



**アジア太平洋規制
戦略センター（ACRS）**
2021年アジア太平洋
金融規制見通し

注意事項：本資料はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2021年2月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツグループが翻訳・加筆したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

序文：グローバル	4
序文：アジア太平洋地域	10
金融とシステムのレジリエンス	15
回復局面における金融機関の役割	20
非財務リスク管理への包括的アプローチ	25
ビジネスモデル変革	34
オペレーショナル・レジリエンス	42
デジタルリスク	48
サイバーセキュリティ	50
金融犯罪	57
気候変動	64



序文：グローバル

世界は引き続き新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックという共通の深刻な試練に直面しています。反面、パンデミックの経済的影響、それに伴う政策・規制対応は、地域によりばらつきが大きくなる傾向にあります。規制当局と金融機関は当然に金融とオペレーションのレジリエンスに優先的に取り組んでいますが、とりわけ法域ごとに規制の程度が異なる状態が続く中で、現在のような差し迫った難局を乗り切るのは至難の業です。

これまで規制当局は、金融サービス企業がパンデミック対応策の重要な要素の一つであるとの位置づけを確実にするため、金融機関と密接に協力してきました（図表1）。金融機関は今後もこの役割を理解の上維持するでしょう。この協力は、何よりもまず金融サービス業界の主要機能を果たすこと、つまり信用と投資とを最も必要となる場所に提供すること、を意味します。ただし、金融サービス企業は次の3つの重要分野へも対応する必要があります。それらは、緊急度が増すサステナビリティ目標に向けた進捗ニーズ、顧客と社会により成果をもたらす文化の育成、多様性と包摂性（インクルージョン）という重要課題の有意義な進展です。

本2021年金融規制見通しの内容を構成するこれらの世界的な問題についてこの序文で解説した後、地域的な検討事項についての我々の見解を紹介していきます。

悲観的経済見通しの中での金融レジリエンス

国内総生産（GDP）が急激に落ち込んだ後、2021年には世界中で成長回復が見込まれますが、回復ペースにはばらつきがあるでしょう。アジア太平洋地域では今年6.9%の成長が予想されている一方¹、米国と一部の欧州諸国ではそれより緩やかな成長ペースが持続する見込みです。

ただこうした成長にもかかわらず、世界のGDPはパンデミック前時点の予想の水準を下回ったままで（図表2）、回復への足取りはいまだ極めて弱いものでしかありません。米連邦準備理事会（FRB）のパウエル議長は、新型コロナウイルスのワクチン普及の進展を「良い歓迎すべきニュース」と評価する一方で、その景気回復への影響を判断するのは時期尚早であると指摘しています²。政策当局が直面している課題は、ワクチン接種がさらに拡大し景気回復が勢いに乗るまで、経済の需給ギャップの解消に努めることです³。多くの国で金利は今後も期限なく低位にとどまるか、もしくはマイナスに転じると予想され（図表3）、金融サービス企業がいま抱えている低収益性の問題は深刻化するでしょう。

2020年初めの市場の混乱により、中央銀行は金融市場の安定と秩序回復のために、断固たる対応措置を取りました。しかし、以後中央銀行のパンデミック対策は、民間非金融部門への供与信用供与の拡大と、公的資産購入額拡大を中心としたものとなっています（図表4）。中央銀行の施策と並行して政府の広範な財政支援策も実施されたことで、パンデミックによる実体経済と金融市場への打撃がある程度緩和された反面、高水準（場合によっては平時では前例のない水準）に達している政府債務への懸念は強まっています（図表5）。

今後も多くの試練が見込まれ、政府が支援措置を解除していく中で大規模な貸し倒れ損失が2021年に発生するのは不可避とされます。こうした状況下、過去10年間に欧州が過酷な経験を通じて学んだ教訓に留意し、与信費用を適時認識することが銀行監督当局に求められます。また、保険業界に対しては、合理的な根拠がある場合にパンデミック関連の保険金請求に応じることで、業界

の景気回復への貢献能力と意欲を引き続き前面に押し出すことが期待されます。この点で、英国と米国などの法域では、政策当局が保険会社にCOVID-19に関連する事業中断保険金請求に応じるよう、要求しています。

世界金融危機（GFC）を受けた健全性規制改革は確かに、今回の最初の難局を金融機関が切り抜ける助けとなっており、これまでのところ、初めての実践テストに合格しています。世界中でのストレステストの実施結果^{4,5,6}からは総じて、銀行セクターがパンデミックのもたらす相当な規模の損失にも耐えられると見られます。とはいえ、破綻する企業が出てくる可能性は高く、特に小規模企業ではそれが予想されます⁷。また、保険セクターは総合的には耐性を維持していますが不確実性は高く、パンデミック関連の保険金支払いについて特に懸念が強まっています。深刻度の高いシナリオでは、貸し倒れ損失と評価損が異例の低金利環境下で発生することで、一部保険会社の自己資本基盤が大きく悪化しかねないとされています⁸。

規制枠組みの効果を今回のパンデミックを通じて評価する場合に焦点となるのは、やはりシステミックな視野とレジリエンス、規制の範囲、ノンバンク金融セクターによる金融安定や市場安定への脅威でしょう。立法当局や中央銀行、規制当局は、そうした脅威に備えて破壊的イベントに対する市場のレジリエンスやツールキットの有効性を検討していくと予想され、その中で、特定タイプの投資ファンドやノンバンク金融機関などに対し、より厳格な規制が設けられる見通しです⁹。

パンデミック後のデジタル世界におけるオペレーショナル・レジリエンス

世界の金融システムはパンデミックが招いた業務の中断にうまく対処したかもしれませんが、規制当局は金融機関がそうした成功体験に甘んじることを容認しておらず、金融機関が備えるべき経営上の最悪のストレスは今回のパンデミックではないこと

を繰り返し指摘しています¹⁰。コスト圧力と顧客要求の変化を背景に加速が予想される企業活動のデジタル化と自動化においても、オペレーショナル・レジリエンスが最も重要な懸念事項となっています。デジタル化の重要な成功要因がクラウド化であることに変わりはありません。ただ、クラウド化に動く企業が増えるに伴い、クラウドサービス・プロバイダーのシステム上の重要性について、規制当局が長年抱いてきた懸念は、かつてないほど妥当性を帯びようになり、監督当局による早期の積極的関与が必要となるでしょう。

2021年にはオペレーショナル・レジリエンスに関する規制イニシアチブが、国際レベルと国内レベルでグローバルに加速すると予想されます。このため、オペレーショナル・レジリエンスにグローバル規模で取り組むクロスボーダー企業は、かかるイニシアチブの注力分野が国ごとに異なること、およびそれが監督慣行に組み込まれた場合の潜在的に内容が相違することに対処せざるを得ず、プロセスのコストと複雑性は高まる見通しです。

多様化への対応

世界各地の金融サービスセクターが抱える戦略面と規制面の課題が共通している反面、規制内容の多様化は今や通常のことになってきています。デロイトが最近実施した調査では、回答者の91%が、世界の法域の中で少なくとも何らかの規制の相違が日常業務に支障をきたしたと指摘しています。アジア太平洋地域では、事業を展開する企業の多くは日常業務の一部として法域間の規制の相違に対処していますが、それ以外の地域では、企業が対応すべき新たな領域が生じています（最たるものはBrexitによるEUと英国の相違）。

今回のパンデミックは事実上、GFC以降に策定された規制枠組みに対する進行中のストレステストとなっています。

立法当局と規制当局は必然的に、GFC以降に行われたこれら改革の有効性を、時限的なパンデミック対応措置と並行して検討することになるでしょう。ここでも、国際協調により規制の不整合を回避できる余地はありますが、特に時限措置の解消は、地域ごとに異なる経済環境に左右されることから、足並みが揃う見込みは薄いと考えられます。

今後の見通し

今後については、経済見通しの不透明感が極めて強いことから、金融サービス企業が困難な決断を迫られる状況は続くでしょう。一方で同時に、金融サービス企業は景気回復期においてその役割を果たそうと尽力すると予想されます。保険会社と投資運用会社は特に、意欲的に長期資本を投じて中小企業（SME）とインフラプロジェクトを支援し、長期的に実質的価値を生むような非流動性資産に資金を提供していく見通しです。銀行もまた、実体経済への信用供与を維持しようとするでしょう。

ただ、これらの役割を果たしていく中で、規制当局のみならず社会も、次の3つの重要分野における金融サービス企業のパフォーマンスを注視していくと予想されます。金融サービス企業のリーダーたちは、今後も危機対応のソリューションの一部とみなされ続けるために、これらの分野の課題への取り組みの進捗を大いに示さねばならないでしょう。

持続可能性目標の達成を支援する：金融サービス企業は、投資家、アドバイザー、実体経済への資金の貸し手、巨大災害リスクを補償する保険者としての役割を担うことで、気候関連リスクに取り組む社会を支援することができます。当局は、「より良い経済復興（build back better）」を促し、ネットゼロ経済への移行を加速させるためのグリーンファイナンスを実現し

ようとするでしょう。カナダやEU、中国などの法域で策定されているタクソノミーは、金融サービス企業にサステナブル投資を促していくスタート台として有効であると考えられます。環境・社会・ガバナンス（ESG）の情報開示要件も重視され必須とされるようになっていますが、統合的なグローバル基準への収束は緩慢なペースでしか進まない見通しです。

望ましい顧客利益を実現する文化を構築する：規制当局は、パンデミックの影響が残る中で経済的に厳しい状況に置かれている顧客に金融機関がどう対応するかを、特に支援策が解除されていく環境下で注意深く見守るようになる予想されます。ソリューションの一部であると認識され続けるためには、金融機関は顧客に柔軟に対応しなければならず、一段の返済猶予の妥当性を検討したり、返済休止期間が終了する前に積極的に顧客に関与したりすることが求められます。金融サービス業界の文化が、パンデミックの次の段階で望ましい顧客利益をどこまでもたらせるかは、金融サービス企業がパンデミック全体にわたり、どのような実績を上げどう行動するか判断に大きく依存するでしょう。

多様性と包摂性：2020年はBlack Lives Matter（BLM）運動を主なきっかけに、世界中でダイバーシティとインクルージョン（多様性と包摂性）が急速に優先課題に挙げられるようになりました。米国ではFRBが社会的不公正の問題と人種的不平等の解消に強い関心を示しているほか、欧州では規制当局が、金融サービス業界におけるガバナンス、文化、実践的な意思決定を向上させる手段としての多様性と包摂性へのコミットメントを強化しています。金融機関は、データと経営情報（MI）などを通じて、より多様性と包摂性あるガバナンスと職場の実現に向けた進捗を、規制当局に疎明することが求められると予想されます。

これが、2021年の背景となる状況です。経済見通しは非常に不透明であり、地域によって変動しやすく、著しい景気下振れリスクも残っています。規制当局にとっては、金融サービス企業が顧客と経済全体のニーズに対応し続けることができるよう、その継続的な財務的レジリエンスとオペレーショナル・レジリエンスを確保することが今後も引き続き最優先すべき重要課題となるでしょう。ただ同時に、金融サービス業界は、この前例のない環境下で顧客と社会の前進を支援する役割を十分に果たそうとするならば、持続可能性、文化、多様性と包摂性の面での進展にも優先的に取り組まなければなりません。金融機関が2021年に直面するこれらのタスクは過小評価できない大規模なものです。しかし、金融機関が将来の成功に向けた基盤を築くことのできる機会も、そこにあるのです。



Akihiro Matsuyama

Akihiro Matsuyama
Centre for Regulatory Strategy
Asia Pacific



Irena Gecas-McCarthy

Irena Gecas-McCarthy
Center for Regulatory Strategy
Americas

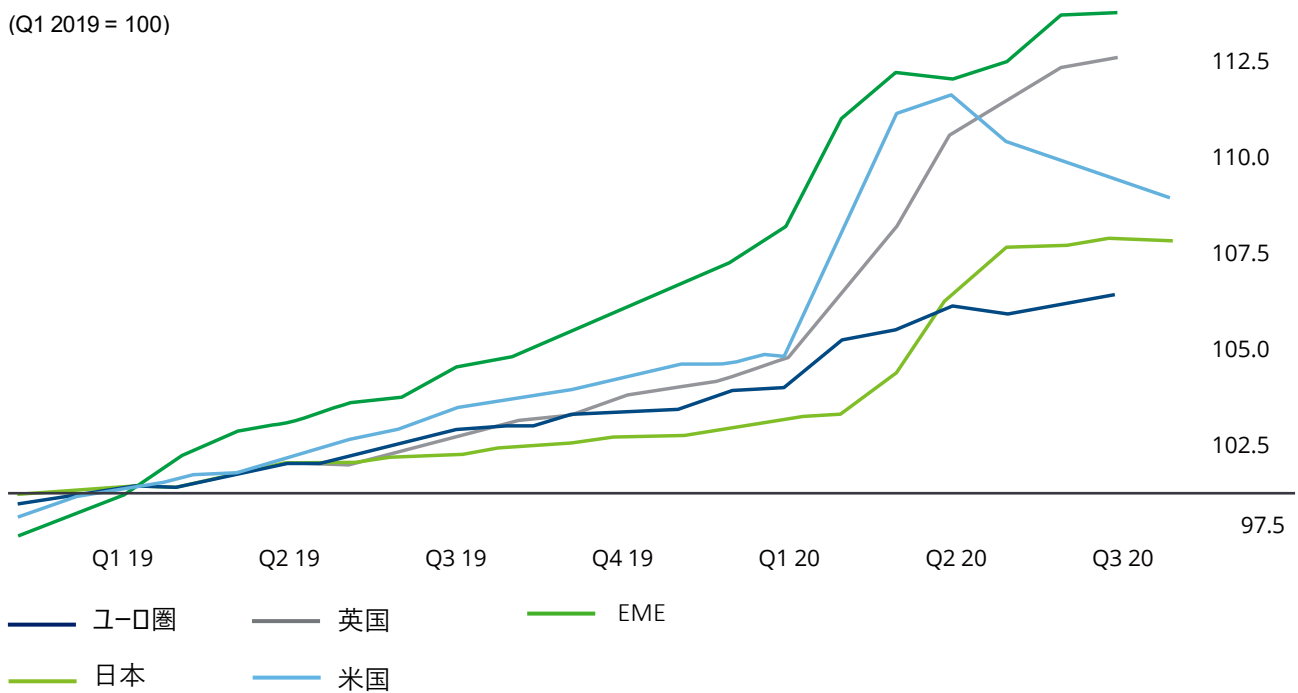


David Strachan

David Strachan
Centre for Regulatory Strategy
Europe, Middle East and Africa

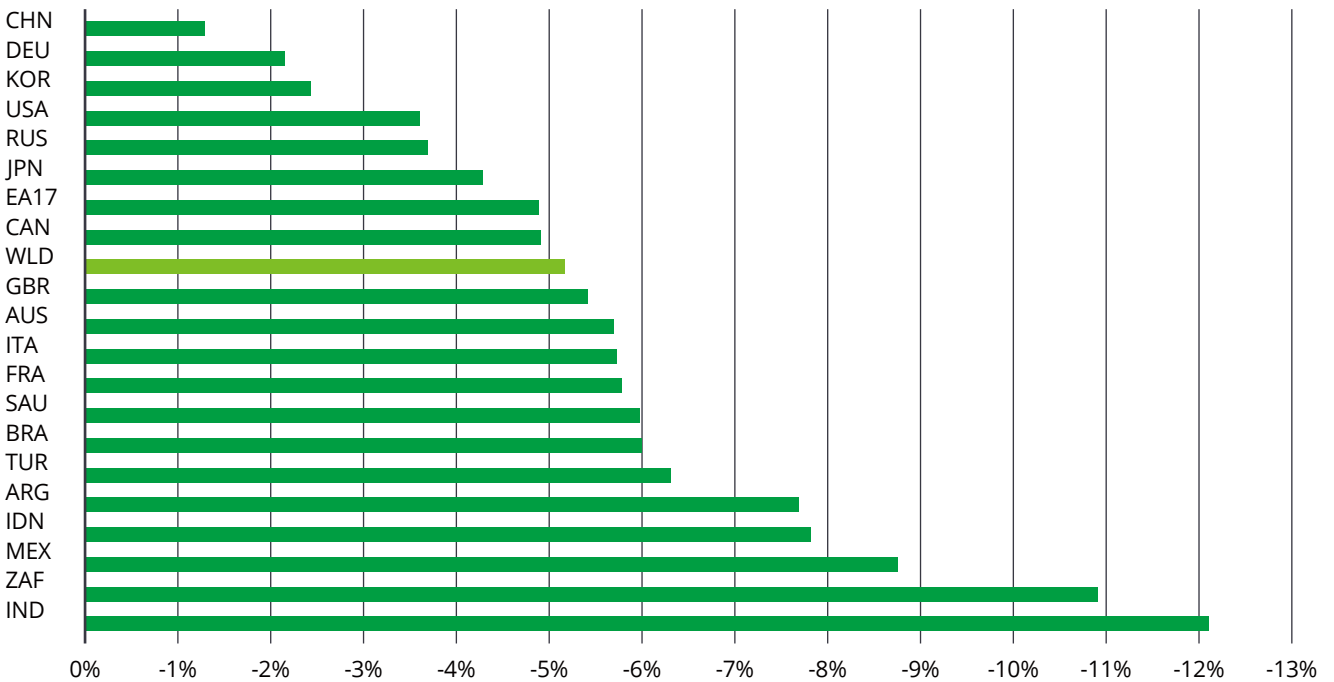
図表 1：非金融部門向け銀行貸出¹¹

(Q1 2019 = 100)

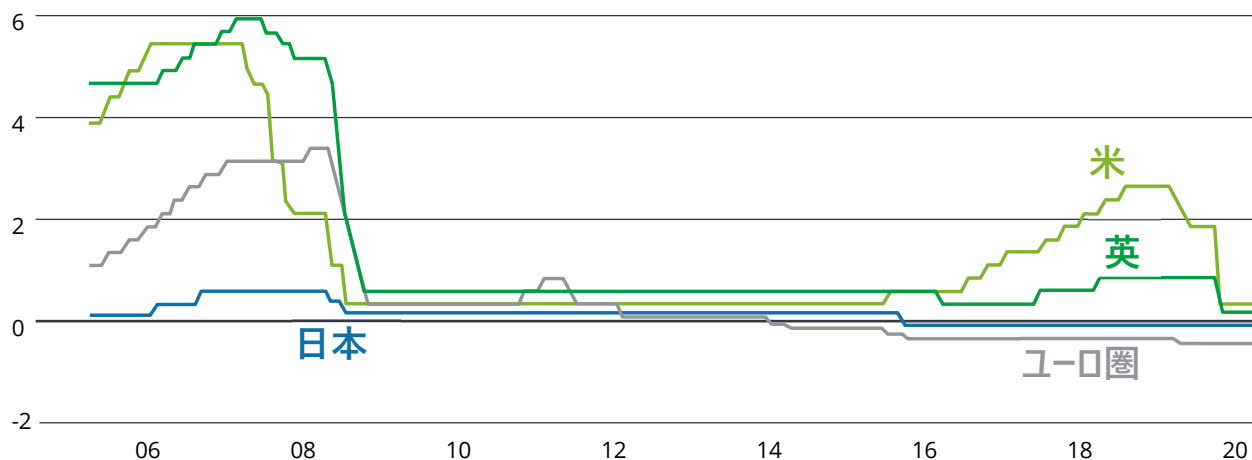


図表 2：世界 GDP¹²

2019年11月との比較（%変化）で見た2021年第4四半期のGDP予測値

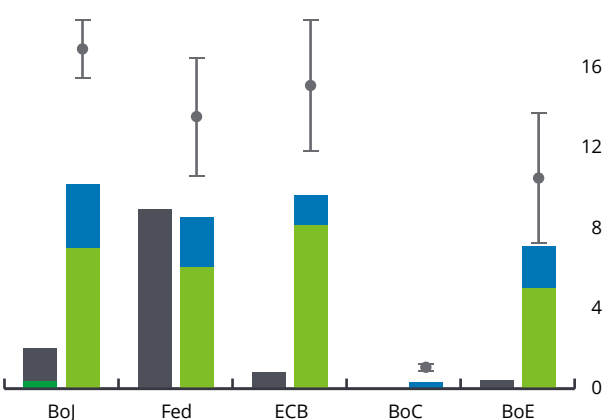


図表3：中央銀行政策金利 - グローバル

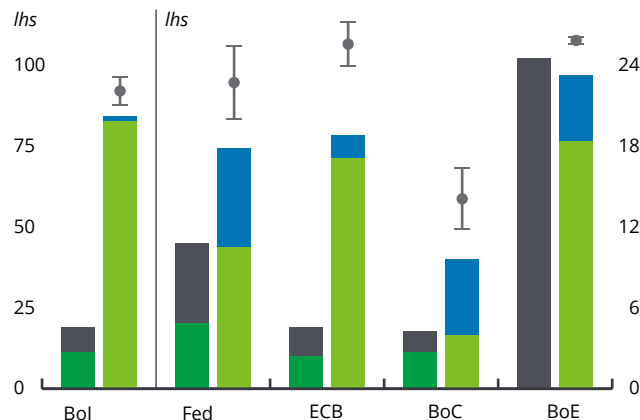


図表4：中央銀行のパンデミック対応措置¹³

民間非金融部門向け信用

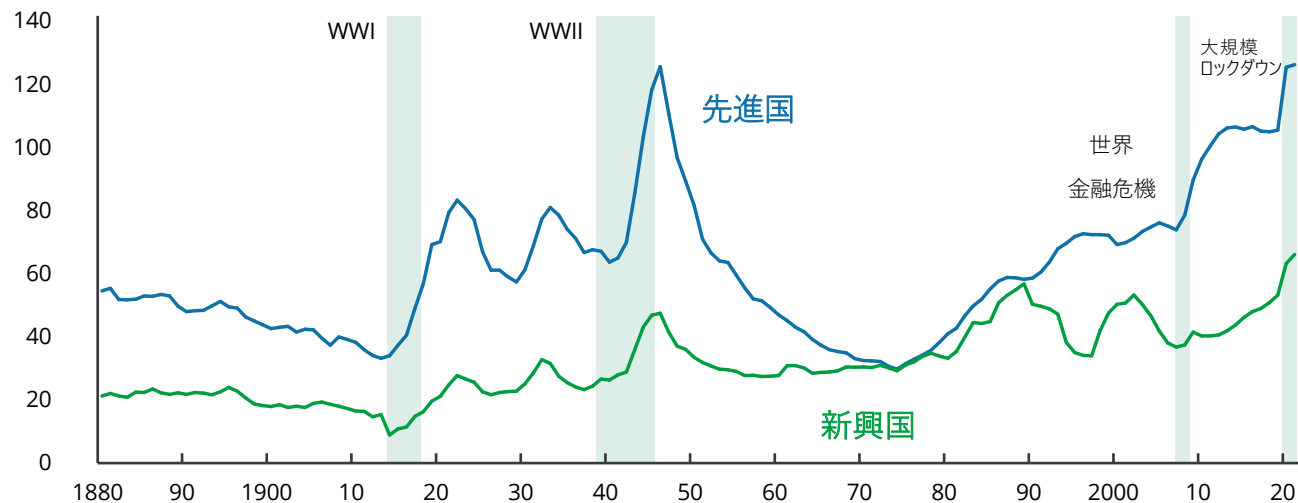


公的部門資産の保有残高



2020年第4四半期予想: —レンジ ● 中点

図表5：世界一般債務残高の推移



序文：アジア太平洋地域

2021年初頭時点で、アジア太平洋地域は北米と欧州とは異なる立ち位置にあります。COVID-19パンデミックははまだ収束に至っていませんが、感染拡大と致死率は他地域より効果的にコントロールされており、ワクチン接種プログラムもアジア太平洋地域の多くの法域で開始されています。

パンデミックは2021年にも引き続き、昨年同様に大きな影響力を及ぼす要因となるでしょう。しかし、アジア太平洋地域には、今後1年間にわたり金融サービス企業のビジネス環境を形成していく他の要因が多数あります。それらは、マクロ経済の動向（低金利や財政支援など）、地政学的緊張と国家主義的感情の高まり、加速するテクノロジー導入、コスト上昇圧力、そしてこれらの要因が人材モデルに与える重大な影響などです。

2021年アジア太平洋金融規制見通しでは、これらの要因をすべて考察したうえで、アジア太平洋地域で今年金融サービスセクター全体を通じて重要になると我々が考える9つのトピックを「深掘り」します。

- [金融とシステムのレジリエンス](#)
- [回復局面における金融機関の役割](#)
- [非財務リスク管理への包括的アプローチ](#)
- [ビジネスモデル変革](#)
- [オペレーショナル・レジリエンス](#)
- [デジタルリスク](#)
- [サイバーセキュリティ](#)
- [金融犯罪](#)
- [気候変動](#)

マクロ経済環境

2020年に世界をアウトパフォームしたアジア太平洋諸国の経済は、世界全体より勢いある状態で2021年を迎えています。こうした相対的な強さの鍵となっているのは効果的な公衆衛生対策であり、他国が到達できていない水準にまでアジア太平洋の多くの主要国が経済活動を再開できているのはこのためです。さらに、ワクチンが出現したことで、「ワクチン後」の景気が現在の「ワクチン前」の状態よりはるかに良好なものとなる可能性も出てきています。よって、COVID-19によるアジア太平洋地域への中期的な影響は、経済変動よりも、ビジネス環境の長期的変化に表れると考えられます。

金利低下と財政政策

金利は、アジア太平洋地域を含む世界中でここ何十年も低下傾向をたどっており、今後についても「Lower for Longer(長期にわたる低金利)」が見込まれています。COVID-19によりこの金利低下のトレンドがさらに強まっており、今後再度の景気後退の際に金融政策で対応できる余地が限定的となっている一方、政府が財政政策への依存をさらに高めなければならない可能性は高くなっています。今後、予見可能な将来にわたり、アジア太平洋地域ではこれまでより機動的な財政政策が求められるでしょう。

アジア太平洋地域でのCOVID-19からの景気回復は、財政政策活用の機動性のほか、地域内の財政拡大余地の大小にも左右されるでしょう。支援策を継続できる政府の余力は地域内で一様ではありません。

オーストリア、ニュージーランド、中国本土、韓国、台湾、香港特別行政区（SAR）、シンガポールといった経済活動地域では、日本（すでに高水準にある政府債務残高と前述の低金利により、財政拡大余地は限定的）やタイ、インドネシア、フィリピン（政策を効果的に実施できる余力が相対的に弱い）¹⁴に比べて財政による支援の継続余地は大きいと考えられます。このほか、こうした財政による支援の運営に政策当局がどれほど足並みを揃えていられるかも重要となるでしょう。最後に、アジア太平洋法域が他の地域より早期に通常の経済活動を再開し、異例の政策支援措置を解消できる可能性があるという事実を踏まえると、域内諸地域は、ソプリリスクの蓄積を実効的に管理し、おそらくその軽減も実現できるかも知れないと考えられます。

前述の「序文：グローバル」で指摘したように、「長期にわたる低金利」の環境下、日々の活動を投資収益に依存する各金融機関のビジネスモデルは圧迫されています。加えて家計や企業は、金利低下や景気後退への対処に必要な財政政策を、消費、投資、貯蓄のバランス決定の要素として考慮し始めるでしょう。こうした中、金融監督当局と中央銀行は、「長期にわたる低金利」と財政政策の拡大が過剰なリスクテイクを促しかねないこと、ならびに、金融・財政政策の引き締めタイミングを見誤ると景気回復を頓挫させることを十分に認識しています。

加速するテクノロジー導入とコスト上昇圧力

本金融規制見直しでは、パンデミックの情勢下で円滑に事業運営を継続させるため、テクノロジーの導入が急速に進んでいることについても考察していきます。金融サービス企業は大規模

なテクノロジー投資を行うと同時に、当初は複数年のプロジェクトとして計画されたであろうイニシアチブを加速して進めています。このため、急速なデジタル化に比例してリスク管理も強化されているのかについて、多くの疑問が生じています（例えば、テストと実装のスケジュール短縮によりサイバーセキュリティの脅威が高まったり、リモートワークスタッフの増加でコンダクトリスクが高まるなど）。その反面、こうした投資により重要な機会も同時にもたらされており、特に注目されるのは域内のどこに人材を置くかに関してです。在宅勤務が可能ならば、ある程度はどこにいても仕事ができるのです。

こうした急速なテクノロジーの導入はまた、巨額の支出も意味します。低金利環境での収益の圧迫、景気回復の不確実性、政府支援策の停止（企業の雇用維持がこの支援を受ける条件とされていることが多い）に、この支出が追加されれば、結果として、金融サービス企業の多くは今年下期とそれ以降に、大規模なコスト削減・合理化のプログラム実施に踏み切るでしょう。また、コスト圧力が高まっている中、多くの金融サービス企業の現在のビジネスモデルが持続可能かについての疑問も生じています。よって、この課題に対応するために金融サービス業界がどう進化し適応していくかに、金融機関と監督当局双方の関心が集まると予想されます。

地政学的緊張と高まる国家主義的感情

2020年に確認できたCOVID-19の影響の1つは、パンデミック前から存在し、すでにくすぶっていた地政学的緊張がさらに悪化したことです。その結果、アジア太平洋地域のみならず世界的に「バルカン化」の動きが加速しました。アジア太平洋地域内では確かに法域ごとにもともと大きな多様性が認められますが、

ここ数年間で地政学的緊張は高まっているほか、複数の重要分野では政策アプローチが非常に異なっています。

こうした違いから、法域間の協力が困難なものとなり、海外直接投資（FDI）を始めとするクロスボーダーの活動に対する監視が強まっています。アジア太平洋地域でも、政治的緊張が経済的反動へと波及した注目すべき例が2020年に複数確認されており、今後もこうした状況が持続する可能性は高くなっています。

政策策定の点から見ると、データプライバシー関連の立法が、意見の多様性を示す例として挙げられます。多くの法域が、自地域内市民のどのようなデータが収集されているのか、それがどこに保管されているのか、どのように利用されているのか、潜在的に国外にどう転送されるのか（またはされないのか）について懸念を深めています。金融サービス規制においても、主要サービスの再オンショアリングの問題や、説明責任を負う経営幹部の配置に関する監督当局の検討事項などについて、同じように懸念が深まっています。

人材モデルへの、および競争地域としてのアジア太平洋への影響

ここまでで説明した推進力は、2021年とそれ以降も、金融サービス企業の人材獲得・育成方法に影響を及ぼすでしょう。一つには、グリーン／サステナブルファイナンスや発展しつつある中国本土の資本市場など、金融サービス企業にとっての将来的な成長分野の多くでは、強力な地域的・国際的ネットワークを持ち、それを活用して大規模かつ意義ある変化を実現すること

のできる金融サービス企業が必要とされるでしょう。その一方で、高まる国民感情や、データ利用とテクノロジーに関する法律、主要責任者の配置やブックイングモデルについての規制上の懸念は、クロスボーダーで活動する金融サービス企業の能力を制限する要因となります。

反対に、人材を引き付ける能力は、法の支配の堅実さと、頑健で透明性の高い規制環境とともに、（アジア太平洋地域に多数存在する）金融センターの競争力の重要な要素です。この能力をいかにしてデジタル化とテクノロジー導入の進展と調和させるかも、獲得し育成する人材タイプに大きく影響するでしょう。アジア太平洋地域の各都市が今後どのように競争力を維持または獲得するのか、それが地域全体にどんな意味を持つのかは、非常に興味深い、注視していくべき動向です。

2021年の主要テーマ

このような背景から、本金融規制見通しで取り上げられているテーマの多くがレジリエンスと持続可能性に関連したものであることに意外性はないでしょう。このレジリエンスと持続可能性とは、変化する情勢に機動的に対応できる金融サービス企業の能力、つまり、サービス中断を最小限に抑えて市場イベントを乗り切る能力、各自のビジネスモデルの長期的な持続可能性に向けて努力する能力です。これに加えて、社会の重要な参加者として金融サービス企業が果たすべき役割についての課題も残っています。2020年金融規制見通しで検討した「社会的ライセンス」を維持し、強化することへの強い期待とその必要性は、今日の世界でよりいっそう切実なものとなっています。

本金融規制見通しは、明確に異なりながらも相互に密接に関連する9つのトピックをカバーしています。これらをまとめて考察していく中で、以下のような包括的課題が鮮明化しています：



- 社会的ライセンスから生じる期待が高まっている中、組織は安定性と収益性を維持しながら、それにどう対応できるのか？



- 金融サービスにかかわるリスク環境はどう変化しているのか？新たに台頭しつつある分野の多くが金融サービス業界全体に影響を及ぼしている状況下、世界が変化していく方向性、およびその中で発展していく役割を理解するため、金融サービス企業は現行エコシステムの内と外をどう見渡すことができるか？



- リスク管理に積極的にアプローチするとは何を意味するのか？テクノロジーでこれがどう可能になるのか、現時点での限界および／または制約は何か？



- リスク管理の段階的アプローチについて、業界の慣行がまだない、もしくはまだ発生しつつある段階の場合、組織はそれをどう取り入れるのか？



- リスクの部門横断的なエリアを理解し、それに対応できる人材を組織はどのように獲得、育成するのか？つまり、足元のリスクと生じつつあるリスクに対処する十分な機能と能力を組織はいかに確保できるのか？

例えば、取締役会と経営幹部が重要トピック（気候変動、文化と行為など）について責任意識を持ち、それに関与することを求める要求がこれまでにない強い世界において、取締役会と経営幹部の役割、責任、行動はどのように変化しなければならないか？



- データのソーシング、質、利用から生じる問題、ならびに、データとその対象となる個人双方のプライバシーとセキュリティをめぐる問題に組織はどうか対応するのか？



- 共通データリポジトリの作成やタクソノミーの共有、市場参加者間の意義ある話し合いの促進など、市場における集団行動の問題を解決する上で金融サービス企業が果たすことのできる役割は何か？



- 監督当局がそのパンデミック対応努力（またはその解消）において様々に異なる段階にある中、監督上の厳格性と優先事項について、組織は何を期待できるか？

アジア太平洋地域は、世界の他の地域よりも良好な状態で2021年を迎えたダイナミックな地域です。しかし、だからといって前途が明るいものとは限りません。金融規制当局は今後しばらく高度の警戒態勢をとると予想され、金融サービス企業は生じつつある課題に対応するために変化を迫られるでしょう。



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nai Seng Wong'.

Nai Seng Wong
South East Asia Co-lead
Centre for Regulatory Strategy Asia Pacific



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mike Ritchie'.

Mike Ritchie
Australia Co-lead
Centre for Regulatory Strategy Asia Pacific



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jessica Namad'.

Jessica Namad
China Co-lead
Centre for Regulatory Strategy Asia Pacific



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Shiro Katsufuji'.

Shiro Katsufuji
Japan Co-lead
Centre for Regulatory Strategy Asia Pacific

金融と システムの レジリエンス



2020年末、国際通貨基金（IMF）や国際決済銀行（BIS）、金融安定理事会（FSB）などの国際組織、および中央銀行、金融規制当局の間では、世界金融危機後の枠組みが「よく持ちこたえた」との認識が一般に共有されていました¹⁵。イングランド銀行のペイリー総裁は、2020年の欧州中央銀行（ECB）フォーラムにて、「私たちが求めているのは、銀行システムを支える経済ではなく、経済を支える銀行システムでしたが、今回その存在を確認できると思います」との見解を示していました¹⁶。

金融システム、ならびに広範な経済は、前例のない規模の金融・財政政策措置に支えられました。2020年9月時点で発表されていた財政支援策は11.7兆米ドル（世界GDPの12%）に上ります。一方、世界の公的債務残高は対GDP比100%に迫る水準に達し、第二次世界大戦以来、最高額を記録しています¹⁷。

金融サービス企業にとっては、究極的には一時的ながらも全般に緩和的な規制スタンスがサポート要因となりました。アジア太平洋地域の金融規制当局は、地域全体を通じてバーゼル銀行監督委員会（BCBS）を始めとする国際機関の勧告に速やかに従い、国際基準の実施を先送りしました。さらに、金融サービス企業が広範な経済をサポートできるよう、引当金の積み増しや不良債権、

融資返済猶予（現地の政府／政策当局と協力するのが一般的）、監督当局への報告などの項目については、現地の情勢に適したガイダンスを提供しています。

本稿執筆時点では、政治・公衆衛生面でのいくつかの重要なマイルストーンを世界は越えつつあります。不確実性の程度と2021年にCOVID-19の危機から世界がどう回復するかに影響を及ぼすと予想されるそれらのマイルストーンは、種々のCOVID-19ワクチンの有効性と世界中でのワクチン接種プログラムのロジスティクス（国家間の公平なワクチン分配に特に関心が集まっています）、米国における新政権への移行、Brexit（英国のEU離脱）後の新たな現実などです。しかし、新型コロナウイルスの新たな感染拡大や、2021年初めの厳格なロックダウンの再導入から、世界がCOVID-19の危機を脱したとは決して言えない状況であるのは明らかです。

金融規制当局と他の政策当局はともに2021年を通じて、金融とシステムの安定維持に最優先で取り組むでしょう。彼らは、前述の支援策が金融システムにもたらしかねないリスク増大の可能性に照らしながら、その規模と期間のバランスを取るという困難な課題を課せられています。

2021年に入り懸念が生じると予想される一部主要分野：



企業

- 高水準にある企業債務が中期的にリソースの不適切な配分や倒産を招くおそれ
- 政策支援が引き上げられると、資本市場にアクセスできないSMEの倒産件数が上昇する可能性大
- 政策支援が長期間継続されることでゾンビ企業が増加



個人

- 債務不履行の増加。それが特定の地域や脆弱な人口層に集中するおそれ（脆弱性の集中）
- 住宅ローンや他の支払いの返済猶予を顧客が十分に理解していない可能性（猶予期間中の利息発生、信用情報への影響など）



政府の脆弱性

- 債務残高が記録的水準に膨らんでいることで、債務再編や負担の大きい債務返済義務が必要となるなど、政府の脆弱性が生じる可能性
- ソプリング付けが引き下げられる可能性
- 刺激策を継続できる財政余地や政治的意欲／資金がないことで景気回復がとん挫するおそれ



金融サービス企業

- 資本バッファが過度に引き下げられたことで、危機の全期間を通じて充分でなくなるおそれ（IMF世界経済見通しストレステストにおける危機のテールにおける倒産シナリオ）
- 信用格付けの引き下げが債券市場のストレスとなるおそれ（投資適格未滿の格付けを付与された債券の売却を契約上義務付けられている資産運用会社があるなど）
- 「長期にわたる低金利」環境での過剰なリスクテイク



ノンバンク金融機関（NBFI）

- FSBは、GFC後の改革での銀行に対する資本増加要求により、信用と流動性の供給においてNBFIが徐々に不可欠の存在となりつつあると指摘¹⁸
- NBFIがどの程度銀行システムと一体化しているのか、2021年に企業倒産が増加した場合などに両者はどのような影響を受けるかについての懸念
- 低金利環境により、利息収入への依存度の高いNBFI（保険会社や年金基金など）は厳しい状況
- FSBはこのNBFIをめぐるトレンドの影響を研究する作業計画を発表

政策支援引き揚げのタイミング

金融とシステムの安定性が本当の意味でテストされるのは、政策支援が徐々に引き上げられる段階です。監視が必要な重要分野は以下のとおりです。

01 実体経済への政策支援を継続できる政府の余力と意欲

これは、財政余力と政治的意思の双方にかかわる問題です。開発途上国では、巨額の債務負担と、外貨建て債務を始めとする債務再編の実行能力が潜在的に限定的であることが、景気回復を阻む要因となる可能性があります。さらに、危機が2021年に入っても収束しない場合、大規模な刺激策を継続する政治的意欲も低下しかねません。

アジア太平洋地域 – 政策支援の直接的影響はアジア太平洋地域内でまぢまぢに現れると見込まれます。2021年にはかなり力強いGDP成長率が予想されていますが、これは、パンデミックへの公衆衛生面での対応が速やかに進化したことにより、地域内への危機の影響が全般に他の地域ほど深刻化しなかったためです。加えて、必要な財政刺激策を実施できる相当の余地も域内の政府には残されているようです。ただ、北米や欧州、さらには域外の開発途上国での景気後退によってもたらされる間接的影響は、金融機関と企業のアジア太平洋地域での事業運営を左右する可能性があります。

02 支援引き揚げのタイミング

IMFは、政策支援解消のタイミングを慎重に検討するよう政府に警告しています。中央銀行も同様に、政策支援がCOVID-19パンデミックを最終的にコントロールできるようになるまでの過渡的な措置であると主張しています¹⁹。

アジア太平洋地域 – 医療サービスと経済の両面で危機を脱する時期が国により異なるため、刺激策巻き戻しの時期も地域内ではばらつきがあるでしょう。ただ、アジア太平洋地域では世界の他の地域に先駆けて支援策が解消される可能性があるという点で、固有の立場に置かれています。このため、同地域は先行者固有の問題に直面する（そして同時にそのメリットを受ける）見通しです。金融サービス企業は、多数の法域横断的に動向を慎重に追跡する必要があり、情報収集力に負荷がかかるおそれがあります。

03 政策当局と金融規制当局／中央銀行のとの間にあるリスクアパタイトの不一致

一般に、各国の金融規制当局、中央銀行、政策当局は今回の危機を通じて密接に協力してきましたが、完璧な連携というものはありません。また、当局からのメッセージもときに混乱するものであったりします。長期にわたる財政刺激策と緩和的な金融政策が金融システム内のリスク増大を招くおそれがあるほか、政策当局間で意見やリスクアパタイトが一致していない場合、2021年上期に不確実性が生じる可能性もあります。

アジア太平洋地域 – 刺激策引き揚げのタイミング同様、政策当局間で意見相違や不整合がある場合、アジア太平洋地域は法域数が多いだけに悪影響も大きいでしょう。



留意すべき重要事項

2021年には、金融監督当局が金融とシステムの安定を注意深く見守る展開が予想されます。政府が支援策を引き上げていく中で、金融サービス企業が過度に積極的な行動に出れば、過剰レバレッジやゾンビ企業増加のリスクが生じかねません。一方で、金融サービス企業が過度に保守的となり、政府の景気支援継続方針の中で経済への支援を引き上げれば、景気後退を自ら招く結果となりかねません。このため、以下に注意することが求められます。



変化しつつある環境を理解する

- 政策支援の巻き戻しが世界／地域で段階的に進行する中で、あなたの組織はそれを正確に追跡することができますか？
- アジア太平洋の経済活動地域がこの巻き戻しに最初に着手する地域となる可能性があります。先行者が得る機会（世界の他の諸国より力強い景気回復など）を利用し、不利益（他国政府から学ぶ機会が少なく政策当局が巻き戻しで失策を犯しかねないなど）を低減するための計画をあなたの組織は用意していますか？



リスクの増大

- あなたの組織は、複数の市場参加者にまたがって拡大するリスクをどう追跡していますか？
- 政府支援により現在表面化していないと考えられる脆弱分野を、あなたの組織はどのように調査し考慮していますか？
- 金融セクターで増大しかねないリスクをめぐる懸念に対処するため、あなたの組織は金融規制当局といかに意思疎通や協働をしていますか？
- 自分が他金融機関と如何に相互に関連しているか、また、市場の情勢が変化した場合に顕在化しかねない脆弱分野が何かを、あなたの組織は十分に理解していますか？

回復局面における 金融機関の 役割



本金融規制見直しをととして我々が指摘しているのは、COVID-19パンデミックの緊急性に対応して政策当局が金融セクターと共に広範な経済支援に速やかに動いたことから、2021年に入り金融サービス企業は、パンデミック後の景気回復を支えることのできる比較的良好的な状態にあるという点です。

では、金融サービス企業はこれまでどのような役割を担ってきたのでしょうか、今後1年間でそれはどう変化するのでしょうか。金融サービス企業は、その通常業務を越えた形で回復に貢献することが期待されていると考えられますが、その貢献の性質と方法の定義ははまだ容易ではありません。金融規制当局や政府政策当局、株主、顧客、幅広い社会の期待が様々に異なるためです。2020年末頃には、これらの期待の多くはほぼ一致していました。それはパンデミックを乗り切るために「どんなこともする」というものです。しかし、「どんなこともする」というモットーは無期限の解決手段ではなく、異例の政策支援は徐々に解除され、危機時の運営方法は正常化されなければなりません。2021年が経過していく中で、期待は方向感を失い、おそらくは正反対の方向にさえ向かっていくと予想されます。

予想される最初の障害は、前述の金融安定化の文脈で指摘したように、支援の巻き戻しが均一ではなく局地的に、多くの場合は法域ごとに、おそらくは地域、さらには都市ごとに行われるであろうという点です。巻き戻しのペースはまた、経済セクターごとにも異なるでしょう。最も深刻な影響を受けたセクター（観光、食料・飲料、旅行など）は、他のセクターより長い期間にわたって直接的な支援を受け続けると予想されます。

2つ目の障害は、脆弱な顧客への支援を確保するという点です。顧客保護を確保することは、規制当局の職務の最も重要な部分です。これは、一般的には不変の義務ですが、特定の事情に柔軟に適用されます。保護されなければならない顧客は誰でしょうか。どのような形の保護が必要でしょうか。これらの脆弱なグループは2021年を通じて変化するのでしょうか。この義務に怠慢な企業は変化する社会のニーズ、または政府と規制当局の期待に反することになるのでしょうか。

こうした状況では、機動性（agility）が重視されるでしょう。企業は地域全体の経済・政治動向を注視し、生起するトレンドや期待、ならびにそれが脆弱な顧客にどう影響するかを見極めなければなりません。また、金融サービス企業は、新たなリスクと不確実性を理解し、法域と業界に応じて異なるアプローチを取る準備を整える必要があるでしょう。

顧客の公平な取り扱い

「脆弱な顧客」には決まった定義がありません。アジア太平洋地域で事業展開する金融サービス企業が脆弱性を理解する際に考慮しなければならない軸が2つあります。法域特有の検討事項と、時限的な脆弱性です。

法域特有の検討事項

アジア太平洋地域には多種多様な経済と人口構成が含まれており、脆弱なグループは背景と国により異なります。例えば、潤沢な資産のある日本の年金受給者のニーズと期待は、インドの農村に暮らす若い女性のそれとは大きく異なるでしょう。それでも、両者ともに脆弱な顧客とみなされると考えられます。

当然ながら、国や経済的階級を問わず適用される脆弱性のカテゴリはあります。その例としては、年齢、ジェンダー、農村と都市、テクノロジーへのアクセス、身体的・精神的健康状態、言語グループ、在留資格などが挙げられます。これらのグループのニーズに各国が対応する方法には類似点と相違点があるでしょう。例えば、シンガポールと日本はともに高齢化社会であり、高齢者の金融サービスへのアクセス確保と高齢者の不当な取扱いの防止を優先事項としています。シンガポールでは、モバイルバンキングアプリや電子決済などの金融サービスにアクセスするデジタルスキルを高齢者に与えるためのイニシアチブが実施されています²⁰。一方日本では、金融庁が資金へのアクセスの問題解決に取り組んでおり、銀行などの金融サービス企業の一部に対し、資金が本人のために利用されることが明らかな場合には近親者やケアワーカー、政府の職員がその資金を引き出すことを認めるよう促しています²¹。

時限的な脆弱性

人は特定の期間に脆弱な状態に陥ることもあるでしょう。個人の場合は失業や疾病のような出来事があるきかけとなるのが一般的です。より広くは、パンデミック期間の様々なロックダウンやその解除を通じて、2021年にも引き続き不確実性に直面するであろう中小企業顧客についても同じことが言えます。

実際、オーストラリアの企業規制当局であるオーストラリア証券取引委員会（ASIC）は最近、パンデミック影響がどのように一時的に脆弱な顧客を増加させているかに注意を向けるよう、金融機関に再確認しています：「2020年には経済的に困

窮している人々の数が、近代史上前例のない水準まで増加しました。また、被害は経済的なものにとどまらず、人々は心情的、認知的にも緊張状態にあります。そのため、人々が助けを求めたり、判断したり、手順を踏んだりすることがいっそう困難となっています^{22]}

こうした脆弱性は2021年にどうなるのか？ 脆弱な顧客の様々なグループに、適切に持続可能かつ安全な方法で対応するため、金融機関は多様な角度（またはその組み合わせ）から問題を深く再考する必要があります。その重要なものには以下が含まれます。



政府刺激策の適切な配分／分配

金融サービス企業の多くに共通するのは、救済プログラムを提供する仲介者の役割を果たしているという経験です。個人への直接的な金銭支援、貸金補助プログラム、企業向けの政府保証融資、融資返済猶予などがそれぞれです。

金融機関が有能な管理者であれば良い評価を得るでしょうが、管理者の役割をこなすのは簡単ではありません。ガイドラインが不明確な中で管理を任せられれば、刺激策の展開遅延や不正確な運用になりかねないほか、顧客が救済プログラムを誤解する場合もあり、金融機関が重大なレピュテーションリスクにさらされるおそれがあります。



一時的に脆弱な状態に陥りかねない顧客を見極める

前述のとおり、アジア太平洋の多くの地域では、パンデミックに対応する政府刺激策は速やかかつ多様な形で提供されています。多数の法域が、政策パッケージの一環として個人の現在の仕事を維持することに注力した貸金補助制度を採用し、政府が給与の一定割合を補助しています。

良くも悪くも、これが多くの個人の雇用状況や多くの企業の財務健全性についての現実を覆い隠す結果となっています。2021年にこれらの補助プログラムが引き揚げられると、それに続いて倒産や失業が増える可能性があります。加えて、オーストラリア、ニュージーランド、シンガポールにおける倒産手続猶予措置も同じく不透明感を高める要因です。

救済措置とその巻き戻しの構造も、その結果として生じる影響の規模と期間に作用するでしょう。例えば、経済支援支出の回収が増税により行われる場合、脆弱な顧客が相対的に大きな税負担を負うことになりかねません。



組織内の行動面の問題を管理する

顧客が厳しい環境に直面している中で、金融サービス企業がとる行動の重要性は増すでしょう（また、それに対する監視の目も厳しくなるでしょう）。

低迷する経済の下で従業員が目標達成のプレッシャーを感じると、不適正販売や市場不正行為などの問題がさらに頻繁に発生するおそれがあります。ファイナンシャルアドバイザーと顧客がそれぞれ、環境の予想外の変動の可能性を理解していない場合は、そうした行動が意図せず発生することもあります。

さらに、金融機関が自主的な判断を下さなければならないケースも増えると予想されます。例えば、返済できる見込みが薄い顧客に対する信用救済措置をどこまで続けるべきかなどです。またこの場合、顧客の利益を最優先に行動するとは何を意味するのでしょうか。顧客関係を維持できる最低限の対応水準は何でしょうか。

こうした種類のケースが増えるに伴い、意図的か否かを問わず、不正行為が生じる可能性も高まるのです。

金融機関はどう対応できるか？

金融機関への期待は変化していくという課題に対処するためには、地域全体の情勢変化を見渡す広い視野が金融サービス企業に求められます。また、機動的であることは、強調し過ぎることができないほど重要です。前述のとおり、政策支援の巻き戻しは地域によりばらつきがあると我々は予想しており、それに伴い市場と組織の脆弱性が鮮明化していく中で、金融サービス企業はそれに速やかに対応しなければならないほか、地域ごとにターゲットを絞ったアプローチをする必要もあるでしょう。

これはつまり、金融サービスセクターの外の動きに細心の注意を払うということです。政府の政策に現れる変化を追跡することは必須の要件ですが、様々な経済セクターの事象や、国民感情の変化、公衆衛生面での動向を注視することも必要です。また、異なる政府機関の間で見解が一致しないこともあるでしょう。例えば、金融規制当局は、現行の刺激策から生じるリスクの増大を他の政策当局以上に嫌うと予想され、それが当局からの整合性のないメッセージにつながる可能性があります。金融サービス企業は、上記の動向を追跡するため、ホライズンスキニングと対政府関係チームの増強を検討する必要があります。

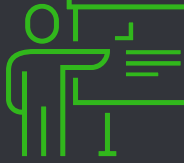
もっと足元に目を向けると、また厳しい1年となりそうな今年をうまく切り抜けるため、スタッフに十分な情報とトレーニングを与える必要があります。顧客利益と同時に財務リスクとオペレーショナルリスク管理のバランスをとるのは、簡単ではありません。現場のスタッフは、顧客の信用供与へのアクセスを制限する時期についての難しい判断を下すために必要なツールを与えられているでしょうか。政府の支援プログラムがどう変化し得るか、その

変化を顧客にどう説明するかをスタッフは理解しているでしょうか。スタッフは組織内の不正行為をどう特定するかを知っているでしょうか、そして、それを報告する権限があると認識しているでしょうか。厳しい状況下で不確実性や面倒な手続きに対応している顧客の間に生じる不安に、どう対処すべきかを分かっているでしょうか。

金融機関はまた、作業負荷の高い環境下、複雑で変更の多い業務を行うことにより、過誤が発生する可能性を認識しなければなりません。信用供与を終了する判断や、支払猶予の期限終了時に支払いを再開する判断など、業務上行う判断がメディアに取り上げられる場合があります。金融機関は、各自の方針を正当化し、擁護できなければならないほか、そのブランドと評判を管理する必要があります。物事がうまくいかなかった場合のプランはあるでしょうか。

将来への希望

上記はある意味、金融機関が2021年にもその社会的ライセンスを保持するための必要最低限の要件です。一方で、金融機関には「より良い経済復興」や「よりグリーンな経済復興（building back green）」を目指す政府の景気刺激プログラム（グリーンファイナンス／インフラプログラム、教育投資、社会事業の研究開発への投資など）に沿って経済再建に積極的に参加することで、その社会的ライセンスを強化できるという固有の機会もあります。2021年には動的な環境が見込まれ、金融サービス企業は、社会的ニーズの理解と充足についての対話にこれまで以上に積極的な役割を果たす必要があるかもしれません。



留意すべき重要事項

金融サービス企業は、有意義な形で回復に貢献すること、おそらくは通常業務の範囲を越えてそれを実現することを期待されるでしょう。このため、金融サービス企業が何を期待されているのか、影響を与える者として最良の立ち位置はどこかを十分に理解することが重要です。



期待の範囲

- このような貢献の範囲を明確に示すのは困難であり、また、顧客や政府、規制当局、株主、一般の人々の期待が相反する可能性は高いでしょう。
- このため、期待が不明瞭では広範な情勢の変化を追跡することが困難となります。対応しようとする期待の範囲が「広すぎ」れば情報収集負荷が過大となり、「狭すぎ」れば重要な情報を見逃がす可能性が生じます。よって、「適切な」範囲を見つける努力が求められます。



変化する情勢を把握する – 重要な着手点

- 世界的／地域的な回復のペースを注意深く追跡する必要があります。それは一様ではないうえ、当局の情報も一貫しない可能性があるためです。
- 機動性を重視することが求められます。新たな情報が利用可能となったり、期待に変化が生じたりした際に、あなたの組織はうまく方向転換ができるでしょうか。
- 可能であれば組織全体を通じて統合されたアプローチを取り入れ、情勢を監視することが求められます。その際の重要分野は以下のとおりです：
 - 従来の金融サービスエコシステムの外側で展開する動きを理解する
 - 金融規制当局などの政策当局／政府部門との関係を構築する



厳しい結果に備える

- 財務リスクは顧客利益と釣り合うものでなければならず、組織はデフォルトの増加に備えると同時に、資金提供に細心の注意を払う必要があるでしょう。一方で（おそらくは規制当局の予想以上の）顧客への継続的支援および株主への配当先送りを検討する必要もあるかもしれません。
- 最善を願って最悪に備える – 何かがあまくいかない場合のプランはありますか？脆弱な顧客のニーズをどのように考慮していますか？



ビジネスモデルへの影響

- 環境と変化する期待が従来型ビジネスモデルを圧迫しており、今は変化に向けて適切な機能とツールに投資する重要な時期です。あなたの組織は、どのような変革が実行可能かに投資する必要があるでしょう。長期的なビジネスモデルの持続可能性について検討することが重要です。

非財務リスク管理への 包括的アプローチ



金融サービス業界が財務リスク管理に熟達していくに伴い、金融機関がいかにか非財務リスク（NFR）を管理しているかについて規制当局は関心を強めています。BISがNFR管理を金融機関の相対的弱点であると特定したのは2009年のことですが²³、それ以降の進展は限定的です。

COVID-19とその対応により規制当局と金融機関が等しく早急に対処しなければならない脆弱性が鮮明化していく中で、

NFR管理は引き続き金融サービス企業にとっての課題となっています。2021年には、すでに実施中の効果的なNFR管理プログラムが加速すると予想されます。特に、金融機関が優先して管理すべき新たなリスクの多くが非財務的性質を持つものであることを考えると（気候変動関連のリスク管理など）、現時点でのNFR管理への投資が将来的に果実を生む可能性は高いでしょう。



入門知識：非財務リスクとは...

一般に金融セクターの外側で発生し、多数のセクターに関連する

サイバーセキュリティ、テクノロジー、データ、プライバシー、リモートワーク、コンダクト、サードパーティ、アウトソーシング、気候変動などの分野のリスクは金融サービス業界固有のもではありませんが、これらの分野のプラクティスは、金融サービス企業のリスク管理戦略の重要な一部を成します。

また、NFRは、サービスプロバイダーのほか顧客やクライアントまでも含む外部の関係者から生じる場合が多いため、金融機関はこれらの分野の問題に単独で対処することはできません。

体系化、定量化がまだ困難

NFRのタクソノミーは多くの企業と法域で開発途上であったり、見直しが行われていたりします。

さらに、NFRが企業の健全性リスク指標（自己資本比率など）に波及する経路や、両者の関係性を直接的に立証するのはいまだ困難です。

共通のタクソノミーは存在せず、リスク管理の慣行が様々に異なることから、NFR管理は引き続きほとんどが定性的でバックワードルッキングなものとなっています。

データが不足、有益な情報も不十分

これは、重層的な課題です—アクションにつながるデータが存在するかもしれないし、しないかもしれない、また、データが利用可能な形式で存在しないかもしれない状態です。NFRではまた、どのデータを収集すべきか、どう追跡すべきかを定めるのも困難です。

加えて、観測データと結果の関係性は間接的で、証明するのが難しい場合があり、多変量かつ非線形の性質を持つと考えられます。このため、正確で整合性のある考察を監査可能な形でもたすことが困難です。

統合化された協働的アプローチが必要

非財務リスクの管理は、第2の防衛線のリスク機能のみで行うことのできるものではありません。また、専門的ながらも他と隔離された部門に完全にアウトソースできるものでもありません（ESGと気候変動の問題は企業の社会的責任の領域であるなど）。

優れた慣行というのは、経営幹部に加えて3つの防衛線のすべてがリスクタクソミーの策定に積極的に関与し、組織全体を通じて効果的にNFRの認識を広め、理解を深めるものです。

NFR管理への規制上のアプローチは、今後も引き続き原則ベースの形をとる可能性が高く、厳密な「サウンドプラクティス」の共通定義はなく、先進的な／推奨される慣行が示されるだけとなる見通しです。これは、前述の課題を増幅させるものです。標準的慣行の確立は難しく、国や行政区、専門分野、そしておそらくチームレベルにおいてさえも、適合のための大きな修正を必要とするものだからです。



NFRを構成するのは多様で複雑な一連のリスクであり、それらは金融機関に重大な経済的、風評的損害をもたらしかねません。監督当局は、サイバーセキュリティ、気候、コンダクトリスクといった特定の種類のNFRを効果的に管理することの重要性を重視するようになってきました。

このような規制当局の高まる期待に対応するため、金融機関は、時間と資金を投じてNFR管理の統合的枠組みを取り入れなければならないでしょう。さらに、NFR管理のプロセス自体は、

反復的かつ試行錯誤のアプローチへのコミットメントを必要とするものになるでしょう。NFR管理の向上を狙うこれらのイニシアチブに金融機関が着手する2021年は、事業、規制、リスク管理の環境の変動可能性と不確実性が極めて高い時期です。このため金融機関には、リスクアパタイトステートメントとNFRの整合性確保、3つの防衛線の役割、ならびにNFR、統制、報告の間の連関性と相関性など、包括的で統制されたNFR管理のアプローチが必要となるでしょう。



企業レベルで非財務リスク
管理を明確化

規制面の期待が高まり、銀行業務の幅も広がる中、規制当局は経営幹部の説明責任と認証を求めるようになっていきます。規制当局はこれらの期待の対象を細分化する作業を継続し、企業それぞれおそくは市場のNFR管理についての全体像を把握することに努めるでしょう。

主な成功要因

組織化されコンテキスト化された容易に利活用できるデータ情報。データは構造化することも非構造化することもできますが、それがいかに収集され評価されるかは、規制当局と金融機関の能力と意欲に大きく左右されます。

金融機関への影響

規制当局は、現行の規制報告を通じてすでに収集されているデータを強化しようとするかもしれません*。その場合、データの収集、処理に対する監視が厳格化する可能性があります。報告したデータが定性的評価の一部となる場合、その基礎となるロジックと厳正さについて説明を求められる可能性は高くなります。こうした規制上の義務はまた、当然に経営宛報告の強化につながります。よって、金融機関は内部と外部の期待の調和に努める必要があります。



アプローチへのコミットメントの
証明

NFRに注力するためには、金融機関は適切な能力と専門知識を育成しなければなりません。同時に、NFR管理には、従来の金融サービスの枠を超えて物事を判断できるマインドセットが必要です。規制当局は、NFRに対処するために金融機関が従業員の新たなスキルを育成していること、ならびに組織全体を通じて従業員がNFR管理の重要性を認識できる文化を（経営幹部主導で）構築していることを確認しようとするでしょう。

主な成功要因

FRのオーナーシップを生み出し、試行錯誤とスキルアップの時間を許容する反復型アプローチ。このアプローチにおいては、テクノロジー、データ、定性的評価を適切に組み合わせて人材をサポートすることが求められます。適切な専門知識、責任、説明責任を取り入れるため、採用、研修、組織構造の面でこうした変化を支える必要があります。

金融機関への影響

このプロセスの反復的かつ長期的性質の理解。例えば、オペレーティングモデルにテクノロジーリスク管理を組み入れて成果を上げるまでには、10年におよぶ地道な作業と規制による継続的の圧力を経なければなりません。NFRの他の分野を現在の環境に取り入れる場合にも同様の時間とコミットメントが必要となるでしょう。



取締役会と経営幹部の
構造、能力、エンゲージメント

取締役会と経営幹部は、その金融機関のリスク管理に最終的な責任を負います。しかし、NFRの動的性質から、組織によっては効果的かつ適時のNFRへの対応や管理が難しい場合があるでしょう。このため規制当局は、経営幹部が厳しい要請をしてこれに適切に対応できる適性と能力、情報を備えていることを期待するようになるでしょう。

主な成功要因

NFR管理に資するガバナンス構造。実施可能かつフォワードルッキングな経営情報（シグナルスキャンニング、リスク指標、網羅的イベントログなど）。適切な能力と専門知識を育成するための研修と採用

金融機関への影響

経営構造と委員会構成の変更、経営幹部の研修に向けた投資が必要になると予想されます。個人の説明責任は今後も規制当局の懸案事項であり続けるでしょうが、焦点は、責任を負う人物が、物事がうまくいなくなるのを防ぐだけでなく、事態を良くすることに積極的に取り組んでいるかという点にシフトすると考えられます。必要な専門知識が最初から組織内に存在しているとは限らず、社外取締役を含む外部の専門家（おそくは金融セクター以外の分野から）を積極的に取り込み、NFRに対する感度を高め、その理解を深める必要性が生じるでしょう。

*監督上の検証・評価プロセス（SREP）は、規制当局が内部統制をいかにテストしているかを示す一例です。

アジア太平洋地域の事例

オーストラリア健全性規制庁（APRA）の「確率と影響の格付制度（PAIRS）」／「監督と対応にかかる制度（SOARS）」が新たな監督モデル「Supervision Risk Intensity（SRI）」に置き換わる²⁴：非財務リスクはすでにAPRAのリスク評価モデル（PAIRS/SOARS）に含まれています。SRIモデル（APRAの規制対象すべてに適用される）への移行により、APRAは、金融レジリエンスの重要性を維持するべくNFRの比重を高めることを狙っています。2021年6月までに本格実施が計画されているこの新たな制度では、すべての金融サービス企業のNFR管理に対する監視が強化され、特にSRIモデルの下で格付けの材料となるデータの収集方法に重点が置かれます。

シンガポール金融管理局（MAS）「個人の説明責任と行為に関するガイドライン」²⁵：MASは、次の2つの主要な成果を達成するために金融サービス企業の文化と行為に注目してきました。それらは、(i) 顧客の利益を守り、公正な取り扱いを確保する倫理的な事業活動、(ii) 金融機関の安全性と健全性を支える慎重なリスクテイク行動と頑健なリスク管理です。このガイドラインでは追加的な報告要件が課されていませんが、MASがこの明示された2つの成果に照らして既存の報告をより厳格に精査する可能性は高いでしょう。

アジア太平洋地域の事例

気候関連リスクのストレステスト（APRA、香港金融管理局（HKMA）、MAS）：気候関連リスクを銀行と保険会社のストレステストに取り込む提案は、この反復型プロセスの一例となるでしょう。どのような技術的限界があるか（データギャップなど）や、優れた慣行とはどのようなものかを金融機関と規制当局の双方が理解できるよう、プロセスの最初から一定数の試行錯誤が必要となるでしょう。金融機関と規制当局が互いにいつでも交流できる頑健な対話経路が求められます。

気候関連リスクとその管理の「何を」と「どのように」について、多数の機能分野の人材を教育する必要があるでしょう。また、気候関連リスクのモデル化に必要な大量のデータを収集し、解釈するためのテクノロジーも求められます。そのほか、投資チームをサポートするESGヒートマップや、経営幹部が戦略についての議論に情報を提供するための経営情報など、ダッシュボードを作成する必要もあります。

MASの644サイバーHygiene（衛生管理）²⁶：規制当局が漸進的な反復型アプローチを取り入れている例もあり、MASのサイバーセキュリティへの取り組みがそのひとつです。

MASは2020年8月付で、サイバーセキュリティの脅威のリスクを抑制するために金融サービス企業が遵守すべき要素を6つ特定しています。それらは、ITシステムの頑健なセキュリティを確保する、システムの欠陥が速やかに修正されることを確実にする、権限のないネットワークトラフィックを制限するセキュリティデバイスを活用する、マルウェア感染防止に取り組む、特権付きシステムアカウントの安全性を確保する、ユーザー認証を強化する、です。

MASはまた、その規制下にある金融機関に対し、独自のサイバーセキュリティ・ストレステストを実施しています。MASが現在検討しているのは、この分野におけるリスク管理の専門知識をさらに発展させるよう金融機関を促すため、サイバーセキュリティリスクを今後のテーマ別ストレステストに取り込むべきか否かです。

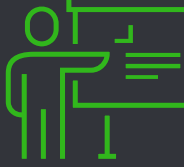
アジア太平洋地域の事例

オーストラリア（新たな役割の創出）：オーストラリアの大手銀行は新たなガバナンス構造を試行しており、NFR対応に特化したリスク委員会の設置、または、チーフリスクオフィサー（CRO）の職務の一部をスピンアウトしてNFRに特化した管理をする上級職の新設、例えば、チーフ財務リスクオフィサー（CFRO）とチーフ非財務リスクオフィサー（CNFRO）という役割の創設などを行っています。

日本：金融庁は、経営姿勢やビジネスモデル／戦略、企業文化を含むコンプライアンスリスクの管理を強化する必要性についての監督当局との対話という形で、このトピックに注力しています。

シンガポール：以下のガバナンスモデルが本格化しつつあります。

- チーフリスクオフィサー（CRO）：コンプライアンスリスクとコンダクトリスクを除くすべてのリスクの管理を、CROの責任下に集中させる
- チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）：コンプライアンスリスクやコンダクトリスクなどのNFRに含まれるリスクは、他とは異なるスキルセットと専門性が必要とされるCCOの下に置かれる
- チーフオペレーティングオフィサー（COO）：リスク管理のプロセスの効率に主に注力するCOOによる監視



留意すべき重要事項

頑健なNFRガバナンスを推進する3つの主要因は、オペレーショナル損失の防止、規制上の期待に則した業務、戦略的価値を生み出す機会の特定です。組織全体の意識を高め変化を起こすには、以下を含む（ただしそれに限定されません）検討事項について自己評価することが求められます。



ガバナンス

- NFRは全般的な戦略立案プロセスに組み込まれていますか？取締役会はNFRを意識していますか？
- 経営幹部は、十分な情報に基づいて判断するための適切な情報（外部専門家の視点や見解を含む）を受け取っていますか？
- 経営幹部は、十分な情報に基づいて判断するための適切なスキルセットを備え、トレーニングを受けていますか？
- NFRの管理向上に必要な投資（データ、スキルなど）を行うことへの経営幹部レベルのコミットメントはありますか？



NFR管理の反復型アプローチ

- あなたの組織は職員に適切なスキルを身につけさせていますか？
- 組織の報酬制度は反復型アプローチに報いるものですか、または罰するものですか？
- 組織の人材は必要に応じてNFR管理を調整することができますか、また、彼らが必要に応じて試行できる余地はありますか？
- 重複する組織クラスタや重複箇所を検出していますか（サイバーセキュリティ、コンダクト、金融犯罪など）？



リスク管理

- NFRのリスクインベントリがありますか？
- NFR管理に向けた3つの防衛線が定義されていますか？
- 取締役会が承認したNFRのリスクアパタイトステートメントはありますか？それは戦略目標に関連していますか？
- 財務リスク管理とNFRのために組織構造が分化されていますか？
- 取締役会と経営幹部はNFRの管理を承知しており、それに関与していますか？
- NFRの測定、監視の手順や方法が策定されていますか？



データ

- どのデータが必要で、どのデータにアクセスでき、どこにデータギャップがありますか？
- 現行システムで新たなデータ収集は可能ですか、それとも新規のソリューションが必要ですか？
- 手持ちのデータをどうすればより効果的に関連付けることができますか？データは適切な管理システムやストラクチャーにフィードしていますか？
- NFRはイベントログに書き込まれていますか？外部のデータソースが含まれていますか？

要約：2020年の主要な公表／動向



オーストラリア

銀行役員説明責任レジーム (BEAR) が金融説明責任レジーム (FAR) に拡張される



規制対象の金融機関すべてのガバナンス、リスク文化、報酬、説明責任の変革に向け、業界横断的なリスク管理健全性基準 (CPS220)、ガバナンスに関する健全性基準 (CPS510)、資質規定 (CPS520) が強化される (APRA)



リスクを評価し、監督の強度を設定するための新たなモデル (APRA)



リスクを評価し監督の強度を設定するための新たなSRIモデル (APRA)



マレーシア

レスポンスビリティ・マッピングに関する公開草案 (BNM)



日本

金融庁が投資信託等の販売会社による顧客本位の業務運営のモニタリング結果／政策優先課題としての金融包摂を発表 (金融庁)



香港特別行政区

銀行文化に関する自己評価の審査についての報告書 (HKMA)



銀行業界における潜在的人材ギャップの実態調査 (HKMA)



香港特別行政区の銀行セクターにおいてレグテック (Regtech) の導入を促進するための2年計画が策定される (HKMA)



向こう5年間で産業界と他のステークホルダーと協力して重大なスキルギャップに対応する計画 (HKMA)



韓国

オンライン投資関連金融業および利用者保護に関する法律 (ソーシャルレンディングにおける消費者保護)



金融消費者保護に関する法律 (金融サービス全体での全般的な消費者保護)



デジタル金融の専門家を育成するための教育プログラムを政府がサポート (SK FSC)



ニュージーランド

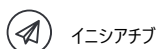
金融市場 (金融機関の行動) 改正法案



金融サービス法令改正法 (行動規範／情報開示)



市中協議



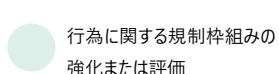
イニシアチブ



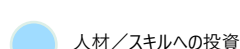
規制



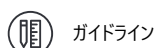
報告書



行為に関する規制枠組みの強化または評価



人材／スキルへの投資



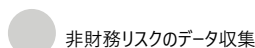
ガイドライン



法令



規制上の優先事項



非財務リスクのデータ収集



シンガポール

- 個人の説明責任および行為に関するガイドライン (MAS)
- 金融機関の文化および行為の慣行に関する情報文書 (MAS)
- AML/CFTにかかわるアウトソーシング契約に対する資本市場仲介事業者の監視の強化 (MAS)
- 銀行のコミングリング防止の枠組みの審査に関する市中協議文書 (MAS)
- シンガポールで設立した銀行に向けたオペレーショナルリスク資本およびレバレッジ比率にかかわる基準案に関する市中協議文書 (MAS)
- 金融アドバイザー法および証券先物法の下で規制される活動を行う代表者に向けたコンピテンシー要件にかかわる通知書案に関する市中協議文書 (MAS)

- MAS610統計と報告提出 (MAS)
- グリーンファイナンスと人材開発を専門とする研究機関が、専門家に気候ファイナンスのスキルおよびアジア市場にそれを適用する知識を習得させるため、さまざまなレベル横断的に多数のコースを提供 (MAS)
- 新設されたAsian Institute of Digital Financeがフィンテックの教育・研究で先陣を切る (MAS)
- 金融セクターでのイノベーションとテクノロジー導入を加速するため2億5,000万シンガポールドルが投入される (MAS)



台湾

- コーポレートガバナンス3.0 — 持続可能な開発の行程表 (TW FSC)
- TW FSCが改正された金融に関する特定の専門知識を持つ外国人特別専門家に必要とされる資格および資格認定の原則を発行予定 (TW FSC)

市中協議
 イニシアチブ
 規制
 報告書
 行為に関する規制枠組みの強化または評価
 人材／スキルへの投資

ガイドライン
 法令
 規制上の優先事項
 非財務リスクのデータ収集

ビジネスモデル 変革



COVID-19のパンデミックに明るい面があるとすれば、それは、毎日の生活のリズムが突如中断されたことにより、人々がそれまで「通常」とみなしていたものを再評価する機会がもたらされたことです。このショックは、「通常業務（BAU）」とされるものを変えるきっかけとなり得ます。

2021年に入ってから、こうした変化に対する考え方が「今何をすべき

か」つまりパンデミックへの対応に集中することから、「次はどうなるのか」つまり組織を成功と繁栄に向かわせる回復計画を検討することへとシフトしています。金融サービス企業にとってこれが意味するのは、パンデミックに対処するために業務形態を速やかに修正すること、そして、今後のBAU活動にそれがどう影響するかを考慮することです。金融サービス企業に变革を求める圧力は新たに発生した問題ではありませんが、長期的にはその傾向が強まっています。

パンデミック以前に金融サービスビジネスモデルが直面していた3つの課題：

低金利環境

歴史的に低金利はすでに、金融サービス業界の従来型ビジネスモデルにとっての課題でした。低金利環境により資金調達コストは削減され資産価値は上昇しますが、預貸スプレッド縮小により金利収入が大きく減少するうえ、投資収益の低迷に伴い手数料への風当たりがより厳しいものとなります。

良くも悪くも、2021年の景気回復のためには「長期にわたる低金利」の継続が必須であるため、収益性はよりいっそう圧迫されるでしょう。

アジア太平洋地域では、世界の他の地域より全般に力強い回復が見込まれているため、こうした圧力は軽減されると考えられます。しかし、楽観的になれる部分があったとしても、新興国の公的債務問題でそれは相殺される可能性があります。

新規参入者からの挑戦

ビッグテック、フィンテックや他の非伝統的な金融サービス参入者は、既存のビジネスモデルに破壊的な影響を及ぼしています。

大手の金融機関は多くの分野で専門サービスプロバイダーとの競争にさらされています。銀行業では、決済サービスとリテールバンキングにおける競争が利鞘を圧迫しているほか、保険業ではアグリゲーターが代理店を通じた販売の重石となっています。さらに、資産運用業でも、ロボアドバイザーがファンドマネジャーの仕事をそれより低いコストでこなしています。

新規参入者の「デジタルファースト」主義とパンデミックにより、従来型の金融サービス企業が抱える競争上の重大な弱みは、手作業/現物プロセスと寄せ集めのレガシーシステムに頼る傾向であることが露呈しました。

アジア太平洋地域では、十分なサービスの行き届いていない人口層へのアクセスにテクノロジーを使用したり、市場競争力と金融包摂を高める金融サービス業界のイノベーションを促進するため一般的に規制環境が参入者に寛容であるため、新規参入がいっそう加速しています。

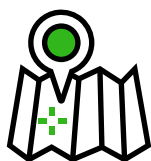
高いコンプライアンスコスト

GFC後の改革を経て、銀行は2007～08年当時を上回る自己資本を確保しており、前回より良い状態で現在の危機を乗り切ることができるでしょう。

この強さは、リスク管理とコンプライアンス機能の開発・維持に投じられた巨額の投資の成果です。金融サービス企業はここ数年でコスト削減のためにデジタル化、効率化に向かっています。しかし上述の通り、リスクと規制の環境が変化しつつある中で、一層の時間、資金、そして資源をつぎ込む必要性が生じているうえ、金融機関はおそらく変動性と不確実性が最も高い時期にそれを迫られると予想されます。

規制当局は、取り崩した資本余力再構築のために十分な猶予を金融機関に認める姿勢を前面に出しています。しかし、財政刺激策の引き揚げに伴い2021年に増加が見込まれるデフォルトに備えて、金融機関は利益を留保する必要があるでしょう（またはすでに留保しているでしょう）。

アジア太平洋地域では、市場の分断化により事態がさらに複雑化しており、上記に加えて、政策の巻き戻しは地域内で不均一に進行する見通しです。このため、特に国際的に事業を展開する銀行にとっては、アジア太平洋地域全体にわたり異なる動的な規制を管理するためのホライズンスキミング活用や、人材開発が特に大きな課題となるかもしれません。



チームロケーション

適切なスキルを適切なコストで適切な地域に配置

COVID-19以前に比べると、物理的な人材配置に技術的な障害はさほどありません。前述のコスト圧力や、フィンテック/ビッグテックを始めとする新規参入者との能力人材競争は、金融機関がアウトソーシングやベストショアリングの設計を再検討する推進力にもなると考えられます。最終的には、金融機関は人材のロケーションがそのオペレーショナル・レジリエンスにどう役立つのか、またはそれをどう妨げるのかを考慮する必要があります。



働き方

働き方の変化が起きる3つの分野

- ・ **リモートワーク/ウェブ会議の普及**：デジタルインフラによりガバナンスが改善する可能性があります。テクノロジーを通じてバーチャル会議やチームの自主性向上が可能となることで、柔軟性と効率性の高い環境が生まれ出されると予想されます。
- ・ **新たな製品とサービスのバックボーン**：人工知能（AI）、機械学習（ML）などのツールは、新しく、差別化された製品・サービスを引き出すエンジンとして機能するでしょう。
- ・ **BAU活動の効率を高める「ファクターX」**：デジタル化は、将来のリスクとコンプライアンスのモニタリング、統制の自動化、リアルタイムの監査とアシュアランス、金融包摂の動向に特に大きな影響を及ぼす可能性があります。



オペレーティングモデルの変化

アセットライトモデル

アセットライトモデルにより、アウトソーシングやバイパース方式のほか、マーケットプレイスでのパートナーシップ、ライセンスリング、ホワイトラベリング、フランチャイズ、およびユーティリティ・シェアリングの取り決めの利用が拡大します。その結果、コスト削減と、機動性の向上、自己資本利益率の上昇が実現する可能性があります。

ただ、これらのいずれか、またはすべてを導入することへの意欲は、組織ごとに異なります。デロイトが最近実施した調査に基づくと、この意欲が、アジア太平洋地域でのサービスの提供方法に変化をもたらすと予想されます*。

* デロイトの最近の調査では、デジタルトランスフォーメーションへの取り組みがCOVID-19によりどのような影響を受けたかとの質問に対し、57%のアジア太平洋地域の企業（北米では51%、EUでは40%）が、アウトソーシングを利用する方向に「幾分」または「大きく」傾いたと回答しています。実際、アジア太平洋地域の企業は調査したすべてのカテゴリー（ビルド、パイ、オフショアリング、アウトソーシング、パートナーシップ）において、現行方式を変えることへの意欲を、北米、欧州の企業以上に高めていました。

規制面の課題

一部の役割についてはロケーションが引き続き重要

重要な機能やポストは、特定の経済活動地域に配置しなければならない場合があります。

例えば、オーストラリアの銀行役員責任体制（BEAR）（間もなく金融責任説明体制（FAR）に変更）では、責任者を国内に置くことが求められていません。しかし、同国規制当局が説明責任を重視していることを踏まえた場合に、金融機関は経営幹部が国外から監督業務を効果的に果たすことができると考えるでしょうか。金融機関は、こうした組織構造が望ましい成果を達成するうえで適切かつ有効である理由を規制当局に説明できなければならないでしょう。

また、特定の活動は立地制約的であると考えられます。取引が実行された場所や製品が販売された場所は（リスクが記帳された場所との対比で）引き続き重要であり、この点を他以上に重視する規制当局もあるでしょう。金融機関は、各自のオペレーティングモデルの理論的根拠、ならびに規制当局の当該モデル受け入れ意欲を十分に理解しておく必要があります。

最後に、ロケーションは、人についてだけでなく、人が利用するデータについても重要となります。金融機関は、役職員の役割やシステムの地理的配置の変更が、データローカライゼーションの要件に抵触する可能性を考慮する必要があるでしょう。例えば、ひとつの法域をベースに行われていた活動が国境を越えるようになった場合や、国境を越えた活動の範囲が変化した場合などです。

規制面の課題

説得力ある方法で良き成果を挙げる

金融機関は、新たなテクノロジーをBAUに取り入れていく中で規制当局が問うであろう質問を検討する必要があります。以下は、そのいくつかの例です。

- テクノロジーソリューションの有効性 – 当該テクノロジーで問題が解決できるか、または、現行プロセスより優れた成果を実現できるのか。新たなソリューションを導入することで失われる、または変わるものは何か。
- テクノロジーの倫理的利用 – データを倫理的に使用しているか。成果が顧客にとって適切であることをどう確認しているか。適切なガバナンスが用意されているか。
- テクノロジーの監査可能性 – 利用しているプロセスは説明可能かつ監査可能なものか。現在効果的に利用している新たなテクノロジーは、規制当局に理解／監督されているか。
- データ共有についての懸念事項 – クロスボーダーのデータフローや顧客のプライバシーなどの問題について、各法域の間に意見／アプローチに重大な相違があるか。
- デジタルオンボーディング – 完全にデジタル化された分野で金融機関はどのように従業員や顧客のオンボーディングを行っているのか。従業員は、当該組織で活動するための適切な研修を受け、適切な文化を吸収しているか、また、顧客に対して十分なスクリーニングが行われているか。十分な統制環境が整っているか。

規制面の課題

レジリエンス

第三者プロバイダーの利用をオペレーティングモデルに組み込んだ構造を、金融機関が取り入れるようになるに伴い、集中リスク、つまり、利用されるサービスプロバイダーが少数に収束するリスクが増加し始めます。例えば、オーストラリアの老齢退職年金（Superannuation）業界では、サービスを提供している主要なサードパーティ・アドミニストレーターとマスターカストディアンはわずか3社となっています。

金融機関は、サードパーティ（およびフォースパーティー）リスク管理について、およびサービスの中断が発生した場合の対処計画についての質問に回答できなければならないでしょう。これは、サードパーティリスク管理（TPRM）のアプローチが保守的な傾向のある法域に特に当てはまります。

例えば、現地のプライバシー法遵守のために、データを一法域内にとどめることを可能にする暗号化技術を第三者プロバイダーが利用しなければならない場合、一般にそれはコストがかさみ、複数の法域で事業を展開するプロバイダーには実施が現実的でできないこともあります。金融機関とそのプロバイダーは、規制の要請に法外なコストがかかる場合や技術的に実施が不可能な場合に、規制上の期待にどう対応できるのでしょうか。

その一方で、規制当局は、サービスプロバイダーをどう監督するのか、直接的かまたは主要な金融機関を通じてかを検討する必要があります。パートナーの適切なデューデリジエンスや、コンティンジェンシープランの厳格な策定とテストを確かにするガバナンス構造はどういうものかが、今後重視されると予想されます



留意すべき重要事項

金融サービス企業はすでに厳しい環境下で事業を展開しているうえ、ビジネスモデル変革を求める圧力の高まりにも直面しています。すでに変化した事態はどう生じたのか、また、新たなテクノロジーとオペレーティングモデルの活用が、複雑な規制要件および当局期待とどのように影響し合うのかを評価することが必要になっています。



COVID-19を受けた変化

- あなたの組織は、COVID-19 がもたらしたビジネスモデルの変化、およびどの分野が変革し続ける必要があるかを十分に理解していますか？従前の変革プランはそれによりどう変化しましたか？新たに生じた機会は何ですか？
- ニューノーマル下での組織の目的は何ですか？それは、パンデミック前の戦略から変化しましたか？
- COVID-19 によるビジネスモデルの変化にかかわるリスクは評価、管理されていますか？
- さらなる変化に伴うリスクは何ですか？規制当局からどのような批判を受ける可能性があるかを理解していますか？その批判がアジア太平洋地域の異なる経済活動地域ではどのように評価されるかを理解していますか？
- ビジネスモデルの長期的な持続可能性について、収益性とリスク管理の両面からどう考えていますか？



広範囲な潜在的变化

- 組織のビジネスモデルの重大な変化を規制当局が承認する可能性を正確に捉え理解するリソースを備えていますか？システムの安定性やレジリエンスの問題を考慮しましたか？脆弱な顧客によるサービスへの継続的アクセスはいかに保証されていますか？
- 規制当局の懸念事項をどのように検討して、それに対処していますか？「規制当局を納得させる」ためのプランは何ですか？
- 法域ごとに異なるアプローチをどのように理解していますか？新たなモデルは、事業を展開するすべての地域で有効ですか？

要約：2020年の主要な公表／動向



オーストラリア

銀行役員責任体制（BEAR）を金融責任説明体制（FAR）に拡張（人材）

BEARをFARに拡張（データおよびプライバシー体制）

2020-2024年サイバーセキュリティ戦略を実施可能な作業プログラムに書き直し、実行に向けてリソースを動員する意向発表（APRA）

インシュアテック導入に関する調査（APRA）



シンガポール

個人の説明責任および行為に関するガイドライン（MAS）

アウトソーシングに係る通知の改訂（Outsourcing Notice）（MAS）

テクノロジーリスク管理（TRM）ガイドラインと事業継続計画（BCP）ガイドラインのアップデート公表（MAS）

VERITASイニシアチブ – 第1フェーズで公平性指標を作成（MAS）



香港特別行政区

サイバーセキュリティ防衛計画（CFI）2.0（HKMA）

電子データストレージの外部プロバイダーの利用ガイドラインの拡張（HK SFC）

レグテックおよび監査テクノロジーの導入ケーススタディ（HKMA）



中国本土

データセキュリティ法

個人情報保護法



インドネシア

サイバーセキュリティ法案（Cybersecurity Bill）の採決2021年に持ち越し



日本


ITガバナンスとサイバーセキュリティの取り組みに関するレポート公表（金融庁）

金融サービス利用者の利便の向上及び保護を図るための金融商品の販売等に関する法律

- 市中協議
- イニシアチブ
- 規制
- 報告書
- ロケーション - 人
- サードパーティ管理
- ガイドライン
- 法令
- 規制上の優先事項
- ロケーション - データとプライバシー体制
- テクノロジーの利用





マカオ特別行政区

サイバーセキュリティ法が2019年12月に施行 




マレーシア


金融セクターテクノロジーおよびイノベーションに関する計画 (MAS) 


アウトソーシングに係る通知改訂 (Revised Outsourcing Notice) (MAS) 

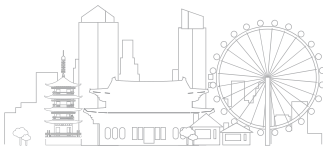


台湾


対象分野にソリューションを提供するための国家サイバーセキュリティチーム設置計画 

サイバーセキュリティ・エクセレンスセンターの2022年までの設立見通し 

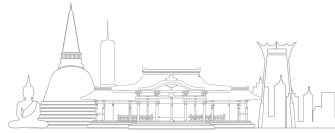
「フィンテック共創プラットフォーム」の設置 




韓国

ビッグデータ経済に向けた規制改革 (Regulatory Reform for Big-Data Economy) 

2020年フィンテックおよびデジタルファイナンスに係る方針 (Fintech and Digital Finance Policy for 2020) (SK FSC) 



タイ

個人データ保護法の施行 2021年に持ち越し 



市中協議



イニシアチブ



規制



報告書



ロケーション - 人



サードパーティ管理



ガイドライン



法令



規制上の優先事項



ロケーション - データとプライバシー体制



テクノロジーの利用

オペレーショナル・ レジリエンス



オペレーショナル・レジリエンスは、COVID-19パンデミック発生以前から規制上の重点分野であり、2021年とそれ以降も重要なトピックであり続けるでしょう。公衆衛生の非常事態が今後どの程度続くかは依然不明ですが、規制当局は、継続的な業務の混乱に金融機関が対応できる能力、ならびに変化する情勢への適応能力を注意深く監視していくと予想されます。

世界中の規制当局は、オペレーショナル・レジリエンスを監督する現行規制の見直し、または、パンデミックから学んだ教訓を適切に理解し取り入れるための市中協議の期間延長やその先送りのいずれかを行う意向を明らかにしています。

2021年に注目すべき重要な市中協議と立法活動の例



国際レベル

- 健全なオペレーショナルリスク管理のための諸原則（BCBS）の改訂
- オペレーショナル・レジリエンスのための諸原則（BCBS）
- オペレーショナル・レジリエンスを確保するためのアウトソーシングに関する原則の市中協議（証券監督者国際機構、IOSCO）

諸原則により一定の調和が促される可能性は高いものの、それはハイレベルにとどまり、各経済活動地域レベルでは大幅な柔軟性が認められる見通しです。



英国／EU

- 市中協議 – 英国金融行為規制機構（PRA）による重要なビジネスサービスに係るオペレーショナル・レジリエンスの影響許容度
- 欧州委員会が公表したデジタル・オペレーショナル・レジリエンス法案（DORA）

英国のオペレーショナル・レジリエンスの枠組みは成熟しており、他のほとんどの法域より集約化と規定が進んでいます。PRAは2021年上期にそのアプローチを完成させると予想され、他地域の規制当局がその方向性に注目するでしょう。DORAは今後12～18カ月間にわたり協議され、金融レジリエンスを越えて情報通信技術（ICT）の管理とオペレーショナル・レジリエンスへと監督上の焦点を広げることが目標とされる見通しです。



シンガポール

- ビジネス継続性管理ガイドラインの遅延改訂（MAS）
- アウトソーシングに係る通知（Outsourcing Notice）改訂に関する市中協議（MAS）

MASは、テクノロジーとクラウドへの依存の高まり、および人、プロセス、テクノロジーの組織全体を通じた相互依存性に対処するためのガイダンスの強化に取り組んでいます。



オーストラリア

- オーストラリア健全性規制庁（APRA）は、オペレーショナルリスクと他の非財務リスクの管理について包括的期待を定める意向を発表
- アウトソーシングと事業継続性の健全性基準の更新についての市中協議が行われる見通し（APRA）

APRAは、財務目標間のバランス、ならびに財務目標とリスク管理／正しい行為とのバランスを取る健全な報酬制度が、長期的なレジリエンスに重要であると指摘しています。この点で、APRAは報酬に関する基準についての最新の市中協議を発表しています²⁷。APRAが他のトピックの協議を実施する中でも、金融機関は、健全な文化と行為の促進が改訂案の主要部分として引き続き重視されることを見込む必要があるでしょう。

アジア太平洋地域のオペレーショナル・レジリエンス

パンデミックへの政府と国民の反応は様々に異なるため、アジア地域の中には、他地域ほどの広範な感染拡大を繰り返し経験しない地域もあるでしょう。このため、アジア全体では、断続的なロックダウンに伴う困難をある程度回避できるかもしれませんが。とはいえ、世界中の他の地域同様、この公衆衛生の危機に対応するために膨大な範囲でデジタル化が進んだことにより、デジタルとサイバーセキュリティ、金融犯罪に関連したリスクが増大する環境が生み出されています。そして、2021年にはこれらのリスクが規制当局の差し迫った関心事となる見通しです。

オペレーショナル・レジリエンスに関する規制当局のガイダンスは、アジア太平洋地域内で引き続き多様化した状態にあります。この多様化の背景には多くの場合、いくつかの法域がセクター別監督アプローチをとっているという構造的問題があります。そうしたアプローチの下では、銀行、保険会社、資産運用会社といったセクターごとにオペレーショナル・レジリエンスの遵守義務が異なります。さらに、オペレーショナル・レジリエンスの要件がどう構成されているかという点も問題となります。アジア太平洋地域の多くの法域で、オペレーショナル・レジリエンスは、テクノロジーとサイバーセキュリティのレジリエンス、サードパーティリスク管理、事業継続管理といった特定の分野を軸に構成されており、それを監督当局内のそれぞれの機能が監督しています。

バーゼル銀行監督委員会（BCBS）と英国の主導の下、オペレーショナルリスク管理の包括的な、グループパールのアプローチを取る方向へとグローバルな先行プラクティスを策定する動きはあるようですが、アジア太平洋地域ではまだ足並みはさほど揃っていません。地域の金融機関にとって複数のアプローチをとることは難しいように思われます。規制当局は皆オペレーショナル・レジリエンスに注目することが極めて重要であると主張しますが、その緊急性や規制当局間の連携の度合いは法域ごとに異なります。そのほか、地域の規制

当局がBCBSのような国際機関をいかに注視しているかを考えることも必要です。アジア太平洋地域の規制当局は、各自のアプローチを策定する際に、かかる形成中の国際的プラクティスを手本とする予想されます。

様々な状況が混在するこの状態は、アジア太平洋地域で活動する金融機関のメリットとなる可能性があります。同地域の公衆衛生の比較的安定した状況が続けば、地域の人材は相対的に有利な状況でオペレーショナル・レジリエンスの問題に積極的に対処できると考えられます。規制の分断はこれまでもまた今後もこの地域の課題であり続けるでしょうが、適切なアプローチでうまく対処することは可能です。また、アジア太平洋地域の金融機関は、他地域でオペレーショナル・レジリエンスの体制が策定されるのを「見て学ぶ」というアプローチを活用して、関連性のある事例を自社に適用することもできます。そうすると、グローバル企業のオペレーショナル・レジリエンスのアプローチが、現地の規制要件を超えるケースも出てくるでしょう。その場合は、当該グローバル企業が現地の規制当局に協力して、その法域にふさわしいアプローチの策定を支援することもできると考えられます。

規制要件を契機とする以外にも、金融機関はオペレーショナル・レジリエンスを重要な課題とみなしており、積極的な措置を講じてそれに対処しています。デロイトが最近実施した調査では、アジア太平洋地域の74%の企業（北米：76%、EU：80%）が、足元の経済的難局を乗り越える準備ができていなかったことが今回のパンデミックで明らかになったと回答しました。また、同じ調査において、アジア太平洋地域の84%の企業（北米：86%、EU：96%）が既存のレジリエンス計画をすでに強化している、または強化を計画していると述べたほか、88%（北米：90%、EU：95%）がすでにシミュレーション訓練の実施頻度を高めている、または向こう6～12カ月間に高めることを計画していると回答しています。



レジリエンス・プログラムを設計する リスクベースのアプローチ

人間は大抵の場合、将来起こるかもしれない危機に備えるのではなく、たった今起こった危機のために計画を立てることを得意としています。

現在、レジリエンス・プログラムの多くはリアクティブ型の傾向が強く、過去の危機への対応に基づいて構築されています。今回のパンデミックの状況すらもそのように分類されるでしょう。危機的状況として考えられ得るすべての可能性を想像できる人や組織は存在しないため、フォワードルッキングな視点でリスクを測定するアプローチが求められます。

金融機関は、オペレーショナル・レジリエンスの現行アプローチを評価していく中で、組織がさまざまなリスクシナリオやリスクソース、システムの機動性（agility）、サードパーティおよび市場との接点、ストレス時に対応できる人材の能力を考慮しているか否か、つまりどれほど柔軟に、情勢の変化に合わせて迅速に方向転換できるかを考察することが求められています。



組織の文化がレジリエンスのアプローチを左右

金融サービスに現在影響を及ぼすリスクの多くは、健全性リスクの定量的基準にうまく適合するものではありません。「自分には関係ない」という態度や、過度に単純なアプローチが、組織のレジリエンスの妨げとなりがねません。誤った安心感も金融サービス企業を脅かす要因となるおそれがあります。厳格な規制下で緊急を要するショックに対応しているこの業界は、他と比べると無傷とも言える状態でCOVID-19を乗り切ってきています。金融機関の大多数がそのレジリエンス・プランニングを再検討すると報告していますが、同時に、「これで十分か」、「何を改善できたか」、「今後何ができるか」を考える必要もあるでしょう。



経営幹部の積極的関与

経営幹部は、オペレーショナル・レジリエンスに対する会社のアプローチを主導する必要があるでしょう。

オペレーショナル・レジリエンスに協調したアプローチを取るうえで重要な側面となるのは、組織のサイロ横断的に取り組むことです。これにより、適切な能力を用いて、組織が直面する課題と機会についての総合的な視点が確保できるのです。

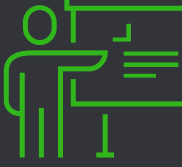
さらに、経営情報がどのように作成されているか、その概要が経営幹部にどのように伝えられ、意思決定に活用されているのかを、企業は考察する必要があります。

レジリエンスの監督

オペレーショナルリスク管理とレジリエンスにかかわるトピックは、密接に関係しています。例えば、クラウド事業者への外部委託が増加している中で、サードパーティリスク、テクノロジーリスク、サイバーセキュリティリスク、事業継続性リスクをそれぞれ取り出し、個別に管理しようすると困難が生じます。実際のケースは様々ながら、一般的に、監督当局はトピックごとに別のガイダンスを公表しています。このため、（[NFRに関する章](#)で議論されるように）リスク環境が変化したり、（[ビジネスモデル変革に関する章](#)で説明するように）ビジネスモデルとオペレーティングモデルが変化した場合に、規制ガイダンスとリスク管理慣行がそれに応じてどう進化する必要があるかを理解するのは、金融機関と監督当局の双方にとって難しい課題となります。

さらに、第三者サービスプロバイダーの普及に伴い、金融サービス企業が各自のオペレーショナル・レジリエンスを確保するために第三者（および第四者）サービスプロバイダーのリスクをどこまで管理する必要があるかという点も、問題となります。同様に、規制当局は、これらの相互に関係する主体をどう監督するのかという問題に直面することになります。第三者サービスプロバイダーを直接監督するまでに職務の範囲を拡大している規制当局もありますが、一般的なアプローチは、金融機関との関係を通じた監督のようです。これは逆に、金融機関に規制説明責任が集中することを意味します。

金融機関と規制当局がオペレーショナル・レジリエンス・プログラムの強化に取り組んでいく中で、規制の対象、方法、それを行う主体についての疑問が生じると予想されます。



留意すべき重要事項

オペレーショナル・レジリエンスは2021年も引き続き重点的分野となるでしょう。アジア太平洋地域ではリーディングプラクティスがまだ策定過程にあり、地域の金融サービス企業は、地域内の考え方の変化に加えて、国際的な動向にも注目する必要があるでしょう。



アジア太平洋地域の規制上の分断

- ・ 地域内で様々な異なるオペレーショナル・レジリエンスのアプローチは、事業を展開する法域のすべてをカバーする包括的プログラムを策定する組織の能力にどう影響しますか？



何がオペレーショナル・レジリエンスとみなされるか

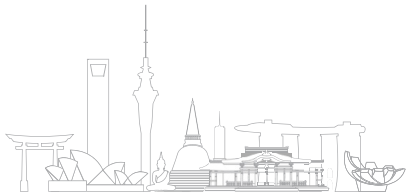
- ・ 問題が生じるたびにトピックごとのベースで規制当局がオペレーショナル・レジリエンスに取り組む傾向に（例：テクノロジーとサイバーセキュリティリスク+サードパーティリスク+事業継続リスク=オペレーショナル・レジリエンス）、金融機関は対処できますか？
- ・ 規制当局そのものがサイロ化していると考えられる中で、包括的アプローチ実現に伴う問題の最善の解決方法をあなたの組織は検討していますか？



予測不可能な事態に備える

- ・ レジリエンス・プランニングにおける想像力の欠如をあなたの組織はどう克服できますか？
- ・ 機敏なアプローチを実現するために組織全体を通じて必要な重要スキルは何ですか？

要約：2020年の主要な動向



国際機関

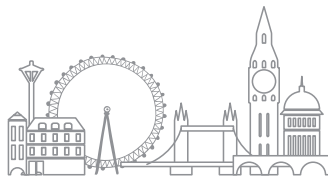
オペレーショナル・レジリエンスのための諸原則（BCBS）



健全なオペレーショナルリスク管理のための諸原則の改訂（BCBS）



アウトソーシングに関する既存の原則を改訂する提案（IOSCO）



英国

重要なビジネスサービスに係るオペレーショナル・レジリエンスの影響許容度（UK PRA）



欧州連合（EU）

デジタル・オペレーショナル・レジリエンス法（Digital Operational Resilience Act）の協議継続



オーストラリア

オペレーショナルリスクを優先事項とし、アウトソーシングおよび事業継続性の健全性基準を更新（APRA）



新たなSRI格付モデルへの移行（APRA）



オペレーショナルリスクの標準的手法（APS 115）の施行（APRA）



マレーシア

再建計画最終規則（Recovery planning final rules）（BNM）



香港特別行政区

オペレーショナルリスク管理のコンピテンシー・フレームワーク強化（Enhanced Competency Framework on Operational Risk Management）（HKMA）



シンガポール

外部委託した関連サービスの管理に係る銀行および商業銀行への通知（Notice to Banks and Merchant Banks on Management of Outsourced Relevant Services）（MAS）



認可預金取扱機関の自己資本の枠組み（Capital framework for authorised deposit-taking institutions）の改訂（APRA）



市中協議



イニシアチブ



規制



報告書



国際機関/アジア太平洋地域外の規制当局



ガイドライン



法令



規制上の優先事項



アジア太平洋地域の規制当局

デジタルリスク



デジタルリスクは、幅広い定義を持つ、多様なものをひとまとめにしたような用語です。一般には、ソフトウェアとハードウェアに関連したサービスの停止や不正アクセスなどのリスクを意味します。そのほか、デジタルテクノロジーの使用に関連したリスクもデジタルリスクに含まれます。デロイトのレポート *Financial Services: Managing Risk to get fit for a Digital Future* (金融サービス：デジタルの未来に備えるためのリスク管理) では、戦略や財務、オペレーション、規制、またはレピュテーションのすべてのリスクにおいて、どうすればデジタルリスクを見出すことができるかが検討されており、おそらく本金融規制見通しの範囲で探り得るよりも明瞭な定義が提示されています。

本書においては、本書中の他の主要なテーマと関わる部分にデジタルリスクについての分析を限定し、他の章の一部として考察しました。例えば、オペレーショナル・レジリエンス (COVID-19を受けてそれまで概ね手作業で行っていたプロセスが急速にデジタル化された結果、オペレーショナル・レジリエンスにどのような影響が及んだか) や、金融犯罪 (AIソリューションのようなテクノロジーの新たな応用を金融犯罪対策にどう適用できるかなど) などのテーマです。

オペレーショナル・レジリエンスやテクノロジーの新たな活用法に関連したデジタルリスクの管理は、2021年とそれ以降も対応すべき課題となるでしょう。さらに、デジタルリスクがCOVID-19の影響により生じた結果だけでなく、これまでの監督業務計画の延長線上にある課題として、アジア太平洋地域の規制当局はこれに特に注目すると予想されます。

金融サービス企業は、それでは2021年にこれにどう対応すべきでしょうか。デジタルリスクの管理は極めて困難なものかもしれませんが、究極的には認識することのできるリスクであり、金融

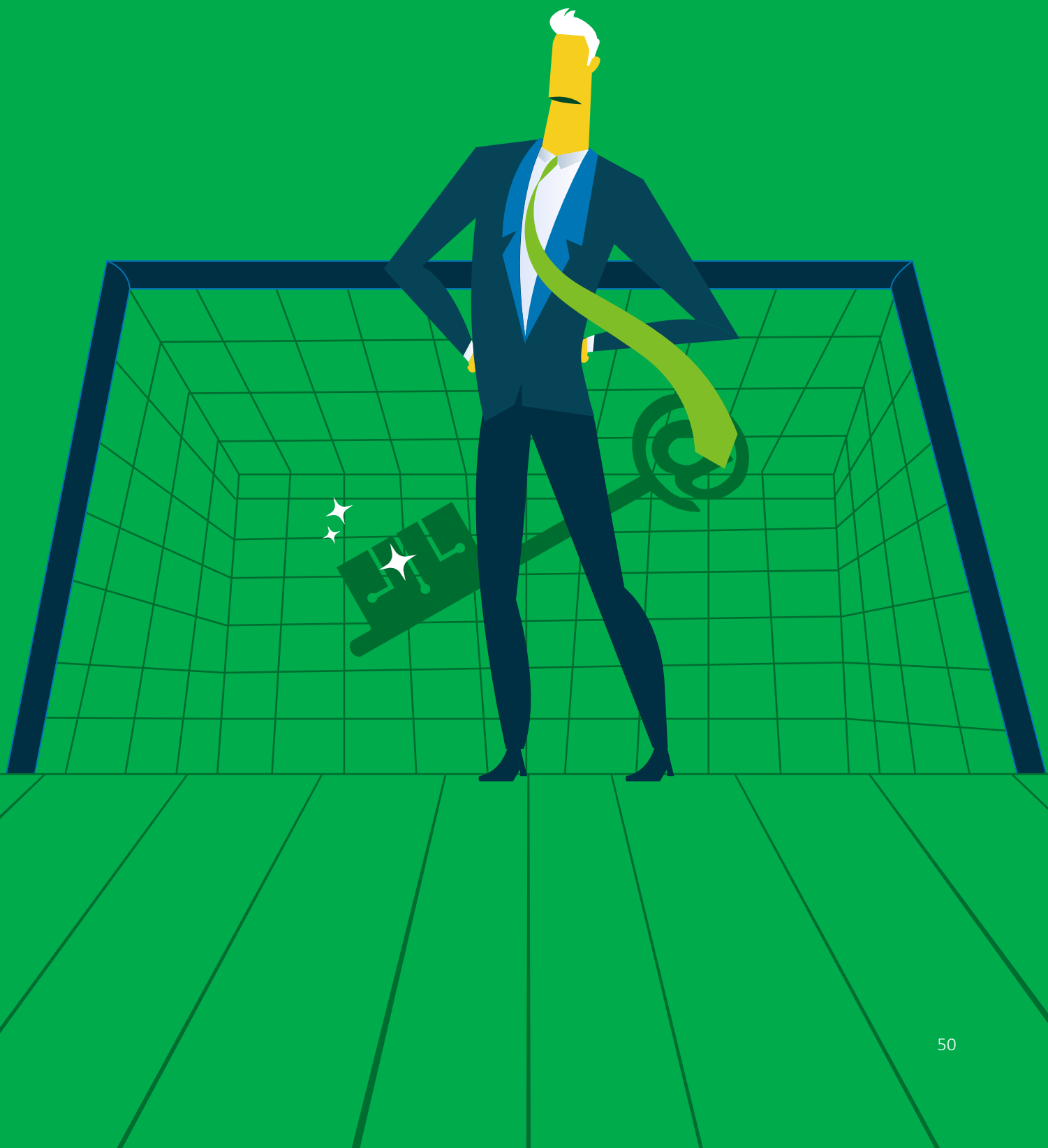
機関の多くはこれに対応できるスキルを組織内にすでに持ち合わせていると考えられます。デジタルリスクを検討する際には、次の3つの主要分野を軸にすることが推奨されます。

古いものが再び新しい – 「新しい」や「新興の」とされるものは、どちらかと言えば新しくないコンセプトが強化されたものであることが少なくありません。例えば、サイバーセキュリティには、かつて「情報セキュリティ」とされていたもののほとんどが含まれています。このため、組織の多くがすでにデジタルリスクに対応できる相当な組織知を備えており、一見したより、テクノロジーの進化を理解するためのわずかな投資しか必要としないのです。

効果と効率 – 組織がテクノロジーに投資するのは、効果 (より良い成果) や効率 (現在の成果を得るまでのプロセスの迅速化) を高めたりするためであると考えられます。ただ、テクノロジーの進化によりその優れた活用法の新たな可能性が生じているため、この2つの明確に異なるコンセプトの区別がつかなくなることもあります。このため、金融サービス企業は、テクノロジーソリューションの開発におけるどの段階で、何に投資するのかを、その時点で組織が持つニーズに照らして慎重に判断する必要があります。

多角的なスキルセットを持つ人材 – 上記の2点から、金融サービス企業が時間をかけて育成しなければならないのは、古いスキルセットと新しいスキルセットのギャップを適切に解消できる人材であることが分かります。このためには、幅広いテクノロジースキルを備えた人材を採用する、もしくは既存の人材 (自身と組織の任務をすでに十分に理解している人材) に新たなスキルを習得することを奨励したりその機会を与えたりすることができるでしょう。

サイバーセキュリティ



本金融規制見通しで取り上げられているトピックの多くと同様、サイバーセキュリティは、COVID-19発生以前からアジア太平洋地域の規制上の優先事項とされていました。また、金融サービスのオペレーティングモデル全体を通じたデジタル化が進展する中で、テクノロジーリスク管理の一部としてのサイバーセキュリティが、今後もオペレーショナル・レジリエンスを構成する重要な要素であり続けることが確実となっています。今回のパンデミックは、テクノロジーとデジタルソリューションの導入、展開を急速に進める新たなきっかけとなっており、今後数年間も金融機関と規制当局はともにこの分野に対し厳しい監視の目を向け続けるでしょう。

COVID-19によりサイバーセキュリティ関連の攻撃が増加したと報じられていますが*、根底にあるサイバーセキュリティの脅威は変化していません。犯罪者はシステムと人の脆弱性を狙い、一般にサイバーセキュリティにおいては、テクノロジーではなく人間が最も脆弱な存在（weakest linkであるという考えに基づき行動しています。

デジタルソリューションの活用が急速に広がると同時に、リモートワークやチームのスプリット配置が普及したことを受け、金融機関は、従業員の教育を進めると並行して業務への影響を最小限にとどめるソリューションを展開するという課題に取り組んでいます。そうした中で、上記の脆弱性は高まっています。新たな勤務形態が導入され、人材がお互いから、そして必要なインフラから引き離される状況が生じることで、企業のサイバーセキュリティ事象への対応が圧迫される可能性があります。

デジタル化が急速に進行し、テクノロジーへの投資計画が前倒しで行われる中で、アウトソーシング契約を含むサードパーティサービスプロバイダーへの依存が高まる状況も引き起こされています。テクノロジーへの依存（フィンテックやビッグテック企業、

少数のサードパーティサービスプロバイダーとの相互連関など）も広がっているため、集中リスクについての懸念が強まっています。加えて、こうしたインターリンケージ（相互連関）の多くは、金融サービス業界全体で一般に利用されるアプリケーション・プログラミング・インターフェース（API）を通じて実現されているため、前述の集中リスクが一段と高まることになります。これらの要素は脆弱性を増幅させ、金融機関が攻撃にさらされるリスクを高めています²⁸。

まとめると、レジリエンス計画は、これまでそうであったようにこれからも、サイバーセキュリティの相応の予防、発見、是正の措置を盛り込んだものでなければなりません。サイバーセキュリティが金融規制当局の優先事項であるという事実は、パンデミックを通じても変化していないからです。例えば、金融安定理事会（FSB）のサイバー事象の初動・回復対応の効果的な実務に関する市中協議が2020年4月に実施され、その結果は同年10月半ばに公表されていますが、これはFSBが2020年にもともと計画していた作業の一部であり、世界的なパンデミックのただ中でも実施されています^{29,30}。

規制見通し

現在、アジア太平洋地域はサイバーセキュリティ規制の「第2波」の段階に差し掛かろうとしています。「第1波」は、一定の最低水準のサイバーセキュリティ機能を設定するよう呼びかけたものでした。この「第2波」は、企業にもっと頑健な基準を課すものであり、今後これが強力に推し進められると予想されます。これらの新たな規制の多くは、COVID-19発生前に策定の段階にあったものであり、今回のパンデミックから得た教訓やその影響が今後それに取り入れられていく見通しです。またその際には、サイバーセキュリティ問題の反復的性質を踏まえて、規制当局は、監督当局と業界の対話とフィードバックを取り込む協力的なアプローチを取ると予想されます。

*デロイトのサイバーインテリジェンスセンター（COVID-19's Impact on Cybersecurity : COVID-19のサイバーセキュリティへの影響）によると、フィッシング攻撃やマルウェアスパム、ランサムウェア攻撃の発生件数が急増しています。これは、攻撃者がブランドになりすます図としてCOVID-19を利用して、従業員や顧客を騙すものです。こうした攻撃の結果としては、パソコンや電話のウイルス感染が考えられます。ターゲットとされているのは企業だけでなく、COVID-19関連のアプリをダウンロードするエンドユーザーも、合法的なアプリに見せかけたランサムウェアをダウンロードさせられています。

サイバーセキュリティ規制策定の「第2波」の一部事例：



オーストラリア

2020年重要インフラ安全保障法の改正案 - 金融サービスを「国の重要インフラ」に分類。消費者のプライバシーとそのデータの利用に対する同意が焦点で、この分野における継続中の裁判が2021年の規制アプローチに影響を及ぼす可能性は高いでしょう³¹。



中国本土

2021年に施行される民法典は、個人情報保護やネットワークデータの利用といった問題への積極対応を定めています。2021年に可決が見込まれるデータセキュリティ法³²および個人情報保護法³³は、サイバーセキュリティとデータ保護に関する中国の法制度を構成する重要な一部となるでしょう。



香港特別行政区

香港金融管理局（HKMA）がサイバーセキュリティ防衛計画2.0³⁴をローンチしました。従前の計画からの重要な変更事項は、サイバーセキュリティ・インシデント対応の強化、脅威情報の変更、攻撃シミュレーションなどです。



日本

金融庁が、サイバーセキュリティ強化の狙いを概説するIT・サイバーセキュリティの取り組みに関するレポートを発表しています³⁵。



ニュージーランド

2020年12月1日現在、情報漏洩発生時の報告が義務となりました。金融市場局（FMA）もデータ利用を調査する規制上の権限を有しています³⁶。



シンガポール

シンガポール金融管理局（MAS）は、テクノロジーリスク管理と事業継続管理に関するガイドラインを更新する計画です³⁷。個人情報保護法も情報漏洩発生時の通知を義務化するために改正されています。

今後のサイバーセキュリティとレジリエンス

サイバーセキュリティの頑健な慣行を定める際に主な問題となるのは、レジリエンスの他の分野にも当てはまることですが、これが非常に変化の激しい領域であるという点です。企業と監督当局はともに、スタッフの研修や採用、ならびにイノベーションと確立した慣行のバランスを取ることを通じて、変化に遅れないよ

う努力しています。サイバーセキュリティが2021年にも監視対象となるのは確かですが、この先も何年かは優先事項のひとつであり続けるでしょう。2021年については、COVID-19への性急な対応による漏れに対処することが課題となります。状況が落ち着きを取り戻していく中で注意が必要と考えられる分野は次のとおりです。



テクノロジーの新たな利用

人工知能（AI）や機械学習（ML）などの新たなテクノロジーが普及している中で、以下に関する疑問が生じています：

- 企業全体で新たなテクノロジーを利用する場合のガバナンスはどのようなものか。
- 台頭しつつあるテクノロジーを安全に活用するための適切な統制が用意されているか。例えば、潜在的バイアスはどのように管理できるのか。組織はアイデンティティ管理のガイドラインにどう取り組んでいるのか。
- 教師なし機械学習をどの程度信頼できるのか。

- スタッフと管理者は、当該ツールを理解し利用するための十分なトレーニングを受けているか。
- 当該ツールのコストと有効性のバランスはどこにあるのか。
- 当該テクノロジーの利用は、組織（および管理者）のリスクアペタイトに見合うものか。
- 部門横断的な分野は何か（プライバシー、データ利用など）、それらの管理は適切に行われているか。



地域的な協力

多様化した規制環境は、クロスボーダーで発生することの多いサイバー攻撃のもうひとつの攻撃対象となります。

これを踏まえて、サイバーセキュリティの事象と類型に関する情報を国境を越えて共有する動きが、アジア太平洋地域の規制当局の間に見られます。

金融機関にはこの分野の動向に注目することが求められます。規制当局間のクロスボーダーの情報共有はサイバーセキュリティの傾向を速やかに識別するうえで役に立つと考えられるほか、サイバー犯罪防止に向けた重要な情報源ともなる可能性があるためです*。



透明性と同意

データがどう利用されているかの透明性とデータ主体の同意は、サイバーセキュリティ対応に向けて新たなソリューションが利用されるようになるに伴い、重視されるようになるでしょう。

データの利用と同意を規制するために用いるべき原則について、およびその策定に参加すべき組織については、地域内で考え方が様々に異なります。

例えば、オーストラリアはほぼ金融セクターのみに焦点を当てたアプローチを取り入れている一方、シンガポールでは複数の監督当局（プライ

バシー監督当局、金融監督当局）が業界と連携してアプローチを開発しています。また、ニュージーランドは、業界にほとんど依存しない政府主導のイニシアチブを進めています。

このトピックについては地域内の法域ごとに哲学が異なるのが常であるため、金融機関は重複部分とギャップのいずれにも対応して、新たなテクノロジーを広範に利用できるようにする必要があります。



データローカライゼーション

データローカライゼーションの要件は、技術開発を考慮する際、アジア太平洋地域にとって目新しい問題ではありません。例えば、デジタル銀行とそのサードパーティサービスプロバイダーは、現地のデータ保護規則に対応することを要求されています。デジタル銀行の免許申請者は、地域の規制当局と実施可能な解決法を見つける協議をしており、様々なレベルで成果を挙げています³⁸。

しかし、「ニューノーマル」な職場環境が広がる環境下、金融機関は、（世界とまでいかなくとも）地域内に広く配置される可能性のある遠隔のスタッフに対処すると同時に、処理や利用のために情報が国境を越える必要がある場合のテクノロジーとデータの関係性にも対処する必要があり、このトピックがよりいっそう対応困難なものとなる可能性があります。

*FS-ISAC（Financial Services Information Sharing and Analysis Center）は、中央銀行、規制当局、監督当局のための独立フォーラムであるCERESフォーラムを立ち上げました。このフォーラムは、多国間の情報共有を促進し、金融当局が金融セクターのサイバー脅威を速やかに検出し、それを評価して対応できるようにすることを目指しています。しかし、監督当局レベルでの情報共有にはメリットがあるものの、企業レベルでの共有は依然として限定的なままとなっています。



留意すべき重要事項

アジア太平洋地域の組織と監督当局の成熟度合いは様々に異なるため、サイバーセキュリティ対応措置の策定においても、実務的な相違が生じるでしょう。また、企業レベルでも、規模の小さな企業が、大きめの企業より先にサイバーセキュリティの規制を負担に感じると予想されます。ただ、サイバーセキュリティ関連の事象はあらゆるところに存在し得るものであるため、監督当局が要件を緩めるのは難しいと考えられます。よって、金融サービス業界が適切に慣行を組み合わせることが必要となるでしょう。

サイバーセキュリティの領域で予想される重要なトレンドは以下のとおりです。



テクノロジーの利用拡大とイノベーション意欲の増大

- 監督当局はどの程度積極的に、サイバーセキュリティにかかわるイノベーションを金融サービス企業に認めていますか？
- 脅威動向の監視に利用できる新たなテクノロジーはどの程度効果的ですか？すぐにもそれを導入すべきですか、それとも今後の展開を待つ方が得策ですか？
- あなたの組織は攻撃者と同じくらい速いペースで技術を刷新していますか？どうすれば攻撃者の先を行くことができますか？



地域的な協調と相違

- 規制当局と業界団体は地域内外でどのようにそれぞれの取り組みの協調を図っていますか？
- 規制面のアプローチで哲学的な考え方の違いがある分野において、あなたの組織はどのようにコンプライアンス要件を管理していますか？



管理者、スタッフ、顧客のスキルアップ

- 必要なスキルセットは何で、それをどのように育成していますか？
- この問題に取り組む際にあなたの組織が優先する分野は何ですか？
- イニシアチブは業界およびステークホルダーの期待に沿ったものですか？



説明責任、透明性、同意およびプライバシーへの注力

- 説明責任、透明性、同意およびプライバシーに関する期待が進化し、重要性を増していく中で、あなたの組織はこれらのトピックをどのようにその業務に取り入れていますか？
- これらのトピックの進化する定義にあなたの組織はどうか対応していますか？

要約：2020年の主要な公表／動向

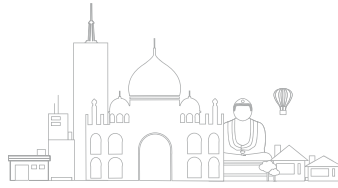


中国本土

データセキュリティ法
間もなく成立の見通し



個人情報保護法
間もなく成立の見通し



インド

2019年個人情報保護法案
可決遅延



韓国

個人情報保護法
2020年に改正



ビッグデータエコノミーに向けた規制改
革 (Regulatory Reform for Big-Data
Economy)



インドネシア

個人データ保護法
間もなく制定の見通し

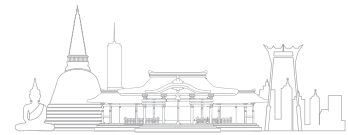


サイバーセキュリティ法案
の可決2021年に持ち越し



マレーシア

2010年個人情報保護法
法律改正の提案



タイ

個人情報保護法
2021年まで施行延期



市中協議



イニシアチブ



規制



報告書



プライバシー法



ガイドライン



法令




規制上の
優先事項





サイバーセキュリティの規制／
法令／公表されたイニシアチブ




シンガポール

2020年重要インフラ安全保障法改正法案 (Security Legislation Amendment (Critical Infrastructure) Bill 2020) 


2020-2024年サイバーセキュリティ戦略を
実行可能な活動プログラムに移行、および
実行のためのリソースを動員する意向発表 

金融セクター・技術イノベーション・スキーム (Financial Sector Technology and Innovation Scheme) (MAS) 

アウトソーシングに係る通知改訂 (Revised Outsourcing Notice) (MAS) 




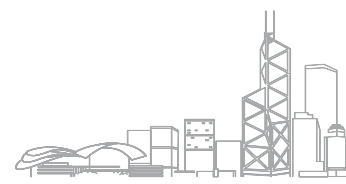
日本

ITガバナンスとサイバーセキュリティの取り組みに関するレポート公表 (金融庁) 





マカオ特別行政区

サイバーセキュリティ法が2019年12月に施行 




香港特別行政区


サイバーセキュリティ防衛計画 (CFI) 2.0 

電子データストレージの外部プロバイダーの利用が急増 



台湾

対象分野にソリューションを提供するための国家サイバーセキュリティチーム設置計画 

サイバーセキュリティ・エクセレンスセンターを2022年までに設立見通し 



市中協議



イニシアチブ



規制



報告書



プライバシー法



ガイドライン



法令

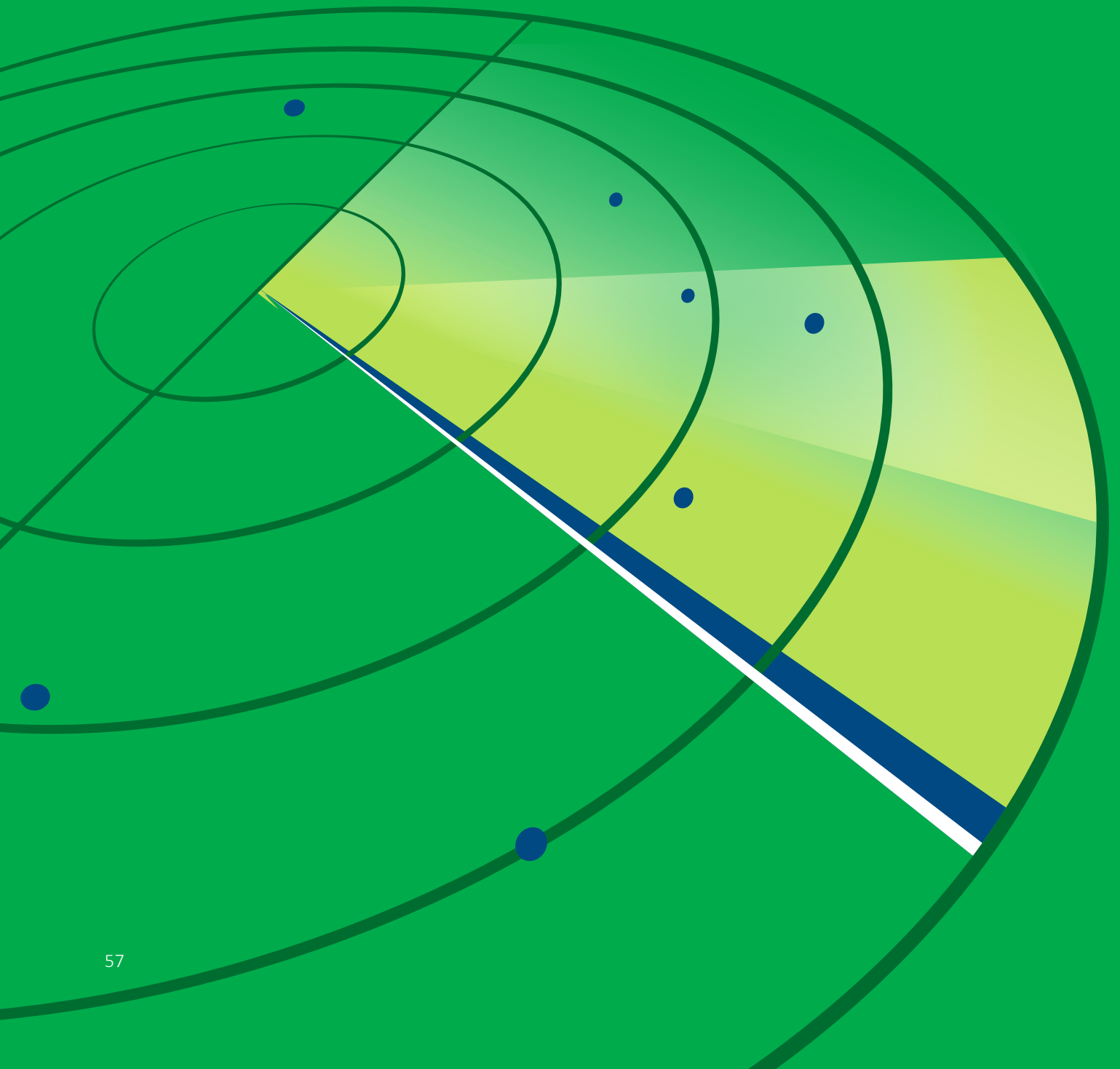


規制上の優先事項



サイバーセキュリティの規制／法令／公表されたイニシアチブ

金融犯罪



金融犯罪対策は企業責任の柱となる理念であり、よって、規制当局が恒久的に重点を置く分野です。2020年には、今後1年間にわたるアジア太平洋地域の金融犯罪情勢がどう変化していくかを左右するトレンドがいくつか明らかになっています。

- **オペレーショナル・レジリエンス**：今回のパンデミックで増幅した弱点のいくつかは、金融犯罪対応で長年問題とされているものです。サイバーセキュリティ対策と同じく、グローバルパンデミックへの対応も急速な変化をもたらしました。企業は、継続的に変化する環境を前に、そのリスクベースのアプローチを、引き続き確実に頑健かつ柔軟なものに維持する必要があります。具体的には、バーチャル顧客デューデリジェンス（CDD）やオンラインの本人確認（eKYC）など、実装が急速に進んでいる機能が金融犯罪のリスクとコンプライアンスに与えかねない影響を評価し管理すること、ならびに、金融犯罪の監視、モニタリング、内部・外部報告がリモートワークやオルタナティブワーキングの勤務形態でも変わらず有効であることを確実にすること、などが求められます。また、企業は、COVID-19を受けた金融犯罪類型の変化を見極め、リスク管理の実務を修正、実行しながら、強力な防御策を維持することに注力する必要があります。
- **金融犯罪との闘い**：金融犯罪との闘いに向けた法域を横断する規制当局間の協力（官官協力）、規制当局と民間部門の協力（官民協力）、そして民間部門での協力（民民協力）は、情報共有の制約から難しい場合もあります。2020年には金融犯罪対策技術の導入が急速に進んでおり、グローバルパンデミックがそれを後押しした成果のひとつに挙げられます。これが（情報セキュリティを確保し、データプライバシー規制を遵守しながら）金融犯罪データ共有と、新たなパートナーシップ構築の根拠となっています。

オペレーショナル・レジリエンスとCOVID-19で増幅した弱点

規制当局は2021年に、オペレーショナル・レジリエンスの観点から、金融犯罪のリスクとコンプライアンスの管理をこれまで以上に注力して考慮していくと予想されます。その結果、関連する金融犯罪規制当局や金融情報機関が定める既存の規制要件、期待のほか

に、のオペレーショナル・レジリエンス面での検討事項が追加される可能性があります。

金融機関は、2021年に各自のオペレーティングモデルを修正していく中で、プロセスとテクノロジーに何らかの恒常的変更を加えた場合、それが金融犯罪リスクのレベルにプラスの効果（もしくは最低でも中立的な影響）をもたらすことが挙証されなければなりません。このほか、COVID-19の混乱した不確実な状況を自分の儲けに利用する犯罪者の存在は、金融サービス業界がリスク管理の実務を修正、実行していく中で、警戒維持を促す圧力となるでしょう。2021年に予想される重要な課題には以下があります。

変化する犯罪類型

金融活動作業部会（FATF）はCOVID-19の影響に関するガイダンスの中で、犯罪者の行動が急速に変化していることに加え、顧客行動も大きく変容していることが、金融サービス企業に適応と対応を求める圧力になっていると指摘していました³⁹。ただ、我々の見方では、これはパンデミックから生まれた問題ではありません。詐欺、マネーロンダリング、サイバー犯罪が融合するようなトレンドから、大金の動きで金融犯罪を検知する従来の手法では限界があることが明らかになっていました。

パンデミックは、金融犯罪の新たな類型の検知、更新、共有に向けたFATFとその地域組織、金融規制当局、法執行機関、金融サービス企業の取り組みを後押しする要因となりました。例えば、オーストラリアのマネーロンダリング・テロ資金供与対策（AML/CFT）を規制する当局かつ金融情報部門（FIU）である金融取引報告・分析センター（AUSTRAC）は、パンデミックにより、金融犯罪の新たな類型を調査するためのAUSTRACと金融サービス業界の速やかな協働が促されたとの見解を示していました。こうしてまとめられた犯罪類型は、パンデミック関連の犯罪活動の検知、抑制を支援するために活用可能となりました。

しかし、そのような協働で生じた実行可能な成果が、脅威状況の変化するスピードに見合ったものであるとは限りません。さらに、ルールベースのシステムでは業界慣行の醸成や更新が制約される場合

もあり、金融犯罪類型などの更新作業が無駄な作業となる可能性があります。このため、監督当局がルールベースのシステムを段階的に排除して、成果に重点を置くというトレンドが生じることも考え

られます。最終的に、金融犯罪対応は、環境変化についていくために規制当局と金融機関の双方が協働しなければならない領域であることに変わりはありません。



eKYC と CDD

COVID-19パンデミック発生当初、ほとんどの従業員や顧客が何らかの形でロックダウンやソーシャルディスタンス下にあった時期に、金融機関は規制当局の支援の下、サービスの継続性確保に向けて顧客のオンボーディングと本人確認を速やかにデジタルチャネルへと移行させました。

しかし、新たなテクノロジーを性急に取り入れれば問題が生じます。国の認証データベースやデジタルバンキング、オープンバンキングのシステムを通じてデジタル本人確認とデジタル顧客オンボーディングをすでに取り入れている法域で活動している企業にとっては、そうしたデジタルチャネルへの移行は他の企業ほど難しい課題ではなかったと考えられます。既存の技術インフラと適切なトレーニングを受けたスタッフのいずれもが、比較的問題なく移行を実現できるからです。

顧客の本人確認とオンボーディングに「オールデジタル」のアプローチを取り入れることについて、規制当局の姿勢はアジア太平洋地域内でさまざまに異なります。このため、足元の急速なデジタル化が今後も持続するかどうかも一様ではないでしょう。今回の変化を今後の標準作業手続きとして取り込む法域もあれば、一時的な処置とみなす法域もあると考えられます。また、同じ社内でも相反する意向が存在する場合があります、それが法域横断的に均一なデジタル化を達成する妨げとなるおそれもあります。例えば、インフラの利用可能性と移行に向けた意欲が一部の法域で他よりも高くなる場合などです。

しかしながら金融サービス企業は、デジタル化への投資意欲がいかに異なりうるのみならず、デジタル化の進行が金融犯罪のリスクやその統制環境に及ぼす影響を理解しなければならないでしょう。

加えて、上記の措置が金融犯罪の対象分野に限られるものではないことに留意することが重要です。アジア太平洋地域の規制当局の多くは金融包摂と金融サービスへのアクセスをアジェンダの重要項目としていますが、認証データベースやバーチャルオンリーのインターフェースへの移行は、これらのアジェンダへの示唆にもなるでしょう。



コグニティブテクノロジーの利用

前述のように犯罪活動の類型が常に変化しているため、MLやAIのようなコグニティブテクノロジー（認識技術）を導入することが良いように思われます。ただ、そうした技術を完全に導入するまでの道のりは長く、また、不審な活動の追跡や考察、さらには新たな犯罪類型の予測に対する有効性については、答えが出ていません。

取引のモニタリングや予測分析にML/AIをすでに取り入れている金融機関にとっては、パンデミックを受けて顧客行動と犯罪行動がいずれも急速に変化したことにより、かかるソリューションの活用が困難になったと考えられます。ただ、これは2020年固有の問題ではなく、今後も確実に課題となり続けるものです。ML/AIのソリューションは過去のデータの学習をベースとしているため、入力データの急速な変化が混乱を招き誤った結果を導くおそれがあります。過去の行動が必ずしも将来の行動を正確に予測するわけではありません。特に、コアファンダメンタルズが変化している環境下ではなおさらです。

こうした課題は、金融犯罪対策のソリューション固有のものではありません。例えば、アルゴリズムにフィードするために頑健なデータが必要とされることは、テクノロジーそのものの弱点です。金融サービス企業はすでに金融犯罪対応に利用できる豊富なデータを保有しています（主に規制要件が増えたため）。しかし、今のままでそれが利用できる状態にあるとは限りません。本質的に異なる複数のシステムにまたがってデータが存在する場合や、データを識別しても、それを利用できるようにするためにクレンジングや再フォーマットが必要な場合、また、おそらくは最も重要な点として、データの利用を許可してもらうために必要な承認を所有者から得なければならない場合などが考えられます。

加えて、金融サービス企業は、強力な根拠と説明可能性、監査可能性を確保し、これらのソリューションを組織がいかに活用しているのか、成果をどのようにモニタリングしているのかを規制当局に示すために、認知技術の利用についての自らの判断基準を遵守しなければならないでしょう。

いずれにしても、2020年は、デジタルソリューションの重要性と必要性が顕在化した、重大な転換期となった年です。よって、認識技術の利用に向けた規制当局の意欲と能力も変化していくと予想されます。テクノロジー企業が金融セクターに参入するケースも増えていることから、この領域では大きな発展が期待できます。

オペレーショナル・レジリエンスとCOVID-19で増幅した弱点への規制対応

一般にアジア太平洋地域の規制当局は、COVID-19により表面化した弱点に現実的な対応を行っています。パンデミックの発生当初、規制当局の多くは特にその監督手法の柔軟性を強調することに配慮していました。例えば、香港金融管理局（HKMA）は、マネーロンダリング・テロ資金供与対策（AML/CFT）に取り入れているそのリスクベースのアプローチが「失敗ゼロ」の成果を期待するものでも要求するものでもないことを繰り返していました。当局はさらに、対面認証の要件を一部緩和すると同時に、顧客のオンボーディングやデューデリジェンスにオンラインで対応する方法についてのガイダンスを公表しました。これらは、前述のとおりサービスの継続的提供を可能にする重要な措置ではありますが、金融サービス企業は、デジタルチャネルが各自の金融犯罪のリスク・管理の環境に及ぼす影響を評価する必要があります。

例を挙げると、中国本土では、中国人民銀行アンチマネーロンダリング局が速やかにガイダンスを提示し、個人識別情報を更新するた

めに金融機関の支店に出向くことができない顧客に対しては、統制措置を一時的に停止することができるとしました。また、金融機関がインターネットや他の公のリソース、各自が有している関連情報を十分に活用することを前提に、アンチマネーロンダリング局は、顧客の本人確認とデューデリジェンスをリモートで（インターネットや電話などを使って）実施して口座を開設することを推進しました。金融機関は後日、そうした顧客から書面と補足情報を回収し、文書を保管しなければなりません。

もうひとつ、2021年に重要な疑問となるのは、例外的措置の一部を通常業務に取り込むか否かの規制当局の姿勢です。AUSTRACは、例えば、現行のKYCプロセスの緩和措置がパンデミックの収束とともに巻き戻されることを明示しています⁴⁰。規制慣行はアジア太平洋地域全体で異なるものになると予想されます。それを左右する要因としては、金融包摂の拡大意欲、今やデジタルのみのプロセスに順応している顧客の要望、現行の例外措置の効果に関する内部分析、現行措置を適切に監督・評価できる規制当局の能力など多数考えられます。

金融犯罪との闘い – 今後の課題

サイバーセキュリティの場合と同様、金融犯罪の防止と対応にかかわる課題は2021年に解決されるものではなく、また、規制当局の監視対象から早期に外れるものでもありません。これは継続的課

題であり、今後も金融機関の業務に影響を及ぼし続けるでしょう。金融機関はこれからの1年間で、こうした課題に取り組むうえでのその役割、ならびに政府機関の間で生じる動きへの対応について、考察する必要があるでしょう。



政府機関の間の協働

金融犯罪の対応には政府の様々な部門が多数関与しています。そして、これらの部門は通常、1つまたは複数の金融規制当局、FIU、法執行機関で構成されています。

こうした状況には多くの問題が伴います：

- 機関間の協働が難しい場合があるほか、利益の競合により現地制度の一貫性が妨げられたり、法執行意欲が抑制されたりしかねない
- 法的枠組みが、犯罪行動の変化や製品・サービスおよびテクノロジーの発展に追いつくまでに時間がかかる可能性がある。この場合、規制要件を満たそうとする金融機関に混乱が生じたり、政府による

法執行・制裁が骨抜きとなったりするおそれがある

- 刑事訴追などの特定の行動は、金融規制当局の職務範囲から外れる可能性がある
- 一部の法域では、新たなソリューションやテクノロジーなどに複数の政府機関の承認が必要とされることがあり、それにより、導入や実施が遅れることになりかねない



法執行・制裁への意欲

アジア太平洋地域での法執行の実績はさまざまであり、各法域が金融犯罪の訴追に独自のアプローチをとるでしょう。

特にオーストラリアでは、王立委員会：豪州金融機関の不祥事調査を受けて法執行への意欲の高まりが見られます。

また、金融取引の監視機関である豪州証券投資委員会（ASIC）の「訴訟をいとわない」アプローチを背景に、要件を満たさない機関に対する執行訴と罰金の発生件数が増加しています。



官民連携

前述したテクノロジーの導入とデータ収集の主な障害のひとつとなっているのは、政府機関と金融サービス企業間、および金融サービス企業間の情報共有が限定的でしかないことです。

金融犯罪はその対象範囲が一般に世界規模ですが、多くの関係者間の国際的かつ協調的なアプローチは、クロスボーダーのデータ共有とコミュニケーションの問題への取り組みから開始する必要があります。

ケーススタディ（テクノロジー導入の落とし穴など）や内部データ（疑わしい取引の届け出など）といった情報を共有するインセンティブは、現在のところ限定的であり、また、当事者間に強い信頼関係と合意がある場合にしか、その価値は得られません。

対応が必要なもう一つの問題は、法的な制約や要件から、規制当局や法執行機関が共有できる情報やデータには限りがあると考えられる点です。



国際機関と各国期間のケイパビリティ

上記に加えて、アジア太平洋地域の規制当局は、新たなテクノロジーを監督するための自身のケイパビリティと専門知識の育成にも取り組まなければなりません。

本金融規制見通しの他の箇所でも指摘されるように、こうしたスキルギャップは、規制当局が是正に取り組んでいる領域です。

このため、金融機関は、現行テクノロジーの活用方法や、得られる成果の詳細、その管理方法を規制当局が理解する助けとなるために彼らとどう協働しているかを慎重に考察する必要があるでしょう。



留意すべき重要事項

金融犯罪の防止は金融規制当局の職務の中核を成す業務であり、今後も重点分野であり続けるでしょう。2020年には、この領域がどのように発展しつつあり、それが2021年にどう継続されるかが鮮明になりました。



アプローチの規模の適正化

- 金融犯罪へのアプローチは、あなたの組織及びその活動範囲に照らして適切なものですか？
- 透明性、説明可能性、監査可能性は重視されていますか？イノベーションの最先端にあることがすべての組織に適しているとは限りません。
- これらの判断は組織内のガバナンスでどのように統治されていますか？



テクノロジーの役割を理解する

- 既存のテクノロジーソリューションは組織に適合していますか？金融犯罪チームのスキルセットと人材は、新たなテクノロジーソリューションを効果的に評価・活用できるものですか？
- 組織内の既存データとツールからどのような考察を導き出せるかについて、独創的に考えるよう人材に促していますか？テクノロジーソリューションに取り組む際に探求とイノベーションが奨励されていますか？
- ML/AIなどのソリューションを用いることで現行方式より優れた結果が得られますか？テクノロジーソリューションは意図した成果をどのように支援していますか？
- そのようなソリューションの実施を現在阻んでいる障害は何ですか？
- 投資・実施の適切なタイミングを見極め、判断するための組織の計画はどのようなものですか？



金融犯罪の領域で組織が果たす広範な役割を理解する

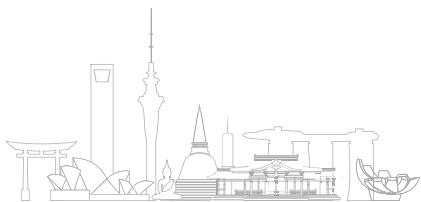
- あなたの地域では金融犯罪対応を困難にする協調行動面の問題はありますか（共有データベースや犯罪類型の共有がないことなど）？
- 事業を展開している地域での官民連携はどの程度強固なものですか？
- これらの問題の一部を解決する役割をあなたの組織は担っていますか？組織内にその意欲はありますか？



金融サービスを取り巻く世界を理解する

- 犯罪行動がいかに変化しているかの理解、または金融サービス業界と広範な地域・世界経済の双方の変化を推進する他のマクロ的要素の理解に専心する十分なリソースはありますか？
- フォワードルッキングな分析を重視する文化はありますか？
- テクノロジー（またはそれに代わるプロセス）を用いて人材がホライズンズキャンニングおよびシグナルスキャンニングをできるようになっていますか？

要約：2020年の主要な公表／動向



国際機関

更新：COVID-19に関する資金洗浄・テロ資金供与に関する報告書（2020年12月16日）（FATF）



G20のリーダーが資金洗浄・テロ資金供与のリスクに対処するFATFの取り組みを支持（FATF）



BCBSとのクロスボーダー決済調査（FATF）



COVID-19に関する資金洗浄・テロ資金供与のリスクおよび政策対応に関する報告書（FATF）



COVID-19を受けて評価とフォローアップの期限延長（FATF）



クロスボーダー送金を改善するために決済・市場インフラ委員会が特定したステップに関する報告書（BIS）



パーチャル資産への取り組み（FATF）



日本

マネーロンダリングおよびテロ資金供与対策に関するガイドライン（金融庁）



オーストラリア

AUSTRACがCOVID-19関連ガイダンスの更新を多数発表。AUSTRACによるCOVID-19パンデミック対応の主要イニシアチブと報告主体に向けたコンプライアンスガイダンスがそれに含まれる。これは、報告主体に代替的な身元証明プロセスへの依拠を認めたオーストラリアのAML/CTF規則パート4.15への修正に追加される。



香港特別行政区

COVID-19に関するマネーロンダリング・テロ資金供与のリスク及び政策対応（COVID-19-related Money Laundering and Terrorist Financing Risks and Policy Responses）（HKMA）



HKMAによるAML/CFT監視機能強化プロジェクト（HKMA）



AML/CFTガイドライン（HK SFC）




シンガポール


オムニバス法 – AML/CFT強化（Omnibus Act-AML/CFT enhancements）（MAS）



厳格なAML/CFTシステムとプロセスを備えていない金融機関を継続的に注視（MAS）




 市中協議

 イニシアチブ


 規制


 報告書

 国際機関

 ガイドライン

 法令

 規制上の優先事項

 アジア太平洋地域の規制当局

気候変動



世界経済フォーラム（WEF）は2020年1月、毎年実施しているグローバルリスク意識調査の歴史の中で初めて、「発生する可能性の高い」リスクカテゴリーの上位5位のすべてを気候変動とそれに関連する環境問題が占めたと指摘しました。「影響力」の点でリスクの上位5位の3つに気候変動と環境問題が入るトレンドは2017年から続いています。2020年には「気候変動対策の失敗」が、2017年以降第1位であった「大量破壊兵器」を追い抜いて「最も影響が大きい」リスクのトップとなりました⁴¹。

WEFの2020年の調査の公表はCOVID-19のパンデミック宣言の少し前であるため、2021年の調査ではもっと直接的なCOVID-19の影響にかかわる懸念が環境問題に取って代わるだろうとの鋭い指摘もありうるでしょう。しかし、2021年には「影響力」のカテゴリーで「感染症」がトップに躍り出た一方で、「気候変動対策の失敗」はそれに続く第2位へと順位を下げたに過ぎません⁴²。「発生可能性」のカテゴリーも同様に、上位5位のリスクのうち4つが引き続き環境的性質

を持つものとなり、「極端な気象現象」、「気候変動対策の失敗」、「人為的な環境損害」が順に1位から3位を占めました。2020年のような激動の年にあっても、気候変動がもたらす現実的な脅威が上位を占めたことは注目に値します。

こうした傾向は2020年に金融規制当局がとった行動にも反映されています。規制当局は、COVID-19の影響抑制に向け全力で対策措置を導入していた当時すらも、気候変動関連の活動を停止していませんでした。各国政府の間では政策当局がCOVID-19からのグリーンリカバリー（「より良い経済復興」など）を強調しているほか、2021年には各国で気候変動対策を支持する世論が盛り上がりを見せると予想されます。特に、アジア太平洋地域では、2020年に複数の法域が二酸化炭素のネットゼロ排出を宣言し、ESG情報開示や気候リスク管理の要件を発表していたことから、その可能性は高いでしょう。

金融サービスの観点から2021年に注目すべき3つの重要分野：

情報開示

2020年金融規制見直しで我々は、企業のESG情報開示のアプローチの間に大きなばらつきがあると指摘しました。さらに、情報開示を規制しているのは現地の証券取引所規則であり、金融サービス企業は、規制要件としてではなく、上場企業という立場からそれを遵守する義務を課されていることも明らかにしています。過去1年間では基準の調和に向けた重要な動きがあったほか、ESG情報開示を要求する金融規制当局の数も増加しました。

基準の収斂

2020年にはESG情報開示の標準化に向かう動きが大きく勢いづきました。具体的には、デロイトを含む4大監査法人がESG会計基準を策定すると発表、国際財務報告基準（IFRS）による気候関連財務情報の開示に関する市中協議のほか、主要な資産運用会社による開示の標準化を求める要求などがあります⁴³。以下で説明する、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に沿った開示を金融サービス企業に求めるとの発表も、2020年に多数行われています。

とはいえ、標準化は複数年にまたがるプロジェクトであり、また、どの基準が最も重視されるか（または、競合する一連の基準が存続するか否か）はいまだ明らかではありません。

監督機関

ESG情報開示を求める権限を証券取引所から金融規制当局、もしくは金融規制当局が重要な役割を果たす公的機関の広範なコンソーシアムへ移行させようとする動きが進行しています。

例えば、ニュージーランド政府は2020年9月に、金融市場行為法を改正してTCFDに沿った開示をすべての上場企業と金融サービス企業に早ければ2023年から義務付ける計画を発表しています⁴⁴。また、香港のサステナブルファイナンス推進のための合同委員会も、遅くとも2025年までにTCFDに沿った情報開示が金融機関の義務とされることを2020年12月に発表しています⁴⁵。これらはともに、英国政府が2020年11月に、全セクターの企業にTCFDの情報開示を2025年までに義務付けるとした発表に類似するものです⁴⁶。

その他、MASは、TCFDの情報開示を活用することを要求する規定は定めず、上場か非上場かを問わずすべての金融サービス企業に対し、環境リスク管理の手法を年次ペースで開示することを求めるガイダンスを発表しています⁴⁷。

日本では、新たな要件を策定する代わりに、TCFDコンソーシアム（金融庁、経済産業省、環境省がオブザーバーとして参加）がTCFDに沿った情報開示を取り入れるよう全産業に継続的に奨励しており、世界最大のTCFD賛同署名数を獲得しています。実際、2020年には、世界の新規署名全体の約5分の1が日本からのものでした⁴⁸。

こうした情報開示に向けた勢いは強まりつつあるため、アジア太平洋地域の他地域に対してもこれらの国の後に続くよう求める圧力は高まるでしょう。

影響

ESG情報開示を要求する主体が金融規制当局や公的機関のコンソーシアムとなる方向への動きは、多数の証券取引所との協力の下で進行していく見通しです。ESG情報開示というテーマですでに求められているものが本質的に変わることはないかもしれませんが、開示にはこれまで以上の詳細さと考察が要請されるでしょう。

例えば、新たな期待や要件を満たすためにアニュアルレポートのひとつのセクションを完成度の高いものとしたり、もしくは、独立した文書（サステナビリティレポートなど）を作成したりすることが求められるなどです。

このほか、金融サービス企業（特に資産運用会社と保険会社）に対し、要件とされる以上のESG情報の開示を求める圧力は強まる可能性があります。投資家と株主のみならず、顧客もそれを求めるようになってきているためです。

ESG情報開示手法の一元化はかなり先であるため、地域でどの基準を取り入れるかの決定にアジア太平洋地域の企業が積極的に参加することで得られるメリットもあるでしょう。金融規制当局および公的機関コンソーシアムとのオープンコミュニケーションや、それに対するフィードバックの提供は、このまだ発展段階にある分野に影響力を及ぼすうえで重要です。



リスク管理

金融サービス企業が気候関連リスクの管理に用いることのできるツールは現在複数あります。ESGヒートマップ、カーボンフットプリント分析、セクタースクリーニングなどがそれぞれ、気候関連リスクの影響の評価と管理に金融機関がこれらのツールを適用しようとすれば、大きな制約が伴います*。

ストレステスト

2020年にはこの領域で活発な動きが見られ、気候リスク等に係る金融当局ネットワーク（NGFS）が監督当局に向けて、それぞれの法域で気候関連ストレステストを実施する方法についての詳細なガイダンスを発表し、その中で金融サービス業界での利用に合わせたサンプルの気候シナリオと綿密なケーススタディを提示しました。

英国とフランスが2021年に気候リスクのストレステストを実施するほか、香港特別行政区と日本もパイロットプログラムの実施を発表しています⁴⁹。また、正式な発表はまだですが、2020年に発信された情報に基づく、シンガポールとオーストラリアの両国で2021年に何らかの形で気候リスクのパイロットストレステストが行われる見通しです⁵⁰。

金融規制当局以外の政府部門が気候変動の分野での進展を推進しているケースがあることも指摘しておく必要があるでしょう。例えば日本では、環境省が、すべての種類の企業を対象に、TCFDの情報開示とシナリオ分析を支援するコーディネーターとして機能しています。また、どの組織がESGを支持しているのかに応じて、企業が注目し、それに合わせて戦略を修正する必要がある焦点（例えば、セクター別や経済全体など）は異なると考えられます。これは、複数の法域で活動する金融サービス企業にとっては特に重要となるでしょう。

影響

アジア太平洋地域の規制当局は、気候リスクのストレステストを実施する意向を表明しているものの、その具体的な要件やシナリオは公表していません。気候ストレステストの実施に伴う課題は、大きく以下の3つに分けられます。

気候特有のデータ – ストレステストを意味ある形で実施するための気候関連データの収集と照合は困難な作業です。さらに、この分野は発展段階にあり、業界の確立した慣行はありません。例えば、物理的リスク・移行リスクが財務リスクへと波及する正しい経路ははまだ明確にされていません。また、気候ストレステストの結果に基づいたポートフォリオの円滑な再配分（石炭から再生可能エネルギーへなど）も依然として開発途中の技術です。

組織的問題 – モデリングの専門知識と気候関連リスクの専門知識は収束し始めていますが、全般にはまだ別々のスキルとみなされており、組織内で知識がサイロ化されている場合もあります。気候ストレステストを実施するためには、金融サービス企業は専門分野を横断するクロストレーニングに投資したり、多様なチームを組成したりしなければならないでしょう。加えて、アジア太平洋地域の複数の法域が同じタイミングで気候リスクのストレステスト導入に動いた場合、企業がこうしたスキル人材を市場で見つけるのは困難となるでしょう。

アジア太平洋地域特有の問題 – 気候変動（特に物理的リスク）はこの地域に並外れて大きな影響をもたらすと予想され、それにより上記2つの問題が複雑化する見通しです。加えて、地域内で規制制度が様々に異なることも、金融機関がその義務に対応するアプローチの足並みを揃え、統合するうえでの課題となるでしょう。



政府プログラム

規制遵守の範囲には含まれませんが、気候変動の影響軽減に向けた政府の方針は金融サービス企業に重大な影響を及ぼします。

「より良い経済復興」と「グリーンリカバリー」

アジア太平洋地域を含む世界中の多くの政府が、COVID-19に対応した経済刺激策を、持続可能性の高い低炭素排出経済への移行を促進するプロジェクトに回すことを宣言しています。この実現に向けて実施されるイニシアチブは、再生可能エネルギーとグリーンインフラの開発（韓国など）、グリーンファイナンスの拡大（香港特別行政区、シンガポールなど）、脱炭素化に向けた税制上の優遇措置（日本など）、現地の人材プールのスキル育成と再トレーニングへの投資、など多岐にわたります。

ネットゼロへの取り組み

2020年にはアジア太平洋地域の多数の法域がネットゼロへのコミットメントを表明しています。具体的には、ニュージーランド（2050年までに実現）、中国本土（2060年）、日本（2050年）、韓国（2050年）、香港特別行政区（2050年）です。世界経済大国に含まれ、化石燃料に大きく依存している中国と日本（中国は化石燃料発電者として、日本は化石燃料事業を支援する資金提供者として）両国のほか、ネットゼロ宣言に署名するアジアの国々は増えているため、こうしたコミットメント達成に向けた実質的な進展が地域内で確認できると予想されます。

影響

金融サービス企業は、この分野において政府が向かう方向性を注視する必要があります。

政府が予算案や景気刺激策の計画を発表し始めるに伴い、2021年初旬には方向性が明らかになる見通しです。例えば、中国本土の社会経済発展の第14次5カ年計画は2021年3月に公表される予定です。中国本土のネットゼロ宣言に鑑みると、同計画が炭素ベースの経済からの移行を実現する政策アプローチについての情報を多く盛り込んだものとなる可能性は高いでしょう。

COVID-19を受けて2020年11月から延期となり2021年11月に開催される第26回国連気候変動枠組み条約締結国会議（COP26）でも、複数の国・地域からネットゼロ、もしくは具体的な脱炭素化に向かう経路の新たな発表があると予想されます。COP26で発表を行った国では、それに続いて脱炭素化を支援する規制（特に炭素集約型産業を対象としたもの）が厳格化される見通しです。

政府と政策機関の発表を完全に捉えるため、金融サービス企業はホライズンズキャンニングの対象を広げる必要があるかもしれません。本金融規制見通しですですに議論したように、金融サービス企業はCOVID-19からの回復において重要な役割を果たすことを期待されるでしょう。この点で、「グリーンリカバリー」構想に積極的に参加することは、2021年とそれ以降も極めて重大と考えられます。

*このトレンドに関する詳細なガイダンスについては、デロイトが最近発行したレポート「[Climate-related risk stress testing（気候関連リスクのストレステスト）](#)」を参照してください。

多様なスキルセットの構築

変化する規制環境、顧客と投資家からの圧力、必要とされる人材および能力と現実のギャップ、財政政策の方向性から判断して、2021年にも金融機関への要求は高まるばかりでしょう。気候変動はおそらく、金融サービス企業に差し迫る「Next Big Thing（次の一大イベント）」であり、多数の企業が乗り出したデジタル変革の行程と多くの点で共通しています。

本金融規制見直しを通じて説明してきたように、様々な領域のリスク管理がひとつに収れんしつつあります。このため、金融機関は、各自の領域を深く理解していると同時に、部門横断的なコンセプトにも対応できる人材の育成を迫られています。例えば気候変動については、ポートフォリオの信用プロフィールに気候リスクがどのような影響を及ぼすかを十分に把握できるクレジットアナリスト、金融モデルについて確りした理解を持っている気象学者などがそうです。

そうした幅広い専門知識のメリットを最初に受けると考えられる領域のひとつは、取締役会と経営幹部のレベルです。行為と文化（特に個人の説明責任）に関心を向けている監督当局は、組織のリーダーが、自分たちの組織がいかに気候関連リスクを管理しているかを、どの程度理解しているかについて、調査を開始する可能性があります。その際に監督当局が問う点として、ESGデータがいかに統合されているか（それが戦略設定やリスク管理にいかにかに用いられているかなど）、経営幹部が組織構造と報告体制をどう適応させているか、経営管理報告に使用されるデータを収集・分析するために利用しているのはどのテクノロジーか、上級経営幹部はどのよう

に意味ある課題を提供し、評価を行っているかなどが考えられます。今後、これらの努力が組織全体にどう浸透させ、「上からの声（Tone from the above）」などのテーマに関連させていくかに、金融規制当局が注目するようになる可能性もあります。

主要な参加者としての金融サービス企業の影響力を活用

金融サービス企業は、市場の主要な参加者として、顧客や投資家との関係などを通じて、その影響力を活用することもできます。そうすることにより、重要なソーシャルグッツを提供する集団行動へと他の参加者を向かわせることも可能となります。そうしたソーシャルグッツの例としては、気候リスクのタクソノミーの策定や、気候リスク分析に必要な公開データリポジトリの設置などがあります。

金融サービス企業はまた、気候変動緩和により直接的に参加することもできます。例えば、再生可能エネルギーやリサイクル工場、高エネルギー効率の建物など、持続的経済発展を支援するインフラプロジェクトに優先的に資金を供給する手助けができます。

総じて、金融機関は現在、気候変動の議論における立ち位置を定め役割を決定することをおろそかにしないで強く求められています。金融サービス企業は、自らが変化を起こせるだけでなく、参加者の行動全体に影響を及ぼせるという独自の立場にあります。このため、金融サービス業界の参加者にはスチュワードシップの役割を果たす責任、特にアジア太平洋地域はその固有な特性と地域のモメンタムを活かすことで、その社会的な効用を示す責任があると我々は考えています。



留意すべき重要事項

気候変動はおそらく、金融サービス業界に差し迫る「次の一大イベント」です。金融サービス企業は、変化する気候がもたらすリスクをどう管理するか、そして、低炭素経済へと向かう移行においてどのような役割を果たすことを期待されるかを理解しなければならないでしょう。



気候変動の機運の強さとその原点を理解する

- あなたの組織は、異なる政策分野横断的に動向を効果的に監視できますか？
- あなたの組織は様々な義務と期待を理解していますか？ 情報開示、リスク管理およびその他の部門横断的分野にどう対応する計画ですか？
- 政府機関を含むステークホルダーのうち、気候変動に関する対話を主導しているのはどこかをあなたの組織は把握していますか？



適切なレベルでの適切なスキル

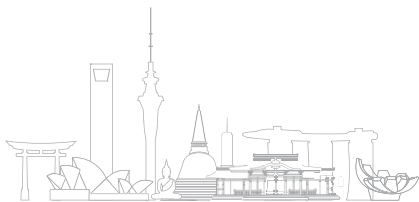
- 気候関連リスクに対応できる適切なスキルを備えた人材と指導者層を確保するために、組織はどのような投資を行っていますか？
- 組織のガバナンスと戦略に気候関連リスクをどのように取り込んでいますか？



広範な影響をもたらす

- あなたの組織は、気候関連リスクの脅威と機会を理解していますか？
- 世論を含むステークホルダーの期待にあなたの組織はどうか対応していますか？ インパクト、地理的・時間的境界にはどうか対応していますか？

要約：2020年の主要な公表／動向



国際機関

金融安定のモニタリングにおける気候変動に係る物理的リスク・移行リスクの考慮に関する金融当局の取組みの調査報告書（FSB）

気候関連金融リスク：現在の取組みに関するサーベイ（BCBS）

グリーンズワンの（NGFS）

中央銀行及び監督当局向け気候シナリオ分析の手引書
 監督当局者向け手引書：気候関連及び環境リスクの健全性監督への組み込み
 気候変動のマクロ経済及び金融安定への影響：優先すべき調査事項
 金融機関による環境リスク分析の概要（NGFS）

気候変動リスク分析メソッドロジーに係るケーススタディ（TCFD）

2020年ステータスレポート（TCFD）

リスク管理への統合と開示に係るガイダンス（TCFD）

金融セクターのフォワードルッキングや指標に係るコンサルテーション（TCFD）

サステナビリティ報告に関する市中協議文書（IFRS）

包括的企業報告に向けて協働するための産業界の計画（CPD、気候変動開示基準委員会（CDSB）、グローバル・レポートング・イニシアティブ（GRI）、国際統合報告評議会（IIRC）、サステナビリティ会計基準評議会（SASB））



香港特別行政区

グリーン・サステナブルバンキングに係るホワイトペーパー（HKMA）

グリーン・サステナブルバンキングに係る共通の評価枠組み（Common Assessment Framework on Green and Sustainable Banking）（HKMA）

ファンドマネジャーによる気候関連リスクの管理と開示（Management and Disclosure of Climate-related Risks by Fund Managers）（HKMA）

香港特別行政区でグリーン・サステナブルファイナンスを加速させる計画を発表（香港のサステナブルファイナンス推進のための合同委員会）

市中協議

イニシアチブ

規制

報告書

国際機関

レポートの動向

ガイドライン

法令

規制上の優先事項

アジア太平洋地域の規制当局



シンガポール

銀行、運用会社、保険会社向けの環境リスクマネジメントのガイドライン (MAS)



その他

統一のESG報告／会計基準の策定に向けて協働するための産業界の計画 (デロイト、EY、KPMG、PWC)



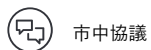
オーストラリア

気候変動がもたらす金融リスクの理解と管理 (Understanding and managing the financial risks of climate change) (APRA)



台湾

官民両部門に持続可能な金融エコシステムを構築するため、FSCがグリーンファイナンス・アクションプラン2.0 (Green Finance Action Plan 2.0) を開始 (台湾FSC)



市中協議



イニシアチブ



規制



報告書



国際機関



レポートの動向



ガイドライン



法令



規制上の優先事項



アジア太平洋地域の規制当局



2021年の注目事項

アジア太平洋地域の規制当局

- 香港特別行政区での市中協議の結果：APRAからのさらなるガイダンス
- 一部銀行を対象にHKMAが実験的に行った気候リスクストレステストの初期結果
- 規制作業計画への気候変動の取り込み
- 金融サービス企業に向けた新たな要件導入の示唆 – 情報開示かストレステストのいずれかの分野となる公算大
- 日本の金融庁と日銀が2021年度に気候リスクストレステストの実施を計画。日本のメガバンクと大手総合保険会社が参加し、NGFSのシナリオが当該ストレステストに用いられる見通し

政府の政策

- ニューージーランド、中国、韓国、日本、香港特別行政区から「ネットゼロ」宣言についての最新情報 – 政府の政策と支出についての発表
- セクター特有の情報：内燃機関自動車の新車販売が2030年までに東京都で、2030年半ばまでに日本国内のそれ以外の地域で禁止されるなど
- 中国政府が2021年初旬に次の5カ年計画の発表を予定

国際機関

- 金融サービス向けのNGFSシナリオの更新：優先すべき調査事項に関する作業（ストレステストに利用するための強固なデータの収集・照合など）



Acronyms used

AI – Artificial Intelligence

AML – Anti-Money Laundering

AP – Asia Pacific

API – Application Programming Interface

APRA – Australian Prudential Regulation Authority

ASIC – Australian Securities and Investments Commission

AUSTRAC – Australian Transaction Reports and Analysis Centre

BAU – Business As Usual

BCBS – Basel Committee on Banking Supervision

BCP – Business Continuity Plan

BEAR – Banking Executive Accountability Regime

BIS – Bank for International Settlements

BNM – Bank Negara Malaysia

CCO – Chief Compliance Officer

CDD – Customer Due Diligence

CDP – Carbon Disclosure Project

CDSB – Climate Disclosure Standards Board

CFRO – Chief Financial Risk Officer

CFT – Counter-financing of Terrorism

CNFRO – Chief Non-financial Risk Officer

COO – Chief Compliance Officer

COP26 – 2021 United Nations Climate Change Conference

COVID-19 – Coronavirus Disease 2019

CRO – Chief Risk Officer

DORA – Digital Operational Resilience Act

eKYC – Electronic Know Your Customer

ESG – Environmental, Social and Governance

FAR – Financial Accountability Regime

FATF – Financial Action Task Force

FIU – Financial Intelligence Unit

FMA – Financial Markets Authority (New Zealand)

FS – Financial Services

FSB – Financial Stability Board

GDP – Gross Domestic Product

GFC – Great / Global Financial Crisis

GRI – Global Reporting Initiative

HK / HKSAR – Hong Kong Special Administrative Region

HKAB – Hong Kong Association of Bankers

HKIB – Hong Kong Institute of Bankers

HKMA – Hong Kong Monetary Authority

HK SFC – Hong Kong Securities and Futures Commission

IFRS – International Financial Reporting Standards Foundation

IIRC – International Integrated Reporting Council

IMF – International Monetary Fund

IOSCO – International Organisation of Securities Commissions

IT – Information Technology

JFSA – Financial Services Agency of Japan

MAS – Monetary Authority of Singapore

MI – Management Information

ML – Machine Learning

NA – North America

NBFI – Non-bank Financial Institution

NFR – Non-financial Risks

NGFS – Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System

PAIRS – Probability and Impact Rating System

PRA – United Kingdom Prudential Regulation Authority

SASB – Sustainability Accounting Standards Board

SAR – Special Administrative Region

SK FSC – Financial Services Commission (South Korea)

SME – Small and Medium-sized Enterprises

SOARS – Supervisory Oversight and Response System

SRI – Supervisory Risk Intensity Model

TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures

TPRM – Third-party Risk Management

TW FSC – Financial Supervisory Commission (Taiwan)

WEF – World Economic Forum

Endnotes

1. Jonathan D. Ostry, "Engines Not Yet in Sync: A Multispeed Recovery in Asia", IMF Blog, 21 October 2020, <https://blogs.imf.org/2020/10/21/engines-not-yet-in-sync-a-multispeed-recovery-in-asia/>
2. Christine Lagarde, "Monetary policy in a pandemic emergency", presented at the ECB Forum on Central Banking, 11 November 2020, <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2020/html/ecb.sp201111~d01e03eb9c.en.html>
3. Christine Lagarde, "Monetary policy in a pandemic emergency", presented at the ECB Forum on Central Banking, 11 November 2020, <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2020/html/ecb.sp201111~d01e03eb9c.en.html>
4. European Central Bank, "Euro area banking sector resilient to stress caused by coronavirus, ECB analysis shows", 28 July 2020, <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ssm.pr200728~7df9502348.en.html>
5. Bank of England, *Financial Stability Report August 2020*, 3 August 2020, <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/financial-stability-report/2020/august-2020.pdf>
6. Board of Governors of the United States Federal Reserve, *Assessment of Bank Capital during the Recent Coronavirus Event June 2020*, 4 September 2020, <https://www.federalreserve.gov/publications/files/2020-sensitivity-analysis-20200625.pdf>
7. Financial Conduct Authority, "FCA Annual Public Meeting 2020 Transcript", presented at Annual Public Meeting, 24 September 2020, <https://www.fca.org.uk/publication/transcripts/annual-public-meeting-2020.pdf>
8. Bank of England Prudential Regulation Authority, *Insurance Stress Test 2019 and Covid-19 stress testing: feedback for general and life insurers*, 17 June 2020, <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/prudential-regulation/letter/2020/insurance-stress-test-2019-feedback.pdf>
9. Financial Stability Board, *Holistic Review of the March Market Turmoil*, 17 November 2020, <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P171120-2.pdf>
10. Nick Strange, "Resilience in a time of uncertainty", presented at OpRisk Europe, 6 October 2020, <https://www.bankofengland.co.uk/speech/2020/nick-strange-oprisk-europe-resilience-in-a-time-of-uncertainty>
11. Financial Stability Board, COVID-19 Pandemic: Financial Stability Impact and Policy Responses, 17 November 2020, <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P171120-3.pdf>
12. Organisation for Economic Co-operation and Development, "Coronavirus (COVID-19): Living with uncertainty", OECD Economic Outlook, Interim Report, September 2020, https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2020/issue-1_34ffc900-en#page8
13. Paolo Cavallino and Fiorella De Fiore, "Central banks' response to Covid-19 in advanced economies", BIS Bulletin No 21, 5 June 2020, <https://www.bis.org/publ/bisbull21.pdf>
14. Deloitte, *Voice of Asia: Edition 8*, November 2020, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/cn114058_apac-voice-of-asia-econ-report/CN114058_Three-themes-likely-to-drive-2021-outlook.pdf
15. Randal K Quarles, "What happened? What have we learned from it? Lessons from COVID-19 stress on the financial system", presented at the Institute of International Finance, 15 October 2020, <https://www.bis.org/review/r201019d.htm>
16. Financial Times, "Central bank chiefs upbeat on vaccine boost to global economy", 13 November 2020, <https://www.ft.com/content/e3408a0e-8b4c-45c1-ab18-e78f26fdd415>
17. International Monetary Fund, *Fiscal Monitor: Policies for the Recovery*, October 2020, <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2020/09/30/october-2020-fiscal-monitor>
18. Financial Stability Board, *Holistic Review of the March Market Turmoil*, 17 November 2020, <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P171120-2.pdf>
19. International Monetary Fund, *Fiscal Monitor: Policies for the Recovery*, October 2020, <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2020/09/30/october-2020-fiscal-monitor>
20. Government of Singapore, *Seniors Go Digital*, <https://www.imda.gov.sg/en/seniorsgodigital>
21. Japan Times, "Japan FSA seeks improved support to managed older people's finances", 15 July 2020, <https://www.japantimes.co.jp/news/2020/07/15/national/social-issues/japan-fsa-seeks-improved-support-manage-older-peoples-finances/>
22. Sean Hughes, "ASIC's expectations for protecting vulnerable customers", presented at the Financial Services Assurance Forum, 26 November 2020, <https://asic.gov.au/about-asic/news-centre/speeches/asic-s-expectations-for-protecting-vulnerable-customers/>
23. Bank for International Settlements, *Issues in the governance of central banks*, 18 May 2009, <https://www.bis.org/publ/othp04.htm>
24. Australian Prudential Regulation Authority, *Probability and Impact Rating System*, February 2018, https://www.apra.gov.au/sites/default/files/2018-02-pairs-guide-ud-external_1.pdf
Australian Prudential Regulation Authority, *Supervision Risk and Intensity Model*, 6 October 2020, <https://www.apra.gov.au/sites/default/files/%5Bdate%3Acustom%3AY%5D-%5Bdate%3Acustom%3Am%5D/Supervision%20Risk%20and%20Intensity%20Model%20Guide.pdf>

25. Monetary Authority of Singapore, Guidelines on Individual Accountability and Conduct, 10 September 2020, <https://www.mas.gov.sg/regulation/guidelines/guidelines-on-individual-accountability-and-conduct>
26. Monetary Authority of Singapore, Notice 644 Technology Risk Management, <https://www.mas.gov.sg/regulation/notices/notice-644>
27. Australian Prudential Regulation Authority, APRA releases revised remuneration standard for consultation, 12 November 2020, <https://www.apra.gov.au/news-and-publications/apra-releases-revised-remuneration-standard-for-consultation>
28. World Economic Forum, *Future Series: Cybersecurity, emerging technology and systemic risk Insight Report*, November 2020, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_Series_Cybersecurity_emerging_technology_and_systemic_risk_2020.pdf
29. Financial Stability Board, *Effective Practices for Cyber Incident Response and Recovery*, 19 October 2020, <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P191020-1.pdf>
30. Financial Stability Board, *FSB work programme for 2020*, 17 December 2019, <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P171219.pdf>
31. Parliament of Australia, *Security Legislation Amendment (Critical Infrastructure) Bill 2020*, https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Bills_Legislation/Bills_Search_Results/Result?bld=r6657
32. The Diplomat, "China's Draft Data Security Law: A Practical Review", 24 September 2020, <https://thediplomat.com/2020/09/chinas-draft-data-security-law-a-practical-review/>
33. International Association of Privacy Professionals, , "A look at China's draft of Personal Data Protection Law", 26 October 2020, <https://iapp.org/news/a/a-look-at-chinas-draft-of-personal-data-protection-law/>
34. Hong Kong Monetary Authority, *Cybersecurity Fortification Initiative 2.0*, 3 November 2020, <https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-information/guidelines-and-circular/2020/20201103e1.pdf>
35. Japan Financial Services Agency, *Publication of reports on IT and cybersecurity initiatives*, 27 November 2020, <https://www.fsa.go.jp/news/r1/20200630.html>
36. New Zealand Privacy Commissioner, *Privacy breaches*, <https://www.privacy.org.nz/responsibilities/privacy-breaches/>
37. Monetary Authority of Singapore, *MAS Consults on Proposed Enhancements to Technology Risk and Business Continuity Management Guidelines*, 7 March 2019, <https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2019/mas-consults-on-proposed-enhancements-to-trm-and-bcm-guidelines>
38. Deloitte, *Digital banks in Asia Pacific: adding value to financial services?*, 2020, <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/financial-services/articles/digital-banks-in-asia-pacific.html>
39. Financial Action Task Force, *COVID-19-related Money Laundering and Terrorist Financing - Risks and Policy Responses*, FATF, May 2020, <http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/COVID-19-AML-CFT.pdf>
40. Australian Transaction Reports and Analysis Centre, "How to comply with KYC requirements during the COVID-19 pandemic", 8 May 2020, <https://www.austrac.gov.au/business/how-comply-and-report-guidance-and-resources/customer-identification-and-verification/kyc-requirements-covid-19>
41. World Economic Forum, *The Global Risks Report 2020*, 15 January 2020, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf
42. World Economic Forum, *The Global Risks Report 2021*, 20 January 2021, http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf
43. Financial Times, "Big Four accounting firms unveil ESG reporting standards", 22 September 2020, <https://www.ft.com/content/16644cb2-f0c1-4b32-b44c-647eb0ab938d>
44. New Zealand Ministry for the Environment, "Mandatory climate-related financial disclosures", 21 September 2020, <https://www.mfe.govt.nz/climate-change/climate-change-and-government/mandatory-climate-related-financial-disclosures>
45. Hong Kong Monetary Authority, "Cross-Agency Steering Group Launches its Strategic Plan to Strengthen Hong Kong's Financial Ecosystem to Support a Greener and More Sustainable Future", 17 December 2020, <https://www.hkma.gov.hk/eng/news-and-media/press-releases/2020/12/20201217-4/>
46. United Kingdom HM Treasury, *UK joint regulator and government TCFD Taskforce: Interim Report and Roadmap*, 9 November 2020, <https://www.gov.uk/government/publications/uk-joint-regulator-and-government-tcfd-taskforce-interim-report-and-roadmap>
47. Monetary Authority of Singapore, *Guidelines on Environmental Risk Management (Banks)*, December 2020 <https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/Regulations-and-Financial-Stability/Regulations-Guidance-and-Licensing/Commercial-Banks/Regulations-Guidance-and-Licensing/Guidelines/Guidelines-on-Environmental-Risk---Banks/Guidelines-on-Environmental-Risk-Management-for-Banks.pdf>
48. Japan TCFD Consortium, "News and Events", 1 September 2020, https://tcfd-consortium.jp/en/news_detail/20090101
49. Hong Kong Monetary Authority, *Consultation Paper on the Management and Disclosure of Climate-related Risks by Fund Managers*, 30 October 2020, <https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-information/guidelines-and-circular/2020/20201204e1.pdf>
50. Deloitte, *Climate-related risk stress testing*, 4 September 2020, <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/financial-services/articles/climate-related-risk-stress-testing.html>

Contacts



Akihiro Matsuyama
ACRS Executive Sponsor
Asia Pacific Regulatory &
Legal Support Leader
amatsuyama@deloitte.com.hk
+852 2852 1287



Nai Seng Wong
SEA ACRS Co-lead
Executive Director, Risk Advisory,
Financial Services
nawong@deloitte.com
+65 6800 2025



Mike Ritchie
Australia ACRS Co-lead
Partner, Risk Advisory,
Financial Services
miritchie@deloitte.com.au
+612 9322 3219



Jessica Namad
China ACRS Co-lead Director,
Risk Advisory,
Financial Services
jnamad@deloitte.com.hk
+852 2238 7892



Shiro Katsufuji
Japan ACRS Co-lead Director,
Risk Advisory,
Financial Services
shiro.katsufuji@tohmatu.co.jp
+81 70 6473 7748

Contributors



Holly Long
Manager
Coordinator
hollong@deloitte.com.hk



Jaramie Nejal
Senior Manager
Contributor
jnejal@deloitte.com.au



Siddharth Agarwala
Senior Consultant
Contributor
siagarwala@deloitte.com



Richard Crawley-Boevey
Specialist Master
Contributor
rcrawley-boevey@deloitte.com.au

Acknowledgments

Matt Bailey
Partner
Australia

Ian Blatchford
Partner
Australia

Simon Crisp
Partner
Australia

Karen Den-Toll
Partner
Australia

Lisa Dobbin
Partner
Australia

Paul Dobson
Partner
Australia

Shigeyuki Goto
Director
Japan

Mandy Green
Partner
Australia

Mohit Grover
Partner
Singapore

Daniella Kafouris
Partner
Australia

Bon Goan Koo
Partner
South Korea

Rochelle Koster
Partner
Australia

Somkrit Krishnamra
Partner
Thailand

Eva Kwok
Partner
Hong Kong SAR

Catherine Law
Partner
New Zealand

Kelly Liu
Partner
Taiwan

Graeme Milroy
Partner
Hong Kong SAR

Sean Moore
Partner
Australia

Justin Ong
Partner
Malaysia

Kiyotaka Sasaki
Partner
Japan

Richard Ticoalu
Partner
Indonesia

Chi Woo
Partner
Australia

Mark Woodley
Partner
Indonesia

Karen Wu
Partner
China

Kenneth Leong
Executive Director
Singapore

Edna Yap Executive
Director
Singapore

Anir Bhattacharyya
Director
Hong Kong SAR

Cynthia Guo-ya Cai
Director
China

Sophie Jaggard
Director
Australia

Brad Lin
Director
Hong Kong SAR

Denise Long
Director
Hong Kong SAR

Raghu Mehra
Director
Singapore

Shigehiko Mori
Director
Japan

Stafford Neil
Director
Singapore

Theodorus Niemeijer
Director
Japan

June Park
Director
South Korea

Saiful Aziz
Senior Manager
Malaysia

Xi Chen
Senior Manager
Hong Kong SAR

Tommy Hartanto
Senior Manager
Indonesia

Sarah Kerrigan
Senior Manager
Singapore

Juliette Qi Ting Liu
Associate Director
China

Yuichiro Mitsutomi
Associate Director
Hong Kong SAR

Candy Jia Suo
Associate Director
China

Shotaro Yabuki
Manager
Japan

Yi Li
Manager
China

Bonnie Lee
Manager
Malaysia

Monai Supanit
Manager
Thailand

Jenny Jianya Liu
Senior Consultant
China

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性及完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生し得る損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001