

Deloitte.



ゼロサム。リアルタイム。 銀行は準備ができているか？

日中流動性を確保するための新たな規定が導入されるなか、
デロイト アドバイザリーの調査では、銀行が規定を遵守する上
で課題に直面していることが示されています

大手銀行は長期的な流動性準備要件、モニタリング、報告に関する米国の規制や国際的な基準に長年にわたり適応してきました。今や同様の基準が時間単位の競争環境である日中流動性に適用されるなか、銀行は規制遵守に向けてどのように動いているのでしょうか？また、流動性リスクを管理・軽減するため強固な基盤を構築するプログラムの価値をいかにして実現しているのでしょうか？

新たな日中流動性基準はバーゼル銀行監督委員会(BCBS)のガイドライン(BCBS 248として発表)、ならびに米連邦準備制度理事会(FRB)のレター(SR 14-1)および健全性強化基準(Enhanced Prudential Standards: EPS)を盛り込んでいます。デロイトは米国の大手銀行持株会社(BHC)と外国銀行(foreign banking organizations: FBO)15社の代表者を対象に、これらの組織がどのような見通しを持ち、新たな規制に適應する作業にどのような能力を投入しようとしているのかについて詳細に理解するための調査を実施しました。

500億ドル超の資産を擁するBHC/FBO15社を対象とするこのデロイトの調査からは、日中流動性のモニタリング・管理・報告に関わる既存の規制および今後導入が予定されている規制に対応するための準備の程度に大きな差があることが示されました。

調査では、いくつかの重要なパターンも明らかになりました：

01. ITは共通の課題

日中流動性に対するアプローチの成熟度¹に関係なく、データの質の低さと、データの技術力における課題が銀行間で一貫して発見されています。

03. 責任の拡散の度合いは様々

大半の銀行にとって、日中流動性に関連する活動は幾つかの異なる機能にわたって分散しています。一方、日中流動性に対して最も成熟したアプローチを取っている調査対象銀行の場合、これらの責任をもっぱら財務・リスク管理機能に移転しています。

02. 担保と日中流動性の取扱いの違いが継続

多くの銀行では、担保管理は実際に日中流動性管理とは異なる扱いを受けており、意思決定者は担保の管理や報告を自動化する際の「暗号」をまだ解読していません。

04. 規則の適用方法を理解する見通しは立っていない

新たな規則の影響を受ける多くの銀行では、米国の規則の適用方法に関する意思決定者の理解や解釈はまちまちです。

¹ 日中流動性調査の採点方法：「成熟度が最も高い」参加者を特定するため、調査の各セクションにおいて特定の質問に調査の採点方法が適用されました。当該分野で、銀行の日中流動性の管理能力が相対的に発達していることが示唆されると判断された質問の回答に対しては、相対的に発達していないプログラムであることが示された質問の回答よりも高いウエイトが与えられました。

総合スコアが最も高かった上位参加者は、回答した銀行の中で「成熟度が最も高い」と定義され、残りの参加者は「成熟度が相対的に低い」と定義されました。調査結果では、相対的な比較と全体的な比較において、成熟度が「最も高い」銀行と「相対的に低い」銀行に関する見解が提示されています。

01. 情報技術(IT)は共通の課題

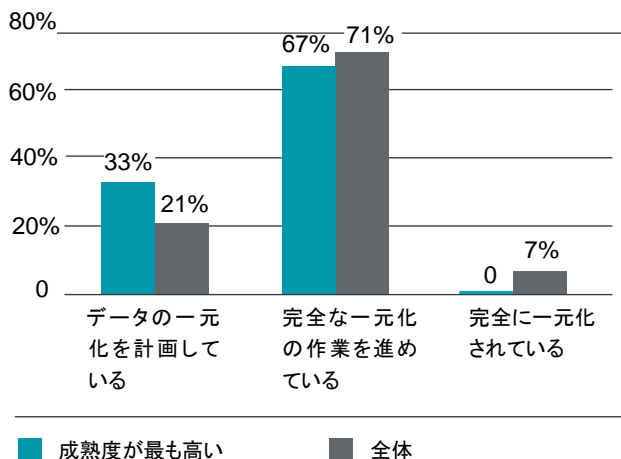
日中流動性に対するアプローチの成熟度に関係なく、データの質の低さと、データの技術力における課題が銀行間で一貫して発見されています。

銀行は日中流動性報告規定を遵守するために、関連データを調達し一元化し標準化できなければなりません。多くの銀行はこうした分野において能力を持っていますが、日中流動性の報告には、多くの銀行に欠けている水準のスピードと詳細さが求められます。

例えば、時間の刻印は分単位で行うべきなのでしょう、それとも秒単位で行うべきなのでしょう？時間帯や、12時間単位対24時間単位の時間管理に関する考察でさえ、こうした報告システムの機能に影響を及ぼす可能性があります。これに加えて、コルレス関係を活用して決済サービスを提供する銀行には、自行と顧客のために当該のアカウントを監視・報告する能力が求められます。

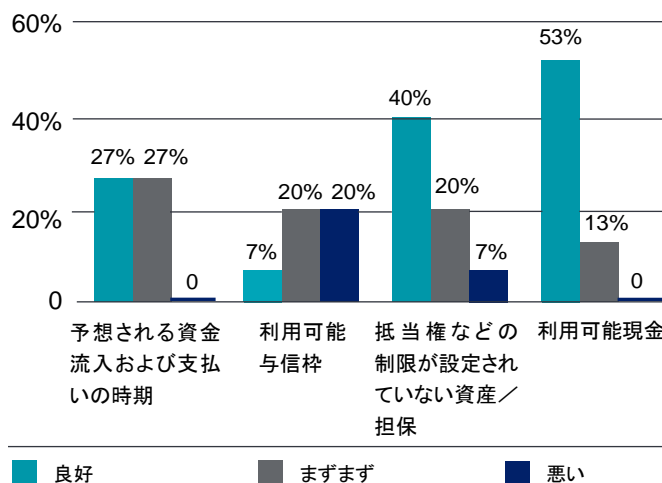
ある種類のデータの状態は他のデータよりも優れています。調査対象銀行の多くにとって、利用可能現金に関するデータは比較的堅固でした。

流動性関連の報告にはデータの一元化が求められる



データの調達が完全に一元化されていると回答した銀行の経営幹部は、全体のわずか7%にとどまりました。71%はこれに関する作業を現在進めている、もしくは作業を進める計画であると回答しました。データの一元化と浄化に関しては、施行の初日までに最低限の基準を満たす銀行でさえも、それ以降の作業ではやるべきことがまだ多く残っているとみられます。

データの質



抵当権などの制限が設定されていない資産の報告は「良好」でしたが、高いランク付けではありませんでした。成熟度の範囲のいずれかの端にある銀行で、予想される資金流入および支払いの時期に関するデータの質が高い銀行は少数でした。予想される資金流入および支払いの時期は、特定のアカウントを分単位で監視しなければならない銀行にとって極めて重要な要素です。

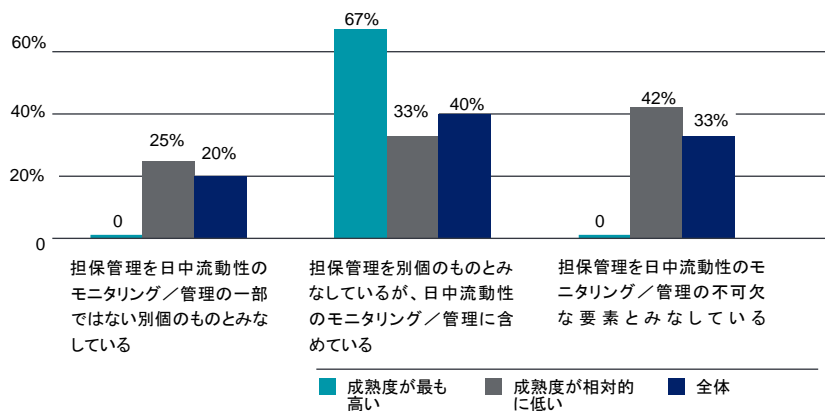
02. 担保と日中流動性の取扱いの違いが継続

大半の銀行では、担保管理は実際に日中流動性管理とは異なる扱いを受けており、意思決定者は担保の管理や報告を自動化する際の「暗号」をまだ解釈していません。

調査対象となった経営幹部の多くは、自行が担保管理を日中流動性の不可欠な要素としてではなく、日中流動性から切り離された活動として対応していると回答しました。多くの場合、日中流動性報告は一日数回のアップデートに限定されており、大半の銀行では一日の終わりの時点でのみ報告が可能です。そのため、日中に追加流動性を生み出すために抵当権の設定されていない担保を活用する銀行の能力が損なわれています。

調査では、大半の銀行が日中に抵当権が設定されていない資産に関して報告する能力を持っていないことが判明しました。大半の銀行は、抵当権が設定されていない資産に関する報告書を一日の終わりに作成し、その報告書を利用して翌日中に資金調達のため担保を設定したり、日中の与信枠を確保したりしています。

銀行の経営幹部は担保管理と日中流動性管理との関係をどのようにみなしているのでしょうか？



- 担保管理を日中流動性の不可欠な要素とみなしているのは、調査対象銀行のリーダー全体のわずか33%にとどまり、「成熟度が最も高い」銀行ではゼロでした。
- 担保管理を日中流動性管理とは別個の活動とみなしているのは、調査対象銀行のリーダー全体の20%に上りました。

一部の銀行は自行の担保報告書を利用して、日中の与信枠を確保するための担保を設定しています。

- 調査対象銀行全体の40%は中央銀行に差し出す担保を監視・報告しており、20%は金融市場ユーティリティ(FMU)を監視・報告しています。
- 18%はこの担保設定活動を全く監視・報告していません。

- 支払金の流出と流入の日中タイミングの mismatches を緩和するために使用される担保を監視・報告している銀行は、全体の20%にとどまっています。

規制当局は担保管理を一段と重視するとみられるため、経営幹部は日中の担保の管理・報告をいかにして改善するかという点だけでなく、日中流動性管理で果たす担保の基本的な役割についても考慮する必要があります。

03. 責任の拡散の度合いは様々

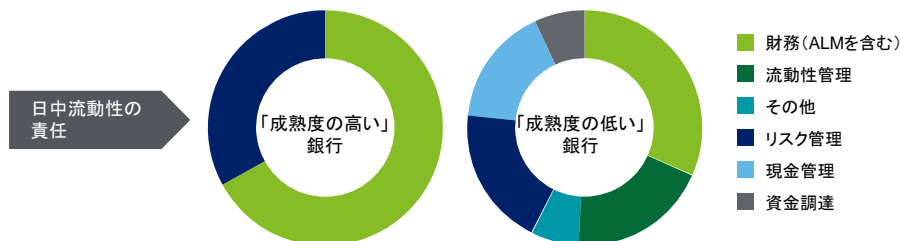
大半の調査対象銀行にとって、日中流動性に関連する活動は幾つかの異なるグループにわたって分散しています。一方、日中流動性に対して最も成熟したアプローチを取っている銀行の場合、これらの責任をもつばら財務・リスク管理機能に移転しています。

デロイトの調査では、「成熟度の最も高い」銀行で見られる顕著な一つの特徴は、日中流動性の責任を財務とリスク管理の2部門に集中化している点であることが分かりました。

これに対して、調査対象銀行の大半は日中流動性管理の責任を財務、流動性管理、リスク管理、現金管理、資金調達、その他を含む複数のグループに分担させています。

多くの銀行は、こうした新たな監視・管理・報告任務を実行する業務モデルを定義する上で課題に直面しています。

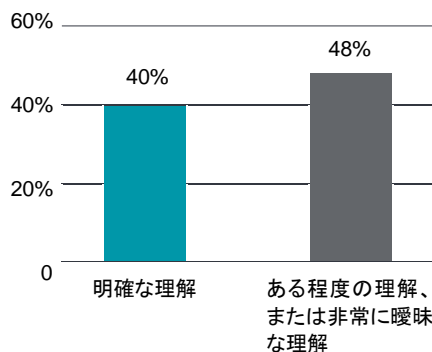
日中流動性の責任を主に担う機能



こうした責任の拡散は、業務が今や経営上層部の目にとまる新たな環境の中でなすべきことを、全員が明確に理解していないという状況を生み出しています。

04. 規則の適用方法を理解する見通しは立っていない

新たな規則の影響を受ける多くの銀行では、米国の規則の適応方法に関する意思決定者の理解や解釈はまちまちです。



新たな日中流動性規則は広範に適用されます—調査対象銀行のリーダーの88%は、自行が影響を受けると認めています。ところが、これらの銀行のリーダーの中で要件の内容が明確であるという者ははるかに少数です。ほぼ半数は新たな規制に関して「ある程度しか、もしくは極めて曖昧にしか」理解していないと答えています。明確に理解していると答えた者はわずか5人に2人にとどまり、一部の者はより詳細な内容を提供するパーゼルのガイダンスを代わりに参照するつもりです。

銀行が例えば社内の戦略的目標の達成のためなど、必要とされるプロセスの変更をいずれにせよ進めていた場合には、経営幹部が新たな日中流動性規制を熟知していないという事実は、それほど重要でないかもしれません。

しかし、調査対象の経営幹部全体の50%、そして「成熟度の最も高い」銀行の経営幹部の33%は、この分野の変更に対する主要なモチベーションは、能力強化によって社内でも得られる便益のチャンスではなく、規制自体であると答えています。

日中流動性の機会

この調査からは、多くの銀行の経営幹部が新たな規定が打ち出されたことを知っており、新たな日中流動性基準を実行するために、理解を深め戦略的なビジョンを策定するための第一歩を踏み出し始めていることが示されています。一方、調査では、少数の主要分野でさらなる作業がまだ求められていることも示されています。

テクノロジーとデータ

銀行がデータソースの統合、既存のテクノロジーの目的の見直し、そして新たなシステムの構築を進める中で、日中流動性要件に関する理解を組み込むことは、大きな課題です。当面の圧力は迅速で戦術的な是正措置を生み出すことはできますが、長期的にはより徹底したアプローチが求められるでしょう。銀行が流動性の特定・監視をうまくできればできるほど、あらゆる流動性の源泉を活用するチャンスが増え、銀行にとってさらなる価値を生み出すと同時に、規制当局を満足させることができます。

担保の管理と報告

担保の管理と報告は、これまで大半の銀行にとって焦点になっていませんでしたが、日中流動性管理の主要な構成要素です。関係性に目をやり、焦点と切迫感が合致するように調整することが不可欠です。銀行のリーダーがこの見解を採用しなくとも、規制当局が採用する公算は大きいとみられます。

役割と責任

現在、不履行、支払管理、支払額、与信の延長、利用可能な担保などの項目に対する規制当局の監視の目が強まる中で、業務運営の責任に対してこれまでよりもはるかに大きな注目が集まっています。所有権の移転や、財務やリスク管理などのグループに対する監視は、意思決定者が規制当局の期待と整合する新たなプロセスを実現するために講じる必要のある措置かもしれません。

規制要件の理解と採用

銀行は社内外の専門家や既知の規制当局に問い合わせ、これらの規則に対する理解を深めるための支援を仰がなければなりません。その意味では、包括的流動性分析およびレビュー（CLAR）などのレビューは、単なる任務ではなく、チャンスにもなります。銀行の経営幹部は要件に対する理解を深めることによって初めて、ガバナンス体制とそれを実行するための運用モデルを構築することができます。

これらは共通の課題であるため、銀行のリーダーはリーディング・プラクティスを共有するため、業界のフォーラムや検討会議への参加を検討する必要があります。金融機関がこれらの課題を達成するための支援提供を専門とするベンダーも存在します。日中流動性はスピードが重視される固有の懸念ですが、それを克服することに取り組む銀行は、全体的なリスク管理能力を改善させることができます。



調査について

デロイト アドバイザリーのBanking and Securities Treasury 部門は2015年9月から11月にかけて調査を実施し、2016年 第1四半期に結果をまとめました。

対象の銀行持株会社(BHC)と外国銀行(FBO)15社は全 て、資産が500億ドルを超えており、そのうちの47%は資産が 5,000億ドル超、20%は2,500億ドル超となっています。

銀行の66%は米国を拠点とし、7%は北米に所在していま す。20%はEMEA(ヨーロッパ、中東およびアフリカ)、7%は アジア太平洋地域に所在しています。回答者には財務担当 の上級幹部のほか、財務/流動性管理、資金調達、キャッ シュ・オペレーション、ファイナンスの分野にわたる経営上層 部が含まれました。一行につき1名の代表による回答が収集 されました。

参加者は、1)規制要件と準備態勢、2)牽引要因と課題、3) 規則と責任、4)プロセスと報告、5)テクノロジーという 5つの分野にわたる質問に回答するよう要請されました。

ゼロサム。リアルタイム。銀行は準備ができていますか??

連絡先

Matt Dunn

US Banking and Securities
Treasury Leader | Deloitte Advisory
Deloitte & Touche LLP
matdunn@deloitte.com
+1 973 602 5150

Joan P. Cheney

Senior Manager | Deloitte Advisory
& Touche LLP jcheney&@deloitte.com
+1 347 225 2906

Ted Zimmer

Senior Consultant | Deloitte Advisory
Deloitte & Touche LLP
tzimmer@deloitte.com
+1 212 492 3669

Brian Crum

Senior Consultant | Deloitte Advisory
Deloitte & Touche LLP
bcrum@deloitte.com
+1 212 492 2876

本資料において、「デロイト アドバイザリー」とは、デロイト トウシュ LLP (監査およびエンタープライズ リスク サービスを提供しています)、デロイト・フィナンシャル・アドバイザリー・サービスズ LLP (フォレンジック、ディスピュート、その他のコンサルティングサービスを提供しています)と、その関連会社であるデロイト トランザクションアンドビジネスアナリティクス LLP (幅広いアドバイザリーサービスやアナリティクスサービスを提供しています)を指します。デロイト トランザクションアンドビジネスアナリティクス LLPは公認会計士事務所ではありません。これら会社は、デロイトLLPから独立した別個の子会社です。デロイトLLPおよびその子会社の法的構成の詳細についてはwww.deloitte.com/us/aboutをご覧ください。保証業務を提供しているクライアントに対しては、規則や規制に基づき、特定のサービスを提供できない場合があります。

本資料に掲載されているのは一般的な情報のみであり、デロイト アドバイザリーは、本資料により会計、ビジネス、金融、投資、法務、税務またはその他の専門的助言もしくはサービスを提供するものではありません。本資料はかかる専門的アドバイスまたはサービスに代替するものではなく、また貴社の事業に影響を及ぼす可能性のある一切の決定もしくは行為の基礎として利用されるべきではありません。貴社の事業に影響を及ぼす可能性のある一切の決定または行為を行う前に、必ず資格のある専門家のアドバイスを受ける必要があります。

デロイト アドバイザリーは、本資料に依拠した利用者が被った損失について一切責任を負わないものとします。

Copyright © 2016. Deloitte Development LLC. All rights reserved.

(日本語版について)

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。