



## マネー・ローンダリング規制 特集

～AML2015 コンファレンス～

### 金融機関における マネー・ローンダリング対策の現状と課題

金融庁 検査局 審議官 佐々木 清隆



### AML2015 特集記事

「マネー・ローンダリング対策を巡る規制動向と  
トランザクション・モニタリングシステムに求められる機能」

NTTデータ ジェトロニクス 株式会社  
プロジェクトリーダー  
公認AMLスペシャリスト(CAMS®)  
市原 陽次



「AMLの進化とアナリティクス・プラットフォーム」

SAS Institute Japan株式会社  
Fraud & Financial Crime担当 渡辺 高



「国際的なAML規制動向を踏まえたガバナンス強化」

トムソン・ロイター・マーケット株式会社  
GRC事業部 事業開発部長 和田 雅憲



# 金融機関における マネー・ローンダリング対策の 現状と課題

金融庁 検査局

審議官 佐々木 清隆 氏

## はじめに

金融庁検査局においては、モニタリングの手法を変更し、既に一年半が経ちますが、新しいモニタリングの中でも、AML/CFT(※)・反社会的勢力(以下「反社」)の問題は、非常に重要です。昨年6月には、反社の問題を中心に監督指針の改正をしています。併せて、昨事務年度は、反社・マネー・ローンダリング(以下「マネロン」)テロ資金対策に関連する「水平的レビュー」を実施し、その結果を公表いたしました。このAML/CFT・反社の問題以外にも、昨事務年度はガバナンスの問題、あるいはITガバナンスの問題など、業界横断的にモニタリングを実施しました。26年度の金融モニタリング基本方針におきましても、反社・マネロン・テロ資金対策の問題は一つの重要な項目として盛り込んでいます。

前述した「水平的レビュー」ですが、26年7月にモニタリングレポートという形で公表しました。これを踏まえ、業態ごとの問題と業態共通の問題、2つの観点でお話をしたいと思います。

※ AML/CFT : Anti Money Laundering / Combating Finance of Terrorism 資金洗浄およびテロ資金対策

## 業態共通の課題

### <メガバンク・地域金融機関の課題>

まずメガバンクの場合には、それなりに対応を進めてきています。一方、地域金融機関(地銀・第二地銀・信金信組など)については、リスクの認識や対応にばらつきがあります。例えば地銀の中には少子高齢化に対応して、地元の県だけで

はなく、それ以外の地域・隣県、あるいは首都圏・関西圏などに進出する金融機関が非常に増えてきております。こうした、ビジネスモデルの変化に対応したAML・反社対応が重要ではないかと思えます。また、メガバンクと比べ、現時点では海外に拠点を持っているところが極めて少ないのが現状です。しかし、国内のマーケット縮小や、県内ビジネスの伸び悩みの対策として、海外での顧客ビジネスのサポートを強化する金融機関や、既に外国の金融機関との連携・業務提携をしているという金融機関も増えてきていますが、その分、業務内容の変化に対応してAML/CFTのリスクは高くなることが考えられます。

### <外国金融機関の課題>

送金業務などのAML/CFTのリスクが高い業務などを行う金融機関があります。また、それぞれの本国の規制にも様々なものがあります。こういった業務内容や本国規制のばらつきがある中で、AML/CFTのリスクを踏まえたモニタリングを実施しているところです。

### <保険会社の課題>

貯蓄性商品などについては、銀行の預金などと同様、AMLのリスクが発生します。こうした点の認識・対応が課題かと思えます。保険会社が暴排条項を導入したのもここ数年のことですので、反社対応を含め、AML/CFTの対応が一般的に遅れているという認識をもっています。

## 業界横断的な課題

### <経営陣の課題>

業界横断的な課題として、経営陣の認識の甘さがあります。



現在の金融監督の流れは、世界的にみてもガバナンス重視です。日本に於いては、会社法の改正、あるいは金融庁でも議論がされているコーポレートガバナンスコードの作成が行われていますが、未だ海外とは差がある状況です。反社については、経営陣の認識が上がってきた一方、AML、あるいはCFTということになると、「自分には関係ない、外国に拠点を持っているわけでもないし」という誤解をされる傾向があるかと思えます。こういった点からも、経営陣の認識を高めることが非常に重要といえます。

### <管理態勢の課題>

次に管理態勢の問題があります。これもAMLに限った話ではありませんが、この数年のパーゼル委員会などの色々な議論の中で、「3ラインズ・オブ・ディフェンス」、すなわち「3つの防衛ライン」という考え方がよく出てきます。

### <3ラインズ・オブ・ディフェンス>

ファーストラインはフロント部署です。セカンドラインは、コンプライアンス・リスク管理の部署です。そしてサードライン、これは内部監査になります。この「3ラインズ・オブ・ディフェンス」の考え方で、世界中の当局あるいはG-SIFIsは、管理態勢の高度化に取り組んでいます。特に、ファーストラインがディフェンスであるという考え方は、これまでグ

ローバルには認識されてこなかった部分があります。

例えば金融危機の引き金になったリーマンショックでは、ファーストライン（営業部門・フロント部署、トレーダー・ディーラー含）の暴走が顕著でした。ファーストラインの人間は、「リスク管理・コンプライアンスは、リスク管理部署・コンプライアンス部署の責任であって、自分の仕事ではない。自分の仕事は、収益を上げてその収益の中からいかに自分が多くのボーナスをもらうかだ」という考えを持っており、ディフェンスの発想がありませんでした。この点を反省し、現在の3ラインズ・オブ・ディフェンスという考え方が導入されております。

### <ファーストライン・ディフェンス>

フロント部署における顧客本人確認などの業務は非常に大きな役割を果たします。ここでいかにコンプライアンスのカルチャーを植え込むかということが重要になってきます。“やらされコンプライアンス”ではなく、自らの問題としてAML/CFTのカルチャーを植え込み、育てるかということが重要だろうと思えます。

### <セカンドライン・ディフェンス>

コンプライアンス・リスク管理部署間での連携が、AML/CFTの場合には非常に重要だと考えます。各金融機関の業

務内容等の変更に合わせて、疑わしい取引の抽出基準、シナリオや閾値などを見直す必要があります。こういったPDCAをいかに回すか、これを考えるのがセカンドラインの仕事だろうと思います。

### <サードライン・ディフェンス>

内部監査に関しては、この数年強化をお願いしているところで、モニタリングレポートの中でも、内部監査についての水平的レビューの項目を設けているところでは、ポイントが、「規程の準拠性の監査から、規程の妥当性の監査・ガバナンスの監査への変化」です。これまで内部監査部署の仕事は、社内の規程を守っているかどうかを中心の、「規程の準拠性の監査」だったと思います。しかし、これだけでは不十分です。今求められているのは、その規程そのものが妥当なのかどうか、ということです。

例えば200万円を一定の<sup>しきい値</sup>閾値として設けている場合に、200万円がそもそも妥当かどうかを監査する必要があります。一定の取引を抽出して、実際に検知されるのかどうか、あるいは全体を見た時に、199万円という取引がいくつも出ているときになぜこれが検知されないのか、ということ監査するのが本来の内部監査の仕事です。規程の妥当性の監査、あるいはトランザクションテストというところが、サードラインの内部監査に求められているということでもあります。

日本の金融機関の場合には比較的ファーストが機能していますが、一方でセカンド、サードが弱いという傾向があります。こういったことを総合的に考え、3ラインズ・オブ・ディフェンスの連携がいかに重要かを考える必要があります。

## 金融庁のとりくみ ～オフサイトモニタリング～

現在は、基本的にアンケートなどのオフサイトのモニタリングが中心になっています。アンケートの分析結果に基づき、個別に金融機関にお邪魔をして、実際の様子を伺っておりますし、さらにそれを踏まえて、より深堀りが必要な金融機関については、オンサイトのモニタリングを実施しています。メガバンクについては、国内のレベルだけではなく、グローバルなベストプラクティスを目指していただく必要があります。金融庁としても、外資系の金融機関、あるいは海外当局との意見交換を通じて、グローバルなベストプラクティスの実現に向けてフォローをしてまいります。

一方で、地方金融機関については、メガバンクとは違う業



務の内容、あるいは特性があります。地域が限定されている、あるいは顧客が限定されていますので、それぞれの業態に対応した業務特性を踏まえた目線について、現在検討・議論をしています。すでに、信金・信組については、何件か直接お邪魔して、実態を伺っているところでは、こうしたオフサイト・オンサイトの議論を通じて、それぞれに対応した目線・チェックリストを作成していきたいと考えています。

また、内部監査と同様、リスクアセスメントを定期的に行っていますが、この反社・マネロン・AML/CFTを取り巻く環境は、急速に変化しています。これに伴い、国内・海外含めた規制面の変更が起きていますので、こうした内外環境の変化を踏まえてモニタリング方法の見直しを随時してまいります。

## 金融庁のとりくみ ～グローバルコンプライアンス～

AML/CFTとは別に金融庁として今取り組んでいるのが、グローバルコンプライアンスといわれる問題です。これは特に、大手の銀行や海外業務を行っておられる金融機関にとって重要なポイントだと思います。グローバルな業務を行う上で、色々な規制を守る必要がありますが、このグローバルコ

ンプライアンスという概念は、「国内で業務を行って、国内の規制を守っていればいい」という考え方とは、相当異なるものです。

まずコンプライアンスと一般的に表現した際に、日本語では「規制遵守」と翻訳されると思いますが、金融機関にとってのコンプライアンスとは、銀行法や保険業法などの金融規制の遵守や金融庁の監督指針の遵守などを意味していたと思います。しかし、金融規制等を遵守するという従来のコンプライアンスでは、最近の反社などの問題には対応できません。今求められているのは、“自らの問題として考える”ということです。コンプライアンスに違反が生じると、当然ですが、会社のリスクになる。場合によっては経営に関わる問題になる。これを踏まえて“自らの経営問題”として考えるというのが、今求められているコンプライアンスになります。また、特にグローバルな展開をされている金融機関にとっては、当然グローバルな規制対応が必要となります。

金融規制以外に、独禁法・個人情報保護法・プライバシーに関する法律、それから最近企業でも認識が高まっているのは、汚職に関連する規制です。いくつかの法令は、その国に拠点がなくとも、域外適用されるリスクがあります。日本国内で日本のお客様を対象に取引をしている場合であっても、Eメールがアメリカ国内のサーバーを通ずる、あるいは資金の流れがアメリカ金融機関を経由するというだけで、アメリカ当局が乗り出してくる。こういう域外適用のリスクが現にあるわけです。仮に国内のみの業務であっても、守るべき法令が海外や、対象の金融規制以外にもどんどん広がってきているということです。

さらに、コンプライアンス違反に対するペナルティが非常に多様化・巨額化してきています。金融当局による行政処分や金融庁による業務改善命令といったものにとどまらず、海外の司法当局による巨額の制裁金、あるいは刑事罰を含めて、非常に多様化・巨額化してきています。一部のケースでは、金融機関の健全性に影響が出るようなレベルの制裁も行われてきているのです。

総合的にまとめれば、事後チェックだけではなくて未然予防の重要性が益々高くなってきているということだと思います。いうなれば、コンプライアンスとリスク管理の融合ということです。皆様方の金融機関でも、多くはコンプライアンス統括部・リスク管理部は別の部署になっていると思いますが、今、一部の外資系の G-SIFIs の中では、コンプライア

ンスとリスク管理を融合するという動きが出てきています。マーケットリスク、あるいはオペレーショナルリスクの分野で進んできていますが、既に事故・事務不備を含めたオペレーショナルリスク管理とコンプライアンスの管理を、統合・融合する銀行も一部出てまいりました。

## 今後の金融庁の方向性

AML/CFT に対する期待は世界中で益々高まってまいりました。特に最近では、北朝鮮のサイバーテロの問題やフランスなどでのテロ行為がありました。イスラム国の問題のように、世界中でのテロのリスクの高まりなどを踏まえ、国際的な議論の場で、テロ対策が重要な課題にあがってくることは十分に予想されます。金融の世界でもそれに関連する AML/CFT の強化の可能性もあるのではないかと個人的に予測しています。

昨年の 11 月に、サイバーセキュリティ対策の基本法が成立しました。基本法が成立したことを受け、年明けには、内閣官房により本格的な組織が発足しています。当然金融庁も、金融インフラを所管する省庁として、サイバーセキュリティ対策に取り組んでおり、金融庁内に、サイバーセキュリティのプロジェクトチームを作っています。私が責任者を担当しており、今後も金融庁としてのサイバーセキュリティに関する本格的な対応方針を作成してまいります。現在、様々な関係者からヒアリングをしており、このサイバーセキュリティの上でも金融庁としての取り組みを、強化してまいります。また、ご存知のとおり犯収法が再改正されました。今後の施行に向けた詳細決定に合わせて、金融庁として具体的にどのようなモニタリングをしていくのかということを検討していくところでございます。

### ◆佐々木 清隆 (ささき きよたか)

1983 年大蔵省 (当時) に入省。銀行局、証券局等で勤務した後、98 年に大蔵省より分離設立された金融監督庁 (現金融庁) で銀行の不良債権問題に対処するため、検査企画官として新しい検査態勢の構築に従事。OECD (経済協力開発機構) 事務局に 2 度合計 6 年勤務したほか、2005 年 7 月まで 3 年間 IMF (国際通貨基金) で各国の金融監督体制の審査や国際的なマネーロンダリング対策に従事。同年 7 月から 2 年間、証券取引等監視委員会特別調査課長として、証券市場の不正取引、犯罪に対する犯則調査を担当。07 年 7 月より証券取引等監視委員会総務課長、10 年 7 月から検査局総務課長、11 年 8 月から検査局審議官 (現職)。金融検査にかかる戦略、計画の総合調整、態勢の強化、関係機関との連携等を担当している。

# 「債券市場の死」と金融機関



みずほ総合研究所株式会社

常務執行役員 調査本部長 チーフエコノミスト **高田 創**

## 金融市場は「麻酔」がかけられた銀行はどうする

日本のイールドカーブの推移（図表1）を見ると、5年までのゾーンは0に近い水準まで金利が低下した状態にある。今日、日銀の当座預金の付利金利が0.1%であることを考えれば、キャリアの観点からみて中期程度までのゾーンで債券運用を行う必要はなくなるとも考えられる。従来、金融機関にとって債券運用はまさに運用の中心、運用の主食、すなわち「おコメ」の扱いであり、なかでも5年の中期ゾーンはその中心であった。しかし、今やこうした環境が大きく変化し、おコメの味がうすくなるまでに至っている。日本の債券市場は、中央銀行による“官制相場”で市場機能が喪失し、まるで「麻酔」がかかったかの状態にある。それは言い換えれば債券市場の死を意味する。

医学で一部の生体機能を喪失させる劇薬でもある「麻酔」の使用が正当化されるのは、あくまでもその間に「手術」を行って体質の改善を行うからだ。すなわち、現在の経済環境にあてはめれば、異次元金融緩和という劇薬で金利機能に「麻酔」を

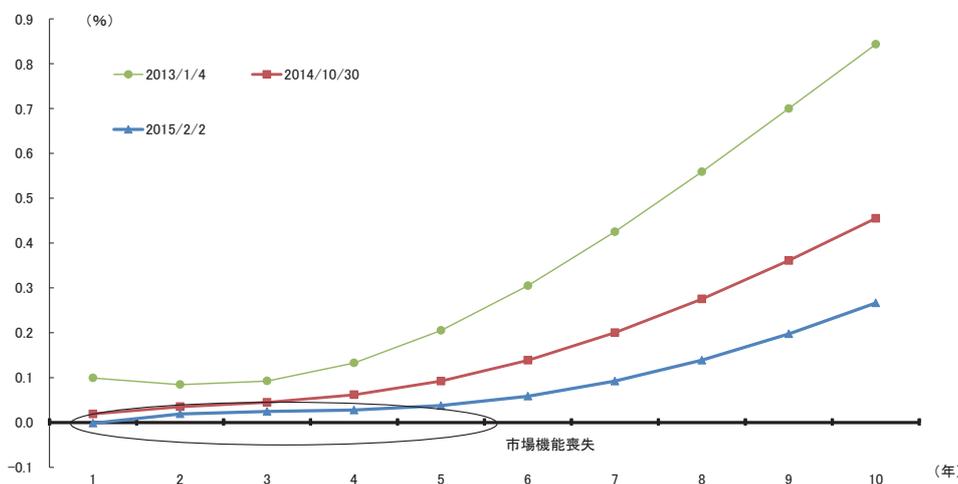
かけ、金融機能麻痺の超低金利策をとり、その「麻酔」が効いている間に、国内経済、企業、財政の「手術」（構造的な改革、体質改善）を行うことが期待される。すでに、金融市場に「麻酔」をかけ「手術」も行いだした以上、アベノミクスはもう後戻りできず、退路を断った瀬戸際にいるとも評価される。アベノミクス2.0（バージョン2）による改革の継続と加速で企業マインドに確信をもたらすまで、三本の矢を緩められない状況でもある。市場参加者はこうした環境下、2015・16年度は「麻酔」がかけられた異例な金融環境が続くことを覚悟した対応も必要だ。

## 資産運用に必要な、「①長く、②外に、③異質な濃いもの」

以上のように債券市場に麻酔がかかって市場機能がなくなる状況において資産運用を行うには、「①長く、②外に、③異質な濃いもの」の3分野しか選択肢はない。すなわち、①死にかかった債券市場でも、まだ生体反応が残る長期、超長期の分野にデュレーションを延長するしかない。

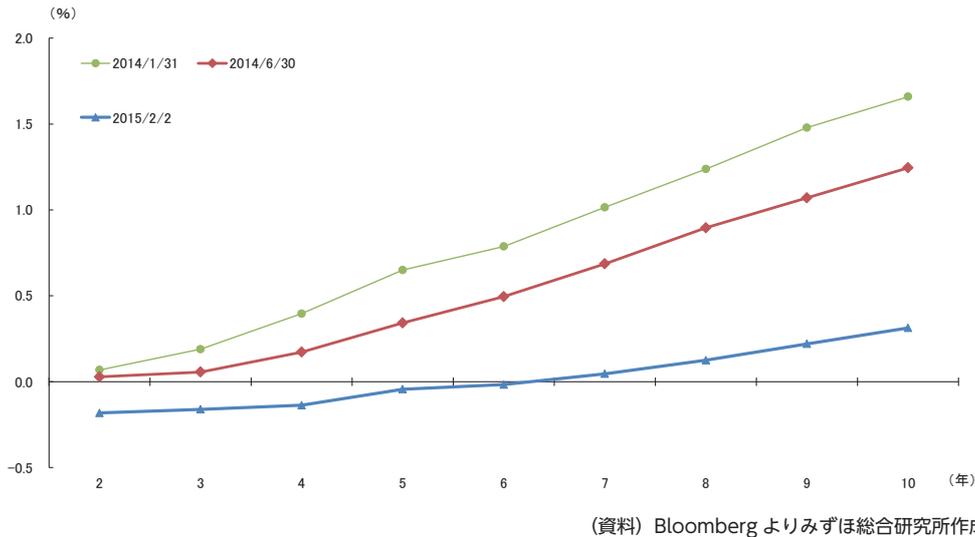
②日本の債券市場が死にかかったなら、まだ市場機能が残る海外の市場を狙うしかない。2014年は、海外を志向し、欧州債券への関心が高まった。すなわち、日本の主食である「おコメ」の味が低下したなか、欧州を中心とした各国の国債（ドイツ・フランス・イタリア・スペイン）を主食の代替として「ドイツパン・フランスパン・パスタ・パエリア」と称して検討することも選択肢になっていたのだ。昨今、新興国の債券市場は信用不安が高まる中、自ずと先進国中心の債券運用に向かいやすかった。本来、米国の出口戦略

■図表1：日本のイールドカーブ推移



(資料) Bloomberg よりみずほ総合研究所作成

■図表 2：ドイツのイールドカーブ推移



◆高田 創 (たかた はじめ)

1982年日本興業銀行入行。  
1986年オックスフォード大学修士課程修了(開発経済学)。86年より市場営業部、93年審査部。97年興銀証券市場営業グループ投資戦略部チーフストラテジスト、2000年みずほ証券執行役員チーフストラテジスト等を歴任。11年7月よりみずほ総合研究所株式会社常務執行役員調査本部長チーフエコノミスト(現職)。

のなかで金利上昇期待があったにもかかわらず、米国長期金利が2014年を通じて低下した背景には、世界の投資家が金利機能が最も残った分野として米国市場を意識し、運用対象としたからと考えられる。同時に、リスクの次元としては為替リスクをとることも含まれる。

ドイツは史上最低金利の更新を続けている(図表2)。このため、5年までの金利がマイナスになるなかで、日本同様、運用手段がなくなり、より欧州の周辺国債に目が向きやすい。今年1月22日に欧州中央銀行が欧州国債の購入を中心とした量的緩和に踏み切っただけに、欧州周辺国も含めた国債利回りには更なる低下圧力がかかりやすい。

金融機関は新たな運用機会を自ら創ること、「自炊」が迫られる

③の方向性は、「異なる濃いもの」となる。アセットマネジメントの世界ではオルタナティブ運用として、従来運用の中心であった債券以外のリスクテイクに関心が高まることになる。このような動きのなか、昨年、日本の公的年金がそのアロケーションを国内債券中心から、外貨資産や株式運用にシフトしたのは象徴的だ。まずは「濃い」ものとして債券、デットではなく「エクイティ」に資金シフトが進むのは、債券市場が麻酔をかけられたなかでの必然的な状況といえる。「濃い」というのは単にリスクの高い「際物(きわもの)」運用ではなく、あくまでも少しでも経済活動が生じる分野、生体反応が残った分野を捉えた運用に向かうことにある。インフラ投資に関心が及ぶのは今後、世界のなかで経済活動が期待される実業分野へのニーズがあるからだ。今や、生保は低金利環境で貯蓄保険の販売停止に追い込まれる状況にある。

金利がなくなることは、金融活動の生体反応がなくなることだ。そこで、金融機能としては少しでも経済活動がある分野に直に投資する、金融としての原点に戻る運用が必要になる。債

券以外の運用手段を見つけることが巡り巡って、金融の正常化に伴い債券市場を蘇生させることにつながる。金融機関は企業と一体になって投資機会を自ら創りにいく、つまり「自炊」する必要がある、そこにこそ目利き機能が求められる。いまや、運用機会が現れることを待っているだけでは、金利はなくなってしまし、運用機会もなくなってしまふ。大手金融機関の多くは海外での貸出等の拡大が重要になるが、そうした選択肢に乏しい地域金融機関は地元で積極的に新たな分野を創りにいくか、市場の運用の対象をより広げることが必要だ。同時に、経費の削減を行うべく経営統合を選択肢とすることもあろう。

2015・16年度は「麻酔」がかかった状態での環境か

このように金融機能を殺し、いわば「麻酔」状況にしたのは、あくまでもその間に手術を行うことで、企業を中心とした前向きな活動を蘇生させるためにある。今日のアベノミクスと日銀の対応は、完全に「麻酔」をかけ、しかも手術に着手してしまったような状態だ。それだけに、アベノミクスとして、元には戻れない不退転で臨まざるをえない。「手術」が成功するまでは「麻酔」を切らすことも「出口に向かう」こともできない。結局、金融機関としては、極めて異例な状況のもとでの経営・資産運用が必要になる。

今日、多くの金融機関は2015年度の計画を作る段階にあり、また2010年代後半を展望した中期計画を策定するところもあるだろう。そこでは「麻酔」がかかった金融環境を前提にどう対処するかが求められる。「手術」の期間は2017年4月に延期した消費増税までが想定されうる期間とも考えられる。すなわち、2015年度、2016年度くらいまでも視野に入れ、従来にならぬ運用環境にあることを前提とした銀行の経営計画を考える必要があるのではないか。

# 会社法改正後の ガバナンス改革のステップ

～グローバル・スタンダードの実現に向けて～

日本金融監査協会 リスクガバナンス研究会

碓井 茂樹



昨年来、会社法改正に続き、コーポレートガバナンス・コード原案の公表など、ガバナンス改革が急ピッチで進み始めました。その背景として、近年、オリンパス事件など日本企業の不祥事が続き、日本独自のガバナンスの問題点に国際社会の注目が集まったことがあげられます。たとえば、社内取締役間の相互監視、監査役制度、経営トップに直属する内部監査部門などには有名無実であって、実際には機能していないのではないか、という疑念を国際社会は抱いています。

今、ガバナンス改革を進めなければ、将来、日本企業の格付引き下げ、海外投資家による日本株売りなど深刻な事態を招く可能性を否定できません。当面のガバナンス改革の目標としては、十分な数の独立社外取締役を確保したうえで、監査役会を監査委員会に昇格させ、内部監査部門を強力なラインで結ぶことです。グローバル水準のガバナンス改革を実現するための大きな一歩となるでしょう。

## 再考：オリンパス事件

オリンパス事件は、2011年、不正会計の疑惑が一部情報誌によって報道されたことから始まります。これは内部告発者がいると推察される内容でした。

当時の社長マイケル・ウッドフォード氏は、30年来オリンパス社に勤務し、会社への貢献、愛社精神の点で、トップに抜擢されたことが首肯できる人物でした。彼は取締役会で不正会計に関する調査を提案し、調査を必要とする理由や、可能な限りの裏付けデータをレターにまとめ、取締役・監査役に事前送付しました。しかし、取締役会の当日、不正会計に関する調査を行うことを議論する前に、マイケル・ウッドフォード氏の解任が提案され、取締役会は彼の解任を決議しました。オリンパス社の取締役会は、誤った社内論理を優先させ、正しいことをしようとした人物を解任したのです。

監査役には、経営者の不正会計を調査する法的権限と責任がありますが、当時、不正会計のスキーム作りに関与した人物が社内監査役に就任していました。監査役は独任制ですので、他の監査役は単独で調査を行うこともできます。しかし、

社長解任の前後、社外監査役を含め、他の監査役は誰も調査を行いませんでした。経営者の配下に置かれていた内部監査部門も同様に調査を行っていませんでした。

このことがフィナンシャル・タイムズ紙などによって世界中に報道された結果、日本企業のガバナンスに関する国際的な評価は失墜しました。オリンパス事件は忘れ去られた過去の事件ではありません。昨年、内部監査人協会（IIA）の国際大会がロンドンで開催され、基調講演にマイケル・ウッドフォード氏が登壇しました。講演後には彼の著書にサインを求める内部監査人が長蛇の列をなしました。

国際社会では、オリンパス事件は、日本独自のガバナンスの限界が端的に現れた事件の1つに過ぎないと考えられています。この点を日本企業は真摯に受け止め、ガバナンス改革に取り組む必要があります。

## 有名無実な日本独自のガバナンス

国際社会からみると、日本独自のガバナンスについてどこに問題があると映るのでしょうか。日本企業のガバナンスの構成要素について少し考察してみましょう。

### ①取締役間の相互監視

日本企業のガバナンスを説明するとき、まず「取締役間の相互監視」が基本なのだという説明がなされます。

国際社会では、取締役会の構成は独立社外取締役が過半数を占めるのが常識となっています。これに対して、日本企業の取締役会は社内取締役が主体です。独立社外取締役の設置が遅れている日本企業が「取締役間の相互監視が基本である」といっても国際社会が耳を貸すことはないでしょう。

国際社会では、経営者が不正を働いたり、リスクな戦略をとろうとしているとき、社内取締役が牽制を利かせることなどできるはずはなく、実効性に乏しいと受け止められます。

### ②日本独自の監査役制度

明治以来、日本には監査役という独自の制度があり、取締役を「監査」する権限があると説明されます。「監督」ではなく「監査」という用語の意味は曖昧ですが、一般には経営者の違法行為が疑われる場合、監査役は調査を実施し、違法性があれば差し止め請求を行う法的な権限と責任があります。

では、監査役は経営者の違法行為が疑われるとき、本当に調査を行うことができるのでしょうか。

オリンパス事件のように、一部情報誌が経営者の違法行為の疑惑を報じたとしましょう。経営者は「根も葉もないこと」と否定し、内部監査部門に調査を依頼しても、経営者の指示がなければ動きません。

中小企業の経営者による経費の私的流用など、単純で誰の目にも明らかな違法行為の場合、監査役は数名のスタッフを使って調査を行うことができます。しかし、大企業で起きた複雑な事案や組織的な隠ぺいが行われている事案では、監査役がスタッフ数名で調査を行うことは事実上不可能です。

監査役は、弁護士や会計士などの専門スタッフを外部調達して調査を行うほかありません。外部の専門スタッフの人は、監査役が自ら行う必要があります。経営者は調査の必要性を認めていないので、調査費用を請求しても支払われません。数百万円から数億円の調査費用を、監査役個人が立て替える必要が生じます。はたして違法行為の疑惑が報道されただけで調査を行うことを決断できる監査役がいるのでしょうか。これでは国際社会から監査役制度は有名無実である、とみられたとしても仕方がないでしょう。

なお、監査役監査は、主に違法行為の有無をみるものです。違法とまで言い切れない事案やリスクな戦略に関しては経営判断に属するため、監査役の法的権限は及びません。監査役は取締役会で違法性の判断以外の参考意見を表明することもあります。しかし、経営者が監査役の参考意見を取り上げなければ何の影響も及ぼすことはできません。

### ③経営者の配下に置かれた内部監査

多くの日本企業では、内部監査部門は経営者の配下に置かれています。委員会設置会社を採用している先ですら、内部監査部門が経営者の配下に置かれているケースもみられます。また、経営者は内部監査部門長の人事権を持っています。内部監査の計画・予算の承認を行うのも経営者ですし、結果の報告を受けるのも経営者です。

一部の日本企業・銀行では、内部監査の国際基準（IIA 基準）への適合を意識して、内部監査部門を取締役会の配下に置いている先もあります。しかし、取締役会が社内取締役主体の構成となっている日本企業では、両者に実質的な違いはないと考えられます。

国際社会において、内部監査部門が経営者の配下に置かれているという点、途端に表情が一変します。驚きとともに軽蔑のまなざしでみられることを覚悟しなければなりません。それほど国際社会では、内部監査部門が経営者から独立していることが重要視されているのです。

なぜなら、内部監査部門には、経営者以下の執行ラインが経営目標を達成できるかを客観的に評価する役割があるからです。また、経営者による不正や不祥事隠しなどの疑いが生じたとき、内部監査はさまざまな妨害を受けることが予想されます。どんなに困難な状況下でも内部監査部門には不正を暴くことができる権限と専門的能力が求められるからです。

この10年余、日本の金融機関は、内部監査の拡充、機能強化に真剣に取り組んできました。しかし、くやしいことに内部監査部門が経営者の配下にある限り、国際的な評価は最低ランクから脱することはできません。

## エンロン・ワールドコム事件、リーマンショックの教訓

国際社会でも、エンロン・ワールドコム事件、リーマンショックに端を発する国際金融危機など重大事件が起きています。ガバナンスのグローバル・スタンダードを実現しても、こうした重大事件は起きるのだから、ガバナンス改革を進めることに対して懐疑的な意見を述べる向きもありますが、それは大きな間違いです。

たとえば、ワールドコム事件を取り上げてみましょう。内部監査人シンシア・クーパー氏が経営者と会計監査人が結託した不正会計の端緒をつかみ、監査委員長マックス・ボビット氏に報告しました。彼は監査実務に詳しい独立社外取締役でした。執行サイドは内部監査に対する妨害工作を行いました。内部監査チームを率いたシンシア・クーパー氏は、「誰も率直に質問に答えてくれなかった。数か月にわたり、恐怖におびえ、胃がむかつき、両手が震えた」と述べています。

しかし、監査委員長マックス・ポビット氏の権限（内部監査部門長の人事権、内部監査の計画・予算の承認権）によって、内部監査チームはまもられました。内部監査チームは、粘り強く調査を遂行し、米国史上最悪の不正会計を暴いたのです。

ワールドコム事件は、①監査実務に詳しい独立社外取締役を監査委員長に任命すること、②監査委員会と内部監査部門を強力なラインで結ぶこと、の重要性を端的に示しています。日本企業が模範とすべきグローバル・スタンダードの代表的な事例と言えます。

なお、エンロン事件では、ワールドコム事件と同様、経営者と監査法人が結託して不正な会計処理を行っていました。独立社外取締役・監査委員長は、専門的な会計知識の不足から複雑な粉飾を見抜くことができなかつたと指摘されています。

国際金融危機が起きたのは、当時、海外金融機関の取締役会のなかにはリスク管理の専門知識・スキルを持ったものがおらず、極めてリスクな経営戦略を安易に承認してしまったからだと言われています。しかし、国際社会では、過去の重大事件の真摯な反省にもとづいて、独立性と専門性を兼ね備えた社外取締役を十分な数だけ確保することの重要性に気づき、すでに実践をしています。

国際社会では、ガバナンスのあるべき姿が、日々、議論されています。今もグローバル・スタンダードは進化し続けているのです。日本企業も、こうした国際社会の動きを常にフォローして、キャッチ・アップを図るべく、ガバナンス改革を進めなければなりません。



## 当面のガバナンス改革の目標

「社内取締役間の相互監視」「監査役制度」「経営者の配下に置かれた内部監査部門」など、日本独自のガバナンスを続ける限り、国際的な評価は回復しません。

昨年の会社法改正、コーポレートガバナンス・コード原案の公表を受けて、今後、多くの日本企業が「委員会設置会社」や「監査等委員会設置会社」への移行を進め、グローバル・スタンダードを目指す動きが広がるでしょう。とくに新たな機関設計として認められた「監査等委員会設置会社」は、いきなり「委員会設置会社」に移行するのはハードルが高い日本企業にとっては現実的な選択肢です。

当面のガバナンス改革の目標としては、十分な数の独立社外取締役を確保したうえで、「監査役会」を「監査委員会」に昇格させて内部監査部門を強力なラインで結ぶことです。最後にこの点を含め、今後のガバナンス改革のステップを考

察したいと思います。

## 改革ステップ①

### 十分な数の独立社外取締役を選任、取締役会を活性化

欧米・アジア諸国を見渡しても、独立社外取締役が過半というのが一般的です。世界中で実現できていることが、先進国の日本で実現できないというのは通用しません。時間をかけても十分な数の独立社外取締役を確保する必要があります。

上場企業であれば、すでに独立性の高い社外監査役が2～3名選任されています。経営実態を知る彼らを監査委員に選任し直し、不足する分野・属性の独立社外取締役を新たに選任して多様な人材を受け入れることによって取締役会の活性化、機能強化を図るのがよいでしょう。

## 改革ステップ②

### 独立社外取締役の支援体制と教育プログラムを整備

日本のコーポレートガバナンス・コード原案をみると、取締役会に関して、「情報入手と支援体制」「トレーニング」の項目が設けられました。そして「独立社外取締役」に対して、情報を提供するためのサポート・スタッフを配置したり、専門知識を取得・強化する教育プログラムを用意するなどの支援体制を整備することの重要性が明記されました。

すでに国内の金融機関で社外取締役を支援する体制を整備した先もあります。りそなホールディングスとみずほフィナンシャルグループでは、社外取締役のサポート・スタッフをおき、業務説明会や現場見学会などをセッティングしています。

また海外の金融機関では、金融危機の際、リスクな戦略を専門知識の不足から安易に承認してしまった反省から独立社外取締役の研修プログラムを策定・拡充しました。独立社外取締役には受講が義務付けられており、受講を怠ると解任されてしまいます。

## 改革ステップ③

### 取締役会の議長に非執行取締役を任命

国際社会では、取締役会の議長は、経営者ではなく、非執行取締役が務めるのが原則です。経営者が議長を務めるケースもありますが、その場合は多くの独立社外取締役がいることや、シニアで指導的な独立社外取締役が「目付け役」とし

て機能していることなど、経営者に対するチェック・アンド・バランスを説明する必要があります。日本企業のように無条件に経営者が議長を務めるのは、国際社会の常識では典型的な悪い事例とみなされています。

日本の銀行にも、グローバル水準を満たす取締役会の議長が出始めています。たとえば、みずほフィナンシャルグループは独立社外取締役を議長に任命しました。議長を補佐するため、社内の「非執行取締役」を副議長としています。十分な数の独立社外取締役を確保しており、国際金融機関にふさわしいガバナンス態勢といえます。

また、山陰合同銀行では、会長が非執行取締役として議長を務めています。会長は日頃、役職員を会長室に入れず、実質的に非執行の立場を堅持しています。取締役会では、会長は3名の地元出身の社外取締役と同じ側に座り、執行側の社内取締役4名と向き合い、活発な議論が行われています。地域銀行の取締役会運営ではベスト・プラクティスといえるでしょう。

#### 改革ステップ④

##### 取締役会に重要事項を協議する委員会をおき、委員長に独立社外取締役を任命

海外の金融機関では、取締役会に「指名委員会」「報酬委員会」「リスク委員会」「コンプライアンス委員会」「監査委員会」などをおいています。日本の銀行も「監査等委員会設置会社」あるいは「委員会設置会社」に移行し、上記委員会を順次、設置していく必要があります。

委員長は独立社外取締役とするのがグローバル・スタンダードですが、独立社外取締役の確保には時間がかかります。まずは、「監査役会」を「監査委員会」に昇格し、時間をかけて人材の確保と態勢の整備を図りながら、他の委員会の設置へと進むのが現実的でしょう。

#### 改革ステップ⑤

##### 監査委員会と内部監査部門を強力なラインで結ぶ

国際社会では、監査委員会と内部監査部門がガバナンスの要（かなめ）と位置付けられています。監査委員長には、監査業務に精通した独立社外取締役を任命し、監査委員の全員を非執行取締役としなければなりません。そして、監査委員会は内部監査部門長の人事権、内部監査の計画・予算の承認権をもつ必要があります。

監査委員会の配下に内部監査部門において、両者が強力なラインで結ばれた姿を国際社会に示すことがきわめて重要です。日本のガバナンスへの信頼を取り戻すうえで、大きな一歩となるでしょう。



## 最後に

内外の環境変化が激しい時代になりました。「独立社外取締役」がいる企業の場合、経営者は「独立社外取締役」から環境変化への対応をどうするのか、「説明責任」を求められます。内部監査を活用して、その対応がうまくいっていないことが判明すれば、「結果責任」を求められます。

取締役会のなかに十分な数の「独立取締役」がいて、「内部監査部門」を配下に置く、強力なガバナンスが確立している企業では、短期的な業績変動や経営者の交替をともないつつも、長期的には企業価値を高めることができるでしょう。

反対に、ガバナンス不在の企業では、経営者は「説明責任」を求められることがなく、「結果責任」すら問われることがありません。現経営者は、つかの間の安泰を享受できるかもしれませんが、結局、環境変化に適応できなければ、その企業は淘汰されてしまうでしょう。

安倍政権の再興戦略ではガバナンス改革によって「稼ぐ力」を取り戻すと謳っています。しかし、それは目先1、2年で「稼ぐ力」を取り戻すという意味ではありません。

日本企業のガバナンスのあり方を大きく見直すことにより、環境変化に柔軟に対応できるようにすることで、次世代に向けて「稼ぐ力」をつないでいくという意味です。

※本稿に記載された意見・コメントはすべて個人的な見解に基づくもので、筆者が所属する組織・団体の代表的な見解を示すものではありません。また、筆者が所属する組織・団体がこれを保証・賛成・推奨するものではありません。

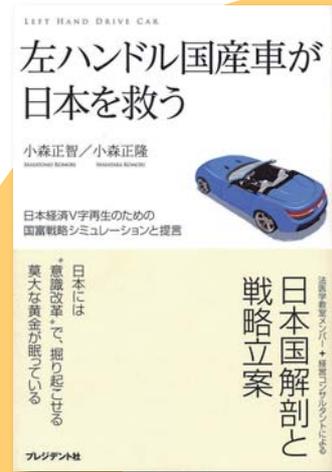
#### ◆碓井 茂樹（うすい しげき）

1961年愛知県生まれ。83年京都大学経済学部卒。日本銀行入行。金融機構局金融高度化センター企画役（現職）。06年以降、FFR + 「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰。FFR + のメンバーを中心に金融界の有識者に呼びかけて11年3月、日本金融監査協会を設立。同協会・リスクガバナンス研究会の有力メンバー。京都大学、一橋大学、埼玉大学、千葉商科大学、大阪経済大学で客員教授、非常勤講師を務める。著書に「リスク計量化入門」「内部監査入門」（共著、金融財政事情研究会）。

# 左ハンドル国産車が 日本を救う

日本経済V字再生のための国富戦略シミュレーションと提言

小森 正智／小森 正隆 著  
プレジデント社  
2014/11 255p 1,500円（税別）



**【要旨】** 日本経済はデフレから脱却しつつあるものの、決定打となるような成長戦略が描けているとは言い難い。本書は、その決定打となりうる、ある規制緩和を提言する。現在規制の対象となっている国産メーカーによる左ハンドルの国内販売を許可するというものだ。日本で左ハンドル国産車が走るようになれば、海外における中古車市場に質の高い国産車を投入することができる。国内では、下取り価格が上がることで新車への買い替えが促進される。本書では、エコロジーにも貢献できるなど、この戦略の多数のメリットを紹介し、この国の未来を拓く可能性を探っている。著者の小森正隆氏は日本能率協会コンサルティングに勤務していた経営コンサルタント。その子息である小森正智氏は東京大学大学院医学系研究科社会医学専攻医学博士課程に在籍中。

## 左ハンドル国産車が流通すれば 海外中古車市場に拡販できる

日本の国富戦略の最大のポイントは、国内自動車産業の需要拡大ということです。つまり国内新車代替の短期化が必要であり、それには「世界の中古車市場の最大限活用」が欠かせません。しかしながら、世界の7割を占める左ハンドルの国に、改造していない左ハンドル国産中古車を流通させることはできていません。

日本の中古車輸出は185カ国と世界のほとんどの国への輸出実績があります。課題は右ハンドル車を左ハンドル車に改造することが必要な国に関してです。残念ながら、これらの国への輸出は、低価格帯の車が中心になってしまっています。

日本では、一部の輸入車しか左ハンドル中古車の商品がありません。改造していない日本のオリジナルな左ハンドル国産中古車は、「世界市場での絶大な需要」があるにもかかわらず、永久欠品しているのです。永久欠品をなくすには、「国産車左右ハンドル選択自由」という規制緩和が不可欠です。

日本では輸入車が左ハンドルのまま販売されており、左ハンドル車として走行はできますが、国産メーカーによる国内販売用の左ハンドルの新車は許可されていません。もし国産メーカーの国

内販売用の左ハンドル国産車が自由に販売できるようになれば、その中古車を世界中に拡販できるのです。

日本では、為替レートが少し変動しただけでも、自動車関連企業の動向で「失業率が減少した」などのニュースを頻繁に目にします。それほど影響力の大きな自動車関連が変革し、国内需要拡大によって労働市場を大きくすることができれば「真に活気ある日本」を取り戻すことができるでしょう。

日本の自動車メーカーは、国内外で左右両方のハンドル車を生産しています。そこで頭に入れておいてほしいのは、「将来高値が期待できるのは左ハンドル車」という事実です。グローバル市場の顧客ボリュームの差が価格に反映されるからです。

世界各国からの日本車の評価は、「中古車でも自国の新車より性能が良い」「悪路が多く車の故障が命に関わる極寒の国だからこそ日本車を選びたい」というものです。

2013年上半期における日本の中古車輸出先の上位30カ国のうち、実に10カ国をアフリカの国々が占めています。現在、あらゆるグローバル企業がアフリカ市場に注目しています。現地でも大量の新車を買ってもらうのは、まだまだハードルが高いですが、中古車でもいいので買ってもらえれば、日本の中古車のアフリカ市場が活性化し、日本での中古車下取り価格が上がります。最終的には、日本の新車代替え期間が短縮されることに繋がるでしょう。

## 左側通行でも 左ハンドル車の走行は危険ではない

ここでもっとも気になる点「左ハンドル車は、左側通行だと危険ではないのか」について触れておきましょう。通常、自動車のハンドル位置は、左側通行の国では右側、右側通行の国では左側が使用されています。これは、すれ違い時の安全性や右左折時、追い越し時などの視界を考慮した結果だとされています。しかしこの考え方は、100年以上前の考えで、当然ながら現在の日本の道路状況や交通事故の実態を踏まえたものではありません。

左側通行における左ハンドル車のすれ違い時の安全性は、左寄り限界の道取りができるので、対向車との接触確率は著しく低くなります。左折時は断然視界が良く、人や自動車の回避にも有利です。右折時は、右ハンドル車に比べて左ハンドル車のほうが対向車線を走る直進車が近く感じるので、無理な距離での右折をしなくなります。よく「左ハンドルは、右折時や追い越し時に視野が限られるので、怖い思いをするのでは？」と思われるようですが、心理的リミッターが作動するので、むしろ用心する傾向にあります。

100年、戦後で考えても70年、左側通行に一部左ハンドル車の通行で特に問題もなく、事故率の差も見られません。それは自動車保険で左右ハンドルの保険料に差がないことでも証明されています。左右どちらのハンドルでも事故は起こります。「危険だから」ではなく「危険と思われるから、より一層注意を喚起する」ことが結果的に安全に結びつくと、考えを改める必要もあるのではないでしょうか。

日本人は世界一車をきれいに乗ります。厳しい車検制度のもと、70年間にわたって左ハンドル車が走っているにもかかわらず、事故率に変化は起きていません。今こそ、その「日本人の運転技術を最大限高い価値に変換」するチャンスです。

海外で日本メーカーの中古車を購入した顧客は、日本の自動車メーカー名を信頼して買っている人も多いはず。一方で、近年は左右のハンドル位置の変更改造をした日本車でトラブルが生じることも多いと聞きます。フィリピンで、右ハンドルを左ハンドルに切り替えた日本の改造中古車による事故が多発し、相対的に韓国車の評価が上がってきているそうです。日本のメーカーがどんなに良い製品を作っても、前提条件でアウトになっているのです。

## エコ対策、おもてなし、 高齢化社会への対応にもメリット

自動車王国を目指す日本としては、どうすれば世界のエコに貢献できるのでしょうか。日本はCO2削減のために基幹産業である自動車生産を縮小するわけにはいきません。目指すべきは、世界で一番低公害車を生産できる力を最大限活用し、世界の自動車

をできる限り日本の低公害車に置き換えて「走行時」のCO2削減に貢献する道です。しかし、高額な新車だけの台数では、世界に広がる幅広い層の自動車を日本の自動車に置き換えられません。そこにハンドル位置替えコストが上乗せされていない安価で低公害な左ハンドル国産中古車があれば、世界への普及は格段にスピードアップされるでしょう。

長期的視点では日本での廃棄作業も減少します。そして、中古車として輸出した時点で、その車の日本での廃車時CO2排出削減が決定します。

来る2020年東京オリンピックに世界のお客様を「おもてなしの心」で迎えるのなら、安価で借りられる左ハンドル国産車のレンタカーを用意したらいかがでしょうか。現状では高額な輸入車の左ハンドル車しか選択肢がありません。もし、レンタカー店にたくさんの左ハンドル国産車があれば、東京オリンピックは世界中のお客様が自費で日本車の試乗に来る機会にも変貌します。オリンピック開催にともない、国家戦略特区として「国産車左右ハンドル選択自由」の規制緩和をスタートさせるのはいかがでしょうか。

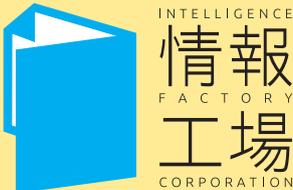
高齢化社会の進展にともなう福祉車両への関心とニーズに関する調査では、介護での車の利用が9割を超え、車が必需品であることが明らかになっています。また介護する立場からは、要介護者の乗り降りが楽にできる車が強く望まれています。運転車の素早い乗り降りは日本では左ハンドル車が便利です。日本に一部、左ハンドル車もあれば、福祉車両も世界でのニーズ比率は格段に上がります。新興国援助品としても、高年式の左ハンドル福祉車両は大いに喜んでいただけたと思います。

日本のグローバル化とは何か、そこをよく考えることで、新しい可能性が見えてきます。これまで、既存概念や慣例に縛られて、大きな可能性を見失っていたことにも気付かされます。「単に国産車の左ハンドル車を選択可能にするというだけで、少子高齢化時代の日本経済をV字再生させ、世界のエネルギー問題や環境エコ問題においても大きな貢献ができる」挑んでみる価値のあるテーマだとは思いませんか？

ダイジェスト提供：株式会社情報工場

すべてのビジネスパーソンに良書との出会いを——。

“新しい発見”と“ひらめき”  
を体験する  
3,000字ダイジェスト  
配信サービス



情報工場  
CORPORATION

[www.joho-kojo.com](http://www.joho-kojo.com) 情報工場 検索

※ダイジェストはすべて著者または出版社の許諾を受けています。  
※文中の小見出しは書籍からの引用ではなく、情報工場独自に作成しております。

# 金融機関も担当者も 「強みと専門性」をもて！



リッキービジネスソリューション株式会社  
代表取締役 澁谷 耕一



## お客様に目を向けた渉外活動を

### ①「顧客に目を向けた」渉外活動を

まず、金融機関職員一人ひとりが顧客企業のために何ができるかを親身になって考える姿勢が重要です。企業経営者は元来用心深いので、相手に対してすべての情報を出したり悩みをさらけ出したりはしません。「ちょっと困っているのだが…」ということを出しにし、相手の能力やどれだけ親身に対応してくれる人か、すなわち「信用できる人かどうか」を見極めていきます。企業経営者は「この人に話せば有益な手助けをしてくれる」ということを認識して初めて次の情報を提供するのです。企業経営者の最初の小さな相談に対し、すぐに回答することで（ここではクイックレスポンスがとても重要。完璧に調べ上げて回答するよりも、早く回答することが大切です）、次第に高いレベルの問題や悩みを打ち明けられるようになります。その結果「この人は本当に信頼できて頼りになる」と思ってもらえるのです。

### ②情報に対する「感度」を高めよ

質の高い有益な情報を、できるだけ多く企業経営者に提供できるよう努めることも大切です。本来、金融機関職員は金融機関の幅広いネットワークを活用して、企業のために適切なソリューションを提案する役割を求められています。すなわち、各職員がそれぞれのネットワークを活用し、それを金融機関という組織のなかで網の目状に展開していく触媒的な役割を要求されているのであり、それを期待して企業経営者は金融機関にいろいろな

投げかけをしてくるわけです。

たとえば、「〇〇事業について詳しいことを知りたい」という企業経営者からの投げかけに対し、金融機関の担当者が「わかりました。私の知り合いにその事業を専門的に研究されている方がいますので、一度ご紹介しましょう」、あるいは「支店には検索リストが整備されているので、支店に戻って適切な方をリストアップしてみますよ」と具体的に対応すれば、企業経営者は「この担当者は私の投げかけに対して期待通りの対応してくれた。やはり、この担当者と付き合っていてよかった」と思うに違いありません。

## 攻めるか引くか、スタンスを明確に

### ③「外向き」に変化、常にチャレンジ

企業経営者は変化に立ち向かい、海外に出かけ、ITを駆使して新しいビジネスモデルの構築に懸命に取り組んでいます。変化していく企業経営者をサポートするためには、金融機関職員も目を外に向け、積極的に新しいことにチャレンジしていかなければなりません。

### ④「情報」を整理し磨く

金融機関は何万、何十万の取引先をもっています。融資先にいたっては、その情報量は他の追随を許さないものがあります。会社の事業の仕組みや取引先だけでなく、企業経営者が何を悩んでいるか、また資産・負債、売り上げ・経費の内容まで把握しているのです。このように金融機関は「情報の塊」ですが、現状はその情報をうまく整理・分析できずに、「情報のるつぼ」と化しています。必要な情

報を検索しようとしても、それは稟議書の中にだけ書かれており、支店の書架に眠っているのです。この情報を整理・分析することは非常に意義深いはずです。

### ⑤他の金融機関に負けない「強み」をもて

何か一つでもほかの金融機関の担当者に負けない「強み」をもちましょう。競争が激化し、事業リスクも大きい経済環境のもとで、企業経営者も「経営のプロ」でなければ勝ち組になることはできません。プロの企業経営者は専門性をもつ担当者しか相手にしません。中途半端な知識しかない担当者のアドバイスはむしろ危険だからです。担当者は幅広い分野のことを勉強しなければいけません。目標を決めて専門性を高める努力も必要です。もちろん、金融機関自体も企業経営者から選ばれるためには、ほかの金融機関に負けない「強みと専門性」をもたなければなりません。お客様や地域との接点を強化しながら顧客ニーズを的確にとらえ、強みを十分に発揮できる体制の構築が求められています。

### ⑥顧客企業に対する「スタンス」を明確に

顧客企業に対する「スタンス」を明確にしなければなりません。企業側は中長期的な視点から、本気で対応してくれる金融機関に取引を集約しようとしています。担当者がほとんど来社せず、お付き合いで少額の資金を借りているような金融機関は取引を解消されてしまいます。金融機関

は、その企業と「本気で取引するか否か」のスタンスを明確にしなければいけませんし、攻めるのか引くのか、その判断をするためには、前向きな営業対応とともに「事業性評価能力」と「高い審査能力」が要求されます。金融機関職員は、これらの能力を常に磨き続けなければならないのです。

また、金融機関職員はもっと顧客企業の「事業内容」を知り、事業の流れを知るべきです。どのようにお客さまから受注をもらい、どのような会社から商品を仕入れ、製造し、販売するのか。代金決済はどんな条件で行い、外注や販売代理店をどれぐらいの割合で使っているのか。仕入れ価格や販売価格の決め方やセグメントごとの採算性、また逆境時の抵抗力などを知っておくべきなのです。そうしなければ、顧客企業の強み、弱みを知ることができませんし、事業内容の理解がなければ、たった一期赤字になっただけで、審査部へ取引先の持続性や成長性、リスクの大小を説明しきれず、貸出稟議を通すことができなくなり、将来の優良な貸出資産を失うということもありえるのです。

#### ◆澁谷 耕一（しぶや こういち）

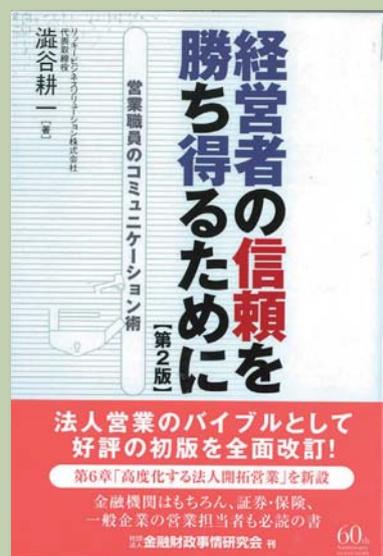
昭和29年北海道生まれ。一橋大学経済学部を卒業し、53年日本興業銀行に入行。平成14年同社を退職し、リッキービジネスソリューション株式会社を設立、代表取締役役に就任。全国の地方銀行とのネットワークを生かした「地方銀行フードセレクション」などの事業を展開。25年より神奈川県政策顧問として地方行政に携わる。

## 経営者の信頼を勝ち得るために

### 変化の時代における銀行員のコミュニケーション術

著者：澁谷 耕一  
出版社：金融財政事情研究会  
初版：2006/02/06  
改訂版：2010/06/30

- かつて法人新規開拓で行内トップクラスの実績を誇った筆者が、企業経営者とのコミュニケーション術と新規開拓必勝法を伝授する。
- 第2版では「高度化する法人開拓営業」を新設。法人開拓に挑む職員に向け、お客様を「深く知る」ためのポイントが満載。
- ビジネス全般に役立つ「一言コラム」や、筆者が面談した企業経営者の「心に残る言葉」も掲載。法人営業で視野を広げるための指針を提示した一冊。



# AMIL Conference 2015

Anti Money Laundering  
Conference 2015

国際社会におけるマネー・ローンダリング規制動向と課題対策

総来場者数は前年を大幅に上回る 326 名。  
AML に関する日本最大規模のコンファレンス。

開催報告



2015年1月23日(金)、大手町サンケイプラザにおいて、(株)グッドウェイとリッキービジネスソリューション(株)共催による「AML コンファレンス 2015～国際社会におけるマネー・ローンダリング規制動向と課題対策～」が開催されました。

今回で7回目のAMLコンファレンスは、AMLに関する日本で最大規模のコンファレンスといえます。会場には金融機関や事業会社のコンプライアンス部門・監査部・金融犯罪対策部をはじめとする多くの関係者が来場され総来場者数は昨年を大幅に上回る326名を記録しました。

犯罪収益移転防止法の改正および、国際テロリスト財産凍結法が成立するなど、国際社会における日本の対策について議論が高まっています。来年も、関係当局・アカデミズム・金融機関・コンサルティング・ITベンダー等の各界から識者をお招きし「AML コンファレンス 2016」を開催します。国内外の最新動向から法令関係等、様々な角度からお話いただく機会を設ける予定です。

## 当日の講演者／パネリスト

### ■講演

警察庁 刑事局組織犯罪対策部 組織犯罪対策企画課 犯罪収益移転防止対策室長 原田 義久 氏

三菱東京UFJ銀行 国際市場リスク統括部 グローバル経済制裁グループ次長 中雄 大輔 氏

トムソン・ロイター・マーケット GRC 事業部 事業開発部長 和田 雅憲 氏

Accuity (アキュイティ) アジア・太平洋地域 (APAC) 統括本部長 Sean Norris 氏

金融庁 検査局 審議官 佐々木 清隆 氏

SAS Institute Japan Fraud & Financial Crime 担当 渡辺 高 氏

学習院大学 法学部 教授 櫻井 敬子 氏

### ■パネルディスカッション

ゆうちょ銀行 事務統括部 金融犯罪対策室 担当部長 今井 均 氏

三菱UFJニコス コンプライアンス統括部 マネー・ローンダリング対策室 上席調査役 岸 真一 氏

鈴木総合法律事務所 弁護士 鈴木 仁史 氏

りそなホールディングス コンプライアンス統括部 金融犯罪対策室 グループリーダー 藤井 尚子 氏

有限責任あずさ監査法人 マネージング・ディレクター 山崎 千春 氏 (モデレーター)



## ■協賛企業

### ◆リードスポンサー

トムソン・ロイター・マーケット



グローバルな規制に関する情報、金融犯罪防止、贈収賄対策、マネー・ロンダリング対策、制裁や腐敗行為対策に関するプロセス、顧客確認、その他の高度なデュー・デリジェンスとコンプライアンス管理、内部監査、E ラーニング、リスク管理、取締役会、開示に関するサービスなどの統合的ソリューションを提供。

有限責任 あずさ監査法人



KPMG のメンバーファームとして、金融機関のグローバルな金融規制への対応や、組織再編、海外進出、ビジネスプロセス改革、リスク管理態勢の構築など、高度化・複雑化したニーズに、包括的なサービスを提供。

ACCUITY (アキュイティ)



決済効率とコンプライアンス・ソリューションのグローバル・スタンダード。175年以上に渡って世界中の金融機関、企業向けにハイクラスのソリューションとして「BankersAlmanac」、「Accuity」を提供。

### ◆講演スポンサー

SAS Institute Japan



SAS は、企業の経営課題解決を支援するビジネス・アナリティクス・ソフトウェアとサービスのリーディング・カンパニー。高度な分析と将来予測を実現するフレームワークにもとづき、顧客企業の 75,000 以上のサイトに革新的なソリューションを提供。

### ◆ブーススポンサー

NTT データ ジェトロニクス



国際資格 (CAMS®) を保有する専門家を擁し、グローバルな視点で日本市場における AML 関連ソリューションを提供。運用管理プロセスの改革やリスクベースアプローチに基づくコンサルティングも実施。

ビューロー・ヴァン・ダイク・  
エレクトロニック・パブリッシング



Orbis(全世界約 1 億 3000 万社の海外企業情報)と、LexisNexis-World compliance 提供の 230 万件を超える制裁者・制裁企業・PEPs 情報をリンケージさせたコンプライアンス・チェック・ソリューションを提供し、既に多数の海外大手金融機関で導入。

### ◆ランチスポンサー

サンガード・ジャパン



アセット・マネジメント、ブローカレッジ、バンキング、資本市場、コーポレートリクイディティ、ウェルス・マネジメントのほか、保険やエネルギーなど、世界の金融システムを支えるソフトウェアを提供。

SCSK



システム開発から、IT インフラ構築、IT マネジメント、BPO、IT ハード・ソフト販売まで、ビジネスに必要なすべての IT サービスをフルラインナップで提供しているグローバル IT サービスカンパニー。

### ◆ネットワーク・ドリンクスポンサー

ダウ・ジョーンズ・ジャパン



アセット・マネジメント、ブローカレッジ、バンキング、資本市場、コーポレートリクイディティ、ウェルス・マネジメントのほか、保険やエネルギーなど、世界の金融システムを支えるソフトウェアを提供。

## ■協力団体

公認 AML スペシャリスト協会



日本金融監査協会



## ■主催

グッドウェイ



リッキービジネスソリューション



金融・IT・教育における未来の創造・共存共栄・エコシステムを目指すメディア・プロモーション・カンパニーとして、金融 & IT 業界 500 社超の最新ニュース、160 社以上の金融・IT ソリューション検索サービス、公式フェイスブックや金融 IT メルマガを配信中。

『銀行と企業の絆・信頼』を深めることで、新たな価値創造を目指し、銀行員のためのポータルサイト「銀行員.com」の運営のほか、「研修・セミナー」、「コンサルティング」、「金融マーケティング」、「食品・海外支援事業」、「ビジネスマッチング」などを提供中。

# マネー・ローンダリング対策を巡る規制動向と トランザクション・モニタリングシステムに 求められる機能

NTT データ ジェトロニクス株式会社

金融第四開発部 プロジェクトリーダー

公認 AML スペシャリスト (CAMS®) 市原 陽次



金融機関をめぐるマネー・ローンダリング対策の規制は日々強化されています。

本稿では、年表（図表1）の公表資料よりトランザクション・モニタリングシステムに関連する箇所を抜粋し、規制動向に対応するための機能を考察します。

## 1 マネー・ローンダリング対策を巡る 制度動向

2014年は、マネー・ローンダリング関連の規制やガイドライン、検査状況に大きな動きがありました。

図表 1

日付	内外	制度動向
2014年1月	国際	バーゼル銀行監督委員会「マネー・ローンダリング・テロ資金供与リスクの適切な管理に係るガイドライン」の公表
2014年6月	国際	FATF 総会にて日本にAML関連法の強化を求める声明を公表（※1）
2014年7月	国内	金融庁「金融モニタリングレポート」の公表
	国内	金融庁「検査結果指摘事例集」の公表
	国内	警察庁「マネー・ローンダリング対策等に関する懇談会 報告書」の公表
2014年10月	国際	FATF 銀行業におけるリスクベース・アプローチ・ガイダンスを公表（※2）
2014年11月	国内	犯罪収益移転防止法 改正案 成立

上記では、リスクベース・アプローチや継続的顧客管理などのキーワードが挙げられており、トランザクション・モニタリングシステムの重要性が高まっていると考えられます。

なお、ここでのトランザクション・モニタリングシステムとは、「日々の取引データの中から一定の基準でデータを抽出し、疑わしい取引の報告を行うまでの一連の業務をサポートするシステム」を指します。

## 2 トランザクション・モニタリングシステム に求められる機能

トランザクション・モニタリングシステムにおいては、以下の機能を導入することにより、規制対応の効率化が図れると考えられます。

### 1. リスクベース・アプローチに対応する機能

犯罪収益移転防止法の改正（※3）やその背景である FATF 勧告（※4）から考えると、リスクに応じて検知基準の設定ができることが望ましいと考えられます（図表2）。

### 2. プロファイリング機能

金融モニタリングレポート（※5）の好事例から考えると、顧客や口座のプロファイル（統計値）を収集し、通常取引から逸脱する異常な取引を検知できることが望ましいと考えられます（図表3）。

### 3. 検知基準の見直しをサポートする機能

金融モニタリングレポートの課題から考えると、適切な対応を行うためには以下の機能を備えることが望ましいと考えられます（図表4）。

- ① 検知基準を見直すための情報を提供
- ② エンドユーザの手でシステム開発することなく、検知基準を設定
- ③ 本番運用前に検知基準の有効性を事前検証

## 3 当社が提供する トランザクション・モニタリングシステム

当社の Oculus®-monitor（オキュラスモニター）はトランザクション・モニタリングシステムに求められる次の機能を備えています。

図表 2

関連規制	内容
犯罪収益移転防止法の改正	マネー・ロンダリングに悪用されるリスクに応じて、疑わしい取引の判断の方法を主務省令で規定。銀行等は取引ごとのリスクに応じて、顧客管理措置を実施。
FATF 勧告	マネー・ロンダリングに悪用されるリスク ① 顧客の要因 ② 国・地理的要因 ③ 商品・サービス、取引、チャネルの要因

図表 3

関連規制	内容
金融モニタリングレポート	顧客の過去取引や類似の顧客群と比較した上で異常な取引かどうかを検知する、いわゆる「プロファイリングベース」によるシステムで検知を行い、入金回数・金額の閾値の設定だけでは補足困難な取引も検知することとしている。

図表 4

関連規制	内容
金融モニタリングレポート	取引モニタリングシステムにおける実効性のある抽出基準の設定や見直しの状況等の課題について、適切に対応していくことが必要。

## 1. リスクベース・アプローチに対応する機能

### (1) リスクに応じた検知基準を設定

顧客・口座の属性、取引の種類・チャネル、仕向・被仕向先の国など、FATF 勧告に記載されたリスク要因に対応した検知基準の設定が可能です。

### (2) ワークフローによるリスク設定

疑わしい取引の報告フォーマットを出力することで、高リスクとして当該顧客、口座を自動登録することが可能です。

### (3) フィルタリングシステムとのデータ連携によるリスク設定

当社のフィルタリングシステムである Oculus®-filter（オキュラスフィルター）で、特定した高リスク顧客の情報をトランザクション・モニタリングシステムに取り込むことが可能です。これにより、フィルタリングで高リスクと判断された顧客（例えば PEPs）をより厳格にモニタリングすることが可能となります。

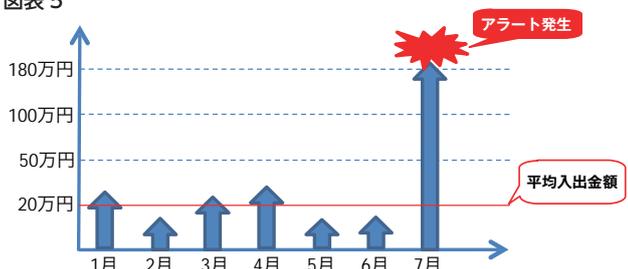
## 2. プロファイリング機能

顧客単位・口座単位でのプロファイル（取引データの統計値）を蓄積し、検知基準として利用できる機能を備えています。

例）通常の取引動向から逸脱する取引の検知（図表 5）

1 月あたりの平均の入出金額が 20 万円の口座において、とある月に 180 万円の入出金が発生したケース。

図表 5



## 3. 検知基準の見直しをサポートする機能

### (1) 分析用レポート出力

検知件数の推移や疑わしい取引の傾向、取引動向等の検知が有効に機能しているかを検証するためのレポート出力機能を備えています。これにより、検知基準見直しのタイミングや不正取引の傾向を把握することが可能です。

### (2) ルール管理

検知基準の設定として表形式とプログラミング形式という 2 種の設定方式を備えています。このうち表形式による検知基準の管理においては、エンドユーザ自身で簡易に検知基準の条件追加や設定変更を行うことが可能です。

### (3) シミュレーション

検知基準に関して、本番データを利用し事前検証するためのシミュレーション機能を備えています。検知基準の条件追加や設定変更時に本番運用時のアラート件数を推定できるため、検知基準の有効性に関して本番運用前に検証することが可能です。

## ■お問い合わせは…

NTT データ ジェトロニクス株式会社  
〒100-0011 東京都千代田区内幸町 1-1-7 NBF 日比谷ビル 7 階  
金融事業本部 第四金融事業部  
AML 担当 03-5157-7813  
AML.jp@nttdata-getronics.co.jp

## <出典>

※ 1 2014 年 6 月 FATF 総会にて日本に AML 関連法の強化を求める  
<http://www.fatf-gafi.org/countries/j-m/japan/documents/japan-aml-cft-deficiencies.html>

※ 2 2014 年 10 月 FATF 銀行業における RBA ガイダンスを公表  
<http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/Risk-Based-Approach-Banking-Sector.pdf>

※ 3 犯罪収益移転防止法改正案の概要  
[https://www.npa.go.jp/syokanhourei/kokkai/261010\\_2/07\\_sankou2.pdf](https://www.npa.go.jp/syokanhourei/kokkai/261010_2/07_sankou2.pdf)

※ 4 FATF 勧告  
[http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/recommendations/pdfs/FATF\\_Recommendations.pdf](http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/recommendations/pdfs/FATF_Recommendations.pdf)

※ 5 金融モニタリングレポート  
<http://www.fsa.go.jp/news/26/20140704-5/01.pdf>

NTT データ ジェトロニクスは、AML の国際認定資格 CAMS® 取得者を有するシステムインテグレーターです。これら AML 専門エンジニアが規制動向を常時ウォッチし、システム導入後の開発・保守についてもタイムリーに対応させていただきます。

Oculus は日本国内における NTT データ ジェトロニクス株式会社の登録商標です。

# AMLの進化と アナリティクス・プラットフォーム



SAS Institute Japan 株式会社  
Fraud & Financial Crime 担当 渡辺 高

## 進化が求められる AML 対策

過去 20 年間、金融機関をめぐる状況は大きく変化してきました。急激に移り変わる経済環境、中東・ロシア・アフリカ諸国における地政学変動、技術の発展に伴う犯罪手口・組織の高度化などは、AML 対策やテロ資金供与対策にも大きな影響を及ぼしています。

従来の手法では準拠しきれない規制変更も相次いでいます。FATF による「40+9」の推奨更新、モデルリスク管理に関する「OCC 2011-12」ガイダンス、EU 第 4 次指令などにより、AML 対策を根底から考え直す必要性に迫られています。さらに、米国による監視強化も大きな懸案事項で、高額の罰金に関するニュースは記憶に新しいところです。

こうした環境に対処すべく、AML 対策においては、単純なアラート件数と処理コストに基づく管理から、真のリスクベース・アプローチへの移行が進んでいます。また、AML はグローバルな性質が強く、金融機関は各国の規制当局や政府の運用にも注目する必要があります。そのため、国際的な組織にまたがった金融犯罪対策ユニット (Financial Intelligent Units - 以下: FIU) の設立も進んでいます。

一方で、AML 対応を劇的に進化させるテクノロジーの普及も始まっています。Hadoop のようなデータ基盤、ハイパフォーマンス・アナリティクス (以下: HPA)、ビッグデータに基づく先進的アナリティクス手法などです。

HPA は モニタリングにパラダイムシフトをもたらします。これまで半日かかっていた処理が数分程度で終了するため、日中の繰り返し分析に基づいてリスクを特定できるようになります。シミュレーションを活用した高性能なモデルの作成や、データの視覚化を活用した調査も、現実的な投資範囲に入ってきました。

同時に、モニタリングのロジックを明確にすることで透明性が確保できるようになり、「OCC2011-12」等のガイドラインへの準拠が容易になります。

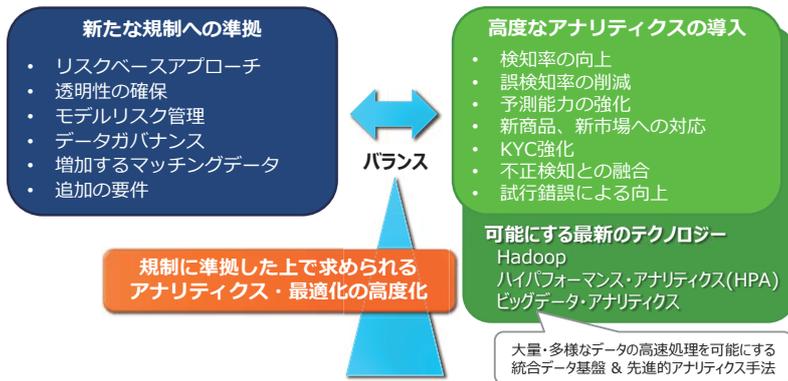
ビッグデータに基づくアナリティクスは、モニタリングの能力と品質を大きく向上させます。シナリオベースのシステムでは、リスクのパターンを正確に記述します。犯罪者はそれらの記述を予測してくるため、金融機関はパターンを緩めに設定せざるを得ません。それが高い誤検知数と FIU の負荷増大に繋がり、結果的に調査プロセスが麻痺状態に陥ってしまいます。ビッグデータ・アナリティクスは、時間・動き・予測という考え方を導入することで、静的なスナップショットではなく、過去の振る舞いやコンテキストに基づいた複数の視点に基づいたモニタリングを実現します。これにより、誤検知率を抑えつつ、異変の早期検出が可能になります。

AML 対策は分岐点に差し掛かっています。現状では、ブロックボックスと揶揄される従来の第一世代ソリューションが主流を占めていますが、先進的アナリティクスとそのための基盤導入も着実に進んでいます。金融機関は既存プロセスによる検知を継続しつつ、高度なソリューションの利点を享受し始めています。

## 課題とソリューション

最初の課題は、AML のモニタリング手法の選択です。近年の規制は、リスクベース・アプローチを要求するとともに、より最終受益者 (UBO) に関する透明性確保、より広い PEP スクリーニング、租税犯罪と貿易関連犯罪への注意、さらにはカードやモバイルペイメントといった商品のモニタリングなども要求しています。旧来の手法でモニタリングへの要求や範囲を広げると、誤検知率が上昇しがちです。実際、99% のアラートが正常取引というケースも珍しくありません。このため、従来の手法では膨大なコスト増につながりかねません。新たな規制に

## コンプライアンスの要件とアナリティクスへの要件



信頼性の高いコントロール、適切な管理を実現します。

高速な大量データ処理は、動的なデータ探索、資金の流れの視覚化、秒単位での顧客・トランザクションデータの集計、対話的なシナリオのシミュレーションを可能にします。さらに、先進的なモデリング、テキストマイニング、ソーシャルネットワーク分析といった先進的アナリティクス手法の投入が可能になるため、より一層の誤検知率削減と検知率の向上が期待できます。

## 今後の展開

## SASのAML/コンプライアンス・ソリューション



準拠しつつ、望ましい検知率・誤検知率を達成できるアナリティクス技術とモデリング手法、そしてモニタリングプロセスを採用する必要があります。

次の重要な課題は、コントロールです。「OCC2011-12」やEU第4次指令にあるように、モデルの管理への要求が強まっています。単純なシナリオの集合から本格的なリスクモデルへの変換や、統合的で透明性があり、かつ効果的なモニタリングのコントロール手順の確立が求められます。

最後の課題はAML環境の管理です。着実なAML対策を実装するためには、データ統合、データ品質、アラート、チューニング、調査、レポートなどのモデルを構築し、モニタリング運用の全サイクルを包括的に管理および監視することが必要になります。柔軟なシステム更新や高機能なレポートサポートも必要です。

これらの課題を解決するには、各種データを有機的かつ迅速に活用できる基盤が不可欠です。そこで、HadoopやHPAといったテクノロジーが有効になります。高速な統合データ基盤は、高度なアナリティクス手法に基づくモニタリングの実行、

今後も規制は強化され続け、対応範囲や透明性への要求は強まっていくことが予想されます。より巧妙な犯罪手口の出現も後を絶たないでしょう。現状のシステムやプロセスに限界があることは明らかです。金融機関によるAML対策への投資増加傾向はそのことを裏付けています。

システムの増強は既存システムを置き換えず、HadoopやHPAといった新規テクノロジーを追加し、先進的アナリティクス技法を順次投入する方向が一般的です。これらのテクノロジーとアナリティクスは、信用リスクやマーケティング分野で先行していましたが、今後はAML領域にも急速に浸透していくことが予想されます。

SASのAML/コンプライアンス・ソリューションは、統合データ基盤のテクノロジーとアナリティクスをベースとした、不正やマネーロンダリング防止の先進的かつ統合的な機能を駆使することで、短時間でより多くのトランザクションとリスクを監視します。それと同時に検知率向上と誤検知率削減を実現し、コストと労力も削減することで、世界の主要金融機関のAMLや不正対策の取組みを強力に支援しています。

### ◆渡辺 高(わたなべ たかし)

富士通株式会社にて、並列スーパーコンピュータおよび分散アプリケーション基盤の研究開発に従事後、米国シリコンバレーにおける戦略アライアンスマネージャーとして活動。同社退社後、スタートアップ企業にて、トランザクション処理・マーケティングなど、Eコマースバックエンドサービスの立上げを主導。帰国後、フェア・アイザック・アジアパシフィックにて、金融機関向け信用スコアリングや不正検知といったアナリティクスソリューションを推進。2013年よりSAS Instituteにて、北アジア地区における不正・金融犯罪対策を担当。

THOMSON REUTERS

ACCELUS

規制インテリジェンスソリューション

トレーニングソリューション

スクリーニングソリューション

FATCAソリューション

ワークフローソリューション

取締役会向けソリューション

THOMSON REUTERS  
ACCELUS

世界に挑む。  
あなたを支える。

Reuters / Stefan Wermuth

## 企業が直面するガバナンス・リスク・コンプライアンス対応においてトムソン・ロイター・アクセラスができること。

金融機関を取り巻く法規制の環境は事業の多様化、複雑化、グローバル化によりますます厳しさを増しており、これらに対するリスクマネジメントやコンプライアンス対応およびガバナンスの強化は企業のさらなる成長のための最重要課題になっております。トムソン・ロイターのガバナンス・リスク・コンプライアンスソリューション「ACCELUS(アクセラス)」は、パワフルなテクノロジーと、規制やリスクに関する信頼性の高い情報を組み合わせたプロダクト・スイートです。

金融機関や一般事業法人に対して、グローバルな規制に関する情報、金融犯罪防止、贈収賄対策、マネー・ローンダリング対策、顧客確認、その他の高度なデュー・ディリジェンスとコンプライアンス管理、内部監査、Eラーニング、リスク管理等、統合的ソリューションでお客様の様々な課題の解決を支援します。



THOMSON REUTERS

詳細情報は、弊社 WEB サイトをご参照ください  
[japan.thomsonreuters.com/grc/accelus](http://japan.thomsonreuters.com/grc/accelus)

トムソン・ロイター・マーケティング株式会社  
〒107-6330 東京都港区赤坂 5-3-1 赤坂Bizタワー 30階

Copyright © 2015 Thomson Reuters

# 国際的な AML 規制動向を踏まえた ガバナンス強化

トムソン・ロイター・マーケッツ株式会社  
GRC 事業部 事業開発部長 **和田 雅憲**



## 金融機関を取り巻く AML 規制の動向

国際的な AML 規制強化の流れにより、日本の金融機関ではより一層の対応が求められております。AML 規制の国際的な枠組みである金融活動作業部会 (FATF) は 2014 年 6 月に日本政府に対し、迅速な法整備を求める声明を公表しました。それを踏まえ、日本政府は AML 関連 3 法案 (犯罪収益移転防止法改正案・国際テロリスト財産凍結法案・テロ資金提供処罰法改正案) を閣議決定し本法案を国会に提出しました。各金融機関へはこれらの法規制への対応が順次求められることとなります。このような法規制への対応は一過性のものではありません。今後も国際的な法規制の動向および自社ビジネスへの影響を注視しながら、継続的な対応が必要となります。

## 求められるガバナンス強化

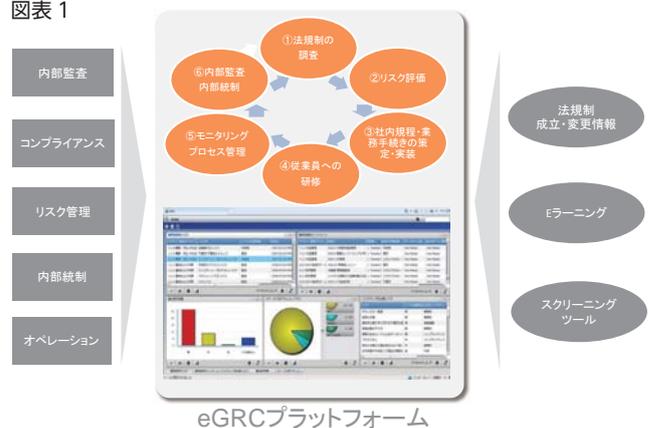
金融庁が 2014 年 7 月 4 日に公表した金融モニタリングレポート<sup>※1</sup>のテーマ別水平的レビューに盛り込まれております「反社会的勢力、マネー・ローンダリング (資金洗浄) への対応」では、金融機関における管理態勢の高度化、関連部門間 (反社対応部署とマネー・ローンダリング対応部署、フロント部署とミドル・バック部署) の連携態勢、取引モニタリングシステムにおける実効性のある抽出基準の設定や見直しの状況などへの適切な対応が今後の課題として挙げられております。また、2014 年 7 月 30 日 金融庁公表の金融検査結果事例集<sup>※2</sup>では、AML 規制対応が個別の部門内では実行されていても、関係部門との連携不足により結果的に組織として不完全な対応に終始してしまう事例が散見されました。これらは組織横断的な AML 規制対応の必要性を示唆していると考えられます。

金融機関においては、刻々と変わる規制環境に対して【①規制の調査、②リスク評価、③社内規程・業務手続きの策定 / 実装、④従業員への研修、⑤モニタリング / プロセス管理、⑥内部監査 / 内部統制】の一連のプロセスを【内部監査・コンプライアンス・リスク管理・内部統制・オペレーション】など各部門と連携のもと管理する仕組み作りとガバナンスの強化がより一層求められます。

## トムソン・ロイターがご支援できること

弊社が提供する eGRC (Enterprise Governance, Risk and Compliance) ソフトウェア (図表 1) は【内部監査・コンプライアンス・リスク管理業務・内部統制】において、【法規制の調査・リスク評価・対応策の企画・計画・実施・結果レビュー・報告書作成・問題管理】などの一連のプロセスを、一元的に管理する仕組みを提供します。これにより、組織横断的な AML 規制対応の効率化とガバナンスの向上を図ることが可能です。また、トムソン・ロイターでは AML 規制の成立・変更情報、E ラーニング、スクリーニングツールなど AML 規制対応を支援する包括的なソリューションを提供いたします。

図表 1



※ 1 2014 年 7 月 4 日  
金融庁「金融モニタリングレポートの公表について」  
<http://www.fsa.go.jp/news/26/20140704-5.html>

※ 2 2014 年 7 月 30 日  
金融庁「金融検査結果事例集 (平成 25 事務年度版)」の公表について  
<http://www.fsa.go.jp/news/26/ginkou/20140730-1.html>  
トムソン・ロイター ガバナンス・リスク・コンプライアンスソリューションの詳細情報：<http://japan.thomsonreuters.com/grc/>

### ■お問い合わせ先

トムソン・ロイター・マーケッツ株式会社  
〒107-6330 東京都港区赤坂 5-3-1 赤坂 Biz タワー 30 階  
<https://japan.thomsonreuters.com/query/>

# 優れた PEP プログラムの構築には 単なる「データベース」以上のものが必要



Accuity (アキュイティ)

David Pan, CAMS - Associate Director, Compliance and Risk

## はじめに

FATF (金融活動作業部会) の正式メンバーである日本は、『トランスペアレンシー・インターナショナル』が発表する「腐敗認識指数 (CPI)」において、汚職・腐敗の少ない国 (175 개국中 15 位) の一つです。その一方で、PEP (重要な公的地位を有する人物) ガイドラインの導入に関して、後れを取っている国でもあります。その一つの理由として、日本のマネー・ローンダリングや汚職に関する認識の低さがあげられるかもしれません。これまでは金融システムが上手く機能してきたため、金融セクターの活動を妨げるような厄介な規制強化という方針はとられてきませんでした。しかし現在では、国際的なガイドラインが様々な機会で求められています。これらのガイドラインの目的は、腐敗行為のリスクが低いという「イメージ」を維持するためだけではなく、実際にそれらの国が「イメージどおり」にリスクが低いことを証明するためにも必要とされています。

FATF による直近の声明に鑑みると、2015 年以降、日本政府が PEP に関わるガイドラインを導入することを各方面で期待されていることがわかります。また、こうしたガイドラインは実際のマネー・ローンダリングリスクを踏まえた、最も優れた国際的なベストプラクティスを実行可能な形で導入するためのものになることが想定されます。通常、市販の PEP データベースは 100 万件を超える情報で構成されており、PEP プログラムが十分でない場合、特定するプロセスに大きな負担がかり効率的な PEP の特定が難しくなります。効果的な PEP 特定プログラムを実現するためには、「どのように」プログラムを活用するか以前に、まず「なぜ」プログラムが必要なのかを理解する必要があります。

## リスクベース・アプローチの採用

マネー・ローンダリング撲滅の重要な課題の一つは、顧客の違法行為により起こり得るリスクに対して、どの程度のリ

ソースを割り当てるべきかということです。PEP は社会的な影響力の大きさから、汚職や腐敗行為に関与するリスクが高い存在であると認識されているため、顧客審理には顧客属性に応じた「リスクベース・アプローチ」が採用されなければなりません。リスクアセスメントを行う際には、追加的デュー・デリジェンスを行うべき高リスク顧客を特定する一方で、低リスクとみなされた顧客に対しては簡素化された通常のデュー・デリジェンスを行います。リスクベース・アプローチに関わる詳細は、FATF ガイドラインをご確認ください。(※ 1) もちろん、すべての PEP がそうした不正行為に関与している訳ではありません。しかしながら彼らは多くの場合、社会的に重要な責務を負い、現代の社会をリードしていく重要な公的地位を有しています。その結果として、もしその影響力が監視されない場合、先天的な人間の欲深さから PEP やその親族が公共性の高い業務から利益を得ようとするものが起きてきます。

※ 1 : 参照 : <http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/Risk-Based-Approach-Banking-Sector.pdf>

## 単なる仮説とは限らない

「キツネ狩り (Operation Fox Hunt)」と呼ばれる汚職撲滅対策に関するニュースでは、中国などの一部の国々で何十億ドルという国の資産を不正に蓄財し、海外逃亡した数百名の官僚が本国に帰還させられていることを報じており、この問題の裾野の広がりを示しています。前政治局常務委員の周永康の失脚、そして彼の家族や関係者の 145 億米ドル相当の資産が差し押さえられたというニュースは、あくまでも最近大きく取り上げられた一例に過ぎません。同氏はチリのアウグスト・ピノチェト元大統領、インドネシアのスハルト元大統領などの汚職行為に関与した PEP の一人として名を連ねることになりました。しかし、ここで名前をあげている人物達は、金融セクターに関する最も大きなリスクをもたらす存在ではなく、また国際的な規制においてもモニタリン

対象ではありません。PEP スクリーニングプログラムは、ニュースに登場するような指導者たちの特定には必要とされておらず、真のリスクはもし監視されなければ、社会を内側から弱体化させる知名度が高くない多くの重要な公的地位にある人物と、その関係者のネットワークにこそ存在しています。彼らが不正に集めた資産が、親しい友人や親族を經由して海外に蓄えられているというようなケースは多く存在していることでしょう。

## 効果的に PEP プログラムを活用するには

国際的なガイドラインは、非現実的な負担を課すことを目指しているではありません。グローバル化の進んだ現在では、ガイドラインは権力を監視する上でのベストプラクティスを導入するための基礎となります。国内ではリスクが高いように見えないからといって、表面に現れない国際的に広がった事業関係や資本関係の複雑なネットワークにリスクが存在しないことを意味するわけではありません。ガイドラインが「なぜ」必要であるかを理解した企業は、差し迫った国内のガイドラインを遵守し、自身のビジネスが抱えるリスクを適切に評価し、どのような PEP ポリシーを導入すべきかを決定することができます。

しかし、十分な検討なしに PEP データベースを慌てて購入し、データ内のすべての対象に対するスクリーニング業務を開始することは適切とは言えません。そのような対応は、国際的なガイドラインが効果的な PEP プログラムと呼ぶものとは異なります。もし、最終的に必要なことが PEP 管理のプロセスを確定することであるならば、新しいガイドラインを遵守するために「どのように」ツールを活用すべきか、「なぜ」そのようなプログラムが必要なのかを確認すべきです。そのためには、適切な AML 対策トレーニング、適切なエスカレーションプロセス、大規模なデータ比較作業を可能にするシステム、実際の PEP ポリシーの遵守が必要となります。適切な事前の調査が、PEP プログラムを適切に導入することを円滑化し、日本がマネー・ローンダリングのリスクが低い国であることを証明することに繋がるのです。

## Accuity は信頼できるパートナー

Accuity は、世界的に事業を展開する大手金融機関と共に業務を行ってきた長年の経験と、大手金融機関で採用されているポリシーを基に開発した、優れた PEP ソリューションを提供しています。当社のソリューションは次の 3 つの要素で構成されています。各要素は、PEP ソリューションの導入時に企業が直面することの多い問題を解決することを目指して設計されています。

### ① 「データ」

PEP の定義と大型データの違いを十分に認識することで、顧客の PEP 定義に基づいた細かな分類も可能にします。これにより、130 万を超えるデータベースのスクリーニングにかかる負荷を最小限に抑えるために、企業ごとの結果を導き出すことにつながる、対象の生年月日等の二次的識別情報が豊富に含まれています。こうした情報を利用することで、PEP のスクリーニング作業時に発生する負荷を抑え、精度の高い情報を抽出できます。

### ② 「ソフトウェア」

調整可能で自動化されたスクリーニングプログラムによる継続的なモニタリングを使用しています。顧客データセットのスクリーニング業務を一度行った後は、システムが既存のデータに対して新たな PEP データがマッチするたびに、ユーザーに自動で通知します。またレポート機能によって、監査証跡や PEP デュー・デリジェンスプロセスの透明性を担保します。FATF 勧告に代表される国際的な PEP ガイドラインは、金融機関に対して市販のデータベースの情報に依存するのではなく、各企業ごとに PEP の定義の確立も求めています。さらに、Accuity はプライベートリスト管理機能を通して、このような要請への対応のお手伝いもしております。

### ③ 「プロフェッショナル・サービス」

ソフトウェアの導入や設定、PEP データのカスタマイズには、世界の主要な金融機関に長年サポートを提供してきた、弊社の豊富な経験が必要になります。それにより、フォルスポジティブの発生率を抑えて、効率的なスクリーニング業務を行えます。さらにスクリーニング作業の結果を、文書化することも可能になります。

①～③でご紹介した、当社ソフトウェアを構成する 3 つの主要要素が一つになることで、PEP プログラムの効果が最大化し、「リスクベース・アプローチ」の業務への導入が実現できるのです。

サービスの詳細は以下までお気軽にお問い合わせください。お客様の PEP プログラム導入のサポートに関して、より詳しい説明をさせていただきます。

#### ●お問い合わせ窓口

フリーダイヤル：005 3165 0552（日本国内）

お電話：+65 6780 4879

メール：asiasales@accuity.com

ホームページ：www.accuity.co.jp

# 全世界 1 億 3,000 万社の上場・非上場企業データベース

ビューロー・ヴァン・ダイク (BvD)

ビジネス インテリジェンス グループ

リスクマネジメント・AML/コンプライアンス担当 **小島 典子**

弊社は全世界約 1 億 3,000 万社の上場・非上場企業情報を収録するビジネス・インテリジェンス・ツール「Orbis」、および全世界約 31,000 社の金融機関情報を収録する「Bankscope」を提供する情報ベンダーです。

国連・OECD・国際決済銀行 (BIS) などの国際機関や、世界主要 50 か国の税務当局、世界各国の中央銀行・投資銀行など約 6,000 社、また日本では国税局・メガバンク・商社・事業会社・コンサルティングファーム・研究機関・大学など約 200 社にご利用いただいております。

## Orbis

世界中の信用調査会社・情報ベンダー (約 120 社) から企業情報の提供を受け、約 1 億 3,000 万社の上場・非上場企業情報を収集する世界最大の企業データベース

基本情報はもちろん、入手が難しい非上場企業の決算情報が全世界統一の形式で収録されています。

- ・与信管理部門：海外取引先金融機関の存在確認や財務情報の入手等
- ・コンプライアンス部門：顧客 KYC<sup>※1</sup> や株主調査
- ・コンサルティング部門：顧客の M&A 調査や海外提携先の発掘等にご利用頂いております。

※1 Know Your Customer の略

## Bankscope

世界中の銀行・証券会社 (約 31,000 社) の財務情報・格付け等を提供する金融機関データベース

世界の主要銀行トップ 1,000 社のうち 9 割以上でご利用頂いております。

統一の財務フォーマットを利用するため、世界中の上場・非上場金融機関の効率的な国際比較が可能です。Bankscope の財務情報は、格付け機関フィッチより提供を受けており、届出のあったほぼすべての貸借対照表・損益計算書・アニュアルレポートに掲載されている記載事項を、過去に遡って収録しております。

## 【事業内容】

全世界 (欧州・アジア太平洋・北米南米・日本) の上場・非上場企業の有する財務情報・経済・格付け・マーケティング情報、更には M&A 関連情報を、金融工学の分析手法を用いた分析用ツールと共に提供しています。

主に

- ①顧客の資産査定や口座開設時のコンプライアンスチェック
  - ②反マネーロンダリング対策に準拠した顧客チェック
  - ③エクスポージャー先与信管理等のリスクマネジメント
  - ④ M&A デューディリジェンス分野におけるデファクト・スタンダードのデータベース
  - ⑤移転価格税制における調査
- を全世界でご利用いただいております。

## 金融機関の部門別の活用事例

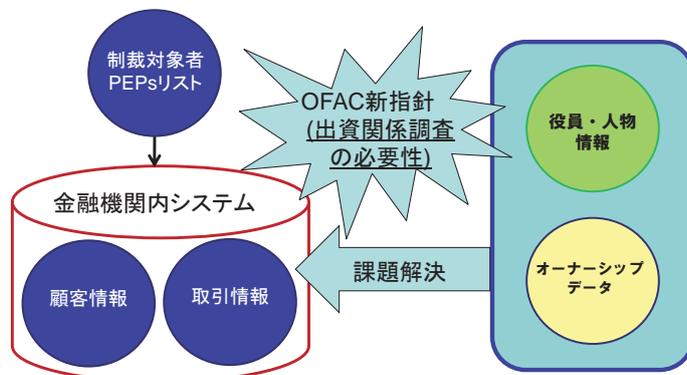


- (※2) 海外保有債券の出資先、提携先の財務情報や外部格付の入手
- (※3) 自己資本比率、流動比率、バーゼルI・II・III等を統一基準で他金融機関と比較
- (※4) SWIFTコードを有する銀行の銀行業務認証、定款、AMLポリシー、米国愛国者法証明書を確認
- (※5) 口座開設時の身元確認・BO(実質的所有者)、最終親会社およびPEPS(公的要人)・制裁対象リストとの照合
- (※6) Beneficial Ownerの略、実質的所有者のこと
- (※7) Due Diligenceの略、資産査定のこと
- (※8) 業態、地域、売上規模、キーワード、従業員数等で絞り込んだ企業群の提示
- (※9) 企業名、IDで世界中の企業情報を検索・取得

## 最新トピック「ロシア危機」

BvDは、役員・人物情報、実質的所有者、最終親会社、株主、出資先に関する「オーナーシップデータ<sup>※10</sup>」を提供しています。オーナーシップデータは、BvDの専門チームが、世界中のあらゆる企業間の直接及び間接出資比率や出資関係を過去20年にわたって、分析・蓄積したものです。出資関係を分かりやすく図示し、ワンクリックで出資比率50%超の子会社を表示することもできます。最近の事例として、ロシア危機に関してOFACが要求する指針<sup>※11</sup>に対応したソリューションを提案しております。

### BvDの提供するサービス



(※10)

世界約120社の情報ソースやその他の情報源から入手した株主・子会社等との出資関係(個人・企業とも株式所有1%未満まで)を構築したデータベース。

(※11)

米国外国資産管理局(OFAC)が昨年SDNリスト(Specially Designated Nationals list)にロシア系企業を追加掲載し、企業の50%超出資子会社も調査対象とする指針を表明したこと。

## 【会社概要】

●社名: ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社 (略称: BvD)

●代表取締役: 若月 上

●本社CEO: ドミニク・カーノイ

●住所: 東京都港区北青山1丁目2番7号 コウヅキキャピタルイースト3階

●設立: 1991年10月 日本支社設立, 2010年4月 株式会社化

●従業員数: グループ: 約700名 日本法人: 20名

●拠点: 世界31拠点

ロンドン・マンチェスター・パリ・フランクフルト・ウィーン・アムステルダム・ジュネーブ・チューリヒ・ブリュッセル・ミラノ・ローマ・マドリッド・リスボン・モスクワ・コペンハーゲン・ストックホルム・東京・ソウル・シンガポール・北京・上海・シドニー・ニューヨーク・サンフランシスコ・シカゴ・メキシコシティ・プラティスラバ・ドバイ・ワシントンDC・ブエノスアイレス・ヨハネスブルグ

●事業内容: 全世界の上場・非上場企業・金融機関の情報を収録したデータベースの開発・販売。インターネット・電子媒体にて金融機関・グローバルメーカー・商社・官公庁・会計事務所・コンサルティング会社などへご提供しております。

DOW JONES



# LOOK BEFORE YOU REAP

今日のグローバル市場で、機会を見つけ出すことは容易ではありません。  
とりわけ、どのようなリスクが潜んでいるのか察知するのは至難の業です。

私たちダウ・ジョーンズのリスク&コンプライアンスは、ハイリスク環境を監視する  
他にはないコンテンツや、マーケットをリードするツール、デューデリジェンス  
レポートなどを提供しています。

[dowjones.co.jp/risk](http://dowjones.co.jp/risk)

**RISK &  
COMPLIANCE**

あなたのチャンスを知る

©2015 Dow Jones & Company, Inc. All rights reserved.

# サイバーセキュリティセミナー

## <マネジメントと内部不正対策>

- 開催日：2015年3月23日（月）14：00 - 17：00（予定） ※13：00 受付開始
- 場 所：大崎・ゲートシティホール  
ゲートシティ大崎 地下1階 / JR各線・りんかい線「大崎駅」（南改札口）より徒歩1分
- 主 催：トーテックアメニティ株式会社 URL：<http://www.totec.jp/>

詳細：[http://www.totec.jp/seminar/2015/month\\_03.html#date0323](http://www.totec.jp/seminar/2015/month_03.html#date0323) ※トーテックアメニティ HP のトップページから御確認頂けます。

### ●共通テーマ：マネジメントと内部不正対策●



#### テーマ1：企業の情報管理責任をめぐる法的諸相

～情報管理責任をめぐる事例と企業の法的責任を考える

講師：杉浦 宣彦 氏 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

著書：『決済サービスのイノベーション』（ダイヤモンド社）

共著：『企業法務戦略』（中央経済社）、『信託ビジネスのニュートレンド 改正信託法  
対応版』（経済産業調査会）、『電子決済ビジネス』（日経BP社）など



#### テーマ2：ネットワークフォレンジックスによる性弱説に基づく内部不正対策

～セキュリティポリシーと性善説 / 性悪説 / 性弱説の関係性と、  
ネットワークフォレンジックスによる新たな対策方法について

講師：藤原 礼征 トーテックサイバーセキュリティ研究所 所長

著書：『サイバー攻撃からあなたの会社を守る方法』（中経出版）



#### テーマ3：GRC と内部不正対策

～サイバー犯罪と GRC の関係を説明し、  
経営視点からの内部不正対策の重要性を解説

講師：浅沼 宏和 氏 株式会社 TMA コンサルティング 代表取締役 /  
浅沼総合会計事務所 所長

著書：『ドラッカーが教えてくれた経営戦略作成シート』（中経出版）、『世界一やさしい  
ドラッカーの教科書』、『世界一やさしいマイケル・ポーター「競争戦略」の教科書』  
（以上、ばる出版）など

### ●お問合せ窓口

サイバーセキュリティセミナー事務局  
（トーテックアメニティ株式会社 内）

受付時間：月～金 10：00～17：00（土日、祝日除く）

〒141-0032

東京都品川区大崎 1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 21 階

TEL：03 - 5436 - 2100 FAX：03 - 5436 - 5600

E-mail：esales@totec.co.jp

- AML2015 コンファレンス講演 ..... 2  
金融機関におけるマネー・ローンダリング対策の現状と課題  
金融庁 検査局 審議官 佐々木 清隆 氏
- 「債券市場の死」と金融機関 ..... 6  
みずほ総合研究所株式会社 常務執行役員  
調査本部長チーフエコノミスト 高田 創
- 会社法改正後のガバナンス改革のステップ ..... 8  
～グローバル・スタンダードの実現に向けて～  
日本金融監査協会 リスクガバナンス研究会 碓井 茂樹
- 【ビジネスブック・ダイジェスト】 ..... 12  
左ハンドル国産車が日本を救う  
～日本経済V字再生のための国富戦略シミュレーションと提言～  
小森 正智/小森 正隆 著
- 金融機関も担当者も「強みと専門性」をもて！ ..... 14  
リックイビジネスソリューション株式会社 代表取締役 澁谷 耕一
- AML(アンチ・マネー・ローンダリング) コンファレンス 2015 特集  
AML コンファレンス 2015 開催報告 ..... 16  
マネー・ローンダリング対策を巡る規制動向と  
トランザクション・モニタリングシステムに求められる機能 ..... 18  
NTT データジェトロニクス株式会社  
プロジェクトリーダー 公認 AML スペシャリスト(CAMS®) 市原 陽次  
AML の進化とアナリティクス・プラットフォーム ..... 20  
SAS Institute Japan 株式会社 Fraud & Financial Crime 担当 渡辺 高  
国際的な AML 規制動向を踏まえたガバナンス強化 ..... 23  
トムソン・ロイター・マーケットズ株式会社  
GRC 事業部 事業開発部長 和田 雅憲  
優れた PEP プログラムの構築には単なる「データベース」以上のものが ..... 24  
Accuity(アキュイティ) David Pan,  
CAMS - Associate Director, Compliance and Risk  
全世界 1 億 3,000 万社の上場・非上場企業データベース ..... 26  
ビューロー・ヴァン・ダイク(BvD) ビジネスインテリジェンスグループ  
リスクマネージメント・AML/コンプライアンス担当 小島 典子



編 集 後 記

●今号は1月23日に大手町で開催された「AML(アンチ・マネー・ローンダリング)コンファレンス2015」の特集号です。巻頭では本コンファレンスにてご講演いただいた金融庁 検査局 佐々木審議官の講演録を掲載いたしました。金融機関の横断的な課題として、AML/CFT に対する経営陣の認識の向上、フロント部署、コンプライアンス・リスク管理部署間、内部監査の3ラインでの連携した管理態勢の構築が望まれています。AML に対する期待が世界中で高まる中、本誌でも引き続き金融機関の対応について追っていききたいと思います。  
今後ともご愛読のほどよろしくお願いたします。(U)

# 地方からの贈り物

全国の有力地方銀行が、新鮮な海産物から伝統の郷土料理まで、地元ならではの美味しいものを厳選してお届けする通販カタログ!

地方からの贈り物

検索

ホームページからもご注文いただけます。

<http://chihou-gift.com/>



【お問い合わせ】リックイビジネスソリューション株式会社  
「通販カタログギフトチーム」 担当：高野  
東京都千代田区丸の内 2-2-1 岸本ビル 10 階  
TEL:03-3282-7711 FAX:03-3282-7714

金融機関.YOM(ドットヨム): 第18号

- ◆発行日:平成27年2月27日
- ◆発行人:澁谷 耕一
- ◆編集長:梅田 知里
- ◆デザイン・印刷・製本:株式会社情報工場
- ◆発行所:リックイビジネスソリューション株式会社  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 2-2-1 岸本ビル 10 階  
TEL 03-3282-7711
- ウェブページ: <http://www.rickie-bs.com/>  
《金融機関.YOMのWEBサイト版》  
銀行員のための総合サイト「銀行員.com」:<http://www.ginkouin.com/>

# ACHIEVE WITH SURVEILLANCE CONTROL

## Protegent PTA: Automated compliance for personal trading regulations

サンガードのProtegent PTAは従業員取引のコンプライアンスモニタリングを自動化するブラウザーベースのアプリケーションで、あらゆる分野の規制当局や自主規制機関のほか、企業の具体的な倫理規定や企業ポリシーをカバーします。

Find out more at [www.sungard.com/protegent](http://www.sungard.com/protegent)

Email: [info.japan@sungard.com](mailto:info.japan@sungard.com)

Phone: +81-3-4570-3000

**SUNGARD**<sup>®</sup>

# SCSK

夢ある未来を、共に創る。

マネー・ロンダリング

振り込め詐欺

ヤミ金融

## 金融犯罪対策

マネー・ロンダリング、振り込め詐欺、ヤミ金融...  
さまざまな金融犯罪に対抗するトータルソリューション

モニタリング

レポート

フィルタリング

KYC

10年以上にわたる不正検知ノウハウを結集した取引モニタリングシステムの決定版

### Bank Savior®

#### システムの特長

- 柔軟なルール設定による高度なモニタリング
- 業務をサポートする豊富な機能を搭載
- リアルタイム処理もサポートするさまざまな接続形態
- 十数年にわたる実績、ノウハウをもとにしたサポート

#### 製品ラインナップ

**Bank Savior®**

さまざまな金融犯罪を検知・防止

**Bank Savior® Case Management**

疑わしい取引の届出支援

**振り込め詐欺救済法対応システム**

振り込め詐欺救済法事務手続き支援

AML フィルタリング市場においてマーケットをリードするソリューション

### en.SafeWatch Filtering

#### システムの特長

- リアルタイムにウォッチリストとのマッチング結果をスクリーニング
- 高精度のフィルタリングエンジン
- マルチプランチ対応
- マルチリスト対応
- 独自のウォッチリストに対応

#### 製品ラインナップ

**en.SafeWatch Filtering Central Server**

ウォッチリストフィルタリングエンジン

**各種 Connector**

Central Server にデータ連携するためのコネクタ

**en.SafeWatch Client**

統合管理端末

SCSK株式会社

www.scsk.jp

資料請求・お問い合わせ先

**SCSK カスタマーセンター**

(SCSKの製品・サービスに関する問い合わせ受付窓口)

0800-500-4000 (無料)

受付時間/月～金 9:00～18:00 (祝日、年末年始、当社指定日を除く)

※携帯電話でのお問い合わせ Tel: 03-6670-2990