protiviti®
Global Business Consulting

COMPLIANCE INSIGHTS

2026年のコンプライアンス優先課題を見極める：中間時点での現状の見直し

Carol Beaumier 、Bernadine Reese 著

今年のコンプライアンス上の優先事項を予測するにあたり、私たちは2026年をこれまでの経験でもっとも予測しがたい1年と位置付けました。この見解は、金融サービス業界全体で進行中の抜本的な改革と、政府および規制当局の優先事項の変化という、複数の要因が重なり合っています。

期央時点において、私たちの評価は変わっていません。今年は依然として不安定な状況が続いています。規制・監督上の圧力は、法域、リスク領域、監督上の考え方によってしばしば不規則に変化しています。一見すると一部の分野で規制緩和が進んでいるように見える場合でも、実際にはより複雑な現実が隠されています。規制・監督当局の期待は見直されていますが、その具体的な内容や期間については必ずしも明確ではありません。

このような状況下において、金融機関の経営層は、「緩やかな監督」の報道や兆候だけにとらわれることなく、どのリスクの優先度が引き下げられているのか、またどのリスクが実際に高まりつつあるのかを、規制当局が現在注目しているか否かにかかわらず理解する必要があります。同様に重要なのは、現在のコンプライアンス上の意思決定が、数年後に実施される規制当局の検査に影響を及ぼしうるという事実を見失ってはならないということです。

期央時点で、求められる対応は明確です。すなわち、どの領域を強化し、どの領域の優先順位を見直し、どの領域で現在の方針や基準を堅持すべきかを見極めることです。それは、今日の判断の誤りが将来の問題につながる可能性があるためで、規制上の問題に限らず、競争が激しい環境において顧客からの信頼がこれまで以上に重要となる中、顧客との関係にも影響を及ぼし得ます。

規制・監督上の圧力は、法域、リスク領域、監督上の考え方によって、しばしば不規則に変化しています。

コンプライアンスの中核的な構成要素

コンプライアンスの優先事項に関するあらゆる議論の前提として、規制当局の現在の姿勢にかかわらず、以下はいずれも依然として基本的なコンプライアンス上の課題であることを改めて確認しておく価値があります。

- 人工知能(AI)
- デジタル資産およびトークン化
- 金融犯罪
- 地政学的リスク
- 市場濫用
- 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
- サイバーリスク
- 消費者および投資家の保護
- 企業文化および行動リスク
- コンプライアンス運用モデル、リソース配分およびテクノロジーツール

従来と異なるのは、これらの課題の一部について、世界中の規制当局による評価のあり方が変化していることです。これらの課題の重要性が重視されなくなっている場合(例:米国連邦政府の現時点での消費者保護に関する姿勢)であっても、依然として遵守を義務付ける法令が存在しており、また、顧客、地域社会や権利擁護団体、州司法長官、州規制当局、株主など、金融機関がどのように業務を遂行するかについて直接的な利害を有するステークホルダーも存在しています。

変化する規制の観点

規制当局の見解の変化をもたらしている要因は何でしょうか。一般的に挙げられる理由は以下のとおりです。

- **政治情勢の変化**:一部の法域では、規制当局が政府からの働きかけを受けて、ESGやDEIなど政治的優先事項でない、あるいは極端な場合には政治的に論争となり政府による強い反発の対象となっている課題について、規制・監督上の優先度を引き下げています。

- **比例原則**:規制当局は、「画一的なアプローチ」が、規模が小さい、または業務や組織の複雑性が低い機関に対して不必要な負担を課すことが多いことをますます認識しつつあります。これにより、監督上の期待水準を各機関のリスクプロファイルや全体的な重要性により適合させるリスクベースのアプローチを推奨する動きが強まっています。

- **簡素化**:規制枠組みが過度に複雑化し、過剰な介入を伴うものになっているとの指摘がさまざまな方面から強まる中、規制当局は規則、報告、監督プロセスの見直し、簡素化・合理化を図るプログラムを実施しています。

- **優先順位付**:規制当局は、特に明確な財務的影響がある重要性の高いリスク、一部の法域では、全てではないものの、消費者に重大な被害をもたらす可能性があるリスクに重点を置く方向にシフトしています。これは、手続面や形式面でのコンプライアンスの優先度を引き下げ、より重要と認識されるリスク課題に焦点を当てることを目的としています。

- **成果重視**:上記に関連して、規制当局は、方針、手続および枠組みそのものの評価から、実際に生じた結果や実社会への影響を重視する方向へ移行しています。これは、「文書化されていなければ存在しない」という考え方から、「成果が統制の有効性を裏付けている」という考え方への転換を反映しています。

- **事業活動に配慮した姿勢**:政府および規制当局は、経済成長を促進するために、イノベーションを一層推進する一方で規制が障害となり得ることも認識しています。このため、基本的な保護措置を維持しつつも、イノベーションに対して過度に介入しないアプローチへと移行する傾向が生じています。

- **競争力**:規制の見直しは、特に各国・地域が規制負担や業界のパフォーマンスを比較する中で、グローバルな競争力という観点から語られることが増えています。政策立案者は、自国の金融機関が国際的な同業他社と比較して不利な立場に置かれないようにするとともに、市場競争を活性化し得る新規市場参入者に機会が与えられることを求められています。

事情に通じた業界関係者であれば、程度の差こそあれ、これらの理由は以前にも耳にしたことがあると気付くでしょう。

これらの理由は一見もっともらしく聞こえますが、業界に危機が発生すると、従来の前提や判断基準が通用しなくなり、当時は妥当な意思決定を行っていたと考えていた経営幹部や取締役が、好ましくない結果に対して責任を問われることになります。今回は違うかもしれませんが、私たちはそうは思いません。

グローバルにおけるクライアントからの声

国際的な規制協調が十分に進んでおらず、場合によっては明確な規制の相違が存在する中でも、クライアントとの対話においては、複数の法域に共通するテーマがいくつか浮かび上がっています。これらのテーマは、規模や業態、地域を問わず様々な機関に共通して見られ、各国の規制上の細かな違いというよりも、リスク、テクノロジー、業務モデルにおける構造的な変化を示しています。

これらのテーマの中で最も重要なものは、以下の点です。

AIはガバナンスモデルよりも速いペースで本番環境へ移行している

ほぼすべての市場において、各機関はAIの導入を加速させています。しかし、ガバナンス・フレームワーク、モデルリスク管理の実務およびコントロール機能は導入に追いついておらず、イノベーションと監督の間に拡大するギャップを生み出しています。

クライアントは、これまでの時代を前提に設計された既存の枠組みが、適応的で不透明かつ継続的に学習するシステムが普及する現在の環境には適していないのではないかという懸念が強まっています。コンプライアンス機能は、明確な規制基準や社内基準が十分に確立される前に、バイアス、説明可能性、消費者への影響などのリスクについて見解を示すことを求められており、規制が明確化された後に一部の意思決定を再評価しなければならなくなる可能性が高まっています。さらに悪いケースでは、AIの導入が規制上の影響を及ぼす可能性があるにもかかわらず、コンプライアンス部門がAIに関する議論にすら関与させられていない場合もあります。

そして忘れてはならないのが、Q Day（量子コンピュータが暗号アルゴリズムを解読できるようになる日）の到来予測がますます短くなっていることです。これは、多くの機関が十分な準備を整える前に、量子コンピューティングがサイバー攻撃を加速させ、AIモデルの能力を飛躍的に高め、現行のセキュリティ基準を無力化することで、AIリスクを増大させることを意味します。特に暗号技術で保護されていることが一般的なデジタル資産を活用する機関にとっては、Q Dayによって、さらに大きなリスクにさらされることになります。

マネー・ローンダリング対策（AML）が緩和された法域においても、不正リスク管理に対する圧力が高まっている

マネー・ローンダリング対策（AML）に対する監視が緩和された、またはより的を絞ったものとなっている法域においても、クライアントは、不正リスクへの懸念が高まっていると一貫して指摘しています。この懸念が高まっている主な要因としては、リアルタイム決済、合成ID、AIを活用した攻撃手法などが挙げられます。

この状況を受け、金融犯罪対策における優先順位の見直しが進んでおり、詐欺が顧客と機関双方にとってより差し迫った業務上の脅威とみなされる傾向が強まっています。多くの組織において、詐欺とその他の金融犯罪、顧客リスク機能との間に長年存在してきた分断が明らかになり、以前本誌でも取り上げたように、改めて統合型金融犯罪フレームワークに注目が集まっています。

サードパーティリスクは、取締役会レベルのレジリエンス課題となっている

特にテクノロジープロバイダー、フィンテックパートナー、重要なサービスベンダーに関連するサードパーティおよびサプライチェーンリスクは、コンプライアンスやオペレーショナルリスク上の懸念事項にとどまらず、企業のレジリエンスの中核的な課題として位置付けられています。

クライアントは、少数の重要なサービス提供事業者への依存度を高めており、集中リスク、業務継続性、アウトソーシング管理に関する懸念が生じています。同時に、パートナーエコシステムの拡大により、特にフォースパーティおよびフィフスパーティの依存関係が関与する場合、リスクをエンドツーエンドで把握することがより困難になっています。

地政学的要因によりルールブックが分断されつつある

各国の優先事項の相違により、規制上の期待が一貫性を欠き、時には明確に相反する状況が生じています。グローバルな組織にとって、これはローカライズされたコンプライアンスモデルの導入、運営コストの増加、業務遂行の複雑化をもたらし、地政学的リスクが日常的に対応すべきコンプライアンスおよび戦略上の課題となっています。

人材の疲弊はコンプライアンスリスクである

コスト削減圧力や、多くの場合、規制・監督の姿勢が緩やかになっていることやAIの導入に伴う人員削減目標を背景に、コンプライアンス機能は業務遂行能力への継続的な逼迫に直面しています。クライアントがますます指摘しているのは、単なるリソースの問題にとどまらず、コントロール機能内における構造的な疲弊リスクであるということです。

経験豊富なスタッフは、より広範な役割や責任を担うことを求められる一方で、デジタル化やAI導入といったトランスフォーメーション施策の支援も任されることが多くなっています。これにより、燃え尽き症候群、組織内に蓄積された知識やノウハウの喪失、ならびに第2線の機能低下に対する懸念が生じています。

これら5つのテーマを総合すると、明白な現実が浮かび上がります。リスクはガバナンス対応能力や業務モデルの進化速度を上回るペースで加速・変化しており、デジタル化やAIの導入によって、3LoDモデルなど長年の規範に対する妥当性が問われています。また、規制の枠組みは、必ずしもこうした変化に追いついているわけではありません。

地域ごとのクライアントからの声

欧州連合

欧州連合全域のクライアントからは、規制環境は過去10年間のどの時点よりも対象範囲を拡大し、詳細かつ厳格な要件を課す一方で、法域ごとの差異が拡大しているとの声が聞かれます。EUが引き続きグローバルな基準策定者としての立場を確立しようとする一方で、実際の機関の経験は、規制要件が急増し、各国での実施が均一でなく、監督当局の期待が強まっている状況です。クライアントとの対話で際立っているのは、新たな規則の幅広さだけではなく、リスクおよびコントロールの全領域に影響を及ぼす、複数の改革が重なり合うことによって生じる業務上の負担です。

- **主要なテーマは、EUのデジタル規制アジェンダの進展スピードと複雑さです。**AI法、デジタルオペレーショナルレジリエンス法(DORA)、データ法、デジタルサービス法はいずれも、法令上の規定から具体的な監督上の要請へと急速に移行しており、クライアントからは運用面での対応準備が追いついていないという声が一貫して寄せられています。特にAI法は、多くの組織が既存のAIガバナンスを十分に成熟させる前に、モデル台帳、文書化基準、リスク分類プロセスの再設計を強いています。また、監督当局は形式的な文書整備にとどまる「ペーパーコンプライアンス」だけでは不十分であることを示唆しており、当初の監督上の重点は、DORAに基づくテスト、ICTリスクのマッピングおよびインシデント報告に置かれると見込まれています。各国の所管当局が異なる解釈や適用時期を採用する中、クライアントは、規制当局が目指す水準と金融機関の実務遂行能力との間の隔たりが拡大していると指摘しています。

- **金融犯罪対策を巡る制度改革が加速しています。**世界の一部の法域ではマネー・ローンダリング対策(AML)に関する規制・監督の厳格度が緩和されている一方で、EUのクライアントは逆の傾向を報告しています。新たなEUマネー・ローンダリング対策機関(AMLA)の設立、AML規則体系の拡大、データ共有の推進により、EU全域で金融機関に対する要求水準が高まっています。同時に、不正リスクは政策上の優先課題となりつつあります。即時決済に関する法規制の導入、増加するAPP詐欺やAIを活用した詐欺と相まって、監督当局はこれまでAMLに向けてきたのと同等の厳格さで、不正対策の統制や管理態勢を精査するようになっています。

- **サードパーティリスクおよびクラウド集中リスクに対する懸念が顕在化しています。**EU規制当局は、少数のクラウドおよびテクノロジープロバイダーへの依存がもたらすシステミックリスクについて、より強く警鐘を鳴らしています。DORAの下では、機関は直接のプロバイダーに対する強固な監督体制を示すだけでなく、再委託先やその先の委託事業者への依存関係についても可視性を確保する必要があり、多くのクライアントが実務上き

わめて対応が困難であると述べています。取締役会には、ICTアウトソーシングを単なる調達事項ではなくレジリエンスの課題として取り扱うことが求められており、監督当局によるレビューでは、すでに集中リスク、エグジット戦略、コンティンジェンシープランの実効性が精査されています。

- **EU域内における規制の不統一が進んでいます。**AMLAのようなEUレベルの監督機関を通じた規則の調和や一貫した運用を図る取り組みがあるにもかかわらず、クライアントからは、加盟国ごとの制度の導入・適用には依然としてばらつきがあるとの声が寄せられています。特にAIリスク分類、DORAのテスト要件、ESG開示、消費者保護に関する監督当局の解釈の違いが、各国固有のコンプライアンスモデルの維持を金融機関に強いています。多くのクライアントは、コストや複雑性を増大させ、業務の円滑な遂行を妨げる、深刻化する構造的課題として捉えています。

今後を見据えると、クライアントはコンプライアンス対応の対象範囲を拡大する2つの新たな規制領域を指摘しています。暗号資産市場規制（MiCA）により、多くの金融機関が運用面で十分に備えていなかった暗号資産市場に対し、新たなライセンス、ガバナンス、資産の保管、市場濫用防止に関する義務の導入が、金融機関内部の対応準備を上回る速さで進んでいます。同時に、EUによるESG格付機関の規制強化―これにより欧州証券市場監督局（ESMA）の直接監督下に置かれる―は、サステナビリティデータの作成、検証、活用方法を大きく変えつつあります。クライアントは、これら両方の動きを、デジタルおよびサステナビリティ関連リスクに対するより厳格な監督への広範なシフトの初期兆候と捉えています。

英国

英国において、規制環境がますます成果重視となり、詳細かつ画一的な規則への依存が弱まる一方で、規制・監督上の要求水準は高まっていると、クライアントは指摘しています。英国がグローバル競争力と高い基準を兼ね備えた法域としての地位を目指す姿勢は、ガバナンスの説明責任、オペレーショナル・レジリエンス、消費者保護およびデジタル市場の健全性を重視する制度改革として具体化しています。クライアントが最も一貫して強調しているのは、規制当局の姿勢の変化です。監督当局は、方針の採用ではなく、実効性の証明にますます注力しており、機関はデータ主導型の監督、テーマ別レビューおよび迅速な介入が著しく増加していると認識しています。

- **英国の規制環境を特徴づける要素の1つは、成果重視型規制が継続的に進化している点です。**金融行為規制機関（FCA）の消費者義務（コンシューマー・デューティ）は、管理策の有効性を証明するための新たなベンチマークを設定しており、機関は顧客単位のデータ、経営管理情報（MI）の品質、取締役会による監督を通じて、自社のフレームワークが実際に良好な成果をもたらしていることを示すことが求められています。この基準は現在、他の規制領域にも浸透しており、コンダクト、レジリエンス、金融犯罪における監督当局の期待を形成しています。

- **オペレーショナル・レジリエンスは、監督が一段と厳格化する段階に入っています。**英国の規制が2025年から2026年のマイルストーンに到達する中、規制当局は設計の評価から実行のテストへと重点を移しています。各機関は、インパクト・トレランス、シナリオ・テスト、クラウド依存および国境を越えたサービスへの依存に関する前提の妥当性について、監督の厳格化を報告しています。監督当局は現在、重要な業務サービスが深刻だが起こりうる障害に際しても許容範囲内で継続できることを示すよう金融機関に求めており、フレームワーク構築から実効性の検証への明確な移行を示しています。

- **金融犯罪対策を巡る制度改革は、引き続き加速しています。**規制負担の軽減に関する政治的な発信がある一方で、私たちのクライアントは、マネー・ローンダリング対策（AML）および不正対策は、監督当局からの圧力が高まっている分野であると一貫して述べています。英国では、不正、特に承認済みプッシュ支払い詐欺（Authorized Push Payment）への対応が一段と重視されており、金融機関はリアルタイムでの検知能力、顧客認証、AIを活用した分析の強化を進めています。また、AML管理態勢が効果的に機能していない場合、規制当局は迅速に対応しています。

- **AIガバナンスは、独立した規制課題として認識されるようになり、その優先度は急速に高まっています。**英国はEUの詳細な要件を定めるアプローチを意図的に

回避していますが、英国の原則ベースのモデルは、AIの監督およびガバナンスに対する経営陣の責任に重点を置いており、決して要求水準が低いものではないと考えています。監督当局は、アルゴリズムによる意思決定のガバナンス、モデルの説明可能性、データ倫理について、特にAIがすでに与信、不正検知、顧客対応プロセスに組み込まれているリテール金融サービス分野で、ますます厳しく調査しています。政府が整備を進めているAIアシュアランスの枠組みを受け、各機関はモデル台帳を正式化し、バリデーション基準を強化し、AIによる成果に対する経営陣の説明責任の所在をより明確にすることが求められています。クライアントはこの課題を「高い裁量、高い説明責任」と表現しており、各機関は自らのガバナンス基準を設計し、監督当局による精査を受けた際に、その妥当性を説明できるよう備えておく必要があります。

- **ノンバンク金融機関（NBFI）は、英国の規制当局にとって、これまで以上に重要な監督対象となっています。**これは、システミックリスク、市場の安定性、投資ファンド、アセットマネージャー、保険会社およびその他のノンバンク事業体におけるガバナンスの適切性に対する懸念を反映しています。私たちのクライアントは、イングランド銀行およびFCAが、近年の市場変動や債務連動型運用（LDI）関連のストレスを含む事象を受けて、市場型金融における流動性リスク管理、レバレッジ、レジリエンスについて、ますます厳格な監督を行っていると指摘しています。監督当局は、NBFIに対し、ストレステスト能力の強化、より明確なエスカレーション体制、外部委託機能および権限委譲された機能に対する、より実効的な監督・管理態勢を示すよう求めています。多くのクライアントは、これを「銀行と同様の規則を適用することなく、銀行並みの要求水準を求める」方向へのシフトと表現しており、規制当局は金融エコシステム全体におけるレジリエンスと透明性が不十分であると認識されている領域の解消を図っています。

- **英国では、サードパーティおよびクラウドリスクに関する監督上の要求水準が引き上げられています。**英国はDORAを採用していませんが、イングランド銀行が導入を予定している重要サードパーティ・プロバイダーに関する制度を受け、各機関は重要な依存関係をより詳細に把握し、サービスからの移行・代替戦略を強化するとともに、クラウドのレジリエンス・テストを拡充することが求められています。多くのクライアントは、これをクラウド集中リスクに対する国際的な規制・監督の方向性が収れんしつつある動きの一環と捉えており、英国の監督当局はグローバルな同業者との連携を強めています。

今後を見据えると、クライアントはさらに2つの新たな規制領域を指摘しています。デジタル資産は、資産の保管、市場濫用、暗号資産取引所の監督に関する新たな義務が2026年までに明確化される見込みのもと、金融サービス・市場法（FSMA）に基づく包括的な規制枠組みへと移行しつつあります。一方、ESG情報や関連商品の信頼性は、英国のサステナビリティ開示要件（SDR）および投資ラベル制度によって再構築されており、データ品質、プロダクトガバナンス、アシュアランスに関する新たな期待が生まれています。

アジア太平洋地域

これまでたびたび指摘してきたように、150を超える国・地域から成るアジア太平洋地域の多様性は、金融機関にとってコンプライアンス上の課題となっています。一方で、当該地域のクライアントからは、共通して注目されている重点領域がいくつか挙げられています。それらには以下が含まれます。

- 金融犯罪（マネー・ローンダリング防止および詐欺・不正対策）
- サードパーティリスク管理
- オペレーショナル・レジリエンス
- 企業文化・行動規範
- データ・AI・モデルリスクのガバナンス
- デジタル資産

これらのトピックを地域別の重点課題に含める背景は国ごとに異なる場合があります（例：日本がマネー・ローンダリング対策（AML）に注力しているのは、今後予定されているFATFによる審査の影響を受けている一方で、オーストラリアの重点は主にAML制度の第2次改革の実施に関するものである等）。実際、アジア太平洋地域における規制アプローチは、地域全体の調和を目指すものというよりも、原則主義に基づく実務的な監督姿勢、各国の優先事項、イノベーションへの迅速な対応、そして機関の説明責任に対する期待の高まりを特徴としています。

北米

カナダの金融機関クライアントからは、当局が優先課題として位置付けている複数の分野に注力しているという声が寄せられています。

- インテグリティおよびセキュリティリスク（サイバー、詐欺、金融犯罪）
- 不動産／モーゲージリスク（住宅および商業用不動産エクスポージャー）
- 流動性および資金調達リスク（市場の信認、資金調達ストレス）
- 信用リスク（借り手のストレス、商業および消費者）
- NBFIリスクの影響（プライベートクレジット、シャドーバンキングの波及効果）

現在の環境下で金融機関の業務に影響を及ぼす不確実性を強く認識しつつ、監督活動が成果重視であり、最も重要な課題に集中する「スマート・スーパービジョン」の方針を改めて明確にする中で、カナダの規制および監督に対するアプローチは、特に米国と比較した場合、過去の経験から得られた教訓にしっかりと根ざしているように見受けられます。

米国において、現在の議論は監督当局が何を行うかという点よりも、何を監督上の重点から明示的に外すことを選択したかが、より大きな論点となっています。規制当局は、レピュテーション・リスクを監督上の指摘の根拠として用いることを排除する方向に動いており、検査官がその根拠で金融機関に対して措置を講じることを正式に禁止し、監督は安全性および健全性に結びつく客観的かつ測定可能なリスクに基づくべきであることを強調しています。同時に、プロセス主導型の監督から明確な転換が進んでいます。監督当局は、監督上の指摘事項に対する基準を引き上げており、金融機関は文書化の完全性や規定されたプロセスの遵守度よりも、結果が財務状況に重大なリスクをもたらすかどうかによって評価される傾向が強まっています。これは「重大な財務リスク」へのより広範な監督方針の転換の一環であり、金融の安定性に直接影響しない手続きやコントロール・フレームワークへの過度な注力を避けるよう明確に指示されています。このアプローチには限定的な例外があり、その中でも制裁遵守が最も顕著な例となっています。

その結果、監督の姿勢はより対象を絞り、成果重視となり、安全性および健全性の定量的な指標とより直接的に結び付いたものとなっています。金融機関にとって、これは規制当局が最も重視する事項についての明確さをもたらす一方で、コントロール、ガバナンスおよびリスク管理フレームワークをどこまで簡素化できるかについては、進化し続ける期待が将来的に再び強調される可能性もあるため、不確実性も生じています。これまでのところ、法執行・行政処分等の措置は大幅に減少しています。

米国の規制当局が監督の焦点を主要な財務リスクに絞り込み、より主観的またはプロセス主導型の分野から後退する中で、規制リスクは業界における懸念事項としての重要度が低下しています。しかし、業界リーダーとの対話によれば、実際にはリスク認識の範囲を広げていることがうかがえます。彼らはサイバー、詐欺、AI、地政学、オペレーショナル・レジリエンスに注目しており、それらを2次的な懸念事項ではなく、財務パフォーマンスと安定性の中核的な推進要因と捉えています。彼らから聞こえてくる主要なテーマは単純化ではなく、「リスクの複合化」です。リスクはテクノロジー、市場、オペレーション全体で複雑に絡み合っており、従来のフレームワークや場合によっては監督手法では対応が困難な状況となっています。

2026年下期計画のリセット

2026年上半期において、程度の差こそあれ、規制当局からの圧力が弱まる動きが見られますが、これは規制リスク自体が低減したことを意味するものではありません。実際、私たちが指摘してきたように、いくつかの規制リスクは明らかに高まっています。つまり、現在のコンプライアンス・プログラムが直面している真の課題は、シグナルがしばしば断片的で錯綜する環境の中で、組織の現在および将来の最善の利益のためにどのように対応すべきかを判断することにあります。

現在の環境を踏まえ、金融機関がコンプライアンス戦略を再評価する際の私たちからの提言は以下のとおりです。

リスクが構造的な領域には、さらに注力すべきである

監督姿勢が変化したからといって、特定のリスクが低下するわけではありません。金融犯罪、特に不正に関連するも

のは、規制当局からのシグナルに関係なく激化し続けています。AIの導入は、ガバナンスの成熟度とは無関係に加速しています。サードパーティへの依存は深まり、複雑化しており、安定化していません。これらは、業務モデルに組み込まれた構造的なエクスポージャーです。規制上のメッセージが錯綜している場合でも、これらには継続的な投資が必要です。

規制の動向が変化したものの、リスクが変化していない領域については、優先順位を再評価する

比例性、簡素化、優先順位付けは現実に進んでいる重要な潮流ですが、これらは業務の順序を変更するものであり、根本的な義務を変更するものではありません。実務上、これによりコンプライアンス部門の責任者はタイミングやアプローチに関してより柔軟性を持つことができますが、期待される水準を下回る結果に対する許容度は低くなります。プログラムは、次に監査や精査が生じる可能性が高い領域を反映するように実施時期や対応の順序を見直すべきですが、重要度が下がった領域が無関係になったとみなすべきではありません。

監督姿勢が変化したからといって、特定のリスクが低下するわけではありません。これらは業務モデルに組み込まれた構造的なリスクです。規制メッセージが錯綜している場合でも、継続的な投資が必要です。

偽りの安心感に直面しても、揺らぐことなく立ち向かうこと

2026年残りの期間において最も重要なリスクの一部は、金融機関が規制・監督上の圧力はもはや弱まったと誤認している領域から生じる可能性があります。例えば、消費者保護やデータプライバシーは、政治的または世論的に重要度が下がった場合でも、法定義務に基づいており、顧客、権利擁護団体、州や地域の当局を含むより広範なエコシステムからの監視の対象となります。規制当局による優先度の低下は、リスクが排除されたことを意味するものではありません。

隣接するリスク領域において、重ねるのではなく統合すること

不正、マネー・ローンダリング防止(AML)、制裁、サイバー、顧客被害への対応が分断されることは、脅威が収束しつつある環境下で、ますます容認できないものとなっています。不正の増加や、さまざまな攻撃・脅威の経路が相互に作用する傾向の強まりを踏まえると、より統合されたアプローチが必要です。これは組織図を描き直すことではなく、データの共有、リスク評価の整合、対応モデルの連携を意味します。

コンプライアンス運用モデルへの再投資

最も過小評価されているリスクは、内部に存在するキャパシティの逼迫や人材の疲弊かもしれません。コンプライアンス・プログラムはコスト削減の対象となってきました。義務が拡大し、期待がより複雑化する中で、コンプライアンス機能には、より少ないリソースでより多くの業務を遂行し、しばしば同時に変革施策を支援することが求められています。これに対応するためには、スキル、キャパシティ・プランニング、適切なガバナンスの下での自動化に意図的に注力することが必要です。

これは単なる業務遂行上のリスクではなく、適切な判断を下せなくなるリスクでもあります。十分な投資がなければ、優れた設計のプログラムであっても、断片化された環境において効果的に運用することはもちろん、リスクを明確かつ一貫して解釈することにも苦慮することになります。

リーダーシップの要請

規制の動向は、これまでのサイクルよりも地域ごとに特化し、政治的な影響をより強く受けています。したがって、2026年の特徴的なリスクは、金融機関が曖昧な環境から誤った結論を導き出すことにあります。しかし、根底にある期待値—有効性、説明責任、レジリエンス—は依然として変わっていません。

したがって、2026年の特徴的なリスクは、金融機関が曖昧な環境から誤った結論を導き出すことにあります。

ここでは、経営陣は明確な方針を示す必要があります。取締役会や経営幹部は、断片的なシグナルを解釈し、それを正当化可能な意思決定へと転換するコンプライアンス担当者の的確な判断にますます依存しています。しかし、こうした判断への信頼は、それを支える人材や体制への投資があって初めて成り立つものです。

コンプライアンス機能が運用面または戦略面で制約を受けている場合、組織は単に業務遂行上のリスクを受け入れているだけでなく、正しい判断を下すために不可欠な能力そのものを損なっていることになります。2026年において、コンプライアンス・プログラムが失敗するのは、組織が十分な対応をしなかったからではなく、十分な環境を整えないまま高度な判断を期待し、その結果として、何が最も重要であるかを誤って判断したからです。

著者について

Carol Beaumier 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長官の庁内外渉外責任者として、11年間勤務しました。Beaumier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。

Bernadine Reese 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Reese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管理プラクティスについて

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アジャイルリスクマネジメント・チームに統合し、フォワードルッキング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適用しています。また、規制当局による是正措置やコンプライアンス上の課題への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の設計要件への落とし込み、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。

protiviti®