

【スライドページ1】 くはじめに>

- ▶ 本日はご多忙の中、19年度中間決算説明会にお越し頂きまして誠にありがとうございます。
- ▶ 本日は、中間決算実績についてポイントを絞ってご説明させて頂いた後、本年5月に公表した5ヵ年経営計画の進捗状況についてご説明させて頂きます。
- ▶ それでは6ページをご覧下さい。

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。

略称

本資料における

計数及び表記の取扱い

2

用語の 定義 みずほフィナンシャルグルーブ(FG)、みずほ銀行(BK)、みずほ信託銀行(TB)、みずほ証券(SC) アセットマネジメントOne (AM)、みずほ情報総研(IR)、みずほ総合研究所(RI) リテール・事業法人ガンバニー(RBC)、大企業・金融・公共法人ガンバニー(CIC)、グローバルコーポレートカンバニー(GCC)、グローバルマーケッツガンバニー(GMC)、アセットマネジメントガンバニー(AMC) グローバルブロダクソユニット(GPU)、リサーチ&コンサルティングユニット(RCU)

連結業務純益: 連結相利益 - 経費(除く臨時処理分) + 持分法による投資損益等連結調整

親会社株主純利益: 親会社株主に帰属する当期純利益

2行合算: BK、TBの単体計数の合算値

グループ合算: BK、TB、SC、AM及び主要子会社の単体計数の合算値

カンバニー管理ベース:各カンバニーが集計した管理計数

MIZUIO

2

みずほグループ 持株会社 みずほフィナンシャルグループ リサーチ& ... コンサルティング アセット マネジメント その他主要グループ会社 銀行 信託 証券 みずほ 総合研究所 みずほブライベート ウェルスマネジメント アセット マネジメント みずほ 信託銀行 みずほ銀行 みずほ証券 みずほ 情報総研 One JTCホールディングス*2 (概数) Forbes Global 200 *3 カバレッジ(非日系先) 8割 本邦上場企業 カバレッジ **7割** 中堅·中小企業等 融資先 本邦トップレベルの 顧客基盤 証券総合口座数 個人顧客 180万 2,400万 10万先

JCR Moody's Fitch FG A-A1 A-A+ AA-BK/TB А Α1 Α-AA-ΑА

3

格付一覧

(2019年11月14日現在)

^{*1:}この他にみずほ避行産業調査部、みず団信託銀行コンサルティング部、みずは第一フィナンシャルテクノロジー等で構成 *2:安産管理サービス信託銀行株式会社(TOSB)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、2016年10月1日に設立された銀行時株会社 *3:Forbes Global 2000のうち上位200社(孫〈虫動機関)

2019年度中間期決算総括			
- 決算総括	P. 6	- 資本政策	P. 37
- カンパニー別業績	P.7	- ビジネス構造改革による新たなパートナーシップの構築	P. 38
- P/Lの概要	P.9	- ライフデザインのパートナー	P. 39
- B/Sの概要	P.11	- 事業展開の戦略的パートナー	P. 41
- 連結粗利益	P.12	- 市場に精通したパートナー	P.43
- 資金利益	P.13	- 経営基盤の改革	P. 44
- 貸出金残高	P.15	- 人材・職場	P. 45
- 国内貸出金	P.16	- π・デジタル	P. 46
- 海外貸出金	P.17	- チャネル	P. 47
- 〈参考〉 貸出金の見通し	P.18		
- 外貨ファンディング	P.19	ESGへの取組み	
- 非金利収支	P. 20	- ESGの取組みの軌跡	P.50
- 営業経費	P. 21	- サステナビリティ重点項目	P.51
- 有価証券ポートフォリオ	P. 22	- 環境・社会への取組み	P.52
- アセットクオリティ	P. 25	- ESG評価	P.54
- 海外貸出ボートフォリオ	P. 26	- 役員報酬制度	P.55
- バーゼル規制関連	P. 27	- ガバナンス態勢	P.56
- 2019年度修正計画	P. 29		
- カンバニー別 実績と修正計画	P. 30	Appendix	
		- クレジットカードビジネス戦略	P. 58
5ヵ年経営計画の進捗		- リース戦略	P. 59
- 5ヵ年経営計画の考え方	P. 32	- 個人向けオンラインレンディング	P. 60
- 主要計数	P. 33	- 中小企業句ナオンラインレンディング	P. 61
- 抜本的構造改革の進捗	P. 34	- LINEとの協働	P. 62
- 連結業務純益	P. 35	- J-CoinPay	P. 63
- 経費	P. 36	- サイバーセキュリティ対策	P. 64





【スライドページ6】 <決算総括>

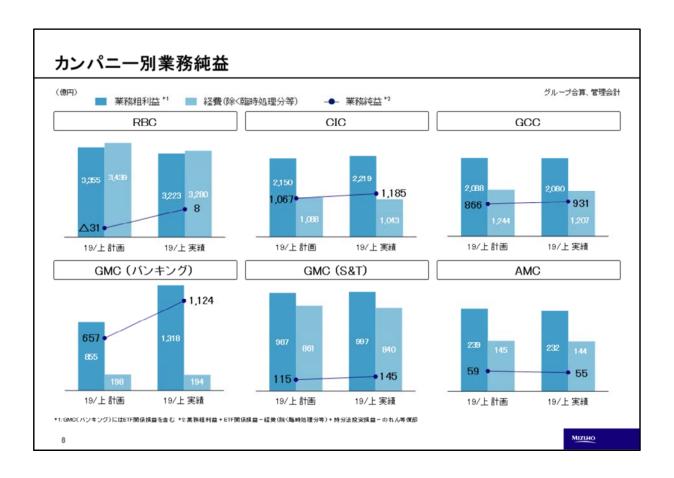
- ▶ 始めに19年度中間決算概要についてご説明申し上げます。
- ▶ 本業の儲けを示す連結業務純益は、海外を中心に顧客 部門が堅調に推移したことや、構造改革への取組みによる経費減少を主因に、ETF関係損益等を含むベースで、3,408億円と前年同期比+99億円の増加となり、年度計画6,000億円に対して、56%の進捗となりました。
- ▶ 与信関係費用は、海外で戻入益を計上した一方、国内リテール部門を中心に一定の費用が発生し前年の戻入益が転じて費用計上となりましたが、予算の範囲内で推移しております。引続き、与信費用の動向には留意して参ります。
- ▶ 株式等関係損益は、政策保有株式の削減等によりETF関係損益等を除くベースで、553億円の利益を計上しております。前年同期比では、前年に計上した大口売却の剥落影響もあり、減少致しました。
- ➤ この結果、親会社株主純利益は2,876億円と、前年同期比△716億円の減少となりましたが、年度計画4,700億円に対しては進捗率61%と、順調に推移しております。
- ➤ CET1比率は、現行規制の除く有価証券評価差額金ベースで10.93%です。新規制・完全適用ベースで8.6%といずれも規制所要水準を上回り、十分な水準を確保しております。
- ▶ 次にカンパニー別業績です。7ページへお進み下さい。

カンパニー別業績

	業務粗利益・		経 費 (除(臨時処理分等)		業務純益*1*2		当期純利益*1		ROE *3	
	19/上	YoY *4	19/上	YoY *4	19/上	YoY*4	19/上	YoY *4	19/上	
リテール・事業法人カンバニー (RBC)	3,223	Δ227	∆3,280	+320	8	+16	△41	△176	-	
大企業・金融・公共法人カンバニー (CIC)	2,219	Δ11	△1,043	Δ9	1,185	△16	1,186	△647	11.69	
グローバルコーポレートカンバニー (GCC)	2,080	+177	△1,207	△51	931	+158	785	+306	12.19	
グローバルマーケッツカンバニー (GMC)	2,315	△63	△1,034	+22	1,269	△41	884	△23	12.69	
アセットマネジメントカンバニー (AMC)	232	△18	△144	△4	55	Δ22	26	Δ7	4.5%	

【スライドページ7】 <カンパニー別業績>

- ▶ カンパニー別業績の状況です。
- ▶ 〈リテール・事業法人カンパニー〉は、個人資産運用が苦戦しましたが、これを昨年度の一時 損失処理効果のみならず、構造改革への取組みなどによる経費削減により打ち返し、業務 純益は前年同期並みとなりました。
- ◇ 〈大企業・金融・公共法人カンパニー〉は、大口の株式配当案件の剥落や新勘定系システムの償却開始等の収益の下押し圧力に対して、買収ファイナンス等、高採算取引を着実に取込み、業務純益は前年並みを確保しました。
- ▶ 〈グローバルコーポレートカンパニー〉は、貸出や証券におけるDCMなどが堅調に推移し、 前年同期比で大幅な増益となり、グループ全体での増益に貢献しています。
- ▶ 尚、RBC・CIC・GCC・AMCの対顧4カンパニーの業務純益の合計は、2,179億円になりますが、これは、マイナス金利導入前の水準を上回っております。
- ▶ 次のページへお進み下さい。



【スライドページ8】 <カンパニー別業務純益>

- ▶ このスライドでは、カンパニー別業績を上期計画値と比較しております。
- ➤ まず全体感ですが、粗利については、RBC以外のカンパニーは比較的堅調に推移し、経費については全カンパニーが計画を上回って削減を進めました。業務純益は、AMC、を除き、いずれも計画を上回る結果となっています。
- ▶ 尚、GMCのバンキング部門は、前年好調だったETF関係損益が減少した一方、米金利の 低下局面を捉えた債券売買益の計上が寄与し、計画を大幅に上回りました。
- ▶ またセールス&トレーディング部門は、内外ともに債券トレーディングが牽引し、略計画通りの進捗です。
- ▶ 続いて2019年度収益計画についてご説明申し上げます。29ページへお進み下さい。

P/Lの概要

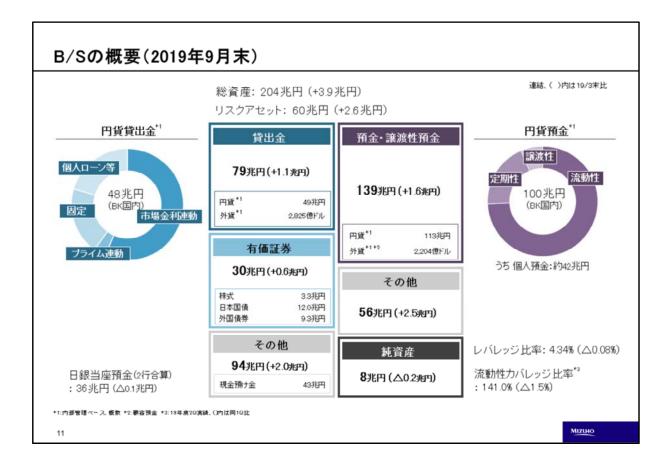
(億円)		2	019年度 上 期			前年同期比	
		FG	BK + TB*	SC連結	FG	BK + TB *	SC連結
連結粗利益	1	10,307	8,571	1,283	+191	+395	Δ 148
資金利益	2	3,766	3,772	△ 37	△ 315	△ 336	+(
役務取引等利益+信託報酬	3	3,038	2,401	514	△ 90	+49	△ 71
特定取引利益+その他業務利益	4	3,502	2,398	806	+598	+682	△ 8
うち国債等債券損益	5	967	967	720	+696	+696	15
営業経費	6	△ 6,705	△ 5,042	△ 1,183	+468	+373	+70
人件費	7	△ 3.089	△ 2.170	△ 571	+260	+196	+4
物件費	8	△ 3,286	△ 2,582	△ 587	+175	+149	+2
税金	9	△ 329	△ 289	△ 24	+33	+27	+
連結業務純益	10	3,488	3,368	103	+577	+685	Δ 82
連結コア業務純益(10-5)	11	2,520	2,401	103	Δ 118	Δ 10	Δ 82
与信関係費用	12	Δ 112	△ 121	10	△ 410	△ 419	+10
株式等関係損益	13	474	458	33	△ 1,025	△ 960	Δ5
持分法による投資損益	14	191	189	0	Δ2	+2	Δ.
その他	15	△ 189	△ 205	△ 2	+74	+64	Δ
経常利益	16	3,964	3,851	142	△ 704	△ 544	△ 12
特別損益	17	△ 50	△ 48	Δ2	Δ 117	△ 117	+13
税金等調整前当期純利益	18	3,914	3,802	140	△ 821	△ 661	Δ 11
法人税等	19	△ 961	△ 946	△ 38	+55	+78	+
非支配株主に帰属する当期純損益	20	Δ 76	△ 56	1	+48	+48	Δ
親会社株主純利益	21	2.876	2,799	103	Δ 716	△ 534	Δ 111

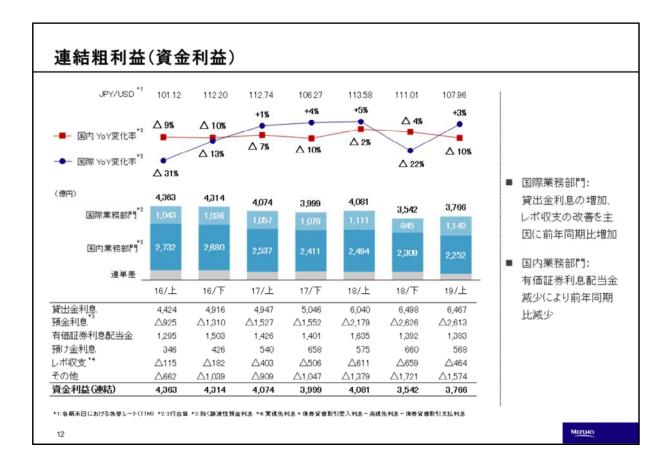
MIZUHO

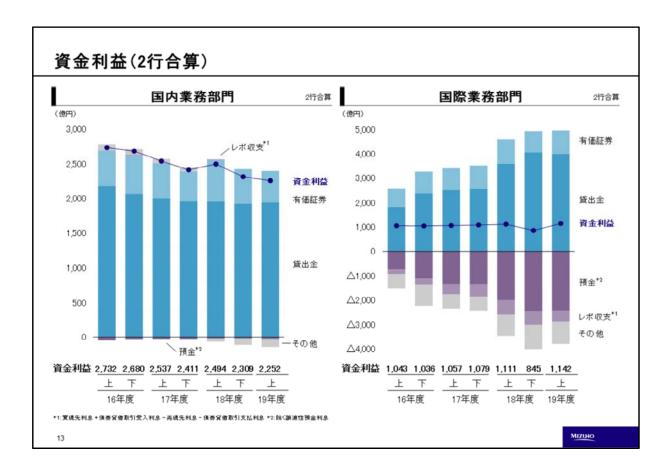
P/Lの概要(傘下会社)

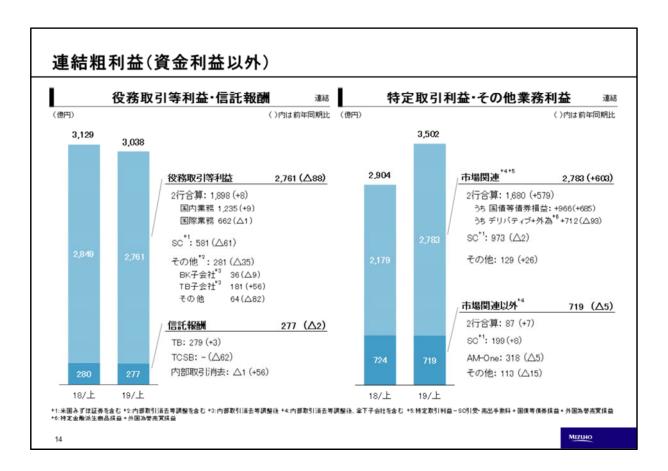
(億円)		BK連	結	TB連	結			SO連	結
		19/上	YoY	19/上	YoY			19/上	YoY
連結粗利益	1	7,764	+326	806	+69	営業収益	22	1,903	Δ 120
資金利益	2	3,633	△ 334	138	△ 2	受入手数料	23	791	△ 52
役務取引等利益+信託報酬	3	1,851	+60	549	△ 10	トレーディング損益	24	536	△ 37
特定取引利益+その他業務利益	4	2,278	+600	119	+82	営業有価証券等損益	25	32	△ 29
うち国債等債券損益	5	855	+610	112	+85	金融収益	26	543	△ 0
営業経費	6	△ 4,551	+356	△ 490	+16	金融費用	27	△ 519	△ 59
人件費	7	Δ 1.921	+179	△ 248	+16	純営業収益	28	1,384	Δ 179
物件費	8	△ 2,357	+150	△ 225	Δ0	販売費·一般管理費	29	△ 1,248	+84
税金	9	△ 272	+26	△ 16	+0	営業利益	30	136	△ 95
連結業務純益	10	3,097	+618	271	+67	経常利益	31	140	Δ 101
連結コア業務純益(10-5)	11	2,242	+7	158	Δ 18	特別損益	32	Δ0	△ 8
与信関係費用	12	Δ 122	△ 420	0	+0	税金等調整前当期純利益	33	140	△ 110
株式等関係損益	13	462	△ 835	△ 4	△ 125	法人税等	34	△ 38	+6
持分法による投資損益	14	189	+2	0	+0	非支配株主に帰属する当期絶損益	35	1	Δ7
その他	15	△ 148	+83	△ 56	△ 19	親会社株主純利益	36	103	Δ 111
経常利益	16	3,594	△ 487	256	△ 57				
特別損益	17	△ 53	△ 122	4	+5				
税金等調整前当期純利益	18	3,541	△ 609	261	△ 52				
法人税等	19	△ 869	+104	△ 76	△ 26				
非支配株主に帰属する当期純損益	20	△ 53	+50	Δ3	Δ2				
親会社株主純利益	21	2,618	Δ 454	180	Δ 80				

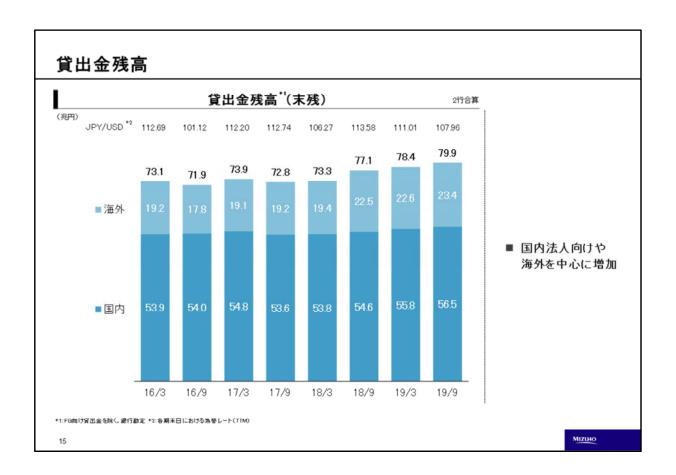
10

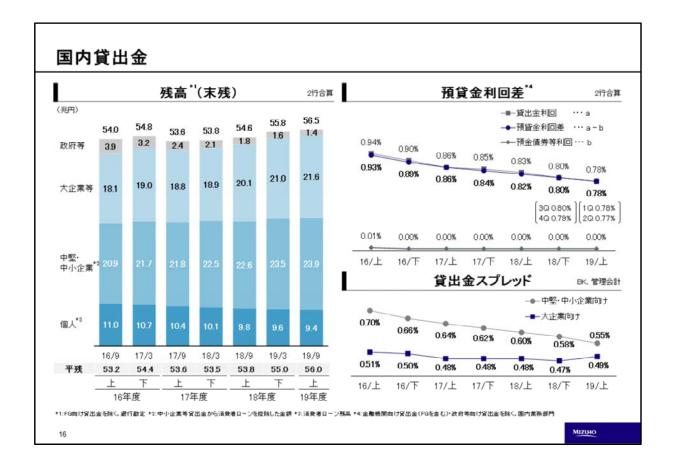


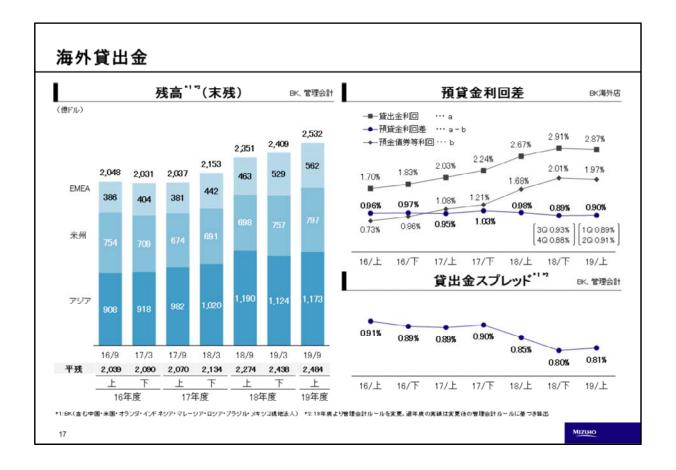


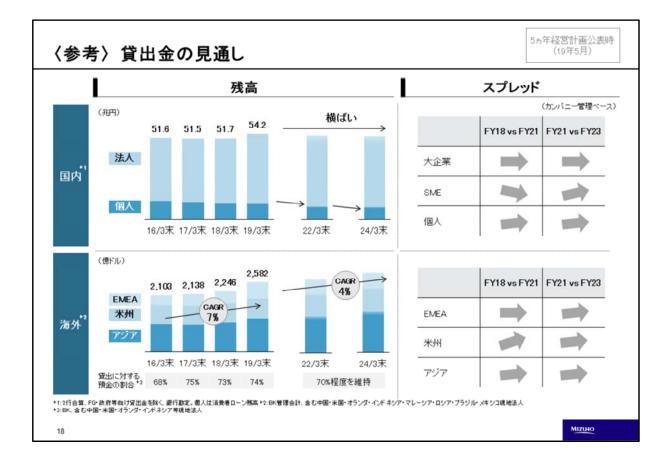


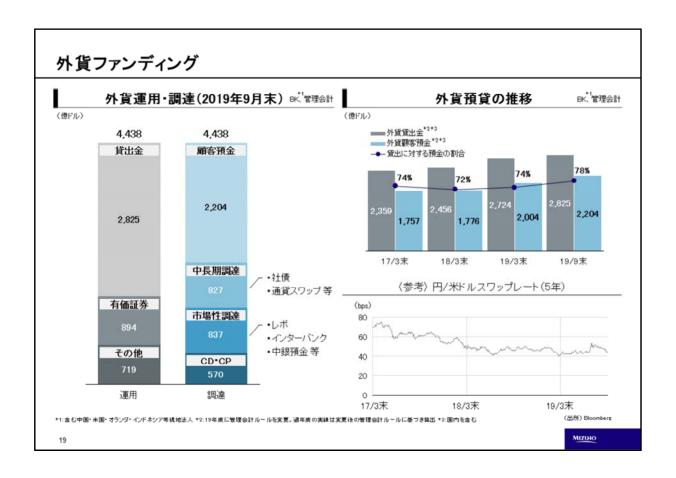


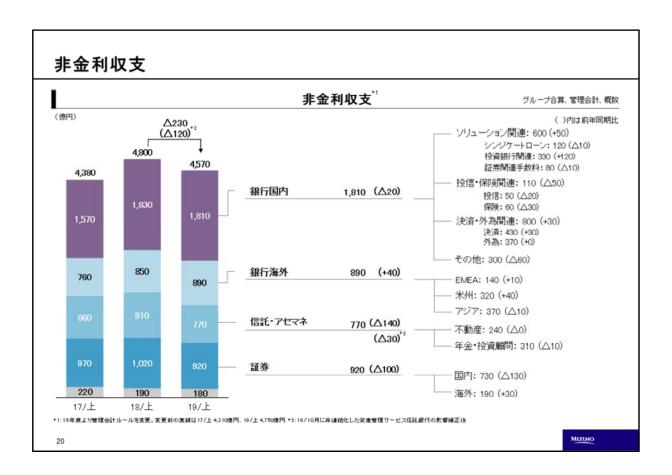


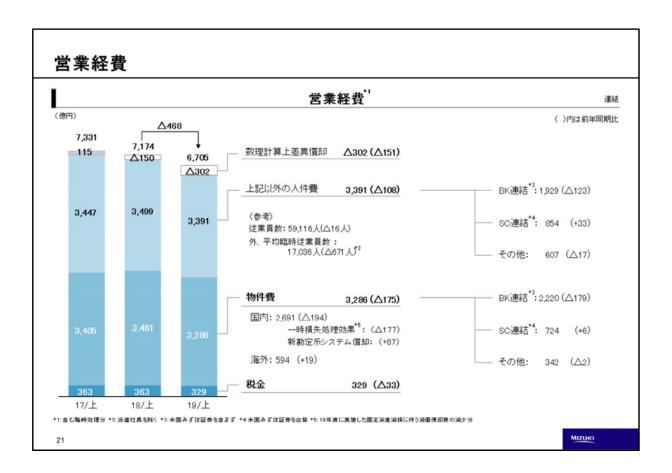


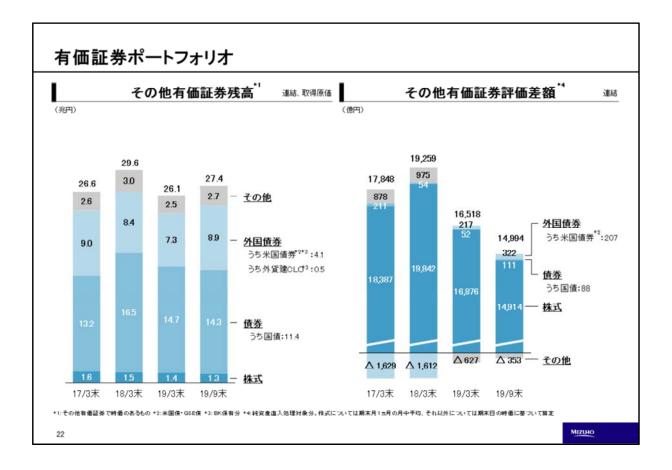


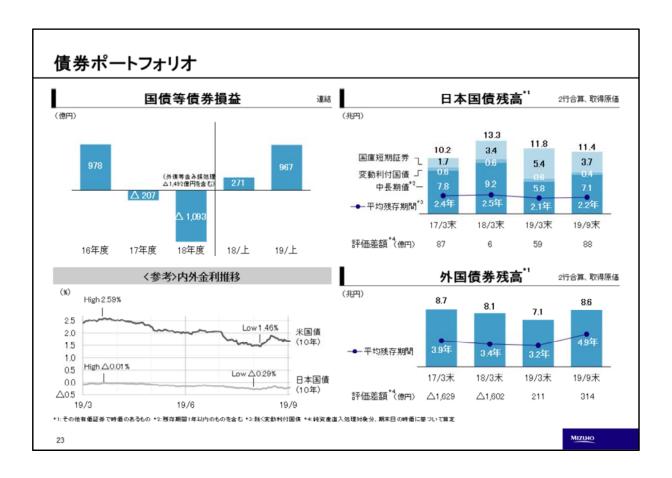


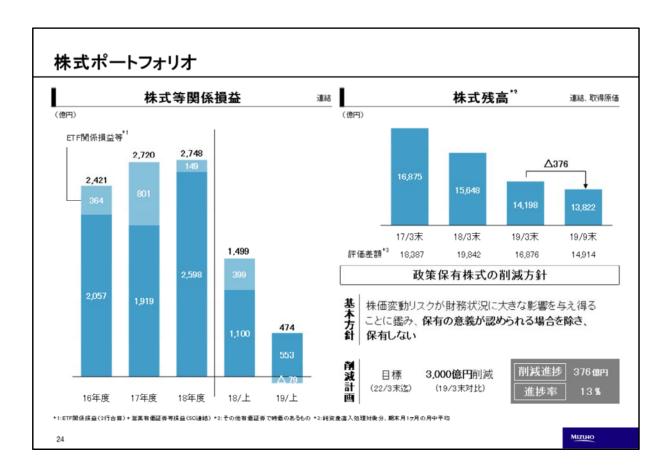


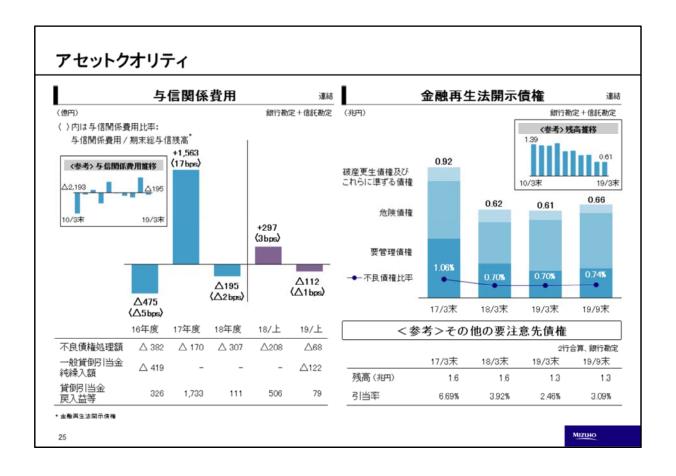


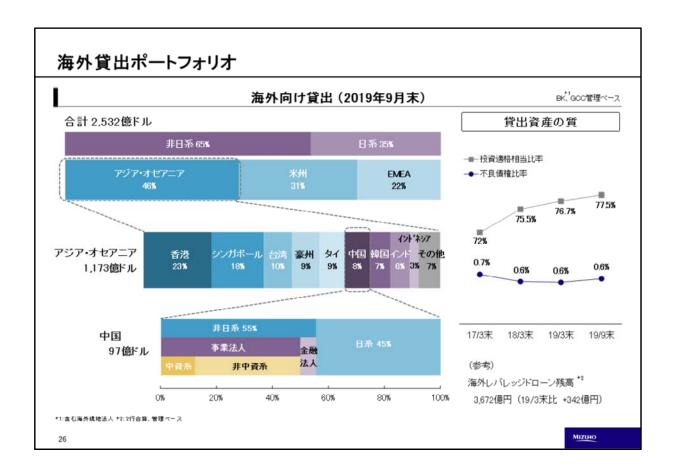


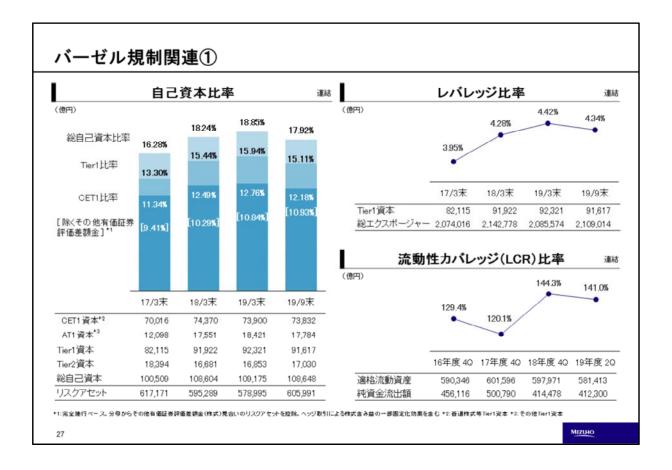


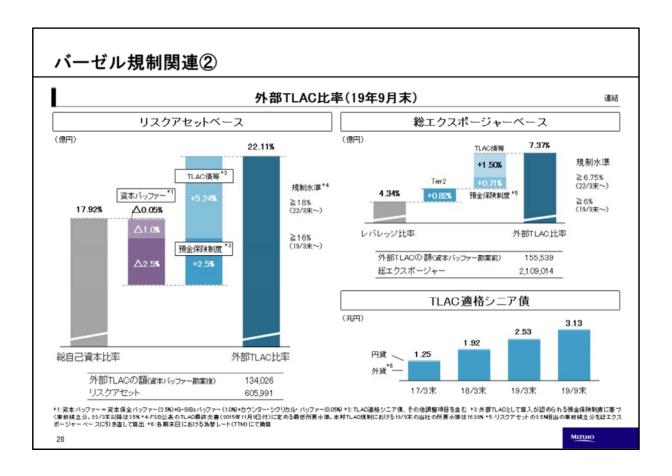












2019年度修正計画

連結	2018年度	2019年度					
(億円)	実績	上期実績	修正計画	当初計画比			
連結業務純益(+ ETF関係損益等*)	4,083	3,408	6,200	+200			
与信関係費用	△195	△112	△600	±c			
株式等関係損益(- ETF関係損益等*) 2,598	553	1,400	△200			
経常利益	6,141	3,964	7,000	±c			
親会社株主純利益	965	2,876	4,700	±c			

- 足許のビジネス・市場環境等を鑑み、 連結業務純益を引き上げ
- 政策保有株式の売却実績等を踏まえ、 株式等関係損益を引き下げ
- 親会社株主純利益は 当初計画4,700億円を据え置き

<計画の前提>

為替相場(ドル円)

2行合算	2018年度		2019年度				
(億円)	実績	上期実績	修正計画	当初計画比			
実質業務純益(+ ETF関係損益)	2,550	2,729	4,750	+100			
与信関係費用	△227	△150	△550	±o			
株式等関係損益(-ETF関係損益)	1,688	544	1,400	△150			
経常利益	3,399	3,171	5,600	△50			
当期特利益	△1,053	2,346	3,850	△50			

(億円)	当初計画	修正計画
日本国債(10年)	0.10%	△0.15%
日経平均株価	21,700円	20,700円

109円

* ETF関係損益(2行合算) + 営業有価証券等損益(SC連結)

29

MIZUHO

107円

【スライドページ29】 <2019年度修正計画>

- ▶ 連結業務純益計画は、当初計画に対して堅調に推移している状況を踏まえ、年度計画を 6,200億円と+200億円上方修正いたします。
- ▶ 与信関係費用は、予防的に当初計画の△600億円(の費用計上)を据え置きました。
- ▶ 一方、株式等関係損益は、ETF関係損益等を除くベースで年度計画を1,400億円と△200億円下方修正いたしました。今年度の政策保有株式の簿価削減は、ほぼ目処は立っておりますが、上期に幾つかの銘柄で減損を計上したことや今後の景気の不透明感を踏まえた株価下落等、一定のダウンサイドリスクを考慮致しました。
- ▶ 以上の結果、2019年度の「親会社株主純利益」の業績予想は、4,700億円と据え置いております。
- ▶ 尚、次のページにカンパニー別修正計画を掲載しておりますので、後ほどご覧下さい。
- ▶ それでは、32ページへお進みください。

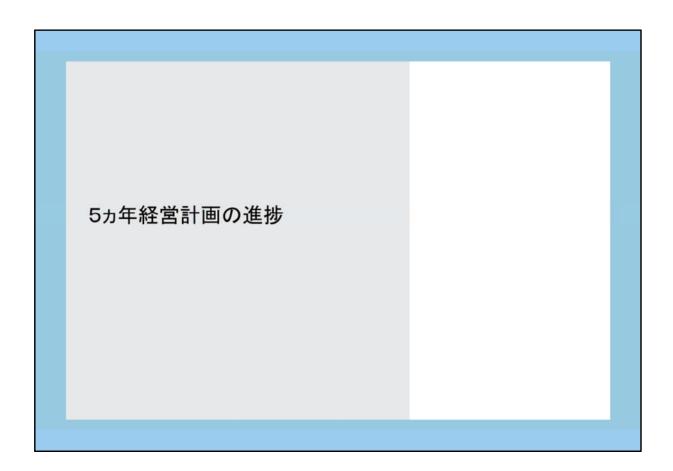
カンパニー別 実績と修正計画

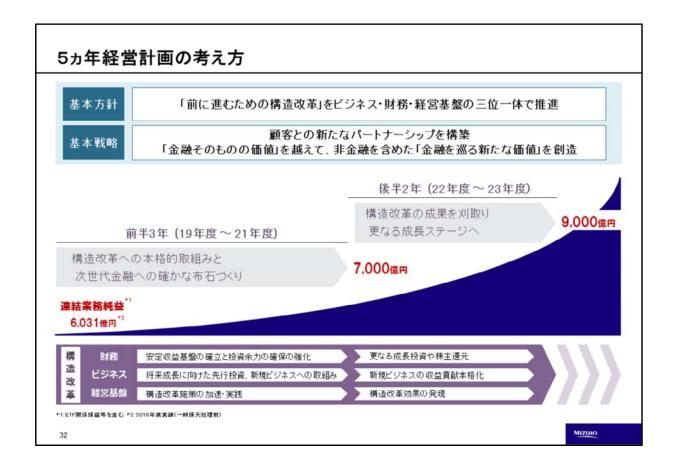
円) グループ合算 管理会計

		業務	純益*1*2			ROE*4			
	19/上		19年度		19/上		19年度		19年度
	実績	19/上 計画比	修正計画	当初 計画比	実績	19/上 計画比	修正計画	当初 計画比	修正計画
リテール・事業法人 (RBC)	8	+39	90	△90	△41	△55	150	△60	1.2%
大企業・金融・公共法人 (CIC)	1,185	+118	2,530	+150	1,186	+164	2,630	+100	12.7%
グローバルコーボレート (GCC)	931	+65	1,610	+40	785	+269	1,000	+90	7.4%
グローバルマーケッツ (GMC)	1,269	+497	1,650	+110	884	+353	1,130	+70	7.9%
アセットマネジメント (AMC)	55	△4	130	-	26	+4	60	+10	4.8%
カンバニー計	3,447	+714	6,010	+210	2,840	+735	4,970	+210	
FG連結	3,408	+508	6,200	+200	2,876	+776	4,700		6.2%

^{*1:}GMOには、ETF関係接益を含む *2:各カンパニーの計象は、業務組利益 * ETF関係接益 -程度(除(臨時処理分等) * 持分法投资接益 - のれん等度的, FGi連結は、連結業務終益 *ETF関係接益等 *3:FGi連結の計象は、親会技権主義利益 *4:各カンパニーのROEは、規制上のリスクアセオ、バンキング勘定の金利リスク等に参 づき算出された内部管理計数

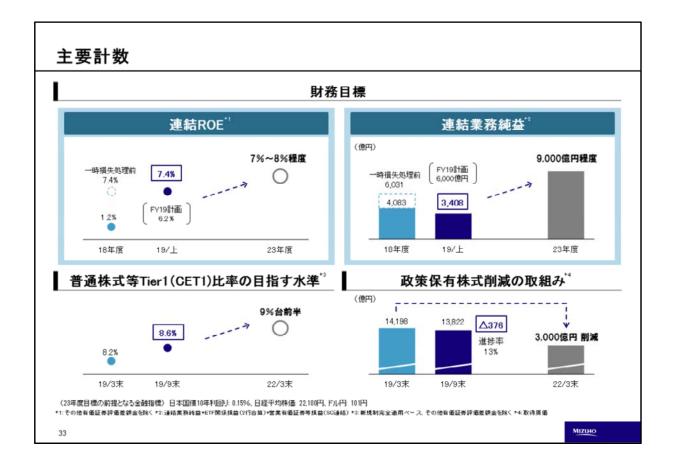
MIZUHO





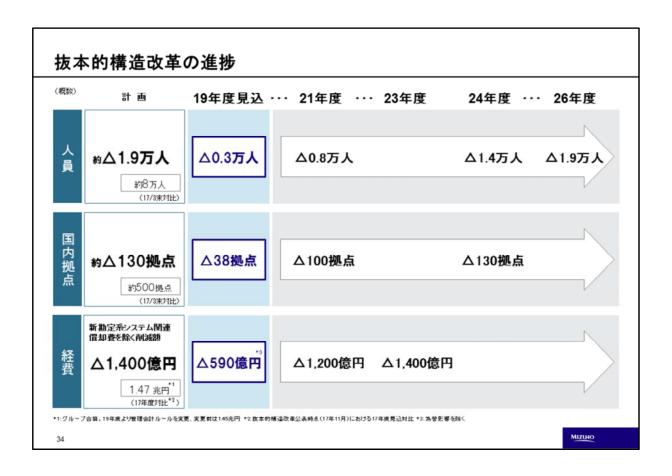
【スライドページ32】 <5ヵ年経営計画の進捗>

- ▶ ここからは今年度からスタートした5ヵ年経営計画の進捗についてご説明致します。
- ▶ この半年間は、7月には新勘定系システムの移行が完了し、また構造改革の取組み等による安定収益基盤の強化や、お客さまとの間で新たなパートナーシップ構築を目指した次世代金融への布石作りを着々と進めて参りました。
- ▶ こうした取組により、中間決算においても、少しずつ成果が現れてきているとの感触を持っております。
- ▶ それでは、主要計数の状況からご説明させて頂きます。
- ▶ 33ページをご覧下さい。



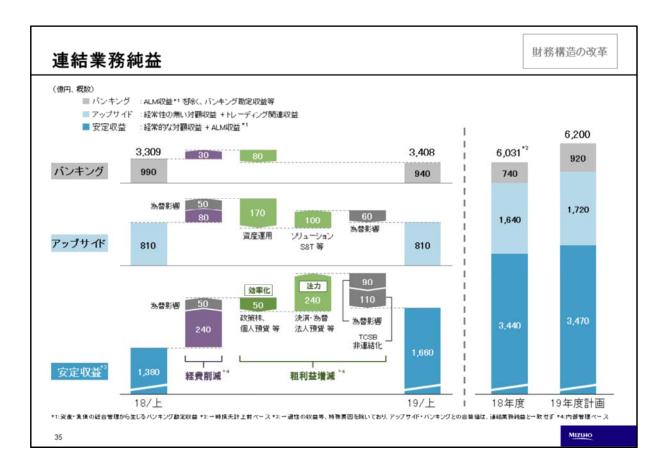
【スライドページ33】 <主要計数>

- ➤ まず連結ROE 19年度上期実績ですが、親会社株主純利益の上期実績をそのまま年率換算すると、7.4%となります。尚、19年度計画の4,700百億円で計算すると、6.2%となり、目標レンジの7~8%程度に向けては、引続き収益力や資本効率を高める必要があると認識しております。
- ▶ 連結業務純益は先ほどご説明の通りです。
- ➤ CET1比率は、その他有価証券差額金を除く、新規制・完全適用ベースで8.6%と強化されています。資本政策については、後ほど詳しくご説明致します。
- ▶ 政策保有株式は、19年度上期に簿価ベースで△376億円削減致しました。22年3月末迄の 削減目標△3,000億円に対する進捗率は13%ですが、応諾ベースを含めると今年度の簿 価削減は、ほぼ目処は立っており、引続き目標達成に向けて取り組んで参ります。
- ▶ 34ページへお進み下さい。



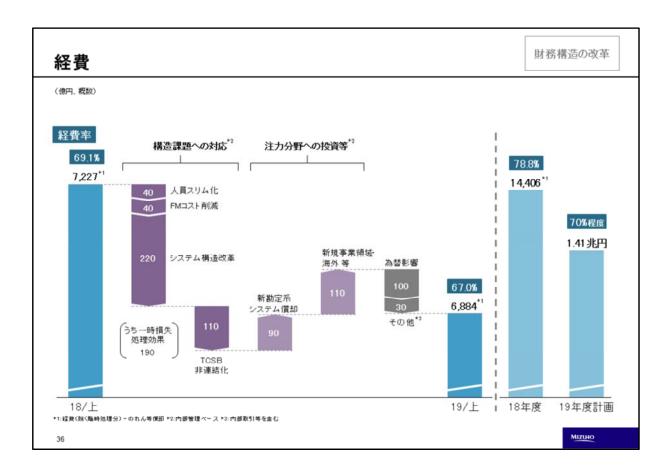
【スライドページ34】 <抜本的構造改革の進捗>

- ▶ 続きまして、抜本的構造改革の進捗状況です。
- ▶ 本年7月の新勘定系システム移行の完了を受け、構造改革を加速させており、人員・拠点数・経費のいずれにおいても、概ね計画通り、順調に進捗しております。
- ▶ 人員につきましては、必要な新規採用は継続致しますが、17年度末対比で21年度迄に累計約8千人減少し、19年度中に約3千人削減する見込みです。
- ▶ 国内拠点数は、21年度までに累計100拠点削減する計画ですが、19年度末迄に累計38拠点削減する見込です。
- ▶ 経費は新勘定系システム関連償却費を除くベースで、21年度末までに△1,200億円削減する計画に対して、円高による経費削減効果を除いても19年度末までに累計△590億円削減する見込みです。
- ▶ 続きまして、35ページへお進み下さい。



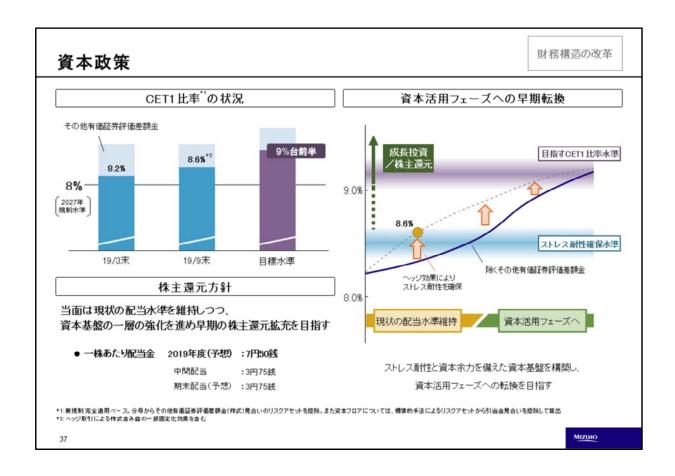
【スライドページ35】 <連結業務純益>

- ➤ ここでは、連結業務純益の状況をご説明致します。
- ▶ スライド下から、「安定収益」、ボラティリティが相対的に高い「アップサイド収益」及び、「バンキング」に分けて、収益構造の変化を示しています。
- ▶ 19年度上期は、個人資産運用や株式の配当等の粗利減少を、法人ソリューション収益や 決済・為替等の増加で打ち返し、加えて経費の着実な削減や、安定収益の向上により業務 純益を改善しました。
- ▶ 36ページへお進み下さい。



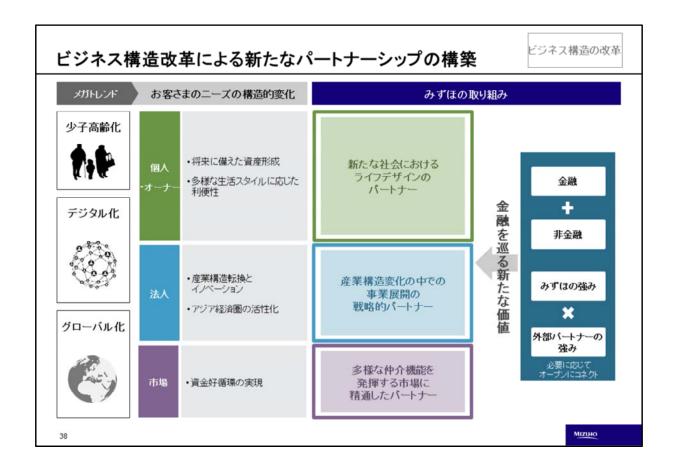
【スライドページ36】 <経費>

- ▶ 次に経費削減についてご説明します。
- ▶ 19年度上期は、人員スリム化、システム構造改革、TCSB非連結化等の構造課題への対応による経費減少により、新勘定系システム償却を含む注力分野への投資等の経費増加要因を吸収し、概ね順調に経費削減が進んでいます。
- ▶ 下期は新勘定系システム償却がフルに効いてくる等、経費増加要因もありますが、今後も、 構造改革を加速しながらも、成長に繋がる注力分野への投資はしっかり行い、事業ポート フォリオ毎にメリハリのある経費運営を目指します。
- ▶ 次に資本政策についてご説明させて頂きます。37ページへお進み下さい。



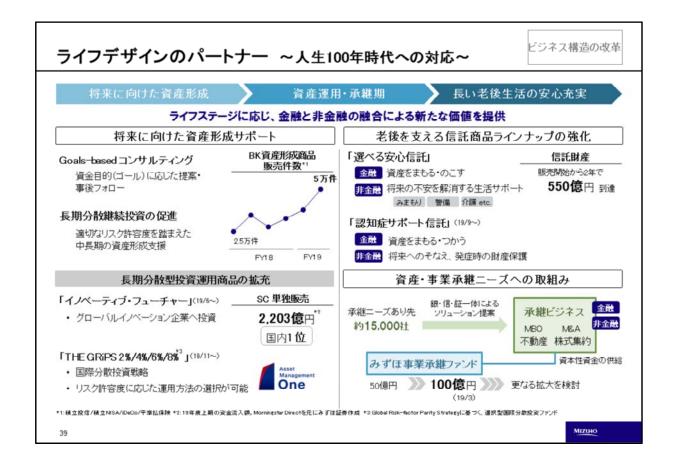
【スライドページ37】 〈資本政策〉

- ▶ 19年9月末のCET1比率は、新規制・完全適用ベースで8.6%になります。これは、右図でお示ししているオレンジ色の点に位置します。
- ▶ これまでの資本基盤の充実や矢印でお示ししているヘッジ効果により、ストレス下においても、規制水準を確保できるレベルまで資本が強化されつつあることを示しております。
- ▶ 今後、早期に成長戦略実現、さらには株主還元拡充に向けた資本活用フェーズへの転換を 目指し、引続き資本水準の向上に努める方針です。
- ➤ なお、「普通株式一株当たり配当」につきましては、左下に記載の通り、一株あたり年間7円 50銭を据え置き、中間配当は3円75銭で確定しております。
- ▶ 次に、ビジネス構造の改革の状況をご説明させて頂きます。38ページにお進み下さい。



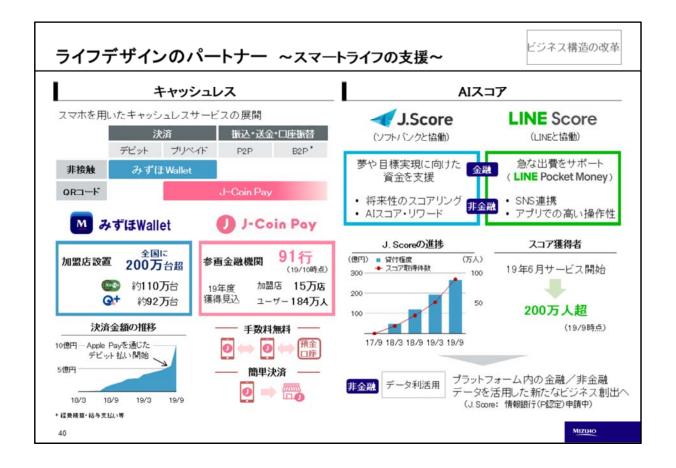
【スライドページ38】 <ビジネス構造改革による新たなパートナーシップの構築>

- ▶ ビジネス構造改革では、お客さまのニーズの構造的変化に対応して「新たなパートナーシップ」を構築して参ります。 その為に、〈みずほ〉の強みを活かし、必要に応じて外部リソースも駆使し、金融と非金融の融合領域を含めた「金融を巡る新たな価値」を創造いたします。
- ▶ 次ページ以降で、足元の取組状況をご説明致します。
- ▶ 39ページへお進み下さい。



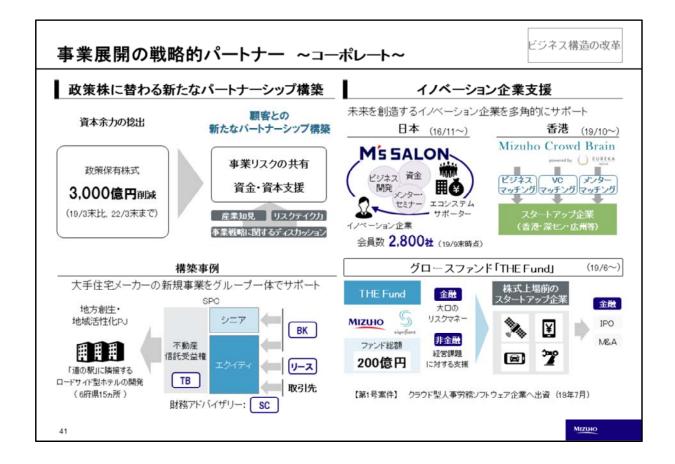
【スライドページ39】 <ライフデザインのパートナー ~人生100年時代への対応~>

- ▶ まず人生100年時代に向けての個人やオーナーのお客さまへの対応です。資産形成や、承継・老後の不安解消といったお客さまのライフステージに応じたニーズに対し、金融の領域を越えて、非金融サービスにも対応して新たな価値を提供していくというのが基本的な考え方です。
- ▶ 資産形成サポートでは、この上期よりGoals-basedコンサルティングと長期分散継続投資の 促進を2つの大きな柱と据え、改めて全RMに提案力強化の研修を行いました。
- ▶ 手数料収益の安定化の実現にはまだ時間を要しますが、ここに示したように資産形成商品 販売件数は着実に伸び、「イノベーティブ・フューチャー」といったお客さまのニーズに沿った 商品は大変に好評を博しています。
- ▶ 右上の老後を支えるサービスでは、信託機能と異業種と連携した非金融面での介護等の 生活サポートを組み合わせた「選べる安心信託」が、お客さまのニーズをしっかり捉え、既に 信託財産は販売開始から2年で550億円に達し、従来商品の2倍のペースで増加中です。
- ▶ また、従来の他社商品よりも使い勝手を良くした「認知症サポート信託」も販売を開始しました。
- ▶ 承継関連ビジネスでは、ニーズのあるお客さまを特定し、グループー体でソリューション提案を行い、着実にビジネスが拡大しております。
- 次のページへお進み下さい。



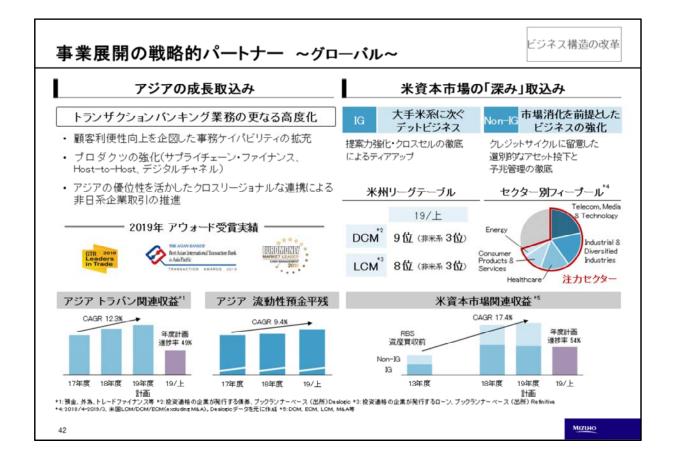
【スライドページ40】 <ライフデザインのパートナー ~スマートライフの支援~>

- ▶ 次に「スマートライフの支援」です。
- ➤ 左側のキャッシュレスでは、ユーザエクスペリエンスを重視し、銀行口座に紐付いたサービスの展開により銀行ならではの「安心・安全」と「利便性」を強みに、非接触型の「みずほWallet」とQRコード型の「J-Coin Pay」を展開中です。
- ➤ J-Coin Payは、加盟店の獲得では先月より大手ドラッグストア、今月からは大手家電量販店の各店舗での取扱いを開始した他、更に来月からは、大手コンビニチェーン店等にて取扱いが開始される予定です。今後は、タイミングをみたマスプロモーションや各種キャンペーンにより、加盟店やユーザーの獲得を加速させて参ります。
- ▶ また、12月から、企業の従業員向け経費精算に対してJ-Coinをご使用頂く、「J-Coin Biz」というサービスを開始いたします。まず、12月に、〈みずほ〉での導入に加え、参画金融機関にもお声掛けのうえスタートいたしますが、年明けからは、お取引先に対しても積極的に拡販して参ります。
- ➤ 右側のAIスコアビジネスでは、ソフトバンクと協働したJ.ScoreやLINEとの提携によるLine Creditを立ち上げました。
- ➤ 留学や資格取得などのお客さまの「未来への投資」をサポートするJ.Scoreと、「日常をちょっと豊かにする」というコンセプトで急な出費などに対して手軽に借りられるLINE Creditでは、それぞれ位置付けは異なりますが、いずれも、提携先の顧客基盤やデータに、〈みずほ〉の審査ノウハウや金融サービスをインターフェイスする試みです。
- ▶ こうした取り組みは、〈みずほ〉が有する2,400万人の個人顧客に加え、ソフトバンクの4,200万人の携帯ユーザーや、LINEの8,200万人のSNSユーザーを背景に、大きなポテンシャルを持つものです。更に、データビジネスへの展開の布石にもなるものと考えています。



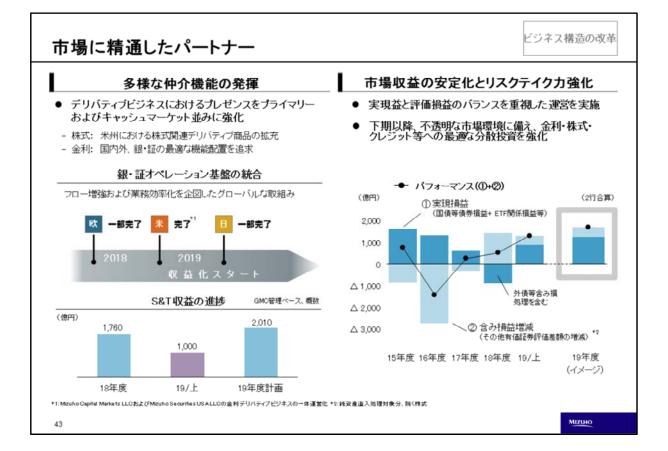
【スライドページ41】 <事業展開の戦略的パートナー ~ホールセール~>

- ▶ 次は事業展開の戦略的パートナーシップの構築です。
- ▶ 政策株削減によって捻出した資本余力の一部を、お客さまの事業リスクを共有する投融資 やリース等に振り向けます。
- ▶ 左下は、大手住宅メーカーによる地方創生、地域活性化を狙ったホテル誘致プロジェクトをサポートした事例です。
- ▶ みずほ銀行とみずほリースが共同でエクイティ出資することでお客さまの事業リスクを共有し、更に、みずほ証券が財務アドバイザーとして、みずほ信託が信託受益権を受託する等、グループー体でサポートしております。
- ▶ 右上は、イノベーション企業支援です。〈みずほ〉の強みである産業知見や顧客基盤を通じて、金融・非金融の両面から取引先の成長をサポートして参ります。
- ▶ M's Salonは、イノベーション企業に対してネットワーキングの場を提供すると共に、事業提携や資金調達のマッチングの他、メンターによる経営助言等による成長支援を行い、約2,800社の会員にご利用頂いています。また同様の仕組みは、香港を中心としたグレーターベイエリアにおいても 既に展開を始めているところです。
- ▶ 右下は、上場前のレイターステージ企業に対してエクイティ出資や経営課題の解決支援を 行う枠組みです。
- ▶ ハンズオン支援のノウハウを有するシニフィアン社と連携することで、金融・非金融両面でのサービスを充実させ、将来のIPOやM&A等の更なる金融ビジネスの獲得を目指します。
- ▶ 次のページにお進み下さい。



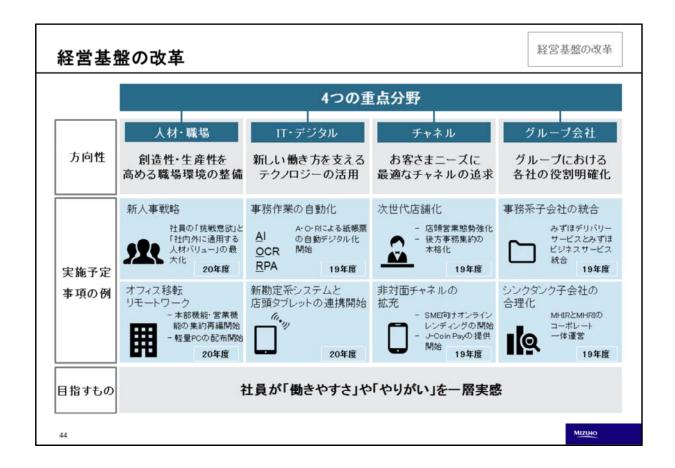
【スライドページ42】 <事業展開の戦略的パートナー ~グローバル~>

- ➤ 次に海外ビジネスです。左側、アジアのトランザクションビジネスでは、今年も権威のある賞を数多く受賞しております。例えば、グローバル・トレード・レビュー誌が主催する「リーダーズ・イン・トレード2019」では、アジア・パシフィック地域のTop Tierバンクの中で、3年連続第一位を獲得しました。
- ➤ これは、ECAファイナンスやサプライチェーンファイナンスなど当社が誇るトランザクションバンキングのサービス提供力が高く評価されたものです。
- ▶ 右側は、欧米の資本市場ビジネスです。強固な顧客基盤や一日の長がある銀証連携モデルにより北米の投資適格社債やローンのリーグテーブルでは、非米系金融機関第3位と高いプレゼンスを有しておりますが、セクター特性を踏まえたソリューション提案やクロスセルの徹底によるティアアップを目指して参ります。
- ▶ 尚、グローバル景気の不透明感を踏まえ、ノンインベストメントグレードについては、従来以上に選別的なリスクの見極めや、予兆管理並びに与信管理を徹底しております。



【スライドページ43】 <市場に精通したパートナー>

- ▶ 次に、市場ビジネスの状況です。
- ▶ 左側のセールス&トレーディングでは、特にデリバティブの強化について説明します。
- ▶ 〈みずほ〉は、これまでセカンダリーでは現物取引主導でビジネスを拡大して参りましたが、ここ数年来、①プロダクツラインの強化や、②銀証一体運営の高度化、そして③プライマリーとの連携を一段と進め対顧フローの取込みを増強することで、デリバティブ取引においてもいよいよ収益化フェーズに入りました。
- ▶ 右側のバンキングビジネスでは、これまで実現益を優先しすぎた局面もありましたが、今年度からはポートフォリオ運営の高度化により、評価損益と実現益のバランスを重視するオペレーションへシフト致しました。これにより、いざという時に対顧収益をしっかり補完できる様に、リスクテイク力を高めて参ります。
- ▶ それでは、次に経営基盤の改革についてご説明致しますので、44ページへお進み下さい。



【スライドページ44】 <経営基盤の改革>

▶「経営基盤の改革」では、社会の変化に応じて、新たな業務スタイルへの変革を進める上でここに記載の4つの重点分野において創造性や生産性を高めながら、お客さまへのサービス向上に繋げております。

人材・職場 ~次世代金融への転換を支える人材基盤の強化~

(社外兼業イメージ)

社外の多様な視点・価値観を取込み

MIZUHO

経営基盤の改革

新人事戦略の考え方

外部企業



社内外に通用する人材バリューの最大化にフォーカス

- 専門性発揮を通じた社会・顧客のニーズへの対応
- 〈みずほ〉・ やりたい仕事やなりたい自分を実現しうる「場」の提供
 - 社員一人ひとりに寄り添うキャリアデザイン支援

社員のキャリアデザイン支援

- 社内外における挑戦機会の拡充
 - 社内外兼業·副業
 - ジョブ公募の拡充
 - 白分磨き休職
- 柔軟なキャリア形成
 - 専門性・スキルを重視した職系への一本化
 - 専門性の高いシニア人材の活用
- 学びの基盤強化
 - 「パーソナライズ化」された学びの機会提供

専門性発揮に報いる処遇

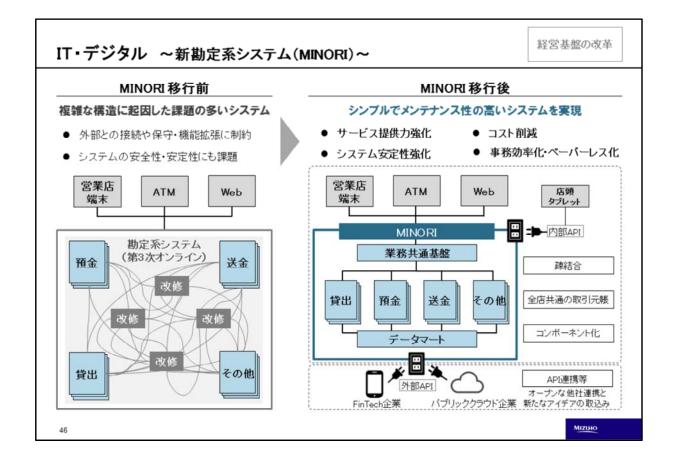
- 一人ひとりのキャリアデザインを支援し、専門性を高め 挑戦する社員に、職務と成果に応じた処遇を実現
 - 従来型の処遇の見直し: ポスト・年功ではなく、ミッション・成果に基づく処遇の実現
 - 賞与の業績連動強化
 - メリハリのある処遇の裏付けとなる実質的な評価

MIZUHO

45

【スライドページ45】 <新人事戦略>

- ▶ このうち、先ず新人事戦略についてご説明します。
- ▶ 社会・顧客のニーズの変化や、仕事に対する社員の意識・価値観の変化を踏まえ、今年度、「社内外に通用する人材バリューの最大化にフォーカス」するという新人事戦略を策定し、順次枠組みの整備を進めております。
- ▶ 今般、具体的に人事制度の改定を行うと共に、必要な事項については組合との協議に着手いたしました。
- ▶ 本頁左側に記載の通り、次世代金融にふさわしい専門性の発揮を目的に、社員の柔軟なキャリア形成を実現する枠組みとして、①兼業・副業、社内公募等、社内外での 挑戦機会拡充を行うと共に、②グループ共通の人事プラットフォームにおける基幹職・特定職の職系一本化やシニア人材の活用等を行います。
- ➤ そして、頁右側、こうした専門性発揮に報いる処遇への転換を実施します。専門性を高め挑戦する従業員に、「ポスト」や「年次」ではなく、「職務」と「成果」に応じたメリハリのある処遇を実現します。
- ▶ こうした人事制度の改定を通じ、私共〈みずほ〉自身を、次世代金融にふさわしい専門性を 持ち、またそうした専門性を存分に発揮できるモチベーションやモラルをもつ集団にして参り ます。
- ▶ 次のページへお進み下さい。



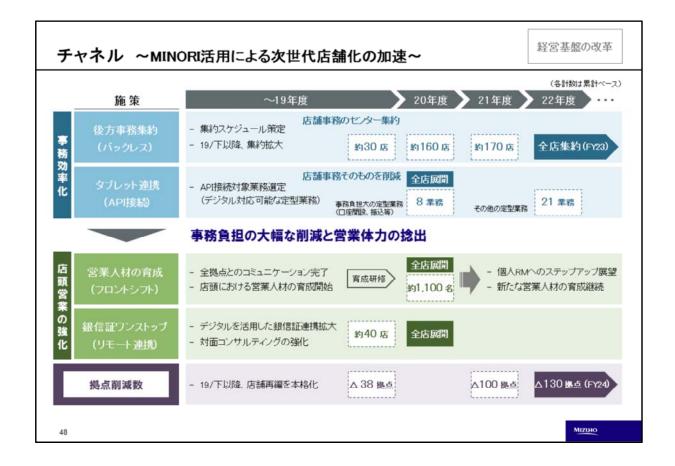
【スライドページ46】 <IT・デジタル~MINORI~>

- ➤ ここでは、今年7月に移行を完了した次世代型新勘定系システム、「MINORI」についてお話します。
- スライド左にある通り、これまでメガバンクのシステムは80年代頃に導入されたいわゆる第 3次オンラインの蜜結合のシステム構成でしたが、私共はこの古いシステムを他社に先駆けていわゆる疎結合のシステムに刷新しました。
- ▶ シンプルでメンテナンスが高いシステムに刷新されたことで、安全性や安定性が飛躍的に 高まった他、今後の新しい商品に対するシステム開発スピードが向上し、開発コストを大幅 に抑制することが可能になりました。
- ▶ また、お客さまにより付加価値の高いサービスを提供する上で必要な、外部APIを通じたフィンテックやクラウド企業等外部との連携も一段と容易になりました。尚、外部API接続は、既に累計9社13件に上ります。
- ▶ 更には、この最先端の新システムを軸に、業務効率化を加速させ、今後のビジネスの拡大に繋がる次世代店舗の展開を下支えして参りますが、次のページ以降で具体的にご説明します。



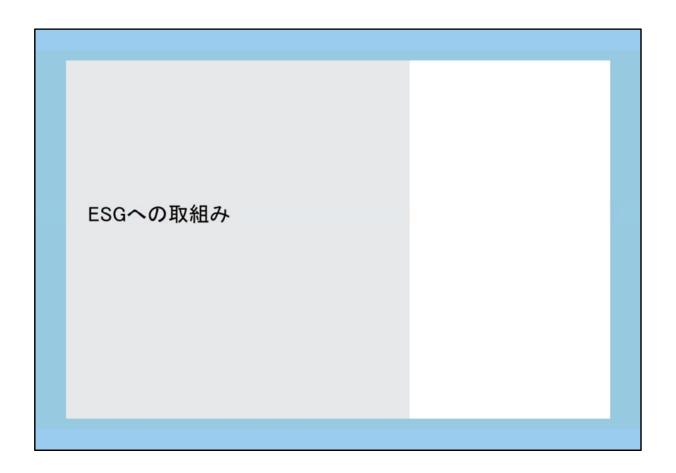
【スライドページ47】 <チャネル ~次世代店舗~>

- ▶ このスライドは、次世代店舗のイメージ図になります。
- ➤ これまでの店舗は、主に「決済や事務手続の場」でしたが、Webやモバイルによってこれらをより簡単かつスピーディに完結できる様にしていくことで、これからの店舗は「コンサルティングの場」へ転換していきます。
- ▶ これを実現する上で、「事務効率化」と「店頭営業の強化」の2つが鍵となりますが、次のページで詳細をご説明致します。



【スライドページ48】 <チャネル~MINORI活用による次世代店舗化の加速~>

- ▶ まず事務効率化です。新勘定系システムの移行を終え、いよいよ店舗事務の削減を本格化 させて参ります。
- ▶ 具体的には、19年度下期から順次店舗事務のセンター集約対象店舗を拡大し、23年度迄に全店集約を目指します。
- ▶ 加えて、店頭タブレットと新勘定系システム間の内部API 接続により、お客さまの入力情報 を直接勘定系システムに送ることで、店舗事務そのものを削減致します。これはMINORIの 特性を活かした、他社に先んじた取組となります。
- ▶ 来年度には事務負担の重い口座開設や振込等の8つの定型業務の内部API接続を全店展開して、更に22年度迄にカードローンの申込み等、13の定型業務を追加致します。
- ▶ こうした事務の大幅な削減、店頭営業人材の育成強化により人員のフロントシフトを進め、 営業体力を捻出します。来年度には約1,100名のフロントシフトを予定しています。
- ▶ また、〈みずほ〉の強みである銀信証のワンストップサービスをリモート連携の活用により20年度までに全店展開し、対面コンサルティングを一層強化して参ります。
- ▶ 65ページへお進み下さい。





サステナビリティ重点項目 ■ 将来に備えた資産形成 1 :::. 3 ::::::: 8 ::::: 1 ::: 少子高齢化と 健康・長寿 ■ 少子高齢社会に対応したサービス拡充 ■ ライフスタイルの多様化に応じた高い利便性 ■ 円滑な事業承継 ■ 産業構造の転換 産業発展と ■ イノベーションの加速 イノベーション ■ アジアの経済圏の活性化 ■ レジリエントな社会インフラ整備 ■ 金融資本市場の機能強化 健全な経済成長 ■ キャッシュレス化 m ■ 環境変化を踏まえた社会制度 13:::: 環境配慮 ■ エネルギーの安定供給と気候変動への対応 ■ コーポレート・ガバナンスの高度化 ■ リスク管理・IT基盤強化・コンプライアンス ガバナンス ■ 公平かつ適時・適切な関示とステークホルダーとの対話 ■ 人材育成と働きがいのある職場づくり 人材 ■ 投融資等における環境配慮・人権尊重 ■ 気候変動への対応 ■ 金融経済教育/地域・社会貢献活動の推進 環境·社会 MI 多様なステークホルダーとの オーブンな連携・協働 8 MIZUIO 51

51

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

- 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
- TCFD提言への取組み方針について取締役会で議論

戦略

- 経営計画策定時に、気候関連のリスクと機会を特定
- 脱炭素社会への移行に向けて、気候変動の緩和・ 適応に貢献する金融商品・サービスの提供を推進し、 国際的は関心・動向等を踏まえ適切にリスクを管理

- 総合リスク管理の枠組みで対応する態勢を構築済
- リスク管理 「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

指標•目標

- 国内事業所における自社CO2排出量(2009年度比) 長期:2030年度に△19.0%、中期:2020年度に△10.5%
- 新規の大規模発電事業に関するCO2排出削減寄与量
- * 気候関連財務情報関示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

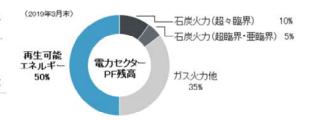
52

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、バームオイル、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)



MIZUHO

環境・社会への取組み(2)

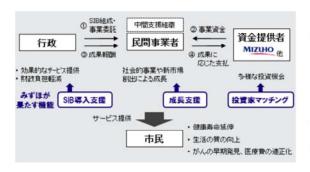
】 ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)への参画

ダイバーシティ&インクルージョン

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+県城6自治体)



項目
 19年7月
 目標値
 達成時期

 女性管理職比率 *1
 15%
 20%
 2024年7月

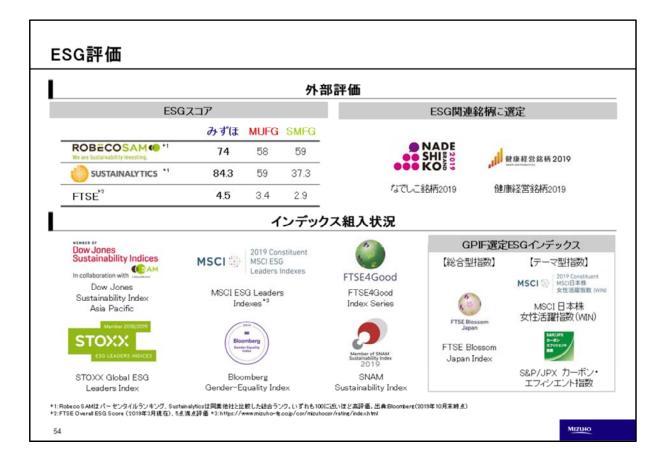
項目	18年度	継続して 維持する水準
外国人ナショナルスタッフ管理職比率・	² 65%	65%
女性新卒採用者比率(基幹職)*	32%	30%
有給休暇取得率*4	78%	70%
男性育児休業取得率 *4	100%	100%

[→] 金融仲介機能を発揮し、社会的ロストの低減に貢献

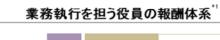
53

MIZUHO

^{*1:} 都長·課長相当點合算 *2:海外(BK·TB·SC)合算。実績は19/3末終点 *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



役員報酬制度

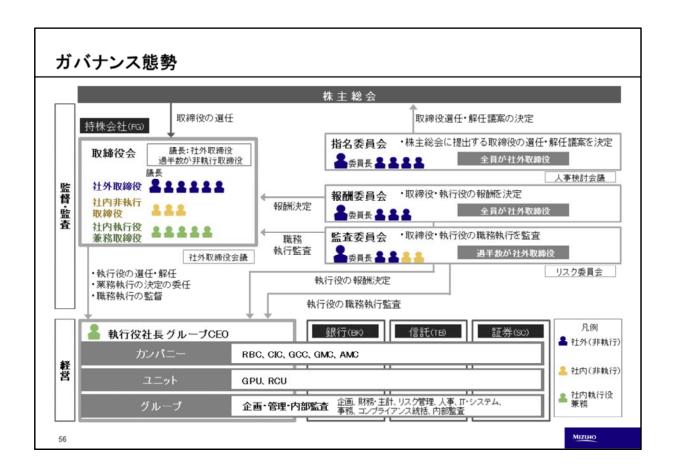






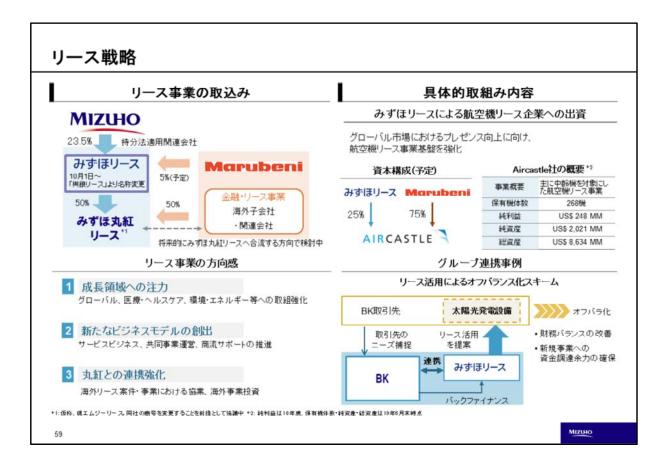
*1:FG-BK-TB-SOの取締役、執行役、執行役、執行役員および専門役員。前、非執行の役員については固定解題を原則とし、基本格 85N * 株式報酬 115N *2:「業議給1および[株式報酬 IIIは、総合金融グループである論社グループの事業特性を指注えて、福年度の当社グループの全社業績に応じ、その上限を決定し、各役員への支給は、管掌する組織(カンパニー・ユニット等) の業績、および各役員の成果等を反映して、原料、役位に基づく基準額の(M-150の)的国で支給を行う *2:あき丁度延歩においては基本付益等に減多 *4.素績給については一定領以上が経過支給対象

MIZUHO

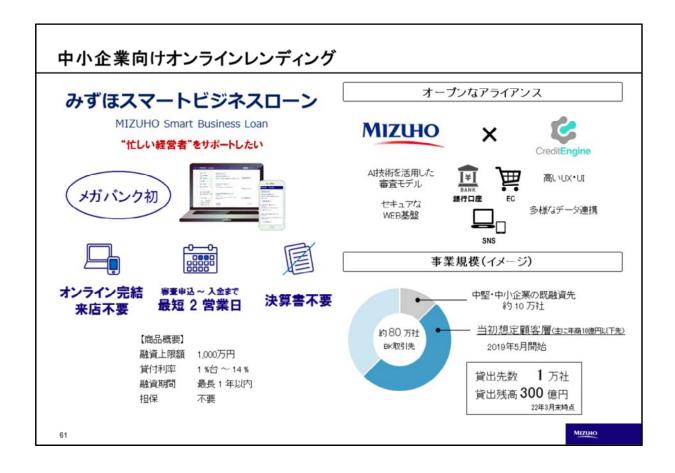


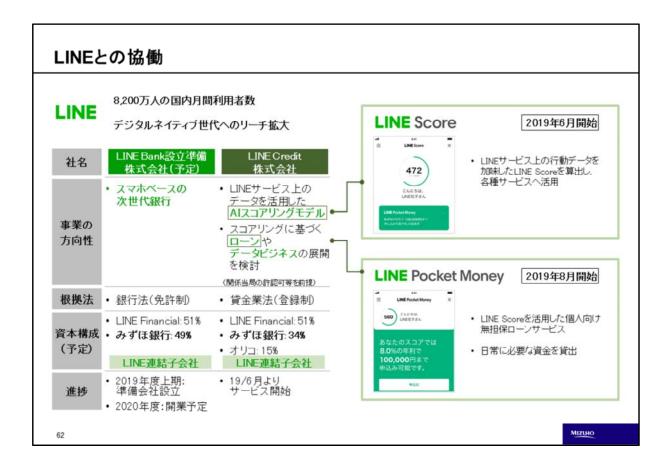


クレジットカードビジネス戦略 2019年10月1日付でクレディセゾンとの包括的業務提携を解消 提携解消後 MMCカードラインアップ拡充 <戦略の方向性> MMCカード提携継続 スマートフォンへのMMCカード機能搭載 クレディセゾン ① 機動性確保 クレディセゾンとの包括的業務 ①機動性確保 ②連携強化 提携を解消。ユーシーカードの 戦略展開の機動性確保 オリエント ユーシーカード コーポレーション 加盟店事業 ② 連携強化 ユーシーカード ユーシーカードとオリエントコー ポレーションによる会員事業、 Orico 加盟店事業、プロセシングの 総合展開 BK連結子会社 BK持分法適用 関連会社 (74%出資) (49%出資) プロセシン UC関連 プロセシング キュービタス ブロセシングビジネス拡大 UC関連 プロセシング 分割·承継 • 次世代決済への対応強化 * 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 MIZUHO 58

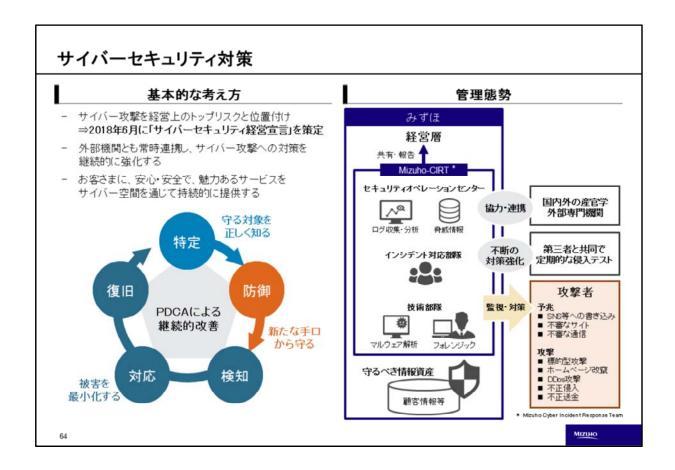














【スライドページ65】 <最後に>

- ▶ 最後に一言申し上げます。
- ▶ 今期は、本年5月に発表した5ヵ年経営計画に基づき、3つの構造改革、即ち①「金融を巡る新たな価値」の創出を目指すビジネスの構造改革、②安定的な収益構造や強固な財務基盤の構築に繋がる財務構造改革に加え、③次世代金融を支える経営基盤の構造改革を本格的にスタート致しました。
- ▶ 7月には最先端の新勘定系システムへの移行を完了し、業務効率化や次世代店舗の本格 展開により今後のビジネスの拡大を支えるシステム基盤が構築されました。
- ▶ また、新人事戦略の発表と、具体的な人事制度の改定を通じて、社員の挑戦をサポートし、 社員一人ひとりがそれぞれの持ち場で、次世代金融にふさわしい専門性を発揮するための 態勢も順次整いつつあります。
- ▶ 業績面においても、顧客部門の業務純益がマイナス金利導入前の水準を超える等、着実に プラスの効果が現れております。
- いずれも、これまでのところは、概ね計画通り順調に進捗しておりますが、来年度以降を見越した店舗や人の構造改革については、この下期からがいよいよ本番であると認識しております。役職員一同、投資家の皆様のご期待に応えられる様、気を引き締めて対応して参ります。
- ▶ 皆様方さまにおかれましては、引続きのご理解とご支援をお願いして、私からのご説明を終えたいと思います。

以上