

(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

昨年度課題とした4点を掲載。この内、人事評価の抜本的改革は着実に進捗しているため、今回はカンパニー制の徹底、コスト構造改革による生産性向上、事業ポートフォリオの明確化について説明する。

5 ページ

カンパニー毎のROE目標を導入し、収益責任を明確化した効果はあった。カンパニー長の権限が拡大し、銀・信・証を跨いだ戦略を打ち出しやすくなり、意思決定も迅速になった。収益拡大に向けたカンパニー制の戦略の方向性は間違っていない。今後、収益を上げるための課題は、事業ポートフォリオの縮退分野から注力分野へリソースをより明確にシフトさせることと、より踏み込んだコスト構造改革を実施することの2つである。

6 ページ

16年度では事業ポートフォリオ分析の手法を進化させ、プロダクト分析と顧客サブセグメント分析との相関関係の検証を通じ、注力分野と縮退分野を明確化した。これによる成果は今年度出てくる。厳しい経営環境を踏まえ、更に経営資源を捻出するために、もう一段深掘りする必要がある。

7 ページ

より長期的な時間軸を見据えた中期改革プログラムとして、人員・経費の抜本的構造改革のプロジェクトをスタートする。

8 ページ

今年度の課題は4つ。

1. カンパニー制の成果実現により収益力を強化する。
2. コスト構造改革については執行側と社外取締役が一体となって取り組んでいく。
3. 人事改革にあたっては、減点主義・年次主義を根底から崩し体質を変えていく。成果が現れるまでに時間はかかるが、これによりみずほは確実に変わる。
4. 業績評価制度については、管理会計の高度化をベースに引き続き見直しを行っていく。

9 ページ

ガバナンス強化への取組みとして、16年度も取締役会の実効性評価に取り組んでおり、第三者評価機関から出された改善点についてほぼ全て実行している。執行側と社外取締役とのコミュニケーションを強化すべく、「オフサイトミーティング」を新設した他、営業店現場への訪問も行った。また、投資家とのエンゲージメントにも注力してきており、その過程で投資家からいただいた意見については、都度取締役会で共有した。

資本政策は高度な経営判断であることから、取締役会で決定すべき重要な事項。昨年の株主総会以降、取締役会のみで配当を決定することの適切性について慎重に検討を重ねた。また、配当の考え方についても繰り返し議論を行った。16年度配当と17年度配当予想については、自己資本の充実を最重視しつつも、配当は可能な限り維持すべきと考え取締役会で議論して決定した。

ガバナンスを組織全体に浸透させ、強固に持続させるために、〈みずほ〉が目指すべき姿はどのようなものか、社会の中で〈みずほ〉はどのような存在でありたいのか、という考えを共有することが必要。〈みずほ〉ブランドを確立させるべく、エリア戦略やグローバル戦略を通して、対外的な目線も意識しながら今後も議論していきたい。

② 主な質疑応答

Q: 社外取締役と営業現場との意識のギャップはあるのか

A: 営業現場は確実に変わってきている。銀・信・証の垣根が低くなり、全社一体的な動きが出てきている。社員は非常に元気であり、今後も意見交換を実施していきたい。

Q: 経費コントロールについて改善すべき点

A: コストについては踏み込みが弱かったという点はあるかもしれないが、非金利収入を上げるにあたって一時的な経費の増加はありうる。コスト構造改革については、本格的にタブーなくメスを入れていこうと考えている。

Q: 抜本的構造改革の必要性に関する執行側の認識

A: 構造改革の必要性については、社外取締役と執行側とで十分に共有されている。ビジネスモデルの抜本的改革は、どれだけ顧客のニーズと一体化できるかがポイント。次期中計の中でも具体的な議論をしながら認識を共有していきたい。

Q: カンパニー制導入の効果はあったか。その対外的説明はどのように行っていくのか

A: カンパニー制導入により〈みずほ〉は変わってきたと思うし、その効果が出てくるのはこれから。今年度から事業ポートフォリオもカンパニー毎に管理し始めており、ここから収益力を上げていかなければならないと考えている。

対外的には、業績を上げることによってカンパニー制導入が成功だということを示していかなければならない。

(2) リテール・事業法人カンパニー (RBC) : 岡部 俊胤

① 説明要旨

11 ページ

16 年度については、非金利収益増強に一定の成果があったが、抜本的なビジネス改革は道半ばという認識。16 年度の業務純益 130 億円は想定よりも低かったが、与信コストの抑制や政策保有株式の売却益でカバーし、最終的な当期純利益、ROE 目標は達成している。

17 年度は銀・信・証連携を更に進化させる。金利収益は減少するが、非金利を伸ばし、経費削減を進めることで、業務純益は前年度比+340 億円の 470 億円を想定している。証券会社別の資産導入額は 2 年連続 1 位で銀・信・証連携の効果が出ており、2 年で約 3 兆の純増。IPO 関連でも SC の主幹事、TB の証券代行件数は大幅に伸びている。

12 ページ

個人部門について、16 年度の非金利収益が弱かったのは資産運用関連収益が原因。

BK のコア顧客は約 58 万人おり、うち 2 割は証券連携が出来ている。これがみずほの優位性の源泉。逆にまだ 2 割しか連携が出来ていないので、ここを伸ばしていく。

13 ページ

法人部門では成長戦略支援強化により、IPO 主幹事件数が増えてきている。

日本の社長の平均年齢は 59.2 歳、成熟期・転換期の取引先については、TB の強みである事業承継コンサルティングを通じた親族内外の承継サポート等を行っている。

エリア One MIZUHO は、各エリアにおける強固なブランド、永続的な収益基盤を増やすべく、エリア毎の計画を現場毎に立てている。

14 ページ

チャンネル戦略について、ハブ&スポークと対面・非対面をセットで考えていく。ハブ&スポークは全国 800 の店舗を 120 のエリアに分けて、エリア内で最適な銀・信・証サービスをどう提供するかを考え進めている。ハブは銀・信・証、法人・個人全てのサービスを対面で、その周辺のスポークの店舗ではそのマーケットに応じたサービスを非対面チャンネルも活用して提供していく。

15 ページ

FinTech の事例の一つとして、日本発の **A.I.**スコアレンディングのビジネス、**J.Score** を今年の秋からスタートする予定。スマホでいつでもどこでも申し込みが出来る。お客さまの成長に合わせて金利が変わっていく。こういう形で新しいマーケットを作っていく。カンパニー制により、銀・信・証一体運営の効果として一番恩恵を受けるのは **RBC** だと思っている。個人で約 **2,400** 万、法人で約 **80** 万社、全国に約 **800** の店舗を構えている。こういう中で銀・信・証の顧客セグメントをサブセグメントに分けることで、人員の最適配置等をエンティティの壁を越えて進めていく。

② 主な質疑応答

Q: エリア別 **ROE** 導入の進展度合いと課題

A: エリアによって **TB** や **SC** があるエリア、ないエリアもあるので、エリア別 **ROE** をエリア同士で比較することは難しい。まずは **ROE** を出して、このエリアでは何%を目指すのか、そういう意味で使って行きたい。まだまだ改善の余地があると認識。

Q: 今後の人員構成の考え方について教えて欲しい

A: ハブ&スポークを活用し、店舗人員等の人員構成をどう変えていくかがポイント。デジタルイノベーションを活用して事務フローを改善し、営業体力を増やしていく。

Q: 中堅・中小企業取引は今後どの様に進めていくのか

A: **RBC** の中でサブセグメント化しており、これらセグメントとプロダクツ、エリアの観点で丁寧に見直していく。例えば、法人取引の一部をコールセンターからの営業で切り替えるなど、人員の効率性・生産性を高めていく。

Q: 地銀との包括的な連携はどの様に進めているのか

A: 複数行の地銀とみずほの地方店との具体的な施策の検討を行っている。各地銀のマーケットの違いもあり、一律の形とはならず、個別に各地銀と話しながら進めている。

Q: 他メガのリテール部門との差別化はどの様に行っていくのか

A: みずほと他メガの差は消費者ローン。現時点で消費者ローンに取り組むことはないが、差別化要因は日本初のスコアレンディングである **J.Score**。リスクが抑えられて生産性の高い新たなマーケットを作っていけると思う。

Q: 社外取締役と執行サイドで危機意識にギャップはあるのか

A: 危機感自体、カンパニー長はそれぞれかなり持っている。この危機感からどういう施策

を打ち出すかについては、色々議論を行っており、社外取締役の方からは色々と厳しいご意見も頂くなど、健全な緊張感を持って業務を遂行している。

(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

16 年度は、大型 M&A 案件の捕捉、マイナス金利を捉えたビジネス戦略が奏功した他、政策保有株式削減の前倒し実施により収益計画を達成することができた。

17 年度においては、大企業・金融公共法人分野における圧倒的優位性の確立を可能とする基盤を作っていきたい。具体的には事業 PF 分析を踏まえた縮退・効率化分野の明確化、経営資源のリバランスを進める。またアセットコントロールにもしっかりと取り組んでいく。

18 ページ

マイナス金利は取引先の財務戦略にも大きな影響を及ぼすことから、これをビジネスチャンスと捉えて取り組み、事業法人におけるハイブリッドファイナンスや大手保険会社の主要起債案件を捕捉することができた。

19 ページ

カンパニー制導入の最大の効果は、銀・信・証が有機的に結びつき、連鎖的に収益機会を生み出すバリューチェーンを構築できるようになること。カンパニー・ユニットやエンティティを跨いだバリューチェーンを次々と作っていくことが、我々が目指す新しいビジネスモデル。この背景には、従来型の預貸に依存したビジネスは全くサステナブルではない、という強い危機感がある。あらゆる経営資源を投入し、様々なバリューチェーンの創造に取り組んでいく。

20 ページ

顧客軸とプロダクツ軸の 2 軸による事業ポートフォリオ分析を通じ、顧客を注力・維持・選別・効率化の 4 つにセグメント化し、確固たる方針の下で経営資源のリバランスを行う。特に、政策保有株式の削減には引き続き積極的に取り組んでいく。

CIC はオペレーショナルエクセレンスを、戦略の実現に向けた“実行力”の向上、と定義する。単に労働時間を短くすることではなく、顧客に寄り添った営業オリエンテッドな働き方が出来るようにしていく。

21 ページ

政策保有株式の削減は、強い覚悟の下、**5,500 億円削減（19 年 3 月末迄）**という目標に向けて着実に進めている。

売却に際しては、取引先の資本政策に合わせた真摯かつ丁寧な議論を行っている。ブロックトレードを始めとした様々な手法を活用しており、市場売却は**10%程度**に留まっている。

22 ページ

17 年度は、常務**2 名**を専担とするグローバルなセクター別営業体制を構築し、日系企業が絡む大型 **M&A** の捕捉に取り組んでいく。また資産効率を意識したアセットコントロールと、規制影響を踏まえた流動化等による **RWA** の削減も進めていく。

18 年度計画達成に向け、当カンパニーの収益は上昇トレンドに入っている。**17 年度**は大口要因の剥落などはあるものの、**18 年度**計画の達成には自信を持っている。

② 主な質疑応答

Q: **19 年 3 月末**以降、政策保有株式の削減ペースはどうか

A: **19 年 3 月末**以降の削減には引き続き厳しい交渉が予想される。一方、これまでの取り組みから、時間をかけて丁寧に話をすれば取引先にも理解して頂けることが分かってきた。自身としては、引き続き削減を進めていく必要性を強く感じている。

Q: 今後、**CIC** の **RWA** は増えるのか、それとも減るのか

A: **CET1** を早期に積み上げるためには、逆説的だが、良質なアセットを積み上げていくという考え方もある。**16 年度**は **RWA** の増加に少しブレーキを踏んだ印象を持っており、今年にはリスクテイク領域の拡大についても柔軟に考えたい。

Q: アセットコントロールにおける流動化等の引受先となる地銀の受入能力が落ちているように思う。流動化戦略はうまくいくのか

A: 流動化の受け皿となる投資家層は拡大している。投資家はそれなりに採算性があるから資産を購入する訳で、高採算のアセットを積むことが、結果的に流動性の向上にも寄与することもあると考えている。

Q: 事業法人向けハイブリッドファイナンスについて、今後の伸びをどうみているか

A: ハイブリッドファイナンスについては、未来永劫続くとは思っていない。大事なことは、従来型の預貸に依拠するビジネスではなく、バリューチェーンのような新しいビジネスモデルを作っていくこと。更に言えば、そのようなビジネスモデルを創り出せる能力を持つ人材を育てていかなければならない。

(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

24 ページ

16 年度は中計初年度として、①事業ポートフォリオの構造改革、②プロダクツのクロスセル、③事業・経営基盤の強化の 3 つの経営方針を掲げてビジネスを推進。その結果、欧米では堅調な業績をあげたものの、アジアの資金需要が弱かったこともあり、全体としては何とか収益目標を達成。17 年度についても 3 つの経営方針を中心に据えてビジネスを推進していく。

25 ページ

非日系先、日系先、プロジェクトファイナンスにおいて低採算アセットから高採算アセットへの入れ替えを実施し、事業ポートフォリオの構造改革を推進。また、非日系フォーカス戦略のもと圧縮した低採算アセットを集中的に投下することにより、**Global300** 先全体で **RORA3%**以上という高い総合採算性を実現。

26 ページ

証券プロダクツとトランザクションバンキングは、一件あたりの収益の大きさとボラティリティ・安定性において補完関係にあるため、双方に力を入れている。証券プロダクツについては **CFAS (Corporate Finance Advisory and Solutions)** を活用しながら、事業戦略の提案等を通じ、積極的にビジネスを獲得することを目指している。

27 ページ

トランザクションは投資を行ってプロダクツの拡充をはかるとともにトランザクションバンキングとトレードファイナンスの部を統合し、総合的なセールス体制の整備も実施。その機能を活用して、外為やキャッシュマネジメント等にかかるコンサルティングサービスを通じた案件獲得を推進している。

28 ページ

業務粗利益の伸びが従前より期待できないなか、コストコントロールについては急速にブレーキを踏んで抑えていく。さらに中長期的には海外事務の集約/再配置やシステム化推進による業務プロセスの改革をはかるべく、ワーキンググループを設立して検討している。外貨流動性については、調達コストに留意しながら、顧客預金の増加に注力していく。

② 主な質疑応答

Q: 証券ビジネスにおいて、どのようにみずほ固有の成長を遂げていくのか

A: **DCM**におけるプレゼンス・シェアを維持・向上しながら、みずほが強みを持つ分野（ヘルスケア、**TMT**等）について、**ECM**の獲得にも努めていきたい。また、現段階では投資適格ではないが今後投資適格になり得るような先についても、同じく得意とする分野で選別的に取り組んでいく。

Q: トランザクションバンキングのプロダクト、例えば、キャッシュマネジメントサービスについて、欧米行とはまだ差があるのではないか

A: グローバルなレベルでは差があるかも知れないが、支店網や地場提携行などのアジアの拠点ネットワークを通じたアジアの地場商流へのサービス提供力では勝てる部分はある。

Q: **Global300**の**RORA**の今後の見通し。**Super30/50**対比**RORA**が下がっているのは競争要因か、それとも裾野を広げたからか

A: **Super30**戦略を約**120**社から始め、**Super50**戦略、**Global300**戦略へと進化する中で、対象先を広げてきたので**RORA**が下がったとは一概には言えない。但し、貸出を実行し、**DCM**への招聘を待つだけなら、**RORA**は下がってしまうので、**ECM**やアジアでのトランザクションバンキングなど、提供するプロダクトを増やすことに取り組んでいく。

Q: アセットを入れ替えるということだが、**RWA**は増えていないか

A: 海外ビジネスは伸ばす分野であり、現中計も**RWA**は増やす計画。但し、前中計に比べて現中計では低い増加率を見込んでいる。これまでのような、増加する一方ではなく、入れ替えを行うことにより、**RWA**の収益性を高めていくのが現中計の取り組み。

(5) グローバルマーケットカンパニー (GMC) : 加藤 純一

① 説明要旨

30 ページ

16年度のセールス&トレーディング (**S&T**) は、各種施策が功を奏し計画を上回った。一方、バンキングは、日米共に低金利からの急反発が生じる難しい環境下だったが、上手くマネージでき、**16**年度の**GMC**全体計画を達成。但し、ポートフォリオをゼロにできないため、**3**月末は相応の含み損が生じたのは事実。**17**年度は、**S&T**の更なる伸びを見込むも、

バンキングのポートフォリオの状況を勘案、減益計画へ修正。但し、相応の実現益を上げると同時にポートフォリオの健全化も図る予定。中計で掲げた「アジアトップクラスのグローバルマーケットプレイヤー」という目指す姿は変えておらず、ポートフォリオの再構築を図ることにより、**18**年度は中計で見込んだ収益の達成は可能。**17**年度に入り、足許はリスク量も回復させ、相応にポートフォリオ運営も回復。**1**年間のアップダウンはあると見込んでおり、この後どこでリスク量を落とし、来年度へ向けてどこで回復させるかがバンキング運営上のポイント。デジタルイノベーションをはじめ世の中の変化のスピードが加速する中、戦略の着実な実行に加え、スピードアップを図ることも重要。

31 ページ

16年度の厳しい環境で収益計上できたのはカンパニー制の成果。**One Responsibility**の下、情報を集約し、機動的に動けるように戦略を立案。**S&T**部長会、バンキング部長会、月次シナリオ・方針会議といった共同会議で議論した上で方針の微調整を行い、有事にはすぐに集まって協議する体制も定着。特に、バンキングでは、見通しやシナリオをカンパニー全体で共有した上で**FG**による方針原案を策定後、各エンティティで審議する体制を構築。昨年の米大統領選直後の米金利上昇局面で素早く対応出来たのもカンパニー制の成果。

32 ページ

S&Tは、各地域で銀行と証券と一緒に戦略や施策を考えている。例えば、海外のデリバティブ基盤統合では、欧州の銀行子会社**MCM UK**のデリバティブズ業務を証券子会社のみずほインターナショナル(**MHI**)へ統合し、**DCM**に関するデリバティブ業務が一步前進。また米国みずほ証券の**Fixed Income**のヘッドが、**MCMC**のデリバティブズや米州資金部の為替を監督する体制を構築したほか、システム統合等も検討している。こうした動きは、アジアへも展開中であり、トップライン増強と同時に効率化による収益効果が期待できる。

33 ページ

バンキング部門の回復が今年度の課題。分散を効かせながら、市場環境に応じて素早く柔軟にリスク量調整(デルタ調整)をできることが強み。これをしっかり続けることにより、今年度も実現益を計上しつつ、来年度へ向けたポートフォリオの健全化が可能。

36 ページ

基盤整備にも取り組んでいる。**CVA (xVA)**は本年**4**月に邦銀初の**CVA**デスクを本部でスタートさせた他、高い評価を得ている**MHI**の社債電子取引や市場事務での**Robotics**活用による効率化等、オペエクとデジタルイノベーションへの取組みも強化。バンキングの予兆管理における**A.I.**サポート導入や**E**トレーディング高度化を検討する。また、**MiFID II**、

Global Code of Conduct 等の規制にも確り対応していく。更に、**5** 年後、**10** 年度の世界や金融市場を踏まえ、ディーリングルームの無人化等のアイデア含め、打ち手を考えていく。

② 主な質疑応答

Q: CVA の規制対応による RWA 増加影響は限定的か

A: 新規制で RWA は増えるが、内部モデル導入により一部オフセットができる為、RWA についてそれほど大きな影響が出るとは考えていない。

Q: 今年度のバンキング運営について、内外債券投資には厳しい環境下、クレジットやエクイティ等での代替投資を増やす方針か

A: 第 1 四半期のここまでの運営では、各アセットが堅調になる可能性が高いと考え、円債・外債・エクイティともに相応のリスク量を増やしている。今はこれを今後どこで落とし、どこで復活させるかを考えている。代替資産についても分散投資の観点から相応に保有している。ただ代替資産を増やすとか減らすとかということではなく、全体のバランスを見ながら各資産への投資量を調製する運営を今後も続けていく。

Q: 外貨 ALM について 16 年度は外貨建て預金のファンディングコストは上昇している模様だが、足下の円投コストが下がる中、円投との割合を見直す可能性はあるのか

A: 円投や預金ファンディング等、調達の最適な組み合わせを考えていく。昨年度に比べ、各カンパニーと四半期毎のバランスシートを詳細に議論して、オペレーションを微修正する点で、B/S コントロールの高度化を行っており、全体のバランスの中で、少しずつコストを落とす仕組みが出来上がっている。

Q: 18 年度について、仮に FOMC によるドル短期金利の利上げがあり、ベアフラットが更に進むとすると、18 年度もバンキング投資環境としてはそれほど良くなるのではないか

A: 今年度は実現益の計画を抑えつつ、ポートフォリオの持値改善を進める為、18 年度は収益を上げやすい構造になると考えている。

Q: 日銀の当座預金に対する運用責任はどこに帰属するのか？

A: 日銀当座預金のコントロールは、一義的にオペレーションは GMC で責任を持ち、出来る限りマイナス金利が付与される政策金利残高に到達しないような運営を心掛けている。また管理会計の枠組みとして、対顧部門で円貨預貸差が足許より更に広がる際は、対顧部門に対してコストチャージを行う枠組みも入れて管理を強化している。

Q: 米国長期金利が上がらない中、外債ポートフォリオの再構築を開始するタイミングは、何を基準に見極めるのか

A: 単純にタイミングやターゲットを事前に決める運営ではなく、米国経済や **FOMC** の動向に加え、グローバル経済、金融市場、金利動向、地政学リスク等を様々な事を加味しながら、どのアセットクラスのプライスがどのように動いていくかを考えて見極める。

Q: 顧客カテゴリーの中で成長が期待できるのはどの層か

A: 海外の機関投資家の成長余地が大きい。機関投資家取引自体で多くの収益が上がる訳ではないが、現在の **S&T** のブック運営において、機関投資家のフローが薄いことを考えると、このフローを増やす効果は大きい。

Q: 対顧カンパニーとの連携・協働状況は

A: 国内大企業には機能・プロダクツを提供し、**BK・SC** 情報共有同意先には為替担当と債券担当が連携してソリューション力を高める等、顧客セグメントに合わせて対応中。

(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

36 ページ

16 年度については、昨年 10 月にみずほグループの資産運用機能を統合し、アセットマネジメント **One** を立ち上げたことが最も大きなイベントであった。また、カンパニー制導入の効果としては①粗利益だけではなく、ボトムの業務純益を意識した施策の立案と遂行が、現場レベルにおいてもより浸透したこと、②多様化・複雑化しているお客さまのニーズに、みずほグループ内でアセットマネジメント機能を活用して応えていく機運が高まっていること、③資産運用に関わるフィデューシャリー・デューティーをエンティティ横断で一体感を持った取り組みとして実行できていることがあげられる。

17 年度については①プロダクツ力の強化、②投信事業への注力、③年金分野の収益性向上に取り組み、筋肉質な収益構造としていく。

37 ページ

アセマネ **One** の成長戦略について説明したい。「プロダクツ」では、競争力を伸ばす余地のある海外の高付加価値アクティブ運用と低流動性資産運用について、グループリソースを活用して強化していく。「チャンネル」では、グループ内とグループ以外の販売を両輪とした

展開を更に強化していく。「グローバル」については、みずほと第一生命の両親会社グループの海外ネットワークを活かしながら、海外の機関投資家に対するアプローチを強めていく。「人材」については、マーケットバリューを持った精鋭のプロ集団化を目指すべく、運用の評価や処遇にメリハリを利かせた新しい職系を導入する。「IT」については、18年度にかけて、運用フロントやファンド会計の基幹システムを統合し、業務フローも含めて効率化を推進していく。

38 ページ

このページでは、「プロダクツ」と「チャネル」について、具体的な内容の一部を説明したい。「プロダクツ」では強みである年金運用ノウハウを活用した投信等の提供を開始した。また、「チャネル」では国内最大規模の営業人材をフル活用し、グループ内外の販売会社への営業とサポートを実施している。単なる投資教育や投信販売ノウハウではなく、人材育成のサポートまで行う研修プログラムの「ゼミナール **One**」を展開しているのが特徴である。この度、「運用会社ブランド力調査」でアセットマネジメント **One** が **1** 位になったのもこのような取り組みが販売会社から評価されている証左であると考えている。

39 ページ

現在、日本では、少子高齢化の進展により、自助努力による資産形成の必要性がクローズアップされている。そのため、過去の米国と同様に、日本においても確定拠出年金（DC）が「貯蓄から資産形成へ」の流れを本格的なものにしていく大きな柱になるタイミングが到来したと考えている。長期運用の基本である分散投資の浸透がポイントであり、投資初心者に対する運用サポートを目的に、昨年 11 月には本邦初となる DC 版ロボアドバイザーサービスをリリースした。DC への取り組みを通じ、将来の個人ビジネスの顧客基盤を拡大していく。

40 ページ

AMC の重点戦略の **1** つ、年金分野の収益性向上に向けては、みずほ信託のコンサルティング機能を更に強化していく。オペレーショナルエクセレンスについては、アセットマネジメント **One** の組織統合マネジメントの推進と年金ビジネスにおける提供サービスの差別化を中心に引き続き取り組んでいく。

② 主な質疑応答

Q: 将来の成長戦略として、海外の資産運用会社に出資する考えはあるか。その場合の留意点は何か

A: グローバルトップ **20** を目指すには自助努力では足りない。昨年度はみずほのプロダク

ツマップにおけるホワイトスペースを埋めるべく、米国サンフランシスコにあるアジア資産の運用に特化した **Matthews Asia** に **16%**出資したが、今後はどこが成長性あるエリアなのかということも併せて考えていく必要がある。アセットマネジメント **One** の更なる統合効果の発揮に取り組むとともに、昨年度出資した **Matthews Asia** もあるため、今すぐのアクションは想定していないものの、グローバルに飛躍するために伸ばすべき分野はどこかと常に考えている。

Q: グローバル **Top20** は長期的な目標か

A: グローバル **Top20** に限らないが、アセットマネジメントは長期目線のビジネスであり、一つの目安として **10** 年間という時間軸で物事を考えている。

Q: 世界的なパッシブ化の流れの中で採算性をどのように確保していくのか。低コストアロケーション商品などは採算性が悪いのではないか

A: 低コストアロケーション商品については非常に前向きに取り組んでいる。この商品で運用成功体験を積んだお客さまが、将来のライフイベント発生時に新しい投資へ、ということもある。一方で、お客さまにとって低コストということは我々にとっては低収益を意味し、採算確保のためには面積を広げていくことが必要で、アセットマネジメント **One** では販売を強化している。