

FINANCIAL SERVICES

銀行規制の進化

南北アメリカ版

主な規制動向：
設計段階から施行段階へ

2015年5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。本レポートに示された知見は、顧客との話し合いと、KPMGの専門家による主な規制動向の評価に基づいたものです。

他の地域のレポートをご覧になりたい場合は、regulationfs@kpmg.com までご連絡いただくか、www.kpmg.com/regulatorychallenges をご参照下さい。





目次

はじめに	1
規制圧力指数	3
主な規制動向：設計段階から施行段階へ	5
南アメリカ	11
結びにかえて	13

はじめに

最新の「銀行規制の進化」南北アメリカ版をお届けします。本シリーズも5年目となり、金融危機以降の規制環境の厳しさと複雑さを映し出しています。規制改革の多くはすでに知られていますが、金融危機が金融サービス業界に長い影を落とし続けるなか、さらなる規制改正が進行中です。来年版では、また新たな変化について取り上げることにになりそうです。

規制当局は、引き続きグローバルなシステム上重要な銀行(G-SIBs)のレジリエンス(強靱性)と破綻処理能力の強化に力を入れており、今後1年のうちに追加措置を取る予定です。

これまでに、資本、流動性、レバレッジ要件の強化が、ストレステストや資本計画の義務付けと相まって、業界の経費を著しく増大させ、収益を毀損してきました。新たな規制報告要件、破綻処理・再生計画、当局による監督の強化により、業界はまた膨大な時間と資源を費やすこととなります。消費者保護対策の強化と、ボルカー・ルールに基づいたトレーディングや株式投資に関する制限の実施が確実となり、各行がいかに効率向上を目指し、新たな技術への投資を続けても、この先、増益の機会を望むのはむずかしいかもしれません。

にもかかわらず、業界の見通しに一層の影を落としそうな追加規制措置がこれから取られることになっています。G-SIBsを対象とした資本サーチャージの引き上げや、いわゆる「バйлイン」債務要件が提案されており、ホールセール市場からの短期資金調達への依存を制限する措置も取られることになりそうです。

サイバーセキュリティの脅威も、依然高まり続けるリスクです。また、たえず存在する信用サイクルも管理しなければなりません。特に、規制コミュニティはレバレッジド・ローンの引受基準の緩和に対する懸念を示しています。

当局が多数の規制改正を進めていることは明らかで、近い将来に規制圧力が弱まる兆しは見られません。特に米国においての規制環境が、当面は依然として厳しいというKPMGの見解は変わりません。

この新たな規制予定や事業環境に適応し、進化しようとしている企業が多いことは、疑うべくもありません。

自己資本比率規制の強化および流動性規制の導入は、企業活動の制約となり、金融業界のコスト構造が悪化していく一方、グローバルな経済環境などが、収益創出の制約となっています。

これを受けて、一部の金融機関は戦略全般とビジネスモデルの見直しに着手し、採算性の低い商品ラインや地域からの撤退を始めています。

銀行が新たな規制環境にうまく適応しようとするならば、4つのコア領域、すなわち1)戦略的・構造的変革、2)コンダクトおよび文化、3)データと報告の集約、4)リスクおよびガバナンスに対処すべきだと、KPMGは考えます。

しかしながら、業界が目下進行中の規制改正の波をうまく乗り越えていくためには、業界の戦略の焦点と事業モデルを変革する抜本的变化が必要であることは間違いありません。

実際、規制環境が銀行に事業モデルの変革と、戦略全般と構造の見直しを迫ることは明らかです。

それにもかかわらず、ガバナンスの不備に加え、長年抱えているデータの質と集計能力の問題が、業界が必要とされる大変革を行う上での足かせとなっています。早くから変革に取り組んでいる金融機関も、増える一方の規制当局の要求を満たすのに苦慮しています。

規制面での課題にうまく対応するためには、大変革が求められます。

やはり、規制およびコンプライアンス・プログラムの管理・監督を変革しなければなりません。これは非常に複雑ですから、全社的視点から、全社統一的に対処せずして成し遂げることはできません。これを正しく行うためには、組織のトップの多大なコミットメントと強力なリーダーシップが必要です。また、従業員1人ひとりが職務の一部として規制を遵守しなければなりません。

しかしながら、金融危機以降、業界への信頼が失われたこと、業界の監視が続いていることにより、事業環境は厳しいものとなっています。不祥事を起こすわけにはいかないのです。それにもかかわらず、実際のところは、毎日のように業界の不祥事がヘッドラインニュースに登場します。これは、業界が金融危機によって明らかになった深刻な過ちに、責任を感じてこなかったことを示唆しています。

また、危機後に新たな不正行為疑惑が生じ続けていることは、業界が教訓から学

んでいないことを示唆しています。複数の規制当局が一步踏み出して、業界の問題は「腐ったリンゴが樽全体のリンゴを腐らせる」といったものではなく、企業の構造自体、すなわち「リンゴを入れた樽」¹ によるものかもしれないとコメントしています。

昨年のレポートで述べたとおり、「結局は、銀行は従業員の『行為が適正である』ことを徹底しなければなりません。それだけでなく、従業員の行為がどのようなときに適正でなくなるかについても把握しなければなりません。」

規制圧力指数（3～4ページ参照）は、KPMGグローバルネットワークの規制専門家と銀行業界のクライアントの見解を組み合わせたものに基づいており、グローバル環境における規制圧力を地域別—北アメリカ（米国、カナダ）、ヨーロッパ・中

近東・アフリカ（EMA）、アジア太平洋地域（ASPAC）—の比較を紹介しています。また、南アメリカ（LATAM）特有の違いに光を当てた新たなセクションも設けました。皆様のお役に立てば幸いです。

本レポートでは、主に米国と米国銀行が規制当局からの高まる要求に対処するためのステップについて、取り上げます。昨年同様、私たちが強調したいことは、銀行は自らの文化の広範な変革、リスク管理およびガバナンス・システムの大幅な改善、主要なデータおよびITシステムのアップグレードを行わなければ、規制当局、投資家、そして社会全般からの高まる要求に対応し続けていくのは、困難になるであろうということです。

金融危機以降、業界への信頼が失われたこと、業界の監視が続いていることにより、事業環境は厳しいものとなっています。不祥事を起こすわけにはいかないのです。それにもかかわらず、実際のところは、毎日のように業界の不祥事がヘッドラインニュースに登場します。これは、業界が金融危機によって明らかになった深刻な過ちに、責任を感じてこなかったことを示唆しています。

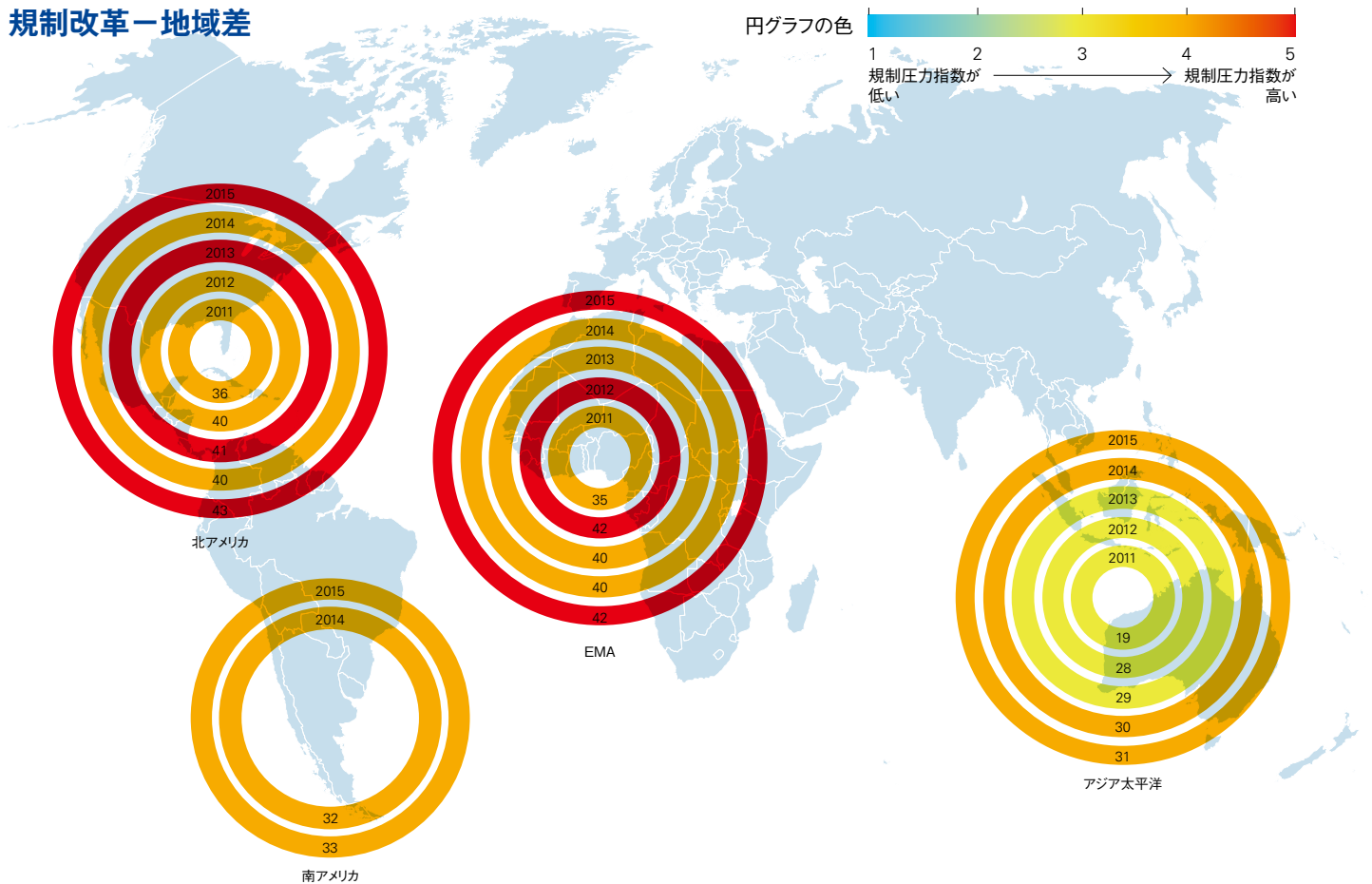
¹ ニューヨーク連邦準備銀行ウィリアム・ダトリー総裁およびダニエル・タルーロFRB理事のスピーチ（2014年10月28日）；イングランド銀行総裁、金融安定理事会（FSB）議長マーク・カーニーのスピーチ（2014年11月17日）



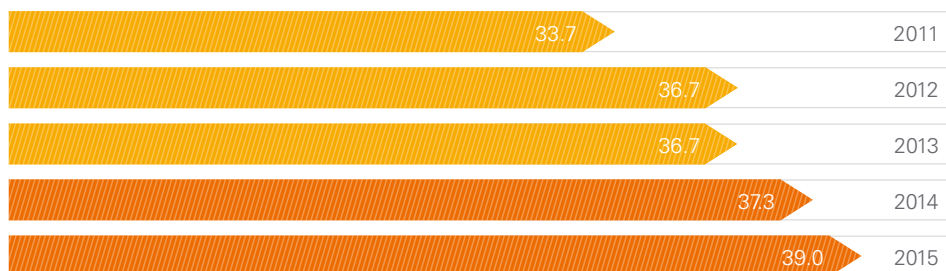
規制圧力指数

この規制圧力指数は、南北アメリカ（今回初めて北アメリカと南アメリカを分離）、ヨーロッパ・中近東・アフリカ（EMA）、アジア太平洋地域における、KPMGグローバルネットワークの規制専門家と銀行業界のクライアントの見解を組み合わせたものに基づいています。

規制改革—地域差



グローバル圧力指数は引き続き上昇



注：

- 1) 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。
- 2) メキシコは南アメリカのデータに含まれています。
- 3) 2011年から2013年までのグローバル圧力指数は、北アメリカ、EMA、アジア太平洋地域のスコアを単純に足して3で割って算出していました。2014年と2015年のグローバル圧力指数は、北アメリカ（3分の1）、EMA（3分の1）、アジア太平洋（6分の1）、南アメリカ（6分の1）のスコアの加重平均となっています。
- 4) 南アメリカのデータは2014年と2015年分のみ入手しています。

出典：KPMG社内調査、2015年

今年は全体的に規制圧力指数が上昇しました。この上昇は、一部の地域では、規制の詳細が明らかになり、規制改革の実施に伴う課題が残っている状況を反映しています。これにはバーゼル3のコア資本および流動性基準の大部分、リスク・業績を加味した報酬、市場インフラ要件などが含まれます。

他の地域では、規制圧力は規制イニシアチブの策定が続いていることを反映しています。資産のリスクウェイト、

国内のシステム上重要な銀行（D-SIBs）の指定および規制上の取扱い、マクロ健全性政策、リテールおよびホールセール市場でのコンダクトと文化、リスク・ガバナンス、再生・破綻処理計画を含む規制が、さまざまな進捗段階にあります。

地域別に見ると、アジア太平洋地域では銀行への規制圧力が引き続き着実に上昇しており、特に流動性、リテールおよびホールセールのコンダクトの領域での圧力が顕著です。しかしながら、最も圧力が高い地域は依然北アメリカとヨーロッパで、資本、システミック・リスク、コンダクトと文化、監督の厳しさの領域で、最も厳しい圧力を受けています。南アメリカで最も規制圧力が高かった領域は、金融犯罪と税でした。

規制領域別の主な課題は以下のとおりです。

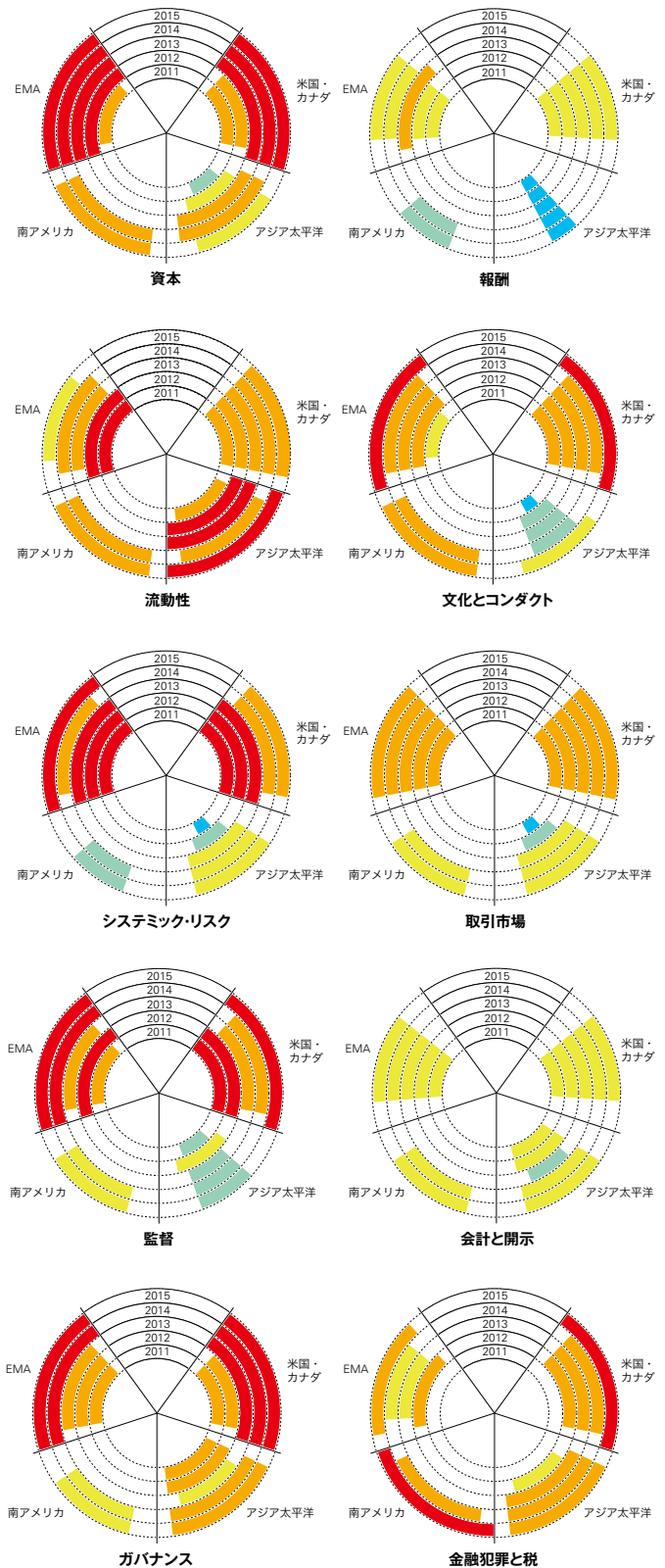
資本—バーゼル3のコア資本要件が施行されてきている中、「バーゼル4」に向けて、レバレッジ比率を3%超にするか（スイス、米国、提案段階の英国のように）、まだ見極めが必要か、水準調整が続いています。銀行にはストレステストやリスク・アセットに係る広範な改正による新たな圧力がかかっています。

流動性—流動性カバレッジ比率（LCR）と安定調達比率（NSFR）の計算方法がまた変更されたことで、全体的には圧力は低下しました。特にヨーロッパでは適格流動資産の調達源としてのカバード・ボンドの取扱いが寛大になったことがプラスに働いています。しかしながら、資本要件と同様に、ストレステストの上乗せ（最大手米国銀行を対象にすでに進行中）、流動性に係る「第2の柱」の要件とマクロ健全性要件が、銀行への規制圧力を大幅に増加させかねません。

システミック・リスク—特にヨーロッパでの圧力の高まりは、D-SIBsの指名と規制上の取扱い、銀行によるベイルイン可能な長期債務発行の最低要件、マクロ健全性ツール使用の増加に由来しています。

文化とコンダクト—リテールおよびホールセール市場での不正発覚が続いたことで、銀行と規制当局はコンダクトと文化の改善を求めています。この領域での規制と監督はますます厳しく複雑になります。

監督—それだけでなく金融危機以降どの地域でも一般的に監督が厳しくなっていたところに、欧州中央銀行（ECB）が銀行同盟域内の単一銀行監督機関になったことで、ECBに直接監督される銀行の多くはすでに以前よりも要求が多い監督を受けています。



出典：KPMGインターナショナル調査、2015年

主な規制動向： 設計段階から施行段階へ

米国では広範な景気回復が報告されているものの、状況には不確実性が残り、低成長が依然として今回の回復をこれまでとは異なるものにしていきます。規制環境は全般的に厳しく、銀行業界にとって非常に困難な時代となっています。また、問題を抱える世界の多くの国・地域も、銀行が躍進を遂げようともがき、収益目標を達成しようとする際の、ますます大きな懸念材料となっています。資本の上乗せ、コンプライアンス費用の増加、業界に課されるさらなる活動制限の累計的な影響を考えると、収益目標の達成は非常に困難です。収益が危機前の水準を下まわりかねない新たな世界で生きていくすべを、おそらく、今こそ学ぶべき機会なのです。

今も規制当局の関心の中心にあるのは、金融の安定を維持することです。この3月、連邦準備制度理事会（FRB）のジャネット・イエレン議長は、次のように語りました。「また危機が起きる可能性は排除できません。けれども、FRBは、監督下にある企業が過剰なリスクテイクをしないように制限し、システム上、最も重要な企業が危機を乗り越えられる態勢を整えるようにしていくことで、危機発生確率を下げ、発生しても被害を少なくすることはできます。」²

時が経てば、新たな規制導入は落ち着きを見せるだろうという考えは間違っていたことがわかりました。KPMGの**規制圧力指数**（3～4ページ参照）が示すとおり、監督環境の厳しさの度合いは、全セクターで前年よりも上昇しました。最も高く上昇したのは米国で、ヨーロッパ・中近東・アフリカ（EMA）が僅差でそ

れに続いています。特に銀行の資本と監督に関連する領域で厳しくなっています。

指数の上昇は、バーゼル3の資本、レバレッジ、流動性要件や破綻処理・再生計画から、追加ストレステスト、規制当局への報告、資本管理の義務付けまで、数多くの規制改革を実行しようとするに当たり、銀行が数々の課題に取り組み続けなければならない状況を反映しているようです。しかしながら、今回の信用サイクルは、これまでのものとは違っているようです。規制コミュニティには根本的な変化が生じています。おそらくは、経済成長全般を犠牲にしてでも金融の安定を守ることが、現在、最優先事項となっています。

金融危機以降、大幅な規制改革が行われてきたことに疑問の余地はありません。けれども、イエレン連邦準備制度理事会（FRB）議長による2015年3月3日のスピーチを再度引用すると、「国内的にも、国際的にも予定されていた規制改革に著しい進展が見られましたが、まだやるべきことは残っています。」

これまで、米国の規制当局は、2008年から2014年末までに5,000億ドル以上の収益を上げてきた同業界に対して、資本、流動性、ストレステストなどの健全性基準の強化に力を注いできました。同様に、流動性の重視が強まったことを受けて、大手銀行では流動性を2012年から約3分の1高め、ホールセール市場からの短期資金調達への依存度を下げました。米国におけるレバレッジ比率の最低基準（Minimum Leverage Ratio requirement）

「また危機が起きる可能性は排除できません。けれども、連邦準備制度理事会（FRB）は、監督下にある企業が過剰なリスクテイクをしないように制限し、システム上、最も重要な企業が危機を乗り越えられる態勢を整えるようにしていくことで、危機発生確率を下げ、発生しても被害を少なくすることはできます。」

— ジャネット・イエレンFRB議長

² ジャネット・イエレンFRB議長の2015年3月3日のスピーチ

は、バーゼル3に基づいた施策よりもずっと厳しく、バーゼルの3%に対して、米国では銀行レベルで5%（銀行持株会社は6%）となっています。

規制当局は、破綻処理・再生計画策定プロセスにも大変熱心に力を入れており、連邦預金保険公社（FDIC）とFRBは、この領域での業界の進捗状況に不満を表明しています。FDICは、破綻した金融機関の破綻処理に最終的に責任を負うため、有効かつ行動に移せる破綻処理・再生計画を業界に責任を持って策定させることに特に力を入れています。

また、ドッド=フランク・ウォール街改革・消費者保護法（ドッド・フランク法）は、FRBに新たな監督権限を与えました。FRBは、金融危機後、それまで以上に積極的に監督の役割を担っています。同様に、ヨーロッパでは、監督権限が欧州中央銀行（ECB）に一元化され、ECBが銀行同盟加盟地域における単一の銀行監督機関となり、大手銀行123行を直接監督しています。ヨーロッパ以外の銀行、すなわちヨーロッパに拠点がある外資系銀行の場合も、ECBが監督対象をそのような銀行にも拡大してきているので、まだこの新たな展開に注目していないならば、ただちに対応を取るべきです。

監督が劇的に変わり、重点が厳しくなる

銀行監督における重点も変わり、調査官は金融機関別に行う調査を増強するため

に、業界全体の実務慣行を検討・比較する総合的アプローチを採用しています。

連邦準備制度理事会（FRB）のダニエル・タルーロ理事は、2014年夏にFRBが開催した第3回年次ストレステスト・モデリング・シンポジウムにおいて、次のように述べました。「監督当局のストレステストとそれに関連する資本計画プロセスのレビューが、危機前の実務慣行に比べて、よりダイナミックで、よりマクロ健全性があり、よりデータ主導の規制フレームワークを構築する基盤となっています。」³

注目すべきは、イエレン議長も、銀行監督と規制に非常に積極的な役割を果たしていることです。最近、議長は最大手銀行に言及して、次のように述べました。FRBは「各行の資本や流動性が十分か、新たな規制要件を遵守しているか評価する方法を大幅に拡充しました。（中略）私たちは、監督対象銀行が、いかによくリスクを管理し、内部統制を維持し、ガバナンスを実行しているかという期待値を大幅に引き上げました。また、質や整合性を高め、監督戦略と意思決定に関わる視点を広げるために、大手金融機関の監督を再編しました。」⁴

2009年春に導入された監督資本評価プログラム（SCAP）に続き、ストレステストが、最大手金融機関の規制および監督に対するFRBのアプローチの礎となりました。他のバーゼル銀行監督委員会（BCBS）加盟国もそれに追随し、ストレステストの実施を監督に取り入れました。

「監督当局のストレステストとそれに関連する資本計画プロセスのレビューが、危機前の実務慣行に比べて、よりダイナミックで、よりマクロ健全性があり、よりデータ主導の規制フレームワークを構築する基盤となっています。」

—ダニエル・タルーロ
連邦準備制度理事会（FRB）理事

「……質や整合性を高め、監督戦略と意思決定に関わる視点を広げるために、大手金融機関の監督を再編しました。」

—ジャネット・イエレン
連邦準備制度理事会（FRB）議長

³ 連邦準備制度理事会（FRB）およびボストン連邦準備銀行主催第3回年次ストレステスト・モデリング・シンポジウム（マサチューセッツ州ボストン）にて、2014年6月25日

⁴ 市民予算委員会（Citizens Budget Commission）におけるジャネット・イエレンFRB議長のスピーチ「大手金融機関の監督の改善」、2015年3月3日

特に最大手銀行の企業文化に新たに目が向けられています。この分野については、近いうちにさらに新たな動向がありそうです。

しかしながら、このストレステスト・プロセスがグローバルなシステム上重要な銀行（G-SIBs）の監督を中央銀行、特にFRBと欧州中央銀行（ECB）に一元化したことを理解しておくことが大切です。また、ストレステストのためのマクロ経済シナリオの策定により、監督プロセスにおける金融理論家や経済学者の役割が大きくなりました。FRBのダニエル・タルーロ理事が2015年1月30日の金融安定監督評議会（FSOC）の会議前に述べたとおり、「今や誰もがマクロ健全性の専門家（macroprudentialists）です。」

これは重要な新展開で、監督プロセス全体において、FRBに役割が集中し、その役割が強まる一方で、全米に12行ある連邦準備銀行の調査担当者の役割が小さくなる可能性があります。これまで、監督を受ける銀行は、各準備銀行の調査官と強固な関係を築いていたのですが、FRBの新たな役割の出現により、そのような関係に悪影響を与える可能性があります。FRBの役割の拡大は、米国連邦議会の注目も集めており、一部の議員はこの新たな権限への批判を強めています。

これまで以上の監督重視傾向は、各規制当局にあまねく共有されており、特に、収益・利益創出、リスク管理、統制機能に関する方向性決定と監督において、取締役会が果たす役割が重視されています。さらに、経営幹部には、中核事業分野、重要業務、銀行営業店、その他の重要な事業体を経営するために必要な専門性と関与が期待されています。

特に注目すべきは、規制当局が、強力なコーポレート・ガバナンスはあらゆる銀行組織において重要だとしながらも、最大手銀行は法規制の遵守や消費者保護の重要性を重視する企業文化を維持すべきだと強調するようになったことです。事実、特に最大手銀行の企業文化に新たに目が向けられています。この分野については、近いうちにさらに新たな動向がありそうです。

企業の規模と 複雑性に応じた監督

監督はどの銀行に対しても同じ方法で行えるようなプロセスではありません。タルーロFRB理事が2015年3月18日に米国上院銀行・金融・都市問題委員会で語ったように、「FRBの健全性規制は、銀行組織のシステム上の重要度に比例して厳しくなっています。(中略) FRBは、ドッド・フランク法の目的である米国の金融安定に対するリスクの軽減を目指しているのみならず、規制コストや安全性、健全性、金融の安定を推進するのに必要がない監督資源の消費を抑えて、その目標を達成しようとしているのです。」⁵

FDIC、FRB、通貨監督庁(OCC)をはじめとする健全性規制当局の大半が、段階的監督アプローチを採用しており、一般的に銀行を次の4つのグループに分類しています。(1)総資産100億ドル以下のコミュニティ銀行、(2)総資産100億ドル超500億ドル未満の地方銀行、(3)総資産500億ドル以上であるが、最大手の最も複雑な銀行には含まれない銀行、(4)最大手で、最も複雑な銀行であるG-SIBsとされる金融機関。

結果として、大手銀行組織のコーポレート・ガバナンスに対する期待事項が高く設定されています。これは、地域やコミュニティの銀行組織には適用されません。例えば、一定の銀行持株会社と外資

系銀行組織を対象とするより高い健全性基準を定めたFRB最終規則では、連結総資産500億ドル未満の銀行には、取締役会に独立したリスク委員会を設置することや、最高リスク管理責任者(CRO)を任命することは義務付けられていません。また、FRBの「包括的資本分析(CCAR)」に基づいた、より厳格な監督当局のストレステスト要件を満たす必要もなく、代わりに所定のシナリオを使って、ドッド・フランク法に基づく独自のストレステスト(各行が実施)を行えばよく、その結果を公開する必要もありません。

さらに、ドッド・フランク法は、連結総資産500億ドル以上の銀行、または金融安定監督評議会(FSOC)によってFRB監督対象に指定されたノンバンク金融会社に対して、破綻処理計画をFRBおよびFDICに定期的に提出することを義務付けています。通称「リビング・ウィル(living will)」として知られるこの計画には、深刻な経営難または会社破綻に陥った場合に、米国連邦倒産法に基づき迅速で秩序立った破綻処理を行うための戦略を記載しなければなりません。

米国では、ドッド・フランク法の規制を適切に「状況に合わせて修正」することへの支持が高まっており、同法で多くの規定が課されるか否かの境界線となっている「資産500億ドル」という閾値の引き上げに多くの期待が寄せられています。

シャドーバンキングの拡大

国際規制当局は、金融の安定性を高めることに熱心に力を注ぐ一方で、いわゆるシャドーバンキング・システムの仕組みにも、もっと目を向ける予定です。その対象には、かなり大規模なヘッジファンドやプライベート・エクイティ・ファンドも多数含まれます。注目すべきは、このセクターが金融危機を受けて、当初は縮小したものの、再び拡大し始めたことです。

興味深いことに、ヨーロッパの金融システムは、相対的規模と、ノンバンク金融会社との比較で、銀行が果たす役割という点で、米国の金融システムとは異なっています。国際通貨基金(IMF)のレポートによれば、ユーロ圏の銀行は貸出総額の約75%を占めていましたが、米国の銀行は2013年末の時点で、その半分以上にすぎませんでした。⁶ノンバンク金融機関が相対的に大きな役割を果たしていたことが、グローバル金融システムを破滅させそうになったという危機後の懸念から、金融安定理事会(FSB)はシャドーバンキング・システムの役割を調査しており、来年には提言を発表する予定です⁷。

これまで、国際規制当局は、金融の安定性が急激に混乱して損なわれるリスクを抑え込めると考えていたようですが、次第に規制対象外の金融セクター、すなわちシャドーバンキング・システムへの懸念を強めてきたのです。また、規制コミュニ

⁵ 2015年3月18日、米国上院銀行・金融・都市問題委員会でダニエル・タルーロFRB理事の証言。

⁶ 「国際金融安定性報告書(GFSR)ーリスクテイク、流動性、影の銀行部門：行き過ぎを防ぎつつ、経済成長を支えるためには」(ワシントン、IMF、2014年10月)参照。

⁷ FSBは、保険規制機関と共に、保険業界に特化した別個の提案を採択する予定で、ミューチュアルファンド業界を対象とした追加規制についても検討中です。

規制当局は、金融システムの変化と足並みを揃えるべく、今後発生し得る規制面でのギャップに対処する必要がありますと考えています。

ティや業界内の多くも、危機後の金融システムにおける信用の縮小や、流動性リスクプレミアムに対する懸念を表明してきました。FSBのマーク・カーニー議長は、最近のスピーチで「市場調整は、これまでのところ、大きなストレスなく行われてきました」が、市場参加者は「市場の流動性の低下、資産価格の不連続な変動、資産市場全体への悪影響といったリスクに注意」⁸ する必要があると強調しました。

明らかに、規制当局は、金融システムの変化と足並みを揃えるべく、今後発生し得る規制面でのギャップに対処する必要がありますと考えています。

しかし、金融の安定性に対する脅威を、すべて事前に特定することは不可能でしょう。だからこそ、規制当局は金融機関の頑健性を維持し、強化することが死活的に重要だと考えているのです。

規制の変化に対応する チェンジ・マネジメントは 変革が必須

現在金融サービス業界を取り巻く環境は極めて厳しく、当面、この状況は変わらないということに疑問の余地はないでしょう。だからこそ、銀行の経営幹部は、全社的な規制対応およびコンプライアンス体制をいかに管理するか、新たな目で見直さなければなりません。従来のもっぱら縦割りのコンプライアンス・プログラムは、現在の規制当局の期待を満たすには不十分になりそうです。やはり、「はじめに」で述べたとおり、

業界は根本的な変革を行わなければ、規制当局、取締役会、投資家、社会全般の期待は満たせなくなると、KPMGは確信しています。

今こそ、この根本的な変革がとりわけ重要です。というのは、規制当局の期待事項のほとんどが明らかになった上、要求はエスカレートしていく見通しだからです。最も厳しい規制圧力がかかっているのは最大手のグローバル銀行ですが、あらゆる規模の金融機関が規制の厳格化に対応する必要があります。さらに、評判リスクやヘッドラインリスク（ニュース報道により相場が乱高下するリスク）は依然として深刻で、減少しそうにありません。規制当局は、もはや特定のコンダクトを対象とする提案の域にとどまらず、業界内の文化全般に目を向けています。

このような多数のリスクに対処するためには、規制当局からの既存および今後の要求に対して、一元化された総合的アプローチで対応し、コンプライアンス・プログラムを全社の戦略目標に完全に組み込むようにするしかありません。

次の図が示すとおり、既存の「事後対応」アプローチはもはや有効ではありません。これは、多くの点での重複、データ入力ミス、報告の断片化、非効率極まりない各事業部門での文書化につながります。業界が業績を改善し、企業全体のリスク管理能力を強化することも決定的に必要です。また、このような課題の一元管理により、事業ライン間や事業部門間の整合性も取れるようになります。

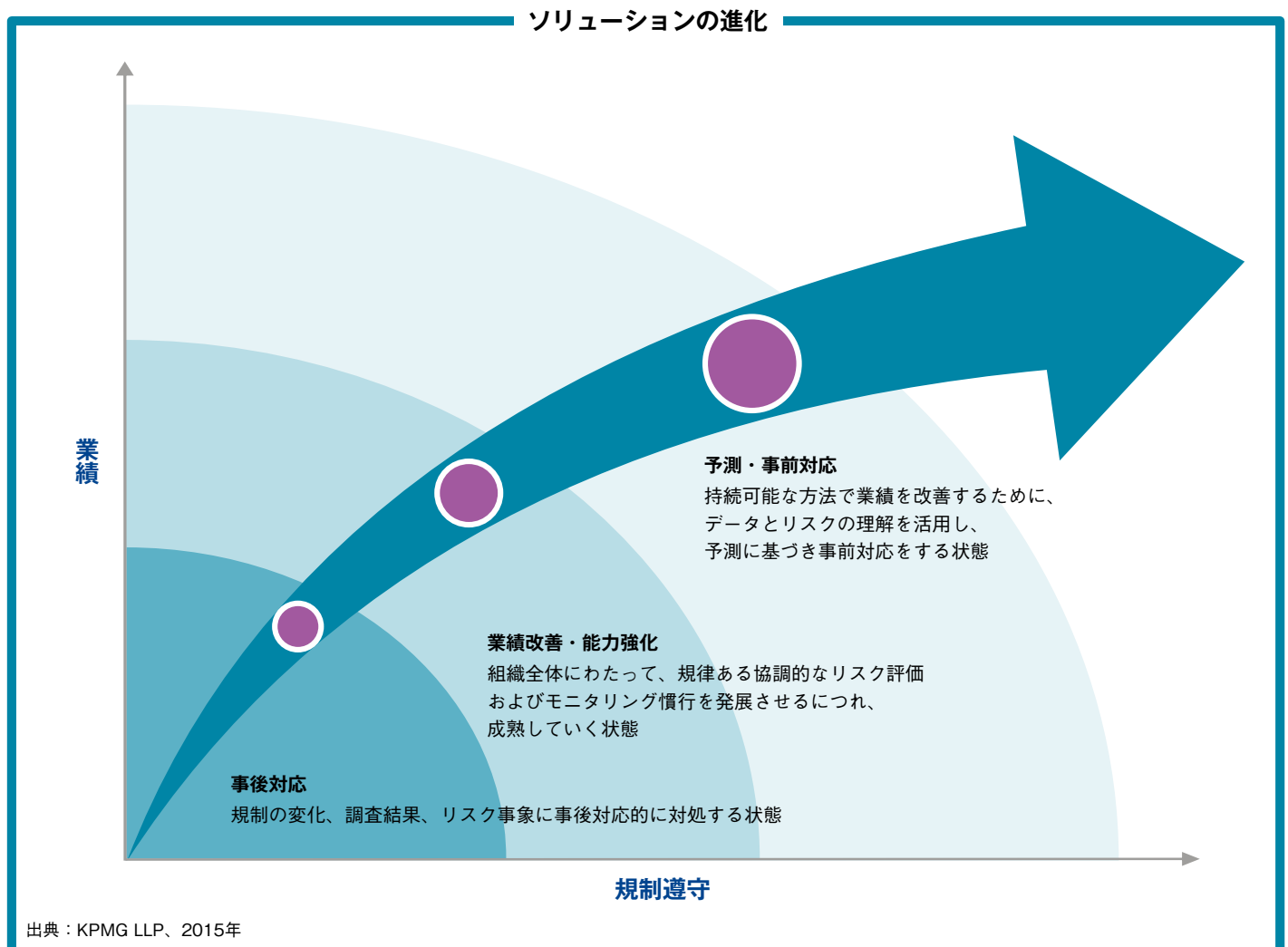
⁸ ロイター、2015年3月26日。

業界の規制遵守イニシアチブの変革には、組織トップの強いリーダーシップと従業員1人ひとりの積極的な参加が必要です。ただし、規制遵守プログラムは持続可能でなければなりません。端から端まで徹底して有効かつ効率的に、規制環境に対応するグローバルな視点を持つことが重要です。

KPMGが強調してきたとおり、新たな規制の影響を理解するとともに、資本、流動性、税への影響のみならず、業界のビジネスモデルや事業モデル、法人、商品およびサービスへの戦略的影響を評価するためには、根本から変わるような大変革が必要となります。この課題に対応するためには、金融機関は統合的かつ戦略的アプローチへとシフトし、規制の変化に合った事業モデル、すなわち全事業部門、全拠点を網羅した主要な変革や戦術的活動を中央から促進するモデルを策定しなければなりません。

業界の規制遵守イニシアチブの変革には、組織トップの強いリーダーシップと従業員1人ひとりの積極的な参加が必要です。規制遵守プログラムは持続可能でなければなりません。

業界の変革



南アメリカ

南アメリカは比較的多様な地域で、地理的にも規制面でも各国で若干の違いがあります。各国は成長カーブや景気循環の異なる段階にあり、さまざまな政治勢力やイデオロギーに主導されており、各国金融セクターにおける国・地域・国際的プレイヤーの構成も千差万別です。これが何を意味するかと言うと、4ページの**規制圧力指数**に示された規制課題に関して、「南アメリカはこうだ」と一概には言えず、各国の規制当局の各課題への注目度には大きなばらつきがあるということです。例えば、「会計と開示」に関しては、アルゼンチンの銀行規制当局は最近、国際財務報告基準（IFRS）への移行プロセスを開始しましたが、他の主要経済国では、銀行セクターの財務報告に関連する規制に大きな変化はありません。また、「取引市場」に関する例を挙げると、メキシコ当局が「スワップ執行ファシリティ（Swap Execution Facilities）」利用への移行に力を入れている一方、チリ市場は中央清算機関（CCP）の創設に向けて歩みを続けており、ブラジル当局はBM&Fボベスパ取引所で取引されるデリバティブの割合が大きいため、この領域ではあまり積極的ではありません。

それでも、地域横断的テーマはありますし、グローバル規制動向が各国の規制当局に影響を及ぼしてまいります。以下のまとめは、米国の規制動向と南アメリカのアジェンダとの主な違いを示すことを目的としています。

3～4ページの規制圧力指数に関して、南アメリカと米国のデータを比較すると、次の2点が明らかになります。

- 1) 3ページに記載された規制圧力指数の総合スコアが示すとおり、南アメリカにおける規制圧力は、米国よりも弱い（33 vs 43）。
- 2) 4ページの規制領域別の課題のスコアの違いが示すとおり、南アメリカの規制動向は、米国とは異なる。特に、システミック・リスク、監督、ガバナンスの領域での違いが顕著である。

規制圧力全般の違いは、2008年の金融危機がこの地域の金融セクターに及ぼした影響が比較的小さかったことが、主たる要因となっています。金融機関の大規模な清算・破産はなく、広域での経済成長には影響があったものの、ほとんどの国が他の地域の国々よりも早く回復しました。そのため、規制当局はこの機会を自分たちのアプローチを見直し、広範な影響を受けた国々の規制当局の失敗から学ぶ機会として利用しましたが、他の国々のように金融システムに対する規制を迅速に大きく変えるべきだという世論や政治の圧力はほとんどありませんでした。こうした圧力が比較的小さかったため、規制動向が国または地域の銀行の利益に及ぼす影響は比較的小さく、この地域の銀行は、概して目覚ましい自己資本利益率（ROE）を記録し続けています。

米国では、世論と政治の圧力が、規制当局とその監督方法の根本的な変化につながりました。対照的に、南アメリカの主要国では、規制当局の体制に大きな変更はなく、モニタリングモデルの大幅な調整も行われていません。そのため、例えば、南アメリカの主要国には、米国と

ヨーロッパで発表され、精緻化されているようなストレステストを規定している国はありません。危機後の規制当局の対応における振幅の違いを示すもう1つの例として、破綻処理・再生計画（リビング・ウィル）の導入（こうした計画を整備しなければならない銀行の定義付け）や要件の実施も挙げられ、南アメリカの規制当局のアジェンダの中では優先度が（仮にあったとしても）比較的低くなっています。

規制圧力全般における違いと同様に、規制動向が違うのも、この地域では危機の深刻な影響が少なかったからであり、危機は現地の銀行セクターが引き起こしたものではなかったからです。これは、米国やヨーロッパの規制当局が危機の原因と思われるものを是正するためにアジェンダを策定する一方で、南アメリカの規制当局は自分たちの市場に特有の問題に目を向け続けていたという意味です。このような例の1つは、ガバナンスです。米国では、監督不行き届きが金融機関のガバナンス・フレームワークを改革するという規制圧力につながりましたが、南アメリカでは、この領域で追加の施策は特にはありませんでした。もう1つの例はボルカー・ルールで、南アメリカの主要経済国のどこにも、これに相当するものはありません。

米国と南アメリカの規制動向の違いが根強く見られる背景には、南アメリカのほとんどの主要国では、金融セクターで支配的な立場にあるのは国内銀行や地域銀行であり（メキシコは例外）、そうした銀行がどれも金融安定理事会発行のグロー

バルなシステム上重要な銀行（G-SIBs）リストに載っている銀行でないという事実があります。実際、メキシコ以外の地域において、大きなプレゼンスを確立しているG-SIBsは、ほんの一握りです。大手国際銀行の進出が少ないということは、現地規制当局が自国のアジェンダを定め、推進できるということであり、G-SIBsの外国子会社が影響を受ける規制改正が現地の要件に反映されていないということです。規制当局間のグローバルレベルでの協調や、規制逃れの機会を根絶するという圧力により、将来的にこのような違いはなくなるかもしれませんが、今のところ、米国やヨーロッパの規制に従わなければならない国際銀行の外国子会社は、国内銀行や地域銀行に比べ、競争上不利になる場合が多くなっています。

本シリーズの2014年版で述べたとおり、これらの地域においても、米国と似た状況にある領域は、予想がつくと思います

が、バーゼル3の資本、流動性、レバレッジに係る原則の実施です。ただし、タイムテーブルは国によってまちまちで、追加資本要件があるシステム上重要な銀行の定義（「システミック・リスク」の規制圧力指数に影響）や、レバレッジ比率の最低基準の定義に切迫感があまりないことは、注目に値します。米国と南アメリカの規制圧力指数が比較的近いもう1つの領域は、「文化とコンダクト」ですが、南アメリカには、ヨーロッパや主に米国で見られる規模の罰金がないことが目を引きます。実際、この規制圧力の誘因は、2つの地域では異なっているのです。米国では、銀行セクターの社会的信頼を維持し、銀行の不正行為を「罰する」必要があるという認識に突き動かされているのに対して、南アメリカでは、すべての国民が低コストの銀行サービスを利用できるようにしたいという願望のような社会的要因によることが多いのです。「金融犯罪および税」が、規制圧力

指数が最高レベルとなっている唯一の領域だということは注目に値します。これは、税務当局が新たな社会保障の資金源にするため、あるいは景気の減速による税収の減少を補うために、税収を増やす方法を模索してきたことによるところもあります。また、汚職や組織犯罪の問題に対処せよという世論の圧力に対処するためでもあります。

要約すると、この地域の構成国間に違いはあるものの、南アメリカに単一の規制動向があると言える限りでは、米国とおおむね同じ方向を向いていますが、規制の変化を引き起こす要因が異なるため、細部に違いがあり、変化のペースも米国ほど激しくありません。それでも、米国よりも変化のスピードが遅いとは言え、昨年の全般的な変化の方向性は同じで、いくつかの主要領域では規制圧力は強まっています。



結びにかえて

政策立案者が金融改革を行ってきたのは、金融システムの根幹を揺るがした深刻な危機以降、金融システムの安定性を高めるためだったという点を理解することが重要です。この改革は、金融業界に、戦略面でも、構造面でも、コンダクトと文化を管理するアプローチに関しても、劇的に変わり続けることを求めています。このような変革は実施が困難ですし、コストが高くつく場合もありますが、乗り越えられないものではありません。規制改革管理という視点を全体的な事業戦略に組み込むことにより、金融機関はこの困難を乗り越えるのに必要な根本的な変革を始められるのです。

用語集

ASPAC	Asia Pacific アジア太平洋地域
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision バーゼル銀行監督委員会
CCAR	Comprehensive Capital Analysis and Review 包括的資本分析
ECB	European Central Bank 欧州中央銀行
EMA	Europe, Middle East and Africa ヨーロッパ、中近東、アフリカ
FDIC	Federal Deposit Insurance Corporation 連邦預金保険公社
FSB	Financial Stability Board 金融安定理事会
FSOC	Financial Stability Oversight Council 金融安定監督評議会
G-SIB	Global Systemically Important Bank グローバルなシステム上重要な銀行
IFRS	International Financial Reporting Standards 国際財務報告基準
LATAM	Latin America 南アメリカ
OCC	Office of the Comptroller of the Currency 通貨監督庁
SCAP	Supervisory Capital Assessment Program 監督資本評価プログラム



roport
port
ropuerto

刊行物

KPMGメンバーファームは、金融サービス業界に関する幅広い調査、分析、知見を提供しています。下記をはじめとする各種刊行物については、ウェブサイト (kpmg.com/financialservices および kpmg.com/regulatorychallenges) でご覧いただけます。



ボルカー・ルール The Volcker Rule

2015年3月

ボルカー・ルールを遵守するためには、明確化されたガバナンスと管理のフレームワークを備えた強固なコンプライアンス・プログラムや、関連情報を収集・報告するためのフレキシブルなインフラを整備することが重要であるという見解を、金融サービス規制リスク関連アドバイザリー部門と南北アメリカ金融サービス規制センター・オブ・エクセレンス (CoE) が打ち出しています。



銀行規制の進化ーパート1 (EMA版) Evolving Banking Regulation – Part One (EMA Edition)

2015年3月

銀行規制は2008年の金融危機以降、著しく前進し、この数年で大きな進展を見せました。ただ、多くの規制は詳細まではまだ整ってはおらず、銀行が規制の変化に対応できているかどうかは、金融機関や法域によって大きな差があります。



銀行規制の進化ーパート2 (EMA版) Evolving Banking Regulation – Part Two (EMA Edition)

2015年4月

本レポートでは、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。この新たな環境で、どのような銀行のビジネスモデルがうまく機能するのか？ また、事業運営コストの上昇や、バランスシートの構成、事業活動、法的構造・事業構造に対する制約や、監督上の介入を銀行はどのように考慮に入れたらよいのか？ 銀行は、景気低迷、低金利、市場における余力能力、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、様々な経済的・商業的圧力に直面しています。

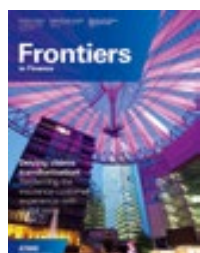


資産運用規制の進化 Evolving Investment Management Regulation

2014年6月

KPMGが資産運用業界の規制について取り上げた本レポートでは、規制がその他の圧力と相まって、資産運用会社に大きな変革を迫っている主な分野、すなわち市場構造の変化、データおよび報告、リスク・ガバナンス、コンダクト、文化、報酬に焦点を合わせています。

2015年版は近日発行予定



フロンティアズ・イン・ファイナンス Frontiers in Finance

2014年冬

6年前の金融危機以降、金融セクターの安定化に向けて大きな前進がありました。けれども、まだやり残していることはたくさんあります。「フロンティアズ・イン・ファイナンス」本号では、変化・変革の道案内に力を入れ、複雑な金融サービスの状況と経営幹部が現在取り組んでいる主な変革の問題を取り上げています。



大きな負担を競争優位に From Burden to Competitive Advantage

2014年9月

グローバルな規制環境が金融セクターの企業に投げかける課題は2つの要素から成っています。規制によって、遵守するためのコストが高くつくことと、収益成長や利益性が制限されることです。KPMGが米国に拠点を置く多国籍企業と資産運用会社の経営幹部900名以上を対象として行った調査の結果、多数の金融機関が規制環境を変革する上での大きな負担と捉えていることがわかりました。

2015年版は近日発行予定



変わりゆく規制報告 The Changing Face of Regulatory Reporting

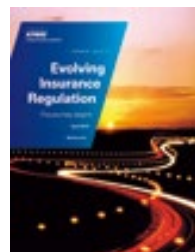
2014年9月

金融サービス規制リスク関連アドバイザリー部門と南北アメリカ金融サービス規制センター・オブ・エクセレンス（CoE）が作成した本レポートでは、金融機関が主要な規制報告書を作成する上で抱える課題、監督機関の期待の動向、銀行の規制報告能力の現状を紹介しています。



2014年銀行業界の展望サーベイ 2014 Banking Industry Outlook Survey

顧客とより良好な関係を築くことは、銀行業界にとって最も重要です。規制面での制約やコストの上昇にもかかわらず、銀行の経営幹部は、顧客体験の向上、そして意思決定のあらゆる段階での顧客中心主義に重点を置きながら、戦略的な優先順位を付け、技術に投資する必要があります。



保険規制の進化（EMA版） Evolving Insurance Regulation (EMA Edition)

2015年3月

2015年の保険業界では、国際的な規制改正の動きが目立つと思われます。実際、過去数年間にわたり、保険監督者国際機構（IAIS）は、保険基本原則の策定、グローバルなシステム上重要な保険会社（G-SIIs）の特定、国際的に活動する保険グループの監督当局に関わる共通フレームワークの確立を通じて、土台を築いてきています。



コンプライアンス・リスク・マネジメントサーベイ Compliance Risk Management Survey

2014年8月

KPMGは「コンプライアンス・リスク・マネジメント調査（CRM調査）」を実施し、同業者やそれよりも広い意味での金融サービス業界全般のCRMプログラムの実施と統合の現状について、回答企業に洞察を提供しました。CRM調査は、業界のCRM慣行が進化する中で自らがどのようなポジションにあるのか評価できる基準を回答企業に提供することも目的としています。



銀行業におけるデータ問題への対応 Managing the Data Challenge in Banking

2014年7月

本レポートは、バーゼル銀行監督委員会の諸原則（BCBS239）とそれに伴うリスクデータの集計を巡る課題について取り上げています。この問題については、リスクデータのみならず、より広範な視点に基づいて考えなければなりません。BCBS239は現時点では主な牽引役となっていますが、データを巡る課題は、より広範な戦略的対応を求めています。

保険規制の進化（南北アメリカ要約版） Evolving Insurance Regulation (Abridged Americas Edition)

2015年3月

国際動向および南北アメリカの動向の要約と、CRO／規制当局とのインタビューをまとめています。

近日発刊予定

金融機関は規制当局の要求を満たすために変革する必要があります。近日発刊予定の「金融セクターのビジネスの変革（Business Transformation in the Financial Sector）」、「規制動向の変革（Transforming the Regulatory Agenda）」、「コンプライアンスの変革（Compliance Transformation）」を是非ご一読下さい。

お問い合わせ先

Jeremy Anderson

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

David Sayer

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

Michael J Conover

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

Scott Marcello

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

Brian Stephens

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

Giles Williams

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

Simon Topping

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

John Ivanoski

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

Pam Martin

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

Jim Low

U.S. and Global
Regulatory Strategic Initiative Leader
Americas' region
KPMG in the U.S.
T: +1 212 872 3205
E: jhlow@kpmg.com

Simon Fishley

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

Mark Smith

National Industry Leader, Financial Services
KPMG in Canada
T: +1 416 777 3395
E: marklsmith@kpmg.ca

Seiji Kamiya

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

kpmg.com

本レポートは、KPMGインターナショナルが2015年5月に発行した“Evolving Banking Regulation Americas Edition”を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

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

© 2015 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and the U.S. member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. NDPPS 374192

© 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. 15-1524

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