

IR Day 2020

主な質疑応答／社外取締役セッション

1. リテール・事業法人カンパニー

Q: 決済チャネルとしてクレジットカードの重要性が増してきているが、今後のクレジットカード戦略を教えてください。

A: コロナ影響による接触回避ニーズの高まりを受けて、クレジットカード等のキャッシュレス決済へのシフトが、これまで以上に加速するとみている。このような状況下、みずほでは、オリコとの連携強化が重要と考えている。10月にはオリコとクレジットカード機能一体型のキャッシュカードをリリースする予定であり、連携を更に強化していく。

Q: リテール事業におけるみずほの強みと弱みは。

A:

強み: 銀行・信託・証券が有機的に連携したサービス提供体制を具備しており、お客さまへのベストソリューションをグループ一体で提供できること。

弱み: インターネットチャネルについては、昨年まで基幹システム移行に注力したこともあり、若干劣後していると認識しており、キャッチアップに向けた対応を進めているところ。

Q: 与信関係費用の足元の状況と今後の見通しを教えてください

A: 新型コロナの影響は小さいとは思っていない。リーマン危機時と比べると、今回は政府支援も含めて、金融機関が確りと事業会社のサポートを行っている。

ただし、今後経済が縮小する中、影響が顕在化してくる可能性もある。お客さまと向き合いながらどのような手が打てるか、ディスカッションをし、サポートをしていきたい。

Q: みずほの個人資産運用ビジネスの強みと課題、今後の注力分野を教えてください

A: 強みは、銀・信・証、一体となったグループ力。課題は、日本全体の話ともいえるが、個人金融資産における現金・預金比率が非常に高い事。高齢化が更に進展し、人生 100 年時代を迎える中で、個人資産運用ビジネスの拡大も見込まれる。その中で、単なる商品知識だけでなく、人間力のあるコンサルティングができる人材をいかに育てていくのかが、今後注力すべき分野となる。

2. 大企業・金融・公共法人カンパニー

Q: コロナ影響を背景に、20年度第1四半期では、政策保有株式の削減が進んでいないようだが、今後の見通しを教えてください。

A: コロナ影響を受けて、業績が悪化している取引先もいる。加えて、対面での交渉も難しい状況が続いており、足元の政策保有株式の売却は低調。

一方、みずほ誕生時7兆円あった政策保有株式は、足元1.3兆円まで削減してきており、21年度までに政策保有株式を3,000億円削減する方針は変更しない。コーポレートガバナンスコードの改定などのトレンドも踏まえながら、経営陣を含めて丁寧な対話を継続すると共に、政策保有株式に代わる資本性資金の提供も含めた新たなパートナーシップ構築も行ってまいりたい。

Q: 資本性ローンも含めた投資銀行ビジネスの今後の見通しについて教えてください

A: ハイブリッドローン等のパイプラインは、P18にある通り1兆円。この中には、新型コロナの影響等で資本が毀損した取引先の資本復元ニーズに応えるとともに、取引先の事業構造転換を後押しするものや、M&A等を起点とした成長戦略の実現サポートも含まれている。本年5月までは手元流動性確保のニーズが強かったが、それが一段落し、次は事業転換への取組みの加速化や資本復元のニーズが高まってきており、我々としてもリスクリターンを意識したファイナンスをしっかりと提供し、取引先の事業構造改革や業界再編を支援してまいりたい。

Q: 与信関係費用の足元の状況と大口信用リスクも含めた今後の見通しを教えてください

A: 昨年度第4四半期にフォワードルッキングに引当を追加計上し、直近の第1四半期でも相応の与信関係費用の計上を行っている。足元の現状では、与信関係費用は当初の年度計画内に収まる蓋然性は高いと考えている。

一方、新型コロナ影響が想定よりも長期化する、あるいは第2波により金融マーケットに相応の影響が出てくる懸念は完全には払拭できないと考えている。クレジットリスク管理については保守的に取引先の実態把握を行い、予兆管理を徹底すると共に、取引先へのサポート強化もしっかりと行うことで、与信関係費用の極小化を図ってまいりたい。

3. グローバルコーポレートカンパニー

Q: 貸出スプレッドが上昇している背景と、今後の見通しについて教えてください

A: 我々としては、従来より採算性を重視した運営を行ってきており、取引先には適正なスプレッドをお願いしている。加えて、新型コロナの環境下、信用供与の価値が高まっている。この状況がずっと続く訳ではないものの、資本市場を見てもスプレッドが大きく下がっている状況ではない。当面の間、現状のような高いスプレッド環境が継続すると考えている。

Q: 欧米 DCM が好調だが、他メガバンク対比のみずほの優位性を教えてください

A: G300 戦略という、非日系のブルーチップ企業へフォーカスし、リレーションを強化する中で様々な金融サービスを提供するという戦略が奏功している。スライド P.23 にも記載している通り、新型コロナで緊急対応をした親密先では、高い割合で DCM 獲得に至っている。他メガとの優位性は意識していない。米国という大きな市場における非米系銀行の中で高みを目指してきたことが現在の成果に結びついていると考えている。

Q: 与信関係費用の足元の状況と今後の見通しを教えてください

A: P.22 に今年度第 1 四半期は 129 億円と示している。これは、期初の想定と比べれば、コントロールできている。また、取引先を見ても、大きく状況が悪化している先が多いとは思っていない。加えて、資源価格についても想定していた水準よりも回復している。但し、新型コロナの状況が長期化した場合は、業種によってはより注意を払わなくてはならないところが出てくるかもしれない、引き続き状況を注視していく。

Q: GCC の今後 1 年間のリスクファクターを教えてください

A: 新型コロナの影響もあり、米中関係、Brexit、中東等といった様々なリスク要因がある。偶発リスクが顕在化し、グローバル経済の脆弱性、ビジネスに与えるショックが、最も懸念しているリスクファクター。

Q: アジア・欧州等、米国以外の地域のビジネスの方向感を教えてほしい

A: アジアについては、日系企業のお客さまも含めて確りサポートをしてきたい。強化しているトラバンだが、金利低下を受けた収益減少はあるものの、外貨の流動性を確保することや、FX やトレードファイナンスを取り込んでいくといった戦略に大きな変更はなく、今掲げている施策をしっかりと行っていく。

欧州については、大きく伸びるというよりは、堅調に推移していくと考えている。但し、エマージングは注視すべきリスク。

4. グローバルマーケットカンパニー

Q: 米州におけるセールス&トレーディングが好調な理由。また、セールス&トレーディング全体での強み・課題は何か

A: 今年度については、起債環境が非常に活発であるといったような追い風を勘案しなくてはならないが、我々の取組みとして、申し上げるとすれば 2 点あると考えている。1 点目が、米州における銀証の一体化戦略を更に推し進めた事。これにより米銀と同じアプローチができるようになった事が大きい。2 点目が、デリバティブ対応も含めたインフラ・基盤整備もしっかり行ってきた事。2 年前にほぼ整備を終え、それが収益化しつつあると考えている。

セールス&トレーディング全体での強みとしては、これら 2 点に加えて、日本円と、それに係る為替・金利・クレジット。日本の金融市場で培ってきた強みは引き続き活かしていきたい。

課題は、未だ地域によっては銀・証で取引先へのアプローチが別々になるなど、相対的にサービス水準が低くなってしまっている部分がある事だと認識している。ここは一体化戦略を更に推し進める事で対応してまいりたい。

Q: バンキングにおけるキャリー収益が伸びている理由は。また今後のオペレーションの考え方も教えてほしい

A: 18 年度末に外債ポートフォリオの含み損処理を実施し、19 年度にこのポートフォリオの再構築を行った。コロナ前の比較的金利が高いタイミングでポートフォリオを再構築しており、コロナ影響を受けて米国の政策金利が大きく下がった事で、安定したキャリー収益を出すことができている。当面は、金利リスクをうまくコントロールする事によって、安定的なキャリー収益をできるだけ維持していくということが、大きなポイントと考えている。

Q: 業務純益に占めるバンキングとセールス&トレーディングの構成比はどの程度か

A: その時々マーケット環境で多少変化するが、大体のイメージで、バンキング:セールス&トレーディング=3:1。

5. アセットマネジメントカンパニー

Q: 経費率を 23 年度に 57%まで引き下げる計画としているが、具体的な施策を教えてください

A: 3 点。①アセットマネジメント One の設立から凡そ 4 年経過し、PMI も一旦完了しているが、再度振り返って削減余地がないか検討したい、また②新型コロナへの対応を踏まえて気づいた点も含めて、RPA 等のデジタル技術を活用した業務の見直しを通じた固定費の削減を行うと共に ③人事制度改革を通じた人件費の業績連動化・変動費化を進めたい。

Q: インオーガニックの戦略について、具体的にどのような地域・事業を検討しているのか

A: 資本効率が高いといわれているアセットマネジメントのビジネス地域や事業については、どこが今我々にとってふさわしいのかということ、常に比較検討している。対象となりうるのは、アセットマネジメントビジネスのポートフォリオ拡大に資するもの、かつプラスアルファとしてプロダクト補完が期待できる先だと考えている。

6. 社外取締役セッション

- ・ 発言要旨

1. 5カ年経営計画とその進捗総括

- 新型コロナウイルス感染症拡大を受け、20年度業務計画策定の際に、5カ年経営計画の実現可能性につき再検証を行ったが、最終年度である23年度の経営目標は当初掲げた目標の達成を目指す方針を堅持している。
- 別表にあるように、20年度の第1四半期決算は堅調に推移。16年度にカンパニー制を導入し推進している銀信証のグループ全体の運営成果が出てきていると感じている。
- 与信関係費用については、足元は計画の範囲内に留まっているが、先行きが見通せない側面もある。好調な対顧部門のモメンタム維持の為には、経費削減を含めたもう一段の経営努力が不可欠との認識。

2. 法定3委員会における重要な審議事項

- 指名委員会： グループ一体運営を一段と強化すべく、基幹人事の戦略的配置やコーポレート部門のトップを中核3社と兼務する等の取組みを強化してきた。
- 報酬委員会： 業績連動報酬の比率を高めることで、株主利益と役員報酬の一体化をすすめる等の取組みを行っている。
- 監査委員会： 人員/人件費のコントロールに関するモニタリング等の取組みを行っている。また、みずほ総研とみずほ情報総研の統合についても、確りモニタリングしている。

3. 今後の課題

- 新型コロナへの対応を通じて、デジタル技術の有用性が事務だけでなく営業も含めた全業務で実証されたと考えている。デジタル技術の更なる活用を通じた業務の生産性の向上を喫緊の課題とし、確り取り組んでまいりたい。

4. おわりに

5カ年経営計画を何としても完遂するという経営の意思の下、グループ一体戦略を更に押しすすめる、一つ一つの課題を克服し、着実に収益基盤を強固なものにしていけば、必ずみずほは、次世代金融の担い手として確固たる地位を勝ち取ることができると確信している。

・ 主な質疑応答

Q: 石炭火力発電所向けの融資の削減目標を設定しているが取締役会でどのような議論があったのか

A: 取締役会で確り議論をして出した結論だ。論点となったのは、現実にも融資をしている中で、2050 年にはゼロにする為には、2030 年ぐらいに半分にすると、いうマクロ目標をどう設定するのか、という事。また、新規の石炭火力向けの設備投資にかかわる融資は一切やらないと決めた。じゃあ、リプレース案件はどう考えるのか、という議論も取締役会で行ったうえで、現在のような結論になった。

Q: みずほフィナンシャルグループが前身のみずほホールディングス設立から数えて 20 年を迎えた。社外取締役の見地から、これまでの変化や変革のみずほにおいて妨げた要因は何だったのか、またそれが将来も同じように妨げになる可能性はないのか、教えてほしい。

A: みずほグループ発足以来、最大の課題は、一体的な統一会社としてガバナンスを効かせながらみずほのエネルギーを結集することが出来なかったことと考えている。これは、佐藤前社長が打ち出した One Mizuho 戦略と、ガバナンス改革の断行、カンパニー制を導入・強化することで、解決できたと考えている。

また、経営における計画策定が不安定であったということも反省点として挙げられる。これは今回の 5 か年経営計画策定時に坂井社長の下、徹底的に議論をし、非常にフィージビリティの高い詰まった計画策定ができてきたと評価している。

加えて、システムも大きな課題で、システム障害のみずほに与えた負の影響は計り知れないものがあった。こちらについても、みずほは一から新しいシステムを作り直すと決心し、やり抜くことができた。みずほが抱えていた大きな課題は、今、完全に克服できていると考えている。