

# 2018年度決算 会社説明会

令和元年5月22日

みずほフィナンシャルグループ

MIZUHO

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。

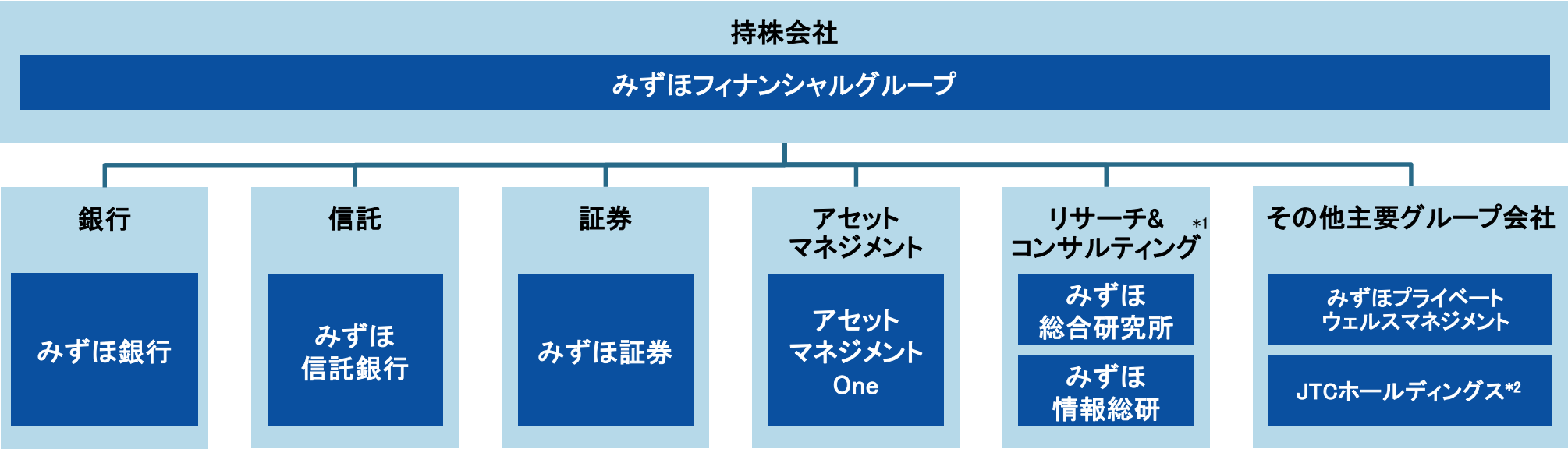
当社の財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、決算短信、有価証券報告書、統合報告書（ディスクロージャー誌）等の本邦開示書類や当社が米国証券取引委員会に提出したForm 20-F年次報告書等の米国開示書類等、当社が公表いたしました各種資料のうち最新のものをご参照ください。

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<br>計数及び表記の取扱い | 略称        | 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)<br>アセットマネジメントOne(AM)、みずほ情報総研(IR)、みずほ総合研究所(RI)<br>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)<br>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) |
|                       | 用語の<br>定義 | 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<br>親会社株主純利益：親会社株主に帰属する当期純利益<br>2行合算：BK、TBの単体計数の合算値<br>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<br>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                                                                                              |

# 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<br>2,400万 | 証券総合口座数<br>180万 | 中堅・中小企業等<br>融資先<br>10万先 | 本邦上場企業<br>カバレッジ<br>7割 | Forbes Global 200 <sup>*3</sup><br>カバレッジ (非日系先)<br>8割 |
|---------------|----------------|-----------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------|

## 格付一覧

(2019年5月15日現在)

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

<sup>\*1</sup>: 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  
<sup>\*2</sup>: 資産管理サービス信託銀行株式会社(TCSB)と日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(JTSB)の統合に伴い、2018年10月1日に設立された銀行持株会社 <sup>\*3</sup>: Forbes Global 2000のうち上位200社 (除く金融機関)

# 目次

## 2018年度 決算総括

|               |       |
|---------------|-------|
| - 決算総括        | P. 6  |
| - 2019年度業績予想  | P. 10 |
| - カンパニー別計画    | P. 11 |
| - 構造改革への着手・実行 | P. 12 |
| - P/Lの概要      | P. 13 |
| - B/Sの概要      | P. 15 |
| - 連結粗利益       | P. 16 |
| - 資金利益        | P. 18 |
| - 貸出金残高       | P. 19 |
| - 国内貸出金       | P. 20 |
| - 海外貸出金       | P. 21 |
| - 外貨ファンディング   | P. 22 |
| - 非金利収支       | P. 23 |
| - 営業経費        | P. 24 |
| - 有価証券ポートフォリオ | P. 25 |
| - アセットクオリティ   | P. 28 |
| - 海外貸出ポートフォリオ | P. 29 |
| - バーゼル規制関連    | P. 30 |

## 前中期経営計画の総括

### 5カ年経営計画 ～次世代金融への転換

|              |       |
|--------------|-------|
| - はじめに       | P. 35 |
| - 時間軸        | P. 37 |
| - 基本方針       | P. 38 |
| - 基本戦略       | P. 40 |
| - 主要計数       | P. 42 |
| - カンパニー別の方向性 | P. 43 |
| - 収益ロードマップ   | P. 44 |
| - 内部リスク資本    | P. 45 |

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| - 経費ロードマップ                        | P. 46 |
| - 抜本的構造改革の定量イメージ                  | P. 47 |
| - 貸出金の見通し                         | P. 48 |
| - 政策保有株式の削減                       | P. 49 |
| - 資本政策                            | P. 50 |
| - 重点事業領域(リテール、ホールセール、グローバル、マーケット) | P. 52 |
| - 業務スタイルの変革                       | P. 57 |
| - 新しい人事戦略                         | P. 58 |
| - グループ会社改革                        | P. 59 |
| - カルチャーの変革                        | P. 60 |
| - サステナビリティ                        | P. 61 |
| - ステークホルダーにもたらす価値                 | P. 63 |

## デジタルイゼーションへの取組み

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| - みずほのデジタルイゼーションへの取組み | P. 65 |
| - AIスコア               | P. 66 |
| - 中小企業向けオンラインレンディング   | P. 67 |
| - LINEとの協働            | P. 68 |
| - J-Coin Pay          | P. 69 |
| - 新勘定系システム(MINORI)    | P. 70 |

## みずほのESG

|              |       |
|--------------|-------|
| - ESGの取組みの軌跡 | P. 72 |
| - 環境・社会への取組み | P. 73 |
| - ESG評価      | P. 75 |
| - 役員報酬制度     | P. 76 |
| - ガバナンス態勢    | P. 77 |

## Appendix

# 2018年度 決算総括

# 決算総括

(連結、億円)

2018年度

前年度比

|                                                           |                               |                             |                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>連結業務純益<br/>+ ETF関係損益等<sup>*1</sup></b><br>( 連結業務純益 )   | <b>4,083</b><br>( 3,933 )     | <b>△1,296</b><br>( △644 )   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 連結粗利益は、国内大企業や海外の対顧収益が好調に推移した一方、ETF関係損益の低迷、外債PFの含み損処理の前倒し実施を主因に大幅減</li> <li>・ 経費は引き続き抑制に取組み、銀行・信託を中心に減少</li> </ul> |
| <b>与信関係費用</b>                                             | <b>△195</b>                   | <b>△1,758</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個社特殊要因による引当計上はあるも年度計画の範囲内</li> <li>・ 前年度比大幅な減少は、大口先の戻入剥落影響</li> </ul>                                             |
| <b>株式等関係損益<br/>- ETF関係損益等<sup>*1</sup></b><br>( 株式等関係損益 ) | <b>2,598</b><br>( 2,748 )     | <b>+680</b><br>( +28 )      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策保有株式の着実な削減による売却益等により前年度比増加</li> </ul>                                                                           |
| <b>親会社株主純利益</b>                                           | <b>965</b>                    | <b>△4,799</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記に加え、固定資産の減損処理等に係る特別損失計上もあり、前年度比大幅な減益にて着地</li> </ul>                                                             |
| <b>CET1比率</b><br>( 除くその他有価証券評価差額金 )                       | <b>12.76 %</b><br>( 10.71 % ) | <b>+0.27%</b><br>( +0.56% ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資本の着実な積み上がりにより、前中計目標10%を達成</li> <li>・ バーゼル3新規制完全適用ベースでは、8.2%<sup>*2</sup></li> </ul>                              |

\*1: ETF関係損益(2行合算)と営業有価証券等損益(SC連結)の合計値149億円(前年度比△652億円) \*2: 除くその他有価証券評価差額金

# 決算総括: カンパニー別

| (億円)                      | 業務粗利益 <sup>*1</sup> |                             | 業務純益 <sup>*1</sup> |                             | 当期利益 <sup>*1</sup> |                             | ROE <sup>*3</sup> |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|-------------------|
|                           | 18年度                | 前年度比 <sup>*2</sup><br>(計画比) | 18年度               | 前年度比 <sup>*2</sup><br>(計画比) | 18年度               | 前年度比 <sup>*2</sup><br>(計画比) | 18年度              |
| リテール・事業法人カンパニー<br>(RBC)   | 7,072               | △197<br>(△206)              | 112                | △33<br>(△78)                | △3,236             | △3,495<br>(△3,486)          | —                 |
| 大企業・金融・公共法人カンパニー<br>(CIC) | 4,738               | +424<br>(+113)              | 2,761              | +467<br>(+141)              | 3,248              | +569<br>(+118)              | 11.1%             |
| グローバルコーポレートカンパニー<br>(GCC) | 4,161               | +754<br>(+292)              | 1,712              | +795<br>(+352)              | 898                | +278<br>(+88)               | 6.9%              |
| グローバルマーケットカンパニー<br>(GMC)  | 1,920               | △1,971<br>(△2,501)          | △136               | △1,994<br>(△2,436)          | △166               | △1,436<br>(△1,746)          | —                 |
| アセットマネジメントカンパニー<br>(AMC)  | 497                 | △4<br>(△39)                 | 157                | △17<br>(△23)                | 646                | +568<br>(+576)              | 33.3%             |

## <顧客部門>

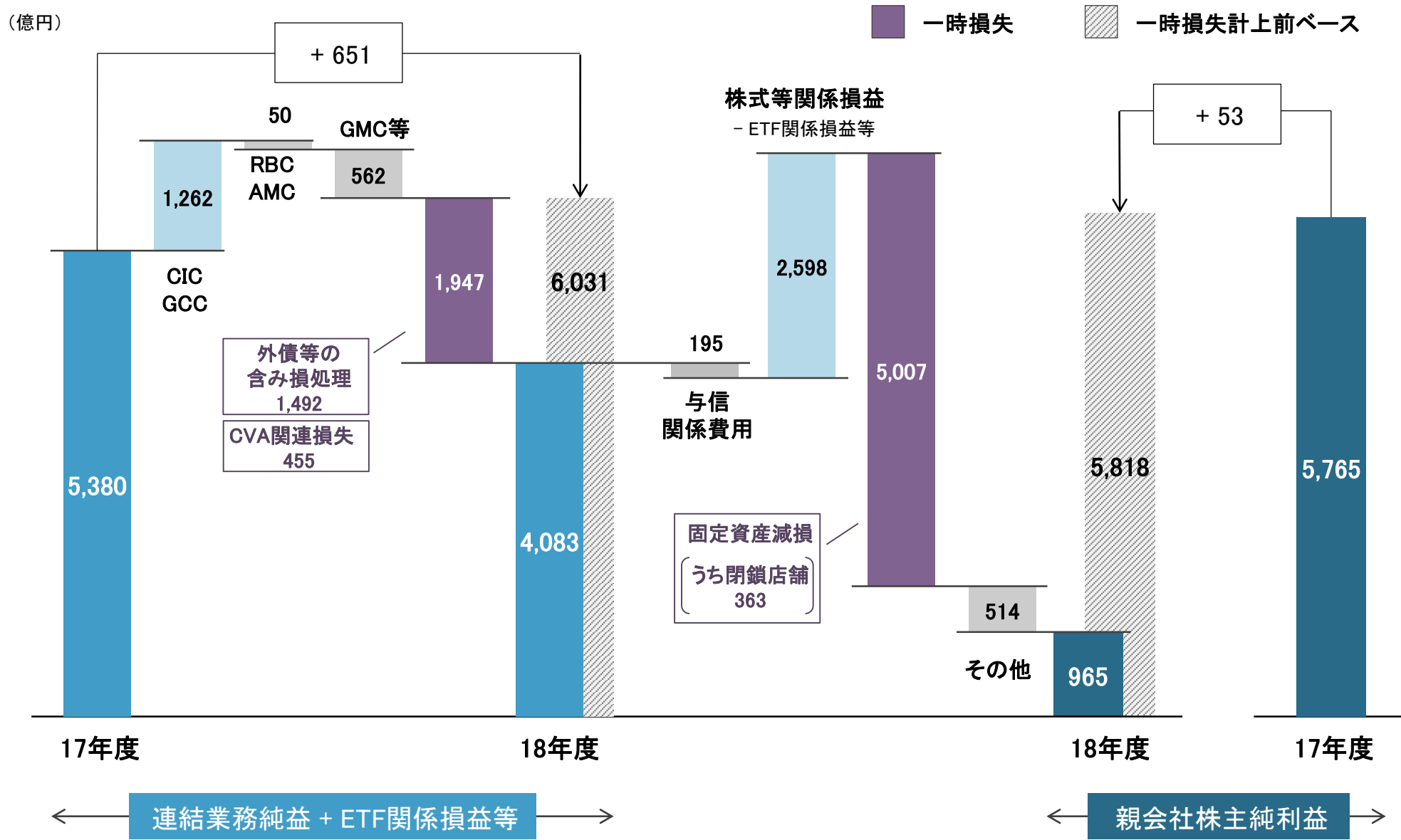
- CICとGCCの業務純益は前年度比大幅な増益となり顧客部門を牽引
- RBCは市況悪化に伴う個人運用関連収益等の下振れを背景に減益

## <市場部門>

- 外債等の含み損の前倒し処理等により前年度比大幅減益

\*1: GMCにはETF関係損益を含む \*2: 17年度実績を18年度管理会計ルールに組み替えて算出 \*3: 規制上のリスクアセット、バンキング勘定の金利リスク等に基づき算出された内部管理計数

# 決算総括: 構造改革への取組みを踏まえた損失の計上



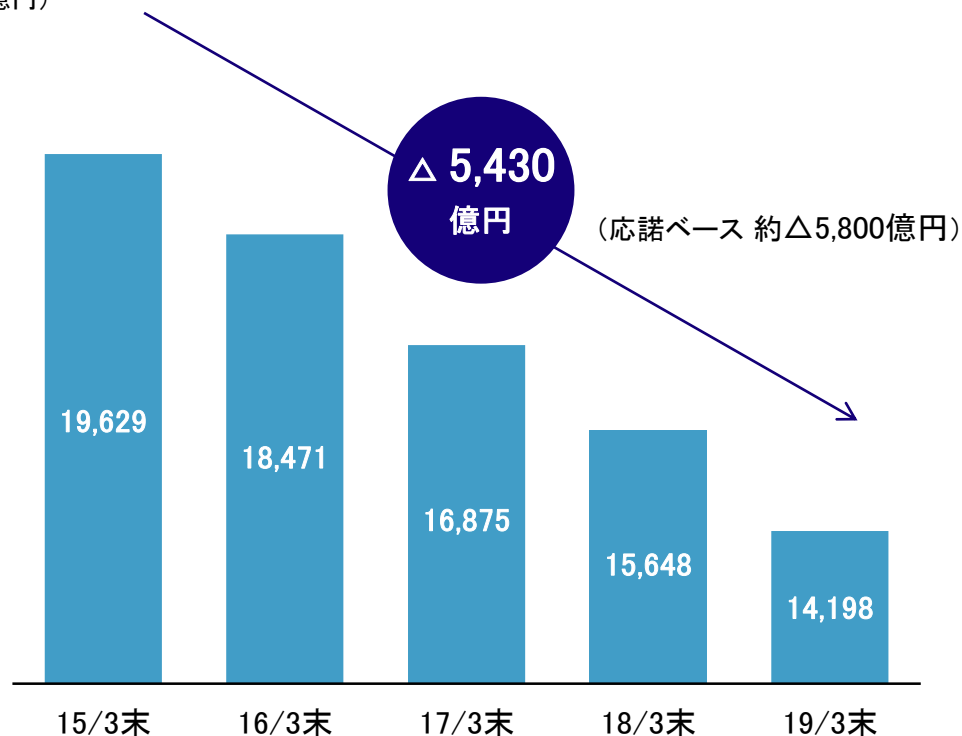


# 決算総括: その他決算のポイント

## 政策保有株式の削減<sup>\*1</sup>

連結  
取得原価

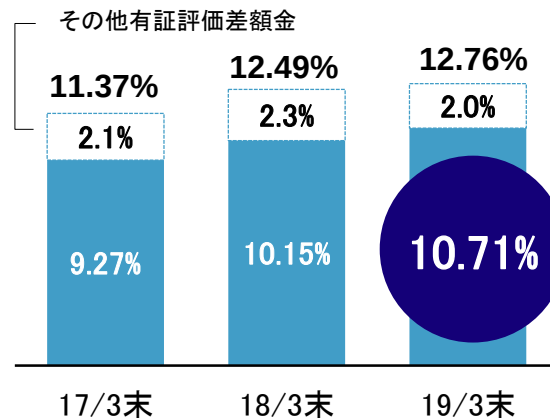
(億円)



前中計目標 △5,500億円 達成  
(応諾ベース)

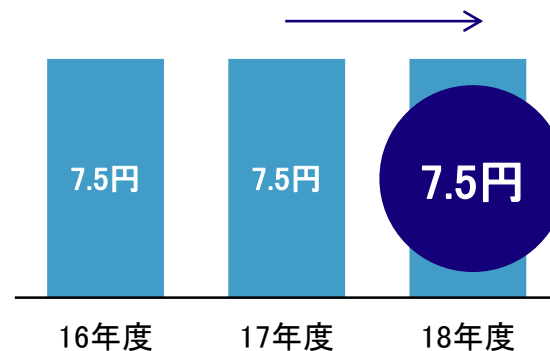
## CET1比率と一株当たり配当金

### CET1比率<sup>\*2</sup>



前中計目標  
10% 程度<sup>\*3</sup> 達成

### 一株当たり配当金



配当を維持

\*1: その他有価証券で時価のあるもの \*2: パーゼル3完全施行ベース(現行規制を前提) \*3: パーゼル3完全施行ベース(現行規制を前提)、その他有価証券評価差額金を除く

# 2019年度業績予想

## 連結

| (億円)                  | 2018年度<br>実績 | 2019年度<br>計画 | 前年度比   |
|-----------------------|--------------|--------------|--------|
| 連結業務純益 (+ ETF関係損益等*)  | 4,083        | 6,000        | +1,916 |
| 与信関係費用                | △195         | △600         | △404   |
| 株式等関係損益 (- ETF関係損益等*) | 2,598        | 1,600        | △998   |
| 経常利益                  | 6,141        | 7,000        | +858   |
| 親会社株主純利益              | 965          | 4,700        | +3,734 |

## 2行合算

| (億円)                | 2018年度<br>実績 | 2019年度<br>計画 | 前年度比   |
|---------------------|--------------|--------------|--------|
| 実質業務純益 (+ ETF関係損益)  | 2,550        | 4,650        | +2,099 |
| 与信関係費用              | △227         | △550         | △322   |
| 株式等関係損益 (- ETF関係損益) | 1,688        | 1,550        | △138   |
| 経常利益                | 3,399        | 5,650        | +2,250 |
| 当期純利益               | △1,053       | 3,900        | +4,953 |

\* ETF関係損益(2行合算) + 営業有価証券等損益(SC連結)

## 一株あたり配当金

**2019年度(予想): 7円50銭**

中間配当(予想): 3円75銭

期末配当(予想): 3円75銭

### <計画の前提>

O/N金利 △0.05%

3M Tibor 0.07%

日本国債(10年) 0.10%

日経平均株価 21,700円

為替相場(ドル円) 109円

# カンパニー別計画

グループ合算、管理会計、概数

| (億円)                 | 業務純益 <sup>*1*2</sup> |            |        | 当期純利益 <sup>*3</sup> |            |        | ROE <sup>*4</sup> |
|----------------------|----------------------|------------|--------|---------------------|------------|--------|-------------------|
|                      | 18年度 <sup>*5</sup>   | 19年度<br>計画 | 前年度比   | 18年度 <sup>*5</sup>  | 19年度<br>計画 | 前年度比   | 19年度<br>計画        |
| リテール・事業法人<br>(RBC)   | 100                  | 180        | +80    | △3,250              | 210        | +3,460 | 1.7%              |
| 大企業・金融・公共法人<br>(CIC) | 2,680                | 2,380      | △300   | 3,190               | 2,530      | △660   | 12.2%             |
| グローバルコーポレート<br>(GCC) | 1,690                | 1,570      | △120   | 880                 | 910        | +30    | 6.7%              |
| グローバルマーケット<br>(GMC)  | △180                 | 1,540      | +1,720 | △190                | 1,060      | +1,250 | 6.1%              |
| アセットマネジメント<br>(AMC)  | 160                  | 130        | △30    | 650                 | 50         | △600   | 4.4%              |
| カンパニー計               | 4,450                | 5,800      | +1,350 | 1,280               | 4,760      | +3,480 |                   |
| FG連結                 | 4,083                | 6,000      | +1,916 | 965                 | 4,700      | +3,734 | 6.2%              |

\*1: GMC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: 各カンパニーのROEは、規制上のリスクアセット、バンキング勘定の金利リスク等に基づき算出された内部管理計数 \*5: 18年度実績を19年度管理会計ルールに組み替えて算出した速報値

# 構造改革への着手・実行

## 組織・人員の最適化

計画

約1,300人相当効率化\*



フロントシフト 約600人\*

人員減 約△700人

FY18実績

約1,750人相当



約550人

約△1,200人

## システム構造改革

計画

次期/新勘定系  
システムへの移行  
(全9回)

FY18実績

段階移行(8回)実施

(9回目:7月予定)

## チャネルの再構築

計画

国内拠点 △19拠点\*

統廃合 △10拠点

共同店舗化 △9拠点

FY18実績

△19拠点

△10拠点

△9拠点

## 稼ぐ力の強化

計画

リスクアセット

縮退 △4千億円

注力 +1兆8千億円

FY18実績

△7千億円

+1兆6千億円

\* 17~18年度累計

# P/Lの概要

|                 |           | 2018年度        |               |              | 前年度比           |                |              |
|-----------------|-----------|---------------|---------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
| (億円)            |           | FG            | BK + TB*      | SC連結         | FG             | BK + TB*       | SC連結         |
| <b>連結粗利益</b>    | <b>1</b>  | <b>18,127</b> | <b>14,409</b> | <b>2,618</b> | <b>△ 1,026</b> | <b>△ 834</b>   | <b>△ 183</b> |
| 資金利益            | 2         | 7,624         | 7,679         | △ 100        | △ 448          | △ 427          | △ 57         |
| 役務取引等利益+信託報酬    | 3         | 6,655         | 5,128         | 1,108        | △ 41           | +115           | △ 130        |
| 特定取引利益+その他業務利益  | 4         | 3,846         | 1,601         | 1,611        | △ 535          | △ 522          | +4           |
| うち国債等債券損益       | 5         | △ 1,093       | △ 1,098       | 5            | △ 885          | △ 887          | +5           |
| 営業経費            | 6         | △ 14,308      | △ 10,796      | △ 2,458      | +581           | +657           | +6           |
| 人件費             | 7         | △ 6,642       | △ 4,732       | △ 1,174      | +493           | +515           | △ 1          |
| 物件費             | 8         | △ 7,008       | △ 5,506       | △ 1,226      | +25            | +72            | +12          |
| 税金              | 9         | △ 656         | △ 557         | △ 57         | +61            | +70            | △ 3          |
| <b>連結業務純益</b>   | <b>10</b> | <b>3,933</b>  | <b>3,635</b>  | <b>174</b>   | <b>△ 644</b>   | <b>△ 379</b>   | <b>△ 174</b> |
| 与信関係費用          | 11        | △ 195         | △ 189         | △ 5          | △ 1,758        | △ 1,757        | △ 0          |
| 株式等関係損益         | 12        | 2,748         | 1,786         | 96           | +28            | △ 798          | △ 37         |
| 持分法による投資損益      | 13        | 512           | 495           | 3            | +297           | +278           | +2           |
| その他             | 14        | △ 742         | △ 801         | △ 2          | +194           | +232           | △ 1          |
| 経常利益            | 15        | 6,141         | 4,902         | 252          | △ 1,683        | △ 2,222        | △ 213        |
| 特別損益            | 16        | △ 4,978       | △ 4,942       | △ 138        | △ 5,153        | △ 5,141        | △ 98         |
| 税金等調整前当期純利益     | 17        | 1,162         | △ 40          | 113          | △ 6,836        | △ 7,363        | △ 311        |
| 法人税等            | 18        | 25            | 401           | △ 80         | +1,941         | +2,143         | △ 18         |
| 非支配株主に帰属する当期純損益 | 19        | △ 221         | △ 183         | 11           | +95            | +72            | +16          |
| <b>親会社株主純利益</b> | <b>20</b> | <b>965</b>    | <b>176</b>    | <b>43</b>    | <b>△ 4,799</b> | <b>△ 5,147</b> | <b>△ 313</b> |

\* BK連結 + TB連結

# P/Lの概要(傘下会社)

|                 |    | BK連結    |         | TB連結    |      |                 | SC連結 |         |       |
|-----------------|----|---------|---------|---------|------|-----------------|------|---------|-------|
| (億円)            |    | 18年度    | 前年度比    | 18年度    | 前年度比 |                 | 18年度 | 前年度比    |       |
| 連結粗利益           | 1  | 12,870  | △ 904   | 1,539   | +69  | 営業収益            | 21   | 3,815   | +0    |
| 資金利益            | 2  | 7,408   | △ 384   | 270     | △ 43 | 受入手数料           | 22   | 1,679   | △ 4   |
| 役務取引等利益＋信託報酬    | 3  | 3,897   | +94     | 1,230   | +20  | トレーディング損益       | 23   | 1,013   | △ 228 |
| 特定取引利益＋その他業務利益  | 4  | 1,563   | △ 614   | 37      | +92  | 営業有価証券等損益       | 24   | 77      | △ 23  |
| うち国債等債券損益       | 5  | △ 1,119 | △ 974   | 20      | +86  | 金融収益            | 25   | 1,044   | +256  |
| 営業経費            | 6  | △ 9,780 | +611    | △ 1,015 | +46  | 金融費用            | 26   | △ 976   | △ 222 |
| 人件費             | 7  | △ 4,200 | +473    | △ 531   | +42  | 純営業収益           | 27   | 2,838   | △ 221 |
| 物件費             | 8  | △ 5,058 | +66     | △ 447   | +5   | 販売費・一般管理費       | 28   | △ 2,626 | +7    |
| 税金              | 9  | △ 520   | +70     | △ 36    | △ 0  | 営業利益            | 29   | 212     | △ 214 |
| 連結業務純益          | 10 | 3,155   | △ 461   | 479     | +82  | 経常利益            | 30   | 227     | △ 205 |
| 与信関係費用          | 11 | △ 184   | △ 1,721 | △ 5     | △ 35 | 特別損益            | 31   | △ 114   | △ 106 |
| 株式等関係損益         | 12 | 1,582   | △ 709   | 203     | △ 89 | 税金等調整前当期純利益     | 32   | 113     | △ 311 |
| 持分法による投資損益      | 13 | 494     | +278    | 0       | △ 0  | 法人税等            | 33   | △ 80    | △ 18  |
| その他             | 14 | △ 714   | +241    | △ 87    | △ 9  | 非支配株主に帰属する当期純損益 | 34   | 11      | +16   |
| 経常利益            | 15 | 4,267   | △ 2,203 | 635     | △ 18 | 親会社株主純利益        | 35   | 43      | △ 313 |
| 特別損益            | 16 | △ 4,921 | △ 5,128 | △ 21    | △ 13 |                 |      |         |       |
| 税金等調整前当期純利益     | 17 | △ 653   | △ 7,332 | 613     | △ 31 |                 |      |         |       |
| 法人税等            | 18 | 534     | +2,114  | △ 132   | +29  |                 |      |         |       |
| 非支配株主に帰属する当期純損益 | 19 | △ 178   | +68     | △ 5     | +3   |                 |      |         |       |
| 親会社株主純利益        | 20 | △ 298   | △ 5,149 | 475     | +1   |                 |      |         |       |

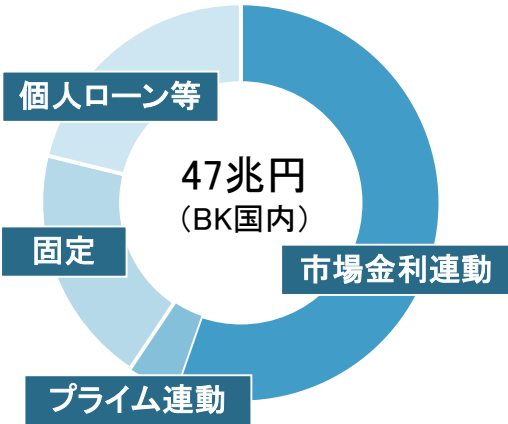
# B/Sの概要(2019年3月末)

総資産：200兆円（△4.2兆円）

連結、( )内は18/3末比

リスクアセット：57兆円（△1.6兆円）

## 円貨貸出金<sup>\*1</sup>



日銀当座預金(2行合算)  
：36兆円（+4.1兆円）

## 貸出金

78兆円（△0.9兆円）

|                  |          |
|------------------|----------|
| 円貨 <sup>*1</sup> | 47兆円     |
| 外貨 <sup>*1</sup> | 2,800億ドル |

## 有価証券

29兆円（△4.4兆円）

|      |        |
|------|--------|
| 株式   | 3.5兆円  |
| 日本国債 | 13.0兆円 |
| 外国債券 | 7.9兆円  |

## その他

92兆円（+1.1兆円）

|       |      |
|-------|------|
| 現金預け金 | 45兆円 |
|-------|------|

## 預金・譲渡性預金

137兆円（+1.1兆円）

|                     |          |
|---------------------|----------|
| 円貨 <sup>*1</sup>    | 112兆円    |
| 外貨 <sup>*1 *2</sup> | 2,067億ドル |

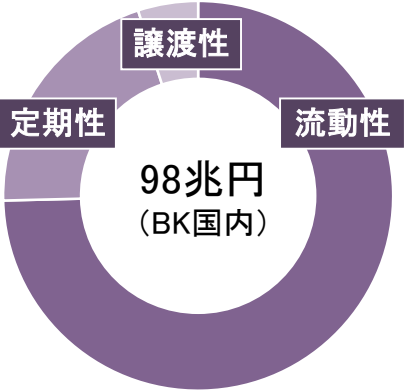
## その他

53兆円（△4.7兆円）

## 純資産

9兆円（△0.6兆円）

## 円貨預金<sup>\*1</sup>



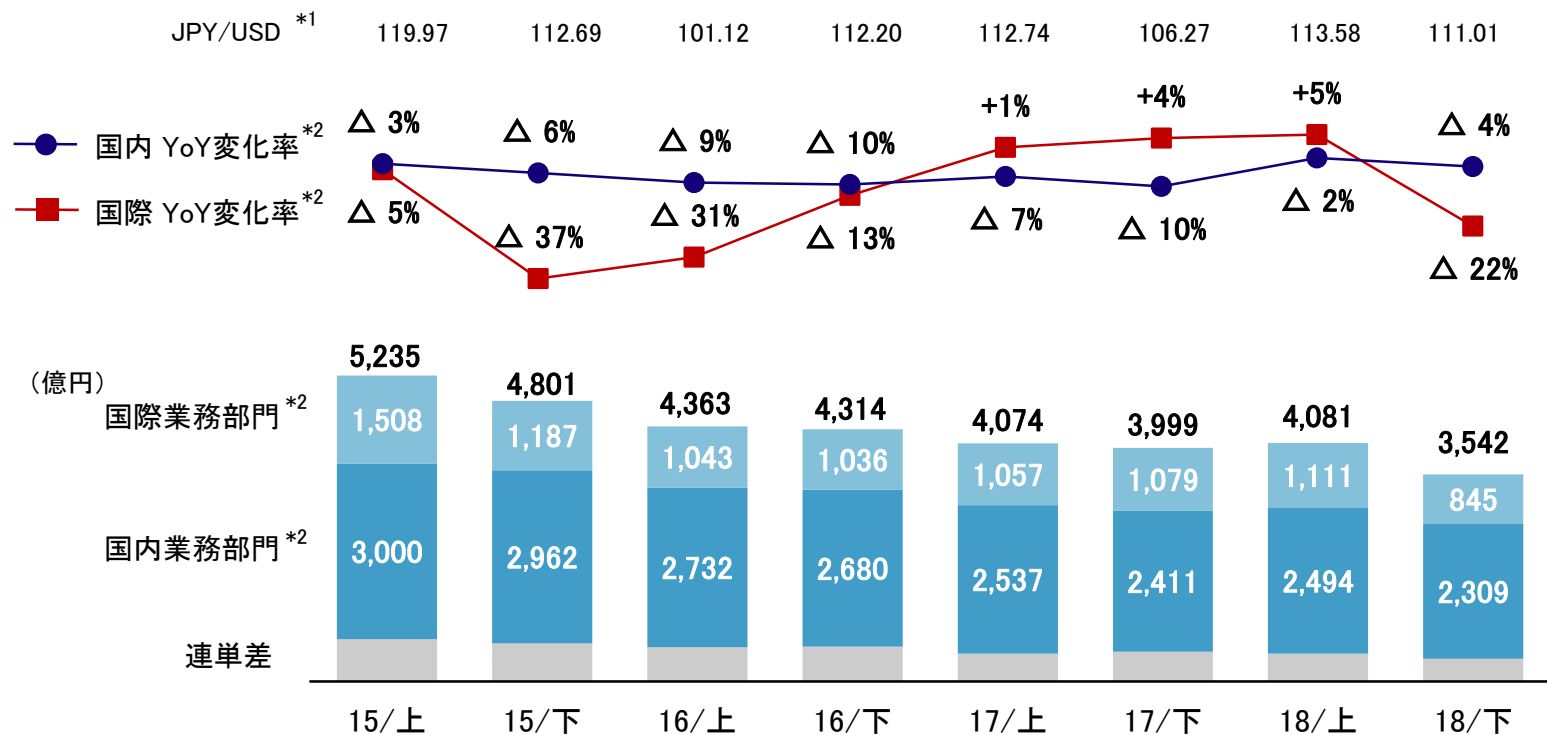
うち 個人預金：約40兆円

レバレッジ比率：4.42%（+0.14%）

流動性カバレッジ比率<sup>\*3</sup>  
：144.3%（△0.9%）

<sup>\*1</sup>: 内部管理ベース、概数 <sup>\*2</sup>: 顧客預金 <sup>\*3</sup>: 18年度4Q実績、( )内は同3Q比

# 連結粗利益(資金利益)



■ 国際部門における市場性の資金調達費用の増加を主因に、YoYで減少

|                 |              |              |              |              |              |              |              |              |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 貸出金利息           | 4,635        | 4,581        | 4,424        | 4,916        | 4,947        | 5,046        | 6,040        | 6,498        |
| 預金利息 *3         | △ 777        | △ 898        | △ 925        | △ 1,310      | △ 1,527      | △ 1,552      | △ 2,179      | △ 2,626      |
| 有価証券利息配当金       | 1,585        | 1,495        | 1,295        | 1,503        | 1,426        | 1,401        | 1,635        | 1,392        |
| 預け金利息           | 319          | 352          | 346          | 426          | 540          | 658          | 575          | 660          |
| レポ収支 *4         | △ 36         | △ 94         | △ 115        | △ 182        | △ 403        | △ 506        | △ 611        | △ 659        |
| その他             | △ 491        | △ 635        | △ 662        | △ 1,039      | △ 909        | △ 1,047      | △ 1,379      | △ 1,721      |
| <b>資金利益(連結)</b> | <b>5,235</b> | <b>4,801</b> | <b>4,363</b> | <b>4,314</b> | <b>4,074</b> | <b>3,999</b> | <b>4,081</b> | <b>3,542</b> |

\*1: 各期末日における為替レート(TTM) \*2: 2行合算 \*3: 除く譲渡性預金利息 \*4: 買現先利息 + 債券貸借取引受入利息 - 売現先利息 - 債券貸借取引支払利息



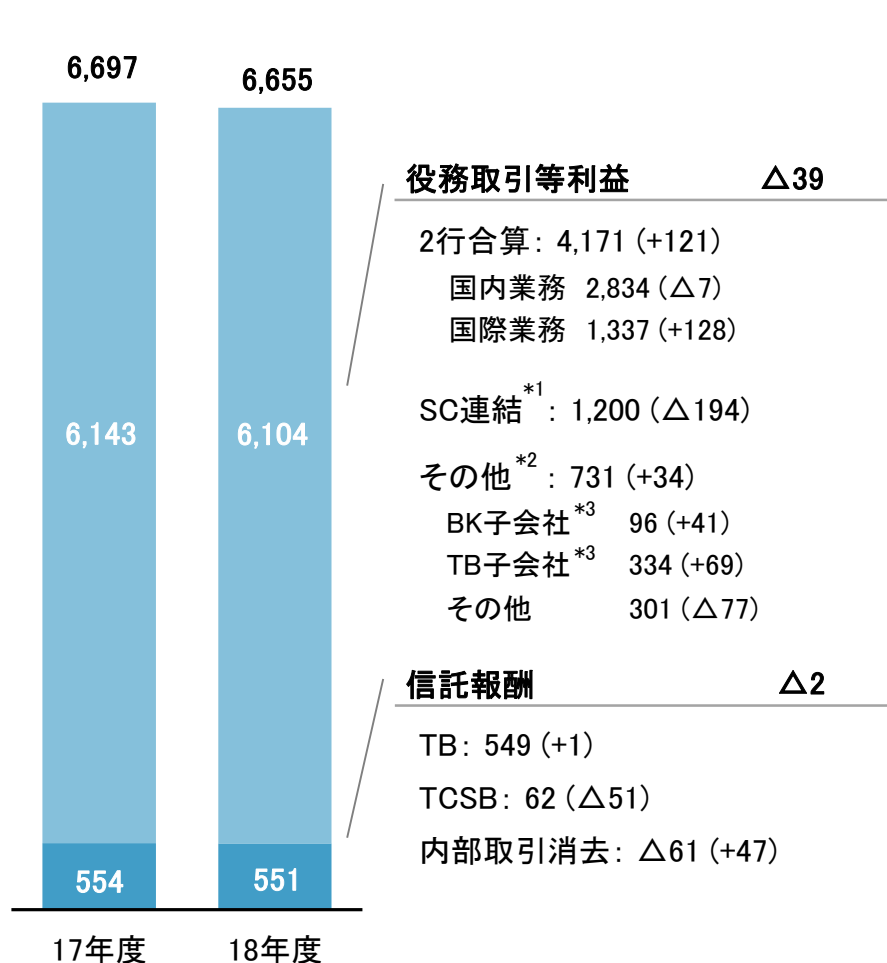
# 連結粗利益(資金利益以外)

## 役務取引等利益・信託報酬

連結

(億円)

( )内は前年度比

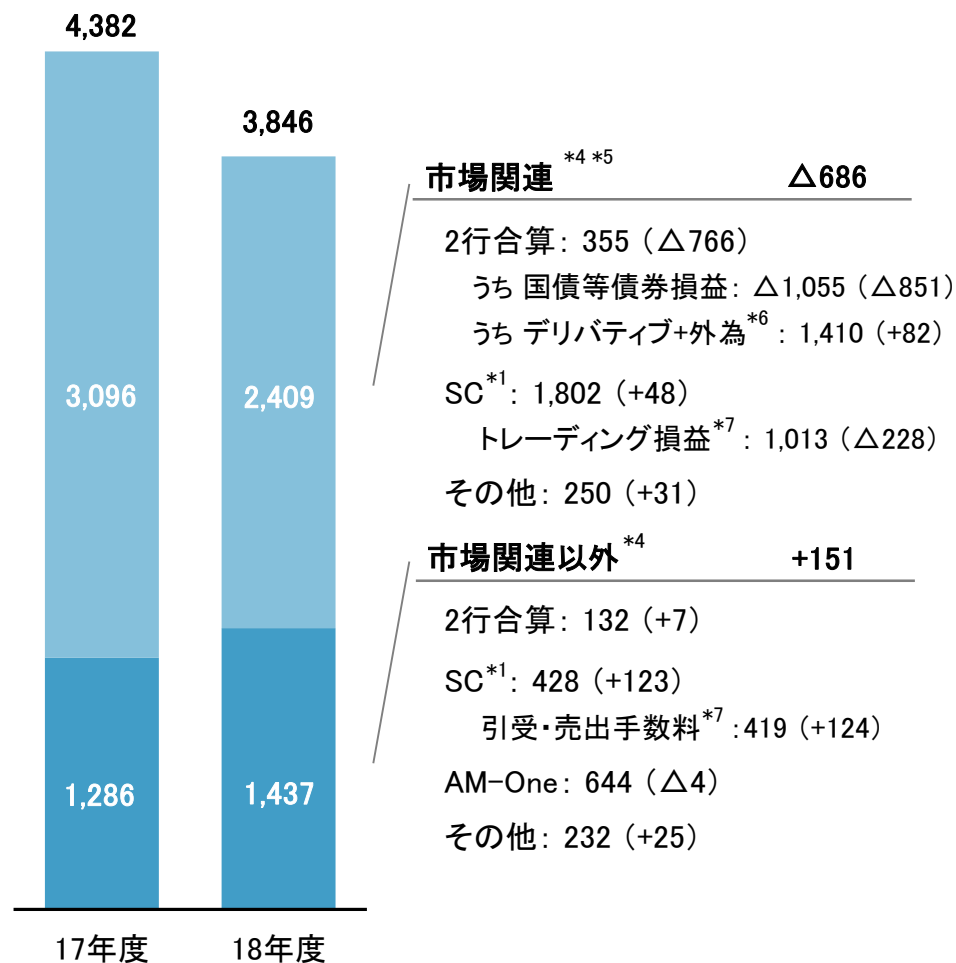


## 特定取引利益・その他業務利益

連結

(億円)

( )内は前年度比



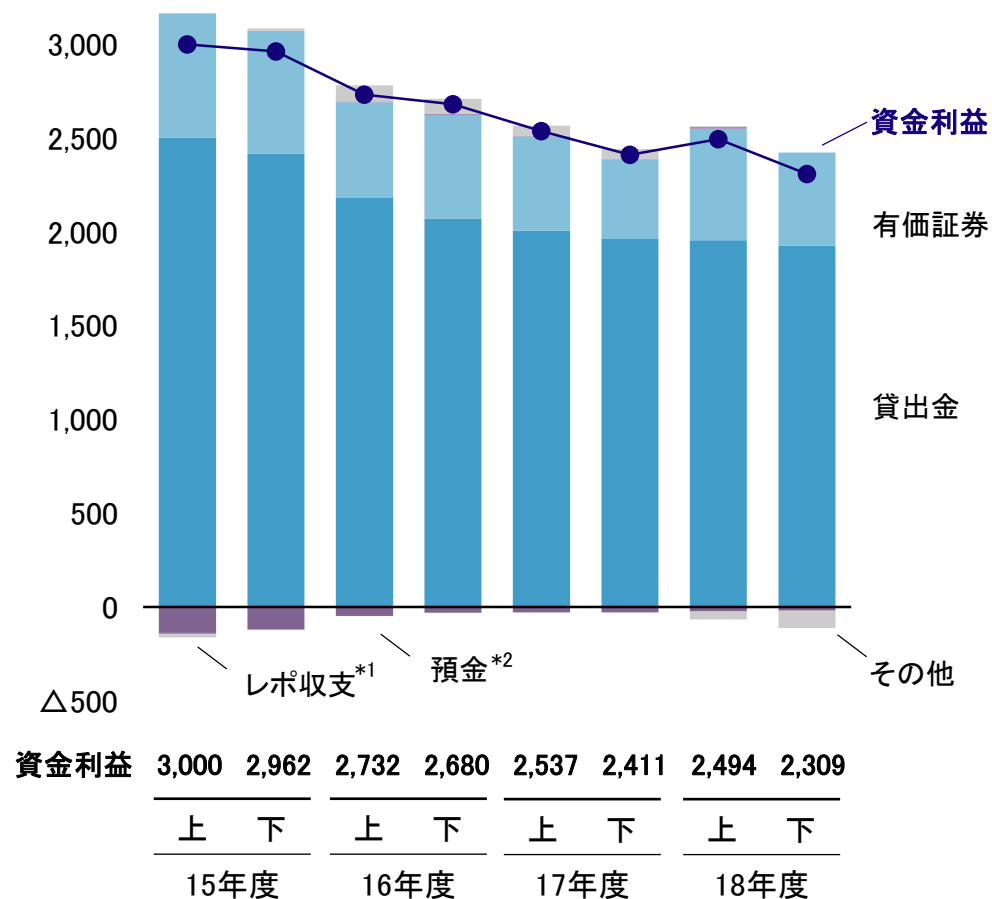
\*1: 米国みずほ証券を含む \*2: 内部取引消去等調整を含む \*3: 内部取引消去等調整後 \*4: 内部取引消去等調整後、傘下子会社を含む  
 \*5: 特定取引利益- SC引受・売出手数料+国債等債券損益+外国為替売買損益 \*6: 特定金融派生商品損益+外国為替売買損益 \*7: SC連結

# 資金利益(2行合算)

## 国内業務部門

2行合算

(億円)

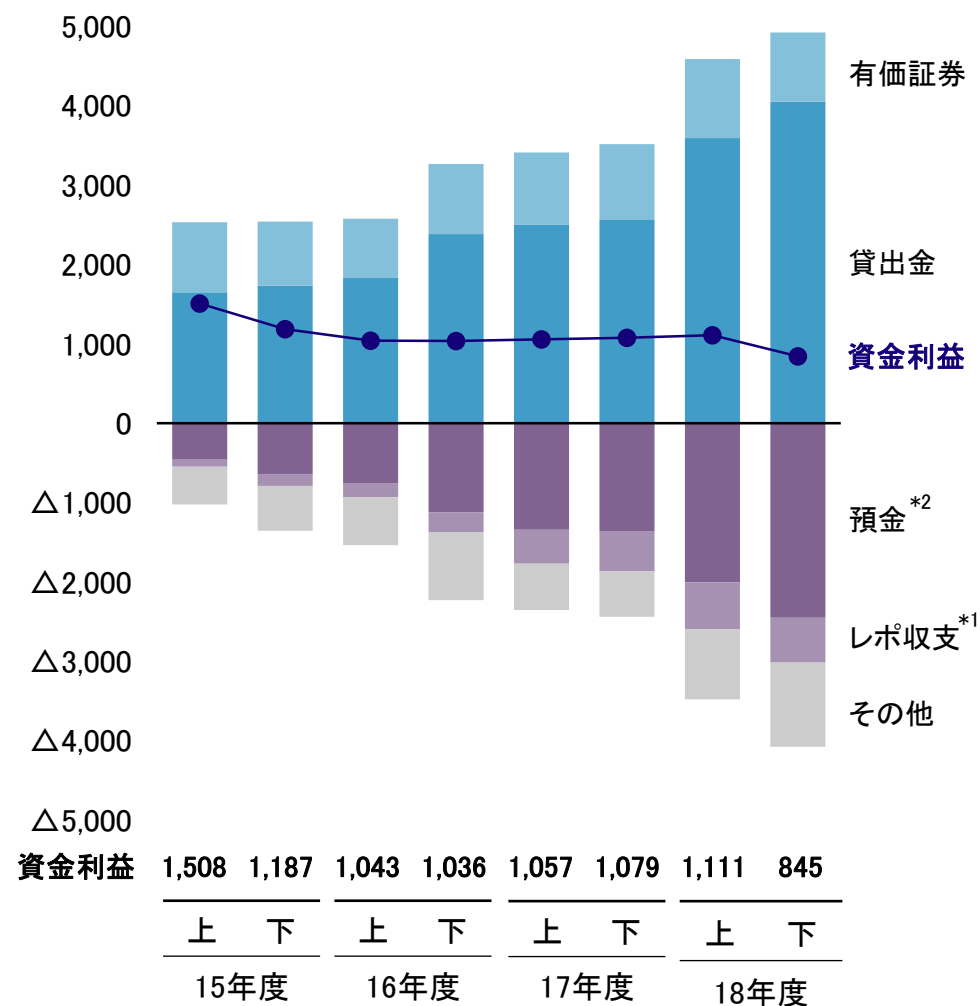


\*1: 買現先利息 + 債券貸借取引受入利息 - 売現先利息 - 債券貸借取引支払利息 \*2: 除く譲渡性預金利息

## 国際業務部門

2行合算

(億円)



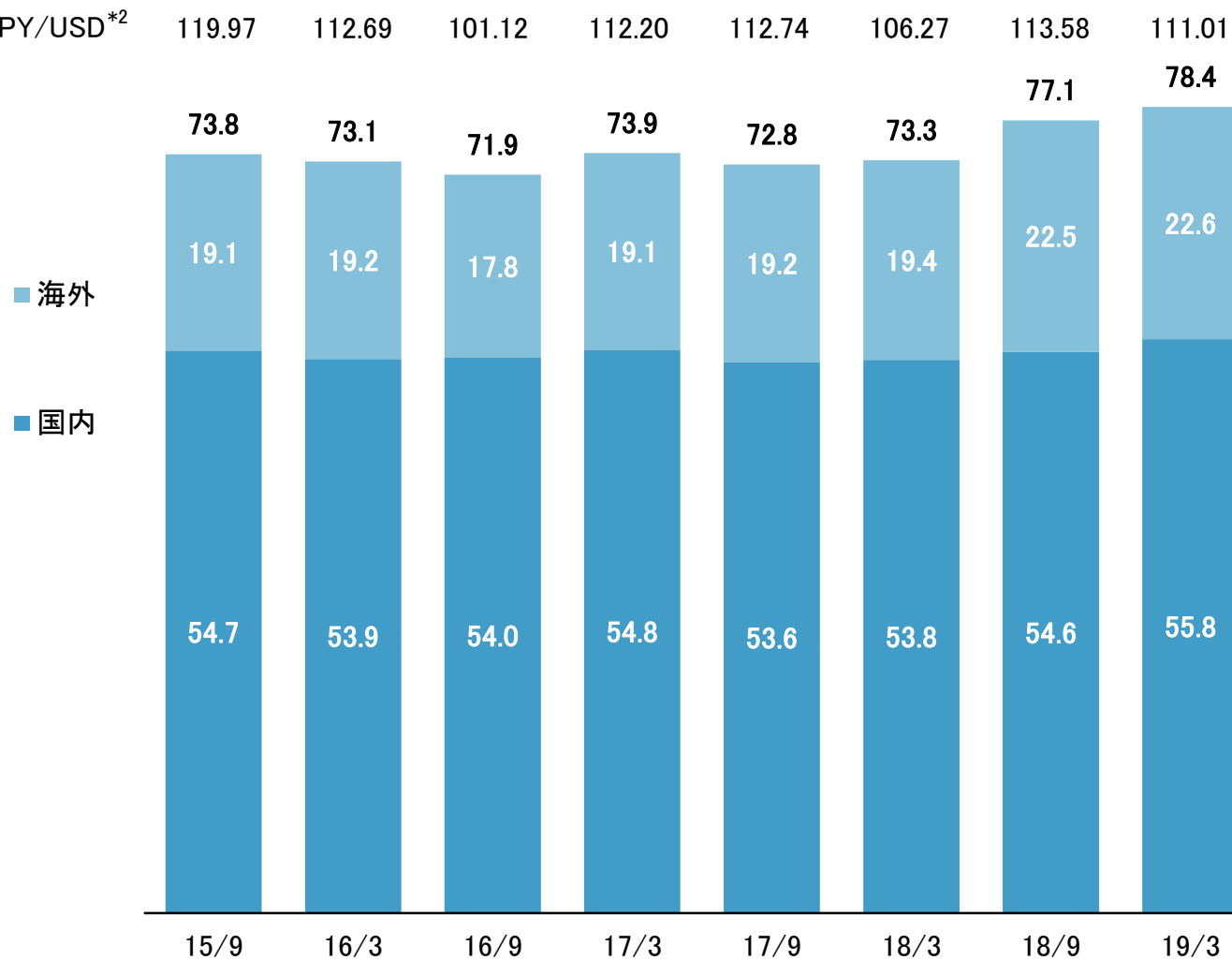
# 貸出金残高

## 貸出金残高\*<sup>1</sup>（末残）

2行合算

（兆円）

JPY/USD \*<sup>2</sup>



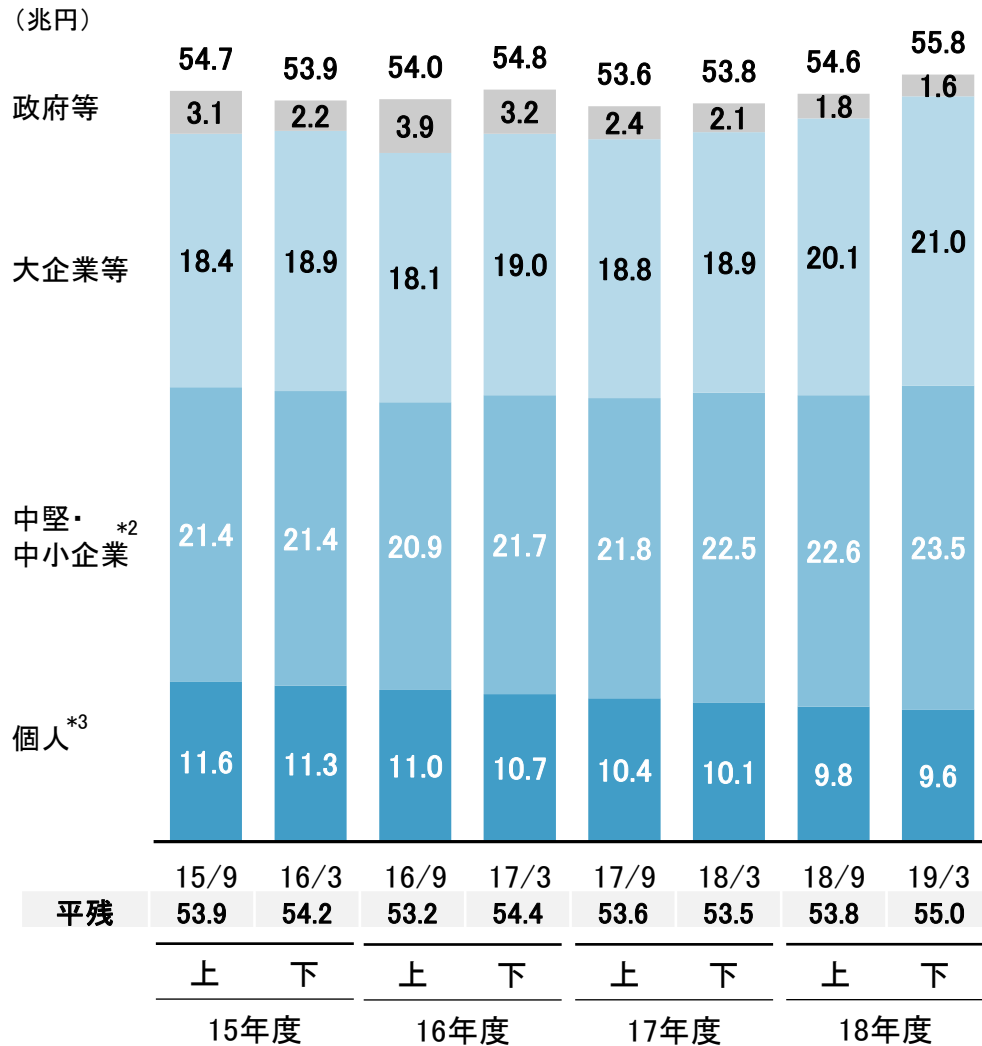
■ 国内法人向けや  
海外を中心に増加

\*1: FG向け貸出金を除く。銀行勘定 \*2: 各期末日における為替レート(TTM)

# 国内貸出金

## 国内貸出金残高<sup>\*1</sup>（末残）

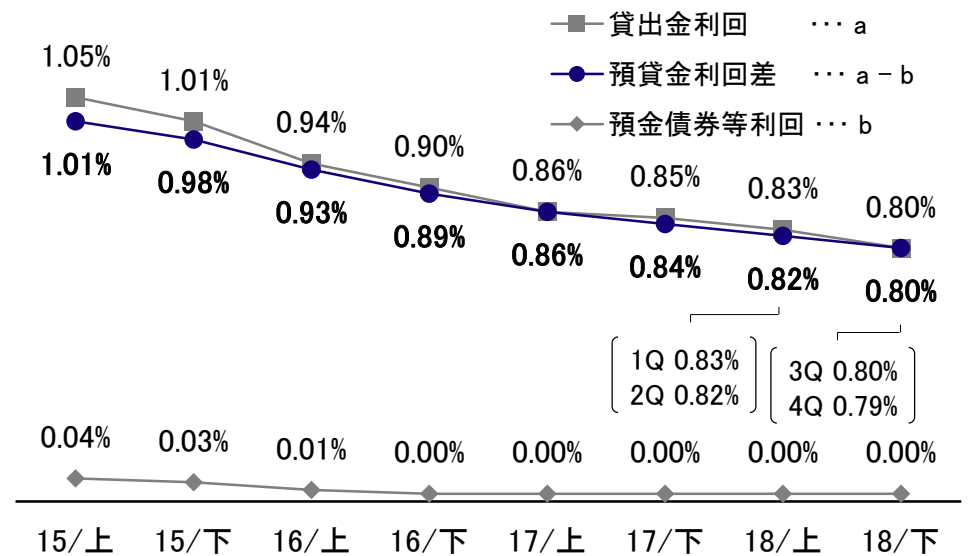
2行合算



\*1: FG向け貸出金を除く。銀行勘定 \*2: 中小企業等貸出金から消費者ローンを控除した金額 \*3: 消費者ローン残高

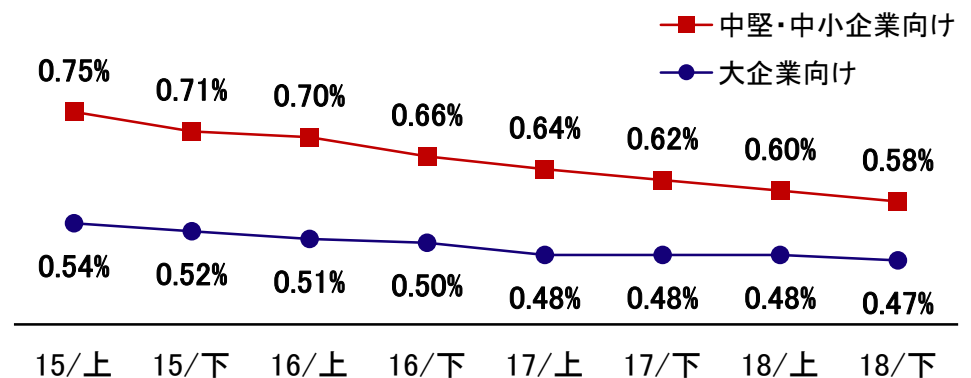
## 国内預貸金利回差<sup>\*4</sup>

2行合算



## 貸出金スプレッド

BK、管理会計



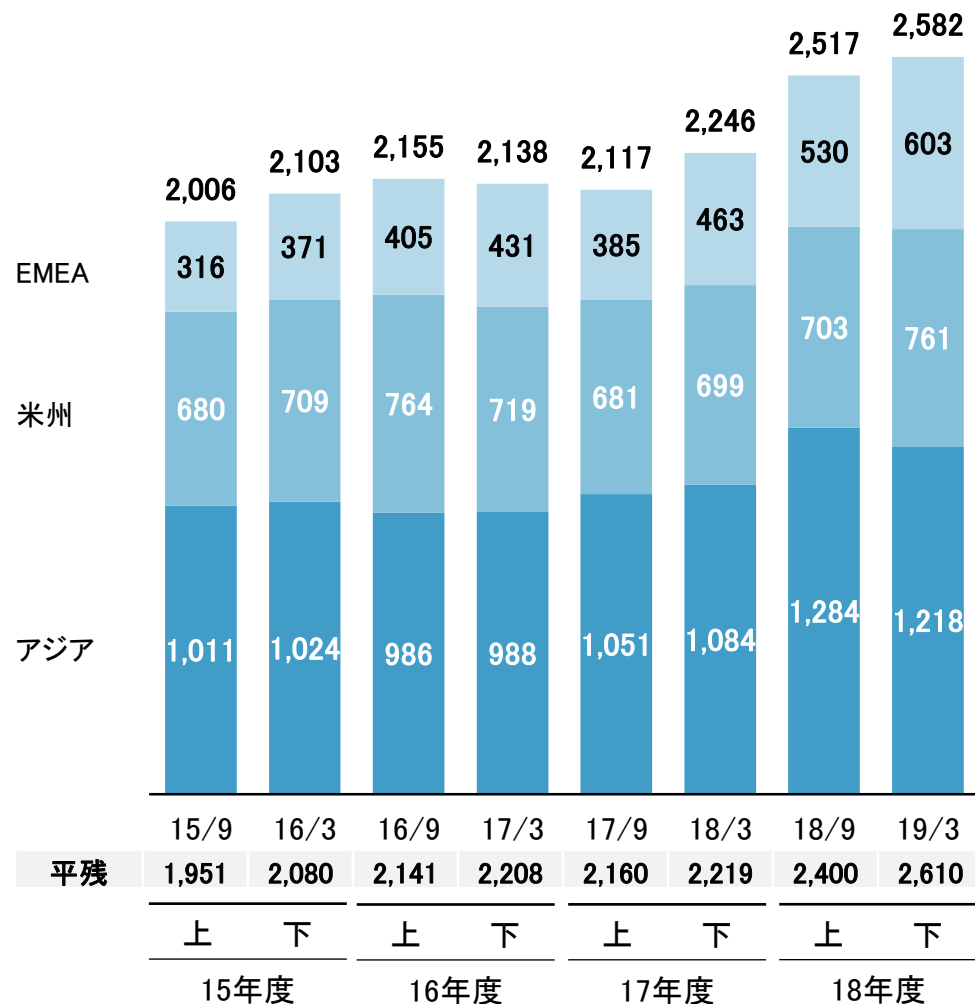
\*4: 金融機関向け貸出金 (FGを含む)・政府等向け貸出金を除く。国内業務部門

# 海外貸出金

## 海外貸出金残高<sup>\*1 \*2</sup> (末残)

BK、管理会計

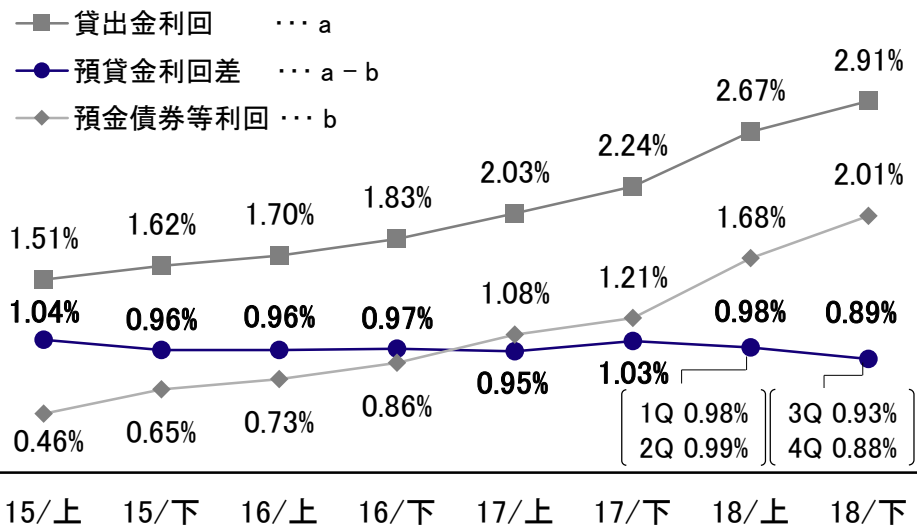
(億ドル)



\*1: 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)  
 \*2: 18年度より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

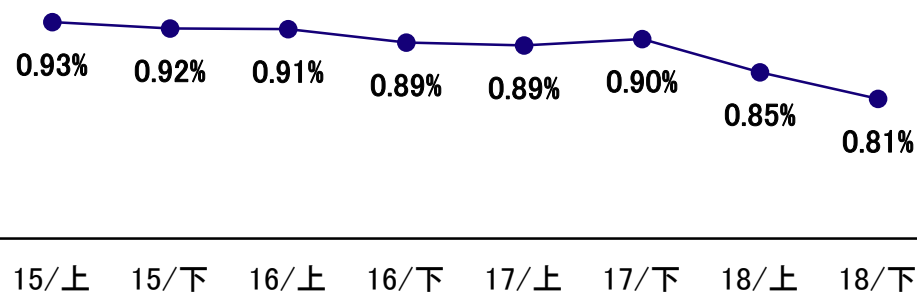
## 海外預貸金利回差

BK海外店



## 貸出金スプレッド<sup>\*1 \*2</sup>

BK、管理会計

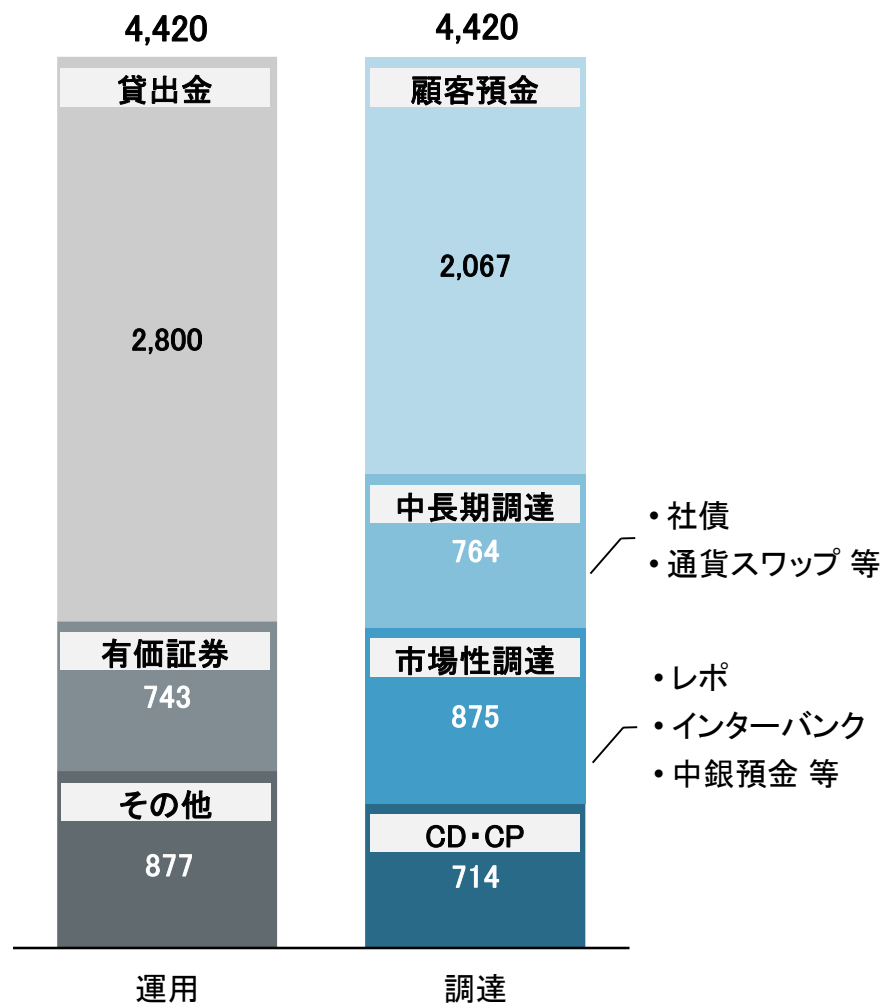


# 外貨ファンディング

## 外貨運用・調達(2019年3月末)

BK\*1  
管理会計

(億ドル)



\*1: 含む中国・米国・オランダ・インドネシア等現地法人

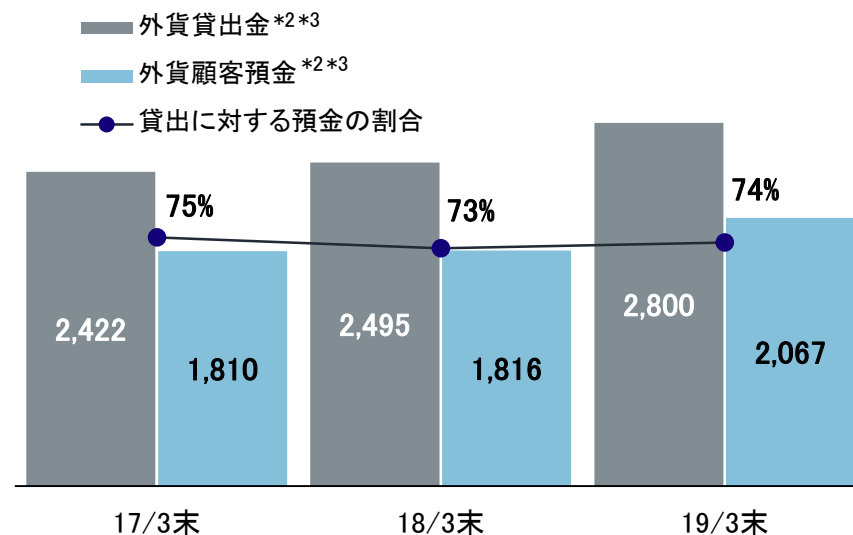
\*2: 18年度に管理会計ルールを変更。過年度の実績は変更後の管理会計ルールに基づき算出

\*3: 国内を含む

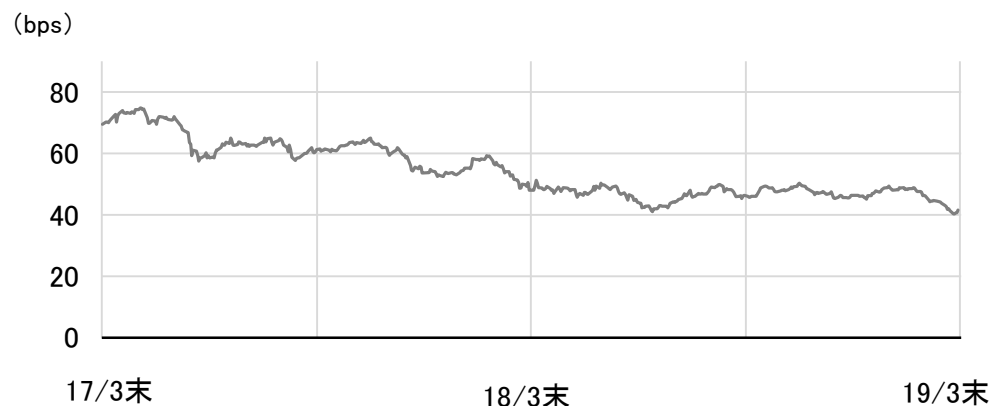
## 外貨預貸の推移

BK\*1  
管理会計

(億ドル)



〈参考〉円/米ドルスワップレート(5年)



(出所) Bloomberg

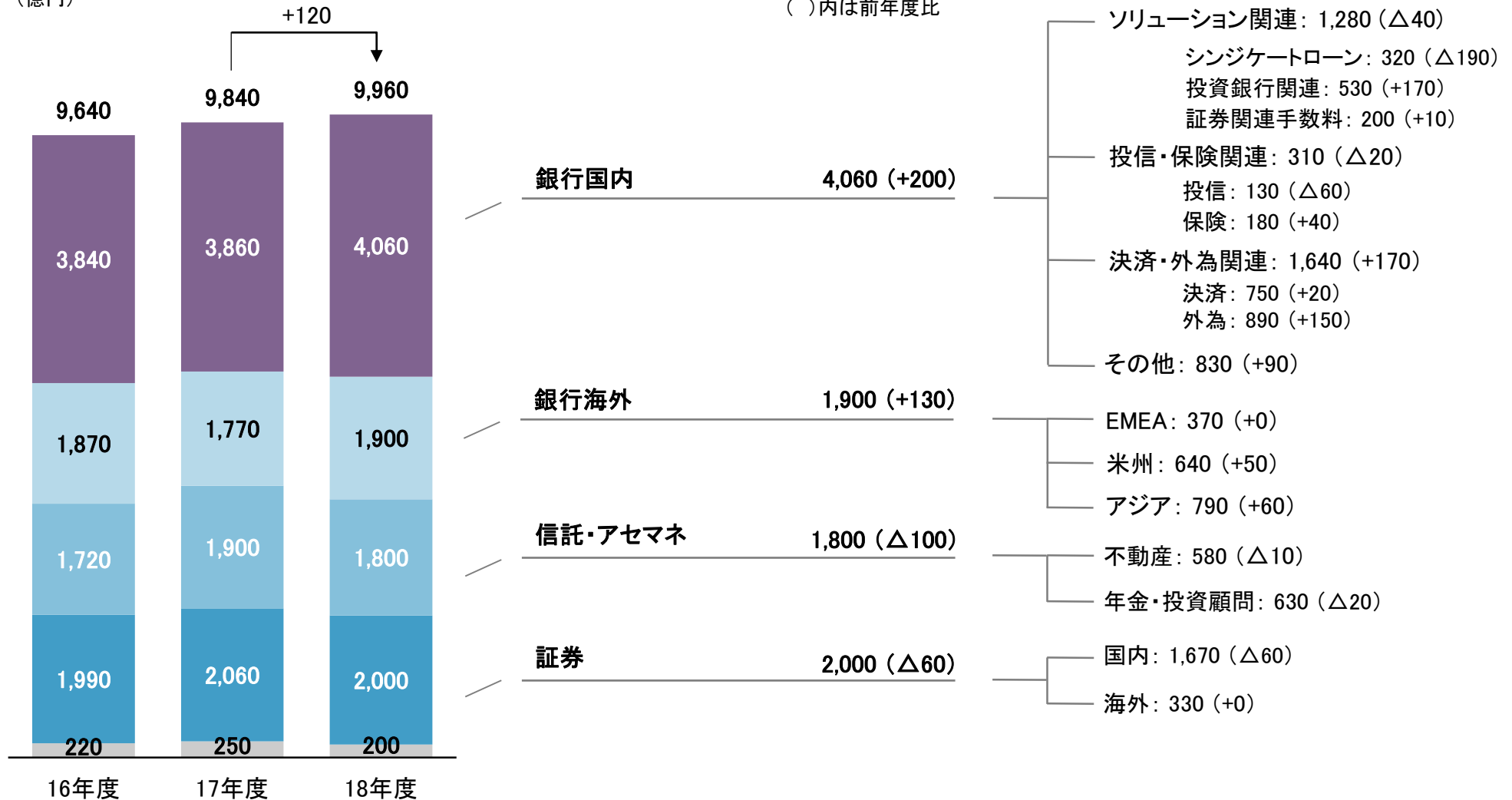
# 非金利収支

## 非金利収支\*

グループ合算、管理会計、概数

(億円)

( )内は前年度比



\* 18年度より管理会計ルールを変更。変更前の実績は16年度 9,740億円、17年度 9,940億円

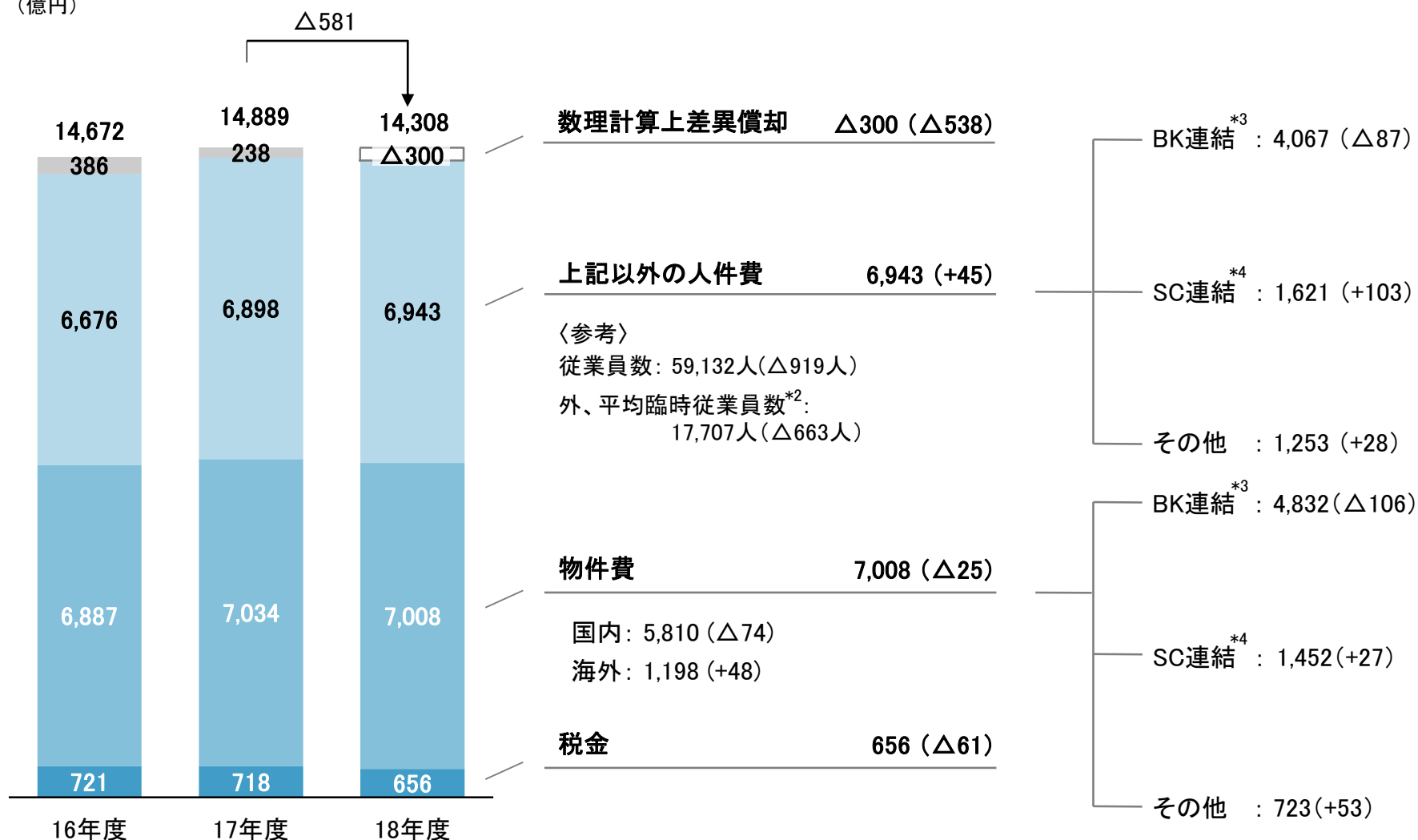
# 営業経費

## 営業経費<sup>\*1</sup>

連結

(億円)

( )内は前年度比



\*1: 含む臨時処理分 \*2: 派遣社員を除く \*3: 米国みずほ証券を含まず \*4: 米国みずほ証券を合算

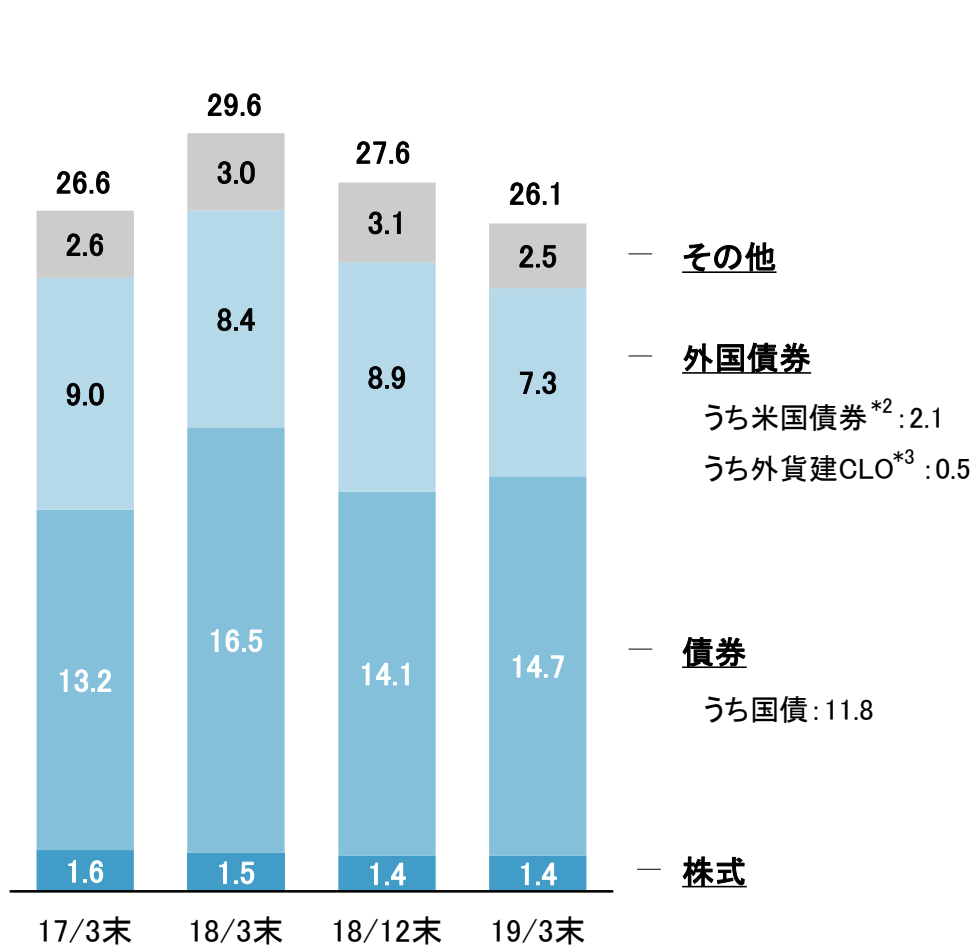


# 有価証券ポートフォリオ

## その他有価証券残高<sup>\*1</sup>

連結  
取得原価

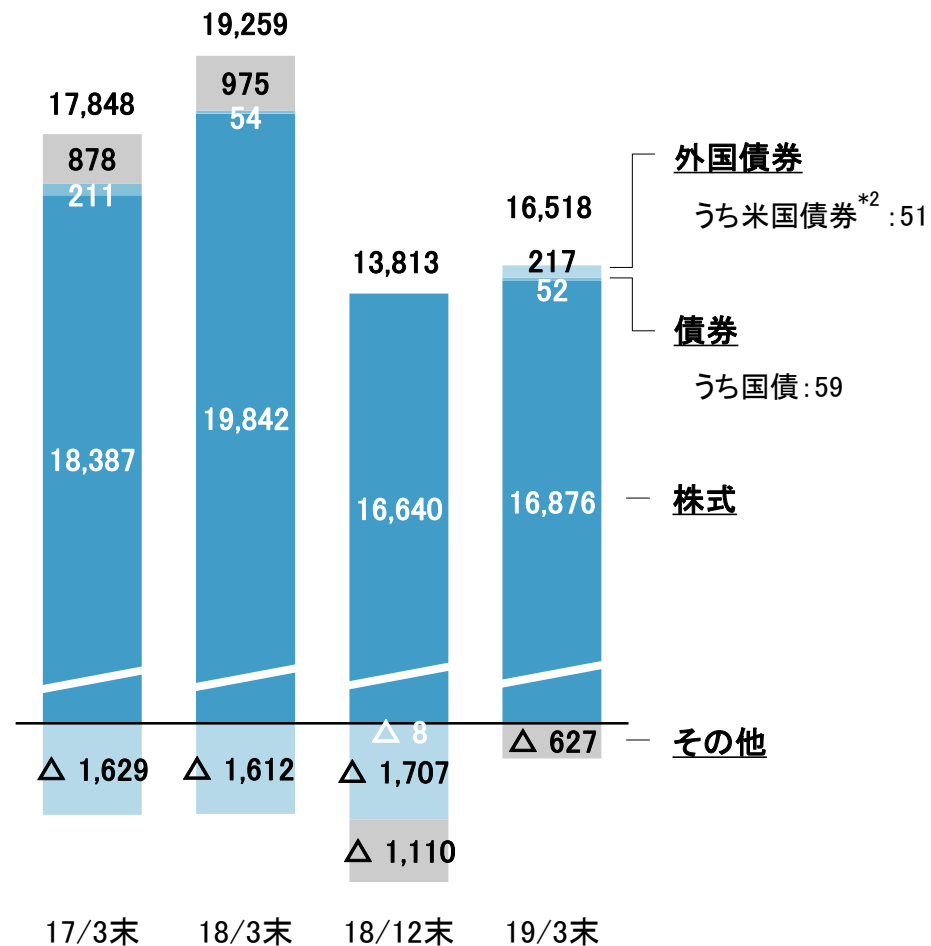
(兆円)



## その他有価証券評価差額<sup>\*4</sup>

連結

(億円)



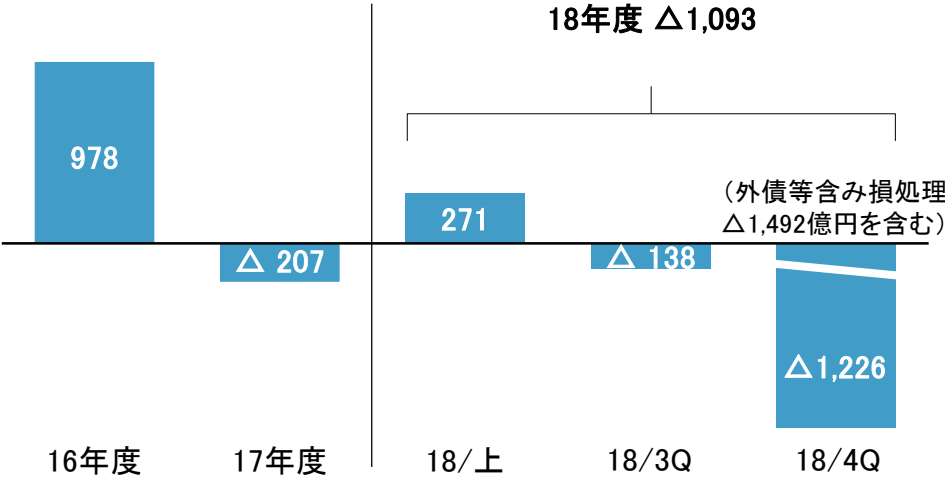
\*1: その他有価証券で時価のあるもの \*2: 米国債・GSE債 \*3: BK保有分 \*4: 純資産直入処理対象分、期末日の時価に基づいて算定

# 債券ポートフォリオ

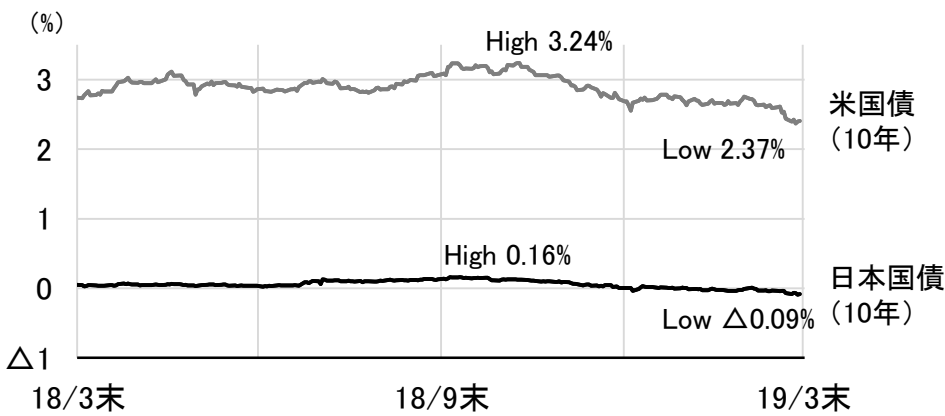
## 国債等債券損益

連結

(億円)



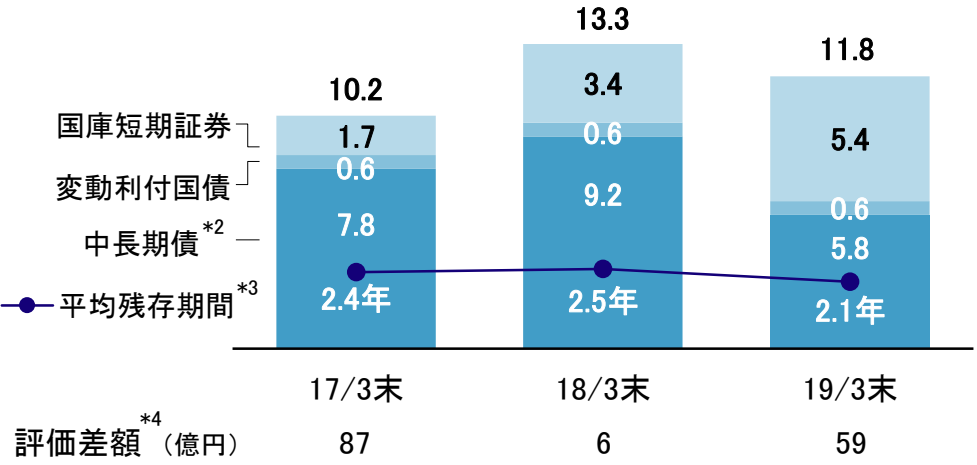
## <参考>内外金利推移



## 日本国債残高<sup>\*1</sup>

2行合算  
取得原価

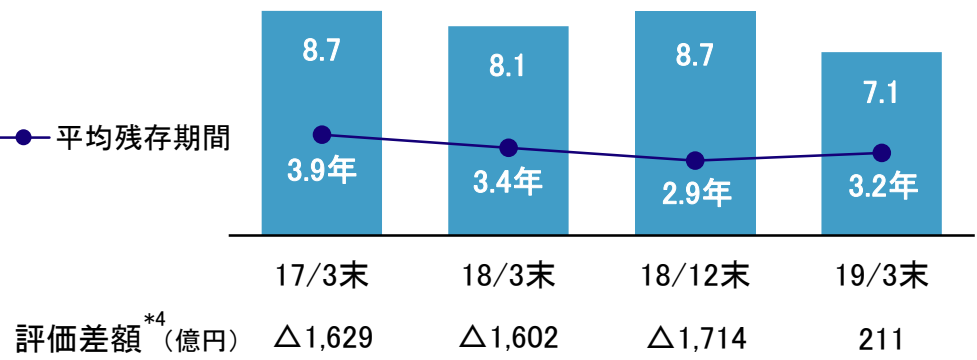
(兆円)



## 外国債券残高<sup>\*1</sup>

2行合算  
取得原価

(兆円)



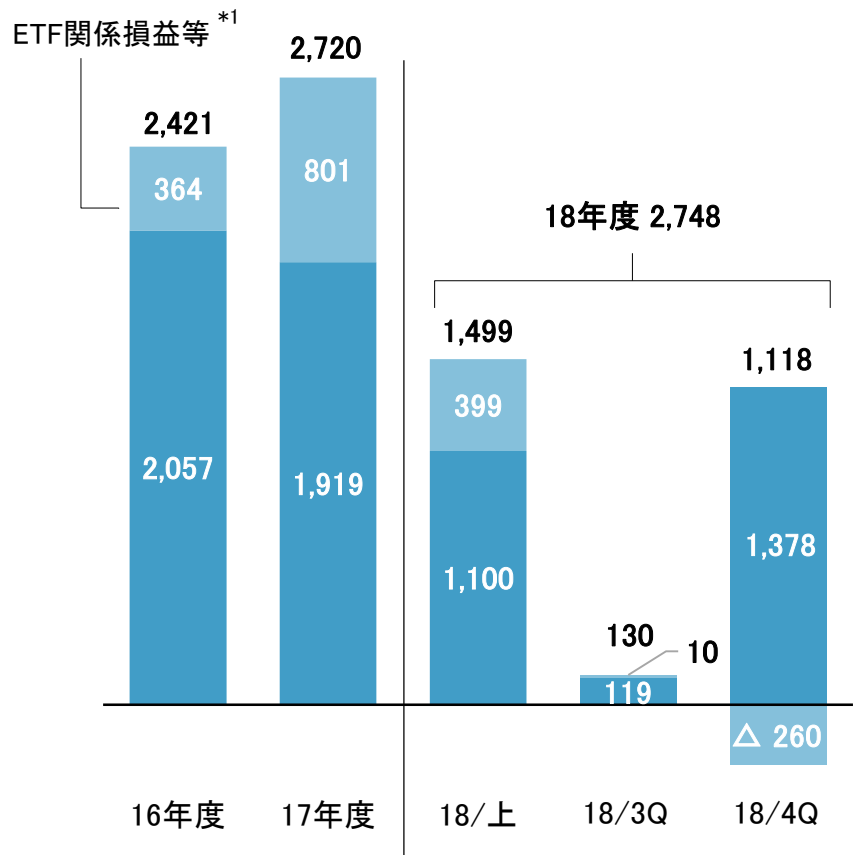
\*1: その他有価証券で時価のあるもの \*2: 残存期間1年以内のものを含む \*3: 除く変動利付国債 \*4: 純資産直入処理対象分、期末日の時価に基づいて算定

# 株式ポートフォリオ

## 株式等関係損益

連結

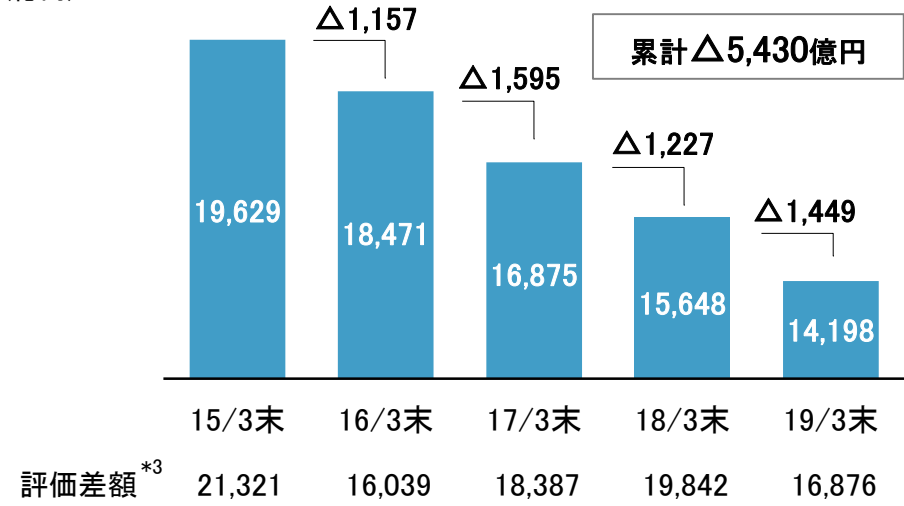
(億円)



## 株式残高<sup>\*2</sup>

連結  
取得原価

(億円)



## 政策保有株式の削減方針

|        | 目標                     | 実績                 |
|--------|------------------------|--------------------|
| 19/3末迄 | 5,500億円削減<br>(15/3末対比) | △5,430億円           |
|        |                        | 約△5,800億円<br>応諾ベース |

<sup>\*1</sup>: ETF関係損益(2行合算) + 営業有価証券等損益(SC連結) <sup>\*2</sup>: その他有価証券で時価のあるもの <sup>\*3</sup>: 純資産直入処理対象分、期末月1ヶ月の月中平均

# アセットクオリティ

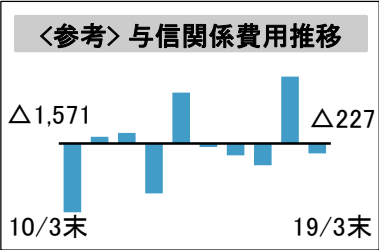
## 与信関係費用

2行合算

(億円)

〈 〉内は与信関係費用比率:

与信関係費用 / 期末総与信残高\*



+1,532  
〈18bps〉

銀行勘定+信託勘定

△493  
〈△5bps〉

△227  
〈△2bps〉

16年度

17年度

18年度

|         |       |       |       |
|---------|-------|-------|-------|
| 不良債権処理額 | △ 360 | △ 145 | △ 744 |
| 一般貸倒引当金 | △ 451 | —     | 448   |
| 純繰入額    |       |       |       |
| 貸倒引当金   | 319   | 1,678 | 67    |
| 戻入益等    |       |       |       |

\* 金融再生法開示債権ベース

## 金融再生法開示債権残高

2行合算

(兆円)

銀行勘定+信託勘定

● 不良債権比率

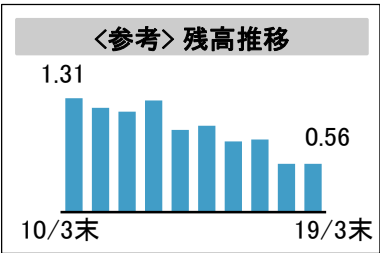
破産更生債権及び  
これらに準ずる債権

危険債権

要管理債権

0.84

17/3末



0.55

18/3末

0.56

19/3末

1.00%

0.66%

0.62%

## 〈参考〉その他の要注意先債権

2行合算、銀行勘定

|        | 17/3末 | 18/3末 | 19/3末 |
|--------|-------|-------|-------|
| 残高(兆円) | 1.6   | 1.6   | 1.3   |
| 引当率    | 6.69% | 3.92% | 2.46% |

# 海外貸出ポートフォリオ

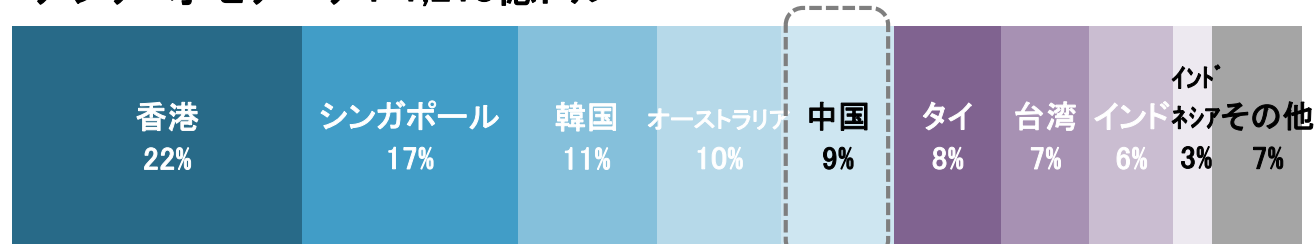
## 海外向け貸出（2019年3月末）

BK \*1  
GCC管理ベース

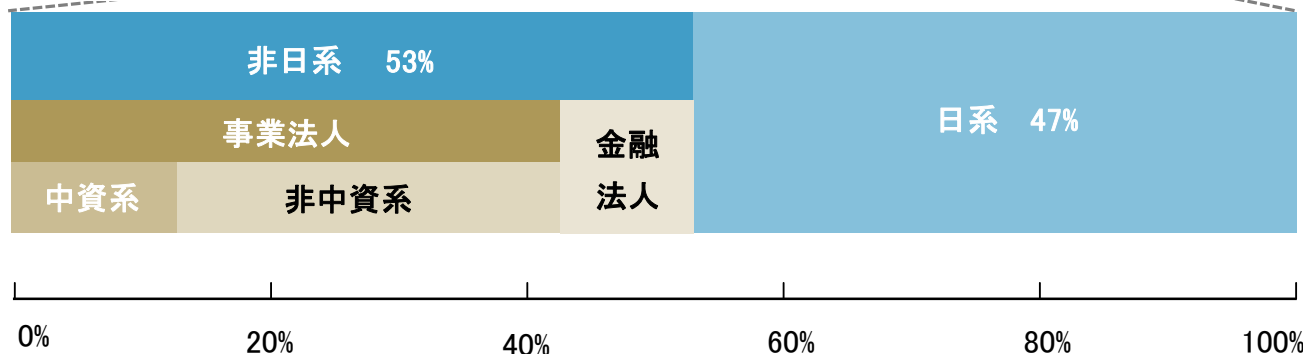
合計：2,582億ドル



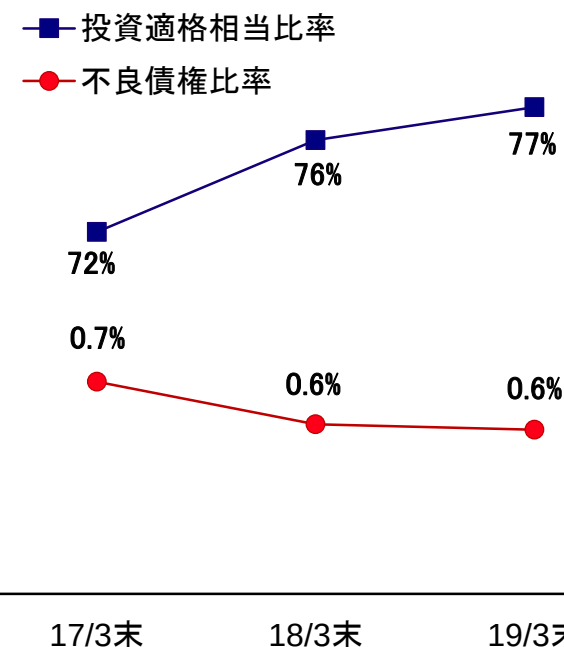
アジア・オセアニア：1,218億ドル



中国：107億ドル



## 貸出資産の質



（参考）

海外レバレッジドローン残高 \*2

3,329億円（18/3末対比 △608億円）

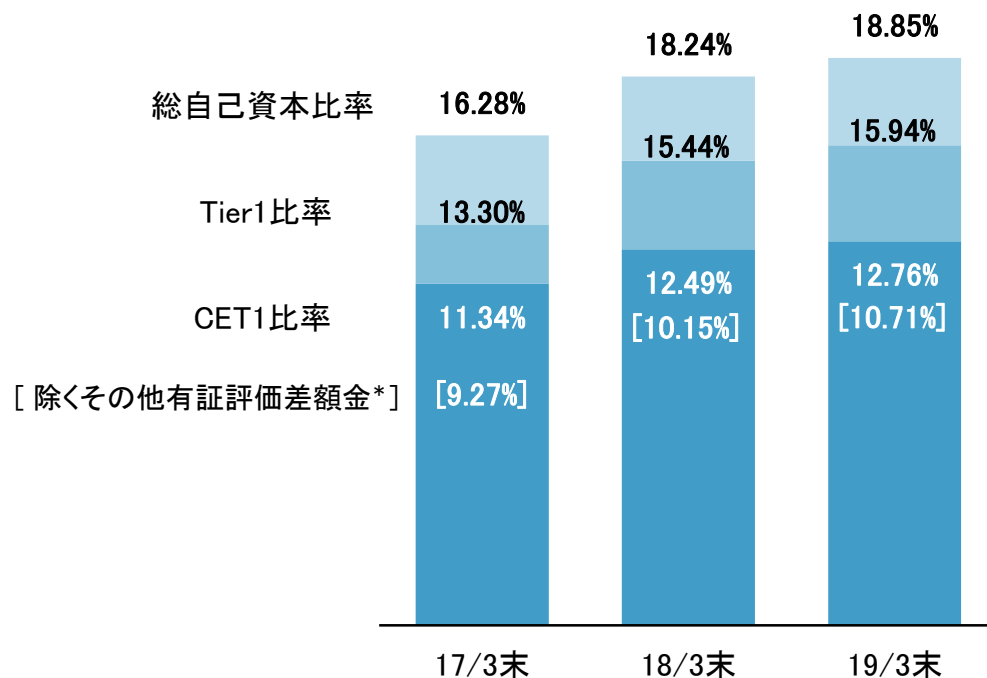
\*1: 含む海外現地法人 \*2: 2行合算、管理ベース

# バーゼル規制関連①

## 自己資本比率

連結

(億円)



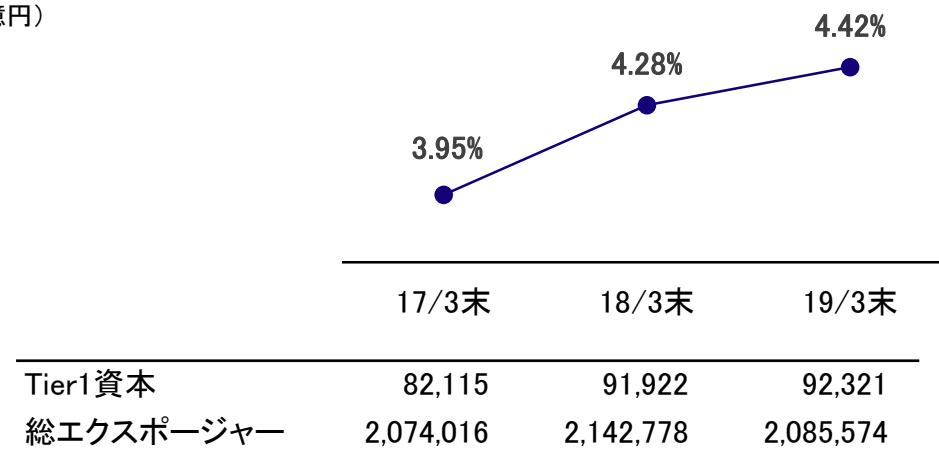
|                    |         |         |         |
|--------------------|---------|---------|---------|
| 普通株式等Tier1資本(CET1) | 70,016  | 74,370  | 73,900  |
| その他Tier1資本(AT1)    | 12,098  | 17,551  | 18,421  |
| Tier1資本            | 82,115  | 91,922  | 92,321  |
| Tier2資本            | 18,394  | 16,681  | 16,853  |
| 総自己資本              | 100,509 | 108,604 | 109,175 |
| リスクアセット            | 617,171 | 595,289 | 578,995 |

\* バゼル3完全施行ベース

## レバレッジ比率

連結

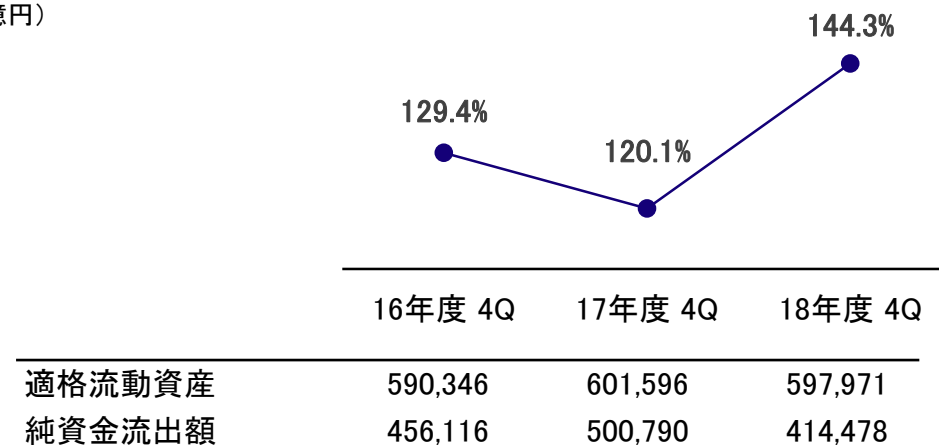
(億円)



## 流動性カバレッジ(LCR)比率

連結

(億円)



# バーゼル規制関連②

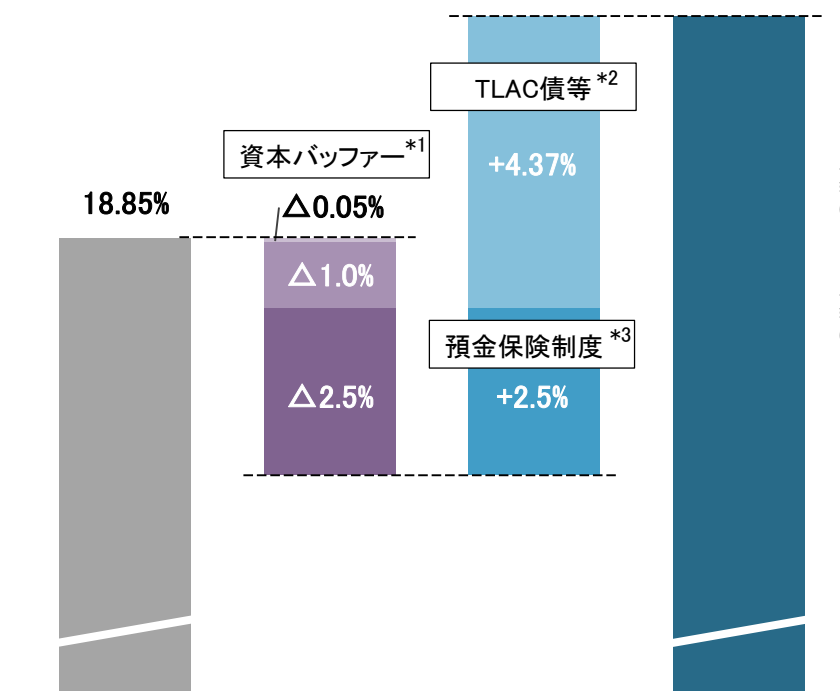
## 外部TLAC比率(19年3月末)

連結

### リスクアセットベース

(億円)

22.18%



総自己資本比率

外部TLAC比率

|                     |         |
|---------------------|---------|
| 外部TLACの額(資本バッファ勘案後) | 128,453 |
| リスクアセット             | 578,995 |

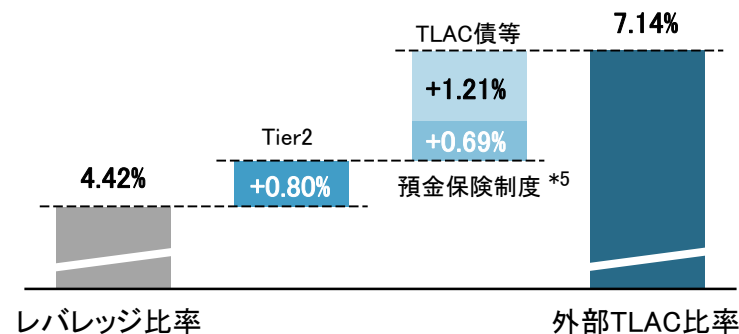
規制水準<sup>\*4</sup>

≥18%  
(22/3末~)

≥16%  
(19/3末~)

### 総エクスポージャーベース

(億円)



レバレッジ比率

外部TLAC比率

規制水準

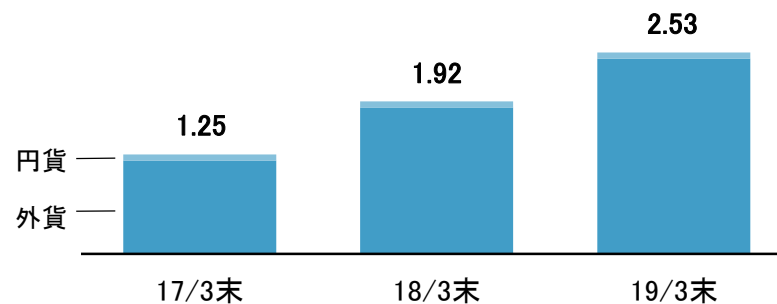
≥6.75%  
(22/3末~)

≥6%  
(19/3末~)

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| 外部TLACの額(資本バッファ勘案前) | 149,007   |
| 総エクスポージャー           | 2,085,574 |

### TLAC適格シニア債

(兆円)

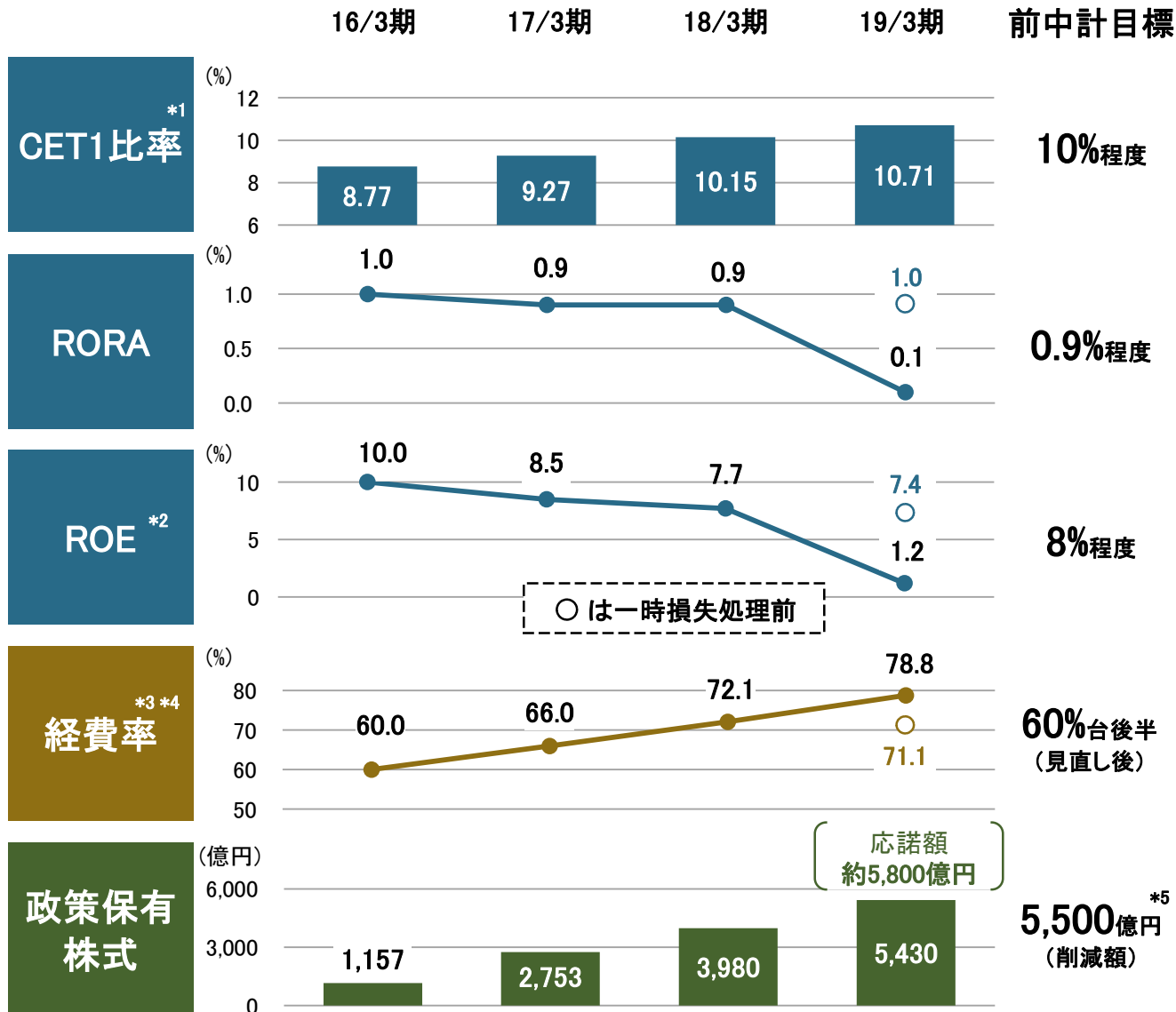


\*1: 資本バッファ＝資本保全バッファ(2.5%)+G-SIBs/バッファ(1.0%)+カウンター・シクリカル・バッファ(0.05%) \*2: TLAC適格シニア債、その他調整項目を含む \*3: 外部TLACとして算入が認められる預金保険制度に基づく事前積立分。22/3末以降は3.5% \*4: FSB公表のTLAC最終文書(2015年11月9日付)に定める最低所要水準。本邦TLAC規制における19/3末の当社の所要水準は16.84% \*5: リスクアセットの2.5%相当の事前積立分を総エクスポージャーベースに引き直して算出

# 前中期経営計画の総括



# 前中期経営計画の総括



資本の蓄積、および適切なRWAコントロールにより、目標水準を確保

一時損失処理前でRORAは目標達成した一方、ROEは7%台にとどまる

経費抑制に成果も、粗利益の減少を主因に目標未達

着実な削減を進め、応諾ベースにて削減目標を達成

\*1: パーゼル3完全施行ベース(現行規制を前提)、その他有価証券評価差額金を除く \*2: その他有価証券評価差額金を除く \*3: グループ合算 \*4: 17年度より管理会計の対象会社の範囲を変更(15年度実績は変更せず)  
\*5: 国内上場株式、取得原価、15~18年度の累計額

# 5カ年経営計画

次世代金融への転換

# はじめに

## 5ヵ年経営計画 ～ 次世代金融への転換

### 基本方針

**「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進**  
～経営資源配分等のミスマッチを解消し、新たなお客さまのニーズに対応することで、  
「次世代金融への転換」を図る

### 基本戦略

**顧客との新たなパートナーシップを構築すべく、「金融そのものの価値」を越えて、  
非金融を含めた「金融を巡る新たな価値」を創造**

**オープン & コネクト**

**熱意 と 専門性**

■ これまで培ったみずほの強みを最大限発揮

1

顧客基盤・ネットワークと  
信頼・安心感

2

金融機能・市場プレゼンスと  
非金融領域への対応力

3

グループ体系的な  
ビジネス推進体制

■ デジタライゼーションへの取組みや、外部との積極的な協働を加速

### みずほの あり方

**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**

## 5ヵ年経営計画 ～ 次世代金融への転換

### 基本方針

**「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進**

～経営資源配分等のミスマッチを解消し、新たなお客さまのニーズに対応することで、  
「次世代金融への転換」を図る

### 基本戦略

**顧客との新たなパートナーシップを構築すべく、「金融そのものの価値」を越えて、  
非金融を含めた「金融を巡る新たな価値」を創造**

オープン & コネクト

熱意 と 専門性

■ これまで培ったみずほの強みを最大限発揮

1

顧客基盤・ネットワークと  
信頼・安心感

2

金融機能・市場プレゼンスと  
非金融領域への対応力

3

グループ一体的な  
ビジネス推進体制

■ デジタイゼーションへの取組みや、外部との積極的な協働を加速

### みずほの あり方

**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**

# 時間軸

財務構造の改革

ビジネス構造の改革

経営基盤の改革

当初3年（19年度～21年度）

構造改革への本格的取組みと  
次世代金融への確かな布石づくり

- － 構造改革施策の加速・実践
- － 将来成長に向けた先行投資、新規ビジネスへの取組み
- － 安定収益基盤の確立と投資余力の確保

後半2年（22年度～23年度）

構造改革の成果を刈取り  
更なる成長ステージへ

- － 構造改革効果の発現
- － 新規ビジネスの収益貢献本格化
- － 更なる成長投資や株主還元の強化

5カ年経営計画（19年度～23年度）

# 基本方針：三位一体の改革

## 「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進

### 粗利益と経費のミスマッチ解消

- 安定的な収益構造と事業環境の変化に耐え得る強固な財務基盤の確立
- 資本活用フェーズへの早期転換を目指した資本政策の実践

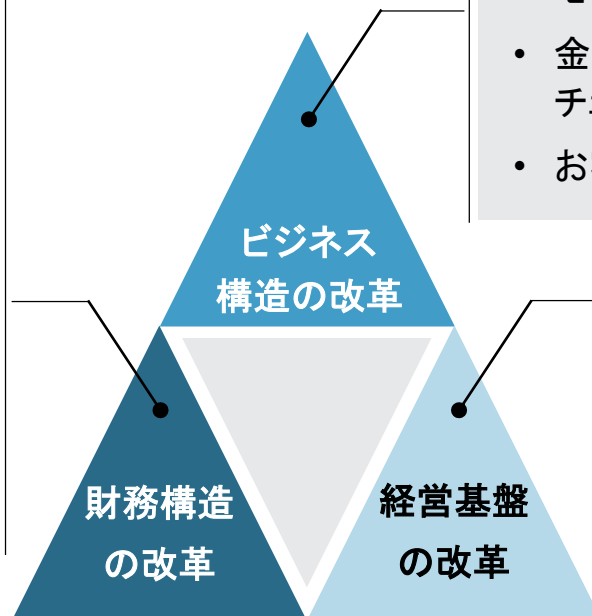
### 4つの視点

リスクリターン

コストリターン

安定性

成長性



### お客さまニーズと営業体制のミスマッチ解消

- お客さまニーズの構造変化を踏まえたビジネスモデルの見直し
- 金融の枠を越え、金融を巡る新たなバリューチェーンをよりオープンに創出
- お客さまとの新たなパートナーシップの構築

### 社会の変化とみずほの在り様のミスマッチ解消

- 「働きやすさ」や「やりがい」を実感できる新たな業務スタイルへの変革
- グループ会社に対するガバナンスの強化とグループ一体運営の加速
- コミュニケーションを軸としたカルチャーの変革

## 5ヵ年経営計画 ～ 次世代金融への転換

### 基本方針

「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進

～経営資源配分等のミスマッチを解消し、新たなお客さまのニーズに対応することで、  
「次世代金融への転換」を図る

### 基本戦略

顧客との新たなパートナーシップを構築すべく、「金融そのものの価値」を越えて、  
非金融を含めた「金融を巡る新たな価値」を創造

オープン & コネクト

熱意 と 専門性

■ これまで培ったみずほの強みを最大限発揮

1

顧客基盤・ネットワークと  
信頼・安心感

2

金融機能・市場プレゼンスと  
非金融領域への対応力

3

グループ体系的な  
ビジネス推進体制

■ デジタライゼーションへの取組みや、外部との積極的な協働を加速

### みずほの あり方

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

# 基本戦略：金融を巡る新たな価値の創造

<オープン & コネクト> 金融を巡る新たなバリューチェーンをよりオープンに創出

<熱意と専門性> 顧客ニーズを「先取り」して「考え・動き、そして実現する」

## みずほの強み

- ・ 顧客基盤・ネットワークと信頼・安心感
- ・ 金融機能・市場プレゼンスと非金融領域への対応力
- ・ グループ体系的なビジネス推進体制

デジタル化への取組み

外部との積極的な協働

非金融

“+αのソリューション”

“生活サポートサービス” “経営人材の派遣”  
“成長加速支援” “ビジネスマッチング”  
“不動産”

金融

スコアレンディング  
中小企業向けオンラインレンディング

コンサルティング

M&A・MBO/LBO  
ハイブリッド  
リース

リサーチ  
決済・貸出  
資産運用

変化するニーズ(例)



スマートライフ化



人生100年時代の  
ライフデザイン



多様化・複雑化する  
事業承継



イノベーション企業の  
成長支援



産業構造の転換  
- IoT・シェアリングエコノミー



金融仲介を通じた  
社会的コストの低減

金融ソリューション+αで  
お客さまニーズの構造変化に対応

企業価値の向上

経済・社会の持続可能な  
発展への貢献



## 5ヵ年経営計画 ～ 次世代金融への転換

### 基本方針

「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進  
～経営資源配分等のミスマッチを解消し、新たなお客さまのニーズに対応することで、  
「次世代金融への転換」を図る

### 基本戦略

顧客との新たなパートナーシップを構築すべく、「金融そのものの価値」を越えて、  
非金融を含めた「金融を巡る新たな価値」を創造

オープン & コネクト

熱意 と 専門性

- これまで培ったみずほの強みを最大限発揮

1

顧客基盤・ネットワークと  
信頼・安心感

2

金融機能・市場プレゼンスと  
非金融領域への対応力

3

グループ一体的な  
ビジネス推進体制

- デジタイゼーションへの取組みや、外部との積極的な協働を加速

### みずほの あり方

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

# 主要計数

## 財務目標（23年度）

（ ）内は、18年度実績

連結ROE<sup>\*1</sup>

**7%～8%程度**  
(1.2%)

連結業務純益<sup>\*2</sup>

**9,000億円程度**  
(4,083億円)

## 普通株式等Tier1 (CET1) 比率の目指す水準

**9%台前半**  
(8.2%)

バーゼル3新規制 完全適用ベース  
その他有価証券評価差額金を除く

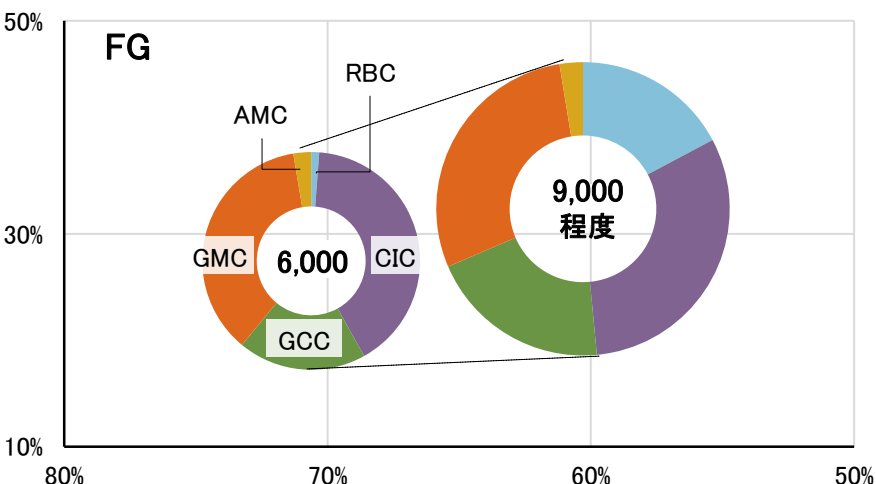
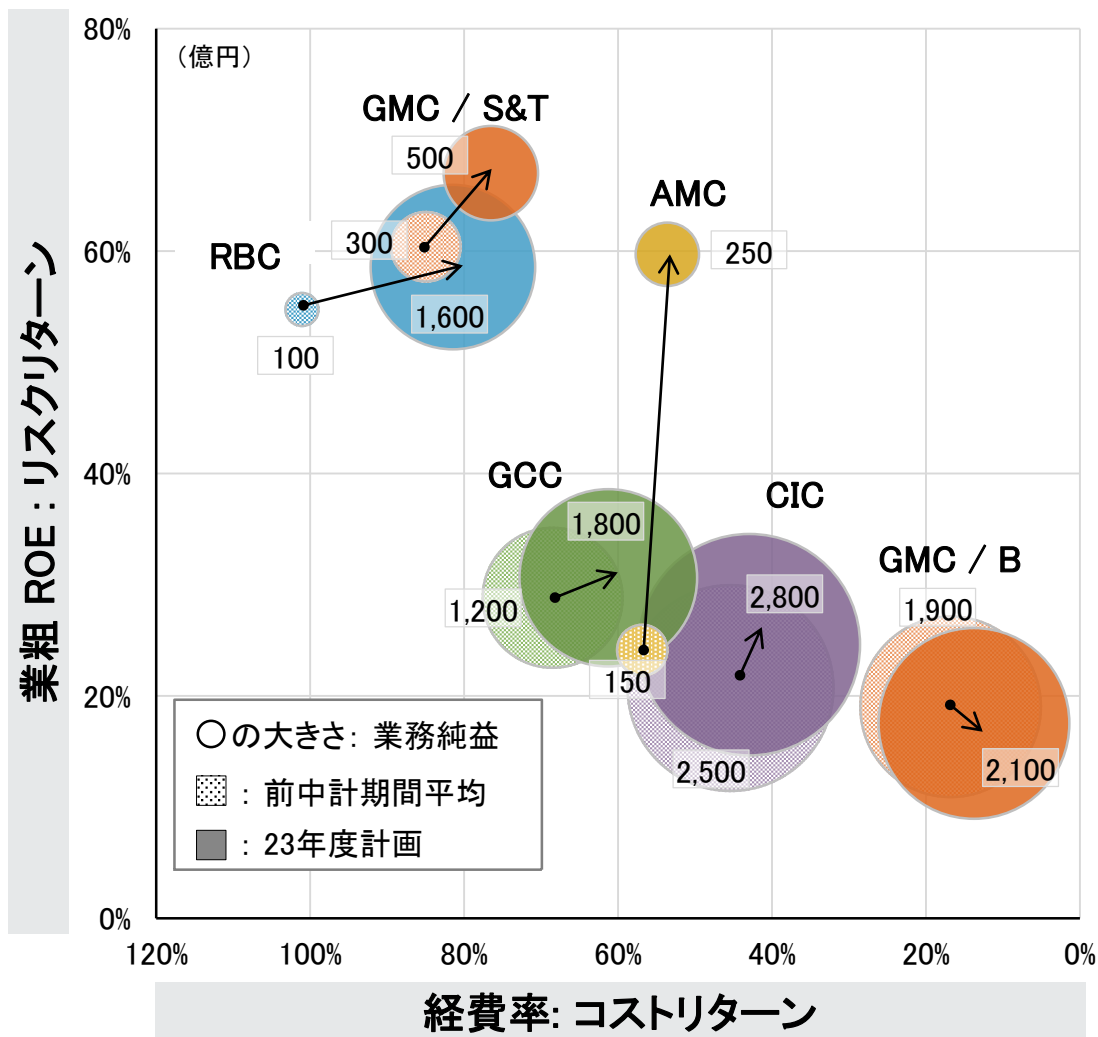
## 政策保有株式削減の取組み

**3,000億円削減<sup>\*3</sup>**  
21年度末までに

（前提となる金融指標） 日本国債10年利回り: 0.15%、日経平均株価: 22,100円、ドル円: 101円

\*1: その他有価証券評価差額金を除く \*2: 連結業務純益+ETF関係損益(2行合算)+営業有価証券等損益(SC連結) \*3: 取得原価

## カンパニー別（業粗ROE\*、経費率）



- RBC | チャンネル最適化と新規事業領域拡大で収益基盤強化  
コンサル力を梃子に社内外と協働し、新たな価値提供
- CIC | 政策保有株式に替わるお客さまとの新たな関係を構築  
産業知見や目利き力を活かしビジネス機会創出
- GCC | 採算性と持続性を意識した事業ポートフォリオ最適化  
アジアや北米の強みを梃子にバリューチェーン活性化
- GMC | バンキング: 評価損益の回復優先により収益を安定化  
S&T: メリハリのある運営により様々な仲介機能を発揮
- AMC | 運用力・商品開発力により国内金融資産を活性化  
AMビジネス本来の高い資本効率へ構造を転換

\* 規制上のリスクアセット、バンキング勘定の金利リスク等に基づき算出された内部管理計数

# 収益ロードマップ

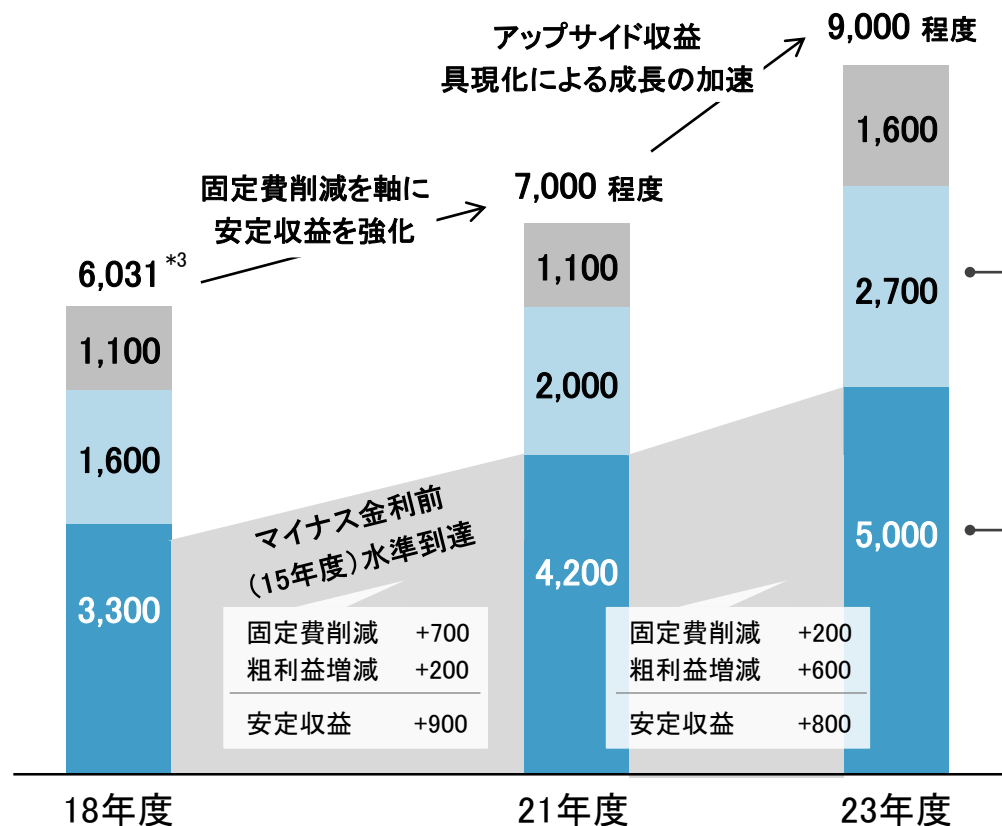
財務構造の改革

## 連結業務純益の見通し<sup>\*1</sup>

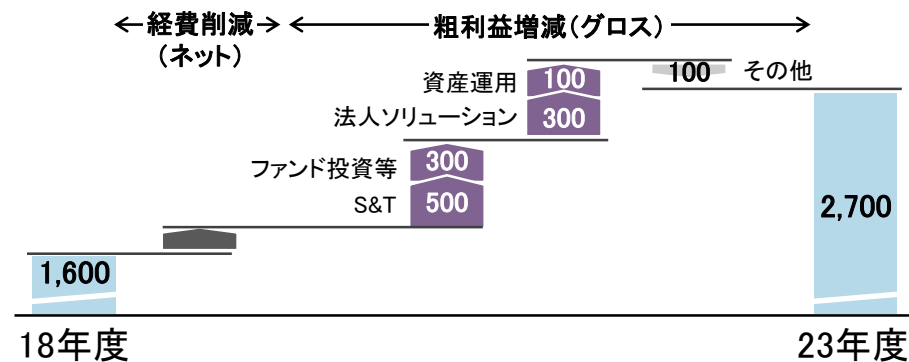
概数

(億円)

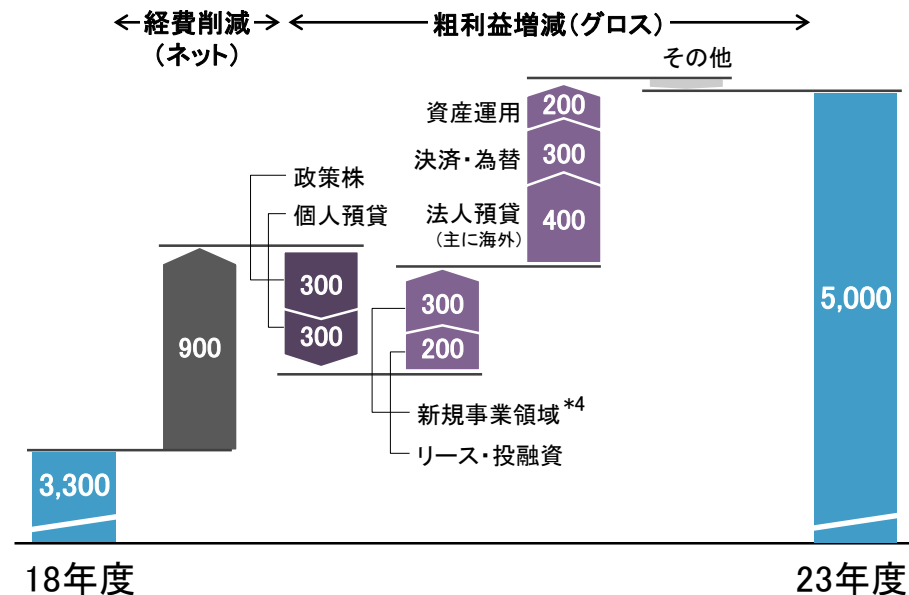
- バンキング勘定収益：ALM収益<sup>\*2</sup>を除く、バンキング勘定収益
- アップサイド収益：経常性の無い対顧客収益 + トレーディング関連収益
- 安定収益：経常的な対顧客収益 + ALM収益<sup>\*2</sup>



## アップサイド収益の追求



## 安定収益の強化



\*1: 含む、ETF関係損益等 \*2: 資産・負債の総合管理から生じるバンキング勘定収益

\*3: 一時損失計上前ベース \*4: J.Score、みずほスマートビジネスローン等

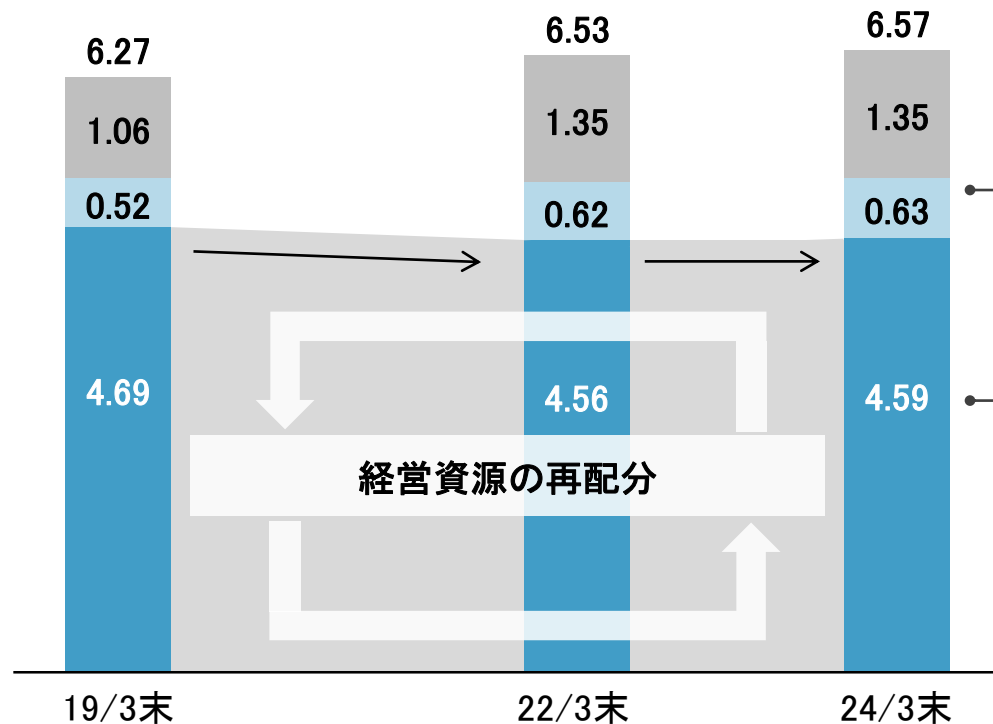
# 内部リスク資本

## 内部リスク資本の見通し\*

概数

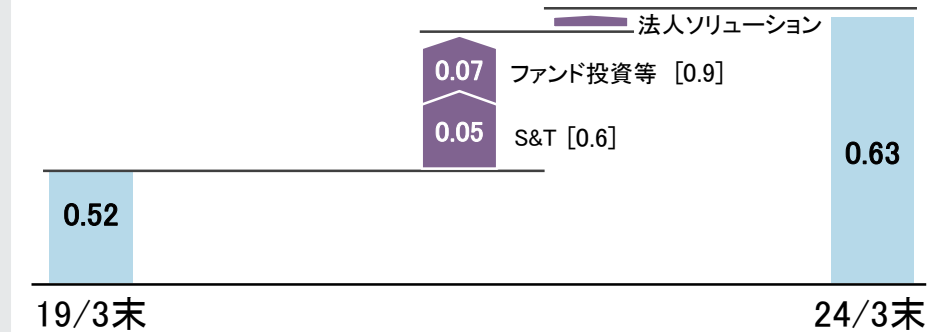
(兆円)

- バンキング勘定収益見合い
- アップサイド収益見合い
- 安定収益見合い



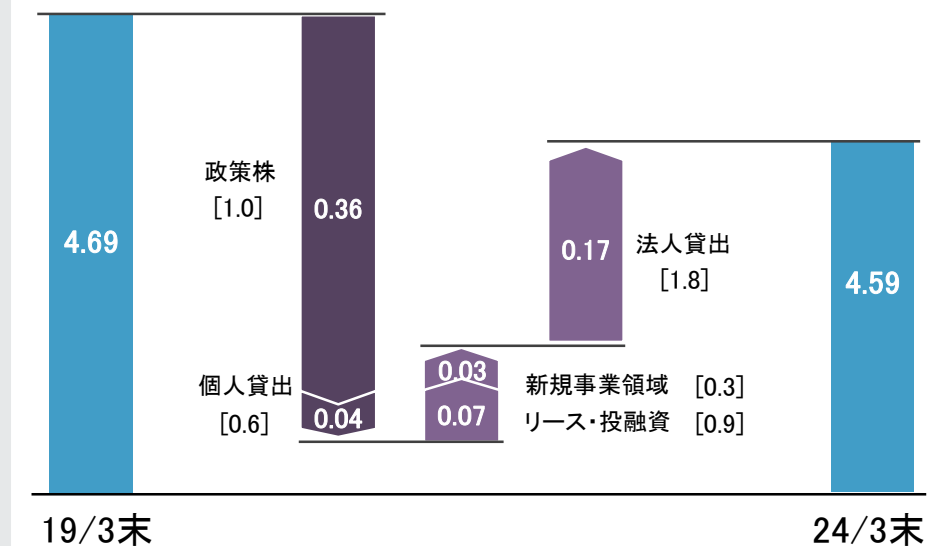
## アップサイド収益見合いの内部リスク資本

(兆円) [ ] 内はRWA増減



## 安定収益見合いの内部リスク資本

(兆円) [ ] 内はRWA増減



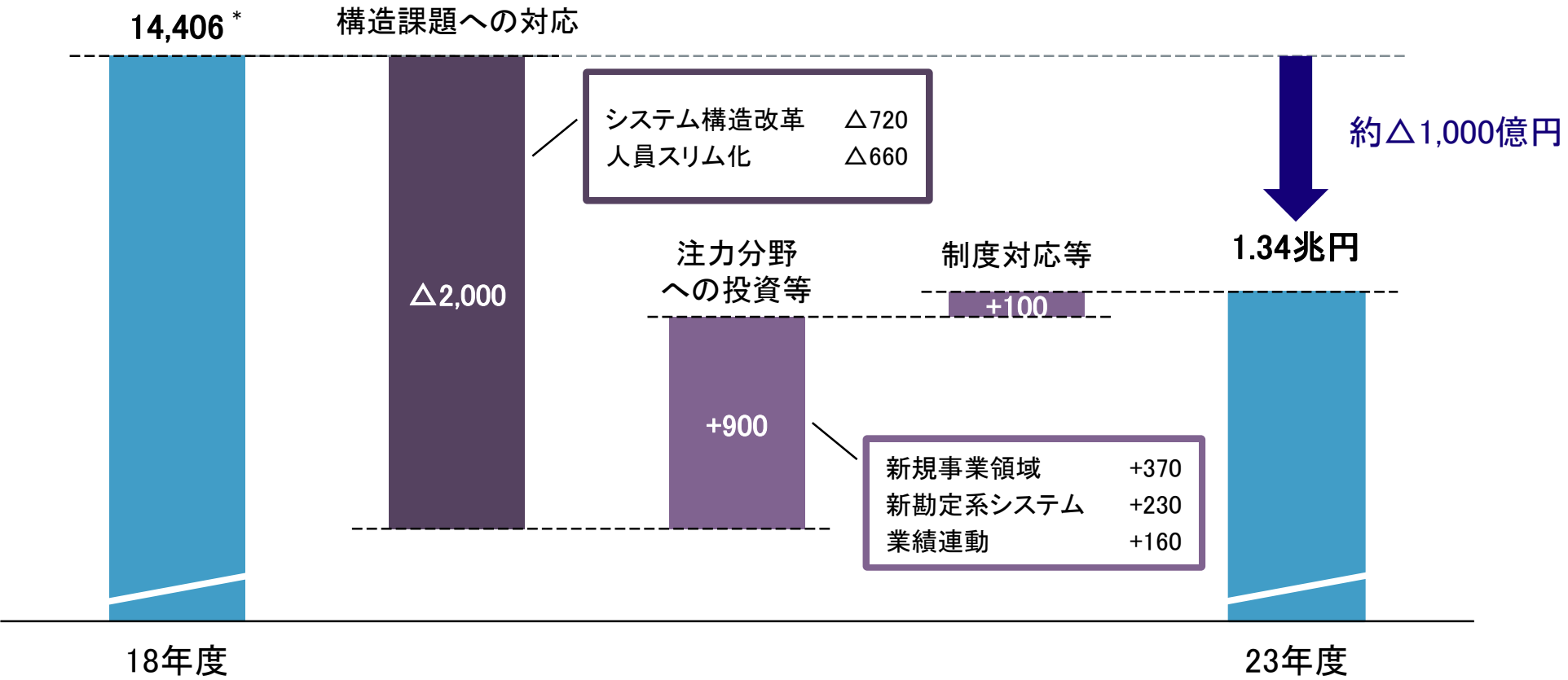
\* 規制上のリスクアセットに、非規制リスク(バンキング勘定の金利リスク等)を加えた内部管理上のリスク量  
19/3末実績は、速報ベース

経費\*の見通し

(億円)

経費率 78.8%

60%程度



\* 経費(除く臨時処理分) - のれん等償却

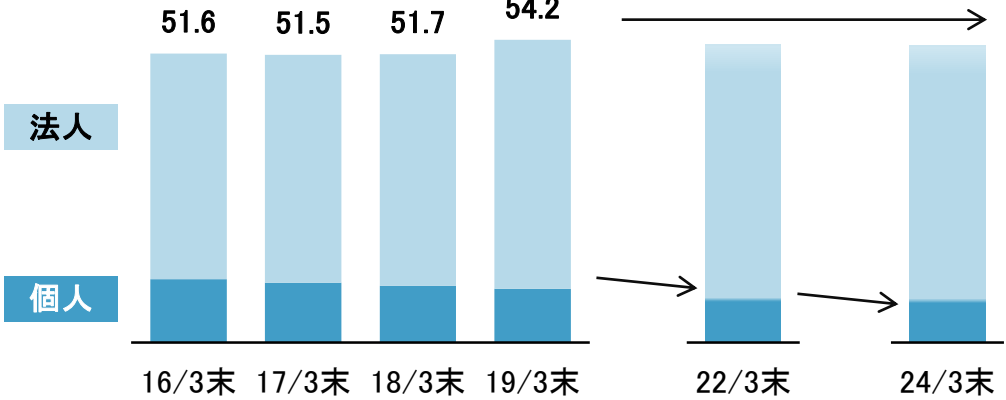
# 抜本的構造改革の定量イメージ



## 残高

(兆円)

横ばい



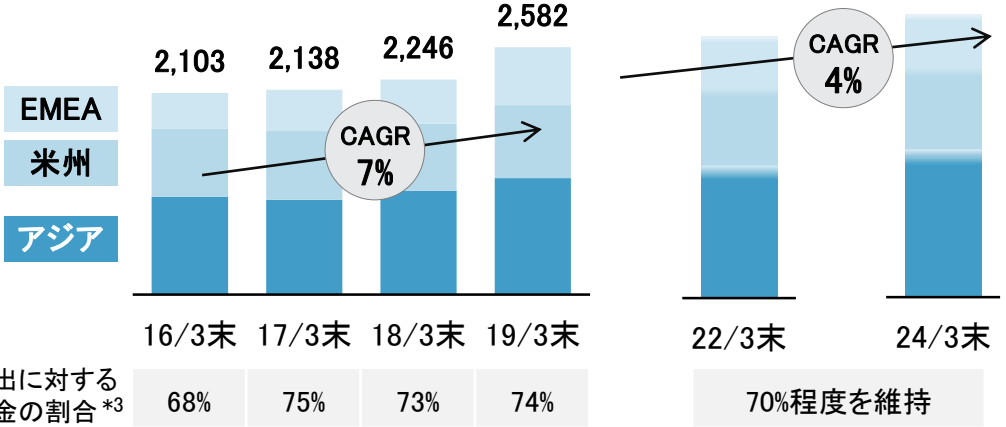
## スプレッド

(カンパニー管理ベース)

|     | FY18 vs FY21 | FY21 vs FY23 |
|-----|--------------|--------------|
| 大企業 | →            | →            |
| SME | →            | →            |
| 個人  | →            | →            |

(億ドル)

CAGR 4%



|      | FY18 vs FY21 | FY21 vs FY23 |
|------|--------------|--------------|
| EMEA | →            | →            |
| 米州   | →            | →            |
| アジア  | →            | →            |

\*1: 2行合算、FG・政府等向け貸出金を除く、銀行勘定。個人は消費者ローン残高 \*2: BK管理会計、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  
\*3: BK, 含む中国・米国・オランダ・インドネシア等現地法人

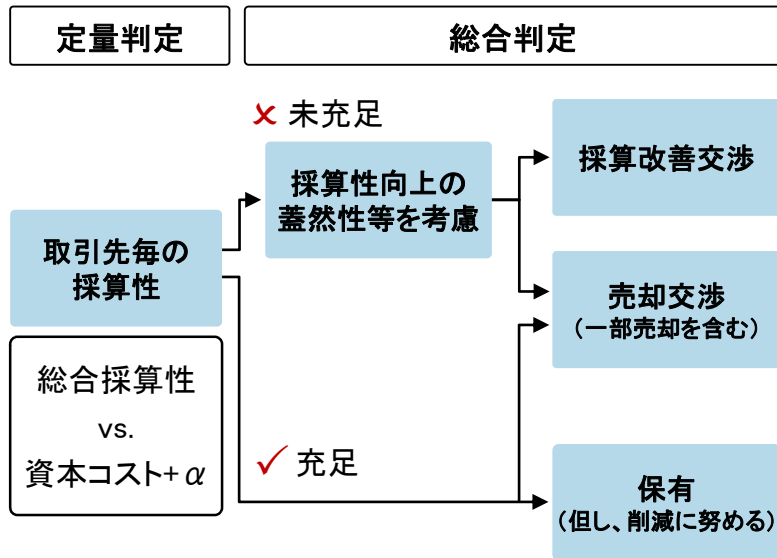


# 政策保有株式の削減

## 基本方針\*

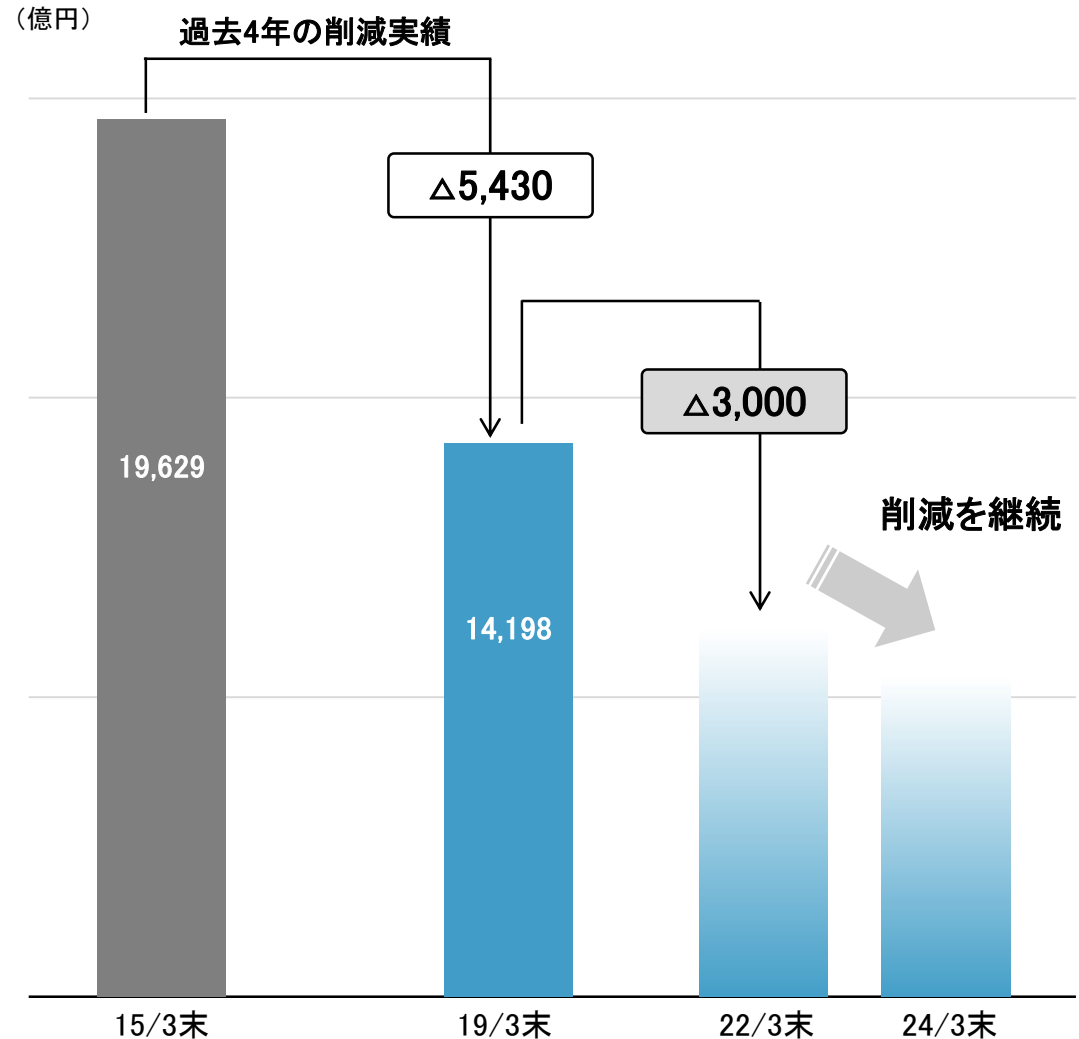
- ・ 保有意義が認められる場合を除き、保有しない
- ・ 保有意義が認められる場合も、対話を通じて、削減に努める

### 〈参考〉保有意義の検証方法



## 削減実績および目標

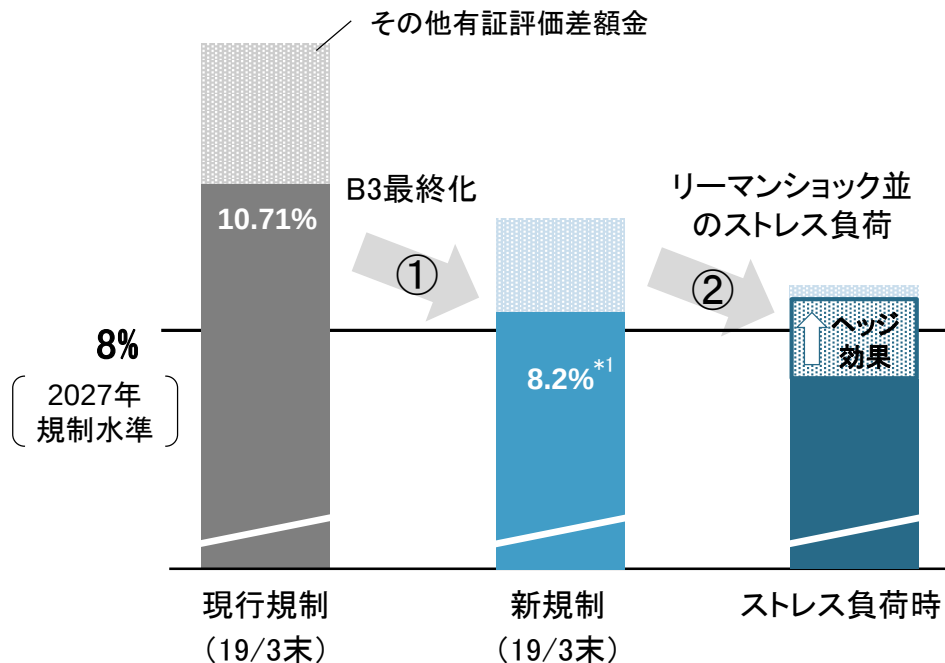
連結  
取得原価



\* 当社HP「政策保有株式に関する方針」参照 <https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/structure/hold.html>

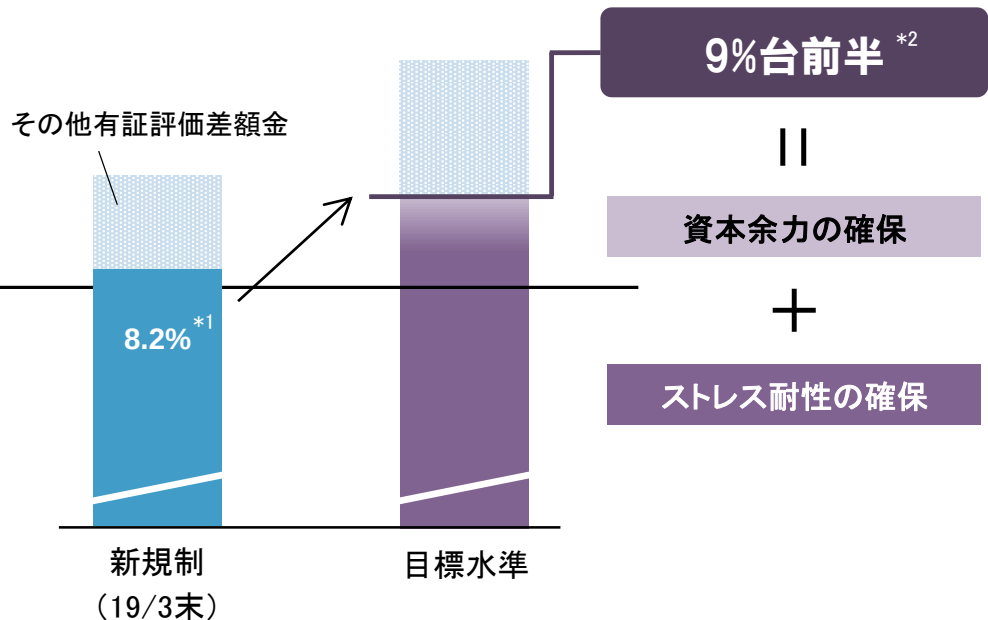
# 資本政策①

## 足許のCET1比率の状況



- ① リスクアセットの増加を主因に、CET1比率低下
- ②
  - ヘッジ取引により株式含み益を一部固定化
  - ストレス時における十分な耐性を確保

## 目指すCET1比率の考え方



ストレス耐性と資本余力を備えた資本基盤を構築し、  
資本活用フェーズへの転換を目指す

<sup>\*1</sup>: 完全適用ベース。分母からその他有価証券評価差額金(株式)見合いのリスクアセットを控除。また資本フロアについては、標準的手法によるリスクアセットから引当金見合いを控除して算出  
<sup>\*2</sup>: 完全適用ベース、除くその他有価証券評価差額金

## 株主還元方針の改定

足許の資本の状況等を踏まえ、株主還元方針を改定

当面は現状の配当水準を維持しつつ、  
資本基盤の一層の強化を進め早期の株主還元  
拡充を目指す

(改定前)

『連結配当性向30%程度を一つの目処とした上で安定的な  
配当を図る』

### 一株あたり配当金

2019年度(予想) : 7円50銭

中間配当(予想) : 3円75銭

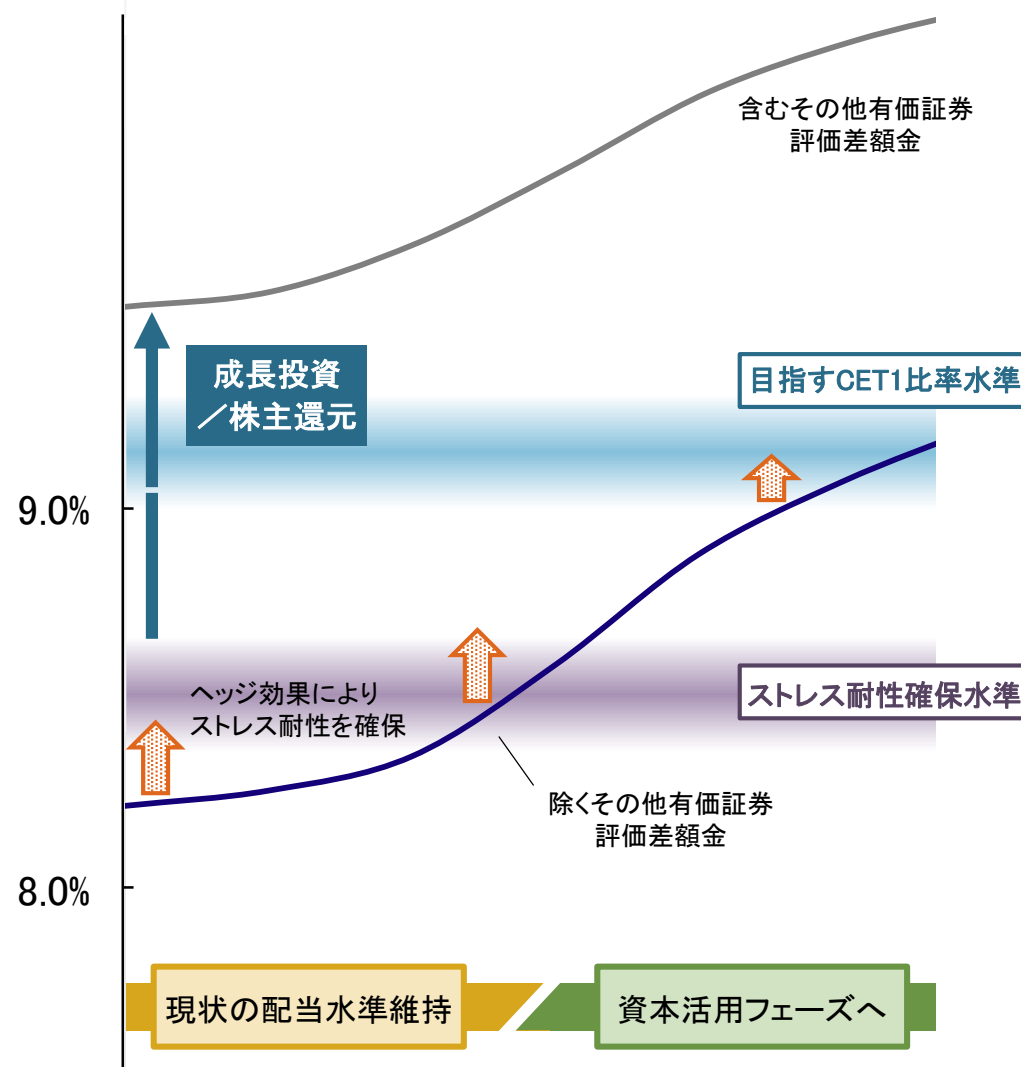
期末配当(予想) : 3円75銭

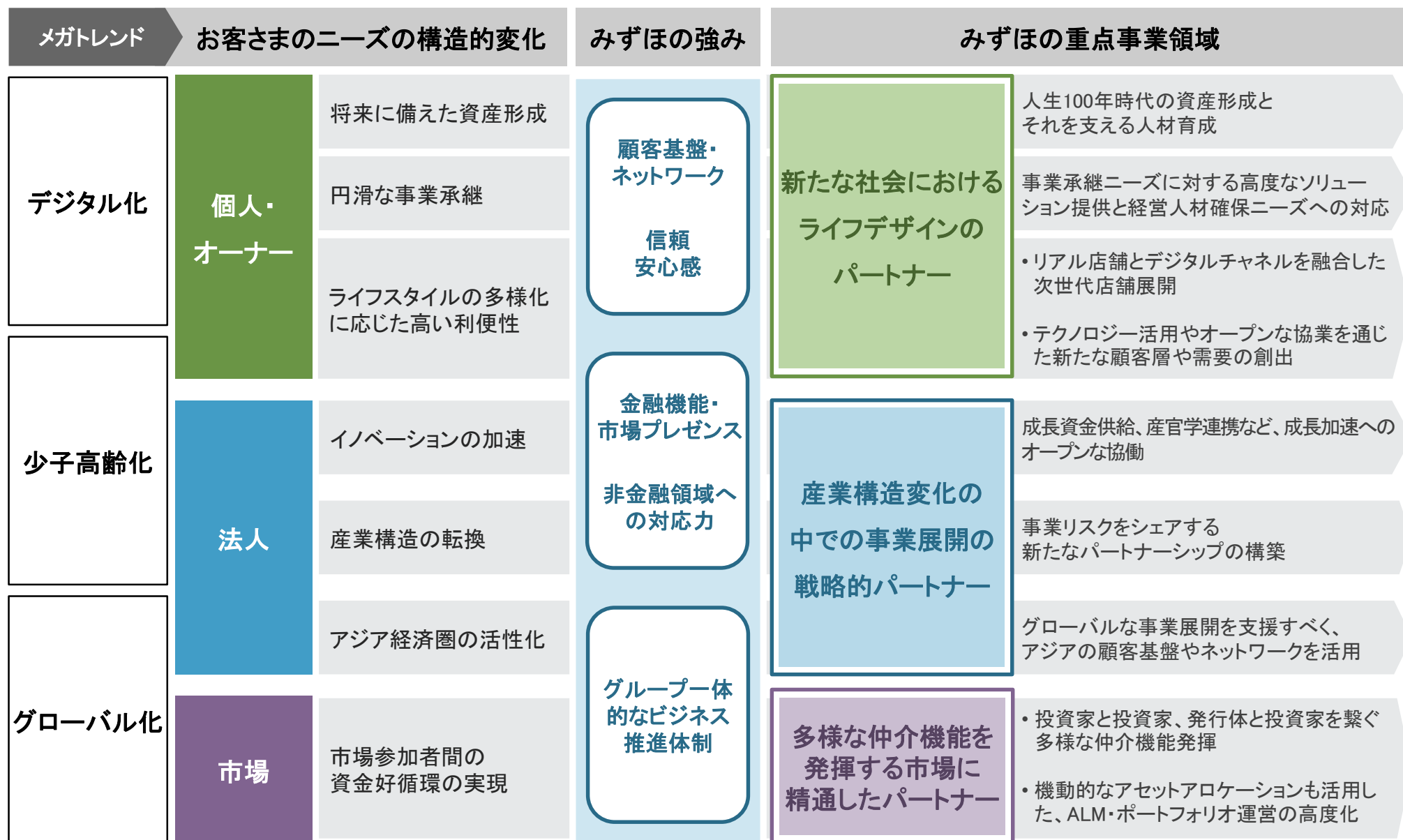
安定的な自己資本の充実と着実な株主還元の最適なバランスを図る

「規律ある資本政策」は不変

\* 新規制完全適用ベース

## CET1比率\*の推移(イメージ)

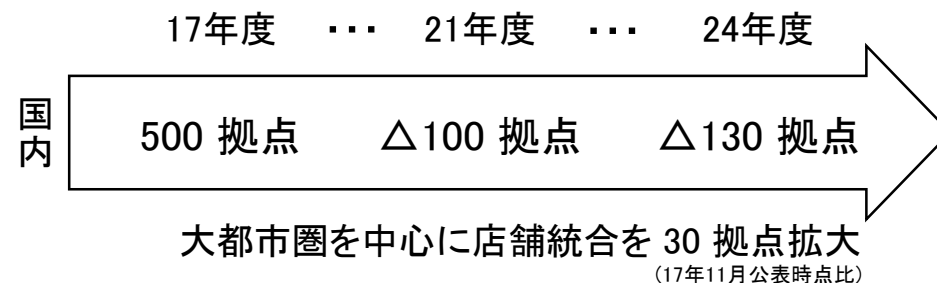




## 重点戦略

- リアル店舗とデジタルチャネルを融合した次世代店舗展開
  - リモート技術も活用し「コンサルティングの場」としての店舗への転換を加速
    - 銀信証リモート相談機能 ～ 20年度迄
    - 事務デジタルライゼーション ～ 23年度迄
- テクノロジー活用やオープンな協業を通じた新たな顧客層や需要の創出
  - AI技術・データを活用した新たなビジネスの創造
    - J.Score → P66、みずほスマートビジネスローン → P67
  - キャッシュレスの推進
    - J-Coin Pay → P69
  - プラットフォームとの協業
    - LINEとの共同会社 → P68

## チャネルの再構築



### 次世代店舗

### コンサルティングの場へ

<イメージ>



### 非対面(ネット/スマホ)

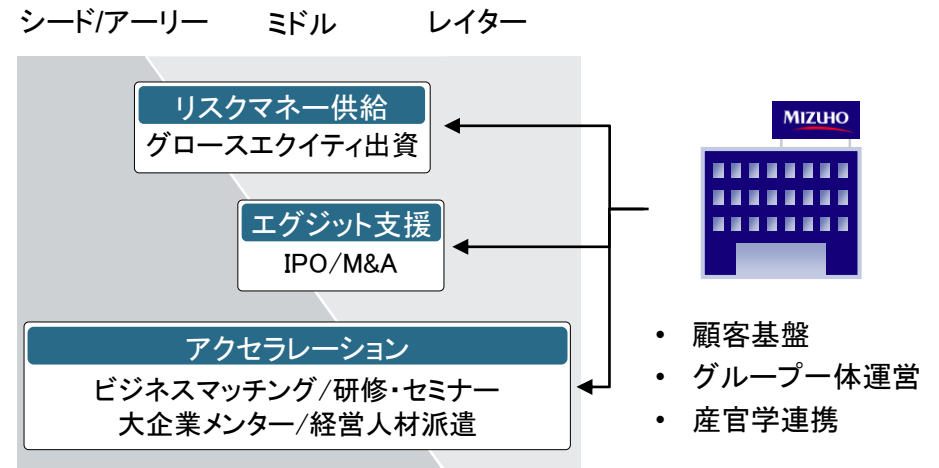
### 日常取引のメインチャネルへ

利便性の高いサービス拡充（キャッシュレス、オンラインレンディング等）

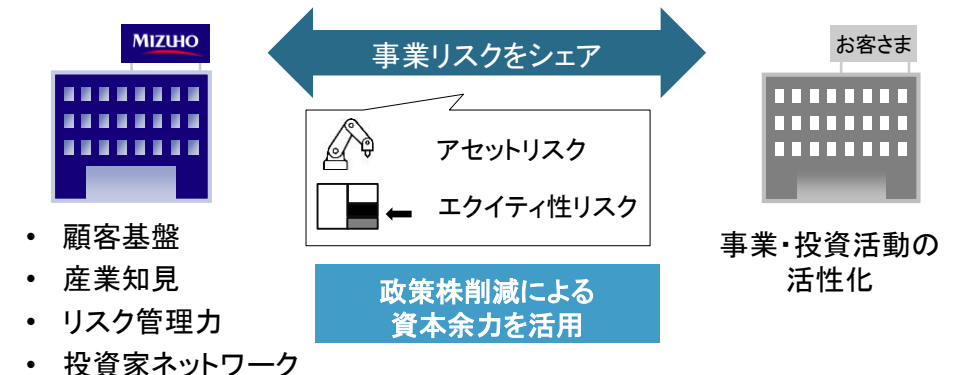
## 重点戦略

- 成長企業へのリスクマネー供給
  - ファンド投資／エクイティ出資の拡大
  - 銀証一体運営の更なる強化
  - アクセラレーション会員サービスM's Salon等による成長支援強化
- リスクテイク力強化を通じ顧客の事業リスクをシェアする新たなパートナーシップ構築
  - メザニン・エクイティ資金  
より資本性の高い資金を供給
  - アセットリスクの引き受け  
リース等を活用したアセットファイナンス提供

## 成長ステージに応じたサポート力を一層強化



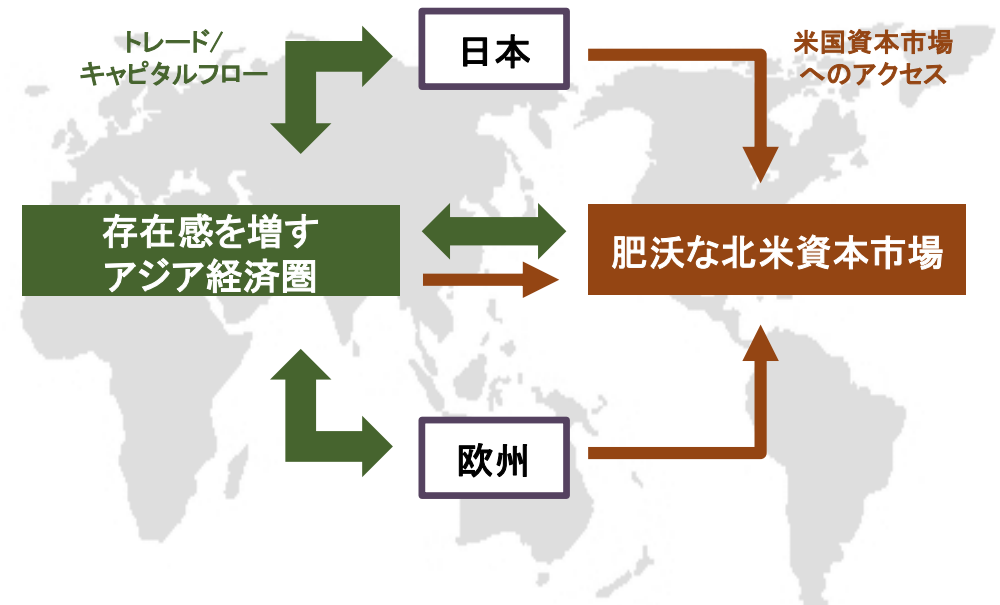
## 事業リスクをシェアするパートナーシップ構築



## 重点戦略

- 現行のリスクアペタイトを堅持しつつ、既存事業（日系、G300等）を一段と強化
- スtockベースのコスト削減と外貨調達やバーゼル新規制を睨んだ不採算事業・アセットの縮退
- 新たな成長領域への経営資源の集中投下
  - アジア：トランザクションバンキングの高度化
  - 北米：資本市場の「深み」取込み

## グローバルな資金流をクロスリージョナルに捕捉



## アジアを軸とした成長取込み 北米資本市場メカニズムの活用

- アジア域内外のトレード/キャピタルフローの捕捉
- 米国内外の発行体・機関投資家に対する金融仲介機能提供の活性化
- 非日系MNC向けトラバン収益拡大
- Non-IG向け：市場消化を前提としたLCM/DCM/ECMの選別的取組み

## 重点戦略

### ・多様な仲介機能の発揮

- 競争力のあるプロダクツへのリソース集中によるソリューション提案力強化
- グローバルネットワークとプロダクツ提供体制の最適化

### ・市場収益の安定化とリスクテイク力強化

- 実現益と評価損益のバランスを一段と重視したバンキングポートフォリオ運営の実践
- 市場環境を踏まえた金利・株式・クレジット等への最適な分散投資を強化
- 市場システム集約・軽量化を通じた経費削減

## グローバル運営の徹底によるS&Tの強化

粗利増強： 日本円・米ドルプロダクツへのリソース集中

経費抑制： 国内外/銀・信・証間の最適な機能配置の追求

為替

債券・金利

株式

・ 24時間運営強化  
(ドル円)

銀証デリバティブ  
基盤共通化

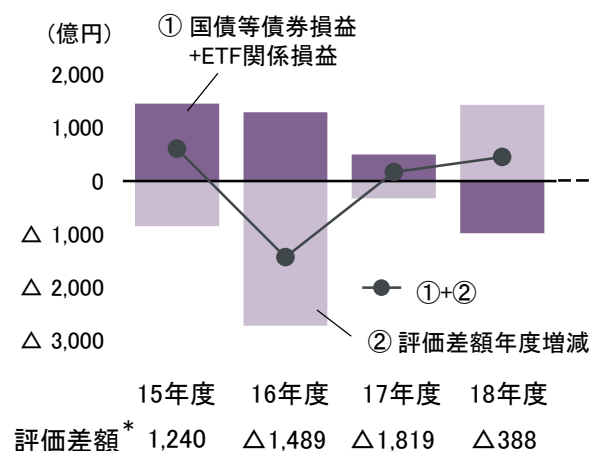
新たな顧客ニーズへ対応  
(エクイティデリバティブ強化)

・ アジア地域のフロー増強

## 実現益と評価損益のバランスを重視する運営

2行合算

バンキング運営のイメージ



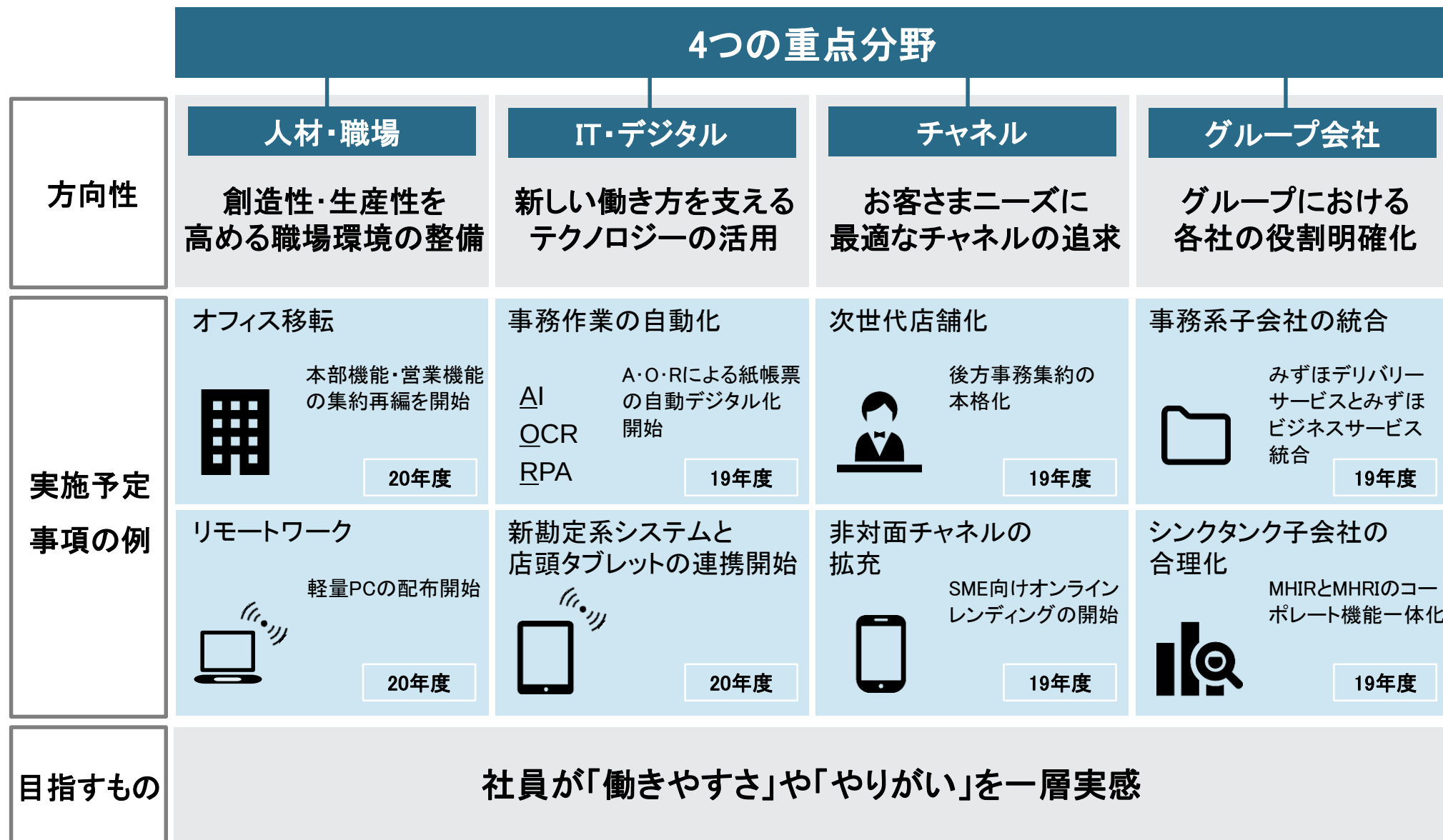
評価差益を積上げ

AI・DI等の活用により  
リスクテイク力を高める

実現益の安定化

\* その他有価証券評価差額(除く株式)、純資産直入処理対象分





## 「閉じた社内の競争原理」から「社員の成長ややりたい仕事」へ

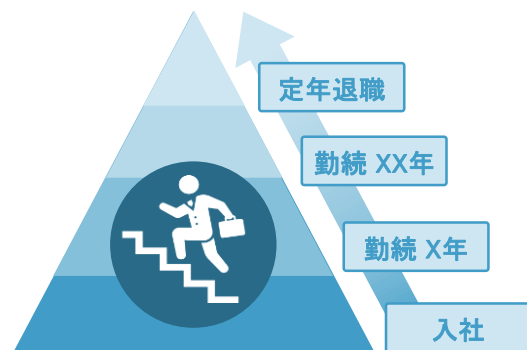
### ＜基本方針＞

社員自らがキャリアデザインを描き

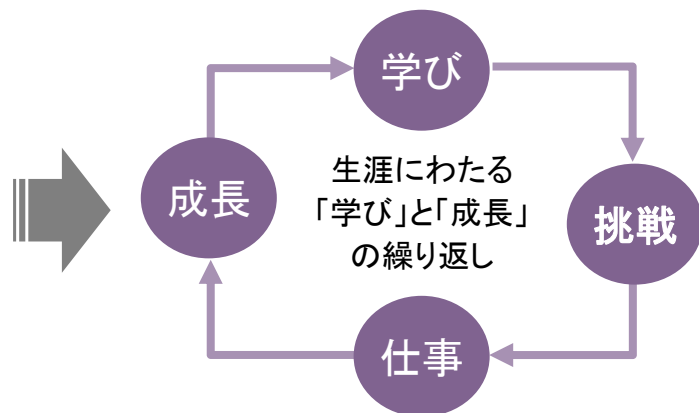
挑戦意欲を高め

社内外で通用する人材バリューを高める

画一的なキャリア形成と人材育成



自主・自律・挑戦による  
社員一人ひとりのキャリアデザイン



### 具体的な取組み

#### 挑戦機会の拡充

- 公募制度の拡充
  - 職務・職系転換の活性化
  - LINEとの共同会社、J-Coin Pay等PJ単位のジョブ公募の加速
  - 応募型の社内兼業スキーム導入
- 社外における挑戦・活躍機会の創出

#### 人材育成プラットフォームの刷新

- AI活用によるパーソナライズ化
- 社員の知見や社外のオープンソースを育成コンテンツに利用
- 多様な人材の活躍に向けた戦略的育成・アサインメント

#### 創造的で魅力的な職場づくり

- フリーアドレス導入とリモートワーク拡充
- 「職務」と「成果」に応じたインセンティブ強化
- ERG\*（社員同士の自発的なネットワークリング）活動の推進

\* Employee Resource Group

## グループ会社の一体運営加速とガバナンスの更なる強化

### 主要グループ会社

役員・役職員の兼職体制強化

コーポレート機能の一体運営強化

グループ戦略企画力・各社遂行力の向上に加え、  
ガバナンス・リスク管理態勢を強化

ガバナンス強化

・FG役員が非執行取締役を兼職

グループ一体運営

・役員の兼職拡大

FG

・FG執行役員が社長兼務

BK

TB

SC

IR

RI

役員数<sup>\*1</sup>のスリム化（102名→78名）

### 戦略的グループ会社（新設）

主要グループ会社の傘下で、連結事業PF運営上  
重要とされる会社を『戦略的グループ会社』として  
経営管理する枠組みを新設

グループ全体と各社毎の戦略の整合性を  
FGが確認するための管理態勢を強化

#### （主要な戦略的グループ会社）

- ・オリエントコーポレーション<sup>\*2</sup>
- ・みずほリース<sup>\*2\*3</sup>
- ・J. Score
- ・みずほキャピタル など

<sup>\*1</sup>: FG、BK、TB、SCの常務級以上の役員数。18年3月末対比、19年6月末見込 <sup>\*2</sup>: 持分法適用関連会社 <sup>\*3</sup>: 現興銀リース。同社の第50回定時株主総会（2019年6月開催予定）での承認を前提に改称予定

# カルチャーの変革

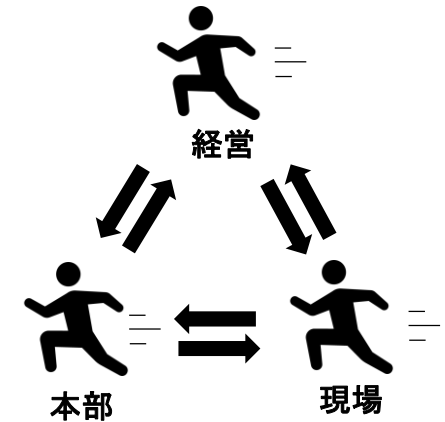
新たな価値を創造する土台作り

コミュニケーションを軸とした  
新たなカルチャーの醸成

内向き思考から脱却し



走りながら考える!!



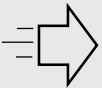
コミュニケーションの **質** と **量** を飛躍的に拡大



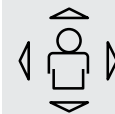
手続きよりも、結果や実ビジネスを重視



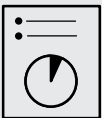
経営・本部・現場間の双方向コミュニケーション



スピーディーかつ柔軟な意思疎通



組織の壁を超えた積極的な情報発信



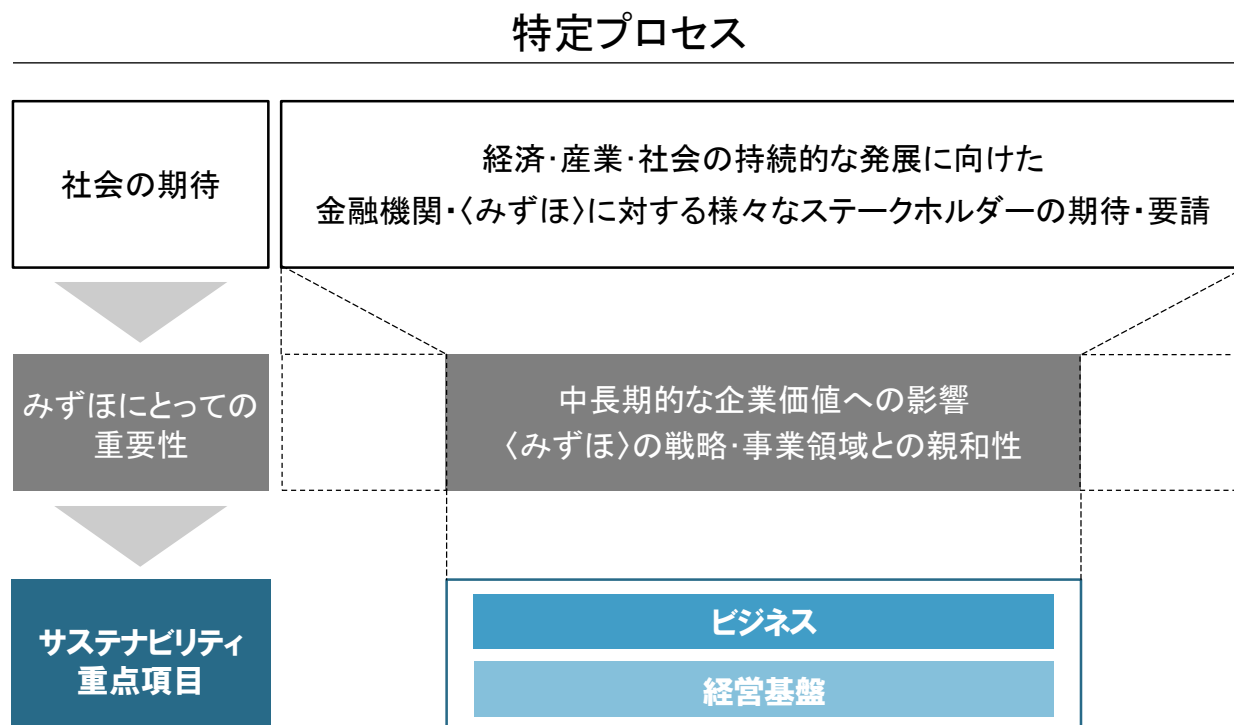
外部環境を踏まえた地に足つけた議論

みずほにとっての  
サステナビリティ

**みずほの持続的かつ安定的な成長、およびそれを通じた  
内外の経済・産業・社会の持続的な発展・繁栄**

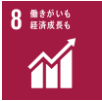
## サステナビリティ重点項目の特定

戦略と一体的にサステナビリティへの  
取組みを進めるべく、  
「サステナビリティ重点項目」を特定し  
5カ年経営計画に組み込み



# サステナビリティ重点項目

## ビジネス

|                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>少子高齢化と健康・長寿</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 将来に備えた資産形成</li> <li>■ 少子高齢社会に対応したサービス拡充</li> <li>■ ライフスタイルの多様化に応じた高い利便性</li> </ul>                            |
| <b>産業発展とイノベーション</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 円滑な事業承継</li> <li>■ 産業構造の転換</li> <li>■ イノベーションの加速</li> <li>■ アジアの経済圏の活性化</li> <li>■ レジリエントな社会インフラ整備</li> </ul> |
| <b>健全な経済成長</b>                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 金融資本市場の機能強化</li> <li>■ キャッシュレス化</li> <li>■ 環境変化を踏まえた社会制度</li> </ul>                                           |
| <b>環境配慮</b>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギーの安定供給と気候変動への対応</li> </ul>                                                                                |

## 経営基盤

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ガバナンス</b>                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ コーポレート・ガバナンスの高度化</li> <li>■ リスク管理・IT基盤強化・コンプライアンス</li> <li>■ 公平かつ適時・適切な開示とステークホルダーとの対話</li> </ul> |
| <b>人材</b>                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人材育成と働きがいのある職場づくり</li> </ul>                                                                      |
| <b>環境・社会</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 投融資等における環境配慮・人権尊重</li> <li>■ 気候変動への対応</li> <li>■ 金融経済教育/地域・社会貢献活動の推進</li> </ul>                   |

多様なステークホルダーとの  
オープンな連携・協働



# ステークホルダーにもたらす価値

「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進

サステナビリティへの取り組み



新時代においてステークホルダーへの新たな価値を創出

## お客さま

- 「金融を巡る新たな価値」創造
- 利便性向上と事業成長実現

## 株主

- 構造課題一掃と成長軌道回復による企業価値向上

## 社員

- 顧客満足を伴う、働き甲斐ある職場の実現



## 社会

SDGs達成に  
貢献

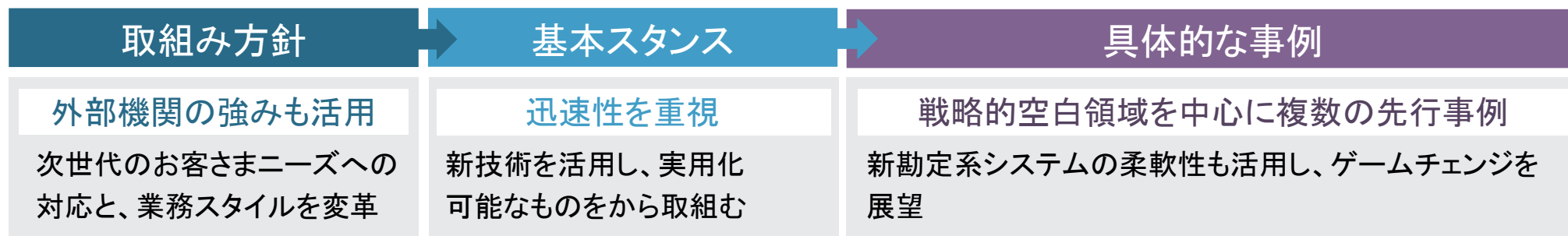


内外の経済・産業・社会の持続的な発展・繁栄への貢献

# デジタルイゼーションへの取組み



# みずほのデジタルライゼーションへの取り組み



## ■ みずほの強み

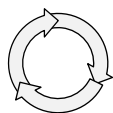
- 顧客基盤、情報基盤
- 信頼と信用
- 金融知見、技術



## ■ 外部機関の強み

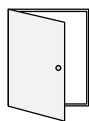
- 革新的創造、テクノロジー
- 顧客基盤、情報基盤
- 目利き力

## ■ アジャイル



- 緻密な計画主義を排除

## ■ オープン



- 自前主義に拘らない
- カニバリゼーションを厭わない

## ■ トライ&エラー



- 「1勝9敗」を憚る

## ■ 次世代のお客さまニーズへの対応

### 顧客軸

- デジタルネイティブ世代 → P68
- 非対面を希望するSME → P67

### 事業軸

- 個人向けローン → P66
- キャッシュレス決済 → P69

戦略的  
空白領域を  
中心に展開

## ■ 業務スタイルの変革

### チャネル

- 次世代店舗 → P53

### 効率化

- A.O.R

## ■ 上記を支えるIT基盤

### システム

- 新勘定系システムの導入 → P70
- サイバー攻撃等、外部からの脅威への対応強化



## AI スコア

- AIとビッグデータを活用
- お客さまの信用力と可能性をスコア化
- 即時スコア提示

## 個人情報の入力で スコアアップ

- 自ら情報入力
- 約150のスコアアップ可能項目
- みずほ銀行、ソフトバンク・ワイモバイル、ヤフーとの取引情報を提供することにより、スコアアップが可能



## AIスコア・レンディング

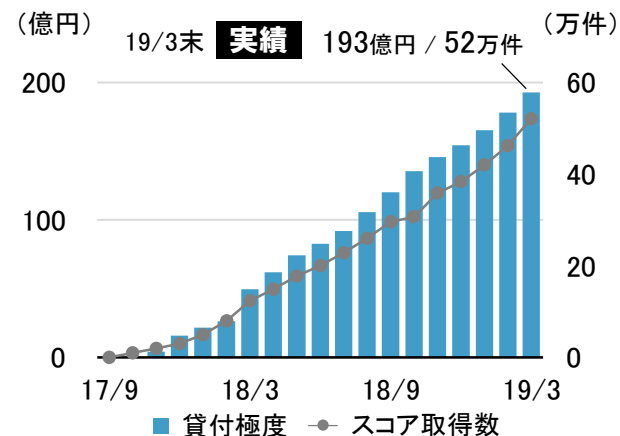
17/9開始 **日本初**

### 商品競争力

- 低金利: 0.8~12.0%
- 高極度: ~1,000万円

### 顧客利便性

- ネット完結
- 最短即日融資



## AIスコア・リワード

18/10開始 **日本初**



ランクに応じ、自己啓発・キャリアアップ支援・ライフスタイル充実等の特典を提供



## データ提供ビジネス

参入予定

- 情報銀行(P認定)の取得に向け申請中

# 中小企業向けオンラインレンディング

## みずほスマートビジネスローン

MIZUHO Smart Business Loan

“忙しい経営者”をサポートしたい

メガバンク初



オンライン完結  
来店不要



審査申込 ~ 入金まで  
最短 2 営業日



決算書不要

### 【商品概要】

|       |           |
|-------|-----------|
| 融資上限額 | 1,000万円   |
| 貸付利率  | 1%台 ~ 14% |
| 融資期間  | 最長 1 年以内  |
| 担保    | 不要        |

## オープンなアライアンス

MIZUHO



AI技術を活用した  
審査モデル

セキュアな  
WEB基盤



銀行口座



EC

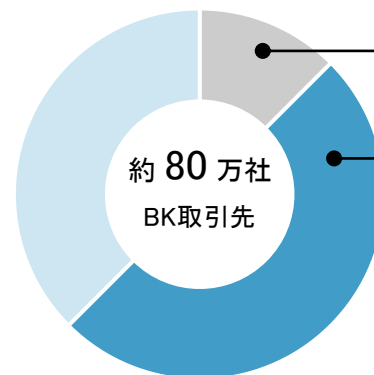
高いUX・UI

多様なデータ連携



SNS

## 事業規模(イメージ)



中堅・中小企業の既融資先  
約 10 万社

当初想定顧客層(主に年商10億円以下先)

順次案内開始(19年5月~)

貸出先数 1 万社

貸出残高 300 億円

22年3月末時点

# LINEとの協働

## 概要

LINE

8,000万人の国内月間利用者数を誇る国内最大のプラットフォームであるLINEと共同会社を設立し、デジタルネイティブ世代へのリーチを拡大

| 社名       | LINE Bank設立準備株式会社(予定)                                                                                          | LINE Credit株式会社                                                                                                                                                  |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業の方向性   | <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルネイティブにとって金融の入り口となる、<b>スマホベースの次世代銀行</b>の展開</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>LINEサービスに関するデータを活用した<b>LINEスコア</b>の展開</li> <li>LINEスコアを活用した<b>ローンサービス</b>や<b>データビジネス</b>の展開<br/>(関係当局の許認可等を前提)</li> </ul> |
| 根拠法      | 銀行法(免許制)                                                                                                       | 貸金業法(登録制)                                                                                                                                                        |
| 資本構成(予定) | <ul style="list-style-type: none"> <li>LINE Financial: 51%</li> <li><b>みずほ銀行: 49%</b></li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>LINE Financial: 51%</li> <li><b>みずほ銀行: 34%</b></li> <li>オリコ: 15%</li> </ul>                                               |
| 事業計画     | <p><b>LINE連結子会社</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2019年度上期: 準備会社設立</li> <li>2020年度: 開業</li> </ul> | <p><b>LINE連結子会社</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2019年度上期: サービス開始</li> </ul>                                                                       |

## 提供するサービスのイメージ

### 新銀行



関係当局の許認可等を前提に、2020年度の開業を目標に準備中

### LINE Credit



LINEサービス上の行動データを加味したLINEスコアを算出し、各種サービスへ活用

LINEスコアを活用し、日常の決済に必要な資金を貸出



他LINEサービスとの連携を検討

# J-Coin Pay

あなたのスマホに、ATMを。



## Point 1 “銀行が”提供するデジタル通貨

必ず

- 銀行口座に紐付いたサービス **銀行の“安心・安全”と“利便性”を提供**
- 銀行ならではのB2Bアプローチ **既往業務(振替・給与等)をJ-Coin Payで**

## Point 2 “銀行の垣根を越えた”プラットフォーム

- 日本全国、約60の金融機関とオープンに協働 **自前主義からの脱却**
- 5,600万人超の個人と、日本中の法人へのアクセス **巨大な顧客基盤の創設**

目標

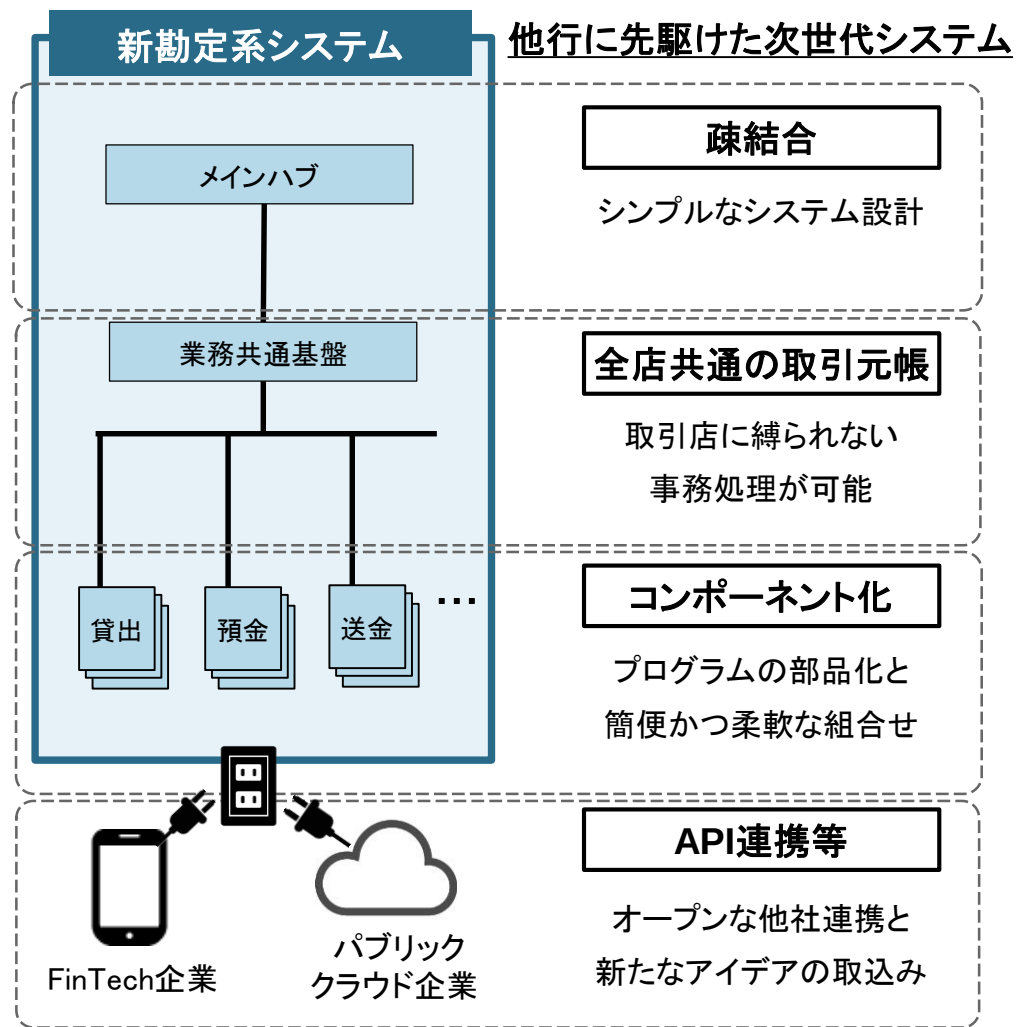
参加金融機関  
**70以上**

加盟店  
**30万以上**

アクティブユーザー  
**650万以上**

# 新勘定系システム(MINORI)

## 特長



## 導入の効果

### サービス提供力強化



- ・システム簡易化によるFinTech等新商品開発力向上
- ・システム共通化によるエンティティ横断なサービス提供

### システム安定性強化



- ・システム刷新による安全性・安定性強化

### コスト削減



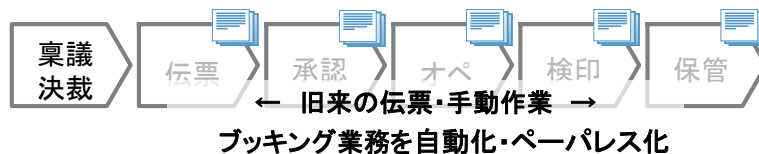
- ・システム統合によるメンテナンス工数削減
- ・新規開発コスト △30%程度

### 事務効率化 ペーパーレス化



- ・事務集約を促進
- ・事務オペ簡素化・自動化
- ・印刷帳票の大幅削減

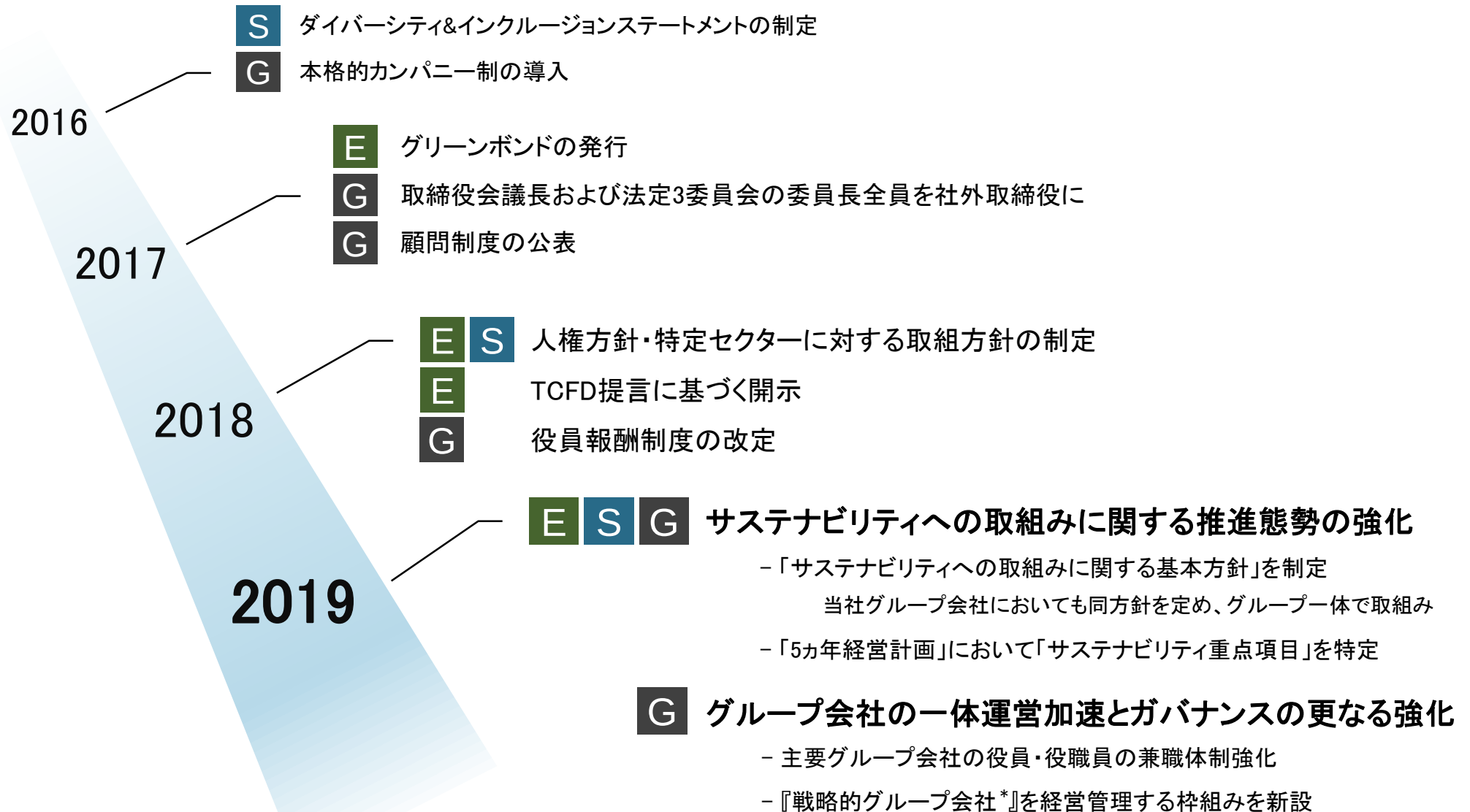
(例)  
融資事務



システム移行は順調に進捗 (19年7月完了予定)

みずほのESG

# ESGの取組みの軌跡



\* 主要グループ会社の傘下で、連結事業PF運営上重要とされる会社



# 環境・社会への取組み(1)

## 気候変動への対応

TCFD\*提言の趣旨に沿った取組みを段階的に実施

### 取組み状況

|       |                                                                                                                                                   |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"><li>気候変動への対応を含む「サステナビリティ重点項目」を取締役会で決議</li><li>TCFD提言への取組み方針について取締役会で議論</li></ul>                                |
| 戦略    | <ul style="list-style-type: none"><li>グリーン/サステナブルファイナンス額をKPIに設定し、エネルギーの安定供給と気候変動への対応を推進</li><li>炭素関連資産エクスポージャーの集計・開示及びシナリオ分析手法を検討中</li></ul>      |
| リスク管理 | <ul style="list-style-type: none"><li>総合リスク管理の枠組みで対応する態勢を構築済</li><li>「特定セクターに対する取組み方針」において、石炭火力発電に対する取組み方針を厳格化</li></ul>                          |
| 指標・目標 | <ul style="list-style-type: none"><li>国内事業所における自社CO2排出量(2009年度比)<br/>長期:2030年度に△19.0%、中期:2020年度に△10.5%</li><li>新規の大規模発電事業に関するCO2排出削減寄与量</li></ul> |

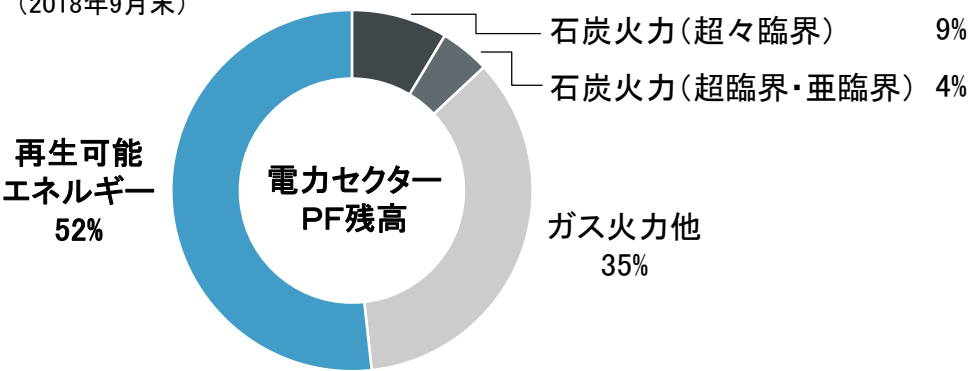
## 責任ある投融資等

### 特定セクターに対する取組み方針

- 環境・社会に対する負の影響を助長する可能性が高い特定セクター(兵器、石炭火力発電、パームオイル、木材等)に対する取組み方針を制定
- リスクの低減・回避に向け、取引先の対応状況を確認するなど、各々の業務特性を踏まえた対応を実施の上、取引を判断
- 石炭火力発電の採上げにあたって、整合すべき国内外のガイドライン等を明示した上、超々臨界圧以上の高効率の技術を使用する案件に限定するよう採上げ基準を厳格化

### 電力セクター向けプロジェクトファイナンス(PF)

(2018年9月末)



\* 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

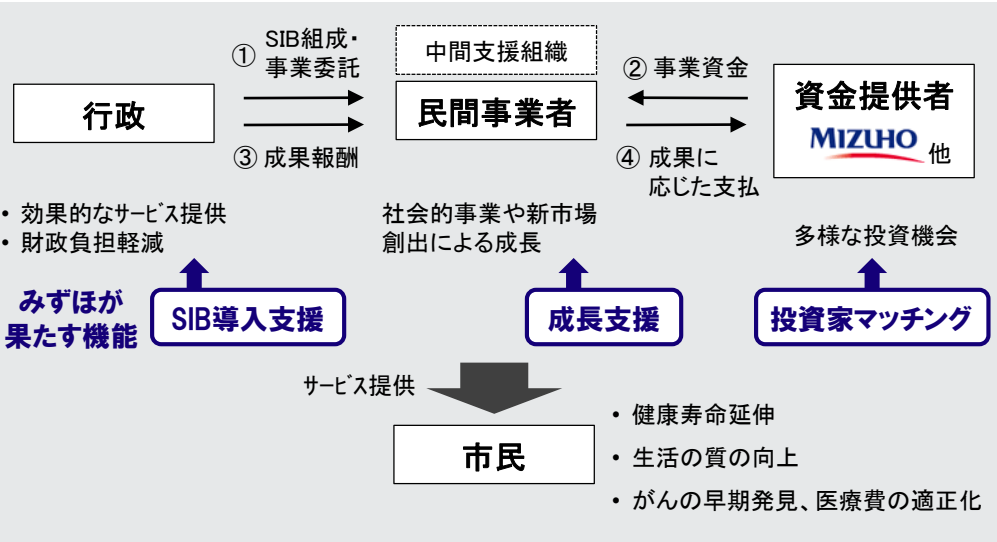
# 環境・社会への取組み (2)

## ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)への参画

社会課題解決に向けた、行政による民間資金を活用した  
成果連動型の委託事業の仕組みに積極的に参画

### 具体的な参画事例

＜大腸がん検診・精密検査受診率向上事業＞  
(八王子市・広島県＋県域6自治体)



→ 金融仲介機能を発揮し、社会的コストの低減に貢献

## ダイバーシティ&インクルージョン

| 項目                    | 18年度 | 目標値 | 達成時期    |
|-----------------------|------|-----|---------|
| 女性管理職比率 <sup>*1</sup> | 14%  | 20% | 2024年7月 |

| 項目                              | 18年度 | 継続して維持する水準 |
|---------------------------------|------|------------|
| 外国人ナショナルスタッフ管理職比率 <sup>*2</sup> | 65%  | 65%        |
| 女性新卒採用者比率(基幹職) <sup>*3</sup>    | 32%  | 30%        |
| 有給休暇取得率 <sup>*4</sup>           | 78%  | 70%        |
| 男性育児休業取得率 <sup>*4</sup>         | 100% | 100%       |

\*1: 部長・課長相当職合算。実績は19/3末時点 \*2: 海外(BK・TB・SC)合算。実績は19/3末時点 \*3: 国内(FG・BK・TB・SC)合算。実績は19年4月入社 \*4: 国内(FG・BK・TB・SC)合算

# ESG評価

## 外部評価

### ESGスコア

みずほ MUFG SMFG

|                                                                                      |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
|  *1 | 61   | 48   | 41   |
|  *1 | 88.4 | 56.9 | 44.5 |
| FTSE *2                                                                              | 4.1  | 3.4  | 2.9  |

### ESG関連銘柄に選定



なでしこ銘柄2019



健康経営銘柄2019

## インデックス組入状況<sup>\*3</sup>



Dow Jones  
Sustainability Index  
Asia Pacific



STOXX Global ESG  
Leaders Index



MSCI ESG Leaders  
Indexes<sup>\*4</sup>



Bloomberg  
Gender-Equality Index



FTSE4Good  
Index Series



SNAM  
Sustainability Index

### GPIF選定ESGインデックス

#### 【総合型指数】



FTSE Blossom  
Japan Index

#### 【テーマ型指数】



MSCI 日本株  
女性活躍指数 (WIN)



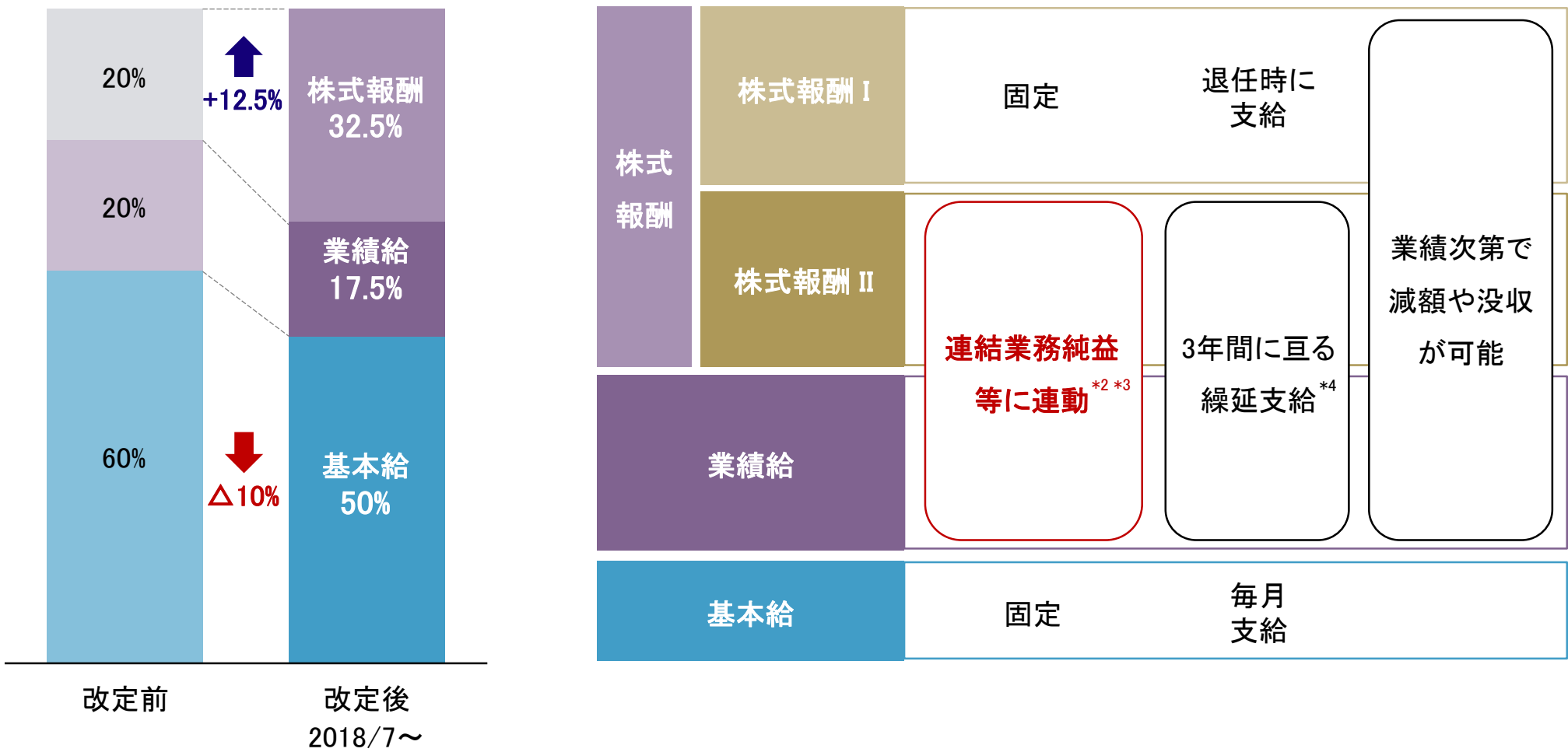
S&P/JPX カーボン・  
エフィシエント指数

\*1: Robeco SAMはパーセンタイルランキング、Sustainalyticsは同業他社と比較した総合ランク。いずれも100に近いほど高評価。出典:Bloomberg (2019年4月末時点)

\*2: FTSE Overall ESG Score (2019年3月現在)、5点満点評価 \*3: 「モーニングスター社会的責任投資株価指数」は2018年12月28日をもって算出公表終了 \*4: <https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/rating/index.html>

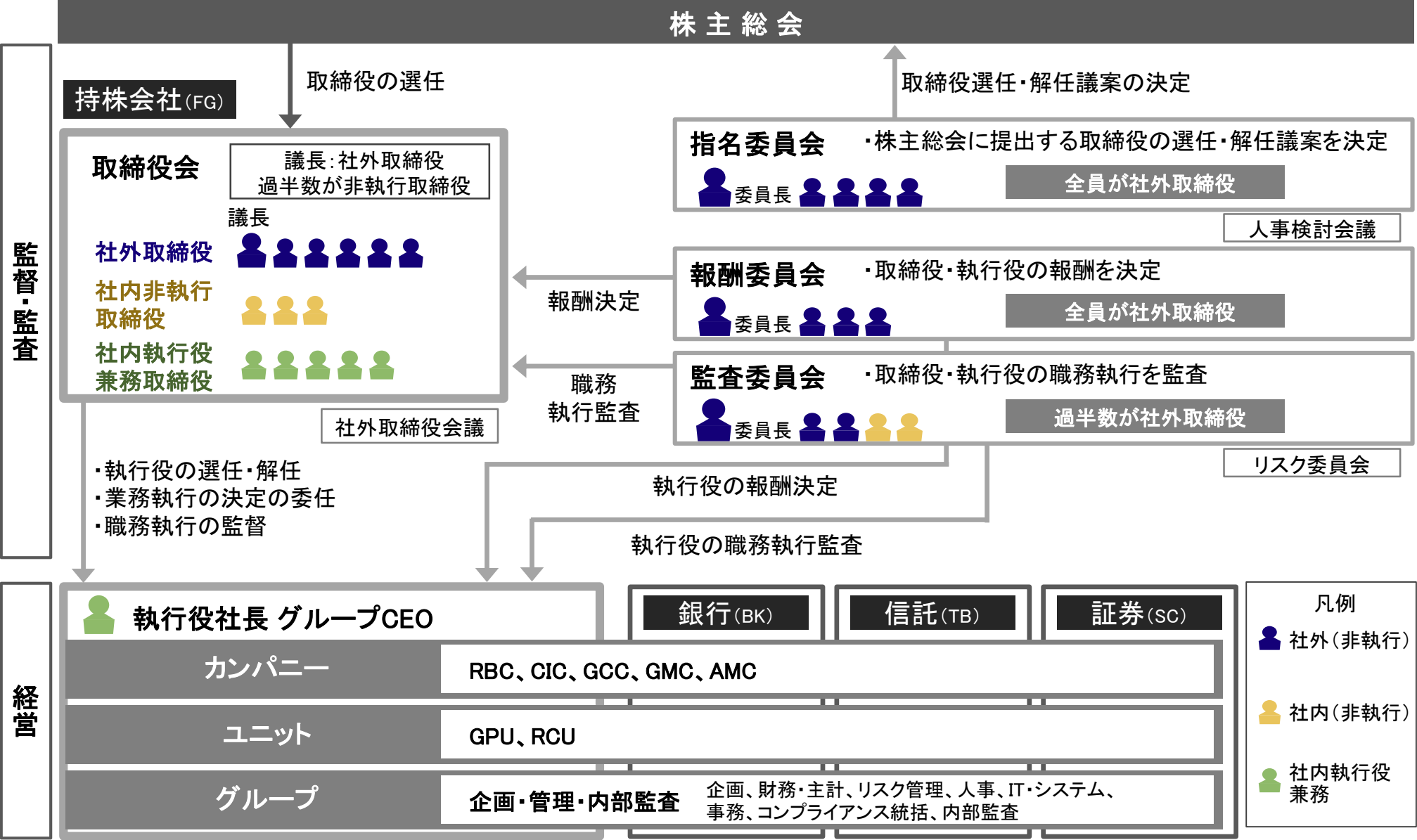
# 役員報酬制度

## 業務執行を担う役員の報酬体系<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup>: FG・BK・TB・SCの取締役、執行役、執行役員および専門役員。尚、非執行の役員については固定報酬を原則とし、基本給 85% + 株式報酬 I 15%  
<sup>\*2</sup>: 「業績給」および「株式報酬 II」は、総合金融グループである当社グループの事業特性を踏まえて、毎年度の当社グループの全社業績に応じ、その上限を決定し、各役員への支給は、管掌する組織(カンパニー・ユニット等)の業績、および各役員の成果等を反映して、原則、役位に基づく基準額の0%～150%の範囲で支給を行う  
<sup>\*3</sup>: みずほ証券においては経常利益等に連動    <sup>\*4</sup>: 業績給については一定額以上が繰延支給対象

# ガバナンス態勢

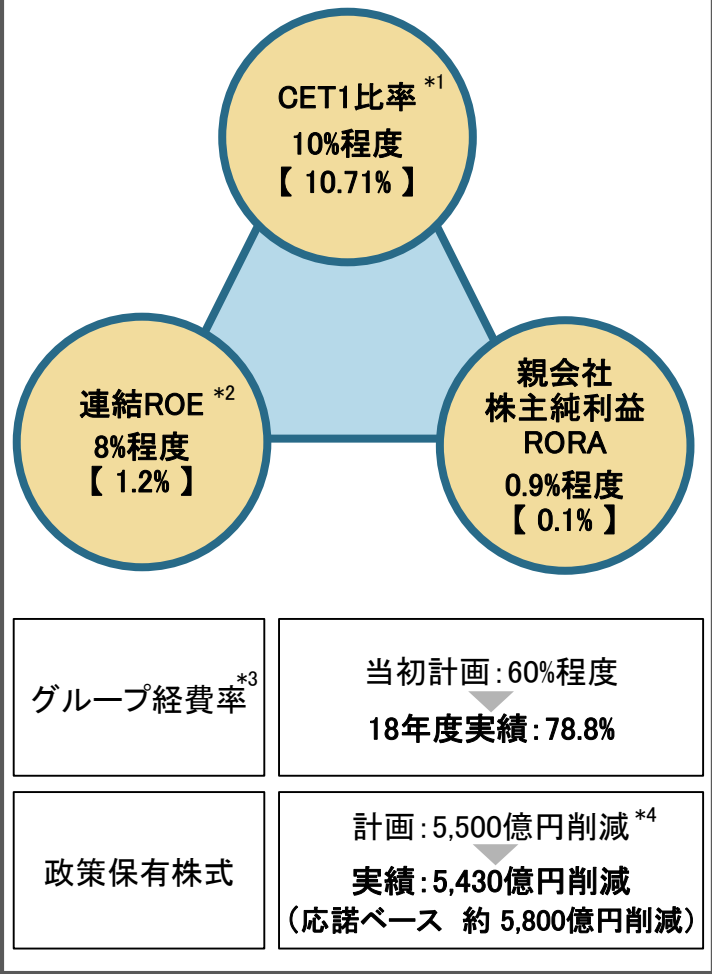


# Appendix

# 前中期経営計画の達成状況

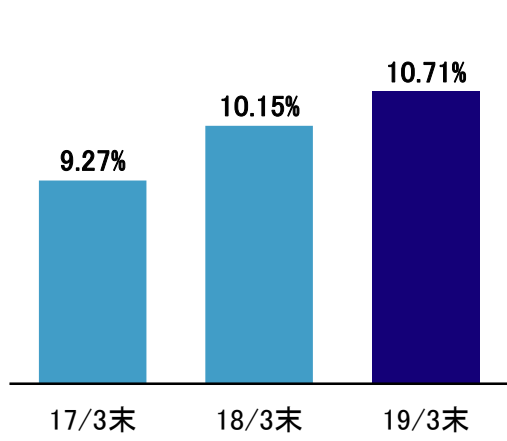
## 財務目標（2018年度）

【 】18年度実績

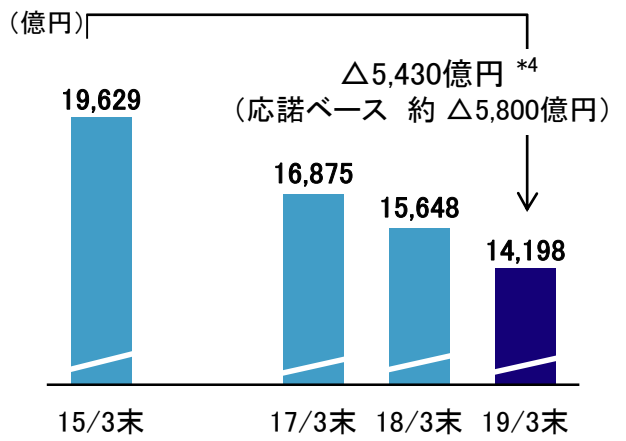


## 主な目標の達成状況

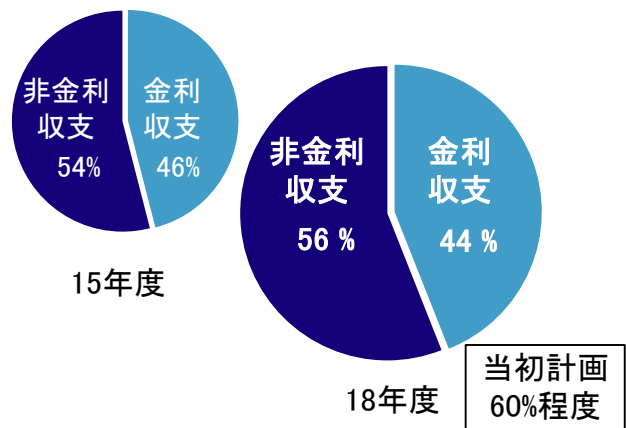
### CET1比率（除くその他有価証券評価差額金）



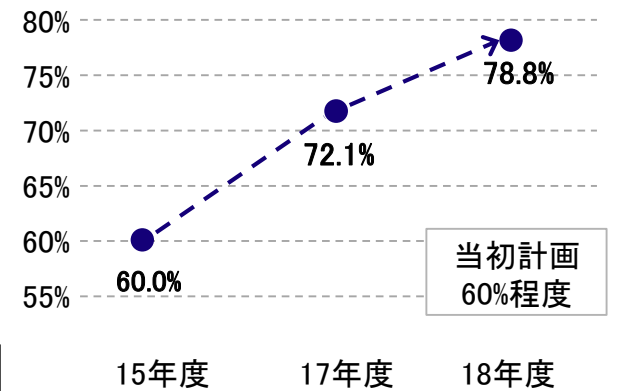
### 政策保有株式の削減



### 非金利収支比率<sup>\*5</sup>



### 経費率<sup>\*5</sup>



\*1: パーゼル3完全施行ベース（現行規制を前提）、その他有価証券評価差額金を除く \*2: その他有価証券評価差額金を除く  
\*3: グループ合算 \*4: 国内上場株式、取得原価、15～18年度の累計額 \*5: 17年度より管理会計の対象会社の範囲を変更（15年度実績は変更せず）

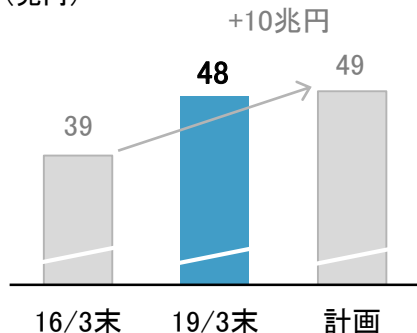
# 前中期経営計画におけるKPI

## RBC 投資運用商品残高 <sup>\*1</sup>

RBC管理ベース、概数

### 貯蓄から投資・資産形成

(兆円)



## RBC CIC M&A <sup>\*2</sup>

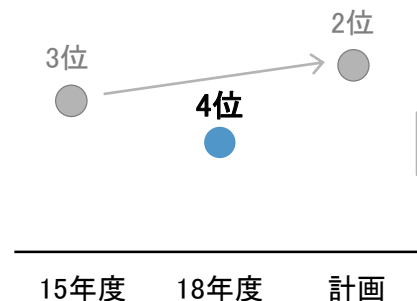
### One MIZUHO戦略



## CIC ECM <sup>\*3</sup>

引受金額ベース

### One MIZUHO戦略

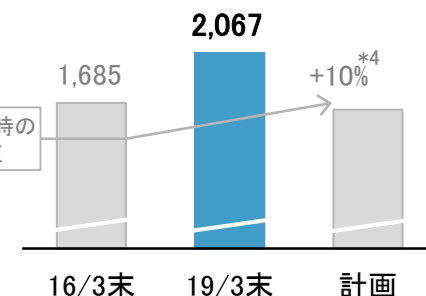


## RBC CIC GCC 外貨預金残高

BK、管理会計

### B/Sコントロール

(億ドル)

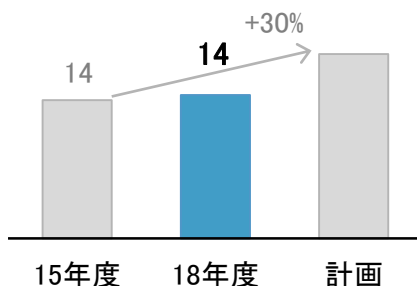


## GCC 海外非金利収支 <sup>\*5</sup>

グループ合算、GCC管理ベース、概数

### 付帯取引増強

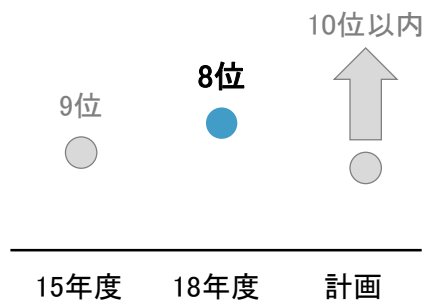
(億ドル)



## GCC 米州DCM <sup>\*6</sup>

引受金額ベース

### One MIZUHO戦略

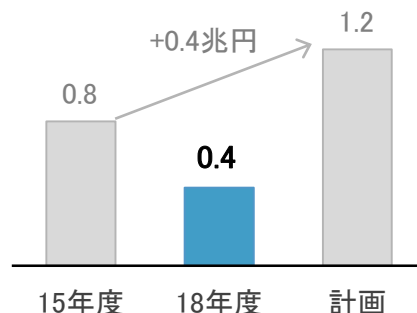


## AMC 公募投信 <sup>\*7</sup>

公募株式投信の純増額、概数

### 貯蓄から投資・資産形成

(兆円)

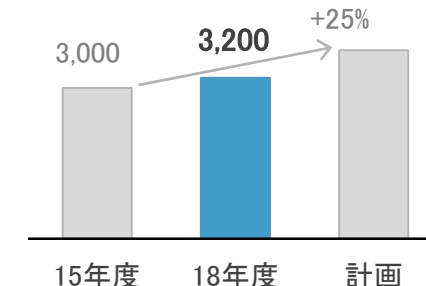


## GMC セールス&トレーディング収益

GMC管理ベース、概数

### 投資家営業

(億円)



\*1: 個人・法人合算ベース。SCにおける定義変更に伴い、16/3末実績を遡及修正 \*2: リフィニティブ(旧トムソン・ロイター)、日本企業関連、不動産案件を除く \*3: リフィニティブ(旧トムソン・ロイター)、内外エクイティ総合

\*4: 外貨建顧客預金残高、16/3末見込値対比の計画 \*5: コミットメント・フィー、受入保証料等を除く \*6: Dealogic、投資適格の米州企業が発行する発行額2.5億米ドル以上の債券

\*7: 15年度実績は、みずほ投信投資顧問・DIAMアセットマネジメント・新光投信の合算。18年度実績および計画は、アセットマネジメントOneの計数



# 国内リテール事業(RB)部門に帰属する固定資産の減損

## 減損損失認識のステップ

### Step 1

#### 資産のグルーピング

- 資産のグルーピングを各部門単位に変更
- ソフトウェア等の共用資産の配賦を開始

### Step 2

#### 減損の兆候

- 営業活動から生じる損益が過去2期継続して赤字
- ⇒ BK RB部門のみが該当

### Step 3

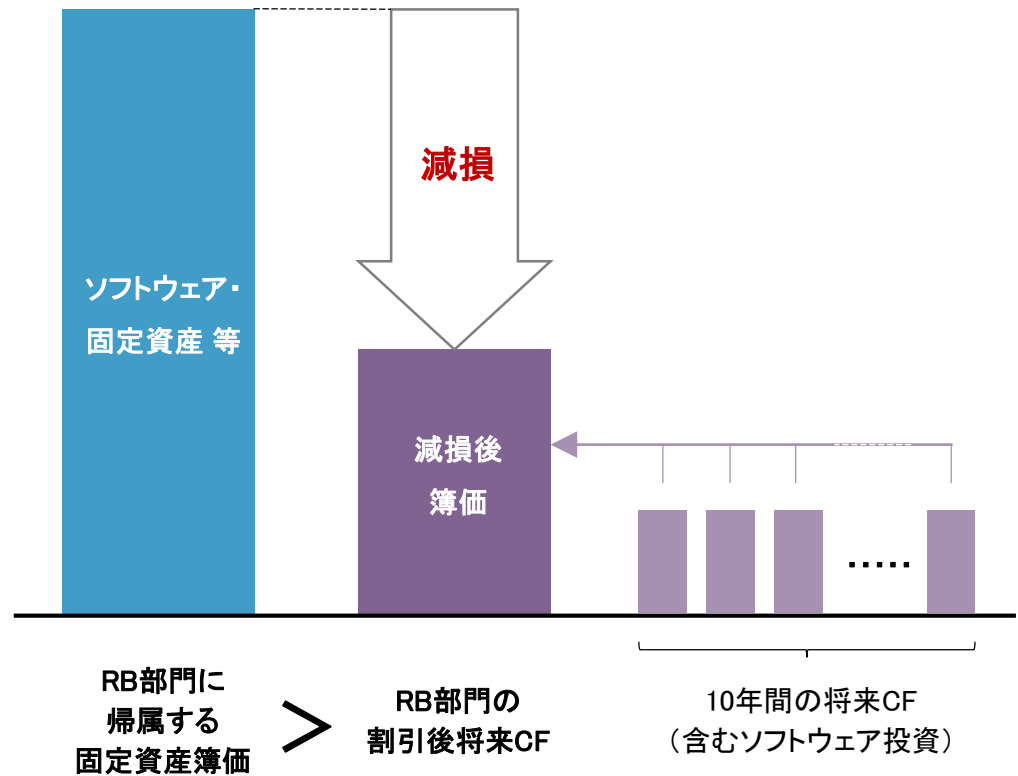
#### 減損損失の認識

### Step 4

#### 減損損失の測定

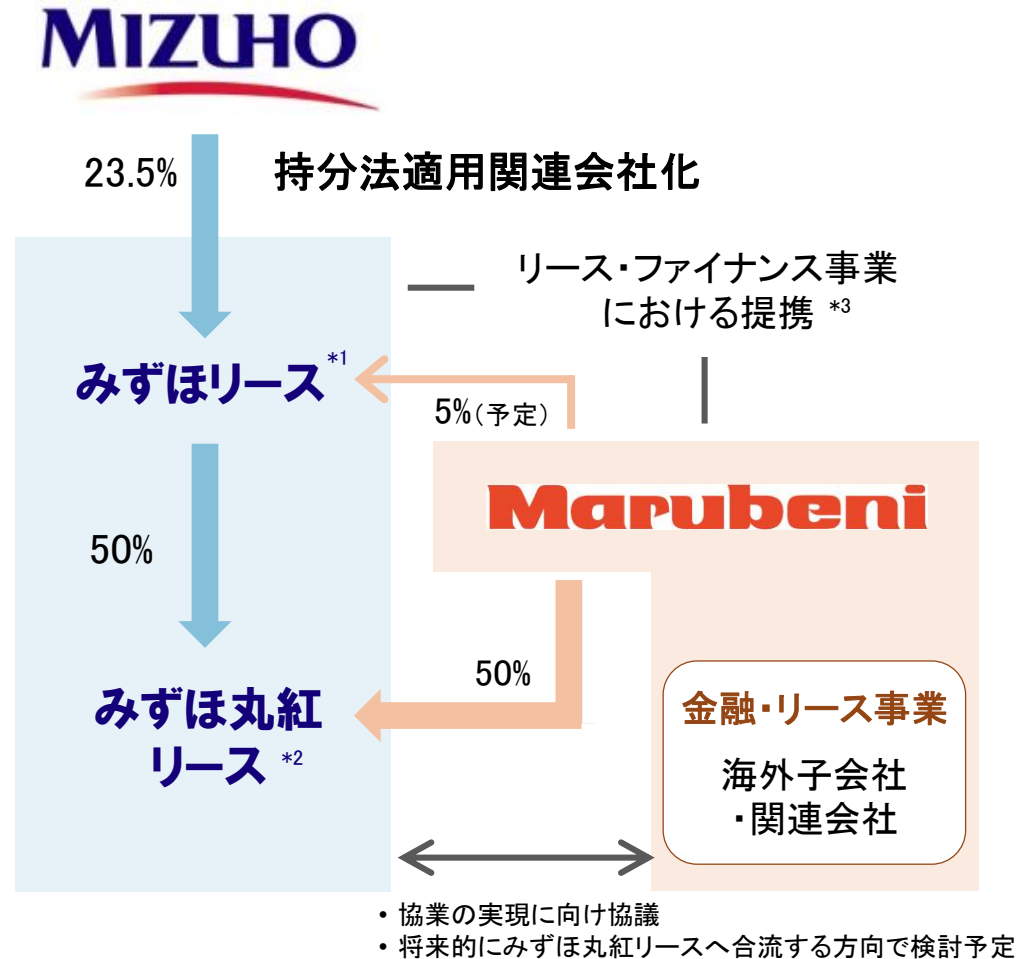
- 後年度の償却負担を一気に解消

## 減損損失の認識(イメージ)



# リース戦略

## リース事業の取込み



## リース事業の方向感

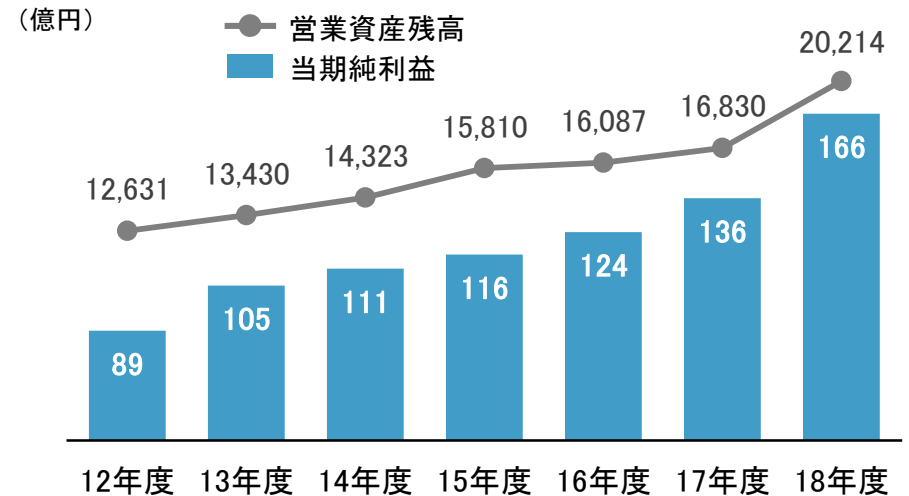
### 成長領域への注力

グローバル、医療・ヘルスケア、環境・エネルギー、テクノロジー

### 新たなビジネスモデルの創出

シェアリングエコノミー進展の流れを捉えたビジネスモデルの変革

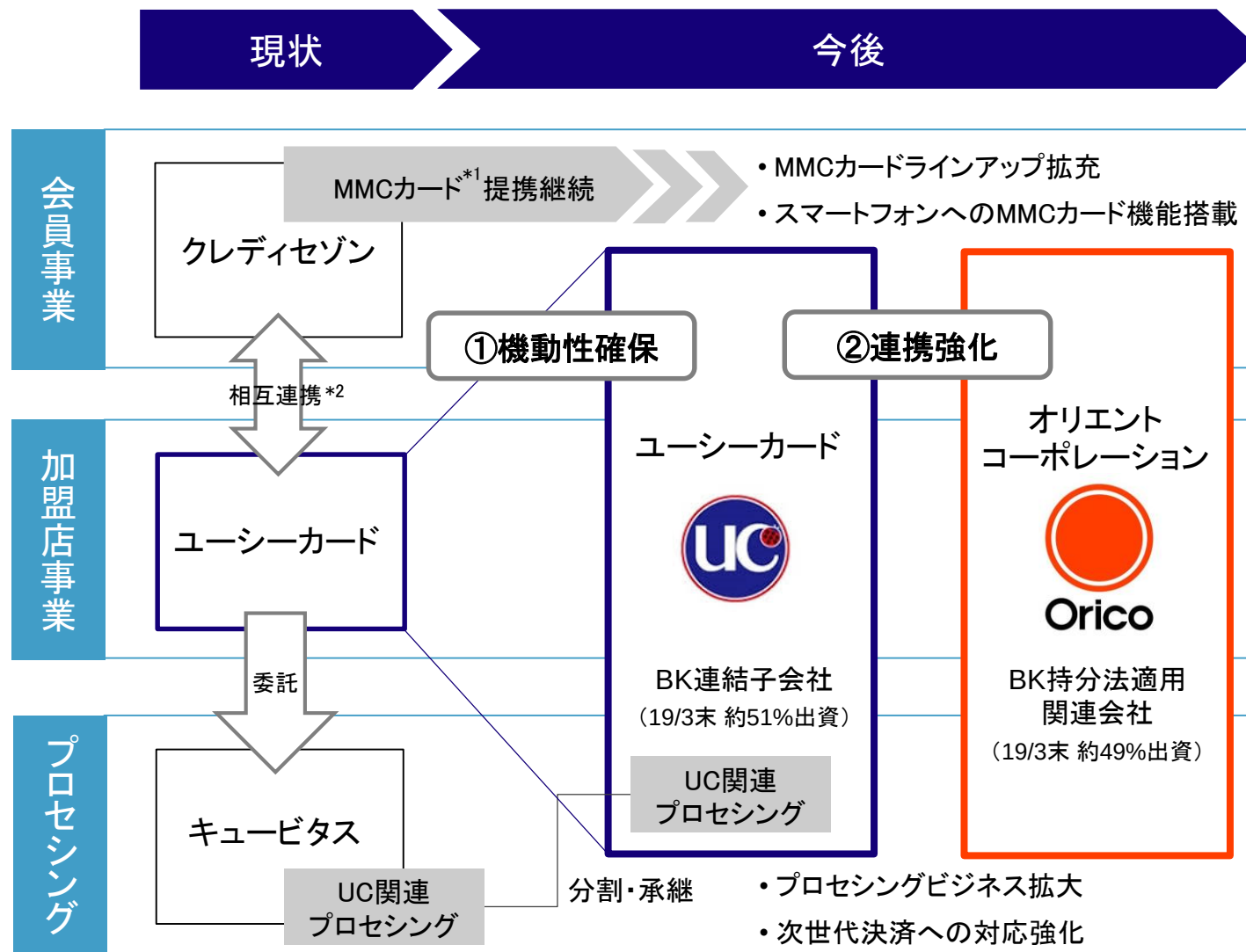
(参考) 業績推移<sup>\*4</sup>



\*1: 現興銀リース。同社における第50回定時株主総会(2019年6月開催予定)での承認を前提 \*2: 仮称、現エムジーリース。同社の商号を変更することを前提として協議中 \*3: 2019年2月26日公表

\*4: 2019年5月14日公表の興銀リース決算概要資料より抜粋

# クレジットカードビジネス戦略



## ＜戦略の方向性＞

### ① 機動性確保

19年10月にクレディセゾンとの包括的業務提携を解消し、ユーシーカードの戦略展開の機動性確保

### ② 連携強化

ユーシーカードとオリेंटコーポレーションによる会員事業、加盟店事業、プロセッシングの総合展開

\*1: MMCカード: キャッシュカード・クレジットカード一体型のみずほマイレージクラブカード \*2: 17年1月より相互に事業展開可能な内容に変更済