

MIZUHO IR Select

2017年3月28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、銀行)、みずほ信託銀行(TB、信託)
みずほ証券(SC、証券)、Mizuho Bank (USA)(BKUSA)、Mizuho Securities USA (MSUSA)
Mizuho Americas LLC (BHC)、みずほ はみずほグループの総称
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)、グローバルプロダクツユニット(GPU)

地域管理ベース：地域業務管理部が集計した管理計数

米州ビジネス戦略

- 米州ビジネス戦略と事業規模拡大
- 米州ビジネス戦略の加速
- 米州ビジネス戦略遂行の成果
- 米国リーグテーブル(2016年1月～12月)
- リードバンク・ポジションの確立(1) 米州一体運営の推進
- リードバンク・ポジションの確立(2) 更なる成長に向けて

米州ビジネス戦略と事業規模拡大

Global300戦略の追求

優良顧客との長期的なリレーションシップの構築

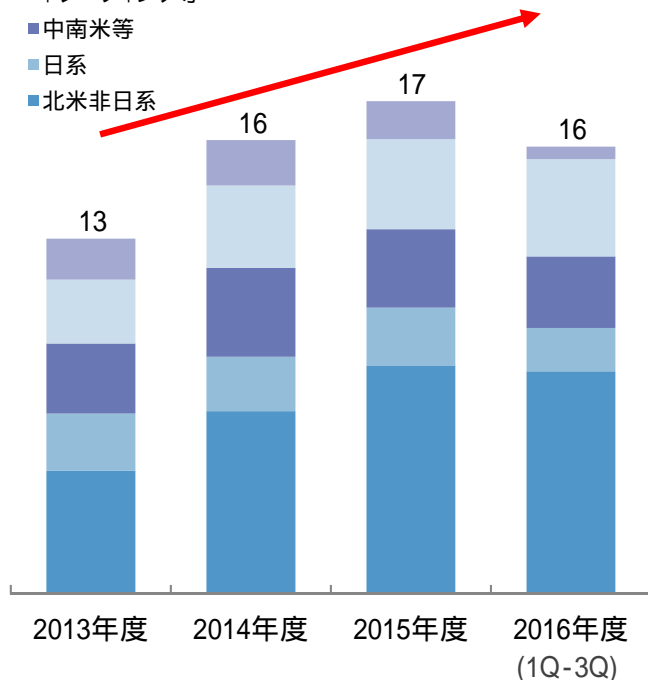
貸出を起点に、銀行・証券連携を通じたDCM・ECM・M&A等のソリューション提供による取引拡充

米州業務粗利益

(BK+BHC、米州管理ベース)

(億ドル)

- その他
- トレーディング等
- 中南米等
- 日系
- 北米非日系



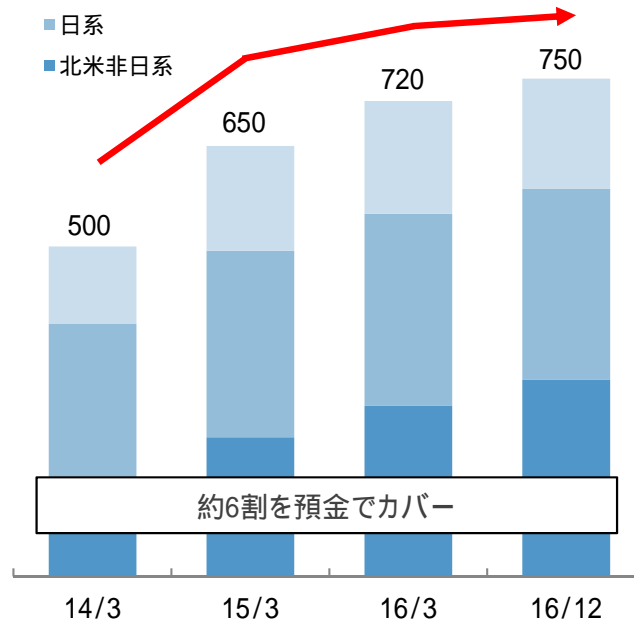
北米非日系ビジネスを原動力に
事業規模は急拡大

米州貸出金(末残)

(BK、米州管理ベース、概数)

(億ドル)

- その他
- 日系
- 北米非日系



約6割を預金でカバー

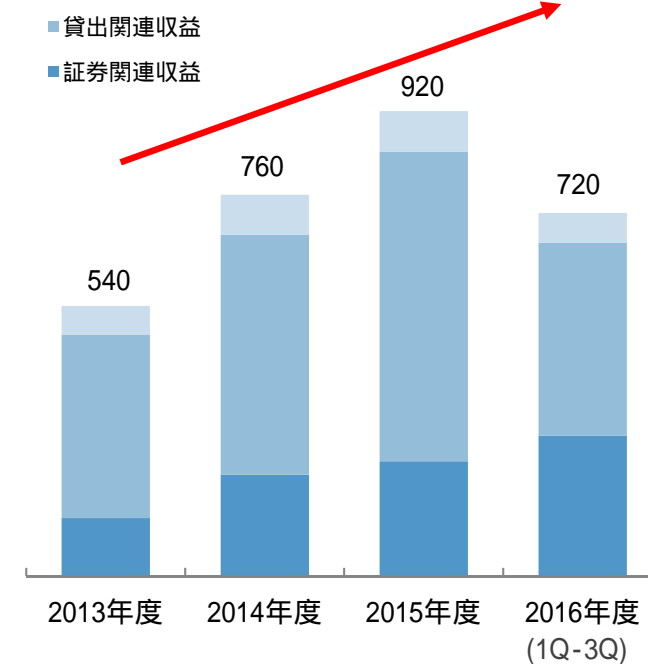
足下は貸出金の伸びを抑える一方で非金利収益は大きく伸長

米州非金利収益

(BK、米州管理ベース、概数)

(百万ドル)

- デリバティブ等
- 貸出関連収益
- 証券関連収益



米州ビジネス戦略の加速

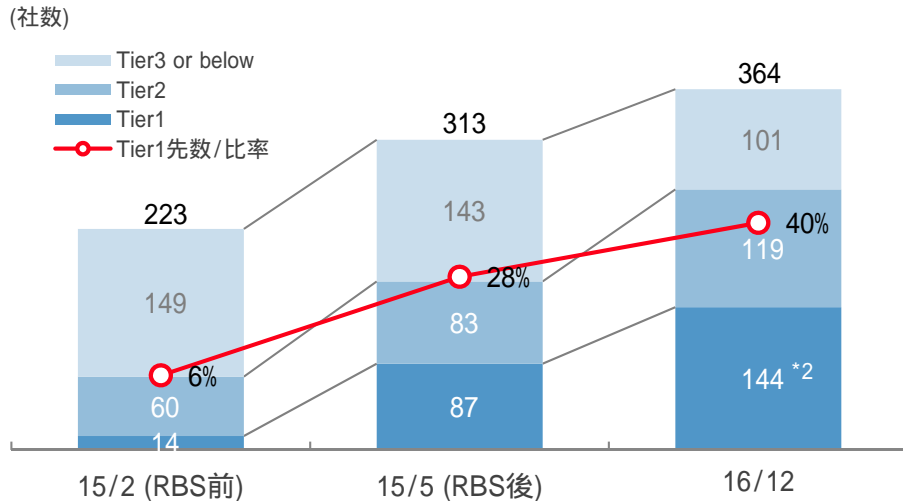
RBSアセット買収*1を契機に従来からのビジネス戦略遂行を加速

取引地位向上・顧客基盤の拡充

- 既存顧客における取引地位上昇を通じ、取引深掘を実現（資産購入対象顧客の約60%が既存顧客）
- 80社を超える新規顧客も獲得、優良顧客基盤を一層拡充

北米非日系貸出先数

(BK、米州管理ベース)



Tier1-3: 取引先から見た みずほ の位置づけ

*2: 純預金先等も含めると170社

既存人材と異なる資質を持つ人材の大量加入

- RBS銀証一体モデルの担い手を約130名採用し、営業力・プロダクツ対応力を大幅強化
- 新規人材の大量加入がカルチャー変革を後押し

Ex-RBS人材配置先



*1: 2015年2月、Royal Bank of Scotlandより北米アセットを買収 (15/2/26 BKプレスリリース)

エクスポージャー	約365億ドル
顧客数	約200グループ
投資適格相当比率	約90%

リードバンク・ポジションを狙う新たなフェーズへ移行

北米マーケットスタンダードへのキャッチアップを企図した短期集中プロジェクト推進

- ナショナルスタッフを中心に、案件決裁迅速化やプロダクツ対応力強化、IT等のインフラ整備を検討し、半年強で各基盤強化策を実現

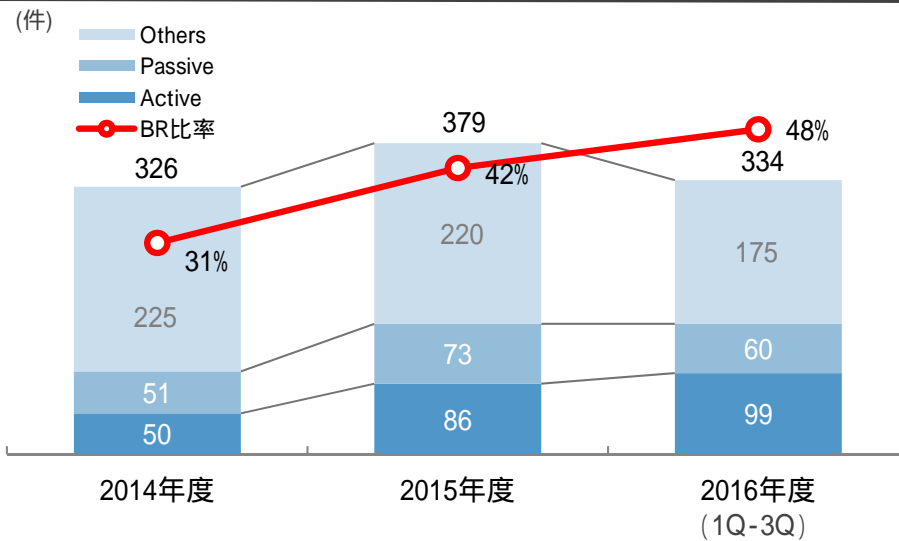
米州ビジネス戦略遂行の成果

深化する米州ビジネス

米国DCM市場における みずほ の確固たるポジション
ECMでは選別セクターで着実な成果

DCM件数 / ブックランナー比率

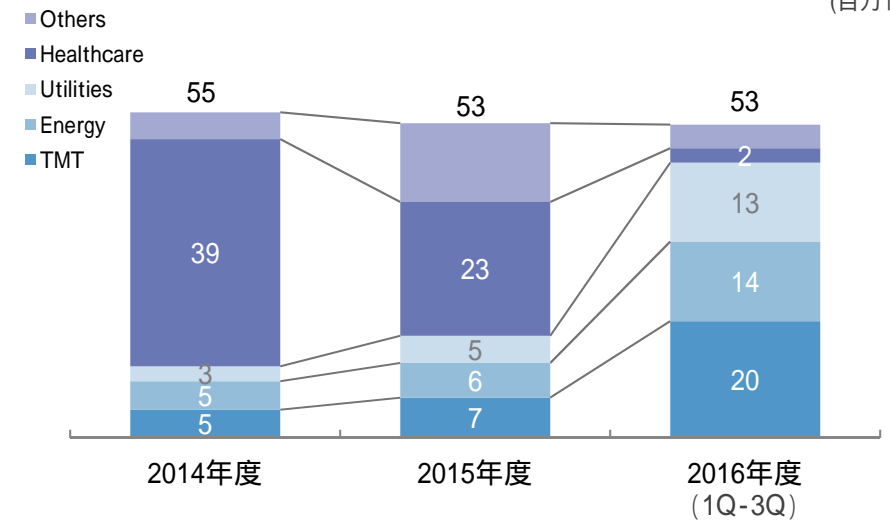
(MSUSA、米州管理ベース)



セクター別ECM収益

(MSUSA、米州管理ベース)

(百万ドル)



<p>AT&T Inc.</p> <p>USD 40,000,000,000 Sr. Unsecured Bridge & Term Loan Facilities</p> <p>Joint Lead Arranger, Syndication Agent, & Joint Book-Running Manager</p> <p>November 2016 MIZUHO</p>	<p>Dominion Resources, Inc.</p> <p>USD 3,900,000,000 Sr. Unsecured Bridge & Term Loan Facilities</p> <p>Admin Agent, Joint Lead Arranger & Book-Running Manager</p> <p>March 2016 MIZUHO</p>	<p>NextEra Energy</p> <p>USD 1,500,000,000 Mandatory Convertible Units</p> <p>Joint Book-Running Manager</p> <p>August 2016 MIZUHO</p>	<p>GE Capital Aviation Services</p> <p>LAFI 2016-1 USD 928,000,000 Aircraft Portfolio Sale Debt & Equity</p> <p>Sole Structuring Sole Book-Runner</p> <p>December 2016 MIZUHO</p>	<p>Teva Pharmaceutical Industries Ltd.</p> <p>USD 3,712,500,000 Mandatory Convertible Preferred</p> <p>Joint Book-Running Manager</p> <p>December 2015 MIZUHO</p>	<p>Anheuser-Busch InBev</p> <p>USD 46,000,000,000 Senior Notes</p> <p>Joint Book-Running Manager</p> <p>January 2016 MIZUHO</p>
---	---	---	--	--	--

米国リーグテーブル (2016年1月～12月)

Investment Grade Corporate Bonds

Rank	Underwriter	Market Share	2015 Rank	2014 Rank
1	Bank of America	11.8%	1	2
2	JP Morgan	11.0%	2	1
3	Citi	9.4%	3	3
4	Goldman Sachs	6.7%	4	4
5	Barclays	6.4%	7	5
6	Morgan Stanley	6.2%	5	6
7	Wells Fargo	5.3%	6	8
8	Deutsche Bank	4.9%	8	7
9	Mizuho	4.7%	11	15
10	HSBC	3.9%	9	9

(出所) Dealogic

Asset-Backed Securities

Rank	Underwriter	Market Share	2015 Rank	2014 Rank
1	JP Morgan	12.5%	1	1
2	Barclays	10.9%	3	4
3	Wells Fargo	8.3%	7	8
4	BAML	8.2%	5	5
5	RBC	7.9%	6	6
6	Credit Suisse	7.7%	4	3
7	Citi	7.5%	2	2
8	Deutsche Bank	7.3%	8	7
9	Mizuho	4.1%	13	17
10	Goldman Sachs	4.1%	9	11

(出所) Dealogic

IG Corporate Bonds (Mizuho Customer)

Rank	Underwriter	Market Share	Q2-Q4 2015 Rank
1	Bank of America	11.8%	2
2	JP Morgan	10.4%	1
3	Citi	10.0%	3
4	Barclays	7.6%	6
5	Mizuho	6.9%	9
6	Morgan Stanley	6.0%	7
7	Goldman Sachs	5.6%	5
8	Wells Fargo	5.4%	4
9	HSBC	4.7%	12
10	Deutsche Bank	4.4%	8

(出所) Dealogic

Equity & Equity Linked

Rank	Underwriter	Market Share	2015 Rank	2014 Rank
1	JP Morgan	14.5%	1	2
2	Goldman Sachs	13.9%	6	4
3	BAML	9.7%	5	3
4	Morgan Stanley	8.5%	2	5
5	Barclays	7.9%	7	6
6	Citi	7.7%	3	1
7	Credit Suisse	7.7%	4	7
8	Wells Fargo	5.2%	9	9
9	Deutsche Bank	5.0%	8	8
10	RBC	2.6%	10	10
15	Mizuho	0.8%	15	NA

(出所) Dealogic

IG Syndicated Loan

Rank	Underwriter	Market Share	2015 Rank	2014 Rank
1	Bank of America	18.1%	1	2
2	JP Morgan	16.9%	2	1
3	Citi	11.9%	3	3
4	Wells Fargo	9.1%	4	4
5	MUFG	5.2%	5	6
6	Barclays	4.7%	6	5
7	Mizuho	3.9%	9	14
8	Goldman Sachs	3.2%	13	15
9	U.S. Bancorp	2.9%	8	10
10	BNP Paribas	2.9%	12	8

(出所) Thomson Reuters

Equity Linked Products

Rank	Underwriter	Market Share	2015 Rank	2014 Rank
1	Deutsche Bank	14.7%	19	7
2	Goldman Sachs	14.6%	8	1
3	JP Morgan	11.4%	1	2
4	BAML	7.7%	2	4
5	Citi	7.6%	5	6
6	Wells Fargo	6.7%	4	9
7	Credit Suisse	4.7%	7	10
8	Morgan Stanley	4.5%	3	3
9	Mizuho	3.9%	10	NA
10	Barclays	3.8%	6	8

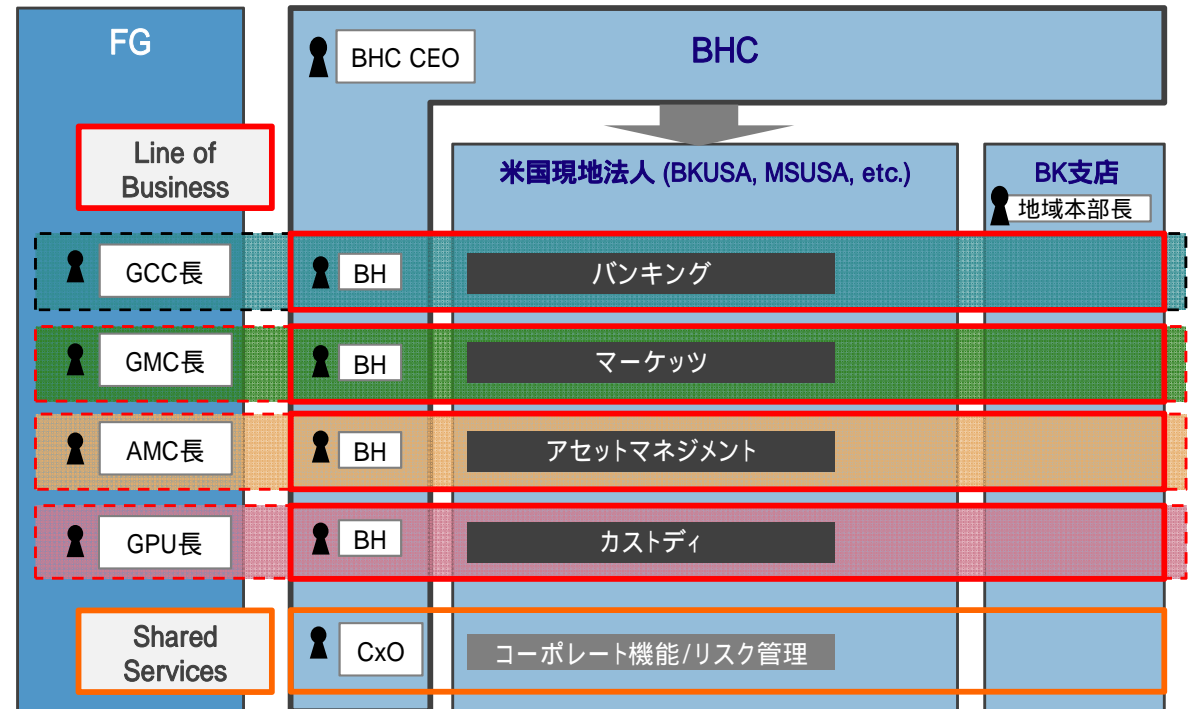
(出所) Dealogic

リードバンク・ポジションの確立(1) 米州一体運営の推進

米国銀行持株会社の設立

2016年7月、米国に銀行持株会社(BHC)
Mizuho Americas LLC を設立

銀行・信託・証券を傘下に、
米国内グループを再編し
銀・信・証一体運営を加速



米州横断一体運営

- ライン・オブ・ビジネス
 - ビジネスヘッド(BH)を設置し、エンティティ単位からビジネス単位運営へのシフトを企図
- シェアードサービス **オペエク**
 - 米国現地法人・在米支店のコーポレート機能を一元集約し、効率運営実施の方向
- リスク管理の高度化
 - エンティティの壁を取り払い、リスクカテゴリー別の管理を開始

リードバンク・ポジションの確立 (2) 更なる成長に向けて

今後の注力分野

セクター別アプローチ

- CFAS (Corporate Finance Advisory and Solutions) によるセクター特性を踏まえた財務・資本戦略アドバイザー
- TMT・ヘルスケア等の注力セクターに限定したソリューション機能強化
 - Investment Banking Coverageバンカーによる事業・企業再編提案
 - 選別的なECMのリサーチ・セールス機能

グローバル連携

- みずほ の米国キャピタルマーケットのプラットフォームをアジア・欧州の顧客にも訴求し、米国マーケットでの資金調達・買収等を支援

セールス&トレーディング

- デリバティブス、FXの銀証一体運営とプロダクツラインナップの拡大

バランスシート コントロール

- 低採算アセットや超長期与信を圧縮し、収益性の高いアセットへ振替え
 - 2015年4月～2016年12月(21ヶ月)で40億ドルの資産売却・ヘッジを実施済

(Appendix 1) 米州マネジメント一覽

(2017年4月1日付)

BHC Chief Executive Officer / FG・BK Head of the Americas

末廣 博

BHCマネジメント

Chief Risk Officer	Eric Yoss	BK
Chief Compliance Officer & Chief Legal Officer	Angelo Aldana	BK
Co-Chief Financial Officer	David Kronenberg	MS
Co-Chief Financial Officer	霜田 正樹	BK
Chief Administration Officer	金澤 光洋	FG BK
Head of Strategy	John Buchanan	MS
Head of Human Resources	Brian McQuade	BK
Chief Operations Officer	Peter Delgrosso	BK
Chief Information Officer	Michael Gotimer	BK
Co-Chief Auditor	室町 達緒	BK
Co-Chief Auditor	Gerard Rieger	BK
Head of North American Banking / BK Joint Head of the Americas	Andrew Dewing	BK MS
Head of Markets (Sales & Trading) / MSUSA President & CEO	Jerry Rizzieri	MS
Head of Markets (Asset Liability Management), Joint Head of Markets (Sales & Trading)	川口 隆	BK
Head of Asset Management	山口 昌宣	
Head of Custody Services	八巻 恵太	
Joint Head of Markets (Sales & Trading)	梅本 正彦	

BKマネジメント

Joint Head of the Americas	武 英克
U.S. Chief Credit Officer	John Ho
Head of Japanese Corporate Banking Coverage	山崎 文夫
Co-Head of North America Banking Coverage	Michael Keating RBS MS
Co-Head of North America Banking Coverage	Donald Sutton RBS MS
Head of Investment Banking, Advisory & Solutions	John Humphreys MS
Head of Americas Financial Products / Loan Syndication	新沼 敬一
Co-Head of Americas IT & System	藤川 芳章

MSUSAマネジメント

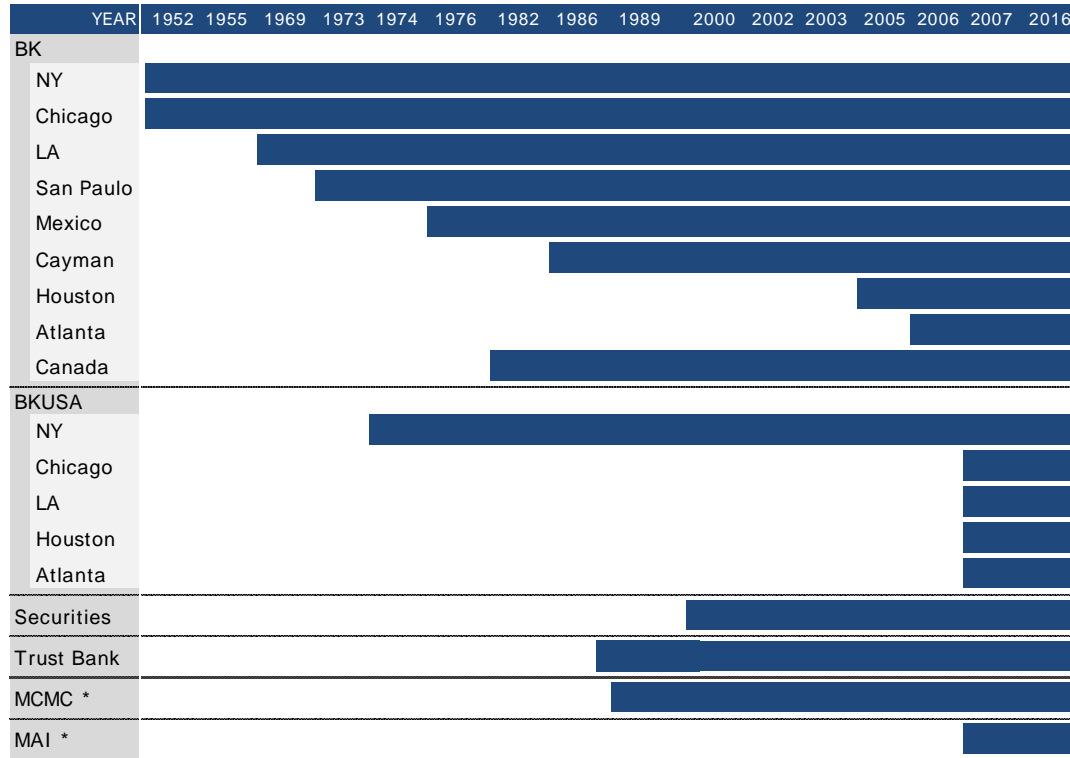
Deputy President	野村 慎二郎
Head of Corporate Division	Patrick Fay
Co-Head of DCM	Jennifer Powers RBS
Co-Head of DCM	James Shepard
Head of High Yield	Richard Smith RBS
Co-Head of Syndicate	Victor Forte RBS
Co-Head of Syndicate	Vincent Murray
Head of Equity Division	Matthew DeSalvo
Head of Advisory Division	蓮尾 太郎
Head of Fixed Income Sales & Trading	Thomas Hartnett
Head of Futures Division	John Murphy

FG副社長執行役員・BK副頭取執行役員
BK/SC常務執行役員
BK執行役員

FG FG兼職者
BK BK兼職者
MS MSUSA兼職者
RBS RBS出身者

(Appendix 2) 米州拠点網

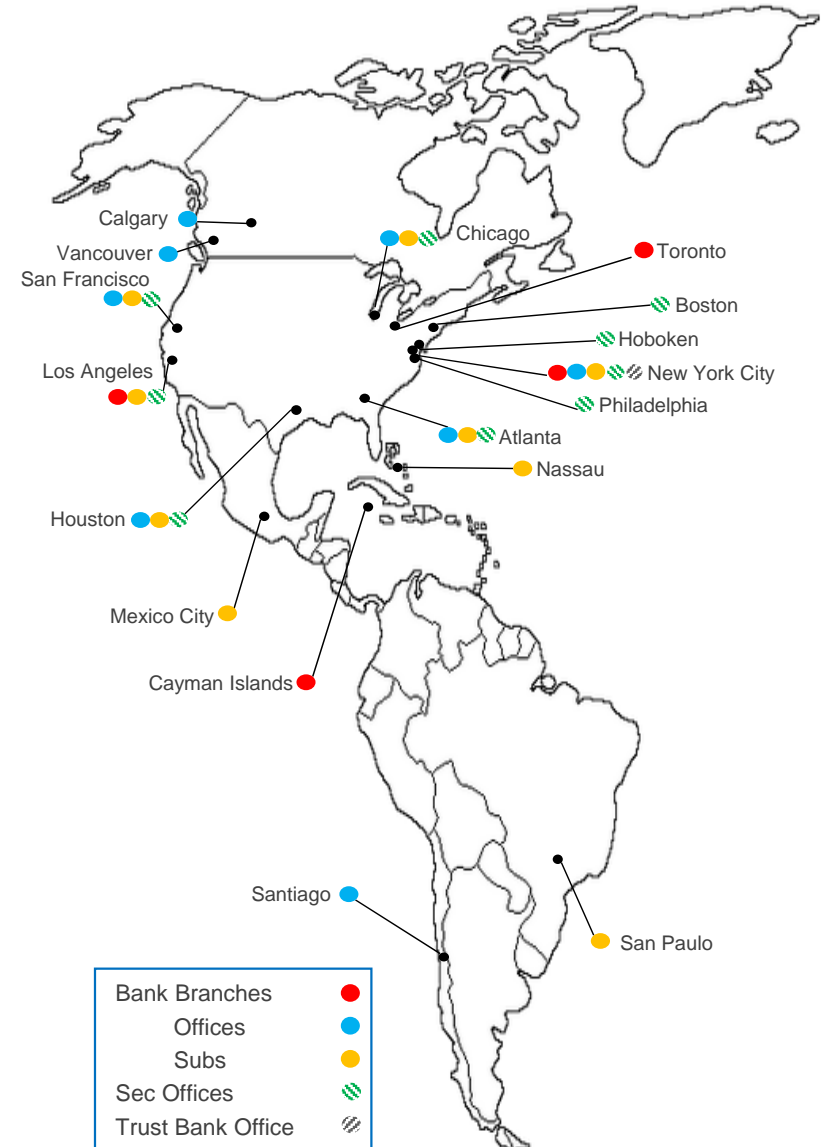
Mizuho's History in Americas



* MCMC = Mizuho Capital Markets Corporation / MAI = Mizuho Alternative Investments, LLC

Business	Entities	# of Staff
Banking	BK / BKUSA	1,600
Securities	MSUSA	618
Trust	Mizuho Trust & Banking Co. (USA)	141
Derivative / FX	MCMC	157
Asset Management	MAI	25
TOTAL		2,541

Office Network



みずほの人事戦略 ～人事運営の抜本的改革～

- 「人事運営の抜本的改革」の狙い
- 「個」を尊重する人事運営(育成型人事・複線型人事)
- 戦略的人事ローテーション
- みずほ 次世代経営リーダー育成プログラム
- 人材と人事のグローバル化
- ダイバーシティ&インクルージョン

「人事運営の抜本的改革」の狙い

みずほの目指す姿
 持続的な
 「社員エンゲージメント」の確立

全社員が活躍する

絶えず成長する

能力を100% 発揮

長く活躍する

直面する課題

- 様々な旧習や不文律の存在
- One-Fits-All型のルール
- 「査定型」評価運営
- 男性・総合職系人材中心
- 日本人中心
- 管理職型人材にフォーカス

戦略のポイント

- 一人ひとりの「強み」を伸ばす
- 「失敗からの学び」を評価する
- 多様な人材の多様な活躍を支援する
- 戦略を実現し結果を出すプロを育てる
- 経営リーダー育成
- グローバル化対応

みずほの取組み

「個」を尊重する人事運営

- 「強み」を伸ばす育成型人事
- 多様なキャリア観に応じた「複線型人事」

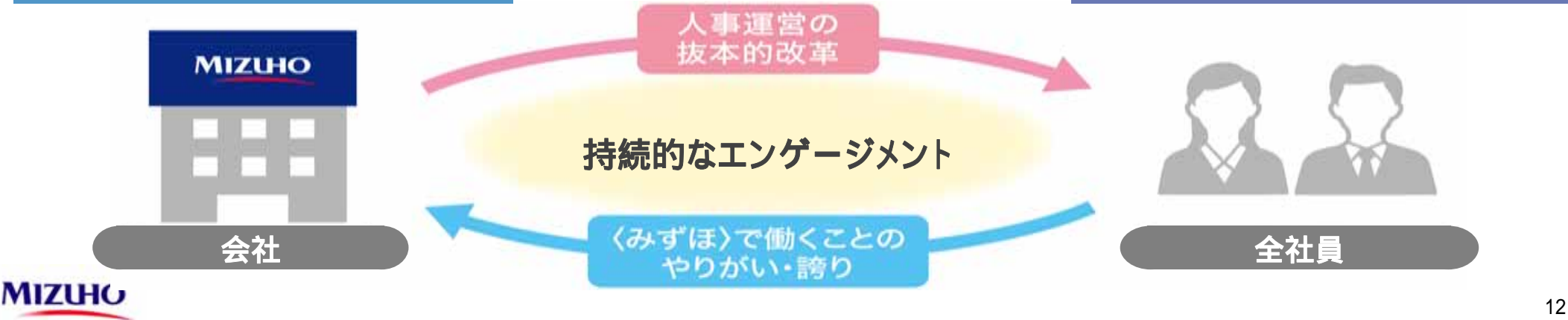
戦略的人事ローテーション

みずほ 次世代経営
 リーダー育成プログラム

「人材」と「人事」のグローバル化

ダイバーシティ &
 インクルージョン

規律ある人事ガバナンス
 透明性とアカウンタビリティのある人事運営



「個」を尊重する人事運営(育成型人事・複線型人事)

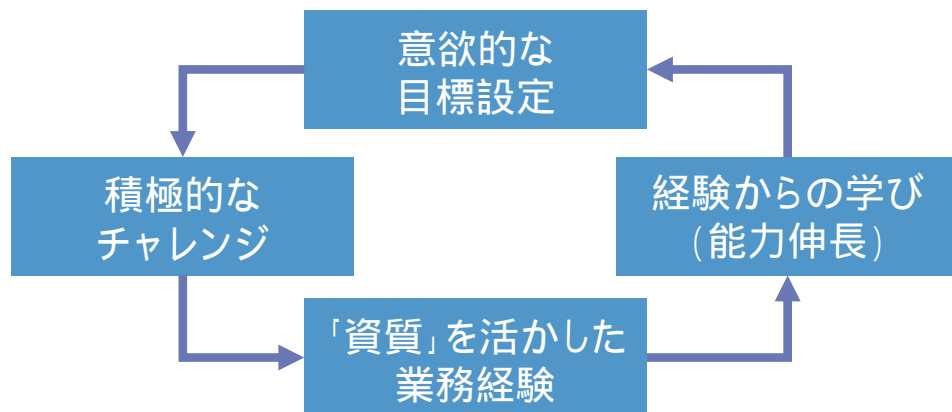
「資質」に着目し、積極果敢なチャレンジを促すことで、一人ひとりの「強み」を伸ばす「育成型人事」への転換と、社員一人ひとりの多様なキャリア観に応じた「複線型人事」の拡充により、全員の100%能力発揮

育成型人事

- 「強み」を伸ばすための育成型評価
 - 積極果敢なチャレンジを促し、失敗からの学びを評価
 - 全評価者を対象とする研修
- 社員一人ひとりの「個」にフォーカスしたキャリア形成
- キャリア形成に関する上司との対話の徹底
- 入社年次や経験年数に依らない昇格運営

「強み」をさらに伸ばす
人事ローテーション

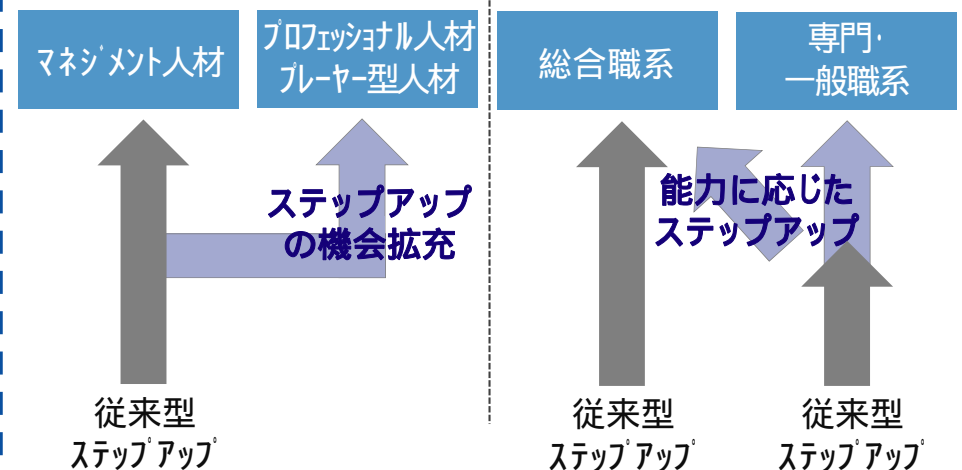
学びと成長のサイクル



複線型人事

- マネジメント型だけでなく、プロフェッショナル型やプレーヤー型人材のステップアップの機会拡充
- 職系区分等で限定することのない職務領域の拡充と能力に応じたステップアップ
- シニア人材・非正規雇用社員の活躍機会拡充

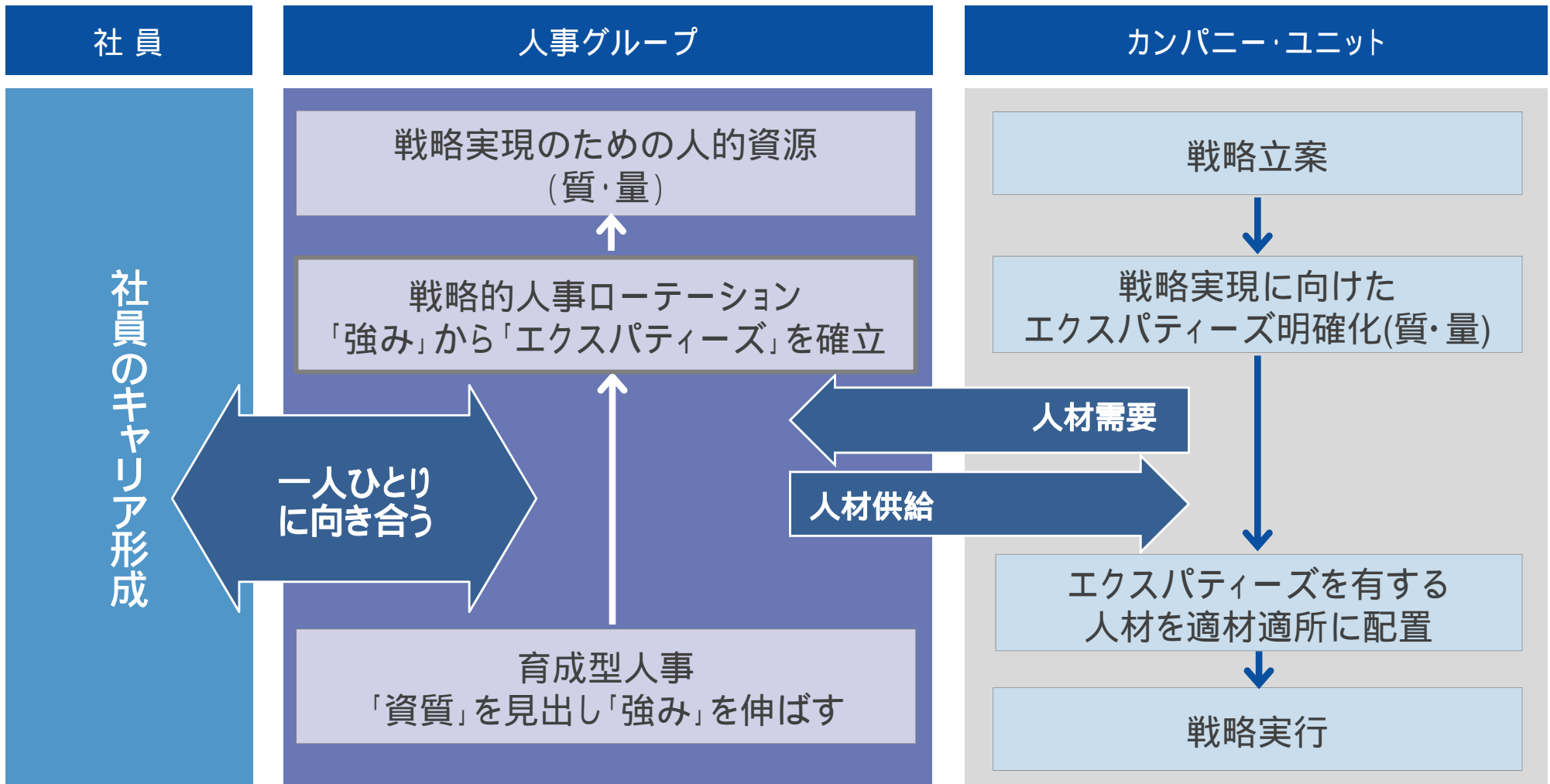
複線型のキャリアパス



戦略的人事ローテーション

一人ひとりのキャリア志向も踏まえつつ、各事業分野の戦略実現を支える人材を計画的に育成する、
カンパニー・エンティティ横断での「ストーリー性のある」戦略的ローテーション

各事業分野の戦略を支える人的資源のマネジメント



みずほ 次世代経営リーダー育成プログラム(1)

室次長・副部店長ならびに部店長クラス各々の人材層から「次世代経営リーダー」の候補者をグループワイド・グローバルベースで選定する

みずほ 次世代経営リーダー育成プログラム候補者選抜の考え方

現在の人材要件の充足度

直近のパフォーマンス、360度評価

+

経営リーダーとしての能力要件

将来どの分野で活躍し得る人材か

分野別人材ポートフォリオ

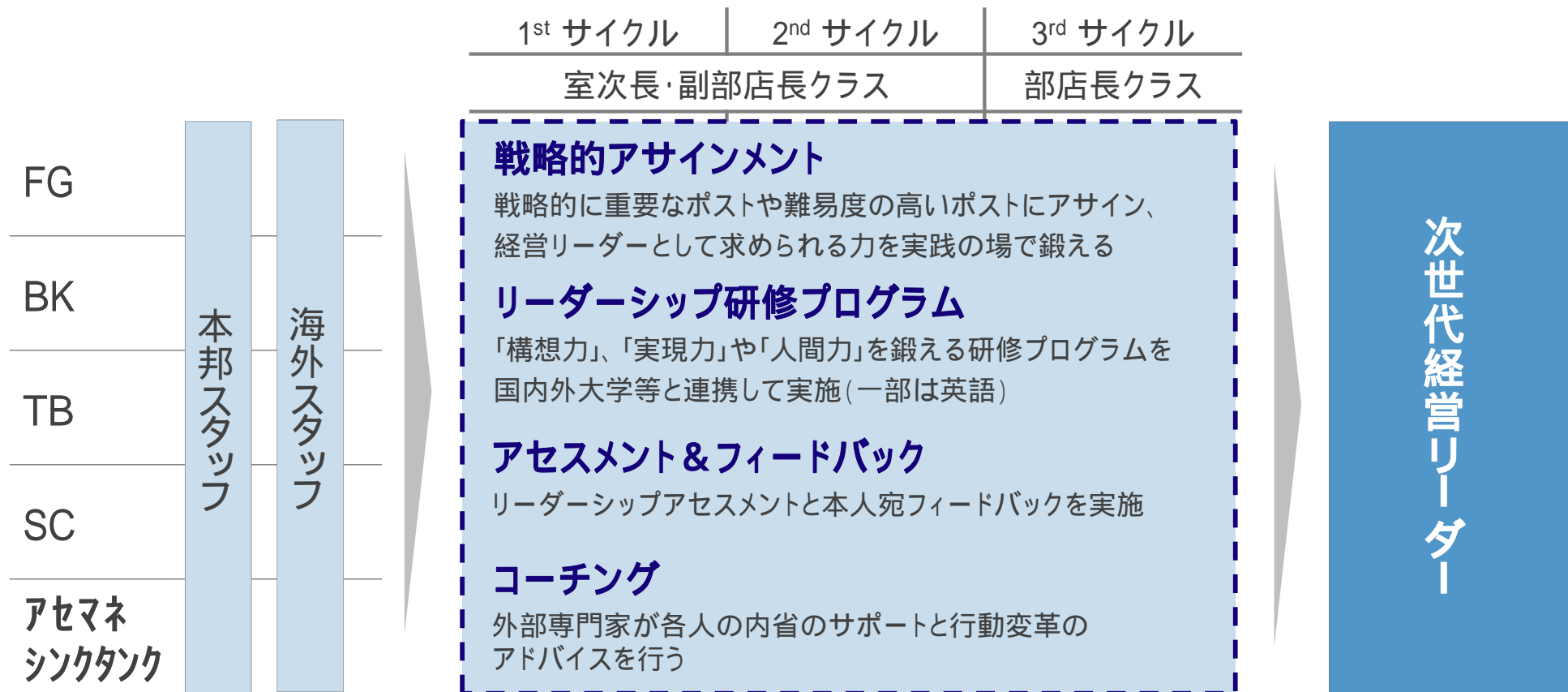
能力要件は「みずほの人事の基本ポリシー」として社内外に公表し、加えてプログラム対象者全員に課題と将来の活躍期待を本人にフィードバックすることでアカウンタビリティの高い運営を実現

業務執行能力	実現力	理念・ビジョン構築力	覚悟・責任感
		決断力・実行力	胆力・忍耐力
		組織掌握・結集力	リスク感知・対応力
	構想力	大所高所・先見性	戦略思考・ビジネス眼力
		異文化コミュニケーション力	ポジティブ思考・自信ある行動
		イグゼクティブ営業センス	ハイレベルの人的ネットワーク
人間力	相手の立場に立つ	逃げない	
	現実対峙	真因追求	
	自律回復力	自己犠牲	
	公正無私		

みずほ 次世代経営リーダー育成プログラム(2)

トップクラスの金融グループの一員として組織を束ね牽引する強い気概を有し、みずほの将来のあるべき姿や理念、戦略を描き、前例に捉われずに変革を強力に押し進めるとともに、様々な難局や危機に対して逃げることなく立ち向かい組織を守り切る、次世代の経営リーダーを早期段階から幅広く発掘し、戦略的に育成する

みずほ 次世代経営リーダー育成プログラム概要



候補者プールは固定化させず、入替え・追加選抜を実施

人材と人事のグローバル化

「人材のグローバル化」と「人事運営のローカル化」の双方を推進し、国籍等に関らない真の適材適所により、グローバルベースで全社員の能力最大発揮を実現、事業戦略のグローバル化に対応した人事運営体制を構築する

人材のグローバル化と人事運営のローカル化

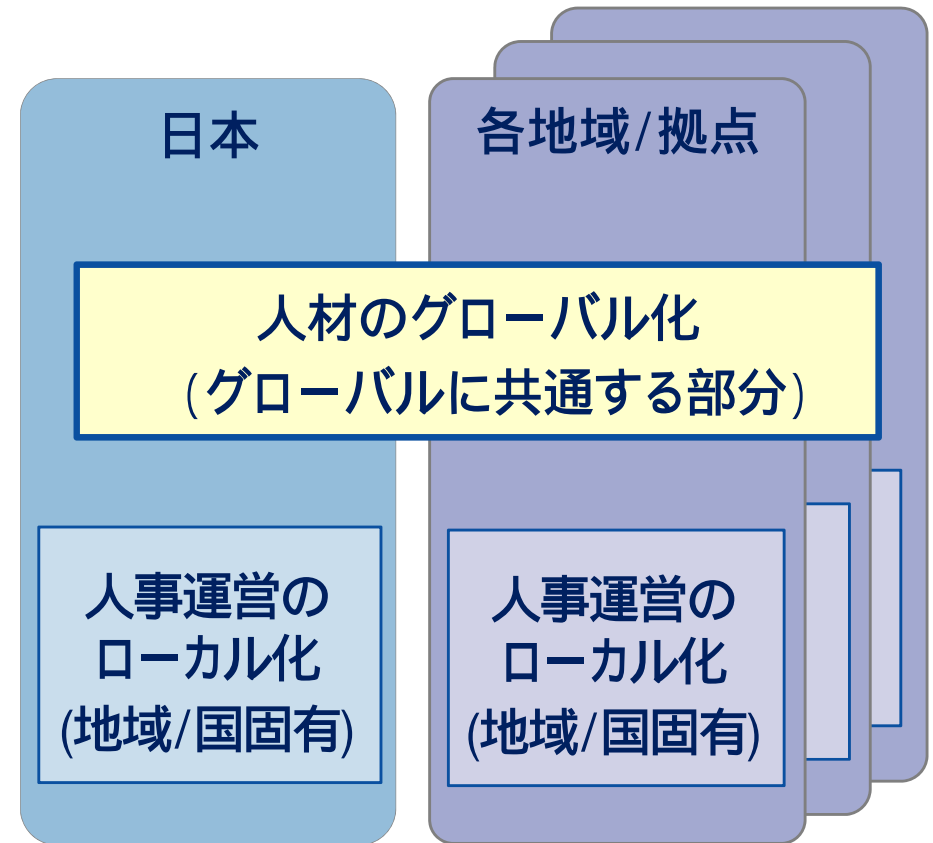
グローバルに活躍する人材の育成

- 日本人のグローバルマインドセットへの転換を含めたグローバル対応力の向上
- ナショナルスタッフの活躍機会拡充、育成およびマネジメントポストへの積極的登用
- 次世代リーダー育成プログラムのグローバル展開

各国・地域で最適な人事運営の実現

- 各国・地域の雇用法制・慣習等に適した人事運営
- 権限の地域本部への委譲と体制整備

下支えするインフラとしての
「グローバルグレーディング」と「タレントデータベース」

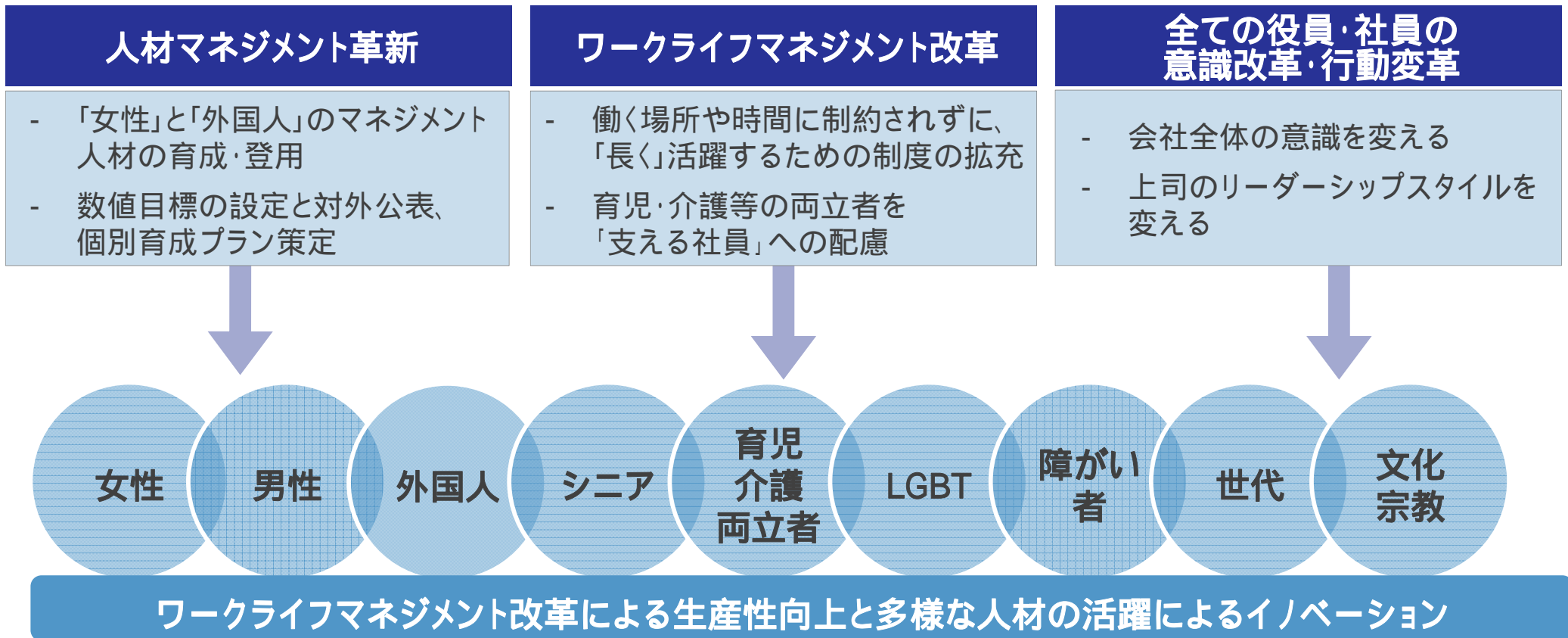


日本人・外国人に拘らない真の適材適所

ダイバーシティ & インクルージョン(1)

国籍・性別・文化等の異なる多様な人材を含めた、社員全員の活躍と能力最大発揮。
ワークライフマネジメント改革による生産性の向上と、多様な価値観・考え方のインクルージョンによるイノベーションを創出する

ダイバーシティ & インクルージョン



ダイバーシティ & インクルージョン(2)

主な「ワークライフマネジメント改革」の取り組み



これまでの主な取り組み

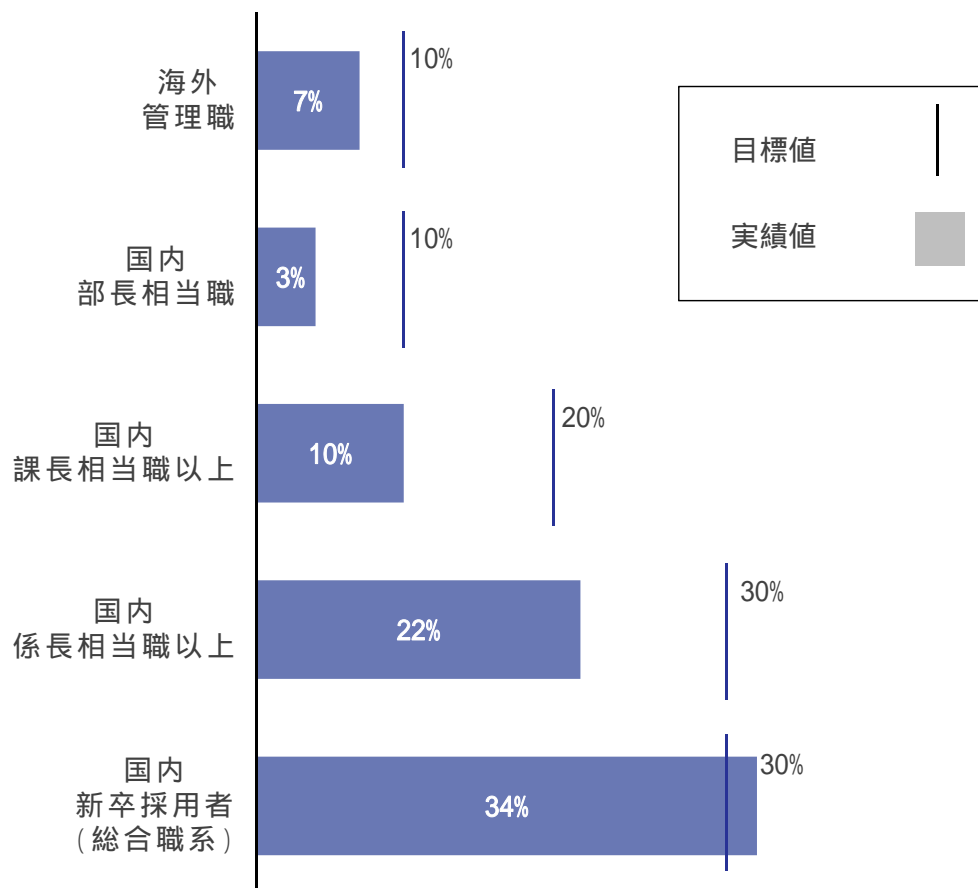
新たな取り組み

多様な働き方	<ul style="list-style-type: none"> - 裁量労働制・フレックスタイム制 - 「半日休暇」の取得促進 	<ul style="list-style-type: none"> - 在宅勤務・研修制度 <ul style="list-style-type: none"> ・ モバイルツールの活用 - 多様な働き方の拡充・促進
育児両立支援策	<ul style="list-style-type: none"> - 有給育児休業制度 - 育児休業期間の延長 - 事業所内保育所(2カ所) - 早期復職者への保育料補助 - 育児両立者ネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> - 男性の育休取得 100% <p>両立者を「支える社員」への配慮</p> <ul style="list-style-type: none"> - 「支える社員」に感謝し報いる仕組み - 人材配置面での配慮
介護両立支援策	<ul style="list-style-type: none"> - 介護休業制度 - 介護両立者の時差勤務・短時間勤務制度 	<p>介護離職ゼロに向けた取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> - 介護休暇・休業・手当制度の拡充 - 時差・短時間勤務の柔軟性拡大 - 異動希望申告制・再雇用制の拡充

ダイバーシティ & インクルージョン(3)

ダイバーシティ & インクルージョンの数値目標*1

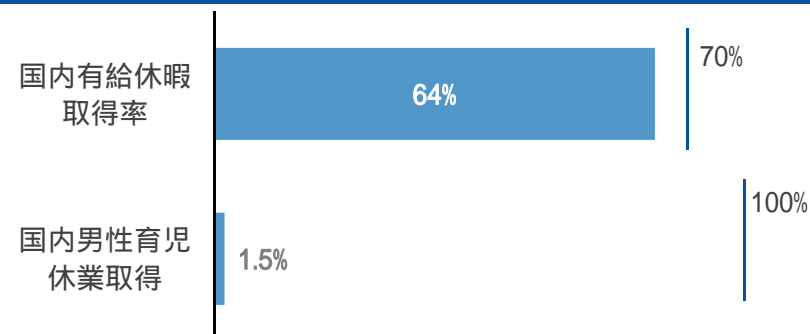
女性比率



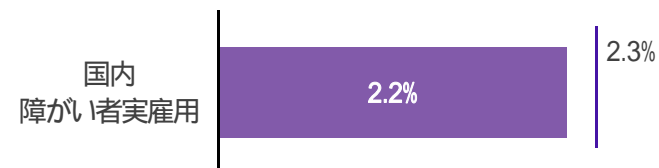
外国人ナショナルスタッフ管理職比率



有給休暇・男性育児休業取得比率



障がい者実雇用率



*1: 海外女性管理職比率および海外外国人ナショナルスタッフ管理職比率はBKベース、それ以外はFG、BK、TB、SCの合算