

# SANCTIONS SERIES

## 重要なリスク管理ツールとしての制裁リスク評価

Francesco Monini, Alberto Aniasi 共著

地政学的状況の複雑化に直面し、各国政府は、地域紛争や戦争、テロリズム、人身売買など広範な事態に対応する外交的な政策手段として、金融制裁をますます活用するようになっていきます。

地政学的環境が激しく変化している今、制裁措置の遵守は金融機関や規制当局だけでなく、投資家やメディア、一般市民にとっても重要な課題となっています。

金融機関にとって、制裁関連リスクのエクスポージャーと、管理状況の適切性を評価することは、罰金や罰則を回避し、金融機関の評判を守るためにも極めて重要です。

金融機関は、長い間制裁を管理する枠組みよりも、成熟しグローバルに連携した規制の枠組みがあるアンチマネーロンダリング(AML)リスク評価を実施することに慣れ親しんできました。最も先進的な制裁執行機関のひとつである外国資産管理局(OFAC)が、継続的な制裁リスク評価の必要性を強調した“**Framework for OFAC Compliance Commitments**”(OFACコンプライアンス・コミットメントフレームワーク)を公表したのは2019年になってからのことでした。

OFACのガイダンスが公表されて以来、他の規制機関も、制裁リスク評価が効果的な制裁コンプライアンス・プログラムの基礎となるものであるとの期待を、正式に、あるいは検査を通じて表明しています。そのため、金融機関は、その制裁リスク評価方法を明確にし、当該リスク評価と制裁管理の枠組みとの関連性を示すことが極めて重要となります。

### 制裁コンプライアンスリスクとは？

個人または事業体が、直接的または間接的に、ある状況を通じて、また隠ぺいやその他の手段を通じて制裁法に違反する可能性のこと。この違反は、制裁に関する法律、規則、規制コンプライアンスを金融機関が遵守しなかったことによって引き起こされ、法的または規制上の罰則、財務上の損失、評判の低下につながる可能性がある。

出典：OFAC Framework for Compliance Commitments

制裁リスク評価には、リスク、コントロール、方針・規程類、データと情報提供、アラート審査の評価が必要です。重要なコントロールのギャップを特定し、ベスト・プラクティスを採用することで、金融機関のフィルタリングシステムとプ

ロセス、および金融犯罪リスク管理の改善を促進することができます。通常、金融機関は、法人およびその顧客、商品、サービス、地理的範囲に内在する固有リスクを特定し、評価（通常、High、Medium、Low、またはHigh、Medium-High、Medium-Low、Lowの3段階または4段階評価）を行います。次に、これらのリスクを軽減するために設計されたコントロールの有効性を評価するために、特定された統制（コントロール）の不備に評価（「not significant/重要でない」、「slightly significant/やや重要である」、「fairly significant/かなり重要である」、「very significant/非常に重要である」）を付与します。最後に、固有リスクと統制環境の評価に基づいて、総合的なリスク評価が割り当てられます。複数の法人を持つ機関の場合、各組織の情報を統合することで、組織全体の制裁リスクを把握することができます。制裁リスク評価の精度と価値は次のセクションで詳述する多くの要因に左右されます。

## 制裁リスク評価のホットピック： 商品、迂回取引、暗号資産

正しい答えを導き出すには、多くの場合、正しい質問をするかどうかによります。リスク評価の実施においては、完全に信頼できるデータを収集することに相当します。

例えば、金融機関は、特定商品、迂回取引、暗号資産に関連する制裁リスクを管理するために、積極的なアプローチを取ることが期待されています。潜在的なリスクを特定するためには、以下の項目を評価する必要があります。

### 1. 特定商品

- a. **ハイリスク業種**：大量破壊兵器の製造を含む、民間および軍事目的に使用可能な商品、ソフトウェア、またはテクノロジー（総称して「デュアルユース品目」と呼ばれる）を生産するあらゆる業種。
- b. **禁止セクター**：制裁の対象となることが多い特定の産業や業種。状況によって異なりますが、金融サービス、エネルギー、高級品などが含まれる場合があります。

コントロールフレームワーク：貿易関連業務の取引実施と、モニタリングに関する管理の強化を検討し、例えば、船舶追跡技術などを含める必要があります。

### 2. 迂回取引

- a. **迂回ハブ**：現在制裁の対象ではありませんが、制裁を回避するために利用される可能性のある、制裁国・地域と友好的な国・地域。
- b. **フロント企業**：制裁を受けた当事者との関係を偽装するために設立された企業（多くの場合、迂回ハブにありますが、必ずしもそうとは限らない）。

コントロールフレームワーク：分析を通じて、制裁対象国に友好的であることが知られている国・地域との新規口座や取引活動が増加しているかどうかを判断します。シェルカンパニーやその他のフロント企業の可能性がある企業の実質的支配者を特定するための厳格なアプローチを確保し、リスクエクスポージャーの認識レベルに応じて、隠れた関係を検出するように設計されたリンク分析ツールの使用を検討します。

### 3. 暗号資産

- a. **匿名性**：暗号資産の擬似匿名性は、制裁逃れの魅力的な手段となっています。

検討すべきコントロールフレームワーク：取引時確認や、顧客リスク評価の枠組みにおいて、暗号資産の使用の状況を適切に考慮していることを確認します。制裁逃れの可能性を特定し、リスクを軽減するための高度なモニタリング機能を開発・保持します。

## 制裁リスク評価の可能性を 最大限に引き出す

### 先見性と実用性

過去の問題点を浮き彫りにするだけでなく、ビジネス上の意思決定を導くためのコントロールフレームワークには、未来志向の視点が不可欠です。業界のトレンドを分析し、新たなシナリオを予測し、非財務データをリスク評価に統合することで、進化する脅威と新たな機会の特定が容易になります。最先端のフレームワークでは、仮説シナリオに基づくシミュレーションも可能で、ビジネス上の意思決定を後押しすることができます。

リスク評価が適切に設計・解釈され、高度に実施されれば、金融機関は、制裁リスクの重大なエクスポージャーや、リスク低減がほとんどない分野を特定することができます。残存リスクがより大きな分野を把握することで、経営陣はより自信を持って、最大の効果を得るためにリソースを投入することができます。

さらに、リスク評価の潜在能力を最大限に引き出すためには、異なる部門の横断的な協力が不可欠です。最も直接に関係するのは、おそらく金融機関のリスク許容度に関する声明と思われ、業界のベストプラクティスと規制当局の期待を踏まえて、金融機関のリスク評価の結果と明確にリンクさせる必要があります。新たなトレンドと脅威の分析に基づいたこの先見的な視点を伴うリスク評価は、金融機関の長期的なリスク管理の成功に向けて貢献するのです。

#### 経営幹部と取締役会への重要なメッセージ

金融機関の経営陣は、制限措置を遵守するための金融機関の全体的な戦略を承認し、その実行を監督する責任を負うべきである。経営陣の全メンバーは、金融機関が制限措置を遵守する必要があること、および制限措置の回避に対する脆弱性を認識すべきである。

出典：EBA Consultation Paper 2023/42

#### 明確で簡潔なアウトプット

制裁リスク評価を最適な形で活用するためには、十分な支援とスポンサーシップを得ることが重要であり、関連する指標を抽出するだけでは不十分です。評価指標は、リスク評価の実施に参加せず、日常的に制裁リスク管理に関与していない経営幹部と取締役会を含むステークホルダーが、容易に理解できるものでなければなりません。このような人々の貴重な時間を考えると、素早く簡単に理解できる2つか3つの重要なメッセージを伝えることが肝要です。

行動を移すべき重要な問題に注意を向けるために、情報を簡素化し、明確にすることの重要性を強調するのがベ

ストプラクティスです。明確なメッセージを提供し、不必要な情報でステークホルダーに負担をかけないようにすることが重要なのです。そのためには、数枚のスライドで簡潔に報告し、問題点や要件をよりよく理解してもらうためのケーススタディを盛り込むことが不可欠です。

重要なメッセージを要約し、問題は遵守事項に関連するものなのか、方針から逸脱したものなのかに分類することに留意する必要があります。この基本的なKPIは、経営幹部と取締役会の強い興味の対象であるため、違反が確認されたか、またはその可能性が高いかを伝えることは極めて重要です。

## 計算手法と先端技術

### 効率化：制裁目的のAMLリスク指標の活用

AMLリスク評価の実施から得られた知見は、不正な活動の特定・抑止に不可欠な情報を提供します。ここでの重要な疑問は、AMLと制裁のリスク評価の相乗効果により、追加データ収集の必要性を最小限に抑えることができるかということです。私たちの経験から、それは固有リスクの考慮に当てはまるため、この質問に対する答えは、「はい」です。

多くの場合、AMLリスクの判定に使用されるリスク指標と同じものを、異なるウェイトを付与することにより、制裁リスク評価のリスク指標として再現することができます。地理的リスクエクスポージャーは、AMLリスクと制裁リスクの両方を評価する上で重要な役割を果たします。貿易金融のような特定の商品やサービスも、固有リスクの判断に影響を与えます。顧客属性も関係してきます。例えば、富裕層顧客の評価は、AMLと制裁の両方に活用できます。

AMLリスク評価の活用は、戦略的に金融犯罪対策における強化を目指す金融機関に強く推奨されます。このアプローチは、リスク評価の有効性を向上させ、次のような大きなメリットをもたらします。

- **リスクのカスタマイズ**：金融機関の評価プロセスは、AML指標のウェイトを調整して制裁リスク評価の要素を作成することにより、カスタマイズすることができます。このようにカスタマイズすることで、銀行固有の特性や

各指標の特殊な特徴を盛り込んだ各組織に合ったアプローチが可能になります。これは、ある指標が制裁の観点から見て危険な特徴を示す場合に特に有効です。

- **制裁特有の脅威への適応**：現行の法律によっては、いくつかの指標は制裁リスクにのみ特化しているため、異なる基準にも注意を向ける必要があります。例えば、特定の地理的地域には、AMLや制裁目的でリスクが高いとみなされる国が含まれるかもしれません。スクリーニング能力の評価など、コントロールシステムの脆弱性からさまざまな視点が生まれる可能性があります。

### 有効性：高度な統計と人工知能の活用

金融セクターのリスクが拡大するにつれ、こうしたリスクを特定し管理するためのツールも拡大しています。統計的学習や人工知能(AI)、特に機械学習などの技術を使用することで、プロセスのさまざまな段階でリスク評価の精度を大幅に高めることができます。

これらのツールや方法論を使用すると、次のようないくつかの利点が得られます。

1. 大量の異なるデータセットを処理できる。
2. 従来の統計分析ではすぐには特定されない、データ内の複雑で暗黙的なパターンや相関関係を特定できる。
3. 時間の経過に伴う微調整：方法論は、新しいデータで更新されるにしたがって、パフォーマンスが向上するため、リスク評価モデルをアップデートするための人的介入の必要性を減らすことができる。
4. 従来の統計的手法よりも格段に速いペースでデータを処理・分析：これにより、ほぼリアルタイムでインサイトを得ることができ、タイムリーな意思決定が可能になる。
5. 新しいタイプのデータやリスクシナリオを扱うための適応性：適応性があるため、これらのツールや方法論は、急速に進化する環境において特に有用であり、新しいタイプのデータや進化するリスクシナリオを効果的に管理することができる。

確実に精度を上げるためには、投入する経済的資源とスタッフのスキルアップの両面から、必要な投資を検討する必要もあります。この点で、万能なモデルは存在しません。ソリューションを購入することも、自社で開発することも可能であり、いずれにしても、金融機関の特定のリスクプロファイルに応じてテクノロジーを調整する必要があります。例えば、制裁に関連する義務以上のものをカバーするツールを採用することで、「規模の経済」を図ることができます。ほとんどの場合、不正行為やサイバーリスクなど、金融機関が直面する他のリスクや脅威に対処するために、テクノロジーを適応させることができるのです。

### 考慮すべきステップ

金融機関は、制裁リスク評価を改善するためにいくつかの積極的な手段を講じることができます。

#### ガバナンス

- グループ、部門／サブホールディングス、法人、支店間の役割と責任を明確にする。
- 結果を速やかに報告し、経営幹部と取締役会に重要なメッセージを提供する。

#### 方法論

- 環境の変化を反映するため、計算方法を継続的に改良する。
- コントロールフレームワークを継続的に評価し、規制当局だけでなく、第2線および第3線の所見を取り入れる。
- リスク管理の他の分野(賄賂や汚職のリスク、詐欺など)を組み合わせた、金融犯罪に対する包括的なアプローチを検討する。経験上、各種金融犯罪の常習犯はそれぞれの分野でかなりの重複があります。

#### データの質

- データの一貫性と正確性を保証するために、プロセス、方法、ガイドラインを見直す。

- データの質、ひいては評価の信頼性を高めるために、方法論と運用の両面から改善を実施する。

## デジタル化

制裁コントロールフレームワークをサポートするテクノロジーに投資する。(1) 時間のかかるプロセスの自動化、(2) 専用データベースへのデータのアップロードと保存、(3) 一貫性のチェックや特定のコントロールのレビューなど、人手を要する活動の最適化、(4) 結果の算出と報告。テクノロジーへの投資は明らかにコストがかかりますが、長期的に見れば、こうした投資は業務効率と効果の向上につながります。

## ツール開発・導入、ベンダー選定

デジタル・サポートに投資する場合や、開発する際に考慮すべき主な事項には、次のようなものがあります。

- **綿密なニーズ分析**：要件を綿密に分析し、当該ツールの機能上および規制上の必要性を包括的に理解する。
- **カスタム開発**：金融機関の規模に応じて、最適化されたプロセスと規制遵守を可能にする特注またはカスタマイズ可能なソフトウェア・ソリューションを検討する。
- **ベンダーの評価**：技術的専門知識、業界経験、強固なセキュリティ対策、導入後のサポートなどを考慮し、ベンダー候補を厳格に評価する。
- **継続的な更新**：ツールやベンダーが常に最新の基準や業界のベストプラクティスに合致するよう、規制や技術開発の厳格なモニタリングプロセスを維持する。
- **クロスコンピテンシー**：リスクと規制を十分にカバーするために、最良の技術サポートと規制遵守サポートの両方を提供できるベンダーと専門サービスを検討する。

結論：金融機関の制裁リスク評価が、制裁対象の国・地域、団体、個人に対する金融機関とその顧客の直接的なりリスクエクスポージャーのみを考慮していた時代は終わりました。今の制裁リスク評価は、多面的、実行可能、ダイナミックである必要があります。

## 著者について

**Francesco Monini** は、プロティビティのミラノオフィスのマネージング・ディレクターであり、金融サービス業界 (FSI) 監査&コンプライアンス部門を率いています。この立場で、彼は数多くのイタリアおよび国際企業をサポートし、金融犯罪対策、コンプライアンス、内部監査、リスク管理のプロジェクト管理を行っています。Francesco は、銀行および決済業界におけるプロジェクト管理を通じて、制裁に関する経験を積んできました。Francesco は、ACAMS イタリア支部のボードメンバーです。

**Alberto Aniasi** はミラノにあるプロティビティの金融サービス部門のマネージャーであり、金融サービス業界、プロジェクト管理、データ分析、モデリングの経験を持っています。プロティビティのロンドンオフィスを皮切りに、複数の大手グローバル金融機関において、制裁リスクモデルおよびコントロールシステムの開発・導入に携わってきました。

## プロティビティの金融犯罪プラクティスについて

プロティビティの金融犯罪プラクティスは、AML/CFT や制裁リスク評価、コントロール強化、組織変更能力を組み合わせて、金融機関が規制義務を満たし、金融犯罪へのエクスポージャーを減らすことを支援し、効果的な運用リスクとコンプライアンスの枠組みを提供することを専門としています。当社の専門家チームは、金融犯罪、詐欺、汚職、業務上の不正行為、その他の金融ビジネスリスク問題に対する企業の脆弱性について積極的に助言し、企業のブランドと評判を保護することを支援します。

## プロティビティについて

プロティビティは、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、お客様ごとの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。25ヶ国、90を超える拠点で、プロティ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、デジタル、オペレーション、人材・組織、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。プロティビティは、米フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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。プロティビティはRobert Half (RHI)の100%子会社です。