

「金融機関のガバナンス改革」フォローアップ・セミナー  
「グローバル水準のガバナンス改革の進展」

# これからの金融機関に求められるコーポレートガバナンス ～ガバナンス先進国を目指して～

2018年1月10日  
株式会社みずほ銀行  
取締役頭取 藤原 弘治



## 【目次】

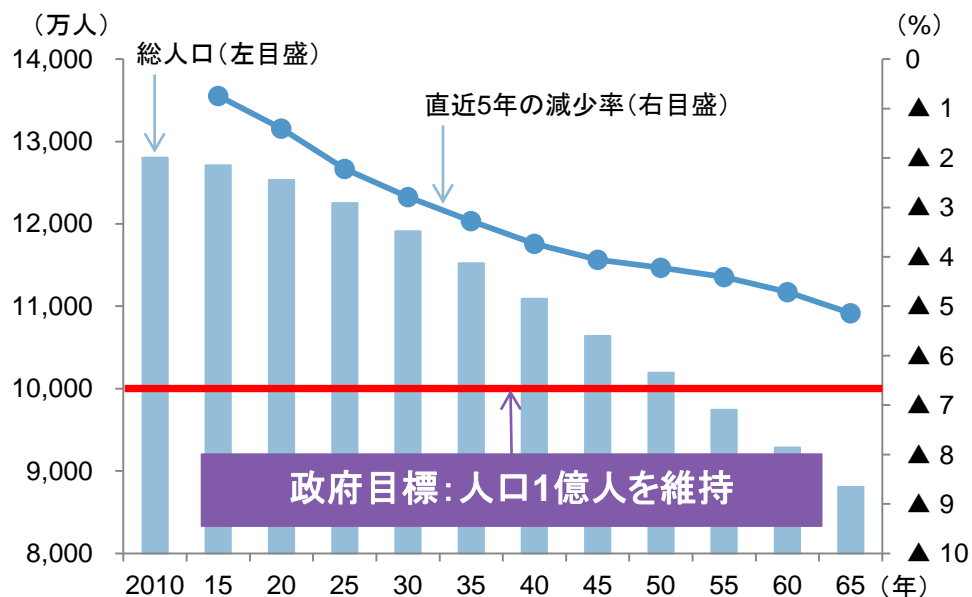
**1. 金融機関を取り巻く環境**

**2. 〈みずほ〉の取組み**

**3. これからのコーポレートガバナンスのあり方**

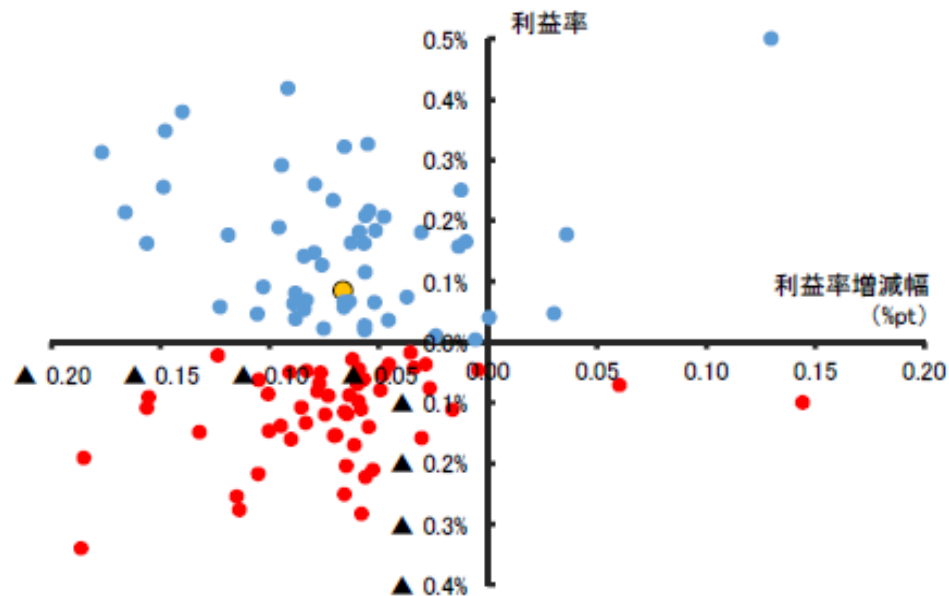
## 本格的な人口減少社会、超低金利環境の継続

【日本の総人口の将来予測】



(資料) 国立社会保障・人口問題研究所の公表データをもとにみずほFG作成

【地域銀行の顧客向けサービス業務の利益率とその増減幅】



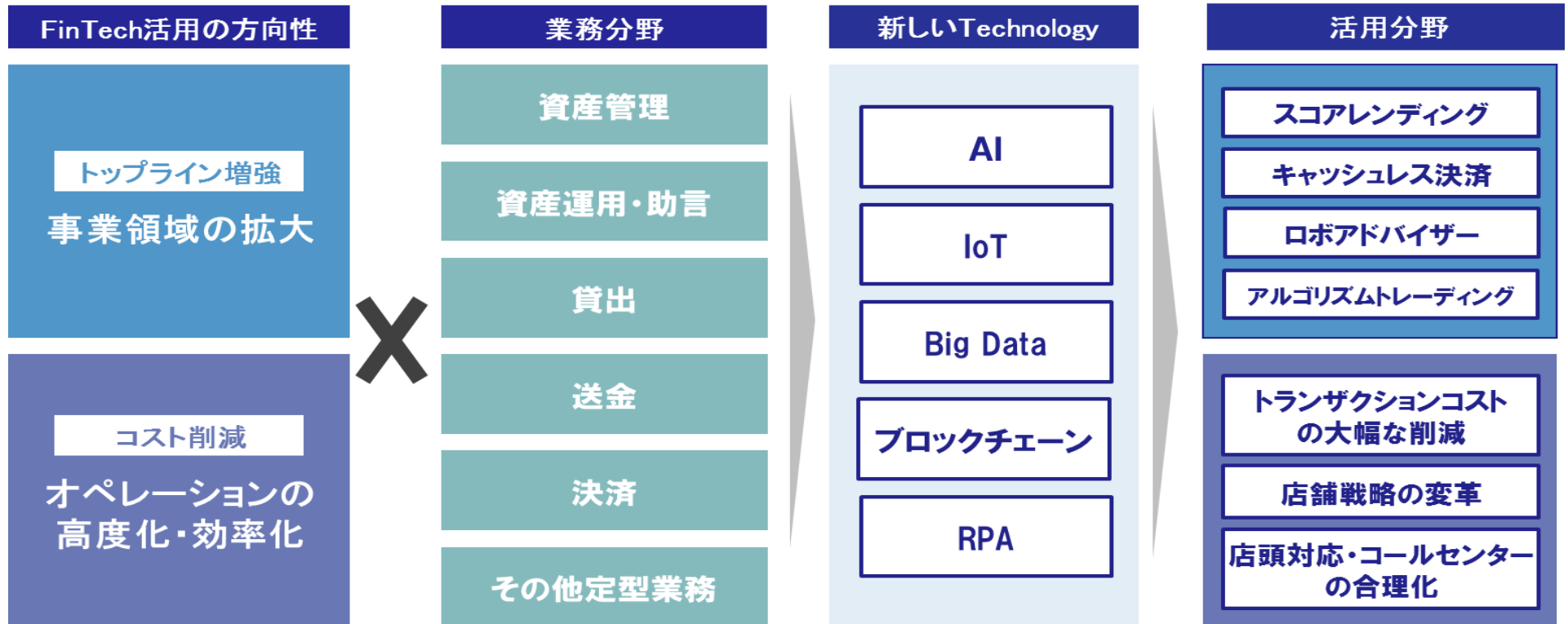
(注1) ●は地域銀行106行の平均値  
 (注2) 顧客向けサービス業務の利益率(2016年3月~2017年3月)  

$$= (\text{貸出残高} \times \text{預貸金利回差} + \text{役務取引等利益} - \text{営業経費}) / \text{預金(平残)}$$
  
 (資料) 金融庁「平成29事務年度金融レポート」

中長期的な構造変化を見据えた対応が必要

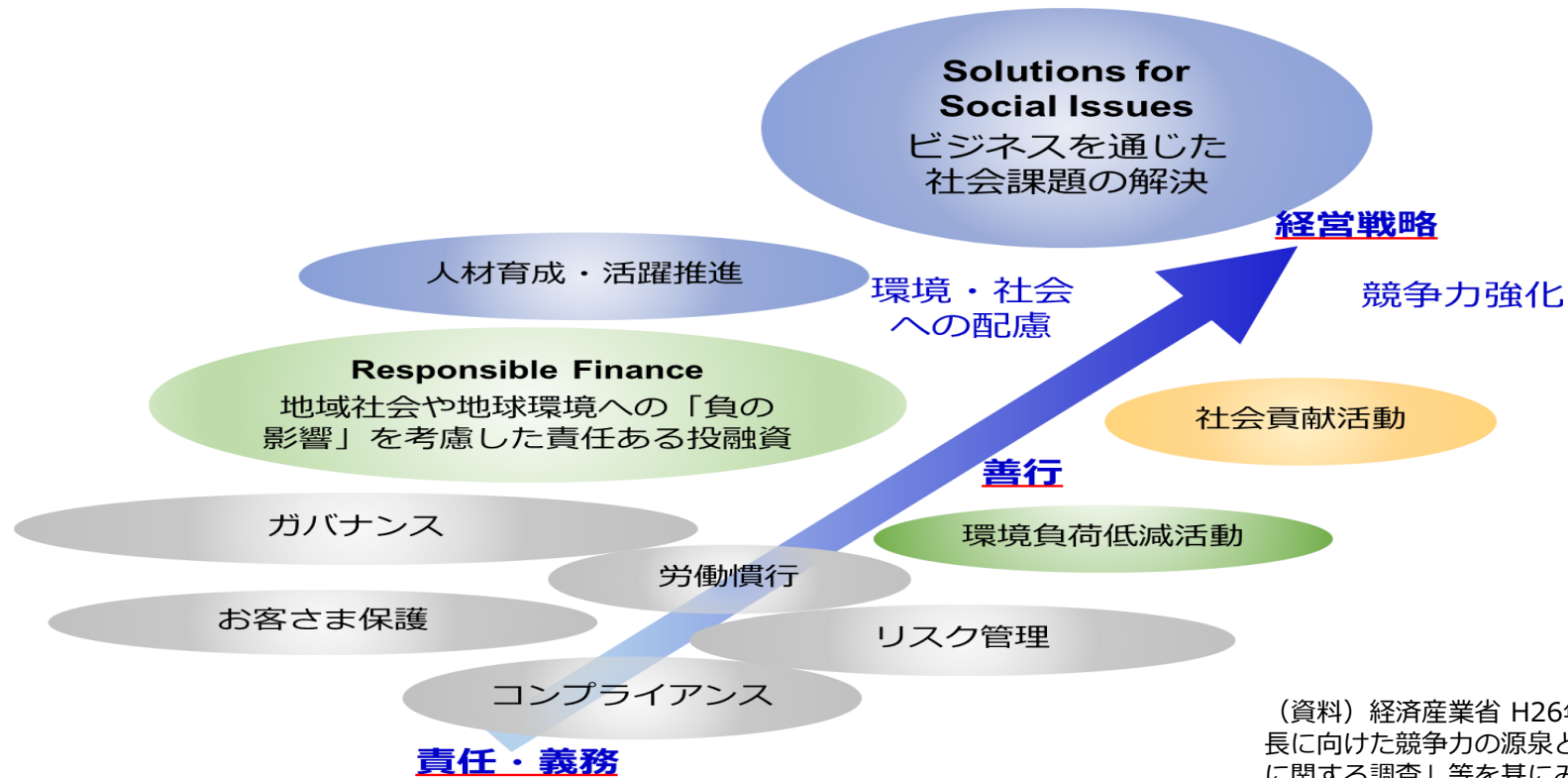
# 圧倒的なテクノロジーの進展

## 新しいテクノロジーによる業務革新、異業種との競合・連携



従来の発想に捉われないしなやかな発想が必要

## ESG投資の拡大、SDGsへの取組み加速



(資料) 経済産業省 H26年度「企業の持続的成長に向けた競争力の源泉としてのCSRの在り方に関する調査」等を基にみずほFG作成

CSRは「責任・義務・善行」から「経営戦略」へと進化

## 「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」へ

### 【金融監督庁発足時の主な課題】

- ・金融行政への信頼回復
- ・不良債権問題の解決
- ・利用者保護のためのミニマム・スタンダードの徹底



### 【当時の検査・監督の方針】

- ・ルール重視の事後チェック行政
- ・厳格な個別資産査定中心の検査
- ・法令順守の徹底

「金融処分庁」から「金融育成庁」へ

### 【金融行政の目標】

企業・経済の持続的成長と  
安定的な資産形成等による国民の厚生増大

### 【検査・監督のあり方の見直し】

- ・形式から実質へ
  - ・過去から未来へ
  - ・部分から全体へ
- 「金融検査・監督の考え方と進め方  
(検査・監督基本方針)」を策定し、  
新しい検査・監督を実現

1980年代 バブル経済  
1990年代 不良債権問題の深刻化  
1997年 アジア通貨危機、北海道拓殖銀行・山一証券等の破綻  
1998年 **金融監督庁発足**

日本長期信用銀行や日本債券信用銀行の国有化  
主要行等への公的資金注入(～1999年)

2000年 **金融庁発足**

2002年 **「金融再生プログラム」**

2004年 「金融改革プログラム」

2005年 ペイオフ解禁

2006年 メガバンクが公的資金完済

2007年 **「ベター・レギュレーション」**

2008年 リーマン・ショック(世界金融危機)

2013年 金融モニタリング基本方針

2015年 **金融行政方針**

2016年 **金融レポート・金融行政方針**

2017年

主要行における不良債権比率を  
2004年度までに半減させる目標を掲げる

### 【ベター・レギュレーション(金融規制の質的向上)の4本の柱】

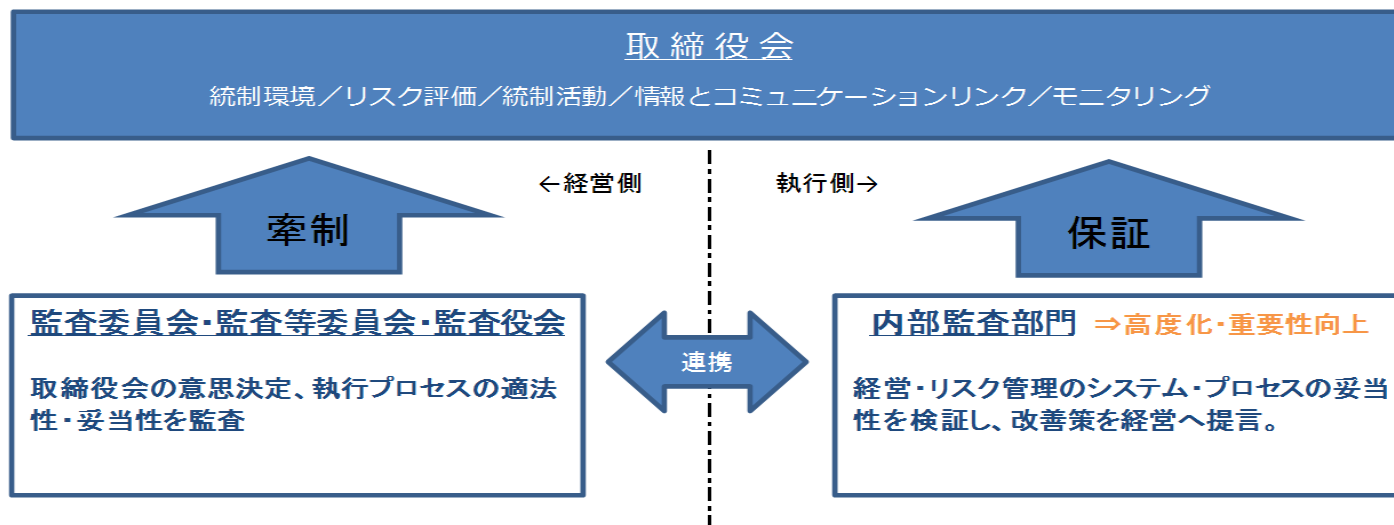
- 1.ルール・ベースの監督とプリンシプル・ベースの監督の最適な組み合わせ
- 2.優先課題の早期認識と効果的対応
- 3.金融機関の自助努力尊重と金融機関へのインセンティブの重視
- 4.行政対応の透明性・予測可能性の向上

「チェックリストによる機械的確認」は過去のものに

## 高度化・複雑化する金融機関経営を支える基盤

組織体の全体的活動を監督、指揮、管理する経営者及びその牽制機関を律する機能

- ①ステークホルダーが期待する最大限の業績を達成するための経営態勢⇒「攻め」のガバナンス
- ②経営者の業務執行を監視する仕組み⇒「守り」のガバナンス
- ③経営者がステークホルダーに対する説明責任や運営責任を果たす仕組みを確保するための機能



多様なステークホルダーに配慮しつつ、課題にいかに対処していくか

**1. 金融機関を取り巻く環境**

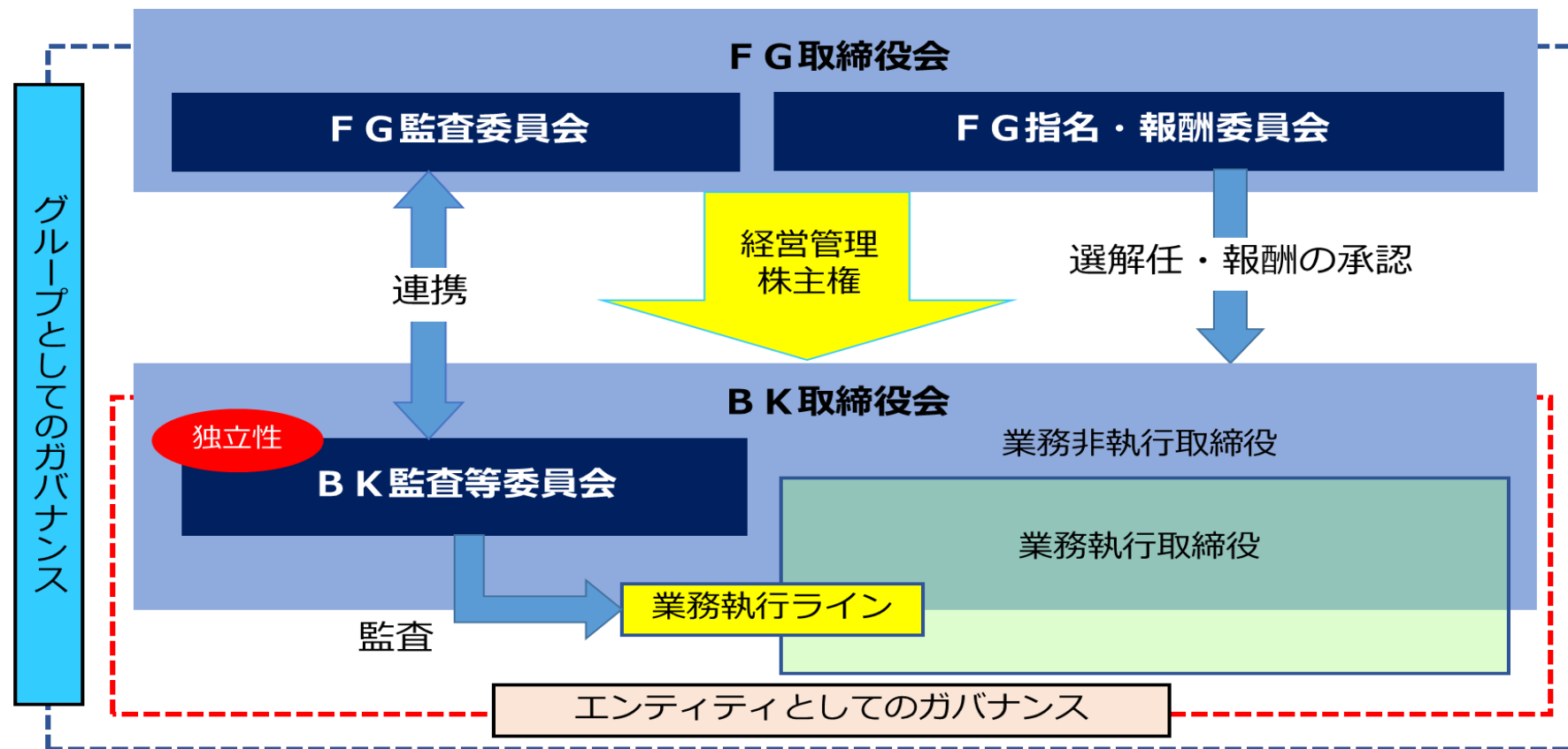
**2. 〈みずほ〉の取組み**

**3. これからのコーポレートガバナンスのあり方**



# 本日の説明のスコープ

- 〈みずほ〉は持株会社であるFGを中心として、BKをはじめとする子会社への経営管理や株主権の行使、社外取締役により構成される指名委員会・報酬委員会の関与等を通じ、グループとして統制の取れたガバナンス体制を構築  
→ **本日はグループベースのガバナンスを中心に〈みずほ〉の取組みを紹介**



# コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

## 基本的な 考え方

企業の持続的かつ安定的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための企業統治システムの構築と実効的な運営

## そのために実現すべき主な事項

### 責務

#### I. お客さま・株主等の外部のステークホルダーの目線での経営の透明性と分かり易さの確保

- ・ 社外取締役の疑問に十分応え得る論理的かつ具体的な説明の徹底

### 攻め

#### II. 企業価値向上に向けて「成果を出す」ことへの、経営陣のこだわりと経営目線の向上

- ・ 業務執行の決定を経営に対して最大限委任し経営の迅速化を図る一方、取締役会による経営の基本方針の決定に際しては、より高い経営目線で目指すべき姿と戦略を立案を行うとともに、結果の実現をコミット

### 守り

#### III. 徹底したモニタリングの実施による重要課題へのプロアクティブな対応

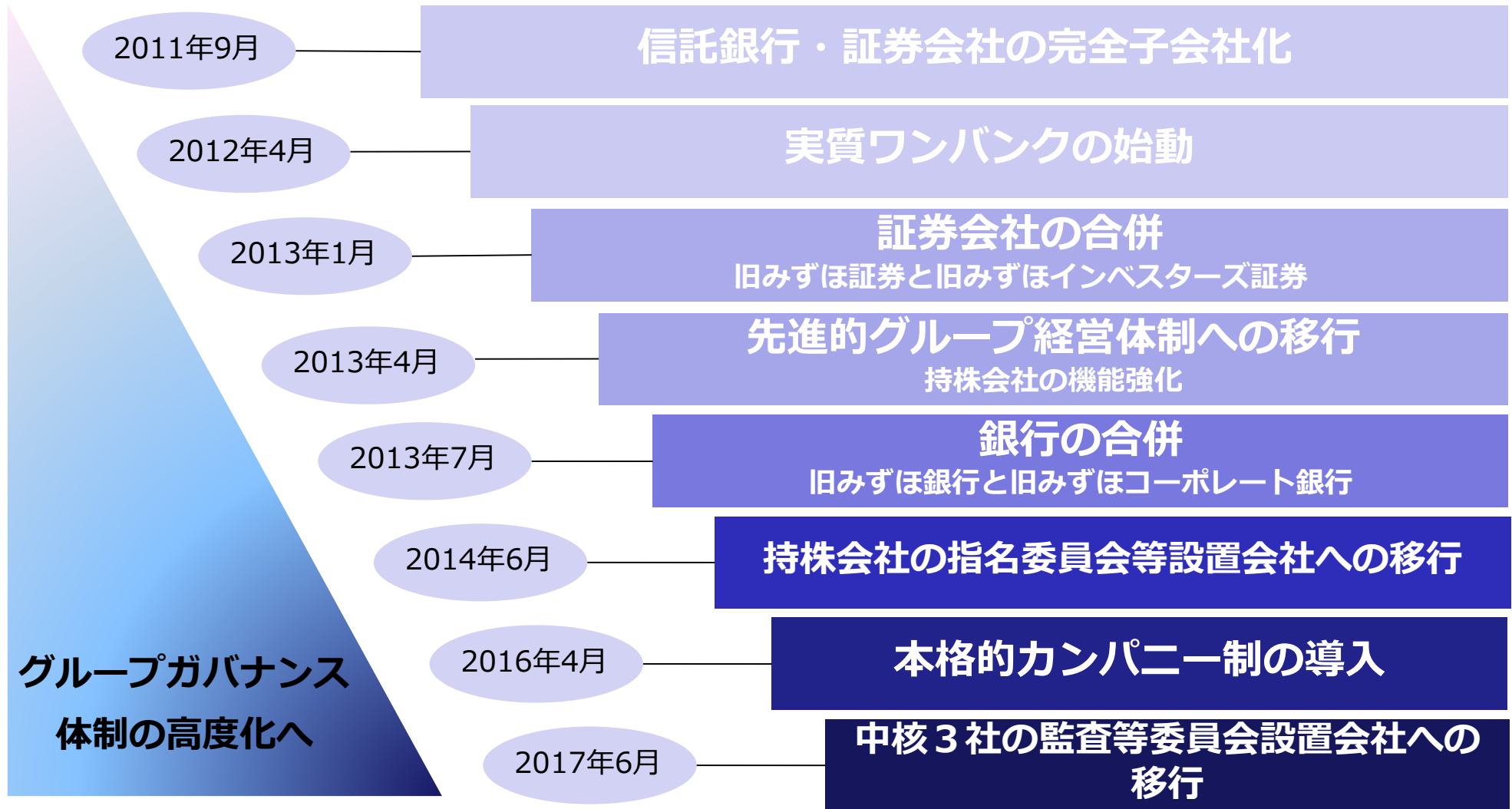
- ・ 監査委員会による、グループレベルでの経営の妥当性・効率性監査の実効的な遂行
- ・ 内部統制システムの活用とともに、調査・報告徴収権の発揮による重要事項の業務執行の決定への関与

### 透明性

#### IV. 適材適所の人事と、職責・成果に応じた報酬

- ・ サクセッションプラン、重要ポストへの適材配置、職責・成果に応じた報酬制度と運営 等

# 〈みずほ〉の経営体制・ガバナンス体制の変遷



# 持株会社（FG）の指名委員会等設置会社への移行（2014年6月）

みずほFG（監査役会設置会社）

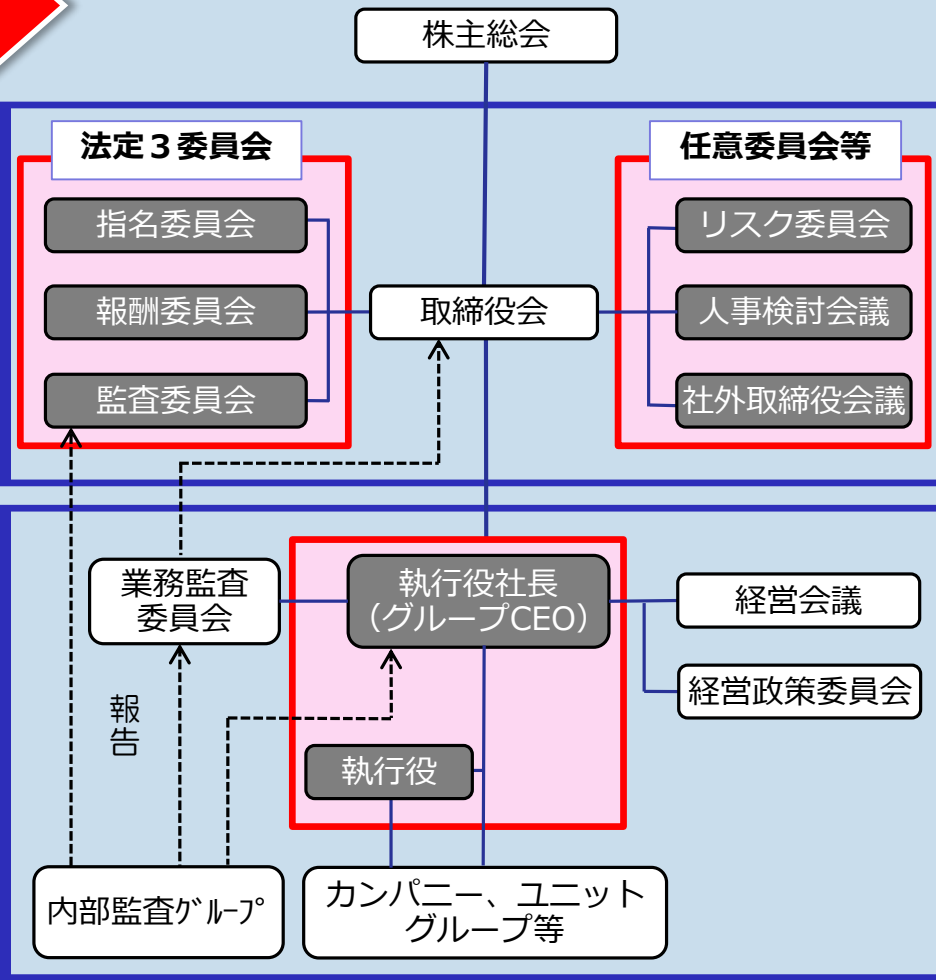
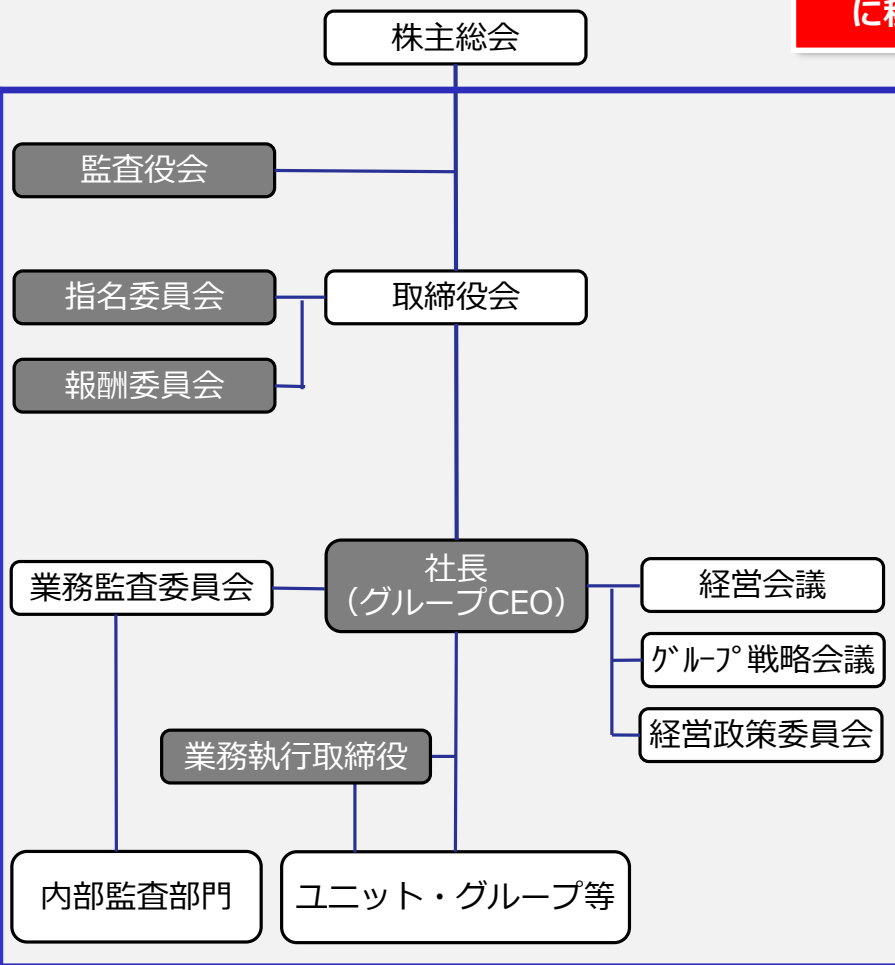
2014年6月  
に移行

みずほFG（指名委員会等設置会社）

監督・監査  
／  
執行

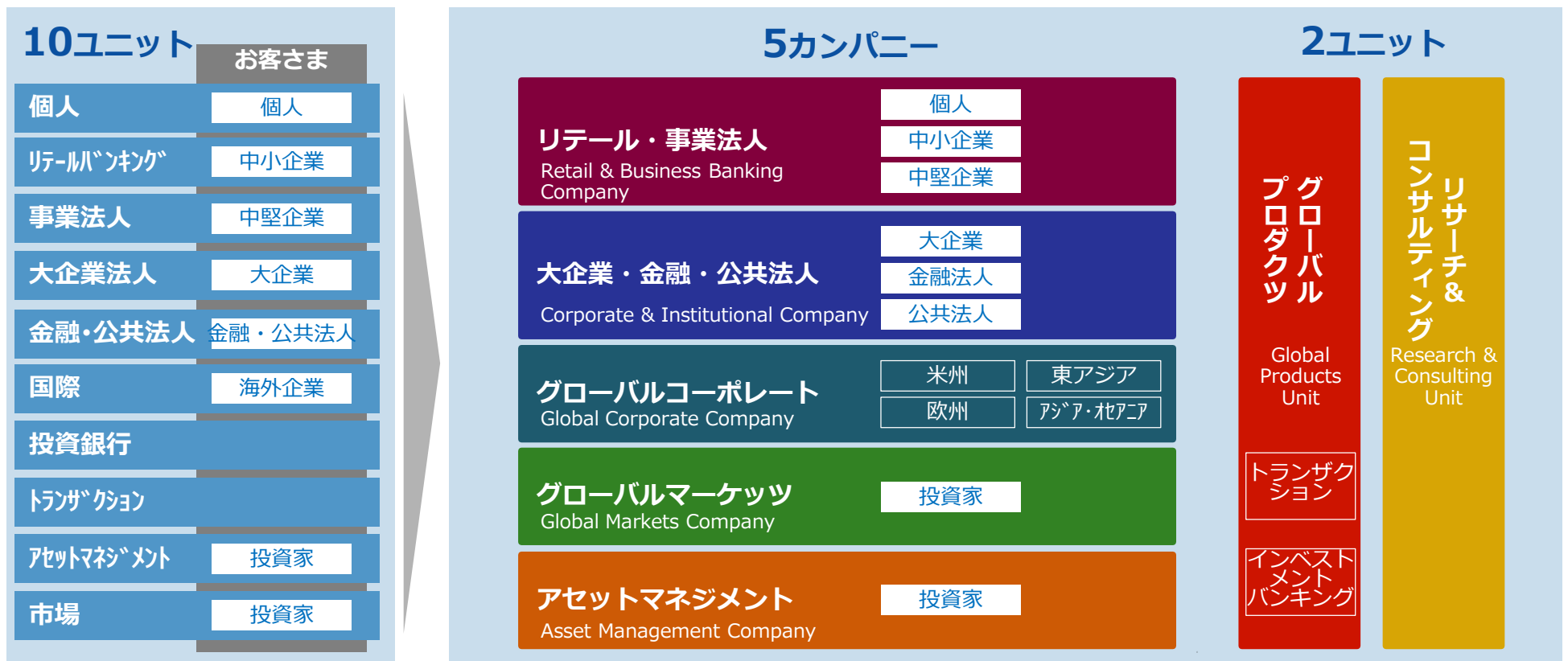
監督・監査

執行



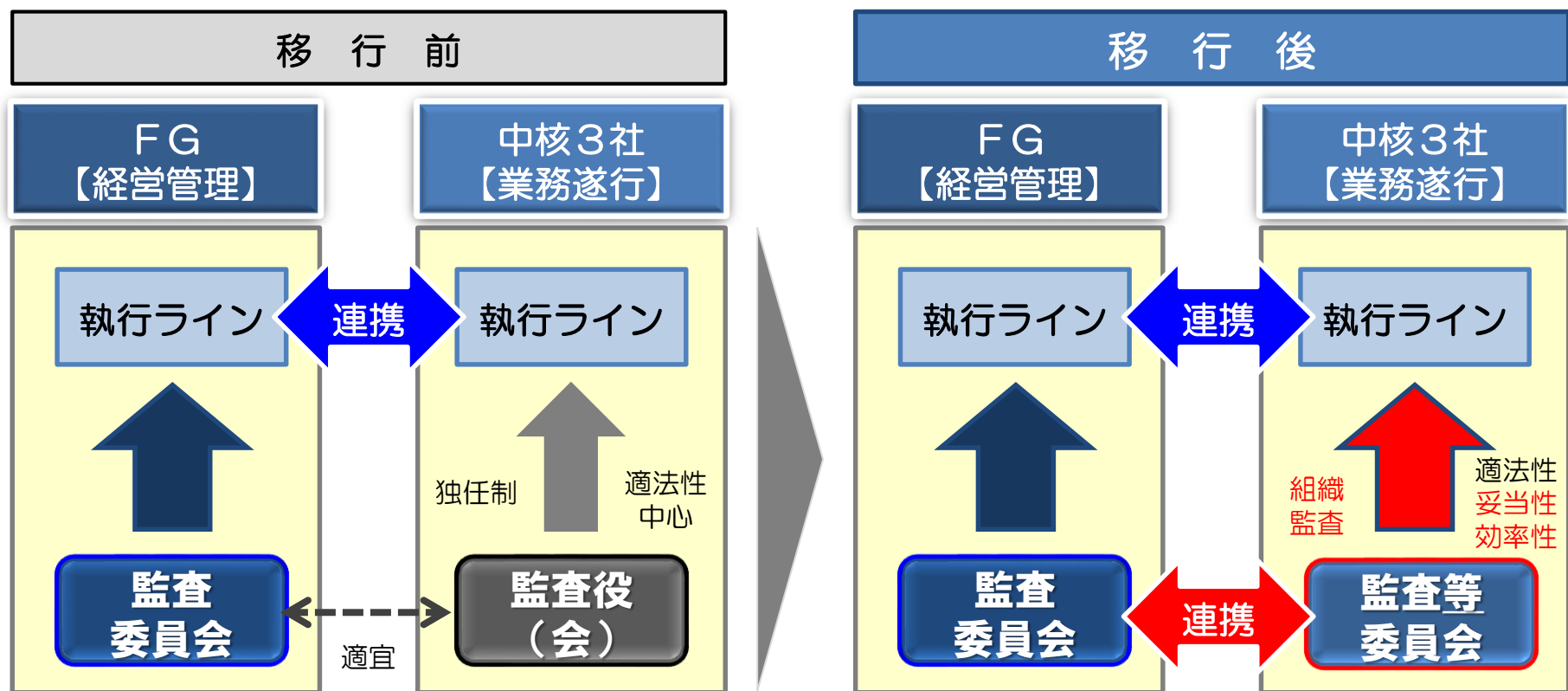
# 本格的「カンパニー制」の導入 (2016年4月)

- **お客さま第一**の観点からのアプローチ (マーケット・イン型アプローチ) を徹底的に強化すべく5つのカンパニーに再編
  - ー 顧客セグメント毎に一貫した体制を構築することにより、**カンパニー毎の収益性を追求**する経営体制に転換
  - ー 本部スリム化による現場への人員シフトとスピーディーな意思決定を実現することで**現場力・営業力を強化**
- 2つのユニットについては「専門性の更なる強化」と「全カンパニー横断的な機能活用」を図るべく、再編



# 中核3社の監査等委員会設置会社への移行① (2017年6月)

- 社外取締役が過半を占める中核3社の監査等委員会が、内部監査等を活用した「組織監査」を通じて、経営の透明性・客観性を向上（FG監査委員会との連携を通じ、G全体の監督機能を更に向上）  
→ オペレーティングエンティティとしてのガバナンスも強化するフェーズへ



# 中核3社の監査等委員会設置会社への移行② (2017年6月)

- 非上場会社である中核3社の監査等委員会設置会社への移行は、グループベースの観点からも整合性あり

- ✓ 指名／報酬委員会の設置義務なく、持株会社であるFGの指名／報酬委員会と調和がとれた機関設計
- ✓ 中核3社の「監督機能の高度化」と「意思決定の迅速化」の実現は、企業集団の内部統制システムの強化にも資する
- ✓ 組織監査の観点から、グループベースでの連携の強化・高度化が可能

(参考1) 各機関設計の比較

	監査役会設置会社 (移行前)	監査等委員会 設置会社	指名委員会等 設置会社
指名／報酬 委員会	○ 設置義務なし	○ 設置義務なし	× 設置義務あり
監査方法	× 監査役による独任制 監査	○ 監査等委員会による 組織監査	○ 監査委員会による 組織監査

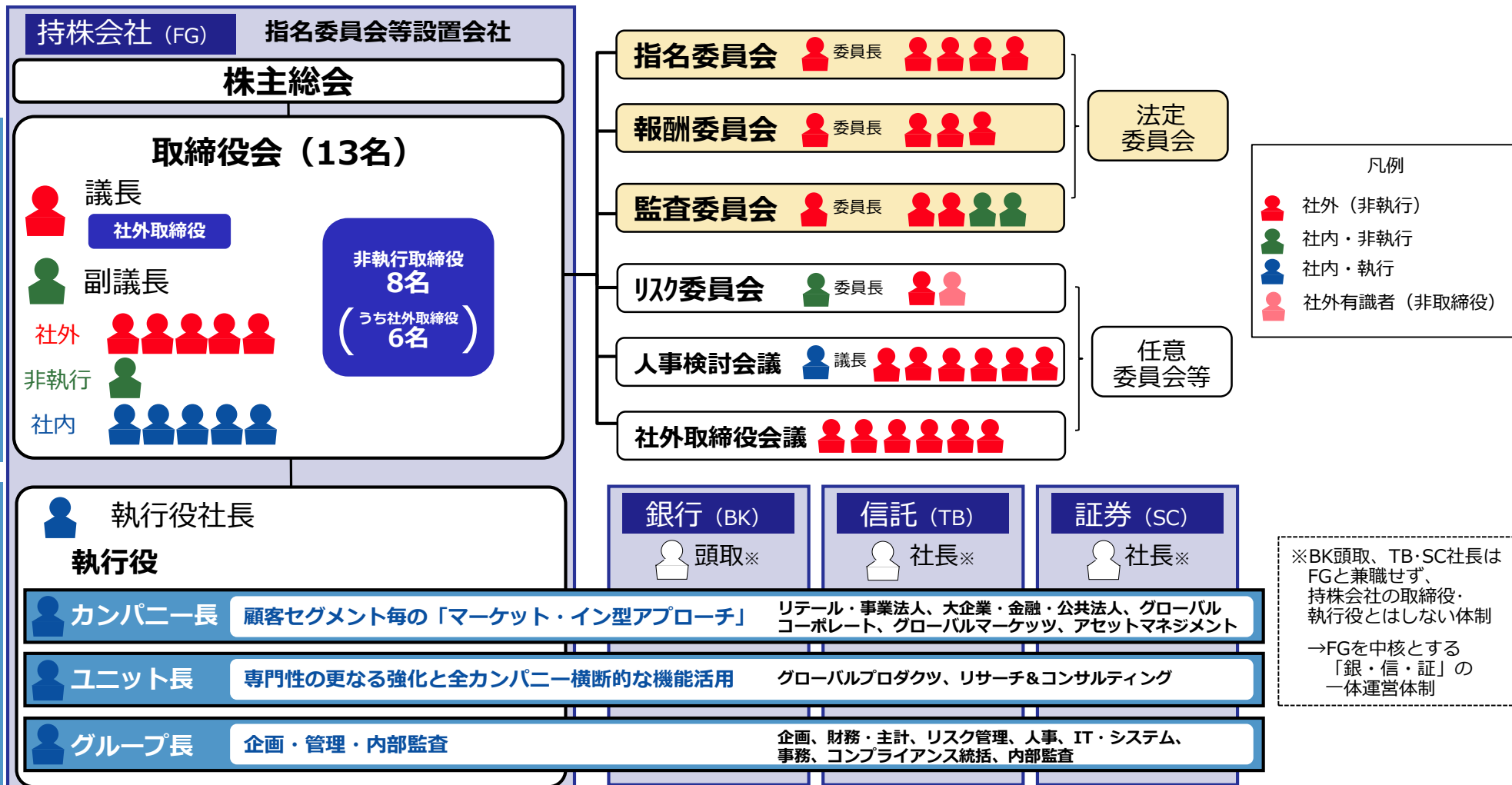
(参考2) FGによるグループガバナンスへの関与  
(主な担い手イメージ)

	FG	中核3社
役員人事	FG取締役会 FG指名委員会	
役員報酬	FG報酬委員会	
監査	FG監査委員会	中核3社 監査等委員会

連携

# 〈みずほ〉のガバナンス体制（概観）

銀・信・証一体戦略を支えるガバナンス体制を確立



(2017年9月末現在)



# 〈みずほ〉の企業統治システムの主な特徴

取締役会議長

## i 取締役会の議長を社外取締役とする

- 経営に対する監督機能の抜本的な強化
- 社外の視点と高い見地からの議案の選定と議論の活性化

指名・報酬  
委員会

## ii 指名・報酬委員を原則として全員社外取締役とする

- 重要な役員人事や報酬の決定権を社外取締役に持たせる
- 候補者選定や報酬案の策定プロセスを社外取締役が監視する

グループ  
ベース

## iii グループ各社の役員人事・報酬への関与

- 指名・報酬委員会は、グループ各社（銀行・信託・証券）の役員人事や報酬決定に関与

リスク委員会

## iv グローバルな金融機関に求められるリスク委員会を設置

- リスクガバナンスに関する取締役会による実効的な監督を確保するための外部の専門的助言の活用（バーゼルにおける提言への対応）

FG機能強化

## v 持株会社（FG）がグループの経営において主体的な役割

- FGカンパニー長が主体となり「銀・信・証」で一体的に運営する枠組みを構築
  - エンティティトップはFGと兼職せず、FGで決定するグループ経営戦略を着実に執行すると共に、各エンティティの内部統制を担当する枠組み

# FG取締役会および法定3委員会等のメンバー

	氏名 (敬称略)	取締役会	法定3委員会			任意委員会等			職務、職歴等
			指名	報酬	監査	リスク委員会	人事検討会議	社外取締役会議	
社内・執行	佐藤 康博	●					●		グループCEO、代表執行役社長
	西山 隆憲	●							グループCCO、執行役常務
	飯田 浩一	●							グループCSO、執行役常務
	梅宮 真	●							グループCFO、執行役常務
	柴田 保之	●							グループCRO、執行役常務
非執行	綾 隆介	●	副議長		●	●	委員長		前グループCRO、常勤監査委員
	船木 信克	●			●				元常勤監査役、常勤監査委員
社外	関 哲夫	●	●	●	●	委員長	●	●	元新日本製鐵副社長、元商工組合中央金庫社長
	川村 隆	●	●	委員長	●		●	●	東京電力HD会長、元日立製作所会長・社長
	甲斐中 辰夫	●	●	●	委員長	●	●	●	弁護士、元東京高等検察庁検事長・最高裁判所判事
	阿部 紘武	●		●	●		●	●	公認会計士、元監査法人トーマツ包括代表社員
	大田 弘子	●	議長	●			●	●	政策研究大学院大学教授、元経済財政政策担当大臣
	小林 いずみ	●		●			●	●	●
外部専門家	川北 英隆					●			京都大学名誉教授 同経営管理研究部客員教授

# BK取締役会および監査等委員会のメンバー

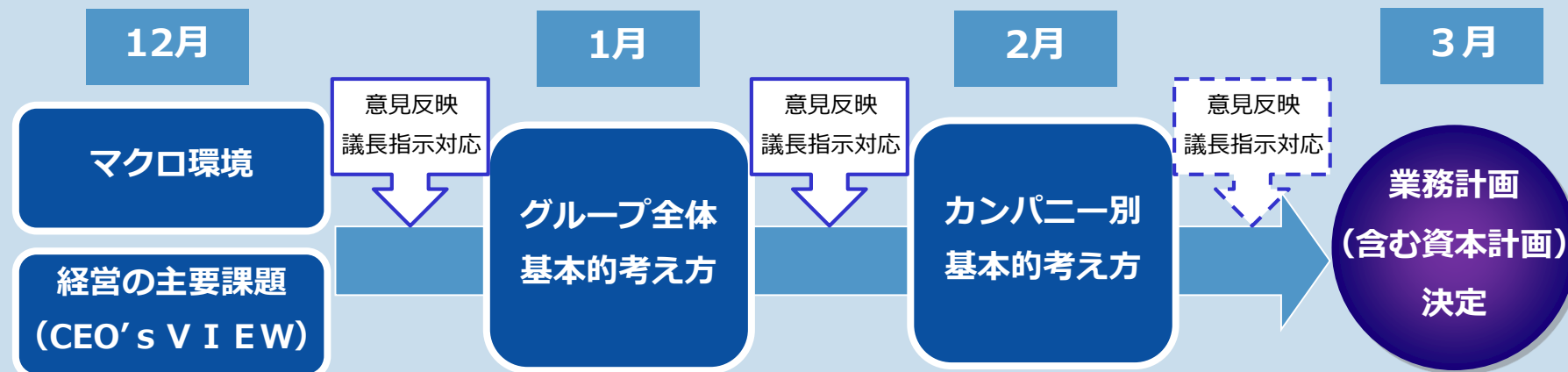
氏名 (敬称略)		取締役会	監査等委員会	職務、職歴等
社内・執行	 藤原 弘治	● <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">議長</span>		取締役頭取 (代表取締役)
	 宮崎 智史	●		取締役副頭取 (代表取締役)、西日本地区担当役員
	 三宅 潔	●		取締役副頭取 (代表取締役)、営業統括
	 津原 周作	●		取締役副頭取 (代表取締役)、営業統括
	 西山 隆憲	●		常務取締役、CCO
	 飯田 浩一	●		常務取締役、CSO
	 梅宮 真	●		常務取締役、CFO
	 柴田 保之	●		常務取締役、CRO
非執行	 林 信秀	●		取締役会長
	 佐藤 康博	●		FGグループCEO
	 米谷 雅之	●	● <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">委員長</span>	常勤監査等委員、元FGグループCA
	 千葉 裕太	●	●	常勤監査等委員、元常勤監査役
	 綾 隆介	●	●	FG常勤監査委員、元FGグループCRO・BK CRO
社外	 今井 功	●	●	弁護士、元最高裁判所判事
	 町田 幸雄	●	●	弁護士、元最高検察庁次長検事
	 木下 俊男	●	●	公認会計士、元中央青山監査法人東京事務所国際担当理事
	 古賀 政治	●	●	弁護士、元法制審議会民事訴訟・民事執行法部会幹事

# ガバナンス改革に伴う運営の変化

## 業務計画（含む資本計画）（単年度計画）の策定プロセス

- 移行前は、執行が策定した原案を取締役会で1～2回審議して決定
- 移行後は、計画策定の初期段階から取締役会で審議し、各プロセスに深く関与
  - 当社基本戦略の骨格形成に関して執行と社外取締役が協働

### ■ 取締役会は、「経営の基本方針」である業務計画（含む資本計画）の策定に、早期段階から関与



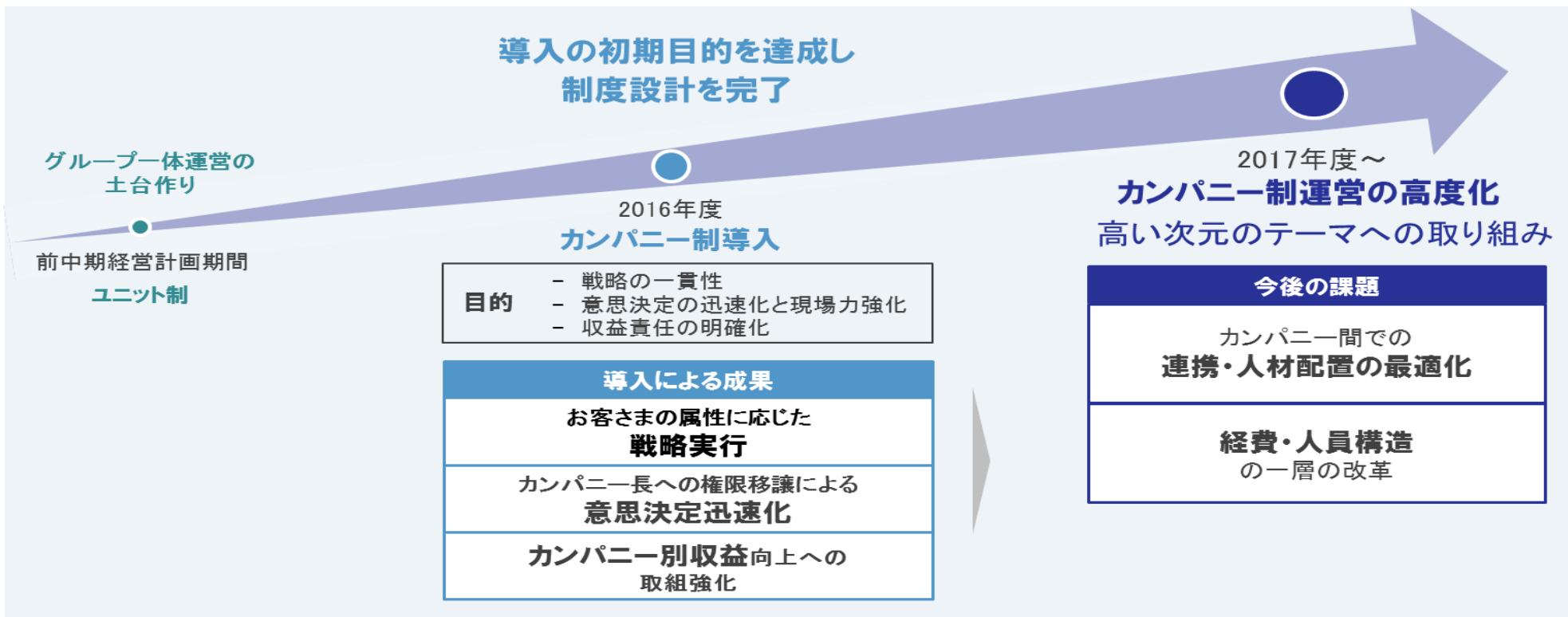
- グループCEOとしての課題認識を議論し、大きな論点や方向感を共有（目標とするCET1比率等）

- 当社グループとしての「基本的考え方」について、基本方針や執行ラインで策定すべき重点戦略等を審議

- 「カンパニー別の基本的考え方」について、年度運営方針・収益計画等を審議

# カンパニー制導入の効果と課題

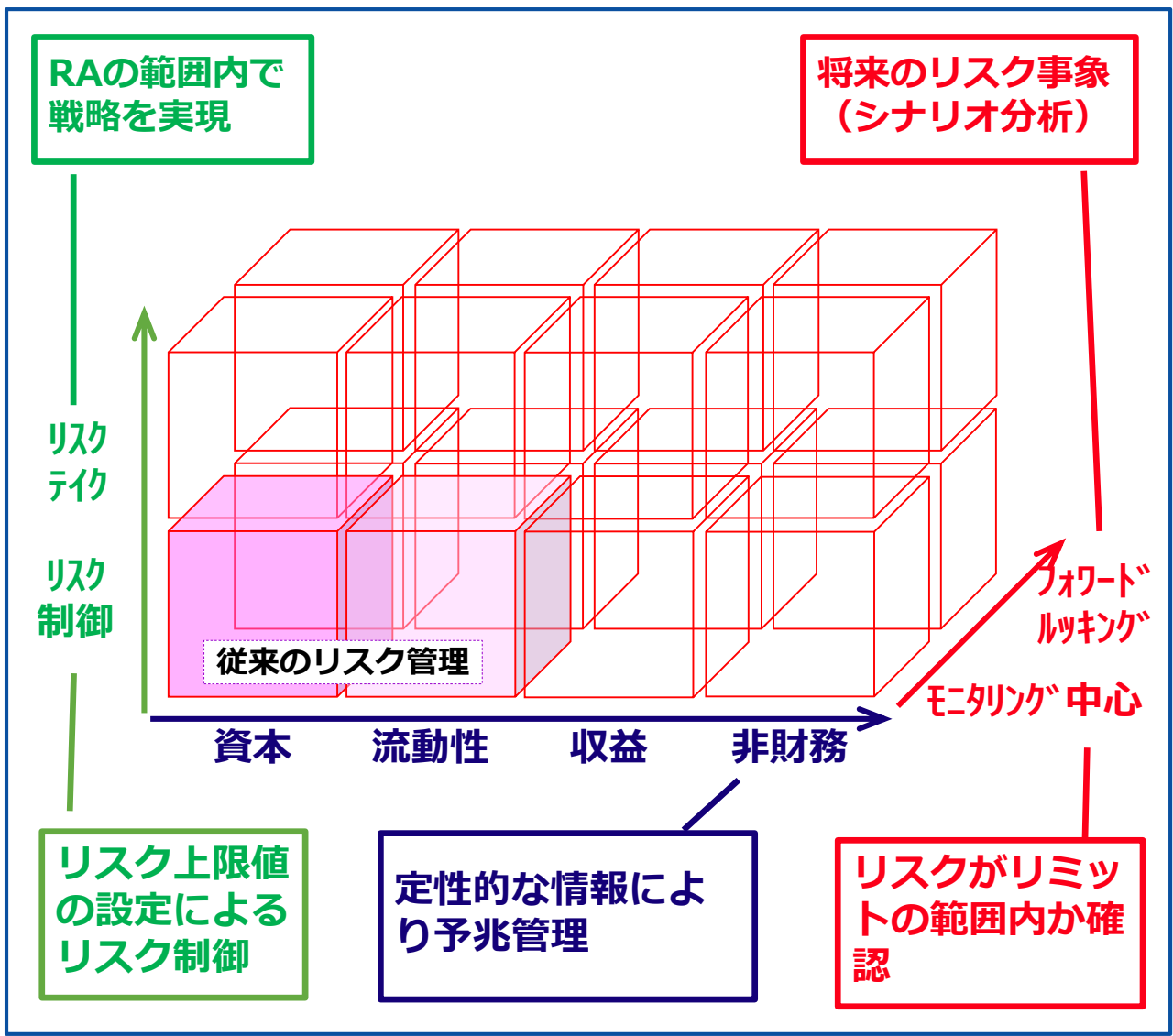
- 2016年度中に、導入の初期目的を達成し、基本的な制度設計を完了
- 2017年度からは、より高い次元のテーマに取り組み（カンパニー間連携、経費・人員の構造改革等）



## (参考) 制度設計上のおもな論点

- ・カンパニーの切り分け方
- ・カンパニーとユニットの関係
- ・エンティティの役割と権限（経営管理、意思決定、業績評価、内部統制等）

# リスクアペタイト・フレームワークのポイント



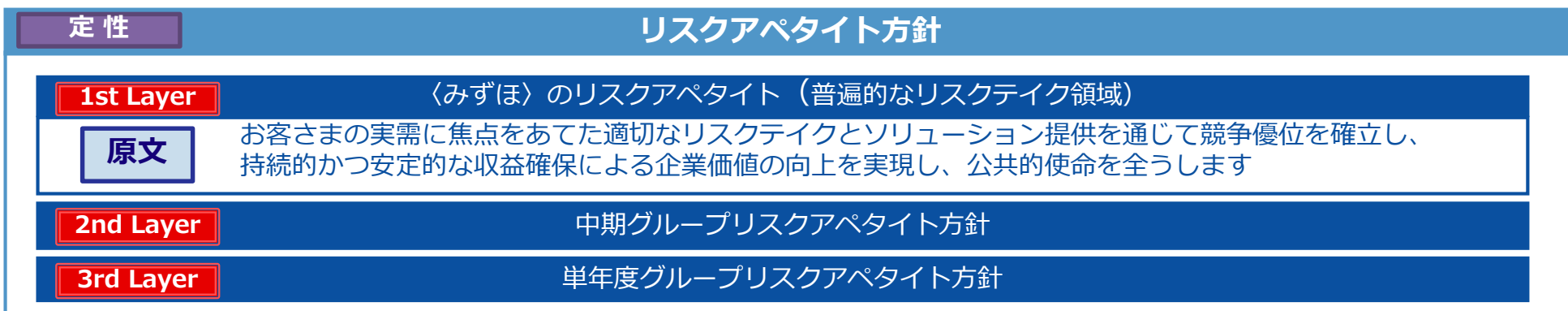
**[横軸]**  
 資本・流動性・収益・非財務を、「リスクアペタイト」という価値基準で横串を通し、その水準を定め一体管理

**[縦軸]**  
 リスク制御、リスクテイク推進の両面から事業・財務戦略推進

**[奥行き軸]**  
 フォワードルッキングな視点から早期のリスク検知、戦略の見直し

# 〈みずほ〉のリスクアペタイトの全体感

- 経営基盤、事業戦略、財務戦略およびリスクテイクに関する基本的な方針を定めたリスクアペタイト方針と、リスクアペタイト方針に基づき定量的な水準を定めたリスクアペタイト指標で構成
- リスクアペタイト方針は、時間軸に応じて、普遍的なリスクアペタイト方針（1st Layer）、中期的な目標（2nd Layer） および 単年度の課題（3rd Layer） の3つの階層でステートメント化



リスクアペタイト方針に合致したリスクアペタイト指標を設定し、リスクアペタイトの範囲内で適切なリスク運営を実施

# リスクアペタイト方針（2<sup>nd</sup> Layer）

2nd Layer

中期グループリスクアペタイト方針（2016～18年度）

『総合金融コンサルティンググループ』の実現による差別化とリスク・リターン構造の改革

## 事業戦略方針

- “お客さま第一”とアセットクオリティにこだわり、リスクテイク領域の選択と集中による持続的かつ安定的な収益基盤を確立
- 非金利収益の増強によるリスク・リターン構造の改善

## 財務戦略方針

- 外部環境変化へのストレス耐性を高めるためのCET1比率の確保
- 外貨調達構造の強化とバランスシートコントロール
- 政策保有株式の削減

## 経営基盤方針

- RAF運営高度化による顧客セグメント別経営管理手法の確立
- リスクカルチャーの醸成・確立



# リスクアペタイト指標の概要

- RA方針を踏まえ、FGLレベルでRA指標を設定するとともに、FGLレベルで設定したRAの実効性を確保することを企図し、カンパニー等にRA指標を展開

## 2017年度リスクアペタイト指標

	FG	カンパニー／ユニット	エンティティ
資本	CET1比率	リスク資本	戦略の企画推進を担うのはカンパニー等であることから、エンティティにはRA指標は展開せず
収益力	ROE	カンパニーROE	
	RORA		
流動性	LCR	設定せず	
ブランド価値	役員および社員がリスクに対する適切な判断・行動を取るための『リスクに関する行動指針』（＝ブランド価値に係るリスクアペタイト方針）を制定し、健全なリスクカルチャー醸成とカンパニーのリスク運営力向上を実現		

CET1比率: 普通株式等Tier1比率, ROE: 株主資本利益率, RORA: リスクアセット対比利益率, LCR: 流動性カバレッジ比率, リスク資本: 規制対象リスク(リスクアセット)に加え、顕在化した場合にはCET1を毀損し得る重要な規制対象外リスクを合算したもの, カンパニーROE: リスク資本対比利益率

# リスクアペタイト・フレームワーク運営体制の全体感

- 取締役会はRAFの基本事項を決定し、RAFに基づく執行役の業務執行を監督
- RAFはCEOが総括、CRO・CSO・CFOが補佐

## 〈みずほ〉のRAFの運営体制

### 監督

#### 取締役会

- RAFに関する基本的事項やRASの決定
- 当該決定に基づく経営の業務執行の監督

#### 監査委員会

- RAFに関する取締役および経営の職務執行の監査

#### リスク委員会

- リスクガバナンスに関する取締役会への助言、経営への提言

### 経営

#### 執行役社長

#### 経営会議

CEO

CRO

CSO

CFO



カンパニー長/ユニット長/グループ長

- RA方針を策定、RA指標・水準を設定
- RASの策定
- RAに合致した業務運営の実施
- 業務部門へのリスクカルチャー浸透

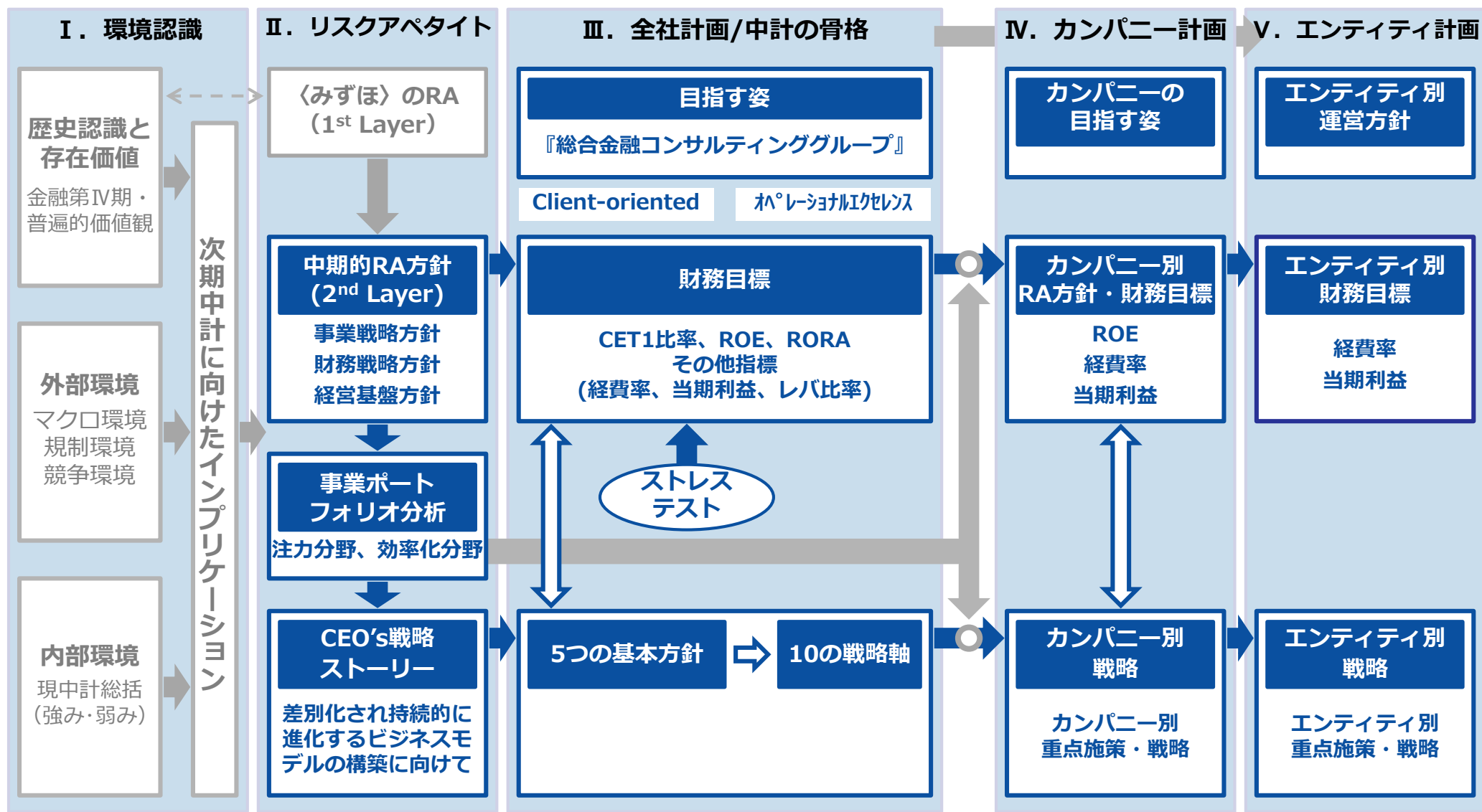
#### リスク管理委員会 [委員長：CRO]

- RAFに関する運営状況をモニタリング

#### バランスシートマネジメント委員会 [委員長：CFO]

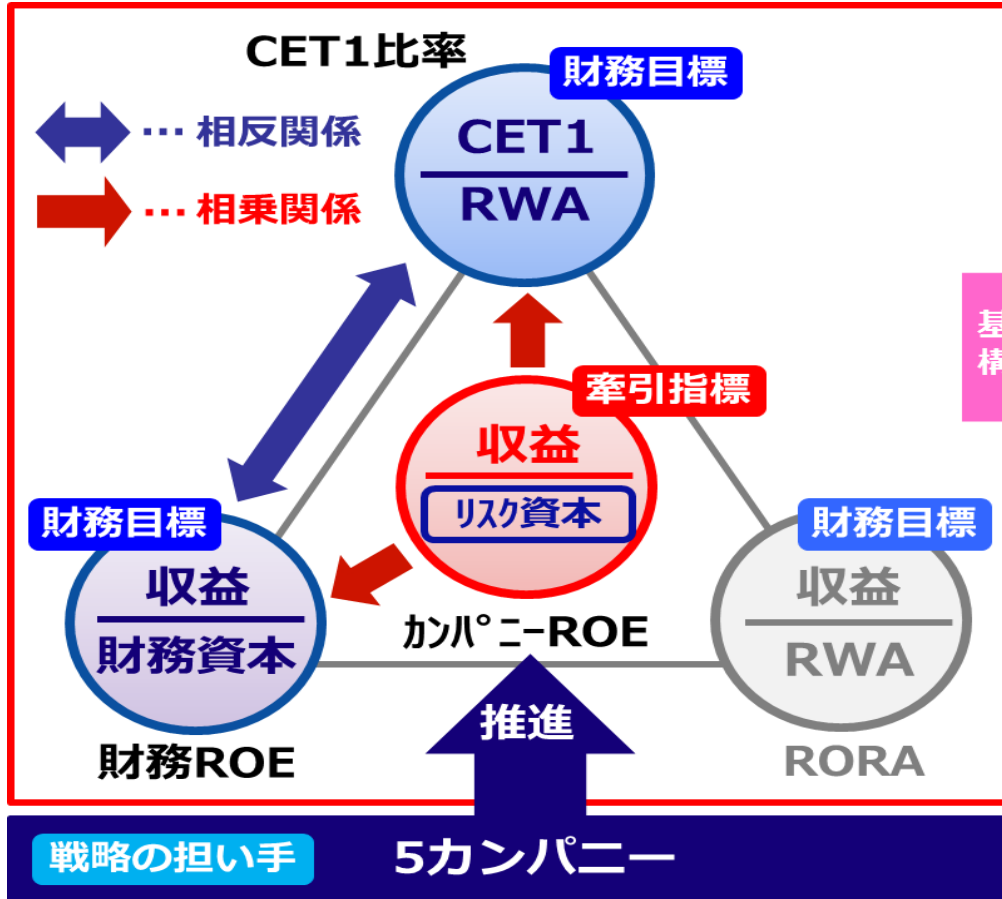
- バランスシートマネジメントを中心としたリスクコントロールやリスクテイクに関する戦略の策定・推進

# リスクアパタイトと中期計画立案プロセスとの関係



# リスクアパタイト・フレームワーク導入の効果と課題

- 各カンパニーがリスクを主体的に議論し採算管理を実施する運営が定着、監督と執行の役割も明確化
- 導入の目的や狙いを更に有効に機能させるべく、さらなるレベルアップに取り組み



	CET1比率	財務ROE
リスクテイク推進 リスク資本増加	×	○
リスク制御強化 リスク資本縮減	○	×
リスク・リターン向上 加パ°ニ-ROE向上	○	○

基本構造

## <今後の課題>

- ✓ 経営情報システム・インフラの整備
- ✓ リスク・リターン構造に係る知見の蓄積 (指標算出に係るロジック精緻化等)
- ✓ 機動性確保に向けた運営面の工夫 等

**1. 金融機関を取り巻く環境**

**2. 〈みずほ〉の取組み**

**3. これからのコーポレートガバナンスのあり方**

# 充たすべき「基本的要件」

## 「実効性」 「迅速性・機動性」 「独立性」 「グローバルスタンダード」

### 実効性

#### ■ 監督と経営の分離の徹底

- ✓ 取締役会による経営監督の実効性を確保

### 迅速性

#### ■ 執行役への「業務執行の決定」の委任

- ✓ 取締役会は業務執行の決定を執行役に対し最大限委任し、迅速な企業経営を実施

### 透明性 公正性

#### ■ 経営監督における経営からの独立性確保

- ✓ 社外取締役を中心とした委員会等により、経営陣の任免・処遇等における透明性・公正性確保

### グローバル

#### ■ グローバルスタンダードの採用

- ✓ グローバルレベルで推奨されている運営・慣行を積極的に採用

## 不透明・不確実な環境に立ち向かうために必要な視点

社外の知見の活用

Open (≠内向き)

不透明・不確実な環境に対応し中長期的に持続可能なビジネスモデルを構築していくためには、社外の知見を幅広く活用するオープンな姿勢を持つことが不可欠

自社の特性を踏まえた  
独自性の発揮

Original (≠横並び)

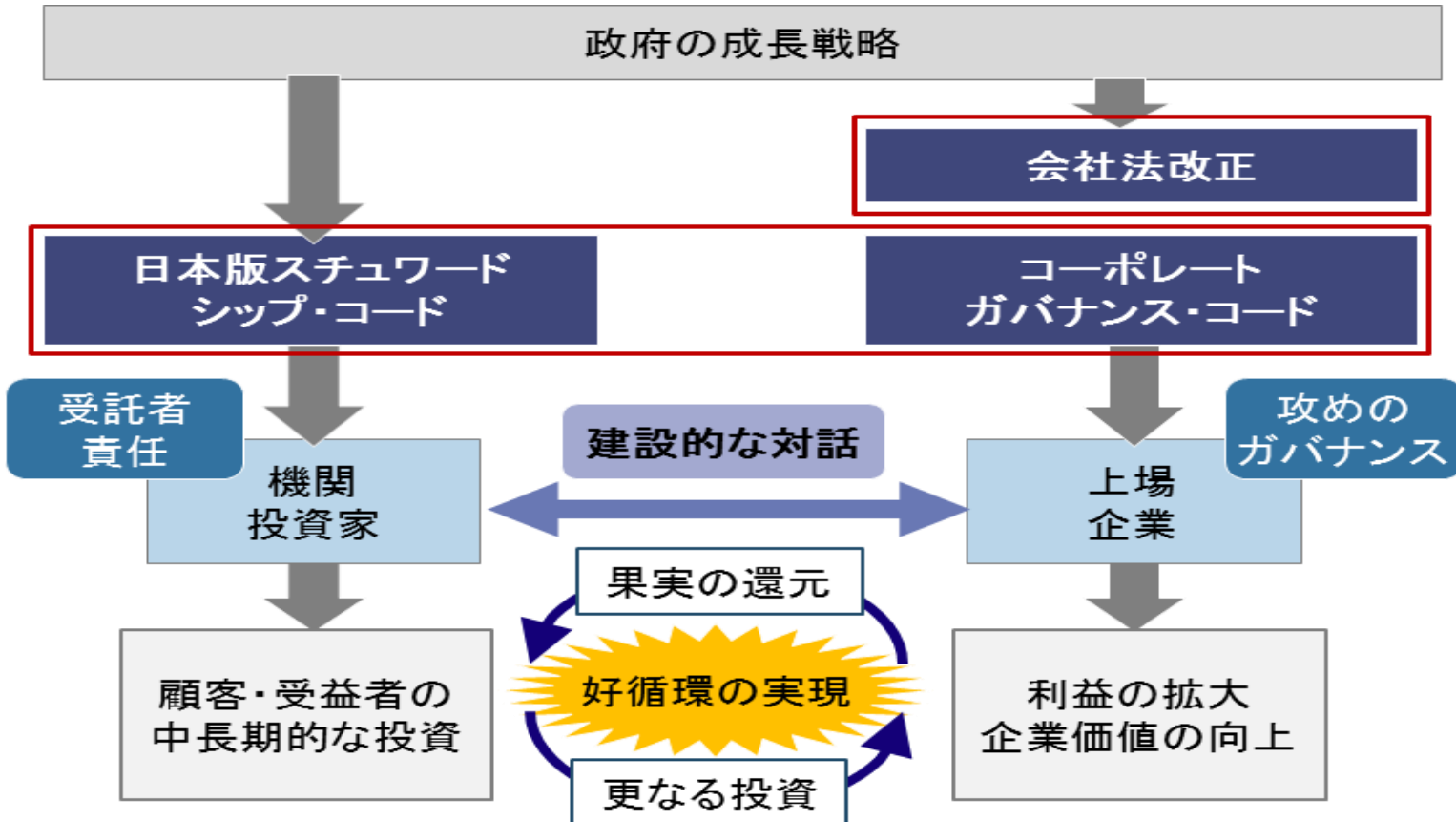
各社が置かれた環境はさまざまであり、機関設計や各種運営体制の構築にあたっては、自らの強みや特性等に応じた創意工夫をこらしていくことが重要

実用性のある枠組みの構築

Operative (≠形式)

形式的な枠組みを整えるだけでなく、経営戦略を可視化し、常時モニタリングすることを通じて、いかに具体的な成果に結びつけていけるかが重要

## 金融機関が改革をリードし「ガバナンス先進国」へ





## ◎株式会社みずほフィナンシャルグループ

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、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。