

MIZUHO IR Day 2020

2020年9月

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。

本資料における計数、表記の定義

FG: みずほフィナンシャルグループ
 BK: みずほ銀行
 TB: みずほ信託銀行
 SC: みずほ証券
 AM-One: アセットマネジメントOne
 IR: みずほ情報総研
 RI: みずほ総合研究所

RBC: リテール・事業法人カンパニー
 CIC: 大企業・金融・公共法人カンパニー
 GCC: グローバルコーポレートカンパニー
 GMC: グローバルマーケットカンパニー
 AMC: アセットマネジメントカンパニー
 GPU: グローバルプロダクツユニット
 RCU: リサーチ&コンサルティングユニット

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-One及び主要子会社等の計数を集計した管理計数

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

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

親会社株主純利益: 親会社株主に帰属する当期純利益

為替レート

➤ 財務会計（期末TTM）

	19/6末	20/3末	20/6末
USD/JPY	107.75	108.83	107.74
EUR/JPY	122.46	119.65	121.05

➤ 管理会計（計画レート）

	20年度
USD/JPY	108.00
EUR/JPY	118.80

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トカンパニー	P. 26
5.	アセットマネジメントカンパニー	P. 32
6.	社外取締役セッション	P. 38

リテール・事業法人カンパニー

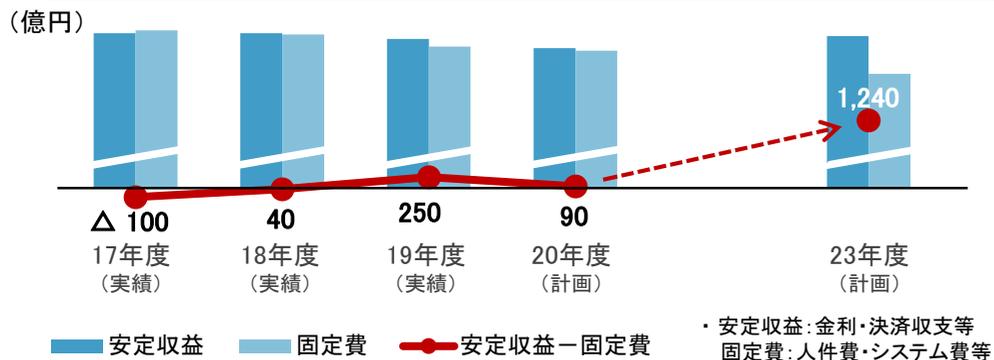
足元の環境認識と重点戦略

足元の環境認識

19年度
決算

低金利且つ市況悪化に伴い業務粗利益は減少した一方、構造改革を通じた経費削減により黒字確保

資本効率性(法人分野)・採算性(運用・承継等)を改善させつつ、安定収益基盤の更なる拡大が必要



収益計画*

(億円)	19年度	20年度			23年度
		計画	1Q	進捗率	
業務粗利益	6,765	6,420	1,426	22%	7,300
経費	Δ6,731	Δ6,480	Δ1,613	25%	Δ5,900
業務純益	123	Δ30	Δ175	—	1,600
ROE	0.7%	—	—	—	9.2%

*1: 19年度、20年度は20年度管理会計ルールにて算出。23年度は19年公表ベース

重点戦略

基本的
考え方

「お客さまの意識・行動の変化」を捉え、厳しい経営環境(コロナ禍)をチャンスに変える取組み

お客さまとの関係強化を通じたビジネスの拡大と、レガシーを払拭しデジタル社会に対応した変革の推進

取組みの方向感

1	コンサルティング強化 — 個人資産運用・承継ビジネス — 法人ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個人運用・承継における銀・信・証一体での戦略構築 <ul style="list-style-type: none"> — 各社の役割・特性・強みを活かした取引重層化 — グループ一体での商品戦略策定 ■ 資金供給を通じたお客さまとの関係強化と、ソリューションビジネス拡大によるRORA改善
2	新たな事業領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ アライアンス推進等を通じた、生活シーンに密着した非対面金融の強化
3	構造改革への取組み	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客さまの行動変化を踏まえた、リモートサービスの強化 ■ インターネットチャネルの拡充および、法・個人セグメント別の組織体制先鋭化

コンサルティング強化(個人資産運用・承継ビジネス)

“総合資産コンサルティング力の充実を図り、大義(日本の家計資産の偏りを改める)をやり抜く”

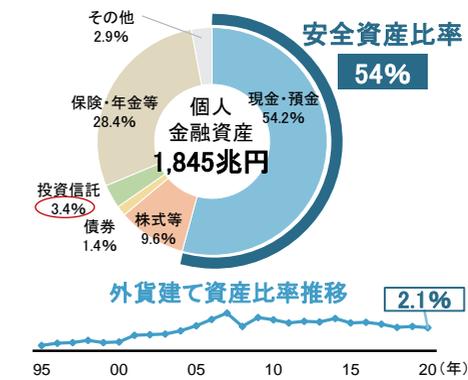
【基本方針】 Goals-based Wealth Management

- 各社の役割・特性・強みを活かし、日本の家計の豊かさの増進に貢献する

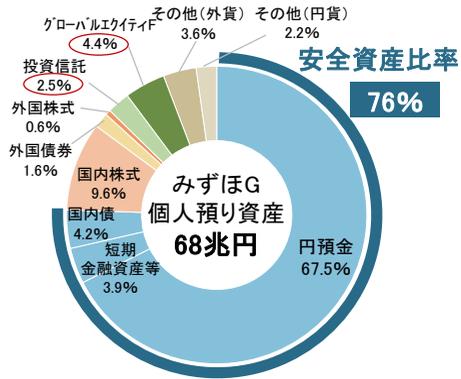
BK	総合金融コンサルティング - 日本の未来を金融力で切り開く
SC	高度な資産運用コンサルティング - 日本の資産を世界で生かす
TB	資産承継・不動産コンサルティング - 日本の資産を未来につなぐ

グローバル・エクイティ戦略

日本の個人金融資産における 外貨資産比率の推移*3

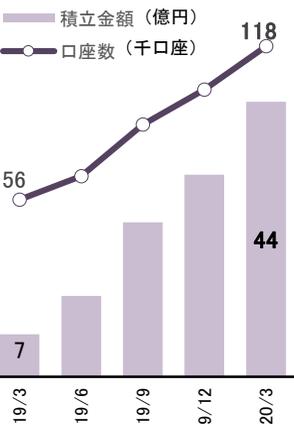


みずほの個人預り資産構成*4

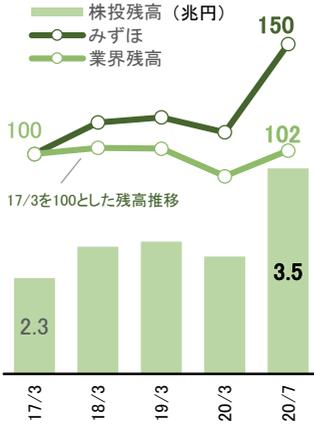


背景

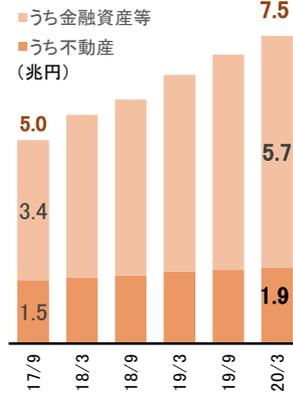
BK つみたて投信*1



SC 株投残高*2



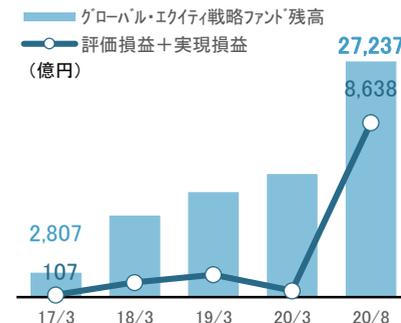
TB 遺言信託 (受託資産残高)



ビジネス戦略のグループ一体運営の展開

- 16年度から、SCにおいて「分散投資で投資の成功体験を積上げる」を掲げ、「グローバル・エクイティ戦略」を推進 ⇒ 残高・含み益とも急拡大
- 20年度からは、グループ一体での戦略として推進

グローバル・エクイティ戦略ファンド 残高*5



2020年7月新規設定ファンド 愛称「未来の世界(ESG)」

業界20年ぶりの史上2位の大型設定

グループ合算
当初設定額 **3,830億円**
(足元残高*6 5,164億円まで拡大)

他投資信託からの買付比率 **23%**

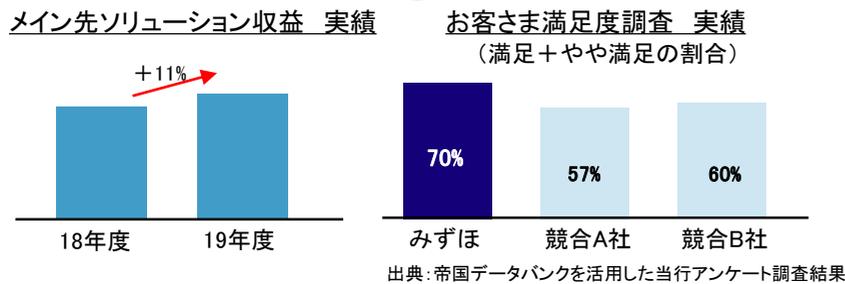
*1: つみたてNISAを含む実績 *2: 業界残高は投資信託協会のデータを基にみずほ証券が作成 *3: 2020年3月末現在(速報) 日本銀行のデータを基にみずほ証券が作成 *4: 2020年7月末現在 BK・SC・TB個人顧客の預かり資産合計 *5: 8月28日現在 グローバル株式・グローバル新興国・米国株式に投資する16ファンドを対象とし、BK・SCの合計。「評価損益+実現損益」はSCの実績。評価価額-純増額で算出。*6: 2020年8月28日現在

コンサルティング強化(法人ビジネス①)

円滑な資金供給を通じたグループ体でのソリューション提供

取引メイン先拡大への取組みと高度化

- 19年度は取引メインのお客さま基盤を着実に拡大し、グループ体での事業承継・成長戦略支援を通じたソリューション提供を推進



コロナ禍におけるお客さまニーズの変化

20年度
メイン先拡大への取組みを高度化

資金調達ニーズ/資金供給価値の高まり
資産価値変動リスクに対する対応の必要性

資金供給を通じた更なる取引関係の強化

関係強化を梃子に、環境変化を捉えた
ソリューション提供の推進

適切な利鞘確保による収支構造改革

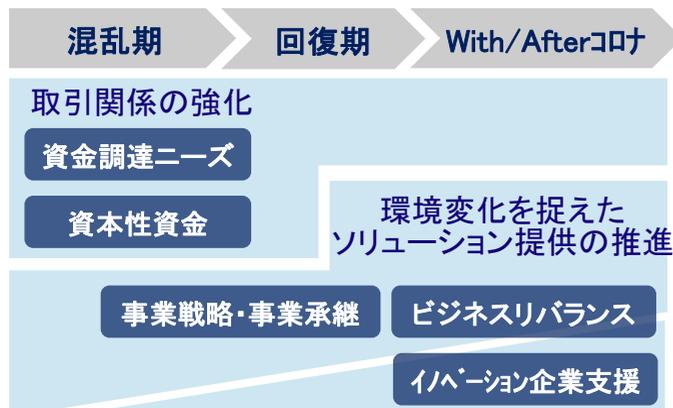
資本効率性の改善

安定収益基盤の増強

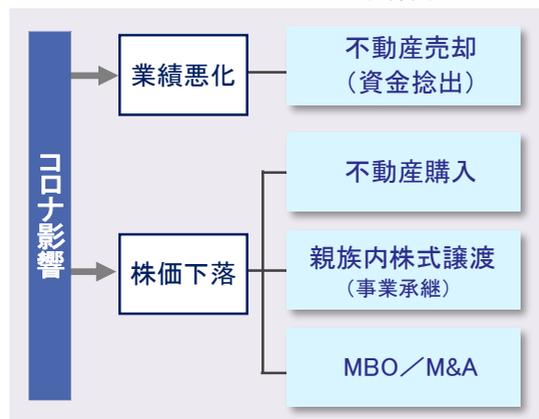
ニーズ変化を踏まえた対応

- 変化するお客さまのニーズに対して、銀・信・証夫々の優位性を活かしたグループ体での支援・後押しを強化

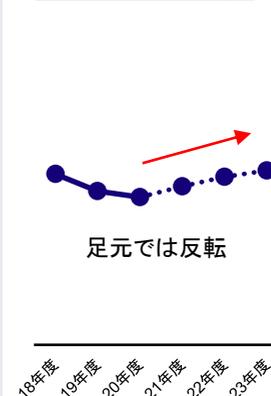
<W/Aコロナに向けたニーズの変遷と対応>



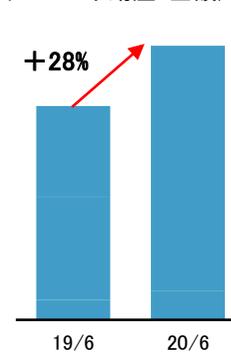
<ソリューションニーズの具体例>



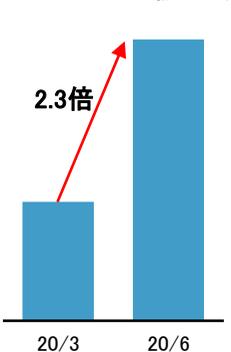
貸出SP 実績・見通し



案件パイプライン実績 (M&A・不動産/金額)



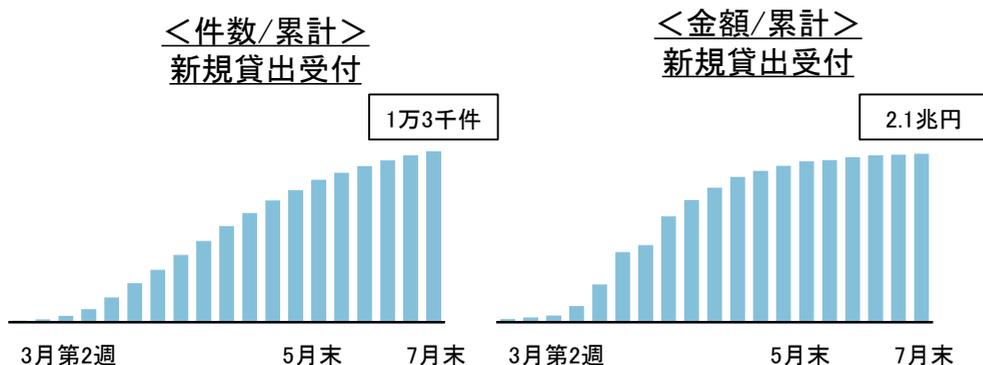
案件パイプライン実績 (イノベーション企業支援/金額)



資金繰り支援状況と与信関係費用(法人ビジネス②)

お客さまの資金繰り支援

- 新型コロナ拡大に伴うお客さまの資金調達ニーズにしっかりと対応
- 総額1兆円超のファンドを設立し、新規貸出は順調に進捗



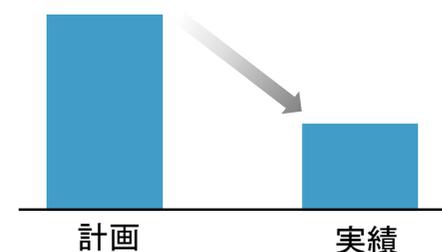
ファンド設立の状況

ファンド名	総額(億円)
新型コロナウイルス感染症拡大対応ファンド	3,000
みずほ新型コロナウイルス対応サポートファンド	7,000
みずほアフターコロナ成長戦略アシストファンド	2,000
みずほ新型コロナウイルス対応サポート私募債	300
みずほアフターコロナ事業承継アシストファンド	100
みずほライフサイエンス1号ファンド	100

足元の与信関係費用発生状況

- 20年度第1四半期は、新型コロナ影響が大きい業種を中心に格付低下が見られるが、足元の与信関係費用は想定内で着地

20年度第1四半期の状況



与信関係費用の発生抑制に向けた取組み

- 深度ある実態把握を通じお客さまの状況をタイムリーに把握
→金融支援に留まらない、財務・事業基盤強化の提案による抑制
(3千社規模で営業店-本部が一体となった支援を強化)

財務基盤強化

- ・ 資産売却・リース活用等の財務コンサル
- ・ 資本性資金活用による資本充実

事業基盤強化

- ・ 経営改善計画の策定支援
- ・ 事業の選択と集中等にかかるコンサル

新たな事業領域の拡大①

スマホが生活の中心となる中、社内外とのオープンな協働を通じた、広範な顧客基盤や安心感を梃子とした新たな事業領域の拡大

プラットフォームとのアライアンスの考え方

オープン&コネク

現状

マイナス金利による構造的な収益環境の変化

- マイナス金利政策の長期化により、ベースとなる預金収益が失われ、利鞘の小さいプロダクトのみでは、人員・店舗等の固定費の打ち返しはできない

+

デジタル化進展

キャッシュレス浸透

プラットフォームによる金融事業参入

+

少子高齢化

資産形成/運用ニーズの高まり

(足許)
環境変化

ビジネス
インパクト

価格競争(利幅縮小)

競争激化

顧客の奪い合い

低コスト運営

スケール追求

顧客獲得の複線化

目指す
方向性

非対面アプローチ

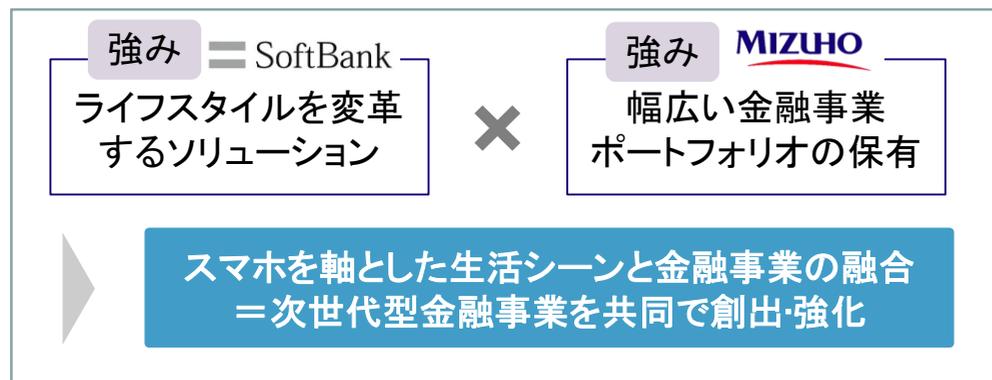
「場」を持つこと

セグメント毎の採算性を踏まえた対面/非対面チャネルの適正化を図りつつ、プラットフォームと非対面金融分野での提携を通じ、〈みずほ〉がリーチできない顧客を複線的に取込み

新たな事業領域の拡大②

ソフトバンク社との戦略的提携

- 2020年6月、ソフトバンク株式会社と、新たなライフスタイルに対応した次世代型金融事業における戦略的提携を行うことについて合意



<提携の概要>

レンディング	▶ PayPayの幅広いお客さまに対するJ.Scoreのレンディングサービスの提供を検討
スマホ証券	▶ PayPayと連携した、投資未経験者も利用しやすい資産形成の場のOne Tap BUYによる提供を検討
決済代行	▶ SBペイメントサービス社が展開するネット決済代行機能の<みずほ>への提供を検討

アライアンスの取組み状況

キャッシュレス決済

約100の金融機関 ⇒8,000万人超の個人にアクセス	加盟店 44万箇所	「J-Coin Biz」 リリース ⇒企業の経費精算 コスト削減
--------------------------------	--------------	---

オンラインレンディング

AIスコア取得数 130万件	PayPayとの連携	データビジネス への参入 (準備中)
-------------------	------------	--------------------------

LINE連携

LINE Credit		LINE Bank
スコア登録数 500万件	LINEの巨大なプラットフォームを活用した顧客獲得	<LINEらしい銀行> 設立・開業 (準備中)

構造改革への取組み①

■ 5カ年経営計画で掲げた主な構造改革施策

安定収益基盤の確立に向けた固定費削減

チャネル改革
(店舗統廃合・共同店舗化、
次世代店舗化、ダイレクトチャネル強化 等)

システム改革
(運用費用削減 等)

人員削減
(本部・事務効率化、店舗統廃合 等)

物件費削減
(各種業務の見直し 等)

環境変化

- コロナ禍を経たお客さまの意識・行動の変化 ⇒ リモート化の定着／安心・安全への意識の高まり
- 先行きの不確実性(新型コロナ影響の長期化の可能性)

構造改革への取組みを加速

20年度は19年度比約250億円の経費削減を目指す

業務のリモート化

場所を問わないコンサルティング ・取引のリモート化

- オンライン面談・リモート営業体制構築
- 電子契約の拡大等、利便性の高い非対面サービスの拡充

お客さま利便性の向上・盗難紛失リスクの極小化・環境に優しいサービス

業務運営の抜本的見直し

業務の“レス化”の徹底

- 「MINORI」とタブレット端末の連携による店頭取引のSTP^{*}化
- 通帳レス・印鑑レス・ペーパーレスの実現

* Straight-Through Processing

業務リモート化・
業務運営の抜本的見直し
を踏まえた

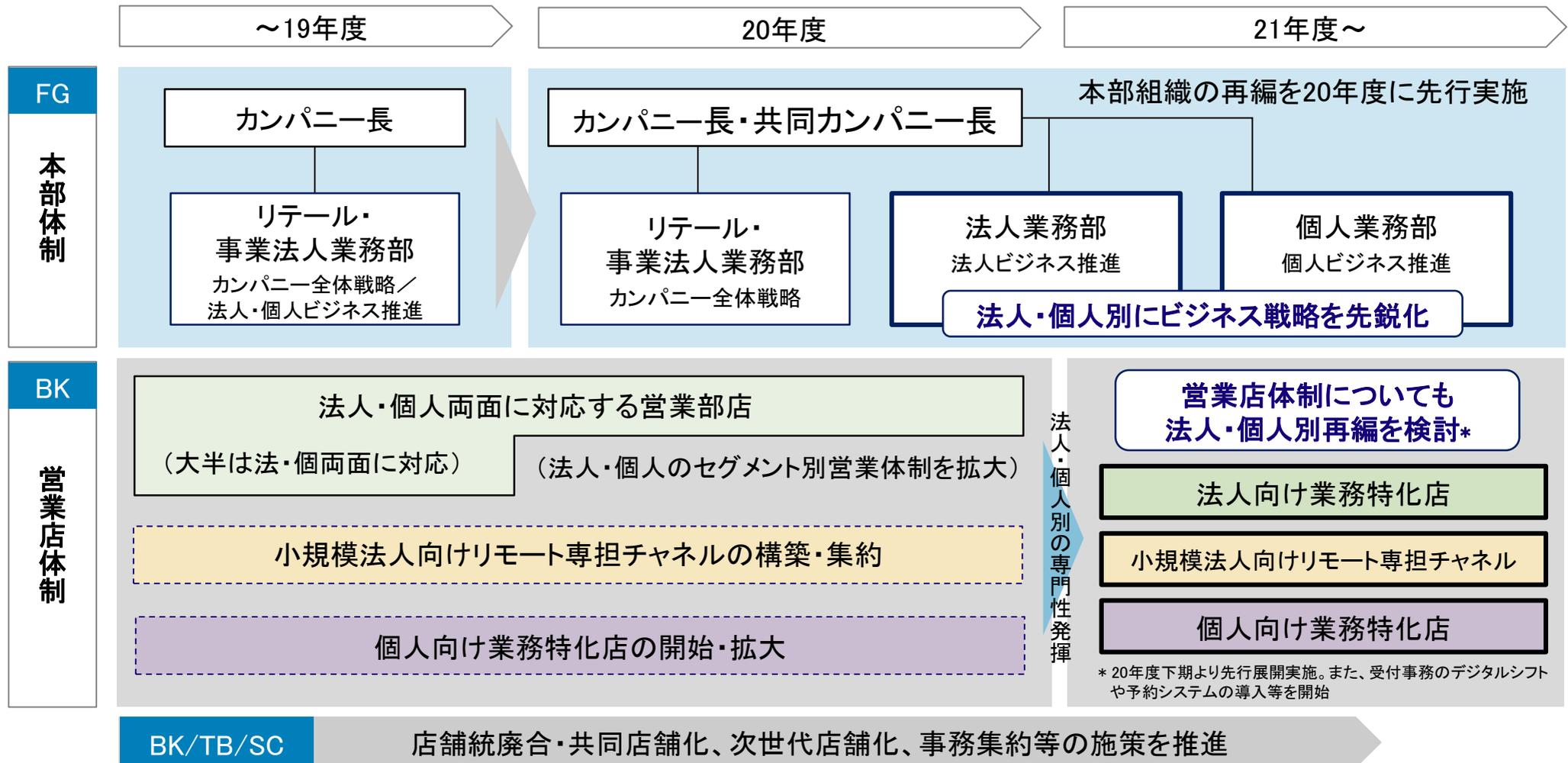
営業店体制の見直し
(次ページ)

構造改革への取組み②(法人・個人のセグメント別組織体制への見直し)

課題認識

お客さまニーズへの対応力強化に向けたシャープな法人・個人戦略の必要性、戦略を実現する営業店体制の整備

ビジネス戦略を先鋭化する本部体制、戦略を実現する営業店体制へ見直し



大企業・金融・公共法人カンパニー

足元の環境認識と重点戦略

足元の環境認識

信用供与の価値・資本復元ニーズの高まり

- 新型コロナにより、資金需要が大幅に増加
- 今後は資本復元ニーズ顕在化が本格化

産業構造の転換が加速化

- 環境激変により、各企業の構造課題が早期顕在化
- 産業構造転換の加速に対応すべく、事業ポートフォリオ、サプライチェーン再構築等のコーポレートアクションが活発化

収益計画*

(億円)	19年度	20年度			23年度
		計画	1Q	進捗率	
業務粗利益	4,595	4,370	1,168	27%	4,800
経費	△2,157	△2,180	△531	24%	△2,000
業務純益	2,456	2,220	652	29%	2,900
ROE	9.3%	8.1%	6.6%		11.3%

* 19年度、20年度は20年度管理会計ルールにて算出。23年度は19年公表ベース

重点戦略

CICが確立すべき
ポジション

ホールセール分野で圧倒的No1の
事業金融パートナー

産業構造変化の中、顕在化する取引先の経営課題に対して
金融・非金融ソリューションを提供

価値共創・協営を図り
産業・経済・社会の持続的成長・発展に貢献

1

C-Suite
ディスカッション
対応力の強化

- 経営課題解決への提案力強化
- 財務価値・非財務価値創出への貢献

2

With/Afterコロナ
コーポレートアクション
取り込み

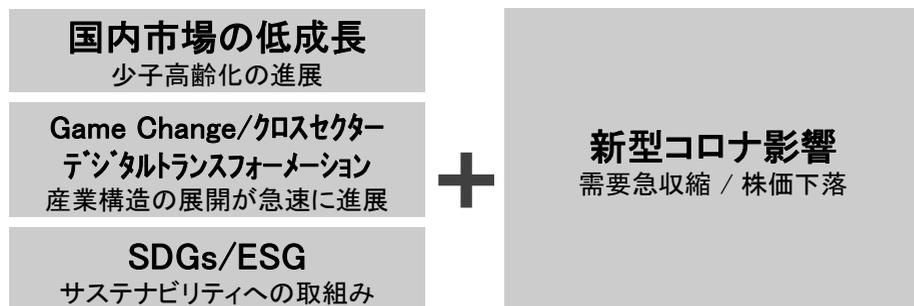
- 信用供与起点の取引重層化
- 資本復元ニーズへの対応
- 事業ポート再構築支援

重点戦略: 経営課題解決への提案力強化

C-Suiteアジェンダの変化

- 外部環境の変化でC-Suiteアジェンダは多様化 / 複雑化
- 足元 コロナ影響もあり、マルチタスクへの早急な対応要

外部環境



C-Suiteの関心

事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業ポートフォリオの組み換え ・ DXへの対応 ・ 経済価値+社会価値の創造 ・ 抜本的な事業構造改革(コロナ対応)
財務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業ポートを支える最適調達構成 ・ CGC、SSCへの対応 ・ 手元運転資金/構造改革資金の確保 (コロナ対応)

〈みずほ〉の強み + 提案力強化

- 20年4月企業戦略開発部を新設
- 戦略レベル意思決定の上流から関与、コーポレートアクションを喚起

〈みずほ〉の強み



提案力強化



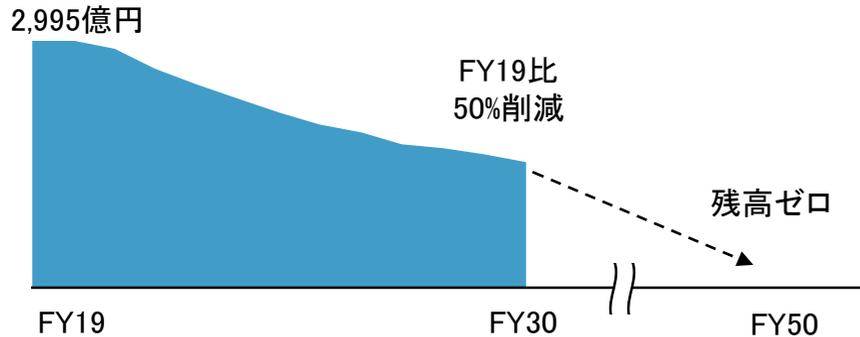
*1: 19年度 引受金額ベース(除く自行債)(出所)アイ・エヌ情報センター *2: 19年度 金額 日本企業関連公表案件(除く不動産案件)(出所)リフィニティブ *3: 19年度 金額 ブックランナーベース(出所)リフィニティブ

重点戦略: 財務価値・非財務価値創出への貢献

投融資における環境対応力強化

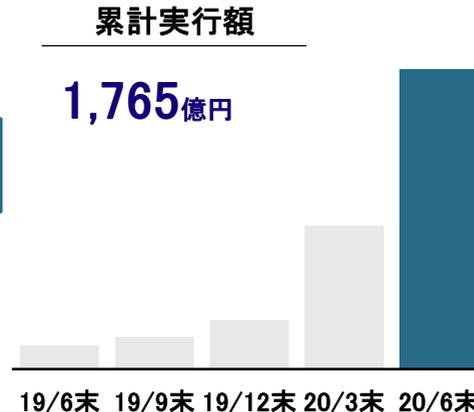
石炭火力発電所向け与信残高削減目標

- 関係者とのエンゲージメントにより、残高ゼロ目標を設定



Mizuho Eco Financeへの取り組み

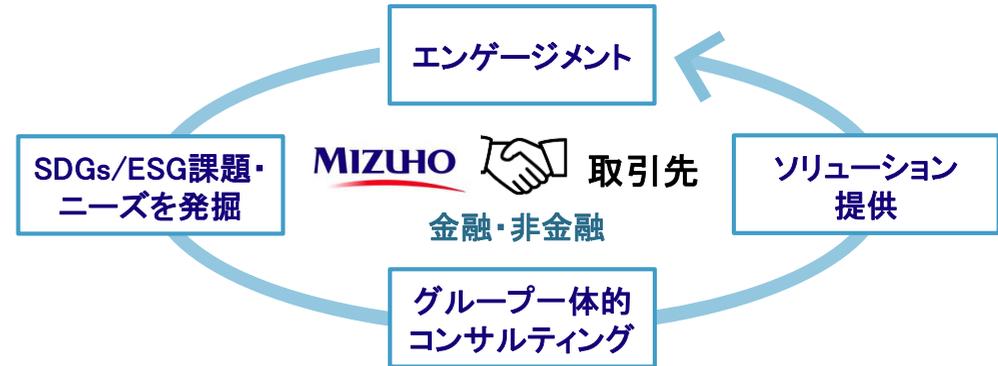
- 環境配慮に取り組む企業の資金調達を積極的に支援
 - スコアリングには信頼性の高い外部の環境認定等を反映
- スコアリング指標



*1: Task Force on Climate-related Financial Disclosures *2: Science Based Targets *3: S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスおよび東京証券取引所により算出される指数

*4: 借入人のCSR戦略のパフォーマンスに因り、金利条件等が変動するファイナンス

エンゲージメントを通じたビジネスの推進



案件創出事例 エネルギー業界 A社

気候変動 脱炭素



機会

再生エネルギー
拡大

リスク

投資家による選別
既存資産の価値低下

A社
打ち手

- ・風力発電事業への投資拡大
- ・CSRへの取組の投資家訴求

MIZUHO

銀行 証券

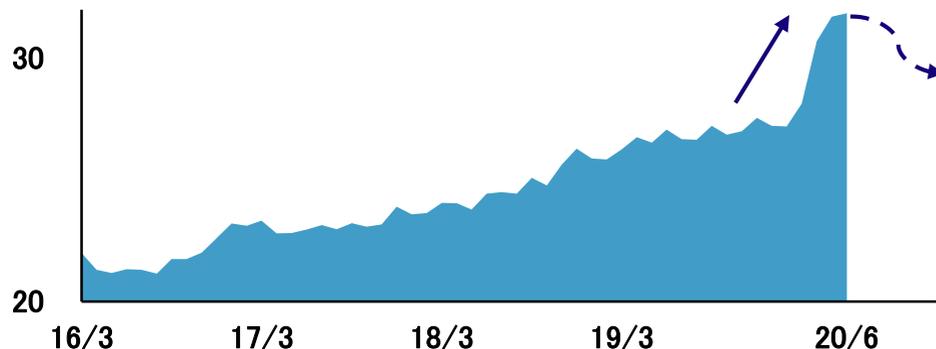
- ・ 事業戦略ディスカッション
- ・ サステナビリティ・リンク・ローン^{*4}の実行
- 対外PR実行サポートを実施

重点戦略: 信用供与起点の取引重層化

コロナ影響を受けた貸出状況

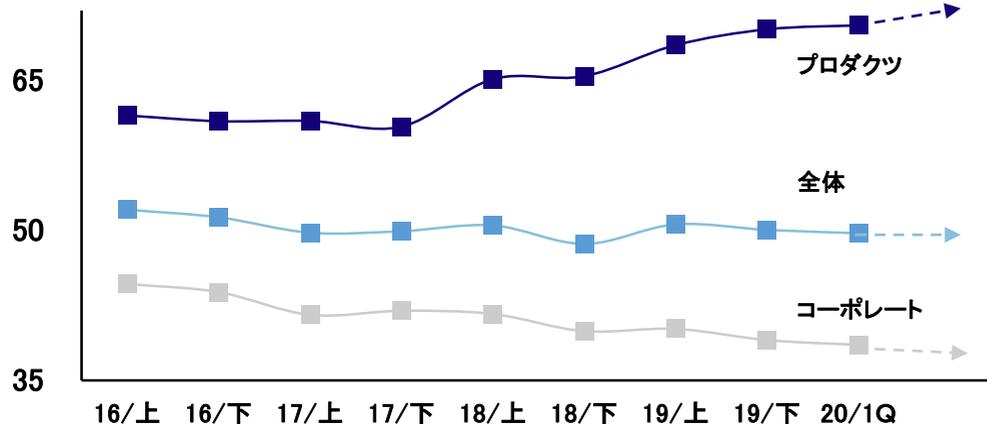
貸出金 末残 *1

(兆円) ■ コロナ影響により貸出残高は大幅に増加
■ 足元では増加ペースは一服



貸出金 スプレッド *1

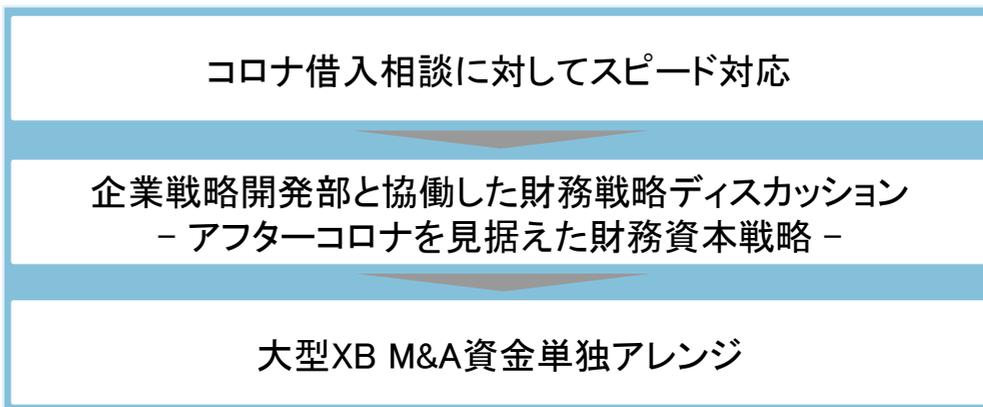
(bp) ■ 利鞘の厚いプロダクツ関連貸出でコーポレートの低下をカバー



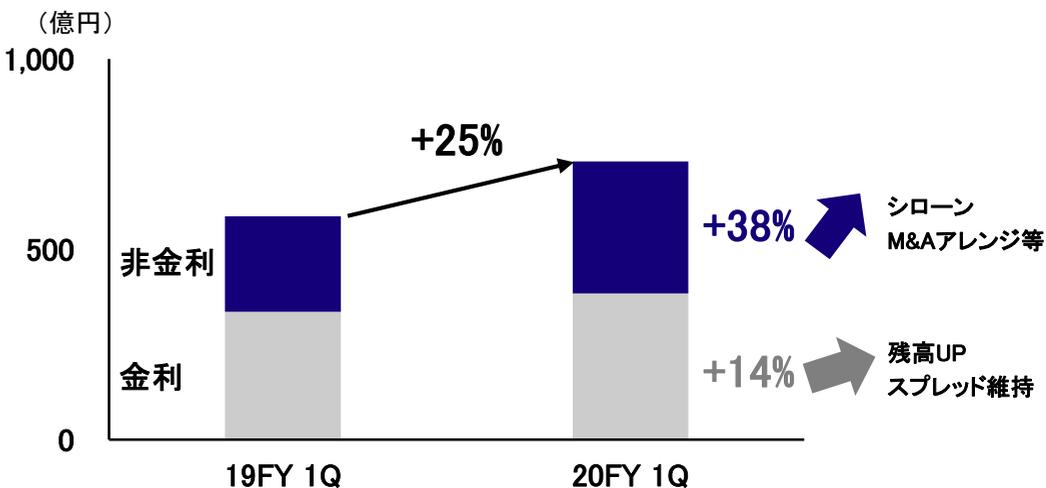
*1: BK CI部門 (カンパニー管理ベース、政府等向け貸出を除く) *2: カンパニー管理ベース

信用供与を起点とした取引重層化事例

■ コロナ貸出を起点に非メイン先B社 とM&A関連取引獲得



貸出関連収益 *2



重点戦略: 資本復元ニーズへの対応・事業ポートフォリオ再構築

取引先の状況

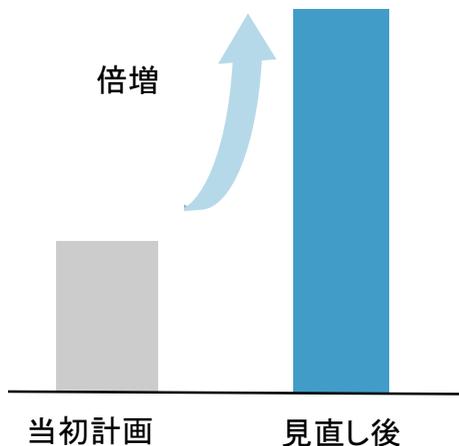
- 足元、大企業における手元流動性確保の動きは一服。今後は、資本復元、事業ポートの見直し等が活発化するフェーズへ



資本復元ニーズへの対応

- コロナ禍による業績下振れ懸念が大きい業種を中心に、今後、資本復元ニーズが本格化

資本性資金の投資予算



コロナ対応案件パイプライン

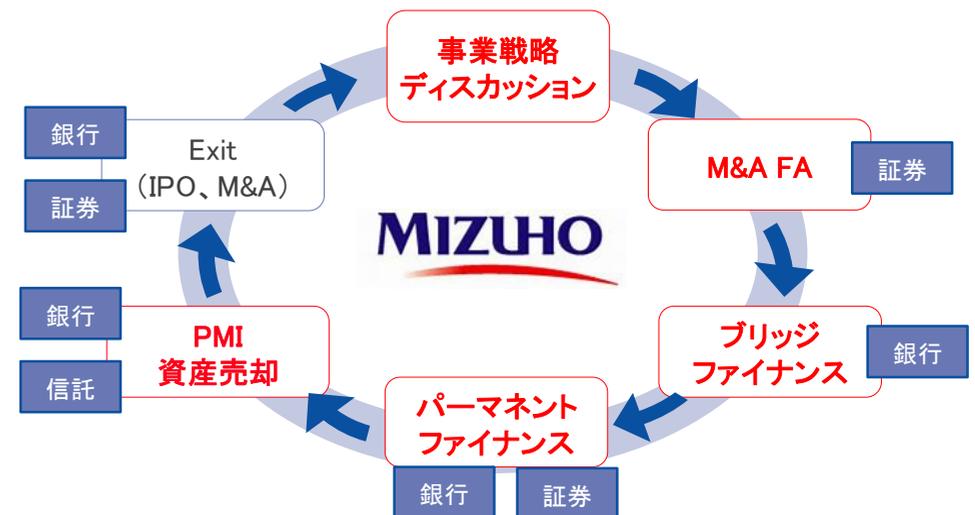


事業ポートフォリオ再構築支援

- 産業構造の転換に対応し、事業ポートフォリオ見直しを図る取引先のコーポレートアクションを銀信証連携で支援

XB M&A value chain事例

- 戦略ディスカッションを起点に、value chainビジネスを獲得



その他重点取り組み事項: クレジット管理・政策保有株式削減

クレジット管理

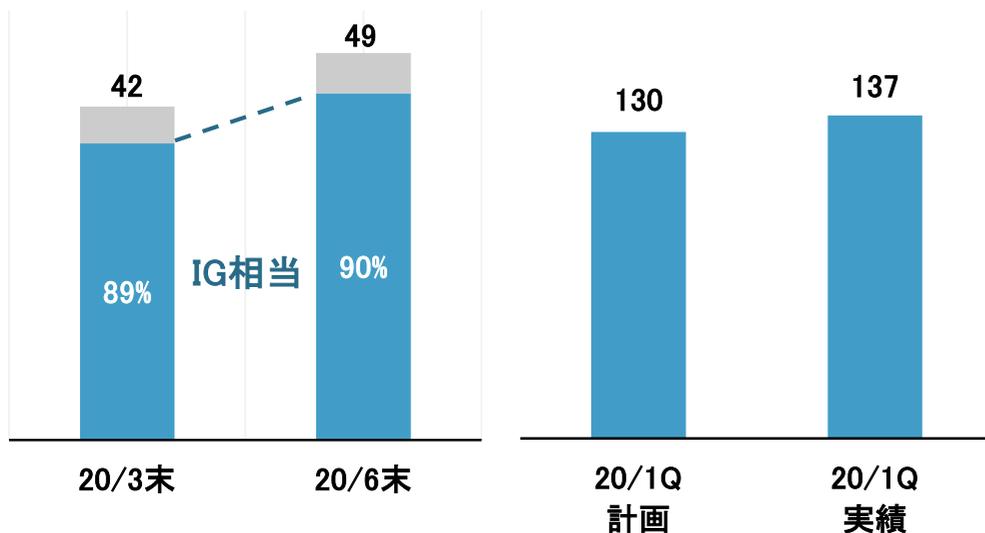
- EXPの90%が投資適格相当、ポートは引続き健全
- 1Qの与信関係費用も、概ね計画並みで着地
- 従来以上にきめ細かい管理で今後の与信費用発生を抑制

エクスポージャー *1

与信関係費用

(兆円)

(億円)



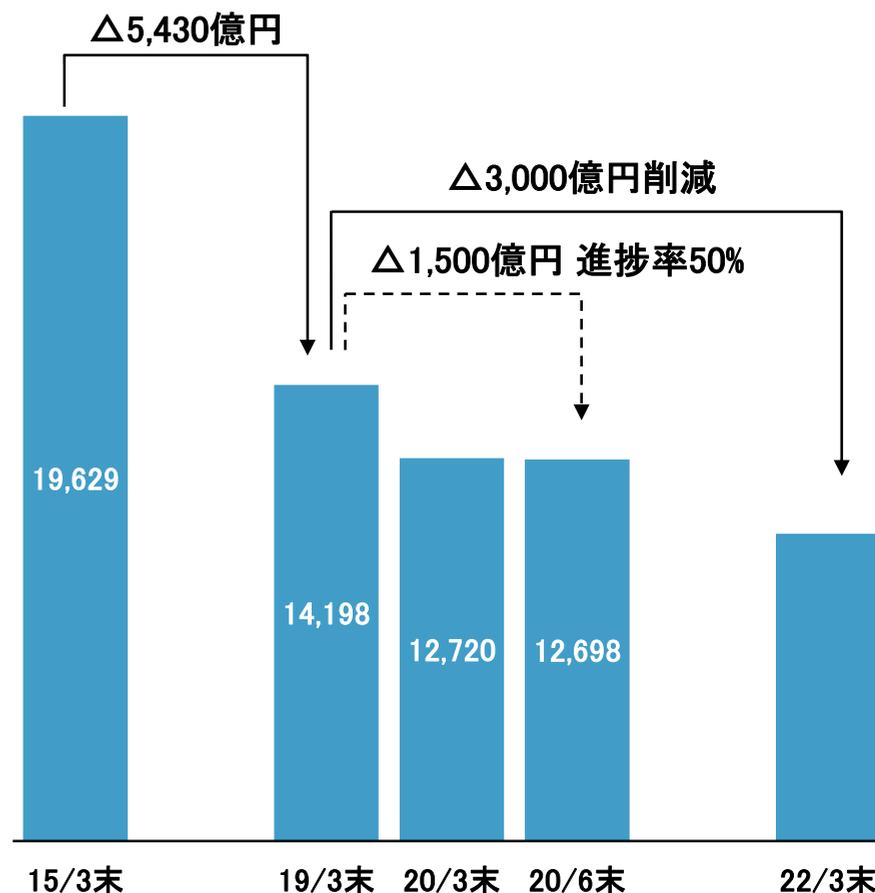
主な取り組み

- ポート単位の予兆管理徹底
- 大口与信先に対する管理・サポート強化

*1: カンパニー管理ベース (IG比率は内部レーティング読替えベース) *2: RBC先を含む

政策保有株削減*2

- 20/6末時点で、19/3末比 $\Delta 1,500$ 億円削減
- 売却応諾済株式、580億円
- コロナ影響に鑑み、従来以上に丁寧な交渉を実施



グローバルコーポレートカンパニー

足元の環境認識と重点戦略

足元の環境認識

- 信用供与の価値高まり
 - 手元資金の確保を目的に、資金調達ニーズが急増
 - 貸出スプレッドも反転上昇
- 資本市場の活況、商流の変化、政策金利の引き下げ
 - 米欧中心にDCM市場は活況。20年度第1四半期の米国DCM発行量は大幅増加
 - コロナ影響を受け、貿易量は減少。今後サプライチェーン見直しの動きが高まる可能性
 - 各国政策金利の引き下げで、短期金利が低下
- 非対面化・デジタル化進展
 - リモートワークが一般化

収益計画*

(億円)	19年度	20年度			23年度
		計画	1Q	進捗率	
業務粗利益	4,109	3,840	1,130	29%	4,600
経費	△2,453	△2,650	△610	23%	△2,900
業務純益	1,756	1,280	547	43%	1,800
ROE	8.2%	2.5%	8.5%		7.7%

* 19年度、20年度は20年度管理会計ルールにて算出。23年度は19年公表ベース

重点戦略

20年度カンパニー戦略

- 信用供与の価値高まりを最大限に活用し、収益機会を追求
 - G300等の親密先に対して、緊急資金対応を実施
 - 深化した取引関係を梃子に、DCM等資本市場取引追求
 - 新たな商流を取込み、トラバン収益機会を捕捉
 - 与信関係費用、外貨預貸のリスクコントロールにも注力



- 5カ年計画の基本方針は不変。構造課題への対応を加速

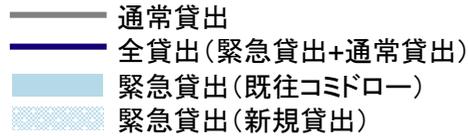
5カ年計画の重点戦略

取組みの方向感

1	現行事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> - G300先等への緊急支援対応 - 取引採算の向上
2	新たな事業領域	<ul style="list-style-type: none"> - 米資本市場の「深み」取り込み - アジアトラバンへの取り組み
3	コスト構造改革	<ul style="list-style-type: none"> - 経費削減にかかる既存施策の前倒し - 新たな経費削減施策の深堀り
4	低採算アセット削減、事業ポート見直し	<ul style="list-style-type: none"> - 新バーゼル規制、外貨余力等を踏まえたアセット・事業ポートの構造改革

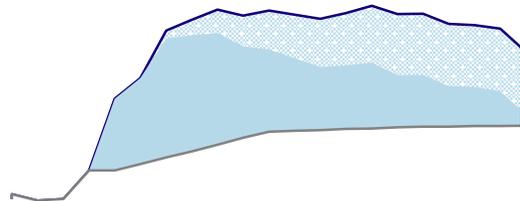
重点戦略: 緊急資金対応・取引採算向上への取り組み

緊急資金対応の実施



- 20年3月から6月にかけて、緊急資金対応を積極的に実施

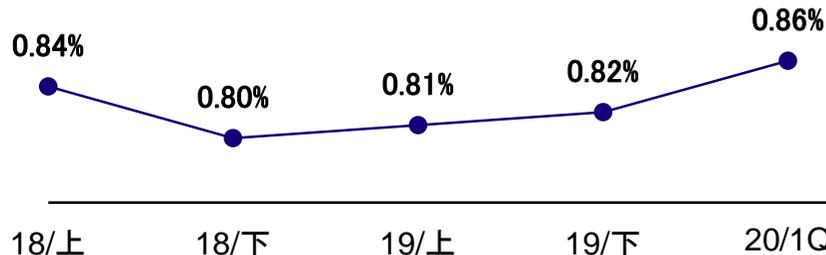
G300等の優良クレジット先との取引関係が一層深化
(G300戦略の真価)



20/2末 20/3末 20/4末 20/5末 20/6末

取引採算の向上

貸出金スプレッド

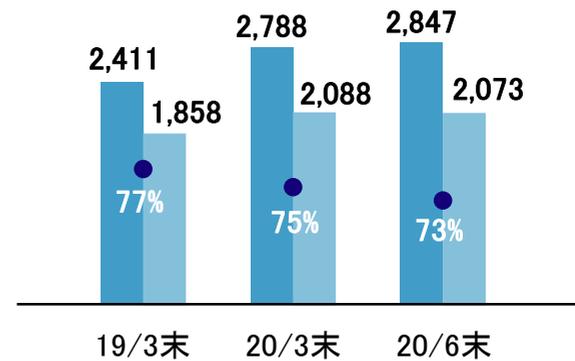


- 貸出ポートフォリオの見直し、高採算案件への取り組み等を通じて、貸出金スプレッドは、19年度より上昇基調
- 20年度も、信用供与の価値高まり等により、一段と上昇

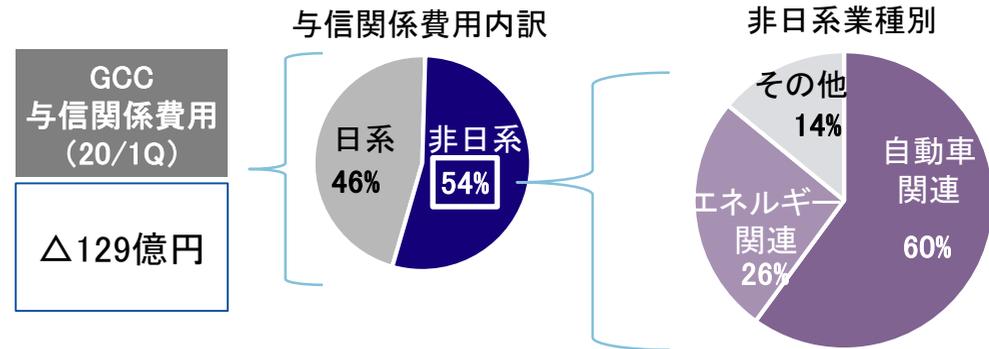
外貨預貸のコントロール



- 緊急資金対応による貸出金の増加は一服する一方、高金利な預金の圧縮に努め、20年度6月末の預貸比率は73%



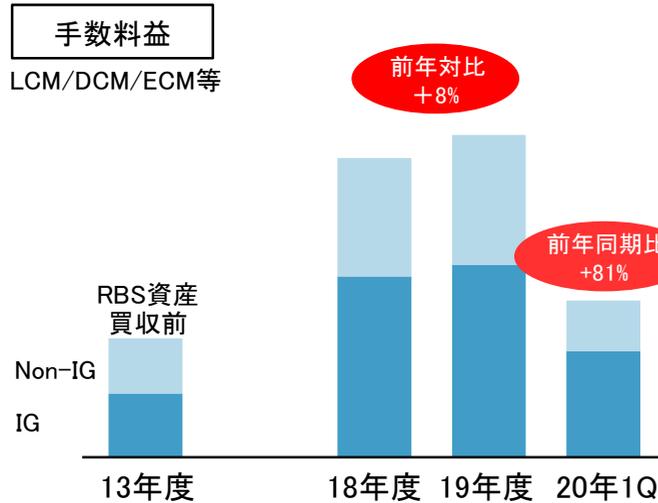
与信関係費用のコントロール



- G300等の優良クレジット先を中心としたポートフォリオにより、第1四半期の与信関係費用は△129億円
- 過半を占める非日系においては、自動車関連、エネルギー関連が大宗

重点戦略: 米資本市場の「深み」取り込み

米資本市場の収益推移



- 19年度は、IG、Non IGとも伸長し、前年比+8%
- 20年度第1四半期は、IG DCMを中心に前年同期比+81%の伸び

米国 IG DCMのリーグテーブル／シェア推移

19年度(年度)			20年度4-6月(3ヶ月)		
順位	金融機関名	シェア	順位	金融機関名	シェア
1	JPMorgan	12.4%	1	JPMorgan	10.6%
2	BAML	12.1%	2	BAML	10.3%
3	Citi	9.2%	3	Citi	9.0%
4	Wells Fargo	7.9%	4	Goldman Sachs	7.8%
5	Morgan Stanley	6.3%	5	Morgan Stanley	7.3%
6	Goldman Sachs	6.2%	6	Wells Fargo	6.1%
7	Barclays	6.0%	7	Barclays	5.0%
8	MUFG	4.7%	8	Deutsche Bank	4.9%
9	Deutsche Bank	3.5%	9	Mizuho	4.5%
10	Mizuho	3.4%	10	BNP Paribas	4.3%

(出所) Dealogic、リーグテーブル: Deal value base in 2019

(注) 斜体は、非米系の金融機関

取引深化を梃子にした付帯取引取り込み



足元の取り組み

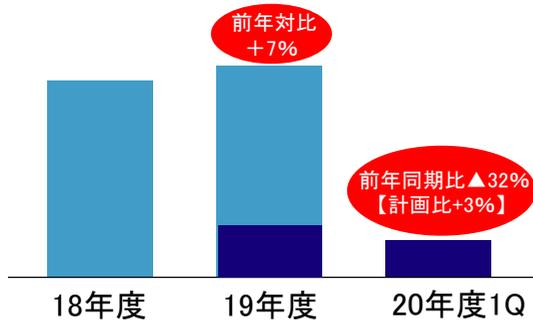
- DCM
 - 深化した取引関係を梃子にした、DCM案件の獲得を継続
- ECM
 - 増加する資本増強ニーズの捕捉(PO・CB等)
 - 市場の新たな収益機会への対応(SPAC等)
- 買収ファイナンス等
 - スポンサー関連を中心に、Non-IG案件も選別的に対応

重点戦略: アジアトラバンへの取り組み

アジアトラバンの収益推移

- 金利低下・貿易縮小の環境下、顧客の事業展開・金融ニーズの変化を捉えた施策展開により、FX・トレードを中心に収益機会を捕捉。20年度第1四半期は、前年同期比3割減ながら計画を上回る進捗

預金 + FX + トレード等



<20年度1Q>

	前年同期比	計画比
預金	△63%	△4%
FX	△8%	+3%
トレード	+15%	+31%

強化
強化

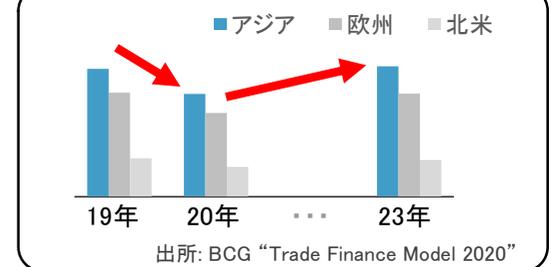
アジア通貨の追加利下げ
市場・計画を上回る進捗

アジア圏 輸出入額

20年度1Q 前年同期比△12%

出所: 各国貿易統計より、みずほ試算

アジア圏 貿易量見通し



<みずほ>の強み + ケイパビリティ・対応力強化

<みずほ>の強み

更なるケイパビリティの強化

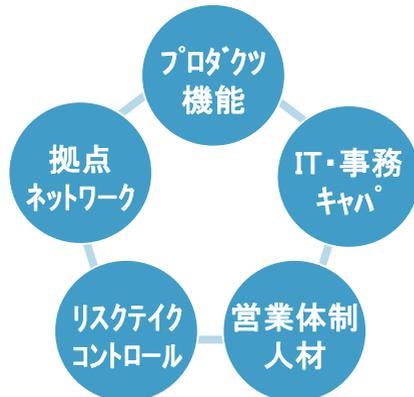
環境変化を捉えた対応

- グローバルネットワーク
- 強固な顧客基盤
- アジアでのプレゼンス

アワード受賞実績

GTR 2020
Leaders
in Trade

EUROMONEY
MARKET LEADER
CASH MANAGEMENT
2019



<直近事例>

- ✓ eバンキングの画面刷新・モバイル対応地場決済拡充
- ✓ 貿易事務の一部センター化による事務キャパ向上
- ✓ 専門人材の各国配置による営業サポート体制構築、顧客提案力強化

顧客ニーズの高まり

主な取り組み

グループ内外への機動的な資金支援

オンライン化

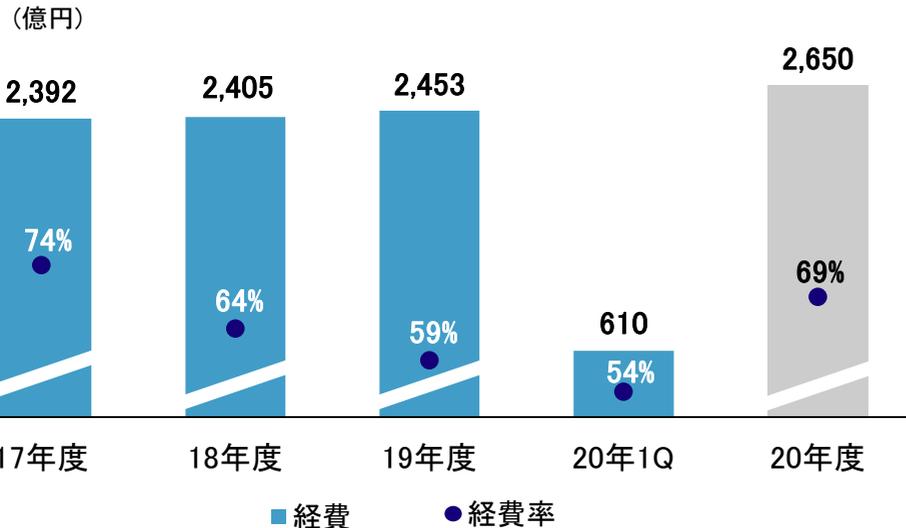
サプライチェーン・ガバナンス見直し

- クロスボーダープーリングの構築支援
- 親子ローン等の為替リスクヘッジ
- サプライヤー支援プロダクツの提供
- ホスト接続等の電子化チャネル提供促進
- 産業知見・事業展開インテリジェンス活用
- 海外子会社の管理高度化・口座見える化

重点戦略: 構造改革の加速

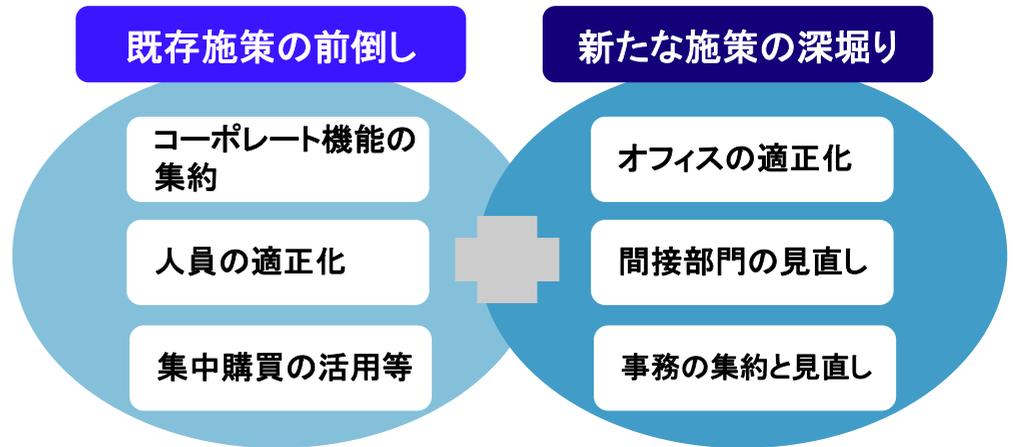
環境変化を捉まえた経費コントロール*

経費、及び経費率の推移



- 19年度は、コーポレート機能集約、人員適正化、集中購買等の経費削減施策を実行。経費率は59%まで低下
- 20年度は、海外基盤システム償却費等で経費額が増加
- 環境変化を捉まえた経費施策の展開により、20年度以降の経費額を抑え込み
 - リモートワーク進展を踏まえたオフィススペースの削減、及びバックアップ、事務集約の推進
 - 間接部門の見直し・集約・コスト削減
 - グローバルな事務の集約、非効率事務の削減等

経費の削減施策



低採算アセット削減 / 事業ポートの見直し

- 低採算なアセットや事業ポートを大胆に見直すことで、新バーゼル規制も見据えた高採算ポートへと転換

低採算アセット削減

- グローバルな採算基準を設定し、基準を満たさないアセットを削減
 - 19年度実績: エクスポージャー△4,000億円
 - 20年度取組: 採算基準引上げ、対象アセットを拡大

事業ポート見直し

- 地域、プロダクト、事業セグメントを、資本効率、経費効率、持続性の観点から、複眼的に検証。採算改善策の策定・執行

* カンパニー管理ベース (20年度ルール)

グローバルマーケットカンパニー

足元の環境認識と重点戦略

足元の環境認識

バンキング業務

- キャリー収益の増加や、外債売買益などがけん引し、1Qはラップを上回る収益を確保
- 引き続き市場環境が不透明な中、市場が大きく変化した際の即応力や、安定的な収益源の確保が重要

セールス&トレーディング業務

- 海外での起債大幅増やリテール顧客の外国株式投資増などの追い風をとらえ、1Qはラップを上回る収益を確保
- 特に北米事業は、銀・証一体運営強化と戦略的な成長施策が着実に実を結び、S&T業務全体の成長を牽引

収益計画*

(億円)	19年度	20年度		進捗率	23年度
		計画	1Q		
業務粗利益	4,115	4,320	1,686	39%	4,800
経費	△2,026	△2,140	△527	25%	△2,100
業務純益	2,078	2,180	1,156	53%	2,600
ROE	9.9%	8.1%	18.5%		10.6%

* 19年度、20年度は20年度管理会計ルールにて算出。23年度は19年公表ベース

重点戦略

バンキング業務

- 実現益と評価損益のバランスを重視しつつ、実現益はキャリー収益増強による基礎的な収益力向上を図る。
- 市場の転換時には予兆管理や高度な分析に基づいた、ダイナミックなポートフォリオアロケーションを実行する。
- お客さまのニーズに最大限対応すべく、グローバル目線での効率的で安定的なALM運営を実施する。

セールス&トレーディング業務

- 多様化するお客さまニーズや、環境の変化に対応するため、銀・証一体戦略をさらに推し進める。
- 一層のリソース集約化やデジタル化を進め、持続的に成長可能なビジネスモデル強化を図る。
- コロナによる市場の環境変化をも踏まえ、O&Dやプライベートファイナンス等、投資家ニーズ起点のビジネスモデルを強化する。

バンキング: 時機を捉えた運営とキャリー収益の両立

<みずほ>のポートフォリオ運営の考え方

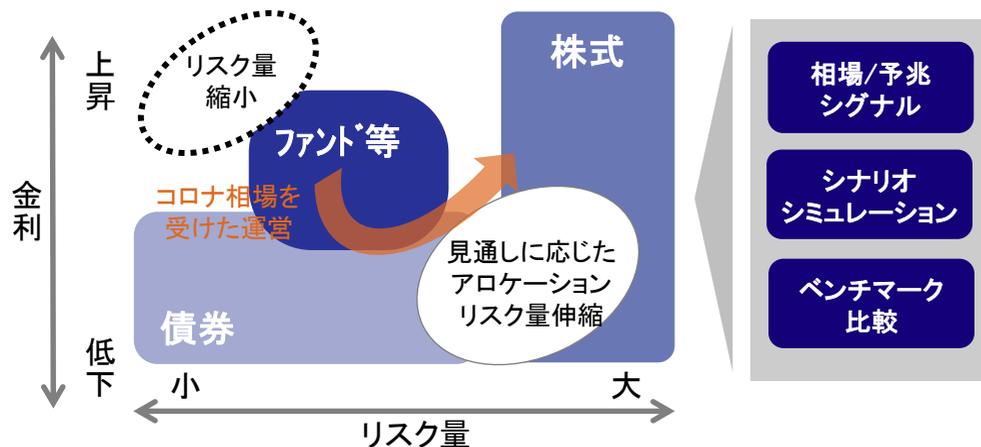
市場環境を踏まえた金利・株式・クレジット投資への最適な投資分散を徹底したアセットアロケーション

市況に即応した運営による収益増強

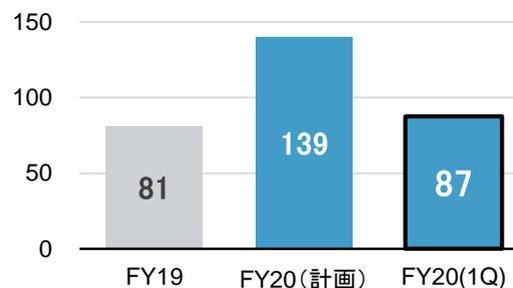
安定的な収益の確保に向けたキャリー益増強

コロナによる市場環境の変化を捉えた運営

先端技術などを応用した適切なリスクコントロール



キャリー収益推移比較*1



- FY19より外債ポートを中心に、実現益におけるキャリー収益の比率引き上げに向けた取り組みを開始。
- 着実な成果が出ており、今後はキャリーを維持していくオペレーションに注力。

今年度1Qのキャリー収益は、FY19通年を上回る実績

<サステナビリティへの取り組み>

FY19はグリーンボンドなどの購入を大幅に増やし、バンキング業務を通して持続可能な社会の構築にも貢献

<ESG関連債購入金額*2>



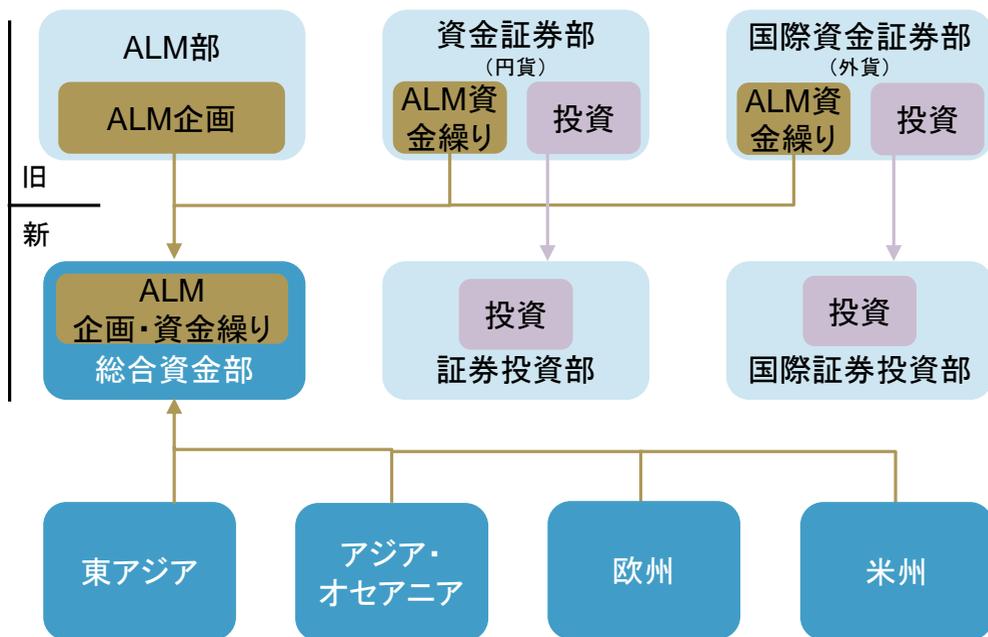
“時機を捉えた運営”と“キャリー”のバランスをとることで、頑健なポートフォリオの構築し、収益の増強を図る

*1: FY18を100として指数化、*2: FY18を1として指数化

バンキング: 安定的・効率的なALM運営に向けた取り組み

ALM運営のフレームワーク強化

(国内)円貨・外貨の機能を集約し、専門性をより強化

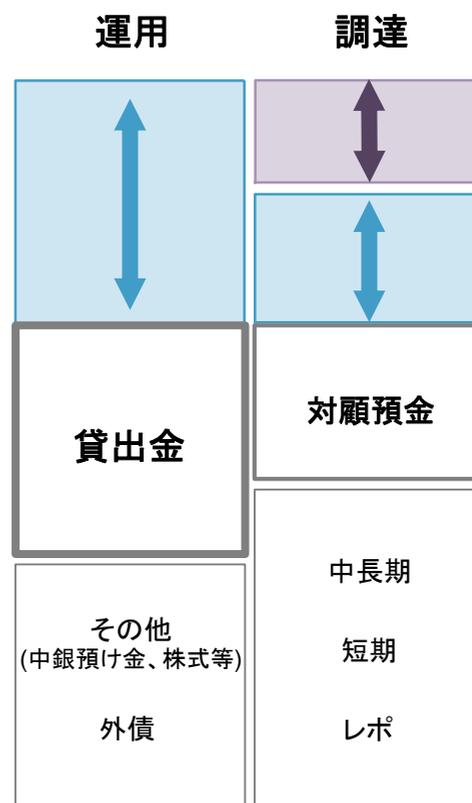


(海外)グローバル一体運営の強化

- 専門性を高める組織改編と、グローバル一体運営の強化により、市場環境が大きく変化した場合においても、お客さまのニーズに的確に対応できるALM運営を実現

的確なALMコントロールに向けた取り組み

コロナによるマーケット環境の変化にも柔軟に対応



- 貸出金の見通しに基づく、予防的かつ、機動的な資金調達を実施
- 粘着性の高い顧客預金等を中心とする安定調達基盤を構築。預金に加え、機動性の高い短期調達なども活用

外貨調達手段の多様化

- 安定的な調達手段としてTLAC適格シニア債発行

2019年3月	2020年3月
195 億米ドル	262 億米ドル
20 億ユーロ	45 億ユーロ

* 3月末残高

- 調達手法多様化を企図した円資産担保を活用した外貨調達

19年3月 100 → 20年3月 130

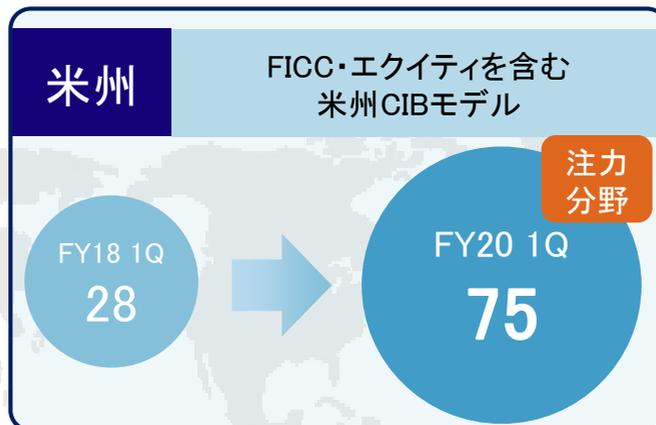
- * 19年3月を100として指数化
- * 内部管理計数より算出

- 機動的な外貨調達のための通貨スワップコミットメントライン拡充

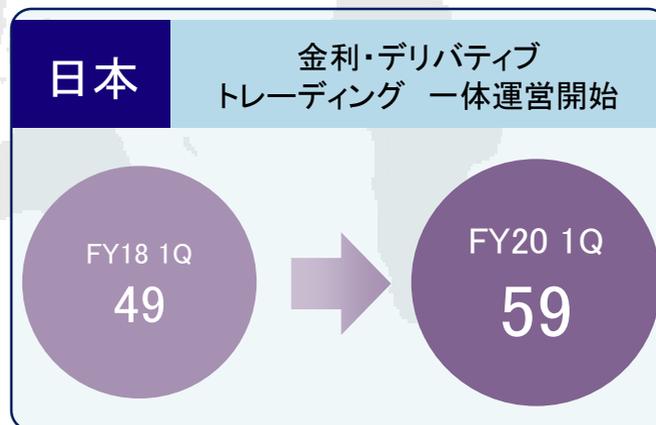
S&T: 強みを生かしたS&T戦略へ

銀・証一体運営が収益を押し上げ

S&T収益(粗利益)の地域別推移* 一体運営で先行する北米の伸びが顕著



グローバルベースの粗利益もFY18 1Qを100とすると、FY19 1Q:109、FY20 1Q:177と大きく増加



* FY18 1Qの粗利益(グローバル全体)を100として指数化(内部管理計数より算出)

<みずほ>の強みを伸ばす

1. 米州ビジネスの成長

- 米州CIB(Corporate & Investment Banking)モデルの一環としてS&T業務の銀証一体運営を構築、社債ビジネス、コーポレートデリバティブ、地方債関連ビジネスなどへの戦略的投資を収益化。今期はモーゲージなどの従来型のセールス&トレーディング業務も好調
- 同地域の今年度1Qの粗利は、前年同期比119%増加

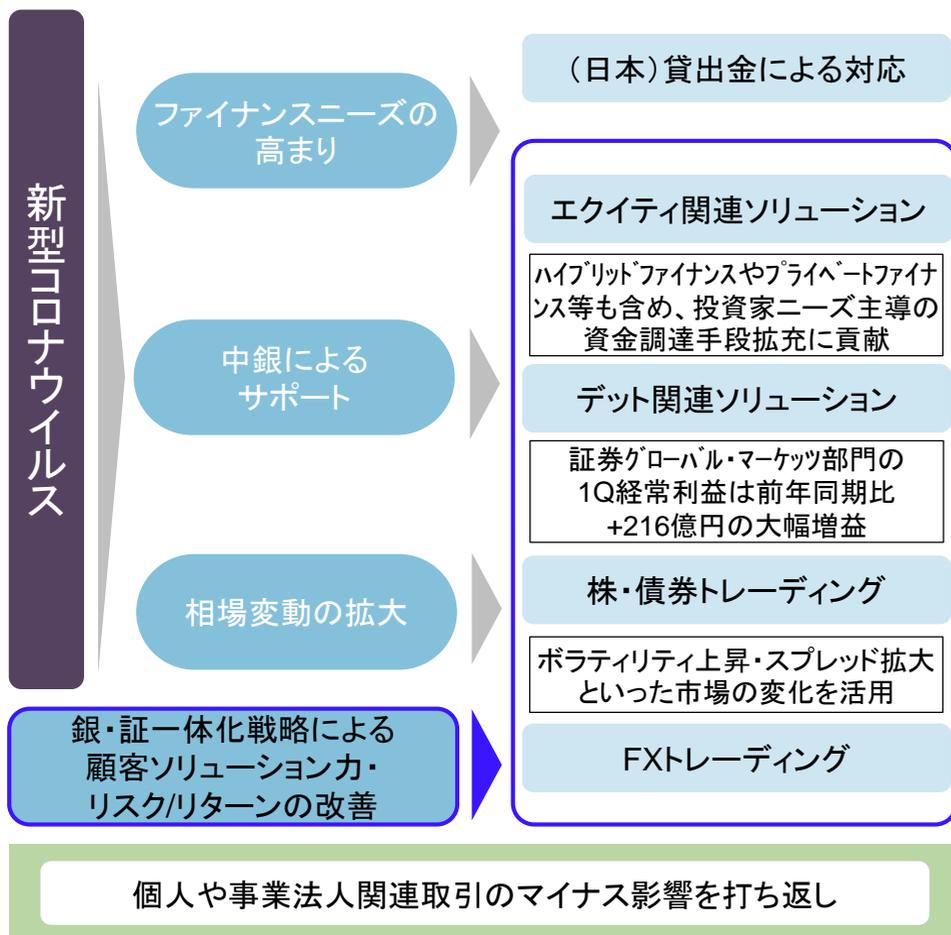
2. 銀・証一体運営の加速

- 北米で先行した銀・証一体運営モデルは銀行の事業法人顧客基盤やバランスシート、証券のプロダクト専門性や投資家フローといった互いの強みを組み合わせることで、顧客ニーズへの対応力とリスク・リターンを大きく向上させることが可能
- 今後米州以外の各地域でも、地域の法制やビジネス実態にフィットする形での銀証一体運営を強化

S&T: 環境変化に対応した多様な市場サービスを提供

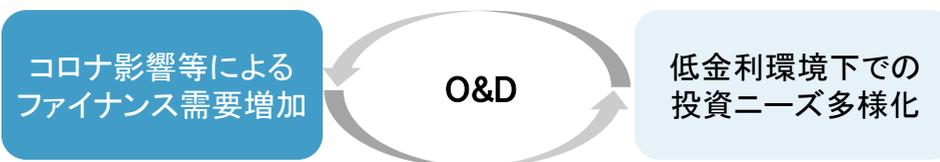
コロナによる環境変化を捉えた取り組み

環境変化に合わせより多様な市場ソリューションを提供



Origination & Distribution(“O&D”)モデルの強化

コロナ影響等による環境変化への対応



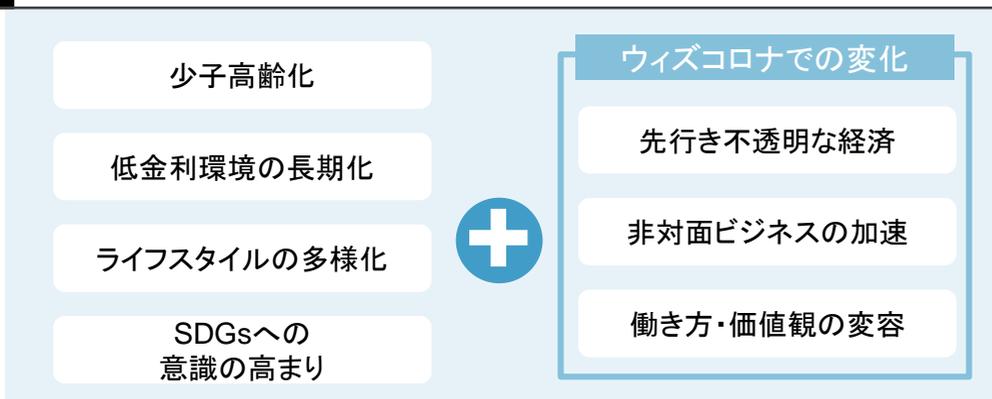
- コロナ影響等によるファイナンス需要増も踏まえ、対顧客部門での資産回転型ビジネス推進ニーズの高まり、またさらなる低金利下における投資ニーズの多様化に対応する観点から、O&Dビジネスを一層強化
- <みずほ>の持つファイナンスオリジネーション力と、投資家ニーズ捕捉力を活かす
- グローバルプロダクツユニットが中心となり、各カンパニーと一体で投資家層の拡大、O&D手法の多様化・高度化に取組み

- ローンパーティシペーションや流動化の枠組みを活用した投資家ニーズに合致した商品の組成に取組中
- みずほ証券にO&D推進部署を設置(2019年10月)

アセットマネジメントカンパニー

足元の環境認識と重点戦略

足元の環境認識



持続可能性が問われる社会へ

AMCの使命

国内金融資産活性化への貢献

中長期の資産形成のサポート

経済の持続的な成長

収益計画*

(億円)	19年度	20年度		進捗率	23年度
		計画	1Q		
業務粗利益	529	470	114	24%	600
経費	△331	△330	△79	24%	△320
業務純益	133	70	16	23%	230
ROE	5.2%	1.5%	2.5%		11.2%

* 19年度、20年度は20年度管理会計ルールにて算出。23年度は19年公表ベース

重点戦略

AMC運営方針

- 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、コロナ禍の環境変化や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・業務プロセス変革を通じて、効率性・先進性を追求

個人

人生100年時代の「貯蓄から資産形成へ」の促進

機関投資家

先行き不透明な環境下の多様なニーズに応えるソリューションビジネス展開

運用力

お客さまから選ばれる運用力の提供

業務変革

中長期に亘る成長基盤強化のための効率性・先進性の追求

個人:「貯蓄から資産形成へ」の促進

商品開発力

コロナ禍でも選ばれる商品提供

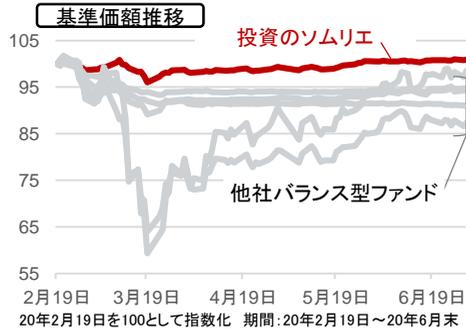
バランス型



年金分野で培った
運用力

機動的配分比率変更による
徹底した分散投資

投資のソムリエ



高い下値耐性力を発揮

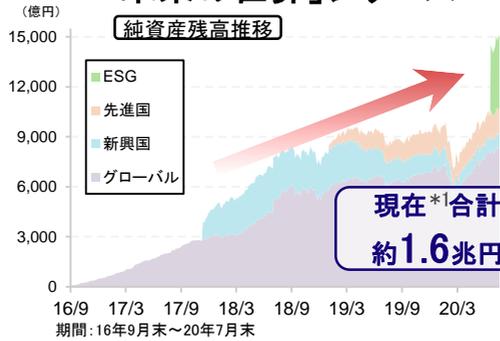
グローバル株式型



グループ体での
顧客ニーズ追及

持続可能な競争優位のある成長企業へ
厳選投資

「未来の世界」シリーズ



投資対象企業の成長を取り込み
高パフォーマンスを実現

【公募投信*2 AUMシェア】



公募投信AUMシェア
業界2位に

外部機関からの高い評価

👑 R&I ファンド大賞2020 *3
表彰数21 最多受賞(4年連続)

👑 IFAナビ 2019年度 *4
投資信託・運用会社ブランド調査
総合順位 第1位

強固な顧客基盤

グループ内外の会社に対し、非対面サポートを充実

グループ内外の会社基盤

業界最大規模

251 社

AM-One AUM 販社別構成
(20/3末時点)

グループ
販社
43%

グループ外
販社
57%

非対面での販社サポート

販社向け専用WEBサイト

Oneフォーラム

販社向け動画コンテンツ

Oneチャンネル

オンラインセミナー

販売員 個人投資家

ZoomやFaceTime等を活用
した勉強会、セミナー

確定拠出年金(企業型DC・iDeCo)への取り組み

DCを通じて将来の投資家の裾野拡充に注力

企業型DC・iDeCo 加入者獲得

業界最大規模

143 万人

(20/3末時点)

iDeCo提携チャネルを戦略的に拡充

四国銀行・清水銀行
(17/1~) (17/5~)

イオン銀行
(17/7~)

JAバンク
(19/4~)

20/6 ソニー銀行と提携

投資教育の拡充

ライフプランシミュレーション

100年デザイナー

ロボアドによる運用提案

SMART FOLIO<DC>

運用状況のお知らせ

運用状況メール配信

*1: 20年8月末現在 *2: 公募株式投信(除くETF) *3: 出所: ファンド情報 324号 (URL) https://www.r-i.co.jp/investment/fund_award/index.html

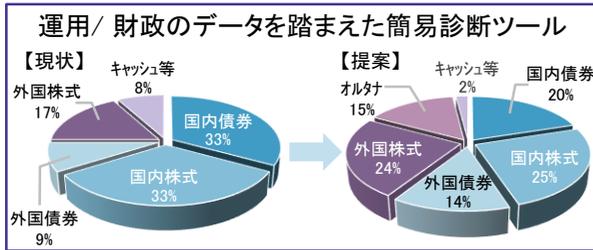
*4: 株式会社想研の法人IFA所属関係者を対象に、投資信託・運用会社ブランド調査WEBアンケート実施 出所: Ma-Do IFAナビ 2020年5月

機関投資家: 多様なニーズへの対応

企業年金への取り組み

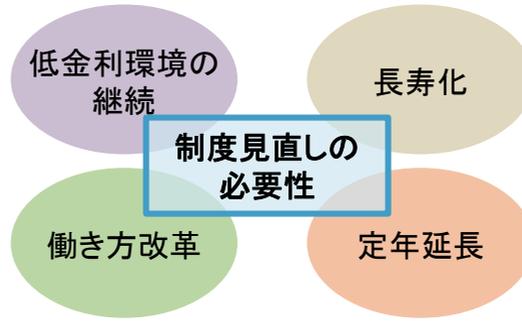
資産運用コンサルティングの推進

コロナ禍でのボラティリティの顕現化・お客さまの財政への影響
⇒ 制度・財政分析、ポートフォリオ分析を起点とした運用ソリューション提供の強化



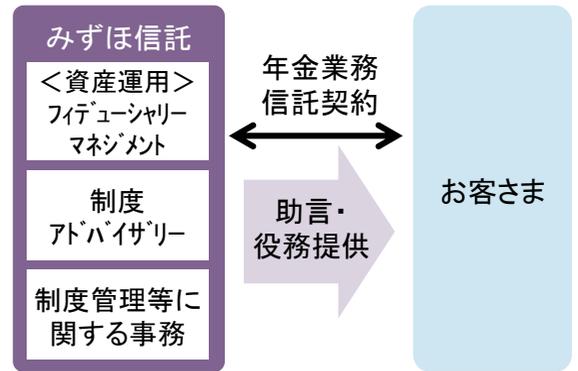
持続可能な退職給付制度設計の提案

制度設計時と現在の環境間のギャップに対応するためのディスカッションを実施



新たな事業領域の拡大

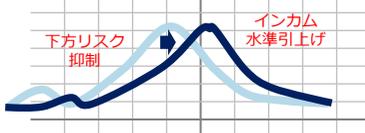
年金制度に係る固有業務のアウトソースニーズを捉え、トータルサポート業務として「年金業務信託」を立上げ



地銀向けソリューション提供

有価証券運用のアウトソースニーズ対応

- ポートフォリオ状況に基づくオーダーメイド提案
- リスク管理や人材育成のサポートも含めたワンパッケージ提供



【地銀B/S】



増加する預金への対応

- 運用商品提供による、お客さまの貯蓄から資産形成への移行サポート

退職給付制度への対応

- 地銀統合に絡む制度統合/ 変更ニーズ対応

フィデューシャリーマネジメント

資産運用の意思決定にかかる実務運営をサポート（意思決定機関設置、運用委託先/商品選定等を実施）



* 管理資産残高、契約時ベース

運用力: お客さまから選ばれる運用力の提供

Asset Management One 総合ソリューションプロバイダー

戦略

お客さま毎のニーズに応じた最適なソリューションとともに、高付加価値運用によるエッジのある商品の提供

多様な運用目標の実現に向けたソリューションの提供

顧客ニーズに合わせてリスクコントロールを行うマルチアセット運用



北米運用拠点をAM-One USA*1に統合し、東京- NY 一体でのグローバルクオンツ運用力を強化



クオンツを活用した運用を行うGRiPS戦略*2ファンド
合計残高 **約2.0兆円** (20/7末時点)

エッジのある商品の提供

AMOAI*3と一体となったオルタナ投資

高い利益成長が期待できる銘柄へ
集中投資する株式厳選運用

成長余地の大きい中小型株式運用

【例】AMOAIにおける
優良ヘッジファンドのソーシング態勢



ESG投資への取り組み

エンゲージメントへの注力

- 投資先企業の持続可能性や企業価値の向上を促すエンゲージメントや議決権行使を実施、海外エンゲージメントにも注力



「スチュワードシップ活動に関する調査」*4 総合評価 **1位** (19/12)



英国財務報告評議会(FRC)宛提出のスチュワードシップ・コードの取組方針書が**本邦運用会社初***5の**最上位(Tier1)**の評価を獲得

ESGインテグレーションの高度化

- サステナビリティ・インベスト・チームを新設し体制強化
- ESGに関する分析強化とテーマリサーチ実施

ESGプロダクツラインナップ充実

- ESG等の要素を適切に組み入れたプロダクツの開発・提供・体系化



機関投資家向けESG投資プロダクツ残高合計*6 **約6,000億円**



公募投信「未来の世界(ESG)」*7 当初設定額(3,830億円) 歴代**2位**

インオーガニック

成長性の高い、「海外顧客 × 海外プロダクツ」ビジネスの
更なる拡大のため、M&A活用も検討



*1: Asset Management One USA Inc. 所在地:NY *2: マルチアセット戦略「Global Risk-factor Parity Strategy」 *3: アセットマネジメントOneオルタナティブインベストメンツ
*4: 資産運用会社(バイサイド) 117社のうち、スチュワードシップ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 2019年 みずほ総研 実施
*5: 日系運用会社の東京本社として *6: 投資哲学・プロセスに明確にESGの要素が組み込まれているプロダクツ 20/3末時点
*7: 正式名称: グローバルESGハイクオリティ成長株式ファンド(為替ヘッジなし)

業務変革: 中長期に亘る成長基盤強化

高効率な事業構造への転換

経費構造の見直し

- コロナ環境に伴う働き方改革とあわせて、固定費の圧縮、経費の変動費化を深耕

業務自動化 オフィス見直し ペーパーレス化 人事制度改革

【経費率計画*】



- 市場急変等の逆境への耐性強化
- 経営リソース配分の適正化

ファンドガバナンス高度化

パフォーマンス向上に向けた運用効率の改善

- ファンド統合の実施
- 少額ファンドの償還

*: 20年度管理会計ルールに基づき算出



高パフォーマンスを創出する組織構築

アセットマネジメントOneにおける業務変革

目指す姿

働きやすく
高付加価値な業務に
専念する活力ある組織

Innovative

～業務における新たな価値の創造

Productive

～オペレーティブな業務の生産性向上

Innovative

社員一人一人の
高いパフォーマンスの発揮

場所・時間に捉われない働き方の追求

Productive

業務運営スリム化
戦略分野へのリソースシフト

業務の方法・媒体・場所・スピードの変革

アセットマネジメントOneにおける人事制度改革

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人材の輩出

Pay for
Job

ジョブ型人事制度
の導入

Pay for
Performance

成果に応じた
よりメリハリのある処遇

社外取締役セッション

アジェンダ

1. 5カ年経営計画とその進捗総括

2. 法定3委員会における重要な審議事項

① 指名委員会

- ・ グループ運営体制一体化に向けた組織人事

② 報酬委員会

- ・ 業績連動の強化と役員の競争力に見合った処遇水準の確保

③ 監査委員会

- ・ 5カ年経営計画の推進状況モニタリング
 - 人員/人件費削減および人事制度の改定状況
 - リサーチ&コンサルティングおよびITシステム機能の集約・再編

3. 今後の課題

コロナ後新常态における業務遂行の一層の効率化(生産性の向上)

4. おわりに

別表

■ 18年度・19年度決算の概要と5カ年経営計画の目標

(億円)	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 計画	2023年度 計画
連結業務純益(+ETF関係損益等) ^{*1}	4,083	6,725	5,700	9,000程度
与信関係費用	△195	△1,717	△2,000	
株式等関係損益(-ETF関係損益等) ^{*1}	2,598	1,265	800	
親会社株主純利益	965	4,485	3,200	
経費(除く臨時処理分)	△14,406	△14,114	△14,070	△13,400
CET1比率 ^{*2}	8.2%	8.8%		

CET1比率^{*2}の目指す水準

9%台前半

■ 今年度第1四半期決算実績

(億円)	2020年度		進捗率
	計画	第1四半期 実績	
連結業務純益(+ETF関係損益等) ^{*1}	5,700	2,202	38.6%
与信関係費用	△2,000	△390	19.5%
株式等関係損益(-ETF関係損益等) ^{*1}	800	△15	△1.9%
親会社株主純利益	3,200	1,223	38.2%
経費(除く臨時処理分)	△14,070	△3,406	24.2%
CET1比率 ^{*2}	-	8.6%	

*1: ETF関係損益(2行合算)+営業有価証券等損益(SC連結) *2: 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