

# MIZUHO IR Day 2020

2020年9月

みずほフィナンシャルグループ

MIZUHO

本資料には、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する記述が含まれております。こうした記述は、本資料の作成時点において入手可能な情報並びに事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに影響を与える不確実な要因に係る本資料の作成時点における仮定(本資料記載の前提条件を含む。)を前提としており、かかる記述及び仮定は将来実現する保証はなく、実際の結果と大きく異なる可能性があります。

また、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する事項はその時点での当社の認識を反映しており、一定のリスクや不確実性等が含まれております。これらのリスクや不確実性の原因としては、与信関係費用の増加、株価下落、金利の変動、外国為替相場の変動、保有資産の市場流動性低下、退職給付債務等の変動、繰延税金資産の減少、ヘッジ目的等の金融取引に係る財務上の影響、自己資本比率の低下、格付の引き下げ、風説・風評の発生、法令違反、事務・システムリスク、日本及び海外における経済状況の悪化、規制環境の変化その他様々な要因が挙げられます。これらの要因により、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではありません。

当社の財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、決算短信、有価証券報告書、統合報告書(ディスクロージャー誌)等の本邦開示書類や当社が米国証券取引委員会に提出したForm 20-F年次報告書等の米国開示書類等、当社が公表いたしました各種資料のうち最新のものをご参照ください。

当社は、東京証券取引所の定める有価証券上場規程等により義務付けられている場合を除き、新たな情報や事象の発生その他理由の如何を問わず、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しを常に更新又は改定する訳ではなく、またその責任も有しません。

本資料は、米国又は日本国内外を問わず、いかなる証券についての取得申込みの勧誘又は販売の申込みではありません。

#### 本資料における計数、表記の定義

FG: みずほフィナンシャルグループ  
BK: みずほ銀行  
TB: みずほ信託銀行  
SC: みずほ証券  
AM-One: アセットマネジメントOne  
IR: みずほ情報総研  
RI: みずほ総合研究所

RBC: リテール・事業法人カンパニー  
CIC: 大企業・金融・公共法人カンパニー  
GCC: グローバルコーポレートカンパニー  
GMC: グローバルマーケティングカンパニー  
AMC: アセットマネジメントカンパニー  
GPU: グローバルプロダクツユニット  
RCU: リサーチ&コンサルティングユニット

2行合算: BK、TBの単体計数の合算値  
グループ合算: BK、TB、SC、AM-One及び主要子会社等の計数を集計した管理計数  
カンパニー管理ベース: 各カンパニーが集計した管理計数  
連結業務純益: 連結相利益－経費(除く臨時処理分)+持分法による投資損益等連結調整  
親会社株主純利益: 親会社株主に帰属する当期純利益

#### 為替レート

##### ▶ 財務会計 (期末TTM)

	19/6末	20/3末	20/6末
USD/JPY	107.75	108.83	107.74
EUR/JPY	122.46	119.65	121.05

##### ▶ 管理会計 (計画レート)

	20年度
USD/JPY	108.00
EUR/JPY	118.80

## 目次

1.	リテール・事業法人カンパニー	P. 4
2.	大企業・金融・公共法人カンパニー	P. 13
3.	グローバルコーポレートカンパニー	P. 20
4.	グローバルマーケットカンパニー	P. 26
5.	アセットマネジメントカンパニー	P. 32
6.	社外取締役セッション	P. 38

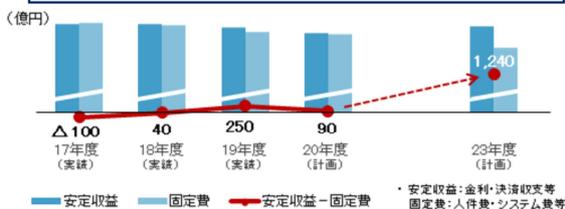
リテール・事業法人カンパニー

## 足元の環境認識と重点戦略

### 足元の環境認識

**19年度決算** 低金利且つ市況悪化に伴い業務粗利益は減少した一方、構造改革を通じた経費削減により黒字確保

資本効率性(法人分野)・採算性(運用・承継等)を改善させつつ、安定収益基盤の更なる拡大が必要



### 収益計画\*

(億円)	19年度		20年度		23年度
	実績	計画	1Q	進捗率	
業務粗利益	6,785	6,420	1,426	22%	7,300
経費	△6,731	△6,480	△1,613	25%	△5,900
業務純益	123	△30	△175	—	1,600
ROE	0.7%	—	—	—	9.2%

\*1: 19年度、20年度は20年度管理会計ルールにて算出。23年度は19年公表ベース

### 重点戦略

**基本的考え方** 「お客さまの意識・行動の変化」を捉え、厳しい経営環境(コロナ禍)をチャンスに変える取組み

お客さまとの関係強化を通じたビジネスの拡大と、レガシーを払拭しデジタル社会に対応した変革の推進

取組みの方向感	
1	<p><b>コンサルティング強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>個人資産運用・承継ビジネス</li> <li>法人ビジネス</li> </ul>
2	<p><b>新たな事業領域の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アライアンス推進等を通じた、生活シーンに密着した非対面金融の強化</li> </ul>
3	<p><b>構造改革への取組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまの行動変化を踏まえた、リモートサービスの強化</li> <li>インターネットチャネルの拡充および、法・個人セグメント別の組織体制先鋭化</li> </ul>

5

MIZUHO

**大塚:** みずほフィナンシャルグループ、リテール・事業法人カンパニー長の**大塚**です。このたびは、2020年度IR Dayの動画をご視聴いただき、誠にありがとうございます。

それでは、リテール・事業法人カンパニーの事業戦略の取組み状況についてご説明させていただきます。

資料左上のとおり、19年度は低金利や市況悪化に伴う個人運用収益の減少等により、業務粗利益が減少した一方、人員削減等、構造改革への着実な取組みにより、計画を上回る経費削減を実現し、業務純益は黒字を確保いたしました。5カ年経営計画の初年度として、確かな一歩を踏み出すことができたことを認識しています。

また、中段のとおり、低金利環境下での金利収益減少により、安定収益で固定費がまかなえない17年度までの収益構造が、19年度は人件費・システム費を中心とした固定費削減等を通じ、安定収益が250億円上回る水準となりました。

引き続き、法人ビジネスにおける資本効率、個人運用・承継ビジネスにおける採算性を改善させつつ、当カンパニーの課題である安定収益基盤のさらなる拡大に向け、取り組んでまいります。

収益計画としては、今年度は新型コロナの影響もあり、一時的に減収減益を見込んでいますが、こうした収益下押し圧力に対しては、コロナ影響を見据えた新たな顧客ニーズへの対応を通じたビジネス基盤拡大、トップライン増強と、構造改革への取組みの深化・加速により最大限打ち返し、5カ年経営計画の最終年度である23年度の計画達成を目指していきます。

次に、今年度の重点戦略について申し上げます。

今年度は、「お客さまの意識・行動の変化」を捉え、新型コロナによる厳しい経営環境をチャンスに変えることを基本的な考え方として、お客さまとの関係強化を通じたビジネスの拡大と、レガシーを払拭し、デジタル社会に対応した変革の推進について取り組んでまいります。

具体的な重点戦略は、個人資産運用・承継ビジネスや法人ビジネスにおけるコンサルティング強化、新たな事業領域の拡大、構造改革への取組みの3点です。

各戦略の詳細については、次ページ以降で順にご説明いたします。

まずは、個人資産運用・承継ビジネスについて、共同カンパニー長である福家よりご説明させていただきます。

# コンサルティング強化(個人資産運用・承継ビジネス)

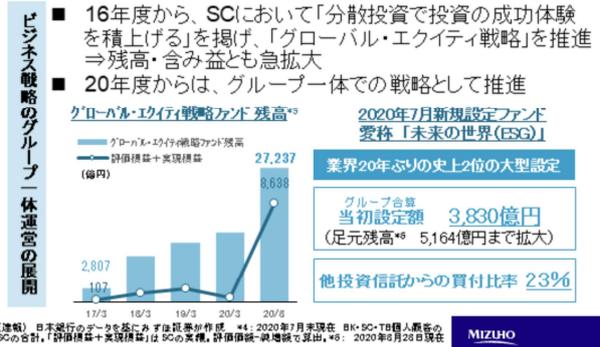
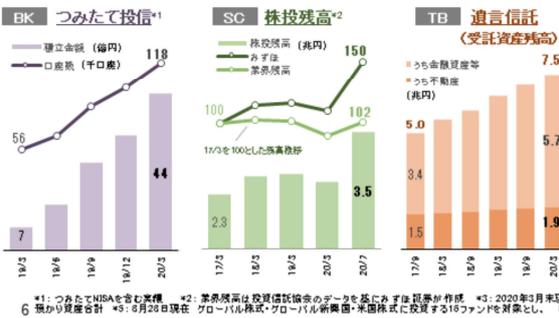
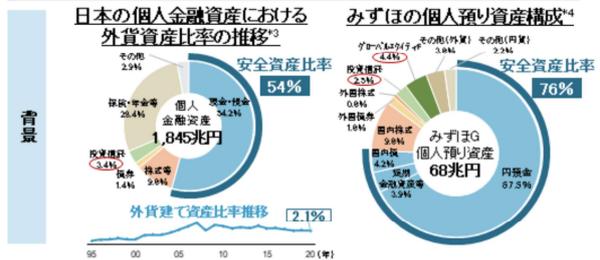
“総合資産コンサルティング力の充実を図り、大義(日本の家計資産の偏りを改める)をやり抜く”

## 【基本方針】 Goals-based Wealth Management

- 各社の役割・特性・強みを活かし、日本の家計の豊かさの増進に貢献する

BK	総合金融コンサルティング - 日本の未来を金融力で切り開く
SC	高度な資産運用コンサルティング - 日本の資産を世界で生かす
TB	資産承継・不動産コンサルティング - 日本の資産を未来につなぐ

## グローバル・エクイティ戦略



\*1: つみたてNISAを含む実績 \*2: 業界残高は投資信託協会のデータを基にみずほ証券が作成 \*3: 2020年3月末現在(速報) 日本銀行のデータを基にみずほ証券が作成 \*4: 2020年7月末現在 BK・SC・TB個人顧客の横断的資産合計 \*5: 8月20日現在 グローバル株式・グローバル新興債・米国株式に投資する18ファンドを対象とし、BK・SCの合計、「評価損益+実現損益」は5%の実績、評価損益-純増減で算出、\*6: 2020年8月28日現在

福家: 皆さん、こんにちは。リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長の福家です。私からは、個人の資産運用・承継ビジネスについてご説明いたします。

今年度より、銀行・証券・信託、グループ一体となったビジネス戦略の運営体制を一層強化しています。個人の資産運用分野におきましても、商品選定、販売戦略の策定、スピード感あふれる実行力等々、一体運営に磨きをかけています。

目指すは、日本の家計資産の偏りを改めることです。Goals-based Wealth Managementをベースとした、総合資産コンサルティング力の充実を図り、家計の豊かさの増進に貢献する。もちろん、銀行・証券・信託、それぞれの特性や強みに違いがあります。それぞれの役割にも違いがあります。いわゆる老後資金2,000万円報告書の公表をきっかけに、長期の資産形成のニーズは確実に高まっています。でも、まだまだです。大きな流れにはなっていません。

ちなみに、投資で成功する鍵は、長期、分散、継続です。しかしながら、誰もが知っているこの王道を実践する人は極めてまれです。1,900兆円の家計資産は、必ず動く。われわれ、みずほが銀・信・証一体となって、貯蓄から資産形成への大きな資金シフトを実現したい。

銀・信・証、それぞれの強みの例を左下のグラフに並べています。

銀行は、つみたて投信サービス、この1年で5倍増。証券は、市場型間接金融の最高の制度商品である、株式投信の魅力を生かす。みずほ証券の株式投信の残高は、停滞が続く業界の株投残高を横目に、この3年で1.2兆円の増加、増加率は50%を超えています。信託は、承継・不動産コンサルティング力で、日本の資産を未来につなぐ。

個人の預り資産は、みずほフィナンシャルグループ合計で68兆円、日本の個人金融資産の偏りとほぼ同じ形です。日本人の現金・預金志向がきれいに表れています。ゼロ金利で低成長の日本に住んで、日本で仕事をし、日本円で給料を得て、日本円で預金する。金融資産額の推移で、日本と欧米では何倍もの差がつくのは必然です。一定のリスクをとらないと、リターンは得られません。

世界経済の成長は一時的な停滞があったとしても、右肩上がりが続く蓋然性が極めて高いと考えます。そこで、みずほ証券では、2016年9月より世界経済、つまりグローバル・エクイティを対象とした、株式投信による分散投資の積み上げを行ってまいりました。

その結果、わずか4年でグローバル・エクイティファンドの残高は2.5兆円に急拡大。お客様の含み益も8,000億円に迫っています。もちろんオープン投信なので、いつでも解約できます。とはいえ、目先の動きに一喜一憂して解約が出るのは、われわれの考え方の軸であるTime, not timingの思いが、しっかりお客様に伝わっていないことが要因だと考えます。

われわれの提案力を、もっともっと磨く。そして、分散投資で投資の成功体験を積み上げる。この大義をやり抜くことが、貯蓄から投資へのトリガーになると確信しています。

この7月に設定した未来の世界、ESGは業界にとっても20年ぶりの大型設定となりました。本日現在、残高はさらに拡大し、5,300億円を超えています。われわれにとっても、想定を超える大型募集となりました。そして、この実績こそが、われわれが軸として進めている、グローバル・エクイティファンドによるお客様の含み益を積み上げる戦略が、営業社員にもお客様にも幅広く浸透・共感いただけた証左だと思います。

ただし、まだまだ3合目。グループ一体となって、より本格的に取り組む。いよいよここからが本番です。目指すは、みずほファンを増やすこと。

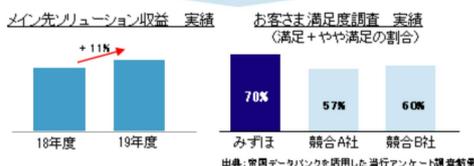
続きまして、法人ビジネスにつきまして、以降、あらためて大塚よりご説明させていただきます。

# コンサルティング強化(法人ビジネス①)

## 円滑な資金供給を通じたグループ一体でのソリューション提供

### 取引メイン先拡大への取組みと高度化

- 19年度は取引メインのお客さま基盤を着実に拡大し、グループ一体での事業承継・成長戦略支援を通じたソリューション提供を推進



コロナ禍におけるお客さまニーズの変化

資金調達ニーズ/資金供給価値の高まり  
資産価値変動リスクに対する対応の必要性

20年度  
メイン先拡大への  
取組みを高度化

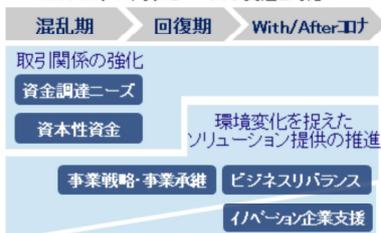
資金供給を通じた更なる取引関係の強化  
関係強化を礎に、環境変化を捉えた  
ソリューション提供の推進

適切な利鞘確保による収支構造改革  
資本効率性の改善  
安定収益基盤の増強

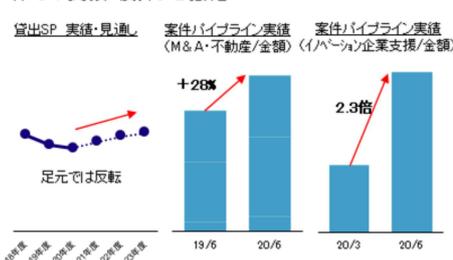
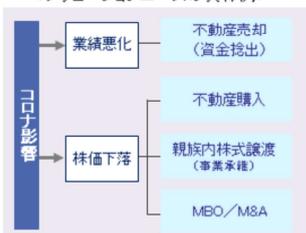
### ニーズ変化を踏まえた対応

- 変化するお客さまのニーズに対して、銀・信・証夫々の優位性を活かしたグループ一体での支援・後押しを強化

<W/Aコロナに向けたニーズの変遷と対応>



<ソリューションニーズの具体例>



7

MIZUHO

大塚: 法人ビジネスの取組みについてご説明いたします。

19年度は取引メインのお客さま基盤を着実に拡大し、グループ一体での事業承継・成長戦略支援を通じたソリューション提供を推進してまいりました。

この結果、メイン先のソリューション収益は18年度対比約1割の増加を果たし、深度ある実態把握、ニーズ把握を着実に進めたことも寄与し、お客さま満足度が向上し、帝国データによるお客さま満足度調査では、満足、やや満足の割合が競合他社を上回る結果となりました。

今年度はコロナ禍におけるお客さまニーズの変化、すなわち資金繰り支援等の資金調達ニーズが著しく高まり、また資産価値の変動リスクに対する対応の必要性が高まっていることを踏まえ、メイン先拡大への取組みを高度化して、推進していきます。

高度化の内容は、資金供給を通じて、お客さまとさらなる取引関係の強化を図ること。お客さまとの関係強化を礎に、環境変化を捉えたソリューション提供を強化していくこと。この2点であります。これにより、貸出収支構造や資本効率の改善を図り、安定収益基盤の強化を目指します。

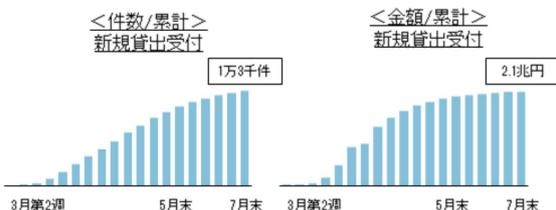
足元の取組みとして、コロナ禍の混乱期からアフターコロナに向け、事業戦略や事業ポートフォリオの見直し、事業承継の加速等、変遷するお客さまニーズを的確に捉え、銀・信・証、それぞれの優位性を生かし、グループ一体で支援・後押しを強化しています。

その成果として、昨年度まで低下傾向が継続していた貸出スプレッドが、足元では反転してきています。また、案件パイプラインについても、M&A・不動産案件が前年比28%増。イノベーション企業支援案件が前年比2.3倍に積み上がっており、ソリューションビジネスにおける非金利収益増強の兆しが表れてきています。

## 資金繰り支援状況と与信関係費用(法人ビジネス②)

### お客様の資金繰り支援

- 新型コロナ拡大に伴うお客様の資金調達ニーズにしっかりと対応
- 総額1兆円超のファンドを設立し、新規貸出は順調に進捗

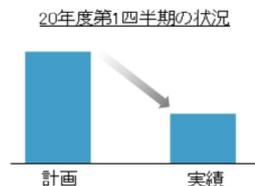


#### ファンド設立の状況

ファンド名	総額(億円)
新型コロナウイルス感染症拡大対応ファンド	3,000
みずほ新型コロナウイルス対応サポートファンド	7,000
みずほアフターコロナ成長戦略アシストファンド	2,000
みずほ新型コロナウイルス対応サポート私募債	300
みずほアフターコロナ事業承継アシストファンド	100
みずほライフサイエンス1号ファンド	100

### 足元の与信関係費用発生状況

- 20年度第1四半期は、新型コロナ影響が大きい業種を中心に格付低下が見られるが、足元の与信関係費用は想定内で着地



### 与信関係費用の発生抑制に向けた取組み

- 深度ある実態把握を通じお客様の状況をタイムリーに把握  
→金融支援に留まらない、財務・事業基盤強化の提案による抑制  
(3千社規模で営業店-本部が一体となった支援を強化)

#### 財務基盤強化

- ・ 資産売却・リース活用等の財務コンサル
- ・ 資本性資金活用による資本充実

#### 事業基盤強化

- ・ 経営改善計画の策定支援
- ・ 事業の選択と集中等にかかるコンサル

8

MIZUHO

続いて、資金繰り支援状況と与信関係費用についてご説明いたします。

新型コロナ拡大に伴い高まりを見せていた、お客様の資金調達ニーズに対しては、新規貸出受付件数1万3,000件、新規貸出受付金額2.1兆円と、しっかりと対応を進めてまいりました。また、総額1兆円を超えるファンドの設立により、お客様の資金繰りをサポートしています。

次に、与信関係費用については、20年度第1四半期は、新型コロナ影響が大きい業種を中心に格付低下が見られたものの、その発生ペースは想定より緩やかであり、与信関係費用の発生は想定内で着地しました。

他方、コロナ影響長期化の可能性が高まっていると認識しており、与信関係費用の発生抑制に向けた取組みは当然、今後も継続して実施していく必要があります。

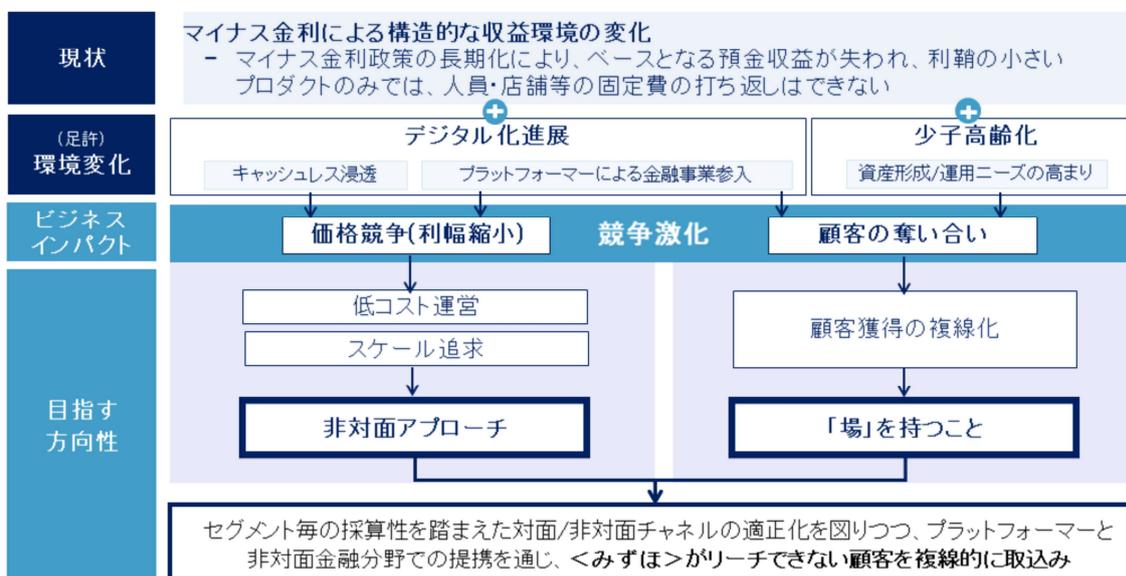
深度ある実態把握を通じて、お客様の状況をタイムリーに把握するという基本行動を徹底し、金融支援にとどまらない、財務・事業基盤強化による抑制に取り組んでおり、既に3,000社に及ぶお取引先について、営業店と本部が一体となった支援を強化しています。今後も与信関係費用発生抑制に、しっかりと取り組んでいきます。

## 新たな事業領域の拡大①

スマホが生活の中心となる中、社内外とのオープンな協働を通じた、広範な顧客基盤や安心感を礎とした新たな事業領域の拡大

### プラットフォームとのアライアンスの考え方

オープン&コネクト



9

MIZUHO

次に、新たな事業領域の拡大に関する取り組みについてご説明いたします。

みずほでは、5カ年経営計画において新たな時代の顧客ニーズに対応して、新たなパートナーシップを構築していく、次世代金融への転換の実現を目指しています。

その実現に向け、基本的行動軸の一つとしてオープン&コネクトを掲げ、外部との積極的な協働を加速していく方針です。

当カンパニーでは、スマホが生活の中心となっている社会の変化に対応するため、スマホをお客さまとの有効な接点と位置づけ、生活シーンにひもづくプラットフォームとのアライアンスを通じ、アライアンス先の知見・リソースを活用し、より利便性の高い商品やサービスの充実を図る考えです。

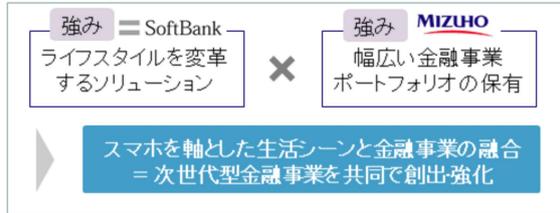
そこで、まずはプラットフォームとのアライアンスの考え方についてご説明いたします。

近時のマイナス金利環境下、リテール金融の収益構造が大きく変化する中、デジタル化と少子高齢化により、価格競争や顧客の奪い合い等、金融を取り巻く競争が著しく激化しています。より低コストでスケール追求すべく、非対面アプローチを強化し、顧客獲得を複線化する必要が高まっており、消費やコミュニケーション等、生活行動に密着した場を持つプラットフォームとのアライアンスが、戦略上のキーとなると考えています。

## 新たな事業領域の拡大②

### ソフトバンク社との戦略的提携

- 2020年6月、ソフトバンク株式会社と、新たなライフスタイルに対応した次世代型金融事業における戦略的提携を行うことについて合意



#### <提携の概要>

レンディング	PayPayの幅広いお客さまに対するJ.Scoreのレンディングサービスの提供を検討
スマホ証券	PayPayと連携した、投資未経験者も利用しやすい資産形成の場のOne Tap BUYによる提供を検討
決済代行	SBペイメントサービス社が展開するネット決済代行機能のくみずほへの提供を検討

### アライアンスの取組み状況



10

MIZUHO

プラットフォームとのアライアンスの一環として、今年6月、ソフトバンク社と、新たなライフスタイルに対応した、次世代型金融事業における戦略的提携を行うことについて合意いたしました。

これまでソフトバンクとみずほは、国内初のAIスコアレンディング会社であるJ.Scoreの共同設立や、スマホ証券の先駆けであるOne Tap BUYへの出資など、金融事業において様々な連携・協業を行ってきました。これまでの連携・協業を一段と強化するとともに、本提携によりレンディング分野、スマホ証券分野および決済代行分野等、互いの強みを生かせる分野において、協業領域をさらに拡大していきます。

例えば、消費と密着したPayPayとの連携強化により、スマホを軸とした生活支援と、金融事業を融合した次世代型金融事業を創出し、利便性の高い新たなオンラインサービスを通じて、お客さまのスマホを中心とした新たなライフスタイルの実現をサポートし、みずほのリーチが届かない次世代顧客の獲得を実現していきます。

次に、現状のアライアンスの取組み状況についてご説明します。

まず、キャッシュレス決済です。銀行系デジタル通貨のプラットフォームであるJ-Coinは、参画金融機関が約100行、加盟店数も44万カ所に及び、順調に裾野を広げています。

また、今年1月には、企業の経費精算等におけるコスト削減に寄与するJ-Coin Bizをリリースするなど、サービスの多様化も進めています。

次に、オンラインレンディングです。ソフトバンクと共同設立したJ.Scoreのレンディングサービスは、AIスコア取得数130万件と堅調に推移しています。

今後、より幅広いお客さまの生活シーンにおける利便性を高めるという観点から、PayPayと協力し、PayPayの幅広いお客さまに対し、より便利なレンディングサービスを提供することを予定しています。この連携を通じて、レンディング利用者層のさらなる拡大を図り、多様化する資金ニーズの対応を強化していきます。

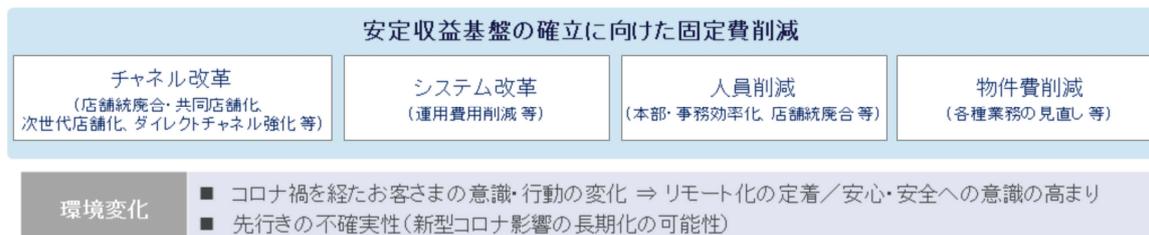
最後に、LINEとの提携です。昨年サービスを開始したLINE Creditのレンディングサービスは、スコア登録数が500万件を突破し、順調に推移しています。

巨大なユーザー基盤を抱えるLINEのプラットフォームを活用したマーケティングも、今後も継続し、顧客基盤の拡大を図っていきます。

また、LINE銀行については、これまでみずほの取引のないデジタルネイティブ世代へのリーチを拡大すべく、日常生活と親和性のある柔軟な商品サービス戦略と、優れたUI/UXを供えたLINEらしい銀行の設立に向け、鋭意準備を進めています。

## 構造改革への取組み①

### ■ 5カ年経営計画で掲げた主な構造改革施策



11

MIZUHO

次に、構造改革への取組みについてご説明いたします。

長引く低金利環境下における安定収益基盤確立に向け、固定費の削減に取り組んでおり、5カ年経営計画においては、チャンネル改革、システム改革、人員削減、物件費削減を掲げ、各施策を着実に進めています。

19年度は、これらの取組みをしっかりと進捗させた結果、計画を170億円上回る経費削減を実現いたしました。

他方、足元では新型コロナの影響を経て、リモート化の加速や安心・安全への意識の高まりといった、お客さまの意識・行動の変化が生じており、コロナ影響の長期化が見込まれています。

こうした環境変化に適切に対応するため、5カ年経営計画で掲げた施策にとどまることなく、構造改革への取組みを加速させていく必要があると考えており、既に業務のリモート化、あるいは業務運営の抜本的な見直し等の対応を進めています。

業務リモート化は、コロナ禍での経験を生かし、お客さまとのオンラインコミュニケーションを加速させ、場所を問わないコンサルティングや、取引のリモート化を進めるものであります。

具体的には、オンライン面談やリモート営業体制の構築を進めている他、電子契約の拡大等によりリモート約定を可能とし、利便性の高い非対面サービスの拡充に取り組んでいます。

業務運営の抜本的見直しは、業務のレス化を徹底するものです。店頭では、新勘定系システムであるMINORIとタブレット端末の連携により、お客さまの押印、伝票記入等、あるいはバックヤードでの打鍵業務が不要となり、お客さまの店頭待ち時間が大幅に短縮されます。

これに加え、先般発表した通帳レス口座の導入等を通じ、新しい生活様式の実現に寄与すべく、通帳レス・印鑑レス・ペーパーレスの対応を実現します。

こうした取組みを通じ、お客さまの利便性を高め、通帳や印鑑など現物の盗難紛失のリスクを極小化し、紙削減により環境にも優しいサービスを提供してまいります。

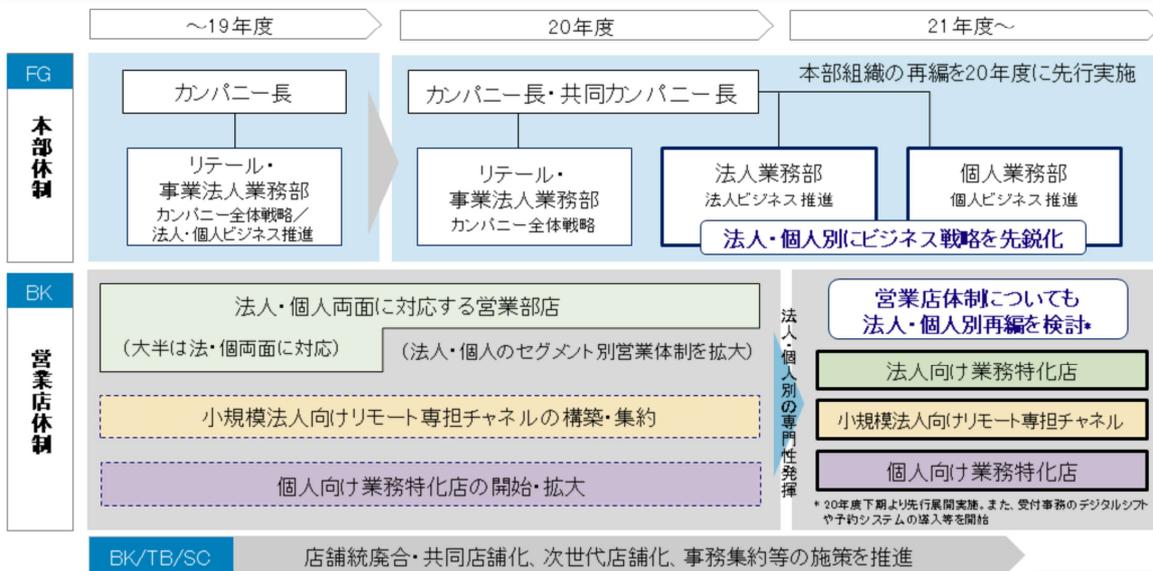
これらの構造改革への取組みの加速により、20年度は19年度対比、約250億円の経費削減を目指しています。

また、業務リモート化・業務運営の抜本的見直し等を踏まえた、営業店体制の見直しも検討しています。こちらについては、次ページでご説明いたします。

## 構造改革への取組み②(法人・個人のセグメント別組織体制への見直し)

課題認識 お客さまニーズへの対応力強化に向けたシャープな法人・個人戦略の必要性、戦略を実現する営業店体制の整備

ビジネス戦略を先鋭化する本部体制、戦略を実現する営業店体制へ見直し



12

MIZUHO

生活スタイルの変化や、リモート化の加速等の環境変化の影響を受け、お客さまニーズの構造的変化が急速に進んでおり、法人・個人のコンサルティングニーズや、金融機関の専門的なアドバイスの必要性はさらに拡大しています。

こうしたニーズへの対応を強化するためには、私たち金融機関は専門性を一層高める必要があります。係る考えに立ち、法人・個人別の組織体制への見直しを進めていきます。

本部組織は、20年度に法人・個人別の再編を先行実施していますが、営業店体制についても同様の再編を検討しています。

具体的には、銀行を中心に法人・個人の双方を担当する総合店を主軸としている営業店体制を、法人向け業務特化店、個人向け業務特化店に再編します。同時に、小規模法人向けには、低コスト化を狙いにリモート専担チャネルを設置します。

これにより、組織全体を法人・個人ビジネスに先鋭化させるとともに、法人・個人別の専門性を一層追求することで、高度化するお客さまニーズや社会の変化に、持続的に対応することを目指します。なお、この見直しは今年度の下期より先行展開を実施し、21年度に本格展開する予定としています。

私からの説明は以上となります。今後とも、みずほに対しまして、さらなるご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。ご清聴ありがとうございました。

大企業・金融・公共法人カンパニー

## 足元の環境認識と重点戦略

### 足元の環境認識

#### 信用供与の価値・資本復元ニーズの高まり

- 新型コロナにより、資金需要が大幅に増加
- 今後は資本復元ニーズ顕在化が本格化

#### 産業構造の転換が加速化

- 環境激変により、各企業の構造課題が早期顕在化
- 産業構造転換の加速に対応すべく、事業ポートフォリオ、サプライチェーン再構築等のコーポレートアクションが活発化

#### 収益計画\*

(億円)	19年度	20年度		進捗率	23年度
		計画	1Q		
業務粗利益	4,595	4,370	1,168	27%	4,800
経費	△2,157	△2,180	△531	24%	△2,000
業務純益	2,456	2,220	652	29%	2,900
ROE	9.3%	8.1%	6.6%		11.3%

\* 19年度、20年度は20年度管理会計ルールにて算出。23年度は19年公表ベース

### 重点戦略

CICが確立すべきポジション ホールセール分野で圧倒的No.1の事業金融パートナー

産業構造変化の中、顕在化する取引先の経営課題に対して金融・非金融ソリューションを提供

価値共創・協営を図り  
産業・経済・社会の持続的成長・発展に貢献

1	C-Suite ディスカッション 対応力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営課題解決への提案力強化</li> <li>・ 財務価値・非財務価値創出への貢献</li> </ul>
2	With/Afterコロナ コーポレートアクション 取り込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信用供与と起点の取引重層化</li> <li>・ 資本復元ニーズへの対応</li> <li>・ 事業ポート再構築支援</li> </ul>

今井: 大企業・金融・公共法人カンパニー長の今井でございます。

初めに、足元の環境認識についてご説明いたします。

新型コロナの影響が本格化した3月以降、手元流動性確保ニーズが急増する状況下、みずほとして取引先の資金繰りをしっかりと支援してまいりました。足元では、手元流動性の確保ニーズは落ち着いてきております。

一方、新型コロナによる影響が大きい業種を中心に、毀損した資本の復元への動きが本格化し始めている状況です。

また、新型コロナによる環境変化は、企業が従来抱えていた構造課題の早期顕在化をもたらしております。人々の価値観の変化や行動変容が産業構造の転換を加速させ、その変化への対応の巧拙は、今後の日本企業、ひいては日本産業そのものの競争力を左右していくものだと考えております。

次に、以上の環境認識の下で遂行するCICの重点戦略についてご説明いたします。

CICが目指すべき姿は、ホールセール分野での圧倒的No.1の事業金融パートナーであり、これは5カ年経営計画で掲げた基本的な方針から変更はございません。

みずほの幅広いソリューション提供による、取引先の経営課題解決を通じ、産業・経済・社会の持続的成長に貢献してまいります。

20年度の重点戦略として、本日は次の2点を中心にお話しします。

1点目は、C-Suiteディスカッション対応力の強化です。足元の困難な環境下だからこそ、取引先の経営層、CEO、CFOといった、いわゆるC-Suiteの方々には金融機関に対して、深度ある対話を通じた経営課題の解決への貢献を求めています。C-Suiteの方々の期待に応えられるよう体制を強化し、取引先の企業価値向上に貢献してまいります。

2点目は、With/Afterコロナにおけるコーポレートアクション取り込みです。新型コロナ影響による信用供与をきっかけとして、取引先とのリレーションが強化されており、様々な付帯収益の獲得を図ってまいります。特に今後本格化する取引先の資本復元ニーズや、産業構造の転換に対応する事業ポートフォリオの再構築の支援に取り組んでまいります。

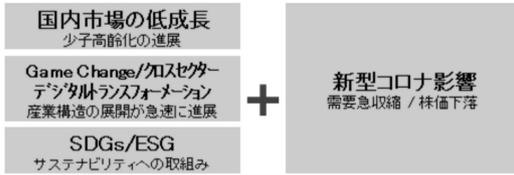
なお、左下に記載のとおり、新型コロナ影響によるビジネス機会の減少等を見込み、年度当初におきまして20年度収益計画は前年度比減収といたしました。第1四半期につきましては、業務純益は年度計画比29%と、順調に進捗している状況です。

## 重点戦略: 経営課題解決への提案力強化

### C-Suiteアジェンダの変化

- 外部環境の変化でC-Suiteアジェンダは多様化/複雑化
- 足元コロナ影響もあり、マルチタスクへの早急な対応要

#### 外部環境



#### C-Suiteの関心

事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業ポートフォリオの組み換え</li> <li>・ DXへの対応</li> <li>・ 経済価値+社会価値の創造</li> <li>・ 抜本的な事業構造改革(コロナ対応)</li> </ul>
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業ポートを支える最適調達構成</li> <li>・ CGC、SSCへの対応</li> <li>・ 手元運転資金/構造改革資金の確保(コロナ対応)</li> </ul>

### 〈みずほ〉の強み + 提案力強化

- 20年4月企業戦略開発部を新設
- 戦略レベル意思決定の上流から関与、コーポレートアクションを喚起

#### 〈みずほ〉の強み

顧客基盤	産業/セクター知見	銀信証シームレス	
上場企業カバレッジ	産業調査部	本邦トップクラス	
7割	本邦最大の 産業アナリスト集団 アナリスト数100名~	DCM <sup>*1</sup>	1位
		M&A <sup>*2</sup>	3位
		シンジケート ローン <sup>*3</sup>	1位

#### 提案力強化



\*1: 19年度引受金額ベース(除自己発行)(出所)アイエス情報セクター \*2: 19年度金額日本企業関連公表案件(除不動産案件)(出所)ウイ・エヌ・シー \*3: 19年度金額アソシエイト・ベース(出所)ウイ・エヌ・シー

15

MIZUHO

重点戦略である、C-Suiteの方々が抱える経営課題解決に対する提案力の強化についてご説明します。取引先を取り巻く外部環境は、国内市場の低成長、デジタルトランスフォーメーション、SDGs等により、多様化、複雑化するさなか、新型コロナ問題が発生いたしました。

このような状況下、取引先のC-Suiteの方々が対処すべき課題も複雑化しております。事業面においては、例えば自社の属する産業の構造がどのように変化していくのかを見通し、自社の事業ポートフォリオをどのように組み替えていくべきなのかという、事業戦略としての経営課題、事業ポートフォリオを支える調達構成はどうあるべきかという、財務戦略面の経営課題等が、C-Suiteの方々の関心事項となっております。

C-Suiteの方々はこれらの問いに対し、常に事業環境が変化し、不完全な情報しかない中で答えを出し、戦略、施策を実行し、結果を出していかねばなりません。

そういった状況下、右側に記載させていただいたとおり、みずほは従来より上場企業のカバレッジ7割を誇る顧客基盤の強み、アナリストの数が100名超の産業調査部に蓄積される産業/セクター知見、本邦トップクラスの基盤を有する、銀・信・証プロダクツのシームレスなグローバルソリューション提供力、これらを強みに取引先の経営課題解決に貢献してまいりました。

本年4月、その力をさらに高めるべく、BK-TBを兼務する企業戦略開発部を新設いたしました。企業戦略開発部は、BK産業調査部、事業金融開発チームと、TBコンサルティング部を統合させたものです。BK産業調査部、事業金融開発チームは、財務資本戦略やガバナンス体制等、企業価値向上に係る高度な専門性に強みを有しており、TBコンサルティング部は各プロダクトの実務知識、そして法制度・税務に精通し、戦略実行フェーズでのソリューションの選択・実行支援に強みを有しております。

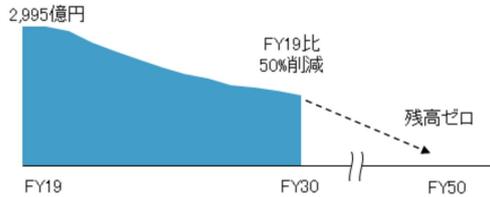
この統合によりまして、各取引先の置かれた状況に応じ、教科書的ではない、より具体的な提案を行う力が強化されました。取引先を最もよく知る営業部、カバレッジ、産業/セクター知見を有する産業調査部、エグゼキューションを支援するプロダクツ各部との連携体制に、この企業戦略開発部が加わることで、C-Suiteの方々との深度ある対話を通じ、真の経営課題抽出と戦略作成という、上流から戦略実行のための最適ソリューションの提供という実行フェーズまで、一気通貫での支援体制がさらに強化されました。強化された体制で、C-Suiteの方々との対話を行うことで、取引先の企業価値向上に向けたコーポレートアクションを喚起し、そのアクション全体に関与することでvalue chainビジネスを獲得し、取引先とみずほの価値共創を果たしてまいります。

## 重点戦略: 財務価値・非財務価値創出への貢献

### 投融資における環境対応力強化

石炭火力発電所向け与信残高削減目標

- 関係者とのエンゲージメントにより、残高ゼロ目標を設定



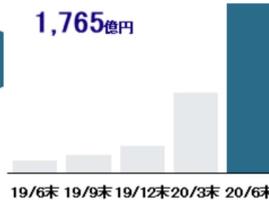
#### Mizuho Eco Financeへの取り組み

- 環境配慮に取組む企業の資金調達を積極的に支援
- スコアリングには信頼性の高い外部の環境認定等を反映

スコアリング指標



累計実行額



\*1: Task Force on Climate-related Financial Disclosures \*2: Science Based Targets \*3: S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数および東京証券取引所により算出される指数  
\*4: 借入人のCSR戦略のパフォーマンスに因り、金利条件等が変動するファイナンス

### エンゲージメントを通じたビジネスの推進



#### 案件創出事例 エネルギー業界 A社



#### 機会

再生エネルギー  
拡大

#### リスク

投資家による選別  
既存資産の価値低下

A社  
・風力発電事業への投資拡大  
打ち手  
・CSRへの取組の投資家訴求



- 事業戦略ディスカッション
- サステナビリティ・リンク・ローン<sup>\*4</sup>の実行  
- 対外PR実行サポートを実施

次に、財務価値・非財務価値創出への貢献についてご説明します。

まず、みずほといたしましては、本年4月、石炭火力発電所向け与信残高ゼロという目標を、関係者とのエンゲージメントを通じて設定いたしました。

一方で、19年度上期に開始しました、Mizuho Eco Finance、この累計実行実績は1,765億円まで積み上がりました。Mizuho Eco Finance、このプログラムは、TCFDへの賛同、SBT、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、これらを信頼性の高い第三者の環境認定を活用し、お客さまの気候変動への取り組みを評価し、積極的に取り組む企業をサポートするファイナンス商品です。

みずほは、銀行の本業である貸出のリバランスを通じ、お取引先とともに財務価値だけではなく、非財務価値の創出を行い、サステナブルな社会の実現に努めております。

また、取引先とのエンゲージメントを通じ、取引先のSDGs/ESG上の課題を把握し、グループ体でのコンサルティング、ソリューションの提供を行うことで、取引先とみずほの価値共創を実現しております。

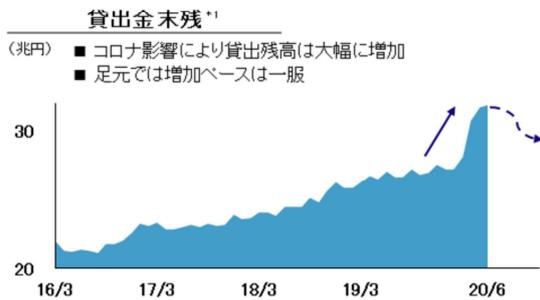
1件、事例をご紹介します。右下でご覧ください。エネルギー業界におきましては、気候変動への対処、脱炭素の動きの加速化により、事業環境が大きく変化しております。ここで事例として挙げておりますA社でございますが、再生可能ビジネスの拡大を機会と捉える反面、サステナビリティへの意識が高まっている投資家サイドの投資先の選別、あるいは既存資産の価値低下、これらをリスクとして捉えていらっしゃいました。

みずほは、A社とのエンゲージメントを通じ、当社の調達面での課題を認識し、当社のCSRへの取り組みを投資家にアピールできる、サステナビリティ・リンク・ローンを当社に提供いたしました。当社の再生エネルギー向けの事業投資を後押しするとともに、当社のCSR活動に関する投資家の認知度向上を実現することができました。

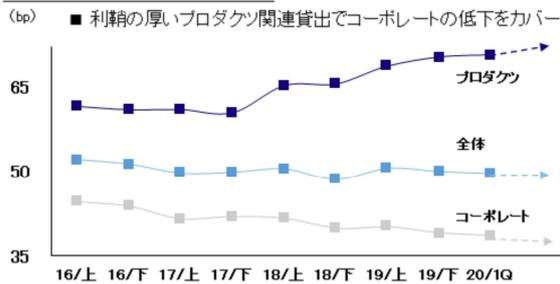
当社からは、一連の提案を高くご評価いただき、本件以外でも取引を拡充することができております。

## 重点戦略: 信用供与起点の取引重層化

### コロナ影響を受けた貸出状況



### 貸出金スプレッド<sup>\*1</sup>



\*1: BK O部門(カンパニー管理ベース 政府等向け貸出を除く) \*2: カンパニー管理ベース

17

### 信用供与を起点とした取引重層化事例

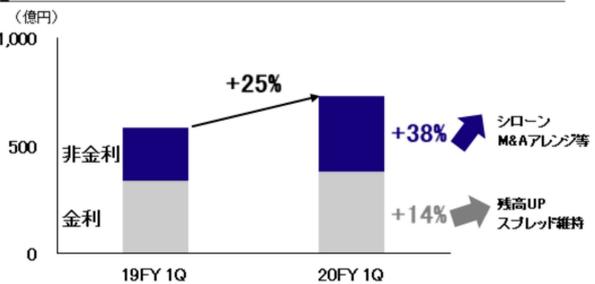
■ コロナ貸出を起点に非メイン先B社とM&A関連取引獲得

コロナ借入相談に対してスピード対応

企業戦略開発部と協働した財務戦略ディスカッション  
- アフターコロナを見据えた財務資本戦略 -

大型XB M&A資金単独アレンジ

### 貸出関連収益<sup>\*2</sup>



MIZUHO

続いて、信用供与起点の取引重層化についてご説明申し上げます。

まず、コロナ影響を受けた貸出の状況についてですが、3月以降、多様な幅広い業種のお客さまから、多くの資金支援の要請を受けました。これらの要請に対し、適切なプライシングに努めつつ、対応してまいりました結果、左上のグラフのとおり、貸出残高は第1四半期に大幅に増加いたしました。資金支援要請は、足元では落ち着きを見せ始めております。残高は、6月末をピークに今後減少していくことを見込んでおります。

続いて、左下のグラフのスプレッドでございます。新型コロナに係る資金支援は、クレジットが良好な高格付のお取引様に対する、スプレッド絶対値が比較的低い短期貸出が多くを占める状況です。

一方、足元環境を反映した適切なプライシングに取り組んだこと、高採算であるプロダクツ関連貸出の増強に努めたことから、CIC全体でのスプレッドは、ほぼ横ばいを維持しております。

また、資金支援を起点とした取引拡充事例も出てきております。例えば、右上の事例です。本事例では、非メインのお客さまからの資金支援要請に対し、メインを圧倒的に上回るスピードでの対応を実現したことによりまして、高くご評価をいただきました。

それをきっかけとしまして、先ほどご紹介した企業戦略開発部と営業部が連携して、財務戦略ディスカッションを行い、当社のアフターコロナを見据えた財務資本戦略立案に貢献してまいりました。

その結果、当社が従前より検討していらしゃった大型のクロスボーダーM&Aのファイナンスを、単独アレンジするという成果につなげることができました。

本件以外にも、資金支援をきっかけに、従来、総体的に関係が緊密ではなかったお取引先に対して、リレーション強化が進んでいる事例が存在しています。しっかりと取引関係の強化、収益機会の拡充を図ってまいります。

なお、第1四半期における貸出関連収益は、残高増加に伴って金利収益が前年同期比プラス14%となったことに加え、シローンのアレンジ等、貸出に付随する非金利収益は、前年同期比プラス38%と、大きく伸長しております。

## 重点戦略: 資本復元ニーズへの対応・事業ポートフォリオ再構築

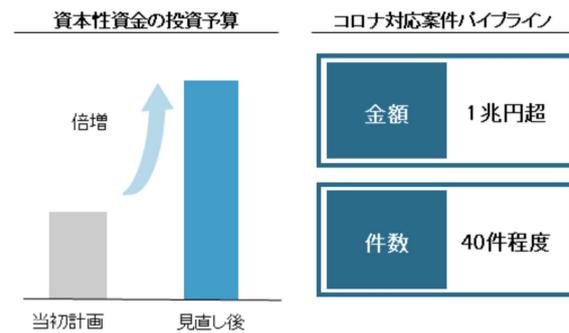
### 取引先の状況

- 足元、大企業における手元流動性確保の動きは一服。今後は、資本復元、事業ポートの見直し等が活発化するフェーズへ



### 資本復元ニーズへの対応

- コロナ禍による業績不振懸念が大きい業種を中心に、今後、資本復元ニーズが本格化

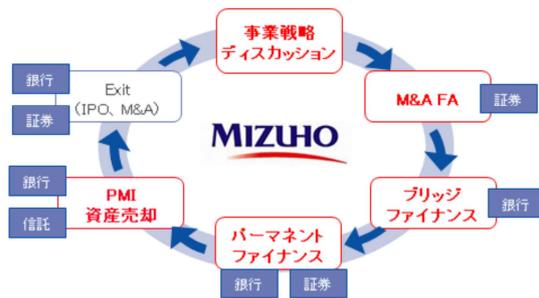


### 事業ポートフォリオ再構築支援

- 産業構造の転換に対応し、事業ポートフォリオ見直しを図る取引先のコーポレートアクションを銀信証連携で支援

#### XB M&A value chain事例

- 戦略ディスカッションを起点に、value chainビジネスを獲得



18

MIZUHO

先ほどより申し上げているとおり、大企業における手元流動性確保の動きは一服してきており、足元では、新型コロナウイルス影響により毀損した資本の復元や、新型コロナウイルス影響により加速化する産業構造転換に対応するための事業ポートフォリオの再構築が、本格化するフェーズになりつつあります。

まず、資本復元ニーズへの対応についてご説明します。

新型コロナウイルスの影響を大きく受けた業種を中心に、資本復元ニーズが相応に発生するとの想定の下、20年度の資本性資金の投資予算については、当初5カ年計画比、倍増させております。実際に、足元では1兆円を超える規模まで案件パイプラインが積み上がっている状況でございます。

私どもは、資本性資金の実行、特にハイブリッドローンにおきましては、本邦トップレベルの実績を有しており、多様なニーズに対応できるストラクチャリング力に加え、高い産業知見を裏付けとした、事業性およびリスク分析に強みを有しております。

新型コロナウイルス問題のさなかという難しい環境だからこそ、私どもの強みを発揮し、取引先の財務基盤強化ニーズへの対応とともに、リスク管理も両立させた運営を進めてまいります。

次に、事業ポートフォリオの再構築支援についてです。

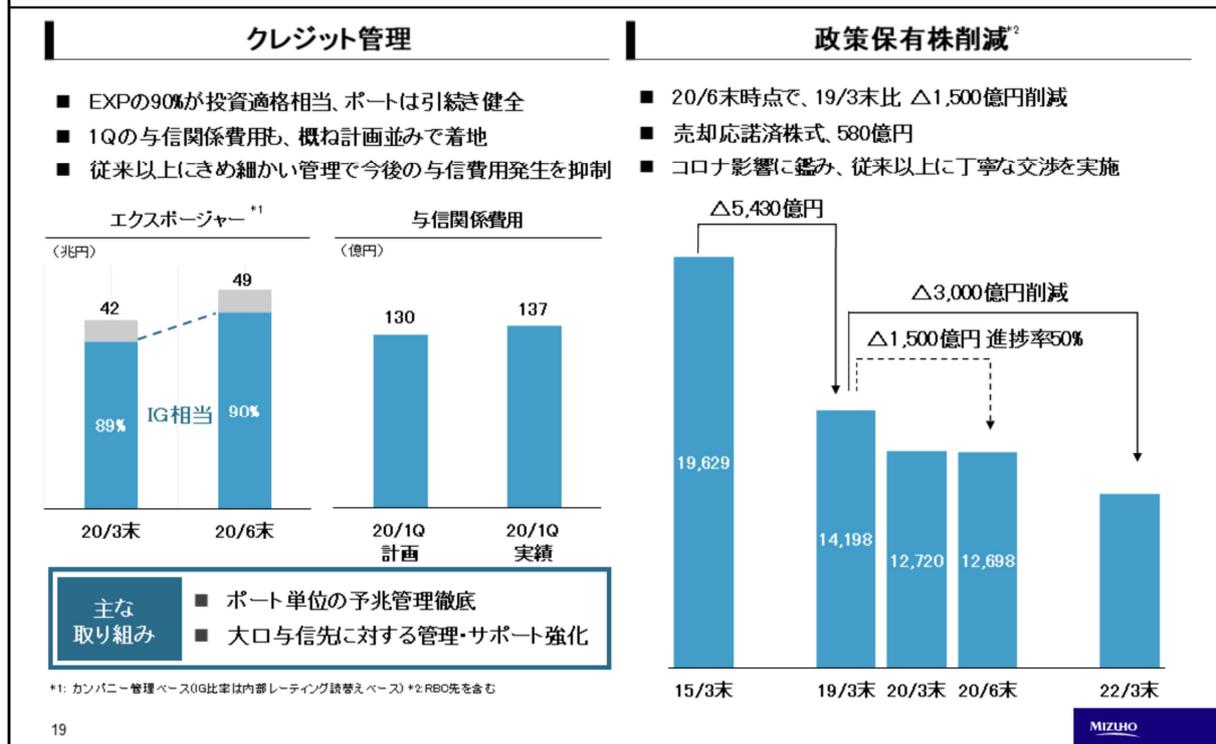
新型コロナウイルス問題に起因し、産業構造の転換が加速化する状況下、その状況に対応するため、事業ポートフォリオの再構築等の動きが活発化することが想定されます。みずほは、先ほどご説明いたしました、C-Suiteの方々と事業戦略ディスカッションを起点に、銀・信・証、このシームレスなソリューション提供により、value chainビジネスを獲得し、収益の極大化を図ってまいります。

典型的な事例を紹介させていただきます。事業戦略ディスカッションを起点に、取引先が大型のクロスボーダーM&Aを実施されました。みずほグループとしては、SCでFAを務めた後、BKでのブリッジローンの提供、BK、SCでのパーマナントファイナンスのアレンジ。買収後には、増加した負債を圧縮する目的での資産売却に係るTBでの不動産仲介等、value chainビジネスを獲得しております。

こういったvalue chain対応は、事業ポートフォリオの再構築が活発化するに伴い、増加すると想定されます。

みずほの強みである顧客基盤、産業/セクター知見、銀・信・証のシームレスなソリューション提供力、これらを活用し、しっかりと案件を捕捉してまいります。

## その他重点取り組み事項: クレジット管理・政策保有株式削減



その他の重点取り組み事項として、クレジット管理についてご説明いたします。

お客さまへの資金支援を通じ、足元、エクスポージャーは大きく増加しておりますが、資金支援の多くが高格付のお取引様向けでございますし、左のグラフのとおり、いわゆる投資適格相当の占める割合は90%と、引き続き健全なポートフォリオを維持しております。

1Qの与信関係費用につきましても、おおむね計画水準での着地となっております。

一方、新型コロナ影響の長期化に伴い、今後のポートフォリオのクレジット悪化が懸念はされます。与信関係費用発生抑制に向け、事業ポート単位での予兆管理の徹底に加え、個社ベース、特に大口の与信先に対する管理・サポートの強化を行ってまいります。

具体的には、銀・信・証連携による各種ソリューションの提供を含め、与信関係費用抑制に向けて個社ごとに対応方針を立案し、カンパニー長である私をトップに、BKのCI部門長、審査担当役員が随時集まり、PDCAを推進しております。

次に、政策保有株式について申し上げます。

6月末時点における簿価削減額は、19年3月末比1,500億円削減と、経営計画における計画値である、3年で3,000億円削減に対し、50%の進捗率となっております。

新型コロナの影響で、対面での交渉が困難だったこと、株価が軟調に推移している取引先もあることなどから、20年度につきましても、売却執行ペースが若干低下することも想定はしております。

一方で、足元環境を踏まえつつ、丁寧な協議を通じて売却応諾の取得を進め、経営計画で掲げた簿価削減計画について着実に達成できるよう、推進してまいります。

グローバルコーポレートカンパニー

## 足元の環境認識と重点戦略

### 足元の環境認識

- 信用供与の価値高まり
  - 手元資金の確保を目的に、資金調達ニーズが急増
  - 貸出スプレッドも反転上昇
- 資本市場の活況、商流の変化、政策金利の引き下げ
  - 米欧中心にDCM市場は活況。20年度第1四半期の米国DCM発行量は大幅増加
  - コロナ影響を受け、貿易量は減少。今後サプライチェーン見直しの動きが高まる可能性
  - 各国政策金利の引き下げで、短期金利が低下
- 非対面化・デジタル化進展
  - リモートワークが一般化

### 収益計画\*

(億円)	19年度	20年度		23年度
		計画	1Q 進捗率	
業務粗利益	4,109	3,840	1,130 29%	4,600
経費	△2,453	△2,650	△610 23%	△2,900
業務純益	1,756	1,280	547 43%	1,800
ROE	82%	25%	85%	7.7%

\* 19年度、20年度は20年度管理会計ルールにて算出、23年度は19年公表ベース

### 重点戦略

#### 20年度カバナー戦略

- 信用供与の価値高まりを最大限に活用し、収益機会を追求
  - G300等の親密先に対して、緊急資金対応を実施
  - 深化した取引関係を梃子に、DCM等資本市場取引追求
  - 新たな商流を取込み、トラバン収益機会を捕捉
  - 与信関係費用、外貨預貸のリスクコントロールにも注力



- 5ヵ年計画の基本方針は不変。構造課題への対応を加速

#### 5ヵ年計画の重点戦略

#### 取組みの方向感

1	現行事業の強化	- G300先等への緊急支援対応 - 取引採算の向上
2	新たな事業領域	- 米資本市場の「深み」取り込み - アジアトラバンへの取り組み
3	コスト構造改革	- 経費削減にかかる既存施策の前倒し - 新たな経費削減施策の深堀り
4	低採算アセット削減、事業ポート見直し	- 新バーゼル規制、外貨余力等を踏まえたアセット・事業ポートの構造改革

21

MIZUHO

永峰: みずほフィナンシャルグループ、グローバルコーポレートカンパニー長の永峰でございます。このたびは、2020年度IR Dayの動画をご視聴いただき、誠にありがとうございます。

この時間では、足元、コロナの影響も踏まえた当カンパニーのビジネスの状況、5ヵ年計画の重点戦略の進捗についてご説明をいたします。

まず、21ページ目をご覧ください。足元の環境認識についてご説明をいたします。

新型コロナウイルスの影響がアジアから欧米、グローバルに伝播していく中で、欧米企業を中心に緊急に手元資金を確保しようとする行動が顕著に表れ、まずは、われわれ金融機関の提供する信用供与の価値が著しく高まる状況となりました。

同時に、各国政府、中央銀行の果敢な政策対応で、市場の安定化と金利の大幅な低下がもたらされ、米欧を中心に資本市場が活況を呈する状況となりました。

金融市場以外では、従前からの米中貿易摩擦に加え、新型コロナウイルスは貿易量の減少をもたらし、また、人々の非対面、デジタル化のニーズを顕在化させることとなりました。

こういう環境変化の中で、右下ですけれども、私どもの5ヵ年計画の重点戦略を見たときに、例えばG300戦略、これはわれわれの非日系取引の中核戦略ですけれども、優良クレジットで取引の多面化が図れ、トップマネジメントレベルでの意思疎通があり、ある意味、いいときも悪いときもビジネスを継続していく関係構築ができていて、あるいは展望している先との取引強化ということで、まさに今回のような局面で、その真価が問われる戦略です。

また、アジアのトラバンについて言えば、金利の低下によって預金の収益が大幅に減少することは事実ですけれども、金利の反転を待つ間も外貨流動性を確保し、商流、資金流の獲得を通じてアジアの成長を取り込んでいく上で、この戦略の重要性に変わりはありません。

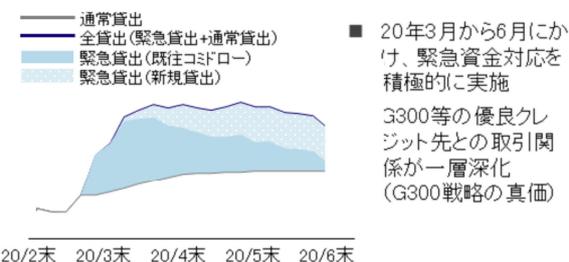
さらに、働き方が変化し、先行きの見通しづらい環境だからこそ、コスト効率や資本効率を高めていく構造改革の重要性はますます高まっています。

そういう意味で、5ヵ年計画の基本的な方向感に変更はなく、むしろこの機を捉えて構造改革を加速させていくべきと考えています。

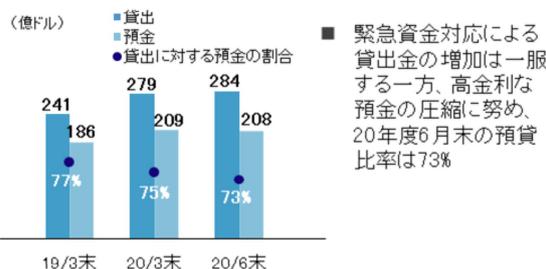
ただ一方で、足元の環境を適切に捉え、収益機会を確実に捕捉すること、そして与信コストや外貨預貸バランスなど、先行きのダウンサイドに対して構えを取り、備えることも極めて重要です。その点は、上段にサマライズをしたとおりです。数字は左下に記載していますが、第1四半期までの状況は順調に來ています。

## 重点戦略: 緊急資金対応・取引採算向上への取り組み

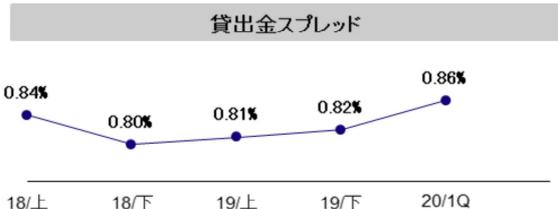
### 緊急資金対応の実施



### 外貨預貸のコントロール

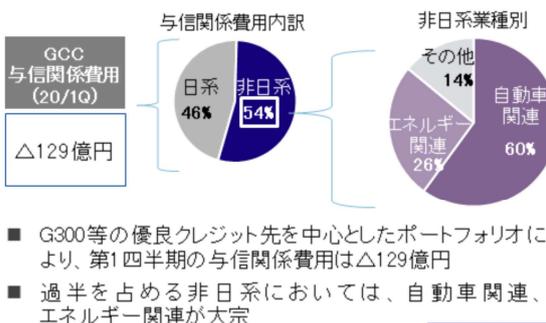


### 取引採算の向上



- 貸出ポートフォリオの見直し、高採算案件への取り組み等を通じて、貸出金スプレッドは、19年度より上昇基調
- 20年度も、信用供与の価値高まり等により、一段と上昇

### 与信関係費用のコントロール



22

MIZUHO

それでは、次から具体的なビジネスの状況についてご説明をしていきます。

ここでは、緊急資金対応など、足元の重点取り組みからご説明をしていきます。

左上の図では、2月以降の貸出残高の推移をお示ししていますが、色の濃淡で区別しているとおり、まずは3月の半ばから急速に既存のコミットラインの利用が拡大して、その後、各企業の要請に応じる形で緊急枠の設定、貸出の実行を行いました。

この過程の中では、G300先が中心となったわけですが、まさにこの緊急時のご要請、ご相談に対し、短い時間できちっと情勢判断をし、対応した。それでももちろんこのことによるプライシングの改善や、後続のビジネスの機会も視野に入れながらということになっています。

こういう緊急の際は、例えば欧州などでは、親しいTier1/バンクの中でも、スピードを重視して、比較的スモールな銀行団でファシリティを組成するという形が見られます。ある欧州の企業からは、数多くの取引の銀行の中から、4行の中の1行として選定をされ、迅速に対応した今回のみずほのサポートに大変な感謝を示され、後続の大きなDCM案件でも、アクティブブックランナーで遇されたといったような例もございます。

左下の取引採算の向上についてですが、当カンパニーの貸出金スプレッドは、後ほど述べます低採算アセットの見直しや高採算案件への取り組み等を通じて、2018年度下期を底に上昇基調に転じております。特にここに来て、足元20年度第1四半期の貸出金スプレッドは、信用供与の価値の高まりを背景として、一段と上昇をしています。

右上の外貨預貸のコントロールです。先ほどお示したとおり、6月にかけては、引き出されたコミットラインの大宗が返済されて、緊急ファシリティの設定も一服した状況です。むしろ市中では、米銀を中心に預金残高が大幅に増加している状況で、私どもとしても預金調達コストの圧縮に意を用いながら、安定的に7割台の預貸バランスでマネージをしてきています。

最後に、右下です。与信関係費用。20年度第1四半期の与信関係費用は129億円と、コロナの影響の中においても、現時点では総体的に低い数字にとどまっていると評価しています。これは、G300戦略を核に進めてきた、非日系企業のクレジットポートフォリオが総体的に安定していることに加え、予兆管理、ポートフォリオの入れ替えなど、フォワード・ルッキングな取り組みを行ってきた、機能した結果と考えています。

なお、この与信コストのうちで、非日系については大宗が自動車とエネルギーと、この関連ということですが、業種というよりは、むしろ個社の要因が大きいと考えています。

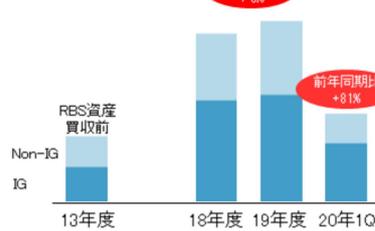
今後については、依然コロナ影響などにより経済活動が大きく制限されるセクターもあることから、引き

続き緊張感を持ってモニタリングに努めて、与信関係費用の防遏に注力していきます。

## 重点戦略: 米資本市場の「深み」取り込み

### 米資本市場の収益推移

手数料益  
LCM/DCM/ECM等



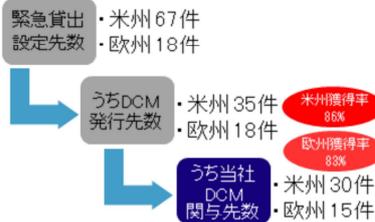
- 19年度は、IG、Non IGとも伸長し、前年比+8%
- 20年度第1四半期は、IG DCMを中心に前年同期比+81%の伸び

### 米国 IG DCMのリーグテーブル/シェア推移

19年度(年度)			20年度4-6月(3ヶ月)		
順位	金融機関名	シェア	順位	金融機関名	シェア
1	JPMorgan	12.4%	1	JPMorgan	10.6%
2	BAML	12.1%	2	BAML	10.3%
3	Citi	9.2%	3	Citi	9.0%
4	Wells Fargo	7.9%	4	Goldman Sachs	7.8%
5	Morgan Stanley	6.3%	5	Morgan Stanley	7.3%
6	Goldman Sachs	6.2%	6	Wells Fargo	6.1%
7	Barclays	6.0%	7	Barclays	5.0%
8	MUFG	4.7%	8	Deutsche Bank	4.9%
9	Deutsche Bank	3.5%	9	Mizuho	4.5%
10	Mizuho	3.4%	10	BNP Paribas	4.3%

(出所) Dealogic、リーグテーブル: Deal value base in 2019 (注) 緑は、非米系の金融機関

### 取引深化を梃子にした付帯取引取り込み



- 米州は、緊急資金対応かつ社債発行先のうち、8割超の発行に関与
- 欧州も、同様に8割超に関与

### 足元の取り組み

DCM	■ 深化した取引関係を梃子にした、DCM案件の獲得を継続
ECM	■ 増加する資本増強ニーズの捕捉(PO・CB等) ■ 市場の新たな収益機会への対応(SPAC等)
買収ファイナンス等	■ スポンサー関連を中心に、Non-IG案件も選別的に対応

23

MIZUHO

アメリカの資本市場の取り組みについてご説明します。

まず、米資本市場関連の手数料の推移です。左上の図をご覧ください。19年度は、IG、Non-IG、つまり投資適格、非投資適格というところ、ともに収益を伸ばして、18年度対比ではプラス8%の伸びでした。20年度の第1四半期は、先ほどご説明したG300先への緊急対応も奏功して、空前の活況を呈したDCMビジネス機会をしっかりと捕捉してマネタイズすることで、前年同期比81%の増益となっています。左下にご覧いただけますとおり、先ほどご説明した緊急資金対応を行った先のうちで、6月の末までにDCMを発行した先、この8割以上について、マンドートの獲得につながっています。この状況は米国のみならず、欧州においても同様の状況です。

この、ある意味、戦略的なアプローチの結果、右上にありますとおり、20年度第1四半期の米国IG DCMのリーグテーブルでは順位を9位に上げています。6位までがアメリカの金融機関の牙城という構造、この状況に変わりはありませんが、非米系の中ではトップクラスのシェアに肉薄をしていきます。

最後に、足元の状況です。まず、現在のアメリカのDCMは夏場にもかかわらず、引き続き活発な市況となっています。私どもとしては、今回の深化した取引関係を梃子にして、さらにDCM等の付帯取引が獲得できています。

2点目は、コロナ禍で高まった資本の増強ニーズに対し、ECM、これはPOやCBということですが、これに対応するケースが増えており、加えてSPACなどの新たな収益機会も捕捉しています。

3点目として、いわゆるNon-IGビジネスの中でも、通常のハイ・イールド・ボンドの市場は活発で、お示したとおり、相応にビジネスの獲得ができています。ただ、Non-IGの中でも、LBO、買収ファイナンスの世界は今からという状況です。私どもとしては、いまだ先行きの不透明感が残る中、選別的に対応をしていきます。

## 重点戦略: アジアトラバンへの取り組み

### アジアトラバンの収益推移

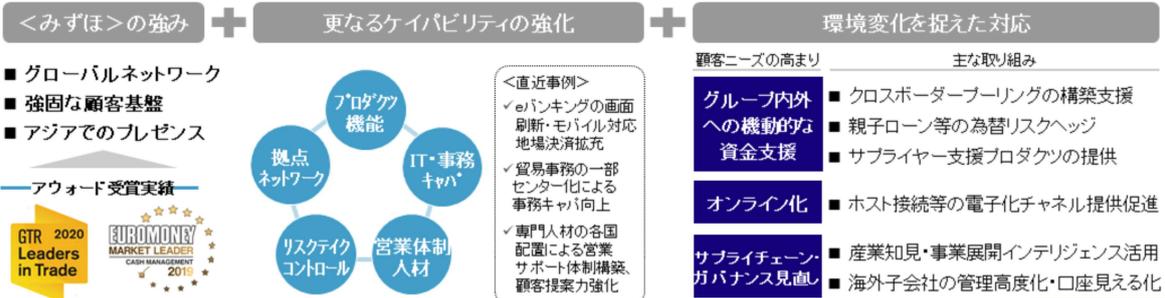
- 金利低下・貿易縮小の環境下、顧客の事業展開・金融ニーズの変化を捉えた施策展開により、FX・トレードを中心に収益機会を捕捉。20年度第1四半期は、前年同期比3割減ながら計画を上回る進捗



アジア圏 輸出入額  
20年度1Q 前年同期比△12%  
出所: 各国貿易統計より、みずほ試算



### <みずほ>の強み + ケイパビリティ・対応力強化



24

MIZUHO

アジアトラバンの収益推移についてご説明します。

19年度のアジアトラバンの実績は、期中のアメリカの金利の大幅な低下のネガティブな影響を受けましたけれども、預金ボリュームの積み上げやFXの増加によって、前年度比7%プラスと、ほぼ計画並みの成長となりました。

しかし、20年度につきましては、前期のアメリカの金利の下げがフルに影響することから、預金収益の大幅減少を織り込んだ計画となっています。

そういう中で、第1四半期の実績は前年同期比では32%の減益ですけれども、計画比としては3%のプラスという実績でした。

右側に、主要コンテンツである預金、FX、トレードファイナンス、これの前年比と計画比を分けて記載しました。コロナ禍の下、急速に拡大しているグループ企業やサプライヤーへの資金支援、それからオンライン化などの顧客ニーズの高まりを捉えた着実な施策展開によって、FX・トレードでは市場実勢や当初計画を上回る成果が出ており、手応えを感じています。

下段でもう少し詳しくご説明をいたします。

昨年のIR説明会でご説明した、欧米を含めたみずほのグローバルなネットワークやコーポレートの顧客基盤という強みに、ここでお示ししております、5つの軸で捉えたアジアの総合的なケイパビリティの強化施策を進めることで、取引拡大を図るという戦略に変更はありません。

アジアでのプレゼンスという観点では、専門機関紙アワードを今回も複数受賞しています。一つには、GTR、Leaders in Tradeを4年連続で受賞しており、トレード分野での商品開発力や、きめ細やかな導入サポート体制について一定の評価を受けております。

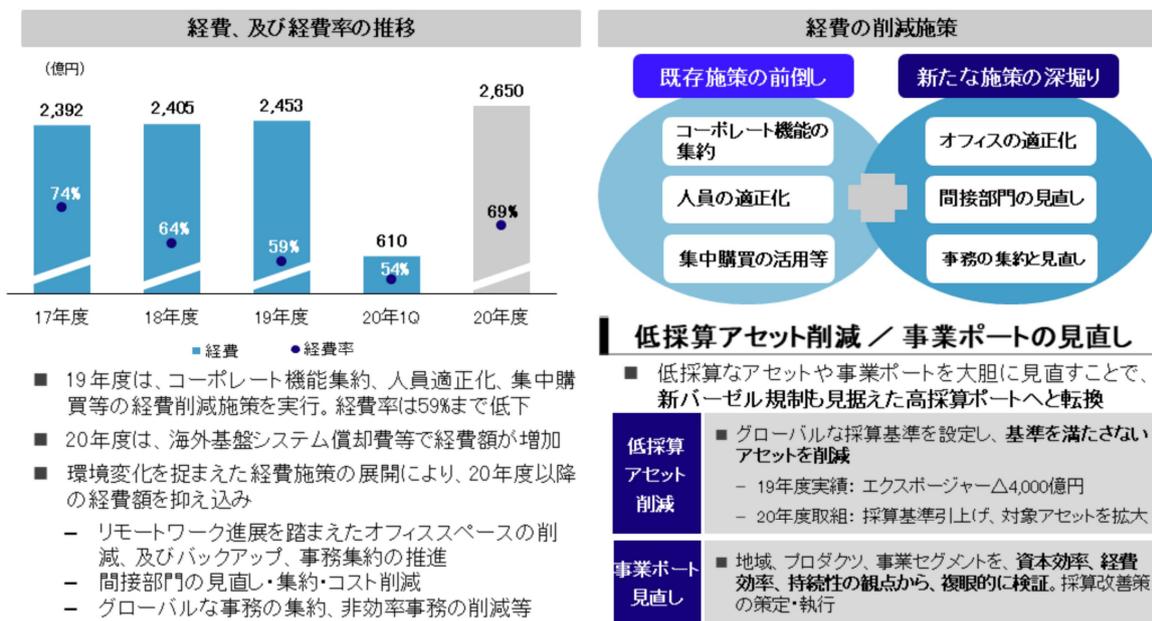
今回のコロナを契機にサプライチェーンの見直しの検討が広まり、業種にもよりますが、ASEAN等への生産拠点の移転、多元化や、さらなる地産地消を進める企業も出てくると考えています。

これに対し、私どもの強みである、産業調査部によるインダストリー知見や、国際戦略情報部による事業展開のコンサルティング力を活用して、日系企業を中心とする、お客さまの資本や経常商流を捉えている動きを既に始めているところです。

冒頭にご説明のとおり、金利低下を受けて預金収支を中心に今後も影響を受けるものの、アジア圏は引き続きポテンシャルが大きく、他の地域よりも先行して貿易量は回復基調にあり、今後も環境変化を捉えた施策をしっかりと展開することで、FX・トレードの収益機会を捕捉してまいります。

## 重点戦略: 構造改革の加速

### 環境変化を捉えた経費コントロール\*



25

MIZUHO

最後に、構造改革への取り組みの加速についてご説明をいたします。

まず、経費の構造改革、コントロールですけれども、19年度の実績は海外基盤整備や規制対応コストなどで経費が増加傾向にある中、コーポレート機能の集約、人員の適正化など、ストックまで切り込んだ対応や、集中購買などの施策に着手することにより経費の上昇を抑え、粗利の大幅増加と相まって、経費率は59%まで低下しました。

第1四半期は、粗利が極めて好調であったことに加え、経費抑制の効果もあってさらに経費率は下がっていますが、これは一時要因です。20年度以降は、海外基盤システムの償却が本格的に始まるなど、経費の増加要因が見込まれます。私どもとしては、19年度着手した施策をさらに前倒し、加速することと同時に、今次のコロナ禍で見えてきた新たな働き方、環境の変化を捉えた施策を展開していきます。

具体的には、リモートワークの進展で大きく変わった働き方、実際インフラの進んだ欧米では、いまだ在宅比率が9割という状況の中で、きちんとした成果を上げています。生産性の維持や働く人々の意識、健康に十分に配慮をしながら、新しい働き方を定着させ、その中でオフィススペースの削減や効率化を進めていきます。また、間接部門の在り方やグローバルな事務の集約、非効率な事務の削減にも取り組めます。

もう一つの構造改革は、アセットや事業ポートへの切り込みです。新しいバーゼル規制の導入も見据え、グループ全体としてのCET1や、当カンパニーの事業構造の改善に取り組んでいきます。

低採算アセットの削減の考え方としては、新バーゼル規制も踏まえたグローバルな採算基準を設定し、その基準を満たさないアセットを特定して削減に取り組んでいます。19年度は、エクスポージャーベースで4,000億円の削減でしたが、20年度にはさらに採算基準を上げて、削減額拡大を図っていきます。

また、もう一つは、地域軸、プロダクト軸、顧客軸で分けたサブセグメントを、資本効率、経費効率、持続性といった観点から継続的に検証し、改善策を策定・執行しているところです。

私からの説明は以上となります。

最後になりますけれども、新しいグローバルコーポレートカンパニー長として、年度計画の達成と5カ年計画の推進に全力で取り組んでまいります。今後とも、みずほに対しまして、さらなるご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。ご清聴ありがとうございました。

グローバルマーケットカンパニー

## 足元の環境認識と重点戦略

### 足元の環境認識

#### バンキング業務

- キャリー収益の増加や、外債売買益などがけん引し、1Qはラップを上回る収益を確保
- 引き続き市場環境が不透明な中、市場が大きく変化した際の即応力や、安定的な収益源の確保が重要

#### セールス&トレーディング業務

- 海外での起債大幅増やリテール顧客の外国株式投資増などの追い風をとらえ、1Qはラップを上回る収益を確保
- 特に北米事業は、銀・証一体運営強化と戦略的な成長施策が着実に実を結び、S&T業務全体の成長を牽引

#### 収益計画\*

(億円)	19年度	20年度		進捗率	23年度
		計画	1Q		
業務粗利益	4,115	4,320	1,686	39%	4,800
経費	△2,026	△2,140	△527	25%	△2,100
業務純益	2,078	2,180	1,156	53%	2,600
ROE	9.9%	8.1%	18.5%		10.6%

\* 19年度、20年度は20年度管理会計ルールにて算出。23年度は19年公表ベース

### 重点戦略

#### バンキング業務

- 実現益と評価損益のバランスを重視しつつ、実現益はキャリー収益増強による基礎的な収益力向上を図る。
- 市場の転換時には予兆管理や高度な分析に基づいた、ダイナミックなポートフォリオアロケーションを実行する。
- お客様のニーズに最大限対応すべく、グローバル目線での効率的で安定的なALM運営を実施する。

#### セールス&トレーディング業務

- 多様化するお客様ニーズや、環境の変化に対応するため、銀・証一体戦略をさらに推し進める。
- 一層のリソース集約化やデジタル化を進め、持続的に成長可能なビジネスモデル強化を図る。
- コロナによる市場の環境変化をも踏まえ、O&Dやプライベートファイナンス等、投資家ニーズ起点のビジネスモデルを強化する。

27

MIZUHO

吉原: グローバルマーケットカンパニーの吉原です。今年度から、バンキングオペレーションを担当する共同カンパニー長を拝命しております。どうぞよろしくお願いいたします。ここからは、当カンパニーの足元の状況についてご説明いたします。

まず、カンパニー全体の今年度第1四半期、収益状況についてです。資料左下をご覧ください。

第1四半期の業務粗利益は1,686億円となり、年度計画に対する進捗率は39%と、ラップを上回る結果となりました。一方で、経費は527億円となり、計画どおりの進捗となっています。

結果、業務純益は1,156億円となり、年度計画の2,180億円に対して進捗率は53%という滑り出しとなりました。

それでは、ここからはバンキング運営にフォーカスしてお話いたします。資料右側をご覧ください。昨年からはスタートした5カ年計画では、実現益と評価損益のバランスを重視し、機動的なアセットアロケーションを活用して、ALMポートフォリオ運営の高度化を図るということをバンキング運営の目指す姿、基本戦略と決めました。

そして、その初年度である19年度は、特に外債ポートフォリオの再構築を実施してまいりました。その後、今年1月から3月にかけて、米国FRBが政策金利を大きく引き下げた結果、20年度第1四半期は、再構築したポートフォリオから安定したキャリー収益を確保できるようになってきました。キャリー収益増強による基礎的な収益力向上を図るという、1つ目の重点戦略に沿った結果が出始めたと思っています。

一方、足元の環境を見ますと、世界の金融市場はコロナ禍により、大きな影響を受けています。振り返りますと、コロナ影響の深刻度合いがまだ不透明であった計画段階では、金利低下は限定的で、反転上昇リスクもあり、むしろ株式市場に収益のチャンスがあるのではないかと考えておりました。

しかしながら、3月中旬の主要国による未曾有の財政金融政策が実施される中、米国を中心として金利が低位に安定し、加えて、これらの政策を好感した株式市場やクレジット市場が、強い上昇相場を続けるに至りました。まさに市場転換の瞬間であったと思います。

2つ目の重点戦略に挙げた、ダイナミックなポートフォリオのアロケーションの実行が重要であったと思います。そのような状況で、米国を中心に債券ポートのリスク量は高めに保ちつつ、売買益の増強も狙いながら、一方で全資産買いの様相の中、株式やクレジット商品のポジションも減らさずに持ち続けたことが、ポートフォリオ全体のパフォーマンス向上につながったものと思います。

3つ目の重点戦略については、後ほどご説明いたします。

# バンキング: 時機を捉えた運営とキャリー収益の両立

## <みずほ>のポートフォリオ運営の考え方

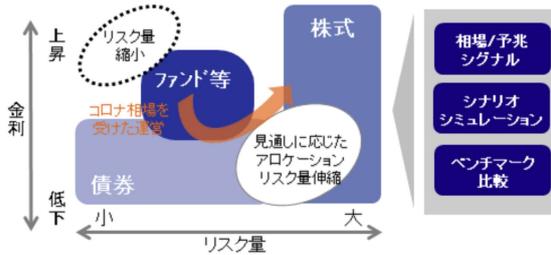
市場環境を踏まえた金利・株式・クレジット投資への最適な投資分散を徹底したアセットアロケーション

市況に即応した運営による収益増強

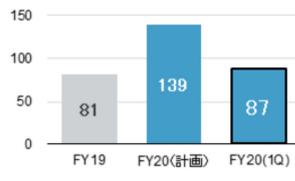
安定的な収益の確保に向けたキャリー増強

コロナによる市場環境の変化を捉えた運営

先端技術などを応用した適切なリスクコントロール



キャリー収益推移比較\*1



- FY19より外債ポートを中心に、実現益におけるキャリー収益の比率引き上げに向けた取り組みを開始。

- 着実な成果が出ており、今後はキャリーを維持していくオペレーションに注力。

今年度1Qのキャリー収益は、FY19通年を上回る実績

<サステナビリティへの取り組み>  
FY19はグリーンボンドなどの購入を大幅に増やし、バンキング業務を通して持続可能な社会の構築にも貢献



“時機を捉えた運営”と“キャリー”のバランスをとることで、頑健なポートフォリオの構築し、収益の増強を図る

\*1: FY18を100として指数化、\*2: FY18を1として指数化

ここでは、今まで申し上げたような流れを、左側に概念図にして表しております。

みずほのバンキング運営の基本的な考え方は、分散を効かせながら機動的なアセットアロケーションを実施していくということです。

今回は、先ほどご説明したような3月以降のコロナ禍における市場環境の中、矢印が示すとおり、債券も株式もファンドも、リスク量のある程度高めに維持しながら、パフォーマンスの最大化を狙いました。

そして、そうした運営の理論的なサポートには、日本IBM様と共同開発した、先端テクノロジーを活用した市場予兆管理ツールなども使い、また、ベンチマークとの比較などを通して、客観的に自分たちのパフォーマンスを見ていくといった運営の高度化、リスク管理の高度化も行っております。

次に、資料の右側をご覧ください。ここでは、キャリー収益増強の成果をグラフで示しています。

米国の金利低下により、ALM運営も含めた第1四半期のキャリー収益は、前年度に比べて大きく増加いたしました。中でも、外債ポートフォリオの再構築によるキャリーの安定収益は、貴重なアセットになりつつあります。今後は、ポートフォリオの健全性を維持しながら、キャリー収益をどう維持していくかが大事だと思っています。

また、ポートフォリオ運営を行う上では、サステナビリティという観点も大事です。右下をご覧ください。グリーンボンドやソーシャルボンドといったESG債の購入額をここに示していますが、昨年度は18年度に比べて大きく購入額を増加させています。今後もバンキング業務を含め、様々な角度から、みずほは持続可能な社会を構築するために貢献してまいります。

さて、今後の市場環境を考えますと、コロナの行方、日本の政局、米国大統領選挙等、多くの変数が存在します。まさに、時機を捉えた運営を実践していくため、各プロダクツの担当部署が個々に動くのではなく、チームバンキングとして有機的につながり、機能していくことが大事になります。

全員が日々、様々な情報交換、意見交換をカンパニー長、部門長とともに、部署横断的に行い、今後の環境変化に応じた最適なポートフォリオアロケーションをしっかりと議論する。そして、それを共有し、実践していくことが大事であると考えています。私は、これこそが、みずほの市場部門の強みであると考えています。

# バンキング: 安定的・効率的なALM運営に向けた取り組み

### ALM運営のフレームワーク強化

(国内)円貨・外貨の機能を集約し、専門性をより強化

(海外)グローバル一体運営の強化

- 専門性を高める組織改編と、グローバル一体運営の強化により、市場環境が大きく変化した場合においても、お客さまのニーズに的確に対応できるALM運営を実現

### 的確なALMコントロールに向けた取り組み

コロナによるマーケット環境の変化にも柔軟に対応

運用

↑ ↓

貸出金

その他  
(中銀預け金、株式等)

外債

調達

↑ ↓

対顧客預金

中長期

短期

レボ

- 貸出金の見通しに基づく、予防的かつ、機動的な資金調達を実施
- 粘着性の高い顧客預金等を中心とする安定調達基盤を構築。預金に加え、機動性の高い短期調達なども活用

#### 外貨調達手段の多様化

- 安定的な調達手段としてTLAC連格シニア債発行

2019年3月	2020年3月
195 億米ドル	262 億米ドル
20 億ユーロ	45 億ユーロ

\* 3月末残高

- 調達手法多様化を企図した円資産担保を活用した外貨調達

19年3月	20年3月
100	130

\* 19年3月を100として指数化  
\* 内部管理計数より算出

- 機動的な外貨調達のための通貨スワップコミットメントライン拡充

29

MIZUHO

言うまでもなく、コロナの影響は市場環境だけでなく、お客さまの資金ニーズにも大きな変化をもたらしました。このように、取り巻く環境が大きく変化する中でも、お客さまの資金ニーズなどにしっかりとお応えできるよう、私たちはより安定的、効率的なALM運営体制の構築に向けた取り組みを行っています。その一つの取り組みが、ALM運営のフレームワークの変更です。左側をご覧ください。今年度より、国内では、ALMに携わる企画セクションとオペレーションセクションを一つの部に集約しました。そうすることで、より機動性、専門性を高める運営を開始しています。

一方、海外では、従来の香港資金部を東アジア資金部に改組し、ソウルや台北といった資金室を傘下に置く、新たなハブ拠点といたしました。

米州はニューヨーク、欧州はロンドン、アジア・オセアニア地域ではシンガポールを既にハブ拠点化していますので、これによりグローバルコーポレートカンパニーの地域戦略とGMCの枠組みがほぼ合致することになり、対顧客部門と、より一体での業務遂行が可能となっています。

このように、従来以上に国内外のALMグローバル一体運営を強めていきたいと思っております。

また、コロナにより市場環境が大きく変化する局面では、安定的な外貨調達がより重要なテーマとなります。右側をご覧ください。

みずほでは、時々刻々と変化する運用、調達のギャップを埋め、安定的な外貨ALMのコントロールを行うべく、貸出金などの見通しに基づく、予防的、機動的な資金調達に取り組んでいます。

また、お客さまとの強いリレーションシップという私たちの強みを生かし、粘着性の高い顧客預金などを中心とする安定調達基盤を構築するとともに、外貨調達手段の多様化にも取り組んでいます。

一例として、右下に19年3月および20年3月のTLACシニア債の発行残高を掲載しています。引き続き、安定的な外貨調達に資する手段として、発行市場の環境を見極めつつ、活用していきたいと思っております。

また、調達手段の多様化という点では、日本国債などの円資産担保を活用した外貨の調達も増加させています。加えて、機動的な調達を実現するための通貨スワップコミットメントラインの拡充などにも継続的に努めています。

これらを組み合わせることで、市場環境やお客さまの資金ニーズが大きく変化した場合でも、的確に対応できるALM運営体制を実現しています。

グローバルマーケットカンパニーのバンキング運営に関するご説明は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

30

## 足元の環境認識と重点戦略

### 足元の環境認識

#### バンキング業務

- キャリー収益の増加や、外債売買益などがけん引し、1Qはラップを上回る収益を確保
- 引き続き市場環境が不透明な中、市場が大きく変化した際の即応力や、安定的な収益源の確保が重要

#### セールス&トレーディング業務

- 海外での起債大幅増やリテール顧客の外国株式投資増などの追い風をとらえ、1Qはラップを上回る収益を確保
- 特に北米事業は、銀・証一体運営強化と戦略的な成長施策が着実に実を結び、S&T業務全体の成長を牽引

#### 収益計画\*

(億円)	19年度	20年度		進捗率	23年度
		計画	1Q		
業務粗利益	4,115	4,320	1,686	39%	4,800
経費	△2,026	△2,140	△527	25%	△2,100
業務純益	2,078	2,180	1,156	53%	2,600
ROE	9.9%	8.1%	18.5%		10.6%

\* 19年度、20年度は20年度管理会計ルールにて算出。23年度は19年公表ベース

### 重点戦略

#### バンキング業務

- 実現益と評価損益のバランスを重視しつつ、実現益はキャリー収益増強による基礎的な収益力向上を図る。
- 市場の転換時には予兆管理や高度な分析に基づいた、ダイナミックなポートフォリオアロケーションを実行する。
- お客様のニーズに最大限対応すべく、グローバル目線での効率的で安定的なALM運営を実施する。

#### セールス&トレーディング業務

- 多様化するお客様ニーズや、環境の変化に対応するため、銀・証一体戦略をさらに推し進める。
- 一層のリソース集約化やデジタル化を進め、持続的に成長可能なビジネスモデル強化を図る。
- コロナによる市場の環境変化をも踏まえ、O&Dやプライベートファイナンス等、投資家ニーズ起点のビジネスモデルを強化する。

27

MIZUHO

芝田：グローバルマーケットカンパニー共同カンパニー長の芝田です。よろしくお話しいたします。

私からは、セールス&トレーディング業務の足元の状況、それから今後の戦略についてお話しいたします。

まず、今年度、第1四半期の状況でございます。セールス&トレーディング業務全般といたしまして、この四半期は計画ラップを上回る収益を確保することができました。

その主な要因でございますが、まず、為替業務におきまして、いわゆるコロナ禍ということで、ドル需給に焦点が当たるといってございまして、主にドル円の調達運用フローを的確に捕捉できました。

また、欧米におきまして、資本市場調達、特に債券市場調達が大きく伸びたことを受けまして、プライマリー、セカンダリー、両面でお客さまのフローを着実に収益化できたと考えております。この四半期におきましては、この2点が大きく貢献しています。

中でも、米州地域におきましては、ここ数年来、進めてまいりました銀・証一体運営の体制がほぼ確立したと。それが、今年4月以降の追い風を収益化することができた大きな要因であると考えております。

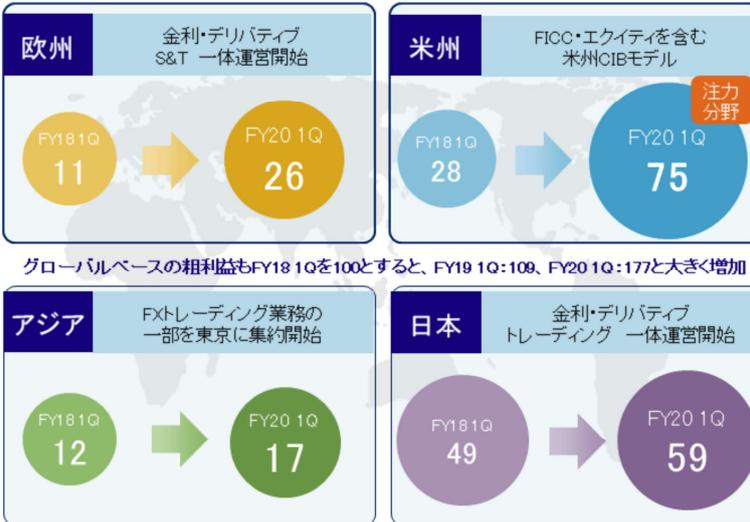
次に、ページの右下でございますが、セールス&トレーディング業務の重点戦略についてお話しいたします。

基本的な戦略は、3点ございます。まず1点目ですが、銀・証一体戦略をさらに推し進めるということでございます。先ほど申し上げましたとおり、銀・証一体化、これは米州地域が先行しております。一方、日本、アジア、欧州など、他の地域でも、デリバティブ業務を中心に銀・証一体化を順次進めてきております。これを今後さらに推し進めていきたいと考えております。

## S&T: 強みを生かしたS&T戦略へ

### 銀・証一体運営が収益を押し上げ

S&T収益(粗利益)の地域別推移<sup>※</sup> 一体運営で先行する北米の伸びが顕著



\* FY18 1Qの粗利益(グローバル全体)を100として指数化(内部管理計数より算出)

30

### <みずほ>の強みを伸ばす

#### 1. 米州ビジネスの成長

- 米州CIB(Corporate & Investment Banking)モデルの一環としてS&T業務の銀証一体運営を構築、社債ビジネス、コーポレートデリバティブ、地方債関連ビジネスなどへの戦略的投資を収益化。今期はモーゲージなどの従来型のセールス&トレーディング業務も好調
- 同地域の今年度1Qの粗利は、前年同期比119%増加

#### 2. 銀・証一体運営の加速

- 北米で先行した銀・証一体運営モデルは銀行の事業法人顧客基盤やバランスシート、証券のプロダクト専門性や投資家フローといった互いの強みを組み合わせることで、顧客ニーズへの対応力とリスク・リターンを大きく向上させることが可能
- 今後米州以外の各地域でも、地域の法制やビジネス実態にフィットする形での銀証一体運営を強化

MIZUHO

このページ、左側の図でございますが、みずほのセールス&トレーディング業務の粗利益水準の変化、2年前の2018年度第1四半期と、今年度の第1四半期を地域別の粗利水準、これを指数化して比較したものでございます。

各地域で順調に業容は拡大しておりますが、特に米州地域におきまして、この2年間でセールス&トレーディング業務の粗利益水準が大きく成長しております。

もちろん、今年度に入ってからプライマリー市場が非常に活性化したといった追い風の影響が大きいということもございますが、もう一つの背景といたしまして、みずほの米州事業全体を再構築いたしまして、いわゆるCIBモデル、Corporate & Investment Bankingモデルに再編成したことが挙げられます。

米州のCIBモデル、すなわち銀行と証券の機能を実質的に一体運営することによりまして、お客さまへのサービスの向上、それから業務効率化を図るものでございます。

その一環といたしまして、米州の市場業務におきましても、従来の銀行証券、別々に運営するアプローチ、これを実質的に一体運営を行う体制に改めております。この体制におきまして、リソースの集約、経費の効率化といった効果がございまして、それに加えて、みずほの強みを生かすビジネス、例えば社債ビジネス、コーポレートデリバティブ、地方債関連ビジネス、こうしたものにフォーカスして、リソース投下を行うことが可能になっております。それが、足元の米州の収益増加につながっていると考えております。

こうしたアプローチは、米州以外の地域、日本、アジア、欧州、こうした地域でも有効だと考えております。もちろん、国や地域によりましてビジネスの実情、みずほの立ち位置、法令、規制、こうしたものが異なっておりますので、それらに応じた現実的な方法で、さらなる銀・証一体運営を進めてまいりたいと考えております。

セールス&トレーディング業務の重点戦略の2点目。27ページの右下でございますが、リソースの集約化およびデジタル化を進めて、持続的に成長可能なビジネスモデルの強化を図るということでございます。

世界的な金融緩和に伴う低金利環境は続いております。また、規制強化、デジタルイゼーションもございまして、セールス&トレーディング業務の収益率は、一般的に長期的な低下傾向にあると言われております。しかし、そうした環境におきましても、競争力を高めつつ、持続的に成長可能なビジネスモデルを構築する必要があると考えております。

そのための方策といたしましては、一つはグループ全体のリソースの集約化でございます。先ほどお話しいたしました、銀・証一体運営の強化、これは非常に大きいと考えております。あるいは、世界の各地域でそれぞれ別々に行っていた為替のトレーディング、この機能をグローバルに統合するといったプロセスも始めております。

こうしたリソースの集約化で効率性を上げる、それからリスク・リターン・プロファイルも抜本的に強化してまいりたいと考えております。

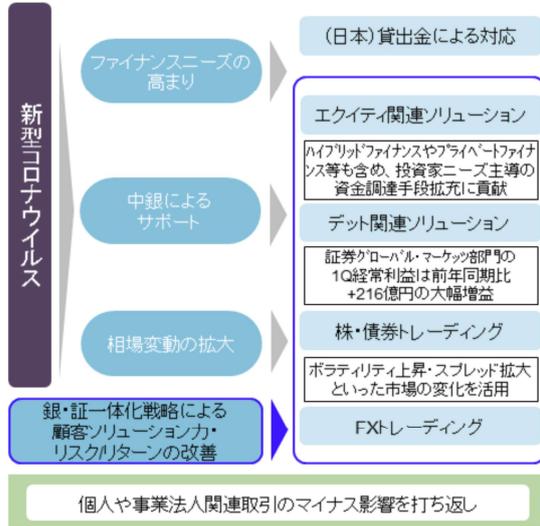
また、もう一つの方策としまして、いわゆるデジタルイゼーションへの対応でございます。各プロダクトにおきまして、いわゆる電子取引対応を進めております。それに加えまして、コミュニケーションプラットフォーム、アルゴリズムトレーディング、データベースの整備、それからAIの活用と、こうしたことによる生産性の向上ということで、的を絞った投資を行うことで、市場業務全体の生産性を高めていきたいと考えております。

重点戦略の3点目でございますが、コロナによる市場の環境変化を踏まえまして、新しい市場金融機能、新しい金融仲介機能が求められていると考えておりまして、みずほといたしましても、そうした機能を強化したいということでございます。

## S&T: 環境変化に対応した多様な市場サービスを提供

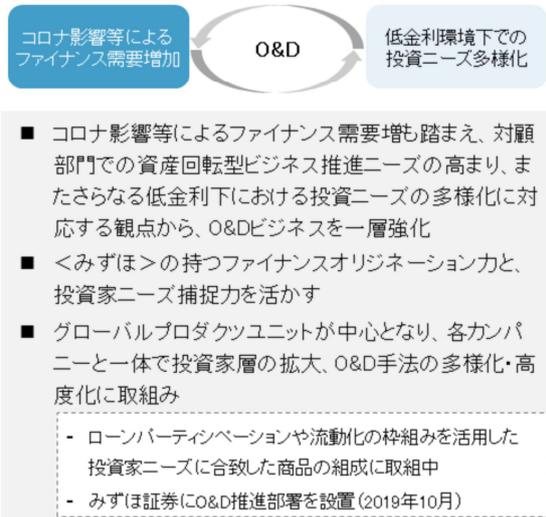
### コロナによる環境変化を捉えた取り組み

環境変化に合わせてより多様な市場ソリューションを提供



### Origination & Distribution(“O&D”)モデルの強化

コロナ影響等による環境変化への対応



このページ、左側にございますが、従来よりファイナンスのニーズが多様化しておりました。一方で、低金利環境下ということで、投資サイドも新しい投資ニーズが高まっておりますが、これに加えてコロナによる環境変化で、こうした傾向が加速していると考えております。

みずほとしても、そうした新しいニーズにもお応えしたいと考えておまして、特に市場部門といたしましては、投資家ニーズを起点としたビジネスを強化したいと考えております。

具体的な例でございますが、このページの左側に少し書いてございますが、いわゆるプライベートファイナンス、例えば未上場企業様のファイナンス、あるいは上場企業様の私募のファイナンス、こういったプライベートファイナンスがございます。

また、いわゆるO&D、Origination & Distribution、資金調達サイドと運用サイドを直接つなぐと、こうした金融仲介機能などが例に挙げられると考えております。

特にO&Dにつきましては、みずほの資産効率を落とすことなく、新たなファイナンスニーズ、それから新しい投資ニーズにお応えできるものでありまして、昨年10月に、みずほ証券に新たな専担部署を設置いたしまして、そうした動きをフレキシブルに行える、こうした体制を整備してまいります。

以上、私からセールス&トレーディング業務についてお話しさせていただきました。ありがとうございました。

アセットマネジメントカンパニー

## 足元の環境認識と重点戦略

### 足元の環境認識

少子高齢化

低金利環境の長期化

ライフスタイルの多様化

SDGsへの意識の高まり

ウィズコロナでの変化

先行き不透明な経済

非対面ビジネスの加速

働き方・価値観の変容

+

持続可能性が問われる社会へ

国内金融資産活性化への貢献

AMCの使命 中長期の資産形成のサポート 経済の持続的な成長

(億円)	19年度	20年度		23年度
		計画	1Q 進捗率	
業務粗利益	529	470	114 24%	600
経費	△331	△330	△79 24%	△320
業務純益	133	70	16 23%	230
ROE	5.2%	1.5%	2.5%	11.2%

\* 19年度、20年度は20年度管理会計ルールにて算出。23年度は19年公表ベース

### 重点戦略

#### AMC運営方針

- 運用力・ソリューション提供力を強化しアセマネ機能の付加価値を高めることで、コロナ禍の環境変化や変遷していく顧客ニーズへグループ一体で対応
- イノベーション・業務プロセス変革を通じて、効率性・先進性を追求

#### 個人

人生100年時代の「貯蓄から資産形成へ」の促進

#### 機関投資家

先行き不透明な環境下の多様なニーズに応えるソリューションビジネス展開

#### 運用力

お客さまから選ばれる運用力の提供

#### 業務変革

中長期に亘る成長基盤強化のための効率性・先進性の追求

石川:アセットマネジメントカンパニーのカンパニー長、石川でございます。

まず初めに、足元の環境認識についてご説明いたします。

足元の環境認識としては、少子高齢化や低金利環境の継続など、従前からの流れに加えて、ウィズコロナによる経済の不透明化、非対面ビジネスの加速、そして行動様式の変化に伴い、働き方や価値観の変容が生じているものと認識しております。

これまで以上に持続可能性が問われる機運が高まる中、アセットマネジメントカンパニーの使命は、国内金融資産活性化への貢献と考えております。

収益計画についてご説明します。19年度実績は、おおよそ計画どおりの業務純益を計上しましたが、コロナ影響により、20年度は厳しい環境にあるものと認識しております。

かかる状況下、20年度1Q実績は、業務純益16億円、進捗率は23%であります。想定ラップは上回っており、20年度計画達成に向けて足元、順調に推移しているものと評価しております。

重点戦略でございますが、アセットマネジメントカンパニーの運営方針は、運用力・ソリューション提供力を強化し、アセマネ機能の付加価値を高めることで、コロナ禍の環境変化や変遷していく顧客ニーズへグループ一体で対応すること。

そして、イノベーション、業務プロセス変革を通じて、効率性・先進性を追求することを掲げております。顧客セグメントごとに申し上げますと、個人のお客さまに対しては、人生100年時代の「貯蓄から資産形成へ」の促進。

機関投資家のお客さまに対しては、先行き不透明な環境下の多様なニーズに応えるソリューションビジネス展開を挙げています。

また、運用力については、お客さまから選ばれる運用力の提供。

業務変革としては、中長期にわたる成長基盤強化のための効率性・先進性の追求を行ってまいります。

36

# 個人:「貯蓄から資産形成へ」の促進

## 商品開発力

コロナ禍でも選ばれる商品提供

**バランス型** 年金分野で培った運用力

機動的配分比率変更による徹底した分散投資

**投資のソムリエ**

高い下値耐性を発揮

**グローバル株式型** グループ一体での顧客ニーズ追及

持続可能な競争優位のある成長企業へ厳選投資

**「未来の世界」シリーズ**

現在<sup>1</sup>合計約1.6兆円

投資対象企業の成長を取り込み高パフォーマンスを実現

【公募投信<sup>2</sup> AUMシェア】

社名	19/3	20/3	20/7
A社	14.5%	13.6%	13.0%
B社	11.3%	10.8%	10.8%
AM-One	10.8%	10.4%	10.5%
C社	9.6%	9.8%	9.7%

公募投信AUMシェア 業界2位に

- 外部機関からの高い評価
- R&I ファンド大賞2020<sup>\*3</sup> 表彰数21 最多受賞(4年連続)
- IFAナビ 2019年度<sup>\*4</sup> 投資信託・運用会社ブランド調査 総合順位 第1位

## 強固な顧客基盤

グループ内外の取組に対し、非対面サポートを充実

**グループ内外の取組**

業界最大規模

251 社

AM-One AUM 取組別構成 (20/3末時点)

グループ外取組

43%

グループ内取組

57%

**非対面での取組サポート**

取組向け専用WEBサイト

Oneフォーラム

取組向け動画コンテンツ

Oneチャンネル

オンラインセミナー

販売員 個人投資家

ZoomやFaceTime等を活用した勉強会、セミナー

**確定拠出年金(企業型DC・iDeCo)への取り組み**  
 DCを通じて将来の投資家の裾野拡充に注力

企業型DC・iDeCo 加入者獲得

業界最大規模

143 万人

(20/3末時点)

iDeCo提携チャネルを戦略的に拡充

四国銀行・清水銀行 (17/1~)

イオン銀行 (17/7~)

JAバンク (19/4~)

+

20/6 ソニー銀行と提携

投資教育の拡充

ライフプランシミュレーション

100年デザイナー

ロボアドバイザーによる運用提案

SMART FOLIO<DC>

運用状況のお知らせ

運用状況メール配信

\*1: 20年8月末現在 \*2: 公募株式投信(除くETF) \*3: 出所:ファンド情報324号 (URL) https://www.f-i.co.jp/investment/fundaward/index.html

\*4: 株式会社想研の法人IFA所属関係者を対象に、投資信託・運用会社ブランド調査WEBアンケート実施 出所:Ma-Do IFAナビ 2020年5月

34ページ以降で、それぞれの具体的な取り組みについて説明してまいります。

まず、個人のお客さまに対する取り組みについてご説明いたします。

少子高齢化、長寿化を背景とした自助努力による資産形成をサポートするため、アセットマネジメントカンパニーでは公募投信に注力しています。

1つ目の強みは、商品開発力です。ここでは、特にコロナ禍でもお客さまから高い支持を得たファンドとして、投資のソムリエと、「未来の世界」シリーズをご紹介します。

投資のソムリエは、バランス型ファンドであり、市場ボラティリティが高まる中、機関投資家分野で培った運用力を武器に、徹底した分散投資と機動的な資産配分の入れ替えにより、中長期的にリターンを追求できる商品です。コロナ影響が拡大し始めた2月後半以降、市場環境に応じて組み入れ資産を日次で変更する機動的配分戦略により、市場が暴落したタイミングにおいても高い下値耐性を発揮し、安定的なリターンを追求できる商品として、お客さまの支持が拡大しております。

一方、コロナ禍による不透明な環境下、株式ファンドにおける銘柄選定の重要性は一層高まっております。「未来の世界」シリーズは、持続可能な競争優位性のある世界の成長企業へ厳選投資を行い、割安と判断されるタイミングで投資し、世界の経済成長を中長期的に享受できるグローバル株式型ファンドです。

本ファンドは、みずほの販売戦略と連携して、グループ一体で開発した商品であり、これまで8本のファンドを設定しております。7月に新たに設定した、「未来の世界(ESG)」は設定額3,830億円となり、歴代2位の新規設定額となりました。投資対象企業の成長を取り込み、高いパフォーマンスを実現することで、シリーズ合計残高は1.6兆円超の大型ファンドに成長しております。

結果、運用会社であるアセットマネジメントOneの公募投信は、ETFを除く株式投信ベースの残高として、20年7月末時点で6.9兆円、業界シェアは、これまでの3位から2位にシェアアップを果たしました。アセットマネジメントOneは、外部機関からも高く評価をいただいております。R&Iファンド大賞では、4年連続表彰数が最多の運用会社となったことに加えて、独立系フィナンシャルアドバイザーとも言われるIFAからも、投資信託・運用会社ブランド調査で総合順位1位となるなど、各方面から高く評価いただいております。

2つ目の強みは、強固な顧客基盤です。グループ内外251社に及ぶ販売会社の基盤は、業界最大規模の水準です。コロナ禍での対面営業に制約がある状況を踏まえ、販売会社向け専用WEBサイト、Oneフォーラムや、販売会社向け動画コンテンツ、Oneチャンネルを通じたコンテンツの提供、ZoomやFaceTimeなど、非対面ツールを活用した販売員への勉強会、さらには、販売会社と共同した個人投資家への勉強会を行い、販売会社の営業サポートに資する情報提供にも積極的に取り組んでおります。公募投信の取り組みに加えて、税制メリットを訴求できる確定拠出年金も、個人のお客さまの資産形成に資するビジネスとして注力しております。みずほ銀行は、企業型DC・iDeCoの運営管理機関を務めておりますが、加入者数は20年3月末時点で143万人と、業界最大規模の水準です。

さらに、iDeCoは戦略的に提携チャンネルを拡大しており、四国銀行・清水銀行、イオン銀行、JAバンクに加えて、今年6月、ネット系のソニー銀行とも提携し、加入者獲得に努めております。

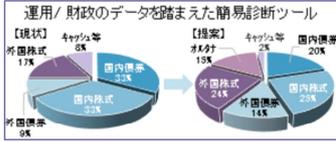
確定拠出年金の加入者に対しては、加入者一人一人の老後に向けた資産形成をサポートするツールとして、将来の年金受給額を見える化する100年デザイナーや、分散投資をナビゲートするSMART FOLIO<DC>、運用状況お知らせメールを展開することで、投資教育拡充にも努めております。

# 機関投資家: 多様なニーズへの対応

## 企業年金への取り組み

### 資産運用コンサルティングの推進

コロナ禍でのボラティリティの顕現化・お客さまの財政への影響  
⇒ 制度・財政分析、ポートフォリオ分析を起点とした運用ソリューション提供の強化



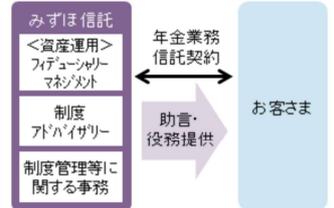
### 持続可能な退職給付制度設計の提案

制度設計時と現在の環境間のギャップに対応するためのディスカッションを実施



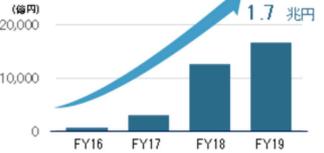
### 新たな事業領域の拡大

年金制度に係る固有業務のアウトソースニーズを捉え、トータルサポート業務として「年金業務信託」を立上げ



### フィデューシャリー マネジメント

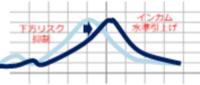
資産運用の意思決定にかかる実務運営をサポート（意思決定機関設置、運用委託先/商品選定等を実施）



## 地銀向けソリューション提供

### 有価証券運用のアウトソースニーズ対応

- ポートフォリオ状況に基づくオーダーメイド提案
- リスク管理や人材育成のサポートも含めたワンパッケージ提供



\* 管理資産残高、契約時ベース



### 増加する預金への対応

- 運用商品提供による、お客さまの貯蓄から資産形成への移行サポート

### 退職給付制度への対応

- 地銀統合に絡む制度統合/変更ニーズ対応

次に、機関投資家のお客さまへの取り組みについて説明いたします。

先行きが不透明な環境下の多様なニーズに応えるべく、年金基金および地域金融機関に対して、お客さまに寄り添った提案やサポートを実施しております。

まずは、企業年金のお客さまへの取り組みについてです。コロナ禍のボラティリティ上昇によるリスク顕現化に伴い、お客さまの財政にも影響が出ています。こうした状況下、運用/財政のデータを踏まえた診断ツールを活用しながら、ポートフォリオ分析をはじめ、多角的な分析を起点とした運用ソリューションの提供を強化していきます。

また、低金利環境の継続、長寿化や定年延長といった従前からの流れに加え、ウィズコロナを踏まえた働き方改革といった足元の環境変化と、制度設計時の前提条件とのギャップの存在に加えて、コロナ禍により様々なリスクへの意識が高まったことから、持続可能な退職給付制度の見直しのニーズが一層高まっております。お客さまとのディスカッションを重ね、お客さまごとの最適な制度設計を提案していきます。

新たな事業領域も拡大していきます。年金基金のお客さまに対して、運用のコンサルティングを提供するフィデューシャリー マネジメント業務は、管理資産残高であるAUAが1.7兆円まで積み上がっております。また、昨年の秋に、このフィデューシャリー マネジメント業務を含む年金基金の運営に係る包括サポートを行う、年金業務信託のサービスをローンチいたしました。年金基金のお客さまにとって、専門性の高い業務や頻度の低い業務など、人材育成、手当てが難しい業務を、企業年金運営で知見を培ってきた、みずほ信託銀行が信託スキームで受託するものです。一方、環境変化への対応を踏まえた、地銀のお客さま向けのビジネスも推進していきます。まず軸となるのは、有価証券運用のアウトソースニーズへの対応です。従来からの低金利環境の継続に加えて、コロナ禍での市場変動もある中、ポートフォリオ状況に基づき、お客さまのニーズを踏まえたオーダーメイドでの提案を行います。

さらに、投資後のリスク管理や人材育成のサポートにも対応し、ワンパッケージでソリューションを提供していきます。

次に、増加する預金への対応としての運用商品を提供します。先ほどご紹介した、投資のソムリエといったバランス型ファンドや元本確保型ファンドなど、低リスク志向のお客さまにも対応できる運用商品の提供を中心に、地銀のお客さまの貯蓄から資産形成への移行をサポートし、地銀のお客さまのマイナス金利負担リスクの軽減にも貢献していきます。また、先ほど、企業年金のお客さまへの取り組みとして、持続可能な退職給付制度への取り組みについて触れましたが、地銀のお客さまには、低金利環境の継続や長寿化などの全ての業界に共通するものに加えて、地銀統合に絡む制度の統合/変更といった業界

特有のニーズがあります。それらに対応する制度設計への支援にも、継続して取り組んでまいります。

# 運用力: お客さまから選ばれる運用力の提供

## Asset Management One 総合ソリューションプロバイダー

### 戦略

お客さま毎のニーズに応じた最適なソリューションとともに、高付加価値運用によるエッジのある商品の提供

### 多様な運用目標の実現に向けたソリューションの提供

顧客ニーズに合わせてリスクコントロールを行うマルチアセット運用



北米運用拠点をAM-One USA\*1に統合し、東京- NY 一体でのグローバルクオンツ運用力を強化

クオンツを活用した運用を行うGRIPS戦略\*\*ファンド  
合計残高 **約2.0兆円** (20/7末時点)

### エッジのある商品の提供

- AMOAI\*2と一体となったオルタナ投資
- 高い利益成長が期待できる銘柄へ集中投資する株式厳選運用
- 成長余地の大きい中小型株式運用



## ESG投資への取り組み

### エンゲージメントへの注力

- 投資先企業の持続可能性や企業価値の向上を促すエンゲージメントや議決権行使を実施。海外エンゲージメントにも注力

👑 「ステューワードシップ活動に関する調査」\*4 総合評価 **1位** (19/12)

👑 英国財務報告評議会(FRC)宛提出のステューワードシップ・コードの取組方針書が**本邦運用会社初\***の**最上位(Tier1)**の評価を獲得

### ESGインテグレーションの高度化

- サステナビリティ・インベスト・チームを新設し体制強化
- ESGに関する分析強化とテーマリサーチ実施

### ESGプロダクソラインナップ充実

- ESG等の要素を適切に組み入れたプロダクソの開発・提供・体系化

👑 機関投資家向けESG投資プロダクソ残高合計\*6 **約6,000億円**

👑 公募投信「未来の世界(ESG)」\*7当初設定額(3,830億円) 歴代**2位**

### インオーガニック

成長性の高い、「海外顧客 × 海外プロダクソ」ビジネスの更なる拡大のため、M&A活用も検討



\*1: Asset Management One USA Inc. 所在地: NY \*2: マルチアセット戦略「Global Risk-factor Parity Strategy」 \*3: アセットマネジメントOneオルタナティブインベストメンツ  
\*4: 資産運用会社(バイサ-ド)117社のうち、ステューワードシップ活動の評価が高い運用会社について、東証一部上場企業IR担当へのアンケートにより調査。2019年 必ず確認実施  
\*5: 日系運用会社の東京本社として \*6: 投資哲学・プロセスに明確にESGの要素が組み込まれているプロダクソ 20/3末時点  
\*7: 正式名称: グローバルESGハイクオリティ成長株式ファンド(為替ヘッジなし)

アセットマネジメントの根幹を成す運用力についても、お客さまから選んでいただけるよう、さらなる強化を目指してまいります。

まず、アセットマネジメントOneでは、お客さまから選ばれる総合ソリューションプロバイダーを目指し、お客さまごとのニーズに応じた最適なソリューションとともに、高付加価値運用によるエッジのある商品を提供しております。

多様な運用目標の実現に向けたソリューション提供の代表例として、お客さまのニーズに合わせてリスクコントロールを行う、マルチアセット運用があります。この分野においては、グループの北米運用拠点をAsset Management One USAに統合し、東京- NY 一体でのグローバルクオンツ運用体制を構築いたしました。この体制で運用しているGRIPS戦略ファンドの残高は、20年7月末時点で約2兆円となっております。

加えて、ソリューションを有効に機能させるためのエッジのある商品として、アセットマネジメントOneの子会社である、アセットマネジメントOneオルタナティブインベストメンツ、略称AMOAIと一体となったのオルタナティブ投資や、高い利益成長が期待できる銘柄へ集中投資する株式厳選運用、成長余地の大きい、中小型株式運用を強みとして、さらなる商品の拡充を目指してまいります。

さらに、コロナ禍で、より持続可能性が問われる中、世界的に関心が高まっているESG投資にも注力しています。

アセットマネジメントOneは、投資先企業の持続可能性や、企業価値の向上を促すエンゲージメントを実施しており、海外提携先を活用した海外企業との対話を実施するとともに、国際的なイニシアチブにも積極的に参加しております。これらの取り組みについては、外部からも高く評価していただいております。ESGインテグレーションについても、さらなる高度化を目指しています。今年度、新たにアセットマネジメントOneに、サステナビリティ・インベスト・チームを新設し、運用体制を強化するとともに、ESGに関する分析強化やテーマリサーチにも取り組んでおります。

ESG要素を組み入れたプロダクソの充実にも取り組んでおり、機関投資家のお客さま向けESGプロダクソや、個人のお客さま向けの公募投信として、「未来の世界(ESG)」などを提供しております。先般設定した「未来の世界(ESG)」は、歴代2位の大型設定額となり、多くの個人投資家の資金を集めました。今後もESGプロダクソのラインナップ拡充に注力していきます。

さらには、インオーガニック戦略として、海外のお客さまとプロダクソの取り込みにより、さらなるビジネス拡大を目指すため、M&Aも検討していきます。

## 業務変革: 中長期に亘る成長基盤強化

### 高効率な事業構造への転換

#### 経費構造の見直し

- コロナ環境に伴う働き方改革とあわせて、固定費の圧縮、経費の変動費化を深耕

業務自動化   オフィス見直し   ペーパーレス化   人事制度改革

#### 【経費率計画】



- 市場急変等の逆境への耐性強化
- 経営リソース配分の適正化

### ファンドガバナンス高度化

#### パフォーマンス向上に向けた運用効率の改善

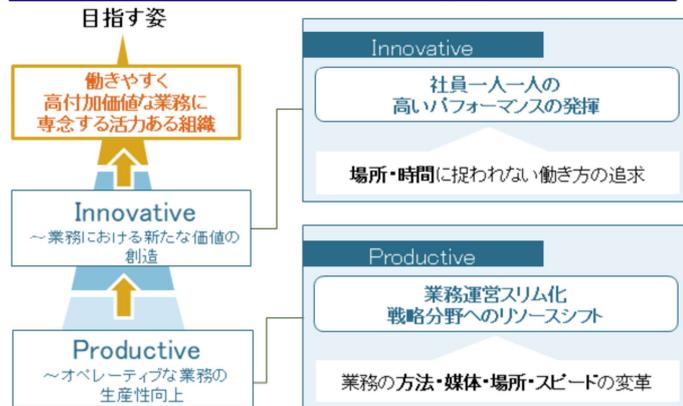
- ファンド統合の実施
- 少額ファンドの償還

\*: 20年度管理会計ルールに基づき算出

37

### 高パフォーマンスを創出する組織構築

#### アセットマネジメントOneにおける業務変革



#### アセットマネジメントOneにおける人事制度改革

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く人材の輩出

Pay for Job

ジョブ型人事制度の導入

Pay for Performance

成果に応じたよりメリハリのある処遇

最後に、自らの持続可能性として、中長期的な成長基盤を強化するための取り組みである業務変革について説明します。

まず、経費構造の見直しを加速します。コロナ環境に伴う働き方改革と併せて、業務自動化やペーパーレス化、オフィスの在り方についての見直しなどを行うことで、固定費圧縮に努めていきます。また、後述する人事制度改革により、経費の変動費化も進めていきます。

20年度はコロナ影響もあり、昨年度対比では経費率は一時的に上昇しますが、5カ年経営改革の最終年度である23年度に向け、経費率削減に取り組んでいき、先行き不透明な環境における市場急変等の逆境への耐性強化と、戦略分野へ経営リソースのシフトをこれまで以上に進めてまいります。

次に、中長期的なパフォーマンス向上に向けた取り組みとして、ファンドガバナンスの高度化にも取り組みます。

重複する商品のファンド統合や、少額ファンドの償還により運用業務の効率化を図り、ファンドのコストを軽減化することで、投資家であるお客さまのメリットにつなげていきたいと考えております。

最後に、アセットマネジメントカンパニーの中核を担う、アセットマネジメントOneの取り組みについてご紹介いたします。

アセットマネジメントOneでは、目指す姿を、働きやすく、高付加価値な業務に専念する活力ある組織と定義し、業務変革に取り組んでおります。

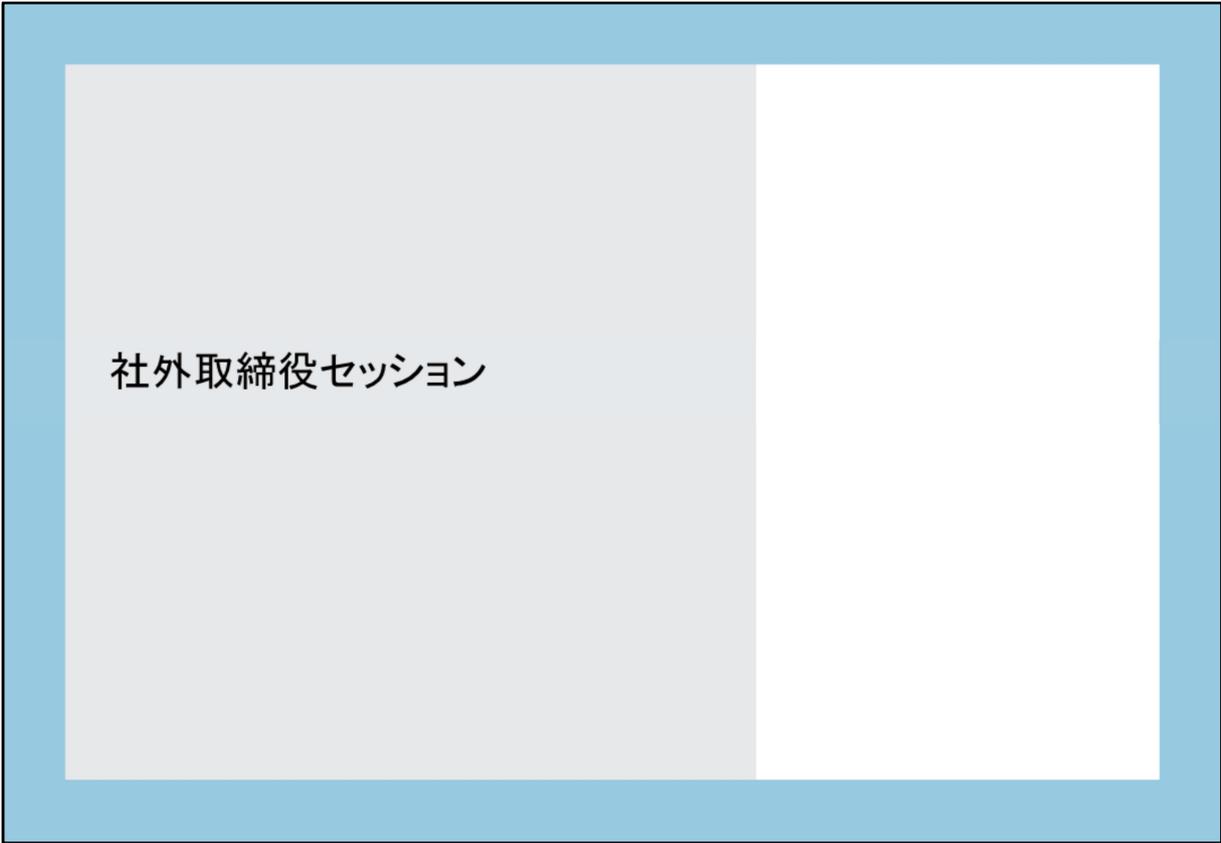
生産性向上への取り組みとして、RPA活用を含めたデジタル化や組織再編などを通じて、業務方法、使用する媒体、働く場所、業務のスピードの向上など、あらゆる観点からの業務変革を行い、業務運営のスリム化から生まれたリソースを、戦略分野へ再配分してまいります。

さらに、これまでの決まった時間、決まった場所で働く働き方から、社員自らが場所や時間に捉われない働き方を選択し、社員一人一人がそれぞれの置かれた環境、事情の中で、最大限の力を発揮できる環境整備にも取り組んでまいります。

4月、5月の緊急事態宣言下では、約1,000人いるアセットマネジメントOneの役職員は原則在宅勤務とし、取締役会も例外ではなく、会議も原則WEB開催としての運営を行っております。

また、10月から、高い専門性と強い使命感を持ち、持続的に成果を出せるプロフェッショナル人材を輩出していくための、新人事制度運営を導入する予定です。ジョブ型人事制度の導入、成果に応じた、よりメリハリのある処遇を実現してまいります。

持続可能性が問われる社会において、自らの中長期的な成長を実現していくとともに、資産運用ビジネスの発展と、経済、社会の持続的な成長の実現に向けて、今後も貢献してまいります。



社外取締役セッション

## アジェンダ

1. 5カ年経営計画とその進捗総括
2. 法定3委員会における重要な審議事項
  - ① 指名委員会
    - ・ グループ運営体制一体化に向けた組織人事
  - ② 報酬委員会
    - ・ 業績連動の強化と役員競争力に見合った処遇水準の確保
  - ③ 監査委員会
    - ・ 5カ年経営計画の推進状況モニタリング
      - 人員/人件費削減および人事制度の改定状況
      - リサーチ&コンサルティングおよびITシステム機能の集約・再編
3. 今後の課題
  - コロナ後新常态における業務遂行の一層の効率化(生産性の向上)
4. おわりに

※社外取締役セッションの内容については、別途弊社ホームページに掲載する「IR Day 2020 主な質疑応答／社外取締役セッション」をご確認ください。

## 別表

### ■ 18年度・19年度決算の概要と5ヵ年経営計画の目標

(億円)	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 計画	2023年度 計画
連結業務純益(+ETF関係損益等) <sup>*1</sup>	4,083	6,725	5,700	9,000程度
与信関係費用	△195	△1,717	△2,000	
株式等関係損益(-ETF関係損益等) <sup>*1</sup>	2,598	1,265	800	
親会社株主純利益	965	4,485	3,200	
経費(除く臨時処理分)	△14,406	△14,114	△14,070	△13,400
CET1比率 <sup>*2</sup>	8.2%	8.8%		

CET1比率<sup>\*2</sup>の目指す水準  
9%台前半

### ■ 今年度第1四半期決算実績

(億円)	2020年度 計画	2020年度 第1四半期 実績	進捗率
連結業務純益(+ETF関係損益等) <sup>*1</sup>	5,700	2,202	38.6%
与信関係費用	△2,000	△390	19.5%
株式等関係損益(-ETF関係損益等) <sup>*1</sup>	800	△15	△1.9%
親会社株主純利益	3,200	1,223	38.2%
経費(除く臨時処理分)	△14,070	△3,406	24.2%
CET1比率 <sup>*2</sup>	-	8.6%	

\*1:ETF関係損益(行合算)・営業有価証券等損益(SO連結) \*2:新規制完全適用ベース。その他有価証券評価差額金を除く