

注:本資料は Deloitte Development LLC が作成し、有限責任監査法人トーマツが翻訳したものです。
この日本語版は、読者のご理解の参考までに作成したものであり、オリジナルである英語版の補助的なものです。

Deloitte.

外国銀行の健全性強化基準
1年たったが、まだ道のりは長い

米国の連邦準備制度理事会 (FRB) が大規模な外国銀行 (FBO) に対する健全性強化基準 (EPS) の最終規則を発表してから 2015 年 2 月で 1 年が経過します。ではなぜこれが古いニュースだと感じないのでしょうか？

EPS 実施計画の提出は 2015 年 1 月 1 日に完了していますが、EPS の実施は実際のところ、まだ始まったばかりです。一部の銀行のリーダーらは、特に 2016 年 7 月 1 日の期限が近づくにつれて、必要な転換の規模、しなければならない意思決定の範囲、そして EPS 遵守のための体制整備に要する時間などを過小評価していたことに気がつくつあるのかもしれませんが。

過去 12 ヶ月間に FBO の間で EPS 遵守に向けての進展度合いにばらつきが出ています。FRB 当局者が複数のフォーラムや講演を通じて指針を与えており、また FRB のオンサイトチームが担当の銀行のフォローを続けています。重要なことは、FBO が EPS 遵守の取り組みを通じてこれまでに直接的に膨大な知識を得ていることです。しかし、米国の組織全体や、各親銀行、米国以外の事業での大幅な転換に伴い、これからさらに徹底的な取り組みが必要となります。今後、大規模な FBO は EPS 遵守に向けた取り組みを大幅に強化する必要、あるいは、必要に応じて、EPS の発効日に間に合わせるための取り組みを加速する必要があるでしょう。

EPS の実施スケジュールの 1 周目が完了したことを踏まえて、FBO が「学んだ教訓」の候補と考えられるいくつかの例を以下に列挙します。

EPS は新たに規模と構造に注目しています。米国内非支店資産 500 億米ドルを閾値として、最も厳しい要件が適用されることから、多くの FBO は先を見越して米国での事業戦略を再検討しており、一部の FBO は米国事業を再編成しています。その一方で、既存の銀行持株会社(BHC)のある FBO は、BHC のない FBO より適用期限に間に合わせるといふ面ではある程度有利な立場にあります。また、BHC のある大規模な FBO は、もし、BHC の支配外となる資本市場の法的主体が現在存在する場合には、グループ会社の体系を見直すことになるかもしれませんが。その結果、競争環境は一段と微妙になっています。

大規模な FBO にとって、新 EPS 規則は、親会社の取り組み、本国の法規制、コスト削減、米国事業の合理化、複数の管轄権の規制制度との統合などを含む可能性のあるより広範な政治圧力の対象の一部です。新しい米国規則の下で中間持株会社(IHC)の設置を義務付けられている FBO は、必要な取締役会の設置に懸命に取り組んでいます。取締役の選任が重要で中心的なプロセスであり、時間がかかるためです。

EPS 実施計画は遵守要件であるだけでなく、組織が計画立案、設計、実行準備に注力するための品質保証やガバナンスの重要な仕組みとしての役割も果たしました。米国内での入念かつ詳細なレビューおよび承認だけでなく、親銀行内の上層部の承認や親銀行の取締役会の承認までが必要となりますが、EPS 実施計画によりそれらへの対応が促進されました。信頼性の高い計画を策定するためのレビューサイクルを通じて、プログラム上で統合が必要な領域やギャップのある領域が追加で浮き彫りにされました。これらはプログラムが実施段階に向かうに当たり 2015 年中に対応が必要となるでしょう。

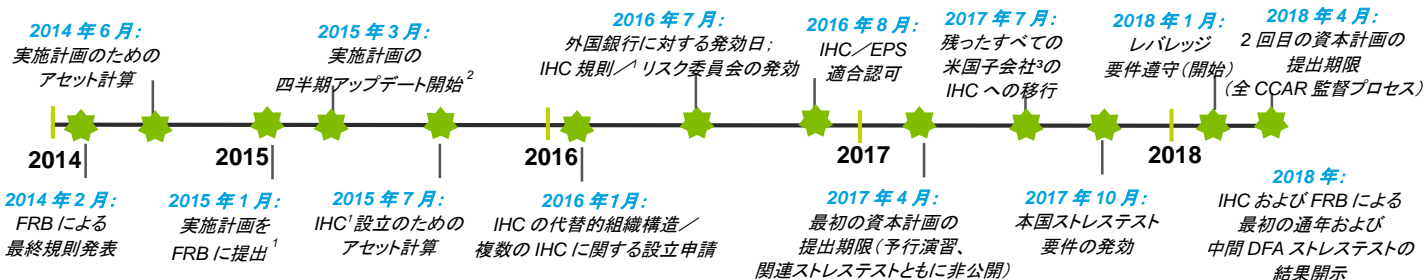
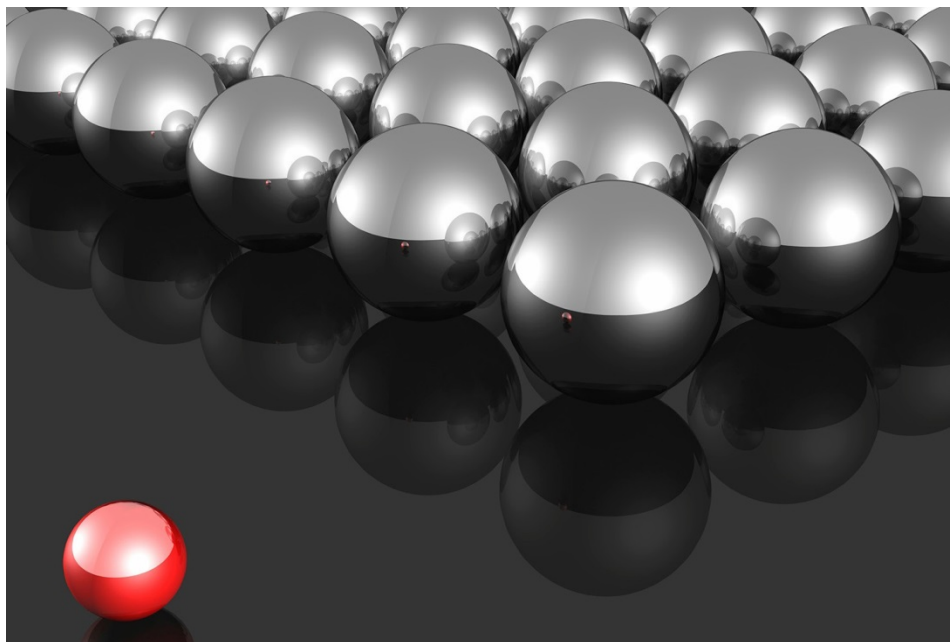
EPS 実施計画は、親銀行や、本国および米国の規制当局による特別な精査の対象となっています。FBO は、そうした精査に対応し、健全性基準の下で業務運営するための態勢を整える上で、リスク管理、自己資本、ガバナンス、コンプライアンスなどの領域における専門性、特に当該米国規則の適用に関する専門性を強化する必要性に迫られています。

こうした展開によって、多くの銀行は大きな転換を余儀なくされています。多くの場合、こうした転換によって、親銀行のグローバルな業務モデル、およびグローバルに整合性のとれたコスト効率の高いソリューションを実施するという望みが試されることになる可能性が高いでしょう。

今、何が起きているか？

FRB は EPS 実施計画を利用して、FBO による EPS 要件の適合能力の構築計画の実行状況を評価、モニターするでしょう。EPS 適用開始に備えて FBO が対処しなければならない今後のマイルストーンが以下に示されています。これらは、最終規則で規定されている主要日程です。

2015 年前半は FBO にとって重要な時期となります。FBO は独自の計画の具体化に時間と労力を費やしますが、その一方で、FRB は、IHC の構造、自己資本、流動性、リスク管理という重要な点に関する横断的なレビューの一環として、銀行を正式なセッションに関与させ始めることが十分予想されます。FBO の計画に対する FRB の正式なフィードバックは第 2 四半期あたりにあると予想されます。したがって、FBO は先を見越してプログラムの自己評価を実施し、自行内のガバナンスフォーラムや外部の利害関係者に向けた自行の計画のレビューを円滑にするために、進捗報告パッケージを作成すべきです。



¹ 米国の非支店資産が 500 億米ドル以上である外国銀行に 2014 年 6 月 30 日より適用されます。米国の非支店資産の 90%が IHC に移管されます。米国の非支店資産は、外国銀行のトップ・ティア米国子会社 (該当する場合、銀行持株会社法 2(h)(2) 項に記載の会社および DPC 支店子会社を除く) の連結総資産の合計値と定義されます。

² IHC 設立、および、リスク、流動性各要件の遵守に関する実施計画の四半期ごとの更新は 2015 年 1 月から開始され、2018 年 1 月まで行われる予定です。

³ 「子会社」という用語は銀行持株会社法の「支配」の定義を用いて定義されています。したがって、FBO は以下に定義する米国子会社に対する持分を IHC へ移管することを義務付けられることとなります。つまり、FBO が (i) 直接的または間接的に、もしくは 1 人以上の他人を通じて、所有、支配、または、株式の種類に関係なく、議決権株式の 25% 以上を保有し、(ii) いかなる方法によっても、取締役または理事の過半数の選任を支配し、また、(iii) 経営や方針に対する支配的な影響力を直接的または間接的に行使するような米国子会社です。

現時点で考慮すべき重要事項とは？

以下はデロイトが特定した、新 EPS 規則対応に取り組むうえで多くの FBO に適用される考慮すべき個別事項です。

動的能力(環境変化に対応するために内外の能力を統合・育成・再編する力)によってビジネスに重大なインパクトが生じることが期待されます。

- さらに重大な変更が行われる可能性が高いため、ビジネスへの影響を注視する必要があります。グローバルな計画策定プロセス、会計帳簿の記帳モデルの変更、実施計画のモニタリング、ビジネス戦略との整合性を維持するためには、動的モデリングとフロントオフィス(顧客に直接対応する部門)の継続的な関与が必要となるでしょう。
- 会計帳簿の記帳モデルの透明性を高める必要があります。規制当局は、収益や資産のフローがよく理解されており、説明できるものであることを期待するでしょう。
- 包括的な自己資本分析・レビュー(CCAR)に対する期待が引き続き高まるため、経営幹部の十分な注視が必要となります。コミュニケーション、強力なプロジェクト管理の実践に加えて、変更の範囲、規模、複雑性の理解についてグローバルの利害関係者と一致していることが極めて重要となります。ビジネスへの影響は過小評価されるべきではありません。

文化の整合性の維持と米国重視のガバナンスモデルの実行が鍵となる要素です。

- グローバルな連携を考慮して、文化の整合性の変更や意識の調整を検討する必要があります。この規模の変更に対して、親銀行の取締役会や経営幹部、および米国事業の経営陣から強力な支持を得ることは至難の業となるかもしれません。十分時間をかけて、米国規制要件の対応に関するグローバルな利害関係者の適切な理解を得る必要があります。
- 米国重視のガバナンスモデルを実施する必要があります。規制上の期待値に対応し、ビジネスプロフィールを反映し、米国重視の意思決定とグローバルな意思決定とのバランスをとるために、米国事業の委員会組織を設置する必要があります。
- 三つの防衛線による効果的なリスク管理フレームワークを実行する必要があります。米国でのガバナンス検査、パーゼル規制に対応するための親銀行の取り組み、本国での規制の動きなどから教訓を導き出すことが必要です。
- EPS による米国支店への影響を評価する必要があります。支店要件(リスク管理、流動性およびガバナンス)を持つ部署は規則要件に応じてオーナーシップや説明責任の所在を明確に示すべきです。

IHC や米国事業を支援するためのデータや IT 能力の構築は困難な課題です。

- 米国での IT インフラを整備する必要があります。グローバルなプログラムと米国で実施されるプログラムとの明確な依存関係マップを作成する必要があります。
- データ品質を確保し、データガバナンスを整備する必要があります。FBO は、データ品質に対する説明責任を定義し、有効な内部統制を確立するために、包括的なデータガバナンスフレームワークの構築に持続的にコミットし、資源を割り当てる必要があります。

EPS 適用開始を控えて実施上の考慮すべき重要事項

- 報告能力を確立するために部門の枠を超えた調整を促進する必要があります。報告や配信では、財務報告、リスク報告、経営幹部の経営情報システム(MIS)への報告、IHC の取締役会への報告、ガバナンスフォーラムへの報告、および、米国事業の主要な役割の支援などが行われるべきです。
- 米国事業のリスクモデルをタイムリーに開発、高度化し、検証する必要があります。業務の優先順位付け、モデルの数、FRB によるレビューのタイミングなどが制約となる可能性があります。
- 本国のストレステスト能力を評価する。一部の FBO は、現在のビジネス実務を FRB の期待値との対比で評価し、EPS の認可要件を満たすために新たなプロセスを構築する必要があるかもしれません。
- 新ビジネスモデルおよび破綻処理計画を踏まえて、米国事業のサービスモデルやベンダー管理プロセスを再評価する。FBO の新たなビジネスニーズへの対応のために必要となる米国事業のベンダー管理プロセスの変更を明確化する。
- 業務準備計画を策定し、EPS の適用開始に備える。2016 年 7 月までに新たなビジネスプロセスを確立するとともに、既存のビジネスプロセスを補強するためには、多くの調整、テストや検証、および、高いレベルの実行精度が必要となるでしょう。

強力なプログラム管理が重要です。

- 戦略的な解決策や、強固な意思決定プロセス、プロジェクト管理プロセスを実行する必要があります。法的主体やフレームワークのプロジェクトや、再建・破綻処理計画の立案作業から FBO が学んだ教訓が、重複を回避するのに役立つでしょう。EPS 適合のための努力や取り組みを優先付けする必要があります。長い準備期間を必要とする取り組みは、銀行の業務運営に必要な業務モデルに影響を及ぼすことから、親銀行の支援が必要となるでしょう。
- 規制上の期待値の高まりを察知するために規制動向を継続して監視し、「信頼するが検証もする (trust and verify)」型の強力なプログラム管理を実行する必要があります。規制当局が鋭く焦点を当ててくることから、銀行は、IT インフラ、データガバナンスなど強固な基盤を確立して態勢を整え、また、追加の資源を投入し、予想される変更より常に先んじている必要があります。銀行は、規制の進展、進化する規制上の期待値、そして調整に、M&A の場合のように重点的に取り組んでいけば、EPS 適合への準備を前進させることができるでしょう。
- 米国での規制対応プログラムや成果物を調整し、整合性をもたせる必要があります。ガバナンスフォーラムやその他の手段によって、FBO は地域間でのプログラムの格差を是正し、規制当局へのコミュニケーションに関して整合性をとることができます。米国だけでなくグローバルな観点から EPS プログラムに影響を及ぼす可能性があるものに焦点を絞って、他の規制対応やビジネスの取り組みとの調整を図りましょう。
- 欠員を積極的に補充し、人材需要を予測する必要があります。専門性を有する主要な人材の確保状況を監視し、迅速に人材を動員することは、プログラムのコスト削減に寄与するとともに、競争上の強みとなることが分かる可能性があります。
- 社内外のコミュニケーションのための効果的な経路やプロトコルを確立します。社内外の利害関係者の管理に関する明確な役割や責任を確立し、また、明確化のために業界フォーラムや FRB のメールボックスを使用しましょう。



次の重要なステップとは？

以下はデロイトが特定した、次のステップでの検討事項の候補です。2015 年第 1 四半期および第 2 四半期に予定されている活動の枠組みを作るうえで役立つかもしれません。

- 実施計画のフォローアップリスト、つまり、フォローアップ事項、疑問点、問題点、提出時に未決定であった追加の決定事項などを網羅した「懸念事項リスト」、「バックポケットリスト」などを作成し、これに基づいて進捗状況を監視する。
- 監査証跡を容易に行えるように重要な決定を詳細に監視する。
- 現時点ではクリティカルパスに対する考え方を変えずに、実行上の障害を取り除くために経営幹部や取締役会による監督を支援する。
- プログラムの範囲や構造をレビューして、横断的な見方や総合的な見方に基づく追加のワークストリームを立ち上げる。
- 必要なサインオフのためのリードタイムを確保するために親銀行への依存性や認可状況をフォローする。
- ターゲットの業務モデル全体が部署やワークストリームごとに明確に定義されていることを確認する。
- 親銀行の改革や取り組みとの整合性をとり、またグローバルな業務モデルの変更の中で米国事業に影響を与える可能性のあるものを監視する。
- EPS プログラムに必要なクリティカルパスやマイルストーンに基づいて、資金拠出要請や専門家(SME)の割当てを調整する。
- 組織が経験する可能性のある変化や転換のレベルの認識の一助とするために、社内外の利害関係者に重点を絞ったプログラムのコミュニケーションワークストリームを構築する。
- 発効日以降における組織レベルの準備の実行や評価に重点的に取り組む。
- プログラム内のあらゆるレベルでの品質保証を構築する。
- 第二の防衛線および第三の防衛線としての役割に見合うように、コンプライアンスや内部監査の役割の重要性をより強化する。
- プログラムの要件、能力、マイルストーン、成果物などを追跡する。

連絡先

Irena Gecas-McCarthy
Principal
Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 5316
igecasmccarthy@deloitte.com

Chris Spoth
Director
Deloitte & Touche LLP
+1 202 378 5016
cspoth@deloitte.com

David Wright Managing Director
Deloitte & Touche LLP
+1 415 783 4123
davidwright@deloitte.com

Michele Crish
Director
Deloitte & Touche LLP
+1 516 225 2253
mcrish@deloitte.com

Craig Brown
Director
Deloitte & Touche LLP
+1 347 334 1656
cbrown@deloitte.com

Alok Sinha
Principal
Deloitte & Touche LLP
+1 415 7835203
asinha@deloitte.com

以下、デロイトの専門家の方々の貢献とサポートに深くお礼申し上げます。

Richard Rosenthal, Manager, Deloitte & Touche LLP Ulyana
Stoyan, Senior consultant, Deloitte & Touche LLP Tarpan Gupta,
Senior consultant, Deloitte & Touche LLP

DCRS Deloitte Center for Regulatory Strategies

デロイト規制戦略センターについて

デロイト規制戦略センターは、金融サービス、ヘルスケア、ライフサイエンスおよびエネルギー業界の組織が新たな規制および遵守義務、規制導入のリーディングプラクティスおよびその他の規制トレンドを把握する助けとなる、有益な見識を提供しています。同センターは経験豊かな経営幹部、監督省庁の元職員、規制上の複雑な問題解決において多彩な実績を誇るデロイトのプロフェッショナルがチームを組んで活動する拠点であり、ソートリーダシップ、リサーチ、フォーラム、ウェブキャスト、イベント等幅広いメディアを通じて、関連情報および専門的な視点をお客様にお届けしています。

<http://www.deloitte.com/us/centerregulatorystrategies>

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。

デロイトは、本資料を信頼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。

本書において、「デロイト」とは、デロイト LLP の子会社であるデロイト・トウシュ LLP を指します。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 をご覧下さい。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。