



コンプライアンスはさらに複雑に— 金融サービス業界における2023年の コンプライアンス部門の優先事項(トップ・コンプライアンス・イシュー)

2023年のコンプライアンス上の懸念事項を世界中の企業経営者に問うならば、その答えは間違いなく「不確実性」になるでしょう。特に、地政学的な緊張、各国の国政選挙結果、マクロ経済、「コロナ後」における従業員のワークスタイルへの対応、といった不確実性が、コンプライアンス上の重要課題として挙げられます。

2023年、金融業界のコンプライアンス部門は、このような不確実性から免れることはできず、予測不可能な状況は、すでに複雑に絡み合っているコンプライアンスに関する課題にさらに拍車をかけるでしょう。この課題には、金融犯罪、データプライバシー、サイバーセキュリティのような従来型のコンプライアンスの課題だけでなく、絶え間なく拡大するコンプライアンスに関する要請(プロティビティは「Broader Risk Mandates」と呼び、これは従来よりも広範なコンプライアンスに係るリスクへの対応、リスクマネジメントの義務を意味します)も含まれます。今般、プロティビティは、2023年に金融機関が直面すると思われるコンプライアンス上の課題を整理すべく、コンプライアンスの優先課題を「トップ・コンプライアンス・イシュー」として10項目のリストを挙げ、これらを「不確実性」、「広範なコンプライアンスに係る対応」、「従来型のコンプライアンス課題」の3つのカテゴリーに分類しました。

この10項目のリストは、すべての課題を網羅するものではなく、順位をつけるものでもありません。また、これらの課題は、金融業界すべての業態・企業に同程度の影響を与えるわけではなく、リスト中のある個別の課題は他の課題と因果関係にある・あるいは包含関係にある等で、重複している場合があることにご留意ください。なお、この10項目のリストは、

プロティビティの昨年リスト(13項目)に比べて項目数が少なくなっていますが、安心することはできません。それは、2023年の多くの課題は多面的であり複雑な要因が絡み合っているためです。したがって、これらに効果的に対処するためにはコンプライアンス部門だけでなくコンプライアンス部門以外の関係部門においても多大な努力を払う必要があります。

2023年のトップ・コンプライアンス・イシュー

1. 経済的ストレス/景気悪化
2. 地政学的な緊張
3. 人的課題
4. 規制緩和と強化
5. 新たなテクノロジー
6. データ
7. ESG
8. 金融犯罪
9. プライバシー
10. サイバーセキュリティ

不確実性

2023年には、「経済的ストレス／景気悪化」、「地政学的な緊張」、「人材」、「規制緩和と強化の短期間での繰り返し」にあるような不確実性が、コンプライアンス部門に影響を及ぼすと考えられます。

経済的ストレス／景気悪化

経済的ストレスにより、金融機関の顧客との関係、信用リスク、不正行為などの問題をすると考えられます。インフレの影響が長期化し、深刻化すればするほど、消費者の経済状態はより脆弱になり、規制当局の懸念も高くなります。

規制当局は、金融機関に対して、COVID-19の最悪期において金融機関がどのように顧客に向き合っているのかについて問い合わせし、懸念表明¹、さらに「誠実に行動し、予見可能な損害を引き起こすことを避け、顧客が金融上の目的を追求することを可能にし、支援する」ことを求めています。そして、経済的ストレスの期間中の顧客対応を注視しています。金利上昇が個人顧客の債務返済能力に影響を及ぼす中、コンプライアンス部門やその他部門の関係者は、返済猶予、回収、苦情処理、信用調査機関への報告といった管理方法に細心の注意を払う必要があります。

また、経済的ストレスにより、Buy Now, Pay Later (BNPL) のようなクレジット商品(訳者注：後払決済サービス)にも注目が集まるでしょう。米国におけるこれらの商品は利用規約が明確に開示されておらず、消費者によく理解されていないという懸念から、すでに規制当局が関心を寄せています。BNPLに関する追加的な規制がいくつかの法域で予想されるため、コンプライアンス担当者は規制の動向を注意深く見守る必要があります。そして、私たちが繰り返し学んできたように、経済的ストレスは、人々が不正や詐欺を働く重要な理由背景の一つです。不正リスクの増大により、金融機関は不正リスクシナリオを再検討し、自社と顧客のために適切なカバレッジを確保する必要があります。

地政学的な緊張

地政学的な緊張状態は依然として高い水準にあります。ロシアによるウクライナ侵攻とそれに対する世界の反応がま

ず思い浮かぶかもしれませんが、これは地政学リスクの一例に過ぎません。ブラックロックは、COVID-19後の世界を形成する地政学的テーマとして、「米中関係」、「脱グローバル化」、「不平等」の3つを挙げています²。これらはすべて「分断」を助長するもので、このような分断の結果、世界各国が異なる立場に立つことになってきました。ロシアとウクライナの戦争では、ロシアに対して前例のないほどの経済制裁と貿易制限を発動している国々と、一方で公然・非公然にそれを拒否している国々があります。このような状況は、制裁回避者の特定を含む制裁遵守の水準を高めただけでなく、アンチ・マネー・ローンダリングの遵守や風評リスク管理にも広く影響を及ぼしています。ウクライナ侵攻直後の数カ月間、制裁措置が日替わりで発令される中、コンプライアンス部門は、無数の制裁措置を解釈・適用し、より広範なリスクへの影響について経営陣に報告・助言することに力を注ぎました。この経験から得た教訓は、今後同じような状況に陥ったときの対応法として役立つはずですが。

人的課題

企業がオフィスに人を戻す試みを始めて以来、注目を集めてきた「人的課題」は時間が解決すると考えられてきたかもしれませんが、この課題は想定していたよりもはるかに難しいことをfutureworldの記事³は示唆しています。この記事では、futureworldが「コロナルズ Coronials」と呼ぶ、コロナによる自粛期間中に生まれた子どもたちがこれからの新世代の従業員(および新世代の顧客)となっていくことについて、「12の知っておくべきこと」が紹介されています。この12項目には、彼らがデジタルに精通していることや男女の賃金格差の除去など、ポジティブな要素も含まれている一方、「組織への忠誠心が希薄であること」などの懸念も挙げられています。しかし、12項目のうち最も印象的なのは、11番目の「彼らが私たちのリーダになり、彼らが私たちを導いてくれる」であり、これは次のように説明されています。

パワーが永遠に変化しており、現代では若い人たちが主役です。彼らは私たちよりもテクノロジーやデジタルの世界を理解しています。彼らは、企業が将来にわたって成功するために活用しなければならない、デジタルとリアル世界との融合について、より深い理解を有しています。

1 一例として、the U.K.'s Financial Conduct Authority's (FCA) Consumer Duty standard や、the U.S.'s Consumer Financial Protection Bureau's (CFPB) changes to its Unfair, Deceptive, or Abusive Acts or Practices authority を参照されたい。

2 Geopolitical Risk Dashboard, BlackRock, www.blackrock.com/corporate/insights/blackrock-investment-institute/interactive-charts/geopolitical-risk-dashboard.

3 "Meet the Coronials' 12 Things You Need to Know About the Customer of the Future," by Neil Jacobsohn, futureworld, <https://futureworld.org/wp-content/uploads/2022/10/Meet-the-Coronials-Your-Customer-of-the-Future.pdf>.

コロナルズについての「12の重要ポイント」

1. 彼らは100%のデジタル化がされている。
2. 彼らにとって仕事はアウトプットであって、場所ではない。
3. 彼らは非常に健康志向が強い。
4. 彼らは、自分の意見を聞いてほしいと思っている。
5. 彼らはせっかちで要求が多く、組織への忠誠心が希薄である。
6. 彼らはデジタル遊牧民である。
7. 彼らにとっては、スピードは譲れないものである。
8. 男女の賃金格差を破壊する。
9. チームに対する見方も違う。
10. 彼らにとって人間関係は最も重要である。
11. 彼らが私たちのリーダーになり、彼らが私たちを導いてくれる。
12. 彼らは最新テクノロジーに対する感度が高く、変化の最大の原動力である。

好むと好まざるとにかかわらず、コンプライアンス部門や企業はこの新しい現実に対応する必要があり、このことに早く気づけば気づくほど、将来の組織を設計する上でより効果的となるでしょう。さらに、コンプライアンス部門は、組織内だけでなく、他の企業や業界とも競争し、優秀な人材を獲得し、維持する必要があります。特に、前回の信用収縮から10年以上が経過し、労働市場が非常にタイトになっているため、短期的には、コンプライアンス部門は、ストレスのかかった信用市場の影響に対処した経験のある人材を見つけることが難しくなっているかもしれません。しかし、「影響力を持つこと」が仕事を選ぶ最も重要な理由となり得る求人環境において、コンプライアンス部門には少なくとも次の2つの戦略的優位性があります。(1)コンプライアンス担当者は組織において影響力がある。彼らは良心に基づき働き、顧客をサポートする。(2)コンプライアンスに課せられた使命は幅広く、その仕事は決して退屈ではない。本稿や過去に取り上げた課題が広範となっている中、コンプライアンス部門は、このような戦略的優位性を活かして、採用や人材確保に努める必要があります。

規制緩和と強化

不確実性の最後の項目である、規制緩和の緩和と強化は、金融業界に特有のものです。これは、政権の政治的アジェンダが変化したときに定期的に起こることでもあり、規制強化から緩和へ移行することがしばしばあります。しかし、近年、監督当局が技術革新やテクノロジー進歩に追いつくこ

とに取り組んでいるため、その傾向がますます強くなっています。実際に、暗号資産、クラウド、ソーシャルメディアやメッセージングシステムの利用、そして最近ではメタバースなど、さまざまな分野でこのような現象が起きています。イノベーションを阻害しないために、規制当局の中には、要請事項の確立が遅かったり、断片的な対応に終始したりする場合があります。枠組みは国によって異なる場合があります。

このような状況から、コンプライアンス担当者は、自社および顧客が所在する地理的範囲にあるすべての法域の動向を注意深くモニタリングしなければならない、事業戦略を遅らせたり妨げたりしないようにするために、自社の事業活動に対する規制当局の反応を予測せざるを得ない難しい立場に立たされています。金融機関が革新を続ける限り、規制緩和と強化の繰り返しは避けられないかもしれませんが、金融業界に広く影響を与えるイノベーションに対して、グローバルな規制の協調を強化する機会は存在すると思われます。金融業界はこの協調を監督当局に働きかけるべきです。

より広範なリスクへの対応

コンプライアンスがより広範な対応事項に引き込まれ、従来のコンプライアンス・スキルセットや経験の範囲外の領域を検討することが求められる傾向は今後も続くと思われます。2023年については、これらの広範な対応事項には、新たなテクノロジー、データ、環境・社会・ガバナンス(ESG)の取り組みが含まれます。

新たなテクノロジー

新たに生み出されるテクノロジーは、金融サービスのビジネスモデルを変えつつあります。クラウドとビッグデータ分析ソフトウェアがもたらす機能と性能は、多くのコンプライアンスチームは、それに遅れずについていく必要があることを意味します。また、フォーブス⁴が2023年の最大の技術トレンドに関する記事で述べているように、革新的な技術は加速度的に実用化され続けています。

フォーブスが選ぶ2023年の5大テクノロジー・トレンド

1. 人工知能(AI)と機械学習
2. メタバース
3. デジタル編集可能な世界でのデジタルツイン技術の活用
4. ブロックチェーンによる分散化金融(DeFi)の広範な適用
5. IoTにおけるコネクテッドの進展

4 "The 5 Biggest Technology Trends in 2023 Everyone Must Get Ready For," by Bernard Marr, Forbes, September 26, 2022, www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/09/26/the-5-biggest-technology-trends-in-2023-everyone-must-get-ready-for-now/?sh=ac2f11555d90.

コンプライアンス部門は、新製品や新技術が採用される前にリスクと影響を評価し、適切にその課題を提供するために、革新的な技術と規制当局の現在の考え方（前述のように、国／地域・法域の違いに左右される可能性がある）を理解する必要があります。そのような革新的な技術のリスクへの影響を監督し、課題を報告することが求められる上級管理職は、規制当局の見解を提供するコンプライアンス部門に注目することになるでしょう。

データ

テクノロジーの急速な進化により、金融業界において蓄積されるデータは、構造化データだけでなく非構造化データも含めて爆発的に増加しています。2023年には、クラウドの普及がこの傾向をさらに促進し、この成長とともに、データのプライバシーと機密保持に関する規制対応への注目が高まると予想されます。同時に、多くの規制当局は、規制や市場の問題に対する理解を深め、リスク事象の発生を未然に察知するための分析をより高度化できるような、よりデータ主導の規制アプローチを可能にするため、金融機関からのデータに対する要求水準を高めています。

最近の例としては、英国が消費者責任義務の一環としてデータのモニタリングとレビューに注力していることや、ESGがもつめる標準化されたデータの信頼性等の課題が挙げられます。コンプライアンス部門は、規制当局への報告義務が増加することへの対応を支援し、業務部門と規制当局との間の橋渡しを担うことが期待されています。つまり、データの入手方法、品質、使用方法、保管方法、そして、そのデータ群を規制当局が分析したときに見える「ストーリー」について理解する必要があります。

なお、コンプライアンスに対する継続的なコスト圧力により、規制とビジネスとの関連付け、通話モニタリング、自動検査・監視システム、取引モニタリングシステムなどの分野に至るまで、コンプライアンスがいかに技術を革新し最適化するかに引き続き焦点を当てることになるでしょう。

ESG

ESGへの取り組みは、規制当局や金融機関にとって依然として重要な課題となっています。この焦点は2023年も進化し続けると予想されていますが、ウクライナ戦争と化石燃料供給を武器化するロシアの対応による地政学的影響がさらに複雑になり、多くの政府が代替エネルギーの発見や石炭発電所など既存の化石燃料源の延命に短期的に注力し

ています。一方でESGに係る規制は、生物多様性や森林破壊など、ネットゼロを超えた持続可能性に焦点を当て、急速に発展し続けています⁵。例えば、英国の金融監督当局である健全性監督機構(PRA)／金融行為規制機構(FCA)は多様性と包括性に関する要件を公表し、EUでは従来の環境的タクソノミーに加えて2022年にソーシャルタクソノミーを公表するなど、「社会的アジェンダ」は勢いを増しており、コンプライアンス部門がESGフレームワークの多くの側面に関与することが予想されます。特に、さまざまな規制当局声明⁶や執行措置^{7,8}を通じたグリーンウォッシュに対する規制の焦点は、コンプライアンス部門をこの分野の重要な意思決定に引き込む可能性があります。

プロティビティの「2022 Finance Trends Survey」によると、グローバルの金融業界企業の65%が、ESGリスクや課題に係る評価・報告を高度化する新技術に投資していることがわかりました(全業界では50%)。

この分野に関してコンプライアンス部門は、新しいESG規制を理解し、マーケティング資料のレビューなど多くのコンプライアンス事項にESGの観点を含めて検討し、組織のESG戦略が規制上の懸念事項にどのように影響するかを検討し説明できるようにする必要があります。

従来型のコンプライアンス課題

上記の消費者保護の問題を含め、コンプライアンスに注意を払うべき従来からの課題は無数にありますが、ここでは、毎年リストの上位に挙がってくる3つの課題に焦点を当てます。

金融犯罪

金融犯罪のコンプライアンスは、過去数年間と同様、コンプライアンスの中で最もダイナミックな分野の1つであり続けるでしょう。地政学的に大きな出来事がない限り、2023年の焦点は制裁からマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策(AML/CFT)に移行すると予想されます。新しい年は、新しい法律や規制の導入、注目度の高い法執行の継続、そして根本的な犯罪への新たな注力をもたらすでしょう。

5 Proposal for a Regulation on Deforestation-Free Products, European Commission, <https://ec.europa.eu/environment/forests/deforestation-proposal.htm>.

6 Dear CEO Letter, Financial Conduct Authority, July 19, 2021, www.fca.org.uk/publication/correspondence/dear-chair-letter-authorised-esg-sustainable-investment-funds.pdf.

7 SEC Charges BNY Mellon Investment Adviser for Misstatements and Omissions Concerning ESG Considerations, May 23, 2022, Securities and Exchange Commission, www.sec.gov/news/press-release/2022-86.

8 ASIC Acts Against Greenwashing by Energy Company, October 27, 2022, Australian Securities and Investments Commission, <https://asic.gov.au/about-asic/news-centre/find-a-media-release/2022-releases/22-294mr-asic-acts-against-greenwashing-by-energy-company>.

規制面では、進化するAML/CFT規制の枠組みの例として、以下のようなものがあります。

- 米国の2020年マネー・ローンダリング防止法(Anti-Money Laundering Act of 2020)の制定から2年近くが経過しましたが、米国では同法の完全実施に向けて長い道のりが待っています。
- EUは加盟国間で基準を調和させる努力を続け、地域監督当局を立ち上げようと動いています。
- EUの要件に従わなくなった英国は、Brexit後の新しいAML要件を採用しています。

また、AML/CFTに係る監督当局の関心が、銀行や証券会社だけでなく、暗号資産関連企業、カジノ、不動産業者などの非伝統的な金融サービス企業に対して向くようになるなど、監督当局の関心は変化を続けています。この傾向は2023年まで続くと思われるものの、引き続き、伝統的大企業は常に監督当局のターゲットになると考えられます。

加えて、ウクライナ戦争、ESGへの世界的な注目、終わらないサイバー事件などの最近の出来事から、クレプトクラシー(腐敗した政治体制)、エコテロリズム、人身売買、サイバー攻撃・侵入など先例がある金融犯罪に対する規制の目が厳しくなっています。このため、金融犯罪のコンプライアンス部門はリスクアセスメントからKYC、疑わしい取引のモニタリングに至るまで、コンプライアンスプログラムがこれらの懸念にどのように対応しているかを示す必要があります。

こうした背景には、AML/CFTのコンプライアンスを革新するための継続的な取り組みがありますが、金融機関のリスク許容度や規制による後押しの有無など、さまざまな理由により、それぞれ異なるペースで進んでいることが挙げられます。コンプライアンスとイノベーションという2つの要請事項により、2023年は金融犯罪のコンプライアンスにとってさらに忙しい1年になるでしょう。

プライバシー

金融サービスにおけるデータ量は飛躍的に増大しており、世界の規制当局は、データプライバシーや、自分のデータがどのように利用されるかを顧客が認識できるようにすることについての懸念を強めています。ガートナーは、カナダ(Personal Information Protection and Electronic Documents Act (PIPEDA))、中国(Personal Information Protection Law (PIPL))、ヨーロッパのすべての加盟国がデータプライバシー法制を採用していることから、2023年末までに世界人

口の65%⁹がEUの一般データ保護規則(GDPR)などの法律の適用を受けると推定しています。

米国では、カリフォルニア州(California Consumer Privacy Act)、バージニア州(Consumer Data Protection Act)、コロラド州(Colorado Privacy Act)、ニューヨーク州(Stop Hacks and Improve Electronic Data Security Act (SHIELD))など、いくつかの州で同様の要件が導入されています。要件が多岐に渡り、法域による差異が拡大しているため、グローバル金融機関では、データプライバシーに関するさまざまな要件を同時に管理することが求められています。規制当局が執行措置(多額の制裁金を含む)を取る意思を持っていることは、金融機関にとって、経営の意思決定における大きな不安定要素であることを意味します。コンプライアンス部門は、法務部門やデータプライバシー部門と協力して、こうしたさまざまな要件を把握し、グローバル化が進むITシステムにおけるローカルな要件を管理することになります。

サイバーセキュリティ

サイバー攻撃は依然として拡大している犯罪行為であり、金融監督当局は、被害を受けた際のレジリエンスに注目しています。欧州ネットワーク情報セキュリティ機関(ENISA: The European Union Agency for Cybersecurity)は、最近発表した年次報告書「ENISA Threat Landscape 2022」の中で、多くの新しいサイバーセキュリティの脅威を取り上げました。

ロシアによるウクライナ侵攻以降、地政学的な要因と、その紛争に起因する「ハクティビズム(hackivism: ハッカー(hacker)と政治行動(political activism)からなる造語で、政治的な主張の下に行うハッキング活動)の波」によって、サイバーセキュリティ事件の数がどれだけ増加したかを言及しています。レポートによるとランサムウェアやマルウェアが再び増加している一方で、ハッカーのアクセスポイントとして最も一般的なものはフィッシングであることを指摘しています。また、機械学習モデル、人工知能(AI)を活用した偽情報が増加傾向にある中、サイバーセキュリティに対する懸念が指摘されています。規制当局は、サイバーセキュリティの防御策の開発とテスト、重要業務や業務オペレーションのレジリエンス、インシデント報告、サイバーセキュリティなどのITリスクに対する上級管理者の理解度などに引き続き注目していくでしょう。

2023年のコンプライアンス・トップ・イシューで最後に1つ注意しておきたいことがあります。今年は、サードパーティリスクマネジメント(TPRM)を採用しませんでした。それは、TPRMが重要でないからではなく、TPRMが広く浸透して

9 Gartner Report: 65% of the World Protected by Data Privacy Legislation by 2023, compliancejunction.com, September 15, 2020, www.compliancejunction.com/gartner-report-65-of-the-world-protected-by-data-privacy-legislation-by-2023/#:~:text=A%20report%20released%20by%20Gartner%2C%20Inc.%20has%20estimated,virtually%20in%20the%20Americas%20and%20EMEA%20this%20week

いるからです。TPRMは、金融機関の業務プロセスやオペレーション(顧客の保護や対応、データの処理や管理、日常業務のための無数の技術活用など)の多くの側面に影響を与えるため、グローバルな規制の優先事項として金融業界に浸透している必要があるのです。

他に優先すべき項目はありますか。はい、それは常にあります。また、不確実性が高まっているため、年間を通じて優先順位が変わっても不思議ではありません。しかし、それがコンプライアンスの本質なのです。優先順位は幅広く、大きくなり、その重要性は内外の出来事によって絶えず影響を受けます。

プロティビティの金融業界向けサービスについて

プロティビティの金融業界向けコンサルティングサービスチームは、世界の大手銀行の75%以上、大手証券会社や資産運用会社、生命保険会社、損害保険会社の大部分にサービスを提供しています。当チームは、規制対応、リスク管理、内部監査、テクノロジー、サイバーセキュリティ、データプライバシー、サステナビリティなどを提供しています。

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、お客様ごとの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、デジタル、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、米国フォーチュン誌の2022年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。