



cutting through complexity

銀行規制の進化

パート2

銀行の事業構造：
実行可能な戦略を求めて

2015年4月

kpmg.com

KPMG INTERNATIONAL

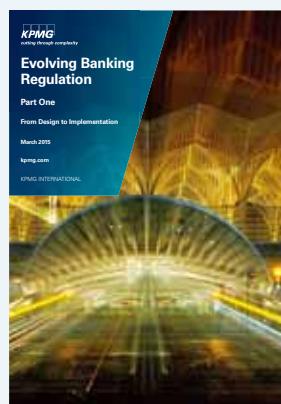




目次

エグゼクティブ・サマリー	4
規制圧力	8
銀行に対するその他の圧力	14
銀行の取組み状況	18
銀行が取り組むべきこと	20
付録1：業務分離—めまぐるしく変化する状況	28
用語集	30

銀行規制の進化—パート1



本レポートは、2015年「銀行規制の進化」シリーズのパート2です。パート1では、銀行に対するさまざまな規制圧力について概説しました。

パート2では、銀行の事業構造と、規制圧力および商業的圧力にビジネスモデルの変革を促される世界で、多くの銀行が、実行可能かつ持続可能な未来を模索している現状を取り上げます。

今後数ヵ月の間に刊行予定の「銀行規制の進化」では、コンダクトと文化、データとサイバーセキュリティ、監督行政について取り上げていきます。

エグゼクティブ・サマリー

銀

行の事業構造に対する規制圧力には、事業を行うためのコストの上昇（資本、レバレッジ、ペイリイン適格債務、流動性、リスク・ガバナンス、およびデリバティブのトレーディング・清算・報告に係る最低要件の引き上げ）、バランスシートの構成や事業活動および法的構造と事業構造に対する制約、また銀行のビジネスモデルや戦略に対する監督上の介入などがあります。

また、銀行は景気低迷、低金利、市場における余剰能力、激しい競争、テクノロジーの変化、利ざやの低下とコストベースの上昇などのさまざまな経済的・商業的压力に直面しています。

こうした圧力が相まって、銀行の事業構造の変革を促しています。特にユニバーサルバンクやクロスボーダー銀行では、多くの銀行のビジネスモデルが基盤としている商業・事業上のシナジーが、このような圧力によって、一部損なわれつつあります。戦略の前提の多くが、

銀行の事業構造に対する規制圧力



出典：KPMGインターナショナル 2015年

時代遅れとなっているのです。つまり、ゲームのルールは変わり、それに合わせてビジネスモデルも変える必要が出てきたのです。この変革には、以下の4つの重要な側面があります。

1. 商品、顧客への提案、価格設定
2. バランシートの規模と構成、および資本計画
3. あらゆる事業タイプおよびあらゆる国・地域の法的構造
4. ガバナンス、マネジメント、組織構造、リスク管理とコンプライアンス、販売チャネル、支払・決済の取決め、トレーディングおよびその他の取引の計上、重要な経済機能支援サービス提供を含めた**事業構造**

銀行の事業構造の変化はさまざまな形態を取ってきましたが、まず銀行は金融危機後、**資本基盤の改善**に注力しました。収益を留保し、可能な限り新たな資本を調達しました。特にヨーロッパでは、主力ではなく小規模な不採算事業からの撤退、海外事業の縮小、トレーディング勘定のポジション削減によって、銀行は**バランスシートとリスク・エクスポージャーを縮小**しました。

バランスシートの縮小によって、銀行が**ホールセール市場からの短期資金調達への依存度**を減らし、負債における顧客の預金の割合を高めることも容易になりました。

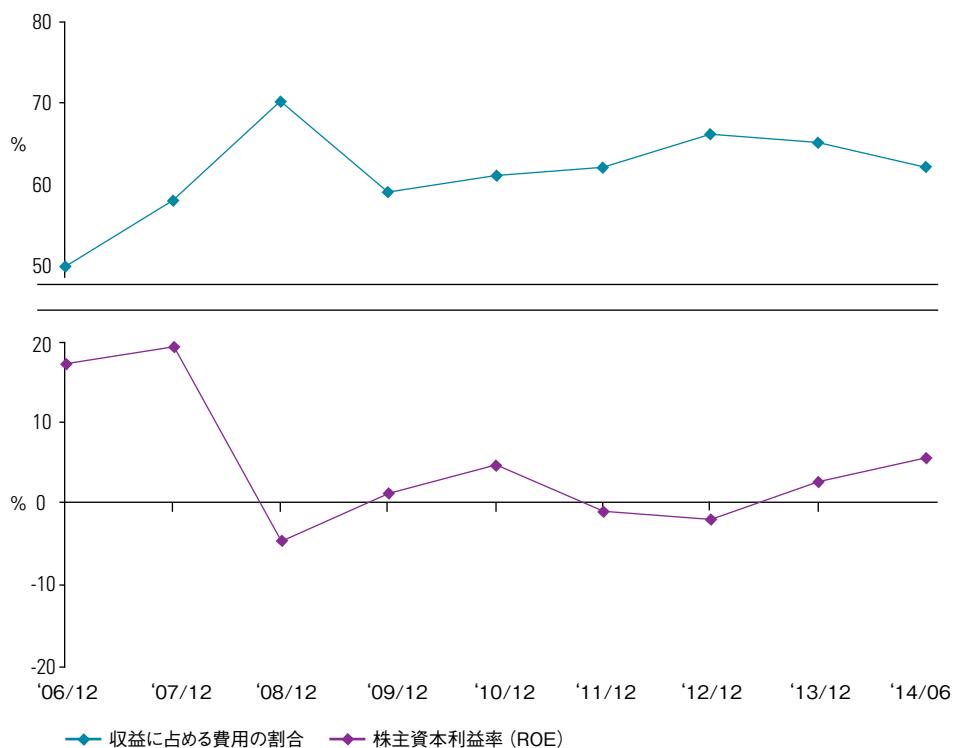
しかしながら、こうしたバランスシートの再構築によっても、多くのヨーロッパの銀行は、非常に低い水準にある総資産利益率(ROA)と株主資本利益率(ROE)を高めるにはいたらず、収益に占める費用の割合は上昇しています(コストの下落率が収益の下落率を下回っているため)。多くの銀行は、規制によって、さらに多くの質の高い資本が求められるため、資本コストをまかうのに苦心しています。また、流動性に関する新たな規制要件によって、負債調達の期間が延長され、資本でない方法による調達コストが増加しています。

こうした圧力が相まって、銀行の事業構造の変革を促しています。特にユニバーサルバンクやクロスボーダー銀行では、多くの銀行のビジネスモデルが基盤としている商業・事業上のシナジーが、このような圧力によって、一部損なわれつつあります。



バランスシートの再構築によっても、多くのヨーロッパの銀行は、非常に低い水準にある総資産利益率(ROA)と株主資本利益率(ROE)を高めるにはいたっていません。

コスト上昇と低利益率に苦しむヨーロッパの銀行



出典：欧州中央銀行(ECB)の銀行連結決算データ(すべてのEU銀行)

したがって、多くの銀行は、**投資家、規制当局、顧客の期待に応えるために、実行可能かつ持続可能なビジネス戦略を策定し実行する**必要があります。これは、銀行にとって真の難題となっています。とりわけ、今後の経済回復に頼ることができない場合や、不良債権を削減し、ROEを少なくとも資本コストをまかなえる水準にまで引き上げる機会がない場合には、難航を極めることになります。

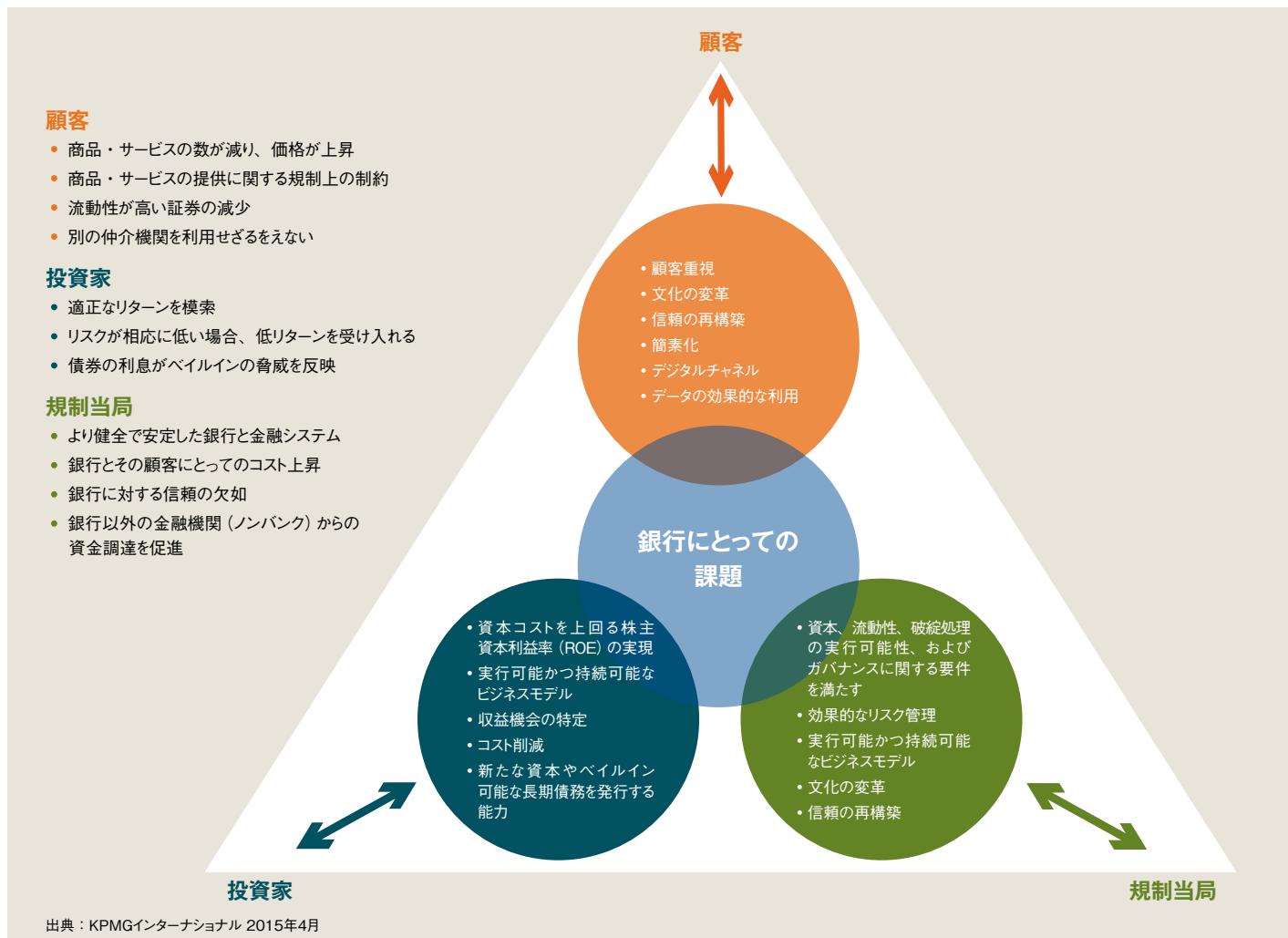
また、銀行は**戦略的方向性**、すなわちターゲットとする市場や地域、商品・サービスの価格設定、コスト削減能力について再検討しなければなりません。

すべての銀行がこうしたプロセスを耐え抜くことができるのか明確ではありませんが、市場からの圧力と監督面での圧力の双方によって、**銀行セクターのオーバーキャパシティ(余剰能力)が排除される兆候**が現れています。すでにインベストメント・バンキングで見られるように、

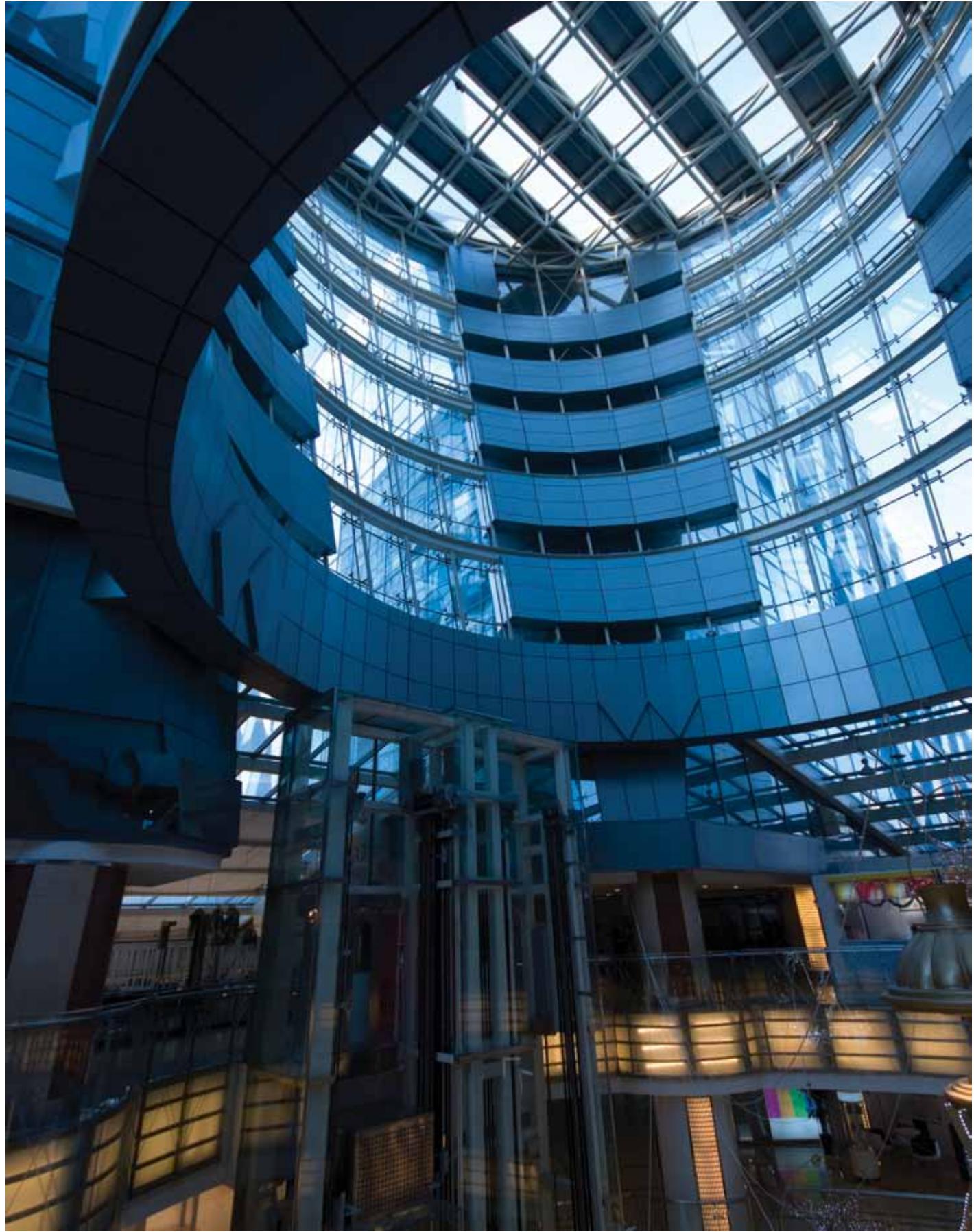
最終的には、より規模の大きな銀行が少数生き残り、その結果、競争や銀行の集中化が進み、このような大規模な銀行のシステム上の重要性が増す可能性があります。

さらに、こうした状況は**銀行の顧客**にも影響を及ぼすことになります。銀行が商品・サービスのポジショニングや価格を再設定することによって、一部の顧客は利益をこうむることになるかもしれません。しかし全体としては、商品やリスク管理サービスの価格が上昇し、個人顧客、中小企業(SMEs)、大手企業、インフラ向け資金調達用に、そうした商品やサービスを容易に利用することができなくなってしまう可能性があります。

銀行が対応しなければならない、多方面からの圧力



規制圧力



銀行の事業構造に対する全体的な影響

2015年「銀行規制の進化」パート1では、幅広く拡大し続ける金融危機後の規制改革について紹介しました。**銀行の事業構造に関する主な規制要因**は、以下のとおりです。

- **業務分離に関するEU規制案**、およびベルギー、フランス、ドイツ、英国における関連国内法。
- 再生・破綻処理要件を満たすために、**銀行の法的構造および事業構造に課される制約**。
- **資本、流動性、損失吸収要件**が銀行の資産・負債構成に与える影響。一部の銀行の内部目標は、資本、資金調達、レバレッジ、損失吸収に対して定められた高水準な規制のベンチマークに、いまだ到達していない可能性あり。
- 不採算事業・活動からの撤退または縮小を招く原因となっている、**コスト上昇**。
- 海外事業を展開する銀行に対して、現地で資本、流動性、損失吸収を維持し、より詳細なローカル・ガバナンスやリスク管理の取決めを導入させることを目的とした、**現地法域における「リング・フェンス」要件**(米国、英国、一部のアジア太平洋諸国)。これにより、国際的な銀行グループに課される資本・流動性要件が全体的に強化され、グループ内での資本流用・資金調達の可能性や、リスク回避・リスク分散を柔軟に実施することが制限され、現在のクライアントサービス・モデルの実行可能性や国際的な銀行グループとして活動する利益が損なわれる。
- 銀行のビジネスモデルや、実行可能性に関する評価に基づく措置を含む、**監督上の措置**。

規制改革がバランスシートに与える影響は、表1に示すとおりです。一連の改革は、コストを上昇させ、銀行の負債の柔軟性を制約し、銀行はリスクが低く満期の短い資産を保有するようになっています。

業務分離に関するEU規制案

欧州委員会は、2014年1月にEU銀行に対して業務分離に関する規制案を発表しました。提案の主なポイントは以下の2つです。

- 自己勘定取引(クライアント関連勘定ではなく、自己勘定が対象)の禁止。
- 業務分離に関する権限を管轄当局に与え、「コア」預金銀行(預金保証制度の対象である預金を受け入れる銀行)がトレーディング業務を行うことを禁止する。これは、銀行のトレーディング業務が一連の評価指標を上回った場合、または銀行のトレーディング業務がその銀行または金融システム全体に脅威を与えるものと管轄当局が判断した場合に適用可能となる。この条項が適用された場合、銀行グループは少なくとも2行の姉妹銀行(コア預金受入銀行と投資銀行)を持つ事業構造に変更し、この2つの銀行を法律上、経済上、経営上独立させる。

EU規制案の最終的な全体像と詳細については、引き続き欧州議会と欧州理事会が検討を続けていることから、いままだ明らかになっていません。

付録1では、こうしたEU内の交渉について、より詳しく説明しています。また、**EU規制案による業務分離にかかるコストがその効果を上回る可能性がある点**について、詳しく分析しています。とりわけ業務分離による深刻な悪影響が及ぶ可能性があるため、事業分離にかかるコストが効果を上回ると考えられます。というのも、大規模なトレーディング業務が独立した事業体で行われるとしても、そうしたトレーディング業務が、依然として銀行システム上、重要な意味を持つことには変わりないと考えられるからです。さらに、業務分離の目的は、すでに他の規制要件を通して概ね達成されているからです。

表1：銀行のバランスシートにかかる規制圧力

資産			
資産	規制圧力	規制圧力の変化	影響
適格流動資産 (HQLAs)	• 流動性カバレッジ比率 (LCR)	↑↑↑	<ul style="list-style-type: none"> 低利回り レバレッジ比率の制約に直面する銀行にとって魅力がない 一部の国では、適格資産の不足
その他の証券	<ul style="list-style-type: none"> 資本賦課、利ざや、ヘアカットの上昇 業務分離および破綻処理の実行可能性 レバレッジ比率 (低リスク・アセットの保有に課される制約) 証券金融取引に課される安定調達比率 (NSFR) の制約 	↓↓	<ul style="list-style-type: none"> 特に社債市場で、流通市場の流動性が低下 銀行グループ全体で、取引の計上にかかる監督面の圧力 証券の発行・トレーディングを行う顧客にかかるコスト上昇
銀行間貸出	<ul style="list-style-type: none"> LCRおよび安定調達比率 (NSFR) 特にシステム上重要な銀行 (SIBs) に係る大口エクスポート規則 レバレッジ比率 	↓↓	<ul style="list-style-type: none"> 銀行間取引 (インターバンク) 市場の縮小
住宅ローン貸付	<ul style="list-style-type: none"> 内部格付ベース (IRB) モデルアプローチにかかるリスクウェイトの増大 標準的手法の見直し レバレッジ比率 NSFR 単純な証券化にかかる資本チャージの引き下げ? 	↓	<ul style="list-style-type: none"> 借り手にかかるコスト上昇 銀行がそれなりの株主資本利益率 (ROE) を達成するのに、利ざやは十分か?
家計向け無担保融資	<ul style="list-style-type: none"> セクター特有のリスクウェイトにおける変化の影響は限定的 NSFR 	↓	<ul style="list-style-type: none"> 特に満期が1年を超えるものについて、借り手にかかるコスト上昇
企業向け融資	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスクに関する標準的手法の見直し 不良債権の監督上の分類の厳格化 ストレステスト 中小企業 (SMIs) 向け融資を含む簡素な証券化に関する提案 銀行以外の金融機関 (ノンバンク) および資本市場からの競合 	↓	<ul style="list-style-type: none"> 顧客が銀行から借入する場合のコスト上昇 銀行にとって、最優良企業に融資する場合には不経済
インフラ向け融資	<ul style="list-style-type: none"> NSFR 低リスクウェイトの場合、レバレッジ制約の可能性あり (政府保証等) 	↓	<ul style="list-style-type: none"> インフラ向け融資への銀行関与が限定される
オフバランス取引	<ul style="list-style-type: none"> レバレッジ比率 店頭 (OTC) デリバティブの中央清算・為替トレーディング・報告 業務分離提案 	↓	<ul style="list-style-type: none"> 顧客にかかるコスト上昇 リスク管理商品・サービスを利用できる度合いが減り、係るコストが上昇

注: 矢印の数は、規制圧力の程度を表す。上向きの矢印は、銀行が該当する資産または負債を増やす方向に働く規制圧力を示し、下向きの矢印は、銀行が該当する資産または負債を減らす方向に働く規制圧力を示す。

負債

負債	規制圧力	規制圧力の変化	影響
普通株式等Tier1 (CET1) 資本	<ul style="list-style-type: none"> 最低資本、バッファー、マクロ健全性要件の引き上げ リスクウェイトおよび資本フロアの引き上げ ストレステスト レバレッジ比率 	↑↑↑	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達コストの上昇は、その他の負債のコスト削減によっても、完全に相殺されない 発行場所に関する制約が増大 国際的な銀行の現地子会社に対する各国の要件
その他Tier1 (AT1) 資本	<ul style="list-style-type: none"> AT1資本の役割は限定的だが、Tier1資本合計を用いてレバレッジ比率を測定する場合には有効 	↑	
Tier2資本	<ul style="list-style-type: none"> Tier2資本の役割は低下しているが、総損失吸収力 (TLAC) と自己資本および適格債務最低基準 (MREL) の要件においては重要 	—	
TLACと自己資本 およびMRELの要件を満たすその他の債務	<ul style="list-style-type: none"> TLACと自己資本およびMREL 	↑↑↑	
ホールセール市場からのその他の中・長期資金調達（無担保）	<ul style="list-style-type: none"> LCRおよびNSFR 業務分離 	↑	<ul style="list-style-type: none"> より規模の小さい銀行は、ホールセール市場から、無担保の長期資金を調達するのに苦心する可能性がある—コストが高く、利用可能性が限られた 業務分離がコストやトレーディング事業体の資金調達に与える影響
担保付中・長期資金調達	<ul style="list-style-type: none"> LCRおよびNSFR 発行者および保有者に係る資本要件はまだ進化中 過剰な資産の担保差し入れをめぐる規制上の懸念 EUでは、カバード・ボンドがHQLAsとして、他の銀行にとって魅力がある 	↑↑	<ul style="list-style-type: none"> 投資家は、ベイルインの脅威を回避するため、担保付き負債の保有に強い意欲を示す
ホールセール市場（および大企業）からの無担保の短期資金調達	<ul style="list-style-type: none"> LCRおよびNSFR SIBs間の貸出に関する大口エクスポートジャーリー制約の厳格化 資本バッファー設定基準として、ホールセール市場からの資金調達を利用する可能性 構造的な資金不足を減らすこと目的とした規制圧力 	↓↓↓	<ul style="list-style-type: none"> ホールセール市場からの短期資金調達の縮小 他の資金調達にかかるコスト上昇
担保付短期資金調達	<ul style="list-style-type: none"> 証券金融取引にかかる資本、ヘアカット、NSFRの制約 超短期レポ取引による資金調達にかかるLCRの制約 	↓	
リテール資金調達	<ul style="list-style-type: none"> LCRおよびNSFR 預金保証制度および債権者ヒエラルキー（階層構造）により、ベイルイン時の預金者保護の強化 リテール預金を独立分離させた法人に移行するための業務分離および再生・破綻処理計画 (RRP) による圧力 銀行勘定の金利リスク (IRRBB) を「第1の柱」の要件にする動き 消費者保護策の強化 	↑	<ul style="list-style-type: none"> リテール預金をめぐる競争激化 より安定性の低いタイプのリテール預金への移行は、LCRおよびNSFRの面で（最も安定的な）最優遇措置の対象となる預金の割合を低下させる リテール預金を扱う銀行にかかるコスト上昇

注：矢印の数は、規制圧力の程度を表す。上向きの矢印は、銀行が該当する資産または負債を増やす方向に働く規制圧力を示し、下向きの矢印は、銀行が該当する資産または負債を減らす方向に働く規制圧力を示す。

“ベルギー、フランス、ドイツの銀行に課されるこうした要件が及ぼす影響は、トレーディング業務の閉鎖や再構築ではなく、監視および報告に限定されるものと思われます。”

国内法

一方で、各国のアプローチに違いはあるもの



英国政府は、2013年の一次立法について、二次立法でコアリテール預金受入業務、リング・フェンス要件の対象となる銀行（個人や小規模企業から250億ポンドを上回るコア預金を受け入れている銀行）およびリング・フェンス銀行が引き受けられない業務（商品取引も含む）または一定の条件下のみで取引が認められる業務（特定範囲内でのヘッジ取引や単純なデリバティブ取引を含む）の定義を、さらに詳細に規定しています。

また、英国政府は250億ポンドを上回るコア預金を受け入れている銀行や住宅金融組合に対し、普通株式等Tier1 (CET1) 資本の形で、リスク・アセットの最高3%までのシステミック・リスク・バッファーを課す法案を提案しています¹。

 フランスでは、「銀行業務の分離および規制に関する法律（2013年）」（2014年7月1日から施行）で、自己勘定取引業務（最低基準額を上回る取引業務）とリテール銀行業務の分離を義務付けています。この法律に基づく業務分離は、2015年7月1日までに実施しなければなりません。

また、フランスの銀行は、実施したすべての自己勘定取引に関する詳細な年次報告書および自己勘定取引に関連するリスクを監視するための内部管理システムなどの情報を提供する必要があります。さらに、マーケット・メイキング

の、業務分離に関する国内法は、ベルギー、フランス、ドイツ、英国で施行されています。

健全性監督機構（PRA）は、リング・フェンス銀行を有するグループの法的構造、リング・フェンス銀行の独立したガバナンスとリスク管理、グループ内の事業体またグループ外の第三者からリング・フェンス銀行へ提供されるサービス・融資の継続性を含む、詳細なリング・フェンスの実施について協議を進めています。リング・フェンス銀行と銀行グループ内のその他部門との間のグループ内エクスポートを含む、他の重要分野については、2015年度中に発表される今後のPRA提案で取り上げられることになっています。

リング・フェンス要件に該当すると見込まれる英国の銀行は、リング・フェンス実施期限である2019年よりかなり前の2015年1月までに、法的構造および事業構造に関する予備計画をPRAに提出することが求めされました。

業務は禁止されておらず、分離の対象とはなっていないものの、こうした業務もまた、フランスの規制当局によって綿密に監視されることになります。

2015年4月1日以降、フランスの銀行は、マーケット・メイキング業務、金融商品およびトレーディング・プラットホームに関する年次報告書、業務量や市場シェア、価格スプレッド、日々の損益（P&L）への寄与度、トレーディング損失が発生した日数に関する四半期毎のデータなど、マーケット・メイキング業務に関する指標を四半期または年間ベースで報告することが義務付けられます。

 ドイツでは、銀行が「リスク分析」を実施しており、2015年末までの完了を目指して、国内法の対象となる商品と対象外

の商品の特定を進めています。また、自己勘定取引に対する法的な制約は、すでに課されていることから、多くの銀行は自己勘定取引コンプライアンス制度を設けています。

 ベルギーでは、2014年4月に成立した法律により、銀行が一定の基準を上回る

トレーディング業務を行う場合、独立した事業体（保証対象の顧客預金を資金源としないもの）で行うことが義務付けられています。

ベルギー、フランス、ドイツの銀行に課される、こうした要件が及ぼす影響は、特に大半の銀行がすでに自己勘定取引を有効な水準以下

まで縮小していることから、トレーディング業務の閉鎖や再構築ではなく、監視および報告に限定されるものと思われます。

1 出典：英国行政委任立法案、2015年1月：資本要件（資本バッファーとマクロ健全性政策）（修正案）規制、2015年

再生・破綻処理計画

銀行再生・破綻処理指令 (BRRD) では、**銀行自らの再生計画の信頼性向上および破綻処理当局が最終的に所有する破綻処理計画の改善に向けた変革を銀行に要求する権限は、欧州連合 (EU) の管轄当局が有するものと規定しています。**しかしこれらの権限は、今日まで幅広く活用されていません。大半の大手銀行は、BRRDに準拠した再生計画を策定しているものの、構造変革の実施は義務付けられていません。

破綻処理計画について、英国でPRAが重視しているのは、**法人としての合理化、重要な経済機能を果たすための重要な共有サービスの継続性の確保**（重要な共有サービスを1つ以上の規制対象事業体に提供しているグループ内専用サービス会社を介するか、あるいは破綻処理当局が必要に応じて独立したサービス会社モデルを実行できる仕組みを備えた、規制対象事業体内部の重要な共有サービス提供部門を介する場合もある）、**評価、大規模なトレーディング勘定の縮小計画、国際的な銀行グループ全体の取引の計上**といった分野です。

スイスでは2014年下半期に、グローバルなシステム上重要な2大銀行が、破綻処理の実行可能性を高めるため、システム上重要な関連部門で構成される、スイスの専用銀行をそれ

ぞれ新たに設立すると発表しました。システム・リスクを伴わない業務は、新たに設立される銀行とは独立した形で、引き続き既存の事業構造の中で行われるため、これは大幅な構造変革といえます。そのため、**銀行はスイス銀行指令に従って、新たに設立したスイスの銀行がグループ内の他部門に頼ることなく、継続して業務を遂行可能であることを示さなければなりません。**英国の要件と同様に、これにはサービス内容合意書のバンクラプシー・リモート(倒産隔離)性、共有サービス会社の資本やその他リソースの妥当性、また新たに設立した銀行とグループ内の他部門との間の取決めが、破綻処理において法律上・財務上の障害とならないないようにすることなどが含まれています。

他の国々では、これまでのところ破綻処理計画はそれほど進展しておらず、破綻処理計画の信頼性や有効性を高めるための構造変革を義務付けるにはいたっていません。しかしながら、フランスの破綻処理当局（銀行監督当局）は、米国や英国に習い、ペイルイン債務についてシングル・ポイント・オブ・エントリー方式を採用し、フランスの銀行グループの連結ベースで破綻処理策を適用し、その中で自己資本およびMREL、TLACの要件を調節することを検討しています。

スイスでは2014年下半期に、グローバルなシステム上重要な2大銀行が、破綻処理の実行可能性を高めるため、システム上重要な関連部門で構成されるスイスの専用銀行をそれぞれ新たに設立すると発表しました。



銀行に対するその他の圧力

脆弱な経済環境

とりわけユーロ圏では、**経済の低成長（あるいはマイナス成長）**によって、不良債権比率が高まり、銀行融資に対する需要が減り、銀行は利ざやを拡大させることができなくなりました。こうした需要側からの圧力は、銀行にかかる規制主導の供給側の圧力を高め、経済の低成長と銀行融資の低迷という下方スパイラルを引き起こしています。

「包括的審査」の結果によって、銀行に対する信頼は高まったかもしれません。銀行のバランスシートに垂れ込めていた暗雲が多少取り除かれたとはいえ、融資や経済成長に弾みをつけるには不十分です。実際には、リスク回避の姿勢を強めた銀行もあるようです。というのも、資産の質に対して、より厳格なアプローチが取られるようになったため、銀行は融資に消極的になり、より多くの担保や借り手の返済能力の高さを要求して、融資の質を高めようとしたからでしょう。

中東では、原油価格の下落が銀行に与えた最も直接的な影響は、低コストの政府預金の減少です。これにより、銀行は預金源を多様化せざるを得なくなり、純金利マージンに下方圧力がかかっています。

不良債権

資産査定 (AQR) の結果、ユーロ圏の主要銀行において、レビューされた融資の18%を優良債権から不良債権に分類し直す必要があることが明らかになりました。分類変更の割合が最も大きかったのは、大企業、船会社、プロジェクトファイナンス、その他のリテール以外向けの融資でした。この結果、レビューされたポートフォリオにおける不良債権額は7,400億ユーロから8,800億ユーロに増加し、これらの銀行の全ポートフォリオにおける不良債権総額は1.2兆ユーロから少なくとも1.35兆ユーロに拡大しています。

不良債権全体を支えるために必要な資本はおよそ1,000億ユーロに上り、これらの銀行の総資本の10%を上回る割合に相当します。不良債権の広がりは主要銀行の中でも大きな差があり、特にキプロス、ギリシャ、アイルランド、イタリア、ポルトガル、スペインの銀行にかなりの部分が集中しています。

KPMGの推定によると、上記不良債権の存在によって、これらの銀行の株主資本利益率(ROE)が1.5%押し下げられる計算になります(不良債権に対する推定リターンと、不良債権を支えている資本を他の資産タイプに当てるこによって銀行が獲得しうるリターンとの比較)。

低迷する利ざや

EU銀行の純金利マージンは、金融危機以前より、概ね横ばいを維持しています(全資産比)。これは、銀行が広く低リスク(低リターン)融資やその他の資産に焦点を移し、ゼロあるいはマイナス金利によって、資金調達コストが伸び悩む状況の中では、ある意味かなりの好成績であったといえます。

しかしながら、営業利益全体の中の他の構成要素も同様に概ね横ばいを維持していることから、**これらの銀行は、資本調達以外にかかるコストの上昇が収益力に与える悪影響(規制の厳格化が及ぼす影響、AQRによって銀行同盟の中でも強調されている貸倒損失や引当金の増加、また一部の銀行にとってはコンダクト(ホールセールおよびリテールの問題に係る違約金や補償金支払など))を受けやすい状態に置かれています。**金融危機発生以前に銀行が構築した資産勘定は、現在では採算ベースを下回っています。

利ざやが十分ではなかったため、ヨーロッパの銀行は収益性が低水準あるいはマイナスに低下するのを防ぐことができませんでした。また、広くレバレッジ解消が進んだ時期であっても、

需要が低迷し競争が激化する中、特に最も魅力的な資産や負債をめぐって既存のプレイヤーや新規参入の「チャレンジャー銀行」との競争が激化したため、貸出マージンの引き上げ（およびその他商品・サービスの価格引き上げ）に頼ることは難しくなっています。

高コスト

これまで以上に複雑で広範囲に及ぶ規制要件に対応するため、多くの銀行が景気低迷と収益低下の影響に苦しんでいる時期に、コストが大幅に上昇しています。

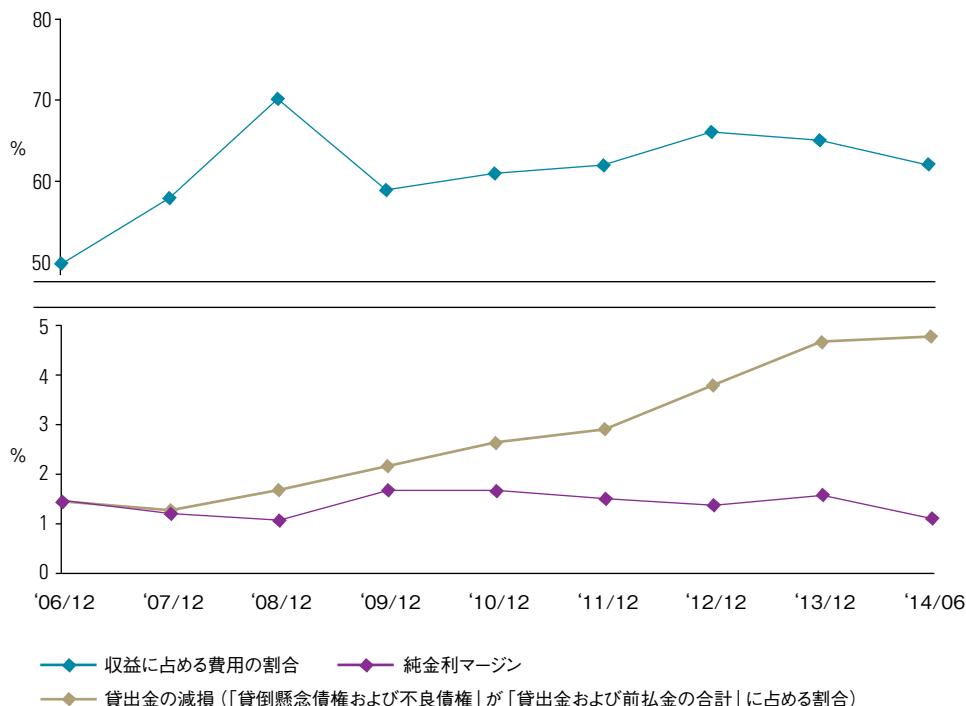
コスト削減努力もむなしく、EU銀行の収益に占める費用の割合は、金融危機以来、上昇しています。コスト削減の効果が、レバレッジ解消や不良債権による収益減に追いつかなかったためです。

それとは対照的に、その他の先進国の銀行は（平均で）収益に占める費用の割合を低下させることに成功しています。国際通貨基金（IMF）が世界中の銀行からサンプルを抽出して行った分析²によると、収益に占める費用の割合は低下しており、2008年以来、調査対象銀行全体で7ポイント減の66%まで下がっています。これは、1995～2005年の平均である65%と並ぶ水準です。

ヨーロッパの銀行が抱える問題の一部は、金融危機前に構築されたコスト基盤の肥大化に対処してこなかったことです。ヨーロッパの多くの銀行では、収益性の低下にもかかわらず、給与コストは驚くほどその影響を受けずにています。また、規制や訴訟／改善命令により、コストを構成するその他の要素も一部押し上げられました。

ヨーロッパの銀行が抱える問題の一部は、金融危機前に構築されたコスト基盤の肥大化に対処してこなかったことです。

ヨーロッパの銀行のコストと利ざや



出典：欧州中央銀行（ECB）の銀行連結決算データ（すべてのEU銀行）

2 国際通貨基金（IMF）国際金融安定性報告書、2014年10月

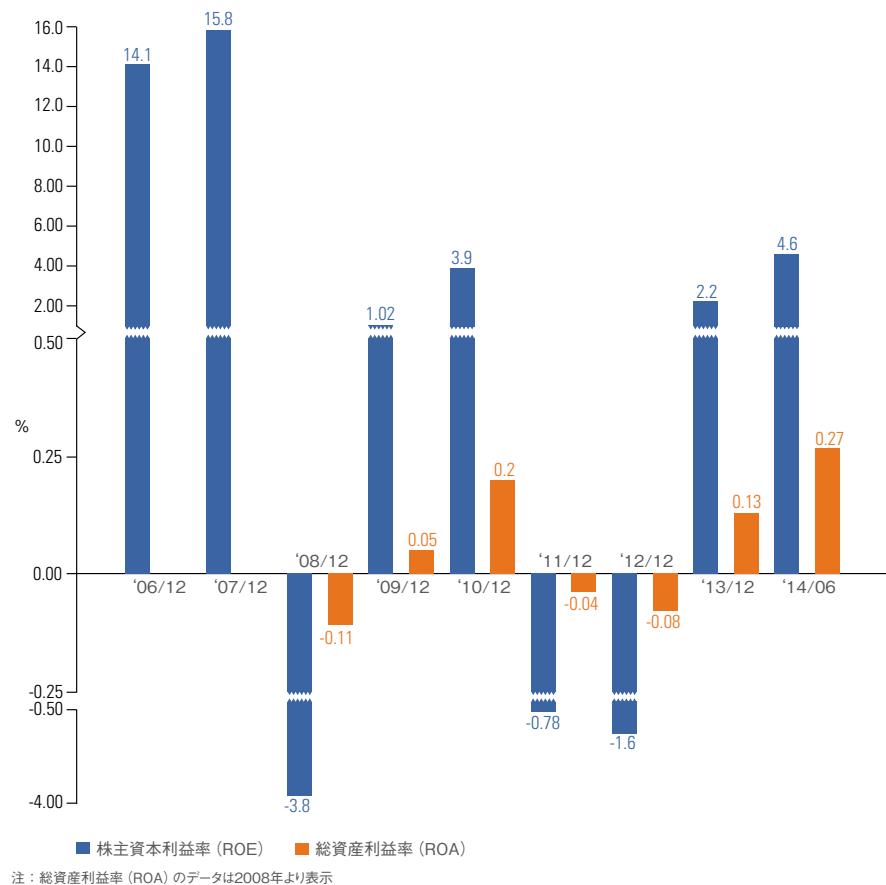
情報技術 (IT) およびその他のシステムの非効率性

早期の段階でITやその他のシステム、プロセスへ十分な投資をしてこなかったことで、銀行にはそのつけが回っています。現在、銀行は新たな投資に対する支出の制約と、さまざま面からITやシステムへの投資を増やす必要性という二重の圧力に直面しています。例えば、規制報告、データとリスク管理、より良い価格設定に向けた「ビッグデータ」活用能力の向上、顧客サービスと戦略的意意思決定、「デジタル化」によるチャンス（および脅威）の増大などが含まれます。

株主資本利益率 (ROE)

金融危機の発生以来、銀行に対する規制圧力と商業的圧力が相まって、ヨーロッパの銀行全体のROEは平均して非常に低い状況に陥っています。欧州銀行監督機構（EBA）によるリスク評価報告書（2014年12月）によると、調査対象となった主要EU銀行57行のうちROEが8%を下回る銀行の割合は76%、ROEが4%を下回る銀行の割合は39%を占めています。これは、「包括的審査」の対象となった銀行の85%が自己資本コストをまかなえていないという、「包括的審査」のデータに基づいてKPMGが推定した結果とも一致しています。

ヨーロッパの銀行の株主資本利益率 (ROE) と総資産利益率 (ROA)



このことは、これらの銀行のROEが資本コスト推定値をはるかに下回っていることを意味します。国際通貨基金（IMF）による国際金融安定性報告書に引用されたブルームバーグの算出によると、資本コストは13%と推定されていますが、EBAのリスク評価報告書のアンケートでは、資本コストは約10%までわずかに低下したとの結果が出ています。EBAの2014年12月の報告書では、資本コストが10~12%の範囲内と答えた回答者と8~10%の範囲内と答えた回答者の数が二分していました。一方、それ以前の報告書では、回答者の過半数が資本コストは10~12%の範囲内であると答えています。この結果は、資本コストへの影響はわずかながらも、ヨーロッパの銀行の安全性が高まりつつあるという投資家の認識を反映しているのかもしれません。

経済成長が上向き、不良債権、貸倒損失、貸出金の減損にプラスの影響が及ぶことになれば、銀行のROEと資本コストのギャップは多少狭まるかもしれません。しかし、資本不足に悩む大半の銀行にとって、その効果も両者のギャップを埋めるには十分とはいえないでしょう。

KPMGオランダは、オランダの6大銀行の連結財務モデルに基づき、規制改革が同国の銀行セクターに与えた累積的影響を分析し、その最新情報を発表しました。それには、現在および今後見込まれる規制要件のもとで、これらの銀行が資本コストと少なくとも同等のROEを生み出すためには、大幅な資産圧縮、コスト削減、価格の再設定が必要不可欠であることが示されています。



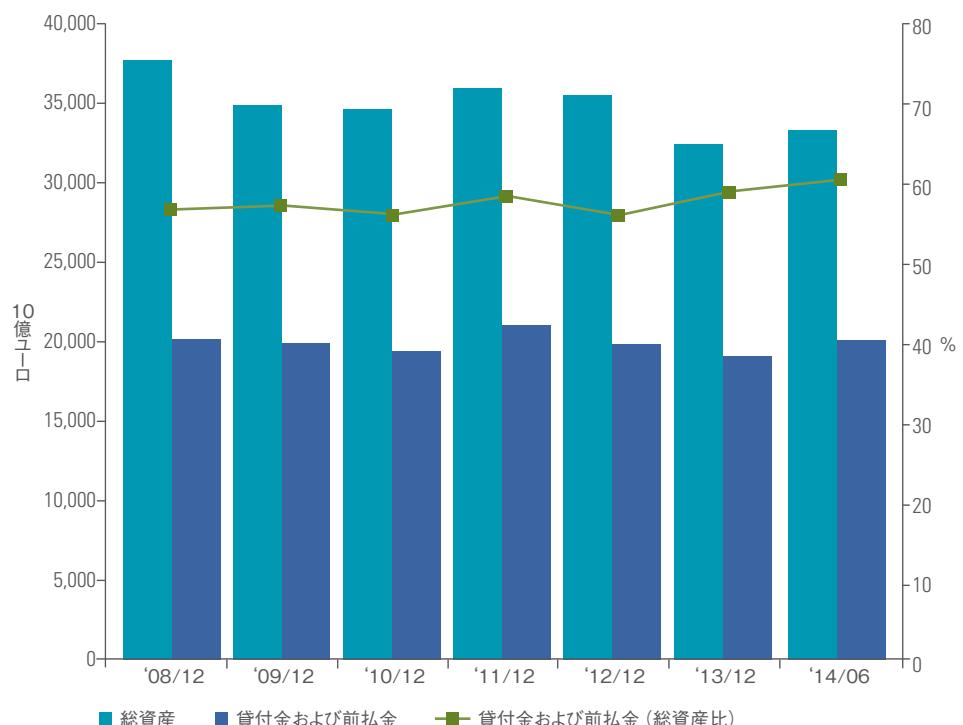
銀行の取組み状況

バランスシート調整

EUの銀行連結決算データより

総資産・貸付金および前払金

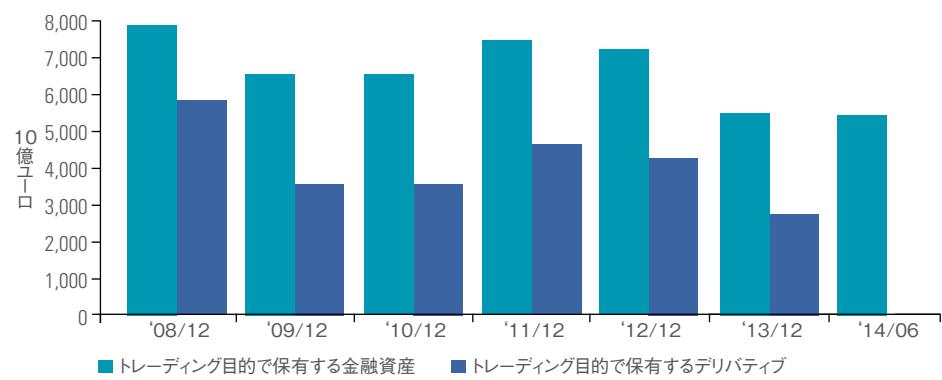
- ヨーロッパの銀行は、コア業務とコア市場、国内での活動に再び目を向け、多くの銀行がEU内外、特にEU域外の海外市場から選択的に撤退
- 銀行間の統合—2007年以降、EUの金融機関の数は500社減（10%減少）
- 金融危機の発生以来、総資産は4兆ユーロ（11%）縮小—一方、2009～2012年の間に先進国では全体として8%増加、同時期に新興国では47%増加³
- 貸付金および前払金は横ばいだが、総資産に占める割合は増加
- 貸付金および前払金のうち、住宅ローン貸付は増加しているが、企業向け融資は減少
- 現金およびソブリン債の保有増加
- 2014年上半年、貸付金および前払金に多少の上昇兆候



出典：欧州中央銀行 (ECB) の銀行連結決算データ (すべてのEU銀行)

トレーディング資産およびデリバティブ

- 2008～2013年の間に、トレーディング目的で保有する金融資産（30%減）およびトレーディング目的で保有するデリバティブ（50%減）の大幅減少—総資産4兆ユーロ縮小分の大半を占める。
- 一部の銀行が、手数料ベースの資本集約度が低い業務（合併買収、引受業務、アセットおよびウェルスマネジメントなど）に重点を移す。



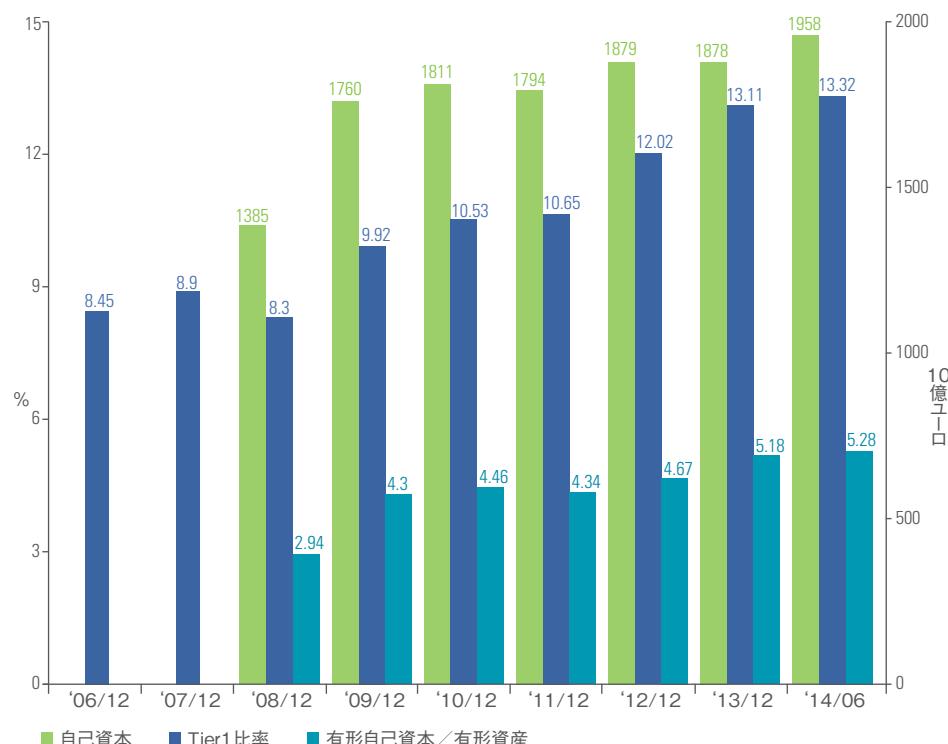
注：2014年6月のデリバティブに関するデータはなし

出典：欧州中央銀行 (ECB) の銀行連結決算データ (すべてのEU銀行)

3 「銀行と資本要件：調節手段」国際決済銀行 (BIS) ワーキングペーパー443、2014年3月

資本比率

- 銀行が保有する自己資本の増加
- Tier1資本比率の改善 (2006年の8.5%から2014年には13.3%へ上昇)
- バランスシートの縮小や、資本要件の算出に内部モデル方式の利用が増えたこと、また資産構成のうち低リスク・アセットへの組替えが見られたことから、リスク・アセット (RWAs) が減少
- 資本の増加とレバレッジ解消により、レバレッジ比率が改善
- しかし、ヨーロッパの銀行は他の先進国の銀行とは異なる一世界中の主要銀行94行を対象にした分析⁴によると、2009年末から2012年末の間に、全体でこれらの銀行の資本は46%増加し、リスク・アセットは14%増加。一方、対象となったヨーロッパの銀行35行の資本はわずか8%の増加にとどまり、リスク・アセットは11%減少



出典：欧州中央銀行 (ECB) の銀行連結決算データ (すべてのEU銀行)

預金

- その他の金融機関からの預金が大幅に減少
- 非金融機関からの預金が大幅に増加
- その結果、預貸率が上昇し、ホールセール市場からの資金調達が減少



出典：欧州中央銀行 (ECB) の銀行連結決算データ (すべてのEU銀行)

中東では、多くの銀行が上述とは異なる状況に直面しています。従来の国内市場が厳しい状況にあり（比較的人口が少ない、大企業向け融資市場における競争激化、一部の大口の借り手に問題あり）、そのため中小企業

(SMSs) へ融資を拡大したり、中東・トルコ間、アフリカ・アジア間の貿易を支援するなど、海外活動の拡大を試みたりしています。

4 「銀行と資本要件：調節手段」国際決済銀行 (BIS) ワーキングペーパー443、2014年3月

銀行が取り組むべきこと

“ 株主資本利益率 (ROE) と資本コスト間の大きな(負の)ギャップに直面している銀行は、ビジネスモデルの抜本的な見直しを検討する必要があります。 ”

実行可能かつ持続可能なビジネスモデルの側面

現在、銀行はそれぞれ違う立場に置かれています。とはいえ、銀行の多くは、十分なリターン、十分な資本や流動性をもたらすリソース、そして条件に合った破綻処理の実行可能性を実現しうる、実行可能かつ持続可能なビジネスモデルを構築する必要があります。

高まる資本要件を満たすためにレバレッジ解消やリスク緩和といった手段を講じても、多くの銀行が直面する根本的な問題は、いまだに解決していませんし、今後も解決しないでしょう。というのも、こうした手段が収益性に与える影響は、ほんのわずかであるうえ、マイナスの影響さえ与えているからです。株主資本利益率 (ROE) と資本コスト間の大きな(負の)ギャップに直面している銀行は、ビジネスモデルの抜本的な見直しを検討する必要があります。

一方、多くの銀行にとって、十分な資本・流動性リソースのあることが、決して保証されているわけではありません。「包括的審査」に「不合格」となったヨーロッパの主要銀行の数は、ほんのわずかでしたが、この審査では、以下に挙げる銀行資本にかかる追加的な圧力がすべて十分に考慮されていたわけではありません。

- バーゼル3／自己資本規制 (CRR) の「完全施行」(すべての要件が完全施行段階に入ることを含む)
- 資本要件のさらなる厳格化(リスク・アセット算出方法に関する修正案、国内のシステム上重要な銀行 (D-SIBs) に課されるシステム・リスク・バッファーおよび資本サーチャージに関する最終的な国内水準調整、その他のマクロ健全性ツールの活用、「第2の柱」の資本要件設定に関するアプローチの厳格化など)

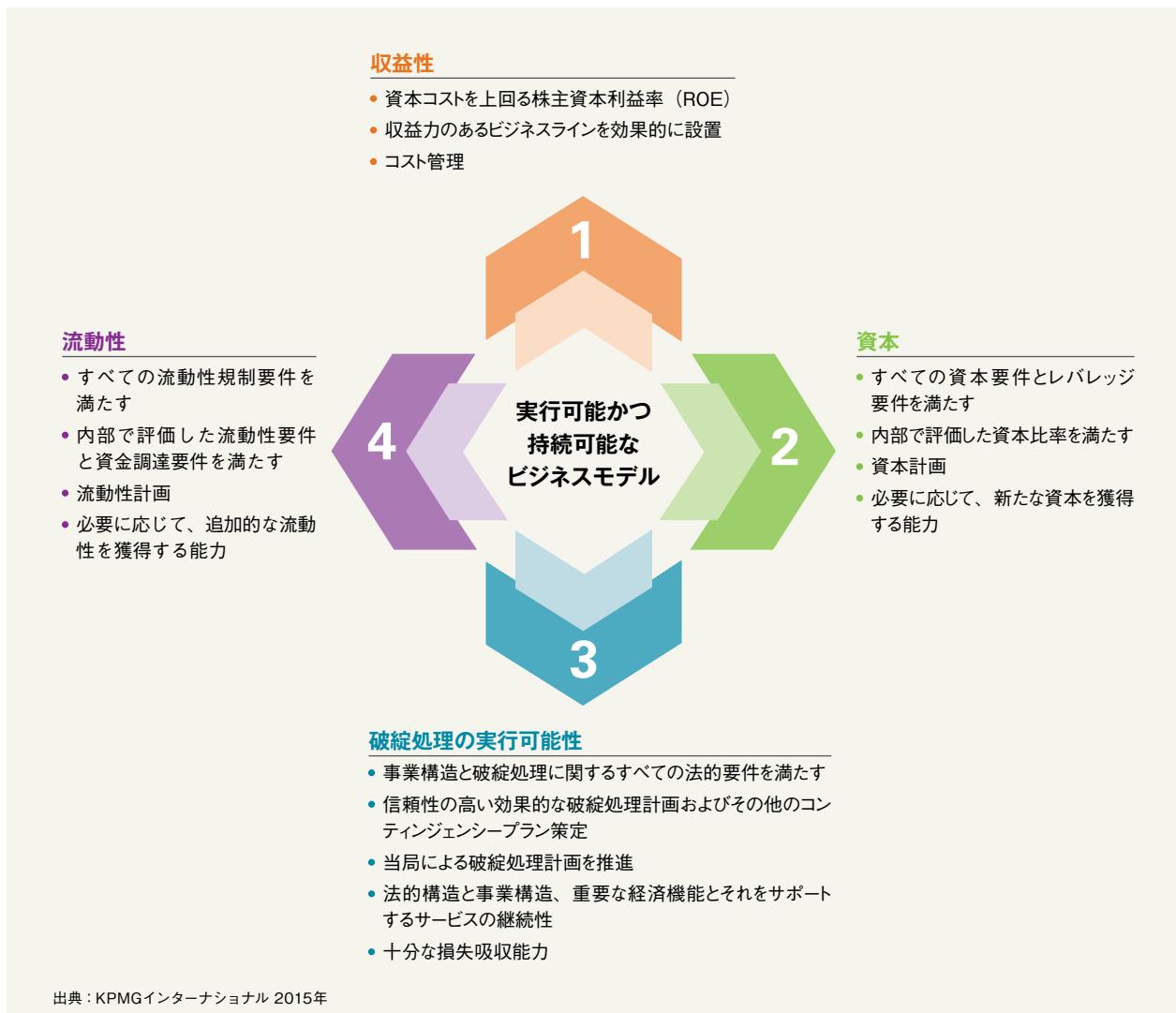
- レバレッジ比率に関する制約—「包括的審査」の結果によると、資産査定 (AQR) 後、レバレッジ比率が3%を下回った銀行が17行、3~3.5%が10行、3.5~4%が12行(銀行のTier1資本比率の調整が完全施行される前)
- 今後のストレステスト—さらに厳しいシナリオが課され、ソブリン債やデフレーションが悪影響を及ぼした場合のシナリオにより、重点が置かれる可能性あり

同様に、銀行は流動性カバレッジ比率 (LCR) と安定調達比率 (NSFR) の新たな要件を順調に満たしてきていますが(欧州銀行監督機構 (EBA) による最新の分析⁵によると、ヨーロッパの銀行の両比率は平均で100%を上回っている)、少なくとも一部の銀行に対しては、以下を踏まえた追加的な要件が出されることになるでしょう。

- 相当な割合の銀行が新たな要件のどちらかまたは両方を満たしていないにもかかわらず、EBAの分析から見る平均的な結果では、銀行間の大きなばらつきがあるのか不明
- システム上重要な銀行 (SIBs) に対する要件の厳格化、ストレステストやその他「第2の柱」あるいはマクロ健全性に関する検討事項に基づき、監督当局が追加的な流動性要件を課す可能性
- ベイルイン可能な長期債務に関する最低要件(自己資本および適格債務最低基準 (MREL) および総損失吸収力 (TLAC)) が資金調達に及ぼす影響
- 現在、一部の銀行は、資金調達のかなりの部分を欧州中央銀行 (ECB) からの借入に頼っているが、最終的にはその代わりとなる調達先を見つける必要あり

5 欧州銀行監督機構 (EBA) 自己資本指令 (CRD) 4／バーゼル3 モニタリング・エクササイズ、2015年3月

銀行のビジネスモデルの持続可能性と実行可能性を中心に



規制面および経済面の逆風に加え、**銀行は**変わりつつある顧客の期待や行動、激化する競争から生じる圧力にも直面しています。

- 大企業は、銀行からの借入よりも、資本市場から資金調達することが増えている

- 多くの中小企業 (SMEs) は銀行に幻滅し、ソーシャルレンディング (P2P融資) を含む、他の借入チャネルの利用を模索
- ヨーロッパの資本市場同盟イニシアティブにより、代替的な金融仲介チャネルへのシフトにさらなる弾みがつく可能性

「銀行は、不良債権を積極的に管理し、こうした資産からの収益に及ぶ障害を取り除かなければなりません。」

- 顧客の銀行に対する信頼の欠如
- ニッチ分野に特化した新規参入銀行や、銀行セクター外部から参入する「チャレンジャー銀行」は、預金受入、個人やSMEsへの融資、支払システムなど、銀行業務における特化した分野での収益機会を模索
- 既存の銀行は、より信頼性のあるブランド、新しいデジタルチャネル、より性能の高い効率的なテクノロジーやデータの活用を武器にした新規参入者の影響を受けやすい

銀行は、自らの事業・経営モデルを新たな環境に合わせる必要があります。

実行可能かつ持続可能なビジネスモデル

銀行のビジネスモデルを抜本的に見直すには、以下の項目が必要となります。

- 業績を明確に理解する
- 不良債権の処理
- 資本の最適化
- 價格の再設定
- コスト削減
- 戦略（改定版）の策定

業績に関する基本的な事柄

銀行は、実行可能かつ持続可能なビジネスモデルの4つの側面から、事業体とビジネスラインの相対的・絶対的な業績を理解する必要があります。したがって、それぞれの重要な事業体とビジネスラインについて、総資産利益率（ROA）、ROE、資本要件と資金調達要件、レバレッジ要件と破綻処理要件を理解しておかなければなりません。

そうすることによって銀行は、事業体レベルの存続可能性、持続可能性、破綻処理の実行可能性に焦点を当て、不採算事業の閉鎖や縮小に関する決断を下すことが可能になります。

不良債権

銀行は、不良債権を積極的に管理し、係る資産からの収益に及ぶ障害を取り除かなければなりません。不良債権が自行のどこに存在しているのかを認識し、こうした不良債権を売却または再構築する策を取るか、少なくとも不良債権をノンコア事業へ移してコア銀行の業績に対する評価や監視をしやすくするための手段を講じることが必要です。

資本の最適化

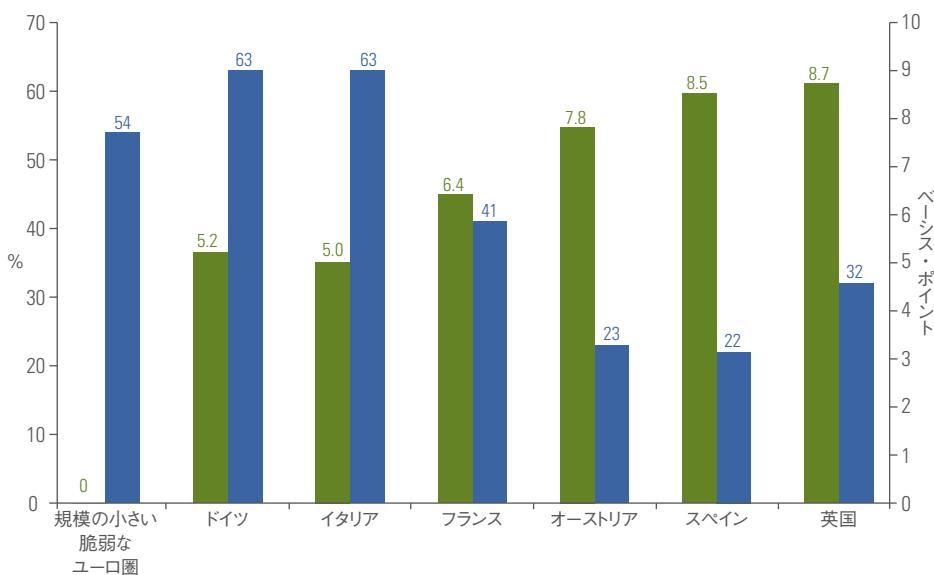
銀行が内部モデルを利用して資本要件を低く算出できる程度に関して、規制上の制約はますます厳しくなっています。しかし多くの銀行にとって、標準的手法からモデルベースの手法へポートフォリオを移行する余地は依然として残されており、またモデルベースの手法の中で、データやモデルの仕様をより良く活用して、さらにリスク感応度の高い資本要件を導き出す余地も残されています。

価格の再設定

銀行は、収益性の改善を示す1つの要素として、純金利マージンと営業利益率を改善する必要があります。

安全性と流動性が高く、利回りの低い資産への組替えを行い、バランスシートからリスク資産を切り離すことによって、資本と資金調達基盤のしっかりした銀行（供給側）は、事業展開する国が力強い成長を続ければ（需要側）、より利益率の高い資産を増やすことによって、バランスシートに再びリスク資産を加えることができるようになるでしょう。しかしながら、いまだヨーロッパの大半の銀行には、こうした供給・需要側の要因は現れてはいませんし、そのような状況が訪れる見込みは少ないようと思われます。

株主資本利益率 (ROE) の不足分を補うための価格再設定



- 国際通貨基金 (IMF) が推定した調査対象銀行の株主資本利益率 (ROE%) *
- ROEを10%に引き上げるために必要な純金利マージンの価格再設定 (ベース・ポイント)

*アナリストによる2015年の見通しに基づく

出典：国際通貨基金 (IMF) 国際金融安定性報告書、2014年10月

さらに、国際通貨基金 (IMF) が指摘するように⁶、一部の銀行（特にユーロ圏内）が持続可能な利益を生み出すために必要な価格再設定の割合は実現可能でないおそれがあります。IMFの推定によると、一部の国の銀行は、2015年に10%のROEを生み出すために、すべての資産において平均50ベーシス・ポイントを上回る割合で利ざやを引き上げる必要があります。またこの推定は、銀行が資本の制約に直面していないこと、顧客への融資を増加させることができることを前提としています。

これだけの価格再設定を実現することは、不可能だと思われます。このような引き上げを目指す銀行は、それほど圧力を受けていない他の銀行や銀行以外の金融機関（ノンバンク）との競争に敗れることになるでしょう。

したがって、IMFは上記の分析を、実際に利ざやがどの程度まで上昇するのかを予測するためではなく、銀行が新たなビジネスモデルに移行するまでに、どのくらいの道のりが残っているのかを示す指標として利用しています。

コスト削減

銀行は、コスト削減の必要性にも迫られています。金融危機以降、コスト削減には多少の進展が見られたものの、ヨーロッパの銀行の収益に占める費用の割合は高まっており、さらに大きな進展が必要であることがわかります。中東（ヨーロッパと比較し、収益に占める費用の割合は全般的に低い）の銀行もまた、特に原油価格の急落に対応するため、ますますコスト削減に力を入れています。

銀行は、コスト削減の必要性にも迫られています……しかし、ヨーロッパの銀行の収益に占める費用の割合は高まっており、さらに大きな進展が必要であることがわかります。

6 国際通貨基金 (IMF) 国際金融安定性報告書、2014年10月

「銀行の給与は、平均すると、経済界におけるその他大半のセクターの給与よりも急速なスピードで上昇し続けてきました。それは、金融危機以来、銀行の収益や利益が低下したことを反映していません。」

多くの銀行にとってコスト削減を実現できる余地がある5つの分野

給与コスト: 銀行の給与は、平均すると、経済界におけるその他大半のセクターの給与よりも急速なスピードで上昇し続けてきており、金融危機以来、銀行の収益や利益が低下したことを見逃してはいません。銀行は、他のセクターと比較して、逸脱した給与体系である必要のない分野を特定して、相応に対処し、従業員に支払う給与において、もっと選別的な対応をしていく必要があります。とりわけヨーロッパでは、脆弱な経済環境の中、銀行セクターが縮小し統合が進んでいることから、それほど「先発者」不利益のリスクをこうむることなく、必要な調整を実現しやすい状況にあるはずです。

従業員数: 一部のビジネスラインの閉鎖や縮小、支店の閉鎖、商品・サービスの販売にデジタルチャネルをより一層活用することにより、従業員数をさらに削減する余地が生まれます。

例えば、イタリアの銀行員数は過去5年間で18,000名(5%)減少し、同時に2,800の支店(8%)が閉鎖されました。

簡素化: 銀行のコスト基盤の中には、商品・サービス、法的構造や事業構造、事業基盤やシステム、計上モデルの複雑さを反映している部分が存在します。こうしたすべての分野に簡素化の余地があり、それによってコストを下げることが可能となります。

テクノロジーへの投資: 複雑さを減らすとともに、情報技術(IT)への投資によって、長期にわたるコスト削減が可能となり、同時に顧客サービス、リスク管理、サイバーセキュリティの改善によって収益も改善(少なくとも維持)することができます。

アウトソーシング／共有サービス: 銀行にとって、内部または外部委託をベースに、複数の事業や顧客への提案をサポートできる、合理化した中央集中型のインフラ基盤は有益となるはずです。

戦略

銀行は、それぞれ異なる戦略を推進しています。実行可能かつ持続可能な未来への道は、1つだけではありません。

特定可能な5つのアプローチ



すでに一部の銀行は、実績のあるビジネスモデルを有しています。そのようなモデルは、金融危機においても、収益性、資本、流動性の側面にわたって実行力を発揮し、その力強さが証明されています。



少数の銀行は、金融危機に断固たる態度で対応し、他とは異なる実行可能なビジネスモデルへと移行を果たしました。特に、実績のあるコア事業活動の特定・開発を迅速に行い、収益性が不十分だと思われる業務を排除し、法的構造と事業構造を簡素化・合理化しました。



一部の銀行は、戦略的変革に対して積極的なアプローチを採用していますが、最終ポイントを明確に意識していません。このようなアプローチが実行可能かつ持続可能な未来を生み出すのに十分であるかどうかはまだ不明です。



多くの銀行は、生き残りをかけて縮小や再構築を余儀なくされてきましたが、それは損失や資本不足に対し、受け身的に反応してきたにすぎません。これによって、銀行は最低規制要件を満たすことができたかもしれません、収益性という意味では、これらの銀行に実行可能かつ持続可能な未来があるかどうかはまだわかりません。



あまりにも多くの銀行が、失敗に終わったモデルでも、最終的にはどうにか困難を乗り越え、大規模な戦略的変革を行う必要性はないだろうと望んでいます。

上記のうち、より実績のあった戦略には、以下に挙げる共通要素があります。

- **戦略的重点:** どのような事業活動をどの地域でどの顧客向けに提供するか、明確で前向きな決断を下す。以前は複数の事業活動に従事していたグローバル銀行の中には、地域でのプレゼンスや商品・サービスの提供を限定した銀行もある。
- **顧客中心:** 顧客（リテールおよびホールセール）が望み、対価を支払う準備ができる

ていて（そのため銀行は十分なリターンを得ることが可能）、銀行が効率的かつ効率的に提供可能な商品・サービスを特定・提供する。このことは、商品とリスク管理サービス自体にも、そうした商品・サービスを提供するチャネルにも関連している。

- **プロダクト・イノベーション:** データ、デジタルチャネルやプラットホームをより効果的に活用したり、商品・サービスを競合と差別化したりすることによって、変わりつつある顧客ニーズに対応する。

以前は複数の事業活動に従事していたグローバル銀行の中には、地域でのプレゼンスや商品・サービスの提供を限定した銀行もあります。

”

国際通貨基金（IMF）と欧州銀行監督機構（EBA）は、監督当局が介入して、存続不可能な銀行を金融システムから排除すること（あるいは少なくとも規模を縮小させること）の潜在的利点を強調しています。

- **文化:**商品売り込み型から、シームレスに統合され明確な付加価値を持つ商品・サービスを顧客に提供することを重視した商品ライフサイクル・アプローチへ移行し、ロイヤリティの高い顧客基盤を構築する。
- **収益性重視:**国内外の市場において、コア業務を特定しそこに集中する。
- **販売重視:**銀行自身のバランスシートに残る貸出と、銀行の販売代理としての役割をより重視した貸出（オリジネーションや証券化）を、より厳格に区別し、利用できる資本を増やすとともに、長期貸出を支えるのに必要な安定した資金調達量を縮小できるようにする。これは、規制当局が長期にわたり奨励してきたカバード・ボンド市場や簡素で質の高い証券化の推進に向けた初期の取組みに沿ったものである。
- **コスト重視:**収益性が実現できるレベル、実際にターゲット市場において競争価格設定の基礎となりうるレベルになるまでコストを削減する。
- **資金調達重視:**資産の規模や構成に見合うように、安定した預金を十分に集め、担保付きの資金調達と無担保の資金調達のバランスを維持し、万が一のために事前に資金を備えておくことによって柔軟性を確保する。妥当なコストで安定したリテール預金を確保する鍵となるのが、顧客サービスだと考えられる。

実行可能性がない場合の結果

銀行が実行可能かつ持続可能な未来への移行に失敗した場合、依然として収益性の低い状態から脱することができないおそれがあり、そうした場合、無関心な株主や欧州中央銀行（ECB）からの資金調達、監督機関の不作為（supervisory forbearance）などに支えられていくことになります。

とはいえ、投資家がおそらく非常に低い収益性に耐えられなくなることに加え、監督当局がさらに積極的な姿勢で介入する兆候が現れています。IMF⁷と欧州銀行監督機構（EBA）⁸は、特に生き残った銀行が持続的に事業の価格再設定をしやすくするために、監督当局が介入して存続不可能な銀行を金融システムから排除すること（あるいは少なくとも規模を縮小させること）の潜在的利点を強調しています。EBAは以下のように述べています。

「監督当局は、銀行の利益・資金調達モデル、リスクベースの価格設定、ビジネス・ミックス、マネジメントの強みと戦略を評価し、持続可能性が問題となっている分野での適切な措置について銀行のマネジメントと協働する必要があるでしょう……極めて脆弱で採算の取れない銀行を円滑に淘汰することで競争効率が高まります……銀行業界の余剰能力を削減し、十分な収益性を回復するうえで、こうした淘汰をさらに続けていかなければならぬかもしれません。」⁹

7 国際通貨基金（IMF）国際金融安定性報告書、2014年10月

8 欧州銀行監督機構（EBA）リスク評価報告書、2014年6月・12月

9 欧州銀行監督機構（EBA）リスク評価報告書、2014年12月

ECBと英国の健全性監督機構(PRA)は、銀行のビジネスモデルのサイクル全体において、持続可能性にさらに焦点を当てていく意思があることを強調しました。また、銀行が政府支援を受ける代わりに、正式な再構築計画を要求されている場合、欧州委員会はこうした銀行に対して、資本、流動性、収益性の面での実行可能性を示すことを義務付けています。しかしながら当面の間は、特に収益性に欠けていたとしても、銀行が資本要件や流動性要件を満たしていた場合、監督当局がEBAとIMFの推奨する出口(淘汰)戦略をどの程度積極的に進めていくのか、依然として明らかにはなっていません。実際に、英国をはじめとする一部の国では、存続不可能な銀行の淘汰

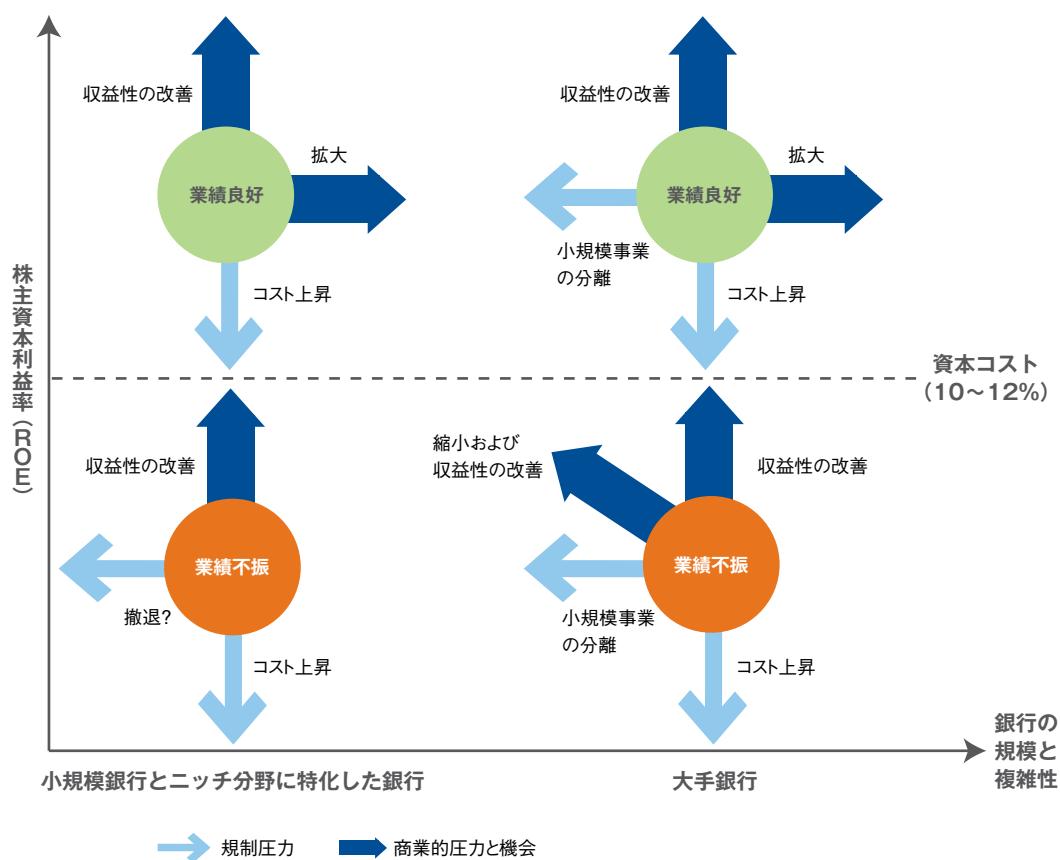
を進めるよりも、競争を促すために、新しい「チャレンジャー銀行」の市場参入を奨励することを重視しています。

まとめ

「銀行にかかる圧力」を示した以下のグラフに見られるように、銀行は多種多様な商業的圧力と規制圧力に直面しています。すべての銀行は、利益の増加を促す規制改革と商業的圧力によるコスト上昇に直面しています。大手銀行は、規模の縮小や、場合によっては再構築を促すさまざまな規制圧力に直面しています。また、ROEが低い銀行は、縮小するあるいは業界を撤退するかを迫る規制圧力にも直面しています。

すべての銀行は、利益の増加を促す規制改革と商業的圧力によるコスト上昇に直面しています。大手銀行は、規模の縮小や、場合によっては再構築を促すさまざまな規制圧力に直面しています。

銀行にかかる圧力



出典: KPMGインターナショナル、2015年

EU交渉

欧州理事会と欧州議会は、規制案に関する立場を固めてきました。2014年末に当時の議長国イタリアから現在のラトビアへ引き継がれた資料¹⁰には、一部の加盟国が以下の点に懸念を抱いていることが指摘されています。

- **自己勘定取引に対する禁止案**—加盟国の多くは、自己勘定取引を完全に禁止するのではなく、トレーディング目的ではない業務から切り離すことを支持している。このため、自己勘定取引、その他のトレーディングおよび投資銀行業務、リテール預金の受入の、3つの業務に分類される形になる可能性がある。
- **業務分離**—加盟国は、業務分離に関するいかなる枠組みも、市場に流動性を提供するマーケット・メイキング業務の役割やユニバーサルバンкиング・モデルに悪影響をもたらすことがあってはならないと指摘している。
- **システム・リスク**—業務分離を実施した後でも、トレーディング事業体がシステム上重要であることは変わらないかもしれないと認識されている。
- **各国の裁量**—一部の加盟国は、「枠組みの中での裁量」が適用されることを望んでいる。この方法では、規制案に定められた指標をもとに自動的に業務分離が実施されるのではなく、銀行のトレーディング業務の評価や、銀行が過度にリスクの高いトレーディング業務に関与しないようにする（業務分離に代わる代替策として）より厳格な健全性施策が適用される範囲について評価が行われる。
- **コア預金受入銀行の所有**—一部の加盟国は、コア預金受入銀行がトレーディング事業体を所有すること、トレーディング事業体に対するエクスポート・リジヤーをリング・フェンスすることによって預金受入銀行を保護することを認めている。
- **権限**—一部の加盟国は、国内と、管轄当局・現地当局間の両方

について、監督、破綻処理、マクロ健全性施策に関する権限と協力の枠組みに関して、さらなる明確化を望んでいる。

- **要件からの逸脱**—一部の加盟国は、金融サービス法案に先例をつくってしまうおそれがあること、また公平な競争の場が確保されないことから、逸脱条項に反対の意を示している。法規部局（リーガル・サービス）は、2014年1月の文言は提案や諸条約で規定された一般原則の法的根拠に沿ったものではないとの意見書を発行。

一方、欧州議会の経済・金融委員会の討議ではさまざまな見解が明らかになったものの、2014年12月に発表された草案では、規制案への修正が提案されました。草案（委員会によって全面的に受け入れられたわけではない）には、以下の提案が盛り込まれています。

- 自己勘定取引の定義から、代替投資ファンドへの投資の一部を除外する。
- トレーディング業務の指標に関して、（規模ベースではなく）よりリスクベースのアプローチを取る。
- 経済にとって資金調達の中心となるトレーディング業務を保護する（マーケット・メイキング、投資家による証券取引など）。
- 各国の管轄当局に対して、過剰なリスク行為に対応するため、業務分離以外の方策を活用する裁量をさらに与える。
- 資本要件、市場インフラ、破綻処理を通してシステム・リスクに対応する、その他多くのEU法令について理解する。

業務分離：コストと必要性

業務分離の付加価値は小さく、その効果はコストを上回らないおそれがあります。以下に3つの重要なポイントを挙げます。

第1に、業務分離は大きな悪影響を及ぼすおそれがあります。

- 銀行グループ内で独立した投資銀行（トレーディング事業体）は、単独で外部格付けされることになり（大幅に低い格付けとなるおそれがある）、資金調達がより困難で多くのコストがかかる可能性がある。また、取引先企業の中には、取引の継続に消極的になるとこころも出てくるかもしれない。その結果、一部の銀行グループは、投資銀行業務に実行可能性がないと判断するおそれがある。これにより、EUの投資銀行には一部の市場で市場撤退の圧力が高まり、国際競争面で不利な立場に置かれかねない。
- コア預金受入業務とトレーディング業務の分離は、複雑で費用がかかる（最終的にコストの上昇分は銀行の顧客が担う）。業務分離には、法律上、経済上、経営上独立した事業体を設立することが

義務付けられ、関連業務が預金受入銀行とトレーディング事業体の間の「境界線」を越えないようにするための内部管理プロセスが必要になる。

- ブランドと事業構造が分離されてしまうことや、複数の国・地域において預金受入業務とトレーディング業務の両方を提供するには規模が十分ではないことから、ユニバーサルバンкиング・モデルを支えているシナジーが損なわれる可能性がある。顧客は、1つの窓口（シングル・エンティティ）で取引をできなくなり、銀行は顧客向けの商品やリスク管理サービスを柔軟に提供することができなくなる。

10 <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-17137-2014-INIT/en/pdf>

- マーケット・メイキングに対して各種免除措置があっても、トレーディング資産に課される資本要件とレバレッジ要件の引き上げによる悪影響がすでに及んでいるため、債券市場と株式市場の流動性がさらに縮小するおそれがある。
- 複数のローカル要件により、国際銀行業務にかかるコストが上昇し、国際的な銀行グループが一部の国際業務から撤退する動きが高まる。
- 銀行グループ内での資本や流動性の移動可能性に制約が課されることにより、銀行グループが復活するための選択肢が限定され、「シングル・ポイント・オブ・エンター」方式による破産処理の取決めの柔軟性も制限されてしまう。
- 全般的には、業務分離によって規制裁定が増え、シャドーバンキング部門への流出や不公平な競争の場が生じ、競争の減少につながる可能性がある。

第2に、大規模な投資銀行業務が銀行グループ内で預金受入部門から分離されたとしても、**そのシステム上の重要性は依然として変わらないでしょう**。そのため、銀行グループの存続可能性がなくなった場合、引き続きこれらの業務を破綻処理する必要があります。当局は、単に

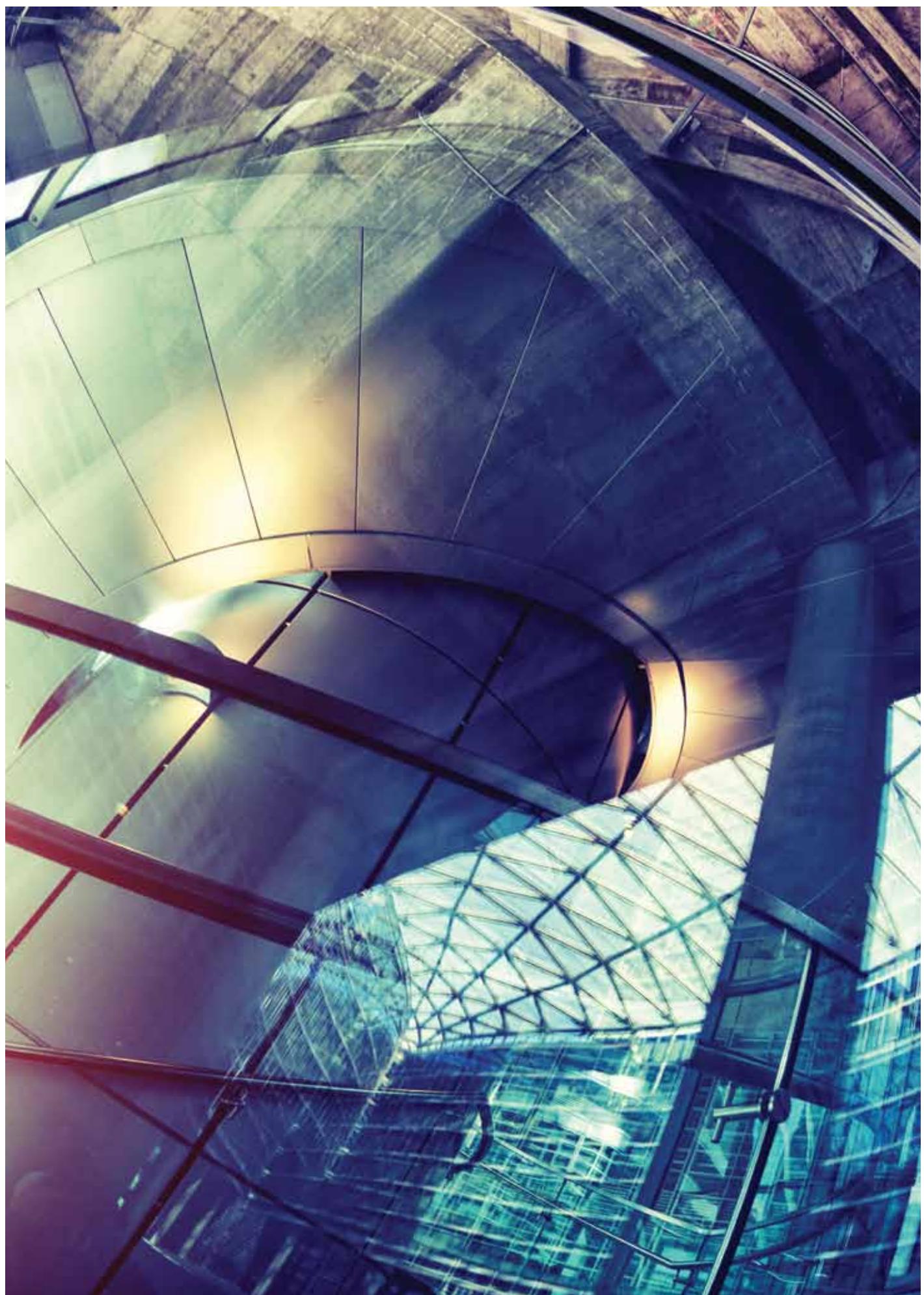
コア預金受入銀行の破綻処理をし、トレーディング事業体を清算することはできないでしょう。というのも、トレーディング事業体の無秩序な破綻は、金融システムや経済の幅広い分野にまで重大なシステム上の影響を与えるおそれがあるからです。大規模なトレーディング勘定や非流動性ポジションは、新たな所有者に引き継ぐか、または長期間かけて段階的に縮小する必要があります。

第3に、最初のEU案が策定されて以来、経済・規制・政治の展望は変化してきました。銀行はすでにトレーディング業務を大幅に削減しています。その他にもすでに自己資本規制 (CRR)／自己資本指令 (CRD) 4および銀行再生・破綻処理指令 (BRRD) といった規制改革が施行され、下記の表が示すように、業務分離の目標は概ね達成されています。実現可能な信頼性のある破綻処理計画は、「大きすぎて潰せない」銀行グループに係る大半のリスクを軽減することになるでしょう。一方、規制当局や破綻処理当局は、再生・破綻処理を妨げる障害を取り除くため、個々の銀行に業務分離を要求できる権限を与えられています。さらに、一部の国ではすでにEU規制案と同様の国内法を導入し、同等の成果を上げています。

銀行向け構造的施策の目的 (EU規制案の規定)	同様の目的を掲げる関連方策
管理されていないリスクへの対応 EUの銀行システムに残る、未処理のリスクの実現を防ぐ	未処理のリスクの定義が曖昧であるが、ある程度は以下の施策で対応済み： <ul style="list-style-type: none"> バーゼル3および自己資本規制 (CRR) に基づく資本要件の引き上げ グローバルおよびその他におけるシステム上重要な銀行 (SIBs) に課せられる資本サーチャージ システムック・リスクに対応するための加盟国によるCRRおよび自己資本指令 (CRD) 4に基づく追加的な資本要件やその他の施策の賦課 欧州市場基盤規制 (EMIR) に基づく、店頭 (OTC) デリバティブの中央清算
トレーディング業務に係るリスクの削減 特に単なる投機目的の業務など、銀行のバランスシートの実体を伴わない拡大を抑制する	トレーディング業務に課せられる資本要件の引き上げ： <ul style="list-style-type: none"> バーゼル3およびCRR バーゼル委員会によるトレーディング勘定の根本的なレビュー バーゼル委員会と欧州銀行監督機構 (EBA) による、リスク・アセットを過少に見積もるための内部モデル利用に関するレビュー レバレッジ比率 (低リスク・エクスポージャーに対する制約として)
公的セーフティネットの対象となる業務の制限 破綻した銀行を救済するために、納税者に負担のかかるリスクを削減する	<ul style="list-style-type: none"> 銀行再生・破綻処理指令 (BRRD) におけるペイルインその他の破綻処理ツール BRRDに基づき、ケースバイケースで銀行が最低必要レベル (自己資本および適格債務最低基準 : MREL) の自己資本と適格 (ペイルイン対象) 債務を保有する条項 総損失吸収力 (TLAC) の最低基準に関する金融安定理事会 (FSB) 提案 破綻処理基金の活用 (破綻した銀行の債務8%がペイルインされた時点で利用可能)
法的構造・事業構造の簡素化と破綻処理の実行可能性の向上 必要に応じて、破綻処理のコストや複雑性を削減する	<ul style="list-style-type: none"> BRRDに基づき、破綻処理当局が銀行の法的構造と事業構造の変革を求めるこことできる権限、および (その他利用可能なさまざまな施策に基づき) 当局が効果的に信頼性のある破綻処理計画を策定することのできる権限
文化的な相互汚染の制約	<ul style="list-style-type: none"> リスク文化を含むリスク・ガバナンスに関するFSBおよびバーゼル委員会の原則 報酬に関するFSB原則と自己資本指令4 (CRD4) 要件

用語集

AQR	Asset Quality Review	資産査定
AT1	Additional Tier 1	その他Tier1
BRRD	Bank Recovery and Resolution Directive	銀行再生・破綻処理指令
CET1	Common Equity Tier 1	普通株式等Tier1資本
CRD4	Fourth Capital Requirement Directive	自己資本指令4
CRR	Capital requirements Regulation	自己資本規制
D-SIB	Domestic Systemically Important Bank	国内のシステム上重要な銀行
EBA	European Banking Authority	欧州銀行監督機構
ECB	European Central Bank	欧州中央銀行
EMIR	European Market Infrastructure Regulation	欧州市場基盤規制
EU	European Union	欧州連合
FSB	Financial Stability Board	金融安定理事会
HQLA	High Quality Liquid Asset	適格流動資産
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
IRB	Internal Ratings Based	内部格付ベース
IRRBB	Interest Rate Risk in the Banking Book	銀行勘定の金利リスク
IT	Information Technology	情報技術
LCR	Liquidity Coverage Ratio	流動性カバレッジ比率
MiFIR	Markets in Financial Instruments Regulation	金融商品市場規制
MREL	Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities	自己資本および適格債務最低基準
NSFR	Net Stable Funding Ratio	安定調達比率
OTC	Over The Counter	店頭
P&L	Profit and Loss	損益
PRA	Prudential Regulation Authority	健全性監督機構
ROA	Return on Asset	総資産利益率
ROE	Return on Equity	株主資本利益率
RRP	Recovery and Resolution Plan	再生・破綻処理計画
RWA	Risk Weighted Asset	リスク・アセット
SIB	Systemically Important Bank	システム上重要な銀行
SME	Small and Medium-Sized Enterprise	中小企業
TLAC	Total Loss Absorbing Capacity	総損失吸収力



Contact us

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

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

Andrew Davidson

Director, Regulatory Centre of Excellence

EMA region

KPMG in the UK

T: +44 20 7694 2242

E: andrew.davidson@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

Seiji Kamiya

Partner, Financial Services

KPMG in Japan

T: +81 3 3548 5100

E: seiji.kamiya@jp.kpmg.com

fsregulation@kpmg.co.uk

www.kpmg.com/regulatorychallenges

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



本レポートは、KPMGインターナショナルが2015年4月に発行した“Evolving Banking Regulation Part Two Bank Structure: The Search for a Viable Strategy”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。

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 endeavor 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.

© 2015 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.

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

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

Designed by Evalueserve.

Publication name: Evolving Banking Regulation – Part two: Bank Structure: The Search for a Viable Strategy

Publication number: 132195A-G Japan 15-1522