

【スライドページ0】 <はじめに>

- ▶ 本日はご多忙の中、決算説明会にお越し頂きまして誠にありがとうございます。
- ▶ 本日は、最初に18年度決算について簡単に触れさせて頂いた後、5ヵ年経営計画を中心にご説明させて頂きます。
- ▶ それでは 6ページをご覧下さい。

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 用語の

定義

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) アセットマネジメントOne(AM)、みずほ情報総研(IR)、みずほ総合研究所(RI) 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(GOC)、グローバルマーケッツカンパニー(GMC)、アセットマネジメントカンパニー(AMC) グローバルプロダクツユニット(GPU)、リサーチ&コンサルティングユニット(RCU)

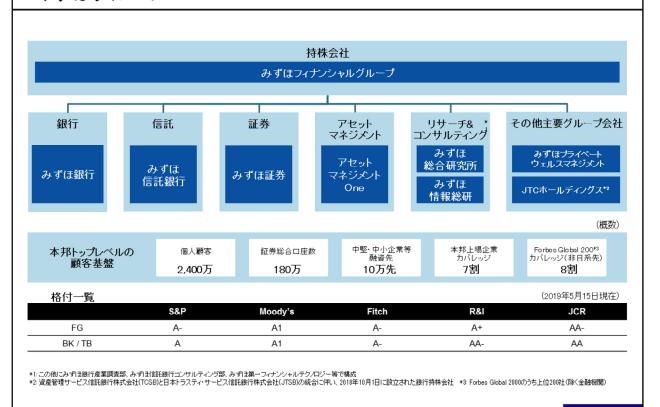
連結業務純益: 連結粗利益 - 経費(除く臨時処理分) + 持分法による投資損益等連結調整 親会社株主純利益: 親会社株主に帰属する当期純利益 2行合算: BK、TBの単体計数の合算値

グループ合算: BK、TB、SC、AM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

2 MIZUIO

みずほグループ

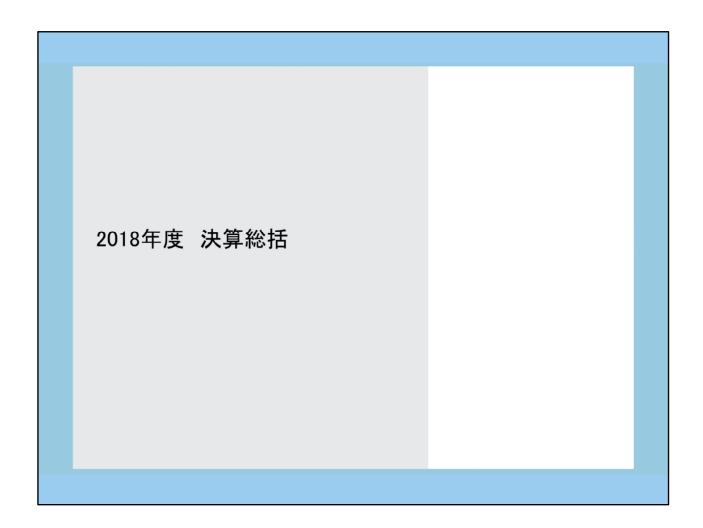
3

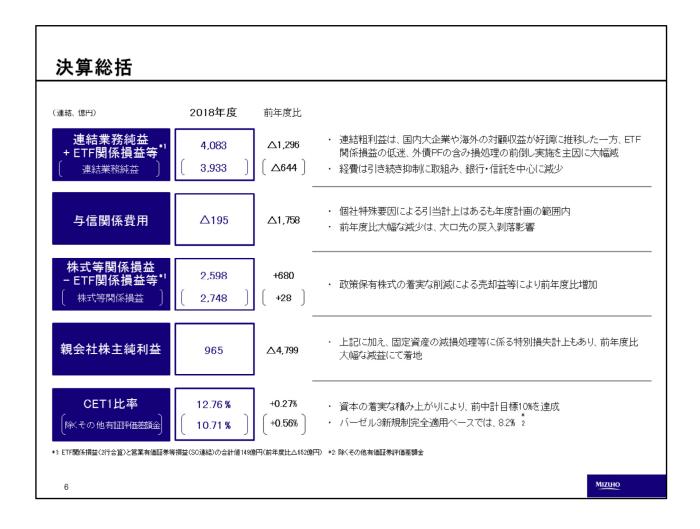


MIZUHO

目次

- 収益ロートマック - 内部リスク資本	P. 44 P. 45	дрронии	
- カンバニー別の方向性 - 収益ロードマップ	P. 43 P. 44	Appendix	
- 主要計数	P. 42	- ガバナンス態勢	P. 77
- 基本戦略	P. 40	- 役員報酬制度	P. 76
- 基本方針	P. 38	- ESG評価	P. 75
- 時間軸	P. 37	- 環境・社会への取組み	P. 73
- はじめに	P. 35	- ESGの取組みの軌跡	P. 72
ヵ年経営計画 〜次世代金融への転換		みずほのESG	
前中期経営計画の総括		- 新勘定系システム(MINORI)	P. 70
		- LINEとの barely - J-Coin Pay	P. 69
- バーゼル規制関連	P. 30	- 中小正来回リオンラインレンティンク - LINEとの協働	P. 68
- 海外貸出ポートフォリオ	P. 29	- AIスコア - 中小企業向ナオンラインレンディング	P. 66 P. 67
- アセットクオリティ	P. 28	- みずほのデジタライゼーションへの取組み	P. 65
- 有価証券ボートフォリオ	P. 25	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	
- 学業 好書	P. 24	デジタライゼーションへの 取組み	
- 非金利収支	P. 22 P. 23	ステープルルメートにのこうず 間間	F. 03
- /時/7月山並 - 外貨ファンディング	P. 21 P. 22	- フステノこうティ - ステークホルダーにもたらす 価値	P. 63
- 海外貸出金	P. 20 P. 21	- カルテャーの変革 - サステナビリティ	P. 61
- 其正並残局 - 国内貸出金	P. 19 P. 20	- グループ芸社改革 - カルチャーの変革	P. 59
- 真並利益 - 貸出金残高	P. 10 P. 19	- グループ会社改革	P. 50
- 建右钮利益 - 資金利益	P. 16 P. 18	- 未ガスタイルの支車 - 新しい人事戦略	P. 57
- B/Sの 概要 - 連結和利益	P. 15 P. 16	- 重点事業領域(リテール、ホールセール、グローバル、マーケッツ) - 業務スタイルの変革	P. 52 P. 57
- P/Lの概要	P.13	- 資本政策	P. 50
- 構造改革への着手・実行	P.12	- 政策保有株式の削減	P. 49
カンパニー別計画	P.11	- 貸出金の見通し	P. 48
- 2019年度業績予想	P.10	- 抜本的構造改革の定量イメージ	P. 47
- 決算総括	P. 6	- 経費ロードマップ	P. 46





<18年度実績>

【スライドページ6】 <決算総括>

- ▶ まず始めに18年度決算の概要についてご説明申し上げます。
- ▶ 連結業務純益+ETF関係損益等は、前年度比△1,296億円減少の4,083億円となりました。
- ▶ 顧客部門が国内大企業や海外を中心に堅調に推移し、マイナス金利導入前を上回った一方、市場部門は外債含み損処理の前倒し等、一時損失を計上しております。
- ▶ 与信関係費用は個社特殊要因による引当等はございましたが、年度計画の範囲内に収まっております。
- ▶ ETF関係損益を除く株式等関係損益は、政策保有株式等の売却を着実に進め、前年度比+680億円増加致しました。
- ▶ 親会社株主純利益は、固定資産減損に伴う特別損失を主因に前年度対比△4,799億円減少の965 億円に着地致しました。
- ▶ なお、CET1比率は、現行規制の除く有証差額金ベースで10.7%と前中計目標を超過達成しました。 また新規制・完全適用ベースでも8.2%と規制所要水準を上回り、着実に資本基盤が強化されております。
- 次にカンパニー別実績です。7ページへお進み下さい。

決算総括: カンパニー別

	業務粗利益*1		業務純益*1		当期利益*1		ROE*8
(億円)	18年度	前年度比 (計画比)	18年度	前年度出 (計画比)	18年度	前年度比 (計画比)	18年度
リテール・事業法人力ンパニー (RBC)	7,072	Δ197 (Δ206)	112	Δ33 (Δ78)	△3,236	Δ3,495 (Δ3,486)	-
大企業・金融・公共法人カンパニー (CIO)	4,738	+ 424 (+113)	2,761	+467 (+141)	3,248	+569 (+118)	11.1%
グローバルコーポレートカンパニー (GOC)	4,161	+754 (+292)	1,712	+795 (+352)	898	+278 (+88)	6.9%
グローバルマーケッツカンパニー (GMC)	1,920	Δ1,971 (Δ2,501)	△136	Δ1,994 (Δ2,436)	△166	Δ1,436 (Δ1,746)	-
アセットマネジメントカンパニー (AMC)	497	Δ4 (Δ39)	157	Δ17 (Δ23)	646	+568 (+576)	33.3%

<顧客部門>

- CICとGCCの業務純益は前年度比 大幅な増益となり顧客部門を牽引
- RBCは市況悪化に伴う個人運用関連収益等の下振れを背景に減益

<市場部門>

• 外債等の含み損の前倒し処理等に より前年度比大幅減益

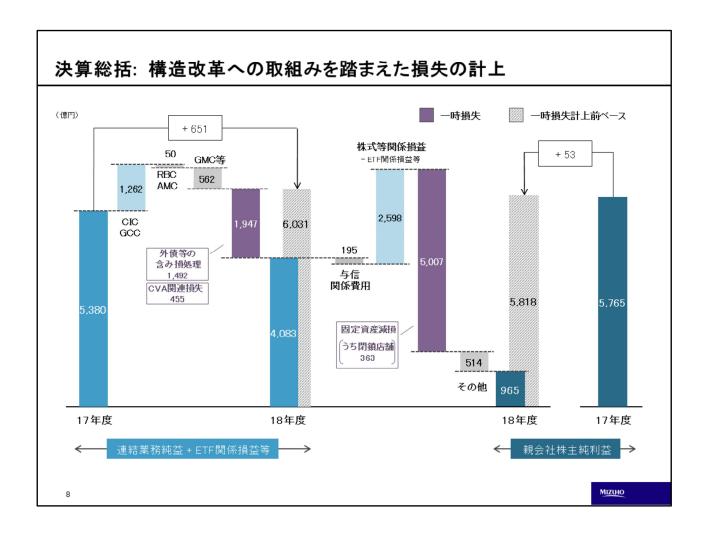
7

MIZUIO

【スライドページ7】 <カンパニー別実績>

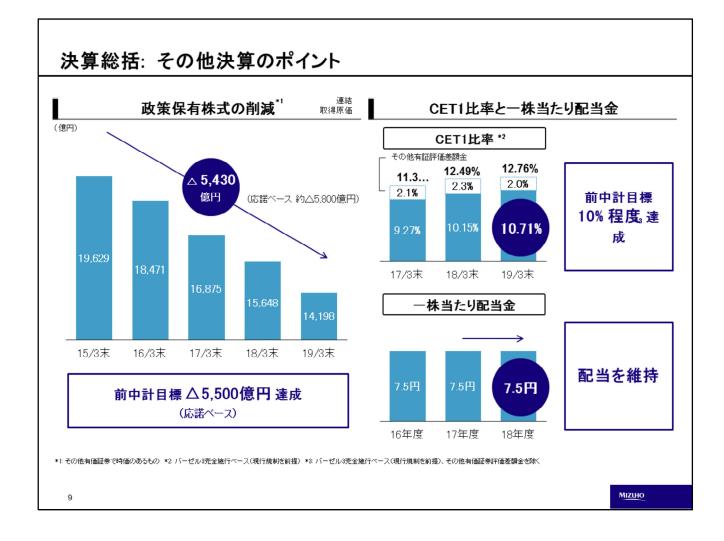
- ▶ 業務純益でご説明すると、〈リテール・事業法人カンパニー〉が、個人運用関連収益の下振れを主因に減益となりました。
- ▶ 一方、〈大企業・金融・公共法人カンパニー〉は、複数の大口M&A案件やIPO案件に加え、貸出増加や小口の非金利収益も積上げ増益となりました。
- ▶ 〈グローバルコーポレートカンパニー〉も、良質な貸出やトランザクションバンキングを伸ばし、前年度 比大幅な増益となりました。
- ▶ その結果、顧客部門の業務純益はカンパニー制導入以降、最高益となり、マイナス金利導入前の水準を上回っております。
- ▶ 次の8ページでは構造改革を踏まえた一時損失についてご説明申し上げます。

^{*1:} GMCI:はETF関係捐益を含む *2: 17年度実績を18年度管理会計ルールに組み替えて貸出 *3: 規制上のリスクアセット、パンキング勘定の金利リスク等に基づき貸出された内部管理計数



【スライドページ8】

- <決算総括 -構造改革への取組みを踏まえた損失の計上>
- 今回の一時損失は、将来の財務上の負担を一気に解消し、構造改革を加速させていくことを目的としております。
- ▶ グラフ左側、外債等の含み損処理やCVA関連損失、すなわちデリバティブス取引におけるリスク精緻 化の前倒し処理により、一時損失1,947億円となりました。
- ➤ その結果、連結業務純益+ETF関係損益等は、4,083億円と大幅な減益となりました。一方、斜線棒 グラフでお示ししている一時損失計上前収益は6,031億円と17年度比651億円の増益となり、基礎的 な収益力は回復基調にあると考えています。
- ▶ グラフ右側の18年度親会社株主純利益は、リテール事業部門に帰属する固定資産の減損5,007億円の一時損失計上により大幅減益となりました。
- ▶ 但し、一時損失計上前ベースでは、5.818億円は、17年度実績と同水準です。
- ▶ 続きまして9ページをご覧下さい。



【スライドページ9】 <決算総括 -その他決算のポイント->

- ▶ 左側の政策保有株式の15年度からの累計削減額は、一部インサイダー登録銘柄の売却執行先送りがあり、△5,430億円となりました。
- ▶ 一方、応諾ベースでは△5,800億円と、前中計目標5,500億円を超過達成しております。
- ➤ CET1比率が前中計目標を超過達成し、安定配当を支える資本基盤を確立していることから、配当に つきましては、一株当たり7円50銭を維持致します。
- ▶ 次のページへお進みください。

2019年度業績予想

2018年度	2019年度	
実績	計画	前年度比
4,083	6,000	+1,916
△195	△600	△404
2,598	1,600	△998
6,141	7,000	+858
965	4,700	+3,734
	実績 4,083 △195 2,598 6,141	実績 計画 4,083 6,000 △195 △600 2,598 1,600 6,141 7,000

		-,	
2行合算	2018年度	2019年度	
(億円)	実績	計画	前年度比
実質業務純益(+ ETF関係損益)	2,550	4,650	+2,099
与信関係費用	△227	△550	△322
株式等関係損益(- ETF関係損益)	1,688	1,550	Δ138
経常利益	3,399	5,650	+2,250
当期純利益	△1,053	3,900	+4.953

^{*} ETF関係損益(2行合質) + 営業有価証券等損益(SC連結)

10

一株あたり配当金

2019年度(予想):7円50銭

中間配当(予想):3円75銭 期末配当(予想):3円75銭

< 計画の前提> O/N金利 △0.05% 3M Tibor 0.07% 日本国債(10年) 0.10% 日経平均株価 21.700円 為替相場(ドル円) 109円

MIZUHO

【スライドページ10】 <2019年度業績予想>

- ▶ ここでは2019年度の業績予想についてご説明致します。
- ▶ 連結業務純益+ETF関係損益等は持分法投資損益の前年度特殊要因300億円弱の剥落等を打ち返し、一時損失計上前の前年水準とほぼ横這いを想定しております。
- ▶ 連結親会社株主純利益は、主に与信関係費用の保守的な積み増しや株式等関係損益の減少により、 4,700億円を予想しております。
- ▶ 2019年度一株あたり配当金予想は、18年度実績と同額の7円50銭とさせて頂きます。資本政策・配当方針につきましては、後ほど触れさせて頂きます。
- ▶ 尚、次ページにカンパニー別計画を掲載しておりますので、後ほどご覧下さい。
- ▶ それでは、ページが飛びまして35ページへお進みください。

カンパニー別計画

グループ合算、管理会計、概数

		業務純益*	*2		ROE*4		
(億円)	18年度*5	19年度 計画	前年度比	18年度*5	19年度 計画	前年度比	19年度 計画
リテール・事業法人 (RBC)	100	180	+80	△3,250	210	+3,460	1.7%
大企業·金融·公共法人 (CIC)	2,680	2,380	△300	3,190	2,530	△660	12.2%
グローバルコーポレート (GCC)	1,690	1,570	Δ120	880	910	+30	6.7%
グローバルマーケッツ (GMC)	Δ180	1,540	+1,720	Δ190	1,060	+1,250	6.1%
アセットマネジメント (AMC)	160	130	△30	650	50	△600	4.4%
カンパニ一計	4,450	5,800	+1,350	1,280	4,760	+3,480	
FG連結	4,083	6,000	+1.916	965	4,700	+3.734	6.2%

11

MIZUIO

^{*1:} GMCにはETF関係掲益を含む *2 FG連絡の計数は、連絡業務終益+ETF関係掲益等 *8 FG連絡の計数は、親会社株主統利益 *4: 各カンパニーのROEは、規制上のリスクアセット、パンキング勘定の金利リスク第に基づき宣出された内部管理計数 *6: 18年度実績を19年度管理会計ルールに組み替えて宣出した連報値



P/Lの概要

			2018年度			前年度比	
(億円)		FG	BK + TB*	SC連結	FG	BK + TB*	SC連結
連結粗利益	1	18,127	14,409	2,618	Δ 1,026	△ 834	Δ 183
資金利益	2	7,624	7,679	△ 100	△ 448	△ 427	△ 57
役務取引等利益+信託報酬	3	6,655	5,128	1,108	△ 41	+115	△ 130
特定取引利益+その他業務利益	4	3,846	1,601	1,611	△ 535	△ 522	+4
うち国債等債券損益	5	△ 1,093	△ 1,098	5	△ 885	△ 887	+5
営業経費	6	△ 14,308	△ 10,796	△ 2,458	+581	+657	+6
人件費	7	△ 6,642	△ 4,732	△ 1,174	+493	+515	Δ1
物件費	8	△ 7,008	△ 5,506	△ 1,226	+25	+72	+12
税金	9	△ 656	△ 557	△ 57	+61	+70	△ 3
連結業務純益	10	3,933	3,635	174	△ 644	△ 379	△ 174
与信関係費用	11	△ 195	△ 189	△ 5	△ 1,758	△ 1,757	Δ0
株式等関係損益	12	2,748	1,786	96	+28	△ 798	△ 37
持分法による投資損益	13	512	495	3	+297	+278	+2
その他	14	△ 742	△ 801	△ 2	+194	+232	Δ1
経常利益	15	6,141	4,902	252	△ 1,683	△ 2,222	△ 213
特別損益	16	△ 4,978	△ 4,942	△ 138	△ 5,153	△ 5,141	△ 98
税金等調整前当期純利益	17	1,162	△ 40	113	△ 6,836	△ 7,363	△ 311
法人税等	18	25	401	△ 80	+1,941	+2,143	△ 18
非支配株主に帰属する当期純損益	19	△ 221	△ 183	11	+95	+72	+16
親会社株主純利益	20	965	176	43	△ 4,799	△ 5,147	△ 313

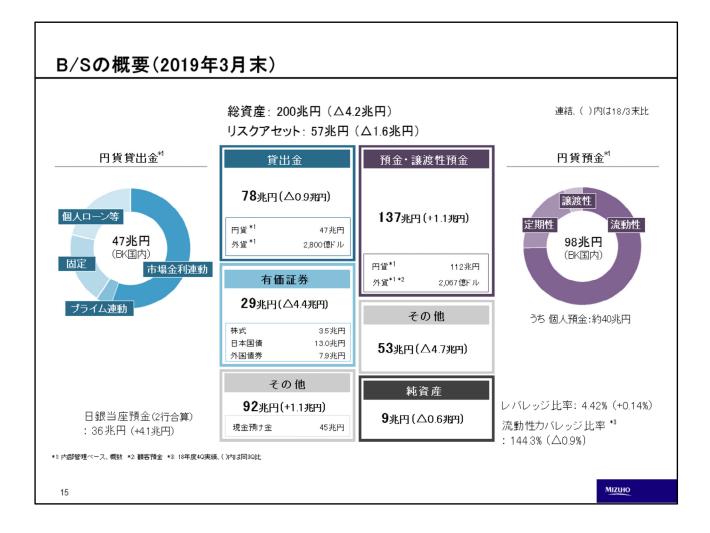
* BK連結 + TB連結

13

P/Lの概要(傘下会社)

		BK通	基結	TB通	植結			SC通	鰛結
(億円)		18年度	前年度比	18年度	前年度比		•	18年度	前年度比
連結粗利益	1	12,870	△ 904	1,539	+69	営業収益	21	3,815	+
資金利益	2	7,408	△ 384	270	△ 43	受入手数料	22	1,679	Δ
役務取引等利益+信託報酬	3	3,897	+94	1,230	+20	トレーディング損益	23	1,013	△ 22
特定取引利益+その他業務利益	4	1,563	△ 614	37	+92	営業有価証券等損益	24	77	Δ 2
うち国債等債券損益	5	△ 1,119	△ 974	20	+86	金融収益	25	1,044	+2
営業経費	6	△ 9,780	+611	△ 1,015	+46	金融費用	26	△ 976	Δ 2
人件費	7	△ 4,200	+473	△ 531	+42	純営業収益	27	2,838	Δ 22
物件費	8	△ 5,058	+66	△ 447	+5	販売費·一般管理費	28	△ 2,626	
税金	9	△ 520	+70	△ 36	△ 0	営業利益	29	212	Δ 2
連結業務純益	10	3,155	△ 461	479	+82	経常利益	30	227	△ 2
与信関係費用	11	△ 184	△ 1,721	△ 5	△ 35	特別損益	31	△ 114	Δ 1
株式 等 関係損益	12	1,582	△ 709	203	△ 89	税金等調整前当期純利益	32	113	Δ3
持分法による投資損益	13	494	+278	0	Δ0	法人税等	33	△ 80	Δ
その他	14	△ 714	+241	△ 87	△ 9	非支配株主に帰属する当期純損益	34	11	+
経常利益	15	4,267	△ 2,203	635	△ 18	親会社株主純利益	35	43	Δ 3
持別損益	16	△ 4,921	△ 5,128	△ 21	△ 13				
税金等調整前当期純利益	17	△ 653	△ 7,332	613	△ 31				
法人税等	18	534	+2,114	△ 132	+29				
非支配株主に帰属する当期純損益	19	△ 178	+68	△ 5	+3				
親会社株主純利益	20	A 200	Δ 5,149	475	+1				

14



連結粗利益(資金利益)



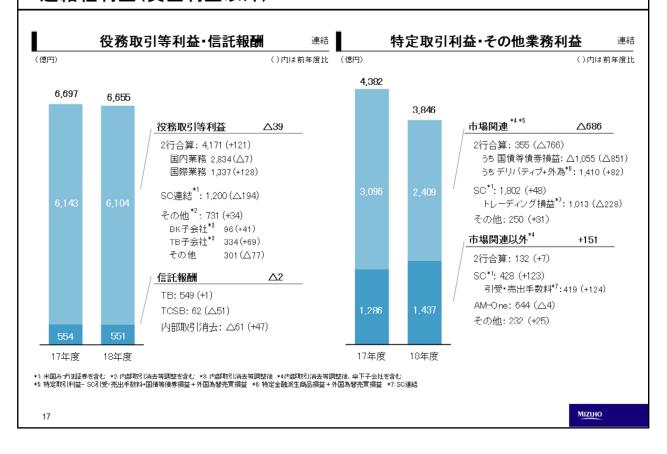
■ 国際部門における市 場性の資金調達費用 の増加を主因に、YoY で減少

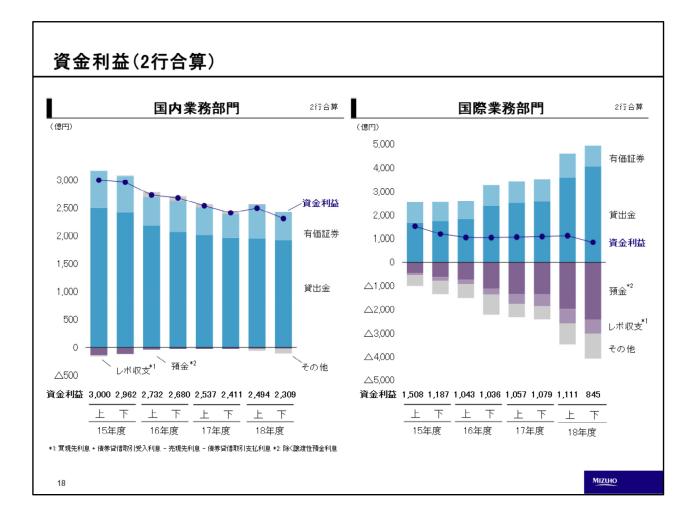
*1: 各期末日における為替レート(TTM) *2: 2行合算 *3: 除く譲渡性預金利息 *4: 買現先利息 + 债券貸借取引受入利息 - 売現先利息 - 债券貸借取引支払利息

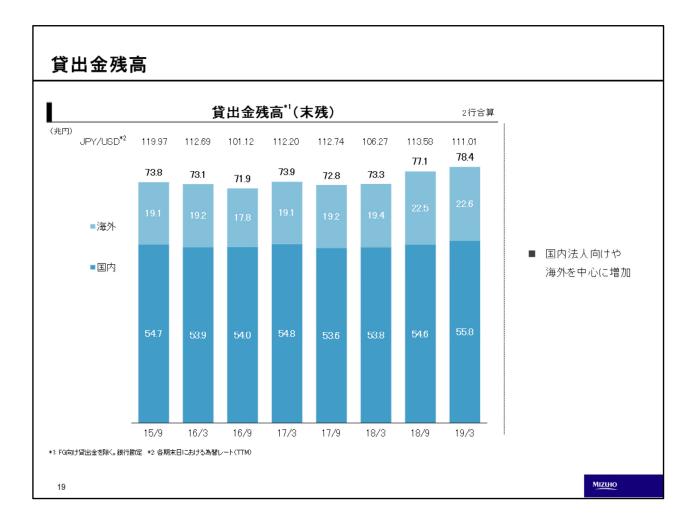
16

MIZUHO

連結粗利益(資金利益以外)

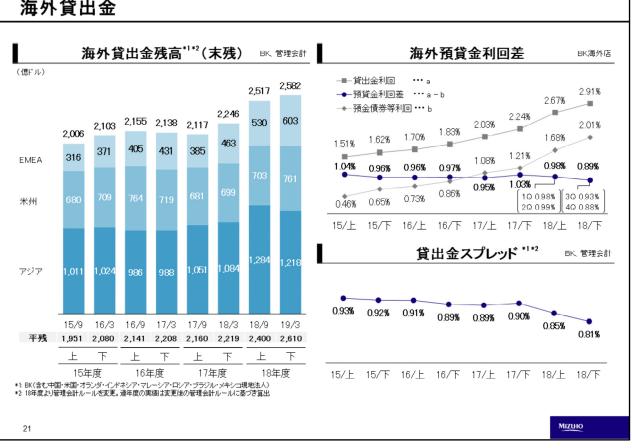


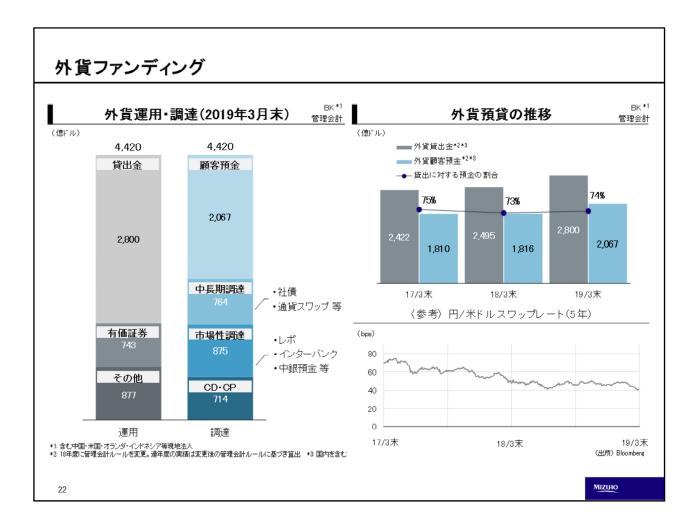


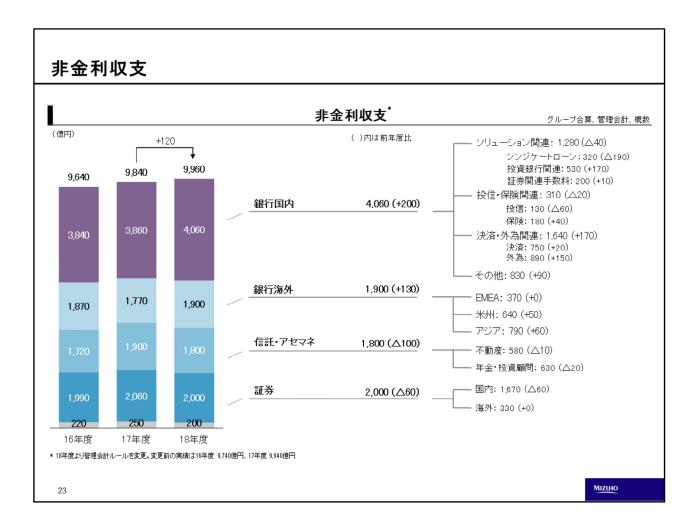


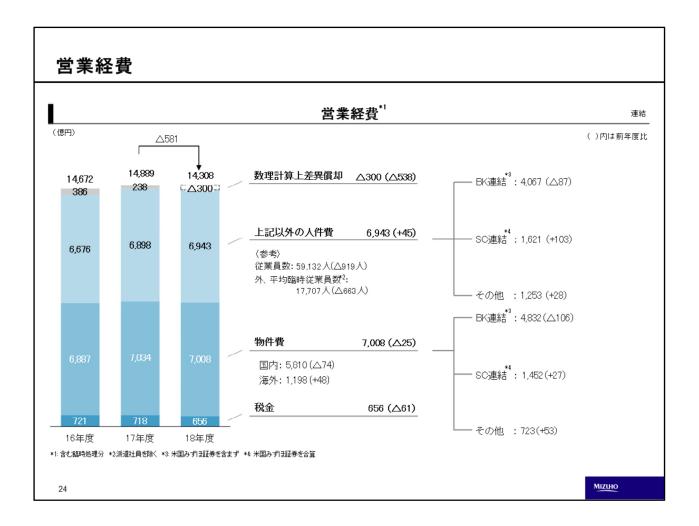
国内貸出金 国内貸出金残高*1(末残) 国内預貸金利回差*4 2行合算 2行合算 —■—貸出金利回 ··· a (兆円) 1.05% 55.8 54.7 54.8 54.6 53.9 54.0 53.8 53.6 ———預貸金利回差 ···a - b 1.6 0.94m U.S.C. 1.8 政府等 3.1 2.2 3.9 3.2 2.1 2.4 →—預金債券等利回 ••• b 0.90% 0.86% 0.85% 0.83% 0.80% 1.01% 0.98% 0.89% 0.86% 0.84% 0.82% 0.80% 21.0 20.1 18.4 18.9 19.0 18.8 18.9 大企業等 18.1 \[\begin{pmatrix} 1Q 0.83\% \ 2Q 0.82\% \end{pmatrix} \Biggle \left(3Q 0.80\% \ 4Q 0.79\% \end{pmatrix} \] 0.04% 0.03% 0.01% 0.00% 0.00% 0.00% 0.00% 0.00% + + + + + • ⊤坐╹ *2 中小企業 中堅• 15/上 15/下 16/上 16/下 17/上 17/下 18/上 18/下 貸出金スプレッド BK 管理会計 ━-中堅・中小企業向け 個人*3 0.75% 0.71% 0.70% 0.66% 0.64% 0.62% 0.60% 0.58% ____ 15/9 16/3 16/9 17/3 17/9 18/3 18/9 19/3 平残 53.9 542 532 53.6 53.5 53.8 55.0 0.54% 0.52% 0.51% 0.50% 0.48% 0.48% 0.48% 0.47% 下 下 下 下 18年度 15/上 15/下 16/上 16/下 17/上 17/下 18/上 18/下 *1: FGiの1プ貸出金を除く。銀行勘定 *2 中小企業等貸出金から消費者ローンを控除した金額 *3: 消費者ローン残高 *4: 金融機関の1プ貸出金(FGを含む)・政府等向1プ貸出金を除く。国内業務部門 MIZUHO 20

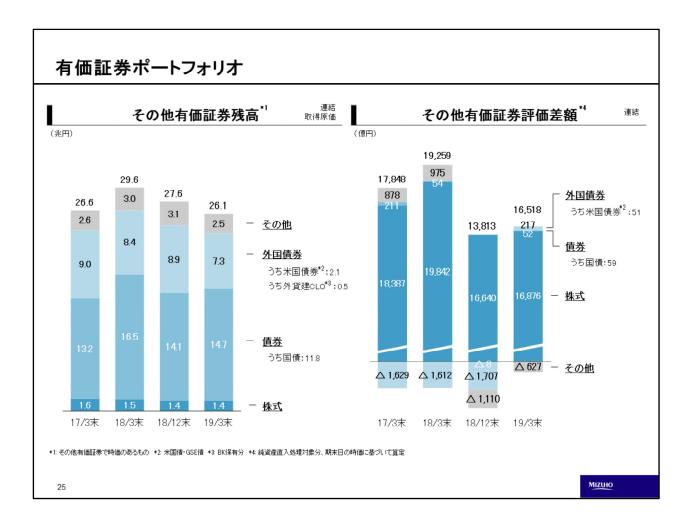
海外貸出金

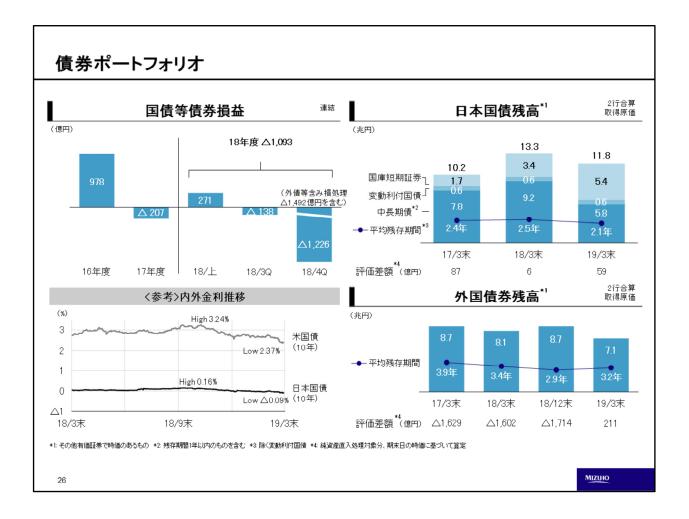


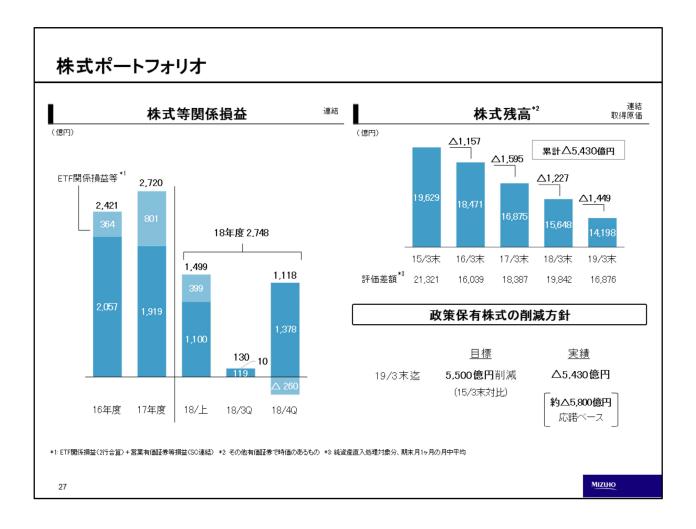


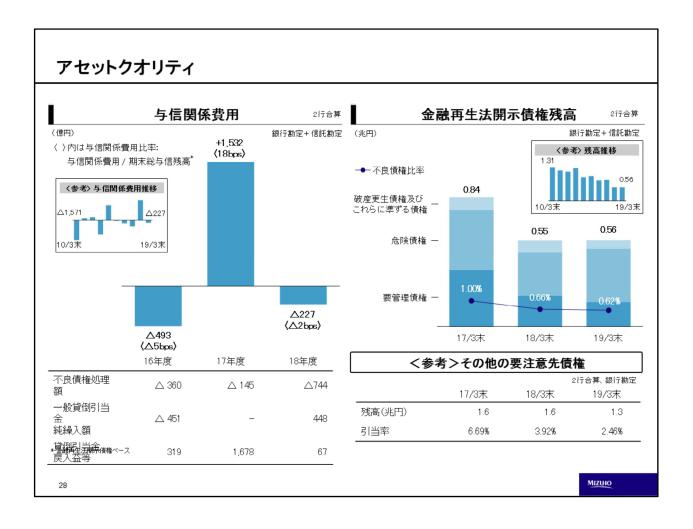


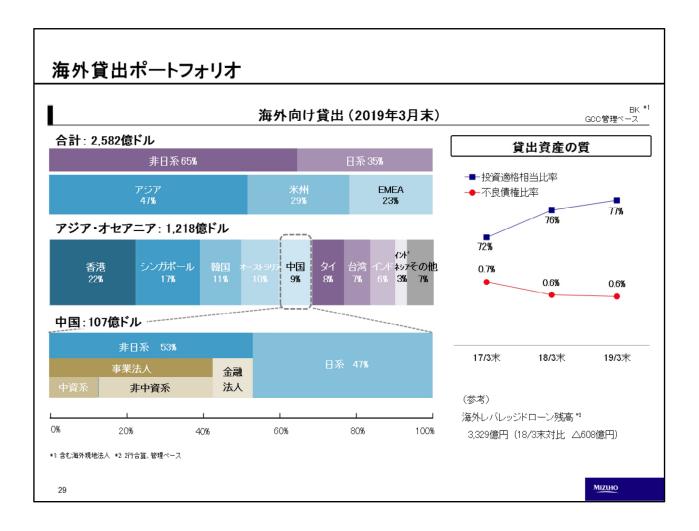


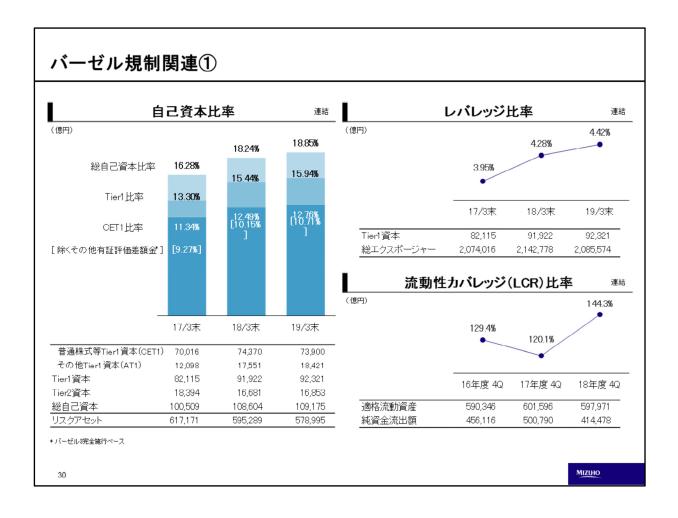


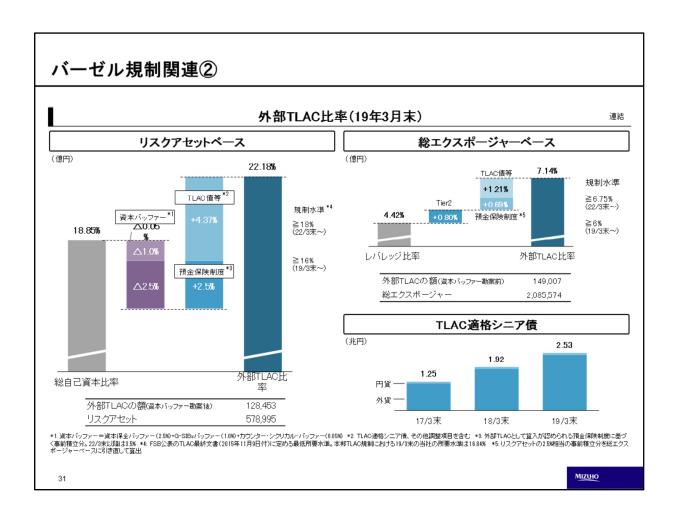






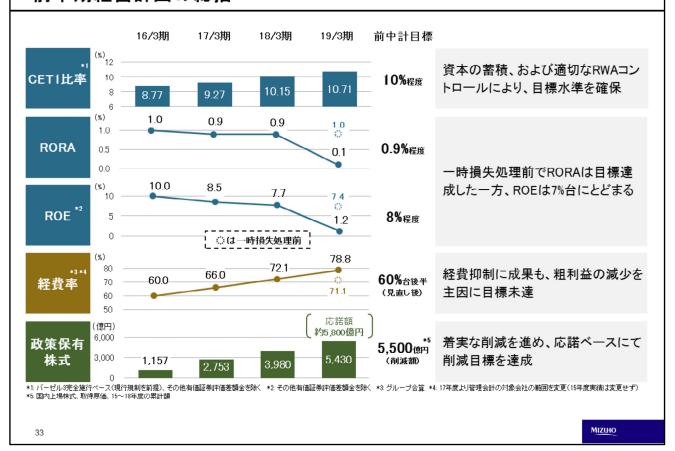








前中期経営計画の総括





はじめに

基本方針	「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進 〜経営資源配分等のミスマッチを解消し、新たなお客さまのニーズに対応することで、 「次世代金融への転換」を図る
基本戦略	顧客との新たなパートナーシップを構築すべく、「金融そのものの価値」を越えて、 非金融を含めた「金融を巡る新たな価値」を創造 オープン&コネクト 熱意と専門性 ■ これまで培ったみずほの強みを最大限発揮 1 顧客基盤・ネットワークと 信頼・安心感 2 金融機能・市場プレゼンスと 指金融領域への対応力 3 グループー体的な ビジネス推進体制
りずほの あり方	■ デジタライゼーションへの取組みや、外部との積極的な協働を加速 来るべき時代において、お客さまから今まで以上に必要とされ頼りにされる、より強力で強靭な金融グループ

<5ヵ年経営計画>

【スライドページ35・36】 基本方針

- ここからは先日発表致しました「5ヶ年計画~次世代金融への転換」についてご説明致します。
- まず、本頁では概要のご説明です。
- 今、私共が直面する最大の経営課題は、構造的に変化する顧客ニーズと、長年の業務運営の中で 形成された営業体制との間に生じている様々なミスマッチを解消することであると認識しております。
- > そこで、新しい経営計画の基本方針は、「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の 三位一体で推進すること、
- ▶ 基本戦略は、顧客との新たなパートナーシップを構築すべく、「金融そのものの価値」を越えて、非 金融を含めた「金融を巡る新たな価値」を創造すること、とします。
- ▶ これらによって「次世代金融への転換」を図ります。
- ▶ 次のページから、これらの考え方について詳しくご説明いたします。37ページをご覧下さい。

5 ヵ年経営計画 ~ 次世代金融への転換 「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進 ~経営資源配分等のミスマッチを解消し、新たなお客さまのニーズに対応することで、 基本方針 「次世代金融への転換」を図る 顧客との新たなパートナーシップを構築すべく、「金融そのものの価値」を越えて、 非金融を含めた「金融を巡る新たな価値」を創造 オープン&コネクト 熱意と専門性 基本戦略 ■ これまで培ったみずほの強みを最大限発揮 顧客基盤・ネットワークと **2** 金融機能・市場プレゼンスと 信頼・安心感 非金融領域への対応力 グループ一体的な 3 ビジネス推進体制 ■ デジタライゼーションへの取組みや、外部との積極的な協働を加速 みずほの 来るべき時代において、お客さまから今まで以上に必要とされ頼りにされる、 より強力で強靭な金融グループ MIZUHO 36

時間軸

財務構造の改革

ビジネス構造の改革

経営基盤の改革

当初3年 (19年度 ~ 21年度)

構造改革への本格的取組みと 次世代金融への確かな布石づくり

- 構造改革施策の加速・実践
- 将来成長に向けた先行投資、新規ビジネスへの取組み
- 安定収益基盤の確立と投資余力の確保

後半2年 (22年度 ~ 23年度)

構造改革の成果を刈取り 更なる成長ステージへ

- 構造改革効果の発現
- 新規ビジネスの収益貢献本格化
- 更なる成長投資や株主還元の強化

5ヵ年経営計画(19年度~23年度)

37

MIZUIO

【スライドページ37】 <時間軸>

- ▶ まず、「5ヶ年経営計画」の時間軸についてご説明します。
- ▶ 今次経営計画の時間軸は、従来の3年ではなく5年としております。
- ▶ 従来の3年という時間軸でも、当面の課題に対して、フローベースで対応することは十分可能です。
- ▶ しかし、今回は敢えて5年という時間をかけることで、ストックベースで構造課題に正面から向き合い、 『次世代金融への転換』を果たしていきたいと考えております。
- ▶ 特に後半2年間は、その成果を目に見える形で示しながら、更なる成長を加速してまいります。
- ▶ 38ページにお進み下さい。

基本方針: 三位一体の改革 「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進 お客さまニーズと営業体制のミスマッチ解消 • お客さまニーズの構造変化を踏まえたビジネス 粗利益と経費のミスマッチ解消 モデルの見直し • 金融の枠を越え、金融を巡る新たなバリュー • 安定的な収益構造と事業環境の変化 チェーンをよりオープンに創出 に耐え得る強固な財務基盤の確立 • お客さまとの新たなパートナーシップの構築 • 資本活用フェーズへの早期転換を 目指した資本政策の実践 ビジネス 構造の改革 社会の変化とみずほの在り様 4つの視点 のミスマッチ解消 リスクリターン コストリターン • 「働きやすさ」や「やりがい」を実感 できる新たな業務スタイルへの変革 安定性 成長性 財務構造 経営基盤 • グループ会社に対するガバナンスの の改革 の改革 強化とグループ一体運営の加速 コミュニケーションを軸とした

【スライドページ38】 <基本方針:三位一体の改革>

▶ このスライドは、基本方針に掲げたビジネス・財務・経営基盤の三位一体の構造改革の基本的な考え方を示しています。

カルチャーの変革

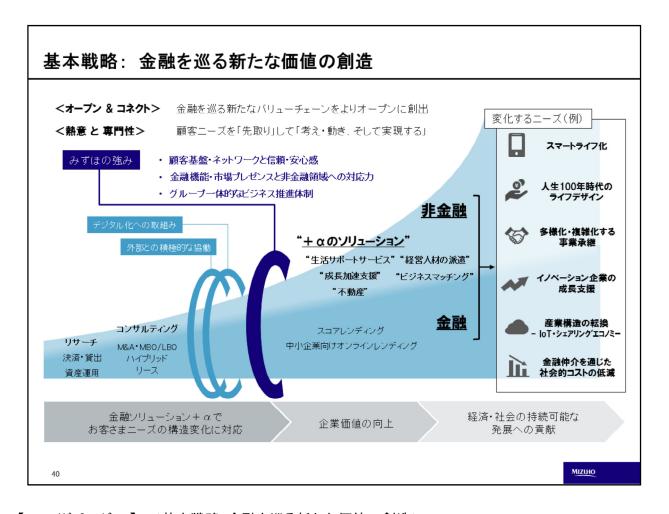
MIZUHO

- ▶ ここでは財務のみ、基本的な考え方をご説明します。
- ▶「財務構造の改革」では、安定性と成長性を兼ね備えた収益構造を目指します。
- ▶「4つの視点」即ち、資本対比の「リスクリターン」と、投資・経費対比の「コストリターン」に加え、事業ポートフォリオとしての「成長性」と「安定性」の4つの視点で、ビジネス領域毎に収益構造上の課題を可視化しました。
- ▶ これに基づき、効率化分野で捻出した経営資源を成長分野へ再配分し、安定収益基盤を確立しつつ、 更に機動的にアップサイド収益を追求して参ります。具体的な内容は後程ご説明します。
- ▶ また財務基盤をより磐石にすることで、クレジットサイクルの転換に備えると共に、資本活用フェーズへの早期転換を目指します。

基本方針	「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進 〜経営資源配分等のミスマッチを解消し、新たなお客さまのニーズに対応することで、 「次世代金融への転換」を図る
基本戦略	顧客との新たなパートナーシップを構築すべく、「金融そのものの価値」を越えて、 非金融を含めた「金融を巡る新たな価値」を創造 オープン&コネクト 熱意と専門性 ■ これまで培ったみずほの強みを最大限発揮
	1 顧客基盤・ネットワークと 信頼・安心感 2 金融機能・市場プレゼンスと 信頼・安心感 非金融領域への対応力 3 グループー体的な ビジネス推進体制 デジタライゼーションへの取組みや、外部との積極的な協働を加速
みずほの あり方	来るべき時代において、お客さまから今まで以上に必要とされ頼りにされる、 より強力で強靭な金融グループ

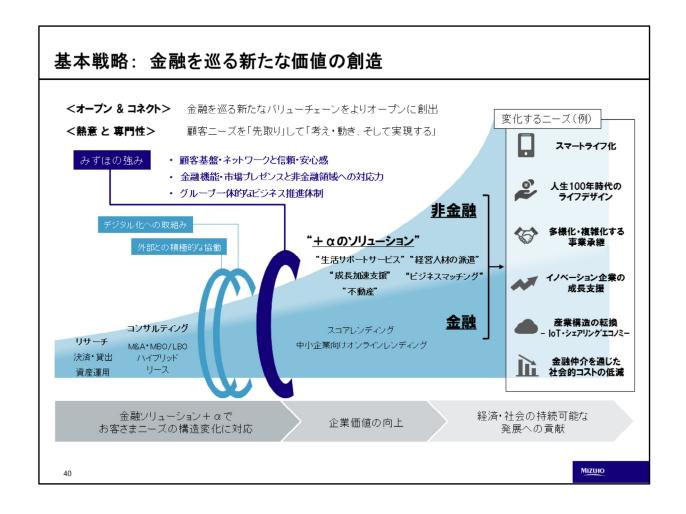
【スライドページ39】 <基本戦略>

- ▶ 39ページをご覧下さい。基本戦略は、
- ▶ ① お客さまと、これまでとは異なる「新たなパートナーシップ」を構築すること、②そのために、従来の金融の枠を越えて、非金融の領域も含めた、「金融を巡る新たな価値」を創造すること、です。
- この考え方について、少し詳しくご説明します。次のページをご覧下さい。



【スライドページ40】 <基本戦略:金融を巡る新たな価値の創造>

- ▶ これまで金融機関は、お金そのものの価値に立脚して金融という事業を組み立ててまいりました。もちろん、お金そのものの重要性は今後共変わりません。
- ▶ しかし、人々の生活様式や価値観、あるいは世界の国々の繋がりや経済・産業の構造等、多くのものが変化し、新たな顧客ニーズが高まりをみせています。
- ▶ 例えば、右側にあります通り、①個人は資産の運用だけでなくスマートライフ化や人生100年時代のライフデザイン、即ち、老後の相続、介護、後継者問題等への対応ニーズ、②法人は資金手当だけでなく、成長そのものへの支援や、事業構造の転換、そしてそれらに伴う事業リスクへの対応や人材確保のニーズ等です。
- ▶ こうした中、金融のあり方も大きく変わってまいります。お客さまとの新たなパートナーシップを構築する為には、従来の金融の領域にとらわれず、こうした個人や法人のお客さまの夢や希望、あるいは不安といった、より本源的なニーズそのものに、正面から向き合うことが不可欠です。
- 従来の「金融そのものの価値」を越えて、あらゆるリソースを駆使する。そして、金融・非金融の融合領域を含め、金融にまつわる様々なことを繋げ、「金融+α」のソリューションを提供していくことで、「金融を巡る新たな価値」を創造する。これが、私共の基本戦略です。



- ▶ この基本戦略においては、私共〈みずほ〉が、これまで培ってきた強み、即ち顧客基盤や信頼、金融機能に加え、リサーチや不動産などの非金融領域への対応力等の強みを最大限に発揮していく。このことが、大きな差別化の要素となります。
- ▶ 加えて、デジタライゼーションへの取り組みや外部との積極的な協働によって更にパワーアップしながら、「新たな価値」を創出してまいります。
- ➤ そして、その実現のための行動軸は、左上記載の通り『オープン&コネクト』と、『熱意と専門性』の二つです。
- ▶『オープン&コネクト』は、顧客や地域、機能といった様々な要素を、グループの内外を問わず、よりオープンに繋ぎ合わせ、金融を巡る新たなバリューチェーンを創出していく、というものです。
- ▶ 『熱意と専門性』は、お客さまの夢や希望に、私共社員一人ひとりが想いを持って確りと向き合い、専門性をもって、「考え・動き、そして実現する」、という姿勢を表すキーワードです。
- ▶ 次のページへお進み下さい。

	5 ヵ年経営計画 ~ 次世代金融への転換
基本方針	「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進 〜経営資源配分等のミスマッチを解消し、新たなお客さまのニーズに対応することで、 「次世代金融への転換」を図る
基本戦略	顧客との新たなパートナーシップを構築すべく、「金融そのものの価値」を越えて、 非金融を含めた「金融を巡る新たな価値」を創造 オープン&コネクト 熱意と専門性
	 ■ これまで培ったみずほの強みを最大限発揮 1 顧客基盤・ネットワークと 信頼・安心感 2 金融機能・市場プレゼンスと 信頼・安心感 3 グループー体的な ビジネス推進体制 ■ デジタライゼーションへの取組みや、外部との積極的な協働を加速
みずほの あり方	来るべき時代において、お客さまから今まで以上に必要とされ頼りにされる、 より強力で強靭な金融グループ

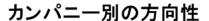
【スライドページ41】 <基本戦略:みずほのあり方>

▶ これらの戦略を遂行することで、『次世代金融への転換』を図り、『来るべき時代において、お客さまから今まで以上に必要とされ頼りにされる、より強力で強靭な金融グループ』の形成を目指して参ります。

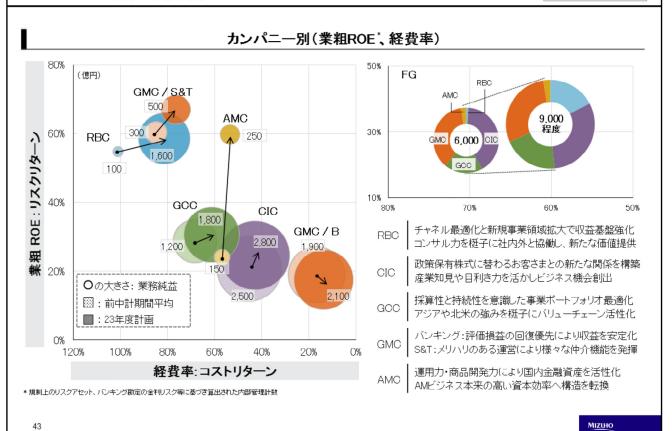


【スライドページ42】 <主要計数>

- ▶ 続いて、42ページでは主要計数についてご説明致します。
- ▶ まずは財務目標として、今次経営計画の最終年度である2023年度には連結ROE 7~8%程度を 掲げております。
- > また、安定収益基盤を充実させ収益力を強化していく中で連結業務純益9,000億円程度を目指して 参ります。
- ▶ なお、参考指標として、CET1比率の目指す水準につきましては、バーゼル3新規制完全適用ベースで9%台前半に設定しますが、資本政策については後ほど詳しくご説明致します。
- また、政策保有株式につきましては、2021年度末までに3,000億円削減して参ります。昨年12月の CG報告書の改定に伴い定めた、「保有意義が認められる場合も、対話を通じた削減に努める」とい う方針も勘案し、引続き売却を進めて参ります。
- ▶ 次にこれらの数値の達成に向けた具体的な取組を説明致します。43ページへお進み下さい。

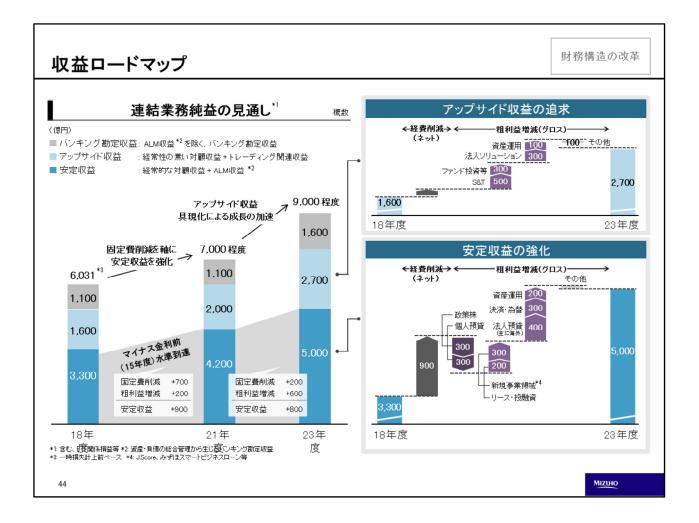


財務構造の改革



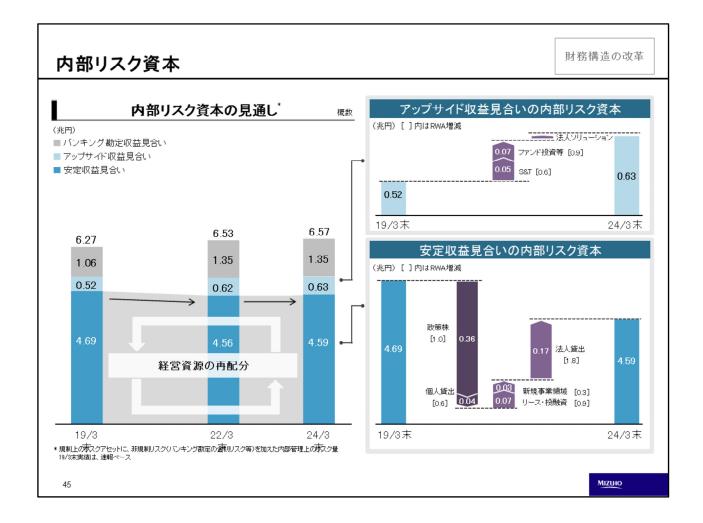
【スライドページ43】 <カンパニー別の方向性>

- ▶ まず、カンパニー毎の方向性についてご説明致します。
- ➤ このグラフは、資本効率を高める上で鍵となるリスク対比の収益性を示す「業粗ROE」を縦軸にとり、 コスト対比の収益性を示す「経費率」を横軸としております。
- ▶ また、業務純益の大きさを示す円をカンパニー別に前中計平均値と23年度計画の2つの円をプロットすることで、各カンパニーの課題を捉え、それを改善していく方向性を示しています。例えばRBC、リテール・事業法人カンパニーでは、業粗ROEは高い水準にある一方、経費率が高い。あるいは、CIC、大企業・金融・公共法人カンパニーは、経費率は低い一方、政策株にキャピタルを費消し、業粗ROEが低い状況です。
- これらの状況に対して、例えばRBCでは固定費の削減によりコストリターンを改善し、CICでは、政策株から新たな投融資や事業領域へのキャピタルの再配分を進めつつ、リスクリターンを改善する等、ボトムラインベースで各々のカンパニーのROEをより高める施策を展開して参ります。
- ▶ 44ページへお進み下さい。



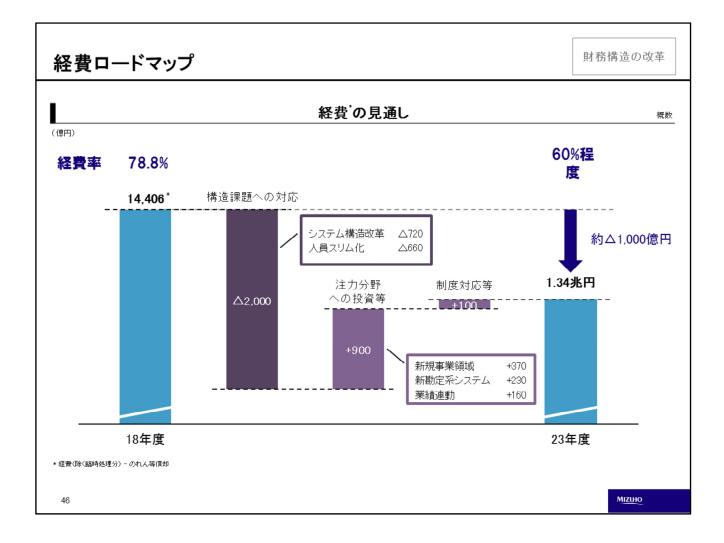
【スライドページ44】 〈収益ロードマップ〉

- 続く2ページで連結業務純益9,000億円に向けたロードマップと、そのために配賦する資本の見直しについてご説明致します。
- 左側のグラフは、連結業務純益を、収益の質に応じて「安定収益」と、ボラティリティが相対的に高い「アップサイド収益」及び「市場バンキング勘定収益」に分け、3年後、5年後の収益構造の変化を示しています。
- 最初の3年は、注力分野への経費支出を行いながらも、経費全体としては、チャネルの再構築や事務・システム体制の構造改革等による国内を中心に削減を行い、まずは安定配当の源泉である安定収益を回復させて参ります。後半2年は、前年の先行投資が成果を生み、トップラインの成長をドライバーに収益を増強させて参ります。
- これにより21年度の段階では連結業務純益の水準がまだ16年度と略同じ水準となりますが、安定 収益についてはマイナス金利導入前の水準を超える計画となっており、収益の質を着実に改善して 参ります。
- 尚、右側に内訳を記載しておりますが、安定収益は、海外を中心とした預金・貸出資金益の他、決済・為替、新規事業領域等を中心に増加させて参ります。
- 一方、アップサイド収益は、エクイティ性資金の供給による戦略投資や、セールス&トレーディングの強化により、機動的にアップサイド収益を追求して参ります。
- ▶ 45ページへお進み下さい。



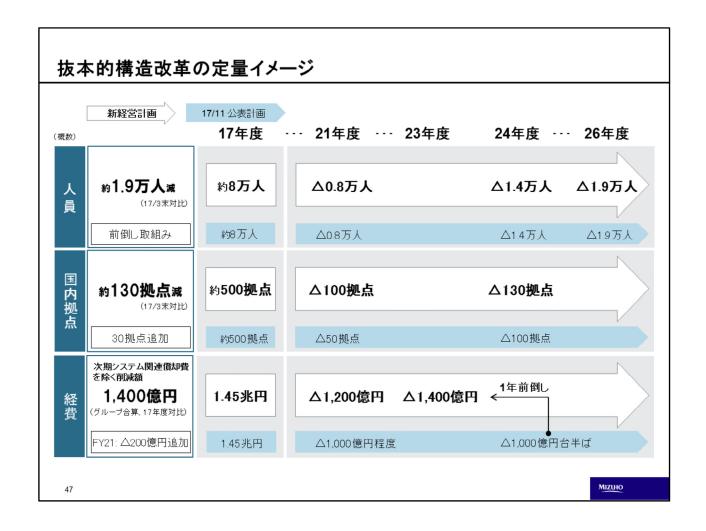
【スライドページ45】 <内部リスク資本ロードマップ>

- ➤ ここで言う内部リスク資本とは、規制上のリスクアセットに、バンキング勘定の金利リスク等の非規制リスクを加えた内部管理上のリスク量であり、前中計より導入したものです。
- 左側のグラフが示す通り、リスクを絞った18年度末を除き全体のリスク量は横ばいに推移致しますが、右側のグラフにありますように、政策株や住宅ローン等の効率化分野から、戦略的な投融資等の成長分野へリスク資本を再配分し、事業ポートフォリオを再構築して参ります。
- ▶ 次のスライドでは経費削減についてご説明申し上げます。



【スライドページ46】 <経費ロードマップ>

- ご覧の通り、連結経費を18年度の1.4兆円から23年度の1.3兆円まで約1,000億円削減し、経費率は78%から60%程度まで改善させる予定です。
- 但し、グロスのベースでは、構造改革により人員スリム化やシステム等の削減を徹底的に行い、約2000億円の経費削減を行う一方で、将来の成長に繋がる注力分野等への投資・経費支出は約1000億円をかけてしっかり行うことで、事業ポートフォリオ毎にメリハリのある経費運営を目指して参ります。
- ▶ 次に47ページへお進み下さい。

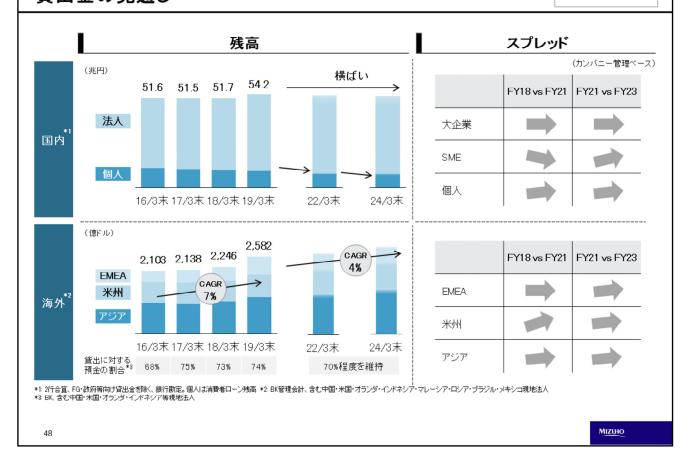


【スライドページ47】 <抜本的構造改革の定量イメージ>

- ▶ 2017年11月の抜本的構造改革プランとの比較です。
- ▶ 一言で申し上げれば、国内拠点削減数の追加や経費削減の追加対応とともに、構造改革を、より 前倒しで取り組んでいく、ということでございます。
- ▶ 次に飛びまして50ページへお進み下さい。

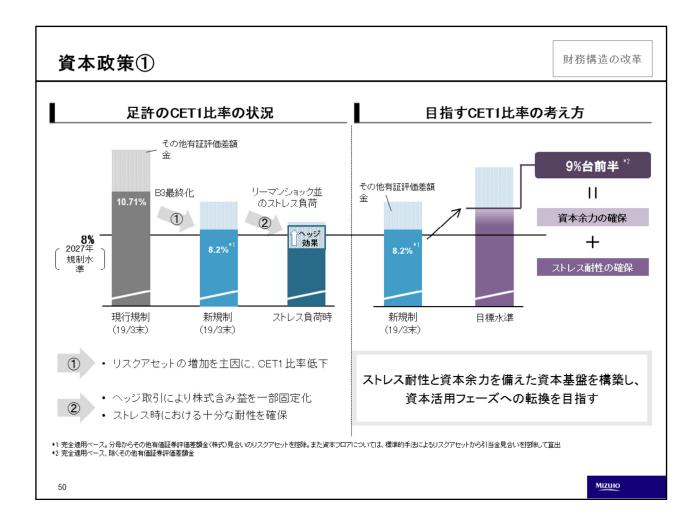
貸出金の見通し

財務構造の改革



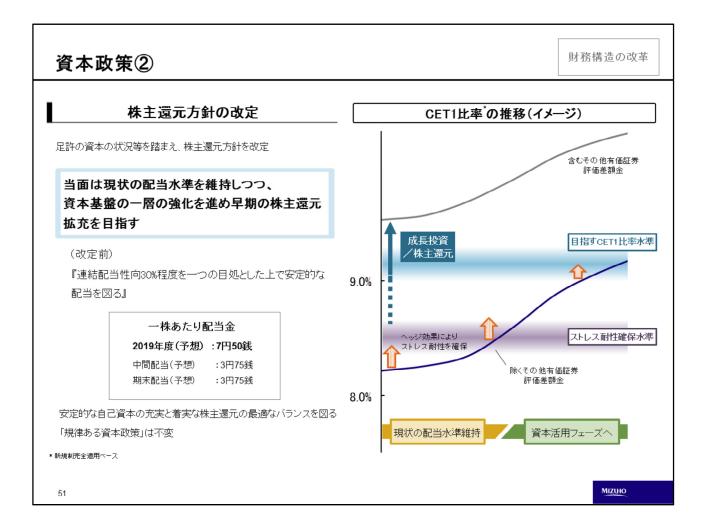
48

財務・ビジネス構造 政策保有株式の削減 の改革 連結 取得原価 基本方針* 削減実績および目標 (億円) 過去4年の削減実績 • 保有意義が認められる場合を除き、 保有しない △5,430 • 保有意義が認められる場合も、 対話を通じて、削減に努める ∆3,000 〈参考〉保有意義の検証方法 定量判定 総合判定 削減を継続 🗙 未充足 採算改善交渉 採算性向上の 蓋然性等を考慮 取引先毎の 採算性 売却交渉 (一部売却を含む) 総合採算性 ✔ 充足 資本コスト+α 保有 (但し、削減に努める) 15/3末 19/3末 22/3末 24/3末 * 当社HP「政策保有株式に関する方針」参照 https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/structure/hold.html MIZUHO 49



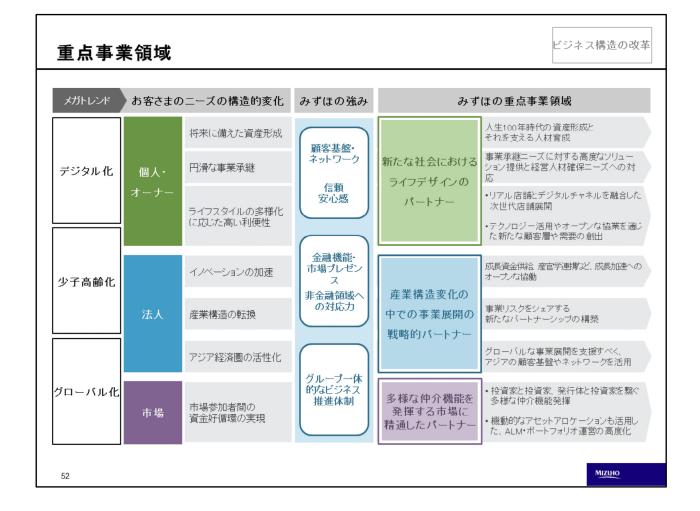
【スライドページ50】 <資本政策①>

- ▶ CET1比率の目指す水準の考え方についてご説明させて頂きます。
- ▶ 19 年3月末のCET1比率は、除く有証差額金、現行規制ベースで10.7%、新規制・完全適用ベースで8.2%と着実に資本基盤は強化されています。
- ▶ 更に、ヘッジ取引による含み益の固定化部分を勘案すると、リーマンショック並のストレスに対しても 十分な耐性の確保に目処がついたと認識しています。
- ▶ 経営として将来的に到達していきたい水準を「CET1比率9%台前半」と致しました。これは、今後の経営環境や当社固有のリスクプロファイルを踏まえ、例えばリーマンショック並のストレス事象が発生しても、「着実に株主還元を行いつつ、成長投資機会にも機動的に対応可能な水準」と考えています。
- ▶ 既に現状においても、規制対応やストレス耐性確保自体には目処がついてきていることから、今後の財務・資本基盤の強化状況に応じて、成長投資や株主還元の拡充の早期実現に努めていくこととしております。
- ▶ 9%台前半は、そういった資本活用を実現しつつ将来的に目指していく水準です。
- ▶ 次のページにお進み下さい。



【スライドページ51】 <資本政策②>

- ➤ ここでは新しい株主還元方針をご説明させて頂きます。
- ▶ 改定の背景は2点ございます。一つは、CET1比率が前中計目標を達成し安定配当を支える資本基盤を確立したこと、もう一つは、5ヵ年経営計画の着実な遂行を通じた資本基盤の一層の強化により、早期の株主還元拡充が視野に入ったこと、であります。
- ▶ 具体的な改定のポイントも2点です。1点目は、配当性向目処を示さない代わりに、「現状の配当水準を維持」とすることで、安定配当方針をこれまでよりも明確化したことです。
- ▶ 2点目は、従来お示していなかった株主還元拡充を、早期に目指すことを方針として明記したことです。
- ▶ なお、一株あたり配当金の2019年度予想は7円50銭と致します。
- ▶ 右側は、先ほどご説明したCET1比率の推移と株主還元の考え方のイメージを示しております。
- ▶ 次のページへお進み下さい。



【スライドページ52】 <重点事業領域>

- ここからはビジネス構造の改革についてご説明致します。
- ▶ 「顧客ニーズの構造変化を捉え、強みを最大限活用しながら、金融の枠を超え、最適なサービスやソリューションを提供していく」という、さきほどご説明した基本戦略に沿ったものとなっています。
- これらを通じて、個人・オーナーのお客さまについては、「新たな社会におけるライフデザインのパートナー」、法人のお客さまについては、「産業構造変化の中での事業展開の戦略的パートナー」、そして、市場参加者については、「多様な仲介機能を発揮する市場に精通したパートナー」としての地位を確立してまいります。
- ▶ 事業戦略の詳細は、来月のIR Dayにおいて各カンパニー長からご説明させて頂きますので、本日はポイントだけ簡単にご説明させて頂きます。
- ▶ 53ページへお進み下さい。

リテール戦略

ビジネス構造の改革

重点戦略

- リアル店舗とデジタルチャネルを融合した 次世代店舗展開
- リモート技術も活用し「コンサルティングの場」と しての店舗への転換を加速

銀信証リモート相談機能 ~ <u>20年度迄</u>

事務デジタライゼーション ~ 23 年度迄

- テクノロジー活用やオープンな協業を通じた 新たな顧客層や需要の創出
- AI技術・データを活用した新たなビジネスの創造 JS∞re → P66、みずほスマートビジネスローン → P67
- キャッシュレスの推進 J-Coin Pay → P69
- プラットフォーマーとの協業 LINEとの共同会社 → P68



チャネルの再構築

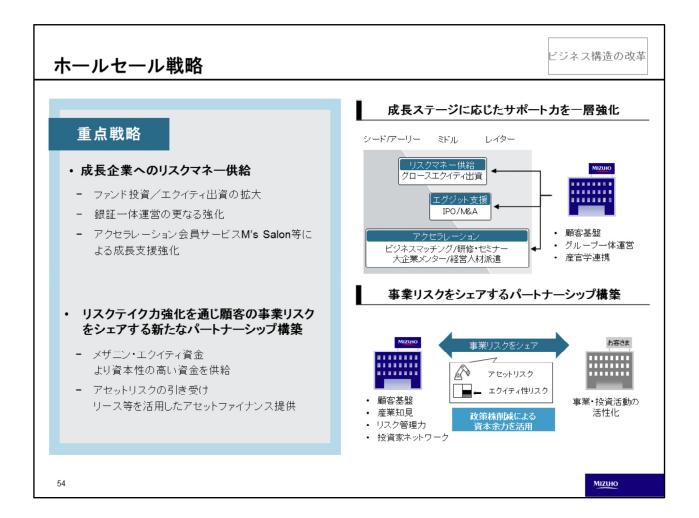
MIZUHO

【スライドページ53】 <リテール戦略>

▶ まずは、リテール戦略です。

53

- ▶ お客さまのニーズに応じた最適なチャネルと充実したサービスの提供が、差別化の鍵であると考えております。
- ▶ 個人のお客さまのスマートライフ化というトレンドを踏まえると、モバイル、SNSを中心とした生活経済に、 如何に金融をインターフェースさせるかが課題です。
- ▶ これに対しては、テクノロジーの活用やオープンな協業により、ユーザエクスペリエンスの観点でも利便性の高いサービスを、スピード感を持って提供して参ります。
- ▶ また、人生100年時代という構造変化に対しては、将来に備えた資産形成や老後の介護サポート等、ライフイベントに応じた最適なソリューションを提供して参ります。
- ▶ 次のページへお進み下さい。



【スライドページ54】 <ホールセール戦略>

- ▶ 今次計画におけるホールセール戦略の要諦は、政策株削減によって捻出した資本余力の一部を新たなリスクテイク領域に振り向けるということであります。
- ▶ 具体的には、成長企業へリスクマネーを供給しつつ、ビジネスマッチングや経営人材の派遣等を通じ企業の成長を支援します。
- ▶ あるいは、事業そのものに対するリスクテイク機能を従来以上に発揮し、新みずほリースの活用によるアセットリスク・事業リスクのテイクも含め、資本性資金を提供していくことを想定しています。
- ▶ これらにより事業リスクをシェアする、即ち政策株保有とは異なった新たな形でのパートナーシップを構築して参ります。
- > 次のページにお進み下さい。

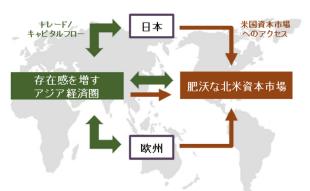
グローバル戦略

ビジネス構造の改革

重点戦略

- 現行のリスクアペタイトを堅持しつつ、既存 事業(日系、G300等)を一段と強化
- ストックベースのコスト削減と外貨調達や バーゼル新規制を睨んだ不採算事業・ アセットの縮退
- ・新たな成長領域への経営資源の集中投下
- アジア:トランザクションバンキングの高度化
- 北米: 資本市場の「深み」取込み

グローバルな資金流をクロスリージョナルに捕捉



アジアを軸とした成長取込み 北米資本市場メカニズムの活 用

- ・アジア域内外のトレード/キャピタ ・米国内外の発行体・機関投資家に ルフローの捕捉 対する金融仲介機能提供の活性化
- 拡大
- 非日系MNC向けトラバン収益 Non-IG向け: 市場消化を前提とした LCM/DCM/ECMの選別的取組み

55

Mizulo

【スライドページ55】 <グローバル戦略>

- ▶ 海外ビジネスにつきましては、コスト改革や不採算アセット削減と同時に、アジアや北米を軸とした成 長領域への経営資源投下により収益性を改善して参ります。
- ▶ 特に、成長が見込まれるアジア地域では、顧客基盤や拠点ネットワークなどの〈みずほ〉の強みを活 かし、域内外の商流を捉えたトランザクションバンキングを更に拡大します。
- ▶ また、業界再編やクロスボーダーM&A等のキャピタルフローに対し、貸出に加え、〈みずほ〉の強みで ある業界知見を活用したアドバイザリーや、欧米資本市場のアクセスを活用した各種金融仲介サ ポートを行って参ります。
- 尚、グローバル景気の不透明感が強まっていることを踏まえ、従来以上に選別的なリスクの見極めや、 予兆管理並びに与信管理を徹底して参ります。

マーケット戦略

ビジネス構造の改革

重点戦略

・ 多様な仲介機能の発揮

- 競争力のあるプロダクツへのリソース集中による ソリューション提案力強化
- グローバルネットワークとプロダクツ提供体制の 最適化。

・ 市場収益の安定化とリスクテイク力強化

- 実現益と評価損益のバランスを一段と重視した バンキングポートフォリオ運営の実践
- 市場環境を踏まえた金利・株式・クレジット等への 最適な分散投資を強化
- 市場システム集約・軽量化を通じた経費削減

グローバル運営の徹底によるS&Tの強化

粗利増強: 日本円・米ドルプロダケソへのリソース集中 経費抑制: 国内外/銀・信・証間の最適な機能配置の追求

為替

債券・金利

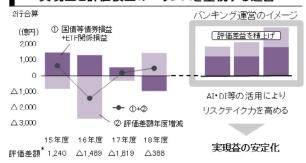
株式

•24時間運営強化

銀証デリバティブ 基盤共通化 新たな顧客ニーズへ対応 (エクイティデリバティブ強化)

アジア地域のフロー増強

実現益と評価損益のバランスを重視する運営



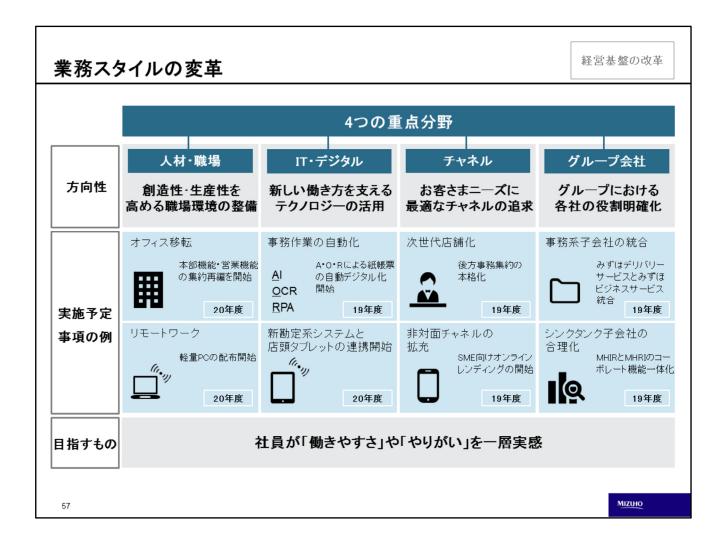
* その他有価証券評価差額(除く株式)、純資産直入処理対象分

56

MIZUHO

【スライドページ56】 <マーケット戦略>

- ▶ 次に、56ページ、市場部門の戦略のポイントをご説明致します。
- ▶ セールス&トレーディングでは、強みであるドル・円為替や円債、日本株等で構築してきた内外の投資家と発行体双方の基盤を活用し、更にグローバル運営による効率化を徹底することで、多様な仲介機能を発揮して参ります。
- ▶ バンキングではALM・ポートフォリオ運営の高度化により、評価益を蓄積することで、実現益の安定に 努めると共に、いざという時に対顧収益をしっかりと補完できる様に、リスクテイクカを高めます。
- ▶ それでは、次に経営基盤の改革についてご説明致しますので57ページへお進み下さい。



【スライドページ57】 <業務スタイルの変革>

- ▶「経営基盤の改革」では、①社会の変化に応じた業務スタイルへの変革、②グループ会社の一体運営の加速、③そしてコミュニケーションを軸とした新たなカルチャーへの変革を行います。
- ▶ 新たな業務スタイルの変革については、上にある4つの重点分野を軸に、社員がこれまで以上に「働きやすさ」や「やりがい」を実感できる様にしていきます。

新しい人事戦略

経営基盤の改革

「閉じた社内の競争原理」から「社員の成長ややりたい仕事」へ

<基本方針>

社員自らがキャリアデザインを描き

挑戦意欲を高め

社内外で通用する人材バリューを高める

画一的なキャリア形成と人材育成

音主・音律・放戦による

社員一人ひとりのキャリアデザイン

学び

登定年退職

動統 XX年

動統 X年

入社

仕事

具体的な取組み

挑戦機会の拡充

- 公募制度の拡充
 - 職務・職系転換の活性化
 - LINEとの共同会社、J-Coin Pay等 PJ単位のジョブ公募の加速
 - 応募型の社内兼業スキーム導入
- 社外における挑戦・活躍機会の創出

人材育成プラットフォームの刷新

- AI活用によるパーソナライズ化
- 社員の知見や社外のオープンソースを育成コンテンツに利用
- 多様な人材の活躍に向けた戦略的育成・アサインメント

創造的で魅力的な職場づくり

自主・自律・挑戦による

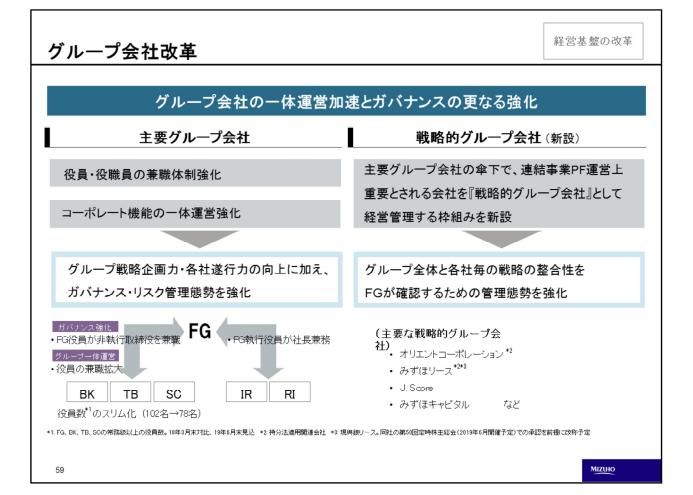
- フリーアドレス導入とリモートワーク拡充
- 「職務」と「成果」に応じたインセン ティブ強化
- ERG*(社員同士の自発的なネット ワーキング)活動の推進
 - * Employee Resource Group

58

MIZUHO

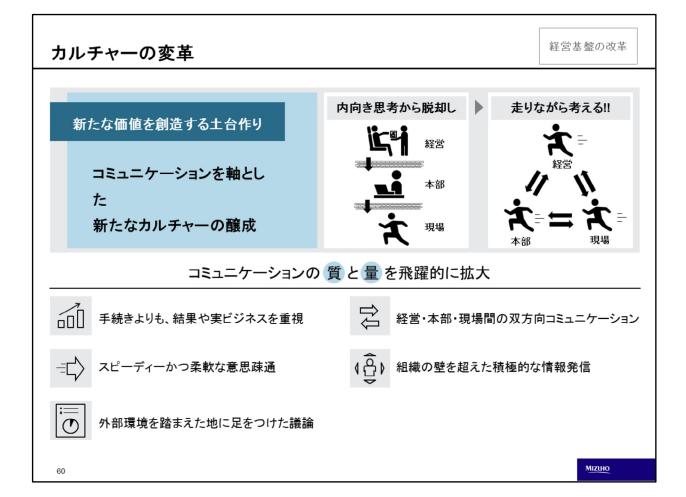
【スライドページ58】 <新しい人事戦略の考え方>

- 続いて、58ページでは、経営基盤改革の中で最も重要とも言える新しい人事戦略の考え方を示しています。
- 従来の「閉じた社内の競争原理」から、「社員の挑戦意欲や自主的なキャリアデザイン」を重視する人事運営へ転換し、人事制度を改訂します。そして、「社内外で通用する人材価値の向上」を基本方針とする新人事戦略を推進してまいります。
- 具体的には、公募制度の拡充、育成のパーソナライズ化、「職務」と「成果」に応じたインセンティブの強化などを進めていきます。
- 次のページへお進み下さい。



【スライドページ59】 <グループ会社改革>

- ▶ ここでは主要グループ会社と戦略的グループ会社に分けて方向感を示していますが、簡単に申し上げると、銀信証だけでなくそれ以外も含め、一体感を強め、戦略的な整合性をとり、実行力を高めることで、次世代金融に向けて力強く前進します。
- ▶ 今後、20年度後半に立ち上がる予定の丸の内新オフィスも活用し、銀行・信託・証券等各社の本部や営業機能の集約・一元化を更に究極にまで推し進める予定です。



【スライドページ60】 <カルチャーの変革>

- ▶ また、「カルチャーの変革」についても引続き取り組んで参ります。
- ▶ 次に61ページへお進み下さい。

サステナビリティ みずほの持続的かつ安定的な成長、およびそれを通じた みずほにとっての サステナビリティ 内外の経済・産業・社会の持続的な発展・繁栄 サステナビリティ重点項目の特定 特定プロセス 経済・産業・社会の持続的な発展に向けた 社会の期待 金融機関・〈みずほ〉に対する様々なステークホルダーの期待・要請 戦略と一体的にサステナビリティへの 取組みを進めるべく、 中長期的な企業価値への影響 〈みずほ〉の戦略・事業領域との親和性 「サステナビリティ重点項目」を特定し 5ヵ年経営計画に組込み ビジネス サステナビリティ 重点項目 経営基盤 MIZUHO

【スライドページ61】 <サステナビリティへの取組み>

- 続いてサステナビリティへの取組みです。
- ▶ 当社では、従来のCSRというコンセプトの下での取組みを変更し、新たに「サステナビリティ」を「みずほの持続的な成長、とそれを通じた経済・産業・社会の持続的な発展」と定め、これを積極的に推進して参ります。

日滑な事業承継 産業角度と イノベーション 11 1990 日本	ビジネス	少子高齢化と 健康・長寿 ト・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	■ 将来に備えた資産形成■ 少子高齢社会に対応したサービス拡充■ ライフスタイルの多様化に応じた高い利便性
 ② 金融資本市場の機能強化 ■ キャッシュレス化 ■ 環境変化を踏まえた社会制度 ■ エネルギーの安定供給と気候変動への対応 ■ カバナンス ■ コーボレート・ガバナンスの高度化 ■ リスク管理・IT 基盤強化・コンプライアンス ■ 公平かつ適時・適切な関示とステークホルダーとの対話 		産業発展と イノベーション インベーション 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11	■ 産業構造の転換■ イノベーションの加速■ アジアの経済圏の活性化
 環境配慮 ■ エネルギーの安定供給と気候変動への対応 ■ コーポレート・ガバナンスの高度化 ■ リスク管理・IT 基盤強化・コンブライアンス ■ ペテかつ適時・適切な関示とステークがルダーとの対話 			■ キャッシュレス化
ガバナンス ■ リスク管理・IT 基盤強化・コンブライアンス ■ 公平かつ 適時・適切な関示とステークホルダーとの対話		NI CONTRACTOR OF THE CONTRACTO	■ エネルギーの安定供給と気候変動への対応
人材 5 ※ **** ■ 人材育成と働きがいのある職場でり	経営基盤		■ リスク管理・IT基盤強化・コンプライアンス
			■ 人材育成と働きがいのある職場づくり
環境・社会 10 (###" 13 ### 13 ### 13 ### 13 ### 13 ### 13 ### 13 ### 13 ### 14 ### 14 ### 15 ###			■ 気候変動への対応

【スライドページ62】 <サステナビリティ重点項目>

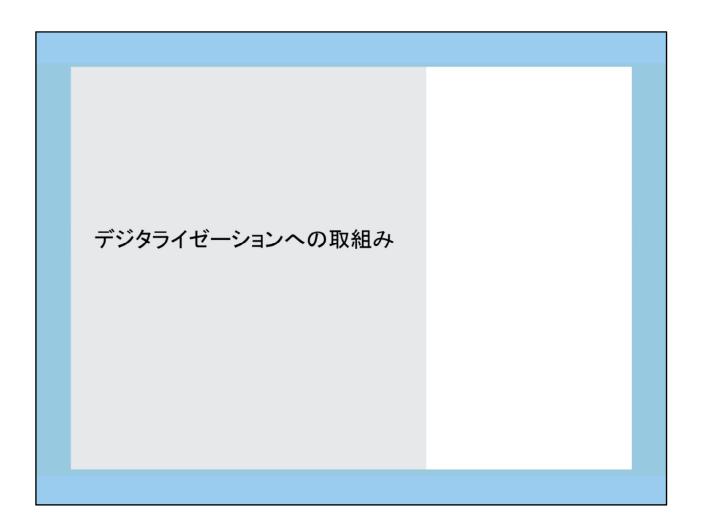
- ▶ 更に様々なステークホルダーの期待や要請に対し、「サステナビリティ重点項目」を特定しました。
- ▶ 「ビジネス」と「経営基盤」に関する各項目に対して、積極的に取り組んでまいります。

ステークホルダーにもたらす価値 「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進 サステナビリティへの取組み 新時代においてステークホルダーへの新たな価値を創出 お客さま 株主 計員 ・「金融を巡る新たな価値」創造 • 構造課題一掃と成長軌道回復 顧客満足を伴う、働き甲斐ある による企業価値向上 職場の実現 • 利便性向上と事業成長実現 社会 SDGs達成に 内外の経済・産業・社会の持続的な発展・繁栄への貢献 貢献 MIZUHO

【スライドページ63】 <ステークホルダーに対して創出する価値>

- ▶ 今次経営計画においては、サステナビリティ重点項目を経営計画、業務計画と一体化し、〈みずほ〉の中長期的な企業価値の向上や事業活動を通じたSDGs達成に向け、積極的に取り組んでまいりたいと考えております。
- ▶ 最後に一言申し上げます。今回の経営計画は、敢えて、あらかじめ定められた「目指すべき姿」に 向かって進んでいくという形に、しておりません。
- ▶ むしろ、この計画は、私共〈みずほ〉にとっての一種の運動論、あるいは行動論であると、私は考えています。
- それは、極めて動きの早い環境変化の中では、予め定まった答えはないからであり、また、その様な状況の中で、我々は多くの構造課題に立ち向かっていかなければならないからです。
- ▶ 金融業界が大きな構造変化に直面する中で、今、私共〈みずほ〉に一番必要なことは、熱意を持って確りとお客さまに向き合い、日々のあり方・動き方そのものにフォーカスすること。
- そして、〈みずほ〉が持つ強みを存分に発揮しながら、一人ひとりが、よりオープンに為すべきことを「考え・動き、そして、確りと実現していく」ことであると考えています。
- 本経営計画を着実に実行し、「次世代金融への転換」を果たしていくことで、『お客さまから今まで以上に必要とされ頼りにされる、より強力で強靭な金融グループ』となるべく、グループ役職員一同、全力で取り組んでまいります。
- ▶ 皆様には、引き続きましてのご理解とご支援をお願い致します。 私からの説明は、以上です。

以上



みずほのデジタライゼーションへの取組み

取組み方針

基本スタンス

具体的な事例

外部機関の強みも活用

次世代のお客さまニーズへの 対応と、業務スタイルを変革

迅速性を重視

新技術を活用し、実用化 可能なものをから取組む 戦略的空白領域を中心に複数の先行事例

新勘定系システムの柔軟性も活用し、ゲームチェンジを 展望

- みずほの強み
- 顧客基盤、情報基盤
- 信頼と信用
- 金融知見、技術



- 外部機関の強み
- 革新的創造、テクノロジー
- 顧客基盤、情報基盤
- 目利き力

■ アジャイル



- 緻密な計画主義を排除
- オープン



- 自前主義に拘らない
- カニバリゼーションを 厭わない
- トライ&エラー



TRY • 「1勝9敗」を慫慂

■ 次世代のお客さまニーズへの対応



- ・ デジタルネイティブ世代→ P68
- 非対面を希望するSME→ P67

個人向けローン→ P66 事業軸

・ キャッシュレス決済→ P69

戦略的 空白領域を 中心に展開

■ 業務スタイルの変革

チャネル ・ 次世代店舗 → P53

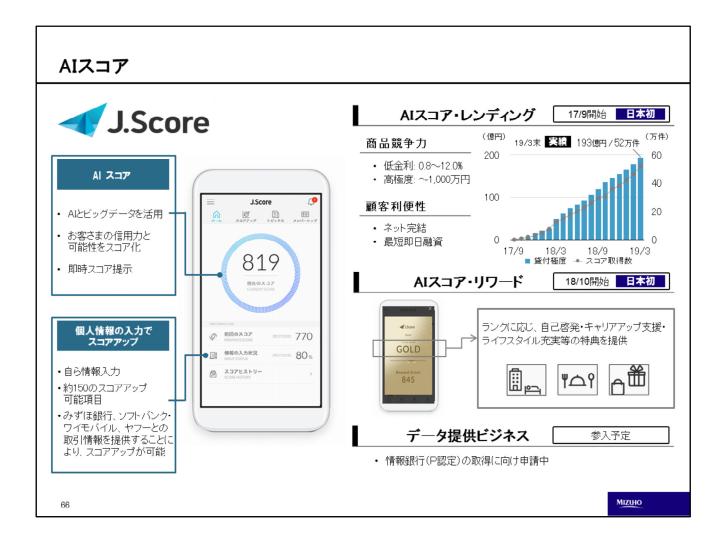
効率化 • A.O.R

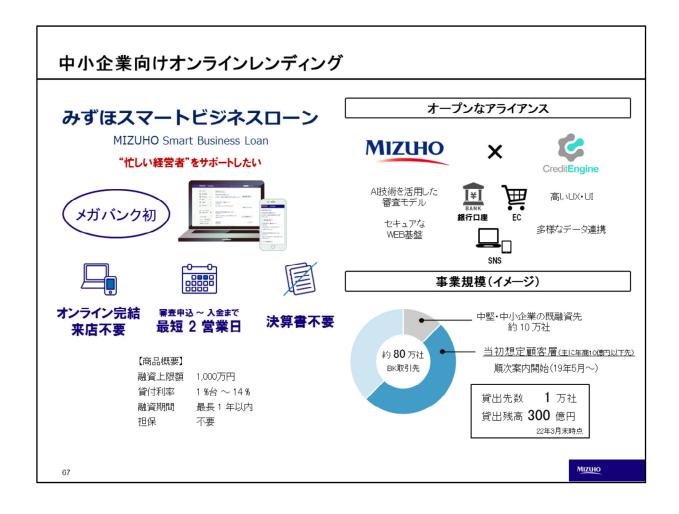
■ 上記を支えるIT基盤



- ・ 新勘定系システムの導入 → P70・ サイバー攻撃等、外部からの脅威への対応強化

MIZUIO





LINEとの協働

概要

LINE

8,000万人の国内月間利用者数を誇る国内最大の プラットフォーマーであるLINEと共同会社を設立し、 デジタルネイティブ世代へのリーチを拡大

社名

LINE Bank設立準備 株式会社(予定)

LINE Credit 株式会社

事業の 方向性

とって金融の入り口と るデータを活用した なる、スマホベースの LINEスコアの展開 次世代銀行の展開 • LINEスコアを活用した

- デジタルネイティブに LINEサービスに関す
 - ローンサービスや データビジネスの展 開(関係当局の許認可等を前 提)

- 根拠法 銀行法(免許制)
- 貸金業法(登録制)
- (予定) LINE連結子会社
- LINE Financial: 51%
 LINE Financial: 51% 資本構成・みずほ銀行49%
 - みずほ銀行:34%LINE連結子会社
- 2019年度上期: 事業計画 準備会社設立
 - 2020年度: 開業

• 2019年度上期: サービス開始

新銀行





0

関係当局の許認可等を前提に、 2020年度の開業を目標に準備中

提供するサービスのイメージ

LINE Credit

スコア リング LINEサービス上の行動データを 加味したLINEスコアを算出し、 各種サービスへ活用



LINEスコアを活用し、日常の決済 に必要な資金を貸出





他LINEサービスとの連携を検討

MIZUHO

68

J-Coin Pay

あなたのスマホに、ATMを。



必ず

- 銀行口座に紐付いたサービス 銀行の"安心・安全"と"利便性"を提供
- 銀行ならではのB2Bアプローチ 既往業務(振替・給与等)をJ-Coin Payで

Point 2 "銀行の垣根を越えた"プラットフォーム

- 日本全国、約60の金融機関とオープンに協働 自前主義からの脱却
- 5,600万人超の個人と、日本中の法人へのアクセス 巨大な顧客基盤の創設

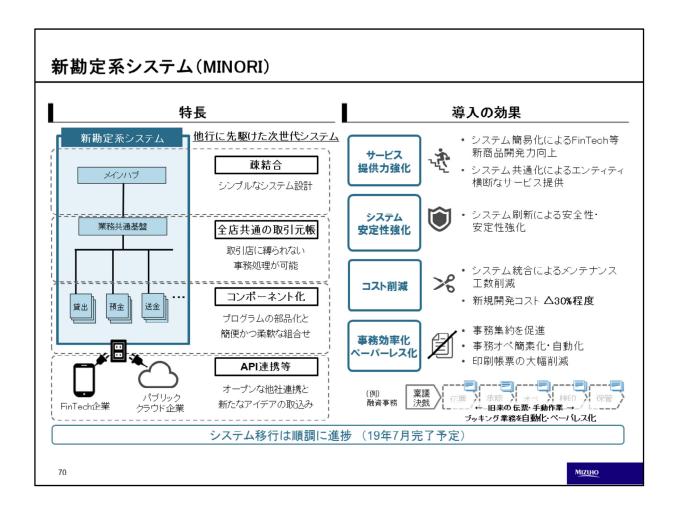
目標

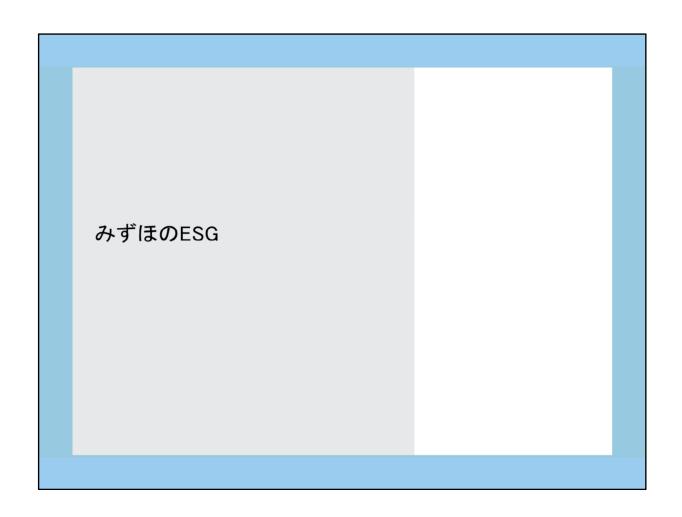
参加金融機関 70以上

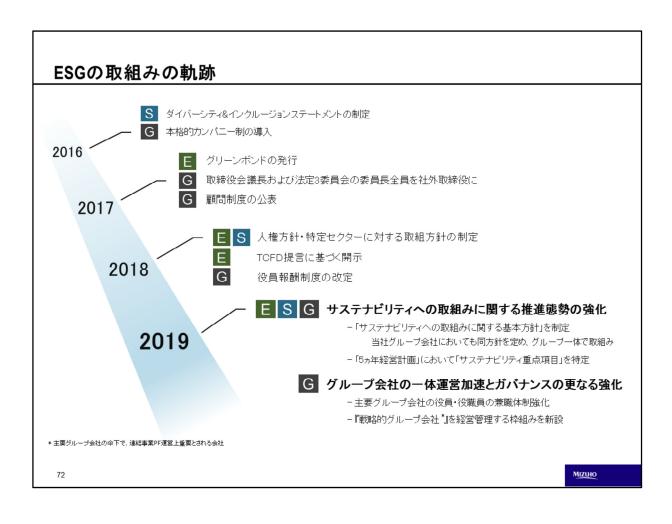
加盟店 **30万以**上 アクティブユーザー **650万以**上

69

MIZUHO







環境・社会への取組み(1)

気候変動への対応

TCFD*提言の趣旨に沿った取組みを段階的に実施

取組み状況

ガバナンス

- 気候変動への対応を含む「サステナビリティ重点項 目」を取締役会で決議
- TCFD提言への取組み方針について取締役会で議論

戦略

- グリーン/サステナブルファイナンス額をKPI(こ設定し、 エネルギーの安定供給と気候変動への対応を推進
- ・ 炭素関連資産エクスポージャーの集計・開示及び シナリオ分析手法を検討中

- 総合リスク管理の枠組みで対応する態勢を構築済
- リスク管理 . 「特定セクターに対する取組み方針」において、石炭 火力発電(こ対する取組み方針を厳格化

指標·目標

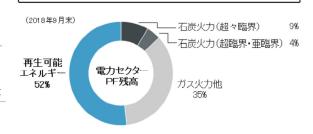
- 国内事業所における自社CO2排出量(2009年度比) 長期:2030年度(こ△19.0%、中期:2020年度(こ△10.5%
- 新規の大規模発電事業に関する002排出削減寄与量
- * 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

責任ある投融資等

特定セクターに対する取組み方針

- 環境・社会に対する負の影響を助長する可能性が高い特定セク ター(兵器、石炭火力発電、パームオイル、木材等)に対する取組 み方針を制定
- リスクの低減・回避に向け、取引先の対応状況を確認するなど、 各々の業務特性を踏まえた対応を実施の上、取引を判断
- 石炭火力発電の採上げにあたって、整合すべき国内外のガイドラ イン等を明示した上、超々臨界圧以上の高効率の技術を使用する 案件に限定するよう採上げ基準を厳格化

電力セクター向けプロジェクトファイナンス(PF)



MIZUIO 73

環境・社会への取組み(2)

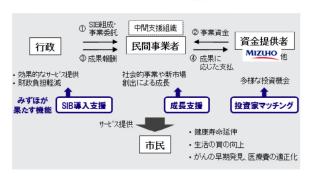
ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)への参画

ダイバーシティ&インクルージョン

社会課題解決に向けた、行政による民間資金を活用した 成果連動型の委託事業の仕組みに積極的に参画

具体的な参画事例

<大腸がん検診・精密検査受診率向上事業> (八王子市・広島県+県域6自治体)



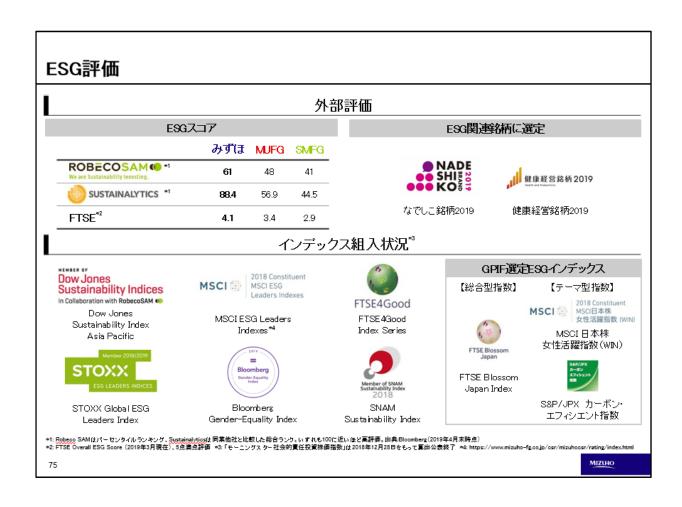
項目 	18年度	目標値	達成時期
女性管理職比率*1	14%	20%	2024年7月

項目	18年度	乗 継続して 維持する水準
外国人ナショナルスタッフ管理職比 率	* ² 65%	65%
女性新卒採用者比率(基幹職))* ³ 32%	30%
有給休暇取得率**	78%	70%
男性育児休業取得率*4	100%	100%

[→] 金融仲介機能を発揮し、社会的コストの低減に貢献

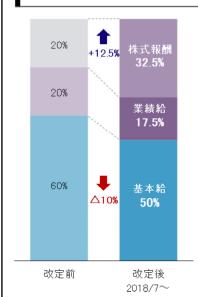
74 MIZUHO

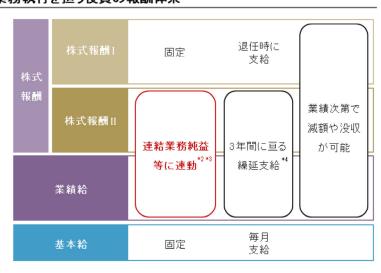
^{*1:} 部長・課長相当權合宜。実績は19/3末時点 *2 海外(BK·TB·SC)合宜。実績は19/3末時点 *8 国内(FG·BK·TB·SC)合宜。実績は19年4月入社 *4 国内(FG·BK·TB·SC)合宜



役員報酬制度

業務執行を担う役員の報酬体系*

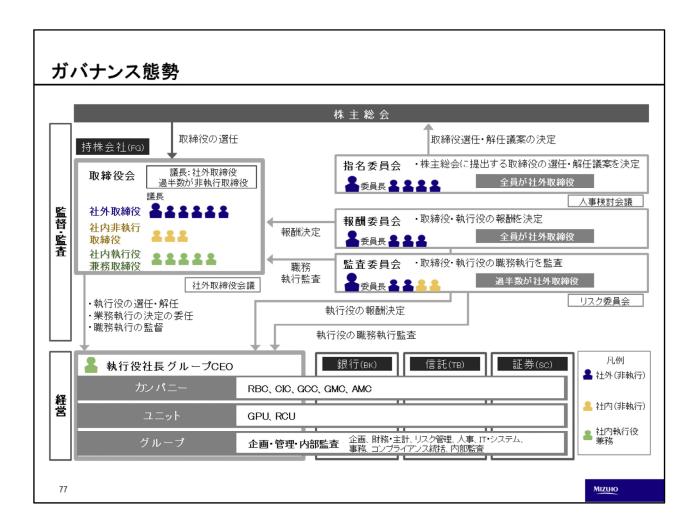


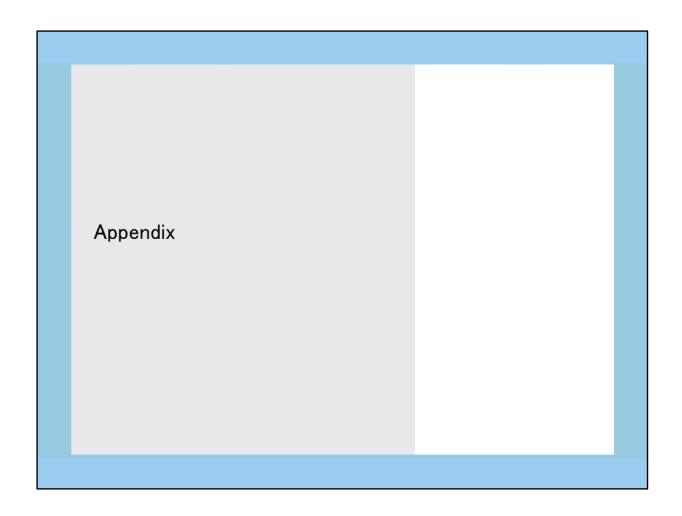


*1: FG·BK·TB·SCの取締役、執行役、執行役、執行役、執行役員および専門役員。尚、非執行の役員については固定報酬を原則とし、基本給 85% + 林式報酬 115%
*2: 実務給司および「株式報酬 叫は、総合金融グループである当社グループの事業特性を踏まえて、毎年度の当社グループの全社業績に応じ、その上限を決定し、各役員への支給は、管掌する組織(カンバニー・ユニット等)の実態、および各役員の企業等を受映して、原則、役団・基子 公基本機能のできるが表生物のできる。 の実態、および各役員の企業等を受映して、原則、役団・基子 公基本権等のできるが表生物のできるができるができるができる。 *3: みず13証券においては経常利益第に連動 *4: 業務給については一定額以上が最延支給対象

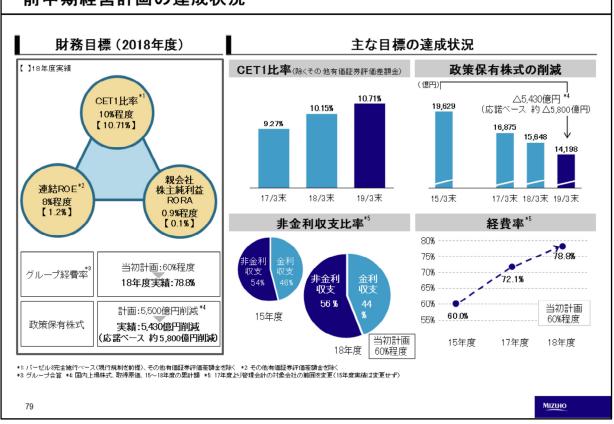
76

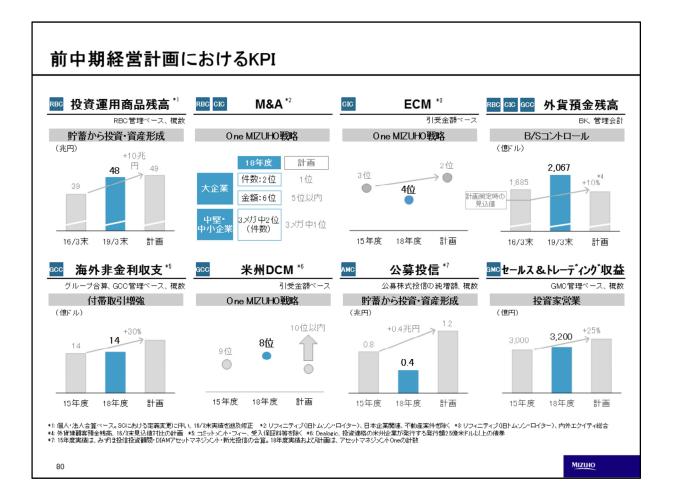
MIZUHO





前中期経営計画の達成状況





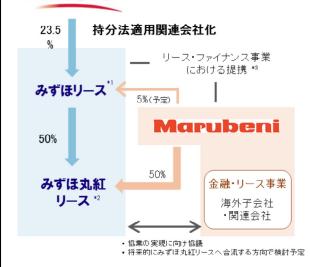
国内リテール事業(RB)部門に帰属する固定資産の減損 減損損失認識のステップ 減損損失の認識(イメージ) Step 1 資産のグルーピング • 資産のグルーピングを各部門単位に変更 • ソフトウェア等の共用資産の配賦を開始 減損 Step 2 減損の兆候 固定資産等 ・ 営業活動から生じる損益が過去2期継続して赤字 ⇒ <u>BK RB部門のみが該当</u> 減損後 Step 3 減損損失の認識 RB部門に RB部門の 10年間の将来CF 帰属する 割引後将来CF (含むソフトウェア投資) Step 4 減損損失の測定 固定資産簿価 • 後年度の償却負担を一気に解消 MIZUHO

リース戦略

リース事業の取込み

リース事業の方向感

MIZUHO



• 成長領域への注力

グローバル、医療・ヘルスケア、環境・エネルギー、テクノロジー

• 新たなビジネスモデルの創出

シェアリングエコノミー進展の流れを捉えたビジネスモデルの変革



12年度 13年度 14年度 15年度 16年度 17年度 18年度

**: 現典銀リース。同社における第50回定時株主総会(2019年6月開催予定)での承認を前提 **2 仮称、現エムジーリース。同社の高号を変更することを前提として協議中 **2 2019年2月26日公表 **4 2019年5月14日公表の興銀リース決宣機要資料とは辞

MIZUIO

クレジットカードビジネス戦略 現状 今後 • MMCカードラインアップ拡充 MMCカード*1提携継続 会員事業 <戦略の方向性> スマートフォンへのMMCカード機能搭載 クレディセゾン ① 機動性確保 ①機動性確保 ②連携強化 19年10月にクレディセゾンとの 相互連携*2 包括的業務提携を解消し、 オリエント ユーシーカードの戦略展開の ユーシーカード コーポレーション 機動性確保 加盟店事業 ユーシーカード ② 連携強化 Orico ユーシーカードとオリエント コーポレーションによる会員事 業、加盟店事業、プロセシング 委託 BK連結子会社 BK持分法適用 (19/3末 約51%出資) 関連会社 の総合展開 (19/3末 約49%出資) プロセシン UC関連 プロセシング キュービタス UC関連 プロセシング 分割•承継 プロセシングビジネス拡大 次世代決済への対応強化 *1: MMCカード: キャッシュカード・クレジットカードー体型のみずほマイレージクラブカード *2 17年1月より相互に事業展開可能な内容に変更済

MIZUHO