



cutting through complexity

FINANCIAL SERVICES

銀行規制の進化

アジア太平洋版

規制がビジネスの変革を促す

2014年2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、弊社専門家による主な規制動向の評価、各地域の各種政策機関とのネットワーク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。



Simon Topping
Head of Financial Services
Regulatory Center of Excellence
AS PAC region
KPMG in China

T: +852 2826 7283
E: simon.topping@kpmg.com

目次

章

02
はじめに
規制がビジネスの変革を促す

04
エグゼクティブ・サマリー

06
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

48
謝辞



01
8
金融の安定を巡る状況
主要な規制分野に関する
最新情報



16
事業構造
構造改革の必要性からビジネス
コストは大幅に増大する可能性



24
事業行為(コンダクト)、
市場、文化
顧客中心型への転換にそれぞれ
苦闘するリテール銀行とホール
セール銀行



30
データおよび報告
規制当局などからの幅広い報
告・情報開示要求に直面する
銀行



36
リスク・ガバナンス
銀行はガバナンスおよびリスク
管理慣行を大幅に改善してい
るが、いまだ課題は山積



42
店頭(OTC)デリバティブ改革
アジア太平洋地域の銀行に
重大な影響を及ぼしている店頭
(OTC)デリバティブ改革

最新の「銀行規制の進化」アジア太平洋（Asia Pacific、以下「ASPACE」）版をお届けします。

各国の銀行は全体として、そのスピードや出発点はそれぞれ異なるものの、規制イニシアチブの評価の段階から、実施の段階へと移行しつつあります。そこで本レポートでは、規制やその他の圧力要因によって、銀行が変革を促されている5つの主要な分野、すなわち事業構造、事業行為（コンダクト）、市場と文化、データと報告、リスク・ガバナンス、店頭（OTC）デリバティブ改革に焦点を合わせて見ていきます。

規制がビジネスの変革を促す



Jeremy Anderson
Chairman Global Financial Services

過

去1年余りを振り返ってみると、規制改革アジェンダにおいていくつかの重要な成果が得られました。例えば、ASPACEを含む多数の国・地域におけるバーゼル3のフレームワークの導入、銀行と市場インフラの安全性と健全性および銀行の効率的な破綻処理に関する施策を通じた、システミック・リスクを削減するための基盤の構築、ホールセールとリテールにおける事業行為（コンダクト）管理体制の向上、そしてリスク・ガバナンス、リスク文化、リスク・データの評価のための監督要件の設定です。これらのイニシアチブが組み合されれば、世界の金融システムの強化に貢献すると期待されます。

しかし将来に目を向けると、2007年夏に始まった金融危機後、約6年半が経過した現在でも、規制改革アジェンダのコップがまだ半分しか満たされていないことが明らかになってきています。新たな規制イニシアチブは、明らかにペースを落とすこともなく登場し続けています。多くの銀行や規制当局は、過去6年半の間に本来為すべきであったことを完全には達成していません。そして特にヨーロッパで、またおそらく影響は小さいもののASPACE地域においても、規制改革によって、銀行の景気回復を下支えする能力と意志が妨げられているのではないかとの懸念が払拭されていません。

私がシニアバンカーと規制当局者と行った対談では、常に厳しい課題がいくつも浮上しており、それらが解決するまでの道のりは遠そうです。

その中で最も厳しい課題は、銀行がこれまで、資本、流動性、レバレッジなど規制当局が設定する新たな定量的要件への対応をかなり推し

進めてきたにもかかわらず、リスク管理や、ガバナンス、リスク選好（リスクアベタイト）、リスク文化といった、複雑なグループにとって特に難しい定性的な要件に対応するために為すべきことがまだ多くあるということです。

クロスボーダーの破綻処理

再生・破綻処理計画と「ペイルイン」ツールの開発については大きな進展が見られるにもかかわらず、クロスボーダー銀行をいかに効率的に破綻処理するかという問題には答えが出ていません。実際、一部の主要金融センター（米国、英国、スイス）の破綻処理当局が、自ら望む形の破綻処理とペイルインの実施を強く推進するほど、ASPACEを含め銀行の「受入国」は及び腰になり、主要な国際銀行の破綻処理の際に自国の利益をいかに守るかを考えるようになります。

結局、各国がさらにローカリゼーション（現地化）とバルカニゼーション（細分化）へと後退し、資本、流動性、資金調達、ガバナンス、さらには現地法人化などに関する各国要件に加えて、外国銀行が国内で事業を行う際のペイルイン発動能力に関する要件が上乗せされることが懸念されます。私が対談したシニアバンカーは、こうした規制要件の現地化が、コストの増大やグローバル顧客へのサービスの低下を伴うことなく持続可能なグローバルビジネスモデルを実行するための深刻な脅威になると見ており、各銀行の主要企業顧客も同様の見方を強めています。しかし、規制当局、特に受入国の当局との対話では、その言わんとするところも確かに理解できます。国内・地域レベル、あるいは



世界レベルで金融システムの効率性にどんな影響が及ぼすと、ローカリゼーション（現地化）の強化を求め、アウトソーシングへの依存を減らし、現地事業を分離独立させる以外に選択肢はほとんどないように思えると指摘した当局者もいます。

次々と規制が登場、不透明感は払拭されないレバレッジ比率、内部モデル、ストレステスト、複雑性に対する簡素性の議論には終わりが見えず、規制改革アジェンダがどこに着地点を見出すのか、バンカーも規制当局もまったく確信を持てないでいます。そのため、銀行は効率的な経営計画を立てることが難しくなっています。

しかしアジェンダの進む方向から見て、事業活動を支えるためにさらに資本を積み増すと同時に、事業ラインの撤退、再評価、再構築を行うよう、主要な国際的な銀行にさらなる圧力が掛かっていくことは明らかです。

文化

世界全体のリテール市場とホールセール市場の驚くほど広い範囲で不正行為が行われ続けています。そのため、焦点はコンダクト（事業行為）ルールの詳細から、銀行の文化および行動へと移りつつあります。これに明らかに関連する

内容としては、個々人の説明責任の拡大、文化や行動に関するKPI（重要業績評価指標）の開発と測定、そして報酬とインセンティブ構造への追加的な圧力があります。

データ

銀行は、データの質と管理に関して無数の問題に直面しています。データへの需要は一貫して拡大し続けていますが、データが流れるシステムやプロセスが細分化されているため、これらのデータを目的に合ったものにするのは依然難しい状態です。良質なデータがあれば、商品設計、顧客サービス、リスク管理、ビジネス意思決定の基盤が整いますが、多くの銀行は古いIT技術とデータシステムの制約を依然強く受けています。

一方、銀行監督当局（銀行の取締役会と言るべきかもしれません）は、こうした状況が銀行のリスク管理の効率性に影響を及ぼしていることに苛立ちを強めています。データ領域における監督は強化される一方であり、今後数年についても、この傾向が続くことは容易に予想できます。これを受けて、銀行はデータとリスク管理の改善を加速させると考えられますが、予算が限られる中で、より戦略的で利益追求を目的としたプロジェクトへの投資が差し控えされることになるかもしれません。

ランキングの未来

全体として銀行は、自己資本の強化と資金調達を現地で行い、地域のハブを中心とする顧客主義の事業を目指してリストラクチャリングを進めています。また事業の中心に真の顧客重視を置き、その実現に向けて適切な文化と人材を導入しようと努力しています。そして顧客、投資家、規制当局、その他の利害関係者との信頼関係を再構築しようとしています。しかし銀行はその一方で、無数の課題に直面しています。例えば、資本の調達、分離独立・自立が強く求められる規制環境下で事業の効率性を維持すること、リスク文化などリスク管理の「よりソフトな」しかし重要な側面への監督が強化されること、リスク選好を有意義な形でリスク管理に組み込むこと、そしてマネジメント、取締役会、非執行役員への圧力が高まっていることなどです。こうした休みなく続く道程にかかわらず、大胆かつ直接的で、シンプルなアプローチをとる銀行こそが、将来、業界のリーダーとして登場することになるでしょう。

本レポートをお読みいただき、事業に有用な知見を得ていただければ幸いです。

構造改革、事業行為（コンダクト）、ガバナンス、そして「バーゼル4」浮上の可能性を含め、新たに登場しつつある規制要件が、全体の流れを一変させています。銀行業界の既存のビジネスモデルは、大幅にその姿を変えつつあります。

エグゼクティブ・サマリー

規 制改革アジェンダは絶え間なく続いています。規制イニシアチブに「（ありと）あらゆるものを」取り込む一連の動きは弱まる気配を見せておらず、今後も銀行業界では徹底的な再編が続くでしょう。改革が最も顕著な形で進んでいるのはヨーロッパと米国ですが、ASPACにも波及しているようです。その理由は第1に、ヨーロッパと米国の金融機関がASPACにおける活動を再編しつつあること、第2に、主要市場におけるこうした変化がASPACの多くの国・地域の規制哲学にも影響を与えていることにあります。特に影響を受けているのは、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）、金融安定理事会（FSB）、G20のメンバーで、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）と金融安定理事会（FSB）によるビアレビュー・プロセスと、国際通貨基金（IMF）の金融セクター評価プログラム（FSAP）の対象となっている国・地域です。しかしこうした状況によって、ASPACの規制当局は、国際的な規制イニシアチブを地域に合った方法で修正していくための力を以前より失うという問題が生じています。

銀行を取り巻く規制の波は余りに速く、多くの銀行はこれに対処できないでいます。そのため、金融危機が収束する前にさらなる犠牲が出る可能性が高まっています。こうした嵐に先んじて、顧客、投資家、規制当局の要求に対応し続けられる銀行こそが成功するでしょう。

金融の安定を巡る状況

本レポートで焦点を当てた銀行の課題は、第1に、資本、流動性、再生・破綻処理計画（RRP）に関する現行・将来の規制要件への対応です。バーゼル3実施の射程内にある銀行は、ここで大局を見失ってしまうかもしれません。なぜならバーゼル3は、レバレッジ比率、リスク・アセット、ストレステストに関する要件の強化の結果として、「バーゼル4」に姿を変える可能性があるからです。

そこで本レポートでは、規制やその他の圧力が相まって、銀行がその戦略、ビジネスモデル

およびオペレーティングモデル、ガバナンス、文化を改革せざるを得なくなっている4つの領域を検討していきます。これらは銀行の顧客にも大きな影響を及ぼすものと見られます。

事業構造

規制要件により、グローバル企業を分割して、より小規模な現地子会社や、異なる規制を受ける子会社の集合体とするなど、大規模な構造改革が必要となります。多くの銀行はすでに法人組織構造の見直しと、バランスシートの縮小・再構築を開始しています。こうした状況は、「バーゼル4」の影響とも相まって、事業コストの大幅な増加をもたらすと見られます。

規制と法律、コンプライアンス、資本、流動性、資金調達、税、ガバナンスに関する多種多様な検討事項に対処することは、複雑で多元的な課題です。しかし銀行はこれに加えて、事業の複雑性をも考慮する必要があります。こうした複雑性は、要件の実施段階まで検討されずにいることが多いのですが、複雑性それ自体によって様々な選択肢が失われたり、一部の選択肢が実行不可能になるほどのコスト増加や時間経過を招きかねません。

事業行為（コンダクト）、市場、文化

銀行業務の多くは、伝統的に「商品の売り込み」であり、顧客のニーズに最も合致するものは何かについて深く考察することよりも、販売欲求に力点を置いたものでした。こうした状況は近年、リテール市場においては様々な不適正販売という惨事を引き起こすこととなりました。これが顕著に見られたのは欧米市場ですが、ASPAC地域においても散見されました。そしてホールセール市場においては、大規模かつ広範な市場不正行為問題が発生しました。

これは銀行業界に大損害をもたらした出来事と評価されました。財務上では、問題は特定の国・地域に集中しました—しかしどの切り口から見たとしても、気の減入る状況であることに変わりはありません。

リテール銀行は顧客中心の銀行になることを望んでいますが、業界の古いシステム、文化、惰性を前に、その実現が難しい状況です。ホールセール銀行は、顧客中心のビジネスの意味をようやく理解し始めたところです（以前は多くの事業ラインで、顧客をカウンターパーティや機関投資家として扱っていたため）。

各国の規制当局は、銀行の行動が根本的に変わることを期待しています。規制のハードルは大幅に引き上げられました。これは達成すべき成果の面だけでなく、銀行にとってコンダクトリスクは何を意味しているか、それがいかに戦略の中核を成すのか、そして取締役会から最前线の商品設計、組成、販売まで、ガバナンス、内部統制、重要指標がいかに明確化され導入されるのかについて、はっきりと示すという面でも、ハードルは上がりました。

銀行の「DNA」、文化、価値を真に大きく変革することによってのみ、投資家、顧客、規制当局のニーズに応えられる組織を構築することができます。これは多くの銀行の改革プログラムに反映されていますが、この種の改革は、コア事業の選別と比べても、より困難な作業です。

経営トップの基本姿勢、行内方針、雇用慣行、インセンティブ構造、価値の組み込み、そしてもはや容認されないコンダクトの影響を示すことによって、文化を劇的に変化させ、この改革を支えることが極めて重要です。取締役会にとって、これは大きな挑戦となります。そして多くの銀行にとって、すべての利害関係者を満足させられる方法は、根本的な「外科手術」だけとなるでしょう。現在、完璧な答えを手にしている銀行はほとんどありません。

データおよび報告

銀行は、データ管理に関して3つの大きな課題に直面しています。銀行は、顧客に少しでも近づくために、適切なデータを保有、使用する必要があります。また、報告と情報開示に関して、規制当局など組織からの要求の範囲・規模の拡大に対応しなければなりません。

さらに、適切なデータ、システム、IT構造を銀行が備えていないために、リスクの理解、統合・分散、効率的な管理能力がないのではとの監督当局の懸念にも対処する必要があります。

銀行の受入国と本国の監督当局はしばしば、互いに異なるデータ集計法、連結レベルのリスク監視の必要性、破綻処理計画とストレステスト関連のデータ需要を想定しているため、銀行はデータの問題への対応で精一杯の状態です。

一方、銀行は、機密情報保護とサイバー犯罪における新手の予測不可能なリスク、各國間で相反する法律、そして大量のデータを無制限に活用できる環境下で、遅延的な調査を行うことによる影響についても対応が求められています。

これらの課題の鍵となるのは、データ分析能力の成熟度を向上させる、データ管理（保存と適正化を含む）のオーナーシップ、役割、責任を明確に理解する、コアデータの品質問題に

着手するための明確な計画を立てる、そしてより柔軟なテクノロジーソリューションを導入し、非構造化データのシェア／リユースの拡大と処理の効率化を可能とすることです。

ガバナンスとリスク

金融危機そのもの、そして上記で指摘したような問題や課題は、いずれも銀行のガバナンスとリスク管理を大きく向上させる必要性を指し示しています。そのために、すでに多くの作業が行われていますが、為すべきことはまだ多数あります。事業戦略、リスク選好、リスク文化・管理に取り組む過程で、銀行は、これまでと大きく異なるマネジメント情報、すなわち中核の重要なシステムへの大規模投資だけでなく、最先端の分析技術によってのみ入手できる情報を必要とするようになるはずです。また銀行は、事業ラインのリスク、地政学的／地域リスクへの

留意に加えて、リスクに関するグループレベルの観点をいかに構築すべきか、検討しければなりません。

店頭(OTC)デリバティブ改革

現在進行中の店頭(OTC)デリバティブ改革は、ASPAC地域の銀行に多大な影響を及ぼしつつあります。これまでのところ、多くの銀行にとって店頭(OTC)デリバティブ改革の最も難しい側面は、米国のドッド・フランク法や欧州市場基盤規制(EMIR)の域外適用に対応することです。ASPACの大部分の国・地域は、店頭(OTC)デリバティブ改革の実現に大きく前進しており、今後1年間でさらなる要件が新たに施行されると見られます。依然として不透明要素が多く残っており、ASPACの店頭(OTC)デリバティブ市場はいまだその最終形に到達していません。

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、ペイオフ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
- 個人的な責任とリスク・ガバナンスの改善に力点

顧客

本来の顧客中心主義に
商品優先から顧客の
利益に応える文化に転換

銀行の課題

資本コストを上回る
株主資本利益率
(ROE)を実現
戦略、ビジネスモデル、
コスト削減の実行を通じて
新たな資本の発行を容易に

資本、流動性、
破綻処理可能性の
要件を満たすことで
「大き過ぎて潰せない」
状況を緩和
特に文化の変革を通じて
信頼を回復

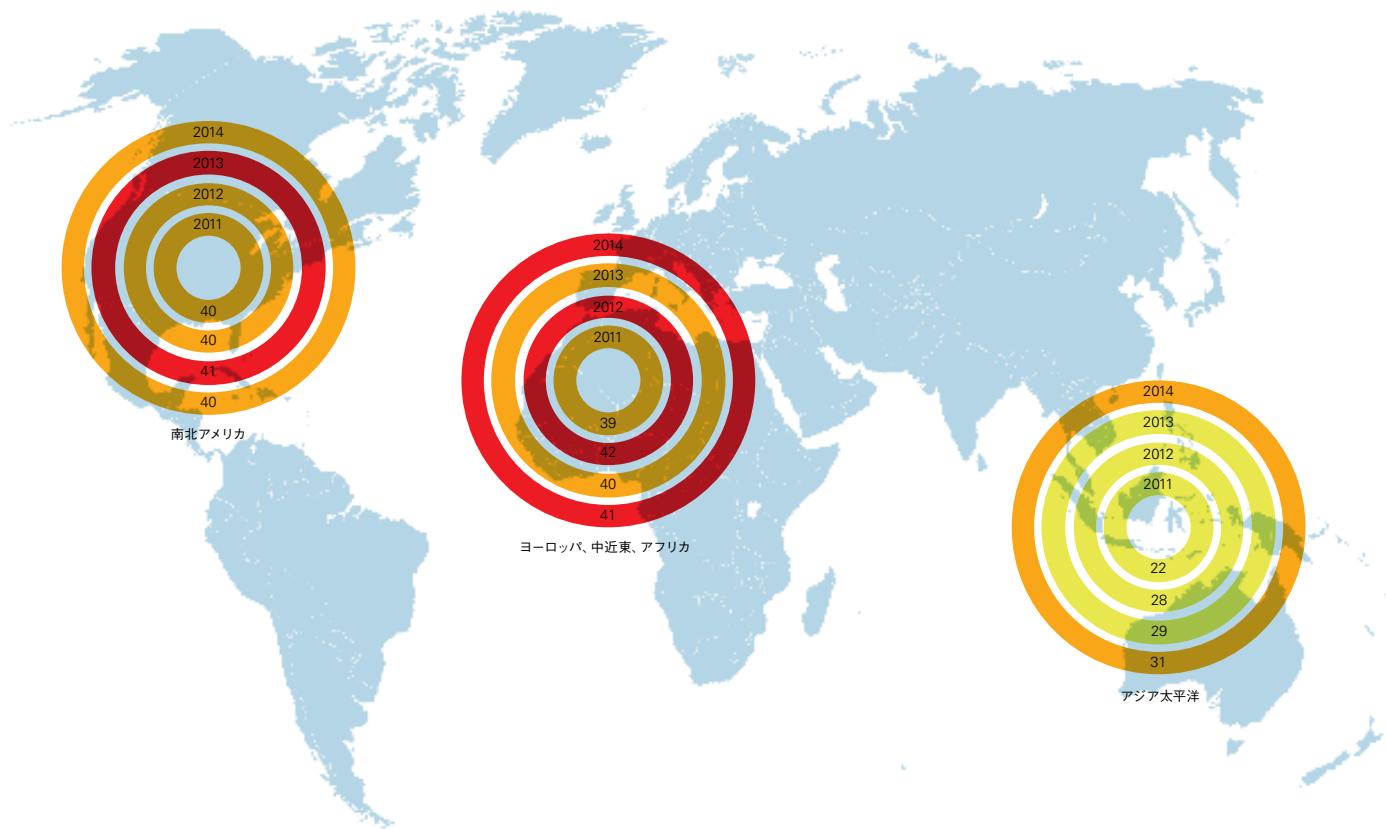
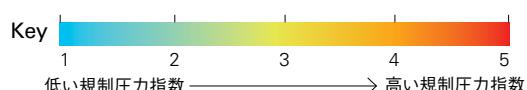
投資家

規制当局

出所：KPMGインターナショナル、2014年1月

規制圧力指数

規制改革一
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）。

規制アジェンダの進展

KPMGの規制圧力指数は、世界全体で1年前よりもやや上昇しています。

金融危機の発生から6年半を経て、銀行に対する規制圧力は全般的に、ほとんど低下する兆しを見せていません。規制改革の第一波の実施と時を同じくして、レバレッジ、業務分離、現地レベルでの監督など、新たな規制イニシアチブが次々と登場しています。

改革が実施中のいくつかの領域では、2013年以降、規制圧力がやや低下しています。

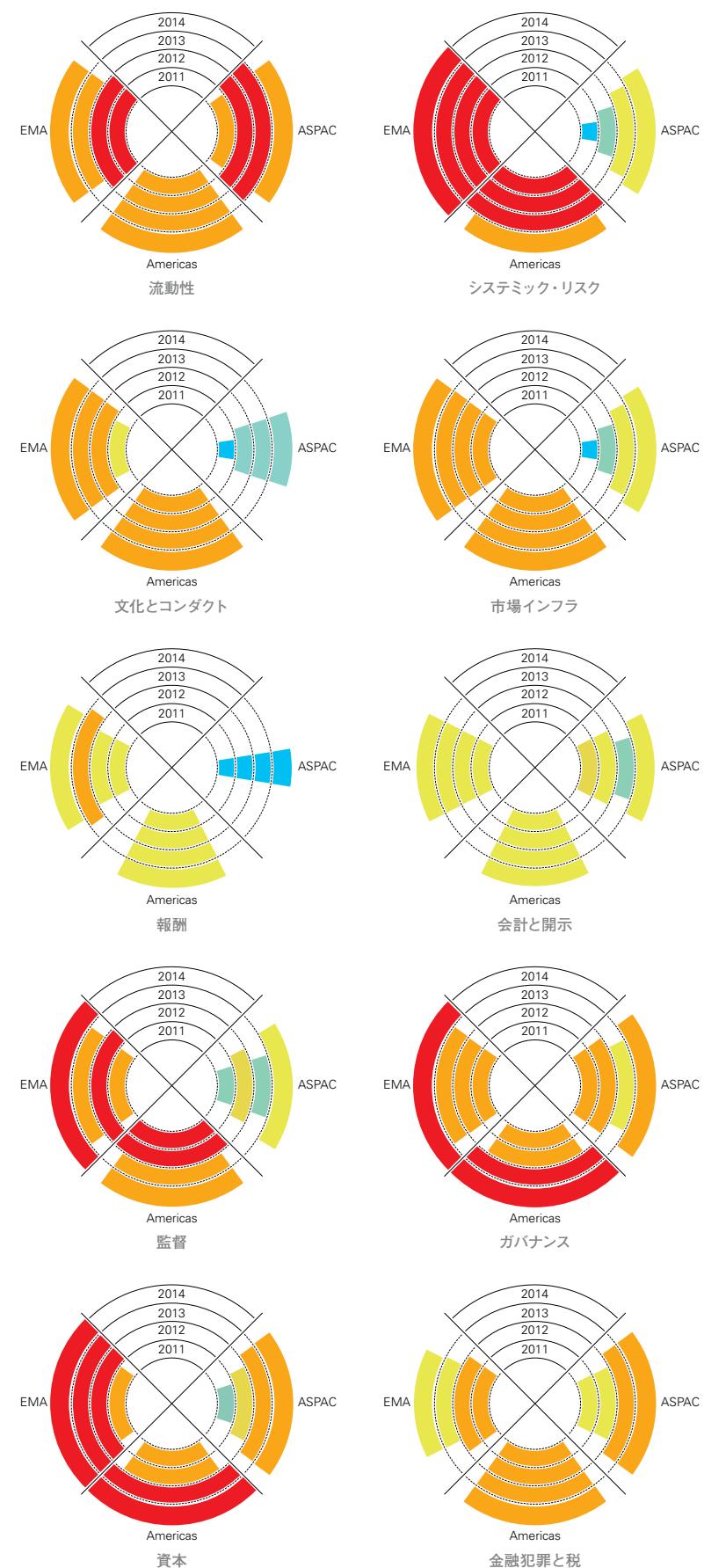
- 流動性—流動性カバレッジ比率 (LCR) の基準緩和と銀行自身によるバランスシート調整を反映。
- システミック・リスク—米国など一部諸国における再生・破綻処理計画の進展を反映。
- 報酬—当局の規制に対する銀行の対応に関して当初出されていた悲観的な予測は概ね杞憂に。
- 市場インフラ—デリバティブ商品の清算、トレーディング、報告の要件の調整が進行中。

しかし以下の分野では、新たな規制イニシアチブの流れによって銀行への圧力が高まっています。

- 資本—「バーゼル4」出現の可能性。より高いレバレッジ比率、および信用リスクと市場リスクへの銀行のエクスポージャーのウェイトをより厳しく評価するアプローチが組み合わされたことによる。
- システミック・リスク—世界全体で行われている様々な提案を通じた業務分離の可能性。
- 監督—システム上重要な金融機関 (SIFIs) を中心に、世界全体で監督機関によるアプローチが強化の一途。
- ガバナンス—金融安定理事会 (FSB) およびバーゼル銀行監督委員会 (BCBS) のリスク・ガバナンスに関する一連のイニシアチブと、データ報告に関する広範な新要件。
- 文化とコンダクト—特に大規模銀行は、文化とコンダクトの改善に対する高い圧力に直面。

地域別では、アジア太平洋 (ASPAC) において過去4年間、資本、システム・リスク、再生・破綻処理計画、市場インフラ、監督の強化といった領域で規制要件が次々設置されており、銀行に対する規制圧力が、以前の低い水準から一貫して高まっている傾向が明らかに見て取れます。しかし全体としては、南北アメリカおよびヨーロッパ、中近東、アフリカ (EMA) 地域と比較して、ASPACでの圧力は依然として低い状態が続いています。

規制圧力領域



01 金融の安定を巡る状況

世界金融危機が始まってから6年が経過した2013年も、新たな規制イニシアチブの数、監督強化の度合い共に、衰えを見せることはありませんでした。

世界的に見ると、バーゼル銀行監督委員会(BCBS)がリスク・データの集計とリスク報告に関する重要な報告書を発表しました。また金融安定理事会(FSB)はリスク・ガバナンスに関する一連の報告書を発表し、システムックな金融機関と規制改革の導入・推進に引き続き焦点を当てました。

規制改革は、銀行と市場の強靭性を改善すること、公的資金に頼ることなく銀行を破綻処理できるようにすること、そしてシステム上重要な銀行の監督を強化することを目的としたものであり、ついにその最終形を見せ始めました。

しかし同時に、進むべき方向は極めて明確であるものの、未完の作業のリストは依然長く、規制改革アジェンダの詳細に不透明な影を投げ掛けています。特にそれが顕著なのがレバレッジ比率です。また、銀行が信用リスクと市場リスクに関する資本要件を算定する際、内部モデルアプローチの使用が規制によって制限される可能性が高まっており、これも不透明感を強めています。さらに一部の国においては、バーゼル3の最低資本要件が、ストレスシナリオ要件に置き換わりつつあります。その上、こうした未完の領域が最終決定に至った時点で、より厳格な「バーゼル4」に大きくシフトする可能性が浮上するかもしれません。

したがって、銀行はこれらの流動的な領域のすべてを、すでに多かれ少なかれ確定的となった要素と合わせて考慮することが重要です。各問題に個別に対応することは効率的ではありません。





その他のバーゼル3関連の不透明要素

→大口エクスポート

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) は2013年3月、銀行の大口エクスポートの測定と制限について市中協議を行いました。主な改革案は以下の通りです。

- (普通株式等Tier1資本 (CET1) 比率を5%に変更することによる) 大口エクスポートの報告の強化と、(25%の資本上限を据え置きつつ、普通株式等Tier1資本 (CET1) の定義をさらに狭めることによる) 大口エクスポートに対する「厳格な」制限。
- エクスポートの測定方法をより正確に定義。これにより、測定方法の要件をより首尾一貫した形で世界各国に適用できる。
- システム上重要な銀行の大口エクスポートに対するより厳格な制限の導入。

→中央清算機関

2013年6月に発表した一連の報告書で、バーゼル銀行監督委員会 (BCBS)、証券監督者国際機構 (IOSCO)、支払決済システム委員会 (CPSS) は、中央清算機関 (CCP) へのエクスポートに関する資本充分性基準の見直しについて概説しています。また、カウンターパーティの信用リスクに関する基準(これについてバーゼル銀行監督委員会 (BCBS) は、内部モデルを使用しない既存のアプローチ、具体的にはカレント・エクスポート方式と標準方式の統合について協議を行っています)、そして再生と秩序立った破綻処理を含め、中央清算機関 (CCP) が必要とする資本その他の支援について提案しています。

→第2の柱

バーゼル3導入の結果として、「第2の柱」の資本要件がどのように調整されるかという点については、依然不透明なままであります。原則として、「第1の柱」の最低要件が強化されれば、銀行にとって第2の柱の資本増強はより小規模で済むことになります。第1の柱の最低要件で適切に捕捉されていないリスクが減るためにです。しかし一方でバーゼル銀行監督委員会 (BCBS) は、システム上、第2の柱が果たす役割を大きくすることを示唆しているようです。

→証券化

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) は、2013年12月に証券化に関する第二次市中協議文書を発表しました。同文書は、証券化に関して、よりリスク感応度の高い資本要件を提案しました。すなわち、最低15%のリスクウェイト水準、原資産の質の悪化に伴って発生する資本要件の「クリフ効果」の低減、外部の信用格付に対する機械的な依存の縮小、信用リスクの扱いについての全般的な一貫性の向上などです。銀行は、資本要件の算定について、内部格付手法準拠方式 (IRB)、外部格付手法準拠方式、そして標準的手法準拠方式の3つのアプローチから選択できるようになります。

→モデリング慣行

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) は、銀行のモデリング慣行の再検討を続けるなかで、モデリング手法の選択に関して銀行が現在有する自由度の高さに懸念を表明するに至りました。その結果同委員会は、フロアやベンチマーク要件の導入などを通じて、モデリング慣行の許容範囲に対する制限を強めるべきか否か、検討を行っています。

バーゼル3

ASPEC地域は、資本要件の領域を始め、バーゼル3改革の重要な側面の実践において、大きな成果を上げてきました。

アジア諸国の監督当局がとっているアプローチの種類としては、例えばインドネシアの新たな金融サービス当局である「インドネシア金融庁 (OJK)」が挙げられます。インドネシア金融庁 (OJK) はインドネシア中央銀行から銀行監督責任を引き継ぎ、国内の最低資本要件をバーゼル3に合わせることを目的とした規則を2013年12月に制定しました。この新規則は、最低所要自己資本比率 (CAR) と資本構成 (普通株式等Tier1資本 (CET1)、追加的Tier1資本、Tier2資本)、追加資本 (資本保全バッファー、カウンターシクリカル (景気変動抑制的)・バッファー、国内のシステム上重要な銀行 (D-SIBs) の資本サーチャージ)、市場リスクとオペレーション・リスクに係るリスク・アセット (RWA) の測定、そして自己資本充実度評価プロセス (ICAAP) について定めています。この規則の導入には移行期間が置かれます。最低資本要件 (銀行のリスク特性に応じて8~11%) は2014年1月1日から、資本構成要件は2015年1月1日から、資本保全バッファー要件は2016年1月1日から2019年1月1日にかけて段階的に、そしてカウンターシクリカル・バッファーと資本サーチャージは2016年1月1日から実施されます。

マレーシア国立銀行 (BNM) によるアプローチも同様の経路をたどっています。新たな資本要件の基準の引き上げは、2013年以降2015年にかけて段階的に実施されます。またマレーシアにおける資本保全バッファーの適用はバーゼル銀行監督委員会 (BCBS) と同じタイミングとなります。すなわちマレーシア国立銀行 (BNM) は、普通株式等Tier1 (CET1) 比率でのみ充足される追加的自己資本比率 (CAR) 要件を2016年から2019年にかけて+2.5%まで段階的に引き上げることにしています。カウンターシクリカル・バッファーについて、マレーシア国立銀行 (BNM) は今のところ詳細を発表していません。

しかし資本の他にも、まだ多くの不透明な点が残っています。このうち最も重要なのは、流動性、レバレッジ比率、リスク・アセットに関する点です。

流動性

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) は2013年1月、流動性カバレッジ比率 (LCR) に関するアプローチの見直し案を承認しました。流動性カバレッジ比率 (LCR) は、ストレス下での資金流出に30日間対応できるよう、銀行が保有を義務づけられている適格流動資産の額です。同案では、適格流動資産の定義が、株式、住宅ローン担保証券 (RMBS)、低格付社債に拡大されたほか(ただしASPEC地域の規制当局の中には、国内市場での流動性が低い場合、これらの資産タイプすべてを許容するとは限らない当局もあるものと見られ

しかしここでも不透明な点が多く残っています。このうち最も重要なのは、流動性、レバレッジ比率、リスク・アセットに関する点です。



ます)、一部の種類の負債における想定上の資金流出率が引き下げられています。また流動性カバレッジ比率(LCR)の最低要件の適用については、2015年を60%とし、2019年の100%まで段階的に引き上げられることになります。

安定調達比率(NSFR)についての作業も続いている。安定調達比率(NSFR)は基本的に、長期貸付金の資金源として、安定した預金(リテールおよび長期のホールセール預金)を充分保有することを銀行に求める要件です。銀行は2016年までの観察期間に安定調達比率(NSFR)水準を報告することを求められます。その後、安定調達比率(NSFR)に関する最終決定が下され、2018年1月1日からは拘束力のある要件となる予定です。バーゼル銀行監督委員会(BCBS)は2014年1月、安定調達比率(NSFR)の算定基準を緩和しました。また今のところ、例えば米連邦準備制度理事会(FRB)のタルー口理事の提案にあるように、短期のホールセール資金調達に、より直接的に焦点を当てる、よりシンプルな測定方法を採用する案については難色を示しています。同理事は、ホールセール資金調達に著しく依存している銀行は追加的な資本を保有すべきと提案しています。

ASPEC地域の規制当局の多くは、流動性リスク管理、資産・負債管理、金利リスク管理の強化を最優先と見なしています。その理由は、国・地域によって異なります。国際的な基準とベストプラクティスに合わせたいという願望に後押しされている国や地域がある一方、市場や金利の自由化への銀行の対応能力を高めさせることが目的となっている国・地域もあるようです。しかしどの国、どの地域にとっても、米国の量的金融緩和の縮小に伴って資金が流出した場合、金融機関がこれにどのように対応するかという点に特に焦点を置き、流動性ストレスに対する耐性を高めることこそが、重要なテーマとなります。

一部の国・地域の規制当局は、バーゼルの新要件だけでなく、補助的な方策を追加的に導入しています。香港では、革新的とも言える「安定資金調達要件(stable funding requirement)」が導入されました。これは、貸付が急激に伸びている銀行に対し、貸付金の一部を満期6ヵ月以上の資金で賄うよう求める要件です。

オーストラリアでは、中央銀行の流動性供給枠(CLF)を使用できるようにすることで、適格流動資産(HQLA)の不足の問題への対処が進みました。これに伴って、新たな要件の設定も行われました。すなわち、コミットメントラインの設定に先立って、銀行自身で適切なバランスシート調整を行うこと、適格流動資産(HQLA)の「同等」ポートフォリオの流動性コストに合わせる形でコミットメントラインのプライシングを行うこと、コミットメントラインの使用にあたって、妥当な担保付契約を結ぶことなどです。

バーゼル銀行監督委員会(BCBS)に参加するASPEC諸国の大部分、またその他のASPEC域内の多くの国・地域は、流動性カバレッジ比率(LCR)と安定調達比率(NSFR)について、おそらくは国内の状況に合わせて修正を加えた上で導

入する方針であることをすでに発表したか、あるいは近く発表する予定です。

シンガポールでは、金融管理局(MAS)が2013年第3四半期に流動性カバレッジ比率(LCR)に関する要件の概略を示した市中協議文書を発表し、市場参加者からのフィードバックを求めました。この要件はバーゼル銀行監督委員会(BCBS)の定める基準より高く、シンガポール・ドル建ての事業に関しては100%の流動性カバレッジ比率(LCR)が義務づけられます。導入時期もバーゼル3より早く、2015年1月1日からです。シンガポールのすべての銀行、マーチャント・バンク、金融会社は、金融管理局(MAS)が最終決定を下した時点から、この流動性カバレッジ比率(LCR)の最低要件を遵守する必要があります。

レバレッジ比率

多くの銀行はすでに、2017年1月まで続く予定の「並行実施」期間に入っています。各国の監督当局にレバレッジ比率を報告しています。最終決定に至れば、最低レバレッジ比率は2018年1月より拘束力を持つ「第1の柱」の要件となります。一方銀行は、2015年1月1日以降で最初の財務諸表の公開日から、共通の情報開示テンプレートを使用し、公開する財務諸表に照合表を添付して、レバレッジ比率を公表しなければなりません。

バーゼル銀行監督委員会(BCBS)は引き続き、Tier1資本の合計に対して3%という最低レバレッジ比率が適切であるかを評価し、資本の尺度として普通株式等Tier1(CET1)資本または規制上の総資本を用いる影響を検討することになります。

その一方でバーゼル銀行監督委員会(BCBS)は、2013年7月に協議を行ったエクスポートジャーナーの測定方法について、当初の厳しい提案をやや緩和しています。2014年1月に発表された修正案では、同じカウンターパーティとの証券ファイナンス取引におけるネットティングの一部容認、中央清算機関(CCP)を通じて決済されたデリバティブのダブルカウントの回避、オフバランスのエクスポートジャーナーに適用される懲罰的なクレジット換算係数(CCF)の緩和が盛り込まれています。

最低レバレッジ比率を3%より高い水準とすることを主張し続けている識者もあり、一部は6%以上を提案しています。その主張は以下の通りです。
• 3%の最低レバレッジ比率が、バーゼル3の最低リスク・ベース資本比率を基に測定されるのならば、より高い資本比率を満たさなければならぬシステム上重要な銀行に対しては少なくとも相応に高い比率を設定し、カウンターシクリカル(景気変動抑制的)な資本要件に合わせて調整する必要がある。

- (問題の事象が発生するかを正確に予測できない場合)不確実性という特徴を持つ現代世界において、政策当局は、現実世界の複雑さに適応する努力をするよりも、シンプルなルールに従つた方が動きやすい場合がある。
- 金融危機においては、(レバレッジ比率と株式時価総額に基づく)シンプルなルールを使えば、

最低レバレッジ比率の引き上げは、多くの銀行にとって実効性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。

困難な状況に陥る銀行をうまく予測できただけである。

中国などASPEC諸国を含めた一部の国は、3%という最低レバレッジ比率にすでに先んじようとしています。

最低レバレッジ比率の引き上げは、多くの銀行にとって実効性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。これが意図せぬ影響を招く可能性もあります。銀行がより高リスクの資産を保有するきっかけとなったり、モーゲージ貸付やソブリン債など、低いリスク・アセットのポートフォリオやオフバランスのエクスポートジャーナーの資金調達コストを高めることになるかもしれません。さらにリスクセンシティブでない指標に焦点を置くと、銀行によるリスク管理の改善を促す狙いで使用できるインセンティブ(銀行が内部モデルを使用してリスクウェイトを算出するための規制当局の許可など)を排除してしまうことになります。

リスク・アセット

バーゼル3は、信用リスク、市場リスク、オペレーション・リスクに対する内部モデル手法を維持しつつ、主に資本の質と量、そして新たな最低レバレッジ比率と流動性比率に焦点を置いていました。しかし最近、バーゼル銀行監督委員会(BCBS)などの規制当局は、内部モデルを活用して銀行自身が算出するリスクウェイトに焦点を置きつつあります。

規制当局は主に以下の点を懸念しています。

- 一部の銀行は、リスクウェイトを引き下げるため、積極的に内部モデル・ベースのアプローチを使用している。
- 「リスクウェイトの最適化」を通じて、自らの資本要件を軽減している銀行も存在する。たとえこの取組みの一部がデータの整理以上のものではなく、より大口のエクスポートジャーナーに対するリスクのモデル化の展開が予定されることを踏まえたものであっても、注意を要する。
- 内部モデルにより算出するリスクのウェイト付与はあまりに複雑かつ曖昧である。
- 低金利の長期化により債務者がデフォルトを回避できるようになったため、誤って低いデフォルト確率が予測されてしまう。
- この分野の透明性の低さ。それゆえに市場規律に委ねられる範囲が制限される。

トレーディング勘定の管理体制の強化が迫る

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) は2012年5月と2013年10月、トレーディング勘定の根本的な見直しに関する2つの市中協議文書を発表しました。昨年10月の文書では、「定量的影響度調査 (QIS)」のベースとなる一連の提案において、選択肢の幅が縮小されました。主な提案は、以下の通りです。

- トレーディング勘定と銀行勘定の間に、よりシンプルで厳しい境界を設ける。
- ストレス市場環境下の市場リスクについて、内部モデル方式と標準的方式の両方で測定する。また測定基準の指標を「VaR (バリュー・アット・リスク)」から「ES (期待ショートフォール)」に変更する。これにより、両アプローチとも資本チャージが増加する。
- ストレス市場環境下でのエクスポージャー清算の想定タイムホライズンを延長する。
- 市場がストレス下にある期間にヘッジを行うことが有効か否かをベースに、ヘッジからのメリット享受を可能にするより厳しいアプローチ。
- トレーディング勘定では、証券化の信用リスクに対する資本チャージの算定を修正後の標準的方式に限定する。
- 内部モデルを使用する銀行に対し、(資本チャージの種類とトレーディング・デスクごとの) 内部モデル方式の資本チャージと、標準的方式で求められる資本チャージの両方を公開するよう求める。

→バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) は、内部モデル方式のアプローチの活用で標準的方式よりも低い規制要件を算出できる度合いを制限するためにフロアやサーチャージを適用するなど、トレーディング勘定における内部モデル方式のアプローチのメリットを抑えるべきか否か、検討を続けています。

仮にこれらの提案が実施された場合、全般的には、内部モデルの使用で銀行が享受できるメリットが大幅に縮小するほか、資本上の利益の縮小とオペレーション・コスト上昇の結果として、銀行のコスト増大という影響が出ることになるでしょう。また、標準的方式の下で必要となる資本も増加するでしょう。

このようなメリットの減少とコストの増加を受けて、銀行はプライシングと事業ラインの継続について再検討せざるを得なくなり、銀行の顧客にも影響が及ぶと考えられます。また全体としてこれらの提案は、デリバティブの中央清算に関する規制要件、そして市況や規制を背景とする担保の増加と相まって、トレーディングのダイナミクスとエコノミクスを根本的に変貌させるかもしれません。

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) と欧州銀行監督機構 (EBA) が、銀行勘定とトレーディング勘定の資産におけるリスクウェイト算定に関して2013年に発表した一連の報告書は、リスクウェイトについて銀行間で大きな相違があることを明らかにしました。この相違のうち、銀行勘定の資産については半分から4分の3が、トレーディング勘定の資産については半分ほどが、銀行資産のリスク構成が根本的に異なることで説明できることが明らかになっています。残りの部分は、主に2つの要因、すなわち各銀行が使用する内部モデルの違いと、監督当局が示すガイドラインや慣行における違いによるものです。

こうした状況に対応するため、バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) はすでに、内部モデル方式を活用することによって市場リスクに対し保有が義務づけられている資本を軽減できる範囲を制限し（図み記事参照）、銀行間の統一を進めるための提案を作成しています。信用リスクへの内部モデル手法についても、以下のような類似した提案がなされる可能性があります。

- 高度なアプローチの柔軟性に制約を加える。例えば、（監督当局が銀行の内部モデル予測を評価するに当たり、参考情報として使用できる）リスク指標の「ベンチマーク」を設定したり、特定の指標について、フロア（あるいは固定値）などより明示的な制約を設定する。これにより、資本要件の算出を内部モデル手法で行うことで銀行が得られるメリットの度合いは制限される。

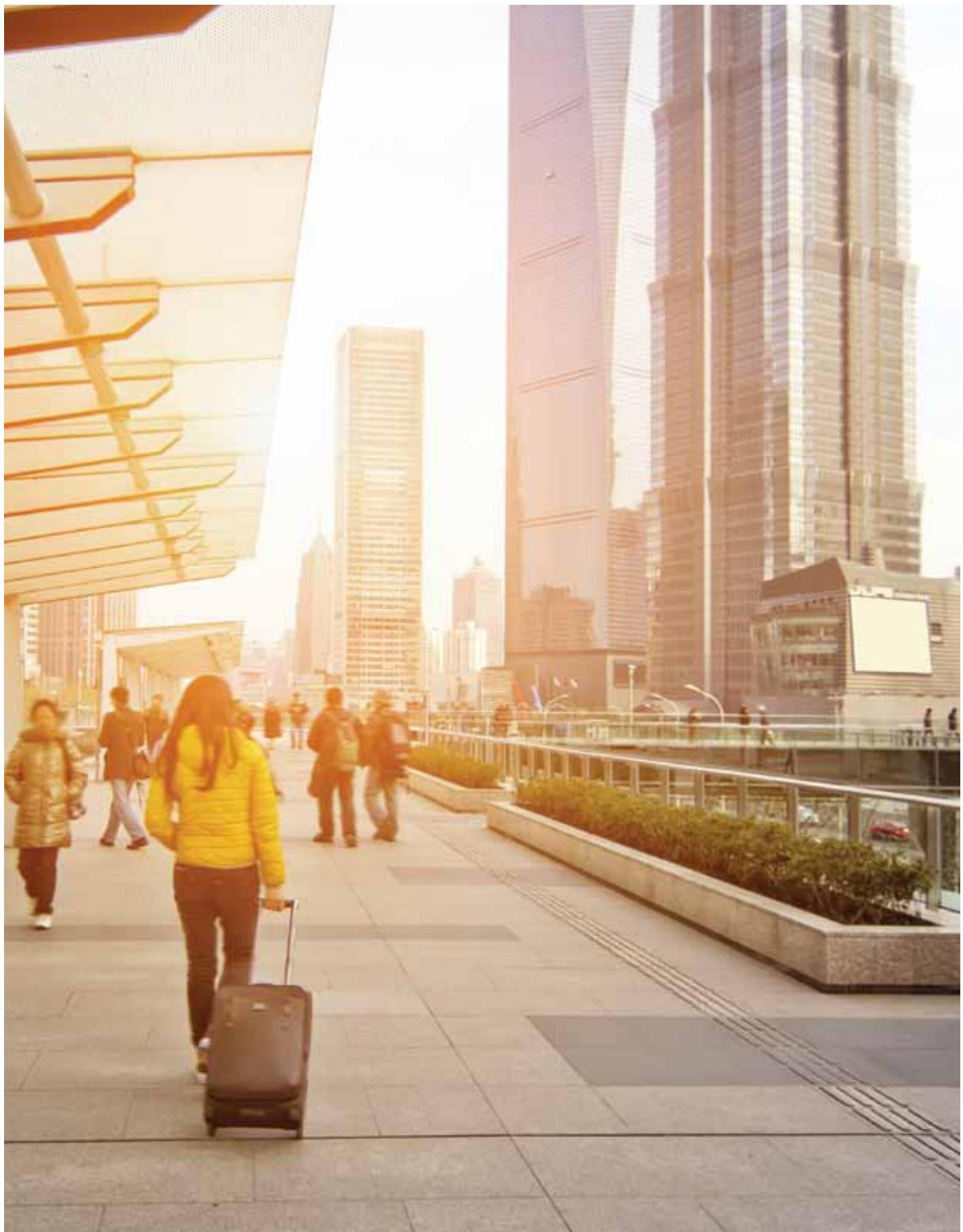
- ストレス状況を反映させるための最低指標の義務づけ。
- 銀行と監督当局の慣行の相違を縮小するための追加的な政策ガイダンス。
- 「第3の柱」に盛り込まれた銀行の情報開示を強化することによって、銀行がどのように内部モデルを使用してリスク・アセットを算定しているかについて、理解を深める。

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) やASPAC地域の規制当局が、これらの懸念にどのように対処するかを判断するには時期尚早です。しかしこれに関して、香港金融管理局 (HKMA) は迅速な対応を見せていました。香港金融管理局 (HKMA) は最初のステップとして、内部格付手法 (IRB) を使用している銀行に対し、すべての新規住宅用モーゲージ・ローンに15%の最低リスクウェイトを適用することを義務づけました。これに続く第2のステップとして香港金融管理局 (HKMA) は、内部格付手法 (IRB) のリスク・アセットに標準的手法に基づく「フロア」を再導入しました。バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) または他の規制当局が、香港金融管理局 (HKMA) と同様の保守的なアプローチを採用するか否かが注目されます。

また以上を補完する動きとして、各国の規制当局は、不動産へのエクスポージャーに関し、マクロ・ブルーデンス政策のツールの使用を拡大しているようです。例えばニュージーランド準備銀行 (RBNZ) は、監視の強化とテーマ別の

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) はすでに、内部モデル手法のアプローチを活用することによって市場リスクに対し保有が義務づけられている資本を軽減できる範囲を制限するための提案を行っています。

レビュー／データ集計に続いて、2013年末までに、高水準の資産価値に対するローンの比率 (LTV、貸付残高／担保評価額) を適用する新しい住宅用モーゲージ貸付の水準に制限を設けました。これは、ニュージーランド国内の住宅価格上昇に歯止めをかけ、金融システム全体へのリスク波及を押さとどめることを意図した措置です。この要件は、すべての金融機関を対象に、銀行免許の登録条件の形で導入されました。そして銀行がこの新たな条件を遵守し、必要な情報を正確に記録したうえ、ニュージーランド準備銀行 (RBNZ) に報告できるよう、プロセス、政策、プライシング、システムに関して必要な変更が加えられています。



金融の安定を巡る状況

バーゼル4の詳細

バーゼル4—霧の中から出現?
<http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/regulatory-challenges/pages/emerging-from-the-mist.aspx>



「バーゼル4」

KPMGは、バーゼル3が完全実施に至っていないにもかかわらず、すでに「バーゼル4」が出現している可能性があると見えています。バーゼル4の主な要素として、以下の点が予想されます。

- ・前述のように、レバレッジ比率の引き上げ、およびリスク・アセットに対するより高いウェイト付け。
- ・米国や英国、また香港やシンガポールなどのASBAC数カ国を含む一部諸国で、バーゼル3を厳格化した形での施行。
- ・銀行に対し、深刻なストレス事象で想定される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、したがって充分な追加的な資本バッファーを保有することを求める。これは、資本保全バッファーや何らかのカウンターシクリカル（景気変動抑制的）資本バッファーが、ショックを吸収する緩衝材になり得るとするバーゼル3の意図とは対照的である。

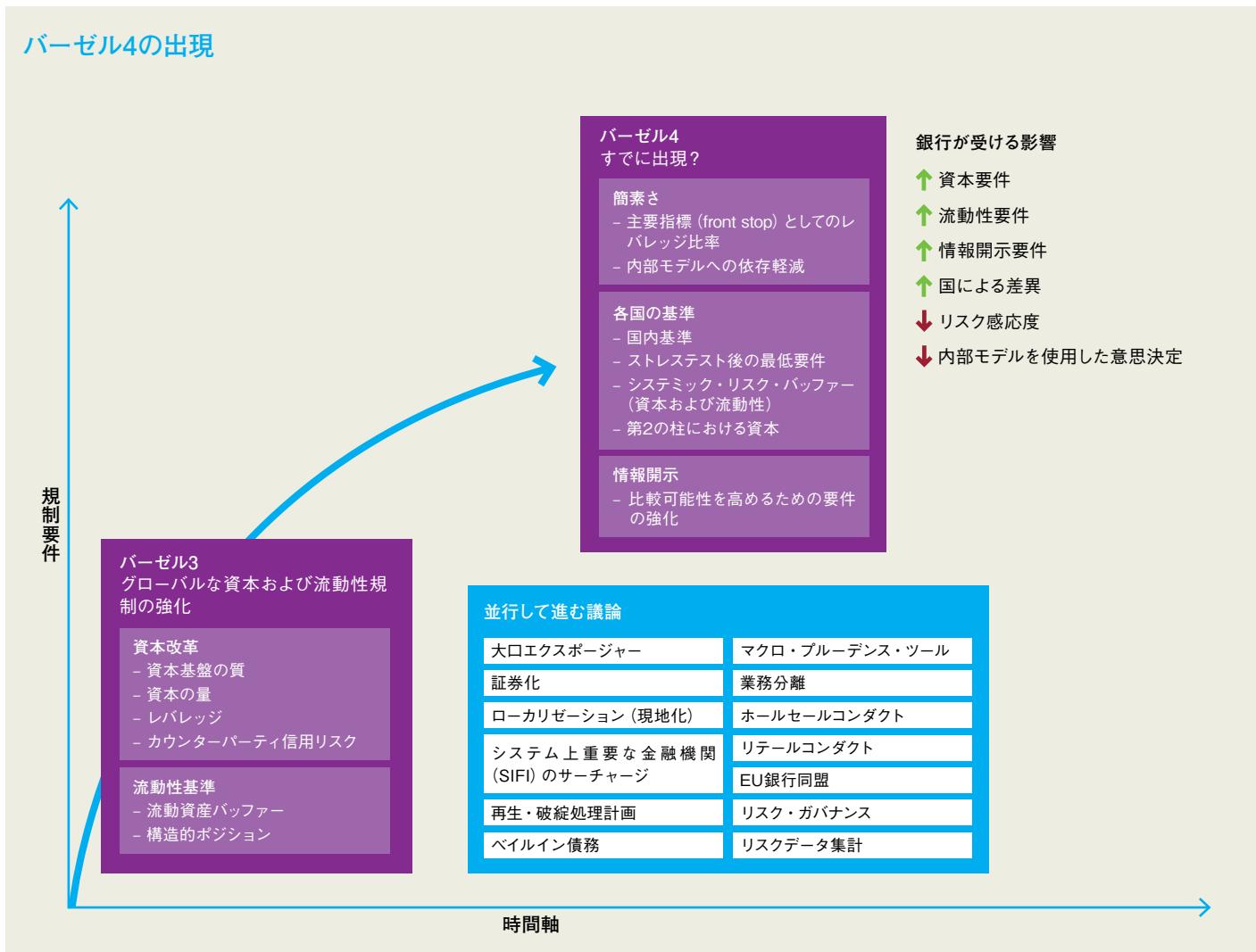
これに関する動きとして、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）は2013年7月、リスク感応度、簡素さ、比較可能性のバランスに関するディスカッション・ペーパーを発表しました。このペーパーでは、より高い簡素さおよび比較可能性のメリットと、過度に簡素な資本要件によって予想されるデメリットの両方が指摘されています。また以下のように、簡素さと比較可能性を改善するためのアイデアもいくつか提示しています。

- ・追加目標として簡素さを認識する。バーゼル銀行監督委員会（BCBS）の新提案は、これに照らして判断されるべきである。
- ・内部モデル手法の複雑性がもたらす悪影響を軽減する。具体的には、フロアを新たに設けて、モデル・ベースで算出した資本要件に制限を加える、より洗練された「ユース・テスト」を導入する、内部モデルの領域に関する各国の裁量を制限するなど。
- ・リスク・ベースの資本要件の要素を踏襲する形で、レバレッジ比率を強化する。具体的には、レバレッジ比率に「バッファー」を新たに設置

する、システム上重要な銀行に対してより厳しいレバレッジ要件を課すなど。

- ・情報開示を強化する。具体的には、仮想ポートフォリオに内部モデルを適用した結果や、内部モデルと標準的手法の両方の算定結果を開示するよう銀行に求める。また、時価総額を用いた資本比率、株式ボラティリティに基づくリスク評価、収益ベースのレバレッジ比率、利益のヒストリカル・ボラティリティ、総資産に占める不良資産の割合など、投資家にとって有益と考えられる追加的な指標を公開することも求める。
- ・より根本的に長期を見据えた改革を行う。例えば、有形自己資本レバレッジ比率の使用、内部モデルの使用廃止、収益のボラティリティに対する資本要件の義務付け、または、複雑で革新的な金融商品の利用制限や非伝統的な銀行事業の制限によるリスクと複雑性の軽減など。

バーゼル4の出現



ディスカッション・ペーパーはこれらのテーマを考慮に入れ、3つの柱のバランスを見直し、第2と第3の柱により力点を置くことについて検討しています。そうなれば第1の柱である最低要件は簡素化される一方、(内部モデル・ベースのアプローチを含む)複雑性の一部は第2の柱に移行され、株主、債券保有者、市場アナリストにとっては、銀行のより詳細な開示に基づき、充分な情報を得た上での考察が可能となります。

再生・破綻処理

この1年間で、再生・破綻処理計画の基盤とするべき法制・規制ガイダンスが大幅に強化されました。金融安定理事会(FSB)が2011年11月に発表した「実効性ある破綻処理の枠組みの主要な特性」の内容は、各國体制の構築における堅固な基盤となりました。一方で再生・破綻処理計画に関する金融安定理事会(FSB)のガイダンス文書(2013年7月)は、主要国際銀行の再生または破綻処理のより詳細な計画の基礎となっています。

ASPEC地域では、数ヵ国の規制当局が主要国内銀行および国際銀行の国内事業を対象に、国内向けの再生計画を準備するよう要請を始めています(これまでのところ、焦点は全体として破綻処理よりも再生部分に向けられています)。

どの金融機関が再生・破綻処理計画(RRP)の準備を求められるのかによって、プラクティスは異なってきます。多くの規制当局は、要件の適用をグローバルにシステム上重要な金融機関(G-SIFIs)および国内のシステム上重要な金融機関(D-SIFIs)に制限することを示唆していますが、香港金融管理局(HKMA)など他の当局は、より広く、すべての金融機関を対象にする方針を打ち出しています。

オーストラリアの銀行は、世界金融危機を比較的軽傷でくぐり抜けましたが、同国の健全性規制庁(APRA)は金融規制当局者委員会(COFR)内の他の当局と協力し、危機的事象の発生の際に困難に陥った銀行を破綻処理する能力を高めるため、数々の方策に着手しました。このイニシアチブには、破綻処理の新たな法的権限を定めた法律の制定、預金保護制度の導入、金融規制当局者委員会(COFR)を構成する各機関による破綻処理の国内連携に向けたフレームワークの導入、そして金融規制当局者委員会(COFR)による危機時の破綻処理テストが含まれます。オーストラリアとニュージーランド当局の間にも、両国にシステム的な影響を持つ銀行に関して、危機時のクロスボーダーの破綻処理で協力するためのフレームワークが導入されました。オーストラリア健全性規制庁(APRA)は大手・準大手銀行を対象に、再生計画の要件を導入し、これを保険会社にも拡大する方針を明らかにしています。しかし現

段階で、オーストラリア健全性規制庁(APRA)は金融機関別の破綻処理計画について、何ら提案を行っていません。唯一推進中の破綻処理計画は、オーストラリア健全性規制庁(APRA)の認可を受けた預金取扱機関(ADIs)に対して、「シングル・カスタマー・ビュー(顧客データの一元化)」の観点から保護預金に関する情報を集約する能力を備えるよう求めるなど、預金保護制度に向けた事前要件だけです。オーストラリア健全性規制庁(APRA)が、特に国内のシステム上重要な銀行(D-SIBs)向けに、破綻処理計画を上記以外の側面にまで拡大するのか、するとすればどの程度拡大するのかは、依然として不透明です。

さらにオーストラリア健全性規制庁(APRA)は、オーストラリア準備銀行(RBA)と協力して、同国の銀行システムにおけるストレステストの枠組みを強化しました。2012年、国際通貨基金(IMF)はオーストラリアについて、金融セクター評価プログラム(FSAP)を通じたストレステストを実施しました。オーストラリア健全性規制庁(APRA)はその後も、この領域に関する情報を蓄積しています。リスク・ベースの監視が進むなか、リスク管理に関して認可を受けた預金取扱機関(ADIs)やそのグループに適用可能な新たなプレーデンス要件の一部として、オーストラリア健全性規制庁(APRA)は、銀行のストレステストの能力と、リスク管理・リスク選好の枠組みへのストレステストの組み入れに、さらに注力するものと見られます。

一方、ベイルイン・ツール、すなわち損失の埋め合わせや破綻した銀行の資本再構築のコストを、保有債権価値の減額または株式への転換を通じて債権者に転嫁するツールに関しては、動きが活発化しています。

ASPEC地域の規制当局は、「シングル/マルチプル・ポイント・オブ・エントリー」の議論の行方について、注意深く見守っています。

スイス、英国、米国など、一部諸国の破綻処理当局は、大手の国際銀行グループに対し、「シングル・ポイント・オブ・エントリー」アプローチを取ることを期待しています。

これは、損失吸収能力を親会社(持株会社)レベルで備え、グループ傘下の業務子会社へとトップダウン方式で破綻処理を行うことを求めるものです。これにより、破綻処理においては損失吸収能力すなわちベイルイン債務の転換や減額によって、グループの資本再構成のみならず、業務子会社の損失に対応することも可能となります。当局にとっては破綻処理プロセスの最初の段階で時間を節約することになり、グループの事業の分割・売却といった別の破綻処理ツールを直ちに使用する必要が少なくなります。一方で、新たなオーナーシップと新たな経営陣の下ではあるものの、資本再構成を経たグループとして存続できることになります。

しかし、主要な国際銀行グループに関して、クロスボーダーの破綻処理が実際どのように行われるかについては依然として不透明です。グループの本社を受け入れている国の当局は、国内で利用できる資本とベイルイン可能な債務を最大化しようとする可能性があり、これによってシングル・ポイント・オブ・エントリーのアプローチがマルチプル・ポイント・オブ・エントリーへと変化しかねません。

投資家にとって、ベイルイン提案の重要な側面の1つは、ベイルイン・ツールが実際にどのように使用されるかについて、確信を強める必要があることです。例えば、破綻処理開始のトリガーが発動する条件(銀行が存続不可能となる時点)、各国当局による破綻処理ツールの選択、様々な種類の適格債務がベイルインされる順序、各国当局による債務減額と株式転換の選択、そして、債務のベイルインの代替手段として各国当局が破綻処理基金あるいは政府支援を利用する度合いなどです。

シングル・ポイント・オブ・エントリーのアプローチでは、「外国銀行の子会社の資本再構成にあたって、受入国からの資金拠出に依存せず、親会社の債権者に損失を負担させる」という方針を本国の当局が採用するかどうかという疑問も生じています。例えば、外国子会社の損失を埋め合わせるために、受入国の納税者が支援金を負担して、親会社の損失負担の度合いを減らしたり、その他何らかの形で本国と受入国との間で負担を分担するケースなどが考えられます。



ベイルイン・ツール、すなわち損失の埋め合わせや破綻した銀行の資本再構築のコストを、保有債権価値の減額または株式への転換を通じて債権者に転嫁するツールに関しては、動きが活発化しています。

「最も頑強な構造、
変化に最も鈍感なものから崩壊していく」
エックハルト・トール

02 事業構造

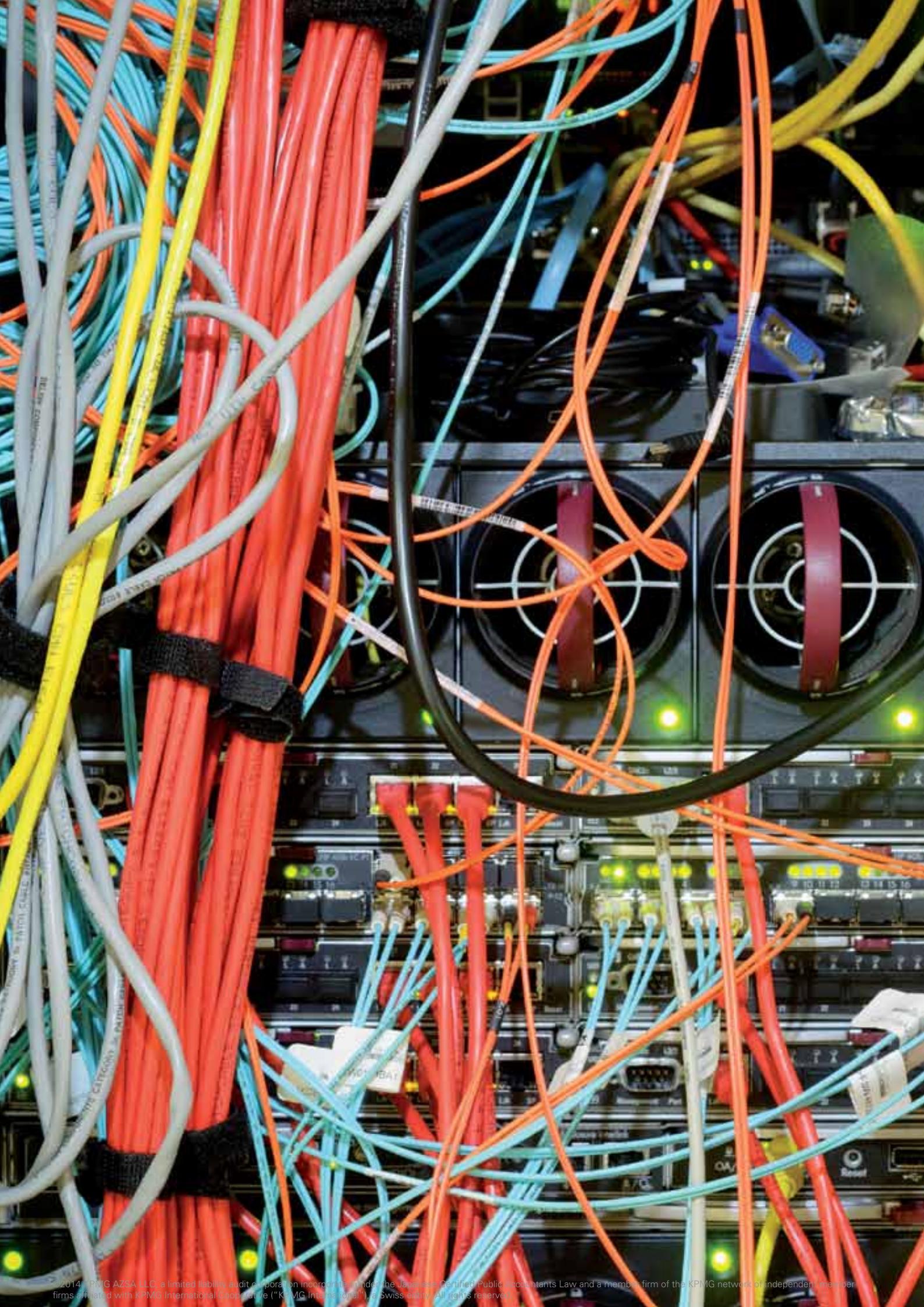
銀行は、その戦略、ビジネスモデル、事業構造の再考を促す様々な圧力にさらされています。それは、業務分離からペイルイン債務の要件、あるいは資本から流動性の要件まで、多岐にわたります。

こうした変化が銀行の顧客にもたらす影響は甚大です。一銀行の商品やサービスはより割高となりつつあり、ときには商品やサービスの利用そのものが制限されるケースもあるかもしれません。

多くの国際的な銀行は、資本比率や流動性比率の改善に取り組んでおり、大規模なレバレッジの解消を含め、すでに構造改革の多くの部分が進行中です。その他の改革については銀行自身が評価を行っているところであり、いまだ策定中の規制要件の詳細が明確になり、規制改革の累積的な影響が完全に明らかになるに従って、実施されることになるでしょう。

ホールセール市場に関しては、すでに最終的な姿が見え始めており、ごく一部の「大規模」プレーヤーが以前にも増して支配を強めています。リテール市場の最終形は依然明確さに欠けますが、競争の少ない市場で事業展開する地元のプレーヤーを保護するための規制が敷かれる可能性があります。





資本要件の強化、再生・破綻処理計画、システム上重要な銀行に対する監視の強化に加えて、業務分離がどのような価値をもたらすかはまったく不透明です。

規制

規制イニシアチブは、3つのルートを介して、事業構造に関する銀行の意志決定を左右しています。すなわち、業務分離に関する法律・規制の直接的要件、資本および流動性要件の間接的影響、そしてローカリゼーション（現地化）です。

業務分離

銀行の事業構造に対する最も直接的な規制圧力は、業務分離に関して導入されつつあるルールによるものです。特にヨーロッパで注目すべきなのは、2014年1月に発表された欧州委員会（EC）の提案です。英国、フランス、ドイツ、ベルギーなど一部諸国は、様々な種類のリテール活動と投資銀行活動の業務分離に関する法的要件を策定中か、すでに導入しています。また、オランダやベルギーなどの諸国では、金融危機の後遺症としての失敗の連続から、すでにグローバルなユニバーサル・バンクという形態が崩壊するに至っています。

これらすべての法規制イニシアチブを動かす原動力は、以前のような「大き過ぎて潰せない」銀行グループの規模と複雑性を減じること、投資銀行活動を支えるために預金保険対象のリテール預金を使用できる度合いを制限すること、大規模銀行グループが窮地に陥った際に、リテール銀行業務の分割・移転または支援をより容易に行えるようにすることにあります。またこのリストには、ロンドン銀行間取引金利（LIBOR）や為替取引に用いられるベンチマークの不正操作が発覚したことを背景に、文化の変革も加えられました。

業務分離要件は、実際には破綻処理計画の一部となるものです。この要件は、業務上、組織上、ガバナンス上の構造において特定の重要な経済的機能を判別することで、破綻した銀行グループの破綻処理において、この重要な機能を存続させやすくするものだからです。その他の重要な経済的機能についても、いずれは同じように特定され、構造が組み換えされることになるでしょう。ただし、より緩和された形の分離独立になる可能性はあります。

一方、個々の銀行よりもむしろ市場の強靭性を改善するための規制も導入されつつあります。例えば、デリバティブ商品の中央清算の義務づけ、店頭（OTC）契約における当初証拠金と変動証拠金の導入、デリバティブ取引に関する報告要件、そして中央清算機関（CCP）とそのメンバーに関する制約などです。

しかし、資本要件の強化、再生・破綻処理計画、システム上重要な銀行に対する監視の強化に加えて、業務分離がどのような価値をもたらすかはまったく不透明です。

業務分離では、分離独立したリテール銀行がバランスシートの資産サイドでリスクを取るのを

防ぐことはできません。一方、分離独立したトレーディング銀行がシステム上重要な金融機関となる可能性もあるため、単純に無視することはできません。そして単一の銀行グループ内に別々の事業体を設置したとしても、波及効果を完全に排除することは不可能です。

おそらくこれが、ASPAC地域の規制当局が同様のイニシアチブを取っていない理由でしょう。これらの規制当局の焦点は、業務分離よりも各事業分野の適切な管理を確実に行うことと、（財務面と風評面の両方の観点から）トレーディング事業の変動性が銀行事業全体にどのような影響を及ぼすかを理解することに向けられるようになっています。

オーストラリアでは、金融のコングロマリット・グループに対する追加的な健全性要件を2015年以降に適用することが提案されました。これらは限られた数のグループにのみ適用されると見られ、業務分離を含めて、許容活動範囲に対する制限は課されません。しかし、オーストラリア健全性規制庁（APRA）の監督下にない金融機関から生じる重大なリスクを含め、グループ全体のリスクを支えられるよう、十分な普通株式等Tier1（CET1）資本を算定のうえ保有することが求められます。さらに、「レベル3グループ」は、堅固なガバナンスの枠組みをグループ全体に適用し、グループ内エクスポージャーおよび外部へのエクスポージャー全体を透明な形で、かつ慎重に管理することが求められます。またグループレベルでの効率的なリスク管理の枠組みも備えなければなりません。以上は最低要件であり、大幅な見直しの対象となっています。

マレーシアも、金融ホールディングスのレベルで健全性要件の適用に動いている国の1つです。

資本、資金調達、流動性の要件

銀行の資本、資金調達、流動性の要件強化によって生じるコストに関しては様々に異なる意見がありますが、この領域の規制改革イニシアチブの影響は、全体として、今後も甚大であり続けるでしょう。第1章で述べたように、これらのイニシアチブには、バーゼル3の内容のみならず、資本サーチャージや破綻処理計画要件、（少なくとも）システム上重要な銀行に対する監視の強化、ペイルイン可能な債務の保有要件、そしてレバレッジ比率、リスク・アセット、ストレステストに関して今後出される結論に至るまで、広く含まれます。

オーストラリアでは、国内4大銀行が国内のシステム上重要な銀行（D-SIBs）として認定され、より高い損失吸収能力を求める資本要件の適用対象となります。この要件は移行期間なしで2016年から適用が開始され、資本保全バッファー要件の1%上乗せ（普通株等Tier1（CET1）資本のみに制限）も含まれることになります。オーストラリア健全性規制庁（APRA）



は、2013年初からバーゼル3の最低資本要件の完全実施を開始しました。実施にあたっては、資本控除項目で規制上容認される調整策も、これらの控除項目の段階的導入も採用していません。これはすなわち、オーストラリアの銀行が2013年以降、これらの要件を完全に遵守する能力を有していたことを示しています。

これらの規制改革では、資本、レバレッジ、損失吸収力、流動性に関する新たな最低要件と、負債構造と資本およびその他資金調達のコストに必要な最低收益率を定める資産クラスごとの新たなリスクウェイト付けによって、銀行のビジネスモデルとプライシングの形が固まりつつあります。また同時に、どの顧客、商品、市場に関与すべきかを見定めるにあたって、銀行の柔軟性は低下します。

さらに第3章から第5章で述べる通り、リテールおよびホールセールの市場行為要件から、報告、リスク・ガバナンスに至るまで、その他数多くの規制要件によって、銀行に課される規制対応コストは増大しつつあります。これらのコストは、株主、顧客、市場の最終消費者が負担することになります。

財務のローカリゼーション

ASPAC諸国など、受入国の監督当局は、国内のシステム上重要な外国銀行の現地事業の破綻を回避すること、また外国銀行の破綻の際には、現地の重要な経済的機能を維持すること、国内の債権者と納税者を保護することへの焦点を強めつつあります。そのため、受入国の監督当局は外国銀行に対し、自国内では支店ではなく子会社として事業を行うこと、(子会社または「統合的な支店(synthetic branches)」として) 資本、流動性、ストレステスト、ペイライン債務、ガバナンス、リスク管理などの国内基準を満たすこと、さらにグループ内エクスポート

ジャーとシェアード・サービスへの依存を制限することを求める傾向が強まっています。

受入国の規制当局は、外国銀行の子会社に対し、「デ・ファクト(事実上)」の支店ではなく、複数の社外取締役を含む取締役会を設置した「本物」の子会社とするよう強く求めるようになっています。また、子会社の取締役会に対し、親会社からの指示に従うと、子会社の状況に不利になり得る場合、その指示に従うことを禁じているケースもあります。

一方、業務分離の強化、本国の再生・破綻処理計画、ペイライイン・ツールの使用に際しての「シングル・ポイント・オブ・エン特リー」アプローチの導入の動きに伴って、国際的な銀行グループが窮地に陥った際、その現地事業は本国の当局からの支援を受けられるだろうとの受入国当局の確信が、揺らぎ始めています。受入国の当局は、親銀行に係る資本、流動性、資金調達、および規制上の監視に依存しようとしない傾向を強めています。

国際的な銀行グループは、多数の国の規制当局への対応にあたって、困難に直面しています。本国と受入国の監督当局の目標に共通点がなく、当局間の信頼関係もないことが多いからです。こうした銀行グループは、商品、サービス、顧客への対応の点でグローバルであることを目指しており、通常はこうしたビジョンに沿ったビジネスモデル、オペレーティングモデル、ガバナンス・リスクモデルを採用しています。また、金融危機を経て、純粋にグローバルな観点を持ち続けることはもはや不可能であると認める一方、自行の競争力などの強みを支えに、状況に合わせてこうしたビジョンをしっかりと維持する努力をしています。

国際的な銀行グループにとって、ローカリゼーション強化による主なコストは、資本、流動性、資金調達、ペイライイン債務をグループレベルで

管理する能力が低下することにあります。保有資金が、関連する国・地域それぞれに「拘束されている」状態は、ビジネスコストを押し上げ、商品や顧客サービスのコストに影響を及ぼします。同様に、複数の場所で取引の計上を行えば、ネットティングや、担保や資本の効率的な利用のメリットが減少します。

さらに、グループ全体の資本ではなく国内のみの資本に対して大口エクスポートを測定する手法をとると、大口の顧客やカウンターパーティへのサービス提供能力が損なわれかねません。

受入国の当局は、親銀行に係る資本、流動性、資金調達、および規制上の監視に依存しようとしない傾向を強めています。

事業構造

銀行の対応状況

規制推進の原動力は、他とまったく無関係に働くわけではなく、マクロ経済の動向、市場競争、技術進歩なども重要な要素となります。そして銀行は、規制要件が進化するなかで、自らの運命をコントロールし、営業戦略を見定め、あるいは少なくとも大きな選択の余地を残そうと強く望んでいます。しかし規制推進の原動力が何であれ、規制その他の圧力への銀行の対応に関して、いくつかの重要なテーマを見出すことはできます。

法人組織のリストラクチャリング

特定の活動を分離独立させる国内要件が課される銀行は、すでに必要な変革を実施するための計画を策定しつつあります。全体としては、業務分離に関するEUの法規制案と、本国の当局およびASPACなど受入国の当局による破綻処理計画への注力を受けて、銀行は自らの法人組織・事業構造を検討しています。多くの銀行は慎重なアプローチをとっており、今後の規制進化の動向を静観する構えです。これは、多くの国・地域の当局は、破綻処理を信頼できる選択肢とするために、銀行がいかにリストラクチャリングを進めるべきかについて依然として結論に至っていないことが大きな理由です。

- 銀行は、以下を実践して、存続可能なビジネスモデルを構築しなければなりません。
 - 破綻処理当局が、管轄地域内の規制対象事業体に対し、破綻処理ツールおよび権限を効果的に適用できる法人組織構造。
 - 新しい債務要件（資本および追加的な損失吸収力）のコストを負担し得る財務モデル。法人組織構造の様々な部分で必要となる。
 - 重要な機能を支えながら、内部および外部のサプライヤーの効率性と事業の持続性をもたらすオペレーティングモデル。

銀行はまた、再生における選択の余地と破綻処理の柔軟性をもたせるためのコストをプライシングにどのように反映させるかについても検討する必要があります。

一部の銀行は、金融危機と将来的な規制上の動きに対応したビジネスモデルの変革が明らかに必要な分野を中心に、リストラクチャリングを敢行しています。これに関して单一のモデルといったものはありませんが、リストラクチャリング全体の形としては、以下に向けた動きに注力するものとなっています。

- 最上位の持株会社（その目的の一部は、ペイリイン債務の「シングル・ポイント・オブ・エンター」アプローチに向けた規制圧力に対応するため）。
- 法人組織の簡素化と合理化に基づいて、事業

活動と法人組織の連携強化に配慮した子会社の運営。

- 資本、流動性、再生・破綻処理、ガバナンス、リスク管理能力に対する現地の規制要件の遵守。
- より明確で理解されやすいガバナンス、内部統制、説明責任の仕組みを主要な事業体に導入。
- 取引やトランザクションの計上を含め、より地域に重点を置いた「ハブ」構造および事業運営・リスク管理へのアプローチ。ただし、これが事業上・規制上の着地点として定まるかどうかは、いまだ不透明。
- グループ内の個々の事業体へのサービスの分散化。またはグループ内で分離独立した事業体として構築される、「破綻処理に耐え得る」シェアード・サービスのプロバイダーの設立。
- 主要カウンターパーティとの取引の簡素化とネットティング。

コア活動への注力

銀行の多くは、どの分野で積極的な活動を維持するか、市場、地理的位置、顧客セグメントの観点から再評価を続けています。

■ 銀行は、新たな金融・規制環境の下で、どの事業活動に成功の可能性があるのか、その結果、どの活動が「ノンコア」であり「重要性が低い」かを検討しなければなりません。

何らかの形で国の支援を受けている銀行については、状況に応じてこの選択を当局が行っているケースもあります。その場合、銀行は様々な事業を売却・譲渡するか、事業からの撤退を余儀なくされます。

またコア活動の選択が、様々な要因を受けての営利上の決断となっているケースもあります。それらの要因とは、利益率や利益の変動性、リスクとリターンのバランス、顧客と市場、資本、流動性、資金調達、レバレッジの効率的な活用、銀行の従業員、システム、ITインフラの競争優位と比較優位、複雑性、事業への理解度、オペレーション・リスク、規制対応リスク、税制などです。

リテール銀行とコーポレート銀行は、その多くが海外事業部門の売却や海外貸付の大幅な削減を行うなど、総じて海外の事業活動から急速に撤退しています。

投資銀行は多くの場合、特定の事業ライン（例えば債券やコモディティ取引などいくつかのセグメント）から撤退する一方、自ら「コア」活動と見なす事業ラインについては、一定規模のプレゼンスを維持することを目指しています。

結果として、全体的には次のような状況となっています。

- 事業活動に関して多くの銀行が多様性を失

い、単一の国や地域への集中を強めている。

- 一部のユニバーサル（リテールとホールセール、あるいは銀行、保険、資産運用事業が何らかの形で統合している）銀行は、ユニバーサルという業態を維持できるか否かを検討している。これは実際には、EUの業務分離に関する法規制案の内容に作用される可能性がある。
- 各ホールセール市場の大規模プレーヤーの数が減少している。
- 各市場で生き残ったプレーヤーが利益を向上させる可能性がある。
- 市場や場所ごとの銀行の勢力図が顕著な二極化傾向を見せている。すなわち（より少ない数の）大規模プレーヤーと多数の小規模プレーヤーに分かれる。しかし小規模プレーヤーの合併によって中規模サイズのプレーヤーが出現する可能性もある。
- ASPAC、インド、南アメリカなどにおいては、国・地域レベルのプレーヤーが出現する余地が広がっている。「南南」貿易・金融の重要性の高まりが追い風となる可能性がある。

バランスシートの規模と構成

規制と市場からの圧力が相まって、銀行は「完全実施の（暫定基準ではない）」バーゼル3の最低要件に照らして、自行の資本と流動性のポジションを評価せざるを得なくなっています。各銀行がこれらの要件をどの程度満たしているかについて、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）と欧州銀行監督機構（EBA）が最近行った分析によると（2012年末のデータを使用）、資本要件の遵守に向けて各行が前進を続けていること、そしてバーゼル銀行監督委員会（BCBS）が流動性カバレッジ比率（LCR）の見直しを行ったことでプラスの影響が出ており、多くの銀行がすでに100%超の流動性カバレッジ比率（LCR）を達成していることが明らかとなりました。

多くの銀行が総じて資本、レバレッジ、流動性、資金調達、規制に焦点を置いてヨーロッパと、成長と純利益や利益率の回復に注力する銀行が増えている米国との違いは大きくなるばかりです。この違いは、ASPAC地域内におけるこれらの銀行の事業展開にも反映されています。

資本—世界各国の銀行の多くは、資本増強の努力を続けています。その大部分は新たな資本の発行ではなく、内部留保に依存せざるを得ない状況ですが、純利益の低迷と利益率の低さから、内部留保は発生しにくくなっています。自己資本利益率（ROE）は低く、資本コストを下回るケースもあって、資本を新たに発行するための魅力的な条件が整っていません。しかし一部の大規模銀行は、新たな資本調達に取り組んでいます。

リスク・アセット一全体として世界各国の銀行は、(a) バランスシートを拡大しない、(b) 総資産の構成の変更、すなわち海外貸付や消費者金融、企業向貸付を削減する一方、国債の保有を拡大し、リテール・モーゲージ貸付についてもやや増やす方向にシフト、(c) 大規模なトレーディング勘定を有する多くの銀行では、同活動を急速に縮小、以上3つの方策を通じて、リスク・アセットを大幅に削減しています。この傾向は今後も続く見込みで、主要銀行の一部はオンバランス、オフバランスの資産をさらに大きく削減する計画を発表しています。銀行はその規模を小さくすることによって、リスクを削減し、会計ベースとリスク調整後ベースの両方で資本効率と採算性を高めつつあります。

こうしたバランスシートの変化は、ほとんどのヨーロッパ諸国で景気が低迷するなかで企業の借り入れ需要が減少し、リスクが高いと見なされる顧客への貸付に銀行が消極的になっていることで、一部説明できます。しかし変化の大部分は、銀行に対し、資本と流動性比率の要件遵守を促す圧力がかかっていることが原因となっています。

ASBACでは状況は大きく異なり、持続的な経済成長を背景に、多くの国・地域で銀行貸付が著しく伸び、結果としてバランスシート規模も拡大しています。

資本およびレバレッジ比率—世界の多くの銀行は資本比率が顕著に改善していますが、これに貢献している主な要因は、リスク・アセットの削減です。一方、自己資本の緩やかな増加は、バランスシート規模の維持、トレーディング勘定の削減と合わせて、レバレッジ比率の改善につながっています。

資金調達—資本の緩やかな増加に加えて、資金調達サイドの変化としては、ホールセール市場からの短期の資金調達が大幅に減少していること、顧客預金の積み上げ、そして社債の発行が挙げられます。しかし、こうした全体的な構図からは各国の違いが見えてきません。

コスト削減

銀行はコスト削減に努め、特に、資金調達、コンプライアンス、報告、リスク管理、ガバナンスのコストに対する規制改革の累積的な影響を緩和することに注力しています。特に投資銀行については低リターンの環境下にあることから、コストの削減は重要度を増しています。

多くの大規模投資銀行はすでに、コスト削減計画を打ち出すか、あるいは少なくとも戦略見通しを発表しています。その主な課題は、多く

の銀行で膨れ上がったコスト収益比率の削減です。2014年は、これまでより落ち着いた経済状況を背景に、収益水準の向上と資産や事業部門の売却機会の両方を通じて、コスト収益比率の改善が促進されそうです。

コスト削減対象として、以下のような多数の項目が検討されています。

- ITシステムへの投資を通じてプロセスおよびデータ管理の効率化を図る。
- 支店を開鎖すると同時に、一元化・自動化され、洗練されたフロントトゥーバックオフィス・プロセスへの依存度を高める。
- 商品・サービスの全体的な収益性、また銀行が競争優位を有する分野への注力を強める。

規制と市場からの圧力によって、銀行は、「完全実施の（暫定基準ではない）」バーゼル3の最低要件に照らして、自行の資本と流動性のポジションを評価せざるを得なくなっています。





- ・商品とサービスを単純化し、コスト・収益に関するリスク調整アプローチを強める。
- ・コンプライアンスや内部監査など一部の内部統制についてリスク許容度を再評価し、それに基づいて統制の自動化を促進する。
- ・法人組織・事業構造を簡素化する。
- ・従業員数を削減する。
- ・景気低迷と、報酬に対する規制強化に基づき、変動報酬を削減する。
- ・バックオフィス機能のオフショアリングとニアショアリングを進める。

顧客への影響

ミクロレベルの観点から見ると、銀行の顧客は、価格の上昇のみならず、利用できる銀行の商品・サービスの減少という問題に突き当たっています。リテール市場において、この問題は銀行の貸付マージンの拡大という形で生じています。一方ホールセール市場では、各商品を提供する銀行の数が減ることで価格が上昇し、顧客にとって選択の余地も小さくなっています。一方、健全性リスク、コンダクトリスク、またはレビューション・リスクの増大などを考慮すると、銀行が晒されているリスクがあまりに大き過ぎるとして、(価格に関わらず)商品やサービスから遠ざかる顧客もいます。

価格や供給に関するこのような意思決定の背景にあるのは、規制強化への対応コストの上昇だけではありません。銀行が資本・資金調達コストその他のリスク要因をプロフィットセンターごと、事業ラインごとに割り当てることによって、プライシングや市場に対するリスク調整アプローチを強めていることも関係しています。

国際的な企業は銀行に対し、世界の貿易と投資を支えつつ、円滑な貿易金融、決済、信用供与、トレーディング、グローバルなリスク管理サービスを実現することを望んでいます。しかし金融がローカリゼーションの方向に向かっていることで、その実現は難しくなっており、必要なコストも増大しています。

さらに、特にヨーロッパにおける規制の影響が積み重なった末に「転換点」を超え、すでに規制のコストがメリットを上回る状態になっている可能性があります。これらのコストは誰かが負担しなければならず、その大部分は必然的に、価格の上昇とリターンの低下を通じて、銀行の顧客と、その銀行に投資している投資家が負担することになります。ヨーロッパでは銀行融資への依存が米国よりも高いため、顧客と投資家への影響はさらに強いものとなります。

特にヨーロッパにおける規制の影響が積み重なった末に「転換点」を超え、すでに規制のコストがメリットを上回る状態になっている可能性があります。

KPMGオランダ 規制の累積的影響 http://www.kpmg.com/NL/en/Issues-And-Insights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Banking-and-Leasing/The-cumulative-impact-of-regulation.pdf		KPMGベルギー 規制の累積的影響 http://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/The-impact-of-regulation-revised.pdf		前進を続ける http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/better-regulation-in-banking	
---	--	---	--	---	--

規制の累積的影響

KPMGのオランダとベルギーのメンバーファームが行った詳細な分析で、銀行と顧客の視点から捉えた規制の累積的影響が明らかとなりました。この分析はヨーロッパの銀行を対象に実施されたものですが、ASPAC地域を含めた銀行業界全体にとって重要な意味を持ちます。分析は、主に4つの段階に分けて行われました。

- 銀行の財務状況、ビジネスモデル、オペレーティングモデル、変革能力に最も大きな影響を及ぼした規制について、現地の銀行と定性的な議論を行った。
- この定性分析から、最も影響の大きかった規制として、自己資本規制(CRR)およびバーゼル3、金融取引税(FTT)、ベイルイン債務、預金保護制度への事前拠出の4つを特定した。
- この4つの規制が、銀行の資本比率、レバレッジ比率、流動性比率に与える影響、さらに銀行が対応を一切とらなかった場合に、

純利益、利益率、コスト収益比率に与える影響について、定量分析を行った。

- 銀行がコスト削減、ローン債権のリブライシング(再評価)、新たな資本の発行、無配当による利益の内部留保、資産・負債構成の変更(より質の高い流動資産を保有し、ホールセール市場で長期の資金調達を行うなど)、バランスシート規模の縮小などの経営行動を取ることによって、これらの規制の影響をどの程度緩和できるかを評価した。

この分析から、3つの重要な発見がありました。

→ 何らかの経営行動を取らなければ、多くの銀行は最低規制要件を遵守することができず、自己資本比率(ROE)は8%未満に落ち込む可能性があります。

→ すべての最低規制要件を遵守し、8%の自己資本比率(ROE)を達成するには、抜本

的な経営行動が必要となります。これはコスト削減だけでは不可能で、いくつかのアクションを合わせて行わなければなりません。中心シナリオの場合、以下が必要となります。

- バランスシート規模を9%縮小する。
- ローン金利を80~90ベースポイント引き上げる。
- 無配当とする。
- コストを5%削減する。
- 債務総額の2.5%相当を、長期のホールセール資金に置き換える。

→ このような一連の経営行動によって、信用供与の量が減る一方、金利は割高となるうえ、提供されるリスク管理商品・サービスが減少するなどして、銀行の顧客だけでなく、経済全体の金融機能にも大きな影響をもたらすものと見られます。

経済全体に対する規制の影響

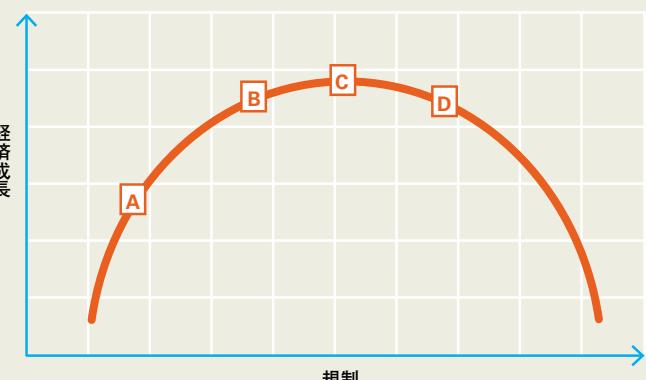
KPMGがこれまで他のレポートで主張してきたように、非常に多くの規制が徹底して導入されたために、特にヨーロッパを中心とする多くの国の経済は「転換点」をすでに超え、規制のコストがメリットを上回る状態となっています。一規制が常に経済成長の足枷となって、将来の金融不安定を回避するメリットを超えていっています。

規制と経済成長の関係は、この2つを変数としてプロットした簡単なチャートで示すことができます。規制によって、経済成長はある程度まで促進されます。なぜなら、平時の経済成長に規制が与えるマイナスの影響は、金融危機の甚大なコストを回避することで、十二分に相殺されるからです。しかしある転換点を超えると、平時の成長に対して規制が及ぼすマイナスの影響が、メリットを上回り始めます。

「転換点」がどこにあるかを見定めるのは、非常に困難です。金融危機以前、私たちはポイントAの位置に立っていた、すなわち規制が弱すぎたため、金融危機のコストが経済成長を圧迫したというのが一般的な意見です。当局の推定では、バーゼル3の資本・流動性改革によって、規制の座標はポイントBまで上昇しており、「最適な」ポイントCに達するまでに、追加的な規制改革を行う余地があるとされています。しかし特にヨーロッパでは、すでにポイントCを超えてDに達しており、過度な規制が経済全体に大きなダメージをもたらした結果、経済成長に対する規制の影響は、総じてマイナスになっていることを示す証拠があります。

ASPAC諸国は、どこに位置するでしょうか。ポイントBでしょうか。あるいはポイントCかもしれません、ポイントDに近づく危険はないでしょうか。

規制と経済成長の関係



「誠実さにルールは必要ない」

アルベール・カミュ

03 事業行為（コンダクト）、 市場、文化

ここ数年、世界中のリテールおよびホールセール市場で不正行為が相次いで明るみに出ています。これにより、事業行為（コンダクト）領域における国際的、国内的な規制イニシアチブの導入に拍車がかかるでしょう。

拍車がかかることにより、最終的にはリテール市場、ホールセール市場のいずれの顧客にとっても、商品の価格が上昇し、選択肢が限定されるという、健全性要件の影響と同様の結果をもたらしそうです。

銀 行業務では「商品の押し売り」、すなわち、何が顧客のニーズに最適かをじっくり検討するのではなく、売りたいものを集中的に売るアプローチがとられてきました。このことが、リテール銀行業務で近年見られる不適正販売の甚大な被害、およびホールセール市場に蔓延する重大な市場行為問題につながっています。

大半の銀行はより顧客を重視することを目指し、文化的、行動的課題への対応でいくらか前進し始めています。しかし、この取組みを成し遂げるまでには長い道のりです。顧客や規制当局のニーズを満たすには、多くの銀行の文化と価値観が大きく変化しなければなりません。

すでに一部のリテール銀行は、規制アプローチが将来的に「商品ライフサイクル」型へシフトすることに注目し、それが商品の設計・開発、顧客対応、販売チャネルに与える影響について検討しています。





こうした不適切な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。

不適切行為

当初取りざたされた大規模な不適正販売の事例は、現在では是正段階へ移っていますが、それ以外にも、リテール顧客に対する不適正販売が実際に行われたかを疑われる事例が、世界各国で明るみに出てきました。

一方、ホールセール市場では、多数の国際的な大手銀行グループがロンドン銀行間取引金利（LIBOR）および他の金利ベンチマークの不正操作に関与、共謀したとして制裁金を科されており、数人の個人トレーダーに対する刑事訴訟も始まっています。規制機関とその他当局はまた、外国為替市場で価格の不正操作を共謀した疑い、およびスワップ、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も調査を行っています。

こうした不適切行為の調査が進むにつれ、ASPACを含む世界中で、同様の事例が起きているのではないかとの見方が高まっています。

こうした不適切行為の要因は、文化的欠陥、顧客や取引先を犠牲にした売上至上主義、ガバナンスおよび統制の不備、プロセス設計の不備、不十分な研修、有効な技術への過少投資など多岐にわたります。これらの不適切行為を解決できる単独の策はありません。

不適切行為により、多くの銀行が制裁金、高額な是正コスト、問題に対応する人員・システム・その他リソースのコスト、経営陣の時間・意識の浪費、評判失墜など、多大な代償を払う結果となりました。監督機関やその他当局による徹底的な精査で新たな問題が見つかり、一部の銀行にさらなる負担が生じる可能性もあります。

実際、こうした不適切な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。

加えて、この様な不適切行為は欧米に限られたものではありません。例えばシンガポールでは、シンガポールドル金利のベンチマークであるシンガポール銀行間取引金利（SIBOR）と銀

行間貸付スワップレート（SOR）、および外国為替のスポットベンチマークについて、シンガポール金融管理局（MAS）が各銀行の金利申告プロセスをレビューした結果、20行で金利申告に関するガバナンスおよび統制の不備が見つかりました。20行は、シンガポール金融管理局（MAS）に無利子の法定準備金を1年間積み増すことと、自行の是正措置を確実に堅実なものにするため、独立したレビューを実施することを求められました。

マレーシアもクアラルンプール銀行間取引金利（KLIBOR）の設定に関し、新たなガイドラインを発表しました。

ニュージーランドでも問題が生じています。金利スワップの農家への不適正販売疑惑について、ニュージーランド商務委員会が調査を行ったのに続き、2014年には国内大手銀行3行に対して訴訟が起こされています。また、不公平な違約金請求を巡り、オーストラリアで銀行に対して訴訟が起こされたのに続き、ニュージーランドでも5行を相手取った訴訟手続きが進められています。

規制：リテールコンダクトの問題

G20は危機後の規制改革における優先課題として消費者保護を掲げました。経済協力開発機構（OECD）は、一連の消費者保護ハイレベル原則を策定して2011年10月に公表し、そのうち3つの原則、すなわち情報開示と透明性、責任ある事業活動、苦情処理と救済について、各国当局が採用するアプローチの詳細な分析を2013年9月に公表しました。これは、各国当局が消費者保護アプローチの潜在的な不備を見つけ、どうすれば自国の消費者保護の枠組みを国際的に優れた慣行に沿ったものにできるかを検討する上で、有用なチェックリストとなっています。

さらに全般的に、リテール顧客に対する情報開示と透明性は不十分であるとの認識が高まりつつあります。なぜなら、リテール顧客は多くの金融商品に関して理解が不足している、市場の力関係が不均衡で金融機関に有利となっている、リテール金融市场には様々な利益相反に起因する問題があるといった点で、リテール顧客が弱い立場に置かれているからです。私たちは過去に発行した本書の中で、ASPACの規制当局は欧米に比べ、コンダクトを巡る問題を軽視していると指摘してきました。しかし今、状況は変わりつつあります。例えばシンガポールは、公正な取り扱いの文化を推進する目的で、金融助言セクター全体のレビュー、すなわち投資助言業レビュー（FAIR）を実施しました。投資助言業レビュー（FAIR）の提言には、公正な顧客対応の実現に向けた取締役会・上級経営陣の努力に対する評価を、シンガポール金融管理局（MAS）のリスク評価および規制レビューに組み込むことや、苦情処理・解決の枠組みを強化することが盛り込まれました。投資助言業レビュー（FAIR）のイニシアチブは、業界による円滑な実施を確実にするため、適切な移行期間を経て段階的に導入されます。

香港でも同様に、香港金融管理局（HKMA）が主にリテール顧客を念頭に置いた、顧客本位原則の憲章を発表したほか、金融分野における消費者教育の強化を図っています。

ニュージーランドでは、現行の金融市場コンダクト規制に代わる新たな法律として、金融市場コンダクト法が制定されました。同法は、一般販売される金融商品に関する理解可能かつ正確な情報開示や健全なガバナンス体制など、多数の領域を対象としています。また、クレジット契約および消費者金融法のレビューも行われており、無責任な貸し手からの消費者保護を強化するための変更が加えされました。世界金融危機を受けて施行された一連の金融アドバイザー規制の遵守についても、監督当局のレビューが行われています。

インドネシアでは、インドネシア金融庁（OJK）が顧客保護に関する初めての規制を発表しました。

このように、ASPACの監督当局がこの領域を重視しつつある兆しがあります。



銀行の対応状況

一部の国では、過去に行われた不適正販売の是正を重視しており、ASPACEの多くの国・地域もその中に含まれますが、そうした（一部の）監督当局の過去を重視する姿勢が、より戦略的で将来を見据えた思考を締め出しています。不適正販売の是正について、過去のあらゆる商品・サービスに取り組むプロセスだと考えている銀行もあります。

しかし、一部の銀行では、「コンダクトリスク」のレビュー やより顧客を重視したアプローチへのシフトの一環として、より戦略的で将来を見据えたアプローチを採用し始めています。これらの銀行では、商品の設計、ガバナンス、複雑さ、手数料、勧誘、販売チャネル、利益相反などを含む、商品ライフサイクルに注目し、結果に基づいて顧客満足度を捉えるようになっています。

こうした動きは、商品主導ではなく顧客を重視したアプローチにつながっていくはずです。信頼の土台を築けるかどうかは、販売チャネルを問わず、透明性を高め、わかりやすい商品やより質の高い助言を提供できるかどうか、それ次第でしょう。

一部のユニバーサル・バンクは、同じグルー

プ内でリテール向け金融商品の提供と販売の両方を行うことに疑問を呈しています。例えば、英国の一部の銀行は顧客向けの助言提供サービスから撤退しました。規制リスクが高すぎるため、富裕層の顧客向けを除けば、このサービスにかかるコストを正当化できないことが背景です。これはまた、自動化を進め、支店数を減らすアプローチへシフトしつつあるリテール銀行の動きとも合致しています。ただし、自動化を進めることで必ずしもコンダクトリスクが減るとは限りません。

ホールセール市場では、すでに多くの銀行が自らの事業を変化させ、どの金融商品、顧客、市場と係わりを持つかを慎重に考えることにより、同市場で実際に起こっているか、起こると予想される構造的な変化に対応しています。彼らはまた、こうした新たなルールのもとで見直したオペレーションの組織化を進め、コストダウンや収益性確保につなげる施策を模索しています。

技術やプロセスに対する大型投資を正当化し、中央清算機関（CCP）のゲートキーパーである「清算会員」としての活動コストを負担できる規模を持つ大手プレーヤーにとって、このような状況はすでに有利に働いています。また、会員資格を通して自らの資本をリスクにさらしている清算会員、規制当局の両方から注視される中、

中央清算機関（CCP）自らも大型投資を行わなければならなくなっています。

リテール、ホールセールのいずれの市場においても、銀行のオペレーティングモデルは結局はコスト高になり、リスク管理やコンプライアンスに携わるスタッフが大幅に増加しています。こうしたコストが商品やサービスの価格設定に反映されつつあるのです。

さらに、マネーロンダリング防止、租税、顧客資産に関する規制当局の圧力により、顧客の「オンボーディング（新規顧客への様々な施策）」、顧客詳細情報の更新、顧客と彼らのために行った取引の継続的なモニターなど、様々な種類のコストが一様に押し上げられています。そのため、関連するリスクやコストを理由に、一部の顧客や顧客タイプの取扱いを手控えている銀行もあります。なお、このような状況により、小規模銀行が生き残ることは一段と難しくなっています。なぜなら、これらコストのうちいくつかは、小規模銀行にとって過度に大きな負担となり、著しく競争が厳しい市場においては、こうした追加コストを顧客に転嫁することもできないためです。

銀行はまた、取引やプロセスの自動化を通して、コストとコンダクトリスクの両方を減らす施策を模索しています。例えば、外国為替取引の自動化や、価格および取引報告の自動化により、コンダクトリスクを軽減することが可能です。



文化的変化の必要性はいたるところで叫ばれています。しかし、その実現に成功した例はごくわずかです。

文化

金融危機の教訓を真摯に学び、より安定的で社会に受け入れられる銀行業界に生まれ変わるためにあれば、多くの銀行が根本的な文化を変える必要があると広く議論されています。それゆえ銀行は、文化と行動を変革し、規制当局や顧客、一般市民の信頼を取り戻さねばならないという大きなプレッシャーの中にあります。

銀行はまた、以下のような様々な背景にも突き動かされています。

- 一部の銀行が過度な信用供与・市場リスクを受け入れる、資本・資金・流動性不足の状態でもそれらの行動を取る、リテールおよびホテルセール顧客を不当に扱う、利益相反の適切な管理を怠る、不適切な市場行為に関与する、などの事態を招いた（または防げなかった）のは文化に問題があるためだと認識が、規制監督当局の考察に反映されている。
- 株主、顧客、その他の市場参加者が、文化・行動基準の甘い銀行に対する投資や彼らとの取引で、おしなべてマイナスの結果を被っている。
- 政治家やメディアなど、影響力のある他の関係者にとって、銀行があまりに簡単な標的となっている。
- 文化と行動を改善し、金融危機から一定の教訓を得ることは、銀行自身の利益となる。これは、少なくとも一部の規制を不要にする十分な変化を遂げたことを銀行が実証し、規制強化の厳しい潮流を押し返し得る唯一の手段である。

文化的変化の必要性はいたるところで叫ばれています。しかし、その実現に成功した例はごくわずかです。過去の慣行は明らかに間違っています。文化と行動を根本的に変更することは、危機から立ち直り、将来、持続可能でより安全な銀行セクターを創出する上で不可欠なステップです。一部の銀行では、ビジネスモデルや顧客対応の大幅な方向転換に取り組み始めています。文化的変化に伴い、銀行が人材リスクをより効果的に理解、監視、管理する必要性も生じています。規律としてのリスク管理に慣れ親しんでいるセクターにとって、既存のリスク管理の枠組みや慣行を広げて人員・人材まで網羅することは、継続的な文化的変化を支える強力な手段となります。

銀行は、主要事業の意思決定時に利害関係者の利益バランスを見直していると実証することにより、危機を引き起こした行動の根本的原因に対処していると示さなければなりません。銀行は過去には、顧客や市場慣行の便益を犠牲にし、利益や従業員報酬を偏重する態度を取っていました。今後、成功する持続可能なビジネスモデルは、利害関係者の公正な利益バランスに立脚したものとなるでしょう。

多くの国際銀行が、全組織の徹底的な文化変化プログラムに着手しています。一般に、こうしたプログラムには以下の事項が含まれます。

- 新たな「経営陣の基本姿勢」。過去の仕事のやり方はもはや容認できず、「新しい銀行」に生まれ変わる道のりに大幅な文化的変化を含めることを、会長や最高経営責任者（CEO）が明確かつ公にコミットする。
- 明確な姿勢を示す、新たなバリューステートメントと行為規範。倫理に基づく責任ある銀行業務の原則や、公正かつ質の高い顧客サービスの重要性が概して盛り込まれる。
- リスク管理、透明性、倫理的行動が重視される環境において、ビジネス戦略の実現に必要なスキルと行動の再定義。
- 不適切な報酬・昇進プロセスを通じ、望ましくない行動が報奨を受ける状況を防ぐための、（報酬体系を含む）メカニズムの改定。
- リスク管理最高責任者（CRO）、リスク管理部門、コンプライアンス部門の役割を強化することによる、リスク文化の変革。

しかし、銀行組織全体の文化と行動を根本的に変えていくためには、これだけでは不十分かもしれません。そのような場合には少なくとも以下の事項が必要です。

- ・抜本的な変革を行うことに対する、上級経営陣の真のコミットメント。銀行内に存在する中核的信念やルーティン業務の見直しが含まれる。コミットメントを効果的なものにするには、リーダー層が価値観を示す明白かつ眞の模範となり、容認できない行動の再発を防止するため、自ら断固たる行動を取ることが重要。
- ・銀行が文化的変化を真剣に考え、決して後戻りするつもりがないことを示す、インパクトのある象徴的な行動。特定の事業活動からの撤退のほか、異論が多いか不当と見なされる商品の販売停止や再設計が、これに含まれ得る。
- ・従来の行動基準やルーティン業務の総点検。変動型の報酬インセンティブを点検対象に含め、場合によってはそれを排除し、リスク管理およびコンプライアンス部門からの純粋なインプットに基づく、意義のあるバランス・スコアカード・アプローチを少なくとも採用すべき。
- ・人員リスクを管理し、人材リスクをより広範なリスク管理のガバナンスおよび報告に取り込む構造的なアプローチ。
- ・文化・行動を変革するに当たり、その成否を判断するための明確な基準やパフォーマンス指標を明確に示し、それらを内外に伝達する。

顧客への影響

銀行が従来以上に顧客を重視し、顧客対応を改善し、文化と行動を強化することにより、顧客は利益を享受するはずです。よりわかりやすい商品を透明性が高く公正な販売チャネルで販売するようになれば、それを歓迎する顧客がいるのはもっともなことです。

しかし、これらの改善を行うにはコストも伴います。そうしたコストの一部は、コンプライアンスコストの上昇や、規制要件がオペレーティングモデルやビジネスモデルにもたらす摩擦によって生じます。これが結果として、商品の価格上昇、提供業者や販売業者の減少、さらに一部の地域では、商品種類の減少や商品の簡素化につながります。銀行は経済的コストや規制リスクが高すぎることを理由に、一部の顧客を取り扱うことを拒んでいます。

こうしたことから、リテール市場には別の「転換点」が訪れる可能性があります。つまり、消費者が貯蓄、投資、保障に費やす金額を意図せず減らす状況になりかねません。ここで特に問題となるのは、こうした商品の多くを消費者が進んで購入するというより、むしろ彼らに売り込みなければならなくなる点です。すなわち、規制が厳しくなると、銀行がこうした商品を積極的に販売できる範囲が端的に狭まり、ひいては「墓場の安定」と称される状況に陥るのです。

リテール市場、ホールセール市場のいずれにおいても、コスト、規制、収入の難しいバランスを取ろうとすれば、消費者のほとんどが銀行の商品・サービスに対し、より多くの手数料を支払う結果となることは避けられません。さらに銀行は、特定の市場、地域や、顧客のタイプでさえ、取り扱い対象から外しつつあるため、一部の顧客は自身の選択肢が限られていると気づくことになるでしょう。

文化的変化に伴い、銀行が人材リスクをより効果的に理解、監視、管理する必要性も生じています。

リテール市場、ホールセール市場のいずれにおいても、コスト、規制、収入の難しいバランスを取ろうとすれば、消費者のほとんどが銀行の商品・サービスに対し、より多くの手数料を支払う結果となることは避けられません。さらに銀行は、特定の市場、地域や、顧客のタイプでさえ、取り扱い対象から外しつつあるため、一部の顧客は自身の選択肢が限られていると気づくことになるでしょう。

「電灯の価格は暗闇のコストより安い」

アーサー・C・ニールセン

04

データおよび報告

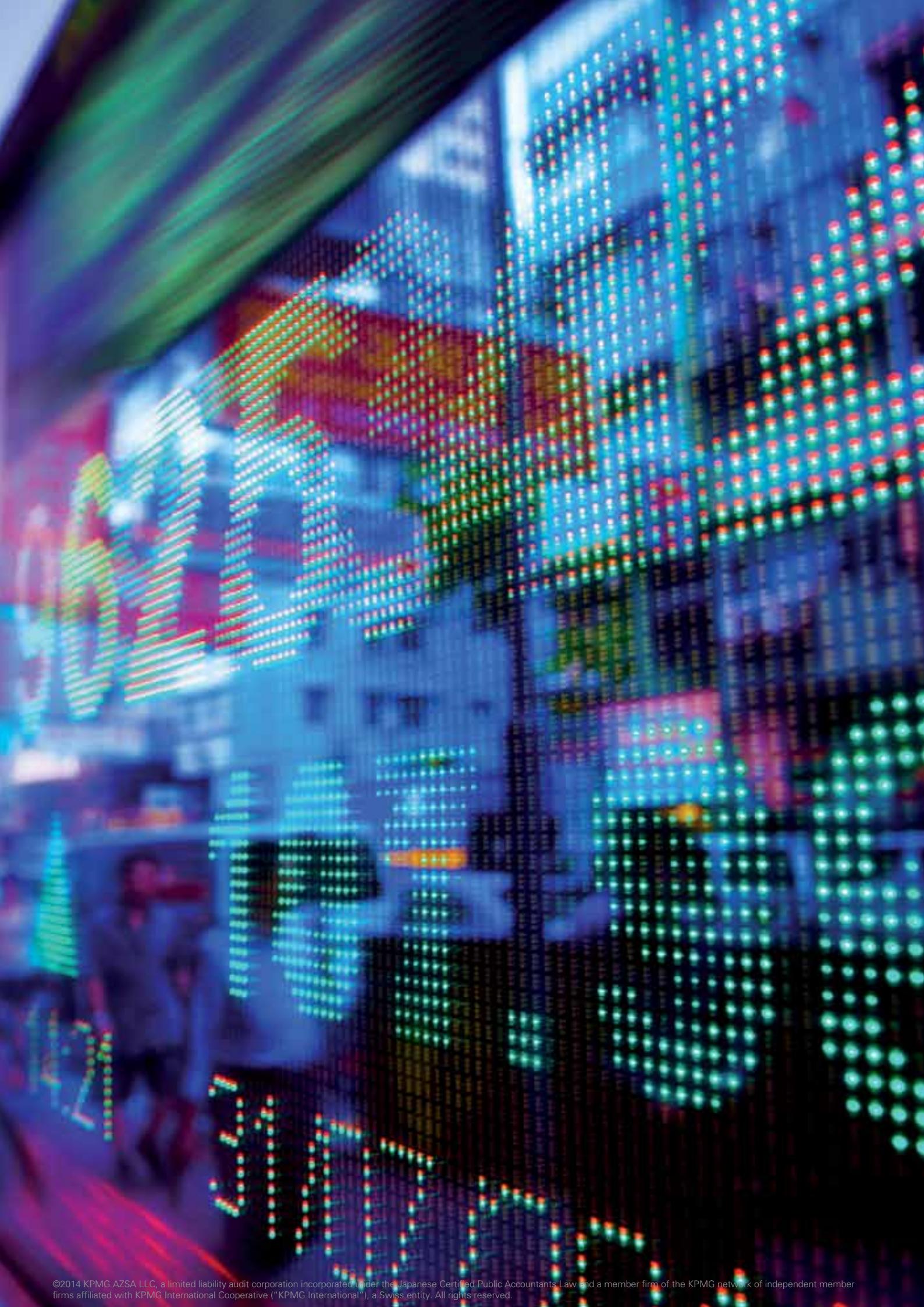
銀行はデータ管理を巡る3つの主要な課題に直面しています。すなわち、顧客の役に立つ適切なデータを保持・使用すること、規制当局その他からの報告・情報開示要求の広範かつ急激な増加に対応すること、リスクを効果的に管理するための適切なデータ、システム、ITアーキテクチャが銀行にはないという監督当局の懸念に対応することです。

銀行はデータおよび報告において、主に以下の3つの変革圧力にさらされています。

- 外部報告要件の著しい増加
- リスクデータの内部集計・報告の改善を求める規制圧力
- データの有効利用やデータ取扱いの効率化を求めるビジネス上の圧力

銀行はこれにより多大なコストを費やすなければならず、競合するITプロジェクトのどれを優先するかという難しい判断を迫られています。堅牢なシステムを持っていない銀行は、砂上の楼閣を築いてしまうリスクもあります。

一方、膨大な量のデータを無制限に利用できる環境下で、データの機密性やサイバー犯罪、相反する各国の国内法、遡及的調査の影響といった予測不能な新しいリスクにも、銀行は対応しなければなりません。



規制および監督

金融危機がもたらした1つの明確な結果として、銀行が規制当局に報告するよう求められるデータ（囲み記事参照）や、投資家その他の市場参加者に直接開示しなければならないデータの量と細かさが著しく増加しています。監督が強化・拡大される場合と同様に、新規制が導入される場合には必ず報告要件が追加され、ストレステストやシナリオテストが一段と重視されるようになります。銀行はこれらの報告要件に対応するため、人員、システム、品質保証プロセスに多大なコストを費やすなければなりません。

こうした多種多様な報告・情報開示要件は、銀行のデータ捕捉、データ照合（各種システム間、および規制報告・財務諸表間）、統制プロセス、レビューおよびガバナンスの手続きにも直接的な影響を及ぼします。

さらにこれらの要件は、監督当局が報告データやその他情報の品質・正確性を一段と重視するようになったことで強化され、その結果、報告データに関する個人的責任、銀行の内部保証プロセス（内部監査の役割を含む）、ガバナンス（銀行の非常勤取締役がどのように報告データの品質保証を得ているか）に注目が高まることとなっています。

そのため監督当局は、銀行があらゆるリスクの種類、活動、地域のリスクデータを早急かつ正確に集計できるかどうか、主に疑問を抱いています。

規制報告要件の増加

銀行は規制報告要件の急激な増加に直面している。

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。

シングル・カスタマー・ビュー

銀行は、単一顧客に対する自身のエクスポージャー・ポジションの合計を、預金保険の取決めに沿った短期間のうちに、規制当局に報告できることが期待されている。

マネー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。

規制報告要件の増加

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。

ストレステスト

ストレステスト等を目的としたデータを提供するよう、銀行に単発で要請し、それによって定期報告を補完することができます増えている。

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。

ここには、データの捕捉に関連するものだけではなく、銀行にとってより広範な問題も存在します。それは、すべての報告要件をどのように特定するのか、規制要件を満たすという観点から、データをどのように使って「境界線を守る」のかといった問題です。特定の活動や取引を適切な法人組織が確実に行うようにするため、それらをどのように分類するのかも含まれます。

銀行には、これらすべての要件を満たす伸張性・拡張性のあるデータが、おそらく最終的には、監督その他の当局が捕捉・検索できる単独の「データテーブル」形式で必要となるでしょう。

監督当局はまた、主要銀行がグループレベルのリスク・エクスポートヤーを早急かつ正確に集計できないことに、一段と苛立ちを募らせています。内部報告目的でも、当局からの情報要求に応える目的でもそうです。こうした監督当局の懸念は、銀行のITアーキテクチャやデータ収集の状況にとどまりません。リスクデータの内部報告や、そうした報告をインプットとして活かし、適切な情報に基づいてリスク管理やビジネス上の意思決定を行っているなど、より広い範囲に及びます。

そのため、銀行があらゆるリスクの種類、活動、地域のリスクデータを早急かつ正確に集計できるかどうかと、日常業務および新規リスクへの対応時の両方において、質の高い経営情報を創出し、それをインプットとして質の高い意思決定に活かせるかどうかに関し、監督当局は主に疑問を抱いています。

バーゼル銀行監督委員会（BCBS）は2013年1月、リスクデータ集計およびリスク報告に関する諸原則を発表し、グローバルにシステム上重要な銀行（G-SIBs）に対し、2013年中に同原則に照らして自己評価を行うよう要請しました（図み記事参照）。グローバルにシステム上重要な銀行（G-SIBs）は2016年までにこの原則を満たすことが期待されています。国内のシステム上重要な銀行（D-SIBs）は、国内のシステム上重要な銀行（D-SIB）として特定された年から3年以内に満たさなければなりません（この特定の実施は各国の監督当局に任されています）。監督当局は他の銀行（やノンバンク）に対しても、規模に合わせてこの原則を適用することができます。

リスクデータ集計およびリスク報告

バーゼル銀行監督委員会（BCBS）は2013年1月、リスクデータ集計およびリスク報告に関する14の原則を発表しました。

これらの原則は以下の内容を網羅しています。

- 取締役会や上級経営陣の、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發揮することの重要性。これには以下の項目が含まれます。
 - こうした能力およびプロセスの文書化、検証、堅実性
 - 通常時・ストレス時の両方においてリスクデータの集計能力とリスク報告慣行をサポートする、データ・アーキテクチャおよびITインフラの設計、構造、メンテナンス
- 集計されたリスクデータの正確性、一貫性、完全性、適時性、適応性。これには以下の項目が含まれます。
 - リスクデータの作成・集計を行うシステムおよび統制の適切性
 - 主なリスクおよび規制要件の急激な変化に適応する能力
- リスク管理報告書（取締役会や上級経営陣向けを含む）の正確性、包括性、明確性、有益性、発行頻度および配布。これには以下の項目が含まれます。
 - データの正確性やモデルの信頼性をモニターするための手続き
 - 将来を見据えたリスク評価の有効活用
 - 取締役会・上級経営陣向けのリスク管理報告書の有益性レビュー
- 銀行がこれら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、本国および受入国（の監督当局）と協力する必要性。

原則に照らした銀行の自己評価

バーゼル銀行監督委員会（BCBS）は2013年12月、リスクデータ集計およびリスク報告に関する諸原則の充足状況について、グローバルにシステム上重要な銀行（G-SIBs）の30行が自己評価した結果を公表しました。

その結果によると、データ集計に関して最も遵守率が低いと報告された原則は、データ・アーキテクチャとITインフラ、データの正確性と誠実性、および適応性の3つでした。半分近くの銀行がこれら原則の重大な不遵守を報告しているほか、多くが強固なデータ集計プロセスを確立するのに苦労しており、それゆえ、膨大な手作業で急場をしのぐといった

手段に頼らざるを得なくなっていると報告しています。

一方、最も遵守率が高いと銀行が自己評価したのは、リスクデータの報告に関する原則、すなわち、報告書の配布および報告書の包括性、明確性、有益性でした。

しかし、リスクデータの報告がガバナンスより高い評価を得たことに、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）は違和感を覚えています。というのは、ガバナンスの原則は他の原則を確実に遵守するための前提条件であるはずだからです。また、一部の銀行が報告書の包括性要件を100%遵守していると自己評価しながら、1つ以上のデータ集計原則に重大な不遵守があったとしている点にも、委員会は疑義を抱いています。こうしたことから、リスク報告書のデータや作成プロセスに重大な欠陥がある場合、その報告書にどれほどの信頼性と有益性があるのかという疑問が生じています。

そのため、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）は、銀行が特に以下の事項を実施する必要があると結論付けました。

- リスク関連のITシステムおよびガバナンス体制を大幅に改善する。特に、公式かつ文書化されたリスクデータの集計枠組み、全グループ企業が一貫して使用する包括的なデータ辞書、データ品質の管理を支配する包括的な方針、データライフサイクルの各段階における統制に重点を置く。
- 手作業への依存度を下げるとともに、リスクデータの正確性、完全性、適時性、適応性を改善する。リスクデータの品質チェックを、会計データを裏付けるチェックと同様に強固なものとする。
- 内外のリスク報告要件の変化に対応するため、関連データを適時に作成する。

自己評価に関して到達したこうした結論は、2014年1月にシニア・スーパーバイザーズ・グループが公表した結論によって補完されています。これは、銀行の大口エクスポートヤー・データの品質を検証したものです。同グループでは、一貫性があり、適時かつ正確な大口エクスポートヤーの報告に向けて銀行が示した前進は、規制当局の期待と業界のベストプラクティスのいずれにも達しなかったとしています。

データおよび報告

銀行の対応状況

リスクデータ

多くの銀行はこれらの原則をすべて満たさずと奮闘していますが、各国の監督当局が原則をどれだけ厳密に解釈しているかにより、不遵守の程度は異なるでしょう。

銀行は以下の項目をレビューしなければなりません。

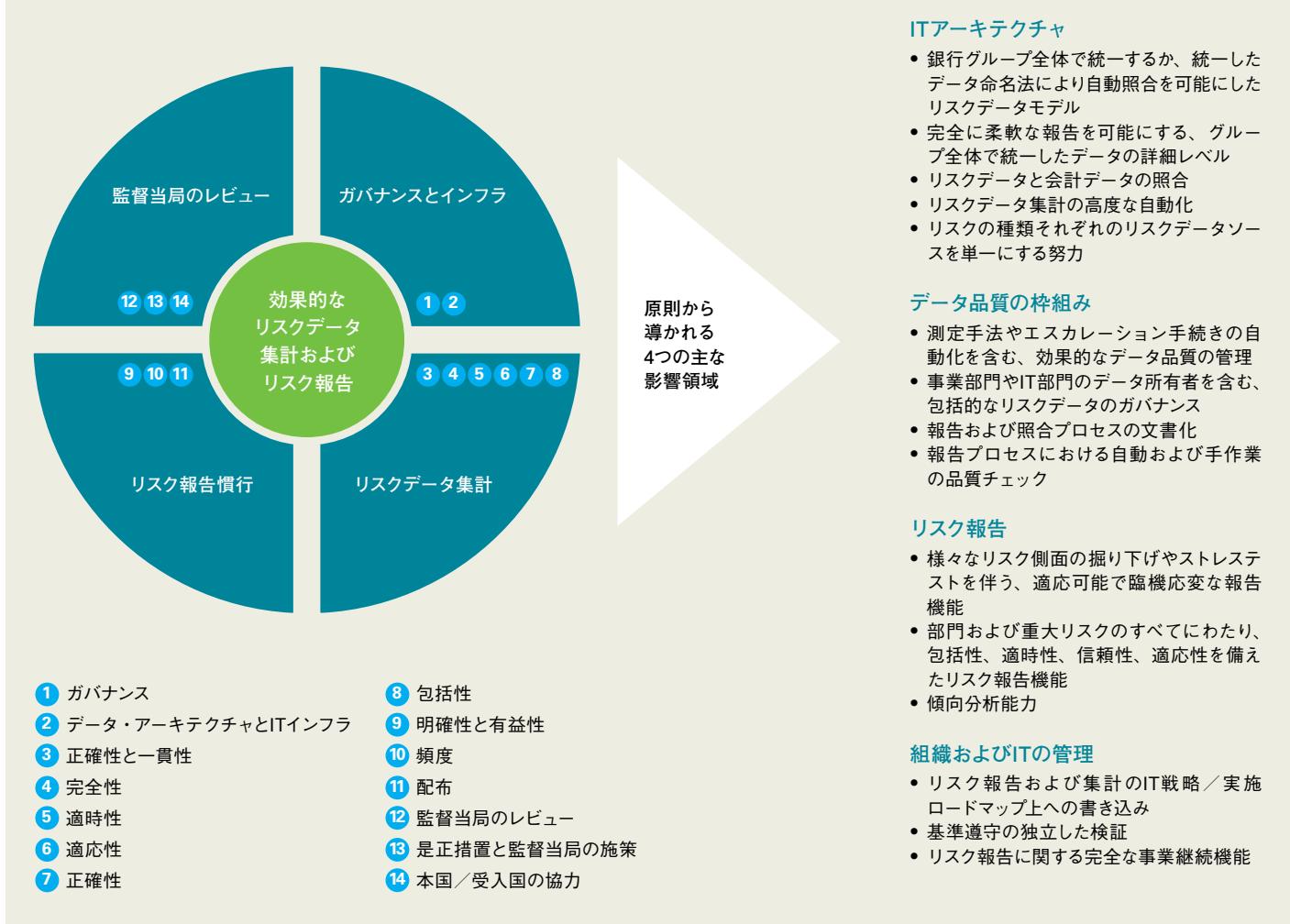
- ・収集したリスクデータの品質と整合性。
- ・リスクデータを効果的に集計する能力。同一銀行グループ内の複数の法人組織・地域にまたがる場合を含む。

- ・データ管理を合理化・効率化するためのITの活用。
- ・リスクデータと財務データを統合する能力。
- ・集計したリスクデータの内部報告（上級経営陣・取締役会向けを含む）と、意思決定におけるそうした情報の活用。
- ・リスクデータの集計およびリスク報告に関する（取締役会・上級経営陣レベルの）ガバナンスの手続き。これら領域のIT機能を含む。

新規ITインフラを導入する大規模かつ費用のかさむプロジェクトが必要となります。こうしたプロジェクトは、コーポレート・ガバナンスとリスク・ガバナンス、ストレステストとシナリオテスト、経営情報、IT強化、外部報告（規制当局向けとその他の利害関係者向け）といった領域の関連イニシアチブと統合する必要があるでしょう。こうした強化はその後、データ管理、データ集計、データ報告の外部レビューを通して提供される保証によって補完されます。

多くの大手銀行は現在、自己評価の不遵守状況を分析する段階にあり、改善が必要な領域の特定作業を行っています。必要な改善の計画策定と実施がそれに続きますが、その多くで、

リスクデータ集計およびリスク報告 原則から行動へ



多くの銀行ではシステムの再設計が必要になるため、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）が設定した期日までに要求された改善を実施するのに苦労するでしょう。これにより、銀行が戦略的・商業的目的で行おうとしている他のシステムおよびIT改善が妨げられる可能性もあります。

データの有効活用

銀行は膨大な量のデータを持っていますが、こうしたデータは通常、相互にまたは中央データ処理センターと効果的に情報交換していない複数の場所に、様々な形式で保持されています。その結果、銀行が顧客に関するデータを収集し、有効活用することが難しくなるのです。それによってさらに今度は、銀行が顧客と効果的につながること、収益性の高いビジネス領域（商品別、顧客別、事業別、地域別）を特定すること、簡素化を促進することが難しくなります。

銀行はリテールおよびホールセール分野の両方で、より効果的な顧客プロファイリングを可能にする技術的進歩を、もっと有効活用する必要があります。

実際、銀行と顧客の距離は開きつつあるようです。これは、顧客に関する理解を深め、顧客と効果的なコミュニケーションをとる目的では、他業界の企業の方が銀行より技術的進歩を有効活用しており、こうした経験から顧客の期待値が高まっているのと比較すると特にそのように思われます。

したがって銀行は、商品主導から顧客重視へ移行するという自らの願望を達成するためだけでなく、他の銀行や業界に新規参入し得る者に対する競争力を維持するためにも、自らが保持するデータからより多くの価値を引き出す必要があります。

あらゆる顧客・市場データソースをうまく統合・分析し、顧客ニーズをより深く理解することで、より効果的、効率的、かつ収益性の高いサービスを顧客に提供できるようになれば、銀行が真の競争優位性を獲得することでしょう。

しかし、たとえ銀行がデータをより重視し、データ分析投資を増やし始めたとしても、既存のITインフラによる制約は残ります。一般にこうしたインフラには、度重なる合併・買収、新規事業参入、銀行の各部門の場当たり的なIT強化を通してつぎはぎされてきた、全く異なる複数のシステムが併存しており、老朽化し、信頼性が一段と低下しています。

多くの銀行はITインフラが完全に持続不能になる前に、グループ全体の視点から早急に対策を検討する必要があります。システム停止やデータ喪失の発生頻度が増えていることがこれを物語っています。

銀行はこうした不都合な状態の打開を迫られています。これは特に、銀行業務のテクノロジー化が進んでいること、銀行に競合し得る者の多くが、テクノロジー、顧客データの有効活用、高度な顧客サービスの提供に、より精通した企業の中から現れる可能性が背景にあるからです。

銀行は技術的進歩を活用することにより、以下の事項を実現できます。

- オペレーションを合理化し、オペレーティングコストを削減する。
- 多数の既存・新規コミュニケーション・チャネルを通して既存・新規顧客とより良くつながることで、顧客の満足度とロイヤルティを高める。
- サイバー犯罪の高まる脅威（銀行から資金を吸い上げようとする内外の謀略や、各種ソースからの「サービス妨害」攻撃など）に対し、より優れた防衛を構築する。
- オペレーションを簡素化、標準化し、統合する目的で、プロセスの組織化を進めることにより、複雑さとコストを減少させ、顧客サービスを強化する。
- 自動化された高性能システムを導入することで、マネーロンダリング防止、租税、取引に関する多数の懸念に対し、少なくとも部分的なソリューションを提供できるほか、コンプライアンスや内部監査の変革余地が生まれる可能性がある。
- 粗末なデータおよびITシステムから最終的に生じる財務・規制・評判コストを削減する。これは特に、粗末なデータおよびITシステムが、悪い意思決定や不適切な行動を引き起こすためである。
- 一部の国の新たな銀行基幹系システムへの移行に、効果的に貢献する。

顧客への影響

銀行が顧客データを有効活用できれば、より顧客ニーズに合った方法で商品やサービスが設計、マーケティング、販売され、銀行とコミュニケーションがとりやすくなり、より迅速かつ正確なサービスが受けられるなど、顧客にもメリットがあるはずです。

一方、情報開示により、銀行が抱えるリスクとその測定・管理方法、銀行がそうしたリスクに備えて保有する資本量を理解しやすくなるというメリットが、投資家にもあるはずです。

しかし、それには費用もかかります。銀行は今後3～5年間、巨額のシステム投資を行わなければなりません。最終的には見返りが得られるかもしれません、その先行費用を負担するのは顧客と株主なのです。



銀行はリテールおよびホールセール分野の両方で、より効果的な顧客プロファイリングを可能にする技術的進歩を、もっと有効活用する必要があります。

しかし一方では、よく知られた問題が残っています。銀行の収益性が弱まり、コスト削減圧力が強い時期に、こうしたITおよびデータプロジェクトの先行費用が生じます。銀行は、どの程度の変更を実施し、どの程度の欠陥に対処すべきかを決定する必要がありますが、完璧を求めるにコストが便益を上回る恐れもあります。しかも、すでに規制報告要件のせいで、他のITおよびデータプロジェクトを実施することは妨げられています。

「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・巴菲特

05 リスク・ガバナンス

金融危機の主な教訓は、多くの銀行のガバナンスは効果がなく、それによって取締役会の意思決定とリスク監視の質が低くなってしまったということです。

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。基準設定者が優れたリスク・ガバナンスとはどういうものかを定義し始めた一方、銀行もより高いガバナンス基準に移行し始めています。

しかし、多くの銀行はまだその作業を完了していません。

銀行は、リスクおよびガバナンスの領域でもっとやるべきことがあります。新しいリスク管理・リスク報告手続きが導入されつつありますが、役割と責任が必ずしもしっかりと決まっています。そのため、見落としや重複が生じています。多くの銀行がそれぞれ全く異なる経営情報を必要としていますが、それを入手するには基幹系のクリティカル・システムに多額の投資を行うしかありません。そして、大半の銀行はまだ、真に戦略的に将来を見据えたリスク管理部門を持つ段階には至っていません。





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、特に以下の点について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を評価する。
- 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、以下の点ではありませんでした。

- 明確なリスク選好(リスクアベタイト)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。
- リスク管理部門、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・ガバナンス評価のたたき台として、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。
- 企業全体にわたり、事業ベース、法人組織ベース、グループベースで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。
- リスク管理最高責任者(CRO)の指揮命令系統(財務管理最高責任者(CFO)経由ではなく経営最高責任者(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、買収、合併を含む)にリスク管理最高責任者(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。

規制および監督

金融危機以降、多くの国の当局が、現地のイニシアチブや金融安定理事会(FSB)、バーゼル銀行監督委員会(BCBS)、経済協力開発機構(OECD)が示す新たな国際基準の両方を反映し、コーポレート・ガバナンスおよびリスク・ガバナンスに関する規則・指針を強化してきました。

新たな規則・指針には一般に、銀行に対する以下のような要件が含まれています。

- リスクおよびリスク管理に関し、取締役会がより詳細な監視を行う。
- 取締役会とその小委員会の構成を強化する。非常勤取締役の独立性、専門性、従事時間、多様性を含む。
- 個人の責任および説明責任を明確にする。
- 取締役会のリスク委員会を設置する。
- リスク管理部門およびリスク管理最高責任者(CRO)の役割を、独立性、専門性、地位、権限、活動範囲の面で強化する。
- 取締役会の有効性レビュー、内部監査の保証レビュー、第三者評価を通じ、銀行のリスク・ガバナンスの枠組みに関する独立した評価を行う。

一方、監督当局は、銀行の取締役会や上級経営陣により頻繁かつ集中して関与することにより、監督業務を拡大してきました。例えば、非常勤取締役と会合するなど、リスク・ガバナン

スの現場レビューをより頻繁かつ集中して行っています。監督当局はまた、銀行のリスク管理慣行に関する報告の強化を要求しています。これには、エクスポート・リミットやストレステストに関する情報、取締役会および小委員会の議事録、外部監査人やその他第三者によるリスク・ガバナンスに関する報告が含まれます。

しかし、こうしたイニシアチブの実施状況は、各国の監督当局や銀行によってまちまちです。

こうした規制・監督上の進展、および主要銀行グループにおけるリスク・ガバナンス慣行のレビューに基づき、金融安定理事会(FSB)は2013年2月、一連の健全なリスク・ガバナンス慣行を公表しました(上記の図み記事参照)。ここでは特に、取締役会と非常勤取締役の役割、グループ全体のリスク管理部門とリスク管理最高責任者(CRO)の役割、リスク・ガバナンスの独立した評価に重点が置かれています。

オーストラリアでは同国健全性規制庁(APRA)のリスク管理健全性基準が、3つの防衛線によるリスク管理・保証体制の構築を要求しています。同基準はまた、金融安定理事会(FSB)の原則に合わせて以下の事項も定めています。好みのリスク管理の枠組みに最低限必要な要素、取締役会のリスク委員会およびリスク管理最高責任者(CRO)職の設置、リスク管理の枠組みの導入・有効性に関する公式レビューの要件、取締役会のリスク管理宣言で扱うべき課題などです。

金融安定理事会(FSB)は2013年11月、リスク・ガバナンス指針を拡大する2つの追加文書を公表しました。効果的なリスク選好(リスクアベタイト)の枠組みに関する原則(39ページの図み記事参照)と、金融機関のリスク文化評価に関する監督当局への指針の市中協議文書(40ページの図み記事参照)です。

多くの銀行は、効果的なリスク選好の枠組みに関する原則を満たすのに苦労するでしょう。銀行はすでに以下の困難に直面しています。

- 財務以外のリスクに対するリスク選好をしっかり定義する。
- 全事業部門・事業体にわたるリスク上限を設定する。
- より広範囲のリスク文化にリスク選好を浸透させる。
- 銀行およびグループレベルでリスク文化を有意義な方法で定義し、それをグループ全体に効果的に適用するとともに、重要業績評価指標(KPI)、スタッフのパフォーマンス評価、報酬インセンティブ体系に融合する。
- リスク選好ステートメントをグループレベルおよびグループ内の事業体ごとに策定する。さらにこれを国境を越えて行う。
- ストレステスト分析をリスク選好およびリスク管理の枠組みに融合する。

一方、監督当局がリスク文化評価の指針を導入

多くの銀行は、効果的なリスク選好の枠組みに関する原則を満たすのに苦労するでしょう。

したことは、多くの銀行にとって、監督の大幅な強化のほか、一部の監督当局が過去には重視していなかったかもしれない領域への、監督範囲のシフトを意味します。この監督アプローチが国内のシステム上重要な銀行 (D-SIBs) やそれ以外にまで広がった場合、影響はさらに大きくなります。例えば、イタリア銀行は2013年7月、銀行に対するリスク選好の枠組みの定義・導入要件を含む、銀行セクター向けの規則を大幅に改定しました。

また、ASPAC地域では、ストレステストの使用を強化する規制当局が多数見られます。例えばニュージーランドでは、準備銀行 (RBNZ) が、国内の全銀行機関を対象とした新たなストレステストを導入しました。銀行内のストレステスト実施能力とそのテスト結果を大局的な視点で捉え、それらを高めることが目的です。

こうして監督当局がリスク文化への関心を高める中、銀行は以下の事項を実行したと証明する必要があります。

- 組織の全階層に明確な価値観と文化を根付かせた。
- リスク文化における失敗から学んだ。
- リスク・オーナーシップを明確に割り当てた。
- 品位に欠けると思われる行動に対し、内部で異議を唱えることを奨励した。

- コンプライアンスおよびリスク管理業務のパフォーマンスを純粋に反映する報酬の枠組みを導入した。

全般的なコーポレート・ガバナンスの場合と同様、リスク・ガバナンスに関しても、国際基準の策定を進めたからといって、国・地域を越えて尺度や実施内容の整合性が取れるとは限りません。大規模銀行の複雑性・多様性や、各国の監督当局が採用する異なるアプローチを鑑みると、金融安定理事会 (FSB) とバーゼル銀行監督委員会 (BCBS) が国別レビューおよびピアレビューを通して監視することにより、整合性をどの程度改善できるかは不透明です。



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・テイクを抑制する働きをする。
- リスクに関する活発な議論を推進するツールとしてや、取締役会、リスク管理部門、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) はその上で、効果的なリスク選好の枠組みの3つの主要要素を次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、銀行が許容する用意があるリスクの量を定める。
- リスク選好、リスク許容量、リスク特性に基づき、銀行が許容する用意があるリスクの上限レベルを、重大リスクのそれぞれについて定める。
- 事業、法人組織、グループに適用するリスク上限に換算可能な、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・法人組織の戦略およびリスク上限と、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、銀行がしっかりと理解できるよう将来を見据えるとともに

に、シナリオテストとストレステストの対象とする。

→リスク上限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、主觀的にもならない。
- 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。

リスク文化の評価

金融安定理事会 (FSB) が提案する指針の目的は、監督当局が自らの判断に基づき、結果重視かつ将来を見据えたアプローチを採用できるよう支援することです。監督当局は金融機関のリスク文化を理解しなければなりません。特にリスク文化が、健全なリスク・ガバナンスの枠組みの範囲内で、適切な行動・判断を支えているかどうかが重要です。そのため、監督当局は取締役会との意思疎通を強化し、銀行のリスク選好の枠組みについて、また、合意済みのリスク選好を遵守するようリスク文化が支えているかについて、懐疑的な視点から取締役会や上級経営陣と高度な議論を行う必要があります。

監督当局は4つの主要な「リスク文化指標」を重視することが期待されます。特に、健全なリスク管理を妨げる行動や態度を見つけ出し、早期介入してそうした文化的問題を是正することにより、過度なリスクが積み重なる可能性を排除することが求められます。

4つの指標は以下の通りです。

→ 経営陣の基本姿勢—組織全体における基本的価値観の周知、理解、受け入れ、監視を、銀行の経営陣がどのように確認しているか。これには、自ら手本となること、高度な価値観が組織全体の行動に与える影響を評価すること、リスクに関して共通の理解を図ること、リスク文化における失敗から学ぶことが含まれる。

→ 説明責任—リスク・オーナーシップ、エスカレーション・プロセス、内部執行手続きの明確な割り当て。

→ 効果的な異論—異論や異議を奨励するとともに、リスク管理およびコンプライアンス部門が上級経営陣や取締役会にアクセスできるよう、それらの部門を組織する。

→ インセンティブ—報酬体系を、リスク選好や望ましい文化・行動の遵守、および適切な人材育成・後継者育成に基づいたものとする。

銀行の対応状況と今後すべきこと

銀行はガバナンスおよびリスク・ガバナンスの改善を進めてきましたが、大半の銀行はこれらの領域でさらに改善する必要があります。

リスクの焦点

取締役会のレベルでは現在、リスクの理解、リスク選好の設定、リスクの管理・測定・監視・報告がますます重視されつつあります。例えば、銀行業務とリスク管理の豊富な経験と専門知識を有する非常勤取締役を登用し、取締役会を強化することのほか、取締役会のリスク委員会により積極的な役割を持たせる、リスクマップおよびリスク関連の経営情報をより綿密に検討する、リスク委員会や取締役会自身とリスクについて議論するより積極的な役割をリスク管理最高責任者 (CRO) に持たせる、といったことが含まれます。

しかし、監視が不十分で断片的だったという危機前の問題、すなわち、過度に独立していた各事業部門が情報を適切に上層部に報告していないかった状態から、著しく改善されたグループ全体のリスクデータが適時に取締役会に報告される状態へとは、多くの銀行は完全に転換できていません。これは、第4章で議論したリスクデータ集計およびリスク報告における諸問題と密接に関係しています。

内部および規制当局に対するリスク報告の量や種類が増加するにつれ、多くの銀行がリスクデータ、システム、アーキテクチャへの投資を拡大しなければならないでしょう。

一方、現地化計画や、流動性・コンダクト・評判リスクなどの特定のリスクにさらに重点を置く必要性により、リスク管理最高責任者 (CRO) や上級経営陣、取締役会がリスク特性に関するグループ全体の見解を形成したり、地域・国・商品・法人組織を越えたグローバルビジネスを管理することは、より一層難しくなるでしょう。また、資本および資金調達コストが増加するにつれ、特定の商品・サービスのリスク調整後利益を考慮する必要性も高まります。

さらに銀行は、リスク・ガバナンスが組織内にどのような付加価値をもたらすかを考えるとともに、リスク管理責任に関する各部門や個人の役割と任務を明確に定義する必要があります。

規制やその他の圧力に対するこれらすべての対応を考慮すると、戦略的・商業的な意思決定に割く時間が十分に取れないのではないかと、多くの取締役会が懸念しています。

監視および説明責任

銀行は、中核的事業活動・プロセスの説明責任を実際に明確化するよう求める監督当局からの圧力に対応し始めています。それには、こうした活動・プロセスの徹底的な監視とオーナーシップが必要です。しかし、多くの銀行の上級経営陣は、そうした説明責任に合意するのに苦労しています。

銀行は、中核的事業活動・プロセスに必要なオーナーシップと説明責任を割り当て、実行しなければなりません。そして、それらの役割や責任の明確性と有効性を、自信を持って証明できるようにならなければなりません。

リスク管理最高責任者 (CRO) の役割

多くの銀行がリスク管理最高責任者 (CRO) の役割、責任、指揮命令系統の見直しや改定を行い、その過程でリスク管理最高責任者 (CRO) の職務を全般的に強化してきました。金融安定理事会 (FSB) の指針に従い、リスク管理最高責任者 (CRO) が財務管理最高責任者 (CFO) を介してではなく経営最高責任者 (CEO) に直接報告し、取締役会やそのリスク委員会にアクセスしやすくなるケースが増えています。

しかし、一部の銀行では以下の問題が解決されていないため、まだそうした状況には至っていません。

- 特に以下の2つの点に関して、純粹なグループ全体にわたるリスクに対する所見をリスク管理最高責任者 (CRO) がどのように形成できるのか。(i) 従来は財務管理最高責任者 (CFO) の責任だった資本・資金調達・流動性の問題。(ii) 従来は個別に管理されていた銀行の各種オペレーション (特定の事業活動、地域を問わず)。

- 依然として多くの国の規制当局が求める現地のリスクに対する所見と並行し、銀行がグループ全体にわたるリスクに対する所見をどのように形成・強化できるのか。また、規制される現地法人の存続能力・持続可能性・破綻処理の実行可能性については、引き続き各法人組織の取締役会が責任を負っていることを証明する必要性と、中央集中型のグループのリスク管理・意思決定・統制とのバランスを取らなければならないという戦略的課題にどのように対応できるのか。
- 取締役会に対する報告を含め、銀行内のあらゆる階層における、事業部門とリスク管理部門の間の指揮命令系統の分岐 (およびその結果必要になる何らかの形のマトリクス経営)

- リスク管理最高責任者 (CRO) (およびリスク管理部門全般) が将来を見据えた戦略的なリスクに対する所見を持つ器量と実力。リスク上限や手続きを受動的・事後的に監視するだけではなく、先を見越した強固なリスクに対する所見が必要である。

多くの大手銀行グループで、事業部門とリスク管理部門の相対的な重要性に大きな変化が起こっています。

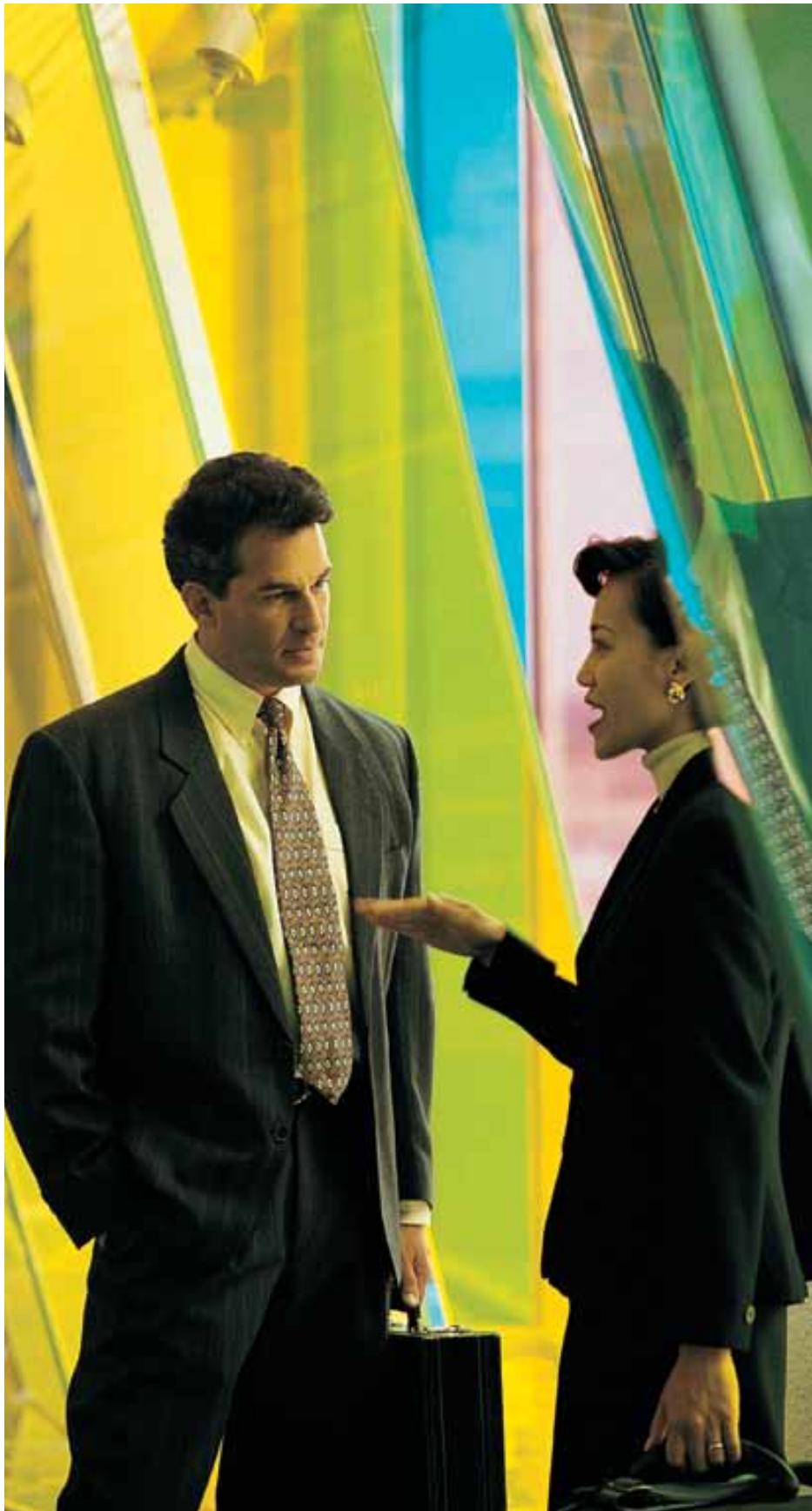
リスク管理

多くの大手銀行グループで、事業部門とリスク管理部門の相対的な重要性に大きな変化が起こっています。「第1防衛線」（事業部門）は今やリスク管理機能をより多く取り込むようになり、ほぼ完全な収入主導型からリスク抑制・責任主導型へと転換しています。第2・第3防衛線の再編を行っている銀行もあります。第2防衛線（リスク管理部門を含む）はより支配的かつ強力な中央集中型となっており、また、第3防衛線（内部監査を含む）はシステム・統制の有効性をより確実に保証できるよう強化されています。

しかし、一部の銀行ではリスク管理のリソース不足が続いている、第1・第2防衛線の円滑な転換や再編には程遠いケースもあります。

効果的な3つの防衛線のリスク管理アプローチに新たな注目が集まるこにより、第1防衛線内ではさらなる投資やスキル向上が求められるかもしれません。一方、独立した第2防衛線では、銀行全体におけるリスクの集中分野と相關関係を特定するため、助言、枠組み設計、効果的な異論、リスク集計を新たな優先事項としています。また、リスク・ガバナンスの有効性に関する独立評価の改善を目的とした規制改革により、第3防衛線でも、リスク方針、プロセス、統制の有効性を積極的に保証するための巨額投資やスキル向上が必要になるかもしれません。

監視が不十分で断片的だったという危機前の問題、すなわち、過度に独立していた各事業部門が情報を適切に上層部に報告していなかった状態から、著しく改善されたグループ全体のリスクデータが適時に取締役会に報告される状態へとは、多くの銀行は完全に転換できていません。

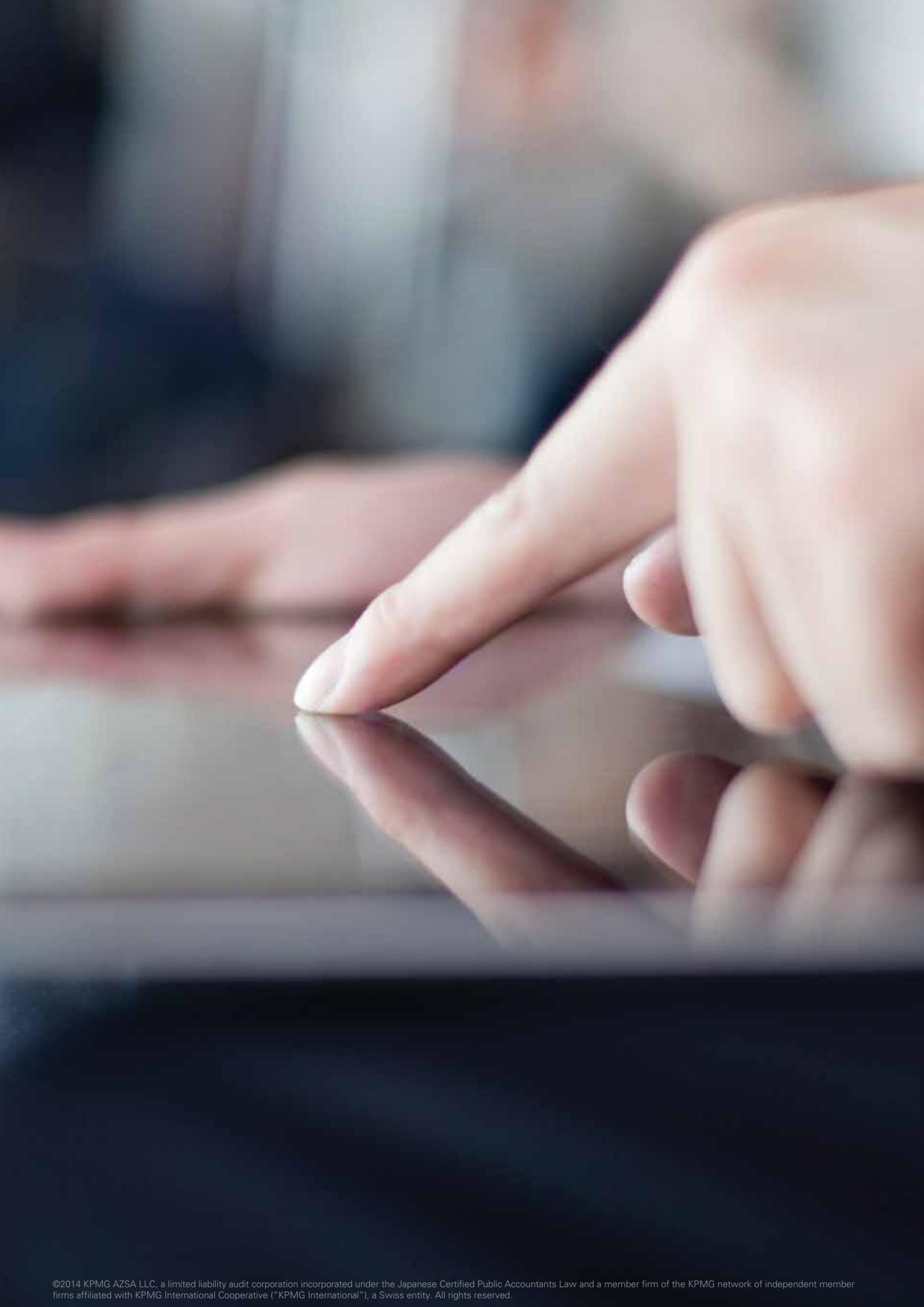


06 店頭(OTC) デリバティブ改革

現在進行中の店頭(OTC)デリバティブ改革は、ASPAC地域の銀行に多大な影響を及ぼしつつあります。これまでのところ、多くの銀行にとって店頭(OTC)デリバティブ改革の最も難しい側面は、米国のドッド・フランク法や欧州市場基盤規制(EMIR)の域外適用に対応することです。ASPACの大部分の国・地域は、店頭(OTC)デリバティブ改革の実現に大きく前進しております、今後1年間でさらなる要件が新たに施行されると見られます。依然として不透明要素が多く残っており、ASPACの店頭(OTC)デリバティブ市場はいまだその最終形に到達していません。

ASPAC地域に特有の課題

店頭(OTC)デリバティブ改革はASPACで事業を行う銀行に特有の課題をもたらしています。域内の主要市場の多くで施行されている現地規制と、域外適用が予想される他地域の規制が組み合わさって複合的な影響を及ぼしているためです。ASPACで事業展開する国際的な銀行は、ドッド・フランク法と欧州市場基盤規制(EMIR)に則したグローバルなコンプライアンス・プログラムに加え、現地規制の具体的な要件に対応するためASPAC地域に特有のプロジェクトを実施する必要性を見出しています。米国企業と取引があるか、欧洲連合(EU)域内に本社を置くASPAC地域の銀行は、ドッド・フランク法と欧州市場基盤規制(EMIR)がビジネスモデルに与える影響を慎重に検討する必要があります。米国・EUいずれの要件にも直接該当しない現地の銀行も含め、ASPAC地域のすべての銀行は、店頭(OTC)デリバティブ市場の変化から間接的な影響を多かれ少なかれ受けています。



店頭 (OTC) デリバティブ改革

G20コミットメントの実施における進展

店頭 (OTC) デリバティブ取引の報告義務と清算集中義務に関するG20コミットメントの実施において、各国・地域で著しい進展が見られています。

取引報告義務

取引報告義務の要件がすでに実施されている国・地域では、報告の対象となる金融商品の種類、報告範囲の規模、要件の対象となる規制対象・非規制対象事業体の種類といった点で、国・地域ごとに違いが見られます。香港とシンガポールなどの一部の国・地域は、国外で計上される場合でも金融商品が自国内の市場で取引される場合については報告要件を課す意向を示しています。すでに一部の国・地域は、国内の報告要件に対応するためにグローバルな取

引レポジトリを利用することを認めていますが、その他の国・地域ではこうしたレポジトリ利用の許可に必要な登録制度や規制がまだ導入されていません。

清算集中義務

清算集中の義務化に関しても、対象となる金融商品や事業体、清算範囲の規模は、国・地域によって異なります。オーストラリア、香港、韓国、シンガポールなど多くの国・地域では、清算集中の義務化に必要な法・規制の制定が最終段階にあり、一部では2014年に導入される見通しです。ASPAc地域にはいくつかの中央清算機関 (CCPs) があり、各機関は独自の担保・証拠金・清算基金 (default fund) 要件を定めています。まだすべての中央清算機関 (CCPs) が清算取次 (client clearing) を認めているわけではありません。多くの国・地域が海外の定評

ある中央清算機関 (CCP) を利用して清算集中義務を果たすことを認めている一方、少数の国・地域は国内の中央清算機関 (CCP) の利用を義務付けています。

取引電子化義務

全般にASPAc地域の規制当局は、店頭 (OTC) デリバティブ取引の市場参加者に電子プラットフォームの使用を即時に義務付ける必要性は感じていません。多くの規制当局は、こうした義務付けが必要かどうかの結論を出す前に、取引情報蓄積機関 (trade repositories) を通して現地市場のデータを収集し、検証するとしています。これまでのところ、日本のみが取引電子化要件の導入日を確定していますが、ASPAc全体では電子取引プラットフォームを巡る要件については依然として不透明な状況です。

	取引報告義務	清算集中義務	取引電子化義務		
オーストラリア 	2013年10月に報告義務化の第1フェーズが始動。	2012年12月に法案が可決されたが、詳細な規制は今もなお策定中。	法律を新たに追加しなくても義務化は可能はあるが、義務化の有無や導入時期はまだ示されていない。		
中国 	すでにいくつかの報告要件が実施されているが、変更が予想される。	清算集中義務に関する詳細は発表されていないが、2014年内の導入が予想される。	義務化に関する発表はまだ一切ない。		
香港 	立法過程にあり、規制の詳細はまだ発表されていない。	立法過程にあり、規制の詳細はまだ発表されていない。	法律により規制当局は義務化の権限を有することになるが、義務化の有無や導入時期はまだ示されていない。		
インド 	すでにインド準備銀行 (RBI) が規制ガイドラインを発表。	義務化が無期延期。	2014年末以降に義務化実施の可能性。		
日本 	2012年11月から義務化。	2012年11月から義務化。	2012年の法律により2015年9月までに義務化。		
韓国 	すでにいくつかの報告要件が実施されているが、変更が予想される。	清算集中義務化の開始日が2014年6月30日に延期。	店頭 (OTC) デリバティブ取引に電子プラットフォームまたは取引所のどちらの使用を義務付けるか、政策オプションを検討中。		
シンガポール 	金利デリバティブとクレジットデリバティブの報告開始日は2014年4月1日、他のデリバティクラスについては2014年10月から。	2012年に法案が可決。規制の詳細はまだ発表されていないが、2014年内に義務化の可能性。	業界とのさらなる協議を待って、義務化を保留。		
進捗状況	提案が未発表。	協議内容が発表済み。	立法過程にある。	立法過程が終了し、義務化に向けた規制導入待ち。	すでに義務化。

資本および証拠金要件

バーゼル3を導入している国・地域は概ね、中央清算機関 (CCPs) へのエクスポートヤーの取り扱いについてはバーゼル銀行監督委員会 (BCBS) が提唱するアプローチに従う意向を固めています。しかし、本レポートの第1章で指摘したように、店頭 (OTC) デリバティブ・エクスポートヤーに対するバーゼル3のアプローチが最終的にどのようなものになるかについては一部に不透明な点が残っています。

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) および証券監督者国際機構 (IOSCO) は2013年9月に、中央清算されないデリバティブの証拠金要件に関する最終的な枠組みを発表しています。要件策定にあたったワーキンググループには、ASPAC地域の多くの規制当局が参加しました。しかし、ASPACの各国・地域がこうした要件をどのように実施するか、現地市場の特性を反映させるためにこの国際的な要件にどの程度手を加えるかはまだ明らかになっていません。ASPAC地域の規制当局がバーゼル銀行監督委員会 (BCBS) と証券監督者国際機構 (IOSCO) が定める導入日 (2015年12月) に間に合うよう新たに証拠金要件の導入を望む場合、2014年にはこの領域での進展が見られるでしょう。

ASPAC地域の規制当局がこのような国際的な枠組みに従う場合、銀行は新たな変動・当初証拠金要件から多大な影響を被ることになります。国際的な枠組みでは、2015年12月1日以降に締結されるすべての新規契約において変動証拠金の授受が求められます。当初証拠金要件は段階的に導入されるため、初めは最も規模の大きいグローバル市場参加者のみに適用されます。具体的には、対象事業体間の中央清算されない店頭 (OTC) デリバティブ取引 (現物決済の外為フォワードおよびスワップを除く) の想定元本総額が2015年6月、7月、8月の月末平均で3兆ユーロを超えた場合、2015年12月1日から当初証拠金要件が適用されます。この閾値は4年間かけて引き下げられ、2019年12月1日以降は80億ユーロとなります。

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) と証券監督者国際機構 (IOSCO) の枠組みでは、市場参加者がカウンターパーティと授受すべき当初

証拠金額の計算には、想定元本の標準比率もしくは高度な内部モデル手法のいずれを使用してもよいとされています。内部モデルを使用する場合は、規制当局の承認を得なければなりません。バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) と証券監督者国際機構 (IOSCO) が行った定量的分析では、標準比率を使用した場合の当初証拠金額は、内部モデル手法で計算した場合の最大11倍になることが示されました。国際要件が現在の形でASPAC地域に導入された場合、内部モデルの承認をすでに得ている銀行は明らかに大きな競争優位性を持つことになります。

米国の域外適用要件の影響

米国の商品先物取引委員会 (CFTC) は2013年7月、クロスボーダー・ガイダンスの最終版を発表しました。これは、米国の商品先物取引委員会 (CFTC) にスワップ・ディーラーとして登録されている非米国事業体 (その多くがASPACに所在)、米国の商品先物取引委員会 (CFTC) にスワップ・ディーラーとして登録されている米国の銀行のASPACにある支店、米国事業体に保証されているASPACにあるすべての非米国事業体に影響するほか、上記の関係者とスワップ取引を行うASPAC地域の全市場参加者にも間接的に影響します。

同ガイダンスは、様々な事業体レベル、取引レベル、非登録者に関する要件が各種取引にどの程度適用されるか、およびドッド・フランク法の影響を直接受ける事業体が「本国規制による代替」をどの程度適用し、同法に代えて現地規制を用いることができるかを定めています。米国の品先物取引委員会 (CFTC) は「本国規制による代替」に関し、非米国事業体がスワップ・ディーラーとして登録している6つの国・地域の規制を評価すると表明しました。このうち3つの国・地域はASPACのオーストラリア、香港、日本です。米国の商品先物取引委員会 (CFTC) は2013年12月、事業体レベルの統制の評価について最初の結果を発表しました。しかし、日本の規制の一部側面を除き、取引レベルの要件の評価はまだ発表していません。オーストラリア、香港、日本の取引レベル要件

に関する米国の商品先物取引委員会 (CFTC) の評価結果は、これらの国・地域に所在する米国銀行の支店から大きな注目を集めています。なぜなら、こうした支店が非米国人と行うスワップ取引に、現地規制に加えてドッド・フランク法も適用されるかどうかが明らかになるからです。その結果は、こうした支店のコストとコンプライアンスだけでなく、市場での立場にも影響を及ぼす可能性があります。この地域の顧客の多くは、間接的に米国規制の対象となることを避けたがると思われるからです。

ASPACの他の国・地域 (シンガポールを含む) に所在する米国銀行の支店は、米国の商品先物取引委員会 (CFTC) のクロスボーダー・ガイダンスの適用を免除されてきました。このためこれらの支店については、本国規制による代替に関して評価対象となっている6つの国・地域以外での全スワップ取引の想定元本総額が、当該支店の全スワップ取引の想定元本総額の5%に満たない限り、非米国人とのスワップ取引でドッド・フランク法の取引レベルの要件に従う必要はありません。ただし米国の商品先物取引委員会 (CFTC) が、本国規制による代替のシンガポールへの適用について評価を始めた場合は、同国に所在する支店の免除が続くかどうかわかりません。

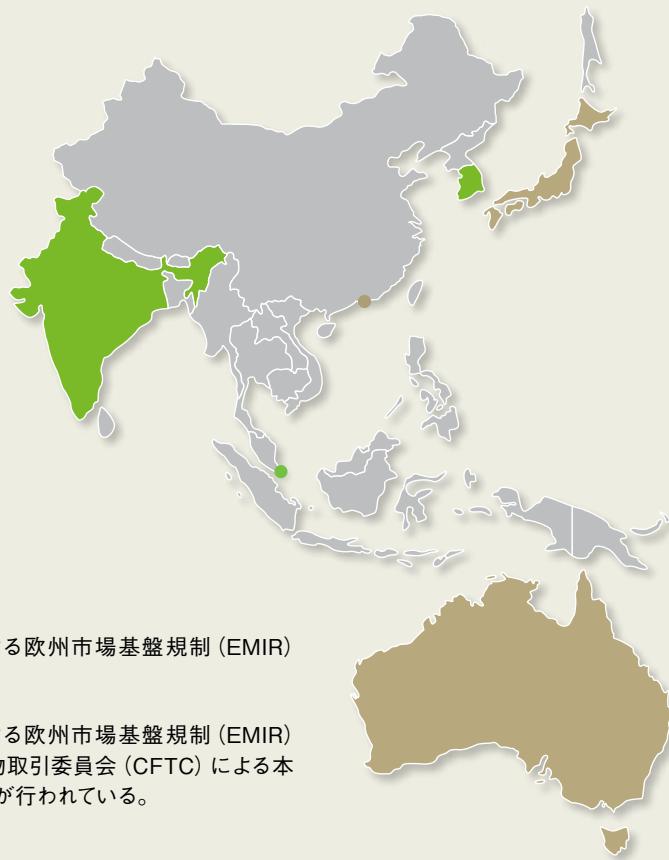
本国規制による代替以外に注目を集めている点は、ASPAC地域の中央清算機関 (CCPs) がどの程度米国の商品先物取引委員会 (CFTC) からデリバティブ清算機関 (DCO) として承認されるかです。これまでにASPAC地域で承認されているのはシンガポールの中央清算機関 (CCP) だけです。つまり同国中央清算機関 (CCP) では、ドッド・フランク法の取引レベル要件に該当するスワップ取引を清算できるということです。ASPACではもう1つ、日本の中央清算機関 (CCP) が証券監督者国際機構 (DCO) に申請していますが、まだ承認されていません。米国の商品先物取引委員会 (CFTC) は、本国の同等規制に従う清算機関を証券監督者国際機構 (DCO) 登録要件から免除する権限も持っていますが、どうすればこうした免除が認められるかについてはまだ明らかになっていません。



**米国の先物取引委員会(CFTC)のクロスボーダー・ガイダンスで扱われる
コンプライアンス要件**

事業体レベル要件の第1カテゴリー										
自己資本比率	最高コンプライアンス責任者	リスク管理		スワップデータの一部の記録保持						
事業体レベル要件の第2カテゴリー					苦情およびマーケティング・販売資料に関連した スワップデータの記録保持の側面の一部					
スワップデータ蓄積機関 (SDR) 報告										
取引レベル要件のカテゴリーA										
清算および スワップ処理	清算されない スワップの証拠金 および分別管理	取引執行	スワップ取引 関係の文書化	ポートフォリオの 照合および圧縮	リアルタイムの 公的報告	取引の確認	取引の デイリーレポート			
取引レベル要件のカテゴリーB										
対外ビジネス行動規範										
非登録者の要件										
清算	取引執行		リアルタイムの公的報告	大規模トレーダーの報告	スワップデータ蓄積機関 (SDR) 報告およびスワップ データ記録保持					

**ドッド・フランク法の本国の遵守要件での代替、および欧州市場基盤規制(EMIR)
同等性に関し、評価が行われているASPACの国・地域**



欧州証券市場監督機構(ESMA)による欧州市場基盤規制(EMIR)同等性に関する評価が行われている。

欧州証券市場監督機構(ESMA)による欧州市場基盤規制(EMIR)同等性に関する評価と米国の商品先物取引委員会(CFTC)による本國規制による代替に関する評価の両方が行われている。



EUの域外適用要件の影響

欧州証券市場監督機構 (ESMA) は2013年11月、欧州市場基盤規制 (EMIR) に基づき、EU域内で直接的・重大・予見可能な影響を持つ契約および規制回避防止に関する技術的基準の草案を発表しました。欧州委員会 (EC) は2014年2月に同基準を承認するか否か決定すると見られます。同基準の目的は、EU域外のカウンターパーティ間で締結された店頭 (OTC) デリバティブ契約がEU域内に輸入される結果生じるリスクを防止することです。同基準は、欧州市場基盤規制 (EMIR) が定める規則および義務の回避防止を目的としており、ECが規制の同等性を宣言していない国・地域を本拠とする第三国との事業体間で締結された特定の店頭 (OTC) デリバティブ契約に適用されます。「同等性」はEUで「本国規則による代替」に相当するものです。現在欧州証券市場監督機構 (ESMA) が行っている評価には、ASPAC地域の銀行、特にEU域内に本社を置きASPAC地域に支店を持つ国際的な銀行から大きな関心が寄せられています。

ある国・地域に同等性が認められない場合、その国・地域に所在するEUの金融機関の支店は、現地の要件に加え、関連する欧州市場基盤規制 (EMIR) にも従わなければなりません。同等性に関連し、ヨーロッパの金融機関

のASPACにある支店に重大な影響を及ぼし得るもう1つの要素は、同地域における清算・報告インフラの評価です。欧州証券市場監督機構 (ESMA) は2013年9月と10月に発表された同等性に関する最初の一連の決定で、同等性はさらなる追加条件を満たすASPAC内の一部の中央清算機関 (CCPs) にのみ認められるべきであると提言しています。こうした中央清算機関 (CCPs) が関連する基準を満たさない場合、ヨーロッパの金融機関のASPACにある支店は、現地の清算機関を使用できなくなる可能性があります。ECは2014年3月に、各國・地域の同等性に関する欧州証券市場監督機構 (ESMA) の提言を受け入れるか否かについて決定する予定で、それを受けてさらなる展開が見られるでしょう。

こうした課題に対するASPAC地域の銀行の対応

ASPACの多くの銀行は、ASPACと米国・EU双方の規制当局から課せられる多くの新たな要件を追跡、理解、実施するために、多大なりソースを費やしてきました。報告義務と清算集中義務を受け、銀行は新たな要件に適合するようシステムとプロセスの再確認が求められています。多くの銀行が規制変更に対応し、現行法人組織の計上モデルの変更を計画しています。

それでも苦難は終わりません。2014年には多くの国・地域が店頭 (OTC) デリバティブ取引に関する新たな要件を導入すると見られます。市場参加者は、こうした新たな要件が既存のオペレーティングモデルに及ぼす実際的な影響を評価する必要があります。銀行は新たな要件を受け、カウンターパーティとの既存契約の見直し、取引捕捉プロセスの強化、取引情報蓄積機関 (trade repositories) との接続強化、使用すべき中央清算機関 (CCPs) を決定するためのコストベネフィット分析の実施、流動性改善のために担保使用の最適化を行う必要があるでしょう。また、米国・EU規制のさらなる展開により、ASPACの市場参加者への影響が明らかとなることも予想されます。影響は同地域で事業を行う米国・EUの金融機関のビジネスモデルにも広がり、さらに市場全体に波及する可能性もあります。特に、新たな証拠金要件は既存のビジネスモデルに多大な影響を及ぼしかねませんが、ASPACでこうした要件がどのように実施されるかは極めて不透明な状況です。現在進められている世界的な規制改革の他の多くの側面と同様、勝者となるのは今日の不透明な状況を乗り越える明確な進路を描き、ASPAC地域の顧客に最善のサービスを提供できる効果的なオペレーティングモデルを生み出すことが可能な金融機関です。

謝辞

本レポートの作成に貢献したKPMGの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

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

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

Clive Briault
Senior Advisor, Financial Services
Regulatory Center of Excellence,
EMA region
KPMG in the UK
T: +44 20 7694 8399
E: clive.briault@kpmg.co.uk

Tom Jenkins
Principal, Financial Services
KPMG in China
T: +852 2143 8570
E: tom.jenkins@kpmg.com

Elaine Yao
Consultant, Financial Services
Regulatory Center of Excellence
ASPAC region
KPMG in China
T: +852 2978 8924
E: elaine.yao@kpmg.com

Bruce Le Bransky
Associate Director,
Financial Risk Management
KPMG in Australia
T: +61 3 9838 4188
E: blebransky@kpmg.com.au

Geof Mortlock
Associate Director,
Financial Risk Management
KPMG in Australia
T: +61 2 9455 9256
E: gmortlock@kpmg.com.au

寄稿者

Gary Chia
Partner, Financial Risk Management
KPMG in Singapore
T: +65 8118 8894
E: garydanielchia@kpmg.com.sg

Carmel Lynne Balde
Partner, Financial Services
KPMG in the Philippines
T: +63 2885 7000
E: cbalde@kpmg.com

Ceri Horwill
Partner, Financial Risk Management
KPMG in New Zealand
T: +64 9 367 5348
E: cerihorwill@kpmg.co.nz

Hyun Soo Jang
Partner, Financial Risk Management
KPMG in Korea
T: +82 2 2112 0433
E: hjang@kr.kpmg.com

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

Tracy Li
Director, Financial Advisory Services
KPMG in Taiwan
T: +886 2 8101 6666
E: tracyli@kpmg.com.tw

Stephen Punch
Director, Financial Services
KPMG in Vietnam
T: +84 4 3946 1600
E: spunch@kpmg.com.vn

Christopher Saunders
Partner, Financial Services
KPMG in Thailand
T: +66 2 677 2000
E: csaunders@kpmg.co.th

Alex Khaw
Partner, Financial Services
KPMG in Malaysia
T: +60 3 7721 3388
E: hkaw@kpmg.com.my

Nicola Raynes
Associate Director, Financial Advisory Services
KPMG in New Zealand
T: +64 9 3633464
E: nraynes@kpmg.co.nz

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 US
T: +1 212 872 6402
E: mconover@kpmg.com

Simon Gleave
Regional Head of Financial Services
ASPAC region
KPMG in China
T: +86 10 8508 7007
E: simon.gleave@kpmg.com

Andrew Dickinson
Regional Head of Banking
ASPAC region
KPMG in Australia
T: +61 2 9335 8952
E: adickinson@kpmg.com.au

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

Gary Mellody
Regional Head of Financial Risk Management
ASPAC region
KPMG in China
T: +852 2685 7659
E: gary.mellody@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2月に発行した "Evolving Banking Regulation ASPAC Edition" を翻訳したもので、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. Printed in the Hong Kong.

© 2014 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 the Japan.

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

Publication number: HK-ASPAC14-0001 Japan 14-1514

Publication date: February 2014