

グローバル・リスク・ウォッチ Vol.19

硬直してきた中央銀行に忍び寄る欧州不安の影 他

=====

◀index▶

1. 硬直してきた中央銀行に忍び寄る欧州不安の影(大山)
 2. 大手金融機関の相次ぐミスコンダクトがもたらす帰結(岩井)
 3. 債務が膨張する中国の危機は近いか(熊谷)
 4. 新興国ビジネスリスクシーズ(9)~カンボジア~(茂木)
 5. 講演最新情報(2016年10月時点)
- =====

2. 金融規制の動向に係る概観(トレンド&トピックス)

大手金融機関の相次ぐミスコンダクトがもたらす帰結

有限責任監査法人トーマツ シニアマネジャー 岩井浩一

このところ大手金融機関のミスコンダクト事例が大きく報道されています。目立ったところで言えば、ドイツの銀行がMBS(モーゲージ証券)販売を巡り、米国司法省が同行に対して140億ドルに上る制裁金を検討中という報道(その後、制裁金の金額が減額されたと報道)があり、また、9月中旬には、金融危機後の勝ち組と称されてきたアメリカの金融機関において、違法且つ行き過ぎた販売活動が明らかとなり、経営者の交代に追い込まれています。特に、アメリカの金融機関の場合には、今後、様々な影響が出てくる可能性がありますので、その経緯も含めて、振り返ってみたいと思います。

上記アメリカの金融機関は、9月8日に、消費者金融保護局(CFPB)、通貨監督庁(OCC)、ロサンゼルス州検事との間で、顧客へ違法な販売活動を行ったとして、185百万ドルの罰金、及び顧客への補償金5百万ドルを支払うことで合意しました。具体的には、同行のコミュニティ・バンキング事業において、2011年以降に、顧客への通知・同意無しに、新たな預金口座や当座貸越口座を開設、あるいは、クレジットカードやオンラインバンキング・サービスへの申込を行っていたことが明らかになったのです。罰金額が「少額」であるにもかかわらず世間を驚かせたのは、こうした不正行為が極めて大規模に行われていた点にあります。現在分かっているだけでも、実に200万近くの口座が不正に開設されていたのです。

このような違法行為が生じた真の原因については、今後、同行の第三者委員会による調査や当局と議会の検査・調査を通じて明らかになっていくものと思われそうですが、一つの理由として、同行の販売態勢に問題があったことが指摘されています。同行では以前から、リテール顧客向けに幅広い商品・サービスを販売する方針をたて、所謂「クロスセル」を強化してき

ました。こうした戦略の下で、販売員に対しては「クロスセル指標」を課し、最近では、顧客当たり8つ商品を販売することを求め、販売実績に応じた報酬体系を利用してきました。このような積極的な販売姿勢は、支店を「ストア」と呼ぶ企業文化を生み出してきたと言われていました。

本事案を危機後の主要なミスコンダクト事案と比較すると、幾つかの相違点が確認できます。第一に、前述の通り、当局からの罰金が小さく、同行の財務に与える影響が限られているにもかかわらず、非常に注目されている点です。勿論、今後の当局の調査結果によっては、罰金や処分の内容が厳しくなる可能性はありますが、それでも、今回の問題が同行の財務基盤を著しく毀損するとの見方はまだ一般的ではありません。むしろ、今回の不正行為が、「クロスセル」という同行の経営戦略の“ど真ん中”と関係している点が懸念されています。今回の問題は、同行が「戦略リスク」を十分に管理できなかったことの表れといえるでしょう。第二に、普通の銀行員が普通の金融商品に関して不正を働いた点です。LIBOR (London Interbank Offered Rate) や外国為替の不正問題では、巨額の報酬インセンティブを付与された一部のトレーダーが不正の中心にいたわけですが、本事案の場合には、どこにでもいる営業員が問題を引き起こしたのです。それゆえに、今回の問題は、同行の「企業文化」自体から生じたのではないかという見方に繋がっているのです。

同行への監督責任を負う金融当局に対しても風当たりは厳しくなっています。米国議会公聴会では、OCCとCFPBに対して、厳しい意見が表明されました。これらの当局は火消しに躍起になっています。例えば、OCCは、(1)同様の問題が他の金融機関で発生しているかどうかを早急に検査する、(2)2014年に定めたリスクガバナンスに係るガイドラインの適用を一層進める、(3)変動報酬に係る規則案を早急に最終化し、過度なインセンティブ報酬を抑制するとの立場を表明しています。

現時点では、本問題の帰結を予測することは難しいのですが、少なくとも以下3つの点には留意するべきでしょう。一つ目は、同行の経営戦略がどのように変化していくかです。既に、同行はクロスセル指標を利用しないことを決定していますが、今後のリテール戦略は示していません。新たに着任したCEOは今後数ヶ月の間に戦略を示す意向を示しています。超低金利が続き、ただでさえ銀行収益が下押しされているなかで、これまで世界中の金融機関がお手本としてきた同行のリテール戦略がどのような形で変化していくか、注目されるどころです。二つ目は、当局の動向です。OCCがリスクガバナンスに係るガイドラインの実施を厳しくチェックするにつれて、リスクアペタイトやリスク文化のあり方、3つの防御線の実効性が益々注目される可能性があるでしょう。同行自体への追加調査に加えて、他の金融機関への調査が進むなかで類似の問題が確認されることになれば、当局の姿勢は間違いなく厳格化されると思われます。特に、選挙の年を迎えている米国において、仮に、民主党が議会を支配する場合には、大手銀行への風当たりは一層強まることになるでしょう。第三に、グローバルな規制策定への影響です。先月の本号で紹介したように、金融安定理事会(FSB)がミスコンダクト対策を検討していますが、本問題も含め、大手金融機関の相次ぐミスコンダクト事案を受けて、厳しい姿勢に転換する可能性もあるかもしれません。いずれにしても、今回の問題は、金融機関における「文化」を再考する材料を提供するものといえるでしょう。

[Home](#) | [利用規定](#) | [クッキーに関する通知](#) | [プライバシーポリシー](#)

デロイトトーマツ 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 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,700 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、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)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、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 Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 225,000 名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

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。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は 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。

© 2016. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.