

[Case Study] 巨大金融組織の奥の手 特別チーム結成の効果

スーザン・メルツァー

リスクマネジメント協会名誉顧問 1999年 RIMS理事長
Sun Life Financialバイスプレジデント



Susan R. Meltzer

再び日本を訪れる機会に恵まれましたことを光栄に存じます。ご存知の方も多いと思いますが、日本は私の大好きな国です(母国であるカナダを除いて)。今回は特に、GRMIディプロマ・プログラムに貢献するという荣誉ある機会を与えられたこともあり、これまでにない特別の訪問です。リスクマネジメント教育は、私にとって非常に重要なテーマであり、10年以上にわたって教育プログラムの開発にかかわってきました。日本でのフェロー・プログラムに協力できることをとても嬉しく思います。

本日は、私が勤務するサンライフ・フィナンシャル社(SLF)が、組織をあげてのエンタープライズ・リスクマネジメントの効果を高めるために、どのようにして本社リスクチーム(CRT)を立ち上げたかについてお話しします。中でも、当社のリスクマネジメントの基礎をなす本社リスクチームの重要な成果をとりわけ強調したいと考えています。

サンライフ・フィナンシャル社は、カナダに本拠地を置く国際的な金融サービス組織です。これに関しては、スライドに挙げた多くの国々で営業しています。スライドはイギリスでの営業を含んでいますが、現在は当地での販売活動を中止し、事業を清算中です。

中国とインドでの営業開始は比較的最近のことで、合弁企業のパートナーシップを通じて実施されています。中国およびインドの市場はビジネスチャンスにあふれており、私たちの組織にとって営業上重要な拠点となっています。

当社の商品は、大きく2つの類型に分けられます。ひとつ

It is my distinct pleasure to once again have the opportunity to visit Japan. As many of you know, Japan is my favourite country (outside of Canada of course!). This year is particularly special as I am honoured to have the opportunity to contribute to the education being provided by the Global Risk Management Institute in Japan. Risk management education is very near and dear to my heart as I have been involved in developing educational programs for over 10 years and I am pleased at the response to the Fellow program in Japan.

My presentation today will focus on how Sun Life Financial has established Central Risk Teams to affect enterprise risk management throughout our organization, with particular emphasis on a key output of the CRT, which is our risk management framework.

Sun Life Financial is a Canadian-based international financial services organization. As such, we have operations in a number of countries as listed on the slide. Although the slide includes our operations in the United Kingdom, we have discontinued our sales operation there and are currently running off our book of business.

Our operations in China and India are relatively new and are being effected through joint venture partnerships. These are very important operations to our organization as the markets in China and India are exploding with opportunities.

Our products can be divided into two basic categories: the first is protection which includes our portfolio of life insurance products which we sell directly to individuals and to corporations in providing

目は、保障商品で、従業員へ団体生命保険を提供する企業および個人に直接販売する生命保険商品のポートフォリオを含みます。2つ目は、アセットマネジメントです。このカテゴリーにおいては、アメリカ合衆国で変額年金商品を提供し、カナダ、アメリカ、インドおよびフィリピンではミューチュアルファンド(投資信託)を組成し、募集しています。

サンライフ・フィナンシャル社は、事業グループの営業結果に対する説明責任を徹底させるために、分権化されたビジネスモデルとして構想されました。事業グループは長期・短期の両方の結果に説明責任があり、当然のことながらリスクマネジメントに対しても主要な説明責任を負います。

今日の世界では、企業は組織をあげて強力なコーポレートガバナンスとリスクマネジメントの原則と実践を継続することが求められます。そのために当社は、トロントの本社に多種多様なリスクに対する機能的な職務を作りました。適切な方針、手続きおよび報告モデルを策定することがこれらの機能の責務です。とりわけ、自社のリスク許容度水準を確立し、事業グループに対してリスクリミット(上限)と指針を確立することが必要です。これによって、適度なチェックとバランスの取れた分権的なビジネスモデルが維持されます。リスクマネジメントの実践は、事業グループ内のチーフ・リスクオフィサー(最高リスク責任者)の指揮によって行なわれます。以下、これらの職務について説明します。

チーフ・リスクオフィスは、全社的なリスクマネジメントの枠組みと調和の取れたリスクマネジメント手法の適用に対して、全般的な責任を負います。責任の相当多くの部分は、企業リスクの機能間の活動を調整し、事業グループのリスク担当者とともに働き、イニシアチブを受け入れるチーフ・リスクオフィスの社員の能力に依存します。このコンセプトは本社リスクチームの展開に関連するものなので、プレゼンテーションを通じて、さらに掘り下げていくことにします。

本社の投資グループは、資産管理および資産・負債のリスクを含む投資リスクに関する方針とリスクリミットを設定する責任があります。本社のアクチュアリー部門は、商品設計、料率算出、引受、負債管理および資本・準備金の充実に関するリスクに対して同様の責任を負います。

経理部門は、詐欺および詐欺防止についての当社の方針の保守にあたります。さらに、サーベンス・オクスリー法(Sarbanes-Oxley)を確実に遵守するためのプロセスを開発するリーダーでもあります。資本グループは、サンライフ社の

group life benefits to their employees. The second is asset management. Under this category, we provide variable annuity products in the United States and manufacture and distribute mutual funds in Canada, the US, India and the Philippines.

SLF is designed as a decentralized business model in order to firmly embed accountability for results in the business groups. As the business groups are accountable for both long and short term results, it is natural that they would also have the main accountability for risk management.

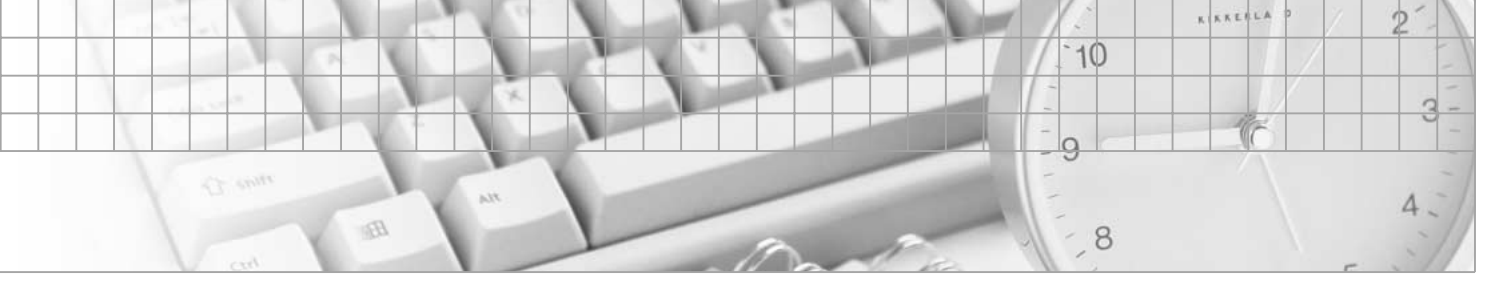
Today's world requires that a company maintain strong corporate governance and risk management principles and practices throughout its organization. In order to do so, the Company has created functional responsibilities for various areas of risk in the Corporate Office in Toronto. It is the accountability of those functions to develop appropriate policies, procedures and reporting models. In particular, they are required to establish the risk tolerance levels of the company and establish risk limits and guidance for the business groups. This allows us to maintain our decentralized business model with the appropriate checks and balances.

The implementation of the risk management practices are lead by a series of Chief Risk Officers within the business groups.

The Chief Risk Office has overall accountability for the risk management framework and the application of consistent risk management techniques throughout the company. A considerable amount of this responsibility relies on the ability of the staff in the Chief Risk Office to coordinate activities among the corporate risk functions and to work with the risk officers in the business groups to obtain their buy-in and acceptance of initiatives. This concept will be developed further throughout the presentation as it relates to the development of central risk teams.

Corporate Investments is responsible for setting policies and risk limits for investment risks including asset management and asset/liability exposures. The Corporate Actuarial group has similar responsibilities for risk exposures relating to product design and pricing; underwriting and liability management and sufficiency of capital and reserves.

The controllers group maintains the company's policy on Fraud and fraud prevention. In addition, they have been the leader in the development of the processes to ensure compliance with Sarbanes-Oxley. The capital group establishes both the regulatory and



規制および資本需要を決定します。

コンプライアンスオフィサーは、当社のすべての営業地域において、あらゆる関連法規を遵守することを確保する責任を負います。これは、当社が適切な市場行動と販売慣行を行ない、マネーロンダリングの禁止やテロリズム規制を遵守することを含みます。

誰が組織内でERMのイニシアチブを推進すべきかについては、リスクマネジメントと内部監査の間に重複する役割がある点がしばしば議論の対象になります。成功モデルは、リスクマネジメントと内部監査が各機能の性質により重複があること、これらの重複はプラスであり、活用できることをどこで受け入れるかというものです。

上級経営者は、リスク、方針の厳守、リスクマネジメント手法の開発、リスクリミットの理解について情報が必要です。これはリスクマネジメント・グループに委譲されるべきマネジメントの役割です。

他方、取締役会と株主に対しては、独立した機能が自社のリスクと全体的なリスクマネジメント・プログラムを監視することも担保する必要があります。これは内部監査人の役割です。

従って、重複が必要であることがわかります。しかし、それは活用することもできます。内部監査人により集められた情報は、リスク問題の早期警報システムの一部として、リスクマネージャーと共有すべきです。リスクマネジメントと内部監査の連携は、組織内のリスクチームの基本です。

しかしながら、大部分のリスクマネージャーはゼネラリスト出身です。災害リスク管理の経験がある私たちは、組織においてリスクマネジメント・プログラムを運用するのに理想的な候補者といえます。5段階のリスクマネジメント・プロセスは、あらゆる態様のリスクに適用可能な企業的意思決定手法として利用されるべきです。リスクによって異なるのは、リスクに対するソリューション(解決手法)であって、管理されるプロセス(過程)ではありません。

リスクチームを立ち上げる際、リスクマネージャーは確かに特別のリスク領域の専門に関しては、本社の専門家を利用する必要があります。例えば、私は組織において、本社にはリスクが管理される方法に影響を与える6つの重要な機能(チーフ・リスクオフィス、投資、保険数理、経理、資本管理およびコンプライアンス)があると指摘しました。他の種類の組織においては、リスクマネージャーは健康・安全、研究・開発、

economic capital needs of Sun Life.

The Compliance Officer has accountability to ensure that the organization is in compliance with all relevant laws and regulations in all the jurisdictions in which we operate including ensuring that the company has appropriate market conduct and sales practices and that we are in compliance with anti-money laundering and terrorism legislation.

There is much discussion regarding the potential overlapping roles between risk management and internal audit, focussing on who should drive the ERM initiative within an organization. A successful model is one where risk management and internal audit accept that there are overlaps due to the nature of each function, and that these overlaps are positive and can be leveraged.

Senior management requires information on risk, adherence to policies, development of risk management techniques and an understanding of risk limits. This is a role of management that should be delegated to the risk management group.

On the other hand, the Board of Directors and shareholders need to be assured that an independent function is also monitoring the risks of the company as well as the overall risk management program. This is the role of the Internal Auditor.

Therefore, it can be seen that the overlap is necessary. But it can also be leveraged. The information that is gathered by the Internal Auditor should be shared with the risk manager as part of the early warning system on risk issues. The alliance between risk management and internal audit is the foundation of the risk teams within the organization.

Most risk managers come from a generalist background, however, our experience in the management of hazard risks makes us ideal candidates to run the risk management program in the organization. The five-step risk management process should be utilized as a business decision making tool that can be made applicable to all forms of risk. It is the solutions for risks that differ from risk to risk, not the process by which they are managed.

When establishing the risk team, the risk manager needs to be sure to draw on the expertise in the head office with regard to expertise in specific risk areas. For instance, I pointed out that in our organization we have 6 key functions within the corporate office that have an impact on the way risks are managed. In other types of organizations, the risk manager may need to include health & safety,

IT、人的資源その他の機能を含む必要があるかもしれません。どうしても必要なのは、ERMプログラムが業務の賛同を得て開発され、実践されることです。そのためには、業務からの代表と関与がプロセス全体にわたって必要不可欠です。

サンライフ・フィナンシャル社は分権化された組織として、当社のリスクマネジメント・プログラムを開発・実行するために、委員会のネットワークを構築しました。取締役会は、リスクマネジメントに関して最終的な説明責任を負い、1998年にリスクレビュー委員会を設置しました。委員会は、すべて外部取締役から構成され、年に4回会議が行なわれます。

リスクレビュー委員会は、最高経営責任者（CEO）、社長（業務執行責任者）、財務担当責任者（CFO）、法務担当責任者（CLO）から構成される上級リスクレビュー委員会により支援を受けます。上級リスクレビュー委員会は毎月会議が開かれます。

エンタープライズ・リスクマネジメント委員会は、本社リスクチームに貢献する企業リスク機能からなり、必要に応じて他の領域からの代表者を含みます。毎月会議が行なわれますが、2カ月に1回、重要な事業グループのリスクオフィサーと会議を行ないます。そして、組織内の機能および業務トップを含むリスク委員会へ発展しました。

本社リスクチームを設置して、リスクマネジメントの方針と手続きの作成を行ないますが、リスクマネジメントは現場で実践されます。従って、リスクマネジメントの構造は、現場の社員がリスクマネジメントのプログラムと手法について教育、訓練されることを確保するようにして、組織の説明責任を明確にする必要があります。

本社リスクチームの主要な機能は、組織全体で変わることなく適用可能なリスクマネジメントの枠組みを確保するために、組織内の多様な専門家を集めることです。リスクマネジメントの実践の要は、リスクの認識、評価および処理に関する規律立ったアプローチを維持することです。そのためには、リスクマネジメントが組織全体に浸透する必要があります。

規律立ったアプローチを行なうために、組織は直面する各リスクの管理に関して方針を策定する必要があります。サンライフ・フィナンシャル社の場合、財務、保険・金融商品および業務リスクに関する方針を含みます。方針は、組織のリスク許容度を表示したリスクリミットと組織がそれを超えた場合取る行動も含まなければなりません。

監視プログラムの活用は、監視されるリスクの種類によ

research & development, information technology, human resources or other functions.

It is imperative that the ERM program be developed and implemented with the buy-in of the operations. In order to do this, representation and involvement from the operations is essential throughout the process.

As a decentralized organization, SLF has created a committee network to facilitate the development and implementation of our risk management program. The Board has ultimate accountability for risk management and established a Risk Review Committee in 1998. The committee is made up entirely of external directors and meets four times a year.

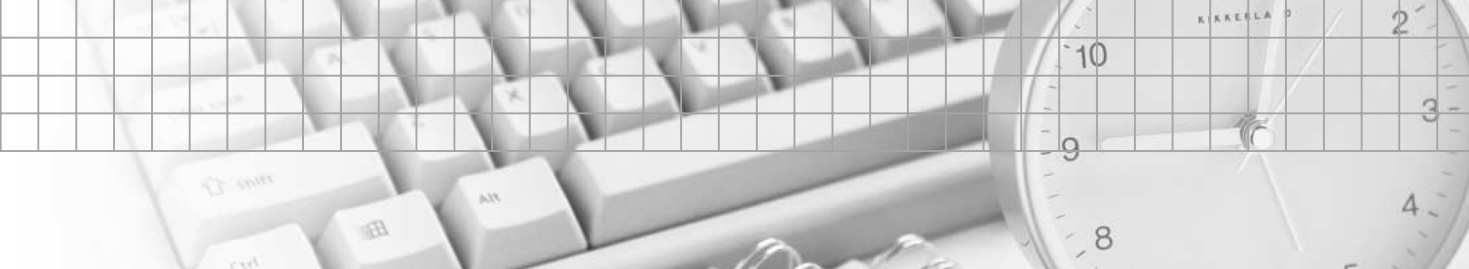
The Risk Review Committee is supported by an Executive Risk Committee which is comprised of the Chief Executive Officer, President, Chief Financial Officer and the Chief Legal Officer. It meets monthly.

The Enterprise Risk Management Committee is made up of those corporate risk functions which contribute to the Central Risk Team and include representation from other areas on an as required basis. It meets monthly on its own, but also meets every other month with the risk officers from our key business groups. They in turn, have developed risk committees that include both functional and operational heads within their organizations.

Although the establishment of central risk teams facilitates the development of risk management policies and procedures, risk management is implemented in the front lines. Therefore, the risk management structure needs to ensure that accountability is positioned within the organization in a way that will ensure that the operating personnel are educated and trained in the risk management program and techniques.

The key function of a CRT is to bring together the variety of expertise within the organization to ensure that there is a framework for the management of risk that can be applied consistently throughout the organization. Key to the practice of risk management is maintaining a disciplined approach with respect to the identification, assessment and treatment of risk issues. This requires that risk management be embedded throughout the organization.

In order to effect a disciplined approach, the organization needs to develop policies with respect to the management of each of the risks facing the organization. In the case of SLF, this includes policies



て異なります。財務リスクに関しては、EaR(アーニング・アット・リスク：一定の確率の下で生じる期間損益ベースでの予想最大変動額)のような計量的な尺度、リスク許容報告書とVaR(バリュー・アット・リスク：一定の確率の下で生じる現在価値ベースでの予想最大損失額)モデルが利用されます。当社の場合、商品リスクを管理するために集中報告書、再保険の評価、ケースの監査を利用します。最も難しいのが、サインオフ(承認)プロセスの送信が行なわれる業務リスクの監視です。これらのサインオフの種類は、サーベンス・オクスリー法の下で要求され、倫理、プライバシー、マネーロンダリング、テロの抑制、詐欺および内部統制に関する方針を厳守する組織内部の個人に基づいています。

リスクマネジメントの最も未開発の分野は、適正な水準の報告です。リスクマネジャーはあまりにも長い間、組織のために購入した保険プログラムを上級経営者に対する報告の基本としていました。上級経営者と取締役会にとってはるかに重要なのは、組織が損失を被る可能性のあるリスクを理解することなのです。

リスクマネジャーが犯しやすいもうひとつの過ちは、データを情報として扱ってしまうことです。上級経営者と取締役会に提出する大量のデータは、リスクを理解し、管理するための適切な情報として提供されていません。このデータは、適切な監視と意思決定を行なうための情報となるように整理して、提示される必要があります。

サンライフ・フィナンシャル社において、本社リスクチームは本来、適切なリスクの枠組みを作るために設置されました。外部コンサルタントの協力を得て、組織全体でリスクマネジメントの効果を高めるにあたって何が必要なのかを理解するために、私たちは組織中の重要人物にインタビューを行いました。これらのインタビューは、組織全体の幹部役員、業務社員、リスクマネジメント機能のトップとともに行なわれました。

私たちはインタビューから、その際に提起された最重要なテーマを作成することができました。その分析は枠組みの重要な要素を開発するうえで役立ちました。

このようにして、枠組みは本社リスクチームにより開発され、構想されました。しかしながら、成功するためには、事業グループのリスクオフィサーにより実施される必要があると決断されました。一貫性を確保するために、トレーニング用のテンプレートが設計されました。次に、サンライフ・フィナンシャル社でのリスクマネジメントの枠組みとプログラ

relating to financial, product and operational risks. The policies must also include risk limits, that is, an expression of the tolerance of the organization to accept risk and the actions that will be taken if the organization breaches those limits.

The use of monitoring programs varies with respect to the type of risk being monitored. For financial risks, quantitative measures such as Earnings at Risk, Risk Tolerance reports and Value at Risk models can be used. In our case, we utilize concentration reports, assessment of reinsurance and case audits to manage product risk. Most difficult is the monitoring of operational risks for which cascading sign-off process can be developed. These types of sign-offs are required under the US Sarbanes-Oxley Act and are based on individuals within the organization confirming compliance with policies relating to ethics, privacy, money-laundering, suppression of terrorism, fraud and internal controls.

The most under-developed area of risk management relates to the appropriate level of reporting. For too long, risk managers have based their reports to senior management on the insurance programs purchased for the organization. It is far more important for senior management and the Board to understand the risks to which the organization is exposed.

The other trap that risk managers fall into is mistaking data for information. Providing reams of data to senior management and the Board does not provide them with the appropriate tools to understand and manage risks. This data needs to be digested and presented in a way that allows for appropriate monitoring and decision-making.

At SLF, the CRT was originally established in order to develop an appropriate risk framework. With the assistance of an outside consultant, we interviewed key people throughout the organization in order to understand what was necessary to affect risk management throughout the organization. These interviews were conducted with senior executives, operational personnel and key risk management function heads throughout the organization.

From the interviews, we were able to develop the top themes that were raised in the interviews an analysis of which assisted us in developing the key elements of the framework.

In this way, the framework was developed and designed by the CRT, however, in order to be successful it was determined that it needed to be implemented by the business group risk officers. In order to ensure consistency, a training template was designed. The next part of my

ムを示すためにトレーニング用のテンプレートをお見せしましょう。

円の内部に、プレゼンテーションで作り上げられた枠組みの4つの要素があります。円の外側はフレームワークを形成する際に必要となる基盤です。これらについては後ほど説明します。

多くの組織は、リスクマネジメントのリターンおよび利益を重視します。しかしながら、エンロン社の事件でもおわかりのように、利潤追求をリスクマネジメントの主な目的にすることは適切とはいえません。リスクの回避が最上位の目的です。

3つ目の項目が重要です。私たちはリスクをとる組織であり、利益を得るためにはリスクをとらなければなりません。ボブ氏は絶えず、過度のリスク回避になってはならないと指摘します。大切なのは、とることのできるリスクは、すなわち管理できるリスクであることを確実にすることです。外部報告は、規制当局、アナリストおよび株主を含みます。

原理は議論の余地なく正しいものですが、第4の項目が重要です。プログラムが有効であるためには、事業グループのリーダーとリスクの専門家が実務においてリスクマネジメントを含まなければなりません。

これは、私たちが最も作業を必要とする領域です。枠組みを作るために取り組んだインタビューでは、企業文化が究極のテーマであることが確認されました。私たちは組織の企業家精神的な側面のリスクに挑戦する文化を、より保守的、保険数理的および制御の側面と調和させる必要があります。

リスク文化は、組織内で独自のものとはなり得ません。すでにある企業文化と組織構造と適合させなければならないのです。文化を創造するのは容易ではありません。とりわけ文化の場合、現場に送信される「トップからの発信」がなければなりません。上級経営者の失策に対する姿勢、コミュニケーションリスクの組織への広がり方、権限保持者およびそのその相互の尊重が、リスク文化のすべての部分です。

リスク文化が生まれると、特別の要素に焦点が絞られます。サンライフ・フィナンシャル社において、私たちは5つの要素を識別しました。リスクに対する意識とは、リスクを生み出す活動への意識と関連し、リスクが受け入れ可能かどうかを決定するために必要なものです。

presentation will be to utilize the training template in order to illustrate the risk management framework and program at Sun Life Financial.

Within the circle are the four elements of the framework which are elaborated on in the presentation.

Outside the circle, are the foundations that are required in order to implement the framework. These are listed later in the presentation.

Many organizations are focussed on the reward and upside of risk management. However, the Enron situation shows that it is not appropriate to have profit-making be the core objective of a risk management program. Avoidance of risk is the number one objective.

The third bullet point is the key. We are a risk taking organization and must take risks to make profits. Sir Bob constantly refers to the need to not become too risk-averse. It is important to ensure that the risks we can take are ones for which we have the competencies to manage them.

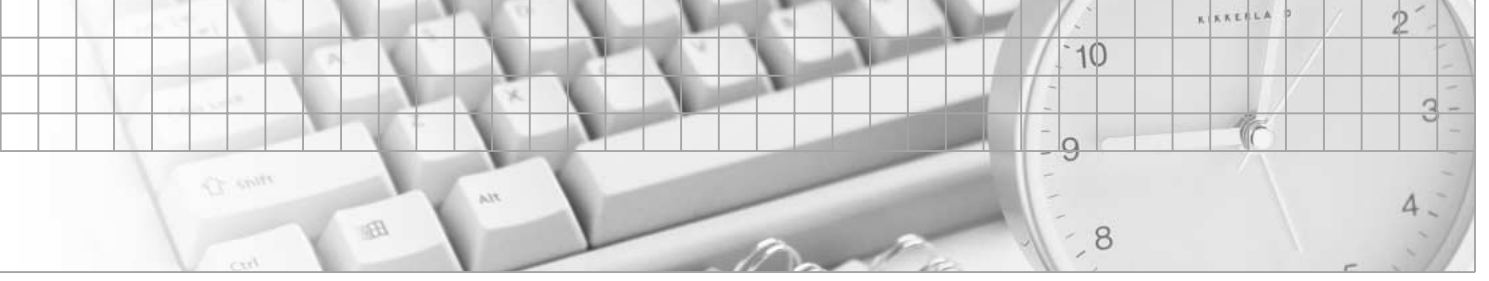
External reporting includes regulators, analysts, shareholders.

Philosophies tend to become motherhood statements, however the fourth bullet point is the key. In order for our program to be effective the BG leaders and risk champions must include RM in their practices.

This is an area in which we need the most work. The interviews that were undertaken to develop the framework identified culture as an extremely dominant theme. We need to balance the risk-taking culture of the entrepreneurial side of the organization with the more conservative actuarial and control side.

The risk culture cannot be unique within the organization—— it must fit within the company culture and organizational structure already in place. It is not easy to develop a culture. In the case of culture in particular, there must be a "tone from the top" that cascades down into the business operations. The way that senior management responds to mistakes, the manner in which communications on risk move through the organization, the respect that people hold for authority and for one another are all part of the risk culture.

As risk culture is developed, it should focus on specific components. At SLF, we have identified these five components. Risk consciousness relates to the awareness of activities that generate



説明責任は、本社、事業グループ、事業単位間で重複や相違がないこと、誰もが責任を理解することを決定するために、この枠組みの中で取り組まれます。リスク調整後の意思決定への規律のとれたアプローチは、健全なリスク文化の核心となる基本です。商品開発やM&Aなど、重要な意思決定をする際にリスクを考慮するようになれば、私たちはリスクマネジメントを組織に組み込み、浸透させることができるでしょう。リスクマネジメントの効果を高めるためには、コラボレーション（協力）が必要です——サンライフ・フィナンシャル社では、本社リスクチームを通じて行なわれています。最後に、縦横無尽のコミュニケーションがリスク文化を組織に根付かせるうえで重要です——このコミュニケーションは公式、非公式に行なわれる必要があります。

分権組織において、誰が何を説明する責任を負うのかを理解することが大切です。枠組みは説明責任を説明するだけでなく、特別な説明責任の概要を明確にしています。金融機関監督局（OSFI）だけが一定の説明責任を課す規制者ではありません。枠組みはこれを考慮して構想されています。

新しいリスクの区分は、基本的に銀行に使用されるパーゼル合意のモデルに従うように構想されました。規制当局は、この種の分類を考えていると予想されています。4つの主要な分類は、重要な集合を考慮します。

しかしながら、銀行は市場、信用、業務リスクを個別に持っていますが、オペレーショナルリスクとその他の重複を認識していません。私たちのモデルの分類は、この点で優れています。

例えば、

- 信用／オペレーショナル 信用リスクマネジャーは、VaR や予測可能な信用損失に対して説明責任がありますが、信用プロセスについても責任を負い、詐欺的な貸出しや破局的な信用事件のコントロールを確実にします。
- 市場／オペレーショナル 不正を働くトレーダー
- 保険／オペレーショナル 販売慣行
- 単独／オペレーショナル 従業員の詐欺、システム、プロセス

リスクの全体像を理解するために、私たちは5つの領域に分類しました。

- ①4つのキーとなるリスク
- ②これらの重要な領域において下位に分類されるリスク
- ③各リスクを生み出す源泉または活動
- ④損失の発生が明らかである出来事

risks and the need to determine whether a risk can be accepted or not. Accountabilities are addressed within the framework to determine that there are no overlaps and gaps between the Corporate Office, Business Groups and Business Units and that everyone understands their responsibilities.

A disciplined approach to risk-adjusted decision making is the core foundation of a sound risk culture. If we learn to take risk into account as we are making significant decisions, such as product development and M&A we will be able to embed risk management into the organization.

Collaboration is necessary in order to affect risk management—— at SLF that is done through the Central Risk Team. Finally, communications up and down and laterally are important in embedding a risk culture—— this communication needs to be done both formally and informally.

In a decentralized organization, it is important to understand who is accountable for what. Not only does the framework provide a description of accountabilities, but there is an appendix which outlines specific accountabilities. OSFI is not our only regulator who imposes certain accountabilities. The framework is designed to take this into account.

The new risk categorization was designed to basically follow the model of the Basel Accord which is in use for the banks. It is anticipated that our regulator will be looking at this type of categorization. Having four main categories allows for meaningful aggregation.

The banks, however, have looked at market, credit and operational risks in silos and have not recognized the overlap of operational risk with the others. Our model of categorization is cutting edge in this regard.

Examples:

- credit/operational _ not only are credit risk managers accountable for VAR and predictable credit losses, but they are also accountability for the credit process, ensuring that there are controls around fraudulent lending and catastrophic credit events.
- market/operational _ rogue traders
- insurance/operational _ sales practices
- stand-alone/operational _ employee fraud, systems, processes

In order to understand the full extent of risks, we have divided the

私たちは、リスクイベントの15の潜在的な結果を識別しました。ひとつまたはそれ以上の影響がひとつのイベントから発生します。財務の影響から拘置条件、増加する規制監督、市場資本の損失、(社会的)評価の下落まで多種多様です。

このモデルは、評価の下落および非財務ダメージが純粋の財務的結果と同様に重要であることを強調しています。流動性や資本充実はそれ自体がリスクではなく、リスクイベントにより影響を受ける、発生するという理解にもつながります。

私たちは次の2つの理由で、リスクプロファイルを作成しました。

- ①とるかもしれないリスクおよびリスク引受のパラメータについて、事業グループに指導を行なうため
- ②上級経営者および外部に、組織のリスクプロファイルについて報告するための枠組みを提供するため

これらは、リスクについて情報を広く提供するとともに、監視するための施設を提供し、事業グループからフィードバックするために、私たちがサンライフ・フィナンシャル社で使用する公式のコミュニケーションフォーラムです。「リスクマター」は各問題の異なるリスクに焦点を当てた四半期の出版物です。

今日のビジネス環境において、組織は組織内部と外部の利害関係者の両方にとって明白な、リスクマネジメントの持続的アプローチを必要としています。全社的リスクマネジメントを策定、実施、成功するためには、リスクマネジャーはこのプロセスを行なう本社リスクチームを設置し、調和させるべきです。

本社リスクチームは、リスクマネジメントに貢献するための専門能力を持つ組織内のリスクの専門家を集め、さらに業務リーダーを加えて、リスクマネジメントを現場と近づけ、実施を確実なものにします。

サンライフ・フィナンシャル社では、本社リスクチームが健全なリスクマネジメントの枠組みを作成し、実施することで、またこの枠組みの重要な要素を確実に取り込むために、有効な方針、手続きおよびプログラムを確保することで、これらの目的を達成します。

categorization into five areas:

1. The four key risks
2. sub-categories of risks within those key areas
3. source or activity that generates each of the risks
4. events that would have to occur for the risks to be manifested into a loss event

We have identified 15 potential consequences of a risk event. One or more consequence can occur from any one event. they range from financial impacts to jail terms to increased regulatory supervision to loss of market capitalization to reputation damage.

This model emphasizes that reputation damage and non-financial damages are just as important as pure financial consequences.

It also helps us understand that things like liquidity and capital adequacy are not risks, but are impacted by risk events.

We have developed the risk profile for two reasons:

1. To provide guidance to the business groups on the risks that they may take and the parameters of risk acceptance.
2. To provide a framework for reporting on the risk profile of the organization to senior management and externally.

These are the formal communications forums that we utilize at SLF in order to distribute information about risks, provide monitoring facilities and feedback from the business groups. Risk Matters is a quarterly publication which focuses on different risks in each issue.

In today's business environment, organizations need a consistent approach to risk management that is transparent both within the organization and to external stakeholders. To be successful and developing and implementing enterprise risk management, the risk manager should establish and coordinate a Central Risk Team to facilitate this process.

The Central Risk Team brings together those risk professionals within the organization who have the expertise to contribute to risk management and also includes the operational leaders to bring risk management closer to the front lines and to ensure implementation.

At SLF, the Central Risk Team meets these objectives by developing and implementing a sound risk management framework and by ensuring that there are effective policies, procedures and programs to ensure that the key elements of that framework are addressed.