

# Deloitte.

## Insights

### 銀行・資本市場 2025年の見通し

業界が低成長・低金利環境に順応する中で、  
銀行は創意工夫と規律によって持続的成長の基盤を強化することができる

## 目次

---

マクロ経済の変化は、2025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	2
バーゼルⅢ最終化の再提案は銀行業界にどのような影響を与えるか	8
2025年、銀行は非金利収入を増やすためにどのような行動をとることができるか	11
AIを駆使した銀行の実現は、テクノロジーのモダナイゼーションを加速させるだろうか	15
銀行のコスト管理の取組みが一般的に持続不可能なのはなぜか。 また、それに対して銀行は何をすべきか	19
文末脚注	23
謝辞	26
日本の窓口	27

原著・注意事項：本誌は 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、2024年12月に発行したものです。日本語版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

# マクロ経済の変化は、2025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

## キーメッセージ：

1. マクロ経済と地政学的な不確実性は、銀行幹部に油断の隙を与えない。
2. 預金コストの上昇は純金利収入を圧迫する。
3. 非金利収入はトップラインの成長にとって明るい材料となり得る。
4. 報酬費用とテクノロジー投資の増加により、経費は高水準で推移する。
5. 信用の質は正常化が予想されるが、2025年には小幅ながら悪化の可能性がある。

銀行の幹部たちは来年がどのように展開し銀行の運命を変えるか分からない、といった複雑な気持ちで2025年を迎えるだろう。インフレ圧力が沈静化し、金利が低下している一方で、経済成長率の低さ、地政学的ショックの継続、規制の不確実性が銀行のCEOに不安を与える可能性は高い。低成長、低金利の環境に適応するのは難しいが、一方で多くの点で注目すべき年であった2024年を締めくくることができて、多くの人が満足しているのではないだろうか。

2024年の米国経済は予想以上に好調に推移する可能性が高く、年間GDP成長率は年初の予測を上回る2.7%<sup>1</sup>で着地すると予測されている<sup>2</sup>。

しかし一方で、2025年は経済成長の減速と、金利の大幅な低下が予想されている。デロイトの最新の米国経済予測では、基本シナリオとして米国のGDP成長率が1.5%でソフトランディングする見立てをしている<sup>3</sup>。個人消費の鈍化や失業率の上昇、設備投資の低迷が成長を抑制する恐れがあるが、テクノロジーの導入によって労働生産性が大幅に上昇すれば、GDP成長率は1.9%となる可能性もある。リセッション（景気後退）に陥る可能性は低いとみられるものの、インフレ率が高止まりし、地政学的対立が悪化して制裁や関税が強化されれば、GDP成長率が1.0%にとどまることも、可能性としては低いと考えられる<sup>4</sup>。

米国の消費者の力強さは2025年に試される。消費者債務が財政を圧迫し、個人消費が落ち込む可能性がある。消費者の負債総額は過去最高となり、2024年第2四半期<sup>5</sup>

には17兆7,000億米ドルにまで跳ね上がった。これは総貯蓄の減少と同時に発生している。最新の推計では、パンデミック時代の過剰貯蓄は2024年3月<sup>6</sup>までに完全に使い果たされたことが示唆されている。同様に、企業のバランスシートは、キャッシュポジションの減少と債務満期の増加の結果、堅調さが低下している可能性がある<sup>7</sup>。

大半のシナリオでは、インフレは2025年に入っても差し迫った懸念にはならないはずだ。消費者物価指数は目標の2%<sup>8</sup>に近づく予想されており、2025年中にさらに3回または4回の利下げが実施される可能性がある。そうなれば、実効フェデラルファンド金利は350—375ベースポイント（bp）となる<sup>9</sup>。インフレ率低下と金利低下の結果、米国債利回りも低下し、短期債利回りは10年債利回りよりも急速に低下するはずだ。そして約2年半後には逆イールドカーブはフラット化し、長期金利が短期金利を上回る通常の上昇カーブに戻るとみられている。

同様に、インフレ率が低下するにつれて、世界の中央銀行は金融政策を微調整し、指標金利を引き下げる可能性が高い。例えば、欧州中央銀行は2025年末<sup>10</sup>までに政策金利を2.75%に引き下げると予想されており、イングランド銀行やカナダ銀行も追随するとみられている。一方、デフレが長期化した日本銀行には、インフレと成長のバランスを取る余地があまりなさそうだ。しかし、全体としては、短期的には、2025年の主要国間の金利変動に一時的な乖離が予想される。

## 低成長・低金利のマクロ経済環境で成長することが課題

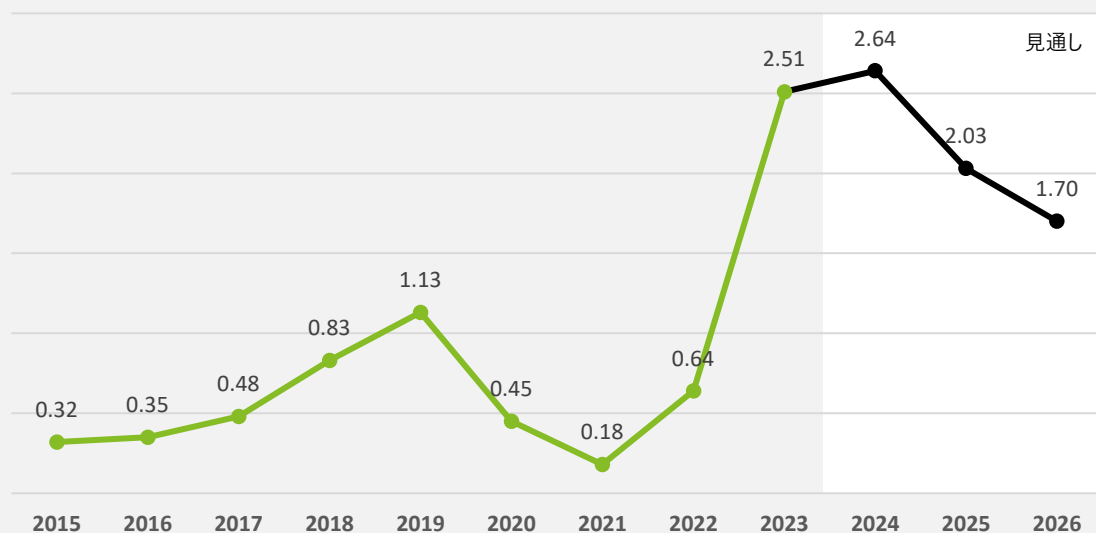
銀行の最も基本的な課題は、こうしたマクロ経済の逆風にもかかわらず、持続的な成長を達成することにある。この目標を達成するためには、銀行の経営陣はいくつかの厳しい選択を迫られるだろう。デロイトの推計によると、2025年の米国銀行業界の純金利収入は、預金コストが比較的高いままであるため、減少するとみられる。金利が低下すれば、銀行は金利収入戦略の見直しを迫られる可能性がある。金利の低下と需要の増加に伴い、住宅ローンを中心に融資需要は改善すると予想される。ただ、消費者の資金繰りが厳しくなる中、クレジットカードや自動車ローンの伸びは鈍化する可能性がある。加えて、金利動向を巡る不透明感から、一部の消費者が高額商品の購入を控えるようになり、銀行の消費者ローン残高が影響を受けるかもしれない。一方、企業の借り入れは引き続き安定が予想されるが、マクロ経済や政治の不透明感が和らげば、債券発行やM&Aが増加する見通しだ。

預金については、金利が低下しても、資金調達コストはそれに見合って低下しない可能性がある。デロイトの分析によると、預金ベータは通常の金利低下サイクルよりも低くなる可能性が高い。これは主に、銀行からの流動性需要と、預金金利の引き下げに対する預金者の消極性が、預金争奪戦を煽り続けるとみられるためだ。有利子預金と無利子預金の預金ミックスは安定するとの見方もあり、総預金コストは2024年末よりも低くなる可能性が高いが、2025年の預金コスト予測は2.03%で（図1）、これは過去5年間の平均である0.9%を上回っている<sup>11</sup>。一部の銀行では、アセットライアビリティコミッティー（ALCO）に貸出金利と預金金利の最適なバランスを維持することが求められるだろう。その結果、業界の純金利マージンは著しく低下し、2025年末までに約3%に落ち着く可能性がある（図2）<sup>12</sup>。

図 1

有利子預金のコストは過去の平均よりも高い水準で推移する可能性が高い

有利子預金コスト (%)

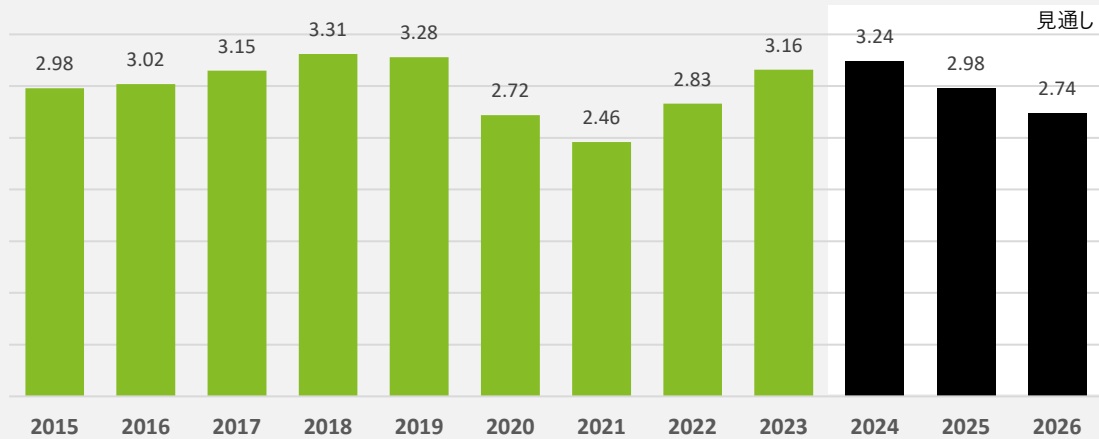


出典：Deloitte Center for Financial Services estimates (2024 – 2026) derived from historical data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital QI Pro, accessed on August 9, 2024.

図 2

## 米国銀行業界の純金利マージンは 2025 年に減少すると予想される

純金利マージン(NIM) (%)



出典：Deloitte Center for Financial Services estimates (2024 – 2026) derived from historical data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital QI Pro, accessed on August 9, 2024.

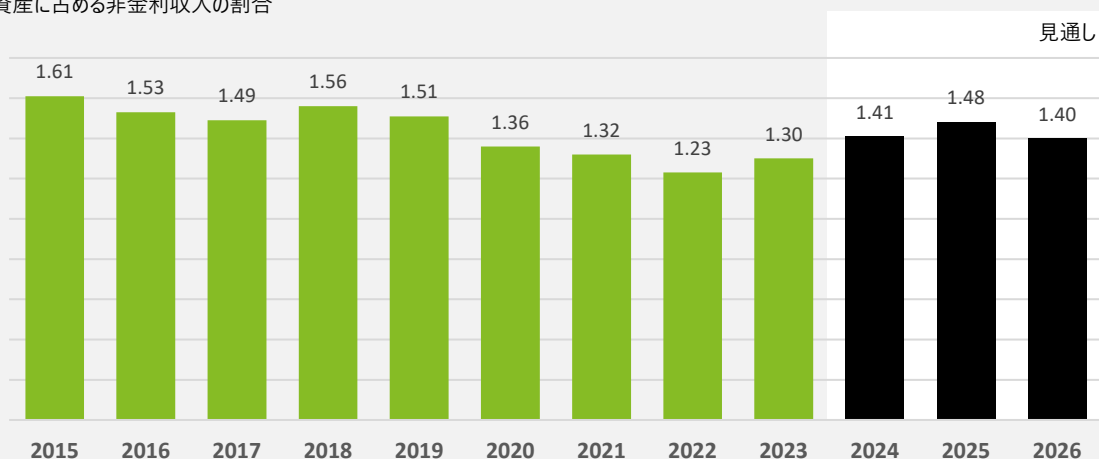
その他、有価証券投資収益は資産価格の上昇に伴って若干増加するかもしれない。銀行の証券ポートフォリオは、利回りが徐々に低下して改善する可能性がある。しかし明るい材料と見られているのは、M&Aや発行活動が拡大し続けている投資銀行手数料で、資産運用手数料も全体

的に上昇する見込みだ。低金利環境は、多くの銀行にとって借り換え手数料の上昇につながるかもしれない。デロイトの推計によると、平均資産に占める非金利収入の割合は1.5%近くに上昇し、過去5年間で最高となる（図3）<sup>13</sup>。

図 3

## 2025 年の非金利収入は増加する見通し

平均資産に占める非金利収入の割合



出典：Deloitte Center for Financial Services estimates (2024 – 2026) derived from historical data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital QI Pro, accessed on August 9, 2024.

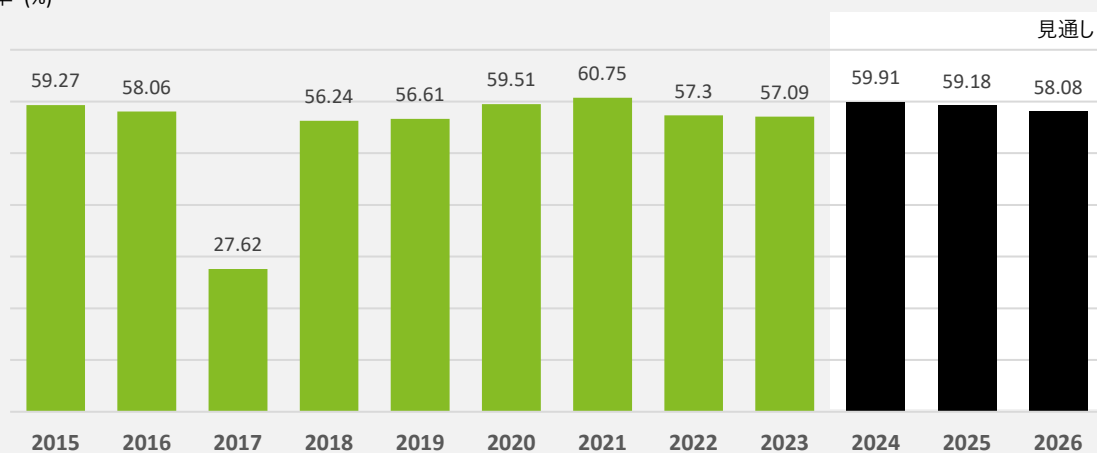
銀行はインフレに加え、報酬費用の増加やテクノロジー投資によるコストの急増に対処してきた。非金利収入の増加は、インセンティブや業績賞与の形で報酬費用の増加を意味する。テクノロジーのモダナイゼーションと質の高い人材の維持を優先するため、全体的に経費は引き続き増加が予想される。

2025年、経費率の業界平均は60%前後で推移する可能性がある（図4）<sup>14</sup>。経費管理は最優先事項となり、銀行はコストを抑制し、同時に持続可能な成長への道を開くために、適切な対応が求められるだろう。

図 4

経費の増加と純金利収入の減少は、経費率の業界平均を押し上げるはずである

経費率 (%)



出典：Deloitte Center for Financial Services estimates (2024 – 2026) derived from historical data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital QI Pro, accessed on August 9, 2024.

信用の質は全般的に正常に戻り、延滞とネットチャージオフは2024年の水準から緩やかに増加すると予想される。金利低下は住宅ローン需要を押し上げる可能性があるが、消費者ローンの貸し倒れが2025年の弱点になるかもしれない。消費者のバランスシートが悪化すれば、クレジットカードや自動車ローンの延滞が増える可能性も高まる。クレジットカードローンは、90日以上延滞率が全てのローンカテゴリの中で最も高く（2024年第2四半期時点で1.69%）、ネットチャージオフ率も最も高い（2024年第2四半期時点で4%）<sup>15</sup>。それでも、2008年の金融危機後の水準よりはるかに低い。

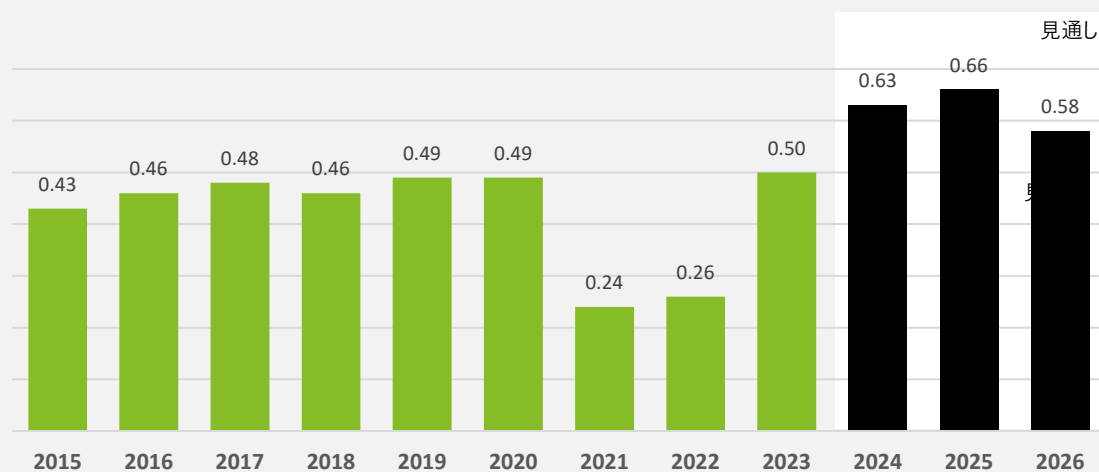
商業用不動産（CRE）は、オフィス部門を中心に不振が続いており、地方銀行は貸し倒れのリスクに直面している。一部の銀行は、問題のあるCRE資産へのエクスポージャーを引き続き削減し、バランスシートを再編することを選択する可能性がある。

その結果、全体のネットチャージオフ率は2025年に0.66%に達すると予想されている（図5）。これは過去10年間で最高であるが、2008～2009年の金融危機（2.6%）は大幅に下回る<sup>16</sup>。

図 5

### ネットチャージオフは 2025 年も引き続き正常化する見込み

貸出金総額に対するネットチャージオフの比率



出典：Deloitte Center for Financial Services estimates (2024 – 2026) derived from historical data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital QI Pro, accessed on August 9, 2024.

## 大規模で多角化した銀行の業績は改善する公算が大きい

総合的に見て、2025年は、多角化した銀行は複数の収益源から優位性を得ることができるのではないかと見られる。一部の大手銀行は金利低下に伴い預金金利を引き下げる可能性があるが、より強いブランド力と高い流動性があることで競争力を維持することができるかもしれない。中規模銀行・地方銀行は、預金金利の引き下げ競争が激化するかもしれない。こうした銀行の有利子預金コストは、2024年<sup>17</sup>第2四半期時点で3.15%と依然として高い水準にある。預金ベータは、金利が低下した際には低い水準になると予想される。一方、クレジットカード会社はカードローンの増加で特に恩恵を受けるかもしれない。他の決済サービス会社は、売上高の伸びが緩やかか横ばいになる可能性が高いが、同時に延

滞の増加見通しに直面している。資本市場活動に注力している銀行も業績が改善する公算があるが、報酬費用の増加も見逃せない。

大手行（グローバルなシステム上重要な銀行（GSIBs）やスーパーリージョナル銀行）は、貸倒損失への備えがすでにあるが、一部の中規模銀行・地方銀行は、オフィス用不動産などへのエクスポージャーが集中しているため、厳しい環境に直面するかもしれない。実際、100億米ドルから1,000億米ドルの資産を有する銀行は、リスクベース資本に占めるCRE融資の割合が最も高い（2024年第2四半期時点で199%）<sup>18</sup>。これは、資産が2,500億米ドル超の銀行（2024年第2四半期時点で54%）とは対照的である。

### グローバルな視点

欧州とアジアでは、インフレが沈静化するにつれて金利は低下すると予想されている。しかし、経済成長の鈍化は銀行の見通しに影響を与えるだろう。欧州の多くの銀行は低金利環境に適応するのが難しくなるかもしれず、他の地域の銀行よりも収益性が悪化する公算が大きい<sup>19</sup>。より強力な欧州の投資銀行は、ディールメイキングと発行活動において米国の銀行と競合していこう<sup>20</sup>。アジア太平洋地域では、高成長の新興市場で事業を展開する銀行の業績が改善するはずだが、これらの国で中央銀行が利下げするタイミングにおいては、銀行のレジリエンスと成長力が試されることとなる。

## 成長に向けた基盤強化

銀行は2025年、より困難なマクロ経済状況に対処しなければならないだろう。金利が低下する中、経済は緩やかなペースでしか成長しない可能性があり、信用サイクルは正常化するはずだ。結果的にどのようになるかは現時点では明確ではないが、いかなるシナリオであっても、銀行は適応力を持ち、変化のペースに迅速に対応すべきである。

多くの銀行はビジネスモデルの再調整を模索するだろう。プラスの面としては、銀行は、自己資本規制の強化に備えて蓄積した過剰資本を削減することにより、収益性を改善できるかもしれない。しかし、AIを駆使した銀行になるために、よりクリエイティブに非金利収入を増やす方法を見つけ、技術的負債を減らし、コスト管理に関する新しい規律を示す必要があるだろう。

銀行がマクロ経済要因にどのように対応すべきか、という問題に加え、以下の4つの質問に答えることが、銀行の持続可能な成長の基盤強化につながるかもしれない。

1. パーゼルIII最終化の再提案は銀行業界にどのような影響を与えるか。
2. 2025年、銀行は非金利収入を増やすためにどのような行動をとることができるか。
3. AIを駆使した銀行の実現は、テクノロジーのモダナイゼーションを加速させるか。
4. 銀行のコスト管理の取組みが一般的に持続不可能なのはなぜか。また、それに対して銀行は何をすべきか。

以下の章では、これらの問題を詳細に取り上げ、銀行が2025年に向けてどのように準備すべきかについてのガイダンスを提供する。



# バーゼルⅢ最終化の再提案は 銀行業界にどのような影響を与えるか

## キーメッセージ：

1. バーゼルⅢ最終化の再提案は、当初提案よりも低い自己資本規制を提案している、しかし、これらのルールはまだ確定していない。
2. 銀行は、バランスシートの適正化に向けた過剰資本の削減や、資金需要を抑制するための金融取引を継続するとみられる。
3. 資産が 2,500 億米ドル未満の銀行間では、M&A の可能性が高まるかもしれない。
4. 他国でもバーゼルⅢ規制が導入されつつあり、各国の銀行の競争力に影響を及ぼす可能性がある。

2024年秋に公表されたバーゼルⅢ最終化の再提案は、2023年に公表された提案よりも銀行の自己資本比率を引き下げるものであった。大手行は依然として厳しい資本規制に直面する可能性があるが、規制の緩和や不確実性の低下により、銀行全般の業績は改善すると予想される。連邦準備制度理事会のマイケル・バー副議長は9月10日の講演で、同理事会に勧告する「当初の提案に対する主要な広範かつ重要な変更」の概要を示した<sup>21</sup>。これらの変更を総合すると、グローバルなシステム上重要な銀行（GSIBs）

の普通株式等Tier 1は9%の増加になると予想される。もう一つの重要な変更は、銀行の規模に合わせて基準を調整する規制への段階的アプローチの維持である。その結果、GSIBsおよび2,500億米ドル超の資産を有する銀行は、カテゴリーⅣ銀行として知られる1,000億米ドルから2,500億米ドルの資産を有する銀行と比較して、より厳しい自己資本規制に直面することになるだろう。その他の重要なポイントは以下のとおり。

図 6

### バーゼルⅢ最終化への再提案の概要

ルール	変更案		
含み損益の認識	時価会計を用いた満期保有債券ポートフォリオ		
信用リスク	居住用不動産およびリテール向けエクスポージャーのリスクウェイトを引き下げる	特定の低リスク社債のリスクウェイトを引き下げる	証券金融取引の最低ヘアカットを撤廃する
オペレーショナルリスク	営業損失履歴を使用して計算された変更を削除する	総収益ではなく純収益ベースで手数料収入を計算する	投資管理に必要な資本を削減する
市場リスクおよびデリバティブ	銀行が内部モデルを利用できるようにする	一律のモーゲージ担保証券を単一の債務者を有するものとして扱う	顧客清算デリバティブの顧客対応レグの資本要件を削減する
税額控除に係る株式等エクスポージャー	税額控除に係る株式調達構造のリスクウェイトの低減		
GSIBサーチャージ（※）	顧客清算のための資本賦課を撤廃	インフレと経済成長の変化を反映するように計算を調整	

（※）GSIBサーチャージはバーゼルⅢ最終化の一部ではないが、同時に再提案された  
出典：Deloitte Center for Financial Services analysis.

全体として、提案された変更は、多くの米国の銀行のビジネスモデルに対する潜在的な悪影響を排除している。再提案では、パーゼル委員会が推奨した基準よりも厳しい“gold-plating”と呼ばれる基準の一部が削除されている。

新たに提案された規則は元の規則ほど厳格ではないが、さらなる変更の可能性はまだ残っている。連邦準備制度理事會が規則を発表した後、60日間のコメント期間が設けられる。この修正案は、連邦預金保険公社（FDIC）と通貨監督庁（OCC）との間で合意されることになっているが、まだ採決は行われていない<sup>22</sup>。

さらに、一部の議員は議会審査法を通じて介入する可能性を示唆している<sup>23</sup>。情勢は依然として流動的であり、銀行は動向を注視する必要がある。

### 新たな規制基準への資本の最適化

銀行ではすでに、自己資本規制の再提案に向けたバランスシートの準備を進めている兆候がある。自己資本を減らし、株主資本利益率を高めるために優先株を償還しており<sup>24</sup>、また過去数年間は自己資本規制強化に備えて資本剰余金を積み上げてきたが、現在は自社株買いなどの措置を通じて財務業績を改善するため過剰資本を削減している。銀行はノンバンクとの融資競争が激化しており、再提案のタイミングは有利に働くかもしれない。資本要件の増加は、プライベートクレジットの拡大に適応している銀行の融資コストを上昇させることになる<sup>25</sup>。

### 資金需要を削減するための金融取極の実施

銀行は過剰資本の削減に加えて、全体的な自己資本保有率を低下させる手法に取り組んでいる。パーゼルIII最終化規則は、銀行がより多くの信用リスク移転（CRT）を行うことをさらに促進すると予想される。2,500億米ドル超の資産を有する銀行は、より高い資本要件のため、この種の取引を追求するインセンティブが最も強い。

多くの銀行は、これらの取引の利点をすでに認識している。Huntington BancsharesやAlly Financialなどの米国の地方銀行は、リスク資産を削減し、資本をより迅速にリサイクルできるCRT案件を模索している<sup>26</sup>。

また銀行はフォワードフロー契約を締結しており、これらのパートナーシップにより、顧客関係のオーナーシップを維持しつつ、利払いと信用リスクを民間信用会社に移転することができる。

例えば、KeyCorpはカードポートフォリオを他の資産運用会社に移管する契約をまとめた<sup>27</sup>。

### 戦略的に拡大するためのデール計算の再調整

パーゼルIII最終化の再提案は、銀行業界全体にわたるM&Aに当初想定されていたほどの影響は与えないかもしれない。しかし、再提案されたルールは、主に2,500億米ドル超の資産を有する銀行を対象としているため、カテゴリーIV銀行および資産1,000億米ドル未満の中規模銀行は、依然としてデールメイキングに関与する可能性が高い。これらの銀行にとって、規模の達成は依然としてデール計算の基本的な推進力である。しかし、焦点は規模の経済を達成することよりも、1,000億米ドル超の資産を持つ銀行になることに伴う規制コストを削減することに移る可能性が高い。その代わりに、銀行はポートフォリオの多様化、新たな市場への進出、低コストで安定した預金の獲得を重視するかもしれない。

## グローバルな考慮事項

バーゼル III 最終化は、英国や欧州連合（バーゼル 3.1）を含む様々な国の銀行に大きな影響を与える可能性が高い。バーゼル委員会の勧告は、国際的に合意された最低基準として機能することを意図したものであるが、個々の規制当局は、それぞれの国の規制の範囲内で、これらの基準から逸脱し、またはこれを超える裁量を有する。実際、一部のコメントーターは、この裁量が「底辺への競争」につながる可能性があり、規制当局が競争力を維持するためにルールを弱める可能性があると指摘している<sup>28</sup>。

連邦準備制度理事会の再提案は、他の規制当局が独自の規制を遅らせ、緩和することを促す可能性がある。例えば、英国では、当初 2025 年 7 月（米国同様）としていた規制の実施が 2026 年 1 月<sup>29</sup>に延期された。また、英国の金融規制当局である健全性監督機構（PRA）は 9 月に、自己資本比率への影響を 1%未満と、当初案より緩和した水準とする改正を発表している<sup>30</sup>。重要なことに、PRA は、これらの規則が国際基準に沿ったものであることを強調した。同様に、欧州委員会は銀行のための「国際的に公平な競争の場」の必要性を強調し、他の国・地域の規制がそれほど厳格でないと見なされれば、規制を緩和する可能性があることも示唆している<sup>31</sup>。

各国が規制ルールを最終決定する中で、銀行はグローバル戦略を再検討する必要があるかもしれない。さらに、一部の銀行は最適な構造になっていない可能性があり、資本の効率的な利用が制限される可能性がある<sup>32</sup>。銀行は、資本利用を改善するために、異なる国・地域での事業機会を見出すかもしれない。

## 2025年、銀行は非金利収入を増やすためにどのような行動をとることができるか

### キーメッセージ：

1. 銀行は、純金利収入の増加という課題に対応するために、非金利収入の増加により注力すべきである。
2. 以下の戦略は、銀行がこの目標を達成するのに役立つ可能性がある。
  - ・ リテールバンキング：サービスのバンドリングや段階的な価格設定といった価格革新の実装
  - ・ 決済：新たなチャネルによる取引量の拡大と付加価値サービスの拡大
  - ・ ウェルスマネジメント：パーソナライズされた助言の価値を重視し、顧客体験の向上、および料金体系の見直し

前述したように、2025年は銀行の純金利収入が圧迫される可能性が高い。金利は低下する一方で、預金コストの高止まりが予想され、その結果、銀行は非金利収入の拡大を優先したいと考えるかもしれない。

20年以上にわたり、多くの銀行は非金利収入を通じて収益の多様化に取り組んできた<sup>33</sup>。しかし、その成功にはばらつきがある。

過去10年以上の米国銀行業界の総収入に占める非金利収入の割合は平均35%で、全体の成長率は非常に低い<sup>34</sup>。とはいえ、非金利収入の商品ラインは必要な資本が最小限であり、金利収入に依存するビジネスよりも収益性が高い傾向がある。

銀行が非金利収入を増やすための選択肢としては、以下が考えられる。

1. 取引量、顧客もしくは顧客セグメント、または新しい地理的市場の拡大
2. 新たなサービスの提供による、追加収益の創出
3. 現在無料のサービスの有料化、新たな価格モデルの設計、サービスのバンドリングまたはアンバンドリングなど、新たな価格戦略の実装

採用すべき正確な戦略は、ビジネスの種類、顧客の価格感応度と需要関数の性質、および規制コンプライアンス要件によって異なる可能性がある。

2025年を見据えると、銀行は特にリテールバンキング、決済、ウェルスマネジメント、インベストメントバンキング・資本市場

といった事業分野において、非金利収入戦略を再評価する必要はあるかもしれない。

### リテールバンキング

多くの銀行にとって、月額サービス、当座貸越、残高不足、ATM取引などのサービス手数料は、非金利収入全体のかなりの部分を占めている<sup>35</sup>。消費者金融保護局（CFPB）によるより広範な取組みの一環として、規制当局は銀行のサービス手数料を制限したいと考えているとみられ、この収入源は今後数年で確実性が低下する可能性がある<sup>36</sup>。例えば、CFPBは当座貸越手数料の上限を3米ドルとすることを提案している<sup>37</sup>。

これを受けて、一部の銀行は、当座預金口座の維持など、これまで無料であったサービスを有料化する可能性がある<sup>38</sup>。しかし、これにはいくつかのリスクが伴う。10年以上前、顧客の反発や規制当局の監視により、一部の銀行がこのような手数料の引き下げを余儀なくされた<sup>39</sup>。

それでは、リテールバンキングの手数料収入を拡大するために、銀行はどのような新たな戦略を実行すべきであろうか。選択肢には、助言の組み込み、異なるサービスのバンドリング、アカウントオフリングに基づく段階的な価格設定、ライフスタイルや消費習慣などのデータに基づくより詳細な顧客セグメンテーションなどのサービスの追加が含まれる。これらの目標を達成するためには、銀行は顧客ニーズと価格感応度をより深く理解し、強固な顧客データとより効果的なターゲットマーケティング機能を備える必要がある。

## 決済

デロイトの分析によると、米国の決済会社の手数料収入は1,000億米ドルを優に超える。2022年の連邦準備制度理事会の調査では、クレジットカード発行会社の総収益の15%は、インターチェンジフィーを除く決済手数料が占めていると結論づけている<sup>40</sup>。一方、決済ネットワークは、収入と利益のほとんどを決済手数料から得ている<sup>41</sup>。

しかし、このビジネスは、取引マージンの低下やクレジットカードの延滞手数料に対する規制圧力の高まりなどの課題に直面することが増えている。小売業者はまた、店頭でA2A（口座間）決済などの低コストの決済方法を利用するよう顧客に促すことで、インターチェンジフィーに対抗している<sup>42</sup>。そしてもちろん、巨大ITやフィンテックとの競争も激化している。手数料収入を増やすために、決済会社は以下のことを検討する余地がある。

1. シームレスで安全な取引フローの実現による取引量の増加
2. 上記取引に加えて、より付加価値の高いサービスを加盟店や顧客に提供

カード発行会社は、旅行や食料品などの従来のカテゴリから、アプリ内ゲーム購入やソーシャルコマースなどの新しい支出分野やチャネルへと、共同ブランドの取引を拡大し、消費者のウォレットシェアを拡大することができる<sup>43</sup>。

さらに、加盟店と協力して安全な決済を可能にし、さまざまな決済手段により選択肢を拡大することで、決済機関は顧客の懸念を軽減し、より多くの取引量を処理し収益を拡大することができる。Adyenの最近の調査によると、調査対象となった顧客の55%が、希望する決済手段が使えない場合、購入を断念するという結果が報告されている。

その一方で、同調査では、決済詐欺の増加が認識されているため、回答者の25%が10年前よりも今買い物する方が安全ではないと感じていることもわかった<sup>44</sup>。

決済会社は、付加価値サービスを提供することで、追加の手数料収入を得ることもできる。例えば、中小企業の顧客に会計サービスを提供することができる。一方、決済ネットワークはデータとリスク管理ソリューションを拡大し続ける可能性がある。Mastercardは、2024年第2四半期に付加価値サービスおよびソリューション分野で前年同期比19%増の26億米ドルを計上したが、これは主にサイバーセキュリティソリューションがけん引した<sup>45</sup>。

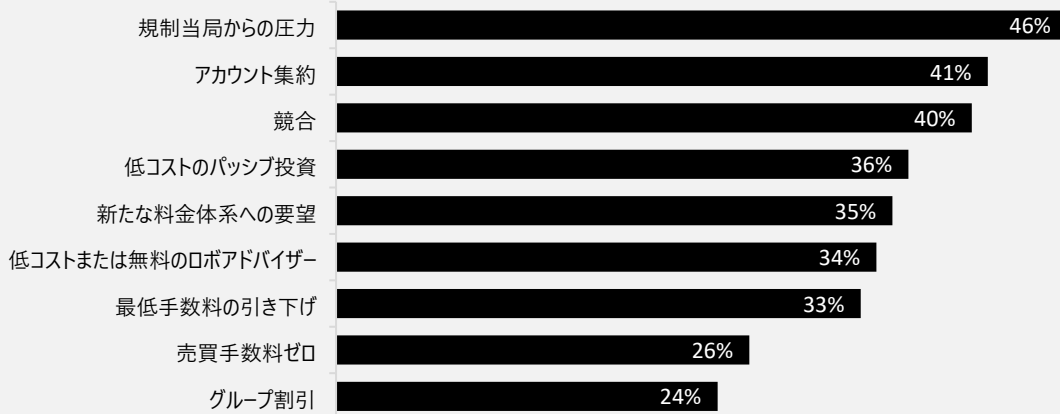
## ウェルスマネジメント

ウェルスマネジメントは近年、多くの銀行にとって明るい話題となっている<sup>46</sup>。しかし、この成長の多くは、主に市場全体の利益と純流入による運用資産の増加によるものである。世界のウェルスマネジメント市場でトップバンクのシェアは32%にとどまっており、まだ成長の余地はある。一方で<sup>47</sup>、競争の激化、助言の商品化、手数料に対する顧客の不満の広がりにより、これらの機会を活用することは以前よりも困難になる可能性がある<sup>48</sup>。規制当局は、手数料の透明性にも注目している。

デロイト グローバルがThoughtLabと共同で実施した調査 Wealth and Asset Management 4.0によると（図7）、ウェルスマネジメント企業は手数料引き下げを求める声の高まりに直面している。しかし、これは全面的に起こっているわけではない<sup>49</sup>。あくまで高い手数料を正当化することがより困難なパッシブ投資戦略のようなウェルスマネジメント分野で、最も顕著である。

図 7

## ウェルスマネジメント会社が最も価格圧力を感じている点



Note : n=500

出典 : Deloitte and ThoughtLab co-sponsored survey: "Wealth and Asset management 4.0."

顧客も手数料に不満を持っているようだ。手数料体系に満足していると回答したのはわずか36%で、富裕層の満足度が最も低かった。

では、ウェルスマネジメント企業はどのようにして手数料収入を増やし、市場の変動に左右されにくくなることができるのだろうか。

対面でのやり取りまたはデジタルインターフェースを通じた顧客への助言の価値を改めて重視し、助言の領域を中核的な投資助言を超えた、税金、遺産計画、長期介護などの分野に拡大することが最初のステップとなり得る。デロイトが最高投資責任者を対象に実施した最近の調査では、多くの企業がこれらの追加サービスを統合するためにプラットフォームを更改していることが明らかになった<sup>50</sup>。また、この調査結果からは、顧客が助言に対してお金を払うことをいとわないことも示唆されている<sup>51</sup>。企業は、体験をパーソナライズし、潜在的な問題を積極的に解決したり、オンボーディングをシームレスにすることによって、全方位で顧客の期待を上回ることを目指す必要がある。最新のテクノロジーアーキテクチャがここで重要な役割を果たすはずである。

ウェルスマネジメント企業は、オルタナティブ投資の分野などで、より顧客に合わせた商品やサービスを提供することもできる。また、アドバイザーにローンや預金口座など他の銀行商品のクロスセルを促すインセンティブを与えることで、企業が利益を得ることもできる<sup>52</sup>。そうすることで最終的には、企業は従来の価格設定を見直し、顧客の好みに合わせて手数料

料体系を再設計することを検討できる余地が生まれる。

### インベストメントバンキングおよび資本市場

新たなM&Aパイプライン、企業やプライベート・エクイティ・スポンサーからの資金需要の増加、取引高の増加の恩恵で好調な米国の銀行の最近の収益は、資本市場の収益が回復しつつあることを示している。これらの収入は、市場の活動が活発化すれば、2025年にさらに増加する可能性がある。

こうした前向きな見通しにもかかわらず、資本市場事業は手数料収入を増やすために非伝統的な選択肢を検討する必要があるかもしれない。

例えば、一部の銀行はすでに、規制上の問題でM&Aが破たんした際の手数料の割合を拡大しようとしている。違約金は15%が一般的であったが、欧米の大手金融機関は大口取引については25%を要求し始めているという<sup>53</sup>。彼らはまた、新しいディールが発表されたときに支払われる“Announcement Fee”という形で、フェアネスオピニオンに対してより高い手数料を要求している。

一部の企業は、継続取引やプライベートエクイティ買収のための資金調達を提供する中規模市場のようなより小さいディールをターゲットにすることも検討できる。国内外の新たな地理的市場への進出も、成長を促進できる。例えば多くの銀行は、ニアショアリングやその他の海外投資の急増により、メキシコでの合併や株式発行が急増すると予想している。

現在多額の資金を保有していることを考えると、一部の銀行はプライベートエクイティ会社との新たな提携の機会を模索すべきだ。

特に、バリュエーションが安定または上昇し、エグジットの機会が増えるにつれて、M&A活動の重要な原動力はプライベートエクイティ会社になると予想される<sup>54</sup>。

### グローバルな考慮事項

米国外の銀行も手数料収入の増加という点で同様の課題に直面する可能性があるが、正確な力学は規制体制、市場環境、顧客の選好によって異なるだろう。例えば、アジア太平洋地域は富の蓄積が最も強い地域であり、国内外の金融機関に機会を提供している<sup>55</sup>。決済に関しては、より多くの取引量と付加価値サービスからさらなる手数料を生み出す多くの方法がある。

# AIを駆使した銀行の実現は、テクノロジーのモダナイゼーションを加速させるだろうか

## キーメッセージ：

1. AI を駆使した銀行の実現は、テクノロジーのモダナイゼーションを加速させる触媒として役目を果たすだろう。
2. 長期にわたる技術的負債を解決することが、組織全体への AI の導入を成功させるための前提となる。
3. クラウド投資のリターンを最大化し、データインフラをアップグレードすることも、重要な優先事項の 1 つである。
4. 銀行は従来型 AI と生成 AI の適用バランスを保ち続ける必要がある。

## AI銀行を目指す

銀行業務におけるAIの変革の可能性は、急速に現実のものとなりつつある。従来のAI技術と最先端のAI技術の両方が急速に進歩し、銀行サービスの提供と消費に革命を起こそうとしている。Citigroupの2024年のレポートによると、AIは世界の銀行業界の利益を2028年までに2兆米ドルにまで押し上げる可能性があるという（今後5年間で9%の成長率）<sup>56</sup>。

AIを駆使した銀行 – 機械学習、ニューラルネットワーク、自然言語処理、生成AIツールの最新技術をシームレスに統合できる銀行を想像してほしい。AIを駆使した銀行の経営陣は、優れたAI能力が生き残りに不可欠であることを理解しているだけでなく、AIを重要な差別化要因として使用している。また、AIへの投資から最大の価値を引き出すために、ガバナンスの構造とプロセス、人材モデルの再構築にも注力している。

多くの銀行はAIの可能性を確信しているようだが、規模を拡大し、生産性を高め、既存の予算内に収めるための最善の策に苦慮している。同時に、多くの金融機関が「変化疲れ」に直面している。彼らは、テクノロジーとデータのインフラをより迅速にモダナイズし、より多くの投資を行う必要があることを認識している一方で、デロイトの[State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report](#)という調査によると、自社のデータ管理プラットフォームに生成AIのツールやアプリケーションを導入する準備が高度に整っている（highly

prepared）、あるいは非常に高度に整っている（very highly prepared）と答えたのは、銀行部門の回答者のわずか1/4だった<sup>57</sup>。

しかし、銀行がバラバラで時代遅れのテクノロジーインフラに依存し続け、技術的負債の一因となっていることに対して経営陣がしっかりと取り組まない限り、AIをより広範かつ成功裏に導入することはできないだろう。多くの銀行がゆっくりと、しかし確実に技術的負債を削減している一方で、この問題は少なくとも30年間、銀行経営者の頭を悩ませてきた。多くの銀行はすでにDXへの道を歩んでいるとはいえ、期待するペースでは進んでいない状況ではある。

AIを駆使した銀行を実現するために、銀行はどのように技術的負債を克服できるだろうか。コアバンキングシステムの刷新が、より大きなエネルギーとフォーカスをもって取り上げられるだろう。

## 従来型AIからより多くの価値を引き出し、生成AIを活用する

AIの力を最大限に活用するために、銀行は「従来型」AI（あらかじめ決められたアルゴリズムとルールを使って、あらかじめ決められたタスクを実行するモデル）と、新たなコンテンツを生み出す「新しい」生成AIの採用のバランスを取る必要がある。大規模な言語モデルの開発が最も注目を集めているかもしれないが、多くの銀行は、従来型AIの予測能力を活用してビジネスの成果を向上させるために、より多くのことができる。



JPモルガンは生成AIや、量子コンピューティングなどの新興テクノロジーに投資しているが<sup>58</sup>、より基礎的な機械学習から多くの価値を引き出す計画であることを認めている。2024年5月には、AIを利用して金融商品の申し込みを断念する顧客を誘導するソリューションを構築した結果、申し込みの完了率が10%~20%向上したことを明らかにした<sup>59</sup>。さらに小規模な地方銀行もAIツールを導入している。例えば、カリフォルニア州ストックトンにあるBAC Community Bankは8億米ドルの資産を保有しているが、ユーザーの質問に答え、近くの銀行員を連絡先として割り当てるAI搭載アプリをローンした<sup>60</sup>。

同時に、生成AIが導入され、生産性の新しい波が解放される中、2025年は変曲点となる可能性がある。銀行がソフトウェアエンジニアリングから金融詐欺対策まで、企業全体で実験から商業化へと移行する年になるかもしれない。銀行が生成AIの試験運用を進めるにつれ、通常は社内で構築されたり、テクノロジーベンダーから提供されたりするクラウドソースのモデルから、一般に公開されているコードを使用するオープンソースモデルへの移行が始まる可能性が高い<sup>61</sup>。これらの銀行は、生成AIソフトウェアの設計と適用、そしてデータエクスポージャーについて、より多くのコントロールを求めていくだろう<sup>62</sup>。

### AI ライフサイクル全体に信頼を埋め込む

銀行は、AI の可能性を実現する一方で、新しいテクノロジーから生じるリスクに対処しなければならない。Deloitte AI Institute の調査によると、生成 AI のリスク軽減とガバナンスに対する投資は、大規模言語モデルの研究開発に対する企業の支出に比べて、特に資金が不足している傾向があるという<sup>63</sup>。

AI と生成 AI から生じる課題には、偏った結果や不公正な結果、モデルの動作に対する透明性の欠如、知的財産権の侵害、不十分なデータプライバシーなどがある。AI のための信頼できる安全なフレームワークは、モデルが公正かつ公平、堅牢かつ信頼できる、透明かつ説明可能、安全かつ確実、そしてプライバシーを尊重しているものであることを保証することができる<sup>64</sup>。

信頼できる AI のこれらの柱は、準備状況の評価から始まり、開発、テスト、改修、継続的な監視を行う AI ライフサイクルの各段階に組み込まれる必要がある。AI trust by design を促進するために、銀行はモデルの考案、開発、実装の基礎となる各プロセスにガードレールを設置する必要がある。銀行は、法務、コンプライアンス、情報セキュリティ、IT、データ、戦略の専門家を含む横断的なグループが、必要に応じて他のリスク機能をトリガーとするプロセスを含む、明確なガバナンスとエスカレーションチャネルの確立に協力することで利益を享受できる。

また、外部の AI ツールを許可なく使用する「シャドールー」をどのように監視するか、モデルや製品、AI とエンドユーザーの間のやり取りを監督するために必要な監視の程度など、銀行に固有のリスクを評価することも重要である。最後に、コアプラットフォームで実行されるビジネスクリティカルな機能など、AI で実行できないテストケースを現実的に把握することが、信頼を維持するための鍵となる可能性がある。

テクノロジー予算が限られている銀行は、より少ないパラメータで動作し、構築と保守コストがそれほど高くない小規模な言語モデルの導入を検討することもできる。通常、小規模な言語モデルは、より狭いデータプールを使用して一般に公開されているコードに基づいて構築されるため、銀行は特定のタスクについて言語モデルをトレーニングし、製品の詳細情報の呼び出しや小規模な取引の処理など、社内アプリケー

ションに迅速に適応させることができる<sup>65</sup>。さらに、より小規模な銀行は、リソースをプールしてAIプレイブックを開発するためのベストプラクティスで共同開発するコンソーシアムに参加することで利益を享受できる。

### 技術変革を促進するためのコアシステムの強化

2023年のForbes Insightsのレポートでは、調査対象となった銀行のリーダー10人のうち6人近くが、レガシーインフラが組織のビジネス成長を妨げる最大の課題であると考えている<sup>66</sup>。これは、銀行がAIの変革の力を十分に活用するために、システム刷新の取組みを加速させる必要があることを強調している。デロイトのState of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report調査によると、2024年6月の時点で、銀行の3/4以上が、全社的な生成AI戦略を推進するために、データ管理とクラウドの利用に対する投資を拡大する計画を立てている<sup>67</sup>。

しかし、主要な機能をもはやサポートしていないであろうメインフレームベースの「ゾンビ」のようなコアシステムを現代に持ち込むことは、2025年<sup>68</sup>になっても困難な戦いであり続けるだろう。これらのコアシステムの完全な入れ替えは、多くの場合、法外な費用と数年にわたる作業となるため、一部の銀行はレガシーテクノロジーの「人質になったように感じる」かもしれないと、通貨監督官代理のMichael J. Hsu氏は2024年5月の講演で述べた<sup>69</sup>。さらに、カンザスシティの連邦準備銀行によると、一部の銀行は「より新しく、実績の少ないコアプロバイダー」によって提供される傾向がある次世代システムへの移行を躊躇している可能性がある<sup>70</sup>。

確かに、多くの銀行がすでにコアシステムの刷新を進めている。

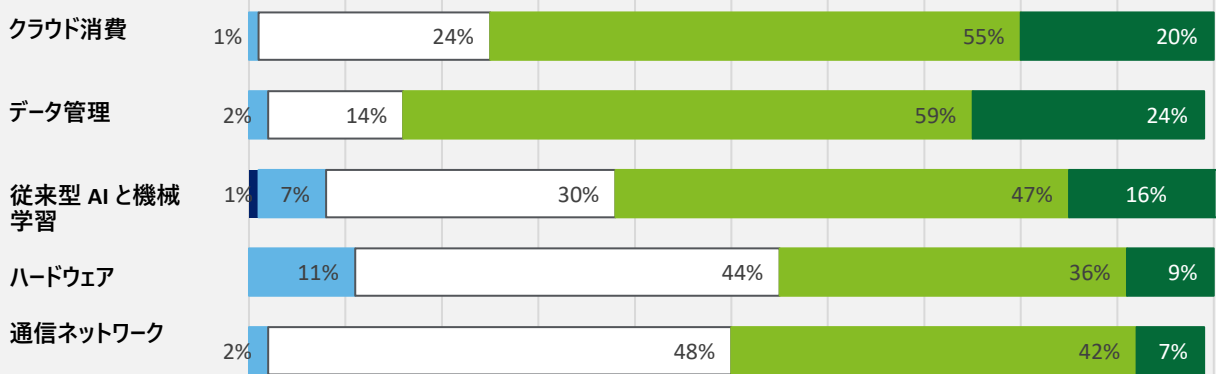
しかし、AIの可能性を完全に実現するために技術的負債を削減するには、コアシステムの刷新を加速させる必要があるだろう。銀行にはコアシステムを段階的に刷新するための手段がまだたくさんあり、全てを総入れ替えする必要はないかもしれない。例えば、ソルトレイクシティのZions Bancorporationは、10年以上かけてコアシステムを段階的に刷新した。同社は消費者ローンのソフトウェアからスタートし、商業ローンと建設ローンに続き、その後預金プラットフォームを完成させた<sup>71</sup>。もう1つの選択肢は、レガシーシステムをサービスとイノベーションのレイヤーでラップし、APIを通じて次世代システムとインターフェースすることだ<sup>72</sup>。このレイヤーは、銀行がより多くの取引をバッチ処理からリアルタイム処理に移行し、サードパーティとの統合を容易にするのに役立つ。

しかし、レガシーメインフレームを大規模にアップグレードする上で最も価値があると証明されるのは、おそらく生成AIだろう。例えば、一部の生成AIのプロトタイプは、古いコアシステムを支える1960年代のコードを、現代のソフトウェアと互換性があるように書き換えることを可能にする<sup>73</sup>。生成AIツールは、銀行業務システムの現状を評価し<sup>74</sup>、コアシステムのコンバージョンのためのデータを準備し<sup>75</sup>、マイクロサービスベースのアプリケーションの統合を自動化するためにも使用できる<sup>76</sup>。コアシステム刷新の大部分は、クラウド移行とより堅牢なデータインフラへの投資だろう（図8）。

図 8

#### AI が銀行のクラウドとデータへの投資を促進

● 大幅に減少   ● 減少   ○ 変わらない   ● 増加   ● 大幅に増加



Note : n=306; 四捨五入の関係で、値の合計は必ずしも 100%にならない場合がある

出典 : Deloitte Center for Financial Services analysis of data from 2024 Deloitte State of Generative AI survey 306 Banking & Capital Markets leaders fielded in May and June 2024.

## クラウド移行の継続が効果的なAI統合の鍵

基盤となるインフラとしてのクラウドがなければ、AIを駆使した銀行の実現を完全に達成することはできない。クラウドへの移行は急務だが、それはより複雑になってきている。パブリッククラウドとプライベートクラウドの最適な組み合わせを決定することは重要なポイントであり、クラウド投資の拡大には、移行の容易さ、運用上のリスク、ソフトウェアの「サポート終了（“end-of-life”）」までのスケジュールを考慮した、的を絞った戦略が必要となる。

さらに、クラウドから最大限の価値を引き出すためには、経済性も考慮する必要がある。クラウド投資の収益率を最大化しながらコストを管理するために、財務オペレーション（FinOps）アプローチを採用する銀行が増えている。このクロスファンクショナルフレームワークは、未使用のリソースを追跡し、コミットメントベースの割引を特定し、リソースをオンプレミスに戻す必要があるタイミングを示すのに役立つ。このプロセスは、オンプレミス回帰（Cloud Repatriation）と呼ばれる<sup>77</sup>。これらのプロセスは普及しつつあり、銀行はパブリッククラウドとプライベートクラウドのワークロード移行のトレードオフを検討する中で、IT支出全体に対するハイブリッドクラウド予算の精査を強化している<sup>78</sup>。

クラウドプロバイダーは、銀行、特に小規模銀行にアピールするためにAIソリューションを提供することが増えている。銀行のリーダーは、ベンダーロックインの可能性を含め、この決定のメリットとデメリットを比較検討する必要がある。これを踏まえて、独自のAIモデルを開発する方が良いと判断するリーダーもいるかもしれない。

## データが脚光を浴びる瞬間への準備

同様に、AIを駆使した銀行は、堅牢で最新のデータがなければ、その可能性を最大限に引き出すことはできない。しかし、多くの銀行のデータインフラの現状はその水準に達しておらず、金融機関の多くはこのことを認識している<sup>79</sup>。しかし、断片化、データ形式の非互換性、データへのアクセスの困難さのために、異種混合で複雑なデータシステムの刷新は容易ではないかもしれない。

銀行は、AIを安全かつ効果的に導入するために、データインフラをアップグレードするためのいくつかのステップを踏むことができる。データの準備状況を評価するために、銀行AIモデルを訓練するデータが一貫して利用可能であり、高品質で、適切に構造化され、プロジェクトの目的に沿っているかどうかを検討すべきである<sup>80</sup>。多くの銀行は、複数のリポジトリにわたってデータが断片化されている可能性が高いため、統合されたデータパイプラインを開発する必要があるかもしれない。一元化されたクラウドベースのプラットフォームにデータを移行することは、サイロを削減するための1つの選択肢となる。銀行は、多様なデータソース間のギャップを橋渡しするデータ統合プロセスを検討することもできる。例えば、テクノロジーチームは長い間、抽出、変換、および読み込み（ETL）プロセスを使用して、ソースシステムからデータウェアハウスにデータを送信してきた<sup>81</sup>。リバーシブルETLを使用すると、複数のソースからのデータを同期し、営業、マーケティング、顧客サービスのソフトウェアに配信することで、データの移動をさらに促進することができる<sup>82</sup>。

### グローバルな考慮事項

AI を駆使した銀行を目指すことは世界的な現象である。したがって、コアシステムの刷新を加速する動きは、米国以外の銀行にとっても同様である。

欧州の銀行は、キャッシュレス取引の規制要件を受けて、銀行の基幹システムの更改を進めている<sup>83</sup>。彼らはまた、オープンバンキングや電子決済の顧客認証に関する規則を遵守するために、DX に投資している<sup>84</sup>。一方、オーストラリアやシンガポールなどの金融機関は技術のアップグレードに対しより多くの投資を行っているが、アジア太平洋地域の多くの銀行は依然として数十年前のレガシーシステムに依存している<sup>85</sup>。

多くの外国銀行は、クラウド移行をはじめとする新興テクノロジーの導入において米国に遅れをとっている<sup>86</sup>。変革への投資が遅れ続ければ、市場での位置づけが低下するリスクがある。とはいえ、さまざまな法域がテクノロジーを活用したソリューションや AI をどのように規制するかによって、特定の地域の銀行にとってより有利な条件がもたらされる可能性がある<sup>87</sup>。

## 銀行のコスト管理の取組みが一般的に持続不可能なのはなぜか。 また、それに対して銀行は何をすべきか

### キーメッセージ：

1. 収益の伸びは依然として不透明であるため、コスト管理は多くの銀行にとって引き続き必須事項である。
2. 財務担当役員は、持続可能なコスト変革を継続的な規律とすべきである。
3. コスト意識の高い文化を育むことで、生産性、スケーラビリティ、レジリエンスを高めることができる。
4. 銀行は、非効率性を削減するために、AI と自動化アプリケーションのスケーリングに焦点を当てるべきである。
5. リスクコントロールを統合することで、コスト削減をより持続可能なものにすることができる。

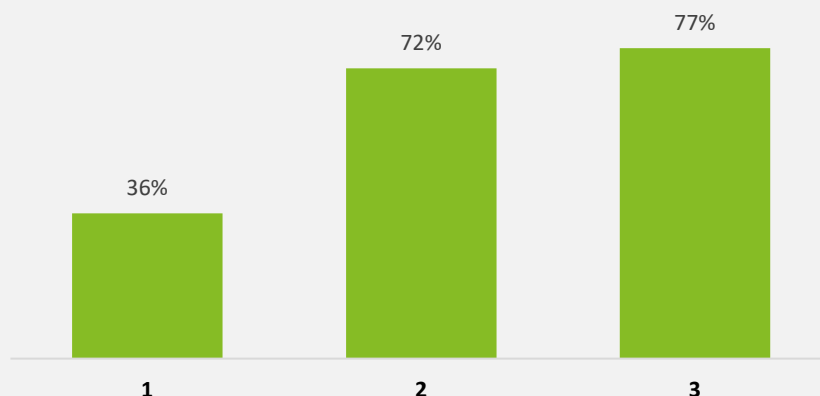
銀行はコスト管理に苦慮しており、2025年も収入の伸びが見込めないことから、経費削減の必要性は高まる一方だろう<sup>88</sup>。多くの銀行は、さらなる節減と収益性維持のための支出配分について厳しい選択を迫られる可能性が高い。ここ数年、総資産が100億米ドル超の銀行では、非金利費用の伸びが純収益の伸びを上回っており（図9）、この傾

向は続く可能性がある。2024年第2四半期、米国の三大銀行は、通期の経費目標を年初の見積もりから40億米ドル引き上げた<sup>89</sup>。一方、これらの膨張する予算の主な要因である報酬、規制遵守コスト、テクノロジー投資は、近いうちに劇的に減少する可能性は低いとみられている。

図 9

大半の銀行では、2022 年以降、非金利費用の伸びが収益の伸びを上回っている

非金利費用の伸びが収益の伸びを上回った銀行の割合



Note : 2023 年 12 月時点で資産が 100 億ドル以上の米国の銀行 104 行をサンプルとして表示

出典 : Deloitte Center for Financial Services calculations derived from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

100億米ドル超の資産を持つ米国の銀行のうち、2024年上半期の報酬費用は前年同期比4.1%増の1,496億米ドルとなった<sup>90</sup>。これは主に、トレーディング、ウェルスマネジメント、投資運用などの収益創出ビジネスにおける業績連動報酬によるものである一方で、銀行は機械学習や生成AIなどの分野で優秀な技術者を引き付けるために巨額の資金を支払っている。

コンプライアンスと改善のコストも依然として高いままであり、実際、2025年に施行されるオープンバンキング、バーゼルIII最終化、デビットカードのインターチェンジフィー<sup>91</sup>などの新しい規制にしたがってさらに上昇する可能性がある。例えば、2024年のLexisNexis Risk Solutionsの調査では、米国とカナダの金融機関の99%で金融犯罪のコンプライアンスコストが増加し、610億米ドルに達したことが示されている。このデータには、Know-Your-Customer (KYC) やマネー・ローンダリング対策ソフトウェアやアップデートなどのテクノロジーソフトウェア、および規制上の期待を管理するインフラに対する銀行の支出が含まれている<sup>92</sup>。

また、非金利費用の中で大きなウェイトを占めるテクノロジー関連費用については、「run the bank」（ビジネスの維持）と「change the bank」（ビジネスの変革）の両面で、多くの銀行が投資を増やしている<sup>93</sup>。

### コスト合理化の取り組みが長期的に成功しないことが多いのはなぜか

それにもかかわらず、コスト増を抑制するため、多くの銀行が最近、正式な計画を発表している。例えばCitigroupは経費管理の一環として、組織構造の簡素化と非中核市場からの撤退に向けた思い切った措置を講じている<sup>94</sup>。同様に、Truistは事業の再構築、支店網の統合、人員の合理化によって営業レバレッジの改善を目指している<sup>95</sup>。

しかし、現実には、多くのコスト削減の取り組みは期待を下回る傾向があり、Deloitte MarginPLUSが最近実施した調査によると、世界の銀行および資本市場担当幹部25人のうち56%が、昨年はコスト削減目標を50%も達成できなかったと回答している<sup>96</sup>。唯一1人の回答者だけが、削減目標の100%以上を達成したと回答した<sup>97</sup>。

長期的なコスト管理を実現する上での課題として、50%が「テクノロジーインフラに関する課題」を挙げている<sup>98</sup>。膨大な量のデータから洞察を得て、日々のプロセスでコストがどのよ

うに現れるかを包括的に把握することも、新たな機会となり得る。その結果、銀行は、オペレーショナルコストの根本的な要因に対処しないコスト削減の意思決定を行う可能性がある。

### 銀行はより持続可能なコスト変革を目指す

では、銀行はどのようにすれば持続可能なコスト削減を達成できるのか。次のポイントについて考えてみたい。

#### コスト透明性のメリットを活用する

Deloitte MarginPLUSの調査によると、調査対象となった25のグローバル銀行および資本市場の回答者の1/2近くが、2026年<sup>99</sup>までにコスト削減を実現するための経費管理プログラムを導入する前に、企業全体のコスト構造を分析する計画を立てている。

しかし、活動別原価計算（ABC）の場合のように、全ての活動またはプロセスにおいてさまざまなコストがどこでどのように発生するかについて、詳細な会計ビューを提供するコスト構造の分析を行うだけでは十分ではない場合がある。コストの透明性は、基礎的コストが上昇している理由に関する業務上の視点を銀行に提供することができる。例えば、融資引受部門の上級バンカーは、自らの役割の範囲外の業務を行っている可能性があり、下流部門の活動の実行コストが高くなる可能性がある。ABCは引受部門のコスト高を強調するかもしれないが、コストの透明性は、なぜ支出がそれに見合った価値を示さないのかを示すことができる。

補完的に使用する場合、ABCによるコストの透明性は、経営陣がコストベースの上昇の根本原因と症状の両方を診断するのに役立つ。これらの洞察は、経営幹部にリソースをより効果的に配置し、持続的にコストを削減する方法を伝えることができる。運用チームと連携する財務担当役員は、モデリングと組織データへのアクセスに関する専門知識を備えているため、この演習に適しており、また、調査を実施して、従業員がアプリケーションの使用に費やした時間や目的など、財務モデルで相互参照できる追加のメトリックを収集することもできる。

### 自動化とAIを拡張してコストを削減し、生産性を向上

銀行はまた、手作業や紙ベースのプロセスをデジタル化するために、自動化ツールや機械学習ツールの導入を加速すべきである。特に大規模な言語モデルは、リソースを解放し、スタッフが付加価値のある対話により多くの時間を費やすことを可能にする。デロイトの [State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report](#) 調査によると、銀行幹部の半数以上が生成AIによる生産性の向上を望んでおり、38%が効率性の向上によるコスト削減を期待している<sup>100</sup>。とはいえ、機械学習アプリケーションをさらにスケーリングすることで、さらなる効率化とコスト削減を実現できる大きな可能性が残されていると言える。

### リスクコントロールの変革イニシアティブへの早期統合

リスクとコンプライアンスを変革イニシアティブの初期段階に組み込むことで、コスト削減をより持続可能なものにもできる。特に、規制当局が銀行を評価し、過去の違反に対して罰金を科し続けているためである。例えば、信用判断のためのAIモデルの開発にガードレールを設置することで、銀行はアルゴリズムのバイアスや透明性の欠如のリスクを軽減することができる。この手順を実行すると、新たなローンチが

安全に設計されていることを保証するのも役立つと同様に、規制要件を満たすためにコントロールフレームワークを更新する場合、銀行は、人件費や運営コストを上昇させる非効率性を排除する機会を探ることができる。

### 執行規律を堅持する

経費管理は、継続的改善の文化的マインドセットにとって重要である。持続的な成果を達成するためには、銀行がアプリケーションを取得または廃止したり、組織再編を行ったりする際に、コストマッピングモデルを一貫して更新する必要がある。経営幹部は、時間の経過に伴うコストの変化と、それがパフォーマンスの結果にどのように影響するかを監視して、予期しない変動の理由を理解することができるようになる。一方、強力な執行規律を持つことは、将来のコスト上昇を防ぐのに役立つはずだ。提案された予算に沿って変革のコストを維持するためには、ビジネス目標に対する成果を継続的に追跡すること、そして最後に、説明責任が重要となる。リーダーは、他のマイルストーンに到達し、プロジェクトを期限内に完了した場合でも、コスト目標を達成できなかったチームに責任を負わせる必要がある。

## グローバルな考慮事項

欧州の銀行は営業コスト管理の圧力が一段と強まる可能性がある。2024年には、欧州の大手銀行26行のうち15行で、コストの伸びが収益の伸びを上回ると予想されており、これは2023年<sup>101</sup>よりも12行多いことになる。これに対応して、一部の欧州の銀行は2025年に向けてコスト規律を強化することを約束している。例えば、ドイツ銀行の2024年第2四半期の業績発表によると、28億米ドルの業務効率化計画を進めており、ドイツでのプラットフォームの最適化と人員削減を進め、2024年第2四半期までに13億米ドルのコスト削減を実現した<sup>102</sup>。

英国の銀行も、中央銀行が近い将来にさらなる利下げを示唆していることから、2025年に引き締めを行う可能性が高い<sup>103</sup>。一部の銀行は、従業員に出張費の削減を求めるなど、短期的な措置を講じている<sup>104</sup>。また、中期的に経費を管理するための戦略的コスト変革イニシアティブを模索している銀行もある。例えば、スタンダードチャータード銀行は、長期的なコスト削減を達成するための「Fit for Growth」プログラムのために、今後3年間で15億米ドルを準備している<sup>105</sup>。英国が投資銀行家のボーナスに上限を設けるEU規則を撤廃したため、英国の銀行も業績の良い人材を確保し、景気循環を通じてコストを管理するために、報酬コストの一部を固定から変動にシフトする可能性が高いとみられている<sup>106</sup>。

## 将来の成功への道を開く

この報告書は、多くの点で極めて重要となり得る2025年に、銀行幹部が優先すべき5つの重要な課題について提言している。しかし、グリーン経済への移行の加速や、AI主導の未来のための人材モデルの刷新など、他の優先事項にも注意が必要であることを認識することが重要となる。

2025年は、銀行業界の持続的な成長を確立するための決定的な瞬間となるかもしれない。現在取られている戦略的行動は、銀行をより明るく、より強靱な未来に向けて推進する触媒となり得る。断固として対応することで、銀行は成功への道を単なる憧れではなく、達成可能なものにすることができる。

### Methodology

このレポートは、デロイトの対象分野のスペシャリストからの情報、広範な二次調査、および独自の予測に基づいています。

具体的には、S&P Global Market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro の過去データを使用して銀行の財務実績を分析し、回帰分析などの統計手法を適用して銀行のさまざまな指標を予測しました。デロイトが独自に行った複数の調査のデータも、洞察を強化するために使用されています。

## 文末脚注

1. Ira Kalish and Robyn Gibbard, [United States Economic Forecast](#), Deloitte Global Economics Research Center, September 20, 2024.
2. Daniel Bachman, [United States economic forecast](#), Deloitte Global Economics Research Center, December 15, 2023.
3. Kalish et al., [United States economic forecast](#).
4. Ibid.
5. Federal Reserve Bank of New York, [Household debt and credit report \(Q2 2024\)](#), August 2024.
6. Hamza Abdelrahman and Luiz Edgard Oliveira, [“Pandemic savings are gone: What’s next for U.S. consumers?”](#), Federal Reserve Bank of San Francisco, May 3, 2024.
7. Tasos Vossos, [“Corporate bond rush is breaking down a maturity wall that everyone feared,”](#) Bloomberg, March 13, 2024; US Census Bureau, Quarterly Financial Report: U.S. Corporations: All Information: Total Cash on Hand and in U.S. Banks, retrieved from FRED.
8. Kalish et al., [United States economic forecast](#).
9. Deloitte Center for Financial Services estimate.
10. Economist Intelligence Unit database, accessed August 2024.
11. Deloitte Center for Financial Services estimates based on historical financial data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
16. Deloitte Center for Financial Services estimates based on historical financial data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
17. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
18. Ibid.
19. Aliya Shibli, [“EU banks’ profitability outlook has deteriorated, say authorities,”](#) The Banker, May 1, 2024.
20. Vanya Damyanova, [“European investment banks fit to vie for bigger share of business in 2024,”](#) S&P Global, March 28, 2024.
21. Michael Barr, [“The next steps on capital,”](#) Board of Governors of the Federal Reserve System (FRB), September 10, 2024.
22. Michael Stratford and Eleanor Mueller, [“FDIC weighs vote next week on softened bank capital rules, but path unclear,”](#) Politico Pro, September 12, 2024.
23. Dan Ennis, [“9 crucial reactions to the capital requirements preview,”](#) Banking Dive, September 11, 2024
24. Tasos Vossos, [“JPMorgan leads Wall Street’s capital pivot ahead of Basel Endgame rules,”](#) Bloomberg, September 10, 2024.
25. Richard Rosenthal et al., [“How can banks adapt to the growth of private credit?”](#) Deloitte Insights, August 13, 2024.
26. Richard Barnes et al., [“Banks ramp up credit risk transfers to optimize regulatory capital,”](#) S&P Global, February 22, 2024.
27. Carmen Arroyo and Katanga Johnson, [“Banks sell loans to private credit in balance sheet twist,”](#) Bloomberg, May 1, 2024.
28. Daniel Davies, [“Basel III: The US has started a race to the bottom,”](#) The Financial Times, September 17, 2024.
29. Bank of England, [“The PRA publishes the second policy statement on Basel 3.1 and proposals on the strong and simple capital regime for smaller firms,”](#) press release, September 12, 2024.
30. Phil Evans, [“A balanced approach to finishing Basel 3.1 in the UK,”](#) Bank of England, September 12, 2024.
31. European Commission, [“Basel III,”](#) Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union Newsletter, July 25, 2024.
32. Richard Rosenthal et al., [“Legal entity and booking model optimization,”](#) Deloitte, April 2023.
33. Kevin J. Stiroh, [“Diversification in banking: Is noninterest income the answer?”](#) Journal of Money, Credit, and Banking 36, no. (October 2004): pp. 853–82.
34. S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
35. Based on Deloitte Center for Financial Services analysis.
36. Consumer Financial Protection Bureau (CFPB), [“CFPB proposes rule to close bank overdraft loophole that costs Americans billions each year in junk fees,”](#) press release, January 17, 2024.



37. Ibid.
38. Alexander Saeedy, “JPMorgan warns customers: Prepare to pay for checking accounts,” Wall Street Journal, July 5, 2024.
39. New York Times, “Some thoughts for the shopping season,” November 29, 2011.
40. Robert Adams, Vitaly M. Bord, and Bradley Katcher, “Credit card profitability,” FRB, updated April 20, 2023.
41. Visa, *Fiscal third quarter 2024 financial results*, July 23, 2024.
42. Lynne Marek, “Visa preps for US pay-by-bank services,” Payments Dive, May 28, 2024.
43. Wells Fargo, “Expedia Group, Wells Fargo, and Mastercard announce new suite of One Key credit cards,” press release, July 12, 2024; Josh Mitchell and Angel Au-Yeung, “Xbox players are the credit-card industry’s next big thing,” Wall Street Journal, July 24, 2024.
44. Adyen, *Balancing customer experience and business efficiency*, 2024.
45. Mastercard Incorporated, *Second quarter 2024 financial results conference call*, July 31, 2024.
46. WealthBriefing, “Summary of major banks’, wealth managers’ financial results – Q4, full-year 2023,” March 14, 2024.
47. Jon Sindreu, “Wealth management is a risky gold rush for banks,” Wall Street Journal, March 30, 2024.
48. Liam Proud, “Banks’ wealth-management heyday may have passed,” Reuters, October 18, 2023.
49. ThoughtLab, *Wealth and Asset Management 4.0: How digital, social, and regulatory shifts will transform the industry*, accessed October 2024.
50. Gauthier Vincent et al., “The digital wealth manager of today,” Deloitte, 2024.
51. Ibid.
52. Mason Braswell, “BoFA CEO calls for more advisors, cross-selling at wealth unit,” AdvisorHub, February 21, 2024.
53. Anirban Sen, “With no big deal safe, investment bankers move to safeguard fees,” Reuters, July 22, 2024.
54. Vanya Damyanova, Marissa Ramos, and Annie Sabater, “Dealmakers expect revenue recovery in 2024 as M&A, IPO dry spell ends,” S&P Global, June 11, 2024.
55. UBS, “Global wealth report 2024: Growth returns to 4.2% offsetting 2022 slump,” press release, July 10, 2024.
56. Ronit Ghose et al., *AI in finance: Bot, bank & beyond*, Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, June 2024.
57. Jim Rowan et al., *Deloitte’s State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report*, Deloitte, August 2024.
58. JPMorgan Chase & Co., “Global technology applied research,” accessed August 8, 2024.
59. JPMorgan Chase & Co., *2024 Investor Day*, transcript, May 20, 2024.
60. Kevin Williams, “It’s not just Jamie Dimon and Wall Street. Local bank branches have big AI ambitions,” CNBC, April 13, 2024.
61. Miriam Cross, “Banks consider merits of open-source and closed-source generative AI,” American Banker, June 6, 2024.
62. Ibid.
63. Beena Ammanath, “Trust in the era of Generative AI,” Deloitte, 2024.
64. Deloitte, “Trustworthy AI™,” accessed September 3, 2024.
65. David Linthicum, “Small language models and open source are transforming AI,” InfoWorld, August 2, 2024.
66. Forbes Insights, *Banking at a crossroads: The threat of legacy infrastructure*, 2023.
67. Rowan et al., *Deloitte’s State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report*.
68. Liz Lumley, “Are there zombies lurking in your bank?,” The Banker, November 22, 2023.
69. Miriam Cross, “Small banks ‘feel like hostages’ to their core systems: OCC’s Hsu,” American Banker, May 3, 2024.
70. Julian Alcazar et al., “Core banking systems and options for modernization,” Payments System Research Briefing, Federal Reserve Bank of Kansas City, February 28, 2024.
71. Miriam Cross, “Zions leaders reflect on lessons learned from 11-year core upgrade,” American Banker, August 21, 2024.
72. Julian Alcazar et al., “Core banking systems and options for modernization.”
73. Penny Crosman, “Is generative AI the answer to core modernization?,” American Banker, July 8, 2024.
74. Ibid.
75. Ibid.
76. MongoDB, “Bendigo and Adelaide Bank partners with MongoDB to modernize core banking technology using generative AI,” press release, June 13, 2024.
77. FinOps Foundation, “Introduction to FinOps,” accessed August 5, 2024.
78. Deloitte, “Address cloud cost complexity with Hybrid FinOps solutions,” 2024.

79. Rowan et al., *Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report*.
80. Vic Katyal et al., "AI data readiness (AIDR)," Deloitte, July 2024.
81. Heap by Contentsquare, "Eliminating data silos, part 3: using Reverse ETL to banish silos forever," Down the Funnel Blog, January 16, 2024.
82. Ibid.
83. Charles Gorrivan, "European banks have to upgrade their core tech. Are U.S. banks next?," American Banker, August 3, 2023.
84. Ibid.
85. Foo Boon Ping, "Bank boards fail to embrace technological imperative," Asian Banker, August 26, 2024.
86. Temenos, "Economist Impact research for Temenos shows North American banks betting big on technology," press release, November 20, 2023.
87. Fanny Potkin and Supantha Mukherjee, "Exclusive: Southeast Asia eyes hands-off AI rules, defying EU ambitions," Reuters, October 11, 2023.
88. Hannah Levitt and Jennifer Surane, "Banks' expense goals take a hit from unique forms of inflation," Bloomberg, July 12, 2024.
89. Ibid.
90. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
91. Evan Weinberger, "Banks gear up for battle over capital rules, swipe fees in 2024," Bloomberg Law, January 2, 2024.
92. LexisNexis Risk Solutions, "Study reveals annual cost of financial crime compliance totals \$61 billion in the United States and Canada," press release, February 21, 2024.
93. Thomas Mason, "Banks still plan to increase tech spend in 2023 – S&P survey," S&P Global Market Intelligence, May 4, 2023.
94. Citigroup, "Citi aligns organizational structure with its strategy and simplifies operating model," press release, September 13, 2023.
95. Caitlin Mullen, "Truist CEO on cost cuts: We needed 'a shock to the system'," Banking Dive, May 31, 2024.
96. Mauricio Garza, Annie Adams, and Austin Buit, *2024 MarginPLUS study: Refocusing amidst uncertainty*, Deloitte, 2024.
97. Ibid.
98. Ibid.
99. Garza et al., *2024 MarginPLUS study: Refocusing amidst uncertainty*.
100. Rowan et al., *Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report*.
101. Maggie Shiltagh and Chloe Meley, "Europe's banks to focus on cost cuts as rates-driven boom fades," Bloomberg, November 17, 2023.
102. Deutsche Bank, "Deutsche Bank reports first-half 2024 profit before tax of €2.4 billion; €3.8 billion excluding Postbank takeover litigation provision," press release, July 24, 2024. Currency conversion: €1 = US\$1.12 as of August 26, 2024.
103. Harry Wilson, Aisha S. Gani, and Denise Wee, "UK banks cut business-class flights and taxis in cost-saving drive," BNN Bloomberg, August 2, 2024.
104. Ibid.
105. Ibid.
106. Kalyeena Makortoff, "UK financial regulators scrap cap on bankers' bonuses," The Guardian, October 24 2023.

# 謝辞

This report was researched and coauthored by **Joshua Henderson, Richa Wadhvani, Jill Gregorie, Abhinav Chauhan,** 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:

### Basel III Endgame

- Richard Rosenthal, Principal, Deloitte & Touche LLP
- Aaron Salerno, Manager, Deloitte Services LP

### Regulatory Capital

- Hubert Kicken, Managing director, Deloitte & Touche LLP
- Carrie Cheadle, Principal, Deloitte & Touche LLP

### M&A

- Liz Fennessey, Principal, Deloitte Consulting LLP
- Jason Langan, Partner, Deloitte & Touche LLP

### Investment Banking

- Tushar Daru, Principal, Deloitte Consulting LLP

### Wealth Management

- Karl Ehram, Principal, Deloitte & Touche LLP
- Jeff Levi, Principal, Deloitte Consulting LLP
- Gauthier Vincent, Principal, Deloitte Consulting LLP

### Payments

- Jake Gocke, Partner, Deloitte & Touche LLP
- Lauren Holohan, Principal, Deloitte Consulting LLP

### Artificial intelligence and tech modernization

- Kevin Laughridge, Principal, Deloitte Consulting LLP
- Cliff Goss, Partner, Deloitte & Touche LLP
- Gys Hyman, Principal, Deloitte Consulting LLP

### Cost management

- Dana Bronzene, Principal, Deloitte Consulting 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
- Karen Edelman, Senior manager, Deloitte Services LP
- Paul Kaiser, manager, Deloitte Services LP

## 日本の窓口

### 戸室 信行

パートナー

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

[ntomuro@tohmatu.co.jp](mailto:ntomuro@tohmatu.co.jp)

### 伊東 俊平

シニアマネジャー

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

[shumito@tohmatu.co.jp](mailto:shumito@tohmatu.co.jp)

# 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 リスクアドバイザー合同会社、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 グループ合同会社を含む）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 都市に約 2 万人の専門家を擁し、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](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 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を指します。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た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、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、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・法務などに関連する最先端のサービスを、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し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、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 175 年余りの歴史を有し、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 45 万人超の人材の活動の詳細については、[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 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及び完全性に関して、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づれも、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**

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



ISO 6600:2018 / ISO 22700



BCMS 769479 / ISO 22961

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>