

Deloitte.

金融犯罪に対する洞察

- 金融機関が直面している課題



トーマツ.

金融犯罪は、世界中の企業や銀行をはじめとする金融機関の経営陣にとって、常に注意すべき問題となっています。金融犯罪は、直接的な損失、違反に対する罰金およびレピュテーションの毀損を含めたコストを定量化することが困難であり、金融機関にとって重大な問題となるとともに、その対応がますます難しくなっています。

この記事では、米州、アジア太平洋地域および欧州において金融犯罪に取り組んでいるデロイトの最も優れた専門家たちの洞察をまとめています。金融犯罪に関して、金融機関のリーダーはどのような事項に関心を持っておくべきか、また、今日の複雑かつ変化の速いビジネス情勢においてどのようにこの問題を扱うべきかについて尋ねました。

総合すると、次の3つの広範な分野にかかる懸案事項が識別されました。

- 金融機関は、数多くの金融犯罪の構成要素を管理し、コントロールしようと努めています
- 金融犯罪の脅威は、マネーロンダリング、贈収賄、サイバー犯罪などの金融不正や金融の悪用・濫用の全般に及び、非常に広範に及び、既存の部署や課では対応しきれなくなっています
- 企業規模のアプローチが必須であり、新たな分析ソフトウェアツールを活用する必要があります

デロイトの専門家は、この懸案事項を生じさせている6つの傾向を特定しました

規制は強化され、グローバルでの協調を進めています

金融機関は過去15年間にわたり、贈収賄や汚職、脱税、金融の悪用・濫用、マネーロンダリング、テロなどへの対策や、経済制裁の実施など、金融犯罪に関連する広範な新しい規制に取り組んできました。金融機関は新たな要件を遵守することが求められる上、規制のさらなる増加が見込まれ、また、規制当局はグローバルでの協調を進めています。

この結果、金融機関は、規制当局によって金融犯罪の取締り支援を要請されています。例えば、英国の金融行為規制機構のトレイシー・マクダ

ーモットは、「銀行を始めとする金融機関は、金融犯罪防止の最前線に位置しています。我々と金融機関には、金融犯罪が経済およびより広範囲な領域に及ぼす影響を減少させるために協働する共通の利益があります。金融機関は、この責任を真摯に全うすることが求められ、我々は、金融機関がこの責任を果たすために必要なことはすべて行います。」と発言しています⁽¹⁾。

現在の組織の運営構造は、急速に変化する金融犯罪の実情に合うものではありません

金融機関の大半は、規制の動向、経済要因および地政学的状況の変化など、急展開する問題に対して、その問題が発生してから対応するという方法を取っています。こうした金融機関の主な関心は、可能な限り無駄のない構造で、犯罪から受ける財務上の影響を最小限にすることにあります。



デロイトは、過去数十年にわたり、世界の数多くの大手金融機関および政府機関などの金融犯罪により引き起こされる事業上・コンプライアンス上の問題対処について、第一線で支援サービスを提供してきました。

デロイトは、金融犯罪防止プログラムの策定および実行支援において、非常に優れています。デロイトの金融犯罪関連のネットワークは、150近い国々の700都市に広がり、主要なビジネスラインにわたっています。デロイトには、金融犯罪のあらゆる側面について深い専門知識を持つ10,000名超のプロフェッショナルがおり、このプロフェッショナルは、2013年フォーチュン・グローバル500にランクされた金融機関の87パーセントにサービスを提供しており、常に豊富な金融サービスの経験を保持しています。

ケネディ社の調査によると、デロイトは、収益で、グローバルフォレンジック&紛争アドバイザリーサービスの1位にランクされています*。さらに、その他の多くの大手アナリスト企業から、信頼性のある金融犯罪アドバイザリーサービスを提供する上で重要となる専門分野において、リーダーとして認識されています。この分野には、フォレンジック&調査サービス、紛争アドバイザリー&分析サービス、セキュリティおよびサイバーセキュリティコンサルティング、ガバナンスに関するビジネスコンサルティングサービス、リスク&コンプライアンス、グローバルリスクマネジメントコンサルティング、金融サービスコンサルティングが含まれています。

* 出典: Kennedy Consulting Research & Advisory; Forensics & Dispute Advisory; Kennedy Consulting Research & Advisory
© 2013 Kennedy Information, LLC.
Reproduced under license.

¹ "The FCA holds key conference on financial crime"(FCA(金融行為規制機構)が金融犯罪に関する重要な会議を開催) 2013年7月1日付プレスリリース
www.fca.org.uk/news/the-fca-holds-key-conference-on-financial-crime.

さらに、多くの場合、異なる種類の金融犯罪に対する責任は、それぞれ別の部署に所在し、部署間の連携や協力はほとんどありません。このため、対処が不十分となり、たとえ差し迫った問題を処理したとしても、組織の一部がさらなるリスクに晒されたままになる可能性があります。さらに、金融機関は、レピュテーションを毀損する可能性を低減させているものの、顧客や市場についてのより深い知識の獲得を含む、効果的な金融犯罪に対する戦略の価値を生かしていません。

ますます巨大化、複雑化する銀行組織では、法律および規制上の要求事項が組織内の複数の事業ラインや法人組織に適用される分野、例えば、マネーロンダリング対策(AML)、プライバシー、関連当事者取引、利益相反および適正な貸出業務等におけるコンプライアンスリスクマネジメントについて、企業規模のアプローチが、明らかに必要となっています。

企業規模のフレームワークを導入すべきだというプレッシャーがあります

国内外の規制当局は、国際金融システムの安定性、一貫性および効率性を向上させる取組みを支援するより包括的なアプローチの推進を金融機関に対して求めています。

米国連邦準備制度理事会は、「ますます巨大化、複雑化する銀行組織では、法律および規制上の要求事項が組織内の複数の事業ラインや法人組織に適用される分野、例えば、マネーロンダリング対策(AML)、プライバシー、関連当事者取引、利益相反および適正な貸出業務等におけるコンプライアンスリスクマネジメントについて、企業規模のアプローチが、明らかに必要となっています。」と述べています⁽²⁾。

この新しいアプローチでは、あらゆる金融犯罪への対応に利用できる企業規模のフレームワークを構築します。規制が課されるたびに多くの金融機関

が戦術的な対処をその場しのぎで行っているため、非効率で柔軟性・関連性のないパッチワーク的な対策であることが多いため、このアプローチは、非常に重要です。

企業規模のアプローチの採用により、金融犯罪防止策の有効性の向上および金融犯罪関連業務の合理化という事業上の利点も得られます。

また、他部門と連携を取らない業務運営を改め、顧客や取引について企業全体としての視点を持つことにより、犯罪者が業務システム、データベースおよび各国間の隙を突くことが難しくなります。例えば、銀行の与信管理チームが保有する顧客情報は、AMLグループと相互に参照されることがほとんどないため、悪用の機会を大きく残しています。

集権的なアプローチに移行するための変革マネジメントプロセスが整備されていません

金融機関が、既存の金融犯罪防止担当部署間の連携を強化する決定を行うか、集権的なアプローチへの集約を目指すかにかかわらず、効果的な変革マネジメントプログラムがなければそうした取り組みはおそらくうまくいかないでしょう。効果的なプログラムの欠如には、プログラムが効果的であるために必要な事項をスタッフや指導者層が認識していない場合も含まれます。これに対応するためには、経営者は適切なトップの姿勢を打ち出し、それを指揮命令系統に沿って明確に伝え、共通のアプローチを構築する必要があります。また、スタッフがこれらの原則を採用する一助となるように、コミュニケーションと知識のフレームワークを確立することも必要です。

サイバー犯罪は、金融機関にとってさらに増大する最大の脅威であり、AML は依然として主要な関心事です

サイバー犯罪の件数や規模が増し、かつ、巧妙化する中で、技術面の防御だけではもはや金融機関を攻撃から守りきれなくなっていることは明らかです。サイバー犯罪は、かつては縦割りの組織で個別に行われていましたが、現在では著しく巧妙化し、よく組織化された分散型の犯罪へと進化しています。そして盗まれたデータは、高度な専門性を持つプロによって市場で取引されています。

² U.S. Federal Research Supervision and Regulation Letter 08-8
www.federalreserve.gov/boarddocs/srletters/2008/SR0808.htm.

サイバー犯罪の発生後、即時にその脅威を押さえ込むことに加えて、攻撃の性質の理解、データ喪失のコストの低減、および、綿密かつ統制のとれた企業価値を高める管理手法の導入等、インシデントへ効果的な対処が求められます。

また、マネーロンダリングも複雑性が増し、技術が高度化するなど進化し続けており、先進的な金融機関にとっても不法行為を受けるリスクを低減することが困難になっています。犯罪が絡んだマネーロンダリングの発見または防止において、銀行が極めて重要な役割を担うため、規制当局は、AMLコンプライアンスプログラムを大幅に改善するように銀行に一層の圧力を掛けており、世界中で一貫した統制とプロセスを実践できるよう、金融機関にプレッシャーを与えています。

金融機関は規制面でプレッシャーを受けている上に、新たな商品やサービスが発売されるたびに新たな課題に直面します。例えば、プリペイドカードや携帯端末が急速に現金などに取って代わる支払方法となり、消費者にとって買物は一層容易になりました。しかし同時に、こうした支払方法は、犯罪者が不法に資金移動を行うことも容易にしています。数多くのイノベーションが生じると、その副産物として新たなリスクが発生し、特に金融サービス業界においては、新たな規制を伴います。

金融機関は、保有するデータの質の向上や取引モニタリングのアップデート等、テクノロジーの活用を改善して、効果的なAMLプログラムを実施する必要があります。

有効性を高めるためにはアナリティクスが不可欠となりつつあります

電子取引が拡大して利用可能な情報量が爆発的に増加する中で、高度なデータ管理と分析は、金融機関にとって、金融犯罪に対抗するための最適な武器となると同時に、企業規模の複数のアプローチを統合する結合剤となっています。

重要な事は、アナリティクスとビッグデータを組み合わせることによって、金融機関が潜在的な問題と当事者間の関係性を特定することが可能となることです。犯罪は関連する個人や企業間のネットワーク内で起きる場合が多いため、このことは非常に重要です。先進的なデータ分析によって、イベントが生じた後になって初めて金融犯罪に対処するのではなく、問題をより正確に予想し、金融犯罪を未然に防ぐことも可能になります。

こうした理由により、金融犯罪解決の推進には、より高度なデータアナリティクスのアプローチを導入することが急速に必要となっています。

実行のための推奨事項

金融機関にとって、こうした変化に沿った新たなアプローチを導入することによる、金融犯罪への対処が課題となっています。デロイトは高度なデータアナリティクスの専門能力を中核として、企業規模のフレームワークの積極的な推進が効果的な解決モデルであると考えています。しかしながら、世界中のクライアントと協働した経験から、克服すべき様々な障害が存在することを痛感しています。

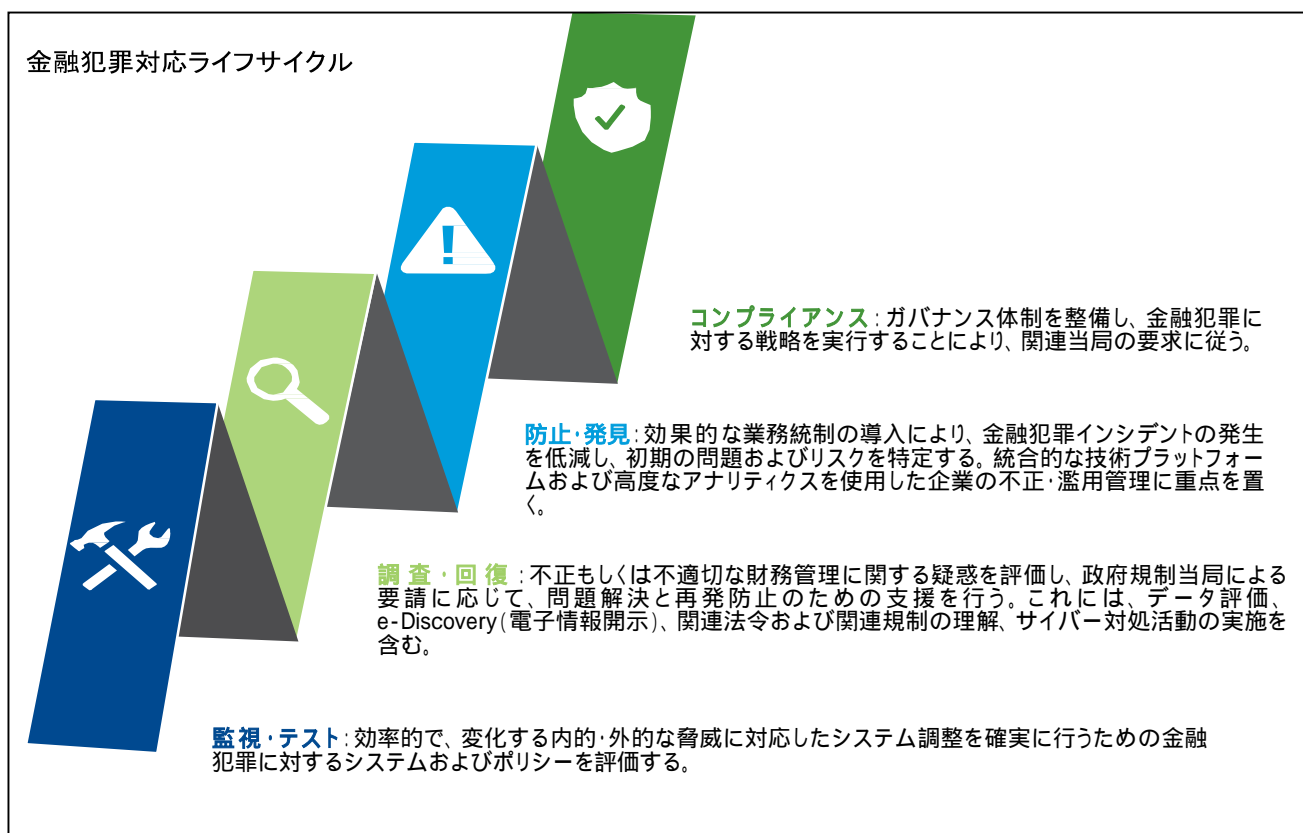
包括的なアプローチを取る

グローバルな金融機関で、金融犯罪を包括的に管理する手法を確立した金融機関はひとつもありません。大規模なプロジェクトを発表し、500名ものメンバーで構成される金融犯罪対策の専門チームを編成している金融機関もありますが、より先進的な金融機関でも包括的なアプローチの確立に向けたプロセスは始まったばかりです。つまり、金融機関がアクションを起こし、競合他社に追従する時間はまだあるものの、見習うべき明確なモデルは存在しないことを意味しています。

実際のところ、より包括的なアプローチの採用は、金融犯罪の防止、調査、回復のための独立した別個のアプローチを統合する方法から、より集権的なアプローチへの移行を意味します。そして、組織規模の効果的なプログラムにおいて、かつて他部門と連携を取らない業務運営の中で扱われていたリスクマネジメントの要素は、相互に関連付けられます。このプログラムでは、金融犯罪をコンプライアンス、防止・発見、調査・回復、および、監視・テストの4つの段階で構成されるライフサイクルとみなし、各項目について対応が行われます。

また、金融機関は、現状を評価し、将来のビジョンを定め、そこに到達するためのロードマップを作成し、目標とする運営モデルのアウトラインを示さなければなりません。金融機関は、このプロセスにおいて、金融犯罪情報への取り組みと顧客情報への取り

組みのシナジーを模索し、カスタマーサービスを向上させ、企業価値を増加させる機会を特定しなければなりません。これが達成されるにつれ、規模の経済は拡大し、複数分野における成果の獲得機会が増えることになります。



企業文化の著しい変化に備える

金融機関は、金融犯罪に対するより包括的なアプローチの採用に必要な、組織の文化および業務面の変革プログラムを軽視してはいけません。まず、組織トップの姿勢を定め、ステークホルダーから賛同を得るために真摯に働き、明確かつ効果的なコミュニケーションプログラムを用意し、スタッフの研修に十分なリソースを確保し、そして、従業員の意識変化を管理することによって、プログラムを継続させなければなりません。

金融機関に共通する問題は、不正、マネーロンダリング、サイバー犯罪などの各種の金融犯罪に対して異なるチームが対応しているということです。こうしたチームは、パズルの別個のピースに焦点を合わせているだけでなく、見方も異なります。

一般に最大の相違点は、明らかに直接的な損失を生じさせるような問題の排除に責任を負う不正対策グループと、違法ではあるものの通常は差し迫った懸案事項にはならないマネーロンダリングや脱税などの問題に焦点をおくグループとの間で見られます。また、事業運営の一環として損失を吸収する際のリスク許容度や進んで受け入れるリスクの水準にも、顕著な差が見られます。

従って、金融犯罪に対して純粋に企業規模のアプローチを採用すると、かなり高水準の内部のコミュニケーションや合意が必要となり、結果として著しい変化をもたらす可能性があります。例えば、デロイトはこれまで、コンプライアンスや危機回復力の強化を目的としたプログラムの過程で、最高で30%の顧客を手放す金融機関を目の当たりにしてきました。

データの質を改善する

金融機関がその規模を拡大し、分散化するにつれ、一貫性のある質の高い標準化されたデータを利用することが難しくなります。このことは、特に、買収により成長したために複数の技術システムを持つ金融機関や、スイスなどのデータ移転を制限する法律がある国で営業を行う金融機関に当てはまります。

その対応として、金融機関は、データの改善と標準化を重視して、一元的な分析を行う能力を強化しなければなりません。また、最新のアナリティクス技術の採用を検討することも必要です。こうした技術は、体系化されていない情報源や企業内の異なるシステムのデータから新しい視点を引き出すことを可能にします。システムが高度化すれば、問題の予測に役立つだけでなく、システムが稼動しながら学習することができるのです。

適切な人材の確保 - 中央で、そして地域で

金融犯罪を解決するための奮闘は、金融犯罪を効果的に防止するために必要な人材の獲得競争へと急速に発展しています。アフリカ、アジア、中央アメリカや南アメリカなどの新興市場地域において、より分析的で批判的な評価を行うことができる人材が特に不足しています。また、特にコーポレートガバナンスやコンプライアンスに関する中心的なチームが所在するような国と状況が大きく異なる地域では、顧客に近く、「現場」に強い専門能力を有する人材が望ましいと考えられています。

将来に備える

最後に、金融犯罪への取り組みにかかる新たなフレームワークでは、現在と将来の両方の脅威について考慮する必要があります。近年のオンラインバンキングの増加に伴い、仮想通貨が犯罪者へ新たな道を開いています。また、決済テクノロジーの急速な発展、産業スパイの問題、急成長しているソブリンウェルスファンドの出入金の流れに関する規制当局によるモニタリングを、金融機関がどのように支援できるかについて関心が高まっています。このようなトレンドに沿うためには、新たなフレームワークを構築して、予想外のことを予想し、比較的急激な変化を見越しておく必要があります。

肯定的要素

インターネット時代における金融犯罪の継続的な拡大と規制当局の金融犯罪への取り組みは、多くの大手金融機関にとって最悪の時期を迎えています。特に、多くの銀行では、世界的な金融危機、その他の近年の不祥事や混乱の後、財務上の安定性を再構築し、倫理的な組織文化を促進して、収益性を回復するという緊急の取り組みを行っている最中であり、すでにリソースが不足しています。

しかしながら、アナリティクスが主導する企業規模のアプローチによる金融犯罪への取り組みは、達成可能だけでなく、コンプライアンス機能をはるかに超えて、潜在的なコストとパフォーマンスの改善をもたらすことができると、デロイトは確信しています。この潜在的なパフォーマンスの改善には、現行のコンプライアンス対策の効率化と有効性の向上、および、カスタマーサービスやマーケティング効果を向上させるシステムの開発などがあります。このようなアプローチは、活気ある組織文化の変革に必要なパフォーマンス指標を金融機関に示すことにもなります。



連絡先

APAC 金融犯罪リーダーシップチーム

デロイト シンガポール

Tim Phillipps

グローバルリーダー
フォレンジック & アナリティクス
シンガポールおよび東南アジア
+65 6531 5034
tphillips@deloitte.com

Victor Keong

エグゼクティブディレクター
エンタープライズリスクサービス
シンガポール
+65 6224 8288
vkeong@deloitte.com

Matt Bailey

エグゼクティブディレクター
コンサルティング
シンガポール
+65 6232 7124
mattbailey@deloitte.com

Wilds Ross

エグゼクティブディレクター
アナリティクス
シンガポールおよび東南アジア
+65 6531 5079
wildsross@deloitte.com

日本でのお問い合わせ

飯塚 智

パートナー
クライシスマネジメントリーダー
有限責任監査法人トーマツ
03-6213-2450
jp_tokyo_cm_pmo@tohatsu.co.jp

デロイト オーストラリア

Ivan Zasarsky

パートナー、エンタープライズリスク
サービス
オーストラリア
+61 3 9671 7252
ivanzasarsky@deloitte.com.au

デロイト 香港

Nick Robinson

パートナー、アジアパシフィック
フォレンジックリーダー
香港
+852 2238 7085
nickrobinson@deloitte.com.hk

デロイト インドネシア

Widiana Winawat

パートナー、フォレンジック
インドネシア
+62 21 2992 3100 Ext. 30980
wwidiana@deloitte.com

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。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、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 7,900 名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)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)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 210,000 名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about 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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。