

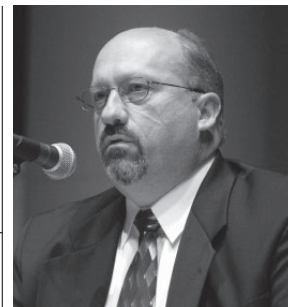
リスクマネジメント協会2013年次大会 RIMS JAPAN CHAPTER CONFERENCE

# 危機、社会的責任の 要請を管理する ERM

## *ERM and SRM:*

*Using Risk Management to Navigate Threats & Opportunities*

2013年度RIMS理事長 ジョン・フェルプス◎JOHN PHELPS



本稿は組織のリスク管理能力向上が、戦略目標を達成し、社会的責任を高めることにつながるという議論についてのものである。

本日は、現在私が非常に熱意を持って取り組んでいるこのテーマについての話をする機会をいただき大変うれしく思っています。

話の前にまず職歴を中心とした自己紹介をし、それからリスクマネジメントという職業の将来に関する見通し、そしてリスクマネジメントがどのように組織の戦略目標達成と社会的責任の向上に役立つかを話したいと思います。

### 自己紹介

私はRIMSの2013年度理事長であり、ブルーシールド・フロリダ社のビジネス・リスク・ソリューション部長を務めています。同社は加盟者約400万人、従業員11,000名、年間売上約80億ドルの医療サービス会社です。会社の中での私の役割は総合的なERMを継続的に開発していくことであります。

過去30年間、私の仕事の大きな部分を占めていたのは財物、火災保険のポートフォリオの管理でした。私はもともと大手保険会社の引き受け担当者で、その後ブローカーに転身、さらにリスクマネジャーになりました。したがって保険に関して言えば作る側、売る側そして買う側のすべてを経験したことになります。

私はかなり早い時期、たしか高校生くらいの時から保険

RIMS President John Phelps will discuss the value of accelerating the organization's risk capabilities to achieve strategic objectives and heighten social responsibility.

Thank you so much for inviting me here today to speak on a topic for which I have great passion.

Before I begin, I would like to take a moment to introduce myself, discuss my professional background, my views on the future of the profession and, then, the value that risk practitioners can add by accelerating their organization's risk capabilities to achieve strategic objectives and heighten social responsibility.

### Phelps Introduction

I am the 2013 President of RIMS and the Director of Business Risk Solutions for Blue Cross and Blue Shield of Florida, Inc., a health care company with nearly 4 million members, 11,000 employees and gross revenues of almost \$8 billion. Within my organization, I am responsible for the continued development and management of a comprehensive Enterprise Risk Management program.

Part of my responsibilities over the last 30 years have always included management of the property and casualty insurance portfolio. I have been a commercial accounts underwriter for a large commercial insurance company, an insurance broker and currently a risk manager. You could say, that from an insurance standpoint: I have made it, sold it and bought it.

Early on, even in high school, I wanted to be in the insurance

業界で仕事をしたいと考えていました。私の祖父が保険の仕事をしていて影響だと思いますが、そのため学校では経営学を学びました。卒業後はトラベラーズ保険会社に入社しました。この会社に在職中、保険に関する素晴らしい研修を受けることができました。

RIMSには加盟して33年、その間理事会でも9年を過ごしました。RIMSでの経験も私のキャリアに大きな影響をもたらしました。RIMSでの学習によって、私の会社内における役割が単なる保険の購入者からより戦略的なものへと変わったのです。そのことによって私の会社の経営層はより敏感にリスクを認識し、リスクを成功と成長のために生かす視点を獲得しました。

### 理事長としてのテーマ

今回RIMSの理事長に就任するにあたって自分自身とRIMSのために三つの目標を設定しました。

第一にRIMSはグローバルな視点を持つべきだと思います。RIMSはサービスやリソースを世界中のリスクマネジャーの様々なニーズに応える形で提供できねばなりません。技術を利用すればわれわれの会員、あるいは会員希望者双方のニーズに対応できると思います。

リスクマネジャーという職業の未来を創出することも目標の一つです。多くの有能な若い人たちがリスクマネジャーという職種を見逃していくことに大きな懸念を持っています。このような状態は変えていかねばなりません。是非リスクマネジャーになりたい、と思ってもらえるようにしたいのです。リスクマネジメントという分野は彼らの創造力を発揮するに足るビジネスの重要な機能であり、企業の戦略に直接重要なインプットを提供する機能であり、出世につながる職業分野であると認識してもらいたいのです。

さらに、私の世代は定年とともに失われるであろう多くのノウハウを持っています。リスクマネジメントの将来は次の世代にかかっています。われわれはリスクマネジャーという職業が今後とも栄えるよう、彼らに知見を伝え導いていかねばなりません。

最後に、私は価値を生み出したいと思っています。二つの意味があります。まずRIMSは会員によるリスクマネジメント制度発展の支援をしなければなりません。それは我々の研修であったり、報告書であったりセミナーであったりします。

二つ目の意味として、我々の会員たちがそれぞれの所属

business. I was greatly influenced by my grandfather who was in insurance so I sought out a business degree in college. After graduation, I was hired by the Travelers Insurance Company. While I was with Travelers, I received the best insurance education that I could ever have hoped for.

I joined RIMS 33 years ago and have served on its Board of Directors for nine years. The Society has had a significant impact on my career. The educational opportunities were vital. They gave me the confidence to help shift my role within my organization from one that solely purchased insurance to one that is more strategic. That shift has made senior leadership at my organization more risk aware, causing them to view risk differently in order to be more successful which allows us to grow and support our community.

### Presidential Themes

As I prepared for my term as RIMS President, I set three goals for myself and the Society.

First, I want to make sure this Society is thinking globally. It's important for RIMS to have a global reach of services and resources to address the needs of risk professionals around the world. Through the use of technology we can meet this demand for our members...and potential members.

Developing the future of the risk management discipline is also a goal of mine. I'm concerned that many bright, energetic young men and women might overlook risk management as a career. I'd like to change that thinking. I want to make risk management a career of choice for them. I want them to recognize the field of risk management as a vital business capability that can challenge their creativity, provide direct and meaningful input into the strategic plans for their company and provide rewarding advancement opportunities.

Additionally, my generation has a lot of knowledge that is going to be lost with retirement. The future of risk management depends on the next generation. We have an obligation to share and mentor them to ensure that our profession continues to flourish.

Finally, I want to focus on creating value. When I say this, I mean it in two ways. First, I want RIMS to create valuable opportunities for our members to succeed and advance their risk programs – whether those opportunities are educational programming, the reports we produce or the conferences we hold.

Second, we need to better equip our members to create

先に対して価値を創出し、そのことを明示し、伝える能力を強化できるように努めます。リスクを特定し、評価し、管理する作業は企業の一部の人たちの秘密であってはなりません。企業の全員にリスクマネジメントの価値、それがどのように会社の成功を後押しし、我々のコミュニティまで豊かにできるかを理解してほしいのです。

企業ではリスクマネジメントが多様な形で利用されていることには注目すべきでしょう。昨年9月、RIMSは「進化するリスク実務家の役割」という白書を発表しました。その白書では伝統的なリスクマネジメントが戦略的リスクマネジメントへと進化していく過程が紹介されています。この過程の中の全てのステップが組織にとって価値のあるものであり、企業が社会的責任を果たすうえで役に立ちます。したがって、RIMSでは全てのステップにおけるリスクへの対策を支援していきます。

リスクの実務家は三つの方法でこれまで以上の価値を創出できます。

1. 大きな脅威に対する不確実性を低減させる
  2. これから一般化してくるリスクを特定する
- そして
3. 企業の資本を保護し、活かす方法を組み込む

保険や類似の金融的な手段を中心とする伝統的なリスクマネジメントは皆様もすでによくご存じのことと思います。私はERMの一部としての戦略的リスクマネジメント(SRM)に注目したいと思います。リスク実務家にとってはここにリスク制度を進化させ企業に成功をもたらす機会があるからです。

私はこれまでRIMSでERMやSRMに関わる多くの企画を長年にわたって開発してきました。初歩的なものから極めて複雑なものまで多くのリスクマネジメント・プログラムについて学びました。そこで面白かったのはどの会社もリスクに関する目標を達成するためのアプローチが違うことでした。会社ごとに違うリスクマネジメント・プログラムを持っていたのです。

この違いは業界が違う場合だけではなく、同じ業界の企業であっても相手企業を上回るために全く違った方法をとっていたのです。

典型的な例の一つがデルタ航空です。同社はリスクマネジメントについて非常に先進的なアプローチをとっていました。燃料費が費用の大きな部分を占めているため、このコストをいかに低減させるかが重要でした。数十億ドルの買

value, demonstrate value and communicate value for their organizations. The important work of identifying, evaluating and managing risk should not be a company secret. Everyone in the company should understand the value of risk management, how it can make their company successful and how it can help support our communities.

It is important to note that risk management takes many forms in our companies. Last September, RIMS produced a whitepaper titled "The Evolving Role of the Risk Professional". It describes risk management across a continuum from traditional risk management to Strategic Risk Management. Each level in this continuum provides great value to our organizations and the role our companies play as socially responsible entities. Therefore, RIMS will continue to support all levels of risk.

Risk practitioners can add even more value in three ways:

1. helping to reduce uncertainty associated with big threats;
2. identifying emerging risks; and
3. putting measures in place to protect and leverage corporate capital.

Traditional risk management that is primarily focused on insurance or other risk financing techniques is probably more obvious to most of you. I'd like to turn our attention to Strategic Risk Management as part of an Enterprise Risk Management program. This is an opportunity for risk professionals to advance their risk programs and help make their companies more successful.

I've been very involved in developing RIMS ERM and SRM offerings for a number of years. I have seen countless examples of risk programs, from the very basic to the most complex. What is always interesting to see is the different approaches each organization takes to achieve its risk objectives. No two risk programs are alike.

And, I should mention, you don't have to look at different industries to see variations in approach. Competitors vying for the same market-space might address risk management in very different ways in an attempt to gain competitive advantage.

A good example of this is Delta Airlines. Delta has taken a very advanced approach to risk management. Realizing that high fuel costs account for a large percentage of their expenses, management needed to figure out a way to reduce those costs –

収をするのがいいのか、チェックインした荷物ひとつごとに20ドルの追加料金を課金するのか、を審査していたのです。

デルタ航空はこのリスクに対し正面から対策をとりました。顧客に課金するのではなく1億5000万ドルをかけてコノコ・フィリップス社からペンシルバニア州の石油精製所を買収したのです。デルタのように大きな会社にとってはたいした出費ではありませんでした。

デルタ航空は石油精製事業に進出する初めての航空会社でした。このような垂直統合を試みた航空会社はこれまでなく、巨額の利益のために大きなリスクをとることを意味しました。

このケースについては多くの議論を費やし、これが賢い動きであったかどうかを検討できますが、いくつかの疑問が提示できます。

- 果たして会社の言う年間3億ドルの節減効果は実現できるのか？
- 採用枠は増えるが、それは増加するリスクに見合うのか？
- 航空会社なのに石油精製事業をやっているのか？
- 環境、企業イメージに対するリスクはないのか？

しかし、一つのことだけは明白です。デルタは競合他社とは違う、極めてアグレッシブなアプローチをリスクマネジメントについてとったのです。この買収に関するリスクを戦略的に管理することで、競争上の優位を確保しようとしたのです。この戦略的決断の重要性はアメリカン航空が会社更生法申請中であり、多くの競合他社が生き残るために合併をせねばならない状況にあったことで、さらに正当性が増します。デルタのこの決断には多くの競合他社と業界のアナリストたちが注目しています。

もちろん皆様の会社にはデルタのように大きな財務余力がないかもしれないことは承知しております。皆様の最初の一步は何から始めて、どうすれば経営トップの合意を得られるかを考えることからでしょう。どうすればリスクマネジメントの価値を理解してもらえるでしょうか？例えば社会的責任に沿う形で事業を行う義務が出発点にいいかもしれません。経営トップは企業の継続的発展に責任を有しているからです。彼らは忠実な社員、株主、地域住民に対し責任を負っているのです。

ここでのよい知らせは多くの調査で組織はリスクマネジメントの価値をよりよく認識し始めているという結果が出ていることです。我々の職業には脚光が当たり始めているのです。リスクマネージャーになるにはいい時期であるといえます。

whether it was to agree to a billion-dollar merger or making each passenger pay \$20 extra to check a bag.

Delta decided to tackle that risk head-on. Instead of charging customers more, it bought an oil refinery in Pennsylvania from ConocoPhillips for \$150 million – a small price for a company of its size and value.

Delta was the first airline to enter the oil refinery business. Such vertical integration had never been attempted before by an airline company and it meant taking on huge risks in the hopes for huge returns.

We can go back and forth and debate about whether this was a smart move for Delta. Obvious questions emerge:

- Is this worth the \$300 million a year it is reported to save?
- Is the risk worth the additional jobs it will create?
- What does an airline know about running an oil refinery?
- What are the environmental and reputational risks?

But one thing is clear, Delta – unlike its competitors – took a very aggressive and innovative approach to risk management. It strategically managed the risks associated with this acquisition and gained a competitive advantage in the balance. The importance of this competitive decision is further highlighted by the fact that American Airlines is in bankruptcy and several other large competitors have had to merge to survive. This move by Delta is being watched carefully by its competitors and industry analysts.

I understand that your organization might not have the resources that Delta has so your initial challenge is to figure out where to begin and how do you gain buy-in from senior leadership. How do you get them to comprehend the value of risk management? Their obligation to conduct their business in a socially responsible manner is a good start. Senior management is responsible for the viability and sustainability of the business enterprise. They owe it to their loyal employees, stock holders and to the community at large.

The good news is that survey after survey indicates that organizations are, in fact, realizing the value of risk management. Our work is becoming mainstream. It is truly an exciting time to be in our profession.

RIMSとMarsh社が昨年4月に作成した「2012年優れたリスクマネジメント」という調査によると、調査に回答し売り上げが10億ドル以上の会社の87%がリスクマネジメント部に対する期待がより大きくなったと答えています。経営トップはリスク実務家に組織の中でより戦略的な役割を引き受けてほしいと考えているのです。

悪い知らせもあります。この調査では前述のように経営トップは強力なリスクマネジメント戦略を持っていることが組織の成功の上で重要という認識で一致している一方、多くのリスク実務者が日々の実務に埋没していると見ています。彼らは自ら働きかけ、組織のリスクマネジメント・プログラムを進化させることを実現できずにいるのです。

ただ、ここで一言だけ申し上げます。その理由は彼らがやりたくないからとか、怠けているからだとは思いません。恐らくその理由はリスクマネジメントをビジネスの機能ではなく、一つの部門として理解する誤解からきていると思います。リスクマネジメントに企業が直面する不確実性を低減させる機能があることが理解されれば、リスクマネジメントが会社の戦略を達成するための価値あるツールであることも理解されます。

リスクマネージャーの役割を明確に定義しておくことも全てのリスクマネジメント・プログラムで非常に重要です。全てのリスクマネージャーにとって一番重要です。

- リスクマネジメント部門はどのような価値を付加できるか？
- 経営トップや取締役会はどのようなことを期待しているか？
- リスクの実務家は戦略的パートナーとして認められているのか？
- リスクの実務家は経営トップに対し成長を促進するためのインプットを提案する機会を与えられているか？
- あるいは単に防衛的な役割しか期待されていないのか？

リスクマネージャーはマネジメントに対し大局的な視点に立った価値提案をし、リスク・プログラムの方向性に関する判断をさせ、結果としてリスクマネジメントに対する期待が何かを明確化してもらう準備をしておかねばなりません。

マネジメントとの人間関係を強化するために基礎的なことから始めなければならないかもしれません。リスクマネジメント・プログラムの基礎的なステップは社員全員のリスクに関する定義、リスクマネジメントに関する用語の定義の理解を統一しておくことです。

リスクに関する最も伝統的でよくつかわれる定義は「リスクは損失、傷害その他の災害の可能性である」というものです。したがって、リスクマネジメントはリスクへの露出を

According to the “2012 Excellence in Risk Management” survey – released by RIMS and Marsh this past April – 87 percent of the companies surveyed with annual revenues above \$1 billion say expectations of the risk management department have increased. Executive management wants risk professionals to take on a more strategic role within the organization.

The bad news is that the survey goes on to say that despite the increased awareness and a general consensus by leadership that having a strong risk strategy is vital to organizational success, many risk professionals are too focused on operational duties and daily responsibilities. They have failed to take the initiative and make the leap to advance the organization’s risk program.

And, I want to make this clear. I don’t think this is because they don’t want to or because they are lazy. This is most likely due to a lack of understanding of risk management as a business capability instead of a department. Once the value of using this business discipline to better understand the company’s uncertainties is appreciated, the value of risk management as a tool used to achieve corporate strategy is understood.

Clearly defining risk management’s role is paramount to every risk program. It should be a top priority for every risk professional.

- What value can and should the risk department add?
- What expectations do members of the executive management team and the board have?
- Are risk professionals viewed as strategic partners?
- Are they given the opportunity to provide senior leadership with input that helps drive growth?
- Or, are they expected to provide only a defensive role?

Risk professionals should be prepared to present the big picture value proposition to management and allow them to make the decision on the direction of the risk program, and thus define their risk management expectations.

You might have to go back to the basics to strengthen that relationship. A foundational step in developing a risk program is to ensure that everyone’s definition of risk, risk management and other common terms are the same..

The traditional and most commonly held definition of risk is the possibility of loss, injury or other hazards. Therefore, risk management is thought of as only a process of analyzing exposure

分析し、どのような防止、抑制策がベストかを分析するプロセスだけと考えられがちです。このように狭い定義をされることの問題は明らかです。

RIMSではリスクを「不確実な将来の事象で、組織などの立場を悪化させたり好転させるもの」という定義をしています。これはISO 31000のリスクマネジメント基準にも合致する定義です。

結果としてERMは単なるプロセスではなく戦略的なビジネスの一分野として認知されるようになってきました。ERMは組織の全体的な目標達成を支援するのです。ERMは組織の全領域にわたるリスク（ネガティブなものに限らない）に対応します。ERMはどのようなシステムにもある相互依存関係を正確に評価するために、これらのリスクの総合的な影響を相互に関連したリスク・ポートフォリオとして管理します。

例えば第二次大戦後の自動車産業を想定してください。私と兄はうちの家族の車の後ろの席にシートベルトもエアバッグもなしに座っていました。長い旅の時は後ろの席の床に枕とブランケットを敷いて横になって寝ていました。

今日では誰もこんなことはしていません。私の家族のものは全員が三点式シートベルトをします。彼らの周りにはエアバッグだらけです。では私と兄が後ろの席で寝ていた時代と今との間に何が起きたのでしょうか？

多くの悲惨な事故や訴訟の結果、人々は安全な車を求めるようになりました。車のメーカーは安全な車を作る義務に目覚めます。彼らはより安全な車が市場での差別化につながることに気が付きます。より安全な車を作ることで彼らの車の中の死亡・傷害のリスクを管理し、市場シェアを拡大していったのです。

リスクのプラスの面を認識し、事業に活かし、うまく伝えることができなければリスクマネジャーは自分の計画を実行してもらえません。

先ほどご紹介した通り、リスクは「不確実な将来の事象で、組織などの立場を悪化させたり好転させるもの」です。悪化させる面だけでなく好転させる場合もあることに注目ください。

あなたの組織のリスクの定義を明確に規定し、顧客を守るためにどのようにリスクを管理していくか、そしてその考えを社内すべての部門、すべての階層のキーとなる人た

to risk and determining how to best prevent and control such exposure. It is easy to see the limitations of such a narrowly focused definition.

RIMS defines risk as an uncertain future outcome or outcomes that can either improve or worsen one's position. This is fully in line with the ISO 31000 risk management standard's definition of risk.

As a result, Enterprise Risk Management can be defined as a strategic business discipline, rather than only a process. A discipline that supports the achievement of an organization's overall objectives. The discipline addresses the full spectrum of its risks, not just those that may harm the organization. It also manages the combined impact of those risks as an interrelated risk portfolio, to more fully value the interdependencies inherent in any system.

Imagine, if you will, the car industry after the end of World War II. I remember my brother and I riding in the back seat of our family automobile where there were no seatbelts or airbags. In fact, on long trips, we would get down on the floor of the back seat with a blanket and pillow and sleep.

Today, that is unheard of. Everyone in my family has a seat belt and shoulder strap. There are airbags all around them. So what happened between the time my brother and I slept unencumbered in the back seat and today?

Through many tragic accidents and lawsuits, people began to demand safer cars. The car manufacturers began to realize their obligation to produce safe automobiles. They also began to understand that safer automobiles were an important product differentiator in the market. By producing safer cars, they were managing the risk of death or injury in one of their vehicles and increasing their market share.

Failure to recognize, exploit and communicate the positive side of risk can prevent a risk practitioner from successfully implementing his or her plan.

As I mentioned earlier, risk can be characterized as uncertain future outcome or outcomes that can either improve or worsen one's position. Consider the "improve" as the positive side and the "worsen" as the negative side.

Clearly defining your organization's view of risk – and how those risks will be managed to protect customers – and sharing this definition with key individuals throughout all departments and

ちと共有していくことはERMを開始し、維持していくうえで欠かせません。

ERMのもっとも基本的な理念とは「戦略的ビジネスの一分野であり、プロセスというよりは行動である。武道で例えるなら、全ての参加者がやり方を理解している武道ということになる。」ERMはそれまでの損害を起こす可能性のあるリスクにしか注目しない古いリスクマネジメントから飛躍的に進化したものです。ERMは組織がさらされている金融、実務、報告、法令順守、企業統治、戦略、企業イメージなど全ての分野でのリスクをカバーします。さらにリスクマネジャーの理念を組織の全ての重要な意思決定に組み込ませます。

現場でリスクマネジメントをやっている人たちはこのようなERMについて長い間議論してはいましたが、組織の中でERMが実際に活用され始めたのは最近といえます。

しかし今日、ERMは改めて注目を浴びています。2011年のリスクマネジャー調査では80%の企業がERMの開発を始めたか、これから始めるところであると回答しました。また回答者の17%がすでに自分たちのところではERMが事業に組み込まれており、組織全体のリスクを管理していると答えています。

確かにERMが普及してきた理由の一つに規制があります。しかし、規制を順守するためというだけではここまで普及することはなかったと思います。我々の世界は今私が「光速のカオス」と呼ぶ状態にあります。今日の企業が直面するリスクはかつてなかったほど複雑なものになっています。これまでのリスク管理手法はもはや十分ではないのです。また、最近のリスクが企業に影響を及ぼすまでの時間もこれまでのように数日間、数週間ではなく数秒で影響が出るがあります。これが「光速のカオス」の状態であり、一人の担当者や部門ではなく、組織全体で対応せねばなりません。

多くの組織では同様の状況を組織内部でも経験しています。組織の一部に影響したリスクが組織の別の部分に影響し、それが組織による戦略目標の実現を妨げるのです。例えば新製品は会社の売り上げを増加させる一方で、(製品に問題があった場合) 損害や企業イメージ失墜のリスクを増加させます。このようなリスクと戦略の連動性こそ多くのリスクマネジャーが社内にERMを設置し成熟させていくきっかけになったのです。

組織の中でリスクマネジャーの位置づけが単に防衛的な要員から防御も攻撃もできる要員へと変わってきているのです。「どうすればリスクを当社の優位を築くための要素にできるのか」といって新しいアプローチをすることによって

levels of the organization is essential to starting or sustaining an Enterprise Risk Management program.

At its most basic, Enterprise Risk Management is a strategic business discipline, a way of behaving rather than a process. In a way, it is much like martial arts in that everyone who practices it understands "the way of doing". Enterprise Risk Management represents a significant evolution beyond previous downside risk-specific approaches to risk management. The discipline encompasses all areas of organizational exposure to risk whether financial, operational, reporting, compliance, governance, strategic or reputational. It embeds risk management into all critical decisions throughout the organization.

Those in the field have been discussing it for years, but the explicit adoption of enterprise risk management as a business capability within organizations has, up until recently, lagged.

Today however, there seems to be a renewed interest in the discipline. According to the 2011 RIMS Benchmark Survey of risk managers, 80 percent of organizations either have or are in the process of developing an ERM program. Seventeen percent of the respondents stated that their programs are fully integrated and address risk across the organization.

Certainly some of this has been driven by regulators, but simple compliance with mandates will only go so far. We live in a world of what I call "hypersonic chaos". The risks faced by today's companies are more complex than ever before. Traditional methods of managing risks simply don't go far enough. In addition, the velocity with which those risks will impact the company is measured in nanoseconds not days or weeks. This creates an environment of "hypersonic chaos" that must be understood and managed by the entire organization – not just one person or one department.

Organizations are also seeing a similar phenomenon internally as risks that affect one part of the organization frequently affect another, making it difficult for the company to reach its strategic goals. For example, as new product may hold the promise for more corporate revenue but may also increase the potential liability and reputation risk. For many risk professionals, it is this connection to strategy that has provided catalyst to help their Enterprise Risk Management programs grow and mature.

Changing the organization's approach to risk management can shift the perception of risk professionals from solely defensive players to those who can play both offense and defense. Incorporating new approaches, such as "how can this risk be exploited for

イノベーションと機会が創出されます。ただし、リスクあるいはリスク回避に関する組織文化を考慮しておくことも重要です。十分な準備、自信と時間が必要です。それでも適正に進めれば価値を創出し、企業がより安心して顧客が期待通りに喜ぶ製品を作り出せるようリスクマネジメント体制を築いていくことができます。

もしリスクマネジャーが社内での地位を確立させ、戦略計画のためのリスクマネジメント手法を提供できている場合、どのようにしてその状態を維持すればよいでしょうか？ リスクマネジャーは不確実性を低減させ、成功の確率を高めるために有効だがまだ誰も気が付いていない機会を探すべきです。いつも障害を起こすようなリスクにばかり目を向けていると会社の戦略目標の支援を求められることはなくなり、会話に参加できなくなってしまうかもしれません。特定の案件で重大なリスクを発見すれば組織が貴重な資源を浪費することを防止し、企業価値を守れます。一方でリスクをまだ活かされていない機会として紹介する（リスクのプラス面）ことは組織の価値を作り出し企業イメージを向上させることにつながります。

リスクに敏感な組織文化とは組織の戦略目標を決めるとき、きちんとリスクを考慮する文化です。このような組織文化を育てるということは取締役から現場までの全員が組織のリスクと戦略目標について考えていることにつながります。これが戦略的リスクマネジャー（SRM）の出発点です。SRMが完全に機能すると見つけたリスクをどう扱えば戦略実行の助けになりえるかを評価することが組織のコア・コンピタンスとして定着します。

リスクマネジャーは経営トップの意思決定に参加するようになっています。トップの人たちは株主資産を保全し増加させるためにリスクマネジャーの分析に依存するようになります。途中にある落とし穴を避けて通ることによってのみ企業はより多くの利益と顧客の信頼を勝ち取れるのです。組織は戦略の方向を決める前に落とし穴の場所を知る必要があります。リスクマネジャーはこの時トップの人たちに必要な修正がどこの部分かを知らせる一番の適任者です。

リスクマネジメントを戦略レベルの計画に組み込むことによってリスクマネジメントはより組織への貢献度を高められます。リスクマネジャーを最初の段階で参加させることは理にかなっています。リスクとその結果に関する情報を事前に経営トップに伝えられるのです。

ここに到達するためにリスクマネジャーは会社の戦略がなにか、リスクへのアプローチがどのようなものかを正確に

our advantage?” can lead to innovation and opportunity. Understanding the organization’s cultural attitude for risk-taking or risk aversion is crucial – it requires preparation, confidence and time. But, if done properly, it can reinforce the value of building risk management capabilities for creating value and provide greater assurance to the company that their product will serve their customers as expected.

Once the risk practitioner has gained acceptance and is providing risk methodologies for strategic planning, how does he or she sustain the discipline? Risk professionals need to focus on reducing uncertainties and uncovering potential untapped opportunities that increase the odds of success. But, routinely focusing only on potential obstacles will lead to fewer invitations to support the strategic objectives of the company – or even being completely shut out from the conversation. Identifying “deal killer” strategic risks may keep an organization from squandering scarce resources, thus protecting enterprise value. Reframing risk as potential untapped opportunities – the positive side of risk – can be used to create organizational value and improve the reputation of the company.

An organizational culture that is risk-aware is a culture that considers the risks when determining the organization’s strategic objectives. Fostering this as a cultural characteristic means that everyone, from the board room to the factory floor, is thinking about organizational risk and strategic goals. This is where strategic risk management, or SRM, begins. SRM, when fully applied, is a core organization competency that assesses those identified risks to derive value through successful strategy execution.

Risk professionals are becoming involved in senior-level decision-making processes. Leaders are relying on their analysis to not only protect shareholder value – but to help create it. Because it is only by avoiding known pitfalls that the company can navigate its ways toward greater profits and customer respect. The organization needs to know where the pitfalls are before deciding on a strategic direction. The risk professional is in a natural position to guide leadership through necessary course corrections.

Incorporating risk management into strategic-level planning allows the function to better serve the organization. Involving risk management professionals from the beginning makes more sense. It allows the people who can uncover the potential consequences to inform leadership decisions.

To do this, the risk practitioner needs a clear understanding of the corporate strategy and approach to risk – something that can only

理解していなければなりません。そのためには取締役や上級役員と会話を持つことが必要です。

### CSR (企業の社会的責任)

企業が売上の確保にばかり注目し、市場全体と市場の進化を見過ごしたために失敗した例は数えきれないほどあります。

このような失敗はわれわれが組織の戦略的方向性を理解することの重要性を教えてください。社会的責任に重点を置いたERMを考慮する場合、異なるステークホルダーたちがリスクをどのように見ているかを理解せねばなりません。リスクマネジャーが、組織が置かれた環境の意味を理解しようとするのと同じく、企業の社会的責任は事業の未来まで見通し、それまでは考慮されていなかったステークホルダーへの責任まで保全しようとし、例えば組織が活動している地元、地域、国際的なコミュニティであったり、自然環境そのものです。

組織はその活動が意図しない影響を社会にもたらすことがあると理解しています。その目的は単なる心配、寄付、ブランドの宣伝、善意の広報活動であったりしますが、組織は法の精神、倫理、国際的常識に基づき法令順守を行います。その先は環境、消費者、社員、コミュニティ、組織の活動の影響を受ける人すべて、つまり内部・外部のステークホルダーに良い影響を与えるよう努めます。

ERMとSRMの目標は、組織内部の人たち全てに組織の戦略と戦略目標に向けての意識を共有してもらうことです。組織の外部の人たちはこの戦略やその結果受け入れるリスクについてずいぶん違った見方をするかもしれません。

- 製品やサービスは高く評価され、信頼されているか？
- 組織の行動やその結果は社会にいい影響をもたらしているか、悪い影響か？
- 組織は倫理基準が高いと見られているか？
- 組織の社会への貢献は外部の人に知られているか、感謝されているか？

消費者の信頼、ブランドへの忠誠心、事業実行への暗黙の賛同を獲得するうえで企業の社会的責任とリスクについての透明性確保はとても重要です。リスクの専門家である我々はリスクマネジメントの機能の対象にステークホルダーを含めることによって組織が顧客の信頼と忠誠心を獲得す

truly be attained through discussions with the board and senior leadership.

### Corporate Social Responsibility

There are countless examples of organizations that failed because they were too focused on the generating revenue and unable to see the bigger picture and understand the evolution of their marketplace.

These failures further highlight the need for us to understand the strategic direction of our own organizations. When considering Enterprise Risk Management with a Corporate Social Responsibility focus, we must also understand how various stakeholders view risk. Just as risk professionals seek to understand the context and environment surrounding the organization, corporate social responsibility drives a business outlook that acknowledges responsibilities to stakeholders not traditionally considered. These stakeholders may include local, regional and international communities in which it operates, as well as the natural environment.

Organizations recognize that their actions may have unintended consequences for the greater society. Whether driven by concern, philanthropy, or a desire for brand recognition and good public relations, such organizations monitor active compliance with the spirit of the law, ethical standards, and international norms. Beyond that, they want to have a positive impact on the environment, consumers, employees, communities, and anyone who might be affected, intentionally or not, by their decisions and activities ... that is, their internal and external stakeholders.

The goal of Enterprise Risk Management and Strategic Risk Management is to get everyone on the inside of the organization in-sync with management strategies and strategic objectives. Those on the outside of the organization may have a much different view of its strategy and the risks it is assuming.

- Are the products or services highly valued and trusted?
- Are the actions or byproducts of the organization helpful or detrimental to society?
- Is the organization known for its ethical conduct?
- Is the contribution an organization makes to the society recognized and valued by those outside of the organization?

Corporate social responsibility and risk-taking transparency is particularly important for gaining consumer trust, creating brand loyalty and maintaining the unspoken social agreement to operate. As risk professionals, we have an opportunity to help our organizations build that trust and loyalty by enhancing our risk

る手助けができます。

「ステークホルダーを含める」というのは単に一般の人たちが何に興味を持っているか、何について話しているかを調査することではありません。組織が作ったメッセージを送ることでもありません。「含める」というのは実際に意見をやり取りすることです。

最近では技術、ソーシャルメディア、オンライン・フォーラムなどがこのような意見のやり取りをする機会を飛躍的に容易なものにしました。多くの優れた組織がこの戦略を実施し、彼らのステークホルダーたちとの対話を開始しました。組織の製品やサービス、あるいは社会全体にとって一番重要な課題についての会話をし、消費者の支持を取り付けるのです。このようなステークホルダーたちとの対話を重ねることによって、組織は問題を予見する力をつけ、早い段階で対応できるようになります。

例としてファスト・フードがあります。特に米国では肥満が大きな社会問題になり、一部の地域では各食品の栄養に関する情報をメニューに記載するよう規定しました。

肥満に関する社会の興味と心配の一步先を行くことで多くのファスト・フード会社はこの社会的な不安を管理し、これを機会にして、より健康に良い代替メニューを売り込むことに成功しました。フライドポテトの代わりにサラダ。ソーダ水の代わりにボトル入りの水。さらにマクドナルド、そして多くの競合他社が子供の肥満対策をしている慈善団体に多額の寄付をしました。

これらの大手企業がメニューを変更し、慈善団体に寄付をしたのは偶然ではありません。これらの企業ではリスクの専門家たちによって、そのような対策を実行しなかった場合のリスクが特定されていたのです。企業イメージは企業による社会的責任活動戦略の中心に来ることが多いので、ファスト・フードの会社はこれまで通りの運営をし、肥満対策をしないことによる損害が莫大な額に上ることを特定できていたのです。彼らは社会のより健康な食べ物へのトレンドをうまく利用できたのです。

リスクの専門家としてのわれわれの目標は、自分の組織においてこのような社会的リスクを事前に察知し、対応策をシステムチックに策定し、その変化にどのような機会（金銭的な機会であったり、企業イメージ向上の機会であったりします）があるかを継続的に組織に伝えられるようになることです。

management capabilities through stakeholder engagement.

By “engagement” I am not referring to simply monitoring what the public is interested in or talking about. I am not referring to delivering a series of staged messages developed by the organization. “Engagement” must include a communication interchange.

Today, technology, social media, online forums have opened the doors to more opportunities for these back-and-forth exchanges. Many successful organizations have already implemented these engagement strategies and have open dialogues with their stakeholders – conversations about the issues that matter most to the public and the services or products the organization offers to help build consumer confidence. These interactions with stakeholders can enhance any organization’s ability to see problems before they emerge and become unmanageable.

Look no further than fast food restaurants for an example of this. Obesity has become a growing public concern, especially in the US. Certain jurisdictions now require nutrition facts about each food item to be printed right on the menu.

By keeping abreast of social interests and concerns about obesity, many fast food franchises were able to manage this social concern and exploit this opportunity by offering healthier alternatives. Salads instead of french fries; bottled water instead of soda. In addition, McDonalds – and I’m sure many other fast food chains – donate a significant amount of money to charitable foundations that fight childhood obesity.

It is not by chance that multi-billion dollar enterprises made changes to their menus or allocated funds for charitable giving. The risk of not doing so was identified by risk professionals within those organizations. And, while reputation is often a driving force behind an organization’s corporate social responsibility strategy, fast food chains determined that the damage resulting from a decision to ignore public opinion about obesity was far greater than continuing business as usual. They were able to take advantage of a social trend toward healthier eating.

Our goal as risk professionals is to get our organizations to think about these socially driven risks before they strike, to develop a systematic approach to implement response plans in case they do and, when we can, help our organizations identify new and valuable opportunities – whether that value is financial or reputational – to sustain the organization for years to come.

## 結論

今日、リスクは様々な方向から信じられないくらいスピードでやってきます。

リスクマネジャーが注目する対象はリスクの回避、移転、低減から、リスクを戦略的機会ととらえ活用することへと広がっています。リスクマネジャーは自分のポストに企業がどのような期待をしているか十分に理解し、スキルを向上させ、頼れる戦略アドバイザーになるべく成長のためのアプローチを心がけるとよいでしょう。われわれの組織におけるリスクマネジメント能力を本当に高めるために、経営トップがリスクマネジメント部門に何を期待しているかきちんと理解し、リスクマネジャーの役割を違った視点で捉えてもらい、その期待が実現できるよう経営トップを支援していくべきです。

我々は全ての階層に対し、リスクに関する情報を効果的に伝え、打ち合わせていかねばなりません。一番重要なのは、マネジメントの持つリスクのプラス面に関する期待に応えることです。

世界経済の現状、世界中で起きた自然災害の頻発、とてつもない量の重要かつ機密の電子情報が悪意を持って利用されかねない状況に置かれている中、優れたリスクマネジメント・プログラムは必要なだけでなく、多くの場合改革し強化していかねばなりません。

ERMとSRMは組織を四つの面から支援します:

1. 価値を創出し、受け入れられない損失を避けるための、情報に基づくリスク判断を可能にする。
2. 組織が特定のリスクを受け入れるかどうかのプロセスにステークホルダーを参加させる。
3. 危険な結果をもたらす極端なリスクを防止する。
4. 新しい機会、恩恵をもたらす仕組みと能力を社内に構築する。

本日もお話をする機会をいただきありがとうございます。リスクマネジャーにとって今は本当にエキサイティングな時期です。この後は皆様が組織のリスクマネジメント能力を高めるために実行した様々なプログラムについてお聞きするのを楽しみにしています。

ご清聴、ありがとうございます。

## CONCLUSION

Today, risks seem to come from all directions and at an unbelievable velocity.

The risk practitioner’s focus has broadened from avoiding, transferring, and mitigating risk whenever and wherever possible, to also leveraging risk as a strategic opportunity. To do so, risk professionals must fully understand the business need for their role, hone our skills, and adopt a growth approach in order to become that trusted strategic advisor. And, to truly advance risk management capabilities within our organizations, we must have a firm grasp on leadership’s expectations of the risk management department and help them shape those expectations based upon a different way to view the role of the risk manager.

We must effectively communicate and consult on risk at all levels. Most importantly, we must step up to executive management’s expectations for leveraging the positive side of risk.

With the current state of the global economy, the surge of natural disasters that have wreaked havoc on countries around the world, and the inordinate amount of critical and confidential electronic data that is left vulnerable to cyber predators, sound risk management programs are not just necessary but, in many cases, are already being revamped and strengthened.

Enterprise Risk Management and Strategic Risk Management programs help organizations in four ways. They help us:

1. make informed risk decisions that generate value and avoid unacceptable losses;
2. engage stakeholders when determining risks the organization is willing to take;
3. prevent excessive levels of risk that could lead to adverse consequences; and they help us
4. employ a discipline and capability that will pave the way for new opportunities and new rewards.

I want to thank you again for having me here today. It is truly an exciting time in our profession. I look forward to hearing and learning about your programs and the exceptional work that you’re doing to build your organization’s risk management capabilities.

Thank you.