

新中期経営計画

(2013～2015年度)

One MIZUHO New Frontier プラン ～〈みずほ〉の挑戦～

2013年2月



みずほフィナンシャルグループ

<目次>

I . One MIZUHO New Frontier プラン ～〈みずほ〉の挑戦～	
1. One MIZUHO New Frontierプラン ～〈みずほ〉の挑戦	P. 3
2. 〈みずほ〉のビジョンと5つの基本方針	P. 4
3. 5つの基本方針と10の戦略軸	P. 5
4. 10の戦略軸（1）事業戦略	P. 6
5. 10の戦略軸（2）経営管理・経営基盤等	P. 8
6. 各ユニット・グループの目指す姿	P. 9
7. グループ一体運営によるシナジー効果	P. 10
8. お客様の利便性向上に向けて	P. 11
II . 先進的グループ経営体制への移行	
1. グループ一体戦略を支えるガバナンス体制	P. 13
2. グループ一体戦略の推進～運営体制	P. 14
3. グループ一体戦略の推進～組織体制	P. 15
4. 新みずほ銀行の組織体制イメージ	P. 16
III . 新たな『〈みずほ〉の企業理念』の制定	
1. 新たな『〈みずほ〉の企業理念』	P. 18
IV . ブランド戦略	
1. One MIZUHOに込めた想い	P. 20

I . One MIZUHO New Frontier プラン ～〈みずほ〉の挑戦～

II . 先進的グループ経営体制への移行

III . 新たな『〈みずほ〉の企業理念』の制定

IV . ブランド戦略

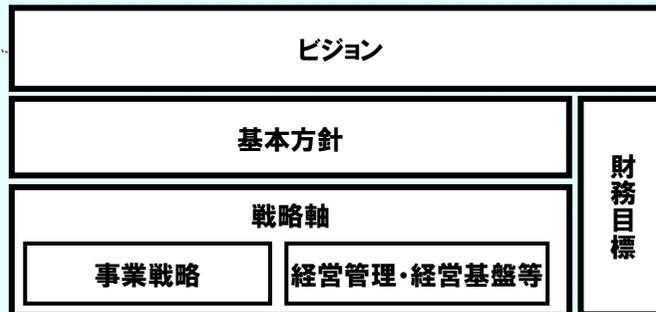
『One MIZUHO New Frontier プラン』 ～くみずほの挑戦～

グループ中期経営計画

One MIZUHO New Frontier プラン ～くみずほの挑戦～

『くみずほ』の企業理念』における
中長期的なくみずほ)のあるべき姿

“新しい金融”の姿を
めざし、他に先駆けて、
金融の新時代を切り
拓くべく、くみずほ)グ
ループ一丸となって取
り組む計画



先進的グループ経営体制

新たな
『くみずほ』の企業理念』

中計の基本方針や戦略軸
を実現するためのグループ
経営体制の整備

ワンバンク・ワンセキュリティーズ体制を踏まえた
最適なグループ資本ストラクチャーへの移行

新しいグループ運営体制への移行

グループガバナンスの強化

基本理念

ビジョン

バリュー

強固なコーポレートカルチャー確
立への取り組みの一環とし
て、グループ共通の新たな企
業理念を設定

『One MIZUHO New Frontier プラン』 〈みずほ〉のビジョンと5つの基本方針

- 10年先を展望した上での時代認識・価値観、“新しい金融”に必要な要素、〈みずほ〉の特色・強み等を踏まえ、〈みずほ〉らしさを突き詰めた「5つの基本方針」を設定

〈みずほ〉のビジョン

『日本、そして、アジアと世界の発展に貢献し、
お客さまから最も信頼される、グローバルで開かれた総合金融グループ』

“新しい金融”に必要な要素

- ① 顧客の実需重視
（“Client-Oriented”）
- ② 高度なリスクテイク能力と
金融仲介機能の強化
- ③ グローバル化
- ④ 潤沢な流動性と適切な資本水準
- ⑤ 強固なコーポレートガバナンスと
それを支える
力強いコーポレートカルチャー

〈5つの基本方針〉

1. 多様な顧客ニーズに応える、
グループベースでのセグメント別戦略展開
2. 変化への積極的対応を通じた
日本と世界の持続的発展への貢献
3. アジアの〈みずほ〉へ、
グローバル化の加速
4. 〈みずほ〉らしさを支える
強靱な財務基盤・経営基盤の構築
5. One MIZUHO としての、
強固なガバナンスとカルチャーの確立

〈みずほ〉の現状分析を踏まえた 対応の方向感

- ① 銀・信・証でのシャープなセグメント別
戦略の徹底的な推進による
グループ体系的なソリューション提供
- ② 成長市場や優位性のある分野への
重点的取り組みによる強みの発揮と、
戦略分野でのシェア向上
- ③ 安定性・成長性を兼ね備えた
グループ収益構造の構築
- ④ グループ経営効率の改善や
グループ全体最適の実現による収益力
の向上と、必要十分な資本水準の確保
- ⑤ 顧客サービス向上等を通じた
〈みずほ〉のブランド強化

『One MIZUHO New Frontier プラン』 5つの基本方針と10の戦略軸

5つの基本方針

10の戦略軸

1. 多様な顧客ニーズに
応える、グループベース
での
セグメント別戦略展開

2. 変化への積極的対応を
通じた
日本と世界の
持続的発展への貢献

3. アジアの〈みずほ〉へ、
グローバル化の加速

4. 〈みずほ〉らしさを
支える強靱な財務基盤・
経営基盤の構築

5. One MIZUHO としての、
強固なガバナンスと
カルチャーの確立

(1) 事業戦略

- ①個人・法人のきめ細かなセグメントに応じた、「銀・信・証」一体による総合金融サービス強化
- ②フォワード・ルッキングな視点と産業・業種知見を活用した、コンサルティング機能の発揮
- ③日本の個人金融資産の形成支援と活性化
- ④成長産業・企業への積極的なリスクテイク能力の強化
- ⑤日本そして世界でのアジア関連ビジネスの強化・拡大
- ⑥加速するグローバルな資金流・商流の捕捉による重層的な取引深耕

(2) 経営管理・経営基盤等

- ⑦潤沢な流動性と適切な資本水準を背景とした安定的な財務基盤の強化
- ⑧事業戦略を支える最適な経営基盤(人材、業務インフラ)の確立
- ⑨自律的なガバナンスとリスク管理の更なる強化
- ⑩グループ共通のカルチャー確立に向けた新たな『〈みずほ〉の企業理念』の浸透と「サービス提供力No.1」に向けた取り組み

10の戦略軸(1)事業戦略①

① 個人・法人のきめ細かなセグメントに応じた、「銀・信・証」一体による総合金融サービス強化

銀・信・証一体

- グループ各社の総力を結集した富裕層営業体制の強化、法個一体の富裕層営業の推進
- 総合カバレッジサポート機能の拡充、日本発の銀証連携営業の推進
- 顧客ニーズを起点としたグループ一体での営業推進

② フォワード・ルッキングな視点と産業・業種知見を活用した、コンサルティング機能の発揮

コンサルティング機能

- グローバルな業種別営業体制の確立(内外拠点の一体営業強化)
- 成長支援のためのコンサルティング推進体制整備、金融円滑化、事業承継、事業・業界再編対応

③ 日本の個人金融資産の形成支援と活性化

個人資産の活性化

- お客さまの運用ニーズの発掘・サポート態勢強化
- アセットマネジメント業務におけるグループ総合力活用(内外の新しい産業育成やインフラ構築等への架け橋に)

10の戦略軸(1)事業戦略②

④ 成長産業・企業への積極的なリスクテイク能力の強化

リスクテイク能力

- 高度なインキュベーション機能の発揮(エクイティ投資・ファンドの積極的活用等)
- 農業・医療・高齢者・インフラ等の成長分野へのグループ横断的な取組み
- 地域再生・産業育成への積極対応による地域社会への貢献

⑤ 日本そして世界でのアジア関連ビジネスの強化・拡大

アジア関連ビジネス

- 日系企業の拡大するニーズへの対応
- 日本・アジアの知見等を梃子とした欧米亜の非日系企業との中長期的関係構築と、国際ビジネスの持続的拡大
- アジア関連等の幅広い金融分野における成長(アジアのDCM・M&Aへのフォーカス、アジア債券市場育成)

⑥ 加速するグローバルな資金流・商流の捕捉による重層的な取引深耕

商流の捕捉

- 海外におけるトランザクション業務の基盤強化
- アジアにおける特徴ある決済サービスの提供

10の戦略軸(2) 経営管理・経営基盤等

⑦ 潤沢な流動性と適切な資本水準を背景とした安定的な財務基盤の強化

資本／財務基盤

- 成長性と安定性を兼ね備えた事業・収益ポートフォリオの構築
- グローバルベースでのコスト構造改革

⑧ 事業戦略を支える最適な経営基盤(人材、業務インフラ)の確立

グループ基盤整備

- グループベースの人材活用と人材育成(ハイブリッド人材・グローバル人材の育成、女性マネジメント登用、若手抜擢、シニア層活用 等)
- グループベースでの業務最適化(TB/新BKの商業銀行業務一元化推進 等)
- システムの安定的で堅確な運用と基盤整備(次期システムの開発及び現行システム一元化推進、海外システムの再構築・整備 等)

⑨ 自律的なガバナンスとリスク管理の更なる強化

リスク管理とガバナンス

- 強固なグループガバナンス体制の確立(FGグループ長の4社兼務(FG/新BK/TB/SC)とチーフオフィサーの位置付け明確化)
- 先見的で強固なリスク管理基盤の構築(グローバル業務展開と銀・信・証連携に相応しいリスク・コンプライアンス管理態勢の高度化)

⑩ グループ共通のカルチャー確立に向けた新たな『〈みずほ〉の企業理念』の浸透とサービス提供力 No.1に向けた取り組み

グループ共通カルチャー

- 〈みずほ〉の企業理念の浸透によるブランド意識の向上と役職員一人一人の取り組みによる強いブランドの形成

各ユニット・グループの目指す姿

個人ユニット	サービス提供力の向上による「お客さまに選ばれ続ける金融グループ」の実現
リテールバンキングユニット	オーナーの「事業をつなぎ、資産をつなぐ」、永きに亘る法個両面のビジネスパートナー
大企業法人ユニット	日本経済・日本産業をグローバルベースで支える金融グループ
事業法人ユニット	幅広い金融機能発揮と企業の成長戦略支援による日本経済成長への貢献
金融・公共法人ユニット	公共セクターと金融法人のメインバンクとして、日本経済再生に貢献
国際ユニット	「銀・信・証」一体での金融サービスを提供可能なアジアのトップ金融グループ
投資銀行ユニット	アジアNo.1の投資銀行ソリューションを提供する「プロジェクトコーディネーター」
トランザクションユニット	日本とアジアを起点としたグローバル商流に対し、トップレベルのトランザクションサービス・ソリューションを提供する金融グループ
アセットマネジメントユニット	内外の幅広い顧客の資産運用ニーズにマッチした最高水準のソリューションを提供する金融グループ
市場ユニット	アジアをホームグラウンドとし、市場業務を機動的にグローバル展開するトップ金融グループ
リスク管理グループ	グローバルベースの業務展開と、銀・信・証連携に相応しい、リスク管理態勢構築
人事グループ	〈みずほ〉の企業理念の実現に向けて、10～20年スパンの持続的成長を支える人材を育成し、供給
IT・システムグループ	サービス提供力No. 1を支える効率的で安定したシステムインフラと強いIT部門
事務グループ	多様なお客さまのニーズを取り込み、「みずほの事務スタイル」に基づく事務サービスの提供
コンプライアンス統括グループ	お客さま、社会から最も信頼される総合金融グループとしての根幹を支える態勢の構築

グループ一体運営によるシナジー効果

「One MIZUHOシナジー効果」：粗利益増強 900億円 + 経費削減 500億円 = 1,400億円

【定量効果(試算)】

○粗利益(トップライン増強)

	項目	2015年度の効果試算 (2011年度対比)
銀行部門		+900億円
	リテール関連 取引先での職域営業強化(資産運用商品、住宅ローン等)	
	事業法人関連 プロダクト提案力や海外ネットワークを活用した営業強化	
	市場関連 資金効率の向上、キャピタル有効活用とリスク管理強化	
証券部門	銀行顧客基盤活用のための機能的・効果的な連携の推進	うち中計期間 (2013～2015年度) +600億円
グループ一体運営効果	銀・信・証等横断的なグループベースでの取組みを推進	

○経費(コスト)削減

	項目	2015年度の効果試算 (2011年度対比)
銀行部門	-人員スリム化* -システム共通化・一本化 -オフィススペース効率化等	+500億円
証券部門		うち中計期間 (2013～2015年度) +300億円

◆ 2011年11月 定量効果

－ 2011年11月14日付「みずほ銀行とみずほコーポレート銀行の合併に関する基本合意について」におけるシナジー効果の試算

**粗利益増強 600億円 + 経費削減 400億円
= シナジー効果 1,000億円**

「One MIZUHOシナジー効果」
として再試算

◆ 今回 定量効果

**グループ一体運営によるシナジー効果
= 1,400億円**

(2015年度の効果試算、2011年度対比)

* グループベースで4,300名(うち中計期間は2,000名)の人員スリム化

－ 2011年11月14日付「みずほ銀行とみずほコーポレート銀行の合併に関する基本合意について」において設定したスリム化数(銀行3,000名および業務基盤再構築プログラムによる証券700名の合計3,700人)に替えて、上記を目指す

お客様の利便性向上に向けて

利便性向上

- 銀行・証券・信託を自前で保有する唯一の邦銀グループとして、これらの機能を最も有効に活用するための新しいコーポレートストラクチャーとコーポレートガバナンス体制を確立し、One MIZUHO New Frontier プランの着実な実行を通じ、お客様利便性を一段と向上

お客様

個人

中小企業
企業オナ-等

中堅・
中小企業

大企業

金融・
公共法人

非日系法人

(みずほ)

銀行

信託

証券

（みずほ）のお客様としてグループ横断的にサービスを提供

■ お客様のライフサイクル・希望に応じた運用・調達に亘る幅広い金融商品の提供

■ 「先進的かつ簡単・便利・快適な次世代リテールサービス」の構築

■ お客様に親しみやすい優しい金融サービスの提供（高齢者、働く女性等）

■ オーナーの「永続的な企業価値の向上」と「永続的なファミリーの発展」に貢献するソリューションの提供

■ 創業期におけるファンド資金の提供

■ 後継者育成支援

■ 企業ライフサイクルに応じた事業戦略・資本政策のアドバイス

■ ファンド等のリスクマネー供給による成長支援

■ 中堅・中小企業も含めた海外展開サポート

■ 企業価値の向上に資する金融ソリューションのグループ横断的な提供

■ グローバルな業種知見をベースとした提案や成長に向けたリスクマネー供給

■ 地域活性化に向け、地域金融機関のエリアパートナーとして協働

■ 財政負担を軽減しながら公共事業を推進可能なPPPスキームの提供

■ アジア・日本に関する高度で幅広い金融サービスのシームレスな利用

■ ローンのみならず、産業知見や銀・証等に亘るプロダクツ提供力に裏付けられた中長期的リレーション

I . One MIZUHO New Frontier プラン ～〈みずほ〉の挑戦～

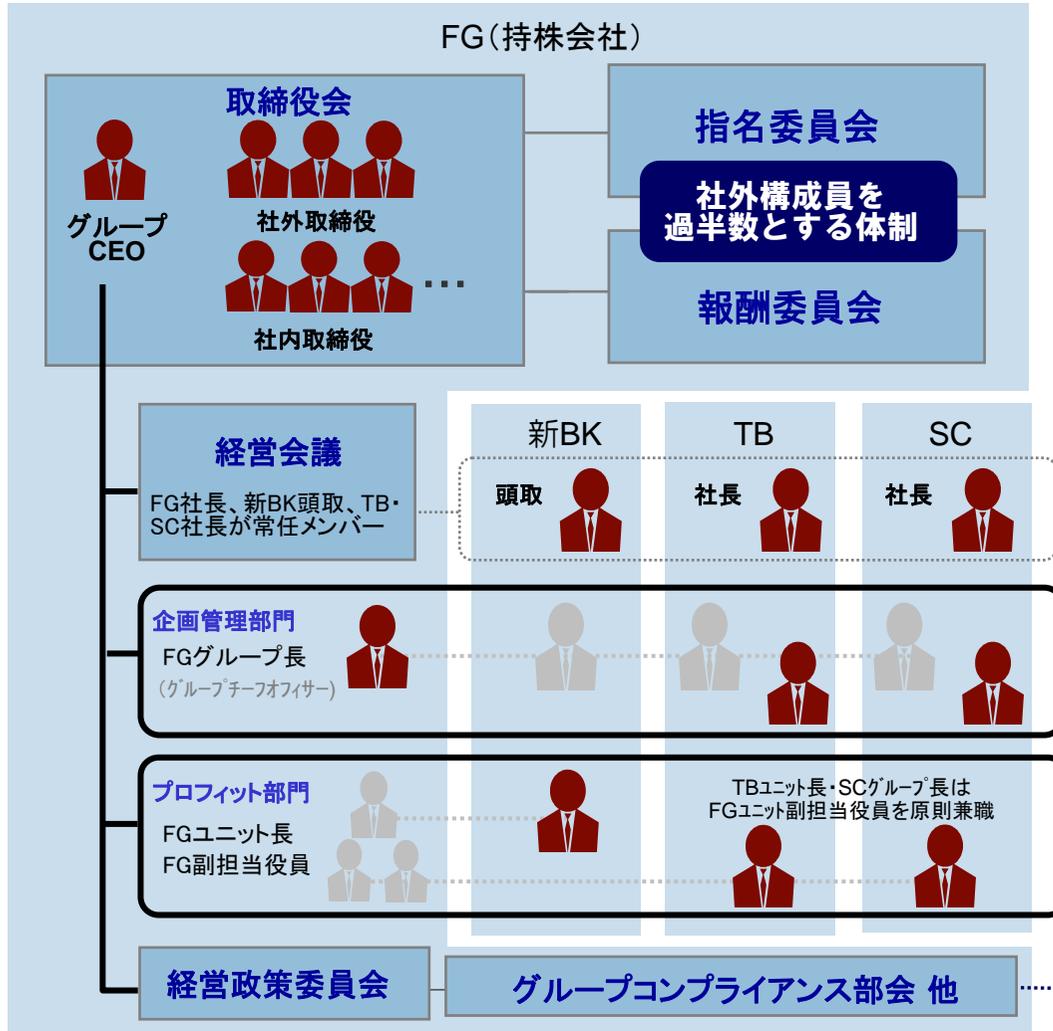
II . 先進的グループ経営体制への移行

III . 新たな『〈みずほ〉の企業理念』の制定

IV . ブランド戦略

グループ一体戦略を支えるガバナンス体制（2013年4月～）

従来の体制※に加え、持株会社の本源的機能を一層発揮するFGの強いリーダーシップの下、以下の項目を推進



先進的グループ経営体制へ

- グループ横断的視点で管理体制を強化すると共にグループ一体戦略をより強力に推進

※従来の体制：①グループCEOの明確化、②取締役会諮問機関の独立性強化、③企画・管理本部の一元化

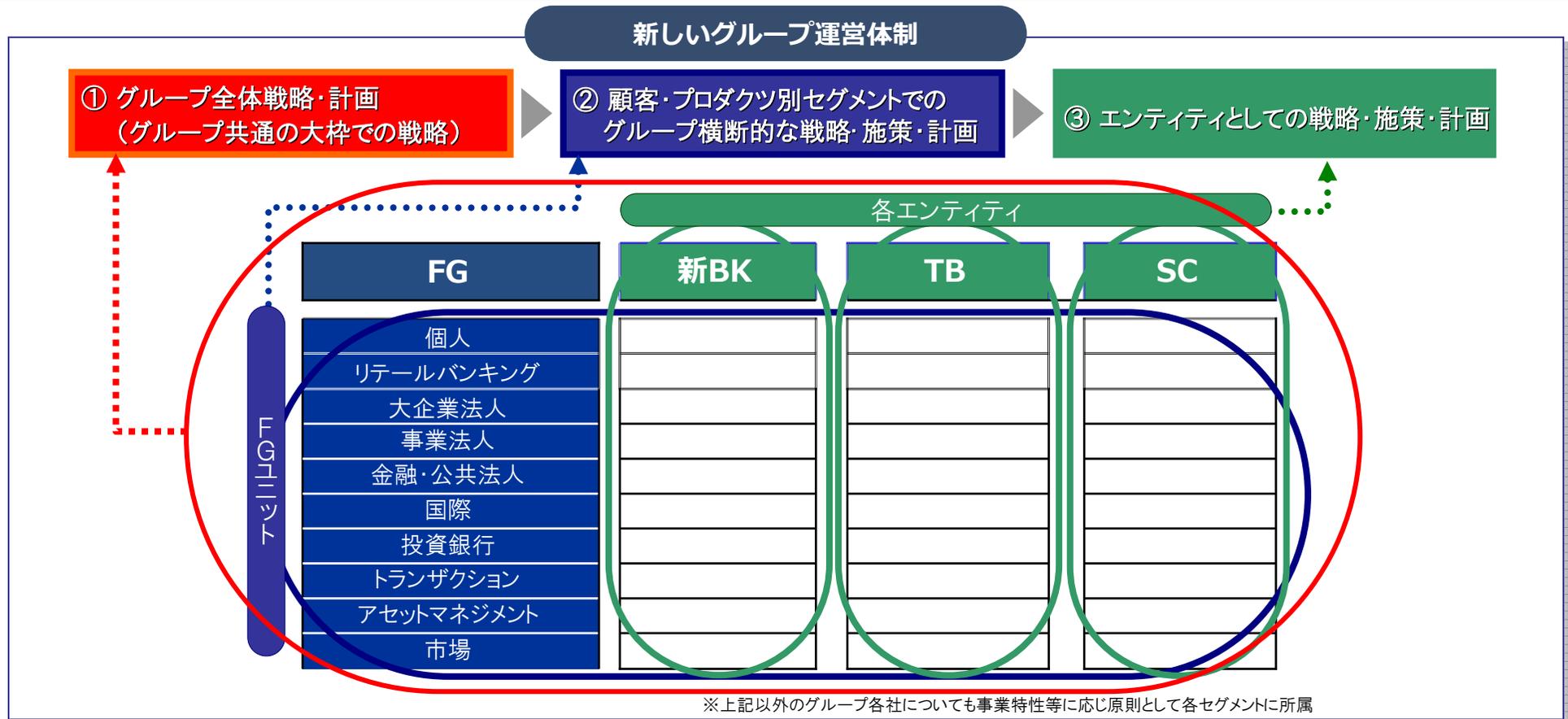
持株会社による統一的な全体戦略の運営 (銀・信・証を自前で保有する優位性)

- ①新BK頭取に加え、TB・SC社長もFG経営会議の常任メンバー化
- ②グループ長のチーフオフィサー(CSO・CFO・CRO・CIO・CCO等)としての位置づけを明確化
原則SCも加えた4社兼職とすることによりグループ一体運営を支える取組み課題へ対応を強化
- ③銀・信・証横断的なビジネス戦略企画推進機能を担うユニット及びユニット長をFGに設置

FG/新BKの経営政策委員会の傘下に重要テーマを専門的かつ集中的に検討する部会を設置

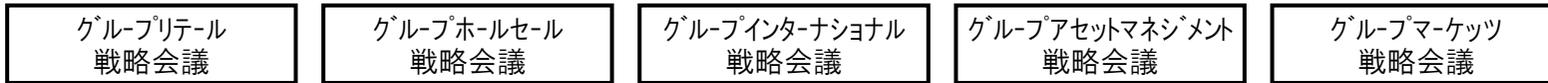
グループ一体戦略の推進～運営体制（2013年4月～）

- 銀・信・証横断的なグループ戦略と、グループ共通課題への取り組みを一層強化するために、「新しいグループ運営体制」に転換
 - 10のビジネスユニット毎に、銀・信・証等のグループ横断的な戦略のより迅速かつ一体的な企画推進をFGが担う体制とし、より有機的かつ統合的な戦略展開や資源投下を行う
 - FGは①グループ全体戦略に加え、②グループのセグメント別戦略を策定し、各エンティティはこれを踏まえた③エンティティ計画を策定

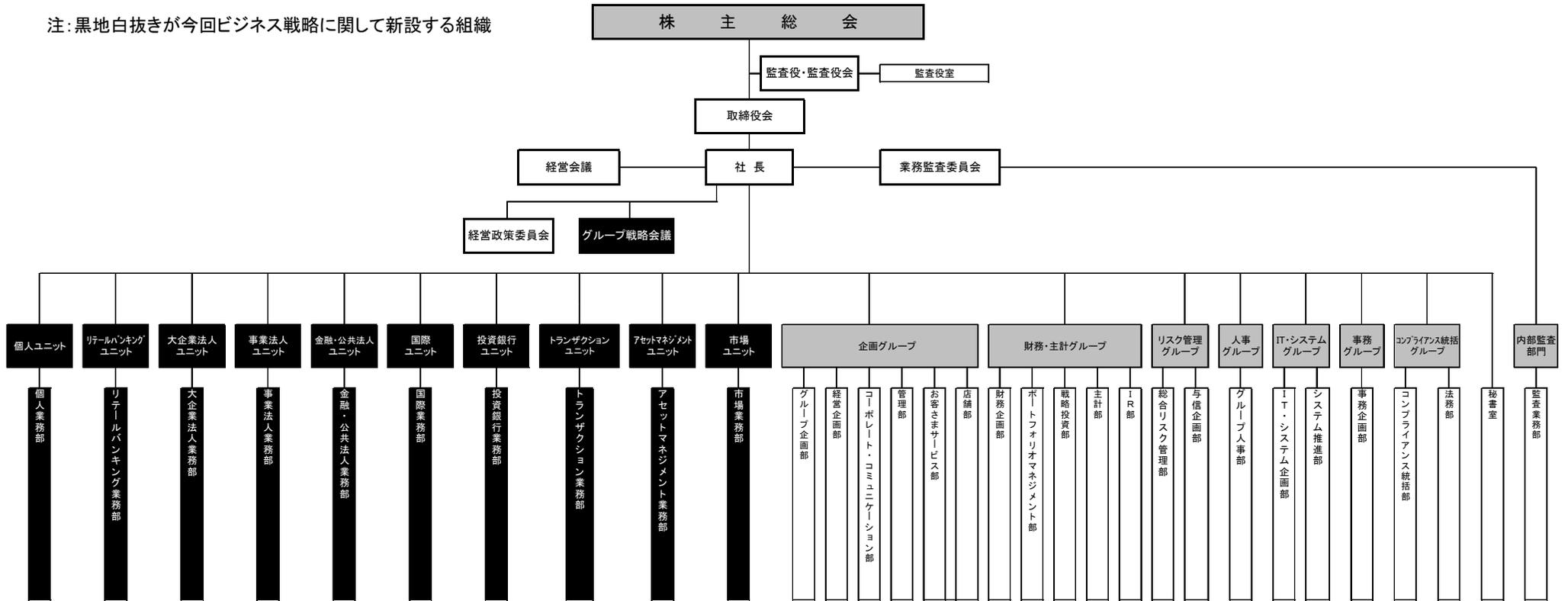


グループ一体戦略の推進～組織体制（2013年4月～）

- FGに、グループのビジネス戦略推進単位に合わせて10の「ユニット」を新設
- 併せて、顧客属性の近い対顧ユニットと関連するプロダクツユニット間で、グループのビジネス戦略上重要な事項につき、総合的に審議を行う場として、以下の5つの「グループ戦略会議」を設置

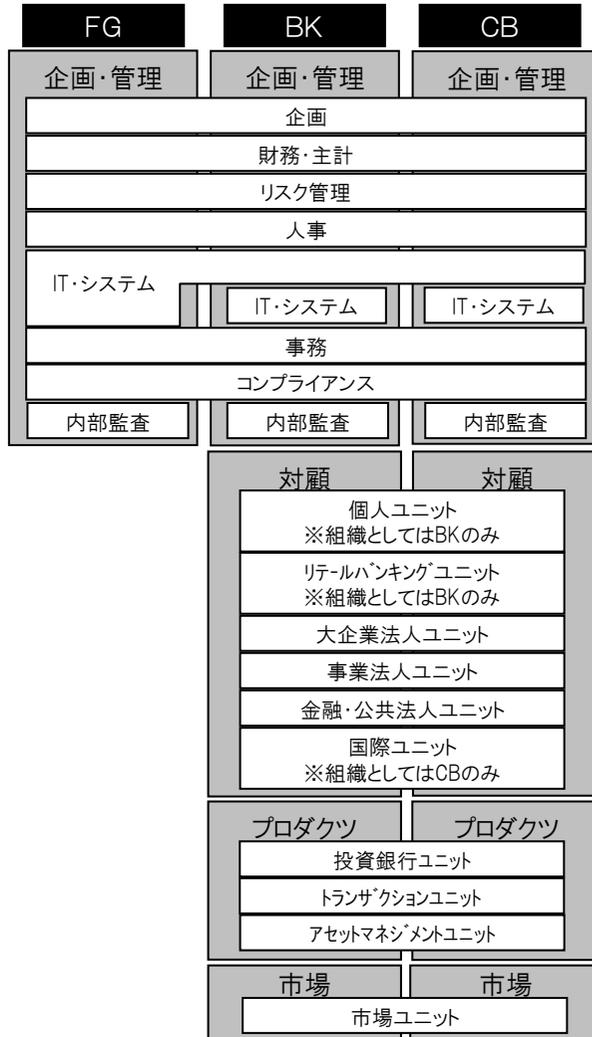


注：黒地白抜きが今回ビジネス戦略に関して新設する組織

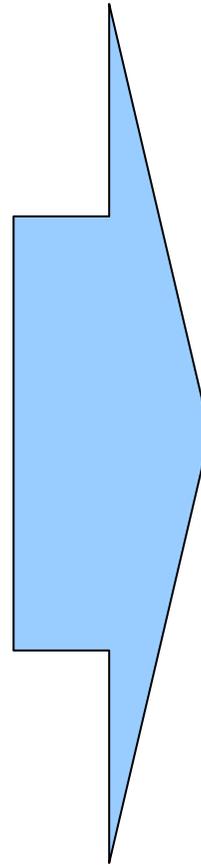
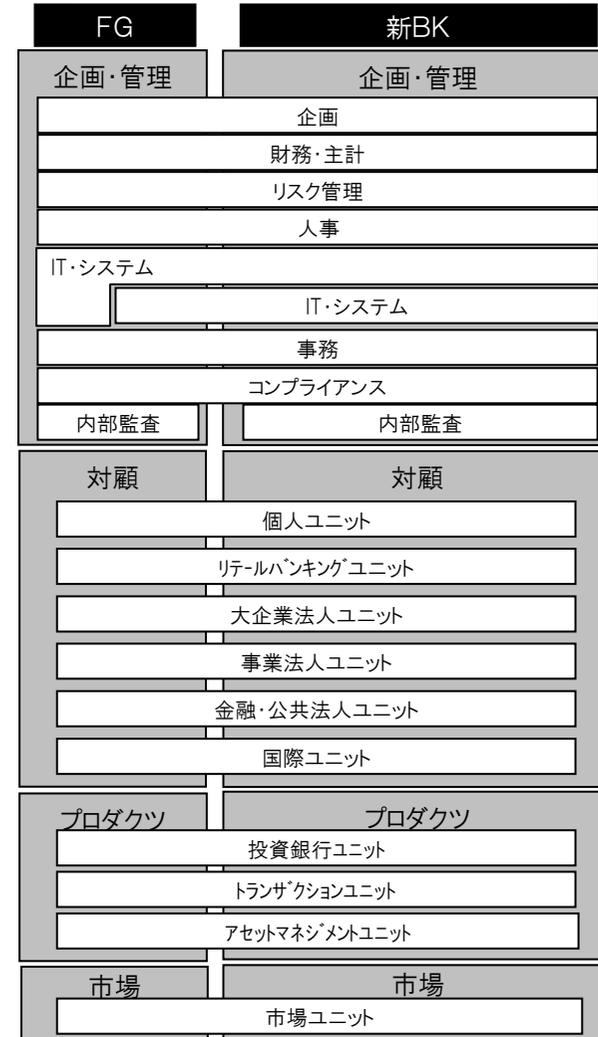


新みずほ銀行の組織体制イメージ (2013年7月～)

実質ワンバンク化時点 (2012年4月)



BK・CB合併時点 (2013年7月)



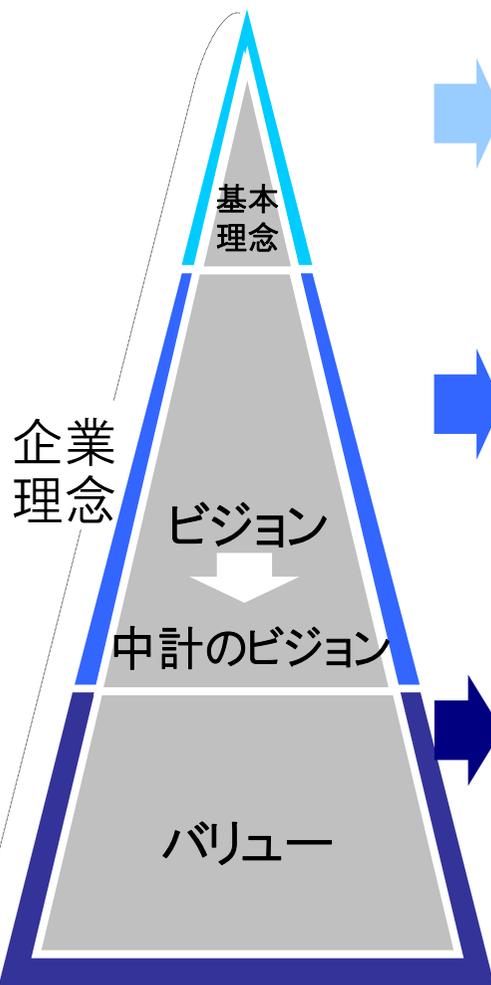
I . One MIZUHO New Frontier プラン ～〈みずほ〉の挑戦～

II . 先進的グループ経営体制への移行

III . 新たな『〈みずほ〉の企業理念』の制定

IV . ブランド戦略

新たな『〈みずほ〉の企業理念』



〈みずほ〉は、『日本を代表する、グローバルで開かれた総合金融グループ』として、常にフェアでオープンな立場から、時代の先を読む視点とお客さまの未来に貢献できる知見を磨き最高水準の金融サービスをグローバルに提供することで、幅広いお客さまとともに持続的かつ安定的に成長し、内外の経済・社会の健全な発展にグループ一体となって貢献していく。これらを通じ、〈みずほ〉は、いかなる時代にあっても変わることのない価値を創造し、お客さま、経済・社会に〈豊かな実り〉を提供する、かけがえのない存在であり続ける。

日本、そして、アジアと世界の発展に貢献し、お客さまから最も信頼されるグローバルで開かれた総合金融グループ

信頼
No.1

豊かな発想力と幅広いお取引により培われた豊富な経験・専門的な知見を備えた、お客さまの中長期的なパートナーとして、最も信頼される存在であり続ける。

サービス提供力
No.1

グローバルな視点から経済・社会の変化をいち早く予見し、個人・法人それぞれのお客さま、そして経済・社会にとって、常に革新的で最適な金融サービスを提供する。

グループ力
No.1

常に変化するお客さま、経済・社会の多様なニーズに応えるべく、幅広い金融サービス機能を持つエキスパート集団として、グループの総力を結集する。

1. お客さま第一 ～未来に向けた中長期的なパートナー～

私たちは、「お客さま」の未来に向けた中長期的なパートナーとして、お客さま第一で行動します。お客さまの視点を大切に、フェアでオープンな立場から、グループの英知を結集した最適な商品・サービスを提供することで、かけがえのない信頼をさらに確かなものとし、お客さまとともに経済・社会の健全な発展に貢献していきます。

2. 変革への挑戦 ～先進的な視点と柔軟な発想～

私たちは、常に変化する世界の動きを幅広い視野で捉え、絶えず先進的な視点をもって業務にあたります。過去にとらわれない柔軟な発想をもって、お客さまのニーズと経済・社会の変化をいち早く予見し、解決策を見出すための変革に、果敢に挑戦し続けます。

3. チームワーク ～多様な個性とグループ総合力～

私たちは、多様な個性や意見を尊重する開放的なマインドを持ちつつ、豊富な経験と高い専門性を活かしながらチームの一員として判断・行動することで、金融のエキスパート集団としての総合力を最大限発揮していきます。

4. スピード ～鋭敏な感性と迅速な対応～

私たちは、お客さまのニーズを敏感に察知し、速やかに行動に移すことで、お客さまにとって最適な商品・サービスを、迅速、かつ、正確に提供します。

5. 情熱 ～コミュニケーションと未来を切り拓く力～

私たちは、お客さまと社会の声に誠実に耳を傾け、いかなる困難も乗り越え未来を切り拓いていく情熱を持ち、最後まで責任を持って行動することで、〈豊かな実り〉を提供する、かけがえのない存在であり続けます。

I . One MIZUHO New Frontier プラン ～〈みずほ〉の挑戦～

II . 先進的グループ経営体制への移行

III . 新たな『〈みずほ〉の企業理念』の制定

IV . ブランド戦略

One MIZUHOに込めた想い

ブランド
スローガン



〈みずほ〉の
めざすべき姿

日本、そして、アジアと世界の発展に貢献し、
お客さまから最も信頼される、グローバルで開かれた総合金融グループ

「One MIZUHO」
に込めた想い

お客さま、経済・社会に
〈豊かな実り〉を提供する
かけがえのない存在
= Only One

お客さまから最も信頼される存在
= ファーストコール

信頼No.1

最高水準のサービスを提供
= サービス提供力No.1

グループの総力を結集
= ひとつの〈みずほ〉

サービス提供力No.1

グループ力No.1

本資料には、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する記述が含まれております。こうした記述は、本資料の作成時点において入手可能な情報並びに事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに影響を与える不確実な要因に係る本資料の作成時点における仮定(本資料記載の前提条件を含む。)を前提としており、かかる記述及び仮定は将来実現する保証はなく、実際の結果と大きく異なる可能性があります。

また、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する事項はその時点での当社の認識を反映しており、一定のリスクや不確実性等が含まれております。これらのリスクや不確実性の原因としては、与信関係費用の増加、株価下落、金利の変動、外国為替相場の変動、保有資産の市場流動性低下、退職給付債務等の変動、繰延税金資産の減少、ヘッジ目的等の金融取引に係る財務上の影響、自己資本比率の低下、格付の引き下げ、風説・風評の発生、法令違反、事務・システムリスク、日本及び海外における経済状況の悪化、規制環境の変化その他様々な要因が挙げられます。これらの要因により、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではありません。

当社の財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌等の本邦開示書類や当社が米国証券取引委員会に提出したForm 20-F年次報告書等の米国開示書類等、当社が公表いたしました各種資料のうち最新のものを参照ください。

当社は、東京証券取引所の定める有価証券上場規程等により義務付けられている場合を除き、新たな情報や事象の発生その他理由の如何を問わず、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しを常に更新又は改定する訳ではなく、またその責任も有しません。

本資料は、米国又は日本国内外を問わず、いかなる証券についての取得申込みの勧誘又は販売の申込みではありません。

本資料における 計数及び表記の取扱い

グループ会社の略称等:みずほフィナンシャルグループ(FG)、みずほ銀行(BK)、みずほコーポレート銀行(CB)、みずほ信託銀行(TB)、みずほ証券(SC)、2013年7月のBK-CB合併成立後のみずほ銀行もしくは合併成立前の「BKおよびCB」(新BK)

なお、〈みずほ〉はみずほグループの総称を表します。