



全職員による リスク管理の時代

リスクマネジメント協会理事長 前川 寛

継続する日本の経済不況、政権交代、消費者庁誕生、事業仕分け、新型インフルエンザ等、昨年1年だけでも企業・組織を取り巻く環境は急速に、大きく変化しています。日本航空が会社更生法の適用を申請、「倒産しない会社は無い」ことが証明されました。

エンタープライズ・リスクマネジメントという言葉が頻繁に使われるようになりましたが、多くの方はまだハッキリとしたイメージが掴めていないのではないでしょうか。「全社的にリスクを管理する」「個別リスクを全社にわたって横断的に管理する」など様々な説明がありますが、実際に何をやればよいのかを考えると行き詰ってしまうことが多々あります。リスクマネジメントに着手する際は、あまりその言葉の意味を理解しようと悩むのではなく、「リスクを管理するためのシステムである」と考えてください。一般に経営資源として、ヒト・モノ・カネ・情報が大切であるといわれます。そして、企業・組織で働く人は、何らかの形でこの経営資源に関わっています。経営者は、経営を中心とした責務があり、部門長、マネジャー、現場担当者も各自が受け持つ職務があります。全社リスクマネジメントとは、職員各自がどのようなことが起こると自分の職務が全うできないかを考えればよいのです。その要因がリスクです。リスク要因は仕事内容により異なります。机の上のコーヒーを倒し書類を台無しにする、またはコンピュータを破損しデータを喪失するなど、身近で単純なリスクから取引先倒産による売上の貸し倒れなどリスクは多岐に渡ります。全社リスクマネジメントとは、「企業・組織に所属する全職員が自分の責任範囲におけるリスクを管理すること」だと考えます。

リスクを管理する責任者を「リスクオーナー（リスク所持者）」といいます。企業・組織では全職員が各自の職責範囲におけるリスクオーナーなのです。そして、そのまとめ役兼アドバイザーがリスクマネジャーの役割です。リスクマネジャーの働き如何でリスク管理システムがうまく作動するかが決まります。会員のみなさまのご活躍を祈念いたします。

ERM—理論から実践へ

ERM—From Theory to Practice

テリー・フレミング

2010年度 RIMS理事長
President of RIMS

Terry Fleming



はじめに

本日皆様方のお話をする機会をいただいたことにまずお礼申し上げます。私、日本への訪問は今回が初めてですので、今週の後半に素晴らしい日本の景色を見せていただくことを楽しみにしています。この場を借りましてRIMS日本支部の濱地さんにも日本でのお世話になることのお礼を申し上げます。

さて、今日皆様へのお話を始めるにあたり、最初に私自身のキャリアのこと、RIMSについて、そして2010年のRIMSの理事長として私が設定した目標についてご案内します。

私のキャリアについて

私は現在米国メリーランド州モンゴメリー郡政府のリスクマネジメント部長です。このポストには1988年から就いています。モンゴメリー郡は首都のワシントンD.C.に隣接する大規模で裕福な郊外の郡です。私の部ではこの郡の1億ドルのリスクマネジメント・プログラムと財物の自家保険を管理しています。このプログラムには13の公共機関が参加しており、5万人以上の従業員がカバーされています。私の部では保険の購入、リスク・ファイナンス、ロスの低減についても担当業務となっています。

RIMSについて

すでに皆様方、RIMSについては御存じだと思いますので、2009年にRIMSがERMについて達成したいくつかの重要な成果についてご紹介します。

INTRODUCTION

It is a great honor to have this opportunity to speak with you today. This is my first trip to Japan and I look forward to spending time later this week seeing more of your beautiful country. I would like to thank Yoshi-san for his generous hospitality during my time in Japan.

To begin this afternoon, I would like to take a few minutes to give you a brief summary of my professional background, about RIMS, and the goals I have set as RIMS president for 2010.

PROFESSIONAL BACKGROUND

I am the director of the division of risk management for Montgomery County, Maryland, and I have been in this position since 1988. Montgomery County is a large, affluent urban/suburban county located adjacent to Washington, D.C. My division manages the country's \$100 million risk management program and its self-insured property and casualty operations. The program covers more than 50,000 employees in a pool arrangement of 13 public entity participants. My division is also responsible for purchasing insurance, risk financing, and loss prevention.

ABOUT RIMS

Many of you already know about RIMS, so I thought I would share with you some significant milestones related to enterprise risk management, or ERM, that RIMS achieved in 2009.

まずMarsh社との協同事業により年次の報告書である「リスクマネジメントのエクセレンス6:戦略的リスクマネジメントの実践」を発表しました。この報告書は450名のリスクマネジャー、経営トップ、リスク業界の関係者に対する調査に基づくものです。

この報告書で紹介されている内容のポイントの一つは回答者の67%がリスクマネジメントについてより戦略的なアプローチをしたいと考えていると答えている点です。この数字からは多くの組織でERMの導入が真剣に検討されていることがうかがえます。今年度の報告書の内容については来月ボストンで開催されるRIMSの年次大会でRIMSとMarsh社によって紹介されます。

2009年にはリスクマネジメントに関する世界標準が求められていることを踏まえRIMSは標準・実践委員会を設置しました。この委員会はRIMSが職業としてのリスクマネジャーのガイドラインを策定し、リスクマネジャーの社会的地位を向上させるために設置されました。これまでに制定されたガイドラインはリスクマネジャーによって作られたものでなく、近年の金融危機の状況においては十分なものでないことが明白であったからです。標準・実践委員会により、リスクマネジメントの世界標準を開発していく上でRIMSは主要な情報源となるでしょう。この委員会の最初の業務は標準として受け入れられ始めているISO3100ガイドラインの編集と打合せへの参加でした。この委員会では連邦政府や州政府の制定する標準に関する様々な課題についても担当します。

皆様方の多くがご存じの通り、取引のあるブローカー各社に対する保険会社からのコンティジェント手数料の支払いも欧米では継続的な課題となっています。保険購入取引において遭遇する可能性のある様々な問題について会員の意識を高めるためにRIMSでは「保険ブローカーの報酬とリスクマネジャーにとっての利害対立の可能性」という小冊子を発行しました。この小冊子の目的はリスクマネジャーがブローカーとの関係の可視化をより強力に進められるようにすることであり、各州における規制改革についても案内しています。

さらに現在は「ERMの現状2010年版」の最終仕上げの段階です。金融危機の進行や規制改革を進める議会の動きを見れば、ERMは高尚な理論から公開企業の事業の一部に組み込まれた当たり前の機能へと進化を遂げたことが分かります。RIMSではこの2010年版の報告書について

In collaboration with Marsh, RIMS issued its annual "Excellence in Risk Management VI: Strategic Risk Management in Practice" report. The report was based on a survey of 450 risk managers, C-suite executives and other management involved in risk-related functions.

One of the key findings in this report showed that 67 percent of the respondents want to adopt a more strategic approach to risk management-an indication that many organizations are becoming more serious about implementing an ERM program. The findings from this year's survey will be presented by RIMS and Marsh at RIMS annual conference next month in Boston.

Also in 2009, in recognition of the developing global standards on risk management practices, RIMS created a Standards and Practices Committee. This committee allows RIMS to participate in shaping the guidelines for our profession and to increase our profile in this arena. It is clear that the previously established guidelines, which were not developed by risk managers, were not sufficient during the recent financial meltdown. The Standards and Practices Committee will help to make the Society a primary resource in developing global risk management standards. The initial tasks of the committee included participation and editing of the ISO 31000 guideline that is becoming the accepted standard. This committee will also work on other issues including standards and regulations issued by the federal and state regulatory bodies.

As many of you may have heard, the payment of contingent commissions to brokers by insurance carriers with which they place business is an ongoing issue in the United States and Europe. To help heighten members' awareness of the potential pitfalls surrounding the insurance purchase transaction, RIMS has published a booklet, "A Practical Guide to Insurance Broker Compensation and Potential Conflicts of Interest for the Risk Manager." The main purpose in publishing this report is to empower risk managers to press for greater transparency in their relationship with brokers as well as for regulatory reform in their own states.

Finally, we are putting together the finishing touches on our 2010 State of ERM Report. Obviously, with the financial meltdown and congressional action imminent on regulatory reform, the practice of ERM has evolved from a "blue sky" theory to an integral part of the operations of publicly traded

も来月ボストンで開催される年次大会で公式に発表します。

RIMS理事長としての目標

私のRIMS理事長の任期は今年の1月1日に始まりましたが、この一年間で扱うべき目標を五つ設定しました。

第一はERMにおけるRIMSのリーダーシップを維持すること。RIMSの理事会およびERM開発委員会の中にはERMに関する極めて高いレベルの知識を持った人たちがいるので、これらの人たちがERMに対する認知度の向上を後押ししてくれると思います。

第二にリスクマネジメントに関する法令や規制を継続的に主張していきます。RIMSは米国議会でも商業保険の買い手の声を代表する組織として、そして企業の取締役会におけるリスクマネジメントの提唱者として認知度が高まっています。

第三にRIMSの国際戦略の展開をサポートします。この戦略は主に国際的に活動する米国の企業と、リスクマネジメントに関する教育と支援を必要としている世界中のすべての地域という二種類の受益者を想定したものです。

第四として大学などを卒業して社会人になろうとしている人に対しリスクマネジメント分野で職を見つけるよう奨励するRIMSの活動を支援します。第五として会員間でのベンチマーキングやベスト・プラクティスの共有を一層奨励するようにします。

プレゼンテーションの目標

本日の私の話では、皆様方の会社の中にERMの企業文化を根付かせるために必要な手順がどのようなものかを紹介したいと思います。

ただし、このプロセスを始める前に重要なのは、まずあなたの組織がERMの枠組みの中でどの位置にあるかを探り、組織がERMの企業文化を受け入れるようにする計画を策定することです。

RIMSのウェブサイトにはRIMSの会員がこのような最初の評価をするための素晴らしいツールがあります。それはRIMSリスク成熟度モデルです。これこそがリスクマネジメント担当のエクゼクティブやリスク分野のプロフェッショナル

companies. RIMS will make an official announcement about the 2010 report at our annual conference and exhibition next month in Boston.

GOALS FOR TERM AS RIMS PRESIDENT

My term as president began on January 1, and I have established five primary goals to help focus my year.

First, I want to further RIMS' efforts to maintain its leadership role in enterprise risk management. We have some real ERM thought leaders serving on our board of directors and our ERM Development Committee and they will help us to increase awareness of ERM.

Second, I will continue to advocate for risk management related legislation and regulation. RIMS, as an organization, is becoming more well known in Congress as the voice of the commercial insurance consumer and advocate for risk management in corporate boardrooms.

Third, I will support RIMS efforts to develop its international strategy to offer RIMS products and services to two constituencies: U.S. companies with international operations and areas of the world where there is a need for risk management education and mentoring.

Fourth, I will support RIMS efforts to encourage graduating students to enter risk management careers and fifth, I will encourage more peer-to-peer benchmarking and sharing of best practices among our membership.

PRESENTATION GOAL

In this presentation, I will focus on the steps you can take to build an ERM corporate culture within your organization.

But before you can begin the process, it is an important first step to determine your organization's current position within the ERM framework and then to develop a plan to help gain acceptance for creating an ERM business culture.

The RIMS website has a great tool available to RIMS members to help them make this evaluation: the RIMS Risk Maturity Model. This is a tool for risk management executives and other risk professionals to develop sustainable ERM programs by

たちが継続性のあるERMプログラムを開発し、リアルタイムで評点するために使うツールなのです。このモデルに組み込まれているガイドラインに基づく分析を行えば、どうすれば組織がより優れたERMを作れるかの道筋が見えてくるのです。

RIMSリスク成熟度モデルは内部、外部の脅威、組織の人材、プロセス、コミュニケーション、システムといったERM文化を動かしていくための不可欠の要素を評価するための段階的なガイドをしてくれます。RIMSリスク成熟度モデルはリスクマネージャーに対し、リスクマネジメントの大局的な視点と、リスクマネジメントをより高いレベルに向上させるためのツールを提供します。

あなたの組織におけるERMの現状(あるいは不在)がどのようなものか特定できたなら、必要な変化を導入していくというプロセスを始めることができます。

さて、ここで話をひとまず中断してERMの定義と、ERMがこれまでの伝統的なリスクマネジメントとどのように違うかを確認してみたいと思います。実はERMの基本的な理念は伝統的なリスクマネジメントと変わらないことが分かります。違いはERMではリスクマネジメントの活用がより大規模に行われ、組織全体で行われているということなのです。

以下の定義はRIMSのERM開発委員会によるもので、RIMSのウェブサイトでも閲覧することができます。

ERMの定義

ERMとはビジネスの戦略的な展開方法の一つと見なされ、すべての種類のリスクに対応し、これらリスクの総合的な影響を相関するリスクのポートフォリオとして管理することにより、組織の目標達成を支援する活動のことである。

基本的なリスクの特定と低減に関する考え方では共通するところが多いものの、ERMはそれまでのリスクマネジメントのアプローチと比べると相当に進化している面があります：

- 組織がさらされている全てのリスク分野(財務、実務、報告、法令順守、ガバナンス、戦略、風評、等)を包括している。
- ERMはこれらの脅威を個別の「サイロ」としてではなく、相関するリスク・ポートフォリオとして優先順位付けし、管理する。
- ERMはリスク・ポートフォリオを全ての重要な内部・外部の環境、システム、状況、ステークホルダーを考慮しつつ評価する。

scoring them in real time. The analysis, based on guidelines set forth in the model, serves as an organization's roadmap for improvement.

The Maturity Model provides a step-by-step guide to evaluate internal and external threats, and the people, processes, communication and systems of an organization that are integral to the implementation of an ERM culture. The Risk Maturity Model helps the operational risk manager develop a "big picture" view of risk management and provides the tools to take risk management to a higher level within the organization.

Once you have identified the state of ERM (or the lack of ERM) in your organization, you can begin the process of making the necessary changes for implementation.

More on that in a few minutes. But let us pause for a moment to discuss the definition of ERM and the differences from traditional risk management. I believe you will find that the fundamental principles of ERM are similar to traditional risk management; they are just practiced on a larger scale across the entire organization.

The following definition was developed by RIMS ERM Development Committee and can be found on RIMS Web site.

ERM DEFINITION

Enterprise risk management is viewed as a strategic business discipline that supports the achievement of an organization's objectives by addressing the full spectrum of its risks and managing the combined impact of those risks as an interrelated risk portfolio.

Although the fundamental identification and mitigation concepts are the same, ERM represents a significant evolution beyond previous approaches to risk management:

- It encompasses all areas of organizational exposure to risk (financial, operational, reporting, compliance, governance, strategic, reputational, etc.);
- It prioritizes and manages those exposures as an interrelated risk portfolio rather than as individual "silos";
- It evaluates the risk portfolio in the context of all significant internal and external environments, systems, circumstances, and stakeholders;

- ERMでは組織にかかわる個別のリスクは相互に関連しており、個別のリスクの集積とは異なる形での脅威を生み出しえることを認知している。
- ERMは本来量的あるいは質的な全てのリスクを管理するための組織だったプロセスを提供する。
- ERMはリスクの効果的な管理を競争力の源泉と認識する。そして、
- ERMは組織全体にわたって、全ての重要な判断に審査すべきポイントとしてリスクマネジメントが含まれることを目指す。

また、ERMは全てのリスクがなくなる、あるいは会社が損失を被むることを無くすことを保証するものではないと理解する必要があります。ERMは内部統制をなくすものでもなければ、全ての企業で同じものが(例えば同じ業界内の企業であっても)導入されるべきものでもありません。

例えばS&Pとして知られる格付け機関のStandard & Poor's社は2008年に非金融企業の金融債権を評価する際にERMを使用すると発表しました。S&PはCOSOによって提唱されていた基準を採用しませんでした。その代わりにERMを同業種の企業間でベンチマークすることによって、当該企業のリスクマネジメントの有効性を判定することにしました。

ERMプログラムを組織の長期目標と連動させ、ERMを企業文化の中に組み込む

どのようなERMプログラムでもうまく機能するには、組織の全体的な事業戦略との整合性を確保せねばなりません。そうすることによってあなたはERMプログラムをより高度なレベル、つまりより戦略的なリスクマネジメントへと自然に進化させていくのです。このステップに失敗すると、あなたのリスクマネジメントプログラムは受け身の態勢に追い込まれ、組織の成長に貢献していないと判定されてしまうかもしれません。リスクマネジメントが事故、怪我などの損失があった時以外人々に意識されないとすると経営トップにとっては重要でないとわかってしまいます。

組織の理念と目標は明確に、そして単純な形で伝わるようであればなりません。ハーバード・ビジネス・レビューの研究によると企業は戦略によって確約した財務成績の63%しか達成しません。事業戦略が容易に伝わり理解されなければメッセージは組織の底辺ではないも同然となってしまいます。

- It recognizes that individual risks across the organization are interrelated and can create a combined exposure that differs from the sum of the individual risks;
- It provides a structured process for the management of all risks, whether those risks are primarily quantitative or qualitative in nature;
- It views the effective management of risk as a competitive advantage; and,
- It seeks to embed risk management as a component in all critical decisions throughout the organization.

It is also important to recognize that ERM is not a guarantee that all risks will be eliminated, or that a company will not have losses. ERM does not eliminate internal controls and it does not have to be the same at all companies or even for all companies in a certain line of business.

For example, ratings agency Standard & Poor's, or S&P as it is better known, announced in 2008 that it would use ERM in rating financial securities in non-financial companies. S&P also declined to ascribe to standards promulgated by the Committee of Sponsoring Organizations, or COSO. Instead, S&P decided to benchmark ERM among peer companies and then render a judgment on the effectiveness of a company's risk management practices.

ALIGNING ERM PROGRAM WITH ORGANIZATION'S LONG-TERM GOALS AND OBJECTIVES AS A MEANS TO EMBED ERM INTO CORPORATE CULTURE

For any ERM program to succeed, it must be aligned with your organization's overall business strategy. By doing so, you are essentially taking your program to the next level, the natural progression towards more strategic risk management. Failure to do so places your risk management program in a passive or reactive position that will not be recognized as contributing to the growth of the organization. If risk management is not on anyone's mind except when there is an accident, injury or other loss, then it will not be considered as critical to the leadership.

The mission and goals and objectives of an organization must be clearly and simply communicated. According to a Harvard Business Review study, companies deliver only 63 percent of the financial performance promised by their strategies. If the business strategy is not communicated and understood easily, the message becomes lost at lower levels of the organization.

したがって、リスクマネジメント部門を含む組織のすべての事業部門は業績を企業の目標に連動させなければなりません。例えばある企業の目標が最高級のテレビの製造であった場合、リスクマネジメント部の目標は生産、マーケティング、財務、サプライチェーンなどの全ての部がこの目標達成の障害となりえる事象を特定し、その影響を低減させるよう仕向けることです。

ERMの理念を説明する中で、ERMのモデルにリスクマネジメントがどのように組み込まれていくかはもう少し説明します。

ERMの理念

ERMの導入にかかわるステップがどのようなものかは一般的に共通ですが、実際に何をやるかは戦略目標、企業文化、事業の構造に依存するため、組織によって異なってきます。強固なERMの枠組みはERM導入プロセスや基礎的なリスクマネジメントのプロセスの中に見られるいくつかの理念を含んでいます。

第一のステップは「認識」です。典型的なリスクマネジメント・プロセスではリスクマネジャーは損失が発生する可能性のある部門の人たちにインタビューを行い、質疑を通じてどのようなリスクがあるかを調査していきます。これがサイロ的アプローチです。ERMのアプローチではインタビューの対象が組織全体のステークホルダーを含むようになります。例えば単に生産担当のマネジャーに生産工程について問い合わせるのではなく、サプライチェーンの担当マネジャー、物流サポート・チーム、マーケティング部、その他の製品を市場に出すための役割を持っている全てのグループに参加してもらうことが重要なのです。

ERMの恩恵のひとつはERMを使うと重要なリスクを特定できるだけでなく、何がこれらのリスクをもたらしているかという構造そのものを把握できることです。マネジャーはどうしても自分自身の部門(サイロ)だけを管理すればよい、つまり自分でコントロールできるものだけに注目する傾向があります。鍵となるのはこの目に見えない境界線を打破し、リスクを組織全体に真に影響を与えるものとして見てもらえるようにすることです。このようなプロセスを経ることによってERMは経営トップが組織を水平だけでなく、垂直に把握できるようにするのです。

リスク認識のプロセスにおいては、通常考慮の対象となら

Consequently, all business units in the organization, including risk management, must tie their performance to the strategic goals of the organization. For example, if a company has the goal of manufacturing the best quality television set, then the risk management objective is to help the company business units identify and mitigate the impediments to achieving that goal, whether it is in production lines, marketing, finance or supply chain.

As we discuss the ERM principles, you will have a better understanding of how risk management fits into this model.

ERM PRINCIPLES

Although the steps involved in an ERM process are generally the same, each organization goes about implementation in different ways, depending on its strategic objectives, culture and operational structure. Nevertheless, a solid ERM framework should include the principles that we have come to think of as typical of the ERM process-and typical of the fundamental risk management process.

The first step is identification. In a typical risk management process, the risk manager interviews individuals where a loss may occur and tries to identify exposures through a question and answer process-a silo approach. In the ERM approach, the interview is expanded to include stakeholders from across the organization. For example, instead of simply interviewing the production manager about a process, it would be important to include the supply chain managers, logistical support team, marketing department and other groups who have a role in the process of getting the product to market.

One of the benefits of ERM is that it not only highlights material risks, but it also shows what's driving them and thus provides incredibly valuable information. Managers have a natural tendency to only manage their own silo, meaning something over which they have control. But the key is to break down those arbitrary boundaries and view risks as they truly impact all areas of an organization. Therefore, ERM helps the leadership to view their organizations not just horizontally, but also vertically.

During the risk identification process, it would be wise to

ないような出来事、例えばお客様の要求が変わるような事態を含めるようにするとよいでしょう。これらの出来事は「ブラック・スワン」イベントと呼ばれ、工場の火事とかエネルギー・コストの急激な上昇といった想定可能なものではないため、通常のリスク認識作業では見つけることができない一方で財務的には相当な影響力を持ちえます。自然災害、テロ攻撃、サプライチェーンの中断など、あなたの会社の存続そのものに影響を与えるリスクを考慮しなくてはなりません。このようなリスクが起こる確率については後でご説明します。

大型のリスクを認識する方法はいくつかありますが、基本的な考え方はどれも同じです。企業の経営トップ、取締役、株主にとって最も重要なリスクのリストを集めるのです。スライドには組織の目標を達成するために低減できるリスクを見つけるための質問をリスト化してあります。以下のようなものです：

- 業務が正常に機能しなくなるのはどのような時か？
- これがうまくいくには何が必要か？
- われわれにとっての弱点とは何か？
- どの資産を守らねばならないか？
- 流動資産、あるいは代替用途にあてられる資産があるか？
- われわれの業務はどうすれば中断するのか？
- われわれが目標を達成しているかどうかはどうすれば分かるか？
- われわれが最も資金をかけているのは何に対してか？
- われわれの売り上げはどのように請求し回収されているか？
- どの活動が規制の対象になっているか？
- 法的に訴訟を起こされる可能性があるのはなにについてか？

もちろんこれは部分的なリストであり、なにをカバーするかは業界や当面の課題などによって変えるべきです。いずれにしても、これらの質問に対する回答があなたの組織の直面するリスクをより明確にします。そして、どのようなステップを取ればリスクの評価、低減そしてモニター といったERMのプロセスを進めていけるかが明らかになります。

ERMの二番目のステップは「リスク構造の理解」です。どのリスクが他のリスクより重要かを判断し、個々のリスクが他のリスクとどのように関連しているかを判断します。前のステップで特定されたリスクは最初見るとあまりに多いためにうんざりしてしまうかもしれません。

しかし、このステップでは、組織にとって高い優先順位

consider events "outside the bell curve," such as a scenario that might affect customer demand. These so-called "Black Swan" events often do not hit the radar screen-they are not as obvious as a plant burning down or a severe increase in energy costs-yet they pose a significant impact on capital. Natural catastrophes, terrorist attacks, supply chain interruptions that may put the continuity of your business at risk are items that should be considered. We'll evaluate the likelihood of such events later in the process.

There are many methods of identifying the big risks; however, the basic principle is the same: to gather a list of risks that matter most to the senior leadership of the company, its board of directors and shareholders.

On the slide is a list of questions to help identify risks that can be mitigated to meet your organization's objectives. Some of these questions include:

- What could go wrong?
- What must go right for us to succeed?
- Where are we vulnerable?
- Which assets do we need to protect?
- Do we have liquid assets or assets with alternative uses?
- How could our operations be disrupted?
- How do we know whether or not we are achieving our objectives?
- What do we spend the most money on?
- How do we bill and collect our revenue?
- Which activities are regulated?
- What are our greatest legal exposures?

Of course, this is just a partial list and should be adjusted based on the issue being discussed. The responses to these questions will provide a much clearer picture of those risks your organization face and the steps needed to continue the ERM process of assessing, evaluating, mitigating and finally, monitoring risks.

The second ERM principle is assessing the risks-the process of determining which risks are more critical than others, as well as determining how individual risks might be related to one another. In assessing the risks that were identified in the previous step, you may end up with a long list that at first glance seems overwhelming.

In this step, there is a methodical approach to distilling the list

のリスクが何かを選定するアプローチを取ります。あるリスクがすでに上手く管理されている場合は、残存リスクは少ないと評価します。低減が極めて難しく、対策を打てないようなリスクも余り時間をかけるべきものはいえませんが、このようにして長かったリスクのリストをより短くしていけるのです。ただし、ある(大きな)リスクへの対応が難しく、低減することができないような場合でも組織への影響が大きなリスクであるなら、リストには残しておく必要があります。

この選定のステップが終わったなら、リスクを順位付けするとよいでしょう。リスクのランキングをすると、打合せに参加した(各部の)人たちからの支持が得やすくなりますし、どのリスクが最も重要かの認識も高まります。ここでは特定の出来事が起きた場合の影響、結果、起きる可能性も検討しておく必要があります。

ランク付けのシステムは単純なものであれば各リスクの深刻度を定めるための点数評価だけでもいいでしょう: 1-2 (無視できる程度); 3-4 (軽微); 5-6 (中程度); 7-8 (深刻); 9-10 (大規模)。

「リスク構造の理解」のステップの最後はランク付けされたリスクについて、それぞれのリスクが起きる可能性を(今日の状況にもとづき)検討し、その可能性をランク付けすることです。

リスクが起きる可能性のランクは例えば: 1-2 (おきる可能性ほとんどなし); 3-4 (わずかに可能性がある-10 ~ 33%); 5-6 (起きるか起きないかが同じくらい, 33 ~ 66%); 7-8 (66 ~ 90%の可能性); 9-10 (起きる可能性が極めて高い、少なくとも90%)、となります。

この作業が終われば、リスクの全体的なランキングの見直しです。このリストに重要なリスクが載っているかどうか確認し、その優先順位が各事業の業務や活動、現在の事業環境に照らして適切かどうかをチェックしてください。

ERMの三つ目のステップは「評価」プロセスです。このステップでは望ましいあるいは望ましくない結果をどのようにバランスさせるかを決定し、総合的な危険性を低減させるためにはどのリスクから取り組むべきかを判断します。

この時点まで来れば、あなたはどのリスクに重点を置くべきかすでに理解しているはず。特定のリスクに働き

to those that your organization considers high priority items. If a risk is already well-managed and controlled, it will have a low residual risk. If your organization can do nothing about a particular risk because it is so far beyond your control or influence, the risk may merit only limited attention. This is a quick way to narrow down your list to a more manageable size. It is important to remember however, that even though a risk is beyond your control or influence, it may still remain as a significant risk to the organization, so some of these items may stay on the list.

Once that step is completed, it is a good idea to rank the risks. Ranking the risks gains buy-in from the discussion group on which risks are the most important. It also requires consideration of the potential impact/consequence and probability/likelihood of the event occurring.

A ranking system may be as simple as using a scale to help determine the severity of each risk: 1-2 (insignificant); 3-4 (minor); 5-6 (moderate); 7-8 (serious); and 9-10 (major).

The final part of the risk assessment step is to take the risks that you've ranked and rate each in terms of how likely they are to occur (given your understanding of circumstances as they exist today) and to rank the probability.

A rating for "risk likelihood" could include: 1-2 (extremely unlikely); 3-4 (unlikely, but possible-10 to 33 percent probability); 5-6 (about as likely as not, 33 to 66 percent probability); 7-8 (66 to 90 percent probability); and 9-10 (highly likely, at least 90 percent probability).

Once this task is completed, review the risks' overall rankings. Be sure that the significant risks are captured on this list and that the priorities appropriately reflect each business unit's operations/activities and the current environment.

The third ERM principle is the evaluation process. In this step you decide how to balance between potential good and bad outcomes, and which risks need to be addressed in order to reduce, or mitigate the exposure.

At this point, you should have a much better understanding of the risks on which you need to focus your attention. You can

かけたり低減させたりすれば、どのような機会や恩恵が得られるかも判断することができます。一方で別のリスクについて低減策をとらない場合は、その場合の影響というものを意識するようにしてください。

実はリスクマネジャーにとってERMが最も悩ましいのはこのポイントのようです。大きなリスクのリストを前にしてどのリスクをどれだけ低減すべきか迷うかもしれません。しばしばその迷いはリスクというものの複雑さが原因です。ブランド・イメージのように極めて複雑なリスクは企業内の数千もの活動によって影響を受けています。研究開発にはじまり、マーケティング・販売にいたるまでがブランドには影響します。どうやってこれら全ての活動を管理すればよいのでしょうか?

答えは、リスクマネジャーはリスクに影響を与えるこれら全ての活動に対して働きかける必要はない、ということです。むしろずっと効果的なのはリスクを深く調査し、リスクを発生させている主要な活動が何かを特定し、その活動を管理しているのが誰かを見つけることです。

例えば工場に物理的にダメージを与える方法は数多くありますが、どんなリスクマネジャーでもこれら全てに注目することはできません。リスクマネジャーがすべきなのは、代わりに工場をキーパーソンたちと歩いて回り、様々な損害のシナリオを提示する中から、2、3の主要なリスク要因がなにかを絞り込むのです。

同様にERMの評価ステップでリスクマネジャーは各機能部門の担当者たちと話す機会を持つようにして、企業の様々な機能について理解を深めるようにします。しばしば毎日の作業を現場で実行している人たちはどこにリスクがあるかをすでによく把握しているのです。彼らには自然とリスクを評価する能力が備わっているか備わっているべきなのです。彼らに話をすれば、何をすべきか、何がする必要ないかはたいてい明白です。

例えばリスクマネジャーが「生産目標通りの製品を生産できないリスク」について調査しているとします。現場に行けばほとんどの作業者が、この懸念の最大の理由が工場の停止であると声をそろえるかもしれません。これをさらに深掘りしていった結果、停電に対する対策がとられていないことが判明したりするのです。

このリスクマネジャーはERMレベルのリスク(生産目標通りの製品を生産できないリスク)に関するたった一つの原因を突

decide what opportunities and benefits exist to alter (or mitigate), the risks. On the other hand, if you decide not to mitigate the risks, consider the impacts of such a decision.

This is where ERM seems to cause the most trouble for risk managers. Facing a list of big risks, it might be very difficult to see how these risks are to be evaluated in terms of mitigation. Very often, this difficulty is caused by the complexity of the risk. A highly complex risk, like "brand reputation," might be affected by thousands of activities within the company. Everything from the R&D process, to the marketing and sales process will impact the company's brand. So how does one address all of these?

The answer is that the risk manager does not have to address all of the activities that could potentially contribute to a risk. Rather, it would be much more effective to investigate the risks, and determine which particular activities are driving the risk and who is responsible for those activities.

For example, there are many ways a factory could be physically damaged, yet no risk manager can focus on all of them. Instead, he or she should perform an investigation by walking through the factory, speaking with key personnel and considering various loss scenarios in order to focus on a few key risk drivers.

Similarly, during the evaluation process of ERM, the risk manager should speak to the business owners and study the various components of the business. Often the people who actually perform the daily activities of the business will already have a good idea of what is likely to go wrong. After all, they have (or should have) a natural tendency to evaluate risk. By interviewing them, it is often very clear what needs attention and what does not.

For instance, if the risk manager is dealing with the risk of failing to meet production goals, he or she might find that most employees agree that the chief driver of this would be a plant shutdown. Through investigation, he or she finds out that the one area with no mitigation is a power outage.

At this point, the risk manager has tied a single cause of risk back to an ERM level risk ("failure to meet production goals")

き止めたこととなります。表面的には極めて複雑で難しいと思われるリスクでしたが、調べることによって簡単に低減策をとることのできる単純なリスクが原因であると分かったのです。

ERMの四つ目のステップは「リスクの低減/機会の活用」です。ここからがリスクマネジャーの出番です。いくつかの具体的なステップを考え、実行することによって重要なリスクの度合いや不確定要素を低減させ、同時に潜在的な利益を拡大させるのです。

先ほどの工場での例を引き合いに出すと、この工場では停電の可能性を減らすためにいくつかのオプションがあります。別の場所にもうひとつ工場を作ること、保険をかけてリスクを移転すること、発電施設を設置したり、在庫を増やすことが停電対策として考えられます。これらのいずれの解決策もそれぞれに費用がかかりますからリスクをどれだけ低減できるかをあわせて検討せねばなりません。

熟練したリスクマネジャーにとっては、低減策は目新しいものがあるかもしれませんが、このプロセス自体はよくあることです。ERMレベルのリスクは企業の様々な部門がかかわるので、リスクマネジャーが本来受け持つべき業務の外にあるような対策が必要になることもあります。このような状況になると「どうやってリスクマネジャーがマーケティングや販売の問題を解決すればいいんだ?」と思われるかもしれません。

このような場合、リスクマネジャーにとって救いとなるのはリスクの元となる業務の責任者こそが最も効果的かつ安価なリスク低減策を考えるべきだということです。もちろんリスクマネジャーが参加しなくていいということではありませんし、独自に対策を打ってはいけないうことでもありません。要するに特定のリスクが特定の部門(例えば営業部)によってもたらされている場合は、営業部が低減策をとるべきという原則があるのです。

ERMの五つ目のステップは「リスクのモニタリング」です。どうすれば特定のリスク低減策が機能しているかどうか判定できるでしょうか? あなたがリスク低減のためにすべきと提案した様々なステップが適切なタイミングで実行されたかどうか、効果が出ているかどうかをモニターすればよいのです。

当然のことながら、全ての社員がリスク低減策の導入に積極的とは限りません。経営トップがやれといえたいい場合は実行されます。しかし、そうはいかない場合もあるでしょう。どちらにしても低減策の状況がモニターされな

that, at first glance, seemed complex and daunting. But through investigation he or she has boiled it down to one very straightforward risk that can readily be mitigated.

The fourth principle of ERM is to mitigate risk and/or exploit opportunities. This is the step in the process where the action begins. You must develop and follow specific steps to reduce the risks and uncertainties that are at the top of your list, as well as steps to increase the potential benefits.

Taking the example from the previous step about the factory, the company has several options to address, or mitigate the power outage risk. It could build a second factory in a different location, transfer the risk via insurance, install a generator or keep a surplus product supply large enough to see the organization through any power outage. All of these options will have associated costs, so these need to be weighed against their effectiveness in mitigating the risk.

For the veteran risk manager, this will be a familiar process, though the mitigation techniques called for may be new. ERM-level risks, because they involve many parts of the business, might call for a treatment that is outside of the scope of the risk manager's duties. This may often cause panic and result in comments such as, 'How is the risk manager going to solve a marketing or sales problem?'

In this case, the risk manager can take comfort in knowing that it is up to the owner of the activity that drives the risk to determine the most cost-effective mitigation strategy. This is not to say that the risk manager should not be involved or that, in some cases, he or she will not be able to execute the treatment strategy. However, if the activity driving the risk is owned by a particular department, such as sales, then sales is responsible for the mitigation.

The fifth step or principle is monitoring risks. How do you know whether your risk management process has been effective? By monitoring the timeliness and effectiveness of the various steps you outlined to reduce risks and boost gains.

Of course, not everyone is going to be enthusiastic about implementing risk mitigation. If senior management is demanding that it be done, it likely will be. But this is not always the case. Regardless, if the mitigation is not monitored,

れば低減策の効果は二つの理由からいずれなくなってしまう。

まず、低減策は時間がたつにつれて効果が落ちたり、消滅することがあります。次に、リスクの性質が時間とともに変化することがあり、それまでの低減策が通用しなくなることがあります。低減策の効果と緊急性がモニターされなければリスクマネジメントそのものが時間とともに効果を失うのです。

工場の例にととるなら、停電に備えて対策を進めていくうちに、停電のリスクよりストライキによる工場停止の可能性のほうがはるかに大きくなっていることがあります。バックアップ電源を設置しても工場に作業者が来なくなれば何の意味もありません。

これまでご紹介してきたERM導入の五つのステップは必ずしも運用の全てをカバーしているわけではありません。ここでカバーしなかった分野で「ERMにおけるベスト・プラクティス」に含まれる分野もあります。

全てのERMプログラムは独自のものである一方で、ほとんどのプログラムがなんらかの数量化、ERMプロセスのシステム化、そして組織内の全ての機能部門がリスク、リスクの責任者、低減策について考えるようにめざす点では一致しています。

ここで一点だけ確認しておきたい点があります。これまでご紹介してきたステップは効果的なERMの要であるということです。さらに、各ステップは個々の組織のリスクに対応するため、自由に拡張されるべきです。ERMはこれからも常に変化を続ける国際的なビジネスに合わせて進歩を続けるでしょう。その中でERMプログラムが効果を保ち続け、価値を維持し、事業の目的と整合していく唯一の方法はプログラムが組織に対する批判的な立場を維持し、定期的にモニターすることなのです。

ERM文化を創出することのメリット

ではERMを継続させる力はなんなのでしょうか? 私の立場からいうと、三つのソースがあります:

まず、近年の世界的金融危機の中では多くの企業の内部監査が機能しなかったと企業の取締役たちは認識しています。取締役会では他の方法でリスクを低減させなければならないと感じており、多くの場合ERMが選ばれています。

the mitigation might lose effectiveness over time for one of two reasons.

First, the mitigation activity might slow down or decrease over time. Second, the nature of the risk might change such that the mitigation is no longer effective. In any case, if the effectiveness and urgency of the mitigation is not monitored, the process will be ineffective over the long term.

In the factory example, the company might continue preparing for a power outage when in fact this risk has been eclipsed by the risk of a shutdown due to a strike. Obviously, a backup power source will not help if no one comes to work.

The five ERM principles I have described might not cover all aspects of implementation. In fact, the few areas that are not covered are often thought of as "best practice ERM."

While every ERM program is different, most will strive for some level of quantification, a systemization of the ERM process and driving a change in behavior such that all functional groups within the organization think in terms of risk, risk ownership and mitigation.

However, I do want to be clear on one thing before proceeding: the principles I have been talking about are at the very heart of an effective ERM program. At the same time, each of the principles can be further expanded so as to be more encompassing of the risks specific to your organization. ERM will continue to evolve because the global business world is constantly changing. And the only way that an ERM program can continue to be effective, relevant and aligned with business objectives, is to ensure that the program remains critical to the organization and is monitored on a regular basis.

BENEFITS OF CREATING AN ERM CULTURE

So, what are the driving forces behind ERM? From my perspective, I see three things:

One, it is obvious that corporate boards of directors recognize that the internal audit function failed many corporations in the recent global financial meltdown. Boards are now finding it necessary to identify and mitigate risks in other ways, and ERM is the choice for many.

次に、規制監督者の側も取締役とリスクマネジメントを金融危機前とは明らかに違った目で見えるようになってきました。ご紹介したとおり、スタンダード・アンド・プアーズ社の例をとっても企業のリスクマネジメント体制が同業他社の体制と比較される時代になっているのです。

そして最後に、米国では議会が煩雑な規制を導入しようとしていることから、一部の企業はリスクマネジメントの体制を自らの手で導入できることを立証しようとしています。

皆様方の多くの方にとってERMを企業文化の中に組み込むことは想像以上に難しいことだと思われるかもしれませんが。確かに皆様の上役の方々は簡単にはものの見方や立場を変えはしないでしょ。真のERM文化を創出するには時間がかかります。

しかし、ERMを企業文化の中に組み込めば、恩恵があることだけは確かです。ERMはリスクに敏感な文化を創ります。企業全体にかかわるリスク特定し管理できるようにします。統合化された管理報告が受けられるようになります。最も重要なリスクへの集中ができるようになります。そして、リスクへの対応の判断力強化につながります。

長い目で見れば、ERMが組み込まれれば皆様の組織は成長、リスクと利回りをリンクさせられるようになります。複数のリスクに対し統合化された対応をすることができるようになります。事業を行ううえでのサプライズを最小化し、機会を捉えることができるようになります。

まとめ

リスクマネジメントはどのように変化しているか。

これまでの30年間、リスクマネジメントはずいぶん進化してきました。保険の買い手から実務者としてのリスクマネジャーへと変わる中で、損失を未然に防ぎ低減させ、保険料を下げるようになりました。部門間の協力を推進する役割も出てきました。

今日では多くの企業がERMを導入していく中で、導入に際しての恩恵がひとつではないと感じています。お話ししましたとおり、ERMは企業が戦略的目標を達成することを支援します。利益とキャッシュフローを改善させます。成長をコントロールし、機会を捉え、資金や資源をより効果的、効率的に配分します。

Two, it is also clear that regulators are looking at boards of directors and risk management in a much different way than they did prior to the financial crisis. As I mentioned earlier, Standard and Poor's is evaluating a company's risk management efforts by benchmarking with similar organizations.

Finally, in the U.S., the fear of onerous legislative initiatives by Congress is providing the impetus for some firms to demonstrate that they are capable of implementing risk management controls on their own.

For many of you, incorporating ERM into your corporate culture may not be as easy as it appears to be. You cannot expect your senior management to change its viewpoints and position overnight. Creating a true ERM culture takes time.

This much is true about the benefits of incorporating ERM into your existing business culture: Enterprise risk management creates a risk-aware culture; identifies and manages cross-enterprise risks; provides integrated management reporting; focuses on the most important risks; and, enhances the risk response decision.

In the long term, weaving ERM into your corporate culture can allow your respective organizations the ability to link growth, risk and return; the ability to provide integrated responses to multiple risks; help to minimize operational surprises and losses; and, help to seize opportunities.

WRAP UP

How is risk management changing?

Over the past 30 years, we have seen risk management evolve significantly-the transition from insurance buyer to operational risk manager, who began to focus on preventing and reducing losses and lowering insurance costs. We also saw an increase in interdepartmental collaboration.

Today, as many companies develop an ERM approach to their business, they are discovering that potential benefits multiply. As we have discussed, ERM can play a significant role in helping to support the company's objectives and strategic goals, improve earnings and cash flow, manage growth, capture opportunities and allocate capital and resources appropriately in a more efficient and effective manner.

ERMが企業のリスク管理能力を飛躍的に増大させるには、導入のプロセスが個別の組織にあった形で考慮され、組織の文化に合うようなものでなければなりません。

ERMを選択するかどうかは別として、組織にはリスクのある部門の人がリスクの責任を持ち、リスクを中央で管理する機能が必要です。さらに、リスクに関する情報は、視覚的に情報を伝送できるような先端技術を使ったプラットフォーム上で共有されなければなりません。

ERM導入に際しては、もともとの目標、すなわち組織全体にまたがる主要なリスクの把握を忘れないようにし、これらが適切に評価され、管理されるようにする必要があります。ERMのカバーする範囲は非常に広いので細かい部分やそれに対応する多くの対応策に目を奪われやすいのです。リスクマネジメントの基本的なツールはERMの導入に極めて適したものであることを忘れてください。

2010年は60周年記念の年

ご承知の方もいらっしゃるかもしれませんが、今年は歴史あるRIMSにとっても重要な節目、60周年の年です。一年かけて、特に各都市の支部レベルで特別なイベントがこれまでの業績を祝うために開催されていきます。中でも特別なのが4月25日から29日までボストンで開催されるRIMSの年次大会です。

是非とも皆様方がこの年次大会に参加されることをお待ちしております。絶対ご満足いただけるはずですよ。今年のコピーは「将来に目を向けよう、リスクに目を向けよう：つながり、連動、感動」です。

昨年を上回る数の参加者が来る予定ですので、いろいろな方とのネットワーキングの機会もあります。他のリスクマネジャーたちと色々なアイデアやベスト・プラクティスを交換し、共有し、学び取ってください。

ERM導入に関する個人的な経験などを学ぶための120以上のセッションを用意しました。また、例年通り最新鋭の展示会場で400以上のベンダー各社が最新の商品、サービスのご案内をいたします。

どうもありがとうございました。4月にボストンでお会いしましょう。

In order that ERM can make significant contributions to the company's ability to manage risk, the implementation process should be tailored to the specific organizations and must fit within their culture.

With or without ERM, an organization needs a central risk function and accountability by risk owners. Further, they should share risk information on a high-tech platform with visual approach to understanding risk.

When implementing ERM, you should not lose sight of the main goal, which is to identify the major risks across the entire organization and assure that they are being appropriately assessed and managed. Because the scope of ERM is so large, it is very easy to get distracted by the details and the many options that present themselves. Remember that the basic tools of risk management are well suited to implementing ERM.

Celebrating 60th Anniversary in 2010

As many of you may know, this year RIMS is celebrating a major milestone in its rich history, its 60th Anniversary. Special events, in particular those at chapter levels, are planned throughout the rest of the year to celebrate this achievement, but certainly a very special event will take place at RIMS Annual Conference & Exhibition in Boston, April 25 - 29.

I would like to encourage you, if you have not already done so, to attend this year's conference. I assure you, you will not be disappointed. Our theme this year is: THINK FORWARD. THINK RISK, with the tag line Connect, Engage, Inspire.

We're expecting even more attendees than last year-and are on pace to offer plenty of networking opportunities for all of you-to exchange and share ideas, and best practices with your fellow risk managers.

We have lined up over 120+ educational sessions, including an individual track on ERM. As usual, we'll have our state of the art exhibit hall where more than 400 vendors will be on hand demonstrate the latest products and talk about their services.

Domo Arigato. Gozaimasu. Shigatsu-ni Boston de aimashou.