

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～

2016年5月13日

みずほフィナンシャルグループ

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組み

オペレーショナルエクセレンス(卓越した業務遂行力)の確立

〈みずほ〉の
定義

One MIZUHO戦略の実行力である「オペレーション」を向上させ、“お客さま第一”を軸とする戦略の差別化とあわせて、コストの削減・構造改革に留まらず、〈みずほ〉の持続的な競争優位の確立につなげ、顧客サービスの付加価値を向上するもの

基本方針

オペレーションの4要素(①スピード、②品質/正確性、③コスト、④持続力)をより高い次元で実現
—“徹底したPDCA”と“取組効果の可視化”に継続的・持続的に取組み、企業風土として定着—

施策

時間軸

課題解決型

実行済又はすぐに着手が可能

構造改革型

中長期的な取組みが必要

効率化

効率性改善に向けた既存業務見直し

銀信証/国内外一体運営を支えるオペレーションの
共通化・標準化

高度化

FinTech等の技術革新や新発想を取り込み、
最適なオペレーションへ変革

着眼点

推進体制

オペレーショナルエクセレンス
推進委員会
(委員長 グループCEO)

施策進捗管理

KPIフォロー

カンパニー長・ユニット長・
グループ長

カンパニー制の導入

顧客
セグメント別
経営体制

10ユニット体制を『5カンパニー+2ユニット』に再編

- 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)を徹底的に強化するため5つのカンパニーに再編
- 本部スリム化による現場への人員シフトとスピーディーな意思決定を実現することで現場力・営業力を強化
- プロダクツ、リサーチ等の機能は「専門性の更なる強化」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

戦略の一貫性

意思決定の迅速化と現場力強化

収益責任の明確化

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

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

2ユニット

グローバルプロダクツ Global Products Unit	リサーチ&コンサルティング Research & Consulting Unit
トランザクション	
インベストメントバンキング	

事業の選択と集中

事業
ポートフォリオ

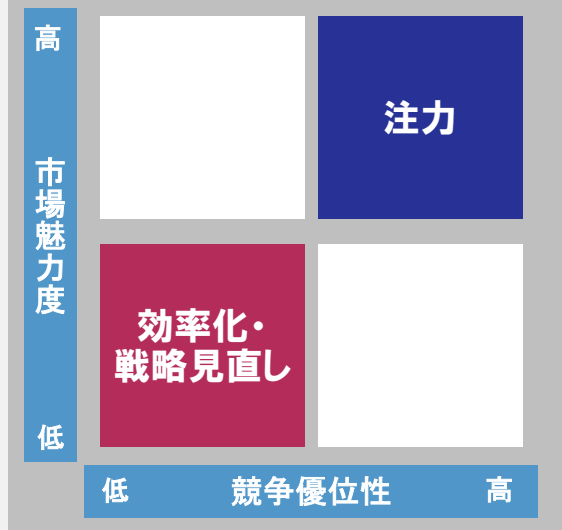
市場魅力度と〈みずほ〉の競争優位性に基づき効率化分野と注力分野を明確化
効率化・戦略見直しと、注力分野への経営資源再配分を通じて、収益力を向上

プロダクト分析

経営資源の再配分

収益力向上と資本蓄積

プロダクトマッピング



収益面

- ・収益性
- ・収益の質

財務面

- ・資本負荷
- ・流動性負荷
- ・規制充足

事業面

- ・特性
- ・プロダクト連関性
- ・参入障壁

効率化・
戦略見直し分野

注力分野

経営資源
(人員、リスクアセット等)

採算性改善

非重層的取引

重層的取引

低付加価値ニーズ

高付加価値ニーズ

対顧シフト

株価リスク

事業リスク

本部

現場

営業体制最適化

対面

非対面(ネット等)

不採算店舗

次世代店舗

経営資源の再配分

顧客サービスの
付加価値向上

経営資源投下

お客さまの
利益の創出

金融機関経営の
好循環の実現

収益力向上・
資本蓄積

共通価値
の創出

金融機関の利益

総合金融コンサルティング営業へ

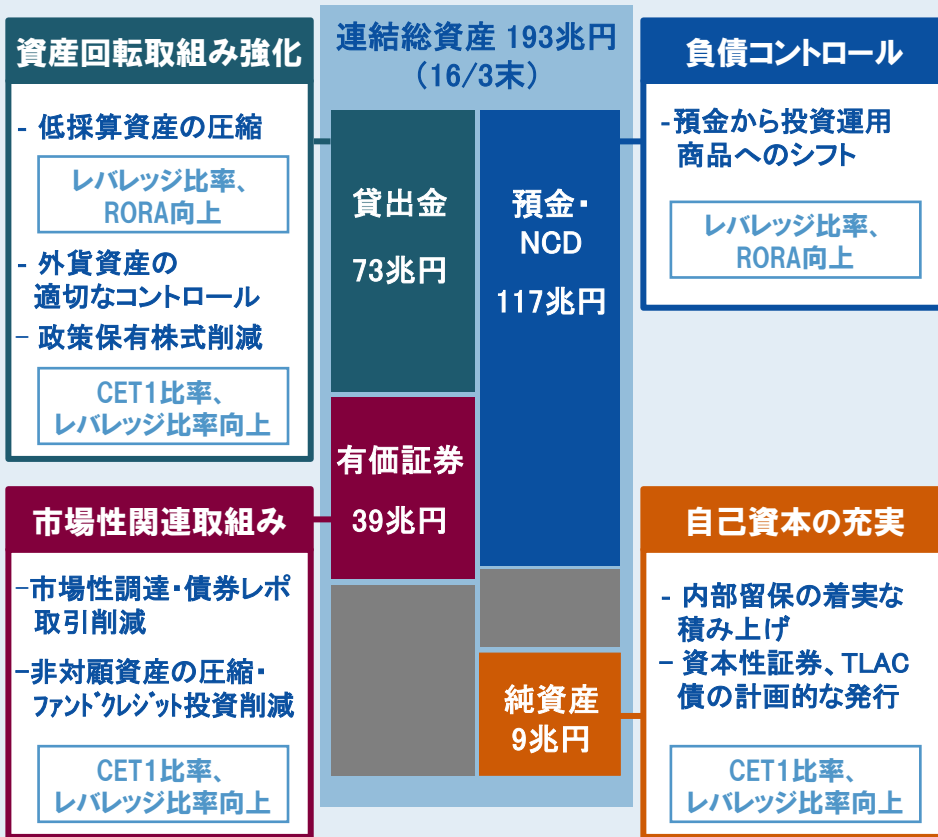
強靱な財務体質の確立

強靱化

持続的・安定的な成長を実現するための筋肉質な財務体質の構築を図る

バランスシートコントロール戦略

「攻め」と「守り」両面の取組みにより強靱なB/Sを構築



コスト構造改革

戦略を支える実行力の差別化

オペレーショナルエクセレンス(卓越した業務遂行力)

スピード

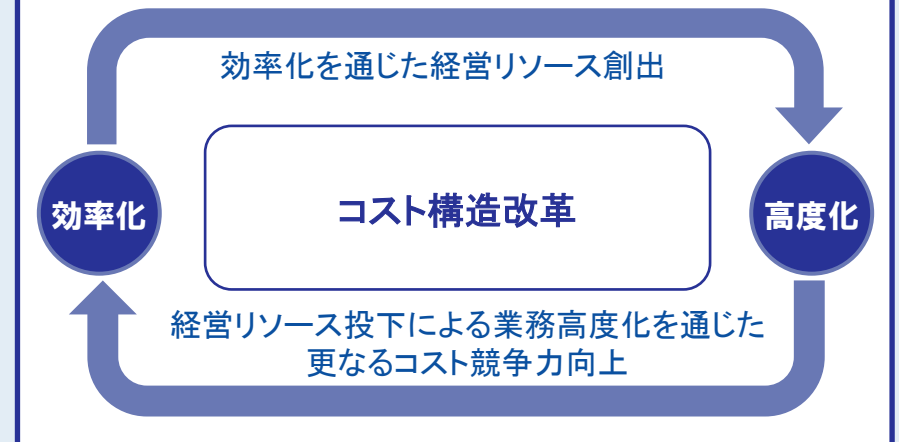
品質/正確性

コスト

持続力

4要素の1つ

ムダ・ムラ・ムリの排除による生産性向上により、コスト競争力を高め、更なる顧客価値創出に向けたリソースを確保



強いくみずほを支える人材の活躍促進とカルチャーの確立

強固な人材・
カルチャー

持続的な競争優位の確立に向け人材の活躍促進とカルチャーの強化を継続

社員全員の活躍促進のための 人事運営の抜本的改革

1 個を尊重する育成型人事への転換

- 社員一人ひとりの強みを見出す
- 失敗からの学びを評価する

2 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

3 強い経営リーダー育成プログラムの新設

- 覚悟を持って戦略を牽引するリーダーの輩出

4 人材と人事のグローバル化

5 規律ある人事ガバナンスの確立

- 透明性とアカウンタビリティのある人事運営

コーポレート・
ガバナンス

One MIZUHOの
更に高いレベルでの
実践に向けた三位一体の取組み

人材
マネジメント

カルチャー

オペレーショナルエクセレンス
(卓越した業務遂行力)の推進
を後押し

強固なカルチャー確立に向けた 取組み

1 社員一人ひとりのみずほValue* 実践に向けた部店の取組み

- 自部店ビジョンを核とした企業理念浸透
- 部店長オフサイトミーティングの継続
- 研修の活用

2 社内コミュニケーション推進施策の継続

- 一体感醸成・ロイヤルティの向上
- 社員相互コミュニケーションの仕組み活性化
- 高いレベルでのみずほValue実践事例の共有

* 役職員がビジョンを追求していく上で共有する価値観・行動軸。
お客さま第一、変革への挑戦、チームワーク、スピード、情熱

資産運用機能とリサーチ・コンサルティング機能の強化

アセット
マネジメント

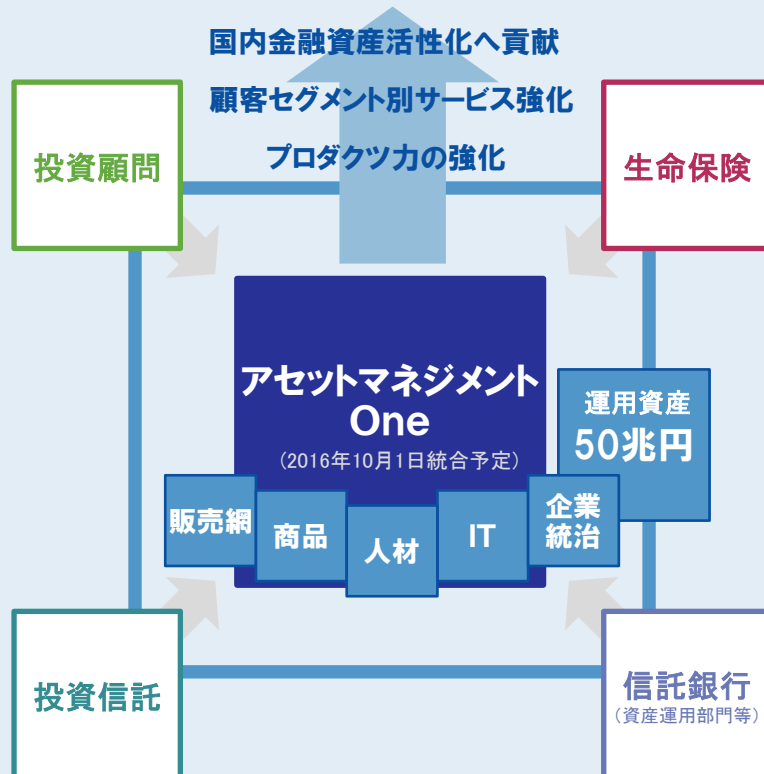
お客さまニーズを実現し、最高水準の
フィデューシャリー・デューティーを実践

リサーチ&
コンサルティング

お客さまのあらゆる課題解決に取り組む
リサーチ & コンサルティングユニットを新設

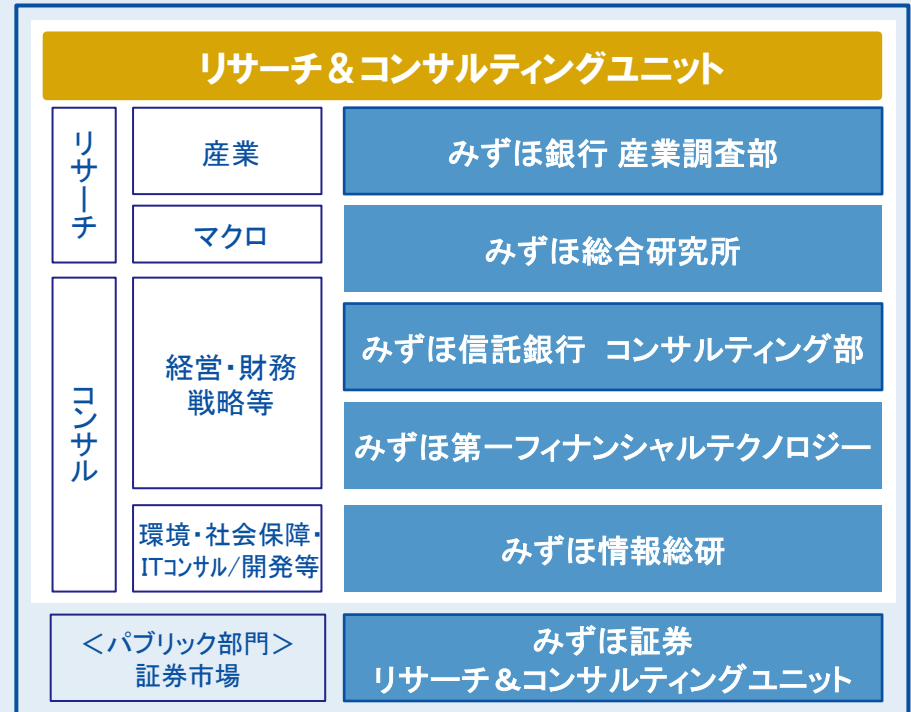
アセットマネジメントOne

「質」「量」No.1のアジアを代表する運用会社へ



* 運用資産額は、2015年9月末時点

One シンクタンク



強化ポイント

独立
ユニット化

グローバル化

機能の
選択と集中

財務目標

財務運営
方針

着実な収益の積み上げ、リスク・経費のコントロールを通じて、強靱な財務体質への変革を図る

財務目標(2018年度)

普通株式等Tier1(CET1)比率

10%程度

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

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

連結ROE

8%程度

その他有価証券評価差額金を除く

親会社株主純利益RORA*1

0.9%程度

グループ経費率*2

60%程度

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

政策保有株式

5,500億円削減

国内上場株式、取得原価ベース
15~18年度の累計額

(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、ドル円:122円/\$

*1 親会社株主純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益

*2 みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、アセットマネジメントOne(本年10月に設立予定)、及び、主要子会社を合算した粗利経費率

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、統合報告書(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。