

## 大企業・金融・公共法人カンパニー

大企業法人

金融法人

公共法人

# Corporate & Institutional Company



## お客さまの多様化・高度化する 提供することで、お客さまから最

### カンパニーの目指す姿

大企業・金融・公共法人カンパニーの目指す姿をご説明するにあたり、まず、現在の私どもを取り巻く環境についてお話をしたいと思います。

2017年度の世界経済・日本経済は、堅調な推移を見せた一方、米国による保護主義的な動きや地政学リスク等は常態化しており、先行き不透明感の強い状態が続いています。加えて、内外の中央銀行の金融政策や金融機関のバランスシートに関する規制強化の動向等にも引き続き留意を要する状況です。

他方、近年お客さまは企業価値向上やROEを意識した企業経営へ一層注力する流れにあり、グローバル化の進展はもとより、業種を超えた事業再編やM&A、事業の選択と集中の進行が予想されます。

さらに、テクノロジーの進化によりデジタルイノベーションの動きが加速化する等、社会・産業構造の変化に対して、お客さまのニーズや課題はますます多様化・高度化しています。

大企業・金融・公共法人カンパニー長

中村 昭

## 1. 現状分析

外部環境

### 経済・社会・お客さま

- 不確実性を増す世界経済
- 日銀のマイナス金利政策の継続
- グローバル化のさらなる加速化
- 企業価値向上やROEを意識した企業経営への意識の高まり
- 地方創生へのニーズの高まり
- デジタルイノベーションの急速な進展

### 競合・規制

- 競合他社の戦略において進む同質化
- 国際的な金融規制の強化

認識する機会とリスク

### 機会

- お客さまとの強固なリレーションシップを基盤としたグループ一体でのコンサルティングの提供
- クロスボーダーM&A等の証券ビジネスのさらなる拡大
- 事業ポートフォリオの見直しによるアセットビジネスへのニーズ拡大
- 農業、地方創生等における官民連携の取り組みの活性化

### リスク

- 貸出収益の伸び悩みによる収益力の低下
- 既存の金融サービスの付加価値低下
- バランスシートマネジメント上の制約の拡大

# ニーズに対し、〈みずほ〉の総力を結集したソリューションをも信頼される「揺るぎないグローバルパートナー」を目指します。

次に当カンパニーの強みと今後の課題をお話したいと思います。

当カンパニーの強みは、これまで築きあげてきた大企業・金融・公共法人のお客さまとの強固なリレーションシップと顧客基盤であり、加えて新たな金融ビジネス開拓を通じて蓄積された高度なリスクテイク能力とお客さまのニーズを起点に銀行・信託・証券が一体となって総合提案をする営業スタイルが浸透している点だと考えています。

一方、信託では不動産分野には強みを有するものの、業界内で圧倒的No.1の地位を確固たるものとするまでには道半ばであること、証券ではクロスボーダーM&Aやエクイティビジネスにおける大型ディールへの関与等、競合する大手証券会社に対する優位性を確保するためにさらなる強化が必要であることも認識しています。

私どもを取り巻く環境、そして当カンパニーの強み・今後の課題を踏まえ、当カンパニーの目指す姿についてご説明します。

当カンパニーのビジネスモデルでは、お客さまの事業・財務戦略に関

するさまざまな課題の解決に向けて、銀行・信託・証券が一体となってお客さまをサポートすることでビジネスバリューチェーンをつなぎ、お客さまとともに成長を続けていくことを目指しています。

そのためには、お客さまの課題を真に理解し企業価値向上にコミットするとともに、社会やビジネス環境の変化を機敏に捉え長期的な視点をもって課題解決に取り組む姿勢をもった人材を育てることが重要です。

さらに、カンパニー制のメリットを最大限に発揮し、アセット・人員等の経営資源の戦略的かつ機動的な配分を行うことで、ビジネスモデルの改革を進めていきます。

こうした取り組みを通じ、お客さまの持続的な成長を支援し、企業価値向上に貢献するとともに、変化の激しい環境下にあっても常にお客さまのパートナーであり続けられるよう、自らの収益力のさらなる向上や財務基盤の強化を図っていきます。

## 2. 提供する価値

### 「お客さま」に提供する価値

- お客さまごとに異なる多様な課題・ニーズへの迅速かつ最適なソリューション提供
- バリューチェーンビジネスモデルを通じた、お客さまの企業価値向上への継続的なサポート
- 高度なリスクテイク能力に基づくリスクマネーの供給

### 「社会」に提供する価値

- 大企業・金融・公共法人への安定的かつ持続的な資金供給を通じた、日本および世界経済への貢献
- 新産業の育成や業界再編、地方創生への貢献による日本・地域経済の活性化
- PPP/PFI（官民連携）等を通じた社会インフラ整備への貢献

## 大企業・金融・公共法人カンパニー

### 2017年度の成果と2018年度の取り組み課題

#### 成果

2017年度はカンパニー制導入後2年目を迎えるなか、長期化するマイナス金利等の逆風下ではありましたが、One MIZUHOの取り組みを進化させた結果、業務純益・当期純利益ともに計画値を超過し、現在の中期経営計画最終年度の計画値を1年前倒してほぼ達成しました。貸出残高の増加に加え、アセットのリバランス効果により資金利益が反転したことや、ビジネスバリューチェーンへの取り組みが奏功し、非金利収益が伸長したことが主な要因です。

また、アセットや人員等の経営資源のリバランスについてもカンパニー制のメリットを最大限に発揮して着実に進捗しており、ROE・人員については2017年度の計画を達成しました。

#### 取り組み課題

足許、企業価値向上を企図したグローバル戦略の加速化により日本企業の稼ぐ力は着実に改善し、実質無借金経営となる企業も増加しています。また、デジタルイノベーションの進展や脱炭素化といった社会・産業構造の変化に備え、お客さまによるビジネスモデルの見直しも行われています。

こうした環境を踏まえ、当カンパニーのミッションである「お客さまの企業価値向上への貢献」と「日本経済の成長戦略への貢献」を目指すべく、2018年度は主に以下の4つの戦略を遂行します。

1つ目は証券ビジネスの強化です。エクイティビジネスの分野についてはフロントとプロダクト間のチームアップ等体制の再構築を図り、M&Aの分野についてはオリジネーション段階からのフロントとアドバイ

重要課題の1つでもある政策保有株式の削減については、計画比未達となっていますが、来年度の売却可能額を含めた応諾ベースでは中期経営計画対比の進捗率が概ね計画通りとなっています。

一方、証券分野においては、人員の増強やグローバルな業種を切り口とした連携強化に向けた体制整備等、営業体制の整備は着実に進展したものの、主要な大型案件で高いシェアが確保できず、証券ビジネスのさらなる強化に向けて対策が必要と認識しています。

ザリー間の協働を強化します。2つ目は日本企業によるグローバル展開へのサポート力強化です。前年度に開始した銀行の「特定グローバル企業担当役員」による営業推進をより一層強化していきます。3つ目はホワイトスペースへの取り組み・リスクテイク領域の拡大です。社会・産業構造の変化を捉え、新たなビジネスを積極的に創出していくことで新しい収益源を構築していきます。4つ目はカンパニーとしてのアセット戦略の確立です。審査知見の活用や投資管理機能強化を通じてリスクマネジメント力を強化するとともに、多様化するお客さまのニーズや課題、リスクテイク領域の拡大等に向けた動きを推進します。

これらの戦略の実行を通じ、ビジネスモデルの変革と強靱な事業ポートフォリオ構築への取り組みを加速させていきたいと考えています。

### 3. 今後の業務計画

#### リスクアベタイトの方向感

- 注力分野に対し、戦略的・機動的に経営資源を投入
- リスクテイク領域の選択と集中による事業ポートフォリオの再構築
- ビジネスモデルを支えるコンプライアンス体制の徹底
- アセットコントロールの強化

#### アクションプラン

- グローバルでのセクター連携を通じたクロスボーダーM&Aビジネスへの取り組み強化
- ホワイトスペースへのビジネス領域拡大への挑戦
- テクノロジー進展を捉えた新たなファイナンスニーズの創出
- 生産性の高い営業体制・業務プロセスの構築

# 2017 HIGHLIGHT

## 業績の推移

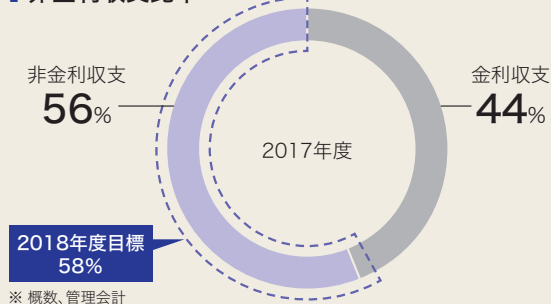
(グループ合算、管理会計、概数)

項目	2016年度 <sup>※1</sup>	2017年度				(参考)2018年度計画 <sup>※2</sup>
	実績	計画	実績	計画比	前年度比	前年度比
業務粗利益	4,341億円	—	4,330億円	—	△11億円	—
業務純益	2,411億円	2,180億円	2,363億円	+183億円	△48億円	+150億円
当期純利益	2,181億円	2,310億円	2,723億円	+413億円	+542億円	+330億円

※1. 2016年度実績を2017年度管理会計ルールに組み替えて算出 ※2. 2018年度管理会計ルールに組み替えて算出した2017年度実績比

## 主な実績 (KPI)

### ■ 非金利収支比率<sup>※</sup>



	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 計画
① 国内シンジケート ローンブックランナー	1位	1位	1位	1位
② 内外エクイティ総合 (引受額)	3位	4位	4位	2位
③ 国内普通社債 (引受額)	1位	1位	2位	1位
④ M&A金額 (日本企業関連)	7位	1位	5位	5位

## 「お客さま・社会」の持続的成長を支える課題解決に向けて

### 地方創生への取り組みと地方・日本経済活性化への貢献

地方創生という社会的な課題に対して、〈みずほ〉はこれまでのノウハウを活かし官公庁・地方公共団体および事業法人のお客さまに対して多岐にわたるサポートを提供してきました。2017年度は新しいインフラ分野での新規アドバイザー業務を受託する等、より一層の革新性をもって取り組んでいます。官民連携による地方創生は国と一体となって推し進める方針でもあり、空港・水道・下水道等のコンセッション事業にも案件検討段階から組成に至るまで質の高いサービスを提供し続けており、地方、そして日本経済全体への発展に貢献しています。



### One MIZUHO戦略の進化を通じたビジネスバリューチェーンの実践

〈みずほ〉は、お客さまによるプライベートエクイティファンドを活用した大型の株式非公開化案件に対して、みずほ証券でFA<sup>※</sup>に就任し、みずほ銀行で資金調達をサポートしました。本件は、お客さまとの長年にわたるディスカッションを通じた事業戦略に対する理解、前例のない案件に対するリスクテイクに果敢に挑戦する姿勢、そしてグループ体となった取り組みが評価されたことにより成立に至った好事例案件です。今後も〈みずほ〉は、お客さまの経営課題に真摯に向きあい金融ソリューションの提供を通じた企業価値向上に貢献していきます。

※ FA : Financial Adviser

### 銀行・信託・証券の連携によるバリューチェーンの取り組み

