

みずほ木原社長「日本をもう一度強くしたい」 – 銀行150年 新たな挑戦 私はこう考える③

2023/07/23 05:00 日本経済新聞電子版 2158文字

150年前に設立された日本初の銀行、第一国立銀行を源流に持つみずほフィナンシャルグループ。日本興業銀行、第一勧業銀行、富士銀行の3行統合で生まれた同グループは、日本の産業史に残る企業再編をいくつも主導してきた。木原正裕社長は「日本をもう一度強くしたい」と語り、中堅企業の競争力底上げなどで役割を果たしていく考えを強調した。

——今年度から新しい中期経営計画が始まりましたが、策定にあたってどんなことを考えましたか。

「将来を予測するのは難しいが、経済を含めてどんな社会であってほしいか。それを実現するには10年先がどうなっているかを考え、我々がビジネスとして注力すべきところは何かという軸で考えた。たとえば2050年のカーボンニュートラルに向けて10年後にどうしていくのか。いろいろな企業が新しい技術の実用化に向けて実証実験をやっているわけですよね。それに金融機関も一緒になって共創する。そのときにリスクマネーが必要になるなら、しっかり出せるための手立ても整えた」

「銀行が果たせる役割はまだたくさんある。社会にはいろいろなニーズがあり、最後はやはりキャピタル（資本）や資金という話になってくる。ファイナンスを提供する前段階ではトランジション（移行）に向けた仕組みをつくったり、顧客同士をつなぎ合わせたりすることもできる。でもそのときに肝心の金融がどうなっているか、そこは見逃せないところがありますね」

——チャットGPTなど技術の進化に銀行がどう向き合うのか問われています。

「たとえば資産運用では自分の求めるリターンを伝え、過去のデータなどを踏まえて適切なポートフォリオが出てくるようになるだろう。公になっているデータに顧客情報を組み合わせると、途端にピッチブック（提案書）だってできるかもしれない。そうすると人間はどんな仕事をしていくのか。ライブイベントに応じた高度な運用の相談や企業が気付いていないニーズを引き出すなど、人間が活躍する余地は残される。人と人のヒューマンタッチな部分もあるわけだから。もっともこれは銀行だけでなく、あらゆる業界で考えなければいけないことでしょうね」

きはら・まさひろ 1989年（平元年）一橋大法卒、日本興業銀行（現在のみずほフィナンシャルグループ）入行。みずほ証券財務企画部長、常務執行役員などを経て、21年みずほFG執行役、グローバルプロダクツユニット長。2022年2月から現職。大学では体育会のアイスホッケーに打ち込み、三井住友銀行の福留朗裕頭取とは一緒に汗を流した。57歳。

——前身の日本興業銀行は持ち前の構想力で産業再編の中心にいました。

「少し青臭く、書生っぽい感じがするが、我々が持っているDNAのようなものではないでしょうか。（日本のシンクタンクとも称された）産業調査部も健在だ。カーボンニュートラルの達成や国際競争力の強化などでグランドデザインを描き、企業の皆さんと議論しながら実現していく。でもそこは日本政策投資銀行や、ほかのメガバンクとも協働できる領域はあると思う。それぞれの産業や企業に強いメインバンクがある。日本の産業構造を変え、カーボンニュートラルを実現しながら競争力を高めていく。これは自分たちだけではできない。皆で共創していけばいい」

——構想力が落ちてきたという厳しい指摘もありますが、改めてみずほの強みは何でしょうか。

「これまで銀行と信託、証券の連携に意を用いてきた。みずほリースやみずほリサーチ&テクノロジーズ、みずほ第一フィナンシャルテクノロジーなど非金融の機能と一体になり、いろいろなソリューション（解決策）を提供してきたし、これからもしていく。先ほど申し上げたグランドデザインを描くのは構想力に尽きる。人材を育てられるか



が重要だ」

「今度はそれを中堅企業に対しても広げていきたい。日本の競争力を強化するには中堅企業の底上げが不可欠だ。海外に打って出られる技術があるのに、なんとなく縮こまっている企業も少なくない。企業と議論して背中を押し、我々が持っている機能を組み合わせせて成長を支えていきたい」

——銀行と信託、証券の連携を深めていくうえで金融規制が重荷になっていませんか。

「米国でもグラス・スティーガル法（の考え）が依然として残り、銀行と証券会社が分離している。でも情報のやり取りに関してはかなりフレキシビリティ（柔軟性）がある。日本でも大企業向けとその子会社向けの規制はだいぶ緩和された。我々も過渡期にあり、銀行と証券の営業担当者をもっと一体化しようかという議論もある。問題はそれを中堅・中小企業や個人に広げられるか。優越的な地位の乱用や利益相反などに注意しながら成長に向けた提案をしていきたいし、そのための規制緩和も求めたい」

「というも、やはり日本にこだわりたいんですよね。我々は日本の金融機関で、日本が強くなければ海外に打って出られない。だから日本をもう一度強くしたい。別に自信があるわけじゃない。でも私たちの子どもの世代が日本を出て行くようになるのは嫌じゃないですか。失われた30年なんて言い方もあるけど、日本が良くなるために残された時間はあと10年や20年であるような気がする。だからいまやらないといけないと強く思っている」

（聞き手は渡辺淳）

【ビジュアルで振り返る銀行150年】

源流は新1万円札の顔・渋沢栄一 銀行150年の栄枯盛衰

【銀行150年 新たな挑戦】

①メガバンク、成長か衰退か 揺らぐ金融の境界線

【私はこう考える】

- ①三菱UFJ亀澤社長「銀行は信頼される黒子になる」
- ②三井住友FG太田社長「金融だけでは生き残れない」
- ④星岳雄東大教授「ユニコーン育成へ、忍耐力ある資本を」
- ⑤日本総合研究所翁理事長「銀行はおじさん文化を脱せよ」
- ⑥DXの伝道師、みずほ藤井氏「銀行は失敗を許す文化を」
- ⑦セブン銀行松橋社長「中途が8割、求むチャレンジ精神」

許諾番号30096244 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

本サービスで提供される記事、写真、図表、見出しその他の情報（以下「情報」）の著作権その他の知的財産権は、その情報提供者に帰属します。

本サービスで提供される情報の無断転載を禁止します。

本サービスは、方法の如何、有償無償を問わず、契約者以外の第三者に利用させることはできません。

Copyrights © 日本経済新聞社 Nikkei Inc. All Rights Reserved.