

# EXECUTIVE PERSPECTIVES ON TOP RISKS AND OPPORTUNITIES

トップリスクと機会に関するエグゼクティブの視点

## 成功のための単純化：金融サービス企業に 求められる業務の高度化とテクノロジー活用

Brian Kostek, Michael Thor 著

成功している企業は、困難な時期であってもイノベーションと成長のきっかけと捉え、他者が障害と見る中でも積極的に機会を探求しています。

過去13年間、私たちは世界中のリーダーが直面するトップリスクに関する年次調査報告書を発表してきました。今年は、新たなトレンド、市場の変化、進化する顧客の期待を特定し、積極的に対応するための方向性を示すために、「機会」に重点を置きました。リスク管理と成長追求のバランスを取る組織は、製品やサービスを革新し、レジリエンスを向上させ、変化に適応し、売上成長と戦略的差別化を達成するためのより良い能力を持っています。すべては「可能性」を解き放つことにあります。

第14回目となる「トップリスクと機会に関するエグゼクティブの視点」調査は、世界中の1,540名の取締役会メンバーおよび経営幹部の次のような視点に関する洞察となっています。

### 金融サービス業界のリーダーは、今後2～3年で自組織にとっての最大の機会をどこに見出しているのか。

要約すると、「成功のための単純化」です。これは単なる簡素化ではなく、ビジネスモデルの合理化、業務の最適化、テクノロジー活用による高度化を通じて効率性と実効性を高めるための戦略的要請です。これまで複雑性は、俊敏性

- 現在の環境を考慮し成長のために特定された3分野
- 人工知能(AI)が組織にもたらす変革的影響に関連する機会と課題
- 3つの側面(マクロ経済、戦略、オペレーション)における28の特定リスクに関する短期的(2～3年先)なトップリスク、戦略とオペレーションの短期的リスクを考慮した12のリスクテーマに関する長期的(今後10年)なトップリスク
- 組織が直面する機会とリスクに基づく、組織の短期的な戦略的投資優先事項に関する議論

調査参加者は2025年9月初旬から10月中旬にかけて実施されたオンライン調査を通じて意見を共有しました。本稿では、金融サービス業界グループのリーダーの視点からこれらの課題に関する具体的な洞察を提供します。

と収益性の阻害要因でしたが、現在はAIや自動化技術が、その解消とレジリエンス強化の手段となり得ます。

同時に、変化する規制環境は、新たな成長機会への道を開

く可能性があります。例えば米国では、規制緩和や既存指針の見直し(直近では、OCCの高度基準指針における資産基準を500億ドルから7000億ドルに引き上げる案が提示されている)により、特に融資制限や信用供与の領域において、きわめて競争の激しい信用取引が出現する可能性があります。業界リーダーは、革新的な商品やサービスの急速な拡大に加え、信用へのアクセス拡大を予測しています。このような動きは、経済成長を促進するだけでなく、合併や買収活動の活発化を含む競争のさらなる激化をもたらすと期待されています。

規模自体も重要な成長要因の一つです。より大規模でレジリエンスの高い組織は、AIを活用して意思決定や業務パ

### 今後2～3年におけるAIの影響に関して、組織が直面する最も重要な課題は何か。

AIを活用する上での最も重要な課題は、データ品質とテクノロジー基盤です。多くの組織がAI活用の検証を進めているものの、試験段階から本格導入へ移行するためには、強固なデータ基盤の整備が必要です。高品質かつ適切に構造化されたデータがなければ、最先端のAIモデルであっても、有意義な示唆や業務効率の向上を実現することはできません。そのため、データの完全性確保とガバナンスの強化が不可欠となります。

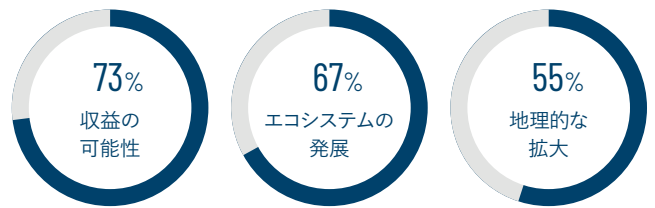
同様に重要なのが、テクノロジー基盤の柔軟性です。AIを日常業務に組み込むためには、新たなプロセスやワークフローに適応できる柔軟性を備えたシステムが求められます。AIは既存業務の単なる自動化にとどまらず、口座開設や取引処理から支払いルーティングや不正検知に至るまで、金融サービス企業の業務の在り方そのものを抜本的に変革します。こうした変化に対応するためには、AI活用を前提とした機能を支えるべく、レガシーシステムの刷新に対する大規模な投資が必要です。

さらに、業務面の改善にとどまらず、最終的な目標は顧客価

### 金融サービス業界のリーダーが考える今後2～3年の最も重要な短期的懸念事項やリスクは何か。

金融サービス企業のリーダーが最も懸念しているのは「将来への備え」です。具体的には、市場や規制のダイナミクスの変化に迅速に適応しつつ、強固な業務統制を維持することです。この焦点は、日々の業務、商品・サービスの提

### 潜在的な成長機会に対して楽観的な見方がある

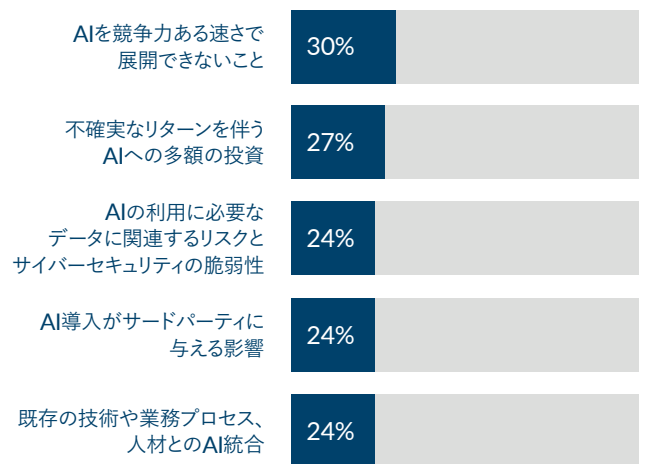


同意/不同意を5段階で評価。  
パーセンテージは「完全に同意」と「ある程度同意」の回答の合計値を算出。

パフォーマンスを高度化することで、これらの機会をより効果的に捉えることができます。もっとも、成長は持続可能であることが不可欠です。市場の変動が続く中で組織の健全性を維持するためには、耐久性を備えたテクノロジー基盤の構築が重要となります。

値の向上にあります。AIは顧客の旅全体の摩擦を低減し、より迅速で正確かつパーソナライズされた体験の提供を可能にする必要があります。この実現に向けては、断片化されたデータ、硬直したシステムアーキテクチャ、そしてAIをコアプロセスに組み込む際の複雑性といった構造的課題の克服が鍵となります。

### トップ3の優先事項 — AIの影響



供、サイバーセキュリティ、さらには顧客価値の創出にまで及びます。リーダーは、組織の健全性とコンプライアンスを守るため、適切な統制メカニズムを整備した上で、成長を追求する必要があります。

また、規制の不確実性は短期的リスクの主要な背景要因となっています。国内外で規制が変化中、金融サービス企業はサービス提供を妨げることなく、プロセスやガバナンス体制を機動的に見直し、適応させる体制を整備しておく

必要があります。複数の法域で事業を展開する組織にとって、この適応力は極めて重要であり、規制変更が連鎖的に影響をもたらす可能性があります。

### 世界の短期的なトップリスク(金融サービス業界)

2026年順位	リスク項目	平均値*	2025年順位
1	サイバー攻撃の脅威	3.56	2
2	サードパーティリスク	3.37	4
3	AI導入に伴う新たなリスクの顕在化	3.30	9
4	新興技術の採用に伴う労働力のスキルアップ/リスクリング	3.24	12
5	インフレ圧力を含む経済状況	3.19	1

※5段階評価(1:全く影響なし、5:非常に大きな影響)に基づく平均値

テクノロジーの活用は、さらに新たな複雑性をもたらします。自動化やAIは効率性の向上に寄与する一方で、同時に一線での高度化や人材のスキル向上に対する多大な投資が必要です。テクノロジーだけでは変革を実現することはできず、従業員がよりデジタル化された環境で効果的に業務を遂行できるよう備えることが必要です。人材育成への投資を怠ると、業務の高度化や製品・サービスの革新において競争優

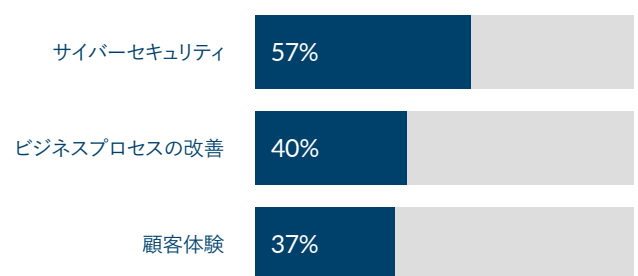
位を確立する取り組みが損なわれる可能性があります。

最終的には、短期的な課題は、イノベーションとレジリエンスの両立にあります。将来の取り組みに対して適切に資本を配分する一方で、サイバー攻撃の脅威、サードパーティリスク、AI導入、オペレーショナル・レジリエンスに関する強固な統制を維持することが求められます。

### これらの短期的なリスク課題を認識したうえで、今後2〜3年で組織が最も多く投資する分野とその理由は何か。

テクノロジー投資およびビジネスプロセス変革は最も優先度の高い投資分野であり、効率性の向上、顧客価値の改善、競争力の維持に不可欠です。業務の合理化とテクノロジーをコアプロセスへの組み込みを進めることで、金融サービス企業はよりシームレスな顧客体験を提供するとともに、組織全体の効率性向上を通じて収益性を高めることが可能となります。

#### 主要投資分野トップ3



その理由は明確です。変化を迅速に受け入れる企業こそが競争優位を確立し、新たに生まれる市場機会を的確に捉えることができます。レバレッジド・レンディング指針の見直しといった、足元の信用市場における動きもこれを裏付けています。規制の変化により成長に向けた資本が解放される中、金融サービス企業には、進化するリスクエクスポージャーを的確に把握・管理するための強固なテクノロ

ジー基盤とリスク管理フレームワークが求められます。

またレジリエンスは依然として重要な投資テーマです。経営陣は、テクノロジー、サードパーティ関係、バランスシート、顧客ポートフォリオにおける集中リスクの低減に注力しています。これにより、デュアルクラウドの導入やテクノロジー

プロバイダーの分散化といった施策が進展し、単一障害点やサイバー攻撃に起因するリスクの軽減が図れます。これらの取り組みは、オペレーショナル・レジリエンスの強化に

資するだけでなく、EUのデジタル・オペレーショナル・レジリエンス法(DORA)など、進化する規制要件への対応にも寄与します。

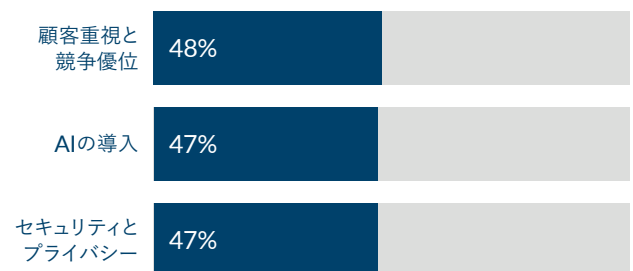
## 金融サービス業界グループのリーダーは、自組織の10年間のリスクの見通しをどのように捉えているのか。

長期的な見通しを形作る主要リスクは、顧客動向、テクノロジー、人材という領域に集約されます。金融サービス企業が先端技術を業務に組み込む中で、AI活用、データ保護、サイバーレジリエンスの確保が極めて重要となります。

これらのリスクを共通のテーマに整理すると、リーダーは顧客との接点および成長を中核的な要素として挙げています。今後10年にわたり顧客の期待や行動は大きく変化し、金融機関における製品・サービス提供方法そのものが再構築されることになります。この変化は、競争の激化、市場構造の変動、さらには地政学的不確実性とも相互に影響しあうものとなります。

また、長期的なリスクとしての優先度は相対的に低いものの、量子コンピューティングも重要な新興リスクの一つです。これはテクノロジー基盤に大きな影響を及ぼし、セキュリティ、インフラ、投資戦略の再考を組織に迫る可能性があります。

### 世界の長期的なトップリスク

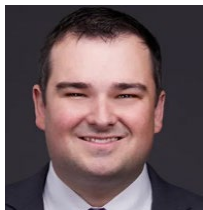


## 今後2～3年に向けたガイダンス／行動喚起

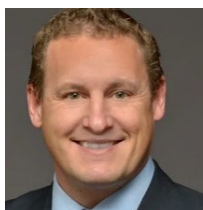
金融サービス業界リーダーへの行動喚起は明確です—それは単純化です。組織は、業務の合理化、コアコンピタンスの明確化、そしてテクノロジー活用の推進を通じて、成長に向けた基盤を確立する必要があります。成功に向けた単純化には、レガシープロセスを抜本的に見直し、レジリ

エンスと俊敏性を備えた形で再構築することが求められる場合もあります。保守的な姿勢にとどまるのではなく、今まさに業務の再設計やテクノロジー基盤の高度化に積極的に投資する企業こそが、リスクを的確に管理し、成長機会を確実に捉えるための競争力を備えることができるでしょう。

## 著者について



Brian Kostekはプロティビティのマネージングディレクタであり、チーフリスク&コンプライアンスオフィサーソリューションズチームを率いています。彼は金融サービス分野で19年以上のコンサルティングおよび規制対応の経験を持っています。彼は、サードパーティリスク、コンプライアンス管理、オペレーショナルリスク管理プログラムの設計および実装に関連するクライアントの課題に取り組む専門家であり、リスク監視を強化しつつ、ビジネスの俊敏性と成長を支援します。Brianの経験には、コントロールの最適化、ビジネスプロセスの再設計、モニタリングとテストの設計および実行、プログラム管理、規制是正措置の設計と検証、独立したコンプライアンスレビュー、ビジネスプロセスリスク評価、リスクとコントロールの自己評価、M&A統合支援、内部監査サービスが含まれます。



Michael Thorはプロティビティのマネージングディレクタであり、米国の地域の金融サービス業界プラクティスを率いています。また、プロティビティのグローバル金融サービスリーダーシップチームのメンバーも務めています。Michaelは銀行、保険、資産運用セクターにわたる金融サービス組織に対し、内部監査、オペレーション、財務、およびITコンサルティングサービスを提供してきた25年以上の経験を持っています。

---

## プロティビティについて

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、90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、デジタル、オペレーション、人材・組織、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、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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Robert Half (RHI)の100%子会社です。