

IR Day 2025 – 主な質疑応答

1. 顧客利便性の徹底追求、「資産所得倍増」に向けた挑戦

Q: リテールビジネスの成長に向けた投資について。

A: これまでの2年間でもデジタル投資は相当行ってきたが、これからも不可欠と考えている。同時にリアルの部分も大事にしつつ、これまでの店舗や人などに頼っていた構造を変え、軽量化していくための投資を行っていく。また、預金獲得コストが足元で非常に高くなっており、預金獲得のためにプロモーションを含めたコストをかける必要があるが、我々は狙いを持って、ターゲットや領域を絞って行っていく。

Q: 楽天グループ傘下企業などへの更なる出資可能性について。

A: 今の課題はアライアンス関係を更に強めていくこと。例えば楽天証券に49%出資しているが、楽天証券とみずほ証券・みずほ銀行とのお客さまのやり取りが、少しずつできるようになってきている。しかし、システム開発も含め、まだ取り組むべきことは多くある。また資本関係の有無ではなく、どのようにビジネスを展開するかが大事だと考えている。楽天グループ以外でも様々なかたちでパートナーを組ませていただいているが、その中で、実際に利用しているお客さまが便利にシームレスにサービスを利用できる世界を目指している。

Q: 楽天グループとの提携が個人預金残高増加にどのように貢献するか。

A: 預金増加に向けては、いかに粘着性のある預金を作っていくかが重要であり、口座への入金など、お客さまに普段使っていただく口座を作っていただくことが重要。そのために楽天グループとの提携においては、楽天経済圏を利用していくためには〈みずほ〉が便利と思っていただける仕組みを作っていくことを目指しており、まだ取り組むべきことはあるも、だいに進捗もしてきている。この考え方自体は楽天銀行と重複するところはあるが、1つの銀行にしか口座を持っていないという人はあまりおらず、例えば楽天銀行が決済用の口座になって、みずほ銀行が貯蓄用の口座になっていくという可能性もある。〈みずほ〉を選ぶか楽天銀行を選ぶかは、お客さまの嗜好によるということだと考えており、楽天銀行とは共創できる関係だと思っている。

Q: ウェルスマネジメントビジネス、アセットマネジメントビジネスの競争優位性について。

A: リタイアメントビジネスの顧客基盤が我々の強み。DB(確定給付企業年金)のみならず DC(確

定拠出年金)にも注力しており、DC においては企業型 DC 加入者 154 万人、iDeCo(個人型 DC) 加入者 37 万人、加えて楽天グループでの加入者が約 96 万人で、合計加入者は約 300 万人になる。これは日本で 2 割を超える圧倒的なシェアを誇っている。この強みを生かし、年金の受給が始まったライフサイクル後半の高齢層に向けてソリューションや高付加価値プロダクトを供給していくことで、成長を実現することを目指している。

Q: グループ一体運営について。グループ一体運営によって付加価値が出た事例を教えてください。

A: 例えばアセットマネジメントカンパニーにおいて、商品開発や制度改定への対応についてエンティティ横断的に議論できるのは非常に大きなメリット。iDeCo の加入者をここまで伸ばせたのは、エンティティ横断的にアクションを起こせたこと、更にはカンパニー横断的に RBC と協働できたことが、他社に先んじて加入者を積み上げることができた最大の要因だと思う。年金の世界では確定給付の DB から DC へのシフトという大きな構造的変化が起きており、そういった変化に対してエンティティ横断的、カンパニー横断的なアクションを起こせるのは、非常に大きな強みではないかと思っている。

Q: アセットマネジメントビジネスの平均報酬率を上げるための戦略について。

A: 高付加価値商品の提供を進めていく。伝統的資産はフィーが圧縮されているが、例えばプライベートアセットは劇的に収益性が改善されるプロダクト。プライベートアセットは、パッシブ化にまだ相応の時間がかかり、また日々の価格変動がないためシャープレシオも上がり、機関投資家からのマンデートも取りやすい。個人の領域においても徐々にプライベートアセットが浸透している。例えば、昨年 9 月に出資した Golub 社と提携し、プライベートクレジット・ダイレクトレンディングの商品を組成し 6 月末に国内公募投信として販売を開始したが、わずか 6 週間で 500 億円近く集まり、高付加価値商品に対する日本の個人の感応度が高まっていることを実感した。インハウスの運用力での提供のみならず、インハウスにないケイパビリティについては積極的にインオーガニックでの取り込みを図り、収益性を向上させていこうと考えている。

2. 日本企業の競争力強化

Q: 貸出残高とスプレッドの推移と見通しについて。

A:

(菅原コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー長)

貸出のマクロ環境は、デジタル投資やカーボンニュートラルに向けたトランジション投資向けの需

要があり、買収資金需要も大きい。また資本市場改革の流れの中で LBO を中心とした銀行のファイナンスの需要は増している。プライベートデットの動向には注意が必要であるが、全体としては右肩上がりの増加基調はこれからも続くと考えている。〈みずほ〉についていえば、現中期経営計画が始まって以来、大企業向けにおいては毎年 1 兆円ぐらいずつ残高が増えている。我々は規律を持ったキャピタル運営の中で、採算性に基づいた判断をしており、スプレッドについては右肩上がりで上がっている。我々は日本産業を強くすることを目指す中で、LBO や不動産、メザニンなどに注力しており、これらは高付加価値でスプレッドも厚い。

(足立リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長)

RBC 法人の領域では、大企業向けに比べボリュームは異なるものの、スタートアップ向けは強化できている。宇宙領域などディープテックにかなりの貸出をしたり、未上場スタートアップにメザニンを提供していくことまでやっている。非常に採算性が高く、事業成長を見込むことができ、またディールアフターディールまで捕捉できる可能性がある分野とみている。

Q: 中堅企業の預金獲得に向けた戦略について。

A: コストを多くかけて預金残高を積み上げるようなことは目指さない。貸出と合わせて〈みずほ〉の付加価値を発揮し、中堅企業の成長を実現した際に対価として資金流などを取り、預金も自然と増えていくことを目指している。

Q: 足元の DCM、ECM、M&A のマーケット動向について。

A: DCM のマーケットは全体の調達額が増えていることに加え、調達多様化ニーズがあることなどから伸びている。DCM は強みを持っている領域でもあるので、我々にとっては追い風といえる。ECM については、昨年特に顕著だったのは政策保有株の売り出しであったが、IR・SR 戦略に基づき株主を変えていく動きは継続している。また成長投資を行う企業の ECM も伸びていく余地があるとみている。M&A については、企業の成長戦略の一環としてのクロスボーダー投資、特に米国投資が注目を集めている。日米交渉で合意した 5,500 億ドルの新たな対米投資や、それに付随した投資機会がどんどん出てくると思われる。

Q: 政策保有株削減に向けた取引先との交渉状況について。

A: 今年度計画しているかなりの部分は合意がほぼ取れている。今まで政策株については、毎回、岩盤に当たっていて大変だ、という話ばかりしてきたが、その岩盤にひびが入ってきた実感がある。企業自身が資本市場に真剣に真正面から向き合うようになってきていることによると思う。企業同士の持ち合いも解消している中で、損保会社の政策株売却状況も踏まえると、以前と比較すると比較的合意を得やすい環境にあるのではないかと思う。

3. グローバル CIB ビジネス

Q: 欧州ビジネスの今後の成長戦略。米州ビジネスと比較した際の違いや課題・事業環境について。

A: 欧州については、米州と同レベルの存在感を目指すのではなく、市場規模や競争環境、日系顧客基盤を踏まえた戦略を展開している。

昨年 of IR 説明会でご説明の通り、欧州では銀行と証券の大陸拠点を集約しユニバーサルバンクへ移行した。営業体制については、非日系は顧客カバレッジを証券子会社に集約し、日系についても欧州一体で運営をしている。地域一体運営を進め、他のグローバルな金融機関同様、お客さまにより良いサービスを提供する体制を築いてきた。

そういった体制の中で、域内のビジネス推進に加え、米州のキャピタルマーケットとつなぐ、APAC の投資家とつなぐ等、グローバルを繋ぎビジネスを創出することに注力している。また、先般再生可能エネルギーを専門とする M&A ブティックである Augusta との統合を公表した。Augusta は Greenhill にない強み・分野を持っており、補完関係にあると考えている。欧州の再生可能エネルギー知見は引き続き強み。日本や APAC を中心に展開したい。

加えて、投資家層が豊富な欧州のマーケットでプレゼンスを高めることはグローバル展開を行う上で非常に重要と考えている。我々の強みである日本円ビジネスやこれまで拡充してきた米州のプロダクトラインを生かしてソリューション提供を行っていきたい。

Q: 今後のインオーガニック戦略。〈みずほ〉の M&A や投資に対する考え方・投資規律について

A: 我々の 4 つの事業戦略の成長に資するものでミッシングピースがあれば、検討を行うというのが基本的な考え方。例えば、直近米州では Greenhill、欧州では Augusta を統合してきた。

APAC と中東は今後成長が見込まれる中で、オポチュニティを探している状況。但し、アジア圏で規模が大きい商業銀行に対して投資していく方針は現時点では取っていない。

出資に関しては、「買収」ではなく、「統合」・「インテグレーション」と考えており、文化的統合や人材へのリスペクトを大切にしている。投資基準は ROE や PBR はもとより、中長期的なシナジーと時間軸も重視している。

Q: グローバルリーグテーブル TOP10 に向けた成長ドライバーは？

A: 〈みずほ〉がお客さまに対し多様なソリューションを提供できるケイパビリティを有していること

を端的に示すものがリーグテーブルだと考えている。成長のポイントは M&A と考えており、お客さまに事業戦略を含めた総合的な提案を行うことで、ファイナンスを含めた様々なニーズを頂戴することができる。仮に成約できない場合であっても、お客さまのキーマンにアプローチを継続することで、中長期的な信頼関係を築くことができる。ソリューション提供力を磨き上げることにより、事業戦略を担うキーマンとの接点を作っていくことが重要と考えている。

Q: 米州の規制緩和がもたらすバランスシートを活用したビジネスへの影響は？

A: 海外にリテールビジネスを持たない邦銀にとって外貨は貴重な資源であり、地域内・地域間、バンキング・マーケット間での最適化を絶えず実施している。制約のあるリソースの下、バランスシートから派生する様々なお取引の可能性を吟味し、成長を続けてきた。これからも市況や規制動向を的確に踏まえながら、バランスシート運営の高度化に努めていきたいと考えている。

4. その他

Q: PBR1倍を超え、今後の株式市場からの評価をどのように高めていくのか

A: 他社が容易に模倣、追従できない固有の競争優位性をしっかりと磨くことが重要であり、4つの事業戦略について徹底的に伸ばしていきたい。その後、例えば法人オーナーに対する富裕層ビジネスと個人のアセットマネジメント、ウェルスマネジメントビジネスをつなぎ合わせることや、クロスボーダーのコーポレートアクションに対し内外をつなぐなど、より戦略を高度化していく必要があると考えている。

また、こういったビジネス戦略を進めていく上で何よりも重要なのは、経営基盤を整えていくことであり、カンパニー、エンティティを越えたシームレスな連携体制、風通しのよさを高めていくことで、日本に根ざした、多様な価値をつなぐグローバル金融機関に変革していきたいと考えている。

Q: 市場バンキング運営について、円債・外債の運用について

A: 我々が持続的な成長をしていく上で最重要視しているのは対顧客ビジネス。債券ポートフォリオ等の市場バンキングには対顧客ビジネスの収益を補完することで全体収益を安定化させる役割を期待しており、市場バンキングで大きく収益が振れることはないように運営したいと考えている。また、日々マーケットに接することにより培われる人脈や情報といった、マーケットインテリジェンス機能の構築、市場人材の育成についても価値あるものだと考えている、足許マーケットの不確実性が高く見通しが立てづらい中、市場バンキングの運営は非常に難しい局面と認識している。リスクテイク、実現益の計上については抑制的に対応している。運用方針については、経営でかなり密度高くポジションの運営については意見交換、共有を実施

している。円債は、インフレが構造化する中、利上げ観測も少しずつ高まってきている状況であり、本格的にリスクを復元するには時期尚早と考えている。外債は、ヘッジを活用しながら金利リスクをかなりニュートラルに近いゾーンに維持している。今後、金融政策の方向感に変化する場合は一部ヘッジを外すようなオペレーションは検討するだろう。

以 上