

2016年5月13日

各 位

会 社 名 株式会社みずほフィナンシャルグループ  
代 表 者 名 執行役社長 佐藤 康博  
本 店 所 在 地 東京都千代田区大手町一丁目5番5号  
コ ー ド 番 号 8411(東証第一部)

## 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～

みずほフィナンシャルグループ（以下〈みずほ〉）は、2013年2月に中期経営計画『One MIZUHO New Frontier プラン～〈みずほ〉の挑戦～』を策定し、持株会社主導で、銀行・信託・証券等のグループ横断的に構成されたビジネスユニットを中心にビジネス戦略・施策を立案・推進し、お客さま毎のニーズに適したサービスを提供する新たなグループ運営体制へと移行いたしました。

この3年間、新しいブランド戦略である“One MIZUHO”の旗印のもと、お客さまの多面的な金融ニーズに的確かつ迅速にお応えすべく、“お客さま第一”（Client-Oriented）を計画の基軸に据えるとともに、「銀・信・証」の一体戦略を推進し、収益構造の質的転換と収益力の向上に取り組んでまいりました。あわせて、指名委員会等設置会社への移行や持株会社の更なる機能強化によりコーポレートガバナンスの強化にも取り組み、成果をあげてまいりました。

以上のような取り組みの成果と足下の経営環境の変化を踏まえ、〈みずほ〉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～』を策定いたしました。

新中期経営計画期間における金融機関を取り巻く経営環境は、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など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などのゲームチェンジが起こりつつあります。〈みずほ〉はリーマンショック後の時代に対応できる金融の新しいビジネスモデルを模索してまいりましたが、新中期経営計画は、こうした新しい環境変化に対応できる新しい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）を更に徹底し、銀・信・証に資産運用会社とシンクタンク各社を加えたグループ全体で最高のコンサルティング機能を発揮することにより、あらゆるお客さまに対し、顕在化しているニーズや課題だけでなく、潜在的なニーズや課題に対する最適なソリューションを迅速に提供し、法人のお客さまの持続的な発展や個人のお客さまの安定した未来の為のOnly Oneのパートナーを目指します。

加えて、厳しい経営環境への対応として、既存の業務プロセスの徹底的な見直しを図るとともに、新しいテクノロジーやビジネスモデルを積極的に取り込む、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）」を追求してまいります。

新中期経営計画は、こうした「お客さま第一（Client-Oriented）」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す。

尚、この2つの土台の強靱化をよりスピード感をもって実現していく為に、従来の10のユニットを再編し、5つのカンパニーと2つのユニットに組織を変更致しました。（カンパニー制の導入）

詳細につきましては次頁以降をご覧ください。

## 1. 中期経営計画における〈みずほ〉の目指す姿

〈みずほ〉ならではの“お客さま第一”（Client-Oriented）を確立することで、高度なリスクテイク能力と金融仲介機能で、お客さまにしっかりと寄り添い、課題解決へと導くベストパートナーとなり、経済・社会の未来を創造します。このような新しいビジネスモデルを構築することを目指して、中期経営計画における目指す姿を下記の通り設定いたします。

**“ 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～

## 2. 5つの基本方針

〈みずほ〉の目指す姿、歴史認識と金融機関としての存在価値、環境認識、〈みずほ〉の現状分析を踏まえ、中期経営計画の5つの基本方針を下記の通り設定し、新しいビジネスモデルを構築いたします。

1. カンパニー制の導入
2. 事業の選択と集中
3. 強靱な財務体質の確立
4. 金融イノベーションへの積極的取組み
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

## 3. 10の戦略軸

中期経営計画の5つの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の戦略軸を下記の通り設定いたします。

### 〔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

#### 4. オペレーショナルエクセレンス

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” (Client-Oriented) 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べく、「オペレーショナルエクセレンス」を追求いたします。既存の業務プロセスを徹底的に見直し、「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」を実現してまいります。

#### 5. カンパニー制の導入

持株会社の下で銀行・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、4月1日付で、顧客セグメント別のカンパニー制を導入いたしました。これまでも〈みずほ〉は、ユニット制のもと、お客さまの属性毎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更に徹底し、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といたします。

具体的には、顧客セグメント毎に、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5つのカンパニーを設置し、“お客さま第一” (Client-Oriented) の観点からのアプローチ (マーケット・イン型アプローチ) を徹底的に強化いたします。

また、グループ全体のリスクアペタイト方針に則り、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まいりますとともに、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。

#### 6. 資産運用機能とリサーチ・コンサルティング機能の強化

本年3月に公表しましたとおり、第4の柱と位置付けておりますアセットマネジメントについては、本年10月1日にグループの資産運用機能を統合し、新会社「アセットマネジメントOne」を設立する予定です。新会社では、先般、グループ運用会社各社で策定・公表いたしましたフィデューシャリー・デューティの実践に向けた取組方針を継承・実践するとともに、

統合を通じて運用力・商品提供力を強化することで、お客さまの利益に真に適う最高水準のソリューションを提供し、中長期的なパートナーとして最も信頼・評価される運用会社を目指してまいります。

また、第5の柱として、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付け、リサーチ&コンサルティングユニットを新設いたしました。新しいユニットでは、グローバルな視点を強化してまいりますとともに、マクロ・ミクロ両面のアプローチにより、カンパニーと連携し、金融の実務的視点も踏まえ、幅広いお客さまの顕在的・潜在的な課題に対して包括的ソリューションを提供してまいります。

## 7. 財務目標

One MIZUHO 戦略などの競争優位性を活かしながら、事業の選択と集中を図り、“オペレーショナルエクセレンス”の追求等を通じて一層の収益力向上と効率性・品質向上及び経費削減に取組み、競争環境の変化にも耐えられる強靱な財務基盤の構築を目指します。

資本政策については、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引き続き追求いたします。

	2018 年度計画
普通株式等 Tier1 (CET1) 比率 (注1)	10%程度
連結 ROE (注2)	8%程度
親会社株主に帰属する当期純利益 RORA	0.9%程度
グループ経費率 (注3)	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)

(注1) 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

(注2) その他有価証券評価差額金を除く

(注3) 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

以 上

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。

本発表資料は、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。

**【本件に関するお問い合わせ先】**  
みずほフィナンシャルグループ  
コーポレート・コミュニケーション部広報室 03-5224-2026

## 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

<b>リテール・事業法人</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</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</b> Global Corporate Company	米州 東アジア 欧州 アジア・オセアニア
<b>グローバルマーケットツ</b> Global Markets Company	投資家
<b>アセットマネジメント</b> Asset Management Company	投資家

### 2ユニット

<b>グローバルプロダクツ</b> Global Products Unit	<b>リサーチ&amp;コンサルティング</b> 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

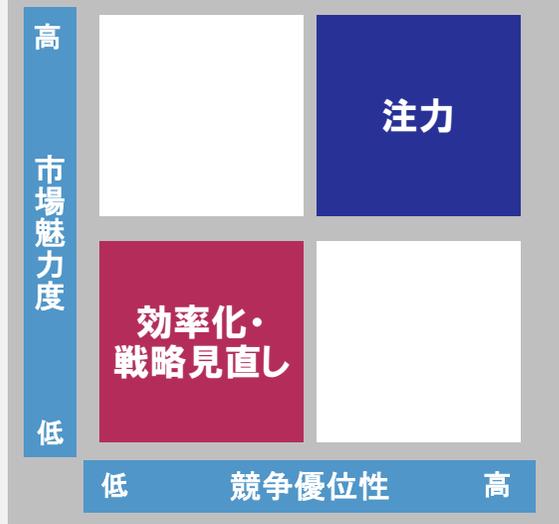
市場魅力度と〈みずほ〉の競争優位性に基づき効率化分野と注力分野を明確化  
効率化・戦略見直しと、注力分野への経営資源再配分を通じて、収益力を向上

## 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

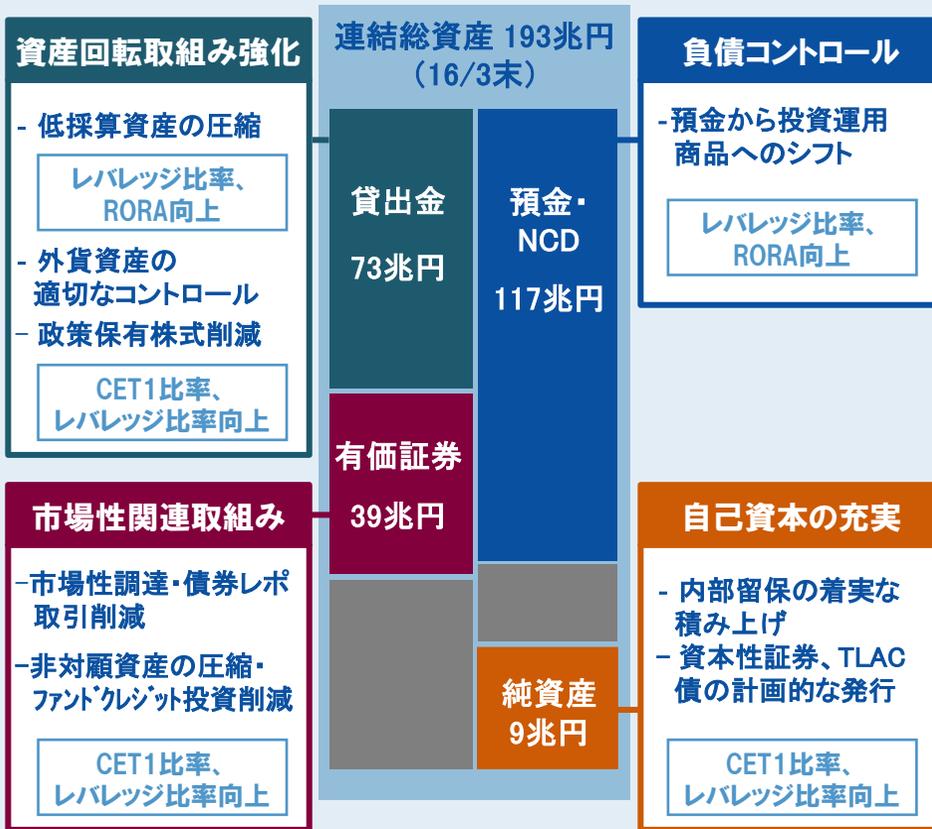
# 強靱な財務体質の確立

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

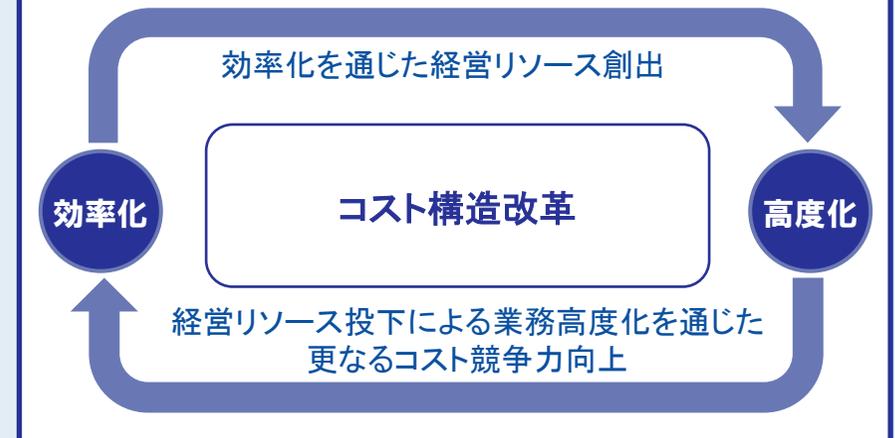
品質/正確性

**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

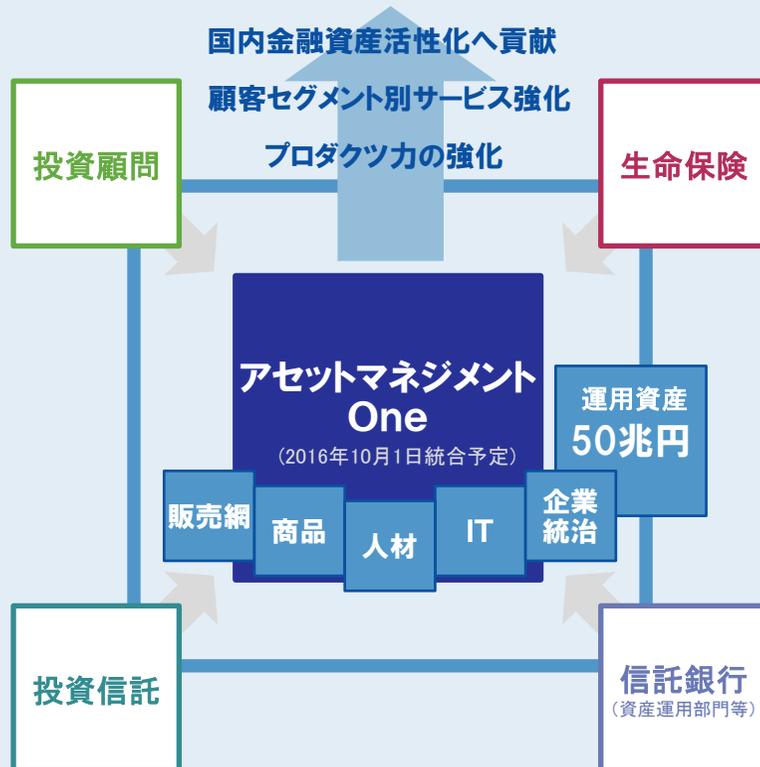
お客さまニーズを実現し、最高水準の  
フィデューシャリー・デューティーを実践

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。