

## Франсуа Рейл: банки должны продолжать расти | François Reyl : les banques doivent continuer à croître

Автор: Татьяна Гирко, [Женева](#) , 03.02.2017.



Франсуа Рейл (©lumierenoire)

Наша Газета.ch обсудила с главой женевского банка Reyl & Cie будущее банковской тайны, последствия введения отрицательных процентных ставок, условия работы в сложном нормативном контексте, интересы банка на российском рынке и многое другое.

|  
NashaGazeta.ch a discuté avec le dirigeant de la banque genevoise Reyl & Cie le secret bancaire, les conséquences de l'instauration des taux négatifs, le contexte réglementaire difficile, l'intérêt que la banque porte sur le marché russe, etc.  
François Reyl : les banques doivent continuer à croître

Reyl Group – независимая банковская группа, имеющая филиалы не только в Швейцарии (Женева, Цюрих, Лугано), но и за ее пределами, включая Европу, Азию и США. Reyl, позиционирующий себя как современный банк, который поддерживает предпринимательские ценности своих клиентов, вырос из компании Compagnie Financière d'Études et de Gestion (CFEG), основанной Домиником Рейлом в 1973 году.

В 2002-м к семейному бизнесу присоединился сын основателя Франсуа, начинавший свою карьеру в качестве адвоката в Нью-Йорке и Париже, работавший в лондонском подразделении Credit Suisse First Boston и ставший одним из основателей LBO Coverage Group. Сегодня Франсуа Рейл – генеральный директор Reyl & Cie, в женеvском офисе которого, на рю дю Рон, и произошла наша встреча.

***Наша Газета.ch: Reyl, история которого началась в 1973 году, получил банковскую лицензию в 2009-м. Оказал ли этот факт влияние на ваш подход к банковской деятельности?***

***Франсуа Рейл:*** Получение банковской лицензии стало итогом непрерывного развития, предшествовавшего этому событию. Reyl & Cie управлял активами своих клиентов так же, как обычный банк, имея при этом статус трейдера, а эта деятельность регламентируется FINMA [Федеральная администрация по контролю за финансовыми рынками, прим. ред.]. Однако такой статус накладывает определенные ограничения, в частности, в том, что касается кредитования и требований к собственному капиталу.

В 2009 году мы достигли довольно значительного размера и осознали, что такой статус не позволяет нам дальше развиваться дальше, учитывая рост объема нашей деятельности. Таким образом, сдвиг в сторону банковской лицензии стал вполне естественным шагом, вписывающимся в принцип непрерывности нашей деятельности, и не был чем-то новым для нашей бизнес-модели.

***В прошлом году Reyl получил премию Most Innovative Business Model: в чем заключается ваша особенность?***

Мы разработали новую бизнес модель еще в 2002 году. В то время мы – мой отец, основатель Reyl & Cie, и я сам, присоединившийся к нему после деятельности инвестиционного банкира и адвокатской практики, – решили диверсифицировать направления. Мы фокусировались на управлении частным капиталом (wealth management) и намеревались расширить деятельность на другие сектора.

Первый сегмент – инвестиционный менеджмент (asset management) – управление активами, предназначенное для институциональных клиентов. Мы начали развивать это направление в 2003 году с достаточно скромным объемом активов под управлением, источником которых, главным образом, стали активы, находившиеся под управлением частного банка. Деятельность, начинавшаяся с 30-40 млн франков, сегодня выросла в RAM Active Investments – наш филиал, управляющий инвестиционными фондами для институциональных инвесторов объемом 4,3 млрд франков.

Второй этап диверсификации, начиная с 2006 года, – семейное и корпоративное управление (family and corporate governance), включающее услуги для частных клиентов: структурирование их бизнеса, личные ассистенты/lifestyle management, юридическое и налоговое сопровождение, бухгалтерский учет и тому подобное. Уже в то время мы заинтересовались корпоративным управлением с точки зрения предоставления юридических, бухгалтерских и других видов услуг состоятельным клиентам (ultra high-net-worth individuals) на международном уровне.

В 2012 году мы создали направление corporate advisory [*корпоративное сопровождение*], которое стало возвращением к нашему первому опыту инвестиционного банка. Стало понятно, что нашим клиентам необходимо также обслуживание в сфере их корпоративной деятельности. Мы начали проводить операции по сделкам и поглощениям, финансированию компаний путем частного размещения ценных бумаг, организовывали club deals [*коллективное финансирование с целью приобретения долей в крупных компаниях*] среди своих клиентов, работали на рынке капитала, сопровождали сделки по stressed investments (реструктуризации задолженности). Иными словами, мы осознали, что нашим клиентам – в первую очередь предпринимателям международного масштаба – нужно, чтобы мы интересовались не только их активами, но также их корпоративной деятельностью, и что эти два направления крепко связаны между собой.

В 2015 году мы диверсифицировали нашу деятельность еще раз. Новым направлением стало asset services – это спектр услуг, предназначенных для мелких и средних финансовых учреждений: трейдинг, депозитарий, платформа для обработки информации. То есть речь идет о предоставлении всех наших операционных ресурсов в распоряжение мелких и средних финансовых учреждений.

*Мы предлагаем клиентам глобальные, отвечающие их требованиям решения и не ограничиваемся управлением инвестиционным портфелем, который остается важной, но не единственной услугой.* Таким образом, сегодня наша деятельность охватывает пять направлений. Объем активов под нашим управлением по состоянию на конец 2015 года достигает 11,3 млрд франков. Итоги 2016 года пока не подведены, но могу сказать, что рост был значительным, более 15%. Все направления нашей деятельности тесно связаны между собой, благодаря чему мы предлагаем клиентам глобальные, отвечающие их требованиям решения и не ограничиваемся управлением инвестиционным портфелем, который остается важной, но не единственной услугой.

**Можно ли сказать, что Reyl – классический частный банк?**

Нет. Мы позиционируем себя как независимый, инновационный игрок, активный в определенных сегментах, где не работает традиционный частный банк, то есть мы выходим за рамки управления частным капиталом. Мы работаем и в тех секторах, которые обычно предлагают своим клиентам крупные банки. Однако крупные банки не могут оказывать персонализированные услуги, то есть реализовать весь спектр своих услуг на индивидуальном уровне. Такое предложение есть, но донести его до клиента непросто. Мы же пытаемся выступать в качестве динамичного предприимчивого агента-новатора, который обслуживает своих клиентов по всем параметрам. Я полагаю, такой подход позволил нам завоевать титул самой инновационной бизнес-модели, немного выходящей за рамки традиционных канонов.

***Каковы, на Ваш взгляд, основные критерии, определяющие способность банка к процветанию?***

Первое – это качество предоставляемых услуг, которые больше не должны ограничиваться управлением инвестиционным портфелем. Необходимо иметь внутренние и внешние ресурсы, знания и умения, которые можно предоставить в распоряжение клиента за рамками этого направления.

Второе – эффективность управления, которая зависит от способности привлекать таланты, иметь интересные идеи по инвестированию и умения донести все это до клиента в мире, который стал совершенно прозрачным и в котором швейцарские банки конкурируют с банками тех стран, где проживают их клиенты.

Я также считаю, что, помимо качества услуг и эффективности, одним из способов, позволяющих банку выделиться, является презентация его отчетности и использование современных технологий. Необходимо быть инновационным и с этой точки зрения, используя гибкие, прозрачные, инновационные инструменты, которые привычны все более требовательным с точки зрения технологий клиентам.

***Представляет ли развитие сферы финтех опасность для классических банков?***

Я не воспринимаю финтех как опасность, во всяком случае, не в сфере управления частным капиталом или корпоративного консалтинга. Скорее, банкам предоставляется возможность интегрировать в свою деятельность все связанные с ее развитием прекрасные идеи, идет ли речь о рационализации процедуры открытия счета, процесса инвестирования или качества отчетности. То есть финтех работает над поиском решений для всех этих сфер, а банкам придется научиться с умом применять эти наработки.

Очевидно, что банк, который не учтет этих изменений и не будет предлагать персонализированных услуг с высокой добавленной стоимостью, столкнется со сложностями по мере развития финтех и внедрения высокотехнологичных решений во всех сферах. Я думаю, что банкам предоставляется возможность воспользоваться

этим процессом, чтобы усовершенствовать предложение для своих клиентов.

***Каким основным вызовом противостоит Ваш банк в ужесточающемся нормативном контексте?***

Сегодня банки должны продолжать расти, поскольку фундаментальные показатели в нашей деятельности, очевидно, ухудшились. В частности, это касается классических направлений, а именно, традиционного управления частным капиталом. Бремя инвестиций, расходов, которые стали обязательными с введением новых норм, с одной стороны, и сокращение доходности, ставшее результатом повышения прозрачности и усиления конкуренции на международном уровне, необходимо компенсировать увеличением объемов и/или восстановлением маржи за счет услуг с высоким уровнем добавленной стоимости.

*Способность сбалансировать доходы, поступающие от разных направлений деятельности, позволила Reyl & Cie оставаться прибыльным в течение многих лет. Это именно то, на чем остановил свой выбор Reyl & Cie, предлагающий клиентам услуги с высокой добавленной стоимостью в таких направлениях как корпоративное сопровождение или семейное управление, что позволяет частично компенсировать маржу, утраченную вследствие ужесточения требований и необходимости увеличивать расходы на инфраструктуру, программное обеспечение, комплаенс и тому подобное. Эта способность сбалансировать доходы, поступающие от разных направлений деятельности, позволила Reyl & Cie оставаться прибыльным в течение многих лет.*

***С начала 2000 годов Reyl расширил свое присутствие в мире, открыв подразделения в Лондоне, Люксембурге, Мальте, Сингапуре, Дубаи и Соединенных Штатах. Как Вы оцениваете перспективы постсоветского пространства, представляет ли этот рынок интерес для Reyl, и много ли среди ваших клиентов выходцев из бывшего СССР?***

Мы заинтересовались российским рынком в 2003 году. Сейчас у нас немало российских клиентов, и нам удалось наладить хорошие контакты. Этот рынок прекрасно подходит нам в культурном плане. В результате последних нормативных нововведений в России происходит изменение структуры частного капитала, то есть рынок находится в движении. Клиенты меняют место жительства или реорганизуют свои активы, и мы не считаем, что сейчас – идеальный момент, чтобы заняться в России регламентируемой деятельностью. Мы не исключаем такой возможности в будущем, мы изучали ее в прошлом и, возможно, все же осуществим ее, но не в ближайшее время.

*Сегодня наши российские клиенты, в большинстве случаев, работают на международном уровне; среди них много предпринимателей, проживающих в России или за ее пределами, чьи бизнес и активы находятся в разных странах. Сегодня наши российские клиенты, в большинстве случаев, работают на международном уровне; среди них много предпринимателей, проживающих в России или за ее пределами, чьи бизнес и активы находятся в разных странах. То есть для них наше присутствие на месте не является срочной необходимостью.*

Учитывая, что рынок меняется и реорганизуется в результате законодательных нововведений, мы предпочитаем посмотреть, как будет эволюционировать ситуация, в частности в России, прежде, чем открывать там подразделение.

***Санкции, а точнее, меры против их обхода, которые приняла Швейцария, оказали влияние на эти размышления?***

На наши размышления – нет, но на индивидуальное восприятие клиентов – конечно, поскольку швейцарские банки должны этим мерам следовать, проводить работу по идентификации конечного выгодоприобретателя, осуществлять комплаенс-контроль в соответствии с весьма строгими требованиями. Наличие санкций – критерий, который, очевидно, должен приниматься во внимание при установлении новых отношений, то есть это дополнительное сдерживающее условие.

***Что нужно для того, чтобы стать клиентом Reyl? Существует ли минимальный размер активов, с которыми вы работаете?***

Как правило, такого требования у нас нет, поскольку это противоречило бы нашей философии, заключающейся в поддержке предпринимателей. Если вы устанавливаете минимальный порог, это означает, что вы нацелены на людей, которые, по определению, уже чего-то добились.

Конечно, нам интересны большие объемы, это очевидно, но тем не менее нам интересны и не такие крупные клиенты, в которых, во-первых, мы видим большой потенциал, а во-вторых – чувствуем, что наше предложение и наша предпринимательская ДНК (поскольку мы сами предприниматели) прекрасно им подходят.

Мы также очень преданы своим клиентам: если к нам приходит молодой предприниматель, в проект которого мы поверили, мы рады ему помочь и оставаться с ним в течение долгого времени, даже если вначале объем его бизнеса меньше того, который, скажем так, типичен для швейцарского банка. Так что мы с удовольствием поддерживаем наших клиентов-предпринимателей.

***Как Вы оцениваете отказ от валютной привязки и установление отрицательных процентных ставок Национальным банком два года назад?***

Первое решение, как Вы, очевидно, знаете, было принято с целью защиты швейцарского франка от слишком сильного укрепления по отношению к конкурирующим валютам. С этой точки зрения, принятая мера оказалась успешной или, по крайней мере, наполовину успешной: швейцарский франк укрепился, но не слишком радикально. Надо сказать, что защита франка требовала от Национального банка значительных ресурсов для покупки иностранной валюты.

*Отрицательные процентные ставки будут оказывать серьезное давление – если останутся в силе – на прибыльность банков и весь банковский сектор. Отрицательные процентные ставки будут оказывать серьезное давление – если останутся в силе – на прибыльность банков и весь банковский сектор. Сегодня еще есть надежда, что эта мера является временной, хотя она действует уже два года. Очевидно, что банки, занимающиеся управлением активами, не могут перенести это бремя на свои отношения с клиентами. И напротив, такая тенденция наблюдается среди коммерческих банков. Таким образом, это определенный недостаток с точки зрения конкуренции для банков, которым приходится противостоять дополнительным расходам – обязанности платить Национальному банку за депозиты своих клиентов. Этот фактор суммируется с теми более строгими нормативными требованиями, о которых я уже говорил.*

Остается надеяться, что эта ситуация не продлится слишком долго, хотя общеизвестно, что для снижения ставок необходимо, чтобы инфляция выросла до 1%-1,5%, нужен рост экономики на 1,5%-2,5% и, главное, чтобы снизился риск международного давления, обеспечивающего приток воздуха к швейцарским активам, то есть чтобы швейцарский франк стал менее привлекательным в качестве валюты-убежища. Сегодня эти три условия не выполняются, поэтому можно ожидать, что отрицательные процентные ставки еще будут действовать в течение определенного времени.

***Каково, на Ваш взгляд, будущее банковской тайны? Будет ли она отменена для швейцарских клиентов?***

Что касается банковской тайны с налоговой точки зрения, она уже фактически отменена. Мы вступили в эру соответствия нормам Организации экономического сотрудничества и развития, в эру автоматического обмена информацией между странами, подписавшими соглашения со Швейцарией.

*На международном уровне банковская тайна с точки зрения конфиденциальности отношений с клиентом остается в силе, что является одним из преимуществ швейцарской банковской системы. На международном уровне банковская тайна с точки зрения конфиденциальности отношений с клиентом остается в силе, что является одним из преимуществ швейцарской банковской системы. Если речь не идет о мошенничестве, отмывании денег или других наказуемых видах деятельности, соблюдение тайны в отношениях с клиентом остается в силе.*

Что касается швейцарских клиентов, в настоящее время, похоже, планов отказываться от этой конфиденциальности нет. Но я думаю, что в среднесрочной перспективе мы придем к смягчению банковской тайны, в том числе для резидентов Швейцарии.

***В 2014 году группа Reyl основала Фонд Research for life. Расскажите немного об этом направлении вашей деятельности.***

Мы, разумеется, принимаем участие в благотворительных проектах и готовы оказывать, по мере возможности, помощь в делах, которые нам кажутся весьма достойными. Медицинские исследования высокого уровня в Швейцарии, позволяющие реально помочь людям и достичь значительного и ощутимого прогресса в излечении серьезных болезней, нам представляются хорошим делом.

Исследовательские группы, которые поддерживает Research for life, тоже имеют предпринимательскую жилку, работают с инновациями, достигают результатов, которые меняют жизнь людей, и обеспечивают заметный прогресс в излечении известных болезней. В настоящее время фонд поддерживает команду профессора Михелина, работающего в Университетском госпитале Лозанны в сфере иммунотерапии и помогающего обеспечить уход и лечение для больных меланомой и в целом в сфере онкологии. Ему удалось достичь впечатляющих результатов. Разумеется, фонд поддержит и другие многообещающие проекты, если они будут представлены его вниманию.

[банк рейл](#)

[частный швейцарский банк](#)

[банк Reyl](#)

[банки в Швейцарии](#)

Статьи по теме

[Национальный банк отпустил швейцарский франк в свободный полет](#)

[Швейцария – будущий рай для финтех-компаний?](#)

[Начало конца банковской тайны намечено на 2018 год](#)

---

**Source URL:**

<https://www.nashagazeta.ch/news/economie/fransua-reyl-banki-dolzheny-prodolzhat-rasti>