

Deloitte.

変化する銀行規制に 応じた新たな戦略 新たなスタート

ECRS EMEA
Centre for
Regulatory
Strategy

BU Deloitte
CF Banking Union
Centre in Frankfurt



注: 本資料は Deloitte LLP 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。

目次

序論	1
戦略および事業モデルへの監督当局の関心	3
銀行の戦略、コスト、株主資本利益率	7
結論	10
後注	11
お問い合わせ先	12

本稿は、2015年3月18日にストックホルムで開催されたBank & Finans Outlook 2015(銀行&金融機関の2015年見通し)会議にてDavid Strachanが行った講演に基づく内容になっています。

序論

紛れもなく、世界金融危機を契機に、規制や監督が銀行の戦略および事業モデルにこれまでにない形で影響を及ぼすようになっており、一部の銀行においては、以前までは想像もできなかったような影響を受けている。

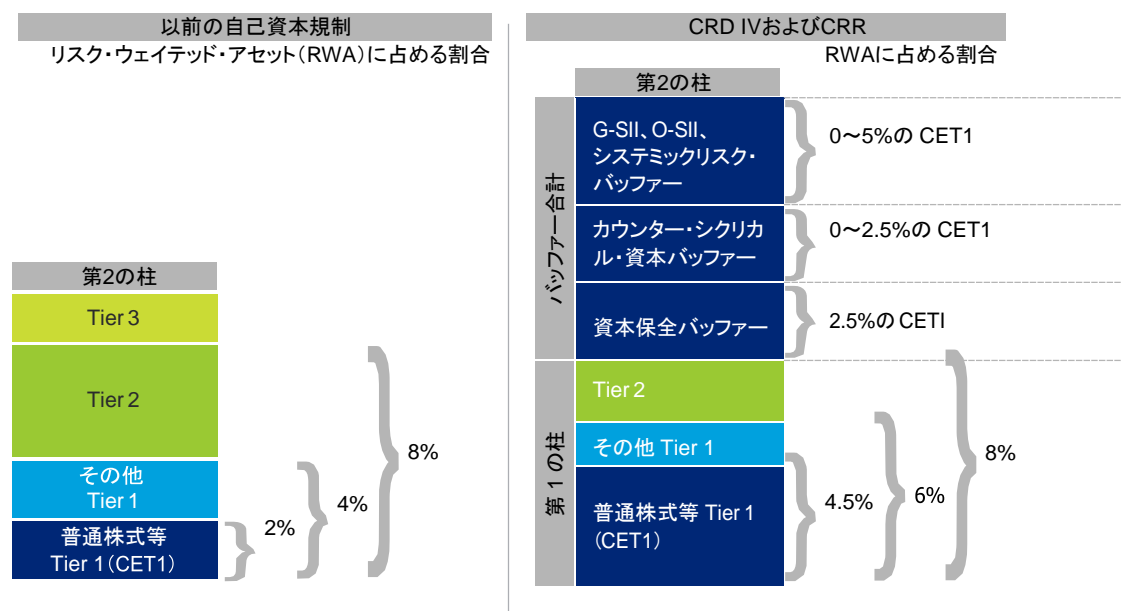
銀行規制当局が要求する自己資本や流動性の水準は急激に上昇しています(図1)。今や規制は、銀行が戦略上真正面から取り組まなければならない検討事項になっています。銀行の取締役会や経営層が、自らの作為・不作為がもたらす結果について責任を問われる度合いが増えています。また、規制に違反したときに銀行に科される金銭その他のペナルティは、わずか数年前までは考えも及ばない規模や内容になっています。こうしたことを反映し、銀行の年次報告書での規制への言及は、ここ10年で数倍以上に増えています(図2)。

こうした諸々の状況の中、世界各国・地域の監督当局は、各銀行が選択する戦略および事業モデルへの関心を強めており、そうした戦略および事業モデルを評価し、心配の種を特定したときは措置を講じるということに力を入れています。

こうした分析が、先を見据えた判断に基づき監督という新しい枠組みの土台になります。今や多くが、そうした監督を、過去を説明するものであると言われた「box-ticking」的な監督(規制基準を満たしているかいないかだけを考える監督)を改める手段として提唱しています。その場合、監督当局は一挙両得を実現できると考えることもできます。つまり、ルールを作ることと、そうしたルールを銀行がどのようにビジネスに組み込むかを決定することもできると考えられます。しかしながら現実にはそう単純ではありません。もともと、当然ながら、銀行の取締役会、そして最終的には株主に突き付けられている課題は、自らの関心と監督当局の関心がどの時点で分岐する可能性が高いかを認知することです。つまり、監督当局の目線で自らの戦略および事業モデルを分析したうえで措置を講じる準備をし、監督当局の立場から見て持続可能な戦略および事業モデルを構築する必要があります。それとも、銀行はその上を行くことができるでしょうか？ 監督当局の目線で見るとは、新たな強みの源泉になり得るでしょうか？

図1: 銀行のリスクベースの所要自己資本

資本要求指令(CRD)IVおよび資本要求規則(CRR)の全面実施下における最低資本要件



出所: 欧州連合指令2013/36/EU(CRD IV)およびEU規則575/2013(CRR)。また、CRD IVおよびCRRに関するよくある質問について欧州委員会が公表している文書も参照されたい(http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-690_en.pdf)

世界金融危機後にありとあらゆる規制改革が実施されましたが、それに関係して今後は、銀行の株主資本利益率(ROE)が危機前よりも低くなるという事態は、避けられない結果であると考えられます。場合によっては、ROEは著しく低下するでしょう。もちろん、一部の政策当局らがいち早く指摘しているように、利益率の低下はリスクの低下および(政策当局らが主張するであろう)資本コストの低下とセットで考える必要があります。いずれにしても、危機前のROEが長期的に持続可能であったかはあまり定かではありません。

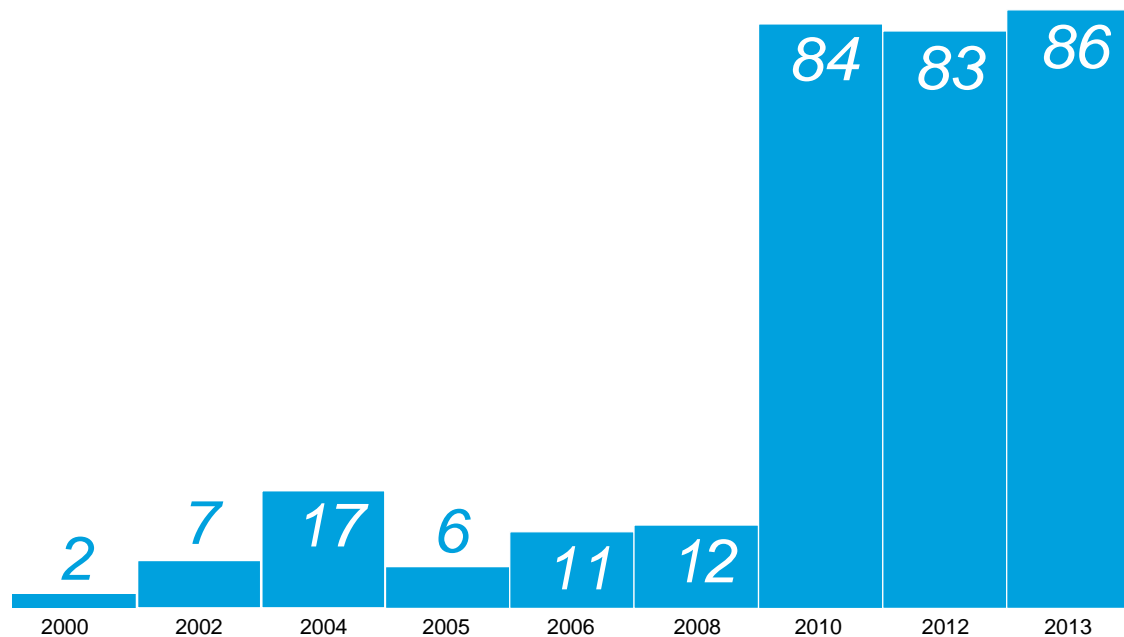
ただ、こうした点を議論するよりも、もっと有益な議論が他にあります。具体的に言うと、規制・監督当局による要求を利用してコスト削減を促す機会や、新しい事業モデルの導入を加速させる機会があるかもしれないという点です。また他にも、多くの銀行が余儀なくされているITインフラやデータ管理、分析能力への多額の投資は単なる「死荷重的な」規制コストなのかについても、問うべきポイントとして重要性が高まっています。

銀行がこうした投資から大きなリターンを生み、同時に、株主と監督当局の両方を満足させられるという見込みは一体あるのでしょうか？また、監督当局による自らの目的達成能力が損なわれないとして、監督当局がそうした狙いを後押しする可能性はどの程度あるのでしょうか？

本稿では、こうした疑問を掘り下げることにします。ただ、これらの疑問は複雑であり、私たちが、完全な答えを導き出すことはしないことを予めお断りしておきます。今回取り上げる問題は、将来公表するレポートで改めて検証する予定です。監督および監督当局の要求への数ある対応の中から最もましな方法を見つけることに注力するという段階から、それより遥かに野心的に、規制に伴う必然的成本から株主価値を生み出せるか、そしてどのように生み出せるかという点に力を注ぐ段階に進むべき時が来たと私たちは考えます。

図2: 銀行の年次報告書における規制への関心(2010-2013年)*

出現回数



出所: 公表されている年次報告書とデロイトの分析

*このグラフは、サンプルとして選んだ銀行10行の2000年から2013年までの年次報告書に、指定したキーワード(「規制する」「規制」「規制当局」など)が何回出現するかを示すものです。

戦略および事業モデルへの 監督当局の関心

世界各国・地域の監督当局は、銀行が持続可能な事業モデルを持つことの必要性を明らかに以前よりも重要視している。欧州中央銀行(ECB)監督理事会のサビーヌ・ラウテンシュレーガー副議長も、「我々が直接監督する銀行の事業モデルが持続可能であるか否かに特に目を光らせる」と明言している¹。

欧州銀行監督機構(EBA)が公表している監督上の検証・評価プロセス(SREP: Supervisory Review and Evaluation Process)に関する指針では、事業モデル分析が同プロセスの出発点になると強調されています。銀行のリスク特性は、その銀行のリスクアペタイトに加え、戦略および事業モデルによって実質決まります。

持続可能性を重要視するという流れには、関係するいくつかの懸念が映し出されています。預金者保護の必要性、金融システムの安定を維持する必要性、そしてその一部として、景気サイクルを通じて銀行から実体経済に安定して貸し出しが行われるようにする必要性が反映されています。しかしながら、持続可能な事業モデルと戦略を重視するというこの新しい流れを受けて、銀行の取締役会、経営陣、および株主の頭の中にいくつかの疑問と懸念が浮かび上がってきました。「監督当局が事業モデルの承認を行うのだろうか」「監督当局が、ある事業モデルよりも他の事業モデルの方が望ましいと考えることはあるのだろうか」「監督当局が影の取締役になる危険を冒すだろうか」といった声が聞かれます。

私たちは、監督当局が特定の事業モデルを「承認」するようなことは決してないと考えています。ただし、「承認する」と「(銀行の見解に)異議を唱える」との間には微妙な境界線が存在し、特定の銀行の事業モデルについて懸念を特定したときはその境界線が特に微妙になります。そして、監督当局が行おうとしていることは極めて野心的であり、監督当局は次の事項を判断する存在になろうと考えています。

- 金融機関の十分なリターンを向こう12か月にわたり生み出す能力に鑑みた、**その金融機関が現在採用している事業モデルの実行可能性**。
- 金融機関の戦略上の計画および財務予測を基にその金融機関に備わっていると考えられる、十分なリターンを3年以上の将来期間にわたり生み出す能力に鑑みた、**その金融機関が採用する戦略の持続可能性**²。

監督当局が銀行の戦略および事業モデルに関心を向けるというのは、まったくもって理にかなっており、理解もできます。このほどの危機(およびそれより前の危機)においては、一部の銀行の事業モデルにあった根本的な欠陥が露呈され、ホールセール資金調達市場にアクセスすることで可能になった急速なバランスシートの拡大に過度に依存した銀行を中心に、銀行が相次いで破綻しました。ただしそれ以来、言うまでもありませんが、水準および質ともに遥かに高い自己資本と流動性や、低いレバレッジ、より厳格なガバナンスを求める規制基準が導入されました。それでも監督当局は、そうした基準の強化は、監督の目には必要である一方、それだけでは銀行の事業モデルおよび戦略に関する懸念を軽減できないと明言しています³。

監督当局は何に目を向け、何を要求するようになるのでしょうか? 監督当局を、次の事項に注目する特殊な銀行担当アナリストと考えることができるかもしれません。

- 現在および将来の事業環境に関する監督当局の見方と照らし合わせたときの、**銀行の想定および業績見通しの信頼性**。ストレステスト(健全性審査)の結果が重要な判断材料になると考えられます。また、この分析と銀行の再建計画の間にフィードバックループが形成されることが見込まれます。
- **銀行がどこでどのように利益を稼ぎ、それに伴いどういったリスクをとっているかの評価**。持続不能な成長期待や、硬直的な構造の正味利息収益への高い依存も弱点になり得ます。



ピアグループ分析

- **銀行が採用している戦略のリスク度**。とりわけ、現在の事業モデルのもと練られた戦略の狙いと複雑さ⁴、ならびに取締役および経営陣に備わっている実行能力の評価に基づく戦略実現の可能性。監督当局の関心は明らかに、銀行の法的な組織構造に伴う複雑性を含む複雑性全般にあります。この傾向から、いくつか疑問が生じます。すなわち、一部の銀行は「複雑すぎて経営できない」かどうかという疑問や、破綻処理当局の観点から見た場合、複雑に絡み合った法的な組織構造によって銀行グループの秩序だった形での破綻処理はどの程度難しくなるのかという疑問です。グローバルなシステム上重要な銀行(GSIB)に課せられる追加的的自己資本賦課は、「複雑性に対する税金」であるとみなすことが、ある程度できます。そうすると次には、銀行の構造における「過度な」複雑性を軽減しながら、基本的な事業モデルを維持できるか、あるいは場合によっては強化できるかという疑問が生じます。こうした問題は、監督当局のみならず、このほど創設された単一破綻処理制度理事会(Board of the Single Resolution Mechanism)などの破綻処理当局にも関係します。
- 個々のリスクおよび総合的なリスクの両方に関する銀行の**リスクアペタイト**、表明している戦略とのリスクアペタイトの整合性、およびリスク選好度内で経営を行う銀行の能力。監督当局は、各銀行にとつての適切なリスク選好度とは何かを観察するほか、システム全体にとつての適切なリスクアペタイトも検討すると考えられます。適切に組み込まれたリスクアペタイトの枠組み(RAF: Risk Appetite Framework)と、RAFにおいて定められているリスク特性目標と比較して報告された過去の実績が、銀行が戦略上の意思決定を行なううえでの重要な材料になります。
- 銀行の**リソース**(自己資本、資金、人材)と、戦略を実行するうえで十分なリソースがあるかどうか。

また、上記ポイントのいくつかに関して、健全性監督当局と行動監督当局の間(または健全性監督当局と破綻処理当局との間)に摩擦が生じる可能性もあります。何が持続可能な事業モデルを構成するかについて、または、収益性と破綻処理の実行可能性とのバランスについて両者は常に同じ見解を持つでしょうか? もっとも、行動監督当局による介入を受ける可能性が高い事業モデルを健全性監督当局が持続可能であるとみなすとは考えにくいとは言えるでしょう。

こうした分析をするに当たり監督当局は、各銀行が手掛ける業務(不動産担保貸付、レバレッジドローン、投資銀行業務など)に基づいて銀行をピアグループに分類し、トレンドからの逸脱や異常値を特定し、調査し、把握することを模索すると考えられます。比較するポイントとしてどの指標を選択するかによって見え方が変わり得ることがグラフから容易に分かります(囲み記事Aをご覧ください)。

どの金融機関が同じピアグループに属するかは、検討する指標またはリスクによって変わることが少なくありません。単一破綻処理制度(SSM)における新しいアプローチの画期的な取り組みの一つとして、そうしたピアグループが国の枠を超えて構成されるという点が挙げられます。これまでは、地域的な境界線がそうした分析の制約になることが少なくありませんでした。

「極端な」異常値の特定は難しくはないはずですが、逸脱を特定するには判断力を必要とすることが少なくありません。各ピアグループの中に一定の集積が形成されると予測されます(さらに言えば、監督当局は、極めて似通った事業モデルや戦略に過度に多くの銀行が頼るといった状態から生じ得る「集団」効果を心配する傾向があります)⁵。最終的には、監督当局は節度と安定度を評価します。例えば、ある銀行の貸し出しの伸びについて、同じグループに分類された他の銀行と比較して「平均的」であっても、過去のトレンドと比較して高ければ注意が向けられるかもしれません。ただ、こうした要素はすべて、追加的な分析を行う誘因にすぎません。監督当局はそうした誘因の把握に努めると考えられます。銀行が自らの想定または営業が平均から逸脱していることを認識しているか、その逸脱が銀行のリスクアペタイトと整合しているか、銀行のリスク管理およびプロセスがリスク特性に対応しているかなどといった点を把握しようとする見込みです。

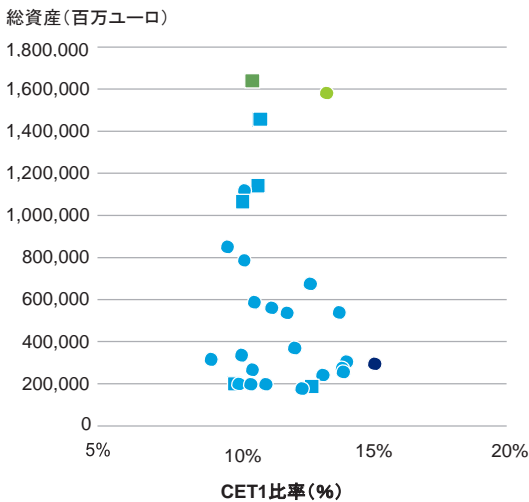
図み記事A:ピアグループ分析の事例研究

ECBは2014年、SSMに基づきECBIによる直接監督の対象になる銀行を対象に包括的評価を実施し、評価の質の検証およびストレステストを行いました⁶。公表されている評価結果のデータを下のグラフに示しましたが、特定の銀行または銀行集団による相対的パフォーマンスの見え方が、使用する指標や比較する他の銀行によって変わり得ることがうかがえます。

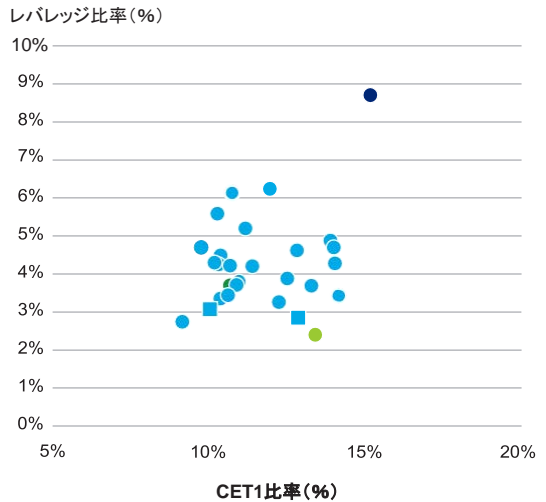
パネルAでは、総資産とCET1比率との対比に基づいて各銀行を比較しています。パネルBでは、総資産の代わりにレバレッジ比率を使用しています。異常値を示している銀行は両グラフ間で異なります。黄緑、緑、紺色に塗られているマークで示されている銀行の相対的位置からそのことが分かります。同様のことが、特定のピアグループ内の相対的位置からも分かります。サンプル内の銀行のうち、特定の国の銀行をすべて四角で示しました。その国の銀行について導き出せる結論は、その国だけで考えたときと、サンプル全体と共に考えたときとはおそらく異なるでしょう。

図3:SSM下の大規模銀行を対象としたピアグループ分析^{*,**}

パネルA:総資産とCET1比率との対比



パネル B:レバレッジ比率と CET1 比率との対比



出所:2014年包括的評価の結果に関するECBのデータとデロイトの計算

* 総資産の規模で上位30行に入る銀行に関するデータに基づく。サンプル内の銀行のうち、両方のパネルにおいて著しい異常値を示した2行を説明の都合上グラフから除外しています。

** 四角形のマークは、ある特定の国のすべての銀行を示しています。黄緑、緑、紺色のマークは、各パネルの同じ個別の銀行を示しています。

監督当局のツールとして近年特に注目を集めているストレステストにより、事業モデルの評価に新たな側面が加わりました。例えば、英国の健全性監督機構(PRA: Prudential Regulation Authority)は、各銀行が固有のストレステストシナリオを設計し、その事業モデル特有のリスクを検証する重要性を強調しており、監督当局による検査周期は、各銀行の事業モデルにおいて特定されたリスクに基づいて一部調整されています。

仮に特定の銀行の事業モデルまたは戦略について懸念があるときは、監督当局は自らの判断で各種対応を決定します。事業モデルまたは戦略を、より現実的な想定または利用可能なリソースに適したものに修正するよう要請することもあれば、内部統制・ガバナンス・リスク管理の変更を求めると、さらには、第2の柱に基づく追加的の自己資本賦課を課す場合もあります。



黄金株

監督当局を特殊な銀行担当アナリストであるとみなすというコンセプトを紹介しましたが、さらに言えば、監督当局は、「黄金株」を所有する株主であるという考え方もできます⁷。監督当局が、このように表現されることに強い抵抗をしめすのはほぼ確実ですが、要は、監督当局には、銀行のガバナンスおよび経営に介入する能力や、イデオシクラティックな理由またはシステミックな理由により資本バッファーを引き上げたり引き下げたりして利用可能な資本および流動性を変える能力が備わっており、場合によっては、そうする義務があるということです。または、米国で見られたように、通常であれば支払っていたであろう配当金の支払いを阻止する能力も監督当局にはあります。

仮に、監督当局は株主であるという考え方、または恐らく異論がより少ないであろう表現に変え、銀行のビジネスに対する利害関係者であるという考え方をした場合は、その利害が銀行の取締役や他の株主と一致するであろうと考える根拠は何でしょう？ 持続可能な事業モデルおよび持続可能な長期的リターンに対し、両者は異なる関心を抱いているのでしょうか？ こうした疑問については、かなり多くの調査が行われてきました。それら調査を本稿で紹介することはしません。ただ、監督当局は銀行の株主とは表面上かなり異なっており、その理由として以下の3つが挙げられるようです。

1. 監督当局の**時間枠**が異なります。ある意味、監督当局は究極の長期投資家であると考えられます。銀行幹部の賞与の支払い繰延と返還に関する規制は、経営陣を長期的な視点に立たせる手段の一つです。もっとも、効果的な破綻処理戦略を策定することで、監督当局が、巨大な銀行でも秩序だった破綻処理が可能であるということに確信を持って、より短期的な視点に立てるようになる場合もあります。持続可能性と銀行による無秩序な破綻の恐れに監督当局が注目することは、資本主義とシュンペーターが提唱する創造的破壊が今日の銀行市場においては自明ではないことを意味するという懸念がありますが、効果的な破綻処理戦略の策定がそうした懸念への対処に役立つかもしれません。

2. 監督当局の**リスク選好度**は銀行と異なります。背景には、目的が異なるという面もあります。また、各種将来シナリオにおいて期待する「投資回収」(場合によっては損失)も異なります。ある監督当局がおかれている制度では、銀行の破綻は静観するというアプローチが採用されていても、如何なる銀行も無秩序な形で破綻しないというのが監督当局にとっての成否を評価する重要な尺度の一つになります。さらに言えば、監督当局の責任は、株主に対して銀行が必ず一定のリターンを上げられるようにするものではなく、政府および社会に対して金融システムの安定を確保するというものです。よって必然的に、監督当局のリスク選好度は基本的に保守的になります。将来の結果が極端になる可能性があるときは、特に保守的になります⁸。

3. 監督当局が銀行を観察するときは、特定の銀行のみを対象としながら(マイクロブルーデンスな監督)、同時にシステム全体におけるリスクと関連付けて観察します(マクロブルーデンスな監督)。それは、銀行の取締役会や株主がとらないようなアプローチであり、またある意味とれないアプローチでもあります。というのも銀行は、**システミックリスク**や、自身がそうしたリスクを生じさせる可能性に関する情報の重要な側面を持ち合わせていないのに加え、銀行の経営や戦略的舵取りにそうした側面を全面的に考慮に入れられないからです。しかしながら、やはり監督当局は、GSIBに対するサーチャージを含め追加的自己資本の賦課を通じて、銀行に、自身が生じさせるまたは晒されているシステミックリスクを考慮に入れるよう促すことを模索しています(しかしながら、これに関しては緊張関係があり、銀行業界の中には、マクロブルーデンス政策上の資本バッファーが、マイクロブルーデンス政策上の自己資本要件を決定する際の最低限の基準になるのではないかと懸念があります)。

当然ながら、銀行の取締役会は、戦略および事業モデルを決定する際に、自らの決定が監督当局によってどのように評価されるかを考慮に入れる必要があります。控えめに言っても、いずれかの検討段階において、監督当局の立場に立ち、自身の戦略および事業モデルのどの側面が原因になって監督当局が懸念を持ち得るだろうかという点を自らに問い、そして、ガバナンス、リスク管理の仕組み、リスクアベタイトの枠組みがそうした懸念に対して有効に対処していると監督当局が満足できる理由を明確にする必要があります。また、銀行の事業モデルや戦略に対して監督当局から異議を唱えられても、それに確かな根拠と十分な正当性があれば、新しい知見が得られるという可能性もあります。

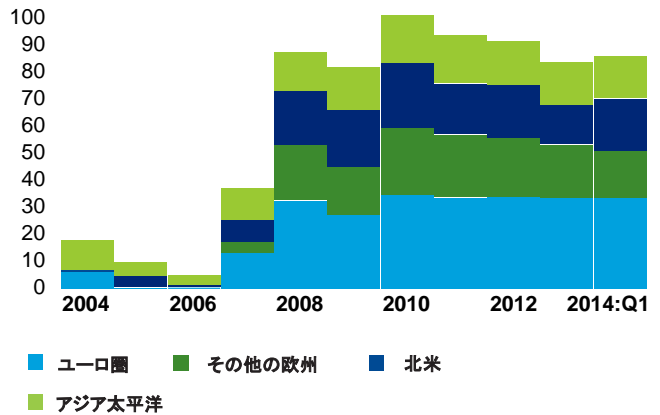
銀行の戦略、コスト、株主資本利益率

銀行の戦略を議論するうえでROEに言及しなければその議論は成立しない。

本稿では、銀行のROEに関する「ニューノーマル（新たな常識）」がどうなるか予測を試みることはいたしません。これにはいくつかの理由があります。まず、一般化が難しいという点が挙げられます。2007年以来ROEが上昇し続けている銀行が存在することからも、一般化が難しいことが分かります。二つ目は、長期的な循環要因と一時的要因の区別を試みるのが重要になるという点です。危機を受けて高い水準の自己資本と流動性を要求されるようになった今の状態は今後も続く見込みであり、以前は収益性が高かった商品や事業の中には成長が見込めなくなったものもありますが、銀行は時間の経過と共に、そうしたより厳しい基準に順応すると考えられます。そうした調整要因と定常要因を区別する必要があります。さらに、以前より多い貸倒引当金の設定と現在の低金利環境による影響はある程度長期的ですが、最近になって一部の銀行に科された巨額の罰金は一時的になるはずで、三つ目は、以前より遥かに厳しい自己資本や流動性基準によるROEへの影響を、他の要因による影響から区別することが難しいという点が挙げられます。貸し手によるリスクの再評価に伴う銀行業務の経済的側面の根本的な変化や、もっと最近で言えば、技術的革新、チャレンジャー・バンク(規模が大きい老舗の銀行と競争するために設立された比較的小規模なリテール銀行)およびノンバンク、銀行以外の資金調達源への借手のアクセス改善を目的としたEUにおいて現在進められている取り組みなどの影響から区別することは、少なくとも当面は難しいといえます。損失吸収力要件の導入などのイニシアチブからも、さらなるプロセスが待ち受けていることが分かります。

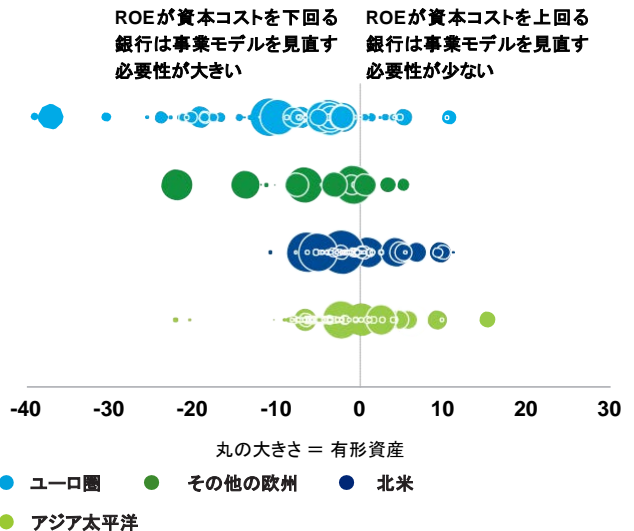
ただ、極めて明らかな点が少なくとも2つあります。一つ目は、国際通貨基金 (IMF) などによる分析が示しているとおり、欧州域内をはじめとする多くの銀行のROEが、資本コストよりも著しく低くなっています (図4および図5)。IMFの分析によると、「総資産の40%近くを占める」300の大手銀行が「景気回復を後押しするのに十分な信用を供給できるほど強くない。[中略]これらの銀行には、事業モデルのもっと根本的な見直しが必要であり、例えば、既存事業の再評価や、各種事業への資本の再配分、合併、事業縮小を組み合わせることで対応することも必要であると考えられる」。

図4: ROEが自己資本コストを下回る銀行* サンプル資産に占める割合



IMF『国際金融安定性報告書』(2014年10月)から複製
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/2014/02/index.htm>.
 * 大手300行のサンプルに基づく

図5: 銀行のROEの不足 (2014年第2四半期*)



IMF『国際金融安定性報告書』(2014年10月)から複製
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/2014/02/index.htm>.
 * 大手300行のサンプルに基づく

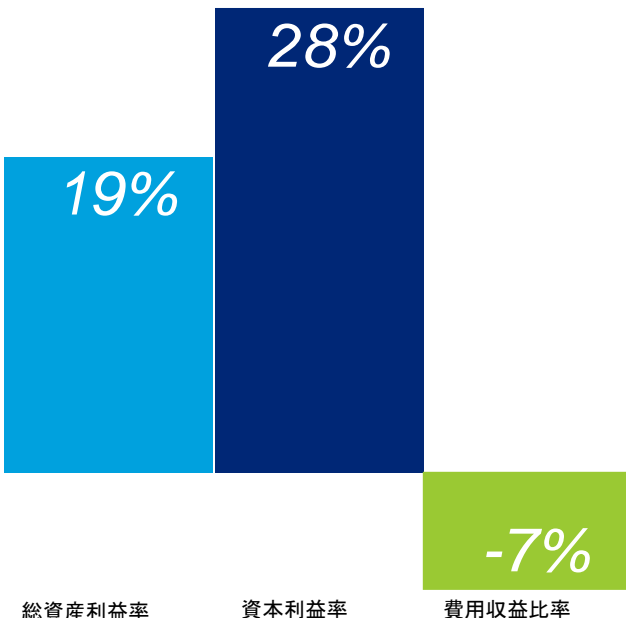


IT投資

二つ目は、一つ目の点の結果でもあるのですが、予想に反することなく銀行がこぞって効率性の向上やコスト削減に懸命に取り組んでいるという点です。これは、ROEを向上させるためという面もありますが、銀行が将来的に持続可能な事業モデルを維持するために必要な、デジタル技術を中心としたテクノロジーへの投資資金を確保するためという面もあります。しかしながら、この点についても、銀行の取締役会がとる選択肢に、監督当局は大きな関心を寄せています。というのも、監督当局は、統制機能においてコスト削減がなされることを心配しているほか、銀行におけるITインフラの強靱性、サイバー攻撃に対する脆弱性、さらにはデータを心配しているからです。本稿の結論にて、こうした分野のいくつかにおいて監督当局と株主の利害調整がもつと図れないかを検討しています。

規制に伴う必然的なコストであるとみなされ、経営上の利益はないとすぐに片づけられることが多いものから価値を生むには、具体的に銀行は何ができるでしょうか。この点に関しては、検討する価値がある分野として2つの分野が際立っています。それらはすなわち、ITへの投資とデータ分析です。

図6: 第三者の銀行業務アプリケーションを利用して営業している銀行による過去5年間のパフォーマンスの、時代遅れのアプリケーションを使用している銀行と対比したときの改善率



出所: デロイトおよびテメノス (Temenos) 『Restoring profitability in the digital age』 (<http://www.temenos.com/en/news-and-events/news/news-list-page/may/restoring-profitability-in-the-digital-age/>)

商業的観点から見ると、銀行はテクノロジーを活用し、そして多くの場合、自らの能力に多くの投資をする必要があります。リテール顧客は、銀行にシームレスできめ細かなデジタルサービスを求めています。他の業界での満足のいく経験によって、顧客の期待は様変わりしました。新規参入者や(それがアップルやフェイスブック、グーグル、またはアマゾンであろうが(サンタンデール・グループの会長、アナ・ボティン氏はこれらの会社を「the big four guys (4強)」と呼んでいる¹⁰⁾)新しいチャレンジャー・バンクの中でも、時代遅れの仕組みや、何よりも、長きにわたり受け継いできた負の遺産や費用のかさむ実店舗を持たない金融機関が現れ、競争に勝つための策を立てる必要性に迫られています(図6)。そして、既に述べたとおり、株主はリターンの向上を要求しています。

監督当局の要求も強まっています。銀行のITインフラに係る強靱性と抵抗力の大幅改善を要求している監督当局も存在します。当然ながら、英国も例外ではありません¹¹⁾。一部の銀行のIT基盤におけるリスクの具体化と、破綻処理時でも銀行が業務を続けられる見通しを高めたいという願いが相まって、監督当局の関心が高まっています。監督当局(および銀行の取締役会)は、サイバー攻撃に対する脆弱性を明らかに心配しており¹²⁾、サイバー攻撃に伴う風評被害の重大リスクを特に念頭に置いて、ディフェンス能力を強化し、可能な限り強固なシステムを整備したいと考えています。

システムの安全性、可用性、運用継続性に関係するITリスクが高まっており、銀行のリスク管理体制全体において、IT機能の統合を改善させる必要性が以前にも増して高まっていることがうかがえます。また監督当局はITインフラを、銀行がリスクデータの集計と報告を行う効果的な仕組みを構築できるようになるための必要不可欠な要素の一つとして捉えています。同様に、取締役会によるそうした側面の積極的な監督と十分な理解も重要です。これまでは、一部の銀行においては、取締役のITに対する意識は極めて低いことが少なくありませんでした。



データとデータ分析

ここで、データと分析が登場します。監督当局は、金融危機の際に、世界有数の銀行の中にも、リスクに関する正確な集計データを提出できないものが多数存在することを知り、その反省から、データを極めて重視するようになりました。監督当局の期待は、パーゼル委員会による『Principles for effective risk data aggregation and risk reporting(実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則)』に要約されています¹³。同諸原則は、分かりやすいという面では魅力的ですが、費用がかさむ上に、実践するが難しく、改善の余地がかなり残されています¹⁴。

監督当局は、データが量および質において縮小・低下することを望まないでしょう。ストレステスト、資産査定、自己資本・流動性・レバレッジ比率の頻繁なアップデート、破綻処理およびペイルインのためのバランスシートの再評価能力、コンダクトリスク指標、心配な顧客やリスクの高い顧客の特定などは今後も求められる見通しです。監督当局の懸念はまた、健全性報告のための銀行内部のプロセスにも及びます。効果的かつ効率的なデータ能力がなければ、そうした要求への対応コストは非常に高くなり、必然的に著しいオペレーショナルリスクが生じます。

もともと、その一方で、データ管理能力の向上が経営に利益をもたらすことは間違いありません。従来よりも遥かに高度な顧客分析技法があることを踏まえると特にそう言えます。多くの銀行が、各顧客に提供する商品やサービスについて自らが持っている情報をつなぎ合わせるのに苦労しています。ましてや、予測解析に関する情報を取り出したりは用い、銀行内外のデータと各顧客セグメントの行動パターンを結び付け、債務不履行の可能性を特定したり、顧客への新しい商品・サービスの提供機会を特定したりするといったことが実現するのはさらに先のことでしょう。生物学者のエドワード・ウィルソンが「我々は、知恵に飢えると同時に情報に溺れている。これからは複数の方法を組み合わせることのできる者が世界を動かすだろう。正しい情報を正しい時にまとめることができ、それについて批評的に考えられ、そして大事なことについては賢い選択をできる能力のある者が世界を動かすようになるのだ」¹⁵と記した時、頭の中には金融サービス業界のことがあったのかもしれない。

同様に、規制上の制約が数多くあり、銀行はそれら制約に一度に従わなければならないことを踏まえると、銀行のバランスシートの管理が非常に複雑になっています。そうした管理をそつなくこなせる仕組みとデータ管理能力のある銀行はまた、機動力が極めて高い傾向にあり、目の前に現れたビジネスチャンスに対する意思決定において、競争上ある程度優位に立てます。

ITインフラとデータ管理に関する銀行の利害は、監督当局と完全に一致するとは言いえないものの、両者の利害は思ったほど離れていません。諸々の観点と目的の両方を念頭に置いてソリューションを設計する際に生じる問題のそのほとんどは、規制上のタイムスケジュールが、戦略的思考と規制上の義務とを結び付けるのに必要な時間を考慮に入れて設定されていないケースが多いという点にあります。簡単にできるのであれば、多くの銀行がとうとう実行していることでしょう。ただ銀行が、監督当局を満足させるためにしなければならないITシステムの更新への投資のせいで、金融イノベーションへの投資が押し退けるとい「ジレンマ」を回避したいのであれば、この二つの観点を調整する他の方法を見つけなければならないでしょう。

こうした議論をすると、規制要件を充足するために行っている投資から銀行(およびその他の金融サービス機関)がより多くの株主価値を生み出せるようになるために、監督当局が今以上に何かできないかという疑問も生じます。この疑問は、規制要件を緩めるかどうかという問題ではありません。むしろ、監督当局が規制実施スケジュールについてもっと柔軟になることで、銀行が経営上の利益を特定し、監督当局を満足させるために余儀なくされている変化にそれらを組み入れられるようにできないかという問題です。監督当局の関心が、存続可能かつ持続可能な事業モデルであることに鑑みると、規制の変更から銀行が株主価値を生み出せるようにするため、監督当局が必要な行動をとらない理由は、表面上は見当たりません。ただし、その結果、監督当局の目的に対して容認できないリスクが生じないという条件付きであることは言うまでもないでしょう。

結論

要するに、規制とは、少なくとも2つの点において戦略的問題でもあるということはほぼ間違いない。

一つ目は、規制は、銀行事業を営む者にとっては多額のコストを意味し、当面は、そうしたコストが大幅に減るとは考えられないということ。

二つ目は、銀行の取締役会が行う戦略や事業モデルに関する決断は、監督当局から異を唱えられ、場合によっては監督当局に変更されてしまうと考えられること。これも、今後も続くと思われる現実です。

こうした背景のもと、成功する可能性が高い銀行は、監督当局の観点から見て何が「優れた」または持続可能な戦略および事業モデルに見えるかを把握しており、かつ、ますます厳しい要求を突き付ける監督当局を満足させるために余儀なくされている投資から最大限の経営上の利益を生み出す展望を持っている銀行になります。ITやデータ、分析といった分野では、規制上の義務から始めた取り組みが、競争上の優位に繋がることもあり得ます。



後注

- 1 ハンブルクにあるDeutsches Institut für WirtschaftsforschungにてECB役員のサビーヌ・ラウテンシュレーガー氏が行った『Banking supervision – a challenge (銀行監督・チャレンジ)』に関する講演(2014年9月8日)<https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2014/html/sp140908.en.html>.
- 2 『Guidelines for common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) (監督上の検証・評価プロセスのための共通手続き・手法に関する指針)』欧州銀行監督機構(EBA)発行(2014年12月19日)
<http://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/supervisory-review-and-evaluation-srep-and-pillar-2/guidelines-for-common-procedures-and-methodologies-for-the-supervisory-review-and-evaluation-process-srep>
- 3 例えば、フランクフルト・アム・マインにあるDeutsche Aktieninstitut で行われたイブニング・レセプションでのサビーヌ・ラウテンシュレーガー ECB役員による『Monitoring, regulation and self-regulation in the European banking sector (欧州銀行セクターにおけるモニタリング、規制、自主規制)』に関する講演を確認いただきたい。(2015年4月21日)
<https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2015/html/se150421.en.html>.
- 4 当然ながら、単純性自体は安全を保証するものではない。
- 5 同時多発破綻の可能性を高め得る「同質性と異質性」の問題は調査分野の一つであり、監督当局の関心の的でもある。例えば、Nicolas Bealeらの『Individual versus systemic risk and the regulator's dilemma (個別リスクvsシステムリスクと規制当局のジレンマ)』(National Academy of Sciences of the United States of America(米国科学アカデミー紀要)・2011年8月、Vol. 108(31), pp. 12647–12652)をご覧ください。<http://www.pnas.org/content/108/31/12647.full.pdf>.
- 6 SSMに関するその他の情報は、デロイトのホワイトペーパー『The Single Supervisory Mechanism: getting to grips with the new regime (単一監督メカニズム:新しい制度の把握)』(2015年5月)などをご覧ください。<http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-services/articles/single-supervisory-mechanism.html>
- 7 黄金株とは、特定の株主に所定の状況において他のすべての株式による投票を否決する権利を与える株式である。
- 8 ただし、監督当局および政策当局が、銀行が非常に低いリスクアベタイトを設定することによる影響を、それが銀行の基本的目的に合致するかどうかにかかわらず一律に心配するというケースもある。一部の銀行が特定の顧客セグメント全体または特定の国全体へのコルレス銀行機能の提供から撤退するという「金融放棄」に関する金融安定理事会の懸念が典型的な例である。Mark CarneyおよびBertrand Badréの『Keep finance safe but do not shut out the vulnerable (金融市場の安全性を確保せよ。ただし脆弱性を締め出すな)』(2015年6月)を参照されたい。<http://www.financialstabilityboard.org/2015/06/fsb-chair-co-authors-article-on-correspondent-banking-and-financial-inclusion/>.
- 9 José Viñals『The new global imbalance: too much financial risk taking, not enough economic risk taking (新たなグローバル不均衡:金融リスクの過度な負担と不足する経済的リスクの負担)』(IMFディレクター、2014年10月)を参照されたい。<http://blog-imfdirect.imf.org/2014/10/08/the-new-global-imbalance-too-much-financial-risk-taking-not-enough-economic-risk-taking/>.
- 10 フィナンシャルタイムズ誌『Democratising finance: Botín charts Santander's digital course (金融の民主化:ポテン氏、サンタンデルのデジタル方針を示す)』(2015年2月)<http://www.ft.com/cms/s/0/a5cfd1ba-9ffa-11e4-9a74-00144feab7de.html>.
- 11 例えば、英国金融行為監督機構(FCA: Financial Conduct Authority)は2015・16年事業計画において、金融サービスセクターのテクノロジーに関する課題と、とりわけ、ITインフラへ投資を行う必要性に言及している。<http://www.fca.org.uk/static/documents/corporate/business-plan-2015-16.pdf>.
- 12 例えば、ECBは2015年、SSMにおける監督上の重要課題としてサイバーリスクを挙げている(<https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2015/html/se150331.en.html>)。2015年1月に行った講演『Cyber resilience: a financial stability perspective (サイバー攻撃に対する防御:金融システムの安定から見たとき)』にてイングランド銀行の破綻処理担当エグゼクティブ・ディレクターのAndrew Gracieは、マクロブルーデンスの観点から見た懸念を説明している。<http://www.bankofengland.co.uk/publications/Documents/speeches/2015/speech792.pdf>.
- 13 バーゼル銀行監督委員会(BCBS)『Principles for effective risk data aggregation and risk reporting (実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則)』(2013年1月)<http://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf>.
- 14 『実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則』導入の進捗状況に関してBCBSが2015年1月に発行した最新の報告(<http://www.bis.org/publ/bcbs268.pdf>)によると、G-SIBSが同諸原則に関して行った自己評価の平均スコアは2013年から2014年でわずか0.04ポイントしか増加しておらず、今後の課題の大きさがうかがえる。
- 15 エドワード・ウィルソン『Consilience: the unity of knowledge (知の挑戦-科学的知性と文化的知性の統合)』(1998年)

お問い合わせ先



Julian Leake
Partner
jleake@deloitte.co.uk



David Strachan
Partner
dastrachan@deloitte.co.uk



Vishal Vedi
Partner
vvedi@deloitte.co.uk



Hans-Jürgen Walter
Partner
hawalter@deloitte.de



Simon Brennan
Director
simbrennan@deloitte.co.uk

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(「DTTL」)(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。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およびそのメンバーファームの法的な構成についての詳細はwww.deloitte.co.uk/aboutをご覧ください。

Deloitte LLPは、DTTLの英国のメンバーファームです。

本資料は、一般論として執筆されたものであり、したがって、特定の状況に対応するために本資料に依拠することはできません。本資料に示す原則の適用は、特定の状況に左右されるものであり、本資料の内容に基づき何らかの行動をとるまたは控える前に、専門家のアドバイスを受けることをお勧めします。Deloitte LLPでは、本資料に示す原則を個別の状況にどのように適用するかについて助言を提供しております。Deloitte LLPは、本資料に基づき行動をとったあるいは控えた結果として生じたいかなる損失について、一切の注意義務または損害賠償責任も負いません。

© 2015 Deloitte LLP. All rights reserved.

Deloitte LLPはイングランドおよびウェールズで登録されている有限責任パートナーシップであり、登録番号はOC303675、登録事務所は英国EC4A 3BZロンドン、ニューストリートスクエア2です。電話番号: +44 (0) 20 7936 3000、ファックス番号: +44 (0) 20 7583 1198

Designed and produced by The Creative Studio at Deloitte, London. 45588A

(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提供しています。デロイトの約 225,000 名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

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。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は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な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2016. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.