

質疑応答 要旨

回答者

- ・ 小林 社外取締役、取締役会議長候補 を（小林）と表記
- ・ 猪股 執行役常務、グループCSO を（猪股）と表記

Q

みずほの構造改革における一番の難所は

A.（小林）

様々なハードルがあるが、人の問題が一番難しい。一人一人の従業員の能力をどう活用するか。新型コロナの影響で、社会の仕組み、顧客の行動様式が変化中、今までのビジネスモデルが顧客から必ずしも求められるものではないことを、認識できる状況になったのではないかと。会社側も、これまでハードルが高いと考えていたデジタル化等の施策が、この環境下ではもはや進めざるをえず、スピード感をもたないと対応できないというプレッシャーもあり、今後大きく進展すると感じている。

その際に、努力している従業員を確り評価できる人事制度になっているか。どのようにそういった人事制度を定着させるか。一人ひとりの従業員をより活性化し、これまで進められなかった部分についてお客さまにも理解していただきつつ、従業員の行動を変えていくこと。これが構造改革の一丁目一番地と考える。

Q

石炭火力発電所向け与信残高をゼロにするスケジュールを明記・開示にしたことはかなり踏み込んだ内容と評価。一方で、目標にコーポレートファイナンスが含まれていない。そういった資金が運転資金にも回る可能性もあると思うが、どう考えているか。

A.（猪股）

エネルギーセクターでコーポレートファイナンスというものは一般的な運転資金や、石炭火力発電以外の発電で使われていたり、研究開発費用など様々な目的で使用されていると認識している。こういった電力ユーティリティ企業やエネルギー企業は我々の生活に不可欠なエネルギーの安定供給を行うことで、重要な役割を果たしているわけだが、ファイナンスを制限し、我々が事業活動を制約することは、社会にとって良いことではないと考えている。

お客さまとのエンゲージメントを通じて事業転換を促し、その中でコーポレートファイナンスの在り方そのものも議論していく。石炭火力発電向けの新規建設へのプロジェクトファイナンスを実施し

ないということにしたのは、それが最も地球温暖化に直接影響がある部分であると考え、ここをまずは削減すべきという方針とした。コーポレートファイナンスについてエンゲージメントを通じて対応していくものとして考えている。

Q

海外進行中のプロジェクト、具体的にはベトナム・ブンアン 2 のプロジェクトについては既に決定をしていると思うが、環境方針を定めながら、これから進捗する案件で実際に融資をすることについては矛盾を感じる。この点についてどう考えているかご回答いただきたい。

A. (猪股)

個別案件への詳細なコメントは差し控える。一般論として、取引先・相手国・日本政府様々なステークホルダーとの関係を総合的に判断して対象プロジェクトの資金調達に影響を与えないように、運用開始日以前に支援意思表明した案件については慎重に検討のうえ、支援する可能性はある。但し、そのような案件は極めて限定的。

(小林)

個別の案件に対し社外取締役の立場でコメントするわけにはいかないが、全体的な考え方として、石炭火力の問題は一つの企業で対処できる問題ではなく、関係各位、日本政府の方針等働きかけていく必要があると考えている。特定の案件に対してではなく、日本国としてどのように石炭火力に対応していくのかという問題提起を私個人として色々なところ行っている。本件についても全体的な動きの中で、当社としてどのように、対応していくべきなのか取締役会でも議論していきたい。

Q

欧州におけるタクソミーやグリーンリカバリーの考え方を踏まえた、みずほの中長期的なサステナビリティの方針は

A. (猪股)

まさに気候変動への対応そのものが中長期的な取り組み。我々はこれを中長期的なエマージングリスクと定義しており、直ぐに対応していかなければならないものと考えている。

EU で先行しているようなタクソミーの議論については、グリーンやブラウンといった分類をして RWA を変更するような議論があることは認識している。ただ、実際には分類が難しい部分があり、引き続き議論が必要なところだと考える。欧州はかなり先行しているという認識で、彼らのやり方が今後スタンダードになっていく可能性も当然あるが、状況を見極めながら対応していくことが重

要だと考える。

一方、こうした取り組みは、みずほだけではなく、お客さまにも影響を与えていくことなので、電力・ユーティリティ企業や、エネルギー企業といった大事な取引先に対して深度ある対話をし、エンゲージメントをしていく。こうして、イノベーションや事業構造転換のサポートをさせて頂くということが中長期的には脱炭素社会の実現に繋がっていくと考えている。

Q

新型コロナ後のニューノーマルへの対応について。みずほが変化する上で課題となっているものは何か

A. (小林)

ニューノーマルな世界での新しいビジネスの機会は、世界各地で議論が行われている最中であり、具体的にどこに機会がある、という話は現時点では難しいが、既存の金融機関に対する法体制がよりオープンなものに変わっていくことが必要だと思う。

デジタルコインに関して言えば、市場での共通化が大きな課題になる。様々なデジタルコインがあってもいいと思うが、普及していくためには様々なコインが様々な場所で共通して使用出来るようになることが非常に重要。大手の商業施設では使用出来ても、小規模の店舗ではまだ使用出来ない、ということを実感した。

こういったものが、比較的安いコストで出来るようなプラットフォームの構築が業界として重要なのではないと思う。それと関連して、ネットバンキングのさらなる高度化と、リテール店舗で提供するサービスのあり方のバランスをもう少し考えていく必要がある。ご存じの通り、リテール店舗のコストは非常に大きく、これをネットバンキングの方にシフトしていく必要がある。ニューノーマルに対しての新規投資は非常に重要だが、これからの成長産業や技術が何なのかということについての感度が金融機関は必ずしも高くないので、専門家を招いたり、知見を深めていき、他社よりも早く行動していく必要があると考えている。

Q

コメントにあった「DX 時代における金融機関の役割」について、具体的にどういったものと考えているのか。みずほは、それに対して十分な体力と対応力を持ち、掲げた施策は十分に達成可能なものとなっているのか。具体的な事例も挙げてご回答頂きたい

A. (小林)

「DX 時代における金融機関の役割」について、私自身も答えを持っているわけではない。自分も金融に関わってきた人間として、規制業種としての金融機関が今後どう新しいモデルを作っていく

のかについてまだ答えは出ていないし、世界中の金融機関も成功モデルを模索している中で、みずほがそれに対する回答を持っているわけではない。

ただ、これまでは、既存金融機関はデジタルの世界に飲み込まれてしまうのではないかという危機感があったわけだが、今回の新型コロナの問題の中で、しっかりした資本を持ち、与信管理のできる金融機関でなければできないことが、かなり明確になったと思っている。他方、デジタル化が進むことによって、決済など、テクノロジーで解決できる部分についてはもっと多様な参加者が出てきて今後さらなる競争が進んでいくと思う。

今回のことを踏まえると、規制業種として資本の充実、顧客からの信用を高めつつ、要らないものをそぎ落としてどう新しいモデルを作っていけるのかについては今後模索していくべき課題だと考えている。

金融機関としての信頼を核にどう新しいモデルを作っていくかが、今回の困難の中からヒントとして得てきたことだと感じている。

満足いただける回答とは思わないが、投資家の意見も含めて、金融機関として、みずほとしての強みを生かせる新しいモデルについて、我々としても議論を進化させていきたい。

Q

TCFDを踏まえた移行・物理的リスクについて。分析の対象を広げていった場合の与信コストの感応度

A. (猪股)

現状、すべてのセクターが計算に盛り込まれているわけではない。電力ユーティリティ、石油・ガス、石炭セクターも、国内を対象に算出している。これらは直接的・積極的・プロアクティブに我々が関与する余地がある、いわばコントロールができるという観点でシナリオ分析の対象とした。今後さらにリスク分析・シナリオ分析を高度化していく。影響度・感応度の測定は今後の課題。

Q

みずほのサイバーセキュリティに対する考えは。

A. (猪股)

サイバーセキュリティに関しては重大な経営リスクと認識。グループ内の全エンティティについてサイバーセキュリティへの対応状況をチェックして報告している。サイバーセキュリティについては感度を挙げてリスクの対象として認識し、対応している。

(小林)

サイバーセキュリティのリスクについては、取締役会としても社外としても非常に大きな問題として認識している。サイバーリスク対策の状況等について個別に取締役会で質問をしている。従業員レベルではサイバーセキュリティ対応のトレーニング、必要なシステム対応はしているが、相手もどんどん高度化していく。取締役会として、常にトップリスクと認識して新しい知見と資金を投入して対応していく姿勢が重要。ここまでやれば完璧という答えがないので、常に追求し続けるというのが取締役会の立場。

Q

今回、なぜみずほだけが、気候変動に関して定款の一部変更にかかる提案を受けたのか

A. (猪股)

外部評価という観点では、みずほのこれまでのサステナビリティの取り組みが他メガ対比劣後しているとは考えていない。NGO 団体が石炭火力発電についてのデータをまとめている Urgewald レポート(みずほが石炭投融資ランキングで世界最大と記載)も背景にある。当該レポートはかなり限定的な公開データを元に算出されており、石炭火力発電と関係のない通常の運転資金も含む等、正確性に欠けるものと考えている。加えて、本株主提案については、我々の気候変動に関する取り組みの発表をする前に、行われている事も申し上げたい。

Q

新型コロナが自己資本への下押し圧力となる中、みずほは3メガの中でも特に自己資本の充実度が低い。この点を踏まえ、資本政策については、社外取締役としてどのような議論を執行役と行っているのか

A. (小林)

リスク委員会および取締役会で多角的な議論をしている。

他メガ対比資本水準は劣後するものの、コロナに対応しても十分な自己資本の水準を維持出来ると判断した。これは現行規制のみならず、新規制完全適用ベースで見ても問題ない事を確認している。

その上で株主還元について議論した。取締役会でもかなり深い議論をしており、執行側が提案してきたものをそのまま承認している訳はない。取締役会の議論の前にも、リスク委員会で、専門的な知見も含めて、かなり精緻な議論をした。

ただ、コロナの状況はおそらくまだ入り口で、これからどれだけの影響が出てくるのかということについて予断を許さない中で、特に取引先の格下げで与信関係費用がどれだけ増えるのかということとを注視していかなければいけない。こうしたことも含めて、当社としてやれるだけのことはやる、

ということ。

これは必ずしも与信関係費用を計上してリスクに備えていく、というだけではなく、取引先に対して十分な提案をして、与信の問題を解決するということも含めて総合的にビジネスとしてサポートしていくということで、こうしたことがまさに金融機関としてのあるべき姿なのではないかと思う。

自己資本の水準を見ながら、我々としてはやるべきことをやっていくというのが今の状況下ですべきことだと考える。自己資本の水準はリーマン危機時と比較するとかなり改善してきたところで、こういう状況になったことは誠に遺憾ではあるものの、我々の持っている自己資本の中で、とにかくやるべきことをやる、という姿勢で執行側には向かっていった欲しいという風に考えている。

Q

DX を実現するためには投資も必要だが、今の邦銀の経費構造では大きな投資負担には耐えられないと思う。どうすれば両者のバランスをとることができるか、大きな方向性について考えを伺いたい。

A. (小林)

確かに DX のためには大きな投資が必要かもしれないが、我々はシステムについて既に大きな投資を実行しており、それをベースにすると、他社が同様の投資をする場合に比べ比較的安く機動的にシステム構築ができるようになっている。この点は、みずほとしてのアドバンテージになるのではないかと考えている。

それ以外の新しいものについては、必ずしも自社開発だけではなく、パートナーと一緒に開発したり、パートナーの開発するものに参画したり、あるいは投資をせずにパートナーシップの形で成果を共有するとうやり方もある。従って、全てのコストを我々で持つ前提で考える必要はないし、逆にそれが新しい金融グループの在り方につながっていくのではないかと考えている。

DX にかかる投資コストは、店舗展開や海外での銀行買収といったフィジカルな投資と比べて、ランニングコスト等も考慮すると必ずしも高くないと思う。みずほがこれからやっていかなければならないのは賢くやっていくことであって、必ずしもお金をかければいい対応ができるわけではない、というのは当社のみならずいろんな会社の実証してきていること。そういった賢い知見を社内はどういうふうに育成できるのか、外部からアドバイスや人を取り込むことも含めてやっていくのが、我々ができる対応だと思っている。