

13:30～14:20 米州地域本部長 専務執行役員 末廣 博

講演内容

米州地域全体の粗利益は順調に伸びているが、特に北米の非日系部門は今年度の **3Q** 迄の実績が既に前年度の通年実績と同水準となっており、増加が顕著。また、非金利収益も証券関連収益 (**DCM, ECM**) を中心に成長ドライバーとして全体の収益増加に寄与している。

貸出金残高は、**2015** 年 **3** 月期に大きく増加しているが、これは **RBS** から貸出資産を取得したことによるもの。その後の伸びは収益の伸びに比して緩やかであることから、貸出に依存せず、付随取引の獲得に注力していることがお分かり頂けると思う。

RBS からの資産取得のポイントは **4** つある。

1 点目は、みずほの戦略に合致する貸出を選別的に取得することが出来たこと。

2 点目は **RBS** から取得した取引先グループの **6** 割が既存のみずほの取引先と重複しており、当該取引先に対する貸出金残高が大きく伸ばせたこと。これにより、一気に取引地位の向上を実現できた。**Tier1** 顧客数についても、取得前の **14** 社から **87** 社にまで拡大した。

3 点目はヒト。日本でも同じだが、貸出金残高が多ければ、メインバンクになれるわけではない。取引先に対して、質の高いサービスやプロダクトの提供力が不可欠であり、それを担う人材として **RBS** から約 **130** 人を採用した。これにより、キャピタルマーケットを拡大するために必要不可欠な人材が確保できた。

最後は、カルチャーの革新。**130** 人を超える人材をきちんとリテインしていくために、改めて、みずほのプロセス、考え方、仕組みを変えていくことが必要となった。抽出した課題は、半年強で解決策を決め、方向感を定めた。

足許 **DCM** のブックランナー件数は順調に積み上がっている。個別の大口案件に依存するのではなく、取引先の資金ニーズに満遍なく応えることで案件を積み上げており、着実に実力がついてきたと思っている。

リーダテーブルをご覧いただくと、我々の位置付けが着実に上がっていることがお分かりいただけると思う。貸出を有効活用し、**DCM** を取っていくという戦略の成果が着実に出てきているといえる。

米州一体運営の推進の観点で言えば、まず、昨年 **7** 月に **BHC** を設立した。**BHC** にビジネスヘッドをライン毎に設置し、エンティティ横断的な運営を行っている。これは **FG** のカンパニー制に類似するものだが、真のラインオブビジネスを作っていくというのが今後の課題だと考えている。

もう一つは、シェアードサービス。コーポレート機能を **BHC** の下に統一する。これにより余剰業務の排除や人材の有効活用、知見の集約が可能になる。リスク管理についても横断的管理を開始した。

今後の注力分野としては、エクイティ、**IB** ビジネスを強化していきたい。

これは、我々が従来からやってきたセクター別アプローチの延長であり、ノウハウと専門性をエクイティや **M&A** のビジネスに広げていくという発想。**ECM** は今後の課題であり、**TMT, Energy, Healthcare** といった分野に選別的に注力していく。

グローバル連携については、米国では、欧米銀にそれなりに伍する立場になっているので胸を張って、米国以外の地域の **Global 300** 先へアプローチし、起債案件を取り込んでいきたい。

セールス&トレーディングについては、欧米銀に比べると、まだまだ規模が小さく、今後強化を図っていく。

BS コントロールについては、日系に限らず、非日系の中にも比較的採算なアセットがあるので、そういったものの入れ替えを進めていく。

非投資適格先に対するビジネスについても格付が **BB** レベルのものについては、投資適格に対する従来の取組みの延長でビジネスが出来ると考えており、セクターアプローチを通じて、我々の得意なセクターにフォーカスして取り組んでいきたい。

質疑応答

Q ドルファンディングについて量・コストともに峠を越したという理解でいいか。また今後貸出を伸ばしていく上での課題はなにか。

A ドルファンディングについては、約 **6** 割を預金でカバーできており、残る **4** 割は市場調達その他、円投を一部利用している。コスト上昇を吸収するためにも預金獲得に引き続き取り組んでいく。貸出については、大きく増やすつもりはない。**BS** コントロールの中で、不採算資産の入れ替えを進めることで **BS** が大きく膨らむことのないように運営していく。

Q **BS** コントロールについて。どのような資産を削減しているのか。採算性などで具体的な目安があるのか

A **P8** にあるように **40** 億ドルの資産売却を実施してきた。基本的には **RORA** が低いものを削減するということだが、一律の下限基準を設定しているわけではない

Q 米国ビジネスにおけるみずほの強み・弱み

A 証券業務やアドバイザー機能を有したセクターアプローチは差別化要素。一方、トランザクションバンキングは、今後の課題。

14:20～15:00 グローバル人事業務部長：宇田 真也

講演内容

まず、今我々がやろうとしていることは、「制度の改革」ではなく、「運営の改革」だということを強調したい。これをやり遂げることが、企業カルチャーを変えていく鍵となる。人事運営において組織に深く根付いてしまった旧習や不文律、こういったものを今一度、立ち止って見直し、新たなビジネスモデルに即した人事の規律を再構築していくということが、改革の大きな狙い。これまでの商業銀行型の人事モデルから完全に脱却し、社員一人ひとりが環境変化に応じて自らも成長し、会社の持続的成長につなげていくという、正の循環の人事モデルを作り上げたい。

12 ページでは、「人事運営の抜本的改革」の狙いを説明している。みずほの人事の目指す姿は、持続的な「社員エンゲージメント」の向上により会社全体の成長を支えていくこと。目指すべき姿や基本的考え方については、社外取締役も含め経営レベルと相当に議論を積み重ねた。ここでは4つのポイントに集約して示している。

1つ目は全社員が活躍すること。全て社員に機会を提供し、能力に応じて、活躍してもらう。2つ目は絶えず成長すること。3つ目は一人ひとりが能力を最大限発揮すること。4つ目は長く「活躍」すること。そのための取組みが①「個」を尊重する人事運営、②戦略的人事ローテーション、③〈みずほ〉次世代経営リーダー育成プログラム、④「人材」と「人事」のグローバル化、⑤ダイバーシティ&インクルージョンの5点。

13 ページでは①「個」を尊重する人事運営を示している。一人ひとりの資質に着目して、強みを伸ばすのが育成型人事。キャリア形成に向けて、上司や人事部と本人が腹落ちするまで自分のキャリアについて考えてもらう。もう一つは複線型人事。全員が支店長を目指し、マネジメントとなることをゴールとするようなキャリア形成ではなく、プロフェッショナル型やプレーヤー型といったそれぞれの強みや専門分野を伸ばしてもらうキャリアパスも用意し、グループ全体の約8万人の全員が成長・活躍し、みずほの持続的な発展を支える仕組みを作っていく。

14 ページは②戦略的人事ローテーション。資質を強みとし、その強みをエクスパティーズに発展させる人事ローテーションを行っていく。各カンパニーが戦略を実現するための最大のリソースは人材であり、各事業分野に必要とされるエクスパティーズを有する人材を

プロアクティブに育成していく。カンパニー、エンティティというマトリックス運営のなかでサイロ化を防ぐためにも、人事グループとカンパニー長・エンティティ長の間でより密なコミュニケーションを行っていく。

15、16 ページは③〈みずほ〉次世代経営リーダー育成プログラム。グループ **CEO** やカンパニー長等のサクセッションにもつながっていく話ではあるが、このプログラムでは、**40** 歳位から役員になる手前までの約 **10** 年間のタームで育成する。選抜の考え方、基準は内外に公表しており、トランスペアレントでアカウンタビリティの高い運営を行う。

このプログラムのとりわけ研修については佐藤グループ **CEO** 自らが塾頭を担い、これまでの総合的に優秀な人材が結果として経営リーダーになるのではなく、将来の〈みずほ〉の事業戦略を引っ張る強いリーダーを創りこむための枠組みである。尚、選抜したからといって、レッドカーペットを敷きエリートコースを歩ませるということではなく、入替も適宜行っていく。

17 ページは④人材と人事のグローバル化。グローバル化に向けて人事の組織体制を去年 **4** 月に改めた。グローバル人事業務部がナショナルスタッフも含めた国内外の人事制度・運用し、グローバルキャリア戦略部が国内外の採用、教育、ダイバーシティ&インクルージョンを担っている。尚、グローバルキャリア戦略部の部長はオーストラリア人の女性。

18 ページから **20** ページでは⑤ダイバーシティ&インクルージョンに対する取組みをお示ししている。

質疑応答

Q みずほの企業カルチャーの変革はどの位進んでいるのか

A カルチャーを作り上げる一つの土台は人事。どう運用していくかは一人ひとりのマインドセットが変わることが重要。従業員を対象とする意識調査では、たとえば、**One MIZUHO** 戦略、オペレーショナルエクセレンスといった経営方針に対する理解・共感現場で非常に浸透している一方、いざ自分達の職場や周囲になると「あまり変わっていない」と回答する人もかなり多い。回答コメントからは、まだ、誰かがやってくれるという、待ちの姿勢が見られ、自ら変えていこうとする意見は少なく、これを転換していくには、佐藤グループ **CEO** が示しているカルチャーである、横っ飛びや自ら一歩前に出て、チャレンジし、失敗からも学ぶ行動様式が定着していくことが必要。こういう取組みや果敢な挑戦による能力の伸長も積極的に評価していく。

Q バブル入行世代が定年・出向を迎える一方、**30**代後半に人員の谷があるが、どのような人員構成を目指していくのか

A 今後の人員構成については、将来の環境変化を考える必要があるが、**8**万人の人員については、この規模のままという事にはならない。但し、リストラや採用の大幅減ではなく、中長期的な見通しを踏まえ、ヘッドカウントをコントロールすることで対応していく。**30**代後半の谷は多くの会社で共通した課題。正攻法しか対処法はなく、各人の多能化を進めながら、ベテラン活用と若手抜擢で対応する。実力のある人、チャレンジできる資格のある人を年齢にかかわらず抜擢によってこの谷を乗り越えていく。

Q 働き方改革について。生産性をどの様に高めていこうとしているのか。

A ダイバーシティ&インクルージョンの取組み・働き方改革を通じて生産性を高めていく。長時間労働の削減は、働く時間が短ければいいという議論に行きがちだが、そういうことではなく、適切な労働時間、その中で最大の結果を出していくことが必要。**19**ページ記載の通り、多様な働き方、制度、仕組みを拡大しているが、これが十分に活用されているかといえば、現状としては道半ばである。例えば、在宅勤務ではほぼ全員に配布している iPad を使う仕組みとしており、対象者は**3**万人だが、今この制度を利用している人数はまだ少数。**20**ページでは男性の育児休業取得目標 **100%**としているが、直近では**20%**まで上昇しているものの、当初の取得率は**1.5%**。数値目標自体が目的ではなく、達成を目指すことを通じて、働き方を変え、生産性を高めていくことが重要。一人ひとりの意識改革と行動変革が無ければ組織は変わっていかない。人事としても、制度を作っただけでは現場任せではなく、職場の意識や、制度がどのように使われるかについても責任を持って見ていきたい。

以上