

EXECUTIVE PERSPECTIVES ON TOP RISKS

トップリスクに関する
エグゼクティブの視点

2024 & 2034

経済、サイバー、サードパーティリスクが 今後の金融業界において、よりリスクが高まる時代へ

マイケル・ブラウニス著

プロティビティ 金融サービス業界プラクティス グローバルリーダー

2024年と、2034年までの今後10年について、世界のエグゼクティブ層から寄せられたリスクに関する洞察を統合し分析した結果、いくつかの課題が明らかになりました。これらの課題は相互に関連しており、組織の迅速性と弾力を試す重大な出来事を発生させる可能性があります。

前年度のトップ・リスクから、地政学的状況の激化に起因する事象を含め、市場を混乱させる可能性のある多くの状況の変化が示されています。これらの出来事の多くは、ビジネスモデルや、グローバル市場での競争関係に長期的な影響を与えると予想されます。取締役や経営陣は、このような変化を認識し、事業戦略と整合させた全社的なリスク分析を通じてこれら変化に対応し、避けようがない劇的な変化に直面しても、自社組織を柔軟に修整し競合他社との差別化を図っていく必要があります。

プロティビティとノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブは、第12回目となる本調査で、世界中の取締役およ

び経営幹部が現在課題と考えているトップ・リスクについて報告します。この世界的な調査は、今年1年と、2034年までの今後10年の間に、幅広いリスクがどの程度企業組織に影響を及ぼす可能性があるかについて、彼らの見解を反映したものです。回答者は、世界の1,143人の取締役と経営陣で構成され、次の3つの分類にまたがる36のリスクが、今後1年とさらに10年間に及ぼす潜在的な影響について見解を示しています¹。

- 組織の成長機会に影響を与える**マクロ経済リスク**
- 組織が成長機会を求める戦略の有効性に影響を及ぼしうる**戦略的リスク**
- 戦略を実行する上で、組織の主要業務に影響を及ぼしうる**オペレーショナル・リスク**

¹ 各回答者は、36の個々のリスク問題を10点満点で評価した。1点は「まったく影響なし」、10点は組織への「多大な影響」を表す。36のリスク課題それぞれについて、全回答者が報告した平均点を算出した。

解説 — 金融業界

プロティビティとノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブは、過去12年間にわたりトップ・リスク調査を実施してきました。本調査は、世界の金融市場が金融危機から徐々に回復を始めた頃に始まり、過去100年において類を見ない世界的パンデミック、記録的な低金利、そして史上最速の利上げサイクルまでを対象にしてきました。

毎年の調査結果を見て、前年と比較することは非常に有意義ではありますが、分析する上で最も重要であることは、市場がトレンドから脱却し、我々に新たな気づきを与えてくれた事柄です。2024年はそのような調査結果になっているものと言えるでしょう。

調査結果

経営幹部らは悲観的なコンセンサスに達しています。2023年の調査結果は、多くの経営幹部が不況の到来を懸念する一方で、熾烈を極める雇用市場で従業員の獲得と維持に苦慮しているという、深い不安と曖昧さを反映していました。2023年版のレポートでは、経済情勢とインフレに関連するリスクが2022年の2位から2023年には3位に下がったことに驚いたとコメントしています。2024年の結果においては、昨年初頭の流動性危機およびそれに起因する銀行破綻、厳しい規制環境と資本調達への推進、資金調達コストの上昇、「より高い金利がより長く続く」金利環境での事業運営を迫られるとの見込みにより、金融業界の経営幹部は、業界は依然厳しい経済サイクルの真ただ中にあると確信しています。しかし、興味深いことに、資本と流動性へのアクセスに関する懸念は、トップ・リスク・リストの16位と、昨年の20位からわずかな上昇にとどまっています。このことは、回答者が現在の市況が企業の存続を脅かすというよりも、収益性や成長見通しに与える影響への

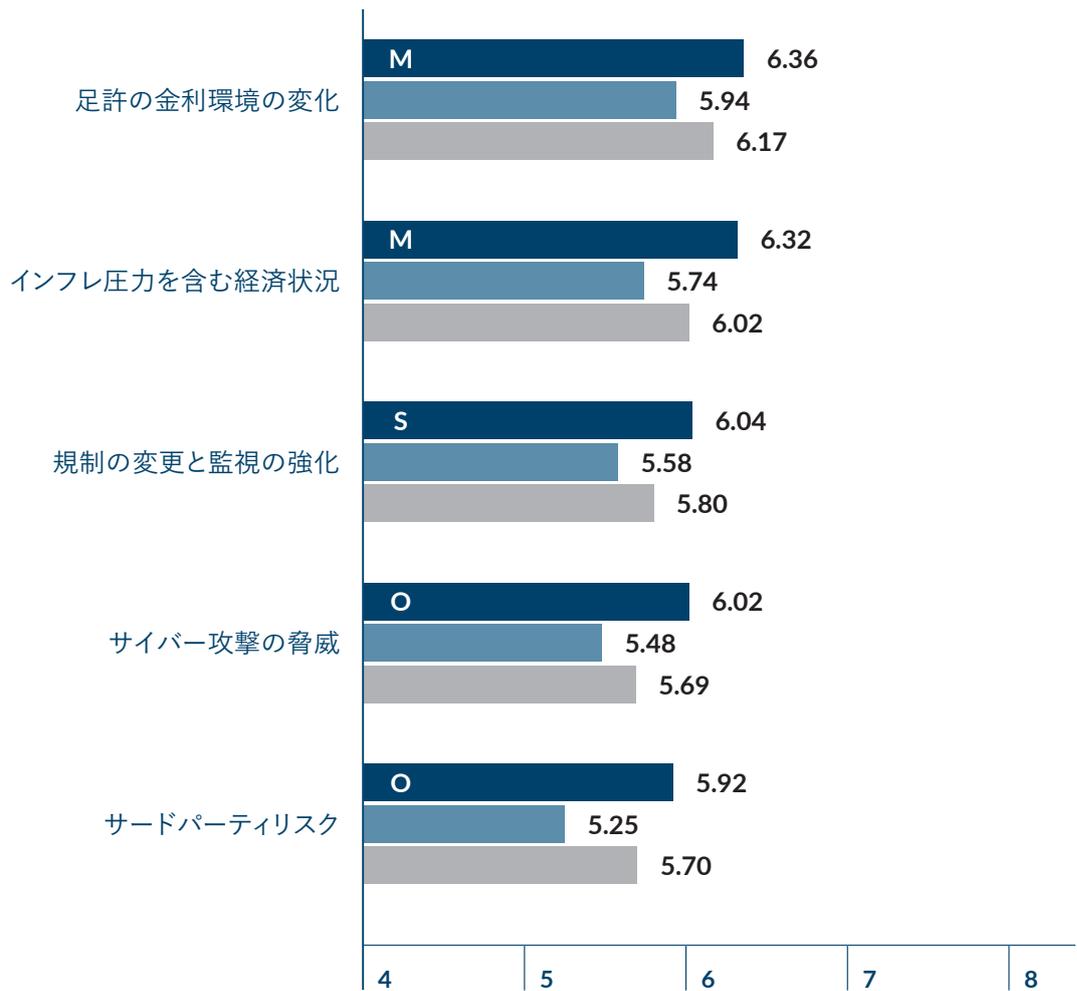
懸念にシフトしていることを示唆しています。

これらの懸念のシフトもあり、人材争奪戦は和らいでいます。

昨年の調査概要では、2024年の調査までに人材に関する懸念は薄れると予測していましたが、結果としてその予測は正確だったことが判明しました。上記のような経済的課題を考慮し、金融機関は支出を大幅に削減し、多くが新規採用の凍結を実施しています。特にデータ、AI/機械学習、法規制遵守など、特定の領域では依然として人材獲得競争は激しいですが、全体として米国の離職率は大幅に低下しています。労働統計局のデータによると、2022年10月から2023年10月の1年間にかけて、金融サービス業の自主退職率は13%減少しました。その結果、人材の確保と定着に関する懸念は、今年の調査結果では2位から6位へと大きく後退しました。

一般的に、金融業界のリーダーたちは、今は、リスクがより高い時代であると感じています。リスクランキングの順位に加え、上位のリスクに割り当てられた平均スコアと、そのスコアが年々どのように変化しているかを見ることも有益です。これはVIXスコアまたは「恐怖指数」の調査結果版といえます。2023年のトップ・リスク（金利環境の変化）は10点満点で平均5.94点でした。2024年において、金利は依然としてトップのリスクですが、そのスコアは6.36点に上昇しています。2024年における上位5つのリスクの平均スコアは、2023年の5.76点から6.13点に上昇しています。最も注目すべきことは、2024年の上位4つのリスクがすべて、2023年の上位リスクよりも高いスコアとなっていることでしょう。言い換えれば、昨年の上位の懸念事項のいくつかは今年も上位に残っているうえ、懸念のレベルは全体的に上がっています。

2024年の金融サービス



M マクロ経済リスクの問題 S 戦略的リスクの問題 O オペレーショナルリスクの問題 ■ 2024 ■ 2023 ■ 2022

驚きはありませんが、サイバーリスクは大きく順位を上げ、今後さらに順位を伸ばす可能性があります。2022年のトップ・リスクであったサイバー攻撃の脅威が、昨年は11番目にランクされたことは驚きでした。2024年については、この傾向は逆転し、サイバーリスクはトップ5に戻っています。注目すべきは、2024年の調査が、11月に発生した中

国工商銀行 (ICBC) のランサムウェア事件の前に行われたことです。この事件により、世界中の金融機関は、自社のサイバーリスク管理体制と、重要な取引先に影響を与える脅威への対処法の両方を再評価することを余儀なくされています。その結果、2025年にはこのリスクがさらに上位に挙げられても不思議ではないでしょう。

複雑化するサードパーティリスクの現状が、この項目を上位に押し上げました。サードパーティリスクは2024年、リストの全項目の中で最も大きな飛躍を遂げ、11ランクアップの5位となりました。この背景には、以下のような複数の要因が考えられます。

- 前述の経済状況を背景に、カウンターパーティの信用リスクと金融の安定性に対する懸念が高まっていること
- サードパーティ・ベンダーおよび彼らが提供するテクノロジー・プラットフォームによって引き起こされるセキュリティ侵害のケースが増え続けていること
- 金融業界全体におけるクラウドおよびSaaSプロバイダーへの依存の高まり
- 特にフィンテックの台頭の文脈において、銀行規制当局は第三者との提携に関する監視を強めており、当局は、本来厳しい規制の対象となるべきフィンテック企業に対して、現時点では当局による適切な審査や監督がなされていないことを問題視していること

経済と規制対応への懸念がリストの上位を占める一方で、技術革新と関連するインフラのニーズが、そのすぐ後に続いています。「期待するパフォーマンスを発揮することができない既存のオペレーションとレガシーITインフラ」、「人材が不足する新たなスキルを必要とするデジタル技術の適用」、「マーケットインテリジェンスを達成し、生産性と効率性を向上させるための正確なデータ分析を活用できていないこと」などのリスクが、3年連続でトップ10にランクインしています。金融機関が積極的な経費削減を試みる一方で、テクノロジーの近代化にかかるコストは上昇の一途をたどっています。経営幹部は、こうした投資を行わなければ、より革新的な競合他社にさらに遅れをとることは戦略上の重要な課題と認識しています。このような動向は、金融業界の営業費用に占めるテクノロジーの割合がますます大きくなるにつれて、他の分野でもさらなるコスト削減を迫られることになるでしょう。

2034年に向けて

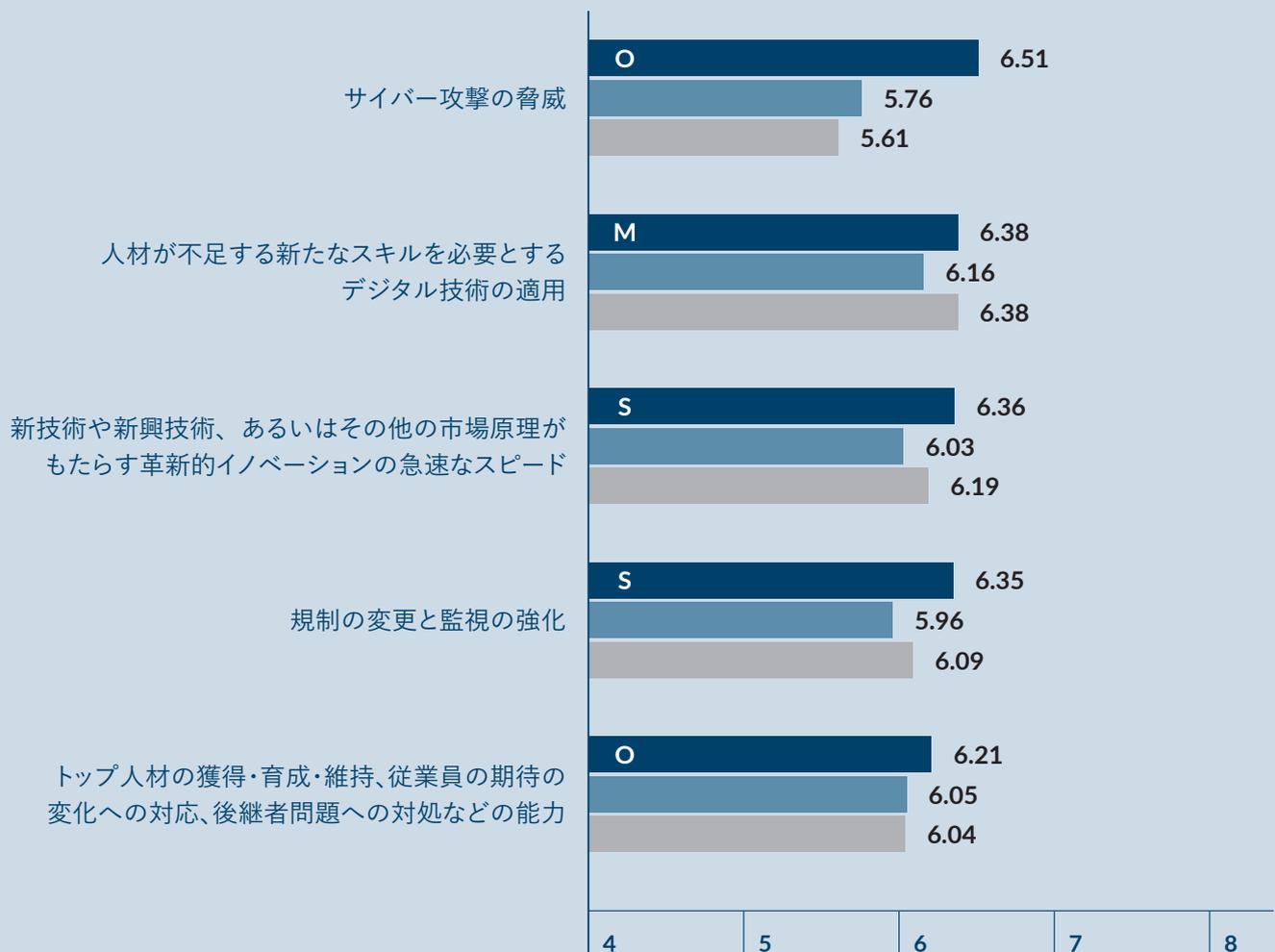
回答者の2034年についての見解は、昨年我々が得た10年後の結果を概ね反映しています。いくつかの例外はありますが、それらは2024年のトップ・リスクに焦点が当てられていることに起因しているようです。

前年の結果と同様、デジタル・ディスラプション(創造的破壊)に対する懸念が長期的な見方を左右しています。サイバー攻撃の脅威は急増し、人材獲得に関する懸念はやや減少していますが、これは2023年と2024年の結果の差異に関する上記傾向と一致しています。

その他、2034年のレビューでは次のような注目すべき結果が出ています。

- 規制当局の監視は、現在と10年後の展望の両方で依然として上位にあり、これはこの調査を実施している限り継続します。特にデータ分析や生成AIなど、コンプライアンス機能に関する革新的な技術が次々と登場していることを考えると、これは興味深いことです。私たちは、これらが真に画期的な進歩を遂げることで、金融機関は最終的に金融犯罪のような重要な分野で規制当局の期待を超えるようになると考えています。この分野に存在するチャンスについて、市場は我々よりも悲観的でしょうか。それとも単に、国会議員や規制当局が規制のハードルを上げ続けると考えられるのでしょうか。
- 「現行の金利環境の変化」は、昨年の10年後見通しリストの14位から2034年には7位に急上昇しました。これは、2022年と2023年に金利環境が与えた影響を考慮した単なる思い過ごしでしょうか。それとも回答者たちは、金利動向は当面上昇すると考えているのでしょうか。また、歴史的にみて、金利が適度に上昇することは金融機関の利ざやにとって好ましいことですが、足許の問題は、長期の資産価値が下落する一方で短期の資金調達コストが上昇したことに起因している、という点です。これは一時的な問題であり、記録的な低金利の時代に値付けされた長期資産が底をつくにつれて薄れていくでしょう。おそらく、高金利の長期化によって資金需要や取引の流れが制約されることへの懸念は、回答者にとっては、このシナリオが示すであろうメリットを上回っているでしょう。

2034年の金融サービス



M マクロ経済リスクの問題 S 戦略的リスクの問題 O オペレーショナルリスクの問題 ■ 2034 ■ 2033 ■ 2032*

*このデータは、前年度のレポートでそれぞれ2032年と2031年の結果として報告されました。10年前を反映するために用語を変更したため、明確にするためにこれらの年に関する言及を改訂しました。

- 最後に、2034年のリスクで、予想以上に下位に落ちたものがいくつかあります。
 - 「地政学的な変化、地域紛争、政府体制の不安定化、世界的なテロの拡大」は昨年から5つ順位が上がりましたが、まだ25位にとどまっています。「世界市場と貿易政策の変化」は33位で安定しており、4番目に低いリスク評価となっています。この結果は、ロシアとウクライナの戦争、太平洋地域の緊張、イスラエルとパレスチナの戦闘の再燃など、地政学的な対立が激化し、その結果、中東におけるより広範な紛争のリスクが高まっていることを考えれば、驚くべきことです。
 - 「法律的、政治的、社会的な問題に対するビジネス上の対応策を策定すること」は、今年の調査に新たに加わり、29位にとどまっています。同様に、「社会問題やDEIの優先事項が、人材の獲得・維持や競争力に与える影響」も、今年は24位から30位に順位を下げました。この2つの問題は、この1年間、ビジネス・リーダーの関心やメディアによる企業への監視の中で、より大きな割合を占め続けてきたことを考えると、回答者が10年後の懸念事項として、この2つの問題の重要性はそれほど高くないと考えていることは興味深いです。
 - 最後に、「リモートワークやハイブリッドな職場環境の一部としての労働力に対する要求や期待を管理す

る」は、22位から31位へと9つ順位が下がっています。過去1年の間に、金融機関がより多くの従業員をオフィスに戻すようになったことは確かですが、全体的な出勤率は地域によって大きく異なり、多くの金融機関が、この点ではまだ一貫して望む水準には達していないと述べています。当社の調査結果によると、市場はこれらの課題が完全に解決されると考えており、リモートワークやハイブリッドワークが金融サービスの長期的な未来に大きな割合を占めるとは考えていないようです。

トップ・リスク調査に関するエグゼクティブ層の視点

私たちは、世界中のさまざまな業界の役員および経営幹部1,143人を対象に調査を行い、今後12ヶ月および10年間における36のユニークなリスクが組織に与える影響を評価するよう求めました。調査は2023年9月と10月に行われました。回答者は、各リスクが組織に与える影響を10点満点で評価しました。1は「まったく影響なし」、10は「多大な影響」を表します。36のリスクそれぞれについて、全回答者が報告したスコアの平均を算出し、影響の大きいものから小さいものへとランク付けしました。

トップ・リスクに関するエグゼクティブ層の視点の要旨および報告書の全文は、www.protiviti.com/toprisksまたは<http://erm.ncsu.edu>をご覧ください。

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。