

MIZUHO IR Day 2018

2018年6月18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)
アセットマネジメントOne(AM)、みずほキャピタル(MHCC)、〈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（中間）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（2015年度までの実績値は旧ユニットが集計）

1.	リテール・事業法人カンパニー	P. 3
2.	大企業・金融・公共法人カンパニー	P. 9
3.	グローバルコーポレートカンパニー	P. 14
4.	グローバルマーケッツカンパニー	P. 22
5.	アセットマネジメントカンパニー	P. 30
6.	社外取締役セッション	P. 37

リテール・事業法人カンパニー

1. 17年度の振返りと18年度の経営方針
2. 銀・信・証一体戦略
3. チャネル改革
4. デジタルイノベーションへの取組み

17年度の振返りと18年度の経営方針

17年度の振返り・18年度の経営方針

17年度の振返り

16年度に引き続き、マイナス金利等厳しい事業環境が継続する中、銀・信・証一体戦略の徹底を通じた成果を実現

17年度下期は、金利収支の減少を非金利収益で大きく打ち返し

18年度の経営方針

現中計最終年度の総仕上げとして、銀・信・証一体戦略の更なる高度化と中長期的ビジネスモデル変革を本格化する一年

重点 実施事項

銀・信・証一体戦略の高度化

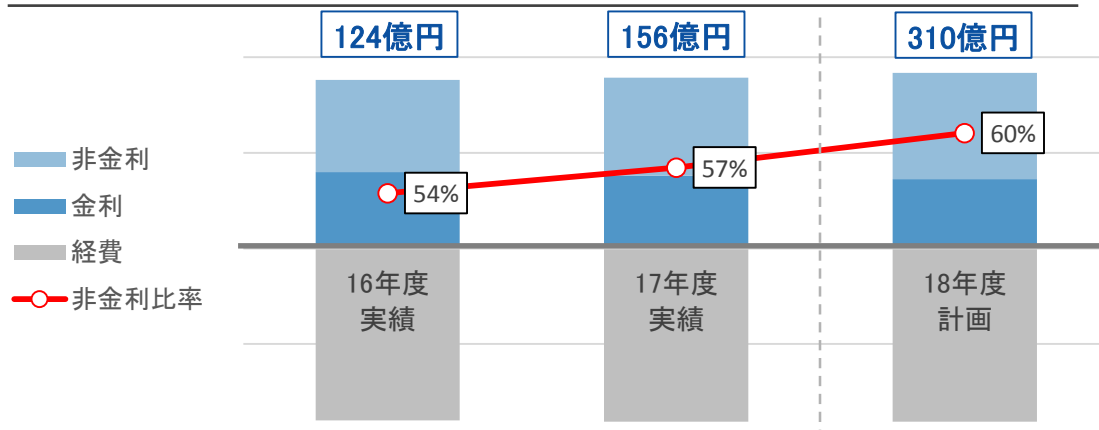
RBCビジネス改革への取組み

顧客本位の業務運営(FD)の徹底

次期システム移行の着実な取組み

業務純益^{*1}

グループ合算、管理会計
18年度計画は概数



^{*1}: 18年度より管理会計ルール変更。16年度、17年度実績は旧ルールベース。
変更後ルールにおける17年度実績は140億円

^{*2}: 各社決算データをもとに作成(資産導入額: 現金の入出金、株式・債券・投信・保険の入出庫差分)

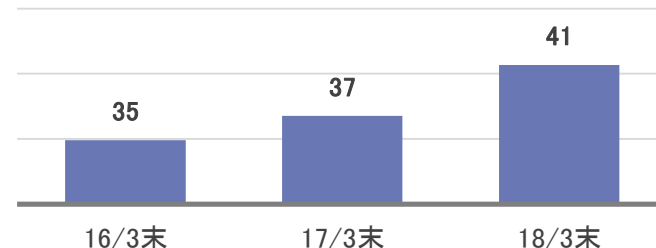
^{*3}: CAPITAL EYEのデータを基に作成。トップレフトベース。REIT、グローバルオファリングを除く

KPI

概数、グループ合算、内部管理ベース

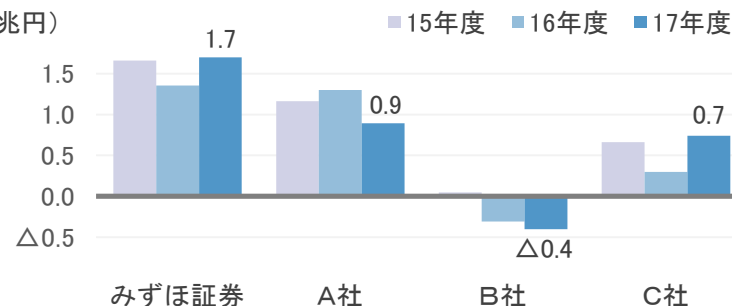
投資運用商品残高(銀・信・証合算)

(兆円)

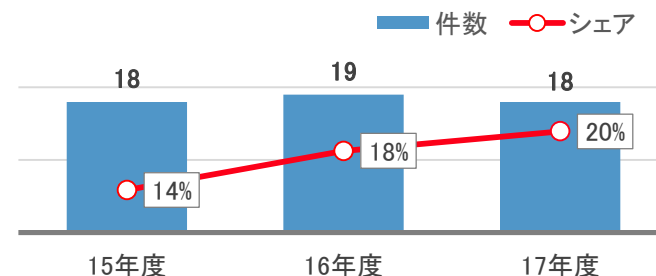


証券各社の資産導入実績^{*2}

(兆円)



IPO主幹事件数/シェア^{*3}



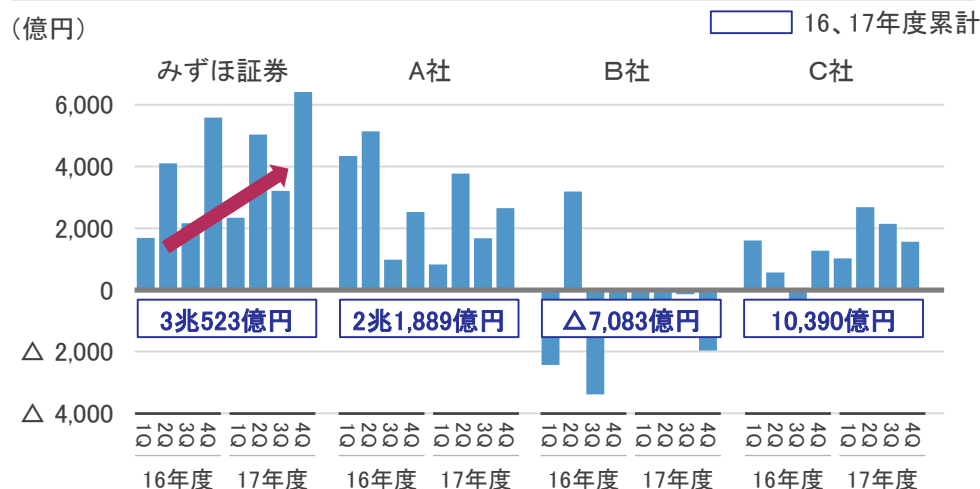
銀・信・証一体戦略① ～「貯蓄から投資・資産形成」へのシフト推進～

銀・信・証一体となったコンサルティング営業の成果が発現
 サスティナブルな成長を可能とする銀・信・証一体戦略の高度化へ取り組み

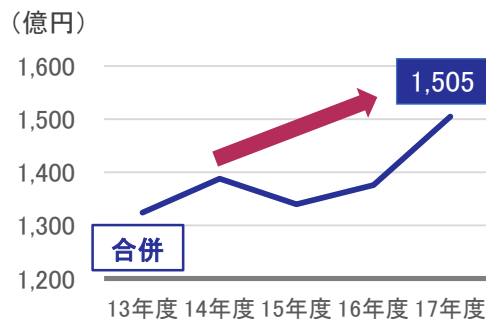
銀・信・証一体戦略の効果は着実に発現

「顧客本位の業務運営」を通じた、BK運用顧客の裾野拡大、
 「貯蓄から資産形成」への取組みの更なる強化が課題

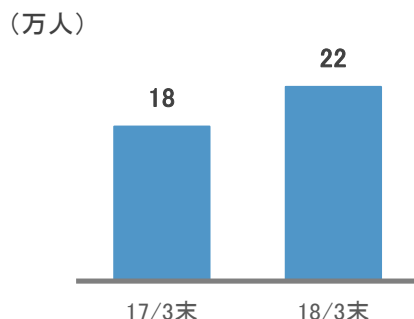
証券各社の資産導入実績^{*1}



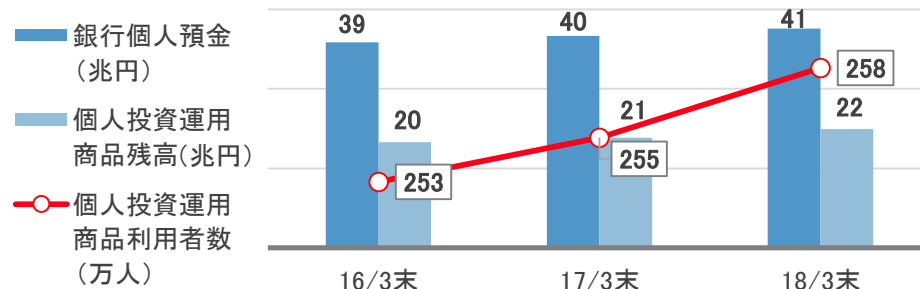
SC RB部門 純営業収益



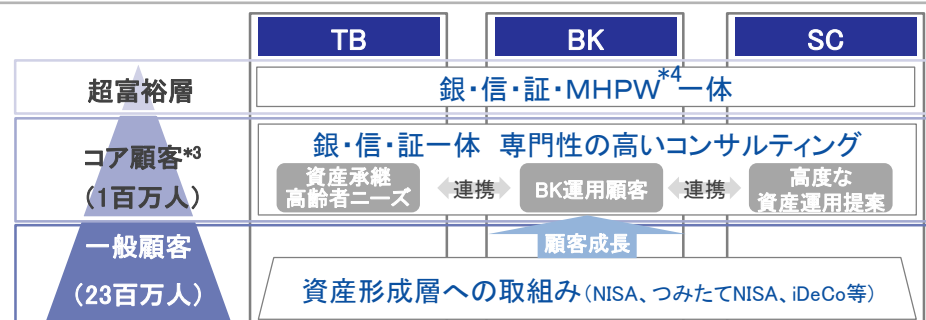
グループ顧客化の状況^{*2}



個人投資運用商品残高・利用者数の状況(銀・信・証合算)



営業体制



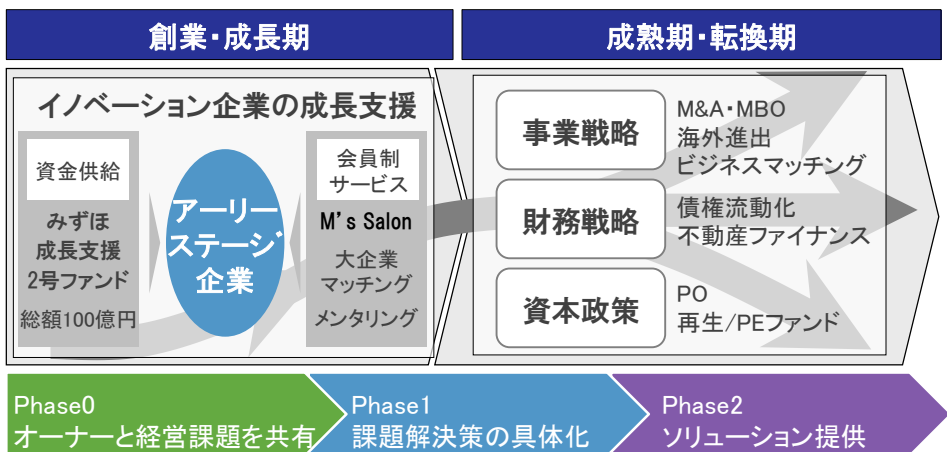
<エンティティ間の人員シフト状況>



銀・信・証一体戦略② ～法人顧客への成長戦略支援・事業承継対応～

企業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



顧客実態把握を通じた
潜在課題の見える化

専門的知見を駆使して
サポート

銀・信・証一体での
グループ総合力発揮

M's Salon *1を中心とした”みずほエコシステム”

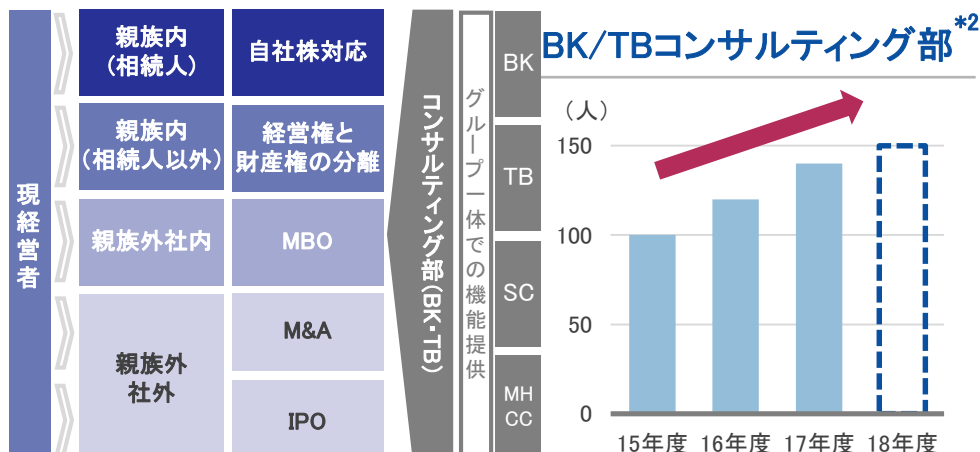
Acceleration College
CEO向け経営課題解決支援
Matching Forum
販路拡大・事業提携支援
X Tech Pitch
先端企業×大企業マッチング
VCマッチング
資金調達支援

(百社) <M's Salon会員数>

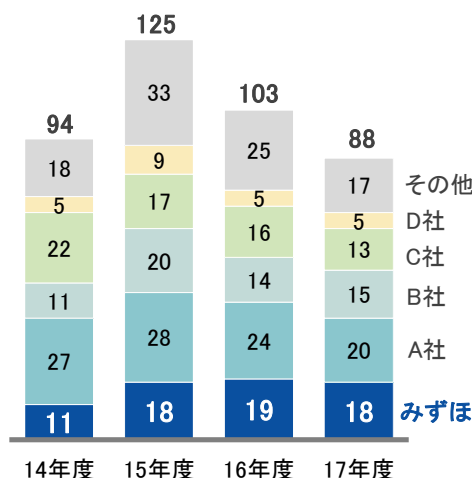


事業承継対策を通じたソリューション提供

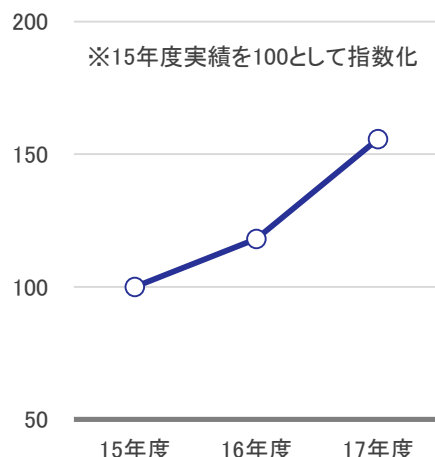
グループ一体での事業承継コンサルティング力発揮



IPO主幹事社数 *3



事業承継を中心とした コンサルティング関連収益



チャネル改革 ～店舗デジタル化 × 銀・信・証サービス拡充～

リモートも活用した銀・信・証ワンストップサービス

＜全国・全拠点＞ 銀・信・証ワンストップのコンサルティングを提供

18年6月～試行・順次拡大

次期シス後1年以内(20年度迄)に全国・全拠点でサービス展開

みずほグループの店舗

銀行口座開設
資産形成商品
住宅ローン 等

遺言信託
遺産整理 等

証券口座開設
資産運用 等

銀行

信託

証券

RMがご案内・接続

信託
RM
(例)

応接ブース
(TVモニター・タブレット)

地方店舗等
(全都道府県)

複数拠点間の接続も可能
相続等のご相談も含め
遠隔地における親子を交えた
コンサルティングにも対応

来店

来店時も訪問時も
銀信証ワンストップ

訪問

証券
RM
(例)

タブレット

お客さま

同一建屋に銀・信・証
いずれかの店舗がない場合でも
リモート技術を活用して
顧客ニーズにワンストップで対応

チャネルの構造改革 (17年11月公表)

対面

ハブ & スポーク体制による
銀・信・証一体で差別化

店舗・ネットワークの高効率化

拠点数削減

(統廃合・共同店舗化)

100拠点

24年度
まで

店舗デジタル化

(次世代店舗化・軽量化)

全拠点

有望顧客
対面シフト
(AI活用)

顧客サービス向上と
コスト競争力を両立

汎用業務
非対面シフト

非対面

ネットでの
銀・信・証一体で差別化

ネットでのビジネス基盤高度化

銀・信・証ネット完結

ネット取引完結
連携機能強化

外部アライアンス

高効率な
顧客基盤拡大

デジタルイノベーションへの取り組み

J. Score事業開始(2017年9月25日)

日本初のAIスコア・レンディング



想定を上回る実績 / 新ブランドの確立に成功

18/3末 実績

35億円
(13万スコア)

19/3末 目標

200億円以上
(35万スコア以上)

- ✓ AI とビッグデータを活用しお客さまの信用力と可能性をスコア化
- ✓ 全てネット完結/最短30分融資可能
- ✓ 個人情報の入力/情報連携でスコアアップ

- Yahoo! 情報連携開始 (18/6下旬 予定)
- モバイルアプリリリース (18/7月上旬 予定)
- メンバーシッププログラム(18/下期 予定)



顧客利便性向上への取り組み

みずほWalletアプリ

- ✓ スマホをかざすだけで即時引落
 - ー カード不要
 - ー アプリ立ち上げ不要
- ✓ 即時登録・即時利用
 - ー ペーパーレスで申込

18/3~

スタート2ヶ月で
10万DL



みずほネット住宅ローン

- ✓ 全ての手続きを完全ネット完結
 - ー 借入申込・団信申込・借入契約・決済まで来店不要
- ✓ 申込ボードで専任担当者がお客さまのお手続きをサポート

17/12~

17年度は前年比
+150%まで実績
伸長



みずほビジネスデビット

- ✓ 中小企業・個人事業主向けビジネスデビットカード(「非接触」Visa payWave対応)(メガ初)
- ✓ 即時決済により、ビジネスのキャッシュレス・ペーパーレス化
- ✓ オンライン申込スタート(18/4~)

18/1~

<入会社数>
17年度実績1千社
18年度計画25千社



みずほスマートポータル

- ✓ メガ行初の中小企業向け総合ポータルサイト(オープンサイト)
 - ー オンラインで口座開設等の申込が完結
 - ー 創業情報、業界・行政情報、経営支援情報等

18/5~

<ネット口座開設>
17年度実績2千社
18年度計画5千社



大企業・金融・公共法人カンパニー

1. 17年度の振返りと18年度の経営方針
2. 18年度の重点戦略「稼ぐ力の向上」
3. 政策保有株式削減への取り組みと第一四半期の見通し

17年度の振返りと18年度の経営方針

17年度の振返り・18年度の経営方針

17年度の振返り

- **業務純益・当期純利益ともに計画値を超過達成**
- **資金利益が反転**
一貸出残高の増加に加え、アセットのリバランス効果により、資金利益が反転。マイナス金利影響を打ち返し
- **非金利収益も増強**
一ビジネスモデルの転換（バリューチェーンビジネスへの取り組み強化）が奏功し、非金利収益も増加
- **政策保有株式の削減は、計画比未達となるも、応諾ベースでの進捗率は、中計ラップ通りに進捗**

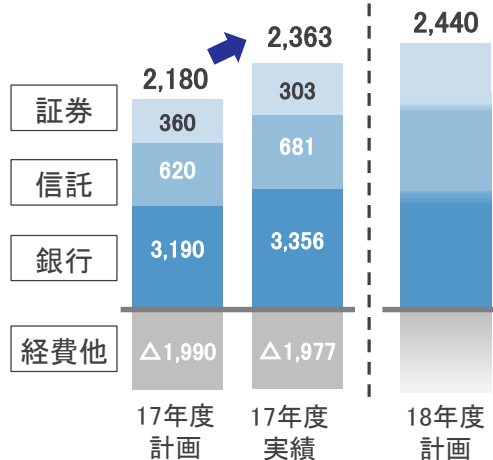
18年度の経営方針

「トップライン収益（≒稼ぐ力）の徹底強化による持続的成長に向けた基盤構築」

1. 銀信証バリューチェーン営業体制の高度化
2. 証券（M&A・エクイティ）、信託（不動産）ビジネスの強化
3. リスクテイク領域の拡大／ホワイトスペースへの取り組み
4. カンパニー間の連携強化によるシナジーの創出

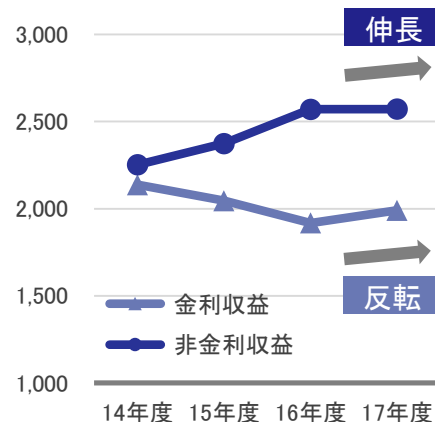
業務純益*1

（億円）



グループ合算、管理会計
18年度計画は概数、のれん等償却前

<金利・非金利収益推移>



*1: 18年度より管理会計ルール変更。17年度計画・実績は旧ルールベース
変更後ルールにおける17年度実績は2,290億円

KPI

	17年度 実績		18年度 計画
1	国内シンジケートローンブックランナー *2	1位	1位
2	不動産関連業務収益 *3	トップクラス	トップクラス
3	DCM (国内普通社債) *4	2位	1位
4	ECM (内外総合エクイティ) *5	4位	2位
5	M&A (内外合算/金額) *6	5位	5位

*2: (出所)トムソンロイターのデータを基にみずほ銀行にて作成、*3: 信託(含む子会社)、内部管理ベース

*4: 引受金額ベース、条件決定日ベース ホールセール事業債、電力債、個人債の合算(銀行債、自己募集を除く) (出所)アイ・エヌ情報センターのデータを基にみずほ証券にて作成

*5: 内外エクイティ引受金額ベース、条件決定日ベース (出所)トムソン・ロイター、アイ・エヌ情報センターのデータを基にみずほ証券にて作成

*6: 日本企業関連公表案件、親会社の国籍が日本である案件を含む、不動産案件を除外 (出所)トムソン・ロイター

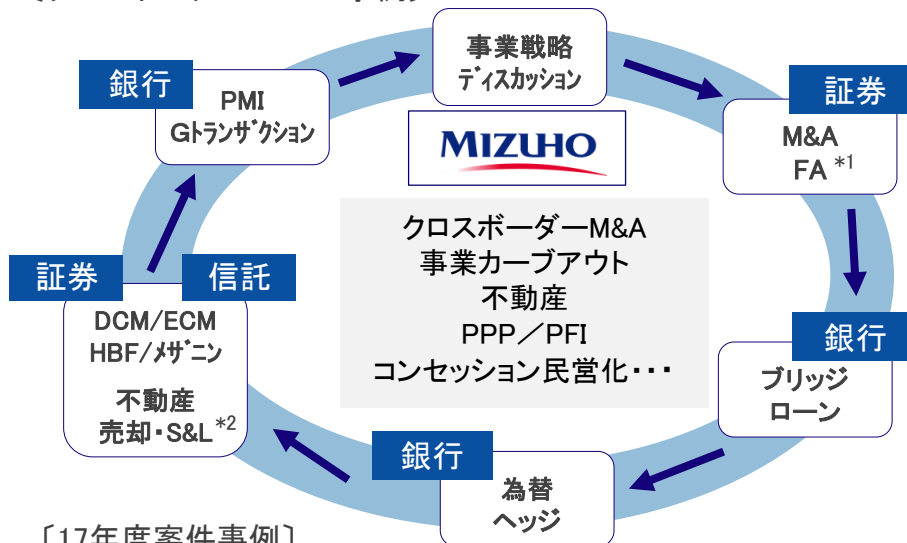
18年度の重点戦略「稼ぐ力」の向上①

■ 銀信証一体でバリューチェーン営業体制の高度化

社会・産業構造の変化に対する知見やお客さまの財務・事業戦略への理解を通じ、グループ収益を極大化

銀信証によるビジネスバリューチェーン

〔クロスボーダーM&Aの事例〕



〔17年度案件事例〕

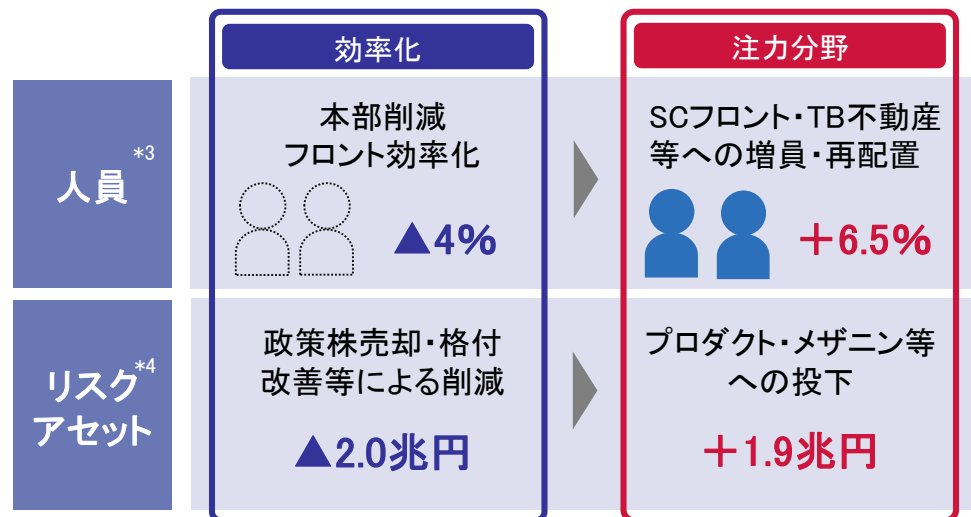
証券 PEファンド買収におけるLBOファイナンス

事業戦略ディスカッションを通じたLBOファイナンスによる非公開化
⇒ PMIを通じた企業価値向上により、将来のIPOを展望

信託 大型不動産物件における仲介ビジネス

過去、物件取得時における買主に対するファイナンスアレンジ
⇒ 取得後のフォローを通じたExit戦略への関与（投資家の発掘・ファイナンス組成等）

経営資源のリバランスを通じた営業体制強化



ビジネスバリューチェーン強化に向けた課題

証券

M&A・エクイティ分野の強化

信託

不動産ビジネスの更なる強化

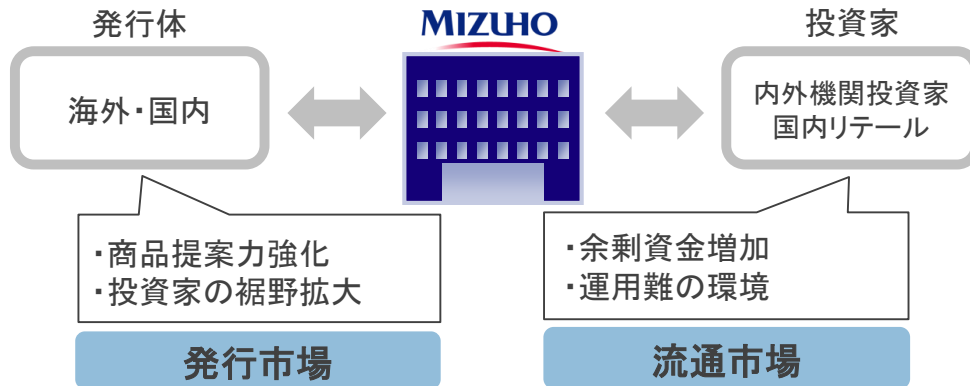
18年度の重点戦略「稼ぐ力」の向上②

■ カンパニー間の連携を更に加速させると共に、日系大企業営業に係る「ハブ」としての機能を強化

1 投資家ビジネスの強化

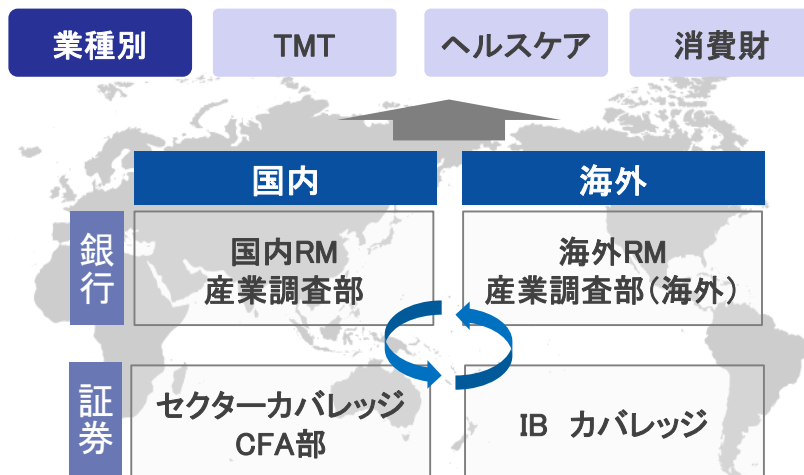
GMC AMC RBC GCC

- ✓ カンパニー内(大企業法人⇄金融・公共法人)のみならず、カンパニー間の連携を通じ、資本市場を通じた金融仲介機能を強化



2 グローバルな業種別の営業体制構築

GCC RCU

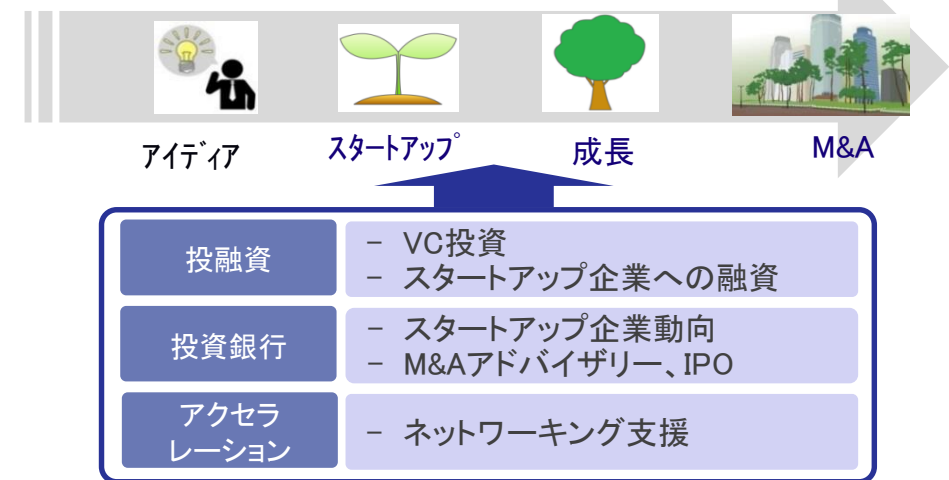


MIZUHO

*1 環境省、日本政府観光局HPより

3 イノベーション企業への取り組み

RBC RCU



4 日本の成長戦略への取り組み

GPU RCU

- ✓ アジア地域からのインバウンド需要増加に伴う、空港等地域インフラの民営化ビジネスや観光産業を中心とした地域振興を金融仲介機能を通じてサポート

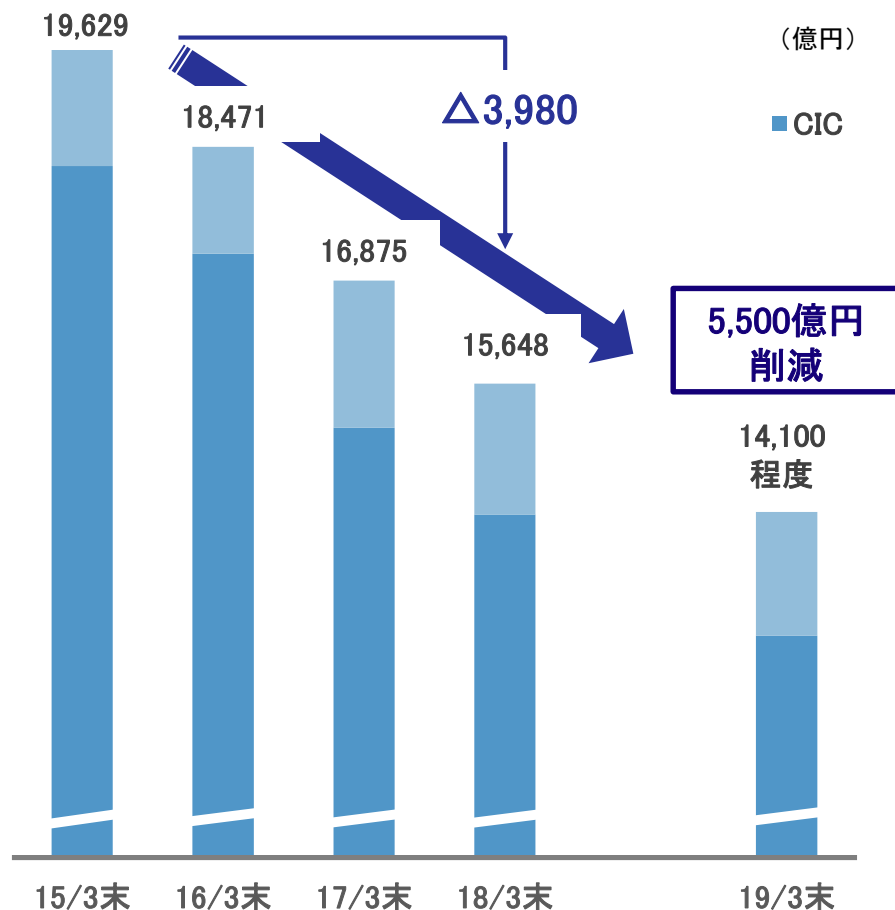


<空港民営化スキーム例>

政策保有株式削減への取り組みと第一四半期の見通し

簿価削減計画の進捗状況 ^{*1, 2}

- ✓ FG全体簿価の約9割がCIC所管先
- ✓ 17年度末までの削減額は約4,000億円（進捗率73%）
- ✓ 〈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

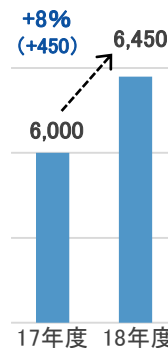


18年度1Qの進捗状況

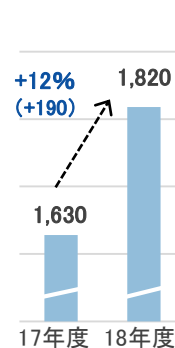
<5月時点案件パイプライン>

(億円)

営業部合計



うち証券・信託連携

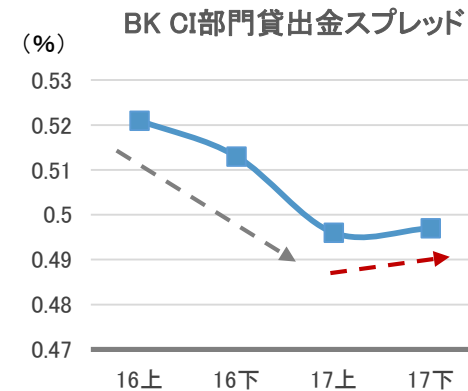
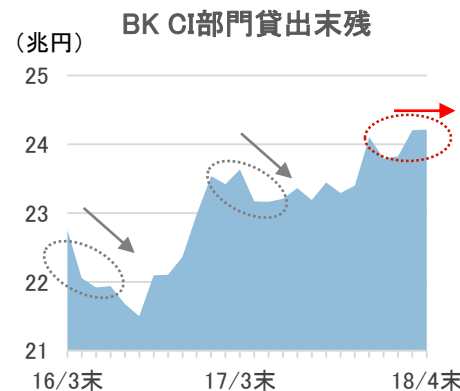


<主要KPIの状況>

		18/5速報
1	シンジケートローン (ブックランナーベース)	1位
2	DCM (国内普通社債)	2位
3	ECM (内外総合エクイティ)	7位
4	M&A (内外総合/金額)	8位

<貸出金残高・スプレッドの状況> ^{*3}

- ✓ 貸出残高は例年、期初に減少するトレンドにあるが、18年4月末残は前期末水準を維持。スプレッドについては、プロダクト・買収関連与信等の増加もあり、17年下期に反転



グローバルコーポレートカンパニー

1. 17年度の振返りと18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

17年度の振返りと18年度の経営方針

17年度の振返り・18年度の経営方針

17年度の振返り

- 低採算アセット圧縮はほぼ計画達成も、高採算アセットへの投下の遅れから、貸出収支が苦戦
- トランザクションバンキング収益が堅調に推移するも、貸出関連手数料は伸び悩み
- 大きい伸びが続いていた経費は、17年度は増加幅を抑制

18年度の経営方針

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推進により事業ポートフォリオ構造改革を継続。コアビジネスであるG300の深掘・Tier UPを図るとともに、顧客基盤・プロダクツを拡充

②プロダクツのクロスセル

加速

- 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

継続

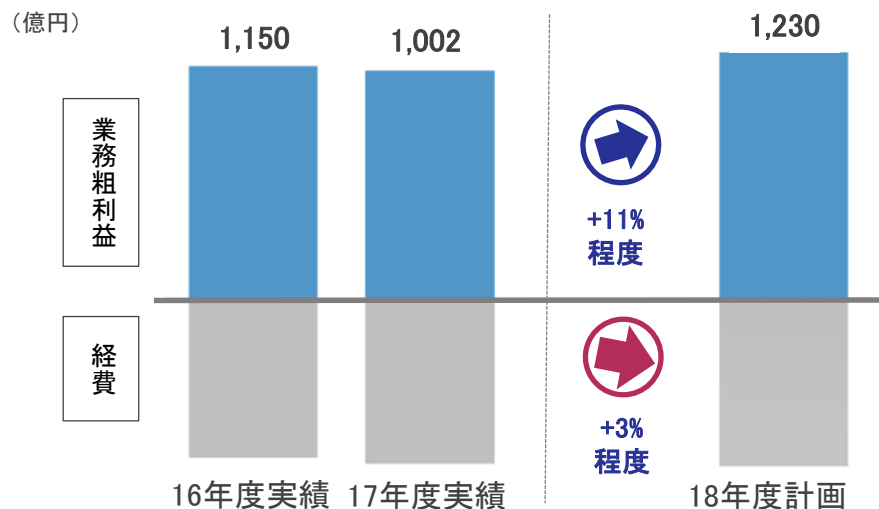
③事業・経営基盤の強化

- 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・経営基盤強化を加速

加速

業務純益 *1

グループ合算、管理会計
18年度は概数



*1: 18年度より管理会計ルール変更。16年度、17年度実績は旧ルールベース。
変更後ルールにおける17年度実績は920億円。増減率は変更後ルールベースで算出

KPI

		実績	中計
		15年度 → 17年度	15年度 → 18年度
1	海外非金利収支*2	△ 2%	+ 30%
2	米国DCM リーグテーブル*3	10位	10位以内
3	外貨預金残高*4	+ 10%	+ 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

- 17年度は総合採算性が低いアセット圧縮を進め、中計水準の縮退額を概ね達成
一方、高採算案件へのアセット投下は想定通り進まず
- 18年度はより積極的に高採算アセットへの投下を進める方針
 - 採算性に拘り、「戦略事業単位」を4地域軸で設定のうえ収益・アセット計画を強力に執行

18年度計画

(RWA) (億円)

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
合計	△500	4,600

17年度実績

(RWA) (億円)

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	△1,900	2,400
日系	△400	700
プロジェクトファイナンス	△2,400	500

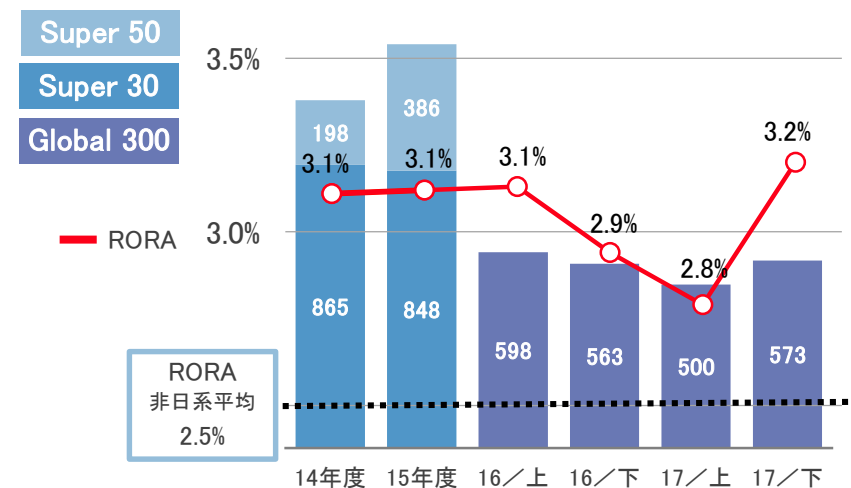
非日系フォーカス戦略

- 17年度は 欧米M&Aの減少、アジアのスプレッド低下等を背景に、G300の収益額低下。但し、後半から回復
 - 非日系平均RORA2.5%に対し、G300先は概ね3.0%水準を維持
- 18年度は全地域において、Global 300の深掘、Tier Upによる収益性向上が最重点戦略

Global 300の採算性*

【業務粗利益/RORA推移】

(百万ドル)



重点戦略①： 事業ポートフォリオ構造改革

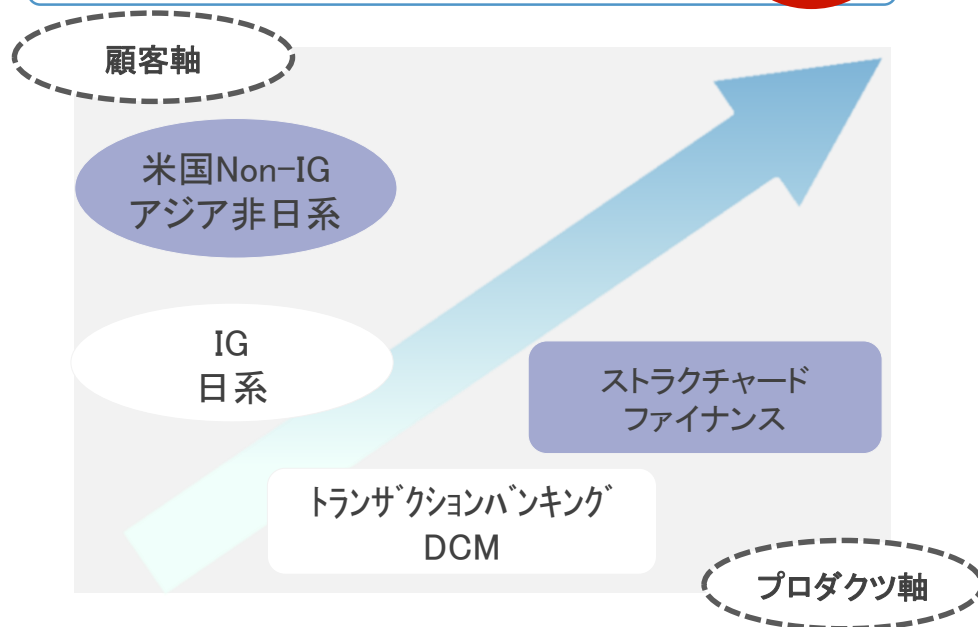
更なる成長への取り組み

- リスクテイク領域を拡大し、戦略的にRWAを投下
- 顧客層・プロダクツ層の拡充を図るとともに、収益のアップサイドを追求
- 事業ポートフォリオの多様化やNon-IG等、新たなリスクテイク領域を検討

顧客基盤の強化・拡大

プロダクツ層の拡充

選別的
・
段階的

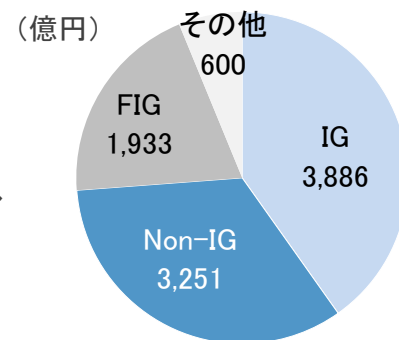


新たなリスクテイク領域

米国Non-IG

【DCMフィープール*1】

資本市場フィーシェアの大部分を占めるNon-IG顧客基盤を拡大し、収益機会の増強を企図

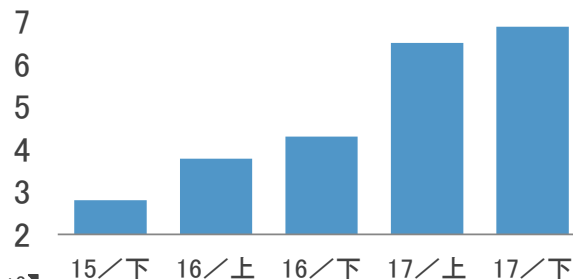


ストラクチャードファイナンス

- 米国におけるCLO組成額は良好なペースを維持
- クロスボーダーM&A件数は増加基調であり、資金需要は堅調

【CLO組成額*2】

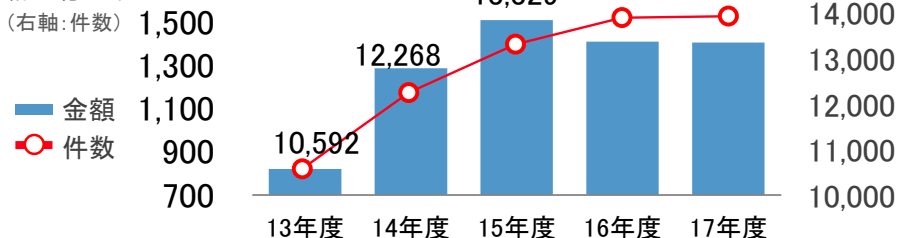
(10億ドル)



【クロスボーダーM&A*3】

(左軸: 10億ドル)

(右軸: 件数)

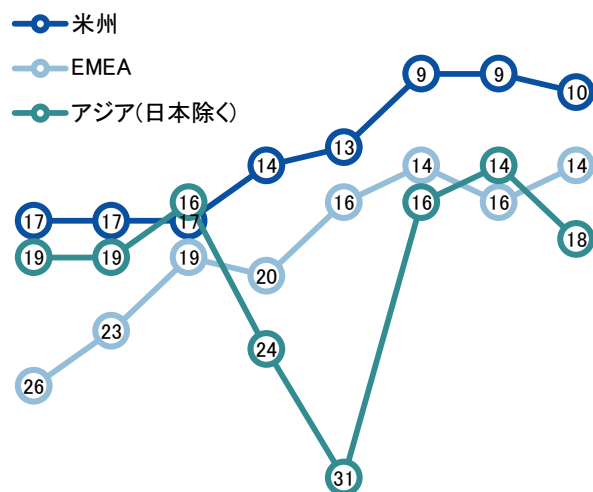


重点戦略②： プロダクツのクロスセル I 証券プロダクツ

証券プロダクツ

- 市場規模が大きい米州DCMにおいてプレゼンスを維持・向上。17年度は米州投資適格社債リーグテーブルで3年連続となる10位以内を堅持。みずほ顧客ベースでは米欧大手と比肩する地位(6位)にランクイン
- USD債のプレゼンスを活用した欧州におけるDCM、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

投資適格社債/リーグテーブル順位



10年度 11年度 12年度 13年度 14年度 15年度 16年度 17年度

(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

米国投資適格社債/リーグテーブル (みずほ顧客ベース)

順位	ブックランナー	シェア
1	JPMorgan	12.7%
2	BAML	10.6%
3	Citi	8.6%
4	Barclays	7.9%
5	Goldman Sachs	7.6%
6	Mizuho	7.0%
7	Wells Fargo	6.1%
8	Deutsche Bank	5.3%
9	Morgan Stanley	4.6%
10	MUFG	4.4%

(出所)Dealogicデータを基にGCC作成、2017年4月～2018年3月末、米国投資適格社債、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

Global 300

アジア不動産開発会社 A社

- ソリューション提案型営業による大型ファイナンス獲得案件
- 銀証連携により、事業分割に関わるブリッジファイナンスに加え、事業再編後初の社債発行に際して、大手外銀と共にJGC*に就任

* ジョイントグローバルコーディネーター

Global 300

欧州建設会社 B社

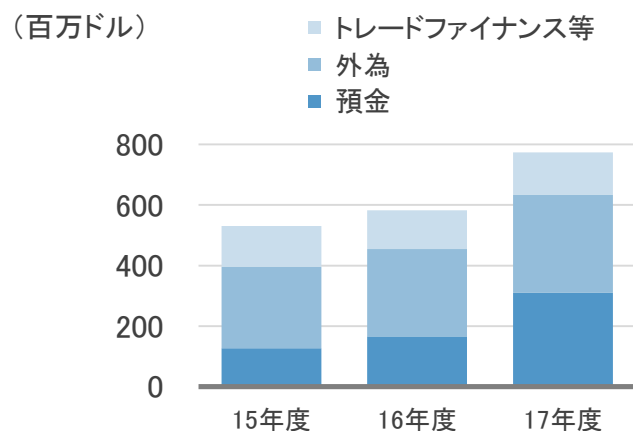
- 欧州で過去最大規模の買収案件におけるブックランナー獲得
- 主要外銀とともに、ブックランナーの1行に就任

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

- グローバルなセールス体制の確立、競争力のあるプロダクツの開発、インフラ事務体制の強化を継続的に取組み
- 非日系は、欧米グローバル企業のアジア資金流や、アジア地場企業の経常資金流をメインターゲットに推進を加速
- 17年度は海外収益・取引ボリュームが好調に推移。またトレードファイナンス、キャッシュ・マネジメント関連アワードも複数受賞

海外トランザクションバンキング収益



Year	Awards
2018	THE ASIAN BANKER The Asian Banker, Transaction Banking Awards ・The Most Improved Transaction Bank in Asia Pacific GTR 2018 Leaders in Trade Global Trade Review, Leaders in Trade ・Best Trade Finance Bank in East Asia & the Pacific
2017	ASIAMONEY, Cash Management ・Best Bank in Japan ・Best Japanese Bank for Asian Client EUROMONEY, Cash Management, Awards for Excellence ・Best Cash Manager in Japan

【案件好事例】＜タイ地場大手企業へのSCF導入・クロスボーダー取引＞

- 顧客の資金効率の向上に向けたソリューション提案による、多面的トラバン収益の獲得案件



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徹底により、増加幅を抑制
- 金融規制強化への対応によるコスト増加は不可避ながら、経常的なコストも含めて、コスト構造を抜本的に改革

経費増加ペースの抜本的抑制

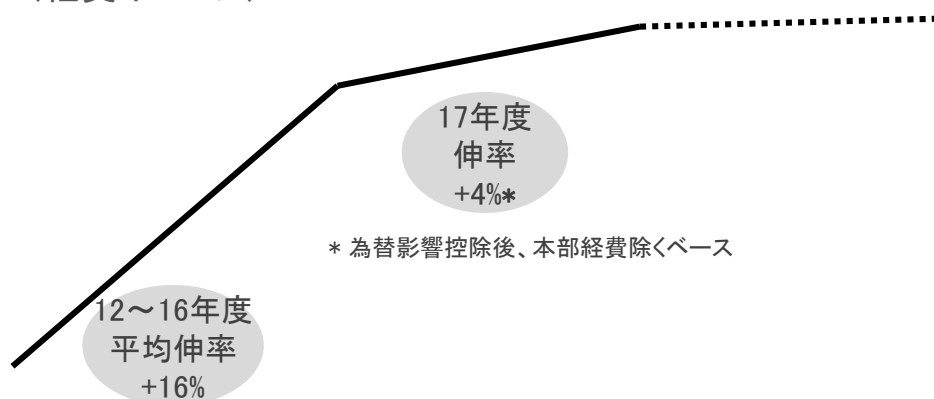
コスト コントロール強化

- ・ 人員数抑制
- ・ 物件費管理 等

コスト構造改革

- ・ コーポレート
機能一体化
- ・ 事務集約
- ・ ロボティックス
- ・ 共同購買 等

(経費イメージ)

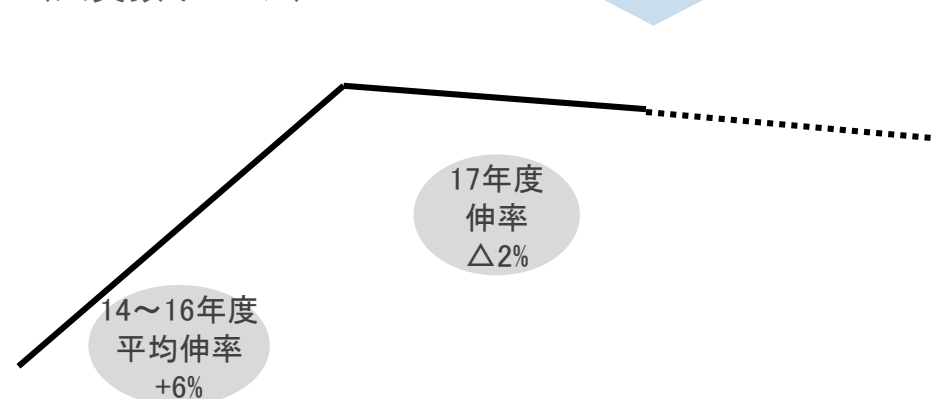


人員数増加の抑制

人員数増加の抑制^{*}

* GCCベース

(人員数イメージ)



重点戦略③： 事業・経営基盤の強化

オペレーショナルエクセレンスの推進

エンティティ・拠点を跨いだ管理総務機能の一体化

- 米国みずほ銀行と米国みずほ信託銀行の合併による一体運営 開始済
- インド・LA等の同一国内複数拠点で業務集約 開始済
- 米国シェアードサービスによるリスク管理機能等の一体運営、審査機能の再編 開始済

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

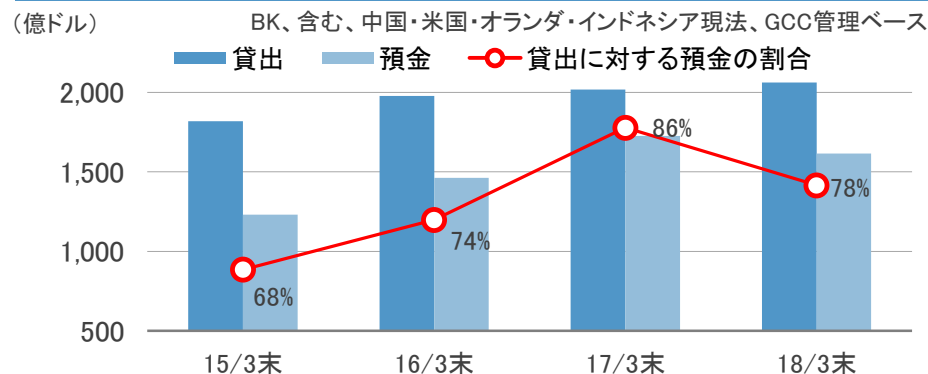
システム化推進による業務プロセスの改革

- 業務フローの電子化・ペーパーレス化 開始済
- テクノロジーも活用したオペレーションの効率化・ロボティックス活用による業務量削減 開始済

外貨流動性の確保

- 17年度は預金コストに配慮したALM運営を実施
⇒ 高金利預金は流動性に影響無い範囲で抑制
- 外貨建債券発行等により、中長期調達手段を多様化

海外外貨建貸出/預金残高



外貨建債券発行

社債種類	発行金額（発行時期）
BK豪ドル建社債	1.25億豪ドル（2017年7月）
BK米ドル建社債	1.1億USD（2017年7月）
FG米ドル建社債	計32.5億USD（2017年9月） 計30億USD（2018年3月）
FGユーロ建社債	5億ユーロ（2017年10月）
BK人民元建社債（パンダ債）	5億人民元（2018年1月）

2017年7月以降、17年度の代表的な社債発行履歴

グローバルマーケッツカンパニー

1. 2017年度の振返りと2018年度の経営方針
2. バンキング業務における取組み
3. セールス&トレーディング業務における取組み
4. デジタルイノベーションへの取組み事例
5. 次期中期経営計画に向けて

2017年度の振返りと2018年度の経営方針

17年度の振返り・18年度の経営方針

17年度の振返り

総括

- 17年度は前年度比大幅減益ながらほぼ業務計画に近い水準の業務純益を達成
 - ETFで売却益を積上げた一方、債券ポートでは売却損を計上しつつ評価損益をマネージ
 - S&Tでは、銀・証基盤共通化、コスト構造改革により18年度反転攻勢に向けた態勢整備に注力

課題

- 予兆管理・的確なアロケーションに基づくバンキングポート収益の回復
- 銀・証一体運営の完遂、グローバル運営高度化によるS&T収益力の強化

18年度の経営方針

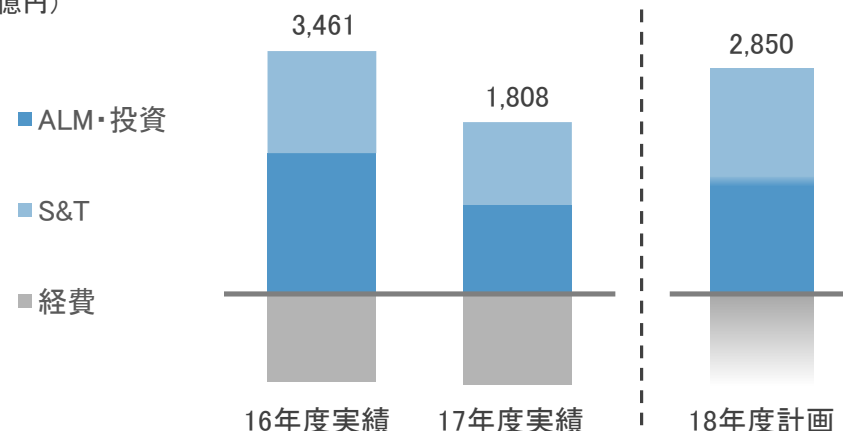
- 収益のV字回復
- 今中計の完遂
- 次期中計に向けた取組み

➡ アジアトップクラスのグローバルマーケットプレーヤー

業務純益 *

グループ合算、管理会計
18年度計画は概数、ETF関係損益を含む

(億円)



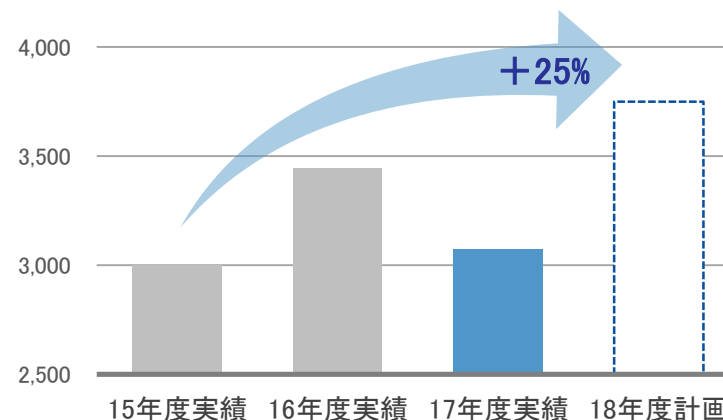
* 18年度より管理会計ルール変更。16年度、17年度実績は旧ルールベース。
変更後ルールにおける17年度実績は1,860億円

KPI

本部経費控除後、概数、グループ合算、管理会計

(億円)

【セールス & トレーディング関連収益】



バンキング業務における取組み①（ポートフォリオ運営）

目標 有価証券運用・ALM運営による収益の確保を通じたグループ全体の経営安定化への貢献

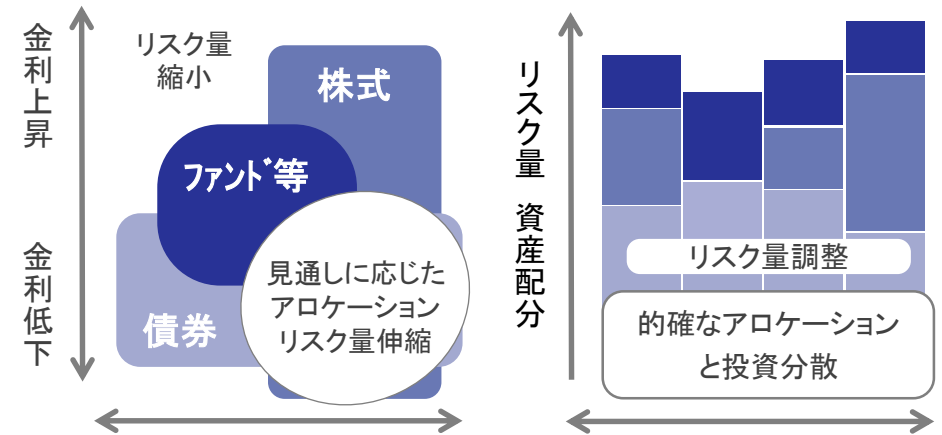
〈みずほ〉のポートフォリオ運営の考え方

投資分散を徹底しつつ相場環境に応じて
リスク量を的確に調整

安定的な収益の確保とパフォーマンス防衛の両立

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



- 相場環境・見通しに変化はあるか？
- ここまでの操作の評価・レビューは？
- 収益目標の達成可能性は？
- アロケーション変更の必要はないか？

- 健全性は維持できているか？
- リスクテイクの状況は適切か？
- 市場変調の予兆はあるか？
- セルオフ相場への準備の必要はないか？

収益/ポジション

リスクアパタイト関連指標

ベンチマーク比較

シナリオシミュレーション

相場/予兆シグナル

各部運用状況報告

バンキング業務における取組み②（予兆管理）

市場予兆管理フレームワーク（イメージ）

セルオフを生じさせる可能性のあるテーマ毎に数多くの個別指標を日々モニタリング

相場過熱の兆候が見られないか

景気過熱/インフレ加速の兆候が見られないか

大規模な追随売りが生じる可能性はないか

海外市場暴落の波及の可能性はないか

市場が財政破綻を懸念する兆候はないか

金融政策に変化が見られないか

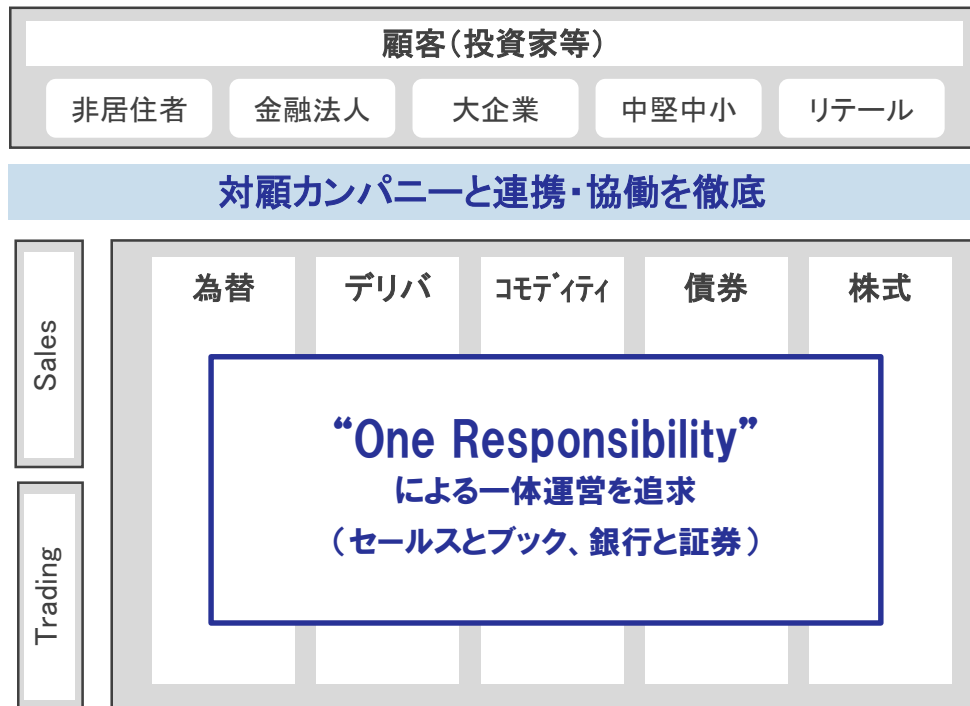
・
・
・

・
・
・

市場急変の可能性・予兆を総合的に判断

S&T業務における取組み①（収益基盤強化施策）

〈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・
ソリューション力

グローバルS&T基盤構築(取組事例)

グローバルデリバティブ基盤共通化

- 米州・欧州・アジア・東京の4極での銀・証デリバティブ基盤共通化
- 米州・欧州・アジアでは一体運営が本格化
- 東京でも2018年度より一部の領域で一体運営を開始

為替ビジネスグローバル運営

- Eコマース基盤開発への重点的なリソース投入
- アジア・エマージング地域における拠点間一体運営による商流捕捉強化

株式取引執行基盤強化

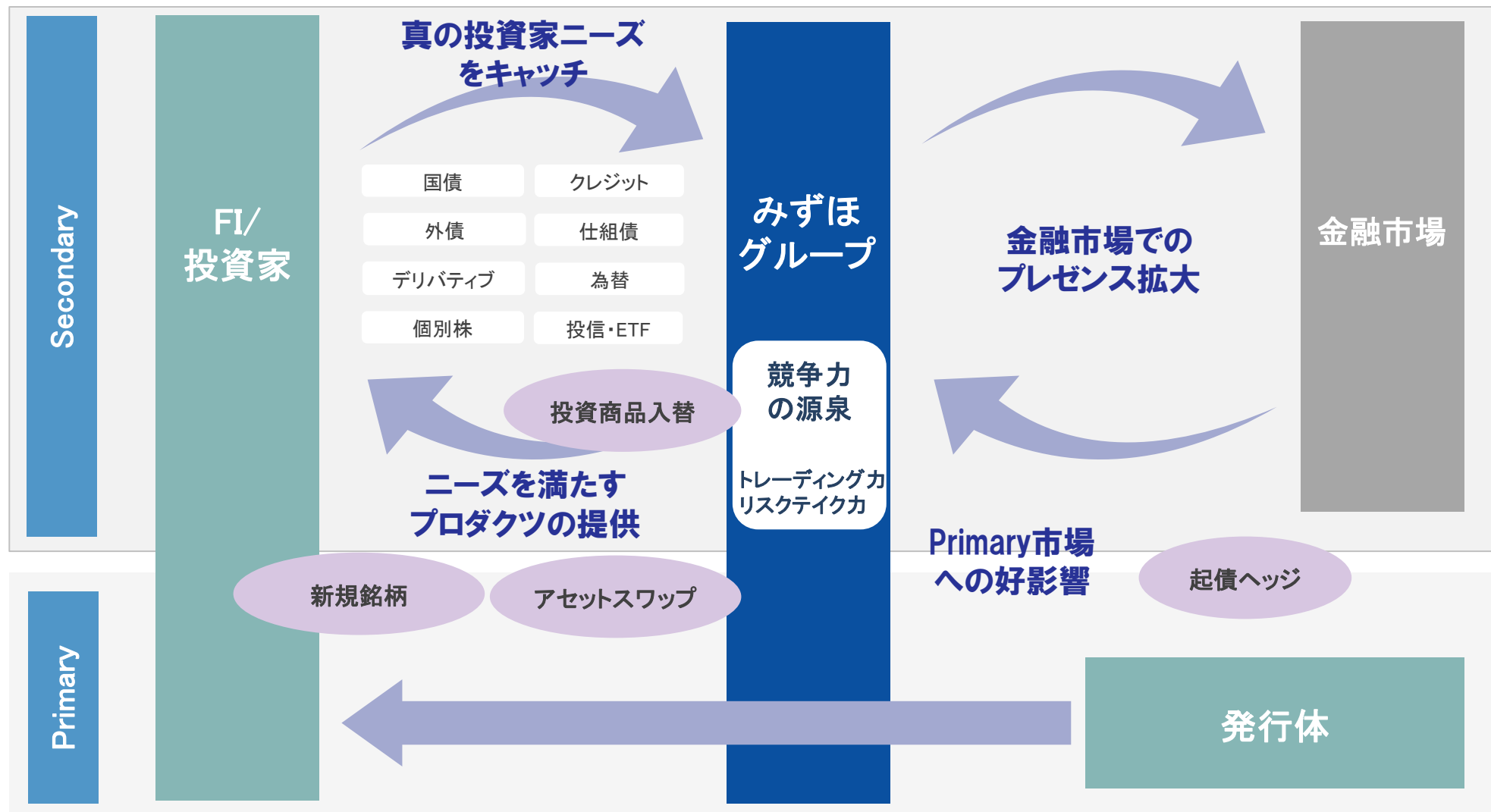
- AIを活用したアルゴリズム取引の強化
- 電子プラットフォームの活用拡大

目指す姿

日本円関連取引での圧倒的シェア獲得
米ドル関連取引での一定のシェア確保

S&T業務における取組み②（投資家ビジネス強化）

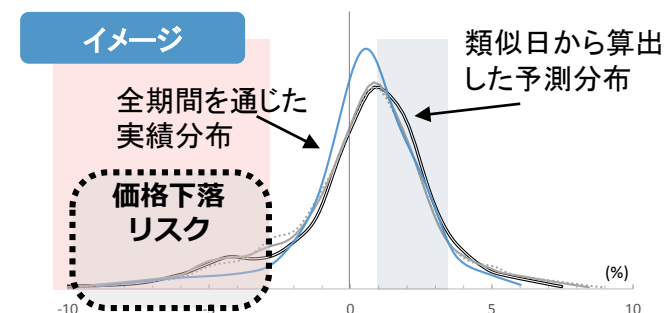
目指す姿 多様な投資家のニーズに応えることによるセカンダリーフローの増強



デジタルイノベーションへの取り組み事例

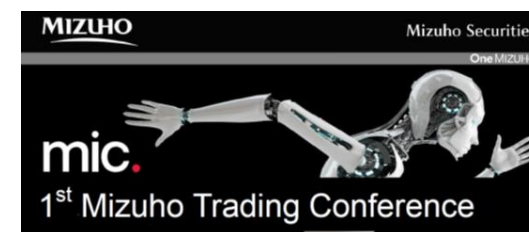
AI等の先進的テクノロジーを活用した市場予兆管理ツールの開発

- 機械学習をはじめとする先進的テクノロジーを活用した市場予兆管理ツールを日本IBMと共同開発(2018年3月プレスリリース)。
- 過去20年間の市況データ等を用いた複数の予測モデルを活用し、現在と類似度の高い過去の日付(類似日)を抽出。それぞれの類似日のその後の価格推移等を用いて将来の価格変化やボラティリティを予測。



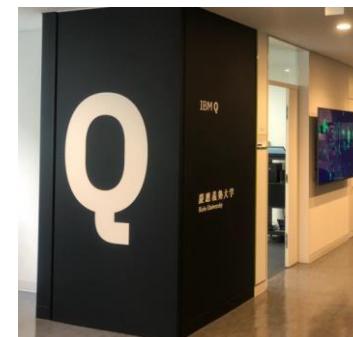
みずほ証券による株式アルゴリズムトレードの本格導入・『みずほAIレボリューション』の開催

- みずほ証券では、ディープラーニング等、AIを用いた株価予測システムを開発(特許取得済み)し、お客さまに取引システムを提供。
- 2017年11月には機関投資家向けにAIを活用したトレーディングをテーマとした Mizuho Trading Conference 『みずほAIレボリューション』を開催。AIが変える未来について議論。



慶應義塾大学の量子コンピュータ研究拠点「IBM Qネットワークハブ」への参画

- みずほフィナンシャルグループは、慶應義塾大学と日本IBMが開設した量子コンピュータの研究拠点「IBM Qネットワークハブ」に発足メンバーとして参画。
- 量子コンピュータについて、慶應義塾大学と日本IBMと協働し、先進的な金融サービスの提供に取り組んでいく方針。



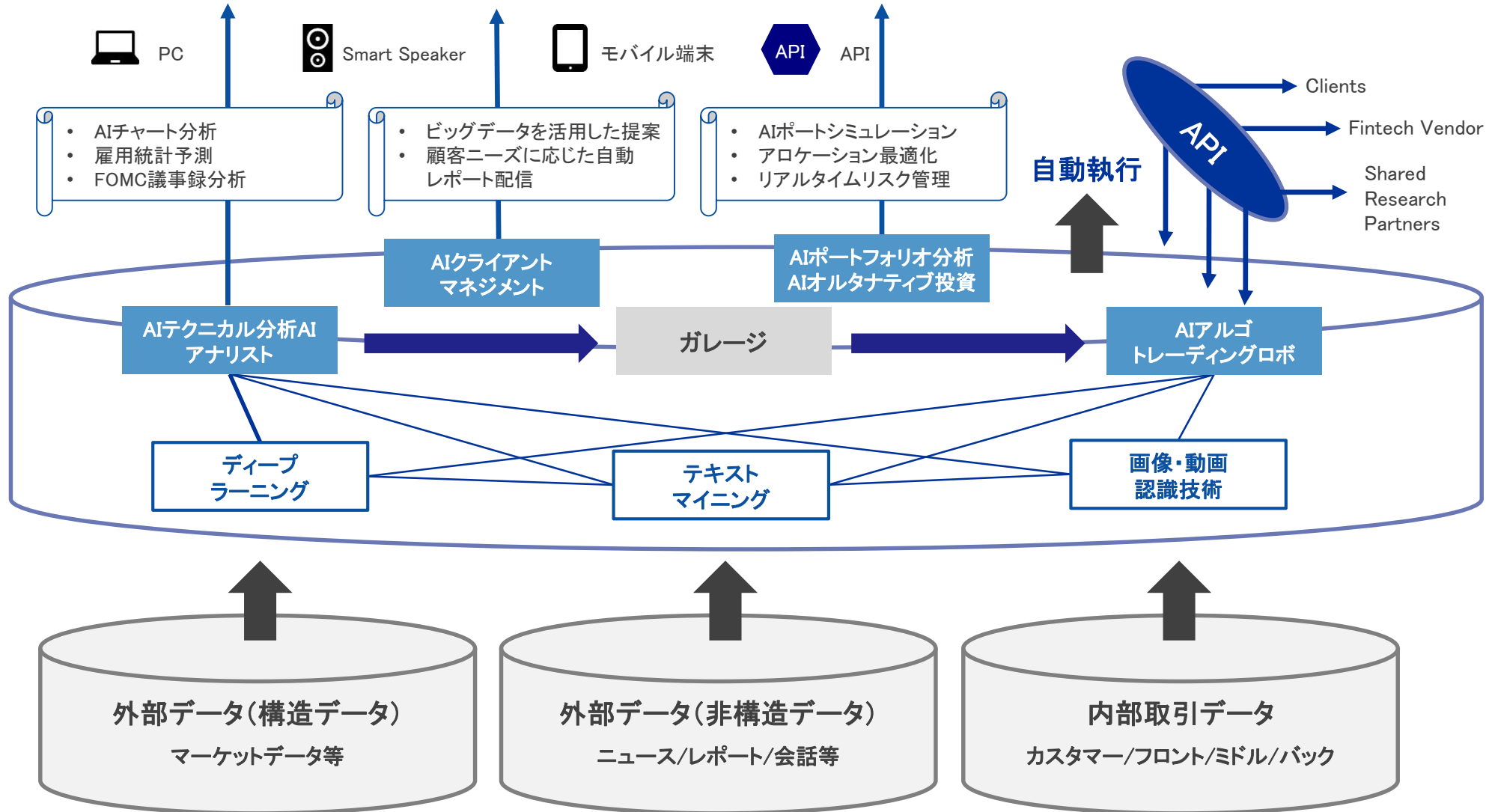
次期中期経営計画に向けて(ディーリングルームの未来像)

マーケットメイク

マーケットイン型セールス活用

バンキング投資・ALM

ビジネスユーザー



アセットマネジメントカンパニー

1. 17年度の振り返りと18年度の経営方針
2. アセットマネジメントカンパニー 体制・重点戦略
3. 重点戦略① 運用力の強化
4. 重点戦略② 投資信託事業への注力
5. 重点戦略③ 年金事業分野での収益性向上
6. 事業・経営基盤の強化

17年度の振返りと18年度の経営方針

17年度の振返り・18年度の経営方針

17年度の振返り

収益計画・
運用資産残高

- ・業務純益 計画達成 [コストシナジー寄与]
- ・運用資産残高 57兆円（前年比+4兆円）

投資信託

- ・毎月分配型流出による影響を、
資産形成型プロダクト・海外株ファンド等で打ち返し

年金

- ・年金総合コンサルティングへの取り組み
- ・DC加入者数 125万人（前年比+12万人）

環境認識

短期：不透明なマーケット・伝統的アクティブ運用商品に対するニーズ低下

中長期：人生100年時代・働き方改革 **アセマナビビジネスにフォローの風**

18年度の経営方針

投資信託

「貯蓄から資産形成」に貢献するプロダクト提供・販社サポート

年金

年金見直しニーズに対応するコンサルティング強化

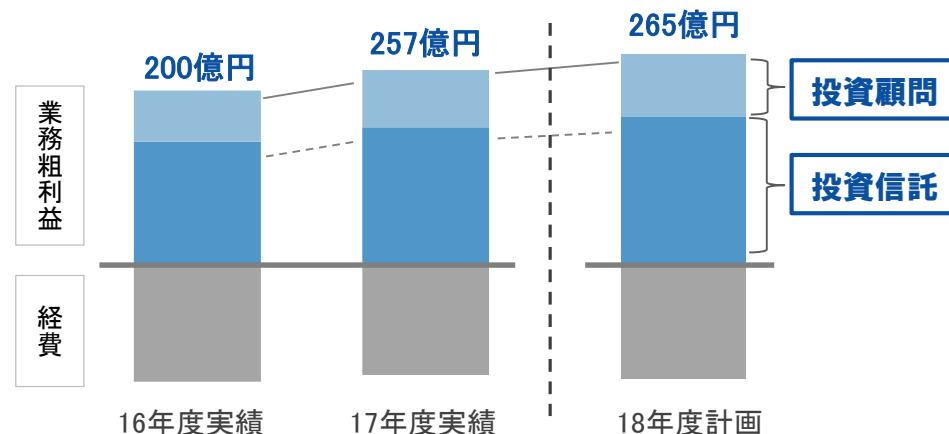
基盤強化

AM-One PMI（組織統合マネジメント）の完遂

単年度収益の最大化・構造改革初年度としての基盤構築

業務純益*

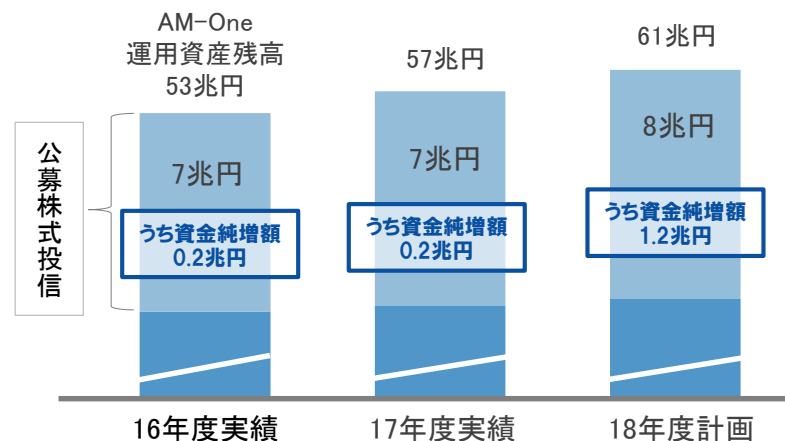
グループ合算、管理会計
18年度計画は概数、のれん等償却前



* 18年度より管理会計ルール変更。16年度、17年度実績は旧ルールベース。
変更後ルールにおける17年度実績は255億円

KPI

公募株式投信資金純増額



アセットマネジメントカンパニー 体制・重点戦略

AMC フォーメーション

アセットマネジメントOneを中心として、顧客ニーズに対応した
プロダクツ・運用ソリューション提供体制を構築



* MGAI : Mizuho Global Alternative Investments
MAI : Mizuho Alternative Investments

重点戦略

事業
エンジン

運用力の強化

- 運用ニーズ2極化への対応
 - オルタナティブ投資の強化
 - 責任投資への注力
 - 技術革新の活用

成長
ドライバー

投資信託事業への注力

- 強固な投資信託販売基盤の構築
- 資産形成プロダクツの拡販
- BK 地域金融機関運用ニーズへの取り組み強化

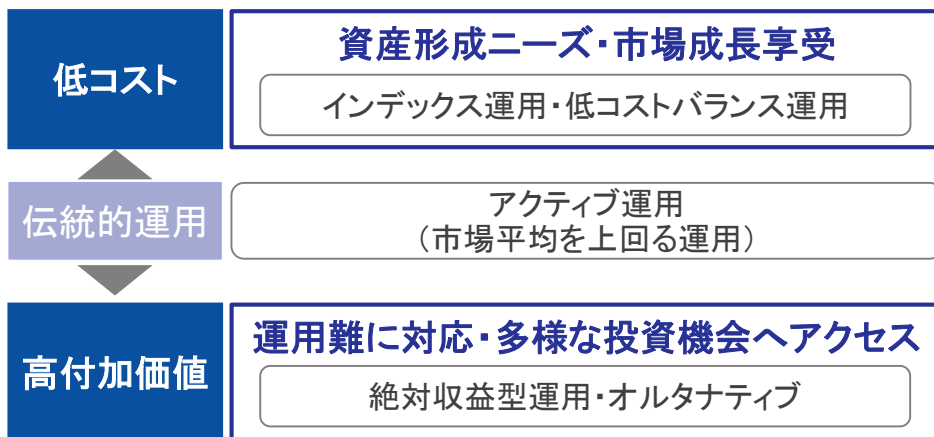
安定
収益基盤

年金事業分野での 収益性向上

- コンサルティング機能強化
- 確定拠出年金 (DC/iDeCo) への取り組み強化

重点戦略① 運用力の強化

お客さまの運用ニーズは2極化



責任投資への注力

低コスト

高付加価値

■ ESGインテグレーション

- 独自のESGスコアリングやモデル開発の投資判断への更なる活用
- ESGファンド・ESG ETFの組成 (87ファンド・AUM 427億円 (18/3末))

■ エンゲージメント・議決権行使

- 重点対話企業選定・対話テーマ設定にESGスコアリング活用
- 英ハーミーズEOS社との業務提携によるエンゲージメント向上 (17/5～)

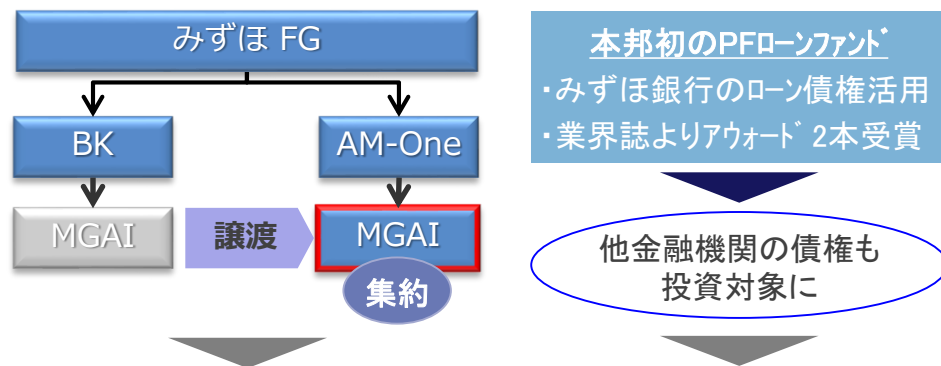
責任投資活動を通じた企業価値向上、市場全体の底上げ

オルタナティブ投資の強化

高付加価値

オルタナティブゲートキーピング
機能の集約

プロジェクトファイナンス(PF)
ローンファンドの推進



10年後のオルタナティブ投資AUM3兆円を目指す

技術革新の活用

低コスト

高付加価値

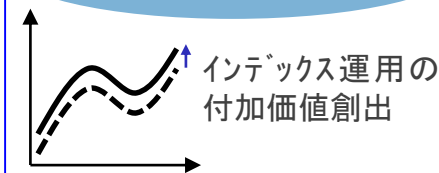
AM-Oneに専担部署フィナンシャルイノベーション(FI)部 設置

運用手法高度化・商品開発

ディープAI
(AIファンド)
470億円

ビッグデータ活用
日本中小型
株式ファンド
230億円

売買執行の最適化



AI活用による付加価値創造、運用効率化によるコスト削減

重点戦略② 投資信託事業への注力

事業
エンジン

成長
ドライバー

安定
収益基盤

強固な投資信託販売基盤の構築

公募

グループ内外の強固な顧客基盤

販売会社(銀行・証券等)

250 社

AM-One販社別AUM構成比

グループ
販社
44%

グループ
外販社
56%

販売会社への手厚いサポート

AM-One投資信託営業本部

170 名

販社向け研修プログラム

ゼミナールOne

販社向け専用Webサイト

Oneフォーラム

販社向け動画コンテンツ(1日2回)

Oneチャンネル

多くの販売会社から支持を獲得

ニッキン投信情報
運用会社ブランド力調査
(第12回) 銀行総合ランキング

2位

(391社に対するアンケート調査、回答数187社)

R&Iファンド情報
投信会社満足度調査
(第11回) 総合評価

2位

(725社に対するアンケート調査、回答数244社)

新規採用ファンド数

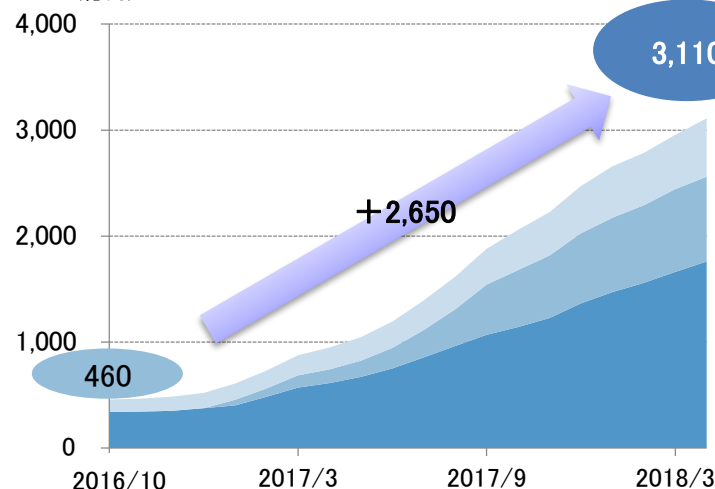
のべ 1,400 本

(AM-One発足来)

資産形成プロダクツの拡販

公募

AUM(億円)



たわらシリーズ
550億円



ワールドOne
800億円



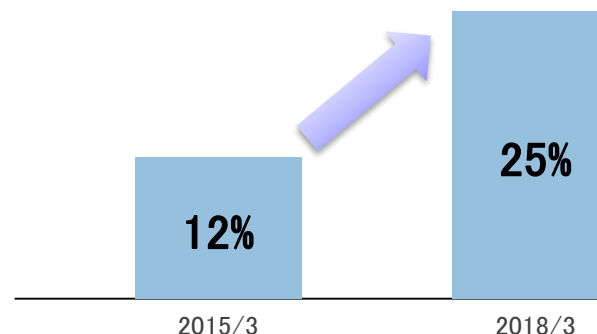
投資のソムリエ
シリーズ
1,760億円

BK 地域金融機関運用ニーズへの取組み強化

私募

信用金庫 や 信用農業協同組合連合会 への
アプローチを強化

信用金庫・信用農業協同組合連合会 の
残高割合 (*)



(* BK販社の私募投信
残高に占める割合)

重点戦略③ 年金事業分野での収益性向上

事業
エンジン

成長
ドライバー

安定
収益基盤

コンサルティング機能強化

DB制度がバナンス強化の動き

2018/4 DB法 省令改正
: DBの資産運用がバナンス
強化策の実施義務化

- ✓ 資産運用委員会の設置
- ✓ 政策アセットミックスの策定
- ✓ 運用基本方針の策定

CGコード/SSコードを巡る動き

2018/6 CGコード改訂
: アセットオーナー 機能強化
に係る内容追加

- ✓ 運用人材の計画的な
登用・配置等

年金基金、
DB制度を
保有する
母体企業

フィデューシャリー
マネジメントサービス

DBガバナンス強化策
サポート
(資産運用委員会の
運営支援等)

MIZUHO

確定拠出年金(DC/iDeCo)への取り組み

みずほの企業型DC・iDeCo加入者数(2018年3月末)

125万人

■ 企業型DC



DC専用のロボアドバイザー

採用社数

59社・16.6万人

(2018年3月末時点)

採用事例:
A社新入社員(210名)

4資産以上の分散投資比率

《2014-16年入社》

32%

《2017年入社》

73%

■ iDeCo

みずほのiDeCoプラン

<特徴>

運営手数料0円プラン

SMART FOLIO <DC>による
運用サポート

厳選された運用商品ラインアップ

たわらしーず

投資のソムリエ



イオン銀行との提携(17/7~)

iDeCo獲得基盤を構築

将来の個人ビジネス顧客基盤を拡大

事業・経営基盤の強化

コストコントロール

AM-One統合効果前倒し・コストシナジー最大化により、経費率は減少傾向

(億円)	16年度実績		17年度実績		18年度計画	
	前年比		前年比		前年比	
経費	293	▲ 21	276	▲ 13	285	+ 9
経費率	60%	▲ 3%	55%	▲ 5%	53%	▲ 2%

AM-One PMIの総仕上げ

業務/システム統合	運用体制強化	ファンド統廃合
- 並存する業務プロセスを統一化 - フロントシステム・バックシステムの統合	- 運用本部内チームを再編成 (40チーム ⇒ 26チーム) - 運用専門職制度導入 (17/7)	不採算・非効率ファンドの統廃合 (繰上償還・マザーファンド統合)
		16年度 26ファンド → 17年度 73ファンド → 18年度(計画) 23ファンド
		累計 122 ファンド*

高い効率性・生産性がもたらす高収益体質

第4の柱としての基盤を確立

社外取締役セッション

監査委員会委員長 関 哲夫

1. これまでの総括

- One MIZUHO戦略への取り組み
- ガバナンス改革とその影響
- カンパニー制の導入
- 抜本的構造改革の公表
- 次期システムへの移行

2. 法定委員会(指名委員会・報酬委員会)の取り組み

- 指名委員会(サクセッションの実行)
- 報酬委員会(役員報酬制度の改定)

3. 監査委員会のタスクと重点監査事項

- 監査委員会のタスク
- 重点監査事項
 - ① カンパニー監査(カンパニー制の実効性)
 - ② 経営資源配分と生産性向上に向けた取り組み(抜本的構造改革)
 - ③ リスク管理とコンプライアンス態勢(経営政策委員会との協働)

4. 新体制の課題