

# 効果的リスクマネジメント戦略で、 ビジネスの成長と革新を強化!

*POWERING BUSINESS GROWTH & INNOVATION  
WITH AN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT STRATEGY*



2017年度 RIMS 理事長◎ ノウェル・シーマン *Nowell Seaman*

本日、ここでお話しする機会をいただき、誠にありがとうございます。2017年度 RIMS 理事長として来日し、日本のリスクマネジメント担当者のみなさまとお会いすることができ、大変光栄に思います。

私は、RIMSの会員になって22年、リスクマネジメントと保険関連の仕事に、30年以上携わっています。私のリスクマネジメントにおけるキャリアは、保険ブローカーから始まりました。その際、保険業界がどのような業界であるかを包括的に理解することができ、企業に対し以下のような業務のサポートをすることにより、実務的経験を積むことができました。

- リスク・エクスポージャーの認識と査定
- 保険の必要性の決定と付保
- 必要な場合は、クレーム（保険金請求）の調整

この間、私のリスクマネジメントの実務に対する興味は非常に高まりました。

1995年、カナダ・サスカトゥーンにある医学専門大学、サスカチュワン大学初の専属リスクマネージャーになりました。

非営利団体である大学の統制、指示体系は、営利目的である一般企業のそれとは大きな違いがありましたが、共通するリスクも数多くありました。

- それらは、
- 学生、学部、スタッフ、公共部分の健康安全、警備に関するリスク
  - 施設、インフラ
  - 知的財産、データ、個人情報の保護

Thank you so much for inviting me to speak with you today. It is a privilege to be in Japan to meet with fellow risk management practitioners as the 2017 president of RIMS, the risk management society.

I have been a member of RIMS for 22 years, and I have worked in risk management and insurance for more than 30 years. My career in risk management began in insurance brokerage, where I gained a comprehensive understanding of the insurance industry, as well as practical experience helping organizations to:

- identify and assess their risk exposures;
- determine insurance requirements and place coverage; and
- coordinate claims when needed.

During that period, my interest in the practice of risk management continued to grow.

In 1995, I became the first full-time risk manager at the University of Saskatchewan, a medical doctoral university in Saskatoon, Canada.

Although the governance structure and mandate of a not-for-profit university is very different than a for-profit corporation, the University dealt with many common risks, such as:

- Health safety and security risks to students, faculty, staff and the public;
- Facilities and infrastructure;
- Protection of intellectual property, data and personal information;

- 海外旅行や現場調査（研究）に関わるリスク
- 大規模なイベント等

私が大学に勤務していた間、リスクマネジメントは主にハザードリスクの認識、損失の防止及び保険対応が中心で、全分野のリスクに対応する包括的リスクマネジメントプログラムを行っていました。そして、ERM（エンタープライズ・リスクマネジメント）のコンセプトが浮上し、伝統的なオペレーショナルリスクに加え、戦略、財務、コンプライアンス、風評リスクといった新たなリスクに対応するリスクマネジメントを開発、設置したのは、カナダでは大学が先駆者の1つでした。

その当時、カナダの大学は先例のない成長を遂げる時代でした。そして、リスクマネジメントは、カナダ光源シンクロトロンや国際ワクチン研究所といった国立研究所建設の計画、デザインにおいて非常に重要な役割を果たしました。大学の運営責任者、管理者は、ERMの考え方により、どのようなリスクが大学にとって致命的な結果をもたらすか、これらリスクに対し、どのような対応ができるかということが理解できるようになりました。そして、同時に私は、大学が組織としてどの程度リスクを取ることができるのかをより明確に理解することができるようになり、その強みを長所として活用するという考えを提供しました。

## ポタッシュ社

約4年前、私は大学のリスクマネージャーから、営利目的企業であるPotash社のグローバル・リスクマネジメント部長へと転職しました。

Potash社は、その供給量では世界一を誇る化学肥料の製造会社で、上質で生産性の高い土には必須であるポタシウム（炭酸カリウム）、窒素、リン酸などを製造しています。また、それら化学肥料は、家畜飼料や工業製造にも使用されています。カナダのPotash工場は、当社の看板であり最重要施設で、全世界の1/5の市場を持っています。

私達の商品は、世界で最も人口が多く、化学肥料の最大使用者である中国や12億人という人口を抱えるインド、農業大国である南米、そして米やパーム油の畑を育てるその他アジア各国、北米と全世界で使用されています。

製造やビジネス拠点のある7カ国を中心に、Potash社は国際的な規模の企業として世界の食糧の育成を助ける重要な役割を担っています。

- International travel and field research risks;
- Large scale events; and many others.

During my time there, risk management evolved from focusing primarily on identifying hazard risks, and preventing and insuring losses ... to an integrated risk management program that covered all categories of risk. Enterprise Risk Management (ERM) was just emerging as a concept, and the university was one of the first in Canada to develop and implement a framework to address strategic, financial, compliance and reputational risks, in addition to traditional operational risks.

It was a period of unprecedented growth at the university, and risk management was an important part of the planning, design, and delivery of national research facilities, such as the Canadian Light Source synchrotron and the International Vaccine Laboratory (InterVac). ERM helped the University governors and management to understand the critical risks facing the organization, and what was being done about those risks. It also provided a better understanding of the organization's capacity to take risks, and how to use some of those strengths to its advantage.

## POTASHCORP

About four years ago, I joined a for-profit company as director of global risk management for Potash Corporation of Saskatchewan Inc. (PotashCorp)

PotashCorp is the world's largest fertilizer company by capacity, producing potash, nitrogen and phosphate products that are vital to maintaining healthy and productive soils. They are also used to make livestock feeds and industrial goods. Our Canadian potash operations – the primary focus and namesake of our company – represent one-fifth of global capacity.

Our products serve customers throughout the global marketplace — from China, the world's most populous nation and largest fertilizer consumer, to India, with its 1.2 billion people. From Latin America — an agricultural superpower — to the rice and oil palm producing fields of other Asian countries and the markets of North America.

With operations and business interests in seven countries, PotashCorp is an international enterprise and plays an important role in helping the world grow the food it needs.

鉱業や化学品製造現場は、常にハザードやリスクに曝されていることはよく知られています。我社の最重要課題は、社員の安全と環境保護です。そのため、当社では全施設において、安全、健康、環境プロセスの向上を継続的なテーマとして取り組んでいます。

私達 Potash 社の、リスク対応の全体像は、ホームページの統合報告書のセクションでご確認いただけます。(www.potashcorp.com) また、主要事業リスクとして報告されている内容は以下の通りです。

- 市場リスク、世界的需要と他社との競合といった外部要因、同様に内部要因として、需要の大幅な変動に対応する対応力
- サイバーセキュリティ—損失や中断を防止、低減化するためのシステムやデータ、知的財産の防御
- 海外のオペレーションや投資に影響する可能性のある政治や法規制体制の変動リスク
- 物流や配送システムに関わるリスク—我社製品の配送、保管への信頼を脅かすリスク
- 通常、大規模企業が主要リスクとして捉える、破壊的事象や犯罪的行為による壊滅的損失の発生

## カナダのリスクマネジメント

ここ7年間、カナダ人の RIMS 理事長はいませんでしたので、簡単にカナダのリスクマネジメントについてお話したいと思います。

多くのカナダ人の先人たちが、リスクマネジメントの発展に携わってきました。そして、これは財務や会計の職種でも同様です。

Massy Ferguson 社のリスクマネージャーとして活躍した ダグラス・バロー氏は、1971 年 RIMS で初のカナダ人理事長に就任し、リスクマネジメント業界に業績を残しました。1966 年、彼は企業のリスクマネージャーとして初めて、Cost of Risk (リスクの経費) の考えを打ち出しました。この考えは、現在組織内外におけるリスクマネジメントの成果判断の基準として多くの企業で使用されています。

現在、カナダはエンタープライズ・リスクマネジメントの実務では大きく先端を行っています。カナダの企業は、最大の取引先のビジネスのやり方や法規制の影響を受けています。その国は、アメリカです。しかし、カナダは共和国として歴史的に強い

It is well-known that the mining and chemical operations are exposed to inherent hazards and risks. PotashCorp's overriding concern is the safety of our employees and the environment. That is why we commit to continuous improvement of our safety, health, and environmental processes at all facilities.

An overview of PotashCorp's approach to risk can be found on our website at www.potashcorp.com, in the Integrated Reporting Centre section, as well as information about Key Business Risks including:

- Market risks, external risk factors such as global demand and competitive supply, as well as the internal operating capability to meet surges in demand;
- Cyber security - The protection of systems, data, and intellectual property to prevent and mitigate loss or disruption;
- Potential changes in political and regulatory regimes that may affect our international operations and investments;
- Potential risks to the transportation and distribution infrastructure that is critical to the reliable and timely distribution and storage of our products; and
- The risk of extreme loss due to catastrophic events or malicious acts, which is a key consideration for every large organization.

## RISK MANAGEMENT IN CANADA

I am the first Canadian RIMS President in seven years, and I want to talk briefly about risk management in Canada.

Many Canadians have helped pave the way for the development of leading risk management practices, and we've seen this paralleled in the finance and accounting world as well.

Douglas Barlow, who worked at Massey Ferguson Ltd., was the first Canadian president of RIMS in 1971-72 and a founding figure in the risk management field. In 1966, he was the first corporate risk manager to apply the 'cost of risk' concept that is used by many organizations today as an internal and external benchmark for performance measurement.

Today, Canada is well advanced in the practice of enterprise risk management. Canadian organizations are influenced by the business practices and regulations of our largest trading partner, United States. But our connection to the United

関係を持つ英国からも強い影響（衝撃）を受けました。

これら二国の影響は、私達のリスクマネジメントの手法に見ることができると思います。多くのカナダ企業は、カナダのトロント証券取引所に上場するほか、ニューヨーク株式市場等にも上場しています。その結果、カナダの企業は、米国のサーベンスオクスリー法や英国の法規制の要求事項など、ビジネスをする各国の法規制を遵守するためにリスクマネジメント手法を活用しています。

## 2017年度 理事長としての目標

ビジネスをグローバル化することは、以前に比べ数段に簡単になりました。国際的取引をする環境は著しく成長し、私達に多くの成長する機会を与えてくれています。どの国で事業をやるかは関係なく、リスクマネジメントはビジネスのグローバル化に伴い変革しています。エンタープライズ・リスクマネジメント、統合的リスクマネジメントまたはただのリスクマネジメント、呼び方はさまざまありますが、その共通の考え、手法、表現、そして実務は、世界中で認識され、実践されています。

そしてそれが、私がRIMSで積極的に活動する理由の1つです。RIMSは、世界のリスク関係者を繋げ、リスク担当者やリスク管理について考えるリーダーたちを一同に招集しています。そして、知識や経験の情報交換を行うことにより、同僚をサポートし技術を磨くとともに、所属する組織のリスクマネジメントプログラムを進化させているのです。

それだけではありません。私は、RIMSの理事長として、リスク担当者全てを躍進させたいと考えています。私は、リスクのプロフェッショナルが、団結すれば、変化を起こせると強く信じています。これまでのように、世界中で深い信頼と感謝を勝ち取ってきた強いリスクマネジメント能力の勢いを継続することができるのです。

「共に前進」という考えは、私の個人的希望であり、その戦略を実施し2017年度の目標を達成するために、RIMSは大きな一歩を踏み出します。

## イントロダクション

「共に前進」というテーマは、私の本日の講演内容に合っています。

ビジネスの成長と革新は、チームワークによる作業です。組織がいかに力を合わせ、情報を共有できるかが、企業の戦略

Kingdom, both historically and as current member of the Commonwealth of Nations, has had a large impact as well.

You will see influences of both in our approach to risk management. Many companies are listed on the New York Stock Exchange, in addition to the Toronto Stock Exchange and others. As a result, Canadian businesses adapt their risk management practices to address U.S. regulatory requirements, like Sarbanes-Oxley, as well as regulations in the U.K. and other countries where they do business.

## 2017 PRESIDENTIAL THEME

The opportunity for businesses to 'go global' has certainly become easier, and the opportunities presented by international trade are very significant. Regardless of the country where you conduct business, risk management is evolving to reflect the global business environment. Although it may be known as enterprise risk management or integrated risk management or simply 'risk management', the common concepts, tools, terminology, and practices are becoming recognized and practiced worldwide.

And, that's one of the reasons why I am so passionate about RIMS. This Society connects the world's risk community and brings practitioners and thought leaders in the field together to share their knowledge, experiences, support their colleagues, sharpen their skills, and advance their organizations' risk programs.

And the best is yet to come. As RIMS president, I will focus on moving us Forward Together. I truly believe that, united, risk professionals can influence change, and continue the momentum that has seen a deeper reliance and appreciation for strong risk management capabilities around the globe.

Forward Together reflects my personal desire that RIMS will make big strides to execute its strategic plan and 2017 goals with excellence.

## INTRODUCTION

The theme of moving Forward Together ties in nicely with the topic of my presentation.

Business growth and innovation is very much a team effort. How well the organization works together and shares

目標を達成するための必須項目です。

今日、企業ではリスクマネージャーが戦略や価値創造になくてはならない存在になっています。多くの企業では、リスクマネージャーは法務、財務、人事、IT、コンプライアンス、その他各部署と共同で活動しています。

リスクマネジメントは、企業の戦略をサポートする重要な役割を担っています。この役割を果たすには、私達は戦略を十分理解し、経営者が経営判断をするのに役立つプロセスや証拠がある情報を提供し、戦略を失敗に導くリスクを経営者に十分理解させること、それらを管理するサポートをしなければなりません。また、経営者は、戦略を選択することにより新たに発生するリスクを理解しなければなりません。数ある戦略の中から、1つの戦略を選択する際に、そこに潜在するリスクを認識することは、同様に重要です。

リスクマネジメントは、企業が直面する最重要リスクおよびそのリスクを選択するまでの過程、保護対象の価値に関する経営陣の理解を効果的に促進しました。RIMSがマーシュと共同で実施しているリスクマネジメント調査では、経営者はより良い経営判断や将来の不確実性を低減するツールとして、リスクマネジメントの重要性が、年々増していると回答しています。

効果的なリスクマネジメント体制は、組織におけるリスクおよび不確実性の理解、管理能力、価値の創造力、そしてこの先のビジネスをプラスに導く力を増加させることができます。

## 技術的变化

技術の革新や進歩を見れば、業務プロセスにリスクマネジメントが必須である理由が簡単に理解できると思います。

インターネットが発展し続けることにより、企業の業務は正確性が増し、経費節約を可能として、より良い製品を顧客（使用者）に早く届けられるようになりました。シスコシステム社は、2020年までには500億のモノがインターネットに接続されると予想しています。

技術の発展はすばらしいと思います。しかし、新しい技術や現在の技術の新しい使い方を基本に先に進むという判断をした場合、予期しないリスクや脆弱性が新しく発生し、企業は認識しているリスク一覧を一新しなければならない可能性があります。

information is critical to its ability to achieve its strategic objectives.

Today, risk professionals are becoming more integral to setting strategy and value creation and, in most organizations, work closely in tandem with adjacent business functions such as legal, finance, human resources, information technology, compliance, and others.

Risk management can play an integral part in supporting an organization's strategy. To do this, we must fully understand the strategy, and provide useful processes and evidence-based information to help senior management to understand and manage the risks that could cause the strategy to fail. In addition, management must understand the new risks that could arise from the chosen strategy and, as importantly, the risks of selection of one strategy over another.

Risk management has effectively helped management and boards understand the principal risks facing the organization, and what is being done to address those risks and protect value. Studies such as the annual Excellence in Risk Management series by RIMS in partnership with Marsh, indicate that executive management sees an increasing role for risk management to support better decision making and reduce uncertainty.

An effective risk management function can increase organizational capacity to understand and manage risk and uncertainties, help create value and positively impact the future of the business.

## TECHNOLOGICAL CHANGE

If we look at innovation and growth in technology, it is easy to see why risk management is essential to the process.

The continued expansion of the 'Internet of Things' has enabled organizations to become more efficient, reduce costs, and deliver better products to consumers (or users), faster. Cisco Systems estimates that by the year 2020, 50 billion objects will be connected to the internet.

Innovation is great, but a decision to move forward with new technology, or innovative new uses of existing technology, can change the corporate risk profile, creating unanticipated new risks and vulnerabilities. With the Internet of Things,

ます。インターネット活動における賠償責任のリスクなどは、考えられる新しいリスクの一部に過ぎません。インターネットによるモノの繋がり、その数が急速に増加しているだけでなく、ネットワークにより他のモノと繋がっており、そのネットワークは最終的に他のネットワークとも繋がります。世界がますます相互に繋がるということは、リスクの連鎖もますます拡大することです。

技術革新に伴う企業の戦略リスクの見落としは、インターネット関連より古くから存在します。例えば、カナダのBlackberry社（スマートフォンの旧型製造社）は、スマートフォンの開発者の状況や市場動向の変化を綿密に調査していなかったため、市場の変化への対応が遅れ、市場占有率及び市場価値を大幅に喪失しました。その結果、Blackberry社は今日、2010年とは全く異なる企業となってしまいました。

もう1社、戦略、技術リスクの認識に失敗した企業の例として、Blockbuster社があります。Blockbuster社は、米国、カナダ、英国で一般消費者に映画やビデオゲームを貸し出す店を展開していた企業です。ここ日本にも一時店舗がありましたが、1999年に日本市場を撤退しています。ピークだった2004年には、従業員約60,000名を擁し、8,000店舗を運営する企業でした。しかし、この会社はNetflix社やRedBox社といった競合他社が展開する、インターネットを通じたオンデマンドビデオ技術へ利用者が流れるというリスクの認識ができず、2010年に倒産しました。

その他にも、技術の変化に伴う戦略リスクの管理に失敗し、壊滅的な影響を受けた企業は数多くあります。写真のデジタル化により重大な影響を受けた伝統的写真フィルム製造業Eastman Kodak社、さらに最近では、uber社、Airbnb社といった、先端技術を駆使し経済性を追求した企業の出現は、これまで長年にわたって伝統的なサービスを提供してきた多くの国の企業へ影響を及ぼしています。

技術の進歩の価値やそれにより利益が拡大していることは、疑う余地はありません。しかし、そのことにより、インフラを含めリスクの対象は格段に増加しました。技術をベースにしたセキュリティリスクやその管理に関する意思決定は、予想もできないほどの影響を及ぼす可能性があります。

2015年、ウクライナの電線網がハッキングされました。その結果、甚大な電力被害が発生しました。国内135箇所の分署のうち30箇所以上が約6時間に渡り閉鎖し、8万世帯以上への電力供給が停止しました。

これと同様な事件が、ニューヨークやロンドン、東京で発生

concerns about legal liability might only be a part of the potential impact. Not only are the number of IOT-enabled objects rapidly increasing, but these objects are connecting with other objects in a network, and eventually these networks will connect with other networks. As the world becomes increasingly interconnected, so do the potential risk implications.

Technology-related risks, and the failure of organizations recognize strategic risks associated with innovation, is much older than the Internet of Things. Examples include Blackberry's failure to recognize and respond to industry trends to keep pace with other smartphone developers, resulted in significant loss of market share and value. As a result, Blackberry is a much different company today than it was in 2010.

Blockbuster is another example of an organization that failed to identify a strategic and technological risk. Blockbuster was a retail storefront that rented movies and video games to consumers in the United States, Canada and the United Kingdom. Although it had operations here one time, it left the Japanese market in 1999. At its peak in 2004, it had nearly 60,000 employees and over 8,000 stores. But, the company failed to recognize the competition of Netflix and RedBox, and it did not adapt to the emergence of video on demand technology that would allow consumers to stream movies. The company filed for bankruptcy in 2010.

There are many other examples of strategic risks arising from technological change, including the profound impact of digital technology to the traditional photographic film business of Eastman Kodak Company and, more recently, the emergence of technology-driven 'sharing economy companies' such as Uber and Airbnb, that have affected the business of traditional service companies in many countries.

There is no question about the benefits and value of technological progress. But, it has opened the door to increased risk exposures, including Infrastructure. Decisions about security risks and controls in technology-based systems can have far-reaching effects.

In 2015, Ukraine's electrical grid was hacked. It resulted in a massive power failure. More than 30 of the country's 135 power substations were shut down for about six hours, cutting electricity to more than 80,000 homes.

Now imagine a similar catastrophe in a major city like New

することを想像してみてください。停電は、公共の交通網を停止します。飛行場も閉鎖するでしょう。金融市場も取引停止になります。安全、警備装置は作動不能になり、エレベーターや信号機も使用不能になります。数知れない多くの人が安全な場所に避難することになります。警察等緊急対応部門は、対応不能になるかもしれません。

未来を見てみると、運転手がない車、宇宙の商業化、従業員の安全と健康を守る着用型機械などはリスク管理者が今後対応を迫られる複雑なリスクです。

### 革新と成長をいなく

技術やビジネスの革新は、組織の経費削減や作業効率を向上させただけでなく、それらを開発した企業は、世界で最強で高価値な企業になりました。

技術は、革新への挑戦を最も簡単に表現できる方法です。しかし、ビジネスではそのほかにも革新や成長、偉大な成功を表す方法があります。例えば、

- 地理的拡張
- 新しいプロセスまたは新商品
- M&A (企業統合、吸収)
- 才能／魅力

これらの戦略は、もちろん企業を新しいステージへと押し上げることができます。しかし、どのケースにおいても、効果的リスクマネジメントプログラムがあれば、先にある不確実性に対し、その対応準備 (少なくとも、それに気付くこと) を確実にすることができます。

私達は、岐路に立っています。

過去の学習から、あなたの会社の経営陣はリスクマネジメントの必要性を理解し、戦略決定プロセスの一環としてリスクマネジメントが必要であると考えているとします。問題は、リスクマネージャーとしての私達の作業が、どのように企業の革新と成長をサポートできるかということです。

戦略的リスクマネジメント (SRM) は、企業戦略及び戦略の実行に影響する未知の機会や不確実性について熟考し行動するためのビジネス活動である、と定義されています。

戦略的リスクマネジメントとは、これまで私達が全社的リスク

York, London or Tokyo. The blackout would shut down public transportation, local airports would close. Financial markets would cease trading. Safety and protection systems could fail to operate, as well as things like elevators and traffic signals. Hundreds of thousands of people would need to be evacuated to safer locations, and emergency responder resources could be severely strained.

Looking forward, driverless cars, the commercialization of space, and wearable technologies to keep employees safe and healthy are all examples of complex issues that risk professionals must face.

### FOSTERING INNOVATION AND GROWTH

Technological and business innovation have not only reduced costs and improved organizational efficiency, but the developers of such innovations have become some of the strongest and most valuable organizations in the world.

Technology is an easy way to demonstrate the challenges of innovation, but there are many other ways for businesses to introduce innovation, grow and achieve great success, including:

- Geographic expansion
- New processes or new products
- Mergers & Acquisitions
- Talent

These strategies can certainly help an organization reach new heights but, in each case, an effective risk management program can make sure that the organization is prepared for, at the very least aware of, the uncertainties that lie ahead.

So, we are at a crossroad.

We know from past studies that senior level executives understand the need for risk management and want risk management to be a part of the strategic decision making process. The question is, how can our work, as risk professionals, support such innovation and growth?

Strategic Risk Management (SRM) is defined as a business discipline that drives deliberation and action regarding uncertainties and untapped opportunities that affect an organization's strategy and strategic execution.

Strategic Risk Management (SRM) takes the insight that we

マネジメントとして発展させてきた洞察力を利用し、組織の戦略プロセスの一部として当てはめるものです。SRMでは通常、シナリオ分析や、新たに出現するリスクや障害を感知するプロセスといった追加ツールが必要となります。この場合、リスクマネジメントプロセスは、企業が戦略の目的達成を阻害する要因を理解することをサポートすることができます。プロセスでは、選択した戦略により新しく発生するリスクを認識することができ、代替戦略のリスクも認識することができます。

### リスク選好の向上とリスク許容度報告書の開発

リスクプログラムを上級レベルに進めるために、リスク担当者は、経営者がどこまでのリスクなら取るか？そして会社が取れるリスクの許容度はどこまでか？を決める上でのサポートをしなければなりません。そのために、私はここでリスク選好とリスク許容度の報告書の説明をしたいと思います。

この報告書は、リスク管理をするための貴重な戦略ツールになるだけでなく、リスクと報酬の効果的バランスを保つためのツールにもなります。

リスク選好とは、リスクと利益のバランスの関係をベースに、企業がある事業において目標又は期待する結果（利益）に対し、企業が承認する損失準備値を合計した金額です。

一方、リスク許容度とは、企業活動における不確実性において、事業が失敗した際に企業が許容できる損失額の上限で、狭義には一定の部門、リスク分類、または特定の事業の分類で検討され、通常数値で表されます。これら2つの考え方により、企業のリスクに関する境界線又は上限が決まることになります。

ここで、刀と盾に例え、説明したいと思います。リスク選好は、私達の刀となる「攻め」の役割で、どの程度のリスクまで覚悟して戦いに挑むのか？ということです。リスク許容度は、盾として「守り」の役割で、どの程度の損失まで会社は受け入れることができるのか？ということです。

これらの報告書は、組織内の意思決定者に対し、どのレベルまたはどのタイプのリスクまで受け入れて良いのか？機会を逃さないために、どの程度までリスクを取ることを追加できるか？というガイドラインになります。これは、企業が、リスクテイクに対する報酬が低いにも関わらず、単一で狭きゴールに挑むという無謀な決定をすることを、予防する効果があります。

have developed from an enterprise-wide risk management approach, and applies it as part of the organization's strategy process. It usually requires application of additional tools such as scenario analysis, and processes to detect emerging risks and potential disruptors. In this context, the risk management process can help the organization understand and address risks that could result in failure to achieve its strategic objectives. It can identify new risks that could arise from a chosen strategy, as well as the risks of alternative strategies.

### DEVELOPING RISK APPETITE AND RISK TOLERANCE STATEMENTS

To take a risk program to an advanced level, risk professionals must help determine how much risk leadership is willing to take and how much risk the organization can withstand. By this, I am referring to the development of a risk appetite and risk tolerance statement.

These statements can be a valuable strategic tool not only for managing risk, but also for maintaining an effective balance between risk and reward.

Risk appetite is the total exposed amount of risk that an organization wishes to undertake based on risk-return trade-offs for one or more desired and expected outcomes.

Whereas, risk tolerance is the amount of uncertainty an organization is prepared to accept in total or more narrowly within a certain business unit, a risk category, or for a specific initiative, usually expressed in more quantitative terms. These two concepts together can provide the risk boundaries or limits for an organization.

I like to use a sword and shield analogy here. Risk appetite being our sword – “how much risk are we willing to go out and conquer.” While risk tolerance is our shield – protecting us from reaching the risk breaking-point that the organization is willing or able to accept.

These statements should guide decision-makers throughout the organization concerning the type of level of risks that are accepted, and where the organization is willing to accept additional risks in pursuit of opportunities. It should help guide organizations away from solely pursuing single, narrow goals without considering potential consequences as they pursue rewards for an appropriate level of risk.



効果的なリスク選好とリスク許容度の報告書があることにより、会社は不確実性を明確にすることができ、資産を守り、さらなる企業価値を創造することができます。これらの報告書は、希望する結果と実際に起こる可能性が高い結果の差を示す武器となるのです。

また、経営者は、どのリスクは取ることができ、どのリスクは保険やその他ヘッジ方法により移転すべきか、どの程度の損失補てんが必要かを明確に判断することができますようになります。

RIMSのエグゼクティブレポート『リスク選好とリスク許容度』では、入念に検討され、明確に定義された報告書は、以下のような特典があると筆者は締めくくっています。

1. 評価されたリスクを取り価値を創造することと、許容範囲を超えるリスクを取らないことを強化する。
2. 取締役会、上級管理職、株主等のステークホルダーに情報を共有することにより、会社が積極的に取ろうとするリスクの金額（大きさ）を共有することができる。
3. 予定を超えた結果（損失）に発展するようなリスクのレベルに対し、防止対策や警鐘を設置することができる。

もちろん、実用性や効果の高い報告書を作成するのは、簡単ではありません。以下のような課題があります。

- 不透明で重複する定義
- 過剰な専門用語の使用
- 明確な数値を証明するための例数の限界

しかし、これら報告書の開発及び革新と成長をサポートすることによる大きな特典は、これらを作成する段階における情報交換にあります。リスク選好を決定する際に必要な経営者や取締役会の方々との意見・情報交換は、経営者レベルのリスクに対する考えを継続的に理解することができる特別な価値のある会議です。

### リスクテイクー対リスクマネジャー

リスクテイクーである取締役会とリスクマネジャーでの議論や協働は、戦略的意思決定をサポートするための鍵となります。

過去においては、「リスク」という言葉はマイナスの意味（イメージ）がありました。リスクは、しばしば企業に対する負の影響であり、プラスの影響があるとすれば、極めて小さいものという意味合い（イメージ）がありました。

With an effective risk appetite and tolerance statement in place, companies will be better able to address uncertainties, protect their assets and create additional value. And they'll be better equipped to address the gaps between what we want to have happen and what could actually happen.

Also, they'll be better positioned to determine which risks are acceptable and which ones should be transferred using insurance or other financial mechanisms, as well as how much of a backstop is needed.

In the RIMS Executive Report, "Exploring Risk Appetite and Risk Tolerance", the authors concluded that well-defined and well-thought-out statements can:

1. Encourage organizations to take measured risks to generate value and avoid intolerable loss.
2. Align stakeholders, including the board, senior management, shareholders on the amount and type of risk the organizations is willing to take.
3. Create awareness about, and action to prevent, excessive levels of risk that could lead to adverse consequences.

There can certainly be challenges to designing practical and effective statements, including:

- Unclear and overlapping definitions
- Overabundance of enterprise risk management jargon
- Limited examples of any clear value

But the greatest advantage to developing these statements, and their ability to support innovation and growth, lies within the conversations needed to develop them. The dialogue that is required to reach agreement on risk appetite can be exceptionally valuable to establish a consistent understanding of risk among the board and executive management.

### RISK TAKER VS RISK MANAGER

The conversations and the collaboration between senior leadership – THE RISK TAKERS – and risk management – THE RISK MANAGER – are key to supporting strategic decision-making.

In the past, risk has had a negative connotation to it. Risk is often associated with loss, resulting in a negative impact on organizations with very little reward, if any.

保険に頼り、財務的損失の管理を目的とした伝統的リスクマネジメントのことを考えれば、このバイアスは理解できます。ビジネスの歴史は、常に損失を含んでいました。自然災害、海上輸送関連、エンロンやワールドコムなどの企業不祥事、2007年頃のCDO（債務担保証券）に関連する金融危機、その他数多くあります。

伝統的にリスクマネジャーは、損失を発生させるリスクや企業の目標達成を阻害する要因を管理してきました。現在、私達はこれらのリスクは「負のリスク」と呼びます。一方、リスクテイクは企業の将来の目標を掲げ、企業の成長と価値の創造を目指し、戦略、最終目標、目的を決定します。これら2つの役割には、明確に異なる役割があり、これらを統合させるチャンスがあります。

リスクマネジャーは、リスクのプラス要因、つまりリスクは進歩と向上する力を企業に与えるという一面に着目できるようにならなければなりません。

リスクマネジメントは、サッカーで言うとミッドフィルダーの役割に似ています。私が来た国（カナダ）では、ホッケーに例え、2ウェイフォワードの役割です。ミッドフィルダーは、オフenseとディフェンスの両方を支えなければなりません。彼らは、ゴールを決めるためのサポートをしなければならないと同時に、時には下がってディフェンスのサポートもしなければなりません。

リスクマネジメントも同様に機能しなければならないと私は考えています。SRM（戦略的リスクマネジメント）は、損失を回避するためだけに使うのではなく、企業のオフenseとして、戦略的に目標達成を促進する機能でなければならないのです。高度なリスク及び取るべきリスクのタイプを取るという能力を理解することにより、企業は機会を効果的に利益に変える手段を身につけることになり、目標が達成できるようになるのです。

これらのゴールを達成するため、（これは、成長と革新に注目するということなのですが）リスクテイクとリスクマネジャーは、3本の柱に支えられなければなりません。それらは、知識、コミュニケーション、成果です。

## 知識

企業でERMやSRMを実施すると、ある大きな資産に気づきます。それは、企業内における各部門のリスクオーナーやステークホルダーと情報交換をすることにより得る「知識」です。

場合によっては、その情報があまりにも特定のこともあります。

This bias is understandable considering the nature of traditional risk management, which relies on the placement of insurance to cover financial losses. Business history has always involved the risk of loss, from natural catastrophes and perils of the sea... to corporate events such as Enron and WorldCom, the financial market meltdown because of CDOs around 2007, and many more...

Traditionally, risk managers have addressed risks that can cause loss or impede the organization's ability to meet its goals and objectives. We refer to these as 'downside' risks. Risk Takers, on the other hand, set the organization's vision and determine the strategy, goals and objectives that will result in growth and create value. While these two roles carry different and distinct responsibilities there are opportunities for collaboration.

Risk professionals must be able to focus on the positive side of risk, the side of risk that can drive an organization's ability to innovate and grow.

Risk management plays a role similar to a midfielder on a soccer field – or, where I'm from, a two-way forward in hockey. Midfield soccer players assist both offense and defense. They must be ready to help the team score and must be able to drop back to support the defense.

Risk management can, and I believe should, function the same way. SRM can not only be used to avoid losses; it should be used to help an organization's "offense" achieve those strategic goals. By understanding its capacity to take intelligent risks, and the types of risks it desires to take, the organization will be better equipped to effectively take opportunities and achieve its goals.

To reach those goals – which inevitably focus on growth and innovation – the relationship between RISK TAKER and the RISK MANAGER must be built on three pillars: knowledge, communication, and output.

## KNOWLEDGE

One of the greatest assets that we realize by employing ERM and SRM strategies is the knowledge that we gain through our interactions with risk owners and other stakeholders throughout the organization.

Sometimes, though, the information is too specific. It focuses

例えば1つのリスク、業務、またはプロセスに関する情報です。

経営陣との関係を強化するためには、リスク担当者は情報に関し、全社的か、戦略的か、時宜的かという視点で考えなければなりません。自分に対し、常に以下のような問いかけをする必要があります。

- 全社的：私は、このプロセスや機能に関し、会社全体の視点で見ているだろうか？ この情報を、戦略または企業の目的（ゴール）という視点で考えているだろうか？
- 戦略的：この部門の戦略は、組織全体の戦略に沿っているだろうか？ この部門におけるリスクで、組織がゴールを達成するための阻害要因となるものは何であるか？
- 時宜的：この情報は、現状か？ 近い将来、この情報はどのように変化するか？ このプロセスや発案、責務を変更する計画は近々あるだろうか？

## コミュニケーション

リスクマネジャーが各部門との関係を深めるためには、コミュニケーションが最も重要な鍵となると思われます。良いコミュニケーションは、リスクマネジャーが各部門とステークホルダーの間にある壁を壊すのに有効なツールとなります。しかし、最も重要なことは、有効なコミュニケーションは、リスクマネジャーが経営者に報告すべき企業の価値を明確にすることができるということです。

リスクマネジャーが経営者と良いコミュニケーションを取るためのポイントは、

1. 組織全体に焦点を当てる。各部門のマネジャーとの交流は、プロセスに限定されている可能性がある。

経営陣とのコミュニケーションでは、リスクマネジャーは常に組織全体の戦略との関連性を考慮することが重要です。

2. 簡潔明瞭であること。リスクマネジャーが経営陣と自社のリスクについて検討する機会は、かなり限られていると思われます。そのため、リスクマネジャーは、常に簡潔明瞭に説明することが重要です。

情報を整理することはリスクマネジャーの仕事です。経営陣には、最も大きな影響を受ける可能性があるリスク、及び緊急な対応が必要なリスクのみの情報を説明します。

3. 前向きな話。説明は、悲観的ではなく前向きな話として説明

on a single risk, operation or process.

To strengthen the connection with senior leadership, risk professionals should focus on information that is holistic, strategic and timely, asking themselves following questions:

- Holistic: Do I have a holistic view of this process or function? Am I considering it in the context of the strategy and goals of the organization as a whole?
- Strategic: Does this business function's strategy align with the organization's? What risks arising from this business function might impact the organization from reaching its objectives?
- Timely: Is this information current? How is this information going to change the future? Are there any upcoming plans to change the process, initiative or task?

## COMMUNICATION

Communication is probably the biggest key to building relationships. It enables risk professionals to breakdown silos between departments and stakeholders. But, most importantly, facilitation of effective communication will highlight the value that risk professionals bring to the organization.

Some tips for risk professionals to communicate effectively with leadership are:

1. Focus on the organization. Interaction with business operations managers can be very process-specific.

When communicating to senior executives it's important for risk professionals to consider the implications of those challenges on the organization's strategy.

2. Be concise. The opportunities and time allotted for risk professionals to appear in front of leadership to discuss the risk profile of the organization is often limited. It's critical that risk professionals are concise.

It's the risk professional's job to sort through the information and share only the issues that have both the biggest impact and/or are the most time sensitive.

3. Be positive. Think about positioning your conversations in a

します。残念なことですが、リスクマネジメント部門は往々にして取引を停止することや新しい事業に待ったをかける提案をする担当部署と思われがちです。悲観的な部署というイメージではなく、リスクマネジメントは、企業に利益を産む又は目標達成確率を向上させるために、取るリスク、取らないリスクを管理する部署であるというイメージを社内で持たれるようにする努力が必要です。

例えば、会社の取引がグローバル化することに対し、サプライチェーンのリスクが高まる、と警告するだけでは十分ではありません。否定するだけでなく、リスクに対する解決策を提案する必要があります。例えば、対象とする地域における対策として、現場担当者に考慮してもらえるような提案は歓迎されます。そして、またここで、企業の革新と向上にリスクマネジメントの知識や観点が役に立つことを実際に証明するのです。

## 成果

リスクマネジメントプログラムの成果は、前もって計画しておく必要があります。リスクマネジメントの目的と活動が経営者からの期待値に届く、またはそれを超えるように、十分に準備し定期的に確認します。

活動を補助するデータが重要です。多くのリスクマネジメント活動は、これまでの傾向を基に「事象が発生する可能性」など質的なデータを提供してきました。しかし、技術は着実に進化しています。現代のリスクマネージャーは、これまで以上に数量的で分析されたデータを開発することができます。リスクマネージャーが経営陣に提供する情報やリスクの査定信用性が高ければ高いほど、経営陣は証拠を基に自信を持って経営判断を実施することができます。そして、リスクマネージャーは、経営者や意思決定者が利用するデータ分析の手法を良く理解し、活用することができるようにならなければいけません。

## SRM (戦略的リスクマネジメント) と戦略実施の連動

SRMと戦略の実施を連結する重要性は、広く認識されるようになりました。

しかし、CEB Risk Management Leadership Council が実施した調査を見てみると、企業の内部監査部門は以下の割合の時間を費やしています。

● オペレーショナルリスクの監査	42%
● 財務報告リスクの監査	39%
● 法務、コンプライアンスリスクの監査	13%
● 戦略リスクに関する監査	わずか6%

このような結果ですが、30%以上の株価下落を導いた事象の65%は、戦略リスクに関連する事象であったとの報告があり

positive way. It is unfortunate, but risk management is too frequently labelled as the business function that terminates the deal or puts a hold on a new initiative. It is preferable to be known as a function that will help the organization effectively take and manage risks while achieving its goals.

For example, stating that supply chain risk will increase as global operations expand is not enough. Offering new solutions, such as potential strategies to be considered by operations in targeted regions would be much more appreciated and, again, demonstrate risk management's ability to contribute to innovation and growth.

## OUTPUT

Risk management program output should be planned in advance, well-prepared and revisited periodically to ensure that documentation of objectives and activities meet or exceed audience expectations.

Supportive data is important. While most risk management functions generate qualitative data that tells us things like “how likely something is to happen” based on historical statistics, technology is constantly improving. Risk professionals now have more opportunity to develop more quantitative and analytical data. The more reliable information and risk analysis that we are able to provide leadership, the more comfortable they will be making evidence-based decisions. In addition, risk professionals must become familiar with the data analysis tools that leaders and decision-makers use.

## LINKING SRM TO STRATEGY IMPLEMENTATION

The importance of linking SRM to strategy implementation is becoming widely recognized.

But, if we look at a study conducted by the CEB Risk Management Leadership Council, the audit function of the organizations surveyed found that they spent:

- 42% of their time on operational risks;
- 39% on financial reporting risks;
- 13% on legal and compliance risks; and
- only 6% on addressing strategic risks.

Yet, it is estimated that about 65% of risks that have caused share price declines greater than 30% have resulted from

ます。

簡単な疑問が出ます。私達は、企業にとって最も重要なリスクに対し、十分着目しているのでしょうか？

ビジネスモデルのリニューアル、戦略審査プロセス、革新する能力の構築といった戦略への意欲は、企業に成長と革新を求める経営者たちが認識する活動の上位を占めています。多くの企業では、これらの意欲は実際の現状と大きなギャップがあることを示しています。

Economist Intelligence Unitが実施した「戦略実施研究」では、上級管理職の80%が戦略の実施成功が重要であることを認識していると報告されました。一方、回答者の61%は、会社が日々の業務活動と戦略構想のギャップに苦しんでいることを認めました。

SRM担当者は、戦略リスクを議論する機会の設定、戦略開発の強化、実施作業をサポートできる、良い立場にいます。

企業は、まず簡単なフレームワークを開発することが、組織として機会とリスクの検討をバランスの良い形で進めるのに役立ちます。

1つの例として、グレートトロントのYMCAが戦略リスクに取り組むために設置したフレームワークを紹介します。このフレームワークでは、組織では戦略リスクの管理は、まず可能性のある脅威と価値創造の理解と評価から始めるべきだとしています。

このフレームワークでは、活動をサポートする必要がある各部門のリーダーを、戦略と評価に近い関係になるよう位置づけています。本質的には、組織の価値を開示し、両者にある溝(ギャップ)を埋めることになります。

いくつかの質問を投げかけることにより、組織はその戦略を明確にすることができ、その目的を達成するために必要な活動を明確にすることができます。投げかける質問は以下のようになります。

1. 私達の勝利への願望は何ですか？
2. 私達は、どの位置で活動しますか？  
この質問は、市場における競合との立ち位置を考えます。
3. どのように勝ちますか？ どのようなステップが実施する必要がありますか？
4. 私達にはどのような能力が必須でしょうか？ 私達の経営資源はどこに投入するべきでしょうか？ または、それらの資源

strategic risks.

An obvious question arises. Are we paying enough attention to the risks that matter most?

While strategic initiatives such as business model renewal, strategy review processes and building innovation capability are among the top opportunities identified by leaders to drive growth and address change, these very initiatives represent significant performance gaps for many organizations.

Findings from a strategy execution study conducted by the Economist Intelligence Unit confirm that 80% of senior executives recognize the importance of implementing strategy successfully. Yet, 61% of respondents acknowledged that their organizations struggle to bridge the gap between strategy formation and its daily implementation.

SRM practitioners are well positioned to help facilitate strategic risk discussions and support efforts to strengthen strategy development and implementation.

Developing a simple framework can help ensure that organizations take a balanced approach when considering and addressing opportunities and risks.

One example is the framework used by the YMCA of Greater Toronto to address strategic risks. This framework suggests that, in this organization, managing strategic risk begins with understanding and assessing the potential threats and drivers of value.

The framework informs leadership of the resources that will be required to support activities closely linked with strategy and performance. Essentially, it can unlock organizational value and close potential gaps.

By asking a series of questions, organizations can clearly articulate their strategy and identify the activities that must be completed to achieve it. Questions to consider include:

1. What is our winning aspiration?
2. Where will we play? This reviews competition in the marketplace.
3. How will we win? What steps do we need to take?
4. What capabilities must we have? Where must we devote resources? Or, do these resources already exist within our organization and are we failing to capitalize on them?

は私たちの組織の中に存在しますか？ 私達は、それらを有効に活用できていますか？

5. そして、どのようなマネジメントシステムが必要でしょうか？

このような質問を投げかけることにより、戦略の決定を強化し、成功への確率を向上させるために必要な議論の項目を見つけることができます。

戦略的選択や戦略の発案をより理解し、管理するために、正式なプロセスと手法を設置することは、組織が抱える困難な問題や経験のない世界へ進出する際の不確実性に対し、組織の道筋をつける補助になります。

## まとめ

多くの企業の最終的目標は成長であり、革新はその目標を達成するための手段です。

リスクマネジメントの進化は、リスクマネジャーを企業の戦略プロセスを支える重要な位置づけとしました。

企業の成長と革新に寄与する戦略アドバイザーになるためには、

- 私達は、継続的に成長し、組織内の業務で進化しなければならない
- 私達は、企業がリスクへの対応力を理解し、向上すること、どの程度のリスクまで取れるのか？ 目標を達成するためにはどの程度のリスクを取らなければならないのかの判断をサポートできなければならない。
- 最後に、私達は、組織の不確実性を低減し、価値を追及するためのより良い意思決定に貢献しなければならない。

リスク選好とリスク許容度の報告書は、リスクの認識及び記録として非常に効果的なツールです。また、全社員が、決定するリスクに対する考えをガイドするツールとなります。

リスクマネジャーは、組織の各部門と同様、意思決定者と強く効果的な関係を持つことにより、企業の成長をサポートすることができます。開拓、コミュニケーション、そして質の高いリスク情報を適時伝達することは、リスクへの対応に関する共通理解や効果的な協働作業を行う必須条件です。

最後に、ここまで戦略的リスクマネジメントを事業戦略の実施に関連づけることがいかに重要かという話をしました。

すばらしいアイデアは出されるのですが、実施の段階で失

5. And, what management system do we need?

Asking strategic questions will generate the kind of discussion needed to strengthen strategy decisions and increase the likelihood of success.

Applying formal processes and techniques to better understand and manage strategic choices and initiatives can significantly help an organization navigate some of the difficult issues and uncertainty that comes with venturing into the unknown.

## SUMMARY

The ultimate goal of most organizations is growth and, for many, innovation is the means to achieve that goal.

Risk management's evolution has placed risk professionals in a prime position to support the strategy process.

To be a strategic advisor and contribute to growth and innovation:

- We must continue to grow and innovate within our own practice
- We must be able to help the organization understand and expand its risk capabilities, to determine how far it is willing to go and/or how sacrifice to achieve its goals.
- Ultimately, we must be able to help the organization reduce uncertainty, and make better decisions in the pursuit of value.

Risk appetite and risk tolerance statements are effective tools for identifying and documenting those thresholds, and for guiding decisions that are made by employees throughout the organization.

Risk professionals can support growth by forging strong and effective relationships with decision-makers, as well as other corporate functions. Cultivating, communicating, and delivering timely and high-quality risk information is integral to effective collaboration and a common understanding of the approach to risk.

Finally, we talked about the importance of linking Strategic Risk Management to strategy implementation.

All too often, great ideas emerge and fail in implementation.

敗することは頻繁にあります。アイデアを発展させ、リスクマネジメントがどのようにこの展開をサポートすることができるかというフレームワークを設置することにより、リスクマネージャーが企業の革新と成長段階で企業に本当の価値を提供できることを強調することが重要です。

## おわりに

私は、22年間RIMSのメンバーですが、RIMSそして熱心なリスクマネージャーのネットワークが継続的に拡大している様には、いつも驚きます。

RIMSは常に、世界中のリスクマネージャーが所属企業の成功に貢献できるようになるためのリスクマネジメント手法に関する、最先端のレポートの開発や研究を行っています。

以下のようなレポートです。

- ① 「効果的リスク選好と許容範囲報告書」  
著者：RIMS ERM 委員会
- ② 「リスクマネージャー VS リスクテイカー」  
著者：Jessica Wasserman, RIMS SRM 開発委員会委員
- ③ 「戦略を実施に移すための戦略的リスクマネジメント」  
著者：Monica Merrifield, RIMS SRM 開発委員会副委員長

これらは、RIMSの活動に参加し、貢献している、すばらしい職歴を持つリスクマネージャーの実務書の一部です。

RIMSの年次大会、その他ERM Conference、Cyber Conferenceといった専門分野の大会は、リスクマネジメント業界では最も認知されている活動です。今年度のRIMS年次大会は4月にフィラデルフィアで開催します。大会では、リスクマネジメントに関連するあらゆる分野の教育セッションが166開催されます。みなさんも、是非ご参加ください。

リスクマネジメントの将来は、非常に明るいと思います。私達が一緒に前へ進めば、リスクマネージャーの可能性と機会は無限に続くと思っています。

本日は、お招きいただき誠にありがとうございました。心より感謝いたします。

Setting a framework for the evolution of the idea and how the risk management process can support those innovations emphasizes the true value risk professionals can offer to the innovation and growth process.

## CONCLUSION

Even though I've been a member of RIMS for 22 years, this Society and its growing network of engaged and enthusiastic risk professionals continues to amaze me.

RIMS continues to develop thought-leading reports and research that empowers risk professionals around the globe to implement revolutionary risk management approaches that contribute to the success of their organizations.

Reports such as:

1. "Developing Effective Risk Appetite and Tolerance Statements," developed by RIMS ERM Committee;
2. "Risk Manager vs. Risk Taker" by Jessica Wasserman, another member of RIMS SRM Development Council; and
3. "Bridging Strategy and Implementation with Strategic Risk Management" by Monica Merrifield, vice chair of RIMS Strategic Risk Management Development Council.

are only a small sample of the work of the tremendously talented and experienced risk professionals that actively participate and contribute to the Society.

Our Annual Conference and specialized conferences – like our ERM Conference and our Cyber Conference – stand out as the industry's premier events. This year's Annual Conference is in Philadelphia in April, and we will present 166 educational sessions touching on almost every aspect of risk management that you can imagine. I hope you can join us.

The future of risk management is bright. And, I truly believe, that if we move Forward Together, the possibilities and the opportunities for risk professionals are endless.

Once again, thank you so much for having me here. It truly has been an honor.