

2026年3月期上半期 決算経営説明会 質疑応答要旨

日時：2025年11月27日(木) 10:00～11:30

回答者：代表取締役社長 グループCEO 菊田 徹也

執行役員 グループCFO 西村 泰介

Q 資料P.9のHDキャッシュポジションについて、余剰資本の開放とは、HDへの送金を期待できるものか。また、グループ内ファイナンスの返済控除後でも900億円程度余ると思うが、還元上乘せを期待しているものか。

A (西村)まず、劣後調達については、グループのレバレッジ比率を健全な水準に保ちつつ、ESRの水準や、HDに必要なキャッシュ確保等のバランスを見ながら実行している。今回は、10月にDLでファーストコールを迎えた借入について、HDに振替を行っている。来期以降もコール期限を迎えるタイミングがあるので、そういったタイミングでは、金額も含め柔軟に調整していきたい。キャッシュを手元に保持する必要がなく、ESRが十分な水準であれば、借入の返済を優先していくが、戦略投資のオポチュニティーがあれば、レバレッジ枠を活用してリファイナンスすることで、柔軟に対応していきたい。

子会社からの特別配当等については、現在検討を進めている。現行の日本のソルベンシー規制が変更になるため、新規制ベースで、改めて各子会社に留保する資本について洗い直しを行っている。その上で、必要に応じてグループ各社の資本水準の調整を図っていく。詳細については現在検討中であり、今後、詳細が確定次第改めて説明する。

Q 現時点で、規模感についてのコメントは難しいか。

A (西村)数百億円規模を想定している。

Q プライベートクレジットに関して、グループ全体のエクスポージャーはいくらか。DL単体だと0.1兆円と開示があるが、PLCやM&Gも、プライベート・アンド・ストラクチャード・クレジットは相応の金額があると思う。プライベートクレジットのリスク管理について教えてほしい。

A (菊田)手元に数字はないが、プライベートクレジットを含めたプライベートアセットへの投資ポートフォリオアロケーションは、欧米では平均的には3割近傍でどの生命保険会社でも保有がある。それに対して、PLCは現状かなり低い分、ポートフォリオの利回りが相対的に見劣りする状況である。現在、段階的にそうしたアセットクラスへの積増しを行っているわけだが、金額で言うと数千億の前半ぐらいのイメージ。これでも、他社に比べるとかなり少ない。PLCのポートフォリオは、今でも、社債と商業用モーゲージが中心のポートフォリオである。今後、様々なプライベートアセットや、オルタナティブ資産へ分散投資を進めていくプロセスの中にあるため、現状のエクスポージャーはかなり小

さい。M&G のエクスポージャーは一定程度あると思うが、M&G の具体的な金額については正確には把握していない。

Q 資料 P.9 の HD キャッシュポジションに関して、M&A 戦略の観点からお伺いしたい。HD のキャッシュポジションが、中計開始時点の想定よりも余っているように見える。結果として、想定より M&A に多くの金額が回せると考えているが、HD キャッシュポジションが増えたことにより、M&A を加速できる部分や今後の見通しについて教えてほしい。あるいは、買収対象のバリュエーションが上がってきているために、思うような進捗でない部分があれば、併せて教えてほしい。

A (菊田)HD キャッシュは、あくまで見込みである。2026 年3月末、2027 年3月末について、実際に手元にあるキャッシュ自体はそれほど余裕があるわけではない。また、今期は特に還元を重視することで資本効率の改善を重視している。

今中計期間中に手がけた戦略的投資は、小～中規模のものが中心になっており、次期中計以降は、HD キャッシュに余裕が出てくる状況が見込まれているため、より大型の案件を志向している。特に海外生命保険事業およびアセットマネジメント領域については、案件があれば積極的に取り組んでいきたい。

Q 戦略投資に関してこれまで持分法適用のマイノリティ出資にとどまっているものが多いが、完全子会社化を含む大きな投資に期待してよいか。

A (菊田)マイノリティ出資について補足すると、今中計期間中の案件では、ベネフィット・ワンを除き数百億円～2,000 億円以下のサイズ感での取組みが多い。一方で、主要な海外の生命保険会社や、アセットマネジメント領域のプレーヤーは米ドルベースで 50 億ドル以上の出資規模でないとコントロールが取れない状況。

そういった中で、規模が小さい、あるいは競争力が低いプレーヤーのマジョリティを取るか、一定の安定的なキャッシュフローや競争力がある強いプレーヤーのマイノリティを取るのかという選択でいえば、当社では、将来的に持分を増加させ得る可能性があるかどうかを十分検証し、スケールがある、もしくは強みを持っているプレーヤーへのマイノリティ出資をこの中計期間中は選択してきている。スケールがない会社のマジョリティを獲得してもグループ全体の業績への寄与や、将来的な可能性は極めて限定的と考えている。

今後、相応の規模の M&A を視野に入れ、可能な限りコントロールを獲得することを前提にした上で、当社のグループ戦略とのアライメントをより高めていきたい。

Q 資料 P.5 の ALM 運用に関してお伺いしたい。現時点では、国内株の含み益が潤沢にあり、ALM のリバランスに伴う損失も吸収できているが、今後、国内株の売却益が徐々に剥落していく中、

ALM のリバランスによる債券の売却損の見通しをどのように考えたらよいか、ある程度キャッシュフローマッチングが進めば債券の売却損は減るのか、今後の見通しを教えてください。

A (菊田)金利リスクは、ダラーデュレーションベースで、ほぼ解消された状態になっている。まだ金利リスクがあるとすると、日本でアベイラブルではない 40 年超の領域。こうした部分は、キャッシュフローのマッチングが難しく、基本的には出再等でリスクを落としていくしか方法がない。

現状で配当利回りの高い株式について、DL の株式売却に伴い、配当が剥落する部分を埋め合わせるため、簿価終利の高い債券への入替えや、株と同等の期待収益が見込めるオルタナティブ資産、プライベートアセット等へ再投資をすることが重要。現在の債券の入替えは、含み損対応ということではなく、簿価終利が低い資産を売り、より高い簿価終利の債券を買い入れることで、DL の順ざやを増やし、基礎的な利益力を高めることに着目して行っている。

株式の売却益について、一定程度、債券の入替えに使うというのは当然である一方、そこに全て使うということではない。それ以外の株主還元や戦略投資の資金としても使っていく。バランスよくアロケーションしていく。債券の入替えに伴う損によって、ネットのキャピタル損を大きく発生させることは想定していない。

Q 資料 P.5に関して、若干オーバーマッチングになってきており、下期にオーバーマッチング解消のオペレーションを実施するということだが、なぜオーバーマッチングになってしまったのか。別ページでも説明があるが、解約は限定的であり、主に想定外の市場の変動の影響と思われるが、なぜこうなってしまったのか。今後、さらなる金利上昇の可能性がある中で、何らかのスタディーはあったか。

A (菊田)金利リスク削減の観点で申し上げますと、まず 40 年超の債券の発行はないため、40 年超のゾーンのマッチングはキャッシュフローベースでは困難であり、ダラーデュレーションベースでコントロールしてきた。

結果、経年効果で徐々にデュレーションが短くなり、ダラーデュレーションベースではかなり金利リスクを減らせているものの、債券の年限別保有量の観点では、残存年限が約 20 年のゾーンで保有量がかなり多くなっており、そのゾーンに保有の偏りがある。そうした偏りがイールドカーブの形状変化により 104%という結果になった。

なお、デリバティブ等のポジションも持っており、先ほど西村グループ CFO からの説明にもあったが、実効デュレーションベースで見ると 100%を切る水準である。株式売却益も使いながら、債券の入替えも行うことで、保有の偏りを解消しダラーデュレーションを 100%に向けて戻すことは、それほど難しい話ではない。加えて、104%という水準は解約等によってもたらされているものでもないため、大きな懸念がある状況にあるとは認識していない。

Q 成長投資に関して、ESR ベースで 10%pt 程度上振れが起きている。リスク量の 10%pt であれば 4,600 億円程度、経済価値ベースで資本が余ってきているように見える。中計開始時点で設定していた 3,000 億円を突破し、現時点で約 3,800 億円を投資していると思うが、資料 P.10 に記載の今中計の投資枠についてどの程度を見込んでいるか。

先日開催のイベントにおける石井社外取締役のコメントや統合報告書内のコメントにおいて、M&A は前倒しで実行する意欲が感じられる。次期中計に入るのを待たず、先ほどの説明にあるような大型投資案件を手がけ出す可能性はないか。もし投資がないとすると、今中計中は余剰資本を抱えたまま中計を終えることになるので、投資の目線が変わっているのであれば共有いただきたい。

A (菊田) 今期はグループ修正利益の通期見通しを上方修正しているのので、上振れの一定部分は追加の投資余力に回る。今期の投資余力が最終的にいくらかというご質問について、来期決算の見通しや、経済価値ベースへの資本規制への移行により追加で生まれるキャッシュも考慮した上で決定する形になる。

HD キャッシュの表に記載のとおり、2027 年 3 月末の見通しとして、当初想定よりも投資余力は増えている。大型の投資案件について、キャッシュがあるからといってすぐに決めることではない。資本規律、財務規律を踏まえつつ成長性やキャッシュ創出力が大きいオポチュニティーがあるかどうか重要なポイント。

今中計中に大型案件をアナウンスする可能性は、ゼロとは言えない一方、実際のキャッシュアウトは大型案件であれば 1 年～それ以上を要することが一般的であり、今中期中にキャッシュアウトが発生するような大型案件は現時点では想定していない。

Q キャッシュフローやキャッシュレミッタンスにフォーカスした KPI の設定に関して言及があったが、これは次期中計の話か。また、欧州の会社のように、3 年累積で創出できるキャッシュやキャッシュフローを KPI 化するという意味か。

A (菊田) そのようなイメージで考えている。実務として次期中計から KPI として導入するのか、来期から前倒しで導入するのか、タイミングについては、現在検討中であり、前倒しの可能性もある。

Q 2030 年度に修正利益で 7,000 億円を目指すということだが、2025 年度も DL のキャピタル損益の想定は引き上げられている。株式売却益は 2030 年くらいまではあると思うが、その先は減っていく。現在はネットキャピタルゲインへの依存度が大きいですが、今後これをどのようにするつもりか。7,000 億円への到達時において、DL のネットのキャピタルゲインはどの程度を想定しているか。

A (菊田)ご認識のとおり、足元では DL の株式売却益が修正利益に占める割合がかなり高くなっている。2030 年以降についても 7,000 億円から利益水準を落とさないような事業ポートフォリオを構築していきたい。

その手段は大きく二つあり、一つ目は、オーガニックの成長である。特に、DL 以外の事業の利益をオーガニックに高めていく。二つ目は、これから 2030 年度に向かって、相当のキャッシュフローが株式売却益も含めて見込まれるので、それを使って当然還元も行いつつ、成長投資重視で戦略的なアセットに投資していき、そうした戦略投資からの事業収益を相応に見込んでいる。

なお、DL において株式売却益は剥落していくが、金利上昇に応じた債券の入替えも進めている。保有契約の予定利率は徐々に低下し、負債コストは下がっていくことが見込まれるので、順ぎやの拡大がかなり順調に続くことを見込んでいる。2030 年度は株の売却益を入れて 7,000 億円であるが、2030 年度以降もこれに近い水準を売却益抜きで維持できるような事業ポートフォリオを構築することが、次期中計の最大のミッションになると考えている。

Q 2030 年度の株式売却益の水準としていくらを見込んでいるか。

A (西村)現在の株価水準を前提とすると、年間 4,000 億円の時価の売却に対して利益率が税後で半分程度であるため、2,000 億円といった規模が見込まれる。

Q 今期の債券の入替えはかなり大規模だったと理解しているが、今期のオペレーションベースではどの程度順ぎやが拡大しているか。

A (菊田)今年度のオペレーションを年換算すると年間 170 億円程度を見込んでおり、去年のオペレーション分と合算で年間 320 億円程度を 2 年間の債券入替え効果として見込んでいる。

Q 同程度の入替えは今後も続けるのか。もしそうでなければ、新しいキャッシュインフローを獲得して、これを改善しないといけない。2030 年までは売却益があるが、それ以降は少しチャレンジングになり、成長投資の結果に依存するのではないか。

A (菊田)2030 年度以降は株の売却益に依存しない安定的な収益体質の構築を目指している。ただ、現時点でいうと 2030 年以降の株の売却計画はないが、2031 年度以降の株式削減を否定しているものではない。

Q 2030 年度の利益目標について 7,000 億円に引き上げられた背景として、1,000 億円という大きい上方修正になるが、上方修正の内訳としては追加的な M&A による上乘せが大きいのか、もしくは順ぎやの拡大を始めとするオーガニックな成長か。

A (菊田)内訳のイメージを明確にお示しすることは難しいが、構成要素として、1 点は順ぎやの拡大、2 点目は今期も上方修正しているが、来期も一定程度の好調な業績が見込まれており、その影響で

キャッシュフローが増えるため、再投資の効果が見込まれる。また、中計開始当初よりも当然、株価等の水準も上がっており、そうした経済環境の変動も織り込んでいる。

Q 自社株買いの考え方について、期初に固定的に公表せず、来年度以降は機動的に運営すると説明があった。今回の判断の背景や、投資家サイドとしてモデルを作っていく際にどのように織り込めばよいか、持続性等についての考え方を解説してほしい。

A (菊田)1点はその時点におけるキャッシュフローや戦略的投資の予定の有無等を反映させて金額等は決めるということ。タイミングについては、当社の株価水準等も考慮する。M&A の実行を判断する際には、当然自社株買いとの IRR の比較感等を重視しているが、当社の株価水準次第では必ずしも自社株買いが有効的な再投資にならない可能性もあり得る。過去、資本効率の低かった頃の状況では、常に自社株買いの有効性が高かった。そうした観点で、株価の水準を意識する必要があると考えている。

Q 株価水準を考慮する際に、参照する指標によって見方も変わってくる可能性もある。P/EV 倍率で見ると、常に割安という見方もできる一方で、EPS の益利回りは相当下がってきているように思う。株価水準の評価には、後者を重視されるような感覚を持ってよいか。

A (菊田)当社では TSR を非常に重要な KPI として設定しているが、TSR のピアである他社の株価構成要素は必ずしも EV 倍率ではないことから、後者がメインになってくる。

Q 2Q 決算では、大手4社の中で DL 単体だけ減収であった。他の大手3社は販売が好調で、DL が一時払終身保険を取り扱っていないことが原因と思われる。DL の既存顧客の中でも、一時払終身保険への加入を望むお客さまが多くいると思うが、DL 単体では取り扱っていない。お客さまの流出等の可能性もあるのではないかと思う。他社では予定利率 1.7-1.8%程度で販売しているようであり、足元の金利水準であれば容易に順ざやを稼げる状況かと思う。資本負荷の高い商品ではあるが、再度投入する予定はないのか。

A (菊田)一時払終身保険を、DL 単体では販売していない点はおっしゃるとおり。従って、足元のトツプラインと比較した際に、現在、この分野が業界全体で好調なため、比較感として DL 単体にはプラス寄与していないように見える。実際には、DFL では円貨建一時払終身保険の販売が非常に好調に推移している。今、当社のグループの中では、そうした商品群に関しては、DFL が取り扱う事業領域だと位置付けている。ご指摘のとおり、DL のお客さまでも一時払終身保険等への加入ニーズはあるので、DFL の商品を DL の生涯設計デザイナーが取り扱うことで、そうしたお客さまのニーズには対応できている。

DFL の一時払終身保険は、MVA 機能によって金利変動に伴う解約金変動の調整機能を持っている。金利リスクは抑えられていて資本効率も一定程度高い商品だと認識しており、グループとして積極的に販売している。

Q 2030 年度まで国内株式の売却が一定程度進捗するという話だが、2030 年度末時点で国内株式はどの程度の残高を想定されているか。現時点で政策株式として開示されている株式以外については売却する想定か。

A (菊田)当社が保有している株式は大半が純投資目的であり、政策株式として保有しているものでは、みずほフィナンシャルグループ(以下、みずほ FG)とりそなホールディングスの2銘柄で金額の大半を占めている。政策株式については、株式保有による効果等について毎年検証している。今後、保有残高をパートナー先と合意の上で見直す可能性はあるが、金額的には売却全体に対する寄与度としては僅少。売却計画自体は純投資株式を削減することで、リスク削減を進めており、2030 年度末の残高は、時価ベースにて1兆 5,000 億円以下にコントロールする。すなわち、1兆 5,000 億円程度を保有の上限としたいと考えている。

Q 2030 年度以降、保険事業で利益を稼いでいく時に、DL 単体において、こういった商品ラインナップをイメージしているか。

A (菊田)色々な考え方があると思うが、基本的には保障性商品等がメインではあると考えている。一方で、日本の個人金融資産は順調に増えている。特に家計の金融資産が順調に増えている状況であり、マーケットのニーズは貯蓄性商品もしくは運用性商品へのニーズが高く、今後もさらに拡大していくと考えている。高い予定利率を付与することや元本保証で高い予定利率を付与する商品については、DL では資本コストの観点で難しいと思うが、資本拘束の少ない投資・貯蓄領域の商品が中長期的には主力商品になるのではないかと考えている。

Q 資料 P.21 に記載の、時価総額 6 兆円に向けたギャップに関して、説明では、自己認識している資本コストは一旦目標を達成、あるいは目途がついたということだが、当初想定利益水準から上振れているにも関わらず、まだギャップがあるということは、市場にインプライされている資本コストはまだ高い状態と理解している。このギャップを埋めるべく、利益水準の進捗状況のアップデートやトラックレコードを示す等は相当取り組まれているとは思いますが、未だギャップが残っている。どうすればこのギャップが埋まると、菊田グループ CEO は考えているのか教えてほしい。その上で、自己株式取得については、一定のアナウンスメント効果も含めて必要ではないかという考え方について、どう捉えているかについても併せて教えてほしい。

A (菊田)時価総額 6 兆円、10 兆円を目指すということは KPI として設定しているわけではなく、経営として達成したいアスピレーションとしてお示ししているわけだが、依然としてギャップがあるというのはご指摘のとおり。資本コストに関しては、当社の自己認識と市場の認識はそれ程離れていないと思っているが、バリュエーションがなぜ上がってこないかという点に関しては、利益のボラティリティや資本のボラティリティ、つまり基礎的な利益の割合に対するキャピタルゲインの寄与が大きい状態が続いているということが要因と考えており、これらをより確度の高い利益に振り替えて

いく必要があると考えている。その実現のために成長投資が必要であるが、まだ道半ば。これが最大のギャップの要因と考えている。

今期、株式の売却ボリュームを相当増やしているが、それでもなお株式リスクのウエートが高い。この点も、資本コストもしくはバリュエーションの割引に反映していると考えている。今期、株式の売却金額を増額したが、市場リスク、特に株式リスクを削減しつつ、上がってくるキャッシュフローを還元および成長投資に充てていくことで、より確度の高い修正利益の割合を高めていくことが重要と考えている。

自己株式取得の効果を否定するものではないが、当社ではアナウンスメント効果というより、EPSの持続的な成長に寄与すると考えている。アナウンスメント効果自体は短期的なものであり、持続性はない。先ほど申し上げたとおり、自己株式取得の効果を軽んじているわけではなく、今後は運営方法について変えることを考えているということをお伝えしたい。

Q 資料 P.9 のキャッシュポジションについて、説明では子会社とグループ間の余剰資本の見直しも含め、現状の見通しからさらに上振れる可能性がある一方で、次期中計で検討されるような投資について、実現までのリードタイムが少し長くなるリスクがあるように見える。その観点では、現状HDキャッシュとして持っているものは、いわばドライパウダーみたいな形になっている。これらについて短期の低リスクの運用に回す等、良好な投資機会が出てきた時までのリターンを最大化するような取組みは考えているのか。単純に寝かせているだけでも税金がかかるので、この金額規模になるともったいない感じがする。

A (西村)短資運用として、例えば預金等の中でより金利が良いものに振り替えていくということはある。先ほど申し上げたような、借入の返済により、レバレッジ枠としては確保した上で、柔軟に増減させていく。この4,000億円という規模自体を継続的に保持するというのは、もったいないと認識している。短資運用やレバレッジの柔軟な増減により、プラス寄与できればと考えている。

Q 既に取組みとしてやっているということでしょうか。

A (西村)金利がある世界に戻って以降、拡大して実施している。

Q DFLについて、日本の資産形成マーケットを見ると、既に円金利は高い水準にあると思う。その影響について、既に享受できていると見ておけばよいか。二つの観点でコメントいただきたい。一つ目は、3兆円程度の今のトップラインは十分か。それとも、長期で見た時はまだここは途上と見たほうがいいのか。

二つ目は、少し目線を広げて、円金利がこれからも上昇していく、もしくは現状程度の水準でステイすることを前提とした時に、リテールマネーはどこに行くのかという点。例えば定期預金、生命保険、それ以外といった選択肢があると思うが、どのように見ているか。商品ラインナップについ

て、今後強化されると話があったが、十分かどうか。その観点で商品面において、自製でいくのか。考えを教えてください。

A (菊田)DFL については、もともとご案内のとおり外貨建ての商品が中心であったが、足元では円建商品の販売比率は全体の半分まで到達しており、円建商品の販売が非常に堅調に推移している。円建商品は当然、外貨建てに比べると相対的に運用のマーヅンは低い。金利の絶対値が低い一方、外貨建てでは当初設定した目標金額に到達することで繰上償還のような形での残高減少が、為替水準等に応じて発生する。円建商品ではそうしたものもなく、安定的にAUMが積み上がる。足元、DFLのAUMは順調に推移している。スプレッドビジネスであるため、面積の拡大が重要であり、AUMがステイブルに拡大するかという点が重要。

今後は、足元の為替水準を見ると、歴史的な円安であることもあり、円建ての金利がついているので、円金利への需要は、今後ますます強くなっていく見通し。今後、円金利の水準によって、円建てのものがどれくらい増え、一方で外貨建てのものがどれだけ減るかのオフセットになるので、どの程度ネットで増えるかという点は予測しづらい。基本的にトップラインが順調に増えていくのが基本的な見立て。

DFLで、MVAを付与することで金利リスクを抑えた資本効率の良い一時払商品を基本的につけていくという考え方。DLの商品はどのようになるかということについては、予定利率競争で勝つ商品ではなく、仕組みや、もしくは運用がうまくいった際のアップサイドをお返しできるような、フィーベースに近いような商品を開発していくことになる。

現在販売している個人年金がまさにそうであるように、今後は、例えば候補としてはユニットリンクや、短期金利がさらに上がってくればユニバーサル等が入ってくる可能性はある。従来、日本ではこうした商品は取り扱いにくかったが、日本の経済・金融環境が整い、市場が欧米並みの水準に近づけば、こうした商品の開発も当然視野に入ってくる。

基本的には、開発可能なものであればできるだけ自社開発し、グループ内で開発していく。DL、DFL、NFLと3社のエンティティがあり、これらを効率よく活用しながら、グループ内で商品を開発していくのが基本的な考え方。

Q 長期的な海外戦略について、足元までの総括は、健闘しているものの濃淡があると理解した。それを前提とした時に、2026年度の計画も少しハードルが高いように見える。また、2030年度の計画はM&Aが必要だというお話もいただいたが、もう少し安心感が欲しい。3,000億円を超える利益目線で見ると、どんな点を経営管理上のポイントに置くか。なぜ御社グループが海外事業についてうまくいくと自信を持てるのか。

A (菊田)おっしゃるとおりで、2026年度40%という海外事業の利益目標を掲げているが、足元では3割を切っており、そこにギャップがある。主な要因としてはオセアニアの事業が下振れていることと、大きいのは東南アジアの事業のマネタイズが相対的に遅れていることである。

今後について、収益性が確実に得られるのは、やはりキャッシュフローの確度が高い先進国市場への進出だろうと改めて思っている。具体的には、アメリカ、オーストラリア、イギリス等のヨーロッパ、こういったところの案件のほうが収益性を想定どおり獲得できる確度が高く、成長に対するボラティリティも低いと思っているので、今後そういった分野へのウエートを高めていく。当然、新興国への成長支援の投資は継続するが、そこでは大型投資の対象にはなりにくいと考えている。

当社がコンフィデントを強く持っているのは、足元でいうと、ローカルのマネジメントチームをガバナンスしながら、業績を成長させていくというビジネスモデル自体がかなり定着してきているということ。例えば、オーストラリアの CEO だった人財が、現在ではアジアパシフィック全体の CEO になっている等、現地の高度人財が経営チームに加わり、協働できるような状況になってきているので、一般的な日本企業が海外事業を行っていたという過去のステージから、徐々に会社自体がグローバル化し、グローバルビジネスのノウハウや知見が高まってきていると認識しており、確度高く今後も成長できると考えている。

Q 菊田グループ CEO の説明の中で、アセットマネジメント事業を強化していくという説明があったが、国内のアセットマネジメント事業を強化するかどうかについて教えてほしい。

説明の中で、お客さまのニーズやアセットマネジメント需要の増加、マーケットの感覚が良くなってきている等、様々なポジティブな説明をいただいたが、海外の運用会社にマイノリティで投資する以上に、国内のアセットマネジメント事業の強化に資本を使う必要があるのではないか。今、グループで抱えている運用会社の持ち方、運営の仕方等を含め、この点についてどういった議論をしているのか。次期中計で何か新しい論点が入ってくる可能性があるのか、可能な範囲で教えてほしい。

A (菊田)ご指摘のとおり、資産運用立国の方針もあり、日本の個人金融資産の伸びとして過去 10 年で 500 兆円超、個人金融資産が増えている。今後 15 年でみると 1,000 兆円以上さらに増えるだろうと見ており、この領域の成長性は非常に魅力的であると思っている。

一方、国内について、当社グループにおけるアセットマネジメント One は、当社はマイノリティ株主であり、基本的にはみずほ FG の子会社である。みずほ FG のアセマネ戦略にアラインした形で事業が進んでおり、当社はパートナーとしてできる限りの協力はするものの、基本的に当社の戦略とアラインしているエンティティではない、という位置付け。

そのなかで、スケールが取れるようなアセットマネジメント会社を国内で別に持つ考えがあるかという点については、そういったオポチュニティーがあれば検討する、ということは選択肢としてはある。ただ、実際に日本国内にそうしたアベイラビリティはなく、存在しないという認識。長期的な目線で見れば、可能性はあるのかもしれないが、今は各社ともにアセットマネジメント事業を重要だと認識しており、オポチュニティーはないという認識。そうしたトレンドが短期的に変わる気配も現時点では見てとれない。

仮に海外のアセットマネジメント会社を買収した際に、買収先が日本国内に日本法人を持っていれば、それが受け皿になる可能性はあり得る。

(注)上記内容については、理解しやすいように、部分的に加筆・修正しています。

[会社名略称] HD:第一生命ホールディングス、DL:第一生命、DFL:第一フロンティア生命、NFL:ネオファースト生命、PLC:米国プロテクティブ

【免責事項】

本資料の作成にあたり、第一生命ホールディングス株式会社(以下、「当社」)は当社が入手可能なあらゆる情報の正確性や完全性に依拠し、それを前提としていますが、その正確性または完全性について、当社は何ら表明または保証するものではありません。本資料に記載された情報は、事前に通知することなく変更されることがあります。本資料およびその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、第三者が公開または利用することはできません。

将来の業績に関して本資料に記載された記述は、将来予想に関する記述です。将来予想に関する記述には、これに限らず、「信じる」、「予期する」、「計画」、「戦略」、「期待する」、「予想する」、「予測する」または「可能性」や将来の事業活動、業績、出来事や状況を説明するその他類似した表現が含まれます。将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいています。そのため、これらの将来に関する記述は、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の業績は将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に依拠することのないようご注意ください。新たな情報、将来の出来事やその他の発見に照らして、将来予想に関する記述を変更または訂正する一切の義務を当社は負いません。