

# MIZUHO IR Day 2019

2019年6月17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〉はみずほグループの総称<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（中間）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（2015年度までの実績値は旧ユニットが集計）                                                           |

# 目次

---

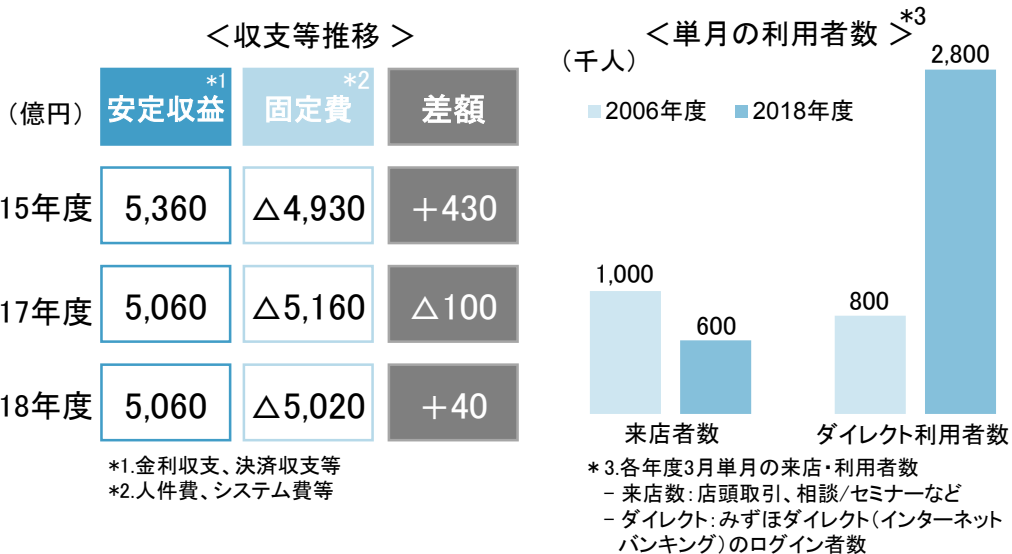
|    |                  |       |
|----|------------------|-------|
| 1. | リテール・事業法人カンパニー   | P. 4  |
| 2. | 大企業・金融・公共法人カンパニー | P. 13 |
| 3. | グローバルコーポレートカンパニー | P. 20 |
| 4. | グローバルマーケッツカンパニー  | P. 27 |
| 5. | アセットマネジメントカンパニー  | P. 34 |
| 6. | 社外取締役セッション       | P. 42 |

リテール・事業法人カンパニー

# 5カ年経営計画の骨子

## 課題・環境認識

- 金利収支の減少を主因に「安定収益 < 固定費」
- 店舗への来店者数は減少



構造改革による経費削減と安定収益基盤の確立が課題

## 前中計KPIの達成状況

|                            | 15年度⇒18年度<br>計画 | 15年度⇒18年度<br>実績 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|
| 投資運用商品残高 <sup>*4</sup>     | +10兆円           | +9兆円            |
| M&A(中堅・中小企業) <sup>*5</sup> | 3メガ中1位          | 3メガ中2位          |

SC  
資産導入実績  
業界NO.1

\*4.個人・法人合算ベース \*5.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

## 基本方針と重点戦略

### 基本方針

営業チャネル最適化や新規事業領域の拡大を通じて安定収益構造への転換と、お客さまの想いや希望・成長を実現

### 重点戦略

最適なチャネルネットワークの構築

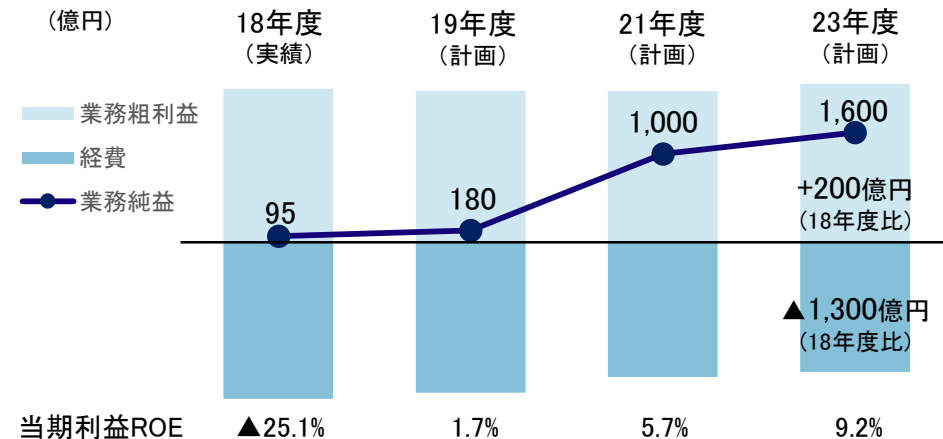
対面コンサルティング強化

利便性の高い  
非対面サービス向上

新たな事業領域の拡大

新たなビジネスカルチャーの確立

### 収益計画<sup>\*6</sup>

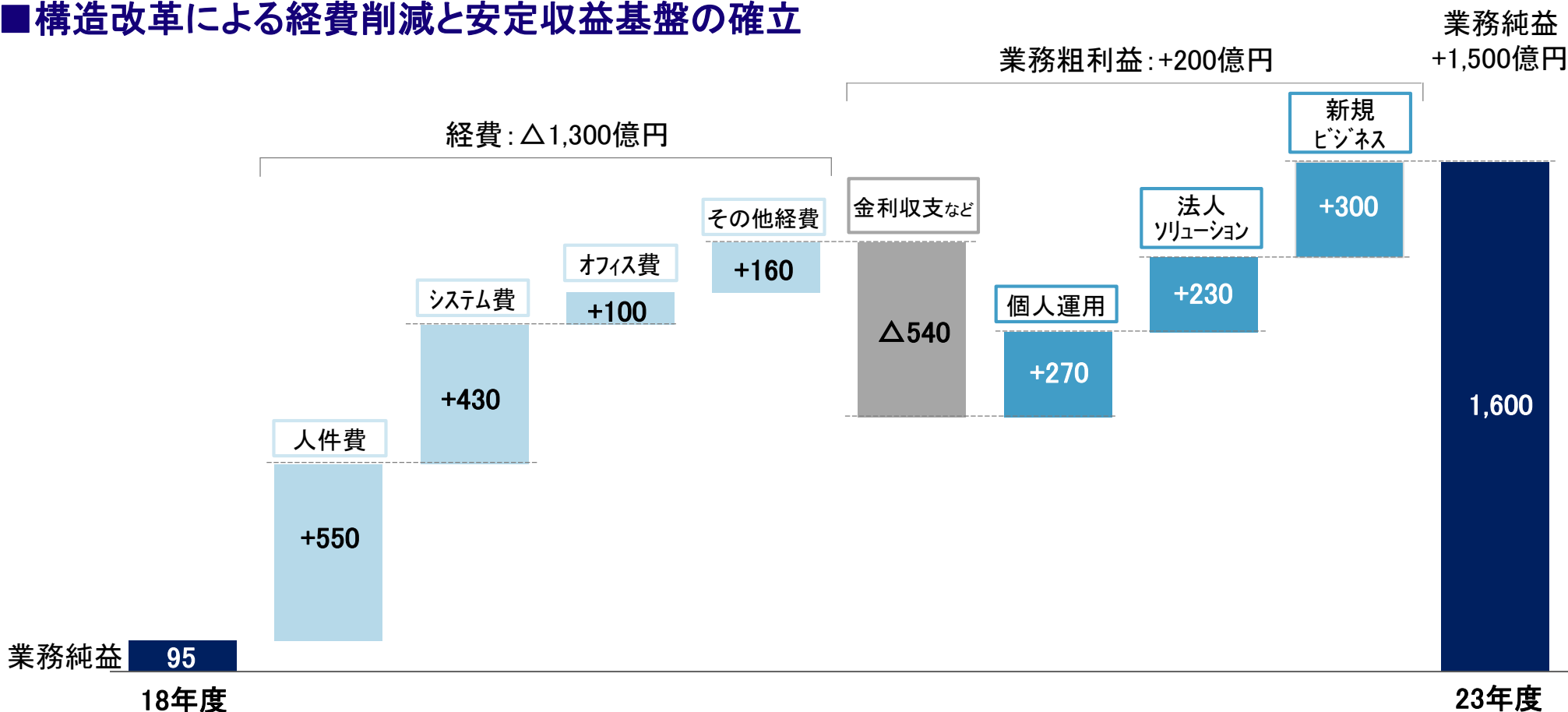


\*6: グループ合算、管理会計(19年度ルール)

18年度実績は、19年度管理会計ルールに組み替えて算出、計画値は概数

# 収益計画全体感

## ■構造改革による経費削減と安定収益基盤の確立



# 最適なチャネル・ネットワークの構築

## お客さま ニーズの 変化

### ■ライフスタイルの多様化・デジタル化

⇒利便性の高いサービスへのニーズ拡大

### ■人生100年時代への準備

⇒資産形成、事業承継などの相談ニーズ

## 金融業界の 構造変化

### ■低金利環境の継続

### ■競合の変化

## みずほの 現状

### ■安定収益(金利収支・決済収支)の減少

■有人店舗に依存したネットワーク  
⇒来店者数の減少

## お客さまニーズの変化に対応した「利便性が高く最適なチャネル・ネットワーク」の構築

### 拠点数削減

統廃合／  
共同店舗化 **約130拠点**

- 統廃合90拠点、共同店舗化40拠点
- 21年度迄に8割の拠点数削減を完了

### 次世代店舗化

事務の場から  
コンサルティングの場へ **全拠点**

- 店頭事務のオペレーションレス・  
ペーパーレス(タブレット+MINORI<sup>\*1</sup> 連携)
- 後方事務のビジネスオフィス集約
- 銀・信・証ワンストップ化

\*1: 新勤定系システム

### ネット／スマホの利便性向上

**定型的な取引<sup>\*2</sup>の非対面完結**

- 定型的な取引のメインチャネルとして  
インターネット・スマートフォンを活用
- キャッシュレス・オンラインレンディング

\*2: 口座開設、送金・振込、諸届など

# 個人運用・承継ビジネス

【課題・環境認識】 人生100年時代への対応／市況に依存する不安定な収益構造

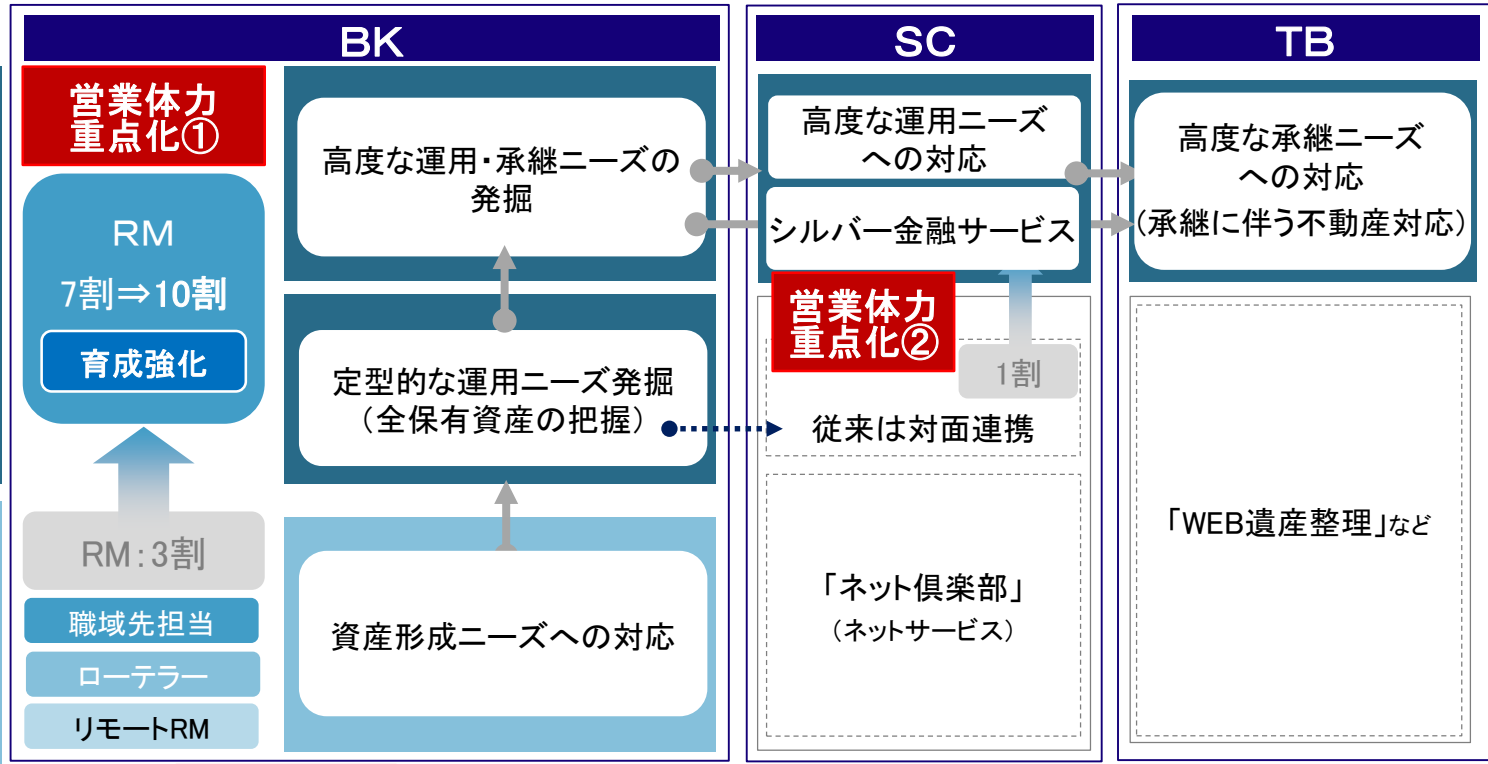
## 総合資産コンサルティング(Goals-based)への変革

### 強み 銀・信・証一体の推進体制

- ① 195ヶ店の銀・信・証共同店舗
- ② SC資産導入実績業界NO.1(4年連続)
- ③ 3メガトップクラスの不動産ニーズ対応実績
- ④ 銀・信・証の富裕層向け会員制サービス「みずほプレミアムクラブ」

コア層  
対面中心

一般層  
対面・非対面

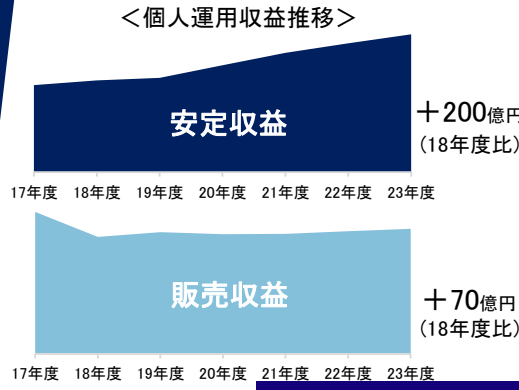
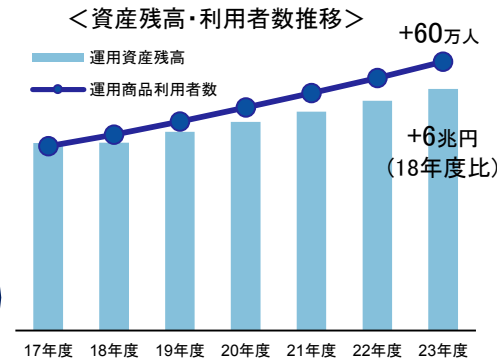


業績率引見直し

運用資産残高拡大を中心とした業績率引

### 取組効果

残高・利用者増加により  
業粗+270億円(FY18対比)





# 法人ソリューション①

【課題・環境認識】 先行き不透明な事業環境／貸出残高は増加するも当面は金利収支の減少が継続

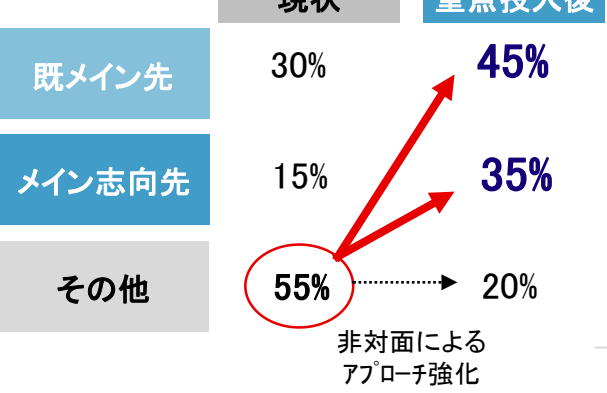
事業承継や成長戦略の支援などを通じて<みずほ>メインのお客さまを増やす

## <みずほ>メインのお客さま拡大

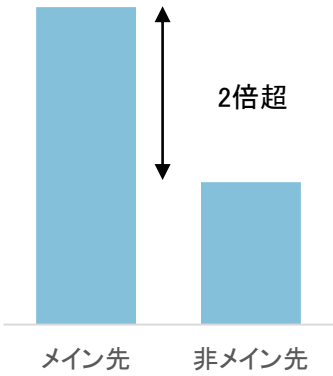
| 既メイン先                  | メイン志向先                |
|------------------------|-----------------------|
| 11千社<br>(事業承継ニーズ先:5千社) | 9千社<br>(事業承継ニーズ先:4千社) |

## 営業体力重点化

(RM渉外体力割合)



<メイン・非メイン業組比較>



## 強み

### グループ一体でのソリューション提供

- ① コンサルティング部隊700名によるサポート (BK/TB/RI/IR)
- ② 3メガトップクラスの不動産ニーズ対応実績

## 営業店

対面コンサルティングによる経営課題の発掘

営業店・本部・グループ一体でのソリューション提供

| 銀行   | 信託   | 証券   |
|------|------|------|
| 資金調達 | 事業承継 | 資本政策 |
| 海外戦略 | 不動産  | 資産運用 |
| RI   | IR   |      |

## CRMの活用高度化

本部・営業店一体での案件発掘PDCA

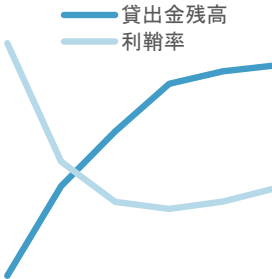
## 取組効果

取引メイン先  
+5千社

業粗+230億円

事業承継 :+120億円  
成長戦略支援 :+110億円  
(18年度対比)

<貸出残高・利鞘率計画>  
(既メイン先・メイン志向先等)



18年度 19年度 20年度 21年度 22年度 23年度

貸出金収支反転

# 法人ソリューション②

## イノベーション企業支援への取り組み

### 1. スタートアップ企業支援プログラム～M's Salon～

■ スタートアップ企業に成長機会を提供する会員サービス

■ 約2,500社の会員数 **強み①**

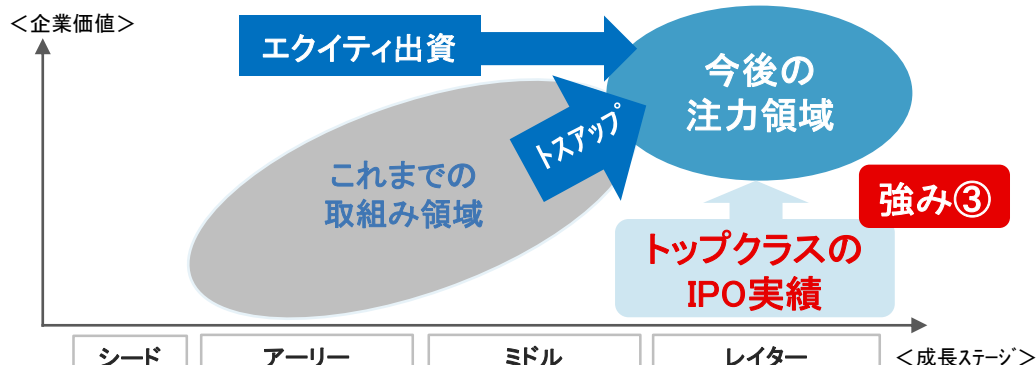
#### 《主なサービス・サポート内容》

- ・ **大企業とのビジネスマッチング(商談)\***: 約1,200件 **強み②**
- ・ メンター(企業経営者・アントレプレナーなど) : 約40名
- ・ サポートカンパニー(主に大手上場企業) : 約60社
- ・ 他、資金調達支援、セミナー開催など

\* 2018年度開催「イノベーションマッチングフォーラム」における商談件数

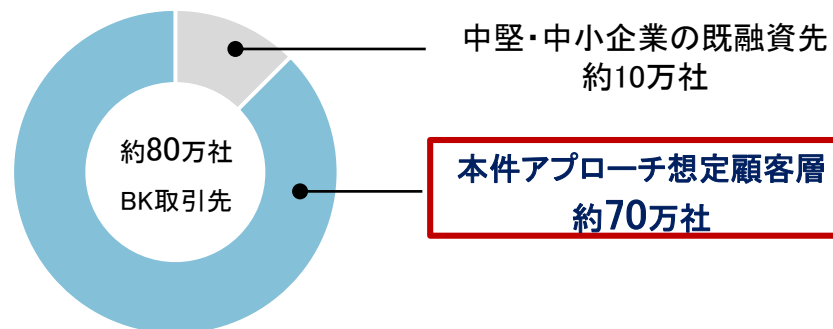
### 2. アクセラレーションからEXITまでの一貫支援

■ ユニコーン企業群の創出に向け、レイターステージの資金供給・事業価値向上に向けた支援を実施

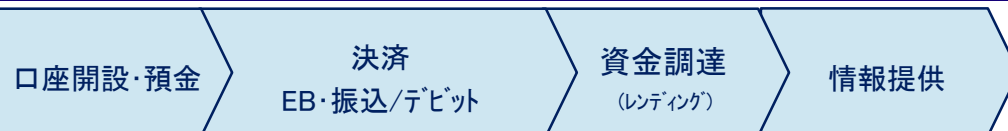


## 非対面完結型ビジネスモデルの確立

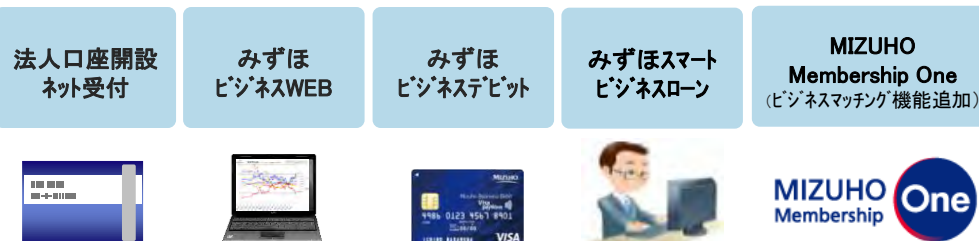
■ 従来、対面チャネルでアプローチできていなかった中小企業70万社への接点を拡大



## 中小企業に適したツール・情報の”非対面”による提供スキーム



### みずほスマートポータル(中小企業向けポータルサイト)



# 新たな事業領域の拡大

【社会の変化】 スマートフォンが主役となった生活・市場経済

スマートフォンは「最も効果的かつ効率的な顧客インターフェース」

⇒ 顧客とのエンゲージメントを築く最善のチャネル

モバイル・アプリを通じて顧客体験を高める

新たな金融プラットフォームの提供

J-Coin Pay

MIZUHO × 約60の金融機関

キャッシュレス決済ビジネス  
5,600万人超の個人と  
日本中の法人へのアクセス

スマホ×デジタル技術(AI)

AIスコア・レンディング(J.Score)

MIZUHO × SoftBank

中小企業向けオンラインレンディング

MIZUHO × CreditEngine

新たな資金需要の喚起による  
顧客層の拡大

ソーシャル・メディア経済圏への  
アクセス

LINE銀行/LINE Credit

MIZUHO × LINE

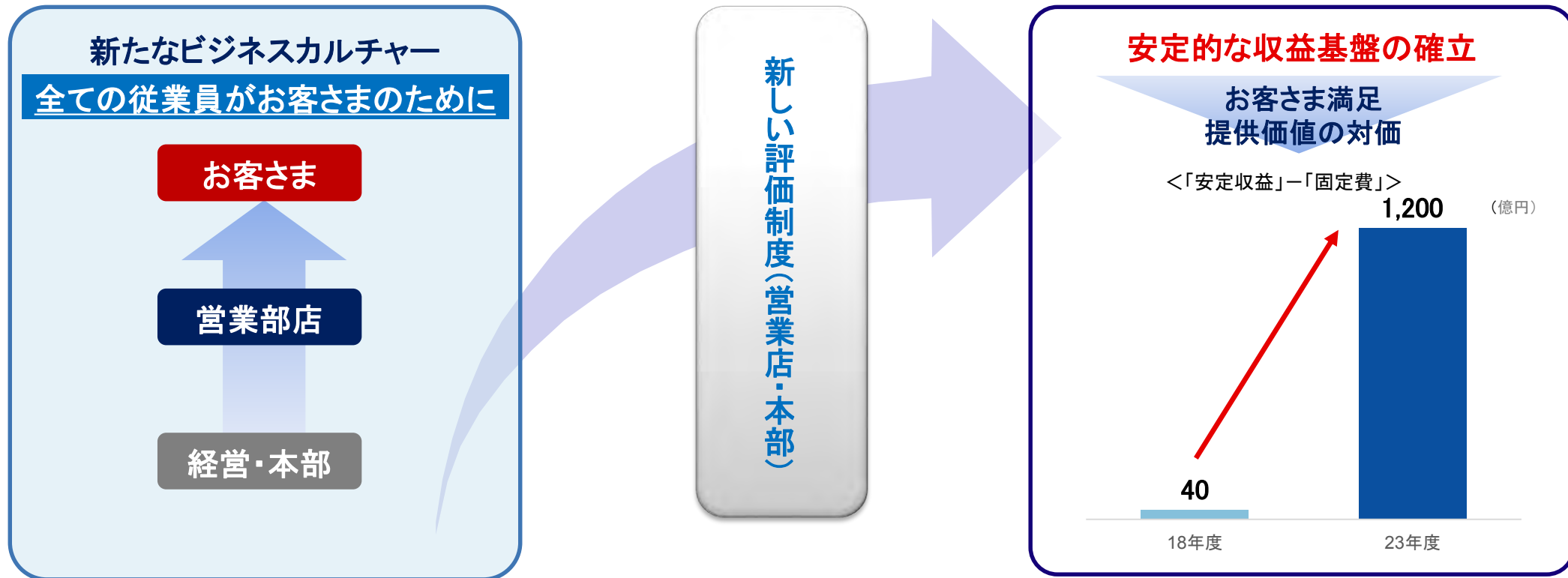
デジタル・ネイティブ世代への  
リーチを拡大

新たな事業領域への拡大効果 業粗+300億円(FY18対比)

データビジネスへの展開

蓄積した「くみずほ>データ」 × 「外部データ」を活用した新たなビジネスモデルの創造

# 新たなビジネスカルチャーの確立



「お客さま」への価値提供が起点  
～金融業から「サービス業」へ意識転換～

お客さま満足を起点とした評価  
～お客さま評価・プロセス指標・成果指標～

お客さまの支持に裏打ちされた  
安定収益基盤の確立

大企業・金融・公共法人カンパニー

# 18年度実績レビュー

## 収益実績<sup>\*1</sup>

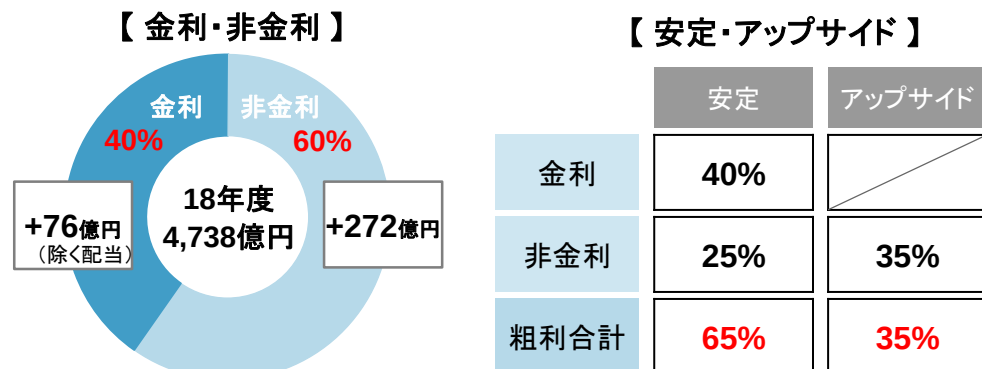
- 計画達成。業務粗利益は過去最高益

| (億円)  | 17年度実績 | 18年度計画 | 18年度実績 | 計画比  | 前年度比 |
|-------|--------|--------|--------|------|------|
| 業務粗利益 | 4,314  | 4,625  | 4,738  | +113 | +424 |
| 業務純益  | 2,295  | 2,616  | 2,761  | +145 | +467 |
| 当期利益  | 2,679  | 3,132  | 3,248  | +116 | +569 |

\*1: 18年度ルール、管理会計、18年度計画値は修正計画

## 収益構造<sup>\*2</sup>

- マイナス金利が継続する状況下、金利収支は前年比増加
- 安定収益比率<sup>\*3</sup>は65%。安定した顧客・収益基盤に強み



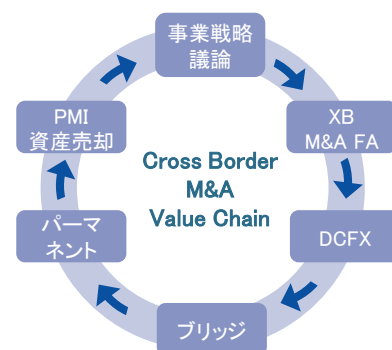
\*2: 18年度ルール、管理会計、金利収支に配当等を含む

\*3: 安定 = 金利収支 + 1億円以下非金利、アップサイド = 1億円超非金利

14

## バリューチェーンビジネスの進化/KPI

- グループ連携力における強みを発揮し、収益機会を極大化



|   |                                | 18年度計画   | 実績         |
|---|--------------------------------|----------|------------|
| 1 | DCM <sup>*4</sup>              | 1位       | 1位         |
| 2 | ECM <sup>*5</sup>              | 2位       | 4位         |
| 3 | M&A <sup>*6</sup> 金額<br>件数     | 5位<br>1位 | 6位<br>2位   |
|   | 不動産 <sup>*7</sup>              | トップクラス   | トップクラス     |
|   | 18年度劣後債 <sup>*8</sup><br>引受シェア | 順位<br>1位 | シェア<br>37% |

\*4: 引受金額 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

\*5: 内外エクイティ引受金額 (出所)リフィニティブ(旧トムソン・ロイター)

\*6: 日本企業関連公表案件 不動産案件を除く 上段: 金額、下段: 件数 (出所)リフィニティブ(旧トムソン・ロイター)

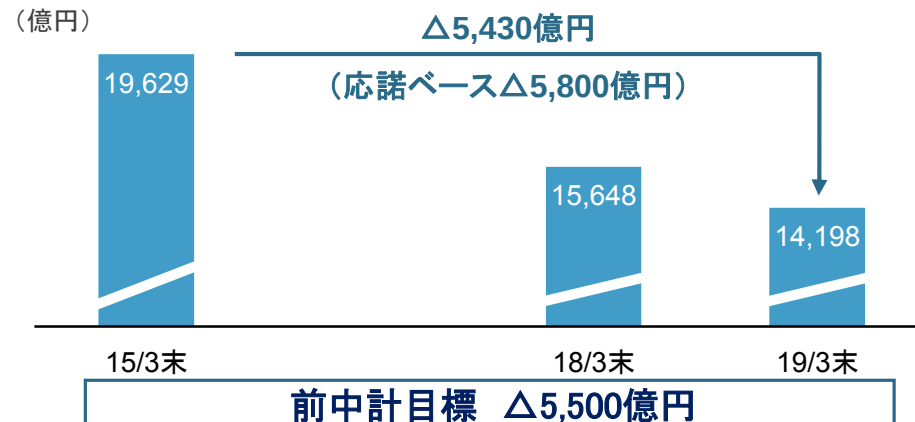
\*7: 信託(含む子会社)、内部管理ベース

\*8: (出所)リフィニティブ(旧トムソン・ロイター)情報を元にみずほ証券が作成

## 政策保有株式の削減<sup>\*9</sup>

連結  
取得原価

- 5,430億円を削減、応諾ベース(△5,800億円)で計画達成



\*9: 含むRBC分

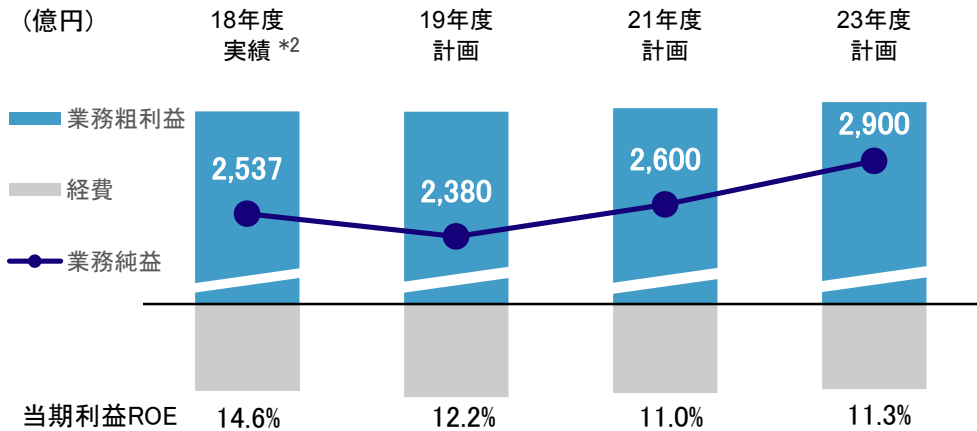
# 5カ年経営計画骨子

## 課題・環境認識

| メガトレンド         | デジタル化          | 人口減少        | グローバル化        |
|----------------|----------------|-------------|---------------|
| お客さま<br>ニーズの変化 | イノベーションの<br>加速 | 産業構造の<br>転換 | アジア成長の<br>取込み |

| CICの構造課題   |                                                   | CICの強み      |
|------------|---------------------------------------------------|-------------|
| ビジネス<br>構造 | ➢ 既存事業領域の成長余地は限定的                                 | 産業知見        |
| 財務構造       | ➢ クレジットサイクルに相関したポートフォリオ<br>➢ 内部リスク資本の大宗を政策株が占める構造 | グループ<br>連携力 |
| 経営基盤       | ➢ 新たなビジネスモデルを支えるリスク管理体制と<br>担い手となる人材にミスマッチ        | 顧客基盤        |

## 収益計画 <sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup>: グループ合算、管理会計(19年度ルール)、含む持分法投資損益、18年度実績は19年度管理会計ルールに組み替えて算出、計画値は概数

## 基本戦略と重点戦略

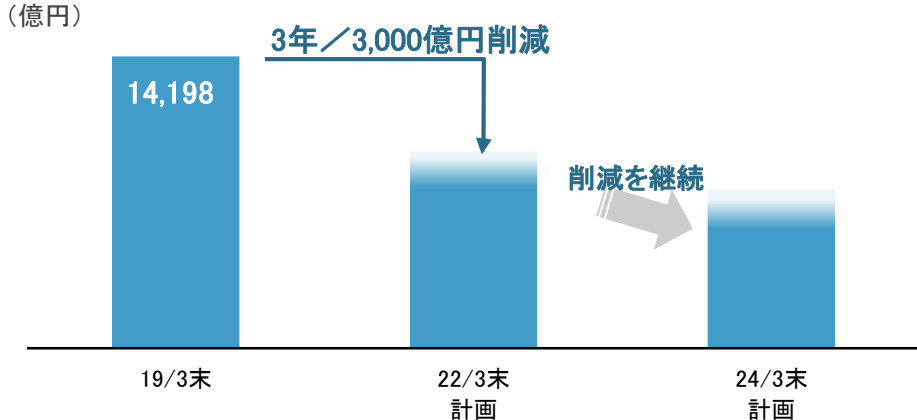
### 産業構造変化の中での事業展開の戦略的パートナー

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、新たなビジネス機会を創出

| 取組みの方向感      |                                     |
|--------------|-------------------------------------|
| 1 事業領域の拡大    | ➢ 投資・リース等を活用した、<br>事業リスクシェアへの取組みの強化 |
| 2 収益構造の変革    | ➢ 事業ポートフォリオ戦略の構築<br>➢ 内部リスク資本の再配分   |
| 3 ビジネス基盤の高度化 | ➢ リスク管理体制の高度化<br>➢ キャリアデザイン戦略の策定    |

## 政策保有株式削減計画 <sup>\*3</sup>

連結  
取得原価



<sup>\*2</sup>: 18年度実績は特殊要因調整後 <sup>\*3</sup>: 含むRBC分

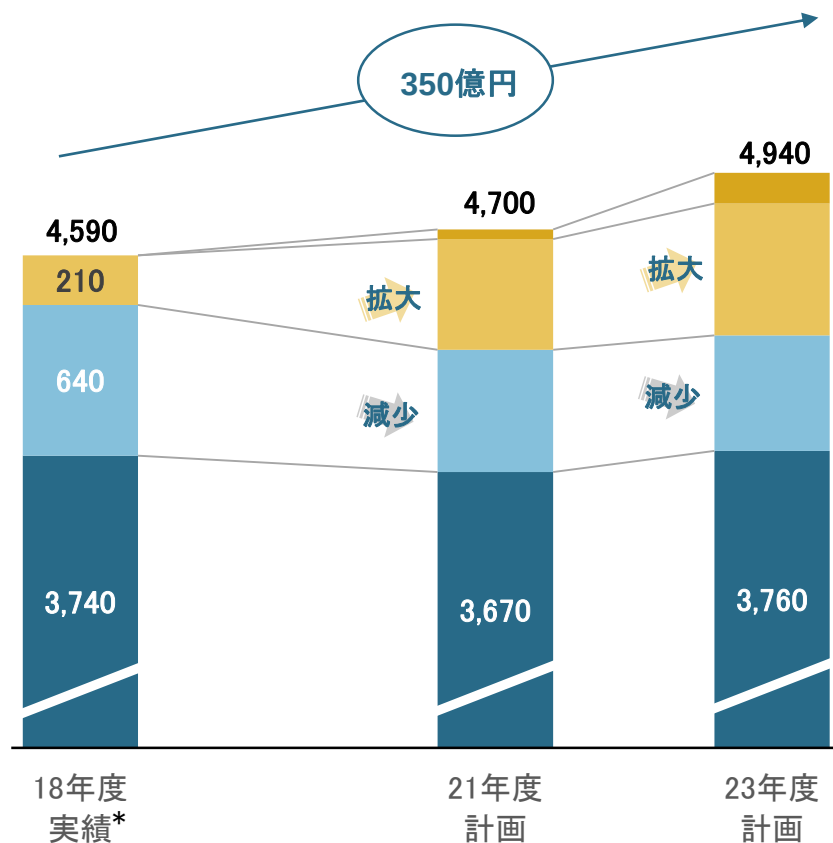
# 収益計画ロードマップ/経営資源の再配分

## 収益計画ロードマップ

業務粗利益+リース等持分法投資損益

- エクイティ・メザニン等の戦略的・インベストメント領域(以下、SI)に加え、リースビジネス等の新規事業領域の収益を拡大
- 政策保有株式売却による配当減少を打ち返し、5年で350億円の増益計画

(億円) ■ 既存領域 ■ 株式配当 ■ SI ■ リース等

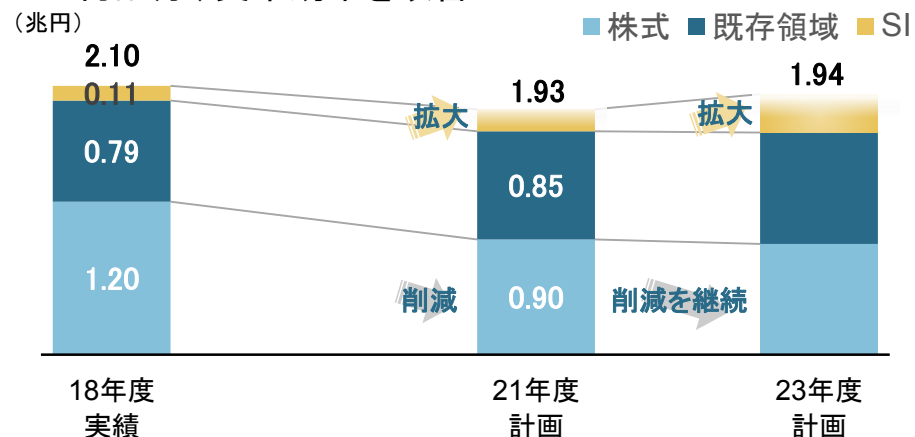


\*1: 18年度実績は特殊要因調整後

## 経営資源の再配分

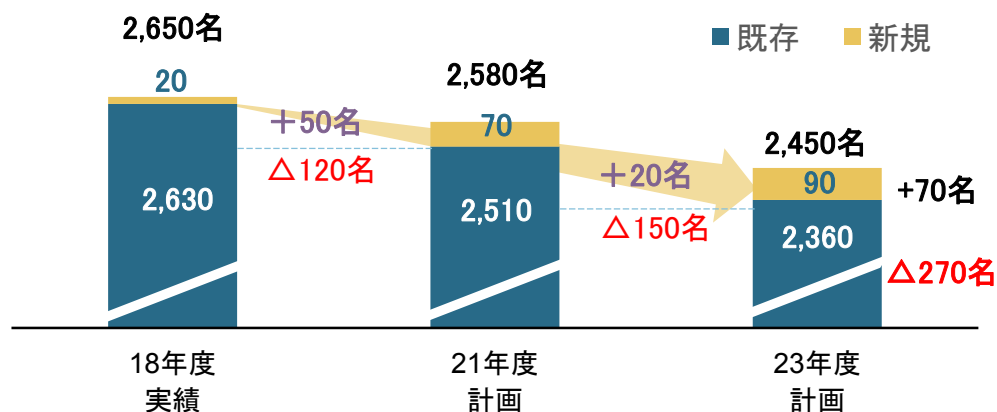
内部リスク資本

- 株式売却により開放したリスク資本余力を成長領域に再配分、資本効率を改善



人員

- 既存領域の人員を削減、新規領域(SI、リース)は強化



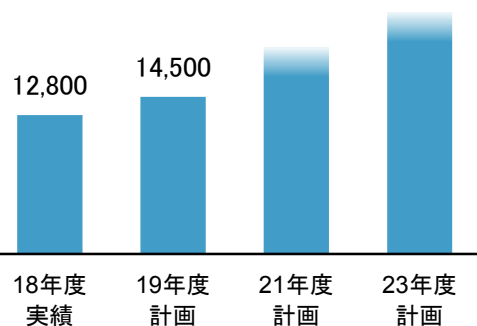


# エクイティ・メザニン投資戦略

## 投資計画・パイプライン

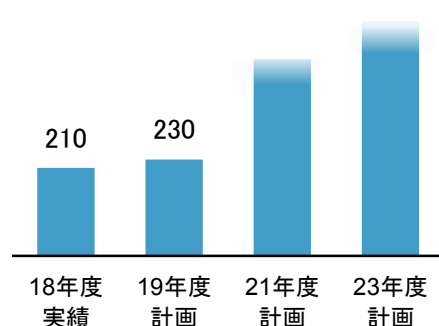
### 投資計画 (EXP・未残)

(億円)



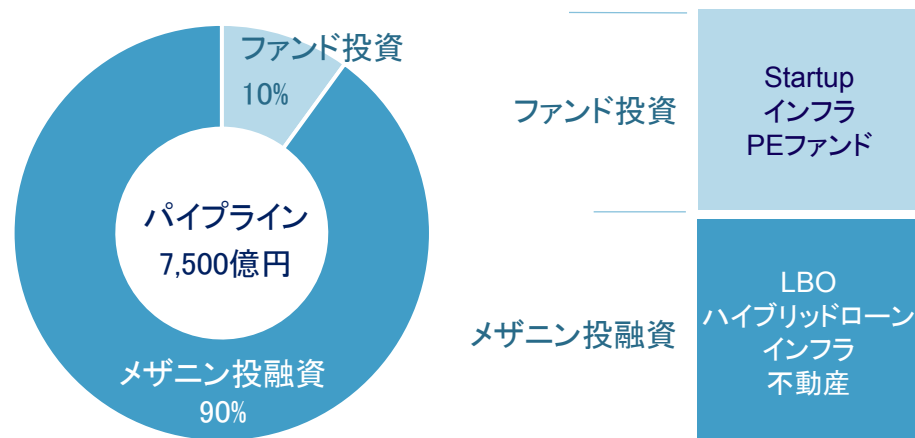
### 収益計画 (業務粗利益)

(億円)



### パイプラインの状況

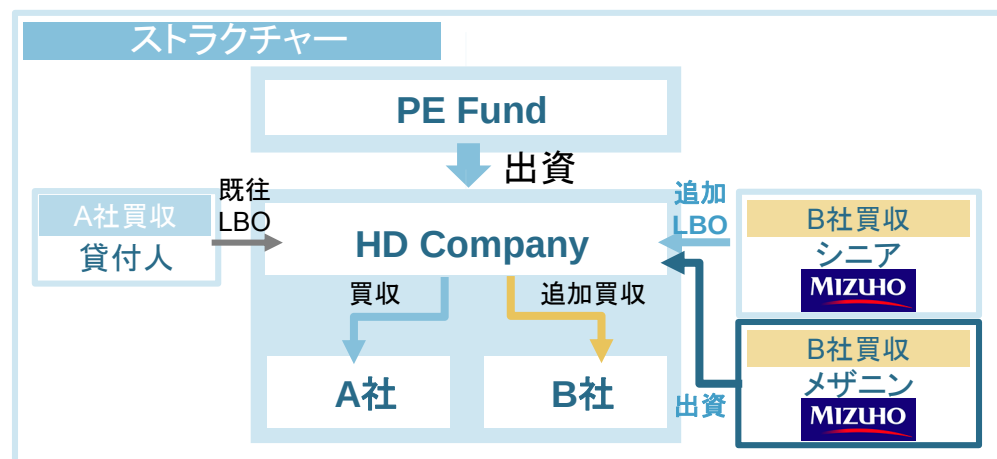
- 足元、7,500億円のパイプラインを積み上げ
- 個別案件のリスクリターン、投資ポートフォリオの状況を踏まえ、セレクトティブに投資実行



## 案件事例

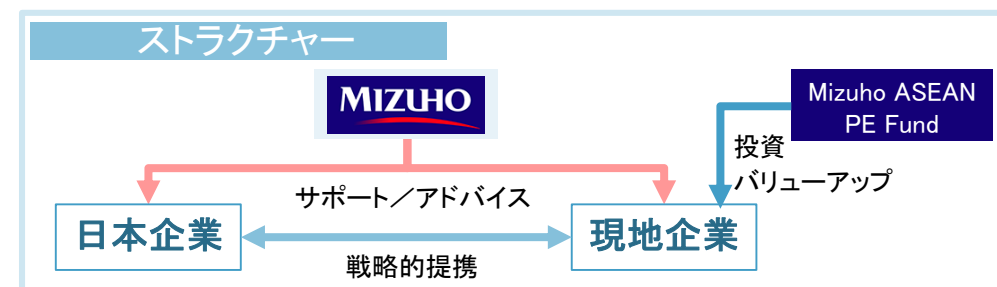
### LBOメザニンを活用した買収ファイナンスへの対応

- PE FundによるB社追加買収案件へのLBOシニアとメザニン投資案件



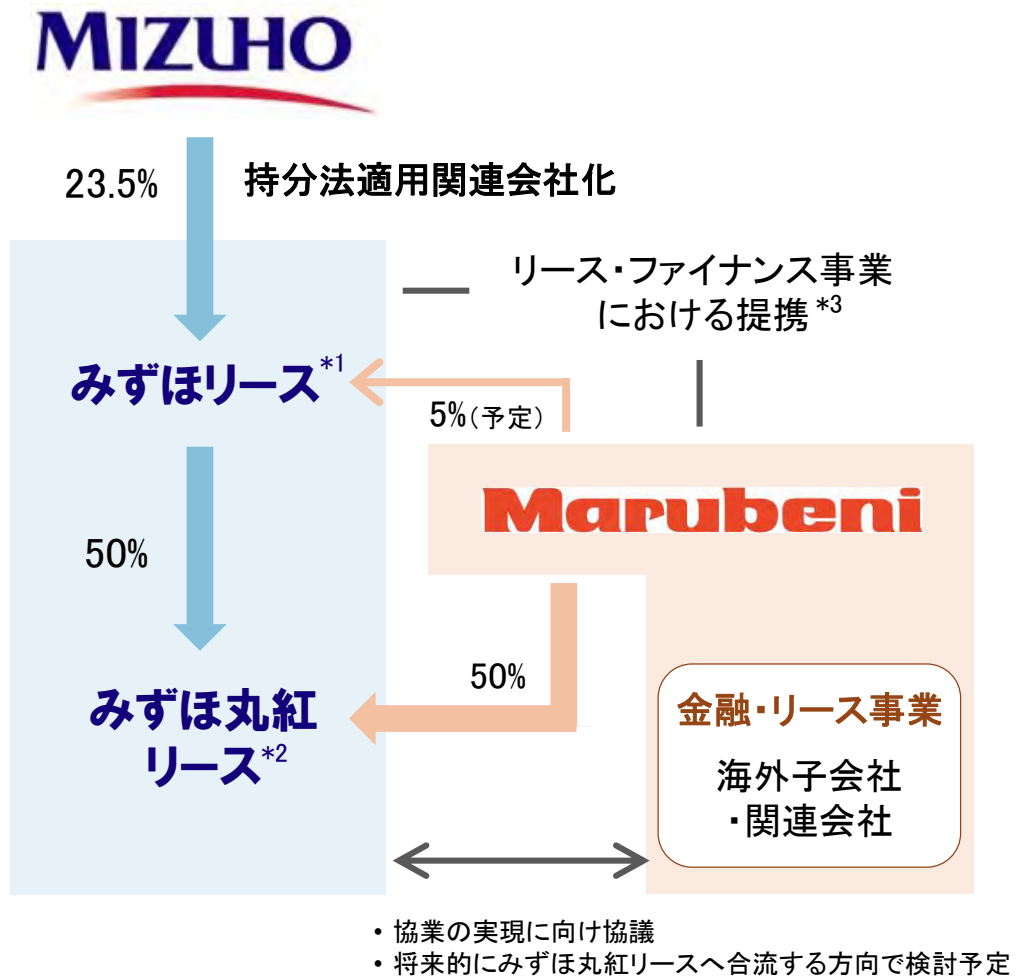
### Mizuho ASEAN Private Equity ファンドの組成・運用

- アジア企業を対象とする当行PE Fund、日系企業とのマッチング等を切り口にValue Up、Exitを目指す投資戦略
- 2018年度から二号ファンド(約USD300M)を運用開始



# リリース戦略

## リース事業の取込み



## リース事業の方向感

## 1 みずほ・丸紅との連携強化

みずほ

- ・リース・ファイナンス事業の強化・拡充
- ・「新ビジネス戦略」の共同推進  
ーサービスビジネス、共同事業運営、商流サポート
- ・海外リース・ファイナンス事業の協業
- ・新規海外事業投資

## 2 成長領域への注力

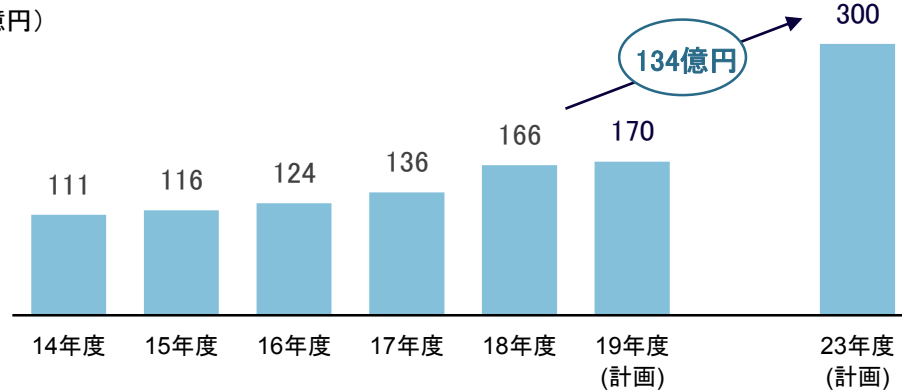
グローバル、医療・ヘルスケア、環境・エネルギー、テクノロジー

### 3 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)数値目標 親会社株主に帰属する当期純利益 \*4

(億円)



\*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22日公表の興銀リースグループ第6次中期経営計画より抜粋

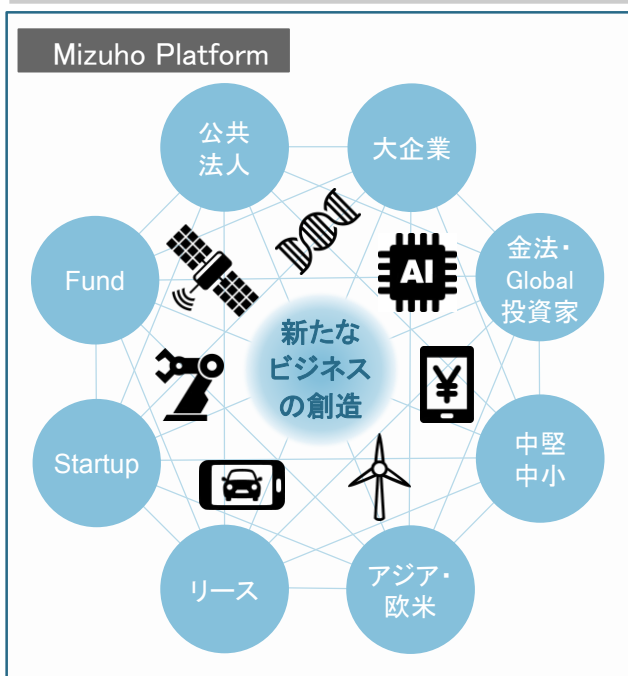
# ビジネスモデル変革への取り組み

## プラットフォームを活用した新たな価値創造

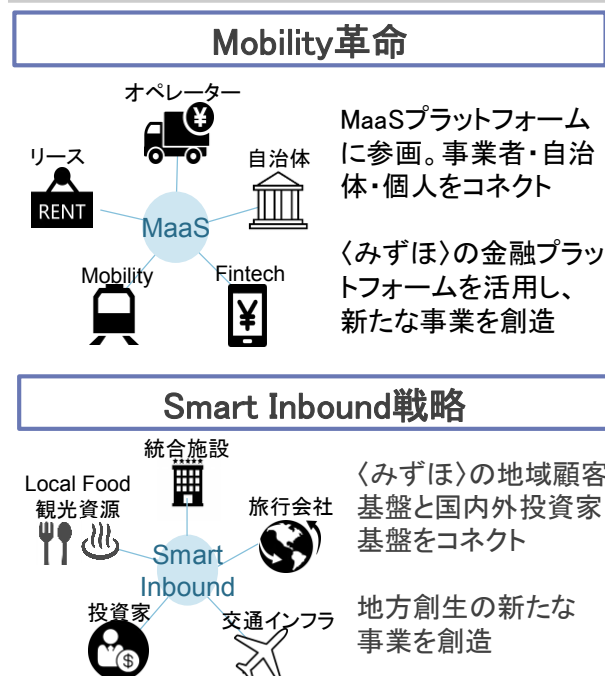


〈みずほ〉のプラットフォームを通じ、**エクイティ**を武器に  
ビジネスシーズを**コネクト**し、オリジネーションを推進

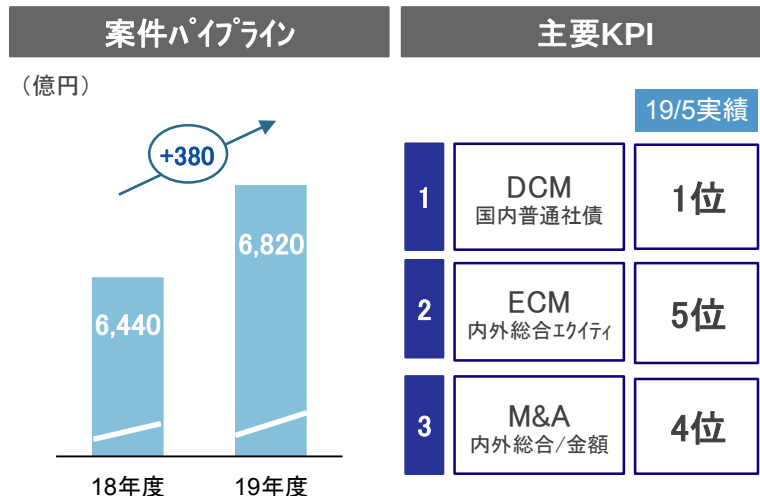
### 〈みずほ〉のプラットフォーム



### ビジネスシーズコネクトのイメージ

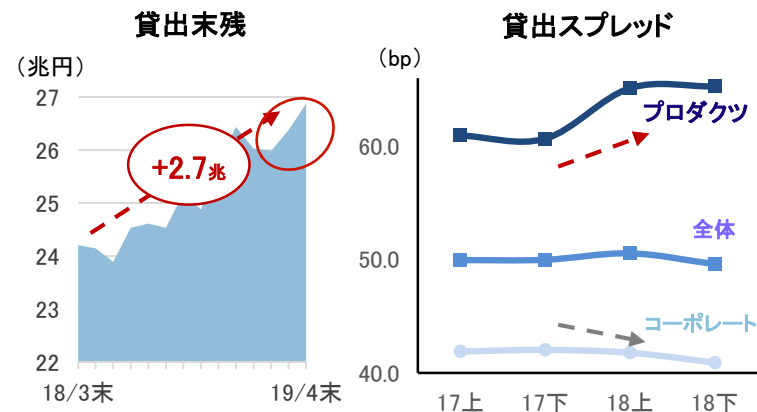


## 足許パイプラインの状況 (19/5末時点)



### BK CI部門貸出

- 貸出残高は19年度も引続き増加基調
- スプレッドは、利鞘の厚いプロダクツ関連貸出でコーポレート貸出の低下をカバー、全体では横這い



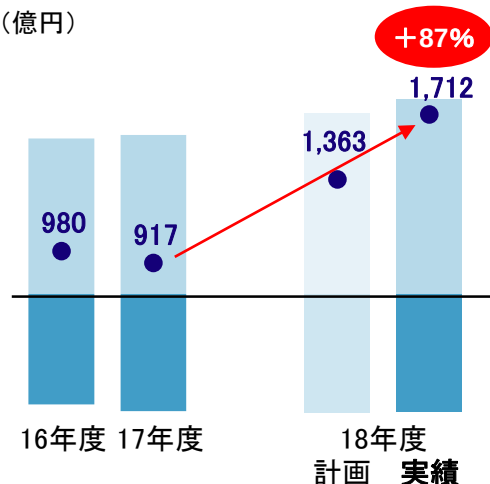
グローバルコーポレートカンパニー

# 18年度実績レビュー

## 業務純益\*1

■ 業務粗利益 ■ 経費 ● 業務純益

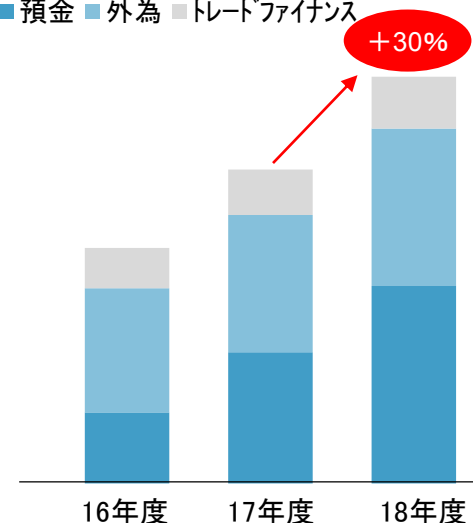
(億円)



- 18年度業務純益は、前年度比+87%と計画を大幅に上回る水準
- 適切な経費コントロールに加え、好調な貸出関連収益及びトランザクション関連収益の増加が大きく寄与

## トランザクションバンキング

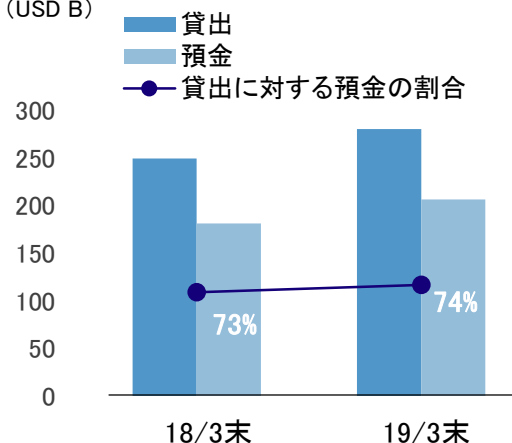
■ 預金 ■ 外為 ■ トレードファイナンス



- トランザクション収益は為替・預金を中心に大幅に伸長、前年度比約30%増
- 米ドル金利の利上げ効果に加えて、アジア日系を中心としたボリュームの取込みに成功

## 外貨預貸バランス\*2

(USD B)

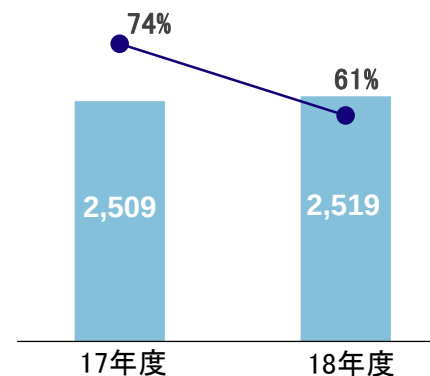


- 良質な貸出金を積み上げつつ粘着性のある顧客預金を獲得。預金カバー率は70~80%程度を維持
- ストレステスト等を通じて外貨流動性リスクを厳格に管理、きめ細かいバランスシートコントロールを実施

## コストコントロール\*1

(億円)

■ 経費 ● 経費率



- 海外人員適正化や同一国内業務集約等の施策による経費増抑制、トップラインの増加を通じ、経費率は大幅に低下

\*1: グループ合算、管理会計(18年度ルール)

\*2: BK(含む海外現地法人、国内ブック分・他カンパニー分)、管理会計、中銀預金を含まず

# 5カ年経営計画の骨子

## 環境・課題認識／基本方針

| 環境                                                                                                                                    | 課題                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長著しいアジアは域内外資金フローの拡大が継続</li> <li>■ 北米は引続き世界最大の資本市場</li> <li>■ 内外規制強化に伴い海外事業コストは増加</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新バーゼル等を睨んだ事業の資本効率見直し</li> <li>■ 持続的成長と安定的外貨調達との両立</li> <li>■ 強靱な収益構造の確立</li> </ul> |

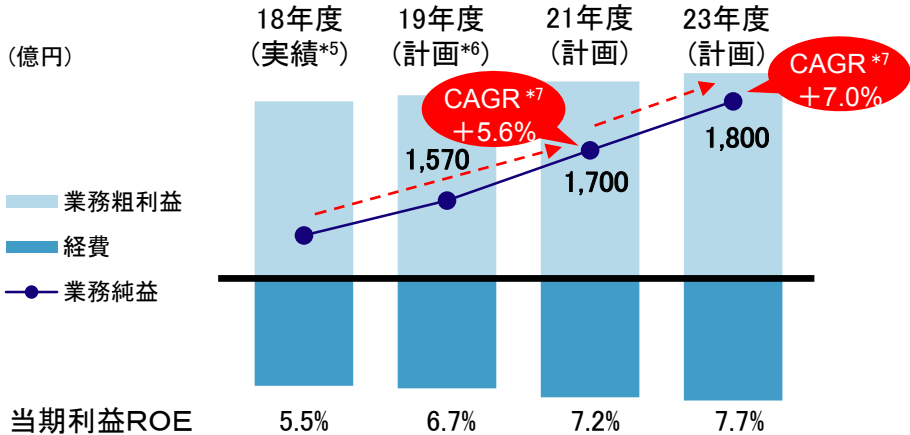
| 基本方針                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>トレードフローとキャピタルフロー双方をグローバルなバリューチェーンの中で取込み、トランザクションバンキング等の『みずほの強み』を活かせる成長領域で安定収益基盤を強化しながら、アップサイド収益を追求</p> |

### 前中計KPIの達成状況

|   |                                | 中計目標           | 実績             |
|---|--------------------------------|----------------|----------------|
|   |                                | 15年度<br>→ 18年度 | 15年度<br>→ 18年度 |
| 1 | 海外非金利収支 <sup>*1</sup>          | + 30%          | ±0%            |
| 2 | 米国DCMリーグ<br>テーブル <sup>*2</sup> | 10位以内          | 8位             |
| 3 | 外貨預金残高 <sup>*3</sup>           | + 10%          | + 23%          |

<sup>\*1</sup>: コミットメント・フィー、受入保証料等を除く  
<sup>\*2</sup>: 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  
<sup>\*3</sup>: 外貨建顧客預金残高、15年度見込対比での計画値

### 収益計画<sup>\*4</sup>



<sup>\*4</sup>: グループ合算、管理会計(19年度ルール)、計画値は概数  
<sup>\*5</sup>: 業粗は一時収益等調整後 <sup>\*6</sup>: 計画値は為替レート勘案後 <sup>\*7</sup>: ドルベースのCAGR

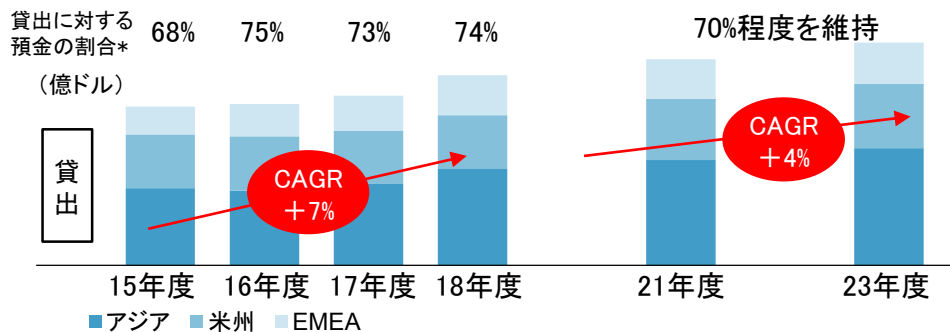
# 5カ年経営計画の重点戦略

## 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
- 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
- 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

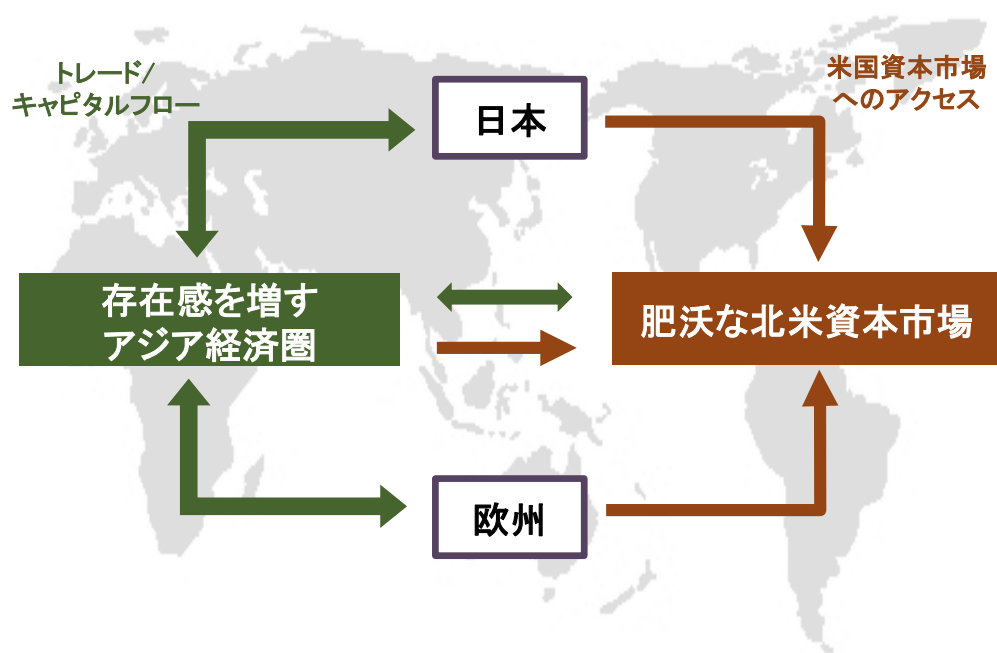
## B/Sコントロール

- 粘着性ある顧客預金増強と併せて、厳格なストレステスト・モニタリングにより、外貨流動性リスクを精緻に管理
- 外貨ファンディングに依拠しない非金利ビジネスを成長領域として注力、収益構造の転換を更に推進



\* BK(含む海外現地法人、国内ブック分・他カンパニー分)、管理会計、中銀預金を含まず

## 新たな成長領域への取組み



### アジアの成長取込み

- アジア域内外のトレード/キャピタルフローの捕捉
- 非日系MNC:トランザクションバンキング収益拡大

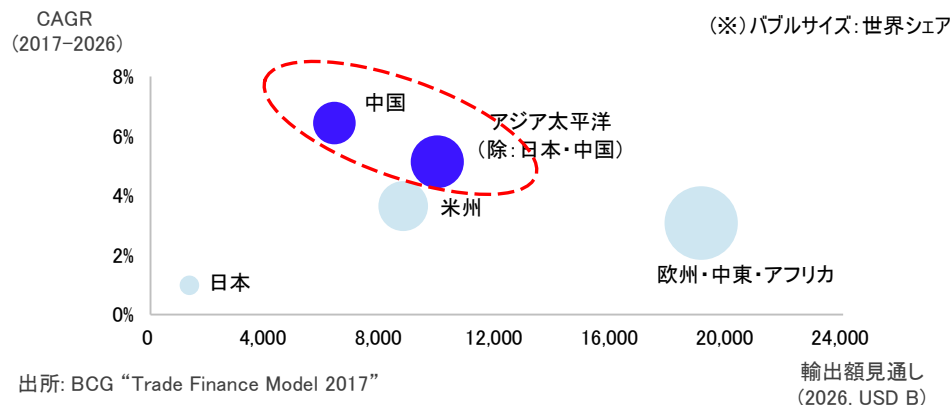
### 米資本市場の「深み」取込み

- 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
- Non-IG: 市場消化を前提としたLCM/DCM/ECMの選別的取組み

# 重点戦略: アジアの成長取込み

## 地域別の貿易量見通し(2026年)

- 成長著しいアジアにおいては、域内外のトレードフロー増加により、収益機会拡大が見込まれる



## アワード受賞実績



GLOBAL TRADE REVIEW, Leaders in Trade  
Best trade finance bank in East Asia & the Pacific

- トレード分野の 商品開発力、きめ細やかな導入サポート体制
- アジア各国の有力企業からのニーズに応える 案件組成力



THE ASIAN BANKER, Transaction Banking Awards  
Best Asian International Transaction Bank in Asia Pacific

- 全体収益に対する、アジアトランザクション収益の寄与度
- メコン地域での高いプレゼンス



EUROMONEY Cash Management Survey (non-FI)  
Market Leader in Japan

- 資金管理サービス分野での 商品・サービス提供力

## トランザクションバンキング業務の更なる高度化

- みずほのグローバルネットワークと、強固な顧客基盤を活かし、ケイパビリティの抜本的強化、顧客層の更なる拡大により、安定的なビジネス基盤をアジアに構築

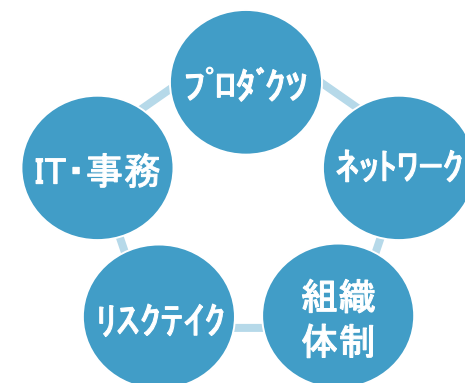
みずほの強み

更なるケイパビリティの強化

グローバルな  
ネットワーク

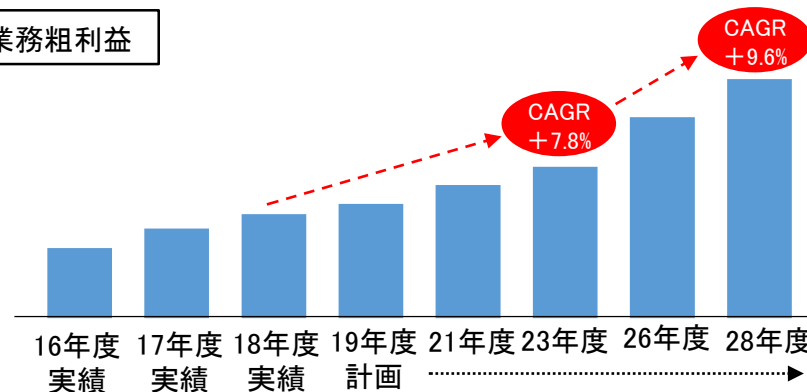
強固な  
顧客基盤

アジアにおける  
トラバンプラットフォーム



## アジアトランザクションバンキングの収益計画

業務粗利益





# 重点戦略：米資本市場の「深み」取込み

## 北米資本市場の取組状況

- RBS資産買収後に大きく成長、米銀に次ぐプレゼンスを確保したIG DCMビジネスの強みをベースに、顧客基盤の拡大とプロダクツ拡充により北米資本市場の「深み」を取込み

2006年

FHCステータス取得。社債、株式等の引受・販売開始

- ✓ カバレッジの銀証兼職
- ✓ IGフォーカス戦略（S30/50戦略、G300戦略）の中で、貸出を起点としたDCMクロスセルを推進

2015年

米国RBSから貸出等資産と人材を承継

- ✓ 顧客基盤拡大、IG DCMのプレゼンスも大きく伸展
- ✓ IG DCMで米銀に次ぐプレゼンスを確保

今後の取組

- ✓ IG DCMビジネスは安定領域として取組継続
- ✓ 市場消化を前提とした、HY LCM・DCM/ECMの強化
  - 継続的に人材・機能を拡充
  - 厳格なプロセスでの選別的採上げ
  - 予兆管理・リスク管理体制の高度化

## みずほの強みとマーケット・ポテンシャル

### IG DCM リーグテーブル(みずほ顧客)

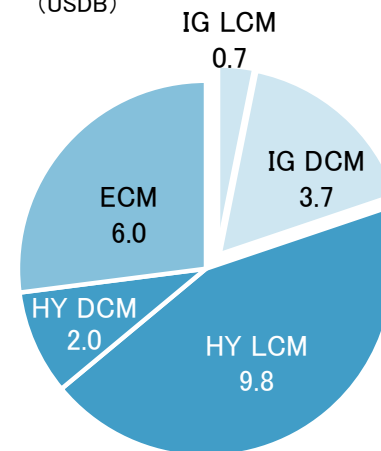
フィーペイヤー上位200社の内78%と取引

| Rank | Bank           | Share |
|------|----------------|-------|
| 1    | BAML           | 13.6% |
| 2    | JPMorgan       | 12.4% |
| 3    | Citi           | 10.1% |
| 4    | Mizuho         | 8.8%  |
| 5    | Wells Fargo    | 7.5%  |
| 6    | Barclays       | 6.8%  |
| 7    | MUFG           | 6.7%  |
| 8    | Morgan Stanley | 6.0%  |
| 9    | Goldman Sachs  | 5.9%  |
| 10   | Credit Suisse  | 4.6%  |

(出所) Dealogic、リーグテーブル: Deal value base in 2018

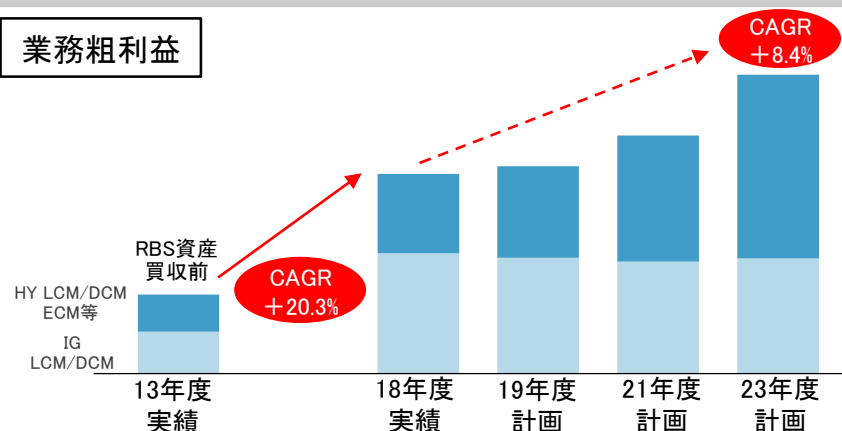
### 米国のフィープール

(USDB)



## 米資本市場の収益計画

業務粗利益

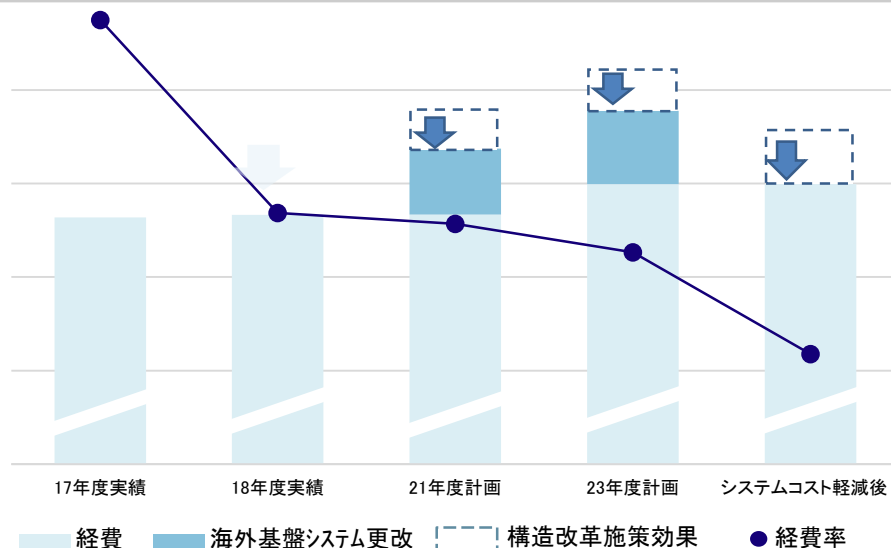


# 重点戦略:コスト構造改革／選択と集中

## コスト構造の抜本的改革

- 各地域のビジネス特性に応じて、業績に連動した報酬制度の拡充等、コストの変動費化を加速し、トップラインボラティリティへの耐性強化
- 固定費は、「コスト構造改革」施策で、経常的なコストも含め抜本的に削減。海外基盤システムの償却負担軽減後の加速度的な収益性の改善を展望
- ✓ ミドル・バック・内部管理・IT機能に関し、同一国内の集約に加え、地域・グローバルベースでの再配置/効率化
- ✓ ロボティックス等テクノロジーの活用・自動化を通じた業務量削減

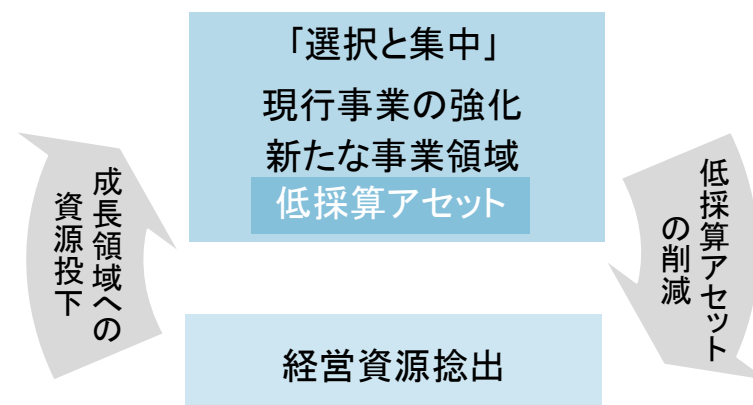
経費の推移\*1



\*1: 為替影響控除後、ドルベース、経費率は一時収益等調整後

## 選択と集中

- 顧客軸・プロダクト軸・地域軸で、採算性の観点から、事業ポートフォリオ戦略を随時見直し
- 低採算アセットの削減を通じた経営資源の捻出と、他の成長領域への資源投下を加速



## 低採算アセット削減 前中計 実績

(RWA、億円)

概数、GCC管理ベース

|                  | 計画<br>(16/3末→19/3末) | 実績     |
|------------------|---------------------|--------|
| 非日系              | △3,000              | △6,000 |
| 日系               | △4,200              | △3,500 |
| プロジェクト<br>ファイナンス | △1,600              | △3,500 |

グローバルマーケットカンパニー

# 5カ年経営計画の骨子

## 課題・環境認識

### セールス&トレーディング業務

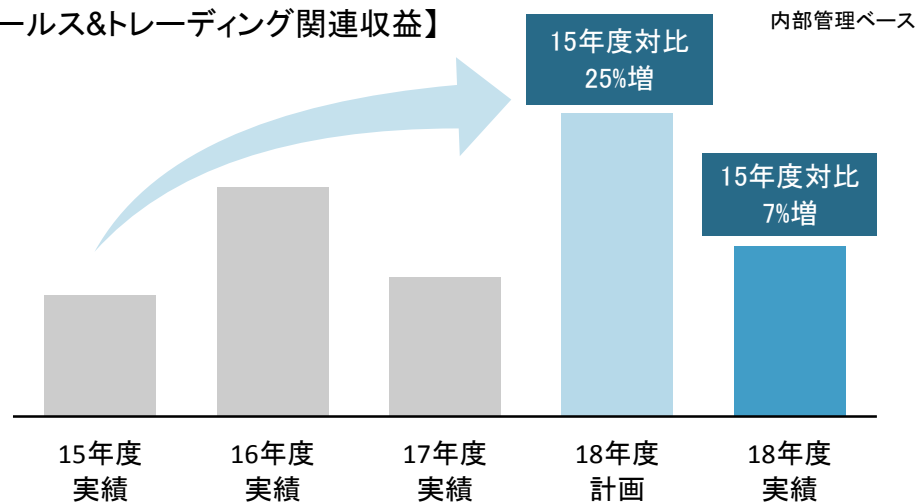
- グループ体系的なビジネス推進体制の構築によりシナジーを発揮
- YCCを受けたボラティリティ低下に伴うフロー減少やグローバルな金融規制強化、金融市場における電子化やAIの隆盛を背景に、市場構造変化への対応が必要

### バンキング業務

- 金融危機後の金利低下局面、アベノミクス以降の株価上昇局面での適切な運営により収益を確保
- 長短スプレッドの縮小や、評価損の拡大を受けて、有価証券ポートフォリオの再構築に着手

### KPIの達成状況

【セールス&トレーディング関連収益】

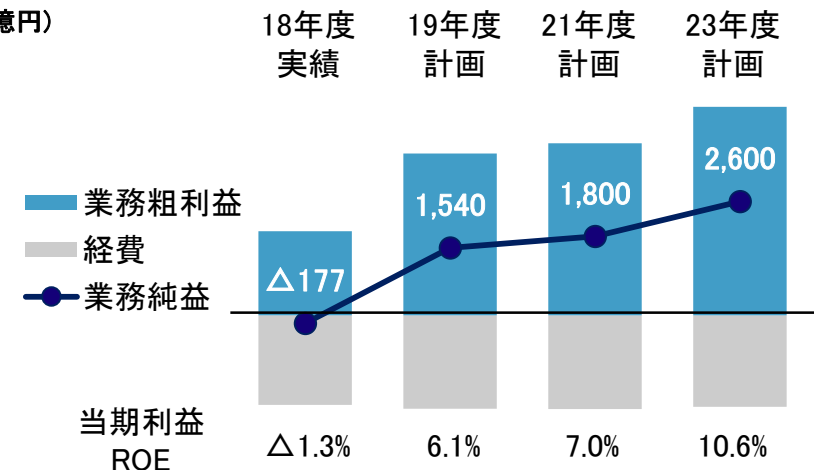


## 基本方針と重点戦略

- 安定的なバンキング運営やメリハリあるS&T運営の実現と、市場を通じた様々な仲介機能の発揮と顧客への多様な価値創造を実現
- アセットアロケーションとプロダクトラインナップ、経費構造の最適化による安定収益基盤確立に取り組むとともに、リスクアペタイトの異なる投資家に最適な投資機会を提供し、市場に精通するパートナーに

### 収益計画\*

(億円)



\* グループ合算、管理会計(19年度ルール)  
18年度実績は19年度管理会計ルールに組み替えて算出、計画値は概数

# 5カ年経営計画におけるビジネス・収益構造の方向感

GMCの  
実現すべき姿

多様な仲介機能を発揮する市場に精通したパートナー

“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”

## セールス&トレーディング

方向感

- ・グループ内連携深化を通じた投資家ビジネスの確立
- ・商業銀行モデルで培った強みの活用
- ⇒ 市場参加者間の資金好循環の実現



ヘッジニーズ

FX  
JPY

FX  
アジア

Rates  
JPY

Rates  
USD

Equity  
Japan

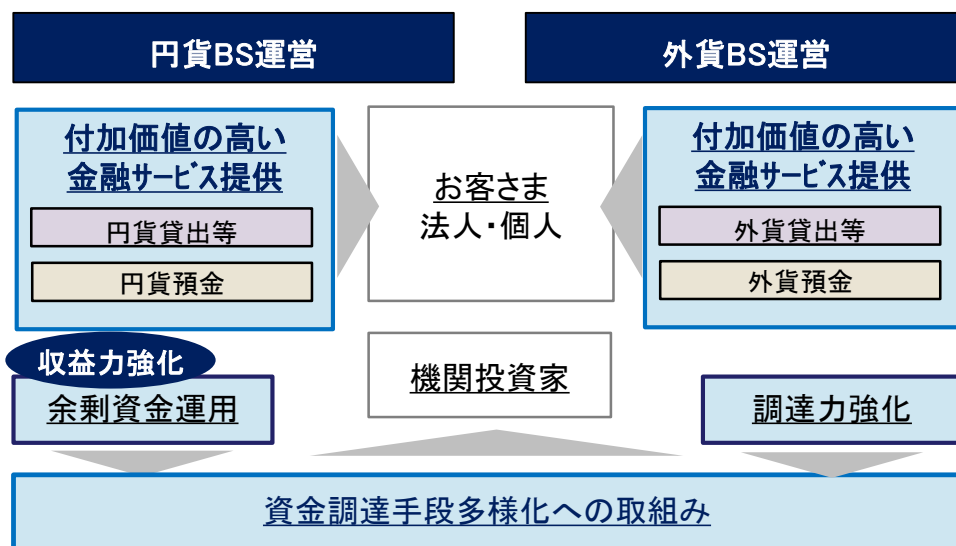
Equity  
US

- ✓ 競争力のあるプロダクトへの特化・グローバル運営の徹底
- ✓ テクノロジーの活用等による持続可能な経費構造への転換

## バンキング

方向感

- ・対顧客カンパニーとの連携を通じた最適なBS運営
- ・ポートフォリオの含み益化を通じた収益安定化の実現
- ⇒ グループ全体の収益基盤強化への貢献



資金調達手段多様化への取組み

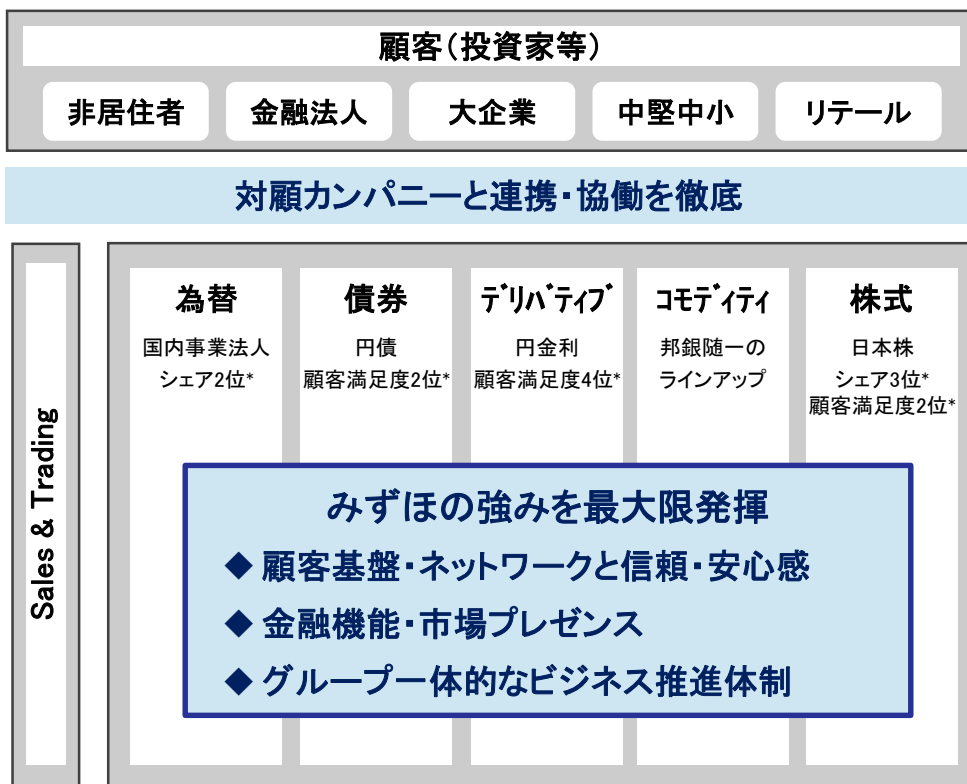
ALM・ポートフォリオ運営の変更

- ✓ 実現益と評価損益のバランスを重視する運営
- ✓ 予兆管理高度化等を通じた運用手法の高度化

粗利の変動に耐え得る経費構造・経費ガバナンス体制への転換

# 5年経営計画における取組み(セールス&トレーディング業務)

## みずほの特長



\*出典: 国内機関投資家を対象としたGreenwich Surveyを元に作成

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

## 基本戦略と主要施策

### 目指す姿

グローバルネットワークとプロダクト提供体制の最適化により、投資家と投資家、発行体と投資家を繋ぐ多様な仲介機能

### 市場メカニズムに精通するパートナー

- リスクアペタイトの異なる投資家に最適な投資機会を提供
- エクイティデリバティブ等を用い、新たな顧客ニーズに対応

### グローバル運営の徹底によるS&Tの強化

- 金利・為替のリスクブック集約やコスト削減により収益性向上
- 現物取引の強みを活かしたデリバティブのシェア向上
- 日本円・米ドルのプレゼンスを更に高めるため、ドル円FX24時間運営やE-Platform等の施策に集中的にリソースを投入

### 顧客基盤・グローバルネットワークの活用

- 事業法人のディールフローと、投資家の多様なリスクアペタイトとをマッチングさせる仲介機能を更に強化
- クロスリージョナルな商流・投資家マネーフローを捕捉し、安定領域の拡大とともにアップサイド収益を追求

# 5カ年経営計画における取組み(バンキング業務)

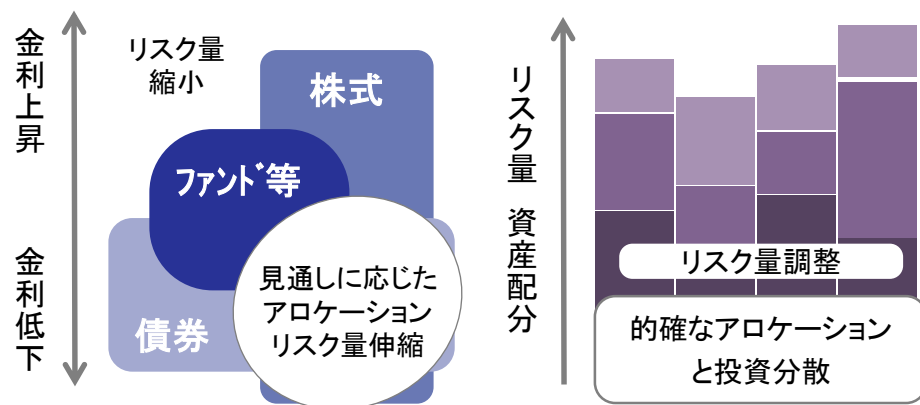
## みずほの特長

### <みずほ>のポートフォリオ運営の考え方

市場環境を踏まえた金利・株式・クレジット投資への最適な投資分散を徹底した、機動的なアセットアロケーション

### 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



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

## 基本戦略と主要施策

### 目指す姿

実現益と評価損益のバランスを重視しつつ、機動的なアセットアロケーションも活用した、ALM・ポートフォリオ運営の高度化

### リスクテイク力の向上

- ポートフォリオの健全化によるリスクテイク力強化を通じ、安定収益基盤を再構築
- アロケーションの現状やベンチマーク対比パフォーマンスの分析高度化等を通じたポートフォリオ運営の強化により、アップサイド収益を追求

### 実現益と評価損益のバランス重視

- 実現益と評価損益のバランスを一段と重視した運営を実践しつつ、収益ボラティリティを抑制
- 将来的に「含み益を維持する運営」への転換を展望

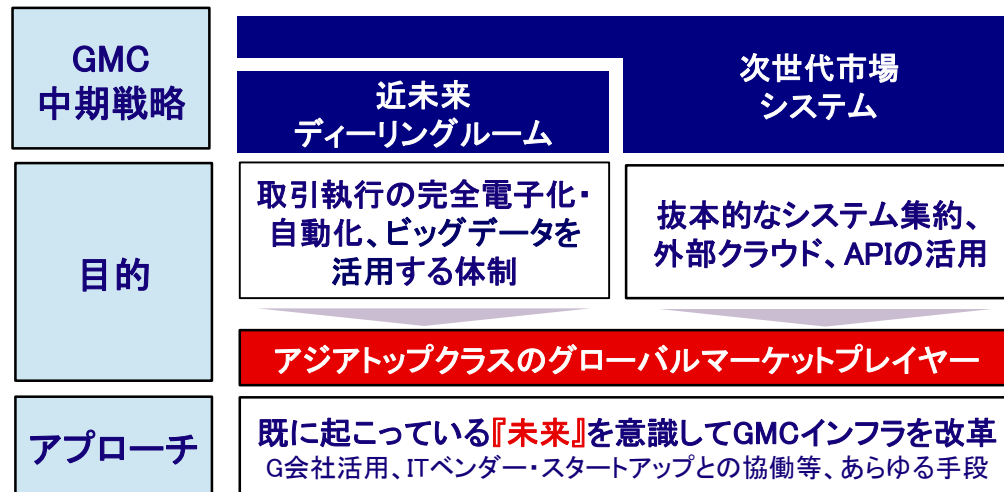
### 意思決定プロセス高度化・予兆管理強化

- デジタライゼーションを通じて、意思決定プロセスを高度化
- 外部知見やAI・DI等先進的テクノロジーの積極的な活用により、強みである予兆管理を更に強化

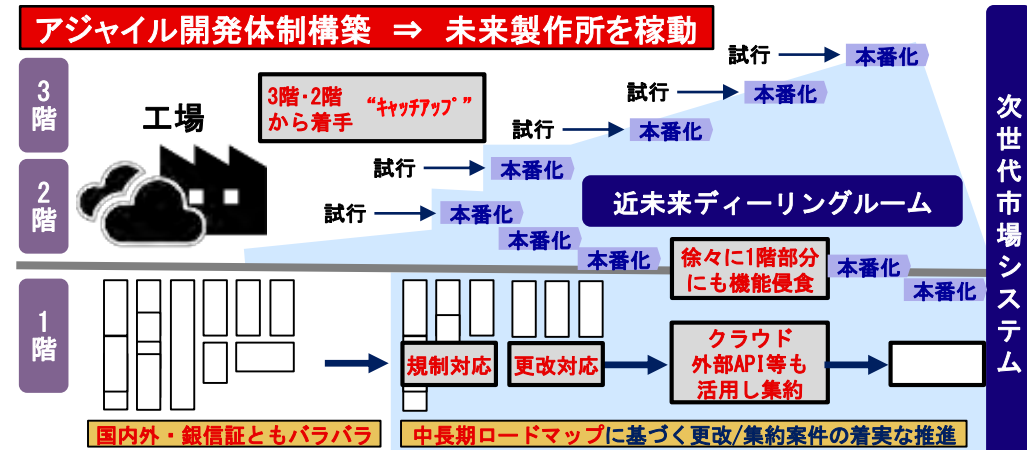


# 5カ年経営計画における取組み(未来化プロジェクト)

## 未来化プロジェクトとは



## クラウド開発工場(未来製作所)



## データ蓄積基盤(データレイク)の構築



## 中長期ロードマップに基づくインフラ整備

### 市場系システム一元化の推進

- 新勘定系システム(MINORI)への移行と同時に、商品・機能毎に並存していたBK国内市場系システムの一元化を実施済
- TBのMINORI移行後には、BK/TB国内市場系システムの一元化によるエンティティを跨いだ効率的な運営を展望
- 国内外で乱立するシステムの集約・クラウド化・軽量化による保守・ランニングコストを削減

大規模データがアドホックに利用可能となり、AI・活用をより広げやすい形に



# グローバルマーケットカンパニーにおける先進的な取組み事例

## 〈みずほ〉の市場クレジット管理関連業務を集約

- 〈みずほ〉の市場クレジット管理関連業務を集約し、ノウハウを蓄積しつつ効率化を徹底すべく、2019年4月にクレジットマネジメント室を新設。邦銀初で2017年に設置したCVA室をXVAチームとして再編し、XVAリスク全体の適切なコントロールを通じ、デリバティブ市場の健全な発展とお客さまのニーズ充足に貢献していきます

XVA: OTCデリバティブにおけるクレジットリスクの評価調整であるCVA/DVAやファンディングコストに係るFVA、清算機関に差し入れる当初証拠金 (Initial Margin) に係るMVA(もしくはIM-VA)、規制資本コストに係るKVA等の総称

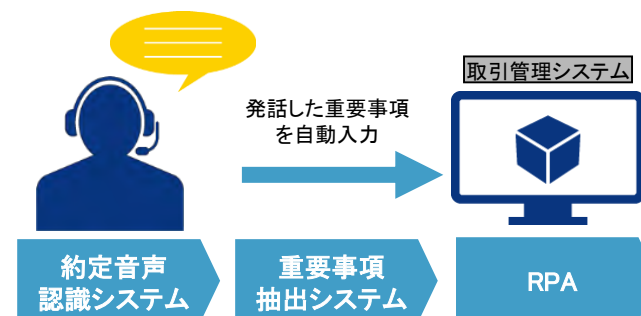
## RPA(ロボットによる自動化)による業務効率化

- みずほ情報総研の提供する、定型業務を自動化し業務効率化を実現する独自のRPAツール「LuPa」等を活用
- 各部署毎に推進担当者を設定し、現場に密着したRPA定着化を推進。2017年度 of 取組み開始以降、各種RPAの活用により累計約30,000時間(年換算)以上の業務削減を達成



## テクノロジーを活用した音声入力システムの共同開発

- NTTコミュニケーションズ株式会社と、音声認識処理技術、テキストマイニング、RPAを活用した市場商品の取引データ入力を自動化する業務効率化ツール「音声入力システム」を共同開発
- 市場慣行となっている用語や言い回しの登録、モデルのチューニングにおいて相互に連携することで、市場で取扱う多様な商品や複数の取引管理システムに対応。2019年3月からみずほ銀行における市場バンキング業務での利用を開始し、全取引のうち約7割に及ぶ取引について、取引データ入力を自動化し、業務効率化を実現



アセットマネジメントカンパニー

# 5カ年経営計画の骨子 ①

## 前中計の振り返り

### 成果

- グループ内に分散した運用機能を統合し、**アセットマネジメントOneを発足**
- 公私募投信ビジネスにおいて残高を着実に積上げ ①
- 年金・販売会社のお客さまからの高い評価を獲得 ②
- コストシナジーを活かし、**経費率を低減** ③

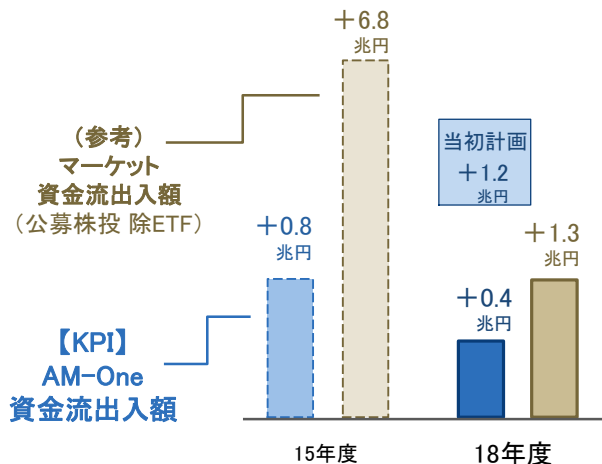


### 課題

- お客さまの資産運用ニーズに応える**多様な商品ラインナップ・運用力の向上**
- 販売会社に対する一層のサポートを通じた**人生100年時代の資産形成支援**
- 効率化・先進性の追求によるコストリターンの更なる向上

### 前中計KPIの達成状況

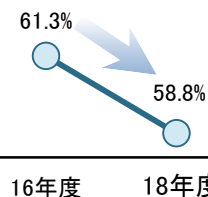
#### 公募株式投資信託 純増額 ①



#### 顧客評価 ②

R&I  
「投信会社満足度調査」  
総合評価 **1位** (18年10月)

#### 経費率\* ③



## 課題・環境認識

### 環境変化

少子高齢化・  
長寿命化

ライフスタイル  
の多様化

低金利環境  
継続

### 顧客ニーズの変化

個人

- 将来に向けた自助努力による資産形成の本格化
- 健康寿命長期化によるシニア層運用ニーズ

機関投資家・  
年金

- 運用難による投資の多様化ニーズが引き続き旺盛
- 年金制度設計ニーズの多様化

### 今後求められるもの

人生100年  
時代の  
資産形成  
サポート

高付加価値な  
運用力

年金多様化への  
コンサルティング力

\* AM-One 経費率。過年度実績は19年度管理会計ルールに基づき算出

## 5カ年経営計画の骨子 ②

### 基本方針と重点戦略

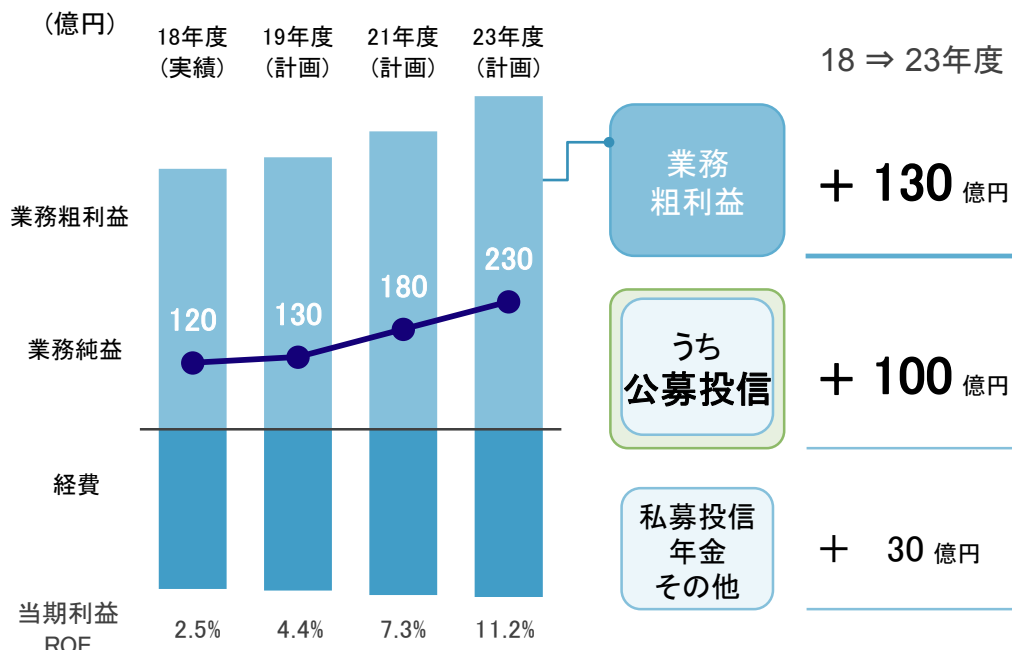
#### 基本方針

- 顧客の中長期志向の資産形成サポートによる  
国内金融資産活性化への貢献
- アセマネビジネス本来の高い資本効率への構造転換

#### 重点戦略

- 運用力・ソリューション提供力を強化しアセマネ機能の  
付加価値を高めることで、変遷していく顧客ニーズへ  
グループ一体で対応
- イノベーション・業務プロセス変革、PMIを通じて  
効率性・先進性を追求

### 収益計画\*



### 収益計画達成のための鍵



\* グループ合算、管理会計(19年度ルール)、概数  
18年度実績は19年度管理会計ルールに組み替えて算出、特殊要因控除後

# 計画達成のための鍵： 公募投信への取組み ①



## AMCの強み

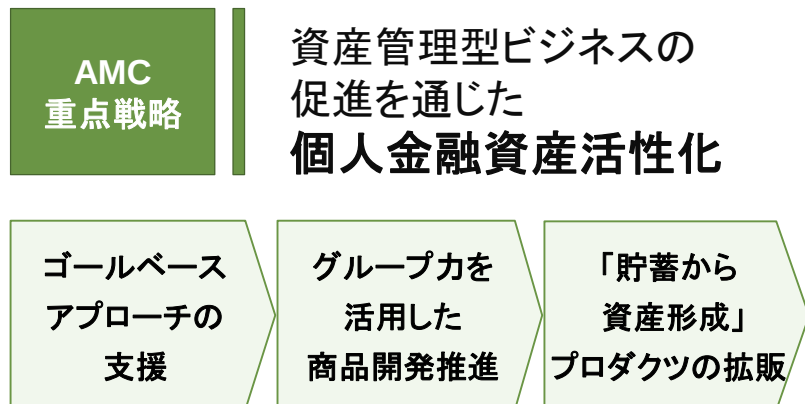
AM-One を核とした資産運用サービスの提供



顧客からの高評価

👑 R&I 「顧客満足大賞2019」 投信販売会社部門 **1位** (19年5月)

## 重点戦略



AUM  
増強

## 強み 販売会社サポート体制

業界最大規模

AM-One  
投資信託営業本部

200 名

①社内スタジオの活用

②Oneフォーラム(販社専用Webサイト)



動画で伝える



カスタマイズ情報提供

③V-CUBE展開(Web会議)

④Oneチャンネル(動画コンテンツ)



機動的なセミナー開催



市況をタイムリーに

## 重点戦略

ゴールベースアプローチの支援



ゴールベース営業の浸透支援

GB営業  
支援ツール  
ゴール設定  
運用プラン

販売員研修  
スキル  
知識

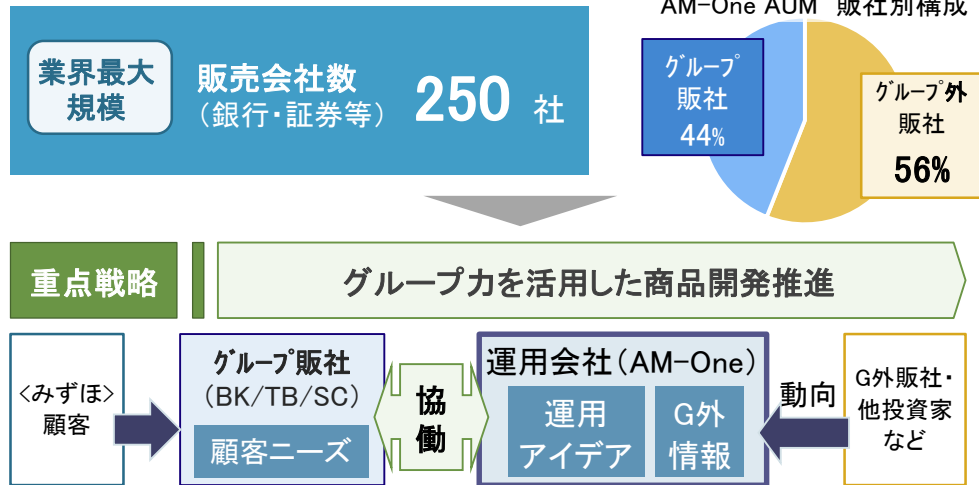


個人の  
お客さま

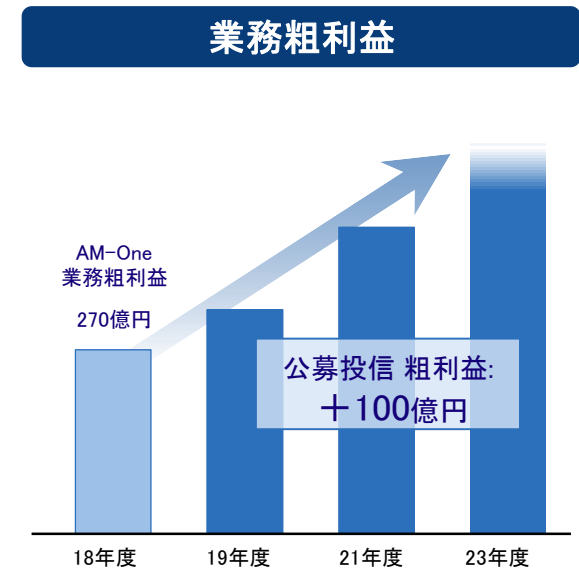
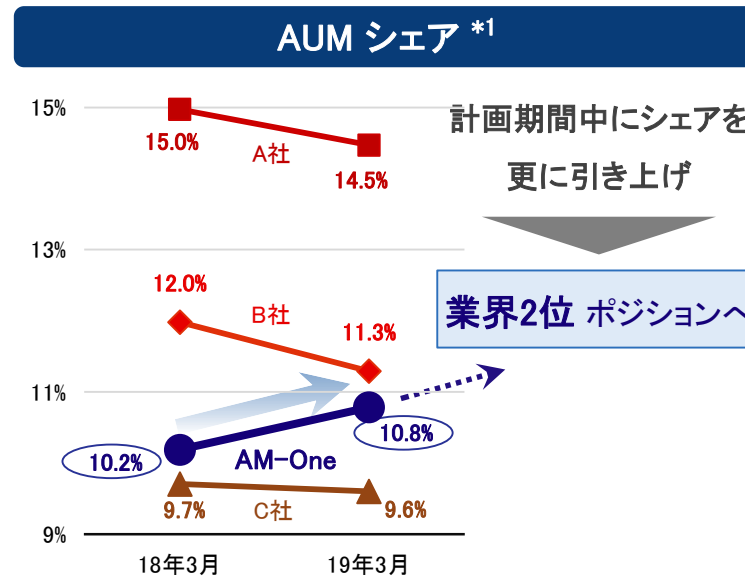
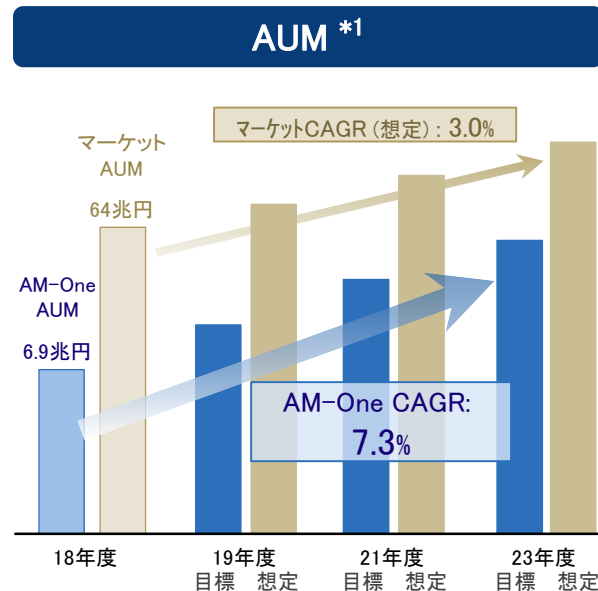
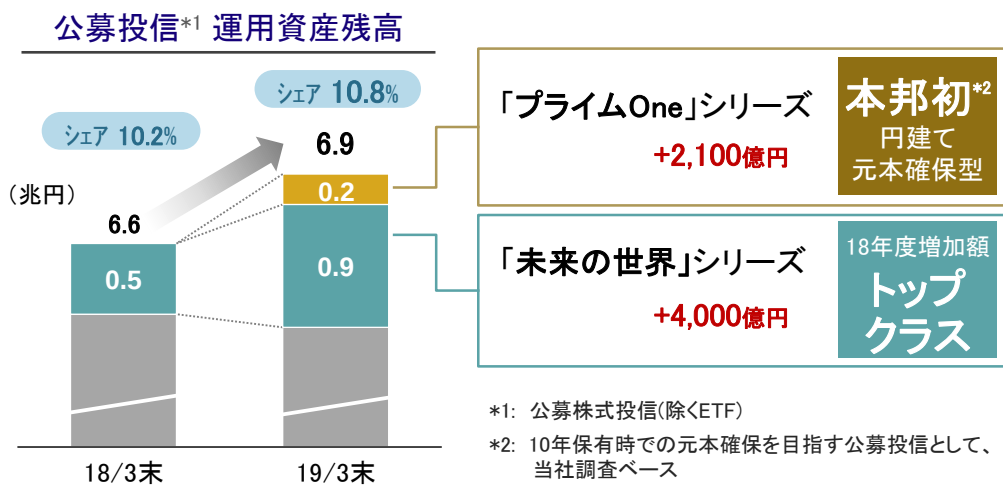
# 計画達成のための鍵： 公募投信への取組み ②



## 強み グループ内外販社基盤



## 強み 商品開発力



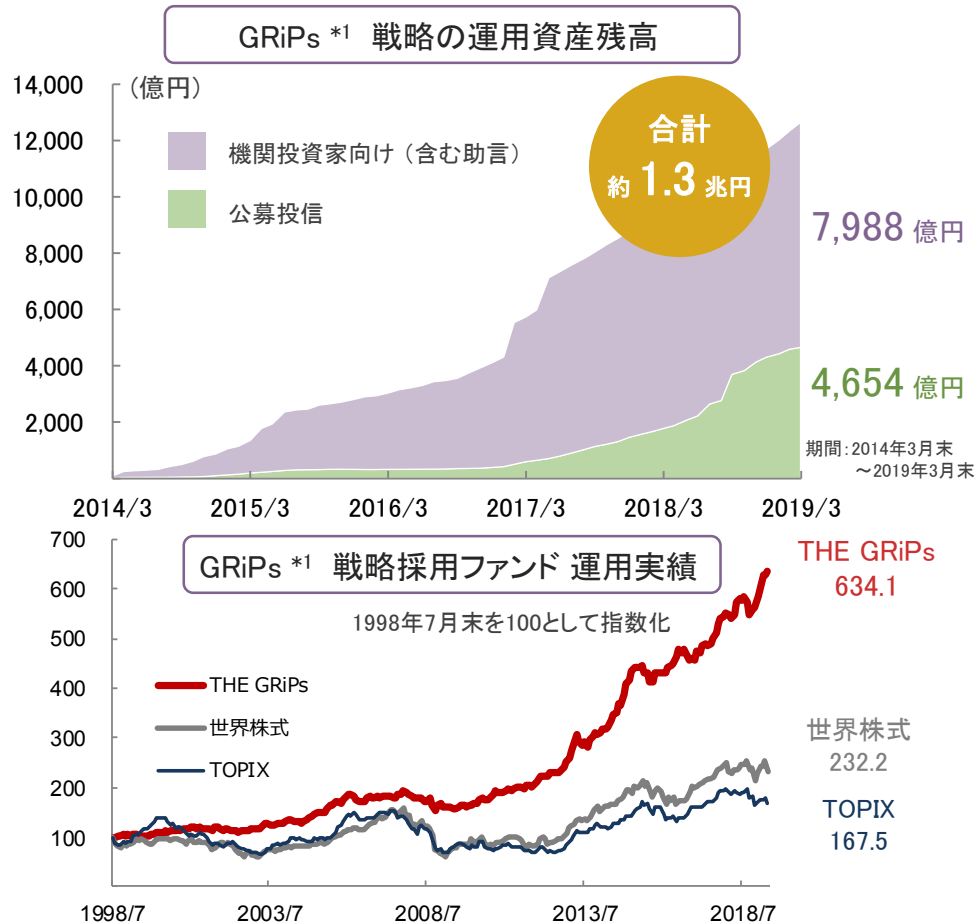
# ビジネス構造改革： 運用力の強化



強み

## 年金で培ったアセットアロケーション能力

高付加価値な運用戦略を個人向け投信ビジネスにも展開



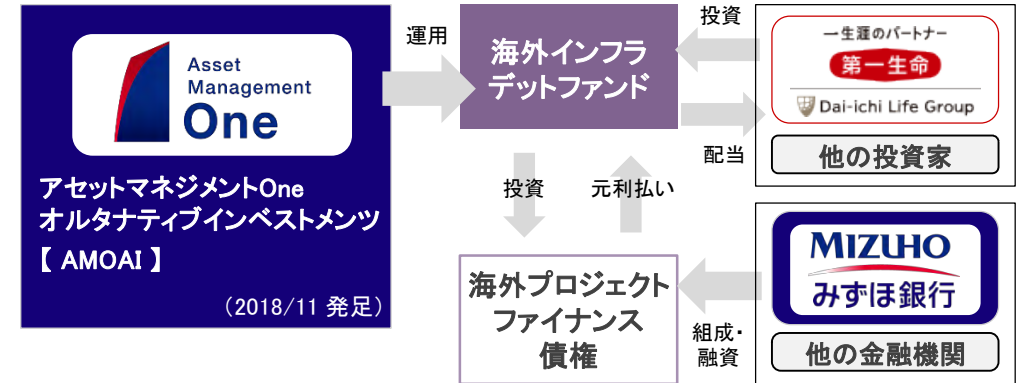
\*1: GRiPs …グローバル・リスクファクター・パリティ戦略。運用資産をリスクファクターベースに分解し、ポートフォリオの分散を図る点に特徴



強み

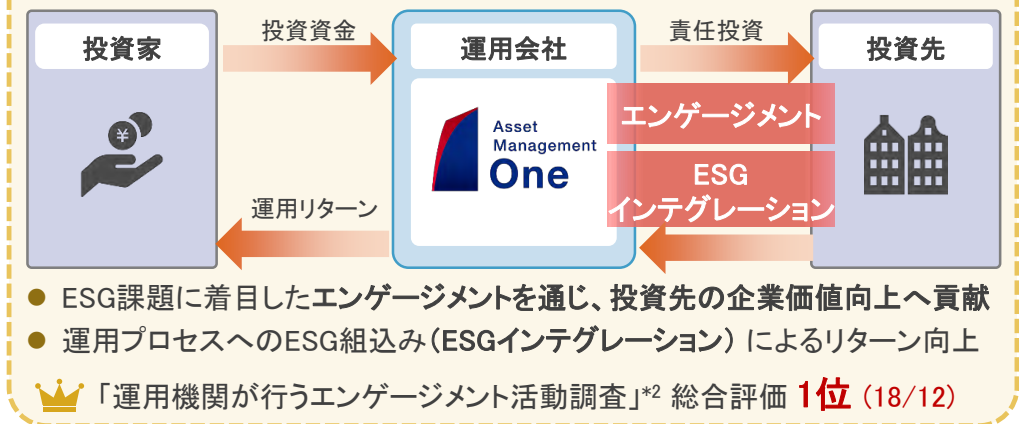
## オルタナティブ運用能力

投資家に多様な投資機会を提供、グループ金融仲介機能の深化へ



強み

## ESG・責任投資への取組み



\*2: 資産運用会社（バイサイド）101社のうち、エンゲージメント活動の評価が高い運用会社について、東証一部上場企業IR担当へのアンケートにより調査。2018年 みずほ総研 実施



# ビジネス構造改革： 年金コンサルサーサービス強化



年金基金・法人

個人

DB

企業型DC

iDeCo

DB法 省令改正による  
DBガバナンス強化ニーズの高まり

DC法改正による  
資産形成ニーズ・投資教育サポートニーズの高まり



強み

BK・TB一体での年金総合コンサルティングアプローチ



強み

多様なチャネルによるアプローチ

フィデューシャリー  
マネジメント

制度アドバイザー (仮称)

資産運用の意思決定に  
係る実務運営をサポート  
(意思決定機関設置、  
運用委託先・運用商品等)

既往の年金制度  
アドバイザー業務を  
退職給付全般に拡張

年金業務信託 (仮称)

- 年金制度運営に係る意思決定業務のサポート
- 年金基金の固有業務の受託

継続投資教育の推進  
ゴールベースアプローチ

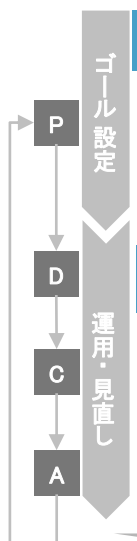
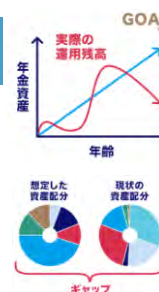
ライフプランシミュレーション

・ライフイベントと退職金、  
年金受給の予測値を用いて  
将来の必要資金を明示



SMART FOLIO  
<DC>

・ロボアドバイザーが最適な  
ポートフォリオを提案  
・運用状況に応じて、  
ポートフォリオ見直し提案



DC投資教育の支援

加入者の利便性向上

みずほチャネル

職域

店頭

運用商品説明解禁  
(19/7~)

BK営業店  
440 店舗



提携チャネル

イオン銀行  
(17/7~)

JAバンク  
(19/4~)

140 店舗

170 団体

iDeCo獲得基盤の拡大



# 財務構造の改革と経営基盤の強化



## コストリターンの更なる向上

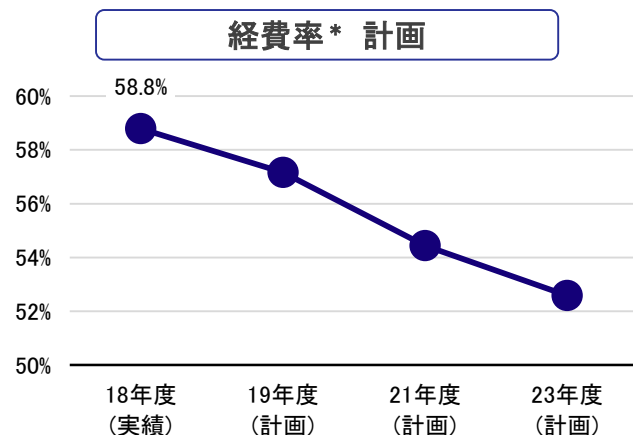
### 業務粗利益

- ビジネス構造改革を通じ、トップラインを極大化

### 経費

- 物件費・人件費の変動費化を進め、より筋肉質な事業構造へ
- デジタルイノベーションによる自動化・効率化と先進性の追求

⇒ 経費率(コストリターン)の更なる向上



\* AM-One 経費率。19年度管理会計ルールに基づき算出

## 人事戦略: アセマネプロ人材確立

- 高い専門性と強い使命感を持ち、持続的に成果を出していくアセマネプロ人材の輩出



### One to One

個々の業務や実績へのきめ細やかな処遇

### Pay for Performance

成果に対する結果責任と公正な評価・処遇

### Market Competitive

人材市場における競争力の強化

## デジタルイノベーション

### イノベーション

### トランスフォーメーション

### 競争業務

運用力 強化

商品開発力 強化

コンサル力 強化

### 非競争業務

ミドルバック効率化

## RPAを活用したミドルバック効率化

- ポートフォリオのリスク分析時間の短縮
- 目論見書や運用報告書、月次レポートの作成・配信業務の短縮



## AI・ビッグデータを活用した運用戦略

- 運用手法の高度化・商品開発



ディープラーニング活用ファンド「ディープAI」



「ビッグデータ活用 日本中小型株式ファンド」

## 社外取締役セッション

# アジェンダ

---

## 1. はじめに

- －坂井新体制の課題

## 2. 5カ年経営計画について

- －2019/3期における一括損失計上の経営としての意義付け
- －5カ年経営計画の構造（第1フェーズと第2フェーズ）

## 3. 5カ年経営計画推進に向けた取組み

- －経営計画を推進する体制の構築
- －徹底したコミュニケーションを軸とした経営運営

## 4. 社外取締役・監査委員会の役割

- －5カ年経営計画のモニタリングに重点
- －内部監査部門、リスク委員会、中核3社の監査等委員会との密接な連携

## 5カ年経営計画を推進する体制の構築

---

1. 戦略子会社トップの現役化
2. 執行ラインの役員スリム化と抜擢人事の推進
3. グループワイドの人材登用、外部人材の活用、育成人事への取組強化
4. グループガバナンスの一層の強化