



2021年の 主要な 規制上の 10の課題

規制の未来：
考え方の変革が求められる

kpmg.com



はじめに

KPMGの規制インサイトを代表して、金融サービスにおける主要な規制上の10の課題の本年度版をお届けできることをうれしく思います。2021年を見据えた本年度版は、KPMGのプロフェッショナルが規制課題の各領域で重視する規制インサイトを取り上げました。主要な規制上の10の課題で取り上げた問題についてさらに詳細に知りたい方、御社独自の課題について話し合いたい方は、どうぞKPMGにお問い合わせください。

2020年に全産業に影響をもたらしたさまざまな創造的破壊（ディスラプション）は、不可逆的に金融サービス業界を作り変えていくでしょう。そのなかでも特に注目すべきは、オンラインやデジタル技術の利用の加速、リモートワークの長期化、気候変動やその他のESG関連の財務リスクに対するビジネス戦略やリスク戦略への需要です。これらは総合的に、金融サービス企業の物理的および戦略的オペレーション、テクノロジーシステムおよびデータセキュリティ、商品およびサービス、顧客とのやり取り、サードパーティとの関係／提携の全側面に影響を及ぼすでしょう。そのような変化に伴い規制および公共政策上の課題が生じます。このようなことから、2021年の「規制の未来：考え方の変革が求められる」をお届けすることになりました。

2021年の主要な規制上の10の課題は次のとおりです。

1. 変革管理
2. 信用リスクとLIBORの変革
3. 気候とESG
4. 中核リスク管理
5. オペレーショナル・レジリエンスとサイバーセキュリティ
6. コンプライアンス・リスク
7. 不正および金融犯罪
8. 消費者／投資家の保護
9. 決済
10. 規制権限の拡大

エイミー・マツオ

ナショナル・リーダー、規制インサイト



Financial Services 運営委員会



ピーター・トレンテ
ナショナルセクター・リーダー、
バンキングおよび資本市場
E:ptorrente@kpmg.com

KPMGのバンキングおよび資本市場プラクティスに関するナショナルセクターのリーダー。現行事業、会計、監査、業界の課題に関する企業幹部および監査委員会との協働、コミュニケーション、報告に豊かな経験を持つ。



ジョー・ハーグローブ
プリンシパル、税務市場および
サービスの責任者
E:jhargrove@kpmg.com

税務市場およびサービスの責任者。さまざまな投資銀行およびグローバル企業とともに働き、景気拡大期も後退期もこれらを支援。複雑な税務問題におけるクライアントへの助言の提供に30年以上の経験を持ち、主に金融商品に関する課税、国際税務、合併吸収、事業分離を中心に、深い業界知識を持つ。



カルパナ・ラマクリシュナン
プリンシパル、
金融サービス事業部門リーダー
E:kramakrishnan@kpmg.com

金融サービス業界における現在および将来の市場ニーズを満たすためのイノベーションの推進と、KPMGのチームが最善の成果を上げられるような業界コミュニティの育成を中心に活動。ステークホルダーの価値を一貫して最大化するために、情報技術戦略と事業戦略を連携させることに豊かな経験を持つ。



エド・チャンダ
パートナー、ナショナルセクター
リーダー、保険
E:echanda@kpmg.com

KPMGの保険に関するナショナルセクター・リーダーであり、米国企業の保険監査、税務、アドバイザー・プラクティスをリードする。損害保険および生命保険の両分野での保険業界へのサービス提供に30年の経験を持つ。また、米国財務会計基準審議会 (FASB) や国際会計基準審議会 (the IASB® Board) の保険契約プロジェクト関連で企業の取組みを支援してきた。KPMGのプロフェッショナル・プラクティス部門の一員としても貢献している。



エイミー・マツオ
プリンシパル、
ナショナル・リーダー
規制インサイト
E:amatsuo@kpmg.com

KPMGの規制インサイトおよびコンプライアンス変革のリーダー。クライアントへの成果で全国的に認められ、ビジネス、リスク、経営幹部、ガバナンス委員会、取締役会に対して価値をもたらすことに広範な経験を持つ。金融サービスに関する米国の上級規制パートナーとしてリスクおよびコンプライアンスの全側面を担当し、KPMGの米国サステナブル・ファイナンスおよびESGリスク・ソリューションの上級規制パートナーでもある。彼女の公共政策および規制インサイトは、先進的指標およびプラクティスとして業界全体に役立っている。

変革管理

課題

2020年を通じて私たちが経験した変動は2021年も継続すると予想され、金融サービス企業は変革管理プロセスにおいて俊敏性を示す必要に迫られています。当座のルール変更や支払い猶予など、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への対応として必然的に行われた多くの変更措置は一時的なものです。デジタルへの移行やESGへの配慮の組入れなど、進行中であった変革は大幅に加速しました。そして、リモートワークや対面での顧客との接触制限など、ある種の予期せぬ変革は、金融サービス企業（および消費者）に対して、新たな活動形態の可能性を理解する機会を提供し、金融サービスの未来を変えていく可能性があります。これらの変革の実行、そしてその達成に必要な、基盤となるさまざまな政策および手続き、テクノロジー、商品およびサービス、パートナーシップおよび連携、リスクモデルおよびビジネス戦略は、多くのステークホルダー（規制当局、投資家、カウンターパーティ、消費者）により精査されることでしょう。規制当局は、消費者保護をはじめとする法規制の継続的な遵守とともに、企業のカバナンズ構造と一貫性のある、文書化された健全な変革管理を期待するでしょう。

規制当局もまた、自らのオペレーションの調整を強いられ、飽くなき変革を行う金融機関に対して頻繁かつ継続的な要求を続けるでしょう。当局検査には一斉検査と、金融機関の規模、複雑性、リスクプロファイル、顧客特性に基づいた個別検査（フルスコープの検査とテーマ検査の両方）が含まれます。大半の金融機関にとって、当局の監督は大幅に強化されたままとなるでしょう。ディスラプションの拡大への対応として、検査官はデータやガバナンズ問題、サイバーセキュリティ、全社的リスク管理、不正および金融犯罪、消費者保護、モデリング/シナリオ分析などの分野に対する広範な検査に加え、監督上の注意を要する分野を選定して「簡素化されたレビュー」を行う可能性があります（本稿で示した他の10の課題も参照のこと）。とりわけ規制当局は、監督対象機関が提出する文書に現れるトレンドを監視し、検査プロセスの効率性向上に役立てるために、機械学習や自然言語処理などの「スプテック（SupTech）」戦術の導入を加速させています。

変革管理プロセスの共通課題

- 変革の捕捉
- 変革の整理および何を監視または対応すべきかの決定
- 関連する時点へさかのぼり要件をマッピング
- 事業、プロセス、方針、手続き、コントロールに対する影響の監査証跡のスレッド処理および捕捉
- 3つの防衛線（three lines of defense）にわたる成果の伝達

規制圧力

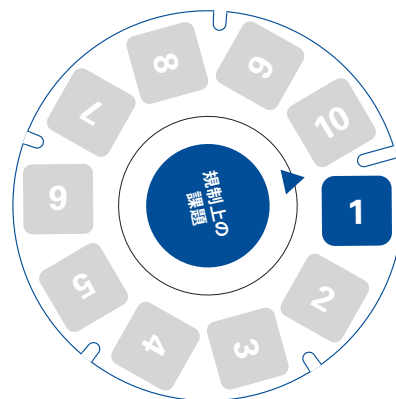
- OCCは2021年に向けた銀行監督戦略のなかで、「重要なオペレーションの変革に関する変革管理」を具体的にリストアップしました。重点領域には以下が含まれます。
 - クラウド・コンピューティング、人工知能、リスク管理プロセスのデジタル化、新しい商品およびサービスをはじめとする、新技術のイノベーションおよび導入へのガバナンズ
 - 戦略計画における変更
 - 緊急刺激プログラムの導入
 - COVID-19関連のオペレーション状況への対応

エイミー・マツオ
プリンシパル、FS規制および
コンプライアンス・リスク

E: amatsuo@kpmg.com

KPMGのプリンシパルであり、規制インサイトおよびコンプライアンス変革のリーダー。国内外の大手企業に規制がもたらす変革に関するサービスを提供して全国的に認められる。直接的リスクおよび規制分野で27年の経験を持ち、政策、規制、監督、執行によりもたらされる変革について、Thought Leadershipとクライアントサービスの両方を通じてリードする。健全で持続可能な内部統制、自動化およびテクノロジー、データアナリティクスおよびテスト、公正で責任あるリスクおよびコンプライアンスのビジネス・プラクティスを設計かつ組み込むことで、企業が影響を予測し緩和するのを支援する。

- COVID-19に対応する一時的なオペレーションおよびコンプライアンスの変革に関連して規制当局は一時的に便宜を図っていましたが、リモートワークと経済的苦境がいつまで続くか不透明なため、安全かつ健全なオペレーションと消費者保護の法規制の遵守を確実にするためにオペレーションの高度な転換のなかで確立した方針および手続きを金融機関が完全に順応させるよう規制当局は期待し始めています。
- 規制当局は、機械学習や自然言語処理などの「スブテック (SupTech)」の適用により監督プロセスを強化していますが、その一部はCOVID-19の流行下での金融機関の継続的監視を含め、監督プロセスの効率性および効果の改善にもつながっています。
- ソーシング、質、保存、プライバシーなどのデータ問題と、革新的技術の応用における透明性および反トラストに関する懸念への注目が高まることで、規制当局はサードパーティの買収および関係性と新商品およびサービスに監視の焦点を当てるようになりつつあります。



次のステップ

変革の誘因が存続しさらに発展するとすれば、金融サービス事業者は、COVID-19がもたらした移行に関連するリスクを特定かつ緩和するためのプロセスの有効性を実証するために、自社のガバナンスおよび経営に所定の方法を確立する必要があります。これらのプロセスは、ストレスが高まりオペレーションへの影響が甚大な時期に確立されたとはいえ、企業のガバナンス構造との一貫性がなければなりません。

組織変革を効果的に統合するための重要なステップは、以下のとおりです。

- **ドライバーの特定と適用可能性**：変革ドライバー（たとえば、新規ベンダー、商品、デリバリーチャンネル、規制義務）を監視するために、横断的な情報収集が必要です。事業ラインや商品ラインへの変革の適用可能性を判断します。既存の事業およびリスクデータに加える変革を特定し、連結します。
- **影響の評価**：新規の、または変更された規制義務を考慮して変革を評価します。対象範囲や一貫性における問題点を判定し、統合の機会を特定します。従業員、プロセス、テクノロジーへの下流効果を分析します。
- **デザイン戦略**：短期的および長期的目標を特定します。影響を受けるステークホルダーのための研修やコミュニケーション計画を含め、変革に関する要件をまとめます。ダッシュボードによる報告や管理プロトコルを設計します。
- **変革の実行**：方針と手続き、マッピング用テンプレート、プロセスの流れ、RCSA、テストプログラムを更新し強化します。既存のテクノロジー・インフラを強化します。変革の期待を伝え、実行計画を実施します。
- **継続的モニタリングと改善**：モニタリングとテストの手続きを遂行します。変革の成功指標であるKPI / KRIをレビューし、苦情データを評価します。強化の機会と特定された問題の修正アプローチを判断します。ビジネス・オペレーションの効率化と簡素化を継続します。

規制当局もまた、自らのオペレーションの調整を強いられ、飽くなく変革を行う金融機関に対して頻繁かつ継続的な要求を続けるでしょう。当局検査には横断的な検査と対象金融機関ごとの個別の検査が含まれます…。

信用リスクと LIBORの变革

課題

現在のパンデミックは緊急事態を引き起こし、程度の差はあるにせよ、全市場セグメントに影響する信用リスクの深刻度を増大させました。COVID-19に関する不透明性、その影響の大きさや持続期間は引き続き信用リスクに関する議論の主要テーマとなっています。金融機関はCOVID-19による経済的低迷に対処する顧客やコミュニティの支援に熱心に取り組むとともに、増大するオペレーション費用や信用リスクおよびその他のリスクに対処し、急速に変化する顧客や従業員の期待と同時に、オペレーションモデルやデリバリーモデルの变革にも対応するなど、さまざまな課題に取り組んでいます。これらのすべては長期間続く低金利環境のなかで行われています。

CARES法などにより設定された連邦政府のプログラムと変化する顧客行動は、金融機関が自組織への信用の影響度を見積もることを非常に難しくしました。前回の景気後退と比較して、現在の危機の影響ははるかに速く現れ、消費者と企業の両方のポートフォリオに影響しました。OCCの2020年半期リスク見通し(春期)では、「銀行のバランスシートのほぼすべての資産クラスが、影響を受けているか、今後受ける可能性が高い」としています。これが継続する不透明性と相まって、2021年を通じて信用リスク管理プロセスに注目が集まることになるでしょう。加えて、金融機関はCOVID-19の影響を緩和するために借り手と協力してローンの条件変更に取り組むことを奨励されてきましたが、その一方で、依然として規制当局はこれらの変更の根拠とともに不良債権のリストラクチャリング(troubled debt restructuring, TDR)の分類、リスク評価、発生状況、引当金の妥当性、および銀行資本に関するこれらすべての影響に注目する姿勢を見せています。

規制圧力

CECLの採用。債務不履行と信用損失の増加は2021年も沈静化することはないとみられ、金融機関が会計上の見通しから損失を見積もる能力と、損失緩和のために高まるリスクプロファイルをどれだけ特定し管理できるかを評価する際に、規制当局は引き続きCECLに最も注目するでしょう。CECLの採用は、一部の組織がライフタイムの貸付損失の見積もりをいっそう重視し、信用レビューなどの従来型信用リスク・プラクティスをあまり重視しなくなったところで断絶を作り出しました。しかし、安全性と健全性の観点から、間違いなく規制当局は信用リスク管理プラクティスを重視し続けるでしょう。

監督機関の優先事項。OCCの2021年銀行監督財務事業計画で示されているように、「OCCはエマージングリスクと監督上の優先事項に応じて、必要であれば同会計年度に監督戦略を調整する」でしょう。OCCは、経済状況が芳しくないことを前提として、信用リスク管理が重点領域であることを強調し、検査官は以下の点を重視するべきだと強調しています。「ポートフォリオ管理およびリスク管理、タイムリーなリスク特定、独立のローンレビュー、リスク評価の正確性、方針の例外事象の追跡、担保評価、ストレステスト、債権回収/債務処理を含む、商業およびリテールの信用リスク統制機能」。さらなる重点領域は、不動産の集中と集中リスク管理(リテールおよび商業の両方)、「特にパンデミックにより大きな打撃を受けたセクターの重大な集中」を伴う、その他のポートフォリオとなるでしょう。FRBも同様に、監督者に対してこれらの同じ問題に重点をおくように指示しています。

アダム・レヴィ
プリンシパル、モデリングおよび
バリュエーション

E: adamlevy@kpmg.com

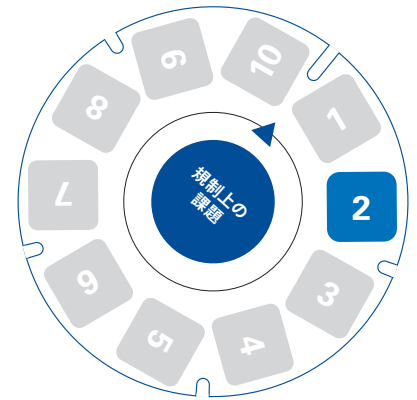
金融リスク管理サービスの分野で20年近い経験を持つ。消費者および商業貸付業界、ストレステスト、貸倒引当金の分野でプロフェッショナルとして活躍。また、モデルの開発、修正、検証などモデルリスク管理に豊かな経験を持つ。

クリス・ロング
プリンシパル、金融サービス・
ソリューション、コンサルティング

E: chrislong@kpmg.com

KPMGのグローバルLIBORキャンペーンのリーダーであり、戦略策定、計画立案、銀行間調達金利指標(IBOR)から代替参照レートへの移行の実施においてクライアントと市場参加者を支援している。この移行に関して複数の論文を発表し、業界のシンポジウムなどに参加してきた。代替参照金利委員会(ARRC)のクライアント・アウトリーチおよびコミュニケーションのサブ・ワーキンググループのメンバーである。

信用の質。2020年シェアード・ナショナル・クレジット・プログラムの成果はまだ公表されていませんが、2019年レポートの一部の情報から市場動向の解明ができるかもしれません。2019年レポートは、前年からの信用リスク、特にレバレッジドローンの信用リスクが高まったと指摘し、「これらのレバレッジドローンの多くが脆弱な構造を持っている」と付け加えています。そして、「高レバレッジ、積極的返済を想定、コベナンツによる保護が弱い、借り手が追加資金を引き出すことができる」などのそれらが持つ特徴の多くは、競争の激しい市況の結果であり、以前の景気後退期では顕著には存在していなかったものだと指摘しています。これらの知見はCOVID-19によるパンデミックの始まり以前に高まっていたリスクと規制当局の懸念を反映しており、2021年を通じて引き続き主な重点領域となる可能性が高いと思われます。最近の規制当局のレポートでは、刺激策とともに提供される独自の救済策と義務付けられたプログラムは、信用の質という問題を隠す可能性があるとして指摘しています。信用リスクは支援プログラムの期間や失業などの経済的要因に基づき変化していくでしょう。



LIBOR移行。2021年末から2023年6月半ばにかけてLIBORの段階的廃止が見込まれるため、監督機関はLIBORに相当なエクスポージャーを持つ金融機関またはプロセスで遅れを取っている機関への監視を強めるでしょう。規制当局は、全金融機関がLIBOR移行に伴うリスクを特定し緩和するために、それぞれのエクスポージャーの規模と複雑性に見合ったプロセスを導入することを期待しています。規制当局は金融機関に対し、資金調達コストと顧客のニーズを踏まえ、信用感応度の高い代替レートをはじめとする適切な代替参照レートを「遅滞なく」決定することを奨励しています。2021年末から新たな契約では米ドルLIBORを参照すべきではないという期待が設定されています。加えて、すべての新たな契約はLIBOR以外の参照レートを利用するか、またはLIBOR廃止後の代替レートを明確に規定するフォールバック条項を含むかのいずれかでなければなりません。連邦政府の銀行監督機関は、SOFRの使用は任意であり、ローンに対して信用感応度の高いレートを含め、その他のレートを使用しても構わないとしています。消費者保護およびコンプライアンスのリスクを緩和するために、レートの変更前に顧客に対して開示を行わなければなりません。

ゼロ金利環境。現在のゼロ金利環境と経済的不透明性は、最終的に米国でのマイナス金利の可能性につながるかもしれません（たとえば、マイナス利回り、マイナス・インプライド金利、一部のケースでは中央銀行のマイナス金利政策）。マイナス金利の影響は、ビジネスモデルとエクスポージャーによって金融機関ごとに異なるでしょう。しかし、どのような規模の金融サービス機関でも、金利へのエクスポージャー（LIBORなど）を持つ商品および契約、金利に依存する（社内およびサードパーティの）モデルおよびシステムを含め、順応できるようフレームワークを更新し、これに備える必要があるかもしれません。

次のステップ

- 遅れがちな情報だけに頼るのではなく、高まるリスクの理解に役立つ内部データと市場データを活用します。
- COVID-19により偏って影響を受ける可能性のあるCREなどのローン・ポートフォリオにおいて、早期警告サインの指標を開発します。
- 融資のリスク評価が現環境のリスクに必ず釣り合うようにし、第1の返済財源から第2または第3の返済財源に移行した融資は、それに応じて評価されるようにします。
- COVID-19関連リスクの増大とともに、2021年に生じる可能性のある潜在的損失に沿って、信用集中とリスクアペタイトの再評価を検討します。集中リスクを分析し、積極的に管理します。
- リスク・コントロール、リスク評価の正確さ、定期的リスク評価に重点をおき、各々のポートフォリオ内でエマージングリスクを評価・監視・測定します。
- 地域・地方・全国の市場を常に把握し、借り手のローン返済能力を左右する将来の収益やファンダメンタルズへの感知される影響と、担保の評価額に対する市況変化の影響を継続して把握します。
- 信用リスクのファンダメンタルズを重視し、堅固な信用文化を維持し、早期警告サインの特定を含め、信用の劣化を積極的に監視します。

現在のパンデミックは緊急事態を引き起こし、程度の差はあるにせよ、全市場セグメントに影響する信用リスクの深刻度を増大させました。COVID-19に関する不透明性、その影響の大きさと持続期間は引き続き信用リスクに関する議論の主要テーマとなっています。

気候とESG

課題

現在、ESGリスクを測定し報告するための複数の基準およびフレームワークが存在し、国際フォーラム、中央銀行、学会、民間セクターのステークホルダーがその統合に取り組んでいます。これらは大半が自発的に作成されたもので、直接比較することができないため、金融サービス企業や規制当局、投資家などのステークホルダーが、企業や製品、投資の間でESGリスク（およびコミットメント）を客観的に評価することが難しくなっています。業界のアドバイザー・グループは米国の金融サービス規制当局に対して、標準化されたフレームワークと一貫性のあるタクソノミーを採用するよう強く働きかけています。しかし、業界自体と同様、規制当局もESGリスクをやっと理解し始めたところであり、それを監視し、測定し、報告する方法の探求を開始したばかりです。2021年には、規制当局はESGの「E」の気候変動に明確に焦点を定め、多様性（「S」の要因）と企業のコミットメント（「G」の要因）にも熱心に取り組むことになるでしょう。

現在、金融サービス規制当局は、気候関連の財務リスクおよびより一般的なESGリスクに対処するため、追加の法制化を必要とせず、監督上の期待を示すのに必要な管轄権を持っています。大まかに述べると、これらの権限は、金融のシステミックリスク、特定市場および特定金融機関のリスク管理、開示および投資家保護、金融セクターのユーティリティの安全防護対策への監督に及んでいます。規制当局が期待の設定を始めるところであるのに対して、個々の企業は自社の投資戦略、デューデリジェンス、リスクプロセス全体にわたるESG方針へのコミットメントをすでに公表しており、他企業にも積極的にそれを奨励しています。その事例の一部は以下のとおりです。

- 化石燃料および関連製品への依存を減らすという誓約
- SASBおよびTCFDと連携したESG開示の促進
- 金融商品および投資を通じた人種的不平等への対処の誓約
- ESGの期待／基準を満たす商品の拡大
- 社会的平等と環境の持続可能性を目指す債券の発行
- 世界経済フォーラムの分科会である国際ビジネス評議会により発表された論文、「ステークホルダー資本主義の測定」で示された指標と開示の採用への尽力
- 特定のESG基準を満たさない顧客との取引を削減する戦略の開発

規制圧力

ESG問題に配慮する機運は明白です。米国金融サービス規制当局は「気の進まぬ参加者」とみなされてきましたが、FSBのTCFDやBCBSのTCFRをはじめとするESG関連の国際的な取組みに従事しています。これとは独立して、FRBとCFTCは特に気候変動を、気候変動と無関係の金融システムにおいて脆弱性を増幅させる可能性のある波及効果も含め、米国の金融安定性に深刻なエマージングリスクをもたらすものと呼んでいます。

規制当局の関心は、開示、報告、企業方針、手続きに関連する問題に向けられており、以下に対する規制当局への圧力は増大しています。

- ESG基準と指標を確立する国際的な取組みに本格的に参加し、まず、気候変動リスクに関する国際的に統一された尺度の確立に集中すること

スティーブ・アーノルド
プリンシパル、
金融サービス・ソリューション

E: stevenarnold@kpmg.com

KPMGのデータ管理および金融サービス・アドバイザー・プラクティス担当のプリンシパル。大規模金融機関の金融サービスに深い経験を持ち、データ・サプライチェーンやストレージなどの課題、統制および認証フレームワーク、保護とプライバシーなどの質の課題を含め、クライアントの課題を解決している。さらには、ストレステストやCCAR / DFAST（フランク法のストレステスト）、複雑な規制要件の解釈、規制と全社リスク管理を調和させるためのターゲット・オペレーティング・モデルの作成など、金融およびリスク・オペレーションの分野での経験を持つ。最近では、データおよびリスク原則をESGとその関連テーマに適用することに重点をおいている。

- 一 金融のシステミックリスクの監視、リスク管理、開示および投資家保護など、規制当局が権限を持つ銀行およびノンバンクの規制および監督フレームワークに、ESG関連のリスク管理、特に気候リスクの管理を導入すること
- 一 重大なリスクの特定、測定、監視、コントロールとともに開示要件に対する規制当局の期待を満たすという目的のために、定量的および定性的要因を含む「重大性」の定義を明確にすること
- 一 銀行およびノンバンクなどの金融サービス機関に対し、ストレステスト（気候に関しては、広範なリスクシナリオ、ガイドラインおよび前提に関する一貫性のある共通のセットに対する評価を含む）や資本要件をはじめとする既存のリスク管理およびガバナンスのフレームワークを通じて、気候リスクとESG問題への対処を義務付けること
- 一 標準化された比較可能で信頼のおける開示を実現するという観点から、財務および非財務の報告全体にわたり利用できる、「E」「S」「G」要因に関する共通のタクソノミーおよびその土台となる定義、リスクデータおよびデータ収集、分析ツール、金融商品を開発すること
- 一 組織内と金融商品およびサービスの提供における人種的、社会的、経済的格差と不平等の根本原因を理解し、変革を実行すること



次のステップ

- 一 顧客およびサードパーティ関係も含めて、戦略、方針、プラクティス、義務の全体にわたり気候リスクおよびESGに対する組織のアプローチ／責任を定義すること。気候リスクおよびESGに関する決定および報告を導入する対象と期限を決めること
- 一 すべての重要リスク領域（たとえば、オペレーション、レピュテーション、信用、コンプライアンス、流動性、戦略、モデル、市場、デューデリジェンス）にわたり気候およびESGに関連する影響を測定かつ評価するためのロードマップを作成し、戦略を策定すること
- 一 資産クラス全体にわたり物理的および移行上のリスクのエクスポージャーを評価し、これらのエクスポージャーが気候およびESGリスク管理に関する戦略的プランニングにどのように影響するか明らかにすること
- 一 物理的リスクを予測するために必要なデータセットを特定し、入手すること。銀行システム、シナリオ分析、経済的モデリング、ストレステストに投入すること
- 一 社内の定義を変化する規制当局のタクソノミーと一致させ、気候リスクおよびESG関連の影響を含めること（たとえば、「ESG」の範囲はどこまでか、「グリーン」とは何か、「サステナブル」とは何かなど）
- 一 グローバルな基準が発展するなかで、気候リスクとESGに関連する財務データおよびコントロールの統合に注目すること（SOX法と同様に）
- 一 気候およびESGに関連するレピュテーション・リスクを積極的モニタリングにより特定して、適時に緩和するために、ビジネスおよびリスク管理プロセスにおける方針およびコントロールを確立すること
- 一 自社のESG義務／方針がSEC規制、TCFD基準、SASB基準、および必要に応じてその他の基準に沿って一貫性を持つよう、開示および報告のフレームワークを地域でもグローバルでも運用可能にすること

現在、金融サービス規制当局は、気候関連の財務リスクおよびより一般的なESGリスクに対処するため、追加の法制化を必要とせず、監督上の期待を示すのに必要な管轄権を持っています。

中核リスク管理

課題

金融サービス企業がリスク効率性の向上やテクノロジーの最新化、実効性の強化をはじめとする主な優先事項と、規制コンプライアンスを維持しながら伸縮自在でレジリエントなプログラムを構築することとのバランスを図るなか、中核リスク管理の役割は進化を続けています。加えて、中核リスク管理に対する規制当局の注目が高まっており、その結果として、テーマ別の、蔓延する、あるいはシステミックなリスク問題が特定され、それが不十分なリスク管理とみなされた場合、厳しく場合によっては公的な、重い罰金を含む措置が取られる可能性があります。特定されたリスク問題を是正するために適時に対策を講じることは、リスク管理に対する規制当局の注目が高まるなかで重要な要素となっています。

共通課題は以下のとおりです。

リスク管理の有効性と統制環境への十分な監視を実証する

金融機関の急速な変革により、リスクは継続的に進化し、統制環境は常に変化しています。システム、プロセス、従業員が定期的に変わるエコシステムでは、組織はリスクを認識し、監視し、適切に対処するのに苦労することがあります。これにより、統制環境の有効性を説明する際に困難が生じる可能性があります。さらには、検査官は3つの防衛線にわたる明確に規定されたテストの役割に加え、方法論、テスト技法、対象範囲、頻度を含むテストプログラムの有効性を重視しています。

有効性を維持または向上させながら、コスト削減と効率性の取組みに着手する

代替調達戦略、余分なリスク機能や方法の検討、基本的リスクデータの合理化、テクノロジーの統合と自動化の統合的利用、効率比改善のためのほかのリスクベースのスコーピング・アプローチを含め、金融機関が効率性向上手段を探究する時、リスク成果の質を慎重に維持し、リスク管理の有効性の劣化があれば特定して対処しなければなりません。

適用可能でレジリエントな、規制当局の注目を集めつつある領域に対処するリスク・フレームワークの確立

企業が代替の／新しいビジネス・オペレーティング・モデルや予想外の事象または深刻な事象を管理しながら、同時に買収や新商品および新サービスの立ち上げ、新たなまたは進化する規制当局の期待の統合を通じて戦略的成長を準備しているため、中核リスク管理フレームワークの適用可能性とレジリエンスは、規制当局の注目をますます集めつつあります（オペレーショナル・レジリエンスとサイバーセキュリティに関連する規制当局の期待は進化し続けているため、オペレーショナル・レジリエンスとサイバーセキュリティの節でさらに探究します）。

データ駆動型評価への移行

金融サービス企業は、古典的な判断ベースのリスク測定と管理アプローチに限界があることを強く意識するようになってきました。総じて、企業は自社のケイパビリティの向上と、強化されたリスク管理プロトコルに対するデータの力を頼みにしており、より質の高いリスク・アナリティクスを通じて企業価値を高めています。しかし多くの金融機関は、データ／情報の質を向上させるには、評価結果の維持のためにデータの質の管理を評価したり、場合によっては補完したりすることに加えて、これらのデータ駆動型技法を実行する前に、データの大幅な投入とクレンジングが必要だと気づいています。

ティム・フェルプス プリンシパル、金融サービス・ コンサルティングのリーダー

E: tgphelps@kpmg.com

クライアントへのアドバイスの提供に20年以上の経験を持ち、現在は金融サービスのビジネスリーダーに対するコンサルティングを行っている。この役割において、KPMGのFS戦略の確立に責任を負い、銀行業務、資本市場、保険に関してKPMGの重要顧客に関連するコンサルティング・サービスの開発でチームと協働している。

キャメロン・バーク マネージング・ディレクター、 オペレーションおよび コンプライアンス・リスク

E: cburke@kpmg.com

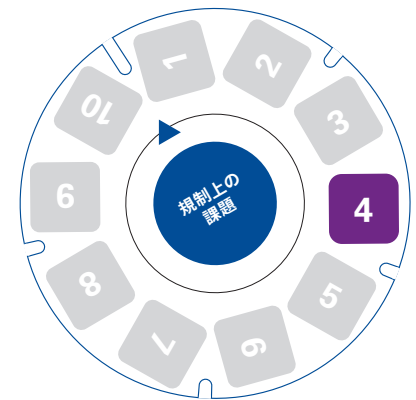
金融サービス業界に対するリスク・コンサルティング・サービスの提供でさまざまな経歴を持つ。エンタープライズ／オペレーショナル・リスク管理、リスク評価コンバージェンス、事業統合および分離、データ変革を中心とする大規模な取組みを遂行するクライアントを頻繁に支援するとともに、同時に変革を通じたリスクおよび組織への影響を最小化する手助けをする。

複雑性の増大

大規模な組織は高度に複雑なデータやテクノロジーのエコシステムを持ち、それがシステミックリスクおよび悪用される可能性のある脆弱性を高めます。ひとたびトリガーが引かれると、これらのリスクは暴走し、複数の深刻な結果をもたらします。さらには、全社的目標を達成するために、組織は新たな革新的ソリューションと破壊的テクノロジーを利用しますが、テクノロジーの十分なリスク管理プロセスを持たない可能性があり、それが新たなリスクと事業の崩壊を招くおそれがあります。

規制圧力

- 単なる改善ではなく、リスク管理の有効性を証明する
- 重大なリスクタイプとリスクデータの種類、結果、報告の全体にわたる、統合的リスク管理アプローチに重点をおく
- コスト削減の取組みと中核リスク管理の要件充足のバランスを確保する
- 内部統制環境への十分な監視、ガバナンス、監督
- 当局検査はコンダクト、オペレーショナル・レジリエンス、商品ライフサイクルのリスク管理を重視する
- 中核リスク管理活動を拡大し、成長、買収、外部状況の変革と同じペースを保つ
- 強力な中核リスク管理プラクティスのための規制当局の期待を進化させる
- データ駆動型で定量的なリスク評価、統制評価へと移行する
- 透明性向上とリスクデータの一層の開示のために、経営陣および取締役会の報告を強化



次のステップ

- 既存の中核リスク管理活動、フレームワークを評価、冗長性排除と有効性を両立させる
- 意図的または非意図的な結果、コスト削減、効率性の取組みを特定かつ評価し、規制上の義務を充足しているか、過剰対応となっていないかを確認する
- 既存のリスク・フレームワークの拡張可能性を評価し、企業戦略と成長目標を支援する
- 事業のオペレーティング・モデルに対する最近の変革をレビューし、新しい、あるいは増大したリスクがリスクインベントリ/プロファイルにおいて必ず十分に考慮されるようにする
- 既存の内部統制環境のアプローチ、範囲、カバレッジ、責任を評価し、必要に応じて落差、潜在的エクスポージャ、エスカレーションの問題を強化する
- データの相互運用を可能にする。データおよびテクノロジーに関するToBe像の明確化により、複数の重要リスクカテゴリーにわたるリスクデータの共有/連結、データ集約、ソースシステムにおける冗長性や重複の排除し、および報告のために信頼できる唯一の情報源の提供を可能にする。
- データ駆動型評価を支援するために、既存データおよびデータの質のレビュー、インベントリ、(必要に応じて) クレンジングを行う
- テクノロジー・リスク管理能力をより広いリスク戦略と統合し、テクノロジー、データ、熟練のテクノロジー・リスク専門家の利用を通じてサポートされるエンタープライズ・リスクおよびオペレーショナル・リスクの優先事項に沿うようにする

特定されたリスク問題を是正するために適時に対策を講じることは、リスク管理に対する規制当局の注目が高まるなかで重要な要素となっています。



オペレーショナル・レジリエンスとサイバーセキュリティ

ブライアン・ハート プリンシパル、FS規制および コンプライアンス・リスク

E: bhart@kpmg.com

KPMGの金融サービス規制およびコンプライアンス・リスク・ネットワークのリーダーであり、クライアントのコストおよび価値観に沿ってオペレーショナル・リスク管理およびコンプライアンスを変革する取組みをリードしてきた。同時に、機械学習技術の導入やリスク/コンプライアンスのコンバージェンスを含め、クライアントの非財務リスク管理能力の大幅な向上のために、新たなケイパビリティを導入してきた。

アナンド・デサイ プリンシパル、 テクノロジー・リスク管理

E: ananddesai@kpmg.com

金融サービス業界内の全防衛線にわたりテクノロジー・リスク管理を中心に活動。規制およびコンプライアンスからリスク最適化への統制確保に至るまで、テクノロジー・リスク管理のライフサイクルにわたりサービスを提供。特に、金融機関の変革行動計画を可能にする、リスク管理機能およびプロセスのデジタル化および自動化に重点をおく。

課題

COVID-19、社会不安、深刻な市場の混乱、前例のない政府の介入をはじめとする最近の事象は、規制当局の注目領域の変化とサイバー攻撃の脅威の拡大と相まって、複数のテールイベントが同時発生する可能性とオペレーショナル・レジリエンスへのその潜在的影響を理解し、計画を立てる必要性を浮き彫りにしています。金融サービス企業が重要なサービスをエンドツーエンド（end-to-end）で提供する能力に個々の資産がどのように貢献するか、そのバリューチェーン上のどこかで起こるディスラプションがこれらの重要なサービスを提供する企業の継続的能力にどのような意味を持つかを理解するために、さらなる注意と計画の導入が必要です。

旧型リスク評価フレームワークの欠陥は、これらの広範な事象に効果的に対処し、規制当局の変化する重点領域と高まる脆弱性の脅威に歩調を合わせるために、企業のレジリエンスおよびサイバーセキュリティにかかわるフレームワークを強化する必要性を浮き彫りにしました。規制当局は、ガバナンス、オペレーショナル・リスク、事業継続性、サードパーティ・リスク、シナリオ分析、情報システムおよびサイバーリスク、監視および報告といった伝統的リスク管理の全領域にわたる強化を重視するでしょう。

現在の環境がもたらすオペレーショナル・レジリエンスの共通課題として、以下の項目が挙げられます。

- **レジリエンスへの説明責任**: 経営幹部および取締役会レベルにおいて、オペレーショナル・レジリエンスの担当者が決められていないという状況がみられます。現在、サービスの担当と説明責任が十分に規定されていません。また、経営幹部と取締役会の体制が十分に整っているか、懸念があります。
- **サービス管理と実行**: エンドツーエンドのサービス提供モデルの概念と現在の事業管理方法との間には、明らかな断絶があります。組織はサービス、プロセス、管理分類法に複数の断絶や余剰を抱えています。また、国際的な組織では、しばしば法人間あるいは法人全体にわたる調和を実現できていません。
- **影響許容度の精査**: 企業はサービス水準への影響許容度を設定し、テストを行う必要があります。これらの許容度ステートメントは、クライアントであれカウンターパーティであれ市場参加者であれ、サービス中断とそれに伴う損害に対する外部関係者の許容度を明確に示すことを目的としています。影響許容度とは、主観的であり得ないものですが、外部の損害の大きな算定に役立つ総合的手段です。
- **レジリエンスの範囲の評価**: 既存の事業継続/災害回復管理およびインシデント管理機能と、エンドツーエンドサービスに活用できる、回復にいつそうの重点をおいたフレームワークとの間には、ギャップがあります。
- **報告、投資、サービス向上**: 経営幹部が必要とされる広範かつ十分な知見を有していることはまれです。多くの企業は、レジリエンスリスク全体に適切な対応を行っていません。
- **ツールとデータ要件**: 現在、大半の組織は詳細度の異なる複数のデータソースを使用しています。そのため、特に損害データ、事象、シナリオに関してデータに大幅な制限があります。

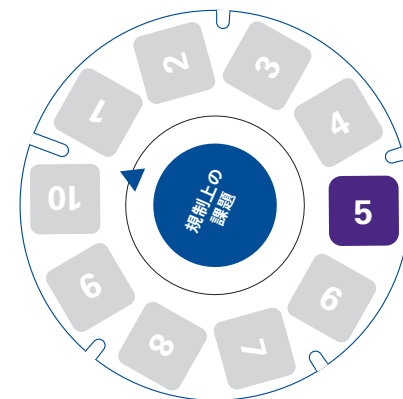
- **サードパーティの課題**：レジリエンスの妨げとなる、サードパーティがもたらす課題として、次のものが挙げられます。不十分な追跡や集中リスクおよびフォースパーティリスクの管理、金融商品のバリューチェーン全体にわたるサードパーティ間の相互依存性に関する透明性の欠如、適切な災害復旧計画および事業継続計画の取組み範囲が狭すぎることで、事業にとって欠かせないスキルや機能をアウトソースする際の戦略的ビジョンの不十分さ。
- **規制当局の関心の増大**：規制当局は、オペレーショナル・レジリエンスのさまざまな側面にますます重点をおきつつあります。これまでのところ、事業継続計画ではなく主にシステムのレジリエンスを中心とした、個々の側面に対する断片的なアプローチがみられます。
- **仕事への復帰**：職場への復帰アプローチと働き方改革に関しては不透明性がみられます。職場復帰または拡大したリモート環境に順応するために、適応性のあるリスクベースのアプローチが必要とされています。広範なリモートアクセスの提供やテクノロジー配備のためのリスクテイクを検討し、それらがディスラプションに関する銀行のリスクアペタイト／リスク許容度と合致しているかを確認することも重要です。
- **テストとシナリオ分析**：机上でのテスト、シナリオ、シミュレーションを強化する必要があります。これらはテールイベントにさらなるインサイトをもたらします。特に、将来の計画と準備を支援できる複数事象シナリオは重要です。

規制圧力ポイント

- サイバーリスク管理を含むオペレーショナル・レジリエンス能力のいっそうの統合および改善に対する規制当局の期待
- 時代遅れのリスク評価とレジリエンス・フレームワーク
- 取締役会と事業部門の密接な連携による戦略的一貫性を持つ取組み
- プラットフォーム、データ、アプリケーションにわたる最新テクノロジーのレジリエンスを重視
- 急速なクラウドの採用やソフトウェアの配備など、デジタル・プラットフォームの使用の増大により拡大したサイバー攻撃の脅威および脆弱性の脅威
- 自社データ、顧客データ、中核プロセス、サードパーティによるエクスポージャーへの規制当局の注目
- 新たなテクノロジーおよびツールの利用可能性：IT資産管理へのいっそうの注目、IT資産の完全かつ正確な把握の必要性
- 全社的リスク管理とサイバーリスク管理の統合強化

次のステップ

- すべての経営判断と事業活動にわたり重要な基準となる、オペレーショナル・レジリエンスの組み込み
- サービス全体にわたる影響許容度の頻繁な微調整が、1回限りの大がかりな修正や報告サイクルにわたる継続的長期的修正よりも重視されるアプローチの開発
- 重要な事業サービスに関しては、シナリオの実行および影響許容度に加えて、通常サービスのレジリエンスの評価と脅威の全ベクトルに対するサービス水準の評価を検討
- 頻度と損失の大きさに基づいてFAIR手法を活用し、サイバーリスクおよび全社的リスクの定量的な評価を検討
- 適切な基準値が確実に設定されるように、リスク評価後に基準値およびアクセス許可（高リスクから低リスク）を再考



優先的に管理すべきテクノロジー・リスク

- ▶ ソフトウェア開発
- ▶ 時代遅れのテクノロジー
- ▶ システムおよびデータのセキュリティ
- ▶ 従業員およびスキル
- ▶ サードパーティのテクノロジーとサービス
- ▶ 失敗に終わったテクノロジー戦略
- ▶ サービスと可用性
- ▶ 新興テクノロジー
- ▶ データ・クオリティとマネジメント
- ▶ 規制およびコンプライアンス

コンプライアンス・リスク

課題

2020年から始まったディスラプションは、コンプライアンス部門においてオペレーションおよびリスクへ対応をますます困難にするペースでの変革を引き起こしました。しかし、COVID-19パンデミックのさらなる「波」の襲来と、追加の経済刺激策が発動される可能性があり、2021年に向けてコンプライアンス部門とガバナンス・プロセスに負担がかかることが予想されます。現時点で最も重要な課題は以下のとおりです。

- オペレーション上の差し迫ったニーズ／需要に対するリソースの再配置と、オペレーション上のニーズの緊急性を踏まえた高度な権利放棄／例外
- 急速に現れ進化するディスラプションリスクがリソースの制約（短期研修の遅れ、テスト／監査スケジュール、従業員のリモートワーク）と連動することによる、コンプライアンス活動の再優先順位付け
- 継続して繰り返す変化に伴う政府の複雑な刺激策の迅速な展開と、市場への優先的な提供
- コンプライアンス・リスク（エマージングリスクは、リアルタイムでのリスク分析を可能にするためにリスク評価およびデータ／テクノロジーの活用の新たな方法を必要とし、一部のリスク評価が時代遅れとなるため）と不祥事リスク（インサイダー取引、個人情報（PII）の使用、不正、フィッシングなど）の増大
- 新たな規制および監督上の期待のなかで、コンプライアンスを維持するのに十分な、追加的／新たなコミュニケーション、研修、モニタリング／データ分析を提供

こうしたディスラプションにもかかわらず、おそらくはむしろそれゆえに、規制当局はコンプライアンス・プログラムの有効性をより詳しく検討しています。特に、コンプライアンス・プログラムが継続的に評価され、テクノロジーにより可能とされ（自動化されたアナリティクス／AI、デジタル化されたデータおよびプロセスを使用して）、全社リスク管理と連結され、関連するオペレーションのデータおよび情報と「学んだ教訓」に基づいて改定されることを期待しています。規制当局はまた、人員配備、研修、構造、水準を含め、進化／増大するスキルセットに対処するために企業がさらにコンプライアンス機能に十分なリソースを投入することを期待しています。

規制圧力

全社リスク管理全般への規制当局の注目と同様に、コンプライアンス・リスクの領域は、組織のコンプライアンス管理システムの徹底した確立と、活用、有効性を確認するために、今後も継続して評価の対象となるでしょう。

管理における変革を一因とする公共政策の変更は、以前の規制上の調整と、リスクとコンプライアンスの特定領域（たとえばESGや気候）およびコンプライアンス管理システム全体における期待を大きく変える可能性があります。当局のリーダーシップおよび目標における変更は、規制当局の監督および執行を強める可能性があります。

COVID-19への対応と結び付いたディスラプションの独特な性質から、規制当局の注目は、該当する法規制、顧客保護（ローン引受け、新規口座開設、顧客行動のモニタリング、取引執行、ローン条件の変更、ローンのサービシング、顧客とのコミュニケーションと関連する）を満たすために設計された、方針および手続きの完全かつ的確な実行に向けられることでしょう。その際、前提となるのは次のとおりです。

トッド・セマンコ パートナー、FS規制および コンプライアンス・リスク

E: tsemanco@kpmg.com

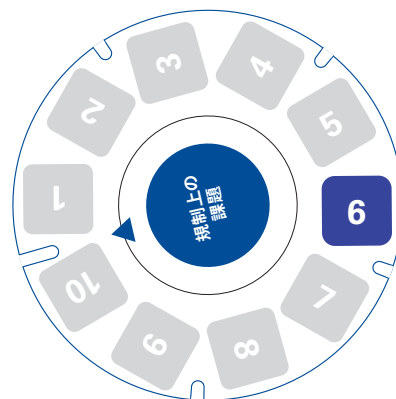
KPMGのパートナーであり、米国におけるバンキング規制およびコンプライアンス・リスク・プラクティスのナショナル・リーダー。全経営陣および取締役会を支援し、規制当局の期待を満たしながら戦略目標を達成することに23年の経験を持つ。レグテック（RegTech）のリーダーとして、コンプライアンスを最適化するために自動化とアナリティクスを組み込む変革を設計し、実行している。

ダミアン・プリオプリス マネージング・ディレクター、 FS規制およびコンプライアンス・ リスク

E: dplioplys@kpmg.com

15年以上の経験を持ち、銀行およびフィンテックやノンバンクの貸し手、債権回収代行会社、ノンバンクの金融企業などの非銀行金融機関を含めた、現在および進化する金融サービスと顧客保護規制環境に深い知識を持つ。

- 経済の不透明性および高失業率と関係する消費者の金融不安、今後のロックダウンの可能性、あり得る経済刺激策の規模および内容の未知性が継続する
- 緊急資金供給策の展開と関連する不正、また、特にPPPとの関連で増加しつつある捜査および告発と関連する不正のリスク
- 緊急資金供給策の展開や、関連する消費者からの多くの苦情および訴訟による世間の注目と関連する、種々の影響および措置のリスク
- 個々の組織による活動に加え、連邦・州・地元自治体による多重の支援プログラム（適用、要件、タイミングが異なる）
- 個々の組織による活動に加え、支援プログラムのもとでの義務への複雑かつ反復的変更（たとえば、一時的ルールや救済の拡大）
- 膨大な取扱い件数とともに必要となる、規制プロセスの急変
- リモートワーク、欠勤、研修、モニタリング、監督を含む、さまざまな職場の制約
- コールセンターの活動の増大、新しい商品／サービスの導入に関連する決定ミス、緩和の要請を含む、顧客とのやり取り
- 新たな優先事項の導入とリソースの再配備による、活動の遅れその他の標準プロセスからの乖離



次のステップ

安定性の維持と規制圧力への対応のため、金融サービス企業は次の活動を検討する必要があります。

- 差し押さえに関して、急速に変更される連邦・州・地元自治体の義務を常に把握しておく
- リモートワークおよび人手不足の状況継続に対処するような監督と不正防止プログラムを含め、不正および従業員の不祥事のコントロールを強化
- 新たな環境を考慮に入れるため、リスク評価の更新頻度を増やす
- リスクおよびコンプライアンスの中核データを更新かつ検証する頻度を増やす
- 企業内でのコンプライアンスの統合を強化し、コンプライアンスの人員と新しい機能を大規模なオペレーション変更とともに組み込む機会を活用する
- ローンの変更に緩和された引受基準に関して、緩和戦略を縮小すべき時期を知っておく
- 消費者および投資家の基準を作成し、規制リスクと期待の増大および変化に対するコントロールを考案する（たとえば、ADA、非銀行利用者層、保護層、高齢者保護、CRA、最善の利益）

規制当局はまた、人員配備、研修、構造、水準を含め、進化／増大するスキルセットに対処するために企業がさらにコンプライアンス機能に十分なリソースを投入することを期待しています。



不正および金融犯罪

課題

金融機関は、金融犯罪防止能力および検知能力を強化するとともに、主な規制当局に情報を提供する義務を果たすという課題に直面しています。規制当局のコメントでは、疑わしい活動に関して報告の量よりも質の高い報告を求めています。このような環境において、多くの企業は長期導入スケジュールが原因で、人工知能やその他の先進的検知アプローチによる古いモニタリング・システムの改善に苦心しています。

COVID-19により不正の懸念は変化しており、新たな領域に対処できるように検知および報告プロセスを調整するためにはオペレーションの柔軟性が必要です。そのため多くの金融機関は、不正や金融犯罪に即座のリソースを割く必要があります。PPP、失業、医療関連の詐欺、その他のCOVID-19関連のスキームは主要リスクドライバーとして現れましたが、金融サービス機関の責任については大きな不透明性が残っています。

それぞれの規制圧力が引き続き高まる一方で、これらのニーズを低コストかつ少ないリソースで満たす義務は絶えず存在しており、低コストのビジネスモデルを備えたフィンテック企業の台頭とともに大きくなっています。

規制圧力

リスクとケイパビリティの一致 — 顧客や商品、地理的場所によって突きつけられる現実世界のリスクにマッチするようにプログラムを設計することへの、規制当局の期待は高まり続けています。報告における質の向上への圧力と総合的に、規制当局はKYCプログラムが検知能力とリスク評価に対して、また、逆に検知能力とリスク評価がKYCプログラムに対していかに影響するかを示す証拠を求めています。

先進技術の配備 — 金融サービス企業は自動化や人工知能のさまざまなレベルで実験を続けていますが、古いデータおよびシステムの問題により、導入スケジュールが長期的で硬直したものになっています。多くの企業は、データ、ガバナンス、検証、報告の問題のせいで、これらのケイパビリティを実験室から取り出し、商品に投入するのに苦闘しています。さらには、計画されている中央銀行のデジタル通貨の立ち上げが加速することで、既存テクノロジーのケイパビリティとオペレーション・プロセスの再設計が必要となるでしょう。

制裁措置の重視の継続 — 制裁プログラムの規模と複雑性が世界中で高まるなか、経済制裁は引き続き注目される重要領域です。多くの企業は、制裁の検知および警告管理能力を、より迅速な、あるいは即座の決済およびデジタル通貨に関するニーズと一致させるのに苦闘しています。古いテクノロジーによるソリューションは大量の偽陽性を作り出し、手動での相当な介入を必要とし、処理時間が影響を受けます。

COVID-19関連の不正へのエクスポージャー — 企業がCOVID-19救済プログラムの不正とその他の新たな脅威に関連する疑わしい活動を検知し報告することに対して、規制当局の期待は増大しています。COVID-19により医療詐欺、替え玉詐欺、マネー・ミュール（詐欺で得た金銭や高価な物を他国へ移動させることを仲介する人またはソフトウェア）、失業保険、サイバー犯罪が大幅に増大したことで、可能性のある不正と金融犯罪の特徴は変化しました。これらの不正による損失は財務面だけではなく、重要な懸念として評判へのダメージや顧客とのあつれきも伴います。COVID-19救済プログラムの不正に関する継続的および事後の検証は新しい重要な関心事であり、特に救済措置の膨大な量と、それらが展開される際の必要なスピードの点からもそう言えます。

ジョン・カルーソ
プリンシパル、コンサルティング、
金融犯罪およびアナリティクス

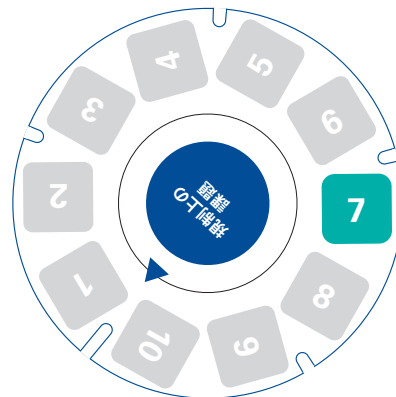
E: johncarusos@kpmg.com

熟練したアドバイザリーの専門家であり、マネーロンダリング防止や金融犯罪コンプライアンスの分野に深い経験を持つ。クライアントに対し、全プログラムの設計および運用についてアドバイスを提供し、既存のコンプライアンス・プログラムの監査やギャップ評価を行い、金融犯罪に関する規制および調査案件の支援を行うなどの経験を持つ。また、暗号資産業界におけるクライアントへのアドバイスで、広範なプラクティスを策定してきた。

不正および金融犯罪への全社的な取組み — 規制当局は、企業が不正および金融犯罪リスクを全ビジネスラインにわたり、一貫性あるまとまった仕方です測定し対応することを期待しています。企業はサイバー／ITセキュリティ、商品を標的とする不正、金融犯罪チーム、エンタープライズAMLリーダーシップ、規制報告において、機能部門の壁を越えて協働するという課題に直面しています。多くの企業は、伝統的に分離されてきた機能の各領域において、自社のオペレーションおよび報告の構造を再設計する必要があります。迫られる可能性があります。

サイバー犯罪およびランサムウェアへの対応 — アカウントの乗っ取り、IDの窃盗、ボットによる攻撃、合成ID不正は、引き続きサイバー犯罪およびサイバーセキュリティ・プログラムに欠陥から生じる重要な不正リスクです。加えて、レッドフラグ指標を含めた最近の規制ガイダンスは、企業がサイバー犯罪や暗号資産を使用したランサムウェアの支払い（企業の保管口座または口座オペレーションを通じて取引される可能性がある）に関して疑わしい活動の報告を提出することへの期待を高めています。

暗号資産への適用 — 新興フィンテック企業やノンバンクのカストディアンからの競争圧力により、顧客が口座に暗号資産を保有することを認めるよう規制対象企業に対する圧力が高まっています。デジタル資産に関する新たな認可は、連邦レベルと州レベルの両方で提案されてきました。しかし、大半の企業は、それが民間の通貨（たとえば、ビットコイン）であれ政府発行による新たな認可デジタル通貨であれ、暗号資産がもたらす可能性のある新しい不正と金融犯罪のリスクを監視し対応するための、自社の金融犯罪プログラムとテクノロジーに必要な変革を行う準備がまだ整っていません。一方で、新興のフィンテック企業は、強化された金融犯罪コンプライアンス機能を含む、より洗練されたコンプライアンス・プログラムを構築してきました。米国司法省は最近、暗号資産がもたらす新たな脅威と、これらの脅威を緩和するために米国で利用可能な法規制手段を評価したレポートを発表しました。



次のステップ

- 防止・検知・対応能力を自社およびその顧客のリスクプロファイルと一致させる
- グローバルなスケールで3つの防衛線すべてにおいて、不正、サイバーセキュリティ、金融犯罪チーム間の結束を形成する
- 第1および第2のラインオペレーションとリンクする、目標となるオペレーティング・モデルおよび責任を設計・構築し、内部の摩擦と取組みの重複を取り除く
- アナリティクスの能力向上を含め、先進的テクノロジー・ツールの統合を通じて、不正プロセスとテクノロジーを運用可能にする
- 自動化と新たなケイパビリティにより、脅威の急速な変化に対応する。拡張可能性と継続的サステナビリティに関する倫理およびコンプライアンスの取組みを統合する
- 金融犯罪に対する効果的なケイパビリティと、十分かつ有意義な情報を提供する、疑わしい活動に関する報告を開発する
- あり得る不正の防止、検知、調査、報告に責任を負う機能部門全体のコミュニケーションとコラボレーションを改善する
- 全ビジネスラインにわたるリスクと損失を統合し、変化を監視するための適切な指標を開発する
- 暗号資産の採用の進展と、既存および計画される暗号資産およびデジタル資産、特に匿名のケイパビリティを持つ資産がもたらす新しいコンプライアンス課題に関して、効果的な戦略を策定する

**SARで報告された
ランサムウェアによる
攻撃1件当たりの
平均損失は、
2018年の
41万7,000ドル
から2020年の
78万3,000ドル
に上昇 (FinCEN / FBI)**

消費者／投資家の保護

課題

2008年の金融危機後と同様に、金融サービス事業者は2020年から2021年を通じて、自社の顧客の扱いに関して規制当局から詳細なモニタリング検査を受けることを予想すべきです。モニタリングは、消費者および事業者双方の顧客自身からの注目により、いっそう厳しいものとなるでしょう。現在、顧客の間では、金融商品およびサービスへの公正なアクセスと公正な扱いを含めて、消費者保護への認識が高まっています。

CFPBやSECその他の機関による規制上の注目は、政権交代や当局のリーダーシップの交代による公共政策の変更と相まって、規制当局の監督と執行全体を強化させることになりそうです。加えて、消費者保護は、公共政策と規制当局の重点を次の方向へ向かわせる可能性があります。

- サービスへのアクセス、リテール手数料、公正な融資、学生ローン、当座貸越、UDAAPなど、消費者保護の一部の領域
- ESGおよびサステナブル投資を含めた、資産管理に対する最善執行 (BI) および本人確認 (KYC) の適用
- アクセスと手頃な価格での提供に取り組む住宅金融改革
- 郵便局の銀行業務や大麻ビジネスのバンキングへのアクセス、中央銀行の決済へのアプローチ、公共の信用報告機関の設立など、考えられる新しい金融サービス政策

規制圧力

反バイアスおよび公正。金融機関は、先行ビジネスの正当性とCOVID-19関連活動の消費者への影響の継続的モニタリングを実証する必要があります (たとえば、口座の閉鎖、融資限度の減額、緩和など)。規制当局は、ガバナンス、統制、モデルおよびAIにおけるバイアステスト (オンプレミスの構築および使用を含む)、サードパーティの適切な監視に重点をおくでしょう。

ECOの強化の可能性は、以下を含めて検討されています。

- 女性やマイノリティが所有する企業および中小企業による信用枠の申請に関して、データ報告を求めるというCFPBの提案
- 教育、職業、信用スコア、引受アルゴリズムなどの特定要因を禁止する、州保険規制当局による取組み
- 禁止を大手金融サービス企業と金融サービス商品に拡大するための、議会の取組み

投資家保護。SECは最善の利益規則およびフォームCRSに関する2020年6月の遵守期限を迎え、前進しました。監督機関による検査では、まず、企業による遵守 (方針、手続き、研修) への誠意ある努力を評価することに重点がおかれましたが、2021年を通じてより妥協のないものになると予想されます。FINRAはReg BI (最善の利益規則) の遵守と検査の期待において、SECと足並みを揃えました。DOLはERISA計画に対する投資アドバイスを提供する受託者の決定に関して5部構成のテストを復活させ、同時にReg BIとの整合を目的とした新たな種類の免除を提案しました。

ESGに焦点を当てることにより、SECは標準化された定義／開示に移行することが予想されます。投資アドバイザーとブローカー・ディーラーは、KYC、適合性、Reg BI (本稿の気候およびESGの節を参照のこと) に関する規制要件間の相互作用に引き続き取り組むこととなります。さらに厄介なことに、DOLの規則はERISA計画のアドバイザーに対し、サステナビリティ／ESG目標などの非財務的目標よりも財務的要因に基づいて受託者責任を果たすことを要求します。

マイク・ランバース

パートナー、FS規制および
コンプライアンス・リスク、
バンキング

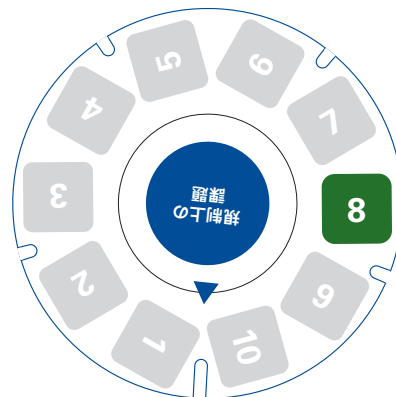
E: mlamberth@kpmg.com

27年以上の長い経験を持ち、コンプライアンス変革サービス、監督および強制執行関連、全社的コンプライアンスおよびリスク管理プログラム、消費者保護、公正かつ責任あるプラクティス、行動リスク・ガバナンスを重点領域として、コンプライアンスのリーダーとして全国的に認められている。大手銀行や金融サービス企業と密接に協働し、経営陣の全ラインや取締役会を支援して、戦略目標を達成するとともに規制当局の期待を満たす。

本人確認：各国当局はKYCの強化と関連するプラクティスに重点をおくと考えられます。FINRAおよびその他の規制当局は、投資家保護の一環として廃止したプラクティスを改めて注目する可能性があります。

さまざまな規制：連邦や州の政府機関が課すさまざまな法規制が、消費者の期待に影響を及ぼし、金融サービス機関が直面する課題を増大させるでしょう。

- **コミュニティ再投資法 (CRA)**：CRA規制の改正については、連邦政府内の複数の銀行監督機関が共通の要件を整理することが望ましいという点で同意しているにもかかわらず、議論が続いています。OCCはまだ規則を確定していない唯一の機関であり、OCCとFRBの間にアプローチの違いが存在します。
- **データ・プライバシー**：カリフォルニア州はカリフォルニアプライバシー権法 (CPRA) という新法を成立させました。これは2023年に発効し、カリフォルニア州消費者プライバシー法 (CCPA) のもとでEUのGDPRにいつそう近づく方向に消費者保護を拡大します。また、プライバシー保護を専門とする新たな規制機関も設立します。カリフォルニア州の規則は、依然として米国で最も厳格なデータ・プライバシー規則です。CFPBは、消費者管理およびプライバシー、データセキュリティおよびデータアクセシビリティを含め、2021年中に消費者データアクセスに関するNPRを発表することが予想されます。
- **反トラスト**：規制当局 (DOJ、FTC) と立法府は、テクノロジー・セクターとデジタル市場における反トラストのコンプライアンスを重視しています。特に、大規模なオンライン・プラットフォームとユーザーのネットワークにより利用可能となったデータを通じて市場パワーを引き出す潜在力と、新興企業や将来の競争相手の買収を通じてイノベーション/競争を抑制する行動に関して、反トラストの遵守はますます重要となっています。
- **「ミニCFPB」としての州機関**：カリフォルニア州は他の複数の州と同様、CFPBを厳密に手本とした規制機関を設立しています。これはノンバンクやフィンテック企業 (目立った適用除外はあるものの) を含め、カリフォルニアの消費者に金融商品およびサービスを提供する全企業に対して権限を持つ機関です。



次のステップ

- 顧客からの苦情のレビューや、金融サービスの担当者が消費者の最善の利益のために行動するための監督ツールの検討を含む、Reg BIコンプライアンス・プログラムを評価し、消費者への公平な結果を重視し、必要に応じ変革管理を実行します。
- ビジネス管理およびリスクの担当者にリアルタイムでのフィードバックと適時の通知を提供するために、テクノロジーが可能にする監督、モニタリング、テストの制御を実行し、評価します。
- オペレーションの制御が、特に高リスクの新たな規制要件 (公平な融資やCRA要件など) に関して効果的に機能しているかを評価するために、設計とオペレーションの有効性レビューを実行します。
- 既存の方針、基準、手続き、経営陣への報告プロトコルをレビューし、必要に応じて更新することにより、それらが影響を受ける全ビジネス領域を包括的にカバーするとともに、第一線の従業員が理解できるように十分に詳細であり、新たな新興規制要件を捕捉するべく適切に改正されるようにします。
- 適用されるすべての新しい規制義務およびCOVID-19関連で改正された規制義務が、効果的に特定され、影響を受ける組織の全領域に導入されているかどうかを評価するために、ギャップ評価を実行します。研修、モニタリング、テスト、報告に重点をおきます。
- 規制当局および消費者からの要望を満たすための準備態勢を評価するために、GDPR、CCPA、HIPAAなどの新しい新興のデータ保護および消費者プライバシー規則のコンプライアンスを評価します。

2008年の金融危機後と同様に、金融サービス事業者はCOVID-19によりもたらされる金融業界の難局の全サイクルを通じて、自社の顧客の扱いに関して規制当局から詳細なモニタリングを受けることを予想すべきです。

決済

課題

革新的テクノロジー、非従来型決済プロバイダーのメイン市場への参入、デジタル通貨の台頭など、決済業界における変化のスピードは速く、それが消費者需要の変化につながり、企業組織と提供モデルを一変させました。決済バリューチェーンにおける金融機関がこれらの変化に順応しようとして、自社がますます激化する競争にさらされていることに気づき、フィンテック、ノンバンク、国内最大の小売業者の一部との提携に向かいつつあります。消費者はかつてないほどの選択肢を手にし、より速く低コストで決済が行える新しいサービスを一貫して探し続けています。そこからまた、規制当局は引き続き消費者を保護する必要性を重視し、責任あるイノベーションの推進と監督強化とのバランスで選択肢を評価しています。

規制圧力

規制当局の管轄領域と監督

現在の規制体制は、決済サービスを提供する企業の数と種類の増加に対してどちらの点でもまだ順応しておらず、その結果、一部の企業に一貫性のない規制フレームワークと、他の企業には規制の不足をもたらしています（本稿の規制権限の拡大の節を参照のこと）。連邦および州の規制当局は、多方面にわたる認可とともに、可能なところでは管轄領域全体で要件を標準化することを模索しています。しかし、革新的決済サービスを提供する際に、企業がマネー・ローンダリング防止や消費者保護（本稿の消費者保護の節を参照のこと）、紛争解決、プライバシー、安全性および健全性に関して、引き続き従来の期待に応えることを求めています。

COVID-19下でのレジリエンス

COVID-19以前に決済業界で起こった技術的進歩は、前例のないロックダウンと金融の大混乱のなかで決済サービスの利用可能性を維持し続けてきました。デジタル・バンキング、非接触型カードの使用、モバイル決済はすべて大きな成長を遂げ、消費者行動のこの変化は長期化および永久化すると予想されます。企業が革新的決済サービスの開発を続ける場合、規制当局の新たな重点は、新商品やサービスの開発および提供、デリバリーおよび決済チャネル、資金の利用可能性などの関連プロセスへの影響、料金の開示、エラーの解決、テクノロジーの制御と関連するリスクにおかれるでしょう。また規制当局は、「通常営業」プロセスへの移行を含め、商品開発のライフサイクルを通じてリスクおよび規制コンプライアンスを統合することを期待するでしょう。

包摂とアクセス

デジタル決済への移行は、物理的距離、移動上の問題、従来型決済方法と結びつく高コストなどの理由でこれまで排除されてきた人々に対し、多くの方法で決済へのアクセスを向上させました。しかし、多くの人々は依然として排除されたままとなるリスクを持っています。インターネットにまったく、あるいはたまにしか接続できない人々、最新テクノロジーの使用に慣れていない人々、障害を持っている人々や住居が必要な人々です。さらには、新商品およびサービスの開発と関連する発売戦略の策定では、規制当局は引き続き、偏見と待遇の違いを緩和する必要性を重視しています。

暗号資産とデジタル資産の進化

仮想通貨に関して規制当局、政府、中央銀行が果たす役割はまだまだ不透明であり、変化する一方で、これらの機関は一丸となって、暗号資産が消費者と金融機関の両方にもたらし得る一連のリスクに懸念を表明しています。これから起こる業界の変革では、消費者情報の保護、金融包摂の推進、米国およびグローバルな金融安定性の促進を目指して、

チャド・ポーレン
マネージング・ディレクター、
FS規制および
コンプライアンス・リスク

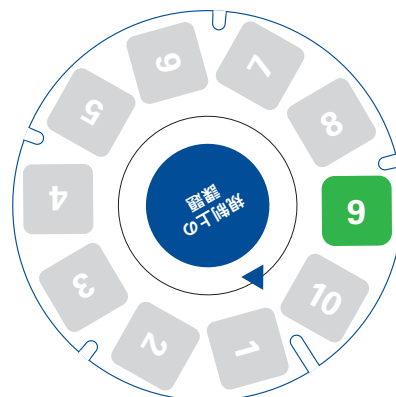
E: cpolen@kpmg.com

金融サービスのプロフェッショナルとして17年の経験を持つ。自動化が可能にするコンプライアンス・テスト、大規模な消費者被害の修復や規制当局の対応、新しい商品およびサービスのテスト、テクノロジー変革に関するコンプライアンスのユーザー・アクセプタンス・テスト (UAT) をカバーする消費者保護行動計画に関して、テスト・サービスの提供をリードする。また、いくつかの先進的個人間送金決済企業と協働し、適用される規制要件や統制設計、ギャップ評価、コンプライアンス・プログラムの変革などに重点をおく。

新たな金融政策や規制要件が打ち出される可能性が高く、この変革と歩調を合わせるために、確かな規制変革管理プロセスを導入することは、企業にとって必須となるでしょう。

コンプライアンスの速度

決済業界は、より迅速で安価な、より透明な決済サービスの提供に向けて前進を続けています。コンプライアンスのプロセス、特にカストディ、本人確認、マネー・ローンダリング防止、不正と関連するプロセスは、しばしばはるかに運用スピードが遅く、資金移動の量とスピードによる課題を抱えています（本稿のコンプライアンス・リスクおよび不正と金融犯罪の節を参照のこと）。迅速な決済プロセスはまた、不適切な開示や不正流用の危険を緩和するため、顧客データの収集、使用、安全防護対策の慎重な管理とのバランスを図る必要があります。これらの増大する課題に対応するために、企業はサードパーティ・リスク管理を含む、自社のコンプライアンス部門の最新化に投資する必要があるでしょう。しかしこれは、すでにサービス提供に多大な投資をしている企業には難しいことかもしれません。



次のステップ

- 規制のサンドボックスやノーアクションレター制度、その他の指針を活用し、革新的決済ソリューションを開発・試行し、より大規模に展開できるかどうかを評価します。
- コンプライアンスをデジタル決済戦略のなかに統合し、適用される規制要件の事前評価と関連する統制の事前テストを促進します。
- 金融包摂に関する戦略とアプローチを評価し、ターゲット顧客層の特定と企業の成長目標の達成を支援します。
- 古くなった中核バンキング・システムを置き換えるタイミングとコストを評価し、より柔軟でレジリエントな決済インフラに貢献するため、他の技術的取組みの加速を検討します。
- コンプライアンス・リスク緩和活動、特に、広がる顧客基盤と増大する取引量に影響を受ける活動を自動化します。
- リスク評価と継続的モニタリングを含む、サードパーティのデューデリジェンスに対する全社的アプローチを導入します。
- 規制と政策の変更および現在の事象を監視し、リアルタイムの対応ができるようにします。

規制当局は引き続き消費者を保護する必要性を重視し、責任あるイノベーションの推進と監督強化とのバランスで選択肢を評価しています。

規制権限の拡大

課題

金融サービスの状況は、根本から変わりつつあります。テクノロジーは現在、金融サービスの提供に欠かせないものであり、イノベーションの多くがフィンテックやノンバンクなどの金融サービス企業によって開発されています。従来型銀行はこれらの企業の1つまたは複数との間に積極的にパートナーシップや連携関係を形成し、素早い規模の達成や新市場への参入、必要なケイパビリティの獲得を行っています。

大半のフィンテックおよびノンバンクなどの金融サービス企業にライセンス/免許を付与している連邦の規制当局と州の規制当局の間には、何らかの緊張があります。州政府は、企業がますます多様なライセンスを保有するようになっていくことを認識し、より統一的なライセンス付与と合理化された検査の確立のためにともに取り組んでいます。独立の特別目的国法銀行免許を確立しようというOCCの取組みは継続していますが、州から反対の声が上がっています。この論争は2021年も、ことによるとさらに先まで続きそうです。

2021年を通じて、金融サービス企業はまた、以下から直接的あるいは間接的に影響を受ける可能性があります。

- 一部の大手ノンバンクは、預金等受入業務と連邦決済システムへのアクセスを許可される連邦の免許を求め、また実際に認可を受けています。
- 新興企業の買収を含め、金融サービス市場における反トラストおよび反競争的行為に対するDOJおよびFTCの注目が高まっています。
- 州の法規制は、新たな監督部門または広範に適用される厳格な規制を確立しつつあります。
- 既存の規制権限を、人工知能やESG問題などの新たな領域に拡大しています。

規制圧力

新興領域の規制の受容 — 銀行およびノンバンクなどの金融機関が、中核業務を行う上で人工知能、機械学習、アルゴリズムの使用を拡大していることが、規制当局およびその監督対象の金融機関の双方に新たな課題を突きつけています。サードパーティのテクノロジーを中核機能や顧客と接するアプリケーションにより緊密に統合するようになれば、規制当局は安全性および健全性と消費者保護の両面にもたらされるリスクを理解するために一層精密な検査を行うようになるでしょう。規制当局は金融機関に対して、これらの新しいテクノロジーのユースケースとともに、関連するリスクのガバナンスと監督について明確・簡潔に証明かつ説明するよう、圧力をかけるでしょう。

規制当局はESGリスクを理解し始めたばかりであり、その監視、測定、報告方法の探究の初期段階にあります。2021年に関しては、規制当局は明らかに気候変動に焦点を当てています。しかし期待の設定を始めるとしても、規制当局は付加的規則を定める必要はなく、気候関連の財務リスクや、より一般的なESGリスクに対処するために監督上の期待を設定するのに必要な管轄権限を現在すでに持っているということに、金融サービス機関は注意すべきです。

ライセンス付与の申請 — テクノロジー企業およびフィンテック企業は、隣接事業に参入して自社のデジタル・プラットフォーム上で優待商品を提供することができるよう、ライセンスや免許を求めています。送金業者ライセンス、銀行免許、SBAライセンスにより、これまで規制を受けてこなかった企業が調査の対象となるでしょう。これらの企業は、検査に対応することのできるチーム、システム、プロセスを構築する必要があります。新たな期待のためのコンプライアンス・プログラムの補強は、COVID-19の流行下で雇用や配属が困難になっているために遅くなるでしょう。OCCの提案する特別目的免許に反対

マイケル・スカルパ
マネージング・ディレクター、
FS規制および
コンプライアンス・リスク

E: mscarpa@kpmg.com

規制上の義務や期待に関して、従来型および非従来型の金融機関を支援することに豊富な経験を持ち、動的なアクションプランや政府の規制への対応を策定してきた。連邦準備制度の規制（最もよく知られているものとして、レギュレーションW）、適格金融契約の記録保存、義務の起草/ポリシー・マッピングの取組み、ライセンス交付および認可、受託/カストディ（デジタル資産を含む）の規制コンプライアンス問題をはじめとする（しかし、これらに限定されるものではない）、金融機関の安全性および健全性関連の問題に取り組んでいる。

する業界の声は、監督上の監視が銀行およびその持ち株会社に反映されるかどうかを問題にしています。

連邦と州の規制の相違 — 連邦と州の規制当局には、さまざまな規制上のテーマにわたり対立があります。DOJとFTCは、反トラスト・コンプライアンスを顧客データ・プライバシーに関係するものとして、特にテクノロジー・セクターとデジタル市場において積極的に追求しています。一部の州では、カリフォルニア州のCCPAデータ・プライバシー法やニューヨーク州のサイバーセキュリティ規制、複数の州の新しい「ミニCFPB」のように、連邦レベルでの期待を設定する法規制を成立させ、公表しました（本稿の消費者／投資家の保護の節を参照のこと）。OCCとNYDFSが免許を付与する機関に関する法的論争に依然として取り組んでいることは注目に値します。これらの相違は、規制当局にも規制対象の金融機関にも不透明性をもたらすでしょう。ライセンスの付与と検査を合理化するための州の監督機関による同時期の取組みは、その州における規制された金融活動を促進する可能性があります。

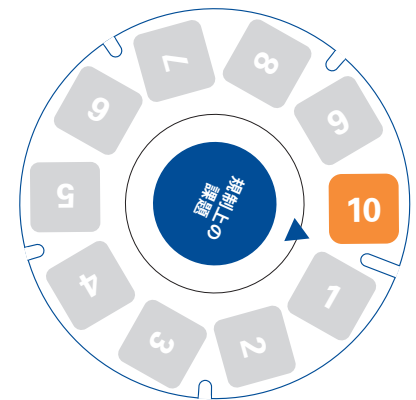
デジタル資産および暗号資産に関する規制の拡大 — デジタル資産および暗号資産に関する州のフレームワーク（たとえば、ワイオミング州やニューヨーク州など）は、特定の連邦銀行以外にも暗号資産のカストディ業務に新規参入を許すことでしょう。しかし、州レベルでのアプローチにほとんど調和は見られません。2021年に向けて、規制上の指針は依然として少なく、活動の幅、経験の範囲、規制権限が拡大するなかで進化していくと考えられます。監督機関の検査は、BSA / AML / KYC / 制裁措置、カストディおよび受託活動、情報テクノロジー、決済システム・リスク、銀行のオペレーションのような領域をカバーすると予想されます。

合併と提携 — 銀行およびノンバンクなどの金融サービス機関の間で統合が続くなか、合併した組織が直面する監督の範囲と規模が拡大します。

政権および方針の変更 — 政権交代や当局のリーダーシップの交代による公共政策の変更が取組みを変え、あるいは一部のケースでは後退させ、連邦レベルで規制当局の認可権限の再定義や拡大をもたらす可能性があります。長期にわたり計画されるその他のあり得る変化としては、政府が運営する新たな金融サービス・プロバイダーとの競争が予想され、これがある種の取引関係や合併・吸収の意思決定の実行可能性に影響する可能性があります。

次のステップ

- 関連するガバナンスおよびリスク管理構造を含め、すべての活用されたテクノロジーおよびその使用を、規制当局に対して容易に説明できるようにします。
- 契約したサードパーティや提携先を含め、重要なサービス（ML、AI、クラウドなど）のいずれのプロバイダーに関しても、サービスの継続／レジリエンス計画を確立するようにします。
- イノベーションの優先事項を評価し、テクノロジーのニーズを判断します。
- 新たなテクノロジーや商品（たとえば、暗号資産）に関するリスクアペタイトと既存のリスク管理フレームワークを評価します。
- テクノロジーや市場、地理的位置に基づく具体的ターゲットや取引規模を考慮しながら、合併・買収活動への姿勢と戦略を策定します。戦略計画の観点から、ターゲット候補のリストを保持および監視し、定期的に再評価します。
- 必要に応じて、規制当局との対話を維持します。
- 反トラスト問題およびリスクに関して、また、新商品がいかに開発され運用可能となるかに関して、保留中または予想される買収やサードパーティとの関係をレビューします。



銀行免許の申請における重要な検討事項

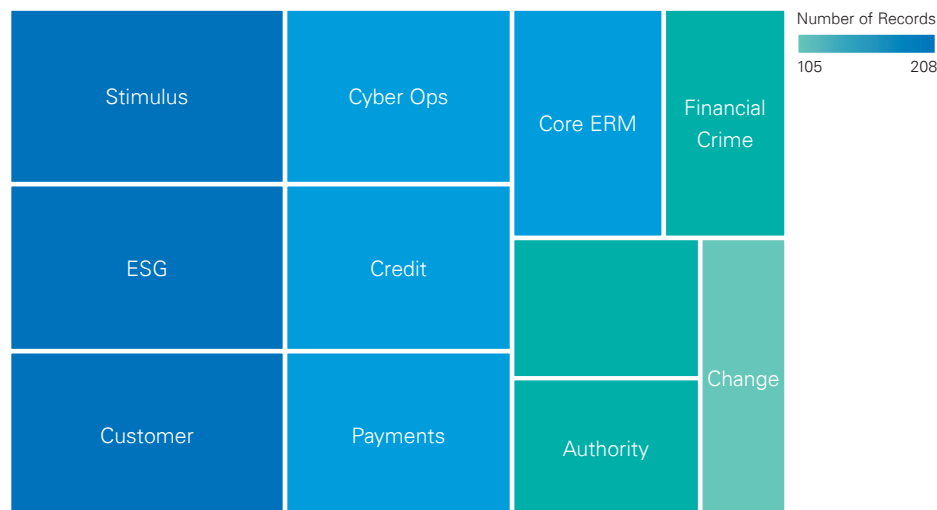
- ▶ オーガナイザー、経営者、取締役
- ▶ 事業計画
- ▶ 資本および流動性
- ▶ 消費者コンプライアンス
- ▶ 金融包摂
- ▶ 危機管理計画
- ▶ 会計および税務
- ▶ その他の規制当局

方法論

これまでKPMG規制インサイトは、政策発表、規制業務、クライアントとの議論の評価に基づき、主要な規制上の10の課題の優先順位を決定してきました。さらに今年は新たな側面を追加しています。KPMG Lighthouseのデータおよびアナリティクスに関するセンター・オブ・エクセレンスは、2019年および2020年のワシントン・レポート (WR360) ニュースレター (金融サービス業界に影響を及ぼす公共政策、規制、ニュース記事を毎週整理収集したもの) を利用し、自然言語処理 (NLP) およびテキスト・アナリティクスを行ってニュースレターの項目や記録を分類しテーマ別にグループ分けしました。この分析には、ガイド付き潜在ディリクレ・アロケーションと呼ばれる技法が含まれます。これによりユーザーは、事前に決めたトピック (このケースでは、規制上の課題の領域) に分類するためのガイドとなる一連のワードとともにアルゴリズムの「種を蒔く」ことができます。

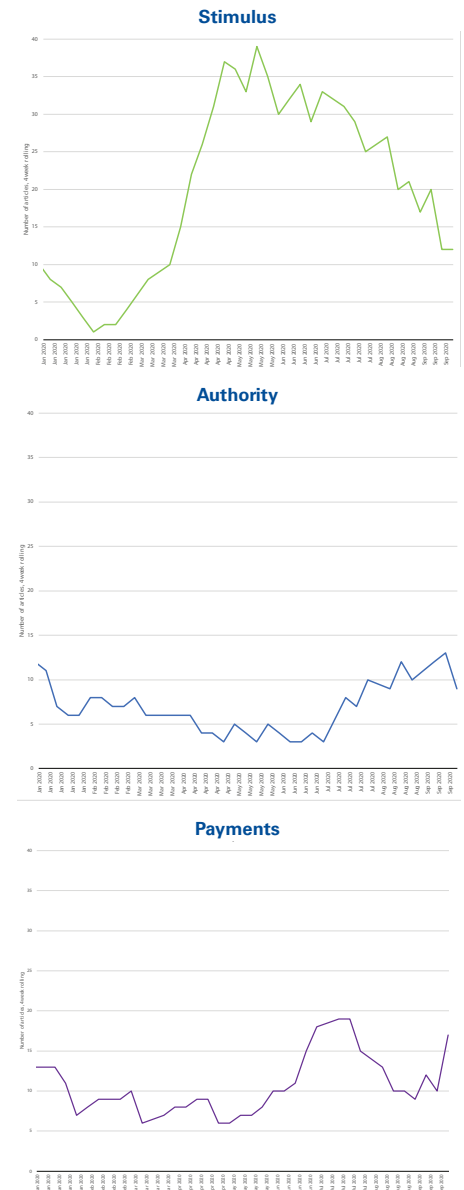
この図は、主要な10の課題の領域に分類されない項目のための「ゼロ」カテゴリーをプラスして、その各々における記録の数を表しています。KPMGが2021年のトップにおいた課題領域のいくつかは、ニュースであまり取り上げられていなかったとしても、規制上の「標準」テーマとなる傾向がある領域と同等に増加が予想される領域であることにご注目ください。

Washington Report 360: topics overall



Topic Short Name. Color shows sum of Number of Records. The marks are labeled by Topic Short Name.

Graphic representations of the number of WR360 articles, using a four-week rolling average, classified into individual challenge areas.



ティモシー・セリーノ

マネージング・ディレクター、データおよびアナリティクス

E: tcerino@kpmg.com

KPMG Lighthouseのデータおよびアナリティクスに関するセンター・オブ・エクセレンスのマネージング・ディレクターとして、新しいビッグデータのアーキテクチャと統計的機械学習メソッドを活用し、従来のアプローチを補完しアドバイザー活動を支援するためのアドバイスとインサイトを提供する。対象領域には、商業バンキング、リスク管理、規制コンプライアンス、ポートフォリオ管理、資本市場、コーポレート・ファイナンス、新しいデータ駆動型ビジネス・ソリューションの開発が含まれる。



KPMG規制インサイト

本稿をお楽しみいただけたならば幸いです。また、今話題のその他の規制問題についても、KPMGの公開されたThought Leadershipで取り上げておりますので、ぜひご覧ください。

KPMGの[規制インサイト](#)とプロフェッショナルは、新たな規制問題の分析（視点）や特定の規制動向の要約（規制アラートおよびスペシャルアラート）、立法および政策活動をカバーする毎週のニュースレター（Washington Report 360）をはじめとし、幅広い出版物を通じて金融サービス業界と専門的問題に関する見解をお客様や市場と定期的に共有しています。

次のライブラリへのリンクをクリックすると、KPMGのさまざまなThought Leadershipの出版物をご覧ください。今後の発行にご関心のある方は、[こちらからご登録ください](#)。

	
<p>Points of View 金融サービス企業に影響を及ぼす新興規制問題のインサイトおよび分析</p>	<p>Regulatory Alerts 特定の規制動向と金融サービス企業への影響を簡潔に要約</p>
	
<p>Special Alerts 特に目立った規制動向を即日まとめて発表するショートアラート（規制アラートと同一サイト）</p>	<p>Washington Report 360 金融サービス企業に影響する法規制の動向を対象に、毎週360ワード以下のニュースレターを発行</p>

略語と用語定義

ADA	American with Disabilities Act	FRB	Federal Reserve Board
ALLL	Allowance for Loan and Lease Losses	FSB	Financial Stability Board
AML	Anti-Money Laundering	FTC	Federal Trade Commission
ANPR	Advance Notice of Proposed Rulemaking	GDPR	EU General Data Protection Regulation
BAU	Business as Usual	HIPAA	Health Insurance Portability and Accountability Act
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision	KPIs/KRIs	Key Performance Indicators/Key Risk Indicators
CARES Act	Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act of 2020	KYC	Know-Your-Customer
CCAR	Comprehensive Capital Analysis and Review	LIBOR	London Inter-Bank Offered Rate
CCPA	California Consumer Privacy Act	M&A	Mergers & Acquisitions
CECL	Current Expected Credit Losses	ML	Machine Learning
CFPB	Consumer Financial Protection Bureau	NCUA	National Credit Union Administration
CFTC	Commodity Futures Trading Commission	NPR	Notice of Proposed Rulemaking
CPRA	California Privacy Rights Act	NYDFS	New York Department of Financial Services
CRA	Community Reinvestment Act	OCC	Office of the Comptroller of the Currency
CRE	Commercial Real Estate	OFAC	Office of Foreign Assets Control
DOJ	U.S. Department of Justice	PII	Personally Identifiable Information
DOL	U.S. Department of Labor	PPP	Paycheck Protection Program
ECOA	Equal Credit Opportunity Act	Reg BI	Regulation Best Interest
ERISA	Employee Retirement Income Security Act	RCSA	Risk Control Self-Assessment
ERM	Enterprise Risk Management	SAR	Suspicious Activity Report
ESG	Environmental, Social, and Governance	SASB	Sustainability Accounting Standards Board
EU	European Union	SBA	Small Business Administration
FAIR	Factor Analysis of Information Risk	SEC	Securities Exchange Commission
FBI	Federal Bureau of Investigation	SOFR	Secured Overnight Financing Rate
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act	SOX	Sarbanes-Oxley Act
Federal Banking Agencies	FRB, OCC, and FDIC	TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosure (FSB)
FDIC	Federal Deposit Insurance Corporation	TDR	Total Debt Restructuring
FinCEN	Financial Crimes Enforcement Network	TFCR	Task Force on Climate-related Financial Risks (BCBS)
FINRA	Financial Industry Regulatory Authority	UDAAP	Unfair, Deceptive, or Abusive Acts or Practices

Contact us

山崎 千春

あずさ監査法人

マネージング・ディレクター

E: chiharu.yamazaki@jp.kpmg.com

東海林 正賢

KPMGコンサルティング

フィンテック・イノベーション部 部長

パートナー

E: masayori.shoji@jp.kpmg.com

津田 圭司

KPMGコンサルティング

ディレクター

E: keiji.tsuda@jp.kpmg.com

大塚 卓美

あずさ監査法人

シニアマネジャー

E: takumi.otsuka@jp.kpmg.com

KPMGジャパン

home.kpmg/jp/regtech

regtech@jp.kpmg.com

Contributing authors:

Amy Matsuo, Karen Staines, Adam Levy, Chris Long, Brett Hayes, Steve Arnold, Tim Phelps, Cameron Burke, Dustin Crosby, Brian Hart, Anand Desai, Todd Semanco, Damian Plioplys, David Balbirnie, Christopher Palumbo, John Caruso, Jonathan Meyer, Mike Lamberth, Sara Calenda, Stevi Winer, Chad Polen, Sarah Silvis, Michael Scarpa, Andrew Devlin, Timothy Cerino, Jean-Gabriel Prince, Joe Slaninka, and Michael Protevi.

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは有限責任 あずさ監査法人までお問い合わせください。

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMG米国が2020年12月に発行した「Ten key regulatory challenges of 2021」を、KPMG米国の許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. NDP128779-2A

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan. 21-1009