

証券業界における金融規制対応

～戦略的・長期的施策との組み合わせによる費用対効果の最大化



野田 佳宏

2005年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー

2008年の金融危機から今年で8年目。バーゼル委員会の「バーゼル規制枠組みの実施に向けた進捗状況に関する報告書（第10版）」（2016年4月）によると、バーゼルⅢの導入は確実に進捗している。全27の区域で、規制資本、流動性カバレッジ比率のルールが既に施行され、23の区域はD-SIBsフレームワークが公表されている。

金融危機後の規制強化は、危機の原因となった取引への規制と、危機に瀕した経営への規制にあるといえる。取引への規制としては、取引の簡素化・透明化などトレーディング業務を直接的に制限する規制、経営への規制としては金融危機に備えた資本・流動性の確保などバランスシートの改善を求める規制など様々である。これらの規制は、金融機関の経営戦略から業務プロセス、ITインフラ構築・運用に大きく影響を与えており、いくつもの規制対応プロジェクトが立ち上がっている。金融機関の予算編成では規制対応が恒常的に一定の割合を占めている状況である。

本稿では、まず規制の概要を整理し、次に金融機関の経営者の規制対応アプローチと規制対応プロジェクトの典型的な課題を紹介する。そして、今後どのように規制対応プロジェクトを進めていけばよいか、重要となるポイントについて考察したい。

1. はじめに

金融危機後、様々な規制が作られた。概要として、簡単な分類と規制の例、特徴や影響を整理したい。

A) 分類と規制の例

規制は、取引に対する規制と経営に対する規制、またFSBなどが進める国際的な規制と米国・英国・EUなど国・地域の独自の規制に概ね大別できる。

取引に対する規制：

- ・ 国際的な規制-店頭デリバ中央清算、非中央清算デリバ証拠金規制、レポ・証券貸借取引へアカット規制等
- ・ 国・地域独自の規制-米国ボルカールール、英国リングフェンス規制、EUのMiFID II / MiFIR等

経営に対する規制：

- ・ 国際的な規制-バーゼルⅢ（自己資本、LCR、NSFR、レバレッジ比率）、報酬規制、再生・破綻処理計画、リスクデータ集計・報告原則、取引勘定の見直し、総損失吸収能力等
- ・ 国・地域独自の規制-米国G-SIBs資本サーチャージ、FBO規制、英国レバレッジ比率規制、EUのCRD IV等

B) 特徴

特徴として以下4点を取り上げたい。

- ① グローバル規制とローカル規制：グローバルで規制を共通化させる流れとは別に、金融危機の震源地であった米国、英国、EUなどは、与論の影響もあり域内の金融機関に対してグローバル規制よりも高い基準または独自の規制も設定している。

- ② 段階的に強化：バーゼルⅢの自己資本や流動性の基準などは一度に最高基準の達成を求めている。2013年から2019年にかけて徐々に基準を上昇しており、市場への影響を考慮して、このような段階的な強化としている。

- ③ 広範囲：危機前と比較して、危機後は広範に規制が適応されている。バーゼルⅢでは、バーゼルⅡで規定した自己資本に加え流動性、レバレッジ比率に関する規制が追加された。また、取引だけではなく、報酬や破綻処理、データ管理など広範に規制が設定されている。

- ④ 規制適用先の種類：2015年11月に「グローバルなシステム上重要な銀行（G-SIBs）」にグローバルで30社うち、日本で3メガバンクが指定された。傘下の証券会社はG-SIBsグループとして規制を受ける。また大規模証券会社グ

図表1 規制がどのように収益へ影響を与えているか（市場関係者の意見）

規制改革の潜在的影響に対する市場関係者の見方

領域	規制	収益影響
債務 返済能力	バーゼル2.5市場リスクフレームワーク（IRC、ストレスVaR）	資本コスト
	バーゼル3 & G-SIBs資本バッファ	資本コスト
	バーゼル3レバレッジ比率（LR）	資本コスト
流動性	バーゼル3流動性カバレッジ比率（LCR）	資金調達コスト
	バーゼル3安定調達比率（NSFR）	資金調達コスト
店頭 デリバ 改革	標準的デリバ中央清算	清算コスト、その他固定コスト （例：CCPメンバーフィー、コンプライアンス）
	マージン規制	資本コスト、ヘッジコスト
	市場透明化（例：米国SEF MAT、EU-MiFID2）	プライシング、コンプライアンスコスト
構造改革	自己勘定取引禁止（例：米国ボルカールール）	コンプライアンスコスト
	銀行業務分離（例：EU、英国、米国）	資本コスト、資金調達コスト
	政府債・CDS空売り規制（EU）	ヘッジコスト
税	金融取引税（例：一部EU）	ファシリテーション収入

出典：Committee on the Global Financial System - CGFS Papers No.52を元にAccenture作成

© 2016 Accenture All rights reserved.

ループ2社は「国内のシステム上重要な銀行（D-SIBs）」に同年12月に指定された。G-SIBsとD-SIBsで対応すべき規制や水準は異なる。

C) 影響

銀行も保険会社も金融商品の取引を行っており、また金融コングロマリット化した金融機関が多いため、規制の影響は証券会社にとどまったものではない。金融規制は、経営戦略から業務プロセス、IT構築・運用にも大きく影響を与えている。

図表1はバーゼル委員会のグローバル金融システム委員会（CGFS）が市場関係者にヒアリングした結果である。各種規制が、金融機関の収益のどの要素に影響を与えるかを表している。自己資本の積み増しには資本調達コスト、流動性の確保には資金調達コストがかかる。店頭デリバ取引の形態変更にも清算コスト・資本コスト・ヘッジコストなどが上乘せされ、収益に影響を与えている。銀行と比

較してバランスシート規模が小さく、預金をもたない証券会社には資本や流動性の規制は、比較的重くのしかかってくる。

2. 経営者の規制対応へのアプローチ

次に金融機関の経営者はどう規制に対応しているかを見ていきたい。

弊社が2015年に実施したアンケート結果（図表2・3）によると、世界の金融機関の経営者の規制対応へのアプローチは、61%が最低限の対応、36%は最低限以上の対応を実施している。36%のうち、74%が戦略的・長期的な施策と合わせて規制対応を実施しており、42%は具体的にオペレーティングモデルも検討している。

また、規制対応にかかる投資については、今後2年間は増加すると回答した経営者は、証券業界では全体の89%で大半を占める。また、増加の幅が20%以上と回答した経営者は34%に達した。最低限

の対応でも、規制対応への投資は増加傾向と理解できる。

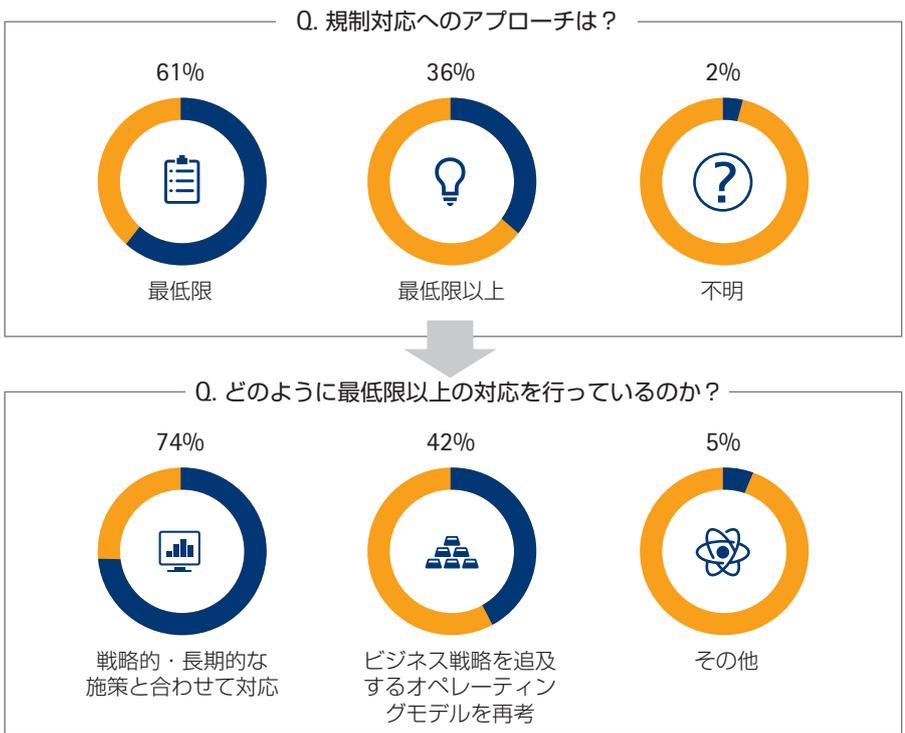
3. 規制対応プロジェクトの課題

これらの規制状況と経営者の方針を受け、金融機関では多数の規制対応プロジェクトが立ち上がっている。弊社が国内外の金融機関で見た典型的な規制対応プロジェクトの課題を3点紹介する。

① **規制要件の定義**：規制要件が原則レベルの場合、記載が曖昧で原則の求めるものが分かりづらい場合がある。中には当局との対話で決まっていくような場合や、他金融機関と同じ水準の要件を後から求められたりする場合がある。そのため、規制要件と対応との紐付が弱く、どこまでやれば良いのかメンバが混乱し、進捗が遅れてしまう場合がある。

② **サイロ型業務・IT**：国際的な規制からは、基本的にグローバルベースでの数値の報告が求められる。一方、米国・英

図表2 グローバル金融機関の経営層へのインタビュー結果



出典：Accenture 2015 Global Risk Management Study

© 2016 Accenture All rights reserved.

国・EUではそれぞれの域内の数値を報告する必要がある。これらを適切に行うためには、整然としたプロセスおよびITが必要である。しかし、これまで拠点や部署間で個別に業務やITを構築してきた場合、同じ分類や粒度でのデータがないなど、報告の基となるデータの集約に苦慮している。

③ フロント部門の協力確保：フロント部門にとって、前述したような規制に伴うコスト増加は顧客へのプライスにも転嫁しなければならない場合もあるため、歓迎できることではない。また、規制への最低限の対応では、ビジネス的な効果もなく投資する魅力に欠ける。そのような中、プロジェクト推進者は規制対応へのコストを承認してもらい、時にはフロント部門に作業協力してもらう必要がある。フロント部門から十分な理解・協力を得られず、進捗が遅れ課題となる場合がある。

4. 今後どのように規制対応プロジェクトを進めていけばよいか

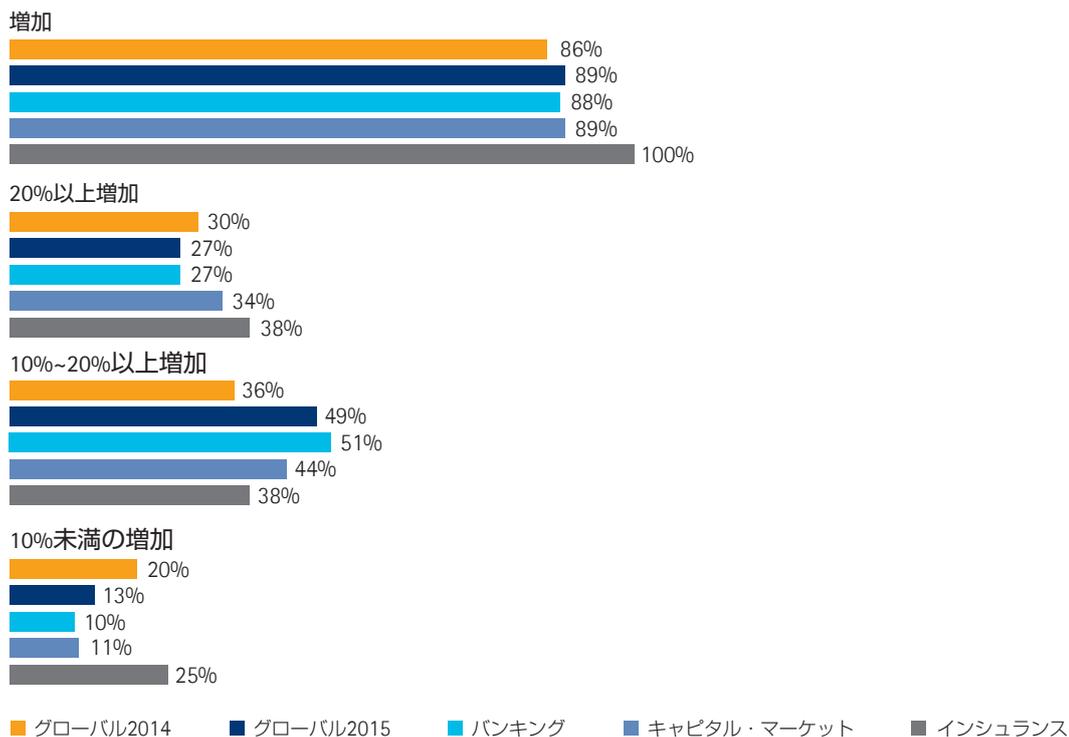
パーゼルⅢの枠組みが完成する2019年以降にも、新興国へのTLAC規制（2025年1月～）など既に適用が予想される規制もある。一方、それまで新たな危機が起きないとも限らない。また、危機以外にも資金洗浄、脱税などの不正、サイバーテロの脅威、FinTechなど新技術導入に伴う規制も策定される可能性は高い。前述の課題と今後の規制の可能性を踏まえて、今後どのように規制対応のプロジェクトを進めていけばよいか、重要となるポイント5点について考察したい。

① 包括的な計画：個別の規制や、拠点ごとに対応を計画するのではなく、見えている全ての規制を踏まえ、グローバルに対応を計画することが重要。作業の重複や手戻りを防ぐため、関連部署、ITを包括的に整理すること。特にコストが大きいITは柔軟性を意識し将来の規制にも対応可能な設計を意識したい。

② 規制の要素分解：各規制が求める要件を、理解または解釈できるところまで要素分解することが重要。方針を決める経営者、現場で動くメンバー、レビューする当局など第三者でも理解できるように分かりやすく、論理的・客観的に整理しておくこと。迷った時に立ち返るところであるため慎重に行いたい。

③ 最低限対応と+αの明確化：要素が分解できたら、次はその要素を満たすための対応を、規制を満たすだけの最低限のものから、ビジネス的な効果も狙った+αを含めたものまで網羅的に洗い出しリストアップする。経営状況の変化に伴う計画変更を強いられた場合に備え、最低限の対応と+αの対応は明確に区別しておくことが重要である。対応するスコップを詳細化すればするほど、ゴールがはっきりしてプロジェクトに勢いが生じるため、十分に行いたい。

図表3 今後2年間の規制対応領域への投資見込み



出典：Accenture 2015 Compliance Risk Study

© 2016 Accenture All rights reserved.

④ 網羅的な体制構築：推進部署と影響を受ける部署の洗い出しと巻き込みを計画策定時にしっかりと行うことが重要である。特に、金融庁の平成27事務年度『金融行政方針』の中では、大規模証券会社グループ等に対してフロント部門の参画を検証していくとある。当局への説明、プロジェクトの実効性・効率性確立のためにも網羅的に行いたい。

⑤ 規制モニタリングと変更管理：G20、FSB、BISや各国の監督官庁等から発行される文書や国際会議での発表など、最新の動向をモニタリングすることが重要である。また、規制に変更が生じた際には、混乱なく計画に反映できるよう変更管理のプロセスを確立しておきたい。

5. おわりに

金融規制については競合他社もほぼ同じように対応を迫られており投資も続く。一步先んずるためには、前述のアンケート結果のように、規制を満たすだけの最低限の対応ではなく、戦略的・長期的な施策と組み合わせる費用対効果を最大化することが重要となってくると考える。規制を理由に投資銀行業務の縮小・撤退など、注力する業態を変化させている金融機関もある。各金融機関は、自身の将来像の再定義から、規制対応コスト、資本・資金調達コスト等の増加を見据えた経営管理および、それを支える業務プロセス、ITの構築・運用を目指していくことになるだろう。経営戦略策定から業務プロセス、IT構築・運用まで弊社がその一助になれば幸いである。