

部門別事業戦略説明会 “Mizuho IR Day 2016”

(1) 取締役会:取締役(社外取締役) 大田弘子

① 説明要旨

4 ページ

昨年この場でお話した5つの課題について、この1年どう取り組んできたのか説明する。

第一に取締役会運営。議案の絞り込み等により審議時間を確保し、活発な議論を行っている。

原案に対する異議も出されるなど、執行側との緊張感は緩んでおらず確実に進展している。

第二に、ガバナンス改革。これには社員全体の意識変革が必要と考えており、その意味で最大の課題は人事。これまでの人事評価を根底から変える改革をスタートさせるが、かなり難しい課題だと思う。それでも、これを乗り越えれば、みずほは確実に変わる。

第三に、リスクアペタイトフレームワーク(RAF)。RAFの本質は、事業ポートフォリオ戦略に沿ってヒト・モノ・カネのリソースを投入して収益を上げていくこと。新中計では、カンパニー毎に資本を配分し、収益管理を行うという枠組みを本格的にスタートさせた。

第四に、業績評価。取締役会の役割はPDCAのPとC。Pを作ってDは執行に委ね、業績評価制度でチェックしていく。今回からカンパニー毎のROE目標を導入し、カンパニー長が収益責任を負う形とし、業績評価も本格的にスタートしたと思う。

第五の新中期経営計画の策定については次ページで詳しく説明する。

5 ページ

新中計策定のプロセスはここに示した通りだが、顧客起点の経営体制に変えるというのは大きな枠組みの転換であり、議論すべき事は山のようにあった。事業ポートフォリオ戦略については、これまで経営資源配分の観点で議論は行われていたと思うが、資本配賦を伴う形で明示的に事業ポートフォリオを組んだのは初めてだと思う。今後どの分野でどうやって稼ぐかを明確にし、資源を配分することがみずほの成長ストーリーにとっては不可欠。

次にカンパニー制導入だが、これは銀・信・証ではなくカンパニーとしていかに収益をあげるかという枠組みの転換である。これにはカンパニー長とエンティティ長の権限と責任の所在を明確にすることが大切であり、組織再編等の諸規定(policy & procedure)には、具体的な運営ルールと合わせ、それを定めている。

最後にオペレーショナルエクセレンス。コスト構造改革をして強靱な体質をつくることはみずほの重要な課題であり、単なるコストカットに留まらず、事業構造を変えて生産性を上げていくこと、これがオペレーショナルエクセレンスである。すでに社長直轄で議論を始めている。

6 ページ

カンパニー制への移行は、One MIZUHO を掲げてユニット制を導入した時点から必然だったと思うが、これが上手くいくかは今回決めた枠組みを細部に至るまで徹底できるかにかかっている。続いてコスト構造改革だが、これはビジネスモデルそのものを変え、生産性を向上させることであり、これこそがオペレーショナルエクセレンスだと思っている。事業ポートフォリオについては縮退分野の明確化が鍵だが、金融機関にとっては難しいことでもある。ただし、縮退分野が少ないと注力分野へのリソース投入が出来ないということであり、もう一段の取組が必要だ。なお、コスト構造改革と事業ポートフォリオの明確化は社外から執行に対しても強く要請している事項である。最後に、人事評価の改革は何があってもやり遂げられるよう継続して議論していく。

7 ページ

今後の課題は第一にカンパニー制を成功させ、収益力を本格的に高めること。取締役会はカンパニー制が機能しているか、想定された効果をあげているのかを執行とともに検証していく。ガバナンスの浸透については、人事評価の仕組みを根底から変えるとともに役員にも評価体系を導入していく必要があると思っている。

コスト構造改革、事業ポートフォリオの明確化は危機感が共有できていないと出来ない。これからも経営執行側と取締役の間で緊張感が維持できるよう、議事運営に努める。

② 主な質疑応答

Q: 一般社員と話をする機会はあるか？全体の雰囲気の変化を感じるか？

A: なるべく多くの方、幅広い年齢層の方と話をする機会を作っている。中堅クラスには改革マインドに溢れたいい人材が多いと思うし、若い人は非常に前向きだと思う。私の取締役就任以前のこととは分からないが、今後確実に変わっていくと思う。

Q: どのようにして人事評価を変えていこうとしているのか？

A: 評価そのものを変えていく。これまでの評価体系では、過去に失敗があると今やっている仕事が上手く行っても必ずしも評価されるわけではなく、結果として適材適所となっていないケースが多い。今後は一人ひとりを活かしていく人事評価に変えていく。

Q: カンパニー制の中でのエンティティ長の役割はなにか？

A: 戦略を立てて、収益を上げるという責任は持株会社に属するカンパニー長にある。一方、エンティティ長は実行部隊を動かす役割。従ってカンパニー長の下にいる部門長がエンティティの中に入ってエンティティ長と密接に連携する必要がある。

Q: カンパニー制導入のリスクはなにか？

A: 各々のカンパニーが自分たちを一義に考え、例えば人材の抱え込みをする等のサイロ化が生じることをリスクだと考えるが、私自身としては、サイロ化するくらい各カンパニーが積極的に競争し、まずはしっかりと収益を上げてもらいたいとの気持ち。それで弊害が出てくるようであれば当然に是正していく。

(2)リテール・事業法人カンパニー(RBC)： 岡部 俊胤

① 説明要旨

9 ページ

RBC の法人取引社数は 60 万社、うち貸出があるのは 10 万社、個人顧客は 2,400 万人。銀・信・証合わせて約 790 の国内拠点を有し、社員数は 28,000 人とみずほ全体の 7-8 割の人員を擁している。銀行ベースの B/S では預金が 56 兆円、貸出 24 兆円となっており、預貸率は 40%強。

10 ページ

15 年度は非金利収支が 3,400 億円、金利収支が 3,500 億円、経費が 6,600 億円であり、経費率は 98%。

今後 3 年間で非金利収支を 30%程度増やす一方、金利収支はマイナス金利の影響などもあり 15% 下がる計画としており、非金利収支比率を 49%から 60%に高める。

KPI として、投資運用商品残高を 10 兆円増加させる。投資運用商品利用者数は現在の 250 万人から約 1 割、24 万人増やす。

11 ページ

RBC の課題を踏まえ、構造転換・変革が必要。みずほの強みである銀・信・証を活用して、金利収支から非金利収支の流れをつくり、バランスシートの見直しを進めていく。

12 ページ

2 年を目途に、リモートチャネル等も活用して銀・信・証拠点の一体拠点化を進める。

コア顧客へ注力するため、お客さまとのチャネル・接点の見直し、エンティティを越えた適材適所の人材配置を行う。加えて、貯蓄から投資への流れを作るための商品ラインナップも拡充していく。

13 ページ

お客さまが気付いていない潜在的な課題をコンサルティングサービスを通して引き出し、銀・信・証オールみずほでサービスを提供していく。強みである信託の専門性を活かした資産承継・事業承継のビジネスをより強くする。

14 ページ

FinTech とオペレーショナルエクセレンスは一体で考えており、サービスと効率性両方の向上を目指す。例えば、保険などの投資運用商品に関して、お客さまの意向確認、比較商品の提示・説明を、タブレットで全て対応できるのはみずほだけ。またFinTech活用による対面から非対面へのチャネルシフトを進めていく。

15 ページ

カンパニー制では、現場での戦略の浸透度合いをチェックし、フィードバックを受けるという営業店統括機能も加わり、ここが現場での銀・信・証の取組、エリア毎の特性を踏まえた戦略（エリア One MIZUHO 戦略）を進める重要な役割を担う。グループ顧客数は 2014 年度に 8 万人だったものが、足許では 11 万人となっており、16 年度は 15 万人、2018 年度までに 24 万人にする。

② 主な質疑応答

Q: 新中計期間中の経費計画

A: 微増を計画している。要因は次期システムとそれに関する従業員配置、および戦略的な投資によるものであるが、それらをオペレーショナルエクセレンスによる経費削減効果で出来るだけ打ち返していく。

Q: 業務粗利益が伸びなかった場合、業純・ROE を維持するべく経費を調整し得るのか

A: カンパニー制の下、収益責任が明確化されている。業粗が伸びず、経費も下がらないことは避けねばならない。時間軸の中で各種施策を検討していく。

Q: 今後どのようにして収益構造を改善していくのか。

A: カンパニー制移行により、RBC の収益構造の厳しい実態があらためて認識された。マイナス金利政策により金利収支が伸びない中、日本の金融機関の中で、銀・信・証を使った総合金融コンサルティングサービスが出来るみずほは相対的に一番優位にあると考えている。カンパニー制の下、戦略を徹底することで、日本流のリテールビジネスモデルを追求したい。

Q: 今後どのような顧客層に注力していくのか

A: 一定以上の規模のコア顧客に注力していく。マス・リテールは、コールセンターやインターネットの活用、訪問先の見直し等を行い効率的に運営する。

(3) 大企業・金融・公共法人カンパニー(CIC)： 中村康佐

① 説明要旨

17 ページ

CIC はお客さまの揺るぎないグローバルパートナーになり、お客さまの発展と共に自分たちの企業価値向上を目指す。その為に、事業の選択と集中を進め事業ポートフォリオを再構築しサステイナブルな収益体制を構築する必要がある。最終的には日本最強の RM カバレッジ集団を作り上げていきたい。業務純益はマイナス金利の影響等があるが、2018 年度に 2,600 億円程度、非金利収支も 60%を目指す。

18 ページ

新中計の骨子は、経営資源のリバランスと新しいビジネスモデルの構築。政策保有株式と低採算貸出等を削減し、アセットを注力分野に振り分ける。ビジネス分野は証券、信託、内外連携といった主戦場に移していく。

19 ページ

マイナス金利の打ち返しが足元での最大のテーマだが、これは事業会社にとっても大きな問題。顧客のバランスシートに大きな影響を与えるため、銀行にとってはビジネスチャンスにつながると考えている。グループ内すべてのリソースを使って対応していく。

20 ページ

連携と協働については、ここに示したディールフローの図のように、PPP/PFI・クロスボーダーM&A など、大きなディールではバリューチェーンを作って、銀・信・証あらゆるリソースを総動員して対応していく。サイロ化などをしている暇はない。

21 ページ

組織要員のリバランスについてはカンパニー制を梃子にグループ内で自由な異動、養成・採用をやっていく。注力分野に人員を集中的に配置して、大企業に強いみずほという評価を確立する。アセットのリバランスについては、例えば、ハイブリッドファイナンスで高い評価を得ているし、他にも Gulf Investment Corp と 6 次化ファンドも作りあげている。

22 ページ

銀信証、ボードレス対応としては、ECM の中小型案件では高い評価を受けているが大型案件は途上であり更なる嵩上げを図っていく。DCM ではマーケットの動向を確実に捉えステータスの維持を図っていく。グローバルトランザクションもプロの人材を投入してニッチなマーケットを取っていく。

23 ページ

オペレーショナルエクセレンスについては、経費削減にとどまらず経営資源のリバランスを通じてカンパニーの戦略の実行力を上げていく。

政策保有株式を売って資本コストを下げるのもその一つ。政策保有株式の削減計画は必達。取引先の考え方、営業担当者のマインドも着実に変わってきている。自社株買いやブロックトレード、グループ再編の機会に合わせた売却も含め、目標を達成していく。

② 主な質疑応答

Q: 選択と集中を進める結果、縮小均衡に陥ってしまうのでは。

A: 取引先、我々の両者にとってサステナブルな取引を行う必要がある。例えば、低スプレッドでの借入を続けている優良企業に対しては資本市場調達への切替えを提案するなど、低採算ビジネスから撤退し、代わりのビジネスを確実に取っていくことで縮小均衡に陥らないようにする。

Q: 政策保有株式の売却を進めることは、営業担当者にとってメリットがあるのか。取引先との関係悪化等のマイナスの方が大きいのではないか。

A: 昨今の環境下、担当者は預貸に頼ったビジネスでは収益を上げられないのを十分理解しており、政策保有株式の売却によりリリースされる資本で新しいビジネスをやろうとしている。人事評価の観点でも、株さえ売ればいいということにはなっていない。カンパニーが新しいビジネスモデル構築のために必要な事だという事を理解してもらって進めている。

Q: 株式売却益が生じた場合、CIC の利益として ROE を押し上げることになるのか。

A: 一定のルールのもとに見做し利益が出るので押し上げ効果はある。一方、CIC が株の売却を進めるのはビジネスモデルの転換のためであり、売却益は副次的なもの。益が出ない場合でも売却は進めていく。

(4) グローバルコーポレートカンパニー (GCC) : 菅野 暁

① 説明要旨

25 ページ

GCC の目指す姿は、アジアを代表する金融機関として、事業への深い理解とデットを中心としたコーポレートファイナンス分野における質的優位性、強靱な財務基盤を裏付けとした持続的なパートナーになること。

前中計同様、リスクアペタイトも基本的には優良非日系クレジットに集中していく。

みずほ全体の収益を牽引する役割が海外部門には引き続き求められているが、一方でアセットを大きく伸ばせない状況でもあり、海外部門の収益を引き続き強く伸ばすためにはアセット効率を上げていくことが必要。そのために、事業ポートフォリオの構造改革、クロスセルの徹底、事業経営基

盤の強化に取り組んでいく。業務純益は3年間で12%程度伸ばして1,900億円程度まで増加させる。

26 ページ

事業ポートフォリオの構造改革については、かなりドラスティックに低採算ポートフォリオから高採算ポートフォリオに移していく。お客さまと相談・交渉をしながら進めるため、スプレッドの引上げや付帯取引を頂くことで取引全体の採算を高めるということにも取り組んでいく。

27 ページ

次に Super30 戦略から進化させた Global300 戦略について説明する。Super30 戦略は元々、米州、欧州、アジアオセアニア、東アジアの4地域で優良非日系企業30社ずつを選定し、計120社でスタートした。これが非常に成功し、Super50へ拡大。更に、昨年のRBSから北米貸出資産の購入もあり、足元250社程度まで拡大している。今年度から地域的な縛りをなくして対象先を見直し、Global300を選定。優良非日系に特化する戦略が奏功し、海外資産の7割以上が投資適格相当であり、不良債権比率も低位に留まっている。

28 ページ

クロスセルの徹底については証券プロダクトとトランザクションの拡大に取り組んでいく。

<総合金融コンサルティンググループ>を目指すというグループ全体の戦略にも合致しており、事業戦略と財務戦略を合わせた提案スタイルが米国で非常に成功している。これを欧州、アジアに広げていく。早い段階から取引先の事業戦略に噛み込んできたことが奏功し、2015年度の大口M&A案件にはかなり参加できた。

DCMについては、米州だけでなく欧州、アジアでも順位が上がっており、更に上を目指していきたい。

トランザクションは、安定的な非金利収益増強に加え、経常的な預金調達にもつながる。トランザクション拡大に向けては投資を継続することが重要。

29 ページ

外貨流動性の確保については、顧客預金の増強による対応を図ってきた。結果、預貸ギャップは縮小できており、引き続き外貨預金獲得に取り組んでいく。

オペレーショナルエクセレンスについては、グローバルベースで取り組み、情報共有・拠点配置などの最適化を図る。カンパニー制によってカンパニー長に権限が委譲されたが、更にその権限を各地域本部長に委譲することで意思決定の迅速化を図る。

② 主な質疑応答

Q: ナショナルスタッフ(NS)の管理職登用をどう進めるか

A: 人事グループと協働して、海外拠点の管理職の NS 比率をあげていく。個々人のキャリアパスも含めた人材育成を開始している。

Q: 信用リスク、流動性リスク、訴訟リスクのうち最も懸念しているリスクは何か

A: 現状では新興国経済や資源価格の下落、地政学リスクなどを背景に、信用リスクに最も注意を払っている。流動性リスクは、リーマンショック後に各国当局の体制が整備されていること、ならびに顧客預金の積上げを図っていることから、大きな問題が起こると思わない。訴訟リスクは心配していない。

Q: 非日系優良企業とはどのように付き合っていくのか

A: 景気循環に左右され、進出と撤退を繰り返すようでは、非日系企業のコアバンクにはなれない。コアバンクになれば、貸出アセットを費消するような取引しかできず、非金利収入を伸ばすことでアセット効率を高めるといった本来目指すべき取引関係は作れない。厳選した非日系優良企業との継続的な関係を築き、コアバンクとなることが Global300 戦略の要諦。

(5) グローバルマーケットツカンパニー(GMC)： 加藤 純一

① 説明要旨

31 ページ

3 年後にはアジアトップクラス、更にその先にはグローバルトップ 10、あるいはトップ 5 として認められるようなマーケットプレイヤーを目指す。

新中計期間中、ポートフォリオの運用者にとっては厳しい環境が続くとみており、ポートフォリオから上がる収益は今後、数百億円のマイナスを見込んでいる。

一方、セールス&トレーディングで収益をあげていく余地があると考えており、そこを強化していく。その為に必要なインフラや人員には戦略的に投資していくことで、顧客セグメント毎のソリューション提供力を強化していく。

32 ページ

戦略策定においては、カンパニー長を含めた 5 人で戦略を練っていく。銀・信・証の部門長が持株会社を兼務することにより、従前より一貫性のとれた戦略の審議・立案が可能になった。

34 ページ

ポートフォリオ運営は分散を効かせながら、外部環境にあわせアロケーションを機動的に変えている。また、予兆管理もしっかりとやっていく。

35 ページ

セールス&トレーディングは、顧客セグメントに沿って様々なニーズに対応していく。トレーディングで大きくリスクをとって儲けるのではなく、お客さまのフローを増やしてマーケットメークすることにより、収益をあげていくことを目指している。

36 ページ

世界トップ 10 に入るグローバルプレイヤーになるためにはマーケットに認められる市場部門になる必要がある。そのためには、ISDA 運営への積極的な参画をはじめとして、市場の健全な成長にコミットする等、マーケットを支える活動もしっかりと進めていきたい。

② 主な質疑応答

Q: 市場の日本国債のフローが減少する中、どのようにして収益を上げていく予定なのか

A: GCC が DCM、ECM ビジネスを強化しているので、プライマリーが増えれば、セカンダリーのフローも増えてくる。日本国債も、外貨ベースで投資する海外投資家からは魅力がある。国内外の投資家需要を正確に把握し、フローのマッチング等をしていきたい。

Q: マイナス金利政策導入後のポートフォリオ運営方針は。

A: 既に分散投資を進めてきており、マイナス金利政策が導入されたからといって、極端にポートフォリオを入れ替える必要はないと考えている。

Q: 「One Responsibility」とあるが、従来のユニット制からカンパニー制に移行したことで、何が変わったのか。

A: ユニット制の下では、みずほ証券のセカンダリー部門は市場ユニットの外に置かれていたが、カンパニー制移行に伴い、市場部門の全てがカンパニー長の下に入ることになった。これにより、市場関連の情報共有体制の一本化や各市場部門間における協働案件など、具体的な効果が早くも出てきている。

Q: お客さまからのコミッションはどのように各カンパニー間で配分するのか。また、サイロ化をどのようにして防ぐのか。

A: お客さまからの収益、いわゆる「鞘」は各対顧カンパニーに計上されるが、GMC としては機能提供という部分で評価される仕組みとなっている。他のカンパニーと協働して、お客さまのフローをたくさん集めて収益を上げていくということに取り組んでいくため、サイロ化は防げる。

(6)アセットマネジメントカンパニー(AMC)： 本橋 克宣

① 説明要旨

38 ページ

AMCは、最高水準のフィデューシャリー・デューティーを果たすことで国内金融資産活性化への貢献を目指す。少子高齢化により、個人の自助努力による資産形成の重要性はますます高まってきている。このような環境下、グループ各社にある運用の英知をアセットマネジメント One に集結することより、「貯蓄から投資へ」の流れを後押ししていきたい。

39 ページ

AMCを中心にフルラインアップのプロダクツや年金に関するソリューション機能などをあらゆるお客さまに対して提供していく。グループ以外の販路との取引拡大にも経営資源を投下し、幅広いチャネルとのオープンアーキテクチャー戦略をとっていく。

業務純益は2018年度には300億円程度まで伸ばしていく。その原動力は公募投信である。

40 ページ

アセットマネジメント事業のエンジンであるプロダクツ力を強化して、事業全体を牽引していく。そして、成長ドライバーである投資信託事業の拡大に力を注ぐとともに、安定収益基盤である年金分野の収益性を向上させ、より筋肉質な事業を目指していく。

これらの重点戦略を円滑に進めるためにオペレーショナルエクセレンスに取り組む。

41 ページ

アセットマネジメント One はグローバルな資産運用会社として、日本そしてアジアを中心とした資産運用力を活かし、あらゆるお客さまのニーズや課題に対して、ソリューションを提供していく。そして、将来は運用資産残高においてグローバルトップ 20 を目指していく。

42 ページ

アセットマネジメント One の強みを活かし、公募投信を中心とした個人向け市場に対する取組強化など、4つのビジネス強化策に取り組んでいく。今後3年間は統合ステージと位置付け、3年後には運用資産残高を現在の52兆円から59兆円に引き上げることを目指す。

② 主な質疑応答

Q: 今後「貯蓄から投資」が進む中で、業界全体として手数料の低下圧力は避けられないのでは。

A: インデックス型やパッシブ型、ETF など、シンプルでありあまり差異が出ない商品については手数料が下がっていくと考えている。一方で、アクティブ型、絶対収益型といった差別化を図れる高付加価値商品については、引き続き一定の手数料が収受できると考えている。

Q: みずほはどのように「貯蓄から投資」への流れに注力するのか。

A: アセットマネジメント One において、安定した中長期運用を任せさせていただく旗艦ファンドを作る等により、日本の個人の資産運用・資産形成に貢献していきたい。

Q: グローバルな運用力強化のために M&A は選択肢として考えているのか。

A: 例えば、今年の 2 月に BK から Matthews Asia に約 16% 出資している。みずほ全体として大切なことは中計でかかげている CET1 10% を達成することであるため、簡単に M&A を行えるとは考えていないが、常にパイプラインは考えている。

Q: アセットマネジメント One への統合に際し、各社が持っていた特長・特色といった良い側面はどのように温存させていくのか。

A: 統合を考えたときからの大きな課題のひとつ。各社それぞれの運用ポリシー・哲学がお客さまに評価されている。そのため、無理やりひとつにすることは考えていない。

Q: AMC の業務純益は 2016 年度が減益になったあと、2018 年度までに 300 億円前後までどのように伸ばしていくのか。

A: 2016 年度は少しであるが業務純益が減る。その主要因は統合費用。その後は公募投信を中心とした残高の積み上げや年金の収益率の改善等を通じて計画を達成していきたい。

以上