

## 部門別事業戦略説明会 “Mizuho IR Day 2015”

### (1) 取締役会:取締役(社外取締役) 大田弘子

#### ① 説明要旨

説明資料 5 ページ

指名委員会等設置会社の最大のメリットは、取締役会が取締役会らしい議論、例えば経営の基本方針等を審議することが出来る点。議長として、議案の設定、資料の一つに至るまで、副議長や取締役会のスタッフと議論している。

説明資料 6 ページ

取締役会では毎回活発な議論が行われている。外部の目が入るとい緊張感は確かに高まっている。政策保有株式の削減については、色々な観点を議論したが、佐藤社長は明確な意思を持っており、社外取締役はそれをサポートする役割を果たした。今後、保有意義の検証の枠組みを中核3社が決定し、8月の取締役会で報告を受ける予定。

取締役会の役割は、PDCA (Plan, Do, Check, Action)のサイクルのうち、PとCをしっかりと議論して執行と共有すること。

説明資料 7 ページ

業務計画の策定プロセスについて、1月の時点では重点事業4分野でどれだけ稼ぐ力が高まるのかが明確になっていなかった。2月にはこれが具体化し、中核3社でどうするか等を議論。3月に業務計画と評価の枠組みを決定した。

説明資料 8 ページ

ガバナンス改革は始まったばかりであり、まだまだ改善すべき点、取り組むべき点がある。RAF(リスク・アペタイト・フレームワーク)を、リスク管理、財務戦略、事業戦略を統合したものとして重視しており、この高度化が今後の課題。この1年間の経験を踏まえ、最大のテーマである次期中計(中期経営計画)に向かう。次期中計はみずほにとって極めて大切な正念場。一段の緊張感を持って取締役会を運営していきたい。

#### ② 主な質疑応答

Q: コーポレートガバナンス報告書で、コーポレートガバナンス・コードの要請から一步踏み込んで、「政策保有株式を(中略)、保有しないことを基本方針」としたが、取締役会ではどのような議論があり、今後、保有意義の検証に取締役会はどのように携わっていくのか

A: 「コーポレートガバナンスのフロントランナー」であるべきという気持ちは取締役会で共有している。コーポレートガバナンス・コードの記載内容に関わらず、価格変動リスク、資本の観点から政策保有株式は縮小させるべきという認識。政策保有株式の保有意義の検証は中核 3 社が行い、取締役会は報告を受ける

Q: 今の新しいガバナンス態勢下では、過去にあったような不祥事等での誤った対応を繰り返すことはないか。今後の改善点は何か

A: 情報共有などは、まだまだ改善が必要。不作為のペナルティをはっきりさせるべき。この 1 年、監査機能のスクリーニングはかなりしっかりしている。今の仕組みを定着させ、迅速な対応ができる体質にすることが大切。

Q: 社外取締役について、他のメガバンクとの違いは何か

A: 他社との比較を申し上げることは出来ないが、議案を設定し、論点を定める議長が社外取締役であることは、ガバナンス上大きな意味がある

Q: 株主還元の考え方はどういふものか

A: 資本の活用方針は佐藤社長と認識共有している。配当性向は 30%としているが、戦略投資もしっかり行う必要がある。

Q: 佐藤社長の後継者の検討を進めているか

A: 人事は、全員社外取締役で構成される指名委員会で議論している。議論は始まっているが、具体的に何か決まっている訳ではない。執行サイドから意見は聞くが、意見を求めずに指名もできる枠組みとなっている

## (2) 営業店業務部門: みずほ銀行 常務執行役員 飯盛徹夫

### ① 説明要旨

説明資料 10 ページ

日本企業の 99% はオーナー企業。オーナーの経営権即ち株式承継は、企業の経営課題の一つ。これはオーナー一族の資産をどう承継していくのかという個人の課題と表裏一体。これを一体的に考えていくのが〈みずほ〉の法個一体戦略。

#### 説明資料 11・12 ページ

重点事業 4 分野として、なぜ、法個一体戦略に注力するのかを説明する。

1 つ目は、企業代表者の高齢化。2 つ目は、資産価値の上昇。承継者はキャッシュ化できない株式を貰うことになり、相続税を払う手段がない。そうならないために銀・信・証の機能を使ってアセットをコントロールし、「そなえる」、「へらす」、「うつす」という対策を打つ必要があり、これをワンストップで提供することが〈みずほ〉の強み。

#### 説明資料 13 ページ

課税所得の最適化は、既に定型化されたソリューションではあるが、銀・信・証の機能を横断的に必要とするため、銀・信・証一体戦略を取るみずほにとって大きなビジネスチャンスとなっている。

#### 説明資料 14 ページ

案件ソーシングの鍵が「エリア One MIZUHO 推進プロジェクト」。これは各営業拠点で重点先を選定し、銀・信・証の拠点長が一体となってお客さまにサービスを提供。当然、コンプライアンスにも十分留意。現場の知恵や実践知はコモディティ化されることはない。

#### 説明資料 15 ページ

人材育成について、銀・信・証で大規模な人材交流を実施し、案件ソーシングできる人材や専門知識を持つ人材を育成しているが、これもグループ内の人事プラットフォームが共通である〈みずほ〉の強み。

## ② 主な質疑応答

### Q: 法個一体営業を推進するための、人材育成の課題は何か

A: 企業オーナーの相談には、支店長クラスが対応。今後は、担当クラスが端緒をつかむことが必要であり、その意味で人材育成が重要。支店長クラスでも、相談内容について得意不得意があるので、本部に支店長経験を有するサポート役を設置し、多数の臨店を実施して対応中。

### Q: 営業店業務部門の KPI は何か

A: 業務粗利益のほか、個人向け中心の店舗では、住宅ローン残高、投資運用商品残高、投資運用商品の利用者等、法人向け中心の店舗では、貸出先数や貸出残高等を KPI として設定。

### Q: 「法個一体戦略の強化」による収益増強 100 億円のフローとストックの内訳

A: フロー収益の積み上げによる増加。

### (3)大企業法人ユニット:執行役常務 山田大介

#### ① 説明要旨

説明資料 19 ページ

大企業法人ユニットの業務粗利益は、リーマンショックを除き、増加基調。プロダクト別ポートフォリオを見ると、銀信証連携やボーダレス営業関連プロダクトの年平均成長率が高水準。中計最終年度でもある今年度は、大企業分野での圧倒的優位性の確立に注力。

説明資料 20 ページ

大企業法人ユニットの戦略は、一言でいえば「人」の動機付け・育成・登用・配置が最大の課題。戦略骨子は、個別ディールの獲得の集積により、個社での取引深耕を実現し、大企業分野での〈みずほ〉ブランドを構築し、「シャワー効果」により、この効果を拡大すること。

説明資料 21 ページ

4 つのアクションプランの一つ目は、「超大企業先」。一定の基準で 39 社を選定し、それぞれの先のニーズに合致する優秀な人材を配置。収益性の高い取引先群に経営資源を投下し、成果を上げ、ブランドを構築して、「シャワー効果」を実現する。

説明資料 22 ページ

二つ目は、銀信証連携営業の加速。みずほ証券サイドの営業体制を変更し、各プロダクト部門ベースの営業から、セクターカバレッジによるマーケットインの形で営業する。また、取引先毎の責任者を明確化。

もう一つの施策は、銀行と証券のダブルハットの進化。コンプライアンス上の問題がない先に対して、銀行の部長が証券のジュニアバンカーと共に M&A 提案をするといったことやその逆が自然に出来るようになってきた。

説明資料 23 ページ

三つ目は M&A。ビジネスバリューチェーンにおいて、M&A は FA フィー以外の収益機会も大きい。ため、銀信証連携は重要。M&A 情報の集積に注力中。

不動産は銀証連携の要。例えば REIT では、株式の PO や IPO もあり、銀信証連携に繋がる。大企業本部に CRE デスクを設立して不動産関連情報を集積しており、将来的に効果の実現を期待。

説明資料 24 ページ

四つ目はボーダレス。大企業取引先からの収益の多くが海外で計上されており、海外取引は重要。取引先の資金流を補足するために Global Transaction 営業部隊を新設し、外貨預金の獲得に注力しながら、外貨貸出を継続する戦略。

〈みずほ〉の大企業取引は、業種別に常務を設置する営業体制。営業活動の中心は、従来は国内であったが、現在は海外の重要性が高まっている。同時に、外資系企業への営業活動も展開している。

#### 説明資料 25 ページ

政策保有株式の対応について。一つは中計(中期経営計画)のコミットメントである政策保有株式残高をTier1 対比 25%以下へと削減する計画は、達成可能。もう一つは、コーポレートガバナンス・コード対応の観点がある。〈みずほ〉のコーポレート・ガバナンス報告書には保有方針と議決権行使基準を記載したが、議決権行使基準も重視すべきだ。報告書で記載しているとおおり、今後反対票も投じうる。

政策保有株式の削減は容易ではないが、毎日のように取引先と真摯に議論中。取引先は、冷静に受け止めている会社が多い。秋口にかけて、保有意義検証について議論する。

削減額については、交渉を開始しなければ分からない面もある。相手のある話であり、取引先にとって株式は非常に大切であるから、売却により粗利益が減少し、却って我々の企業価値が下落することがないようにすることが重要。

最大のカギは、取引先の政策保有株に対するセンチメントが変わるかどうか。

最後に、今年のスタートダッシュについて。大企業法人ユニットは良いスタートが切れていると思う。左上のグラフで、社内データでは、3メガ間の貸出シェアはリーマンショック前の水準まで回復。パイプラインは、昨年と比較して 500 億円程度増加し、内容も悪くない。リーグテーブルは、大型案件で獲得できないものがあつたが、今後が勝負。今年度の成果にご期待いただきたい。

## ② 主な質疑応答

Q: 政策保有株の売却に伴い、取引先からの収益機会が減少する可能性、他行に取引を奪取される恐れに対する見解

A: 過去の経験で言えば、株式の売却はトップライン収益に必ずしも良い影響を与えない。営業部門は、取引関係を毀損する恐れがあるので、株式の売却には臆病になる。1社毎に、売却によるメリットとデメリットのバランスについて検討し、株式を売却しても営業上の関係を保持できるように努力する。然しながら、実際に売却交渉をしなければ分からない。

Q: 政策保有株式の削減に関し、他メガが〈みずほ〉と同様の保有方針を打ち出すことと、取引先自身の考え方が変わることのどちらが追い風となりうるか

A: 基本的に他メガの問題ではない。政策保有株式の売却が、日本全体で進展するかどうかは、取引先の考え方に左右される。コーポレートガバナンス・コード制定に伴い、世間の政策保有株式に対する考え方の潮流が変わり、取引先自身がガバナンスの観点から、また、財務的な観点から、政策保有株式をどのように考えるかが重要だと考えている。

Q: 政策保有株式に内包されたプロシクリカリティについて、即ち、取引先の業績が好調な時は株価や配当利回り等は良好となり保有採算は良化するが、逆の場合には保有採算は悪化することについての見解

A: 長期的視野で取引をしているので、多少の業績変動で株式の保有方針を変更しない。

Q: 将来的な取引機会の拡大を期待又は予期して、取引先の株式を新規又は追加で取得することはあり得るか

A: 株式を新規取得することが、双方の企業価値に対してプラスに働く場合には、それを除外しない。

Q: 経営資源で最も必要なものは何か。また、人事制度に関して、特定分野においてはプロを育てる観点から、より外資系的な管理手法を取り入れる構想はあるか

A: 経営資源で必要なものは、金融機関にとって唯一の生産手段である「人材」。大企業営業の要諦は人事。支店長にはジェネラリストが必要かもしれないが、大企業営業ではジェネラリストや万能な人材に対する必要性は従前よりは低下した。一芸に秀でる専門家を、その知識や専門性を必要としている取引先の担当として配置することが重要。

#### (4)国際ユニット:執行役常務 坂井辰史

##### ① 説明要旨

説明資料 27 ページ

グローバルコアバンクの一角としての地位を確立し、デットハウスとして LCM (Loan Capital Market) あるいは DCM 分野におけるグローバルトップレベルのステータスとブランドを確立する。

説明資料 28 ページ

昨年度の業務粗利益は 5 期連続の最高益更新。地域別には、セクターベースアプローチや買収ファイナンスへの取組みが奏功した米国を中心に、各地域とも安定的に成長。貸出金は順調に拡大するも、スプレッドは競争激化や特殊要因等により低下。RORA は順調に向上。役務収益が増加し、特にみずほ証券の貢献度が伸長。クレジットリスクテイクの目線は下げない方針で、アセットクオリティは順調に改善。

#### 説明資料 29 ページ

質と量の両面で優良顧客基盤の更なる拡充を図る。Super 30/50 先について、アカウントプランの精緻化に取り組んでおり、年次で対象先も見直し、顧客基盤の質と量を確保。

Super 30/50 先は、14 年度は 200 グループあり、高格付の多国籍企業に集中。15 年度は、RBS からの北米資産買取に伴う顧客基盤の継承により、250 グループ超となった。また、取引先毎の貸出残高の増加に応じて、〈みずほ〉の取引地位も向上した。

「セクターアプローチの強化」では、一定の業種で、買収ファイナンスへの取組みを強化。右下のリストにあるように、M&A 大口上位 20 件のうち約 80%の取引に参加し、約 40%でブックランナーとなり、マーケットプレゼンスの向上を実現。

#### 説明資料 30 ページ

銀・証一体運営強化と付帯取引の取込みについて。RBS の DCM のキーパーソンを〈みずほ〉に迎え、DCM では米国市場において Top10 を展望可能となった。一方で、安定的収益源としてトランザクションにも注力。アジアトランザクション営業部を中心にアジアから世界各地の多国籍企業の資金流・商流を獲得出来るように努力している。

#### 説明資料 31 ページ

クレジットリスクと流動性リスク管理が持続的な成長を支える。世界経済のダウンサイドリスク対応として、経営資源配分を先進国にシフト済み。預貸ギャップ対応として、顧客預金の獲得や外部調達、米ドル以外の調達にも注力。キーワードは「持続的な成長」であり、次の金融危機の到来に備えて、クレジットリスクと流動性をしっかりとコントロールしていく。

## ② 主な質疑応答

### Q: 海外戦略における強化が求められる点とその課題

A: 外貨流動性の問題が一番大きい。邦銀は、円を含めたベースでは潤沢な流動性があるが、外貨では不十分。グローバルにシステミックな支援体制も強化されているが、自助努力は欠かせない。米ドルのリテール預金を持つことも選択肢の一つかもしれないが、米国規制の対応には時間を要する。従って、流動性の多様化を図り、B/S 成長を安定的な成長が可能な水準にとどめることが大切。また、国ごとの地政学リスクや規制動向に対する情報感度を高める必要も認識している。

### Q: 流動性マネジメントと審査機能をどの様に高度化させているのか

A: 流動性マネジメントについては、ALM 委員会において、月次で貸出枠ドローダウン、回収予定額等をモニタリングし、流動性リスクや資本コストを含めた個別案件の採算性も審議。審査機能向上については、海外の現地審査機能を拡充すると同時に、東京からのグリップは

弱めないようにしている。更に各地域については地域毎のポートフォリオマネジメント委員会が、全社的には東京のポートフォリオマネジメント委員会が、与信上限管理や業種別の分布状況等をモニタリングしている。

Q: RBS からの買収資産のうち、10%が非投資適格だが、それを今後どのように管理するのか

A: 非投資適格クラスについては、セクター選別的に業種知見があり、経営陣ときちんと会話が出来てリスクが見える貸出金を選別した。

Q: グローバル人材をどの様に育成していくのか

A: 日本からの派遣社員のグローバル化については、若いうちから海外経験を積ませるようにしているほか、シニア層には、従前の枠組みに捉われず、マネジメントとして活用する。一方、ナショナルスタッフの登用については、既往の人材をマネジメントとして育成することにも注力している。また、アジアで新卒採用をし、非常に優秀な人材を採用できている。次世代を担う人材であり、積極的に地域横断的に育成中。

Q: 昨年度の非金利収支が増加した要因は何か

A: 大型案件の影響が相応にある。買収ファイナンスはローンでアップフロント、それがパーマネントファイナンスになるとボンド・エクイティでまたフィーが獲得できるので、個別案件の寄与度が大きくなる。

Q: 銀・証連携とそれに伴う付帯取引の強化実績は欧米に偏っており、アジアではまだ課題含みと認識しているが、その打開策は何か

A: アジアは、市場状況が欧米と異なる。コーポレートファイナンスの切り口で言うと、ローンとボンドの連関性は米国が圧倒的に強い。欧州は北米とアジアの間。アジアは低い。社債市場は、北米に比してまだまだ小さい。但し、収益性で見ると、ローンビジネス単体でも高水準。将来の布石を打っていく必要があるので、アジアの社債市場を育成しながら、ビジネス機会を確保する。

Q: 現状対応しているクレジット層より下の層のリスクを取って成長していく対策はできているか

A: 海外では、クレジットは投資適格クラスを維持しつつ、付帯取引を広げていく方針。今後、与信判断に必要な情報が入手可能な先で、もう少し裾野を広げられないかということを検討。

## (5)アセットマネジメントユニット:執行役常務 本橋克宣

説明資料 32 ページ

「グループ運用機能の統合推進」と「顧客ニーズへの対応力強化」の2点に重点。

前者では、グループ内運用会社の統合と製造部門と販売部門の連携促進を通じて、運用残高を積み上げていく。後者では、企業年金、特に確定拠出年金(DC)が注目される中、DCビジネスを担うみずほ銀行と、確定給付年金(DB)ビジネスを担うみずほ信託銀行とが、シームレスな営業体制を構築することで、お客さまの年金ニーズを捉えた総合提案を行えるような取組みを強化する等の施策を実行する。

説明資料 33 ページ

重点事業4分野として、アセットマネジメントビジネスを強化する理由は、1つ目はアセマネ市場全体の成長余地、2つ目は資本効率と収益安定性の高さ、3つ目は〈みずほ〉として差別化を図ることができる分野であることにある。

説明資料 34 ページ

〈みずほ〉のポジションについて、DBの運用資産残高は37兆円、公募と私募投信の運用資産残高は13兆円。DCの加入者数は100万人超で、業界1位。公的年金であるGPIFの運用資産残高も業界1位。

施策について、〈みずほ〉のグループ運用機能の統合における最大の特徴は、グループ内にある運用会社に加えて、みずほ信託銀行の資産運用部分も統合すること。これにより、多様化するお客さまのニーズにグループ総力を挙げて対応可能になる。

顧客ニーズへの対応力強化について、濃い青の部分は、グループ運用会社とみずほ信託銀行の資産運用部門がカバー。薄い青の部分、即ち海外のアクティブ及びオルタナティブ運用は、既存の海外運用会社との業務提携、ゲートキーピング機能向上に加え、インオーガニック戦略を活用。

説明資料 35 ページ

「グループ運用機能の統合推進」のコンセプトは、各社の製造機能を一つにまとめることで、運用の英知を結集し、あらゆるお客さまのニーズに対応した優良な商品を開発・提供する強固なプラットフォームを構築すること。本邦初となる投信・投資顧問・信託一体型の運用会社とすることで、商品企画力を向上させ、差別化を図っていく。また、グローバルな運用会社にふさわしい、高い独立性と透明性を持つガバナンス体制を構築する。プロフェッショナル精鋭集団を作るため、納得感がある人事制度を構築する。また、統合により捻出される経営資源を活用したIT投資も実施する。

説明資料 36 ページ

〈みずほ〉のアセットマネジメントが、グループの中で、どのように機能を提供していくのかというイメージ。銀・信・証、運用会社一体運営によるアセットマネジメント機能の提供を通じて、お客さまの様々なニーズへの対応力を強化することで、グループ全体の収益機会拡大を実現していく。

### ③ 主な質疑応答

Q: みずほの資産運用部門統合のメリット、デメリットは何か

A: 一番のメリットは、各社の運用スキル・ノウハウを共有化し、お客さまのニーズを先取りするような商品をスピーディーに提供できる点。一方、新運用会社への運用委託についてお客さまの理解を得られるように留意する必要。

Q: インオーガニック戦略で対象となるのは資産運用会社か資産管理会社か

A: 資産運用会社。

Q: 資本提携と業務提携ではどのような違いがあるのか

A: 資本提携の場合は、対象会社の運用ノウハウ取得に加えて成長を取り込める。一方、業務提携の場合はそれがないが、ケースバイケースで判断していく。

Q: 今後の粗利益の成長のイメージ

A: 今期は AUM を積み増すことにより収益を増加させる。足許は、順調に進捗。

Q: アセットマネジメント業務の機能強化の中で、〈みずほ〉の強みは販売チャネルか

A: 〈みずほ〉はチャネルありきではなく、お客さまありきであるべきというのがポリシー。内製・外製に拘わらず、個人・法人・年金のニーズを捉え、それに合致する商品をグループ外のチャネルも活用し提供することが大事。

以上