

# みずほフィナンシャルグループの経営戦略

## CHAPTER 1

---

### 目次

統合の形態 .....	10
経営体制 .....	12
強靱な財務体質の構築に向けた取り組み .....	14
CS 向上への取り組み .....	16
IT(情報技術)・FT(金融技術)を 駆使した事業構造の変革.....	17
高度な分析力に基づいた質・量ともに 充実した情報のご提供 .....	18

# Management Stra

## みずほフィナンシャルグループの経営戦略

### 統合の形態

第一勧業銀行、富士銀行および日本興業銀行の3行は、平成12年9月29日に持株会社「みずほホールディングス」を設立し、他金融グループに先駆けて「みずほフィナンシャルグループ」を結成しました。また同年10月1日には、3行の証券子会社・信託子会社をそれぞれ合併し、みずほ証券およびみずほ信託銀行を設立しました。

さらに、平成14年4月1日には、関係当局の認可を前提として3行を統合・再編し、「みずほ銀行」と「みずほコーポレート銀行」の2つの銀行を立ち上げると同時に、みずほ証券、みずほ信託銀行をみずほホールディングスの直接の子会社とする予定です。

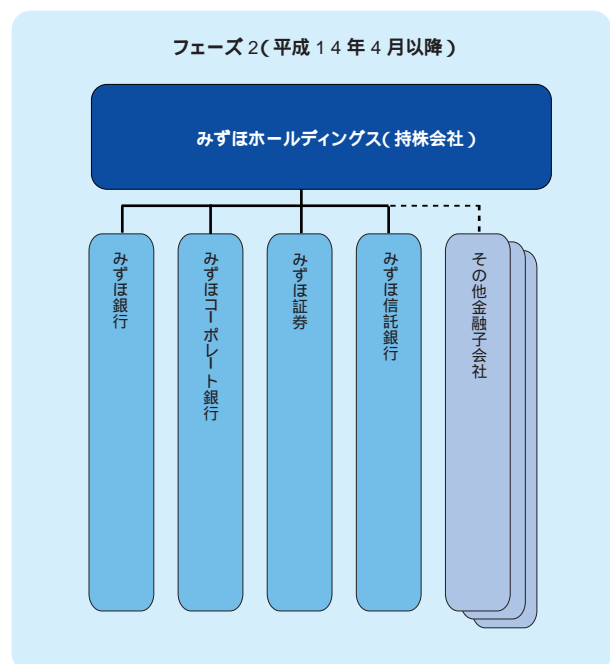
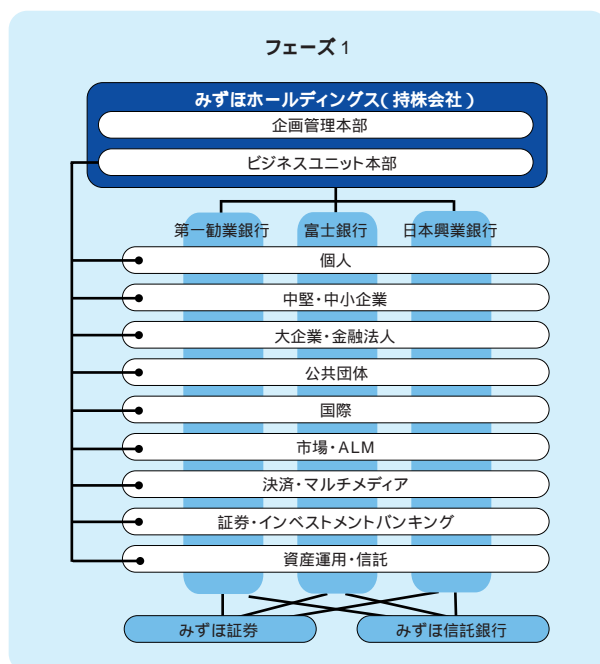
なお、平成12年9月29日から平成14年3月までを「フェーズ1」とし、平成14年4月以降を「フェーズ2」として運営していきます。

### フェーズ1

平成12年9月29日に、3行は株式移転により共同で持株会社を設立し、みずほフィナンシャルグループを結成しました。当グループでは、顧客セグメント別・機能別の3行横断的なビジネスユニット(BU)制を採用し、持株会社がグループの一体運営を行っています。

### フェーズ2

会社分割法制および関連税制を活用のうえ、3行をみずほ銀行、みずほコーポレート銀行の2行に統合・再編すると同時に、みずほ証券、みずほ信託銀行を持株会社の直接子会社とし、持株会社のもとで、顧客セグメント別・機能別の法的分社経営を行います。



# tegy of MIZUHO

## 統合の基本理念

以下の5つを基本理念として、21世紀に飛躍する新しい金融グループを創造していきます。

お客さま・お取引先に最高水準の総合金融サービスを提供する。

株主、市場から高く評価され、我が国を代表するトップバンクとして、広く社会から信頼される。

社員にとって働き甲斐があり魅力に富んだ職場にする。

事業分野、機能について、それぞれの特徴・強みを最大限に発揮するとともに、徹底した合理化、効率化により統合の効果を最大限に追求する。

各行の既往文化に拘らない新しい風土・企業文化を持った金融グループを創造する。

## 経営ビジョン・経営目標

当グループは、「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」

国内コマーシャルバンキング:「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」

## 事業戦略

事業戦略については、統合により実現される以下の「3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。

具体的には、良質貸出・預り資産の増強および手数料ビジネスの拡大等を通じた収益力強化を図るとともに、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く方針です。

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

### 経営体制

#### ビジネスユニット制の採用

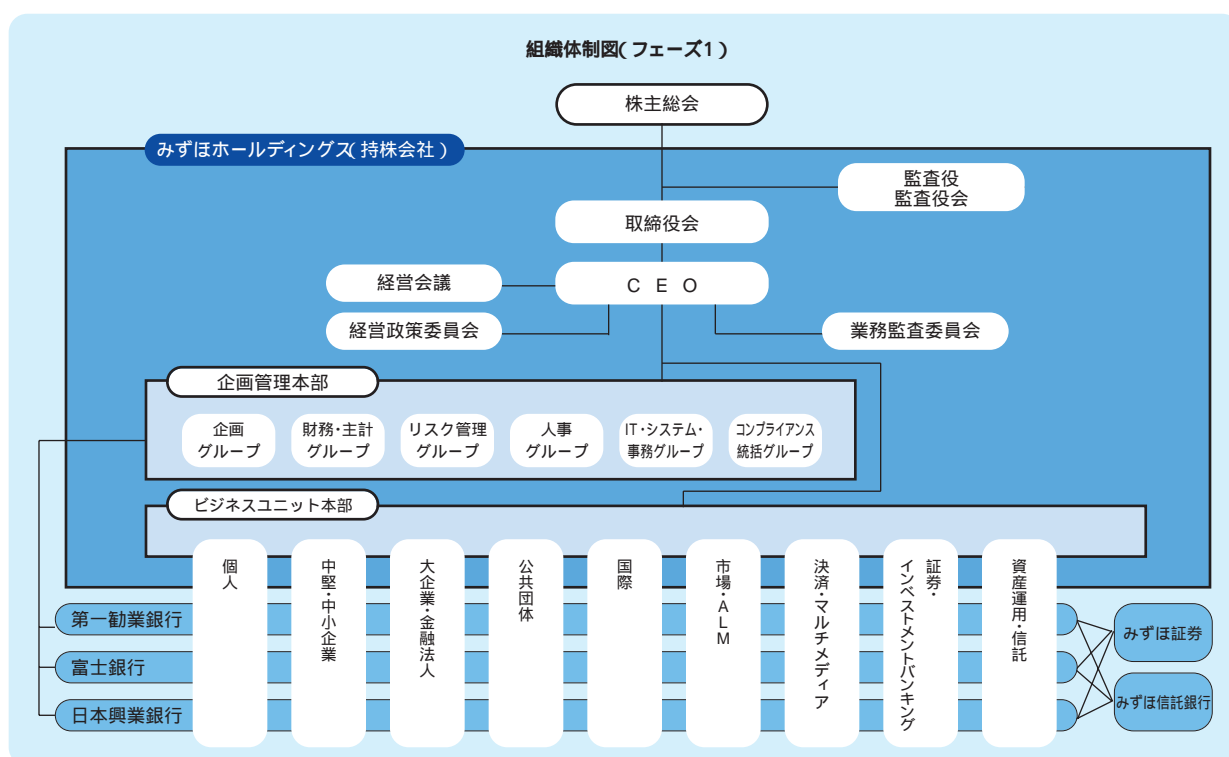
当グループは、持株会社であるみずほホールディングスのもとで、顧客セグメント別・機能別に3行横断的なビジネスユニット(BU)制を採用しています。みずほホールディングスは、グループの経営方針の策定、グループ全体の経営管理を行い、3行およびみずほ証券・みずほ信託銀行(中核5社)をはじめとする傘下会社が、当社方針をふまえた実際の業務運営を行う体制となっております。

#### 執行役員制度の導入

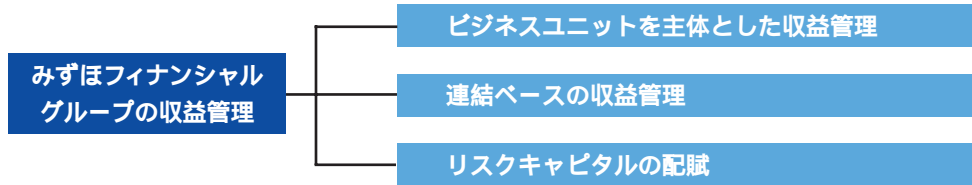
当社は、経営の意思決定と執行を分離し権限と責任を明確化する観点から、執行役員制度を導入しています。業務執行の最高責任者であるCEOのもと、取締役会で選任された各執行役員に、グループあるいはビジネスユニット等の特定分野の責任者として業務執行を委ねています。このような体制を採ることで、取締役によるスピーディーな意思決定と執行役員による迅速な業務執行を推進し、円滑なグループ運営を行っています。

#### 社外取締役の招聘

平成13年6月には、意思決定と業務執行の分離を一段と進め、業務執行に対する監視の実効性を高める観点から、社外取締役3名を招聘しました。ますます多様化・高度化するお客さまの金融ニーズに対応して当グループの事業領域が拡大するなか、専門的な知識と豊富な経験を備えた人材が社外取締役として取締役会に加わることで、より高度な経営判断と充実した監督機能が実現されると考えます。



## 収益管理体制



### ビジネスユニットを主体とした収益管理

当グループでは「収益増強とコスト削減の徹底等による強靱な財務体質の構築」を基本方針と定め、当社を中心に、ビジネスユニットを主体として中核5社の収益管理を実施しています。

具体的には、9 ビジネスユニットを単位として、

- ・業務粗利益、経費、業務純益の計画策定および実績管理
- ・人員、投資、経費、リスクアセット等の経営資源配分
- ・リスクキャピタル配賦に基づくリスク制御と収益性評価

を行い、これらを通じて事業ポートフォリオの最適化、グループ収益の極大化に取り組んでいます。また中核5社では、当社が策定した収益計画および経費資源配分をふまえ、各部門・部店ごとに収益計画の策定と管理を行っています。

### 連結ベースの収益管理

当グループでは、各事業分野でのトップクラスかつバランスのとれた最適な事業ポートフォリオ構築に向け、連結ベースでの収益管理を実施しています。

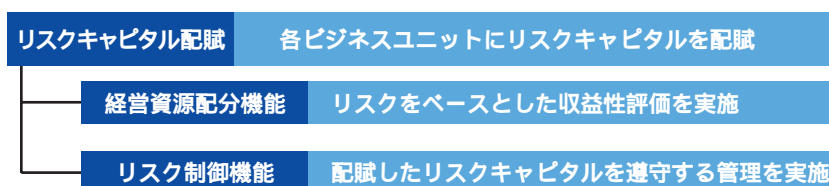
具体的には、中核5社に加えて、戦略上重要な子会社の所属するビジネスユニットを定め、ビジネスユニットごとに関係会社収益として計画の策定と管理を行っています。

### リスクキャピタルの配賦

金融の自由化・国際化が進展するとともに、金融技術が高度化している環境下において、金融機関はさまざまなリスクを管理しつつ、収益力を強化していくことが必要となります。当グループでは、自己資本等を原資としたリスクキャピタルを各ビジネスユニットに配賦し、各ビジネスユニットがそのリスクキャピタルを上限とし、その範囲内で事業活動を行う管理体制を、平成13年度から導入しました。

この新たな枠組みにおいては、配賦したリスクキャピタルと収益の対比によるパフォーマンス評価を、RAROC指標を用いて行います。この結果をふまえた資源の効率的な配分を実施することにより、資本効率の向上に取り組んでいます。

▶RAROC  
(Risk Adjusted Return on Capital)  
配分された資本に対する収益力を示しており、資本効率を評価するのに用いる指標。統計的に予想されるリスクを調整したリスク調整後収益を、資本で除して算出します。



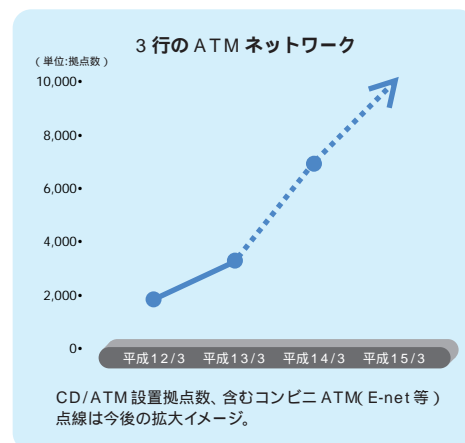
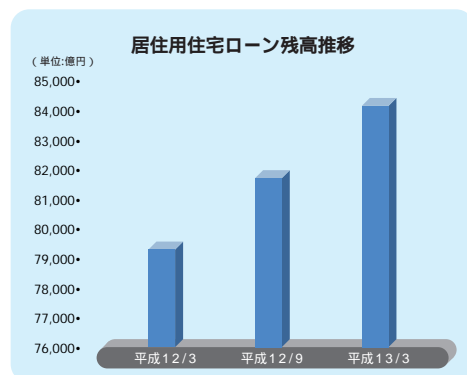
### 強靱な財務体質の構築に向けた取り組み

いわゆる4大金融グループを中心とした競争に加え、外資系金融機関や異業種からの新規参入者を含めた金融機関の競争はますます激化しています。このような競争環境のもとで、お客さまの多様化・高度化するニーズに迅速かつ確にお応えしていくためには、収益力の強化とコスト削減の徹底を図り、金融機関として強靱な財務体質を構築していくことが重要と考えています。具体的には、みずほフィナンシャルグループでは、以下のような施策に取り組んでいます。

### 収益力強化に向けた取り組み

#### 最大の収益基盤である国内コマースバンキングの強化

- ・安定的な資金調達に努めるとともに、広くお客さまに豊富かつ良質な資金を提供し、個人向け・法人向けの貸出の拡大に努めます。
- ・貸出にあたっては、信用リスクに見合ったプライシングの確保等により、資産効率の向上を進めます。
- ・お客さまの多様化するニーズに迅速かつ確に対応するため、IT(情報技術)の活用等により、ローコストで利便性の高い各種チャネルの充実を図ります。

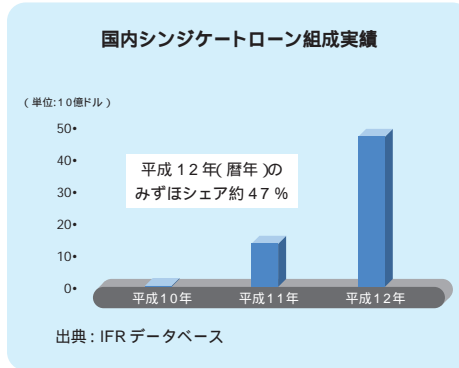
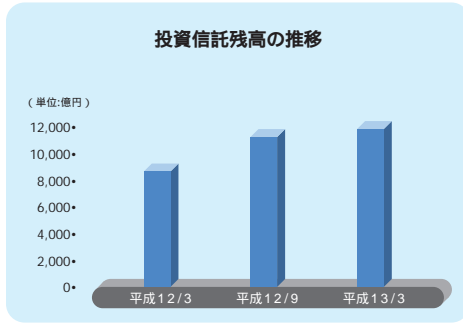


#### 圧倒的な顧客基盤とフルラインの総合金融サービス力との結合

- ・銀行業務に加え、戦略分野である証券・インベストメントバンキング業務、および資産運用・信託業務において、金融技術・情報力等を強化し、国内外の法人企業に対する各種ソリューションの提供に注力します。
- ・トップレベルのグループ総合力と専門性の高いスタッフによる、プライベートバンキングビジネスを推進します。

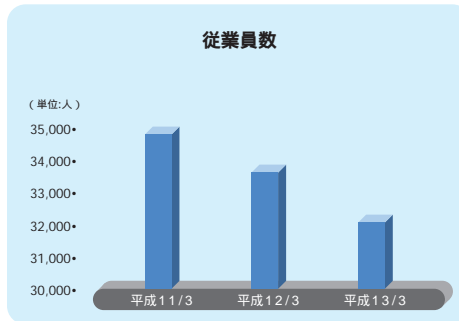
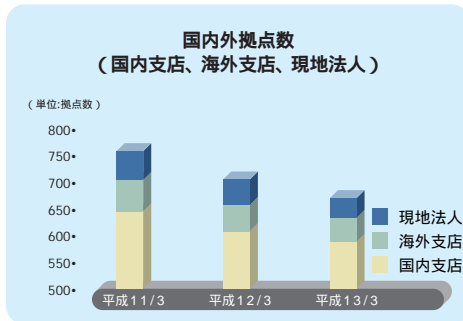
## 非金利収入増強による収益構造の改革・資本効率の向上

- ・収益構造を多様化・安定化し、資本効率の一層の向上を図るため、外為・決済関連手数料等の各種手数料収入を増強するとともに、インベストメントバンキング業務、資産運用業務、およびローン・シンジケーション業務等の成長マーケットにおける収益拡大を図ります。



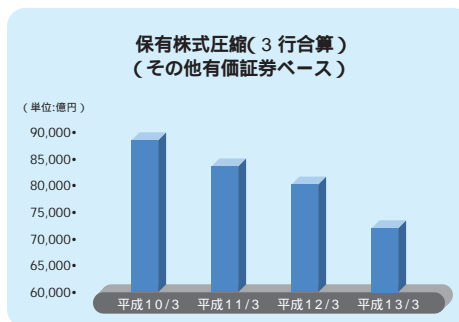
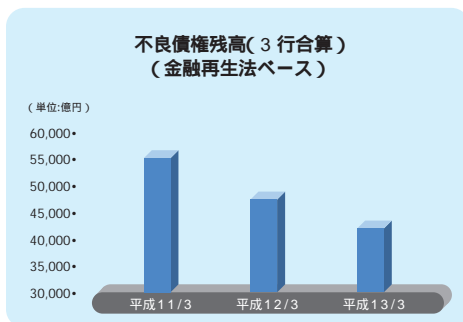
## 経営全般にわたる合理化・効率化の徹底

- ・IT等の活用によりチャネルの多様化・ローコスト化を図る一方で、お客さまの利便性に配慮しつつ、国内外拠点の統廃合を進めます。
- ・人員についても、経営全般にわたる合理化の徹底により、効率化を進めます。



## 資産ポートフォリオ管理への取り組み

- ・厳格な資産査定と適正な償却・引当を実施するとともに、不良債権の回収促進・最終処理を一段と促進することにより資産の健全性向上を図ります。
- ・価格変動リスク回避の観点から政策保有株式の売却を進める等、効率的なアセット運営を推進します。

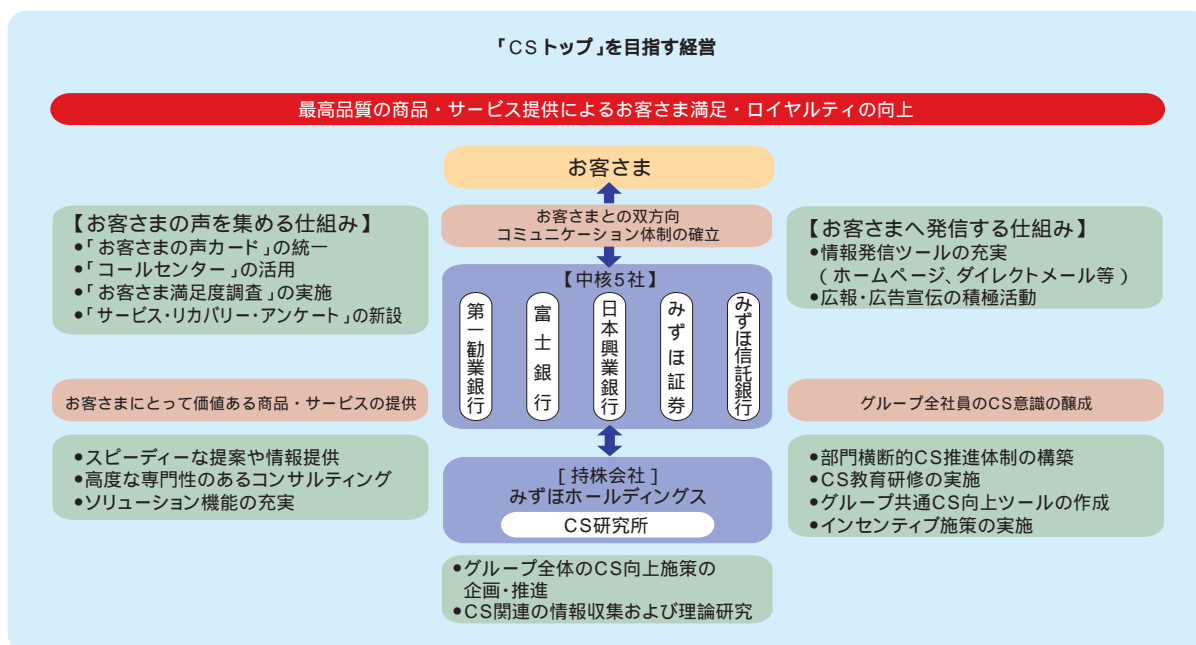


### CS向上への取り組み

#### 「CS(お客さま満足)トップ」を目指す経営

みずほフィナンシャルグループは、「お客さまを第一とするサービス業としての企業文化」を真に根づかせ、「常にお客さまへの最高のサービス提供を追求しようとする行動」がすべての社員に定着することを推進していきます。組織面では、みずほホールディングスに「CS研究所」を設置しており、今後さらにお客さまの声を速やかに商品開発・サービス改善に反映させる仕組みを構築していきます。

また、お客さまから当グループに寄せられるご不満やご批判等の声については、真摯に受け止め、迅速かつ適切に対応して問題解決を図ります。さらに一歩進めて、これらのお客さまの声を経営資源の1つとしてとらえ、問題発生の原因を調査・分析し問題点を明確にしたうえで、未然防止および商品開発・サービス改善につなげる等、グループ全体の経営品質の向上に反映させていきます。



### 3つのCSを軸に、もう1つのCSを展望

当グループでは、以下の3つのCSを柱として、お客さま満足(Customer Satisfaction)の向上を追求することが、もう1つのCS(Company Success)につながるの考え方のもと、CSを経営上の最重要課題の1つとして位置づけています。今後全社的なCSマインドの向上を図るとともに、フェーズ2に向けて、お客さまとのさまざまなコミュニケーション・ツールの整備・統一を目指していきます。

お客さま中心の判断軸の徹底・CS意識の醸成(Customer-centric Sense)  
 お客さまとの双方向コミュニケーション体制の構築(Communication System)  
 マーケティング活動を通じた価値ある商品・サービスの提供(Customer Strategy)



Company Success  
 (企業の繁栄・存続)



## IT(情報技術)・FT(金融技術)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、「ITを駆使した事業戦略の効果的・効率的推進」、「みずほe-ビジネスモデルの構築」、「FTを駆使したソリューション提供」を実行していきます。これらの活動を通じて、グループ内の事業プロセスを変革するとともに、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および新たなビジネスモデルの創造に積極的に取り組みます。

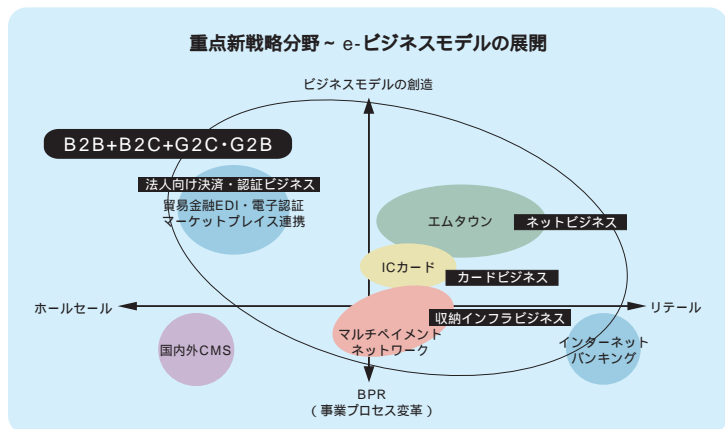
### ITを駆使した事業戦略の効果的・効率的推進

戦略部門にIT投資を重点的に実施します。具体的には、以下のように事業戦略を支えるインフラ整備を推進します。

- マーケット戦略を支える顧客データベースの構築。
- グローバルリスク計量システムの構築。
- 内外トレーディング業務を支える先進的システムの構築。
- グループのナレッジマネジメントを推進する情報インフラの整備。
- 最新の技術を採用したプラットフォーム変革を行うことで、新商品・新サービスへの機動的な対応を可能とする、柔軟でコスト競争力の優れたシステムインフラを整備。

### みずほe-ビジネスモデルの構築(B2B、B2C、G2C、G2B)

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分野ではエムタウン等に代表される「ネットビジネス」、およびICカードを活用した「カードビジネス」、B2B分野での貿易金融EDI、電子認証等の「法人向け決済・認証ビジネス」、G2C、G2B分野でのマルチペイメントネットワーク等の「収納インフラビジネス」があります。当グループは、これらB2B、B2C、G2C、G2Bそれぞれの分野に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

金利・為替変動リスクに加え、企業が抱える商品価格変動リスクや天候リスクといった事業リスクに対し、FTを駆使したデリバティブズによるヘッジ手法を提供する事例が増加しています。こうしたデリバティブズをはじめ、ストラクチャードファイナンス、投資運用技術、さらには信用リスク、市場リスクおよび統合リスク管理等の先端的FTを要する分野で、高付加価値の金融商品や高度なリスク評価・管理手法の開発に取り組み、多様化・高度化するお客さまのさまざまなニーズに的確なソリューションを提供します。

### ▶ビジネスモデル特許への積極的な取り組み

近年IT技術の著しい進展により新しい事業形態が次々と生み出され、ビジネスモデル特許の出願が急増しています。金融業界も例外ではなく、米国を中心に先進的な金融ビジネスモデル特許出願が増加しています。

当グループにおいても、資金決済系システム分野をはじめ電子商取引に係るビジネスモデル等について、特許出願を積極的に推進しています。

- ▶ B2B (Business to Business) 企業間電子商取引。
- ▶ B2C (Business to Consumer) 企業消費者間電子商取引。
- ▶ G2C (Government to Citizen) 政府個人間電子取引。
- ▶ G2B (Government to Business) 政府企業間電子取引。

### 高度な分析力に基づいた質・量ともに充実した情報のご提供

日本のみならず世界的規模で社会、経済・金融、産業の構造が大きく変わろうとしており、その変化のスピードは、かつてとは比較にならないものとなってきています。このようななか、みずほフィナンシャルグループでは、お客さまの情勢的確な把握と迅速かつ適切な判断をサポートするために、高度な専門性・ノウハウを有する調査スタッフが、国内外のネットワークを通じて収集した質・量ともに充実した情報に独自の分析を加えてご提供しています。その調査の対象は、社会・経済・金融情勢にとどまらず、法制・税制等の産業・企業を取り巻く環境等幅広く、お客さまの多様化・高度化するニーズに的確かつ迅速に対応できる体制を整え、各方面から高い評価をいただいています。

### 産業・企業動向把握と事業戦略アドバイザー

当グループの産業・企業調査セクションでは、各産業の現状と問題点および将来展望を把握することに加え、産業構造および企業のあるべき将来像を描くとともに、その実現のための提言を行っています。さらに、これまで培ってきたノウハウや幅広いネットワークを活用して、事業戦略策定・事業ポートフォリオの再構築・企業価値分析等の業務に注力し、当グループのお取引先に対するベストソリューションの提供に大きく貢献しています。

### みずほフィナンシャルグループのシンクタンク機能

当グループのシンクタンクやコンサルティング会社は、個々の取引先企業の実情に即した経営計画・業務改革・組織改革・人事政策等の策定、経営管理体制の整備等、さまざまな経営問題の解決をサポートする質の高い実践的なコンサルティング業務を行っています。また、財務・法律等経営上の諸問題や事業継承、個人の税務等に関するご質問に、各分野の専門家がお答えする相談業務、各種セミナーの開催、会員事業等を通じてお客さまの幅広いニーズにお応えしています。

### 機関投資家からの評価も高い「みずほ証券」のアナリスト

中核5社の1つである「みずほ証券」の所属アナリストは、同社の前身である第一勧業証券、富士証券、興銀証券の3社合併を契機に一層の体制強化を図り、国内外の機関投資家のみなさまに有益な情報をタイムリーに提供することを心がけてきました。

マスコミが主催する各種アナリストランキング調査においても、同社所属のアナリストは高い評価をいただいております。今後も、カバー領域の拡充を通じて、より一層のサービス向上を図ります。

#### アナリストランキング調査一覧

ジャンル	主催者(ランキング名)	発表時期	総合順位 (日系証券会社中順位)	ランク入り アナリスト数
債券アナリスト	日経公社債情報(債券アナリスト・エコノミスト人気調査)	平成13年3月	2位(1位)	4人
株式アナリスト	日経金融新聞(人気アナリストランキング)	平成13年4月	10位(3位)	27人
	Institutional Investor(All-Japan Research Team)	平成13年4月	11位(3位)	4人