



INTERNATIONAL BANKERS
ASSOCIATION OF JAPAN

資料 1

外資系金融機関の現状と要望

2015年6月29日

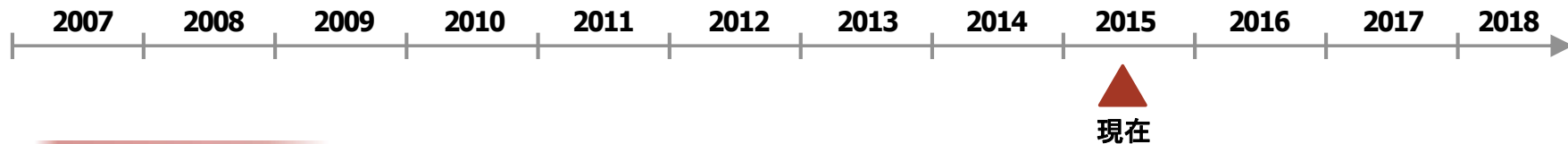


目次

| | | |
|---------|------------------------|----|
| セクション 1 | UBSグループの取り組み | 3 |
| セクション 2 | UBSグループのガバナンス体制 | 10 |
| セクション 3 | UBS Japanについて | 13 |
| セクション 4 | 外資系金融機関としての要望 | 17 |
| 別添資料 A | 参考資料 | 21 |

Too Big To Failの導入

リーマン・ショックの反省を踏まえ、各国において法令・規制が厳格化



金融危機



Lehman Brothers
破綻
2008年9月15日

- ・流動性危機および信用収縮
- ・金融機関の救済

法令面の整備

G20



FINANCIAL STABILITY BOARD



BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS



ドッド・フランク法
(2010)



Too Big To Fail法
(2011)



銀行改革法案 (2013)



EU 銀行再生・破綻処理指令 (2014)

規制面の整備



BANK OF ENGLAND
PRUDENTIAL REGULATION
AUTHORITY



finma

Edggenössische Finanzmarktaufsicht FINMA
Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA
Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari FINMA
Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA



- ・スイス – スイス緊急対策を含む破綻処理計画
- ・EU – 構造改革の考察
- ・米国 – 健全性基準の強化

実行段階



- ・TBTF要件による破綻処理対応力向上
- ・ボルカー・ルール **2015**
- ・バーゼルⅢ **2019**
- ・バーゼル銀行監督委員会による最終的なレバレッジ比率 **2018**

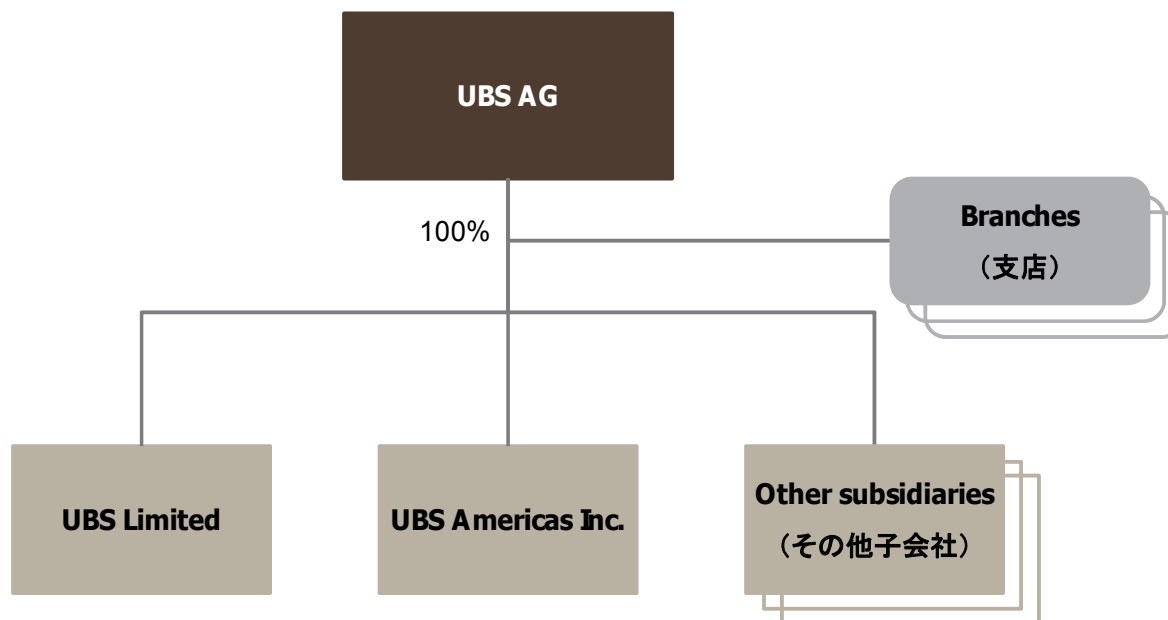
セクション 1

UBSグループの取り組み

以前のUBSグループの法人組織図

以前は資本、流動性、資金力、リスクマネジメント、リソース効率が最適な組織構成にて運営

Too Big To Fail対応前のUBSグループ法人組織図

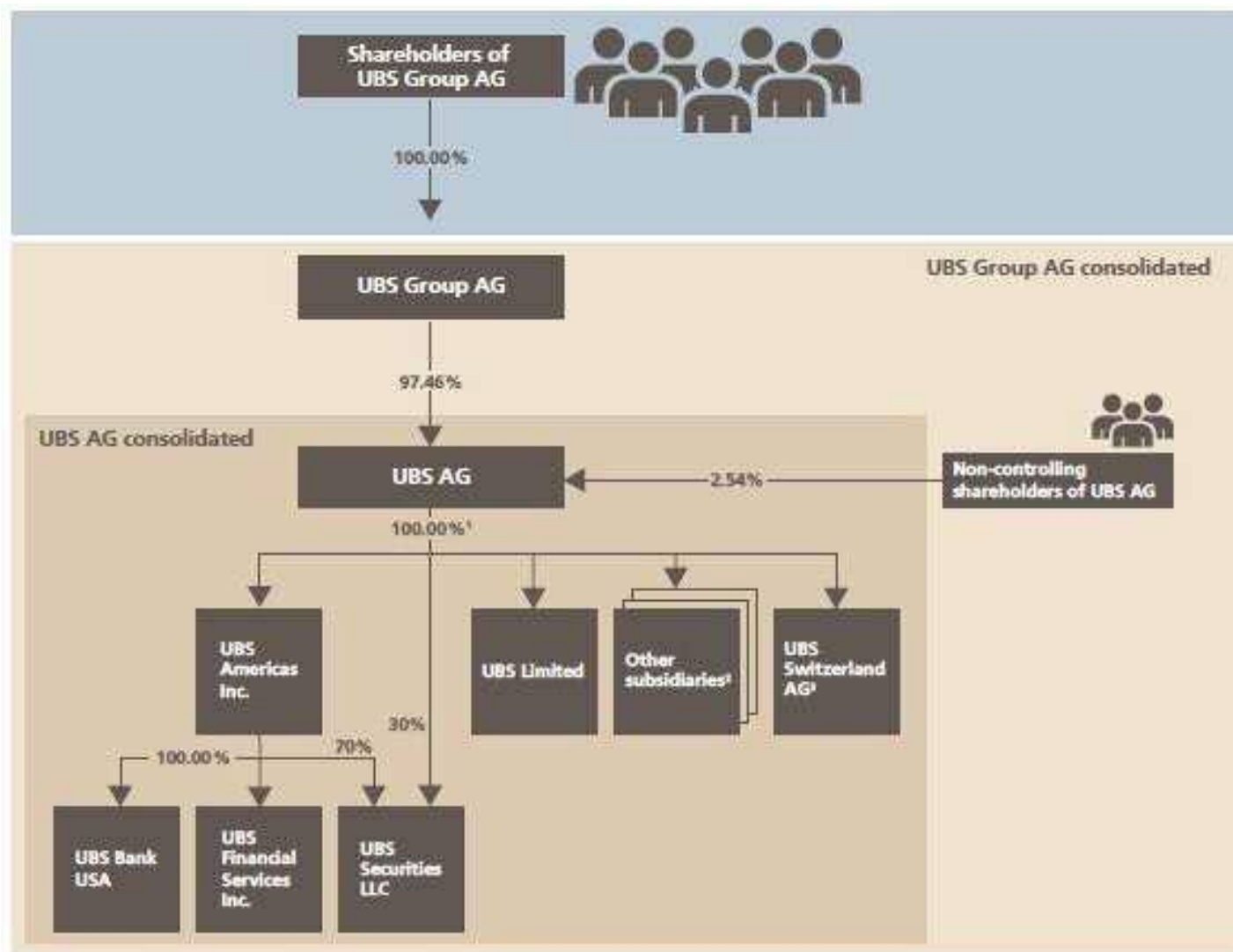


- 以前の法人組織においては、UBS AGが親銀行かつ最も重要な運営法人であった
- UBS AGの支店を世界各地に展開
- 子会社は基本的に各国の経営において必要な場合のみ設置

UBSグループの新法人組織図(2015年3月末時点)

破綻処理対応力向上の一環として、UBSの法人組織を大幅に変更

2015年3月末時点の組織図



- 持株会社としてのUBSグループAGは、Single Point of Entryの必要要件を満たし、ペイルイン債を発行可能に
- スイス国内のリテール&コーポレートおよびウェルス・マネジメントの業務は、2015年6月にUBS Switzerland AGに移管
- UBS Limitedの資本基盤を増強し、独立性を向上
- UBS AGは今後もインベストメント・バンク、ウェルス・マネジメント(スイス国外)、アセット・マネジメント、コーポレート・センターを持つ総合金融グループとして存続
- 米国においては、2016年7月1日までに米国ビジネスを保有する持株準備会社を設立(UBS AG米国支店のビジネスを除く)
- 今後、資本要件等を含む規制変更があった場合、必要に応じて組織体制を見直す

注:

- 1 直接的・間接的保有法人を含む。上記は2014年末時点の主要子会社のみ記載
- 2 上記UBS AGおよび主要子会社は基本的にその子会社を100%保有
- 3 UBS Switzerland AGはUBS AGの100%子会社であり、2015年第2四半期から業務運営を開始
- 4 UBS証券株式会社およびUBSグローバル・アセット・マネジメント株式会社は上記組織図Other subsidiariesの中に含まれる

2015年からその先へ

明確かつ一貫したビジネス戦略を遂行

2011

2012

2013

2014

2015年以降

各施策の執行・遂行

- ✓ ウェルス・マネジメント業務を中核としたビジネス戦略
- ✓ スイスの総合金融グループとしての戦略的コミットメント
- ✓ インベストメント・バンクの改革
- ✓ バランスシートの縮小
- ✓ 強固な資本基盤の構築
- ✓ オペレーショナル・リスクの低減及びコントロール強化
- ✓ 長期的な効率性および生産性の向上

UBSのフルポテンシャルを発揮

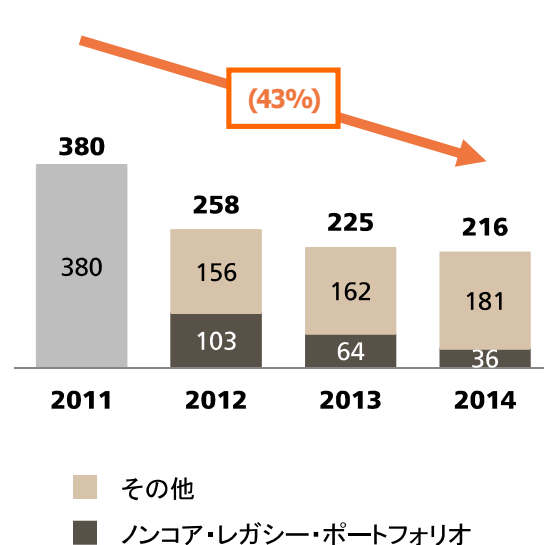
- 強固な資本
- 効率的なオペレーション
- 収益性を確保した成長
- 資本利益率の改善
- 株主へのリターンを追求

順調に新戦略へと移行

2011-2012年に発表した目標値は既に達成済み

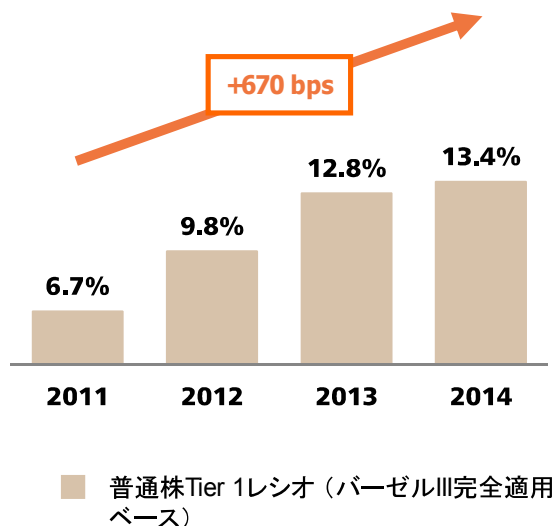
リスク資産を大幅に削減

リスク資産（バーゼルⅢ完全適用ベース）、
10億スイスフラン



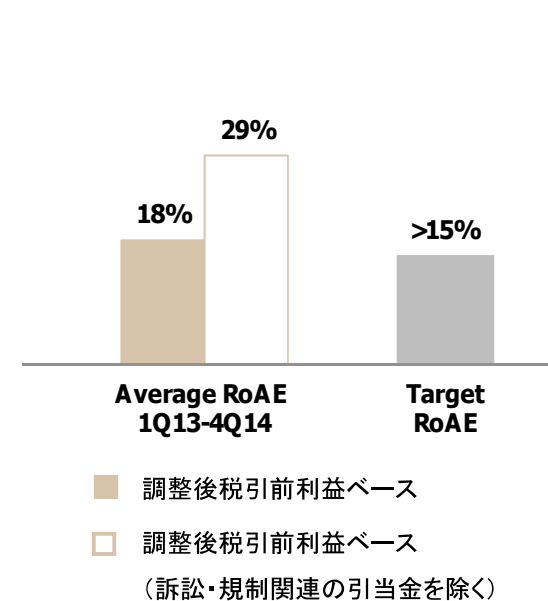
資本比率の目標を達成

普通株Tier 1比率（バーゼルⅢ完全適用ベース）



インベストメント・バンクの変革を実現

インベストメント・バンク税引前RoAE



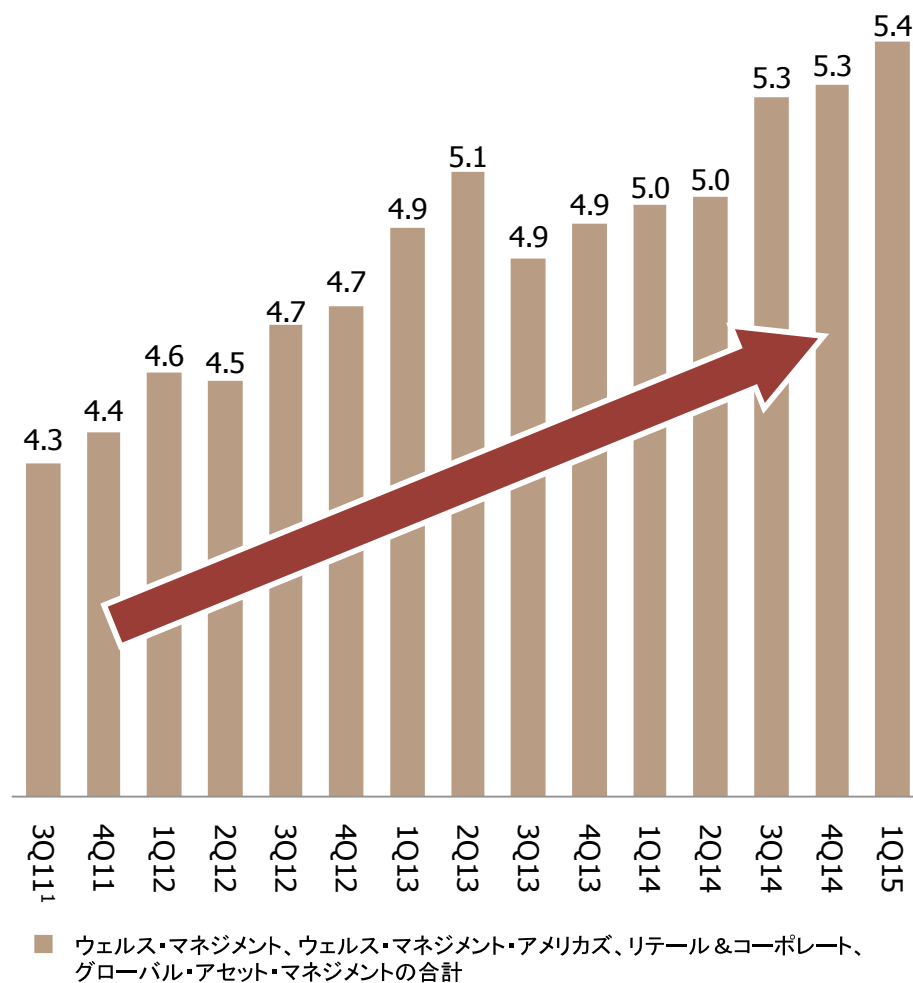
UBSは収益を確保しながらコアビジネスを拡大し、株主へのリターンを追求

資本効率を高めた成長戦略

資本効率性が低いビジネスを縮小し、資本効率を高めた成長を目指す

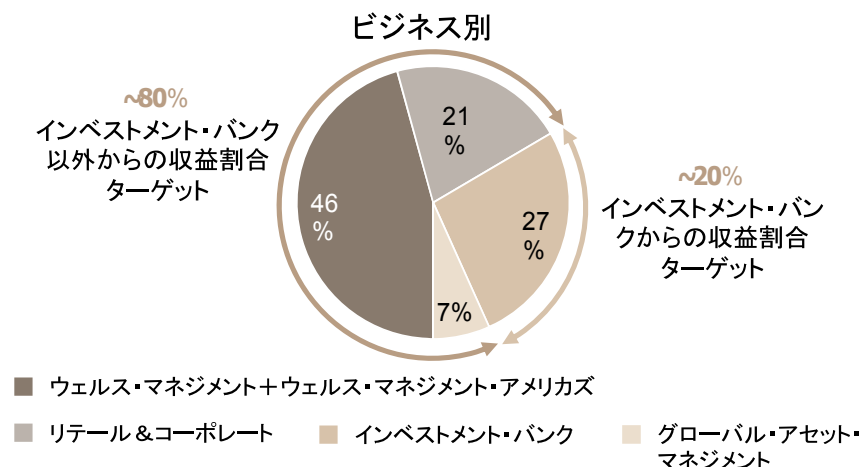
四半期毎の収益推移

10億スイスフラン、調整後



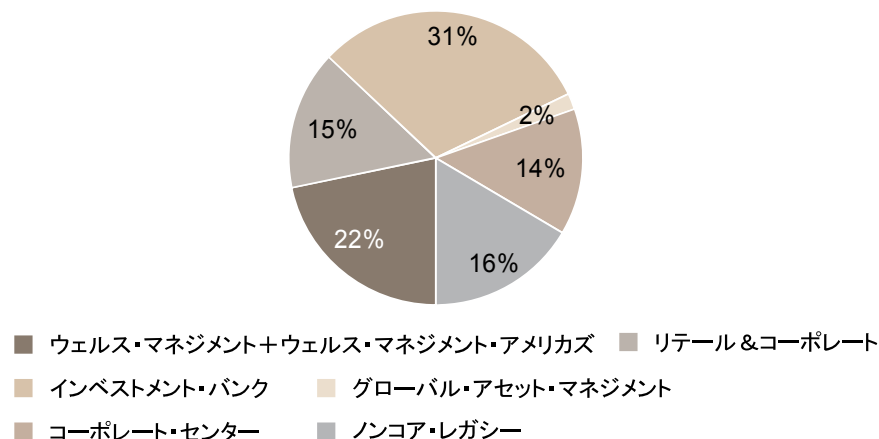
税引前利益の内訳

%、2014 年税引前利益²



リスク資産の内訳

%、2014年末

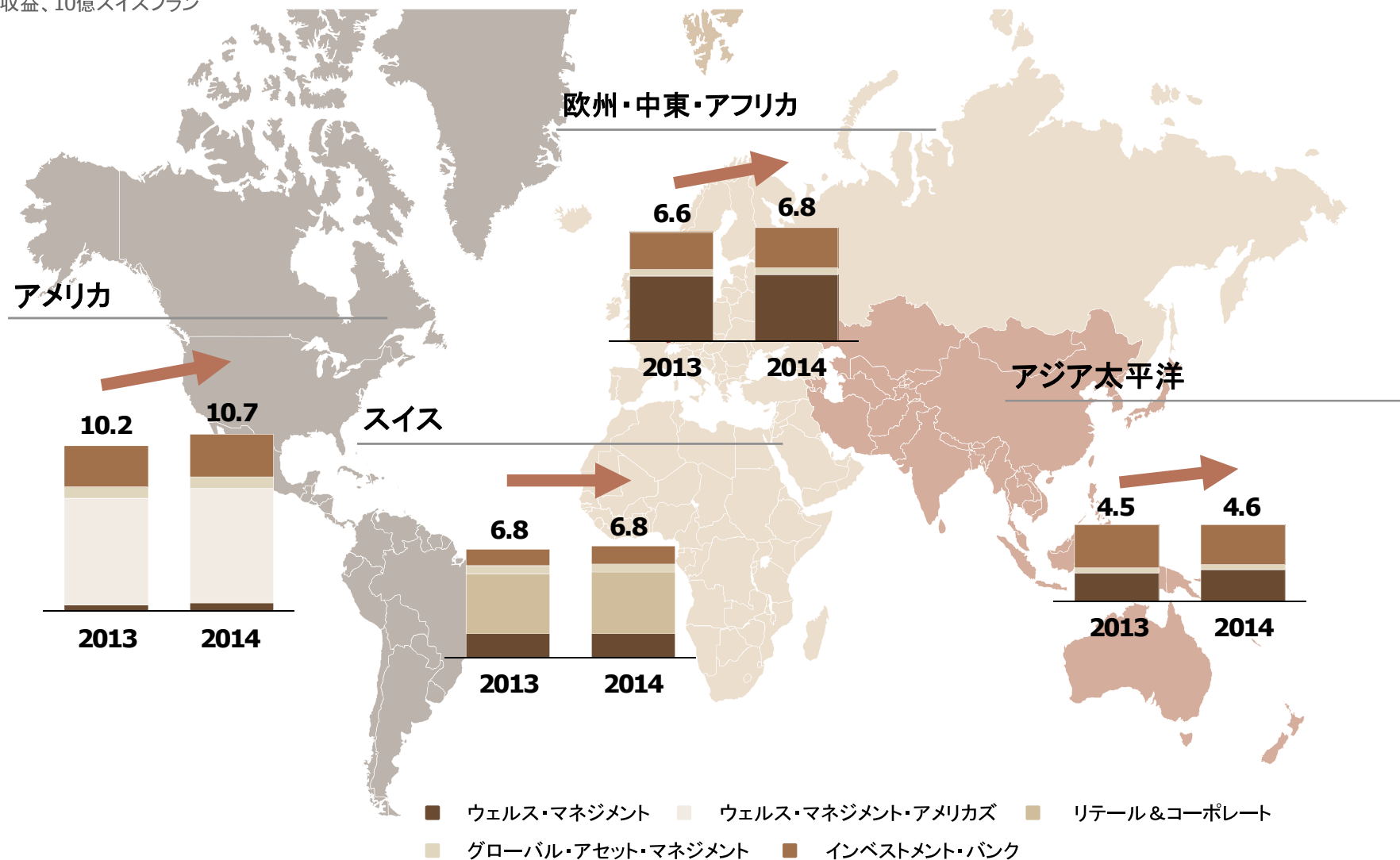


1 戦略的なポートフォリオ売却益7億スイスフランを除く、詳細は2011年第3四半期の開示資料を参照; 2 調整後、投資銀行は訴訟・規制関連の引当金16.87億スイスフランを調整済

UBSは世界中で総合金融サービスを提供

2014年は各地域において収益を拡大

営業収益、10億スイスフラン



セクション 2

UBSグループのガバナンス体制

UBS Group AG/UBS AGのガバナンス

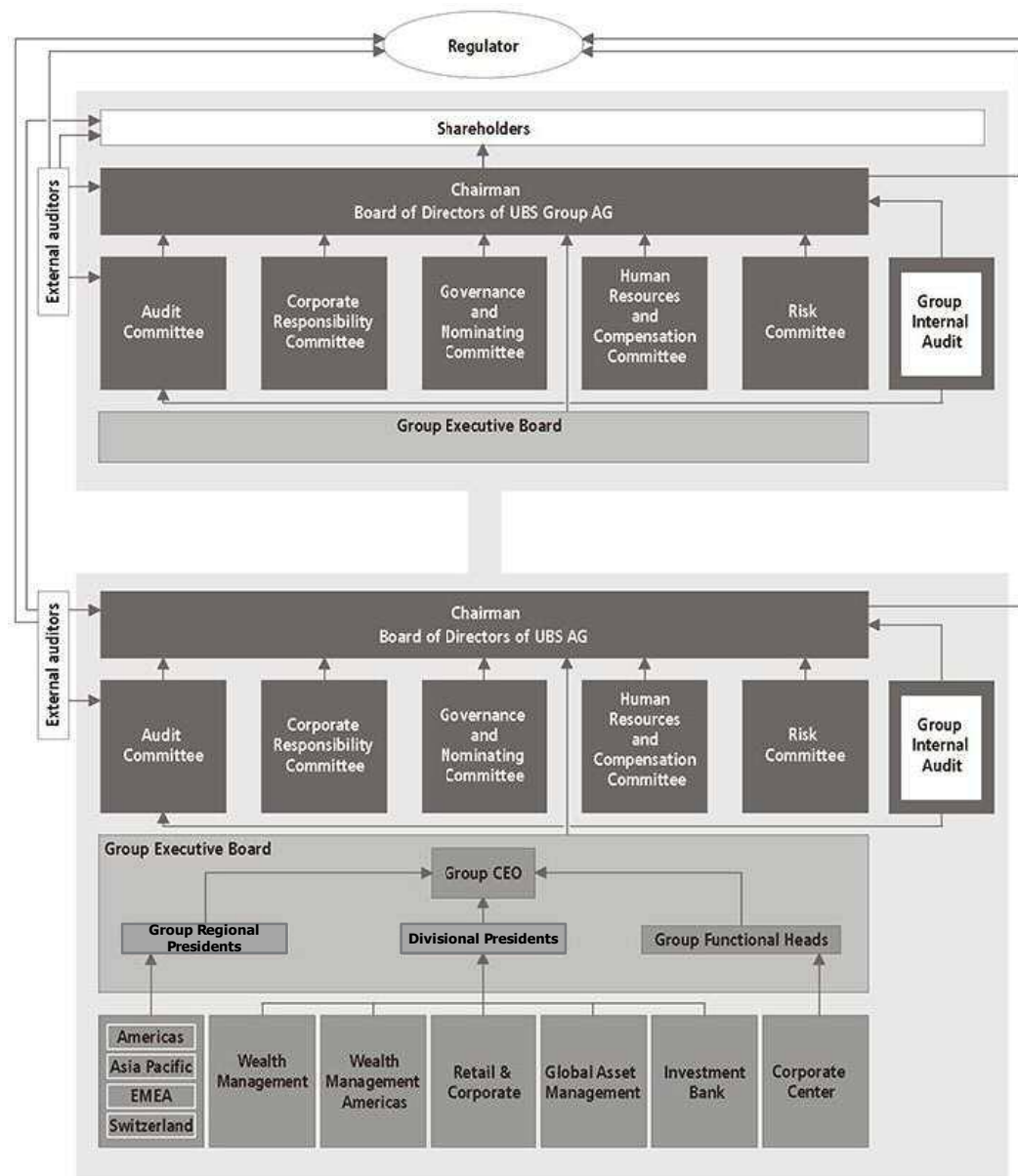
UBSグループAGとUBS AGは社外取締役をメインに構成されるBoard of Directorsと、Group Executive Boardの二重の役員会体制により運営

The Board of Directors (取締役会)

- UBSグループAGおよびUBS AGの取締役会は、それぞれ会長の指揮のもと、
 - グループCEOにより推薦されたグループの戦略を決定
 - シニアマネジメントの最終的な監督責任を持つ
 - グループ執行役員会 (Group Executive Board) のメンバーを指名
 - 財務諸表の最終承認を担う
 - 会長候補の提示(会長は株主により株主総会で承認)
- 株主は取締役会のメンバーを個別に選出すると共に、Human Resources and Compensation Committee (HRCC) のメンバーも選出する
- 取締役会メンバーの3/4はUBSグループとの非利害関係者 (independent) でなければならない(会長は該当せず)
- 取締役会は一人もしくは複数の副会長、シニア・インディペンデント・ディレクター、HRCC以外の委員会メンバー及び委員長、カンパニー・セクレタリーを指名する

The Group Executive Board (グループ執行役員会)

- グループCEOの指揮のもと、グループ執行役員会はUBSグループとそのビジネスの最終的な経営責任を負う。グループの発展、ビジネス戦略、承認された戦略の執行等を含む全体的な責任を持つ



リスク・ガバナンス体制

UBSのリスク・ガバナンス体制は、3層のディフェンスラインにより構成

1番目のディフェンスライン: ビジネス・マネジメント

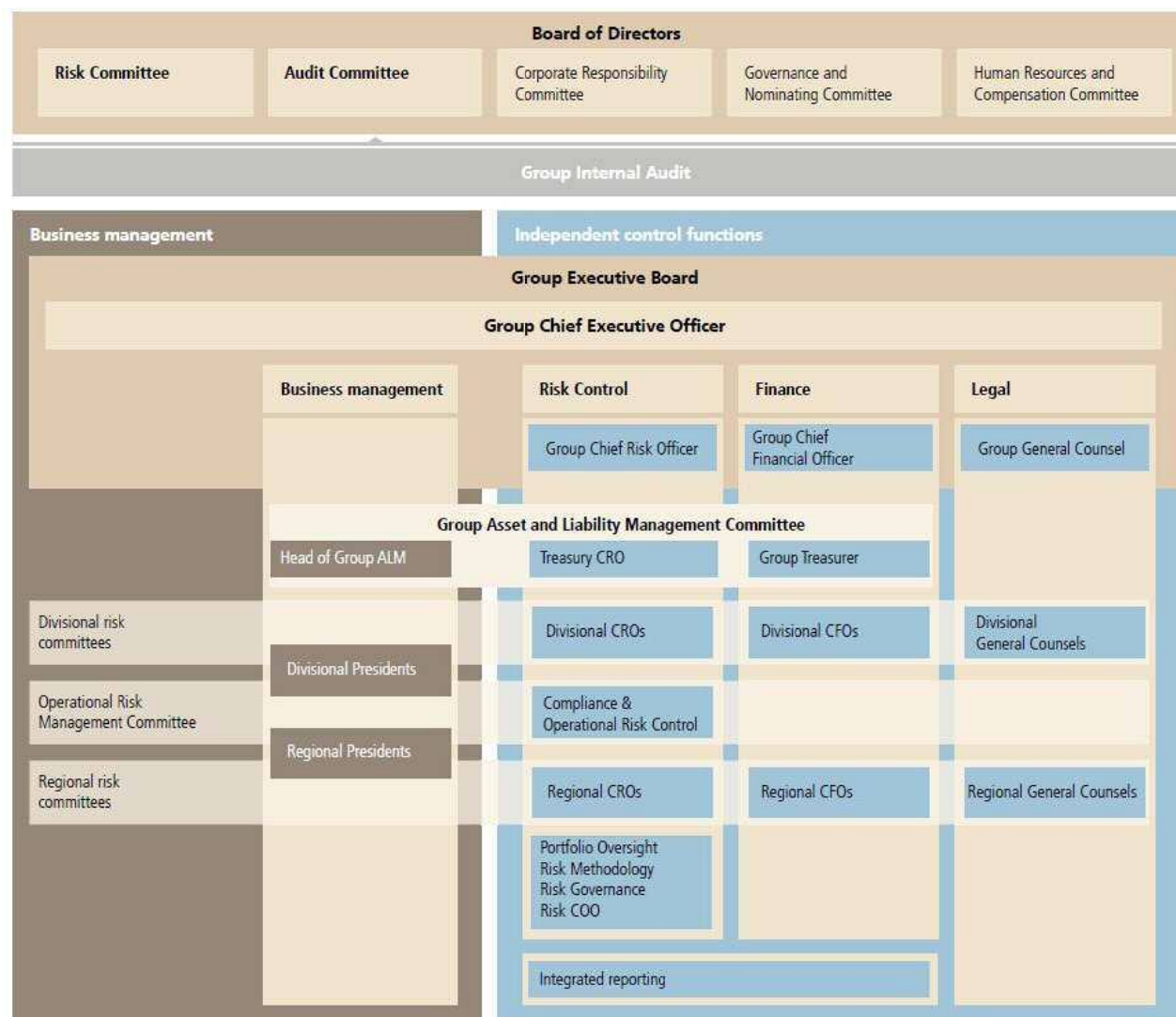
- ビジネスリスクを最前線で管理する立場であり、効果的なリスク管理プロセスやシステムを構築、執行
- また、現存プロセスを常に見直し、脆弱性や欠落部の有無を確認

2番目のディフェンスライン: コントロール部門

- 第一次リスクおよび必然的リスクを独立した視点で管理
- リスクリミットの設定、法律・規制遵守を徹底

3番目のディフェンスライン: 内部監査部

- ガバナンス、リスクマネジメントや管理プロセスの実効性を検証
- 1番目、2番目のディフェンスラインが十分に目的を達成しているかを評価



注: この図は2015年1月から導入されている新しいコーポレート・センターの体制を示す

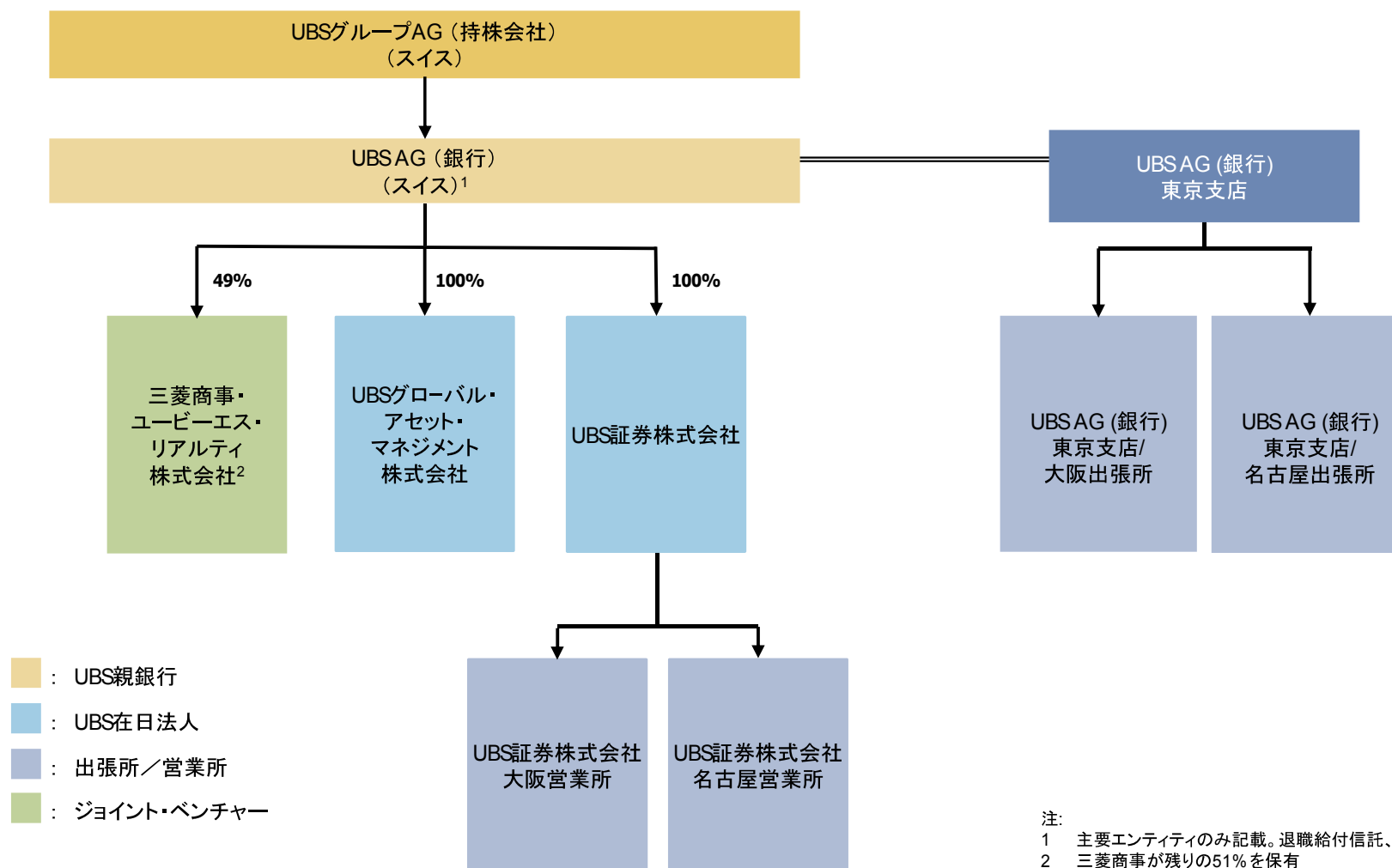
セクション 3

UBS Japanについて

日本におけるUBSグループ概要

2015年6月現在

日本では主に三つの法人(銀行東京支店、証券、アセット・マネジメント)および一つのジョイント・ベンチャーにて営業活動を行う



法人組織とビジネスライン

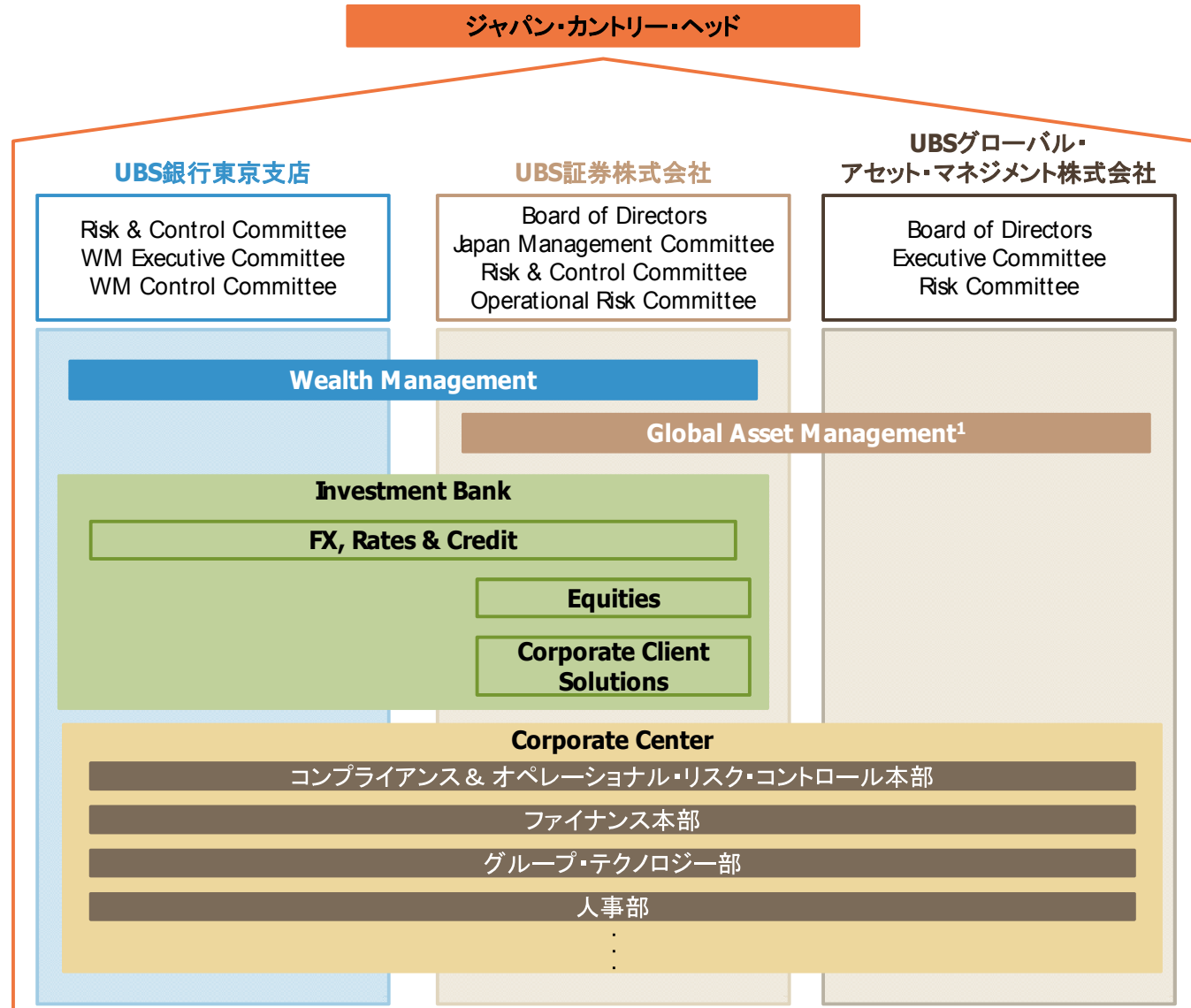
UBSのビジネスラインは規制・業務内容によって複数の法人を通して展開

ダブル／トリプルハットによる兼職

- 内部管理部門や業務上必要があるフロント部門において兼職
- ウェルス・マネジメント業務では顧客の口座開設時に、銀証間の情報共有に関する同意書を取得
- 証券・銀行籍の従業員がアセット・マネジメント会社を兼職する際は、基本的にコンプライアンス本部長の承認を必要とする

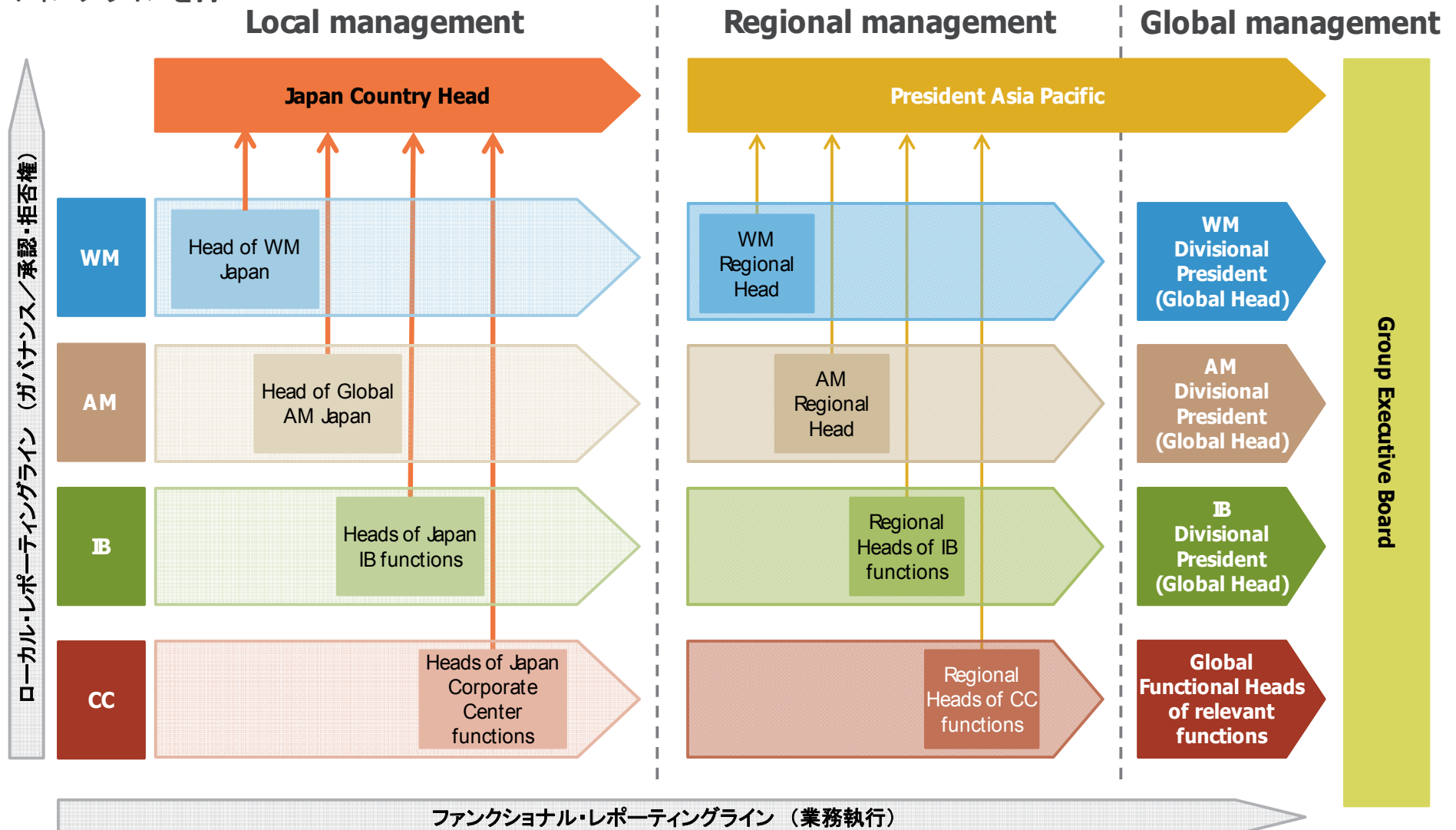
法人組織を超えたマネジメント

- グローバルレベルにおいて、UBSグループAGおよびUBS AGの取締役会、グループ執行役員会が各法人・各部門を監督するのと同様、日本においてもジャパン・カントリー・ヘッドが在日法人・業務の監督責任を持つ
- レポーティングラインを複数持つマトリックス体制による経営



マトリックス経営体制 (local vs functional)

日本の各ファンクションはグローバルのレポーティングラインと、日本におけるガバナンスを確保するためのローカル・レポーティングラインを持つ



セクション 4

外資系金融機関としての要望

総括 - 外資系金融機関としての要望

IBA会員である外資系金融機関からの要望は以下の通り

日本におけるグループ経営上「銀証関係」が最重要問題

- 銀証間の顧客情報共有禁止規定の撤廃
- 兼職する役職員の複数法人での外務員登録を可能に

外国銀行支店の業務範囲に関する規制緩和

- 銀商問題・Fintech等、国内銀行への緩和との平仄
- 外部委託可能な業務の拡大、業務委託の共同化

その他議論を深めるべき課題

- 銀行(外国銀行支店)の事業年度規制
- 破綻処理制度の特定負担金算出における外国銀行支店・グループ証券会社間の資産のダブルカウント問題

銀証間の顧客情報共有禁止規定の撤廃

形式的事前規制からプリンシプル・ベース規制へ

- 1 顧客情報共有は弊害（利益相反）そのものではない
- 2 世界のリスク分離の流れは、情報遮断ルールとは無関係
- 3 ファイアウォール規制の実体行為規制部分と利益相反管理義務との最適ミックスへの再構築を



実体的ファイアウォール規制と利益相反管理義務との最適ミックス

実体的ファイアウォール規制・・・典型的な利益相反行為の類型を列举

- アームズ・レンクス・ルール
- 抱き合わせ営業の禁止
- 引受有価証券の手取金が親法人等・子法人等に対する債務の弁済に充てられる場合の利益相反の開示義務
- 親法人等・子法人等が発行する有価証券の引受主幹事の制限
- 親銀行等・子銀行等の顧客に対する優越的な地位の濫用、等

利益相反管理体制の整備義務・・・情報共有禁止に替わるべき包括的プリンシプル

- 親金融機関等・子金融機関等が行う取引に伴い顧客の利益が不当に害されることのないよう情報を適正に管理し業務の実施状況を適切に監視するための体制の整備その他必要な措置

銀証間の顧客情報共有禁止規定の撤廃

形式的事前規制の大きな弊害・不経済

- 1 顧客の多様な商品・サービスへのアクセスを阻害・・・法人顧客（外国法人を除く）はその規模にかかわらず一律の取扱い
- 2 “Three lines of defense” の実効性を大きく制約
- 3 グローバルITシステムの国内導入を大きく阻害
- 4 香港・シンガポールに置いて日本に置けないアジア地域統括本部（東京国際金融センター構想への障害）



アジア地域統括本部がなぜ日本に置けないか

- 地域統括本部は、地域におけるグループ経営管理を担う親会社（親銀行、銀行持株会社等）の出先機関
- 多くの場合、実質運営上の組織（銀行・証券にまたがるなど）
- グループ経営管理は、各地域CEOレベルのみではなく、マトリックス組織のあらゆるレベルで行われ、地域統括本部を置く拠点の役員レベル以外のスタッフも関与する（例えば商品部門、法人営業部門、個人営業部門、経理・コンプライアンスなど管理部門）
- 例えば法人営業部門の場合、銀行と証券で顧客データベースを分断しスタッフを分離した拠点（日本）が地域全体の同部門の経営管理や営業戦略を担うことはできない
- 香港やシンガポールにはこのような制約がない

別添資料 A

参考資料

取締役会(Board of Directors)メンバー一覧

2015年6月現在

| Name | Roles in BoD | Professional history ¹ |
|--------------------------------|-----------------------------|--|
| Axel A. Weber | Chairman | European Systemic Risk Board, Member of the Steering Committee Financial Stability Board, Member of the Steering Committee Deutsche Bundesbank, President |
| Michel Demaré | Independent Vice Chairman | Syngenta, Chairman of the Board ABB, Switzerland, Chief Financial Officer and Member of the Group Executive Committee |
| David Sidwell | Senior Independent Director | Morgan Stanley, New York, Executive Vice President and Chief Financial Officer JP Morgan Chase & Co., New York, Chief Financial Officer, Investment Bank |
| Reto Francioni | Member | Deutsche Börse AG, Chief Executive Officer University of Basel, Professor of applied capital markets theory SWX Group, Zurich, Chairman of the Supervisory Board and President |
| Ann F. Godbehere | Member | Northern Rock, Chief Financial Officer and Executive Director Swiss Re Group Switzerland, Chief Financial Officer |
| Axel P. Lehmann | Member | Zurich Insurance Group, Regional Chairman of Europe, Middle East and Africa |
| William G. Parrett | Member | Deloitte Touche Tohmatsu, Chief Executive Officer & Senior Partner Deloitte & Touche USA LLP |
| Isabelle Romy | Member | Forriep law firm, Zurich, Partner |
| Jes Staley | Member | BlueMountain Capital Management LLC, Managing Partner |
| Beatrice Weder di Mauro | Member | University of Mainz, Professor of Economics, Economic Policy and International Macroeconomics |
| Joseph Yam | Member | China Society for Finance and Banking, The People's Bank of China, Executive Vice President |