

# 価値創造のための戦略

## 新中期経営計画「進化する“One MIZUHO”～総合金融

### 新中期経営計画の概要

みずほフィナンシャルグループは、2016年度からの3年間を計画期間とする新中期経営計画『進化する“One MIZUHO”～総合金融コンサルティンググループを目指して～』をスタートしました。

この計画は、不透明な規制環境に加え、世界経済も新興国経済が牽引してきた構図の変調や資源価格の長期低迷等ターニングポイントを迎えつつあるとともに、金融イノベーションの急速な進展等のゲームチェンジが起こりつつあるなか、こうした新しい環境変化に対応できるビジネスモデルの構築を目指すものです。

具体的には、前中期経営計画で推進してきた“お客さま第一”(Client-Oriented)をさらに徹底するとともに、厳しい

経営環境への対応として、業務高度化・効率化プロジェクトにより“オペレーショナルエクセレンス”(卓越した業務遂行力)を追求していきます。

新中期経営計画は、“お客さま第一”と“オペレーショナルエクセレンス”を2つの土台として、「総合金融コンサルティンググループ」という新しいビジネスモデルを構築し、前中期経営計画で標榜した“One MIZUHO 戦略”を進化させようとするものであり、新中期経営計画における目指す姿、5つの基本方針、さらに、基本方針を具体化した事業戦略、財務戦略、経営基盤における戦略軸として、10の戦略軸を設定しています。

新中期経営計画の骨子

「みずほ」の 目指す姿		“総合金融コンサルティンググループ” ～お客さまと社会の持続的成長を支える課題解決のベストパートナー～				
		お客さま第一の徹底 (Client-Oriented)			オペレーショナルエクセレンスの追求 (卓越した業務遂行力)	
5つの 基本方針	カンパニー制の導入	事業の選択と集中	強靱な財務体質の 確立	金融イノベーションへの 積極的取り組み	強い「みずほ」を支える 人材の活躍促進と カルチャーの確立	
10の 戦略軸	事業戦略	① グローバルベースでの非金利ビジネスモデルの強化				
		② 貯蓄から投資への対応				P.48 ▶
		③ リサーチ&コンサルティング機能の強化				P.56 ▶
		④ FinTechへの対応				P.60 ▶
		⑤ エリアOne MIZUHO戦略				P.34 ▶
	財務戦略	⑥ バランスシートコントロール戦略とコスト構造改革				P.24 ▶
		⑦ 政策保有株式の削減				P.24 ▶
	経営基盤	⑧ 次期システムの完遂				P.86 ▶
		⑨ 人事運営の抜本的改革				P.88 ▶
		⑩ 強い組織を支えるカルチャーに向けた継続的取り組み				P.92 ▶

# コンサルティンググループを目指して～

## オペレーショナルエクセレンス(卓越した業務遂行力)

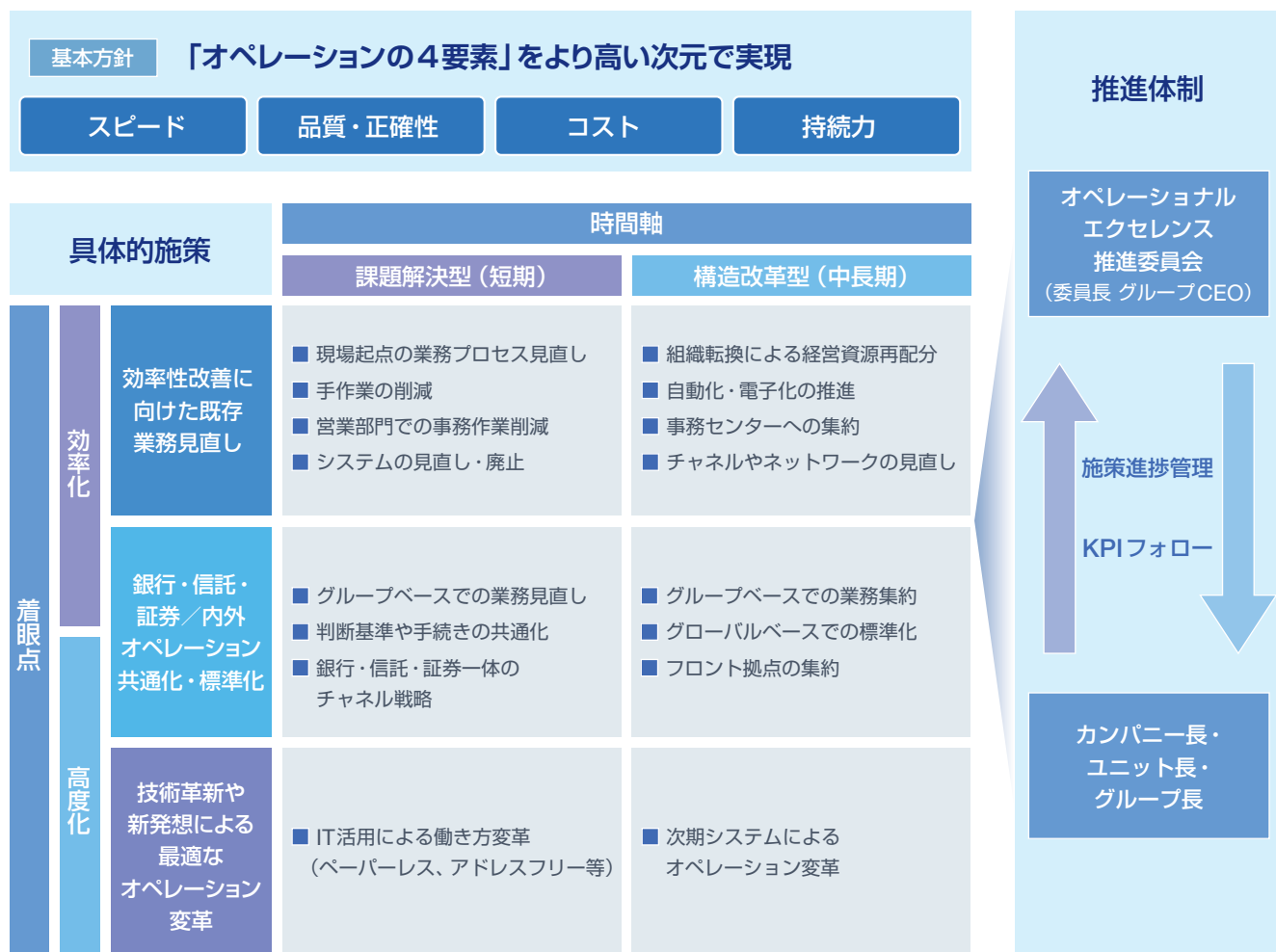
One MIZUHO 戦略の実行力である「オペレーション」を向上させ、オペレーションの4要素として、スピード、品質・正確性、コストおよび持続力を、より高い次元で実現し、「お客さま第一」を軸とする戦略の差別化とあわせて、〈みずほ〉の持続的な競争優位の確立につなげ、お客さまサービスの付加価値を向上するため、「オペレーショナルエクセレンス」を追求します。

既存の業務プロセスの徹底的な見直し、銀行・信託・証券、内外オペレーションの共通化・標準化、およびFinTech等

の技術革新や新発想の取り込みを推進し、「オペレーションの効率化」と「オペレーションの高度化による顧客価値創出」を実現していきます。

これらを実現していくために、グループCEOを委員長とする「オペレーショナルエクセレンス推進委員会」を新たに設置し、グループ体の取り組みとして推進していきます。

オペレーショナルエクセレンス(卓越した業務遂行力)の追求



## 5つの基本方針

### 1. カンパニー制の導入

“お客さま第一”のさらなる徹底を図るため、持株会社のもとで、銀行・信託・証券を一体的に運営する〈みずほ〉の特長と優位性を活かし、お客さまのニーズに即した最高の金融サービスを迅速に提供していくため、2016年4月1日付で、顧客セグメント別のカンパニー制を導入しました。これまで〈みずほ〉は、ユニット制のもと、お客さまの属性ごとに特化したグループ各社横断的なシャープな戦略展開を行ってまいりましたが、カンパニー制ではその方向性をさらに徹底し、戦略の企画・立案から戦略の遂行に至るプロセスにおいて、より強力に、よりスピーディーに、お客さまの属性に応じて一貫した戦略を展開できる体制にしました。

具体的には、リテール・事業法人カンパニー、大企業・金融・公共法人カンパニー、グローバルコーポレートカンパニー、グローバルマーケットカンパニー、アセットマネジメントカンパニーの顧客セグメントごとに、5つのカンパニーを設置し、“お客さま第一”の観点からのアプローチ（マーケット・

イン型アプローチ）を徹底的に強化します。

また、プロダクツ、リサーチ等の機能は「専門性のさらなる強化」と「全カンパニー横断的な機能活用」を図るため、2つのユニットとして独立して設置しました。なお、リサーチ等の機能に関しては、グループ内のリサーチ機能とコンサルティング機能を“One シンクタンク”として集約し、お客さまのあらゆる課題解決に取り組む専門家集団と位置づけ、リサーチ&コンサルティングユニットを新設しました。

実効的な顧客セグメント別経営体制に向けてカンパニー別のROEを導入するとともに、カンパニー長の収益責任を明確化し、収益責任を達成するために必要な権限を付与しました。

グループ全体のリスクアペタイト方針（リスクテイクに関する基本的な方針）に則り、収益力の向上とリスク・リターン構造の改革に取り組んでいくとともに、本部スリム化とスピーディーな意思決定を実現し、現場力・営業力の一層の向上を目指します。

カンパニー制の導入

#### ① 戦略の一貫性

#### ② 意思決定の迅速化と現場力強化

#### ③ 収益責任の明確化

カンパニー別 ROE 運営の導入……実効的な顧客セグメント別経営体制に向けて、カンパニー別 ROE を導入  
 カンパニー長の権限強化……収益責任を達成するため、カンパニー長に対して責任に見合う必要な権限を付与

### 10ユニット

個人	個人
リテールバンキング	中小企業
事業法人	中堅企業
大企業法人	大企業法人
金融・公共法人	金融・公共法人
国際	海外
投資銀行	
トランザクション	
アセットマネジメント	投資家
市場	投資家

### 5カンパニー

顧客セグメントごとの「マーケット・イン型アプローチ」

<b>リテール・事業法人カンパニー</b> Retail & Business Banking Company	個人 中小企業 中堅企業
<b>大企業・金融・公共法人カンパニー</b> Corporate & Institutional Company	大企業法人 金融法人 公共法人
<b>グローバルコーポレートカンパニー</b> Global Corporate Company	米州 欧州 東アジア アジア・オセアニア
<b>グローバルマーケットカンパニー</b> Global Markets Company	投資家
<b>アセットマネジメントカンパニー</b> Asset Management Company	投資家

### 2ユニット

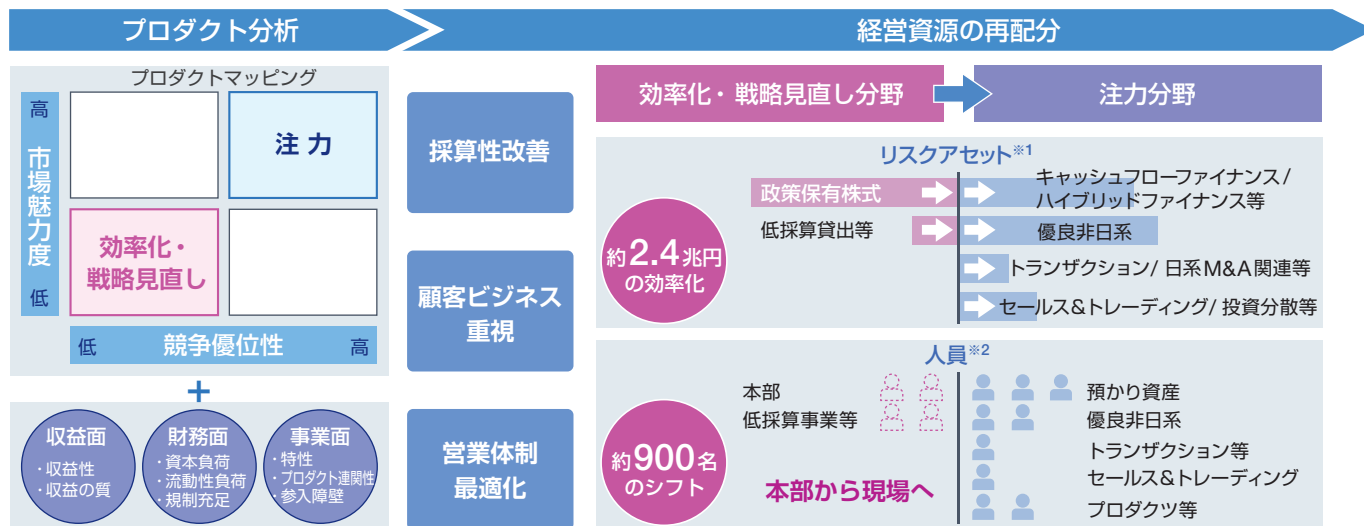
専門性のさらなる強化と  
全カンパニー横断的な機能活用

<b>グローバルプロダクツユニット</b> Global Products Unit トランザクション インベストメント バンキング	<b>リサーチ&amp;コンサルティングユニット</b> Research & Consulting Unit
--	--

## 2. 事業の選択と集中

市場の魅力度と〈みずほ〉の競争優位性に基づき注力分野と縮退分野を明確化し、採算性の改善、顧客ビジネス重視、営業体制最適化の観点を踏まえ、縮退分野における効率化・戦略見直しと、注力分野への経営資源再配分を実施することを通じて、収益力の向上を目指します。

事業の選択と集中



※1. リスクアセット相当額を含む

※2. 主要施策について、2016年5月時点での増減見通しを3段階で相対的に図示

## 3. 強靭な財務体質の確立

リスク・リターンの改善と経費コントロールを通じて収益力を強化し、資本の蓄積を通じて、安定的な収益構造と強靭な財務基盤を構築し、強靭な財務体質への変革を図ります。 ➡ CFOメッセージ P24～25

強靭な財務体質の確立



#### 4. 金融イノベーションへの積極的取り組み

AI・ビッグデータ等の技術革新が金融界に波及し、金融サービスのさまざまな分野で、ゲームチェンジが起きる可能性があるなか、FinTech企業等の外部機関の強みを取り込みながら、新たな顧客価値の創出に取り組めます。

▶ 新たなテクノロジーへのプロアクティブな取り組み P60～61

金融イノベーションへの積極的取り組み



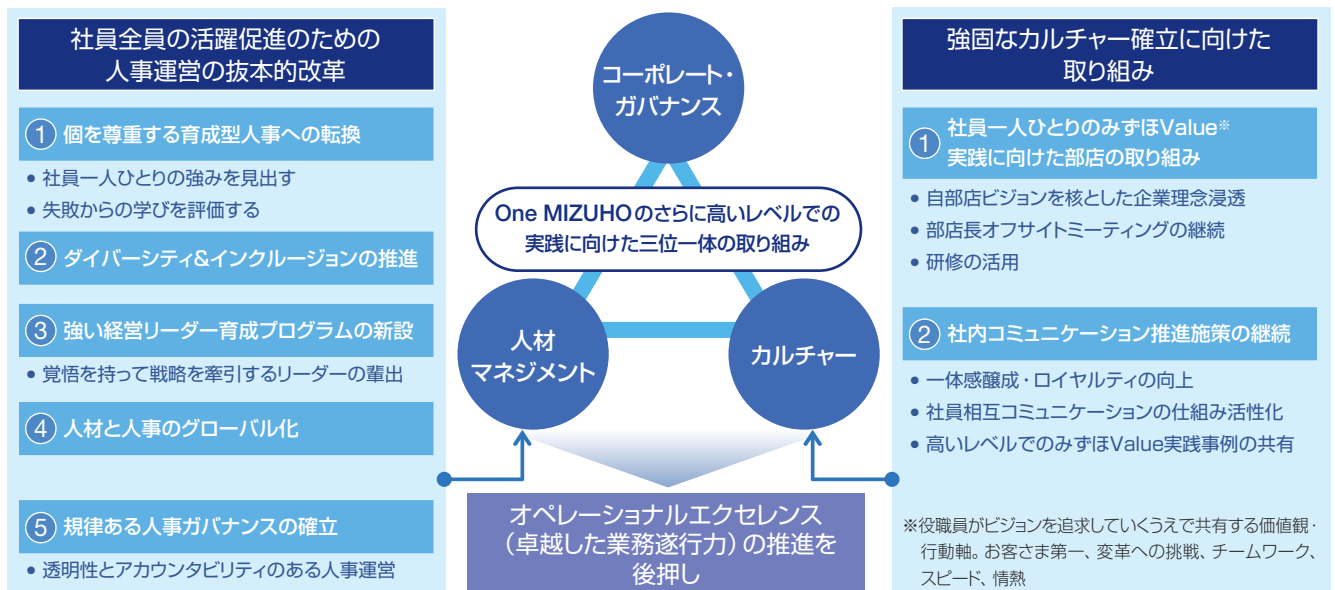
#### 5. 強い〈みずほ〉を支える人材の活躍促進とカルチャーの確立

持続的な競争優位の確立に向け、人材の活躍推進のための人事運営の抜本的改革に取り組むとともに、強固なカルチャーの確立に向けた取り組みを継続・強化していきます。

▶ 人事戦略 P88～91

グループ共通のカルチャー確立に向けた取り組み P92

強い〈みずほ〉を支える人材の活躍促進とカルチャーの確立



## 財務目標

本中期経営計画では、以下の項目を最終年度である2018年度における財務目標として掲げています。安定的な収益構造と強固な財務基盤を構築し、強靱な財務体質への変革を図ります。

財務目標(2018年度)

<p>普通株式等Tier 1 (CET 1) 比率</p> <p><b>10%程度</b></p> <p>バーゼルⅢ完全施行ベース(現行規制を前提)、その他有価証券評価差額金を除く</p> <p>資本政策の基本方針：安定的な自己資本の充実と着実な株主還元の最適なバランスを追求</p>	<p>連結ROE</p> <p><b>8%程度</b></p> <p>その他有価証券評価差額金を除く</p>	
<p>親会社株主純利益RORA</p> <p><b>0.9%程度</b></p>	<p>グループ経費率*</p> <p><b>60%程度</b></p> <p>次期システム等関連経費を除き50%台後半 2020年度：50%台半ばを目指す</p>	<p>政策保有株式</p> <p><b>5,500億円削減</b></p> <p>国内上場株式、取得原価ベース 2015～2018年度の累計額</p>

(2018年度金融指標前提) 3カ月TIBOR：0.05%、日本国債10年利回り：0.30%、日経平均株価：19,000円、1ドル=122円

※グループ合算

