

## 金融サービス業界における 2022年のコンプライアンス部門の優先事項

2022年のコンプライアンス部門の課題を検討する際に、明らかながことがひとつあります。従来のコンプライアンスの範囲を超えたリスク管理領域において、重要な役割を果たすことが、ますます期待されています。このような現実や、業界と規制監督双方において展開されているイノベーションを合わせて勘案すると、より幅広いスキルと経験を持つ人材を惹きつけ保持することが、コンプライアンス部門の成功には不可欠です。

コンプライアンスを取り巻くこのような環境の変化をふまえ、2022年のコンプライアンスの優先事項についての我々の見解を「より広範なリスク管理」、「伝統的なコンプライアンスの課題」、「コンプライアンス部門に影響を及ぼす事項」の3つに区分して説明します。勿論、これらの区分の境界線が、明確ではないことも認識しています。

我々のリストは、順位付けされたものでも、すべてを網羅することを意図したものでもなく、議論されている優先事項がすべての業態の金融機関に同じ程度の影響を与えるわけでもありません。2021年は、12のコンプライアンスの優先事項を挙げました。平たく言えば、毎月1項目です。今年は、特別に13番目の優先事項を追加しました。全部ではないかもしれませんが、少なくとも大半の項目が世界中の金融機関に関連するものと考えます。

### より広範なリスク管理

より広範なリスク管理には通常、第1ラインやコンプライアンス部門以外の第2ラインが所管するリスクも含まれますが、今日ではコンプライアンス部門が深く関与することが必要です。

**環境・社会・ガバナンス (ESG) :** ESGは、金融機関のさまざまな分野に関わります。戦略や、各種報告、持続可能な融資・投資、サプライチェーン、人的資本管理(企業文化、多様性・公平性・包括を含む)、コーポレートガバナンスなどです。より成熟したリスク分野(後述するサイバーセキュリティなど)とは異なり、多くの金融機関ではまだ、ESG関連の事項に対して責務を明確化することができていないかもしれません。また、コンプライアンス部門の幹部は、既存の数

### 2022年のコンプライアンス優先事項

#### ESG

サイバーセキュリティ

クラウド

オペレーショナル・レジリエンス

サードパーティ・リスク管理

暗号資産

企業文化とコンダクト

脆弱な顧客

意思決定におけるAIの活用

金融犯罪

データに基づく監督

イノベーション/コスト削減

人的課題

多くの責務に追加して、ESGのように複雑なものを含め、わざわざ手を挙げることはしないでしょう。しかしながら、規制当局がESGの議題を推進し、関連する規制を公表し始めたこと、コンプライアンス部門は金融機関のESGプログラムの重要な参加者になることはもはや不可避です。世界の規制当局の期待が明らかになるにつれ、コンプライアンス部門は今後、ESGに関する責務と説明責任を詳述する必要があります。また、増え続ける一方、潜在的に相反する多国籍間の法律や規制の枠組みを調整する上でも重要な役割を果たす必要があります。

**サイバーセキュリティ:** サイバーセキュリティとコンプライアンスは、多岐にわたり関連しています。サイバーセキュリティ

は、データを保護し、無数のデータ保護法や規制を遵守することを意味します。サイバーセキュリティは、ESGのうち「S」に関わる問題とみなされています。サイバーセキュリティは、オペレーショナル・レジリエンスの核となる原則です。サイバー犯罪は金融犯罪であり、サイバーで侵入するランサムウェアの要求に対応する金融機関の対応は、制裁の懸念を引き起こす可能性があります。また、サイバー侵害は、報告する義務が生じる可能性もあります。以上のことから、コンプライアンス部門はテクノロジー部門の同僚と責任を共有し、例えば、侵害報告の要件や、報告先、必要とされる改善策についての助言を提供することで、自社が適切なサイバーセキュリティプログラムを維持するようしなければなりません。このことは、サイバー攻撃が新聞の見出しを繰り返し飾る今日だからこそ、かつてなく重要なのです。

**クラウド：**金融機関では、重要なサービスをクラウドに移行する動きがますます増えていますが、数多くの金融機関は、自社のクラウド戦略が規制当局からの質問や問題提起に直面していることに気づいています。規制当局はすでに、金融機関がクラウドセキュリティ要件に関する責務と説明責任をクラウドプロバイダーとどのように共有するかを明確に説明できることを期待しています。また、欧州連合や英国を筆頭に、規制当局はすでに、金融機関が少数のクラウドプロバイダーに依存していることや、それによって生じる潜在的な耐障害性の問題について懸念を示し、近い将来、クラウドプロバイダー自身が耐障害性の基準や検証作業の対象となる可能性があることを示唆しています。クラウドプロバイダーに対する規制当局の関心や規制追加の可能性を考慮すると、コンプライアンス部門は、今日のクラウド管理に対する規制当局の進化し続ける期待について金融機関に助言する重要な役割を果たしていると言えます。

サイバーセキュリティとクラウドに関する議論は、しばしば相互に関連する2つの永続的なリスクとコンプライアンスの優先事項を浮き彫りにします。それらは、オペレーショナル・レジリエンスとサードパーティ・リスク管理です。

オペレーショナル・レジリエンスは、過去数年間、イングランド銀行や、米国の規制監督当局、バーゼル委員会が重点的に取り組んできた分野であり、他の国・地域でもますます注視されつつあります。グローバルな金融機関は、コンプライアンス部門の協力を得て、進出国の動向や各国固有のアプローチを、金融機関のレジリエンスプログラムに影響を与える可能性を含め、注視する必要があります。サードパーティ・リスク管理に対する規制当局の期待は、情報セキュリティ要件の域をはるかに超えて、高まり続けています。米国で活動する銀行の場合、2022年は、2021年7月に「Proposed Interagency Guidance on Third-Party Relationships: Risk Management (サードパーティとの関係：リスクマネジ

メントに関する連邦監督当局のガイドライン案」と題された規則の最終化の行方を注目する必要があります。これを受け、銀行は必要に応じて、サードパーティ・リスク管理の方針と手続きを強化する必要があります。

**暗号資産：**“Regulators put cryptocurrency in crosshairs (規制当局は暗号資産を照準に捉えた)”これは、2021年9月にHarvard Gazetteに掲載されたビジネス分野の教授による記事のタイトルで、暗号に関するコンプライアンスの課題を端的に示しています。暗号は果たして銀行の未来なのか。犯罪者が選ぶ媒体なのか。両方になりうるのか。明らかに、規制当局は暗号資産市場の動向に関心を寄せ、規制を強化することが予想されます。暗号資産の規制や監督の責任の所在を明確にするために規制監督体制を拡大・修正するとともに、特定の分類の暗号資産を証券とみなして規制する判断を下すことが予想されます。当初は暗号資産を懐疑的に捉えた顧客ももはや流行に乗り始めた今、金融機関のプロダクト(金融商品)のチームは、コンプライアンス部門と協力して、適用される規制や関連する期待を理解し、顧客のニーズに対応する必要があります。

## 伝統的なコンプライアンスの課題

伝統的なコンプライアンスの課題には優先すべきものとして、4つの永続的な課題を挙げていますが、ひとつはイノベーションの進展に伴いその形が変わりつつあります。しかし、これらの4つはいずれも、上述のリスク問題の少なくとも1つ、或いはそれ以上の問題に関連しています。

**企業文化とコンダクト：**企業文化とコンダクトは、2007年から2009年にかけて起きた世界的な金融危機以来、金融サービス業界では常に注目されており、金融機関の不祥事に関連して永遠に発生し続けるかのような金銭的制裁によって引き続き火に油を注ぐような状況にあります。今では、企業文化とコンダクトもESGの議論に浸透しています。一部の国・地域の規制要件(英国のSenior Managers RegimeやオーストラリアのBanking Executive Accountability Regime [BEAR]など)では、企業文化や行動規範が明確に定められていますが、ほとんどの場合、企業文化や行動規範への期待は規定されておらず、業界は細かいルールではなく原則に基づいた効果的なフレームワークの開発に苦慮しています。少なくとも当面の間は、ハイブリッドな職場環境が続く可能性があるため、一貫した企業文化や価値観を浸透させ、監視することがパンデミック後の時代には従来にも増して一層困難になるでしょう。

**脆弱な顧客：**英国の金融行為規制機構(Financial Conduct Authority)が、「脆弱な顧客とは、個人的な事情により、特に企業側が適切なレベルの注意を払って行動し

なければ、被害を受けやすい顧客である」と定義しています。この考え方は、米国の消費者金融保護局(Consumer Financial Protection Bureau)の「不公正な、詐欺的な、あるいは悪辣」な行為や慣行に関する基準の構成要素でもあります。すなわち、脆弱な顧客という概念は普遍的なものであり、世界的なパンデミックが始まって以来、世界の規制当局は、脆弱な顧客に高い関心を寄せています。脆弱な顧客にあたる人々の多くは、パンデミックからの確かな「K字型」の経済回復とは関係なく影響を受け続けているため、規制当局は今後も注目し続けるでしょう。金融機関が脆弱な顧客とどのように接しているかは、その金融機関の企業文化やコンダクト、ひいてはESGに対するコミットメントを反映することになります。

規制当局が注目する分野は、金融機関が事業を行っている地域によって多少異なるかもしれませんが、リスク要因の特定と理解や、与信へのアクセスと与信判断、提供する商品の適切性、非伝統的な与信商品(buy now, pay laterなど)の成長、顧客への情報開示の明瞭性と正確性、顧客との結びつき(カスタマーエンゲージメント)とコミュニケーションのあり方、債権回収の実務などが考えられます。また、リテール向け預金のオーバードラフトなど、手数料収入に大きく依存している金融機関は、厳しくチェックされるはずで、脆弱な顧客を特定するために適切な措置を講じることや、脆弱な顧客向けの方針や手続きを策定して現場の担当者に研修を行うこと、これらの方針や手続きを遵守すること、これらの方針や手続きから逸脱して脆弱な顧客に損害を与える可能性が生じた際には迅速かつ適切に是正すること等を金融機関が確実に実行する上で、コンプライアンス部門は継続的に役割を果たす必要があります。

**意思決定におけるAIの活用：**金融機関は、さまざまな業務を支援するために人工知能(AI)を模索し、導入していますが、特に融資プロセスにおけるAIの活用が注目されています。貸し手は、融資の判断の際の差別を禁止する法律や規制を遵守することが長年求められています。歴史的に、消費者向け融資は、融資担当者が手作業によりケースバイケースで判断してきました。最近では、これらの判断を人間が判断して設計した自動クレジットスコアリングシステムによって行っています。現在では、貸し手はAIに融資の判断を委ねるケースが増えており、人間よりもテクノロジーが判断する方が優勢になりつつあります。他の多くのイノベーション分野と同様に、AIを使って融資の判断を行うことは、理想とリスクの両方をもたらします。理想は、金融機関がより良い情報に基づいたリスク判断を行うことができるようになることです。リスクは、特定の市場セグメントに不均衡な影響を与えかねない、従来の差別的慣行やデータ不足さえも、AIのアルゴリズムによって永続化し、増幅されてしまうことすらあることです。そのため、規制当局は金融機関のAIの

設計や導入を相当注視しています。コンプライアンス部門は、意図しない偏向の兆候がないかAIによる融資判断のレビューを日常的に行うべきです。すなわち、AIモデルの利用者がモデルとそれに付随するリスクを理解し、その仕組みを説明できるようにすること、モデルリスクの専門家と協力して、モデルやアルゴリズムに使用されている変数が偏向を助長しないことを評価の上確認することが必要です。

**金融犯罪：**金融犯罪コンプライアンスの起源を、1989年に公表された金融活動作業部会(Financial Action Task Force)の40の勧告に求めるか、1970年の米国銀行秘密法(Bank Secrecy Act)の制定などの特定国の取り組みに求めるかにかかわらず、ひとつの真理があります。金融の法令規則の中で、金融犯罪コンプライアンスほど大きな変化を遂げ、今後も変化し続ける分野はないということです。数多くの金融機関がグローバルに活動していることに鑑みると、主要な国・地域における金融犯罪コンプライアンスに関する規制の変更は、極めて広範囲に影響を及ぼす可能性があります。2022年、金融機関は、米国の2020年マネーロンダリング防止法を適用するための追加の規則の制定や、監督の強化と一貫性の確保、受益者負担基準の強化、暗号資産の監督強化など、幅広い問題を対象とするEUの提案パッケージに期待しているはずで、もし仮に、2022年に検討すべきは米国とEUの規制案だけとしても(もちろんそうではありませんが)、通常業務の責務や金融犯罪コンプライアンスプログラムの有効性を脅かす新たなリスクに気を抜くことなく、これらの規制の変化を効果的に管理することに、金融機関には相当の重圧がかかるはずで、

## コンプライアンス部門に影響を及ぼす事項

コンプライアンス部門は、引き続き、外部や内部のさまざまな動きに影響を受けています。

**データに基づく監督：**規制当局は長い間、業界内の企業を比較分析して監督手法を策定してきました。規制当局が大量のデータを利用して分析したり、当該データをより効果的に活用して監督上の対応の目標を定めたりする能力にますます磨きをかける中、金融機関は自らが提供したデータが規制当局に何を伝えているのかについて一層注意していく必要があるでしょう。規制当局が業界全体を見渡して、顧客からの苦情や、疑わしい行為の報告、金融機関の規模に対するコンプライアンス部門の人員数等々に関する異常値や変動を特定できる優位な立場にいることから、このことはなおさら言えることです。金融機関から規制当局に情報を提供するのにはコンプライアンス担当者だけではなく、提供された情報に当局がどの程度敏感かをコンプライアンスチームが解釈することは一層重要な意味を持つことになるでしょう。そして、規制当局と同様に、コンプライアンス

部門自身も、データの意味を理解するためにデータ分析能力(下記の「人的課題」のセクションを参照)を強化する必要があることに気づくでしょう。

**イノベーション／コスト削減**：コンプライアンス部門にとって、イノベーションとコスト削減は表裏一体の関係にあると言えます。パンデミックの間中はコンプライアンス部門も金融機関内の他機能と同様にリモート活動に移行したことによりコスト削減の取り組みが一時的に見送られたかもしれませんが、しかしながらコンプライアンス部門は今や、新商品の立ち上げや新しい規制要件への対応を続ける中で、いかに少ないリソースでより多くのことができるようになるかや、アドバイスの提供からコンプライアンスのモニタリングまで、いかにテクノロジーをより効果的に活用できるか、いかにイノベーションを起こして人員を削減しコンプライアンスの専門家が最大の価値を提供できる領域に集中するようになれるかを日常的に問われています。テクノロジーは何十年の間、コンプライアンスの取り組みを支援するために利用されてきましたが、さらなる技術革新を導入する機会は無限にありそうです。ロボティック・プロセス・オートメーションや、プロセス・マイニング、データ・ビジュアライゼーション、AIと機械学習、自然言語処理などがコンプライアンスの一部の領域で活用されている事例は既にいくらかでも挙げることができそうですが、より広範囲に適用される余地が相当大きいと言えます。ある市場では、規制当局がコンプライアンスにおけるイノベーションを積極的に奨励していますが、他の市場では、規制当局はより懐疑的であり、イノベーションが効率性だけでなく有効性を向上させることを規制当局に納得してもらう必要があるでしょう。イノベーションの効果を享受するためには時間と労力が必要であり、効果が実証されるまでの期間は往々にして新旧のアプローチを並行して適用する必要があります。短期的には、イノベーションは、すでに広がりつつあるコンプライアンス機能にさらなるストレスを与えることとなります。

**人的課題**：今日のコンプライアンス実務担当者の多くは、25年前の金融機関のコンプライアンス部門を知らないかもしれません。当時は、コンプライアンス部門幹部として成功するために必要となる経験は主に、法令に関する技術的な知識と優れたコミュニケーションスキルでした。それが今や、ビジネス判断力や戦略的思考力、人間関係構築力や交渉力、拡大するリスク領域全般におけるリスク評価やリスク管理の能力、データ分析力や問題解決力、テクノロジーへの精通、プログラムやプロジェクト管理能力、エグゼクティブ・プレゼンス(幹部としての振る舞いや存在感)など、成功するために最低限必要なスキルは格段に多くなっています。これらのスキルの多くは、金融サービス業の他の領域や、現に他の多くの業界で求められているものと同じです。すなわち、コンプライアンス部門は、好む・好まないはともかく、激しい人材獲得競争下の戦闘員と化し、成功を導くべく必要となる優秀な人材を惹きつけ、維持するために攻勢に出るしかありません。これは、競争力のある福利厚生を提供し、コンプライアンスにおけるキャリアの可能性を明確に説明するだけでなく、地理的にも前職の経験上でも採用範囲を拡大する必要があることを意味しています。これはまた、他の組織と同様に、従業員が自分で時間を決め、どこでも仕事ができるような柔軟性のある職場を提供することや、組織がイノベーションのリーダーであることを約束し、従業員がデジタルの世界で成功するために必要なトレーニングを提供することを採用候補者に提示するなどして、とにかく従業員の体験を重視する必要があることも意味しています。

## まとめ

以上の他にも、米国を含むいくつかの国・地域における規制の変化や、規制の緩い領域からの新規市場参入者との競合で金融機関が直面する課題など、盛り込むべき優先事項がいくつかあるはずですが、いや、もっと多くの事項を含めることもできますが、まずはこのリストの13項目が、来年の成功に向けてコンプライアンス機能を整えるための良い出発点になると考えます。

## プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の1社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。