

IR Day 2022 – 主な質疑応答

1. リテール・事業法人カンパニー

Q: 中堅・中小企業への SX 支援の取組みは

A: 資産座礁化の懸念も踏まえ、まずは問題提起をし、ディスカッションを通じてお客さまと一緒に対策を練っていく取組みを一昨年あたりから地道に進めている。企業の取組みをサポートする目的で、サステナビリティ関連ローンなどファイナンス提案も積極的にしているが、かかるニーズも高まっている。

脱炭素に向けた動きはまずは大企業から始まったが、いまでは中堅・中小企業の関心も高まっており、徐々に浸透してきている。気候変動にかかるリスク開示義務の動きにも後押しされ、サステナビリティに向けた取組みは一段と進んでいくと見ている。

Q: 住宅ローンの取組みについて

A: 10 年ほど前から低金利化が進み、競争環境は非常に厳しくなった。ここままだ何も手を打たないと、今から 20 年後にはポートフォリオ全体で完全に赤字に陥ると試算していた。一方で、お客さまの住宅取得をサポートする意味で住宅ローンは重要なサービスであるため、構造的な問題を解決するべく、コスト改革に取り組んできた。

具体的には、全営業店でサービス提供する体制から住宅ローン専門チャンネルにシフトし、効率性を高めた。また、クレジットの高いお客さまへのアプローチを強化する取組みも進めている。結果として、ネット銀行と同水準の金利を提示してもなお、十分な採算を確保できるようになった。

不動産・税務知見を要するプロダクトであり、ネット銀行にはないきめ細かいサービスも〈みずほ〉の強み。かかる強みも武器に、残高反転に向けた動きを加速しており、収益増強を目指したい。

Q: LINE Bank や MoMo・Tonik といったデジタル戦略について、成長のスピード感や想定するシナジーは

A: LINE Bank の意義は、Monthly Active User 9,000 万人を有する LINE プラットフォームに銀行を立ち上げることにある。使いやすく、身近で、アクセスしやすい形で銀行機能を提供したい。ゲームチェンジャーとなり得る銀行を目指しており、マネタイズに向けて、さまざまな決済関連のサービスを想定している。

MoMo は決済機能提供者として、ベトナムでほぼ独占的なポジションを確保している。〈みずほ〉の知見を提供することに加え、ベトコンバンクとの連携も含めながら、金融サービスの提供を高度化し、ベトナムでのユーザー拡大を図っていく。

Tonik はフィリピン初の民間デジタルバンクであり、〈みずほ〉のお取引先との連携も実現しながら、ビジネス拡大を強化していきたい。いずれも本邦の経験を活かすこともあり得るし、現地で得られたヒントは本邦で活用していきたい。

Q: 資産運用ビジネス推進の戦略は何か。また DX をどう活用していくか

A: 〈みずほ〉グループの預かり資産は円預金への偏りが見られ、お客さまがグローバルな成長のメリットを享受し損ねている。長期・分散・継続投資というスローガンの下、適切に運用資産に振り向け、豊かさの増進に貢献したい。NISA を始めとする資産形成を支援する制度は整備されたが、十分に利用されておらず、資産運用ビジネスにはまだ伸び代がある。

DX の活用方法はさまざまで、例えば営業コンサルティングのサポートや、ニーズ把握のためのマーケティングに利用することも考えられる。さらにネット、スマートフォンを使った非対面チャネルの拡大という切り口もある。

ただし対面営業には、きめ細かいサービスや、人と人とのコミュニケーションというよい側面があり、軸とするのはあくまでも対面営業。その上に、DX を活用した利便性の向上をどう織り交ぜていくかが重要だと考えている。

Q: 事業ポートフォリオの見直しや生産性向上に向けた取組みを教えてください

A: 生産性向上の取組みと並行しながら検討している。課題が見られる事業領域は、21年度から改めて立て直しを図っているが、収益向上施策の効果も踏まえながら、より精緻に見ていきたい。

具体的には、マセグメントにおけるデジタルマーケティングの強化、東南アジアにおける事業基盤の構築に取り組んでいる。現時点では縮退領域を明確化していないが、非接触化ニーズの拡大といった顧客動向の変化や、人口減少といったメガトレンドを捉え、非対面チャネルの強化を図る。また、それに合わせて〈みずほ〉の事業基盤を適切に動かしていく。DXを活用した営業担当者のサポートにも取組みながら、RBC全体の生産性向上にもつなげていきたい。

Q: 企業風土の変革の手応えと課題について

A: 〈みずほ〉全体の企業風土変革のためにも、社員数の多いRBCの改革は重要であり、力を入れて取り組んでいる。

風土改革のためにこの1年間で、営業店現場の声を拾い上げる、上位の者が聞く耳をしっかり持つ、といった枠組みを整備してきた。

例えば、本部での対応の仕方、コミュニケーションの仕方について、営業店が本部を評価するという枠組みを導入した。定期的にチェックを行い、それに基づき本部での改善が図れている。また、そのような取組みを通じて、現場がもっと声を上げやすくなるという好循環を生んでいる。現場の声がカンパニーの施策に反映される、という風土を醸成させていきたい。

2. 大企業・金融・公共法人カンパニー

Q: 政策株から SI 領域(ストラテジックインベストメント)へのシフトを進めているにもかかわらず、トランジション出資が 500 億円目途というのは少額に思えるが、その背景は

A: SI 領域での取組みとトランジション出資枠は異なる趣旨のものである。

SI 領域で実現することは大別すると、4 つ。資本性資金を提供するハイブリットファイナンス、ファンドへの戦略的 LP 出資、LBO ファイナンス、不動産や再生エネルギー等のアセット向けのメザニンファイナンス。

一方、トランジション出資枠は、カーボンニュートラル実現に向けた新しい技術を確立するために、実証実験のステージから、お客さまとリスクシェアをする際に活用する。世界が直面している脱炭素にかかる諸課題に取り組むにあたり、日本では特にトランジションのプロセスが重要と考えている。そのプロセスでは、水素・アンモニア・CCS 等の新技術が必要とされるが、多くが事業化前の「実証実験」のステージにある。お客さまにとってもまだ不確実性が高い領域において、〈みずほ〉がパートナーとしてリスクシェアをしていく。したがって、現段階では個別案件において大きな金額が必要になるとは考えていない。

なお、まずは 500 億円を目途として運用を開始しているが、この潮流が加速し世の中やお客さまからのニーズが高まれば、金額については適宜見直していきたい。

Q: 大企業・金融・公共法人カンパニー並びにグローバルコーポレートカンパニーのカンパニー長を兼務することにより、新たに見えてきた効果・課題を教えてください

A: 多くのお客さまは、国内拠点・海外拠点もまとめて経営しておられるので、〈みずほ〉においても一人のカンパニー長が、お客さまとやり取りができる意義があると考えている。また、お客さまが事業パートナーを探す時や、事業ポートフォリオ入替時の事業売却・買収先を検討する際、日系・非日系の連携をより促進しやすい。また社員目線而言えば、国内・海外をまたがるキャリアをより展望しやすくなった。GCF という新入社員採用コースに人気があるのも、そういった背景がある。

就任して 2 か月なのでまだ見えていないところもあるが、CIC・GCC の双方にバランスよく目を配れるよう、時間配分等、工夫をしていきたい。

3. グローバルコーポレートカンパニー

Q: アジアのトランザクションバンキングについて、現地に商業銀行を持たないことが足かせとならないか

A: <みずほ>の戦略はあくまでホールセール取引を基盤にしており、リテールの取引は取り扱っていない。ホールセール取引において、非日系顧客の商流取込みに拡大余地があるとみており、資金流の総点検やデータ整備を進めながら取り組んでいる。

戦略遂行にあたり特に重視しているのは人材戦略。トランザクションバンキングを専門としない営業担当者では、なかなか着意をもった提案ができないという時期もあったが、学習プラットフォーム作りや、ロールプレイングを通じた組織知化により、今では誰でもトランザクションバンキングの営業ができるようになった。

Q: 米国資本市場ビジネスについて、バランスシートの拡大を展望するときに、どういった分野を優先するか。またその収益インパクトは

A: GCC と GMC が共同で取り組んでいる、デリバティブを始めとするマーケット関連のバランスシートを拡大させていく。S&T は、取引が多くなればなるほど収益性が高まるという特徴があるため、ここに経営資源を集中的に配賦していく。

貸出を過度に増やしていくことは考えていない。<みずほ>の経営課題の一つに外貨調達があり、調達能力や市場流動性を見極めながら、貸出残高は適切にコントロールしていく。

4. グローバルマーケットカンパニー

Q: 22年度収益計画におけるアップサイド、ダウンサイドについて

A: バンキングでは、新規投資時の運用利回りが高まったことがアップサイド要因。米国政策金利の織り込みは既に 3%を超えており、また日本株も過去のリセッションを下回る PER 水準となっている。

一方で、インフレが収まらず金利上昇が一段と進む場合は、かなりディフェンシブなポジション運営が必要となる。更に、金融市場で混乱があった場合、資金繰り運営において調達コスト上昇が想定される。以上 2 点をダウンサイドリスクと認識している。

S&T は元来トップラインの振れ幅が大きいビジネスであるところ、ポートフォリオの多様化を進めており、全体では変動が抑制されてきている。

具体的には、これまで中心だった経常取引に紐づくフロービジネスに加えて、オリジネーションに付随した、市場プロダクトとしてのファイナンス提供やヘッジソリューション提供を GCC と一体で進め、コーポレートデリバティブの比率を高めてきた。また、バランスシートを用いて資金利益を計上するビジネスの割合も上昇している。

Q: 円金利のリスクコントロールをどのように運営するか

A: <みずほ>の強みはヘッジ手段が整備されていること。イールドカーブコントロールからの脱却も含めた、将来の円金利上昇の可能性も踏まえ、昨年度までに態勢整備を進めてきた。ただしリスクコントロールは当然にして市場動向の見極めも重要であり、しっかり行っていく。

一方で、円貨バランスシートは大幅な預金超過の構造にあり、例えばマイナス金利解除に伴う金利上昇は、プラスに働く部分もある。

Q: 銀証ファイアーウォール規制が 6 月 22 日から緩和されるが、どのようなプラス効果が期待できるか

A: 実務的な整理を進めているところ。緩和であって廃止ではないので、新しい枠組みを作る必要があり、詳細部分の設計をしている。

効果については、規制の範囲内という前提であるが、今までは銀行と証券それぞれのお客さまに異なるプロダクトを提供してきたところ、一体となったプロダクトを提供できる機会が拡大する。またトレーディングブックの収益化の面でも、リスクリターンが上がると考えている。特に FICC ビジネスに与える影響は大きいだろう。

Q: ESG 関連プロダクツの観点で、S&T ではどういった挑戦を考えているか

A: ESG 関連の KPI に連動するデリバティブニーズがあるのではと考え、模索しながら進めている。カーボנקレジットは標準化も進むだろうが、ニーズにお応えするような相対取引を前提としたデリバティブ関連プロダクトを作れるのではないかと考えている。

収益性はやってみなければ分からない部分もあるだろうが、GMC として目配せを怠りたくない。具体的取引締結を検討している顧客もあり、ポテンシャルは感じている。

5. アセットマネジメントカンパニー

Q: 事業ポートフォリオの見直しや生産性向上に向けた取組みを教えてください

A: AMC には、公募投信ビジネスと機関投資家向けビジネスの 2 つの事業ポートフォリオがある。いずれも選択と集中を通じ、トップラインを伸ばしていく。

例えば、少額のファンドについては償還を進めていくといった動きを強めている。捻出した余力をより強い分野に投入して、よい循環を生み出したい。

TB の確定給付年金と BK の確定拠出年金の一体営業を推進し、効率的・生産的な営業を実現していく。加えて、TB 内でのコンサルティング機能集約や、TB とアセットマネジメント One の間でプロダクト選定機能を共有するなど、生産性の向上にも努めている。

ROE 向上の観点では、インオーガニック戦略をどう進めるかも重要なポイントになる。

Q: 企業風土の変革の手応えと課題について

A: 戦略の遂行にあたり、その背景にある目的意識を含め、しっかりと社員と共有していくことが非常に重要。AMC では社員からの意見吸い上げを、意を用いてやってきており、今後もこれを強化していく。

サステナビリティの取組みを一例に挙げると、AMC の取組み方針を会社全体、社員全体にも練り込んで実現させてきた。納得感を醸成しながら、社会の課題解決のために一緒になって取り組むという意識を共有することが、企業風土の変革につながると考えている。

6. 社外取締役セッション

Q: ROE 向上の観点で、〈みずほ〉の事業ポートフォリオ見直しについての見方は

A: (小林取締役)

不確実性が高く、日々状況が変わっていく中では、機動的にポートフォリオを組み替えていくことが重要。短期的な視点でもそうだが、DXについては、〈みずほ〉は取り組みが遅れているところであり、しっかりと進めていく。自社でやることやパートナーと進めていくことなど様々なプランがあるが、取締役会として進捗状況を確認しリスクについても十分に監督機能を発揮していく。

また、サステナビリティについても、リスクという観点に加え、どう事業戦略に繋げていくかも重要であり、金融機関ならではの視点から日本経済全体がサステナビリティの中で成長していくことで、〈みずほ〉もその恩恵を受けていくという事業ポートフォリオを目指していくことが必要。

足元収益改善が見えてきている個人部門についても、運用商品の拡充などを進めさらに一段ステップアップし、収益の要としていく必要があると考える。

Q: 企業風土改革についての今後の課題とどのような取り組みが必要か

A: (甲斐中取締役)

上命下服であり、上と下との距離も相応にあると見えており、これが指摘されている企業風土に繋がっていると思う。ただし、〈みずほ〉にも様々な組織があり、そういった組織ばかりではないことは評価頂きたい。

現在、社長を中心として、現場の社員から改善提案を受けるという取り組みを始めており、実行できるものから対応している状況。自分たちが声をあげることで、会社が良くなっていくことを社員に分かってもらえるよう、こうした取り組みを始めている。社外取締役も現場に出向き、夫々の子会社のトップや中間管理職とも課題や解決策について議論を継続している。そうした地道な取り組みによって徐々に改善していくものと考えている。

Q: 投融資ポートフォリオの高排出セクターについて、削減戦略の具体化のスピードが他社比で劣後している印象がある。大企業取引に強い銀行として、先頭を走るべきと考えるが、今後の展望は

A: (小林取締役)

取締役会のメンバーは、環境問題やサステナビリティに関する知見を有している方が多く、執行側から出てくる提案に対し厳しい指摘もしているが、〈みずほ〉の取り組みをもっと積極的に発信すべきではないかという意見も多い。今後の発信をしっかりとしていくことと併せて、日本の議論に終始せず、より広く世界で起こっている状況や議論を取り込み、そしてそれを日本企業のサステナビリティに対する知見として提供していくことが、〈みずほ〉の役割と考えている。

(月岡取締役)

日本経済が抱える移行リスクに対して、メガバンクとしてどう対応していくべきかを議論している。トランジション・ファイナンスについては、〈みずほ〉は先行している分野でもあり、今後も世界から遅れをとることの無いよう進めていく。

Q: 外為法違反の事例について、発生の構図と再発防止策への評価は

A: (月岡取締役)

一連のシステム障害が続いた中で起きた事象と捉えており、関係部署が多岐にわたる中でのコミュニケーションのあり方をはじめ、事後対応力に課題があったと考えている。改善に向け、セクションごとの役割分担や責任を明確にした上で、リーダーシップをとる人間の下で対応していく方向へ移行すべきと考えており、取り組んでいるところ。

Q: 企業風土の課題は長らく〈みずほ〉の課題と考えられる中、金融庁の業務改善命令前と後で分けて、企業風土改革への取り組みについて、具体的にどのような意見を執行側にしているか知りたい

A: (甲斐中取締役)

銀行独特の風土は確かにある。佐藤社長時代には横っ飛びの精神であるとか、坂井社長時代には形式より実質であるということで、改革を進めてきたが、それを下まで徹底することができなかったと考えている。形式だけを整える文化は改めるべきということを伝えてきたが、その場は改まるものの時間とともに戻ってしまうことがあった。

この重要な問題は、社外取締役だけでなく執行側も真剣に取り組んでいく必要があり、木原社長が真剣に取り組んでいるところ。社外取締役としても、各エンティティのトップと対話し、現場に出ていくことで現場実態の把握に努めていく。

(小林取締役)

現場の社員がそれぞれの持ち場で考え発信をし、受け取る側もそれを踏まえ実行していくことで信頼関係を築いていくことが企業風土の改革において重要だと考えている。社外取締役も、社内との対話に参加し社員の声を拾いあげていくと同時に、対話の機会をオープンに作っていくことが企業風土改革の第一歩。若い世代の価値観は変わってきているので、我々も頭を出来る限り柔軟に持ち、若い世代の声を聞いていきたいと思う。そして、それを組織の運営にどのように組み込めるのかについて、人事施策の議論等において取締役会の場でもオープンに議論していくことが我々の責任だと考えている。

Q: 企業風土の改善について、対外的にどういった開示をしていくか。顧客満足度調査や従業員意識調査等の結果を開示するという方法もあると思うが、どう考えるか

A: (月岡取締役)

非常に難しい問題だが、お客様や社員の声をもとに判断していくのも一つだと考える。取締役会、また社外取締役が社員とコミュニケーションをとりながら、その声を経営に繋げていく努力をし、その変化について皆様に定期的にお伝えするということだと考えている。

(小林取締役)

今まさに取締役会でも、統合報告書について様々な議論がされており、その中で一つの柱となるのは人的資本の開示だと考えている。特に〈みずほ〉の場合は、企業風土についての指摘を受けている中でもあり、特に重要な開示項目との認識。具体的に何を開示項目とするかについては、従業員意識調査結果の開示等も含めて議論がされている。継続して開示していくことで、改善の進捗を見ていく指標になることから、継続性の観点からどういった項目を開示すべきか執行側が検討している状況であり、取締役会としても十分に注力していく。

Q: 邦銀の中でもいち早くデジタル構想を打ち出していたが、ビジネスとして成長していないように見えるが要因をどう考えるか。またどのような対応策が考えられるか

A: (小林取締役)

新規事業の全てが成功するわけではないが、DX戦略についてはより踏み込んだ議論をしていく必要があり、その為には専門家の知見が必要。銀行では、テクノロジーの専門性がある方々を取締役あるいは執行の重要な役割として招聘しており、持株会社のFGとしても外部の専門家の知識を活用しながら議論を進めているところ。

Q: 企業風土改革には、年功序列といった制度によるところもあると思うが、人事施策の変更を含めた打ち手の必要性をどのように考えるか

A: (甲斐中取締役)

年功序列や減点主義人事などは、企業の活力を損なうものと考えている。徐々に改革はしてきているが、人事制度を全面的に改めることを検討している。

以上