

1. リテール・事業法人カンパニー

P5 5カ年計画の骨子

5カ年経営計画の基本方針は、「世の中の変化を踏まえた営業チャネルの最適化、新規事業領域の拡大を通じた安定収益構造への転換」としている。そのための重点戦略として、最適なチャネル・ネットワークの構築、対面コンサルティングと非対面サービスの強化、新規事業領域の拡大、新たなビジネスカルチャーの確立に取り組んでいく。収益計画については、18年度の業務純益実績 95 億円を、1,300 億円の経費削減と 200 億円の粗利益増加を通じ、23 年度に 1,600 億円にする計画としている。

P6 収益計画全体感

1,300 億円の経費削減は人件費 550 億円、システム費 430 億円、オフィス費 100 億円、関連会社などで 160 億円を見込んでいる。粗利益 200 億円は、金利収支などで 540 億円減少するが、個人の資産運用関連で 270 億円、法人ソリューション 230 億円、新規ビジネス 300 億円の増加を見込む。人員削減、拠点再編についても確りと取り組んでいく。

P7 最適なチャネル・ネットワークの構築

ライフスタイルの多様化・デジタル化の進展、人生 100 年時代を見据えた資産形成・事業承継などに対する相談ニーズの高まりといったお客さまのニーズ変化に対応するべく、有人店舗に依存した拠点ネットワークを見直し、24 年度までに約 130 拠点、その 8 割を 21 年度までに削減する。その前提として、預金・決済等の定型的な取引を非対面で完結できる態勢を整える。これにより支店はコンサルティングの場へシフトする。後方事務は、新勘定系システムとタブレットを繋ぎ STP (Straight Through Processing) 化することで、オペレーションレス化・ペーパーレス化を進め、STP 化が困難な事務はセンターに集約する。

P8 個人運用・承継ビジネス

銀・信・証の共同店舗 195 店舗など、銀・信・証の連携が取れる〈みずほ〉の強みを活かしつつ、収益機会の多いマーケット、特にコア層の中でも上位のお客さまに営業体力を重点化し、〈みずほ〉ならではのサービスを提供していく。また、お客さまが何を人生設計のゴールとして求めているのかということを確認し、お客さまの運用資産残高拡大の実現を徹底していく。こうした取組みを通じ、粗利益を 270 億円、その中でも安定収益を 200 億円増やす。

P9 法人ソリューション①

法人ソリューションについても収益機会が多いマーケットに営業体力を重点化する。既メイン先、メイン志向先に営業体力を注力し、グループ一体でのソリューションを提供していく。メイン先を 5 千社増やし、粗利益を 230 億円増やす。尚、利鞘率については、3 年後を目処に低下が止まると想定している。

P10 法人ソリューション②

イノベーション企業への取組みとしては、「M's Salon」というスタートアップ企業支援プログラムに約 2,500 社が参加、大企業とのビジネスマッチングなどを行っている。従来、主にミドルステージまでの領域に取り組んでいたが、レイトステージへの支援を強化することでユニコーン企業の創出に注力していきたい。

また法人マーケットに対する非対面完結型ビジネスモデルの確立にも取り組んでいる。中堅・中小企業の取引先約 80 万社のうち、与信取引の無い約 70 万社に対して非対面によるアプローチを強化していく。

P11 新たな事業領域の拡大

生活の基盤となっているスマートフォンは、お客さまとのエンゲージメントを築く最善のチャネルとの認識であり、モバイル・アプリを通じて顧客体験を高めていく。オープン&コネクトの考え方に立ち、新たな金融プラットフォームやデジタル技術も活用した様々な商品・サービスを提供するとともに、これらを通じて蓄積したデータを活用し、将来的にはデータビジネスへの展開を図る。

P12 新たなビジネスカルチャーの確立

すべての従業員がお客さまのために働くというカルチャーを築く。そのために、お客さま満足を起点とした評価体系とし、安定的な収益基盤を確立する。みずほの構造課題の肝は RBC にあると感じており、こうした取組みによって〈みずほ〉の構造改革を支えていきたい。

Q: 中小企業取引における収益性向上策

A：対面コンサルティングを強化し、中小企業のお客さまのコンサルティングニーズに確りと対応する。加えて非対面チャネルの活用により、従来アプローチできていなかったような中小企業のお客さまについても、例えば中小企業向けオンラインレンディングの利便性（決算書不要・審査申込から入金まで最短 2 営業日など）を訴求することで取引を増やしていく。

Q カルチャーの改革をどのように実現するのか

A：お客さま満足を起点としたビジネスカルチャーを確立する。そのために、評価制度の中にお客さま満足の観点を組み入れる。19 年度上期中に、全ての営業現場と直接コミュニケーションを行い、浸透を図っていく。

Q ウェルスマネジメント分野における〈みずほ〉の強みと弱み

A：強みは銀・信・証一体でのお客さまニーズへの対応が、長年の経験と取組み実績によって定着していること。弱みを取ると、シンガポールに富裕層のお客さまのニーズに応えられる証券の現地法人を有しているが、もう少し強化する余地があると考えている。

Q クレジットカード分野への取組方針

A：クレジットカード事業は、キャッシュレス化への対応の観点からも非常に重要であり、将来のデータビジネスの礎になる可能性も有る。傘下のオリエントコーポレーション・UC カードと連携し、将来の様々な可能性を検討している。

2. 大企業・金融・公共法人カンパニー

P14 18年度実績レビュー

18年度は、年度計画を達成。業務粗利益・業務純益・当期利益共に前年度を大きく上回る結果となった。マイナス金利が続く中、金利収支が反転。安定収益比率 65%とバランスが取れた収益構造になりつつある。これはグループ連携力を強化し、1つの案件で複数取引を獲得するバリューチェーンビジネス進化の結果といえる。リーゲテーブルについては DCM・不動産・劣後債のシェアで 1 位。ECM、M&A に課題は残るが、M&A は特定の超大型案件を除けば 3 位の水準。2 月にペレラ・ワインバーグ・パートナーズと欧米の大型案件を中心に提携するなど、引き続き力を入れていく。政策株の削減は、前中計目標を応諾ベースにて、実質的に達成した。

P15 5か年経営計画骨子

CIC の構造課題は、国内を中心とする既存の事業構造に天井感があること、クレジットサイクルに 관련된ポートフォリオ、内部リスク資本に占める政策株の割合が高いこと、新しいビジネスモデルを支えるリスク管理の強化とその担い手の育成などがある。新経営計画では、政策株売却により内部リスク資本を開放するとともに、CIC の強みである産業知見・セクターナレッジ、グループ連携力、顧客基盤を活かし、投資・リース領域を強化する。政策株に替わる新たな戦略的なパートナーとしてビジネスを展開するとともに、事業ポートフォリオを再構築していきたい。収益計画は、19 年度にシステム償却等の負担から一旦しゃがむが、以降伸ばし、当期利益 ROE11%台を確保していく。また、政策株も 3 年間で 3 千億円、その後も削減を継続する。

P16 収益計画ロードマップ/経営資源の再配分

収益計画については、政策株売却により株式配当の減少を見込むが、SI 領域とリース領域を伸ばし、既存領域も確り進める事により、350 億円の増益計画としている。

経営資源の再配分は、政策株売却によるリスク資本余力を成長領域にシフトする。

人員は既存領域で 270 名削減する一方、新規領域に 70 名を配置。ネットで 200 名削減する計画。

P17 エクイティ・メザニン投資戦略

政策株売却による資本余力を活用し、取引先の ROE 向上・事業リスクシェアへのニーズに応えていく。エクイティ・メザニンを出す事で、情報をかなり早い段階から入手できるため、クレジット判断・リスク管理を確り行う事ができる。投資計画は、足元のパイプラインが 7,500 億円程度まで積み上がっていること等を勘案、達成可能な水準。具体例としては、直近の買収案件で LBO ファイナンスのシニアに加え、メザニン部分にも投資させて頂いた。また、アジアの成長領域取込みの為に、みずほ主導で 2013 年に設立した PE ファンドについても、十分なリターン・実績が出ており、18 年度から二号ファンドの運用を開始している。

P18 リース戦略

新たな事業領域として、みずほリース、みずほ、丸紅の 3 社でリース・ファイナンス事業について 2 月に提携を発表した。リース事業においては、サブスクリプションモデルや海外におけるアセットファイナンス事業を強化し、23 年度の当期純利益 300 億円を目指す。

P19 ビジネスモデル変革への取り組み

みずほのプラットフォームを通じ、エクイティを武器に、情報の集約性も活かしながら、国内外の様々なステークホルダー・パートナーのシーズをコネクして、ビジネスをオリジネーションしていく。足元の収益も当然必要ではあるが、日本経済成長に向けた社会課題に対して、例えば Mobility 革命やインバウンド等の分野で解決策を提供し、貢献していきたい。

足元の事業の状況については、パイプラインは積みあがっており、昨年同月を上回るレベル。DCM は 1 位だが、それ以外の項目についてもキャッチアップしていきたい。貸出残高は 4 月以降も増加、スプレッドは下落基調だが各種施策で打ち返し、全体では横這いを維持している。

Q 政策保有株式の削減に向けた取り組み状況

A：政策保有株式の削減は、確かに岩盤にきている一方、昨年以降、顧客からの持合い解消の申し出があるケースも出てきている。みずほとしては、引き続きお客さまに対し、丁寧に説明し、理解をいただけるように努めていく。

Q 収益計画ロードマップにおいて、既存領域の収益が横這いとなっている理由

A：18 年度に大口案件が複数含まれていることと 19 年度から加わるシステムの償却負担が大きい。一方、潜在的な大口パイプラインを計画には含めておらず、ここは伸びしろになると見ている。

Q 当期利益 ROE が、業務純益が伸びる一方で低下する理由

A：業務純益については 18 年度に含まれる複数の大口案件の剥落による減少を打ち返すことによる増加を見込んでいるが、与信関係費用の増加や政策保有株の売却益の減少を織り込んでいる。分母の内部リスク資本自体は政策株売却により減少する見込みだが、全体としては当期利益 ROE が低下する計画となっている。

Q リース事業拡大に向けた取り組み方針

A：リース事業については、みずほリースの既存ビジネスの拡大に加え、①みずほとの連携、②丸紅との連携を通じたシナジー効果も含め、当期利益計画（23 年度 300 億円）達成の蓋然性は高いと考えている。

3. グローバルコーポレートカンパニー

P21 18年度実績レビュー

18年度は前年度比+87%と大幅な増益を達成。好調な貸出、手数料のほか、トランザクションバンキングが伸びたことが要因。貸出残高を伸ばした一方、粘着性のある顧客預金で貸出の70%以上を引き続きカバー。外貨流動性が大きなリスクであるとの認識の下で、ストレステスト等を通じた木目細かいBSコントロールを実施している。トランザクションバンキングについては、前年度比+30%と非常に大きく伸びた。米ドル金利上昇に加え、資本取引・キャピタルフローを取込めたことが要因。加えて経費についても、前年度比ほぼフラットに抑え込む事が出来た。海外人員を適正にレビューしたことに加え、地域毎の内部管理・事務を集約、合理化を進めたことが背景。

P22 5か年経営計画の骨子

環境認識を踏まえたGCCの課題は、新バーゼル規制の下での事業構造見直し、外貨流動性の安定的な維持・コントロール、そして収益構造を筋肉質なものに変えていくこと。加えて、海外のシステムインフラを刷新しようとしており、このコストの増加を打ち返していくことも大きな課題といえる。これらを踏まえた基本方針として、トレードフローとキャピタルフローをグローバルベースにバリューチェーンで捕捉し、トランザクションバンキングを始めとする安定収益を強化しつつ、アップサイド収益を追求していく。なお、前中計のKPIについては、海外非金利収支は目標未達となったが、米国DCMリーゲータブル、外貨預金は大きく超過達成。業務純益のCAGRは、21年度までは+5.6%、21年度から23年度は+7.0%を計画している。

P23 5か年経営計画の重点戦略

具体的な重点戦略は3つ。まず、現行のリスクアペタイトの下で海外日系の更なる深掘り、非日系企業とのビジネス領域拡大に最大限取組む。加えて、新たな領域の拡大、具体的にはアジアのトランザクションバンキングの高度化、北米における資本市場の深みを更に取込んでいく。そしてコストコントロール。ストックベースでのコスト削減を進め、不採算の事業・アセットの削減から捻出された資本余力を新しい領域へ再配分していく。BSについては、ストレステストによる外貨流動性のモニタリングを通じ、規律あるコントロールを継続していく。

P24 重点戦略：アジアの成長取込み

アジアにおけるトランザクションバンキングを推進してきた結果、ここに示した各種アワードを受賞している。我々の商品開発力やテクノロジーの活用のほか、GDP成長率が非常に高いことで注目されているメコン地域におけるみずほのプレゼンスを含めて評価頂いた。みずほの持つグローバルなネットワークと強固な顧客基盤に、トランザクションバンキングのプラットフォームを加え、更なるケイパビリティを5つの軸で強化していく。今後必要なシステム投資も確りで行っていく。これにより、アジアトランザクション収益を23年度まではCAGR+7.8%、28年度までに同+9.6%と伸ばしていく。

P25 重点戦略：米資本市場の「深み」取込み

2006年にFHCステータスを取得した後、銀証連携モデルを確立・推進してきた。2015年にはIGのDCMプレゼンスで伸長、みずほはIGDCMリーゲータブルの上位200社のうち、約78%と取引が出来ており、このベースで見るとリーゲータブルは4位。今後は、引き続き安定領域として取引を継続していく。また右の円グラフのとおり、IGに比べ、Non-IGのフィープールは3倍の規模となっており、ここを新たな領域として取組んでいく。

なお Non-IG 領域については、初期段階でのクレジット分析、その後のモニタリング・予兆管理、そして必要なら Exit を的確に判断し、スピーディな disposition を行っていく、といった動きが非常に重要であり、継続的に社内内外の人材を確保し、プロセス管理を行っていく。米資本市場の収益計画としては、23 年度に向け CAGR+8.4% としている。

P26 重点戦略：コスト構造改革/選択と集中

コスト構造改革は既に鋭意進めているが、今後は特に業績に連動する報酬制度を拡げ、コストを極力変動費化し、トップラインのボラティリティへの耐性を強くしていきたい。変動費化が困難な固定費、例えば海外基盤のシステム償却負担などへの対応として、業務の集約をクロスボーダー、グローバルに実施していく。選択と集中については、顧客軸・プロダクト軸・地域軸に、採算性と外貨の預貸ギャップのコントロールという意味での持続性の 2 つの軸を加えて、事業ポートフォリオを再構築し、そこから生じてくる経営資源を新たな成長領域へ振り向けていく。

Q Non-IG 領域におけるみずほのポジショニング、ならびにインオーガニック戦略による成長の可能性

A：Non-IG におけるポジショニングにはいくつかの指標があるため、一概には申し上げられないのだが、あくまでイメージとして申し上げますと、米国における LCM は、20-30 位くらい。DCM については 15 位前後くらいとの認識。23 年度までの収益計画については、オーガニックによる伸びを想定している。現状のシェアを踏まえれば、十分に伸びる余地はある。

Q 米ドル金利が上下動した場合の収益計画への影響

A：収益計画は、昨年 12 月末時点の金利水準が前提。仮に金利水準が上昇すれば、GCC の収益も上昇する。一方、金利が下がった場合には、預金利鞘の悪化が収益の下方要因となりうる。対応策としては、預金顧客層を増やすというアプローチもあるし、違うビジネス領域の収益を増やすという取組みが考えられる。いずれにせよ外部環境の変化を踏まえつつ、様々な収益機会の極大化に努めていく。

Q グローバルなクレジットサイクルに対する見方（リスク要因や懸念がある分野など）

A：一番懸念しているのは米中貿易摩擦の影響。お客さまのサプライチェーン・商流がどう変化していくのか。すぐに商流の変更に対応出来ない場合のようなケースには注視していく必要がある。また、中東地域における地政学リスクの顕在化や Brexit が No Deal となった場合の実体経済への影響を懸念している。

Q 顧客預金の粘着性に対するストレステストの状況

A：預金を含めた調達手段ごとに、過去のヒストリカルデータを用いて、3 ヶ月間における最大の流出額をシミュレーションしている。ストレス下における様々な流動性対策も踏まえて、一定レベルの流動性を確保できるような態勢としている。外貨の貸出計画においては、このストレステストで許容される範囲内に貸出の伸びを抑制する運営としていく。

4. グローバルマーケットカンパニー

P28 5 年経営計画の骨子

S&Tについては、なかなか収益があがらない環境が続いており、ある程度経費コントロールをしていかないとボトムラインを作れない。これまで先行投資を含め、色々と手を打ってきており、確りとした顧客基盤を強みとして19年度以降収益化していく。前中計のKPIであるS&T関連収益については、18年度実績は計画未達となった。ただ、過去実績と比較すると、トランザクションバンキングに絡む外国為替フローの取込み等により着実に増加している。バンキングについては、18年度にネガティブキャリー銘柄の健全化という形で外債ポートフォリオの再構築を実施した。ただし未だポートフォリオの含み損益の状況については十分ではないと思っており、最初の3年間はこちらをしっかりと充実させていこうと思っている。ある程度の含み益が確保出来た段階で収益をもう一段のばしていく、というように考えている。気持ちとしては、安定的な収益を上げていながら、マーケットの環境がよくなったタイミングでは、更に大きなアップサイド収益をあげることも視野に入れている。

P30 5 年経営計画における取組み（セールス&トレーディング業務）

S&Tにおいては、お客さまからの高い評価を完全に収益に結実できていないとの課題認識を持っている。今後はみずほの強みである円プロダクツ、ならびにグローバルに展開する金融機関としてドルプロダクツ、またアジアを中心にエマーシング通貨の為替を強化していく。

一方、アジア株、欧州株、欧州金利のデリバティブについては、リソースの制約からメリハリを効かせてやっていく。なおエクイティについては、デリバティブやエクイティファイナンス等にもビジネスを拡げ、収益力を上げていきたい。

また規制対応の観点も踏まえ、デリバティブについては銀・証の一体化運営を進めてきたが、今後はプロダクツ毎のグローバル運営を強化していく。これにより、取引フローの集中による収益性の向上と、フロント・ミドル・バックの各機能の効率化によるコスト削減の2つの効果が期待できる。このために、必要なシステム投資も行っていく。

P31 5 年経営計画における取組み（バンキング業務）

バンキングの基本的な考え方は、分散を効かせながら機動的なアロケーションをしていくということだが、予兆管理のレベルを上げて、その時その時のアロケーションをしっかりやっていく。加えて、AIに全て従うわけではないが、デジタルイゼーションを通じたジャッジメンタルな部分の高度化も進めていきたい。経費コントロールの観点も踏まえ、しっかりポイントを絞ってやっていく。

P32 5 年経営計画における取組み（未来化プロジェクト）

未来化プロジェクトについては、少しずつ動き始めている。ここではクラウド開発工場についての考え方を示しているが、まさにアジャイルの考え方で成果が徐々に出てきている。1階部分は昔から使っている市場システムで、何十というシステムを今も使用しており、アジャイル的な開発体制により、それらをシンプルにしていく必要がある。新勘定系システムへの移行完了により、みずほ銀行において二つの市場システムを一元化する取組みは終了。みずほ信託銀行においても、7月の移行完了後、銀行と同じ市場システムへの一元化を進めていく。また、海外においても出来るものから一元化をしていきたい。2階、3階のところについてはAIやビッグデータの活用を検討している。S&Tでは既に始めているが、バンキングでも様々なデータを予兆管理やアロケーションに活用する仕組みを構築し、将来的な収益に繋げていきたい。

P33 グローバルマーケットカンパニーにおける先進的な取組み事例

市場クレジット管理関連業務を集約すべく、クレジットマネジメント室を新設した。2017年4月に設置したCVA室をXVAチームとして再編したことに加え、デリバティブにかかわる当初証拠金の管理等も含めたいわゆる市場取引のクレジット管理関連業務を集約する。RPAについては、東京のみならず海外においても業務効率化をはかっている。音声入力システムの共同開発では、試行錯誤を繰り返し、昨年度末に実用化に至った。バンキング業務における取引の約7割程度を音声で取り込めるようになっている。

こうした取組みを続け、地方金融機関を中心とした他の金融機関にもアドバイザービジネスを行うことも展望している。みずほ情報総研が既に色々な地方金融機関にセールスをかけているという状況。

Q 足許の米ドルの金利低下局面における債券ポートフォリオ運用の考え方

A：外債ポートフォリオの再構築は概ね完了しており、金利低下メリットも相応に取れている。また5カ年計画のうち、手前1.5～2年は、債券ポートフォリオでキャリアはほとんど取れない前提としている。基本的には大きなトレンドは当面出てこないという前提で、債券およびエクイティ等の投資をしていくのがメインシナリオ。ただし、足許FRBが利下げに動く可能性が出てきており、仮に大きく利下げに動けば、イールドカーブが立ってくるので、キャリアをしっかりと取れるようなポートフォリオに変えていく。いずれの場合でも全体のバランスを意識し、キャリアかキャピタルゲインかの一方向に決め打ちするような運営は行わない。

Q 他行との競争環境を踏まえたS&T戦略

A：いま考えているのは、我々の強みを活かして収益を増やしていくことであり、強みが活かせる分野に注力する。海外日系取引や米ドルプロダクト等、まだまだ海外を中心に伸ばせると思っている。上位行からシェアを奪うのは難しいが、下位層からのシェアを少しでも集めれば、それなりに収益もシェアも伸びてくる。

Q CLO 運営とリスクの所在

A：CLOについては、構成銘柄や運用方針を丁寧に確認しながら、偏らない形で少しずつ増やしていきたい。AAA格だけみれば、リーマンショック時においても元本毀損は起きなかった。そう簡単には元本毀損は起こらないと考えてはいるが、予兆管理はしっかりやっていく。

Q 実現益と評価損益のバランスのコントロール

A：5カ年計画の中では「バランスをとる」という表現を使っているが、計画上はMTM損益よりも実現益を小さくして、含み損益の改善を毎年図っていく、としている。MTM損益悪化時のダウンサイドリスクを抑えるような運営については、リスク管理グループとも相談した上でスタートしており、MTM損益が大きく痛まないような運営を心がけると同時に、そのMTMの範囲内で実現益を上げていくというコンセンサスを社内で作っている。

5. アセットマネジメントカンパニー

P35 5 年経営計画の骨子 ①

前中計期間においては、グループ内の 3 社・1 部門に分散した運用機能を統合し、アセットマネジメント One (AM-One) を立ち上げたことが大きな成果。2016 年 10 月の発足から約 2 年半が経過したところだが、公募私募投信の残高積上げ、お客さまからの高い評価、経費率低減など、着実に成果を上げている。今後の課題は、変遷していくお客さまニーズに応え得る多様な商品ラインナップ・運用力の向上、資産形成支援に取り組むこと、と考えている。前中計で KPI としていた公募株式投信純増額については、18 年度は 15 年度対比で減少したが、マーケット流出入額に占める AM-One の割合は増加した。

P36 5 年経営計画の骨子 ②

基本方針は、お客さまの中長期志向の資産形成サポートによる国内金融資産活性化への貢献と、アセマネビジネス本来の高い資本効率への構造転換。重点戦略としては、運用力・ソリューション提供力の強化とイノベーション等を通じた効率性・先進性追求を掲げている。

収益計画としては、23 年度までの 5 年間で業務粗利益 130 億円を積み上げる。このうち 100 億円を重点領域である公募投信で積み上げる。公募投信への注力を通じた個人金融資産活性化と、それを支える運用力が、計画達成のためのキードライバーである。

P37 計画達成のための鍵：公募投信への取組み①

我々の強みは、AM-One を核とする資産運用サービスの提供力。具体的には、販売会社サポート体制、グループ内外の顧客基盤、商品開発力であり、これらがお客さまからの評価に繋がっている。この強みを活かし、資産管理型ビジネスの促進を通じた個人金融資産活性化に取組み、AUM を増強していく。

以下、我々の強み・戦略を一つずつ解説していく。

まず販売会社サポート体制だが、業界最大規模 200 名による投信販社営業部隊に加え、独自の動画コンテンツや専用 Web サイトなど情報提供ソフト面といった、量と質を兼ね備えた体制を有している。お客さまの資産形成の目的を共有するゴールベースアプローチに向けて、運用会社の立場から、システムツールの提供・ゴールベース営業浸透のための研修プログラムの提供など、販売会社の戦略に寄り添ったサポートを徹底していく。

P38 計画達成のための鍵：公募投信への取組み②

強みの 2 点目は、グループ内外の強固な販社基盤。AM-One の公募投信を取扱う販社は約 250 社と国内最大規模。また、みずほグループ以外の販社割合が 6 割近くを占めることも、他社には無い強みといえる。一方、みずほ銀行からみた AM-One の取扱比率は相当程度あり、グループ連携もしっかり出来ている。

銀・信・証の顧客基盤を通じて把握したニーズに対し、AM-One が持つ運用力や情報を適切に還元することで、多様かつ変遷していくお客さまニーズに対して、みずほグループの総力を結集して応えていくことが可能になる。

強みの 3 点目は、商品開発力。昨年度、本邦初の円建て元本確保型投信として投入した「プライム One」シリーズは、残高 2,100 億円、取扱販社数は累計 65 社に広がり、投信業界でも大きな話題となった。また、グローバル株式の「未来の世界」シリーズは、良好なパフォーマンスが支持され、年度増加額は +4,000 億円。このような、「貯蓄から資産形成」を牽引する商品開発を今後も続けていく。

これら3つの強みと戦略により、マーケットのCAGRの2倍のペースでAUMを積上げていきたい。AUMシェアについても、18年度にシェアを0.6%引き上げており、5ヵ年計画期間中に業界2位のポジションまで引き上げることで、公募投信の粗利益+100億円を達成していく計画。

P39 ビジネス構造改革：運用力の強化

年金など、機関投資家相手の運用で培ったアセットアロケーション、資産形成を支える運用力も我々の強み。主要運用戦略のグローバルリスクファクターパリティ（GRiPs）戦略は、相場の下落・上昇局面のいずれにも強く、良好なリターンを創出しており、評価の高さが残高の増加に現れている。機関投資家のニーズにも応えるクオリティの高い運用戦略を、個人投資家のお客さまにもご利用いただけることが、我々の差別化の武器の一つ。

オルタナティブ運用については、18年11月に発足したAMOAIが、第一生命やBKと連携して、海外インフラデットファンドを立ち上げ運用している。伝統資産から非伝統資産へと投資家ニーズが多様化している中、これに応える投資機会を提供すると共に、グループでの金融仲介機能をより高めていく。

また、運用力強化とは少し毛色が異なるが、ESG・責任投資にも注力していく。AM-Oneのエンゲージメントについては高いお客さま評価を頂いている。今後もエンゲージメントを通じた投資先企業価値向上・ESGインテグレーションによる運用リターン向上に取り組んでいく。

P40 ビジネス構造改革：年金コンサルサービス強化

DB・企業型DCの領域では、年金総合コンサルティングアプローチに注力し、BK・TB一体で、AM-Oneも含め、お客さまのニーズにお応えしている。iDeCoについては、BKおよび提携金融機関の多様なチャネルによるアプローチにより、個人顧客基盤を活性化していく。

P41 財務構造の改革と経営基盤の強化

財務面では、コストリタンの更なる向上に取り組む。分母となる粗利益については、特に公募投信を中心にトップラインを極大化していく。分子となる経費については、物件費・人件費の変動費化を進め、より筋肉質なビジネス構造を構築していく。テクノロジーを活用した業務効率化や、非競争分野の外部委託化によるスリム化も進める。

経費率は、18年度60%弱まで下げてきたが、更に5年間で50%強程度にまで引き下げる計画。

人事戦略についてだが、アセマネビジネスの競争力の源泉は「人」。高い専門性と強い使命感を持ち持続的に成果を出していけるプロフェッショナルを輩出すべく施策を講じていく。

デジタルイノベーションでは、運用力など競争業務の強化と、非競争業務の効率化の両輪で進めていく。

6. 社外取締役セッション

5カ年経営計画について

- 昨年の新体制発足以降、坂井社長が名実ともに陣頭指揮をとり、徹底的に執行側で対話を重ねると共に、社外取締役とも十分なコミュニケーションを取りながら策定したのが今回の5カ年経営計画。今回、5年の計画を敢えて世に問うたのは、〈みずほ〉が旗印として掲げている「次世代金融への転換」に向けて、目指す金融機関をどうイメージするのか、その実現にどのような基本方針で臨み、何を変革しようとするのか、そしてどのような経営成果を目指すのか、現時点で可能な限り計画したいと考えたからである。
- まず経営計画を作る前提として、昨年度末に一括損失を計上した。これは過去のレガシーを徹底的に一掃することで新経営計画の出発点とし、令和元年に反転攻勢の発射台を整備したということ。この一括損失処理により、後年度負担を前倒しで一気に解消し、収益の振れ幅を抑え、安定的な収益基盤をより強固なものにできる。
- 次に今次経営計画は、言わば2段ロケットの構造となっている。前半3年間である第1フェーズは、基礎的収益力を盤石なものとすると同時に、将来に向けた種蒔きと育苗に経営資源を投入していく。そして、第2フェーズとして次の2年間でそれを開花させ、収益としてその一部を刈り取っていく。最も重要なことは、第1フェーズにおいて、盤石な基礎的収益力を確保すること。これなくしては第2フェーズに進むことは出来ない。
- また経営計画実行途中においても、引き続き経営課題の検討・検証に取組み、環境変化に柔軟に対応していくことが非常に重要。リーマンショック級の金融危機が起こった場合に備えたコンティンジェンシープランを把握しておくことも大事であり、詳細は割愛するが、そうした場合でもCET1比率8%はクリアできると私ども社外取締役は確信している。
- 今回の計画には織り込んでいないが、引き続き検討すべき3つの構造改革課題として、①デジタル化・効率化、拠点ネットワークの整理、②人事制度改革、③事業・財務構造の構築に関わる重要な話題、のプロジェクトチームを編成する。今後成果を得次第、実施していく。

5カ年経営計画推進に向けた取組み

- 経営計画推進に向けた取組みとして、以下の2点について言及したい。
- 1点目は推進体制、とりわけ基幹人事の構築である。P44には、2019年4月の執行ラインの役員を含む基幹人事の考え方の要約をお示ししている。戦略子会社トップに現役の役員等が就任することや、役員総数のスリム化と同時に抜擢人事を推進した。また、グループ内外より積極的な人材登用を行い、グループ全体で適材適所を実現したほか、育成人事にも取組んだ。更に、中核3社の非執行取締役をFG役員が兼職することでグループガバナンスを一層強化した。これらの基幹人事については、坂井社長と社外取締役から構成される人事検討会議にて、外部機関評価を含む多面的評価を活用しつつ、対象者の能力・資質を見極め、あるべき人事案について徹底した審議を行った。
- 2点目は、徹底したコミュニケーションを軸とした経営である。〈みずほ〉は、既に「カンパニー制」という顧客本位のビジネスプラットフォームを構築しており、徹底したコミュニケーションを軸とした経営を実現するためには、各カンパニーが最終的な収益責任を担うカンパニー制を仕掛けとして十分機能させることが重要。

社外取締役・監査委員会の役割

- これまで監査委員会は、重要な経営戦略や経営方針に関し、取締役会に可能な限り意見具申することに重点をおいてきたが、5カ年経営計画策定を機に、経営計画の実行を徹底してモニタリングすることに重点をシフトして運営していきたい。

- 注力対象としては、あくまで財務における実現損益にフォーカスし、重要な人的資源の投入計画のフォロー、経営計画実現の阻害要因となり得るリスク動向などに絞り込み、内部監査部門、リスク委員会、中核3社の監査等委員会と密接に連携し、監督の実効性を高めていく。
- その際、「ルール」や「手続き」といった形式にこだわるのではなく、「ビジネス」や「現場」を重視していくことは、当然の理であろう。先般、川村取締役からは、モニタリングは決して監査委員会の専売特許でなく、社外取締役全員がミッションとして責任をもってやっていく、との話があったのでここで紹介させていただく。

Q 5カ年計画達成に向けた最大の課題、チャレンジ

A：構造改革は踏み込んだ店舗・人員合理化・生産性向上等に最大の焦点をあてて計画しているが、これを手際良くやることが重要であり最大の課題。顧客の金融に対するニーズが変化中、お客さまニーズと経営資源の張り方とのミスマッチが生じている。この点を正面から受け止めて、カンパニー制の成果を実現していきたい。

Q 〈みずほ〉の現在の人材ポートフォリオで次世代金融への転換は可能か

A：取締役人事については社外取締役で構成する指名委員会において、執行ラインの役員人事については人事検討会議において、〈みずほ〉の有する人的資源の状況についてしっかりと見極めを行っており、ベストな布陣を構築していると考えている。また、役職員を問わず、外部から必要に応じて参加してもらおうという考え方も取り入れている。

Q 新卒採用など、将来に向けた人材獲得面に不安は無いか

A：優秀な人に来てもらえるかどうかは、その会社に本当に働き甲斐があるか、自己実現できるか、という点で評価される。一人ひとりが能力を十分に発揮し、充実感を得られるような働き甲斐のある職場を作っていくことが最も重要な経営の仕事。本当にそうした職場ができれば、優秀な人が参画することになる。

Q 18年度の減損処理について、社外取締役・監査委員の間でどのような議論がなされたのか

A：社外取締役を含め監査委員会で相当な議論が交わされた。同委員会では、本当に有用だと思ってやってきた新勘定系システムの減損を正当化できるのか、といった意見もあり、オフサイトの場でも十分に議論した。議論の結果、事業資産である以上、事業として回収できるかどうか問題であり、新勘定系システムのRBC相当分については、今の経済金融環境においては減損処理することが妥当である、と監査委員会としても確認した。

以上