

ビジネス変革の方向性

2018年9月5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)、みずほ総合研究所(MHRI)、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

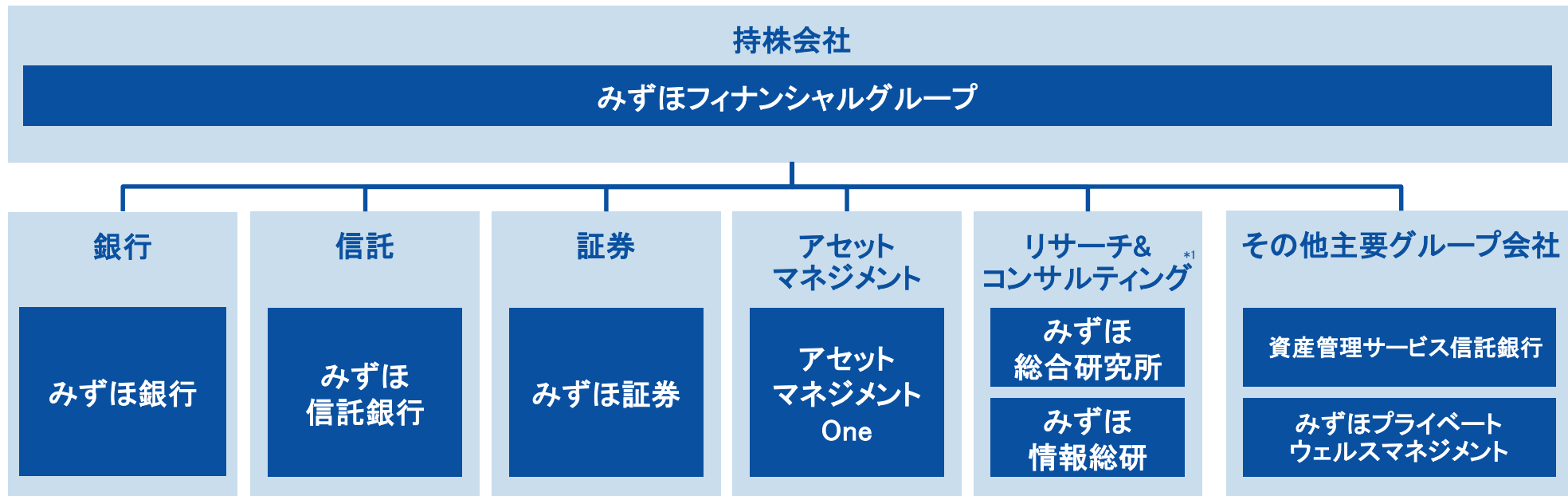
親会社株主純利益：親会社株主に帰属する当期（四半期）純利益

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（2015年度までの実績値は旧ユニットが集計）

〈みずほ〉グループ



(概数)

本邦トップレベルの 顧客基盤	個人顧客 2,400万	証券総合口座数 175万	中堅・中小企業等 融資先 10万先	本邦上場企業 カバレッジ 7割	Forbes Global 200*2 カバレッジ(非日系先) 8割
---------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------------------	------------------------------	---

格付一覧

(2018年9月5日現在)

	S&P	Moody's	Fitch	R&I	JCR
FG	A-	A1	A-	A+	AA-
BK / TB	A	A1	A-	AA-	AA

*1: この他にみずほ銀行産業調査部、みずほ信託銀行コンサルティング部、みずほ第一フィナンシャルテクノロジー等で構成 *2: Forbes Global 2000のうち上位200社(除く金融機関)

目次

1. 決算の概要

- 決算総括 P. 5
- カンパニー別実績 P. 6
- 貸出金の状況 P. 7
- 非金利収支の状況 P. 8

2. 経済環境認識

- 日本経済の動向 P. 10

3. ビジネス変革の方向性

- 事業ポートフォリオとビジネスの方向性 P. 13
- リテール分野
 - 個人金融資産の活性化と事業承継支援 P. 14
 - チャネル・決済の変革 P. 17
- ホールセール分野
 - マーケットビジネスの強化 P. 19
 - グローバル化への対応 P. 21

4. おわりに

- みずほのあるべき姿 P. 24

1. 決算の概要

2. 経済環境認識

3. ビジネス変革の方向性

4. おわりに

決算総括

(連結 億円)	18年度 第1四半期	前年同期比	
連結業務純益 (含むETF等*) 〔 連結業務純益 〕	1,429 (1,136)	+446 (+292)	<ul style="list-style-type: none"> 海外預貸金収支及び国内外の非金利収支が伸び、顧客部門収益が前年同期比大きく増加
与信関係費用	225	+33	<ul style="list-style-type: none"> 比較的良好なマクロ環境に支えられたクレジットポートフォリオの良化等により戻り益を計上 不良債権残高・比率は、みずほ発足以来、最低水準にまで低下
株式等関係損益 (除くETF等*) 〔 株式等関係損益 〕	509 (803)	+26 (+180)	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式売却が着実に進展
親会社株主純利益	1,610	+427	<ul style="list-style-type: none"> 連結業務純益の回復に加えて、与信関係費用の戻りや株式等関係損益の計上により年度計画5,700億円に対し28%の進捗率
CET1比率 (除くその他有証評価差額金)	12.68% (10.27%)	18年3月末対比 + 0.19% (+0.12%)	<ul style="list-style-type: none"> 海外を中心に貸出が増え、リスクアセットは増加するも、利益剰余金の着実な積み上げにより、CET1比率は上昇

* 2行合算のETF関係損益(2行合算)、SC連結の営業有価証券等損益の合計

カンパニー別業績

グループ合算、管理会計、概数

(億円)	業務純益 *1*2					当期純利益 *3				
	実績			計画		実績			計画	
	17/1Q *4	18/1Q	前年同期比	18年度	前年度比 *5	17/1Q *4	18/1Q	前年同期比	18年度	前年度比 *5
RBC	△169	△148	+21	310	+170	△37	△85	△48	300	+40
CIC	303	529	+226	2,440	+150	426	911	+485	3,010	+330
GCC	121	341	+220	1,230	+310	104	172	+68	720	+100
GMC	711	686	△25	2,850	+990	493	478	△15	1,960	+690
AMC	36	40	+4	180	+10	14	17	+3	70	△0
カンパニー計	1,002	1,448	+446	7,010	+1,630	1,000	1,493	+493	6,060	+1,160
FG連結	983	1,429	+446	7,000	+1,619	1,182	1,610	+427	5,700	△65

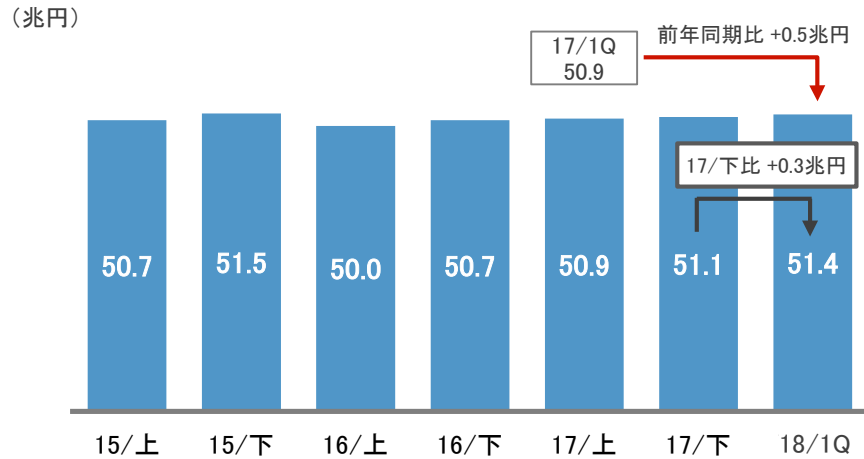
*1: GMCの業務純益にはETF関係損益を含む *2: FG連結の計数は、連結業務純益+ETF関係損益等 *3: FG連結の計数は、親会社株主純利益

*4: 17/1Q実績を18年度管理会計ルールに組み替えて算出 *5: 17年度実績を18年度管理会計ルールに組み替えて算出

貸出金の状況

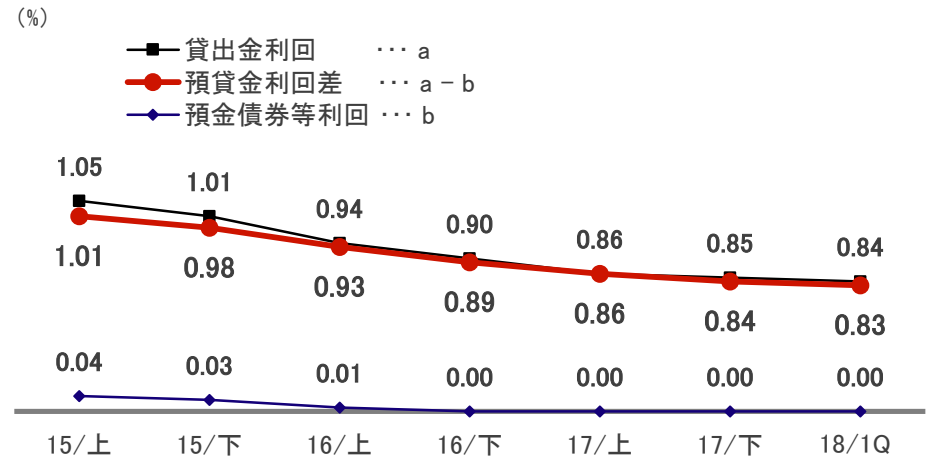
国内貸出金残高*1(平残)

2行合算



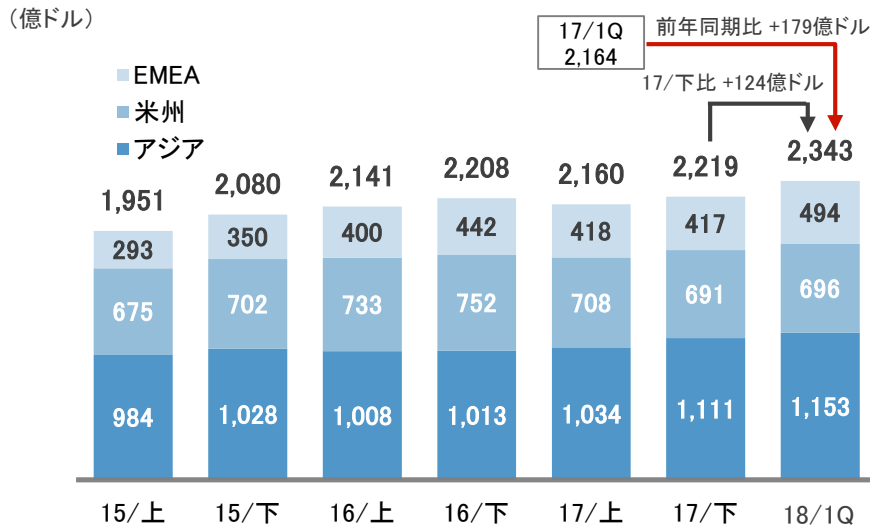
国内預貸金利回り差*2

2行合算



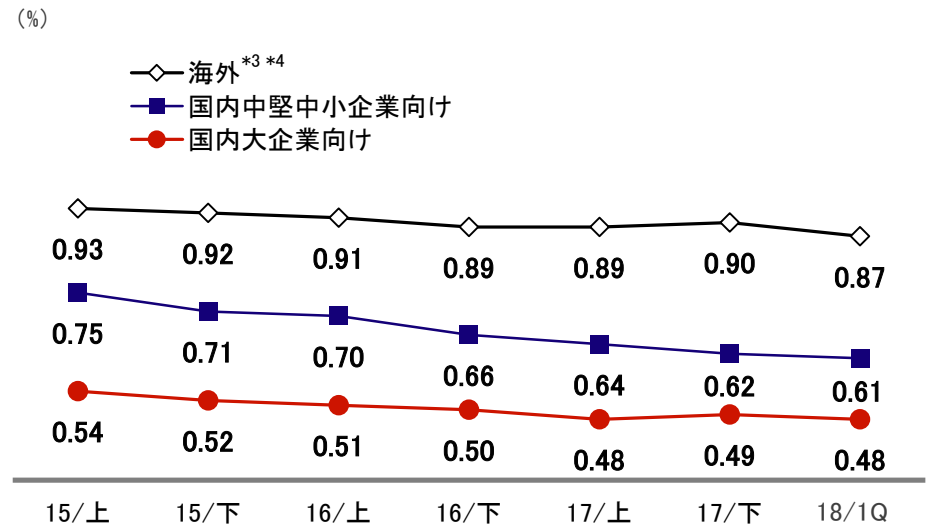
海外貸出金残高*3*4(平残)

BK、管理会計



貸出金スプレッド

BK、管理会計



*1: FG向け及び政府等向け貸出金を除く、銀行勘定

*2: 金融機関(FGを含む)・政府等向け貸出金を除く、国内業務部門

*3: BK(含む中国・米国・オランダ・インドネシア・マレーシア・ロシア・ブラジル・メキシコ現地法人)

*4: 18年度に管理会計ルールを変更。過年度の実績は変更後の管理会計ルールに基づき算出

非金利収支の状況

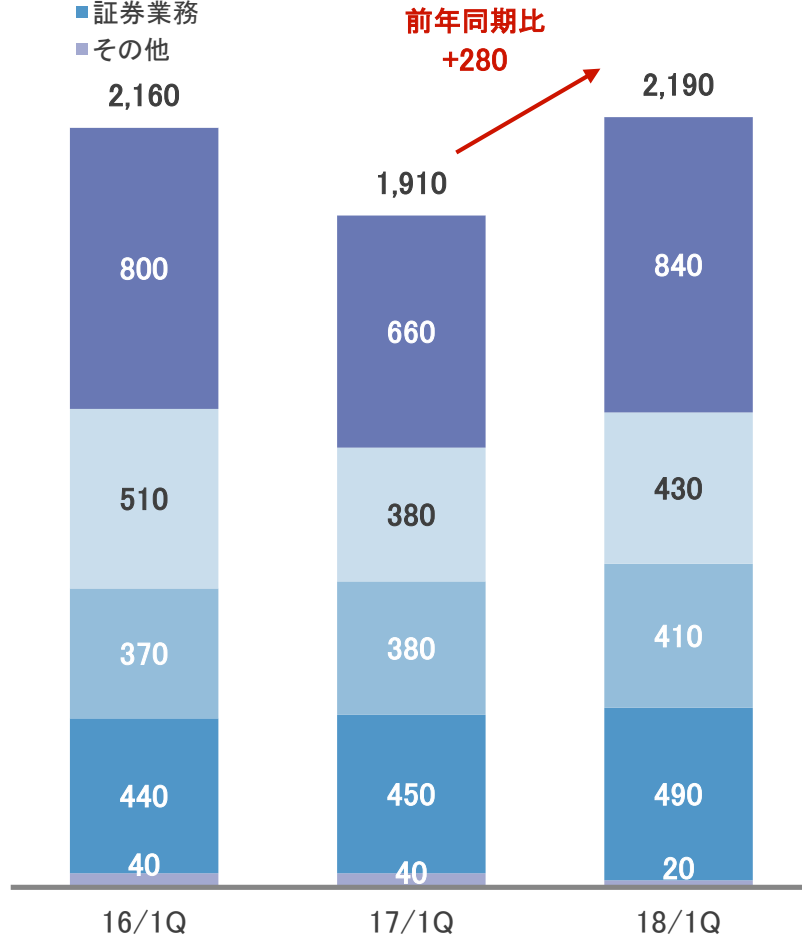
非金利収支 *1

グループ合算、管理会計

(億円)

- 銀行(国内)
- 銀行(海外)
- 信託業務+アセマネ
- 証券業務
- その他

(概数)



*1: 18年度に管理会計ルールを変更。変更前の計数は、16/1Q:2,210億円、17/1Q:1,920億円

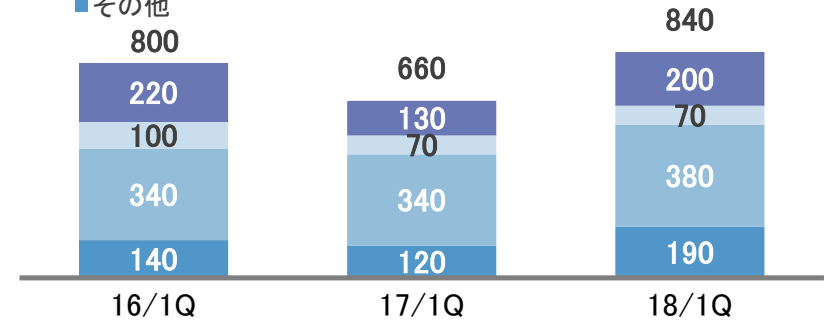
(参考)銀行(国内)非金利収支内訳

グループ合算、管理会計

(億円)

- ソリューション関連
- 投信・保険関連
- 決済・外為関連
- その他

(概数)



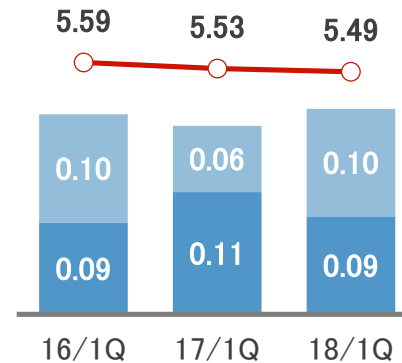
2行合算(左)

(参考)投資運用商品

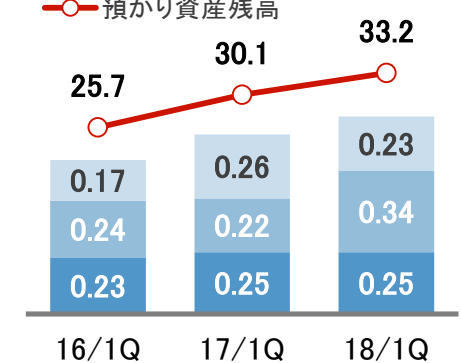
SCリテール・事業法人部門(右)

(兆円)

- 保険販売額
- 投資信託販売額(除<MMF)
- 投資運用商品残高 *2



- 株式投信販売額
- 国内債券販売額
- 外国債券販売額
- 預かり資産残高



*2: 保険、投資信託(除<MMF)、外貨預金の合計値

1. 決算の概要

2. 経済環境認識

3. ビジネス変革の方向性

4. おわりに

日本経済の動向～経済は緩やかに拡大するも、物価の伸びは緩慢～

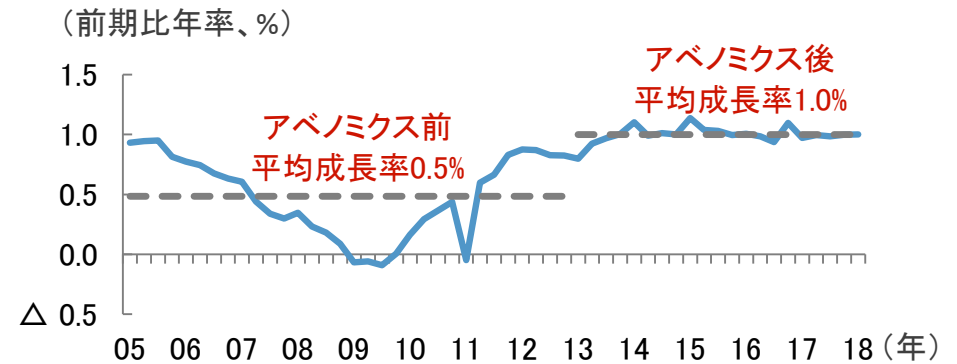
- 経済情勢は総じて改善。企業収益は過去最高水準。雇用環境も良好

- 経済成長率のトレンドは回復するも、物価の伸びは力強さを欠く状況が続く

日本経済のスナップショット(アベノミクス前後) *1

		2012年 (Before アベノミクス)	2018年 (直近)	
			評価	
企業	設備投資 年度計画	34.5兆円 (2012年12月調査)	➡ 10年来の高水準	42.2兆円 (2018年6月調査)
	経常利益	49.4兆円 (2012年10～12月)	➡ 過去最高水準	97.1兆円 (2018年4～6月)
雇用	就業者数	6,263万人 (2012年12月)	➡ 過去最高水準	6,636万人 (2018年7月)
	失業率	4.3% (2012年12月)	➡ 25年来の低水準	2.5% (2018年7月)
	有効求人倍率	0.83倍 (2012年12月)	➡ 44年来の高水準	1.63倍 (2018年7月)
市場	日経平均株価	8,661円 (2012年11月13日)	➡ 27年来の高水準	22,870円 (2018年8月31日)
	為替相場 (1ドル)	79.4円 (2012年11月13日)	➡	110.8円 (2018年8月31日)

潜在成長率 *2



消費者物価 *3



*1: 東京商工リサーチ、日本銀行、財務省、厚生労働省、総務省等より、MHRI作成
直近指標の水準については今次局面での評価を記載

*2: 内閣府等より、MHRI推計

*3: 消費税調整後。総務省よりMHRI作成

日本経済の動向～金融緩和長期化の中で、日銀は市場機能に配慮～

- 日本銀行は物価目標の早期達成を事実上断念。7月会合で緩和長期化に向けて政策を微修正

- 日銀は大量の国債買入れに伴う市場機能の低下に対応し金利変動幅を拡大。また、金融機関のマイナス金利負担を軽減

7月会合での主な政策決定 *1

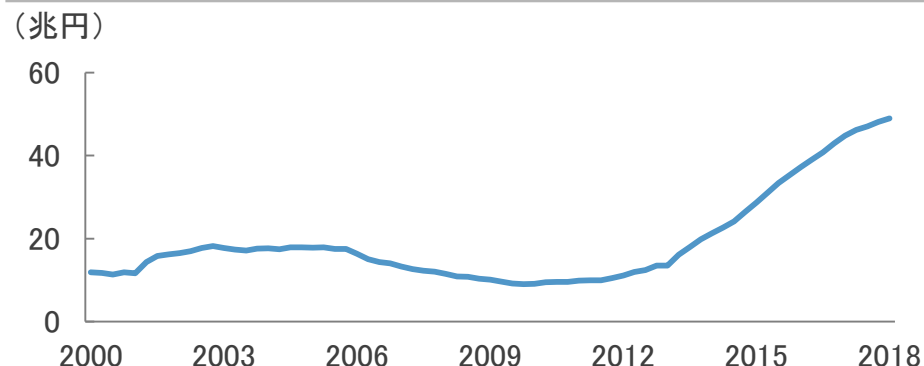
政策金利のフォワードガイダンス
～当分の間、きわめて低い長短金利を維持

イールドカーブ・コントロールの柔軟化
～10年国債利回りの変動幅を±0.2%程度まで許容

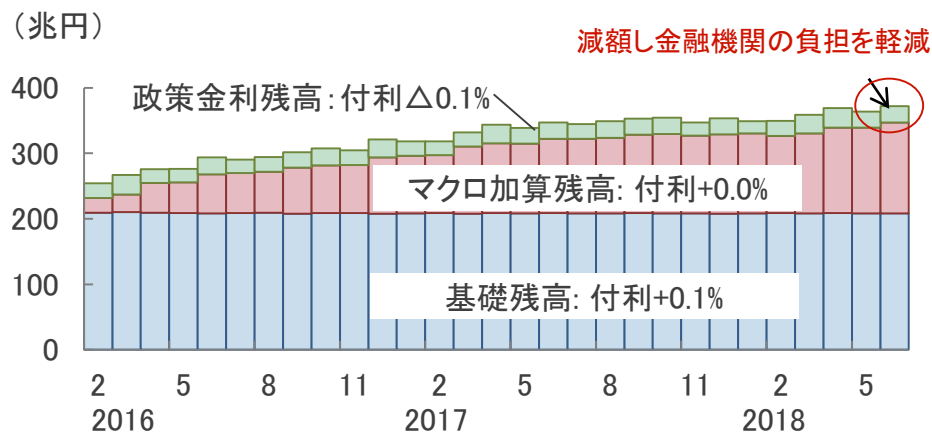
ETF等資産の買い入れを柔軟化
～市場の状況に応じて買入れ額を上下に変動

政策金利残高の減額
～平均して10兆円程度から5兆円程度に減額 *2

日銀国債保有残高の発行総額に対する比率 *1



日銀当座預金の3層構造 *1



*1: 日本銀行より、MHRI作成

*2: 金融機関間で裁定取引が行われたと仮定した金額

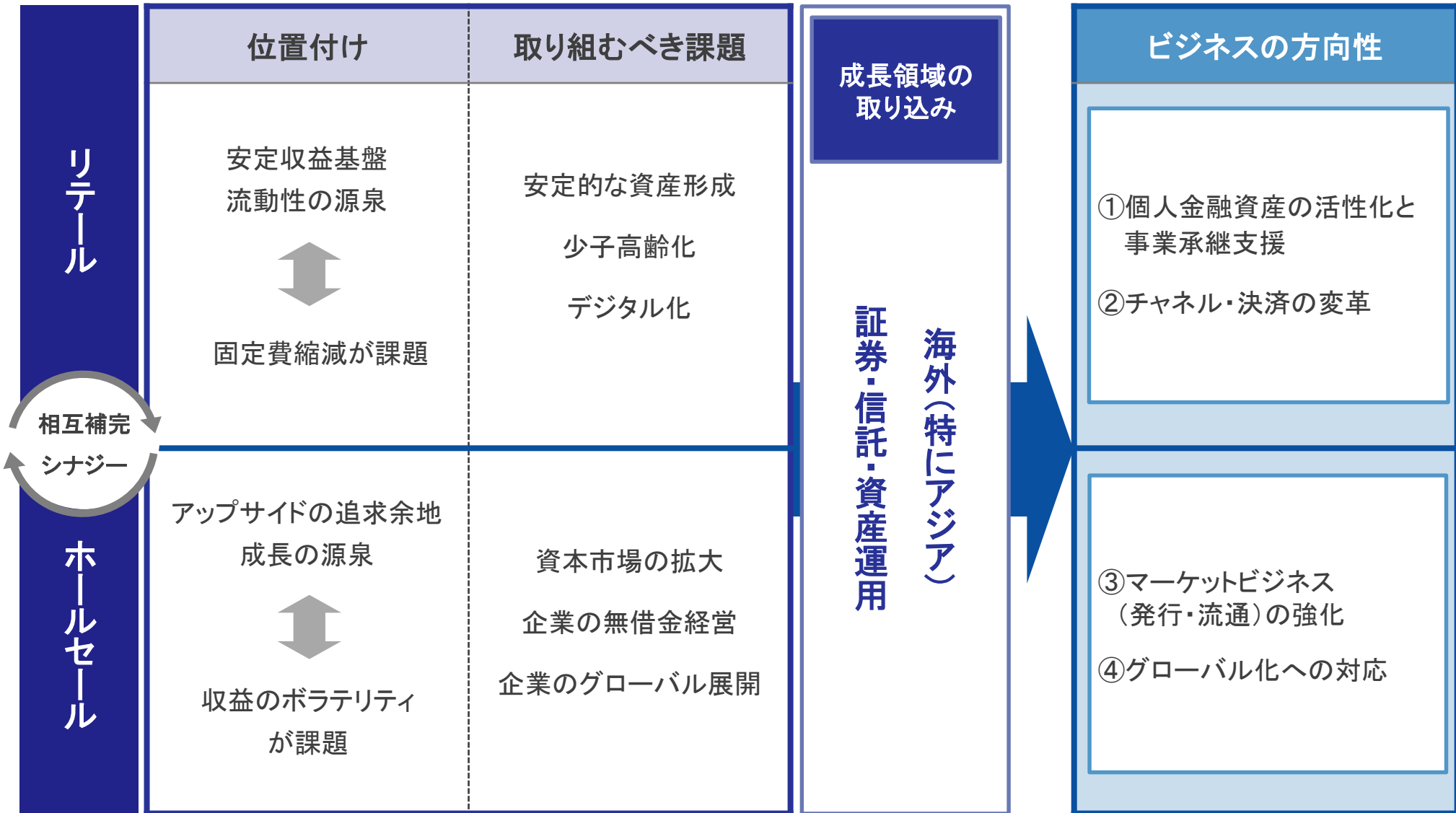
1. 決算の概要

2. 経済環境認識

3. ビジネス変革の方向性

4. おわりに

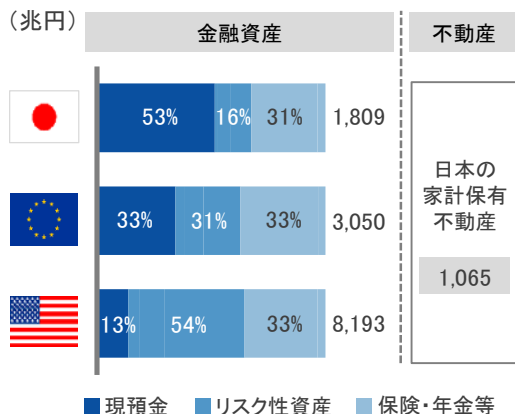
事業ポートフォリオとビジネスの方向性



①リテール分野 ～ 個人金融資産の活性化 ～

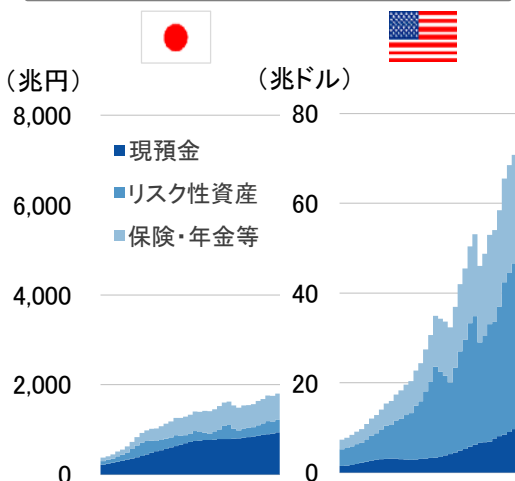
日本の個人金融資産を取り巻く環境

家計資産の構成



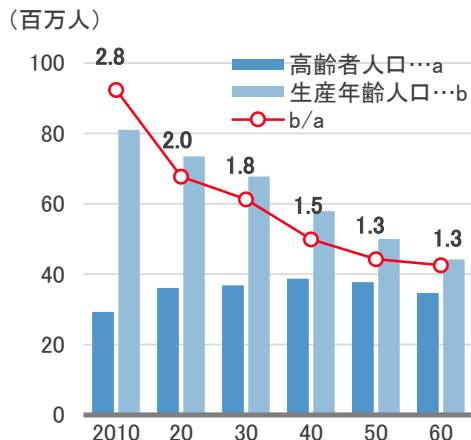
(出所) 金融資産: 日銀調査統計局「資金循環の日米欧比較」17.8.18
不動産: 日本-16年SNAストック統計

家計資産推移 (1980-2016)



(出所) 日銀資金循環統計、FRBデータ

人口動態



(出所) 国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

老後に必要な世帯生活費

1歳長生きする毎に...

最低 :

264万円

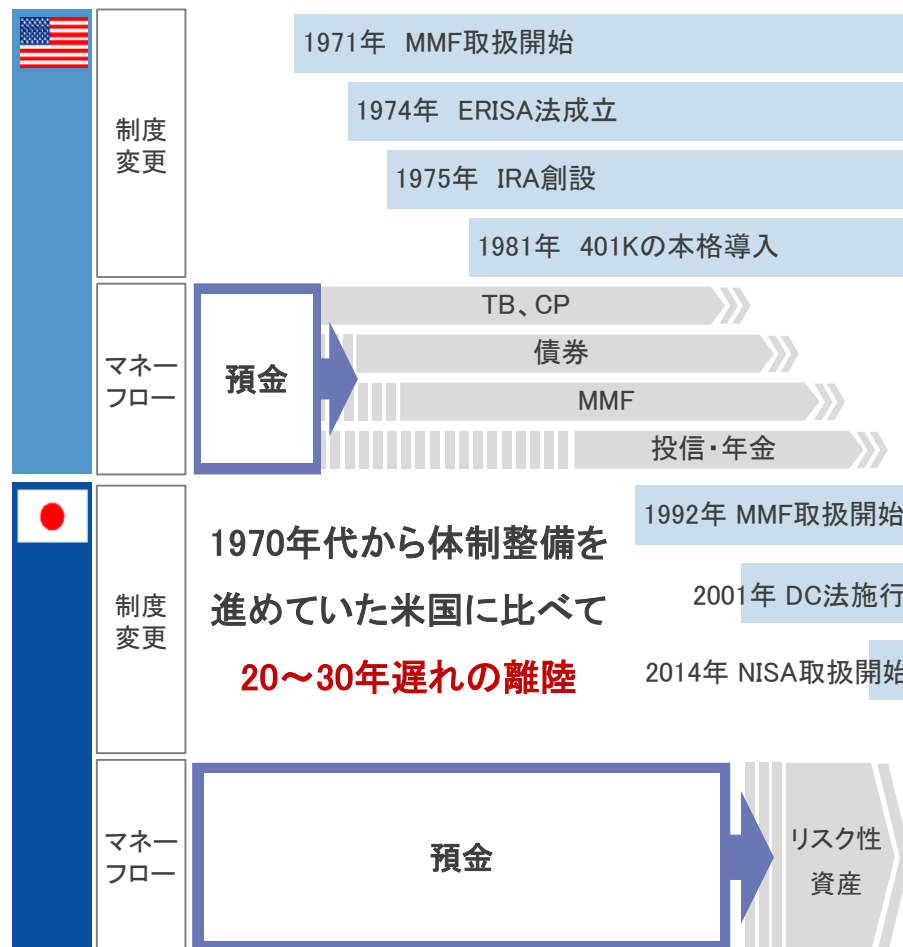
ゆとりある生活 :

419万円

(出所) 生命保険文化センター「生活保障に関する調査」より、MHRJ作成

日米における個人資産運用の歴史

(年代) 1970 1980 1990 2000 2010



(出所) MHRJ作成

①リテール分野 ～ 個人金融資産の活性化 ～

みずほのポジショニング

販売基盤



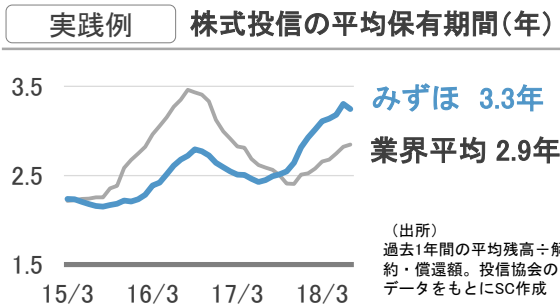
運用・商品開発基盤



(出所) 運用力: 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF) ホームページ
 商品力: ニッキング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
 R&Iファンド情報投信会社満足度調査(第11回) 総合評価

顧客への寄り添い

16年2月:FDに関する取組み方針を開示



ビジネスの方向性

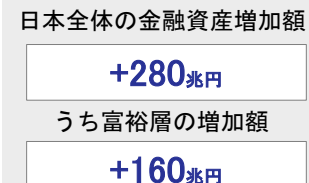
■ 資産形成・資産管理

- 銀行の顧客基盤を活用
- 余裕資金のコンサルティング(販売)から将来資金のコンサルティング(形成・管理)へ

■ メガ金融グループの強みを発揮

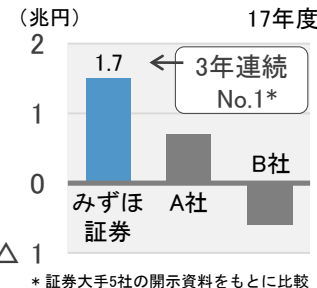
- 信託機能を活用したアプローチ(承継など)
- 預金からのシフト
- 若年層へのアプローチ(職域など)

2028年予想(2015年比)



(出所) MHRI, SC推計
 富裕層: 1億円以上の純金融資産保有世帯

資産導入額



みずほのチャレンジ

■ 個人顧客の中長期的なパートナーとしての信頼獲得

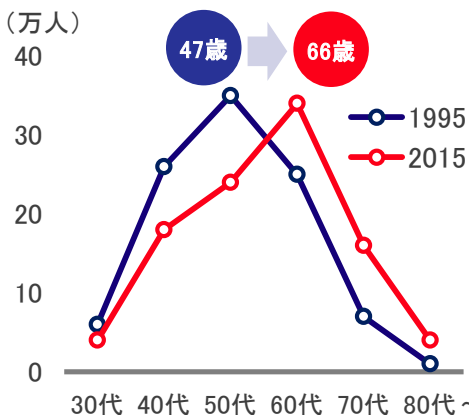
- 中長期の時間軸に対応した中長期戦略

■ 個人顧客の投資リテラシー向上支援

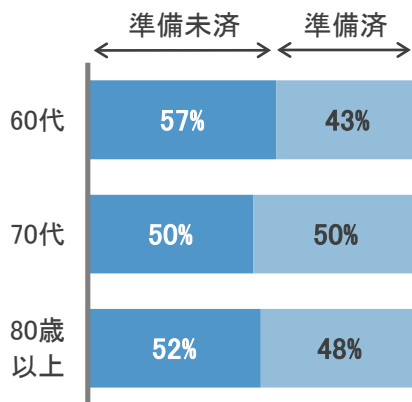
①リテール分野 ～ 事業承継支援 ～

団塊世代経営者を取り巻く環境

中小企業経営者の年齢分布*



経営者の事業承継の準備状況*



今後10年間に70歳を超える中小企業経営者は245万人
この内、約半数が後継者未定

< 18年度税制改正 >

承継の方向性

社内	親族内 役員・従業員
社外	M&A等

改正内容

事業承継税制の特例創設
(10年間の期間限定措置)

再編・事業統合を行った際の税軽減
(登録免許税、不動産取得税)

* 中小企業庁「事業承継ガイドライン」について より

ビジネスの方向性

■ みずほの強みの活用

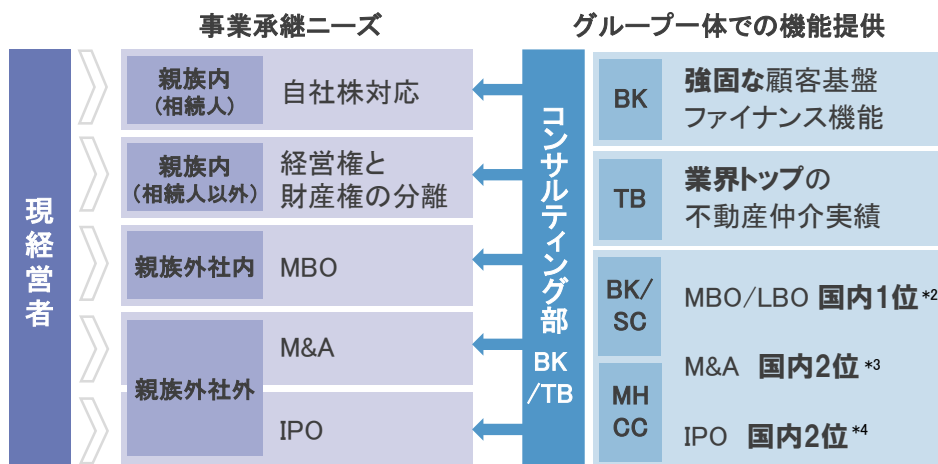
銀・信・証一体 **ワンストップ** で
入口から出口まで
ソリューション提案・実現

コンサルティング体制



高いプロダクツ能力

< 事業承継対応ソリューション >



*2: 当社調べ(2017年度)、*3: トムソン・ロイター (件数ベース、日本企業関連、不動産案件除く、2017年度)
*4: CAPITAL EYEデータを基に作成。共同主幹事を含む。REIT、グローバルオファリングを除く

みずほのチャレンジ

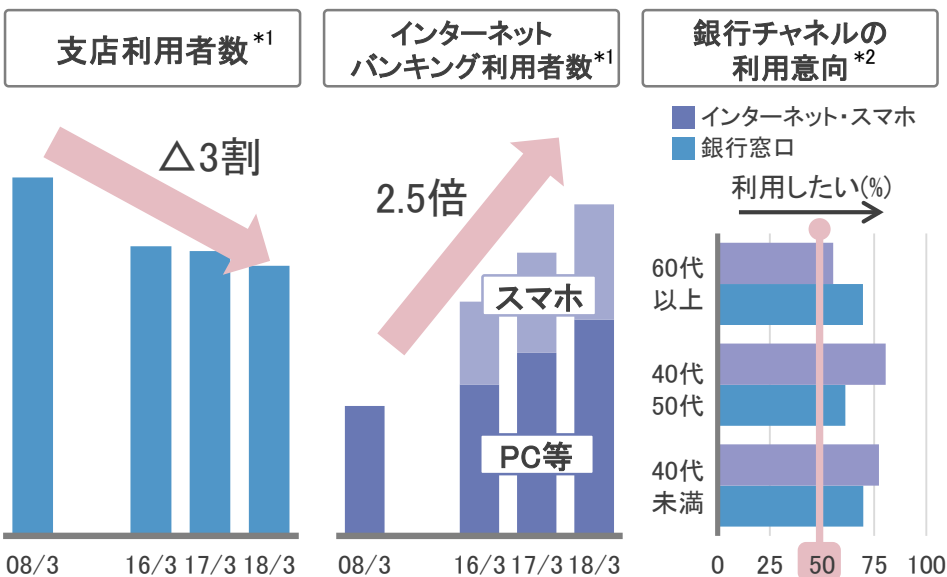
■ 銀信証連携の更なる強化による ソリューション提供能力の向上

②リテール分野 ～ チャンネルの変革 ～

<みずほ>のリテールネットワーク



銀行利用チャンネルの変化



*1: みずほグループ顧客ベース。3月単月データ

*2: 全国銀行協会「よりよい銀行づくりのためのアンケート」2016年度より

ビジネスの方向性

- 取引全般のインターネット・スマホ化を踏まえ、「対面」「非対面」のチャンネルを抜本改革

対面チャンネル

- 店舗デジタル化、拠点数削減等の効率化
- 銀信証の連携強化による付加価値向上

金融コンサルティングの場
として対面チャンネル強化へ

銀信証ワンストップのコンサルティングを提供

共同店舗のイメージ



現状 共同店舗比率 **約4割** → 20年度迄 **リモート技術も活用し 全国・全拠点**

非対面チャンネル

- FinTech、AI、外部アライアンス活用
- 銀信証ネット完結

戦略的な経営資源投下による、
決済サービスの変革、顧客サービス向上

資産管理

貯蓄・投資

レンディング



みずほのチャレンジ

- 経営資源の再配分

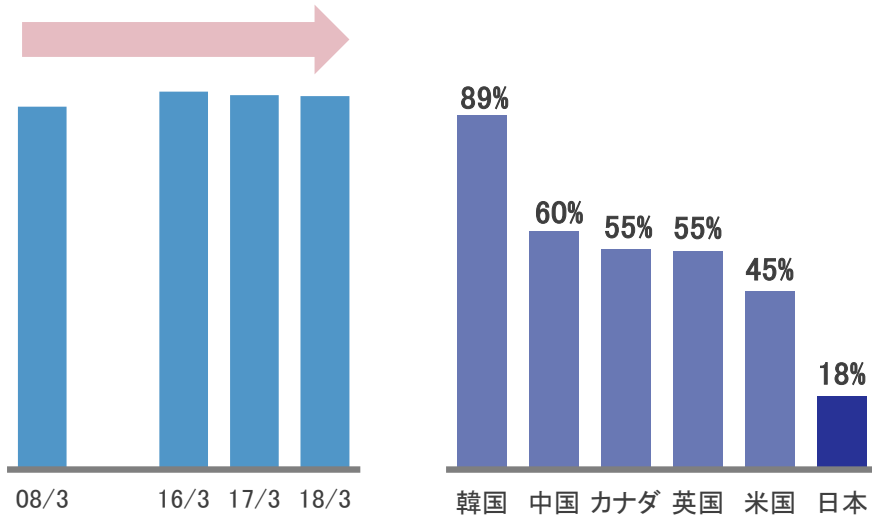
- 既存チャンネルの効率化・高度化
- 新たな成長分野への経営資源投下

②リテール分野 ～ 決済の変革 ～

低いキャッシュレス比率

ATM利用者数*1

各国のキャッシュレス
決済比率の状況*2



*1: 当社グループ顧客ベース。単月データ *2: 経済産業省「キャッシュレス・ビジョン」より

ビジネスの方向性

■ キャッシュレス化推進による決済サービスの変革

QRコード
決済

実証実験2件実施中

- ・ 福島県富岡町/いわき市他 18年6月～
- ・ 福岡県北九州市 18年9月～

みずほ
Wallet

18年3月 Android向け
スマホ・デビットカード決済サービス

- ・ スマホをかざすだけで即時引落
- ・ 即時登録・即時利用

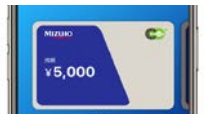
18年8月 iOS向け
カード発行不要の電子マネー

- ・ Mizuho Suica

みずほ
ビジネス
デビット

18年1月
SME向けビジネスデビットカード

- ・ 即時決済
- ・ ビジネスのキャッシュレス・ペーパーレス化



キャッシュレス化による経済効果

金融界

- ・ ATM網運営コストの削減
- ・ 現金管理に関わるコスト削減

△1兆円

小売・流通業界

- ・ 人件費削減

△3兆円

みずほのチャレンジ

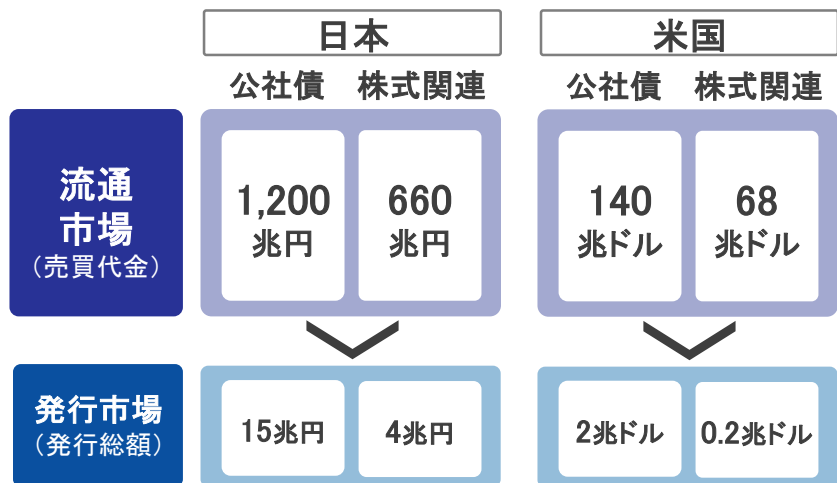
■ キャッシュレス化の課題解決

- ユーザーの利便性向上
- 費用構造の変革を通じた社会全体の効率化

■ データ利活用による新産業創出サポート

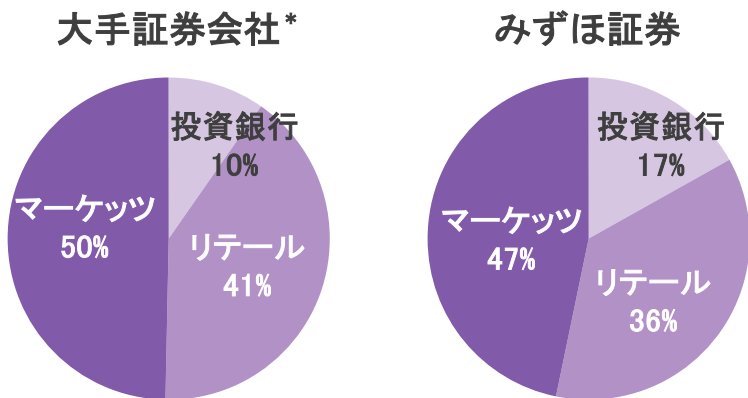
③ホールセール分野 ~ マーケットビジネスの強化 ~

内外市場規模



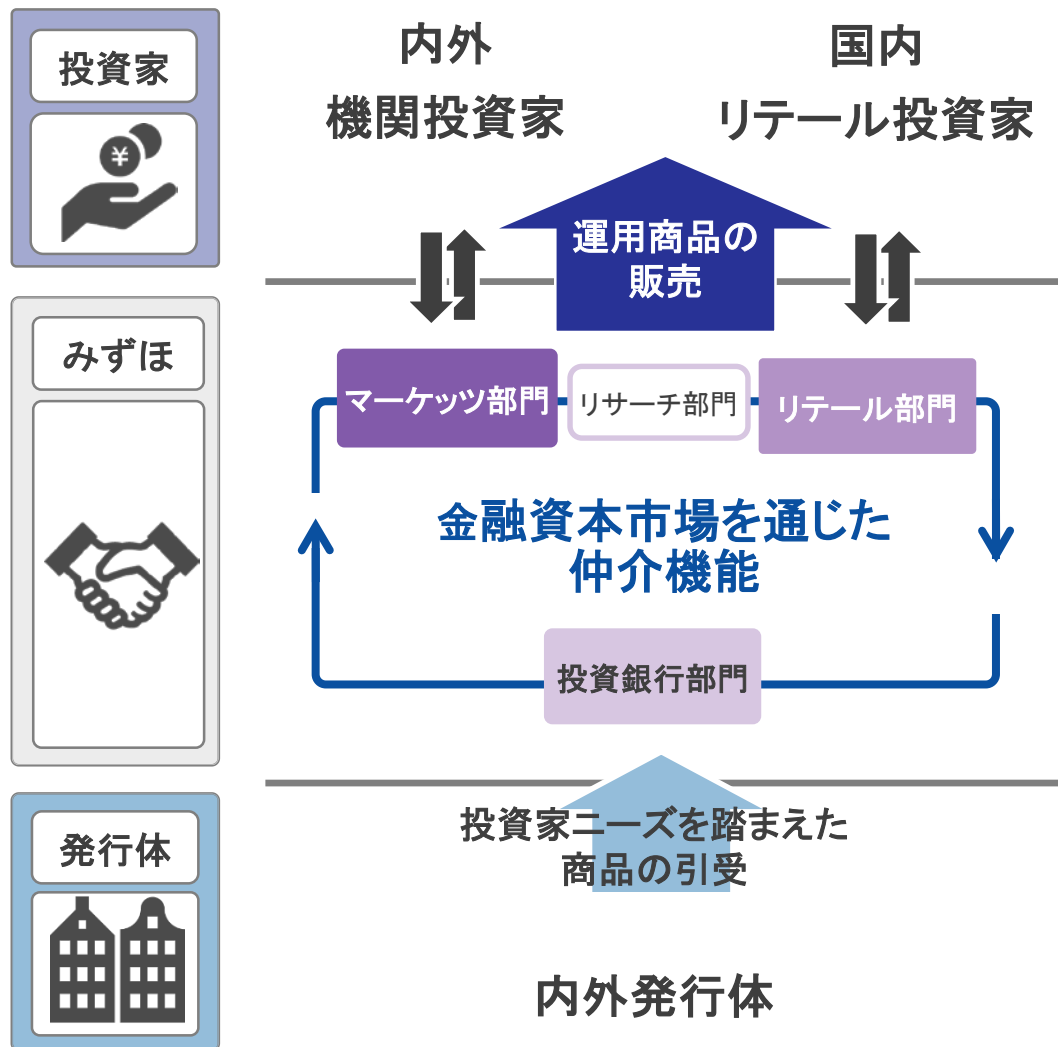
(出所) 日本: 2016年度実績、日本証券業協会、日本取引所グループ、アイ・エヌ情報センター、トムソン・ロイター
米国: 2016年実績、SIFMA

国内証券会社の収益構成



2015-2017年度実績累計
*野村證券・大和証券。各社開示資料をもとにみずほ作成。収益・純営業収益ベース(除くアセットマネジメント部門や自己資金投資等)

ビジネスの方向性



③ホールセール分野 ～ マーケットビジネスの強化 ～

マーケットを基点としたビジネス機会拡大

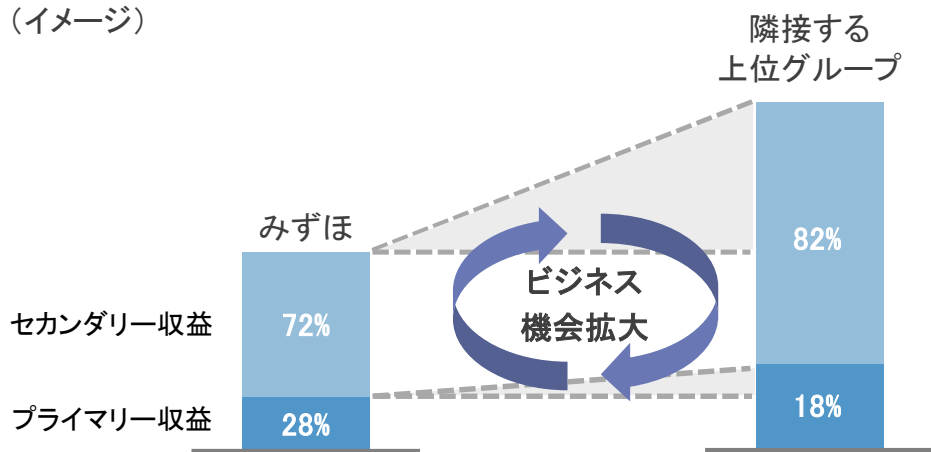
各マーケットにおける現状のプレゼンス

	国内DCM	米国DCM	国内ECM	国内ABS
プライマリー	1位	10位	4位	1位
	円債	外債	日本株	日本国債
セカンダリー	4位	12位	2位	2位

(出所) プライマリー: 国内DCM - 国内公債券総合(FY18/1Q)、アイ・エヌ情報センター、引受金額ベース。米国DCM(FY17) - Dealogic、投資適格以上の米国企業が発行する発行額2.5億米ドル以上の債券。国内ECM - 内外エクイティ総合(FY17)、トムソンロイター、引受金額ベース、国内ABS - 総合ABS主幹事(FY17)、トムソンロイター、取引金額ベース
 セカンダリー: Greenwich Associates の円債、外債、日本株それぞれの年次市場調査結果に基づく。円債、日本国債、外債は、日本の国内機関投資家および事業法人におけるマーケットシェア、日本株は日本国内およびアジアのオフショア投資家におけるマーケットシェア

隣接する上位Peerグループとの収益構成・規模の比較

(イメージ)



(出所) Coalition FY17 analysisを基にみずほ試算。Peer比較にはBNPP, HSBC, NOM, SG, UBSを使用

みずほのチャレンジ

■ マーケットリテラシー向上を通じた、ビジネス捕捉

- プライマリー / セカンダリー
- 資金需要 / 投資需要
- 産業知見 / 金融知見
- リスク分散 / 仲介

■ 事業特性を踏まえた、ビジネスポートフォリオ形成

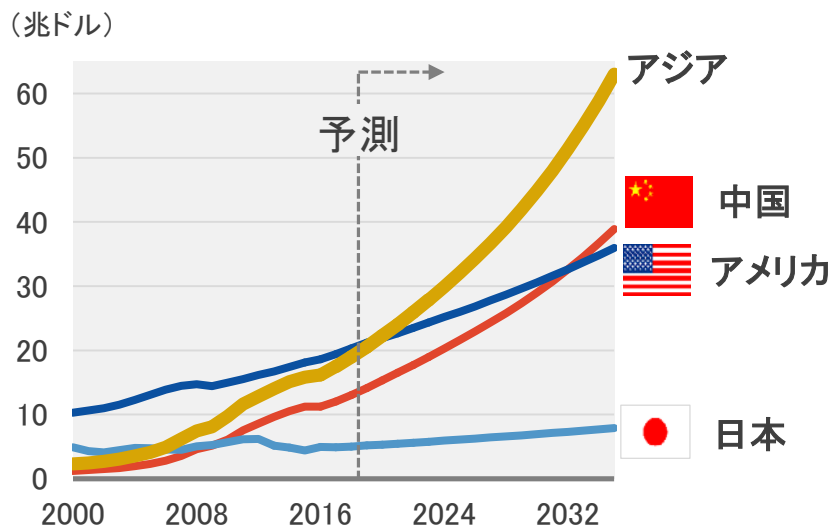
- 資本賦課、収益の安定性、経費のバランスなどを考慮

	大手証券5社		3メガバンク
P/L 構成	純営業	3.1兆円	粗利益
	販管費	2.4兆円	経費
	経常利益	0.7兆円	1.5兆円
純資産	6.9兆円		25.8兆円
経費率	78.5%	<	65.7%
ROE*2	10.3%	>	7.7%

(出所) 証券会社は連結、銀行は単体。各社開示情報に基づき作成。*1: 除く臨時損益 *2: 経常利益を使用

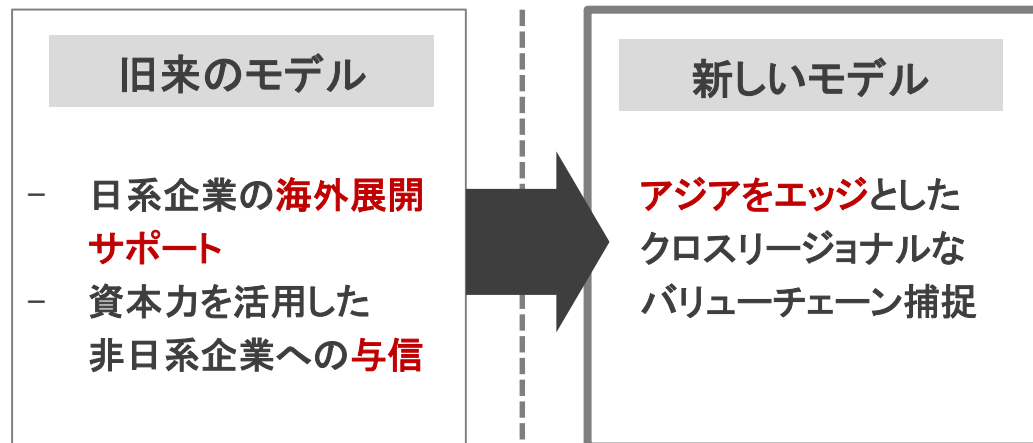
④ホールセール分野 ~ グローバル化への対応 ~

GDP推移予測 (2000-2035)

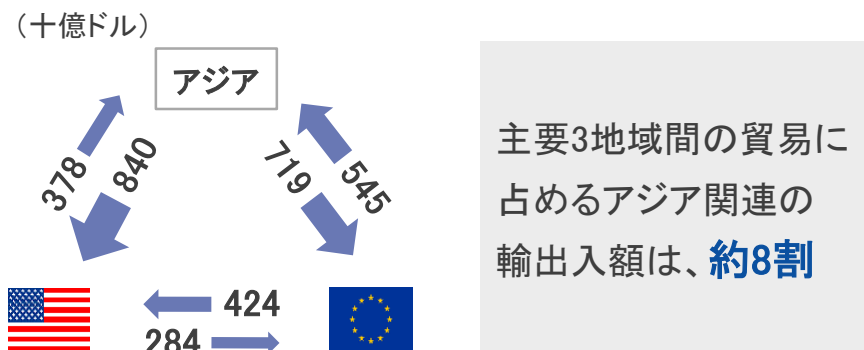


(出所): World Economic Outlook Database, April 2018. 予測については、IMF、国際連合、各国・地域統計より、MHRI試算

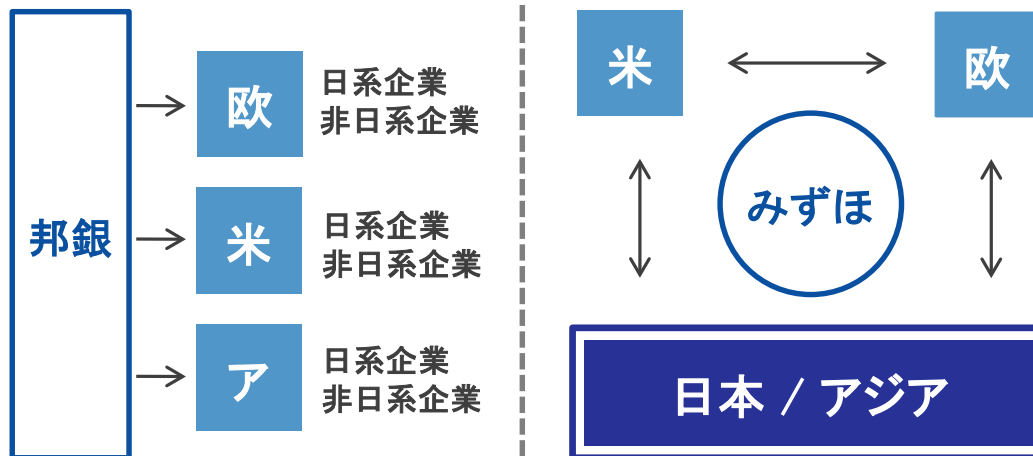
ビジネスの方向性



地域間貿易額(2017)

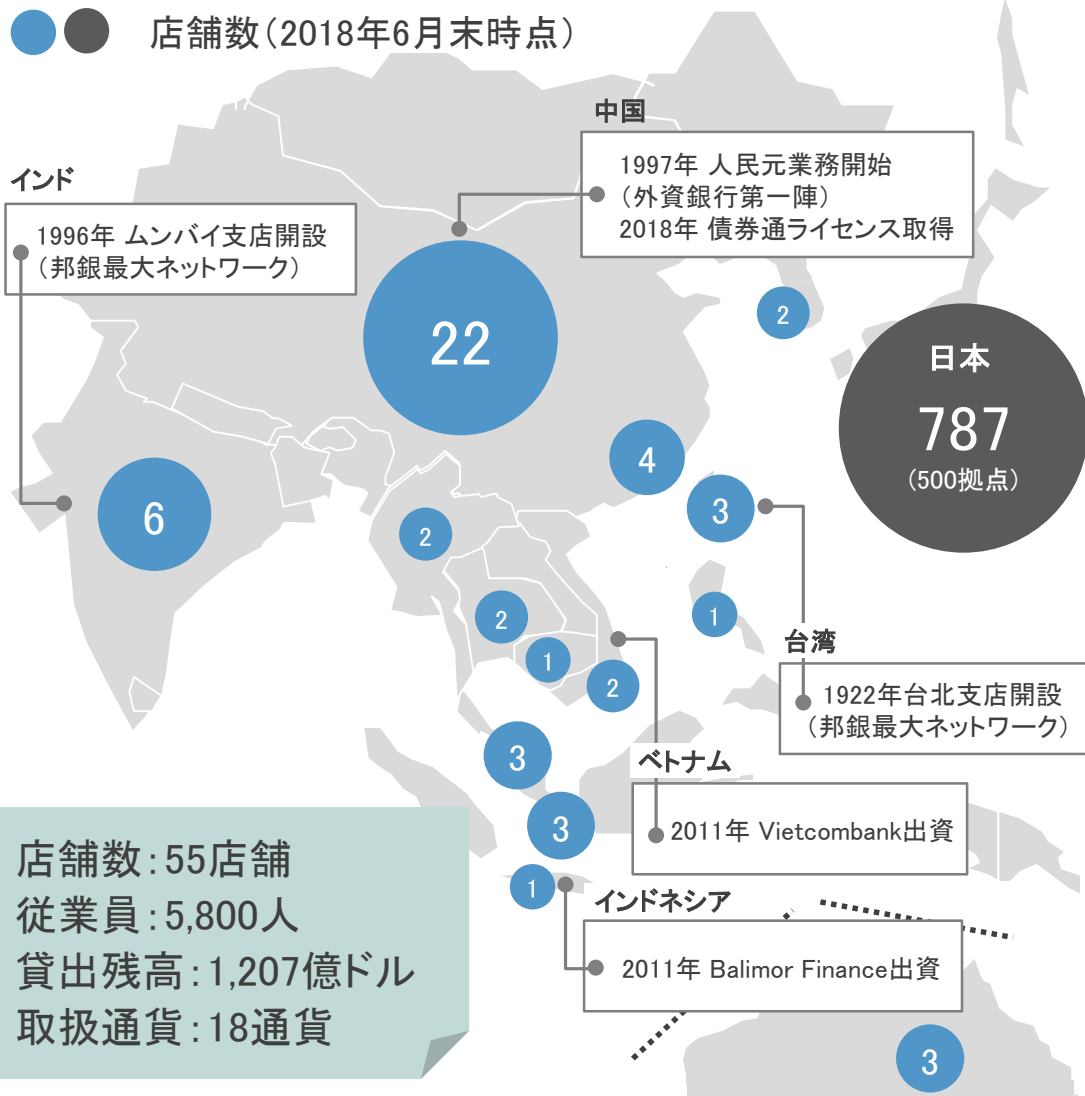


(出所) IMFデータより、MHRI作成。欧州はEU、アジアはRCEPを示す



④ホールセール分野 ~ グローバル化への対応 ~

アジアにおける基盤



アジアにおける実績

THE ASIAN BANKER The Asian Banker, **Transaction Banking Awards**
2018, The Most Improved Transaction Bank in Asia Pacific

GTR 2018 Leaders in Trade Global Trade Review, **Leaders in Trade**
2018, Best Trade Finance Bank in East Asia & the Pacific

#3 Thomson Reuters, **Asia Loans Bookrunners**
2017, ex-Japan & Australia

みずほのチャレンジ

■ 多国籍企業・投資家のアジアにおけるパートナーとしての地位獲得

- 日本をベースとしたアジアでの付加価値向上
- アジア企業・投資家とのネットワーク、リレーション強化

1. 決算の概要

2. 経済環境認識

3. ビジネス変革の方向性

4. おわりに

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、
より強力で強靱な金融グループ」**

強靱な事業ポートフォリオの構築

抜本的構造改革の推進

社会の持続可能な発展への貢献

実効的なコーポレート・ガバナンスの追求

カルチャーの革新