



## 2021年アジア太平洋金融規制見通し

2021年2月

原著：2021 Financial Services Asia Pacific Regulatory Outlook

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2021年2月に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・加筆したものです。  
和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

CENTRE for  
**REGULATORY  
STRATEGY**  
**ASIA PACIFIC**

# アジア太平洋地域に変化をもたらす重要な推進力

## 動き出したマクロ経済

- 2021年を迎えたアジア太平洋地域は、世界中の他の地域に比べ相対的に良好な状態にあります。
- 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のアジア太平洋地域への影響は、ワクチン接種プログラムの進展に伴い、中期的には経済変動ではなく主にビジネス環境の変化という形で現れる見通しです。

## 低金利と財政政策

- アジア太平洋地域では、予見可能な将来に亘り、これまでより機動的な財政政策が求められるでしょう。「長期にわたる低金利」の傾向が継続すると見込まれる中、将来の景気後退局面に金融政策で対応できる余地は限定的となっています。
- 景気回復はまた、政府が支援策を継続できるか否かにも大きく左右されるでしょう。景気刺激策や支援措置の巻き戻しが行われる場合は、さらなるショックが発生する可能性を軽減するために慎重なモニタリングが求められます。
- 金融サービス企業は、そのビジネスモデルとリスクプロファイルがこれらの環境にいかに関与されるかを検討する必要があります。

## 技術革新の加速とコスト圧力

- 新型コロナウイルスのパンデミック化と技術投資拡大を背景に、2020年には働き方が大きく変化しました。一方、こうした急速なデジタル化に伴うリスク（サイバー脅威の高まりなど）の評価・管理の強化も求められています。
- 急速なデジタルトランスフォーメーションにはコストが伴うものの、景気が低迷状態にあることから、2021年下期には金融サービス企業が「業務効率化」プログラムを進めるケースが増えると考えられます。

## 地政学的緊張と高まる国民感情

- COVID-19はすでにあった地政学的緊張をさらに高め、アジア太平洋地域のみならず世界的にバルカン化（小国分割主義）の傾向を加速させました。
- 公共政策へのアプローチや意見が元来様々に異なる地域では、ナショナリズムの台頭により協力体制の構築が困難となりかねません。これらの例には、データとプライバシーに対する規制アプローチや、主要サービスの再オンショアリング、説明責任を負う経営幹部の配置などがあります。

## 人材モデルへの、そして競争地域としてのアジア太平洋地域への影響

- グリーン/サステナブルファイナンスや発展しつつある中国の資本市場など、将来の成長分野でサービスを提供するために金融サービス企業に求められるのは、主要地域における柔軟な人材モデルによる頑健な地域的・国際的ネットワークです。
- 人材獲得に向けた競争激化、公共政策への多様なアプローチ、アジア太平洋地域での国民感情の高まりを考えると、金融サービス企業にとってそうしたネットワークの構築は難題となるかもしれません。

はじめに

金融とシステムのレジリエンス

回復局面における金融機関の役割

非財務リスク管理への包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先

# 金融とシステムのレジリエンス

金融規制当局などの政策当局が2021年を通じて最優先に取り組むのは、金融とシステムの安定維持でしょう。金融サービス企業は、政策当局がいかにして金融、財政、規制面の支援の規模と期間のバランスをとっていくのかを注視する必要があります。

世界金融危機後の枠組みがCOVID-19によるストレス下で金融システムを支えたという認識は、国際機関や中央銀行、金融規制当局全般に共通しています。

COVID-19に対処するため、政策当局は財政支援を前例のない規模に拡大しており、2020年9月現在で発表されている財政措置は11.7兆米ドル、世界のGDPの12%に達しています。

規制スタンスが（一時的ながら）緩和的であるため、金融サービス企業は幅広い経済へのサポートを継続しています。

## 政策支援の引き揚げに伴い監視が必要な重要事項

01

### 实体经济への政策支援を継続できる政府の余力と意欲

巨額の債務負担が経済の重石となり、十分な刺激策を提供し続けることへの政治的意欲が時間とともに薄れる可能性があります。

アジア太平洋地域では力強いGDP成長率が予想されており、財政的余力は残されているように見受けられます。同地域はむしろ米国・EUでの景気後退の影響を受けると考えられます。

02

### 支援引き揚げのタイミング

支援引き揚げのタイミングの重要性を政策当局は認識しており、景気回復の妨げとならない段階的終了を試みるでしょう。

刺激策の引き揚げはアジア太平洋地域で一様に進展するわけではなく、地域内の一部の法域では世界の他の国より早く刺激策の巻き戻しが行われる可能性が高いと考えられます。

03

### 政策当局と金融規制当局／中央銀行との間にあるリスクアパタイトの不一致

長期にわたる財政刺激策と緩和的金融政策により、金融システム内のリスクが増大するおそれがあります。政策当局内での意見やリスクアパタイトの不一致が、2021年を通じて持続的な不確実性を招く結果となりかねません。

刺激策引き揚げのタイミング同様、アジア太平洋地域内の多くの経済地域において、政策当局間の意見の相違や一貫性欠如の度合いは高まるでしょう。

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先



# 金融とシステムのレジリエンス – 留意すべき重要事項

2021年には規制当局が金融とシステムの安定を注意深く見守る展開が予想されます。刺激策と支援策の巻き戻しが行われる中で金融サービス企業が過度に積極的な行動に出れば、過剰レバレッジやゾンビ企業の増加といったリスクが生じかねません。一方で、金融サービス企業が過度に保守的となり、支援の規模を時期尚早に縮小すれば、景気後退を自ら招く結果となりかねません。



## 変化しつつある環境を理解する

- 政策支援の巻き戻しが世界／地域で段階的に進行する中で、あなたの組織はそれを綿密に追跡することができますか？
- アジア太平洋の経済地域がこの巻き戻しに最初に着手する地域となる可能性があります。先行者のメリット（世界の他の諸国より力強い景気回復など）を活用し、デメリット（他国政府の行動から学ぶことのできる機会が少ないため、政策当局が巻き戻しで失策を犯しかねないなど）を低減するための計画をあなたの組織は用意していますか？



## リスクの増大

- あなたの組織は多数の市場参加者全体に増大しかねないリスクをどう追跡していますか？
- 今は政府支援により表面化していないと考えられる脆弱分野をあなたの組織はどのように調査し、考慮していますか？
- 金融セクターで潜在的に蓄積しているリスクへの懸念に対処するため、あなたの組織は金融規制当局といかに意思疎通し協働していますか？
- あなたの組織と他の金融機関との相互関連性、市場環境の変化の際に顕在化しかねない脆弱分野が何かを、あなたの組織は十分に理解していますか？

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先

# 回復局面における金融機関の役割

2021年が経過していく中で、規制当局や政策当局、株主、顧客、広範な社会が金融サービス業界に求める期待は多様化していくと考えられます。2021年にはダイナミックな環境変化が見込まれ、金融サービス企業は社会的ニーズの理解と充足により積極的に関与せざるを得なくなるかもしれません。



法域特有の懸念事項：「脆弱な顧客」の種類とニーズは法域によって異なり（潤沢な資産のある日本の年金受給者とインド郊外の若い女性など）、金融サービス業界は回復への対応策を定める際にこうした細かな差異を考慮する必要があります。



一時的な脆弱性：突然の予想外の状況変化（失業や疾病、断続的ロックダウンなど）により、個人や企業が一時的に脆弱な状態に追いやられることがあります。

## 考慮すべき顧客脆弱性の分野

- **政府による刺激策の適切な配分／提供**—金融サービス企業は救済プログラムを提供する仲介役を果たしてきました。しかしこれからは、顧客に良い成果をもたらす自身のレピュテーションリスクを最小化するために、有能な管理者となる必要があります。
- **財務が脆弱化している顧客の見極め**—政府の支援プログラムにより、顧客の財務状況を把握することが困難になると考えられます。
- **金融サービス企業の組織内のコンダクトの問題を管理する**—資金難に直面する顧客が増えるに伴い、金融サービス企業は市場不正行為にこれまで以上に注意を払うと同時に、特定サービスの供与を停止する適切な時期を検討する必要があります。

## 金融サービス企業に求められるのはアジア太平洋地域の動的期待に対応できる機動性（Agility）

- **金融サービスセクター外の動きに注意を払う**—政府の政策、世論の変化、公衆衛生の将来的動向など。
- **様々な当局からのメッセージ**—政府機関間の見解の相違など。動向追跡のためにホライズンスキニングと対政府関係チームをいかに増強するかを検討する。
- **バランスをとる**—顧客の事業成果と並ぶ財務リスクとオペレーションリスクの管理など。現在の緊張度が高く変動しがちな事業環境にともない、間違いが生じる可能性を認識する。

はじめに

金融とシステムのレジリエンス

回復局面における金融機関の役割

非財務リスク管理への包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先



# 回復局面における金融機関の役割 – 留意すべき重要事項

金融サービス企業は広範な社会の主要メンバーとして、通常業務の範囲を超えて意味ある形で回復に貢献することを求められるでしょう。このため、金融サービス企業が何を求められているのか、影響を与えることのできる最良の立場はなにかを理解することが重要となります。



## 期待の範囲

- このような貢献の範囲を明確に示すのは困難であり、また、顧客や政府、規制当局、株主、一般の人々の期待が相反する可能性も高いでしょう。
- このため、期待が不明瞭では広い視野で情勢変化を追跡することが困難となります。対応しようとする期待の範囲が「広すぎ」れば情報収集が手に負えないものとなり、「狭すぎ」れば重大情報をとり逃す可能性が生まれます。よって、「ちょうどいい」範囲を見つける努力が求められます。



## 変化する情勢を把握する—重要な着手点

- グローバル／地域の回復ペースを注意深く追跡する必要があります。回復ペースは一様ではないうえ、当局メッセージも多様である可能性があるためです。
- 機動性を重視—新たな情報が入って来た際、期待が変化した際にあなたの組織はうまく軌道修正できますか？
- 可能であれば組織全体を通じて統合されたアプローチを取り入れ、情勢をモニターすることが求められます。その際の重要分野は以下のとおりです：
  - 従来の金融サービスエコシステムの外側で展開する動きを理解する
  - 金融規制当局などの政策当局／政府部門との関係を構築する



## 困難な結果に備える

- 財務リスクは顧客の事業成果と釣り合うものでなければならず、組織はデフォルトの増加に備えると同時に、資本調達にも細心の注意を払う必要があるでしょう。一方で、（おそらくは規制当局の予想以上の）顧客への継続的支援および株主への配当先送りを検討する必要もあるかもしれません。
- 最善を願って最悪に備える—何かがあまくいかない場合のプランはありますか？脆弱な顧客のニーズをどのように考慮に入れていますか？



## ビジネスモデルへの影響

- 環境と変化する期待が従来型ビジネスモデルを圧迫しており、今は変化に向けて適切な機能とツールに投資する重要な時期です。ただ、どのような変化が実行可能かについて、実際のかつ適切な機能とツールに投資を行う必要があります。長期的なビジネスモデルの持続可能性を勘案することが重要です。

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先

# 非財務リスク（NFR）管理の包括的アプローチ

非財務リスクの管理は引き続き金融サービス企業にとっての課題です。2021年には非財務リスク管理高度化のための既存のプログラムが加速し、規制当局の関心もより包括的になることが予想されます。基礎知識として、非財務リスク（NFR）とは...



時に金融セクターの外で発生し、多数のセクターに関連



体系化、定量化が  
いまだ困難



データが不十分、  
知見も不足



統合化された  
協働的アプローチが必要

## 規制当局の関心分野

### 企業レベルの非財務リスク管理の明確化

規制当局の期待が高まる中、経営幹部の説明責任と認証の強化が求められています。

### アプローチへのコミットメントの疎明

規制当局の関心は、金融サービス企業がどのように新たなスキルを従業員の間で育成してNFRに対応しているか、また、NFR管理の重要性を組織全体を通じて従業員が認識する文化をどのように構築しているかに向けられるでしょう。

### 取締役会と経営幹部の体制、機能、エンゲージメント

規制当局は、経営幹部が厳しい質問に適切に対応できる適性と能力、情報を備えていることを期待するようになっていきます。

- 現行の規制報告を通じてすでに収集されているデータの強化を規制当局が実施する可能性があります—基礎となるロジック、厳正さ、データの収集・評価にかかわるプロセスに関する調査の厳格化
- 規制当局と金融サービス企業が既存のデータ収集・報告機能を増強する機会となります
- 規制当局は、事業環境、人材モデル、リスク文化にNFR管理を取り込む金融サービス企業のアプローチと、投じる時間、コミットメントを確認しようとするでしょう
- これらは、ITリスク管理を事業モデルに組み込んだ金融サービス企業のアプローチに類似したものになると考えられます
- 個人説明責任のソフト—責任者は不祥事防止のみならず、事態を良くすることに積極的に取り組んでいますか？
- NFR管理の適切な知識—取締役会および経営幹部の体制改革、取締役や経営幹部に対する教育への投資
- 金融サービス企業は、社外取締役を含む外部のエキスパートを積極的に取り込み、NFRに対する感度を高めその理解を深める必要があるかもしれません

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先



# NFR管理の包括的アプローチ – 留意すべき重要事項

健全なNFRガバナンスを推進する3つの主要な要因は、オペレーショナル損失の防止、規制上の期待に沿った業務、戦略的価値を生み出す機会の特定です。組織のすべてのレベルを通じて意識を高め変化を起こすには、自己反省と確固たる自己評価が必要となります。



## ガバナンス

- NFRは全般的な戦略計画プロセスに組み込まれていますか？取締役会と経営幹部はNFRを意識していますか？
- 経営幹部は、十分な情報に基づいて判断するための適切な情報（外部エキスパートの視点や見解を含む）を持っていますか？
- 経営幹部は、十分な情報に基づいて判断するための適切なスキルセットを備え、トレーニングを受けていますか？
- NFR管理の向上に必要な投資（データ、スキルなど）を行うことへの経営幹部レベルのコミットメントはありますか？



## NFR管理の段階的アプローチ

- あなたの組織はその従業員に適切なスキルを身につけさせていますか？
- 組織の人材は必要に応じてNFR管理を改善することができ、また彼らが必要に応じて新たな管理を試行できる余地はありますか？
- 報酬制度は段階的アプローチに報いるものですか、または罰するものですか？
- 人材配置や管理分野の重複を検出していますか（サイバーセキュリティ、コンダクト、金融犯罪など）？



## リスク管理

- NFRの詳細なリスク・インベントリがありますか？NFRの測定、監視の手順や方法を策定していますか？
- 取締役会が承認したリスクアペタイト・ステートメントはNFRに配慮したものですか？それは戦略的目標に関連していますか？
- 取締役会と経営幹部はNFRの管理を承知し、それに関与していますか？
- NFR管理に向けた3つの防衛線モデルが定義されていますか？
- 財務リスク管理とNFR管理のための組織の分化が必要ですか、もしくはそれが行われていますか？



## データ

- どんなデータが必要で、どのデータにアクセスでき、どこにデータギャップがありますか？
- 手持ちのデータをどうすればより効果的に関連付けることができますか？データは適切な管理システムに入力されていますか？
- 現行システムで新たなデータの収集は実行可能ですか、それとも新規のソリューションが必要ですか？
- イベントログはNFRを捕捉していますか？外部のデータソースが含まれていますか？

はじめに

金融とシステムのレジリエンス

回復局面における金融機関の役割

非財務リスク管理への包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先



# ビジネスモデル変革

金融サービス企業は、パンデミックを受けた事業モデルの急速な変化の影響と、それが今後の通常業務（BAU）活動に対し何を意味するのかを考慮する必要があります。ビジネスモデルの変革を金融サービス企業に求める圧力は新たに発生した問題ではありませんが、長期的にはその傾向が強まっています。

## 2021年にアジア太平洋地域の企業がビジネスモデルの修正を試みると予想される3つの分野

### チームの配置

- チームの配置に技術上の課題はありません：
- フィンテックやビッグ・テックのような新規挑戦者との最高の人材をめぐる競争から、企業はアウトソーシングやベストショアリングのデザインを再検討すると考えられます
  - 人材配置がオペレーショナル・レジリエンスにどう役立つか、または妨げとなるかを考慮する必要があります

### 「働き方」の変化

- 技術導入の拡大により、以下を通じて働き方が変化する可能性があります：
- リモートワークとWeb会議の増加
  - 新たな製品・サービスの開発や既存の製品・サービスの「付加価値」向上の促進
  - 規制関連業務の自動化と、デジタル化によるBAU活動の効率性向上促進

### 事業モデルの変化

- アセットライトモデルへの移行により以下が予想されます：
- 市場でのアウトソーシング、従量課金制（Pay per use）、ライセンスング、パートナーシップの利用が拡大
  - これらのサービスのいずれかまたはすべての活用の可能性を企業が再検討

## 規制当局が特に関心を持つと考えられる分野

### ロケーションにかかわる重要事項

- クロスボーダーチームにおける経営幹部の説明責任の確保
- リモートリーダーシップの有効性、組織のリスク文化の管理に及ぶ影響
- トレーディングなど地域に制約される活動への影響
- データ保管場所に関する検討事項の一環

### 新たなテクノロジー

- 業務上およびコンプライアンス上の要件を満たす新技術ソリューションの有効性
- 新技術の倫理的な使用と監査可能性
- データ共有の方法、理由、共有者
- デジタルオンボーディングプロセスの頑健性

### レジリエンス

- 第三者プロバイダーの増加による集中リスクの増大
- 第三者プロバイダーが負うリスクを企業が自身のリスク評価に取り込む方法
- 法域ごとのデータプライバシー法の違いに企業が対応する方法

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先



## ビジネスモデル変革 – 留意すべき重要事項

金融サービス企業はすでに厳しい環境下で事業を展開しているうえ、ますます強くなるビジネスモデル変革の必要性に直面しています。事態はどこまで変化したのか、また、新たなテクノロジーと事業モデルの活用が様々な規制要件や期待とどのように影響し合うのかを評価することが必要になっています。



### COVID-19を受けた変化

- あなたの組織はCOVID-19がもたらしたビジネスモデルの変化、およびどの分野を変革し続ける必要があるかを十分に理解していますか？ 従前の変革プランはどう変化しましたか？ 新たに生じた機会は何ですか？
- ニューノーマル下での組織の目的は何ですか？ パンデミック前の戦略から変化しましたか？
- COVID-19によるビジネスモデルの変化にかかわるリスクは評価、管理されていますか？
- さらなる変化に伴うリスクは何ですか？ 規制当局から組織がどのような反応を受ける可能性があるかを理解していますか？ そうした反応がアジア太平洋地域他の経済活動地域ではどのように評価されるかを理解していますか？
- ビジネスモデルの長期的な持続可能性について、収益性とリスク管理の両面からどう考えていますか？



### 広範囲にわたる潜在的变化

- 組織のビジネスモデルの重大な変化を規制当局が承認する可能性を正確に捉え把握するリソースを備えていますか？ システミックな安定性やレジリエンスの問題を考慮しましたか？ 脆弱な顧客によるサービスへの継続的アクセスはいかに保証されていますか？
- 規制上の懸念事項をいかに検討し、対処していますか？ 「規制当局を納得させる」ためのプランは何ですか？
- 法域ごとに異なるアプローチをどう理解していますか？ 新たなモデルは事業を展開するすべての経済活動地域で有効ですか？

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先

# オペレーショナル・レジリエンス

オペレーショナル・レジリエンスはCOVID-19パンデミックが発生する以前から規制上の重点分野であり、2021年やそれ以降も重要なトピックであり続けるでしょう。国際レベルおよび各国の監督当局は、今回のパンデミックの教訓を取り入れるため、オペレーショナル・レジリエンスや事業継続性の規制の再考、拡大、そして実施延期の意向を発表しています。

オペレーショナル・レジリエンスのリーディングプラクティスの策定が進行しており、国際的な、また各国の規制当局が現在調査を実施しています。

この分野で影響力を発揮すると予想されるのは、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）と英国の健全性規制機構（PRA）です。アジア太平洋地域の規制当局は、各自のアプローチを構築する際にこれらの当局を手本とするでしょう。

## オペレーショナル・レジリエンス計画の更新に際し考慮すべき2021年の重要トピック

### レジリエンスプログラムの設計における リスクベースのアプローチ

- レジリエンスプログラムの多くはリアクティブ型で、過去の危機に基づいて構築されています
- フォワードルッキングなリスク測定アプローチへの移行が必要です
- 急速に変化する状況にも柔軟に適應できる計画が求められます

### 組織の文化がレジリエンスの アプローチに影響する

- 「自分には関係ない」という態度がレジリエンスを妨げかねません
- 大多数の金融サービス企業が今後1年間のうちにレジリエンスプランニングを再検討すると報告しています
- 金融サービス企業はそのアプローチについて、「これで十分か?」、「何を改善できたか?」を問う必要があります

### 経営幹部の積極的関与

- 経営幹部は率先して、サイロ化した業務を横断的に見渡し、課題と機会について総合的な視点を持つ必要があります
- 経営情報が経営幹部の意思決定にどう活用されているかを見直す必要があるかもしれません

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先

# オペレーショナル・レジリエンス – EMEAと米国からのインサイト

## LIBOR改革

- ユーロとスイスフランのロンドン銀行間取引金利（LIBOR）は2021年末で廃止される見通しです。英ポンドと日本円については一部の期間（テナー）の金利が存続する可能性もありますが、金利の算出方法は修正される可能性があります。米ドルLIBORは1週間物と2カ月物が廃止となる可能性が高い一方、その他の期間については2023年まで公表が継続される見込みです。
- 英国金融行為監督機構（FCA）が、新たな権限を行使してLIBORの算出方法を変更し、「タフレガシー契約」への対応を促進するか否か、およびその方法については、ある程度の不確実性が持続すると予想されます。ただ、2021年下期には事態が明確化すると考えられます。
- 使用可能な選択肢の追求をFCAが続ける中で、具体的な金利算出方法の変更の推奨に関する声明が早期に発表されることはないでしょう。それでも、LIBORを参照する新規商品の発行停止を企業に求める規制当局の圧力は年間を通じて予想され、米国当局は特に、本年末以降に米ドルLIBORを使用する取引を新たに締結すれば「安全性と健全性にリスクが生じかねない」としています。実際、2021年末以降も公表が続けられる通貨と期間の組み合わせについても、これらの問題は当てはまると考えられます。

## Brexit（英国のEU離脱）

- EUと英国間の健全性枠組みの相違は、導入するルール実施のタイミングとその趣旨、形式の点でますます鮮明になると予想されません。
- ヨーロッパ・中東・アフリカ（EMEA）の業務最適化というビジネスニーズから、ロケーション移転後の変革プロジェクトの最適化を検討し始める銀行が増えるでしょう。
- 英国の特定の清算業務をEUに移転するよう求めるEU規制・監督当局の圧力は、正式な同等性認定の前から強まる見通しです。
- 銀行は、EU市場への継続的アクセスを確保し、欧州中央銀行（ECB）の規制上の期待を満たすため、ここ数年間でEUに現地法人を設立し、あるいは既存の現地法人を拡大しています。
- Brexitプロジェクトは多くの場合、規制対応などの重複から、業務、資本、流動性の非効率性をもたらして（またはこれを高めて）います。マクロ経済環境は引き続き厳しいものであるため、企業は速やかに非効率性への対処に着手するでしょう。
- 企業のロケーション移転後の変革を最適化する鍵は、業態横断的な市場リスクと資本の配分およびアウトソーシング契約による、効率性向上への努力と言えるでしょう。

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先



# オペレーショナル・レジリエンス – 留意すべき重要事項



## アジア太平洋地域の規制上の分断

- 地域内で様々な異なるオペレーショナル・レジリエンスへのアプローチは、事業を展開する法域のすべてをカバーする包括的プログラムを策定する組織の能力にどう影響しますか？



## 何がオペレーショナル・レジリエンスとみなされるか

- 問題が生じた際に個別事案ベースで規制当局がオペレーショナル・レジリエンスに取り組む傾向に（例：テクノロジーリスクとサイバーセキュリティリスク+サードパーティリスク+事業継続リスク=オペレーショナル・レジリエンス）、企業は対処できますか？
- 規制当局そのものがサイロ化していると考えられる中で、あなたの組織は包括的アプローチ実現に伴う問題の最善の解決方法を検討していますか？



## 広範囲にわたる潜在的变化

- レジリエンス計画における想像力の欠如をあなたの組織は克服することができますか？
- 組織全体を通じて機敏なアプローチを実現するために必要な重要スキルは何ですか？

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先

# デジタルリスク

2021年には、オペレーショナル・レジリエンスに関連する、またはテクノロジーの新たな応用に伴うデジタルリスクの管理が課題となるでしょう。こうしたリスクの管理は非常に煩雑ではありますが、これは究極的には認識可能なリスクであり、多くの企業がそれに対処できる人材をすでに備えています。

## 今後に向けてデジタルリスクを考慮する際の3つの重要分野

### 古いものが再び新しいものになる

- 「新しい」ものや「台頭しつつある」ものは時に、古い概念への回帰であることがあります
- 組織の多くはすでにデジタルリスクに対応できる相当な組織知を備えており、技術的進化を理解するためにはわずかな追加投資しか必要としないと考えられます

### 実効性と効率性

- テクノロジーの進化によりその優れた応用方法の新たな可能性が広がっているため、実効性と効率性の区別が混同されることが多くなっています
- 組織はそのニーズに照らして、どこで、何に投資するかを慎重に行う必要があります

### 適応性のあるスキルセットを持つ人材

- 組織は、古いスキルセットと新しいスキルセットの間のギャップをうまく解消できる人材の育成に時間を割く必要があります
- 金融サービス企業は、幅広い能力を備えた人材を確保するか、既存の人材に新たなスキルを習得する機会を与える必要があると考えられます

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先

# サイバーセキュリティ

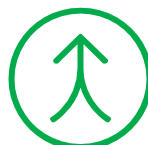
金融サービス業界の事業モデル全体を通じてデジタル化が進展していることから、サイバーセキュリティがオペレーショナル・レジリエンスの重要な部分であり続けることは確実です。また、サイバーセキュリティは2021年やそれ以降も規制当局の焦点となるでしょう。



根底にあるサイバーセキュリティの脅威はパンデミック後も変わりません。犯罪者はシステムと人間の脆弱性を狙っています。サイバーセキュリティにおいて、人間は最も脆弱な弱点なのです。



テクノロジーやリモートワーク、チームのスプリット配置の急速な発展を受け、企業が職員教育で追いつこうとしている間にも人的脆弱性は高まっています。



サードパーティプロバイダーやアウトソーシング契約が広く活用されるようになってきました。外部とのつながりが増える結果、集中リスクが増大します。

## サイバーセキュリティとレジリエンス

### 新たなテクノロジーの使用

- 金融サービス企業にとっては、ガバナンス、統制手段、監督されていない技術への過信、スタッフと監督当局のトレーニング、コストと効果のバランスが問題となります

### 地域的協力

- 規制当局間のクロスボーダー情報共有が、サイバーセキュリティの脅威を速やかに検知する助けになると考えられます - これがサイバー犯罪防止に向けた重要な情報源となり得ます

### 透明性と同意

- 新たなソリューションが利用されるようになるに伴い、データ活用の透明性とデータ主体の同意が重要性を増すでしょう
- データの利用と同意を統制する原則については、アジア太平洋地域内で考え方が様々に異なります

### データローカライゼーション

- データローカライゼーションは、技術の新たな応用に際して一般に生じる問題です
- 新しい働き方が浸透するにつれ、データがどこに保管されているかを監視する動きは強まっています

はじめに

金融とシステムのレジリエンス

回復局面における金融機関の役割

非財務リスク管理への包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先



# サイバーセキュリティ – 留意すべき重要事項



## テクノロジーの利用拡大とイノベーションへの意欲

- 監督当局はどの程度積極的に、サイバーセキュリティにかかわるイノベーションを金融サービス企業に認めていますか？
- 脅威の状況の監視に利用できる新たなテクノロジーはどの程度効果的ですか？すぐにもそれを導入すべきですか、それとも今後の発展を待つほうが得策ですか？
- あなたの組織は攻撃アクターと同じくらい早いペースで技術を刷新していますか？どうすれば攻撃者の先を行くことができますか？



## 地域的な協調と多様性

- 規制当局と業界団体は地域内外でどのようにそれぞれの取り組みの協調を図っていますか？
- 規制面のアプローチに哲学的な相違のある分野において、あなたの組織はどのようにコンプライアンス要件を管理していますか？



## 監督当局、社員、顧客のスキルアップ

- 必要なスキルは何ですか？また、それはどのように育成されていますか？
- 施策は業界およびステークホルダーの期待に沿ったものですか？
- この問題に取り組む際にあなたの組織が優先する分野は何ですか？



## 説明責任、透明性、同意およびプライバシーへの注力

- 説明責任、透明性、同意およびプライバシーにかかわる期待が進化し、重要性を増していく中で、あなたの組織はこれらのトピックをどのようにその業務に取り入れていますか？
- これらのトピックの進化する定義にあなたの組織はどうか対応していますか？

はじめに

金融とシステムのレジリエンス

回復局面における金融機関の役割

非財務リスク管理への包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先



# 金融犯罪

金融犯罪との戦いは金融監督の根本原則です。2021年は、オペレーショナル・レジリエンスの視点からこの分野を検討し、高まる協働の動きを通じて新たな犯罪類型に対応することが期待されます。

## オペレーショナル・レジリエンス

COVID-19によりパンデミック前にもあった弱点が増幅されています：

**変化する犯罪類型** – 顧客行動と犯罪行動が急速に変化する中、進展するトレンドへの適応・対応を金融サービス企業に求める圧力が強まっています

**新たなテクノロジー** – 顧客取引開始手続と本人確認のデジタル化により新たな脆弱性が生じています。過去のデータセットがベースとなっていることで機械学習（ML）や人工知能（AI）といった先端技術の適用が制限される可能性や、MLとAIが急速に変化する顧客行動や犯罪行動に十分に対応できない可能性などがあります

**法域ごとに異なる規制意欲：**

COVID-19により増幅された弱点に対し、アジア太平洋地域の規制当局は全般に現実的な対応をしています。

異例の措置をBAUに取り込むことに対する規制当局の意欲は、様々に異なるでしょう

これを左右する重要な要因となるのは、金融包摂を広げる意思、今やデジタルのみのプロセスに順応している顧客からの要望、現行の異例措置の効果に関する内部分析、現行措置を適切に監督・評価できる規制当局の能力です

## 見込まれる変化

**政府機関間の協働** – 金融犯罪対策には政府の様々な部門が多数関与しています。これらの部門間で多くの利益の競合が存在する可能性があるほか、法的枠組みが新たな展開に追いつくまでに時間がかかり、制裁活動が骨抜きとなるおそれもあります

**制裁への意欲** – アジア太平洋地域での金融犯罪歴は多様であり、各法域が金融犯罪の摘発に独自のアプローチをとるでしょう

**パートナーシップ** – 政府機関と金融サービス企業との間の情報共有は従来から限定的なものとなっています。金融犯罪の多くはグローバルなものです。データ共有のインセンティブがないことやそれに対する法的規制により、密接な協力が制約されていると考えられます

**国際機関と各国政府機関の能力** – 規制当局は新たなテクノロジーの応用といった分野の監督に向けて自らの能力と専門知識の育成に努めており、アジア太平洋地域の規制当局はそうした能力を各自のチームに取り込むことに尽力する見通しです

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先

# 金融犯罪 – EMEAと米国からのインサイト

## EMEA

- パンデミック後に金融犯罪が増えるとの懸念に対応するため、EMEAの規制当局は業界主導のデータ共有プログラムを今後さらに推奨していく見通しです。その方法としては、金融犯罪の監視を見える化するために個人データの共有を要求事項とするほか、EU一般データ保護規則（GDPR）に基づく個人データの取り扱いにつき企業により強力な法的根拠を与えることが考えられます。
- 英国のFCAは「オフィスでの勤務と在宅勤務は同等であるべき」との期待を示している一方、ドイツの連邦金融監督庁（BaFin）は、「働き方と市場環境が変化しても」市場での不正行為を監視するシステムと手続きを準備しておくことを企業に期待しています。
- 具体的な懸念事項がある場合や、監督当局が企業横断的に類似した弱点を見出した場合は、**自宅で行われる活動についてのより具体的な期待が明示されること**になります。英国では、「シニア・マネジャーおよび認証レジーム」の下でリモートワークの統制環境を監視する役割が「シニア・マネジメント・ファンクション」に割り当てられる可能性があります。

## 米国

- 2020年12月、2020年マネーロンダリング対策法（AML Act）が2021年度国防授権法に修正条項として取り込まれました。AML Actは、マネーロンダリング／テロ資金供与対策（AML/CFT）プログラムへのリスクベースのアプローチを補強し、法律に成文化したものです。
- AML Actは、金融犯罪捜査網（FinCEN）に対し、金融機関が各自のAMLプログラムに組み込むことができるよう「**戦略的AML優先事項**」（優先事項）の策定を求めると同時に、規制当局と検査当局に対してはこれらの優先事項をその規則、ガイダンス、検査に取り入れるよう要求しています。
- AML Actはまた、**何百万もの事業体に対してもそれぞれの実質的所有者を連邦政府に明らかにするよう**要求しています。これは、犯罪者がAML規則を免れるために匿名のペーパーカンパニーを利用することを阻止するのに役立ちます。
- 最後に、AML Actは、**実質的所有権に関する情報の全米レベルでの登録制度を確立、維持するよう**FinCENに指示しています。銀行は、カスタマー・デューディリジェンスの要件を遵守する際にこの情報に依拠することができると考えられます。

はじめに

金融とシステムのレジリエンス

回復局面における金融機関の役割

非財務リスク管理への包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先



# 金融犯罪 – 留意すべき重要事項



## アプローチの規模の適正化

- 金融犯罪へのアプローチはあなたの組織およびその活動範囲に照らして適切なものですか？
- アプローチの透明性、説明可能性、監査可能性は十分に重視されていますか？イノベーションの最先端にあることがすべての組織に適しているとは限りません。
- これらの判断は組織内でどのように行われていますか？



## テクノロジーの役割を理解する

- 既存のテクノロジーソリューションは組織に適合していますか？金融犯罪チームの現在のスキルセットと人材は、新たなテクノロジーソリューションの効果的な評価・活用を可能にするものですか？
- 組織内の既存のデータとツールからどのような有益な情報を取り出せるかについて、独創的に思考するよう人材を促していますか？テクノロジーソリューションを使って作業している際に探求とイノベーションが奨励されていますか？
- （例えば）機械学習や人工知能ソリューションを用いることで現行の方式より優れた結果が得られますか？テクノロジーソリューションは意図した成果をどのようにサポートしていますか？
- そのようなソリューションの実施を現在阻んでいる障害は何ですか？
- 投資・実用化の適切なタイミングを見極め、判断するための組織の計画はどのようなものですか？



## 金融犯罪の分野で組織が果たす広範な役割を理解する

- 共有データベースや犯罪類型の共有がないことなど、金融犯罪への対応を困難にする協調行動上の問題があなたの地域にありますか？
- 事業を展開している地域での官民連携はどの程度頑健なものですか？
- こうした問題の一部を解決する役割をあなたの組織は担っていますか？組織内にその意欲はありますか？



## 金融サービス業界の外の世界を理解する

- 犯罪行動がいかに変化しているかを理解することや、金融サービス業界および広範な地域・世界経済の双方における変化を推進する他のマクロ的要因を理解することに専心する十分なリソースがありますか？
- フォワードルッキングな分析を重視する文化はありますか？
- テクノロジー（またはそれに代わるプロセス）を用いて人材がホライズンスキニングおよびシグナルスキニングをできるようになっていますか？

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先

# 気候変動

政策当局はCOVID-19からの「より良い経済復興（build back better）」と気候変動への対応を目指すグリーンリカバリーを強調しています。多数の法域がカーボンネットゼロへのコミットメントを示し、環境・社会・ガバナンス（ESG）の新たな情報開示要件や気候リスク管理要件を定めています。

## 金融サービスの視点から2021年に注目すべき3つの重要分野

### 情報開示

ESG情報開示の統一を求める機運が高まっており、TCFDフレームワークへと収束する動きが強くなっています。記述（narrative）ベースの情報開示を強化する気候会計基準の開発も始まりつつあります。

#### 情報開示の進展：

- ESG情報開示フレームワークの主要団体がより密接に協力する意向を発表
- デロイトを含む4大監査法人と世界経済フォーラムがESG情報開示フレームワークを発表
- 気候会計基準について国際財務報告基準（IFRS）財団が協議を実施

ニュージーランドは、すべての上場企業に対し早ければ2023年にも気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に沿った開示を義務付けることを発表しています。英国と香港特別行政区（対象は金融サービスセクターのみ）も2025年までに類似した計画を実施する予定です。

### リスク管理

気候変動リスク管理において気候変動ストレステストに重点を置くプラクティスが広く採用されるようになっていきます。

気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク（NGFS）は、気候変動ストレステストの実施方法についてサンプルシナリオと詳細なケーススタディを盛り込んだガイダンスを発行しています。

英国とフランスは2021年にこのストレステストを実施する計画です。また、香港特別行政区と日本が2021年にパイロットプログラムの実施を発表しているほか、オーストラリアとシンガポールも近い将来にプログラムの発表を行う見通しです。

気候変動関連のリスク管理を支持している団体は、金融規制当局だけではありません。気候リスクにかかわる対策の焦点や戦略的アプローチ、運用上の検討事項は、各法域のイニシアチブを率いる団体により異なります。

### 政府プログラム

金融サービス企業は、気候政策における政府の方向性を注視する必要があります。

複数の政府は、COVID-19関連の景気刺激策の一部を低炭素経済への移行を支援するプロジェクトに向けています。

2020年には複数の法域がネットゼロ達成に向けたコミットメントを表明しています。具体的には、ニュージーランド（2050年まで）、中国（2060年）、日本（2050年）、韓国（2050年）、香港特別行政区（2050年）です。

こうした機運は引き続き高まる傾向にあり、2021年11月の第26回国連気候変動枠組み条約締結国会議（COP26）の場で、もしくはその後多くの政策発表が見込まれています。

はじめに

金融とシステムのレジリエンス

回復局面における金融機関の役割

非財務リスク管理への包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先

# 気候変動 – EMEAと米国からのインサイト

## EMEA

- 欧州（および英国）の銀行（ならびに保険会社）は直近で2つの期限を迎えます：
  - 2020年に発効したECBの気候関連・環境リスクガイド
  - 英国の健全性規制機構（PRA）が、銀行と保険会社に対し2021年末までに各自の全般的なリスク管理の枠組みに気候関連リスクを完全に組み入れることを期待
- ECBのガイドの対象となる銀行は、2021年初旬にECBが定める自己評価を実施する予定ですが、多くがECBの期待と各自の現行の実務とが大きく食い違っていることを認識すると予想されます。
- 投資運用セクターは、気候関連リスクの開示に対する投資家と規制当局の高まる要求に応えるため、ESG要因に関する指標の策定とデータの利用可能性の発展において今後も重要な役割を果たしていくでしょう。
- 資産運用会社と投資アドバイザー会社も2021年を通じて多数の重要イニシアチブへの対応が求められるでしょう。それらは、譲渡可能証券への集団投資事業（UCITS）を修正する情報開示およびタクソノミー規則およびEU委任法令、オルタナティブ投資ファンド運用者指令（AIFMD）、金融商品市場指令（MiFID）などです。

## 米国

- 米国商品先物取引委員会の気候関連市場リスク小委員会は2020年9月に、気候変動リスク管理にかかわる報告書を公表しました。同報告書は、規制当局の機能、専門知識、データ分析を強化して気候関連リスクの監視、分析、計量化の向上を求めるものです。報告書は、現行の法律がすでに米国金融規制当局に「気候関連金融リスクへの対応に着手するために利用できる広範かつ柔軟な権限」を与えていると指摘しています。
- 2020年10月には、ニューヨーク州金融サービス局が、気候関連リスクへの取り組みについての期待を示した米国で最初の金融規制当局となりました。
- 連邦準備制度理事会（FRB）が2020年11月に公表した金融安定性報告書では、気候変動が金融システムにもたらしかねないリスクが初めて指摘されました。また、FRBは2020年12月にNGFSに正式に加盟しており、規制監督の世界的協調に向けた大きな方向転換です。

はじめに

金融とシステムのレジリエンス

回復局面における金融機関の役割

非財務リスク管理への包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先



# 気候変動 – 留意すべき重要事項



## 現在の機運の強さとその原点を理解する

- あなたの組織は異なる政策分野横断的に効果的に活動を監視できますか？
- 政府機関を含むステークホルダーのうち、気候変動に関する対話を主導しているのはどこかをあなたの組織は承知していますか？
- あなたの組織は様々な義務と期待を理解していますか？ 情報開示、リスク管理およびその他の部門横断的な分野にどう対応する計画ですか？



## 適切なレベルでの適切なスキル

- 気候関連リスクに対応できる適切なスキルを備えた人材と指導者層を確保するために、組織はどのような投資を行っていますか？
- 組織のガバナンスと戦略に気候関連リスクをどのように取り込んでいますか？



## 広範な影響をもたらす

- あなたの組織は気候関連リスクの脅威と機会を理解していますか？
- 世論を含むステークホルダーの期待にあなたの組織はどうか対応していますか？ インパクト、地理的・時間的境界にはどうか対応していますか？

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先

# お問い合わせ先

## Executive Sponsor



### 松山 明広

Executive Sponsor  
RA AP Regulatory and Legal Support Leader  
[amatsuyama@deloitte.com.hk](mailto:amatsuyama@deloitte.com.hk)  
+852 28521287

## Co-leads



### Nai Seng Wong

SEA Co-lead  
Executive Director  
SEA Regulatory Strategy Leader  
[nawong@deloitte.com](mailto:nawong@deloitte.com)  
+65 68002025



### Mike Ritchie

Australia Co-lead  
Partner, RA FSI  
[miritchie@deloitte.com.au](mailto:miritchie@deloitte.com.au)  
+612 93223219



### Jessica Namad

China Co-lead  
Director, RA FSI  
[jnamad@deloitte.com.hk](mailto:jnamad@deloitte.com.hk)  
+852 22387892



### 勝藤 史郎

Japan Co-lead  
Director, RA FSI  
[shiro.katsufuji@tohmatu.co.jp](mailto:shiro.katsufuji@tohmatu.co.jp)  
+81 7064737748

## Support



### Holly Allison Long

Manager  
Coordinator  
[hollong@deloitte.com.hk](mailto:hollong@deloitte.com.hk)



### Siddharth Agarwala

Senior Consultant  
Contributor  
[siagarwala@deloitte.com](mailto:siagarwala@deloitte.com)



### Jaramie Nejal

Senior Manager  
Contributor  
[jnejal@deloitte.com.au](mailto:jnejal@deloitte.com.au)



### Richard Crawley-Boevey

Specialist Master  
Contributor  
[Rcrawley-boevey@deloitte.com.au](mailto:Rcrawley-boevey@deloitte.com.au)

はじめに

金融とシステムの  
レジリエンス

回復局面における  
金融機関の役割

非財務リスク管理への  
包括的アプローチ

ビジネスモデル変革

オペレーショナル・レジリエンス

デジタルリスク

サイバーセキュリティ

金融犯罪

気候変動

お問い合わせ先

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デロイトトーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツコーポレートソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のビジネス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、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、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](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイトトウシュートーマツリミテッド（“DTTL”）、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指します。DTTL（または“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。DTTLおよびDTTL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。DTTL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](http://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DTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。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、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、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、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（[www.deloitte.com](http://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、デロイトトウシュートーマツリミテッド（“DTTL”）、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DTTL、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間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファーム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す。

