

1. リテール・事業法人カンパニー(RBC)

説明要旨

4 ページ <17 年度の振り返りと 18 年度の経営方針>

非金利収支比率は、16 年度の 54%、17 年度 57%、18 年度計画 60%と上昇していく見込みだが、金利収支が悪化する中、非金利収支でどう打ち返していくかが課題。投資運用商品残高はラップに対してやや弱いのが、略計画通り。SC の 17 年度の資産導入額は 1.7 兆円と他社より増加。グループ連携による増加が増えている点では、連携が上手くいっていると言えるが、後述する課題もある。IPO 主幹事件数は、中小企業支援のため 16 年 4 月にイノベーション企業支援部を立ち上げ、順調にシェアアップ。17 年度は 2 位だが、18 年度は 1 位を展望。

5 ページ <銀・信・証一体戦略① ～「貯蓄から投資・資産形成」へのシフト推進～>

SC への送客により、SC での資産導入実績は 2 年間で 3 兆円強増加したが、投資信託・保険の販売額には課題。また、BK が新しい顧客の間口を拡大しないとこのモデルは上手く回転しない点を踏まると、投資運用商品利用者数の伸びがまだ弱い。また、大きなテーマである「貯蓄から投資へ」の流れの中、販売収益中心からストック収益中心へ軸足を移していく。人員シフトにより TB も SC も 1 割程度の営業人員を増やしているが、個人営業人員は他メガ比で少ない為、専門性の高い人員の育成や、生産性の改善等によりその差を打ち返していく。

6 ページ <銀・信・証一体戦略② ～法人顧客への成長戦略支援・事業承継対応～>

成長戦略支援は、昨年度上期に銀・信・証一体で対象先を拡大、案件小口化が進んだため全ての案件に対応しきれないとの課題があった。これについては昨年度下期に RBC 本部の人員の 3 割を削減し、本部支援部と現場への人員シフトにより状況は改善。事業承継に対するソリューション提供を支える、BK・TB のコンサルティング部は専門性が高く、〈みずほ〉の強みであり、将来の布石として人員を増やしていく。事業承継を中心としたコンサルティング関連収益を伸ばしていくが、中堅・中小企業の事業承継において今後 10 年間で 120 万社程度の代表者が交代する想定であり、BK での貸出の他、SC の資本政策、TB の信託・不動産等、幅広いビジネス展開が期待できる。現在、約 3 万社を対象にアプローチ中。

7 ページ <チャンネル改革 ～店舗デジタル化 x 銀・信・証サービス拡充～>

チャンネル改革は、全国の 800 の支店、建屋ベースで 500 拠点を 400 拠点へ削減する計画。単にコストを削減するのではなく、全国を 120 のエリアに分けて、銀・信・証のサービスをどのように展開するかを検討し、顧客利便性から銀・信・証の拠点を集約する等、サービスをより充実させる観点も踏まえて検討中。また、銀・信・証のワンストップ体制は、来店ベースでのビデオカンファレンス対応だけでは不十分であり、訪問先で使用可能なタブレット端末と Skype を通じたチャンネル戦略を準備中。

8 ページ <デジタルイノベーションへの取組み>

J.Score を導入して半年強経過したが、計画よりも 2 倍のスピードで進んでおり、貸出残高は 18 年 3 月末で 35

億円まで増加。これを 1 年後には 200 億円まで伸ばす計画。その他にもさまざまなデジタルイノベーションに関する取組みを行っている。

主な質疑応答

Q: 中小企業貸出は、地銀が伸びている一方メガは苦戦。要因と今後の対策について

A: 中堅・中小向け貸出は 14.7 兆円と残高は落ちていない。一方、地銀の運用難にともなう超低レート攻勢に一部負けている面もあるが、金利条件のみで争うのではなく、銀・信・証一体ビジネスで差別化を図る。

Q: 基礎的収益力の向上という観点から RBC にとっての最大の課題は

A: 金利収支が悪化する中、銀・信・証のサービス充実による事業承継関連ビジネスの強化や「貯蓄から投資へ」の流れの促進、チャネル改革によるサービス強化と経費削減の両立等により収益力強化に取り組み中。金利収支の悪化ペースと業務粗利の成長や経費削減のバランス・時間軸が最大の課題。

Q: 地銀との連携のペースや棲み分けの考え方

A: 地銀との連携は、現在数行と協議中。マス取引の中でクロスセルが図れない部分を地銀へ誘導。一方、相続・承継、信託関連サービス等、銀・信・証の専門性の高いサービスを、地銀を通じてお客さまに提供していく

Q: 今次中期経営計画で業務純益が大幅未達となる要因

A: 金利収支の悪化が想定以上に大きかったことや銀・信・証の連携による非金利の伸長スピードが想定より遅かったことが主因。後者については、人員シフトによる営業力の強化等、手は打っているが、銀・信・証連携の高度化や新規顧客の間口拡大等やるべき課題はまだある。

Q: 今後 3 年間で金利収支が減少する中で、非金利や経費削減でどの程度打ち返す予定か

A: 今後 3 年間は、金利収支の悪化に加えて、次期システムの償却負担が増加する。戦略は変わらないが、こうしたマイナス要因に対し、収益力強化のスピードを上げて打ち返していく。

2. 大企業・金融・公共法人カンパニー（CIC）

説明要旨

10 ページ <17 年度の振返りと 18 年度の経営方針>

17 年度は業務純益・当期純利益ともに計画値を超過達成。特にリーマンショック以降、低下傾向が続いていた資金利益が反転に転じたことは好材料。政策保有株式の削減については、17 年度は計画比未達となるも、応諾ベースでの進捗率は中計で掲げている 5,500 億円という数字に対しては 8 割強の水準まで来ている。

18 年度については、トップライン収益すなわち「稼ぐ力」を徹底的に強化していく方針。

11 ページ <18 年度の重点戦略「稼ぐ力」の向上①>

銀・信・証一体でのバリューチェーン営業体制の高度化について。社会・産業構造の変化に対する知見やお客さまの財務・事業戦略への理解を通じ、グループ収益を極大化していく。当該ビジネスモデルへの転換を支える為に、注力・効率化分野を定め、経営資源のリバランスを推進することで営業体制を強化してきた。

18 年度、この取り組みをさらに強化していく上での課題は 2 点。1 つ目は証券、特に M&A とエクイティ分野の強化。2 つ目は信託、特に不動産仲介分野のさらなる強化。

12 ページ <18 年度の重点戦略「稼ぐ力」の向上②>

カンパニー間の連携をさらに加速させると共に、日系大企業営業に係る「ハブ」としての機能をより発揮し、他のカンパニー・ユニットとの連携を通じたシナジーを創出していくことで、カンパニー制導入効果を具体化していく。取り組みの 1 つ目が、投資家ビジネスの強化。発行体である大企業と機関投資家である金融法人間の連携や GMC・AMC といった他カンパニーとの連携によってシナジー効果を発揮できる分野と考えている。2 つ目は、グローバルな業種別の営業体制構築。国内外の銀行・証券のカバレッジバンカーと産業調査部を中心として、TMT(テクノロジー/メディア/テレコミュニケーション)・ヘルスケア・消費財セクターを中心にグローバルな営業体制をさらに強化・高度化していきたい。3 つ目はイノベーション企業への取り組み。大企業もスタートアップ企業への出資・買収や連携を加速しており、RBC や RCU(リサーチ&コンサルティングユニット)と連携しカンパニー横断で対応していく。最後に日本の成長戦略への取り組み。特に地方創生の観点からインバウンドの需要を取り込む動きは高まっており、〈みずほ〉としてもお役に立っていきたい。

13 ページ <政策保有株式削減への取り組みと第一四半期の見通し>

今次中計における簿価削減目標に対し、18/3 末時点で約 7 割強、さらに応諾ベースでは約 8 割の進捗。昨年秋頃から交渉も厳しくなってきたが、この 6 月 1 日にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、金融機関のみならず事業法人も政策保有株式の削減方針の開示が求められており、この流れを踏まえつつ着実に削減を進めていきたい。

18 年度 1Q の進捗について、5 月末時点のパイプラインの状況は昨年対比 1 割程度増加しており、非常に順調な滑り出し。今後はボラティリティの高い非金利収益と安定的な金利収益のバランスを保ちながら基礎的収益力向上に注力していく。

主な質疑応答

Q: 事業ポートフォリオ分析を通じた選択と集中の進捗状況

A: 証券を中心とする M&A・ECM 分野と、信託を中心とする不動産分野は強化が必要。一方、公共関係の資金決済等の業務や、中堅企業先に対する営業体制には見直し/効率化の余地があると考えている。特にトップ Tier の大型案件を、今後〈みずほ〉として銀・信・証でどうやって獲得していくかが課題

Q: 政策保有株式削減の来年度以降の見通しについて

A: 昨年の秋以降、顧客との交渉も難航しており、岩盤に達している印象はある。一方、コーポレートガバナンス・コード改訂を受け事業会社への影響も現れてきているように感じる。状況は良く注視する必要があるが基本的には削減を進めていく

Q: エクイティと M&A の強化をどの様にして行っていくのか

A: エクイティについては、親密先・メイン先を中心に 1,000 億円以下の案件をこれまでは多く獲得してきたが、ここ数年はそれ以上の案件も獲得出来るようになってきた。また、セカンダリーでの投資家向け販売体制も相応の規模に成長しており、後はプライマリーサイドのカバレッジと ECM プロダクトだが、ここも中途採用等を通じて強化していく。

M&A については、カーブアウト案件は金額規模も大きく、エグジットまで含めたビジネスが展望できるため、銀証協働でさまざまな提案をさせて頂きながら強化を進めていく。クロスボーダーの M&A については、中規模案件を着実に積み上げていきたい

3. グローバルコーポレートカンパニー(GCC)

説明要旨

15 ページ <17 年度の振返りと 18 年度の経営方針>

17 年度はトランザクションバンキング収益が堅調に推移。また、低採算アセット(RWA)の圧縮についてはほぼ計画通りも、高採算アセットへの入れ替え・投下が遅れ貸出金収支等が苦戦。業務純益については 16 年度対比減少し 1,002 億円の着地。

18 年度は、1)高採算アセットへの事業ポートフォリオの構造改革、2)プロダクツのグローバルなクロスセル、3)コーポレート基盤の強化、外貨流動性の確保を継続していく。

16 ページ <重点戦略①:事業ポートフォリオ構造改革>

17 年度に低採算アセットは相当額圧縮済み。高採算アセットへの投下は非日系+2,400 億円、日系+700 億円、プロジェクトファイナンス+500 億円で着地。18 年度は低採算アセットを 500 億円圧縮し高採算アセットへ 4,600 億円投下する予定。

非日系ビジネスについては、下期から回復基調。G300 の RORA についても 17 年度下期より反転傾向にある。18 年度は G300 のさらなる取引の深掘り、米州 DCM 等の収益拡大を図っていく。

17 ページ <重点戦略①:事業ポートフォリオ構造改革>

さらなる成長への取り組みについては、リスクテイク目線の再検証を行い現状のリスクアペタイトフレームワークの中で取れるリスクを取る。プロダクトについても、ストラクチャードファイナンスやスポンサーファイナンスを選別的・段階的に拡げていく。

18 ページ <重点戦略②:プロダクツのクロスセル I 証券プロダクツ>

市場規模が最大である米州でのプレゼンスを維持・向上を進めたい。〈みずほ〉の顧客ベースのリーグテーブルでは 6 位となり欧米の大手投資銀行と比肩する地位。この USD の引受・販売といった強みが欧州にも効果が現れているが、今後アジアも含めたグローバル連携ベースでの DCM ビジネスの引き上げに努めていく。

19 ページ <重点戦略②:プロダクツのクロスセル II トランザクションバンキング>

17 年度にトランザクションバンキングが伸びた。日系顧客中心だが、今後、欧米企業のアジアでの資金流やアジアのマルチナショナルカンパニーの取引を強化していきたい。

20 ページ <重点戦略③:事業・経営基盤の強化>

コストコントロールを引き続き強化したい。経費全体については、12 年度から 16 年度までは業務粗利益の拡大にともない平均伸率は+16%と拡大したが、17 年度は伸率を 4%に抑えた。経費抑制の 2 つの大きな取り組みが 1)コストコントロール強化としての人員数抑制・物件費管理の強化、2)コスト構造改革としてコーポレート機能一体化、事務集約、RPA=ロボティックス等のテクノロジーを活用。

21 ページ <重点戦略③:事業・経営基盤の強化>

オペレーショナルエクセレンスについては、コストコントロールだけではなく、お客さま満足度・サービスクオリティ向上を図ることが第一。それを通じて基礎的収益力を向上させるという観点で取り組みを推進している。

構造改革的な取り組みとして、エンティティ・拠点を跨いだ管理総務機能の一体化を図っている。さらにテクノロジーを活用した業務効率化についても引き続き強力で推進していく。

主な質疑応答

Q: 18年度の計画について、くわしく教えてほしい。

A: 非日系 G300 のさらなる深掘りと、拡大余地のある米国の Non-IG。また、アジアのトランザクションバンキングもさらなる成長余地がある。アジア地域の非日系企業のクロスボーダーの M&A も取り込んでいきたい。

Q: 海外貸出金スプレッドの現状認識と今後の改善施策について。

A: 貸出スプレッドは、ここ過剰流動性を背景に対顧スプレッドは低下傾向だったが、地域別に見ても底打ち・改善している国も現れてきている。低採算アセットから高採算アセットへの切り替え、高採算アセットへの投下を加速化することでこれを引き上げていきたい。

Q: 貸出以外の手数料収入等の引き上げをどのように行うのか

A: ファイナンス案件等で高ステータスでのワンタイムフィーの計上に加え、その後 DCM・ECM でのテイクアウトによるノンバンキングフィーを積み上げたい。また、米国利上げを受けて、アジア地域等で政策金利引き上げのトレンドもあり、預金の利鞘の拡大も見込め、貸出以外の収益を積み上げて全体の収益の極大化を図りたい。

4. グローバルマーケットカンパニー(GMC)

説明要旨

23 ページ <17 年度の振り返りと 18 年度の経営方針>

17 年度は、4Q に債券ポートフォリオの含み損処理(500 億円程度)を実施した結果、粗利益・業務純益は計画比下振れしているが、市場オペレーション自体はうまくいったと考えている。

18 年度については、①収益の V 字回復、②中計を確りと仕上げる、③次期中計に向けた施策策定、の 3 点に注力する。収益の V 字回復については、17 年度に債券ポートの健全化を実施したこと、17 年度を低めの計画としていたこと、足許市場のボラティリティがある程度上昇してきていることを踏まえれば、十分可能と考えている。なお、ボラティリティの上昇は、バンキング運営上は一般的にはネガティブと捉えることではあるが、今後キャピタルゲインを上げていくべき状況からみれば、ある程度のボラティリティはポジティブと考える。

24 ページ <バンキング業務における取組み①(ポートフォリオ運営)>

我々のバンキング運営は、何か1つのリスクに大きくかけるのではなく、分散を効かせながら、環境に応じて機動的にポートフォリオの入れ替えを行うという方針。これに変更は無い。銀・信のバンキング一体運営、機動的なポートフォリオ入れ替え態勢についても十分に確立できている。

25 ページ <バンキング業務における取組み②(予兆管理)>

予兆管理についても高度化を進めている。特に AI 等を活用し、最適なポートフォリオの追求、大きな損失の回避に繋げていく。

26、27 ページ <S&T 業務における取組み>

S&T について、GMC における銀・信・証連携・一体運営は既に確立出来ている。次の課題は、カンパニー・ユニット・グループを越えた運営をどこまで出来るか。あらゆる顧客層に運用ニーズがある中で、対顧客カンパニーと如何に協働しながら、ビジネスフローを増やしていけるかがポイント。

特に注力すべきはグローバルな S&T 基盤の構築。まずは、円のビジネスで強くなる。〈みずほ〉証券の強みである円債(現物)に関して、現物のシェアに比べ、デリバティブのシェアは半分以下となっている。銀・信・証をさらに押し進めることによりデリバティブのフィープールにおけるシェアを伸ばすだけで、十分大きな粗利益の伸びが期待できる。

足許、今年度の業務純益計画に対し、バンキングはほぼ予定通りの進捗。S&T は、ボラティリティの低下を主因にやや苦戦しているが、十分挽回できるとみている。

28 ページ <デジタルイノベーションへの取組み事例>

ディーリングルームの未来化を進めていかねばならない。フロントだけでなく、バックオフィスのあり方も含めた未来形を考えていく。これらを実現していくために、AI 等のテクノロジーを活用していく必要があり、市場予兆管理やアルゴリズムトレードの導入、更には汎用型量子コンピュータについても手を付け始めている。

29 ページ <次期中期経営計画に向けて(ディーリングルームの未来像)>

将来的なディーリングルームのイメージ図。従来型のウォーターフォール型のシステム開発では難しく、アジャイル型の開発を行っていく必要がある。試行錯誤を繰り返しながら取り組んでいきたい。

主な質疑応答

Q: 今期の増益計画の考え方を教えて欲しい。

A: 過去 10 年くらいで、トレーディングとバンキングの各最低水準をみても、どんなに悪くても1千億円程度の業務純益は確保可能。実態としては業務純益で2千億円程度はできる力を持っており、適切な市場オペレーションを目指していく中で今期計画は決して無理な水準ではないと考えている。

Q: 株式関連の収益を私募投信ではなくETFで追求する理由は。

A: ETFだけでなく、私募投信についても投資は行っているが、ETFの比重を大きくしている理由は2つ。ある程度銘柄分散を図れる観点と、値動きのわかりやすさ。国内だけでなく海外株式のリスクを取るにあたってETFの方が扱い易いと考えている。

Q: 今後、外債投資を本格化させる時期はいつ頃か

A: 足許の市場環境を踏まえると、米国金利リスクを増やす局面にはないと考えており、株式関連のリスク量はヒストリカルにみても最高水準となっている一方、米国金利関連へのアロケーションは最低水準となっている。外債投資の本格的な再開は早ければ昨年度中に行うチャンスがあるかとも思ったが、後ろ倒しせざるを得ない環境になっている。今後は、米国の金利上昇、FRBのBS縮小が米国景気にどの程度影響を与えるのか、ということを見極めることが肝要。米国金利の上昇のピークを確認できるタイミングで外債ポートの再構築を行う方針。

Q: 今後の金利見通し、外債含み損ならびにPLへの影響をどのようにみているか。

A: 米国金利上昇がどこまでいくのか、というのはそのときの相場の流れ次第であり、米国金利への見通しについて一つの見方に縛られた運営は行いたくない。それでも、少なくとも足許ではまだ金利上昇リスクが残っているとの認識であり、外債ポートのリスク量は相当落としている。米国金利上昇のピークが見えてきたところで、外債ポートの再構築を行う等、柔軟な運営を行っていきたい。

5. アセットマネジメントカンパニー（AMC）

説明要旨

31 ページ <17 年度の振返りと 18 年度の経営方針>

17 年度は、運用資産残高の増加による粗利益増加、アセマネ One 統合後の経費抑制等により、業務純益計画を達成。AUM も 57 兆円とアジア最大クラスとなっている。18 年度は、投資信託分野で中長期の資産形成に貢献する取組みの強化、年金分野では企業の年金見直しニーズを捉えたコンサルティングに注力する。

32 ページ <アセットマネジメントカンパニー 体制・重点戦略>

アセマネ One を中心に確定給付年金(DB)、確定拠出年金(DC)、ファンドラップ運用、オルタナ・クオンツ等、さまざまな顧客ニーズに対応できるようプロダクツ面と運用ソリューション面の両面での提供体制を構築している。

また、アセマネビジネスのエンジンである「運用力の強化」、成長ドライバーである「投資信託事業への注力」、安定収益基盤である「年金事業分野での収益性向上」の 3 つを重点戦略と設定している。

33 ページ <重点戦略① 運用力の強化>

運用プロダクツに対する顧客ニーズは、投資対象の拡大や技術革新に伴う運用の効率化により、従来の伝統的アクティブ運用から、低コスト運用あるいは付加価値が高い運用へ 2 極化していくことを踏まえ、(1)オルタナティブ投資の強化、(2)責任投資への注力、(3)技術革新の活用、に取り組んでいく。(1)に関して、オルタナゲートキーピング機能を持つ MGAI をアセマネ One の子会社化する方針をプレスリリースした。ますます拡大するオルタナ運用ニーズにより一層応えていく。

34 ページ <重点戦略② 投資信託事業への注力>

アセマネ One の強みの1つは、グループ内外の強固な顧客基盤。アセマネ One の公募投資信託を取り扱う販売会社は約 250 社と、国内最大規模のネットワークを有する。〈みずほ〉グループ以外の販売会社の残高割合が過半数の 6 割近くを占め、他の資産運用会社とは異なる特徴と認識している。このネットワークと販売会社へのサポート強化をあわせ、成長分野である公募投資信託の残高を伸ばしていく。また国内の低金利環境を背景とする地域金融機関の運用ニーズへの対応として私募投資信託によるアプローチ強化についても取り組んでいく。

35 ページ <重点戦略③ 年金事業分野での収益性向上>

DB 制度を保有する上場企業を中心に、自社の DB ガバナンス強化に対するニーズが急拡大している中、TB では年金総合コンサルティングとして、フィデューシャリー・マネジメントサービスを提供している。

また、「貯蓄から資産形成」の流れを本格的なものにしていく鍵となる制度である DC/iDeCo については、〈みずほ〉独自のロボアドバイザーである SMART FOLIO<DC> による運用サポート等により、着実に顧客基盤を拡大している。

36 ページ <事業/経営基盤の強化>

コスト面については、アセマネ One の統合効果の前倒しによる各種効率化や IT コストの削減等を進め、経費率

は、統合以降着実に低下してきている。また、アセマネ One の組織統合マネジメントの総仕上げとして、業務プロセスの一本化とバックシステムの統合、運用体制の強化、ファンドの統廃合等に重点的に取り組んでいる。アセットマネジメント事業を、銀行・信託・証券に続く第4の柱として確立し、資産運用ビジネスを通じて国内金融資産の活性化へ貢献していきたい。

主な質疑応答

Q: AMC における業務純益について、KPI(AUM)との関係はどう考えればよいのか

A: AUM と業務純益は必ずしも直接リンクするものではないと考えている。運用資産はその内容によって報酬率も異なり、アセマネ One の AUM について言えば、一般的に報酬率の低い公的年金の割合が大きくなっている。今後は運用資産の量と質のバランスを追求していきたいと考えており、投資信託:年金の AUM 割合を現状の 3:7 から 4:6 程度までもっていききたい。AUM 全体を大きくしていく中で、収益性の高い公募投資信託の割合を同時に高めていきたい。

Q: アセットマネジメントカンパニーの収益規模拡大に向けた考え方

A: 資産運用会社の収益規模は伝統的な銀行・証券ビジネスに比べると小規模に留まっている。ただし、アセマネ事業による収益は、個人金融資産の活性化が進む中で着実に積み上がってくるものである。個人の運用マインドは確実に変わってきている。また、アセマネビジネスは、個人ビジネス・投資家ビジネス等さまざまな場面で触媒として効果を発揮する分野と認識している。これを踏まえ我々は、他社に先駆けて資産運用会社を統合し、アセマネ事業に注力してきた。ここできちんと先行者として確固たる地位を確保しておくことが、10 年後、15 年後に大きく効いてくると考えている。

社外取締役セッション

説明要旨

38 ページ

これまでの総括

1. One MIZUHO 戦略への取組み: One MIZUHO には二つの含意がある。一つは「くみずほ」として旧行の制度や運営を統合すること、もう一つは銀・信・証一体運営の実現である。前者は、次期システムの完成と移行をもって達成する。他方、後者は、カンパニー制導入により体制面の整備を進めたが、決算の数字を見る限りでは、成果が上がってきているとはにわかには言い難い面もある。今後、One MIZUHO 戦略、特に銀・信・証一体運営は一層の深化が必要である。
2. ガバナンス改革とその影響: ガバナンス態勢は他に劣るものとは思っていないが、業績面での成果に必ずしも繋がっていない。実効性を高める取り組みを行っており、中長期的には必ず業績の向上につながるものと考えている。
3. カンパニー制の導入: 本制度の導入に関しては、取締役会で時間をかけて検討し、銀・信・証一体運営に適したビジネスモデルとして不退転で進める意思決定をした。成果については、性急な判断は避けて、徹底したモニタリングを通じ、今後一層、顧客本位の総合金融サービスの強化と展開に向けさらなるブラッシュアップを図っていく。
4. 抜本的構造改革の公表: この構造改革は、今後予想される金融経済環境の大きな変化を前提に、向こう10年にわたって複数のシナリオを検討し、数値的な裏付けを持って策定したものである。今後、中長期計画を策定する上でのベース計画と位置付け、内容および実現スピードのさらなるブラッシュアップを図っていく。
5. 次期システムへの移行: 目下順調に進捗。来年には移行が完了している予定。移行後は、新たな経営課題に向け、経営資源を集中し、くみずほの反転攻勢の契機としたい。

指名委員会および報酬委員会の取組み

指名委員会における最大のタスクはサクセッションの実行。指名に至ったプロセスは、6月5日に公表した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」に記載。社外で構成された指名委員会が十分に議論した上で、全会一致で坂井社長を指名。

報酬委員会では、先般、役員変動報酬の総額をFGの連結業務純益をベースとする指標に連動する等、報酬体系の改革を実施。これらの改革は、くみずほの持続的成長および中長期での企業価値向上のための、健全なインセンティブ向上に資するものと考えている。

監査委員会のタスクと重点監査事項

監査委員会のタスクは経営意思決定の合目的性と進捗のモニタリング、リスク管理、コンプライアンスの3つ。特に実績のモニタリングを確りと行ない、銀・信・証一体経営の実効性を高めていくことが重要。

構造改革で示された人的経営資源の再配置と生産性向上の推進に関しては、労働生産性を上げていくインセンティブをビルトインした人員管理システムを再整備する必要がある。監査委員会として確りとフォローし、次期中

計において起動させていく。

新体制の課題

坂井新体制における課題は①本年度業務計画を完全に遂行すること、②来年度から始まる次期中計の策定、の2点。

依然厳しい金融経済環境の中、One MIZUHO が目指す金融機関像を展望し、銀証信の一体的総合金融コンサルティングサービスを実現する具体的事業戦略を描ききることが重要。こうした具体的な事業戦略と、これまでに構築してきたガバナンス態勢等を有機的に結合させることで、はじめて、全社のエネルギーが結集し、〈みずほ〉の持つ潜在力を顕在化できるものと確信している。

主な質疑応答

Q: 社外取締役が坂井社長に期待していること

A: 佐藤体制の下、ガバナンス態勢の構築および One MIZUHO の理念と経営の枠組みは完成した。坂井新社長には、次の金融機関像を明確にした上で、着実に構造改革を実践し、基礎的収益力の向上を実現する事業戦略を策定することを期待している。

Q: 抜本的構造改革を遂行する上での難しい点は何だと考えるか

A: 次の金融機関像実現に向け、銀行の経営資源である従業員をいかに活性化させ、活用していくのが重要。そのためには従来の銀行のものの考え方や業務の進め方を変革することが必要であり、これが難しい点であると考え。〈みずほ〉はこれに対応するためにカンパニー制を導入した。銀・信・証連携で収益を上げていくことは他メガも実践しているが、〈みずほ〉はカンパニー制という組織体制の構築を通じ、人員の再配置と労働生産性の向上にも取り組んでいる。

Q: 人員削減が世間で取り沙汰されている中、社員のモチベーションをどのように向上させていくのか

A: 労働生産性の向上は、単なる合理化やリストラと言うことではない。社員一人ひとりが労働生産性の向上を考えることで、自身の仕事を見直し、生きがいのある仕事をして成果を手にする絶好の機会である。社外取締役として、引き続き、この考えを社内に徹底させて行きたい。