

# 日本のマネロン対策、次の一手

【連載】第14回

## 人材育成と経営課題としての マネロン対策



KPMG/あずさ監査法人  
金融アドバイザー事業部  
エグゼクティブ・アドバイザー  
尾崎 寛

要となるが、これらの方針決定、資源配分、モニタリングは、経営陣の役割である。

また、マネロン等対策に関する取り組みを全役職員に浸透させるには、マネロン等対策に関する経営陣の積極的な姿勢やメッセージを顧客にも役職員にも示すことも重要である。管理態勢の強化や方針等に関する、当局や株主、顧客への説明責任も、一義的には経営陣がその責務を担っている。

経営陣の強力な指導力の下、組織横断的にマネロン等対策の高度化に取り組んでいる金融機関等が見られる一方で、一部の金融機関等においては、経営陣の主導的な関与がなされていない事例が複数認められている（注1）。とはいえ、厳しい経営環境の中で、経営陣も多くの経営課題に頭を痛めている。

日常業務におけるマネロン等対策の詳細についてはマネロン等対策担当役員（注2）に任せつつも、経営トップや経営会議・取締役会レベルでは、図表に記した点を、定期的（月次、四半期、年次等）に報告させ、自ら

### 経営陣の関与と リーダーシップ

金融機関等においては、取り扱う商品・サービス、取引形態、国・地域、顧客属性等を全社的に把握してマネロン・テロ資金供与リスクを特定・評価しつつ、自らを取り巻く事業環境・経営戦略、リスク許容度も踏まえた上で、当該リスクに見合った低減措置を講ずることが求められる。また、変化する国際情勢や、これに呼応して進化する他の金融機関等の対応等を踏まえて機動的な措置を講ずるには、個別の問題事象への対応のみにとど

まらず、態勢面の見直しの必要性も含めて幅広い検証を行い、組織全体として実効的な管理態勢の構築を行うことが重要だ。

こうした組織全体の取り組みは、経営陣の理解と関与とリーダーシップなくしては、実行することはできない。特に、人事や組織面での経営資源の配分を伴う取り組みであることから、その方針は経営陣でしか決められない経営課題である。

### 定期的に把握して おくべき10項目

マネロン等管理態勢の構築に当たっては、マネロン等リスク

が経営上重大なリスクになり得るとの認識の下、関連部門等に対応を委ねるのではなく、経営陣が、管理のためのガバナンス確立等について主導性を発揮するなど、マネロン・テロ資金供与対策に関与することが不可欠である。金融庁の「マネー・ロンドンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」（マネロンガイドライン）と自らの態勢状況の実態との差異（ギャップ）分析の実施、関連部門が複数にまたがる組織横断的な対応、専門性や経験を踏まえた経営レベルでの戦略的な人材確保・教育・資源配分等が必

〔図表〕 経営層において定期的に把握しておくべき項目

- 疑わしい取引届け出、振り込み詐欺救済法に基づく凍結要請、捜査関係事項照会書の傾向とポイント
- 金融庁マネロンガイドラインと自らの実態のギャップ分析と行動計画の進捗状況
- 金融庁マネロン検査での指摘事項とその対応状況
- 犯罪収益移転危険度調査書と特定事業者作成書面（リスク評価書）の比較
- 経営計画、新商品・サービスの検討におけるマネロン等リスクへの影響
- マネロン等対策に関する顧客の声、苦情の状況
- 既存反社の状況、新規反社認定の状況
- 振り込み詐欺救済法に基づく被害回復の状況
- フィッシング被害やネット関係での金融犯罪の状況、
- 人的資源の活用状況（規定人員と実働人員数のギャップ、専門人材採用・育成計画）、等

（出所） 筆者作成

経営陣は、マネロン等対策に関する監査計画を承認し、その報告を適時適切に報告させる必要がある。経営陣はその監査結果を踏まえ、第1、第2線である金融犯罪対策部署、コンプライアンス部署の対応に関して、経営会議・取締役会で、質疑・指示することが内部監査の牽制機能を高めることになる。また、内部監査部署におけるマネロン等対策

の専門人材の採用・育成についても、経営陣が監査担当役員からの報告を受け、適切な指示を与える必要がある。経営責任を問われる可能性  
金融庁は、マネロンガイドラインにおいて、「マネロン等対策における経営陣の関与・理解」の重要性に言及している。また、2022事務年度の行政方針において「25年以降に実施が見込まれる第5次対日相互審査に向けて、より質の高い検査・監督のあり方について検討を進める」（注4）としており、検査手法、検査結果に基づく行政処分の在り方について見直すことを示唆している。これらを踏まえれば、マネロン等対策において著しい遅れや脆弱性が求められた場合には、その程度に応じて、経営責任を問われかねない可能性があるのではないかと。また、自らの商品・金融サービスが、特殊詐欺グループや外国人犯罪者グループ、反社会的勢力に悪用されている、もしくは悪用されるかもしれない、と

が直面するリスクに対する認識をしっかりと持つことが肝要であろう。可能であれば、これらの項目についてダッシュボードとしてまとめ、継続的にモニタリングできるような工夫も必要であろう。なお、経営会議、取締役会等で報告を受けた際には、

ただ報告を受けるのではなく、活発な質疑と討議を行い、そのポイントを議事録に残しておくことにも留意すべきだ（注3）。内部監査部署は、第3線として、独立した立場で、経営陣の指示に従い、マネロン等体制を検証することが求められており、

いう認識を持てば、マネロン等対策を担当役員や担当部署にのみ任せる経営者はいないであろう。まずは、経営者が「わが事」として、実際に自らが直面しているマネロン等の脅威とリスクと対応の程度を認識し、経営課題として経営陣と職員と共同に対策に取り組む姿勢を示すことが第一歩である。

（注）1 金融庁「マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策の現状と課題」（2023年6月）39ページ  
2 FATF勧告18「内部管理」の解釈ノート18・3では「コンプライアンス管理体制には、経営陣レベルでのコンプライアンス・オフィサーの任命が含まれるべきである」と規定しており、マネロン等対策の担当役員は、経営陣レベルであることが求められている。

3 金融庁「マネロン・テロ資金供与対策ガイドラインに関するよくあるご質問（FAQ）」1-2金融機関等に求められる取組み②経営陣の関与・理解  
4 金融庁「2022事務年度金融行政方針」6ページ