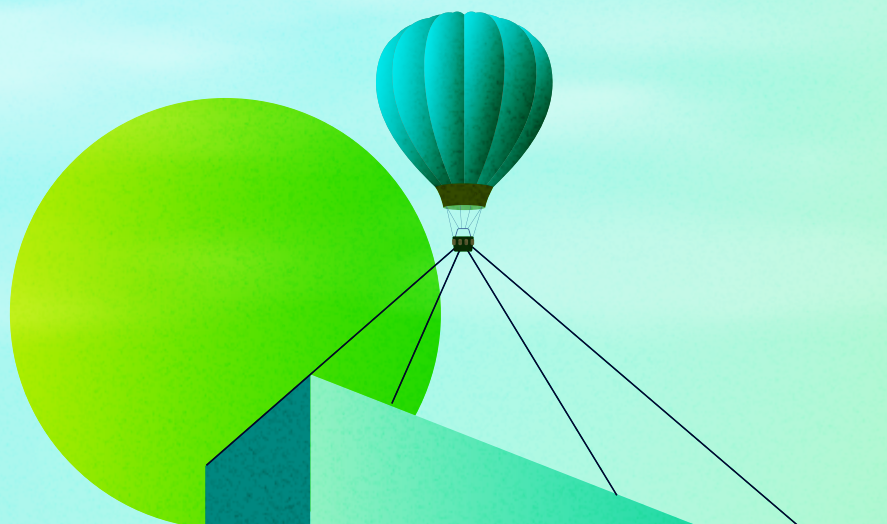


銀行・資本市場 2026年の見通し

デロイト金融サービスセンター

マクロ環境の逆風、台頭するAI、業界に激震を走らせるステーブルコインの参入のはざまに、銀行は収益の維持に向けて大胆な選択を迫られる一年となるだろう。



Deloitte.
デロイト トーマツ

目次

- 02** ... はじめに

- 03** ... マクロ経済の変化は、2026年に米国の銀行にどのように、そしてどの程度の影響を与えるだろうか

- 06** ... 銀行はいかに預金流出リスクに備え、ステーブルコインの機会を評価すべきか

- 09** ... AIプロジェクトを前進させるための5つのステップ

- 11** ... 近代的なAI-readyインフラへのコミットメントを加速させる

- 15** ... 銀行は、金融犯罪対策においてよりダイナミックでテクノロジーを活用したアプローチを採用すべき

- 19** ... 文末脚注

原著・注意事項

本レポートはDeloitte USが発表した内容をもとに、デロイト トーマツ グループが翻訳・加筆し、2026年5月に発行したものです。日本語と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

2026年のマクロ経済が、銀行・資本市場業界の収益および収益性に及ぼす影響とは？

銀行や決済業界にとって、ステーブルコインの破壊的な参入が意味するものとは？

2026年、銀行が組織全体でAIを活用するためにすべきこととは？

脆弱で分断されたデータ基盤が、AI活用への妨げになる？

巧妙さとスピードが増す金融犯罪に、銀行の対策は追いつけるのか？



はじめに

2026年、米国の銀行は真価が問われる年になりそうだ。強固な財務基盤の裏で、マクロ経済の不確実性、そして止まらないインフレが、銀行の収益性を試してくるだろう。銀行は利ざやを守り、手数料収入を多様化し、ノンバンクからの競争激化への備えも迫られるかもしれない。

決済業界も岐路に立っているように見える。新たに「GENIUS法 (Guiding and Establishing National Innovation for US Stablecoins Act)」により制度的な裏付けを得たステーブルコインは、預金の流れに影響を与え、従来からの決済システムの競合となるだろう。トークン化預金とプログラマブルマネーが顧客の期待を再定義するため、銀行は「発行業務・カストディ業務・送金決済業務・提携業務」のいずれのビジネスモデルで関与するかを迅速に選択すべきである。

一方、AIは転換点にある。多くの銀行はパイロット期間を経てスケールさせなければいけない段階にあり、2026年は、全社レベルでの確固たる戦略、ガバナンス、そして投資対効果 (ROI) に対する戦略的なアプローチが求められる。エージェント型AIには画期的なポテンシャルがあるが、正確で、リアルタイムで、広範で、安全性の高いAI-readyなデータを提供できる場合に限られる。こうしたデータ基盤なしには、高度なAIモデルの構築は立ち行かなくなるだろう。

また、AIによって助長される詐欺、対応コスト上昇による金融犯罪のリスクが高まっており、全社的に統合されたテクノロジー主導の防御が不可欠である。

本レポートでは、これらの領域への対処策を提示する。2026年、果敢に行動するリーダーたちが、銀行の未来を形づくることになるだろう。



マクロ経済の変化は、2026年に米国の銀行にどのように、そしてどの程度の影響を与えるだろうか

2026年の米国経済は、幅広いシナリオが想定される。米国銀行業界にとっても、再びサプライズの多い一年となる可能性がある。関税の影響や労働市場の動向を注意深く見守ることになるだろう。現時点では、2026年の米国経済の展開として、少なくとも3つのシナリオが考えられる。

下振れシナリオでは、時間の経過とともに関税がインフレと経済成長に与える影響が明らかになり、さらなる物価上昇と人手不足の深刻化が進む。GDP成長率は停滞するか四半期ベースでわずかに減速し、米ドルも下落が続くと予想される。

一方、上振れシナリオでは、こうしたリスクは顕在化せず、経済は大きな支障なく活況を維持する見込みだ。

最も蓋然性の高い第3のシナリオ、すなわちベースラインシナリオは中間的である。このシナリオでは、経済は一時的につまずくがその後回復し、2026年のGDP成長率は1.4%程度を維持するものの、2025年の1.8%からは減速すると見込まれている¹。

2026年を展望すると、消費が目に見えて抑制される可能性がある。2025年第2四半期時点の家計債務は過去最高の18.4兆米ドルに達している。消費者信頼感も最近低下しているが²、心理面での二極化が見られる。富裕層は余裕をもって消費を続けている一方、中間層は「締め付け感」を強めている³。低所得層の前年同期比消費増加率は2025年8月時点で0.3%にとどまったのに対し、高所得層は2.2%と対照的だ⁴。この格差は2026年も継続する見通しである。デロイトの経済予測によれば、ベースラインシナリオにおける実質個人消費の伸びは2026年に1.4%となる見込みである⁵。

企業支出の見直しにはばらつきがある。特にデータセンターなどのAI関連プロジェクトが企業投資を押し上げる一方⁶、関税をめぐる不確実性が企業心理を抑制する可能性がある。デロイトは2026年の企業投資が3%程度成長すると予測しているが、これは2025年の3.6%よりもわずかに下回る格好である。

労働市場でも弱含みの動きが現れ始めており、求人件数の減少と若年層の失業率の上昇が顕著となっている⁷。2026年には賃金上昇率が鈍化し、デロイトの経済予測によれば、失業率は2025年の4.2%から4.5%へと悪化する可能性がある⁸。

インフレの状況も引き続き不透明である。2025年の緩やかな伸びを経て、2026年の消費者物価指数は3.2%程度で推移する見通しだ。しかし、労働市場の軟化を受け、連邦準備制度(FRB)は2026年末までに政策金利を3.125%へ引き下げる可能性がある⁹。

デロイトは金利差がさらに拡大されていくと予測している。長期金利は物価上昇への警戒感、連邦政府の財政赤字懸念、米ドルの強さから高止まりする可能性がある一方¹⁰、短期金利は低金利環境により低下していくとみられる。

マクロ経済環境が銀行業界に与え得る影響

銀行は2025年第1～3四半期の堅調な業績を背景に、比較的安定した態勢で2026年を迎えるとみられる。しかし、金利低下と景気減速を主因に、純金利収入は逆風に直面する可能性がある。

純金利収入の成長率は2025年上半年に4%改善し、2024年の落ち込みから回復した¹¹。2026年は貸出金利の低下を要因に、純金利収入の成長率は小幅にとどまる可能性が高い(図1)。そ

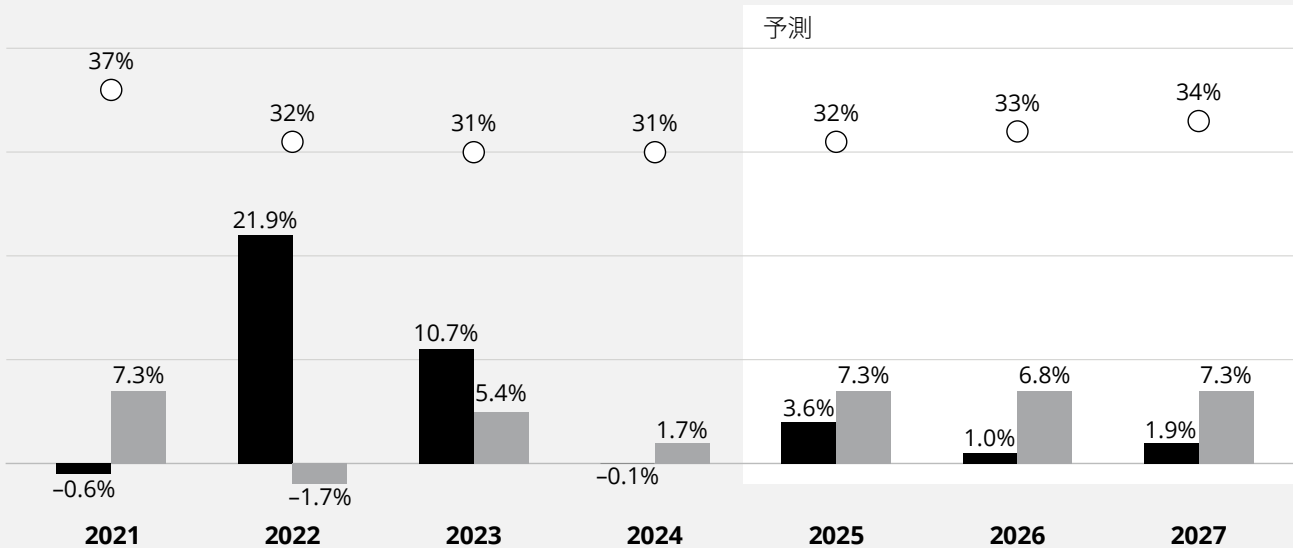
図 1

非金利収入の成長が収益の成長を支え続ける

● 純金利収入の成長率

● 非金利収入の成長率

○ 総収益に占める非金利収入の割合



出典：S&Pマーケット・インテリジェンスのデータベースに基づくデロイト金融サービスセンターの分析。2025年以降の予測はデロイトの分析に基づくものであり、2024年までの割合はS&Pマーケット・インテリジェンスのデータを使用して算出

のほか、預金コストは引き続き低下すると見られる。有利子預金の平均コストはすでに2025年上半期で2.5%に低下している状況¹²。ただし、預金競争競争が続く中、特に地方銀行においては預金ペータが比較的低水準にとどまる可能性がある¹³。

一方で、貸出は金利低下に伴い増勢に転じると見られる。法人の借り手は低金利の恩恵を受け、2025年上半期に5.6%減少した商業・産業向け貸出残高の回復が期待される¹⁴。AIやデータセンターへの投資に関連して、潤沢なキャッシュを保有する企業においても借り入れ需要は比較的高い水準を保つだろう。ただし、特に中規模なノンバンクやプライベートクレジット事業者間の競争は継続する見込みだ。

商業用不動産市場は好転の兆しを見せており、不動産売買の動きは昨年からの回復基調が続いている¹⁵。商業用不動産ローンも一定の安定化が見られるが、銀行は既存・新規の借り手双方に対して選別的な姿勢を続ける可能性がある。

クレジットカードローンの成長率は、2025年上半期の2.8%減に続き、2026年は安定化に向かう見込みである¹⁶。2025年7月の銀行融資担当者調査（シニア・ローン・オフィサー・オピニオン・サーベイ：SLOOS）によれば、クレジットカード向け貸出需要は弱まり、銀行側も与信基準を厳格化している¹⁷。

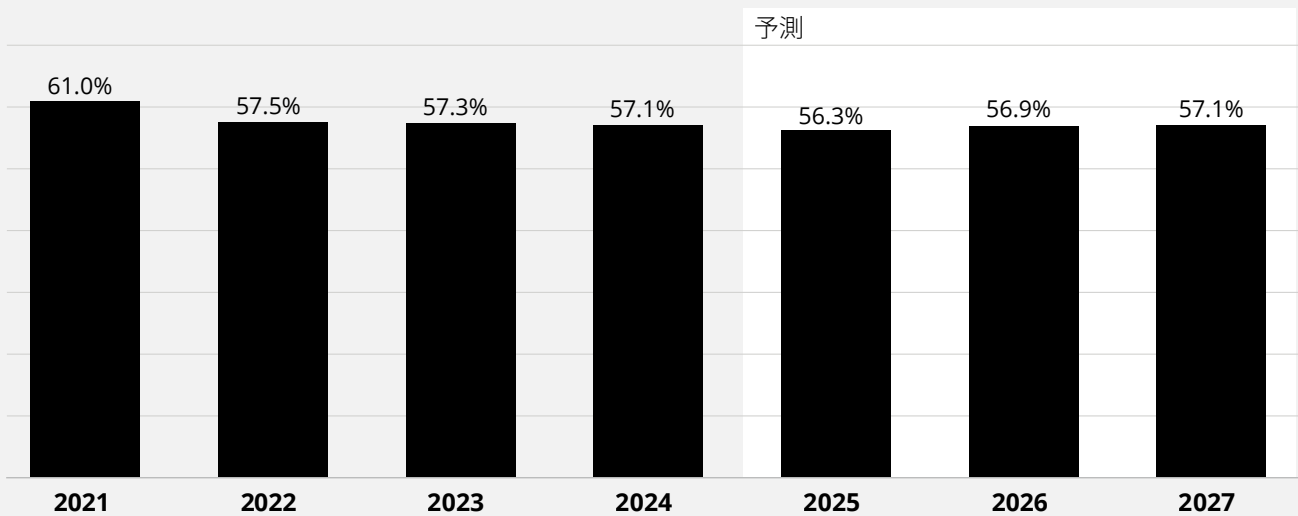
信用損失は概ね管理可能な水準にとどまる見通しだ¹⁸。失業率の上昇が貸倒引当金をやや押し上げる可能性があるが、急速な上昇は見込まれない。学生ローンの延滞率は上昇する可能性がある¹⁹。それでも多くの銀行は、マクロ経済悪化に耐えるだけの十分な引当金と適切な自己資本を保有しているとみられる。

安定的に多様化した非金利収入は、2026年においても銀行の重要な収益ドライバーであり続け、手数料収入は増加が続く見込みだ（図1）。投資銀行と資本市場では、M&A需要と資本コストの低下によって株式・債券の発行増を背景に、成長軌道に乗る公算が大きい。富裕層向けアドバイザーサービスの提供拡大により、資産運用の手数料も伸びが予測される²⁰。他方で、消費支出の鈍化により決済分野の成長への逆風が生じる可能性がある。大手銀行は、ステーブルコイン、データ収益化サービス、組込型金融といった新たな手数料収入源を獲得できるだろう。

2026年は緩やかな収益成長が予測される中、銀行はコスト管理に引き続き注力することになるだろう。人件費と高水準でのテクノロジー投資は、経費率（図2）に多少の影響を及ぼす可能性がある。それでも、一部の銀行においては²¹、AIによる生産性向上効果が2026年も継続することが期待される。

図 2

米国銀行業界における2026年の経費率は、やや上昇する予測



出典：S&Pマーケット・インテリジェンスのデータベースに基づくデロイト金融サービスセンターの分析。2025年以降の予測はデロイトの分析に基づくものであり、2024年までの割合はS&Pマーケット・インテリジェンスによる

自己資本面では、米国銀行は引き続き十分な資本を確保している。普通株式等Tier1（CET1）比率が過去5年にわたり14%超の水準を維持している²²。さらに、補完的レバレッジ比率（eSLR）の規制改正案により、大手銀行の自己資本要件が現行の5%～6%から3.5%～4.5%に引き下げられる見通しだ²³。

2025年上半期末時点で、米国上位20行には合計2,500億米ドル超の余剰資本が存在する²⁴。その結果、銀行は配当や自社株買いによる株主還元を継続し、その一部を成長投資やAI戦略の推進に充当すると見られる。

世界各国・地域の金利動向

多くの欧州銀行は力強い回復を示しており、世界的なマクロ経済的緊張の中においても、グローバルの同業他社の多くを上回るパフォーマンスを示している。2025年8月時点の年初来株価リターンは45%上昇しており、顕著な成長が見られる^{25、26}。今後も金利低下に伴う貸出金増加と非金利収入の好調が続くことで、欧州銀行の業績はさらなる改善が期待される。貿易関税によるわずかな影響は生じ得るが、概ね制御可能な範囲に留まるだろう。長年の停滞を経て、欧州銀行は有機的成長や業界再編を通じ、今後数年間、経済成長の恩恵を享受できるかもしれない²⁷。

一方で、アジア太平洋地域の銀行は新興市場で堅調な成長を示す見込みだが、特に米国の貿易関税の影響を受けている国々では依然として課題が残る²⁸。資本市場の動きは7月に低迷し、同地域の銀行による資金調達額は66億米ドルで、過去1年で最も低い水準の一つとなった²⁹。



銀行はいかに預金流出リスクに備え、ステーブルコインの機会を評価すべきか

ス

ステーブルコインは金融の新時代を告げるものであり、銀行や決済企業にとって課題と機会の両方をもたらす。2026年は、ステーブルコインに関連する戦略の策定とリスクへの対処の重要な転換点となり得る。銀行は、預金や決済インフラの代替手段が台頭する中で、インフラや技術を強化する必要があるだろう。

2025年7月に成立した「GENIUS法 (Guiding and Establishing National Innovation for U.S. Stablecoins Act)」は、米国内の決済用ステーブルコイン (Payment Stablecoins : PSC) に対する立法上の枠組みを構築し、規制の明確化をもたらすとともに、伝統的な銀行がトークン化デジタル資産に関与する道を開いた。この法案の成立は、米国を「暗号資産の世界的中心地」とする一環をなしている³⁰。GENIUS法や他の関連法規制案は、企業や消費者によるデジタル資産への関心に拍車をかけるはずだ³¹。機関投資家の需要はすでに明らかで、デロイトの2025年第2四半期の北米CFOシグナル調査によれば、調査対象の最高財務責任者のおよそ4人に1人が、今後2年以内に暗号資産を決済手段または企業投資として活用することを期待している³²。

PSCはその特性から、金融サービスにおいて重要な役割を担う可能性を秘めている。PSCは従来の金融インフラよりも迅速かつ低コストの決済・清算を提供できる。また、他のデジタル資産とは異なり、PSCは米国債などの法定通貨資産を裏付けとして保有し、1:1のペッグ (peg : 価値連動) 比を維持している。

トークン化預金：PSCの代替手段か

一部の銀行がステーブルコインに関する選択肢を検討する中で、トークン化預金という代替手段も注目を集めている。PSCと同様に、同一銀行の顧客に対するリアルタイム決済、低い取引コスト、プログラマビリティを提供する。独自の優位性としては、ネイティブな現金決済機能と利払いが可能になることに加え、他のデジタル資産の決済手段やオンチェーン上の担保としての活用も可能になる³³。PSCと異なるのは、トークン化預金が銀行の既存の規制枠組み内にとどまることである。すなわち、銀行の負債として分類され、自己資本管理と規制監督の対象となる。

特筆すべきは、トークン化預金がPSCの預金調達への影響を懸念する銀行にとって対抗策となり得ることだ。J.P.モルガンやシティバンクを含む一部の銀行では、PSCへの取り組みと並行して、すでにトークン化預金を顧客に提供している³⁴。

PSCの成長ドライバーと預金・手数料への脅威

ステーブルコインの主な訴求力は、これまでも主に暗号資産取引における役割と結びついてきた。価格が安定した資産として、PSCはよりボラティリティの高い暗号資産トークン間で価値を移転するための優先手段となっており、効率的な決済、裁定取引、担保のツールとして機能してきた。さらにはその流動性と予測可能な価値により、PSCはオン/オフランプにおける事実上の標準的な選択肢となり、伝統的金融と暗号資産経済の橋渡し役としての役割を確立している³⁵。

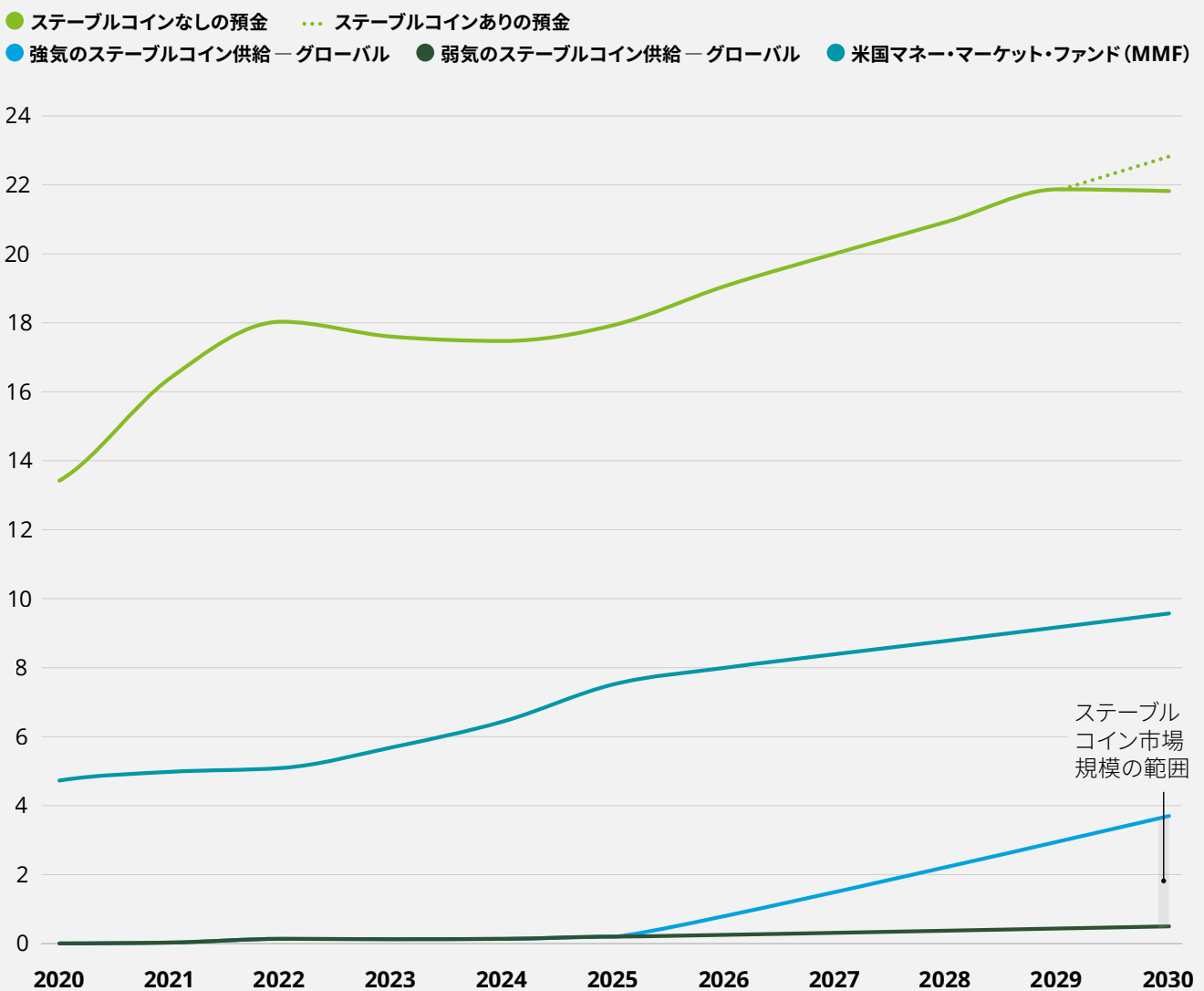
現在のPSC市場は相対的に小規模だが、業界のさまざまな予測によれば2030年までに2,500億ドルから強気の試算で3.7兆米ドル規模、弱気の試算でも5,000億米ドル規模への成長が示唆されている³⁶。そしてPSCの成長によって、1兆米ドル以上の銀行預金が流出リスクにさらされる恐れがある(図3)。

流出が想定されるのは、低利回りの取引口座に当座性預金に滞留している企業の運転資本、24時間365日の個人間・商取引決済向けのリテール取引残高、そして現在ノストロまたはボストロネットワークに滞留しているクロスボーダー決済の浮動資金の3つである。GENIUS法はステーブルコイン発行者による利払いを禁じているが、非発行者は「リワード」を提供できることもあって、需要を後押しするかもしれない³⁷。PSCが預金フローに与え得る重大な影響を踏まえると、銀行は流動性の逼迫と貸出能力の低下に直面する可能性がある。

図3

ステーブルコインの成長は預金の代償となり得る

(兆・米ドル)



出典：預金とMMFデータは連邦準備制度の経済データ、ステーブルコイン供給データは米国財務省、M2の予測はオックスフォード・エコノミクス、ステーブルコイン市場の推定範囲は各種業界予測とデロイト金融サービスセンターの分析

図 4

決済用ステーブルコイン(PSC)バリューチェーンの役割(例)

役割	機能
発行者	ステーブルコインの作成、配布、管理
カストディアン	顧客の暗号資産の秘密鍵を安全に保管
準備銀行	決済用ステーブルコインのための準備資産を保有・管理
決済処理業者	ステーブルコインと法定通貨の間のシームレスなコンバージョン(オン/オフランプ)を促進
プラットフォーム構築者	決済用ステーブルコインを既存の金融システムに統合するためのプラットフォームを設計・開発・維持
付加価値サービス提供者	スマートコントラクトを活用し、複雑な取引を自動化する「プログラマブルなマネー」などのサービスを提供
サードパーティのプラットフォームを窓口とする仲介者	コアシステムプロバイダー、フィンテック、決済ネットワークと提携し、顧客にステーブルコイン・サービスを提供

出典:デロイトのBusiness & Entity Transformationプラクティスおよびデロイト金融サービスセンターの分析

銀行や決済企業が担う多様な役割

一部の銀行や決済企業はすでに、図4のような幅広い役割でPSC市場への参入準備を進めている(他の役割も存在し得る)³⁸。

連邦銀行規制当局は2026年7月を目途に、GENIUS法に基づき必要な規則やガイダンスを整備する見通しだ。2027年1月の施行までに銀行は自らの戦略を積極的に選択し、実行へ移すことが求められる³⁹。

新たな規制・リスク要件への対応

金融機関は、発行者が1:1のペッグ比を維持するよう設計された自己資本・流動性規則に対処する必要がある。また、米国のPSC保有者からの流動性需要に対応するため、米国内の外国法人が十分な米国資産の準備金を保有することも求められる。

市場参加者はさらに、税務上の取り扱い、会計基準、KYCおよびアンチ・マネー・ロンダリング対策(AML)の義務、その他の市場機能に関連するルールの詳細化も待つべきだ。これらの規則は、PSCが金融システムにどのように統合されるかを左右する重要な要因となる可能性が高い。規制当局はスケーラビリティ、手数料、詐欺、取り消し不可性、検証者の身元に関する課題についても見解を示すとみられる。PSCは、法的に通貨や証券として分類されないまま、従来の通貨と同様な機能を果たし得るため、こうした指針は監督や普及の在り方に影響を与え、極めて重要なものとなり得る。

多くの企業が新たなシステムや業務を構築する一方で、PSCが既存の手続きやプロセスをどう変化させるかも検証すべきである。例えば、トークン化にKYCやAMLのコンプライアンス要件を組み込むことで、禁止されている個人や団体への送金を凍結または遮断するといった対応が実現する。さらに、ソースコードが公開される性質から、AMLの捜査官はステーブルコインの送金を容易に追跡、特定、停止し、ウォレットの受領人情報を識別できる。これは不正対策上の利点である一方、顧客のプライバシーリスクにもなり得る。銀行にとっては、コンソーシアムへの参加がリソースの共有や規模の拡大に役立てることができる⁴⁰。一部の地方銀行や地域金融機関は、米Fiserv社が約3,000の取引金融機関向けに米Circle社と共同で展開するFIUSDのような「PSC-as-a-service」型ソリューションを活用することも考えられる⁴¹。

ステーブルコインの未来を受け入れる

規制されたPSC市場は暗号資産の普及を加速させ、暗号担保ローンのようなイノベーションを促進する態勢が整いつつある⁴²。Circle、Ripple、Paxosなどの暗号資産企業はすでに米国での銀行免許取得を申請しており、伝統的な銀行業とデジタル資産の世界が一層融合する方向性が示されている⁴³。

今後、関連規制が最終化されるにつれ、ステーブルコインの継続的な成長がプログラマブル決済、ニアリアルタイム取引、オンチェーンの資金管理などのイノベーションを加速させることが見込まれる⁴⁴。ステーブルコインはトークン化経済への入口となる公算が高く、まだ着手していない銀行や決済企業は、パイロットやアプリケーション開発を今すぐ計画しなければ多大なる影響を被るリスクがあるだろう。



AIプロジェクトを前進させるための5つのステップ

2 026年は、銀行が完全なAI駆動型の組織を目指す上で重要な年になり得る。銀行におけるAIの導入は、脆弱で断片化したデータ基盤、厳格化するコンプライアンス要件、老朽化したレガシーシステム、そして変化に対する社内の抵抗により妨げられているのが実情である。AIがもたらす利益の多くはガバナンスの脆弱さ、取り組みの重複、効果の偏りといった課題に阻まれ、単発の概念実証に留まっている。

多くの銀行幹部は非現実的な生産性向上への期待に悩まされ、具体的な成果を挙げることを迫られている。過去2年間でAI予算は大幅に拡大しているにもかかわらず、多くの米国の銀行が達成したのは部分的な戦術的成功にすぎず、真の戦略的変革には至っていない⁴⁵。デロイトが米国のTop40の銀行を調査したところ、多くの取り組みは「受動的」で、一貫性に欠ける断片化された取り組みであった⁴⁶。

より明確で統一されたAIビジョンと戦略を再定義する

これまで多くの銀行は特に生成AIに対して、部門ごとに分散した局所的な試行錯誤を重ねているものの、包括的なビジョンを欠いた導入が多く見られた。主な目的は、効率の向上なのか、イノベーションの加速なのか、それともリスク管理とレジリエンスの強化なのか？統一されたビジョンがなければ、スケール可能なAIの機会を見極め、重要な業績目標に対する進捗を測るうえで苦悩することとなる。

現時点では、それぞれの要素が組み合わせり、全社的に一貫性のあるAI戦略を明確に策定できている金融機関は、ごく少数にとどまっている。成功のためには、明確なビジョンのもとで目指す成果を具体化し、リスク、コスト、そして人への影響を見極め、銀行の広範な使命と整合させ、すべてのステークホルダーグループに継続的に

共有し、規律ある予算配分で支えることが重要だ⁴⁷。適切に実施すれば、断片化されたパイロットの乱立を防ぎ、戦略的インパクトを持つ取り組みにリソースを集中させることができる。

AIの所有権とガバナンスをより明確にする

銀行は、AIライフサイクルを通して明確な所有権を持つべきだが、実際には責任の所在が分散していたり、そもそも不明確なケースが少なくない⁴⁸。さらに、従業員のAIツールへのアクセスや利用方法についても方針にばらつきがあるため、中央組織の責任と事業部門の責任を明確に定義することが重要である。

多くの銀行にとって有効な選択肢となり得るのが、ハブ&スポークモデルである。このモデルであれば、AIのCoE（センター・オブ・エクセレンス）のような中央組織を軸に、各事業ラインのニーズが適切に管理される。

中央組織は、全体の品質向上を支え、AIのガバナンス基準を維持しつつ導入を統括するハブとして機能し、全社的なロードマップを管理する。AI戦略の策定に加え、参照アーキテクチャや、基準、共有資産、さらに相互運用性を確保するためのMLOpsやLLMOps⁴⁹サービスにも責任を負う。さらには、トレーニング、プレイブック、ナレッジ共有に注力し、コアとなるAIプラットフォームを運用することでデリバリーを支援する。

「自前構築か外部サービス利用か」を再評価する

「自前構築か外部サービス利用か」の選択は繰り返し現れるジレンマだが、AIにおいては別の様相を呈する。多くの銀行は、機械学習などの従来型AIにはハイブリッドモデルを採用し、差別化しにくい領域はポイントソリューションやプラットフォームを購入しながら、独自のモデルを構築している⁵⁰。生成AIに関しては、一部の銀

行が「組み立て」型のアプローチへシフトしており、基盤モデルのレイヤーは外部から調達する一方で、その周囲にデータコネクタ、ガードレール、サードパーティソリューションを組み合わせた独自のカスタムレイヤーを構築している。

このアプローチはサードパーティの専門性を活用できる上に、市場投入までの時間やPoCなどのコストの削減にも寄与する。「外部サービス利用」においては、将来的なコスト増加のリスクをサードパーティに移転することもできる⁵¹。特に小規模な銀行では、予算の制約や人材不足、リスク許容度の低さから、ハイブリッドなアプローチを選ばざるを得ないケースが多い⁵²。一方で、組み立て型のアプローチには課題もある。例えば、独自のレイヤーは基盤モデルと十分に統合されていなければならない。また、多くの銀行が同じまたは類似のAIモデルを採用している状況では、唯一の差別化要因は、各行が独自に持つ銀行固有のレイヤーに限定されてしまう。

銀行は生成AIで競争優位を築くために、独自に保有するデータを最大限に活用すべきだ。また、これらのモデルをどこで、どのように適用するかについても創意工夫が求められる。手広く壮大に取り組むよりも、範囲を絞り効果の高いワークフローに集中したほうが成果に結びつきやすい。プロンプトやRAG（検索拡張生成）エンジニア、評価者、デザイナーなどの専門人材に投資することで、AIモデルを堅牢なシステムへと仕上げられ

る。そこにこそ、真の差別化があるのかもしれない。

規律をもってROIを測定・追跡する

AIのスケールに伴いインパクトの計測は重要になるが、多くの経営者は、時間短縮といった主観的な指標を超える価値の評価に苦労している⁵³。ソフトウェア開発者の生産性に関しては、おそらくROI測定が最も進んでいる領域である⁵⁴。

標準的なベースライン、または一貫性のあるKPIがなければ、AI導入による効果は測定可能な金銭的成果ではなく、ユーザーの主張に依存することになってしまう。これにより信頼性のギャップが生じ、非金銭的な効果と実態のあるコスト削減や収益との関連を困難にする。その効果は二次的であることも多く、例えば、カスタマーサービスの通話時間が短縮されることで顧客満足度が向上し、クロスセルの促進につながる可能性があるが、こうした効果の定量化が困難である。生成AIの場合も、生産性向上が実際のコストに結びつかない場合、ROIの説明は一段と難しくなる⁵⁵。2025年にEvidentが分析した50行のうち、AI活用によるROIを実現したと報告したのはわずか4行にとどまった⁵⁶。

図5は、銀行がROI測定で直面する課題と、それに対処するためのアクションを示している。

図5

銀行が投資対効果を測定する際に直面しがちなハードル

ハードル	具体例	対処方法
曖昧な効果の表現と、主観的な評価	効果が定量化されず曖昧に記載されている（「AIで従業員の業務スピードが上がる」など）；業務の成果ではなくユーザーの印象に基づくことが多い	業務のKPIに結び付いた定量的な成果を求める（例：時間短縮→処理件数→収益への影響）。すべての主張を財務またはリスク指標に紐づける
ベースラインや反事実がない	前後比較や対象群の欠如；AIが効果を生んだのかの証明が難しい	可能な限りベースラインを設定、または代替指標を使用する。対照試験や合成データ、過去のベンチマークを用いて反事実を作成する
二重計上	複数のチーム（顧客体験とオペレーションなど）が同じ削減効果を主張し、全体のインパクトが過大計上される	ROI検証を組織横断で行う。帰属ルール（誰が何を主張できるか）を定め、中央で結果を統合して過大計上を防ぐ
「生産性」≠ 実現したコスト削減	チームが時間の短縮を報告しても、コストは変わらない	生産能力の再配置を追跡する。生産性を具体的なアウトプットに紐づけ（例：処理したローン件数が増加、解決した案件数が増加）。「効率」と「財務的な節約」を区別
事業部門ごとに効果測定の指標が異なる（例：削減できた時間 vs 回避・防止できたケース数）	全社での一貫性が乏しい	全社共通のROIカテゴリ（コスト・収益・リスク・顧客体験）を定義する。記録テンプレートやダッシュボードを標準化する
ベンダー比較	サードパーティのAI・生成AIプラットフォームはコスト、精度、速度が異なり、統一のベンチマークがなく比較が難しい	ベンダー評価スコアカード（コスト、精度、説明可能性、リスク）を作成。ベンダー間でパイロットを実施し、トレードオフを文書化する

出典：デロイト金融サービスセンターの分析

業界特化モデルとエージェント型AIへの準備

一般的な大規模言語モデル (LLM) は強力だが、銀行業務の複雑性に対応する上では限界があることが多い。真の変革は、銀行固有のデータとワークフローで訓練されたモデルから生まれる。例えば、金融サービス向けの「Claude for Financial Services」は、検証可能なデータを利用した適切なリサーチ、モデリング、コンプライアンスのワークフローを重視している⁵⁷。オープンソースモデルである FinLlama Instruct は、アルゴリズム取引で特定の LLM を上回ることが示されている⁵⁸。一方で小規模言語モデルはより安価・高速で、社内システムへの展開が容易なことから支持を集めている。業界のデータに特化して調整されたこれらのモデルは、無駄な支出を抑えつつ、より焦点を絞った信頼性の高い AI 導入することで、実践的な ROI が期待できる⁵⁹。

今日で最も重要な先端領域は、自律的に行動を起こし、実行できるエージェント型 AI である⁶⁰。銀行は権限設定、可監査性、人間によるチェックポイントといったコンプライアンス要件をエージェントに組み込み始めるべきだ。また、規模の拡大に向けた基盤：クラウドベースのインフラ、マルチエージェントシステムのオーケストレーション、データ品質・体系・アクセス性のプロトコルを備えた強力なデータガバナンスを準備すべきである。さらに銀行は目的を持った変革マ

ネジメントと、必要に応じて組織再編を行いながら、銀行は、従来の「人間中心」モデルから「AI エージェント中心」モデルへの移行を進め、重要な意思決定や監督に人間が関与する体制、目的志向のチェンジマネジメントや必要に応じた組織再設計を敷くことが重要である⁶¹。

導入が進むに伴い、一部の銀行はインフラを再考している。スピードを重視しサードパーティに頼る銀行も多いが、持続不可能なコンピューティングコストを背景に、オンプレミスのシステムと、パブリック、プライベート、特化型のクラウドを組み合わせたハイブリッドな AI インフラの導入が求められている。これにより柔軟な拡張性、機密データの保護、規制要件への対応が可能になる。

適切な基盤なしに AI は成果を出さない

コアインフラの近代化、クラウドへの移行、データアーキテクチャとガバナンスの強化を含む課題に対処しない限り、AI 導入の成功は限定的なものにとどまるだろう。銀行は、人間と AI のシームレスな協働への転換を躊躇せず、組織全体で説明責任、信頼、コンプライアンスを維持しながら生産性を高めていくべきだ。しかし重要なのは経営トップがビジョンを掲げ、投資し、全社的な方向性を一致させることだ。どんなに小さな AI の取り組みであっても、より大きな戦略的ストーリーへとつなげることが可能になる。

近代的な AI-ready インフラへのコミットメントを加速させる

多

くの銀行が、データインフラの近代化により大きな進歩を遂げている。特にコアデータのクラウド移行が⁶²データ管理の実務を強化した。しかし、AI で利用する水準のデータインフラなしには、モデルはパフォーマンスを発揮できず、生成 AI のパイロットが頓挫し

たり⁶³、規制基準や顧客の期待を満たせなかったり、エージェント型 AI への取り組みを立ち上げることもできない可能性がある。AI が実証実験の段階から組織全体での活用へと移行するにつれ、よりレジリエントで、将来の変化にも適応できるデータアーキテクチャの構築が、極めて喫緊の課題となる。

AI-readyになるため、銀行は何をしてきたか？

我々の分析では、米国の銀行におけるAIのためのデータ準備状況は、銀行間でも、同じ行内であっても大きな偏りがある⁶⁴。クラウド移行はデータの整理・体系化を促進するはずだが⁶⁵、「悪い」データが移行されていたり、クラウド内でも依然サイロ化されたデータが存在していたりする。

なお、規制遵守のためデータを準備した米国の銀行は、結果的によりクリーンになり、トレーサビリティ・ガバナンスが向上し、AI対応の準備に役立った⁶⁶。例えば、資本や流動性に関する規制によって、一部の銀行はリスクデータを一元化し、データの来歴を明確にすることを求められ、さらに、CCARやドッド＝フランク法のストレステスト（DFAST）の実施により、よりタイムリーで監査に耐え得るデータセットの整備が進んだ。加えて、マネーロンダリング対策（AML）や制裁報告に対応するため、顧客データと取引データの標準化が進められた⁶⁷。しかし、これらの投資は往々にしてサイロ化されたままで、元々のコンプライアンス目的にしか使われておらず、組織全体でAIを駆動できる基盤にはスケールされていない。

RPAやAIの経験を持つ米国の銀行は、データカタログ、明確なデータ系統、品質のメタデータ、新たなコントロール、継続

的な品質モニタリングを確立したことで、AIモデルの正確性、キャリブレーション、安定性を改善していると考えられる。例として、BNYは国立標準技術研究所（NIST）のAIリスク管理フレームワークのような外部ソースを使用し、AIライフサイクル全体でデータの利用を統合させている⁶⁸。

データを製品として扱っている銀行もある。例えば、J.P. モルガンのFusionは、機関投資家向けに標準化・集約されたプライベートマーケットのデータセットを提供している⁶⁹。このData-as-a-productアプローチは、内部・外部環境におけるデータの一貫性、発見可能性、所有権、再利用性を向上させるのに役立つ。また、ライセンス可能な高品質なトレーニングデータセットやRAG-readyのデータ検索セットも作成できる。

AI-readyのデータとは何を意味するか

AIは銀行における「良いデータ」の意味を再定義している。図6は、AI-readyなデータアーキテクチャのカギとなる柱をまとめたものである。

銀行のAI対応準備状況は、モデルが依存するデータ基盤次第でよく遅れることがある。貧弱なインフラは、データの分散、脆弱性、データ主導イノベーションの制約につながり、モデルの有

図6

銀行がAI-readyのデータアーキテクチャで注力すべき4つの柱

柱	説明	AIにとって重要な理由
完全性と信頼	正確、完全、一貫性があり信頼できるデータ；継続的にチェックされ自動で修復される；エンドツーエンドのデータ系統、トレーサビリティ、再現性を備える；安定性、公平性を監視して長期でパフォーマンスを維持	モデルの誤差とバイアスを低減し、再現可能な結果を実現し、意思決定を監査対応にする—規制審査に不可欠で、条件が変化してもモデル性能を持続できる
スピードとアクセス	適時に届き使いやすいデータ：最適なレイテンシ（必要な箇所はリアルタイム、問題ない箇所はバッチ）；サイロを超えて定義された統合的なアクセス；人間と機械エージェントに対する役割ベース・ポリシー準拠の利用者が自分で申請してその場で使い始められる仕組み	タイムリーな意思決定（例：詐欺、サービシング、価格設定）を支え、実験と導入を加速し、データからモデル、事業アクションまでのサイクルタイムを短縮
広範性とセマンティクス	包括的で説明が行き届いたデータ：構造化データ、テキスト、音声、画像にまたがる範囲と深さ；明確なセマンティクス、ラベリング、メタデータ；プラットフォームや機能間での相互運用性	大規模言語モデル（LLM）／RAGの検索と根拠付けを改善し、特徴量の再利用を促進し、狭い断片ではなく、十分にラベル付けされた信号をモデルに与えることで精度を高める
所有権とセキュリティ	設計段階からコンプライアンスを組み込んだデータ：定義された所有権とガバナンス；強固なセキュリティとプライバシー；国内外の規制遵守；運用時と本番移行時のPolicy-as-codeのゲート設置	顧客の信頼と法的な確実性を維持し、法域をまたいだ安全なスケーリングを可能にし、事後対応ではなく自動でルールを適用することで高コストのインシデントを防ぐ

出典：デロイト金融サービスセンターの分析

AIのデータ準備状況を評価するために、銀行が自問すべき問い

完全性と信頼	広範性とセマンティクス
<p>「データセットは正確か」を検討する以上に、リーダーは次のような点を検討すべき：</p> <ul style="list-style-type: none"> データにどのような盲点が存在し得るか、それがAIモデルを損なう前にどう特定するか？ 競争力維持のために、外部データセット、オルタナティブデータ、合成データなどのデータエンリッチメントに十分投資しているか？ 最重要データが規制当局の精査や外部監査に耐え得ると、どの程度確信しているか？ 時間の経過とともに結果の公平性、安定性、一貫性を確保するため、どのようなセーフガードを備えているか？ 	<p>データシステムや用語集から、さらに踏み込む：</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社ビジネスに関連する構造化データ、テキスト、音声、画像の全体を捉えられているか？ 主要なデータについて全社的な共通理解があるか、いまだに矛盾する定義の調整に取り組んでいないか？ 特徴量やデータセットはチーム横断でどの程度発見しやすく再利用しやすいか？ 将来のAI利用に向けてどの程度、データのラベリング、エンリッチメント、文書化を行っているか？
スピードとアクセス	所有権とセキュリティ
<p>レイテンシ指標に加えて、次のような点を検討すべき：</p> <ul style="list-style-type: none"> リアルタイムデータがビジネス価値をもたらす領域と、適時で十分な領域を正しく理解しているか？ レイテンシ、サイロ化されたアクセス、意思決定の遅れにより、現在どれだけのビジネス価値を失っているか？ AIと分析チームは摩擦なく、必要なデータをどの程度容易に発見・アクセスできるか？ 自社のデータアーキテクチャは、数ヶ月間の再設計なしに、新たな予期せぬユースケースに対応できるほどアジャイルか？ 	<p>「誰が何を所有しているか」を超えて整理する：</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネスリーダーは自組織ドメインのデータに対して責任を持っているか、それともいまだに「ITの問題」と見なしているか？ 行き詰まりや過剰な統制に陥ることなく、スピード、イノベーション、ガバナンスのバランスをどのように取るか？ プライバシー、同意、データレジデンシーは、後付けではなく実行時に自動で適用されているか？ 意図的なリスク（データポイズニング、プロンプトインジェクション）や意図せぬ誤用に対して、どの程度レジリエントか？

出典：デロイト金融サービスセンターの分析

効性を低下させる。加えて、データサイロはトレーニングデータセットを不完全でバイアスのかかったものにする傾向がある。その影響は明らかであり、デロイトの2024年銀行・資本市場データ&アナリティクス市場調査⁷⁰では、銀行のデータユーザーの90%以上が、必要なデータが利用不可であるか、取得に時間がかかりすぎると回答した。データ品質も課題として上位に挙げられ、81%の回答者がこれをトップの課題であると答えた⁷¹。

AI-readyなデータは、エラーやドリフトがモデル性能を損なわないほど信頼性が高く、意思決定のペースに合致するほど適時性があり、異なるフォーマットにわたるシグナルを捉えられるほど広範で、コンプライアンスとセキュリティの要求を満たすほど厳格に統治されているべきである。

これらのデータ属性は相互補完的であるといえる。例えば、信頼のないレイテンシは誤ったデータを速く届けるだけであり、文脈のない広範性はインサイトよりもノイズを増やし、ユーザビリティのないガバナンスはイノベーションを阻害する。いずれかの側面を強化すると、他の側面の弱点が露呈することが多い。銀行の課題は、どの側面を最適化するのではなく、4つの柱すべ

てを前進させることで、データ基盤を現代的なAIの規模、スピード、高度化と協調させることができる。我々の分析では、トップ銀行40行のうち、約3分の2がこのようなプログラムを公表している⁷²。

AI時代に成功するための、2026年のデータ戦略の優先事項

データ準備は数年単位の対応となることが多い。経営層による関与、予算、そして現実的なタイムラインを調整し、AIに対応したデータ準備ができる銀行は、その潜在能力を最大限に引き出せるはずだ。

4つの柱に対するデータ準備状況を評価する

銀行はAIの価値を引き出すために必要となる具体的な修正点を、事業領域やユースケースにわたってピンポイントで特定するため、全社規模でデータの準備状況のレビューを実施すべきである（図7）。

また、AIユースケースを評価するため、最低基準値を設定したスコアカードを開発するのも有効と考えられる。例えば、関連するデータセットと特徴量を特定し、現在のスコアを証明し、基準値を下回るデータの改善にコミットしない限り、いかなるAIプロジェクトも先に進めることはできないといったルールだ。これによってモデルの性能と安定性の向上、迅速な導入、監査の効率化、チーム間での再現性がもたらされると考えられる。

所有権に関する根深い課題を解決する

一部の銀行にとって最大のハードルは、重要なデータに対して単一の責任を持つ所有者が不在であること、そしてエラー発生時の明確な責任の所在が不明確であることだ⁷³。最高情報責任者(CIO)、最高データ責任者(CDO)、AIセンター・オブ・エクセレンスの役割と責任の重複も、ガバナンスを複雑にしている。最適なアプローチは存在しないが、多くの場合、ハイブリッドな所有権モデルが機能し得る。中央集権的な部門がCDOのリーダーシップの下、データとプラットフォームの基準を監督し、コンプライアンスを管理する管理モデルである。一例として、HSBCのデータとAIの倫理的利用に関する原則では、説明責任、アクセス、責任ある利用について、銀行レベルのポリシーの拠り所(アンカー)を提供している⁷⁴。同時に、各事業ラインはデータを製品として扱い、その品質を維持することによってデータに対する説明責任を負う。

AIを用いてデータをより良くする

今日のAIには、大規模なデータの監視、修復、拡充を大きく支援できる能力がある。例えば、銀行は過去のエラーパターンで学習させた教師ありの異常検知モデルを採用し、データインジェクションのポイントに配置することで、データ異常を数秒以内に検知できる。スタート・ストリートではAIを用いてデータ品質を高めている⁷⁵。データオーナーはデータシステムや文書化にもAIモデルを活用できる。LLMはSQLなどのツールを解析し、データシステムグラフやデータ辞書を自動生成することもできる。これは、コードが進化してもメタデータを最新に保つのに役立つ。

その結果、AIがAIのためにデータを適合させるというフィードバックループが形成され、品質が向上し、データシステムが最新に保たれ、プライバシーが徹底され、新たな学習素材がオンデマンドで安全に利用可能になる。このような「データのためのAI」エージェントを導入する銀行は、モデルサイクルの高速化、運用コストの削減、そして規制当局との円滑なやり取りを報告でき、AIに対応する準備が整った(AI-readyな)状態に近づくことができる。

その他の考慮事項

上記の優先事項に加え、以下のいくつかの考慮事項がある。

- **内部コンプライアンス要件を満たす。**銀行は個々の学習データについて、その出所、処理方法、機密属性の有無、モデル行動への影響などを文書化するように求められる可能性がある⁷⁶。
- **CDOと最高リスク責任者(CRO)を共同データ・スチュワードとして任命する。**CDOはデータシステム、メタデータ、ルールの運用を実務に落とし込む一方、CROは閾値をリスク許容度や規制当局の期待水準に整合させ、違反発生時には資金手当てされた是正措置とともにエスカレーションを行う。
- **エージェント型AIは整理されたデータを要求する。**自律型エージェントは、サイロ化された、あるいは無秩序なデータでは能力を発揮できない。このようなデータでは、AIエージェントは信頼を失い、AIエージェントは誤った、あるいはコンプライアンスに反したリスクを負うことになる。
- **データメッシュやデータファブリックの概念を取り入れ、データアーキテクチャを近代化する。**目指すべきは、これらのアプローチがもたらす利点を認識し、AI-readyな銀行の基盤、すなわちスケラブルで、柔軟性があり、迅速に適用できる基盤を再構築することにある。

AIの真の力を解き放つ

一部の銀行は、データプラクティスへの戦略的投資、移行、近代化が可能であることをすでに示している。次のステップはこれらの投資を、本レポートで強調されている複数の側面で、着実に改善していくことである。自行の文化的ニーズを受け入れ、より近代的でAI-readyなデータインフラへのコミットメントを倍増させることが、AI駆動の銀行の実現につながる。



銀行は、金融犯罪対策においてよりダイナミックでテクノロジーを活用したアプローチを採用すべき

金

金融犯罪は、規模、スピード、そして巧妙さの面で深刻化しており、銀行のコンプライアンス対策に関するコストと業務上負担を増大させている。2024年度に米国の金融規制当局が発動した、銀行秘密法（BSA）およびAML違反に対する執行措置件数は前年度を上回った⁷⁷。銀行もまた、疑わしい活動報告（SAR）を、過去最高となる260万件（1日平均7,100件）提出した⁷⁸。

今後も銀行は、新たなリスクの源から生じる複雑な課題に直面すると予想される。金融機関はBSAの法定要件を遵守しなければならない一方、米国財務省の金融犯罪取締ネットワーク（FinCEN）は、いくつもの法執行機関と連携しながら、貿易が絡むマネーロンダリングや、規制物質の密売、カルテル関連の取引活動といった、政府の新たな優先事項に対する監督に注力している⁷⁹。こうした規制の期待値が高まることで、銀行はオピオイド関連の資金調達や、国際犯罪組織による他の不正な活動を示す「レッドフラッグ（危険信号）」の兆候がないか、取引フローを監視するよう圧力を受けることになるだろう⁸⁰。

その上、最近発令された大統領令に則り、BSAおよびAMLの監督検査に「デバンキング」の目的で行われる銀行の方針や手続きに関するレビューが組み込まれる可能性があり、これは銀行サービスへの広範なアクセスを推進する政府の方向性を反映したものとと言える⁸¹。銀行規制当局は、地政学や通商の緊張が、主要な敵対国に対する追加の制裁指定につながる場合、制裁違反への取り締まりをより強めるかもしれない。

最近の暗号資産をめぐる動向は、現在の規制見通しにさらなる複雑性をもたらす可能性がある。政策立案者たちは、ブロックチェーンネットワー

ク上の不正行為への対応として、効果的なAML、テロ資金供与対策（CFT）、制裁プログラムの重要性を再認識しており⁸²、ステーブルコインの発行者は本人確認、SARの提出、資産凍結の各プロセスに対する調査の対応が求められている（「デジタル資産と金融イノベーションにおける新たなリスクの管理」を参照）⁸³。

銀行はまた、特に生成AIを悪用した不正利用の急増に直面する可能性が高い。悪意のあるAIエージェントは、人間が実行しているかのような詐欺行為を行ったり、検知を回避したり、ユーザーの身分を匿名化したりする目的で使用されかねない⁸⁴。

デジタル資産と金融イノベーションに絡む未知のリスク管理

銀行は、新サービスの提供や、デジタル・イノベーションの追求によって生じる可能性のあるリスクを予測すべきだろう。ステーブルコインに関しても、ブロックチェーンベースの取引において特有のAMLとKYCのリスクを把握すべきである。ステーブルコインは個人情報と紐づけられていないデジタルウォレットに送金される可能性があるため、銀行は資金源の検証や、ウォレット所有者の確認、送金者と受取人の事前承認、ブロックチェーンネットワークを通じた送金の追跡など、新たな手続きを開発する必要があるかもしれない。

資産のトークン化については、オンチェーンとオフチェーンの活動を橋渡しするモニタリングシステムの構築、トークン発行やスマートコントラクトのルールを規定するメタデータを取り込めるプラットフォームの開発、そして不正なミンティングや所有権の急速な移転といったリスクを検知するためのAIモデルをトレーニングする必要がある。

金融犯罪の脅威レベルの深刻化は、銀行が関連リスクを管理するためによりダイナミックでインテリジェンス主導型のモデルへの転換を促す重要な警鐘となっている。金融業界は、サイロ化されたデータやレガシーシステムに依存しては、外部からの攻撃や地政学イベント、規制当局の監視に対して効果的な結果を出すことはできない。結果として、テクノロジー主導の金融犯罪対策の枠組みを構築できない銀行は、経済的損失や犯罪攻撃に対してますます脆弱になってしまうだろう。

リスク緩和のためのAIとテクノロジー・イノベーションの戦略的重要性

リスク緩和に向けてAIとテクノロジー・イノベーションを組み込むことの重要性

多くの銀行では、すでに金融犯罪に関するコンプライアンス対応において、RPAや基本的な機械学習を使用しているが、より高度な分析やパターン検出のための先進的なAIは導入されていない。

銀行はAIのパイロットを、顧客リスクの要約、アラートのスコアリング、ケースサマリーのドラフト化といった、実用的な成果が得られる分野に集中させるべきである。これにより、単純なケースに対してはワンクリックで意思決定できるようになり、AIを使って低リスクのアラートは自動で対処しながらも、複雑なものはレビューしやすい要約を添えてコンプライアンス部門の担当者に送る、という運用が徐々に可能となる。

金融犯罪に対応する部署は、長期的な視点から、金融犯罪に関するコンプライアンス対応のライフサイクルの各段階にAIを導入することを検討すべきである(図8)。これらの各ライフサイクルの統合は、新規取引開始時の顧客のデューデリジェンスの精度を高め、継続的なKYCプロセスを強化し、顧客とその関係者の行動モニタリングの精度を向上し、低品質のアラートの量を削減することに役立つと考えられる⁸⁵。

従来型および最新のAIは金融犯罪対策に役立つ可能性があるが、銀行は、曖昧なシナリオや、高リスクなシナリオについては人間の専門家が対応し、AI主導の意思決定に説明可能性を組み込むことで、モデル推論の透明性を高め、規制当局の信頼を維持すべきである。

図 8

金融犯罪に関するコンプライアンスのライフサイクル全体で、AIが成果を上げられる機会

	フロントエンドのコントロール	検知	エスカレーション	フィードバックと改善
主要機能	<ul style="list-style-type: none"> 顧客リスクプロファイリング デューデリジェンス 顧客オンボーディング 	<ul style="list-style-type: none"> 取引スクリーニング KYCプロファイルの監視 継続的デューデリジェンス 	<ul style="list-style-type: none"> ケースのルーティング 調査と意思決定 当局への報告 	<ul style="list-style-type: none"> 事後インシデントレビュー モデルの改良 ワークフローの調整
AI統合ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 異なる言語のメディアを分析し、ネガティブニュースを特定 優先度の高いリスクに基づき動的セグメンテーションを実行する 顧客識別にデバイスや行動インテリジェンスを組み込む 	<ul style="list-style-type: none"> リスクスコアを継続的に再計算し、継続的に追跡する 更新されたKYCデータを用いた定期的な顧客評価 イベントドリブンでの再審査を自動開始 犯罪ネットワークを明らかにする関係性マッピング 	<ul style="list-style-type: none"> 緊急度とリスクレベルに基づきケースをトリアージ 過去の成果に基づくネクストアクション提案 顧客解約とコンプライアンス報告の合理化 関連口座を特定するためのエンティティ解決 	<ul style="list-style-type: none"> 新しいデータを常に取り込み、高リスク活動を示すパターンをフラグ付け アラート、ケース、報告データを精査し、非効率の根本原因を特定 ケースファイルやメモから新たな犯罪トレンドを抽出
主要KPI	<ul style="list-style-type: none"> 不正な口座開設の阻止 オンボーディング不備に起因するコンプライアンス違反の削減 	<ul style="list-style-type: none"> アラート件数の削減 アラートからケースへのコンバージョン率 	<ul style="list-style-type: none"> エスカレーションの正確性 ケース解決までの時間 	<ul style="list-style-type: none"> 時間の経過に伴う異常検知率 アナリストの調査効率

出典: デロイトAGおよびデロイト金融サービスセンターの分析

金融犯罪リスクを管理するための、網羅的なデータアーキテクチャの構築



注:API=アプリケーション・プログラミング・インターフェース
出典:デロイトAGおよびデロイト金融サービスセンターの分析

AMLエンジンの信頼性を高めるため、データプラットフォームを強化する

AI由来のインテリジェンス(価値ある情報)に必要な大量のデータを管理するには、リスク指標や調査の一連の流れで信頼できる唯一の情報源(シングルソース・オブ・トゥールズ)として機能する、統合されたデータパイプラインが必要になる(図9)。このようなデータ基盤は、顧客に関するより広い視野での情報を提供するだけでなく、顧客の企業構造や取引相手、変化するリスクプロファイルに光を当てることもできる。加えて、制裁対象者のリスト、通商・税関データ画面、検索エンジン・インターフェースといった外部情報を補完することで、銀行は時間の経過に伴い変化するリスクスコアをより効果的に追跡できる⁸⁶。

最近の執行措置では、タイムリーで正確、かつ完全なデータと金融犯罪に対処するプログラムを支えることができる、より堅牢なシステムの必要性が強まっている。米国の規制当局は、銀行のデータとシステムがバックオフィス機能としてではなく、AMLプログラムの中心にあることを期待している。また、データの不備を追跡して是正するため、取締役会レベルの委員会設

置など、より厳格な監督を求めている⁸⁷。今後、銀行には金融犯罪コンプライアンスシステムの最新のインベントリの維持や、重要なデータ項目の定義、データシステムの文書化、またリスクがどのように分類・管理されているかを説明する中央ライブラリの整備が期待されるかもしれない。

規制当局は、金融犯罪に対抗する新たなアプローチを提唱

米国では、連邦規制当局が、コンプライアンスと戦略的な取組みのバランスを取る難しさを認識しており、より素早いリスク管理のアプローチを促進するために監督上の負担を一部緩和する可能性がある。例えば、米国財務省は金融機関の報告要件の削減を目指し、銀行がより高リスクの活動に集中できるよう促している⁸⁸。直近、同省は他の4つの規制機関と共に、ひとつの取引または一連の取引が1万ドルを超える場合でも、顧客が報告要件の回避を試みていることを銀行が認識している、疑いがある、または疑うべき合理的な理由がある場合を除き、SARを提出する必要はないと明確化した⁸⁹。

銀行監督において、最も深刻な脅威への注目が高まる兆候が既に現れ始めている可能性があり、一部の検査官は、レピュテーションリスク、サステナビリティリスク、インクルージョンといった領域での調査を縮小し始めているとの報道もある⁹⁰。2020年のAML法のもとで策定が進む、新たな規則やガイドランス⁹¹によって、銀行は影響度の低い管理からリソースを振り向け、より厳格なルールベースのシステムをモデルガバナンスとデータ連携に裏付けられたAIと高度な分析へと置き換える、といった柔軟な対応が可能になるかもしれない。

これらの改革は、銀行が将来の課題により効果的に対処するために金融犯罪プログラムをより戦略的に設計することを推進するだろう。例えば、サイバーセキュリティ、AML、不正対策のアナリストが広範なリスク指標を監視し、優先度の高いアラートに集中的に取り組むことで、調査を迅速に連携できる統合リスクモデルを導入できる(図10)⁹²。このフレームワークは、さまざまな手口で統制を潜り抜けようとする、悪意ある当事者の特

定をサポートする。さらに、成功事例から得た示唆を初期のリスク評価や第一線の管理策に還元させることで、金融犯罪に関するコンプライアンス部門は、そのリソースを最も緊急性の高い脅威に配分することができると考えられる。

規制改革とテクノロジーを、金融犯罪に対する戦略的優位性へ転換する

これらの変化は、金融インテリジェンスの新時代の到来を示唆している。規制当局による後押しと、進化し続けるテクノロジーにより、銀行は金融犯罪対策能力を強化する好機を得られる可能性がある。高度な分析とAIを組織に組み込み、データインフラの安全性を確保するリーダーは、今後さらに悪質化する可能性のある犯罪の脅威を予見し対抗する上で、より有利な立場に立つことができるだろう。ただし、この対応は早急に実施すべきで、迅速な対応こそが、これからのレジリエンスと信頼の基準を打ち立てることになる。

図 10

統合型金融犯罪リスクモデル



出典: デロイト マルタ、デロイト UK、およびデロイト金融サービスセンターの分析

文末脚注

1. Michael Wolf, "United States economic forecast: Q3 2025," *Deloitte Insights*, Sept. 30, 2025.
2. Center for Microeconomic Data, "Household debt and credit report (Q2 2025)," Federal Reserve Bank of New York, accessed Sept. 8, 2025.
3. Katherine Hamilton and Alison Sider, "The middle class vibe has shifted from secure to squeezed," *The Wall Street Journal*, Aug. 31, 2025.
4. Bank of America, "Consumer checkpoint: Early wrinkles for younger spenders," Sept. 9, 2025.
5. Wolf, "United States economic forecast: Q3 2025."
6. *Reuters*, "Big US investments announced at Trump's tech and AI summit," July 16, 2025.
7. US Bureau of Labor Statistics, "Employment situation summary," press release, Sept. 5, 2025.
8. Wolf, "United States economic forecast: Q3 2025."
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*; Niket Nishant and Manya Saini, "Explainer: What does a steep US yield curve mean for banks and the economy?" *Reuters*, Sept. 4, 2025.
11. Deloitte Center for Financial Services analysis of the S&P Market Intelligence database.
12. *Ibid.*
13. Deloitte Center for Financial Services forecast.
14. Deloitte Center for Financial Services analysis of the S&P Market Intelligence database.
15. Kathy Feucht, Sally Ann Flood, and Tim Coy, "2026 Commercial Real Estate Outlook," *Deloitte Insights*, Sept. 29, 2025.
16. Deloitte Center for Financial Services analysis of the S&P Market Intelligence database.
17. The Federal Reserve, "The July 2025 senior loan officer opinion survey on bank lending practices," Aug. 4, 2025.
18. Zain Tariq and Nathan Stovall, "US banks maintain favorable earnings while confronting economic uncertainty," S&P Global, July 25, 2025.
19. Marina Dunbar, "One in three student loan borrowers risk default as delinquency rates soar," *The Guardian*, June 24, 2025.
20. Natixis Investment Managers, "2025 wealth industry survey: Wealth management industry outlook," March 24, 2025.
21. Multiple US banks' Q2 2025 earnings transcripts.
22. Deloitte Center for Financial Services analysis of the S&P Market Intelligence database.
23. Christy Tan and Lukasz Labedzki, "Under the microscope: Why cutting the SLR matters," Franklin Templeton, June 30, 2025.
24. The data is calculated using raw data from S&P Market Intelligence.
25. Firdaus Ibrahim, "European banks 2025 outlook: Can the rally extend into 2026?" CFRA Research, Aug. 29, 2025.
26. Saloni Goel, "European bank stocks surge to highest level since 2008 global financial crisis. What's behind the bull run?" *Mint*, Aug. 4, 2025.
27. Fitch Ratings, "European bank M&A to boost domestic consolidation," July 29, 2025.
28. Fitch Ratings, "Several APAC banking sector outlooks weaken amid trade war exposures," June 19, 2025.
29. Yuzo Yamaguchi and Beenish Bashir, "Capital raising by Asia-Pacific banks slumps in July amid economic uncertainties," S&P Global, Sept. 7, 2025.
30. The White House, "Fact sheet: The President's working group on digital asset markets releases recommendations to strengthen American leadership in digital financial technology," July 30, 2025.
31. Congress-Gov, "S.1582—GENIUS Act," accessed Oct. 17, 2025.
32. Steve Gallucci and John Goff, "Crypto is gaining currency with North American CFOs," *Deloitte Insights*, July 31, 2025.
33. J.P. Morgan, "Introducing JP Morgan Deposit Token (JPMD)," accessed Sept. 8, 2025.
34. Ledger Insights, "Citi, JP Morgan confirm leaning into stablecoins, tokenized deposits," July 16, 2025.
35. Deloitte, "2025 – the year of payment stablecoins: The GENIUS Act is law, now what?," July 2025.
36. There are many industry projections, including: Ronit Ghose et al., "Digital dollars – banks and public sector drive blockchain adoption," Citi Institute, April 23, 2025; J.P. Morgan, "What to know about Stablecoins," Sept. 4, 2025.
37. Sergio Goschenko, "Stablecoin companies harness loopholes in the GENIUS Act to offer 'rewards'," *Bitcoin.com News*, Aug. 5, 2025.
38. Deloitte, "2025 – the year of payment stablecoins."
39. *Ibid.*
40. Gina Heeb and Justin Baer, "Big banks explore venturing into crypto world together with joint stablecoin," *The Wall Street Journal*, May 22, 2025.
41. Gina Heeb, "Stablecoin world opens up to main street banks," *The Wall Street Journal*, June 23, 2025.
42. Ari Pine, "The opportunity in high yield crypto-backed loans," *CoinDesk*, Feb. 19, 2025.
43. Krisztian Sandor, "Paxos applies for national bank trust charter, joining stablecoin issuers Circle, Ripple," *CoinDesk*, Aug. 11, 2025.
44. Deloitte, "2025 – the year of payment stablecoins."
45. Penny Crosman, "80% of banks have upped AI spending. Here's what they're buying," *American Banker*, June 6, 2025.
46. Deloitte Center for Financial Services review based on information obtained from the top 40 US banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements.
47. Deloitte Center for Financial Services insights based on extensive secondary research, interviews with multiple Deloitte subject matter specialists, and US banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements.
48. *Ibid.*
49. Machine learning operations refer to the practices and processes that enable efficient deployment, monitoring, and upkeep of machine learning models in production. Large language model operations is a more specialized branch of this discipline, focused specifically on managing large language models.
50. Deloitte Center for Financial Services insights based on extensive secondary research, interviews with multiple Deloitte subject matter specialists, and US banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements.

51. Chris Thomas, Ganesh Seetharaman, and Diana Kearns-Manolatos, "AI workloads are surging. What does that mean for computing?" *Deloitte Insights*, Aug. 21, 2025.
52. Deloitte Center for Financial Services insights based on extensive secondary research, interviews with multiple Deloitte subject matter specialists, and US banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements.
53. Aarif Nakhooda, "Beyond traditional ROI: A smarter way to measure AI value," *CFO Dive*, July 15, 2025.
54. Ryan Lockard, Val Srinivas, and Abhinav Chauhan, "AI can help banks unleash a new era of software engineering productivity," *Deloitte Insights*, April 24, 2025.
55. Isla Binnie and Megan Davies, "AI a productivity boost to banks but making money from it is a challenge," *Reuters*, Dec. 12, 2024.
56. Evident Insights, "2025 Evident AI index," Evident Insights, Oct. 7, 2025.
57. Anthropic, "Claude for financial services," July 15, 2025.
58. Thanos Konstantinidis, Giorgos Iacovides, Mingxue Xu, Tony G. Constantinides, and Danilo Mandic, "FinLlama: Financial sentiment classification for algorithmic trading applications," *ArXiv*, March 18, 2024.
59. *The Economist*, "Faith in God-like large language models is waning," Sept. 8, 2025.
60. Prakul Sharma, Val Srinivas, and Abhinav Chauhan, "How banks can supercharge intelligent automation with agentic AI," *Deloitte Insights*, Aug. 14, 2025.
61. *Ibid.*
62. Deloitte, "Banking & capital markets data and analytics survey," accessed Oct. 17, 2025.
63. Profisee, "2024 Harvard Business Review analytic services report on the age of AI," Nov. 18, 2024.
64. Deloitte Center for Financial Services review based on information obtained from the top 40 US banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements, as well as extensive secondary research and interviews with multiple Deloitte subject matter specialists.
65. LSEG, "LSEG global cloud survey: Financial services firms embrace cloud to drive competitiveness," July 14, 2025.
66. Matt Ashare, "Citi eyes AI productivity gains as it consolidates data systems," *CIO Dive*, April 17, 2025.
67. Deloitte Center for Financial Services review based on extensive secondary research and interviews with multiple Deloitte subject matter specialists.
68. BNY, "Our commitment to the responsible, ethical use of data and AI," accessed Oct. 21, 2025.
69. J.P. Morgan, "J.P. Morgan launches private markets data solutions for institutional investors," press release, Oct. 22, 2024.
70. Deloitte, "Banking & capital markets data and analytics survey."
71. *Ibid.*
72. Deloitte Center for Financial Services review based on information obtained from the top 40 banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements, as well as extensive secondary research and interviews with multiple Deloitte subject matter specialists.
73. Deloitte Center for Financial Services insights based on extensive secondary research, interviews with multiple Deloitte subject matter specialists, and US banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements.
74. HSBC, "HSBC's principles for the ethical use of data and AI," July 15, 2024.
75. Jeff Shortis and Frank Smietana, "Achieving a new standard in data quality with AI," State Street, October 2024.
76. Laurie Harris, "Regulating artificial intelligence: US and international approaches and considerations for Congress," *Congress.gov*, June 4, 2025.
77. Riya Deb, Nicole Mazullo, and Lindsey Harvey, "Enforcement action trends: Insights for 2025," *Crowe Insights*, April 25, 2025.
78. Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN), "Year in review for fiscal year 2024," July 2025.
79. FinCEN, "Statement by FinCEN Director Andrea M. Gacki before the house committee on financial services, subcommittee on national security, illicit finance, and international financial institutions," testimony, Sept. 9, 2025.
80. FinCEN, "Financial trend analysis," April 2025.
81. Office of the Comptroller of the Currency, "Protecting customer financial records," Sept. 8, 2025.
82. The White House, "Strengthening American leadership in digital financial technology," August 2025.
83. *Ibid.*
84. Alisher Abdullaev, Andrei Loshchev, and Maxim Baldakov, "The dark side of automation and rise of AI Agents: Emerging risks of card testing attacks," Group-IB, Feb. 5, 2025.
85. Deloitte UK, "The strategic role of Technology and AI in the future of financial crime risk management," March 21, 2025.
86. *Ibid.*
87. Matthew Hovis, "Mind the gaps: Recent enforcement actions and what they say about AML/CFT data management," *Wipfli*, Nov. 18, 2024.
88. US Department of the Treasury, "Deputy Secretary Faulkender lays out guiding principles for Bank Secrecy Act modernization," press release, June 18, 2025.
89. FinCEN, "Frequently asked questions regarding suspicious activity reporting requirements," Oct. 9, 2025.
90. Nupur Anand and Lananh Nguyen, "Exclusive: US regulators cancel bank exams as Trump rollback gathers pace," *Reuters*, Sept. 2, 2025.
91. US Department of the Treasury, "Deputy Secretary Faulkender lays out guiding principles for Bank Secrecy Act modernization."
92. Deloitte Malta, "Moving to a single, client-centric view of risk," April 2, 2025; Deloitte UK, "The strategic role of technology and AI in the future of financial crime risk management."

原文著者

Michelle Gauchat

mgauchat@deloitte.com

Michelle Gauchat is Deloitte's US banking and capital markets leader, responsible for leading Deloitte's US banking and capital markets strategy and bringing together the right offerings to serve Deloitte's portfolio of banking and capital markets clients. As a previous banker, she advises regional and global banks on strategic issues across channel strategies and experience, technology and digital modernization, payments product development, post-merger integrations, and operating model transformations.

Val Srinivas, PhD

vsrinivas@deloitte.com

Val Srinivas is the banking and capital markets research leader at the Deloitte Center for Financial Services. He leads the development of Deloitte's thought leadership initiatives in the industry, coordinating various research efforts and helping to differentiate Deloitte in the marketplace. Srinivas has more than 21 years of experience in research and marketing strategy.

謝辞

This report was researched and coauthored by **Abhinav Chauhan**, **Joshua Henderson**, **Jill Gregorie**, and **Shivalik Srivastav**.

The Center would like to thank the following Deloitte client services professionals for their insights and contributions to the development of this outlook:

Subject matter specialists: Stablecoins: **Richard Rosenthal**, principal, Deloitte & Touche LLP, **Roy Ben-Hur**, managing director, Deloitte & Touche LLP, **Tim Davis**, principal, Deloitte & Touche LLP, and **Patrick Quinn**, senior adviser, Deloitte & Touche LLP; AI: **Ryan Lockard**, principal, Deloitte Consulting LLP, and **Prakul Sharma**, principal, Deloitte Consulting LLP; Data: **Shailender Sidhu**, principal, Deloitte Consulting LLP, and **Lakshmanan Balachander**, principal, Deloitte & Touche LLP; Financial crime: **Clint Stinger**, principal, Deloitte Consulting LLP, **Theresa Staerk**, principal, Deloitte Transactions and Business Analytics LLP, and **Magali Langhorne**, managing director, Deloitte Transactions and Business Analytics LLP; Deloitte Center for Financial Services, Deloitte Insights, and B&CM practice professionals: **Jim Eckenrode**, managing director, Deloitte Services LP, **Patricia Danielecki**, senior manager, Deloitte Services LP, **Cintia Cheong**, assistant editor, Deloitte Insights, Deloitte LLP, **Paul Kaiser**, manager, Deloitte Services LP, **Lauren Cremonni**, Banking and capital markets sector specialist, Deloitte & Touche LLP, **Richard Mumford**, independent senior adviser to Deloitte, Deloitte & Touche LLP, **CJ Burke**, manager, Deloitte & Touche LLP, **Aaron Salerno**, manager, Deloitte Services LP, **Kyle Cooke**, manager, Deloitte Services LP, **Meghan Burns**, manager, Deloitte Services LP, **Michelle Dahl**, senior manager; Deloitte Services LP, and **Anuja Sandeep Mhatre**, assistant manager, Deloitte Support Services India Private Limited, **Jim Slatton**, art director, Deloitte Services LP, and **Rahul Bodiga**, designer, Deloitte Support Services India Private Limited.

デロイト金融サービスセンターについて

The Deloitte Center for Financial Services, which supports the organization's US Financial Services practice, provides insight and research to assist senior-level decision-makers within banks, capital markets firms, investment managers, insurance carriers, and real estate organizations. The center is staffed by a group of professionals with a wide array of in-depth industry experiences as well as cutting-edge research and analytical skills. Through our research, roundtables, and other forms of engagement, we seek to be a trusted source for relevant, timely, and reliable insights.

Connect

To learn more about the vision of the DCFS, its solutions, thought leadership, and events, please visit www.deloitte.com/us/cfs.

Subscribe

To sign up for more information and personalize the content sent to you, including our latest research, articles, and webcasts, please visit [My Deloitte](#).

Engage

Follow us on X at: [@DeloitteFinSvc](#)s

貢献者

Editorial: Cintia Cheong, Hannah Bachman, Pubali Dey, Arpan Kr. Saha, and Anu Augustine

Deployment: Atira Anderson

Cover artwork: Rahul Bodiga

Creative: Natalie Pfaff, Rahul Bodiga, and Molly Piersol

和訳版担当者／問い合わせ先

合同会社デロイト トーマツ

Banking & Capital Markets (銀行・資本市場)

戸室 信行

パートナー

ntomuro@tohmatsumatsushiro.com

大内 圭介

ディレクター

kouchi@tohmatsumatsushiro.com

丸山 由太

ディレクター

yutmaruyama@tohmatsumatsushiro.com

周 暑コウ

マネジャー

shshu@tohmatsumatsushiro.com

鈴木 みづき

マネジャー

mizuksuzuki@tohmatsumatsushiro.com

岡村 穰太郎

コンサルタント

jokamura@tohmatsumatsushiro.com

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行います。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家に相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生し得るいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>