

「経営の健全化のための計画」の概要

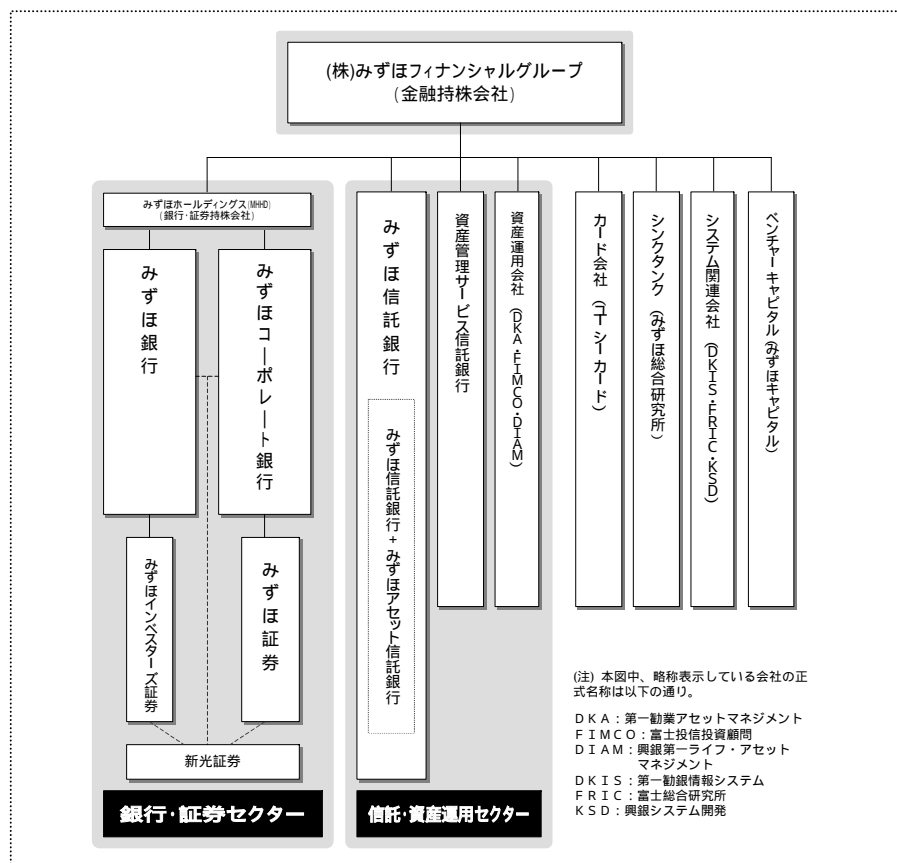
平成 15 年 9 月

みずほフィナンシャルグループ

1. 経営の合理化のための方策

(1) ビジネスモデル、経営戦略等

一段と厳しさを増す経営環境に対処するため、グループ戦略の抜本的見直しを図り、競争力向上と高度かつ安定的な収益力を確保し、グループ全体の企業価値の極大化を図るべく、平成 14 年 12 月に「みずほフィナンシャルグループの変革のための『事業再構築』」を公表し、平成 15 年 3 月、グループ経営体制の再編を実施。



また、財務上の諸課題に一気に目処をつけるため、平成 15 年 3 月期決算において、抜本的な財務処理を実施。

- ・ 不良債権処理の大幅な加速（与信関係費用 2 兆 550 億円）
- ・ 保有株式リスクの一層の軽減
- ・ 繰延税金資産の保守的見積り（9,667 億円評価性引当額積増し）
- ・ 子会社・関連会社株式等の含み損処理

これに伴う自己資本の減少に対処する観点から、優先株式発行による民間からの資本増強（1 兆 819 億円）を実施。

更に、平成 15 年度上期において、再生・リストラニーズのあるお取引先の債権を銀行本体から新たに設立した再生専門子会社に分離すること等により、「企業再生の早期実現」に加え、「信用創造機能の一段の強化」を同時に推進するみずほの「企業再生プロジェクト」に取り組み。



- ・ グループ各行における資金供給機能の一層強化
- ・ 多様なニーズに対応した高付加価値の金融サービスをよりの確・迅速かつ総合的に提供

(単位：億円)	15/3 月期実績	19/3 月期計画
業務粗利益 ^(注1)	17,066	19,716
経費 ^(注1)	8,919	7,004
実質業務純益 ^(注1)	8,146	12,712
当期利益 ^(注1)	22,619	5,712
4 社当期利益^(注2)	23,630	6,351

(注 1) みずほ銀行、みずほコーポレート銀行合算

(注 2) みずほ銀行、みずほコーポレート銀行、みずほ証券、みずほ信託銀行の合計

(2) 平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応

当社は、金融庁より金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第 20 条第 2 項及び銀行法第 52 条の 33 第 1 項の規定に基づき、業務改善命令を受けております。本命令を受け、「業務改善計画」を策定しておりますが、原則四半期毎に取締役会への進捗報告を実施してまいります。

収益目標と実績とが大幅に乖離した理由

「金融再生プログラム」の趣旨を踏まえ、平成 15 年 3 月期決算において財務上の諸課題を一掃したことに伴い、大幅な赤字決算となりました。

- ・不良債権処理の大幅加速（引当強化・前倒し処理推進）による与信関係費用の増加
- ・保有株式リスクを一層軽減すべく、減損処理・株式売却を推進したことによる株式等関係損益の悪化
- ・子会社・関連会社株式等の含み損処理
- ・自己資本の質の向上を図るべく、繰延税金資産の保守的な見積りの実施

抜本的収益改善策

みずほコーポレート銀行、みずほ銀行をはじめとするグループ各社は、各社のお客さまや業務内容に応じた高い専門性を一段と向上させ、圧倒的な顧客基盤とそれぞれの特性を最大限に生かした戦略展開を加速してまいります。

(みずほコーポレート銀行)

- ・アセットに依存した従来型ビジネスモデルから脱却し、シンジケーションビジネスを中核とする市場型間接金融モデル、ソリューションバンクの早期実現により、お客さまに安定的かつ最適のファイナンスおよび最高の金融サービスを提供するとともに、収益・財務構造を強化

(みずほ銀行)

- ・日本全国をカバーするネットワークと圧倒的顧客基盤の優位性に加え、コスト、スピード、サービスにおいて競争優位な地位を確立すべく、コスト削減の徹底的な前倒しを実施するとともに、顧客セグメントに応じた戦略展開を加速

(グループ証券・信託)

- ・みずほ証券、みずほ信託銀行を中核とするグループ証券・信託各社は、それぞれの専門性及び戦略分野を一段と強化するとともに、グループ内の相互連携を積極的に推進し、グループシナジーを徹底的に追求

国内外拠点の統廃合、人員の効率化につきましては、計画の前倒し、強化を実施いたします。

	従来計画	新計画	
国内 本支店	18/3 末 460 ヶ店	16/3 末 458 ヶ店	複数店を 1 ヶ所に移転・集約する店舗共同化 (71 ヶ店) を実施
海外 拠点	15/3 末 53 拠点	16/3 末 43 拠点	10 拠点の追加統廃合
従業員 数	18/3 末 25,000 名	17/3 末 24,000 名	1,000 名追加削減と完了期限 1 年前倒し

なお、役職員の処遇見直しについては、既に以下の通り大幅な削減を実施しており、平成 15 年度以降のコスト削減に寄与してまいります。

- ・従業員処遇： 部店長級 20%、平均 10%の年収カット
- ・役員処遇： 役員報酬 30%カット

(3) 経営合理化計画

統合合理化効果を徹底的に追求するとともに、役職員の処遇水準の見直しにまで踏み込んだリストラの強化により、人・物件費両面に亘るコスト削減を加速してまいります。

- ・平成 18 年度の経費目標水準 7,000 億円程度
(平成 14 年度実績比約 1,900 億円削減)

[みずほ銀行+みずほコーポレート銀行合算]

単位：%	15/3 実績	16/3 計画	17/3 計画	18/3 計画	19/3 計画
OHR	52.26	51.25	47.49	38.79	35.52

- ・OHR（業務粗利益経費率）を平成 17 年度に 30%台の水準とし、コスト競争力の飛躍的な改善を目指す

[みずほフィナンシャルグループ+みずほホールディングス+みずほ銀行
+みずほコーポレート銀行+再生専門子会社合算]

単位：億円	15/3 実績	16/3 計画	17/3 計画	18/3 計画	19/3 計画
人件費+物件費	8,439	8,044	7,578	6,884	6,638

人件費

単位：億円、人	15/3 実績	16/3 計画	17/3 計画	18/3 計画	19/3 計画
人件費	3,132	2,823	2,715	2,626	2,556
従業員数	27,900	26,800	24,000	24,000	24,000

物件費

単位：億円	15/3 実績	16/3 計画	17/3 計画	18/3 計画	19/3 計画
物件費総額	5,307	5,221	4,863	4,258	4,082
除く機械化関連	3,098	3,009	2,758	2,526	2,442

子会社・関連会社

(国内金融関連会社)

- ・総合金融サービス力を強化すべく、ファクタリング会社、クレジットカード会社、調査・研究・コンサルティング会社、ベンチャーキャピタル会社等の統合を実施済み
- ・今後、システム・情報会社、資産運用会社の早期統合を目指す

(従属業務会社)

- ・機能が共通・重複している会社、業務分野について、計画通り統合を実施済み

(海外現地法人)

- ・重複拠点及び機能の共通する拠点の統廃合を進めると共に、極力スリム化を図るべく鋭意見直しを実施

2. 図表1 ダイジェスト版

みずほ銀行 + みずほコーポレート銀行合算ベース（再生専門子会社を除く）

（単位：億円）

	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
業務粗利益	17,066	16,466	16,747	18,689	19,716
経費	8,919	8,439	7,954	7,251	7,004
実質業務純益（注1）	8,146	8,027	8,793	11,438	12,712
与信関係費用（注2）	20,550	2,645	2,530	2,489	2,235
株式等関係損益	8,301	100	100	0	0
経常利益	21,148	4,246	5,497	8,278	9,801
当期利益	22,619	2,316	2,971	4,685	5,712
OHR	52.26%	51.25%	47.49%	38.79%	35.52%

みずほ銀行 + みずほコーポレート銀行 + 再生専門子会社合算ベース

（単位：億円）

	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
実質業務純益（注1）	8,146	8,273	9,231	11,910	13,191
与信関係費用（注2）	20,550	3,200	3,100	2,900	2,500
株式等関係損益	8,301	100	100	0	0
経常利益	21,148	3,931	5,365	8,339	10,015
当期利益	22,619	2,001	2,839	4,746	5,926

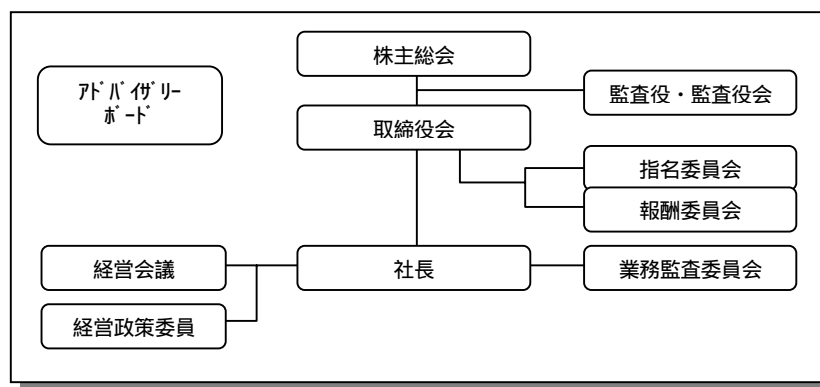
（注1）実質業務利益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

（注2）与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

みずほフィナンシャルグループ（以下、MHFG）が主要グループ会社へのダイレクトな経営管理を行なうことで、グループ内のシナジー効果を高め、グループ総合金融力の飛躍的向上と収益力の強化を早期に具現化するとともに、内部管理体制の充実を図ってまいります。

【MHFGの経営体制】



- ・ 社外取締役による取締役会の経営監督機能強化
- ・ 取締役人事・報酬に対する透明性・客観性の確保の観点から、社外取締役を構成員に含めた指名委員会・報酬委員会を設置
- ・ 経営の意思決定と執行を分離し、権限と責任を明確化すべく、執行役員制度を導入
- ・ 業務執行を統括する社長の諮問機関として経営会議を設置するとともに、各役員の担当業務を横断する全社的な諸問題に関する総合的な審議・調整の場として、経営政策委員会を設置
- ・ 内部監査機関として、業務監査委員会を設置し、業務運営部門から独立して、コンプライアンス・監査の観点から、業務運営の適正性等をチェック
- ・ 社外の有識者により構成されるアドバイザリーボードをMHFGに設置し、社外からの率直な評価、助言をいただき、開かれた経営を実践

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

グループ戦略の抜本の見直しとコスト構造改革を図り、競争力向上と高度且つ安定的な収益力を確保し、内部留保の着実な積上げに努めてまいります。

（配当）

- ・ 財務体質強化および剰余金の積上げによる公的資金返済原資の確保の観点にも留意しつつ、株主の期待に応えていく。
- ・ 2年連続の大幅赤字を受け、社外流出を抑制し一層の財務体力強化を図るべく、平成14年度の期末普通株式配当は無配。なお、公的資金及び民間から調達した各種優先株式については、所定の配当を実施。
- ・ 平成15年度の配当（予想）3,000円

（役員報酬・賞与）

- ・ 役員報酬については、既に大幅な削減を行なってまいりましたが、平成15年1月から更に一段の削減を実施。
- ・ 今後も、経営状況、中期的な業績展望等を踏まえ、適正な支給水準を検討。
- ・ 利益処分賞与は、計画全期間を通じ、引き続き返上。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 中堅・中小企業マーケット

健全な資金需要に対する積極的な対応

- ・新規開拓スタッフを中心とした新規取引獲得、顧客基盤拡充
- ・顧客セグメントに応じた戦略貸出商品の導入

最先端のソリューションによる顧客ニーズの発掘

- ・産業調査、企業調査と連携した本部の営業店支援体制の拡充
(M & A、MBO、ストラクチャードファイナンス、株式公開、シンジケートローン、営業情報支援、海外進出支援など)

ニュービジネス・ベンチャー企業・成長企業への支援強化

- ・IPO支援部隊等の拡充による上場支援、資本政策アドバイザー
- ・グループ内ベンチャーキャピタル会社「みずほキャピタル」

スモールビジネスへの戦略的且つ積極的な取組

- ・スコアリングモデルを活用した自動審査システムによる無担保貸出商品「アドバンスパートナー」の取扱強化
- ・信用保証協会保証付融資を中心にダイレクトマーケティングを行なう「ビジネス金融センター」の体制拡充

(2) 個人マーケット

住宅ローンの積極展開

- ・住宅ローンの品揃え充実・審査スピードアップ、住宅ローンセンターの効率的営業体制構築、住宅関連企業・業者との提携網拡充
- 国内最強の法人取引基盤を活かした職域マーケットへの取組強化

(3) 大企業マーケット

直接的な信用供与以外にも、様々な手法によりお客さまの資金需要に積極的に対応

- ・企業と投資家を結ぶ仲介型貸出ビジネスとして、シンジケーションビジネスを拡大
- ・売掛債権ファクタリングスキーム、MBO、IPO、証券化・流動化等

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

剰余金の推移（単位：億円）

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
剰余金 残高	2,242	5,151	7,896	12,136	17,412	23,597	29,782	35,967

(注) 剰余金残高はMHFG・みずほホールディングス・みずほ銀行・みずほコーポレート銀行・みずほ証券・みずほ信託銀行の剰余金計(15/3期は各社の利益処分・損失処理後の合計額)

平成22年3月期には、MHFG・みずほホールディングス・みずほ銀行・みずほコーポレート銀行、みずほ信託銀行・みずほ証券の合計で、約3兆6,000億円の剰余金が積み上がる見込み

財務体力の一層の強化、十分な自己資本比率維持を狙いに、平成15年3月に優先株式等による民間からの資本調達1兆819億円を実施。

(注) 公的資金(優先株)の概要

名称	発行総額	商品性	一斉転換時期
第二回第二種優先株式	2,000億円	転換型	18年8月1日
第三回第三種優先株式	2,000億円	転換型	20年8月1日
第四回第四種優先株式	3,000億円	社債型	
第六回第六種優先株式	3,000億円	社債型	
第七回第七種優先株式	2,500億円	転換型	23年2月1日
第八回第八種優先株式	2,500億円	転換型	21年2月1日
第九回第九種優先株式	1,750億円	転換型	21年9月1日
第十回第十種優先株式	1,750億円	転換型	21年9月1日

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

金融機関が晒されている各種リスクについて、MHFGがリスク管理の基本方針を策定し、グループ全体のリスク状況をモニタリングしつつ、主要グループ会社に対して適宜指示を実施。

主要グループ会社は、MHFGが制定する統一のリスク管理方針に則り傘下会社を含めた管理を実施し、MHFGへ報告。

グループベースで統合リスク管理の枠組みを導入し、信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスク等定量化可能な各種リスクの総量を統合的に把握し、リスク総量を財務体力の範囲内に収める運営を実施。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

MHFGにおいて与信管理およびクレジットポートフォリオ運営の基本方針を設定。

個別案件決裁は、各行の信用格付・与信額別の権限規程に基づき実施するとともに、大口と信先については経営政策委員会において与信方針を審議・調整。なお、個別案件のうちグループ全体に関する重要事項についてはMHFG宛て申請・報告。

(3) 資産内容

平成15年3月期における不良債権処理の大幅前倒し処理の実施。

- ・ 与信関係費用 2兆550億円、年間2兆6,750億円のオフバランス化
- ・ 金融再生法開示債権 前年比 5,490億円
- ・ リスク管理債権 前年比 5,086億円

平成16年3月期以降の不良債権残高は大幅に減少の見込。

(4) 償却・引当方針

関係諸法令等に則り、グループ統一の「自己査定基準」に基づく自己査定を実施し、この結果に応じて統一「償却・引当基準」に基づく償却・貸倒引当金の計上等を厳格に実施。

- ・ 資産監査部署による内部監査および、監査法人による外部監査の実施
- ・ 大口債務者を中心に、キャッシュフロー見積法(DCF法)を適用した引当を実施

企業再生の早期実現に加え、信用創造機能の一段の強化を同時に推進する「企業再生プロジェクト」への取組

- ・ 企業再生に特化した再生専門子会社(銀行毎、属性毎に4社)の設立
銀行において企業再生に取り組んできた組織を移行し、人材を結集
国内外のお取引先約950社の債権合計約4.5兆円を分離
- ・ 最先端のノウハウを結集した企業再生スキームの提供
再生アドバイザー会社「みずほアドバイザー」設立
当グループ内の人的資源・ノウハウ集約と総合政策機関である日本政策
投資銀行や外資系金融機関等のノウハウを結集

(5) 評価損益の状況と今後の処理方針

平成15年3月末その他有価証券評価損益 197億円

資産運用の効率化、価格変動リスク削減の観点から、保有株式圧縮方針のもと、MHFG連結、みずほコーポレート銀行連結ベースで早期に株式保有規制をクリア(みずほ銀行については規制をクリア済み)すべく、引続き保有株式の売却促進

以 上