

COMPLIANCE INSIGHTS

2026 年のコンプライアンスの優先事項： もっとも予測しがたい1年

キャロル・ボーミエ、バーナディン・リース著

合計で約 70 年に及ぶ金融サービス業のコンプライアンス分野での経験を通じ、私たちは規制が厳格化する局面と緩和される局面、そして、その移行期を目の当たりにしてきました。この規制のサイクルにかかわらず、規制当局が慣例的に概ね一貫して重視してきた優先事項がいくつかあります。主なものは以下のとおりです。

- 金融システムの安定性の確保
- 健全なガバナンスおよびリスク管理の促進
- 金融犯罪への対応
- 技術革新に対する責任ある適応の促進
- 透明性および説明責任の確保
- 消費者および投資家の保護

加えて、各国の規制当局は、その程度に差はあるものの、市場の競争力や成長余地についても政策立案の中で考慮してきました。ただし、それはフルーテンシャル規制（健全性規制）を損なわないよう、慎重かつバランスの取れた形で行われてきました。

しかし、現在では、少なくとも全ての主要な法域において、規制当局が上記の優先事項にこれまでと同じアプローチ

で向き合っているとは限りません。この状況は、2026年に向けコンプライアンスの優先事項を検討する金融機関にとって、新たな動きを生み出しています。また、それに伴い、私たち自身も 2026 年の見通しに対するアプローチを見直すことになりました。

本稿では、金融規制の現状についての考察から始め、次に最近のグローバルおよび地域別の業界動向について解説します。最後に、これらの動きが金融業界の 2026 年のコンプライアンス計画にとって何を意味するのかを検討します。

しかしその前に、2025 年の私たちの予測を振り返ってみましょう。昨年の中頃に公表した『Compliance Insights』の特集で述べたとおり、私たちは 2025 年を規制の優先事項やアプローチが急速に変化する年になると予想していましたが、実際にそのとおりの展開となりました。2025 年は地域の観点から考察をしましたが、国や地域ごとの差異は引き続き重要な論点であり続けると考えています。

2025 年のコンプライアンスの重点分野として、人工知能 (AI)、金融犯罪対策、オペレーションナル・レジリエンス（業

務の強靭性・復旧力)、サードパーティリスク管理(外部委託先管理)、情報セキュリティ・プライバシー、消費者保護、コンプライアンス機能の最適化およびリソース配分を提示しましたが、いずれも現在の業界にとって重要であり続けて

います。ただし、以下で述べるような規制環境の中で、それらが具体的に何を意味するのかを見通すことは、以前にも増して難しくなっています。

金融規制の現状

金融機関は、金融システムの安定性・健全性・公正性を維持するうえで極めて重要な役割を担ってきたにも関わらず、規制当局から常に一定の批判にさらされてきました。そのため金融機関から規制当局へのよくある不満として、以下のものがあります。

- 透明性や説明責任を欠いたまま、過度な裁量権行使している
- 一貫性を欠いている
- 実際の法令や規制要件に明確に根拠を持たない、あるいはそれよりも厳しい監督指針に基づいて指摘を行うことがある
- 成果ではなく、プロセスばかりを重視している
- リスク・ベースを標榜しているにもかかわらず、過度に細部にこだわった指摘を繰り返している
- 小規模金融機関の特性を踏まえたアプローチがとられておらず、過大な負担が生じている
- 新たに顕在化するリスク領域に対応するためのスキルやツールが不足している

- イノベーションの促進や支援が不十分で、新規参入者に対して既存の規制対象機関と同水準の高度さを求めている
- 規制当局間のクロスボーダーでの連携は最適とは言えず、国際的な整合性や調和を前提とした要件設計になっていない
- 規制当局の対応や監督手法が、競争を阻害している

こうした批判は、しばしば政権交代やマクロ経済環境の変化に影響を受けながら、一定のパターンやサイクルをもつて繰り返されてきました。現在の規制環境において特筆すべき点は、これらの不満が存在すること自体ではなく、その量と広がりです。近年に例を見ないほど、規制当局への批判の声は大きく、持続的で、かつ地理的にも広範囲に及んでいます。米国から英国、欧州連合(EU)、オーストラリアに至るまで、金融エコシステム全体で、規制当局に対し、そのアプローチが権限に沿っているのか、比例的か、そして、競争を促進するものとなっているのかを再検証すべきだととの声が上がっています。銀行規制に対する批判に応えつつ、同時に安全で安定した金融システムを維持するというバランスを取ることは極めて難しく、それに対する正解を見つけることは容易ではありません。

簡素化は、レジリエンスの基盤を解体することを意味するわけではありません。最も効率的かつ効果的な方法で監督できるよう、より簡素でありながら強固なルールを目指しましょう。銀行が力強く安定した状態を保ち、景気の良し悪しにかかわらず実体経済を支えられるようにしなければなりません。強く安定した銀行こそが、長期的な競争力の礎に他なりません。

Frank Elderson

欧州中央銀行(ECB)監督理事会副議長

米国では、トランプ政権が金融規制に対する最も声高な批判者の一つとなっていますが、唯一の存在というわけではありません。すでに連邦レベルでは、バイデン政権下で導入された規則や政策の撤回、消費者保護の後退、既存および提示済みのマネー・ローンダーリング対策(AML)要件の緩和、当局の人員削減が進んでいます。

他方では、暗号資産の促進、政治的・宗教的信条に基づき金融サービスの提供を拒否する「政治的デバンキング」行為の取締り、M&Aや銀行免許を新規に取得しやすい環境整備といった政権の優先事項を実行する意向を持つ新たな当局トップが任命されています。

英国でも、米国ほど劇的ではないものの、金融規制を簡素化し緩和したものへ舵を切る同様の動きが、経済成長とイノベーション促進を目的とした政府の戦略の柱となっています。自己資本規制、行動(コンダクト)規制、報告要件規制といった幅広い分野における見直しに加え、認可プロセスの迅速化や目論見書の要件緩和などが進められています。これらはいずれも、投資の拡大を促すとともに、ブロックチェーンやAIといった新興技術を支えるだけの機動性を備えた規制枠組みを構築することを目的としています。

EUにおいても、加盟国全体の経済成長とイノベーション促進を目的とした広範な戦略の一環として、金融規制の緩和化を目指す動きが見られます。具体的には、欧州中央銀行向け報告、サステナビリティ開示・報告、目論見書要件の簡素化など、規制上の報告や開示の軽減が焦点となっています。

グローバルおよび地域別の業界動向

現在、世界の金融サービス業界は激しい転換期を迎えており、その大きな影響はコンプライアンスにも及んでいます。以下では、経済そのものを除き、業界を形づくっている主要な動向について整理します。

AI革命

AIは、リスク管理、不正検知、業務運営、カスタマーサービス、財務計画や予測などを変革しています。一方で、AIの活用は、アルゴリズムの透明性、バイアスの抑制、データ・ガバナンスといった点を中心に、様々なコンプライアンス上の課題を新たに生み出しています。クロスボーダーで事業を開拓する金融機関は、法域ごとに異なるAI規制や優先事

また、規制当局は、レギュラトリ・サンドボックスの整備や、第三次決済サービス指令(PSD3)の改正を通じた免許取得要件の緩和、オープンバンキングへのアクセス拡大など、イノベーション促進策も検討しています。一方で、規制の簡素化と加盟国間の規制の平準化をいかに両立させるかが、EU規制当局にとっての大きな課題となっています。

APAC地域は市場構造が分断的であることもあり、規制緩和への動きは欧米ほど顕著ではありません。もっとも、同地域の規制当局は、以前から幾度も、市場の健全性を損なうことなくイノベーションを促進する必要性があることを理解する姿勢を示してきました。また、オーストラリアなど一部の国々では、小規模金融機関の負担軽減や競争促進を目的とした比例的規制への関心が再び高まっています。

現在進行している規制の変化が、長期的に業界にとって望ましいものかどうかは別として(なお、規制緩和の時代の終焉後に[何が起きるかについて、これまでにも論じてきました](#))、現時点では、複数の法域において、金融機関はしばらくの間経験することのなかった一定の規制緩和と柔軟性を享受しています。こうした環境のもとで、金融機関が事業目標とコンプライアンス上の要請をどのように折り合いをつけるかは、戦略上の重要な結果をもたらします。また、それは競争上のポジショニングのみならず、リスクプロファイル、イノベーションの方向性、さらには金融サービス業界全体に対するステークホルダーの信認にも大きな影響を及ぼすことになります。

項が錯綜する状況への対応を迫られています。

デジタル資産とトークン化

デジタル資産およびトークン化の拡大は、金融サービス業界に新たな機会と課題の両方をもたらしています。例えば、トークン化は、新たなアセットクラスや流動性を創出しています。しかし、デジタル資産全般に共通する課題として、法域ごとの規制の不明確さが依然として存在しています。これは、規制当局が市場の進展を把握しつつ、マネー・ローンダーリング対策や制裁対応、消費者プライバシーやその他の消費者保護、さらにオペレーション・リスクといった付随リスクの管理について、当局が求める考え方をより明確

にしようとしている過程にあるためです。

量子コンピュータ

量子コンピュータは、従来のコンピュータでは現時点で扱いきれない問題に取り組める段階に近づいており、金融サービス業界に革命的な変化をもたらそうとしています。これによって、具体的には、ポートフォリオ最適化やサイバーセキュリティ分野での飛躍的進展が期待されています。その一方で、量子コンピュータは、将来的に、暗号化基準を脅かす可能性があります。また、規制当局と金融業界が、量子時代においてコンプライアンス基準をどう適用すべきかを模索する状況が続く中で、規制対応はこれまでになく複雑なものになりつつあります。

量子コンピュータが私たちのデジタル社会を守る暗号を破るほどの能力を持つとされる仮想的な日、いわゆる「Q Day」は、すでに間近に迫っていると指摘する声も多く存在します。しかし、規制当局は現在、耐量子計算機暗号やレジリエンスプランの検討を始めたばかりの段階にあります。「Q Day」への備えが不十分な場合、金融サービス業界には、大規模な不正、相場操縦、顧客からの信頼喪失といった深刻なリスクが生じ得ます。

フィンテック・イノベーション

金融テクノロジー分野は、技術革新の進展、デジタル金融サービスに対する消費者需要の高まり、そして市場の活性化によって、急速な変貌を遂げています。すでに述べたとおり、AIの高度化、ブロックチェーンの普及、ステーブルコイン、中央銀行デジタル通貨(CBDC)、さらには量子コンピュティング技術の発展は、フィンテックの成長を後押しし、オープン・ファイナンスや代替的な融資・貯蓄プラットフォームの拡大を促すと見込まれます。

規制当局にとっての課題は、自らの法域においてイノベーションと成長を促進したいという意図と、金融システムの安定性および消費者保護を確保する必要性との間で、いかにバランスを取るかにあります。

エンベデッド・ファイナンス(組込型金融)

エンベデッド・ファイナンスは、後払い決済(BNPL)や決済機能の組み込みといった初期のユースケース以外にも広がりを見せ、急速に成長しています。現在では、融資、保険、貯蓄、クロスボーダー決済といった金融サービスが、ECサイ

ト、業務管理ソフトウェア、SNSなどの非金融プラットフォームに、ますます組み込まれるようになっています。技術革新の例としては、代替的なデータソースを活用してリスク評価を行い、デジタル・プラットフォーム上で直接信用供与を行う組込型融資(エンベデッド・レンディング)の広がりが挙げられます。また、エージェント型AI、リアルタイム決済、生体認証セキュリティの進展により、より円滑な個別化された金融体験の実現が進んでいます。伝統的な金融機関と破壊的イノベーターのフィンテック企業との戦略的な提携は、金融サービスへのアクセス方法や提供の在り方を大きく変えつつあります。その結果、金融サービスはこれまで以上に利便性が高まり、利用者一人ひとりのニーズに則した形で提供されるようになっています。

プライベート・クレジット

プライベート・クレジット市場では、プライベート・クレジット・ファンドや資産運用会社などのノンバンク金融機関が、主に公開市場を通さず、従来の銀行融資に比べて開示要件が少ない形で、企業に直接的に融資を行っています。過去10年で、プライベート・クレジットは特徴的な成長分野の一つとなり、2025年初時点での運用資産残高(AUM)は3兆ドルを超える、テクノロジーやインフラといった分野へ急速に拡大しています。パブリック・クレジットとプライベート・クレジットの境界は次第に曖昧になりつつあります。それによって、より柔軟で個別ニーズに応じた資金調達手段が提供される一方で、市場規模と複雑性の拡大に伴い、新たなリスクや規制上の課題も生じています。

最近では、米国の大手自動車部品サプライヤーであるファースト・プランズ・グループの破綻を受け、プライベート・クレジット市場に内在する重大なリスクが浮き彫りになりました。金融安定理事会(FSB)の議長は、同市場に「警鐘が鳴っている」と警告し、2008年の世界金融危機に匹敵する事態に発展する可能性にも言及しています。こうした動きは、プライベート・クレジット分野に対する監督強化を求める声につながっており、プライベート・クレジット・ファンドの運用や投資を行う金融機関に対して、追加的な義務が課される可能性を示唆しています。

顧客の期待とエンパワーメント

金融サービス分野における顧客の期待は、テクノロジーの進展、情報へのアクセスの拡大、そして個別化された体験や迅速かつ効率的な顧客対応への需要の高まりによって、

引き続き大きく変化していきます。また、すべてではないものの、多くの顧客が、より高度なデジタル上での関与や、自身のデータへのアクセス拡充を期待するようになっています。こうした期待の多くは、フィンテックや新興技術によって徐々に満たされつつありますが、責任ある成長を持続させるうえでは、消費者保護が引き続き重要な要素となります。

業界再編と「プラットフォーム化」

2025年には、戦略的・技術的・規制上の要因が複合的に作用し、業界全体でM&Aが急増しました。これと並行して、複数のサービスやツールを単一のデジタル・プラットフォームに統合し、業務やデータ管理を効率化する「プラットフォーム化」の動きも増加しています。しかし、これらはいずれもコンプライアンス上の課題を伴います。M&Aについては、主に統合の複雑さや、組織文化の不一致が問題となります。一方、「プラットフォーム化」においては、データ・ガバナンスの課題、第三者への依存の高まり、さらには場合によっては、規制枠組みの整備が追いつかないほどの急速な技術革新が課題となります。

サステナブルファイナンス／グリーンファイナンス

一部の国ではネットゼロに向けたコミットメントが弱まりつつあるものの、サステナブルファイナンスおよびグリーンファイナンスは引き続き急速に進展しています。具体的には、グリーンボンドの大幅な拡大、投資判断へのESG基準の継続的な組み込み、そして「EUタクソノミー」やサステナブルファイナンス開示規則(SFDR)といった骨太の規制枠組みの出現が挙げられます。一方で、金融業界では、厳格

な開示要件のうち負担の大きい部分、サステナブル商品に関する画一的な定義、さらには気候関連リスクを監督実務に組み込む動きに対して、反発の声が上がっています。今後も、国際的な規制政策の足並みがそろわない状況は続くと見られ、規制当局は小規模な組織に対しては開示要件を緩和すると予想されます。

国家安全保障

金融サービス業界における国家安全保障上のリスクは、とりわけクロスボーダーで事業を展開する金融機関にとって、過去に例を見ない水準にまで高まっています。その対象は幅広く、経済制裁、国内外の投資規制、サイバーセキュリティ、サプライチェーンリスク、さらには重要インフラの保護まで含まれます。金融機関は、これらのリスクが持つ複雑性、規模の大きさ、そして急速に変化する性質を管理しなければならないという、重大な課題に直面しています。

拡大するサイバー・不正リスクの環境

不正およびサイバーリスクを取り巻く環境は急速に変化しています。個人情報窃盗(アイデンティティ・セフト)の大幅な増加、AIを活用した高度な詐欺手法、さらには件数が増え注目度も高いランサムウェア攻撃が相次いでおり、金融機関および規制当局は迅速な対応を迫られています。詐欺師やサイバー犯罪者が手口を進化させ続ける中で、規制当局のみならず金融業界も、消費者を保護するために機動的に対応し続け、金融エコシステムに対する信頼を維持する必要があります。

これはコンプライアンスやコンプライアンス計画にとって何を意味するのか

なぜ2026年は、コンプライアンス上の優先事項を定めるうえで、これまで最も予測が難しい年なのでしょうか。理由は、流動的な要素があまりにも多いからです。すなわち、政治情勢の変化、国際連携の難しさ、技術革新の進展、そして進化し続ける脅威を背景に、コンプライアンスの優先順位そのものが変化しているからです。しかもこうした状況は、金融サービス業界全体と同様に、コンプライアンス自体が変革の途上にあるという文脈の中で生じています。

金融機関は、より少ないリソースで、より多くの課題に取り組むことを強く求められており、対応が遅れた企業は株式市場から厳しい評価を受けます。コンプライアンス部門は、

しばしばコスト削減の対象となります。それに加えて、同部門は、受け身型・ルール執行型の組織から、事業のレジリエンスと成長を支える戦略的パートナーへと進化することを求められています。この変革は、AIやクラウドといったテクノロジーの進展に加え、人材獲得・人材マネジメントによって大きく後押しされています。技術の進歩によって、コンプライアンス部門は、これまで以上の効率性と実効性を業務プロセスに取り入れることが可能になっています。そのため、現在の環境において成功を収めるためには、コンプライアンス担当者自身がテクノロジーに精通し、事業部門にとっての戦略的パートナーとなることが不可欠です。また、複雑な規制環境を的確に読み解きながら、コンプライアン

スをより広範なリスク管理の枠組みに統合していく必要があります。もっとも、多くの金融機関にとって、こうした変革はおそらく容易ではないでしょう。コンプライアンス部門は、レガシーシステムや人材の制約といった、組織の他部門と同様の課題に直面しているためです。

さらに、コンプライアンス部門は自らの変革を進めるだけでなく、複雑化する規制や、上述の論点の多くに取り巻く不透明さにも対処しなければなりません。その結果、現時点では限られたガイダンスしか得られない中で、将来に向け

て「何ができる、何ができないのか」について難しい判断を下すことがコンプライアンス責任者に求められます。加えて、現在のように規制と監督が緩和されつつある局面を組織として乗り切るための指針を示す必要があるでしょう。たとえ各国の規制当局が現時点では厳しく監督していないように見えたとしても、株主、顧客、地域社会の関係者（米国では州規制当局も含む）といった、規制当局以外のステークホルダーは、企業の行動を引き続き注視し、関心を持ち続けるからです。そして将来、規制当局の関心が再び高まる可能性も忘れていいけないでしょう。

テクノロジーが金融を変革する中で、信頼は依然として『最も価値のある通貨』である。

Tao Zhang

国際決済銀行（BIS）アジア太平洋地域代表

2026年およびその先を見据えたコンプライアンス部門に対して、以下の6点を提案します。

1. コンプライアンスを、受け身のルール・ベースの機能から、将来を予測しリスク・ベースの戦略的パートナーへと転換することに取り組みましょう。そのためには、ガバナンスにおけるコンプライアンス部門の役割を見直すとともに、商品開発、顧客対応、デジタル・イノベーションのプロセスにコンプライアンスを組み込む必要があります。また、「No」と言う存在（多くの人がコンプライアンスに抱きがちな不当なステレオタイプ）ではなく、「どうすれば実現できるかと一緒に考えましょう」と発言する存在として認識されるよう、柔軟なマインドセットとフレームワークを育むことが求められます。さらに、プロセス重視から成果重視へと軸足を移し、規制当局の新たな関心の方向性とも歩調を合わせる必要があります。

2. リソースモデルを見直しましょう。変革と技術進展は、従来とは異なる人材モデルを求めています。コンプライアンス部門は、法務・規制関連の知識やデータサイエンス、テクノロジーなど多様なスキルを持つ人材を惹きつけ、定着させることができます。また、コンプライアンス要員をどこに配置するか（オフィス、リモート、オフショア、ニアショア）についても、人材プールへのアクセス、コスト効

率、監督のしやすさや信頼性といった観点から再検討すべきです。

3. 「3つの防衛線」における共通の重点領域の整合性を継続的に確保し、業務部門の統制テスト、リスク管理機能、内部監査との重複がどこにあるのかを特定したうえで、連携した形でその重複を管理しましょう。

4. 上述した業界動向のうち、どれが自社にとって重要な影響を持つのかを見極め、コンプライアンス上の取り組みを、より広範な事業目標やリスク管理戦略に統合しましょう。具体的には、コンプライアンス指標をビジネスサイドのKPIと整合させ、部門間でリスク許容度を調和させるとともに、コンプライアンスの知見を経営判断に反映させることが求められます。

5. 「ホライズン・スキャニング」の重要性を強調し、法務、IT、リスク管理、事業部門のカウンターパートと緊密に連携することで、規制の先読みが、組織全体で実行可能な戦略へと落とし込まれるようにしましょう。

6. 必要な局面では、コンプライアンス部門としての立場を堅持しましょう。コンプライアンスは、ステークホルダーからの信頼を構築し、維持するうえで中核的な役割を担って

います。規制当局からの規制圧力が弱い状況においてこそ、組織の良心であり、倫理面での羅針盤としてのコンプライアンスの役割は、これまで以上に重要になります。

コンプライアンス部門のリーダーが実効性を保ち続けるためには、大胆さが不可欠です。不確実な時代において組

織を導くことにとどまらず、従来型の思考に挑戦する新たなコンプライアンス像を擁護していくことが必要になります。すなわち、協働的で、テクノロジーを活用し、事業戦略および組織の長期的な成功に深く組み込まれたコンプライアンス像が必要になります。

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・プラクティスに所属する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長官の庁内外専門家として、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。各機能が事業目標と整合し、プロセスが最適化され、手続がデータとテクノロジーによって自動化・簡易化されたとしたらどうでしょうか。規制要件は、より効率的に満たされ、統制は事後対応型ではなく予測型へと進化します。従業員は自身の役割からより高い価値を得られるようになり、企業はレピュテーションが守られているという安心感のもと、成長とイノベーションにより注力することが可能になります。

プロティビティは、コンプライアンスを俊敏なリスクマネジメント・チームに統合し、将来志向かつ予測型の統制を実現するために分析を活用するとともに、規制コンプライアンスに関する専門知見を提供しています。また、コンプライアンス違反や正対応をより効率的に進めるための自動化されたワークフローツールの活用、新商品・新サービスにおける顧客ニーズおよびコンプライアンス要件を設計要件へと落とし込む支援、さらに規制コンプライアンスの実施状況を継続的にモニタリングするための仕組みの構築を通じて、組織を支援しています。

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、高い専門性と客觀性のある洞察力や、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。25ヶ国、85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、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。プロティビティは、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。プロティビティは、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。