

IR Day 2026 – 主な質疑応答

1. マスリテール WM&AM

Q: リテール戦略について、口座数・アプリ利用・カード発行は想定以上に伸びている一方、預金残高の伸びはなお課題に見える。現行戦略の延長で十分と考えるか

A:

(猪股リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長)

預金獲得に向けて、さまざまな選択肢を検討している一方で、やはり「みずほ楽天カード」は非常に大きな武器だと考えている。「みずほ楽天カード」を通じて日常的に利用される口座を作り、継続的な資金滞留につなげることが重要。この度、当該カードのポイントサービスの制限を一部撤廃し、より日常的に利用いただけるよう、取り組みを強化している。貯蓄預金の投入も含め、金利のある環境下で顧客行動の変化を着実に取り込む。なお、貯蓄預金は開始して間もないが、非常に好調な滑り出し。並行してアプリの高度化やデジタル投資も進めていく。

Q: みずほ証券におけるリテールビジネスの位置付けについて

A:

(猪股リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長)

証券リテールビジネスについて、みずほ証券は対面での富裕層・法人オーナー向けサービスに軸足を置き、銀行の法人 RM や信託が連携し、ファミリーオフィスを含む高度なウェルスマネジメントを提供。非対面領域は楽天証券のチャネルを活用し、補完関係が明確になってきている。

Q: UPSIDER BANK の目標を教えてください

A:

(猪股リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長)

UPSIDER BANK は、企業の成長支援ニーズが強い顧客層を主な対象とし、2030 年度までに累計で各々10 万口座、オンライン融資実行額 5,000 億円を目指している。競合他行に比べて数字は小さいが、ターゲットにしている顧客層や、アプローチが異なる結果と認識している。

Q: ウェルスマネジメントビジネスの顧客セグメント別戦略と差別化ポイント、強みについて。またワークプレイスビジネス(法人取引先の従業員向け取引)の取り組みについて

A:

(猪股リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長、佐藤アセットマネジメントカンパニー長、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)

ウェルスマネジメントでは、顧客の資産規模・ライフステージに応じて、セールスの担い手を明確に分けている。マスアフルエント層には、デジタル接点に加え、時間帯や顧客特性を踏まえたコールセンターの活用により、効率的かつ適切な提案機会を増やしていく。アフルエント層以上では、支店のウェルスマネージャー、本部の専門人材、証券・信託の機能を組み合わせ、より複雑な資産運用・承継ニーズに対応する。

現在、ワークブレイスビジネスに、幅広く取り組んでいる。企業の人的資本経営や従業員への株式保有ニーズを捉え、ESOP・株式給付信託、企業型 DC、iDeCo などを入力として顧客接点を広げている。〈みずほ〉はこれらの制度領域で高い業界シェアを有しており、制度導入・運営だけで完結せず、資産形成期から退職・資産承継期までのライフサイクルに沿って、資産運用・ウェルスマネジメントにつなげることが差別化のポイントとなると考えている。なお、企業型 DC 制度が開始して 25 年が経過。退職世代が出てきて、彼らの資産運用を取り込めるかが、ビジネスとしては重要になってくる。

更に、大企業では、従業員による自社株保有も大きなトレンドとして見られ、上場前の非上場株も取り扱えるよう、J-ESOP の改革も進む中、〈みずほ〉の信託の強みも発揮できると考える。

Q: ROE 向上に向けた考え方と取り組み。経営リソース配分について

A:

(猪股リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長、佐藤アセットマネジメントカンパニー長)

リテールにおける ROE 向上は、金利環境の変化による収益機会を取り込みながら、限られた経費をどの戦略領域に重点的に配分するかにかかっている。リソース配分について、最優先は預金・口座の獲得であり、アプリなどのデジタル接点を磨き込むとともに、顧客ニーズを的確に捉えるマーケティング機能を高度化する必要があると認識。AI も活用しながら、顧客ごとに適切なタイミング・内容で働きかけ、獲得コストに見合う粘着性の高い預金基盤を作っていく。

ウェルスマネジメントでは、対面領域として各担い手における承継・ファイナンス等の専門性を高め、マスリテールではデジタルとマーケティングによって効率性を高めることを徹底する。なお、支店は単に預金を集める場ではなく、ウェルスマネジメントや地域の法人・個人への高付加価値サービスを提供する重要な接点。店舗網については、視認性・顕示性の観点から、非常に有効なチャネルと考えている。店舗数は現時点では適切な水準とみており、減らすことは考えていない。

アセットマネジメントでは、低コストのパッシブ商品を顧客接点の入口としながら、アクティブ運用、プライベートアセットなど、より付加価値と収益性の高い商品・サービスの比率を高める方針。

Q: リテール領域における提携・資本関係の考え方について(楽天銀行との連携を拡大する余地はあるか。またオリエントコーポレーション・ムミノバホールディングスとの資本・業務提携におけるシナジー効果など)

A:

(猪股リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長)

楽天銀行との協業では、同社の預金基盤と〈みずほ〉のバランスシート・ソリューションをつなぐことを軸に、特に法人領域での連携の可能性を協議している。現時点で追加出資は検討していない。オリコの事業構造改革を進めるにあたって、〈みずほ〉以外の知見が必要だったと考えている。その点において、ムミノバホールディングスは、デジタルアプリケーションなど非常に優れた知見を有しており、オリコとの協働に向け、議論・検討を進めている。

なお、〈みずほ〉は提携・資本関係についてはオープン戦略を基本とし、顧客利便性、データ・デジタルの活用、サービス提供範囲の拡大に資するパートナーシップを柔軟に検討する考え。

2. 企業成長支援

Q: 政府主導の戦略投資に対する取り組みについて

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)

政府による戦略投資については、特定の施策や予算の短期的な動向だけを見るのではなく、日本企業の競争力を高める長期的な産業政策の流れとして捉えている。産業調査部・みずほ総合研究所などの知見も活用し、有望分野のエクイティストーリーを整理したうえで、官公庁、主要企業、スタートアップ、国内外の投資家をつなぐ。融資にとどまらず、資本政策、M&A、資本市場調達を含む総合的なソリューションで企業成長を支援する。

Q: 楽天銀行との CLO の取組みについて

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)

楽天銀行との CLO の取組みは、銀行・信託・証券の機能を組み合わせ、優良な貸出資産を挺子に、資本効率の向上・流動性の確保・資金調達の多様化を図る取組み。ストラクチャーや裏付け資産の詳細は開示を控えるが、グループ一体でバランスシートを高度に活用する一環として進めていく。

Q: 国内大企業向け貸出スプレッドの見通し

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)

大企業向け貸出スプレッドは、これまでポートフォリオの組み替えや採算規律の徹底により改善を進めてきた。足元では、高収益のメザニン案件の返済、大型案件への戦略的対応、競合行の積極姿勢などにより一時的な変動がある。ただし、企業の投資・資金需要が拡大する一方で、資金の出し手には制約が強まっており、より複雑で専門性を要する資金調達ニーズも増えている。こうした需給と案件の質を踏まえれば、中長期的にはスプレッド改善の余地があると考えている。また、単純な貸出スプレッドだけではなく、融資を起点に M&A、DCM、リスクマネジメント、海外展開支援までバリューチェーンを広げ、総合採算を高めることが重要である。

Q: 今後の地域間連携について

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)

地域間連携では、日米を大きな柱としつつ、インドの Avendus、米国の Greenhill、再生可能エネルギー領域に強みを持つ英国の Augusta などを活用する。日本企業が成長機会を求める地域において、現地の知見とグローバルな資本市場機能をつなげていく。

Q: 日本の直接金融市場を活性化に向けた課題と、〈みずほ〉の役割

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、足立リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長、佐々木グローバルマーケットツカンパニー共同カンパニー長)

日本では依然として間接金融の比重が大きい。政策保有株の削減、企業の資本市場との対話の深化、外債調達の拡大、非金融債や ESG 債の発行などを通じ、直接金融へ向かう変化の兆しは出てきている。非投資適格 (Non-Investment Grade) 企業、無格付企業に対する社債発行も足元、増えており、ここは〈みずほ〉が優位性を発揮している領域。またディープテックや宇宙領域における成長戦略の観点から、イノベーション企業の市場も創っていく必要がある。

加えて、企業の資金需要が増える中、銀行のバランスシートだけで全てを支えるのではなく、国内外の投資家マネーを事業資金へ循環させる仕組みを強化する必要がある。

課題としては、社債市場の規模、セカンダリー市場の流動性、投資家が取引しやすい市場インフラの整備などが挙げられる。例えば、レポ市場の発展や価格の透明性向上は、投資家層の拡大にもつながる重要な論点。企業へのオリジネーション、投資家への商品・投資機会の提供、セカンダリー市場における流動性供給を一体で担うことで、日本企業と日本・海外の投資家をつなぎ、市

場の厚みと機能を高めていく。

Q: 企業成長支援(CIBC および RBC 法人)領域の RORA が全社水準を下回る理由

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、鮫島グループ CFO)

企業成長支援領域の RORA は、本質的にアセットを費消するビジネスであり、預金等、アセットを使わないビジネスを含む全社の RORA と単純に比較することはできない。その上で資本を使う貸出・ファイナンス領域では、リスクとリターンを適切に見極めながら、資本効率を改善していくことが重要。

改善に向けては、中堅企業向けの投資銀行ビジネスの拡がりに加え、LBO、メザニン、成長企業向けファイナンスなど、スプレッドや手数料収益の厚い領域を拡大する。また、融資に付随するソリューション提供を増やし、非金利収益を高める。また、政策保有株の削減は、リスクアセットを圧縮し、資本効率を改善するうえで特に重要だと考えている。分子では高付加価値収益を増やし、分母では資本・リスクアセットを規律ある形でコントロールすることで、RORA・ROE の向上を図る。なお、当期利益ベースの ROE では相当に高い水準を実現している。

3. グローバル CIB ビジネス / 真のグローバル化に向けて

Q: GCIBC と GMC の目指すべき持続可能な ROE はどの程度か。また、どの程度の時間軸でみずほ FG 全体の ROE と同水準に引き上げていく方針か

A:

(松浦グローバルコーポレート&インベストメントカンパニー長、佐々木グローバルマーケットカンパニー共同カンパニー長)

CIB ビジネスについては、バンキングとマーケットを一体として捉え、コスト削減なども含めて合算で考えていくことが必要。どの程度で〈みずほ〉全体の ROE 水準に追いつくかについては現時点で未定だが、2028 年までに 500 億円のコスト削減を進めるとしている時間軸の中で、ROE についても全社水準に近づけていくというのが一つの考え方。

ROE という観点でいうと、比較的マーケットは効率的に運営できるビジネスではある。ただ、マーケットだけで見ても意味がなく、CIB の中でどのようにアセットを配分し、より高い収益性のものに割り振っていくかということと、3 年ぐらいのタームで進めていきたい。

加えて、バンキングの中だけを見ても地域やプロダクトによるリターンのばらつきがあるが、それは成長余地ということであり、今後はバンキングとマーケットや、国内・海外のビジネスの垣根を超え、全社的に適切にキャピタルアロケーションを見直していくことが重要と考えている。

Q: 米州のノウハウを他地域に展開していく戦略を進める背景

A:

(松浦グローバルコーポレート&インベストメントカンパニー長)

前提として、米州ビジネスについては、引き続きマーケットシェアの拡大に全力を挙げて取り組んでいく。その上で、米州で培ったケイパビリティを EMEA、APAC、日本へ展開していく。例えば EMEA の投資銀行ビジネスにおいては、米国のビジネスモデルを展開するバルジブラケットが上位を占めている。当社も米州のモデルを他地域で積極的に活用することでシェアを 0.5～1%pt 程度拡大させ、米州以外の収益の柱を育成していく方針。

Q: 人材の確保の状況について満足しているか。何か課題はあるか

A:

(松浦グローバルコーポレート&インベストメントカンパニー長、Suneel 副社長)

当社の人材の質および確保状況については、非常に満足している。世界中の各拠点を回っているが、当社の人材は個々の能力において競合他社に決して引けを取らない。また〈みずほ〉には、お客さまと価値を共に創り上げる「共創」のカルチャーがある。優秀な人材とこのカルチャーが組み合わせることで、更に新たな人材が惹きつけられるという好循環が生まれている。また 5 月にインドで開設したみずほグローバルサービシーズインディアの Pune オフィスでは、経営陣のエネルギーが優秀な人材を呼び込み、わずか半年で 40 名から約 300 名規模へと拡大することができている。

2024 年度のデータだが、〈みずほ〉は米国で 700 ぐらいのオープンポジションの募集をかけていた。これに対して、応募数は 9 万ぐらいの数字になっている。ブランドがしっかりできてきていることが人材採用につながっていると考えている。

Q: AI 関連の設備投資サイクルの状況をどのように見ているか

A:

(松浦グローバルコーポレート&インベストメントカンパニー長)

AI 関連について、〈みずほ〉とマーケット全体の双方の観点で説明する。まず、〈みずほ〉の AI 活用については、まだ初期段階だが具体的な成果が出始めている。例えば、勘定系システムの更改において AI 駆動の開発を導入し投資額を半減させたり、監査業務での AI 活用により綿密なチェックが可能になったりしている。一方で、これらが本格的に P/L 貢献するまでには至っていない。

一方、マーケット全体については、データセンター等の案件数は増加傾向にあるが、当社はスポンサーだけでなくオフテイカーのリスクも見極めながら慎重に対応している。今後はサプライチェー

ン等の課題による完工遅延リスクが懸念されるため、これまでのペースからはある程度の調整がされていくと見ている。

Q: 現在最も懸念しているリスクファクターは何か。また今後どのようにグローバルリスクガバナンスを強化していくか

A:

(松浦グローバルコーポレート&インベストメントカンパニー長、Suneel 副社長)

リスクファクターについて、インフレや金利上昇に伴う顧客業績への影響は注視しているが、〈みずほ〉のポートフォリオは約 70%が投資適格であり、分散も効いているため懸念は限定的。むしろ、市場全体のオーバーバリュエーションが是正される際のマクロ経済への影響をリスクとして注視している。

また、グローバルな組織においてはリスクカルチャーが非常に重要と考えている。特に重要なのは、リスクに関する情報を特定の地域や市場に留めず、グローバル全体で迅速かつ適切に共有する体制。〈みずほ〉はこれができています。グローバル各拠点の優秀な人材が国境を越えて緊密に連携し、協働している。また、リスクガバナンスの観点では、各国の規制当局への対応といったローカルな義務を厳格に履行しつつ、グローバルな情報共有を通じて各地域の CRO が情報を有効活用する体制を構築している。更に、木原社長はテールリスクに対して極めて高いリスク認識を持っており、国内・外の地域を跨いだ強固な CRO 機能と合わせて、強力なリスクガバナンス体制が実現している。

Q: B/S を活用したマーケット収益が欧米銀で伸びているが、〈みずほ〉としてこの流れをどう考えているか

A:

(佐々木グローバルマーケットカンパニー共同カンパニー長)

当社はこれまで FICC ビジネスを強みとしてきたが、今後はエクイティビジネスも強化していく方針。競合他社においては外資系金融機関との提携を通じてエクイティビジネスを運営する方針が見られる中、〈みずほ〉は日本企業の資金調達をしっかりと支えるため、自社単独での成長にこだわり、グローバルにエクイティを展開できる体制構築を進めてきた。これまでの取り組みにより、日本株のみならず米国株のビジネスも大きく伸長している。現在、マーケット部門全体の収益約 6,000 億円に対し、エクイティビジネスは 2,000 億円くらいの規模まで成長しており、足元の株式市場の活況も確実に取り込めている。なお、海外におけるコモディティビジネスについては、現時点では特段注力しない方針。

以 上