

## IR Day 2024 – 主な質疑応答

### 1. リテール・事業法人カンパニー・アセットマネジメントカンパニー

Q: RBC の業務純益の見通しについて。セグメント別業務粗利益や経費の内訳を教えてください。

A: 24・25 年度の業務粗利益は個人・法人ともに、概ね均等に増加する見通し。一方、経費は、24 年度が増加のピークとなり、25 年度もデジタル投資やその償却、人材投資は発生するものの、その増加は鈍化することから、業務純益は 24 年度横ばい、25 年度に大きく伸びる見通しとしている。

Q: RBC の店舗改革の背景と今後のスケジュールについて

A: 2025 年には店頭タブレットをはじめとしたセルフ化ツールのリニューアルが進み、来店されるお客さまの店頭の事務処理は 80%セルフ化される。デジタルチャネルの整備により店舗事務を削減し、店舗を軽量化することが店舗改革の背景の一つにある。

また、NISA を含めた資産形成の機運の高まりも店舗改革の背景の一つ。〈みずほ〉は店頭経由での NISA 口座の獲得にも注力し、1 年間で手応えがあった。個人のお客さまが銀行に投資の相談ができるよう、環境を整えるため、ライフデザインプラザをリニューアルしていく。

ライフデザインプラザの見直しの中には、店舗自体をモールや駅ビルの中に移設させることも検討しており、ファシリティ等も含めて 4~5 年の期間を要する。〈みずほ〉には全体で約 320 店舗があり、従来型の店舗である中核店、個人のお客さま専用店舗であるライフデザインプラザ、地方店の 3 種類に分けられる。まず、ライフデザインプラザの見直しを始め、事務のバックオフィス集約を進めながら、中核店の見直しも行うことになると考えている。

Q: RBC の富裕層ビジネスにおける〈みずほ〉の強み・成長余地について

A: 〈みずほ〉の強みは銀行を要とする営業戦略であり、お客さまの全資産把握により、資金の属性に合わせた運用ビジネスを提案していく。今後、金利のある世界になると、銀行の役割が大きくなっていくと考えている。富裕層は法人オーナーの顧客が多く、RBC のみならず、CIBC も含めて法人オーナーとの接点は多い。一方、これまでは戦略の中で法人オーナーとの接点が活かし切

れていなかったことから、昨年、社内の体制整備を行い、富裕層ビジネスを強化している。

人材育成の観点では、法人ビジネスを理解できるプライベートバンカーの育成に取り組んでいる。今までは大企業ビジネスを志向する人材が多かったが、富裕層ビジネスの重要性・面白さへの理解も進んでおり、富裕層ビジネスの人材を強化していく。

Q: RBC の貸出金及び高採算貸出の見通し

A: 法人向け貸出は、高採算貸出が増加。低採算貸出の削減が進んだことにより減少し、高採算でも低採算のいずれでもない貸出は若干増加し、トータルでは微増を見込んでいる。個人向け貸出は、住宅ローンの減少に伴い、残高は減少傾向にある。RBC の貸出金全体では、法人を中心に増加基調を見込んでいる。

高採算貸出のパイプラインは非常に増えており、高採算貸出の目標(22 年度対比、24 年度 +65%)は十分に達成し得る、もしくは上振れると見込んでいる。

Q: RBC の経費率は 80%台と良好とは言えないが、経費率は改善できるか。また、経費率改善に向けたリソース再配分の取り組みについて教えてほしい。

A: マスリテールビジネスはインフラビジネスであるため、経費率は高くなる傾向にあると考えている。ただし、デジタルメイン化(※)をしたお客さまは、1 人当たりの単価が非常に高く、デジタルメイン化を進めることで、数十億円単位で業務粗利益が増加する。また、ライフプランアドバイザーを中心とした対面での資産形成ビジネスにも注力しており、結果、単価の高いアクティブファンドの契約金額の比率が向上するという対面ビジネスならではの成果も出てきており、収益源となると考えている。

※ みずほダイレクト登録済＋入出金取引有のお客さま

一方、営業店の事務員の自然減や店舗の事務集約・軽量化により、中期的には経費は減少する。24 年度は経費投下が先行し、業務純益は横ばいとなるが、中期的には、経費増加分を経費削減の取り組みでカバーし、加えて業務粗利益も増加するため、経費率は改善する見通し。

リソース再配分に向けて、リモート態勢を整備している。法人の分野ではエンゲージメントオフィスの開始から 3 年が経過し、着実に成果が出てきている。個人の分野では 8 月に次世代コンタクトセンターをリリースし、店頭のリライフプランアドバイザーが担当しているお客さまをリモートヘシフト

することでカバレッジを広げ、富裕層営業にエネルギーをシフトする。今後数年間で、個人における富裕層ビジネスの強化、法人における比較的規模の大きな取引先に対する人的リソースの再配分が進むと考えている。

Q: 楽天証券との協働の進捗について

A: (RBC)

足元では、MiRaI ウェルス・パートナーズを設立する等、協働の準備を進めている。まだ大きな成果が出てきているわけではないが、店頭での楽天証券への誘導も含めて、営業員のマインドは整ってきたと感じる。

重要なことは、楽天証券のチャネルを利用し、〈みずほ〉がリーチできない顧客層を獲得していくことと考えている。投資初心者はリアルチャネルよりデジタルチャネルから投資を始めることが多い。ただし、投資初心者の資産が育ってくると、相談のニーズが出てくることから、そこを〈みずほ〉で捕捉していきたい。8月の次世代コンタクトセンターのリリースにより、スマホチャネルから始めたお客さまを、コンタクトセンターやライフプランアドバイザーでの相談に繋げる取り組みが促進されると期待している。

また、2025年度初に、〈みずほ〉は会員制プログラムをリニューアルすることを計画している。会員制プログラムのリニューアルが、楽天ユーザーと〈みずほ〉を結ぶ一つの動線になると考えており、協働を本格化できると期待している。

(AMC)

楽天証券の商品開発部門とは幅広い層に向けた商品提供について検討を進めている。具体的には、MiRaI ウェルス・パートナーズ向けに、中長期的に安定したリターンを獲得できる、投資初心者向けの商品を開発している。

また、DCビジネスにおいて、楽天証券のiDeCoのシェアは約20%、〈みずほ〉のシェアは約8%のシェアを有する。DC経由の資金や顧客層を取り込む商品開発についても協議を進めている。楽天証券との協業により、幅広い顧客層にアプローチできることをメリットと感じている。

Q: AMCのROE改善について

A: 24年度ROE見通しは4.3%、のれん影響前で15.6%となっている。アセットマネジメントビジネス

は、本来、資本効率が良く、資本の負担がかからないビジネスである。アセットミックスとしては、年金ビジネスが AUM の約 7 割、投資信託ビジネスが約 3 割を占めるが、フィーの厚い公募投信ビジネスを拡大したいと考えている。

公募投信ビジネスでは、新 NISA 制度の開始に伴い、報酬率の低いパッシブファンドを中心に AUM を拡大してきたが、足元、マーケットの時価上昇も背景に、アクティブファンドの需要の高まり、AUM の拡大もみられる。iDeCo や NISA の制度面のサポートから、その資金を付加価値の高い商品に振り向け、収益性を向上させたい。

また、機関投資家ビジネスではプライベートアセットが非常に伸びている。プライベートアセットは、難易度の高い運用であることから、伝統資産と違い、報酬率が 100bps を超える商品もある。プライベートアセットは幅広く商品を提供できており、収益性の向上に寄与すると考えている。

## 2. コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー

Q: 貸出金残高・スプレッドの今後の見通しについて

A: 日銀短観の設備投資見通しは 10%強の伸びと好調であり、為替動向も踏まえた運転資金需要も増えている。昨年度から始まった資本市場改革の中で、非上場化等のコーポレートアクションも活発化し、LBO ファイナンスを中心としたスプレッドの厚い貸出金ニーズも高まっている。これらの需要を捉え、2023 年度は CIBC 全体のスプレッドは 2bp 向上しており、貸出金 30 兆円を鑑みると 60 億円の収益の引き上げ効果があった

今後、一般的なコーポレート貸出は競争も激しく、スプレッドの引き上げは難しいが、LBO ファイナンス、不動産関連のストラクチャードファイナンス、メザニン等の高スプレッドのプロダクト貸出残高は拡大し、スプレッドはもう一段上昇するとみている。

Q: 与信関係費用の実績・今後の見通しについて

A: 会社全体では 23 年度 1,000 億の計画に対し、与信関係費用は概ね同水準の実績となり、うち CIBC は 8 割程度であった。CIBC の与信関係費用は期初見込比より高い水準で着地したが、要因は特定の業種で予防的に与信関係費用を積み増したことによる。

同業種も安定してきており、追加の費用発生は見込んでいない一方、大口先を中心に費用発生の可能性はある。CIBC の 24 年度与信関係費用は 500 億程度に収まる見通しである。

Q: 〈みずほ〉は他行に先駆けて政策保有株式を削減してきたが、足元の削減ペースは相対的に劣後している。削減ペースの差異の要因や今後の見通しをどう考えるか。

A: 〈みずほ〉は他社に先駆けて政策保有株式を削減してきたことから、中計開始当初の削減対象となる簿価残高が約 1 兆円程度と、他社対比で母数が小さい。その為、削減ペースが、相対的に劣後しているように見えることと理解。

中期経営計画の売却目標(3 年 3,000 億円)は、当時の時価ベースで 3 年後に純資産 20%以下となるように設定した。23 年度の削減実績は 821 億円、応諾額を合わせると約 1,100 億円、目標の 4 割程度と順調に進んでおり、想定以上に売却応諾を取得できている。

足元の簿価残高は 9,000 億程度と岩盤に近づいているが、23 年度から小口先を含め、全保有先と交渉を開始しており、売却ペースは計画通りと考えている。

Q: 23 年度の IB プロダクツ収益は大きく伸長したが、24 年度も増益が期待できるか。

A: 23 年度の IB プロダクツ収益は前年度対比 17%増加した。この増加は、非公開案件等の収益 3 億円以上の大口案件が積みあがった成果。大口案件数は 21 年度を 100 とすると 24 年度は 160 と拡大しており、着実に大口案件のオリジネーション力が向上している。

24 年度もこのトレンドは変わらず、パイプラインは前年同時期から 2 桁パーセントは拡大しており、24 年度の IB プロダクツ収益は更に伸長するとみている。

### 3. グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー

Q: 今後の経費見通し及び経費コントロールについて

経費は 23・24 年度に増加する見通しだが、コントロールは可能とみている。

増加の背景は、規制対応や内部管理強化にある。例えば、地域 CxO の導入をはじめとしたガバナンス人材の増員や、インドに設立したグローバルのケイパビリティ・センターに要するコストも影響している。ただし、将来的にはオペレーションの標準化やテクノロジーの活用により、効率化の効果も出てくると考えている。中長期的には、欧州大陸の拠点再編や Greenhill のオフィスの統合、共同購買もコストコントロールに寄与する。

現状、業務粗利益を伸ばしていく計画であるが、万一の際には、経費支出をコントロールする準備を整えている。

Q: 今後 2 年間で成長領域へのリスクアセット投下を加速する計画だが、具体的な戦略を説明してほしい。

A: 23 年度の業務粗利益増加の太宗は手数料収入によるものであり、業務粗利益が増加する一方、貸出金残高・リスクアセットは減少した。今後は、アセットを投下する成長領域を探していく。成長領域は、お客さまが向きあっている課題、サプライチェーンの見直し、脱炭素・トランジションへの取り組み等、お客さまの“事業ポートフォリオ”の動きから見出していく。

24 年度は Greenhill の PMI が一つ鍵となるが、既に 800 件以上の共同提案を行い、早いペースで連携が進んでいる。但し、Greenhill が得意とする Mid Cap の M&A は、まだ Large Cap の M&A ほど市場が回復しておらず、今後、市場が回復するとそういった M&A やそれに派生する取引機会も出てくると考える。

23 年度は低採算アセットを 2 兆円削減し、成長領域へ 1 兆円投下したが、業務粗利益はオフセットされて、あまり増減しない。アセットを削減している段階では表面上の ROE が高くなる、一方、成長領域にアセットを投下し始めた後も ROE の改善には遅効性があることから、24 年度 ROE 見通しは 8%と保守的な水準となっている。

Q: Greenhill の今後の期待について

A: 資料に記載のような連携事例があり、〈みずほ〉が M&A アドバイザー、DCM、ECM、ローン全てのブックランナーを務めた。これは、〈みずほ〉セクター知見、バランスシートに加えて、Greenhill のケイパビリティ、リレーションが奏功したものと考えている。Greenhill と〈みずほ〉が共同し、既に 800 の共同提案を行っており、そこからパイプライン、マンデートが出てくる。案件のエグゼキューションまでは時間がかかるかもしれないが、手応えを感じている。

Q: 2030 年グローバルリーグテーブル Top 10 の目標について

A: 〈みずほ〉はグローバルリーグテーブルにおいて 23 年度 14 位、24 年度の現時点では 13 位。中期経営計画では 15 位以内、2030 年度 10 位以内を目指している。M&A のブティック証券会社のような専門の会社は、マーケットに左右されやすく、全体での順位は伸びにくい。〈みずほ〉の強みは自前で DCM、LCM、ECM、M&A 機能を保有していることだと考えている。

〈みずほ〉より上位の外銀は Non-IG ビジネスで上位にいるが、〈みずほ〉はポートフォリオの健全性を重視しているため、Non-IG ビジネスでは上位までは目指していない。M&A は現在 27 位、シェア 0.7% から Top 20 まで改善余地があると考えている。そうすることで、他のプロダクツも全体的に底上げされ、少しずつ順位を上げられるようになっていくと考えている。

ECM における ARM 社や DCM における Amgen のような大口案件において、アクティブブックランナーで通常 4 社選定されるうちの 1 社に入ることができている。大口案件を獲得できるというプレゼンスの向上が、今後のリーグテーブルの向上にもつながると考えている。

#### 4. グローバルマーケットカンパニー

##### 【バンキング】

Q: 円金利リスク復元の考え方について

A: 〈みずほ〉は、日本国債のうち中長期債は残高がほぼゼロ、預金に占めるコア預金の設定比率も他社対比低いと認識する一方、大幅な預金超過で、投資余力が大きい状態にある。一方、現在の日本国債 10 年の 1.1%という金利水準は、フェアバリューではないと考えている。日本だけの要因で円金利が動くわけではなく、米国の景気悪化等で米金利が下がれば、円金利も低下する局面はあるかもしれない。ただし、ファンダメンタルズとしては、円金利には上昇余地があるとみている。

中長期的には、日銀が保有している約 600 兆円の日本国債が市場に放出されていく。預金取扱金融機関は、2013 年以降に日本国債の保有を約 200 兆円減らし、日銀が購入してきた。〈みずほ〉でも 10 兆円単位で日本国債ポジションの還元余地はある。

中長期的には金利が上昇する局面であるが、金利低下に備える観点では AFS (Available for Sale、その他有価証券)を使う、というのが基本的な考え方である。ALM 運営の観点では、満期保有目的債券も有効活用していきたい。

〈みずほ〉の特徴は、AFS のヘッジ手段が充実していることが挙げられる。相場環境に応じて、ヘッジ手段も活用しながら、柔軟にポジションを伸縮していきたい。

##### 【S&T】

Q: 米国での CIB モデル・銀証一体運営の成功を、他地域に展開していく際の課題について

A: 米国では数年前から CIB モデルを推進し、銀証一体運営、プライマリー・セカンダリーの協業によって顧客レベルの高いソリューションを提供するとともに、システムやコーポレートファンクションを整備してきた。また、収益バッファーが生まれたことで、より幅広くプロダクト展開ができるようになったという面もある。

欧州では、昨年からは銀証一体運営を始め、これまで別々だったインフラやコーポレートファンクションの統合を進めており、体制が整ってきた段階にある。営業面での連携はかなり取れるようになってきた一方、米国とはマーケットの規模や収益性が違うほか、米銀や欧州各国の金融機関との競争が激しく、難しいマーケットである。そうした中、銀行のアセット活用や、日本の投資家・事業会

社とのアクセスを活かして、独自のフローを生み出していきたい。

アジアは資本市場の規模が大きくない上、欧米以上にオーバーバンキングで競争が厳しい。アジア域内のトランザクションバンキングに紐付く、為替やデリバティブの捕捉がポイントと考えている。トレーディングのプラットフォームは昨年準備ができたところで、今後は取引フローを獲得していきたい。

Q: 日本国債等の円プロダクトについて、〈みずほ〉の位置付けや今後のポテンシャルをどう見ているか。

A: 日本の金融機関として、円債・円のデリバティブは戦略の柱と考えている。国内投資家にはしっかりとリーチが出来ており、マーケットシェアを相応に獲得している。

マーケットと相似形の売買フローを作ることが重要と考えており、円債は海外投資家のフローが増加する中、アジア・欧州・米州にディストリビューション拠点を配置しており、引き続きグローバルのフローを取り込んでいく。デリバティブは、特に米国は、ドット・フランク法の規制導入により顧客へのリーチが課題であったが、法令を遵守した形でアクセスできるような体制を整え、米国投資家ともしっかりとトレードができる体制となっている。

日銀金融政策の動向を踏まえ、海外投資家から金利プロダクトへの関心が高まっていることに加え、日本株も含めて日本への関心が高まっている。海外投資家への情報発信とともに、〈みずほ〉がフローを提供することが、収益のアップサイドにつながると考えている。

以上