

オリンピックの リスクから 学んだもの

デビッド・マイヤー (2001年度RIMS理事長)

Lessons from Olympic Risks

David L. Mair
President
Risk and Insurance Management Society



皆様、私と妻のキムへの温かく親切なご歓迎にあずかりまして、今週皆様方と過ごし、美しい日本の国を楽しむことを大変喜んでおります。また、アメリカ国内および世界のオリンピック・ムーブメントの世界を含む、私たちが今日生きている世界のリスクマネジメントについて考えを述べさせていただくことも楽しみです。今日はお時間を拝借して、変化する世界におけるリスクマネジメントの本質とこの職業を選んだ私たちに何が求められるのかについてしばらくお話し、RIMSで何が起ころうとしているのかを簡単に述べたいと思います。

その前に、私が皆様方のもとへ訪れた背景をご理解していただきたいと思います。はじめに、私はアメリカで最高の職業に就いているということです。多くの方が夢にみえますが、完全に実現できる人は少ない、米オリンピック委員会のリスクマネジメントの理事であることは、チャレンジとチャンスの類のものです。それは知的挑戦が求められる職業で、変化する世界に直面する時には、創造的思考と努力を必要とします。ある日ビルの屋上で構造を調査し、翌日は屋内競技場でスポーツの実際のリスクを理解しようとする際には、身体的挑戦が求められます。また別の日には、負傷した若い男女の家族を支援する感情的挑戦が含まれます。次に、皆様にご注意して聞いてもらうように説明するためには、創造的なプレゼンテーションが必要ですが、その点私は中学校の元教師ということです。最後に、私は幸運にも、最高のビジネスに関与していることです。これは後ほどお話したいし

Ladies and Gentlemen, it is a great pleasure to be with you this week and to enjoy the beauty of your country along with the hospitality you so graciously extend to my wife, Kim, and to me. It is also a pleasure to be asked to share some thoughts with you about risk management in the world in which we live today, including that within the Olympic Movement, both inside the United States and around the world. I also want to use our time together today to talk a bit about the nature of risk management in a changing world and what will be required of those of us who have chosen this profession and to share with you a few words about what is happening within RIMS itself.

Before I start my comments this morning, I want to share with you a few things that will help you understand the context within which I come to visit you. The first is that I have the best job in America. Being the Director of Risk Management for the United States Olympic Committee brings the kinds of challenges and opportunities that many dream of and few are able to fully realize. This is a job which brings an intellectual challenge, one which requires creativity of thought and effort in the face of a changing world. It brings a physical challenge on top of a building one day inspecting its infrastructure and in a gymnasium the next trying to understand the real risks of sport. It also includes some days the emotional challenge of assisting the family of young men and women who have been injured. The second

ます。

ソルトレイクシティでのオリンピック大会が閉会しましたが、次のアテネ大会へ向けて取り組みが始まるまでの短い間に、オリンピック競技に関連するリスクマネジメントを振り返ります。世界から最高の才能ある選手が集結する2年毎に、選手への畏敬の念から生まれる責任がリスクマネジメントに伴うことを思い起こさずに、オリンピック・ムーブメントで働くことはできません。アメリカでオリンピック大会が開催される場合、それは過去6年で2回でしたが、再び大きな挑戦になります。

本日、何を申し上げたらよいか考えまして、感動を呼ぶ様々なオリンピック物語、私たちがビジネスで直面するリスクの種類を説明する状況や事情、そしてオリンピックのリスクマネジメントの世界の舞台裏で何が起こるのかを知るうえで、皆様が関心のある出来事を思案いたしました。むしろ私が望むことは、私たちが挑戦する際、このすばらしい専門職にある者として何が実現できるかを説明するために、オリンピック選手の生活で起こった事例を申し上げることです。

今日の世界において、どのようにリスクを管理すれば最もよいかを理解するためには、どのように業務が行われるかについて基本的特徴を把握することが重要です。これらの特徴は、企業が場所よりも空間で多くビジネスを行うことへの理解を含みます。インターネットやコンピュータ・テクノロジーの普及は、たとえば企業の物理的な立地とその販売について従来明白であった境界をあいまいにしました。

かつて分離された業務の戦略的統合は、ほとんどすべての成功企業にとって、事業計画の重要な要素です。世界最大のコングロマリット企業でさえも、ある製品部門を別のサービス部門へ統合することが、成功のためには欠かせません。すべての産業は、企業が製品とサービスの統合を進めるために、有効な方法を見つけるのに役立つためだけに発展したのです。企業内部において、サービス部門は現場の努力を支援して、最終利益を増やすための方法を見つけるために、絶えず挑戦しています。リスクマネジメントはこの過程から免れられませんから、企業総合リスクマネジメント・プログラムは積極的な結果なのです。

今日のビジネスは、なによりもまず知的資本を特徴とします。私たちは国境を越える商品の輸送により記述される世界経済から、思考をもとにビジネスを構築する

thing that I want to share with you to explain some of what you will observe is that I am a former school teacher of student in the middle years of their education, and that requires a bit of creativity.

The closing of the Olympic Games in Salt Lake City provides a brief moment before beginning to look toward the next Games in Athens to reflect on what managing the risks associated with the Games brings. One cannot work in the Olympic Movement without being reminded of that every two years when the world brings its best and most talented athletes together of the awesome responsibility that accompanies managing those risks. When the Olympic Games are in America, as they have been now twice in the past six years, the challenge grows again. As I thought about what to say here today, I thought of a range of Olympic stories that would inspire, of circumstances and situations that would illustrate the kinds of risks that we face in my business, and of events that would interest you in learning what happens behind the scenes in world of Olympic risk management. What I want to do instead is to share with you some examples of what happens in the lives of Olympians to illustrate what those of us in this great profession can realize when we dare. In order to understand how best to manage risk in today's world, it is important to understand some fundamental characteristics of how business operates. These fundamentals include: The understanding that business takes place much more in space than it does in a place. The expansion of internet and computer technology has blurred the previously distinct boundaries between the physical locations of companies and their sales forces, for example.

Strategic integration of formerly segregated business operations is a key element of almost every successful company's business plan. Even in the largest worldwide conglomerates, integration of one operating units products into the services of another is vital to their success. Entire industries have developed simply to assist companies find effective ways to enhance the integration of products and services. Internally, service units are routinely challenged to find ways to enhance the bottom line by assisting frontline efforts. Risk Management is not immune from this process, and the emergence of enterprise-wide risk management programs is a positive outgrowth.

人々の間での瞬間的な概念の伝達に依存すると表現するのが最も適切な経済へ移行しました。

このような新感覚のビジネス原則とともに、リスクが存在し、6つの主要領域で効果的に管理されなければならないことが認識されます。

1. 政治および文化リスク

これはすべての地方、国または地域政治を含みます。ブリティッシュ・ペトロレウム社は、ちょうど今週、世界中のすべての政治献金を中止すると発表しました。ただ単に政治スキャンダルの可能性に関連するイメージ・リスクがあまりにも大きくなりすぎたからです。政治の本質的な変化からリスクが生まれます。アメリカでは、大きな変化がなければ上院の権力バランスを変える、年末の中間選挙と、その結果賠償責任および不法行為改革のような問題についての重要な展望以外に注目する必要はありません。

2. 金融リスク

ここでの課題は、過去36ヵ月に及ぶアメリカの投資市場のブームと崩壊です。自然災害が保険業界だけでなく、ビジネスに与える影響は、2001年9月11日の事件、そして現在はエンロン社の崩壊による債券市場により重く証明されました。後者の場合、債券市場は現在、企業の借入れ能力を大幅に引き下げるとともに、すでに減速した経済において企業が資産価値を最大化する能力を制限して、すべての債券を完全に担保することを望んでいます。

3. 経済リスク

世界中のハイテクバブルの崩壊により、消費者と投資家の信頼が揺らぎました。多くの国のベンチャーキャピタルは、事実上枯渇しました。

4. 地政リスク

アルゼンチンの通貨ペソの切り下げ、アフリカの失政、アメリカにおける重大な社会問題について政治的合意の不在、そして9月11日以前に存在した問題は、企業がビジネスを行い、リスクを管理する方法に影響を与えます。9月以降はさらに、テロリズムの見えざる敵に対する国際紛争の進行、この敵が何者であるか、どの地域で戦争



Business today is characterized by the primacy of intellectual capital. We have shifted from a worldwide economy characterized by the shipping of goods across boundaries to one best described as relying on the transmission of ideas instantaneously between those whose businesses build upon those thoughts. With this new sense of business fundamentals lies the recognition that risk exists and must be managed effectively with six key domains.

1. Political and Cultural Risks

This may include any or all of local, national or regional politics. British Petroleum announced just this week that it will discontinue making political contributions of any kind worldwide. The image risk related to the potential for political scandal has simply become too great. The nature of political change creates risk. In the United States, we need to look no further than the mid-term elections to be held late this year which could without much change shift the balance of power in the Senate, and with it key perspectives on issues like liability and tort reform.

2. Financial risks

The boom and bust cycles of investment markets in the US during the last 36 months illustrates the challenge here. The impact of catastrophe on business, not just on the insurance industry, has been gravely demonstrated by the events of September 11, 2001 and now on the bond markets by the Enron collapse. In the latter case, the bond markets now want to fully collateralize all bonds, seriously reducing the borrowing ability of companies as well as restricting their ability to maximize asset value in an already slowed economy.

が行われるかについて存在する、脆い政治的合意を加えることができます。

5. 時間リスク

このリスクは、2つの支配的な特徴があります。第1に、現下の状況に対する政府および企業の対応であり、第2に、多くの企業の長期的な戦略計画の時間枠が次の損益計算書までの時間に減らされていることです。

6. イメージ・リスク

驚くことではありませんが、このリスクは何千何万もの目にさらされ、ビジネスの新しい世界で最も重要なリスクの1つかもしれません。アーサーアンダーセン、ブリジストンファイアストーン、フォード、これらの社名は、関与する事件によって、さらに重要なことは対応する方法によって、公にリスク・プロファイルのイメージが作られます。このリスクファクターについてはお話ししたいことがたくさんありますが、時間の関係で、別の機会に改めたいと思います。

もしこれが、今日私たちの企業がリスクを管理する背景であるならば、オリンピック・ムーブメントから、また米オリンピック委員会の私の部門でリスクマネジメントが実施される方法から、何を学ぶことができるでしょうか。今日、それについて6つの教訓を申し上げます。

1. 効果的なリスクマネジメントは、伝統的にリスクマネジャーの範囲外と見なされていた領域の視点および理解を要求する。

これは、リスクマネジャーがすべきことは、すべてしなければならないことを意味するものではありません。それは、必要なことは行うことを保証するために、リスクマネジャーは必ずしもリーダーであるとは限りませんが、核心的な要素を理解する地位にあり、チームの一員でなければならないことを意味します。私は米オリンピック委員会ではなく、私たちのパートナーであるソルトレイクオリンピック組織委員会のセキュリティ・オペレーションから学ぶべきことをすべて理解しようと、2001年の師走に多くの時間を費やしました。その理解は、開会式の週末に、負傷したヨーロッパ人選手をソルトレイクシティへ医的避難させる必要があった時に、大いに役立ちました。ユタ州全域は飛行禁止ゾーンで、すべての

3. Economic risks

The burst of the technology bubble worldwide has resulted in shaken consumer and investor confidence. Venture capital in a number of nations has all but dried up.

4. Geopolitical risks

The devaluation of the Argentinean peso, political failures in Africa, the absence of a political consensus on key social issues in the United States, issues which existed before September 11 effect the ways that business operate and manage risks. Since September, we can add the waging of an international war against a shadow enemy in terrorism, and the fragile political consensus that exists around who this enemy is and on what turf that war can be fought.

5. Temporal risks

This risk is characterized by two controlling features. The first is corporate and governmental reaction to immediate circumstances, and the second is that the timeframe for many corporate long range strategic plans has been reduced to the amount of time until the next earnings statement.

6. Image risks

Not surprisingly, this risk plays itself out in front of thousands or even millions of eyes, and may be one of the most significant in the new world of business. Arthur Andersen, Bridgestone-Firestone, Ford; the names create images of risk profiles made public both by the events in which they have been involved and more importantly by the ways in which they responded. There is much that can be said about this risk factor, but in the interest of time that will have to be another presentation for another day. If that is the canvas on which our companies manage risk today, what can we learn from the Olympic Movement and from the ways risk management is practiced in my division at the United States Olympic Committee? There are six lessons that I want to leave with you in that respect today.

商用および家用飛行機にとって制限された地域でしたが、われわれは職責でない情報にアクセスしたため、若者の帰国を調整することができました。

2. 効果的に行われるリスクマネジメントは、直観的な特質を維持しなければならない。

一部の、特に企業総合リスクマネジメントの新たな提唱者は、それはあらゆる場合に、統計上有効で、測定可能で、定量可能で、監視可能でなければならないといえます。測定可能なものが管理可能であることはまさにその通りですが、最もうまく実践されたリスクマネジメントが質的なものであることも、同様に正しいのです。直感の結果、あいまいでも正しいことのほうが、非常に正確で間違ふことよりもよいのです。しばしばオリンピック選手と話しますと、最高のパフォーマンスは練習や準備によるものでなく、競技の挑戦から生まれることがしだいに明らかになりました。選手は適時最高の走りや滑りに備えますが、記録的なパフォーマンスは感情と好機の組み合わせにほかなりません。

3. 私たちは、新たな技法を積極的に試みなければならないが、課業に対する責務を失ってはならない。

新しい保険や代替的リスク移転手段(ART)がごく普通に現れる世界において、私たちは過去に機能したことを、以前それらが機能したときでさえも、追従しないことが重要です。スピードスケートにおいてクラブスケートの登場は、スポーツを進化させましたが、スポーツそのものはまったく同じです。しかしながら、トレーニングの性質が変わりました。現在、選手は過去のテクニクよりも、クロストレーニングのためにローラーブレードを使用します。フィギュアスケート選手は現在、わずかに、三年前には想像できないジャンプを競技で行います。1967年、ディック・フォズベリーと呼ばれる比較的無名のハイジャンパーが、彼の種目に奇抜で、新しいアプローチを試みました。バーのヘッドを超えて、宙返りするもので、その結果1968年のメキシコシティで金メダルに輝きました。リスクマネジメントにおいて、私たちはブランドおよびイメージのリスク、データセキュリティ、さらに最近では再び物的なセキュリティに関するリスクに集中的に取り組みますが、私たちがこれらのリスクに取り組み始める基礎は、リスク評価と制御の信頼できる正しいプロセスのおかげなのです。

1. Effective risk management requires a view and an understanding of areas which have traditionally been perceived as outside the risk manager's realm.

This does not mean that the risk manager has to do everything there is to be done. It does mean that the risk manager must be in a position to understand the core elements and be positioned as part of a team, often though not always as its leader, in order to ensure that what is necessary is done. I spent a good deal of my time during the closing months of 2001 coming to understand everything there was to be learned from the security operations, not of the USOC itself, but of our partner, the Salt Lake Organizing Committee for the Olympic Games. That understanding provided real benefits when we needed to conduct a medical evacuation of an injured athlete from Europe into Salt Lake City during the weekend of Opening Ceremonies. The entire state of Utah was a no-fly zone, an area restricted to all commercial and private aircraft, yet we were able to coordinate that young man's return because we had access to information that would otherwise not have been part of our responsibility.

2. Risk management effectively practiced must continue to retain its intuitive qualities.

Some, especially the new advocates of enterprise risk management, will tell you that ERM must in all cases be statistically more relevant, measurable, quantifiable, and monitorable. While it is distinctly true that which can be measured can be managed, it is equally true that risk management best practiced is also qualitative. It is better to be imprecisely right as a result of intuitive sense than to be wrong with great precision. As I talk often with Olympic athletes, it has become clear over time that the best performances are not those that are rehearsed or prepared but those that emerge from the challenge of competition. Athletes prepare to run or skate their fastest at the right time, but it is the combination of feeling and opportunity that leads to record performances.

3. We must be willing to try new techniques, yet not let lose commitment to our task.

In a world in which new insurance and alternative risk transfer tools emerge routinely, it is important that we not get caught up in what worked in days past, even when

4. コミュニケーションはこれからも大切である。

今日そして明日のリスクマネジャーは、新たな言語を身につける必要があるでしょう。これは新しい母語を学ぶことを意味するものではありませんが、私はRIMSの理事長として世界を駆け回りますと、他国の質の高い英語と私の劣った言語力に絶えず驚き、困惑します。要するに、リスクマネジャーはファイナンス、法律、規制および経営の用語を十分に使いこなす必要があるでしょう。米オリンピック委員会で、私はボクシングのリングを組み立てるニュアンスを理解できる必要があるのと同時に、生体力学者がスポーツの心理学について話していることがわかる必要があります。内部でコミュニケーションをできる必要があるだけでなく、保険引受およびクレーム処理で、組織外部の他社と情報を共有できるようにしなければなりません。

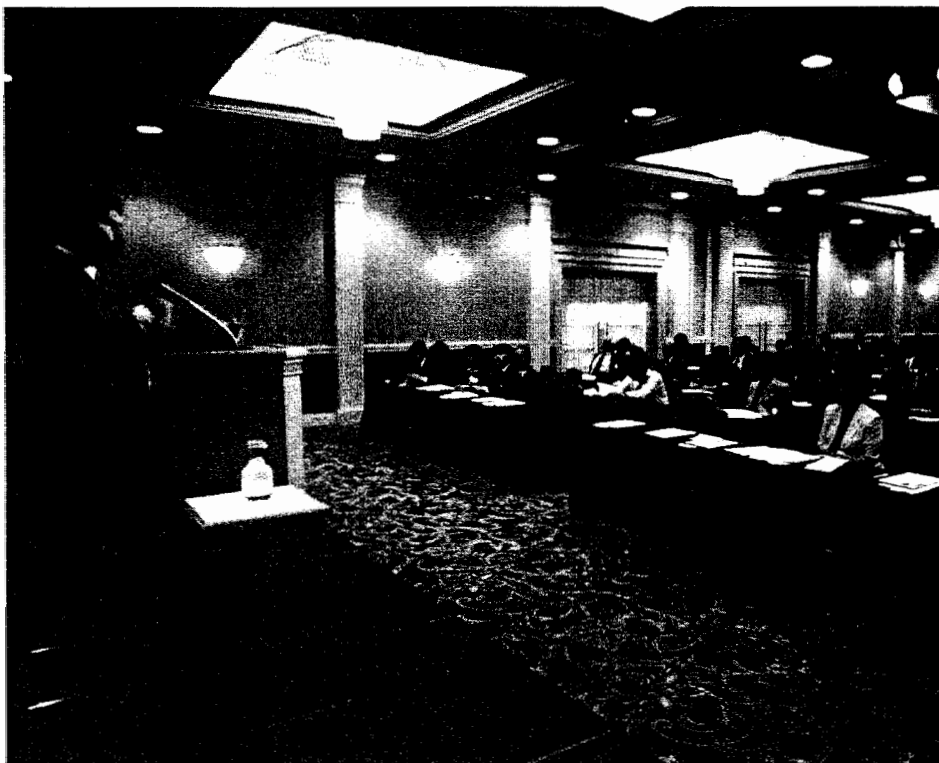
5. 私たちは戦略思考の持ち主にならなくてはならない。

私たちのほとんどは、何をどのようにすべきかについてわかっている、優秀な業務思考の持ち主です。私たちの多くは少し先を見通し、次の段階を計画することのできる、優れた戦術思考の持ち主です。しかし、私たちの業界について世界で何が起るかを予想できる、戦略思

they worked before. The advent of the clap skate in speedskating revolutionized the sport, yet the sport itself remains very much the same. However, worldwide, the nature of training has changed. Athletes now rollerblade for cross training rather than use the techniques of the past. Figure skaters now perform jumps in competition that were considered unimaginable only a few years ago. In 1967, a relatively unknown high jumper named Dick Fosbury tried a bizarre new approach to his sport, going over the bar head first and upside down that led to gold in Mexico City in 1968. In risk management, we focus on brand and image risks, on data security, and more recently for many on physical security once again, yet it is the tried and true process of risk evaluation and control that forms the basis on which we begin to address those risks.

4. Communication skills will continue to be critical.

The risk manager of today and tomorrow will have to learn new languages. This doesn't mean learning a new native tongue, though as I travel the world as RIMS president I am both continually amazed and embarrassed at the good quality of other's English and my poor command of their language. More to the point, risk managers will have to have full command of the language of finance and of law, of regulation and operations. At the US Olympic Committee, I have to know what biomechanists are telling me about the physiology of a sport at the same time that I need to be able to understand the nuances of assembling a boxing ring. Not only do I have to be able to communicate that internally, I must also be able to share the information I have with others outside the organization during underwriting or claims negotiations.



考の持ち主は少ないのです。その技能を得るのは、私たちは知っていることを学ぶときではありません。すでに知っているのですから。また、私たちが知りたいと考えていることを学ぶときでもありません。それは私たちが理解することに反応する戦術的スキルを支援するにすぎないからです。私たちが知る必要がないと考えていることを学ぼうと挑戦し始める時に、私たちは技能を獲得するでしょう。その理由を理解するためには、世界最大の企業に注目し、10年、20年を振り返るしかありません。当時のリスクマネージャーは、企業が今日のようになると思っていたでしょうか。当時と比べて、今日の中心的ビジネスは何でしょうか。

6. 最後に、私たちは人に情熱を持たなくてはならない。

リスクマネジメントは、つねに人間のビジネスですし、そうした理由から、私はリスクマネージャーやRIMSの一員であることほど誇りに思うことはありません。今日私たちがのような集会では、同業のライバル同士が並んで座り、自社をより良くする考え方を学び、共有します。製品開発スタッフ、販売およびマーケティング部門の方々は、現在の私たちがのようなことは行いません。私たちは、与えることに価値を認めるからそうするのです。9月11日、悲劇がニューヨークとワシントンを襲ったとき、私はカナダリスクマネジメント会議で講演する予定で、カナダのオタワにいました。非常に混沌としていたときに、お互いを支えあうために人々が集まりました。

しかし、もっと重要なことは、RIMS会員や皆様方の日本を含む他のリスクマネジメント関係者が行動を開始した、国境のないコミュニティでした。ニューヨークの小さな企業から私たちへ援助の電話がありました。24時間以内に、私たちはボランティアチームを発足し、リスクマネージャーのいない企業がこの複雑な状況のクレーム処理の問題を理解し始めることに協力しました。RIMS支部は財務または他の支援を提供いたしました。私は、RIMSからの支援に感謝の気持ちを記した、ニューヨークおよびニュージャージーの港湾当局のリスクマネージャーからの電子メールを読みました。

最近、オリンピック大会が終了しましたが、リュージュで3度の金メダルに輝いた偉大なジョージ・ハックルは、最後のオリンピック競技を2位で終わりました。競技が終了した後のインタビューで、レポーターは落胆し

5. We must become strategic thinkers.

Most of us are excellent operational thinkers—we know how to do what we do. Many of us are good tactical thinkers—we are able to see ahead a bit and plan the next steps. Too few of us yet are truly effective strategic thinkers, able to anticipate what the world has in store for our industries. We will find that skill in learning not what we know, for we already know it; not in learning what we think we need to know, for that will only support our tactical skills as we respond to what we see. We will find that in beginning to take the challenge of learning what we don't think we need to know. To see the reason, we need only look to the world's largest companies and look back ten or twenty years. Would the risk manager of those days have seen what that company would look like today? What is its core business today as contrasted with then?

6. Finally, we must have a passion for people.

Risk management has always been a people business, and it is for that reason that I have never been prouder to be part of something than I am of risk managers and of RIMS. I watch at meetings like ours today, where competitors sit side-by-side, learning and sharing ideas that make their companies better. I know that the product development staff, the sales and marketing departments, they aren't doing what we are. We do it because we recognize the value in giving. On September 11, I was in Ottawa, Canada scheduled to speak at the Canadian Risk Management Conference when tragedy struck New York and Washington. I watched people rally in support of one another during a time of great uncertainty. More importantly though, I watched a community without boundary or border as RIMS members and others around the risk management community, including you here in Japan, began to respond. We got a call for help from small businesses in New York and within 24 hours, we had a committed team of volunteers helping those without risk managers begin to understand the complex claims problems of that situation. I watched our chapters provide financial and other support. I read the words of an email from the risk manager of the New York and New Jersey Port Authority as he described the feelings of support he felt from RIMS. At the recently concluded Olympic Games, the great

ていないか彼にたずねました。ハックルはまったく落ち込んでいない、なぜなら最善を尽くし、その日よりすばらしい成績だった選手に続いて終わったのだからと答えました。後のメダル授与式で、銅メダリストとともに、金メダリストを肩にのせて祝う姿がみられました。スポーツの美しさを思い出し、ビジネスにおいてさえも、人が一番であることを思い出させてくれました。

話を締めくくる前に、私は日本支部の会員である皆様方に、RIMSを代表して心よりお礼を申し上げます。北米にあるRIMSにとっては、画期的な時代を迎えています。私たちは、ニューヨークタイムス、ブルームバーグ・ニュース、全米公共ラジオおよびワシントンポストなど、過去数ヶ月の主要メディアにおいて、何度も認められております。私は最近、テロ保険の問題で、米国下院議会で証言いたしました。私たちはニューオーリンズでわずか1週間程度開催される年次大会を準備しています。私は皆様方の多くと再会することを希望しています。この会議は特別なものになるでしょう。経験に富むリスクマネジャーの重要なセッションの多くを1週間に凝縮し、テロのリスクやエンロン問題の世界的な影響に関連するイベントのセッションも用意しているからです。RIMSのウェブサイトは進歩を続けていますし、2001年の最初に組織したイー・グループは非常に多くのサービスを提供しています。

最後に、二、三年前、RIMSと日本の団体との間での議論が始まり、最初の国際的な支部、つまり日本支部の設立する運びとなり、2001年4月公式に認められました。各RIMS支部は設立後、会議と職能に利用するために旗を送られます。本日、日本支部の公式の旗を前川様に贈呈し、支部の発展に力を貸してくださいましたすべての方々にお礼を述べる事ができて、榮譽に思います。もう一度繰り返しますが、今日光栄にも皆様にお話できたことを心から感謝いたします。

(翻訳：岡田 太、日本大学商学部助手)

Georg Hackl, a three time gold medallist in luge, finished second in what was his last Olympic competition. When he was interviewed following the competition, a reporter asked Hackl if he was disappointed. Hackl's responded that he couldn't possibly be disappointed because he had done his best and finished behind an athlete with a greater performance on that day. He was seen later at the medal ceremony with the bronze medallist, lifting the gold medal winner onto their shoulders in celebration, a great reminder of the beauty of sport and a reminder to us that people come first, even in business.

Before we finish today, I want to extend my thanks on behalf of RIMS to those of you who are members of the Japan Chapter. These are exciting times for RIMS within North America. We have been recognized time and again in the mainstream press in the last several months, ranging from the NY Times, Bloomberg News, National Public Radio and the Washington Post. I recently testified before the US House of Representatives on the issue of terrorism insurance. We are preparing for our Annual Conference which will be held in only a few short weeks in New Orleans. I am hopeful that we will see many of you there. This conference will be special because we have been able to build a number of important sessions for experienced risk managers into the week and we have developed a number of sessions as well around the events associated with both terrorism risks and the global impact of the Enron situation. The RIMS website continues to grow, and the e-groups which were formed early in 2001 have become a great service to many. Finally, a few years ago, discussions began between RIMS and a group in Japan which culminated in the formation of our first international chapter, the Japan chapter, which we officially recognized in April 2001. Each RIMS chapter following its formation is presented with a banner to utilize at its meetings and functions, it is my great honor today to be able to present that official banner of the Japan Chapter to Mr. Maekawa and to thank all those who were instrumental in the chapters development. Once again, thank you all for the honor of addressing you today.