

## 第7回 金融コンファレンス

# MIZUHO



～新しいフェーズにおける「みずほ」～

2005年9月

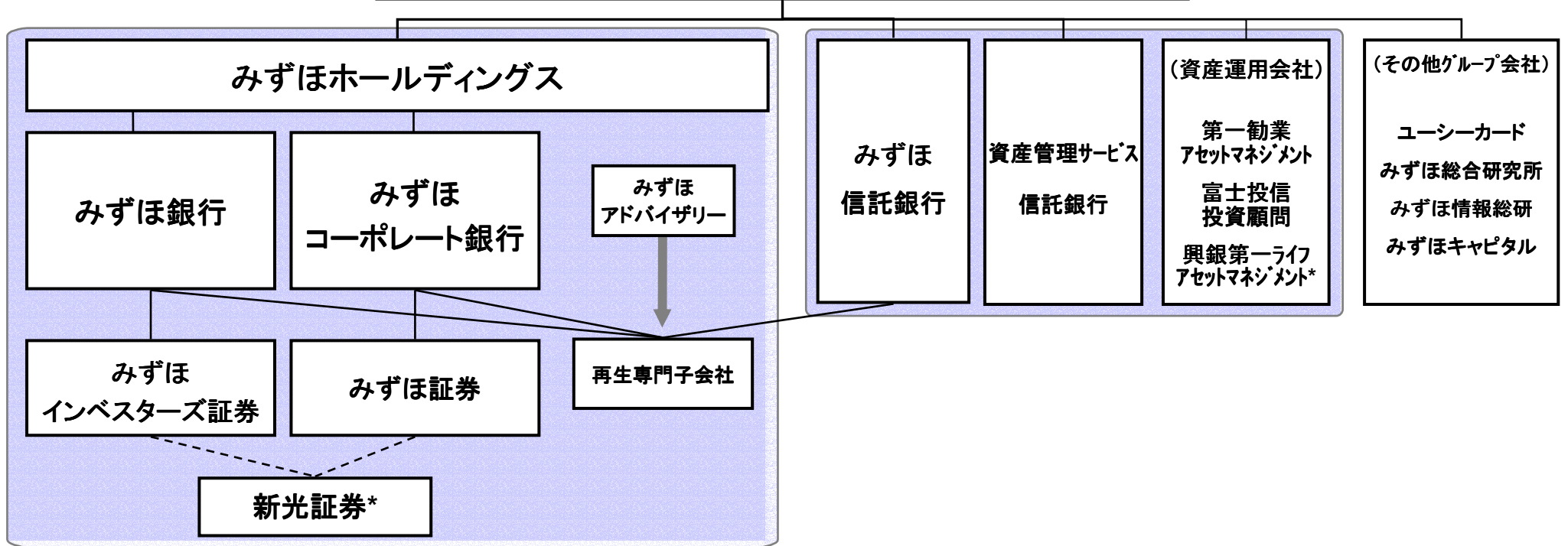
みずほフィナンシャルグループ

# 目次

---

- |    |                                     |        |
|----|-------------------------------------|--------|
| 1. | 2005年度第1四半期までの業績概要                  | P.3-4  |
| 2. | 新事業戦略と中期経営計画                        | P.5-10 |
| 3. | 成長軌道の確立に向けて<br>~3つのグローバルグループのコア事業戦略 | P11-13 |
| 4. | 成長軌道の確立に向けて<br>~みずほ銀行の個人戦略          | P14-22 |
|    | (1) マス顧客取引の収益化                      | P15-16 |
|    | (2) 個人ローンの増強                        | P17-18 |
|    | (3) コンサルティング営業の強化                   | P19-21 |
|    | (4) チャネルネットワークの再構築                  | P22    |
| 5. | 最後に                                 | P23    |

# みずほフィナンシャルグループ



\* 持分法適用の関連会社

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

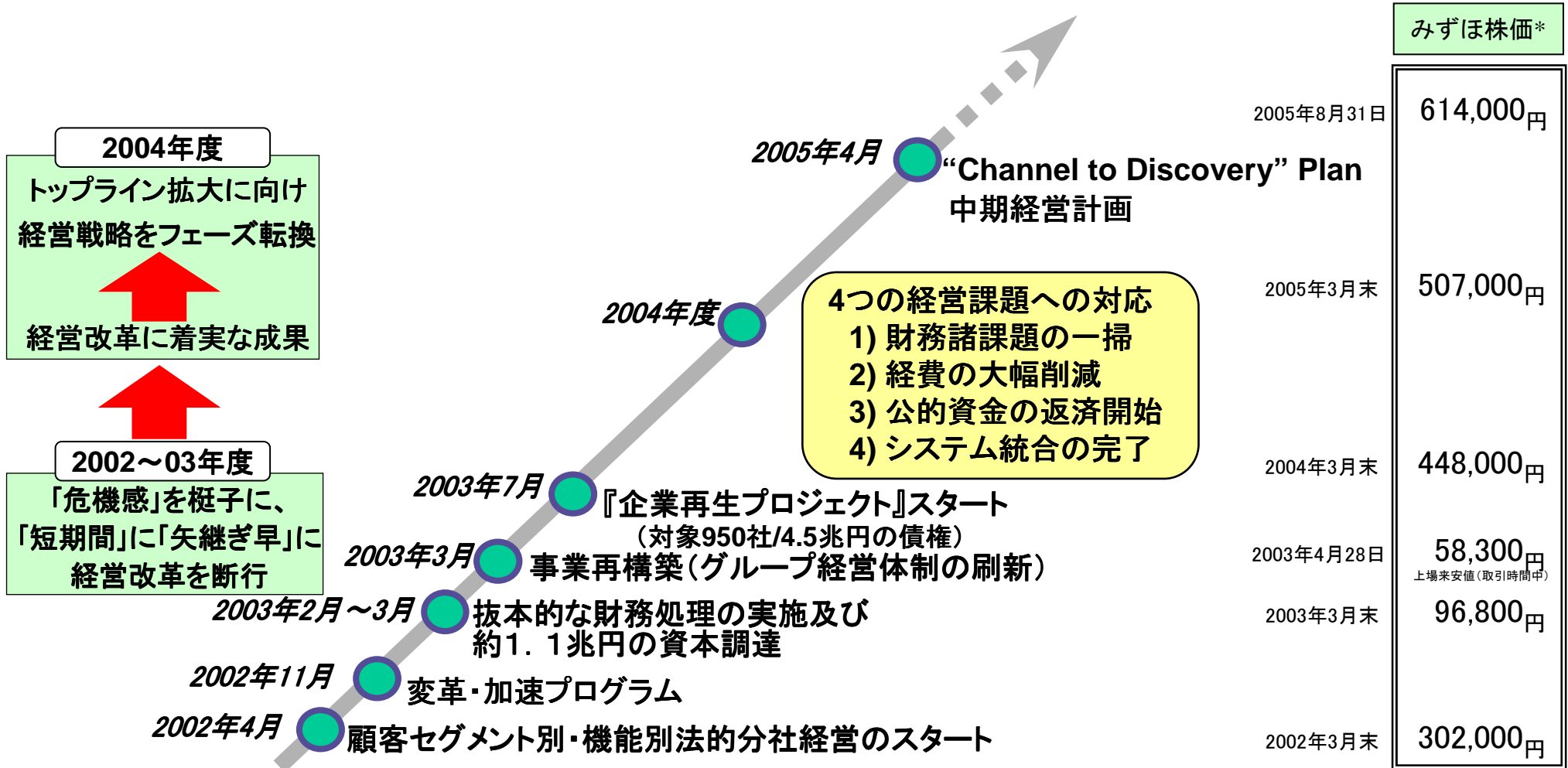
**2行+再生専門子会社:**みずほ銀行、みずほコーポレート銀行に傘下の再生専門子会社を合算した値

**3行合算:**みずほ銀行、みずほコーポレート銀行、みずほ信託銀行の合算値

**2行合算:**みずほ銀行、みずほコーポレート銀行の合算値

# 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



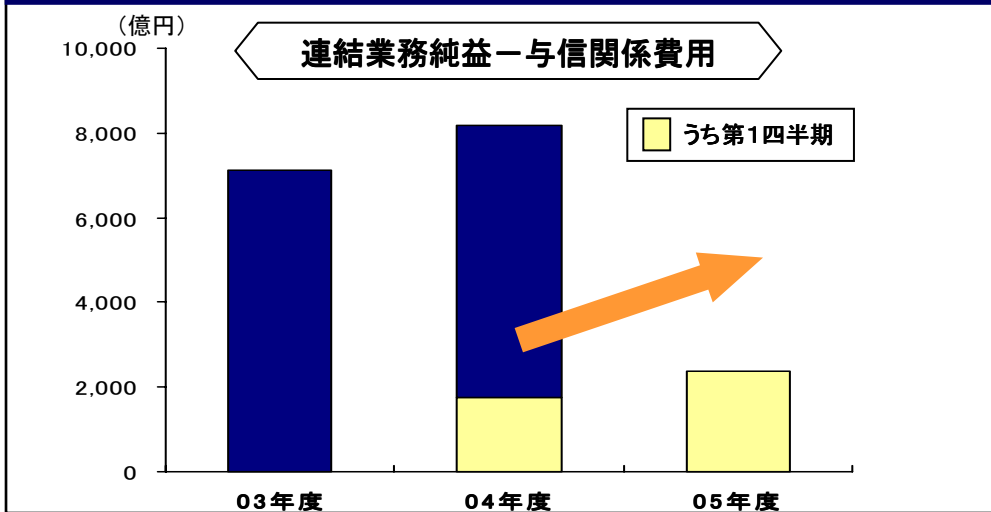
\*東証終値ベース。2003年3月5日まではみずほホールディングス株価

---

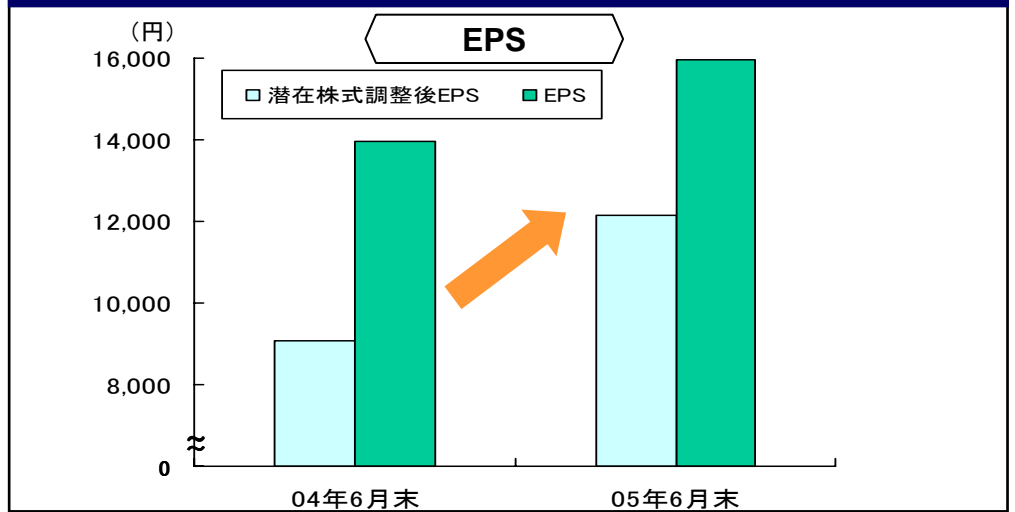
# 1. 2005年度第1四半期までの業績概要

# 業績概要

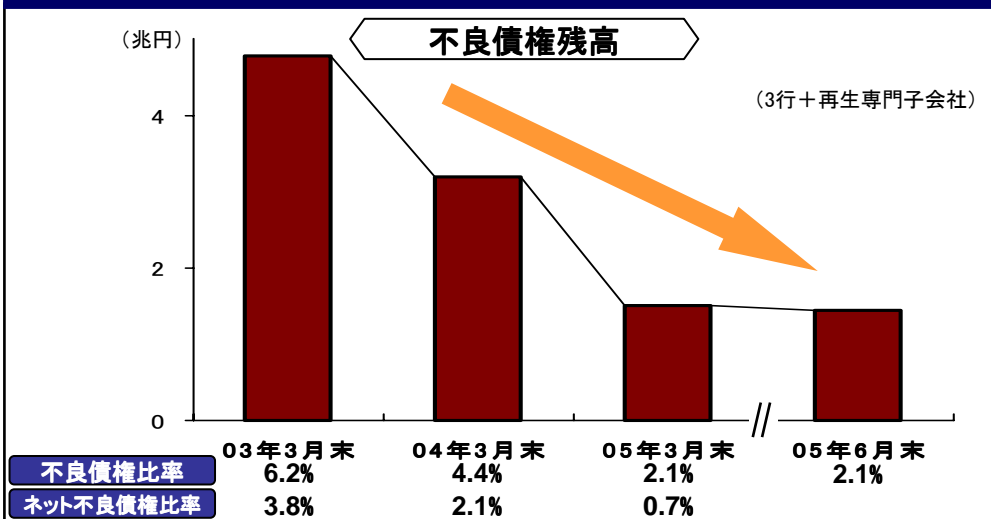
## 堅調な業績推移



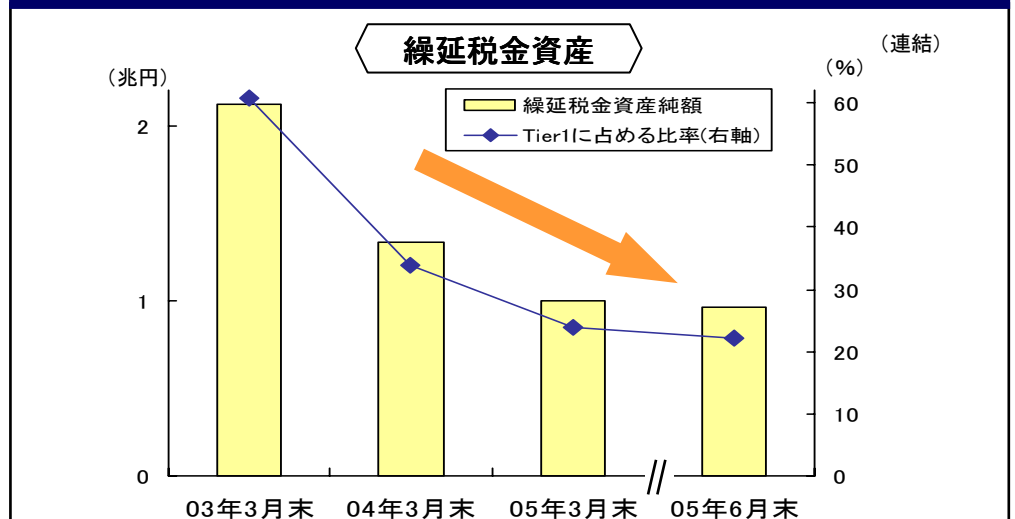
## 一株当たり四半期純利益の増加



## 不良債権の着実な減少



## 資本の質の更なる改善



---

## 2. 新事業戦略と中期経営計画

# 新事業戦略 “Channel to Discovery” Plan

「未来志向・顧客志向」の経営戦略で「お客さま支持獲得」へ

## “Channel to Discovery” Plan

「躍動的で、オープンで、先見性のある」フィナンシャルグループとして、  
「お客さまのより良い未来の創造に貢献するフィナンシャル・パートナー」を目指す

ビジネスポートフォリオ戦略

お客さまニーズを“Key”とする  
欧米型の“3つのグローバルグループ体制”への再編と提携戦略  
～ PB会社設立、米銀3行との業務提携、新アドバイザー会社等

コーポレートマネジメント戦略

グローバルに通用するフィナンシャルグループ創造に向けた施策  
～ NYSE上場、CSR活動推進、新ブランド戦略

中期経営計画  
(2005年度～2007年度)

安定したコア収益基盤の確立と剰余金の積上げ  
成長分野への積極的な経営資源投下によるトップライン収益の拡大

4つの新たな目標

公的資金の完済

業務純益1兆円

時価総額10兆円

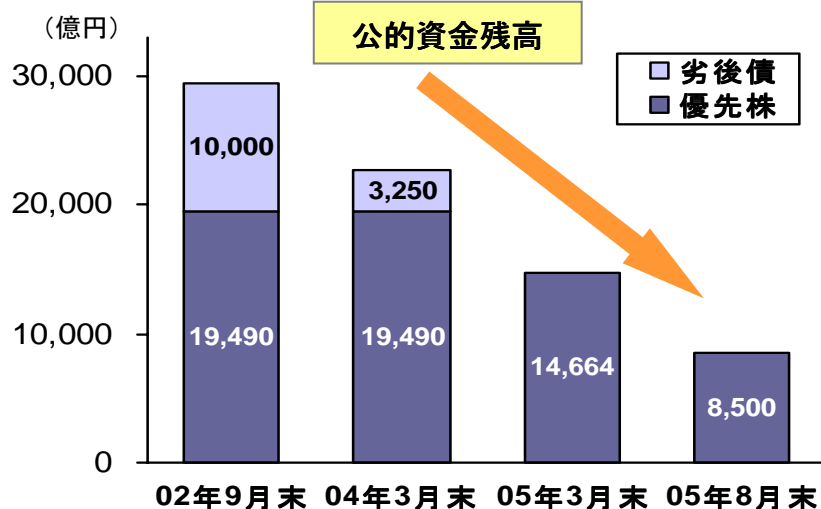
格付AA格



# 公的資金優先株の完済に向けて

- 今後の安定した収益基盤に基づき、剰余金の着実な積上げにより、公的資金の残額(優先株式 8,500億円)について、2006年度中の完済を目指す
- 2005年8月に6,164億円(発行価格ベース)の買受・消却を行い、残額は8,500億円まで減少

## 十分な返済原資の確保



## 剰余金の推移\* (健全化計画)

(億円)		
05年3月末	06年3月末	07年3月末
15,698	24,925	29,071

\* 持株会社+傘下子会社(みずほ銀行・みずほコーポレート銀行・みずほ信託銀行・みずほ証券)  
但し、05年3月末剰余金残高にはみずほホールディングスを含む

## 公的資金優先株の返済

### 8月29日の買受・消却の内容

- 買受総額: 6,930億円(発行価格ベース6,164億円)
- 対象株式: 第二回第二種、第三回第三種、第八回第八種、第十回第十種 → 全額消却済

### 公的資金残額の内容

対象優先株式	金額	種類
第四回第四種	3,000億円	社債型(転換無し)
第六回第六種	3,000億円	社債型(転換無し)
第七回第七種	2,500億円	転換型(06年9月末迄パー償還が可能な強制償還条項付)

➡ 今後の返済\*\*にあたり株価変動による返済負担増無し

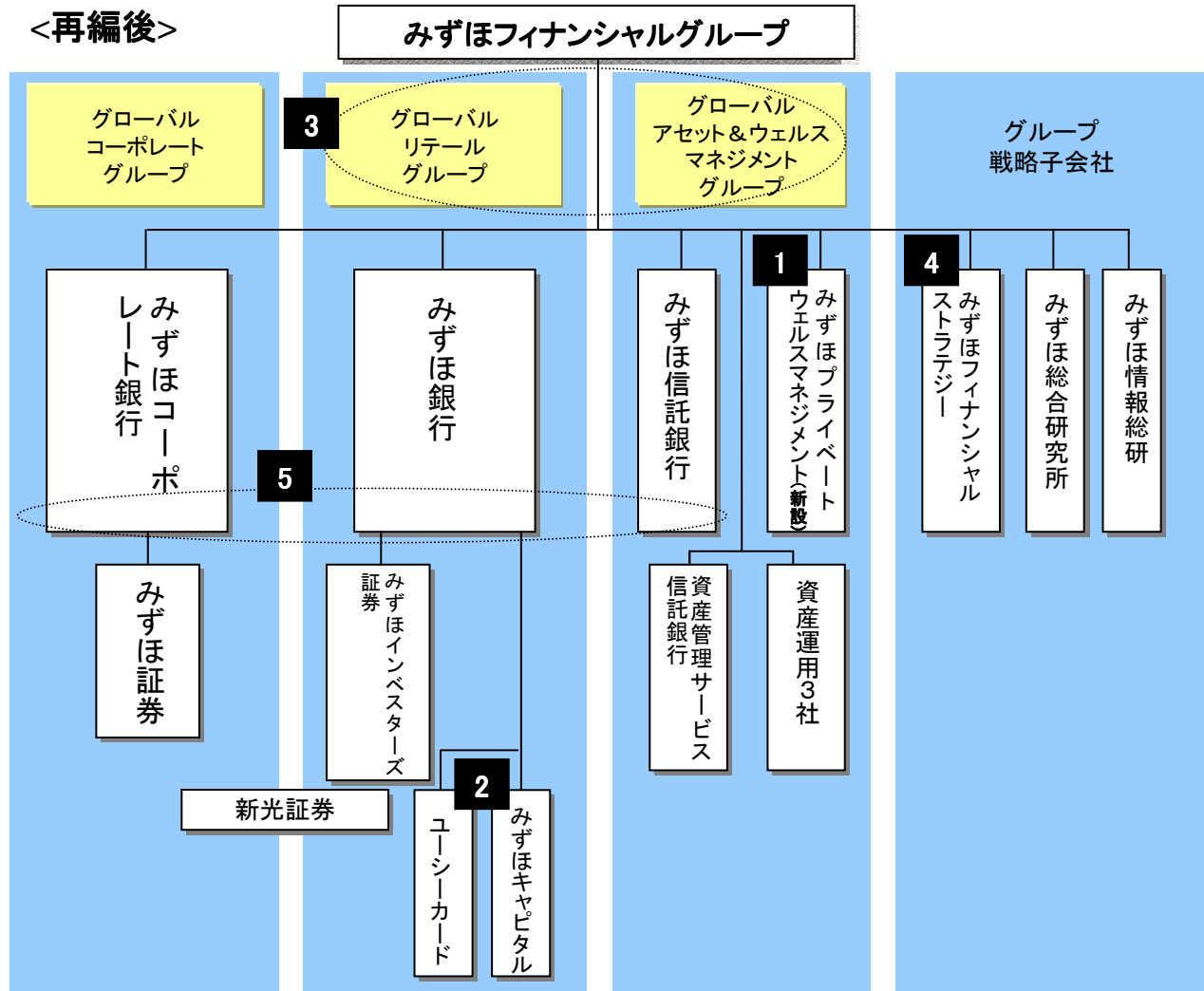
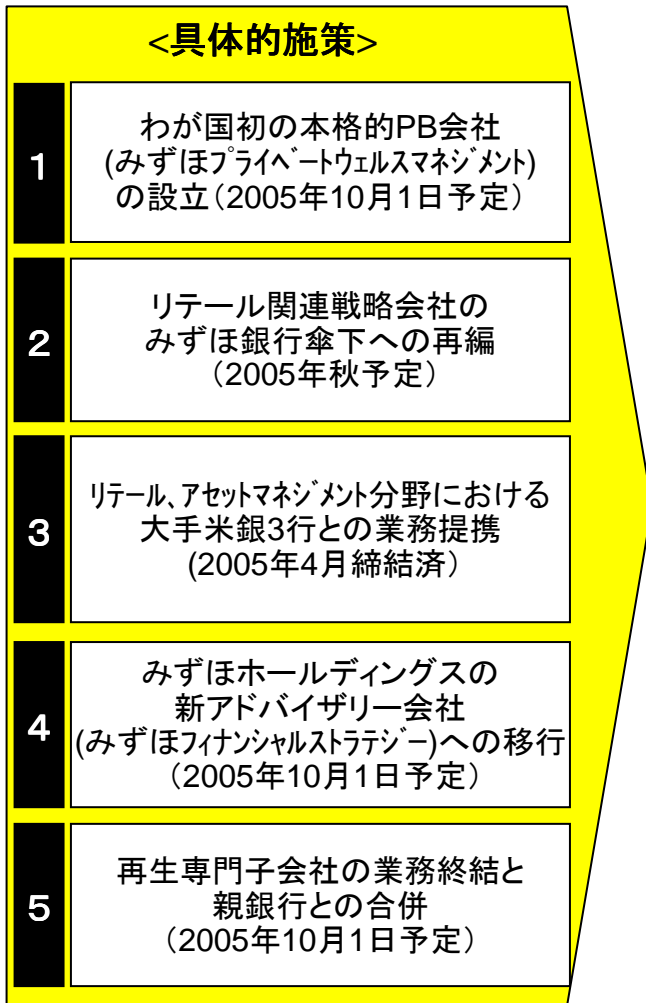
### 8月29日買受後の残存優先株取得枠

- 残存取得枠(次期定時株主総会終結時まで有効)は 2,770億円\*\*

\*\* 実際の取得・返済に当たっては、健全化計画の趣旨等に則り、関係当局と協議

# 新たなビジネスポートフォリオ戦略

お客さまニーズを“Key”とした3つのグローバルグループに再編



\* 上記施策は内外当局の許認可等を前提

# コーポレートマネジメント戦略

## グローバルに通用するフィナンシャルグループに相応しい「みずほブランド」の確立

ニューヨーク証券  
取引所上場

CSR(社会的責任)  
活動

新ブランド戦略

1

コーポレートガバナンスの  
透明性確保および投資家から  
の信頼性の向上

ニューヨーク証券取引所  
(NYSE)への  
上場を目指し準備開始

- ・国際的に最も厳格な米国企業改革法(Sarbanes-Oxley Act)に準拠した開示および財務報告の内部統制を構築、コーポレートガバナンスの透明性をさらに向上
- ・国際標準の1つとされる米国会計基準(USGAAP)に即した情報開示を実施
- ・持株会社にディスクロージャー委員会を設置済(05年4月)

2

グローバル企業グループとして  
の責任遂行と経済発展への  
寄与

社会的責任(CSR)  
活動の推進

- ・CSR活動を「新たな企業価値の創造と発展に向けた企業行動の主軸」と位置付け
- ・環境への取組み、金融教育の支援等への取組みの充実
- ・ステークホルダーとの対話重視型コミュニケーションの実現
- ・持株会社にCSR委員会を設置済(05年5月)

3

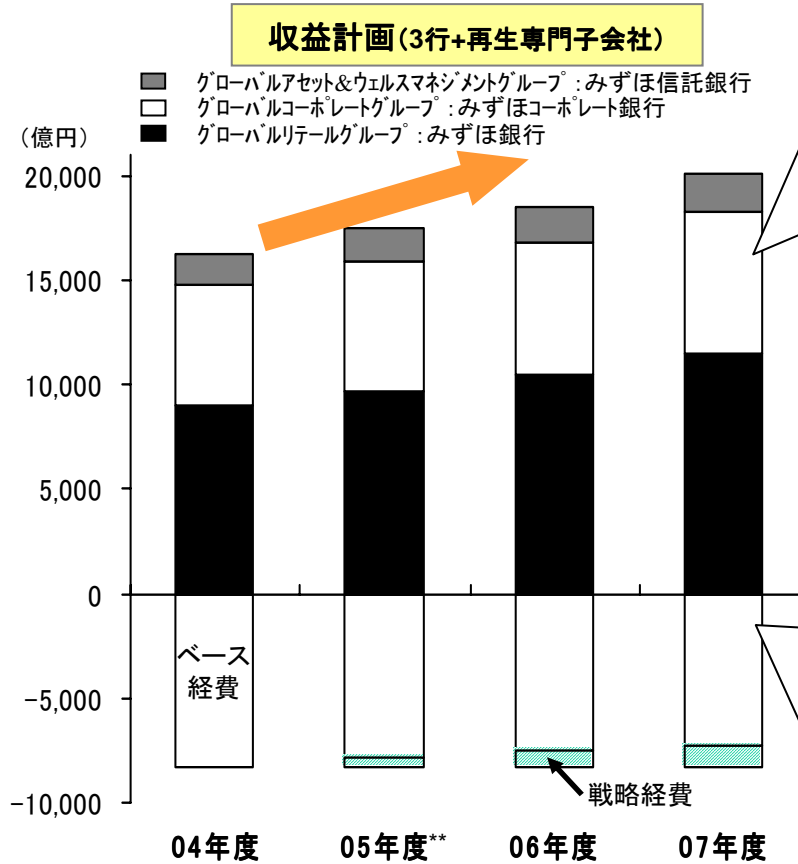
「未来志向・顧客志向」企業を  
代表するブランドの確立

「みずほブランド」変革  
に向けたブランド戦略  
の強化

- ・“Channel to Discovery”を新スローガンとして『躍動的で、オープンで、先見性のある』フィナンシャルグループを目指す「みずほブランド」を確立
- ・コミュニケーション型組織への変革を目指し、広報部をコーポレート・コミュニケーション部に改組済(05年5月)

# 中期経営計画

リテール業務をはじめとする成長分野に戦略的に経営資源を投下し、トップライン収益を拡大



実質業務純益 8,000億円 → 11,800億円

連結当期利益 3,189億円\* → 6,500億円

\* 04年度の住専訴訟関連の特殊要因を除く

\*\* 05年度の再生専門子会社からの配当金1,200億円を除く

■ 業務粗利益：+約3,800億円、23%増加 (07年度計画、04年度対比)

【内訳】

- グローバルリテールグループ
  - 業務粗利益：+約2,500億円、27%増加
  - 経費率：61%(04年度)⇒45%程度(07年度)に改善
- グローバルコーポレートグループ
  - 業務粗利益：+約1,000億円、17%増加
  - 非金利収支比率：33%(04年度)⇒45%程度(07年度)に上昇
- グローバルアセット&ウェルスマネジメントグループ
  - 業務粗利益：+約320億円、21%増加
  - うち財産管理部門で約6割を計画

■ 経費：戦略経費を含め、ほぼ横這い  
経費率は増益により大幅に低下(04年度50.9%⇒07年度41%程度)

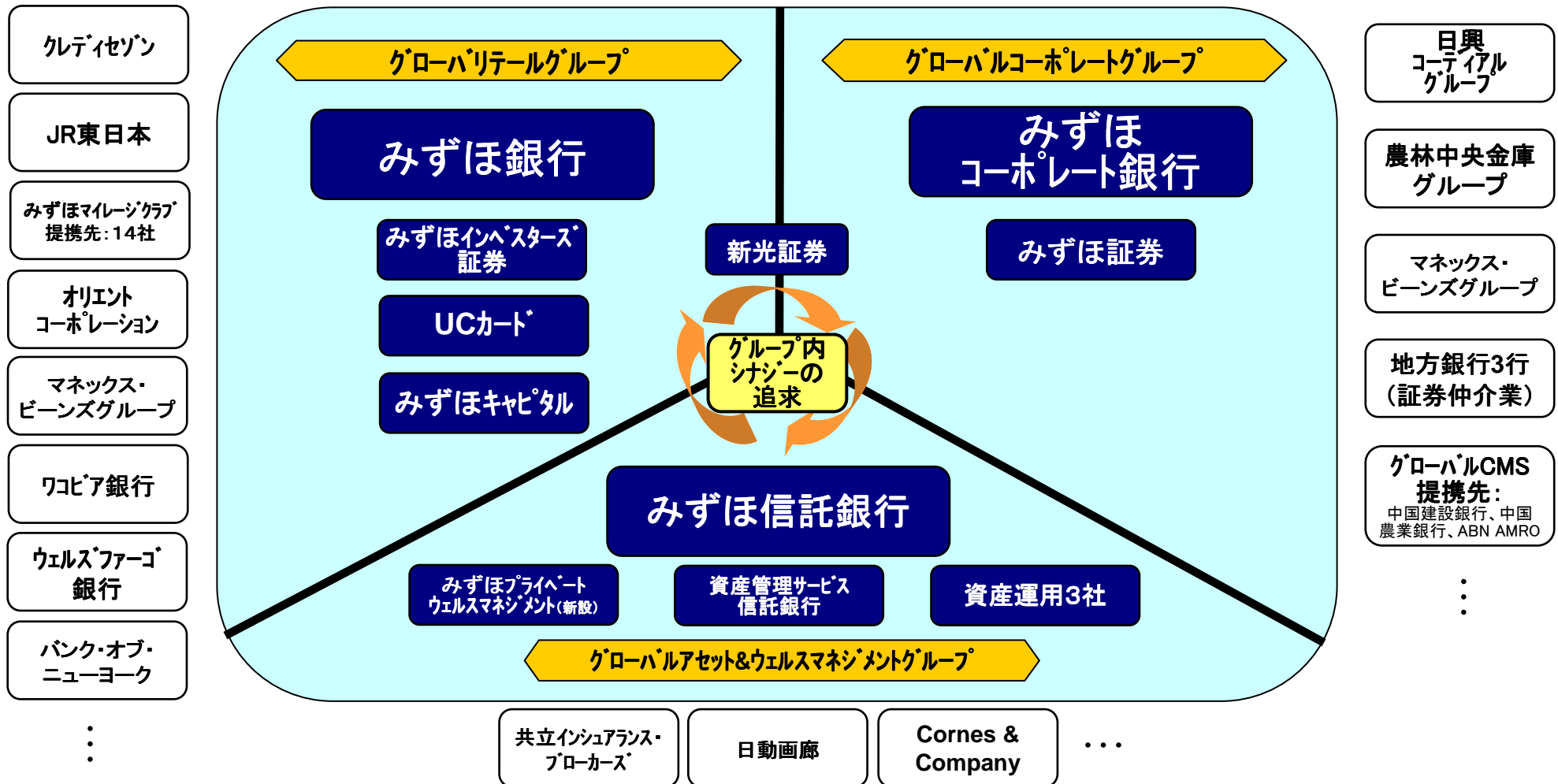
- ベース経費の更なる削減：約△1,030億円 (07年度計画、04年度対比)
  - システム統合によるシステム開発・運営コスト・業務委託費用の削減
  - 業務革新の推進、店舗統廃合の追加計上等
- 収益増強に向けた戦略施策の実施：戦略経費 約1,070億円 (07年度計画)
  - みずほ銀行 約430億円：コンサルティング体制構築、チャネルネットワーク改革等
  - みずほコーポレート銀行 約160億円：シンジケーションビジネスの拡大等
  - システム関連(上記2行) 約350億円：CS向上と将来のコスト削減のためにシステム投資を前倒し実施
  - みずほ信託銀行 約130億円：成長分野(不動産・PB等)への資源投下等

---

### 3. 成長軌道の確立に向けて ～3つのグローバルグループのコア事業戦略

# 3つのグローバルグループ体制とアライアンス戦略

国内最大規模の顧客基盤を活かす、グループ内シナジーの追求と柔軟かつスピーディーなアライアンス戦略



# 各グローバルグループのコア事業戦略

## みずほ銀行(グローバルリテールグループ)

個人	マス顧客取引の収益化	■ みずほマイレージクラブによる収益増強
	個人ローンの増強	■ オリエンコーポレーション(オリコ)との提携によるローン増強 ■ 体制強化による住宅ローン増強
	コンサルティング営業の強化	■ 投資運用商品の販売強化
	チャネルネットワークの再構築	■ 店舗ネットワークの再構築
中堅・中小企業	ミドルリスク層・スモール層向け貸出強化	■ ミドルリスク層への貸出強化
	ソリューションビジネス	■ ソリューションビジネスの推進

## みずほコーポレート銀行(グローバルコーポレートグループ)

シンジケートビジネスの拡大	■ シンジケートローン市場でのマーケット・リーダーの地位堅持(マーケットシェア:約4割) ■ 資産回転型ビジネスモデルの確立
国際業務の強化	■ 海外顧客基盤及び拠点網の拡充
投資銀行業務の強化	■ ファイナンスアレンジメント業務の更なる強化
ソリューション営業体制の強化	■ 企業再生ビジネスの推進

## みずほ信託銀行(グローバルアセット&ウェルスマネジメントグループ)

新たな信託ビジネスの創出	■ 新規業務・新商品の開発
既存業務の更なるマーケットシェア拡大	■ グループシナジー効果の追求 ■ コンサルティング機能の一層の充実
経営基盤の強化	■ 成長性の高い業務への経営資源投下 ■ 新たなチャネル体制の構築

## みずほ証券(グローバルコーポレートグループ)

連結経常利益1,000億円の達成	■ 中長期的な確立に向けた、更なる業容・収益力の拡大
事業別収益の増強	■ 株式部門:プライマリー・セカンダリー強化 ■ 債券部門:顧客基盤拡充・業態別営業強化 ■ 大型M&A案件の捕捉、自己資金投資の推進
営業体制・インフラの強化	■ 組織改編、グローバル化の推進、ミドル・バックの体制強化
戦略的業務提携の推進	■ 日興コーディアルグループ(2005年1月) ■ 農林中央金庫(2004年9月) ■ マネックス・ビーンズグループ(2004年8月) ■ 地銀3行等と証券仲介業で提携

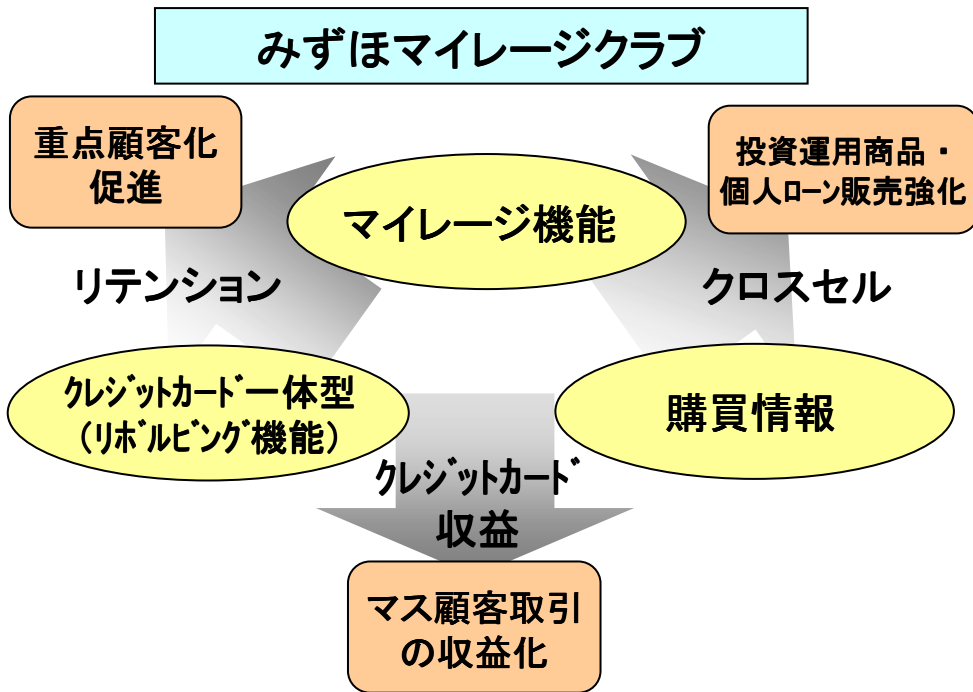
---

## 4. 成長軌道の確立に向けて ～みずほ銀行の個人戦略



# みずほマイレージクラブ(1)

年会費無料クレジットカード一体型キャッシュカードを  
プラットフォームにした新サービス



- 銀行取引・クレジットカード利用等でポイント付与し(累積型)、蓄積されたポイントで預金・ローン金利等優遇
- 購買情報等の活用によるマーケティングの高度化
- クレジットカード収益をカード会社とシェア
- 万全なセキュリティ対応(ICキャッシュカード+ICクレジットカード)

【みずほマイレージクラブカード】

(UCバージョン)

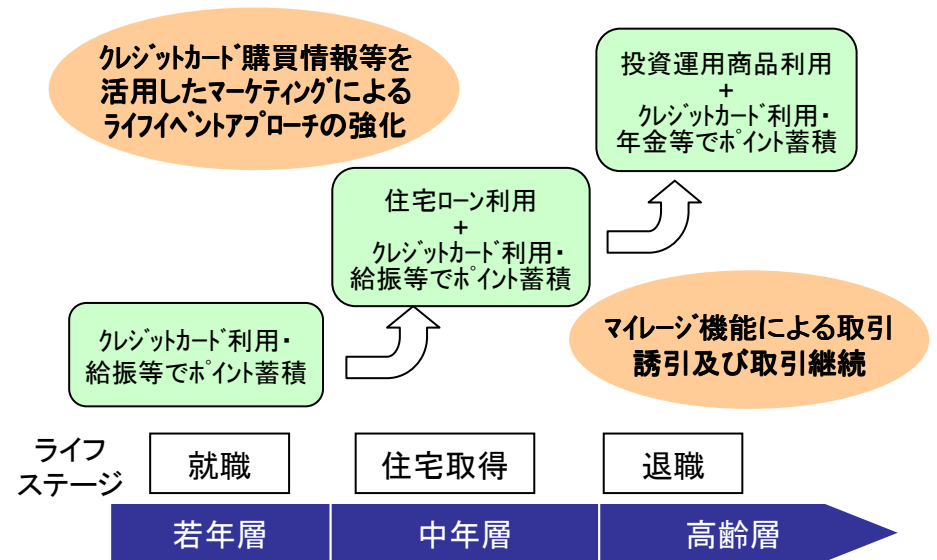


(ハローキティデザインカード)

(セゾンバージョン)

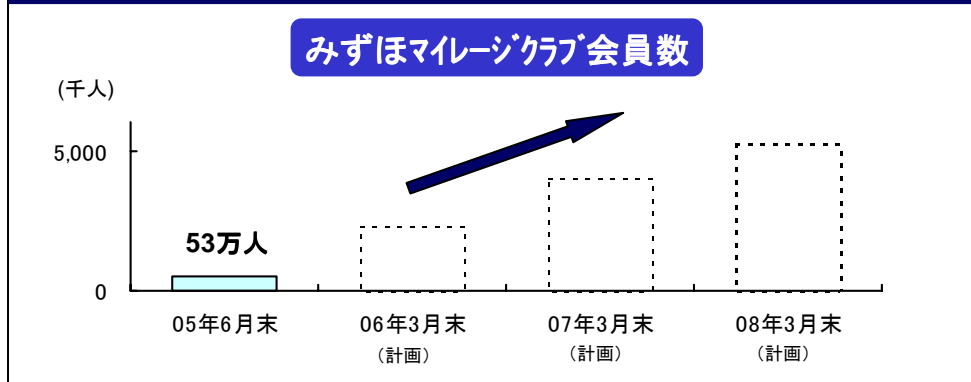


みずほマイレージクラブを活用した取引成長イメージ



# みずほマイレージクラブ(2)

## みずほマイレージクラブ会員数見込み

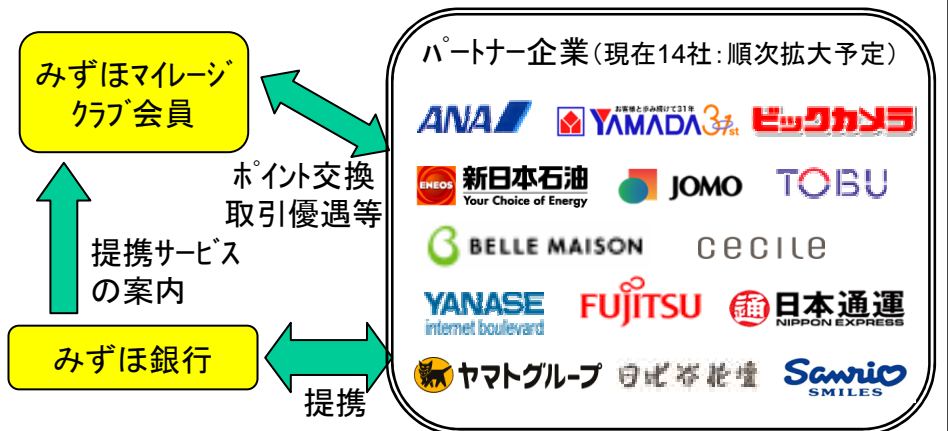


## 会員増強に向けた具体的施策

- **トップブランドとの業務提携による顧客基盤の拡大**
  - ・クレディセゾン(セゾン)との提携:「みずほマイレージクラブカード《セゾン》」(05年4月取扱開始)
    - ・セゾン顧客に対するみずほ商品の販売等、相互にマーケットを開放
    - ・両社の強みを活かしたクレジットカード事業の統合・再編
  - ・JR東日本との提携:「みずほSuicaカード」(06年3月取扱開始予定)
- **クレディセゾン・UCの営業力活用による会員獲得推進**
  - ・クレディセゾン及びUCが持つ会員獲得ノウハウを活用
- **みずほマイレージクラブ申込受付チャネルの拡大**
  - ・インターネットによる申込受付開始(05年度下期予定)

## 商品性の強化とマーケティングの推進

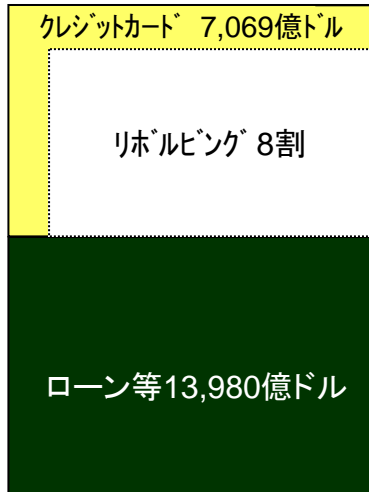
- **新型リボルビング機能\*の導入(04年11月導入)**
  - \*毎月の支払上限額を顧客が自由に設定(自動リボルビング払いサービス)
- **インターネットを通じたサービスの拡充**
  - ・マネックス、MHIS\*との提携による高品質なオンライン証券仲介サービスの提供(05年上期より順次開始)
  - ・会員専用アカウントアグリゲーションサービス\*\*(04年11月)
  - \* マネックス・ビーンズ証券、みずほインベスターズ証券
  - \*\* 1つの画面で預金・投信・カード利用状況(含む他行・他社口座)を照会
- **顧客情報の活用によるマーケティングのレベルアップ**
  - ・クロスセル促進のためのシステム構築及び共同マーケティングの検討
- **パートナーズサービス\*提携先拡大による商品性強化**
  - \* パートナー企業でのみずほマイレージクラブカード(クレジットカード)利用によるポイント優遇や、パートナー企業のポイントとマイレージクラブポイントの交換が出来るサービス



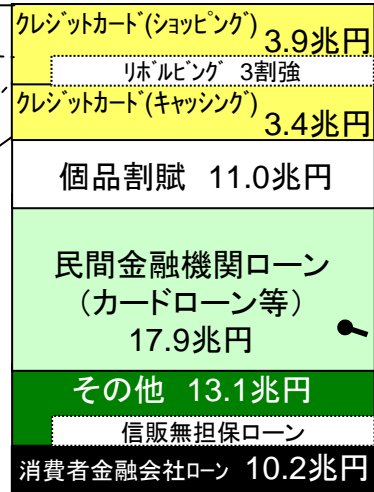
個人ローンの  
増強

# 消費者信用マーケットに対する取組

【米国の消費者信用マーケット】  
(2004/12)



【日本の消費者信用マーケット】  
(2004/3)



消費者信用マーケットに対するみずほの戦略

クレジット戦略強化によるシェア拡大(既掲)

- クレジット一体型キャッシュカード
- クレディセゾンとの提携

オリコとの提携により無担保ローンを増強

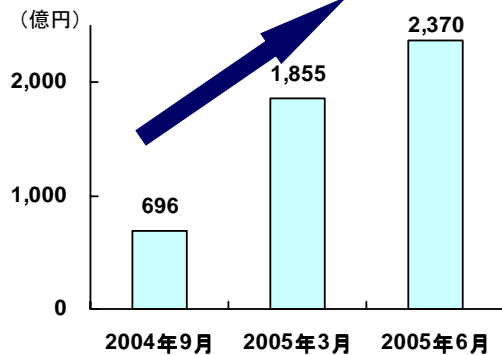
- 個人割賦マーケットへの進出
  - オリコ保証による販売提携ローン(提携発表04年7月)
- カードローン増強
  - 無担保ローンの共同開発

消費者金融会社でない理由

- ・顧客構造が異なりシナジー効果が少ない
- ・顧客が秘匿性を求めるので、銀行にとってクロスセル等の取引拡大が期待できない

## オリコとの業務提携による個人無担保ローンの増強

オリコ販売提携ローン残高



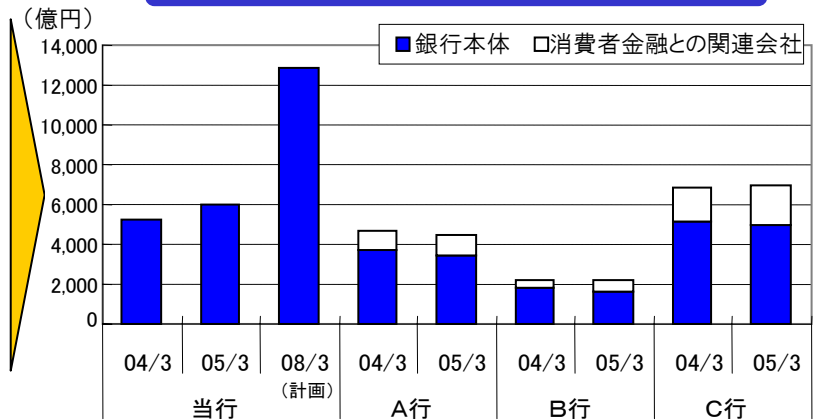
1.オリコの加盟店基盤を活用した個人ローンの増強

- ・オリコ保証による販売提携ローンの拡販

2.オリコの審査ノウハウ・回収能力・マーケティングノウハウ等の活用

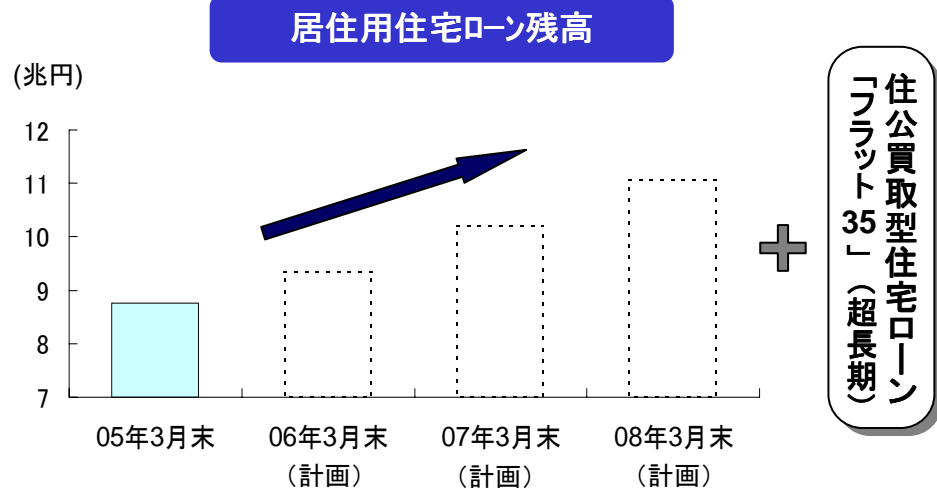
- ・無担保ローン保証業務の移管
- ・共同開発ローン新商品の導入

メガバンク別個人無担保ローン残高(推定値)



# 住宅ローンへの取組

## みずほの現状及び計画



## 住宅ローンの現状分析

### 1. 他行との競争激化

- ・「質の重視」に力点を置いた運営により、量の面で若干劣勢
- ・審査スピードの劣勢等により案件捕捉力が低下
- ⇒ 04年度回復の兆し

### 2. ローンの質は着実に良化

- ・3ヶ月以上延滞率は着実に低下
- (03年度末: 約0.4% ⇒ 04年度末: 約0.3%)

## 審査・販売体制の再構築・商品力強化

### マーケットに柔軟に対応する審査・販売体制の構築

- 新たな審査モデル・担保評価システム等の開発による、即日審査・案件捕捉力強化を可能とする審査体制の構築

### ■ 住宅ローンセンターの拠点・人員増強

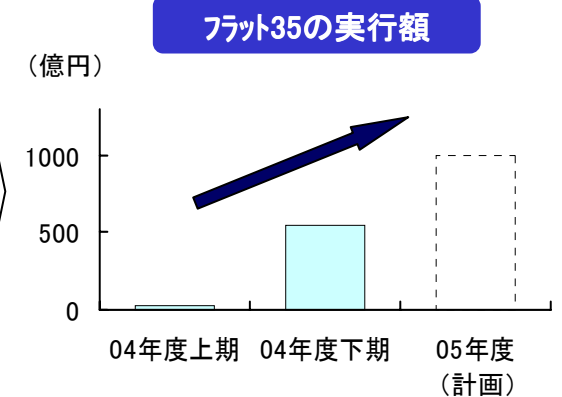
	04年9月末	05年3月末	06年3月末 (計画)
住宅ローンセンター拠点	75	82	100
住宅ローンセンターRM数	360	356	600

- 住宅ローンセンターの休日・時間外営業の継続
- 住宅ローン休日相談会の拡充

### 住公買取型住宅ローン「フラット35」の推進

住公の独法化(06年度末)  
⇒ 公庫マーケットの縮小

- 買取型強化による同マーケットのシェア奪取
- 証券化市場の育成とファイナンスモデル構築

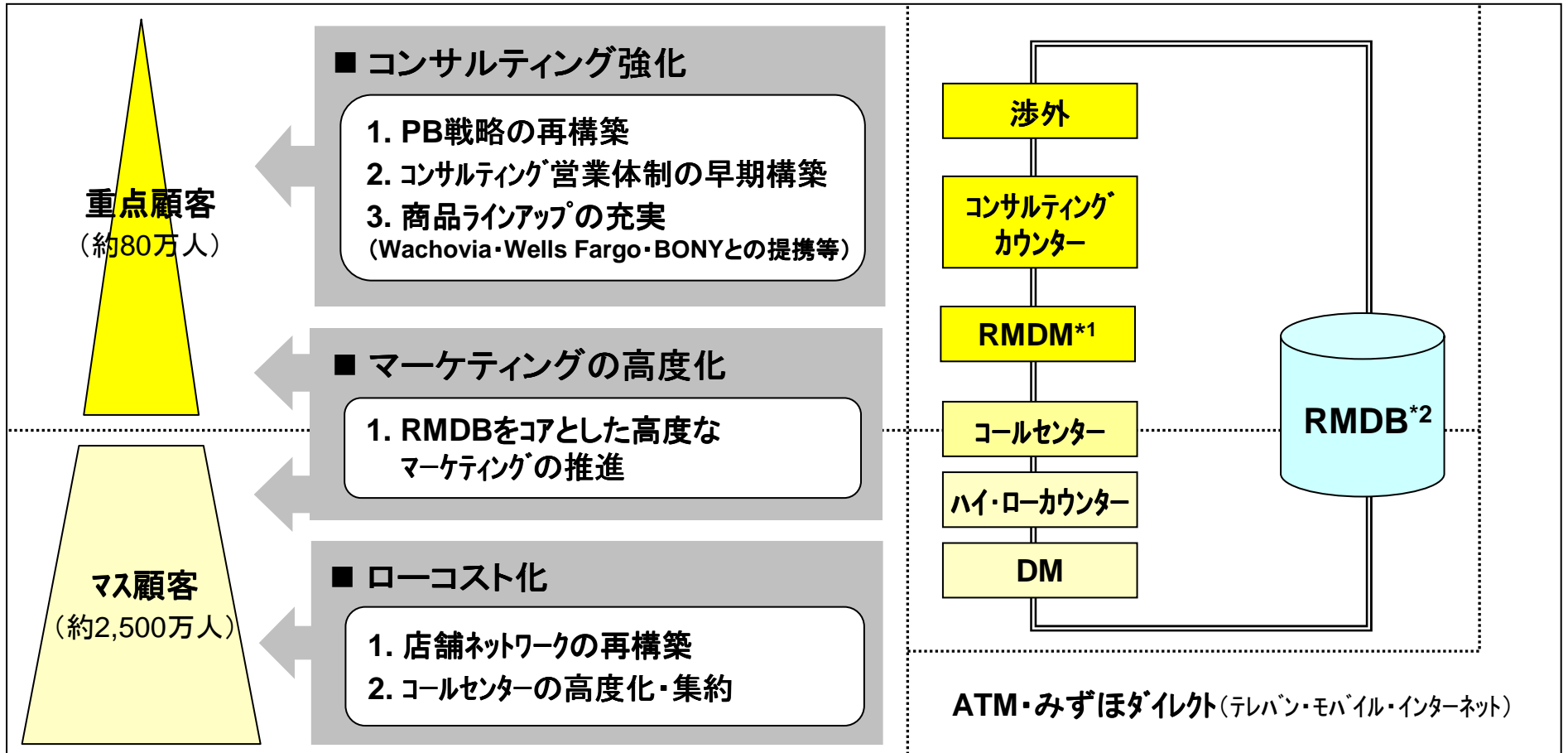


# 顧客セグメント別営業の推進

顧客セグメント別戦略の徹底により高効率なセールス・高いクロスセル効果を狙う

## セグメント別戦略

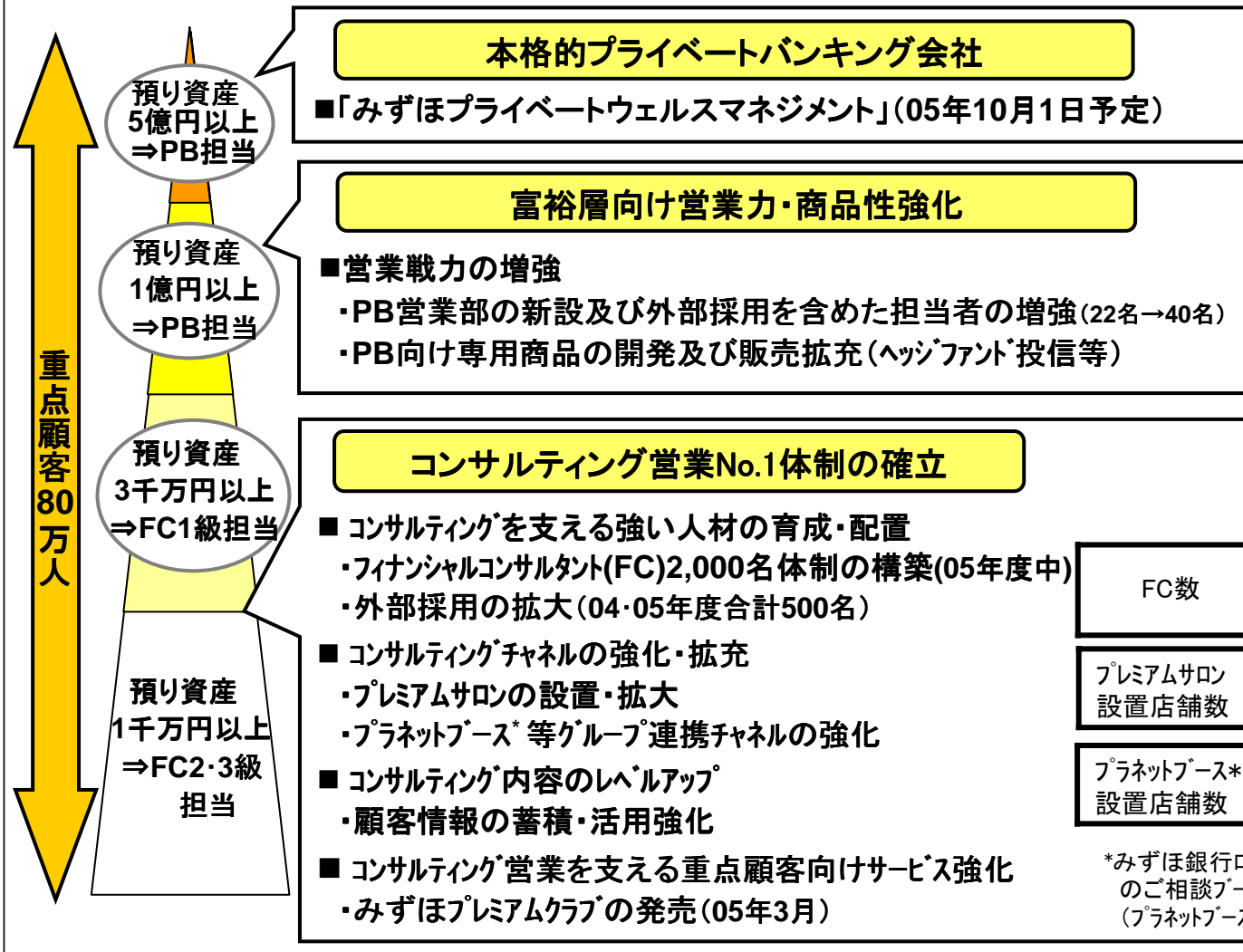
## 主たる対応チャネル



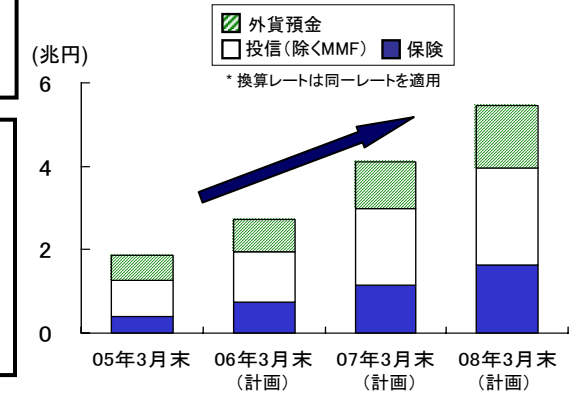
\*1 顧客担当によるワンツワンDM \*2 リレーションシップ・マーケティング・データベース

# コンサルティング営業の強化

## 重点顧客向けコンサルティング営業の強化による投資運用商品販売力の向上



投資運用商品残高



	05年3月末	05年9月末 (計画)	06年3月末 (計画)
FC数	893	1,420	2,000
プレミアムサロン 設置店舗数	26	110	250
プラネットブース* 設置店舗数	41	61	100

\*みずほ銀行ペー内に設置するみずほインベスターズ証券のご相談ブース (プラネットブースの他、テレビ電話を通じたグループ連携も推進)



# コンサルティング・チャネルの強化・拡充

## 「顧客セグメント別誘導」の導入

### ロビーコンシェルジュ

- 顧客セグメントに応じた窓口誘導
- 商品のプロモーション

### 顧客受付システム

- RMDBと連動して顧客を窓口へ誘導

## プレミアムサロンの設置

総合的な金融コンサルティングスキルの駆使とグループ・バーチャル・コンサルティング (TV電話) の活用

## 【新しい店頭体制の構築】



# 店舗ネットワークの再構築

## 高効率・高収益な店舗ネットワークの構築

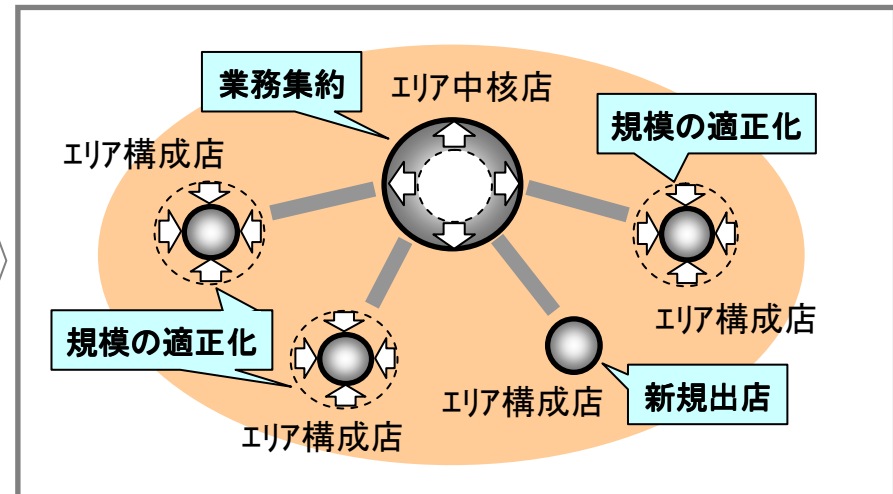
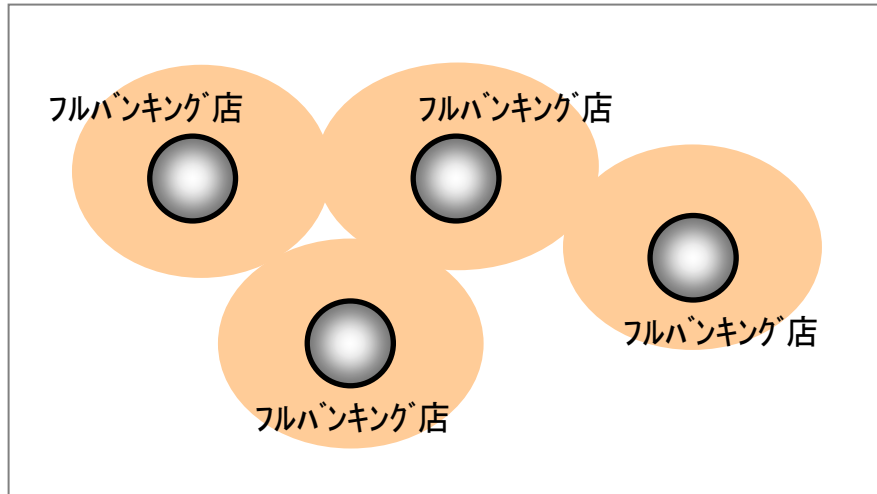
- マーケットに応じた最適なマーケティングの実現
  - ～マーケットの特徴を捉えた「きめ細かな」個人取引の推進
  - ～顧客捕捉力の更なる強化
- 店舗ネットワーク全体の効率化の追求
  - ～業務集約を通じた店舗機能・規模の適正化  
(フルバンクの脱却によるリストラ効果の追求)

### 個人エリア制の導入(05年8月～)

- ・全ての個人金融機能を有する「エリア中核店」と業務集約・事務集中化による少人数・小スペースの「エリア構成店」に再構築
- ・「エリア中核店」と「エリア構成店」がエリア内で相互に連携・補完することでエリア全体の営業力を向上

### 軽量型店舗の出店(2008年3月目途に約100ヶ店\*)

- ・マーケットポテンシャルの高い地域に、軽量型店舗を今後一定規模出店し、マーケット捕捉力を強化



\*経営健全化計画ベース



---

## 5. 最後に

---

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。こうした記述は、本資料の発表日現在において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本資料発表日現在における仮定を前提としております。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

また、本資料は情報の提供を目的とするものであり、日本国内外を問わず一切の投資勧誘またはそれに類する行為のために作成されたものではありません。