

# MIZUHO IR Day 2017

2017年6月19日

みずほフィナンシャルグループ

本資料には、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する記述が含まれております。こうした記述は、本資料の作成時点において入手可能な情報並びに事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに影響を与える不確実な要因に係る本資料の作成時点における仮定（本資料記載の前提条件を含む。）を前提としており、かかる記述及び仮定は将来実現する保証はなく、実際の結果と大きく異なる可能性があります。

また、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する事項はその時点での当社の認識を反映しており、一定のリスクや不確実性等が含まれております。これらのリスクや不確実性の原因としては、与信関係費用の増加、株価下落、金利の変動、外国為替相場の変動、保有資産の市場流動性低下、退職給付債務等の変動、繰延税金資産の減少、ヘッジ目的等の金融取引に係る財務上の影響、自己資本比率の低下、格付の引き下げ、風説・風評の発生、法令違反、事務・システムリスク、日本及び海外における経済状況の悪化、規制環境の変化その他様々な要因が挙げられます。これらの要因により、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではありません。当社の財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、決算短信、有価証券報告書、統合報告書（ディスクロージャー誌）等の本邦開示書類や当社が米国証券取引委員会に提出したForm 20-F年次報告書等の米国開示書類等、当社が公表いたしました各種資料のうち最新のものをご参照ください。

当社は、東京証券取引所の定める有価証券上場規程等により義務付けられている場合を除き、新たな情報や事象の発生その他理由の如何を問わず、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しを常に更新又は改定する訳ではなく、またその責任も有しません。本資料は、米国又は日本国内外を問わず、いかなる証券についての取得申込みの勧誘又は販売の申込みではありません。

## 本資料における

## 計数及び表記の取扱い

### グループ会社の略称等：

みずほフィナンシャルグループ(FG)、みずほ銀行(BK)、みずほ信託銀行(TB)、みずほ証券(SC)、

〈みずほ〉はみずほグループの総称

リテール・事業法人カンパニー(RBC)、大企業・金融・公共法人カンパニー(CIC)、グローバルコーポレートカンパニー(GCC)、グローバルマーケットカンパニー(GMC)、アセットマネジメントカンパニー(AMC)

**連結業務純益：**連結粗利益－経費（除く臨時処理分）＋持分法による投資損益等連結調整

**親会社株主純利益：**親会社株主に帰属する当期（中間）純利益

**2行合算：**BK、TBの単体計数の合算値（2013年度第1四半期までのBK計数は、2013年7月の合併前のみずほ銀行、及びみずほコーポレート銀行の単体計数の合算値）

**グループ合算：**BK、TB、SC、アセットマネジメントOne及び主要子会社の単体計数の合算値

**カンパニー管理ベース：**各カンパニーが集計した管理計数（2015年度までの実績値は旧ユニットが集計）

|    |                  |       |
|----|------------------|-------|
| 1. | 社外取締役セッション       | P. 3  |
| 2. | リテール・事業法人カンパニー   | P. 10 |
| 3. | 大企業・金融・公共法人カンパニー | P. 16 |
| 4. | グローバルコーポレートカンパニー | P. 23 |
| 5. | グローバルマーケットカンパニー  | P. 29 |
| 6. | アセットマネジメントカンパニー  | P. 35 |

# 社外取締役セッション

取締役会議長  
大田弘子

➤ カンパニー制の徹底

➤ コスト構造改革

不連続なコスト構造への切り込み、事業プロセスの変革

➤ 事業ポートフォリオの明確化

縮退分野を明確にし、重点課題にリソース投入

➤ 人事評価の抜本的改革

減点主義・年次管理からの脱却、不作為の払拭

# カンパニー制の効果

- 収益責任の明確化
- 銀信証を跨いだ戦略の打ち出し
- 意思決定の迅速化  
(課題:本部改革とセットでカンパニーの機能強化を)

## 収益力は上昇したか？

- 縮退分野から注力分野へのシフト
- コスト構造の改革

## ➤ 手法の進化

1. プロダクト分析（定量＋定性）
2. 顧客サブセグメント分析（定量＋定性）
3. 両者のマッピング、相関関係の検証

⇒ 2017年度業計に反映

## ➤ もう一段の深掘りが必須

- － 厳しい事業環境に対応
- － 新規事業余力の捻出（デジタルイノベーション等）

# 人員・経費の抜本的構造改革

## ➤ 10年を視野に入れた中期改革プログラム

- 次期システム移行後の業務プロセス、人員構造
- ICT活用による業務プロセス、人員構造
- チャネル改革（組織・人員、事務体制、対面・非対面等）
- 長期的IT投資
- 長期的な人員計画、人事制度 など

## ➤ スケジュール

- 夏以降の取締役会で各論、秋に原案を議論
- 2018年度業計からスタート。次期中計で実現の目途

# 今年度の課題

## 1. 収益力の強化

中計の業績目標達成、カンパニー制の成果  
成長戦略(事業ポートフォリオ強化による成長への投資)

## 2. コスト構造改革

オペレーショナルエクセレンス  
人員・経費の抜本的構造改革プランの策定

## 3. 人事改革の緩みなき継続

## 4. 業績評価制度の見直し

PDCAの<C>(管理会計の高度化をベースに)

# ガバナンス強化への取組み

- 取締役会の実効性評価（自己評価、第三者評価）
  - － オフサイトミーティング、現場訪問の拡充
  - － 取締役会の質の向上
- 投資家とのエンゲージメント
  - － 配当の定款授權をめぐって

**〈みずほ〉のめざす姿は？**

## リテール・事業法人カンパニー

1. 16年度の振り返りと17年度の経営方針
2. 「銀・信・証一体戦略」の成果
3. チャネル戦略の見直し
4. みずほのリテールビジネスモデル進化

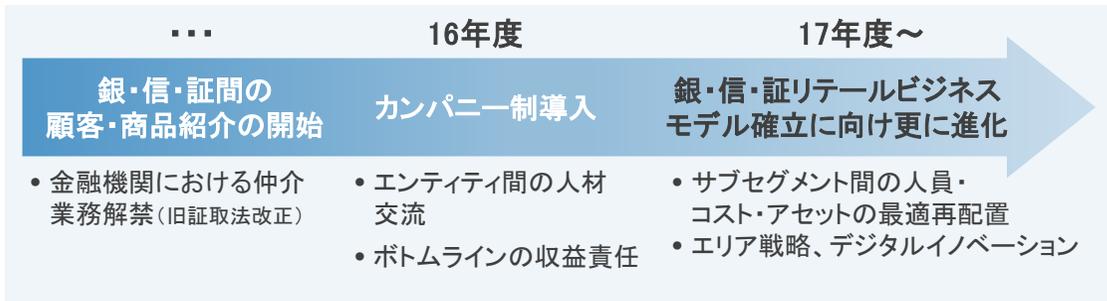
# 16年度の振り返りと17年度の経営方針

## 基本方針

銀・信・証一体となった総合金融コンサルティングカンパニー

～「お客さまに寄り添ったコンサルティング営業の徹底」と「顧客本位の業務運営」～

他社に先駆けた「銀・信・証一体」でのリテールビジネスの変遷



## 16年度の振り返り・17年度の経営方針

### 16年度の振り返り

マイナス金利等厳しい事業環境が継続する中、非金利収益増強に一定の成果も、抜本的なビジネス変革は道半ば

### 17年度の経営方針

今次中計達成のための銀・信・証一体戦略の更なる徹底と将来のリテールビジネスモデル完成に向けた“抜本的構造改革”を推進

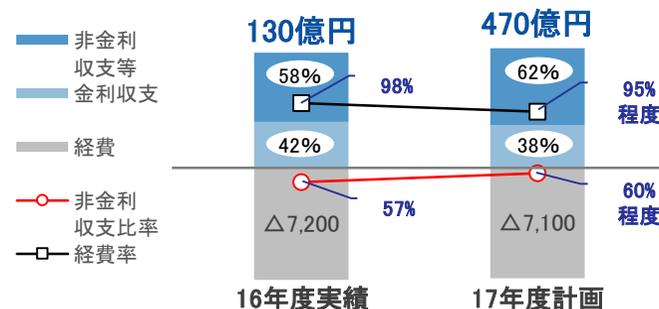
### 重点取組事項

- 銀・信・証一体戦略の高度化
- 貯蓄から投資・資産形成へのシフト本格化
- 中堅・中小企業への成長戦略支援
- チャネル改革・新たなビジネス領域の確立
- コスト構造改革

ビジネスモデル  
変革への  
足がかりとなる  
重要な1年

## 業務純益

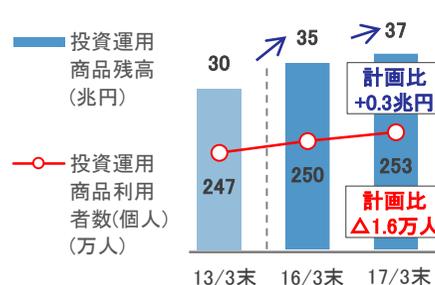
本部経費控除後、概数、グループ合算、管理会計  
16年度実績を17年度管理会計ルールに組み替えて算出



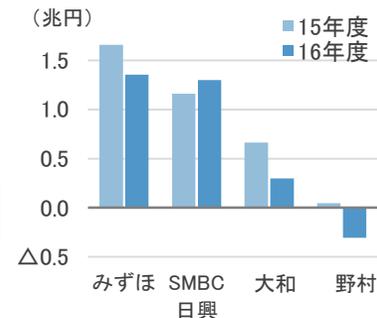
## KPI

概数、グループ合算、内部管理ベース

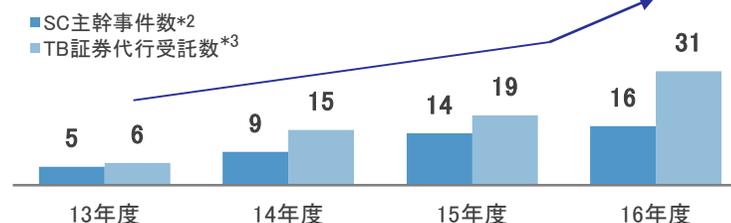
### 投資運用商品残高・利用者数



### 証券各社の資産導入実績\*1



### IPO関連ビジネス



# 銀・信・証一体戦略① 「貯蓄から投資・資産形成」へのシフト推進

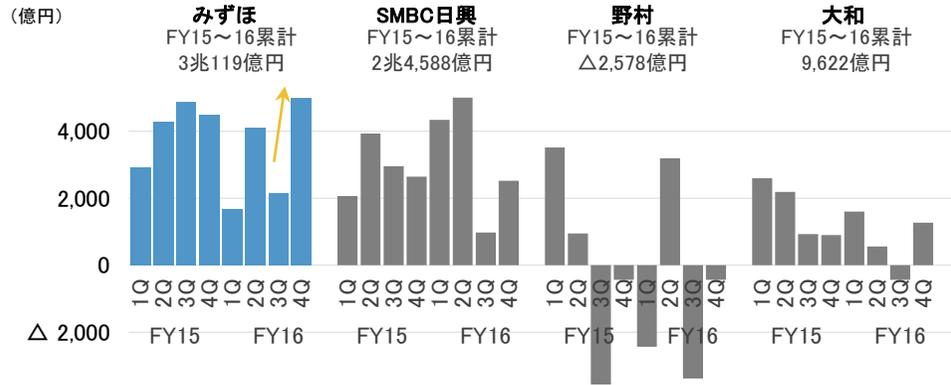
## 16年度の振り返り

相場環境の影響により苦戦も、銀・信・証一体となったコンサルティング営業の戦略優位性が発現

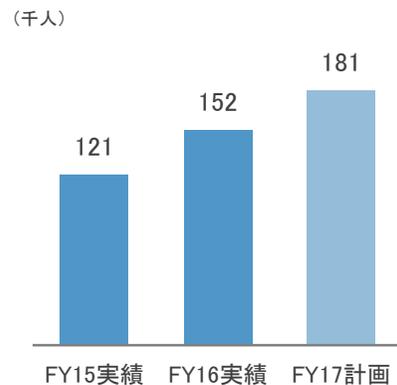
### 銀・証連携モデルの優位性発揮

- 銀・証連携は着実に進捗し、独立系大手証券とは一線を画す
- 一方で、滞留する多額の銀行預金の投資シフト余地大

#### 資産導入実績\*1 概数、個人



#### グループ顧客化数\*2 概数、個人



#### 銀・証連携の状況 概数、個人

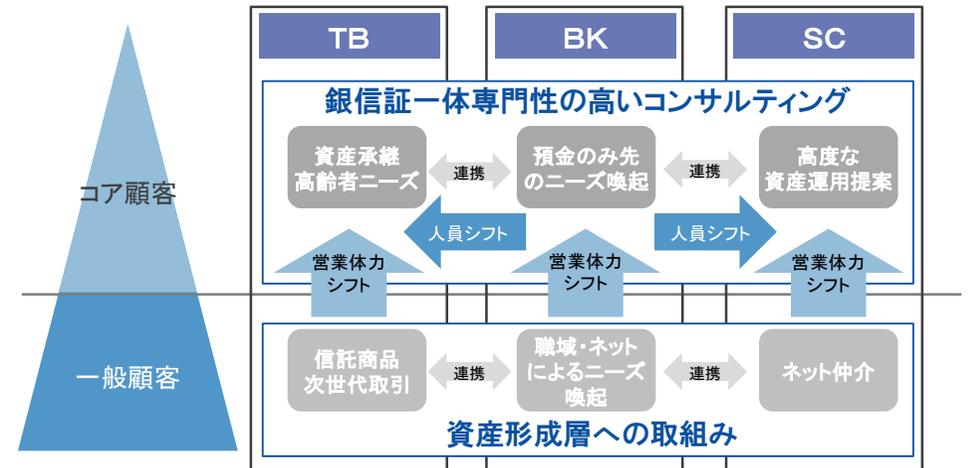


## 17年度の経営方針

コンサルティング対応力向上に向け、銀・信・証各々の役割を踏まえた推進と、投資初心者のお客さまへの取組強化

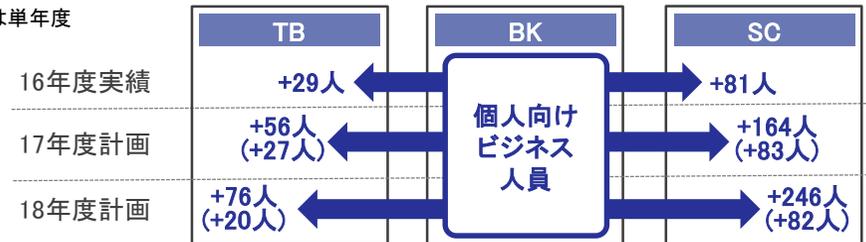
### 銀・信・証一体となったコンサルティング営業の進化

- エンティティ間の人材交流・シフトを更に進め、連携モデルを進化
- 顧客本位の業務運営の浸透促進



#### 人員シフト・適正化

( )内は単年度

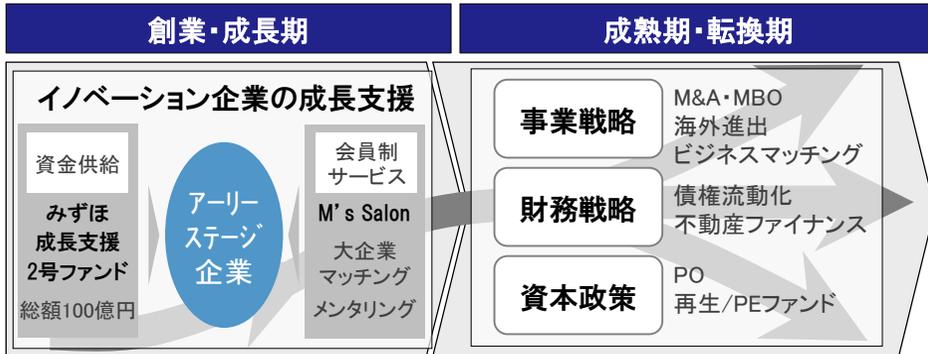


顧客本位の業務運営を徹底し、お客さま一人ひとりのニーズに対応するOne to Oneマーケティングを実践

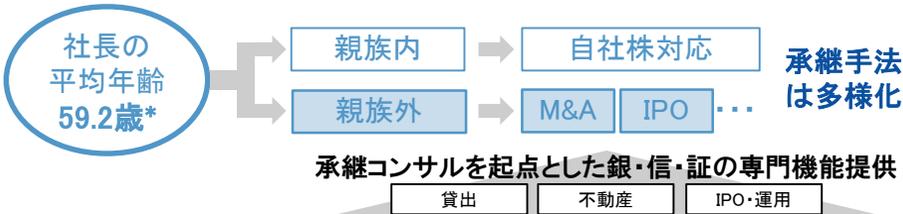
# 銀・信・証一体戦略② 法人顧客への成長戦略支援／エリアOne MIZUHOプロジェクト

## 企業のライフサイクルに応じたソリューション提供

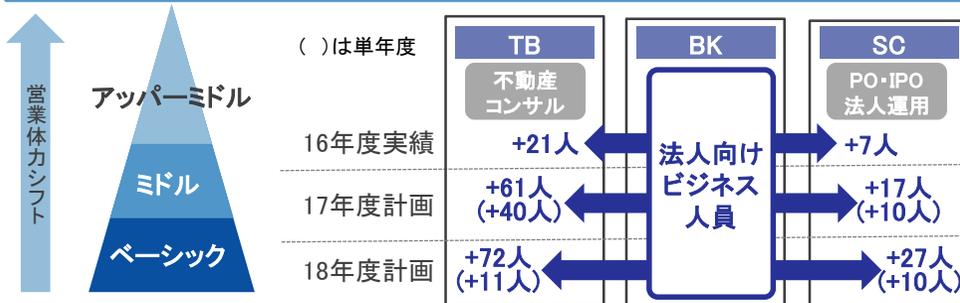
成長戦略支援を通じた銀・信・証の専門機能提供



事業承継コンサルティング力発揮による圧倒的な差別化

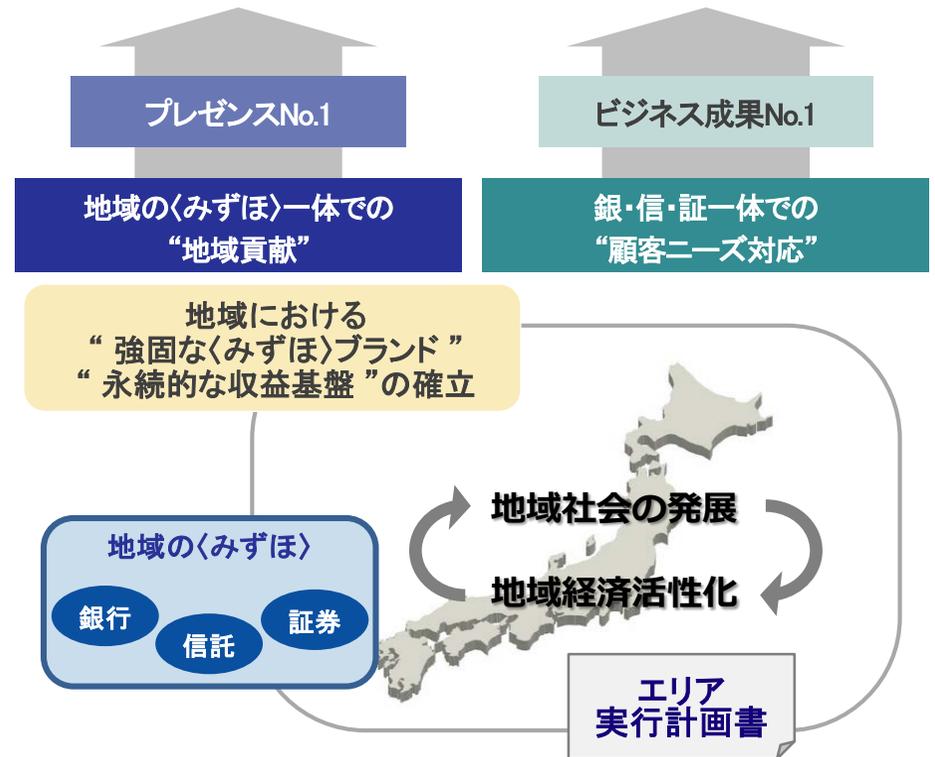


注力セグメントや信託・証券の専門機能へリソースをシフト



## エリア One MIZUHO推進プロジェクトの進化

お客さま、経済・社会に〈豊かな実り〉を提供する、かけがえのない存在へ



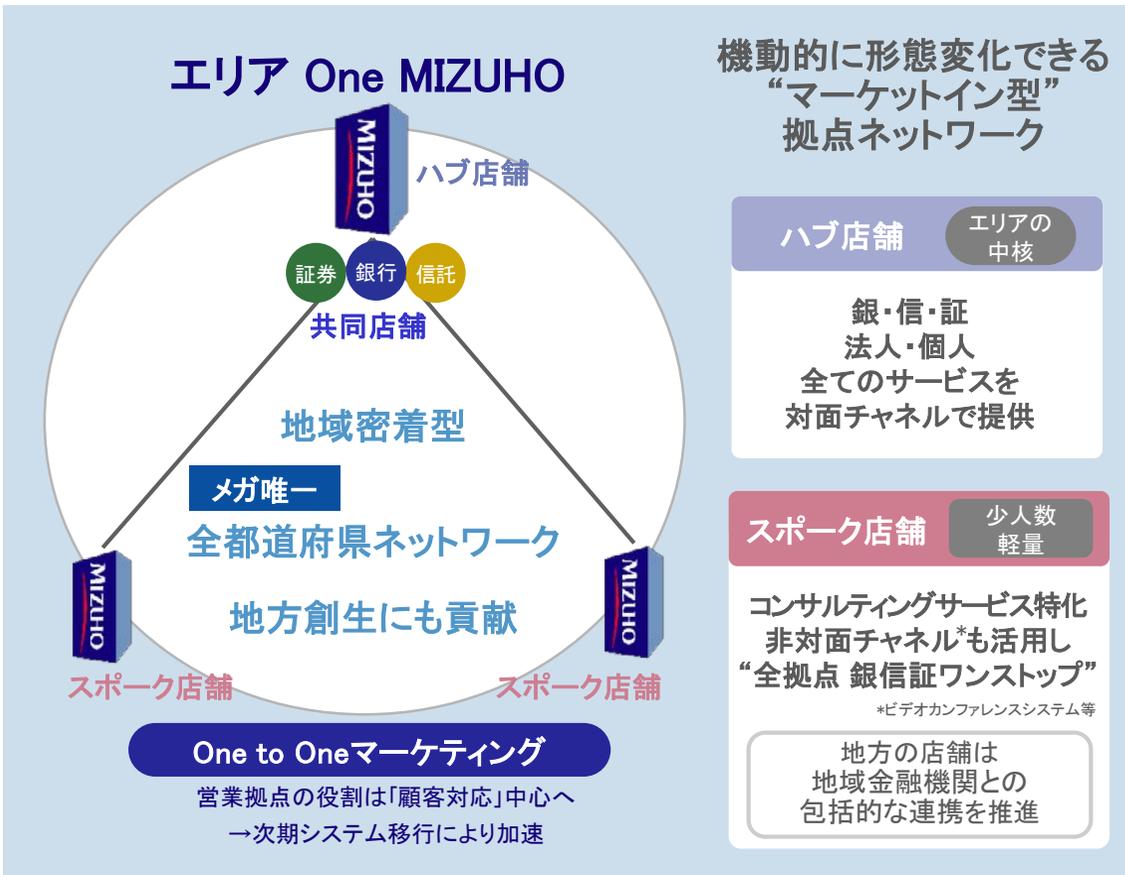
## エリア別ROE運営の導入

- ・同一エリア内の銀・信・証拠点におけるエリア戦略のモニタリング指標として導入
- ・エリア構成や特性も加味した上で、収益極大化を追求

# チャネル戦略の見直し

## 銀・信・証一体のハブ&スポーク体制

銀・信・証の約800店舗を約120エリアに集約、各エリアでハブ&スポーク体制を構築



## 対面チャネル⇄非対面チャネルの融合

FinTechを活用し、差別化戦略を推進

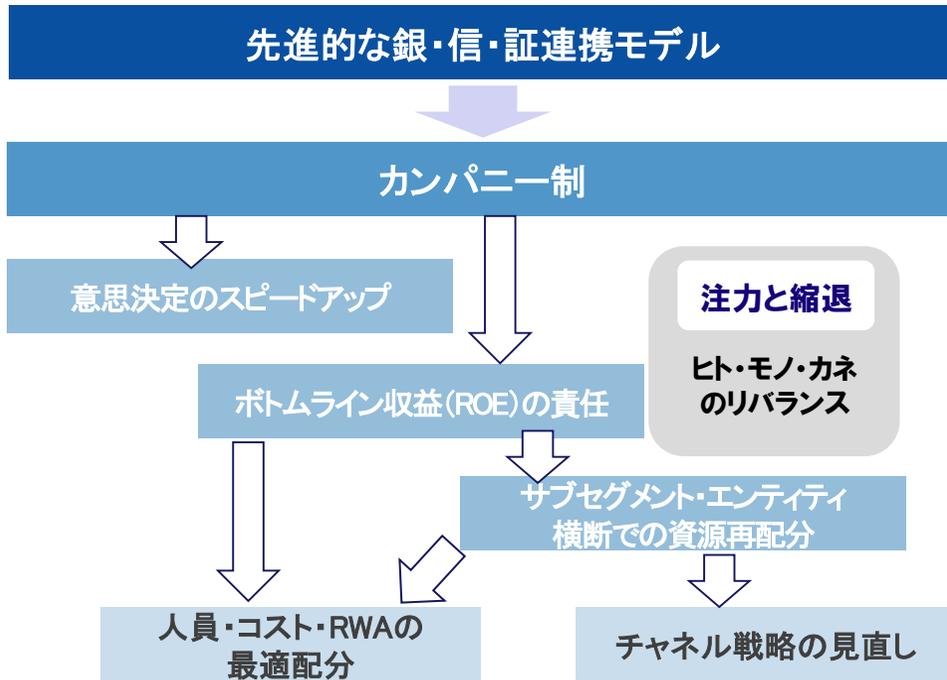


顧客サービス向上と経費削減を両立

# みずほのリテールビジネスモデル進化

カンパニー制のもと、抜本的な構造改革を通じた銀・信・証のリテールビジネスモデルを進化  
将来の環境変化を見据えた戦略のブラッシュアップとともに、現場への浸透に注力

## カンパニー制の銀・信・証一体戦略



サブセグメント別の顧客ニーズや急速なテクノロジーの進展を踏まえ、銀・信・証横断で抜本的な構造改革を実施

現場へのスピーディな戦略浸透が課題

## リテールビジネスの将来

テクノロジーを活用した顧客利便性の向上  
新たなビジネスの創出

日本初のAIスコアレンディング事業開始



- 専用アプリによるスマホ完結
- スコア借入条件がいつでも確認可能
- お客さまの情報入力でスコアアップ

法人口座ネット受付

ネット住宅ローン

手続さくらくらく!  
法人口座開設  
ネット受付  
口座開設と同時に便利な機能をネットで一括申し込み!

審査・口座  
開設スピード



お借入まで  
全て来店不要

高付加価値業務への人員シフト

徹底的な効率化を通じたコンサルティング  
営業体力の捻出

銀・信・証の専門性をフル活用した  
One to Oneコンサルティング営業の完成

## 大企業・金融・公共法人カンパニー

1. 16年度の振り返りと17年度の経営方針
2. マイナス金利影響の打ち返しについて
3. ビジネスモデル変革への取り組み
4. 選択と集中、オペレーショナルエクセレンスへの取り組み
5. 政策保有株式削減への取り組み
6. 17年度の重点戦略と18年度計画の見通し

# 16年度の振り返りと17年度の経営方針

## 16年度の振り返り・17年度の経営方針

### 16年度の振り返り

総括

- **トップライン・ボトムラインともに収益計画を達成**  
 - マイナス金利影響を大型M&A案件を中心とした非金利収益で打ち返し、前年比増益
- **政策保有株式の削減は、着実に進捗**  
 - 16年度末迄の削減計画を前倒しで達成

課題

- **トップライン収益増強のドライバーとなる証券・信託ビジネスの更なる強化**
- **メリハリをつけたアセット・キャピタルの運用**

### 17年度の経営方針

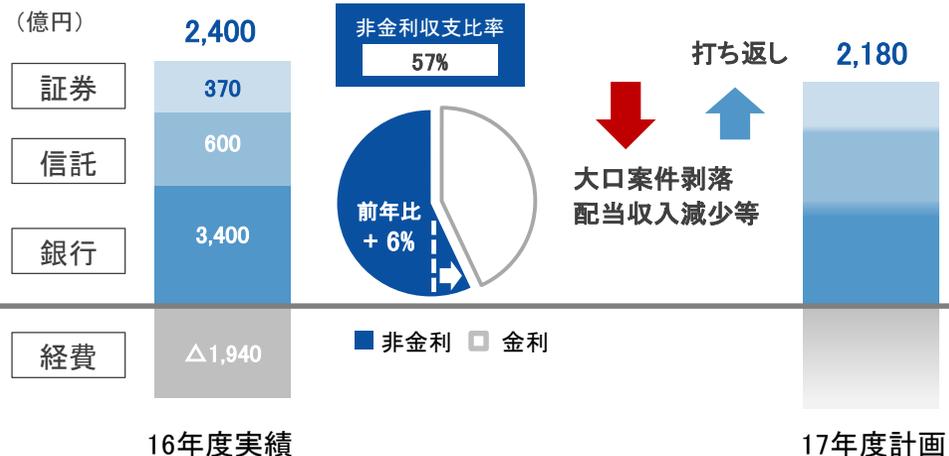
**「大企業・金融・公共法人分野における圧倒的優位性の確立」を可能とする経営基盤の構築**

- 事業ポートフォリオ分析を踏まえ、縮退・効率化分野を明確化し、注力分野に経営資源を機動的に投入
- 大口与信先を中心としたアセットコントロールの強化

## 業務純益

本部経費控除後、概数、グループ合算、管理会計  
16年度実績を17年度管理会計ルールに組み替えて算出

### 16年度は過去最高益で着地。非金利収支も大きな伸び



## KPI

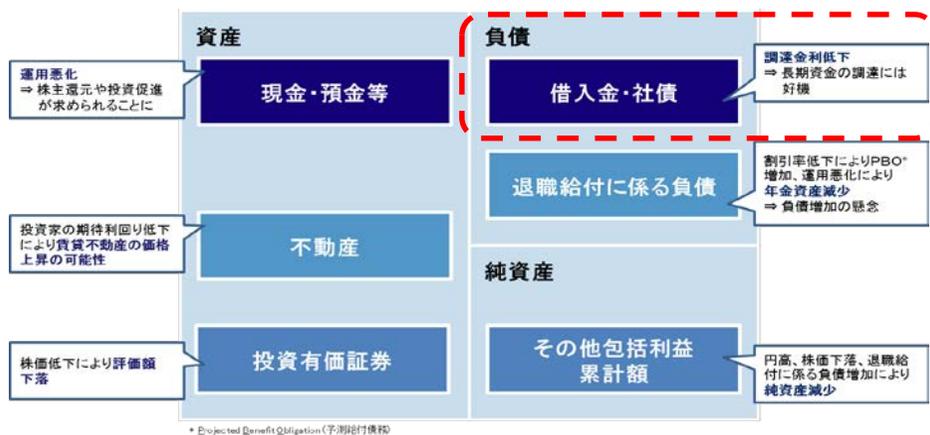
|   |                       | 16年度 |    |        | 17年度 |
|---|-----------------------|------|----|--------|------|
|   |                       | 計画   | 実績 |        | 計画   |
| 1 | DCM *1<br>(国内普通社債)    | 1位   | 1位 | 👑 No.1 | 1位   |
| 2 | ECM *2<br>(内外総合エクイティ) | 3位   | 4位 | ↓      | 3位   |
| 3 | M & A *3<br>(内外合算/件数) | 1位   | 1位 | 👑 No.1 | 1位   |
| 4 | M & A *3<br>(内外合算/金額) | 5位   | 1位 | 👑 No.1 | 5位   |

# マイナス金利影響の打ち返しについて

環境変化を捉えた“機動的な戦略策定”により、マイナス金利影響の打ち返しに成果

## 2016年 Mizuho IR Day CIC説明資料抜粋

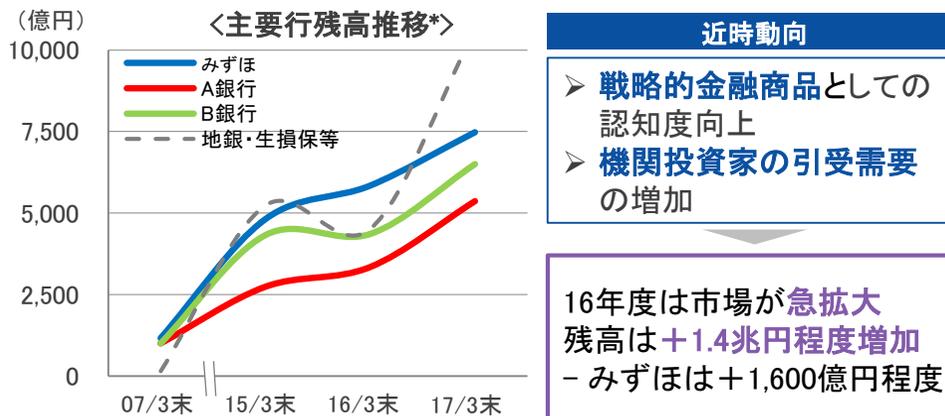
### 取引先のB/Sにおけるマイナス金利影響と営業の切り口



| 取引先の想定影響             | 営業の切り口                     | 対応する主な戦略                  | 具体的な取組み・施策                           |
|----------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| 調達金利の低下              | 1 資金調達手法の見直し               | アセットのリバランス<br>銀・信・証/ボータレス | ・ハイブリッドファイナンス<br>・超長期社債              |
| 金利低下による運用悪化          | 2 投資の積極化                   | アセットのリバランス<br>銀・信・証/ボータレス | ・M&A/グループ再編<br>・不動産取得、設備/IT投資        |
| 割引率低下によるPBO増加、運用悪化   | 3 コーポレートガバナンス・スコアを意識した株主還元 | 銀・信・証/ボータレス               | ・自己株取得/リキャップ<br>・株式報酬の検討             |
| 株式・為替等の市場変動に伴う純資産の減少 | 4 年金戦略の見直し                 | 連携と協働<br>銀・信・証/ボータレス      | ・運用プロダクトの見直し<br>・制度変更 (第3の企業年金、DC導入) |
|                      | 5 純資産増加策の検討                | 銀・信・証/ボータレス               | ・資産売却(不動産/有価証券)<br>・ノンコア事業売却(カーブアウト) |
|                      | 6                          |                           |                                      |
|                      | 7                          |                           |                                      |

## 事業法人におけるハイブリッドファイナンス

### 創世期からのトップランナーとして市場拡大を牽引



## 大手保険会社における劣後債調達

### みずほ証券は16年度の主要起債案件に主幹事として関与

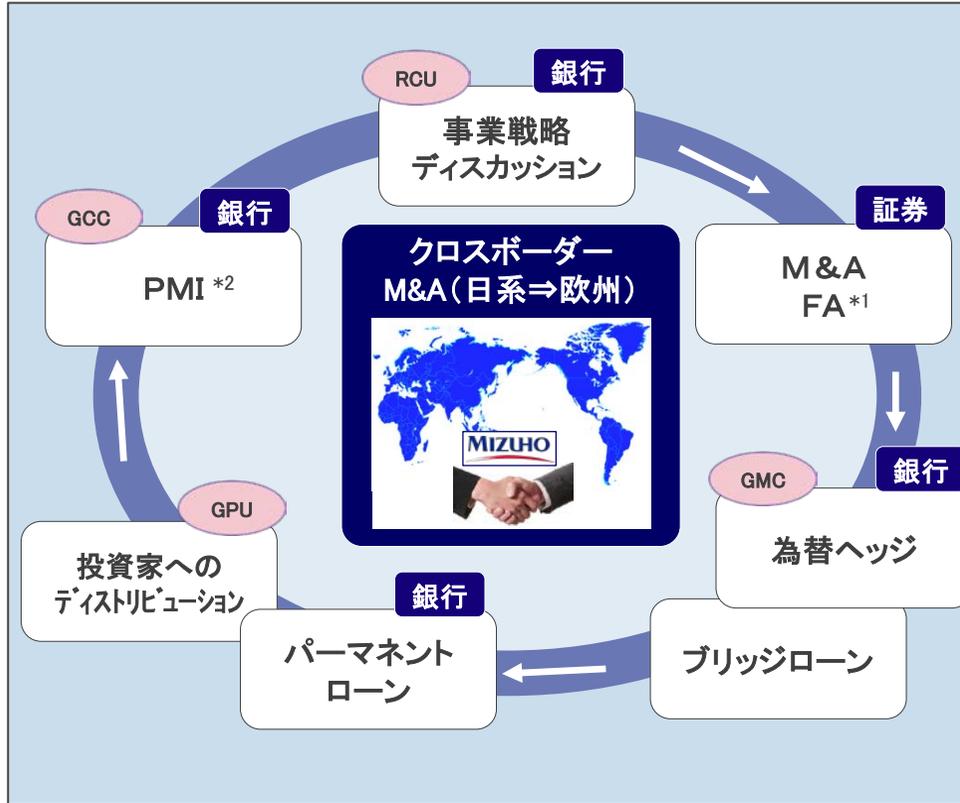
| 取引先 | 起債形態     | 総額        | ステイタス        |
|-----|----------|-----------|--------------|
| A社  | 国内 私募劣後  | 1,000億円   | 主幹事          |
| B社  | 国内 私募劣後  | 1,000億円   | 主幹事          |
| C社  | ドル建 公募劣後 | USD2,500M | アクティブブックランナー |
| D社  | 国内 公募劣後  | 2,000億円   | 主幹事          |
| E社  | 基金債      | 1,000億円   | 主幹事          |

# ビジネスモデル変革への取り組み

カンパニー制導入を機にビジネスモデル変革への取り組みが加速  
 -バリューチェーンビジネスの案件事例

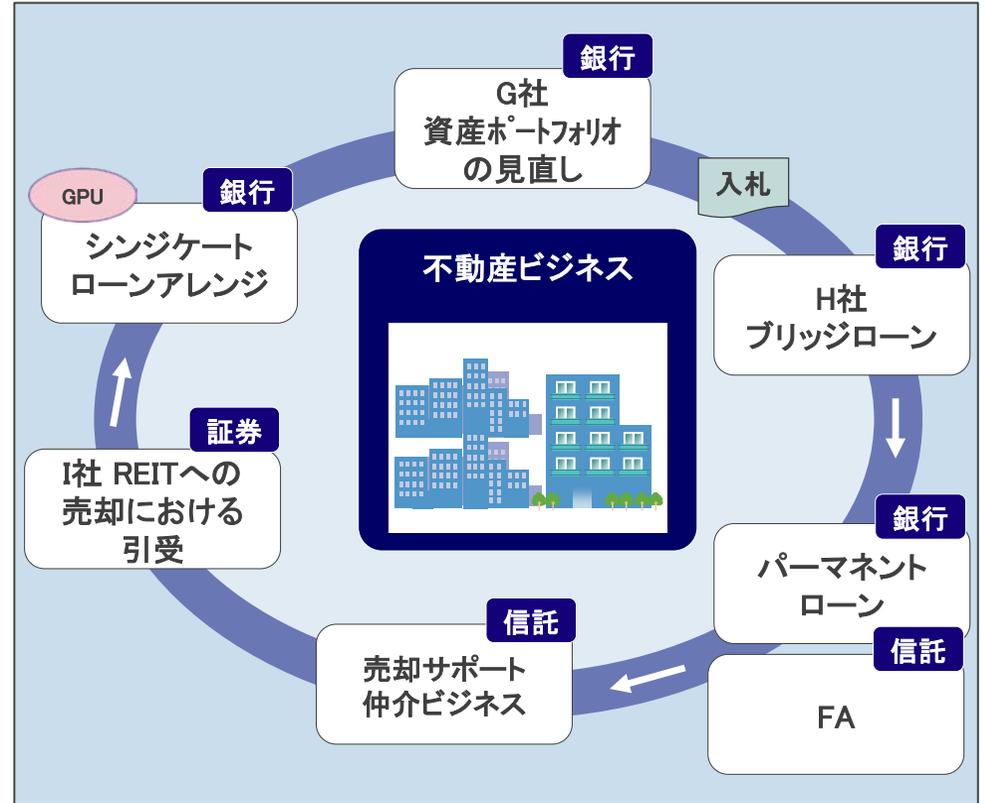
## クロスボーダーM&A

- F社による海外同業企業の買収(検討開始から5年を経て結実)
- BK産業調査部と連携したF社事業部門と継続的な成長戦略ディスカッションが実を結び、〈みずほ〉主導でオリジネーションを実施



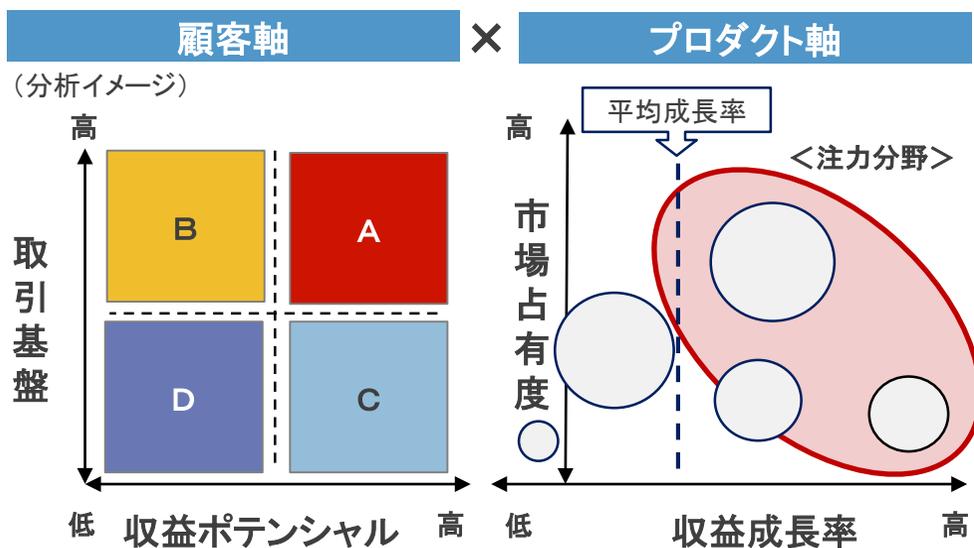
## 不動産ビジネス

- G社の資産ポートフォリオ見直しを契機に、銀行・信託・証券において各種ビジネスが発生
- I社REITへの売却を含めグループ総合力を発揮



# 選択と集中、オペレーショナルエクセレンスへの取り組み

## 事業ポートフォリオ分析を通じた選択と集中



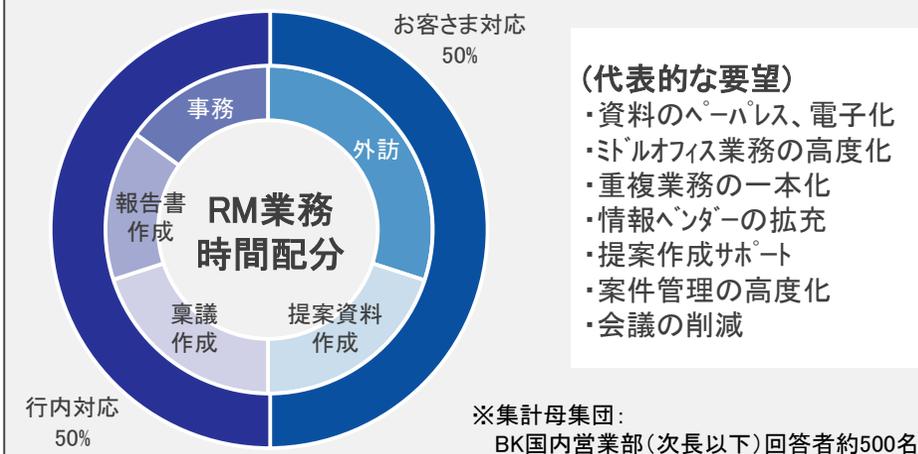
| 顧客セグメント | 資源配分方向感 | ビジネス分野における注力・縮退の方向感 |               |
|---------|---------|---------------------|---------------|
| A       | 注力↑     | 注力分野                |               |
| B       | 維持→     | M&A                 | ECM<br>DCM    |
| C       | 選別↑↓    | 不動産                 | PPP/<br>PFI*1 |
| D       | 効率化↓    | 海外トランザクション          |               |
|         |         | 縮退・効率化分野            |               |
|         |         | 政策保有株式              |               |
|         |         | 低採算案件               |               |
|         |         | 営業体制                | 事務体制          |

## CICのオペレーショナルエクセレンス

CICの定義 戦略の実現に向けた“実行力”の向上

取組事例 BK営業部の働き方改革・業務効率化

### 働き方アンケート結果



(代表的な要望)

- 資料のペーパーレス、電子化
- ミドルオフィス業務の高度化
- 重複業務の一本化
- 情報ベンダーの拡充
- 提案作成サポート
- 案件管理の高度化
- 会議の削減

### 取り組みの方向感

- ① 営業効率・ビジネススピード向上  
— 業務のシステム化、ビッグデータを活用した行動分析
- ② ミドルオフィス業務の効率化・生産性向上  
— 外部委託の推進、RPA\*2等テクノロジーの活用
- ③ FGカンパニーベースでの実態把握

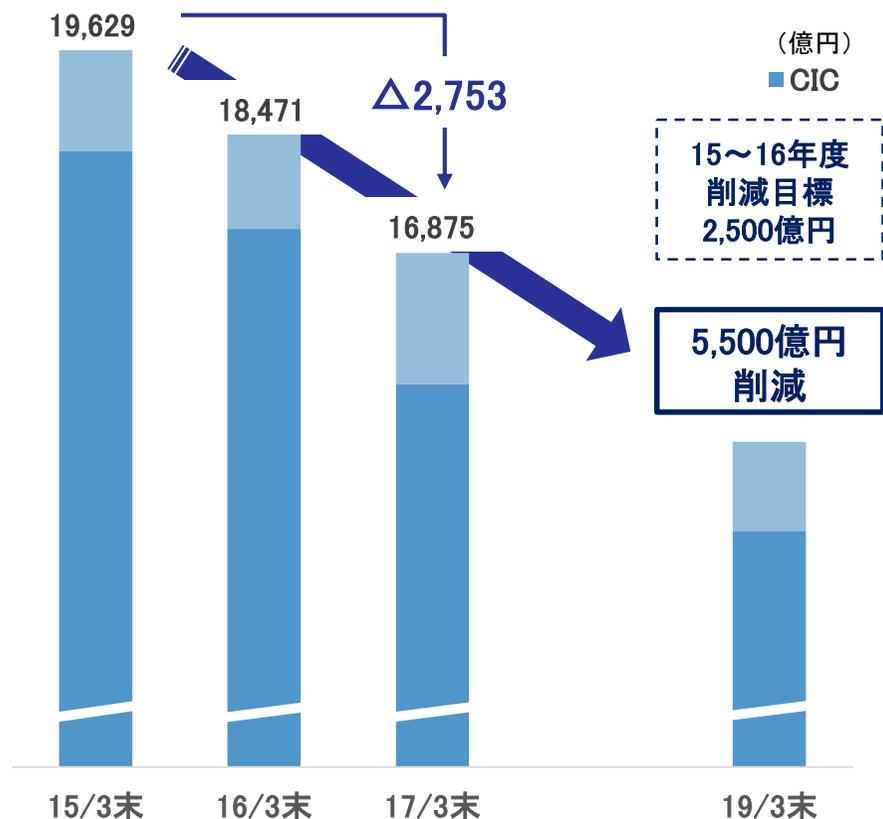
テクノロジーを活用

# 政策保有株式削減への取り組み

経営トップレベルでの交渉の結果、対外公表計画を前倒しで達成

## 簿価削減計画の進捗状況 <sup>\*1,2</sup>

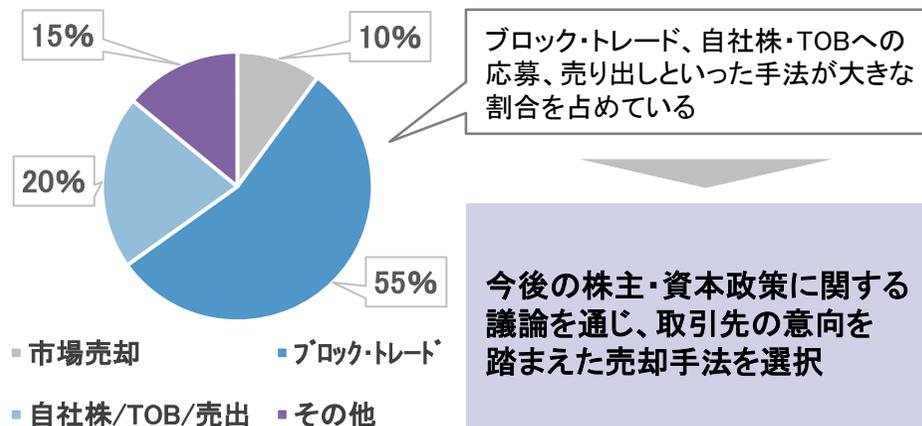
- FG全体簿価の約9割がCIC所管先
- 16年度迄の削減目標については、250億円程度前倒しで達成
- <みずほ>の重要な経営課題の一つとして、着実に削減を進める



## 取引先の反応と売却事例

- コーポレート・ガバナンス強化の流れは着実に浸透しており、持ち合い株式に対する経営者のセンチメントも変化しつつある
- 一方で、取引先の資本政策に直結するテーマであり、売却応諾に至る道のりは厳しく、経営レベルで丁寧且つ腰を据えた交渉が必要

### 16年度 政策保有株式 売却手法別割合 <sup>\*3</sup>



### 売却事例

|    |           |              |
|----|-----------|--------------|
| J社 | ブロック・トレード | 個人株主の増加      |
| K社 | 売り出し      | 株主構成の再構築     |
| L社 | 自社株買い     | 余剰資金活用・ROE向上 |

# 17年度の重点戦略と18年度計画の見通し

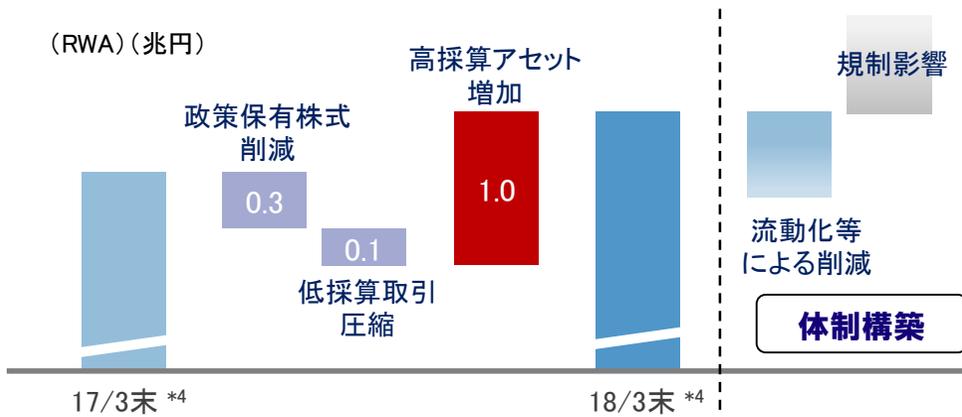
## グローバルなセクター別営業体制の構築

トップダウンでグローバルな産業ダイナミクスを捕捉



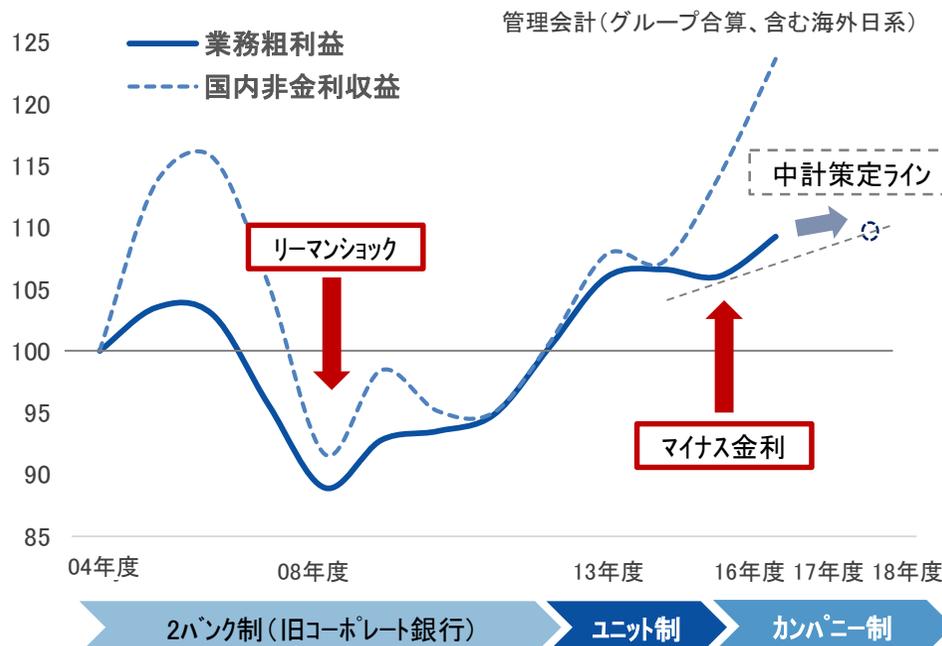
## アセットコントロールへの取り組み

資産効率を意識したアセットコントロールの実施  
規制影響も踏まえ、流動化等による削減体制も構築



## 18年度計画達成に向けた道筋 \*5

トップライン収益及び非金利収益は長期的な上昇トレンドを維持。特に、16年度の伸びはマイナス金利等の環境要因を踏まえれば、突出した水準



- 17年度のトップライン収益は、大口案件の剥落や配当減もあり、前年度比マイナスを見込むものの、18年度計画値は射程圏内
- オペレーショナルエクセレンスやアセットコントロールへの取り組みに加え、政策保有株式の削減により、ボトムライン収益・ROEについても計画達成は可能な水準

# グローバルコーポレートカンパニー

1. 16年度の振り返りと17年度の経営方針
2. 重点戦略①: 事業ポートフォリオ構造改革
3. 重点戦略②: プロダクツのクロスセル I 証券プロダクツ
4. 重点戦略②: プロダクツのクロスセル II トランザクションバンキング
5. 重点戦略③: 事業・経営基盤の強化

# 16年度の振り返りと17年度の経営方針

## 16年度の振り返り・17年度の経営方針

### 16年度の振り返り

- 中計初年度として、事業ポートフォリオ構造改革に着手。採算性を見直し及びアセットの入れ替えを実施
- 米国における堅調な経済と、利上げ期を前にした社債市場の活況を背景に、拡大した顧客基盤・市場プレゼンスにより、証券ビジネスが好調
- トランザクションバンキングの営業基盤強化を実施

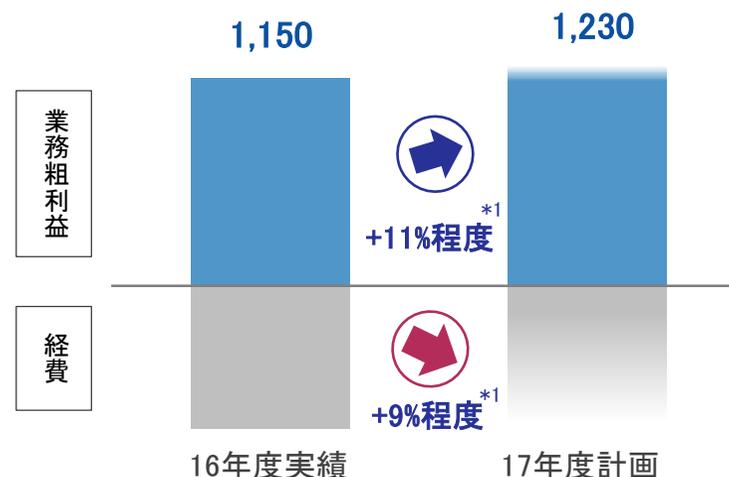
### 17年度の経営方針

- アセット及び外貨流動性への制約が更に強まる環境下、**高採算アセットへのシフト推進**により事業ポートフォリオ構造改革を加速させるとともに、**証券プロダクツやトランザクションバンキング等**のプロダクツのクロスセルを徹底することにより、アセット効率の極大化を図る
- **厳しい事業環境下での持続的成長**へ向け、コストコントロール強化、オペレーショナルエクセレンスの追求、外貨流動性の確保等、事業・経営基盤強化を継続
  - ① 事業ポートフォリオ構造改革
  - ② プロダクツのクロスセル
  - ③ 事業・経営基盤の強化

## 業務純益

本部経費控除後、概数、グループ合算、管理会計  
16年度実績を17年度管理会計ルールに組み替えて算出

(億円)



## KPI

|   |                            | 実績             | 計画             |
|---|----------------------------|----------------|----------------|
|   |                            | 15年度<br>→ 16年度 | 15年度<br>→ 18年度 |
| 1 | 海外非金利収支 <sup>*2</sup>      | △ 3.8%         | + 30%          |
| 2 | 米国DCMリーグテーブル <sup>*3</sup> | 9位             | 10位以内          |
| 3 | 外貨預金残高 <sup>*4</sup>       | + 18%          | + 10%          |

# 重点戦略①： 事業ポートフォリオ構造改革

## 高採算アセットへのシフト

- 総合採算性が低い、または、超長期等の外貨流動性負荷が高いアセットを圧縮
- Global 300等の採算性の高い案件にアセットをシフト

### 16年度実績

(RWA) 概数、GCC管理ベース

|              | 低採算アセットの圧縮 | 高採算アセットへの投下 |
|--------------|------------|-------------|
| 非日系          | △3,000億円   | 3,800億円     |
| 日系           | △1,300億円   | 850億円       |
| プロジェクトファイナンス | △1,000億円   | 500億円       |

### 17年度計画

(RWA) 概数、GCC管理ベース

|              | 低採算アセットの圧縮 | 高採算アセットへの投下 |
|--------------|------------|-------------|
| 非日系          | △1,200億円   | 3,500億円     |
| 日系           | △1,300億円   | 700億円       |
| プロジェクトファイナンス | △600億円     | -           |

## 非日系フォーカス戦略

- 証券ビジネス等、貸出に留まらない取引深掘により、高い総合採算性を実現

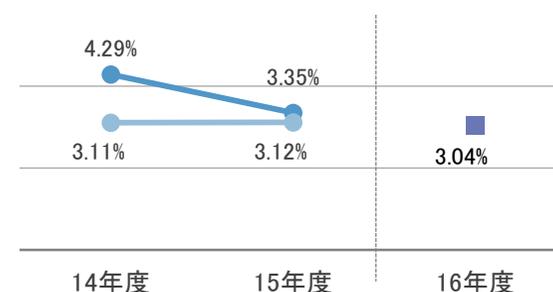
### Global 300の採算性\*

#### 【 RORA 】

Super 30

Super 50

Global 300



#### 【業務粗利益】

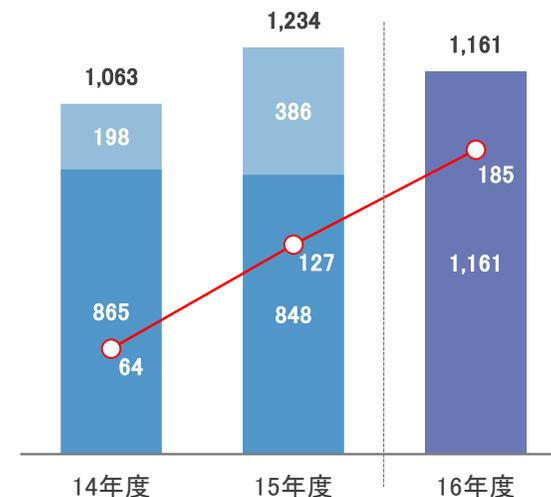
(百万ドル)

Super 30

Super 50

Global 300

○ うち証券収益



# 重点戦略②： プロダクツのクロスセル I 証券プロダクツ

## 証券プロダクツ

- 米欧亜の各地域におけるCFAS (Corporate Finance Advisory and Solutions) によるセクターアプローチ等、事業・財務戦略に基づく顧客アプローチを展開
- 市場規模が大きい米州DCMにおけるプレゼンスの維持・向上に加え、USD債のプレゼンスを活用した欧州におけるDCMの強化、および資本市場の成長が見込まれるアジアにおけるDCMの着実な取り組み

### 2016年大口M&A案件への参画状況

| 買収者                | 業種    | 買収規模* | みずほのポジション   |
|--------------------|-------|-------|-------------|
| 1 AT&T             | 通信/IT | 85    | Bookrunner  |
| 2 Bayer            | 製造業   | 57    | Bookrunner  |
| 3 BAT              | 消費財   | 49    | Bookrunner  |
| 4 ChemChina        | 製造業   | 44    | -           |
| 5 Qualcomm         | 通信/IT | 39    | Participant |
| 6 SoftBank         | 通信/IT | 32    | Bookrunner  |
| 7 CenturyLink      | 通信/IT | 25    | Participant |
| 8 Abbott Lab.      | ヘルスケア | 25    | Participant |
| 9 21st Century Fox | 通信/IT | 15    | -           |
| 10 Analog Devices  | 製造業   | 14    | -           |

\* 十億ドル

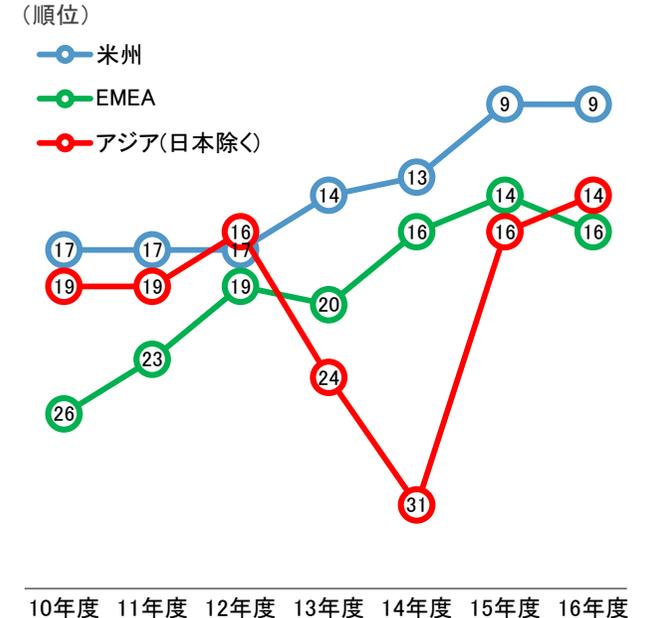
(出所) Thomson Reutersのデータを基にGCC作成  
(2016年1月～12月の案件(2016年12月末時点公表))  
(ファイナンスが発生した上位10案件)

### 米州/投資適格社債/リーグテーブル

| 順位<br>(前年)   | ブックランナー                | シェア<br>(%) |
|--------------|------------------------|------------|
| 1 (2)        | BoA Merrill Lynch      | 11.6       |
| 2 (1)        | JPMorgan               | 10.4       |
| 3 (4)        | Citi                   | 8.6        |
| 4 (3)        | Goldman Sachs          | 7.3        |
| 5 (5)        | Wells Fargo Securities | 6.8        |
| 6 (6)        | Morgan Stanley         | 6.7        |
| 7 (8)        | Barclays               | 6.3        |
| 8 (7)        | Deutsche Bank          | 6.2        |
| <b>9 (9)</b> | <b>Mizuho</b>          | <b>4.8</b> |
| 10 (12)      | MUFG                   | 3.6        |

(出所) Dealogicデータを基にGCC作成、  
2016年4月～2017年3月末、ブックランナーベース、投資適格以上の  
米国企業が発行する発行額2.5億米ドル以上の債券

### 投資適格社債/リーグテーブル順位



(出所) Dealogicデータを基にGCC作成、  
ブックランナーベース、発行額2.5億米ドル以上の債券、  
非居住者発行を除く、アジアは日本を除く  
米州: USD債、EMEA: USD, EUR, GBP債、アジア: USD債

# 重点戦略②： プロダクツのクロスセル II トランザクションバンキング

## トランザクションバンキング

- プロダクツの整備、セールス体制の増強、営業アプローチ強化によるトランザクションバンキングを強化
- 欧米の非日系グローバル企業のアジア商流や、アジアの地場非日系企業との取引の獲得に取り組む

### グローバルトランザクション営業部(本部:シンガポール)を核としたグローバルな営業体制の構築

為替取引プラットフォームやサプライチェーンファイナンス等のプロダクツラインアップを整備

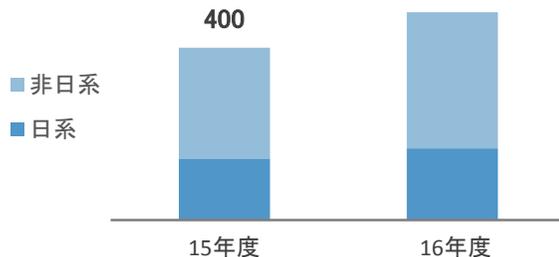
資金管理およびトレードファイナンスの専門バンカーを各地に配置

専門バンカーとアジア拠点の連携による、グローバル企業のアジア商流取り込み



### 外国為替取扱高

(十億ドル、概数)

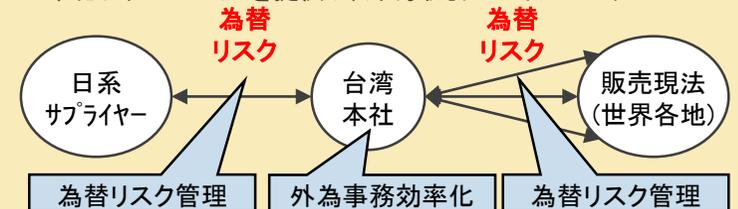


### 【案件事例】 <台湾非日系企業>

Global 300

#### グループ全体の為替リスク管理強化・外為事務効率化

- ✓ 為替リスクに対するコンサルティングを通じ、グループ全体における為替リスクの所在を把握
- ✓ <みずほ>がグループ全体の為替リスク管理および外為事務効率化ソリューションを提供し、外為取引のメインバンクに



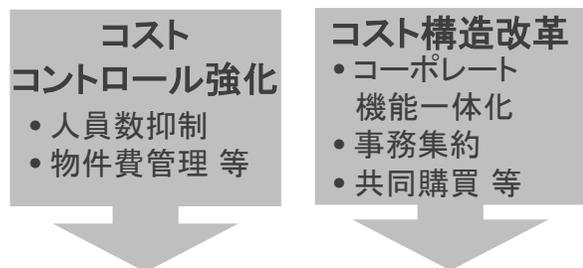
# 重点戦略③： 事業・経営基盤の強化

## コストコントロールの強化

- 業容拡大に伴う過年度の海外経費増加に対し、コストコントロールの強化により、抜本的に伸びを抑制
- 金融規制強化の状況下、各種対応コスト増加は不可避ながら、経常的なコストも含めて、コスト構造を再考

### 経費増加ペースの抜本的抑制

(イメージ)



17年度  
伸率  
+9%\*1

(規制対応等除き+3%程度)

12~16年度  
平均伸率  
+14%

## オペレーショナルエクセレンスの推進

### エンティティを跨いだ管理総務機能の一体化

- 米国BHC設立による一体運営 **開始済**
- ロンドン、香港でも一体運営化

### 海外事務の集約／再配置

- 海外拠点の事務機能の集約や再配置の検討
- テクノロジーも活用したオペレーションの効率化

### システム化推進による業務プロセスの改革

- システムを通じた地域横断での情報/知見共有
- 業務フローの電子化・ペーパーレス化 **開始済**

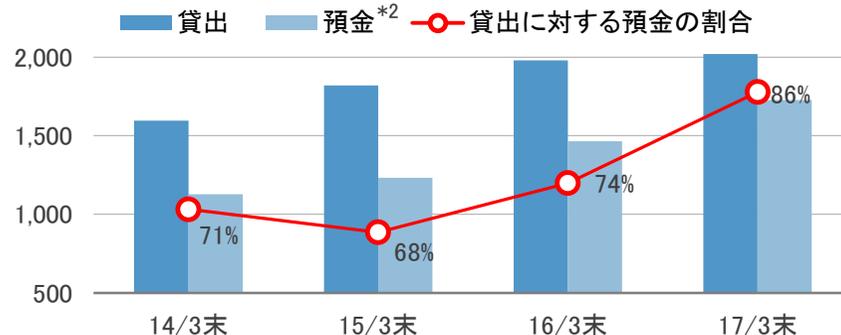
## 外貨流動性の確保

- 外貨調達コストが上昇する環境下、顧客預金の増加により、安定的な外貨流動性を確保

### 海外外貨建貸出/預金残高

(億ドル)

BK、含む、中国・米国・オランダ・インドネシア現法、GCC管理ベース



## グローバルマーケットカンパニー

1. 16年度の振り返りと17年度の経営方針
2. グローバルマーケットカンパニーにおける戦略策定の進化
3. 17年度運営方針(セールス&トレーディング)
4. 17年度運営方針(バンキング)
5. 金融市場における〈みずほ〉のプレゼンス強化に向けて

# 16年度の振り返りと17年度の経営方針

## 16年度の振り返り・17年度の経営方針

### 16年度の振り返り

- セールス&トレーディング(S&T)では、国内ビジネス、証券ビジネスが好調。計画を大幅に上回る収益を達成
- バンキング(ALM・投資)においては、予兆管理や投資分散の徹底を基にポートフォリオの健全性を一定程度維持しつつ、高水準の収益を実現

### 17年度の経営方針

“Client-Oriented”の徹底による  
「みずほの市場ビジネスモデル=Mizuho Way」の完遂

重点戦略・施策

- セールス&トレーディング運営の進化
- 投資家ビジネスの強化
- ポートフォリオ運営の高度化
- 先進的テクノロジーの取込み加速
- 市場人材の計画的育成

オペレーショナル  
エクセレンス



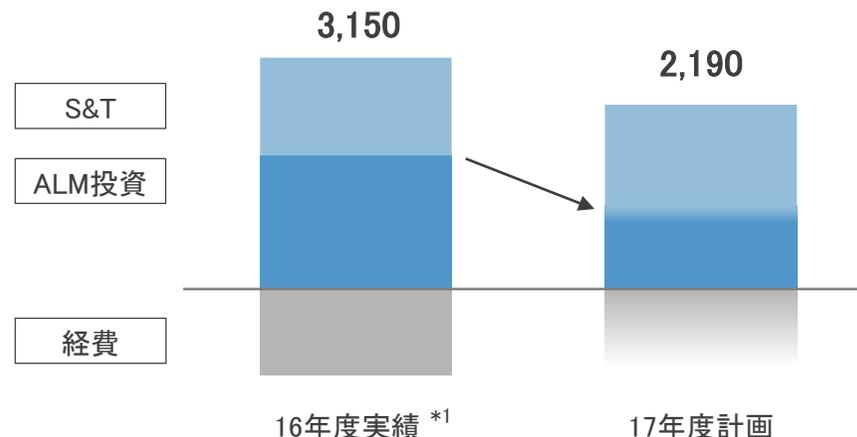
グローバルマーケットカンパニーの目指す姿

アジアトップクラスのグローバルマーケットプレイヤー

## 業務純益

本部経費控除後、概数、グループ合算、管理会計  
16年度実績を17年度管理会計ルールに組み替えて算出

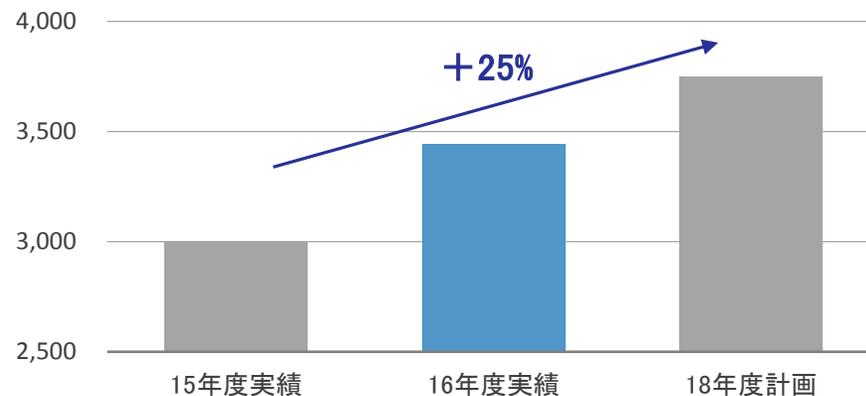
(億円)



## KPI

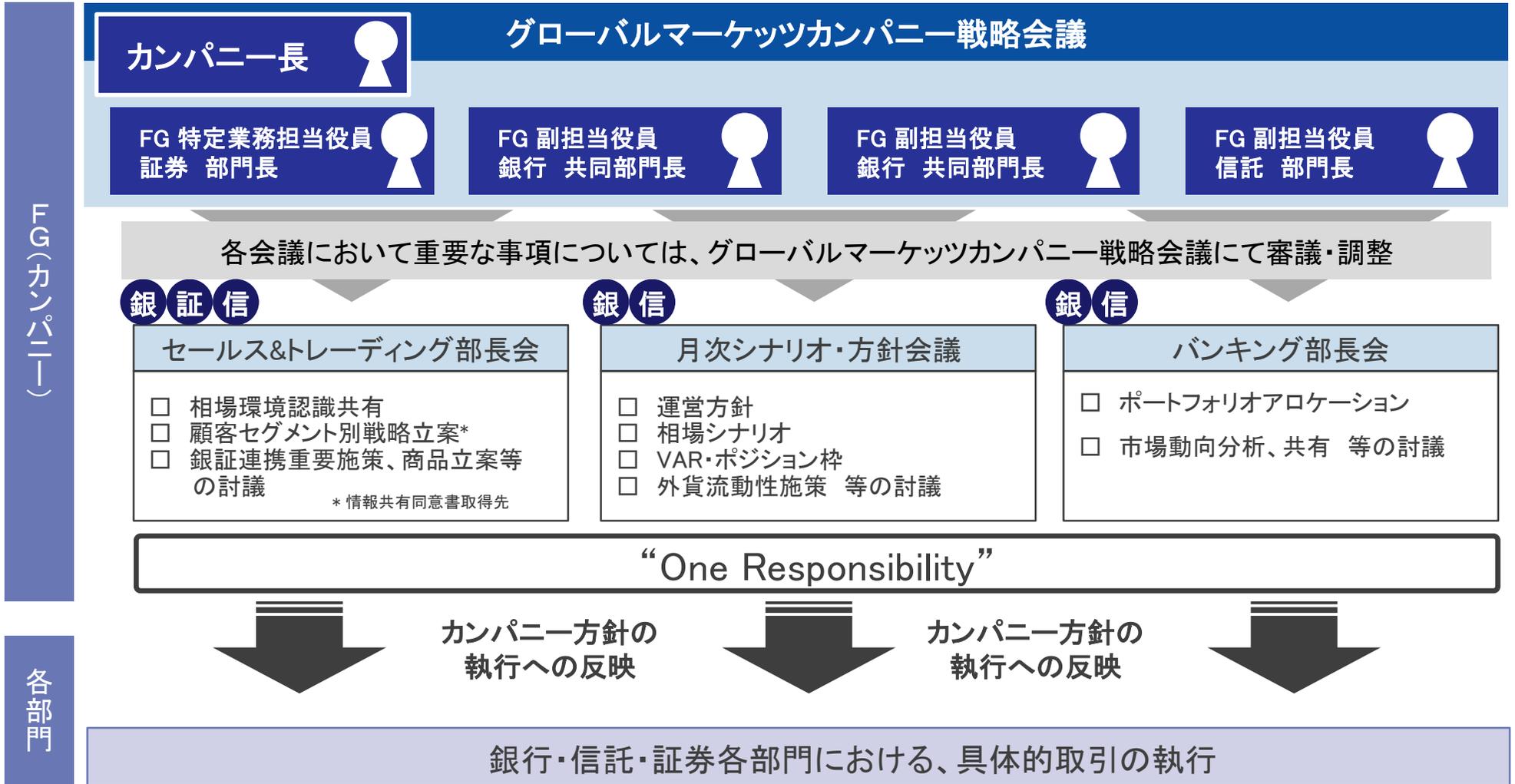
(億円)

### セールス & トレーディング関連収益\*2



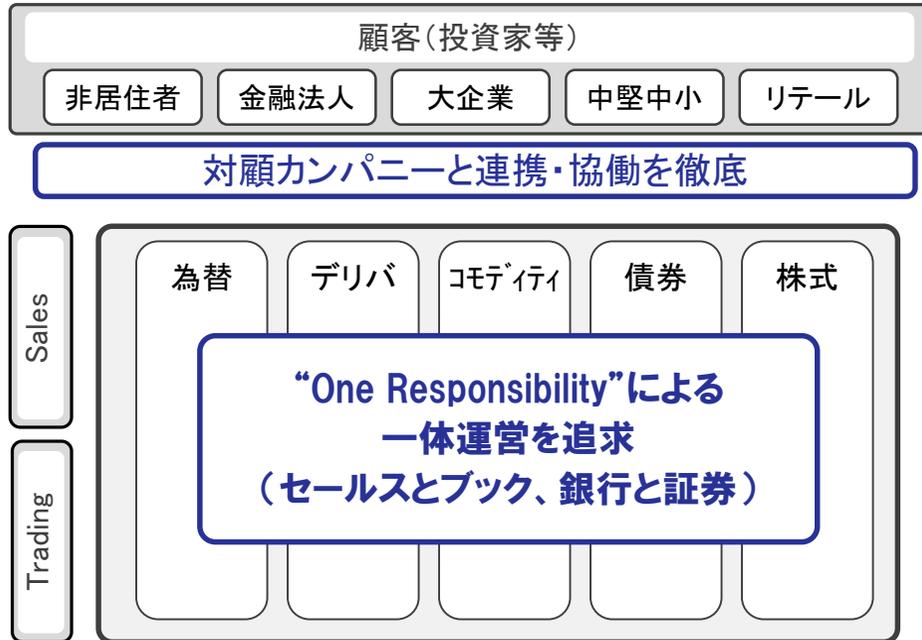
# グローバルマーケットカンパニーにおける戦略策定の進化

独自の強み:カンパニー長のもと、銀行・信託・証券にまたがる“One Responsibility”を徹底



# 17年度運営方針(セールス&トレーディング)

## 〈みずほ〉の特長



顧客セグメント・個社ニーズに応じた  
最適なセールス&トレーディング体制



高度な知識・経験・専門性を活かした  
プロダクツ・ソリューションカ

## 取組例1 ~海外デリバティブビジネス統合~

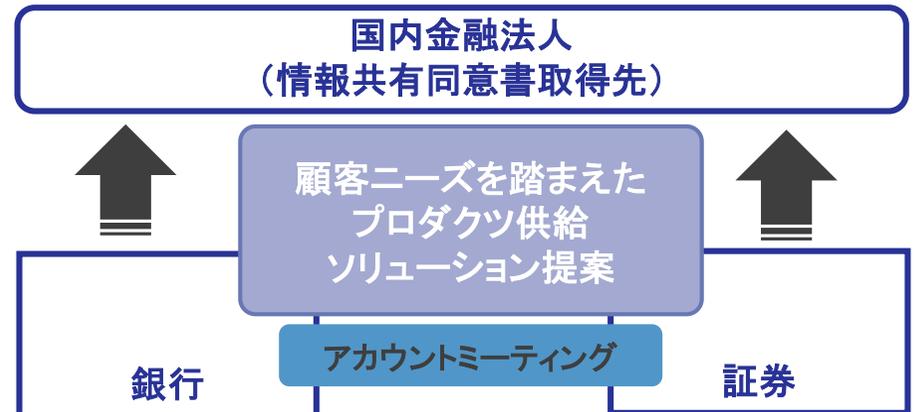
“One Responsibility”による実質一体運営

- 金融規制、監督当局の方針等を踏まえ、  
地域ごとに最適な運営体制を採用



## 取組例2 ~銀行・証券連携の深化~

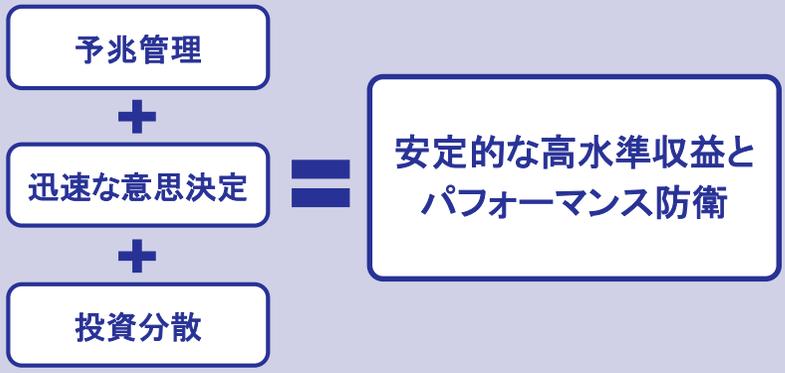
銀・証連携による金融法人への一体営業



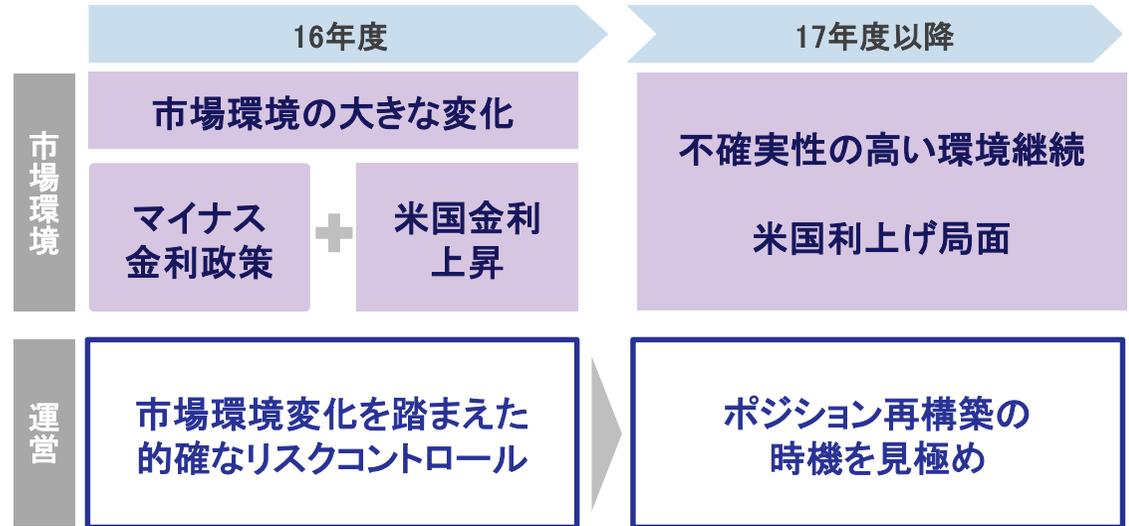
# 17年度運営方針(バンキング)

## 〈みずほ〉の特長

市場変動の予兆管理と、各種アセットクラスへの投資分散を徹底しつつ、相場環境や見通しに応じてアロケーションやリスク量を調整

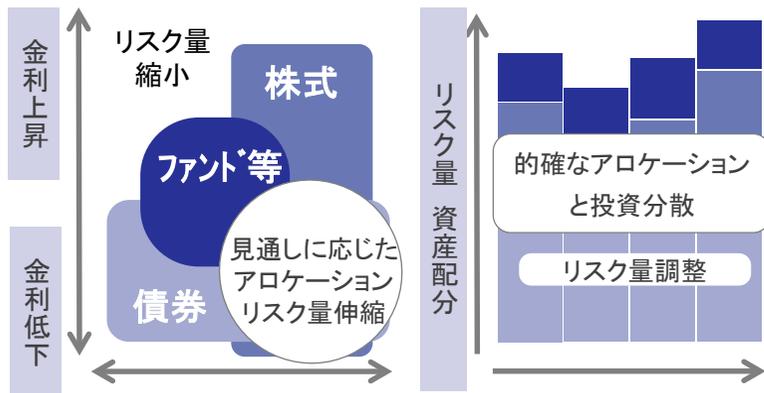


## ポートフォリオ運営方針



## 各相場局面での資産クラス分析

## 機動的なポートフォリオ運営

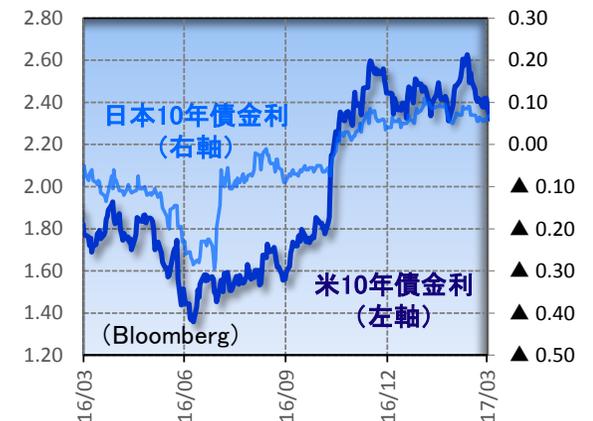


## 事例 16年度リスク量\*調整

年度平均に対する最大/最小ポジション量

|    | 円債   | 外債   | 日本株  |
|----|------|------|------|
| 最大 | 125% | 140% | 120% |
| 最小 | 75%  | 50%  | 75%  |

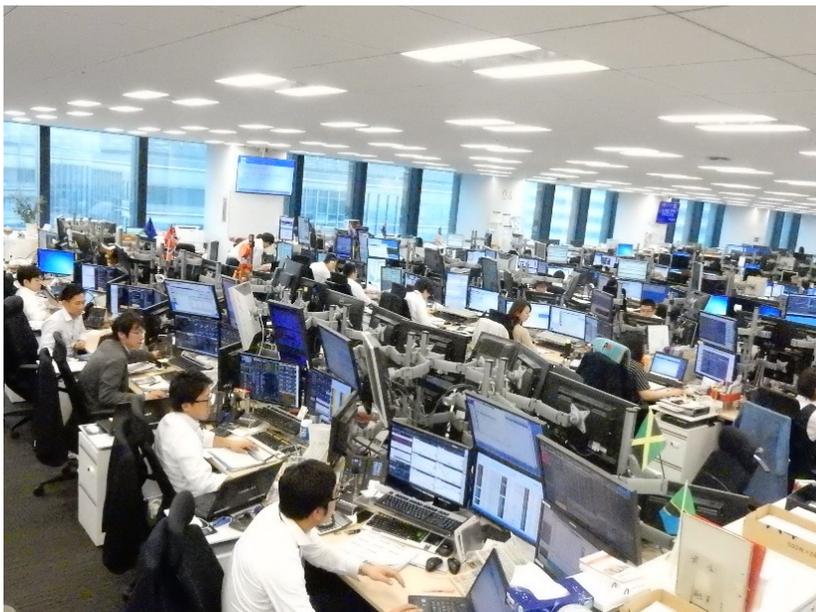
## 16年度日米金利推移



# 金融市場における〈みずほ〉のプレゼンス強化に向けて

## 邦銀初となるCVAデスクの設置

- CVA (Credit Valuation Adjustment) とは、デリバティブ取引の相手方の信用リスクを取引の時価に反映させる手法
- 今後のデリバティブ市場の健全な発展のためには欠くことのできない手法であり、バーゼル委員会もCVAリスク管理の高度化を求めている
- みずほは、他の邦銀に先んじてCVAデスクを設置。フロントランナーとしてデリバティブ市場の健全な発展に貢献



## ユーロ建社債における電子取引量シェア拡大

- SCの英国子会社であるMizuho International (MHI) は、取引データを効果的に活用した社債電子プラットフォームを構築
- 2016年、本プラットフォームをもとにMHIは、ユーロ建投資適格社債市場のBloomberg、Tradeweb、MarketAxessの電子取引においてトップクラスのシェアを獲得

## GMCのオペレーショナルエクセレンス

### 取組事例 金利スワップ取引依頼システムの一本化

- SCでは、金利スワップの電子取引が拡大するなか、お客さまからの電子取引の処理について、取引基盤ごとに分かれていたシステムを一本化
- お客さまとのインターフェース画面の改善、コマ数秒単位でのレート提示を可能にする「自動クオート機能」の追加など、お客さまの利便性向上と事務の効率化を同時に実現

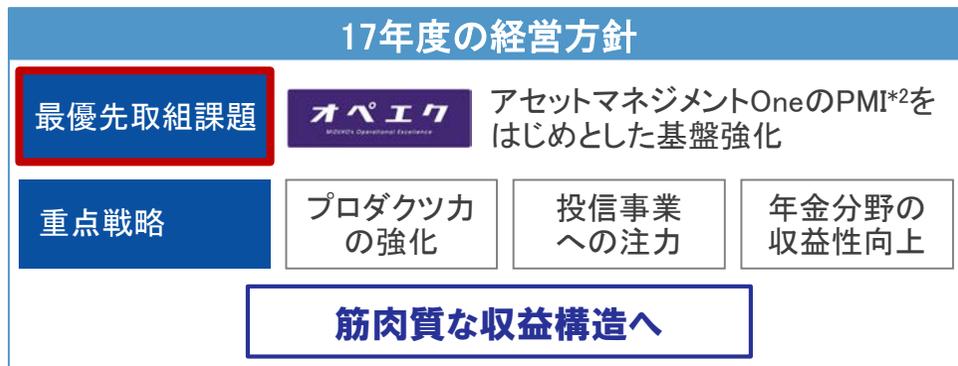
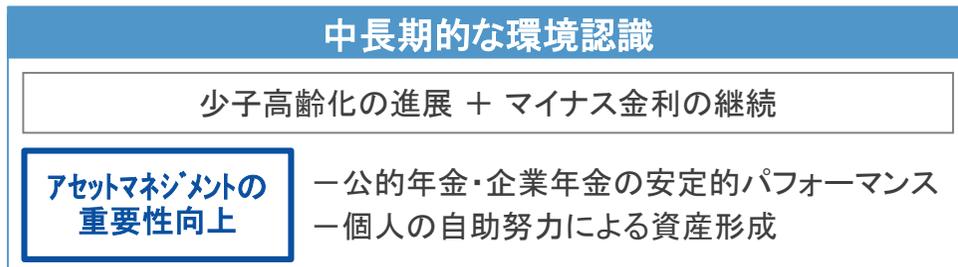
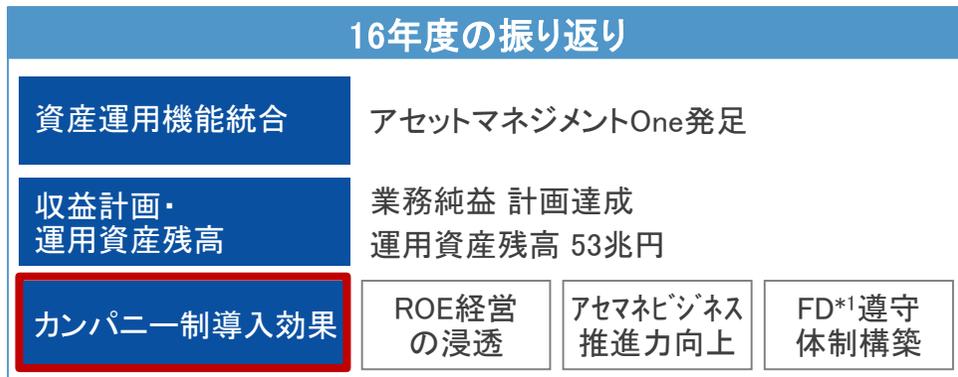
グループベースでの重複業務の集約・再編、市場バックオフィスの「QCサークル」活動によるペーパーレス化の加速をはじめ、さまざまなオペレーショナルエクセレンスへの取組みを推進

## アセットマネジメントカンパニー

1. 16年度の振り返りと17年度の経営方針
2. アセットマネジメントOneの成長戦略
3. アセットマネジメントOne発足後の成果
4. 確定拠出年金(DC)を通じた金融資産活性化への取り組み
5. 重点戦略

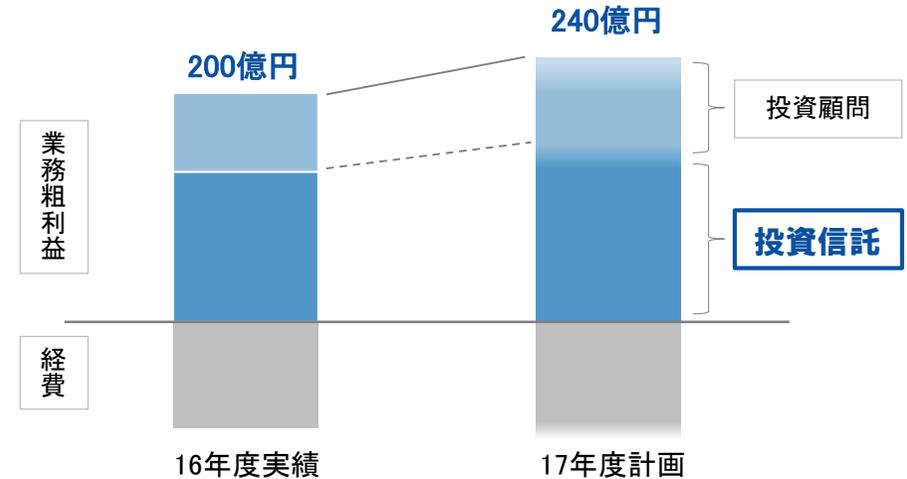
# 16年度の振り返りと17年度の経営方針

## 16年度の振り返り・17年度の経営方針

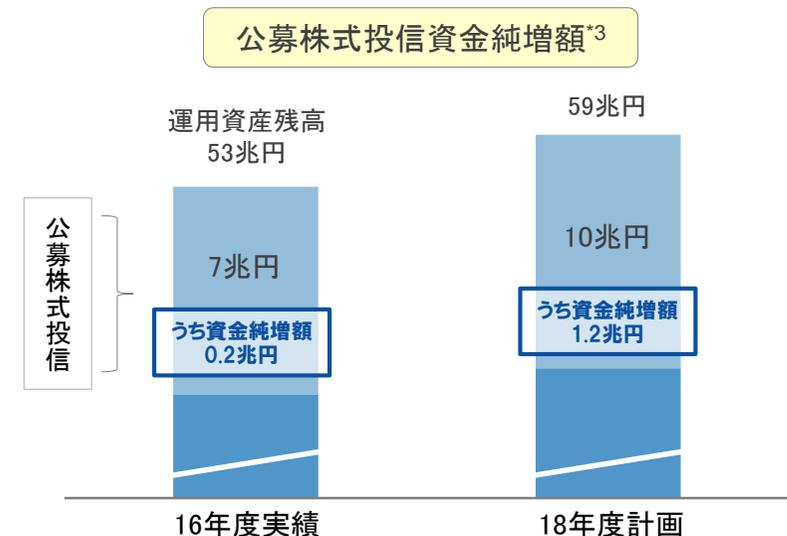


## 業務純益

本部経費控除後、概数、グループ合算、管理会計  
16年度実績を17年度管理会計ルールに組み替えて算出



## KPI



# アセットマネジメントOneの成長戦略

統合効果の発揮に向け、「プロダクツ」「チャンネル」を中心に、今後取り組みを加速



Asset  
Management  
**One**

目指す姿

- 最高水準のフィデューシャリー・デューティーを果たし、お客さまの資産形成に貢献
- 運用資産残高アジアNo.1からグローバルTop20への飛躍

## プロダクツ

- 顧客ニーズの高まる3分野に注力
  - 高付加価値アクティブ
  - 低コスト・アロケーション
  - 低流動性資産

## チャンネル

- グループ販売チャンネル活用
- グループ外販売チャンネル強化  
(オープンアーキテクチャー)

## グローバル

- グループ連携による海外機関投資家へのRM活動拡大

## 人材

- 運用部門等で高い専門性を有する人材を適切に処遇する職系の導入

## IT

- フロント～ミドル～バックに至る基幹システムの統合

## 経営基盤

独立社外取締役3名招聘

「監査等委員会設置会社」形態の採用

# アセットマネジメントOne 発足後の成果



## ■ GPIF受託額 (兆円)

|   |               |    |
|---|---------------|----|
| 1 | アセットマネジメントOne | 22 |
| 2 | 三井住友信託銀行      | 17 |
| 3 | ブラックロック・ジャパン  | 12 |

2016年3月末時点  
(出所) 年金積立金管理独立行政法人  
(GPIF)ホームページよりAMC作成

## ■ 外部機関からのアワード受賞



R&I ファンド大賞2017

最多受賞運用会社

— 最優秀ファンド賞2本を含む、  
合計14ファンドが受賞

他機関からも複数受賞

## 運用力の提供

年金運用ノウハウを活かした商品提供



中長期の資産形成に資する商品提供



年金ビジネスで培った運用能力

投信ビジネスで高めた商品開発力

信託報酬を抑えたETFの提供

「One ETF」はじまる。

OneETF

MIZUHO

機械学習による新たな運用手法提供

機械学習手法活用型ファンド(私募投信)

実績リターンと市場データ

仮想の市場パターンを無数に生成・検証

## 投資信託事業への注力

### ■ 国内最大級の販売会社取引基盤・営業人員体制



### ■ 研修プログラム「ゼミナールOne」 — 人材育成を含む96のラインナップ

|       |                   |
|-------|-------------------|
| 知識    | 経済・金融・営業知識        |
| スキル   | ロジカルシンキング・リーダーシップ |
| プロダクツ | 個別商品の特色・ポイント 等    |



社内の悩み解決  
(販売力向上)

⇒ 投資家の  
金融リテラシー向上

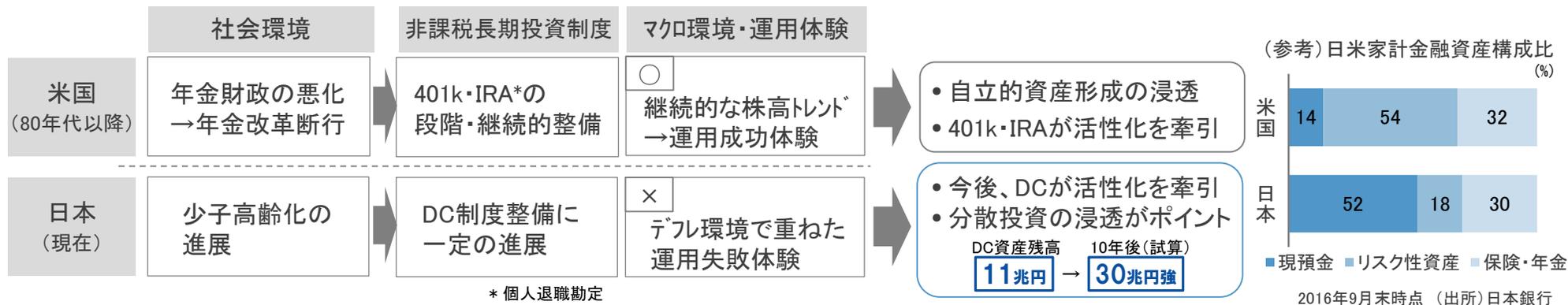
⇒ AUM拡大

### ■ 「貯蓄から資産形成」に貢献するファンドの育成(DC向け商品)

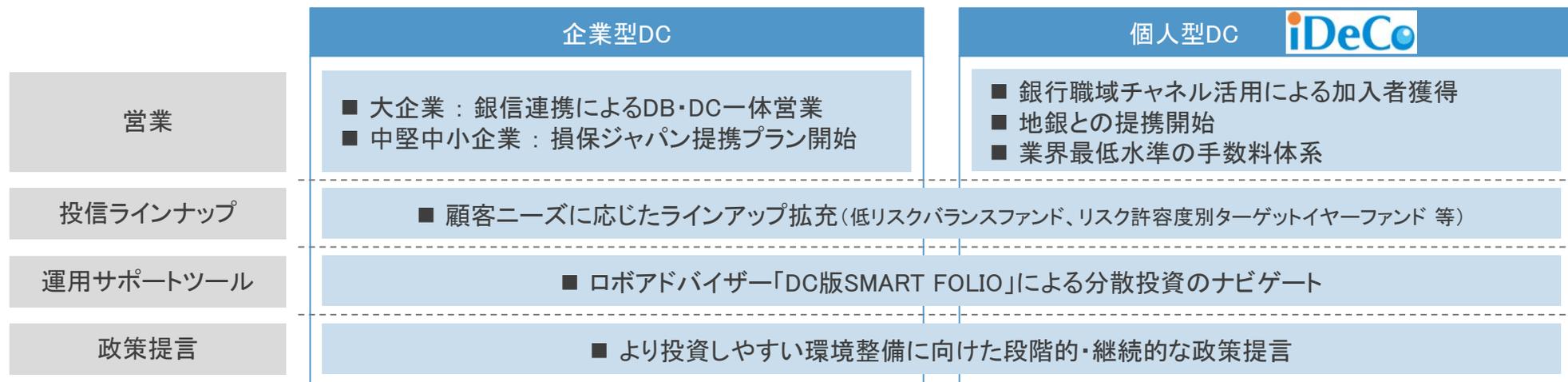
- たわらシリーズ(低運用コストファンド)
- 投資のソムリエ(徹底した分散による長期安定収益追求ファンド) 等

# 確定拠出年金(DC)を通じた金融資産活性化への取り組み

## DC制度の位置づけ – 金融資産活性化のポイントとなる制度



## 〈みずほ〉の取り組み – 業界トップクラスの加入者数110万人(企業型・個人型合算、運用指図者含む)



投資の裾野と共に、将来の個人ビジネス顧客基盤を拡大

# 重点戦略



運用力の向上

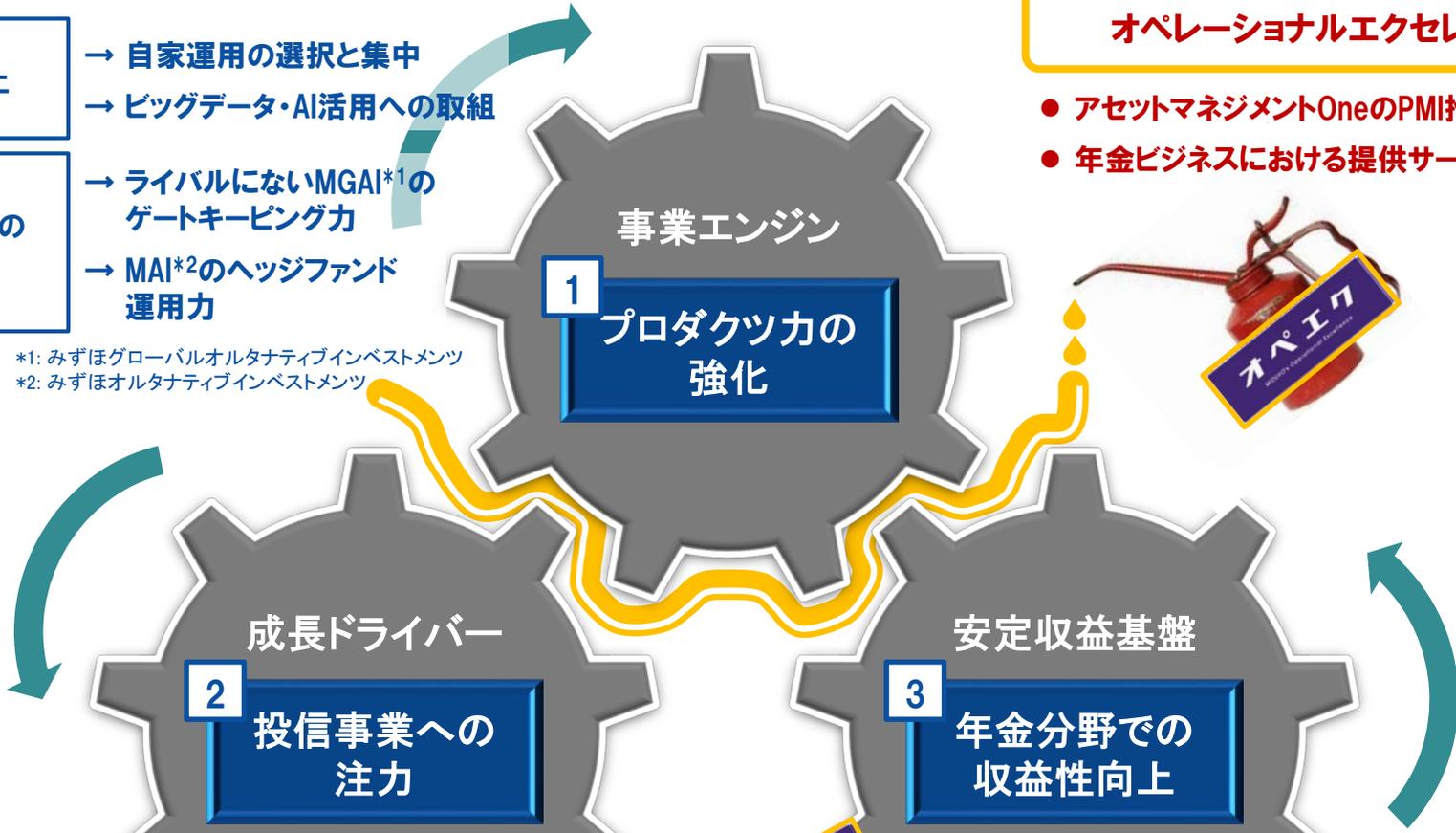
戦略的の子会社の機能活用

- 自家運用の選択と集中
- ビッグデータ・AI活用への取組
- ライバルにないMGAI\*1のゲートキーピング力
- MAI\*2のヘッジファンド運用力

\*1: みずほグローバルオルタナティブインベストメンツ  
\*2: みずほオルタナティブインベストメンツ

オペレーショナルエクセレンス

- アセットマネジメントOneのPMI推進
- 年金ビジネスにおける提供サービス差別化



ディストリビューション

カンパニー連携

- 統合で拡大した販社基盤とノウハウの活用
- 非対面チャネルへのリソース投下
- 個人投資家の中長期資産形成ニーズ取込
- 低金利運用難の機関投資家運用ニーズ取込



コンサルティング機能強化

確定拠出年金(DC)

- フィデューシャリーマネジメントサービスの展開
- AI活用への取組

- 企業型・個人型(iDeCo)への経営資源投下、ロボアド活用