

FINANCIAL SERVICES

銀行規制の進化 EMA版

終わりは見えたか？

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、当社顧客とのディスカッション、当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。

目次

章

02

はじめに
道半ば？

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

49

用語集

01



8

金融の安定を巡る状況
EMA地域の規制改革に関する
最新情報

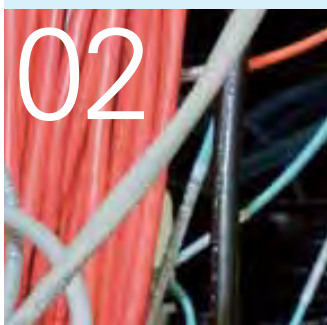
04



38

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

02



18

事業構造
構造改革の必要性から
ビジネスコストは劇的に
増大する可能性あり

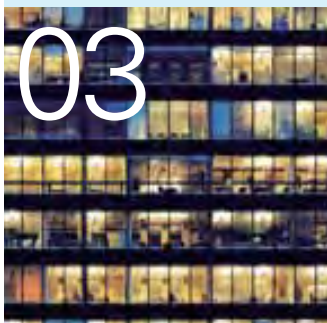
05



44

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

03



28

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

最新の「銀行規制の進化」ヨーロッパ、中近東、アフリカ (Europe, Middle East and Africa, EMA) 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4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・ガバナンスに焦点を合わせて見ていきます。

道半ば？



Jeremy Anderson
Chairman Global Financial Services

過 去1年余りを振り返ってみますと、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、ヨーロッパにおけるバーゼル3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、システムミック・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のフレームワークの構築です。

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は、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との懸念が払拭されていません。

私が銀行や規制当局者で行った対談では、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。

クロスボーダーの破綻処理

再生・破綻処理計画と「ベイルイン」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ベイルインの実施を強く推進するほど、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ベイルイン発動能力に関する要件が上乘せされることが懸念されます。私が対談した銀行は、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。

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、内部統制モデル、ストレステスト、複雑性が簡素性か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、銀行も規制当局もまったく確信を持っていません。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、銀行にさらなる圧力が掛かっていくことは明らかです。また様々な議論の中で、投資家、顧客、その他の利害関係者に対し、どのようなリスクをとり、管理するかについて銀行自らが説明できる —あるいは規制当局の許可を



得る— ようになるか否かについても、疑問が投げ掛けられています。

少なくとも今後12ヵ月間について、もう1つ強い不透明感の源となっているのは、欧州中央銀行 (ECB) が予定している「包括的審査」です。欧州中央銀行 (ECB) はその後2014年11月から、欧州銀行同盟に参加する約120行の主要銀行を直接監督する責任を負うことになります。

文化

ヨーロッパにおける事業行為 (コンダクト) と市場インフラのアジェンダについては、金融商品市場指令 (MiFID2) と欧州市場基盤規制 (EMIR) に基づきフォーカスする必要があったにも関わらず、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た影響で、覆い隠されてしまいました。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、個人的な説明責任の拡大、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況です。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を整えるには、良質なデータが是非とも必要になりますが、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られることになるかもしれません。

バンキングの未来

昨年度版では、KPMGのメンバーファームがバンキングの将来についてどのように見ているかをご説明しました。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。また真の顧客重視を事業の中心に位置付け、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。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、その大部分が切り捨てられることになるでしょう。敗者となる銀行もあるでしょう。そして勝者となる銀行は、いかにして必要な変革に立ち向かい、それを実行するか、不断の模索を続けてきていると思われます。

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ず、今後は特にヨーロッパを中心に、銀行業界の徹底的な再構築が続くでしょう。

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ていません。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、まず、資本、流動性、再生・破綻処理計画に関する現行・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。

欧州中央銀行（ECB）は欧州銀行同盟の主要銀行を対象とした包括的審査を予定しており、これによってさらなる資本不足が確認される可能性があります。破綻処理計画では、銀行にペイルイン可能な長期債務の発行が求められ、銀行の資金調達コストが増大することになるでしょう。これが全体として意味するところは、レバレッジのさらなる解消、もしくは増資です。

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、事業モデル、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、徹底した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、複雑で多面的な課題です。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につながり、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へと発展したのです。

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。一しかしどの切り口から見たとしても、気の減入の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、慣性を前に、その実現が難しい状況です。ホールセール銀行は、（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ことを考慮すると）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。

ヨーロッパの監督機関は、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線の商品設計、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行為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、規制当局などからの広範かつ急速に拡大する要求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ないかという監督当局の懸念にも対処する必要があります。

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、各国間で相反する法律、そして大量のデータを無制限に活用できる環境下で、遡及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。

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

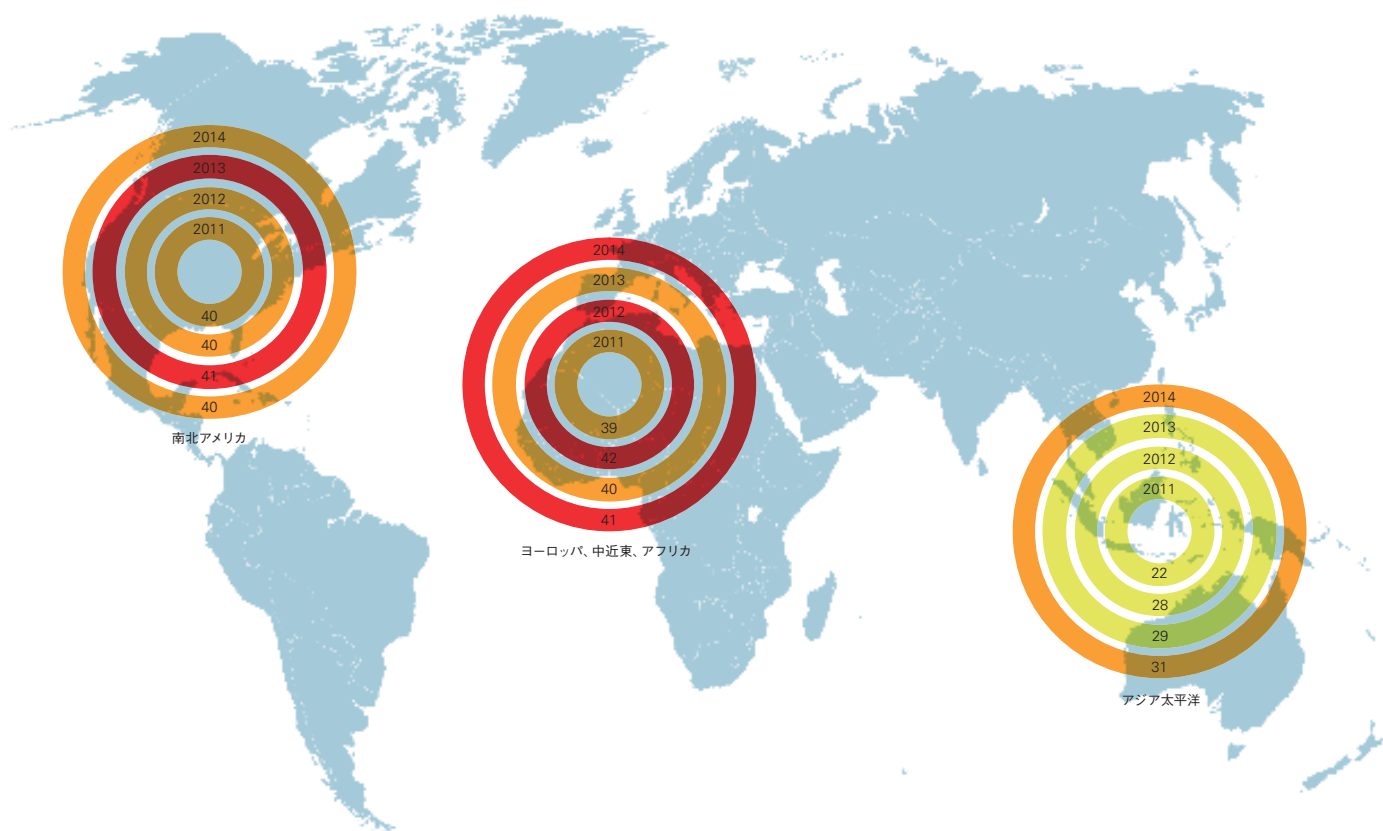
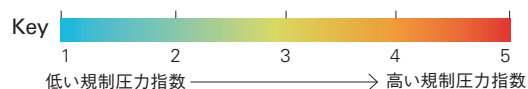
- 規制当局の要求によって資本コストが増大
- 銀行、資本市場、シャドー・バンキングへの不信
- 個人的な責任とリスク・ガバナンスの改善に力点



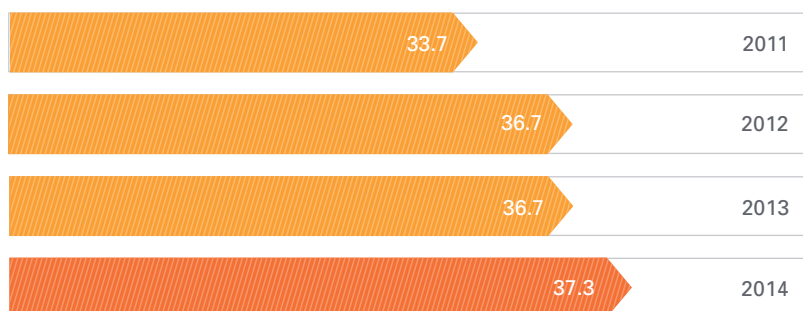
出所：KPMGインターナショナル、2014年1月

規制圧力指数

規制改革 —
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化

KPMGの規制圧力指数は、全体として1年前よりもやや上昇しました。

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。

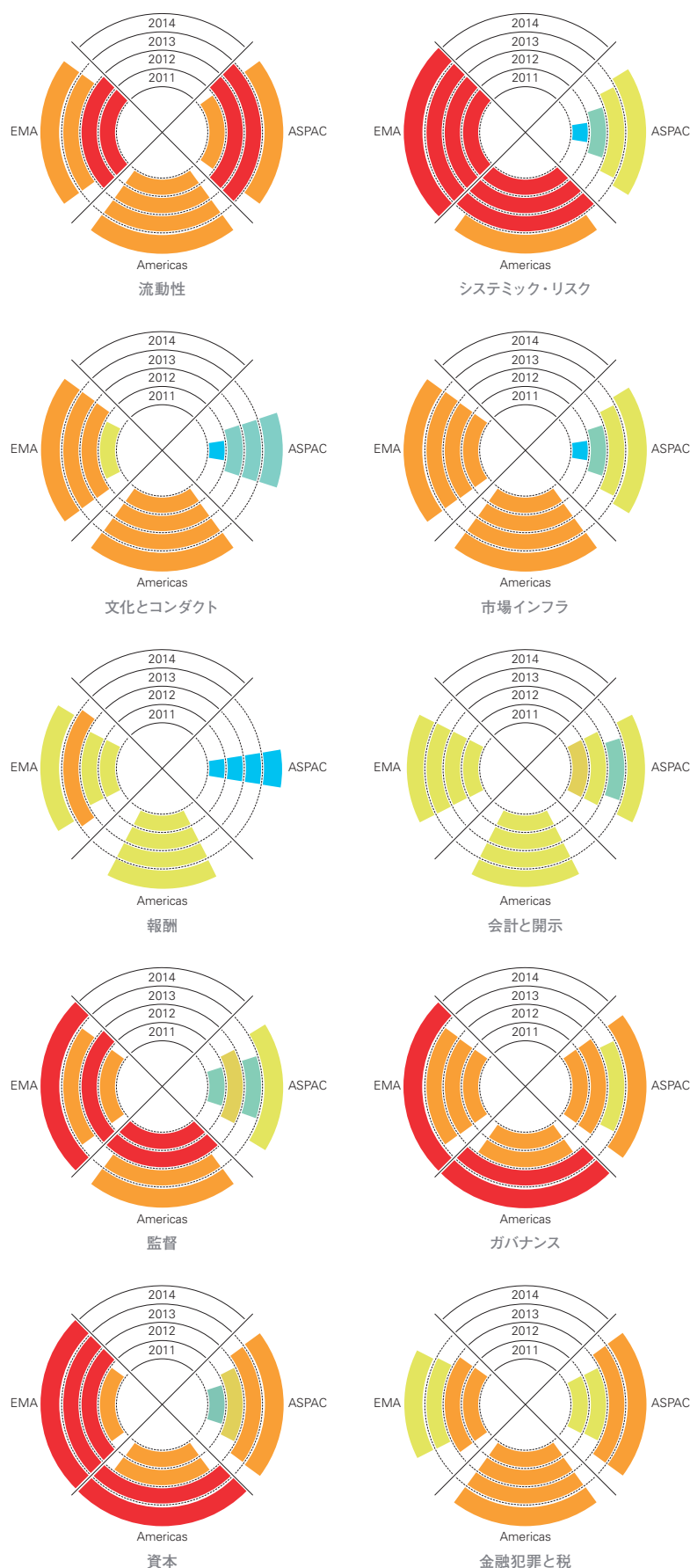
- 流動性—流動性カバレッジ比率 (LCR) の基準緩和と銀行自身によるバランスシート調整を反映。
- システミック・リスク—米国など一部諸国における再生・破綻処理計画の進展を反映。
- 報酬—当局の規制に対する銀行の対応に関して当初出されていた悲観的な予測は概ね杞憂に。
- 市場インフラ—デリバティブ商品の清算、トレーディング、報告の要件の調整が進行中。

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—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に係る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「バーゼル4」出現の可能性。
- システミック・リスク—「リーカネン報告書」提言の実施に向けたEUの提案による業務分離の可能性。
- 監督—世界全体で監督機関によるアプローチが強化の一途。欧州銀行同盟における監督責任を欧州中央銀行 (ECB) に移行。
- 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年間に、資本、システミック・リスク、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取れます。しかし全体としては、南北アメリカおよび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



本章の内容

- ▶ バーゼル3
- ▶ 流動性
- ▶ レバレッジ比率
- ▶ リスク・アセット
- ▶ バーゼル4
- ▶ ECBの包括的審査
- ▶ 再生・破綻処理

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、2013年はヨーロッパの規制改革にとって極めて重要な年となりました。自己資本指令改正 (CRD4) のパッケージは最終決定され、2014年1月1日から段階的に導入されることになります。銀行再生・破綻処理指令 (BRRD) と金融商品市場指令 (MiFID2) のパッケージは最終段階に達しています。欧州市場基盤規制 (EMIR) の新たな決済ルールは導入が開始されました。そして単一監督制度 (SSM) と欧州中央銀行 (ECB) の包括的審査の実施計画に関する合意が得られたことで、ユーロ圏の統合が一步前進しました。

一方、世界的に見ますと、バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) がリスクデータの集計と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、システミ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、銀行と市場の耐性を改善すること、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、ついにその形を整え始めました。

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る。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・ベースの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。さらにバーゼル3の最低資本要件は、ストレスシナリオをベースとした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

→大口エクスポージャー

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ジャー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) を5%に変更することによる) 大口エクスポージャーの報告の強化と、(資本の25%という上限を据え置きつつ、資本の定義を普通株式等Tier1資本 (CET1) に再度狭めることによる) 大口エクスポージャーに対する「厳格な」制限。
- エクスポージャー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ジャー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 (CCPs) へのエクスポージャー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・エクスポージャー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 (CCPs) 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。それは、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、より高くリスクセンシティブな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、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。

バーゼル3

EUにおいてバーゼル3は、「CRD4パッケージ」、すなわち自己資本規制 (CRR) と自己資本指令 (CRD) を通じて、2014年1月1日から導入されることになります。自己資本規制 (CRR) は、資本定義の厳格化、質の高い資本 (特に普通株式と留保利益からなる普通株式等Tier1資本 (CET1)) への重点の強化、そして、最低自己資本比率、カウンターパーティ・エクスポージャーのリスクウェイト、カウンターシクリカル (景気変動抑制的) 資本バッファー、レバレッジ比率、流動性カバレッジ比率 (LCR)、安定調達比率 (NSFR) の引き上げといった、バーゼル3の中核的要素を広く反映したものとなっています。

さらに、CRD4パッケージには以下の内容が含まれています。

- グローバルおよび国内のシステム上重要な銀行に対する資本サーチャージの義務付け。バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) は、グローバルなシステム上重要な銀行 (G-SIBs) 29行に対して将来的に資本サーチャージを課すと発表し、2016年から段階的に適用する予定である。現在の注目点は、国内のシステム上重要な銀行 (D-SIBs) の指定に移りつつある。
- 追加的なシステミック・リスク・バッファー。中期的な構造リスクまたはシステミック・リスクをカバーするため、加盟国はすべての銀行または一部の銀行に適用できる。英国は、少なくとも主要国内銀行について3%のシステミック・リスク・バッファーを適用する予定であり、これにより最低CET1資本比率は10%まで上昇。
- EU加盟国または欧州委員会 (EC) が導入する、大口エクスポージャーに対するより厳格な制限、セクター特有リスクのウェイト付け、すべての銀行または一部の銀行に課す流動性および情報開示要件。

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。

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。

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、30日間のストレス下での資金流出に対応できるよう、銀行が保有す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、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。これにより銀行は、従来の提案よりも容易に流動性カバレッジ比率 (LCR) 要件に対応することが可能となりました。

EUにおいては、自己資本規制 (CRR) が流動性カバレッジ比率 (LCR) 最低基準についてより短い移行期間を義務付けており、2017年の80%から2018年に100%に引き上げられます。また2014年1月1日から銀行は、ストレス状況下の純資金流出に対応するために十分な流動資産を保有することによって、流動性カバレッジ比率 (LCR) タイプの要件に相当する基準を満たすことが求められています。さらに欧州銀行監督機構 (EBA) は、様々な種類のリテール預金について、資金流出の適切な想定に関するガイドラインを発表し、適格流動資産の定義について提言を行いました。一方英国では、金融安定政策委員会 (FPC) が健全性監督機構 (PRA) に対し、システミックな理由から流動性カバレッジ比率 (LCR) を補完するための追加的な流動性要件が必要かどうかを検討するよう要請しました。

安定調達比率 (NSFR) についての作業も続いています。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。

レバレッジ比率

銀行はすでに、2017年1月まで続く予定の「並行実施」期間に入っており、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資本の合計に基づく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資本 (CET1) 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ジャ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金融取引におけるネットティングの一部容認、中央清算機関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ジャ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・ベース自己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ない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っ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、困難な状況に陥る銀行をうまく予測できたはずである。

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。

一部諸国では、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。米連邦準備制度理事会 (FRB) は、システム上重要な銀行に対して5%、その傘下のリテール銀行に対して6%の最低レバレッジ比率を、2018年より適用することを提案しています (しかしこれをバーゼル3における3%という数値と直接的に比較することはできません。米国で適用されている会計基準では、オフバランスのエクスポージャーのネットティングがより幅広く認められているからです)。

スイスの大手銀行は2019年までに、総資本に対する最低レバレッジ比率約4.3%を達成しなければなりません。また英国当局は現在、マクロ・ブルーデンス政策のツールとしてレバレッジ比率を使用する場合について検討を行っており、すでにレバレッジ比率の算定に使用する資本に関して、Tier1資本の合計ではなく、普通株式等Tier1資本 (CET1) を使用するストレステストを義務付けています。

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ジャーに係る資本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は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かねません。

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) はすでに、内部モデル・ベース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付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。

リスク・アセット

バーゼル3は、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスクに対する内部モデル・ベースのアプローチを維持しつつ、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たため、内部モデル・ベースのアプローチの使用に過度に積極的である。
- たとえこの取組みの一部がデータの整理や、一連の広範なエクスポージャーに対するリスクのモデル化の展開を計画しているにすぎないとしても、「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。
- 内部モデルにより算出するリスクのウェイト付与は非常に複雑かつ不透明である。
- 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。

2013年に発表した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するバーゼル銀行監督委員会 (BCBS) と欧州銀行監督機構 (EBA) の一連の報告書は、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実務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・ベース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付けられている資本を軽減できる範囲を制限し（囲み記事参照）、銀行間の一貫性を確保す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・アプローチについても、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、リスクパラメータに対する「ベンチマーク」（監督当局が銀行の内部モデルの推計値を評価するに当たり、基準値として使用できるもの）を設定したり、特定のパラメータについて、フロア（あるいは固定値）のような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・ベース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パラメータを義務付ける。
- 銀行と監督当局の実務の相違を縮小するための追加的な政策ガイダンスを設定する。
- 銀行がどのように内部モデルを使用してリスク調整後エクスポージャーを算定しているかについての理解を深めるため、「第3の柱」に盛り込まれた銀行の情報開示を強化する。





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、選択肢の幅を「定量的影響度調査 (QIS)」のベースとなる単一の提案に縮小しました。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。
- ストレス状況下の市場リスクについて、内部モデル方式のアプローチ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、両方式とも資本チャージが増加する。
- ストレス市場環境下におけるエクスポージャーの清算にかかる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おいてヘッジが有効か否かに基づき、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) 内部モデル方式による資本チャージと、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、内部モデル方式の活用で標準的方式よりも低い規制要件をもたらす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ナル・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、担保の増加を促す市場や規制と相まって、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考えています。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。
- 米国や英国など一部の国で、バーゼル3を厳格化した形での実施。
- 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、したがって十分な追加的な資本バッファを保有することを求める。これは、資本保全バッファ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。

これに関係する動きとして、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）は2013年7月、リスクセンシ

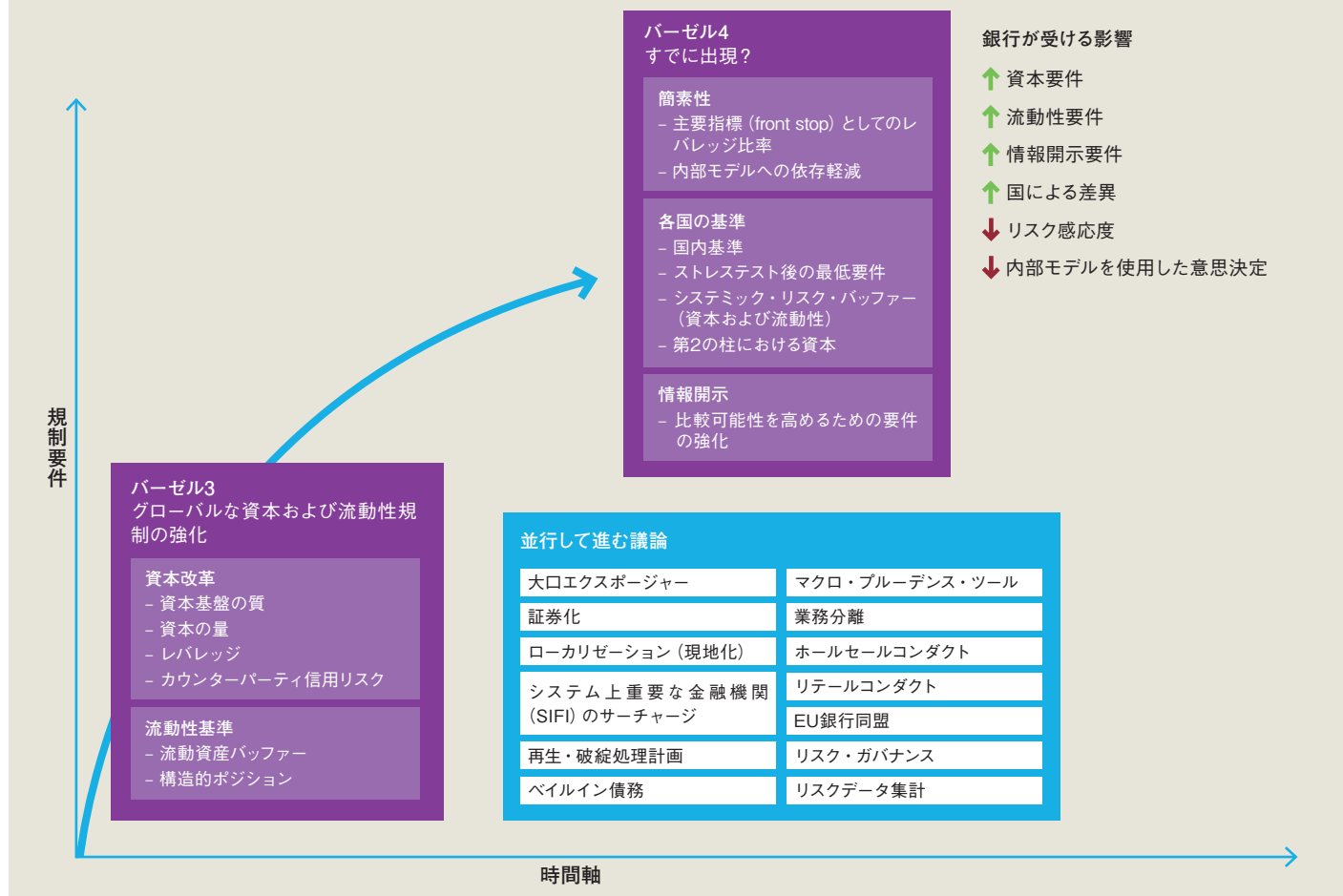
ティビティ、簡索性、比較可能性のバランスに関するディスカッション・ペーパーを発表しました。このペーパーでは、より高い簡索性および比較可能性のメリットと、過度に簡素な資本要件によって予想されるデメリットの両方が指摘されています。また以下のように、簡索性と比較可能性を改善するためのアイデアもいくつか提示しています。

- 追加目標として簡索性を認識する。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・ベースのアプローチ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」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アプローチ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開示することも求める。
- より根本的で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限定によるリスクと複雑性の軽減など。

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。そうすれば第1の柱である最低要件

バーゼル4の出現



ECBが銀行同盟全体の銀行監督責任を負うことになる重要な理由の1つは、一部諸国の監督当局に見られる脆弱性を払拭するためであることから、当然ながらECBは、全体として厳格で徹底した監督アプローチを取ることが期待されています。

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、十分な情報を得た上での考察が可能となります。

欧州銀行同盟と包括的審査

2014年11月、欧州中央銀行 (ECB) は、欧州銀行同盟 (ユーロ圏諸国および同盟への加盟を選択したその他EU諸国から成る) に属する120余りの「重要な」銀行の主要な銀行監督機関となり、同銀行同盟内のその他すべての銀行の監督 (少なくとも当初は、各国の監督当局が引き続き担当) を監視することになります。

2014年11月にこの新しい責任を負うのに先立ち、欧州中央銀行 (ECB) は、ユーロ圏の銀行資産の約85%を構成する18加盟国の124行に焦点を当て、ユーロ圏の銀行システムについ

て包括的審査を行います (囲み記事参照)。中期的にはこの審査によって銀行への信頼が回復するかもしれませんが、短期的には不透明感が強まるでしょう。

監督責任を担う2014年11月以降、欧州中央銀行 (ECB) が監督、規制、マクロ・ブルーデンスに対してどのようなスタンスを取るかも不透明です。欧州中央銀行 (ECB) が銀行同盟全体の銀行監督責任を負うことになる重要な理由の1つは、一部諸国の監督当局に見られる脆弱性を払拭するためであることから、当然ながら欧州中央銀行 (ECB) は、全体として厳格で徹底した監督アプローチを取ることが期待されています。欧州中央銀行 (ECB) はまた、少なくとも銀行同盟内において、各行がどのように内部リスク・モデルを調整するか、不良債権、引当金、条件変更等の定義と取扱い、マクロ・ブルーデンス・ツールの利用といった点について、一貫性を強める動きを加速する可能性もあります。

ECBの包括的審査

欧州中央銀行 (ECB) の包括的審査は3つの要素から構成され、一部の銀行には資本不足への対応が求められる可能性があります。

監督上のリスク評価

欧州中央銀行 (ECB) と各国の監督当局は合同で、銀行のリスク特性 (レバレッジ、流動性、資金調達、ビジネスモデル、収益性など)、他行と比較したポジション、ショックに対する脆弱性を捕捉するための新たなリスク評価システムを構築しています。「重要な」銀行は、ひな型を埋める形でこのリスク評価に情報を提供するように求められています。

資産査定 (AQR)

2014年2月から6月あるいは7月までの間に、欧州中央銀行 (ECB) は、124行のバランスシートの資産サイドを検証します。検証は、不良資産や条件変更等に関する統一された定義に基づいて行われます。この審査で網羅される範囲は極めて広く、オンバランス項目とオフバランス項目の両方について、すべてのリスク・タイプとエクスポージャーを対象とします。各行の審査はリスク・ベースで、(i) 最低カバレッジ基準、(ii) 当該銀行の最もリスクの高いエクスポージャーまたは透明性に欠けるエクスポージャーに焦点を絞って行われます。各国の監督当局が各項目を確認し、欧州中央銀行 (ECB) が審査して、課題を提示します。

これらの銀行特有のエクスポージャーに関して、資産査定 (AQR) では、データ統合状

況の検証、ポートフォリオのサンプリング、オンサイト (現地) でのファイル点検、そして銀行の資産および担保の評価、引当、不良債権の分類法の妥当性の評価、さらには信用リスクおよび市場リスクのリスク・アセットの調整が行われます (ただし資産査定 (AQR) では銀行がリスク・アセットの算定に使用する内部モデルの完全な評価は行いません)。

ストレステスト

欧州中央銀行 (ECB) と欧州銀行監督機構 (EBA) は、主に2014年第3四半期にEU全域 (銀行同盟以外も含む) で実施される予定の次回ストレステストで、緊密に連携する方針です。このテストは資産査定 (AQR) の結果に基づいて行われるもので、銀行がストレスシナリオ (ソブリン債務のストレス状況も含む) 下に置かれた際のショックの吸収能力について、フォワード・ルッキングな (将来を見据えた) 見方を提供します。

資産査定 (AQR) と基本シナリオのストレステストの結果は、普通株主等Tier1資本比率を8%とする基準に照らして審査されます (バーゼル3およびCRRの最低基準7%に、システム上重要な銀行の上乗せ分1%)。しかし、資産査定 (AQR) が2014年1月1日時点の資本の定義に基づいて行われるのに対し、ストレステストは、同テストに使用される期間の最終日に有効な定義に基づいて行われることになります (おそらく2016年末、つまりバーゼル3とCRRが「完全実施」された際の基準に近い)。

欧州中央銀行 (ECB) はまた、最終結果の評価にあたってレバレッジ比率が補完的な情報を提供することになると指摘しているものの、実際にこれがどのように機能するかは未だ不透明です。

資本の不足

欧州中央銀行 (ECB) は各銀行に対し、必要であれば、資本増強や資産売却などの施策を通じて、事前に調整を行っておくよう奨励しています。包括的審査の終了後もさらなる調整が必要とされ、銀行が実行可能なビジネスモデルを有している場合、欧州中央銀行 (ECB) は、可能な限り民間の財源を用い、適切な期間内には正措置をとるよう求めるものと見られます。公的支援は最後の手段であり、厳しい「国家補助 (State Aid)」ルールに従うことになります。

審査結果を巡る不透明感が2014年10～11月まで完全には払拭されないことに加え、2014年6～7月の資産査定 (AQR) の終了から、その4～5ヵ月後のストレステストの終了までの期間、銀行は困難に直面することになります。欧州中央銀行 (ECB) は包括的審査の全体的な結果から資産査定 (AQR) の結果だけを切り離して公表する方針を示してはいますが、自行の資産査定 (AQR) の審査結果を認識している銀行は、市場からの圧力や情報公開規則上の圧力を受けて、その結果を公開せざるを得なくなる可能性もあります。

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、EUや各国法制において推進され、また、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、国際的な主要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。

一方、バイルイン・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。バイルインは、キプロス、デンマーク、オランダの銀行の破綻処理・再編における要素の1つとして活用されました。EUの銀行向け国家補助 (State Aid) 暫定ルール改訂版 (2013年8月1日発効) では、株主とジュニア債 (劣後債) 保有者に対し、破綻銀行の支援に公的資金が注入される前に、損失負担および資本再構築の要件に対応するよう求めています。スイスはすでに、立法措置を通じてバイルイン権限の導入に踏み切っており、英国では、2009年に導入された「特別破綻処理制度 (Special Resolution Regime)」にバイルイン・ツールを追加する作業を進めています。

ヨーロッパでは、銀行再生・破綻処理指令 (BRRD) が当初案より2年前倒しで2016年1月1日から発効する予定です。同指令の内容は以下の通りです。

- 銀行自身による再生計画の準備と、各国の監督当局による同計画のレビュー。
- 銀行による各国破綻処理当局への情報提供。これにより、当局による破綻処理計画の立案が可能となる。
- 再生・破綻処理を強く推進するため、法人・事業構造、さらにはビジネスモデルの改革を銀行に求める権限を各国当局に与える。
- あらゆる種類の破綻処理ツールを各国当局に与えるための法規制改革。
- バイルイン・ツール活用のための基盤 (囲み記事参照)。
- 各国で破綻処理ファンドを設置し、2025年までに付保預金 (covered deposits) の1%以上 (EU全体で約750億ユーロ) を資金調達する。

欧州銀行同盟内では、銀行再生・破綻処理指令 (BRRD) は「単一破綻処理メカニズム (SRM)」によって補完されるべきとの提案が出されています。銀行同盟内における単一の破綻処理委員会と単一の破綻処理基金の設立が単一破綻処理メカニズム (SRM) の2本柱ですが、その詳細はまだ最終決定されていません。単一破綻処理メカニズム (SRM) の目的は、破綻した銀行を破綻処理プロセスに乗せる決定を、各国の破綻処理当局と欧州中央銀行 (ECB) 幹部から構成される単一の破綻処理委員会が行うことにあります。しかし (現在なされている提案では) 決定はEC (欧州委員会) (と場合によっては関係国の政府) に諮られ、ECは決定に異議を申し立てることが可能です。この場合、決定は欧州理事会が行うことになります。一方、単一基金 (銀行同盟で500 ~ 550億ユーロ) は最終的には各国間で完全に共有化されますが、最初の10年については各国別に利用枠を設ける形で活用されます。したがって、同基金の利用を望む銀行同盟の加盟国は、基金全体だけでなく、各国ごとの「利用枠」にも依拠する必要があります (各国ごとの枠の利用は10年をかけて縮小し、基金全体の利用は拡大されます)。

銀行同盟内に単一の預金保護制度を設置する計画については、2012年7月に同同盟の重要な要素として発表されたにもかかわらず、いまのところほとんど進展を見せていません。

銀行にとって、再生・破綻処理計画の問題は、主に4つの領域に分けられます。

／ 銀行は自ら再生計画を立て、破綻処理当局にその情報を提供しなければなりません。

欧州銀行監督機構 (EBA) はこの領域に関して、すでに詳細なガイダンスの作成を開始しており、英国では健全性監督機構 (PRA) が2013年12月に改訂ガイダンスを発表しています。したがって銀行は、資本の積み増しやより確実な資金調達を通じての再生支援など、再生・破綻処理計画の信頼性と有効性を改善するための変革や、破綻処理を容易にする事業活動や法人・事業構造の変革を求められる可能性があります。

／ 銀行は、破綻処理基金や預金保護制度に事前に資金を拠出するとともに、同基金または同制度が需要に対応し切れないことが判明した場合は、追加的な資金提供を行わなければなりません。

／ 銀行は、少なくとも最低限必要な水準のバイルイン可能な債務の発行が義務付けられます。



バイルイン・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。

これには、特定の種類の長期債、すなわち株式その他の規制上の資本より後、しかしその他の無担保シニア債や無保証の債権者より前にペイルインされる長期債の発行要件が含まれる可能性があります。これは銀行の資金調達コストの上昇につながりかねません。破綻銀行への政府支援に対する投資家（と無保証かつ無保険の預金者）の信頼に代えて、ペイルインの可能性が浮上するとすれば、なおさらのことです。

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ペ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かせぐことにもなり、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、国際的な主要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ペ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

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、ペイルイン提案の重要な側面の1つは、ペイルイン・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ペ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、債務のペ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。銀行再生・破綻処理指令（BRRD）によってもこれらの不確実性を取り除くことはできず、特に銀行の長期債発行におけるプライシングに影響を与えることになるでしょう。

銀行再生・破綻処理指令 ペイルイン・ツール

銀行再生・破綻処理指令（BRRD）は、破綻処理の一部としてペイルイン・ツールがいかに機能するかについて詳細を示しています。これは主に4つの要素から成ります。

→一部の債務は、ペイルイン対象外となります。

- ・付保（預金保険の対象となる）預金
- ・カバード・ボンドなどの有担保債務
- ・顧客の資金または資産の保有から生じる債務
- ・決済システムにおいて満期までの残存期間が7日未満の債務
- ・銀行間債務で、当初の満期が7日未満のもの（破綻処理に先立って無秩序な取り付けが起きることを避けるため）
- ・固定給や年金給付など、従業員に対する債務
- ・銀行の日々の業務に不可欠なモノ・サービスの取引から生じる債務

→銀行再生・破綻処理指令（BRRD）では、以下の順序で適格債務のペイルインを行うことを想定しています。

- ・株式
- ・その他の規制上の資本
- ・通常の無担保債権者（債券保有者を含む）および大口の企業預金者
- ・個人および中小企業
- ・預金保護制度（ただし被保険預金者は完全に保護される。したがってここでのコストは同制度に資金拠出する他の銀行に転嫁される可能性がある）

→各国の破綻処理当局は、合理的な期間内にペイルインできない場合に、裁量的見地に基づいて債務の一部またはすべてをペイルイン対象から除外する、必要不可欠な機能の継続性を保証する、他行への波及を防ぐ、あるいはその他の債権者が負担する損失を増大させかねない価値の低下を避ける、といった裁量権を有します。

各国の破綻処理当局は、一部債務を裁量的に除外した場合、以下の方法によってその影響を相殺することができます。すなわち、通常の破綻処理手続よりも状況が悪化する債権者がいない場合には損失を他の債権者に転嫁するか、あるいは国内の（または単一の）破綻処理基金からの拠出を利用することができます。ただし、これらの代替手法のいずれかに利用可能な十分な資金がある場合に限りです。

しかし、破綻処理基金は、債務総額の少なくとも8%相当の損失を銀行の株主と債権者が負担した後のバックストップとして使用することしかできません。また基金からの拠出額も、破綻銀行の債務総額の5%が上限となります。

（ペイルインを含めた）その他の破綻処理ツールをもってしても、金融の安定性を維持するには不十分であると見なされるような例外的な状況においては、新たな資本注入の形で政府による支援が行われるか、あるいは銀行が一時的に国有化されることになります。

→各国の破綻処理当局は、規制上の総資本、その他の劣後債、残存期間1年以上のシニア債について、銀行の債務総額に対する比率ベースで最低要件を設定する権限を有します。この要件は、各銀行の規模、リスク、レゾルバビリティ（破綻処理の実行可能性）、システムミックな影響、ビジネスモデルを考慮に入れ、ケースバイケースで設定することが可能です。銀行再生・破綻処理指令（BRRD）の改訂条項によって、欧州委員会（EC）は2016年末以降、様々な種類の銀行に適用可能な一連の統一最低要件を提案できるようになります。

「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

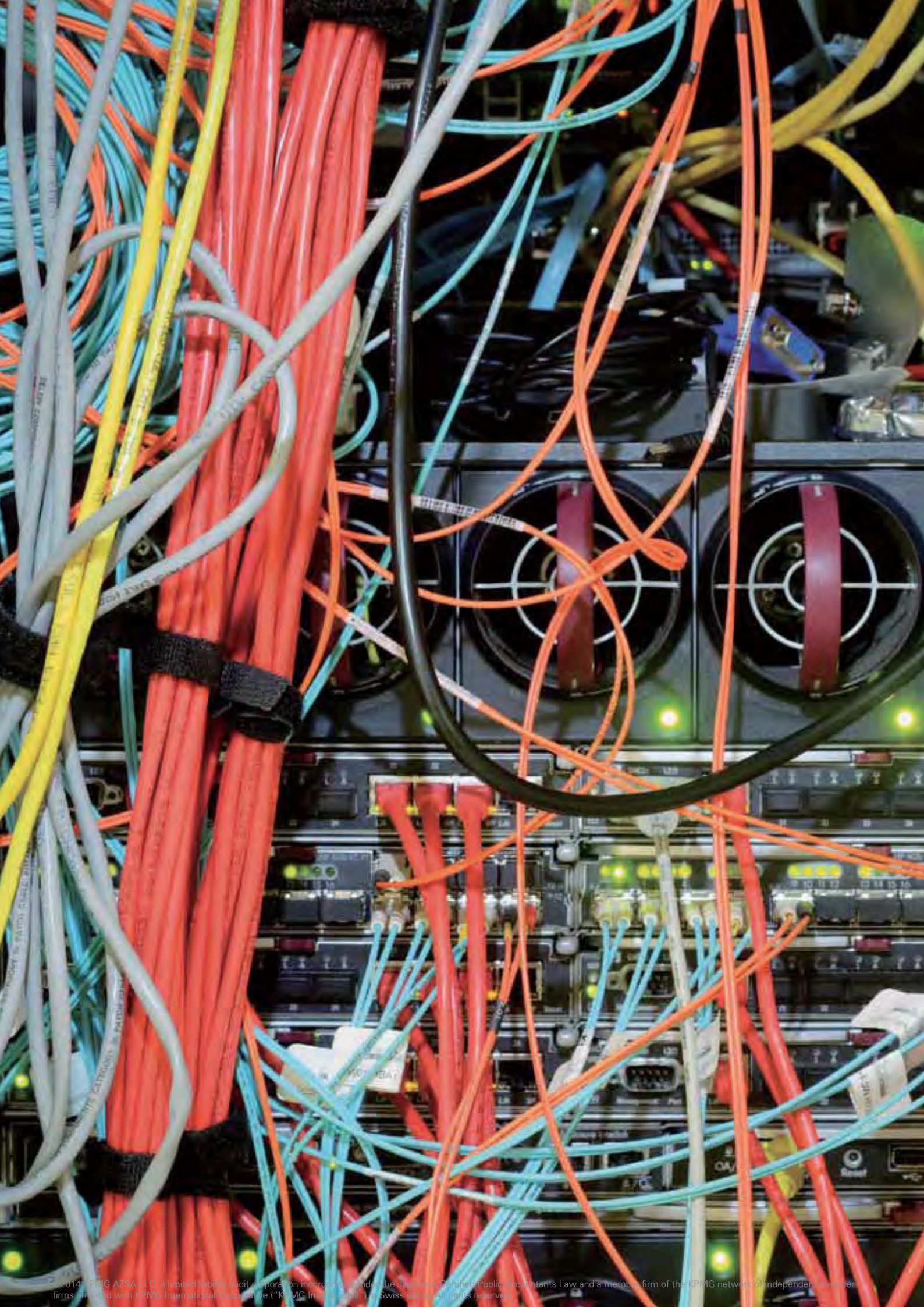
銀行は、その戦略、ビジネスモデル、事業構造の再考を促す様々な圧力にさらされています。それは、業務分離からベイルイン債務の要件、あるいは資本から流動性の要件まで、多岐にわたります。

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、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生じています。

ヨーロッパの多くの銀行は、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。





構造改革策に関するEUの提案



2012年10月の「リーカネン報告書」に続き、欧州委員会（EC）は2014年1月、EU加盟国の銀行の耐性を高めるため、構造改革策に関する規制を提案しました。

規制案の主な要素は以下の2つです。

→現在あるいは将来の顧客活動、または顧客関連のポジションのヘッジとは無関係に、利益の追求を唯一の目的とした自己勘定取引の禁止。また銀行は、オルタナティブ投資ファンドの所有、株式の保有、あるいは同ファンドへの出資も禁じられます。

ただし、EU加盟国の発行するソブリン債の取引は禁止対象に含まれません。

→各国監督当局に業務分離権限を与え、「コアの」金融機関（預金保護制度によってカバーされる預金受入銀行）によるトレーディング活動を禁止。

これが適用されるのは、トレーディング活動が銀行の財務や金融システム全体の安定、または規則の目的（過度なリスク・テイクや破綻処理の実行可能性の面など）のいずれかにとって脅威と見なされる場合です。

銀行のトレーディング活動が一連の評価指標（規模、複雑性、利益率など）を超過する場合、その活動が財務の安定または規則の目的にとって脅威ではないことを銀行自らが示せない限り、業務分離の規定が適用されなければなりません。

この業務分離規定を満たすために、銀行グループは、少なくとも2つの姉妹銀行（コア預金を受け入れる銀行とトレーディング銀行）か

ら成る構造とし、法的にも、財務上も業務上もこの2つの銀行を分離しなければなりません。コア預金銀行は、トレーディング活動を行うことも、同活動を行う別の事業体を保有することもできません。一方、トレーディング銀行は、コア預金を受け入れることはできません。またコア預金銀行には、グループ内外の大口エクスポージャーに関して厳しい制限が適用されます。

しかし、業務分離権限が行使される場合でも、コア銀行は自行のリスクを慎重に管理し、顧客にごく限られた範囲のリスク管理サービスを提供するために、トレーディング活動を行うことができます。

これら2つの要素は、以下の銀行に適用されます。

- EU域内に本社を置くグローバルなシステム上重要な銀行（G-SIBs）
- （EUで設立された銀行、EU内に親会社がある銀行、第三国の銀行の支店のうち）3年連続で総資産が300億ユーロを上回り、かつトレーディング活動の規模が700億ユーロまたは総資産の10%を超える銀行
- 規模は小さいが、金融の安定性を維持する意味で、規定の対象にすべきと見なされる銀行
- ただし第三国の銀行の支店については、本国の当局が定める同等の規制の対象になっている場合、適用が除外される

ECによると、この構造規制はEUの銀行約30行と第三国の銀行の支店数行への適用が見込まれます。

EU加盟国は、2014年1月29日時点で、少なくとも同等のレベルの業務分離を求める国内法制が施行されている場合、銀行に対する業務分離要件の適用除外（derogation）をECに要請することができます（ただし自己勘定取引の禁止については除外されません）。業務分離に関して最近成立したフランス、ドイツ、英国の法律は、この基準を満たすと考えられます。

規制案の想定スケジュールによると、適用対象となる（除外となる）銀行のリストは2016年7月1日以降、毎年1回のペースで公表されます。また自己勘定取引の禁止規定は2017年1月1日から、業務分離規定については2018年7月1日から発効します。

銀行が受ける影響

各国、EU、世界のすべての規制改革に加えて、これらの提案は、大規模銀行の業務遂行に大きな制約となります。したがって銀行は、これらの制約に対応した最適なビジネスモデルを見出すという戦略的な課題に直面しています。

EUの大規模銀行は、グループ全体で自己勘定取引を停止し、内部統制プロセスを設置して、自行のトレーディング活動が、許容される活動と許容されない活動の「境界を超える」ことのないようにしなければなりません。「ボルカー・ルール」実施のため米国で導入された極めて複雑かつ冗長な規制が、これを実際に行うことの難しさを示しています。

同様に、コア預金の受け入れとトレーディング活動の業務分離も複雑で高いコストを要する作業です。これは、法的にも、財務上も業務上も分離された事業体の創設のみならず、これらの事業体の境界を常に社内で管理することも意味します。

銀行グループ内で分離されたトレーディング事業体（投資銀行）は、外部格付を本体とは別に付与されるため、資金調達により困難になり、コストも割高になるものと見られます。また一部のカウンターパーティは、取引に消極的になるかもしれません。リテール銀行から切り離されたために投資銀行活動の規模が縮小され、業務や資金調達のコストが上昇し、その結果投資銀行活動の存続が難しくなる銀行グループも出てきそうです。これにより、EUの投資銀行に対して一部の市場からの撤退圧力が強まり、これらの銀行は、競争上不利な立場に立たさ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不透明です。

規制

規制イニシアチブは、3つのルートを通じて、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ECの提案です（囲み記事参照）。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、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、構造が組み換えら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耐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、デリバティブ取引におけるトレーディング、清算、報告、そして中央清算機関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、スピルオーバー効果を完全に排除することは不可能です。

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を保有する要件、レバレッジ比率、リスク・アセット、欧州中央銀行（ECB）の包括的審査に関して今後出される結論、そしてストレステストに至るまで、広く含まれます。

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収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。



受入国の当局は、親銀行の資本、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。

財務のローカリゼーション

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、ペイルイン債務、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。

一方、業務分離の強化、本国の再生・破綻処理計画、ペイルイン・ツールの使用に際しての「シングル・ポイント・オブ・エントリー」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、親銀行の資本、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々あるからです。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、事業モデル、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、ペイル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。

これに関して一縷の望みは、欧州銀行同盟において、欧州中央銀行 (ECB) がグループレベルの資本、流動性、資金調達、リスク管理、ガバナンスの要件への注力を強め、これらの要件のローカリゼーションの動きに抵抗すると見られることです。

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、各国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・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。
- 法人組織構造の様々な部分で必要となる、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。
- 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事業モデル。

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ブラ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。これに関して単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、ペイルイン債務の「シングル・ポイント・オブ・エントリー」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、事業運営・リスク管理を行うために地域に重点を置いた「ハブ」構造およびアプローチ。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。これが非常に顕著に見られたのがアイルランドで、銀行資産の大部分が国債管理庁に移管され、主要リテール銀行の数が大幅に減少するなど、リテール銀行市場全体が再編成されました。

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、収益性や利益の変動性、リスクとリターンバランス、顧客と市場、資本・流動性・資金調達および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、オペレーショナル・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、全体的には以下のような状況となっています。

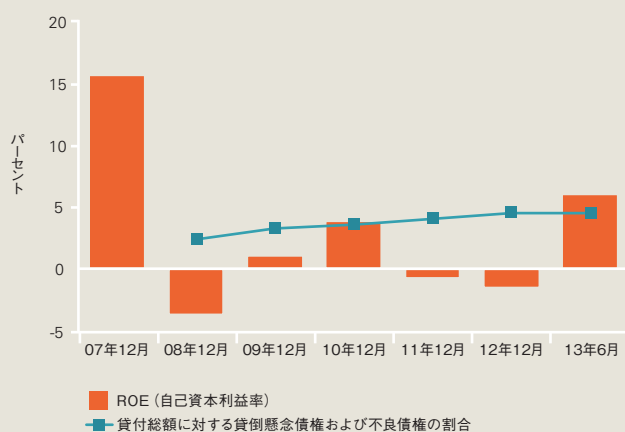
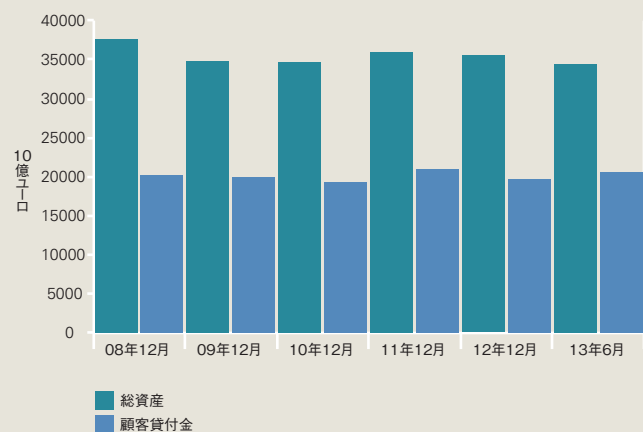
- 事業活動に関して多くの銀行が多様性を失い、単一の国や地域への集中を強めている。
- 一部のユニバーサル（リテールとホールセール、あるいは銀行、保険、資産運用事業が何らかの形で統合している）銀行は、ユニバーサルという業態を維持できるか否かを検討している。これは実際には、EUの業務分離に関する法規制案の内容に作用される可能性がある。
- 各ホールセール市場の大規模プレーヤーの数が減少している。
- 各市場で生き残ったプレーヤーが利益を向上させる可能性がある。
- 市場や場所ごとの銀行の勢力図が顕著な二極化傾向を見せている。すなわち（より少ない数の）大規模プレーヤーと多数の小規模プレーヤーに分かれる。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。
- アジア、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。そして、「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。

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。

ヨーロッパの銀行のバランスシート調整

バランスシート規模と貸付残高は横ばい

利益は低下またはマイナス域に



出所: ECBの銀行連結決算データ (すべてのEU銀行)

ヨーロッパの銀行の多くは、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。

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および自己資本規制（CRR）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。

しかし、EUの銀行はEU域外の銀行と比較して対応に遅れが出ていることも明らかで、残る資本不足の大部分がEUの銀行に集中しています。積極的に国際展開する42のEUの銀行を対象に欧州銀行監督機構（EBA）が行った分析では、以下の結果が示されました。

- 普通株式等Tier1資本（CET1）の最低資本比率7%（およびグローバルにシステム上重要な銀行（G-SIB）向けに実施予定の資本サーチャージ）に関して、約700億ユーロが不足。算定の「ターゲット」に国内のシステム上重要な銀行（D-SIB）の資本サーチャージ、「第2の柱」の資本増強要件、何らかのマクロ・ブルーデンス政策も含めた場合、不足額がさらに拡大する可能性も。

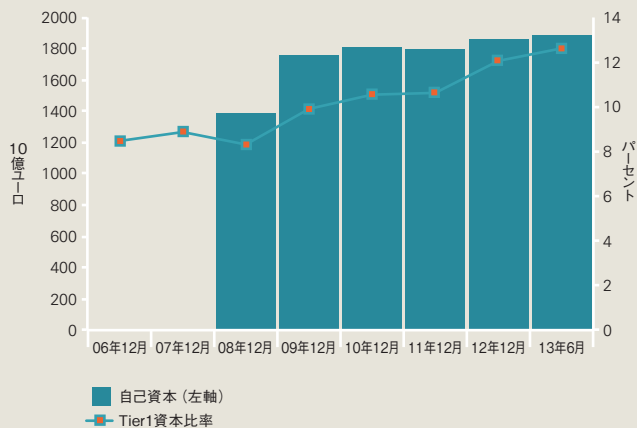
- 平均レバレッジ比率は2.9%（2012年6月末の3.0%から低下）。18行が3%未満の数値を示した。
- 平均流動性カバレッジ比率（LCR）は109%だが、17行が100%を下回った。また7行は、2015年に適用される最低基準60%を下回った。

こうした状況下で、ヨーロッパの多くの銀行がリスクとレバレッジの削減に動いていること、そして適格流動資産、特に国債の保有を積み増していることは、驚くには当たりません。

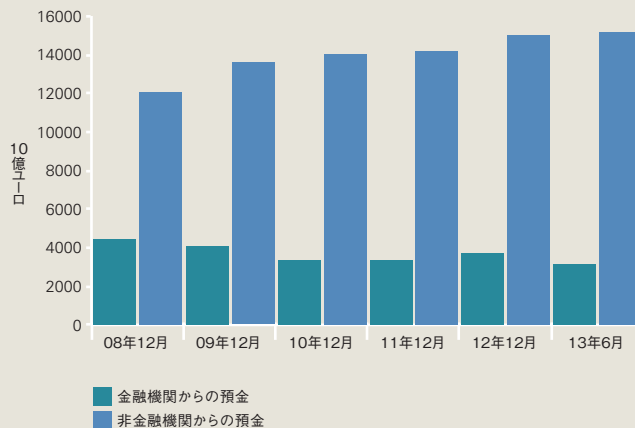
実際、多くの銀行が総じて資本、レバレッジ、流動性、資金調達、規制に焦点を置いているヨーロッパと、成長と純利益や収益性の回復に注力する銀行が増えている米国との違いは大きくなるばかりです。ヨーロッパでは、モーゲージの拡大とマージンの上昇が唯一の明るい材料です。

資本—ヨーロッパの銀行の多くは、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、純利益の低迷と収益性の低さから、内部留保は発生しにくくなっています。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が、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り、新たな資本調達を行うための魅力的な条件は整っていません。

資本の積み上げは遅い、しかし自己資本比率は劇的に改善



銀行間預金への依存は減少、顧客預金を積み上げ



リスク・アセット—全体としてヨーロッパの銀行は、(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ヨーロッパの多くの銀行では、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。

資本およびレバレッジ比率—ヨーロッパの銀行全体で自己資本比率が顕著な改善を見せていますが、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、そして債券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。例えばギリシャ、アイルランド、スペインでは顧客預金が減少しているほか、銀行の長期債の発行能力に関して、ユーロ圏の「コア」諸国と「周縁」諸国の間で大きな違いが生じています。現在、MMF（マネー・マーケット・ファンド）の規制強化が提案されていますが、代替りの資金調達源を探す際に、銀行に圧力を加える可能性もあります。またギリシャ、アイルランド、イタリア、ポルトガル、スペインを中心とする多くの銀行はいずれ、いまだに欧州中央銀行（ECB）から受けている流動性支援を自ら断ち切る必要が出てくるでしょう。

ヨーロッパの銀行全体で自己資本比率が顕著な改善を見せていますが、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。

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が、あるいは少なくとも戦略見直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。
- 支店を閉鎖すると同時に、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への注力を強める。また次々に登場する新しい商品・サービスを、損益に対する僅かな貢献を元に正当化するのではなく、銀行が競争優位を有する分野への注力を強める。
- 商品とサービスを単純化し、コスト・収益に関しては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・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。
- 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、またはレピュテーション・リスクの増大などを考慮すると、銀行にとっての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。

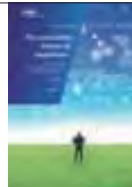
国際的な企業は銀行に対し、世界の貿易と投資を支えつつ、円滑な貿易金融、決済、信用供与、トレーディング、グローバルなリスク管理サービスを実現することを望んでいます。しかし金融がローカリゼーションの方向に向かっていることで、その実現は難しくなっており、必要なコストも増大しています。

マクロレベルの観点からは、規制要件の強化を背景に、ヨーロッパの景気低迷、一部では景気減速の負のスパイラルが強まっています。また政府の債務残高は増加し、一部の銀行にはいまだに公的セクターや中央銀行からの支援が行われています。さらに銀行からの貸付が企業向けを中心に減少する一方、延滞・不良債権は増加しています。

経済成長が上向き、銀行融資の収益性が上昇し、そして個人投資家が銀行の新たな資本に出資して、より低いROE(自己資本利益率)を受け入れる傾向が強まれば、この負のスパイラルから抜け出せる可能性はあります。さらに欧州中央銀行(ECB)の包括的審査が終了し、それなりの対応が取られれば、投資家は欧州銀行同盟内の銀行の健全性の高さに対する認識を強めることになり、やはり負のスパイラルから抜け出せるかもしれません。しかしこれらのプラス要素がすべて当然のように起きるとは考えられません。

さらに、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利益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。

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利益を上回る状態になっている可能性があります。



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。

- 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、事業モデル、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)、ペイルン債務、預金保護制度への事前抛出の4つを特定した。
- この4つの規制が、銀行の自己資本比率、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、ローン債権のリプライシング(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、ROE(自己資本利益率)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。
- ローン金利を80～90ベースポイント引き上げ。
- 無配当。
- コストを5%削減。
- 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。

- 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。

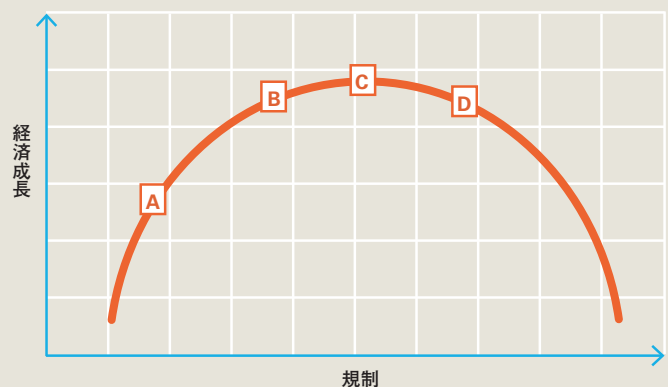
経済全体に対する規制の影響

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、規制のコストが利益を上回る状態となっています。つまり、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るのです。

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」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。

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適切行為が相次いで明るみに出ています。これにより、「金融商品市場指令（MiFID2）」の包括的法規制案やそれに関連するEUおよび各国のイニシアチブの進展を巡り、またはそれらを超える形で、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さそうです。

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時間が必要です。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。

さらに細かく見ると、ほとんどのホールセール銀行は欧州市場基盤規制（EMIR）や金融商品市場指令（MiFID2）の新たな要件を満たすため、複数のプロジェクトに着手しています。一方、一部のリテール銀行は大きな変更を推し進める前に、金融商品市場指令（MiFID2）の国レベルの施行スケジュールが明らかになるのを待っています。しかし、他のリテール銀行では、ヨーロッパにおける規制アプローチが将来的に「商品ライフサイクル」型ヘ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。





ヨーロッパ全土にわたるリテールの不適正販売問題	
欧州監督機構（ESA）の共同委員会が実施し2013年11月に公表した調査では、リテール顧客に対し、リターンが変動しやすい複雑な商品の販売から実際に生じている問題、生じる可能性がある問題について報告しています。	
商品の種類	国
ストラクチャード商品など、極めて複雑な（そしてますます複雑になっている）商品	ベルギー、デンマーク、エストニア、ドイツ、イタリア、ラトビア、スペイン
変動金利住宅ローンの借り手を守る目的で設計された、複雑なヘッジ商品	ラトビア、スペイン
自己証明書によって借り入れた、指定期間中は金利支払いのみの住宅ローン	英国
抵当保険商品	ポーランド
外国為替リスクにさらされた個人に対するローン。ほとんどの場合、リスクの度合いは顧客本人にはわからない	フランス、ハンガリー
規制対象外の集団投資スキーム。必ずしも既設市場で取引されない資産に投資することから評価が難しく、極めて流動性が低い可能性があるほか、概して不透明な資本のリスクがある	英国、ドイツ
ヘッジ戦略に基づくユニットファンド	ベルギー
消費者が特徴、価格、手数料を比較し、十分な情報を得た上で投資判断を下すのを妨げるラップ商品	フィンランド
ハイブリッド商品などの金融商品を銀行が自らの帳簿から外し、リテール顧客に帰属させる行為。そのリスクを顧客に示さなかったり、十分説明していない場合があるほか、そうした投資が保護された預金であるような印象を受けたと主張する消費者もいる	スペイン、英国
複雑な基本構造にリンクした保険商品	フランス
高額で不透明なユニットにリンクした保険および年金商品	オランダ
投資の要素を含むストラクチャード保険商品。ほとんどの場合、国境を越えて販売されているが、わずか1%の死亡率リスクしか考慮していない	ノルウェー

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。

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（是正コストが120億ポンド以上となった、英国の支払保障保険（PPI）の不適正販売など）、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疑われる事例が、様々な国で明るみに出てきました（囲み記事を参照）。

一方、ホールセール市場では、国際的な大手銀行グループの多くが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。

さらに一部の銀行が、（英国、ドイツ、イタリアにおいて）中小企業や地方自治体に対して金利スワップを不適正販売した可能性があるほか、多くの銀行がマネーロンダリング防止や顧客資金の手続き・管理において、著しく不十分だったことが判明しています。

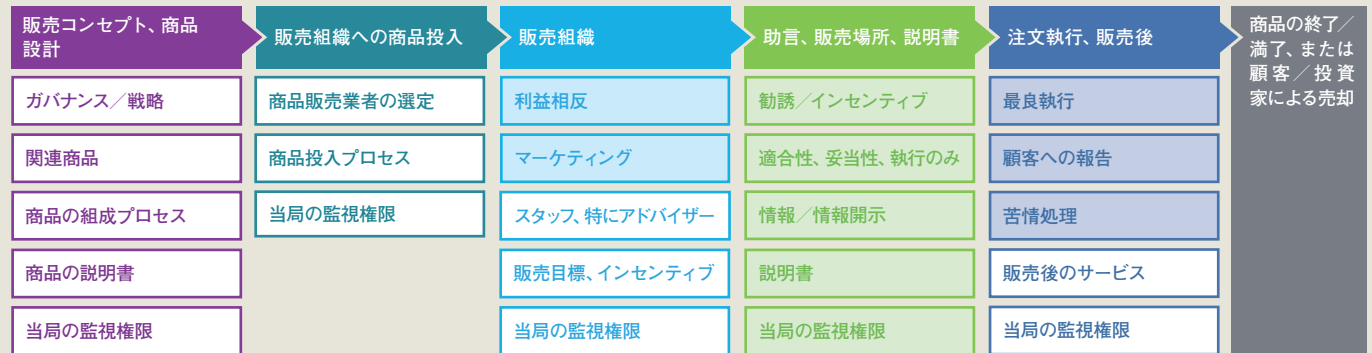
こうした不適切行為の要因は、文化的不正、顧客や取引先を犠牲にした売上至上主義、ガバナンスおよび統制の不備、プロセス設計の不備、不十分な研修、有効な技術への過少投資など多岐にわたります。これらの不適切行為を解決できる単独の策はありません。

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。

MiFID2：リテールにおける消費者保護

リテール — 商品および販売のライフサイクル



注：色つきのボックスはMiFID1からの修正または既存の要件。
白いボックスは金融商品市場指令（MiFID2）に基づく新規要件。

規制：リテールコンダクトの問題

世界レベル

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、一連のハイレベルな消費者保護原則を策定して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。

欧州レベル

一方、ヨーロッパでは消費者保護の法規制において進展が見られます。最も重要なことに、主に市場インフラをカバーする金融商品市場規制（MiFIR）と指令である金融商品市場指令（MiFID2）の包括案が、2014年1月に合意されました。同指令がカバーする、リテールにおける消費者保護には主に次の側面があります。

- 戦略—消費者を明確に重視することの重要性。
- 商品のガバナンス—投資家ニーズを反映する形で、商品組成業者が商品进行設計し、目標を定め、文書化する必要性。
- 助言—独立した助言と独立していない助言の区分における透明性。商品の妥当性や適合性に関する助言の提供。独立系アドバイザーまたは一任勘定のポートフォリオ・マネージャーに支払う投資商品手数料の禁止。
- 最良執行—助言を行わない販売に関して。
- 販売後のサービス—苦情処理を含む。
- 商品の禁止—欧州証券市場監督機構（ESMA）（およびストラクチャード預金については欧州銀行監督機構（EBA））と各国当局には、金融商品のマーケティングや販売を禁止・制限する権限がある。
- 第三国の制度—投資サービスの提供者が他の加盟国から認可されていても、加盟国はその提供者による国境を越えたサービスのマーケティングを禁止できる。

商品組成業者は、投資家ニーズを反映する形で商品进行設計し、目標を定め、文書化する必要があります。

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など、弱い立場に置かれているからです。



欧州証券市場監督機構（ESMA）はすでに、金融商品市場指令（MiFID2）を施行するための技術的基準を策定し始めています。

一方、欧州委員会は2012年7月、一般に「PRIIPs（リテール投資商品パッケージ）」と呼ばれる金融商品の主要情報文書に対する規制案を公表しました。同規制案は当初、情報開示と透明性のみに重点を置いていました。しかし、同案がより幅広い商品をカバーし、商品の複雑さ、コスト・手数料の水準、各国当局がリテール金融市場に介入する権限といった問題に対処できるよう、特に欧州議会が同案の範囲を拡大しようとしています。

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、リテール金融市場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。

法規制より下位のレベルでは、欧州監督機構（ESAs）が個別にも包括的にも、より意図的に消費者保護のアジェンダに加わり始めています。欧州監督機構（ESAs）の共同委員会は、金融機関内部の商品承認プロセスに関し、ハイレベルで分野横断的な原則を策定しました（囲み記事を参照）。

商品組成業者の商品管理およびガバナンスに関する共同委員会原則

欧州監督機構（ESA）の共同委員会は、30ページの囲み記事に列挙した不適正販売を巡る懸念に一部応える形で、商品の設計、市場投入、販売、オペレーション、レビューにおける商品組成業者の責任に関し、8つの原則を公表しました（2013年11月）。

同原則の主な目的の1つは、商品を売り出す前に商品組成業者の管理を強化することにより、顧客の不利益となり得る商品やサービスが市場投入されたり、そうした商品が適さない顧客に販売されることを防ぐことにあります。

商品ライフサイクルに注目したこの予防的なアプローチは、多くの国に大きな変化をもたらし、商品組成業者や商品販売業者として活動する銀行にとって、はるかに煩わしいものになります。

同原則では、商品組成業者が以下の事項を行うべきだとしています。

- 商品の監視およびガバナンスのプロセスの構築、実施、継続的なレビュー。これは特に、ターゲット市場の利益や目的を十分考慮していることを確認し、利益相反に対処するためである。

- 取締役会レベルでの商品の監視およびガバナンスのプロセス承認。
- 商品のターゲット市場の特定。市場特性の分析。特定したターゲット市場の利益や目的に商品が合致することの確認。
- 商品テストの実施。これは、ストレスシナリオを含め、異なるシナリオで商品がどのように機能するかを評価するほか、ターゲット市場の利益や目的に商品が合致しており、適正なリターンをもたらすことを確認するためである。
- 商品の手数料や特性がターゲット市場にとってわかりやすいことの確認。
- ターゲット市場に適した販売チャネルの選定と、販売業者に対する明快かつ正確な最新情報の開示。
- 商品機能およびオペレーションの定期的なモニター。これは、商品が引き続きターゲット市場の利益や目的に合致していることを確認するためである。
- 消費者に不利益をもたらし得る問題が生じている場合、あるいは合理的に予見できる場合の適切な行動。

各国レベル

金融商品市場指令 (MiFID2) の投資家保護アプローチと共同委員会原則の組み合わせは、「商品ライフサイクル」型の消費者保護アプローチを取るよう、各国当局に対して明示的に要求し、働きかけています。これは、販売場所に着目する従来のアプローチから離れて、商品設計や、商品特性と顧客ニーズの合致、ターゲットとする消費者市場に適するように、そしてそうあり続けるように商品が設計されているかという点に、規制監督当局の視点を置くものです。これにより、各国レベルのアプローチの範囲が現在より狭まることになるかもしれません。

英国はその範囲の一方の端に立っており、商品ライフサイクルの重要性に長年注目してきました。具体的には、顧客本位原則のイニシアチブに基づき、金融サービス機構 (FSA) が10年近く前に提示した6項目の「消費者の結果」まで遡ります。また、2013年初めからは個人向け金融商品販売改革 (RDR) を実施しています。さらに最近では、新たに発足した金融行動監視機構 (FCA) が、不適正販売を防ぐための早期介入や「コンダクトリスク」を重視し、顧客資金に関する新規則を提案しています。

アプローチ範囲の中ほどに位置し、特定の種類の商品に関して詳細なコンダクト要件を公表した国もあります。流動性の低い金融商品の販売に対するイタリアの規則などがそれです。また、オランダはMiFID商品に対する手数料の支払いを禁止しました。

オーストリアとドイツの立ち位置は、アプローチ範囲のもう一方の端側にあります。ドイツでは、既存のリスク管理分野としての「コンダクトリスク」という概念がまだありません。一方、規制当局である連邦金融監督庁 (BAFIN) は、ハイレベルな原則に基づく規制を好まず、規則をベースとしています。BAFINはまた、金融商品市場指令 (MiFID2) を国レベルで施行する前に、MiFID2の包括的規制案がまとまるのを待っている状態です。しかし、例えばドイツでは、手数料に基づく独立した助言を推進する動きがすでに出てきています。

そのため、ドイツや、リテールコンダクトアジェンダ策定で同様の段階にある他の国では、長年の販売慣行やインセンティブ体系の精査の強化のほか、商品ガバナンスの新規則施行を通し、金融商品市場指令 (MiFID2) の包括案が大きな変化をもたらす見通しです。

また、一部の国では、より立ち入ったリテールコンダクト規制や監督体制を目指す動きがすでにあります。健全性に関する銀行の監督責任のうちいくつかは欧州中央銀行 (ECB) に移ったのと同時に、スペイン銀行はリテールコンダクトアジェンダをより注目するようになりました。アイルランド中央銀行は、リテールコンダクトが2014年の最重要事項3つのうちの1つになると表明しました。多くの国 (例えばフィンランドやアイルランド) では、マネーロンダリングの防止要件をより重視しています。

金融取引税

欧州委員会が2013年2月に提案し、加盟11カ国が導入予定の金融取引税 (FTT) は、2014年1月に開始される予定でした。しかし、金融取引税 (FTT) が導入されるかどうか、そして導入されるとしても、いつ、どのような形になるかはまだ定かではありません。金融取引税 (FTT) を適用する金融商品の種類や地理的分布に関しては、その範囲を巡る議論が続いており、適用範囲が狭くなれば収入見込みも小さくなります。一方、金融商品市場指令 (MiFID2) と「リーカネン」提案の構造的施策により、銀行のトレーディング業務に対してより重点的に制約を課せる可能性があります。

金融取引税 (FTT) が導入されると銀行で最も大きな影響を被るのは、システム、商品、プロセス分野となりそうです。ビジネスモデルの修正を余儀なくされるか、場合によっては完全に断念する必要があるかもしれません。自らの選択肢を積極的に検討している銀行もあれば、詳細が決まるまで待っている状態の銀行もあります。いずれにしても、そのような不確定要素は何の役にも立ちません。

規制：ホールセールコンダクトと市場インフラのアジェンダ

欧州市場基盤規制 (EMIR) および金融商品市場指令 (MiFID2) の包括的法規制案

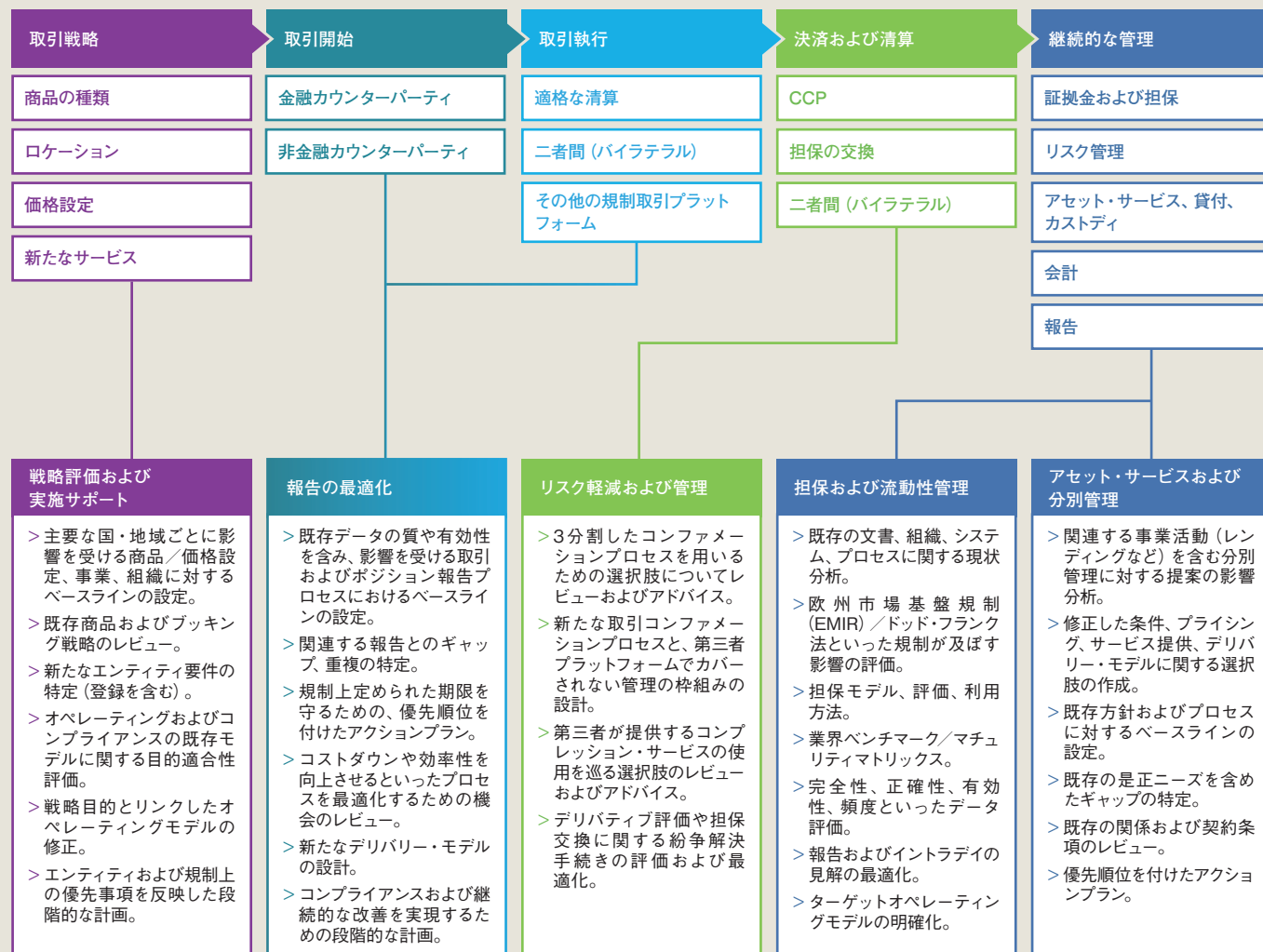
EUのホールセール市場構造も大きく変化しつつあります。欧州市場基盤規制 (EMIR) の本来の目的は、デリバティブの中央清算を通してシステミック・リスクを減らすことにあります。また、取引報告、取引情報貯蓄機関、中央清算機関 (CCPs) の成果や活動もカバーしています。欧州市場基盤規制 (EMIR) は2012年8月に施行され、その詳細な規制および欧州証券市場監督機構 (ESMA) による実施技術基準の多くは2013年中にまとめられました。完全施行されるまでには2014年中か、それ以降までかかる可能性があり、まだ決定されていない詳細もあります。

しかし、米国とEUの制度間で、中央清算や取引報告に関する国際的な一致を図ることに何度も失敗したため、銀行と顧客のどちらにとっても、必要な変更を行うに当たってのコストと不確定要素が増え続ける状況となっています。規制目的を共有しても、米国とEUの法規制がカバーする金融商品の範囲の差異は防げていません。具体的には、一部の要件が非金融機関をカバーしている点 (EUの制度は閾値テストを含む)、取引報告の対象となる商品、データならびに情報開示のタイミングおよび内容を含む取引報告、清算場所、中央清算機関 (CCP) の規制が異なっています。

そのため、米国の商品先物取引委員会 (CFTC) と欧州委員会が2013年7月に公表した「Path Forward」には、引き続き注目が集まりました。これは、米国とEUの規制アプローチのさらなるコンバージェンスを実現する目的で公表されましたが、その後現在までに具体的な進展はほとんど見受けられません。これについての最もあり得る結末は、第三国がEUの制度との「同等性」を実現するか、米国の制度の「代替的コンプライアンス」を導入することにより、国際的な差異が実際に及ぼす影響をある程度まで極小化させるというものでしょう。

金融商品市場指令 (MiFID2) の投資家保護アプローチと共同委員会原則の組み合わせは、「商品ライフサイクル」型の消費者保護アプローチを取るよう、各国当局に対して明示的に要求し、働きかけています。

欧州市場基盤規制（EMIR）の完全施行に向けた体系的なアプローチ



一方、金融商品市場指令（MiFID2）およびMiFIRでは以下の事項を念頭に置いています。

- MiFID1のカバー範囲を、債券やデリバティブなど非株式商品まで広げる。
- 取引開始および執行を巡る新たな規則を追加し、新たな取引場所を加えるほか、取引場所の組織方法に関する要件を強化する。
- 清算集中対象のデリバティブを規制プラットフォームで取引する義務を設ける。
- 取引価格の設定および取引前後の報告に関し、透明性要件の範囲を広げる。
- 新たなポジション制限や管理を伴う高頻度取引やコモディティ取引など、近年、市場の混乱を招いている分野に対処する。
- 不適切な市場慣行を禁止・制限する権限を付与する。

- 取引場所や中央清算機関（CCPs）への無差別なアクセス、第三国へのアクセスを提供する。

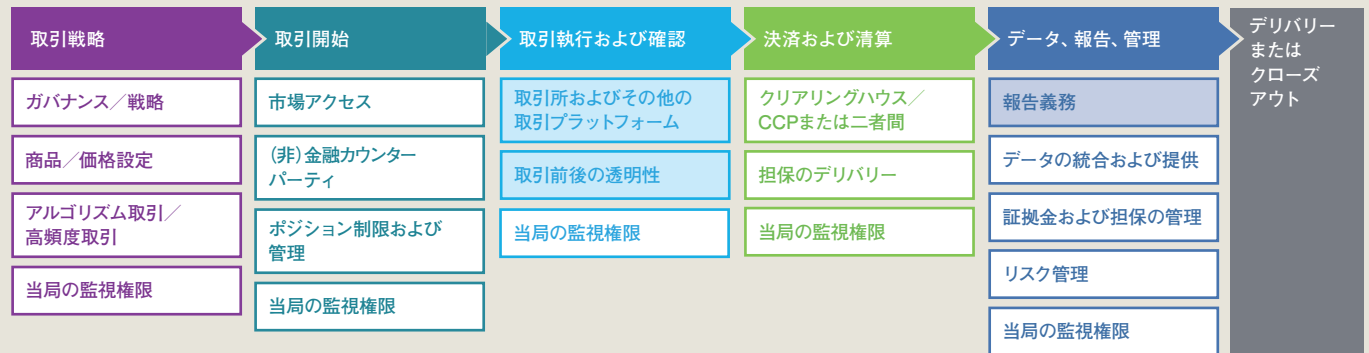
欧州市場基盤規制（EMIR）と同様に、詳細な技術的基準がすべて策定され、まとめられるまでには少なくとも2年かかるでしょう。そのため、金融商品市場指令（MiFID2）およびMiFIRが完全施行されるのは2016年以降となりそうです。

総合すると、透明性向上とそれに伴う資本や証拠金の増加が市場参加者のコストを引き上げる形で、欧州市場基盤規制（EMIR）および金融商品市場指令（MiFID2）の包括的法規制案は、すでに市場の力学に大きな変化をもたらしています。

総合すると、透明性向上とそれに伴う資本や証拠金の増加が市場参加者のコストを引き上げる形で、欧州市場基盤規制（EMIR）および金融商品市場指令（MiFID2）の包括的法規制案は、すでに市場の力学に大きな変化をもたらしています。

MiFID2：ホールセール市場における施策

ホールセール — 取引ライフサイクル



注：白いボックスは金融商品市場指令（MiFID2）の包括案に基づく新規要件。
色つきのボックスはMiFID1から修正された要件。

銀行の対応状況

リテール市場では、金融商品市場指令（MiFID2）とそれに関連するEUの法規制案に関して、絶対的にも、現在進行中のその他すべての事項と比較しても、多くの銀行が優先順位が高いとは考えていません。最終規則がほとんど合意に至っているにもかかわらず、金融商品市場指令（MiFID2）がどのような影響を及ぼすのかについて、多くの銀行がまだ精査してさえいません。これらの銀行は、詳細がまとまって国内で施行されるのを待っている状態です。

さらに一部の国では、過去に行われた不適正販売の是正を重視しており、そうした（一部の）監督当局の過去を重視する姿勢が、より戦略的でフォワードルッキングな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、より戦略的でフォワードルッキングなアプローチを採用し始めています。これらの銀行では、商品設計とプロダクトガバナンス、商品の複雑さと手数料、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きます。

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が。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、欧州市場基盤規制（EMIR）および金融商品市場指令（MiFID2）の包括案に対応するのが遅れている銀行もあります。しかし一方では、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、あるいは起こると予想される構造的な変化に対し、すでに対応している銀行もあります。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いとなっています。

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リングなど、様々な種類のコストが一律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、そ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つもりであれば、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、リテールおよびホー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の認識が、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での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、影響力のあるその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。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することが、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おり、変更する必要があります。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きました。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。

多くのグローバル銀行が、全組織の徹底的な文化的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、新たなバリュースタ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・昇進プロセスを通し、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真の模範となり、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。

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。

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るのです。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、そ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ま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、銀行がそ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。

一方、欧州市場基盤規制 (EMIR) が非金融のエンドユーザーに及ぼす直接的影響があります。そうしたエンドユーザーは、自分たちに適用されるのはどの要件なのか、デリバティブ取引が遵守しなければならないのはどの法制度かを判断しなければなりません。また、自分たちのオペレーションをモニターし、法令を遵守していることや、特に要件を免除されるかどうか、デリバティブ取引をどこに報告するのが適切かを確認する必要があります。あるいは、第三者が自分たちに代わってこうした事柄を行う場合には、そのプロセスをモニターし、内部リスク管理を実施しなければなりません。銀行はオーダーメイドの取引をあまり提供しなくなるかもしれない、高い価格でのみ提供するかもしれません。

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。

- 外部報告要件の急激な増加。
- 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さなければならず、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急激に増加しています。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さ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）、管理プロセス、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に関し、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。

金融商品市場指令（MiFID2）

リテール分野では、顧客をどのように分類するのか、商品の適合性をどのように評価するのか、特定の商品を推奨することで仲介業者がどのように報酬を受け取るのかといった点を、変化する投資家保護の枠組みが情報要件に課すことになる。

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。

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。

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。

規制報告要件の増加

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。

共通報告フレームワーク（COREP）

自身の資金、資産に付帯する負債、大口エクスポージャー、レバレッジ比率、2つの新たな流動性比率を網羅するなど、広範囲にわたり、詳細な共通報告のテンプレートを欧州銀行監督機構（EBA）が作成した。2014年1月1日より実施される。

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に、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ますます増えている。欧州中央銀行（ECB）の包括的評価がこの大規模な例となる。

EMIRおよびMiFID2

ホールセール市場でオペレーションを行う銀行は、取引前後の情報、最良執行、取引情報貯蓄機関への取引報告、そして日々の時価ポジション、担保、カウンターパーティに関する様々な報告・データ要件といった様な領域で、多様なデータ・報告要件、情報開示要件に直面している。

自己資本規制（CRR）／自己資本指令（CRD4）の他の報告要件

コーポレート・ガバナンスの取決めから、国別の利益および租税報告まで多岐にわたる。

FINREP（財務報告フレームワーク）

監督当局に財務情報を報告するための、資産、負債、オフバランスエクスポージャー、株式、収入、費用を網羅した詳細なテンプレートを欧州銀行監督機構（EBA）が作成した。2014年7月1日より実施される。

ここには、データの捕捉に関連するものだけでなく、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「データテープ」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・エクスポージャ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かなど、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 (囲み記事参照)。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、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。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、頑健性。
 - 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実務をサポートする、データ・アーキテクチャおよびITインフラの設計、構築、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、適合性。これには以下の項目が含まれます。
 - リスクデータの生成・集計を行うシステムおよび統制の適切性。
 - 主要なリスクおよび規制要件の急激な変化に適應する能力。
- 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。
 - フォワードルッキングな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、データの正確性と一貫性、および適合性の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、適合性を改善する。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生成する。

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ジャ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ジャ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。

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そう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。すでにドイツとイタリアでは、銀行のリスク管理の最低基準に関する法的要件や、年末監査の一部として見なされる領域に、これらの原則が組み込まれています。

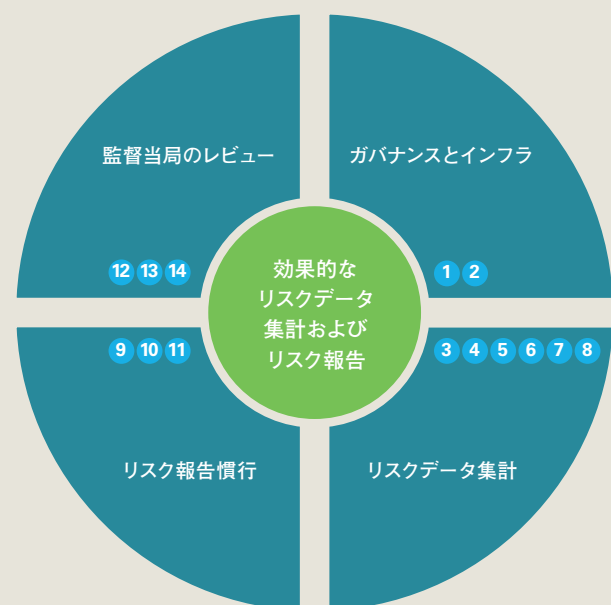
銀行は以下の項目をレビューしなければなりません。

- 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。手作業のプロセスや急場をしのぐ手段に依存することでコストがかかり過ぎるため。
- リスクデータと財務データの統合。
- 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。

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、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。

リスクデータ集計およびリスク報告 原則から行動へ



- | | |
|----------------------|----------------|
| 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 監督当局のレビュー |
| 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 |

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
- リスクの種類それぞれのリスクデータソースを単一にする努力

データ品質の枠組み

- 測定手法やエスカレーション手続きの自動化を含む、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

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、そ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、そ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あること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、より優れた防御を構築する。
- 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、租税や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・風評コストを削減する。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。

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、完璧を求めると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によって、他のITおよびデータプロジェクトを実施することが妨げられています。

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らないかもしれません。最終的には見返りが得られるかもしれませんが、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。

「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・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的でなく、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いたということです。

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決まっていないため、見落としや重複が生じています。多くの銀行がそれぞれ根本的に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、真に戦略的でフォワードルッキングな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。
- 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、買収、合併を含む) 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られ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・ガバナンスのオンサイト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、銀行のリスク管理実務に関する報告の強化を要求しています。これには、エクスポージャー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。最も厳しい改革のいくつかはアイルランドで実施されており、銀行および保険会社のコーポレート・ガバナンスに関する新たな規則が導入されました。英国では、最近制定された法律により、上級経営陣に対する新たな制度が導入されました。これは、銀行の最上級レベルの経営陣個人の説明責任を強化し、銀行でコンダクトや健全性に関わる不手際があった場合の立証責任を彼らに移すほか、銀行の上級経営陣が行った不正行為の刑法上の罪を導入するものです。ドイツでは、(欧州銀行監督機構 (EBA) が先に示した指針をもとに) リスク・ガバナンスの最低基準が導入され、全銀行が規制・租税・会計上のすべての義務を満たしていることを確認し、大規模銀行が取締役会のメンバーをコンプライアンス担当に任命することを求めています。また、イタリアの銀行は、欧州銀行監督機構 (EBA) の指針をベースとした規則に対する自己評価を行わなければなりません。

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 (囲み記事参照)。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。

また、自己資本指令 (CRD4) は一連のコーポレート・ガバナンス要件を含んでおり、主として以下の事項に重点を置いています。

取締役会およびその小委員会の役割と責任—取締役会は、戦略、リスク戦略、社内のガバナンスを承認および監視すべきであり、したがって、非常勤取締役のみで構成する独立したリスク委員会、報酬委員会を設置すべきである。

取締役会の構成—取締役会のメンバーによる管理職の兼任数には、常に上限を設けるべきであり、会長職とCEO職は兼任すべきではない。また、取締役会のメンバーは、スキル、多様な経験、誠実さ、道徳的な健全さを持ち合わせているべきである。

報酬—銀行は、健全かつ効果的なリスク管理および事業戦略に合致する報酬方針を定めるべきである。コンプライアンスおよびリスク管理に携わる個人は、彼らが管理する事業の業績に関係なく、適切に報酬を受けるべきである。変動報酬は複数年の枠組みで評価すべきであり、特別な事情を除き、その支払いを保証すべきではない。また、(株主が200%までの数値

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ことに苦労するでしょう。財務以外のリスクに対するリスク選好を定義したり、全事業部門・事業体にわたるリスクリミットを設定したり、全般的なリスク文化にリスク選好を浸透させるに当たっては特にそうです。

に合意しない限り) 変動報酬は基本給の100%以上であってはならない。

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 (リスクアペタイト) の枠組みに関する原則 (下記の囲み記事参照) 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 (48ページの囲み記事参照) 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ことに苦労するでしょう。彼らはすでに、財務以外のリスクに対するリスク選好をしっかりと定義し、全事業部門・事業体にわたるリスクリミットを設定し、より広範囲のリスク文化にリスク選好を浸透させるという課題に取り組んでいます。

一方、監督当局がリスク文化評価の指針を導入したことは、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。

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

- 組織の全レベル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、銀行が許容でき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、銀行がと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、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やリスク許容量を逸脱し得るのかについて、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、結果重視かつフォワードルッキングな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・判断を支援しているかどうか重要です。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、リスク管理部門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。

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。

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外部取締役を登用し、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体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・風評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方を形成したり、地域・国・商品・法人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もあります。

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に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ことに苦労しています。

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し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、純粋なグループ全体のリスクに対する見方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の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）がフォワードルッキングで戦略的なリスクに対する所見を持つ能力。リスクリミットや手続きを受動的・事後的に監視するだけでなく、先を見越した強固なリスクに対する所見が必要である。

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防御線」（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防御線の再編を行っている銀行もあります。第2防御線（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防御線（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おり、第1・第2防御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つの防御線のリスク管理アプローチに新たな注目が集まることにより、第1防御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防御線では、銀行全体におけるリスクの集中分野と相関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防御線でも、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。

用語集

AML	マネーロンダリング防止
AQR	資産査定
BAFIN	連邦金融監督庁（ドイツ）
BRRD	銀行再生・破綻処理指令
CCPs	中央清算機関
CEO	最高経営責任者
CET1	普通株式等Tier1資本
CFO	最高財務責任者
CFTC	商品先物取引委員会（米国）
COREP	共通報告フレームワーク
CRD	自己資本指令
CRO	最高リスク管理責任者
CRR	自己資本規制
D-SIB	国内のシステム上重要な銀行
EBA	欧州銀行監督機構
ECB	欧州中央銀行
EMA	ヨーロッパ、中近東、アフリカ
EMIR	欧州市場基盤規制
ESAs	欧州監督機構
ESMA	欧州証券市場監督機構
EU	欧州連合
FATCA	外国口座税務コンプライアンス法
FCA	金融行動監視機構
FSA	金融サービス機構（英国）
FSB	金融安定理事会
FTT	金融取引税
G-SIB	グローバルなシステム上重要な銀行
LCR	流動性カバレッジ比率
LIBOR	ロンドン銀行間取引金利
MiFID	金融商品市場指令
MiFIR	金融商品市場規制
NSFR	安定調達比率
OECD	経済協力開発機構
PPI	支払保障保険
PRA	健全性監督機構
SRM	単一破綻処理メカニズム

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

Bill Michael
EMA Head of Financial Services
KPMG in the UK
T: + 44 20 7311 5292
E: bill.michael@kpmg.co.uk

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

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

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

Clive Briault
Senior Adviser, Financial Services
Regulatory Centre of Excellence
EMA region
T: + 44 20 7694 8399
E: clive.briault@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

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

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 EMA 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 member firms 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 UK.

© 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.

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 Global Financial Services Practice in the UK.
Designed by Mytton Williams
Publication name: Evolving Banking Regulation EMA Edition
Publication number: 131030 Japan 14-1515
Publication date: February 2014