

ファイルではなく、リスクを改善

KYC改善サイクルを越えて

重要事項の要約

金融機関は、マネーロンダリングやテロ資金供与(以下「ML/TF」という。)を発見・阻止するためのプロセスを構築することが求められています。このプロセスでは、顧客と金融機関が直面しているML/TFリスクに対する理解を深め、それを実証するために特定の顧客情報を更新することが必要です。

「顧客を知ること」(顧客管理。以下「KYC」という)およびその他の「アンチマネーロンダリング」(以下「AML」という)規制を遵守しないことによる費用は、数十億ドルにのぼります。最新の調査によると、世界の金融機関は、不適切なKYCの記録の事例を含め、AML規則を遵守しなかったことにより、2013年以降、100億ドルの罰金を科されています¹。

金融機関のML/TFプログラムに対する規制当局による検査水準は依然として高く、規制当局が罰則を科す傾向は緩和の兆候を示していません。罰則が科されることに伴う評判の低下は費用の増加をもたらすだけでなく、金融サービス業の従業員(特に上級管理職)に対して、自社のML/TFプログラムの脆弱性に係る法的責任を科すような刑法による起訴を与える潮流となっています。

KYC/AMLの法令要件の遵守が不十分である、または顧客情報に対する理解を証明するための十分な顧客情報を有していない金融機関は、KYCプロフィール(顧客情報)を更新するための「改善プログラム」が通常導入されています。

1 “Thomson Reuters 2016 Know Your Customers Surveys Reveal Escalating Costs and Complexity” Thomson Reuters, 2016年5月9日
<http://thomsonreuters.com/en/press-releases/2016/may/thomson-reuters-2016-know-your-customer-surveys.html>

KYC改善

KYC改善の定義

顧客のKYCプロフィールの最もリスクが高い要素に焦点を当て、顧客情報を合意した標準まで向上させること

規制当局による強制措置や指摘は、金融機関に対して幅広い改善プログラムの実施や商習慣の変更を求めています。法令要件を適切に遵守するための投資額は莫大な金額となることもあり、1つのプロジェクトで数千万ドルに達することもあります。金融機関に対する2016年の調査で、金融機関はKYCの手続きに平均年間6,000万ドルを費やしていることが報告されています。米国金融機関のKYCの平均支出額は7,800万ドルで、ドイツ・香港・英国の金融機関はそれぞれKYCに年間8,000万ドル以上を支出しています。¹ KYC改善の支出は、今後4年間で2桁のパーセントで増加すると予測されています。²

従来の改善方法は、各データ項目が軽減しようとしているリスクを考慮せずに、KYCファイルを金融機関の全ての顧客受入基準に合わせようとするアプローチでした。軽減されたリスクではなく、1日に完了するファイルの処理量を測定するこのプロセスは、不適切で非効率です。

改善作業の真の目的は、単純にKYCファイルが「完全」であることを確認することではなく、顧客によって引き起こされた金融犯罪のリスクを確実に理解して軽減することです。さらに、必要な情報とファイルを完成させる工数を著しく少なく見積もっているために、改善プロジェクトはしばしば失敗します。プロジェクトは、期限切れや予想以上の支出の結果、断念または仕切り直しとなっています。金融機関にとって潜在的に最大のリスクとなるKYCファイルは、最後の数個の低リスクデータ項目を収集するために手間取り、しばしばレビューされませんでした。

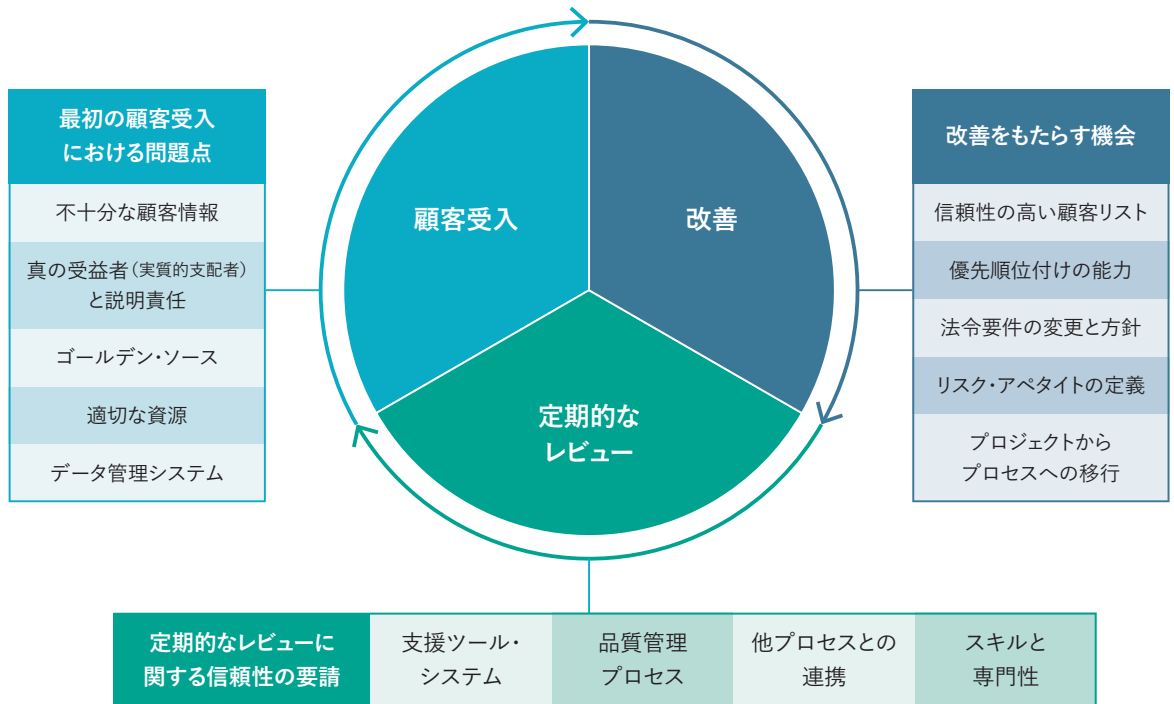
このような改善サイクルを脱却するためには、金融機関はリスクベースのアプローチをとる必要があります。ファイルではなくリスクを改善することで、金融機関はKYC改善の支出を大幅に削減、金融犯罪リスクをより迅速に軽減、改善サイクルを脱却します。

1 前述のとおり

2 KYC Remediation As a Service for Tougher Regulations, Genpact, 2013年: www.genpact.com/docs/resource-/kyc-remediation-as-a-service-for-tougher-regulations

改善サイクル

- ● ● 改善サイクル



KYC改善プログラムを繰り返し実施することは、金融サービス業が脱却するのに苦勞している共通の課題です。最近の業界会議で観客を対象に世論調査を行ったところ、観客の約90%がKYCの改善プログラムに参加し、そのうち半数がKYCの複数回の改善プログラムに参加したことを確認しました。1人の参加者はそれを「再再再改善」

と称していました。

上の図が示すように、顧客受入のプロセスおよびKYCデータの定期的なレビュープロセスにおける脆弱性により、改善プロジェクトが必要とされています。

脆弱な顧客受入プロセス

KYC改善プログラムの問題は、脆弱な顧客受入プロセスが原因です。ここでの問題は4つに分類できます。それは、必要な情報に対する不適切な統制や、最新で正しい顧客情報の取得および／または更新方法の不適切な方法、熟練したスタッフの不足、および単一のゴールデン・ソース情報が存在しない複数の低品質のデータ収集システムです。対象データやゴールデン・ソースの記録の欠如は、明白な課題です。なぜなら金融機関は、どこにデータが保管されているか分

からないからです。

不十分な人的資源も課題です。そして、大量のデータを収集するというは大変な作業で、ほとんどの金融機関が二の足を踏みます。このため、一時的または外部の人員を頻繁に担当させたり、通常の担当チームに過度の負荷がかかたりします。適切な管理が伴わないと、人的資源および蓄積した知見の損失が問題となります。さらなる課題は、情報のオーナーがいないというよくある課題であり、不十分な顧客記録に対する説明責任も果たされません。

● ● ● KYC改善を妨げるもの



改善に向けたチャレンジ

顧客受入プロセスの弱点は、改善に重大な課題をもたらします。これは基本的な要件ですが、金融機関は完全な顧客リストにアクセスすることが困難であることが多く、高リスク顧客を優先的に改善して処理することができません。特に金融機関が仲介者、代理人、販売者および他の第三者を含む複雑な構造を有する場合、この課題には、金融機関内で一貫して「顧客」を構成するものが何かという合意の欠如という問題が含まれます。それぞれの場合において、KYC要件は異なる場合があります、そして別々のビジネスラインまたは国・地域によって異なる方法で解釈されることがあります。

しばしば、金融機関はファイルのアップロードを完了するための非現実的な目標を設定しがちです。そして金融機関は、ファイルの検証、顧客へ連絡、追加のデータの取得、コアシステムを更新するのに必要な所要時間を十分に識別していません。

金融機関は、法令規則の絶え間ない変化を認識し、方針を変更することで、法令改正を導入する必要があります。そうすることで、規制の変更に従われることなく、主体的に取り組むことも可能になります。金融機関は方針を何度か変更するかもしれませんが、最初にファイルを改善する際の基準を定める必要があります。また、特定の顧客タイプに対するリスク許容度を理解するためには、金融機関のリスク・アベタイトステートメントを意識しなければなりません。金融機関は、改善プロジェクトの要素を定め、定期的なレビューサイクルの一環としてのファイルのメンテナンスの改善への移行方法も定めます。

定期的なレビューの信頼性

定期的なレビュープロセスは、全面的なKYCプロファイルの更新であり、レビューの頻度は国・地域によって異なります。ヨーロッパでは、一般的に、顧客リスク格付に応じて、1年、3年および5年周期となっています。

しかし、米国では、一般的に1、2、および3年周期で定期的レビューを実施しています。金融機関は、リスク・アベタイトに応じて、より頻度を増やす場合があります。

これらの定期的なレビューには、支援ツールとシステムを操作できる職員のスキルと専門知識が必要です。レビュープロセスは、マーケティングレビューやイベントレビューアクティビティなどの他のプロセスへの連動を含みます。この他のプロセスは、特定顧客の異常行動を特定し、個々の顧客に対する追加レビューをもたらします。また、金融機関の定期的なレビューサイクルが適正に実施されているかを担保するために品質プロセスチェックを実施します。

規制当局の法的要件

規制当局のKYC改善について具体的な法的要件が明示されていない場合には、実務は複雑さを増します。金融機関は、規制当局が改善プログラムの下で顧客ファイルの全てのデータを調査することを求めているのか、主要なリスク部分に限定しているのか確信が持てません。金融機関は多くの場合、慎重な選択により全てを改善しようと試みます。その結果、リスクの低い問題に焦点が当てられ、リスクの高い問題はレビューの最下層に埋もれてしまうことがあります。

規制当局は、KYCファイルの改善にあたってのリスクエクスポージャーについて理解していることを示しており、リスクベースのアプローチを受け入れる可能性が高いと思われます。金融機関は、特定の顧客層に係るリスクを最初に評価することによって、どのファイルを優先させ、それらのファイルを改善するための明確な基準を確立することができます。明確なリスクベースの計画の立案により、金融機関は改善プログラムに費やす時間と資源を削減、実務の有効性を高め、金融機関にとって最もリスクの高い業務に集中することとなります。リスクエクスポージャーを管理するために、定期的なレビューなどの継続的なリスク低減措置の実施とともに今後も首尾一貫して管理されます。

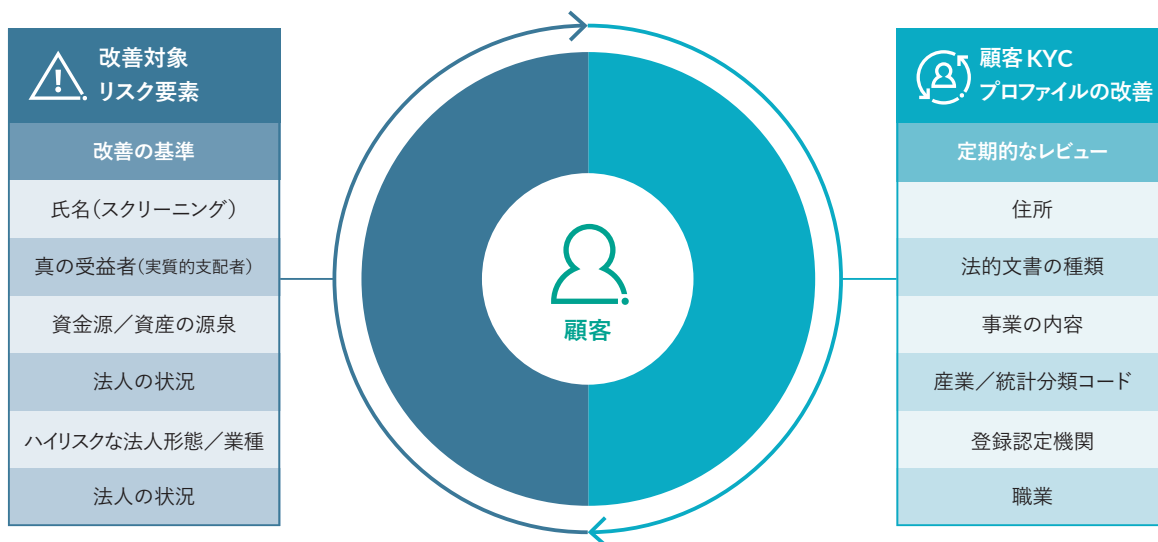
サイクルの脱却

指針

- ファイルではなく、リスクを改善する。
- 全てのデータ項目を等しく作成することを避ける。
- 最大のリスクはあなたが知らないリスクである。
- あなたが知らないことを知ることで最もリスクの高いデータギャップを素早く見つけること。
- 改善は、2段階のプロセスで管理するのが最善である。

KYCの改善プログラムを成功させるための重要な指針は、ファイル上の全てのデータ項目ではなく、顧客がもたらすリスクの改善に焦点をあてることです。全ての顧客ファイルのデータを改善することではありません。最もリスクの高い分野を最初に特定することが、金融機関にとってははるかに効率的かつ効果的です。

● ● ● 改善サイクルのブレイクポイント



改善サイクルのブレイクポイント図の左側には、金融機関のリスク・アペタイトステートメントに応じてさまざまなレベルのリスクを伴うさまざまなデータ項目が表示されています。これらのデータ項目は、改善重要度は等しくありません。各金融機関は、どのデータが最も重要かを決定しなければなりません。図の左側にある、氏名、法人顧客口座の真の受益者(実質的支配者)、資産の源泉などを含むデータは、金融機関が確実に取得すべき必要なKYC情報の一部であり、かつ、異常な取引や顧客の状況の変化を注意深く監視しなければなりません。これらのデータは、金融機関が顧客に係る重要な事実、金融機関に提示しているリスク、および金融機関のリスク・アペタイト内に存在しているかを理解するための一助となるため、重要なリスクレコードと呼ぶことができます。

ブレイクポイント図の右側のデータ項目は、全顧客口座に必要ではあるが、リスクの観点からは比較的に重要性が低いデータです。金融機関は、計画段階において、これらのデータ項目が顧客のリスクプロファイルをより詳細に把握するのに役立つか否かを判断しなければなりません。しばしば、リスクの観点から情報の価値が最小限であって

も、多くの場合、企業は当該情報を収集、顧客ファイルを完成させるために多くの時間と資源を費やしています。

KYCの改善作業からの価値を担保し、プロセスのスピードを向上させるためには、金融機関はファイルの改善基準を確実に設定しなければなりません。前述のように、金融機関はリスクの観点から最も関連性の高いデータ項目を優先して、改善の対象となる全てのファイルが確実に同一の基準に引き上げられるようにすべきです。一貫性の低い水準を設定すると、金融機関は改善の際に全てのファイルを、重要なデータ項目を把握できる共通のレベルにすることによりリスクに晒されるかもしれない基準値があきらかになります。

この活動を取引活動のレビューと同時に実施し、かつ、改善プロセスの一環として実施する場合、金融機関は、顧客基盤に対するより強い財を構築し、期待に沿った活動をしているかどうか、確認することができます。この2段階の定期的なプロセスにより、最初はファイルを共通の項目を既知のレベルに向上させ、改善プログラムにより顧客ファイルの優先順位付けをおこないます。

以下の図は、この2段階プロセスを導入するための一例を示しています。

このアプローチの最初のステップは、リスクの高いファイルを識別する方法を決定するために、金融機関が事前に優先順位付け（トリアージ）を実施します。これには、オフショア活動に関連している取引または、よりリスクの高い真の受益者が関連する取引等を含む顧客タイプや異なった商品のアセスメントを含みます。一旦ファイル

が高リスク取引と低リスク取引優先が付されたら、金融機関は、重要なリスクの改善に焦点を当てた改善基準を確立すべきです。

改善作業が完了したら、通常業務プロセスに移管しなければなりません。これにより、継続的に全てのファイルをより高い水準に向上させるための定期的なレビュープロセスを実施します。この時点で金融機関は、リスク・アベタイトから外れているまたは、追加情報の徴求に失敗した顧客口座を閉鎖するプロセスを開始することが必要でしょう。

● ● ● 推奨されるアプローチ



一般的な改善課題の対処

前ページの図に示されている、KYC改善プロセスに対する推奨されたアプローチにより、金融機関は遭遇する一般的な問題に取り組むこととなります。

リスクベース・プロセスにより、金融機関は当分野におけるリスクエクスポージャーについてより迅速に理解し、最もリスクの高いデータを最初に改善することができます。一旦把握されると、よりリスクの高い顧客が最初に改善され、リスクの低い顧客を後でチェックするなど、劣後させることができます。

重要なデータ項目に焦点を合わせることは、システム要件を減らすという追加の利点があります。これにより、完全な顧客リスク評価をより迅速に実施できるようになります。同様に、改善テンプレートを標準化すると、データ取得要件が単純化されます。

このプロセスは、迅速に方針を変更する環境でも十分に機能します。さらに、このようなリスクベース・アプローチを採用することにより、金融機関は最大限の努力を払いながら、よりリスクの高い分野に資源を集中することができます。AMLリスクマネジメントの文化は組織内で強化され、そのリスクプロファイルをよりよく理解することによって、ビジネス上の恩恵を受けることができます。

定期的なレビュー

KYCの改善サイクルから恒久的に解放されるためには、効果的な定期的なレビュープロセスが必要です。これには、金融機関がKYCデータの罫により手戻りしないために守るべき要素があります。最初の守るべきことは、KYC更新プロジェクトに着手することです。

頑強な定期的なレビューの構成要素

- KYCの更新：全ての情報を最新の状態に保ち続ける。
- アクティビティレビュー：プロセスがあるべき姿と一致していることを確認する。
- 承認：KYCプログラムに係る説明責任を確認する。
- リスク・アペタイト：顧客と取引が、設定された閾値内であることを確認する。政府等において重要な地位を占める者(PEPs)や特定の業種の変化など、リスクの高い要素を確実に再評価する。
- 疑わしい取引の報告
- 匿名のスクリーニング／ネガティブニュース
- 取引モニタリング

KYC更新プロジェクトでは、少なくとも過去12か月間に発生した変更、例えば、法人顧客からのアニュアルレポート更新を含めて、全てのファイルを最新の状態に保つことを担保します。

ケーススタディ

大手金融機関によって実施された品質保証レビューでは、高リスクの政府等において重要な地位を占める者(PEPs)、親戚／親しい仲間(RCAs)および特別な利害関係者(SIPs)のKYCファイルが、共通の許容基準を満たしていませんでした。規制当局による検査が予定されていたとき、同金融機関は1,800を超える顧客ファイルを厳格な期限までに改善するよう求められていました。顧客は以前より広い改善プログラムの一環として、これらのファイルを改善しようとしたが、競合する優先順位とリスクの高い顧客に注力するという観点が欠如していたために、対処することができませんでした。

プロテクトはプロセスを支援するために従事し、上記のアプローチに従いました。利害関係者グループが定義され、改善基準が合意され、リスクで優先したファイルがレビューのために選択され、そして改善テンプレートと方法論が策定されました。

当該プロセスの最初のステップは、ファイルを改善基準の基にトリージ、公開情報による検証を行い、データのギャップや追加の

データが一旦更新されたら、特定の顧客口座で通常とは異なる事象によって閾値に抵触した場合、さらなる取引レビューを実施することが可能となります。例えば、ある法人顧客が突然別のビジネスラインで取引を行った場合に、レビューをするように注意喚起されます。そのような事態が注意喚起された際には、異常な取引の事由について確認・承認することはビジネスライン次第であり、金融機関は当該取引に係る変更を受け入れるか、または追加検証のために顧客ファイルを向上させる責任を負うことになります。

顧客によって引き起こされた特定の変更が、金融機関が定めたリスク・アペタイトの閾値を超えてしまうことがあります。たとえば、金融機関の口座に未登記の慈善団体が突然、パナマや他の高リスク国・地域に送金した場合には、金融機関リスク・アペタイトの閾値を超えることになります。同様に、顧客が特定の業種である場合、金融機関のリスク・アペタイトに違反することがあります。例えば、複数の金融機関は、現在、石油とガス業界をハイリスク業界であると認識しています。

定期レビューでは、疑わしい活動レポート(SAR)を検査し、トランザクションの監視を行うこともできます。そして、組織のリスク・アペタイトの閾値に抵触するという点で考慮すべき、個人または組織に関する否定的なニュースを詳しく調べます。

検証の事例を把握しました。合意された改善基準は、顧客のKYCポリシーで必要とされる主要なデータの約70%をカバーしました。当該プロセスに従って、リスクエクスポージャーが定義され、ファイルに優先順位が付けられました。一旦プロセスが完了すると、プロテクトは改善されたファイルの最終承認と日常業務プロセスへの引き継ぎのためのワークショップを開催しました。

このプロジェクトが成功したのは、主な利害関係者の早期関与、改善基準の試行錯誤、およびファイル承認時に日常業務に移行時のリスクの問題、リスク・アペタイトおよびファイルのオーナーシップの継続的な確認を担保できたためです。このリスクベース・アプローチの結果、金融機関はそのリスクについての共通の理解に至り、リスクエクスポージャーの効率的な特定を可能とし、完全な改善に向けたリスクベースの行動計画を実施できました。ファイルではなく、リスクを改善するという適用概念は、全ての当事者にとって成功でした。この成功事例であるプロセスによって、リスクに対する理解が向上、規制当局は金融機関が管理しようとしていたリスクを明確に把握できたのです。

改善サイクルを脱却するためのリスクの利用

金融機関が、KYCファイルではなくリスクを改善しようとするリスクベース・アプローチに基づけば、費用のかかるKYC改善プロジェクトに多大な資源を費やす必要はありません。このアプローチをとることで、金融機関はリスクエクスポージャーをよりよく理解できるようになり、リスクに応じてデータ項目に優先順位を付けることで、KYCプロセスを大幅に合理化できます。KYCデータのギャップをすばやく特定することで、金融機関は全てリスク中の最大のリスクである知見の欠如を標的

にすることができます。

ファイルが共通の標準に改善されると、金融機関はこれらの最もリスクの高い領域の改善を優先し、リスクが低いと見なされる領域に対処は後回しにしました。頑強で包括的な定期的なレビュープロセスの導入により、金融機関はKYCの改善サイクルを今回限りで脱却することができます。

プロテビティについて

プロテビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。20カ国、75を超える拠点で、プロテビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。

プロテビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。

プロテビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。

連絡先

Carol Beaumier
Managing Director
+1.212.603.8337
carol.beaumier@protiviti.com

Bernadine Reese
Managing Director
+44.(0)207.0247.589
bernadine.reese@protiviti.co.uk

Matthew Taylor
Managing Director
+44.(0)207.024.7517
matt.taylor@protiviti.co.uk



THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria
Atlanta
Baltimore
Boston
Charlotte
Chicago
Cincinnati
Cleveland
Dallas
Denver
Fort Lauderdale

Houston
Kansas City
Los Angeles
Milwaukee
Minneapolis
New York
Orlando
Philadelphia
Phoenix
Pittsburgh
Portland
Richmond

Sacramento
Salt Lake City
San Francisco
San Jose
Seattle
Stamford
St. Louis
Tampa
Washington, D.C.
Winchester
Woodbridge

ARGENTINA*
Buenos Aires

BRAZIL*
Rio de Janeiro
Sao Paulo

CANADA
Kitchener-Waterloo
Toronto

CHILE*
Santiago

COLOMBIA*
Bogota

MEXICO*
Mexico City

PERU*
Lima

VENEZUELA*
Caracas

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

FRANCE
Paris

GERMANY
Frankfurt
Munich

ITALY
Milan
Rome
Turin

NETHERLANDS
Amsterdam

SWITZERLAND
Zurich

UNITED KINGDOM
Birmingham
Bristol
Leeds
London
Manchester
Milton Keynes
Swindon

BAHRAIN*
Manama

KUWAIT*
Kuwait City

OMAN*
Muscat

QATAR*
Doha

SAUDI ARABIA*
Riyadh

UNITED ARAB EMIRATES*
Abu Dhabi
Dubai

EGYPT*
Cairo

SOUTH AFRICA*
Durban
Johannesburg

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA
Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

CHINA
Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

INDIA*
Bengaluru
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

JAPAN
Osaka
Tokyo

SINGAPORE
Singapore

*メンバーファーム

プロティビティ LLC

お問い合わせ先：マーケティング部 pj-mktg@protiviti.jp

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル Tel. 03-5219-6600 [代表] Fax. 03-3218-5533

〒541-0056 大阪市中央区久太郎町4-1-3 大阪センタービル Tel. 06-6282-0710 [代表] Fax. 06-6282-0711 protiviti.jp

© 2019 Protiviti Inc. All rights reserved.

protiviti®