

# 第6回 金融コンファレンス

# MIZUHO

～経営戦略をフェーズ転換～

2004年9月

みずほフィナンシャルグループ

## I. 経営戦略のフェーズ転換

## II. 経営改革への取組みと4つの課題に向けた歩み

### 1. 財務諸課題の一掃

### 2. コスト構造改革への取組み

### 3. 公的資金優先株の買入消却

### 4. システム統合の完遂

## III. トップライン拡大に向けた具体策

## IV. 最後に

本資料における  
計数の取扱い  
について

**3行+再生専門子会社:** みずほ銀行、みずほコーポレート銀行、みずほ信託銀行に傘下の再生専門子会社を合算した値(02年度のみずほ信託銀行は、みずほ信託銀行と旧みずほ信託銀行の合併前の単純合算)

**2行+再生専門子会社:** みずほ銀行、みずほコーポレート銀行に傘下の再生専門子会社を合算した値  
**2行合算:** みずほ銀行、みずほコーポレート銀行の合算値

(注) みずほ信託銀行(02年度はみずほ信託銀行と旧みずほ信託銀行の合併前の単純合算)の業務純益は、修正業務純益(業務純益+信託勘定与信関係費用+一般貸倒引当金繰入額)を使用

---

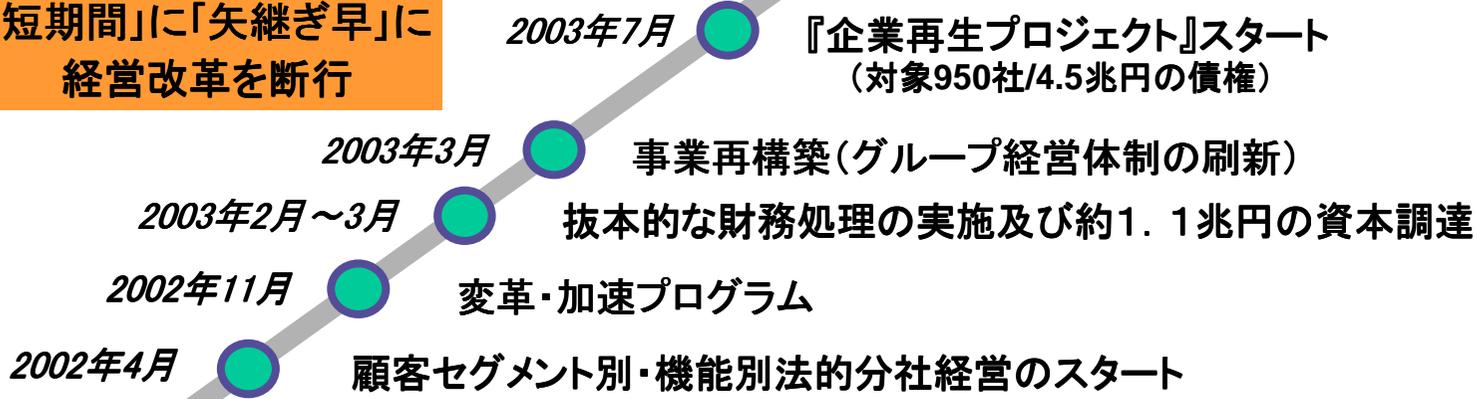
# I. 経営戦略のフェーズ転換

## 経営のフォーカスは「経営基盤の再構築」から「トップライン拡大」へ

### 「トップライン拡大に向けた具体策」

経営改革の着実な成果を踏まえ、みずほの経営戦略をフェーズ転換

「危機感」を梃子に、「短期間」に「矢継ぎ早」に経営改革を断行



みずほ株価*	
2004年9月1日	450,000円
2004年3月末	448,000円
2003年9月末	250,000円
2003年4月28日	58,300円 <small>上場来安値(取引時間中)</small>
2003年3月末	96,800円
2002年9月末	285,000円
2002年3月末	302,000円

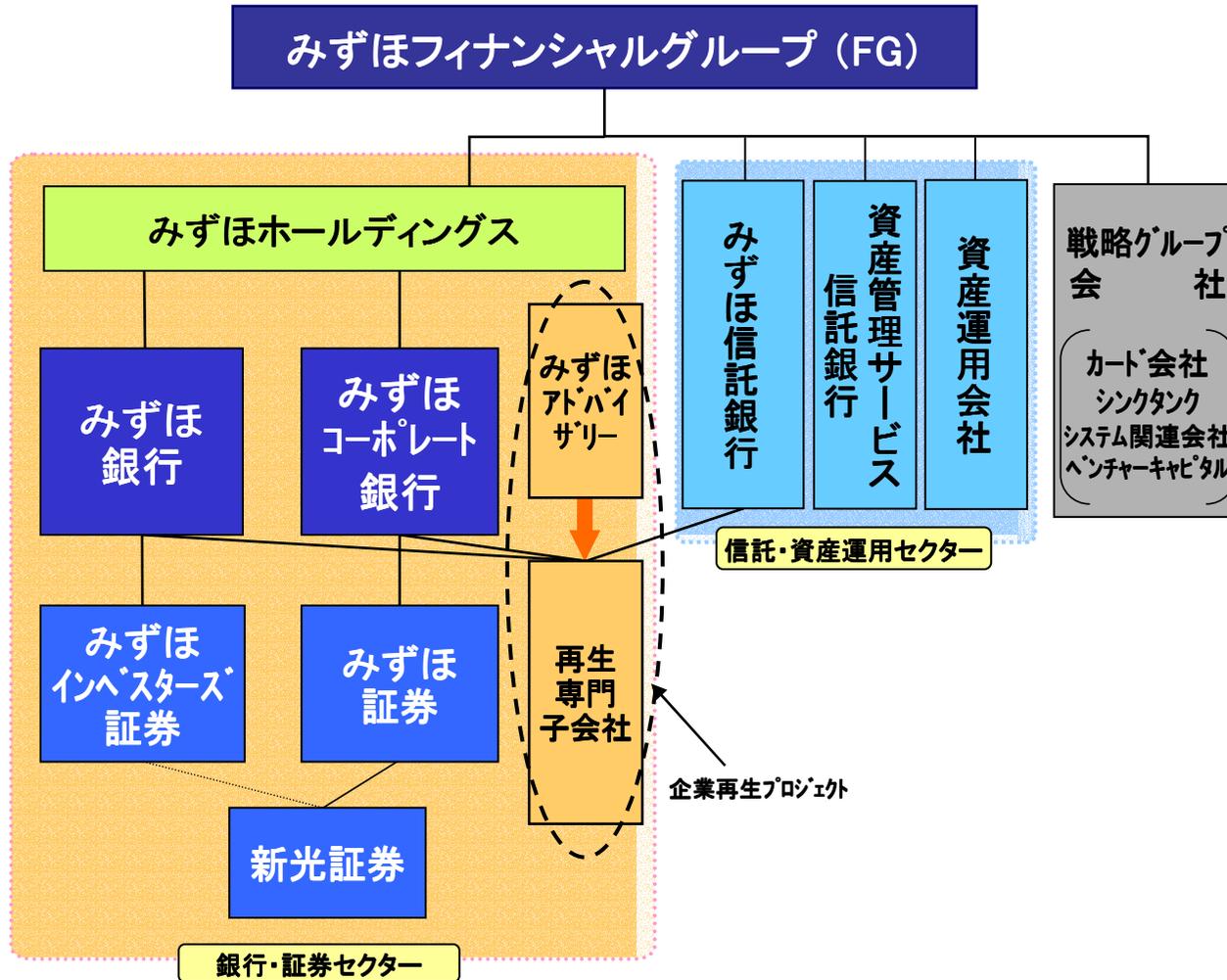
\*2003年3月5日まではみずほホールディングス株価

---

## Ⅱ. 経営改革への取組みと4つの課題に向けた歩み

# 経営改革への取組み

## グループ経営体制を刷新(2003年3月)



## ガバナンス強化への取組み

### 取締役会改革

- 取締役数の削減による意思決定の迅速化  
(FG取締役総数8名(うち常勤4名))
- 社外取締役招聘による経営監督機能強化

### 開かれた株主総会と株主との対話

- 株主総会のメディアへの公開による透明性の確保
- 経営トップによるIR活動  
(ex.2003年度の海外IR6回、延べ約2ヶ月間)

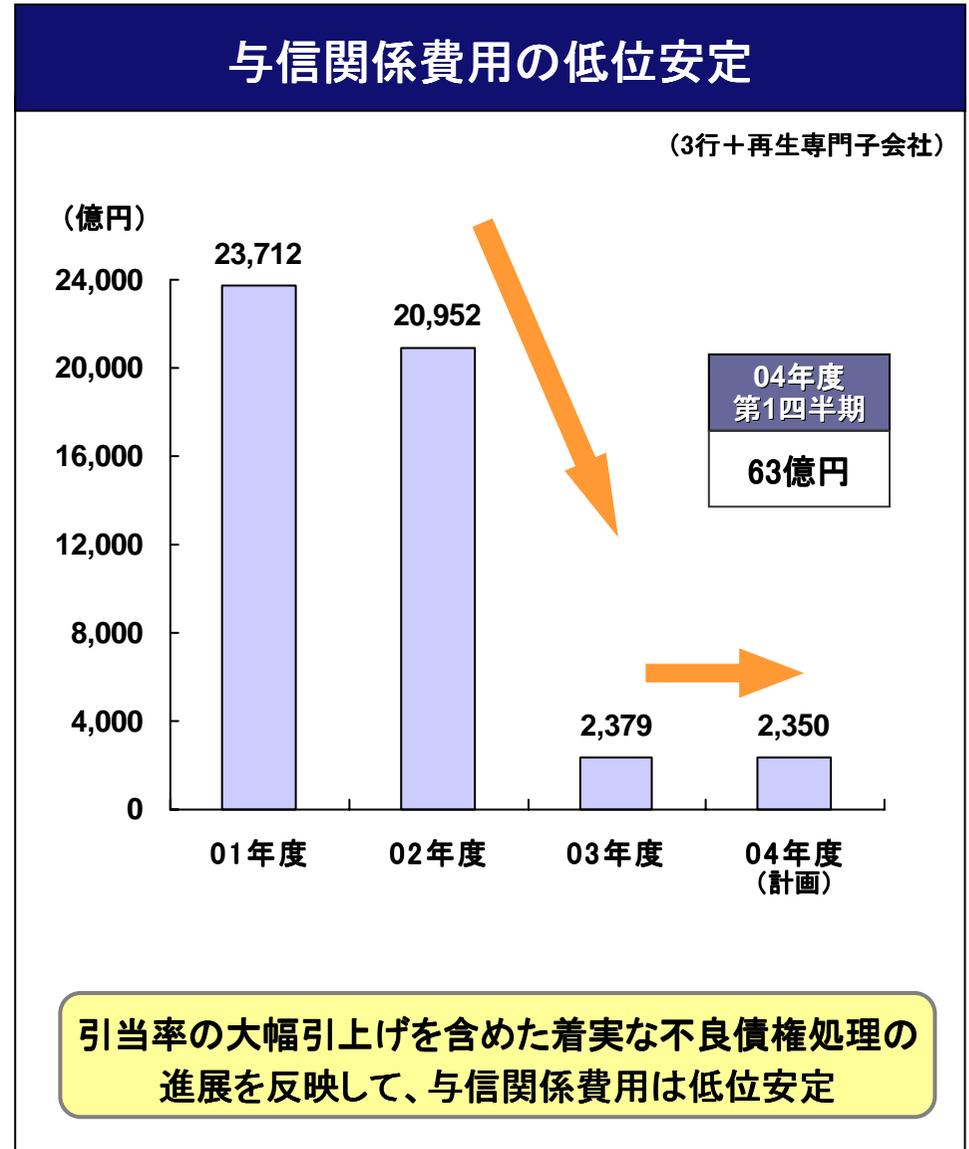
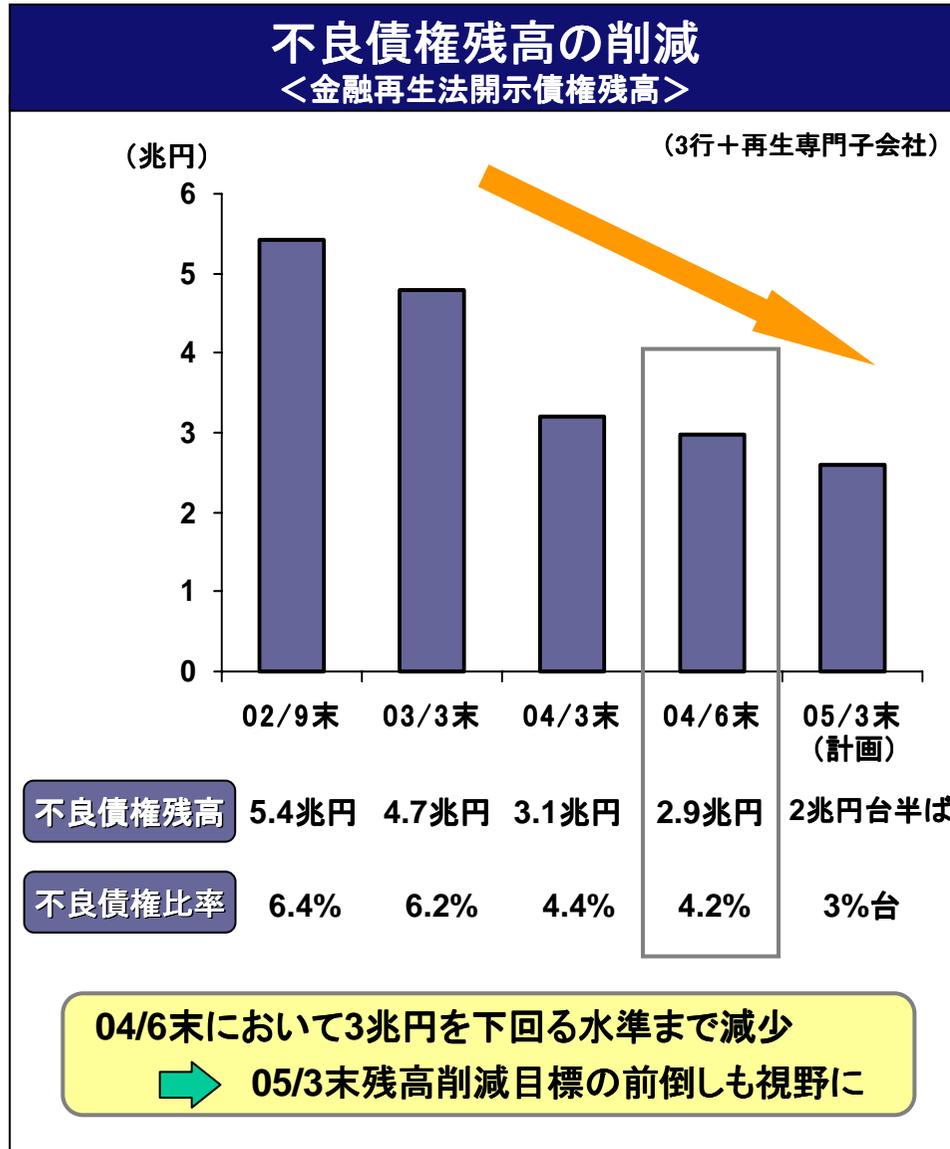
### 経営の適切性・合理性の確保

- アドバイザリーボード設置による開かれた経営の実践

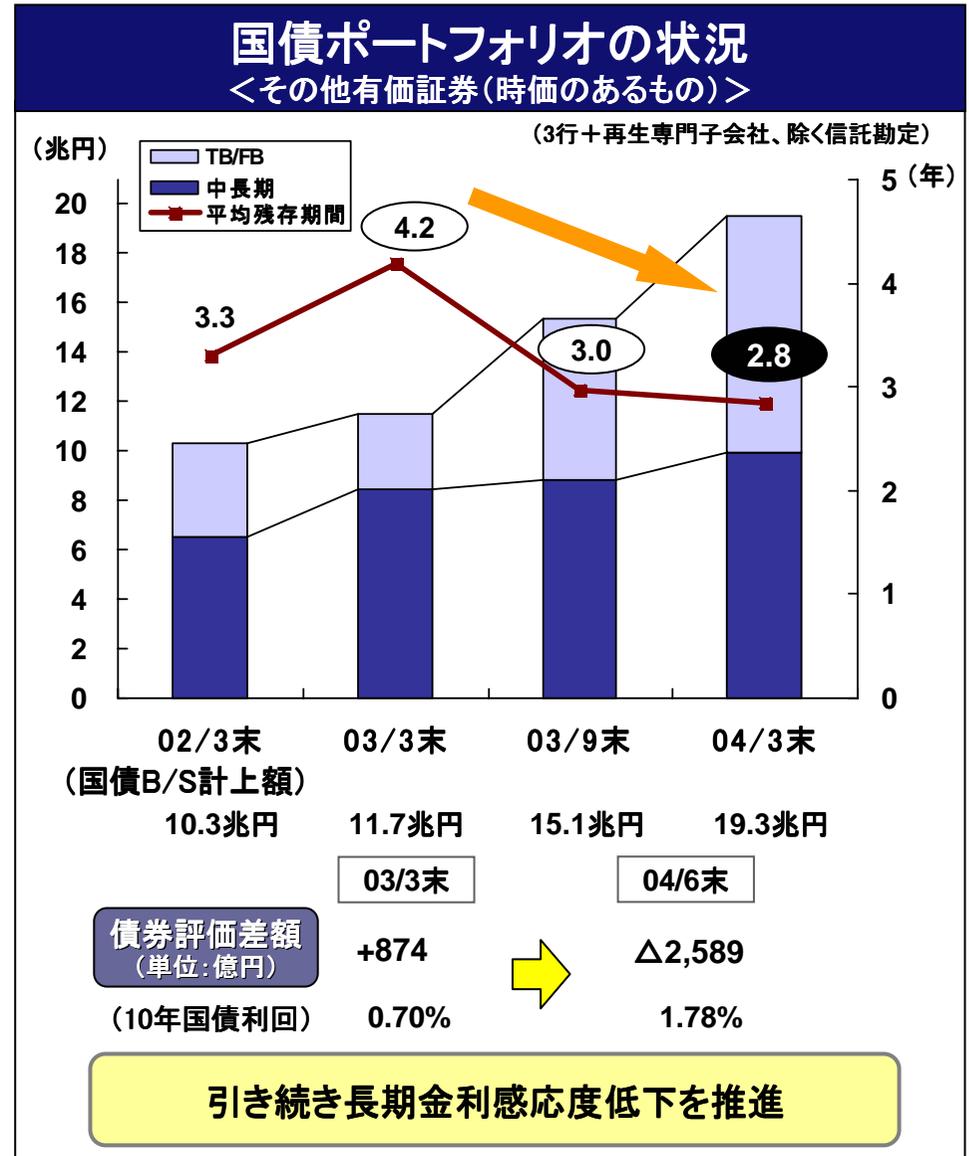
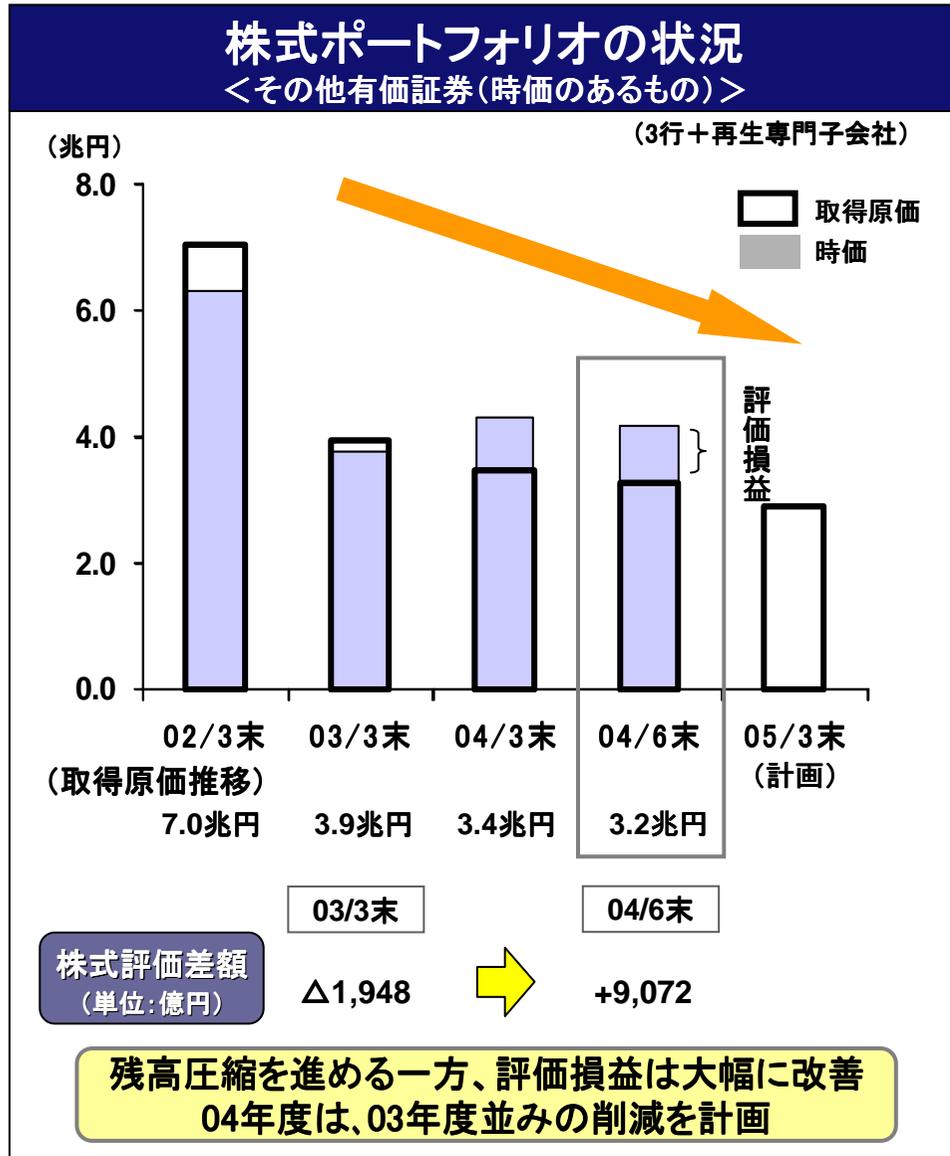
## 財務諸課題の一掃

- 不良債権処理の大幅な進展
- 株式・国債ポートフォリオリスクへの対応
- 繰延税金資産の減少

# 4つの課題～(1)財務諸課題の一扫①



## 4つの課題～(1)財務諸課題の一掃②

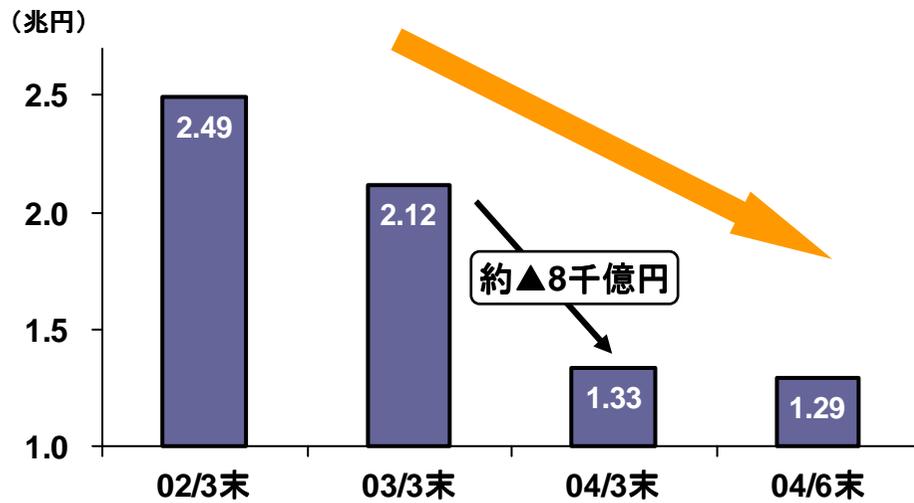


# 4つの課題～(1)財務諸課題の一扫③

## 繰延税金資産の減少

(みずほフィナンシャルグループ連結ベース)

### 繰延税金資産純額の推移



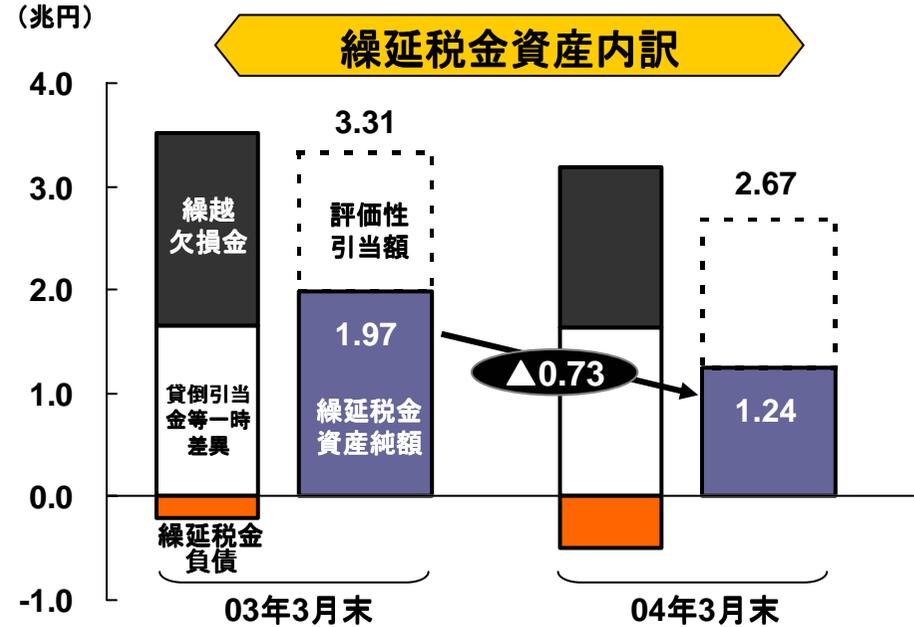
Tier1に占める繰延税金資産の比率



残高・比率とも大幅に減少・低下し、資本の質は着実に改善

## 繰延税金資産内訳の推移

(2行合算)

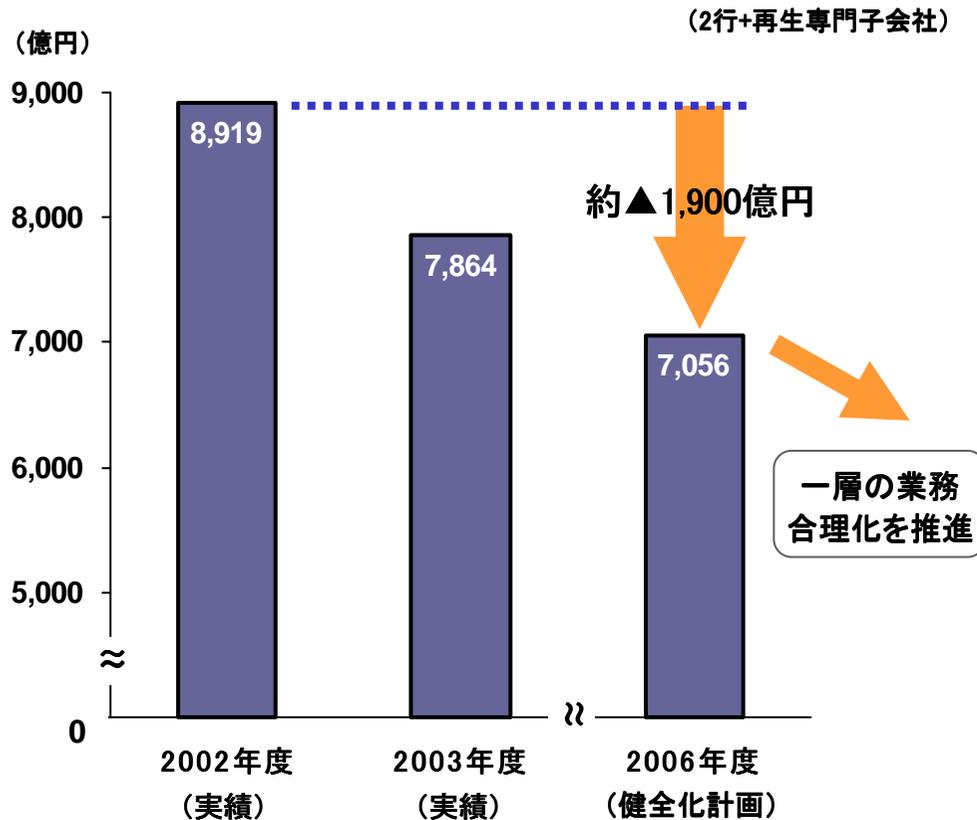


<繰延税金資産純額の減少額>		..... $\Delta 7,363$ 億円
うち課税所得計上(約8,200億円)による繰越欠損金の使用		$\Delta 3,249$ 億円
うち将来課税所得の保守的見積り等に伴う		
評価性引当額の積み増し		$\Delta 971$ 億円
うち有証含み益の増加に伴う繰延税金負債の増加		$\Delta 2,483$ 億円

課税所得計上により、引き続き繰延税金資産純額の減少を見込む

# 4つの課題～(2)コスト構造改革への取組み

## 今後更なる経費削減を展望



経費率\* 52.2%

47.1% → 30%台半ば

\* 経費率=経費/業務粗利益

### 2003年度経費削減実績・主な要因

人件費  
△594億円

役職員処遇の見直し  
従業員平均△10%、部店長△20%

従業員削減の推進  
2003年度削減実績 △1,325人

物件費等  
△459億円

店舗統廃合の前倒し推進  
2003年度国内店舗統廃合 △122ヶ店

スペースコストの削減  
旧3行の本店売却も含め、グループ全体でオフィス集約を推進

### 2004年度以降2006年度までの経費削減施策

従業員削減計画の達成

国内店舗統廃合によるスペースコスト等の低減

事務・システム統合等によるコスト削減

### 2007年度以降更に経費削減を展望

## 4つの課題～(3) 公的資金優先株の買入消却

財務体質の着実な改善を受け、「希薄化」回避に向けた公的資金返済を開始

業績改善に基づくグループ内剰余金の  
着実な積み上げ  
(04/3末グループ内利益剰余金 8千億円超)

与信関係費用の大幅減少等による  
安定的収益基盤の確立

Tier1 及びBIS水準の維持・向上  
(04/3末Tier1比率5.75%、BIS比率11.35%)

今年度連結当期利益予想(3,300億円)  
の範囲内で返済を実施

公的資金優先株の一斉転換期日到来  
による普通株式希薄化の回避

自己資本の質の向上と、資本効率の改善

今後も自己資本を維持・向上しつつ、早期返済に努める方針

### 公的資金優先株の取得内容

対象優先株式	取得株式総数	取得価格	発行価額
第一回第一種	33,000株	@180.2万円	@300万円
第九回第九種	107,000株	@168.6万円	@125万円

発行価額(合算) 2,327億円\*

※公的資金優先株1兆9,490億円の12%程度を買入消却(04/8末実施済み)

### 返済方法

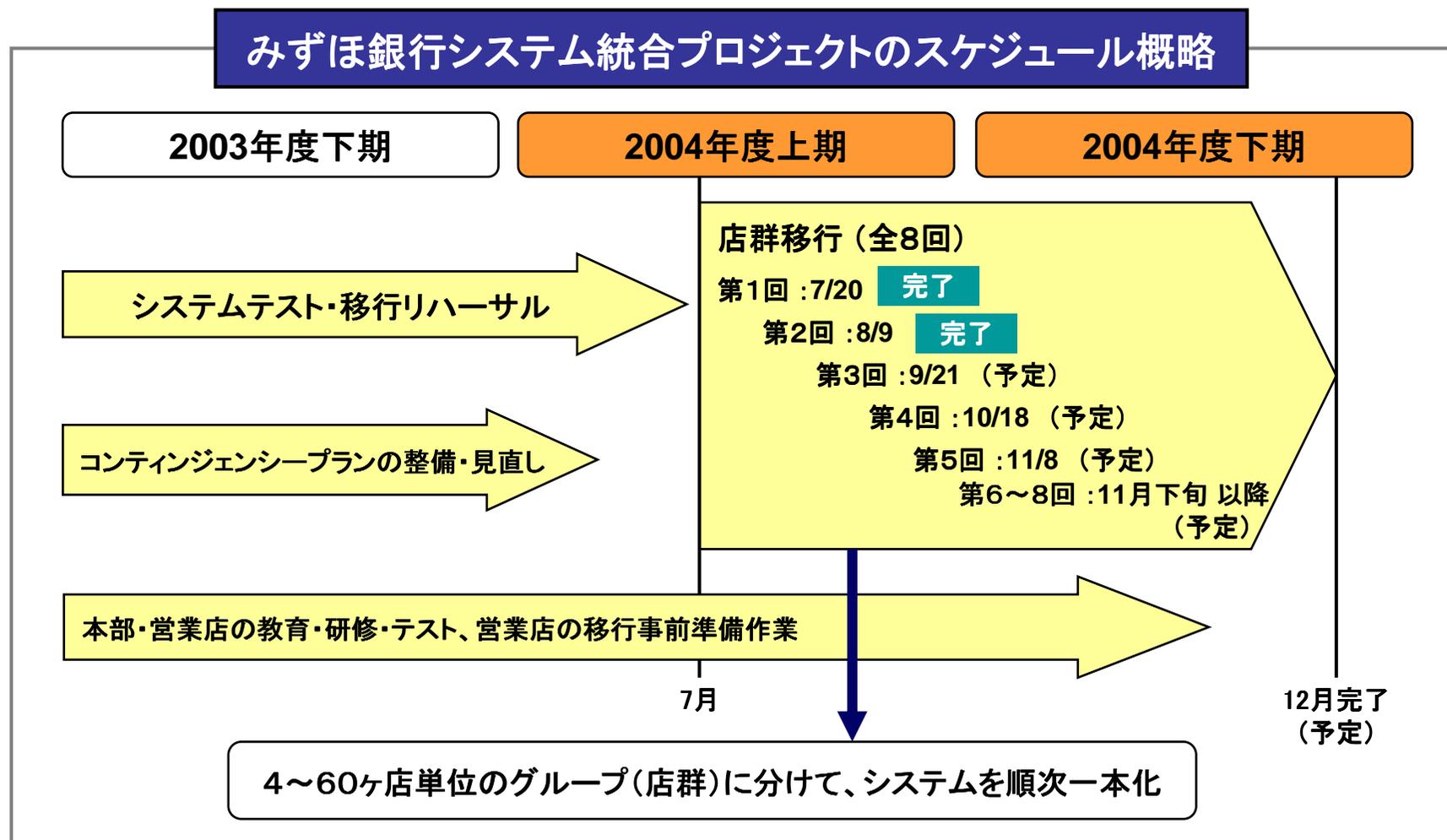
自己株式買受けによる取得及び消却

取得する優先株は、取得後、直ちに  
「その他資本剰余金」により消却予定

4.3%程度の普通株式希薄化を回避  
(返済時の転換価格を前提、04/3末発行済株式数対比)

## 4つの課題～(4)システム統合の完遂

堅確なプロジェクト管理により、システム統合を安全・確実に推進



---

## Ⅲ. トップライン拡大に向けた具体策

# 主要グループ会社の経営目標

## みずほ銀行

コスト構造改革 の断行	経営資源配分の 大胆な見直し	ビジネス改革を 支える人事改革
----------------	-------------------	--------------------

粗利の増強と経費の削減による  
粗利経費率40%台の早期実現

情報提供サービス力 活用によるコアビジネス の徹底・強化	マス・リテール分野の 収益ビジネス化	チャネルネットワークの 再構築等による 対顧客ビジネス強化
------------------------------------	-----------------------	-------------------------------------

## みずほコーポレート銀行

市場型間接金融 モデルの確立	ソリューション バンクの実現
-------------------	-------------------

グローバルトップバンクに並ぶ高い  
収益力を目指す  
— 非金利収入比率50%以上へ

## みずほ信託銀行

信託機能・専門性 の更なる発揮	顧客基盤の拡大
--------------------	---------

**財管部門を中心とした収益増強**  
 2005年度 業務純益\*(一般貸引繰入前)800億円  
 業務粗利益比率(財管部門:資金部門)=6:4

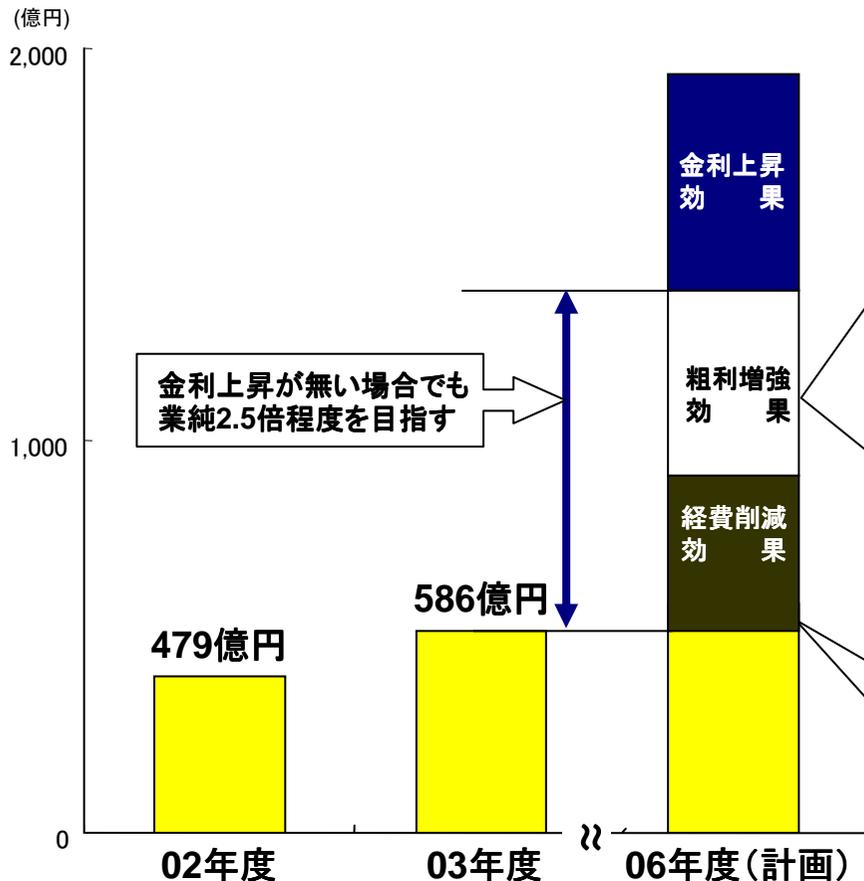
\*修正業務純益ベース

## グループ証券会社

みずほ 証券	連結経常利益500億円体制の確立 (2004年度)
みずほ インバスターズ 証券	グループ証券会社としての基盤を活かし 早期復配を実現
新光 証券	中期経営目標: 2005年度 ROE目標: 10%以上 利益水準で業界トップグループ入り リテール部門: リテール預り資産8兆円(06/3末) 株式投信預り資産1.25兆円(06/3末)

スピーディーな戦略展開による高収益・高効率なビジネスモデルの構築

個人部門の業務純益の実績・計画\*



業務粗利益増強施策

マス顧客取引の収益化

- みずほマイレージクラブ (UCクレジットカード一体型キャッシュカード発行)

個人ローンの増強

- オリентコーポレーションとの包括業務提携 (2004年7月)
- 住宅ローン増強 ⇒2006年度:2003年度対比残高1.8兆円増

投資運用商品の販売強化

- ⇒2006年度:2003年度対比残高2.6兆円増
- コンサルティング営業強化 (ロビーコンシェルジュ・コンサルティングカウンター)
- 購買情報等を含むRMDBの活用

経費削減施策

- チャネルの再構築・事務の合理化
- システム統合後のシステム経費削減

クレディセゾン(セゾン)との戦略的提携基本合意 (2004年8月)

- ・「セゾン」カード一体型キャッシュカード発行
- ・銀行系・流通系の垣根を越えた顧客基盤の相互開放
- ・UC・セゾンの業務統合

(参考)カード会員数  
UC:890万人  
セゾン:1,587万人

\* 内部管理データに基づき、個人部門について集計した値

### マス顧客取引の収益化

#### みずほマイレージクラブ

(1) 年会費無料の提携クレジットカード(キャッシュカード一体型)の収益によるマス顧客の収益化

携帯性向上による  
利用頻度増

新型リボルビング機能  
による収益機会拡大

(2) 既存顧客のリテンション・重点顧客への取引成長促進

マイレージによる  
顧客囲い込み

重点顧客向け  
サービス強化

(3) 購買情報・グループ会社情報の活用によるマーケティングの高度化

将来の預金収益拡大を展望し、  
良質なマス顧客の囲い込みに注力

#### クレジットカード戦略

ブランドカ・マーケティングカ・  
サービス提供力の追求  
⇒新規顧客獲得、既存顧客のリテンション

スケールメリットの追求  
⇒コスト競争力の強化

#### UC・クレディセゾンとの 戦略的業務提携

UC・セゾンと提携した  
みずほマイレージクラブカードの発行

#### UC・セゾンの業務統合

[ UC: 加盟店業務、プロセッシング業務を集約  
セゾン: イシュア事業を統合 ]

クレジットカード業界最強の事業体制

個人ローンの増強 (オリココーポレーション(オリコ)との包括業務提携)

2007年度目処(試算ベース)

- オリコ加盟店基盤及びみずほ法人取引基盤の活用

オリコ保証による販売提携ローン(個品割賦)増強

➡ キャプティブローン: 6,000億円増加

- 利便性・簡便性に優れた申込チャネルの拡充

個人向けローン新商品の発売(「みずほOricoローンカード(仮称)」)

➡ カードローン新商品: 2,000億円増加

- 高度な無担保ローン審査・マーケティングノウハウの活用

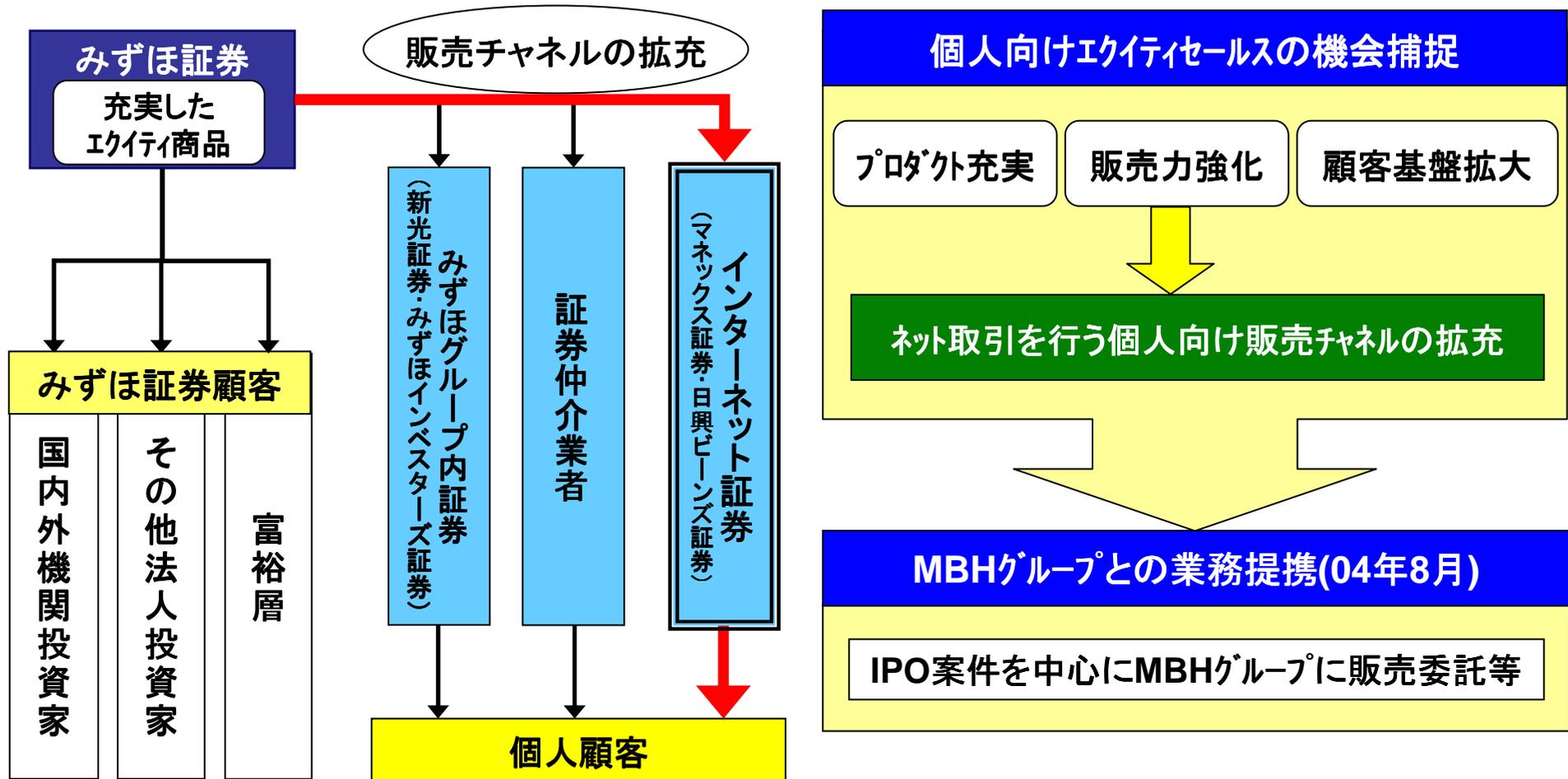
無担保ローン保証業務のオリコへの移管

➡ カードローン残高: 4,200億円  
うち新商品対象: 2,000億円  
その他 : 2,200億円

～「リテール(個人・中小企業)の本格競争に向けて」～

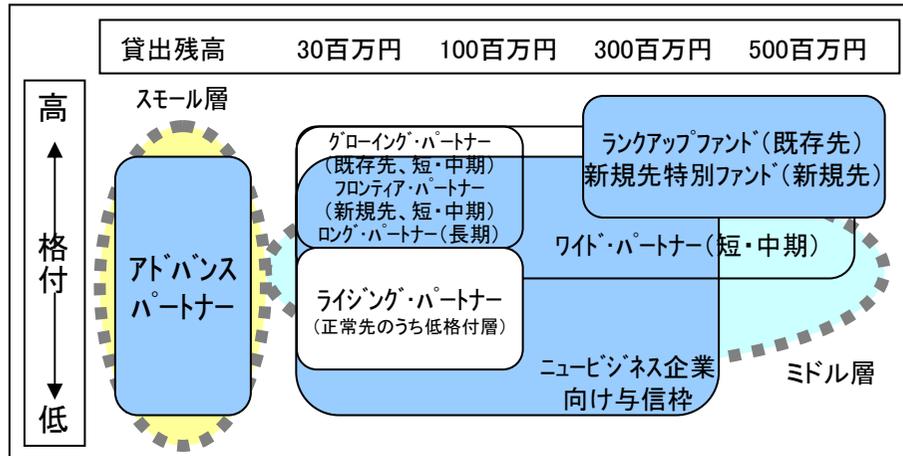
## インターネット証券との業務提携を通じた個人戦略

マネックス・ビーンズ・ホールディングス(MBH)グループを通じたみずほ証券のエクイティ商品の拡販

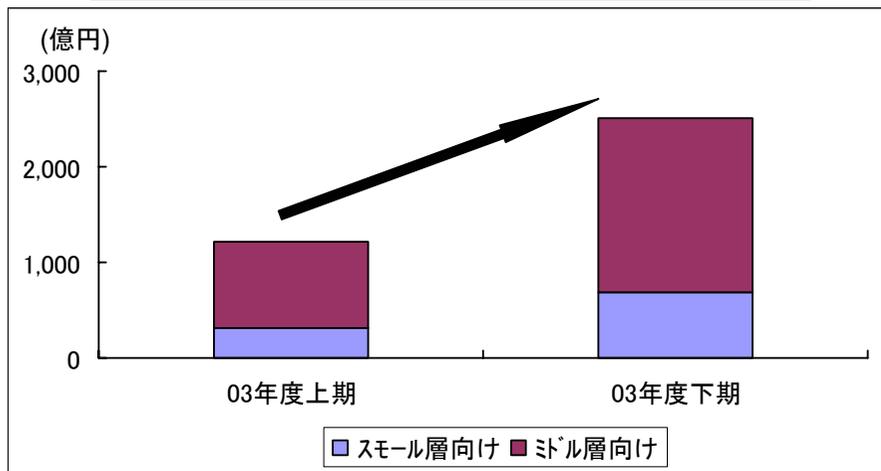


貸出商品セグメント及び実績

これまでの商品ラインアップ



無担保定型貸出商品の貸出実行額



現状認識

貸出残高の  
伸び悩み

利鞘率は着実に  
改善するも改善幅  
は減少傾向

非金利収入は  
堅調に推移

今後の施策

スモール層戦略の見直し

顧客基盤維持・  
収益極大化への  
戦略転換

ビジネス金融  
センターの位置付・  
体制見直し

アドバンスパートナー  
商品性レベルアップ

ミドルリスク層に対する積極的な  
リスクテイクの推進

良質貸出の  
考え方の転換

営業店運営の  
見直し

審査運営の  
見直し

---

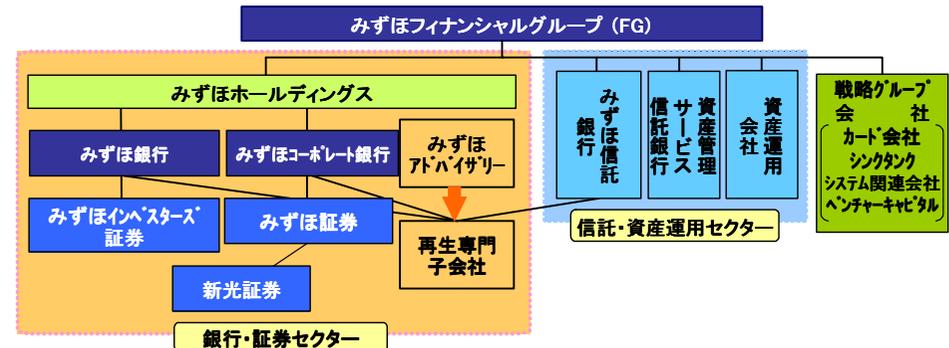
## IV. 最後に

～リテールを「主戦場」とする本格競争の始まり～

みずほは現状、既に十分な事業基盤と金融サービス提供機能を保有

国内最大級の顧客基盤  
(十分に活かすことが課題)

証券・信託・カード等、グループ内にあらゆる  
金融サービスの提供機能



収益力強化のスピードを競うステージへ  
～新たな競争に向けた「危機意識」を梃子に～

トップライン拡大の具体策をスピーディーかつ着実に実行

信販・カード・証券等、他業態との「アライアンス」を柔軟に組成・活用

金利の本格反転に備えフォーカス分野(リテール等)でのビジネスモデル確立

顧客基盤を最大限活用したグループ内シナジーの徹底追求

更なる合理化による統合効果の拡大実現

---

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。