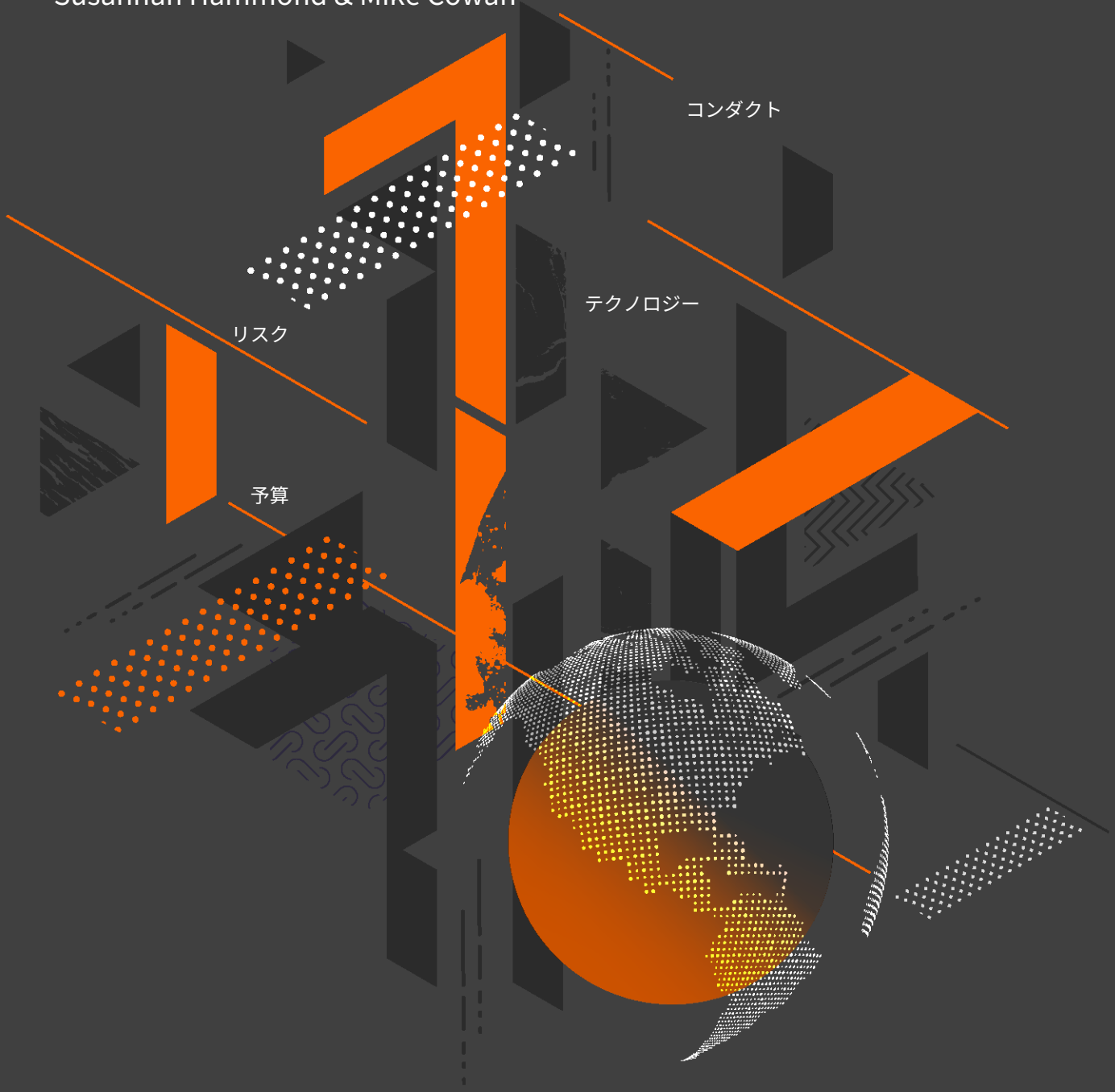
コスト・オブ・コンプライアンス 2021

将来のビジョンを描く

Susannah Hammond & Mike Cowan



THOMSON REUTERS®

目次

インフォグラフィック 3

エグゼクティブサマリー 5

はじめに 7

2021 年の課題 9

予算とスキル人材 11

企業文化・コンダクトリスク 16

個人の責任 20

規制の動向 25

規制当局との連携 27

業務委託 31

テクノロジーとサイバーレジリエンス 33

将来のビジョンを描く 36

おわりに 39

Brett Wolf、Chloe Bloomfield および Helen Camfield に謝意を表します。

本レポートを参照する際は直接引用とし、Regulatory Intelligence のクレジットを明記してください。

将来のビジョンを描く

2021年の課題と変革に向けた指標

企業文化に関する*指標*

取締役会最大の課題

- 膨大な量の規制変更
- コンプライアンス文化の浸透
- 規制当局の期待への対応

企業文化・コンダクトに関する最大の課題

- 競争・コンプライアンス圧力への対応両立
- リモートワーカーの効果的な管理とモチベーション喚起
- 全社共通のコンプライアンス文化の創造

コンプライアンスに関する最大の課題

- 規制変更に関する最新情報の把握
- 規制当局からの要求・期待の高まり
- スキル人材の不足

50%

個人的責任が増すと予測

78%

2021 年に規制関連情報が増えると予測

33%

企業文化を理由に有望な新規事業を見送ったことがある

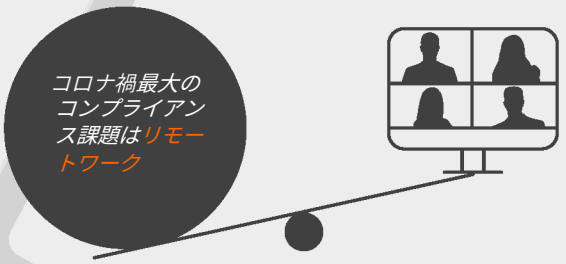
オペレーションに関する*指標*

34% レグテックソリューションがコンプライアンス管理に影響を及ぼしていると報告

36% 予算を現状維持と予測

34% コンプライアンス機能の全部または一部を外部に委託

62% コンプライアンス部門のサイバーレジリエンスへの関与が増えると予測



人材に関する*指標*

47% コンプライアンス部門の人件費が増加すると予測

68% 従業員の離職率は変わらないと予測

コンプライアンス担当者に求められる資質の上位３項目

1. 対象分野の専門知識
2. コミュニケーションスキル
3. 今後の規制動向を読む力
   - 誠実さ

コンプライアンス部門の人件費減少と予測する最大の理由（同率１位）

- リモートワーク
- 予算削減

２０２１年に直面すると予測する最大のコンプライアンス課題は……

「パンと水しか買えない予算でシャンパンとキャビア並みの輸出入コンプライアンス対策を実施しなくてはならないことです」

コンプライアンス担当コーディネーター（米国）

THOMSON REUTERS®

エグゼクティブサマリー

レギュラトリーインテリジェンスは、金融関連企業のコンプライアンス部門が今後1年間に直面であろう課題をとり上げる「コスト・オブ・コンプライアンス」年次調査を実施しました。2021年で12回目となります。金融関連業界とのトムソン・ロイターならではのやり取りや実務家の示す率直な懸念が反映されている本レポートで、コンプライアンス担当者が置かれた現状に対する独自の知見が得られることでしょう。2020年版レポートで我々が提起した提起した転換点は、コンプライアンス担当者へのニーズに姿を変えました。金融関連業界が現在身を置く社会・経済・文化環境に方向性を与え、文脈を示すことにより、会社のコンプライアンス・規制リスクを管理する未来のプランとビジョンの策定です。

コロナ禍によって、人々の生活様式は根本から変わりました。ソーシャルディスタンスからマスク着用、手洗い、ロックダウン（都市封鎖）に至るまで、あらゆる人が影響を受けました。金融関連業界ではスタッフの在宅勤務が続き、カード決済が主要な「通貨」となり、政府は企業や弱い立場の人々を広く支援しました。

「コスト・オブ・コンプライアンス」レポートにも変化がありました。2020年版は、通常の年次レポートとパンデミックの最新の影響を含めた第2版の2本で作成されました[1]。社会を取り巻く環境について広く最新の情報を掲載する中で、両レポートが訴えたのは変革の必要性です。コロナ禍だけが変化の推進要因ではありません。その背景にはデジタル変革の普及、常に変化する国際的な規制変更テーマ、監督機関に対する政府の期待の変化といった要因がありました。

2020年版レポートは、金融各社が規制当局のテーマ変更に合わせ、すでにコンプライアンスニーズの優先順位の見直しに入っていることを明らかにしました。その後、パンデミックが触媒となってこうした変化を進めた結果、コンプライアンス担当者が変革管理に集中する必要性がさらに強まりました。

ときに相反するこれらの圧力が混在するなか、企業は戦略的方向性、企業文化、ガバナンス業務、人員管理の変革に乗り出しました。今回の危機は、企業が必要とあれば迅速に変化し適応する能力のあることを示しましたが、課題はまだ残っています。

2021 年版ではこうしたより幅広い企業文化、オペレーション（テクノロジーを含む）、人材の要件をサポートする必要性を大きくとり上げていますが、どれも将来の投資と資源を必要とします。財務上の制約は変革の成功を阻み、企業はコロナ禍の影響下でコスト節減と収益最大化への道を模索するでしょう。実際、経営陣は今年、コストとコロナ対応を必須の課題に挙げています。

コンプライアンス担当者は現実的な見方をしているようです。近年の予算額に関する回答はおおむね「現状維持」か「微増」ですが、今年はその傾向がさらに強まりました。調査対象者720余名のうち36%（前年比増）が予算を「現状維持」と予測し、「微増」は42%（前年比減）、「大幅増」は10%にとどまりました。

企業文化

特に変化し続ける環境下で、企業が育むことのできる最も価値ある資産はリスクを意識する文化でしょう。そうした文化は、企業とその従業員が不安定性に対処し効果的に変革を進めることを可能にします。金融関連企業で企業文化に責任を負うのは取締役会ですが、調査では依然として、取締役会が予測する2021年の課題の上位に「コンプライアンス文化の浸透」が挙げられました。

取締役会とコンプライアンス担当者が予測するコンプライアンス課題の１位は、特に米国の新政権と英国のEU 離脱（ブレグジット）による影響から、「大量の規制変更」でした。各規制当局・証券取引所が公表する情報量も増加が見込まれ、回答者の78%が2021年に増加すると予測しました。これは 2013 年以降、最も高い割合となっています。

コンプライアンス専門職の個人的責任については、回答者の半数が今後12カ月間に「拡大する」と予測し、そのうち10%は「大幅に拡大する」と予測しています。おそらくこうした理由から、62%の回答者が「2021 年にコンダクトリスク問題に費やす時間とリソースのコストが上昇する」と予測しました。

調査では、企業文化およびコンダクトリスクの管理に関する最大の課題を１つだけ挙げてもらいました。「競争圧力との両立」、「リモートチームの管理」が上位2項目となりました。回答者の3分の1が、「2020年中に有望なビジネス機会をコンダクトリスクが理由で断ったことがある」と答えています。

取締役にとっての専門職リスクと個人的リスクが高まっていることを考えると、彼らがコンプライアンス文化を2021年に直面する課題ととらえるのも理解できます。コロナ禍により、企業が自身の文化を実証する方法が変わったことは確かですが、それ以前から効果的なコンプライアンス文化が存在していた企業であれば、こうした変化が自社のスタンダードを毀損しないことを取締役は確信できたはずです。このことは、変革の必要な分野を示す指標と考えられるかもしれません。

1 https://corporate.thomsonreuters.com/Cost-of-Compliance-2020

オペレーション

テクノロジーは企業の変革力の中枢であり続けています。Regulatory Intelligenceが作成した「Fintech, Regtech and the Role of Compliance for 2021[2]」レポートでは、金融各社の16%がレグテック[3]ソリューションを採用し、これを上回る34%が、レグテックソリューションがコンプライアンス管理に影響を与えていると回答しました。コンプライアンス部門はデジタルソリューションを単に使用するだけでなく、報告も求められます。業界全体の62%と、G-SIFIs（グローバルなシステム上重要な金融機関）の74%が、今後12カ月間にコンプライアンス部門によるサイバーレジリエンス評価への関与が増えるだろうと回答しています。

テクノロジーの普及によって、一部の企業ではコンプライアンス機能を外部に委託する傾向も強まってきました。2021年の「コスト・オブ・コンプライアンス」レポートによると、企業の3 分の1（34%）がコンプライアンス機能の全部または一部を社外に委託しています。一方でG-SIFIs 回答者はコンプライアンス機能を徐々に社内に戻しつつあり、全部および一部を外部委託しているG-SIFIs 企業は24%となりました（2020年は33%、2019年は36%）。テクノロジーの導入は、往々にして変革の推進力を左右します。レグテックは金融犯罪の防止やコンプライアンスの監督、規制の追跡を可能にしますが、最大の効果を上げたいのであれば、特に外部のサプライヤーを使用する分野での変革プラン策定が必要です。

人材

十分な人的資源なしに経営陣がその目的を達成することは不可能です。今回のレポートで「コンプライアンス上級職のコストが今後12 カ月間に増加する」と回答した対象者は約半数（47%。微増が39%、大幅増が8%）で、過去12年間の調査中最低となりました。上級職の人件費が今後12 カ月間に大幅に引き下げられる可能性があるとする理由には、「予算の削減（47%）や「リモート勤務」（47%）が挙げられています。

離職率に関する質問では、対象者の68%が今後12カ月間のコンプライアンス上級職の離職率を「変わらない」と予測しました（2020年調査では同60%）。

回答者は、2021年に直面する大きな課題の一つに「必要なスキル人材の不足」を挙げています。企業とコンプライアンス部門が成長・発展するにつれ、より広範なスキルが求められるようになります。「2021年の理想のコンプライアンス担当者に必要なスキル」の上位3項目は、「対象分野の専門知識」、「コミュニケーションスキル」、そして「今後の規制動向を読む力」という調査結果になりました。

将来のビジョンを描く

今回のコロナ禍は金融関連業界とコンプライアンス担当者に試練だけでなくチャンスも与えました。コンプライアンス担当者は、コロナ禍によって強いられた変化を今こそ活用すべきです。特にデジタルソリューションと業務委託の導入については、会社の戦略に沿ったアプローチを採用する必要があるでしょう。検討、設計、準備、実施、支援という手順は、変革を進める際に役立ちます。コンプライアンス担当者は現体制をそれぞれの職責から情報の流れに至るまで吟味し、将来の理想的な法令遵守のビジョンを描いた上で、目標実現に適した変革管理プロセスを採用できる立場にいます。コンプライアンス担当者は2020年の変化を生かして、今後のより詳細な戦略を策定することができるでしょう。例えば手続き重視のコンプライアンスではなく個人の行動に重きを置くよう企業文化の変革に着手する、オートメーションを今後社内でどのように活用してコンプライアンスを実証するか明確化するなどが挙げられます。

2 https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/fintech-regtech-compliance-report-2021

3 「FinTech の一部で、既存機能よりも効率的かつ効果的に規制要件に対応できるようにするテクノロジーにフォーカスしたもの。」（英国金融行動監視機構）

はじめに

今年で12回目を数える「コスト・オブ・コンプライアンス」調査は、世界各地のG-SIFIs、銀行、保険、アセットマネジメントおよびウェルスマネジメント、証券、決済サービスの各分野の企業・機関を代表し、720余名の実務家の方々から回答をいただきました。
質問の内容は、金融関連業界の動向を反映し全面的に前回のものを改訂しています。一部の質問は年次変化を分析できるようそのままとし、一方で企業文化・コンダクトリスクなどのテーマの質問を追加しました。

Regulatory Intelligence は自由記述形式の回答に着目し続けており、それらを使ったワードクラウドを作成しています。また2020年に続き、2021年に求められる理想のコンプライアンス担当者に必要とされる主要スキル3項目について調査しました。初めての質問として、コンプライアンス部門のあるべき姿についてもたずねています。回答を基に作成したワードクラウドは、本レポートのセクション「将来のビジョンを描く」で紹介しますが、その内容はリソース、自動化、戦略の方向性、企業文化など多岐にわたっています。コロナ禍が引き起こした変化の一部は、永続的なものです。コロナ禍に特有の変化への圧力を、企業は誤った慣習にまた戻ることができるとか、それらを発展させることができるという意味に解釈してはなりません。

パンデミックが収束に向かうなか、コンプライアンス担当者と経営陣の両方にとって、企業文化やガバナンス、業務体制を見直し、修正するチャンスです。社内の影響力を最大限に行使して変革を推し進め、コンプライアンスリスクを低減するにはどうすべきか、本レポートで詳しく見ていきます。

規制当局の姿勢

変化を起こす外部要因の一つを認識しておくことは重要です。企業とコンプライアンス担当者が社内文化、ガバナンス、手続きの変革を進められるか否かは、規制当局の実施する変更に多かれ少なかれ左右されます。コロナ禍は、規制当局、政策決定者、企業にとって等しく自己分析の機会となり、2020年が与えた試練に自身のオペレーションがどう適応したかを振り返るきっかけとなりました。以下にその例を挙げます。

- *世界全体 ― 金融安定理事会（FSB）*は、新型コロナウイルスに直接関連した脆弱性に対応し、銀行以外の金融機関のレジリエンスを高めることを目指す、「意欲的な」2021年作業計画を策定しました。またコロナ後の世界における、力強く持続可能でバランスの取れた成長の支援に努めるとしています。この2021年作業計画は、2020年11月のG20首脳会合に提出されたG20 金融規制改革の実施と成果に関するFSB 報告書[4]を受けた内容となっています。

全体として同報告書は、2008年金融危機を受けて合意したG20金融規制改革がコロナ禍の金融システムにおいて成果を上げたことを示しました。特に主要銀行のレジリエンスが向上したため、マクロ経済に与える衝撃を金融システムが総じて増幅させず吸収することが可能でした。FSB は今回のコロナ禍を金融危機後の金融システムに対する最悪のテストと位置づけています。その総合的な結果は、2008年金融危機後のG20金融規制改革が奏功し、コロナ禍の打撃に見舞われた金融機関が、実体経済に引き続き資金供給できるだけの強化されたレジリエンスと財務状態を実現していたということです。

- *米国* ― 政権交代とゲームストップ株による市場の乱高下が重なり、監督当局の姿勢に変化の兆しが見えます。
- *英国* ―2020年末にDame Elizabeth Glosterの発表した500ページ近くに及ぶ報告書[5]は、金融行動監視機構（FCA）によるロンドン・キャピタル＆・ファイナンス社に対する規制監督行為に対する第三者機関の調査結果です。同社は2019年に経営破綻し、投資家１万1600人に総額2億3600万ポンドの損失を負わせました。FCAの責務は「効果的な監督行為の実施」ですが、同報告書はこの点を手続きと組織文化の両面から厳しく批判しています。FCA は前高等法院判事が示した9項目の勧告を受け入れました。
- *アイルランド* ― アイルランド中央銀行は、国境を越えた証券市場活動の性質、規模、複雑さが変化したことに対応するべく設計した組織再編を実施すること、そうした活動を監督する法律を制定することを発表しました。組織再編によりアイルランド中銀が権限を行使し、企業・監督当局間のやり取りが簡素化されることがねらいです。同行は、英国の「シニアマネージャーおよび認証レジーム」をほぼ踏襲した上級経営陣の説明責任制度を新たに計画しています。
- *中国* ― アント・グループ（蟻蟻集団）は消費者向け同社商品の安全性を「見直す」中国政府の一連の動きに伴う命令を受けて、370億ドルの新規株式公開（IPO）と上海・香港証券取引所への同時上場の申請を取り消しました。規制当局は、一部金融セクターの急速なデジタル変革が規制側のペースを上回っていることを懸念していました。中国政府はシステミックリスクを警戒し、改革を急いでいます。またフィンテック企業に対し、特に「大きすぎてつぶせない」リスクの低減を目的とした新規則を導入しようとしています。

4 https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P131120-1.pdf
5 https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/945247/Gloster_Report_FINAL.pdf

世界最大級のオンライン小売事業を営む中国のアリババ集団は、数年間にわたり市場の支配的地位を乱用していたとして27億5000万ドル相当の罰金処分を科されました。同社はこの決定を受け入れるとし、「法令遵守を徹底する」旨の声明を発表しました。中国のデジタル改革をめぐる詳しい解説は、Regulatory Intelligence による「China Special Report 2021 – digital transformation[6]」（英語版および中国語版）に掲載しています。

規制機関も審査の対象となっています。規制当局の多くが「相当な」危機に直面しながらも問題にスピーディーに対応したおかげで、企業は顧客に求められる成果を上げ続けることができたと見なされています。にもかかわらず、今後の監督当局の方針がどう変化するかは社内外で疑問視されています。多くの企業はこれからコロナ後のレビューを実施し、将来の動向を評価し直すことになります。コンプライアンス担当者は、引き続き会社を支援しながらも、コロナ後の世界における自身の将来を形づくるために最適な方法を考えねばなりません。

社内の変革推進要因

コロナ禍中に社内の変化を推進した最大の要因は、おそらくテクノロジーでしょう。「Fintech, regtech and role of compliance report 2021」レポートは、金融関連企業が顧客本人確認（KYC）やオンボーディングプロセスに着目したソリューションと、コンプライアンス手続きの自動化を導入し始めたことを示しています。コンプライアンス機能の自動化が推進されれば、同部門への IT 投資は社内の他部門と肩を並べることになるでしょう。

コンプライアンス部門はテクノロジーを導入するとともに、デジタルソリューションを用いて少ない資源で多くの業務をこなせるよう、それらを最大限に活用する方法を確立するためのスキル育成が必要です。また、世界がコロナ禍から立ち直り始めたいま、今後も機動力を発揮し変化を持続させることが必要です。新たにとり上げた企業文化指標（であり実はリスク管理指標）は、フロントオフィスのデジタル変革に対するあらゆる投資が、効果的な監視・監督業務を継続的に遂行できるよう、バックオフィスと同等でなくてはならないことを意味します。

「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」

トムソン・ロイターはこの場をお借りして、調査に回答いただいた全ての皆さまに感謝を申し上げます。全ての回答は常に機密扱いとし、匿名での引用許可が得られた場合に限って記載致します。本調査の結果が、企業各社の皆さまによる計画策定やリソース調達をサポートするものになるよう、また戦略や予測が業界全体と一致しているか評価するにあたり、方針や実践を業界水準と比較できるよう意図し作成いたしました。世界最大クラスの企業の方針が参考になると思われる分野では、G-SIFIsの事例分析も紹介しました。

2021年も引き続き試練に満ちた１年になると思われますが、本レポートが皆さまの一助となれば幸いです。



> 「適応性とは、革新への意欲とスピーディーな社内改革を指し、……」
>
> **イングランド銀行スタッフ・ワーキング・ペーパーNo. 192「組織の文化と銀行のリスク」、Suss et al.、2021 年 3 月**

6 https://www.thomsonreuters.cn/zh/insights/china-special-report-digital-transformation.html

2021年の課題

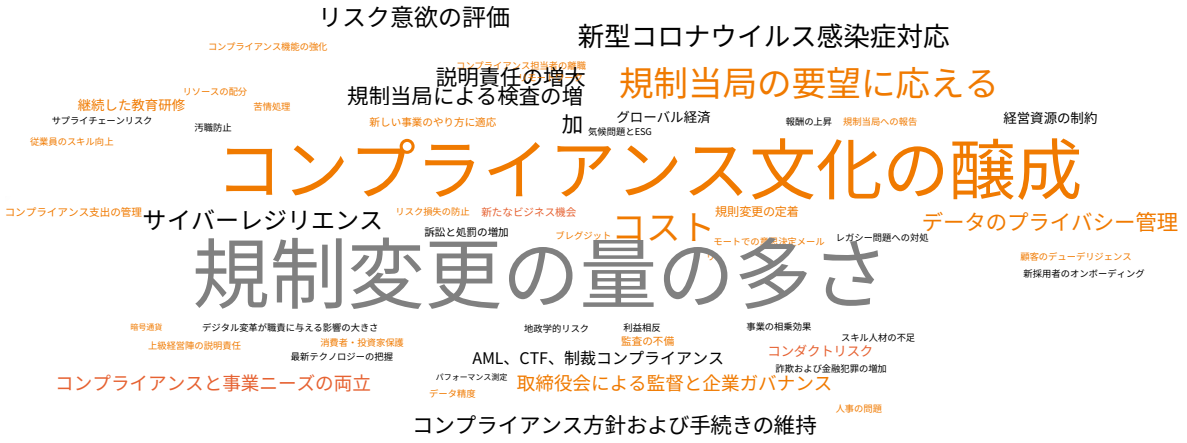
2021年に直面すると予測される最大のコンプライアンス課題は……

「今後発表される法規制変更の最新情報を常に把握し、効果的かつ迅速に取り入れること。これには将来の法制化の動向に備えた申請書類の作成も含まれます」

リスク・企業ガバナンス担当マネージャー（オーストラリア）

コンプライアンス担当者は普段からさまざまな問題に直面しており、コロナ禍による新たな課題がこれに加っています。これまでの調査でも予算削減圧力、規制変更、コンプライアンス文化への懸念などが挙がっていましたが、2020年調査では新たに在宅スタッフの監督や、在宅勤務に関するオペレーション上の課題など、新たな問題が浮上しました。今回の調査結果は、どちらかと言えば普遍的な課題とコロナ禍で浮き彫りになった新たな課題が混じりあう現在の状況を表していると言えるでしょう。

取締役会が直面すると思われる2021年最大のコンプライアンス課題は……

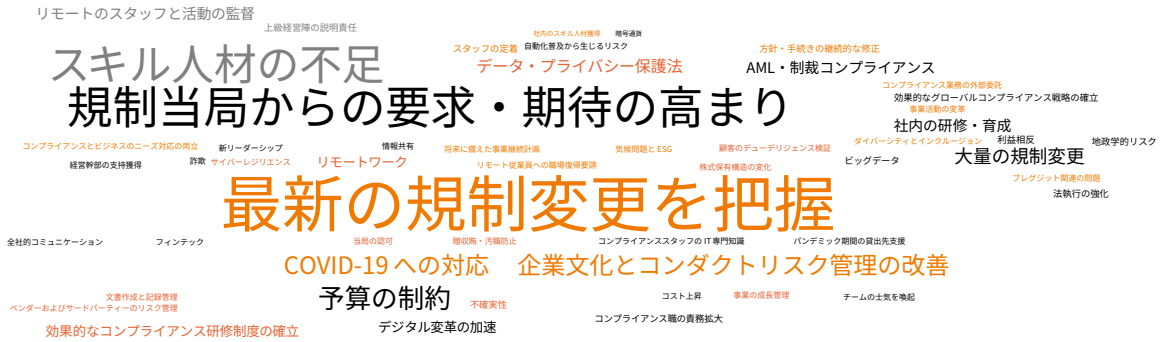


出所：トムソン・ロイターRegulatory Intelligence、「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：未来を形づくる」、Susannah Hammond および Mike Cowan

取締役会レベルでは、規制当局の期待に応えることが新たに大きな課題となっています。1位は「規制変更の量の多さ」、3位は「規制当局の要望に応えること」でした。これは規制環境が絶えず変化していること、当局がコロナ対応のために新たな変更を実施したことを反映しています。取締役会レベルで変更を管理し、関連する規制当局の期待に応えようとすることは難しいかもしれません。利益率が圧縮され、株主の期待にも対処しなくてはならない現在の低金利環境下ではなおさらです。この背景には、個人的責任の増大によって多くの国や地域で取締役や上級管理職（シニアマネージャー）が意思決定に対する個人的な説明責任を課せられていることがあります。

利益率がタイトな時期に取締役がコストを削減しようとするのは理にかなっています。とはいえ、慎重な判断に基づいて正しい分野のコストを正しいやり方で削減することにより、伝えたい企業文化のメッセージが損なわれることのないようにすべきです。

2021年に直面すると予測する最大のコンプライアンス課題は……



出所：トムソン・ロイターRegulatory Intelligence、「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：未来を形づくる」、Susannah Hammond および Mike Cowan

厳しさを増す規制当局の要求や期待に応えなくてはならないのは、コンプライアンス担当者も同じです。米国の政権交代とブレグジットは、さらなる不確実性の要素です。

スキル人材の不足と企業文化の向上については、後で詳しくとり上げます。「予算の制約」は順位を大きく下げました。このことは企業がコストを見直す際に、削減を求められるのがコンプライアンス部門でないことを示しています。経済状況から判断すると、将来のある時点でコンプライアンス部門がコスト見直しを求められるのは避けられないでし ょう。まだそれが現実となっていないのは、先に指摘したように、取締役会が企業文化の向上を明らかに重視していることの表れといえます。

取締役会が直面すると予測する2021年最大のコンプライアンス課題は…

「特に情報収集を怠らないという点で、自身の受託者責任を堅持することです。規制当局は取締役会がより積極的に関与することを期待し、（それにより）取締役会と経営陣の職務権限の境界線をあいまいにすることが可能だと考えています。この点については慎重に対処し、取締役に効果的、効率的かつ迅速な報告を上げつつ、彼らが「疑似経営陣」にならないようにすべきです。取締役による時間管理は、一部の者にとっては困難なものになるかもしれません」

リスク・企業ガバナンス担当マネージャー（オーストラリア）

予算とスキル人材

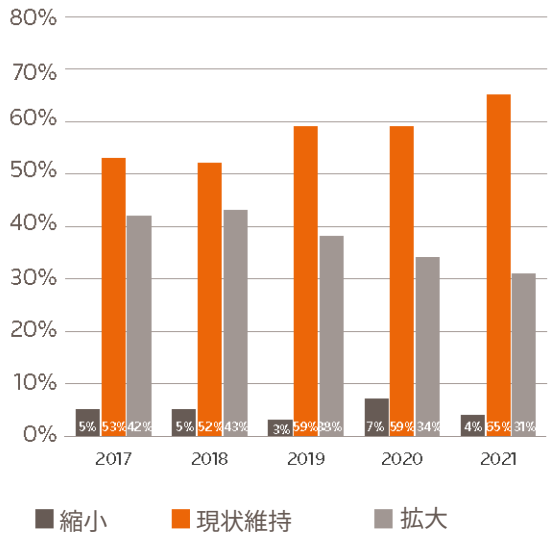
2021年に直面すると予測される最大のコンプライアンス課題は……

「パンと水しか買えない予算で、シャンパンとキャビア並みの輸出入コンプライアンス対策を実施しなくてはならないことです」

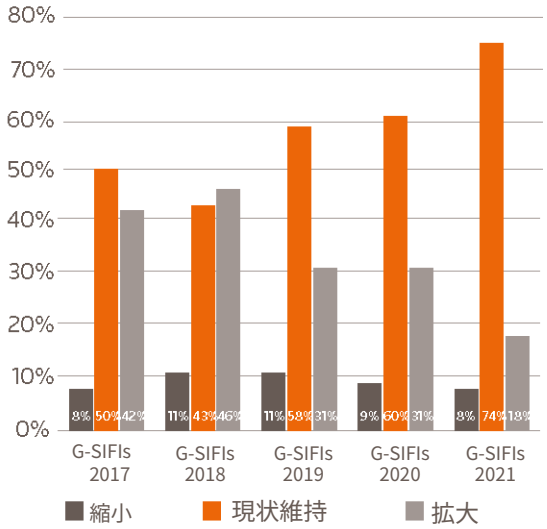
コンプライアンス担当コーディネーター（米国）

十分な人材が確保できなければ、経営陣が会社の目標を達成することはできないでしょう。コンプライアンス部門も同様です。コンプライアンス担当者は過去何年間も、予算と人員をおおむね現状維持と予測してきました。

所属するコンプライアンスチームの規模は今後12カ月間に……と予測



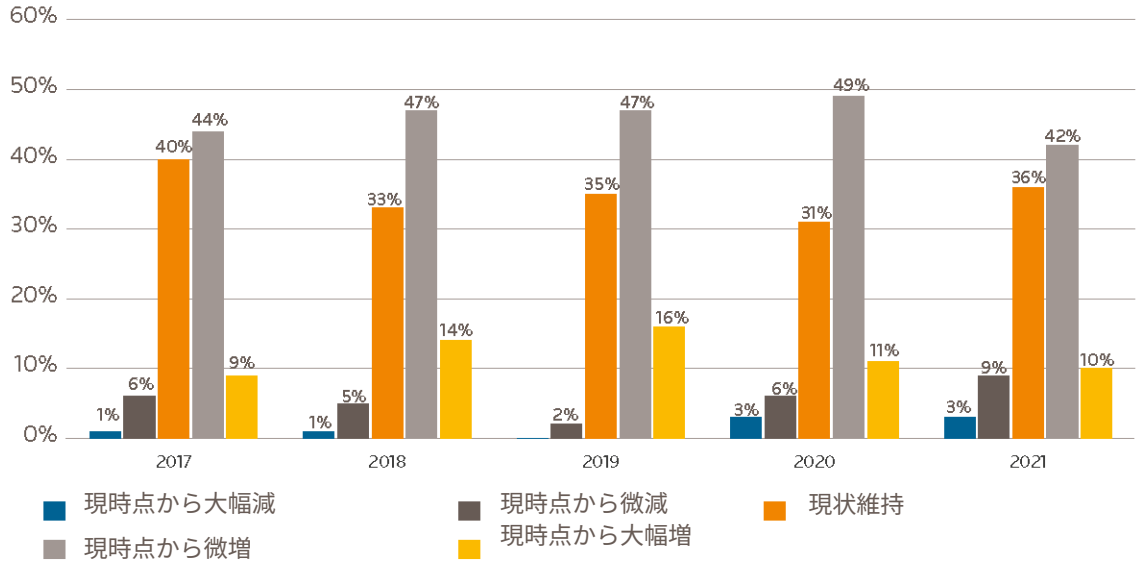
G-SIFIs：所属するコンプライアンスチームの規模は今後12カ月間に……と予測



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

2021年の調査結果はコロナ禍と、数カ月に及んだロックダウンおよび制限措置による経済的余波に大きく影響を受けたものでしょう。今回の調査では、自社のコンプライアンスチームの規模が拡大するだろうと予測した割合が減少しています。2018年には43%が自社のコンプライアンスチームの規模を拡大と予測していましたが、今年は31%まで低下しています（G-SIFIsでは同46%から18%に低下）。大部分がコンプライアンスチームの規模を現状維持の安定した状況と予測しており、今年の調査データもそれを裏づけるものです。自社のコンプライアンスチーム縮小を予測したのは業界全体の4%（G-SIFIsの8%）でした。

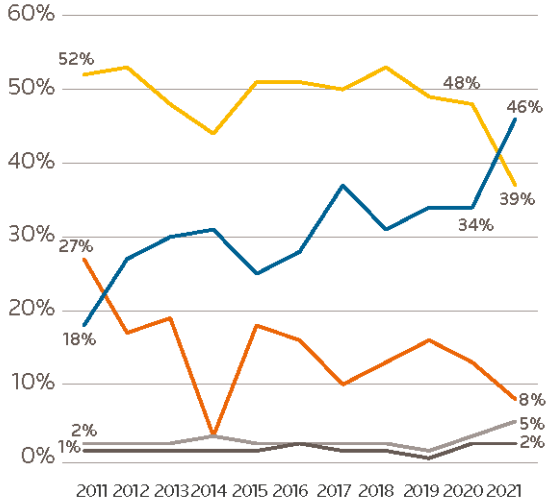
コンプライアンスチームの予算総額は今後 12 カ月間に……と予測



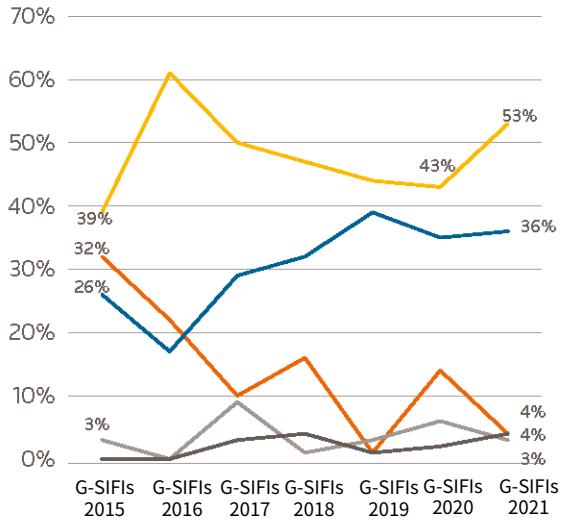
出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

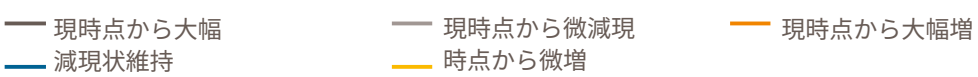
予算の見通しについて、コンプライアンス担当者は現実的です。近年の予算水準の傾向は現状維持か、そうでなければ微増でした。この傾向は今年さらに強まっており、36%の回答者が予算を現状維持と予測し（前年比増）、微増と予測したのはわずか42%（前年比減）、大幅増と予測したのはさらに少ない10%でした。

コンプライアンス上級職の人件費は今後 12 カ月間に……と予測



G-SIFIs：コンプライアンス上級職の人件費は今後12カ月間に……と予測





出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

G-SIFIsと金融業界各社との間には、考え方の違いが見られます。調査結果は、コンプライアンス上級職の人件費が業界全体で停滞していることを示しています。人件費を現状維持と予測したのは業界全体の半数近く（46%）と、前年度の34%から大きく増加しました。わずかに増加と予想したのは全体の3分の1以上（39%）でした。コンプライアンス上級職の人件費が大幅に増加すると予測した割合は今年も低下し、2011年ピーク時の27%と比べてわずか8%となっています。

地域別に見ると、2021年のコンプライアンス上級職の人件費を現状維持と予測した企業はカナダ（61%）と米国（55%）で半数以上、中東で半数（50%）でした。オーストラリアでは5分の1弱（19%）の企業が、コンプライアンス上級職の人件費が今後12カ月間で大幅に増加するだろうと回答しました。

調査結果を大まかに分析すると、2つのことが言えるかもしれません。1点目は、コンプライアンス予算が現状維持であればスタッフの人件費に割く余裕がないこと、2点目は、コロナ禍による業績悪化や予算縮小によってコンプライアンス職が労働市場に流れれば、企業はコンプライアンススタッフをより安価に採用することができることです。

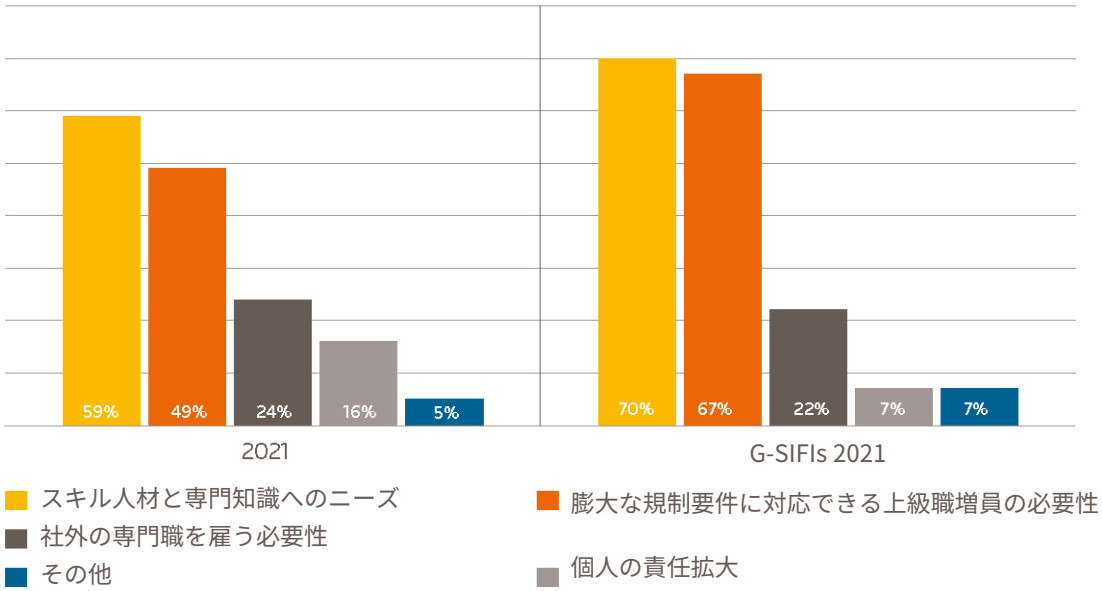
G-SIFIsの回答は、上に述べた業界全体の結果と異なっています。人件費を現状維持と予想した割合は 36%とほぼ近年の傾向どおりですが、微増と予想した回答者は53%と前年から急増し、大幅増と予想した回答者は減少しました。

上記の結果は、増加すると答えた理由を分析すると納得できるところもあるでしょう。業界全体では半数以上（59%）が「スキル人材と専門知識に対するニーズ」を挙げました。

G-SIFIs ではこの割合が70%と高くなっています。次に僅差で「膨大な規制要件に対応する上級職の増員ニーズ」（49%）であり、これも G-SIFIs では67%に上ります。G-SIFIs の組織の規模と複雑さを考えると、この理由がコンプライアンス部門に影響を与えるのは理解できます。スキル人材、専門知識、上級職といった要因が重要視されています。

業界全体の予測とは異なり、G-SIFIs は個人的責任が必ずしも人件費の増加につながらないだろうと考えています。その理由は、G-SIFIs がこれまで説明責任制度の遵守に対し、より多くの時間と資金を投じてきたためと思われることかもしれません。規制当局との接触が比較的緊密で、今後何が起こり、何が起こらないと予測できるのか、より明確な情報や指導が得られたとも考えられます。また G-SIFIsは、上級管理職の個人的責任リスクをより効果的に相殺できる方法についての法的助言も受けている可能性があります。最後に、シニアマネージャーおよび認証レジームとその規制当局による運営方法についての当初の警戒心は、制度が施行されて以降薄れつつあり、金融市場の求職者は、以前ほどそれを就職活動への妨げととらえていないようです。

コンプライアンス上級職の人件費が今後 12 カ月間で増加すると予測する理由



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

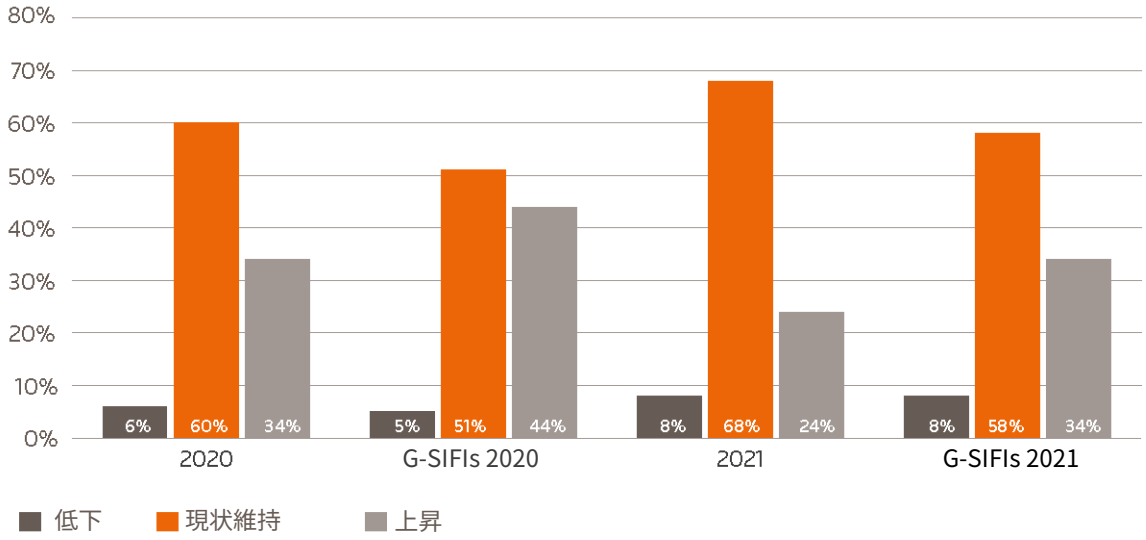
取締役会が直面すると予測する 2021 年最大のコンプライアンス課題は……

「コンプライアンス業務がビジネスの妨げとならないようにしながら、割り当てられた予算の範囲内で重大な問題の発生を防止することです」

ゼネラルカウンシル（欧州本土）

スタッフの離職率については現状維持、あるいはわずかに低下するだろうと予測されました。このことから、コンプライアンスチームの人員構成は変わらないと思われます。G-SIFIs では離職率を現状維持と予測した割合が前回調査の51%から58%に増加し、業界全体でも60%から68%に増加しました。離職率を上昇と予測した割合は G-SIFIsが44%から33%に、全体が34%から24%に、いずれも減少しています。

コンプライアンス上級職の今後12カ月間の離職率は……と予測



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

「上級経営陣および取締役会レベルでの多様性の欠如は、組織の行動・文化・ガバナンスにおいてリスクが高まっていることを示す指標の最たるものです。多様性はリスクやレジリエンス、財務パフォーマンスとの相互関連性が非常に高く、今後もアイルランド中央銀行の優先課題であり続けます」

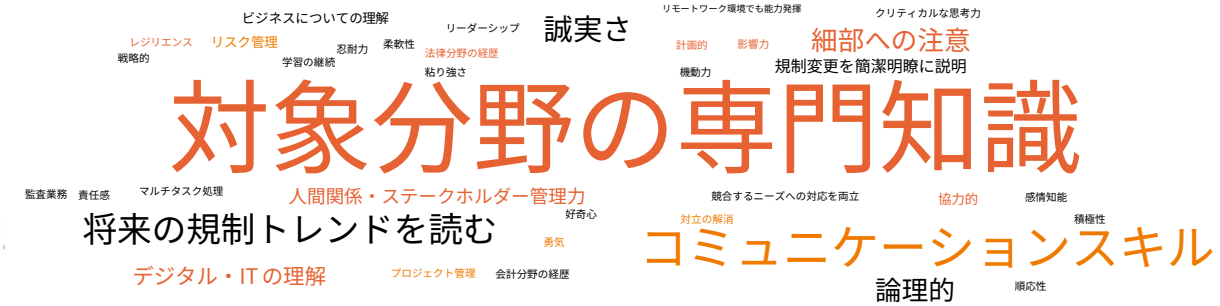
エド・シブリー（アイルランド中央銀行副総裁（健全性規制担当））、2021年3月

スキル

コンプライアンス部門は、企業が戦略上さらされる各種リスクに対応するスキルを持つ、多様なスタッフを必要とします。金融サービス業界が変化するにつれてこれらのスキルも多様化しているため、変化し続ける要件のペースに遅れないことがコンプライアンスチームに課せられた責務です。

今回の調査では、2021年にコンプライアンス担当者が必要とするスキルについてたずねました。最も多かったのは「対象分野の専門知識」です。例えば、サイバー、レグテック、人工知能（AI）要素への対応テクノロジーや、決済などのビジネス関連分野、企業が開拓しようとするニッチな事業領域、さらには人事、組織文化、変革などのソフトスキルに至るまで、幅広い分野が含まれます。

2021年の理想のコンプライアンス担当者に求められる3つの主要スキルは何ですか？



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

コロナ禍は、コンプライアンス担当者が抱える人材の窮状に新たな問題をいくつか追加しました。在宅スタッフの管理問題は、2020年当時の状況を特徴的に表しています。コロナ禍が長引くにつれ、企業はこうした勤務形態に取り組むようになり、リモート勤務と出社再開が混在する職場に対応するためのプランを作成しています。コロナ下での新規採用は、面接の実施と評価センターの使用に設備上の制約があり、さらに困難な状況でした。また、労働環境の安全性を確保するよう会社に求める声が出たことを受けて、健康・安全問題の優先度が高まりました。

企業文化・コンダクトリスク

「企業文化はトップによって決定されるため、会社が不正行為でなく法令遵守を認める文化を醸成するよう動機づけることが強く求められます。法令違反から利益が得られる、捕らえられる確率も低いと考える企業は、規則を破りやすくなるでしょう」

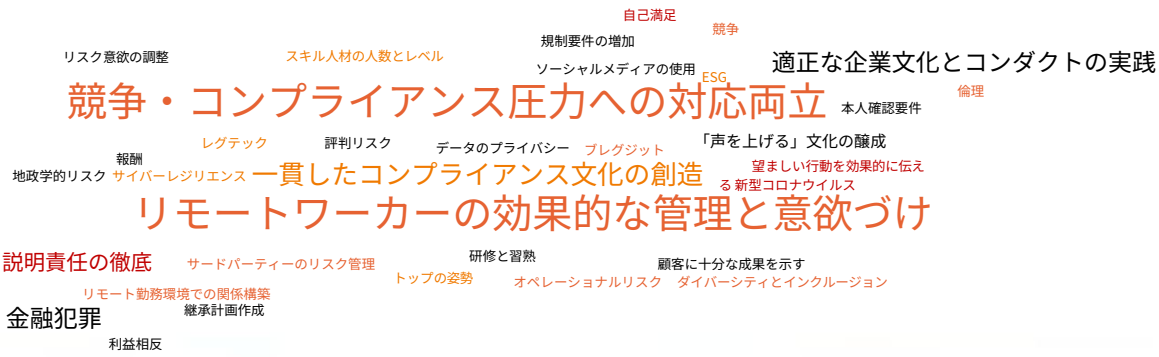
キャロライン・A・クレンショー（米国証券取引委員会委員）、2021年3月

金融サービス会社がリモート勤務などコロナの影響に迅速に対応するなか、テクノロジーとデジタル変革は大いに注目されています。それと同様に企業にとって大切なのは、企業文化とコンダクトリスクへの対応です。テクノロジーは社内のスタッフが職務を効率よくこなし、顧客に求められる十分な成果を上げるために大いに役立つでしょう。そのスタッフ自身には、「何を」だけでなく「どう」成し遂げるかが重要です。コンダクトリスクへの効果的な対応に支えられた確固たる企業文化は企業とその従業員にとって、日々の業務においてはもちろんのこと、不測の事態に見舞われて変革が必要とされるときも、法令遵守を維持できる最善の機会を与えてくれるでしょう。

「テクノロジーの利用と新たな労働形態はパンデミック下の銀行にチャンスをもたらしましたが、従来の対面環境では存在しなかった問題も突き付けました。（中略）スタッフが顧客と顔を合わせないチャネルでやり取りする場合もコンダクトと組織文化が重要であるということを、銀行は頭に置いておかねばなりません」

アランオウ、Executive Director of Hong Kong Monetary Authority、2020年11月

自社が今後直面する最大の企業文化･コンダクトリスクを１つ挙げるとすれば何ですか？



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

企業が2021年に直面すると予測する最大の企業文化・コンダクトリスクを1つ答えてもらったところ、以下のような分野が挙がりました。

1. 競争圧力・コンプライアンス圧力への対応の両立
2. リモートスタッフの効果的な管理と意欲づけ
3. 一貫したコンプライアンス文化の創造
4. 適正な企業文化とコンダクトの実践
5. 金融犯罪

2020年調査で挙げられた次の企業文化・コンダクトリスクの上位5 位から大きく変化しています。

1. 一貫したコンプライアンス文化の創造
2. 競争圧力・コンプライアンス圧力への対応の両立
3. 規制要件の増加
4. 適正な企業文化とコンダクトの実践
5. 説明責任の徹底

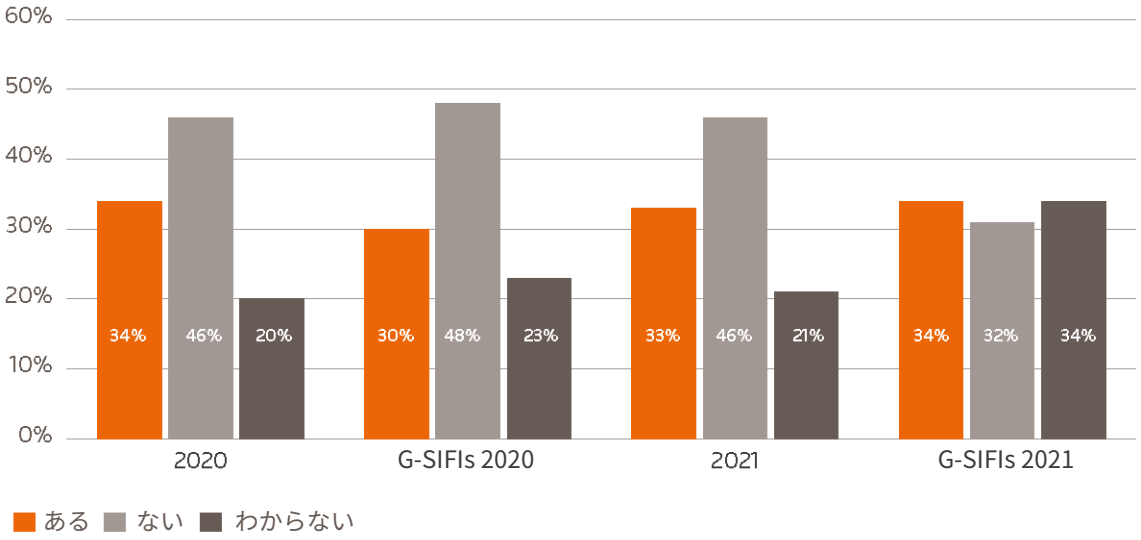
コロナ禍がもたらしたコンプライアンス上最大の変化を1 つ挙げるとすれば何ですか？

「リモート勤務により、特に営業・販売業務でさまざまなコンダクトリスクが発生しました。IT 導入と機動的な働き方が加速しました」

最高執行責任者（COO）、リスクおよびCFCC（コンダクト・金融犯罪・コンプライアンス）担当（英国）

企業は競争圧力とコンプライアンス圧力への対応を両立させると同時に、適正な企業文化とコンダクトを実践しなくてはなりません。そのため、企業文化やコンダクトリスクへの懸念を理由に有望なビジネス提案を見送ることもあります。

過去12 カ月間に、企業文化やコンダクトリスクへの懸念を理由に有望なビジネス提案を見送ったことがありますか？



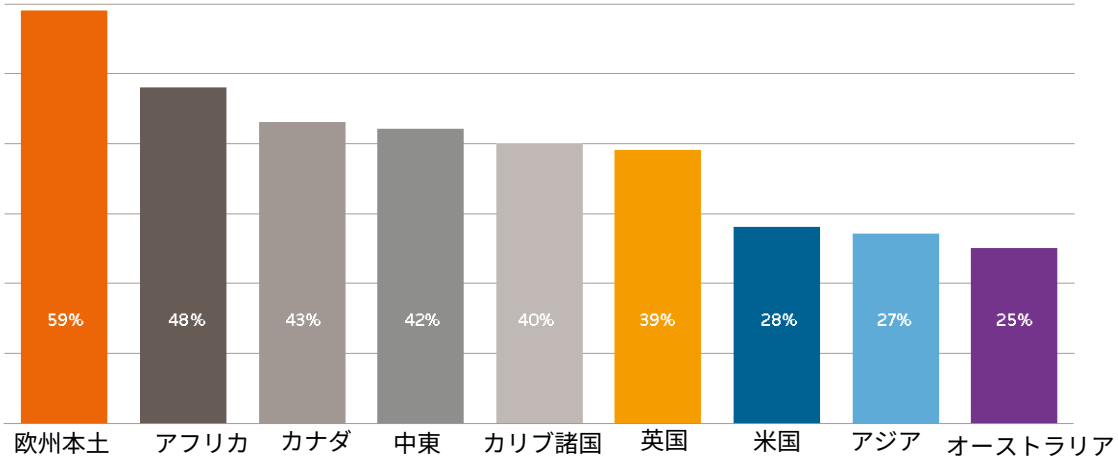
出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

上記の同じ質問に対する回答の年次変化を見ると、2021年には対象者の3 分の1（33%）が、有望なビジネス機会を過去1年間に企業文化やコンダクトリスクへの懸念から断った経験があると回答しました。同じ質問への2020年調査時の回答は34%でした。企業各社は、ビジネス提案を評価した根拠について詳細な文書を作成すべきです。保存された記録は、意思決定プロセスに企業文化とコンダクトリスクへの懸念が組み込まれていたことを示すだけでなく、そうした懸念のために有望なビジネス提案を断ったという事実を示し、規制関連の査察や調査が入った場合の提出証拠として計り知れない価値を持つでしょう。

「しかし、私を含め当行の職員は何度も、企業の経営幹部に繰り返し伝えてきました。消費者保護と投資家保護には企業自身が率先して取り組むべきだと。企業は顧客のニーズを現在と将来にわたって満たす商品を販売する責任を負います。そのためには効果的な企業文化を確立し、適正な基準を定めなくてはなりません」

ダービル・ローランド（アイルランド中央銀行ディレクター・ジェネラル（金融行為監督担当））、2021 年3 月

有望なビジネス提案を企業文化・コンダクトリスクへの懸念から過去12カ月間に見送った経験のある企業の割合（地域別）



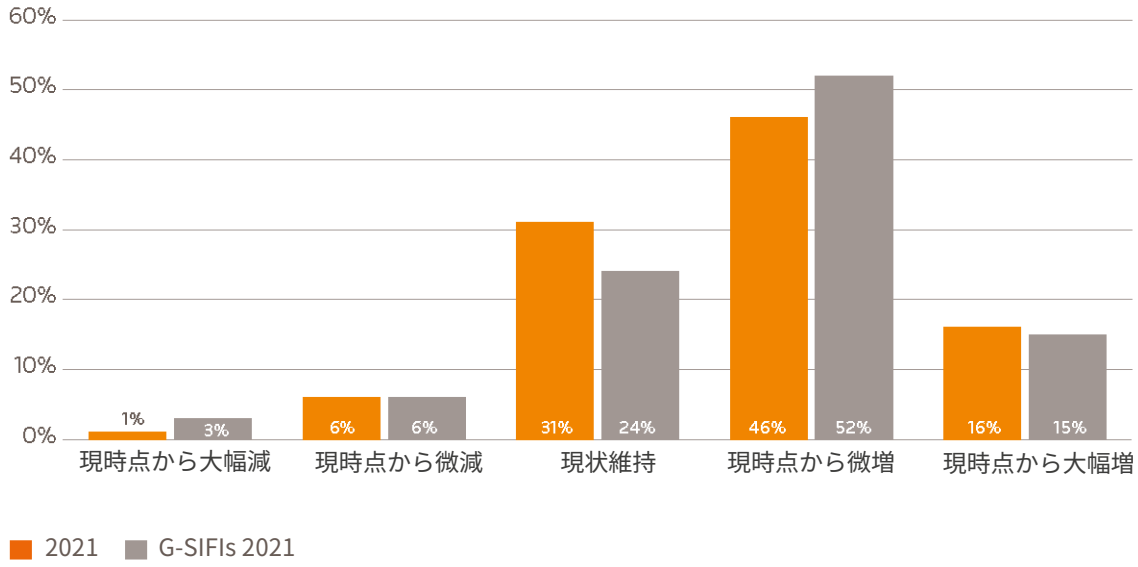
出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

地域別のデータには明確な差が見られました。過去12年間に企業文化やコンダクトリスクへの懸念が原因でビジネス提案を見送ったことがあると答えた企業の割合は、欧州本土でアジアおよびオーストラレーシアの2倍以上となりました。米国は世界平均である3分の1を下回りました。アジア、オーストラリア、米国で企業文化が重視されていないわけではないため、この地域で事業を展開する企業はビジネス上の意思決定基準を再評価したほうがよいでしょう。企業文化やコンダクトリスクの検討が意思決定のプロセスに組み入れられていないのであれば、その基準を見直す時期にきているかもしれません。

「私たちが懸念する理由は、多様性がコンダクトリスクを低減するからであり、社会を守れない企業は多様性に富むコミュニティをないがしろにするリスクを冒します。その意味で、多様性と包摂性は規制の問題なのです」

ニキル・ラティ（英国金融行動監視機構長官）、2021年3月

コンダクトリスクの問題に費やす時間とリソースは今後12カ月に……と予測



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

2021年にコンダクトリスク問題にかける時間と資源が増加すると、回答者の大半（62%）が予測しました（微増46%、大幅増16%）。増加の要因の少なくとも一部は、リモートワ ーカーを管理する必要性によって困難さを増した、一貫したコンプライアンス文化創造の取り組みを強化するためでしょう。従業員がオフィス環境で働く状況とリモート勤務が一般化した状況では、同じ力強いアプローチを打ち出すにしても異なる難しさがあるためです。

経営トップの企業文化への姿勢は、リモート勤務と出社再開プランの両方を考慮に入れるとともに、コロナ禍での混乱に対処する従業員の個人的な問題にも配慮したものでなくてはなりません。今後、精神的なものを含めさらなる健康上の問題が起こりうる従業員に対し、企業は包摂的に支えとなる存在となるべきです。

コンプライアンス担当者は、コロナ後の世界によりふさわしい方針を練り直すにあたって人事部門と協力してもよいでしょう。リモートワーカーを管理するには、その業務を監視できる能力と同様に会社としての考え方の改革も求められるようになります。

自社が今後直面すると予測する最大の企業文化・コンダクトリスクは何ですか？

「人材と時間が足りないことです。担当者には、さまざまなコンプライアンス制度を隅々まで把握する時間はありません。その結果、コンプライアンスに影響する意思決定がなされることがあります。わざと不適切な決定を下しているのではなく、あらゆるインパクトを十分に考慮せずに判断しているのです。しかもそうしたインパクトを全て把握する時間がありません」

国際貿易コンプライアンス担当マネージャー（米国）

個人の責任

「個人の説明責任の枠組みが変化するなか、私たちが個人的側面を重視するあまり、組織としての意思決定と個人の説明責任の枠組みがバランスを欠かないよう、当然ながら注意を払っています。むしろ個人の説明責任を拡大する結果、当の個人が、全体の意思決定への関与を含め、自身の職務機能の遂行に対する説明責任の増大をさらに意識することにより、組織のより良い意思決定が生まれると期待しています」

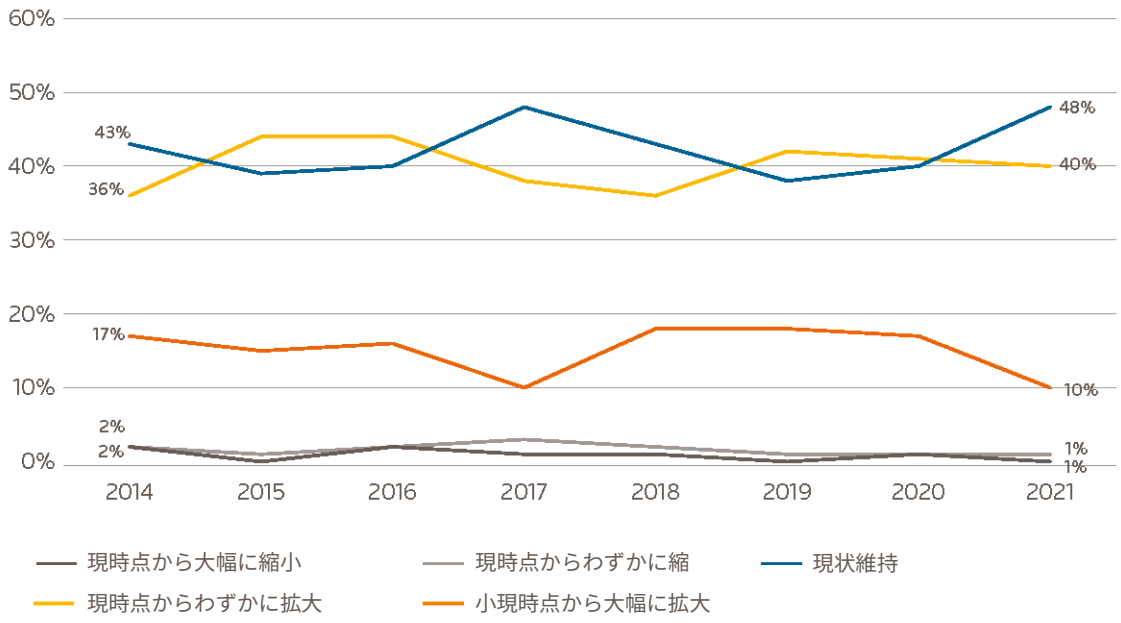
エド・シブリー（アイルランド中央銀行副総裁）、2021年2月

リスクに配慮したより良い行動の推進に努める規制当局にとって、上級管理職の法的責任および説明責任の強化は今や常套手段となりました。コロナ禍での規制当局は全体的に自制気味でしたが、今後は十分な注意を払いつつ行動することに躊躇しないでしょう。履行義務に違反したことが明らかになったあらゆる上級職個人に対する法執行措置が強化され、金融サービス業界で再び上級職に復帰できる可能性は低いでしょう。企業はコロナ後のあらゆるレビューの一部として、上級管理職の意思決定や彼らの実行した行為・しなかった行為を検討するとともに、混乱期にあっても自社が適切に行動したことを示す証拠を収集しておくことが賢明でしょう。

「規制対象とする企業に（規模の大小を問わず）伝えたいのは、ASICはほとんどの場合企業と協力関係にあり、敵対する関係にないということです。規則を遵守する企業に対しては、指摘をしても悪く思ってはいません。ASICのレーダーを、有害な不正行為には反応し、害のない手続きの不備については反応しないよう鍛えたいと考えています」

カレン・チェスター（オーストラリア証券投資委員会（ASIC）副委員長）、2021年3月

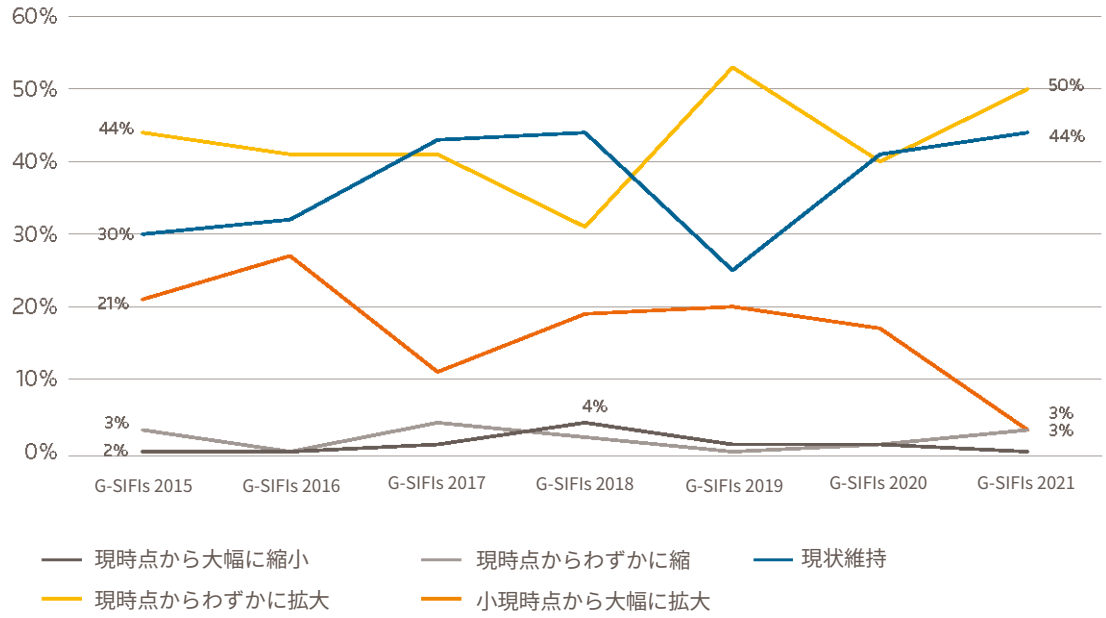
コンプライアンス専門職の個人的責任は今後12カ月間に……と予測



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

コンプライアンス専門職の個人的責任[7]が今後12カ月間に拡大すると予測する企業は以前から多くありましたが、2021年調査では半数となりました（40%がわずかに拡大、10%が大幅に拡大と回答）。個人的責任が大幅に拡大するだろうと予測した割合は2014年の17%以降増減を繰り返し、2021 年は10%でした。コンプライアンス担当者の個人的責任の大きさを現状のままと予測した割合はわずかに半数を下回り（48%）、減少すると予測した割合は極めて低い結果となりました。

G-SIFIs：コンプライアンス専門職の個人的責任は今後 12 カ月間に……と予測



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

G-SIFIsについても同様の結果となりましたが、コンプライアンス専門職の個人的責任が大幅に拡大すると予測した割合は、2021年調査では3%まで低下しました。個人的責任が小さくなると見なされているのではなく、どちらかと言えば増加のペースが落ちています。

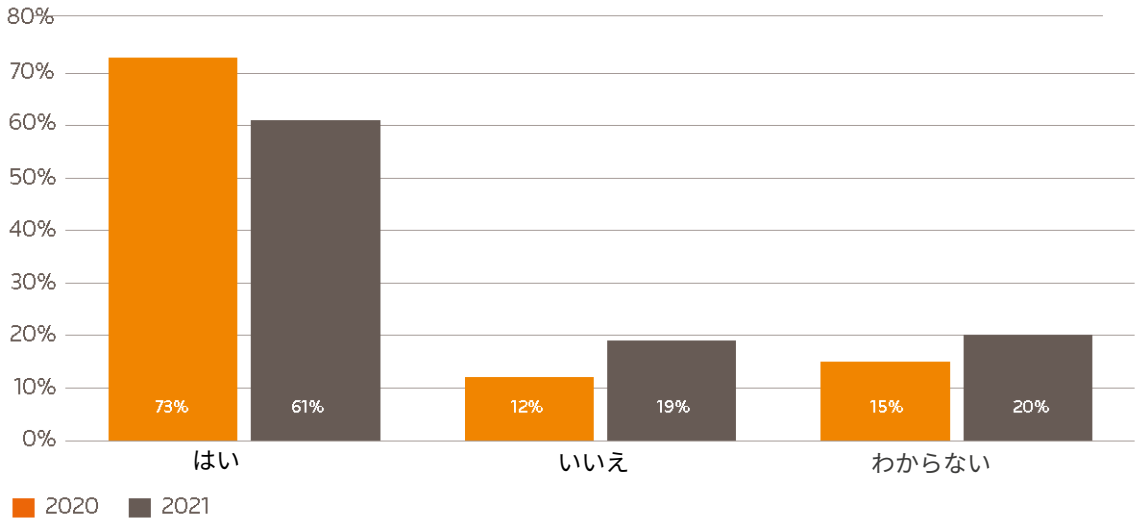
説明責任制度は急速に普及しています。アイルランド中央銀行（CBI）は、「金融各社の現在の監督状況を大幅に改善する」ニーズを満たすよう、強化した「個人の説明責任フレームワーク」を、特にアイルランド国内で規制対象の金融サービス会社に勤務する上級職を対象として導入することを提案しました。提案されたフレームワークの4つの骨子は以下のとおりです。

1. 規制対象の金融サービスプロバイダーとその従業員に対し、アイルランド中央銀行が期待する行動を定めるコンダクト基準
2. 企業とその上級職について、事業に関する責任と意思決定の所在を明確に規定する履行義務を定める、「シニアエグゼクティブ説明責任制度」
3. 企業が管理部門に所属する個人を継続的に評価し、「F&P（健全性および誠実性）制度」上の制約を一部克服できるよう企業の責任を強化するための、同制度の拡大
4. 企業あるいは個人によるあらゆる金融サービス関連法令違反に適用される、統一された法執行手続き

CBIは、必要な法案とパブリックコンサルテーションを可能な限り早期に提出することができるよう、アイルランド財務省と密接に連携して個人の説明責任フレームワーク策定に取り組んでいます。

[7] 専門職が個人として法的および規制上の制裁を受ける潜在的リスク

規制当局が企業文化やコンダクトリスクを重視することは上級管理職の個人的責任を拡大すると思いますか？



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

上のグラフから、規制当局が企業文化やコンダクトリスクを重視することが上級管理職の責任拡大につながるだろうと考える金融実務家の割合が低下したことが見てとれます。
2020年は全体の4分の3弱（73%）でしたが、2021年調査では61%に減少しました。G-SIFIsにも同様の傾向が見られます。（2020年の81%から63%に減少）

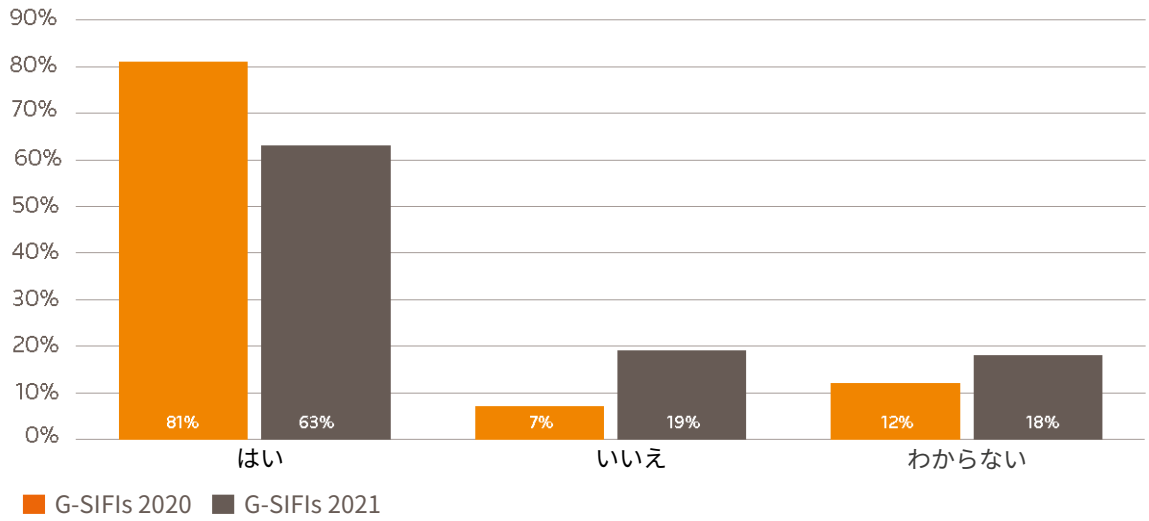
こうした結果にはいくつかの理由があるでしょう。企業文化やコンダクトリスクの管理が以前よりも徹底され、企業内部で効果的に運営されていると考えられている結果、上級管理職が企業文化やコンダクトリスクの不備に個人的な責任を負わされる可能性が低いという見方かもしれません。また説明責任制度が拡大され、規制当局がコンプライアンス違反を犯した上級管理職の責任を問いやすくなることにより、企業文化やコンダクトの欠陥よりもルールブック違反から個人的責任の生じる可能性が高いと思われている可能性もあります。

2021年に直面すると予測する最大のコンプライアンス課題は……

「中間管理職によるコミットメントの共有とコンプライアンスプログラムへの参加に力を入れることです」

コンプライアンス担当マネージャー（米国）

G-SIFIs：規制当局が企業文化やコンダクトリスクを重視することは上級管理職の個人的責任を拡大すると思いますか？

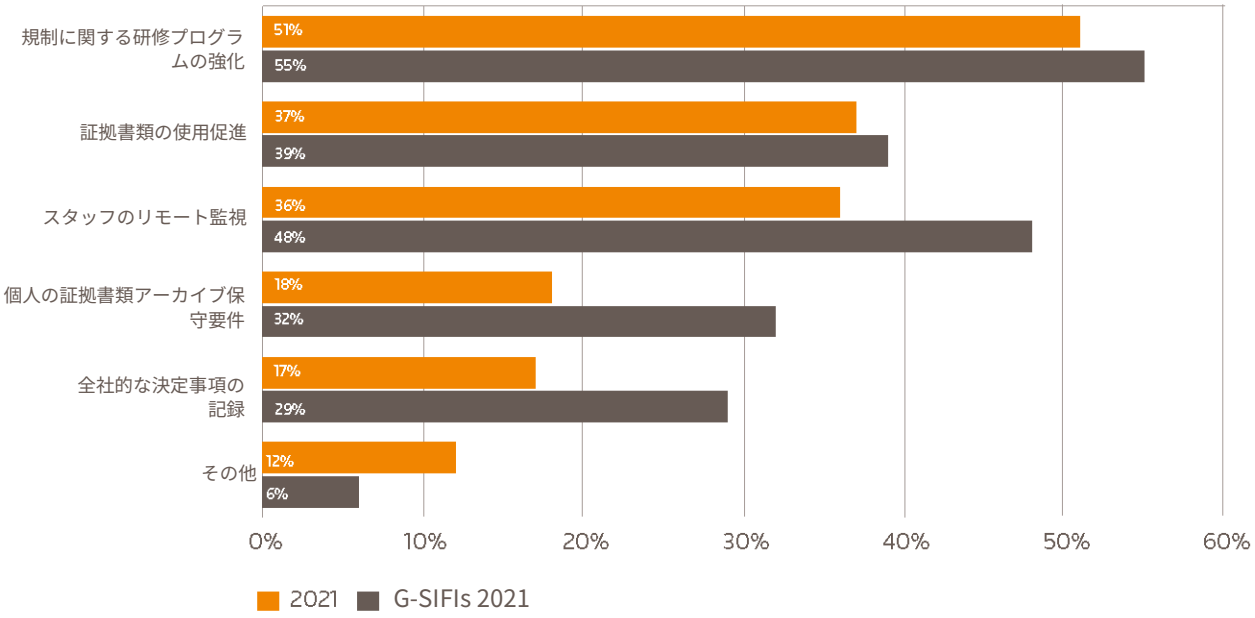


出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

回答を地域別に見ると、アジアでは業界企業の75%が、規制当局による企業文化やコンダクトリスク重視の規制方針が上級管理職の個人的責任を拡大すると予測しており、オーストラリアでは同57%でした。その他の地域では中東の半数強（58%）、アフリカの63%の金融実務家が個人的責任を拡大と予測しています。一方で、カナダでは29%の実務家が、規制当局による企業文化やコンダクトリスクの重視が上級管理職の個人的責任を拡大させないと予測しました。

企業は個人的責任が発生した場合の影響を管理するために、さまざまな手段を講じています。そのうち1位は前年と同様、「規制に関する研修プログラムの強化」でした。他には、「個人の証拠書類の使用」や「個人の証拠書類アーカイブ保守要件」、「全社的な決定事項の記録」などがあります。スタッフのリモート監視を制度化しているのが業界各社のわずか36%、G-SIFIsでも48%なのは心配です。これは厄介な問題ですが、ほぼ全てのスタッフがオフィスに残っていない現在、コンプライアンス業務を実証する方法を企業は検討する必要があるでしょう。

社内では今後の個人的責任の管理に役立てるためどのような具体的変革を実施しましたか？



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

「許認可を受けている企業の従業員は誠実さとプロ意識を持って行動する義務を負っており、特に顧客や投資家との直接取引業務に従事する従業員にとってはさらに重要です。ドバイ金融サービス機構（DFSA）はこれらの従業員自身の知識や行動について説明を求められる際に、完全な正直さと透明性を期待します。これを満たさない全ての事例に、重大な罰則と制裁が科されるでしょう。罰金はDFSAがこれまで同様の不正行為に科していた制裁内容を上回るものとなります。私たちは基準の改善を期待しており、教訓に学ばない人々に責任を負わせるつもりです」

DFSAからアシシュ・バンダリに対し、マネーロンダリング防止法違反および規制妨害の容疑により営業停止と罰金16万5000ドルを科す旨の裁定通知、2021年2月

これはほんの一例ですが、英国金融行動監視機構（FCA）は2021年1月に発行した「Market Watch 66[9]」の中で、リモート勤務や在宅勤務に関連して不正行為のリスクが大いに高まることを大きくとり上げました。例えば、業務に関する潜在的な機密情報を共有する際に、WhatsAppなど監視されていないアプリや暗号化されたアプリが広く使用されていると述べています。
FCAは、こうしたアプリの使用が「問題と深刻なコンプライアンスリスク」をもたらすと認めました。これらの手段を利用した通信内容を、企業が効果的に、あるいは一切監視できないためです。当局は、WhatsAppなどソーシャルメディアプラットフォームを使った取引の手配や投資助言の提供などに関わる不正行為の発生を理由に、業界の個人や企業がこれらのアプリの使用をやめるよう取り組んできたと述べました。これには、顧客に取引リストをコピーするために送信すること（「取引シグナル」）や、その他の投資助言を行うことが含まれます。FCAは、こうした行為を重大な問題ととらえ、将来的には個人によるこうした活動を防止する命令の発出を考えていると述べました。また、企業と個人の両方に警告を発する形で、この分野が引き続き規制重点分野になると述べています。

企業は従業員を、勤務地と関係なく監督することが可能でなくてはなりません。上級管理職は地理的条件を問わず従業員の活動に責任を負うため、従業員のした行為・しなかった行為を全て見通せる手段を確保すべきです。リモート勤務を監視する設備・機能への追加投資は、とりわけ全社員の出社再開を予定していない企業にとって必要かもしれません。

企業は、多数の従業員が心身不調となる可能性に対処する必要性についても検討すべきです。（自己）隔離や病気による休暇の管理は主に人事部門の担当になると思われますが、コンプライアンス部門も情報を把握していることが必要です。例えば規制関連の登録を最新の状態に維持し、社内で必要以上の長期間にわたりポストやスキル人材の穴が開かないようにする必要があります。これと相互に関連する問題が、従業員のガバナンスです。全ての企業は組織図を作成して報告系統を定めています。社内での職責を明示している企業も多くあります。各業務や部署の責任者についてまだ文書化していない企業は、一歩踏み込んだ詳細な組織図の作成に着手するとよいでしょう。不測の事態に見舞われたとき、その影響を低減または相殺するために必要な行動をとれる人物がひと目で分かれば、企業は迅速な対応をスムーズに取れるでしょう。

9 https://www.fca.org.uk/publications/newsletters/market-watch-66

規制の動向

2021年に直面すると予測する最大のコンプライアンス課題は……

「今後発表される法規制変更の最新情報を常に把握し、迅速かつ効果的に導入すること。これには将来の法制化の動向に備えた提出書類の作成も含まれます」

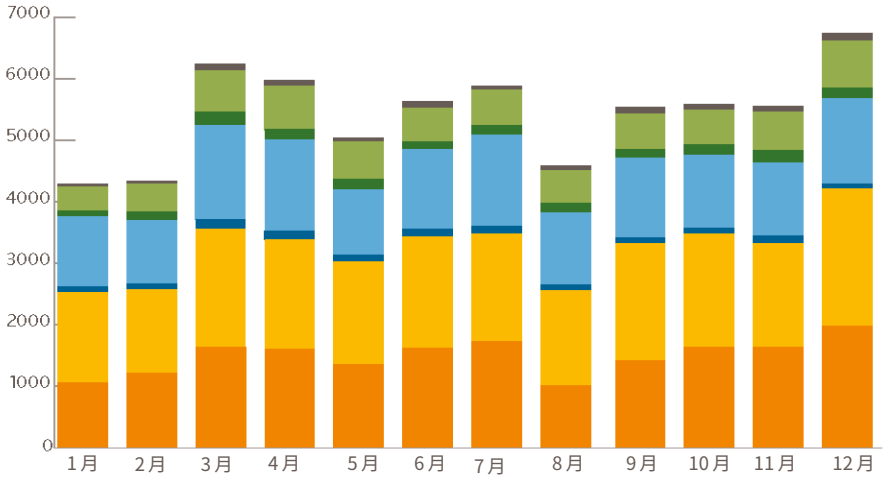
リスク・企業ガバナンス担当マネージャー（オーストラリア）

規制の変更と当局の期待は、取締役とコンプライアンス担当者の双方にとって難しい課題に挙げられました。規制の変化はアラートの回数と実際の規制動向の両面から評価できます。

規制アラート

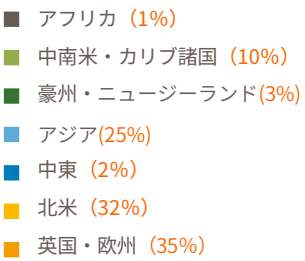
2020年、Regulatory Intelligence は190カ国で1日平均257件のアラートを報告しました。

2020年の規制関連イベント

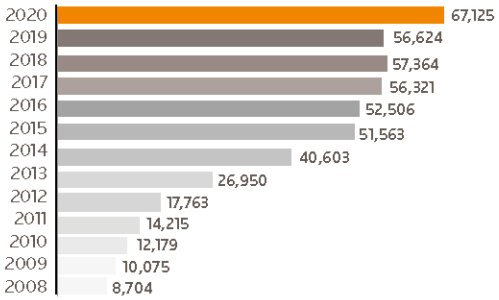


1日平均アラート件数

257

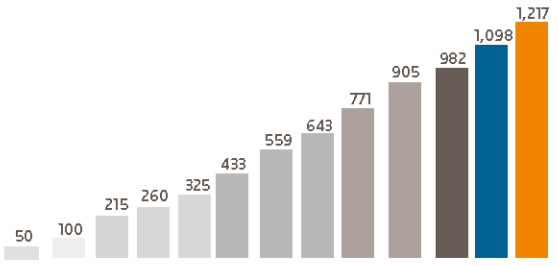


変更の量*



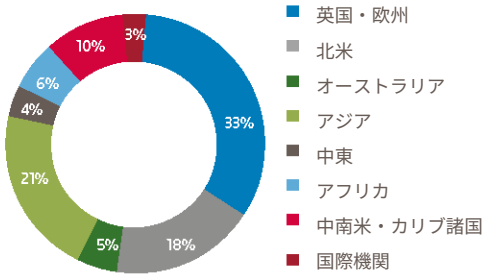
*1年間に報告された規制関連イベントの合計件数

完全性*



*規制関連イベントを追跡された組織の総数の年次推移

地域



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

規制の動向

規制アラートの件数が増加したことは、2020年の社会、政治、経済の重要な趨勢を反映していますアラート増加の一部要因は、米国の新政権誕生と英国のEU（欧州連合）離脱でしょう。社会・経済状況はコロナの世界的流行によって一変しました。これらが契機となり、健全性規則の修正から資本・流動性要件、さらに空売り規制や貸出・債権回収規則といったコンダクト規制の変更にいたるまで、顧客の変化するニーズを反映するかたちで各種規制が変更されています。

自動決済の普及を反映して、オペレーショナルリスクの監督規則も変更されました。職場内感染のリスクを低減するため、健康と安全、従業員管理に関する規則も導入されています。サイバーセキュリティとオペレーションのレジリエンスは、各規制当局が共通して取り組むべき重点分野となりました。金融犯罪規則もまた、コロナ禍が生んだ新たな脅威や犯罪機会を対象に含めた変更が必要でした。以下の欄では、米国の金融犯罪に関する最新動向を紹介します。

金融犯罪防止の取り組みに関する現状

米国のマネーロンダリング規制と制裁措置が国外で厳しく施行されていることを考えると、「2020年マネーロンダリング規制法」の重要性はいくら強調してもしすぎることはありません。米国財務省は新法により、十数項目以上の規則を新設・修正して実質的所有者の登録制度（レジストリ）をつくることになり、金融機関のコンプライアンス負担は軽くなるどころか重くなるだろうという声もあります。実質所有者レジストリの創設は、米国財務省金融犯罪執行機関連絡室（FinCEN）による12月31日までの最終決定を期限とする新規制を通じて実施されます。レジスト則の最終決定後、FinCENは1年の猶予期間をかけて、銀行とその他特定の金融機関が顧客から実質所有者に関する情報を収集・検証するための既存顧客デューデリジェンス（CDD）規則および要件に関する修正を行います。

注目すべきは、金融機関がレジストリに少しでもアクセスできるのか、できるのであれば、データ一貫性の避けられない不備にどう対処するのを期待されるのかがまだ不明瞭なことです。一部の専門家は当初、米国でレジストリが創設されれば民間セクターに課せられるCDDの負担がある程度緩和されるのではないかと示唆していましたが、現在ではかえって複雑になるだろうとの意見があります。今後のFinCENの作成する規制草案の内容次第です。

一方、金融活動作業部会（FATF）は、ビットコインなどの暗号通貨と関連した不透明な取引を引き続き取り締まると宣言しました。FATFは加盟各国・地域に対し、暗号資産リスクに対処するためのリスクベースで効果的な国内監視制度を実施する規制当局の要件遵守状況を、今後も徹底的に追跡すると警告しました。

FATFはまた、貿易ベースのマネーロンダリングを重要視し、「最も複雑かつ臨機応変なマネーロンダリング手法のひとつである」と述べるとともに、「多くの違法な主体が隠れみのとして広く利用し、犯罪によって得た利益を合法的な輸出入と同時に移動させている」と指摘しました。

マネーロンダリングの可能性を示す兆候を発見するために貿易関連書類の監視を手作業で行うことは、今後も銀行にとって難しい課題となります。

1月にはバイデン新大統領が就任しましたが、特定の国を対象とした制裁措置に関する米国の政策がどうなるか依然として不透明です。行き当たりばったりの行動で知られた前任者と比べ、慎重で如才ないバイデン氏の政策傾向を踏まえても、米国が程度の差はあれ、制裁措置の利用を続けるだろうというのが専門家のおおむね一致した意見です。

バイデン政権の国家安全保障会議の上級メンバーによると、米国の経済制裁措置の有効性を評価し、特に人道支援に関わる結果など意図しない結果と比較してその大きさを検討するための審議が、イエレン財務長官の命令を受けて進行中とのことです。大統領は制裁発動にあたって同盟国の一致団結を求めるでしょうが、米国の法域外コンプライアンスの貿易取引についてもを要求する一方的な「二次制裁」も引き続き使用するだろうと、先の政府関係者は語っています。

コロナの影響を受けて新たなソリューションを模索する多くの銀行で、テクノロジーコストが上昇しています。オンラインで口座を開設する顧客が増えるなか、金融機関は人工知能や機械学習に基づくツールを用いたオンボーディングや認証に頼るようになりましたが、合成アイデンティティ詐欺への対策ができていないケースもあります。テクノロジーを採用する金融機関がさらに増える状況に銀行とサードパーティは力を合わせ、テクノロジーに長けた犯罪者がつけ込もうとする内在的な脆弱性に対処するため取り組んでいます。

Brett Wolf

シニア AML コレスポンデント、Regulatory Intelligence

規制当局との連携

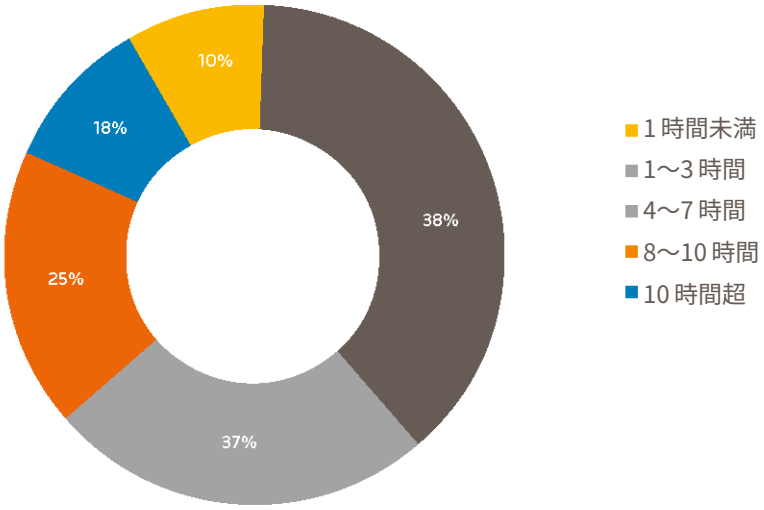
取締役会が2021年に直面すると予測する最大のコンプライアンス課題は……

「規制当局による検査の増加、十分な監督業務の確保、コンプライアンス問題の重要性に関する継続した教育、常に変化する環境に取り残されないようにすることです」

バイスプレジデント、コンプライアンス最高責任者 兼 リスク管理担当ディレクター（米国）

大量の規制関連業務は、企業がその管理に投じる費用とリソースを自動的に増加させます。規制関連業務のコストが最も目に見える業務分野がいくつかあります。1番目は、コンプライアンス部門が規制動向を管理するコストです。回答者の38%が、コンプライアンスチームは1週間で平均1〜3時間を規制動向の管理に費やすと述べています。

自社のコンプライアンスチームは、1週間で平均何時間を規制動向の追跡や分析に費やしていますか？



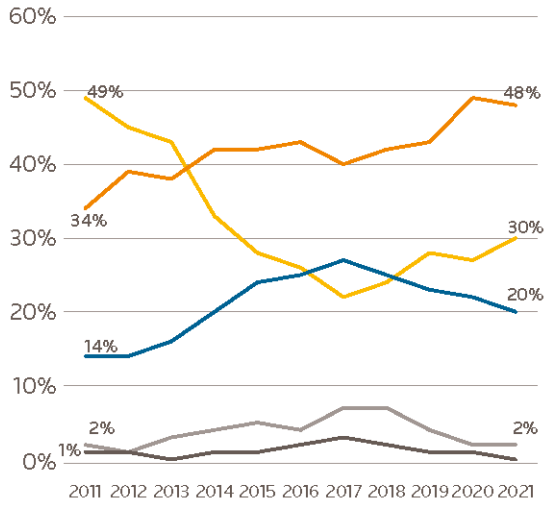
出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

上記の結果は、これらの業務量が今後12 カ月間に増加するか減少するか予測する質問の回答につながるものです。2017年以降の調査では、業務量が「わずかに増加する」が優勢でした。2021年も前年より減少したとはいえ48%でしたが、「大幅に増加する」は30%と、前年から上昇しています。

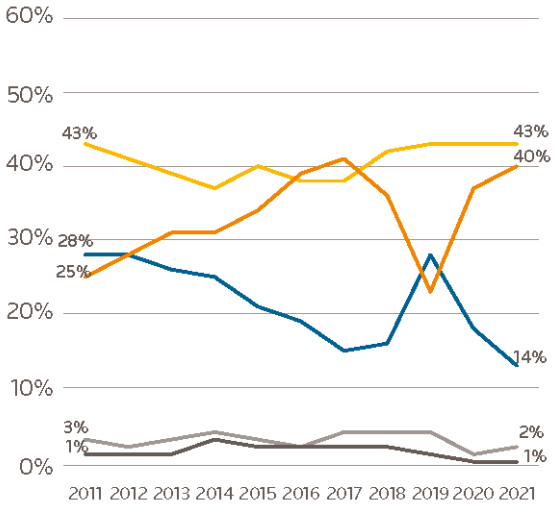
2番目は、規制当局との連携ややり取りのニーズから生まれるコストです。このコストも、これまでは年々わずかずつ増加すると予測されてきました。2021年調査でもその傾向は変わらず、「わずかに増加する」が40%、「現状維持」が14%となっています。規制当局との連絡にかかる時間が「大幅に増加する」と予測した回答者の割合は2018年以降目立って低下しており、2021年調査ではわずかに14%となりました。

規制動向の追跡 ― 規制当局の発表する情報

規制当局と証券取引所の発表する規制関連情報の量は今後12カ月間に……と予測



規制当局および証券取引所との連携ややり取りにかかる時間は今後12カ月間に……と予測





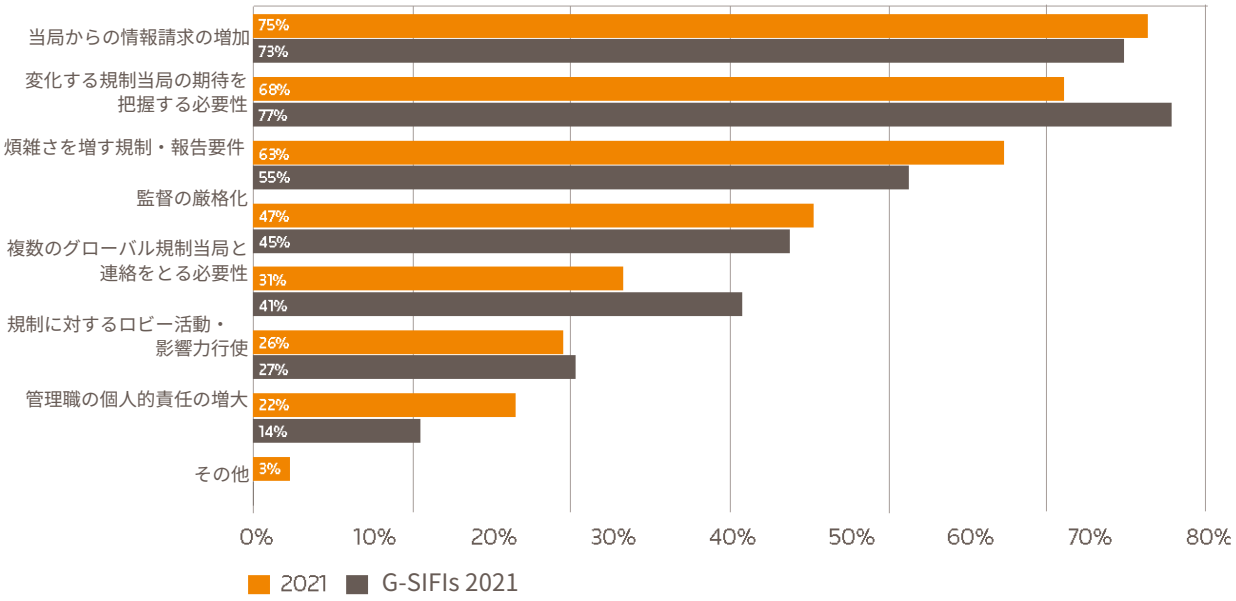
出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

今回のコロナ禍を踏まえると、この1年間に業界各社は規制当局と、あるいは少なくとも事業者団体と頻繁にやり取りしてきた可能性があります。「現状維持」と予測する回答は、こうしたやり取りが今後も頻繁に、多岐にわたる分野について行われるという意味かもしれません。

こうしたコミュニケーションには、当局からの情報請求、変化する規制内容の把握、報告要件、監督上の問題などが含まれます。2021年調査では、「変化する規制当局の期待を把握する必要性」が当局とのやり取りの相当部分を占めると予測されています（G-SIFIs回答者の77%、業界全体の68%）。このことは、直前のセクションで大まかにとり上げた変化を受けたものであり、コロナ禍が引き起こした変化が今後元に戻るのか、それとも変化に順応していくのか、明確な答えを得ようとするニーズを反映しています。

また、回答者は規制要件や報告要件が煩雑さを増すにつれ、当局とのやり取りが増えると考えています。当局の多くがデータ戦略を推し進め、データ対応力向上に向けて新たな管理、組織体制、システムを導入するなか、企業の多くもそれに続くと思われます。この分野では金融業界も規制当局も十分な実績がないため、道のりは険しいと覚悟しておくのが賢明でしょう。

規制当局や証券取引所との連絡ややり取りに費やす時間が増えると予測する理由は……



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

「私たちの市場データ処理能力は今後も規制対象を照らす光源として、取引レポートと注文記録を一体化し、ほぼリアルタイムで全取引を網羅するアルゴリズム・レーダーの役割を果たします。すなわち、疑わしい取引・注文報告（STORs）に全面的に依存していないということです。 同時にSTORsは極めて重要な追加情報源として、市場の乱用を常に監視するのが規制当局だけではないというメッセージを発しており、このことが英国市場を正しく機能させる大変重要な機能の一つであると考えます」

マーク・スチュワード（金融行動監視機構法執行・市場監視担当エグゼクティブディレクター）、2021年2月

ロビー活動

ロビー活動は、企業が規制に関しての未来を自ら形づくるために努力できる手段の一つです。あらゆる戦略は企業の事業展開国・地域に合わせて策定するべきですが、以下に検討可能なオプションを紹介します。

- 企業は法案、規則制定、コンサルテーション、ディスカッションペーパーに対応できるスキル人材に資金を投じる必要があります。規制当局が方針を変える確率が低いように思われたとしても、企業が働きかけなければ可能性はゼロです。企業同士、また事業者団体との協力の下に、遵守にかかる手間が不当に多い規制、あるいはやり方が顧客の利益に見合うと思われない規制についての主張に関与するとよいでしょう。
- また、現時点で国内、国際的政策決定者のどちらかに今後の対応を希望する場合、企業はその政策決定者に（できれば具体的な事例を添えて）詳細な回答書を提出する必要があります。正式なコンサルテーション手続きに理由を添えた詳細な要望書を提出したことのない企業は、その機関にアプローチする際に冷遇されるでしょう。
- 企業がよく使用するロビー活動のルートは、関連分野の公務員や政治家に働きかけ、意見を通してもらうやり方です。政治家は規制変更に関して（規則レベルではなく）法案レベルで関与しやすいことを、企業は認識しておく必要があります。
- 主な懸念事項を提起して話し合うことはできますが、指摘する場合は全て、関連する顧客利益と投資家保護の問題を扱う必要があるでしょう。
- 公務員や政治家に働きかける場合は、金融サービスの将来に関してすでに発表済みの、関連するパブリックステートメントを検討する必要があるでしょう。企業のロビー戦略では、発表されたステートメントを認めた上で、ロビー活動が主張する変更がステートメントの目標に賛同するためであると証明するべきです。
- 取締役の関与は必要不可欠です。コロナ後の将来の不確実性は、自社に有利な新しい世界を形づくるよう努力するチャンスでもあります。その第一歩として、自社のビジネスに与えうる影響を熟慮し、自社にとってどのような未来が望ましいかを上級レベルで判断しなくてはなりません。ここで言う「望ましい」とは、自社にとっては中立的だが競合他社にとって大きな脅威となり得るシナリオを含みます。同様に、ある潜在的な脅威が自社にとって不利だとしても、

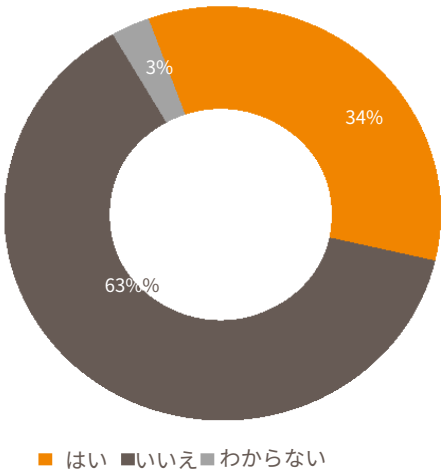
  ライバル企業にさらに悪い結果をもたらすかもしれず、相対的にみて自社が優位に立つことも考えられます。

業務委託

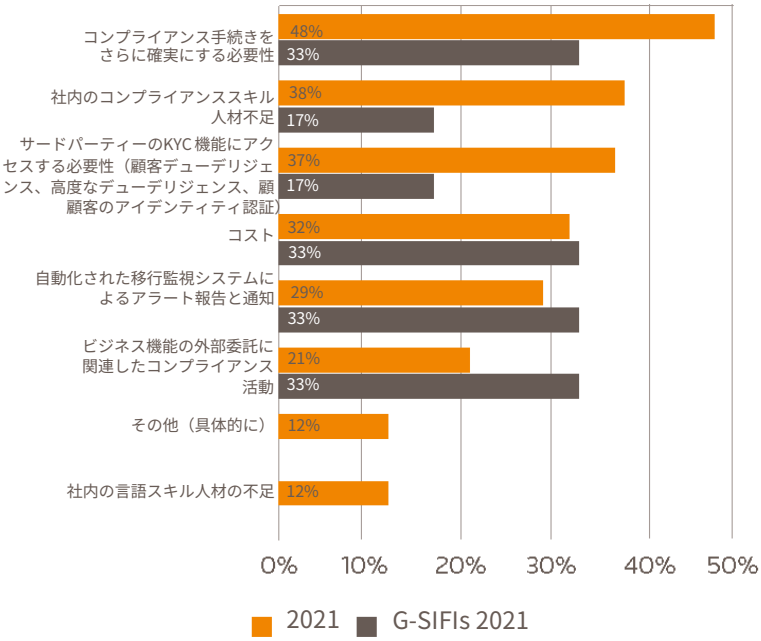
「いくつかの優れた実践が見られた一方で、社内の信頼度に関する取締役会の意識と理解に重大な欠陥が指摘された。本書ではさらに、金融セクター全体にわたって関連する既存のガバナンスと、リスク管理の統制および手続きに関わる重要な弱点を大きくとり上げた。外部への業務委託に監督当局が関与していることは、この点が大きく改善されていないことを表す。最終的には、規制対象企業の取締役と上級管理職が、外注された機能とサービスに対する責任を留保し、業務委託に関わるリスクの管理責任を負う」

コンサルテーションペーパー138「業界をまたぐ業務委託に関する指針」アイルランド中央銀行、2021年2月

自社のコンプライアンス機能の一部または全部を外部に委託していますか？



もしそうであれば、外部に委託する理由は何ですか？



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

コンプライアンス機能の全部または一部を外部に委託している企業の全体に占める割合は、2016年に本調査で業務委託に関する質問を初めて採用して以来一貫して上昇しており、現在、業界全体の3分の2以上（34%）がコンプライアンス機能の全部または一部を外部に委託しています。G-SIFIsでコンプライアンス機能の全部または一部を外部委託している割合は近年大幅に減少し、2021年調査では24%でした。（2020年は同33%、2019年は同36%）

外部に委託する理由には、以下が挙げられました。

- コンプライアンス手続きをさらに確実なものにする必要性（2021年は48%、2020年は54%）
- 社内のコンプライアンススキル人材の不足（2021年は38%、2020年は34%）
- サードパーティーの KYC 機能にアクセスする必要性（顧客デューデリジェンス、高度なデューデリジェンス、顧客のアイデンティティ検証）（2021年は37%）

「コンプライアンス手続きをさらに確実なものにする必要性」と「社内のコンプライアンススキル人材の不足」は、どちらもこの数年上位に入っていますが、「コスト」は4位となりました。（2021年は32%、2020年は43%）外部委託の理由に「その他」を選んだ回答者が挙げた理由は、サイバーセキュリティ、データ保護、AML 審査、KYC、電子メール・電話・通信の監視、内部監査、「制裁および制裁対象スクリーニング、コンプライアンス検査、現場視察、内部通報でした。

地域別では、カナダの企業のうち 50%がコンプライアンス機能の全部または一部を外部に委託しており、その理由は「自動化された移行監視システムによるアラート報告と通知」が43%、「社内のコンプライアンススキル人材の不足」が43%、「サードパーティーの KYC 機能にアクスする必要性（顧客デューデリジェンス、高度なデューデリジェンス、顧客のアイデンティティ検証）」が43%となりました。



「私たちは、全ての銀行が全法域での不正行為によるインシデントをつぶさに監視することを期待してはいませんが、銀行が主要な国際動向を常に把握し、海外の重大な不正行為事例から可能な限り広く教訓を得ることを奨励します」

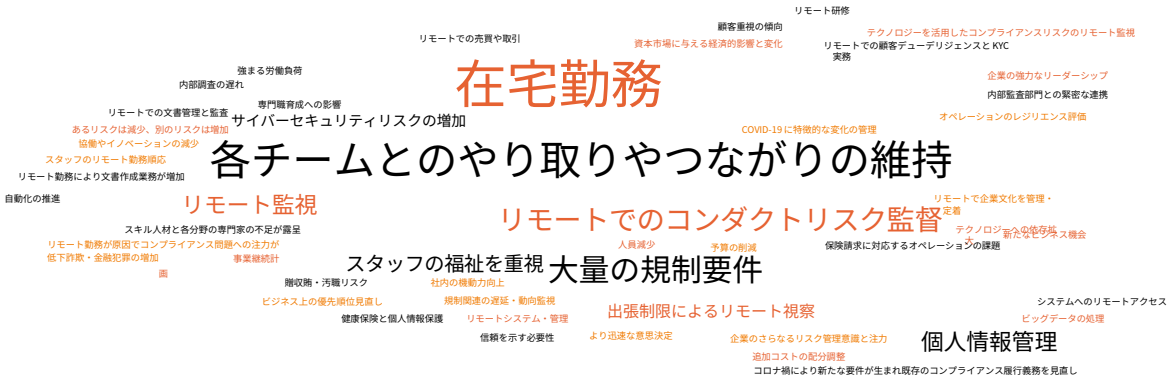
アラン・オウ、Executive Director of Hong Kong Monetary Authority、2020 年 11 月

テクノロジーとサイバーレジリエンス

「コロナ禍は金融セクターのオペレーショナルリスク、とりわけサイバーセキュリティ関連リスクに対する感受性を浮き彫りにしました。テクノロジーの急激な変化のスピード、サードパーティー事業者への依存度の高まり、テクノロジーを基盤としたサービスが、新たなリスクと脆弱性をますます金融セクターに持ち込んでいます。この問題への対処の第一歩として、金融安定理事会（FSB）は、規制当局へのサイバーインシデント報告など複数の分野の一元化を進めることを重視しており、この提言を10月に開催されるG20に提出する予定です」

ランダル・K・クォールズ（米国連邦準備理事会（FRB）副議長 兼 金融安定理事会（FSB）議長）2021年3月

コロナ禍がコンプライアンスにもたらした最大の変化を1つ挙げると何ですか？



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

今回の新型コロナがもたらした極めて大きなコンプライアンス課題への対処には、大抵の場合、テクノロジーの導入が有効でした。デジタル変革がなければ、企業がリモート勤務に移行しながら各チームとつながり続けることは不可能だったでしょう。コンプライアンス面で変化があった分野の上位5つは以下のとおりです。

1. 在宅勤務
2. 各チームとのやり取りやつながりの維持
3. 大量の規制要件
4. リモートでのコンダクトリスク監督
5. 個人情報管理

コロナ禍がコンプライアンスにもたらした最大の変化を1つ挙げると何ですか？

「在宅での勤務環境をサポートするテクノロジーへの依存です」

コンプライアンスアドバイザー（アジア）

全ての事業モデルは現在のテクノロジーの変化のペースに影響を受けており、変化せずに今後数年以上生存できる企業は、あったとしてもわずかでしょう。現時点で行動を起こさない、行動が不十分、あるいは行動の方向性を誤っていることの代償は、まもなく大小の企業にとって致命傷となるでしょう。私たちはテクノロジーとその関連リスクに対する取締役・経営幹部レベルの理解度を、依然として大幅に改善する必要があるとみています」

エド・シブリー（アイルランド中央銀行副総裁・健全性規制担）2021年2月

リモート勤務はロックダウンに欠かせない要素であり、コンプライアンス分野の難題でもありました。個人がどこで勤務しようと、遵守すべき規則は適用されます。規制当局はテクノロジーやデジタルソリューションに対し中立的な立場をとったことから、コンプライアンスを継続して実証するために全コンプライアンス要件を満たし、ポリシー、手続き、管理インフラのほか適正な監視・報告業務を遂行することは企業の仕事となりました。

新型コロナの流行初期にリモート勤務推進を目的としてテクノロジーが広く採用され、急速に普及したことは、多くの企業が各種ポリシーを更新していること、それらが現場で効果的に機能するか検証されていることを、自ら確認しなくてはならないと言えるでしょう。勤務形態の変化を踏まえると、多くの企業が各種ポリシーを更新する必要があったことも理解できます。これらをしかるべきガバナンス体制の下で文書化、バージョン管理、承認しなくてはなりません。新ポリシーや修正されたポリシーについては、スタッフに周知するための研修も必要でしょう。

企業は、新たな通信媒体を導入した時点で必ず、同様の手続きを実施する必要があります。すなわち通常のガバナンスインフラを通じて各ポリシーを更新しなくてはならず、スタッフには新テクノロジー、生じるコンダクトリスク、承認されたポリシーに関する研修を実施する必要があります。

規制当局者は、個人の勤務場所に関心はありません。それよりも企業が不正行為の可能性を最小限に抑えられるよう、目的にかなった手続きを定められるかどうかが重要なのです。

「……大手銀行は総じてデジタル化の取り組みを順調に進めていますが、中小銀行の取り組みがまだ追いついていません。この格差の原因は、適切なテクノロジーの欠如、社内のスキル人材不足、予算不足、旧式のテクノロジーへの過度の依存です」

ベンジャミン・ジョクノ（フィリピン中央銀行総裁）2020年12月

テクノロジーへの依存が高まること自体にもリスクはあります。なかでも非常に深刻なのはサイバーレジリエンスです。危機時には、利得を得ようとする犯罪の増加がつきものです。2021年にはサイバーリスクと関連した犯罪がますます増えるでしょう。企業は以前にも増して警戒を怠らず、テクノロジーを使ったあらゆる形態の攻撃から身を守るために、考え得る最善の防衛策を講じていることを確認する必要があります。

2020年5月にFATFが発表した文書[10]の中でも、この点が大きくとり上げられました。詐欺、サイバー犯罪、政府資金や国際機関による経済支援金の不正流用といったコロナ関連の犯罪が増加し、違法な主体の新たな収益源と見なされていることが報告されています。同文書は今回のコロナ禍から生じる課題や成功事例を確認し、マネーロンダリングやテロ資金供与に関する新たな脅威や脆弱性への政策対応を特定しました。

新たなリスクや脆弱性は、以下のように犯罪者がつけ込む隙を与えることがあります。

- 顧客デューデリジェンスをすり抜ける
- オンライン金融サービスや仮想資産を悪用して不正資金を移動し隠匿する
- 個人・法人向け景気刺激策や破産制度を利用して、不正収益を隠匿し洗浄する
- 規制対象外となる金融セクターの利用が拡大し、犯罪者が不正資金を洗浄する新たな機会が生まれる
- 国内・国際的経済支援や緊急融資を不正使用・流用する
- 途上国でのコロナ禍とそれによる景気悪化を利用した、流動性の高い現金中心の新たな業種への移行が見られる

10 https://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/COVID-19-AML-CFT.pdf

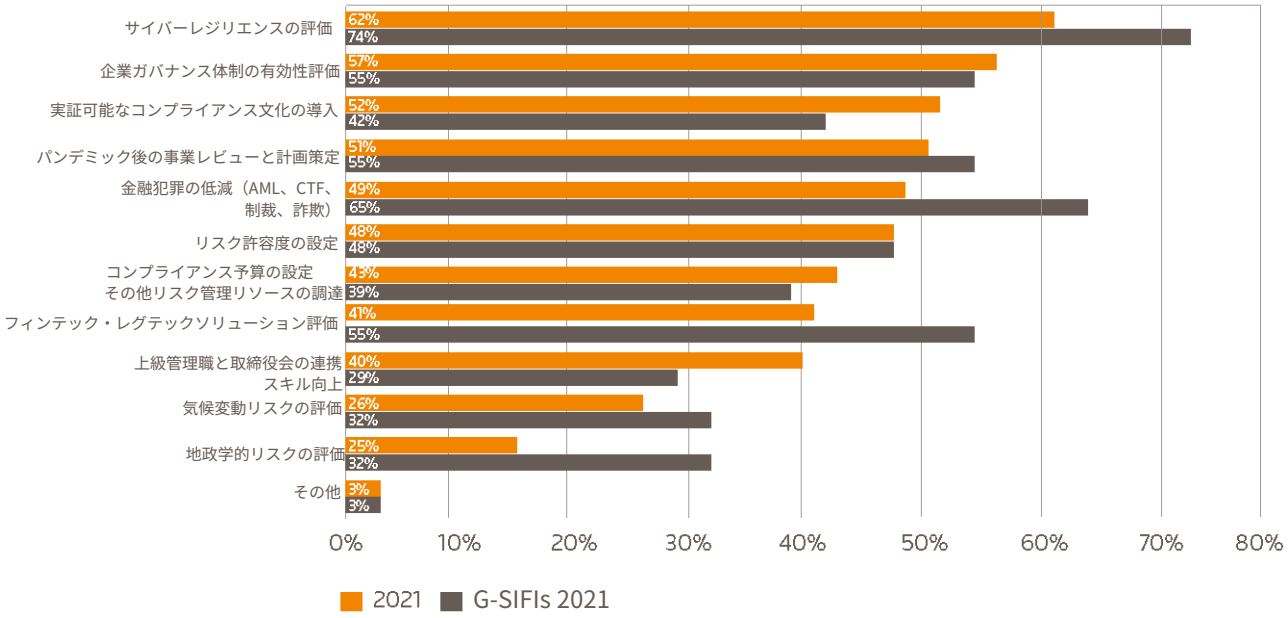
企業がサイバー対応型の金融犯罪に力を入れる必要性は、2020年末に、その重要度を増しました。米国内のほぼ全てのフォーチュン500企業と多数の連邦政府機関が、セキュリティで保護されたITシステムに入る際に使用しているソフトウェアを、「ネーションステート」ハッカーが乗っ取ったことが判明し、米国政府が緊急警告を発したのです。国土安全保障省のサイバーセキュリティ部門は全ての連邦政府機関に対し、ネットワークとシステムの監視・管理用にIT部門が使用するソーラーウィンズのプラットフォーム「オリオン」との接続を遮断するよう命令しました。サイバーセキュリティ企業のファイア・アイはハッキングキャンペーンの被害に遭ったことを述べ、他にも「北米、欧州、アジアおよび中東地域で政府やコンサルティング、テクノロジー、通信、資源分野の企業など多数」が被害を受けたことを確認したと語りました。
ニュージーランド準備銀行は2021年1月、システムがサイバー攻撃を受け、サードパーティーのファイル共有アプリに悪意のある不正侵入があったことを確認しました。

銀行の中核機能は「影響を受けておらず、正常に運営されて」いますが、現在も本件の調査を最優先に取り組んでいます。これには、ステークホルダーがリスクを管理し適切な行動をとれるようサポートする活動も含まれました。

欧州銀行監督機構（EBA）は2021年第1四半期に、サイバー攻撃に関する一連の最新情報を公開しました。EBAは自らの脆弱性を認識したことから、システムとデータの機密性、完全性、利用可能性を損なう可能性のある全てのネットワーク侵入を特定するため、全面的な調査を実施しました。EBAはeメールシステムのセキュリティ見直しに加え、今後も警戒を緩めず状況を監視する予定です。

度重なる大がかりなサイバー攻撃が報道される状況にあって、サイバーレジリエンスへの懸念は、「2021年にコンプライアンスとの関わりが増えると予測される業務分野」にも影響を及ぼしています。

今後12カ月間にコンプライアンス部門との関わりが増えると思われる業務分野は……と予測



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

今後12カ月間にコンプライアンス部門が関わる優先課題をたずねた質問では、「サイバーレジリエンスの評価」が、「実証可能なコンプライアンス文化の導入」を抜いて1位となりました。またG-SIFIsの4分の3弱（74%）が「サイバーレジリエンスの評価」を挙げ、「金融犯罪の低減」（65%）、「フィンテック・レグテックソリューションの評価」、「パンデミック後の事業レビューと戦略策定」（いずれも55%）が僅差で続いています。

「企業ガバナンス体制の有効性評価」は前年に続き、コンプライアンスの関与が深まる主要な分野に挙げられました（2021年は57%、2020年は58%）。

「大手企業へのサイバー攻撃、個人データ侵害、サイバーセキュリティリスクの管理脆弱性について数多くの報告があったことが、サイバーセキュリティを取締役会の最優先課題に押し上げました。取締役は、経営陣のサイバーリスクに対する見解、リスク事象発生の確率とインパクト、リスク対策について理解する必要があります。全てのデジタル資産を平等に保護することは現実的でなく、また不可能です」

ショーン・ヒューズ（オーストラリア証券投資委員会委員）2021年2月

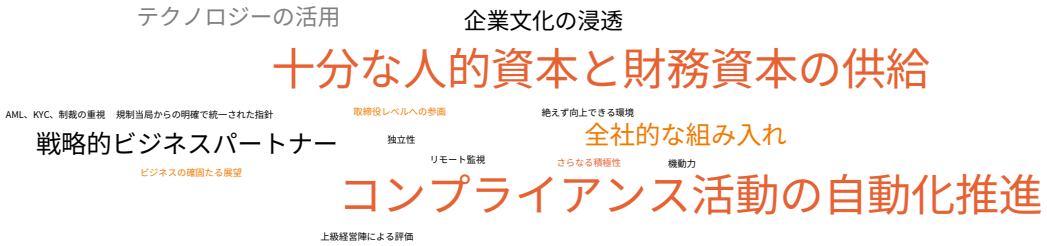
将来のビジョンを描く

これまでにも機会をとらえて主張してきましたが、銀行システムの強みは資本基盤を構築しながら、法令遵守の文化に支えられた企業ガバナンス・倫理に力を入れられるかどうかで決まります。銀行とNBFC（ノンバンク金融事業会社）は、早期にリスクを発見、評価し、積極的にリスクを低減し、潜在的損失を吸収できる十分な引当金のバッファーを構築できるよう、そのスキルを向上させる必要があります。また行内のストレス試験の枠組みを、厳しく、しかし現実的なストレスシナリオを用いて補強すべきです。サイバーセキュリティ対策と並行して ITインフラの更新や顧客サービスの向上に取り組むことも、注目すべき重要な課題です」

シャクティカンタ・ダス（インド準備銀行総裁）2021年3月

2020年、金融サービスセクターはそのオペレーション、財務、顧客、従業員へのアプローチにおいて大幅な変革を求められました。これらの変革は全体的に成功しています。規制当局も、状況に対応すべく変革を実施しました。これも問題なく受け入れられました。しかし金融セクターはいま、元の運営方法に戻すべきか、順応して今までとは違う方向に進んでいくべきか、選択を迫られています。コンプライアンス担当者と同部門も岐路に立たされ、進む方向が示されるのを待ちつつ、将来の課題に有効に対処できるコンプライアンス部門の準備に取り組んでいます。

理想のコンプライアンス部門の将来の姿はどうあるべきですか？



出所：トムソン・ロイター「コスト・オブ・コンプライアンス 2021：将来のビジョンを描く」、Susannah Hammond および Mike Cowan

2021年調査では初めて、理想のコンプライアンス部門の特長についてたずねました。回答者は理想的なコンプライアンス部門の将来の姿として、人的資本と財務資本が十分に割り当てられ、コンプライアンス業務の自動化が進んでいることを挙げました。また、コンプライアンス部門が戦略的ビジネスパートナーと見なされ、社内全体に組み込まれており、企業文化やテクノロジーが適切に活用されていることも挙げられています。これらは成長に向けた確固たる基盤ですが、コンプライアンス担当者にとっては、どうすれば企業がその義務を最もよく果たせるかについて、さらに思いきったビジョンを打ち出す機会があると思われます。

コンプライアンス部門の最も重要な目標は、「上級経営陣がコンプライアンスリスクを効果的に管理できるよう支援する」ことです。ただし法令遵守の責任を負うのは上級管理職と取締役であり、コンプライアンス担当者ではありません。それでも両者にとっての最終的な目的は同じであり、それは規則を守って事業を営むことなのです。

変革管理のプロセス



提案された改革をコンプライアンス担当者があらゆる角度から検討できるよう、道筋を定めることが重要です。以下は標準的な変革管理手法の一例です。

- **レビュー** — 未来へのカギは過去にあります。企業はコロナ後にレビューに着手するかもしれませんが、そうでない場合は、コンプライアンス担当者が早い段階で自身の職責の基本要素について徹底的なレビューを実施すべきです。具体的には、現在の職務と責任、予算手続き・要件、各種手続き、必要な既存のスキルセット、ガバナンス体制（ガバナンスに関する一般規則を含む）、報告系統、情報要件とそれを（コンプライアンス部門への出入りの両面から）満たす方法、報告要件、ステークホルダーとそのニーズなどが含まれますが、これらが全てではありません。

- **定義** — コンプライアンス担当者は変革実行に先立ち、理想とする未来の姿を描く必要があります。そうすることで長期ビジョンを実現するのに必要な手段を決定できます。構想のうち一部は本来実現不可能なものかもしれません。しかし除外したものを知ることは、成功につながる要素を知ることと同様に重要です。

- **準備** — コンプライアンス担当者は、将来に向けたビジョンがもたらす影響とリスクの管理に努めます。ステークホルダーとのやり取りや経営上層部との関係管理は必要不可欠です。経営陣を含む上層部との強固な関係づくりは、常にコンプライアンス担当者に求められ、こうした人間関係を利用することが、変革プログラムの利点を強調する際に必要となります。コンプライアンスリスクを効果的に管理できる企業文化を醸成するために必要な変革には、コンプライアンス担当者の権限の範囲を超えるものもあるかもしれません。経営上層部から計画への賛同を得るために、影響力行使のスキルを磨く必要があります。

- **実行** — 効果的なプロジェクト管理の規律を採用することは、実施にあたっての助けとなります。プロジェクトの目標と目的に賛同した、組織内の適切な人材を集めるなどの計画を立てましょう。

- **サポート** — 実行後、変革の成果を当初の目的に照らして評価・監視する必要があります。一部の変革が企業の根幹に関わるものであれば、取締役会やガバナンス委員会が定期的な進捗報告を求めることもあります。

具体的な変革分野

コンプライアンス担当者は、企業文化、オペレーション、人員配置の点から考えを組み立てるとよいでしょう。

- **企業文化** ― 企業がリスクを最小限に抑えるには、効果的なコンプライアンス文化が必要です。したがって、個人の行為や行動を詳しく調べることになります。行動コンプライアンスに近い手法では、組織とコンプライアンス担当者の価値観を重視します。コンプライアンス担当者の役割はどちらかと言えば、企業の価値観は適切か、目標とする基準は十分に高く設定されているか、価値観は正確に定義されているか、価値観が全社を通じて体現されているか否か、されている場合はどのような方法を用いているかという点です。手続きよりも一人ひとりの法令遵守に大きな重点を置く必要があります。手続きの運用者でなく個人を組織の中核に据えることが、パフォーマンスやコンプライアンスの向上に寄与することがあります。コンプライアンス担当者は、これらがコンプライアンス部門に与える影響を検討しなくてはなりません。従来の手続き中心のコンプライアンから離れ、行為（コンダクト）や行動を改善しようとする場合、コンプライアンスチームはコンダクトポリシーの妥当性、新規採用の基準、スタッフの研修など、コンダクトの目に見えない要素への関与が増えるでしょう。これによりコンプライアンス部門は、従業員を管理するために用いられている組織的な手続きを監督しやすくなるでしょう。コロナ後、組織の重点が健康・安全要件の改善と在宅勤務に向かう中で、こうした根本的な変革が起きる可能性があります。コンプライアンス担当者は、働き方についてのこうした側面が自身の職責のどこに分類されるかを明確にしておく必要があります。

- **オペレーションとテクノロジー** ― 上記の課題に対応するため、コンプライアンス担当者は自身のアプローチが会社の方針、特にデジタルソリューションや業務委託の導入・利用の方針と戦略的に整合することを確かめなくてはなりません。ビッグ・テック（米国最大手のIT企業）は将来的に、金融サービスセクターで自社のソリューションを開発しようとするでしょう。コンプライアンス担当者は、こうした動きにどう対処していくか心づもりしておくべきです。今よりも詳細な競合分析や、社内ITプラットフォームの見直しが求められるかもしれません。変革管理の手続きも更新しなくてはならない場合があります。効果を上げるためには、コンプライアンス手続きをより広範にわたって見直す必要があるかもしれません。規則遵守は単調な手続きの繰り返しになりました。企業が長年にわたり明確さを要求してきたため、場所によっては既存の規則に基づく今後の予測が可能で、企業はその適用にあたってほとんど裁量がありません。したがってオペレーション担当者は、該当する書式の該当する欄にチェックを記入することを、顧客や株主、規制当局のニーズが満たされているか評価するよりもはるかに重視する傾向にあります。時にはコンプライアンス部門も、同じ批判を受ける可能性があります。チェックが記入されているのを確認したら、それ以上調べようとしないためです。コロナ禍と在宅勤務がこうした姿勢を促した面もありますが、この時間を、より付加価値の高い業務、例えば管理評価や問題解決などに割り振るべきです。
  報告プロセスを評価し、よりワークショップ型の、発想主導の問題解決グループに業務体制を移行すべきか判断する必要があるかもしれません。この点で、各種プロセスの自動化が中心的な役割を果たすと思われますが、全社的な検討が必要です。

- **スキル** ― コンプライアンス部門は今後、会社の方向性を踏まえ、（規制当局も含めた）他のステークホルダーの意見も考慮に入れて戦略的に思考し、将来の要件を評価する必要があります。会社は、幅広いスキルと経験を備えたジェネラリスト型のコンプライアンス担当者を求める可能性があります。基本的な手続きが自動化されて完全に組み込まれた職場では、そのほうがふさわしいかもしれません。逆に、戦略的な目標が特定の方向に大きく偏る、サイバーセキュリティや決済といった専門性の高い規制分野に注力すると決定する可能性もあります。企業は、人材育成の必要性も考慮に入れなくてはなりません。

コンプライアンス担当者は一人で業務にあたるわけではなく、企業文化や戦略の方向性について一人で責任を負うわけでもありませんが、その方向性を後押しできるよう、取締役会や経営上層部に対する十分な影響力を備えていなくてはなりません。企業文化や戦略的決定に及ぼすこうした影響力は、コンプライアンス担当者自身の目標達成を容易にするでしょう。取締役会との定期的な会合、企業文化およびコンプライアンスに関するメッセージの検証、手続きや行動面の弱点の提起、問題を低減するためにふさわしい方法の推奨は全て、コンプライアンス部門が会社の戦略的方向性に寄与する有益な方法です。
企業は、自身のアプローチが規制当局のアプローチによって決まる部分があると主張するかもしれません。規制当局はすでに、予想以上にその方向に進んでいる可能性があります。顧客の利益を重視する当局の姿勢はその価値観のほんの一歩先にあり、経営上層部はすでに、規制当局が上級管理職に望む経営方法に向けた枠組みの構築に着手しています。規制当局はおそらく、基準を満たさなかったりリスクを増大させたりすることのない最適なアプローチについての話し合いを、企業各社が始めるのを待っていると思われます。

おわりに

「私たちは、2021年に目を向ける中で、今後の規制フレームワークにも注目しつつあります。英国政府が先ごろ実施したコンサルテーションを受けて、規制当局がこの数カ月そうしてきたように、十分な柔軟性を持ち迅速に行動することの必要性と、適正で民主的な業務の監督維持をいかに両立させるかが重要な問題となるでしょう。私たちは、新たな説明責任制度が円滑かつ透明性を持って機能するよう、責任を全うします」

ニキル・ラティ（英国金融行動監視機構長官）　2020年11月

2020年版のレポートで提起された転換点は、コンプライアンス担当者が将来に向けた計画を練る必要性に変わりました。勤務環境は今後も流動的な状態で、企業は引き続き迅速な対応を求められます。例えば、一部の企業はすでに大部分の社員を出社勤務に戻す意向を示していますが、リモート勤務やハイブリッド型勤務を続ける企業もあります。

コロナ（やその他の影響）後の規制当局に関する見直しや当局自身の手によって、急激な変化が起こると考えられます。変わるのは規則だけではなく、監督方針やそれに関連したテクノロジーの使用も変更される可能性があります。加えて、変化が引き起こす組織内部の変革が企業文化と現在進行中の変革管理の環境に与える波及効果は、今後も続くでしょう。

今回のコロナ禍は人々の働き方を、おそらく永続的に変えました。多くの企業が官僚主義を廃し、意思決定を重視しました。監督・報告系統は、より柔軟なものとなりました。取締役会、各委員会やチームは会合頻度を増やし、ときには上級レベルの意思決定者からなる少人数で、オンラインを基本に話し合いました。こうした変化はコンプライアンス部門そのものにも及んでおり、変化する状況が経営に関する情報フローに常に反映され、より正確なリスク認識が社内の最上級レベルで共有されるような新ガバナンス体制が導入されました。

今回の危機は、企業が必要とあれば迅速に対応できることを明らかにしましたが、今後起こる変化についても制御し、秩序と管理の下で対処しなくてはなりません。企業は、パンデミック発生時に事業継続計画を実施した際の成功した点と失敗した点について、時間を割いて評価する必要があります。

コロナ後の社内変革が意味するものは重要です。コンプライアンス担当者はそうした意味を伝えるような将来のビジョンを策定し、実施した変革のうち見直すべきものについては評価の方向性を示さなくてはなりません。こうした分析は、変革できることとできないことの限界を理解することでもあります。

スピードを持って行動する能力は推奨すべきですが、企業に適用される規則や要件、期待がそれによって変わることはありません。企業には依然として、コンプライアンスと顧客の正当な利益を実証する能力が求められます。

将来のあらゆる変革プログラムは、記録保持に関する強固で継続的な取り組みを確保すべきです。企業はポリシー、手続き、監督行為に関する全ての変更が記録され、意思決定の内容が文書化されていることを確認しなくてはなりません。正確な記録の保管・維持は、企業が各ポリシーと手続き（およびその改定版）に従っており、コロナ禍においても遵守が維持されていたことを証明するでしょう。

ポリシーの検証は、実施段階で行います。法域ごとに異なる詳細なポリシーを文書化すると見栄えは良いでしょうが、想定外の有害事象が発生した、しばしば管理下の混乱状態で検証するまで、そのポリシーが目的にかなっているかどうか見極める方法はありません。コロナ後のレビューは、各ポリシーや手続きが新たな働き方を反映するよう改良・更新したり、新たな企業研修を開始したりするために活用すべきです。

各規制当局は、すでにコロナ後のレビューに取り組んでいます。企業は今こそ、変革のための戦略レビューに取り組み、あらゆる課題を提起することによって、早期のフィードバックや指示から成果を得る時期であると考えられます。

「既存のプロセスに内在する摩擦は、法律、オペレーション、手続き、テクノロジー、組織といった数多くの問題にまたがり、地域によっても大きく異なります。私たちの膨大な任務を分類するため、ロードマップには特定のトピックに対処するよう設計された現実的な一連の行動を記載し、これを『ビルディングブロック』と呼んでいます。私たちは包括的なアプローチを採用し、官民両セクターに関与しています。私たちの掲げる意欲的な目標達成のためには、どちらも欠かせない存在だからです」

ランダル・K・クォールズ（米国連邦準備理事会（FRB）副議長兼金融安定理事会（FSB）議長）2021年3月

著者紹介



SUSANNAH HAMMOND

トムソン・ロイターのシニア・レギュラトリー・インテリジェンス・エキスパート。国際・英国内金融サービス部門のコンプライアンス、規制、リスク分野に 25 年以上の幅広い経験を有する。共著に『Conduct and Accountability in Financial Services: A Practical Guide』（Bloomsbury Professional 刊）。
uk.linkedin.com/in/susannahhammond
@SannaHamm



MIKE COWAN

トムソン・ロイターのシニア・レギュラトリー・インテリジェンス・エキスパート。規制官および実務家として英国内の金融サービス部門のコンプライアンス、規制、リスク、内部監査分野に 25 年以上の経験を有する。

linkedin.com/in/michael-cowan-00768049/

Our intelligence working for you

トムソン・ロイターRegulatory Intelligenceについて

トムソン・ロイター・レギュラトリー・インテリジェンスは、マーケットを主導するソリューションとして、お客様が十分な情報に基づく意思決定を行い、確信を持って規制リスクを管理できるようお手伝いするとともに、組織内で先見性ある決定と行動変革を実現するツールを提供します。ツールは、国内外および現在と将来に関するお客様のコンプライアンスニーズを、十分に理解した上で開発します。

詳しい情報は：**https://www.thomsonreuters.co.jp/ja/online-compliance-training.html**

お問い合わせ

mail: marketingjp@thomsonreuters.com
https://www.thomsonreuters.co.jp/ja/online-compliance-training.html

THOMSON REUTERS®

© Thomson Reuters 2021. All rights reserved.