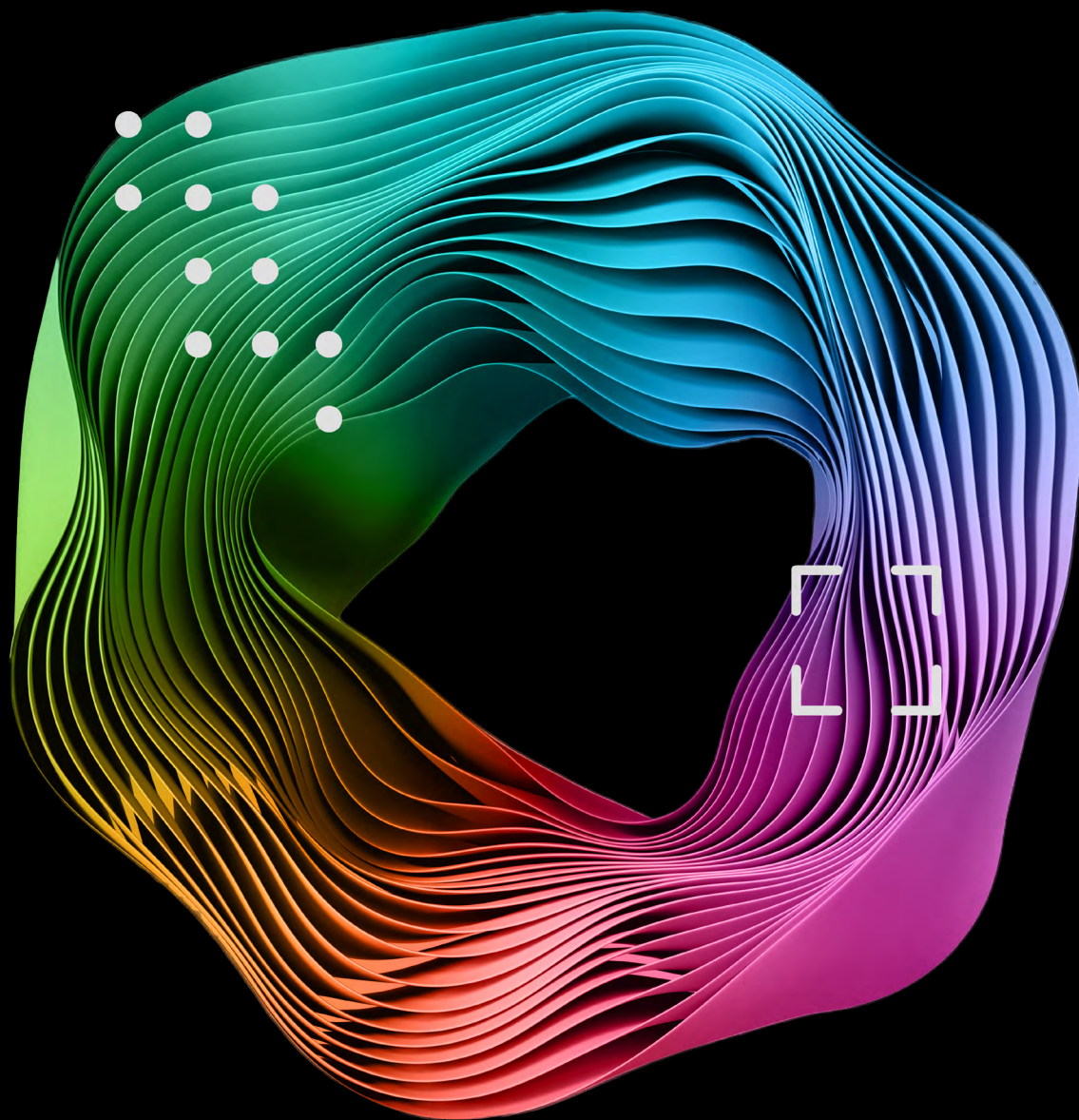


Deloitte.

デロイト トーマツ

Together makes progress



Deloitte
Access Economics

信頼を基盤とする銀行経営

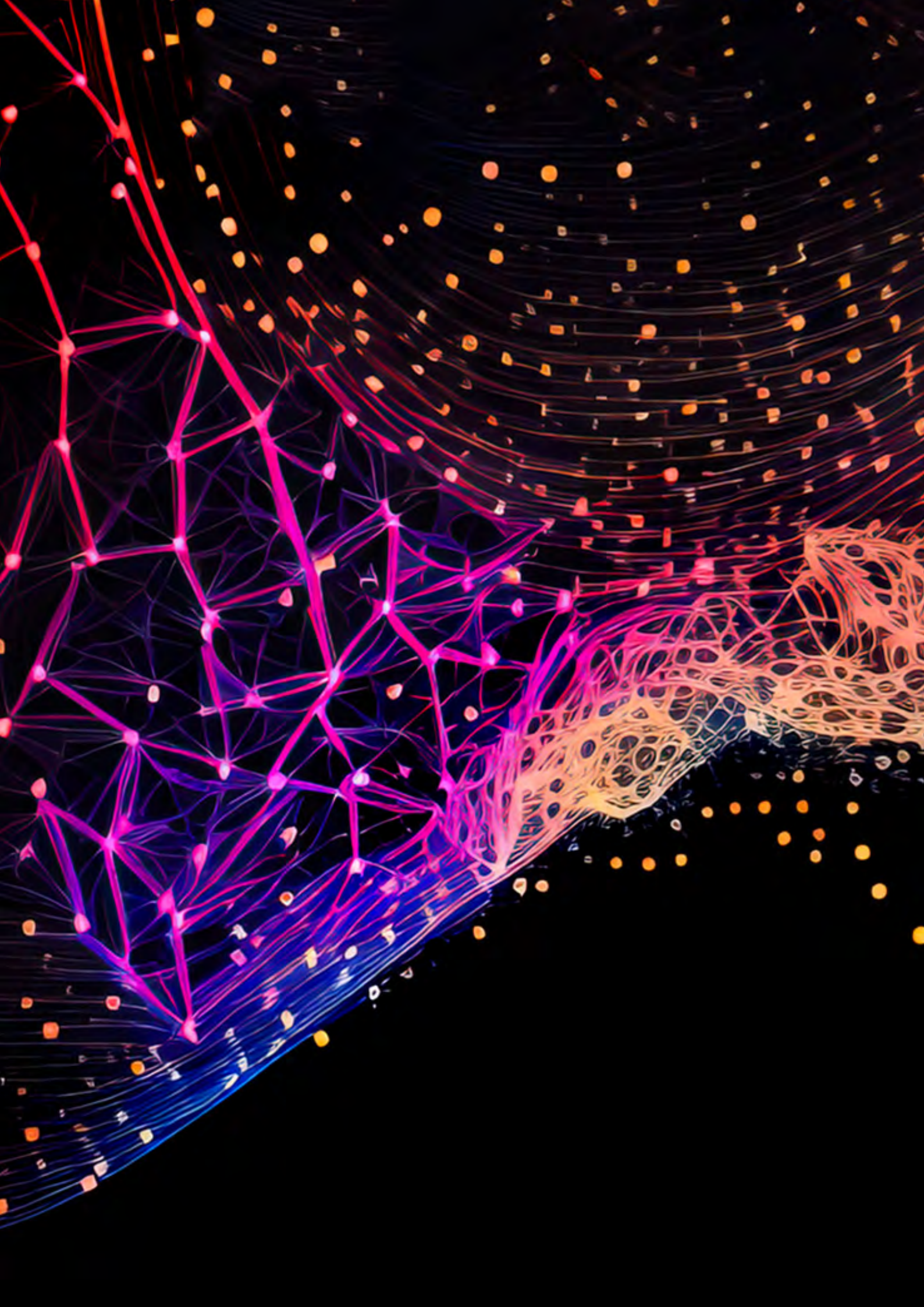
成長、レジリエンス、AI活用の全社展開を支えるAIガバナンス

2026年7月



目次

エグゼクティブサマリー	6
1 なぜ今、グローバル銀行にとってAIが重要なのか	8
2 銀行業界におけるAI導入：試行段階から本格導入へ	10
3 銀行業界におけるAIガバナンスの現状	15
4 AIガバナンスがもたらすメリット	28
5 AIガバナンスの格差をいかにして解消するか	31
付録A グローバル銀行サーベイ	35
付録B インデックス開発と計量経済分析	39
付録C 主要市場における規制の最新動向	44
巻末注	46
問い合わせ先	49



信頼を基盤とする 銀行経営： 成長、レジリエンス、 AI 活用の全社展開を 支える AI ガバナンス

AI はグローバル銀行にとって今や中核的な戦略能力となっており、効率性の向上、レジリエンスや顧客保護の強化、新たな成長の推進に寄与しています。AI の導入が試行段階から全社展開へと進むにつれて、銀行はデータ、規制、サイバーセキュリティ、レピュテーションをめぐるリスクの深刻化にも直面しており、AI の導入を安全に拡大するためには効果的な AI ガバナンスが不可欠となっています。本レポートでは、AI ガバナンスの強化が、AI の展開拡大やテクノロジーの有効活用による力強い収益成長と結びついていることを明らかにしており、AI ガバナンスをイノベーションの足かせとなるものではなく、成長のイネーブラーとして位置づけています。

喫緊の課題：AI の導入スピードにガードレール整備が追い付いていない



AI 導入の拡大

AI を週に 1 回以上利用する従業員の割合は 1 年間で倍増し、2026 年には全従業員の 63% に達している。



ハザードとリスク

金融サービス分野における AI 関連の年間インシデント件数は、2022 年から 2025 年にかけて約 8 倍に増加している。



消費者からの信頼

消費者の 84% が、もし金融事業者のデータの取り扱いに問題があったら乗り換えを検討すると回答している。

ほぼすべての銀行に、AI ガバナンスを改善できる余地がある

「Trustworthy AI ガバナンスインデックス」の分布



デロイトの「Trustworthy AI ガバナンスインデックス」で判明した、AI ガバナンスを改善できる可能性がある世界中の銀行の割合

87%



ガバナンス改善で
見込める効果：
AI の導入拡大と
収益成長

31%

ガバナンス体制が「最適化段階」にある銀行では、「基礎段階」の銀行と比較して、AI システムを毎週利用する従業員の数が 31% 多い。

5x

ガバナンス体制が「最適化段階」にある銀行では、「基礎段階」の銀行と比較して、本格導入されている AI ソリューションの数が 5 倍多い。

10%

「Trustworthy AI ガバナンスインデックス」のスコアが 10 ポイント上昇すると、収益成長率は平均 10% 上昇する。

依然として道のりは長い

72%

一元管理された台帳（インベントリ）に記録されている AI のユースケースが半分に満たない銀行の割合

44%

Agentic AI の導入ライフサイクル全体にわたってリスクモニタリングを行っている銀行の割合

15%

全従業員を対象に、定期的に内容が更新される AI ガバナンス研修を実施している銀行の割合

エグゼクティブサマリー

AIは今や、グローバル銀行にとって単なる生産性向上の手段ではなく、競争力、レジリエンス、成長を左右する戦略的能力として重要なものになっています。世界的なエネルギーショック、成長見通しの引き下げ、利幅の縮小といった、厳しさを増す経営環境に対峙する銀行にとって、AIの重要性はいっそう高まっています。こうした状況において、AIは効率性の向上、リスクモデリングの強化、詐欺やサイバー脅威からの顧客保護、さらには新たな収益源の創出を強力に後押しする手立てとなります。

グローバル銀行は、AIの試験導入から本格的な全社展開へと急速に移行しています。AIを週1回以上利用している銀行従業員の割合は1年間で倍増し、2026年には全従業員の63%に達しました。また、ほとんどのグローバル銀行は、顧客サービス、IT、マーケティング・営業、オペレーション、財務などの業務分野でAIソリューションを本格的に導入しています。人事、法務・コンプライアンス、研究開発においてもAIソリューションを試験導入している銀行が多く見られます。次の波であるAgentic AIは、さらに大きな影響をもたらすものとなるでしょう。Agentic AIによる自律型の労働力には、人間では到底及ばない速さと正確さで意思決定を行い、複雑なプロセスを実行する能力があるためです。

AIが銀行業務に深く組み込まれるにつれて、リスクエクスポージャーも同じように急速に拡大しています。銀行は、データ、法務、モデル、サイバーセキュリティ、コンダクト、レピュテーションに関するリスクの増大に直面しています。金融サービス業界では現在、AI関連のインシデントやハザード事例の公表件数が、他のどの業界よりも多くなっています*。2026年上半年期だけでも、金融サービス業界で記録されたインシデント数は2025年通年の件数を上回りました。同時に一部の法域では、特にAIに関する透明性、説明責任、悪用対策に関して、規制当局からの期待・要求水準が高まっています。また、信頼も容易に失われかねない状態です。消費者の84%が、もし金融事業者のデータの取り扱いに問題があったら、事業者の乗り換えを検討すると回答しています。

こうした状況が意味するところは明らかです。AIの利用規模を安全に拡大していけるかどうかは、効果的なガバナンス体制の有無にかかっているということです。

銀行がどの程度適切な体制を整えているかを評価するため、本レポートでは銀行業界向けに特化した「Trustworthy AIガバナンスインデックス」を取り入れています。このインデックスは、41の評価項目を用いて、「原則・ポリシー」、「組織

体制」、「手続き・統制」、「人材・スキル」、「モニタリング・報告・評価」の5つの柱に基づいて、ガバナンスの成熟度を評価するものです。本レポートでは、このインデックスを、G-SIB（グローバルなシステム上重要な銀行）、D-SIB（国内のシステム上重要な銀行）、およびその他の大手銀行のシニアリーダー135名から得られたサーベイ回答に適用しました。経営陣はこのインデックスを参照することにより、現在のガバナンス体制の評価、ギャップの特定、投資先や取り組みの優先順位の決定を実践的に行うことができます。

サーベイ結果では、ほとんどの銀行が必要なガバナンス水準に達していないことが明らかになりました。約87%の銀行にはAIガバナンスを大幅に強化する余地があり、現在、「最適化段階」に達しているのはわずか13%となっています。懸念されるのは、グローバル銀行の10%において、ガバナンスが依然として実質的に「アドホック（場当たりの）」な段階にとどまっていることです。

多くの銀行が、「原則・ポリシー」および「手続き・統制」の一部については高い成熟度を示している一方で、「組織体制」と「人材・スキル」が最大の弱点となっています。特に「組織体制」は全体的に最も成熟度が低く、インデックスの最低ランクに分類される銀行が全体の4分の1を超えています。「人材・スキル」でも遅れが見られ、実務でAIガバナンスを一貫して適用するうえで必要な研修体制や能力を構築できていない銀行が多く見られます。

強固なガバナンス体制を備えた銀行には、いくつか共通する特徴があります。まず、AIを狭義の個別の問題ではなく、既存のリスク領域全体にわたって横断的に存在するリスク要因として扱う傾向が見られます。また、最高AI責任者、AI部門責任者、あるいはテクノロジー担当シニアエグゼクティブによる、目に見える形での経営陣の説明責任とリーダーシップが存在する傾向も見られます。対照的に、ガバナンスが効果的でない銀行は、AIガバナンスのリーダーシップを

* 本レポートでは、可能な限り、グローバル銀行または銀行業界に特化したデータを提示している。グローバル銀行に関するデータが利用できない場合は、金融サービス業界全体のデータで補完している。透明性を確保するため、用語については一次資料の表記をそのまま使用している。

こうした状況が意味するところは明らかです。
AIの利用規模を安全に拡大していけるか
どうかは、効果的なガバナンス体制の
有無にかかっているということです。

第1線 (First Line of Defence) における幅広い役割 (例: 最高データ責任者、最高アナリティクス責任者) に持たせているか、あるいは第2線 (すなわち、最高リスク責任者) にガバナンス推進を任せている傾向があります。このような状況は、組織全体における戦略的な連携の低下、能力格差を招くことにつながります。

AIシステムがより自律的かつ主体的に機能するようになるにつれ、第1線においては、主に人間主導の監視から、埋め込み型の統制機能や継続的なモニタリング機能、利用時に作動する意思決定の自動監視機能を備えた、テクノロジーを活用したガバナンスへと移行する必要性がさらに高まると考えられます。そしてテクノロジーを活用したガバナンスの役割が増大する一方で、第1線を担う人間の担当者にもまた、「責任あるAI」の利用が自らの役割や業務において何を意味するのか、さらに深い理解と習熟が求められるようになるでしょう。AIの導入とテクノロジーを活用したガバナンスの両方が拡充することで、専任のAI担当リーダーやAI担当エグゼクティブがもたらす影響力は、今後ますます顕著なものになっていくと考えられます。

AIの機能が急速に進化し続ける中、ガバナンス強化は単なるコンプライアンスのための取り組みにとどまりません。効果的なAIガバナンスは、シニアリーダーがAIを大規模に導入・展開し、付加価値の高い業務に組み込み、さらには問題発生時に適切に対処するための確信をもたらします。

ガバナンス体制が成熟している銀行ほど、AI活用の構想を実際のオペレーションへとより効果的に落とし込むことができます。ガバナンスが「最適化段階」にある銀行は、10の業務領域のうち、平均5つの領域でAIソリューションを本格導入しています。これは、「基礎段階」にある銀行の2倍以上であり、「アドホック (場当たりの)」にとどまる銀行の5倍超に相当します。効果的なAIガバナンスはAIの導入を妨げるものではなく、むしろ、より広範かつ迅速な導入を可能にする環境を整えるものといえます。

銀行のシニアリーダーの多くは、ビジネス上の成果を向上させるためにAIに期待を寄せていますが、商業的なメリットは自動的に享受できるものではありません。別の調査では、企業の生成AI関連投資の約95%が、利益に対して測定可能な効果をもたらしていないことが判明しています。

こうした局面こそ、ガバナンスが重要な役割を果たします。銀行におけるAIの財務的価値は、テクノロジーそのもののだけでなく、AIを事業戦略に沿った形で大規模に導入し、中核プロセスに組み込み、さらに関連するリスクを適切に管理できるかどうかにかかっています。そしてこれを実現できるかどうかは、効果的なガバナンスの有無に大きく依存するので、本レポートで実施した分析では、AIガバナンスと収益成長の間に正の相関関係があることが示されています。計量経済分析の結果、「Trustworthy AIガバナンスインデックス」のスコアが高い銀行ほど、AIの利用度や本社所在地、従業員数、操業年数といった影響を調整したうえで、AIの潜在的な商業的メリットを引き出すことで、より高い収益成長を記録する傾向が見られました。

平均して、インデックスが10ポイント上昇するごとに、収益成長率が10パーセントポイント上昇するという相関関係が見られます。この効果は、経済的に見て無視できない規模です。今回のサーベイ対象の平均的な銀行では、2023～2024年度から2024～2025年度にかけて収益が10%成長しました。分析によると、もしAIガバナンスのスコアが10ポイント高ければ、同期間の収益成長率は約20%に達していた可能性があるということになります。これは、年間収益が5億米ドルの銀行であれば、収益の増加額が5,000万米ドルではなく、1億米ドルになっていたことになります。ただし、この伸びは大きいものの、収益増加の効果が続く期間を評価するには、さらなる分析が必要です。

以上のことから導き出せる戦略的示唆は明らかです。AIガバナンスの強化は、グローバル銀行にとって決定的な差別化要因となりつつあります。AIガバナンスはイノベーションの足かせではなく、成長を可能にするイネーブラーと捉える必要があります。信頼、統制、レジリエンスを基盤とするこの業界において、ガバナンスこそが、銀行が確信を持って迅速に行動することを可能にするのです。AIが銀行業務の中核に深く組み込まれるにつれて、ガバナンスの格差はそのまま業績の格差へと直結するようになります。この格差を解消できる銀行こそが、リスク管理や規制への対応だけでなく、AIの導入や活用、さらに収益成長においても優位性を手にすることになるでしょう。

01

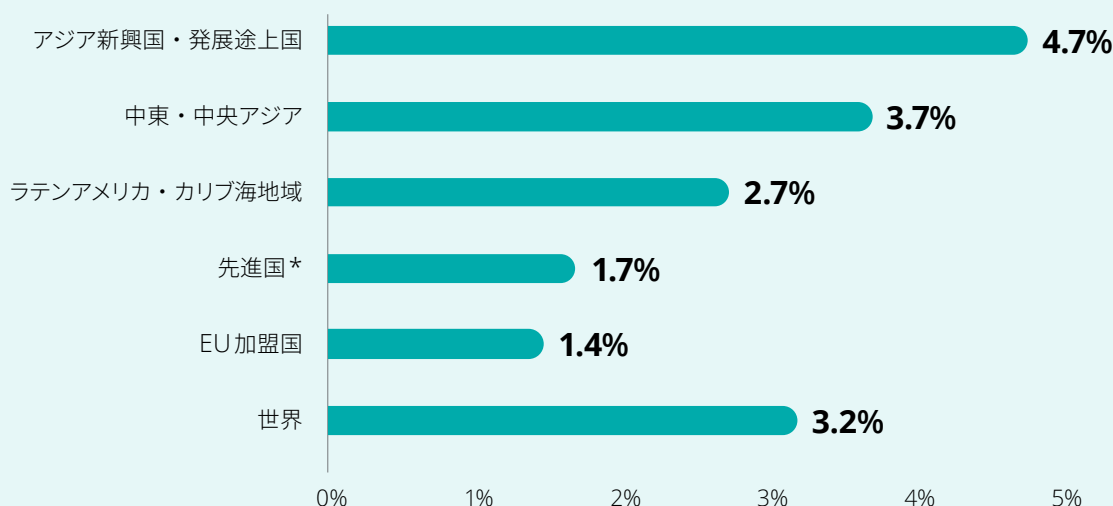
なぜ今、グローバル銀行にとってAIが重要なのか

グローバル銀行は、国際金融システムと広範な世界経済の中核を担っています。銀行業は収益規模において世界経済における最大級の産業の一つであり、その総資産額は112兆米ドルに上り、年間の世界経済生産高に匹敵します^{1、2、3}。

銀行は資産規模で重要な位置を占めるだけではありません。中でもG-SIB（グローバルなシステム上重要な銀行）、D-SIB（国内のシステム上重要な銀行）、その他の大手銀行は、決済の円滑化、与信の仲介、資本市場の支援、貿易金融、流動性の供給、国境を越えたリスク移転の実現など、経済において不可欠な機能を果たしています。銀行がこのような資産規模や相互関連性、国際的な影響力を有しているということは、その意思決定が金融市場のみならず、事業投資、家計のレジリエンス、さらには経済全体の安定にも影響を与えることを意味しています。

地政学的リスクの高まりや市場の変動が経済成長見通しの低下を招いており、銀行の経営環境は近年、厳しさを増しています。国際通貨基金（IMF）は、アジアの新興国・発展途上国が引き続き世界経済の成長を牽引する一方で、先進国や欧州連合（EU）加盟国では成長の勢いが鈍化し、地域ごとに成長のばらつきが見られる状況が続くと予想しています⁴。

グラフ1.1 地域別実質 GDP 年間平均成長率見通し（2025～2030年）



出所：国際通貨基金（2026年）

* 先進国には、EU加盟国やG7構成国などが含まれる。

こうした課題に加え、競争圧力も相まって、銀行の収益性は圧迫されています。グローバル銀行は、さらに厳しさを増す経営環境において、効率性、レジリエンス、対応力をいっそう高めることが求められています。グローバル銀行の純利ざや、2025年の低下に続き、金利の低下や資金調達コストの上昇を背景として、2026年も低水準にとどまるか、さらに縮小すると予想されています⁵。

こうした状況において、AIは強力なイネーブラーになり得る存在として注目されています。AIは、銀行業界全体で、生産性の向上やコストの削減とともに、従業員がより付加価値の高い業務に専念できる環境を整える機会をもたらしています。AIの能力向上に伴ってその活用範囲も急速に拡大しており、リアルタイムの不正検知、リスクのモデル化と管理、不正監視、顧客対応を行うバーチャルアシスタントなどが例として挙げられます。しかし、AIは大規模導入によって大きな機会をもたらす一方で、データ、法規制、モデルの挙動、ガバナンスといった面での課題も生じさせます。複雑で大規模な銀行組織全体にAIを統合することは容易ではなく、それによって生じるリスクを能動的に管理していく必要があります。

デロイトでは、経営幹部やシニアリーダー層に対し、こうしたリスクの管理における効果的なAIガバナンスの役割や現在のガバナンス体制を評価する方法に関するインサイトを示すことを目的として、135名のシニアリーダーを対象に、AIの利用状況およびガバナンス体制に関するサーベイを実施しました。サーベイの詳細については、付録Aに記載しています。次章では、グローバル銀行におけるAI導入の現状と、その統合プロセスを管理するうえで対処すべき主なリスクについて検証します。3章以降では、銀行業界におけるAIガバナンスの現状と、AIガバナンスを強化することによるメリットに焦点を当て、最後に銀行が取り組むべき推奨事項を提示します。

複雑で大規模な銀行組織全体に
AIを統合することは容易ではなく、
それによって生じるリスクを能動的に
管理していく必要があります。

02

銀行業界におけるAI導入： 試行段階から本格導入へ

グローバル銀行ではAIの導入が加速し、初期の試行段階から、中核となる業務部門全体にわたる全社的な本格導入へと移行しています。こうした動きにより、効率性とサービス提供の向上に向けた大きな機会がもたらされると同時に、リアルタイムで多様なリスクにさらされる可能性も高まっています。AIが日常業務に深く浸透するほど、銀行がAIシステムを適切に拡張してそのメリットを享受できるかどうかは、AIガバナンスの質に大きく左右されるようになります。本章では、銀行業界におけるAI導入の現状を探るとともに、AI機能が急速に高度化する中、銀行が本格導入を進めるうえで直面している主なリスクについて概説します。

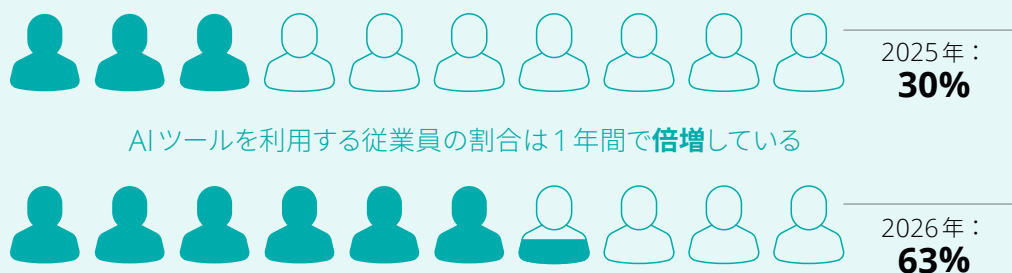
2.1

グローバル銀行で進むAI導入

グローバル銀行は、データ集約型かつ定型的な業務が中心であるという特性上、AI活用による価値創出に極めて有利な立場にあります⁶。こうした背景から、各行とも業務プロセスと顧客対応の双方においてAIソリューションを導入し、規模を拡大しています。例えば、バンク・オブ・アメリカのAI搭載バーチャルアシスタント「Erica」は、サービス開始以来30億件以上の顧客対応を処理してきました。ユーザーの98%以上が平均44秒以内に必要な情報にアクセスできおり、コールセンターへの入電件数の削減、効率性と顧客体験の向上につながりました⁷。銀行全体の動向としても、その急速な普及に伴ってAIを業務で利用する従業員の割合はわずか1年で倍増し、2025年の30%から2026年には63%に達しました（図2.1）⁸。

パイロット運用から本番運用への移行は、AIから価値を創出するうえで極めて重要なステップです。グローバル銀行を対象としたデロイトの調査では、事業全体におけるAIソリューションの統合が進んでいることが示されています。こうしたAIソリューションは、顧客サービス、IT、マーケティング、営業といった業務領域で本格導入されている傾向が高い一方、人事、法務、コンプライアンスといった業務領域では、いまだ試験運用の段階にあるケースが多く見られます（グラフ2.1）。全体の平均で見ると、グローバル銀行は対象となった10の業務領域のうち4つでAIソリューションを試験導入しており、5つの業務領域で本格導入しています。

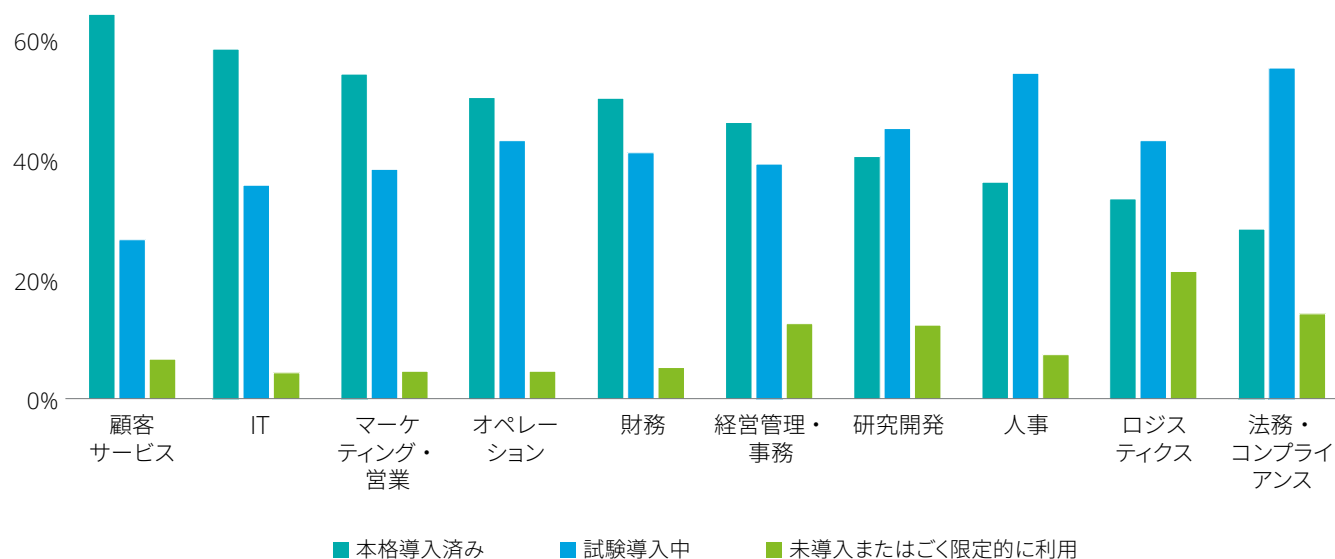
図2.1 AIを業務で週に1回以上利用している従業員の割合



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）、「企業におけるAI利用の状況」（2026年）*

* 2025年の数値は、広義の金融サービス業界における従事者数を表している。

グラフ2.1 AIソリューション導入状況（業務領域別）



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

AIの能力が高度化するにつれてその導入は進み、業務に深く組み込まれていくと考えられます。この傾向が特に顕著なのがAgentic AIです。Agentic AIは自律的な労働力として機能し、人間では到底及ばない速さで意思決定を行い、複雑なプロセスを実行することで、銀行業界を一変させる可能性を秘めています。JP モルガンをはじめとする複数の銀行では、すでに数多くの部門でAIを利用しており、不正検知、オペレーションの効率化、顧客体験の向上などの目的でAIを積極的に導入し、その規模を拡大しています⁹。

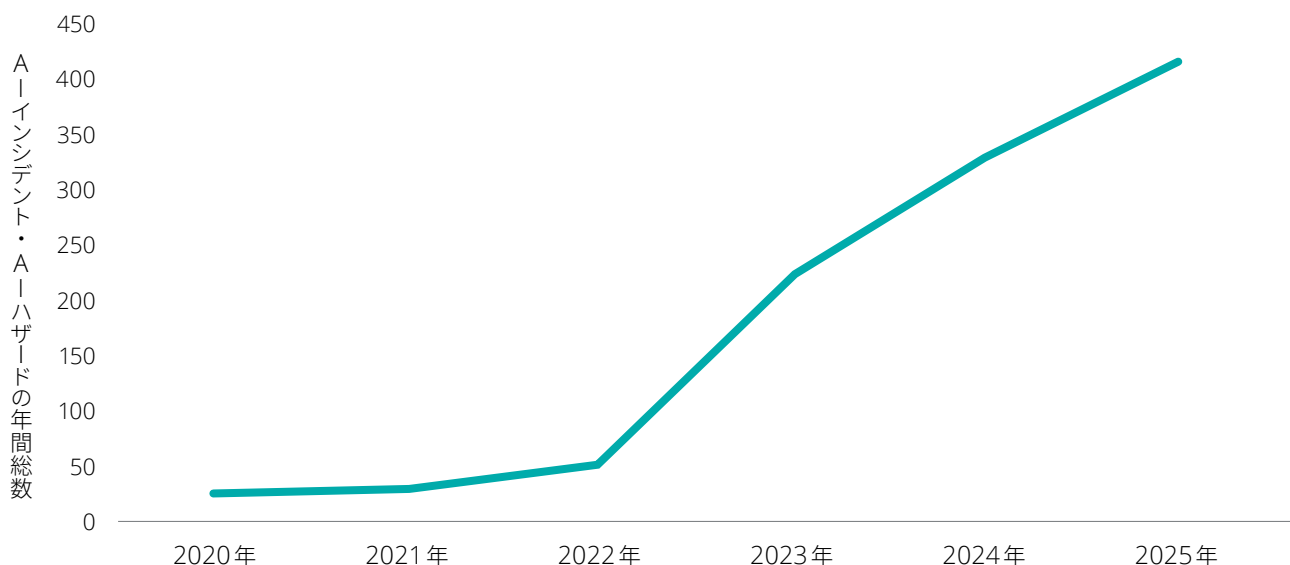
しかしAIの急速な普及によって新たな価値の源泉が生まれる一方で、銀行がさらされるリスクも増大しています。AIシステムが業務プロセスに深く組み込まれるにつれて、データ、法務、規制、サイバーセキュリティ、プライバシー、モデルに関連するリスクにさらされる可能性が高まっているのです。特にサイバーセキュリティ領域においては、AIの活用は防御力を向上させると同時に、AIを悪用したサイバー脅威の規模、スピード、巧妙さが増しているため、脅威そのものも増大させることになります。

こうした状況の変化は特に重大な意味を持ちます。これまで、サイバー領域の深刻な脆弱性を発見して悪用するには、希少な専門知識、システムに関する深い知識、多大な時間が必要でしたが、この構図をAIが変えつつあります。フロンティア

AIモデルは、世代を重ねるごとに、より迅速かつ容易に脆弱性を特定し、悪用する能力を高めているようです。こうしたAIソリューションの中には、数十年もの間、人手による検証や自動テストをすり抜けてきた、長年にわたり存在していた脆弱性を発見したものもあります¹⁰。銀行にとってこれは、AIを悪用した脅威がそのスピード、規模、複雑さを増すにつれて、サイバーセキュリティ機能もそれに合わせて絶えず進化させる必要があることを意味します。

経済協力開発機構（OECD）の「AI インシデント・ハザード モニター（AI Incidents and Hazards Monitor）」によると、金融サービス業界は、他業界と比較して、AI関連のインシデントとハザードの年間増加率が過去4年間で最も高い業界の一つとなっています。全インシデントに占める金融サービス関連インシデントの割合は、2021年の1.8%から2025年には5.2%へと2倍以上に増加しました。2026年5月の時点で、業界におけるインシデントの公表件数は247件に上り、その数は2025年の同時期と比べてすでに20%増加し、2024年を72%上回っています（グラフ2.2）¹¹。

グラフ2.2 金融サービス分野におけるAI関連インシデント・AI関連ハザードの公表件数（2020～2025年）



出所：OECD（2026年）

銀行がAI導入を試験運用から全社展開へと移行するにつれ、当初の想定を大幅に上回る利用状況となり、AIプロジェクトでコスト超過が生じることも珍しくありません。従来のテクノロジー投資とは異なり、AI利用は従量課金のコストを継続的に伴うため、能動的に管理しないと、コストが急速に膨れ上がって予算枠を超過する可能性があります。多くの組織では、利用状況のモニタリングや各業務部門へのコストの割り当て、経営陣に対して透明性を確保するための成熟したプロセスが不足しており、コスト超過や非効率な支出といったリスクが高まっています。

2.2

AIガバナンスの不備がもたらす不利益

こうしたインシデントは、公表されないケースも含め、銀行に多大な不利益をもたらしています。AIガバナンスに不備があると、財務上の損失や規制上のリスクから、レピュテーションの毀損、戦略実行の遅れに至るまで、直接的・間接的な不利益を被ることになります（図2.2）。

図2.2 AIガバナンスの不備がもたらす不利益



財務上の損失

不適切な与信判断、取引の過誤、不正検知の失敗は、いずれも大幅な減収や巨額の貸し倒れを招くおそれがあります。また、AIやデータに関連するインシデントをきっかけに顧客が競合他社に乗り換えることで、財務上の損失を被る可能性もあります。



規制違反による 罰金・法的費用

規制上・法律上の義務の不履行は、罰金、制裁金、法的措置の対象となるおそれがあります。



レピュテーションの毀損

データプライバシーの侵害、差別、非倫理的なAIアプリケーションの導入は、顧客の信頼を損ない、ブランド価値を低下させるおそれがあります。



AI導入の停滞

AIガバナンスが十分に整備されていない場合、内部でAIソリューションの利用に対する信頼を得られず、計画されていたAIの試験運用や、AI活用の提案そのものにまで悪影響を及ぼすおそれがあります。

出所：デロイト（2026年）

AIガバナンスの不備がもたらす最も顕著な不利益は、直接的な財務上の損失です。適切な統制が整備されないままAIを導入した場合、銀行はシステムエラー、プライバシー侵害、誤解を招く出力、AIの悪用・誤用、オペレーションの中断といった事態に直面するおそれがあります。2025年、金融サービス業界のデータ侵害による平均コストは556万米ドルに上りました¹²。「シャドーAI」、つまり正式な承認や監視を経ずにAIツールが利用される状態が生じると、リスクの度合いはさらに高まる可能性があります。インシデント発生時にシャドーAIの状態だった場合、平均コストが67万米ドル増加したというデータもあります¹³。調査では、AI関連のセキュリティ侵害のほぼすべて（97%）が適切なアクセス制御を欠いたシステムに起因しており、侵害を受けた組織のほとんどが、AIの管理やシャドーAIの防止に向けたガバナンスポリシーを策定していなかったことが明らかになりました。

AIガバナンスの不備は法律上・規制上のリスクを招くおそれがあり、グローバル銀行の場合、法域ごとの規制の差異や急速な変化といった要素が加わり、このリスクがさらに増大します。グローバル銀行は厳しい規制要件に常に対峙してきましたが、AI関連規制は、AI機能の急速な進化や新たなユースケースの出現に応じて要件が変化していくという点で、かなり特殊といえます。

国際的な金融規制機関は、AI導入に伴うリスクへの認識を強めており、銀行業界における安全で責任あるAI利用に関するガイダンスを策定しています。金融安定理事会（FSB）は2026年6月、金融サービス業界を対象とするAIガバナンスフレームワーク「人工知能（AI）の責任ある導入のための健全な実践指針（Sound Practices for Responsible Adoption of Artificial Intelligence (AI)）」を公表し、ガバナンスとAIライフサイクル管理という2つの主要な柱を中心に12の実践項目を示しました。ここでは、特定のモデルではなくガバナンスの成果に焦点を当て、Agentic AIに関するさまざまな性質のリスクを概説しています¹⁴。また証券監督者国際機構（IOSCO）は、AIの監督と監視を支援する「資本市場におけるAI利用のための監督ツールキット（Supervisory Toolkit for AI Use in Capital Markets）」を公表しました¹⁵。この報告書では、AIシステムのライフサイクル全体を取り上げ、あらゆる種類のシステムを適用対象として、投資家保護、市場の健全性、金融の安定性に及ぼす影響など、潜在的なリスクを明らかにしています。



市場レベルでは、AI規制へのアプローチは法域によって大きく異なります。AIに特化した規制を採用し、技術中立的な規制要件を導入している市場がある一方で、銀行業界でのAI導入を促す政策をとっている市場もあります。付録Cでは、一部の法域におけるAI規制フレームワークの概要を示しています。

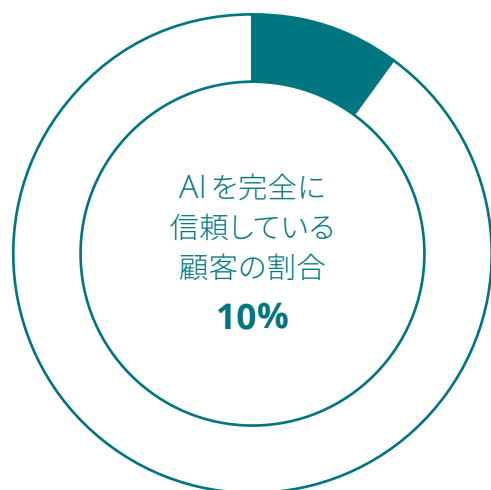
AIの不具合が招く結果として、最も顕著に表れるのはレピュテーションの毀損です。データ侵害、不公正な結果、誤解を招く推奨事項、あるいは顧客対応における不適切なやり取りといったインシデントが1件発生しただけでも、信頼は直ちに損なわれ、規制当局、メディア、そして世間からの厳しい監視の目にさらされることになりかねません¹⁶。このリスクは、信頼や公平性、顧客情報の安全な取り扱いを提供価値の中核に置く銀行業務において、特に重大なものです。

レピュテーションの毀損は、顧客離れ、投資家の懸念、訴訟、さらには長期的なブランド価値の低下へと急速に波及するおそれがあり、AIガバナンスの不備がもたらす最も重大な不利益の一つとなっています。例えば、9,500人以上の消費者を対象としたサーベイでは、もし金融事業者によるデータ

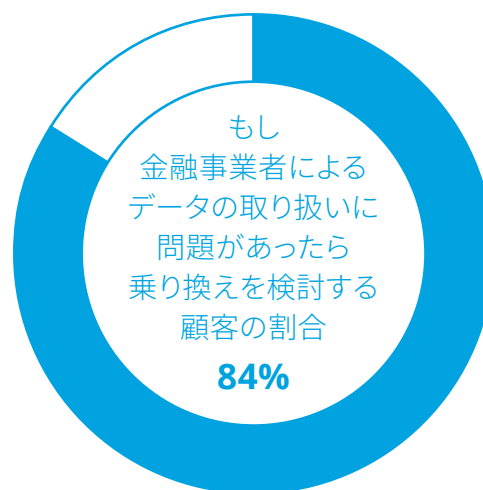
の取り扱いに問題があったら、84%が事業者の乗り換えを検討すると回答しています¹⁷。したがって、グローバル銀行がAIのメリットを最大限に引き出すためには、技術的な能力だけでなく、AIが責任ある形で、透明性を持って、かつ安全に管理されていることを実証できる能力も重要となります。

AIガバナンスの不備は、直接的な財務上・規制上の不利益という結果にとどまらず、AI導入の停滞を招くおそれがあります。AIガバナンスが明瞭さに欠けている、あるいは整備されていない場合、経営陣は社内リスク管理能力に自信が持てず、AIの導入拡大を躊躇する可能性があります。結果として、AI導入が遅れ、投資収益率が低下し、競合他行に後れをとるリスクが生じます。また逆に、躊躇が長引くことにより、競争圧力に押されて後々、安全で効果的な導入に必要な安全策を欠いたまま、導入を拙速に進めることにもなりかねません。このように、ガバナンスの不備は、過度な慎重さと不十分な統制という、相反する結果を招くおそれがあります。

図2.4 金融サービスにおけるAIに対する消費者の意識と信頼



データセキュリティやデータ利用に対する懸念から、多くの顧客が金融事業者に対する信頼度を1年前に比べて下げている



この割合は1年前に比べて増えており、銀行がAIガバナンスを検討するうえで明確な対応が必要であることを示唆している

03

銀行業界におけるAIガバナンスの現状

銀行がAIの急速な導入に伴うリスクに対処しながら、変革をもたらすこのテクノロジーを最大限に活用するためには、Trustworthy AI（信頼できるAI）を開発することが不可欠です。Trustworthy AIとは、そのテクノロジーが倫理的かつ合法的であり、技術的にも堅牢であるという一定の確実性をもたらすものです。ただしTrustworthy AIの構築は自動的に実現するものではなく、銀行は、AIソリューションがこうした成果を確実に生み出すための枠組みを整えるため、堅牢なAIガバナンスを整備する必要があります。

AIガバナンスを包括的かつ標準化された方法で評価するため、デロイトでは銀行向けに特化した「Trustworthy AI ガバナンスインデックス」を独自に開発しました。このインデックスでは、「原則・ポリシー」、「組織体制」、「手続き・統制」、「人材・スキル」、「モニタリング・報告・評価」の5つの柱に基づいて各銀行を評価します。これら5つの柱と、柱を構成する41の評価項目を総合して単一のスコアを算出し、次ページの表に示すように、AIガバナンスの成熟度を「アド

ホック（場当たりの）」、「基礎段階」、「確立段階」、「最適化段階」の4段階に分類します。シニアリーダーは、このインデックスにより、自行がAIを安全かつ大規模に活用する体制をどの程度整えているかについて、一元的に比較し、把握することができます。

「Trustworthy AI ガバナンスインデックス」の開発手法の詳細については、付録Bに記載しています。

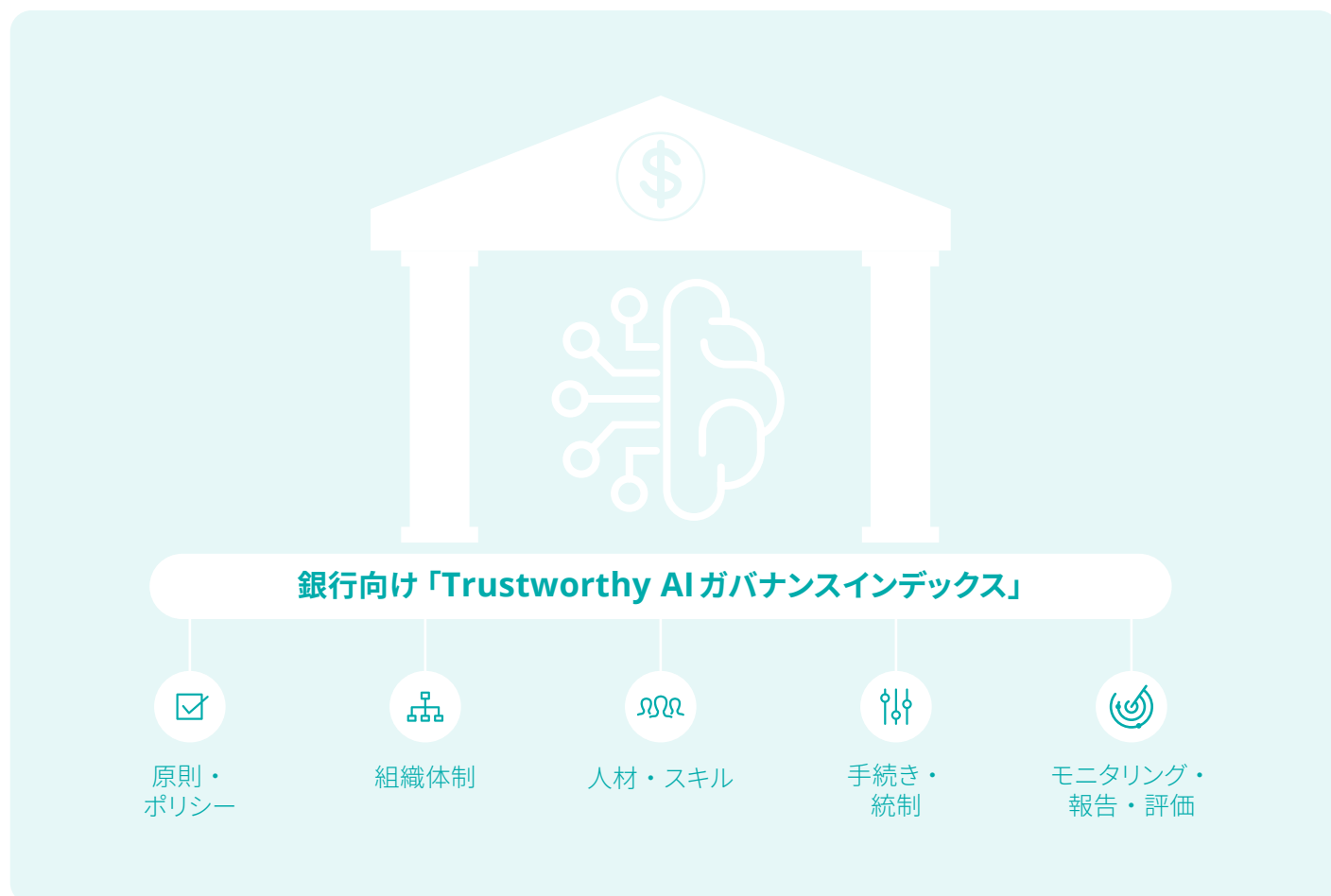


表3.1 デロイトによる「AI ガバナンスインデックス」

					
	各柱で評価する内容	アドホック (場当たりの)	基礎段階	確立段階	最適化段階
 原則・ ポリシー	AIの使用に関して定められた正式なルール、倫理原則、ポリシー、またそれらがAIに関するリスク管理や意思決定の指針となっている度合い	AIポリシーが制定されておらず、責任あるAIの原則も定義されていない。	上位レベルでのAIポリシーや責任あるAIの原則は存在するものの、不完全であり、適用にばらつきがある。	正式なAIポリシーおよび責任あるAIの原則が定義され、AIの利用、投資、リスクに関する意思決定において参照されている。	AIポリシーおよび責任あるAIの原則が、組織の文化や意思決定に積極的に反映されている。またAIポリシーは、新たなリスクや期待・要求の変化に即応するものとなっている。
 組織体制	AIガバナンスおよびAIリスクに関連する役割、説明責任、ならびに意思決定や行動に対する主体的な関与・責任（オーナーシップ）の明確化	AIリスク管理に関する役割と責任が、デリバリーチームやリスク・コンプライアンスチームに対して定義されておらず、経営陣もオーナーシップを示していない。	プロジェクトチームにオーナーシップが非公式に割り当てられているものの、リスク・コンプライアンスチームによる監視体制は不明確、またはアドホック（場当たりの）なものにとどまっている。経営陣はリスクを認識しているが、説明責任の所在は不明確である。	プロジェクトチーム、リスク・コンプライアンスチーム、経営陣の責任と役割は文書化されているものの、実務ではその適用に一貫性がない。	デリバリーおよび監視の役割がガバナンスプロセスに完全に組み込まれ、プロアクティブなリスク管理を可能にしている。経営陣は、AIリスクに関する意思決定に対して、一貫性をもって目に見える形で説明責任を果たしている。
 手続き・ 統制	AIの設計から実装に至るライフサイクルを通じて、AIのリスクや成果を管理するためにAIシステムに適用される仕組みや統制手段	AIリスクへの対処が行われておらず、AIシステムを管理するための正式な仕組みも構築されていない。	AIリスクの検討が非公式、または事後対応的に行われている。AIシステムについては、いくつかの仕組みや統制手段が定義されている。	AIリスクへの対応が正式に定義され、一貫して適用されている。仕組みや統制手段は定義されているものの、AIシステム間やライフサイクル全体においてはその適用に一貫性がない。	AIリスクに対するプロアクティブなアプローチが、すべての業務慣行に組み込まれている。仕組みや統制手段が定義され、すべてのAIシステムおよびそのライフサイクル全体にわたって一貫して適用されている。
 人材・ スキル	デリバリーチームやAIリスク・ガバナンス担当者の能力と知識、および関連する研修	AIガバナンスは、AIや機械学習に関するリテラシーがほとんどない、従来のリスク管理担当者やコンプライアンス担当者が担っている。AIリスク管理に関する研修は実施されていない。	AIガバナンスの役割の大部分が、従来のリスク管理担当者に割り当てられている。必要な場合にのみ、場当たりの研修が実施されている。	AIガバナンス担当者の多くが、AIに関する高いリテラシーを有している。役割に応じたAIリスク管理研修が、部門横断的に実施されている。	多分野にわたる専門知識を持つチームが、AIに関する深い専門知識とリスク管理能力を融合させている。組織全体で、AIリスク管理研修が定期的に更新・実施されている。
 モニタリング・ 報告・評価	主要なメトリクスや指標を用いた、AIシステムの成果およびリスクの継続的なモニタリングと追跡	AIリスクが特定、測定、追跡されておらず、レビュープロセスも更新されていない。	リスクメトリクスの運用に一貫性がなく、目的に適合していない。レビューは不定期であり、通常は問題やインシデントが発生した後に実施されている。	目的に適したリスクメトリクスは定義されているが、チーム間での適用に一貫性がない。AIリスク管理プロセスは、定義された役割とスケジュールに基づいてレビューされている。	リスクメトリクスは、ベストプラクティスに沿った状態を維持するために絶えずレビューされ、更新されている。AIリスク管理はパフォーマンスに基づいて継続的にレビューおよび改善が行われている。

出所：デロイト（2026年）

3.1

ほぼすべての銀行に、AI ガバナンスを改善できる余地がある

デロイトのTrustworthy AI ガバナンスインデックスでは、グローバル銀行の大多数（87%）において、明らかに組織内のAI ガバナンスを強化できる余地があることが示されています。このインデックスでは銀行の3分の2以上が「基礎段階」または「確立段階」に分類されており、「最適化段階」に達しているのはわずか13%です。10行に1行以上が、「アドホック（場当たりの）」なガバナンス体制にとどまっています（グラフ3.1）。

この分布が示唆するのは、多くのグローバル銀行や大手銀行がAI ガバナンスの要素をある程度は整備しているものの、規制遵守を支え、AI の適切な利用を促進し、問題が発生した際に効果的に対応するために必要な基盤、説明責任、管理体制を備えているのはごく一部にすぎないということです。

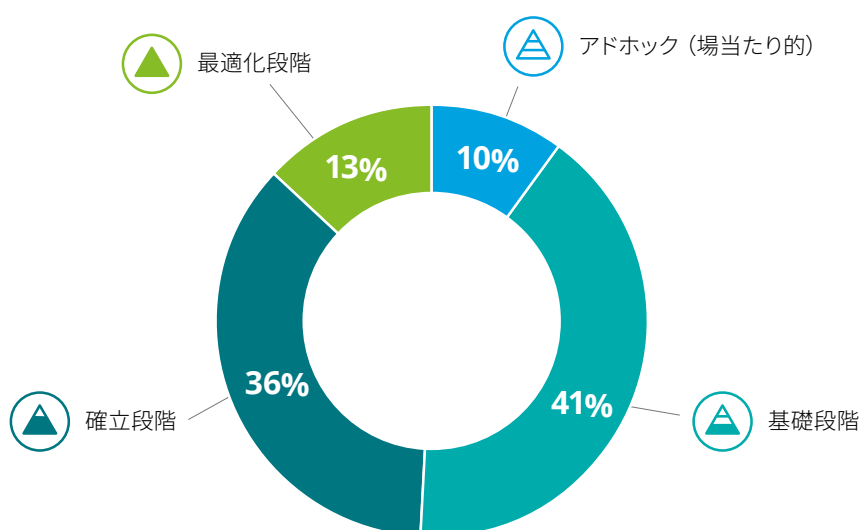
AI ガバナンスの基盤となる柱を検証すると、多くの銀行にとって「組織体制」が最も脆弱な領域となっています。AI ガバナンスの実効性は、組織全体にわたり、明確な説明責任、定義された意思決定権限、そして目に見える形でオーナーシップが存在するか否かに左右されるため、この柱は極めて重要です。実際、4分の1を超える銀行（27%）が、AI ガ

バナンスの「組織体制」が「アドホック（場当たりの）」な状態であると報告しています。従業員やリーダーがガバナンスを実践に活かす能力を備えているかを示す「人材・スキル」の柱には、大幅な改善の余地があります。ここでは半数以上の銀行が「アドホック（場当たりの）」または「基礎段階」に分類されており、能力向上が図られていないか、その取り組みが不十分であることを示しています。

対照的に、「手続き・統制」は最も成熟度が高い柱であり、4分の1近くの銀行が「最適化段階」を達成しています。「原則・ポリシー」および「モニタリング・報告・評価」も比較的良好な結果となっています。これは、銀行がこれまでに（例えば、AI の安全性、AI の開発・モニタリング、AI ・モデルのリスク管理において）比較的小規模なチームや試験運用を通じて集約的な体制をすでに構築していることを示唆している可能性があります。今後の課題は、こうした統制や優れたAI リスク管理の実践を組織全体に拡大していくことにあるといえるでしょう。

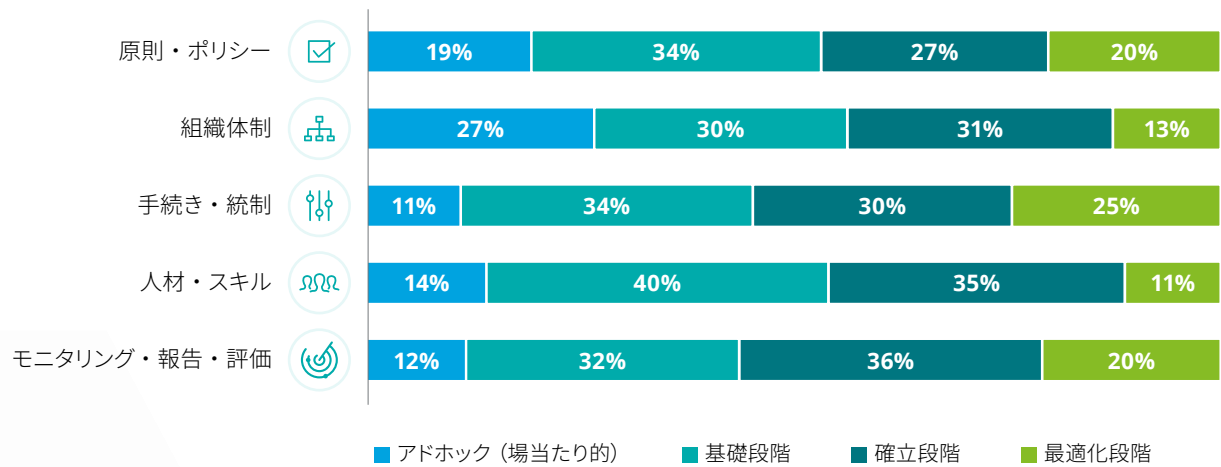
これらの結果を総合すると、AI ガバナンスにおける主な格差は手続き面ではなく、人材や組織に関する点にあることが示唆されます。多くの銀行がポリシーや統制の整備に着手しているものの、適切なAI の成果を達成するために、従業員に必要なスキルを習得させたり、責任者や説明責任の所在を明確にしたりしている銀行は少数にとどまります。

グラフ3.1 グローバル銀行の「Trustworthy AI ガバナンスインデックス」レベル別割合



出所：デロイト「銀行業界におけるAI ガバナンスサーベイ」（2026年）

グラフ3.2 グローバル銀行におけるAIガバナンス状況の分布（柱別）*



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

AIガバナンスにおける
主な格差は手続き面ではなく、
人材や組織に関する点に
あることが示唆されます

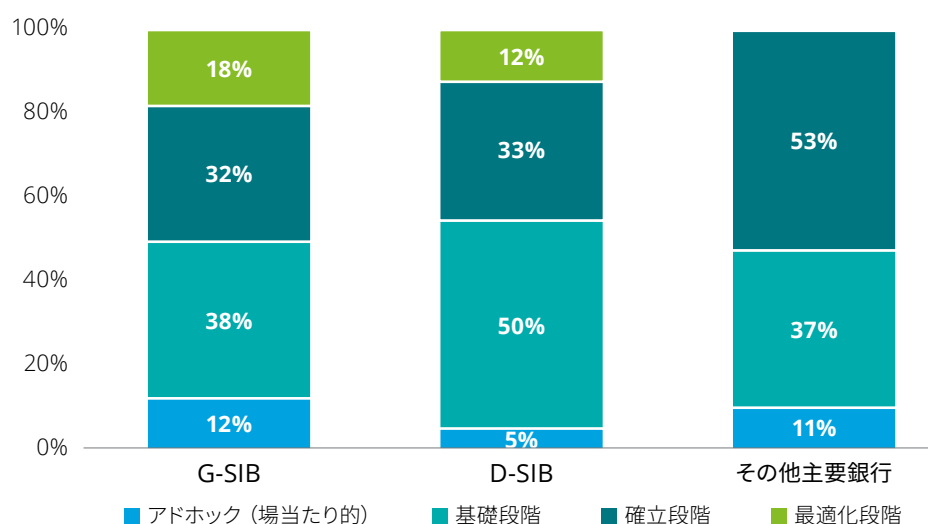
* 総合評価は5つの柱全体のパフォーマンスに基づいて算出されるため、柱ごとの構成比は総合的なガバナンス評価の結果とは異なる。例えば、個々の柱において「最適化段階」レベルを達成している銀行の割合は、総合評価で同レベルに達している銀行の割合よりも高くなる。これは、個々の柱で優れたパフォーマンスを示している銀行であっても、総合評価で「最適化段階」を達成するには、すべての柱において一貫して高いパフォーマンスが必要となるためである。

G-SIBおよびD-SIBとその他主要銀行との比較

G-SIBやD-SIBは世界の金融システムの中核を担っており、モデルリスク、オペレーショナルレジリエンス、AIの利用に関して、最も厳しい監督上の期待要件に基づいて運営されています。そのため、G-SIB、D-SIBのAIガバナンスに対するアプローチは、自行にとって重要であるだけでなく、銀行業界全体のベンチマークとしても重要です。

デロイトのサーベイでは、G-SIBおよびD-SIBのAIガバナンスの成熟度をその他の主要銀行と比較した場合、その結果は一樣ではないことが示されています（グラフ3.3）。G-SIBの約6行に1行（18%）およびD-SIBの約8行に1行（13%）が「最適化段階」に達しているのに対し、サーベイ対象となったその他の主要銀行でこの成熟度を達成している銀行はありませんでした。対照的に、AIガバナンスが「アドホック（場当たりの）」にとどまる銀行の割合は、G-SIBとその他の主要銀行で同程度の水準となっています*。

グラフ3.3 グローバル銀行におけるAIガバナンス状況の分布（階層別）



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

ガバナンス状況の格差は、特に「原則・ポリシー」および「組織体制」において顕著です。G-SIBやD-SIBはその他の主要銀行に比べ、責任あるAIの原則を日々の意思決定に組み込み、ガバナンスを倫理的・法的・規制上の要件と整合させ、AI開発・運用チームとリスク・コンプライアンスチームとの間で役割分担を明確に定義している傾向が見られます。

オペレーションの一部領域では、ガバナンス状況の格差が小さくなっています。スタッフへの定期的な再教育の実施率や、生成AIおよびAgentic AIの導入ライフサイクル全般において必須となるガバナンスメカニズムの整備状況に関しては、3つのグループ間で大きな差は見られません。場合によってはその傾向が逆転することもあり、一元管理された台帳（インベントリ）へAIユースケースを登録している割合は、G-SIBおよびD-SIBの平均（68%）をその他の主要銀行の平均（73%）がわずかに上回っています。

全体として、G-SIBやD-SIBが、特に原則、監視体制、説明責任の面で、AIガバナンスの強固な基盤を備えていることが示唆される結果となりました。AIの導入が進むにつれ、G-SIBやD-SIBは強固なガバナンス基盤を一貫性をもって実践へと転換していく必要があり、その他の主要銀行は、要求水準がますます高まる経営環境の中で競争力を維持するために、ガバナンス面での後れを解消する必要があります。

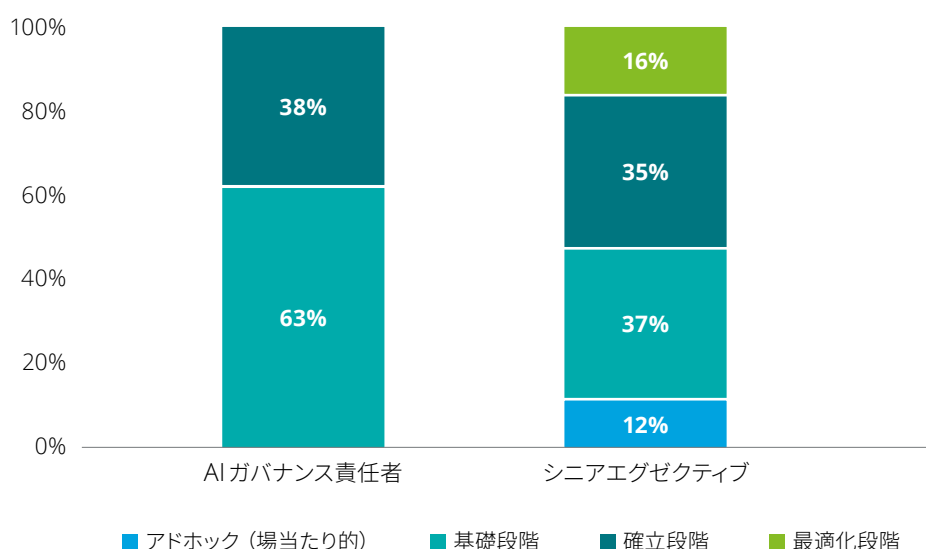
* 「G-SIB」、「D-SIB」、「その他の主要銀行」の分類は外部調査機関が独自に特定したものであり、また「その他の主要銀行」のグループは19件という相対的に少数の回答に基づいているため、これらの結果は慎重に解釈する必要があります。

視点の違いがAIガバナンスの成熟度に対する認識に与える影響

AIガバナンスの成熟度に対する評価は、誰に尋ねるかによって大きく異なることがあります。本レポートでは、2つの回答者グループを対象に分析を行いました。1つはG-SIBおよびD-SIBのAIガバナンス責任者のグループで、24件の詳細なインタビューとサーベイを実施しました。もう1つはより広範な銀行を対象としたシニアエグゼクティブのグループで、111件のサーベイ回答を得ました。この2つを比較した結果、実際のガバナンスにどれだけ近い立場にいるかによって、成熟度の認識が変わることが明らかになりました。

AIガバナンス責任者による自行の全体的な成熟度の評価は、シニアエグゼクティブのグループの回答に比べて、特定の階層に集中する傾向が見られました。AIガバナンス責任者は全員が自行を成熟度インデックスの中程度に位置づけており、63%がガバナンス状況を「基礎段階」、38%が「確立段階」と評価しました。「アドホック（場当たりの）」または「最適化段階」と評価したAIガバナンス責任者はいませんでした。対照的に、シニアエグゼクティブの回答は4つの段階すべてに分散しており、12%が自行を「アドホック（場当たりの）」、16%が「最適化段階」と評価しました。

グラフ3.4 回答者グループ別AIガバナンス状況の分布（階層別）

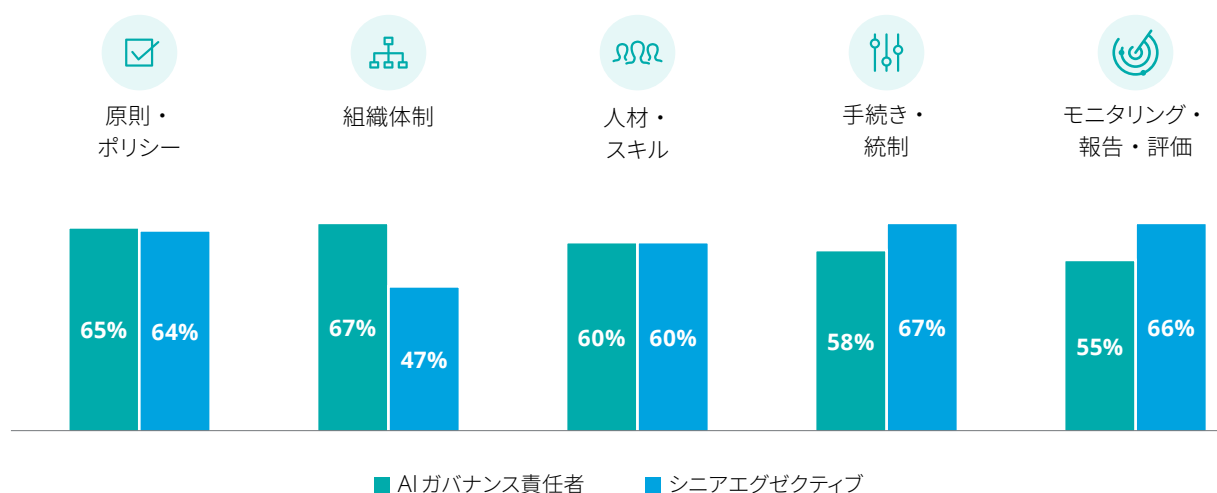


出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

またこの2つのグループ間では、「Trustworthy AIガバナンスインデックス」を構成する5つの柱に沿った成熟度の評価にも違いが見られました。「原則・ポリシー」および「人材・スキル」の平均スコアは類似しており、公式なポリシーの整備状況や従業員の能力についての認識はおおむね一致していることを示唆しています。最も大きな差が見られたのは「組織体制」でした。AIガバナンス責任者グループの平均スコアは67ポイントで、シニアエグゼクティブグループの47ポイントよりも約20ポイント高くなりました。これは、AIガバナンス責任者の立場にあることが、役割、実行責任、説明責任の所在を認識しやすいことを反映していると思われます。

対照的に、オペレーション面の柱である「手続き・統制」（シニアエグゼクティブ：67ポイントに対し、AIガバナンス責任者：58ポイント）および「モニタリング・報告・評価」（同じく66ポイントに対し55ポイント）においては、AIガバナンス責任者のスコアのほうが低くなりました。これは、AIガバナンス責任者が、日々の業務でガバナンスがどのように機能しているかについて、より慎重な見方をしていることを反映していると思われます。特に、公式の仕組みを大規模かつ一貫して実行することが難しい場合にこうした傾向が強まると考えられます。

グラフ3.5 回答者グループ別AIガバナンスインデックスの平均スコア（柱別）



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

全体的に、銀行が自社のAIガバナンスの成熟度をどう捉えているかは、回答者の立場によって一部、左右されることが示唆されています。AIガバナンスの実行に最も近い当事者は、成熟度を過大評価する傾向が低く、むしろガバナンス実装の過程における弱点を指摘する傾向があるようです。取締役会やシニアリーダー陣にとって、その意味するところは明白です。すなわち、AIガバナンスの真の状況を理解するには、上層部の意思決定者だけでなく、実際にガバナンスを機能させる責任を担う人々の意見も必要であるということです。

3.2 第1の柱 | 原則・ポリシー

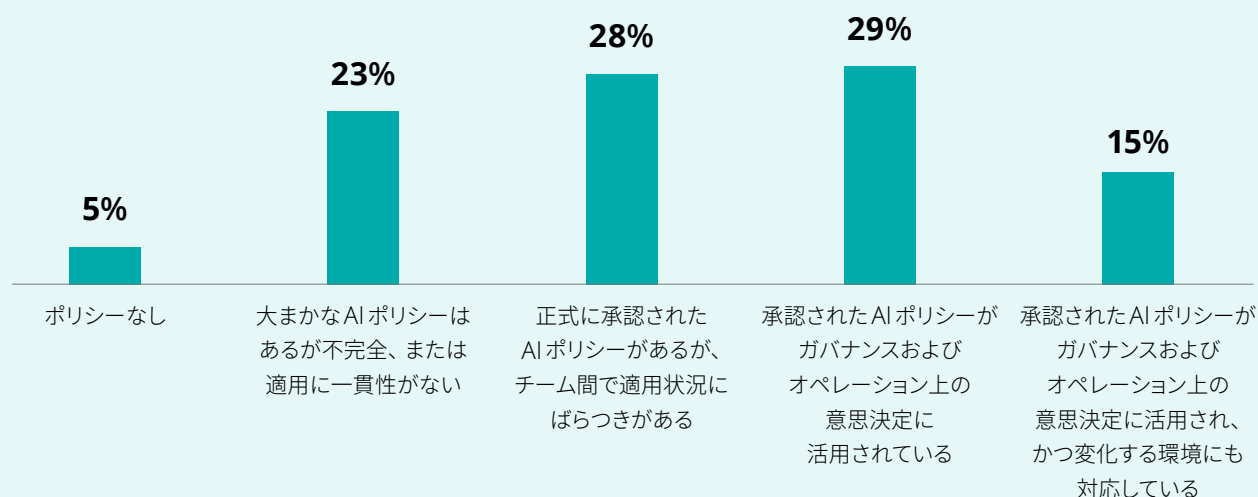


効果的なAIガバナンスには、明確で十分に理解された「原則・ポリシー」が不可欠です。これはAIをどのように設計、展開、監督すべきかについての期待事項を定めるもので、組織全体で一貫した意思決定を行うための基盤となります。

ほとんどの銀行がAIポリシーを策定しているものの、その運用状況は組織全体またはチーム間で一貫していないケースが少なくありません。

例えば、4分の1の銀行では大まかなAIポリシーはあるものの不完全であり、さらに28%は承認されたAIポリシーがあってもチーム間での適用状況に一貫性がありません（グラフ3.6）。そのため、ポリシーによって行動の方向性が定まり、成果に影響を及ぼす効果は限定的なものにとどまっています。AI戦略に積極的に反映され、新たなリスクやステークホルダーの期待に柔軟に対応できるAIポリシーを整備している銀行は、わずか15%にすぎません。

グラフ3.6 銀行におけるAIポリシーの成熟度

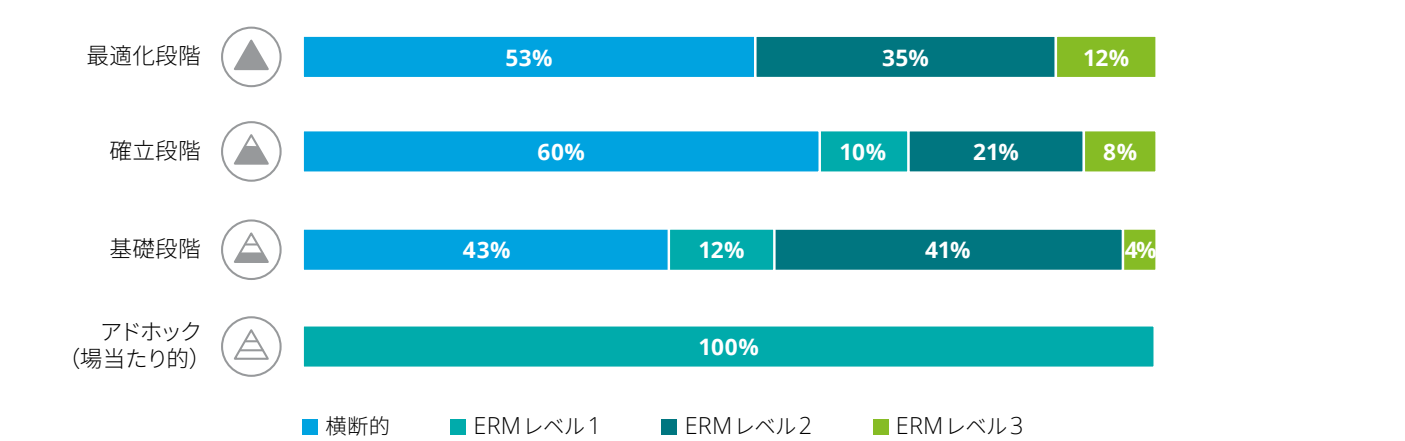


出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

銀行がAIリスクをどのように分類するかは、その銀行のガバナンスの成熟度と関連していると考えられます。リスクの分類は重要です。誰が監視責任を負うか、またAI関連の問題を統合的に管理するか個別に管理するかといった点に影響を与えるためです。AIを横断的リスクとして扱うことはつまり、AI関連のリスクが複数のリスク区分にまたがるものであると認識しているということであり、概して統合的なガバナンスアプローチが適用されていることを裏付けています。これとは対照的なのが、AIをリスク分類体系において独自のリスク区分として扱う方法ですが、これでは重複が生じるとともに、AIが既存のリスクを誘発する要因であるという側面が見落とされてしまいます。

AIガバナンスが「最適化段階」にある銀行は、AIをERM（全社的リスクマネジメント）のレベル1、2、または3として扱う銀行に比べ、モデルリスク、データリスク、サイバーリスク、法的リスクといった既存のリスク領域にまたがる横断的リスクとして分類する傾向が強く見られます（グラフ3.7）。「最適化段階」にある銀行の半数強（53%）が、AIを横断的リスク要因として分類しており、残りの大半はAIをERMのレベル2（24%）またはレベル3（19%）のリスクとして扱っています。対照的に、「基礎段階」にある銀行がAIを横断的リスク要因として分類している割合は低く（43%）、「アドホック（場当たりの）」レベルの銀行はその100%がAIをERMレベル1のリスクとして扱っています。これは、AIガバナンスの成熟度が高まるにつれて、銀行がAIをより広範な横断的リスクフレームワークに組み込む傾向が強まることを示唆しています。

グラフ3.7 AI ガバナンスの成熟度（AI リスクの分類方法別）



出所：デロイト「銀行業界におけるAI ガバナンスサーベイ」（2026年）
注：ERM レベル1では、オペレーショナルリスク、事業リスク、戦略リスク、レピュテーションリスク、財務リスク、ESG リスクなどの広範な全社リスクカテゴリーを網羅している。レベル2では、リスクの集計や経営陣への報告を可能にする、標準化されたサブリスクカテゴリーを定義している。レベル3では、レベル2に紐づきつつ、現地の用語や背景を反映した、より詳細かつ事業固有のリスクを網羅している。

3.3 第2の柱 | 組織体制



明確な「組織体制」は、効果的なAI ガバナンスの基盤となります。なぜなら意思決定の説明責任者、問題のエスカレーション方法、リスク発生時における責任の所在を定義するものだからです。明確なオーナーシップがなければ、たとえ適切に設計されたポリシーや統制であっても、その適用にばらつきが生じたり、単なる形式的なチェック作業と見なされたりするおそれがあります。

組織体制を構成する重要な要素の一つは、AI リスクに対する経営陣のオーナーシップと説明責任です。これが重要なのは、経営層が目に見える形でオーナーシップを持つことで、AI 関連の意思決定が一貫して管理統制され、新たに生じる問題が適切に特定、エスカレーション、対処されるようになるためです。しかしシニアリーダーがAI リスクに関する意思決定の責任を明確に担っている、または目に見える形で説明責任を果たしていると回答した銀行は、わずか37%にとどまっています（グラフ3.8）。さらに28%の銀行では、説明責任は経営陣の中で正式に割り当てられているものの、それが必ずしも目に見えるリーダーシップや意思決定を通じて示されているわけではないと回答しています。残りの36%の銀行では、オーナーシップや説明責任の所在が不明確であるか、正式に定義されていません。

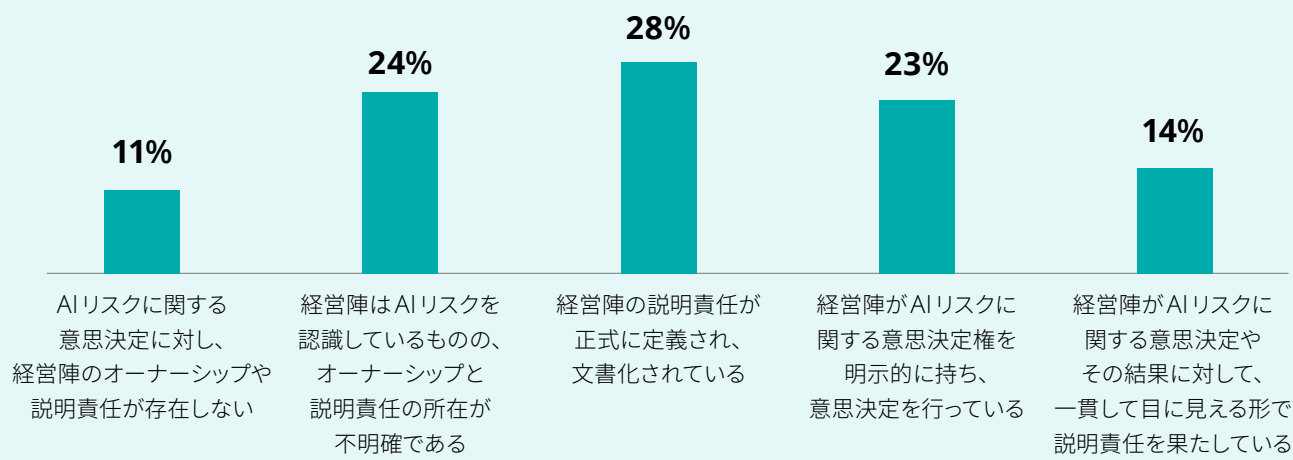
「組織体制」に関してもう一つの重要な点は、組織内でAI ガバナンスを主導しているのは誰なのかということです。これが重要なのは、リーダーシップがどこにあるかによって、AI がどれほど戦略的に管理統制されているか、意思決定が部

門間でどれほど効果的に調整されているか、そして説明責任がどれほど明確に確立されているかが左右されるからです。

本サーベイでは、顕著な傾向が明らかになりました。AI ガバナンスが「最適化段階」にある銀行では、リーダーシップを担うのは最高AI 責任者やAI 部門責任者、またはCIO やCTO が担うケースが最も多く、それぞれ29%を占めています（グラフ3.9）。また、最高リスク責任者（CRO）が主導している割合は17%でした。一方、「基礎段階」にある銀行では状況が大きく異なり、最高データ責任者や最高アナリティクス責任者が主導するケースが半数（50%）を占め、CRO が4分の1（25%）、AI 部門責任者が主導している割合は、わずか8%にとどまりました。

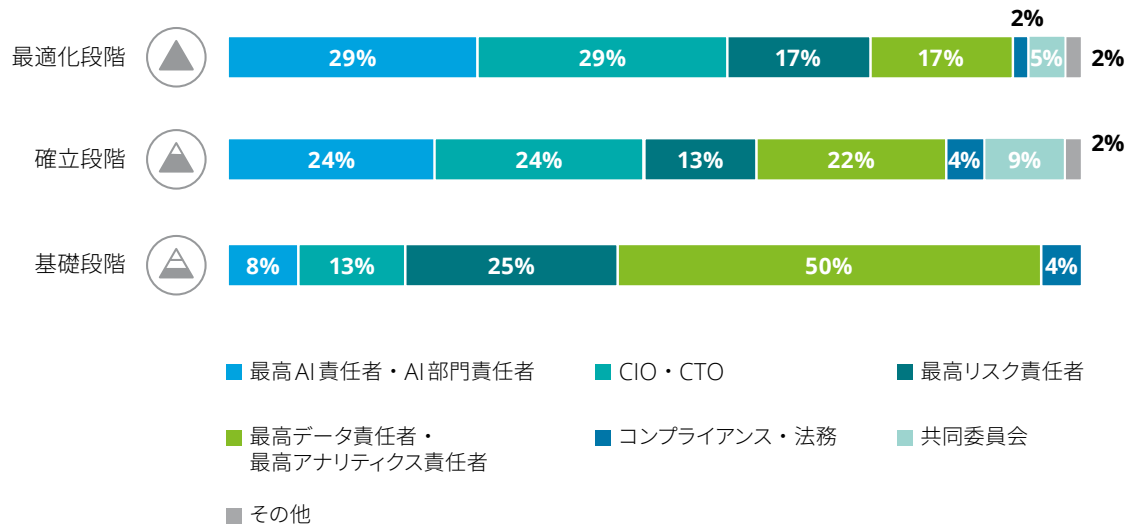
AI システムがより自律的かつ主体的に機能するようになるにつれ、第1線においては、主に人間主導の監視から、埋め込み型の統制機能や継続的なモニタリング機能、利用時に作動する意思決定の自動監視機能を備えた、テクノロジーを活用したガバナンスへと移行する必要性がさらに高まると考えられます。そしてテクノロジーを活用したガバナンスの役割が増大する一方で、第1線を担う人間の担当者にもまた、責任あるAI の利用が自らの役割や業務において何を意味するのか、さらに深い理解と習熟が求められるようになるでしょう。AI の導入とテクノロジーを活用したガバナンスの両方が拡充することで、専任のAI 担当リーダーやAI 担当エグゼクティブがもたらす影響力は、今後ますます顕著なものになっていくと考えられます。

グラフ3.8 AIに関する経営陣のオーナーシップと説明責任



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

グラフ3.9 AIガバナンスの主導者は誰か（ガバナンス成熟度レベル別）



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

このことは、AIガバナンスの成熟度が高い組織ほど、AIを専門とするシニアリーダーやエグゼクティブが主導する体制をとっている傾向があることを示唆しています。対照的に、AIに関する主導的役割を主にデータ部門やアナリティクス部門が担っている銀行では、AIガバナンスの成熟度が低い段階にとどまっているケースが多く見られます。

3.4

第3の柱 | 手続き・統制

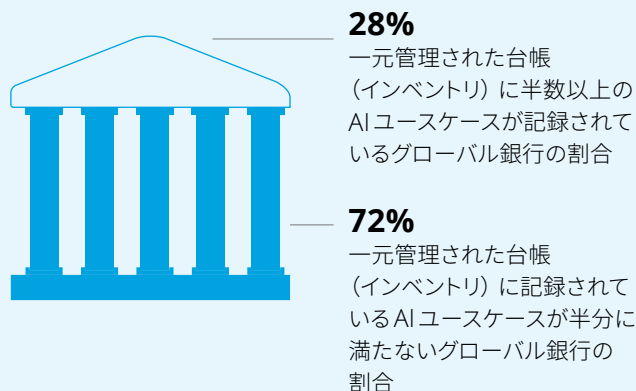


「手続き・統制」は、AIに関する大まかな原則を実務上の運用へと落とし込むものです。これが重要なのは、AIシステムのライフサイクル全体（初期設計から継続的なモニタリング、本番稼働に至るまで）を通じて、一貫した監視とリスク管理が確実に行われるようにする役割を果たすからです。実際、この領域は、グローバル銀行のAIガバナンスにおいて、総じて最も確立した領域の一つとなっています。10行中6行近くの銀行が、AIライフサイクルの全段階（設計、構築、テスト、展開、監視）において、各AIシステムにどの程度の監視が必要かを判断するために、統一的かつ必須のアプローチを採用しています。

しかしながら、こうした統制は、AIのライフサイクルの後半よりも前半の段階において、より一貫して適用されていることが示されました。ガバナンスを設計段階で必須として適用している銀行は約10行中7行に達し、構築、テスト、本番展開の各段階においても約3分の2が同様の適用を行っています（グラフ3.10）。ところが、モニタリング段階になると、その割合は半数をわずかに上回る程度（55%）にまで低下します。ガバナンスはシステムを導入すれば終わるものではないため、この格差は重要な意味を持ちます。AIの試験運用から本番環境への移行が進む中、時間の経過とともに発生するパフォーマンス上の問題、新たなリスク、意図しない結果を特定するには、モニタリング段階においても一貫した必須の統制が不可欠となります。

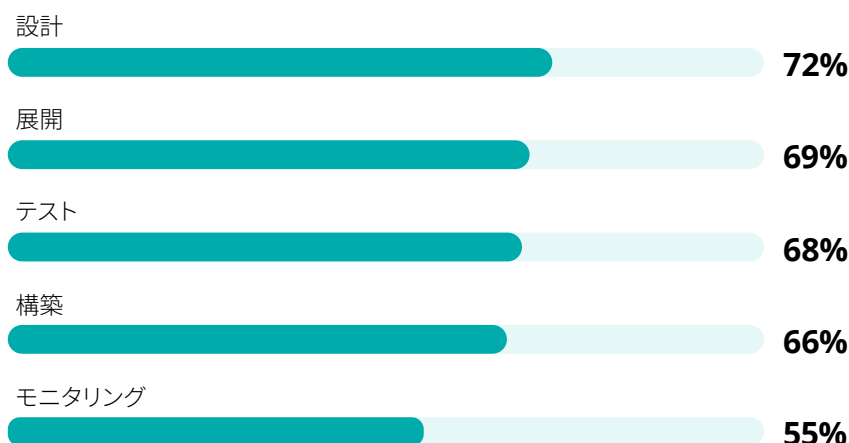
組織全体でAIがどこで使用されているかを可視化し続けることは、ガバナンス成熟度を測るもう一つの重要な指標です。銀行は監視にあたり、ユースケースを一元管理する台帳（インベントリ）を活用することにより、さまざまなAIアプリケーションを特定し、その配置場所を把握し、正式なガバナンス体制の下で運用されているかどうかを把握することができます。しかし、一元管理された台帳（インベントリ）にAIユースケースの半数以上を記録している銀行は、10行中3行にも満たないのが実情です。これは多くの銀行において、重要なAI活動のうち、かなりの部分が依然として正式な監視の範囲外にある可能性を示唆しています。

グラフ3.11 一元管理された台帳（インベントリ）に記録されているAIユースケースの割合



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

グラフ3.10 ガバナンス統制が必須として適用されているAIライフサイクルのフェーズ



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

3.5

第4の柱 | 人材・スキル

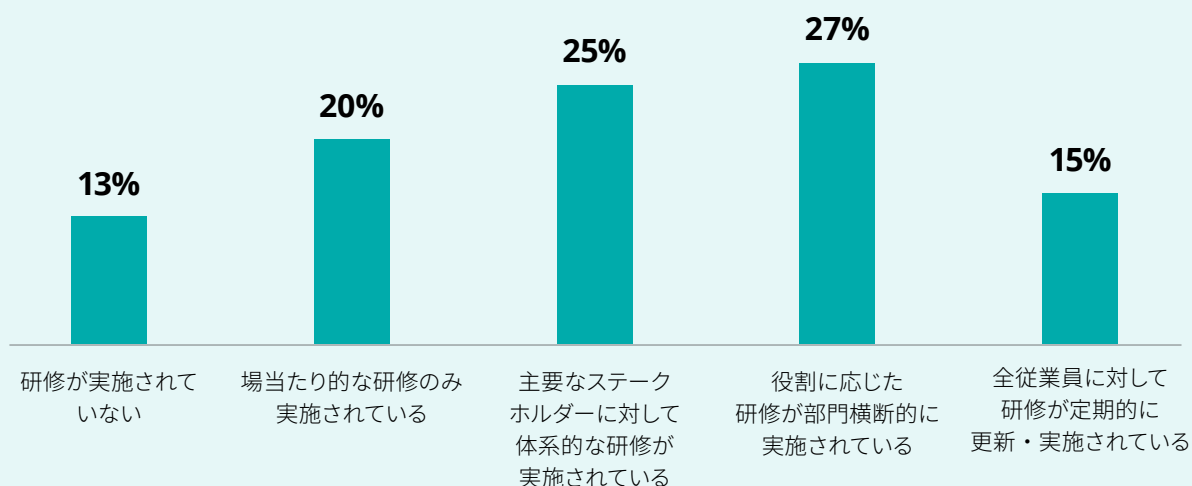


Trustworthy AIを実現するうえで、「人材・スキル」は不可欠な要素です。ガバナンスは従業員が実務で適用できて初めて機能するためです。従業員は、AIに関連するリスクを特定し、ガバナンス要件に従い、問題を適切にエスカレーションする方法を把握する必要があります。このような行動ができなければ、たとえポリシーや「手続き・統制」が適切に設計されていても、一貫した成果を生み出せない可能性があります。

「人材・スキル」は依然として、銀行が最も改善を急ぐ必要がある領域の一つです。「Trustworthy AI ガバナンスインデックス」では、グローバル銀行の半数が、この「人材・ス

キル」の柱において「アドホック（場当たりの）」または「基礎段階」にとどまっています。この傾向が顕著に表れている領域の一つが、AIガバナンスに関する研修です。大半の銀行が何らかの形でAIガバナンスに関する体系的な研修を実施しているものの、内容の深さや対象範囲は組織によって異なっています（グラフ3.12）。グローバル銀行の3分の1においては、依然として場当たりの研修に頼っているか、あるいはAIガバナンスに関する研修をまったく実施していない状況です。しかし銀行全体でのAI利用が拡大するにつれて、一貫性があり、役割に応じた能力を構築することは不可欠となるでしょう。

グラフ3.12 銀行におけるAIリスク管理研修の実施状況



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

3.6

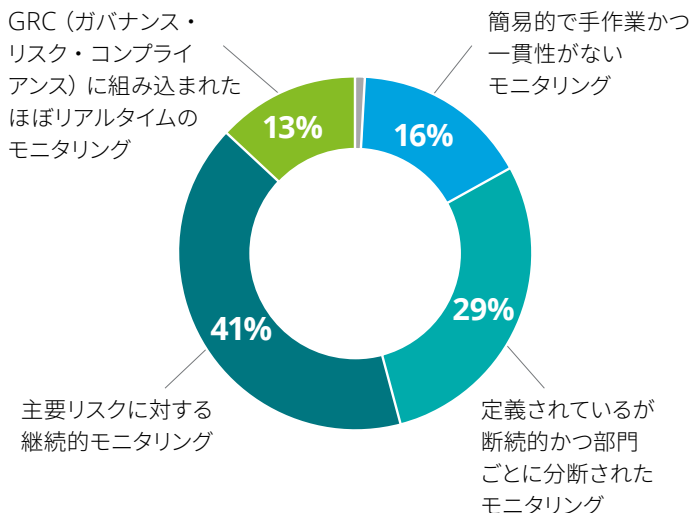
第5の柱 | モニタリング・報告・評価



銀行がAIの試験的導入から大規模展開へと移行するにつれて、「モニタリング・報告・評価」の重要性はますます高まっています。効果的なガバナンスを実現するためには、AIシステムがどのように機能しているのか、どのような新たなリスクが発生しているか、そしてAIの効果が期待したとおりに実際に実現できているかを、継続的に可視化しておく必要があります。AIガバナンスインデックスを見ると、回答サンプル全体ではこの柱は比較的良好に整備されており、半数以上（57%）が「確立段階」または「最適化段階」にあると回答しています。またすべての柱の中で、この2つのレベルに達している銀行の割合が最も高い領域となっています。しかし、AI成熟度に対する視点の違いについて前述したように、AIガバナンス責任者はシニアエグゼクティブに比べてAIガバナンス成熟度を低く回答する傾向があり、シニアエグゼクティブの平均スコアが66であったのに対し、AIガバナンス責任者の平均スコアは55でした。

AIの本番稼働後になると、銀行は比較的、確信を持って運用を行っているようです。導入後のAIシステムに対してどのような効果的なモニタリングを行っているかという質問に対し、半数以上の銀行が「継続的」または「ほぼリアルタイム」のモニタリングを行っているという回答しました。具体的には、41%が定められた閾値に照らして主要リスクを継続的にモニタリングしており、さらに13%が全社的なリスク管理システムに統合されたほぼリアルタイムのモニタリングを実施しています。しかし、約3分の1（29%）は断続的かつ部門ごとに分断されたモニタリングしか行っておらず、約6分の1（16%）はいまだに初歩的な手作業による確認に頼っています。強力な継続的なモニタリング体制があれば、シニアリーダーは効果のあるAIを拡大し、効果のないAIからは撤退するための判断材料を得ることができます。AIの活用規模が拡大する中で、モニタリングの自動化を強化することこそが、重要な好機となります。

グラフ3.13 導入後のAIシステムに対して、どのような効果的なモニタリングを行っているか

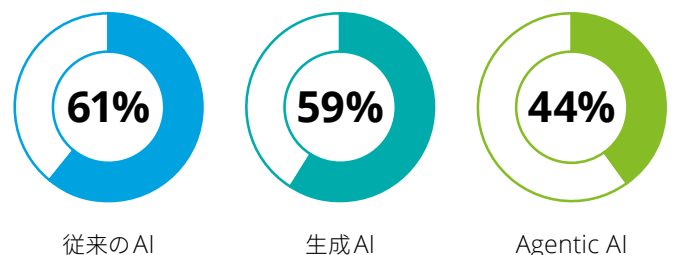


出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

そしてさらに、新しい形態のAIに対する監視を強化する必要があります。従来AI（61%）や生成AI（59%）の導入ライフサイクル全般にわたってリスク管理のモニタリングを行っている銀行は約10行中6行に達するものの、Agentic AIシステムになるとその割合は44%に低下しており、リスク管理の成熟度は、関与するAIの種類によって異なっていることが示されています。この格差は重要な問題です。すでに確立されたAIアプリケーションには有効なガバナンスフレームワークであっても、新しい自律的なシステムにはまだ十分に対応していない可能性があるためです。新しいAIシステムには、継続的に稼働し、ペナルティに対する恐れや、既存のガードレールを超えた倫理的配慮といった人間的な動機に左右されないという特徴があります。現時点ではAgentic AIの導入率は従来AIや生成AIに比べてまだ低い状況ですが、グローバル銀行全体でAIのユースケースが広がるにつれ、新しいAIシステムの特徴を考慮して、慎重なガードレール設計、リアルタイムモニタリング、そして人間のオペレーターが「オン・ザ・ループ」で関与する体制を整えることが、実効性のある監視を維持するために不可欠となります。

そしてさらに、新しい形態のAIに対する監視を強化する必要があります。従来AI（61%）や生成AI（59%）の導入ライフサイクル全般にわたってリスク管理のモニタリングを行っている銀行は約10行中6行に達するものの、Agentic AIシステムになるとその割合は44%に低下しており、リスク管理の成熟度は、関与するAIの種類によって異なっていることが示されています。この格差は重要な問題です。すでに確立されたAIアプリケーションには有効なガバナンスフレームワークであっても、新しい自律的なシステムにはまだ十分に対応していない可能性があるためです。新しいAIシステムには、継続的に稼働し、ペナルティに対する恐れや、既存のガードレールを超えた倫理的配慮といった人間的な動機に左右されないという特徴があります。現時点ではAgentic AIの導入率は従来AIや生成AIに比べてまだ低い状況ですが、グローバル銀行全体でAIのユースケースが広がるにつれ、新しいAIシステムの特徴を考慮して、慎重なガードレール設計、リアルタイムモニタリング、そして人間のオペレーターが「オン・ザ・ループ」で関与する体制を整えることが、実効性のある監視を維持するために不可欠となります。

グラフ3.14 導入ライフサイクル全体にわたりリスクモニタリングを実施している銀行の割合（AIの種類別）



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

04

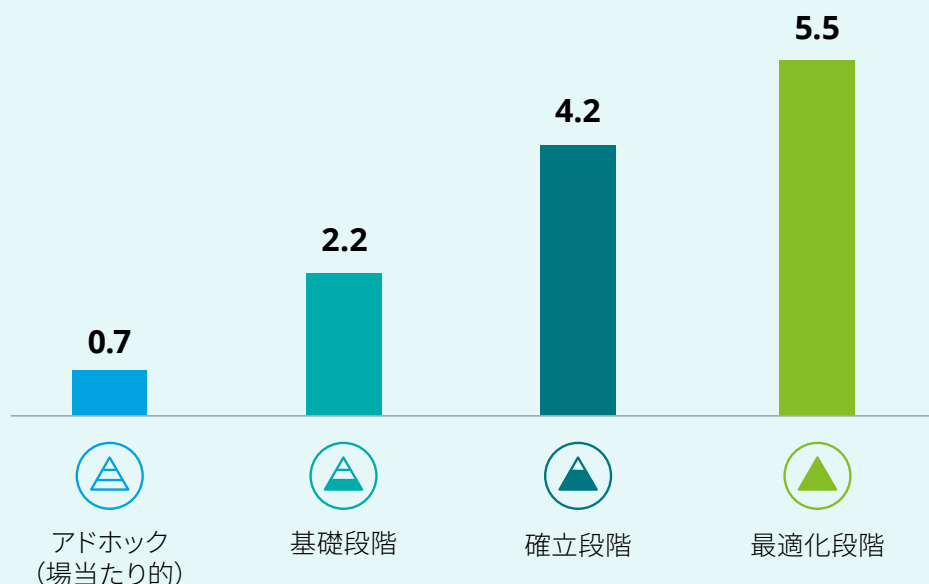
AIガバナンスがもたらすメリット

AIガバナンスの強化は、銀行にとってオペレーション面・商業面の双方でのメリットにつながります。ガバナンスはイノベーションの足かせとなるものではなく、むしろAIを大規模に導入・展開するうえで重要なイネーブラーとなっていると考えられます。サーベイ対象となったシニアリーダーの間では、AIガバナンスの有効性向上によるメリットとして、「AIソリューションの導入期間の短縮」(48%)、「規制遵守の徹底」(46%)、「顧客からの評価向上」(43%)が最も多く挙げられました。

AIのガバナンスと導入・展開におけるこうした関連性は、AIが各業務部門にどの程度広く導入されているかという点に如実に表れています。AIガバナンスが「最適化段階」にある銀行は、「アドホック（場当たりの）」にとどまる銀行と比較して、営業・マーケティング、オペレーション、IT、法務、人事といった業務領域全体で本格的に導入されたAIソリューションの数が約8倍に上ります。また「最適化段階」と

「基礎段階」の間にも大きな差があり、ガバナンス成熟度が最も高い銀行では、本格導入済みのAIソリューションの数が平均2倍以上に達しています。ガバナンスに投資することは、AIの導入を犠牲にしているわけではなく、むしろAIの利用拡大を可能にする条件を整えていることになります。優れたガバナンスこそが、本格導入への道を開くのです。

グラフ4.1 各業務部門における本格導入済みAIソリューション数（AIガバナンス成熟度別）



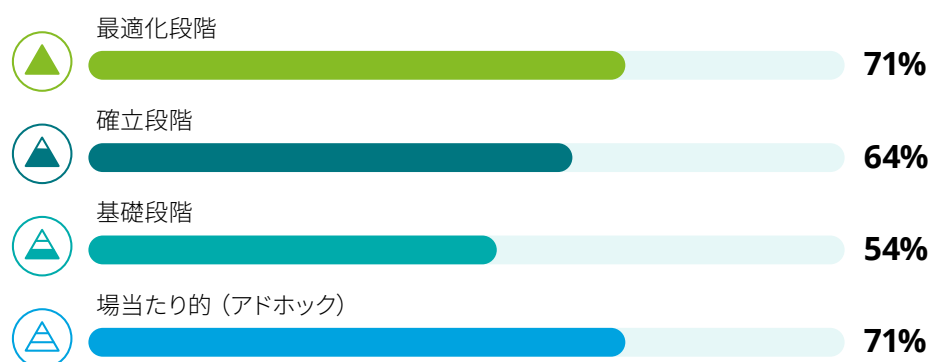
出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）

注：上記の数値は、従業員数と銀行所在地による影響を調整した後の回帰分析による平均値に基づいている。

ガバナンスの成熟度とAIを利用する従業員の割合との間には、示唆に富む関係性が見られます。週平均のAI利用率は、「確立段階」(64%)や「基礎段階」(54%)にある銀行では低かったのに対し、「最適化段階」や「アドホック(場当たりの)」段階にある銀行ではいずれも71%と高い数字を示しています。ガバナンスの成熟度が低い場合、従業員には対応が難しく、コンプライアンス上の負担に見合うだけの価値がAIの利用にはないと判断されてしまう可能性があります。あるいは、従業員が設計に不備があるガバナンス体制をいくぐってシャドーAIを利用することにより、銀行側では利用状況を把握できなくなっているおそれもあります。一方、最適化されたガバナンスの下では、適切に設計されたプロセスと体系的なガバナンスによってAIの利用が後押しされ、AI利用の障壁が軽減されます。

銀行がAIをビジネスに取り入れることで財務実績向上が見込めることを示すエビデンスは増えていますが、そのメリットの程度は、AIをいかに効果的に導入できるかによって左右されます。業界の試算によると、生成AIはグローバル銀行業界に2,000億米ドルから3,400億米ドルの価値を新たにもたらす可能性があり、これは業界全体の収益の約3%から5%に相当します。こうした価値の向上は、収益の増加とオペレーションコストの削減の双方によってもたらされると見込まれています¹⁸。欧州の銀行にとって当面の焦点はコストの効率化であり、ある試算ではオペレーションコスト全体の4%から9%の削減が可能とされています。特に、顧客確認(KYC)、融資手続き、内部報告といった、体系立ったデータ集約型のプロセスでは、さらに大幅なコスト削減が可能になると見られています¹⁹。

グラフ4.2 週平均AI利用者割合(AIガバナンス成熟度別)



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」(2026年)

しかし、このような収益向上は、決して自動的に実現するわけではありません。マサチューセッツ工科大学(MIT)による2025年の調査では、企業の生成AI関連投資の約95%が、利益に対して測定可能な効果をもたらしていないことが判明しています²⁰。また別の調査によると、AIによって収益性が向上したと回答した金融事業者は約40%にすぎず、ほぼ同じ割合が「変化なし」としています。こうした調査結果からは、AIに商業面での可能性は確かにあるものの、実際にはその実現の度合いにばらつきがあるということが示唆されています²¹。

ガバナンスが重要となる理由は、まさにここにあります。銀行におけるAIの財務的価値は、テクノロジーそのものだけでなく、AIを事業戦略に沿った形で大規模に導入し、中核プロセスに組み込み、さらに関連するリスクを適切に管理できるかどうかにかかっています。また、AIやデータに関連するインシデントが発生した企業では顧客離れが生じることから、ガバナンス水準が高い銀行ほど、高い収益を達成できる可能性もあります。デロイトの分析では、こうした関係性を裏付けるエビデンスが示されています。計量経済分析の結果、AIの利用度や本社所在地、従業員数、操業年数といった影響を調整したうえでも、「Trustworthy AIガバナンスインデックス」のスコアが高い銀行ほど力強い収益成長を記録する傾向がありました。平均して、インデックスのスコアが10ポイント上昇するごとに、収益成長率が10パーセントポイント上昇するという相関関係が見られます。

この関係性には重要な経済的意義があります。今回のサーベイ対象の平均的な銀行では、2023～2024年度から2024～2025年度にかけて収益が10%成長しました。分析によると、もしAIガバナンスのスコアが10ポイント高ければ、AIの潜在能力を引き出すことで、同期間の収益成長率は約20%に達していた可能性があるということになります。これは、年間収益が5億米ドルの銀行であれば、収益の増加額が5,000万米ドルではなく、1億米ドルになっていたことになります。

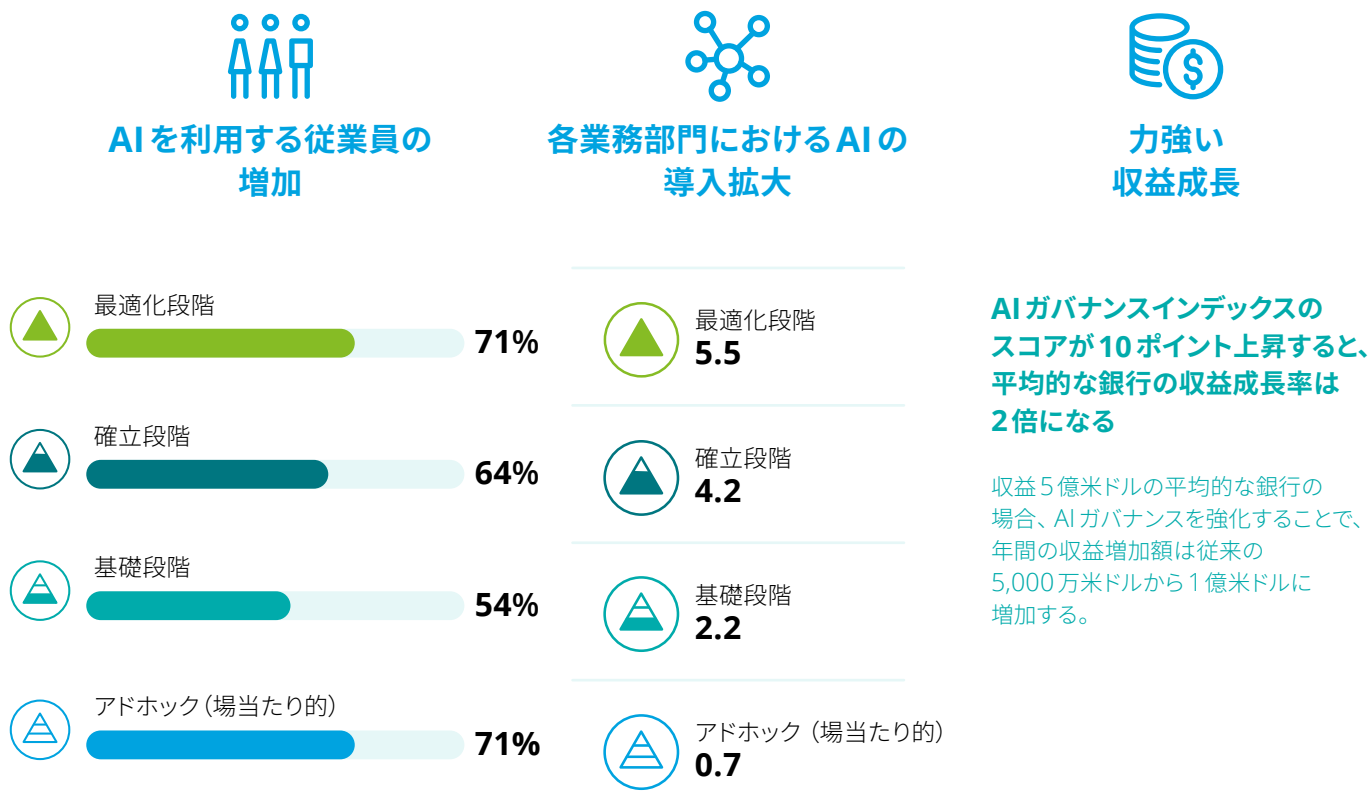
ただし、上述の結果は慎重に解釈する必要があります。まず、このモデル化はガバナンスと収益成長との関係性を捉えているものの、AIガバナンスを強化するためのコストやAIシステムを事業に導入するコストを反映していません。またこの回帰分析は、収益データの収集を依頼した外部リサーチ会社の回答に基づいて推計されたものです。そのため、上述

の結果は、銀行規模の差異を反映している可能性があり、G-SIBおよびD-SIBのすべてに当てはまるとは限りません。また、このモデル化では、有効なAIガバナンスが欠如していることで発生し得る多額のコスト（サイバーインシデント関連コスト、規制上の罰金、是正費用など）は考慮していません。モデル化の詳細については、付録Bに記載しています。

以上のエビデンスを総合すると、実際にAIから商業的なメリットを得るには、戦略的計画や効果的な導入と並び、ガバナンスがイネーブラーとして重要な役割を果たすことが示唆されます。こうした要素が整っている銀行は、AIをより広範に実装して戦略的に活用し、力強い収益成長を達成している傾向があります。シニアリーダーが認識すべきなのは、効果的なガバナンスは単なる統制の仕組みにとどまらず、事業拡大、信頼の確立、商業的価値の創出を支えるイネーブラーでもあるということです。

図4.1 AIガバナンスがもたらすメリット

効果的なAIガバナンスがもたらすもの



出所：デロイト「銀行業界におけるAIガバナンスサーベイ」（2026年）に基づく分析

AIガバナンスの格差をいかにして解消するか

多くの銀行は、AIガバナンスの効果を高めることの必要性をすでに認識しています。実際、約3分の2の銀行が、現在のガバナンス体制では組織全体でのAIの利用状況を適切に管理できていないと回答しており、ガバナンスが「最適化段階」に達している銀行はごく少数にとどまっています。この事実は重要な意味を持ちます。本レポートの分析結果が明確に示しているように、ガバナンスの強化はAIの導入拡大、組織としての信頼感の向上、力強い収益成長と結びついているからです。つまり、AIガバナンスの格差はもはや単なる統制の問題ではなく、戦略面・商業面の格差になりつつあるのです。

したがって、シニアリーダーにとっての課題は、ガバナンスを強化すべきかどうかではなく、AI導入を進める中で最初に注力すべきことは何かを見極め、それにいかに迅速に取り組むかということです。本レポートのエビデンスから、その答えは、イノベーションを統制から切り離すのではなく、最初からAIの大規模展開を見据えたガバナンスを構築すること

にあるということが示されています。これを巧みに実践できる銀行は、試験運用の段階を脱してAIを組織全体へ広範に展開し、リスクの変化にも効果的に対応できるようになります。以下に、銀行がAI活用の構想とガバナンス能力との間のギャップを解消するための優先事項を挙げます。

1

**ガバナンスを、
AI規模拡大の事後的な
確認作業ではなく、
前提条件にする**

銀行は、AIガバナンスを、AI導入の決定が下された後に適用される単なるコンプライアンス対応の一環としてではなく、変革を実現するための重要なイネーブラーとして捉える必要があります。実際には、ユースケースの開発や本番環境への移行がすでに進んだ段階になってからガバナンスのプロセスが追加されるケースが多々見受けられます。これにより遅延や手戻りが生じ、組織全体で一貫性のない統制が行われることになります。

アプローチとしてより適切なのは、AIガバナンスを、個々のユースケースに適用される一連のチェックではなく、全社的な運用能力として設計することです。銀行は、すべての業務部門や地域にわたり、共通の基準、意思決定権限、エスカレーションの仕組み、最低限の統制を確立し、リスクに応じた監視体制を整備する必要があります。多くの銀行が個別の試験導入から業務部門全体で展開する複数の並行導入サイクルの段階へと移行している現在、これは特に重要な点です。ガバナンスは、AIの導入に対して事後的に対応するものではなく、安全な導入を加速させるものとして設計する必要があります。

2

経営陣による説明責任を 目に見える形で中核に 据える

多くのグローバル銀行にとって、「Trustworthy AI ガバナンスインデックス」の中で最も脆弱な柱となっているのが「組織体制」であり、その成否を分ける重要な要素の一つが、経営陣が目に見える形でオーナーシップを持って関与しているかどうかです。銀行は、AI関連のリスク管理や戦略に関する説明責任を経営陣レベルで明確にするとともに、第1線および第2線の各防衛ラインにおける責任の所在を明確に定義する必要があります。

これは必ずしも単一の普遍的な運用モデルを必要とするものではありませんが、明確なリーダーシップは必要です。成熟度の高い銀行の多くでAIガバナンスを主導するのは、最高AI責任者、AI部門責任者、あるいはテクノロジー自体への深い理解と事業全体の調整権限を持つテクノロジー担当シニアエグゼクティブです。どのようなモデルを選択するにしても、シニアリーダーは、説明責任の可視化、意思決定を追跡可能にすること、そして問題の迅速なエスカレーションを図る必要があります。オーナーシップと説明責任が不明瞭なまま、データ、テクノロジー、リスク管理、各業務部門にAIガバナンスを分散した状態にしておくことはできません。

取締役会もまた、AIのガバナンスが、慎重かつ説明責任を伴う形で、さらに銀行のリスクアペタイトや法的義務とも整合する形で行われるよう図らなければならないという明確な責任を負っています。すべてのユースケースを監督する必要はありませんが、AIに関する全体的なリスクアペタイトの設定や定期的な見直しを行い、重大なリスクエクスポージャーについて明確な報告を受けるとともに、自行のガバナンス能力がAI導入の意欲的な計画に見合ったものであるかを検証することが求められます。ガバナンス能力が不十分である場合には、取締役会は是正を求めるとともに、体制が整うまではさらなる規模拡大を抑制する用意をしておく必要があります。



3

AIを個別の問題としてではなく、横断的なリスクとして扱う

強固なガバナンス体制を備えた銀行は、AIをERMフレームワークにおける狭義の個別カテゴリーとしてではなく、既存のリスク領域全体にわたって横断的に存在するリスク要因として扱う傾向が見られます。このアプローチを標準にすることが望ましいでしょう。理由として、AI関連のリスクは、モデルリスク、データリスク、サイバーセキュリティ、法務・コンプライアンス関連リスク、コンダクトリスク、オペレーショナルレジリエンスといった多岐にわたる領域にまたがる形で存在することが多いためです。デロイトのサーベイでは、AI関連のリスクを個別に管理するアプローチでは効果が上がりにくいことが示されています。

したがって、銀行は可能な限り、AIのために完全に独立した体制を構築するのではなく、AIを全社的リスクフレームワークに組み入れる必要があります。例えば、AIガバナンスを、モデルリスク管理、サードパーティリスク、プライバシー、サイバー統制、コンダクト監視を統括するリスク管理フレームワークに整合する形で構築するとよいでしょう。そうすることで、オーナーシップの断片化を回避し、リスクの所在やリスクの管理方法について一貫した視点を持つことができます。

銀行は同時に、AIを横断的なリスクとして効果的に管理できるように、システムやツールに投資する必要があります。これは先進的な銀行において最も一般的なアプローチではありますが、横断的なリスク分類とは別の形でAIのリスクエクスポージャーを可視化できている銀行はほとんどないのが現状です。



4

「ヒューマン・オン・ザ・ ループ」によるテクノロジー 活用型ガバナンスを 推進する

銀行業界においてAgentic AIの機能が高まり利用が進むにつれて、あらゆる意思決定ポイントで人間が常に手作業で承認を行うガバナンスモデルを維持することは不可能になります。銀行は、多くのユースケース、特に自律型や半自律型のシステムが関与するケースでは、人間がすべてのアウトプットを手作業で確認する「ヒューマン・イン・ザ・ループ」から、人間がシステムを監督し、境界を定め、パフォーマンスをモニタリングし、必要に応じて介入する「ヒューマン・オン・ザ・ループ」へと移行する必要があります。

そのためには、テクノロジーを活用したガバナンス手順と統制を強化することが必要になります。銀行は、高速かつ大規模に稼働するAIシステムに対応可能な仕組み（自動モニタリング、例外報告、利用履歴記録、アクセス制御、リアルタイムアラート）に投資する必要があります。人間の判断は依然として不可欠ですが、包括的統制は意思決定を遅らせるだけでなく監視の改善にもつながらないため、最もリスクの高い領域で重点的な介入を行う必要があります。

こうした移行は、従来のAIや生成AIに比べてガバナンス成熟度に遅れが見られるAgentic AIにおいて特に重要となります。銀行は、自律性の高いシステムに対して既存の統制で十分だと考えるべきではありません。新たなガードレール、モニタリング体制の強化、いつ人間が介入すべきかを判断するトリガーの明確化が求められます。



5

AIに関する 「リスク・リワード」文化を 創出する

効果的なAIガバナンス構築を阻む障壁の一つに、組織間の分断があります。すなわち、イノベーション部門は迅速な推進を促される一方で、リスク・コンプライアンス部門はペースを落とした慎重な対応が求められます。こうした状況は実務において摩擦を生み、抜け道を誘発し、意思決定の遅れを招くおそれがあります。銀行は、業務部門、イノベーション部門、リスク・コンプライアンス部門が、AI利用を安全かつ効果的に拡大していくための説明責任を共有できるよう、リスク・リワード文化を構築する必要があります。

この文化の基本原則は、AI利用に伴うリスクへの責任は、そのユースケースから利益を受ける業務部門が第一義的に負うということです。ある業務部門がAI導入によって商業面、オペレーション面、または顧客対応でのメリット享受を見込むのであれば、リスク管理を第2線のチームに丸投げするのではなく、それに伴うリスク統制、成果についても自部門で責任を負う必要があります。これにより、インセンティブの整合性が図られ、意思決定の質が向上するとともに、業務部門がリワードに伴うリスクを管理する準備が整っている場合にのみAIのユースケースが推進されるようになります。リスクとリワードのバランスを重視する文化を確立し定着させることで、本レポートで明らかになった2つの典型的な失敗、すなわち「過度に慎重になるあまり導入が遅れる」ことや「十分なセーフガードを欠いたまま競争圧力の下で導入を拙速に行う」ことを回避できます。目指すべきは、スピード感を持って進めつつも規律ある対応を行うという、バランスのとれた実行プロセスです。



付 録



付録A

グローバル銀行サーベイ

本サーベイでは、グローバル銀行の視点を捉えるために作成された2種類の専用調査票を用いてデータを収集し、全16カ国・計135名から回答を得ました。AIガバナンス体制の成熟度を評価し、優れたAIガバナンスがもたらすメリットを把握することを目的としています。

2026年、デロイトのTrustworthy AIチームは、14カ国のG-SIBおよびD-SIBの経営陣24名を対象に、AIガバナンス体制の成熟度を評価するサーベイを実施しました。これに続いて2026年5月にも、リサーチ会社を通じて、G-SIB、D-SIB、およびその他の大手銀行の従業員111名を対象とした追加サーベイを実施しました。回答者は、銀行業界の上級管理職（最高技術責任者、最高情報責任者、最高データ責任者など）から選定しました。この追加サーベイでは、AIガバナンス、AI利用度、AIオペレーションに関する情報について質問しました。表A.1は回答者が所属する銀行の拠点国、グラフA.1は回答者の役職を示しています。

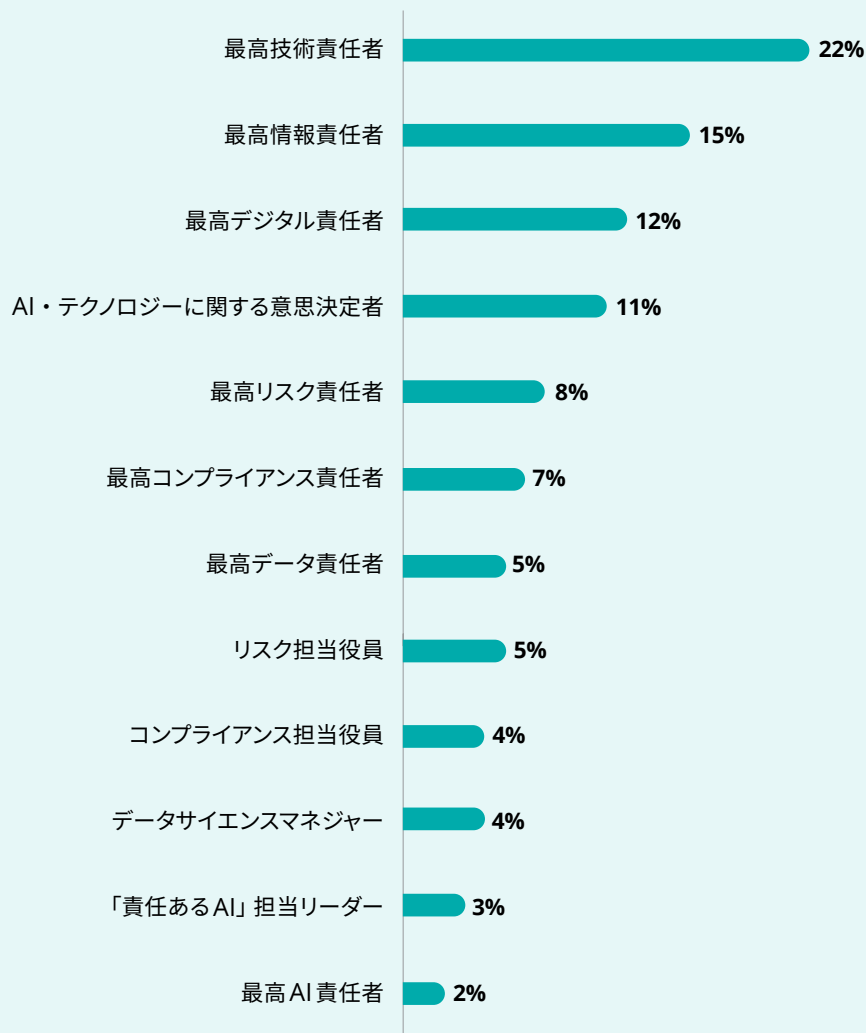
表A.1 サーベイ回答者が所属する銀行の拠点国

銀行の拠点国	回答者数
米国	24
カナダ	1
ヨーロッパ	93
英国	23
アイルランド	1
スペイン	1
フランス	1
オランダ	1
ドイツ	18
デンマーク	22
スウェーデン	24
ノルウェー	1
フィンランド	1
オーストラリア	9
中国	4
日本	3
シンガポール	1
合計	135

出所：デロイトによるグローバル銀行サーベイ（2026年）・Trustworthy AIサーベイ（2026年）



グラフA.1 サーベイ回答者の役職（デロイトによる調査、n=111）



出所：デロイトによるグローバル銀行サーベイ（2026年）

付録B

インデックス開発と計量経済分析

付録Bでは、AI ガバナンスインデックスの構築方法、AI ガバナンスと銀行の財務実績との関連性の推計方法について説明します。この手法は、(1) サーベイ回答に基づいてインデックスを構築する、(2) ガバナンスを説明変数として財務実績の回帰分析を行う、(3) 収益と収益成長率の推計結果を読み解くという3つのステップで行います。

B.1 AI ガバナンスインデックスの構築

AI ガバナンスインデックスは、AI ガバナンスの5つの柱（原則・ポリシー、組織体制、人材・スキル、手続き・統制、モニタリング・報告・評価）の観点から、各銀行を0～100のスコアで評価するものです。このインデックスの算出は、次の4つのステップで行います。まず、基礎となるサーベイ質問についてそれぞれ、1（初期段階）から5（完全に定着している段階）までのスコアを付けます。次に、各銀行の有効回答を対象にスコアの平均値を算出し、1～5で総合平均値を求めます。続いて、この平均値を「(平均スコア－1) ÷ 4 × 100」という式を用いて、0～100の範囲のインデック

スに換算します。最後に、このインデックススコアに基づき、各銀行をガバナンスの成熟度に応じて4つの階層に分類します。このインデックスは、サーベイ対象となった全135行を網羅しています。

インデックス = (平均スコア－1) ÷ 4 × 100

各銀行は、インデックススコアに基づいて4つの成熟度階層のいずれかに分類されます。「アドホック（場当たりの）」の階層はスコア25以下の銀行が該当し、サンプル対象の15行（14%）が含まれます。「基礎段階」はスコア26～50の銀行が該当し、14行（13%）が含まれます。「確立段階」はスコア51～80の銀行が該当し、59行（54%）が含まれます。「最適化段階」はスコア81以上の銀行が該当し、22行（20%）が含まれます。全体的なスコアの平均値は61、中央値は65、標準偏差は23です。分布はおおむね釣鐘状の曲線を描いており、多くの銀行は「確立段階」に位置しています。この段階の各行では確かにAI ガバナンスが導入されているものの、その水準にはばらつきが見られます。

表B.1 AI ガバナンスインデックス：柱の構成と平均スコア

柱（加重値）	評価対象項目	平均スコア（0～100中）
原則・ポリシー（20%）	AI に対する原則・ポリシーが文書化・承認され、行内全体で適用されているか	58
組織体制（20%）	AI ガバナンスに関して、役割が明確に定められ、委員会が設置され、説明責任を果たせる体制が整備されているか	50
人材・スキル（20%）	AI リスクに関する従業員トレーニングが実施されているか、またAI を統制できるスキルを行内に有しているか	56
手続き・統制（20%）	AI ライフサイクル（登録・承認など）全体で統制が機能しているか	61
モニタリング・報告・評価（20%）	AI 利用度がモニタリングされ、その内容が経営陣に報告され、成果に照らして評価されているか	61
総合インデックス	5つの柱の均等加重平均値	57

出所：デロイトによるグローバル銀行サーベイ（2026年）

B.2
財務実績との関連性のモデル化

AIガバナンスの強化が財務実績の向上に結びついているかを検証するため、決算報告を開示している銀行を対象に、AIガバナンスインデックスと収益成長率との関係をモデル化しました。決算報告上の収益をまず、1豪ドル＝0.66米ドル、1英ポンド＝1.27米ドル、1ユーロ＝1.08米ドルの為替レートを用いて、共通通貨である米ドルに換算しました。続いて、算出された数値のデータクリーニングを行いました。具体的には、銀行が求められた単位とは異なる単位で収益を記載していると思われる場合は、数値を再換算しました。また、不自然に低い値が少数見受けられたため、これを最低閾値に設定しました。さらに、外れ値の影響を最小限にするため、収益分布の上位および下位7.5%に該当するデータを除外しました。その結果、推計対象となる銀行は87行となりました。収益成長率は、直近の決算報告年度からその翌年の予想年度にかけての前年度比で測定しました。

本分析では、銀行間の分散の差異を補正した標準誤差を用いた最小二乗回帰分析を行いました。AIガバナンスインデックスは、0～100の（少数を含む）連続した値によるスコアで入力します。本モデルでは、AI利用度（AIを完全に実装している業務領域の数）、本社所在国、銀行規模（従業員数の自然対数）、操業年数を制御変数として考慮しています。収益成長率は、未加工の成長率よりも極端な値の影響を受けにくいことから、 $\ln(1 + \text{成長率})$ として対数差分形式でモデル化しています。

各回帰分析で使用した変数の定義は以下のとおりです。

- 結果変数**
- 収益成長率（対数）は、2024～2025年度から2025～2026年度にかけての収益の対数差分であり、 $\ln(1 + \text{成長率})$ として算出される。
- 独立変数**
- ガバナンス変数は、「Trustworthy AIガバナンスインデックス」の成熟度スコアであり、0～100の値をとる。
- 制御変数**
- 「AI利用度」は、銀行がAIを完全に実装している業務領域の数（0～10）である。
 - 「国」は本社所在国・地域を示す一連の指標であり、オーストラリアを対象除外の参照カテゴリーとする。
 - 「 $\ln(\text{従業員数})$ 」は、銀行の規模を調整したうえで算出した従業員数の自然対数である。
 - 「操業年数」は、事業継続年数である。

階層を求める推計式は以下のとおりです。

$$\ln(1 + \text{収益成長率}) = \beta_0 + \beta_1 \text{AIガバナンスインデックス} + \beta_2 \text{AI利用度} + \beta_3 \text{国} + \beta_4 \ln(\text{従業員数}) + \beta_5 \text{操業年数} + \varepsilon$$

表B.2 収益成長率（対数）、AIガバナンスインデックス（連続値）

変数	係数	標準誤差	p値
定数	1.11	(2.27)	0.63
AIガバナンスインデックス (0～100)	0.010*	(0.005)	0.04
米国	-0.65	(0.82)	0.42
英国	-0.89	(0.80)	0.27
デンマーク	-0.74	(0.81)	0.36
ドイツ	-0.81	(0.78)	0.31
スウェーデン	-0.90	(0.79)	0.26
$\ln(\text{従業員数})$	-0.08	(0.27)	0.77
AI利用度 (AIを完全実装している業務領域)	-0.00	(0.04)	0.99
操業年数	-0.00	(0.01)	0.93
国の固定効果	あり		
N	87		

変数	係数	標準誤差	p 値
決定係数 (R^2)	0.14		
調整後の決定係数 (R^2)	0.04		
定数	1.11	(2.27)	0.63

有意水準：* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$ 。括弧内の標準誤差は、分散の差異を補正したものである（HC1）。国の対象群は5指標（米国、英国、デンマーク、ドイツ、スウェーデン）とし、オーストラリアを対象除外の参照カテゴリーとしている。

一部のエビデンスは、ガバナンスと収益成長との間に正の相関関係があることを示しています。0～100のインデックスにおいてスコアが1ポイント上昇するごとに収益が急速な伸びを見せており、この関係は統計的に有意です（ $p = 0.04$ ）。AI利用度、国、銀行規模、操業年数を一定とした場合、このモデルは、インデックスに10ポイントの差があれば収益成長率も約10パーセントポイント高くなることを示唆しています。これをサーベイ対象となった銀行の平均（年間収益成長率約10%）に照らせば、もしガバナンススコアが10ポイント高ければ、成長率は20%近くに達していた可能性があることを意味します。ただしこれは、ガバナンス体制が優れた銀行の財務的特徴を示すものとして解釈すべきであり、個々の銀行がガバナンスプログラムを実行すればこれだけのリターンが得られると予測するものではありません。

収益の上昇幅を具体的にイメージするために、年間収益が約5億米ドルで、サーベイ平均値と同等のペースで成長している銀行を例に挙げてみましょう。成長率からは収益が1年で約5,000万米ドル増加すると見込まれるところ、このモデルでは、ガバナンススコアが10ポイント上昇すれば、収益の増加額は1億米ドル近くになることが示唆されます。ただし、この数値はあくまで例示にすぎません。これは主に小規模な銀行からなる少数のサンプルにおいて観察された統計的な相関関係を示すものであり、特定の銀行がスコアを向上させることで実際に得られると期待できるリターンを示すものではありません。

B.3

AI実装との関連性のモデル化

AIガバナンスの強化がAIの実装拡大と関連しているかどうかを検証するため、Dynata（オンラインリサーチ企業）のサンプルに含まれる111行について、AIが完全に実装されている業務領域の数とAIガバナンスインデックスとの相関関係をモデル化しました。回答者が評価した10の業務領域（オペレーション、マーケティング・営業、財務、人事、顧客サービス、研究開発、IT、経営管理、法務・コンプライアンス、その他）における実装状況を、0～10の数値で算出したところ、AIが完全に実装されている業務領域の平均数は1行あたり4.6でした。

表B.3 AIが完全に実装されている業務領域、インデックス（連続値）

変数	係数	標準誤差	p 値
定数	-0.69	(5.89)	0.91
AI ガバナンスインデックス (0~100)	0.065***	(0.01)	<0.001
米国	1.71	(0.92)	0.06
英国	1.22	(0.75)	0.10
デンマーク	-0.37	(0.69)	0.59
ドイツ	1.625*	(0.71)	0.02
スウェーデン	1.18	(0.85)	0.17
ln (従業員数)	-0.28	(0.67)	0.68
AI 利用割合 (%)	0.047***	(0.01)	<0.001
国の固定効果	あり		
N	111		
決定係数 (R ²)	0.53		

有意水準：* p < 0.05、** p < 0.01、*** p < 0.001。括弧内の標準誤差は、分散の差異を補正したものである（HC1）。国の対象群は5指標（米国、英国、デンマーク、ドイツ、スウェーデン）とし、オーストラリアを対象除外の参照カテゴリーとしている。

表B.4 AIが完全に実装されている業務領域、AI ガバナンスインデックス（連続値）

変数	係数	標準誤差	p 値
定数	-0.69	(5.89)	0.91
AI ガバナンスインデックス (0~100)	0.065***	(0.01)	<0.001
米国	1.71	(0.92)	0.06
英国	1.22	(0.75)	0.10
デンマーク	-0.37	(0.69)	0.59
ドイツ	1.625*	(0.71)	0.02
スウェーデン	1.18	(0.85)	0.17
ln (従業員数)	-0.28	(0.67)	0.68
AI 利用割合 (%)	0.047***	(0.01)	<0.001
国の固定効果	あり		
N	111		
決定係数 (R ²)	0.53		
定数	-0.69	(5.89)	0.91
AI ガバナンスインデックス (0~100)	0.065***	(0.01)	<0.001

有意水準：* p < 0.05、** p < 0.01、*** p < 0.001。括弧内の標準誤差は、分散の差異を補正したものである（HC1）。国の対象群は5指標とし、オーストラリアを参照対象としている。

この定式では、銀行規模、国、AI利用度を一定とした場合、インデックスが10ポイント上昇するごとに、AIが完全に実装されている業務領域が約0.65増加することが示されており、この関係は統計的に強く有意です($p < 0.001$)。したがって、AI実装状況との相関関係は、収益成長との相関関係よりも明らかです。

B.4 限界

本付録において導き出された結果は、十分な注意をもって読み解く必要があります。データや手法の特性上、ここで得られた結果はあくまで平均的な傾向を示すものであり、個々の銀行が確実に期待できるリターンを保証するものではありません。本考察の限界には、以下のような点が挙げられます。

- ・ 回帰分析は、観測された制御変数を条件として、AIガバナンスと財務実績との間の統計的な関係を推計するもので、ガバナンスの強化がすべての銀行において収益成長率の向上につながることを立証するものではありません。また、影響は双方向に作用すること考えられます。すなわち、規模が大きく、リソースが豊富な銀行ほどガバナンスへの投資を行いやすく、また、経営が順調な銀行は、ガバナンスだけでなく、(特定されていないものの)その他の実績要因にも投資している可能性があります。
- ・ この相関関係が極めて大規模な銀行にも当てはまるかどうかは定かではありません。分析対象のサンプルは、小規模な金融機関であるからです。データクリーニング後のサンプルのうち、最大手の銀行でも年間収益は40億米ドル未満であり、50億米ドルに達する銀行はありません。したがって、この相関関係は、世界最大級の銀行を大きく下回る規模で推計されたものです。一部のエビデンスは、この相関関係が規模の大きな銀行にも当てはまる可能性を示唆していますが、G-SIBにおいても同様の傾向が見られるかどうかは不明です。G-SIBの収益は数百億米ドル規模に達し、その成長は本サーベイでは捉えきれない要因によって左右されるからです。こうした銀行に対して具体的な金額を当てはめることは分析対象外領域への外挿にすぎないため、これはあくまで参考値として扱うべきです。

- ・ 収益および成長率の数値は回答者の自己申告によるものであり、監査済財務諸表から取得したものではないため、特に分布の両端において測定誤差が生じています。ガバナンス水準が最も低い銀行の報告収益は極端に低い値になっており、報告の不備を反映している可能性が高いと考えられます。データクリーニングによりこの誤差を軽減していますが、誤差となるデータを完全に除外できているわけではありません。
- ・ 本サーベイは、ある時点における各銀行の状況を単発的に捉えたものです。そのため、銀行の成熟度レベルの推移を観測したり、その成果を追跡したりすることはできていません。そうした追跡は、同一の銀行を対象に数年にわたって繰り返しサーベイを行うことで初めて可能になります。
- ・ このモデルでは、本社所在国、銀行規模、AI利用度、操業年数を制御変数としています。一方で事業構成、規制環境、顧客基盤は制御変数としていません。こうした要因は銀行ごとに異なっている可能性があります。本サーベイではこのような差異を捉えきれいていません。
- ・ 4段階の成熟度レベル(25以下:アドホック(場当たりの)、26~50:基礎段階、51~80:確立段階、81以上:最適化段階)は、分析上の区分にすぎません。ここで報告されている連続値のインデックスを用いた分析結果は、これらのカットオフ値に依拠するものではありません。

付録C

主要市場における規制の最新動向

銀行・金融サービスを対象としたAIの利用に関する規制の最新動向とアプローチについて、主要市場別にまとめました。

市場	AIの規制環境と最新動向
米国	銀行業界におけるAI規制は、主に既存の枠組みに基づくルールを通じて行われており、連邦銀行監督機関、財務省、州規制当局、セクター固有の法規制が、満たすべき基準を形成しています。最近では、連邦準備制度、通貨監督庁（OCC）、連邦預金保険公社（FDIC）が、従来の「SR 11-7」に代わるモデルリスク管理に関するガイダンスの改訂版を公表し、各銀行のモデルリスクプロファイルに応じたリスクベースのアプローチを明確に打ち出しました ²² 。また、財務省も2026年2月に「金融サービスにおけるAIリスク管理フレームワーク」および「AIレキシコン（共通用語集）」を公表しています ²³ 。
英国	英国は、金融サービスのAI規制について、引き続き技術中立的・原則主義的なアプローチをとっています。健全性監督機構（PRA）の監督声明「SS1/23」では、銀行のモデルリスク管理に関し、「モデルの特定およびモデルリスクの分類」、「ガバナンス」、「モデルの開発・実装・利用」、「独立したモデル検証」、「モデルリスクの低減策」という5つの原則に沿った期待・要求事項を定めています ²⁴ 。同声明では、モデル化の過程で生じ得るAIおよび機械学習のリスクについて明示的に言及しています。
欧州連合	欧州AI規制法（2024年）は、銀行業をはじめとするあらゆる業界に適用される、リスクベースのAI規制を定めています。同法は2024年8月1日に施行され、大部分の義務は2026年8月2日以降に適用が開始されます。同法では、自然人の信用評価や信用スコアの算出といった「高リスク」のAIユースケースに対してコンプライアンス義務を課しており、リスク管理、データガバナンス、透明性、人間による監督および文書化に関する要件を定めています ²⁵ 。同法第99条に基づき、禁止されているAI利用形態または要件に適合しないAI利用形態に関する規定に違反した場合、最高3,500万ユーロまたは全世界年間売上高の7%のいずれかが高いほうの罰金が科される可能性があります。また、不正確な情報または誤解を招く情報の提供など、その他の違反については、最高750万ユーロまたは全世界年間売上高の1%の罰金が科される可能性があります ²⁶ 。
アラブ首長国連邦	UAE中央銀行は、認可金融機関によるAIおよび機械学習の導入に関し、消費者保護と責任ある利用に関するガイダンスノートを発行しました ²⁷ 。このフレームワークでは、ガバナンス、説明責任、公平性と非差別、透明性と説明可能性、データ品質、プライバシーとセキュリティ、継続的なモニタリング、人間による監督、アウトソーシングとサードパーティリスクといった各項目にわたる期待・要求事項を定めています。なお同ガイダンスは固定的なものではなく、広範かつ柔軟なルールとして策定されています。
日本	日本は、AI規制について、促進を重視し、ソフトローおよび調整に重点を置いたアプローチを採用しています。「人工知能関連技術の研究開発及び活用の推進に関する法律」では、リスクへの対処を図りつつAIの研究開発・利用を促進させることを目的として、基本理念、AI基本計画、AI戦略本部を定めています ²⁸ 。
中国	中国のAI規制フレームワークは、多層的でセクター別の構成となっているのが特徴です。具体的には、「サイバーセキュリティ法」、「データセキュリティ法」、「個人情報保護法」といった分野横断的な法律と、「インターネット情報サービスアルゴリズム推薦管理規定」（2022年）、「インターネット情報サービス深度合成管理規定」（2023年）、「生成AIサービス管理暫定弁法」（2023年）といったAIに特化した規制を組み合わせています ²⁹ 。こうした措置を補完するものとして、金融セクターでは中国人民銀行（PBOC）および国家金融監督管理総局（NFRA）による監督が行われており、AIガバナンスの主導的な監督機関としては、国家インターネット情報弁公室（CAC）がその役割を担っています。これらのフレームワークは、データガバナンス、サイバーセキュリティ、アルゴリズムガバナンス、リスク管理、説明責任を極めて重視しています。

香港特別行政区

香港特別行政区は、リスクベースで技術中立的な監督アプローチをとっており、金融機関に対象を絞ったガイダンスを発行しています。香港金融管理局（HKMA）が2024年8月に発出した顧客向け生成AIに関する通達は、従来の「ビッグデータ分析および人工知能（BD AI）に関する原則」を土台としており、ガバナンス・説明責任、公平性、透明性・開示、データプライバシー・保護に重点を置いています³⁰。証券先物委員会（SFC）が2024年11月に発出した通達では、AI言語モデルがリスクを増幅させる可能性があるとして警告し、投資の推奨、助言、調査といったユースケースを、より厳格な管理策を必要とする高リスク活動として位置づけています。HKMAはまた、2026年3月に新たなイニシアチブ「生成AI第2期サンドボックス（GenAI Sandbox++）」を開始し、銀行がAIユースケースを安全に開発・テストできるよう支援し、金融セクター全体で責任あるAI導入を推進することを目指しています³¹。

シンガポール

シンガポールはこれまで、シンガポール金融管理局（MAS）による「公平性・倫理・説明責任・透明性（FEAT）」原則や「Veritas」イニシアチブなど、原則ベースかつ業界との連携を重視したAIガバナンスのフレームワークを採用してきました³²。しかし近年、MASは体系的な監督上の期待・要求事項を提示する方向へと移行しています。MASは2025年11月、金融機関を対象とした「AIリスク管理に関するガイドライン（案）」を公表しました。同案は、ガバナンス、AIインベントリ、ライフサイクル管理、人による監視、公平性、透明性、サードパーティ・リスクといった要素を網羅しています。

オーストラリア

オーストラリア健全性規制庁（APRA）は、一般的な原則から、より明確に定められたAI特化型の監督上の期待・要求事項を提示する方向へ移行しました。APRAは2026年4月30日付の書簡で、銀行、保険会社、年金運用基金に対し、AI関連リスクの管理方法において抜本的な変革を行うよう求め、ガバナンス、リスク管理、アシュアランス、オペレーショナルレジリエンスがAI導入のスピードに追いついていないと警告しました³³。APRAは、取締役会がAIに関するリテラシーと監視体制を向上させ、各組織がガバナンス、サイバーセキュリティ、サプライヤーリスク、アシュアランスに関する取り組みを強化することを求めています。

巻末注

- 1 Bank for International Settlements (2026), Banks from All reporting countries - Consolidated total assets, https://data.bis.org/topics/CBS/BIS%2CWS_CBS_PUB%2C1.0/Q.S.5A.4O.F.F.A.A.TO1.A.5J?view=observations.
- 2 IMF (2026), World Economic Outlook, <https://data.imf.org/en/datasets/IMF.RES:WEO>
- 3 McKinsey (2026), Global banking annual review 2026: Precision with speed, <https://www.mckinsey.com/industries/financialservices/our-insights/global-banking-annual-review#/>
- 4 International Monetary Fund (2026), World Economic Outlook, <https://www.imf.org/en/publications/weo>
- 5 Moody's (2025), Outlooks 2026: Global Banks, <https://www.moody's.com/web/en/us/insights/credit-risk/outlooks/banking-2026.html>
- 6 Vultr (2025), Unlocking the Power of AI in Financial Services, <https://www.vultr.com/marketing-sales-files/ai-maturity-reportfinancial-services-2025.pdf>
- 7 Bank of America (2024), BofA's Erica Surpasses 2 Billion Interactions, Helping 42 Million Clients Since Launch, <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2024/04/bofa-s-erica-surpasses-2-billion-interactions--helping-42-millio.html>
- 8 Deloitte (2026), State of AI in the Enterprise, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2026/state-of-ai-2026.pdf>
- 9 J.P.Morgan (2026), Four takeaways on AI's next phase in payments, <https://www.jpmorgan.com/payments/newsroom/agenticaipayments-takeaways-2026>
- 10 Anthropic (2026), Project glasswing: securing critical software for the AI era, <https://www.anthropic.com/glasswing>
- 11 OECD AI Observatory (2026), AIM: AI Incidents and Hazards Monitor, https://oecd.ai/en/incidents?search_terms=%5B%5D&and_condition=false&from_date=1900-05-27&to_date=2026-05-27&properties_config=%7B%22principles%22:%5B%5D,%22industries%22:%5B%5D,%22harm_types%22:%5B%5D,%22harm_levels%22:%5B%5D,%22harmed_entities%22:%5B%5D,%22business_functions%22:%5B%5D,%22ai_tasks%22:%5B%5D,%22autonomy_levels%22:%5B%5D,%22languages%22:%5B%5D%7D&order_by=date&num_results=20
- 12 IBM (2025), Cost of a Data Breach Report 2025 The AI Oversight Gap, <https://www.ibm.com/downloads/documents/usen/131cf87b20b31c91>
- 13 Ibid.
- 14 Financial Stability Board (2026), Sound Practices for Responsible Adoption of Artificial Intelligence (AI), <https://www.fsb.org/uploads/P100626.pdf>
- 15 IOSCO (2026), IOSCO publishes AI Supervisory Toolkit, <https://www.iosco.org/news/pdf/IOSCONEWS796.pdf>
- 16 Harvard Law School Forum on Corporate Governance (2025), AI Risk Disclosures in the S&P 500: Reputation, Cybersecurity, and Regulation, <https://corpgov.law.harvard.edu/2025/10/15/ai-risk-disclosures-in-the-sp-500-reputation-cybersecurity-and-regulation/>

- 17 Salesforce (2025), The Connected Financial Services Report, https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/industries/financial-services/Connected-FINS_Report_Final.pdf
- 18 McKinsey & Company (2023), Capturing the full value of generative AI in banking, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/capturing-the-full-value-of-generative-ai-in-banking>
- 19 CIO Dive (2025), AI Adoption will trim banking industry costs by up to 20%, <https://www.ciodive.com/news/ai-trim-bankingindustry-costs/804341/>
- 20 MIT NANDA (2025), The GenAI Divide: State of AI in Business 2025 (reported via Fortune), <https://fortune.com/2025/08/18/mitreport-95-percent-generative-ai-pilots-at-companies-failing-cfo/>
- 21 Cambridge Centre for Alternative Finance (2026), 2026 Global AI in Financial Services Report, <https://www.jbs.cam.ac.uk/facultyresearch/centres/alternative-finance/publications/2026-global-ai-in-financial-services-report/>
- 22 Federal Reserve (2026), SR 26-2: Revised Guidance on Model Risk Management, <https://www.federalreserve.gov/supervisionreg/srletters/SR2602.htm>
- 23 U.S. Department of the Treasury (2026), Treasury Releases Two New Resources to Guide AI Use in the Financial Sector, <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sb0401>
- 24 Bank of England PRA (2026), Model risk management principles for banks, <https://www.bankofengland.co.uk/prudentialregulation/publication/2023/may/model-risk-management-principles-for-banks-ss>
- 25 European Banking Authority (2025), AI Act: implications for the EU banking and payments sector, <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-11/d8b999ce-a1d9-4964-9606-971bbc2aaf89/AI%2520Act%2520implications%2520for%2520the%2520EU%2520banking%2520sector.pdf>
- 26 EU Artificial Intelligence Act (2025), Article 99: Penalties, <https://artificialintelligenceact.eu/article/99/>
- 27 Central Bank of the U.A.E. (2026), Guidance Note on the Consumer Protection and Responsible Adoption and Use of Artificial Intelligence and Machine Learning by Licensed Financial Institutions in the U.A.E., <https://rulebook.centralbank.ae/en/rulebook/guidance-note-consumer-protection-and-responsible-adoption-and-use-artificial-intelligence>
- 28 Public Relations Office Government of Japan (2025), Act on Promotion of Research and Development, and Utilization of Artificial Intelligence-related Technology Now in Full Effect, https://www.gov-online.go.jp/hlj/en/november_2025/november_2025-08.html
- 29 The Asian Banker (2026), Can China's banks turn AI governance from a board mandate into a competitive advantage?, <https://www.theasianbanker.com/updates-and-articles/can-china-s-banks-turn-ai-governance-from-a-board-mandate-into-a-competitive-advantage>
- 30 Hong Kong Monetary Authority (2024), Consumer Protection in respect of Use of Generative Artificial Intelligence, <https://brdr.hkma.gov.hk/eng/docIdg/docId/getPdf/20241107-1-EN/20241107-1-EN.pdf>
- 31 Hong Kong Monetary Authority (2026), Regulators launch GenA.I. Sandbox++ to foster A.I. innovation across financial services, <https://www.hkma.gov.hk/eng/news-and-media/press-releases/2026/03/20260305-3/>

32 Monetary Authority of Singapore (2026), Artificial Intelligence, <https://www.mas.gov.sg/development/fintech/artificial-intelligence>

33 APRA (2026), APRA Letter to Industry on Artificial Intelligence, <https://www.apra.gov.au/apra-letter-to-industry-on-artificialintelligence-ai>

問い合わせ先

主な担当者

**Dr. Elea Wurth**

Lead Partner, Trustworthy AI
Deloitte Asia Pacific & Australia
ewurth@deloitte.com.au

**Thomas Clifford**

Lead Partner, Trustworthy AI
Deloitte EMEA
thclifford@deloitte.dk

**Clifford Goss**

Lead Partner, AI Risk Management
and Trustworthy AI
Deloitte US
cgoss@deloitte.com

**John O'Mahony**

Partner, Deloitte Access
Economics
Deloitte Australia
joomahony@deloitte.com.au

**Neil Tomlinson**

Global Banking &
Capital Markets Leader
Deloitte Global
ntomlinson@deloitte.co.uk

**Stuart Johnston**

Asia Pacific Financial
Services Leader
Deloitte Asia Pacific
stujohnston@deloitte.com.au

**David Wai Kit Wu**

Asia Pacific Financial Services
Market Activation Leader & Hong
Kong Financial Services Leader
Deloitte Asia Pacific & China
davidwwu@deloitte.com.hk

**Julian Leake**

EMEA Financial Services Leader
Deloitte EMEA
jileake@deloitte.co.uk

協力者

**Mariette Van Niekerk**

Director, Trustworthy AI
Deloitte New Zealand
mvanniekerk@deloitte.co.nz

**Nick Hull**

Director, Deloitte Access
Economics
Deloitte Australia
nhull@deloitte.com.au

**Lester Gunnion**

Manager, Deloitte Access
Economics
Deloitte Australia
legunnion@deloitte.com.au

**Elvis Ferreira**

Analyst, Deloitte Access
Economics
Deloitte Australia
elvferreira@deloitte.com.au

**Reid Quekett**

Analyst, Deloitte Access
Economics
Deloitte Australia
rquekett@deloitte.com.au

**Adelle Thomas**

Analyst, Deloitte Access
Economics
Deloitte Australia
adthomas@deloitte.com.au

**Alex MacMillan**

Senior consultant,
Trustworthy AI
Deloitte New Zealand
almacmillan@deloitte.co.nz

**Charlotte Stevens**

Senior consultant,
Trustworthy AI
Deloitte Australia
charstevens@deloitte.com.au

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せん。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” をバース（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、適切な専門家にご相談ください。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た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>