



あずさ監査法人

地政学的変化が銀行規制に及ぼす影響を乗り切る

February 2018



Judd Caplain
KPMG International

Fiona Fry
KPMG International

Simon Topping
KPMG China

ドナルド・トランプ米大統領の誕生、英国のEU離脱、グローバル化への反動、世界的なナショナリズムの台頭、北朝鮮の挑発により高まるアジア安全保障の不透明感——相次ぐ地政学的変化と政治的混乱が、銀行規制への潜在的影響について根本的な疑問を提起しています。世界的に不透明感が漂うなか、銀行はいかにして将来に備えるべきでしょうか。

今その姿を現しつつある新世界秩序は、国際協調を犠牲にした保護主義と各国の主権重視が特徴です。

トランプ政権下の米国では多くの金融規制が撤回される見通しです。そのなかにはオバマ政権時代の2008年金融危機に対応して制定されたドッド・フランク金融改革法が定める規制も含まれています。ドッド・フランク法は米国金融システムのリスクを軽減し安定性を高める目的で幅広く導入されましたが、トランプ大統領はその一部を「銀行業界に対する規制上の救済措置」に置き換えようとしています。

一方英国ではEU離脱交渉が徐々に進んでおり、その影響は新たな経済ルール、外交関係、関税などの形で金融界を超え多方面に及んでいます。また、EU離脱後の金融機関の立地戦略が、ビジネスモデルに根本的な変革を引き起こすかもしれません。

常に変化し予測困難な環境が、規制の将来像の見極めに努めるグローバル銀行に不確実性をもたらしています。当面の規制当局の動きをどう予測すればいいでしょうか。今日の不安定な環境の中で鍵となる3つのポイントを紹介します。

相次ぐ地政学的変化と政治的混乱が、銀行規制への潜在的影響について根本的な疑問を提起しています。

1. **規制当局からの高い期待：**規制当局が銀行のあるべき姿について強い信念を持ち、金融業界に対する厳しい監視を継続することに疑いの余地はありません。10年前に勃発した金融危機以降、推定1,600億米ドルもの罰金を支払ってきた世界の金融業界にとってこれは驚くことではありません。規制当局による監視はこれまでも厳格なものでしたが、これからも極めて厳しい水準にとどまるでしょう。不適切行為は断じて容認せず、過去10年にわたって導入され今なお適用されている、厳格な規制を銀行は最大限の努力で順守すべき、との明確なメッセージを規制当局が維持していることからこれは明らかなです。規制は本業には関係がない問題と片付けることは、もはや不可能となりました。ここでの成功の鍵はいかに効果的に将来を見通すかです。新たな規制の影響を見極め、差し迫る規制の変化を戦略策定および経営計画に取り込むことが重要です。
2. **銀行の行為とカルチャーへの強い関心：**強い姿勢と厳しい監視の次に、規制当局はより広い領域に関心を示すようになるでしょう。法令の執行や是正を行うのではなく、ここ数年見られるようになった行為の問題に取り組むためです。規制当局は、ガバナンスとコンプライアンス、そして信頼度が高いインフラと内部統制維持の必要性をより重視するでしょう。金融機関が急激な技術変化や新たなビジネスモデルの登場がもたらす今までにないリスクや課題に目を向け、それらを効率的に管理することを求めるのは間違いありません。規制当局の関心は、多くの国における人口動態変化と高齢化進行への懸念により、伝統的銀行業務や保険商品から投資、貯蓄、年金へとシフトするでしょう。また、銀行の貸付業務の公正性、特に中小企業向け貸付に焦点が向けられるでしょう。
3. **銀行の健全性が最優先課題：**3番目のポイントとして、規制当局は金融機関に対して自己資本を健全な水準に保つことを引き続き強く求めるでしょう。ストレステストと回収整理計画（Recovery and Resolution Plan）をより重視し、ワーストケースシナリオを策定して銀行に詳細な戦略、対応、ソリューションの提出を要求すると思われます。そうした事象が発生した場合に具体的に何をするのか、銀行のオペレーションに直接リンクした回答が求められ、机上の空論では満足しないでしょう。例えば、失業率が10%上昇、金利が急騰し経済が失速したら大手金融機関はどう対応するのかといった質問です。こうした想定シナリオに対して、自己資本への潜在的影響や、配当支払、M&A、貸出金利維持、サービスを継続できるかといった点について常に明確に説明する必要があります。銀行システムを健全に保つためのストレステストは、将来的にも同じ形で継続されるでしょう。

今日の不確実性を乗り切る「3つの防衛線」

過去10年間、銀行のリスク管理は断片的になる傾向がありました。しかしながら激変する環境を乗り切るためには、横断的かつ統合的なアプローチをもってリスクおよび不確実性の管理にあたる必要があります。そのためには「3つの防衛線フレームワーク」の継続実施が有効です。

3つの防衛戦が適切に実施されれば意見交換や状況分析が行われるようになり、金融

強い姿勢と厳しい監視の次に、規制当局はより広い領域に関心を示すようになるでしょう。法令の執行や是正のみを行うのではなく、ここ数年見られるようになった行為の問題に取り組むためです。

このフレームワークは銀行に以下を可能とするものです。

- 各ビジネスユニットの役割と責任を明確に特定する（第1線）
- 方針・手続の策定責任を有する基準設定部署やリスク監視部署を活用した継続したリスク管理と、第1線に対する独自のチャレンジ（第2線）
- 取締役会またはその監査委員会に直接報告する独立した保証機能を利用した効果的なリスク管理活動の維持（第3線）

危機をも引き起こしかねない新たなリスクの出現を見過ごすことがなくなります。また、現在あるリスクを組織全体で有効に管理することができるようになります。

さらに、銀行が変革を続け先進テクノロジーによってリスク管理の新たなアプローチが可能となるなかでは、活動的なオペレーティングモデルを導入しその定期的な見直しを行う必要があります。

アジアへの波及に備える

米国、英国、欧州の現状に加えて、地政学的問題と規制強化がそれらの国と地域に与える潜在的影響は、欧米各行が大きなプレゼンスを持つことに鑑みると、アジアへも影響を及ぼすことが考えられます。

もっとも、規制改革については米国および英国の改革の内容がまだ明らかでないため、アジア各国の規制当局が個別の改革に対してどのように対応するかはまだ分かりません。少なくとも当面の間は、いまだ最終結論が見えない米国規制（ドッド・フランク法など）動向が、中国などの国々に与える影響は小さいと思われます。

しかし、Brexitはかなりの影響を及ぼすかもしれません。多くの銀行は英国でポジション管理（ブッキング）を行っているため、EU離脱の影響を調査した上でポジション管理を英国外に移転すべきかどうか検討に入ると思われるからです。すでに一部の銀行は現在欧州で管理しているアジア関連のポジションをアジアに戻すことを検討していて、香港とシンガポールがブッキングセンターの候補として挙げられています。また多くの銀行が将来の変革を見通す精度を上げようと努めており、米国や英国が導入する新たな規制がアジア市場に及ぼす影響について、予測しようとしています。

ただし、現在の不確実性の中にあっても過度に反応することがないように注意が必要です。これまで多くのグローバル銀行が、リスクを最小化し自己資本の毀損を防ぐために事業を国内市場に集中して、非中核ビジネスから撤退し海外事業を縮小または制限してきました。特に最近では欧州の銀行に対して、自国市場にフォーカスするよう大きなプレッシャーが掛かっています。

しかし、こうした動きには注意が必要です。収益性が高く着実な成長が見込まれるアジア市場における将来収益と成長機会を失うリスクを伴うからです。欧米各行は2008年の金融危機で傷ついたレピュテーションを取り戻しつつありますが、アジア市場においては大手グローバル銀行に対する顧客、投資家、さらには規制当局の高い信頼が変わらなかったことは注目に値します。アジア事業を縮小して現在および将来の成長機会を逃すのではなく、香港、シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピンといった国々において現在から将来にわたる成功ビジョンを持ち続けるべきです。

成長と拡大を展望する

変化と不確実性は今後もグローバルに継続すると思われますが、銀行は、規制当局の高い期待と監視への対応、適切な行動規範とセールスの順守、インフラとオペレーションのインテグリティ確保に重点を置いた戦略的かつ横断的なアプローチを継続すべきです。こうした時代においても将来をしっかりと見通していれば、銀行システム健全性向上のために金融危機以降導入された規制とのバランスを保ちつつ、今後出現するであろう成長と拡大の真の機会を捉え、常に前向きな経営を続けていくことができるでしょう。



寄稿者

Judd Caplain

KPMG International

T: +1 212 872 6802 E: jcaplain@kpmg.com

Juddはバンキングおよびキャピタルマーケット・グローバルヘッド兼米国アドバイザーパートナーです。金融サービス業界で20年以上の経験があり、グローバル商業銀行、投資銀行、クレジット会社、保険会社などの最大手企業に対してコンサルティングサービスを提供しています。

Fiona Fry

KPMG International

T: +44 20 76942364 E: fiona.fry@kpmg.co.uk

FionaはKPMGのEMAの金融サービス規制Center of Excellenceの責任者であり、英国金融リスク管理プラクティスのパートナーです。金融サービス規制について25年の経験があり、1999年にKPMGのパートナーに就任しています。

Simon Topping

KPMG China

T: +85228267283 E: simon.topping@kpmg.com

SimonはKPMG中国のパートナーで、銀行規制を専門としています。金融サービスについて40年近くの経験があり、そのうち30年は香港金融管理局およびイングランド銀行において、規制する側として勤務しました。

編集・発行

有限責任 あずさ監査法人

KPMGファイナンシャルサービス・ジャパン

financialservices@jp.kpmg.com

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェSSIONナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

この文書はKPMGインターナショナルが2017年12月に発行した「Frontiers in Finance, Issue #58」の「Navigating the impact of geopolitical change on banking regulation」をベースに作成したものです。

翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。