

中期経営計画の進捗

〈みずほ〉は、2016年度からの3年間を計画期間とする中期経営計画『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～』を推進しています。

この計画は、従来から推進してきた「お客さま第一 (Client-Oriented)」をさらに徹底するとともに、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)」を追求することで、「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、「One MIZUHO戦略」を進化させようとするものです。5つの基本方針と、それを事業戦略、財務戦略、経営基盤において具体化した10の戦略軸を設定し、取り組みを進めてきました。

2018年度は中期経営計画の最終年度となりますが、足許の経営環境が一段と厳しさを増すなか、現中期経営計画策定時の業務粗利益のレベルへの到達は難しい状況にあり、経費率については2018年度計画では60%台後半と、当初計画の60%程度を上回る見込みです。一方で、連結普通株式等Tier1比率 (CET1比率)、政策保有株式の削減等については、掲げた目標の達成へ向けしっかりと取り組んでいきます。

〈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 3 リサーチ&コンサルティング機能の強化		4 FinTechへの対応 5 エリアOne MIZUHO戦略	
	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		7 政策保有株式の削減	
	経営基盤	8 次期システムの完遂 9 人事運営の抜本的改革		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	

財務目標

	中期経営計画 2018年度目標	2015年度 (実績)	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)
CET1比率 ^{※1}	10%程度	8.77%	9.27%	10.15%
連結ROE ^{※2}	8%程度	10.0%	8.5%	7.7%
親会社株主純利益RORA	0.9%程度	1.0%	0.9%	0.9%
政策保有株式の削減 ^{※3}	5,500億円削減	1,157億円削減	2,753億円削減	3,980億円削減
非金利収支比率 ^{※4}	60%程度	54%	54%	58%
経費率 ^{※5}	60%程度 ^{※6}	60.0%	66.0%	72.1%

※1. パーゼル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 ※2. その他有価証券評価差額金を除く ※3. 国内上場株式、取得原価ベース、2015～2018年度の累計額
 ※4. 2017年度より管理会計の対象会社の範囲を変更 (2015年度実績は変更せず) ※5. グループ合算 ※6. 2018年度計画では60%台後半と、当初計画の60%程度を上回る見込み

お客さま第一の徹底（カンパニー制の導入）

〈みずほ〉は、「お客さま第一」の観点からのアプローチを徹底的に強化し、「総合金融コンサルティンググループ」を実現するための組織体制として、カンパニー制を導入しています。

具体的には、お客さまの属性に応じた銀行・信託・証券等グループ横断的な戦略を策定・推進する5つのカンパニーを設置し、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ています。

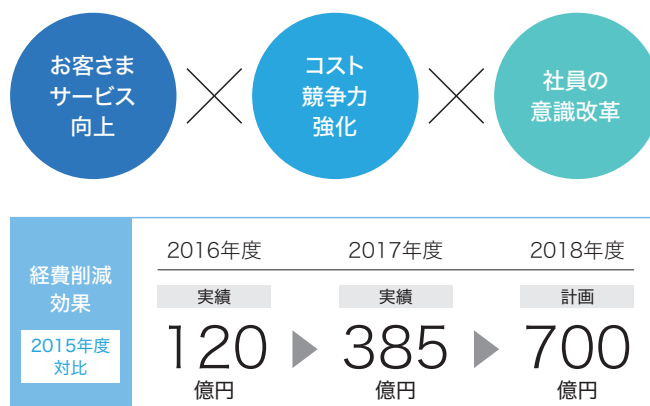
カンパニー制のもと、お客さまとの接点強化、お客さまのニーズ把握の徹底等を通じて、「One MIZUHO戦略」をさらに進化させ、課題解決を通じたグループ一体での収益力の強化に取り組んでいます。

オペレーショナルエクセレンスの追求

「お客さま第一」を軸とする戦略面での差別化とあわせて、戦略の実行力である「オペレーショナルエクセレンス」を追求しています。

既存の業務プロセスの徹底的な見直しに加え、共通業務の集約、FinTech等の技術革新や新発想の取り込み等を推進し、「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お客さまへのサービスの価値向上」を目指しています。

本部機能のスリム化やRPA（Robotic Process Automation）等のデジタルテクノロジーも活用した業務プロセスの改革、社員一人ひとりの意識改革等を進めてきました。今後も、業務プロセスの抜本的見直しや、働き方の見直しを進めていきます。



事業の選択と集中

注力分野と縮退分野において、ターゲット先やマーケットを絞った経営資源配分のメリハリを強化することで、限られた経営資源を効果的に活用し、収益力の向上につなげていきます。

注力分野においては、リスクテイクの領域や深度の拡大に取り組むほか、新規ビジネスや成長領域のビジネス強化に着手しています。

(概数、億円)

2018年度の事業戦略	
リテール・事業法人カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> 顧客本位の営業徹底による資産運用残高拡大 成長戦略支援／事業承継等を通じた積極的なリスク・アセットの投下 リスク・アセット 縮退分野△300 → 注力分野+5,100
大企業・金融・公共法人カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> リスクテイク領域の拡大（メザニン・エクイティ投資、アセットファイナンス） 投資銀行（ECM^{※1}・M&A）、不動産関連ビジネスの強化 リスク・アセット 縮退分野△3,200 → 注力分野+8,700
グローバルコーポレートカンパニー	<ul style="list-style-type: none"> G300^{※2}の深掘り・取引地位向上、トランザクションビジネス リスクテイク領域の拡大（米国Non-IG^{※3}戦略、アジア非日系顧客基盤拡大） リスク・アセット 縮退分野△500 → 注力分野+4,600
グローバルマーケットカンパニー	<ul style="list-style-type: none"> 予兆管理の高度化を通じた的確なポートフォリオ運営の徹底 銀行・証券一体によるセールス&トレーディング運営への経営資源投下
アセットマネジメントカンパニー	<ul style="list-style-type: none"> 「貯蓄から投資・資産形成」に資する運用商品の開発、販売会社支援 顧客ニーズを捉えた年金総合コンサルティングの実践

※1. 株式引受 ※2. 全世界ベースでフォーカスする約300グループの非日系優良企業 ※3. 非投資適格

「強靱な財務体質の確立」はP27-28、「金融イノベーションへの積極的取り組み」はP35-36、「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」はP91-95をご参照ください。