

# みずほフィナンシャルグループの経営戦略

## 経営ビジョン・経営目標

みずほフィナンシャルグループは、「最先端の総合金融サービスで、新時代をリードする革新的フィナンシャルグループ」を将来像とし、以下の経営目標を設定しています。

- 日本を代表するグローバルトップ5
- CS(お客さま満足度):「トップ」
- IT(情報技術)・FT(金融技術):「フロントランナー」
- 国内コマースバンキング:「ナンバー1」
- 証券・インベストメントバンキング:「マーケットリーダー」
- 資産運用・信託、決済ビジネス「トップクラス」
- 経営体制:「ベストプラクティス」

### 「CS(お客さま満足度)トップ」を目指す経営

お客さまを第一とする、サービス業としての企業文化を真に根付かせ、すべての行員が常にお客さまへの最高のサービス提供を追求する行動を実践していきます。また、組織面では、

持株会社に「CS研究所」を設置し、お客さまの声を速やかにサービス改善に結び付ける仕組みを構築していきます。

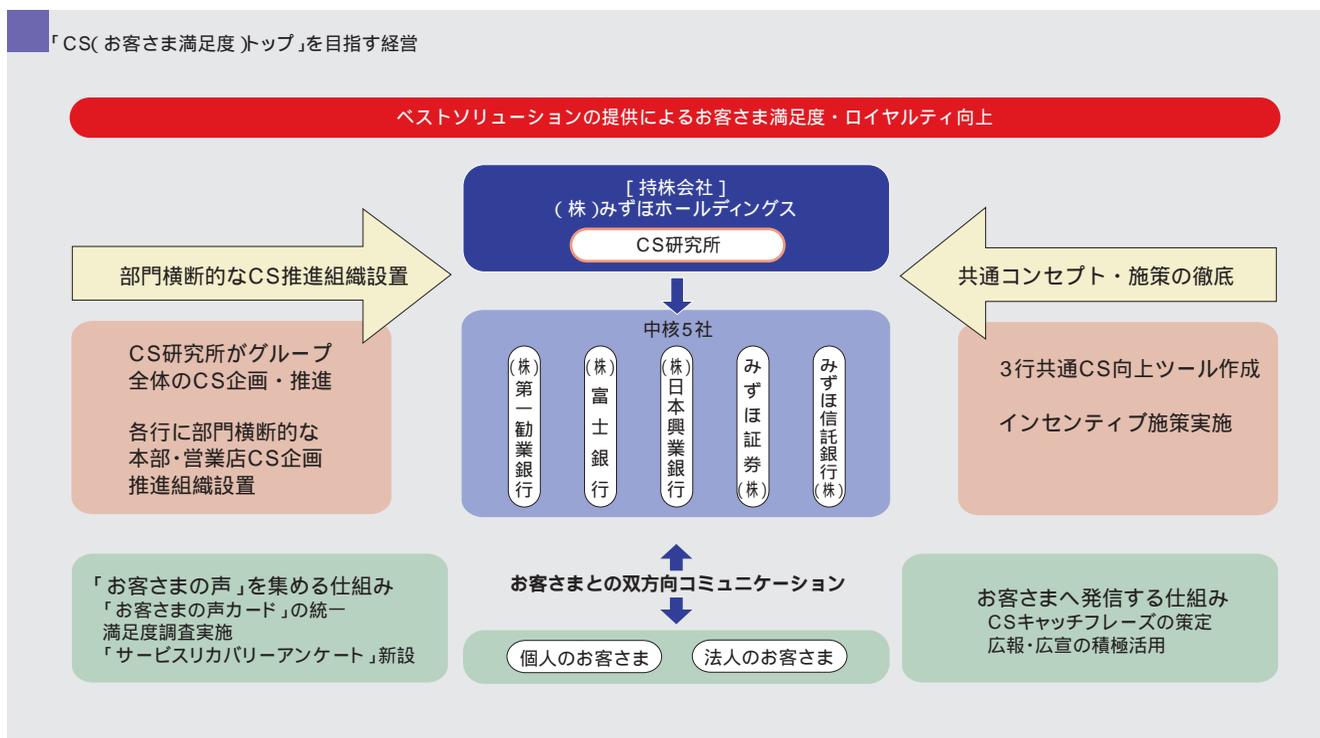
### IT、FTを駆使した事業構造の変革

みずほフィナンシャルグループは、IT・FTのフロントランナーとして、「みずほe-ビジネスモデルの構築」ITを駆使した事業戦略の効果的・効率的推進「金融技術を駆使したソリューション提供」を行っていきます。これにより、グループ内の事業プロセスを変更するとともに、常に時代の変化を先取りした最高水準のサービスの提供と新たなビジネスモデルの創造に積極的に取り組みます。

### みずほe-ビジネスモデルの構築(B2B、B2C、G2C)

e-ビジネスにおける新たなビジネスモデルの創造としては、B2C<sup>(\*2)</sup>分野の金融ポータル事業会社、ECコミュニティ、インターネット証券に代表されるネットビジネスおよびデビット・ICカードでのカードビジネス、B2B<sup>(\*3)</sup>分野では貿易EDI、法人向け決済・認証ビジネス、G2C<sup>(\*4)</sup>分野での公金ネット等のインフラビジネスがあります。

### 「CS(お客さま満足度)トップ」を目指す経営



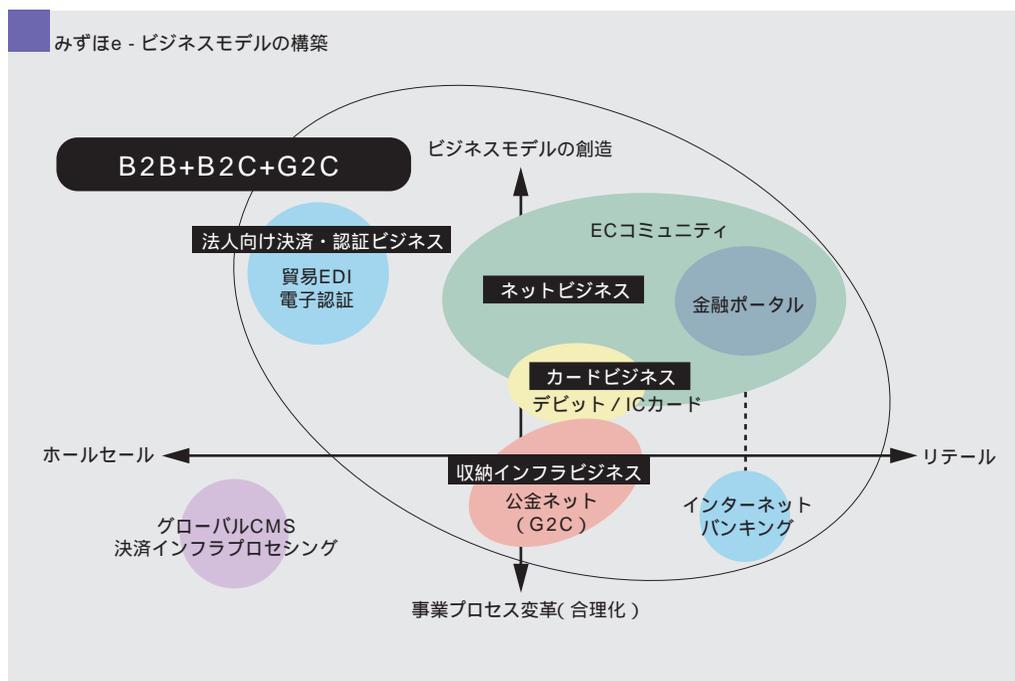
### 用語解説

( \* 2 ) B2C( Business to Consumer )  
消費者向けビジネス。

( \* 3 ) B2B( Business to Business )  
企業間ビジネス。

( \* 4 ) G2C( Government to Consumer )  
公金ビジネス。

みずほフィナンシャルグループは、前記のB2B、B2C、G2Cそれぞれの分野で積極的に取り組んでいます。



#### 金融技術を駆使したソリューション提供

「日本版ビッグバン」の進展による金融市場の規制緩和に加え、企業活動の国際化、会計基準の変更等によりお取引先の金融ニーズの幅は拡大していますが、みずほフィナンシャルグループでは、3行の専門性を結集して金融技術を駆使したソリューションを提供していきます。

具体的には、21世紀を担うニュービジネス、ベンチャー企業、技術力のある企業等の発掘・発展に対する育成支援を目的とするベンチャーファンドの組成、国内外にわたる事業再編や新規事業戦略のためのM&Aのアレンジ、資産の流動化・証券化、総合型不動産ファンドの組成等に代表されるストラクチャードファイナンス等、様々な金融サービスを提供していきます。

## 事業戦略

事業戦略については、統合により実現される「三つの強み」を活用し、各事業分野でトップクラスかつバランスのとれた最適なグループ事業ポートフォリオを構築していきます。

国内市場における圧倒的な顧客基盤  
 トップクラスのグループ総合金融サービス力  
 成長分野に対するIT投資力の飛躍的拡大

## 個人分野

ビジョン：選ばれ続ける銀行であること  
 ~お客様の生涯を通じて、最高のご満足を

### 基本戦略

個人市場におけるNo.1ブランドの確立  
 強大な顧客基盤・グループ総合力を活かした「リレーションシップ・マーケティング」の推進  
 戦略的市場の選定と資源の重点投入

個人分野においては、まず積極的なIT投資によりプラットフォームの充実を行います。具体的には、最先端のIT投資や提携戦略によるインターネットバンキング、モバイルバンキング、インスタブランチ等、利便性の高いマルチチャネル・ネットワークを開発・拡充します。また、多面的なリレーションシップを重視したマーケティング手法の高度化を推進するためのデータベースを構築していきます。

こうしたグループ総合力の活用により、多機能ICカード等の先進的な決済サービスと利便性の高いクレジットカードサービス等、お客様のニーズに適応した先進的な商品・サービスの品揃えを行っていきます。また、新しいロイヤルティプログラムによりお客様に最高のご満足を提供していきます。

さらに戦略的市場への重点的な資源の投入により、お客様に対してグループ総合力を活かした専門性の高いプライベートバンキングサービスを提供するとともに、圧倒的な法人取引基盤を背景とした職域市場への取り組みを強化していきます。また、お客様のニーズへの即応力、強力な企業・業者提携ネットワークを活用した個人ローンの増強にも注力していきます。

## 中堅・中小企業分野

ビジョン：良質な資金と最高水準の商品・サービスを的確かつスピーディーに提供する中堅・中小企業のベストパートナー

### 基本戦略

日本経済の基盤を支える中堅・中小企業に対する潤沢な資金供給  
 事業戦略に合わせたソリューションビジネスの拡充  
 ITを活用した顧客ニーズへのスピーディーかつ的確な対応  
 ニュービジネス等の成長企業の発掘・発展支援  
 効率的かつハイクオリティな営業体制の構築

中堅・中小企業分野では、幅広い企業取引に支えられた情報やノウハウ、国内・海外ネットワークの広がり等、3行統合の強みを最大限に活用し、新商品開発や新規開拓専任スタッフの拡充等営業体制の強化を通じ、多様な企業活動を積極的にサポートしていきます。

また、公開支援、エクイティ投資、M&A、MBO<sup>(\*1)</sup>、営業支援情報等、事業戦略に合せたソリューションの提供を進めるとともに、ニュービジネス、ベンチャー企業等の発掘・発展支援にも注力していきます。こうした取り組みを通じ、日本経済の基盤を支える中堅・中小企業に対し潤沢な資金の提供を行っていきます。

## ? 用語解説

( \* 1 ) MBO( Management Buy-out )

ある企業の現経営陣が外部投資家の資金協力を得て、当該企業やその事業部門、子会社等を既存株主から買収する取引(56ページをご参照ください)

## 大企業・金融法人分野

### 大企業

ビジョン：情報と金融ノウハウでフル装備した「我が国最強のグローバルなホールセールバンク」

#### 基本戦略

高度なマネジメントノウハウに基づいた戦略的ポートフォリオの構築

グローバルスケールでのビジネスコーディネーション

最先端の金融ノウハウ・情報インフラ(IT)の活用による金融サービスの革新

「新しい事業・経営構築のパートナー」としてお客様の経営・事業戦略ニーズへの積極的な取り組み

大企業分野では、3行の金融技術を融合しグローバルネットワークを活用した最高水準の「フルライン・サービス体制」を一層充実させ、多様化・高度化するお客様のニーズに対しベストソリューションを提供していきます。

具体的には、グローバルネットワークを活用したクロスボーダーM&A、事業戦略・財務リスクマネジメントの経営アドバイザー機能等、「新しい事業・経営構築のパートナー」として、お客様の経営・事業戦略ニーズに対し積極的に取り組んでいきます。

また、戦略的IT投資を実施してFB・CMSの機能拡充を図るとともに、お取引先の社内パソコンに専用ホームページを開設する「BPR(\*1)ポータルサイト」によるバーチャル職域営業等、お客様の利便性を重視したe-ビジネスモデルへの対応を行っていきます。

## 金融法人

ビジョン：「Leading “ Money Center Bank ”」

#### 基本戦略

カスタマーとしての金融法人

国内金融法人のあらゆる運用・経営ニーズに対し、ベストソリューションを提供

ビジネスパートナーとしての金融法人

金融法人としての経営問題解決をサポート

金融法人の取引先に対する営業をサポート

金融法人分野では、「Leading “ Money Center Bank ”」として、金融債・投資信託・信託・流動化商品等により、多様化する資金運用ニーズに即応するとともに、ポートフォリオマネジメント・IT・証券化・国内カストディ等のアドバイザーサービスを行います。

また、決済、確定拠出年金等により、高度なITを活用したインソースビジネスや、海外業務支援・M&A・MBO・PFI(\*2)等のインベストメントバンキング業務、さらに、投信窓販商品提供・保険会社との共同商品開発等によるグループの商品・サービス開発力を活用したホールセールビジネスを通じ、金融法人の最良のビジネスパートナーを目指していきます。

## 公共団体分野

ビジョン：公共マーケットにおけるリーディングバンク

#### 基本戦略

公共団体の調達・運用多様化、組織スリム化・効率化ニーズへのソリューション提供

公共団体分野では、民間からの調達の拡大等、資金調達の多様化や運用の多様化、さらには組織のスリム化や行政サービスの効率化等の様々なニーズに対し、総合的な金融サービスの提供力を強化していきます。

## ? 用語解説

(\*1) BPR(Business Process Reengineering) 業務改善。

(\*2) PFI(Private Finance Initiative) 従来、国・地方公共団体等が行ってきた公共事業を、民間の資金・技術・ノウハウを使い効率的かつ効果的に運用しようとする手法(57ページをご参照ください)

具体的には、国関連取引においては財政投融资制度改革、社会保障制度改革等により多様化・複雑化するニーズに対し積極的に対応していきます。また、地方自治体取引では、全国に広がるネットワークを有効活用し、正確・迅速な事務サービスに基づく指定金融機関取引を推進するとともに、PFI事業支援等を行っていきます。

## 国際分野

ビジョン：グローバル化するお客さまのベストパートナー

### 基本戦略

強力なグローバル・ネットワークの構築  
 先端の金融プロダクトのグローバルな提供  
 バランスのとれたグローバルな顧客ベースとポートフォリオの拡充

国際分野では、充実した海外ネットワークの活用と「産業別スペシャリストRM」体制の強化により、内外のグローバル企業にとって最も信頼されるパートナー銀行の地位を確立することを目指していきます。

具体的にアジア地域では、「アジアNo.1金融グループ」の地位確立を目指し、地場通貨取引・貿易決済からプロジェクトファイナンス、M&A等のインベストメントバンキング業務までのサービスを通じて、本邦のお取引先や欧米からの進出企業のベストパートナーを目指していきます。

また、米州・欧州地域では、「産業別スペシャリストRM」体制の整備、アレンジ業務・シンジケーション業務によるトップバンクの地位の確立、プロジェクトファイナンス・M&A・MBO・LBO等、金融プロダクト業務への積極的取り組みを通じて、欧米でのトップティア<sup>( \* 3 )</sup>を目指していきます。

## 証券・インベストメントバンキング分野

ビジョン：日本初( 発 )の本格的インベストメントバンクの創造

### 基本戦略

みずほ証券(株)を中核とした証券・インベストメントバンキング業務の展開

グループ内証券会社との連携により引受・販売業務の一層の強化

欧米ピックハウスと競合し得る本格的なインベストメントバンクの構築

証券・インベストメントバンキング分野においては、既存業務の一層の強化に加え、株式関連業務等新規事業への取り組み強化を行うとともに、証券機能とインベストメントバンキング機能の融合により、内外債券・株式を主体に、デリバティブ業務、M&A、ストラクチャードファイナンス、MBO、不動産ファンド等のフルレンジサービスを提供していきます。

みずほ証券(株)をコアとした内外証券業務の一体運営体制を確立し、お取引先のグローバルニーズへ対応するとともに、グループリテール証券との連携強化やインターネット証券の設立により引受・販売能力を一層強化していきます。

平成12年10月1日付で勸角証券(株)は「みずほインベスターズ証券(株)」に商号変更し、グループにおけるミドル・リテール向け証券業務の担い手として、各種サービスを提供していきます。

## ? 用語解説

( \* 3 ) トップティア  
 トップグループ、先頭集団。

## 資産運用・信託分野

### ビジョン: 資産運用・資産管理業務、確定拠出年金分野における「トッププレイヤー」

#### 基本戦略

マスタートラスト<sup>(＊1)</sup>を含む資産管理等、重点分野への資源の重点投下

確定拠出年金<sup>(＊2)</sup>市場におけるフロントランナーの地位確保

トップクラスの資産運用(信託、投信・投資顧問)グループを展望

資産運用・信託分野では、強固な顧客基盤およびグループ資産運用会社の多様なプロダクトを活用するとともに、ノウハウ集約・重複投資回避の観点から、生保4社との提携による資産管理・確定拠出年金業務での共同事業化を行います。

投信・投資顧問分野では、グループ資産運用会社各社の特徴あるプロダクトミックスおよび高度な営業機能を用いてお客さまの満足度を最大化し、質の高い投信業務体制を構築することにより、クオリティ・預り資産とともに、世界トップクラスの資産運用グループを目指していきます。

## 決済・マルチメディア分野

### ビジョン: 先進かつ最強の決済・マルチメディアモデル確立

#### 基本戦略

アライアンスを視野に入れつつ、次世代決済関連ビジネスを構築・デファクト化

決済業務の集約化・IT化を通じ、クリアリングビジネスの強化

戦略的アライアンスも視野に入れつつ次世代型ビジネスの構築・デファクト化を進め、お客さまに先進の金融サービスを提供していきます。

具体的には、「em-town(エムタウン)」の立ち上げ、ICカード標準化・デビットカードの推進、グローバルCMS、貿易金融EDI事業化、資金・証券決済等に積極的に取り組んでいきます。

また、グループ内の対外決済業務の集約化・IT化により、オペレーション部門の一層の効率化と決済リスク管理の強化を図っていきます。

## 市場・ALM 分野

### ビジョン: リスクコントロール能力の強化とグローバルプレイヤーとしてのプレゼンスの確立による安定的な収益体制の構築

#### 基本戦略

多様なニーズへの的確な対応

リスク管理の高度化

#### 市場

3行統合による強固な顧客基盤と価格競争力をベースにトレーディング技術の向上を図り、お客さまの多様な商品ニーズに的確に対応していきます。

#### ALM

先進のALM運営の導入による多様な資産・負債の的確なコントロールと精緻なリスク管理を通じて、安定的な収益体制の確立を目指していきます。

## ? 用語解説

### (＊1)マスタートラスト

複数の運用機関に委託されている年金資産を一つの信託銀行が一元的に管理する業務。有価証券の保管・決済、会計報告等をはじめとして、セキュリティエンディング、パフォーマンス評価、リスク管理等幅広いサービスがある。

### (＊2)確定拠出年金

掛金があらかじめ定められ、加入者が自己責任に基づいて運用する年金制度。

## 財務目標等

### 収益の現状および今後の見通し

今後、みずほフィナンシャルグループは、各事業分野でトップクラスかつバランスのとれた最適なグループ事業ポートフォリオの構築により、収益力強化を最大限図っていきます。

具体的には銀行部門の資金利益に関しては、プライシングの適正化と住宅ローン等の高収益資産の拡大により増強します。また、ノンアセットビジネス、手数料ビジネスの強化により、「みずほ証券(株)」、「みずほ信託銀行(株)」を含めて、手数料収入を増強します。

経費についても、拠点の統廃合、人員の効率化により、平成17年度には経費率40%以下の水準を目指します。

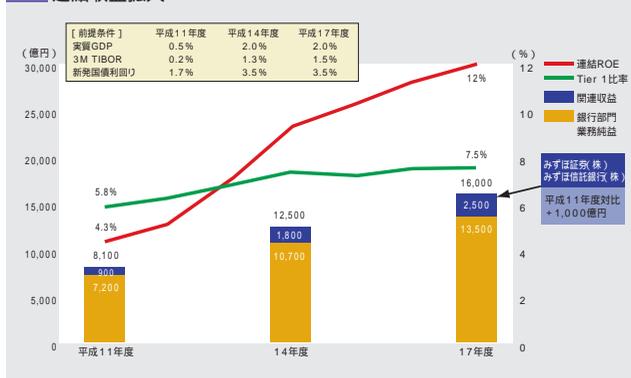
財務目標

(単位:億円)

	平成11年度 計画	平成11年度 実績	平成14年度 計画	平成17年度 計画
連結業務純益	8,100	8,768	12,500	16,000
連結当期利益	2,100	1,944	5,800	8,000
業務粗利益	16,400	16,623	19,384	21,500
経費	9,200	8,502	8,664	8,000
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	7,200	8,066	10,660	13,500
経費率	55%程度	51.1%	45%程度	40%以下
連結ROE	4%程度	4.2%	8%程度	12%程度
連結BIS比率	11%程度	11.7%	11.5%程度	11.5%程度
Tier 1比率	6%程度	6.0%	7%程度	7.5%程度

連結業務純益:銀行単体業務純益 + 関連会社経常利益×持分 - 受取配当金等

### 連結収益拡大



## 統合効果

みずほフィナンシャルグループは、統合シナジーによる営業基盤の強化とさらなるリストラによる経費削減により、統合効果を実現していきます。

統合に際して発生する一時的な費用(以下、「統合費用」という)は、統合シナジーによる粗利益増加とさらなるリストラによる経費削減でカバーします。

平成15年度以降については、営業基盤強化とさらなるリストラによる経費削減に一層取り組み、統合効果のさらなる拡大を図っていきます。

平成17年度までの累計では、粗利益シナジー効果4,600億円、リストラ効果2,800億円、統合費用2,300億円となり、ネット統合効果は累計で5,100億円となる見込みです。

統合効果(累計ベース)

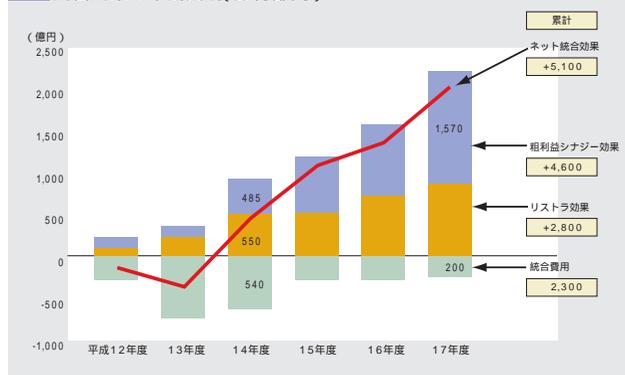
(単位:億円)

	平成12~14年度 累計(計画)	平成15~17年度 累計(計画)
粗利益シナジー効果	946	3,717
統合費用	1,576	775
リストラ効果	768	2,047
経費削減効果(ネット)	808	1,272
統合効果(ネット)	138	4,989

	平成11年4月 ~15年3月	平成15年4月 ~18年3月
国内店舗	83店削減	70店削減
海外拠点(含む現地法人)	47店・社削減	7店・社削減
従業員	4,500人程度減員	2,500人程度減員

注:国内店舗の削減数は、「(株)みずほコーポレート銀行」の拠点17か所前後を加味した後の純減数。

### 統合効果の早期実現(銀行部門)



## 部門別収益動向

各BUは、それぞれの事業分野において、多様化・高度化するお客さまのニーズに適応した商品・サービスを最適なデリバリーチャンネルを通じて提供し、多様な金融サービスのクロスセリングを積極的に推進していきます。また、高度な金融技術力や専門的ノウハウ等、みずほフィナンシャルグループが有する総合金融サービス力を最大限に活用することにより、新たなビジネスフィールドの創造・開拓にも積極的にチャレンジしていきます。

なお、今後の部門別収益目標は右表の通りです。

## 剰余金

剰余金の積み上がりと公的資金の取扱いについては、平成17年度までで、持株会社に継続予定の公的資金1兆9,500億円に見合った剰余金が十分積み上がる計画です。

部門別収益目標

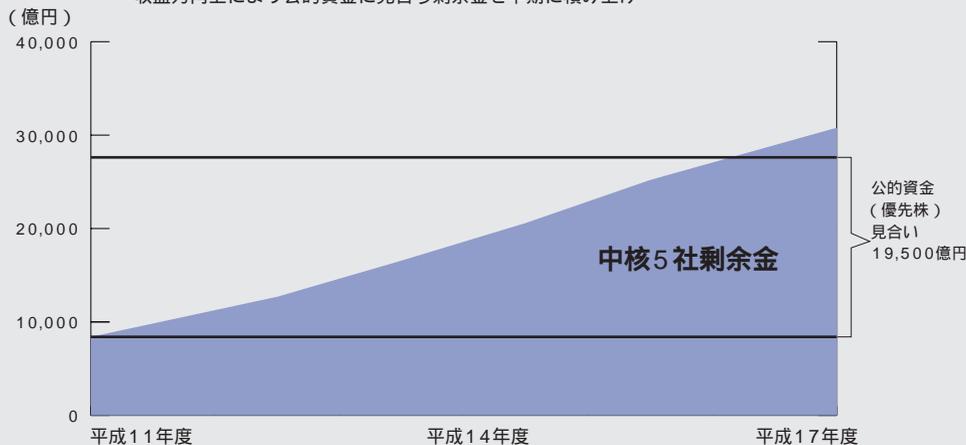
(単位:億円)

	平成11年度 (実績)	平成12年度 (計画)	平成14年度 (計画)	平成17年度 (計画)
リテール・ミドル				
統合3行	2,083	2,212	5,047	6,537
ホールセール				
統合3行	4,176	4,069	4,399	5,091
証券・インベストメントバンキング、資産運用・信託、決済・マルチメディア				
統合3行	174	167	244	725
市場・ALM				
統合3行	2,311	2,479	1,668	2,007
合計				
統合3行	8,066	8,292	10,660	13,500
みずほ証券(株)・みずほ信託銀行(株)合計	58	145	447	1,022
みずほ証券(株)	138	228	412	560
みずほ信託銀行(株)	196	83	35	462
合計(統合3行+証券・信託)	8,008	8,437	11,107	14,391

注: 統合3行は業務純益、みずほ証券(株)・みずほ信託銀行(株)は経常利益を表示。

## 剰余金

収益力向上により公的資金に見合う剰余金を早期に積み上げ



## 主要共同プロジェクト等

### 3行の共同サービス

ATM相互開放

支払取引は平成12年4月3日より3行でスタート

入金取引は平成12年8月より(株)第一勧業銀行・(株)富士銀行2行でスタート予定

「スパークカード」発行

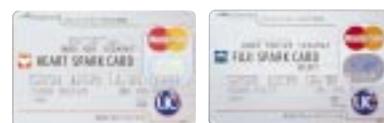
クレジットカード・キャッシュカードの一体型カード「スパークカード」を平成12年3月より

(株)第一勧業銀行・(株)富士銀行2行で発行

みずほグループ共通クレジットカード発行

3行直系カード会社による「みずほグループ共通クレジットカード」を平成12年10月より発行予定

スパークカード



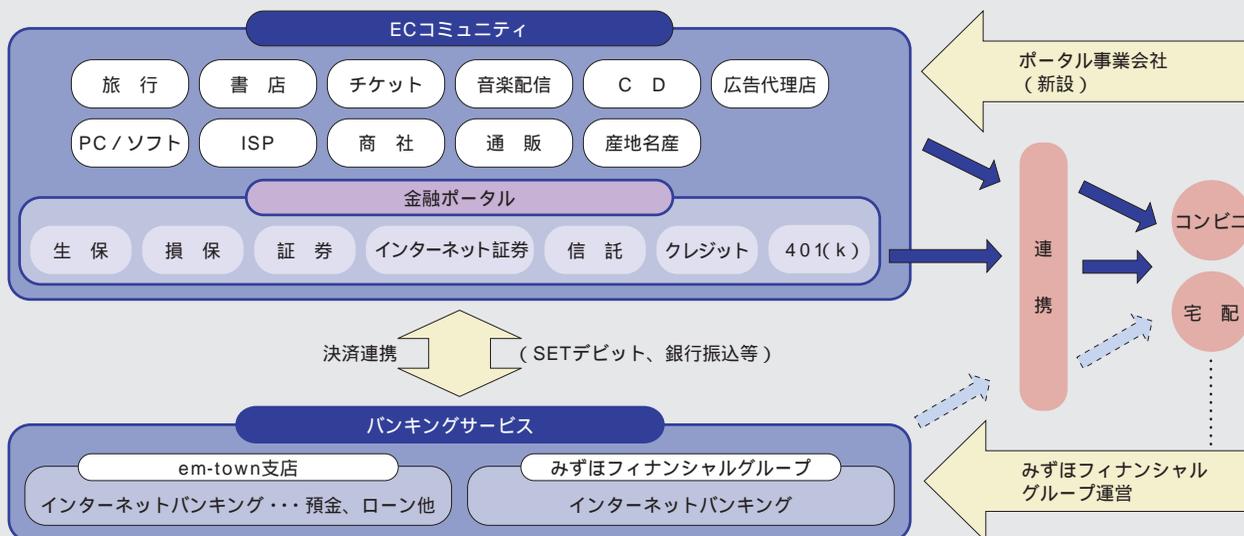
### みずほフィナンシャルグループの戦略プロジェクト

「em-town(エムタウン)」ビジネスモデルの構築

「バンキング」、「金融ポータル」および「ECコミュニティ」の3分野でサービスを提供し、新たな付加価値を実現していきます。この特徴は、金融サービスから物販までのあらゆる商材について、デビット、クレジット、振込等の多様な決済方法によるワンストップショッピングを実現するものです。

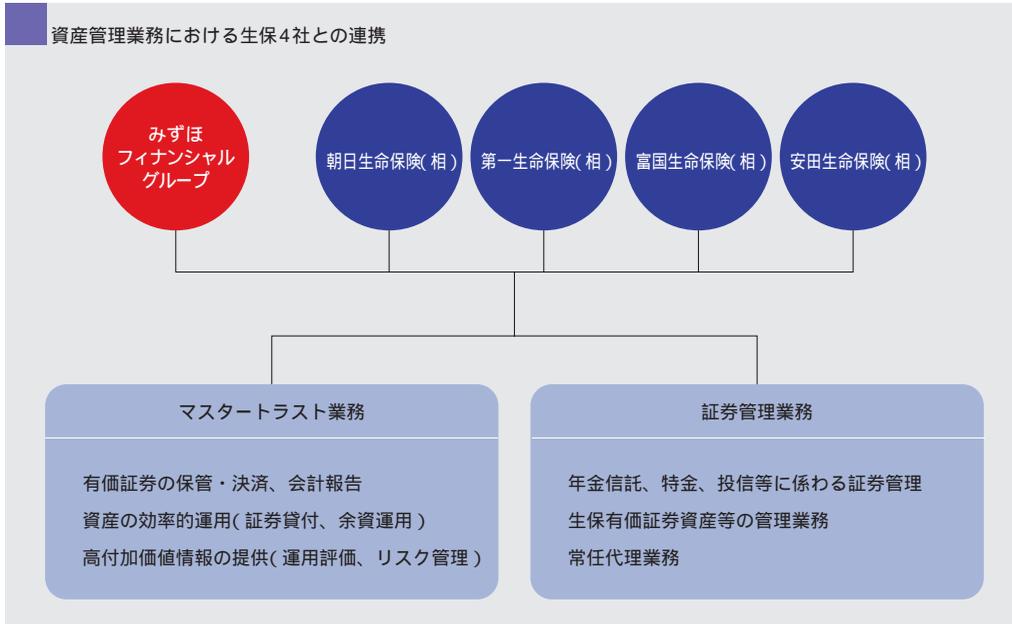
「バンキング」では、当局の認可を前提に設立される「em-town支店」が預金・ローン・振込・振替・ショッピング決済サービス等を提供し、「金融ポータル」では、外部パートナー企業とのコンソーシアム組成による幅広い金融関連商品の陳列・販売を行います。また、「ECコミュニティ」では幅広い業種の外部パートナーの参加により、魅力的な商品・サービスを一堂に集めたショッピング・モールを構築していきます。

「em-town(エムタウン)」ビジネスモデル



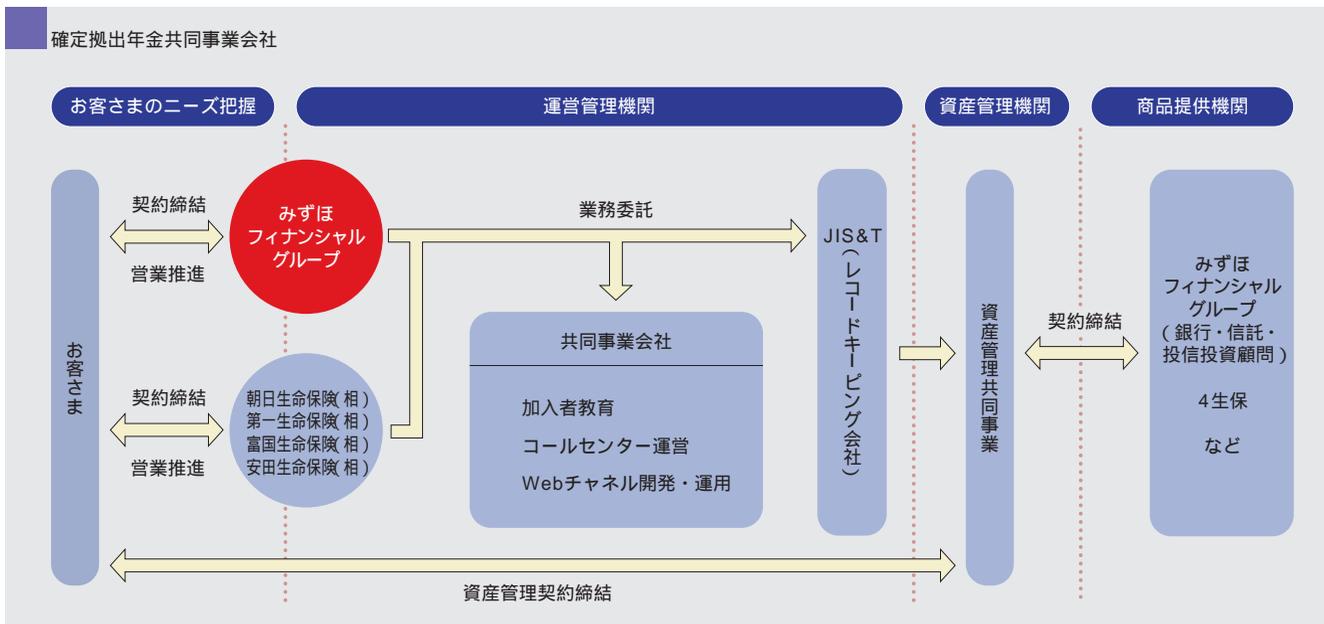
マスタートラストを含む資産管理業務の共同展開

強固な財務体質に基づく高い格付と3行の顧客基盤を活用し、親密な生命保険会社との連携を図りながら、マスタートラストを含む資産管理業務を展開します。



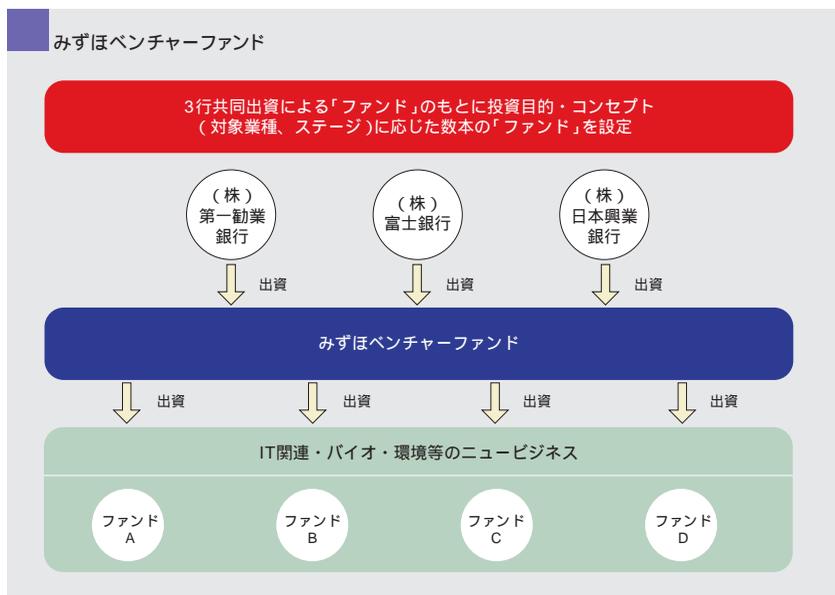
確定拠出年金ビジネスの共同展開

親密な生命保険会社とグループ企業の参画により、確定拠出年金ビジネスの運営管理業務(加入者教育ツール、コールセンター運営、Webチャネルの開発・運用等)を行う共同事業会社の設立を検討しています。



### 「みずほベンチャーファンド」の設立

3行出資による共同ファンド「みずほベンチャーファンド」を創設し、21世紀を担うニュービジネス、ベンチャー企業、技術力のある企業等の発掘・発展を支援していきます。



### 「不動産ファンド」の設立

みずほフィナンシャルグループと三井不動産(株)が共同で、オフィスビル、マンション、商業施設等の不動産を投資対象とする投資信託「不動産ファンド」を創設、東京証券取引所への上場を目指していきます。

