



cutting through complexity

FINANCIAL SERVICES

銀行規制の進化

南北アメリカ版

新たな経営ビジョンに向けて

2014年3月

kpmg.com



本レポートについて

本レポートは、KPMGが擁する規制関連専門家グループが作成した地域別シリーズの1つです。様々な知見は、弊社顧客とのディスカッション、KPMGの専門家による主な規制動向の評価を通じて得られました。

その他の地域のレポートについては、fsregulation@kpmg.co.ukにご連絡いただくか、www.kpmg.com/regulatorychallengesをご覧ください。

EVOLVING BANKING REGULATION – AMERICAS EDITION

2014年3月

目次	章	
02 エグゼクティブ・サマリー	 01 はじめに 規制環境 南北アメリカにおける規制改革 の最新情報	 05 24 リスクおよびガバナンス 銀行がガバナンスやリスク管理 慣行を大幅に改善するにあ たり、取り組むべきことが数多 く残っている
04 規制圧力指数 主要な規制改革分野の課題の 大きさを指数で捉える	 02 10 戦略上および 事業構造上の変化 構造的な変革が求められている ことから、事業コストが大幅に 増加することが予想される	 06 30 カナダ
32 用語集	 03 14 事業行為（コンダクト）と文化 事業行為（コンダクト）と文化 は関連している。銀行は従業員 の行為が適正であることを徹底 しなければならない	 07 31 ラテンアメリカ
33 謝辞	 04 18 データと報告の集計 報告と情報開示について、銀行 は規制当局およびその他の の広範な要求に直面している	 08 32 まとめ

規制環境によって銀行は事業モデルの見直しを強いられています。時代遅れのリスク・ガバナンス構造に加え、データ品質と集計能力における長年の弱点が業界の変革を難しいものになっています。

エグゼクティブ・サマリー

米国では景気が広く回復しているにもかかわらず、銀行は、収益獲得と規制遵守の両面で、基盤の立て直しにまだ苦心しています。厳しさを増す規制環境と現在の市場環境には関連があります。資本の要求水準が高度になり、活動が制限され、コンプライアンス費用が増加していることが累積的に影響し、資本コストを上回る利益を継続的に上げることがいまだに課題として残されています。

金融機関は収益を生み出す新しい領域を見出すなければなりません、強化される一方の規制制度は落ち着く気配を見せず、それらの遵守が求められることで銀行の活動が妨げられています。銀行幹部らは、規制の波から抜け出し、収益成長に注力する方法を見出すのに奮闘しています。銀行がよりリスクに対する認識の高い、新しい文化を完全に受け入れ、統制機能やガバナンス構造に広範な変革を施さない限り、規制の波から抜け出すことは難しいでしょう。

「銀行規制の進化2013年版」では、規制水準の高まりによって南北アメリカの銀行に突きつけ

られた戦略上および業務上の課題に焦点を当てました。2013年版で強調した将来に向けての5つの教訓をここに挙げます。

さらなる事業上の誠実性に向けた文化の変革：臆病な姿勢を受け入れるのではなく、誠実さと信頼に基づく現在の事業の方向性がもたらすリスクと利益を慎重に評価することが重要です。コンプライアンスを独立した問題として捉えることを防ぐ全体的アプローチ：規制法の精神に従うためには、コンプライアンス部門や法務部門だけでなく、上層部から一般社員、そして組織全体において規制の趣旨を深く理解することで規制の精神に従うことが必要です。

適切なスキルと事業に対する姿勢の育成、またはそうしたスキルや姿勢を備えた人材の獲得に焦点を当てた人材計画：人事部門は、若手社員を含むすべての募集枠に対し最高の能力を備えた候補者を選抜する上で、重要な役割を担わなければなりません。既存の従業員に対しては、新たな規制の遵守について徹底した教育を行うことが必要不可欠であり、報

酬制度にも適切な調整が必要です。

企業戦略と完全に一致したコンプライアンス・アプローチ：事業におけるすべての選択肢は、倫理と利益の両方の観点から評価しなければなりません。

従来の量を大幅に上回る事業データ量：銀行は、新たな報告要件を遵守するため、データを収集・分析・提供するためのシステムへの投資が必要となります。これによって最終的にはより効果的に経営管理を行うことが可能になります（規制当局にとっても、より効率よく監督業務を行うことが可能となります）。

今年も規制の影響に焦点を当て、ここ1年間で予想される追加規則を分析します。それにあたって、重点分野を以下の4分野に絞り込みました。

- 戦略上および事業構造上の変化
- 事業行為（コンダクト）と文化
- データと報告の集計
- リスクおよびガバナンス

銀行は規制環境によって、事業モデルの変革と、戦略および構造全体に対する抜本的な検査の実施を強いられています。しかしながら、時代遅れのリスク・ガバナンス構造に加え、銀行のデータ品質と集計能力における長年の弱点が、業界が直面する数多くの課題への取組みを難しいものにしていきます。さらに、金融危機によって業界への信頼が失われ、その結果として業界に対する監視が継続していることで、ミスは一切許されないという雰囲気が発生しました。

結局は、銀行は従業員の「行為が適正である」ことを徹底しなければなりません。それだけでなく、従業員の行為がどの様な時に適正でなくなる

かについても把握しなければなりません。これは決して容易ではなく、これまでにない厳しさを増す規制状況によって、その達成は困難になるばかりです。

米国、カナダおよびラテンアメリカにおける規制の度合いの違いから、カナダとラテンアメリカについては個別の章を設けました。カナダの銀行市場は米国と同じくらい高度に発展しており、金融危機を比較的良好に乗り越えました。最大手銀行のいくつかは、米国とラテンアメリカにシェアを拡大するべく確固たる位置に付けています。ラテンアメリカの銀行の多くは、カナダの銀行と同レベルの収益性を誇り、ラテンアメリカの経

済大国のほとんどでは、規制当局がその監督を強めています。本レポートで網羅する主要国のすべてが、G20とバーゼル銀行監督委員会からの要件に対応し、流動性ポジション、資本、レバレッジ比率を強化しています。

しかし、本レポートでは米国の状況に焦点を置き、規制当局からの増え続ける要請に応えるための米国の銀行の対応を取り上げます。銀行の文化を広範にわたって変革し、リスク管理とガバナンス・システムを大幅に改善しなければ、規制当局、投資家、そして社会全般からの高まる要求への対応は困難になるでしょう。

銀行は多様な圧力に対処する必要があります

顧客

- 商品の種類は減少、価格は上昇
- 透明性は向上、しかし柔軟性は低下
- 顧客の希望やニーズとは必ずしも関係なく、規制当局が認めたものを提供

投資家

- 適切なリターンなしに投資額を増やすことはしない
- リスクが相応に低ければ、低いリターンを受け入れる用意はある
- 債券のクーポンは、ペイルインの脅威を反映したものでなければならない

規制当局

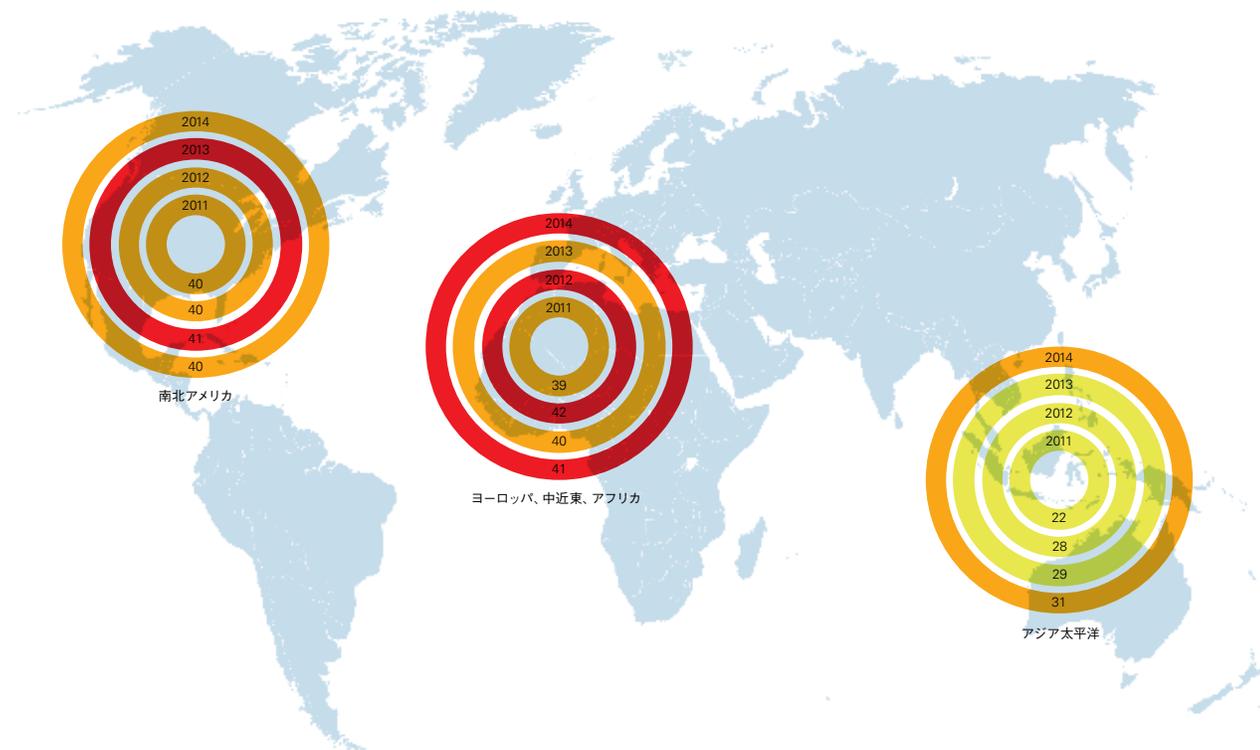
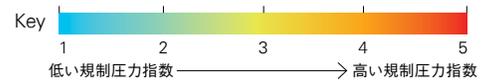
- 規制当局の要求によって資本コストが増大
- 銀行、資本市場、シャドー・バンキングへの不信
- 個人的責任とリスク・ガバナンスの改善に力点



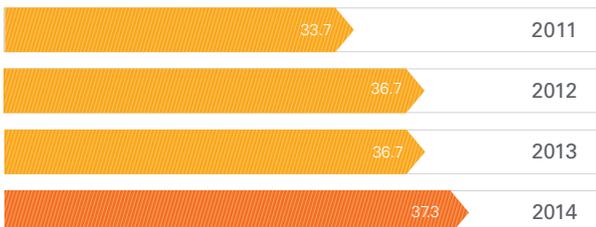
出典：銀行規制の進化 — EMA版、KPMGインターナショナル、2014年2月

規制圧力指数

規制改革 —
地域ごとに状況は異なる



圧力指数は世界全体で引き続き上昇



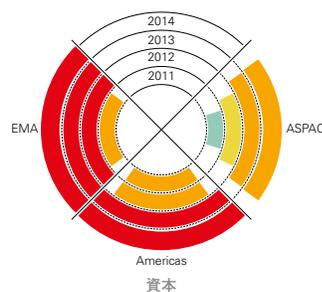
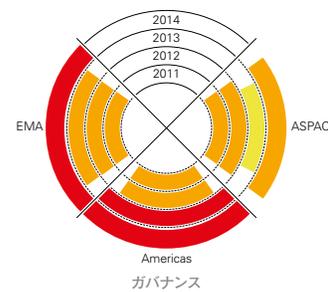
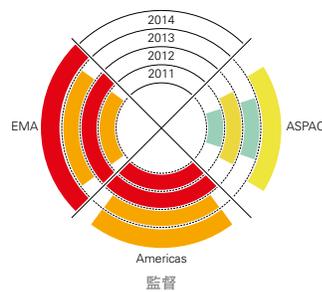
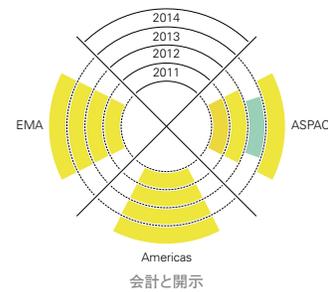
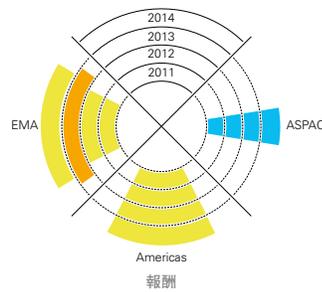
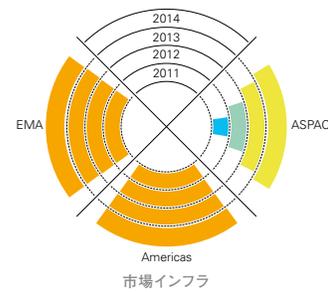
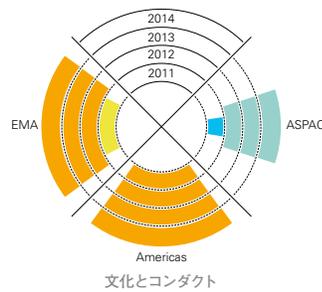
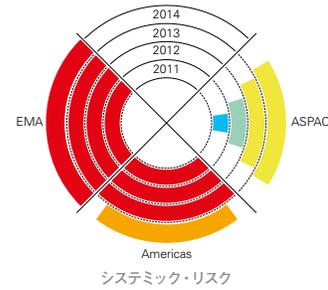
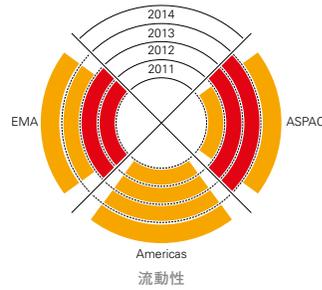
注：各地域の数値は、それぞれ規制圧力の10領域のスコアを合計したものです。
グローバル圧力指数は各地域のスコアを合計し、3で割ったものです（加重処理はしていません）。

規制圧力指数の変化

今年の南北アメリカにおける規制圧力指数は、システミック・リスクの領域で若干下がりました。これは主として米国債のデフォルト懸念が大きく後退したためです。ヨーロッパでは波及リスクが南北アメリカよりも大きいことから、システミック・リスクが高くなっています。南北アメリカにおけるその他の領域では、規制圧力指数は昨年比横ばいとなりました。資本とガバナンスの領域で圧力が最も高い5点と評価されています。

南北アメリカにおいて、ガバナンス水準に対する圧力は下がる気配を見せません。それどころか、ガバナンス構造の改善に向けた銀行への圧力は増すばかりです。同様に監督圧力は、特に銀行に課される新しい報告要件が混乱していることを受け、昨年に引き続き今年も高くなっています。その他の領域である資本、行為と文化、ガバナンス、市場インフラ、金融犯罪と税、会計と開示、報酬での規制圧力指数は当面の間、同水準で推移するものとみられます。

規制圧力領域



現在の規制環境を前提とし、さらに金融危機に関連した訴訟費用の増加を合わせて考えると、収益の拡大は難しいでしょう。

01 はじめに 規制環境

2007年に端を発した世界金融危機によって、銀行業界は規制当局と世間からの厳しい監視の目にさらされ、大きな影響を受け続けています。実際に、金融機関のガバナンスと行為に対する規制当局からの期待水準は高まるばかりです。連邦準備制度理事会（FRB）で銀行監督を担当するダニエル・タルーロ理事は、2月の議会併設の委員会で次のように述べました。「2014年におけるFRBの規制プログラムでは、ドッド・フランク法第165条に従って米国の大手銀行と米国で事業を行う外国銀行の健全性基準を強化すること、米国を拠点とするグローバルにシステム上重要な銀行の耐性と破綻処理の実行可能性を高めることに重点的に取り組めます」¹

規 制の動きが徐々に穏やかになるとの期待は完全に打ち砕かれました。「規制上のニューノーマル」ともいうべき時代に入ったのです。米国以外の南北アメリカの国々でも、銀行に対する規制当局の姿勢はいくぶん緩やかであるとはいえ、バーゼル委員会やG20が設定した国際水準に足並みを揃えるため、徐々に圧力を高めてきています。監督環境については、KPMGによる規制圧力指数にまとめました（4～5ページ参照）。KPMGのパートナーが評価を1段階下げたのは、システミック・リスクの1領域のみであることがわかります。その他のすべての領域では、銀行に対する規制圧力はこれまでと同様に高くなっています。資本とガバナンスの領域では、圧力が最も高い5点と評価され、この両領域は2014年も注目を集め続けることが予想されます。

1 <http://www.federalreserve.gov/newsevents/testimony/tarullo20140206a.htm#pagetop>





昨年は、ドッド・フランク・ウォールストリート改革および消費者保護法（ドッド・フランク法）やバーゼル銀行監督委員会による金融改革の実施にあたり、次のような数々の重要な施策が決定されました。

大手の米国銀行および外国銀行に対する健全性基準の強化:FRBは2014年2月、ドッド・フランク法の施行規則において、より厳格化された流動性、レバレッジ、リスク管理システムの要件をまとめました。米国で規模の大きい外国銀行（米国内資産が500億米ドル超）は、米国に設立した中間持株会社1社の下に米国子会社をまとめ、リスク・ベース・キャピタル、レバレッジ、資本計画立案において米国の銀行持株会社と同様の要件に従うことが求められます。

ボルカー・ルール:最終規則では、銀行事業体は特定の有価証券およびデリバティブの短期の自己勘定取引が禁じられます。また、ヘッジファンドやプライベート・エクイティ・ファンドへの投資にも制限が課されます。

大手銀行に対する流動性規則:FRB、通貨監督庁（OCC）、連邦預金保険公社（FDIC）は、米国の銀行に対する定量的な流動性要件の実施に向けた規則案を発表しました。この流動性カバレッジ比率案では、危機発生時の資金流出純額に対応するため、速やかに現金に換金できる適格流動資産を一定額以上保有することが大手銀行に求められます。

ストレステストおよび資本計画立案:FRBおよび他の規制当局は、規模の異なる銀行の内部ストレステストの実施に関する監督ガイダンスを提案しました。さらに、包括的資本分析およびレビュー（CCAR）やストレステスト実施サイクルに向けて、バーゼル3における改訂後の規制資本枠組みを銀行の資本計画にどのように組み込むべきかについて明確化した最終規則の暫定案も発表しています。

緊急融資権限:FRBは、いかなる緊急融資プログラムにおいても担保を適切に受け入れることで納税者保護を図り、破綻に瀕した特定の金融機関を救済するのではなく、金融システムそのものに流動性を注入することを目的とした提案を公表しました。

規制の動きが徐々に穏やかになるとの期待は完全に打ち砕かれました。「規制上のニューノーマル」ともいべき時代に入ったのです。

リスク・ガバナンス・ガイドライン:OCCは、期待の高まりを規則にまとめるべく、500億米ドル以上の総資産を有する銀行に対し、法的拘束力のあるリスク・ガバナンス・ガイドラインを提案しました。このガイドラインでは、リスク・ガバナンスの枠組みが定められ、同枠組みに対する取締役会の監視の最低水準が引き上げられます。

今後の動き

ドッド・フランク法施行に向け、ここ数ヶ月で進捗が見られたものの、オバマ大統領の署名により同法が成立してから3年半以上が経つにもかかわらず、2014年3月3日時点で最終決定された規則は、398件のうち205件にとどまります。² 2014年中の発表が予想される重要な規則には以下が含まれます。

G-SIBsの耐性および破綻処理の実行可能性:FRBは、グローバルにシステム上重要な銀行（G-SIB）の破綻の可能性を、システム上重要性の低い銀行の水準にまで下げることが目的とした規制案を公表すると述べました。これには、最大手銀行の破綻処理計画の策定プロセスを改善し、持株会社が一定額以上の長期無担保債権を維持することを求める措置が含まれるとみられます。

G-SIBのリスク・ベース・キャピタルおよびレバレッジに対するサーチャージ:金融機関破綻時の金融システムへの波及効果を最小限に抑えるため、FRBがG-SIBsに対してリスク・ベース・キャピタルに対するサーチャージを課することが予想されています。これとは別に米国の銀行規制当局は米国のG-SIBsに対し、Tier1資本バッファとして、バーゼル3における最低レバレッジ比率である3%に少なくとも2%上乗せした比率を維持するよう求めるとみられます。

2 デービス・ボーク、「ドッド・フランク法における規則制定進捗レポート」、2014年3月3日

「2014年銀行業界見通し：
大きな岐路に立つ銀行業界」、
KPMG LLP, 2014年
[http://www.kpmg.com/us/en/
industry/banking-capital-markets/
pages/banking-2014-industry-at-
pivotpoint.aspx](http://www.kpmg.com/us/en/industry/banking-capital-markets/pages/banking-2014-industry-at-pivotpoint.aspx)



規制におけるこれらの進展については、景気回復が拡大する中であっても、米国の銀行がいまだに困難な事業環境の中にあることを念頭に置いて考える必要があります。FDICによれば、米国の銀行の2013年のROE（自己資本利益率）は、貸倒引当費用の減少と費用削減が功を奏し、2007年以降初めて10%を上回りました。しかし、セントルイスの連邦準備銀行によれば、収益は2009年以降横ばいで、純金利マージンは金融危機発生時の歴史的な低水準である3.2%にとどまっています。

銀行はバランスシートを強化し、事業のスリム化を図っていますが、全体として増収にはつながっていません。³ 対照的にカナダとラテンアメリカの銀行はROEが15%を超え、将来的な買収対象としての米国の銀行の魅力が高まっています。

米国の銀行は、現在の規制環境を前提とし、さらに金融危機に関連した訴訟費用の増加を合わせて考えると、収益の拡大は難しいと主張しています。さらに米国の銀行は金融危機以降およそ4,500億米ドルという相当な額までに自己資本を上げています。これらすべてを鑑みると、拡大を続ける規制政策と、投資家や世間からの増え続ける要求に対処するだけで精一杯で、全行的な事業戦略の立案に注ぐ時間もエネルギーもないと、銀行幹部の多くが口にしています。

しかし、だからこそ銀行幹部は、規制当局のみならず投資家や世間からの高まる期待に応えるべく、自行の立て直しに専念しなければなりません。ガバナンスのインフラが規制水準に満たなければ、収益の向上は不可能とは言わないまでも難しいものになるでしょう。米国の銀行が直面する数々の問題については、以下の章で分析していきます（カナダとラテンアメリカの銀行については、本レポートの個別の章で取り上げます）。

政策立案者が金融システムの安定性強化を目的として米国の金融改革に取り組んでいることを理解することが重要です。しかしながら、これらの改革は、事業構造と戦略（第2章参照）、事業行為（コンダクト）と文化（第3章参照）の両面で銀行業界が劇的に変化し続けることを求めるものになるでしょう。

銀行にとってこれらの変化は難しいもので、特にデータ報告と集計、リスクとガバナンスは困難を極めます（第4章および第5章参照）。いずれの面でもこれらの問題の克服に向け、長い道のりが残されています。うまく対処できなければ、今後の雲行きは怪しいものになるでしょう。

最低レバレッジ比率の引き上げは、多くの銀行にとって拘束力のある制約となると考えられます。その意味で同比率は、補完的指標 (back stop) ではなく主要指標 (front stop) となり得ます。

「金融規制構造は、金融危機以前と比べ格段に強固になっています。しかし、金融危機後の世界的な金融改革プログラムの完成を見るには、まだやるべきことがあります。この継続的な取組みの中で、我々の目標は、融資のひっ迫や経済成長への影響を最小限に抑えつつ、金融の安定性を確保することです。我々は、システム的な金融機関の破綻可能性を低減し、システム的な金融機関の破綻処理の実行可能性を改善し、新たなシステム・リスクを監視、軽減することに全力を注いでいます」

**連邦準備制度理事会理事、
ダニエル・タルーロ⁴**

3 「2014年銀行業界見通し：大きな岐路に立つ銀行業界」、KPMG LLP, 2014年
<http://www.kpmg.com/us/en/industry/banking-capital-markets/pages/banking-2014-industry-at-pivotpoint.aspx>

4 米国上院銀行住宅都市委員会を前にしたダニエル・K・タルーロFRB理事の発言、2014年2月6日

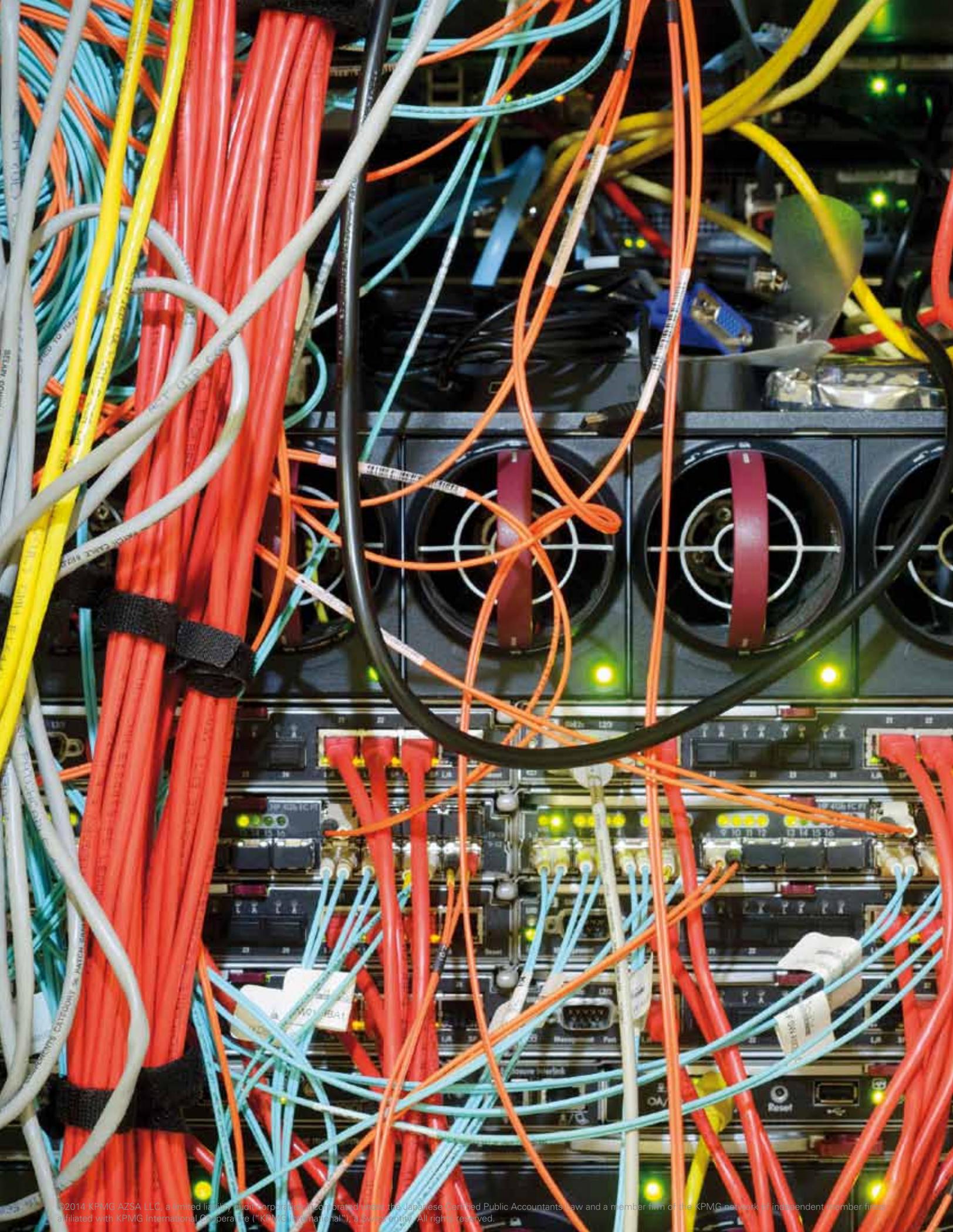
02 戦略上および 事業構造上の変化

ドッド・フランク法によって「大き過ぎて潰せない」問題が解決したのかについては、いまだ多くの関係者が疑問視しています。

金 融改革におけるひとつの課題が厄介なまま残されています。「大き過ぎて潰せない」と考えられている銀行の取扱いです。金融危機以来、ドッド・フランク法およびその施行を担当する規制当局は、最大手銀行の規模や複雑性の縮小を模索してきました。しかし政治家らは、米国の最大手金融機関が危機後もいまだに拡大を続けていることを指摘しています。金融機関の拡大により、米国におけるシステムミック・リスクについて、また「大き過ぎて潰せない」という問題に適切に対処しているかという点について、深刻な問題が生じていると彼らは主張しているのです。

政策立案者がこの「大き過ぎて潰せない」懸念に対して追加的な措置を講じるかどうか、多くの関係者の関心を集めています。ジャネット・イエレンFRB議長を含む規制当局の関係者は、追加的な制限措置を検討する前にドッド・フランク法を完全に施行する必要があると述べています。しかしながら、これらの懸念に対処するための追加法案を米国議会が採択する可能性を容易に排除すべきではありません。





米国におけるバーゼル3の実施
規制慣行ニューズレター13-13号、
KPMG LLP、2013年7月
<http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/regulatory-practice-letters/Pages/regulatory-practice-letter-13-13.aspx>



バーゼル3の効果とその後

バーゼル3における資本の枠組みを実施するためのFRBの最終規則は2014年1月1日に発効し、5年後に全面導入となります。⁵ 銀行の自己資本と流動性ポジションの強化により、金融機関の経営にはすでに計り知れないほどの変更がなされてきました。しかし、最終規則のインクが乾く間もなく、資本と流動性要件のさらなる強化に向けた規制当局の動きが見え始めました。KPMGがすでに論じた、バーゼル4の出現です。⁶

米国では銀行に対し、深刻なストレス事象の影響を受けた後においても最低自己資本比率を満たすことを求め、バーゼル3以上に厳しい流動性基準とレバレッジ比率を要求しています。金融危機に関連した訴訟費用もオペレーショナル・リスク上の計算に組み入れられます。これは関連す

る事業や商品の提供から銀行が撤退していても同様です。規制当局は、銀行の内部モデルと、そのモデルから算出されたリスク・アセットの正確さに対して懸念を表明し続けています。規制当局の多くは、さらなる簡素化、資本および流動性に対する新要件、情報開示の拡大を新たな重点ポイントとして求め始めました。

より高い資本要件: 銀行は、最低レバレッジ比率の引き上げ、リスク・アセットに対する内部モデルの使用制限、最低資本要件を超える「第2の柱」のバッファとストレステストの導入に向けたより厳格な規制アプローチ、といった複数の規制に直面しそうです。これによって銀行は、資本を上乗せするか、オンバランスおよびオフバランス取引を縮小することが求められます。

資本管理の改善: 銀行は、経営を下支えする資本要件計画を策定し、これを戦略、リスク選

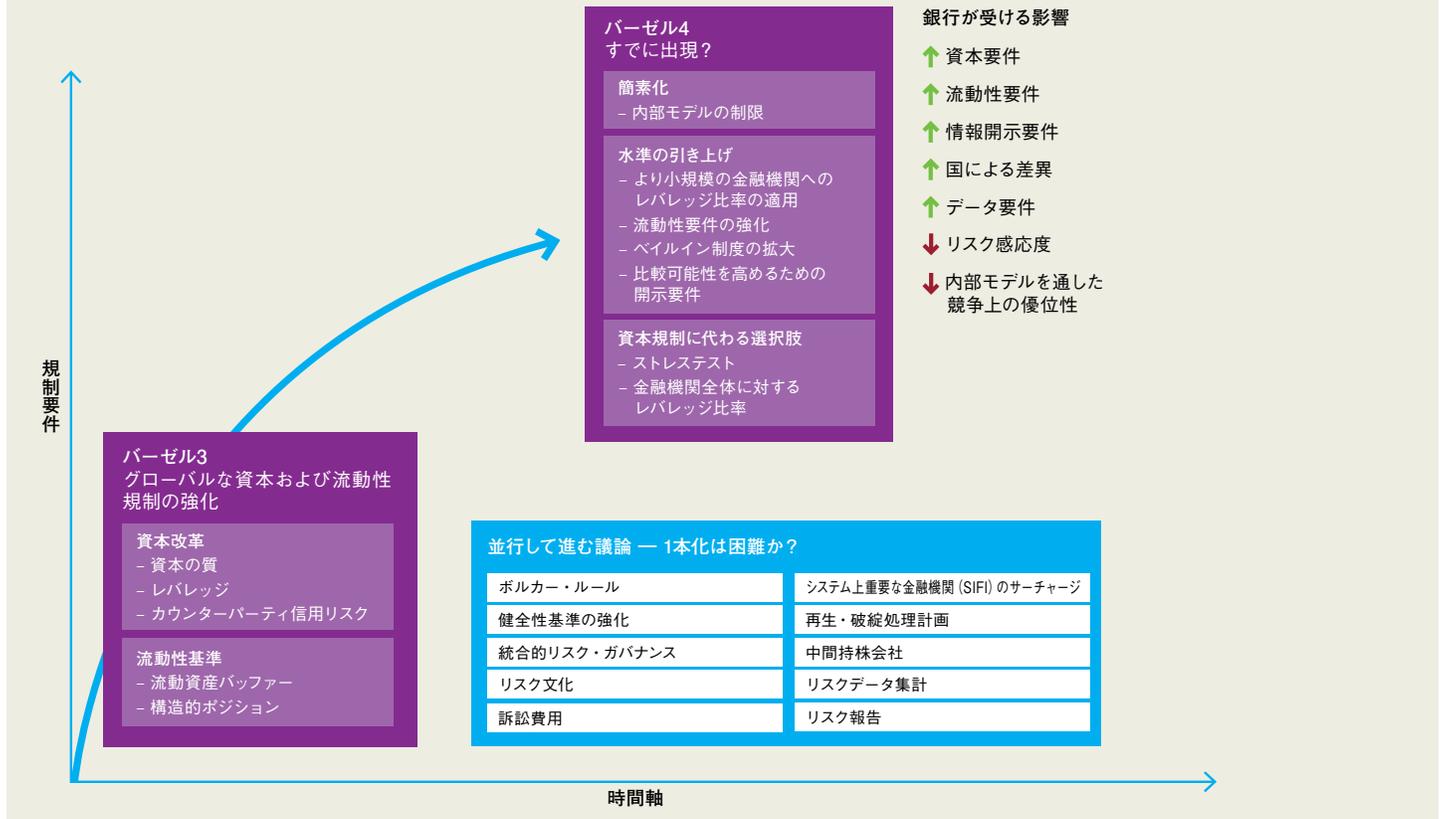
好（リスクアベタイト）、ビジネスモデルに明確に関連付ける必要があります。これは2014年の包括的資本分析およびレビュー（CCAR）実施における主な重点項目であり、バーゼル体制の「第2の柱」に定められたリスク管理および監督当局のレビュープロセスをより一層厳しくしたものです。

資本と流動性要件を定めた規制とは別に、米国の監督当局は、銀行による自己勘定取引や、ヘッジファンドおよびプライベート・エクイティ・ファンドへの投資を制限する規則、いわゆるボルカー・ルールを最終決定しました。政策立案者の間では、ドッド・フランク法と合わせて金融システムのシステムック・リスクを低減する主要な措置になると考えられています。しかし、ボルカー・ルール実施に向けた規制の最終発表により、疑問点が解消するどころか、ますます増える結果となっています。

5 規制慣行ニューズレター13-13号、KPMG LLP、2013年7月
<http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/regulatory-practice-letters/Pages/regulatory-practice-letter-13-13.aspx>

6 「バーゼル4—霧の中から出現?」、KPMGインターナショナル、2013年9月
<http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/regulatory-challenges/pages/emerging-from-the-mist.aspx>

バーゼル4 — 目的との適合



パーゼル4ー霧の中から出現？
KPMG、2013年9月
<http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/regulatory-challenges/pages/emerging-from-the-mist.aspx>



ボルカー・ルール最終規則
規制慣行ニューズレター13-21号、
KPMG LLP、2013年12月
<http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/regulatory-practice-letters/Pages/regulatory-practice-letter-13-21.aspx>



ボルカー・ルール

ドッド・フランク法第619条では、「銀行事業体は、本条で別段の定めのある場合を除き、自己勘定取引、またはヘッジファンドもしくはプライベート・エクイティ・ファンドの株式、パートナーシップ、その他の所有権の取得もしくは保有、またはこれらのスポンサーとなることを禁ずる」と定められています。この明快な宣言で始まった規制内容は、最終規則で963ページに膨らみ、FRB、FDIC、OCC、SEC、CFTC⁷という5つの規制当局によって合意されるものとなりました。経過期間は2014年4月1日から2015年7月21日となっています。

これらは、顧客のためのマーケット・メイク活動は制限しないものの、自行の利益のための自己勘定取引を禁止することを目的としています。取引間の線引きが極めて複雑なものとなり、この最終規則は金融サービス業界に導入される規制政策の中でも、議論の余地が最も大きく残るものとなりました。⁸ ダニエル・タルーロFRB理事は次のように説明しています。「取引の背景や状況によって、同一の取引でも許容される場合と許容されない場合があります」⁹

ボルカー・ルールでは、銀行は有価証券、デリバティブ、商品先物およびオプションの短期の自己勘定取引が禁じられます。しかし、ここには大きな例外が存在します。米国の銀行は、米国債、エージェンシー債、州および地方自治体債の自己勘定取引が許容されます。外国銀行組織に対しても、米国以外のソブリン債の自己勘定取引が、より限定的な状況下で認められます。マーケット・メイク、引受、リスク軽減を目的としたヘッジ、ヘッジファンドの組成および販売といった一定の活動も許容されます。

ルールでは銀行事業体に対し、「法に定める禁止条項および制限条項の遵守を徹底し監視する」ことを目的とした内部コンプライアンス・プログラムの確立を求めています。さらに、活動規模の大きい銀行事業体の最高経営責任者（CEO）は管轄の規制当局に対し、最終規則を遵守することを目的として「合理的に設計された」コンプライアンス・プログラムを実施していることを証明する書面を、毎年提出しなければなりません。

最終規則の影響として、ヘッジファンドやプライベート・エクイティ・ファンド、投資顧問会社

といったノンバンクが運営する規制対象外の事業体に、よりリスクの高い取引が押し出されることになるか、という根本的な疑問が残されています。銀行のリスクの軽減が規則の目的だったのであれば、その目的は達成できたのかもしれませんが、しかし、これは、金融システムの中で規制の軽いところにリスクを追いやっているにすぎません。

かつては規制されなかったところが、現在は厳格に規制されている（ドッド・フランク法第7編によって）市場のひとつに、クレジット・デフォルト・スワップやクレジット・デリバティブを含む店頭スワップ市場があります。これらは、政策立案者が米国の金融危機の原因のひとつであると確信している市場です。店頭取引を中央清算機関による清算を要する市場に転換することで、リスクは銀行から清算機関（金融部門の公営企業で、金融の安定に大きく資すると考えられてきた）に移りました。清算機関ではリスクの監視および管理が容易になると言われています。さらに、関連会社での自己勘定取引を制限する、いわゆる「プッシュアウト」要件は、ボルカー・ルールを補完し、取引リスクをさらに低減することを目的としています。今日の金融デリバティブでは新たな証拠金差入れと報告要件に従う必要があり、銀行はこの条件を満たすのに苦心しています。清算機関はまた、必要とされる取引インフラを短期間で確立するという難問に直面しています。

資本、流動性、レバレッジに関する要件の増加にこれらの新しい取引制限が加わることで、厳しい規制を受ける銀行システムから、規制の軽い領域にどれほどのリスクが移転されるかは不明のままです。これは政策立案者がその動向を密に見守っている分野であり、金融安定理事会（FSB）が長く懸念してきた分野でもあります。ドッド・フランク法によって金融安定監視委員会（FSOC）が設立され、金融の安定を確保するに加えて、システム上重要な金融機関にノンバンクを指定する任務が委ねられました。FSOCは2014年3月時点で、ノンバンク3社をシステム上重要な金融機関に指定し、その他8社をシステム上重要な金融市場ユーティリティに指定しました。この新たな役割においてFSOCが真に効果を発揮するかどうかはまだ未知数です。

資本、流動性、レバレッジに関する要件の増加にこれらの新しい取引制限が加わることで、厳しい規制を受ける銀行システムから、規制の軽い領域にどれほどのリスクが移転されるかは不明のままです。

7 連邦準備制度理事会（FRB）、連邦預金保険公社（FDIC）、通貨監督庁（OCC）、証券取引委員会（SEC）、商品先物取引委員会（CFTC）

8 規制慣行ニューズレター13-21号、KPMG LLP、2013年12月
<http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/regulatory-practice-letters/Pages/regulatory-practice-letter-13-21.aspx>

9 <http://www.federalreserve.gov/newsevents/press/bcreg/bcreg20131210a-tarullo-statement.htm>

03 事業行為（コンダクト） と文化

こうした不適切行為は銀行と規制当局にとって、多くの点で先の金融危機と同様に重大なものになるかもしれません。すでに、関与した銀行および銀行セクター全体の評判は大きく失墜しています。

グローバル銀行の行動が新たな監視にさらされています。米国と欧州の両規制当局が、外国為替レートの不正操作における共謀疑惑と、スワップ、コモディティ、エネルギー市場における不正行為疑惑について調査しているのです。さらにはSEC、CFTC、米司法省が注目する事例が複数あり、また業界にはほぼ毎日のように新たな罰金が科されています。

不正行為に関連して科される罰金や現在実施されている調査の数が増えることで、不正行為だけでなく、脆弱なリスク文化や不適切なガバナンス統制までもが明らかになりました。今こそ銀行に勤務する人すべてに対し、これまで以上のコンプライアンス重視を徹底すべきです。第一線に立つ従業員の多くが、新たな統制環境に適応するための集中的な研修を必要とするでしょう。取引慣行への調査が続く中、米国の銀行はホールセール行為における監視と規制の強化を予想すべきであり、従業員に対する研修に直ちに取り組むべきです。銀行は従業員の「行為が適正である」ことを徹底しなければなりません。それだけでなく、従業員の行為がどのような時に適正でなくなるかについても把握しなければなりません。







最近では金融ホールセール市場における不正行為が大きく報道されていますが、2012年のマネーロンダリング・ロンダリング防止違反で科された多額の罰金と、住宅差押実務に絡んだ過去最高の和解額を見過ごすことはできません。米国の規制当局はこれまでの間、消費者向け銀行業務において、責任ある行為の重要性を強調してきました。さらに、ドッド・フランク法によって消費者金融保護局（CFPB）が設立され、金融監督と規制の最前線に消費者保護が置かれることになりました。それによって、不公正、詐欺的または乱用的な行為、または慣習から消費者を保護し、消費者向け金融における不公正な取扱いを禁ずる規則を施行することに、新たな重点が置かれています。さらに、OCCやFRBといった健全性を監視する規制当局も、個人客に対する銀行の対応を注意深く監視しています。

調査官らの焦点は、金融機関のコンプライアンス状況を評価することから、金融機関が「消費者保護リスクの評価と低減」に取り組んでいるか、取り組んでいるとすればどのように取り組んでいるかに移っています。¹⁰ この目的の達成に向け、CFPBが消費者からの苦情を積極的に調査しており、監督・検査プロセスにおいてより一層重要な部分を占めるようになるとみられます。ドッド・フランク法で定義された通り、CFPBは銀行とノンバンクの両方に相当額の罰金を科す権限を有しており、CFPBはこの新たな権限を事あるごとに行使して、金融サービス提供者に多額の罰金を科してきました。

CFPBは、不公正、詐欺的または乱用的な行為、または慣習（UDAAP）と見なされる可能性のある行動に焦点を絞っています。これまでの発表や執行措置を踏まえると、CFPBはUDAAPに関する任務を非常に広く解釈しています。例えば、信用機会平等法（ECOA）では明らかな違反と認められなくても、UDAAPに該当するとみなされる場合があります。公正な請求および公正な融

資といった課題についてはさらなる執行措置の積み上げが期待されることです。現在では学生や年配者といった顧客がUDAAP保護の注目を集めるようになってきました。銀行は対応のひとつとして、商品タイプ共通の追加機能、クレジットカードのポイントプログラム、第三者サービスを見直し、関連する顧客の取扱いや請求を調査するといった、UDAAPリスク評価を数多く実施しています。

金融機関のコンプライアンス文化と行為に関してCFPBが発行した最新のガイダンスでは、倫理問題の発生を事業活動の中で認識しているかどうか調査することを金融機関に求めています。潜在的な問題が見つかった場合はそれを修正し、直ちにCFPBに通知することが期待されています。しかしながら金融サービス提供者は、監視がここで終わると期待してはいけません。金融機関は責任ある融資基準の先を行き、商品やサービスの「合理的な」価値（費用対効果）を考慮することによって、顧客対応をする従業員の個人的な説明責任を高め、さらに従業員個人の行為を追跡しなければなりません。規制当局と銀行の両方が、従業員と顧客のやり取りを測定する一方で、マネーロンダリング・ロンダリング防止やサイバーセキュリティへの脅威に対応し、顧客からの苦情も監視できるような主要リスク指標を模索しています。

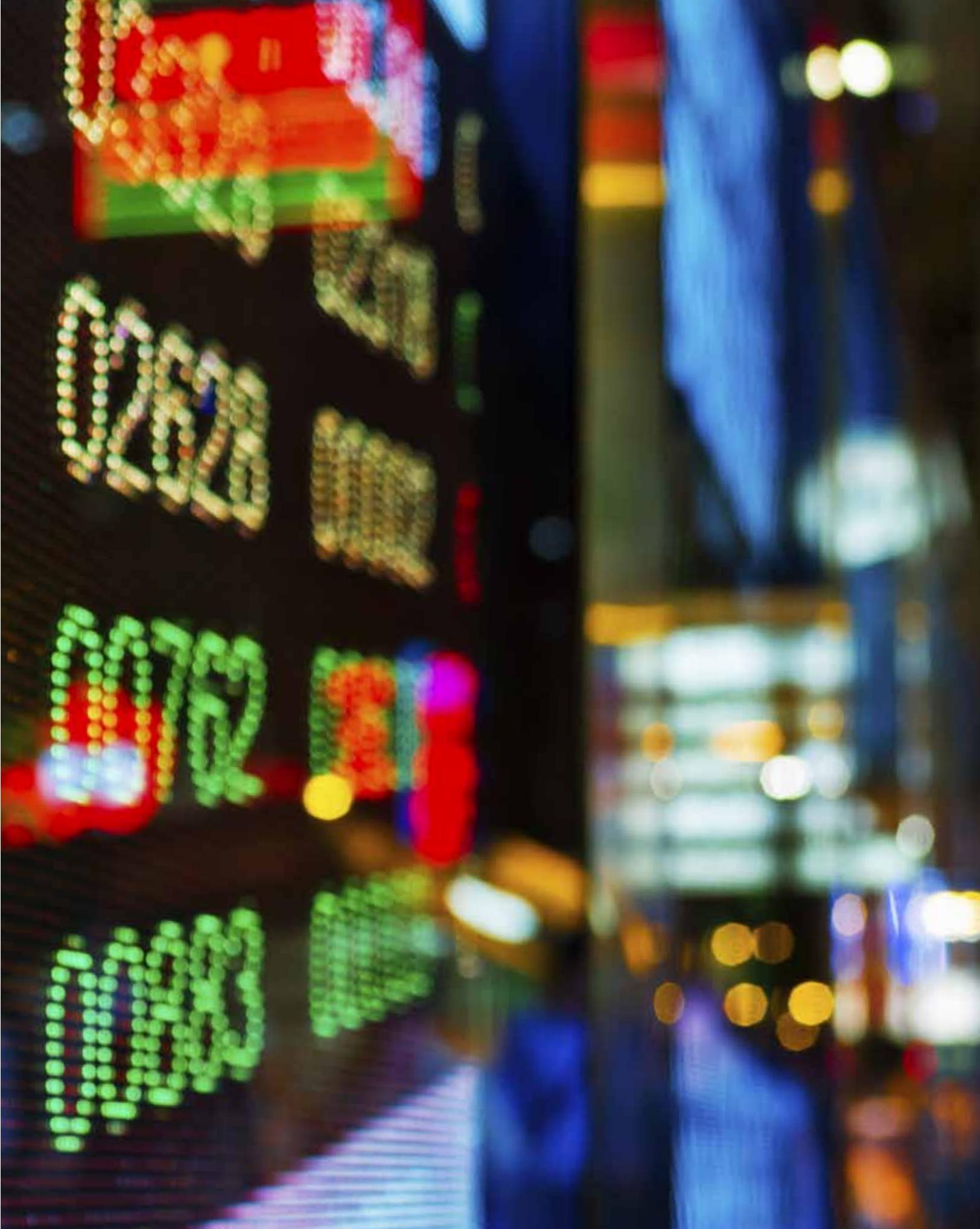
CFPBは業界内に大きな恐怖をもたらし続けています。消費者向け金融における銀行慣習への規制の強化を、銀行は現実のものとして受け入れなければなりません。多くの銀行にとってこれは計り知れない変化につながるものであり、商品を中心としたビジネスモデルから、顧客を中心としたビジネスモデルへの移行を引き起こすものです。この移行は円滑には進まないかもしれませんが、しかし、後になって強制されるのではなく、今動き出す銀行が、より大きな成功を手にするようになるでしょう。

銀行は従業員の「行為が適正である」ことを徹底しなければなりません。それだけでなく、従業員の行為がどのような時に適正でなくなるかについても把握しなければなりません。

消費者向け金融における銀行慣習への規制の強化を、銀行は現実のものとして受け入れなければなりません。多くの銀行にとってこれは計り知れない変化につながるものであり、商品を中心としたビジネスモデルから、顧客を中心としたビジネスモデルへの移行を引き起こすものです。

今こそ銀行に勤務する人すべてに対し、これまで以上のコンプライアンス重視を徹底すべきです。第一線に立つ従業員の多くが、新たな規制環境に適応するための集中的な研修を必要とするでしょう。

10 Navigating the Consumer Financial Protection Bureau, KPMG LLP, 2013.
<http://www.kpmg.com/US/en/services/Advisory/risk-and-compliance/financial-risk-management/Documents/navigating-the-consumer-financial-protection-bureau.pdf>



04 データと報告の集計

金融危機によって銀行のリスクデータ・システムとプロセスが不適切であることが明らかになり、銀行のリスク管理能力と、流動性を維持し波及を食い止める規制当局の能力の両方が妨げられる形になりました。

規 制当局は今、データ管理慣行の有効性を高めることを模索しており、銀行はデータ管理インフラを見直し、改善する必要があります。この実施には相当な費用を要しますが、長期的に見ればそのメリットは、何もなかった場合に必要となる費用をほぼ確実に上回るでしょう。

ここ何年もの間、銀行の管理システムは規制上の新たな報告要件、新しい企業構造、新手の商品、オペレーティングモデルの変更に対応してこなければなりません。業界で大きな変化が起こっているにもかかわらず、リスクデータの収集、集計、分析に用いられるシステムは付け足しによって開発されてきました。つまり、異なるモジュールを追加し、互換性のないデータセットやその場しのぎのプロセスどうしを継ぎはぎしてきたのです。多くの場合においてこれらのシステムは扱いにくく、安定性を欠くものとなり、中核的な目的を果たせていません。

重要なデータが欠けていたり、不適切に分析されたりするため、組織内に「データ突合業務」が形成される結果となることも珍しくありません。あるシステムからあるシステムへ一貫性のない統合メカニズムによってデータが受け渡されるためです。組織内でこのデータ突合業務がどの程度発生したのかは過小評価されることが多く、生産性の低下という観点から数値化されることはほとんどありません。経営陣へのリスクデータの提供が間に合わず、重要な意思決定にも反映されません。責任ある経営と統制機能は共に低下し、経費だけが膨らんでいるのです。



規制当局からの関心の高まり

規制当局は、銀行業界の脆弱で不適切なリスクデータとその集計システムがもたらす影響に懸念を深めてきました。業界が抱える欠点は、金融危機の真ただ中に明らかになりました。規制当局がリスクとエクスポージャーに関する最新評価を求めても、多くの金融機関は求められたデータを提供できず、経営陣や規制当局から要求されるデータを集めるための、その場しのぎの膨大なプロジェクトを取りまとめるという状況に陥っていたのです。主な市場参加者は、リスクと

エクスポージャーの存在する場所やその大きさを理解するために必要な情報を十分な速さで抽出できませんでした。これが、世界の金融システムに対する信頼が崩壊するひとつの大きな要因だったのです。

これに対応するため、規制当局は今、リスク評価プロセスだけでなく、組織全体でのリスク集計をサポートする基礎データやインフラの質を重視しています。バーゼル銀行監督委員会(BCBS)は2009年、銀行全体のリスクを特定・管理する銀行の能力強化を目的としたガイダンスを発表しました。¹¹ 2013年にはリスクデータ集計

能力と内部のリスク報告慣行の強化を目的とした諸原則を、実施ガイダンスとともに発表しました。¹²

この原則では質的および量的指標を盛り込み、以下の4つの主要分野を網羅しています。

- 取締役会や上級経営陣が、銀行のリスクデータ集計能力、リスク報告慣行、IT機能に対して強力なガバナンスを発揮することの重要性。
- 集計されたリスクデータの正確性、一貫性、完全性、適時性、適合性。

11 バーゼル銀行監督委員会、「バーゼル2の枠組みの強化」、BCBS158、www.bis.org/publ/bcbs158.pdf、2009年7月

12 バーゼル銀行監督委員会、「実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則」、BCBS239、www.bis.org/publ/bcbs239.pdf、2013年1月

規制報告要件の増加

再生・破綻処理計画

銀行は、再生計画に関する極めて詳細な情報を提供するとともに、当局による破綻処理計画の策定を支援しなければならない。

市場への情報開示

銀行による「第3の柱」の強化。標準的なテンプレート、内部モデル手法の透明性向上を含む。

マクロ健全性の監視

国内、地域、国際的なマクロ健全性規制当局は、システム全体にわたるデータの収集を急速に増やしている。これには、銀行システム内の相互接続性に関するデータ、証券金融取引やシャドー・バンキング・セクターへの資金提供における銀行の役割に関するデータが含まれる。

銀行秘密法／マネーロンダリング・ロンダリング防止および租税

詳細はそれぞれ異なるが、顧客デューデリジェンス、顧客分類、各種当局への特定情報の報告に関するデータ・報告要求が増えている。

ストレステスト

規制当局は、銀行のデータ・アーキテクチャとITインフラが、現在行われているストレステストや新たな報告要件に合うものかどうかを評価する。

各国の監督当局

金融危機以降、細目にわたる国内報告要件が多数導入された。

測定基準の報告

トレーディング活動の規模が大きい銀行は、記録管理と報告の改善を通して、ボルカー・ルールの遵守を立証しなければならない。

規制報告要件の増加

出典：「銀行規制の進化 — EMA版」をもとに編集、KPMGインターナショナル、2014年2月



- リスク管理報告書（取締役会や上級経営陣向けを含む）の包括性、正確性、明確性、有益性、発行頻度および配布。
- 銀行が前述の最初の3つの原則を遵守しているかを監督当局がレビュー・評価し、必要であれば是正措置を講じ、本国および国際的な監督当局と協力の必要性。¹³

規制当局は今、データ管理慣行の有効性を高めることを模索しており、銀行はデータ管理インフラを見直し、改善する必要があります。この実施には相当な費用を要しますが、長期的に見ればそのメリットは、何もしなかった場合に必要となる費用をほぼ確実に上回るでしょう。

リスクデータの集計と管理の変革を成功裏に進めるには、膨大な時間とリソースの投資が必要になります。リスクITの担当者やインフラを完全に刷新することが、規制当局の要請を満たし、競争上の優位性を引き出す戦略的な投資になるのです。

主な課題

銀行が現行プロセスの体系的な分析やテストを実施した領域では、その結果は多くの場合、懸念の残るものとなりました。一部のケースでは、リスク・エクスポージャーに関するグループ全体の包括的な情報を集めるのに、最大で60日を要したことが明らかになりました。銀行の規模や複雑性が増すほどに、リスクデータは不完全かつ不適切で古いことが多いようです。これは特に集計レベル、グローバルレベルで顕著です。銀行にはすべての情報がそろっているのかもしれませんが、往々にして保管が非効率的で、フォーマットに一貫性がなく、一体性に乏しく、分析が困難になっています。上級経営陣は、特に極端な事象が発生したときに情報もなく見切り発車し、信頼できるリスク測定指標のないまま決断を下し実行する危険性を認識するべきです。したがって、金融サービス企業が自社のリスクデータ・アーキテクチャおよびシステムの強さと効率性を見直すことが非常に重要なのです。

対処を要するのは以下の4つの主要課題です。

効率性: データが異なる縦割り組織に存在することが珍しくありません。複数の部署（トレーディング・デスク、市場グループ、リスク管理、財務、バックオフィスなど）が保管し、データ管

理の方法やインセンティブもすべて異なり、当然ながらガバナンス構造も統一されていません。複数のシステムが存在し、データに互換性がないため、リスクの専門家はデータの集計と突合に過度の時間を費やし、リスク管理や戦略的な意思決定に必要な本当の意味での分析にほとんど時間を取れていません。

柔軟性: 市場で発生する出来事に対し、標準的な業務手順にはないシナリオ分析や報告を準備することで、速やかに対応できることが重要です。さらに、規制当局からの報告やデータの要請に対して、多大な手作業によることなく迅速に対応できる柔軟性も持たなければなりません。

品質: 銀行は複数の孤立したシステムを持つ傾向があり、互換性のない定義、矛盾、不完全性、重複によってデータの質は低下しています。データクレンジングも一部でしかうまくいかないことがよくあります。データの品質が低ければ、リスク管理が無効になりかねません。

ガバナンス: リスクデータのオーナーシップが統制部門とIT部門の間で入り混じり、上級経営陣が直接の責任を取っていないことが往々にしてあります。明確なガバナンス構造とオーナーシップがなければ説明責任は果たせず、品質を約束することはできません。

13 さらに詳しい情報についてはKPMGが発行する規制慣行ニュースレター14-01号、「BCBSが実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する銀行進捗レポートを発表」を参照
<http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/regulatory-practice-letters/Pages/regulatory-practice-letter-14-01.aspx>

改善と潜在的なメリット

全体的なデータ品質を改善し、実効性のあるリスクデータ集計システムを確立することで、潜在するリスクをより効果的に分析できるようになることから、銀行にとっては大きなメリットがあると思われます。関連するすべてのリスクデータを集約し同期できることで、より包括的かつ一貫性のある分析の基礎を固め、より良い事業管理やリスク管理、オペレーティングモデルの改善につなげることができます。この分野で先を行く銀行はその潜在的なメリットを理解し、効果的なリスクデータと集計管理が全行的な事業戦略・企業戦略に果たす役割を高めることに取り組んでいます。

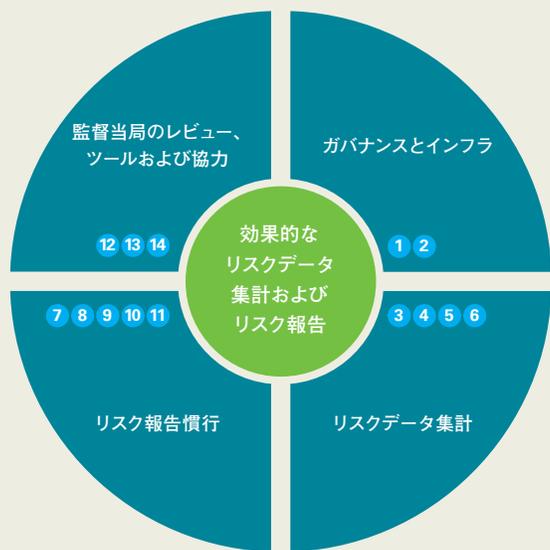
リスクデータが高品質でその品質に確信が持てれば、意思決定が改善し、信頼が高まり、戦

略の一層の安定につながるはずですが。データの妥当性に対する信頼が高まれば、リスクITアーキテクチャを合理化でき、日々のオペレーションとメンテナンスおよび開発の両面が効率的になります。さらにこれらのメリットによって、企業戦略や経営環境の変化、そして規制当局からの要請の変化に、迅速かつ効果的に対応する能力が改善します。銀行のリスクデータとその基盤としての集計インフラに対する規制当局の信頼が高まれば、規制遵守システム全体が合理化され、遵守がそれほど困難なものにはならない可能性もあります。データ集計の改善によって、経済への直接的なメリットが生まれ、資本要件が低下するかもしれません。例えば、現在は、銀行の担保契約の多くが効果的にキャプチャーされておらず、リスク加重による資本計算に活用できていません。データ集計方法がより包括的で精緻なも

のになれば、これらを計算式に加味することができるのです。

リスクデータの集計と管理の変革を成功裏に進めるには、膨大な時間とリソースの投資が必要になります。この分野のスキルは不足しており、システムやプロセスの更新にすでに多額の資金がつかまれている中、銀行の上級経営陣はこれ以上の投資には消極的であるように見えます。しかしながら銀行は何をおいても、さらには組織とプロセスの総点検を伴うとしても、中核部門の業務を根本的に変革しなければなりません。リスクITの担当者やインフラを完全に刷新することが、規制当局の要請を満たし、競争上の優位性を引き出す戦略的な投資になるのです。

リスクデータ集計およびリスク報告
原則から行動へ



原則から
導かれる
4つの主な
影響領域

ITアーキテクチャ

- 銀行グループ全体で統一するか、統一したデータ命名法により自動照合を可能にしたリスクデータモデル
- 完全に柔軟な報告を可能にする、グループ全体で統一したデータの詳細レベル
- リスクデータと会計データの照合
- リスクデータ集計の高度な自動化
- リスクの各種類に対応する単一のリスクデータソース

データ品質の枠組み

- 測定手法やエスカレーション手続の自動化を含む、効果的なデータ品質の管理
- 事業部門やIT部門のデータ所有者を含む、包括的なリスクデータのガバナンス
- 報告および照合プロセスの文書化
- 報告プロセスにおける自動および手作業の品質チェック

リスク報告

- 様々なリスク側面の掘り下げやストレステストを伴う、適応可能で臨機応変な報告機能
- 部門および重大リスクのすべてにわたり、包括性、適時性、信頼性、適応性を備えたリスク報告機能

組織およびITの管理

- リスク報告および集計のIT戦略／実施ロードマップ上への書き込み
- 基準遵守の独立した検証
- リスク報告に関する完全な事業継続機能

- | | |
|----------------------|-----------------|
| 1 ガバナンス | 8 包括性 |
| 2 データ・アーキテクチャとITインフラ | 9 明確性と有益性 |
| 3 正確性と一貫性 | 10 頻度 |
| 4 完全性 | 11 配布 |
| 5 適時性 | 12 レビュー |
| 6 適合性 | 13 是正措置と監督当局の施策 |
| 7 正確性 | 14 本国／受入国の協力 |

出典：「銀行規制の進化 — EMA版」をもとに編集、KPMGインターナショナル、2014年2月



「リスクは、自分がやっていることを
理解していない状況から生じる」

ウォーレン・バフェット

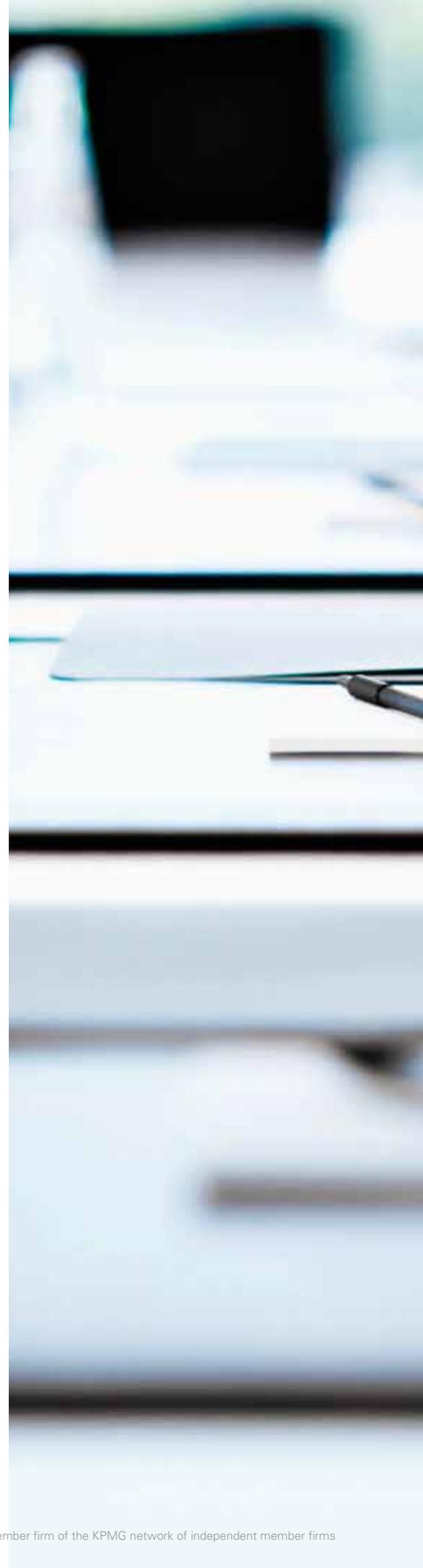
05 リスクおよび ガバナンス

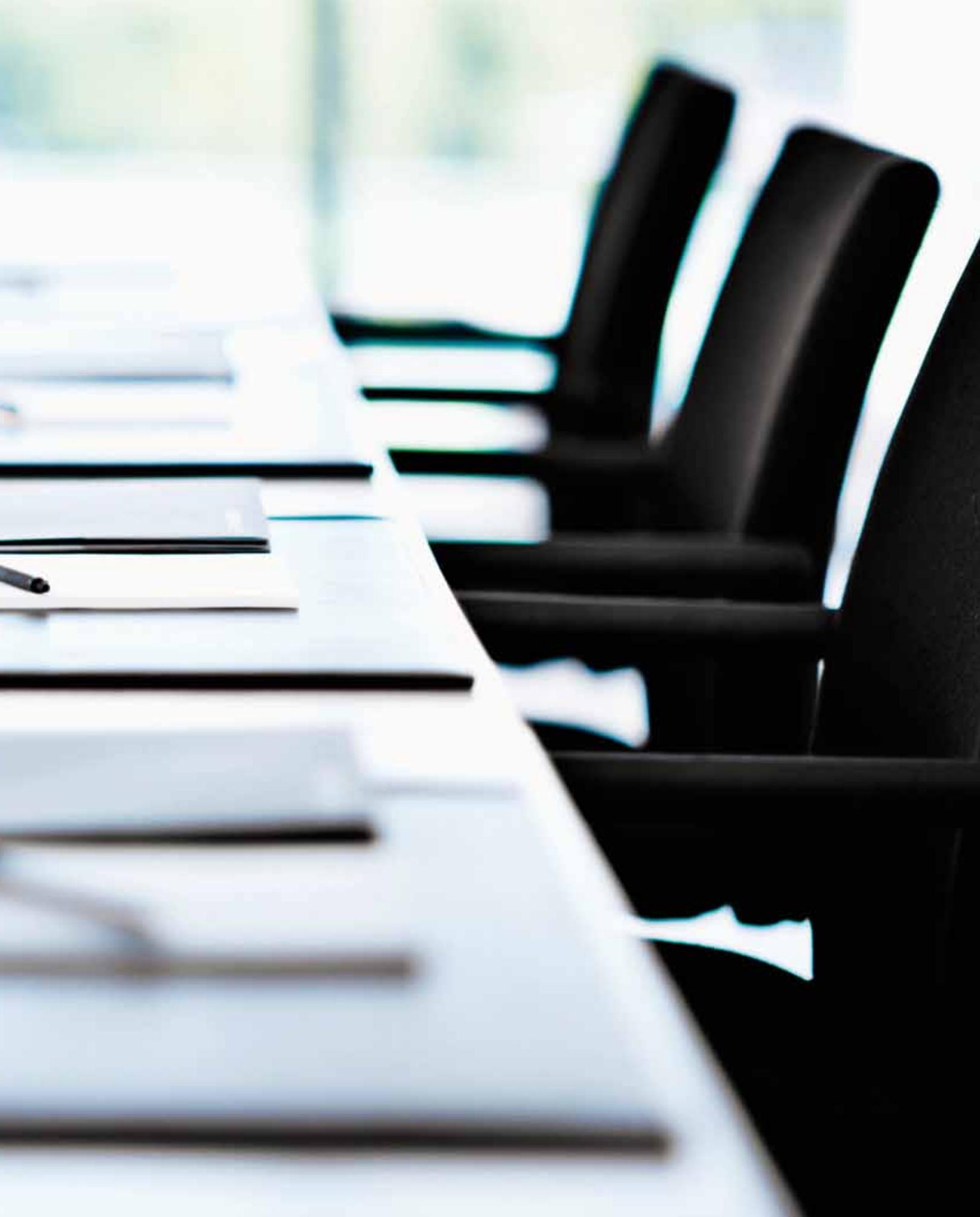
リスク・ガバナンスのあらゆる側面で根本的な変化が求められています。大手銀行は、リスク文化から始まり、全行的なリスク管理プロセスを網羅するに至るまで、自行のガバナンスを再評価する必要があります。

FRB、OCC、FDICの健全性規制当局は2008年以降、基本的なリスク・ガバナンス、ストレステスト、資本計画立案プロセスの重要性を改めて強調してきました。規制当局は公式にも非公式にも、大手銀行が、リスク文化から始まり、全行的なリスク管理プロセスを網羅するに至るまで、自行のガバナンスを再評価する必要性について直接的な主眼を置いてきました。

FRBとOCCの両当局は、銀行経営の耐性を高めるための新規則を発表しました。2014年2月にFRBは、米国の大手銀行持株会社の健全性基準を強化するための最終規則を承認しました。米国での経営規模が大きい外国銀行（米国での資産が500億米ドル超）に対しても、米国外子会社を傘下とする中間持株会社の設立を求めています。最終規則を採択するにあたり、ジャネット・イエレンFRB議長は次のように述べました。「金融危機で示されたように、大手金融機関が突然に破綻または破綻寸前に陥ることで、金融システムの安定性が失われ、経済が広く打撃を受ける可能性があります。また、危機によって明らかになったように、主要金融機関に対する監督と規制、さらにはリスク評価の従来の枠組みには重大な欠点がありました。この最終規則はこういった脆弱性に根源から対処するものです」¹⁴

14 <http://www.federalreserve.gov/newsevents/press/bcreg/20140218a.htm>





「新たな第三者委託先監督の枠組み」、
KPMG LLP, 2014年2月
<http://www.kpmg.com/US/en/services/Advisory/risk-and-compliance/financial-risk-management/Documents/the-new-third-party-oversight-framework-brochure.pdf>



新たな第三者委託先監督の枠組み

規制当局は、銀行の第三者リスク管理プロセスにも、さらに重点を置くようになっています。¹⁶ 金融危機以降、金融機関は収益減を埋め合わせるためのコスト削減に注力する中で、アウトソーシングを増やしてきました。しかしながら、内部での監視プログラムがそのペースに追いついていません。重要性の高い機能のアウトソーシングが進むにつれて、金融機関や金融システム全体に対するリスクが増しています。OCCとFRBによる最新のガイダンスでは、この分野での調査手順の強化が示されています。これは第三者監視プロセスを金融機関がどのように管理すべきかについての規制当局側の考え方の変化を反映しています。銀行は、消費者に接する部門に特に注意を払いながら、第三者のコンプライアンス・リスクの監視および管理について評価を開始しなければなりません。中でも、実効性と一貫性のあるリスク評価を実施していること、第2・第3線防衛から効果的に批判を受け入れていること、第三者リスクを取締役に効果的に報告していることを立証できなければなりません。このガイダンスでは、企業リスクやコンプライアンス評価の一環として第三者管理が極めて重要であると、金融機関に警鐘を鳴らしているのです。

米国の大手銀行持株会社に対しては、先に発行された資本計画立案とストレステストの要件が、健全性基準の強化として最終規則に組み込まれています。さらに、当該最終規則では、米

国の銀行持株会社に対し、強化されたリスク管理および流動性リスク管理の基準に従うことを求めています。銀行はまた、流動性に関するストレステストを実施し、ストレス事象が30日継続し

た場合に見込まれる資金ニーズに基づき、流動性の高い資産をバッファとして確保しなければなりません。これらの新たな要件によって、金融危機発生時でも金融機関が融資を確実に継続できるようにするとFRBは主張しています。

その上、最終規則では、連結総資産が100億米ドル以上の米国の上場銀行持株会社に対して、全社的なリスク委員会の設立を求めています。米国の銀行持株会社に対するこの新要件は、銀行の規制当局が先ごろ最終決定した大手銀行持株会社に対するストレステストと破綻処理計画策定の要件を補完するものです。

OCCとしては、銀行監督の改善と米国の最大手金融機関のリスク管理慣行の強化のため、高い期待水準を設定したことになります。2014年1月にOCCは総資産が500億米ドルを超える国内銀行に対して、法的拘束力のあるリスク・ガバナンス・ガイドライン¹⁵を提案しました。これによって、リスク・ガバナンス枠組みと取締役会による監視の水準が高まる可能性があります。

業界の動向に対する規制当局の見解を踏まえると、銀行のリスク管理手法に対する彼らの期待水準は高まり続けると考えられます。金融危機

15 <http://www.occ.gov/news-issuances/news-releases/2014/nr-occ-2014-4a.pdf>

16 「新たな第三者委託先監督の枠組み」、KPMG LLP, 2014年2月 <http://www.kpmg.com/US/en/services/Advisory/risk-and-compliance/financial-risk-management/Documents/the-new-third-party-oversight-framework-brochure.pdf>

リスク選好（リスクアペタイト）の枠組み

金融安定理事会（FSB）の効果的なリスク選好の枠組みに関する原則では、リスク選好という概念が必ずしも十分に理解・定量化されていないほか、事業管理に組み込まれていないことを認識しています。原則では、この枠組みが以下のようにあるべきだとしています。

- 取締役会のリーダーシップの下、全階層の経営陣が関与して推進する。
- 銀行全体に伝達し、浸透・理解させる。銀行のリスク文化に浸透させることを含む。
- 過度なリスク・テイクを抑制する動きをする。
- リスクに関する活発な議論を推進するツールとして、取締役会、リスク管理部門および内部監査部門が経営陣の提言や意思決定を効果的かつしっかり議論し、異議を唱える根拠として、リスク選好ステートメントを使用できるようにする。
- 銀行の直接的な支配下にない子会社や第三者の外部委託業者もカバーする。
- ビジネス・市場の環境変化に適応できるようにする。

金融安定理事会（FSB）は、効果的なリスク選好枠組みの3つの主要要素を以下のように定義

しました。

→ リスク選好ステートメントは以下の通りとする。

- 銀行の短期的および長期的な戦略・資本・財務計画と結び付ける。
- 預金者と株主の利益、および資本その他の規制要件を考慮した上で、戦略的目標と事業計画を追求するに当たり、銀行が許容できるリスクの量を定める。
- リスク選好（リスクアペタイト）、リスク許容量、リスク特性に基づき、銀行がとるリスクの上限レベル、重大リスクのそれぞれについて定める。
- 事業、法人、グループに適用するリスクリミットに換算可能な、定量的指標を盛り込む。
- 容易に測定できないリスクに関する定性的ステートメントを盛り込む。例えば、リテールおよびホールセール市場にわたり、コンダクトリスクの管理に不備があった場合の評判・財務の影響など。
- 各事業・法人の戦略およびリスクリミットと、銀行全体のリスク選好ステートメントが確実に合致するようにする。
- どのような事象によってリスク選好（リスクア

ペタイト）やリスク許容量を逸脱し得るかについて、銀行がしっかり理解できるよう将来を見据えるとともに、シナリオテストとストレステストの対象とする。

→ リスクリミットは以下の理由により、リスク選好と相互作用する。

- リスク・テイクをリスク選好の範囲内に抑制する。
- 事業単位・法人組織単位ごとに設定され、企業全体・事業・法人組織それぞれのレベルでの主要なリスク集中（カウンターパーティ、業界、国／地域、担保の種類、プロダクトなど）を含む。
- 規制上の上限を再現するものではなく、過度に複雑、あいまい、主観的にもならない。
- 定期的にモニターされる。

→ 一連の関係者の役割と責任—金融安定理事会（FSB）の原則には、リスク選好（リスクアペタイト）の枠組みに関し、取締役会と上級経営陣の役割・責任をまとめた詳細な職務記述が含まれる。



以降、規制当局は横断的調査の採用を増やしました。これは、共通のリスク特性を持った金融機関全体の業界慣習に対する評価を改善するためです。事実、FRBが2009年に実施した最初のストレステストでは、米国の銀行システムにおける自己資本の充実度の判断に加え、この点も重点項目になりました。監督自己資本評価プログラム(SCAP)として知られる最初のストレステストは、その後のCCAR実施におけるモデルになりました。

横断的調査に重点を置くことで、金融機関にとっては、多くの点で業界大手と自行を比較し、形成されつつあるベストプラクティスを特定する機会になります。銀行と規制当局が業界における様々な慣習を比較できるようになるのに加え、規制当局が業界全体に対するリスク・ガバナンスの水準を引き上げることも可能になります。

将来的に銀行は、リスク管理およびガバナンスが全行的な事業戦略策定に密接に関わっていることをしっかりと示さなければならなくなるでしょう。特に、戦略立案がリスク選好(リスクアペタイト)の形成にどれほど関連しているかを示し、明確に文書化しなければなりません¹⁷。しかしながら、リスク報告ツールが十分に強固でな

い可能性があり、実際に複数の銀行が、ガバナンス、リスク、コンプライアンスについての技術プラットフォームを総点検しています(前章参照)。これによって全行的にリスクを効果的に監視し、リスク評価をリスク選好(リスクアペタイト)に関するステートメントに関連付けられるようになるはずですが、しかしながら重要なのは、戦略立案プロセスへの統合です。

銀行はまた、3つの防衛線の各役割と責任を明確化することで、リスク管理の改善を規制当局に示す必要があります。金融危機以前は、第1線の防衛では往々にして名ばかりなものでした。事業部門は、統制プロセスを策定することに対する経営陣からの指示にしばしば抵抗してきました。貴重な時間とリソースが効果的に活用されていないと主張してきたのです。それ以上に、第1線の防衛ではリスク管理について適切なインセンティブを与えられていませんでした。収益を上げてさえいれば、現状維持を疑問視されることはなかったとみられます。金融危機はこれに待ったをかけ、今ではすべての人がこのメカニズムを変えないといけないことに同意しているものの、多くの銀行はより強固な統制機能を事業部門レベルにどのように根付かせればいいのか苦心しています。

「金融危機で示されたように、大手金融機関が突然に破綻または破綻寸前に陥ることで、金融システムの安定性が失われ、経済が広く打撃を受ける可能性があります。また、危機によって明らかになったように、主要金融機関に対する監督と規制、さらにはリスク評価の従来の枠組みには重大な欠点がありました」
連邦準備制度理事会議長
ジャネット・イエレン

17 「強固なリスクアペタイト・プログラムの策定」、KPMGインターナショナル、2013年11月
<https://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/risk-appetite.aspx>

健全なリスク・ガバナンス慣行

G20地域の36銀行グループを対象に、金融安定理事会(FSB)が行ったリスク・ガバナンスのレビューでは、各行が金融危機以降、特に以下の点で改善したことが明らかになりました。

- 取締役会の総合的なスキルと経験の評価する。
- 取締役会の有効性レビューをより厳しく、より頻繁に実施する。
- 独立したリスク委員会を設置する。
- グループ全体のリスク管理最高責任者(CRO)職を設ける。

しかし、以下の点ではあまり改善していませんでした。

- 明確なリスク選好(リスクアペタイト)に関するステートメントを策定・実施する。
- リスク委員会の責任および監査委員会との相互関係を定義する。
- リスク管理機能、特にITインフラおよび効率的・効果的なリスクデータ集計能力を強化する。レビューでは、この点をリスクデータ集計

およびリスク報告に関するバーゼル銀行監督委員会(BCBS)の原則に明確に結び付けた。

金融安定理事会(FSB)は優れた慣行の例を用い、銀行が目指すべき一連の健全なリスク・ガバナンス慣行をまとめました。各国当局にも、主要金融機関のリスク・ガバナンス評価の基礎として、これらの慣行を使用するよう求めています。金融安定理事会(FSB)はまた、国際基準の設定者や各国当局がより一貫したアプローチを採用することや、これらの健全なリスク・ガバナンス慣行を反映し、彼らの基準を厳格化することを推奨しています。

- 金融安定理事会(FSB)がまとめた健全なリスク・ガバナンス慣行には、以下の事項が含まれます。
- 取締役会の独立性と専門性。
 - 全社的に適切なリスク文化を確立・浸透させる上での取締役会の役割。
 - リスク委員会と監査委員会の構成員および権限。

- CROの指揮命令系統(CFO経由ではなくCEO直属とする)、および他の取締役職や事業責任者とは明らかに異なる役割。
- グループ全体に及ぶすべての重大リスク(財務、資金調達を含む)、およびリスク管理の観点から重要な意思決定プロセス(戦略的計画、合併および買収を含む)にCROが関与することの重要性。
- リスク管理部門の独立性、権限、活動範囲。
- リスク・ガバナンスの枠組みの独立した評価。内部監査の役割強化と外部の第三者利用の両方を含む。

レビューでは、サンプル調査の対象となったすべての銀行グループにおいて、慣行との大きな差があることがわかりました。したがって各行は、これらの基準で高い評価を得たと考えるべきではありません。

KPMG/リスク管理協会共著、「卓越したオペレーショナル・リスク管理—強化に向けた調査結果エグゼクティブレポート」、KPMG LLP、2014年3月
For additional information, please contact Hugh Kelly at hckelly@kpmg.com.



多くの金融機関では防衛の第1線と第2線の境界について根本的な見直しを実施しています。最近になって露呈したオペレーショナル・リスクの多くが現場の問題であったことから（差押プロセスがその一例）、この見直しは特にオペレーショナル・リスクの管理に関するものになっています。

この見直しにより規制当局と業界の双方において、第2線防衛の役割に関する数々の疑問が表面化しました。健全性規制当局は、大手銀行の組織が複雑であることを理解してはいますが、第1線がその職責を果たしていることを適切な文書をもって証明することを期待しています。規制当局はさらに、専門的なスキルを有する人が防衛の第2線（リスク管理）と第3線（内部監査）を管理することを望んでいます。監督当局はこの点についてさらに厳しい目を向けており、この分野における銀行の対応をこれまでにない早さで批判しています。

さらに規制当局は銀行に対し、具体的な事業上の意思決定だけでなく、リスク文化が伝達、維持されているかという点を含む全行的なガバナンス・プロセスに対して危機管理者が異議を申し立てることのできる有効な手続を確立するよう求めています。大手銀行のほとんどで最高リスク管理責任者（CRO）オフィスが設置されて一定期間が経過していますが、いまだ多くの銀行でこの手

続が整っていません。これは現在機能していない第1線防衛との統合を意味し、多くの場合、最高財務責任者（CFO）を通すことになります。

一部の銀行は、期待されていることをすべての部門が実施し、十分に協働してリスク管理を行うことを徹底するための全行レベルのアプローチに専念する部門の設置を検討しました。このような部門が銀行全体のリスク・ガバナンス・プログラムを管理し、各部署がリスク管理上必要とされることに取り組んでいるかどうかを評価することになります。当該部門はCROと上級リスク委員会に対して独立して報告します。

企業理念ステートメントのリスクの部分に相当する、リスク・ビジョン・ステートメントの策定を検討している銀行もあります。これは、取締役会で承認されたリスク選好（リスクアペタイト）に関するステートメントとは別に用意されるものです。リスク・ビジョン・ステートメントには、銀行が目標とするリスク文化や、リスク選好（リスクアペタイト）、第3線防衛のオペレーション構造、リスク委員会の役割などが記載されます。また、従業員の行為が適正であることを徹底し、いつ従業員の行為が適正ではないかをどのように把握するかについても明確に記載されることになります。

業界の動向に対する規制当局の見解を踏まえると、銀行のリスク管理手法に対する彼らの期待水準は高まり続けると思われます。

銀行は、自行の基本的な文化的アイデンティティを抜本的に変革し、全行的なリスク管理とガバナンス構造を大きく改善する必要があります。





06 カナダ



米 FRBが長く待たれてきた最終規則を制定し、外国銀行組織（FBO）と米国の銀行持株会社に対する健全性基準を強化したことで、カナダの銀行にも大きな影響が出ると考えられます。カナダの銀行の上位6行のうち3行が支店以外に500億米ドル以上の資産を米国内で有しており、米国子会社を管轄する米国中間持株会社を設立しなければならないとみられます。これは、中間持株会社設立の要件に該当するとFRBが考える20の外国銀行組織のかなりの割合を占めることとなります。カナダと米国の金融市場が密接につながっていることを考えると、ドッド・フランク法のときと同様に、最終規則によってカナダの残りの3行も様々な影響を受けることになるでしょう。

カナダの銀行はFRBの最終規則に対する準備に時間をかけてきました。それでも、特に有価証券の自己勘定取引に関するボルカー・ルールとの最終規則を合わせて考えると、FRBの最終規則の発表によって、米国の持分構造にさらなる変更が加えられることになるでしょう。最終規則では取締役会やリスク委員会、最高リスク管理責任者に影響が及ぶことから、カナダの銀行は米国における事業戦略とガバナンス構造を見直すことになるとみられます。さらには、現在のデータ

システムが、最終規則による新たなストレステスト要件や、ボルカー・ルールによって2014年半ばに始まる測定基準報告に耐えられるかどうかを評価するものと思われます。これらに加え、米国での持分構造の再編が税務にもたらす影響や、グループ全体の再生・破綻処理計画を調整する必要が出てくるかどうかについても検討することになるでしょう。

さらに最終規則では、銀行の米国事業における資本と流動性が固定化されるため、カナダの連結事業体ではバーゼル3の要件よりも相当に高い資本水準を維持しなければなりません。米国における要件とは別に、カナダの上位6銀行はバーゼル委員会の報告に従って国内のシステム上重要な銀行に指定されており、2016年1月までに資本を1%上乘せなければならない、さらに監督や開示要件が強化されます。しかしながら、これらのハードルは越えられないものではありません。カナダの銀行は質、量ともに世界でも最高水準の資本を有しており、スイスで開催される世界経済フォーラムでは6年連続で最も健全であると評価されています。

ビジネスの観点から見れば、カナダの銀行は国際水準に照らし合わせても極めて高い収益性を維持しています。2013年9月の時点で上位6行

のROEは17%を超えました。3行は米国の銀行市場へのさらなる進出を図り、1行はラテンアメリカに拡大しています。しかしながら、カナダの規制当局が様々な面で銀行に対する監督を強めており、また、バーゼル委員会や米規制当局が進める新たな銀行制度の遵守が引き続き優先課題であることを考えると、カナダの銀行も現状に満足してはいられません。カナダでは金融機関監督庁（OSFI）が2013年に、銀行に対するガバナンス・ガイドラインを強化する最終規則を決定しました。このガイドラインでは、取締役会の役割、リスク・ガバナンス、監査委員会の役割に主眼を置いています（銀行は、FRBの新要求への適合に向け、自行のガバナンス構造をさらに変更する必要があるかどうかを評価することになります）。2014年のOSFIの重点項目は、オペレーショナル・リスクと統制を含むリスク管理慣行のさらなる強化と、内部監査の役割の進化となっています。2014年には他にも、市場行為に関する規則、顧客の公正な取扱い（カナダ金融消費者庁が実施）、マネーロンダリング・ロンダリング防止規制が予想されています。しかし、全体として見れば、カナダの銀行は、国内外における次の段階の金融改革に対応できる確固たる位置に付けているのです。

07 ラテンアメリカ



ラテンアメリカの中央銀行や規制当局は、銀行を統制するための規則や金融機関の構造およびプロセスを大きく変革することに対して、米国の規制当局ほど大きな圧力を受けてはいません。それでも、ラテンアメリカの主要国すべてが、資本と流動性に関してバーゼル3を適用しています。さらに、上位3カ国であるブラジル、メキシコ、アルゼンチンは、20カ国・地域（G20）の他のメンバー国と同じ規制水準を維持すると宣言しました。ブラジルとメキシコはこの宣言により、G20にとって重要な銀行課題である、リスク・ガバナンス、市場行為、顧客の公正な取扱い、マネーロンダリング・ロンダリング防止などについての規制の制定と実施を進めることとなります。これらの規制の多くは、既に実施されたか、実施に向けた準備段階に入っています。

アルゼンチンでは、これらの規制改革の実施よりも、経済の安定を取り戻すことを優先しています。BCBSはバーゼル規制の適用に関し、上位3カ国の中でアルゼンチンが最も遅れているとしました。アルゼンチン政府は、インフレの抑制に力を傾け、様々な方法で（下落する）アルゼンチン・ペソを管理しようとしてきました。国民が購入できる米ドル額に上限を設け、また、未申告の海外資産を国内に持ち込んだ場合は、過去の利益に対する課税を免除するプログラムを導入しています。

その他のラテンアメリカ諸国、特にチリ、ペルー、コロンビアでは、金融商品に対する消費者の需要が大きく、大手銀行の多くがバランスシートを拡大させてきました。これらの銀行の自己資本比率は、規制当局が定めた最低資本要件を超過しています。しかし中期的に見ると、バランスシート拡大の機会が持続し、バーゼル3の要

件がより厳格になることを受け、資本構成を変更し、新たに資本を調達することで自行の地位を強化することが期待されています。短期的に見て対処がより難しい課題としては、ラテンアメリカ特有の規則に加え、国際的な課題であるガバナンス、マネーロンダリング・ロンダリング防止（AML）、汚職・腐敗防止、顧客の公正な取扱い（TCF）などに足並みをそろえたその他の規制の遵守が挙げられます。

金融危機が収束し、健全なリスク管理のメリットが強調され、投資家が自分の資金を預ける銀行の内部構造に対する透明性の改善を要求し始めてから、経営陣、取締役、規制当局からの銀行のガバナンスに対する注目は増してきています。サステナビリティに注目が集まり、コーポレートガバナンスを投資家に対する最重要要素のひとつとして捉える株式指標が設定されることで、特に上場している銀行にとってのガバナンスの重要性は突出しています。ブラジルでは中央銀行に対する銀行からの報告を定めた重要な規制のいずれにおいても、取締役が銀行経営における報告の責任を取ることが求められており、ガバナンスが重要であることは明らかです。

報告を要する事象についての追加ガイダンスが2012年末に発行されてから、ブラジルとメキシコの中央銀行が実施する銀行検査ではAMLに重点が置かれてきました。チリなどでも同様の措置を講じています。ラテンアメリカでのその他の動向としては、銀行だけでなくすべての業界に適用される新たなマネーロンダリング・ロンダリング防止法がブラジルで2013年に施行されたことであり、より詳細な規制が2014年に発表されると見込まれています。メキシコも2012年に腐敗防止に向けた同様の措置を講じました。

TCFについては、メキシコ政府が銀行の消費者向け営業慣習に関連した新しい規制を発表し、復活した消費者保護庁が銀行セクターの取締りに積極的な役割を担い始めました。ブラジルの中央銀行は、異なる銀行での債務の借り換えを容易にし、競争を促して借り手のコストを抑えることを目的とした規制を発表しました。チリ政府は、小規模な貸付に対する金利の上限を引き下げました。

ラテンアメリカの規制当局が実施した変更に加え、外国銀行の現地子会社に対しても、欧州や米国の親会社と同様の規制に従うことを求める圧力が増えています。メキシコの金融システムの中で外国銀行が非常に大きな役割を果たしていることを考えると（メキシコの上位10行のうち5行が外国銀行）、いくぶん規制の緩い国内銀行にビジネスチャンスが生まれる可能性があります。逆に、厳格な規制の遵守が外国銀行にとってセールスポイントとなり、将来の罰金や罰則、法的損失から自行を守ることになるかもしれません。

全体として、ラテンアメリカの銀行はROE15～20%を維持しており、世界でも最も高い水準となっています。ラテンアメリカの多くの国における規制環境は堅実であると考えられていることと合わせると、ラテンアメリカの銀行にとって資本調達には難しすぎる課題ではないでしょう。しかしながら、経済成長が鈍化していることから、ラテンアメリカの金融機関は収益成長よりもコストの抑制を重視していくことが期待されます。銀行は支店の効率性改善を目標にすると見られ、最終的にコスト削減につながる可能性のあるテクノロジーにこれまで以上に投資することになるでしょう。この地域で相次ぐ銀行の合併・買収も効率性向上に一役買うことになると思われます。

08 まとめ

米国の銀行は、一見して八方ふさがりの状態にいて考えているかもしれません。銀行のコンプライアンス費用はこれまでになく増加していますが、コンプライアンス費用をカバーするに足るスピードでの収益の拡大が、大量の新規制によって制約されていると感じています。しかし、この袋小路から抜け出し、規制当局を納得させ、より高い利益を見込める方法はあると私たちは考えます。顧客を銀行業務の中心に据え、コンプライアンス、費用、顧客経験を整合する¹⁸ような方法でイノベーションを進めることが、これを達成するための戦略のひとつです。

重要なのは、顧客ニーズへの理解を深めることを可能にするイノベーションに注力することです。リテール金融機関にとっては、ソーシャルメディアのセンチメントやクラウドソーシングを分析し、顧客が決めようとしているその時に実行できる能力を精査することが必要かもしれません。顧客サービスと事業リスク管理における最善の方法を予測するために、データの高度なモデル化を活用している銀行もあります。住宅ローン申請や顧客からの苦情などをモニタリングする、オンラインの課題追跡システムを活用するという方法もあります。これによって銀行は瞬時に情報を入手でき、必要に応じて上層部に上げる機会を得ることができます。そして顧客満足度を改善しながら、消費者に対する行為規制の遵守を改善するための監査証跡を残すことができます。

銀行は顧客第一をよく口にしますが、実際に顧客サービスが事業を牽引できるところまで経営を転換する銀行はほとんどありません。これには銀行のプロセスやテクノロジー、文化の完全な総点検を必要とします。とはいえ、規制上のニューノーマルの中で金融機関が機能し続けるためには、どのみち総点検は必要になるでしょう。それならば、効果的なコンプライアンスに加え、収益を上げ信用を形成することを目的に据えた総点検に取り掛かるほうが賢明であると言えます。

取り組みまなければならないことは多く、いまだに多くの銀行は、課題にどう対処すべきかというところで奮闘しています。しかしながら、今行動を起こす銀行が集団から抜け出し、様子見を決め込んだ銀行は他行が通過した後のよどみに取り残されることは明らかです。銀行は、自行の基本的な文化的アイデンティティを抜本的に変革し、全行的なリスク管理とガバナンス構造を大きく改善する必要があります。一刻も無駄にはできないのです。

18 「コンプライアンス、費用、顧客経験の整合」、KPMGカナダ、2013年11月
<http://www.kpmg.com/ca/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/aligning-compliance-cost-and-the-customer-experience.aspx>

用語集

AML	Anti-Money Laundering : マネーロンダリング・ロンダリング防止
BCBS	Basel Committee on Bank Supervision : バーゼル銀行監督委員会
BHC	Bank Holding Company : 銀行持株会社
CCAR	Comprehensive Capital Analysis and Review : 包括的資本分析およびレビュー
CFTC	Commodity Futures Trading Commission : 商品先物取引委員会
CFPB	Consumer Financial Protection Bureau : 消費者金融保護局
ECOA	Equal Credit Opportunity Act : 信用機会平等法
FBO	Foreign Banking Organization : 外国銀行組織
FDIC	Federal Deposit Insurance Corporation : 連邦預金保険公社
FFI	Foreign Financial Institution : 外国金融機関
G20	Group of Twenty Largest Economies : 20ヵ国・地域財務大臣・中央銀行総裁会議
G-SIB	Globally Systemically Important Bank : グローバルにシステム上重要な銀行
G-SIFI	Globally Systemically Important Financial Institution : グローバルにシステム上重要な金融機関
IHC	Intermediate Holding Company : 中間持株会社
LCR	Liquidity Coverage Ratio : 流動性カバレッジ比率
LIBOR	London Interbank Offered Rate : ロンドン銀行間取引金利
OCC	Office of the Comptroller of the Currency : 通貨監督庁
OTC	Over-The-Counter : 店頭
RRP	Recovery Resolution Planning : 再生・破綻処理計画
SEC	Securities and Exchange Commission : 証券取引委員会
TCF	Treating Customers Fairly : 顧客の公正な取扱い
UDAAP	Unfair, Abusive, Deceptive Act or Practice : 不公正、詐欺的または乱用的な行為および慣習

謝辞

本レポートの作成に貢献したKPMGの南北アメリカ地域メンバー
およびグローバルネットワークメンバーに謝意を表します。

編集部

Brian Stephens
National Sector Leader,
Banking and Capital Markets
KPMG in the U.S.
T: +1 312-665-2154
E: bbstephens@kpmg.com

John Ivanoski
Partner and National Leader of KPMG's
U.S. Financial Services Regulatory
Practice
T: +1 212-954-2484
KPMG in the U.S.
E: jivanoski@kpmg.com

Pam Martin
Managing Director, Financial Services
Regulatory Center of Excellence,
Americas' Region
KPMG in the U.S.
T: +1 202-533-3070
E: pamelamartin@kpmg.com

Jim Low
Partner, Financial Services Audit
KPMG in the U.S.
T: +1 212-872-3205
E: jhlow@kpmg.com

Hugh Kelly
Principal and National Lead,
Bank Regulatory Advisory
KPMG in the U.S.
T: +1 202-533-5200
E: hckelly@kpmg.com

寄稿者

Ricardo Anhesini
Partner, Head of Financial Services
Latin America and Brazil
KPMG in Brazil
T: +551121833141
E: rsouza@kpmg.com.br

Philip Aquilino
Managing Director
KPMG in the U.S.
T: +1 703-286-8029
E: paquilino@kpmg.com

Caryn Bocchino
Senior Manager, Financial Services
Regulatory Center of Excellence,
Americas' Region
KPMG in the U.S.
T: +1 203-406-8586
E: cbocchino@kpmg.com

Mary Filippelli
National Industry Leader – Financial
Services and National Banking
Sector Leader
KPMG in Canada
T: +1 416-777-8686
E: mfilippelli@kpmg.ca

Simon Fishley
Director, Financial Services
KPMG in Brazil
T: +554135444828
E: smfishley@kpmg.com.br

Brian Hart
Principal, Financial Services –
Advisory Services
KPMG in the U.S.
T: +1 212-954-3093
E: bhart@kpmg.com

Howard Margolin
Partner, Financial Risk Management
KPMG in the U.S.
T: +1 212-954-7863
E: hmargolin@kpmg.com

Amy Matsuo
Principal and National Lead, Enterprise-
wide Compliance and Consumer
Regulatory Advisory
KPMG in the U.S.
T: +1 919-380-1509
E: amatsuo@kpmg.com

Lisa Newport
Associate Director, Financial Services
Regulatory Center of Excellence,
Americas' Region
KPMG in the U.S.
T: +1 202-533-3075
E: lisanewport@kpmg.com

Mark Price
National Tax Leader,
Banking and Capital Markets
KPMG in the U.S.
T: +1 202-533-4364
E: mhprice@kpmg.com

John Schneider
Partner and National Lead, Investment
Management Regulatory Advisory
KPMG in the U.S.
T: +1 617-988-1085
E: jjschneider@kpmg.com

Tracy Whille
Principal and National Lead,
Capital Markets Regulatory Advisory
KPMG in the U.S.
T: +1 212-954-2691
E: twhille@kpmg.com

fsregulation@kpmg.co.uk
www.kpmg.com/regulatorychallenges

お問い合わせ先

Jeremy Anderson
Chairman Global Financial Services
KPMG
T: +44 20 7311 5800
E: jeremy.anderson@kpmg.co.uk

David Sayer
Global Head of Banking
KPMG
T: +44 20 7311 5404
E: david.sayer@kpmg.co.uk

Michael J Conover
Global Sector Leader,
Capital Markets
KPMG in the U.S.
T: +1 212-872-6402
E: mconover@kpmg.com

Scott Marcello
National Leader, Financial Services
KPMG in the U.S.
T: +1 212-954-6960
E: smarcello@kpmg.com

Brian Stephens
National Sector Leader, Banking and
Capital Markets
KPMG in the U.S.
T: +1 312-665-2154
E: bbstephens@kpmg.com

John Ivanoski
Partner and National Leader of KPMG's
U.S. Financial Services Regulatory
Practice
KPMG in the U.S.
T: +1 212-954-2484
E: jivanoski@kpmg.com

Pam Martin
Managing Director, Financial Services
Regulatory Center of Excellence
Americas' region
KPMG in the U.S.
T: +1 202-533-3070
E: pamelamartin@kpmg.com

Giles Williams
Partner, Financial Services
Regulatory Center of Excellence
EMA region
KPMG in the U.K.
T: +44 20 7311 5354
E: giles.williams@kpmg.co.uk

Simon Topping
Principal, Financial Services
Regulatory Center of Excellence
ASPAC region
KPMG in China
T: +852 2826 7283
E: simon.topping@kpmg.com

Seiji Kamiya
Partner, Financial Services
Regulatory Center of Excellence,
ASPAC region
KPMG in Japan
T: +81 3 3548 5100
E: seiji.kamiya@jp.kpmg.com

kpmg.com
www.kpmg.com/regulatorychallenges

KPMGファイナンシャルサービス・ジャパン

〒100-8172
東京都千代田区大手町1丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー
TEL : 03-3548-5100

financialservices@jp.kpmg.com

本レポートは、KPMGインターナショナルが2014年3月に発行した“Evolving Banking Regulation Americas Edition”を翻訳したものです。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。

© 2014 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. NDPPS 259274 Printed in the U.S.

© 2013 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. Printed in Japan. 14-1518

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

Produced by KPMG's FS Regulatory Center of Excellence – Americas' Region
Publication name: Evolving Banking Regulation Americas Region
Publication date: March 2014