

## 2022 年度決算 会社説明会：主な質疑応答

Q: 年間配当予想を 95 円に引き上げた背景

A: 足許の業務環境への警戒感は強めているものの、業務計画の達成に向けて手応えを感じており、85 円から 95 円の増配を決めた。たとえば海外金利が高止まりすれば、外貨預貸金収支の増加が年度を通じて期待できる。加えて、22 年度に伸び悩んだ領域には、対応策を講じて徹底的に改善を図っていく。不透明な業務環境ではあるが、ビジネスごとの相互補完性も着実に高まっている。

Q. 新中期経営計画の策定プロセスで議論が白熱した項目や、グループ CEO としてリーダーシップを発揮した項目

A: 一つはパーパスの制定。役職員で何度も議論を重ね、いくつか候補を絞り込んだが、最終的にはグループ CEO が判断し「ともに挑む。ともに実る。」をパーパスに掲げることに決めた。もう一つは経費。これまでのビジネス戦略の進捗を踏まえ、業務粗利益の見通しは自信をもって策定できた。一方でインフレの進行は人件費にとどまらず様々な項目に影響を与えており、何が適正な水準なのか何度も議論を繰り返した。

Q GET1 比率の運営の考え方

A: 所要水準として 9%前半を掲げているが、足許の環境を踏まえると少なくとも今後 1 年間は 9.5%程度は維持したいと考えている。過去を振り返ってみると、例えば 2008 年の金融危機時にも、その 1 年前に別のショックがあり、小康状態を経て信用不安が再発したという経緯がある。一連の米国地銀の破綻事例以後、今は落ち着きを取り戻しているが、予断を持たず今後の推移を慎重に見極めたい。

Q. PBR 改善に向けた取組みとして日本の経済成長への貢献を掲げているが、その趣旨は

A: 日本のマクロ経済成長は、〈みずほ〉自身の企業価値向上にもつながるとの思想のもと、経済全体の成長に貢献するために強いリーダーシップを発揮したいと考えている。具体的には、中堅企業の成長支援のために、大企業取引で培った資本市場ビジネスの知見を提供できないかについて議論している。また、技術力や商品力があるにも関わらず赤字に苦しんでおられる企業に対しては、単なる財務上のサポートにとどまらず、海外進出のサポートができないかなど、さまざまな検討を始めている。大企業に対しては、サステナブルな社会の実現に向けた仕組みづくりにおいて、共創相手をつなぐ役割を果たしていきたい。

Q 財務上の課題認識とその対応策は

A: 5 カ年経営計画では、コストリターン、リスクリターン、安定性、成長性の4つの視点で財務構造改革に取り組んできた。その中でリスクリターンにはまだ課題があると認識しており、コストや資本の規律を保つと同時に、低採算アセットの入れ替えを通じて、ROE の向上を図りたい。また成長のモメンタムをつくり、成長期待を醸成することも重要と考えている。環境変化とビジネスの進捗状況を見極めた上でバランスを取りながら、新中期経営計画で掲げた業務純利益 1~1.1 兆円、親会社株主純利益 7,000 億円台半ばを実現していきたい。

Q. 人的資本について、理想とする姿と現状のギャップは

A: 従業員一人ひとりがアイデアを出して、リスクを取りながらチャレンジしていく組織が理想。しかし現状は、ルールや前例を重んじる風土や年功序列といった枠組みに加え、既存の秩序の中で仕事を進めることに慣れ親しんだ人材が多く、理想と現実のギャップは相当大きい。その観点でカルチャーの改革は重要な課題で、解決に向けたさまざまな取組みがようやく緒に就いたところだが、まだ 2 合目 3 合目という認識。新中期経営計画の策定においても、思ったことをどんどん発言し議論を戦わせるようにプロセスを大きく変えたが、こういった取組みを、たゆみなくやり続けていく。

Q. サステナブルファイナンス目標を 100 兆円に引き上げた背景

A: サステナブルな社会に移行するためにグローバルに必要とされる投資金額と、サステナブルファイナンスにおける現状のみずほのシェアを踏まえ、新しい目標を策定した。なお、この目標を実現する過程では、融資から生じる貸出金収支にとどまらず、スキーム組成におけるアレンジメントフィーや、事業構造変革のアドバイスを通じた M&A 関連手数料など、非金利収支の計上も想定している。

Q. インオーガニック戦略における投資優先分野

A: 海外の CIB ビジネスモデルの基盤強化に資する投資や、日本のアセットマネジメントに貢献するオルタナティブ資産運用ビジネス、リテールビジネスでのアライアンスといった分野を優先的に検討している。

以上