MIZUHO IR Day 2021

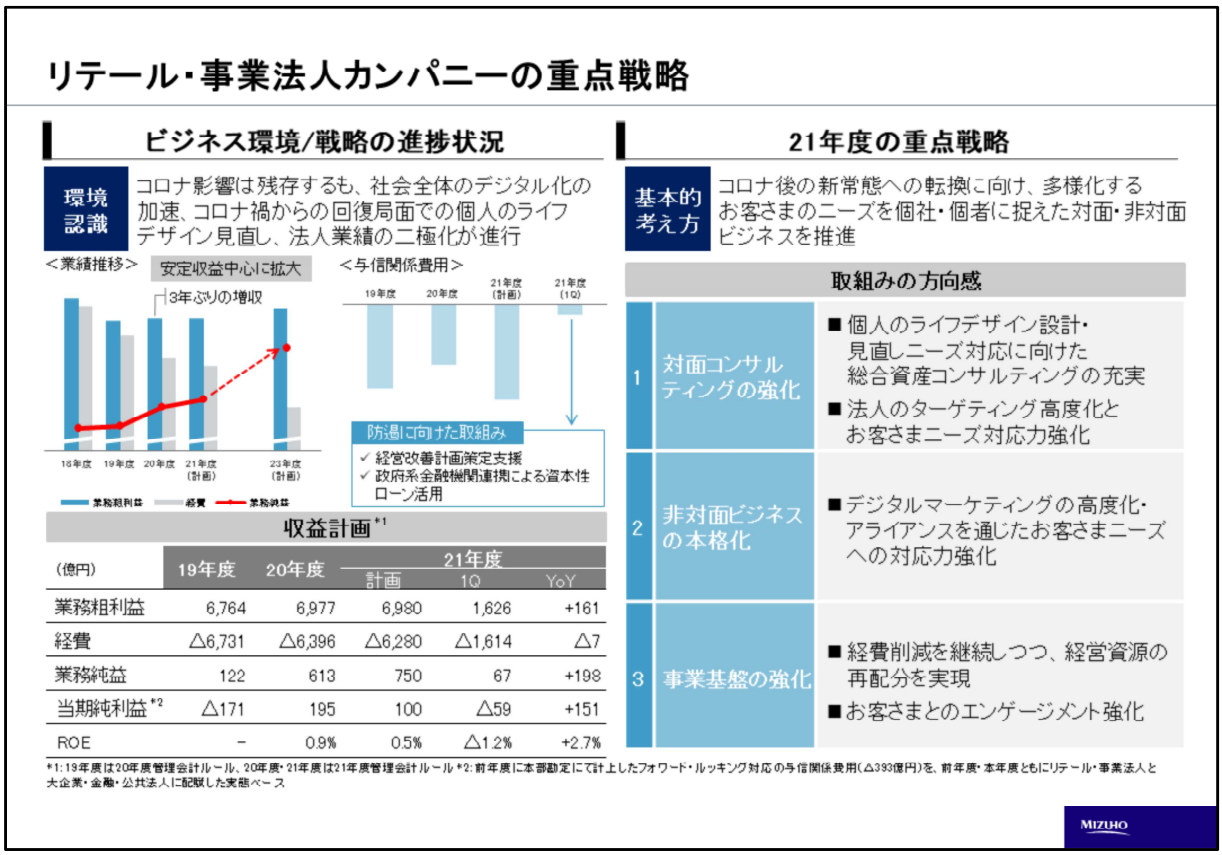
2021年9月

みずほフィナンシャルグループ

目次

1. リテール・事業法人カンパニー P. 3
2. 大企業・金融・公共法人カンパニー P. 12
3. グローバルコーポレートカンパニー P. 19
4. グローバルマーケッツカンパニー P. 26
5. アセットマネジメントカンパニー P. 32

リテール・事業法人カンパニー



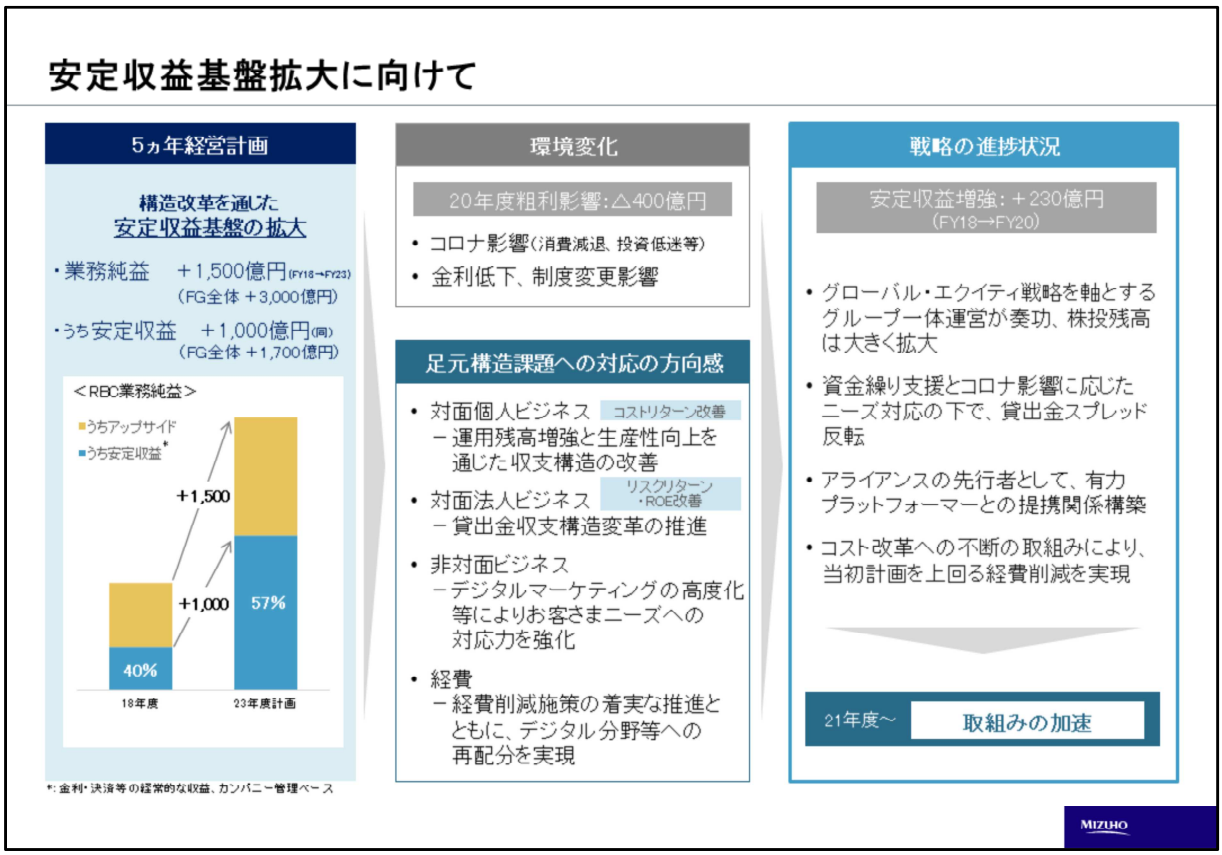
- リテール・事業法人カンパニー長の大塚です。このたびは、21年度IR Dayの動画をご視聴いただき、誠にありがとうございます。早速ですが、当カンパニーの事業戦略と取組み状況について、私と福家共同カンパニー長からご説明させていただきます。

- まず、戦略進捗の概観について申し上げます。20年度は、コロナウイルス感染拡大を受けた、社会の変容とお客さまを取り巻く環境の変化を踏まえ、みずほはグループ一体となってお客さまニーズの変化に向き合い、お客さまのお役に立てるよう努めてまいりました。

- その結果、RBCとしては3年ぶりの増収となったほか、業務純益についてもカンパニー制導入以降、最高水準となり、5カ年計画で進めている戦略の効果が業績として表れ、手応えを実感できた1年となりました。

- また、与信関係費用は、深度ある実態把握を通じて、お客さまの状況をタイムリーに把握するという基本行動の徹底に加え、経営改善計画の策定支援や、政府系金融機関との連携を含む資本性資金支援等に積極的に取り組んだことで、足元では与信コスト発生を適切に抑制できていると認識しています。

- 今年度は、コロナ後のいわゆる新常態への世の中が変わっていく中、ますます多様化するお客さまニーズを個社・個者に捉えた上で、対面コンサルティングの強化、非対面ビジネスの本格化、そして事業基盤の強化に重点的に取り組んでまいります。

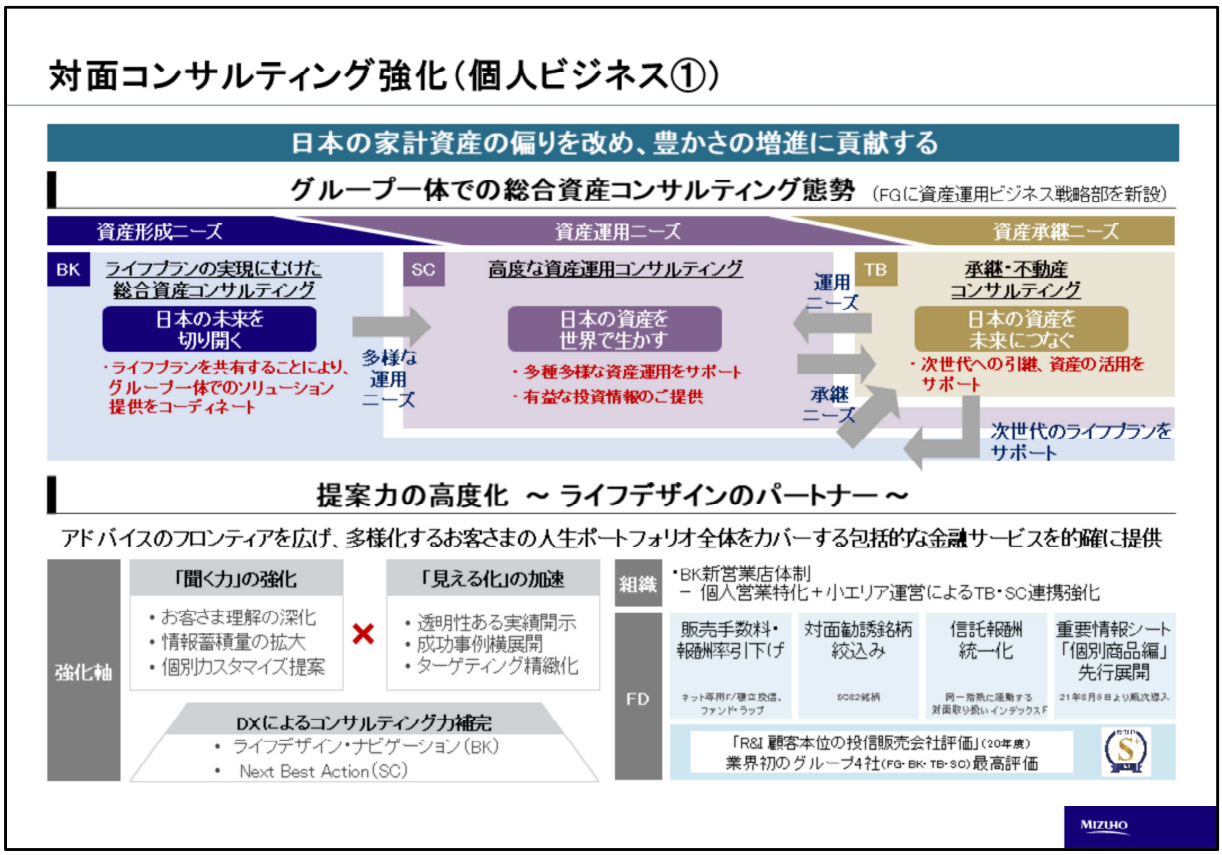


- RBCの5カ年計画の重点項目である、安定収益基盤の拡大への取組み状況についてご説明します。当カンパニーは、現行の5カ年計画において、安定収益基盤の拡大に取り組み、業務純益を18年度対比1,500億円伸ばすことを目指しています。
  足元では、コロナ影響や、長引く超低金利といった収益押下げ要因が多くありますが、対面個人、対面法人、非対面のビジネス領域ごとに構造課題と対応の方向感を定めて取り組んでおり、それぞれにおいて成果を上げてきています。これらの成果結実状況を踏まえ、各ビジネス領域における安定収益基盤拡大に向けた方向感について一言ずつ申し上げます。

- まず、対面個人ビジネスについては、コストリターンの改善に向けて、持続的な預かり資産残高の増強と生産性向上が必要だと認識しています。
  足元では、グループ一体戦略の下、株投残高などが順調に拡大し、これを持続的なものとすることで、安定的な残高報酬を着実に増加させていきます。対面法人ビジネスにおいては、リスクリターンの改善に向けて、貸出金収支構造変革に取り組んでいます。足元では、資金繰り支援や事業構造改革支援を行いつつ、貸出金スプレッドが反転し、また、ソリューションビジネスも拡大しています。これらの取組みにより、安定的な収益拡大を目指します。

- 非対面ビジネスは、優良プラットフォーマーとの提携関係構築により、みずほにとっての新たなマーケット獲得に取り組んでいくのに加え、自社のお客さまニーズにしっかりとお応えし、お取引関係を一層強化すべく、よりパーソナライズされたデジタルマーケティングの高度化に取り組んでいきます。

- 経費については、コスト改革施策に取り組んできた結果、5カ年計画を上回る削減ペースを実現しており、今年度は更なる成長や、事業基盤強化に資する分野への再配分を積極的に行い、将来の持続的な事業成長を実現していく考えであります。では、各ビジネスの詳細について、次ページ以降で順にご説明いたします。まずは、対面個人ビジネスについて、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。



- 皆さん、本日はありがとうございます。RBC共同カンパニー長の福家です。私からは、対面個人ビジネスについてご説明いたします。
  個人の資産運用・承継ビジネスの志は、「日本の家計資産の偏りを改め、その豊かさの増進に貢献すること」、これに尽きます。そして、今年度のポイントの一つは、FG組織、資産運用ビジネス戦略部を新設したことです。その目指す役割は、銀・信・証グループ一体となった総合資産コンサルティング体制をより充実させることです。

- 具体的には、グループワイドの視点で資産運用ビジネスのストラテジーを描き、戦略商品の選定や絞り込みを、スピード感を持って主導することです。もちろん銀行・証券・信託、それぞれの強みや特性に違いがあります。お客さまのリスクアペタイトの状況にも違いがあります。だからこそ、グループ一体運営を効果的に展開することで、お客さまの人生ポートフォリオ全体をカバーする包括的な金融サービスを的確に提供できると考えます。

- お客さまのニーズを捉える、察知する、明らかにする、想像する、先取りするといったコンサルティング力、お客さまのニーズを正しく理解して、分かりやすい説明を通して、金融の問題を解決するといったコンサルティング力の充実を図り、アドバイスのフロンティアを広げます。ライフ・シフト100年時代です。個々人によるライフスタイルの多様化が加速しています。

- ここで重要なのが、聞く力。みずほの金融サービスのコアは、ロボットにはまねのできない人間力を生かした対話のビジネスです。お客さま一人一人のライフプランを聞く力で積み上げることが競争力の源泉です。もちろん、そのためには、個人技だけに頼らない組織としての打ち手が必要です。それが、業務生産性の向上に加えて、対面コンサルティング力の補完やCX向上につなげるDXの展開です。すなわち、人間力とITによるハイブリッドなコンサルティング体制の構築です。キーワードは、聞く力と見える化です。

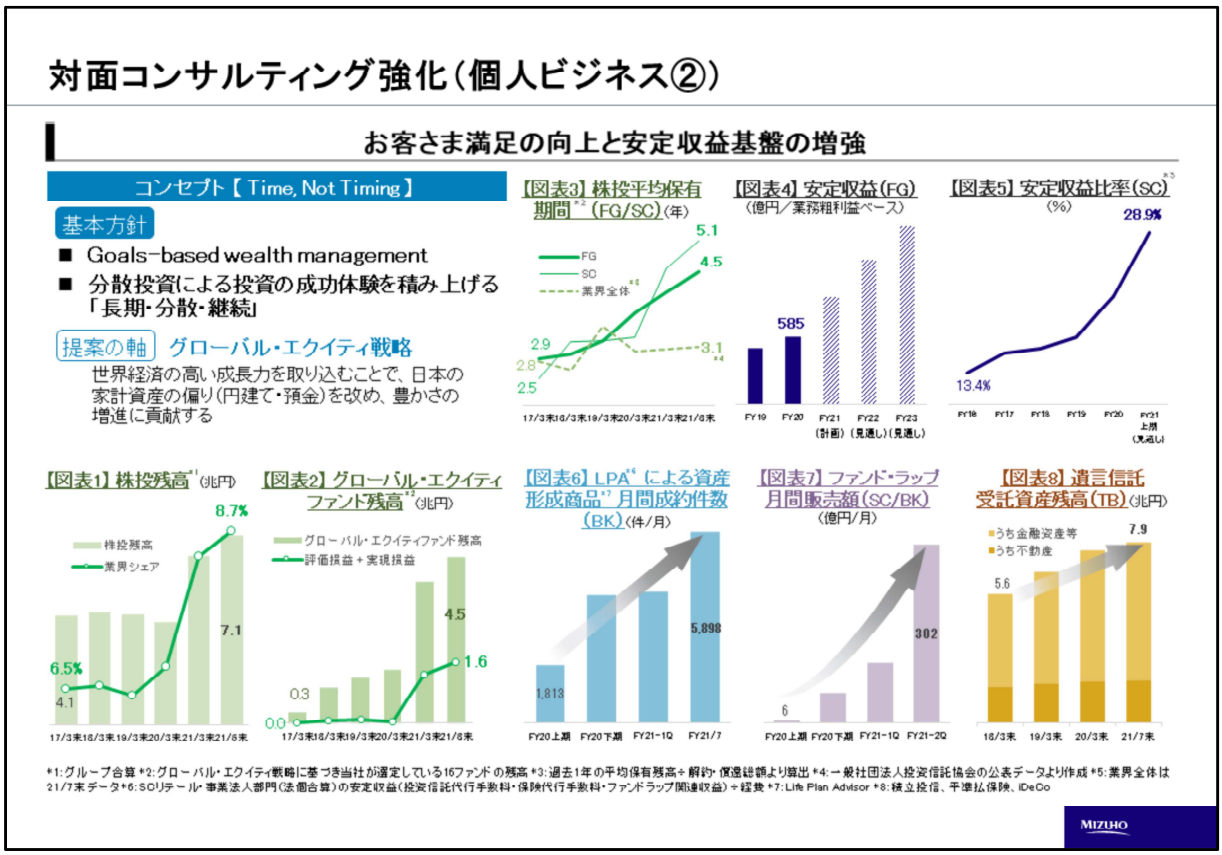
- また、今年度、個人営業特化と小エリア運営という法人・個人分離の体制変更を断行しています。とても大きな体制変更です。当初の狙いどおりに移行できるか、気をもむ面はありましたが、想定以上に順調です。個人ビジネス特化によって、銀・信・証連携ビジネスが進展している手応えを強く感じています。

- 続きまして、対面個人ビジネスでこだわっている二つの軸についてお話しします。

- まず、フィデューシャリー・デューティーです。私は、顧客本位の業務運営、7原則を極めて強く意識しています。なぜなら、この7原則をやり抜くことこそが、差別化の源泉になると考えるからです。まさに論語と算盤の世界です。そのために、上下斜め多方面からFDアクションプランを策定し、熱意を持って取り組んでいます。

- 中でも特に力を入れているのは、従業員に対する適切な動機付けです。今年度も打ち手を積極的に展開しています。具体的には、役務対価を踏まえたネット専用投信の手数料引下げ、金利環境を踏まえたラップフィーの見直し、パフォーマンス評価を踏まえた勧誘可能銘柄の絞り込み、同一指数に連動するインデックスファンド、信託報酬の一本化、そして重要情報シート「個別商品編」の先行導入等々です。

- 2020年度は、R&Iの投信販売会社評価格付で、FG・BK・TB・SC、4社そろって業界最高格付Sプラスを取得いたしました。今年度はSS取得を目指します。



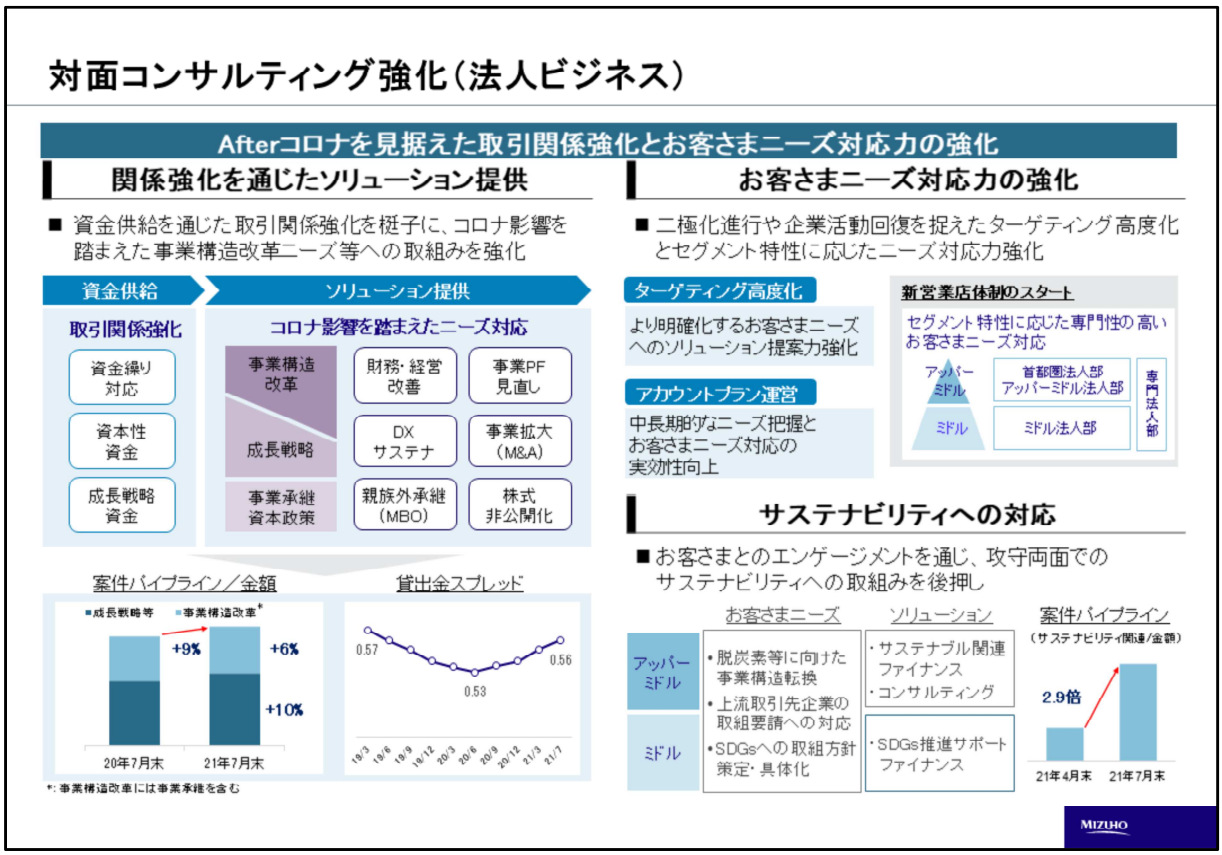
- 二つ目の軸、日本の資産を世界で生かすグローバル・エクイティ戦略についてです。

- 明日何が起こるか、具体的な変化は誰も予測できません。とはいえ、これからの世の中がどの方向に向いていくのか、大局的な変化は予見することができます。世界に占める日本の割合が各方面で低下を続ける、縮小日本の状況を踏まえると、現状の日本だけに偏った家計の資産構成は合理的ではありません。そこで、日本の資産を世界で生かすグローバル・エクイティ資産の積上げを、投資アドバイスの軸に置いています。コンセプトは、「Time, Not Timing」。投資にとって重要なのは、タイミングではなくて継続する時間です。投資は、まず始めること、そして続けることが肝心です。

- 図表1から5をご覧ください。この5年間、分散投資で投資の成功体験を積み上げる「含み益営業」をスローガンに、グローバル・エクイティファンドを核とした株式投資の残高は堅調に伸びています。そしてまた、お客さまの含み益も急増です。結果的に、株式投信の保有期間は、みずほ証券が5.1年を超えるなど、グループ全体でも保有期間の長期化が進展しています。営業社員の隅々まで、投資アドバイスの軸が浸透、共有されている証左だと考えます。

- 図表6、7、8は、今年度より各エンティティで特に力を入れているプロダクトです。BKは積立投資商品、連携強化により証券は、ファンドラップ信託は遺言信託の受託資産残高、各プロダクトとも順調に拡大しています。

- 以上です。それでは、改めまして、大塚から対面法人ビジネスについてご説明いたします。



- 対面法人ビジネスの取組みについてご説明します。20年度は、コロナ禍におけるお客さまの資金繰り支援ニーズに徹底的にお応えし、これらを通じて強化されたお取引関係の中で、Withコロナ/Afterコロナを見据えた財務構対策や、事業ポートフォリオ見直し等の事業構造改革支援、事業拡大を狙う成長戦略支援に積極的に取り組みました。

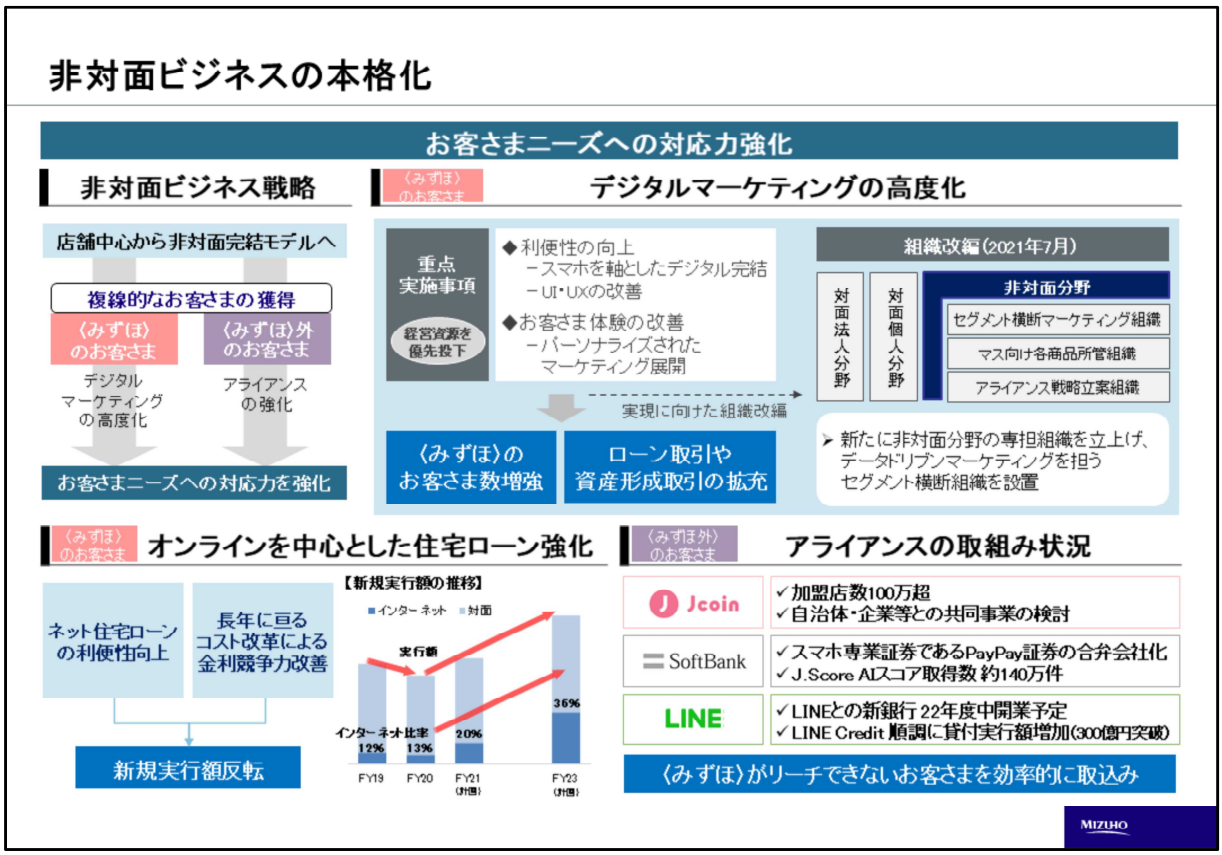
- 19年度まで低下傾向を続けていた貸出金スプレッドが反転するに至ったのも、これらの取組みの一つの成果であり、お客さまの事業実態を捉え、資金供給と事業改革、成長支援に引き続き注力していきます。

- 今年度は、コロナ影響の長期化により、法人業績の二極化が進行している中、事業構造改革、成長支援に対するお客さまのニーズはより明確になっています。お客さまの事業実態を踏まえたターゲティングを高度化し、セグメント別営業体制の下、お客さまニーズ起点でのアカウントプラン運営を通じ、お客さまのニーズ発掘力を強化していきます。

- 足元の案件パイプラインは、事業構造改革、成長戦略支援ともに前年比増加しており、取組み成果の兆しが現れてきています。また、グローバルなサステナビリティ重視の潮流の中で、お客さまの攻守両面での取組みの後押しを進めています。

- 脱炭素に向けた事業構造の転換や、上流取引企業からの取組み要請への対応、SDGsへの取り組み方針策定・具体化等のニーズに対し、多様なソリューションでお応えする体制を整えており、サステナビリティ関連の案件パイプラインも着実に積み上がっています。

- このようなグループ一体でのソリューション提供、コンサルティング提案を通じて、今後もお客さまから繰り返しご相談いただける長期的な関係を構築し、持続的にお客さまの事業支援を実現できる役割を獲得していく考えであります。



- 続いて、非対面ビジネスの本格化に関する取組みについてご説明します。

- デジタル化の進展や生活様式の変化の加速に伴い、お客さまの金融機関のご利用スタイルが変化しています。この動きを受けて、店舗対応中心のモデルから非対面完結モデルへシフトすることにより、お客さまとの距離をさらに縮め、高い利便性とサービスクオリティの下で、みずほのお客さまと、みずほがリーチできないみずほ外のお客さまを複線的に取り込み、お客さまとのお取引関係を強化していく考えであります。

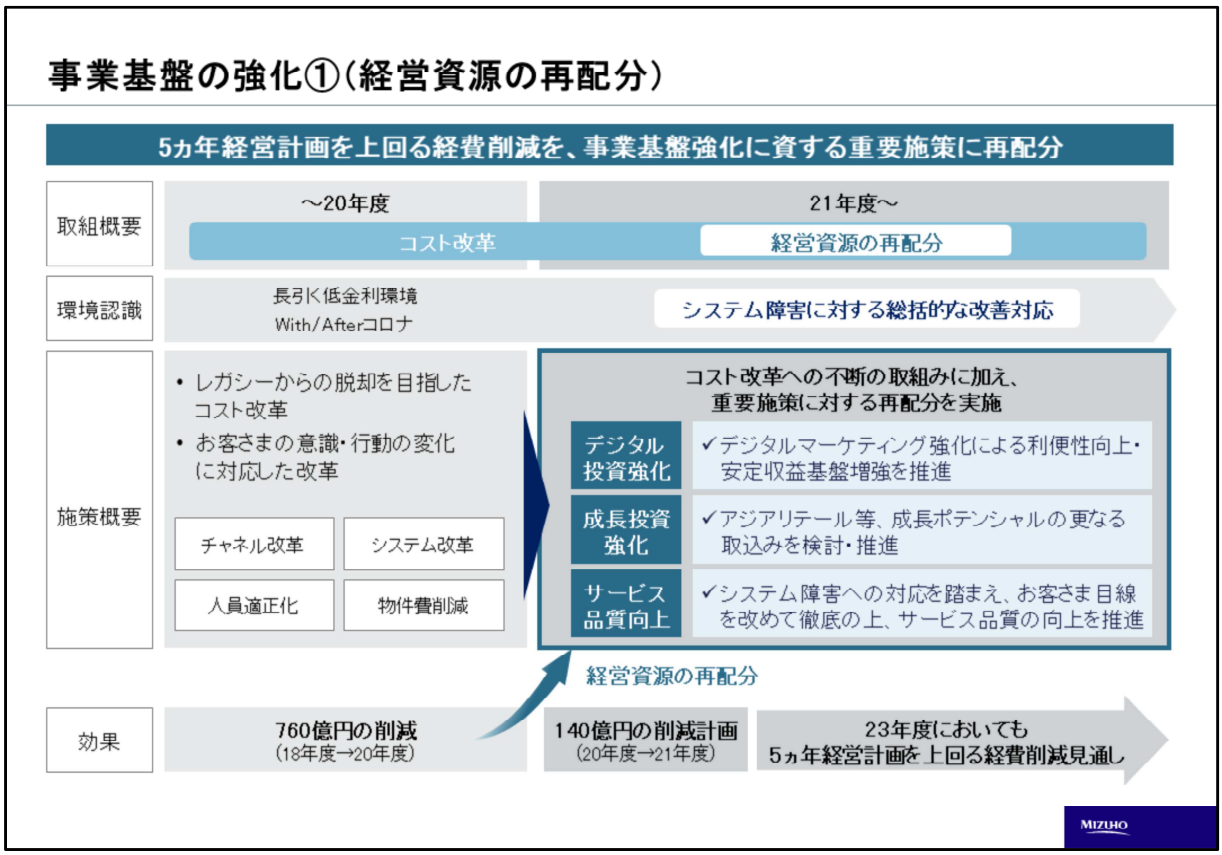
- みずほのお客さまの増強に向けては、デジタルマーケティングの高度化を進めていきます。UI・UXの改善等により利便性を高め、パーソナライズされたマーケティング展開によりお客さま体験を改善し、お客さま数の増強とローン取引や資産形成取引の拡充を図り、質、量両面での拡大を目指します。また、この取組みを加速させるため、非対面分野の先端組織を立ち上げ、データドリブンマーケティングを担うセグメント横断組織を設置するなど、体制面も強化しています。

- このみずほのお客さま増強に向けた取組みの一つとして、今年度より、ネットを中心とした住宅ローンの強化を推進しています。住宅ローンは、腰高な経費率が課題でしたが、審査スピード改善等の利便性向上に加え、長年にわたる抜本的なコスト改革の結果、金利競争力を獲得し、今年度はそれを生かした戦略的なプライシングを提供することで、長年漸減傾向にあった新規実行額と、数年後の残高反転を目指しています。

- みずほ外のお客さまの獲得に向けたアライアンスの取組み状況については、右下のとおりです。まずJcoinについては、加盟店数が100万カ所を超え、順調に裾野を広げています。また、自治体・企業との共同事業の検討も進めるなど、サービスの多様化にも取り組んでいます。

- ソフトバンクさんとの提携については、スマホ専業証券であるPayPay証券を立ち上げたことに加え、J.Scoreにおいて、AIスコア取得数が約140万件まで増加するなど、取組みを加速しています。今後も、互いの強みを生かした協業領域の拡大を図っていきます。

- 最後に、LINEさんとの提携です。LINEさんとの新銀行については、22年度中の開業に向け、順調に準備を進めています。LINE Creditのレンディングサービスは、貸付実行額が300億円を突破するなど、コロナ禍の中、業容拡大に苦労する業界内でも突出した成果を実現しています。アライアンス強化を通じ、みずほがリーチできないお客さまの獲得を強化していきます。

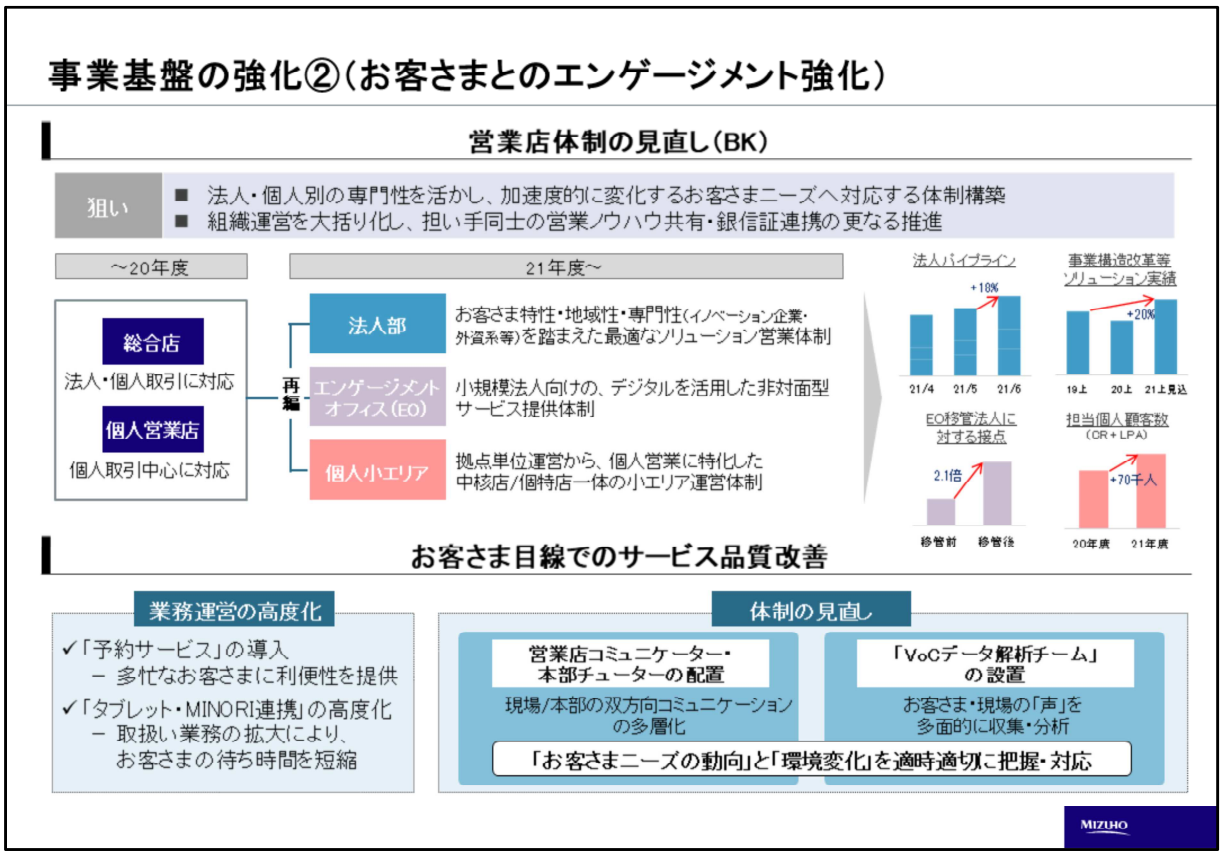


- 続いて、事業基盤の強化についてご説明します。

- 当カンパニーでは、これまでコスト改革への取組みとして、レガシーからの脱却を目指した改革や、コロナ禍を経たお客さまの意識・行動の変化に対応した改革を推し進めてきました。この成果として、20年度において、18年度対比760億円の経費削減を実現いたしました。21年度からは、このコスト改革への不断の取組みに加え、次なるステージとして、捻出した資源を重要施策に積極的に再配分をしていきます。

- 具体的には、デジタルマーケティング強化による利便性向上・安定収益基盤増強を推進するデジタル分野への投資や、アジアリテール等の、成長ポテンシャルの更なる取組みを推進する成長分野への投資など、カンパニーの更なる成長に資する投資に再配分を行います。

- 加えて、システム障害を踏まえ、サービス品質向上に向けた投資にも注力します。お客さまや社会の声を収集・分析し、改善に生かしていくなどの対応により、サービス品質向上に不断に取り組み、お客さま目線を改めて徹底するとともに、事業基盤の強化を図ります。この取組みにより、安定収益基盤の拡大に向けた事業ポートフォリオの強化と、安定的な業務運営を実現していきます。



- 最後に、お客さまとのエンゲージメント強化という観点での事業基盤の強化についてご紹介します。

- 1点目は、BKにおける営業店体制の見直しです。法人・個人別の専門性を生かし、加速度的に変化するお客さまニーズへ対応する体制を構築することや、担い手同士の営業ノウハウ共有、底上げ、銀・信・証連携の更なる推進を狙いに、今年度より、法人・個人の双方を担当する総合店を主軸とした営業店体制を法人部と個人小エリアに再編しました。

- 併せて、小規模法人向けには、デジタルを活用した非対面型のサービス提供体制を整えました。この再編は5月に本格展開したばかりですが、足元では法人パイプラインの積上げや、事業構造改革ニーズの深掘り進展、接点数の増加など、効果は着実に表れてきています。引き続き、法人・個人別の専門性をいっそう追求することで、高度化するお客さまニーズに持続的に対応していく考えであります。

- 次に、お客さま目線でのサービス品質改善です。まず、予約サービスの導入で、これにより時間に制約のある多忙なお客さまがご来店した際に、お待たせしない利便性を提供します。また、すでに実施済みのMINORIと店頭タブレット端末の連携についても、取扱い業務の拡大を展望しています。お客さまの押印、伝票記入や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。

- また、システム障害での反省点を踏まえ、お客さまの声を多様な角度から収集し、それを業務運営に反映すべく体制面の見直しも実施しました。

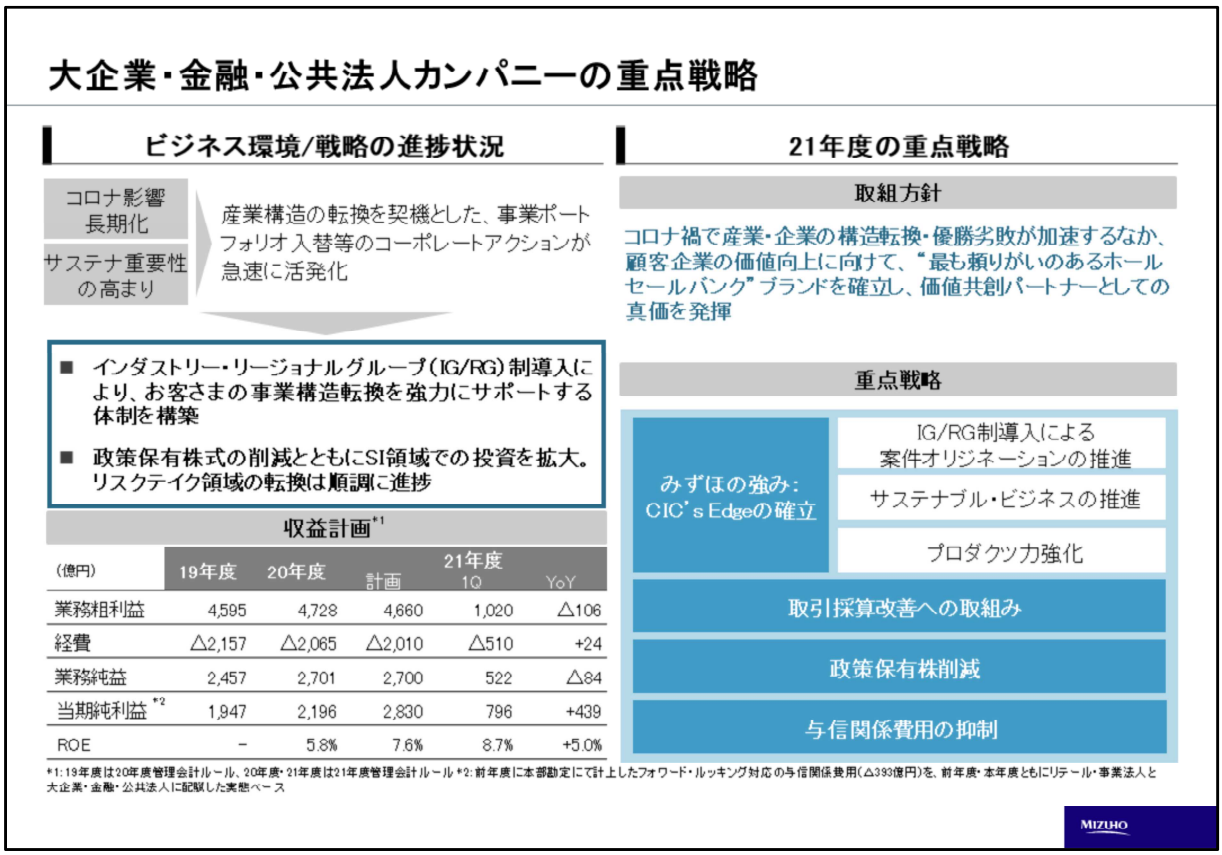
- 営業店コミュニケーター・本部チューターの配置により、営業部店現場での気付きや、お客さま動向に関わる認識の施策への反映を強化し、さらにVoCデータ解析チームの設置により、みずほに寄せられる全てのお客さまの声に加え、みずほのお客さまとは限らない方のSNS上でのご批判等も含め、収集・解析することで、お客さまの動向や、その背景となっている環境変化について適時適切に把握し、戦略施策立案への示唆を発信する体制を構築しました。

- 私からの説明は以上となりますが、最後に一言申し述べさせていただきます。

- 2月、3月と、そして直近に発生しました一連のシステム障害を通じての反省点を踏まえ、私どもみずほは、改めてお客さまの思いに真摯に向き合い、お客さまのお役に立つことを一つ一つ積み重ねることで、従来以上にエンゲージメントを強化し、お客さまからの信頼回復と、みずほのリテール事業の持続的成長実現に努めてまいります。

- 今後とも、みずほに対しまして、更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



- 大企業・金融公共法人カンパニー長の今井でございます。このたびは、21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、当カンパニーの21年度の重点戦略の取組み状況についてご説明いたします。

- コロナ影響の長期化により、様々な事業において、構造変化を余儀なくされ、業界内での優勝劣敗が進む中、同一セクター内、クロスセクターでの業界再編が加速化しております。また、サステナビリティへの取組み意識が浸透し、お客さまのカーボンニュートラルを見据えた具体的なコーポレートアクションが活発になってきております。

- この大きな流れを受けて、CICは、本年5月に営業体制の抜本的な見直しを行い、インダストリーグループ・リージョナルグループという体制を導入いたしました。なお、以降、これを略してIG/RG制と申し上げます。みずほの強みである業界知見をさらに先鋭化させ、お客さまの事業構造転換を強力にサポートすることを目的とした新しい体制の下、事業戦略、財務戦略、この両面からお客さまへの活発なディスカッションとご提案を進めております。

- また、ビジネスポートフォリオの転換の観点では、私どもSI領域、いわゆるストラジックインベストメント領域でございますが、優先株や劣後ローンなどのメザニン投融資によるお客さまとの事業リスクシェアを推進しております。政策保有株式の削減も計画どおりに進め、キャピタルシフトによるリスクテイク指標のトランスフォーメーションは順調に進捗しております。

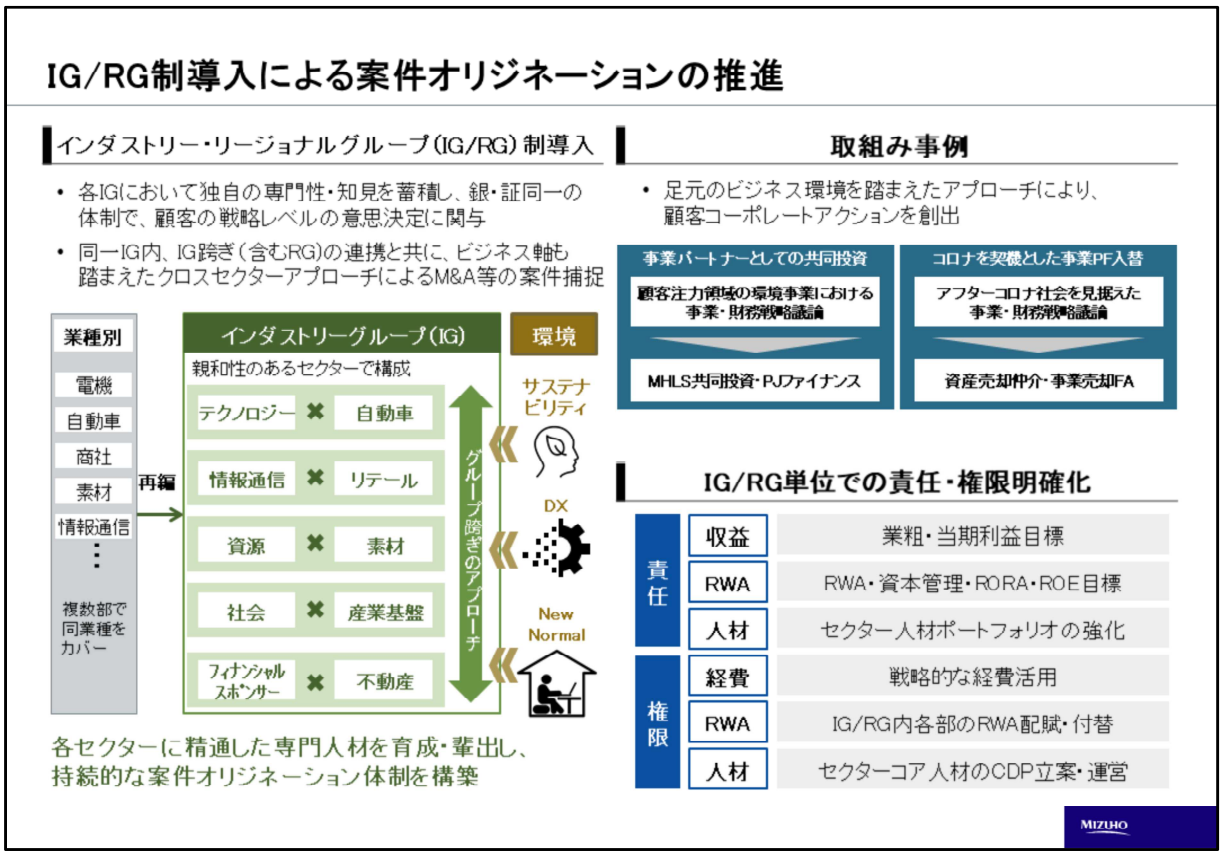
- 21年度の重点戦略として、本日は以下の4点を中心にご説明します。
1点目は、大企業取引におけるみずほの強み、すなわちCIC's Edgeの確立に向けた取組みです。先に申し上げた、IG/RG制の導入、サステナブル・ビジネスの推進、プロダクツ力の強化が中心になります。

- 2点目は、取引採算改善への取組みです。バーゼルⅢの新規制を見据えた新規案件の対応や、既存のお客さまとの取引採算の改善に向けた対応を進めております。

- 3点目は、政策保有株式の削減です。資本効率の向上に向けて、お客さまとの丁寧な協議を通じ、保有残高削減は着実に進捗しております。

- 4点目は、与信関係費用の抑制です。コロナ影響も注視しながら予兆管理を徹底し、ボトムライン収益の安定化に取り組んでおります。

- それでは、以下、重点戦略のそれぞれについてご説明を申し上げます。



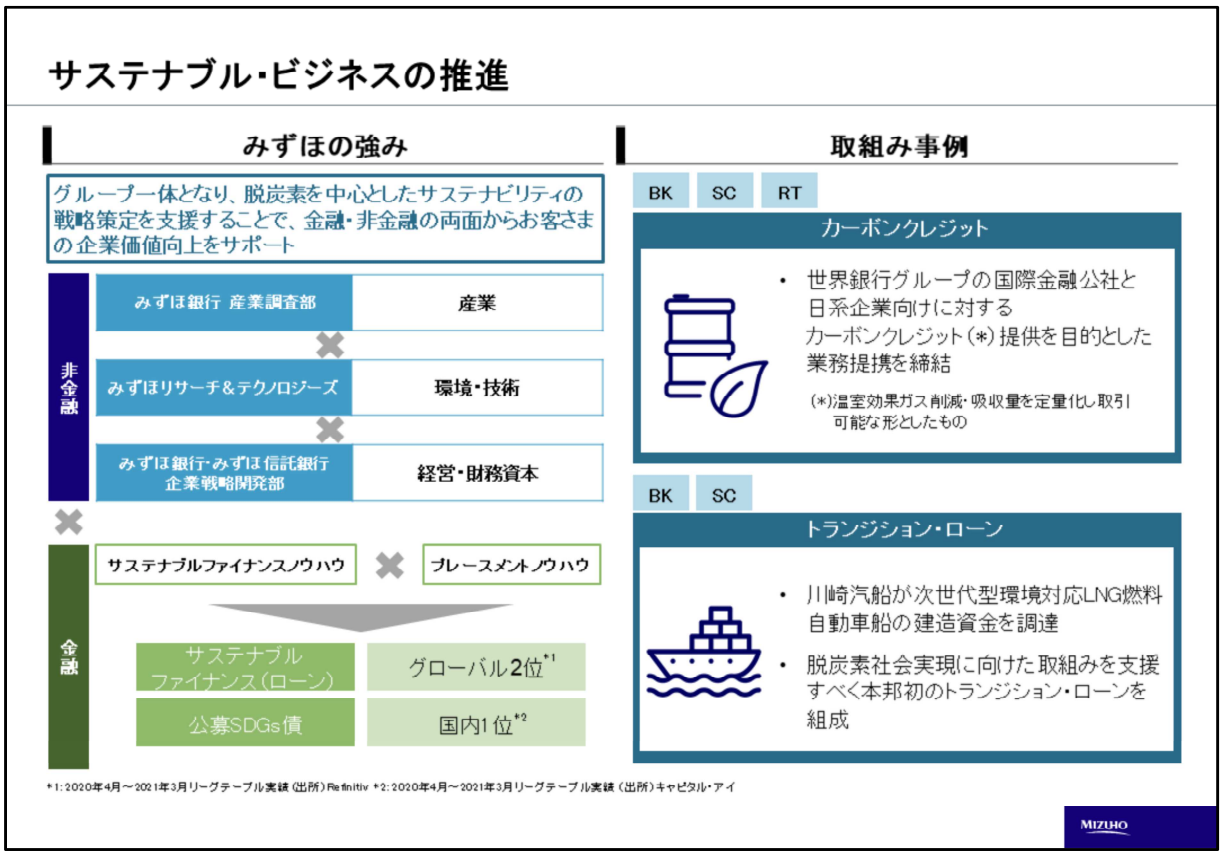
- まず、IG/RG制度の導入についてご説明します。本年5月に、従前、細かい業種であったり、地域単位で設置していた37のBKの営業部を親和性のあるセクターを大ぐくりして、五つのインダストリーグループ、および二つのリージョングループに再編いたしました。同時に、BKとSCの営業体制を完全にミラー化し、原則として営業担当者はBK、SCの兼務者といたしました。

- 各IGにおいて、銀・証同一の体制でセクターやプロダクツの専門性を蓄積することで、一騎当千のセクターバンカーを育成・充実するとともに、お客さまのC-Suiteと深度あるディスカッションを展開することで、お客さまの戦略レベルの意思決定に貢献できる価値共創のパートナーを目指すものです。具体的には、右上のような事例を増やしていくことを想定しております。

- まず左側の事例ですが、蓄積されたセクター知見を活かし、資源業界のお客さまとの事業戦略ディスカッションを通じて、環境事業において、お客さまとみずほの新規の共同事業の開始、これを決定した事例です。みずほリースが共同出資者となり、またSCにおいて、プロジェクトファイナンスのサポートを行うなど、グループ一体でお客さまの戦略的パートナーとして、環境事業投資に対する枠組みを構築したものです。

- また、右側ですが、With & Afterコロナ環境におけるお客さまの事業構造転換について、お客さまのC-Suiteとのディスカッションを深めた結果、事業ポートフォリオや資産の入れ替えをリードした事例となっております。ここでは、TBの不動産の仲介、あるいはSCのM&Aのアドバイザリーといったバリューチェーンビジネスの取り込みにつながっております。

- こういった事例をさらに増やすべく、各IG/RG長の責任と権限を明確にし、よりお客さまに近い現場で柔軟な意思決定ができる体制としております。 例えばIG/RGには、リスク・ウェイテッド・アセット、RORAに関する目標を設定し、収益だけではなく、アセットや資本の効率性についても責任を持たせる一方、IG/RG内での資源配分の権限も与えております。また、各セクターのコアとなる人材の育成についても、現場が指導して、それを進められる体制となっております。

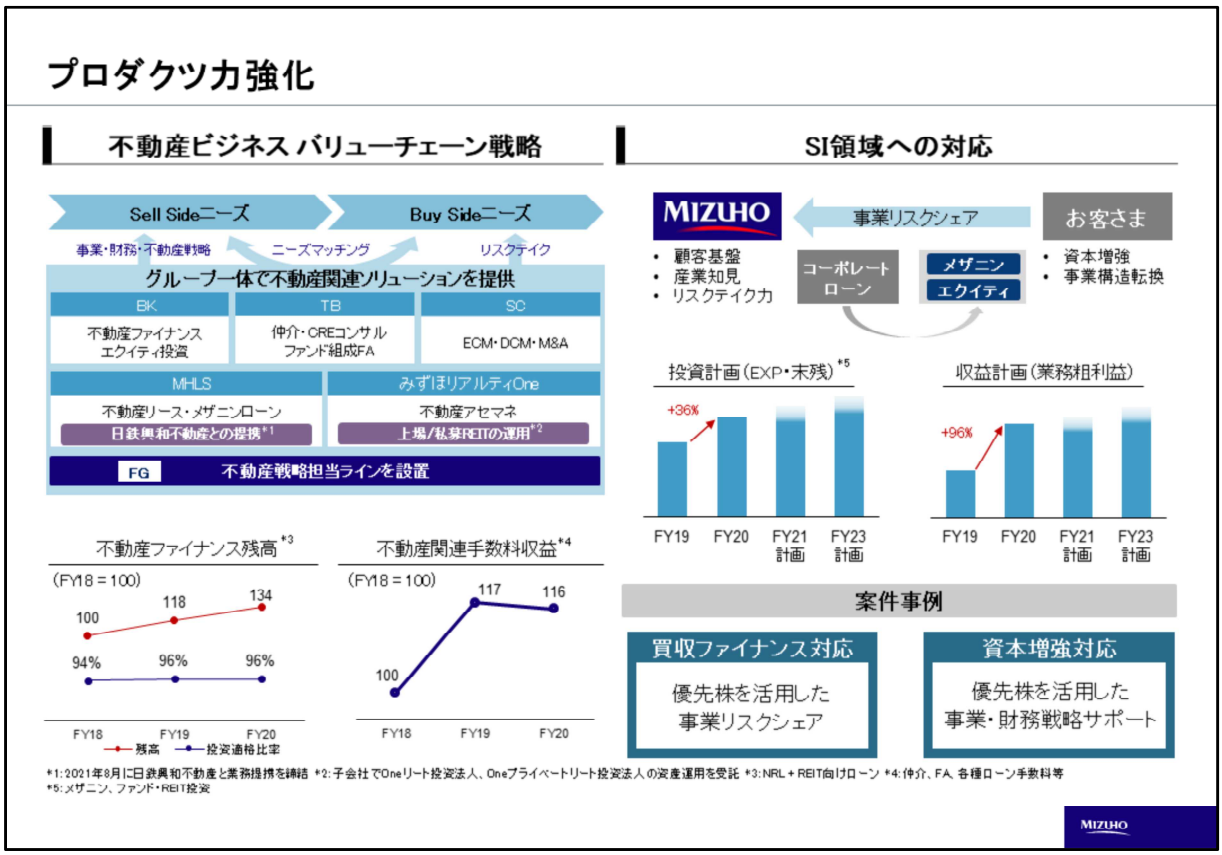


➢ 次に、サステナビリティへの取組みについてご説明します。サステナビリティにおけるみずほの強みは、グループ一体で非金融および金融、この両面からお客さまの企業価値向上のサポートが可能である点です。非金融の領域では、BK産業調査部の産業知見、みずほリサーチ＆テクノロジーズの環境・技術に関わる知見、また昨年度より新設いたしましたBK/TBの企業戦略開発部が持つ経営・財務資本戦略策定に関する知見、これらをフルに活用し、お客さまとのエンゲージメントを実施しております。また、金融の領域では、サステナブルファイナンスに関するフレームワーク構築力や、BK・SC両チャンネルによるシンジケーションで培われた投資家ネットワークなどの強みを活かし、昨年度のサステナブルローン組成額はグローバルで2位、公募SDGs債、これの引受額は国内で1位となっております。

➢ この非金融・金融の強みが現れた事例を二つご紹介いたします。一つ目が、IFC、国際金融公社様です。IFCとの業務提携がございます。今回、日本の金融機関としては初めて、海外の排出権取引の国内での取扱いに向け、国際機関であるIFCと検討を開始しました。国内においては、日本独自の排出権取引の枠組みとして、すでにJ-クレジット制度がありますが、海外の排出権については、まだアクセスが限られているのが実情です。みずほは、排出権取引では長年の実績があるIFCと連携することで、日本の企業に対し、グローバルスタンダードに準拠した排出権を利用する機会を提供してまいります。

➢ 二つ目が、川崎汽船様への本邦初のトランジション・ローンの組成です。トランジション・ローンとは、脱炭素社会実現に向け、脱炭素化あるいは低炭素化、これを推進するお客さまの移行の取組みを資金使途とするローンです。今回、川崎汽船様がおつくりになられる、次世代型の環境に対応したLNGを燃料とした自動車船、この建造資金として、みずほがリードアレンジャーとしてシローンを組成いたしました。

➢ このトランジション・ファイナンスや、先ほどご説明した排出権取引への取組みなど、みずほとしては脱炭素に関わる多様なソリューションをいかにお客さまに提供していくか、これを最も重要なテーマと位置づけております。日本の産業全体が気候変動への対応を迫られる中、金融機関としての役割について、先鞭をつけたいと考えております。



- 次に、プロダクツ力の強化についてご説明します。

- まずは、不動産ビジネス戦略です。みずほグループ各社のソリューションをお客さまに一体的に提供することで、不動産の流通過程において生じる様々なイベントを着実にビジネスとして取り込んでいく方針です。この不動産バリューチェーンビジネスを支えるべく、グループ各社のソリューション提供力の強化に努めており、1例としましては、2021年8月に、みずほリースが不動産ビジネス領域の拡大を目的として、日鉄興和不動産と業務提携を締結いたしました。

- また、グループベースでシームレスな不動産ソリューションを提供する体制を強化するため、FGベースに不動産戦略の担当ラインを設置いたしました。この戦略の下、左下のグラフにあるように、不動産ファイナンス残高は着実に増加しております。クレジット面も当然のことながら留意しております。その積上げを図っておりますけれども、FY20、これの末における投資適格の比率は96%となっております。また、手数料収益につきましても堅調に推移しております。今後も、不動産バリューチェーンから生じるビジネス機会を網羅的に捉え、収益を拡大してまいります。

- 次に、SI領域への対応についてご説明します。足元のコロナ影響を起点としたお客さまの資本増強ニーズの高まりや、産業構造転換が加速化する状況下、事業ポートフォリオの再構築等の動きが活発になっており、リーディングプレイヤーとして取り組んできた当領域のビジネスは着実に拡大しております。

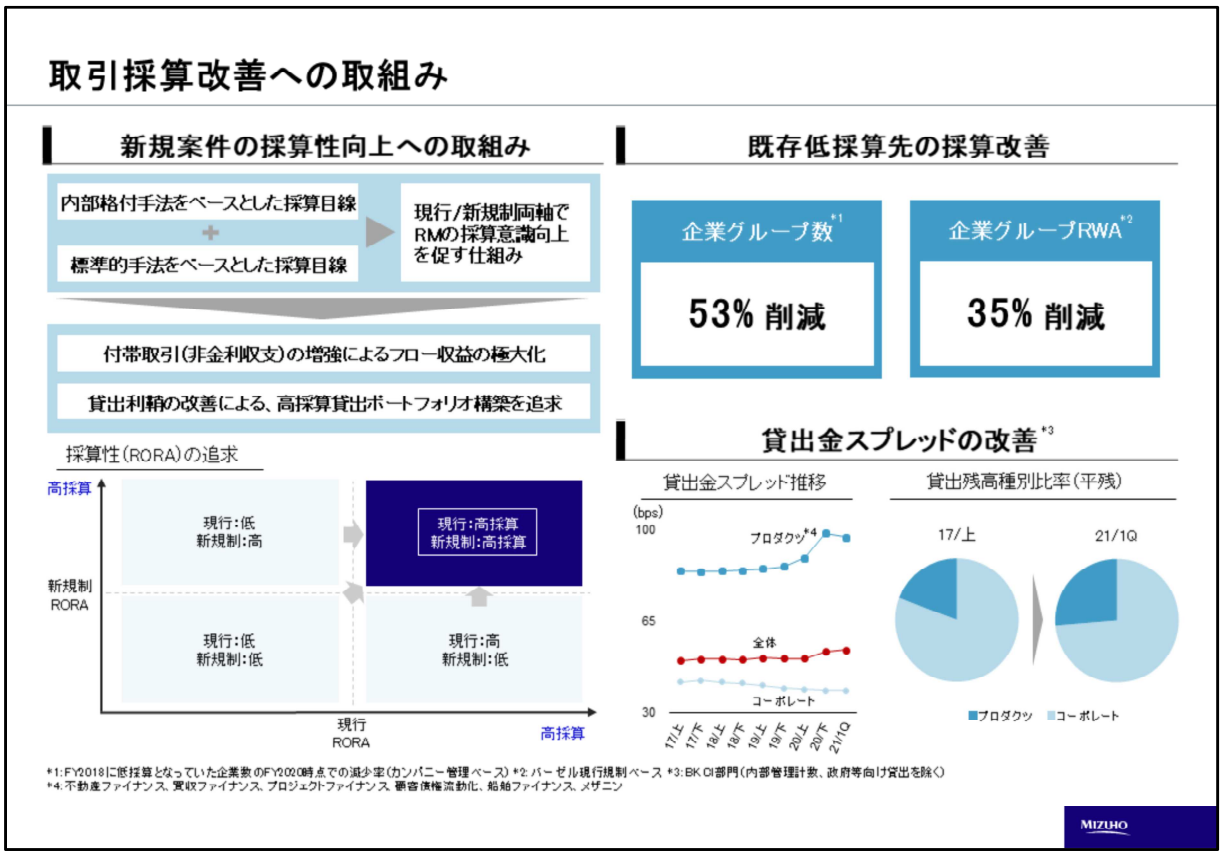
- 従来型のハイブリッドローンとは異なる優先株を活用した事例を二つご紹介いたします。

- 一つ目は、業界再編に関わる大型買収案件への優先株による資本性資金を提供した事例です。BKが優先株の引受けにより一定のリスクシェアを行うことで、お客さまの会計上の財務健全性と外部格付の維持を実現でき、お客さまの成長戦略の後押し、支援をさせていただいております。

- 二つ目は、新型コロナの影響を受け、財務基盤強化が必要となったお客さまに対して、資本性認定が可能となる劣後ローンではなく、優先株による資本性資金を提供した事例です。コロナ影響による不透明感が継続する中、希薄化を伴わない資本性資金の調達というお客さまのニーズに対して、優先株の引受けを行いました。月並みではございますが、2件ともお客さまからは高い評価をいただいております。

- 足元の新型コロナ影響による難しい事業環境が継続しておりますが、私どもの強みを発揮し、お客さまの財務基盤強化、事業戦略遂行を支援するとともに、リスク管理も両立させた運営を進めてまいります。

- また、政策保有株式からSI領域へのキャピタルシフトは順調に進んでおります。昨年度は、リスク・ウェイテッド・アセットベースで約2,000億円の政策保有株式を削減いたしました。ここで生じた資本余力を上回るテンポでSI領域へ投下を実施するとともに、利益面においても、政策保有株式削減に伴う配当金収入の減少、これをSI領域における収益で十分打ち返しております。

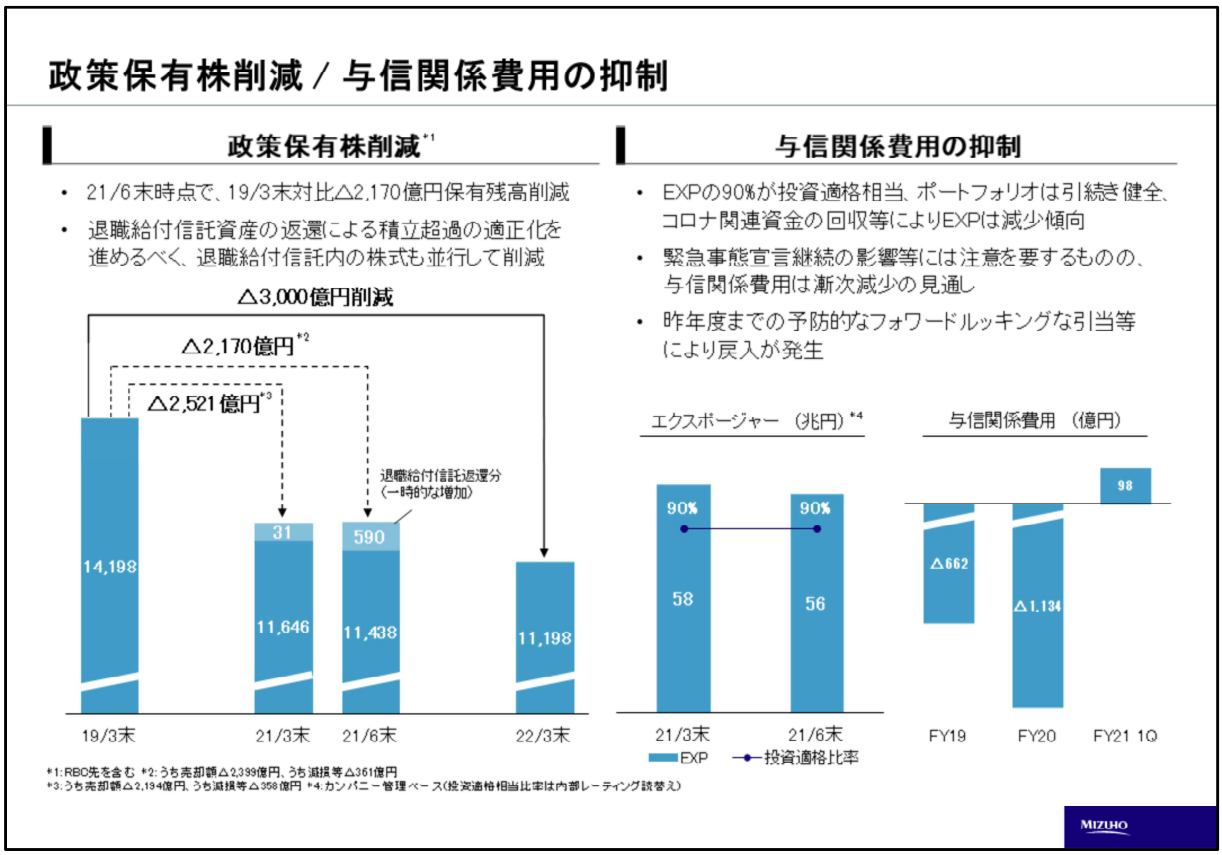


- 次に、取引採算改善に向けた取組みについてご説明します。

- まずは、通常取引における採算性引上げについてです。今年度より新規案件の取上げ時には、現行規制ベース、新規制ベース、この二つの両軸での目線を持って案件の採算判断をする枠組みを開始しております。新規制の導入スケジュールを見据えて、現場RMには早期に新規制ベースでの採算目線を浸透させつつ、貸出利鞘の改善、付帯取引の増強に取り組む体制を構築しております。

- また、右上ですが、既存低採算先の採算改善についても着実に進捗しております。2018年度末時点で、RORAが一定水準に満たない低採算企業グループのうち、53%が付帯取引を拡大すること等により、採算を改善しております。結果として、低採算企業グループ向けのリスク・ウェイテッド・アセットは35%減少しております。

- 最後に、右下ですが、貸出金スプレッドについても改善が進んでおります。昨今の低金利の環境下、あるいは短期貸出がコロナ対応によって増加した。これによりまして、相対的に低スプレッドのコーポレート貸出は低位推移を継続しております。しかし、採算性の高い買収ファイナンスやメザニンファイナンスを含むプロダクツ関連の貸出の比率を高める、こういったポートフォリオ戦略が奏功し、昨年度よりCIC全体でのスプレッドは改善トレンドへと転じております。



- 次に、政策保有株式の削減についてご説明いたします。6月末時点における簿価削減額は、19年3月末に比して2,170億円の削減となっており、経営計画における3年で3,000億円の減少と、削減と、こういった計画値に対し順調に進捗しております。

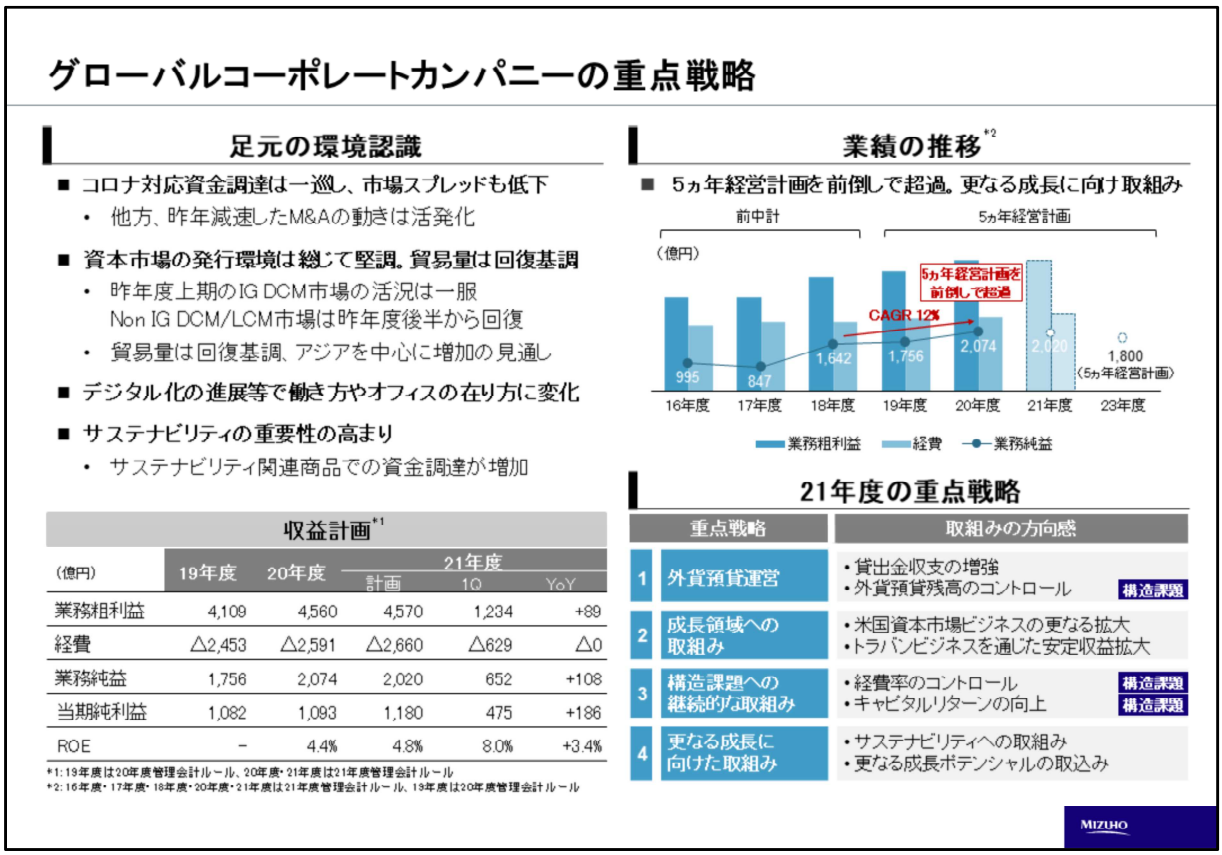
- 引き続き、お客さまとの丁寧な協議、会話を通じて売却応諾取得を進め、簿価削減計画を着実に達成できるよう推進してまいります。また、制作保有株式の削減計画とは別に、退職給付信託内の株式につきましても並行して削減を進めることで、FG全体の資本基盤の強化にも努めております。

- 次に、与信関係費用の抑制についてご説明いたします。左下グラフのとおり、コロナ関連資金の返済を主要因として、エクスポージャーは昨年度末対比で減少傾向にありますが、ポートフォリオのうち、投資適格相当の占める割合は90%と引き続き高い健全性を維持しております。

- 与信関係費用につきましては、コロナ影響の長期化により、注視が必要な状況であると考えております。そういった中、個社ベース、事業ポート単位での予兆管理徹底を継続してまいります。ただし、昨年までの予防的な引当の効果もあり、1Qは戻入が発生しており、足元で大口の与信リスクが顕在化しているという状況にはございません。

- 最後になりますが、当カンパニーではお客さまの企業価値向上に向けて、これまでに申し上げた重点戦略を着実に遂行し、価値共創のパートナーとしてお客さまと共に成長し、みずほの収益拡大を牽引してまいります。ご清聴ありがとうございました。

グローバルコーポレートカンパニー



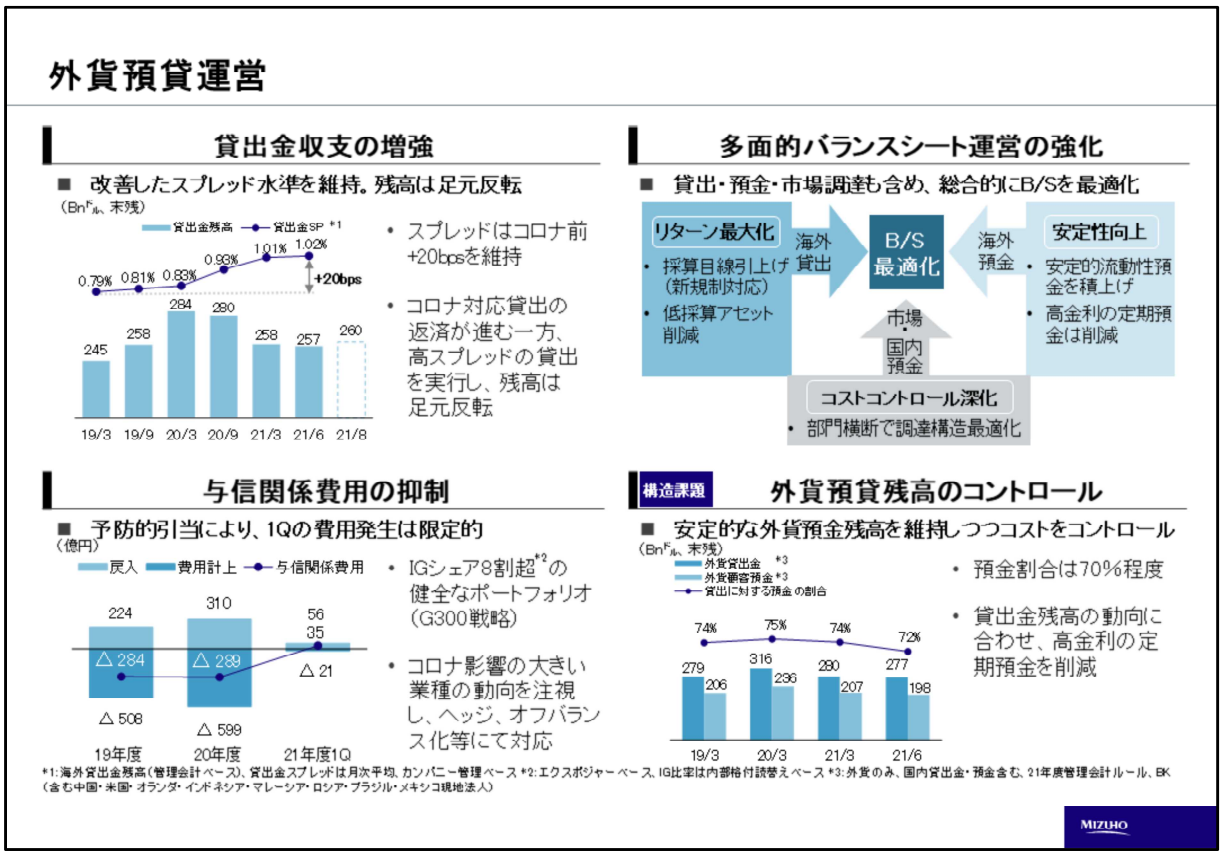
- グローバルコーポレートカンパニー長の今井でございます。このたびは、21年度IR Dayの動画をご視聴いただき、誠にありがとうございます。この時間では、当カンパニーの21年度の重点戦略の取組み状況についてご説明いたします。

- はじめに、足元の環境認識についてご説明します。新型コロナの影響下、手元資金確保のための資金調達は一巡し、ローンや社債市場のスプレッドが低下する一方、昨年度減速したM&Aの動きが活発化している状況となっております。そういった中、われわれの貸出金スプレッドは高水準を維持しており、またM&A関連ビジネスを、米国市場を中心に取り込めている点、こういったことが収益の押上げ要因になっております。資本市場は活況を呈したIGのDCM市場が一服しましたが、M&Aの活発を受けて、Non IGのDCM/LCM市場が昨年度後半から回復しており、総じて発行環境は堅調となっております。また、貿易量がアジアを中心に回復基調にあり、われわれのアジアトラバンビジネスも堅調に推移しております。金融市場以外では、デジタル化の進展で、働き方やオフィスのあり方が変化しております。また、サステナビリティの重要性の高まりは、皆さんが毎日の報道等でご覧になるとおりで、サステナビリティ関連商品での資金調達が増加している状況です。

- 業績面では、20年度に業務純益で3期連続の過去最高益を記録し、5カ年計画の最終年度の業務純益目標の、その水準をすでに前倒しで達成しております。今年度の業務純益は、市場スプレッドの低下や、活況だったIG DCM市場の揺り戻しも見込み、前年度比で微減する計画を置いておりましたが、左下の実績が示すとおり、第1四半期の業務純益は前年度比でプラス108億円となるなど、好調であった前年度を上回る勢いで推移しております。

- 右下は、今年度の重点戦略ですが、4つの重点戦略、外貨預貸運営、成長領域の取組み、構造課題への継続的な取組み、更なる成長に向けた取組みを軸としています。GCカンパニーのビジネスモデルの構造課題に対応しながら、持続的な成長モデルへの転換を加速化させ、更なる成長を実現させていきたいと考えております。

- それでは、次ページから、4つの重点戦略に沿って具体的にご説明してまいります。



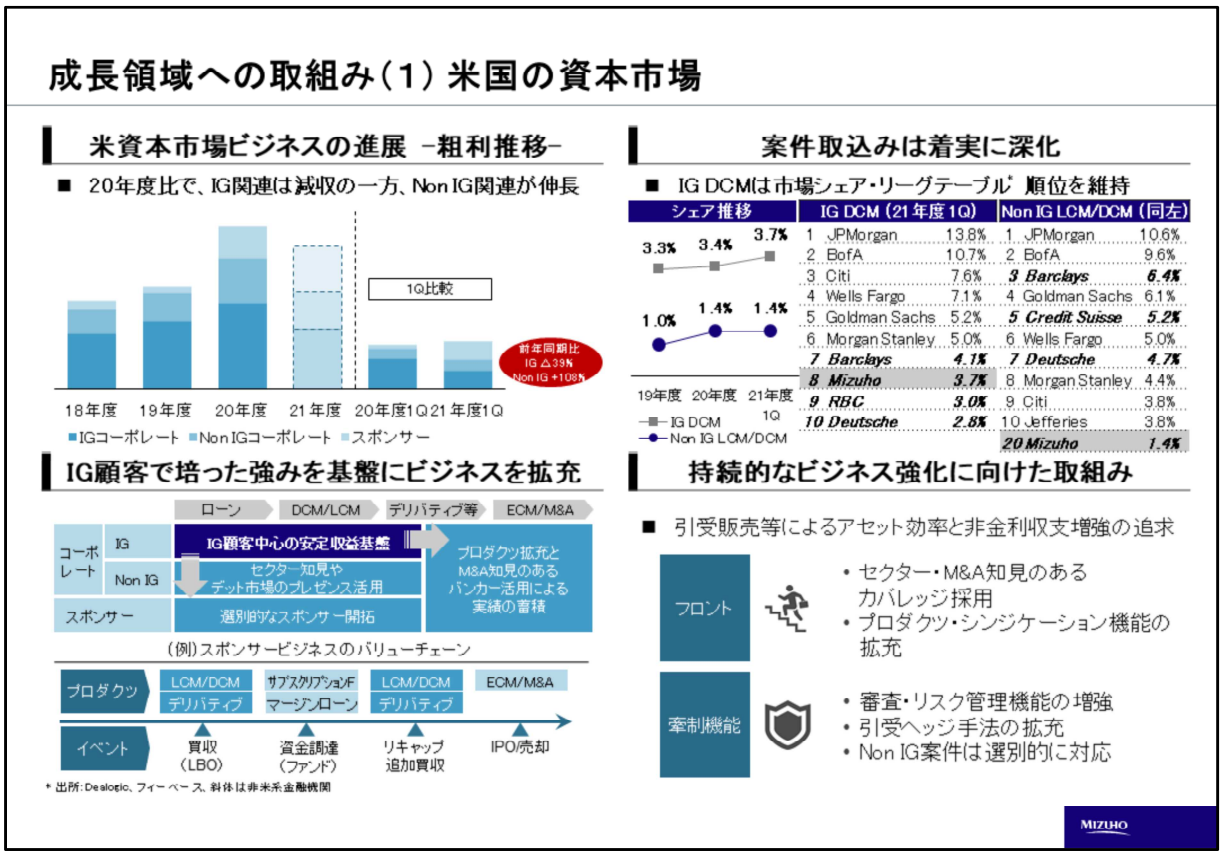
- 本ページ左上には、貸出金スプレッドと残高の推移をお示ししています。貸出金スプレッドは、市場のスプレッド目線がコロナ前に落ち着きつつある環境下でも、コロナ前よりも約20ベースポイント高い水準を現在でも維持しております。これは、比較的スプレッドの高い米州を中心とした貸出金の拡大と、低採算アセットの徹底した削減を同時に進めた結果であります。貸出金残高も安定収益としての貸出金収支を増強すべく、M&Aに関連する資金需要を取り込んでおり、8月以降、残高が反転しております。

- 貸出金スプレッドは大きく上昇しておりますが、左下に記載しているとおり、エクスポージャーは投資適格シェアが8割を超える状態を維持しております。また、昨年度までの予防的引当もあり、21年度第1四半期での与信関係費用の発生は限定的であり、35億円の戻入益となっております。しかしながら、コロナ感染の状況と経済へのインパクトは、世界各国で予断を許さない状況です。今後とも、コロナ影響を大きく受ける業種を中心にモニタリングを強化し、与信関係費用の抑制に注力してまいります。

- 右上は、バランスシート運営の強化についてです。従来から、貸出金リターンの最大化や海外預金とのバランスにはこだわった運営をしておりましたが、足元は多面的にバランスシート運営の最適化を図っております。具体的には、部門横断で市場調達コストや国内外貨預金の動向も踏まえ、必要な海外預金量を調達しております。また、預金の質の向上にも取り組んでおり、安定的かつ将来の収益基盤となる流動性預金を積み上げ、相対的にコストの高い定期預金を削減、預金の安定性とコストを両立する運営を強化しております。

- 結果として、右下にあるとおり、国内外貨を含む貸出と預金の割合が7割程度となるよう柔軟にマネージすることで、安定的な外貨預金割合を維持しながら、コストをコントロールすることに成功しております。コロナ対応貸出が収束する中で、預金量を柔軟にコントロールした結果であり、バランスシート最適化運営の成果と考えております。

- 次のページからは、成長領域への取組みについてご説明します。

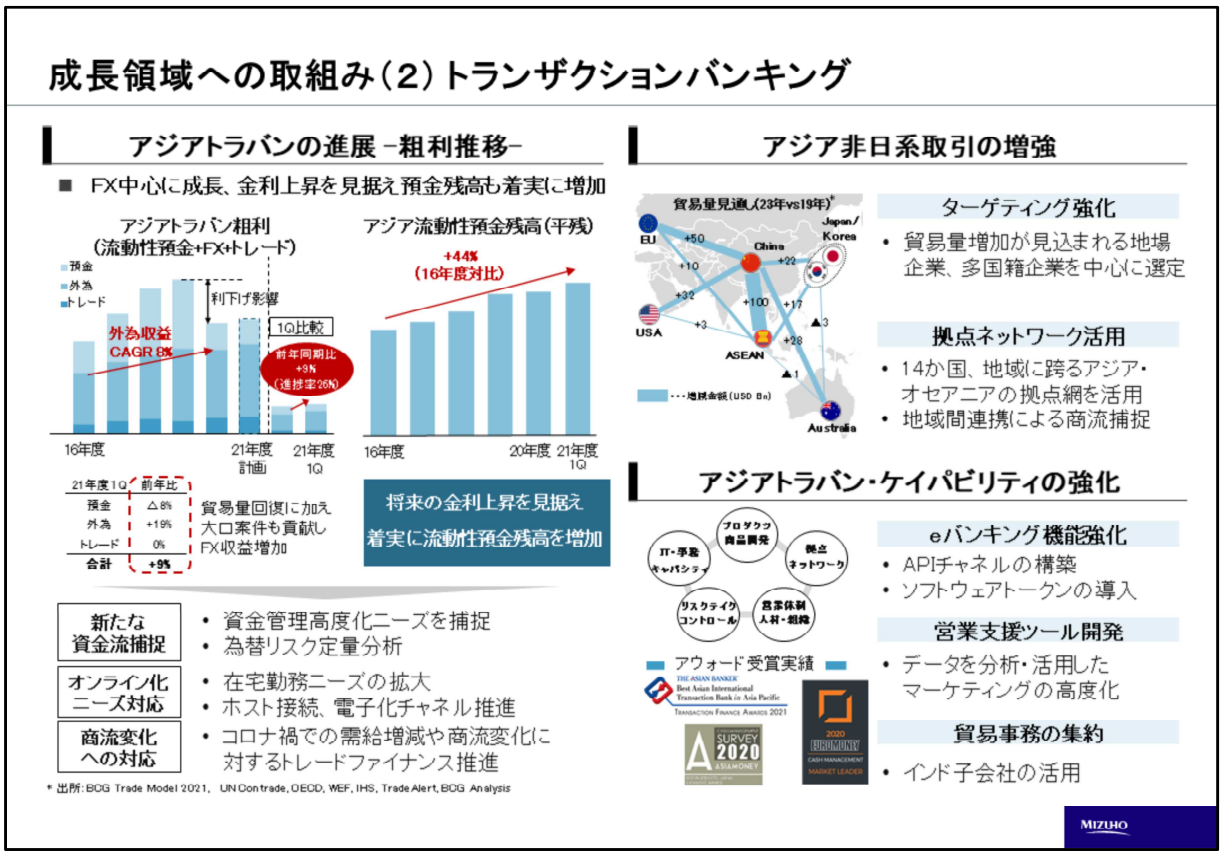


- まずは、米国資本市場についてです。左上ですが、資本市場関連の手数料推移です。20年度は、IG、Non IGともに収益を大きく伸ばしました。これは、昨年度上期に活況となったIG DCMビジネスで市場シェアを伸ばし、収益に結び付けられたこと、また、その後、M&Aの活発化に伴って回復してきたNon IG市場においても、案件を取り組むことができた結果です。

- 今年度は、その反動でIG DCMを中心に減収を見込んでおりますが、コロナ前の19年度を上回る水準を見込んでおり、5カ年計画で挙げたNon IG領域のビジネス拡大も着実に進捗しております。実際に、21年度第1四半期の実績は、前年同期比でIG DCMが減少する一方、Non IG、特にスポンサー関連のビジネスを順調に伸ばし、全体として前年を上回って推移しております。Non IG領域に対しては、左下のとおり、G300を中心とするお客さまとの取引を通じて培ってきたみずほの強み、すなわちセクター知見やデット市場でのプレゼンスを活用して、アプローチをしております。また、スポンサー関連ビジネスでは、厳選したスポンサーとのリレーションを深め、左下に示したようなイベントごとに適切なプロダクツを提供することで、ビジネス領域の拡充を図っております。

- 右上は、市場におけるみずほのポジションです。IG DCMは市場全体が前年度比で落ち込んでおりますが、みずほは引き続き昨年度の市場シェア・リーグテーブル順位を維持しており、米銀以外でトップクラスのプレゼンスを維持しております。また、Non IG領域でも市場が急回復する中で、昨年度後半から市場シェアを向上させております。

- 右下は足元の取組みです。引受けと販売を軸とする高いアセット効率と、非金利収支が期待できる資本市場ビジネスは、市場の変化による業績の変動を受けやすいという性格も有しております。そのようなビジネスネイチャーにおける持続的な収益力の向上のため、フロントにおけるビジネス推進機能の高度化だけではなく、審査体制やリスクヘッジ手法といった牽制サイドの機能も併せて強化し、Non IGビジネスの拡大に対応しております。これらの取組みの下、個別のNon IGの案件につきましても、マーケットの動向をしっかりと見極めながらリスクを吟味し、選別的に対応していきます。

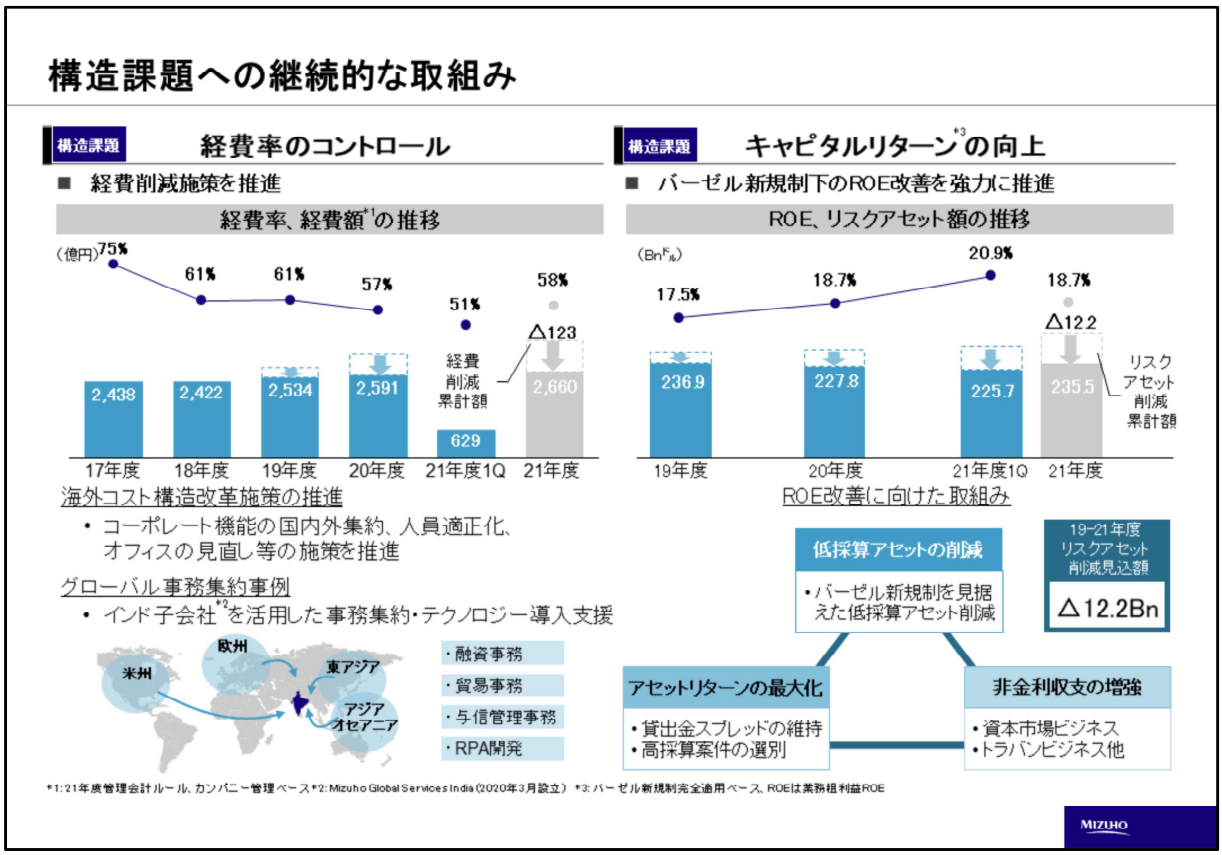


➢ 次は、トランザクションバンキングについてです。16年度以降、アジアトラバン実績は着実に成長を続けております。20年度は、コロナ禍による世界的な金融緩和の影響により預金収益が減少しましたが、左上のグラフのとおり、外為収益は過去5年間、8%の成長を達成するなど、アジアトラバン収益力の足腰が強固になってきていると実感しております。今年度、第1四半期の実績も前年同期比で9%の増加、26%の進捗率と、順調に推移しております。内訳を記載しておりますが、預金はアジアエマージング通貨において、前年度第1四半期は金利が下がりきっていなかった、こういった影響から前年度同期比の減少となっておりますが、外為が貿易量の回復などを背景に2割近く増加し、収益増加を牽引しております。また、アジアにおける流動性預金の残高は、16年度比44%増加しておりまして、今後の金利上昇時に更なる収益の増加が期待できると考えております。

➢ これら収益力の増強には、左下にあるような営業施策が奏功しています。資金管理高度化に資するプーリングの拡販が流動性預金の残高増加に貢献しているほか、為替リスクの定量分析を通じた提案が外為取引取込につながっております。また、在宅勤務が増加する中でのオンライン化ニーズの高まりを捉えた電子化チャネルの提供は、資金フローを囲い込みつつ、業務効率化にも貢献するなど、複合的な効果をもたらしております。

➢ 右側では、アジアにおける非日系取引の状況についてお示ししております。今後も中国、ASEANを中心に、アジア域内外の貿易量の増加が見込まれ、これらの成長を取り組むべく、域内の非日系地場、多国籍企業を中心に顧客基盤の拡充をさらに図っております。われわれの地域内の拠点ネットワークを活用し、グローバル連携強化により、アジア域内のみならず、欧米からのインバウンドの商流も捕捉してまいります。

➢ 顧客基盤の拡充とネットワークの活用にとどまらず、継続的なケイパビリティの強化もトラバン収益状況に極めて重要です。右下にあります、以前からご説明している五つの軸に沿って強化を進めてまいります。今年度もeバンキング機能におけるAPIチャンネルの構築、ソフトウェアトークンの導入など、オンライン化ニーズに対応した商品開発の検討を進めるなど、着実に進展しております。これらの取組みを通じて、みずほのトランザクションバンキングは専門機関誌でも評価を受けており、The Asian BankerのBest Asian International Transaction Bank in Asia Pacificを3年連続で受賞いたしました。



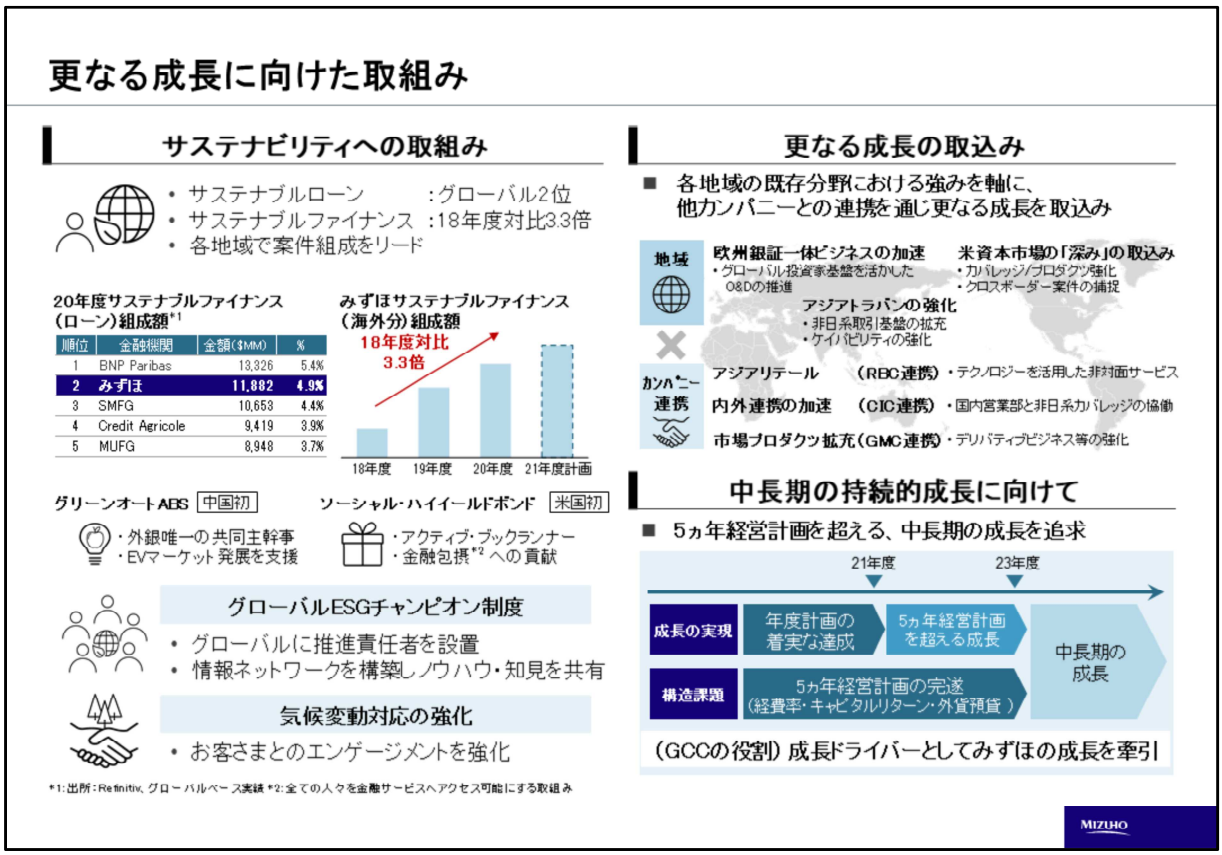
- 続いて、構造課題への取組みについてご説明します。

- まず経費コントロールですが、20年度は海外基盤システムの整備、あるいは規制対応コストといった経費増加圧力をコーポレート機能の集約、人員の適正化、集中購買などの施策により抑制し、業務粗利益の増加と相まって、経費率は57%まで低下しました。

- 今年度は、重点戦略事業領域の経営資源の投下、規制対応など、経費率も20年度比若干の上昇を計画しておりましたが、先ほど来ご説明申し上げていますように、業務粗利益が好調に推移していることもあり、経費削減策を着実に遂行していくことで、経費率を改善できる手応えを感じております。経費削減策としては、リモートワークの進展による働き方の変化を捉えたオフィススペース削減、これに加え、昨年設立したインド子会社を活用した貿易事務等の事務集約、あるいはテクノロジー導入、こういった支援も進めており、これらを通じ、お客さまの利便性を向上させながら経費率のコントロールに取り組んでまいります。

- 次に、キャピタルリターンの向上です。バーゼル規制の完全適用も見据え、ROEの改善は急務と認識しております。右上のグラフのとおり、20年度は貸出金スプレッドの改善や、米国の資本市場関連の手数料取込み等により、前年度比、業務粗利益ROEが改善しました。今年度も、足元計画を上回る水準で推移しております。

- これら業務粗利益ROE向上を確固としたものにすべく、低採算アセットの削減、アセットリターンの最大化、非金利収支の増強と、諸々の施策を実行しております。低採算アセット削減では、バーゼル完全適用ベースの採算基準を設定し、基準未満のアセットを特定の上、削減に取り組んでいます。本年度からはさらに基準を厳格化しており、完全適用ベースで19年度から21年度までに累計12.2Bドルのリスク・ウェイテッド・アセットの削減を見込んでおります。アセットリターンの最大化、非金利収入の増強については、ここまで外貨預貸運営、成長領域の取組みの中でご説明してきたとおりです。



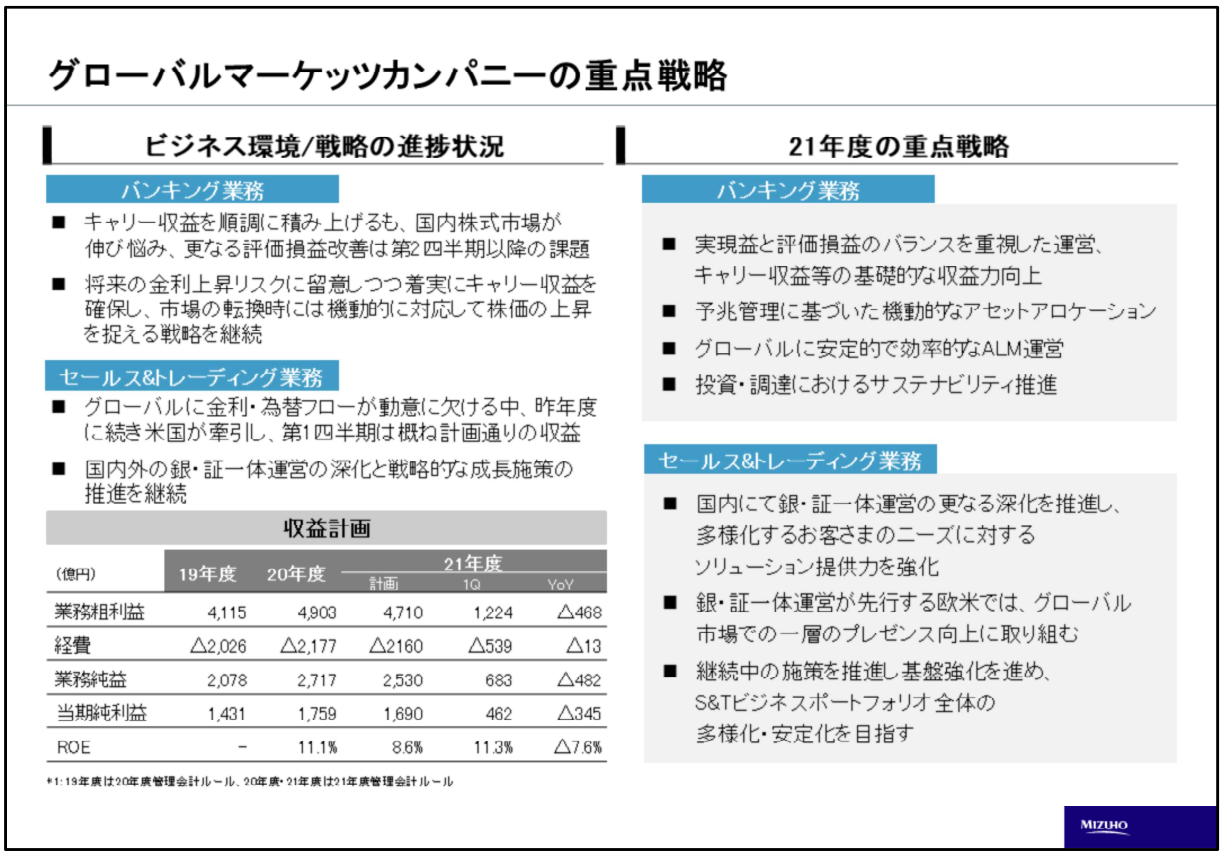
- 次に、更なる成長に向けた取組みをご説明します。まずは、サステナビリティへの取組みについてですが、みずほは、サステナブルファイナンスのトップランナーとしてマーケットをリードしております。これはリーグテーブルにも表れており、20年度のサステナブルローン組成額において、グローバルで2位に位置しております。また、海外分におけるボンドを含むサステナブルファイナンス組成額は、18年度比3.3倍で成長し、今年度も更なる成長を目指しておりますが、足元の実績やパイプラインを踏まえると、今年度計画は十分に達成可能な水準と見ております。取組みの質としましても、左側中ほどにありますとおり、各地域で初となる案件を各種アレンジしております。組織的な仕組みも強化しており、ESGチャンピオンというサステナブル・ビジネスの推進責任者をグローバルに配置し、内外連携も含め、更なるビジネスの発展を目指しております。また、気候変動対応としましては、お客さまとの対話を通じ、そこからのビジネスの獲得、あるいはリスク管理につながるような取組み、そして、すでに中東やアジアのお客さまに対しては脱炭素戦略に資する案件、こういったものに取り組んでおります。

- ページの右側では、今後の成長に向けた注力分野についてお示ししています。米州における資本市場ビジネスやアジアトランザクションバンキングは、5カ年計画の注力分野でありますが、既存のみずほの強みを生かして、更なる成長を達成できる余地が十分にあります。また、デリバティブ等の市場プロダクツや、アジアにおけるテクノロジーを活用した非対面サービス等、他カンパニーとの連携で成長を追求できる分野もございます。

- 特にアジアについては、既存のコーポレートビジネスでトラバンを軸に成長をしっかりと取り組んでいくとともに、リテール分野では、単なる事業基盤の取得といったことではなく、非対面、デジタルを軸として、資本負荷を抑制した形で取り組んでまいりたいと考えております。

- 引き続き、新たな事業領域のチャレンジも視野に、みずほの成長ドライバーとしてグループの成長を牽引してまいりたいと考えております。今後とも、みずほに対しまして、更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ツカンパニー



- グローバルマーケッツカンパニー共同カンパニー長の吉原です。このたびは、2021年度Mizuho 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、当カンパニーのビジネスの状況、特にバンキング戦略の進捗状況についてご説明いたします。

- 最初に、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。資料左側をご覧ください。第1四半期の業務粗利益は1,224億円となり、年度計画に対する進捗率は約26%と、ほぼラップどおりの結果となりました。一方で、経費は539億円と計画どおりの進捗となり、その結果、業務純益は683億円となりました。

- 活況を呈した米国資本市場や、株価が大きく上昇した前年同期と比べると減益となりましたが、年度計画の2,530億円に対して、進捗率は約27%と、まずまずの滑り出しとなりました。なお、ポートフォリオ運営については、外債のキャリー収益を安定収益源とし、米国債や米国株の機動的オペレーションで収益を積み上げましたが、国内株式相場が伸び悩み、株式、ファンド等も含めたポートフォリオ全体の含み損益の更なる改善は、第2四半期以降の課題となりました。

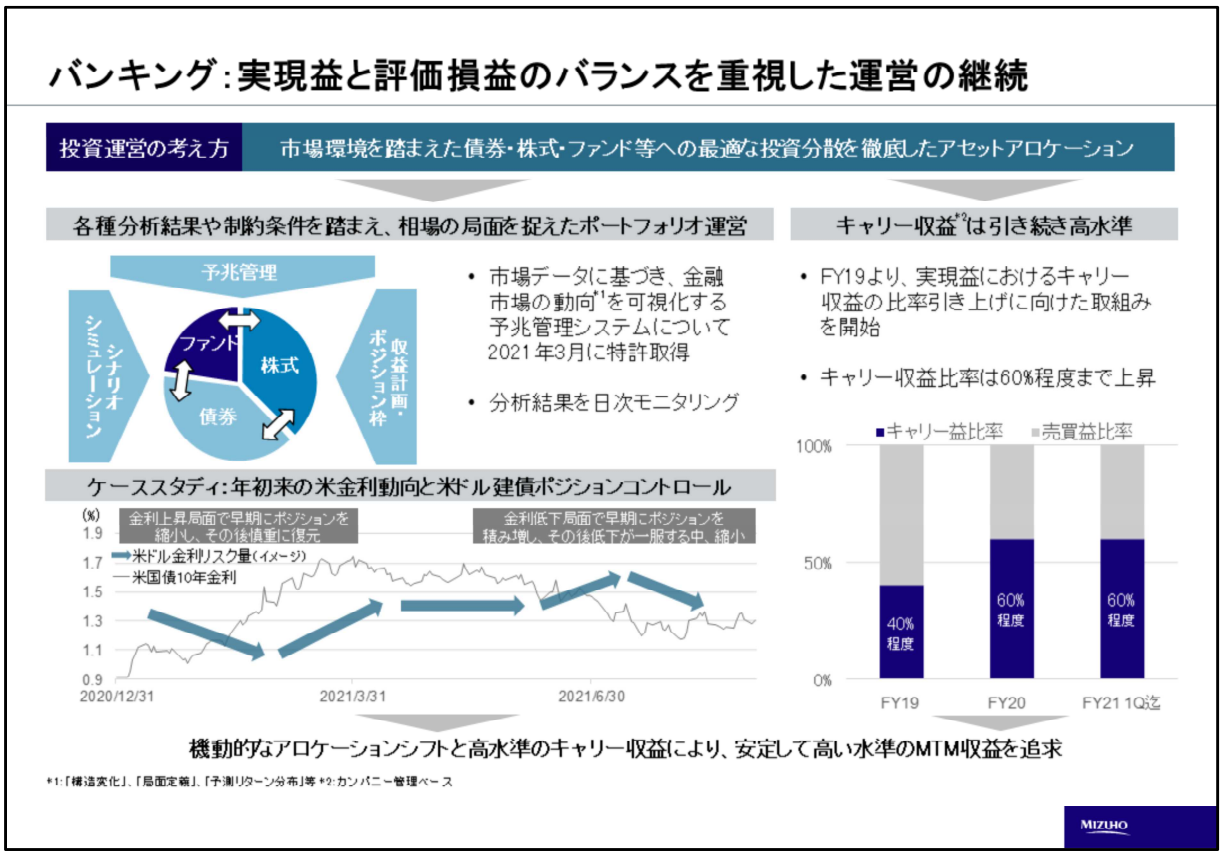
- それでは、ここからはバンキング運営にフォーカスしてお話ししていきます。資料右側をご覧ください。今年度、バンキング業務の重点戦略は大きく4点です。

- 1点目は、5カ年計画で定めたバンキング運営の目指す姿、基本戦略にのっとり、実現益と評価損益のバランスを重視した運営を継続・強化していくことです。また、実現益については、安定的なキャリー収益を重視し、基礎的な収益力の向上に継続的に取り組んでいきたいと思います。5カ年計画がスタートした2019年度から、外債ポートフォリオの再構築を実施し、その後の米国政策金利の引下げもあり、2020年度からは安定したキャリー益が確保できる体質となってきました。

- このこと自体は大きな成果ですが、一方で、テーパリングなど、米国金融政策の正常化が控える中、今後は米国金利の上昇リスクも大きくなってくる可能性もあります。金利と逆相関性のある株式ポートフォリオとのバランスを考慮しながら、予兆管理に基づいた機動的なアセットアロケーションを実施していくことが極めて大事だと考えています。これが重点戦略の2点目になります。

- 3点目は、ALM運営です。足元の調達環境を見ますと、世界的な金融緩和が浸透し、一時に比べて流動性は相当程度改善してきていると認識しています。しかし、今も申し上げたとおり、中長期的に見れば、アメリカの金融政策が徐々に正常化していくことが見込まれる中、先を見据えて、安定的、効率的なALM運営をしっかり実施していくことが大事であると考えています。

- そして4点目は、サステナビリティの推進です。グリーンボンドの発行、ESG関連投資の増強を継続的に進めていきたいと考えています。



- それでは、ポートフォリオ運営について少し詳しくご説明したいと思います。ページ上段をご覧ください。みずほの投資運営の基本的な考え方は、「市場環境を踏まえた債券・株式・ファンド等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」ということです。このことを実践していくためには、まずは一人一人が毎日、真摯にマーケットに向き合い、内外の様々なネットワークを使って情報を取り、相場を動かすあらゆる要素を分析し、自らの意見を出し合い、役員も含めて、部署を横断して自由闊達に議論を繰り返していくことが極めて大事です。

- また、収益計画やポジション枠といった制約要因、先端テクノロジーを使った予兆管理システムの分析結果、市場動向のシナリオシミュレーションなども手段に加えて、多面的に議論の質を高めていくことが必要です。そして、こうしたプロセスを愚直に繰り返し、組織としての相場観を磨き上げ、常に変化する相場局面を見極め、債券・株・ファンド等の的確なアセットアロケーションを柔軟に変動させていく。そうしたオペレーションを続けていくことで、安定したキャリー収益を保ちながら、ポートフォリオのパフォーマンスを向上させていきたいと考えています。

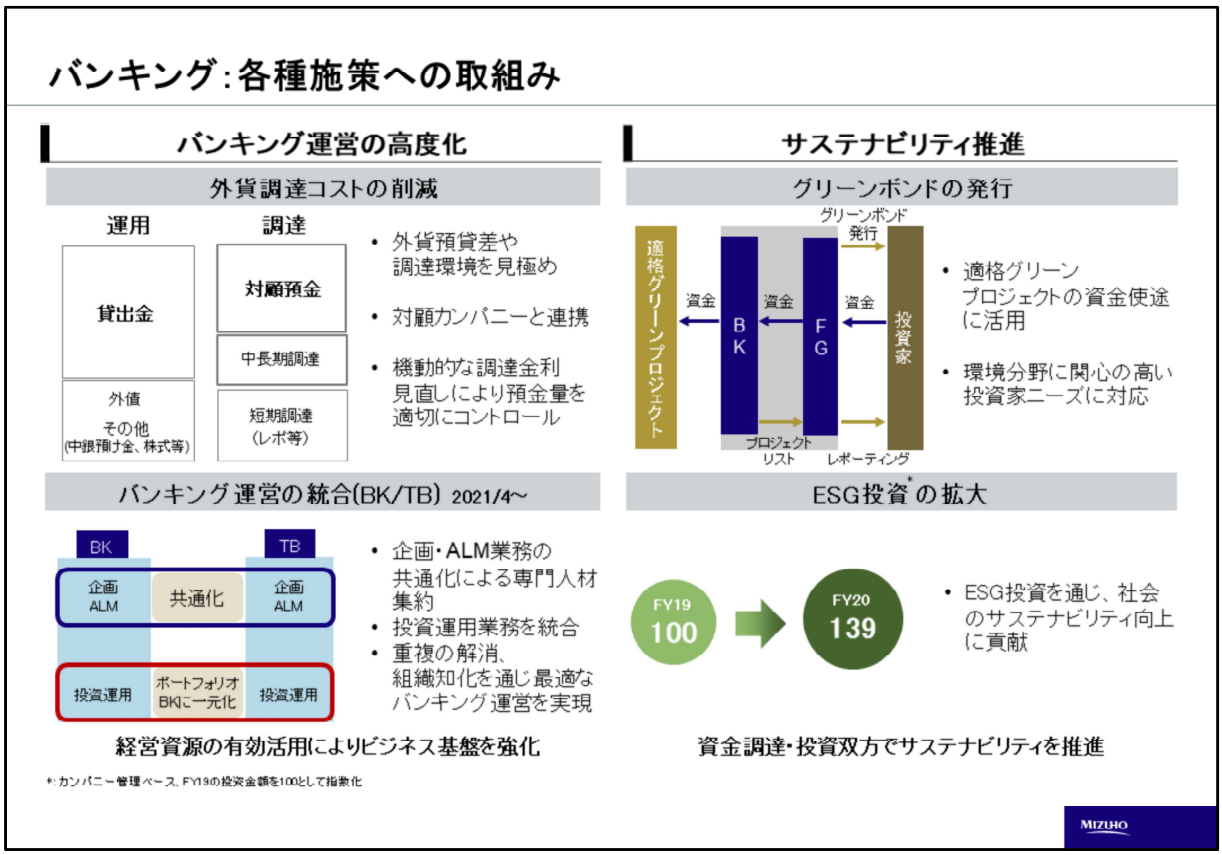
- ページ中段下をご覧ください。ケーススタディのグラフは、今年に入って動きを見せた米国債市場の中で、どのようにリスク量をコントロールしてきたかの実例をお示ししています。今年初めのように、米国金利が上昇していく過程では、現物の売却やデリバティブのヘッジも交えてリスク量を抑え、金利リスクを機動的にコントロールしながら、株式とのリスク量を常に調整していきます。また、リスクオフの局面では、状況をいち早く見極め、全体のリスク量を機動的に落としていくことが、ポートフォリオを守っていく上で非常に大事であると考えています。

- さて、投資運用のご説明の最後に、資料には載せていませんが、今後のポートフォリオ運用にとって注目すべき三つの市場材料について触れておきたいと思います。

- 1点目は、コロナ禍の行方です。主要国のワクチン接種が進み、経済活動が正常化する期待感はさらに高まっていますが、北半球が冬場に入っていく今後も、この状況が継続していくかどうかは予断を許しません。グローバルな経済活動の正常化の進捗について、しっかりモニタリングしていく必要があります。

- 2点目は、米国のインフレ動向です。今年の春から、前年対比のコアインフレ率の上振れが続いていますが、この動きが短期的なもので終わるかどうかは、今後のFRBの金融政策の行方や、金利動向を占う上で非常に大きな注目点です。引き続き、見極めていく局面だと思います。

- 3点目は、日本の政治動向です。自民党総裁選、その後の衆議院総選挙を通して、新しい政治のリーダーシップや、その枠組みが、金融市場、特に日本の株式市場にどう影響を与えていくかをしっかりと注視していきたいと思います。

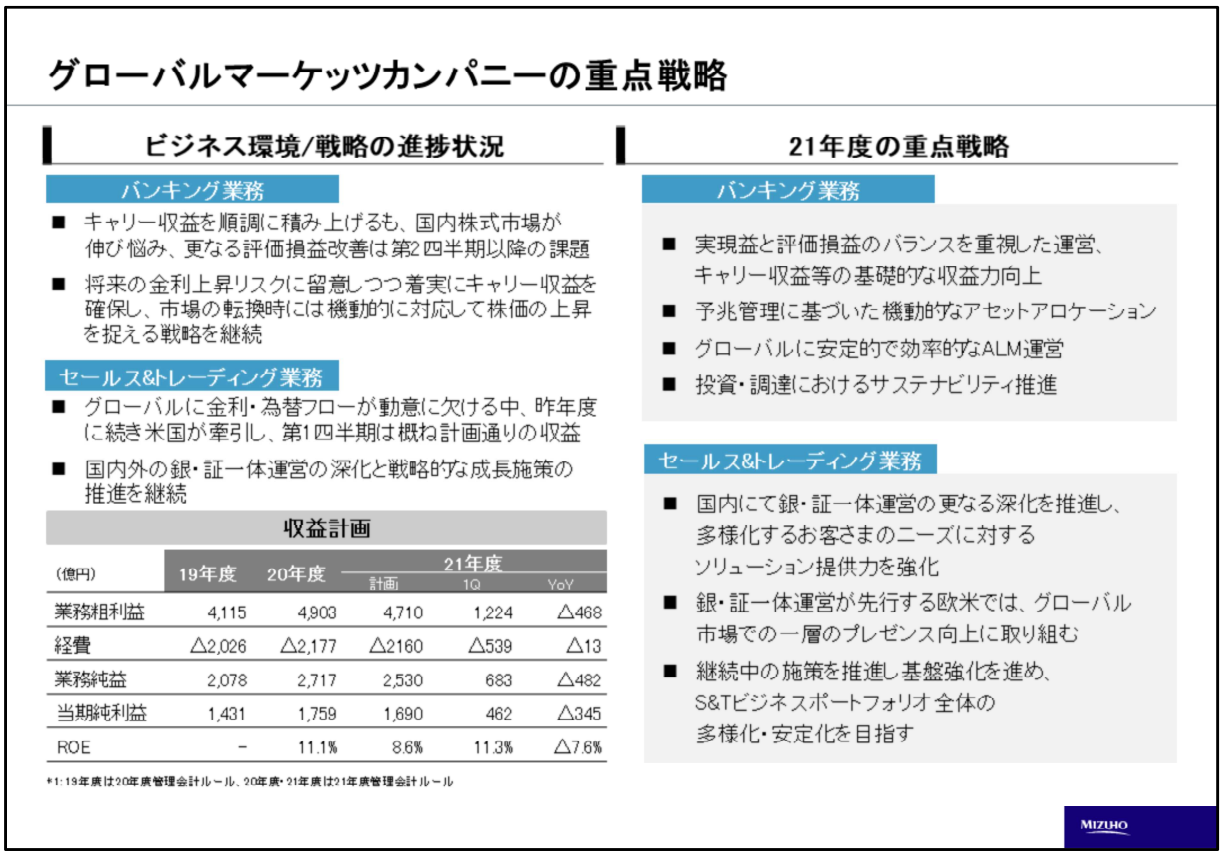


- 次に移ります。左側をご覧ください。ここでは、バンキング運営の高度化として、外貨ALM運営の高度化、そして今年4月からスタートしたBK/TBのバンキング運営の統合についてお話しします。前回のIR説明でも申し上げましたが、昨年4月からALM企画と資金オペレーション機能を集約して、総合資金部を新設しました。これにより、国内外のALM一体運営の機能や、対顧カンパニーとの連携がさらに強化され、これまで以上に機動的な外貨バランスシートのコントロールが可能になりました。この1年半で外貨流動性環境は大きく改善していますが、こうした機能を生かして、更なる外貨調達コストの削減を実現し、お客さまの外貨資金ニーズにしっかり対応していきたいと思います。また、お客さまへの外貨貸出に対する安定性は、お客さまの預金と中長期調達によって十分カバーされていますが、外貨流動性環境に鑑み、両者のベストなバランスを継続的に追求し、お客さまとのお取引利便性の向上と収益の増強を図っていきます。

- 次に、左下をご覧ください。みずほでは、今年4月からBK/TBのバンキング機能を統合しました。バランスシート運営はBK/TB、各エンティティでそれぞれ行いますが、フロントシステムを統一し、人材は兼職化によって互換性を図り、カンパニーベースでのビジネス一体運営を進めました。また、重複していた投資運用業務は一元化し、専門人材をBKに集約することで、カンパニーとしての投資運用能力の向上と効率化を図りました。

- 最後に、サステナビリティ推進についてです。ページ右側をご覧ください。グリーンボンドについては、今年度の発行実績はまだございませんが、適格グリーンプロジェクトの資金使途に活用する調達の機会を継続的に探っていくことに変わりはありません。また、サステナビリティ債の発行も含めて、ESG、SDGsに関心の高い投資家ニーズに対応できるよう、起債力の向上を図っていきたいと考えています。

- 一方、投資の面では、ESG投資の規模は着実に大きくなっています。マーケットにも様々な種類のESG債が流通しており、パフォーマンスにも違いが出てきています。みずほとしては、社会のサステナビリティ向上にしっかり貢献し、さらに投資効率も追求しながら、銘柄研究を継続し、質、量ともに、この分野の投資を強化していくつもりです。グローバルマーケッツ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。

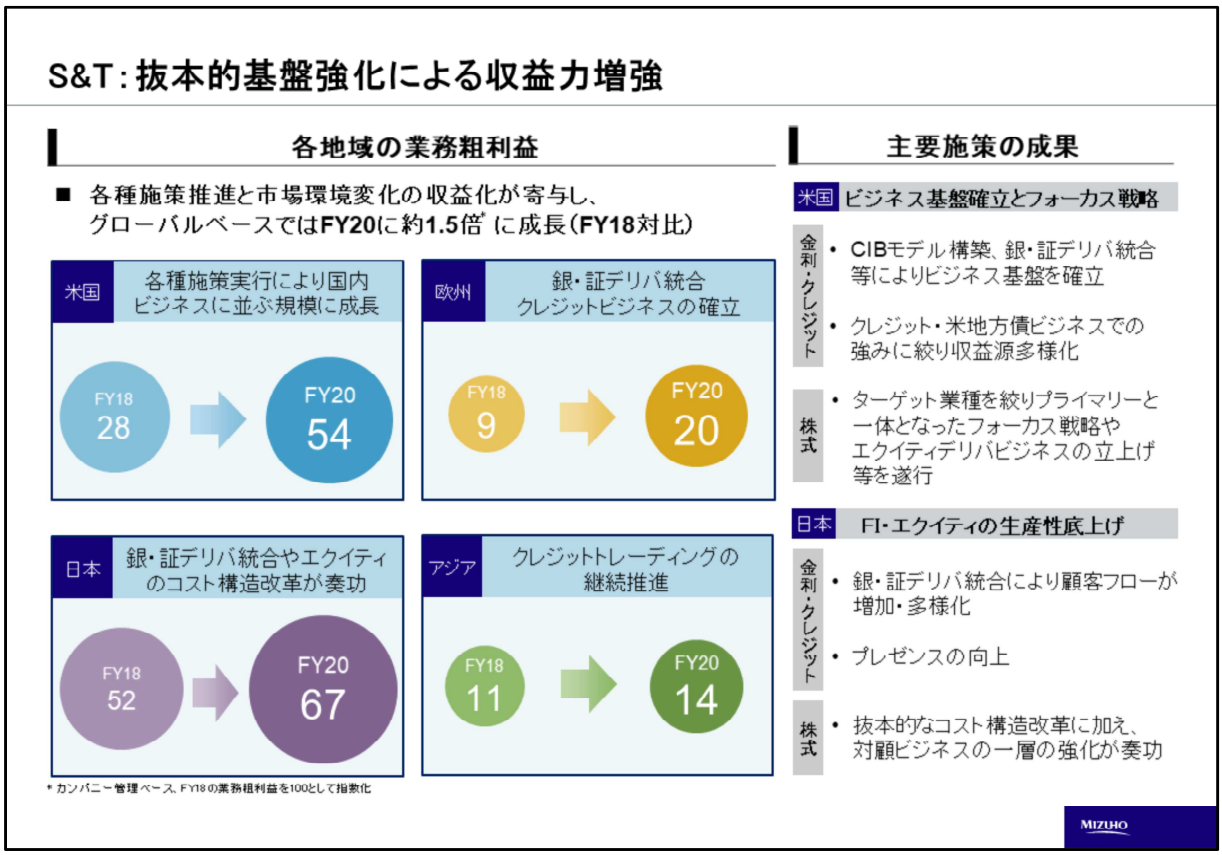


- グローバルマーケッツカンパニー共同カンパニー長の芝田です。よろしくお願いいたします。私からは、セールス＆トレーディング業務の足元の状況と今後の戦略についてお話しいたします。

- まず、今年度、第1四半期の状況です。セールス＆トレーディング業務全般として、この四半期はおおむね計画ラップ水準の収益を確保することができました。今年度は金利・為替市場の動意が薄く、FICCのフロー系のビジネス環境が厳しかったという点は、グローバル市場共通であったと思いますけれども、みずほにおいても、この四半期の金利・為替のフロービジネスは相対的に低調でした。

- 一方で、ここ数年、銀行・証券の機能統合を進めてきたデリバティブなどを含め、日米を中心にプロダクトラインの拡充を行ってきたおかげで、全体としてフロービジネスの苦戦を相応に打ち返すことができております。また、エクイティ業務では、特に海外市場活況に伴う収益化が進み、日米ともに計画を上回る水準を確保しております。昨年度第1四半期は、金利低下、資本市場の活況という強い追い風が吹いていたため、セールス＆トレーディング全体として、今年度第1四半期は昨年同期比では減収でありますが、計画水準はほぼ確保できているということで、年度としてまず順調な立ち上がりであったと考えています。

- 次に、ページ右下、セールス＆トレーディング業務の重点戦略です。基本的には、国内を含むグローバル各地域において、銀・証一体運営をさらに推進することを中心に、プロダクトラインを拡充していくことで、セールス＆トレーディングビジネスポートフォリオ全体の多様化、安定化を目指します。これについては、ページを変えてご説明いたします。

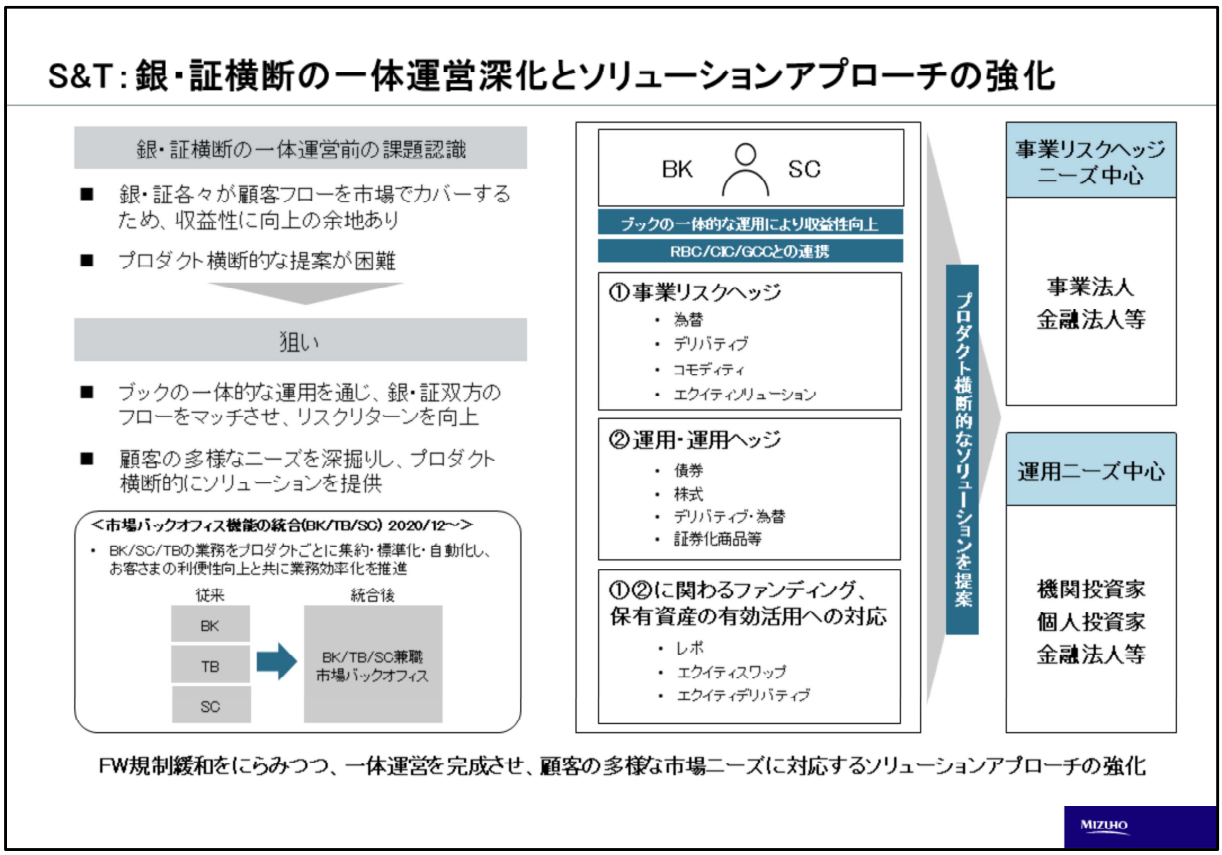


- この図は、昨年もお示ししたものをアップデートしたものですが、みずほのセールス＆トレーディング業務の粗利益水準を地域別に指数化いたしまして、5カ年計画前年の2018年度と2020年度を比較したものです。各地域で順調に業容が拡大し、グローバルベースの粗利益はこの2年間で56%増加。中でも、米州地域では、粗利益水準が2倍近くまで成長しました。2020年度は、欧米市場活況の追い風があったため、今後もこのペースで成長が続くとは見ていませんけれども、米州S&Tビジネスが日本国内ビジネスと肩を並べる水準の収益の柱に成長したということは、ビジネスポートフォリオ運営上、非常に重要なステップであると考えています。

- 米国ビジネス成長の背景としては、昨年もご紹介いたしました、米州におけるCIBモデルの構築、また、その一環として、銀行と証券の機能を実質的に一体化したこと、プライマリー、セカンダリー、横断の機能を強化したこと。こうした施策を通じまして、従来の金利や社債ビジネスに加えて、コーポレートデリバティブ、地方債ビジネスなど、みずほの顧客基盤に対する市場ソリューション力の提供力が強化された。これがポイントであると考えています。

- また、エクイティ業務におきましても、米国における投資家基盤を強化いたしました。また、エクイティデリバティブなどのプロダクトを整備したということ。こうしたことで、本邦投資家の米国株の投資ニーズ、それから米国投資家、米国コーポレート顧客のエクイティニーズ、これらを取り込んで、その内製化、収益化が進んだ。こうしたことも収益増強に寄与いたしました。

- こうしたアプローチは、米州以外の地域、すなわち日本、欧州、アジア地域でも順次進めております。例えば、日本国内でも銀・証のデリバティブを統合運用することで、この低金利の環境下においても一定水準以上の収益を確保できるようになりました。



- このページでは、銀・証のセールス＆トレーディング一体運営について全体を俯瞰した形でお示ししています。

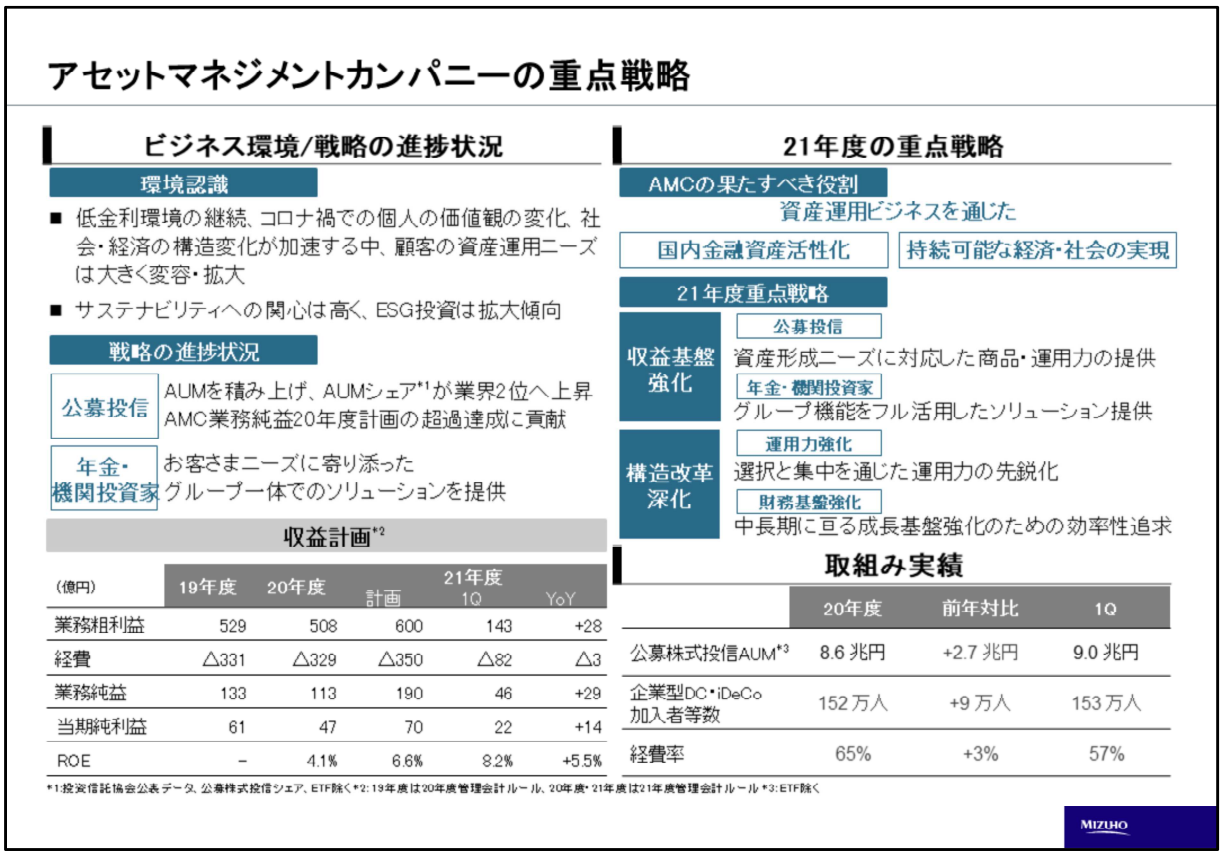
- お客さまは様々な市場関連ニーズをお持ちで、それに対する市場ソリューションの提供を、みずほなど金融機関に求めていると思います。事業リスクヘッジとしましては、事業に関連する為替、金利、コモディティ等の市場リスクのヘッジニーズ、さらには自社株、政策保有株式など、エクイティに関わる財務ソリューションのニーズもお持ちです。

- 投資家のお客さまには、運用対象としての市場プロダクトへのニーズがあります。また、そうした投資アクティビティに関わる市場ヘッジニーズが存在します。また、事業リスクサイド、運用サイド双方にまたがって資金調達、保有資産の有効活動、こうした面でのファイナンスニーズもあります。従来の銀・証分断の体制では、お客さまのこうした多様なニーズへの柔軟な対応に限界があり、単品のプロダクトアウトのビジネスモデルになりがちでした。銀・証、セールス＆トレーディングビジネスを限りなく一体運営することで、こうした多様なニーズに対して、プロダクト横断で柔軟に対応できる体制、お客さまのニーズ起点の市場ソリューションアプローチを強化することができると考えています。今後、国内法人に関しても、ファイアーウォール緩和の具体化が進むことになりますが、これを機会にセールス＆トレーディングビジネスにおける銀・証の一体運営をさらに進め、みずほのお客さまに対する市場ソリューションの提供力をより高めたいと考えています。

- また、こうしたエンティティ横断の一体化施策としましては、フロント業務にとどまらず、ページ左下にお示しするように、銀・信・証の市場バックオフィスの統合といった施策も打っております。市場取引に伴うオペレーションの強化、これは業務効率化だけでなく、ビジネス競争力の源泉でもあります。

- 各エンティティの専門人材が切磋琢磨し、オペレーション全体の水準を上げる。こうしたことに加えて、戦略的なインフラ投資等によってこうしたオペレーション面からも、みずほの市場ビジネスの競争力を高めていきたいと考えています。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



- アセットマネジメントカンパニー長の石川でございます。このたびは、2021年度Mizuho 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。

- 早速ですが、アセットマネジメントカンパニーの重点戦略から説明させていただきます。はじめに、足元のビジネス環境ですが、低金利環境の継続、コロナ禍での個人の価値観の変化、そして社会・経済の構造変化が加速する中、お客さまの資産運用ニーズは大きく変容しながらも拡大しているものと認識しております。さらに、サステナビリティへの社会的関心は高く、ESG投資は拡大傾向となっております。

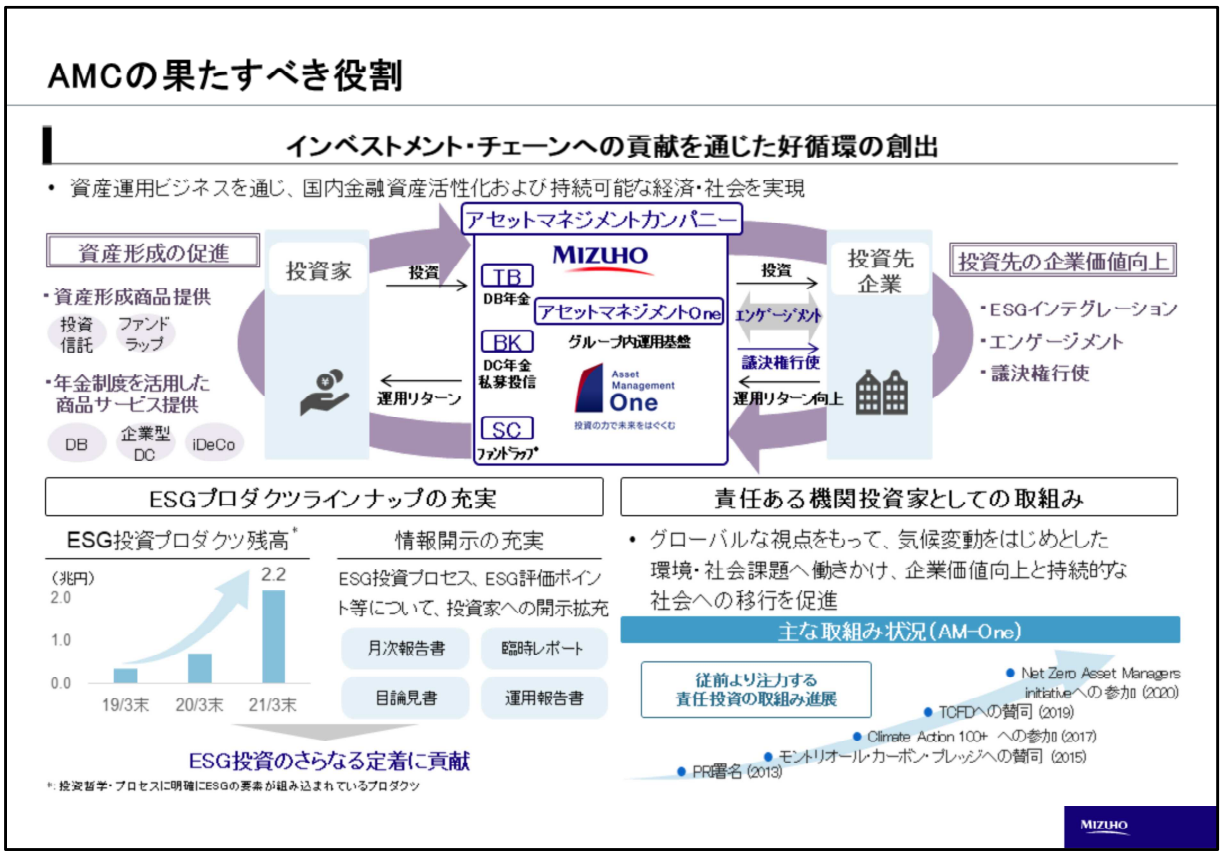
- このような環境下、公募投信ビジネスでは、昨年度、AUMを大幅に積み上げ、アセットマネジメントOneはAUMシェアで業界2位のポジションへ上昇しました。この公募投信のAUMの積上げが、昨年度、業務純益の計画超過達成に大きく貢献しております。年金・機関投資家ビジネスにおいては、お客さまそれぞれのニーズに寄り添い、信託、銀行、そしてアセットマネジメントOneが一体となってソリューションを提供してまいりました。足元の収益実績ですが、昨年度は業務粗利益508億円、業務純益113億円と、計画値を超過達成しております。今年度は、トップライン、ボトムラインともに大幅に増加させる計画を立てておりますが、足元、おおむね順調に推移しているものと考えております。

- 続いて、今年度の重点戦略についてご説明いたします。アセットマネジメントカンパニーでは、その果たすべき役割を、資産運用ビジネスを通じた国内金融資産活性化、持続可能な経済・社会の実現と捉え、中長期的にこの責務を果たしていくことを念頭に、今年度の重点戦略を定めております。

- まず収益基盤強化として、公募投信ビジネスでは、個人のお客さまの資産形成ニーズに対応した商品・運用力の提供を行い、年金・機関投資家ビジネスでは、グループ機能をフル活用したソリューションを提供することで、トップラインを強化していきます。加えて、構造改革の深化としては、選択と集中を通じた運用力の先鋭化を図ります。

- また、業務の効率化によって、中長期的な成長基盤の強化を進めています。
  足元の取組み実績についてですが、20年度末時点で8.6兆円まで積み上げた公募株式投信のAUMは、第1四半期末時点では9兆円まで増加しており、企業型DC・iDeCoの加入者等の人数も増加しております。経費率は、20年度には一時的に上昇したものの、今後の改善を見込んでおります。

- 次ページ以降で、それぞれの具体的な取組みについて説明してまいります。

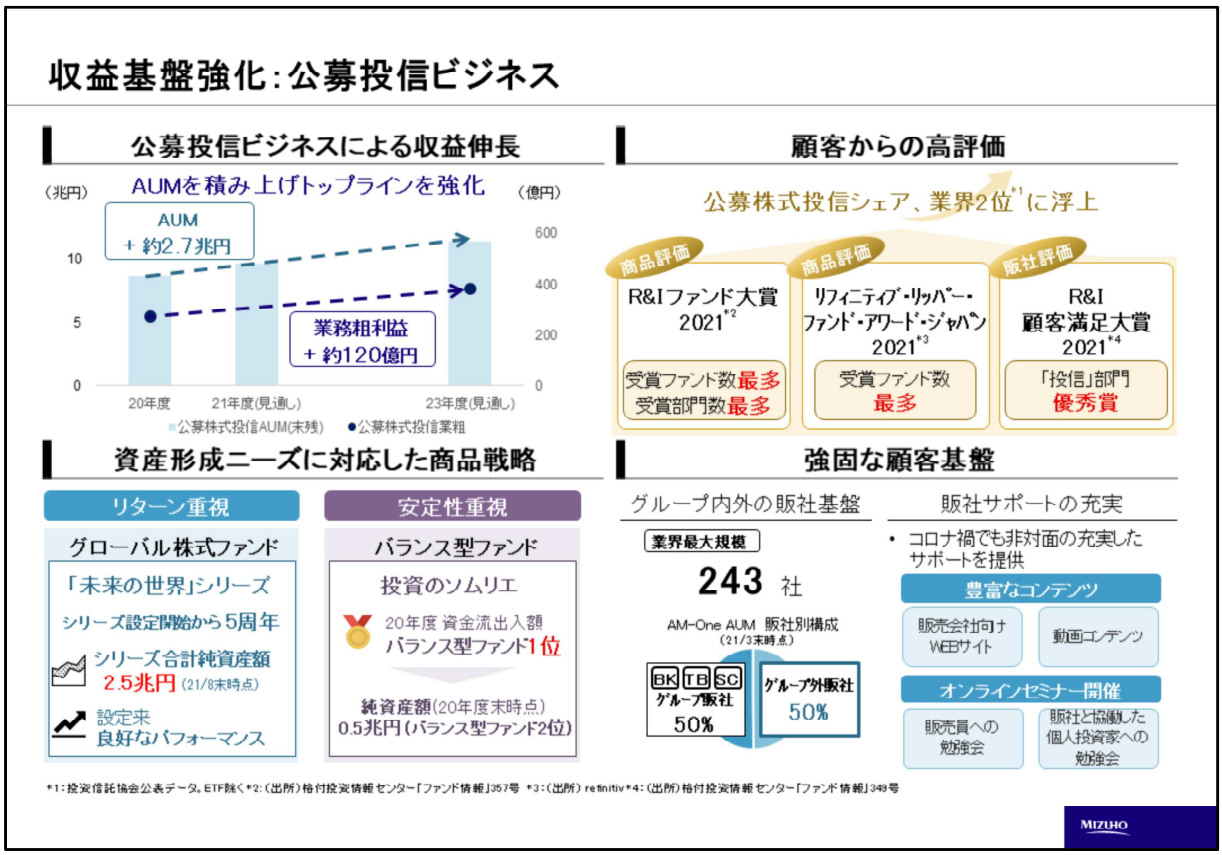


- まず、アセットマネジメントカンパニーは、先ほども申し上げたとおり、資産運用ビジネスを通じて国内金融資産の活性化に貢献すること、そして持続可能な経済・社会の実現に貢献することを果たすべき役割としております。投資家のお客さまに対して、投資信託やファンドラップといった資産形成商品やDB、企業型DC、iDeCoといった年金制度を活用した商品サービスをグループ一体となって提供することで、資産形成を通じた国内の金融資産活性化に貢献していきます。

- 一方、投資家のお客さまからお預かりした資金をわれわれは運用していくわけですが、企業のESGへの取組みを評価し、投資判断に活用するESGインテグレーションや、投資先企業とのエンゲージメント、議決権行使を通じて投資先企業の企業価値向上を促すことで、持続可能な経済・社会の実現にも貢献していきます。その結果として、投資家のお客さまの運用リターンの向上につながり、さらに投資が加速するという、資産運用ビジネスのインベストメントチェーンにおける好循環を創出することで、家計の安定的な資産形成と、持続的な経済成長を両立するサステナビリティを追求してまいります。

- 冒頭でも申し上げたとおり、サステナビリティへの関心は高く、ESG投資は拡大傾向にあります。アセットマネジメントカンパニーでは、お客さまのニーズに応えるESGプロダクツの拡充に取り組むとともに、ESGプロダクツにおいて、運用プロセスのどこにESGの要素があるのか、ESG評価の具体的なポイントがどこにあるのかなどについて、運用報告書等を通じて、投資家への情報開示の拡充にも積極的に取り組んでおります。これらの取組みを通じて、根付き始めているESG投資の更なる定着に向けて資産運用業界を牽引してまいります。

- また、責任ある機関投資家として、グローバルな視点を持って気候変動をはじめとした環境・社会課題に働きかけていきます。アセットマネジメントOneでは、従前より責任投資への取組みに注力しており、昨年は2050年までに温室効果ガス排出量ネットゼロを目指す、Net Zero Asset Managers initiativeに参加しました。お客さまや関係機関との連携を緊密にし、日本の運用会社としてネットゼロエミッションへの移行を促進することで、お客さまへの受託者責任を果たしてまいります。



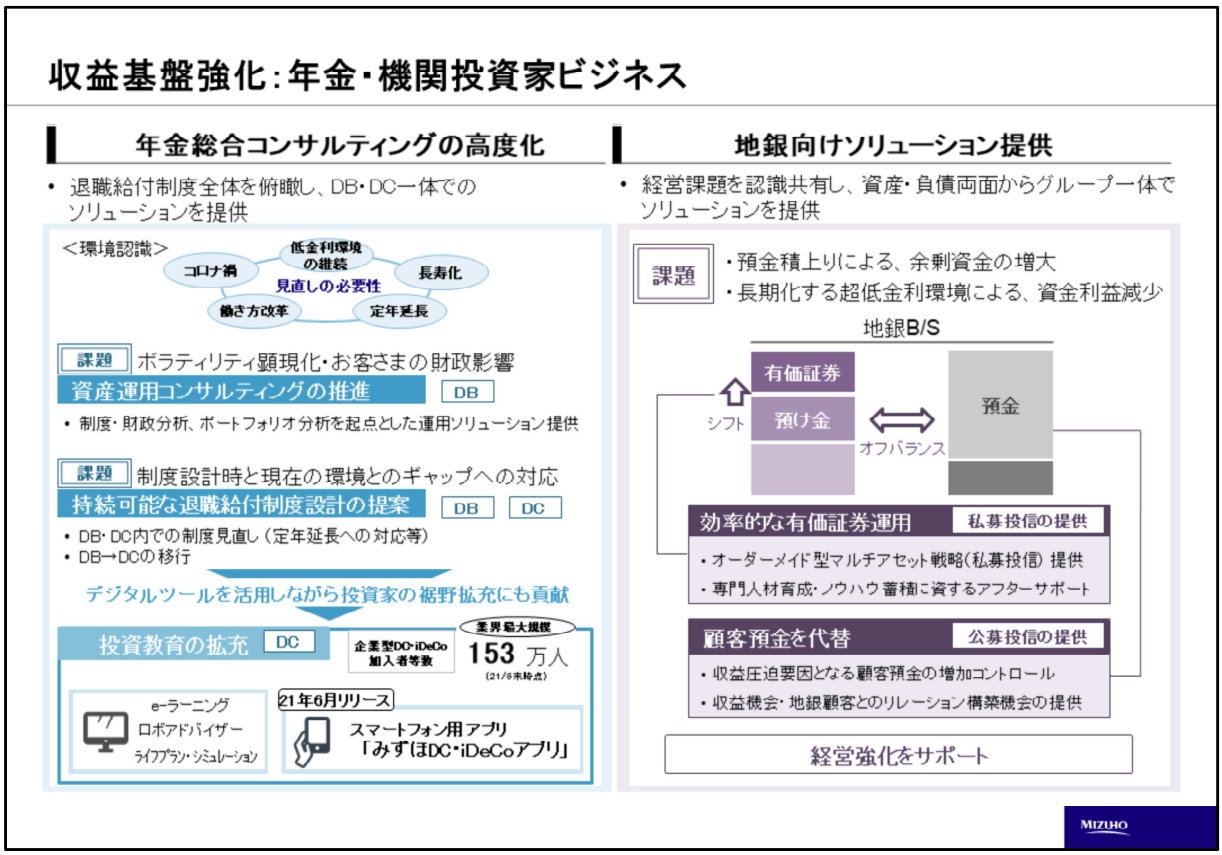
- 続きまして、公募投信ビジネスについてご説明いたします。公募投信ビジネスは、アセットマネジメントカンパニーの成長ドライバーであり、今後も更なるAUMの積上げを通じ、トップラインを伸ばしてまいります。

- 20年度、アセットマネジメントOneの業界シェアは2位に上昇しました。お客さまからの高い評価の表れとして、商品への評価や販売会社からの評価において、外部機関からのアワードも多数受賞させていただいております。今後、さらに公募投信ビジネスを伸長していくにあたって、いくつかの戦略をご紹介いたします。

- まず1点目は、資産形成ニーズに対応した商品戦略への注力です。例えば、世界経済の成長を中長期的に享受したいというニーズに応えるグローバル株式ファンドのご提供。代表的な未来の世界シリーズでは、シリーズ設定開始から今年で5年目になりますが、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2.5兆円を超える水準まで成長しております。今後、各種プロモーションも活用しながら、シリーズとしての訴求力をさらに高めてまいります。

- また、先行き不透明なマーケットにおいて、中長期的に安定した運用ニーズに応えるバランス型ファンドの提供にも力を入れております。代表的な投資のソムリエは、コロナ禍においても高い下値耐性を示したことで、その運用力にご評価をいただき、昨年度の資金流入額はバランス型ファンド内で業界1位となりました。今後も、運用力強化に向けた不断の取組みを進めることで、お客さまの資産形成ニーズにお応えする商品提供に力を入れてまいります。

- 2点目として、強固な顧客基盤の確立です。アセットマネジメントOneの公募投信の販売会社数は業界最大規模であり、AUMベースで見ても、グループ内とグループ外の販売会社の残高比率はそれぞれ約50%となっております。この幅広い販売会社に対し、コロナ禍でもしっかりとしたサポートを行うため、販売会社向けWEBサイトや豊富な動画コンテンツの提供、さらには販売員への勉強会や、販売会社と協働した個人投資家への勉強会のオンラインでの実施など、積極的に取り組んでおります。



- 次に、年金・機関投資家ビジネスの取組みについて説明いたします。

- まず年金ビジネスでは、年金総合コンサルティングの高度化に取り組んでいきます。年金制度を取り巻く環境は、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、働き方改革など、コロナ禍を契機とした構造的な変化も生じているため、お客さまの退職給付制度全体を俯瞰し、DB・DC一体となったソリューションの提供が求められております。

- 運用面では、資産運用コンサルティングとして、コロナ禍での市場のボラティリティ上昇によるお客さまのポートフォリオリスクの顕現化、お客さまの財政への影響といった課題に対し、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を強化しております。

- 制度面では、制度設計時と現在の環境とのギャップへの対応として、将来を見据えた持続可能な退職給付制度設計を提案しています。具体的には、定年延長等に対応するDB・DC内での制度見直しに加え、DBからDCへの移行もサポートしております。

- 足元、DC加入者数は大きく増加する傾向にありますが、企業型DC・iDeCoの運営管理機関を務める、みずほ銀行の加入者数は21年6月末時点で153万人と、業界最大規模です。DBからDCへの移行においては、将来の資産形成に向けて、受給者自身による投資が特に重要と考え、みずほ銀行では、DC加入者の方々への投資教育にも取り組んでおります。

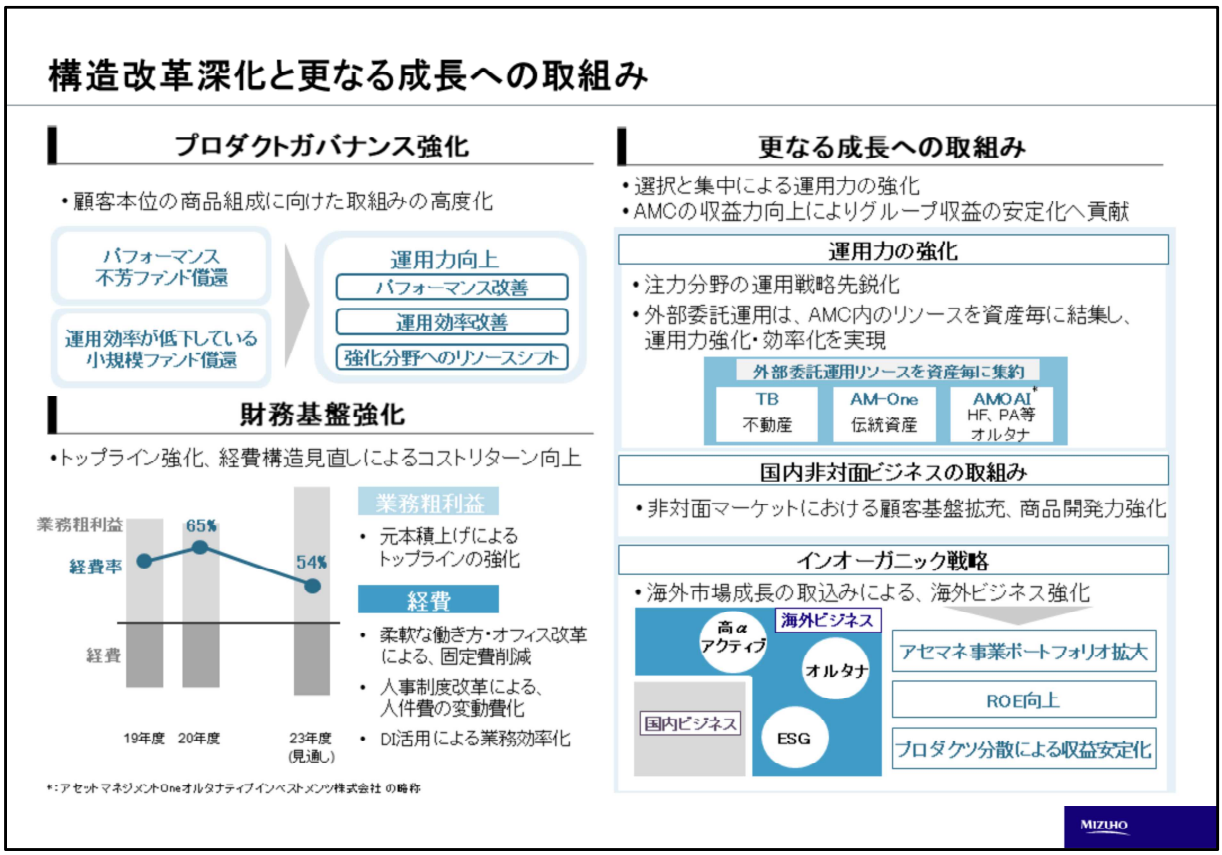
- 具体的には、eラーニングによる投資教育コンテンツの提供、ロボアドバイザーによる資産配分アドバイス、ライフプラン・シミュレーションといった多様な投資サポートコンテンツをパソコンやタブレット等で提供するデジタルシフトを進めてまいりました。

- この6月には、スマートフォンでお客さまの資産残高や運用状況を簡単にご確認いただける、みずほDC・iDeCoアプリもリリースしております。これらの取組みを通じて、一人一人のお客さまに寄り添いながら、個人投資家の裾野の拡大にも貢献してまいります。

- また、地銀のお客さまに向けては、みずほ銀行が地銀のお客さまの経営課題に対してしっかりと向き合い、アセットマネジメントOneの運用専門性も活用しながら、一体でソリューション提供を行い、地銀のお客さまの経営強化サポートに取り組んでおります。

- 地銀のお客さまの経営課題には、預金の積上がりによる余剰資金や、長期化する超低金利環境による資金利益の減少が挙げられます。お客さまが抱える課題をお客さまと共有した上で、資産・負債両面から総合的にソリューションを提供いたします。

- 具体的には、お客さまの効率的な有価証券運用に貢献するため、運用面で私募投信を提供するとともに、運用専門人材の育成やノウハウの蓄積にも貢献するアフターサポートも行っています。また、顧客預金を代替するものとして公募投信の提供を行い、余剰資金の増加をコントロールするだけではなく、地銀のお客さまにおける収益機会や顧客とのリレーション構築機会の創出にも貢献していきます。



- 最後に、構造改革深化と更なる成長への取組みについてご説明します。

- まず、顧客本位の商品組成に向けた取組みとして、プロダクトガバナンスを強化していきます。パフォーマンスが芳しくないファンドや、運用効率が低下している小規模ファンドなどで改善が困難なファンドについては、販売会社や受託会社と連携しながら、償還も含めて検討しています。

- お客さまに、より高いパフォーマンスをご提供するため、運用効率やパフォーマンスの改善を図るとともに、強化分野へのリソースシフトを進め、運用力を向上させていきます。加えて、財務基盤強化にも取り組みます。これまでご説明した取組みを通じた、元本積上げによるトップラインの強化に加え、アセットマネジメントOneにおける柔軟な働き方の推進や、オフィス改革による固定費削減、人事制度改革による人件費の変動費化、DI活用による業務効率化といった経費構造の見直しを通じ、コストリターンの向上を目指していきます。

- 最後に、更なる成長に向けた戦略をご説明します。選択と集中による運用力強化の観点では、ESG運用、オルタナ運営をはじめとする注力分野の運用戦略を先鋭化させていきます。

- 外部委託運用では、カンパニー内の外部委託運用リソースを資産ごとに集約する機能再編を行い、専門性を結集させることで、更なる運用力向上に努めていきます。また、足元、急速に拡大している非対面ビジネスの取組みとして、非対面マーケットにおける顧客基盤拡充や、非対面マーケットのニーズに適合する商品開発も進めてまいります。

- こうしたオーガニックな成長に加えて、非連続な成長に向けたインオーガニック戦略も検討していきます。海外市場の成長を取り込むことにより、アセマネ事業ポートフォリオの拡大、ROEの向上、プロダクツの分散による収益安定化を目指します。これらの取組みを通じて、アセットマネジメントカンパニーの中長期的な成長を実現していくとともに、国内金融資産活性化と持続可能な社会の実現に向けて、今後も貢献してまいります。

組織の略称

FG	：みずほフィナンシャルグループ	RBC	：リテール・事業法人カンパニー
BK	：みずほ銀行	CIC	：大企業・金融・公共法人カンパニー
TB	：みずほ信託銀行	GCC	：グローバルコーポレートカンパニー
SC	：みずほ証券	GMC	：グローバルマーケッツカンパニー
AM One	：アセットマネジメントOne	AMC	：アセットマネジメントカンパニー
RT	：みずほリサーチ＆テクノロジーズ	GPU	：グローバルプロダクツユニット
MHLS	：みずほリース	RCU	：リサーチ&コンサルティングユニット

為替レート

TTM	20/6末	21/3末	21/6末
USD/JPY	107.74	110.72	110.61
EUR/JPY	121.05	129.76	131.63

管理会計	21年度計画レート
USD/JPY	108.00
EUR/JPY	126.36

計数の定義

管理会計

グループ合算　：BK、TB、SC、AM One及び主要子会社等の合算

カンパニー管理ベース　：各カンパニーが集計した計数

業務純益　：業務粗利益+ETF関係損益−経費（除く臨時処理分等）+持分法による投資損益−のれん等償却

内部リスク資本　：規制上のリスクアセット（RWA）、バンキング勘定の金利リスク等に基づき算出されたリスク資本

ROE　：当期純利益÷カンパニー内部リスク資本。RBC・CIC・GCCの内部リスク資本は新規制ベース。GMC・AMCはバーゼル現行規制ベース

本資料における財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値(本邦の管理会計基準を含む)を使用しています。
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将来の不確実な要因に係る仮定に基づく当社の認識を反映したものであり、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。
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、Form 20-F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。
本資料に記載されている当社グループ以外の企業等に係る情報は、公開情報等から引用したものであり、係る情報の正確性・適切性等について当社はこれを保証するものではありません。
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。