

BASILEA III IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN DE LA LIQUIDEZ 19° CONGRESO DE TESORERÍA

27 ENERO 2017



Javier García – Socio
Cartagena de Indias, Colombia

CONFIDENTIALITY

Our clients' industries are extremely competitive, and the maintenance of confidentiality with respect to our clients' plans and data is critical. Oliver Wyman rigorously applies internal confidentiality practices to protect the confidentiality of all client information.

Similarly, our industry is very competitive. We view our approaches and insights as proprietary and therefore look to our clients to protect our interests in our proposals, presentations, methodologies and analytical techniques. Under no circumstances should this material be shared with any third party without the prior written consent of Oliver Wyman.

© Oliver Wyman

Introducciones

Equipo Oliver Wyman



Javier García
Partner, España

- Socio del área de Finanzas y Riesgos con >15 años de experiencia
- Amplia experiencia en programas de transformación dentro de las áreas de Finanzas, Tesorería, Riesgos y Control, incluyendo entre otros el desarrollo de marcos de planificación estratégica, liquidez y escenarios para > 50 entidades globales

Oliver Wyman

350+ Proyectos de Planificación Estratégica con instituciones líderes a nivel global (Américas/Europa/Asia-Pacífico)

50+ Bancos europeos apoyados en Pruebas de Estrés (más de 130 instituciones financieras como parte del Comprehensive Assessment del Banco Central Europeo)

50+ Herramientas de planificación de escenarios implementada exitosamente mundialmente (Américas/Europa/Asia-Pacífico)

50+ Bancos ayudados en temas relacionados al Proceso SREP (marco ECB de supervisión, revisión y evaluación)

50+ Bancos atendidos en EEUU (incluyendo 30 de 31 CCAR)

100+ Aplicaciones/Data warehouses soportados por OW Labs



Contenidos

1. Profundizar en las implicaciones de liquidez de Basilea III
2. Discutir el impacto en banca minorista y mayorista

Anexo A – Material adicional sobre la liquidez bajo Basilea 3 (LCR & NSFR)

Anexo B – Análisis de impactos en banca minorista

Anexo C – Análisis de impactos en banca mayorista

Resumen ejecutivo

La crisis financiera resaltó la urgencia por mejorar estándares, **problemas de liquidez llevaron a diferentes instituciones financieras a la bancarrota o al rescate**. Para mejorar la resiliencia de los bancos ante potenciales impactos en el corto y largo plazo, **dos nuevos estándares fueron establecidos en Basilea III**:

- El **Ratio de Cobertura de Liquidez (LCR)**, con el propósito de asegurarse que los bancos tengan suficientes activos líquidos para sobrellevar un escenario de estrés agudo en un horizonte corto de tiempo
- El **Ratio de Financiación Estable Neto (NSFR)**, para solucionar desajustes estructurales de liquidez, asegurándose que los bancos tengan fondeo adecuado para sus posiciones ilíquidas

El LCR y NSFR implican ajustes en activos y pasivos, en la gestión de liquidez e incremento de precios

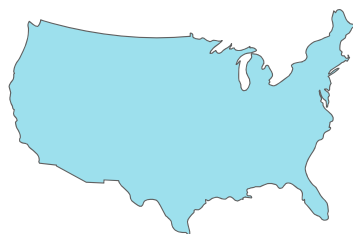
- Recalibrar o introducir **nuevas herramientas para la gestión de la liquidez**
- **Entender los trade-offs** entre las acciones que impactan el LCR, el NSFR y los “colchones” de liquidez
- **Ajustes en el Balance General** (i.e. las proporciones de los activos con alta liquidez)
- **Incremento en los precios** para incorporar condiciones

La banca minorista tendrá que enfocarse en cuatro áreas para afrontar retos de liquidez

- **Captación de depósitos**: captar más y a mayor plazo
- **Retención de depósitos**: proteger los recursos más volátiles
- **Optimización del financiamiento dentro y fuera del Balance**: mejor distribución y definición de precios
- **Introducción de liquidez en actividades de dirección**: revisar procesos de planeación y distribución de recursos

Algunos **negocios clave de la banca mayorista dejarán de ser atractivos** (i.e. crédito, comercio internacional, derivados) y conllevarán un **incremento en el riesgo de las contrapartes y costos de capital**

Los fallos y rescates bancarios durante la crisis financiera y sus efectos, fueron ocasionados principalmente por problemas de solvencia y liquidez



Estados Unidos

 **Merrill Lynch**
Bank of America Corporation Adquirido por Bank of America

LEHMAN BROTHERS Bancarrota

 **WaMu**
Liquidado y activos vendidos a JP Morgan

 **WACHOVIA**
Vendido a Wells Fargo

 **AIG**
Rescatado por el gobierno

 **BEAR STEARNS**
Adquirido por JP Morgan



Europa

 **MONTE DEI PASCHI DI SIENA**
BANCA DAL 1472 Rescatado

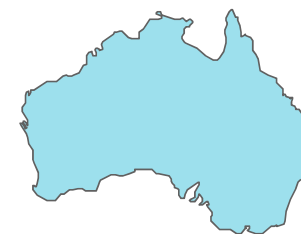
 **NOVO BANCO** Rescatado

COMMERZBANK  Rescatado

 **Bankia** Rescatado

Hypo  **Real Estate**
GROUP Nacionalizado y venta a Virgin Money

 **northern rock**
Nacionalizado y venta a Virgin Money



Australia

 **BABCOCK & BROWN** Bancarrota

 **ALLCO**
FINANCE GROUP Bancarrota

En respuesta, el Comité de Basilea declaró estándares en cinco áreas; Basilea III

1	Capital Tier 1	CET1 mínimo 4.5% / Tier 1 mínimo del 6% Elegibilidad instrumentos Tier 1 (acciones ordinarias, utilidades retenidas) Deducciones CET1 / Tier 1 para instrumentos no elegibles	
2	Riesgo de contraparte/ sistémico	Riesgo de contraparte (derivados, repos, acciones): CVA, stressed EPE, ... Riesgo sistémico: + 1 – 2.5% add-on capital para G-SIBS	
3	Liquidez	(LCR) – Ratio de cobertura de Liquidez a 30 días (NSFR) – Ratio de Financiación estable Métricas de apoyo a los supervisores para identificar tendencias a nivel sistema	<i>Foco de hoy</i>
4	Apalanca- miento	Límite en el apalancamiento excesivo : Leverage Ratio > 3% (Tier 1 / Activos) Mitigar el Riesgo de Modelo, evitar evitando arbitrajes en la mitigación de riesgos	
5	Ciclicidad	Colchón de capital “contracíclico” : 2.5% sobre el CET1 / 0-2.5% adicional según país Provisiones contracíclicas prospectivas para anticipar capturar pérdidas actuales	

El LCR y el NSFR pretenden mejorar la gestión y seguimiento del riesgo de las instituciones financieras y del riesgo sistémico

1

LCR: Ratio de Cobertura de Liquidez

En vigor desde 2015¹

Propósito: Asegurar que los bancos cuenten con suficientes activos líquidos para aguantar un escenario de estrés agudo por un corto periodo de tiempo

2

NSFR: Ratio Estable Neto de Financiación

En vigor desde 2018²

Propósito: solucionar desajustes estructurales de liquidez, asegurándose que los bancos tengan fondeo adecuado para sus posiciones ilíquidas

¹ Su implementación en Europa comenzó con el 60% en 2015 y llegará al 100% en 2018. En Estados Unidos, su implementación comenzó en 2015 con 80% y terminará en 2017 con 100%

² Su implementación tanto en Europa como en Estados Unidos comenzará en Enero del 2018

1 LCR, diseñado para promover la resiliencia del banco en el corto plazo, mide la capacidad del banco de soportar un estrés específico por 30 días (1/3)

LCR: medida de la resiliencia del banco a corto plazo

Fórmula de cálculo

- Mide la capacidad del banco de soportar un estrés sistémico por 30 días, período en el que el volumen de HQLAs no debe disminuir
- Escenarios de shock, definición HQLAs, haircuts y factores de inflows/outflows esperados definidos por el Comité de Basilea
- Promueve balances con activos más líquidos, de menor plazo y más seguros
- Impacto en rentabilidad por la mayor proporción de HQLAs (efectivo, bonos soberanos...)

$$\text{LCR} = \frac{\text{Activos Líquidos de Alta Calidad (HQLAs)}}{\text{Salida de Efectivo} - \text{Entrada de Efectivo}} > 100\%$$

Bonos del Gobierno
Entidades del sector público libres de riesgo
Algunos bonos corporativos

Activos Líquidos de Alta Calidad (HQLAs)

Salida de Efectivo - Entrada de Efectivo

Salida de depósitos
Líneas de crédito

Amortización de deuda

1 LCR, diseñado para promover la resiliencia del banco en el corto plazo, mide la capacidad del banco de soportar un estrés específico por 30 días (2/3)

Una historia de estreses combinados

- El escenario expone un estrés a nivel mercado junto con un problema específico de la entidad
- La calificación del banco es rebajada 3 niveles en el escenario

Corrida de depósitos

1

- Salida de depósitos significativa
- Diferenciada por tipo de depósito: Instituciones Financieras 100%, Corporativo 25-40%, Clientes Minoristas 5-15% en función del tipo de cuenta/relaciones/depositos en aseguradoras

Pérdida de acceso a fondeo mayorista

2

- Fondeo mayorista no se renueva a vencimiento
- Incapacidad de acceder al fondeo mayorista para nuevas emisiones

Disposiciones de liquidez contingente

3

- Disposiciones parciales en líneas de crédito
- Collateral calls sobre derivados ligados a la disposición
- Utilización parcial de garantías por los clientes
- Roll-over parcial de los préstamos que vencen

Acciones de mitigación limitadas a venta/repo activos líquidos

4

- Limitada a activos no colateralizados por la Tesorería
- Controles estrictos de elegibilidad con haircuts regulatorios definidos

1 LCR, diseñado para promover la resiliencia del banco en el corto plazo, mide la capacidad del banco de soportar un estrés específico por 30 días (3/3)

$$\text{Stock de activos líquidos} \div \text{Net Cash Outflow (NCO)} = \text{Outflows de efectivo} - \text{mín [inflows, 75\% outflows brutos]}$$

Activos líquidos de nivel 1 incluyen

- Efectivo
- Reservas en Bancos Centrales
- Deudas soberanas y divisas locales
- Deuda soberana en moneda extranjera significando 0% de activos ponderados por riesgo (o diferente a 0% de activos ponderados por riesgo si el banco cumple con necesidades de moneda extranjera)

Activos líquidos de nivel 2 pueden ser el 40% del total de los activos líquidos e incluir

- Con haircut del 15%, activos del gobierno calificando por el 20% de ponderación de riesgo
- Con haircut del 15%, títulos de deuda corporativos con calificación AA- o mayor
- No deuda de Instituciones Financieras
- Tope de 40% calculado como 2/3 de activos Nivel 1 ajustados que permanecerían después de declive de transacciones de fondeo con garantía

Outflows netos de 30 días – por producto

- **Depósitos Consumo y Pyme**
 - Depósitos– demanda <30 días: >5% si son estables/>10% si son inestables
 - Depósitos >30 días: 0%+
- **Fondeo mayorista sin garantía**
 - 25% si hay bancos operacionales o cooperativos en red institucional
 - **75% corporativos y públicos**
 - 100% otras entidades legales
- **Fondeo mayorista con garantía**
 - 0% si está respaldado por activos nivel 1
 - 15% si está respaldado por activos nivel 2
 - 25% si está respaldado por otros activos; contrapartida soberana/ pública
 - 100% restante con garantía
- **Créditos y facilidades de liquidez contingentes no dispuestas**
 - 5% créditos y líneas de crédito Consumo y Pyme pendientes
 - 10% de líneas de facilidades de crédito corporativas y públicas
 - **100% de líneas de facilidades de liquidez corporativas y públicas**
 - **100% de otros créditos y facilidades de liquidez**
 - Otro fondeo contingente (garantías, líneas de crédito, créditos revocables o facilidades de crédito a ser definidas por el regulador local)
- **Derivados**
 - 100% del colateral requerido para cubrir pasivos relacionados a reclamo de derivados degradados 3 niveles
 - Cambios en valuación de derivados
 - 20% de cambios de valoración para colaterales que no sean Nivel 1
 - 100% de bonos cubiertos en madurez, ABCP, SIV, SPV, ABS
 - 100% de derivados netos por pagar
- **100% del resto de salidas de efectivo contractuales**

Asume fuga del 75% a menos que sea operacional

Fuga del 100% de facilidades de liquidez

Inflows netos

- Repos inversos y SB&Ls con colateral
 - 0% Activos Nivel 1
 - 15% Activos Nivel 2
 - 100% otros activos
- 0% crédito o facilidades de liquidez
- 0% depósitos operacionales con otras instituciones financieras
- Entradas de efectivo contractuales
 - 50% cuentas por cobrar de banca consumo
 - 50% mayoreo no financiero
 - 100% financiero
 - 100% derivados netos por cobrar
- Repos inversos e inversiones
 - Asume extensiones, excepto 15% de Nivel 2 y 100% de otros activos (no Nivel 1 ó 2)
- 0% para créditos o facilidades de liquidez, o depósitos operacionales mantenidos en otras instituciones financieras

Calendario

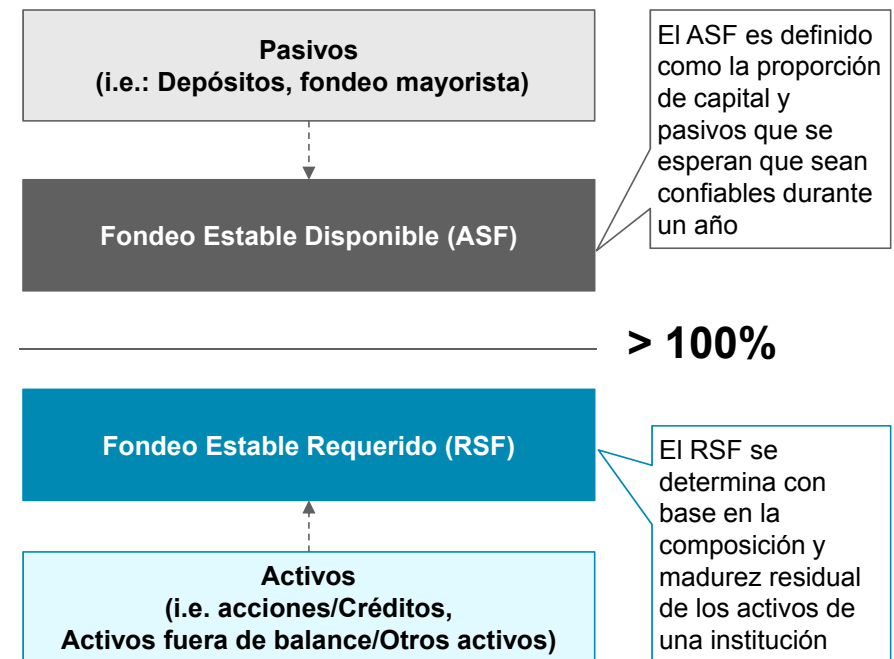
Se sigue desde 2011
Es estándar desde 2015

2 NSFR promueve un fondeo estable a >1año para superar una crisis (1/2)

NSFR: Ratio de Financiación Estable Neto

- Asegurar un perfil de fondeo estable dentro y fuera de balance, suficiente para sobrevivir una pérdida de confianza sostenida mayor a 1 año
- Definido como la tasa de Fondeo Estable Disponible (ASF) relativa al Fondeo Estable Requerido (RSF)
 - Enfoque simple – “one size fits all” – para activos dentro y fuera balance
 - Aproximación formulaica al fondeo requerido – i.e. fondeo a largo plazo vs. coberturas o transacciones de clientes con poco mismatch de vencimientos
- Lista de pasivos considerados como Fondeo Estable, y lista de activos y activos fuera de balance expuestos que requieren Fondeo Estable definida por Basilea

Fórmula de cálculo



2 NSFR promueve un fondeo estable a >1año para superar una crisis (1/2)

Ratio de Financiación Estable Neto mínimo de 100%

Calendario
Se observa desde 2012
Estándar para 2018

Fondeo Estable Disponible (ASF) – fuentes		Fondeo Estable Requerido (RSF) – usos	
Concepto	Disponibilidad	Concepto	Requerimiento
• Capitales Nivel 1 y 2 y otras acciones preferenciales, instrumentos de capital • Otros pasivos con madurez ≥ 1 año	100%	• Efectivo, interbancarios, inversiones con madurez <1 año, préstamos sin renovación <1 año	0%
• Depósitos consumo y de negocios pequeños “estables” – Sin madurez o – Madurez residual <1 año	90%	• Deuda emitida/garantizada por bancos centrales • Fuera de Balance: cantidad no dispuesta de créditos y facilidades de liquidez	5%
• Depósitos de banca consumo y Pymes “menos estables” – Sin madurez o – Madurez residual <1año	80%	• Títulos de deuda corporativos o gubernamentales con alta calificación y PSEs con – Ponderación de riesgo del 20% – Madurez ≥ 1 año	20%
• Fondeo mayorista sin garantía de bancos corporativos, centrales, desarrollo y PSEs – Sin madurez – Madurez residual <1 año	50%	• Préstamos con madurez < 1 año para clientes corporativos • Oro, inversiones de patrimonio calificables • Títulos de deuda corporativos sin garantía con alta calificación >1 año	50%
• Resto del capital y pasivos	0%	• Hipotecas/préstamos calificables por 35% de la ponderación de riesgo B2	65%
<i>El NSFR es particularmente punitivo para préstamos Pyme, corporativos y personales mayores a 1 año</i>		• Préstamos con madurez <1 año a clientes consumo	85%
		• Resto de activos no enlistados anteriormente	100%
		• Otro fondeo contingente	A definir por el supervisor

LCR y NSFR implican ajustes en los activos y los pasivos, cambios en la gestión de la liquidez y en la política de precios



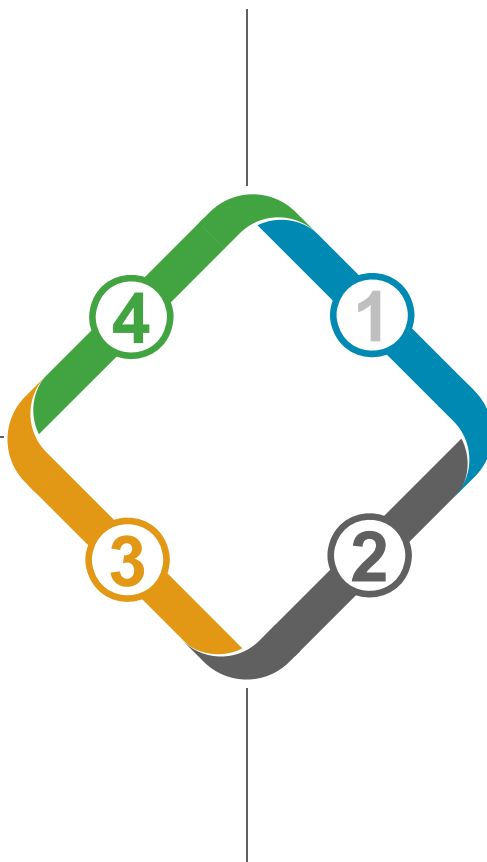
Herramientas de gestión y planificación de la liquidez

- Apetito de Riesgo
- Información de gestión
- Herramientas de proyección/planificación
- Pruebas de resistencia (regulatorias/gestión)



Trade-offs entre impactos LCR y NSFR y “colchones” de liquidez

- Identificar y gestionar “colchones” apropiados
- Diferencias significativas del LCR y NSFR por unidad de negocio – serán necesarias decisiones estratégicas sobre la subsidiación entre negocios



Impacto en el Balance de Situación

- Mayor proporción de HQLA s/ total activos
- Mayor originación de bonos vs. préstamos
- Depósitos comerciales vs. mayoristas
- Fondeo mayorista en aumento, condicionado por mix definido por reglas NSFR/Basilea 3
- “Colchón de liquidez” y su impacto en un balance mayor y requerimientos capital/apalancamiento



Política de precios ajustada a las condiciones LCR/NSFR

- Revisión de precios/yields a clientes
- Eficiencias del banco
- Volúmenes de negocio
- Carry cost – por la baja rentabilidad de HQLA

Banca minorista: cuatro áreas clave para responder al reto de la liquidez

Áreas	¿Por qué es relevante?
1 Captación de depósitos Captar más a mayor plazo	• Depósitos a plazo (frente a depósitos vista) – LCR: depósitos a plazo >1 mes sin penalización (hasta 10% en depósitos vista) – NSFR: depósitos a plazo >1 año sin penalización (hasta 20% depósitos vista) • Depósitos (frente a productos de inversión)
2 Estabilidad de depósitos Asegurar recursos más volátiles	• Mayor presión competitiva en depósitos a plazo y vista • Esfuerzos por la retención de los depósitos para compensar el mayor coste de captación
3 Optimización de activos dentro y fuera balance Mejor asignación/pricing	• 100% requerimiento fondeo préstamos > 1 año (excepción: Hipotecas particulares <35%¹) • 50 - 85% requerimientos fondeo préstamos <1 año • Hasta 100% requerimiento por activos fuera de balance
4 Integración de la liquidez en la gestión Proceso de planificación y asset allocation	• Marcos FTP incentivan el uso adecuado de la liquidez (volumen / cuenta de resultados) • “Liquidity allocation” tan importante como “Capital allocation” – Sujeta a límites – Influirá en la capacidad de desarrollo del negocio

1. Requerimiento de fondeo de NSFR de 65%

2. Facilidades de liquidez comprometidas

Banca mayorista: graves impactos por las limitaciones Basilea III (economía de los préstamos y derivados)

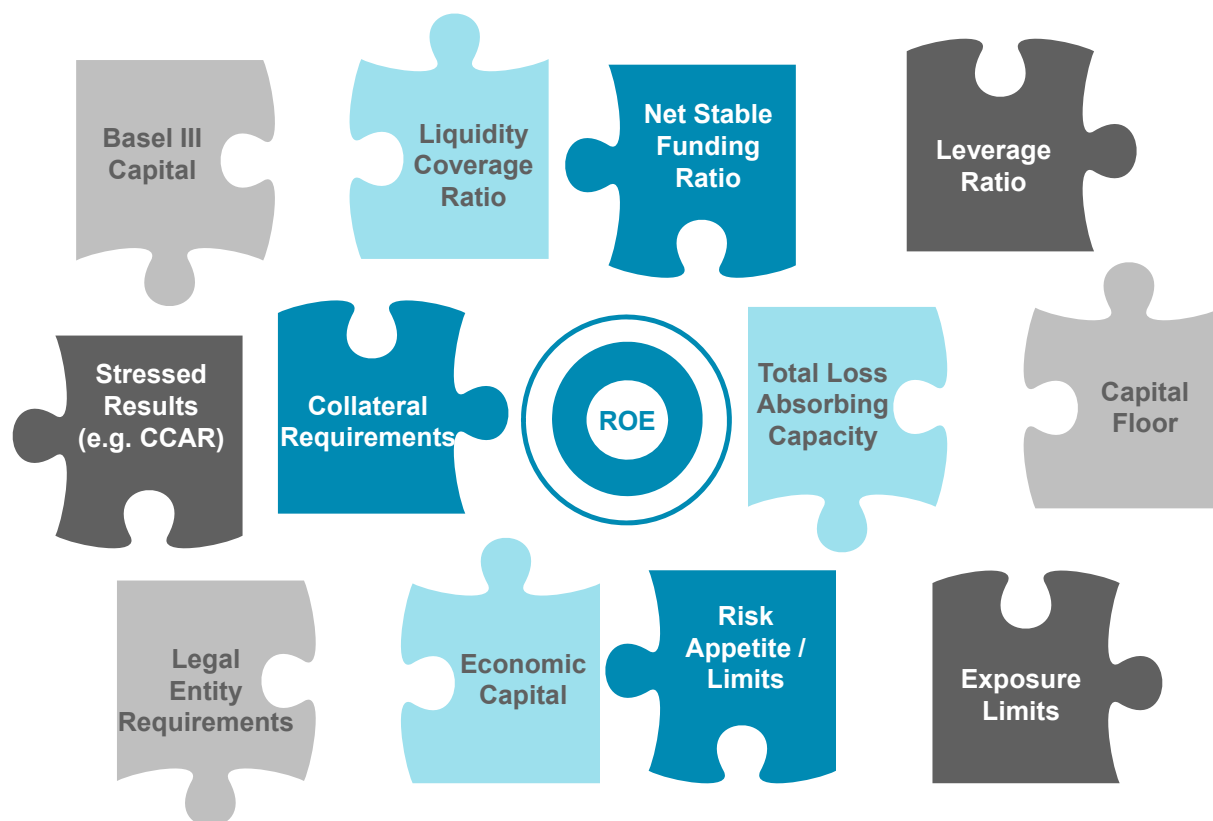
	Atractivo	Dinámica
Préstamos		• Préstamos a largo plazo menos atractivos (RSF < 1 año: 50%; > 1 año: 100%) • Mayores requerimientos de Capital Tier 1
Líneas de crédito		• LCR asume solo el 10% de pérdida de facilidades de crédito • Solo 5% del Fondeo Estable Requerido
Líneas de liquidez		• Prohibitivo dado el alto stock alto de activos líquidos requeridos (30-40% runoff asumido en estrés LCR)
Comercio internacional		• Tratamiento leverage ratio incrementa significativamente el capital requerido
Fondeo mayorista sin garantía		• Mayor atractivo al contabilizar como ASF / fondeo disponible para NSFR • Foco destacado en depósitos operativos, LCR más favorable (25% vs. 40%)
Pagos y cash management		• Mayor interés vía oportunidades de transformación del colateral / fondeo • Depósitos operativos
Derivados		• Gran incremento en capital para derivados corporativos • Valor de venta cruzada menos claro
M&A, ECM, DCM		• Mayor valor de DCM en el proceso de sustitución préstamos - bonos • Mayor foco en mercado de capitales sobre préstamos

Comentarios

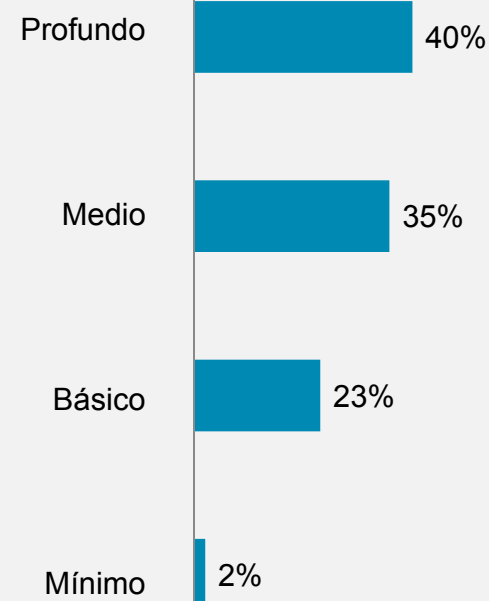
- Disminuye el atractivo de negocios clave
 - Préstamos
 - Trade Finance
 - Derivados
- Incremento del riesgo de contrapartida y consiguientemente del capital
- Cuestionamiento del valor de la venta cruzada debido a que los bancos pudieran no ser capaces de transmitir costos de los derivados

El puzzle de la gestión de recursos financieros y la integración en la gestión

Capital, Liquidez, Fondeo... requerimientos complejos y en competencia



Conocimiento “Senior” de los nuevos requerimientos



Caso práctico – desarrollo de marcos de proyección de escenarios financieros



Basilea III transforma el rol de la Tesorería y la gestión del talento

Evolución de competencias

1. Estrategias de asset allocation y fondeo

- Foco en fondeo mayorista a largo plazo vs. corto plazo
- Input al proceso de asset allocation (FTP)

2. Gestión del portafolio

- 10–15% del balance es mantenido como “colchón de liquidez”

3. Nuevos riesgos de mercado

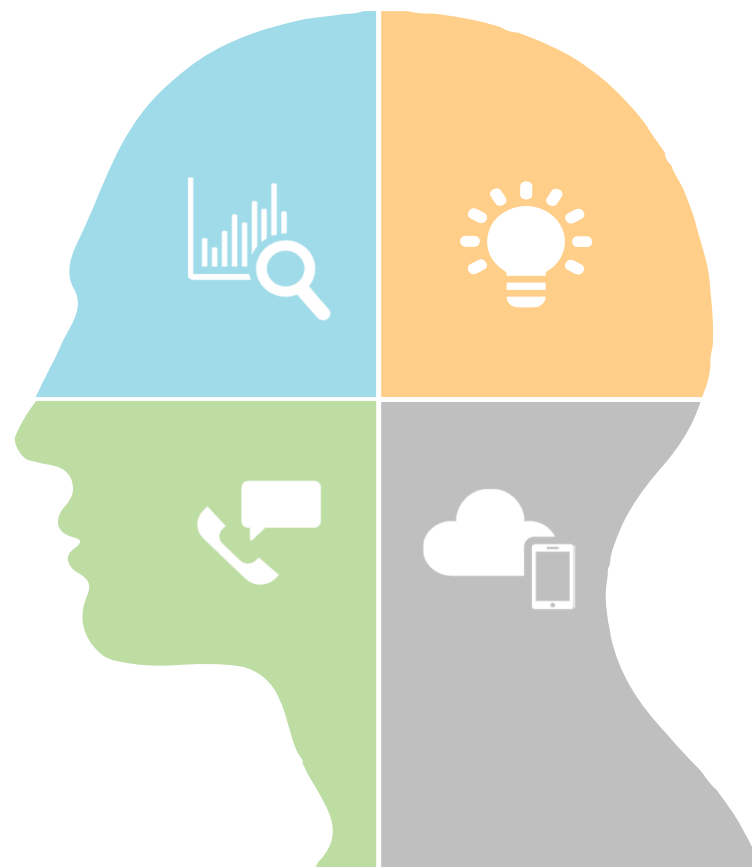
- Aumenta el riesgo de spread ligado a los “colchones”
- Impacto Basilea III real en el Capital (frente a enfoques contables)

4. Cumplimiento regulatorio

- Tesorería – punto focal de atención regulatoria

5. Centro de beneficio vs. centro de costes

- Tendencia al foco en el servicio (vs. puramente el beneficio)



Preguntas y respuestas



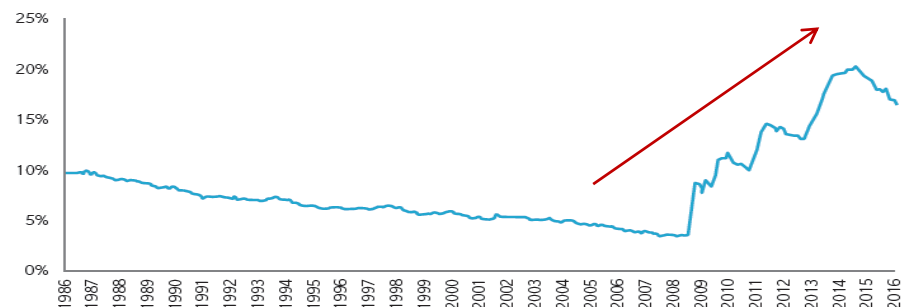
Appendix A | Further material on liquidity constraints (LCR & NSFR)

Background: The implementation of LCR has impacted both banks' assets and liabilities

Assets – Many changes are taking place well ahead of the LCR coming into force

- Increased holding of HQLA by banks, i.e. cash, state government paper and Agency MBS
- Lower return assets, creating a drag on profitability since the higher credit quality and greater liquidity of those assets imply lower returns than alternatives

Cash as a % of assets – All banks



Source: Foran, Moszkowski, and Elliot (2016)

Liabilities – Little change of aggregate share of deposits and wholesale funding

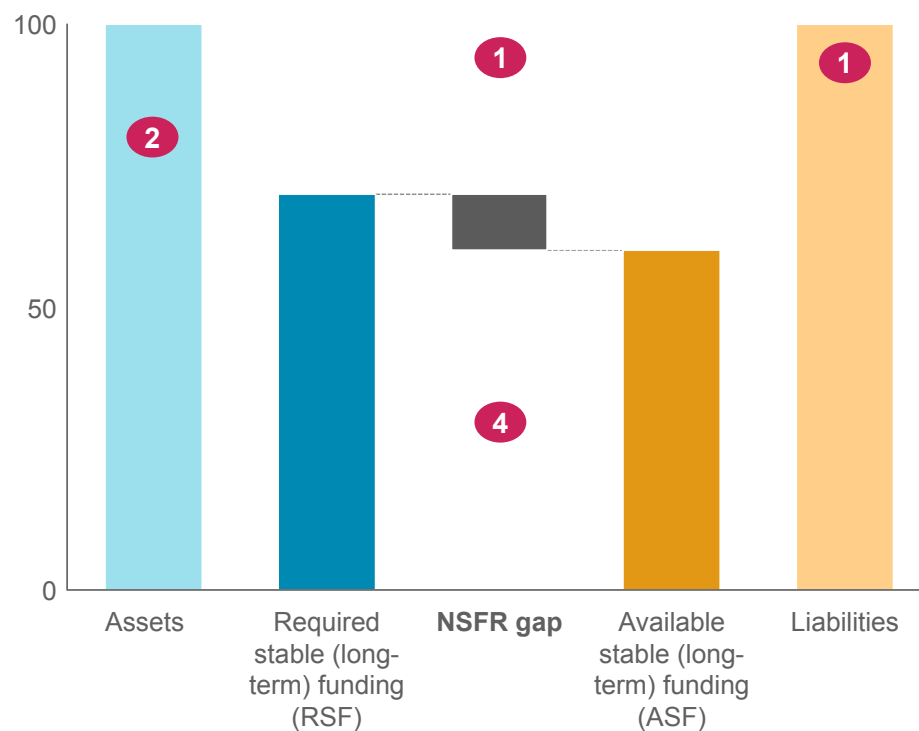
- Liabilities with high run-off rates, such as deposits held by other financial institutions, have been repriced to reflect the fact that they are not particularly attractive
- Competition for deposits with low run-off rates has been particularly intense as banks are looking to absorb “stickier” deposits
- Term deposits less flexible until the age of maturity of the agreement
- Increase in the average maturity of wholesale bond funding
 - Average maturity of outstanding wholesale bond funding has increased from 3 years to 3.5 years since 2011
- Decrease in the use of whole sale funding with a maturity of less than 30 days

The LCR and NSFR push banks towards balance sheets with longer maturity liabilities (more expensive) and shorter-term, safer, and more liquid assets (less profitable)

Source: ABS, RBA (December 2015)

Background: There are four primary drivers that help explain a bank's NSFR position

Schematic NSFR calculation logic and key NSFR drivers



- 1 Activity mix**
 - Strategic business mix (retail vs. wholesale) and product mix
 - Product structures
- 2 Asset structure**
 - Share of long-term vs. short-term assets
 - Liquidity-/Risk weight of assets
 - Asset encumbrance, etc.
- 3 Liability structure**
 - Share of long-term vs. short-term funding
 - Funding by counterparty type
 - Share of secured vs. unsecured funding
- 4 Quality of classification/Data and methodology**
 - Availability and quality of data for classification according to NSFR rules (in line with BCBS classifications used for leverage, LCR, etc.)

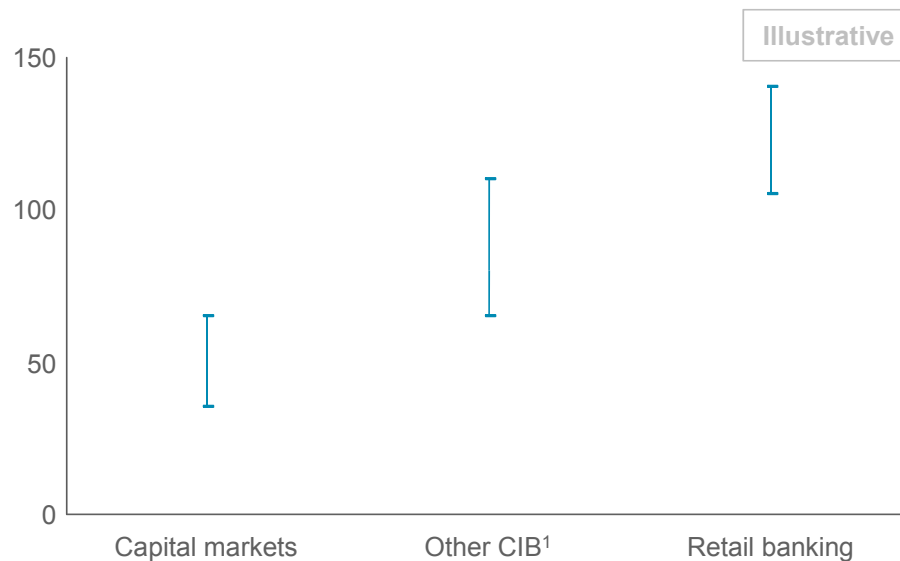
Source: Oliver Wyman analysis

NSFR performance is largely driven by business mix, as capital markets activities in particular are less favored by the calculation methodology

Appendix

Standard NSFR contribution by line of business

Typical standalone NSFR ranges by type of activities



Key drivers and patterns in NSFR contribution

- Capital markets operations tend to generate low standalone NSFR, as a consequence of
 - Significant funding requirement generated by trading book (particularly in equities, where dealers temporarily hold positions in long-dated securities to support short-dated, liquid transactions)
 - Heavy reliance on (less NSFR efficient) ST funding
- Deposits-gathering activities (commercial, retail and private banking) have higher ratios and usually generate an available funding surplus
 - This primarily stems from their ability to attract stable funding
 - Loan-to-deposit ratio and client mix are other key drivers of NSFR performance
- Activity mix is therefore a key factor in NSFR compliance – the larger capital markets weigh, the bigger the NSFR shortfall other businesses need to compensate

1. Other CIB activities include commercial banking, structured finance, trade finance, investment banking and other non capital markets related lines of business
Source: Oliver Wyman proprietary models

There are 4 broad types of levers banks can action to increase their NSFR ratio

Typology of NSFR optimization levers

Category	Description	Examples of levers (excerpt)
1 Classification and definitions	Review application of definitions, identifiers and segmentations to ensure consistent implementation and optimal calculation approach	Enhance classification as operational deposits of ST deposits from corporates/Financial institutions
2 Funding mix	- Optimize funding mix (ST vs. LT, secured vs. unsecured) based on NSFR impact - Review pledges to reduce encumbrance	- Lengthen average maturity of wholesale funding (issue new LT debt, etc.) - Reduce proportion of secured emissions
3 Product design	Adjust products and services characteristics tactically to factor NSFR impact	- Reduce tenor of credit engagements - Use synthetic products (ELS, repos, etc.) to move assets off balance sheet - Re-strike derivatives and optimize MTM of derivatives liabilities
4 Business review	- Review activity mix to adjust and limit products with punitive NSFR contribution - Enhance deposits mix (proportion of stable/Operational, client segment) to increase available funding	- Increase volume and maturity of deposits - Adjust trading book mix to lower RSF conversion rate

Source: Oliver Wyman analysis

New liquidity constraints will require banks to hold lower yielding highly liquid assets and further drive up funding costs

Impact upon capital

- Many banks fall below minimum requirement for LCR and NSFR
- Increased demand for high quality liquid assets to meet LCR; inventory building of low yielding sovereign and high grade corporate debt
- NSFR requires long-dated assets to have stable long-term sources of funding, associated flight to deposit gathering and retention
- Associated reporting and compliance requirements
- Forced longer term funding hampering bank ability to do maturity transformation

Area	Products	Pressure	Impact
Investment Bank	Cap mkts. flow	Medium	• Increase in funding costs for many products with move away from ST wholesale funding • Increased cost of holding inventories driving wide bid-ask spread • Highly liquid assets such as sovereign debt and high grade corporate eligible for LCR • New skews in market demand for some capital markets products
	Cap mkts. structured	High	
	Securitized	High	
	M&A	Medium	
	ECM	Medium	
	DCM	Medium	
Transaction/Commercial Bank	Lending	Medium	• Move to shorter term lending e.g. ST revolving loans vs. LT loans such as CRE mortgages • Demand for alternative sources of funding, e.g. bond issuance • Higher funding costs associated with undrawn credit and liquidity facilities • Incentives for corporate deposits • New liquidity management systems e.g. for differentiation between new types of deposit/loans
	Credit/liq. facilities	High	
	PCM	Medium	
	Trade finance	High	
	Custody	Medium	
Retail Bank	Deposits	Medium	• Deposits considered most stable source of funding, deposit gathering and retention key • Competition for deposits will lead to pressure on providers to raise deposit rates • New product offerings e.g. bundled deposits and mortgages to stimulate deposit gathering • Loans to retail and SMEs with maturity less than 1 year receive 85% required stable funding under NSFR
	Mortgages	Medium	
	Cards	Medium	
	SME	High	
	Wealth Mgmt.	Medium	

Game changing
 High
 Medium
 Low

Appendix B | Discussion on the impact for Retail Banking

New product development and active marketing is driving the hunt for more and longer term deposits

Selection of initiatives to drive deposit gathering

Private clients

Term deposits linked to investment accounts, encouraging depositors to park funds in these accounts for other investments



Multi-currency accounts facilitate transactions in foreign currency and increase balances that depositors are prepared to keep with the home bank



Push for monthly “planned savings” linking sight and term deposits accounts



Flexible long-term deposits that allow withdrawals to attract depositors who prefer liquidity



Advantages granted based on relationship intensity (boosted rates according to number of products held, according to credit or total savings outstanding, ...)



Small business and corporate clients

Customer-centric options-based SME transactional banking deposit allows small businesses to choose between a range of benefits for a deposit account based on their transactions profile (high payment volume, high convenience, high interest, etc.)



Multi-currency account (typically USD and local currency) to enable local businesses to settle payments with suppliers, etc in USD

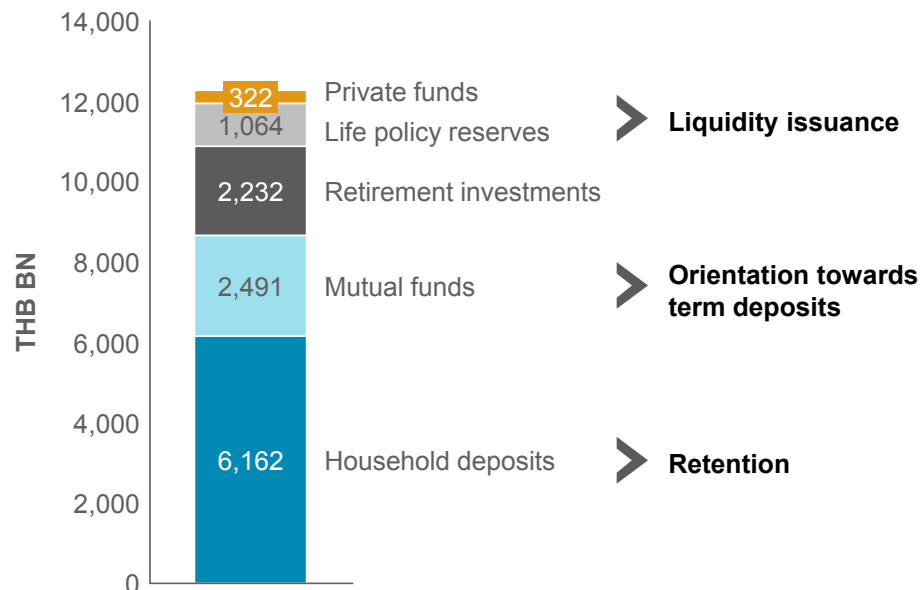


Financial investments represent a potential source for deposits but a rebalancing raise questions on the P&L impacts

Rebalancing financial investments could be a key driver to raise extra deposits...

Households investments and deposits (Thailand)

Total = THB 12, 272 BN



... but should be put in perspective of potential P&L impacts

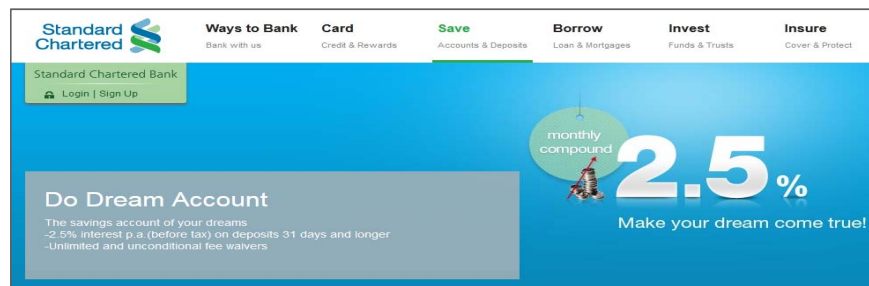
	Balance sheet deposits e.g. term, sight	Financial savings Monetary funds or bonds, Life ins. €
Liquidity impact	Integration in liquidity ratios	No contribution to liquidity ratios
Revenue structure	Margin vs. FTP	Management and subscription fees (in percent of outstanding)
Revenues sensitivity to changes in rates	High depending on rate conditions	Risk borne by customers
Retention sensitivity	Easiness to switch banks	Potential fiscal friction encouraging retention

Source: Association of Investment Management Companies (Thailand), Oliver Wyman analysis

1: Mutual funds exclude retirement funds; retirement investments comprise provident funds, government pension funds and social security funds

Beyond gathering, most retail players also need to improve their deposit retention management capabilities

SCFB Korea used an innovative account structure to increase both deposit capture and retention



- Higher interest rate and fee waivers (other bank ATM, bank check, etc.) used to attract new deposit accounts
- Higher interest rate only applies to deposits that have been in the account for 31+ days, promoting deposit retention
- The “Do Dream” account attracted ~US \$1 BN in deposits within 4 months of launch, and SCFB doubled its market share of the individual savings market from 2008–2009

Tougher environment for retailers

- Fierce competition for deposits
- Over-stimulated clients
- Remote channel promotion and the regulatory push make bank switch easier

Ability to be “agile” throughout the deposit value chain becomes a core competency

Sources: Oliver Wyman analysis, Standard Chartered

Liquidity requirements for lending activities call for new ways to analyse credit access conditions

Strong funding requirement for balance and off-balance sheet lending...

	Individuals	Corporate
Balance sheet	• For loans > 1 year – 65% stable funding needed if <35% Basel II weighted – 100% funding needed otherwise	
Off balance sheet	• 5% draw-down on committed credit and liquidity facilities	• 30%–40% draw-down on committed liquidity facilities (LCR) to financial and non-financial corporate • 10% draw-down on committed credit facilities (LCR) to non financial corporate

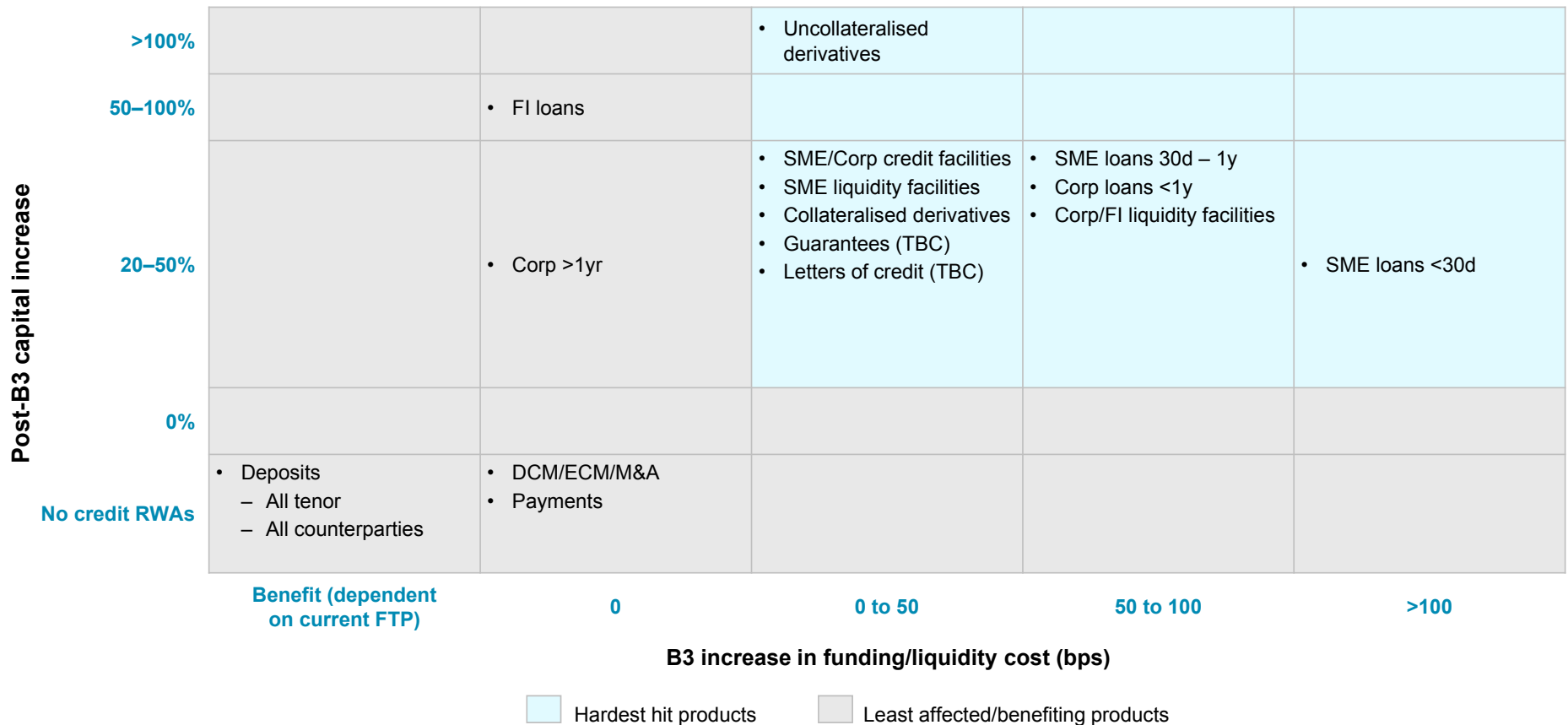


...which raises some structural questions in conditions to credit access

- Improve limit management to contain funding requirement to “what is really needed”
- More segmented approaches in access to balance sheet and off-balance sheet funding (notably for SMEs and corporate given diversity of activities)
- Ability to pass on liquidity premiums to clients
- Better trace cross-sell performance and overall relationship development to make sure that the liquidity investment in credit pays off

Appendix C | Analysis on the impact for Wholesale Banking

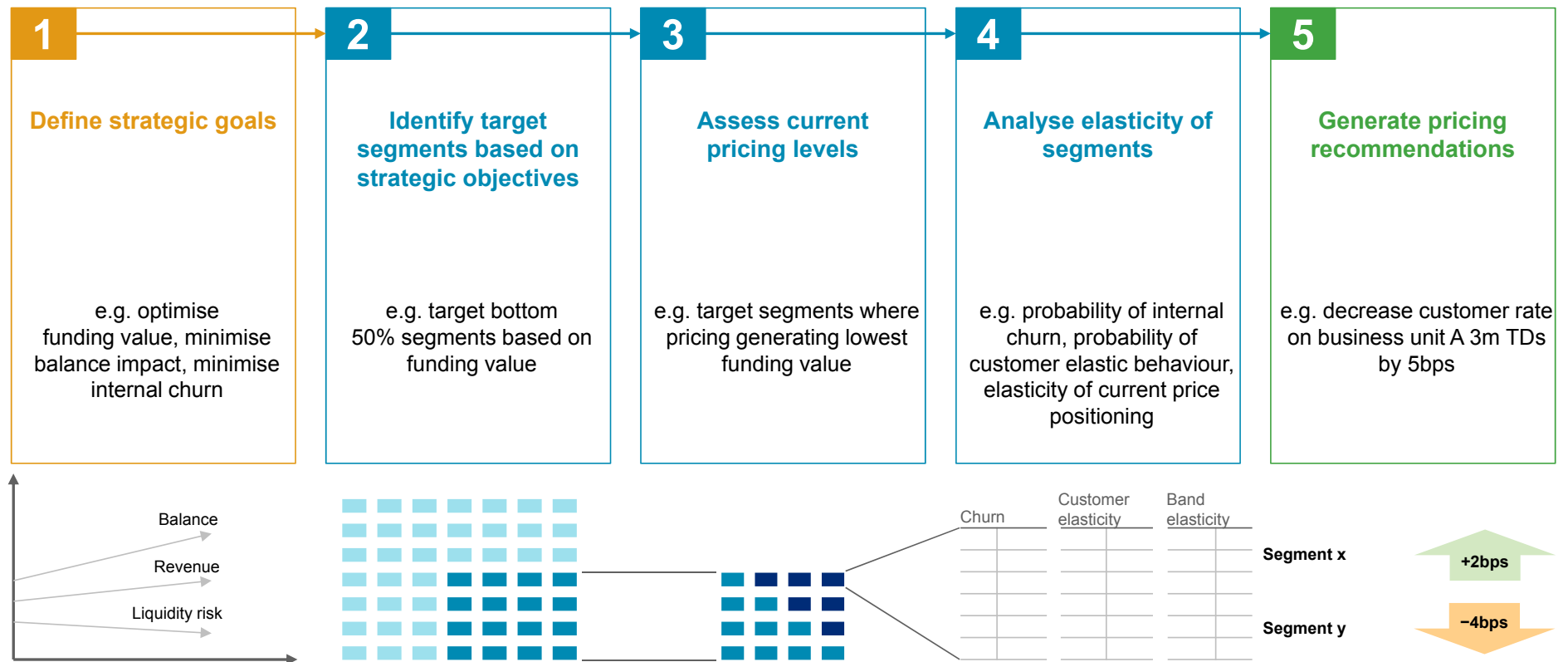
Different clients/products will be impacted to varying degrees by Basel III



Strategic funding

Oliver Wyman has created a pricing decision framework for targeting economic value, revenue and balances...

Pricing decision framework



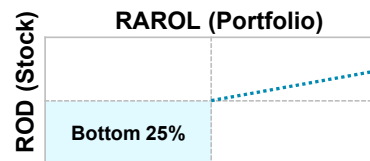
Strategic funding

...which generates pricing recommendations based on strategic assessment of advanced deposit performance metrics

Step 1: Define pricing strategy

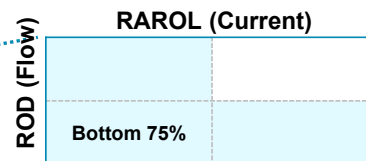
- I. Target positive RAROL and ROD
- II. Minimise internal churn
- III. Grow balance (minimising impact on I and II)

Step 2: Assess funding value of segments



Identify segments with lowest RAROL and ROD

Step 3: Assess current pricing



Identify segments where current pricing not already in top quartile

Step 4: Assess pricing sensitivity and position to assign "price recommendation"

Segment assessment		High product elasticity band	Low product elasticity band
High customer elasticity	Churn risk high	No change	No change
	Churn risk low	-1bps	-2 bps
Low customer elasticity	Churn risk high	No change	-1 bps
	Churn risk low	-2bps	-10 bps

1. Rate offered denotes rate offered to customer

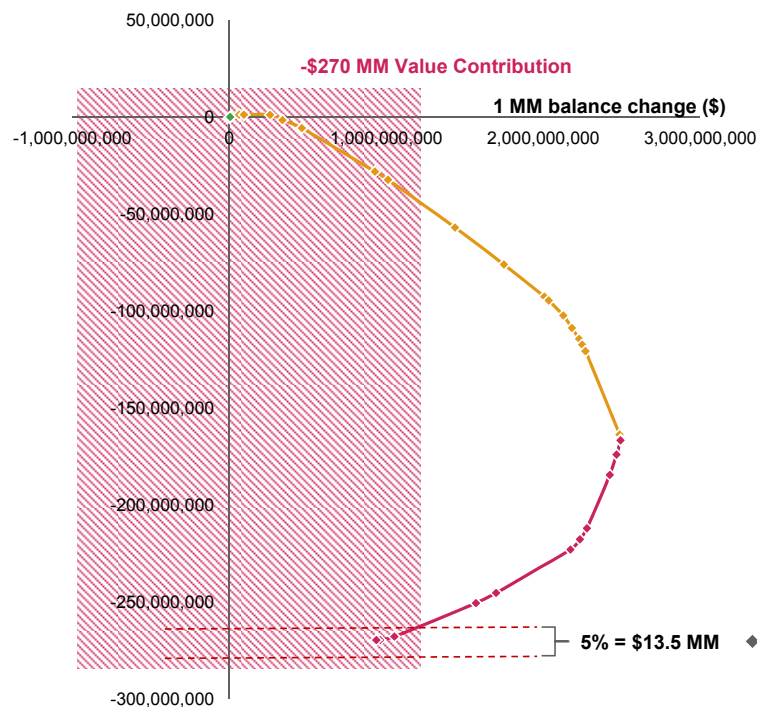
Pricing recommendations

Segment X		New accounts	
	Term	Pricing recommendation ¹	Increment
A	0–2 MM		
A	3 MM		
A	6 MM		
A	12 MM		
A	>12 MM		
A	<12 MM (other)	Decrease rate offered	-1bps
B	0–2 MM	Increase rate offered	1bps
B	3 MM		
B	6 MM		
B	12 MM		
B	>12 MM		
B	<12 MM (other)		
C	0–2 MM		
C	3 MM	Decrease rate offered	-10bps
C	6 MM	Decrease rate offered	-10bps
C	12 MM	Decrease rate offered	-10bps
C	>12 MM		
C	<12 MM (other)		
D	0–2 MM		
D	3 MM		
D	6 MM		
D	12 MM		
D	>12 MM		
D	<12 MM (other)		
E	0–2 MM	Increase rate offered	1bps
E	3 MM		
E	6 MM		
E	12 MM	Decrease rate offered	-10bps
E	>12 MM		
E	<12 MM (other)		

Strategic funding

Application of the insights from the deposit pricing framework led to a \$120 MM uplift in sustainable revenue in the first 12 months implementation

Product X: Implementation horizon – 1y
Incremental return on deposits (\$)



- Reducing rates across business TDs just 2.5 bps lifts the tail by 5%
- In practice rate changes will be highly targeted and based on insight
- A targeted 5% reduction in value drag is \$13.5 MM p.a.
- NPV value improvement: ~\$135 MM
- Investment ROI: ~2500%

In a sustained low interest rate environment, identifying and pricing for economic value within deposits will be critical for sustaining margin and defending short term funding volumes

QUALIFICATIONS, ASSUMPTIONS AND LIMITING CONDITIONS

This report is for the exclusive use of the Oliver Wyman client named herein. This report is not intended for general circulation or publication, nor is it to be reproduced, quoted or distributed for any purpose without the prior written permission of Oliver Wyman. There are no third party beneficiaries with respect to this report, and Oliver Wyman does not accept any liability to any third party.

Information furnished by others, upon which all or portions of this report are based, is believed to be reliable but has not been independently verified, unless otherwise expressly indicated. Public information and industry and statistical data are from sources we deem to be reliable; however, we make no representation as to the accuracy or completeness of such information. The findings contained in this report may contain predictions based on current data and historical trends. Any such predictions are subject to inherent risks and uncertainties. Oliver Wyman accepts no responsibility for actual results or future events.

The opinions expressed in this report are valid only for the purpose stated herein and as of the date of this report. No obligation is assumed to revise this report to reflect changes, events or conditions, which occur subsequent to the date hereof.

All decisions in connection with the implementation or use of advice or recommendations contained in this report are the sole responsibility of the client. This report does not represent investment advice nor does it provide an opinion regarding the fairness of any transaction to any and all parties.