protiviti®
Global Business Consulting

COMPLIANCE INSIGHTS

2025年の金融業界におけるコンプライアンスの優先課題を見極める：中間時点のチェックポイント

キャロル・ボーミエ、バーナディン・リース著

昨年12月、金融業界に関する2025年コンプライアンス優先事項を発表した際、さまざまな理由から、今年はコンプライアンスリスクへの対応が、業界の責務と洞察力が真に試されることになると考えていました。今年は、テクノロジーの急速な進歩、地政学的緊張、国や地域の優先課題の相違などが、コンプライアンスリスクへの対応をいっそう困難にしています。現在の状況を鑑みれば、年央にコンプライアンスの状況を再検討し、当初の予想が現実となったか否か、私たちが予測しなかった展開があったのか、業界がどのように対処しているのかを評価することが適切であると考えます。

参考までに、北米、ヨーロッパ、アジア太平洋の3つの地域について、私たちが当初特定した優先課題を下表にまとめました。これらの優先順位に至った経緯については、こちらのリンクで解説しています。

年央での評価として、これらの優先課題の管理が予想通り（=）、予想以上（+）、あるいは予想以下（−）であったのかを測定することが有効であると考えました。結論から言うとどの優先課題も予想以下のものはありませんでした。

2025年 金融業界におけるコンプライアンスの優先課題

北米	ヨーロッパ	APAC
AI	AI	AI
金融犯罪	金融犯罪	金融犯罪
プライバシーとセキュリティ	プライバシーとセキュリティ	プライバシーとセキュリティ
オペレーショナルレジリエンス	オペレーショナルレジリエンス（DORAを含む）	オペレーショナルレジリエンス
サードパーティリスク管理	サードパーティリスク管理	サードパーティリスク管理
顧客保護	顧客保護	コンダクトリスクやカルチャー
コンプライアンス部門の最適化	ESG	フィンテック
リソース管理	仮想資産	コンプライアンス部門の最適化
不確実性の高まり	コンプライアンス部門の最適化	リソース管理
競争環境	リソース管理	経済的影響

以下では、共通の優先課題、そして地域別の優先課題について説明します。最後に、私たちの当初予想の正確性、そしてコンプライアンス部門がどのように課題に対処しているかについて、考察を述べます。

2025年における共通の優先課題

AI（=）

AI規制は、これまでのところ私たちの予想通りに進展しています。AIの急激な成長に伴い、世界の規制当局は、AIのイノベーションを促進しつつ、金融の安定と顧客保護を維持することとの適切なバランスを目指した規制を模索しています。2024年8月に施行されたEuropean Union's AI Act（欧州（EU）AI規制法）は、世界初の包括的なAI規制であり、EU域内で活動する金融機関に厳格なコンプライアンス要件を課しています。AIシステムは、許容できないリスク、高リスク、限定的リスク、最小リスクに分類され、金融機関は主に、許容できないリスクと高リスクの分類に該当するAIシステムが影響を受けます。リスクの高いAIシステムを導入する金融機関は、AIモデルに偏りがないことを確認し、意思決定にあたっては人が監視を行い、データの品質と透明性を確保し、そしてサイバーセキュリティを施すなど、リスク評価を含む適切な統制を行わなければなりません。

州による規制の一時停止の試みは失敗しましたが、トランプ政権の「One Big Beautiful Bill（法案）」は、7月4日に署名および施行されました。政権が今後もAI規制の一元化を目指すのか、またどのような動きを見せるのかは不透明です。それでも、負担の大きい規制を課すことはなく、米国の競争力を支えるAIのイノベーションを促進するという連邦レベルの目的は明らかです。

実際のところ、AI規制に関する議論は今後も活発になされると考えます。政府や規制当局は、新たなテクノロジーがもたらす機会と、リスク管理の必要性、さらには過剰な規制によって国が競争上不利にならないようバランスを取る必要があるためです。その結果、今後も各国、地域におけるアプローチの多様化が発生すると予想します。

金融犯罪（+）

近時の出来事は、金融犯罪に対するコンプライアンスを取り巻く環境をさらに複雑にしています。米国は、受益権所有者登録規則を緩和し、外国腐敗行為防止法（Foreign Corrupt Practices Act（FCPA））に基づく強制措置を18ヶ月間凍結した後、今年6月に新たなFCPA執行ガイドラインを発表するなど、その計画について相反するシグナルを発しています。この新ガイドラインは、米国が、「深刻な違法行為」のみに焦点を当てる意向を示しており、「特定かつ識別可能な米国企業や個人に経済的損害」をもたらすケースや、米国の国家安全保障にとって重要な分野に影響を及ぼす事案を重視しています。また、コンプライアンス上の義務を厳格化し、違反に対する重大なリスクをもたらす動きとして、米国は特定のカルテルをテロ組織に指定しました。これは、麻薬取引、暴力、国境の安全に対する影響を抑制するという多面的な取り組みの一環です。

グローバルな観点では、ロシアに対する新たな制裁に関して連携が薄れていることが見受けられます。一方、暗号資産およびリアルタイム決済におけるマネーローンダリングと制裁のリスクに対する注目は、広範にわたって高まっています。また、メディア、規制当局、金融機関の顧客は、詐欺リスクに対して常に関心を寄せています。

さらに、複数の地方当局はすでに、今後予定されている金融活動作業部会（FATF）の審査に向けた準備に注力しています。イタリア、シンガポール、カナダ、メキシコ、中国、オーストラリア、アラブ首長国連邦、米国等は、FATF評価チームが2025年後半から2026年に訪問を予定している国の一部です。訪問前の期間は、規制当局の監視が強まり、前回の評価報告書で指摘された問題に対処しなければならないという状況に追い込まれることが多くなります。

これらは、金融機関が金融犯罪対策（コンプライアンス）部門の効率性と有効性の向上に取り組む中で発生します。この点については、後述の「コンプライアンス部門の最適化」をご参照ください。

オペレーショナルレジリエンス（=）

予想通り、2025年はこれまでのところ、オペレーショナルレジリエンスにとって重要な年となっています。それは、EUのデジタル・オペレーショナルレジリエンス法（Digital Operational Resilience Act（DORA））が1月に、英国のオペレーショナルレジリエンス令が3月に施行されたためです。DORAは、ヨーロッパで活動する金融機関全体の情報通信技術（ICT）リスク管理、サードパーティのモニタリング、レジリエンステスト、インシデント報告の調和を目指しています。DORAには、金融機関がアウトソーシングのリスクを効果的に管理できるよう、重要なICTサードパーティプロバイダの監督も含まれています。

オペレーショナルレジリエンスは、APACでもますます重視される分野となっています。オーストラリア健全性規制庁（Australian Prudential Regulation Authority（APRA））のオペレーショナルリスク管理基準「CPS230」が先月から施行され、金融機関は、ガバナンス、重要業務、そしてサービス継続性の確保に、重点を置いたレジリエンスの強化を求められています。

また、日本やシンガポールを含むAPACの他の国々も、サービスの中断を最小限に抑えるため、ガイダンスに追加したり、オペレーショナルレジリエンス対策を実施したりしています。

サードパーティリスク管理（=）

サードパーティのリスク管理の重要性は、グローバルなオペレーショナルレジリエンスの注目から得た重要な教訓です。アウトソーシングの取り決めやサードパーティのテクノロジーおよびビジネスプロバイダーへの依存により、多くの金融機関が脆弱性にさらされていることが明らかになっています。DORAの要件は、重要なサードパーティプロバイダーに対する厳格なモニタリングを義務付けており、金融機関はデューディリジェンスから継続的なモニタリングに至るまで、あらゆる段階でアウトソーシングに関連するリスクを軽減することが求められています。他の規制当局も同様の規定を課しており、その多くはオペレーショナルレジリエンス要件に組み込まれています。特に、数百のサードパーティ、さらにはフォースパーティ（再委託先）に依存する可能性が高い多国籍金融機関にとって、これらの規定による影響は重大です。サードパーティのリスク管理は、サイバー攻撃のリスクの増大や、組織の顧客やデータを扱う上でサードパーティがAIをどのように利用するかを理解する必要があることから、引き続き困難な領域となることが予想されます。

情報セキュリティとプライバシー（+）

今年、多くの国でサイバー攻撃が急増し、ハッキング手法も高度化しています。これを受け、オーストラリア、香港、シンガポール等多くの国・地域の規制当局がサイバーレジリエンス・インシデント報告の改善に向けた追加措置を講じており、世界的にサイバーレジリエンスへの注目が高まっています。国家による攻撃への懸念を生む地政学的緊張の高まりに加え、オペレーションナルレジリエンス、AI規制、不正行為への関心の高まりが、情報セキュリティ、データプライバシー、データガバナンスに対する規制当局の関心を高めています。

また、英国やヨーロッパ等他の規制当局は、データ保護やプライバシーに関する要件を強化しています。英国のデータ（利用とアクセス）法（Data Act）は、英国のデータ保護制度の重要な改革であり、「設計段階からのデータ保護」の原則を強化しつつ、組織のコンプライアンスを簡素化することを目的としています。ヨーロッパでは、一般データ保護規則（General Data Protection Regulation（GDPR））要件の施行に焦点が当てられており、これには国境を越えた施行やデータ消去要求権の一貫した取り扱いが含まれています。

顧客保護（=）

顧客保護においては、2025年はかなり多様なアプローチが見られる分野となっています。私たちは、英国が顧客義務に関して強力な規制スタンスを採用し、脆弱な顧客への対応、顧客成果のモニタリング、商品ガバナンスに引き続き重点が置かれると見ています。英国政府による規制の簡素化推進の一環として、金融機関が顧客満足を達成す

る必要性に引き続き焦点が当てられると予想していますが、詳細で画一的な規則は少なくなると見ています。対照的に、米国では2025年に顧客金融保護局（Consumer Financial Protection Bureau（CFPB））に大幅な改革が行われました。具体的には、規制緩和、対象分野の縮小、監督試験の50％削減および執行活動の見直しと焦点の変更です。このことは、米国における顧客保護の実効性を著しく低下させましたが、各州の規制当局は、連邦政府による政治的空白に対処するために介入する予定であることを業界に通告しています。

また、英国、オーストラリア、APACを含む多くの規制当局が、詐欺による個人顧客への影響に焦点を当てるようになってきています。英国は、2024年10月に施行された認証済みプッシュ型送金詐欺（訳者注：英国版振り込め詐欺）に対する強制返還要件を導入しており、規制当局はこれがうまく機能していると考えています。詐欺にAIが悪用されるケースの増加が見込まれるため、これに対応するためには、AIによる高度な詐欺識別を活用した対抗手段の導入が必要になると考えます。

コンプライアンス部門の最適化（=）

金融業界は2025年に入り、よりスマートで、より統合された、テクノロジー主導のコンプライアンスモデルへの移行を引き続き推進しています。これは、効率性を向上させたいという積極的な意欲と、複雑化・細分化する規制環境や急速に進化する脅威の状況に対応するという防御的な必要性の両面から促進されています。

どちらの面でも進歩している例は多くあります。例えば、リスク評価は自動化されつつあり、よりダイナミックな評価が可能になっています。AI、機械学習、高度な分析は、より広範な取引モニタリング、制裁審査、不正検出に利用されており、AIは、規制当局の要請事項一覧の作成と維持にも利用されています。また、コンプライアンス報告など、より日常的な規制業務が自動化されており、コンプライアンス部門と業務部門、サイバーセキュリティ部門の連携が進むことで、データの共有、対応の統合、重複排除が実現されています。しかし、多くの金融機関にとっては依然として多くの課題が残されています。

歩みを止めないために、戦略的投資と十分なリソースが必要です。しかし、景気の先行き不透明感から投資を先延ばしする企業もあれば、規制環境の見通し（後述をご参照）を受けてコンプライアンス担当者を削減する企業もあります。その結果、コンプライアンス部門が過剰に逼迫し、テクノロジーへの過度な依存を招いているケースも見受けられます。必要な投資を行わず、適切な人員を配置しないことは、機会損失となり、コンプライアンス機能の最適化の取り組みを遅らせたり、その効果が損なわれたりするリスクとなります。

リソース管理（+）

2025年に入り、私たちは2つのリソース管理に関する課題を特定しました。それは、(1)人材の確保と定着、(2)コスト圧力に対抗してコンプライアンス部門を節約対象とする業界の傾向 の2つです。いずれの課題も依然として存在しています。一方で、当初明示しなかったものの、最大の脅威になりつつある事象があります。それは、規制や監督が「緩やか」になりつつある市場において、現在の環境が正当化されるものとして、過去は妥当とされた水準を下回るほどにコンプライアンス人員を削減しようとする動きです。実際に一部の企業では、コンプライアンス部門がすでに人材確保の問題に直面しています。しかし、「不確実な時代におけるチーフ・コンプライアンス責任者のためのサバイバルガイド」で述べたように、コンプライアンスリソースを削減しすぎた企業は、しばしばその決断に大きな代償を払うことになることは、これまでの歴史が物語っています。

地域における優先課題

北米（+）

2025年に向けて北米地域における優先課題として、私たちは2つの課題を特定しました。それはいずれも米国の不確実性に起因するものであり、具体的には、トランプ政権による規制の再構築と、それによる競争環境への影響です。政権が規制の一部撤廃と執行活動の緩和を意図していることは当初から明らかではありましたが、私たちは当初、次の点を十分に予見できていませんでした。それは、一般的に新政権にとって最優先課題ではないですが、猛烈なスピードで規制当局のリーダーを入れ替えようとする動きや、暗号資産活動の促進など、過去の政策を覆し新たな政策を支持する動きがこれほど早急に行われること、そして、規制当局の大幅な人員削減や、CFPB（顧客金融保護局）の場合は廃止に近い状況にさらされていることについて、十分に理解していませんでした。

政権の全体的な方針は明らかになったかもしれませんが、依然として大きな不確実性が残っています。これまでの規則制定は、依然として当局の見直しや法的異議申し立ての対象となっています。金融機関を相手取って過去に起こされた訴訟は取り下げが進み、金融機関に課された過去の罰則も見直されています。加えて、政権の“10対1”ルール（新しい規制、指針、規則を導入するたびに、各省庁は少なくとも10個の既存の規制を廃止しなければならない）がどのような結果をもたらすかは未知数です。結論としては、米国における今後の規制状況は予測不可能であると言えます。

これまでに実施された、あるいは現在検討されている多くの変更の表向きの目的は、米国の金融機関の競争力強化についてです。しかし、新たな規制がほとんど導入されない状況が続くことにより、従来から規制の厳しい銀行業界は、同様の厳格な要件を課されていないフィンテックのような新規参入企業に対して競争上不利な立場に立たされる可能性があります。

ヨーロッパ（+）

私たちは、EUがサステナビリティに関して積極的な政策を掲げており、「企業サステナビリティ報告指令（Corporate Sustainability Reporting Directive（CSRD））」や「企業サステナビリティ・デューディリジェンス指令（Corporate Sustainability Due Diligence Directive（CSDDD））」など、新たな規制の導入見込を勘案し、『2025年のコンプライアンス優先課題』において、ESGはヨーロッパでの優先課題になると指摘していました。しかし意外なことに、ESG規制の範囲を縮小することに重点が置かれています。オムニバス・シンプリフィケーション・パッケージは、EU規制の簡素化を目的として2月に導入されたもので、約80％の企業がCSRDの対象から除外される内容となっています。これは、世界共通のテーマである規制の簡素化という目的と一致しています。なお、英国におけるESG規制は、EUに比べ間違いなく遅れていたため、ESG規制の全体的な影響は非常に限られており、すべての新たな変更は費用対効果の観点から慎重に評価されています。

一方で、ESGとは別に、ヨーロッパでは、引き続き規制への注目が集まっています。特にAIなどの分野で顕著であり、ヨーロッパも他の国々と同様に、経済成長と規制簡素化の両立をめぐる不確実性に直面しています。

APAC（=）

APAC全域で事業を展開する金融機関であれば、細分化された規制環境に対応することが大きな課題であると語るでしょう。もちろん、APACもグローバルな動きと無縁ではありません。とはいえ、現在のAPAC各国の規制環境は、依然として私たちが以前に示した見通しを反映しているように見受けられます。つまり、FATFの審査を控えている国がいくつかあるため、AMLコンプライアンスへの注目度が一層高まる可能性があるものの、大きなサプライズはほとんどないということです。

私たちは何を見逃したのか

特別な課題を見逃したとは考えていませんが、わずか数カ月で起こる変化の程度を過小評価していました。現在、グローバルな金融業界が直面している最も差し迫ったコンプライアンス問題のひとつは、規制の細分化が進んでいることであると考えています。デジタル資産、データプライバシー、ESG等の問題に対して、異なる司法管轄区が異なるアプローチを採用し続けており、国境を越えたコンプライアンスをより複雑化しています。グローバルに展開する金融機関にとって、これはコンプライアンスコストの上昇、業務の複雑化、そして法的／規制的な不確実性の拡大を意味します。

1970年代にバーゼル銀行監督委員会が設立され、「国際的な基準の調和」を目的の一つとして掲げて以降、長年にわたりその実現に向けた取り組みが続けられてきました。その流れを知る世代にとって、現在の状況は大きな後退のように映るかもしれません。

…グローバルな金融業界が直面する最も差し迫ったコンプライアンス問題のひとつは、規制の細分化の進行です。

コンプライアンス部門はどのように対応しているのか

優秀なコンプライアンス部門は、矛盾するように聞こえるかもしれませんが、この不確実な時期に積極的に対応する必要があることを認識しています。こうした部門では、官公庁の公表資料、講演、政府の議題等を継続的に監視する「ホライズン・スキャニング（将来の動向分析）活動」を強化し、規制の変化を予測しています。また、経営幹部や取締役会とのコミュニケーションの頻度を高め、複数の規制シナリオに備えられるよう組織全体の準備を進めています。さらに、単なる一時的な対応にとどまらず、長期的かつ持続可能なコンプライアンスプログラムの改善に向けた投資も行っており、その中でAIやテクノロジーを積極的に活用しています。

著者について

キャロル・ボーミエは、プロティビティのリスク・コンプライアンス部門のシニアマネージングディレクタ。ワシントンD.C.を拠点に、30年以上にわたり、さまざまな業界の幅広い規制問題に携わってきました。プロティビティに入社する以前は、アーサーアンダーセンの規制リスクサービス部門のパートナーを務め、The Secura Groupのマネージングディレクタ兼創設パートナーとしてリスク管理サービス部門を率いていました。

コンサルタント業務に就く以前は、米国通貨監督庁（Office of the Comptroller of the Currency：OCC）において、主に多国籍および国際的に活動する銀行の検査官として、そのほかにもOCC長官の上級秘書官、OCC経営チームメンバーやOCC長官の庁内外渉外責任者として、計11年間勤務しました。ボーミエは、規制やその他のリスク問題に関して頻繁に執筆や講演を行っています。

バーナディン・リースはプロティビティのリスク・コンプライアンス部門のマネージングディレクタ。ロンドンを拠点とするリースは、KPMGの規制サービス部門から2007年にプロティビティに入社。30年以上にわたり、さまざまな金融機関のクライアントと共に、リスク、コンプライアンス、ガバナンスの変革を成功裏に実行し、これらの業務を最適化することでビジネスパフォーマンスを向上させてきました。認定気候リスク専門家（Certified Climate Risk Professional）でもあります。

プロティビティのコンプライアンスリスクサービスについて

規制遵守の負担を管理する、より良い方法があります。ビジネス目標に合わせて機能が調整され、プロセスが最適化され、手順が自動化され、データとテクノロジーによって可能になったとしたらどうでしょう。規制要件は効率的に満たされ、コントロールは反動的ではなく予測的になります。従業員は自分の役割により多くの価値を見出し、企業は、評判が守られていることに安心し、成長と革新により集中することができます。

プロティビティは、組織がコンプライアンスを俊敏なリスク管理チームに統合し、アナリティクスを活用して将来を見据えた予測的な管理を行い、法規制コンプライアンスの専門知識を適用し、自動化ワークフローツールを活用してコンプライアンス違反の取り締まりや問題をより効率的に改善し、顧客とコンプライアンスのニーズを新しい製品やサービスの設計要件に反映し、法規制コンプライアンスのパフォーマンスを監視するためのルーチンを確立できるよう支援します。

protiviti®