

最優秀リスクマネジャーに学ぶ 成功の法則

ナンシー・チェンバーズ

2004年度 RIMS理事長

Waterloo Region Municipalities Insurance Pool リスクマネジャー



Nancy Chambers

はじめに

過去10年の間にリスクマネジャーの役割は大きく変わりました。1994年であれば、リスクマネジャーの一般的な仕事といえば、災害保険の契約を結び、保険金の支払請求をすることが中心でした。その後、米国経済は急激に膨張し、破裂し、結局もとに戻りました。医療コストも急上昇しましたが、こちらは今も上昇し続けています。現在、金利は近年で最も低い水準まで低下し、保険市場は相当な売り手市場が今ようやく緩み始めている状況です。それまでは考えられなかったようなテロ行為も、ごく当たり前に対処が必要な課題となっています。サーベンス・オクスレー法（米国企業改革法）と同法が規定する企業ガバナンスは、管理が必要なリスクをまたひとつ増やしました。そして、この間にはリスクを増大させたり低減させる上で、技術の果たす役割が非常に大きくなりました。

今日、優秀とされるリスクマネジャーは組織全体の健康状態を逐一把握し、各種の事業、機能、地域にまたがるリスクを多角的に俯瞰しています。リスクマネジャーは損益計算のコスト抑制だけを担当するのではなく、資源の配分や、企業収益の大幅な変動をどのようにして防ぐかについても貢献します。リスクマネジャーが新たな収益源を創り出すこともあります。役割が変わったのですが、もともとは災害からの保護に焦点を当てていた職業でしたが、今は組織の直面し得るリスクと機会を総括し

Foreword

In a single decade, the role of risk manager has undergone a serious transformation. In 1994, activities of the typical risk manager focused on purchasing hazard insurance and processing claims. Since that time, the U.S. economy has soared to and, ultimately, fallen from the stratosphere. Health care costs have soared, as well, and they continue to do so. Interest rates reached their lowest points in recent history, while insurance markets tightened significantly and are only now beginning to soften. Acts of terror once unthinkable are now a standard part of the lexicon. The Sarbanes-Oxley Act and its new demands on corporate governance contribute another layer of risks to be managed. And interwoven throughout this period is technology, both as a contributor to risk and as a tool in its mitigation.

Now, the highly proficient risk manager needs to have a finger on the pulse of the organization as a whole, maintaining a multidimensional view of risk across lines of business, operations, and geography. The risk manager not only helps to contain the cost side of the profit-and-loss equation, but also contributes to decisions about allocating capital and protecting the organization against earnings volatility. In some cases, risk managers have created additional sources of revenue generation. The role has

て説明することができなくてはなりません。

このことは、そのように多様な課題を個人で扱えるものだろうか、という疑問へとつながります。どのような経験を積み、研修を受ければ、これまで認知されていなかったリスクを数量化したり、リスクマネジメントを適切に取り込んだ企業文化を創出するリスクマネージャーになれるのでしょうか。今回の調査（「リスクマネジメントのエクセレンス」）では、リスクマネジメント分野で優れた業績を上げるために有用な疑問や課題への答えを探りました。

この調査はMarsh社とRIMSの出資によって実施され、そのような疑問に答えるとともに、優れたリスクマネージャーの持つ、個人的、職業的、そして組織的な特徴が何かということを定性的に把握しようとしていました。また、リスクマネージャーの業務をこなしていくために必要ないくつかの鍵となる要因も明らかにしようとしていました。

リスクマネジメント分野において唯一確かなことは、すべてのことが変わっていくということです。優れたリスクマネージャーたちは、そのことをよく理解し、業務に活かしていました。

この調査は、ご参加いただいたすべての方々の協力によって、はじめて実施が可能になりました。厚く御礼申し上げます。

調査の概要

「リスクマネジメントのエクセレンス」調査は世界的な金融サービスの戦略コンサルティング・調査会社であるGreenwich Associates社が、2004年1月からの2カ月間をかけて、30人のリスクマネージャーたちにヒアリングを行なう形で実施されました。ヒアリングの対象となったのは、全員が『ビジネスインシュアランス(Business Insurance)』によって「今年のリスクマネージャー」もしくは「リスクマネージャーの殿堂」入りしたと認定された人たちです。これらの認定は、これらのリスクマネージャーたちが、以下の特徴を持っていると判断されたことを意味します。

- ① 彼らは所属組織において、効果的なリスクマネジメント制度を設置し、運用しました。

evolved: Originally focused on protection from hazards, it now needs to provide a holistic view of the organization's total risk profile, upside and downside.

The sheer breadth of these issues begs the question: What kind of individual is able to rise to such a dizzying array of challenges? What experience or course of study prepares these risk managers to address issues that range from quantifying previously unidentified risks to creating a corporate culture that embraces risk management? What personal skills and aptitudes are shared by those professionals recognized for their leadership and innovation? This survey seeks to understand these and other attributes that contribute to outstanding performance in the field.

Sponsored by Marsh Inc. and the Risk and Insurance Management Society (RIMS), this study represents a qualitative inquiry in this area and seeks to elucidate the personal, professional, and organizational characteristics of the successful risk manager. It also attempts to shed light on some of the key factors for achievement in this profession.

The only certainty in the risk management field is change, a certainty that those who have achieved excellence in the profession appear to have embraced.

Our sincere thanks to the survey participants for their time and effort. Without their support, this report would not have been possible.

Summary of Criteria

The "Excellence in Risk Management" survey was conducted by Greenwich Associates, a premier strategic consulting and research firm for providers and users of financial services worldwide. Thirty risk managers were interviewed during a two-month period beginning in January 2004. The survey respondents were drawn from professionals, each recognized in years past by Business Insurance magazine as a "Risk Manager of the Year" or named to its "Risk Manager Honor Roll." These individuals were judged to have met the following criteria for such designation:

- ① They established and implemented effective risk

- ② 彼らは、所属組織の抱える大きな問題（ひとつ以上）に取り組み、解決しました。
- ③ 彼らはリスクマネジメントや保険のさまざまなツールを革新的な形で応用しました。
- ④ 彼らは所属組織にとって必要な保険プログラムを構成する上で、保険市場を独創的かつ効果的に活用しました。
- ⑤ 彼らは所属組織の内部、外部双方で情報のネットワークを構築し、組織のリスクマネジメントや保険に影響を与える出来事や活動の情報が流れるようにしました。
- ⑥ 彼らは組織全体、そしてリスクマネジメント・保険の部門の中における管理者としての機能をうまく果たしました。
- ⑦ 彼らは、長期的に見て最も効果的なプログラムを最適なコストで実現しました。
- ⑧ 彼らは、リスクマネジメントに含まれるさまざまな分野のひとつ、または全部についての専門知識を取得することにより、より優れたリスクマネジメント業務の運用を行なうことができるようになりました。
- ⑨ 彼らは、リスクマネジメント業界の発展につながる資質を有し、活動を行ないました。
- ⑩ 彼らは、自分たちのキャリアを伸ばしました。

この調査はふたつの段階に分かれて行なわれました。第一段階では、回答者たちはアンケートに経歴や業務の詳細を記入しました。第二段階ではGreenwich Associates社によって個別のヒアリングが実施されました。

調査結果のまとめ

「リスクマネジメントのエクセレンス」調査によると、以下のことが判明しました。

- 回答者の3分の2以上がMBA、法学博士あるいは両方など、学士以上の学位を持っていました。しかし、ほとんどすべての回答者がキャリア的に成功するためには、財務、経理、税務に関するより高度な理解が必要だと答えました。
- 回答者たちは、リスクマネージャーとして成功するためには、技術、分析能力に優れていることに加えて経営トップとうまくやっていく能力が鍵になると答えました。情報を伝え、説得し、動議づけすることが、リスクマネジメント戦略と制度の財務、会計、税に与える

management programs within their organizations.

- ② They tackled and solved one or more major problems for their organizations.
- ③ They applied the diverse tools of risk management and insurance in innovative ways.
- ④ They used the insurance markets creatively and effectively in structuring insurance programs that served the needs of their organizations.
- ⑤ They established workable intelligence systems both inside and outside of their organizations, culminating in a flow of information about events and activities that affected their organizations' risk management and insurance.
- ⑥ They skillfully performed the functions of management in the overall organization and within their own risk management/insurance departments.
- ⑦ They achieved the most effective programs at the optimum cost over the long term.
- ⑧ They developed technical expertise in any or all of the broad categories included within risk management, leading to a better managerial grasp of the operational aspects of the job.
- ⑨ They exhibited an attitude and performed activities in a manner that fostered the advancement of the risk management profession.
- ⑩ Each was developing his or her own career.

The study was conducted in two phases: The first phase was a background and profile questionnaire completed by the participants themselves; the second was a personal interview conducted by Greenwich Associates.

Summary of Key Findings

Our survey of excellence in risk management reveals:

- More than two-thirds of the participants held advanced degrees, including MBAs, JDs, or both. Nevertheless, almost all cited the need for greater understanding of financial, accounting, and tax issues as being of paramount concern moving forward.
- In addition to robust technical and analytical skills, study participants cited as keys to success their

影響を理解することに加えて重要なのです。

- ブローカーとの関係も重要です。一部のブローカーは、「非常に信頼できるパートナー」(43%)、あるいは「リスクマネジャーの部門の延長にある存在」(40%)と位置づけられていました。
- 調査回答者たちは、損益計算書への影響、各種のリスクに応じた方針と手続きの制定、効果的なロスコントロール・プログラムの設置などによって、リスクの優先順位を決めています。
- 調査回答者はクレーム(支払請求)と損失データに基づく情報の階層を設定していました。さらに分析ツールの活用によってトレンドデータ、内部ベンチマーキング、個別事業部へのコスト配分(賦課)が行なわれます。最上位レベルにおいては、外部とのベンチマーキングによって戦略的なアイデアを得て、継続的に現場からリスクマネジャーに対し情報がフィードバックされるようにインセンティブ・プログラムを活用しています。
- 調査回答者の3分の1以上が、革新的とってよいリスクマネジメント技術を有していると回答しました。

リスクマネジャーの特徴

リスクマネジメントは、経験によって得られた知識や知恵の集積が活きることが明らかな分野です。回答者たちは、平均で16年、リスクマネジャーとして勤務していました。回答者の70%は21年以上の勤務実績を有していました。彼らのキャリアパスはリスクマネジャーの職業のルーツが保険にあることを反映しています。回答者の63%がリスクマネジャーになる前は、保険ブローカー、保険会社、あるいはその他の保険サービスのプロバイダーに勤務していました。

回答者たちの職場定着率は非常に高いもので、半数以上が同じ会社で10年以上勤務していると回答しました。一般勤労者が平均で3年に一度転職することと比較すると、この数字がいかに高いものであるかが分かります。この極端な数字の理由としては、これらの人たちがいったんリスクマネジャーとして勤務しはじめると、所属組織に関するより詳細な知識を得ることになり、そのことでさらに業務を有効に進められるようになる傾向があるからだと思われます。

回答者たちの大多数は、子会社ではなく、本社または

abilities to interact with senior management; to communicate, persuade, and motivate; and to understand the financial, accounting, and tax implications of risk management strategies and programs.

- The broker relationship is key: Selected brokers are considered either trusted advisors (43 percent) or actual extensions of the risk managers' organizations (40 percent).
- Study participants prioritize risks by assessing their impact on the income statement, developing policies and procedures to address each risk, and establishing effective loss-control programs.
- Participants in the study have developed a hierarchy of information that builds on claims and loss data as a foundation. The application of analytical tools then provides trend data, internal benchmarking, and specific cost allocations to individual operating units. At the highest level, strategic insights can be acquired through external benchmarking and the use of incentive programs to create a sort of continual feedback loop of information from the field to the risk manager.
- Slightly more than one-third of the study participants have what they consider innovative risk management technology.

Risk Manager Demographics

Risk management is clearly a field that builds on accumulated knowledge and the wisdom gained through experience. Participants had worked as risk managers for an average of 16 years; 70 percent of the study participants had worked in the field for more than 21 years.

The career paths of these individuals reflect the profession's roots in insurance: Sixty-three percent had worked for insurance brokers, insurers, or other insurance service providers at some time prior to becoming risk managers.

The survey group displayed an uncommon stability in their employment, with well more than half having spent more than 10 years at the same firm. This is in contrast to a general population that changes jobs every three years on average.

親会社で業務を行っていました。さらに所属先組織の83%では、リスクマネジメントの職務は本社にある単一の部門で行なわれていました。さらに、この職務は限られた数のスタッフによって行なわれており、半数以上の回答者が直属の部下は6人未満であると回答しています(図表1参照)。上司については、30%が財務部長(Treasurer)、23%が財務最高責任者(CFO)であると答えています(図表2参照)。

学歴は極めて高いレベルにありました。3分の2以上が学卒者で、63%が過去3年間に社会人教育を受けていました。学士より上の学位を持っている回答者の中では、3分の2程度がMBA、法学博士もしくはその両方を持っていました。しかし、ほとんどすべての回答者が現在よりさらに高いレベルの財務の専門知識が必要だと答えました。

これらのリスクマネージャーたちは彼らの取得した知識を共有し、業界の認知度を上げる活動を積極的に行なっています。ほとんどすべての回答者が社外のイベントで不正抑制や労災に関するベスト・プラクティス、9月11日(の連続テロ)の教訓や、どのようにリスクマネジメントを企業文化の一部に取り込むかなどのテーマで講演をしています。さらに43%の回答者が関連テーマの論文を書いています。

大多数(66%)の回答者はRIMS支部での活動をしており、半数以上がRIMSの大会に欠かさず出席しています。

One possible conclusion that might be drawn from this anomaly is that once these individuals find their niche in risk management, their increasing depth of insight into their companies allows them to excel.

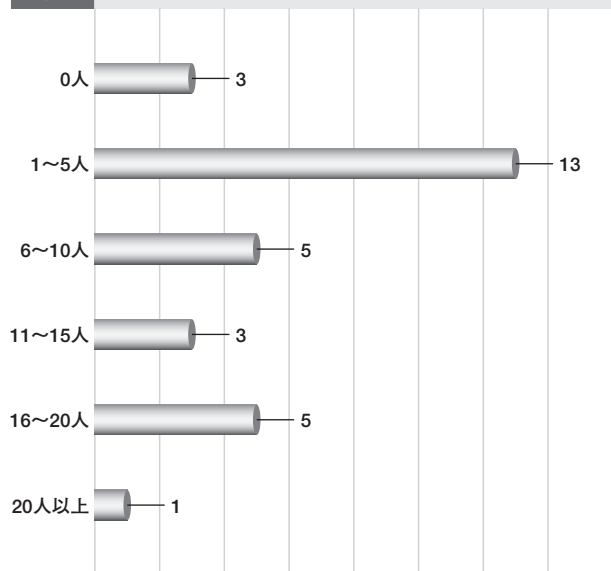
The subjects of the study overwhelmingly pursued their mandates at the parent organization, rather than within a subsidiary. In 83 percent of the participants' organizations, the risk management function was performed entirely within a single unit located at the organizations' headquarters.

In addition, they managed this function with limited personnel, with more than half of the respondents identified as having fewer than six direct reports (see figure 1). More than half of the respondents reported to either the treasurers (30 percent) or the chief financial officers (23 percent) of their organizations (see figure 2).

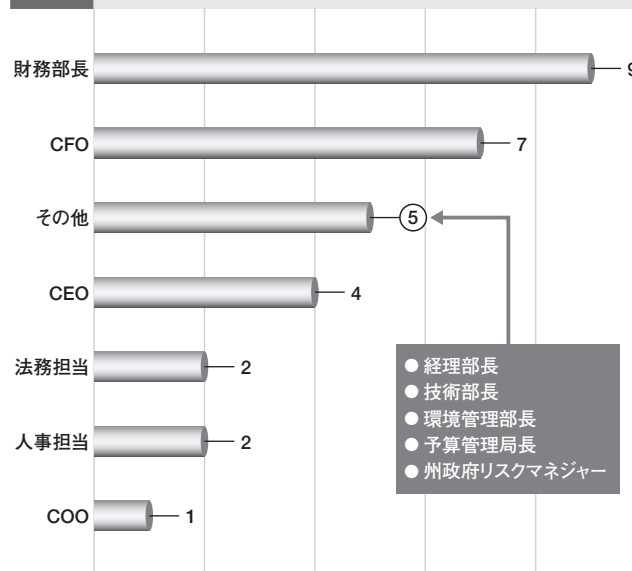
Educational attainment among the study participants was startlingly high: More than two-thirds of the group had earned graduate degrees, and 63 percent had taken continuing-education courses in the past three years. Of those with advanced degrees, most (two-thirds) had obtained an MBA, a JD, or both. Despite this, almost all of the respondents cited a need for greater financial expertise than they currently possess.

These risk managers were committed to sharing their knowledge and raising the visibility of the profession. Almost

図表1 リスクマネージャー直属の部下の数 (回答数30)



図表2 リスクマネージャーの上司 (回答数30)



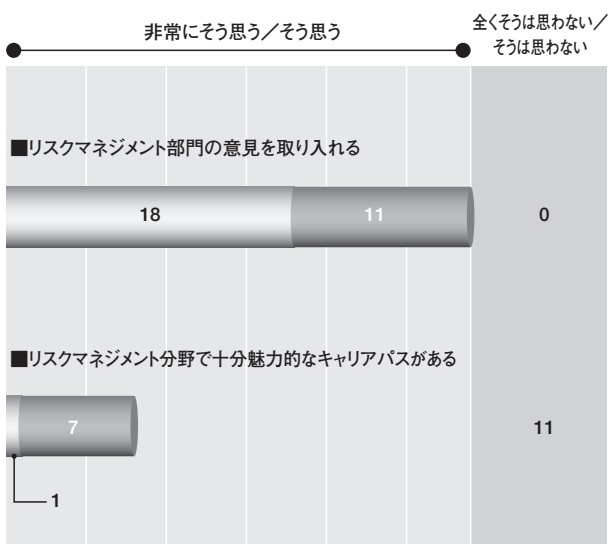
これらの情報から明らかになる優れたリスクマネジャーの横顔とは、知的意欲の高い個人です。目的を達成するために革新的で多様な資源を活用します。それは、内部資源に限られているなかで外部資源をうまく活かして、ヴァーチャルなリスクマネジメント組織を構築する過程で身につけた能力です。この調査で明らかになった優秀なリスクマネジャーたちは、高いレベルの教育、資格を有し、組織の中で満足のいくキャリアと知的な刺激をもたらしてくれるニッチを探し当てた人であるといえます。

組織の中におけるリスクマネジャー

今日、リスクマネジャーは組織の中のさまざまな階層で業務を行ないます。保険金の支払請求管理や保険契約の締結、リスクの特定とロスコントロール、訴訟、安全管理、そしてセキュリティ、キャプティブ会社の設立と管理などです。単に技術的なスキルを活用する段階から、組織内のさまざまな部門の支持を取り付け、そして、組織の収益に大きな影響を与えるようになるまで、自然に「進化」していきます。

すべての回答者が、会社は「リスクマネジメント部門の意見を取り入れる」に同意し、62%は「非常にそう思う」と回答しました（図表3参照）。業界リーダーである地位としては当然ながら、回答者はしばしば企業の戦略レベルで活動しており、企業の収益や企業文化に大きな影響を与えています。

図表3 リスクマネジャーから見た企業との関係 (回答数30)



all of the respondents gave speeches at events outside of their organizations on topics that ranged from best practices in fraud control and workers compensation, to lessons learned from September 11, to building a risk management culture. Moreover, 43 percent authored papers on related subjects.

The majority (66 percent) were active in a RIMS chapter, and more than half regularly attend the RIMS annual conference. The portrait that emerges is of an individual motivated by intellectual ambition. They are innovative and resourceful in accomplishing their goals, having learned to leverage limited internal staff with outside resources to create a virtual risk management organization. Highly educated and credentialed, the study's successful risk managers are people who seem to have found an organizational niche that offers them career satisfaction and intellectual stimulation.

Risk Manager in Context

The risk manager now functions on a variety of levels within the organization, ranging from claims administration and insurance placement; to risk identification and loss control; to litigation, safety, and security; to the creation and management of insurance captives. There is a natural progression from demonstrating technical skills through securing organizational buy-in to having a significant impact on the organization's bottom line.

All participants agreed that their firms listened to the risk management department, and 62 percent strongly agreed (see figure 3). Not surprisingly, given their status as industry leaders, the survey participants are often involved at a strategic level within their firms, where they have an impact on the organizational bottom line as well as the culture.

In addition to robust technical and analytical skills, study participants cited their abilities to interact with senior management; to communicate, persuade, and motivate; and to understand the financial, accounting, and tax implications of risk management strategies and programs. At the same time, only 26 percent of those responding believed that their organizations offered a productive career path in risk management (see figure 3). The successful risk managers appear to have blazed their own trails within their organizations by demonstrating leadership qualities and innovation, managing expectations, and building day-to-day

回答者たちは、強力な技術力および分析能力に加えて、経営トップとの意思疎通が必要であると答えました。コミュニケーション、説得、動議づけの力が必要です。また、財務、会計、税にリスクマネジメント戦略と制度が与える影響を理解せねばなりません。一方で、企業がリスクマネジメントの分野で十分魅力的なキャリアパスを用意できていると答えたのは26%にとどまっていました(図表3参照)。優れたリスクマネジャーは、組織の中でリーダーシップ、事業革新、優れたコミュニケーションの能力を示し、日々人間関係を築くことにより、強い存在感を打ち立てたといえます。

回答者30名のうち、リスクマネジャーのポストが異動の対象となるべきと答えた人はひとりもいませんでした。しかし、多くの回答者が定期的に事業部門と連絡を取ることが、リスクマネジメントを行なう上で欠かせない事業リスクの把握のために必要だと答えています。

半分以上の回答者が、彼らのポストに対する後継者育成の制度がないと回答しています。リスクマネジャーたちが、彼ら自身がいなくなった場合のリスクをカバーする戦略をもっていないというのは自己矛盾といえるかもしれません。その背景には、組織がリスクマネジメントで重要なのは有能な人材を見つけることであり、役割などの制度を拡充させることではないと認識していることがあるのかもしれません。

調査回答者たちは、自分たち自身を、内部、外部のさまざまな人たちとの相互関係のなかで活動していると見ています。リスクマネジャーの「お客様」は、経営トップ、現場、新製品開発など多岐に渡ります。外部では、コンサルタント、ブローカー、保険会社、業界団体の人たちと協力関係を結び、リスクマネジメントの最新の課題や慣行に遅れないように、業界や大手のビジネス・メディアを活用します。内部では法務、人事、経理、税務などの部門と協力します。

回答者の過半数(60%)は、一般的な福利厚生や退職金制度は扱わず、労災制度についてのみ関与しています。これは、リスクに加えて福利厚生までも担当しようとすると、効果的に管理するには分野が広くなりすぎてしまうからと思われる。しかし、しばしばこのふたつの分野は、組織のいくつかの重要な課題を解決する際に、効果的な協力関係を築くことが求められます。

ブローカーについての考え方は意見の分かれたところ

working relationships.

None of the 30 participants identified the risk manager position as a rotational stage within their organizations. Nevertheless, most participants identified the need to reach out to operating units on a regular basis in an effort to understand business risks as a critical component of their success.

More than half of the respondents had no succession plan in place for their own positions. It is certainly ironic that the risk manager would have no strategy in place to cover the risk of his or her own departure from the organization. These facts may serve as a reflection of the organization's view of risk management-identifying the specific individual, rather than the role, as key.

Study participants viewed themselves as operating within a web of interrelationships, spanning internal and external constituencies. Their "clients" included senior management, operations, and new-product development. They built external alliances with their consultants, brokers, insurers, and professional organizations and relied on a range of trade and major business media to stay current on risk management issues and practices. Internal alliances included legal, human resources, accounting, and tax departments.

The majority of respondents (60 percent) had no involvement in employee benefits or retirement plans or dealt only with workers compensation issues. This may reflect the combination of risk and benefits management as being too broad in scope to administer effectively. But it is clear that these two areas must often forge effective working relationships on certain key organizational issues.

Philosophy about brokers was a point of contrast in the study. Just over one-third of the participants use a single broker for all of their insurance needs. The other 64 percent use multiple brokers, seeking out multiple perspectives on their issues and using the individuals they identify as experts for specific coverage areas, with little regard for geography or institutional affiliation. Moreover, few (10 percent) regard these as mere vendor relationships: The selected brokers are considered either trusted advisors (43 percent) or actual extensions of the risk managers' organizations (40 percent). As an example, many identified the communication of their

でした。3分の1超の回答者が、すべての保険のニーズをカバーする上で単一のブローカーを活用しています。残りの64%は複数のブローカーを活用し、課題ごとに複数のソースからの意見を求めています。地理的あるいは組織的な関係はあまり考慮せずに、カバーすべき対象ごとに専門家を定め、その意見を参考にして判断します。さらに、ブローカーとの関係を単なるベンダーとの関係と見る人（10%）はほとんどいません。選ばれたブローカーは信頼のおけるアドバイザー（43%）、あるいはリスクマネジャーの部門の延長（40%）と認知されています。例えば、所属組織のリスクプロファイルを保険市場に伝える作業をブローカーと共同で行なっていると答えた回答者は少なくありませんでした。

最後に、調査では回答者たちに対し、どのような業務に時間を使っているか、各業務の付加価値はどうかをたずねました。回答者たちは、災害リスクの分野に時間の半分以上を割いていると答え、83%がその業務を価値の高い作業であるとしてしました。災害に次いでオペレーショナルリスク（時間の約25%）があげられ、56%がこれを価値の高い業務と評価しました（図表4参照）。当然ながら、結果として戦略や財務について考える時間はほとんど残っていないことになります。この調査結果にはいくつかの解釈が成り立ちます。リスクマネジャーの業務は、ほとんどがこれまで通りの活動で占められている、リスクマネジャーには業務を代行させるための人材がほとん

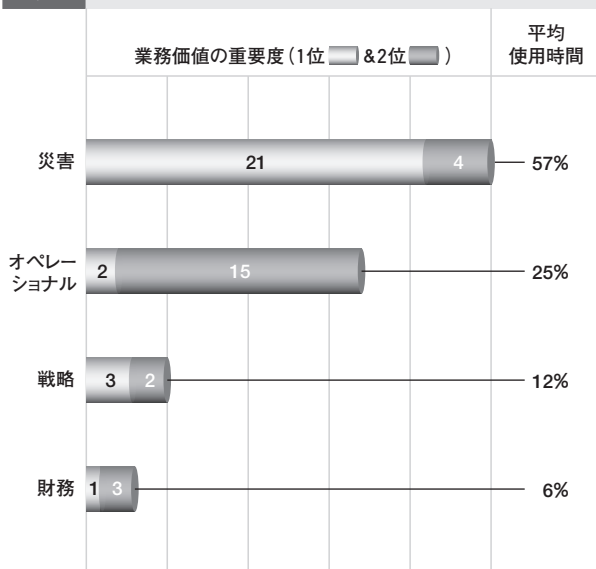
companies' risk profiles to the insurance markets as a joint effort with their brokers.

Finally, participants were asked in what areas they spent their time and the relative value of their activities. They identified hazard risk as the area where they spent more than half of their time, and 83 percent of them felt it was a high value activity. Hazard risk was followed by operational risk (25 percent of time allocation), rated as a high-value activity by 56 percent (see figure 4). This, of course, leaves very little time for focusing on strategic and financial areas. Several interpretations of this data are possible: that the agenda of the risk manager is dominated by more traditional activities; that risk managers have too few resources to be able to delegate more of their work; or that they may simply be caught up in the "doing" of what they find most interesting, rather than the managing of others. Alternatively, hazard risk may represent their "comfort zone" to which they return after a few exciting forays into the lesser-known geography of strategic and financial risk.

This information points to several conclusions:

As risk management emerges within their organizations, the study participants have been particularly adept at creating an awareness of the added value it can offer. They have been able to communicate effectively on a topic that others within their organizations may initially find obscure. By force of personality and by providing results, the respondents have created allies within their organizations that allow them to succeed. They leverage the best external resources they can find to the fullest extent possible, creating a virtual risk management organization in the face of their own limited internal resources.

図表4 各リスクに対する業務の時間と付加価値



The Organization and Risk Management

Risk management's changing status within organizations reflects its broader range of financial impacts. Where reducing the cost of premiums was a key focus in and of itself, some risk managers now pursue such avenues as loss control and forms of risk financing and self-insurance to reduce the cost of risk. Innovative risk managers are extending their impact to creating profit from risk through providing third-party insurance and investment gains with

どいない、他の部署の業務をサポートするよりは最も興味を引かれる業務のみやっている、などの解釈があります。また、災害管理は得意分野であり、戦略や財務といった比較的未知の分野の業務を行なった後に戻ってくる分野である、ということもありえます。

この情報はいくつかの結論を意味します。リスクマネージャーの重要度が組織内で高まる中で、回答者たちはリスクマネジメントが提供する付加価値の大きさに対する評価を非常にうまく高めてきました。彼らは、他の部門であれば最初はよく分からないような課題について、効果的にコミュニケーションをとることができました。リスクマネージャー個人の個性や結果を出すことにより、回答者たちは組織の中に協力者を作り出し、うまく業務を実行しました。彼らは外部の優れた人材を徹底的に活用して、内部資源が限られているにも関わらず、ヴァーチャルなリスクマネジメント組織を構築しました。

組織とリスクマネジメント

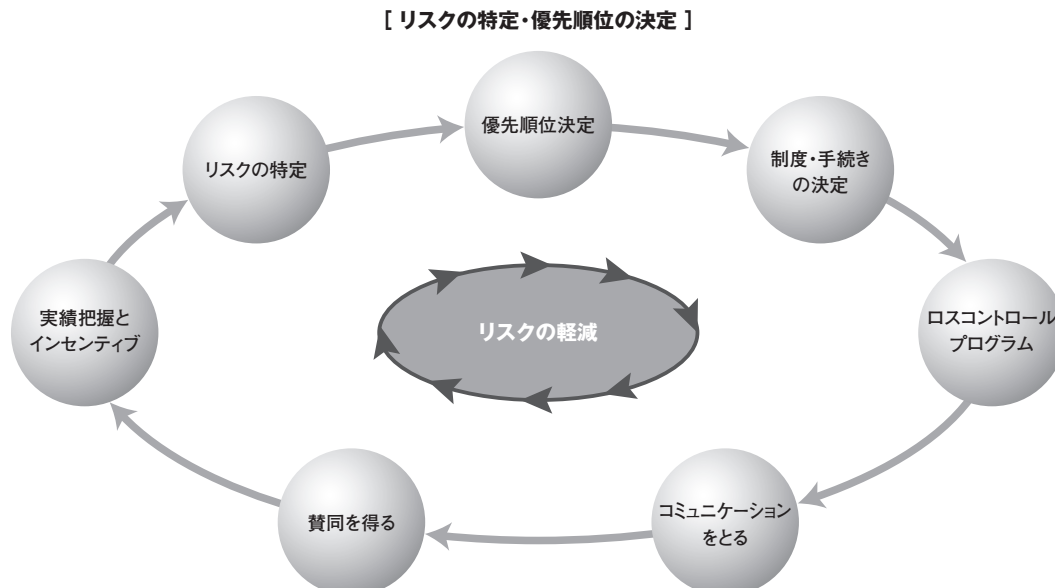
リスクマネジメントの組織の中における位置づけの変化は、財務的な影響の範囲拡大の結果であるといえます。保険料のコストを最小化することはこれまで通り重要な課題ですが、一部のリスクマネージャーたちは、リスクのコストを低減させるためにロスコントロール、リスクファイナンスや自家保険などを使い始めています。革新的なリスクマネージャーたちは賠償責任保険を提供したり、キ

captives. In this way, the concept of risk management is becoming integrated into the organizational consciousness, and the process is becoming institutionalized. The risk managers who are the subject of this study have taken responsibility for and have been successful in moving this process forward within their organizations. That process begins with risk identification (see figure 5).

Respondents primarily pursued three routes to detecting risks: meetings with operating managers, analysis of claims, and integration of risk management with business-unit planning processes. Study participants prioritize risks by assessing their impact on the income statement, developing policies and procedures to address each risk, and establishing effective loss-control programs.

"[Successful risk managers need] a basic understanding of contracts...of how claims and litigation scenarios work. Beyond that, you need to have some understanding of how to differentiate between insurance markets and hard and soft cycles and why you would go to one group versus another in either type of insurance market... trying to recognize and create value in insurance relationships instead of just paying premium...how to go back and be an advocate for your company both to the insurance markets and, then, internally to senior management on the value of what you're trying to achieve."

図表 5 成功するリスクマネジメントの実施プロセス



ャプティブ会社からの投資利益を通じて利益を生み出しています。このようにしてリスクマネジメントの概念が組織の意識に取り込まれ、プロセスが組織化されていきます。この調査に参加したリスクマネージャーたちは各自の組織の中でこのプロセスを進める責任を引き受け、成功させました。そのプロセスはリスクの特定から始まります（図表5参照）。

回答者たちはリスクを特定するために主に3つの方法を使用しました。部門長たちとの会議、クレームの分析、そして事業部門の計画プロセスにリスクマネジメントを統合する方法です。さらにリスクは損益計算書への影響力に応じて優先順位が決められ、それぞれのリスクに対応するための制度と手続きを定め、効果的なロスコントロールのプログラムを構築します。

「(リスクマネージャーとして成功するには) どのようにクレームや法務が機能するかなど、保険契約の基礎を理解しておく必要があります。その次に、数々の保険市場がどのように違うか、売り手市場と買い手市場のサイクルや、異なる保険市場の中でどのグループの保険を利用すべきかをある程度理解せねばなりません。また、単に保険料を払うのではなく、保険の担当者との人的な関係を認知し、構築し、保険市場に対し、所属企業の（優良性を）アピールしたり、逆に内部では経営トップに対し、リスクマネージャーとして実行しようとしていることの価値を知ってもらうよう努めなければなりません。」

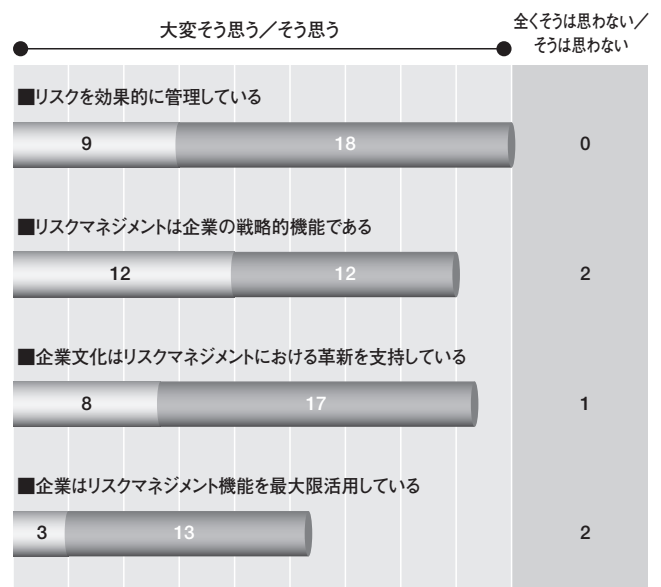
リスクへの対策は一次的には事業部門レベルで実施されます。(リスクマネージャーは) 課題を明確化し、コスト配分やインセンティブを検討します。研修プログラムを実施し、報告される結果を追跡し分析します。そして、事業部門の支持も取り付けます。最後に、各種リスクの潜在損失と組織として受容できる範囲の損失を金額ベースで計算、比較して、リスクの保持あるいは移転の決断をします。受容限度額に応じて、一部のリスクは準備金を用意したり、キャプティブ会社やリスクプールにリスクを移して保持することになります。残りのリスクは契約や、一般的な保険を購入することにより移転されます。

調査回答者の90%は所属先企業がリスクを効果的に管理していると考えており、80%の回答者が、リスクマネジメントは所属先企業の戦略的機能であると考えていま

Risk mitigation is implemented primarily at the operating-unit level: detailing the issue, cost allocation, and incentives; driving educational and training programs; tracking and reporting results; and, crucially, obtaining buy-in. Finally, retention and transfer decisions are made by establishing a dollar value for the organization's risk-tolerance level, to which each potential loss may be compared. Based on that tolerance, certain risks may be retained through establishing reserves or by placing the risks in captives or risk pools. Others are transferred contractually or through purchasing traditional insurance.

Ninety percent of the study participants believe that their firms manage risk effectively, and for 80 percent, risk management is a key strategic function in their firms. While most agree overwhelmingly that their firms' cultures support innovation in risk management, little more than half (53 percent) feel that their firms use the risk management function to its fullest capability (see figure 6). This finding may, again, be reflective of the resource constraints under which the participants operate, believing that there is far more they could do if they had the means and the clout to do it. Respondents identified several key areas of change within their firms with regard to risk management. They were happy to report an elevation of the risk management role. Participants also noted an increase in risk tolerance and

図表6 リスクマネージャー所属企業のリスクマネジメント観（回答数30）



す。ほとんどの回答者が所属先企業の文化はリスクマネジメントにおける革新を支持していると回答していますが、企業がリスクマネジメント機能を最大限活用していると感じているのは、かろうじて半数強（53%）です（図表6参照）。この結果は、回答者たちが直面している資源的制約を反映しているもので、より多くの資源や権限を与えられれば、はるかに大きな貢献ができるという信念の表れといえます。回答者たちは、所属先企業におけるリスクマネジメント上の変化をいくつか特定しています。例えば、うれしいことにリスクマネジメントの地位は上がってきています。また、リスクの受容と保持のレベルが上がっています。リスクマネジメントの戦略についても見直されてきており、リスクの特定とロスコントロールが重視されるようになってきました。最後に、リスクマネジメント・プログラムが組織全体において、より取り入れられ、一体化し始めていると答えています。

「技術的なスキルは教えられます。しかし、本当にリスクマネジャーの成功に重要なのは他の要因だと思います。それはリーダーシップ、倫理、創造性といった無形の資質なのです。」

リスクマネジメントにおける情報活用

「もし、同じことを毎日やりたいのなら、あなたはこの職業には向いていません。」

リスクマネジメントの成功は、情報にかかっています。したがって、情報を入手し、その質を評価し、情報を使える形に変換することがリスクマネジャーにとっては毎日の課題です。回答者たちはクレームと損失のデータをもとに情報を階層化しています。さらに分析ツールの活用によってトレンドデータ、内部ベンチマーキング、個別事業部へのコスト配分（賦課）を行ないます。一番上のレベルにおいては、外部とのベンチマーキングによって戦略的なアイデアを取得し、継続的に現場からリスクマネジャーに対し、情報がフィードバックされるようにインセンティブ・プログラムを活用しています。

「保険に関するこれまでの考え方は、なかなか打ち破るのが大変です。利回りの悪さを指摘すると、多くの人たちが、『その考え方はおかしい、保険料は払うだけで保険金を受け取らないのが一番いいはずではないか』と言

retention. They have witnessed a reassessment of risk management strategy, with greater emphasis placed on risk identification and loss control. Finally, study participants noted the increasing adoption and integration of risk management programs across their organizations.

"I can teach the technical skills...but I think what really makes a person successful are the other things, the leadership and the ethics and the creativity-the intangibles."

Leveraging Information for Risk Management

"If you want to do the same thing every day, then this isn't for you."

Successful risk management relies on information, so obtaining information, assessing its quality, and converting it to a usable form is the risk manager's ongoing challenge. Participants in the study have developed a hierarchy of information that builds on claims and loss data as a foundation. The application of analytical tools then provides trend data, internal benchmarking, and specific cost allocations to individual operating units. At the highest level, strategic insights can be acquired through external benchmarking and the use of incentive programs to create a sort of continual feedback loop of information from the field to the risk manager.

"The insurance paradigm was hard to overcome. People would...say, 'What do you mean you're not getting enough return? You're not supposed to -you should be happy when you never collect on your insurance dollars.' And I was, like, 'Why?'"

"There is no shortage of data-both internal and external.... The real challenge in this business is to synthesize that data into actionable insights...."

"At one time I was a cost center... [but] I've had the opportunity to become a profit center. I'm actually a noncore business unit making money for [my company]."

ます。しかし、私は『本当にそうですか?』と問いかけるのです。』

「内部にも外部にもデータは十分すぎるほどあります。この業界における本当の課題は、このようなデータをもとに（利益を生むような）アクションを考えつくことにあります。」

「かつて、私（の部門）はコスト・センターでした。（しかし）利益センターになる機会が与えられたのです。そして現在は、コア事業ではない事業として会社のために利益を生み出しています。」

調査の回答者たちは理想的なリスクマネジメントの情報システムは3つの情報チャネルを統合したものであるとしています。まずブローカー、保険会社、そして保険会社のための事務代行会社の提供するクレームのデータベース。次に事業部門からくるクレーム、コスト、リスク低減に関わるデータ。そして、間接部門からくる訴訟、クレーム、リスク特定、優先順位付け、コストに関わるデータです。この目的は、本当の意味でのロスコントロールを可能にするために、個別案件ごとに分析できるようにしておくことです。

残念なことに、現実的にはこのような情報システムを持っているリスクマネジャーはほとんどいません。3分の1をわずかに上回る程度の回答者だけが、革新的なリスクマネジメント技術を有していると回答しています。

ベンチマーキングはリスクマネジャーの間で共通して実施されているとはいえません。多くのリスクマネジャーは所属組織の独自性や、業界における競争が厳しいことが参入障壁になっているとの理由でベンチマーキングを実施していません。実行しているリスクマネジャーは、ブローカーが提供した情報や、RIMSのベンチマーキング調査からの情報を利用しています。一般的には、限度額、担保範囲、保険料などが比較されます。

結論

有能なリスクマネジャーは、自分の持つ個人的、職業的、組織的なスキルをすべて活用し、組織に対し最大限の影響をもたらすようにします。過去10年の出来事の結果、最も注目されているのは、なんといってもリスクマ

Study participants describe an ideal risk management information system that integrates three information channels: a claims database fed by brokers, insurers, and third-party administrators; operating-unit data on claims, costs, and mitigation; and staff-unit reporting on litigation, claims, risk identification, prioritization, and costs. The purpose is to allow the analysis at the granular level required for truly controlling losses.

The unfortunate reality is that few risk managers possess such a system. Only slightly more than one-third of the study participants have what they consider innovative risk management technology.

Benchmarking is not a universal practice among risk managers, with many citing the uniqueness of their organizations or the competitiveness of their industries as barriers. Those who do benchmark tend to use information provided by brokers or taken from a RIMS benchmark survey. They usually focus on limits, coverages, and costs.

Conclusions

Successful risk managers bring all of these different elements—their personal, professional, and organizational skills—together to have the maximum impact on their organizations. As a result of events over the past decade, the spotlight is focused squarely on risk management. It has changed the way firms think about their businesses and how they operate. It has shifted the focus from purchasing insurance to controlling losses and quantifying the costs of risk. The risk management function itself has gained increased visibility in the business world at large, in government and public utilities, and in institutions.

Organizations increasingly recognize the benefits that effective risk management has to offer. As a result, the risk manager role is becoming ever more strategic to the firm's prosperity.

Where does risk management go from here? This study points to some specific action items for the organization:

ネジメントです。企業が自分たちのビジネスを見る目や、どのように活動するかは決定的に変わりました。注目すべき対象は、保険の購入から、損失の抑制、リスクのコスト計算へと変わりました。産業界全体、政府、公共機関、研究機関などがリスクマネジメントの機能そのものへの注目度を高めました。

多くの組織が効果的なリスクマネジメントの恩恵を知ずるようになりました。結果として、リスクマネジャーの役割は、かつてないほど組織の繁栄にとって必要なものになりました。

リスクマネジメントはこれからどう変わるのでしょうか。この調査では、企業が取るであろういくつかのアクションがあげられました。

- リスクマネジメントの企業利益・企業文化への影響が認められるにつれて、認知度が上がり、他部門との力関係も変わってきたことで、リスクマネジャーの業務はより効果的なものになるでしょう。さらに、取締役会も、監査委員会や報酬委員会と同じような形式で機能するリスクマネジメント委員会の設置を検討するようになります。
- ロスコントロール機能は、その基礎となるリスク特定とリスク低減のプロセスがしっかりしていなければ効果を上げられません。企業はリスクマネジメントへの投資効果を最大限に活かすために、業界のベストプラクティスを学び取り、それを取り込んでいかねばなりません。
- リスクの受容を体系的、定期的に分析する必要があります。そのことにより、企業はよりアグレッシブなリスク保持戦略の採用を検討するようになるでしょう。
- 組織はリスクマネジャーのキャリア開発についてももう少し検討し、彼らの業務、組織の業務、経営のやり方などの専門性を高められるようにする必要があります。キーとなる人材を特定し、より大きな責任を持たせるように人材開発を行なうべきです。リスクマネジメントの判断を行ない、収益への影響を評価するために、より高いレベルの財務的専門性が求められています。組織はこれらのリソースと教育機会をリスクマネジャーたちに提供するとよいでしょう。
- リスクマネジメントはデータに依存する機能であるため、技術を見捨てるわけにはいきません。貢献に見合うだけの組織のコミットメントを必要とします。統合

- As an area that affects the firm's bottom line, as well as its culture, it seems clear that elevating the visibility and the reporting relationships of the function will enhance the risk manager's effectiveness. Moreover, the organization's board of directors may wish to consider establishing a risk management committee that would function in a manner similar to the audit or compensation committee.
- The loss-control function is only as good as the risk-identification and risk-mitigation processes on which it is based. Organizations should identify and incorporate their industries' best practices to maximize the benefit of their risk management investments.
- Risk tolerance must be analyzed on a systematic and regular basis. This will allow the organization to consider adopting more aggressive risk-retention strategies.
- Organizations must focus on the career development of risk management professionals, providing them with depth in their specialty, their firms, and their management practices. Key people must be identified and developed to handle greater responsibility. Increased financial expertise is required in risk management decision-making in order to assess its bottom-line impact. Organizations should make these resources and educational opportunities available to their risk managers.
- As a data-reliant function, risk management cannot operate as a technological stepchild. It requires the organization's commitment of resources at a level consonant with its contribution. Installing integrated data systems and up-to-date analytical tools is a priority.

"Risk managers have got to be more proactive. They've got to be aggressive. Don't sit in your office. Be a champion; make a difference."

What are the implications for the risk management professional? The study points to three areas of focus for the ambitious individual in the field:

されたデータシステムと最新の分析ツールの導入は最優先課題です。

「リスクマネジャーはもっと積極的になるべきでしょう。アグレッシブにならなければなりません。オフィスに座っているのではなく、伝道師となり、組織を変えていきましょう。」

リスクマネジメントに携わる人たちはどうすればいいのでしょうか。この調査は、やる気のある個人に対し、3つの注目すべき領域を提示しています。

- 事業部門への異動：調査回答者たちは企業内で頻繁に異動をしていたわけではありませんが、自分の組織への深い理解は、リスクマネジャーとして成功するうえで極めて役に立ちます。組織の仕組みを理解し、組織内での信頼を勝ち取るために組織内のさまざまな事業部門への異動を希望してみるといいでしょう。
- 財務管理への接近：リスクマネジャーの役割が拡張するにつれて、金利、商品価格、通貨などのヘッジングなどに従事することは、むしろ自然なことになりつつあります。財務、税制、会計に関する基礎知識を学習や組織の財務部門で経験し、学び取るといいでしょう。
- 技術の活用：リスクマネジメント機能を果たす上で使える技術を理解し、より効果的に活用する方法を見つけましょう。反復作業にかかる時間を減らすために「直結プロセス」アプローチを追究し、データをソースから直接入手する機会を増やしましょう。この調査の最終分析では、リスクマネジャーたちとその組織が経営トップとの継続的なやりとり、現場の業務の理解とリスクの財務的影響、ITの活用、外部の専門知識の活用によるバーチャルなリスクマネジメント組織の構築などを進めれば、より大きなメリットを生む余地のあることが示唆されています。これらのすべての要因は、強力なパーソナリティとリスクを恐れない意思が組み合わせられることにより、リスクマネジメントの分野での成功につながるのです。

「普段より大きなスケールで物事を考えなければいけません。更新から更新へと動くのではなく、クレームや事故処理を続けるのでもありません。『どうすれば、私が業務を実行することにより会社の競争力を高められるのだろうか』を考えるのです。」

- Rotation through business units: Although our participants did not "rotate" through their firms, a deep understanding of the organization is the secret weapon of the successful risk manager. Find a way to gain that insight and credibility by pursuing a rotation through various operating units within the organization.
- Convergence with financial management: As the risk manager role expands, the separation from such activities as interest-rate, commodity price, and currency-rate hedging will seem increasingly artificial. Develop a foundation in finance, tax, and accounting through coursework and through practical application with a stint in the treasury department of the firm.
- Leveraging of technology: Understand the technology available to the risk management function, and find ways to use it more efficiently. Pursue a "straight-through processing" approach to reduce the time spent on repetitive tasks, and maximize opportunities to capture data at its source. In the final analysis, this survey suggests opportunities exist for risk management professionals and their organizations to realize substantial benefits through continuous interaction with senior management, understanding of field operations and the financial implications of risk, leveraging of information technology, and use of external expertise to create a virtual risk management organization. All of these elements, mixed with a forceful personality and the willingness to take risks, appear to create the right combination to lead to success in the risk management profession.

"And it's thinking bigger than you. It's not moving from renewal to renewal. It's not moving from claim to claim or fire to fire. It's: 'How do I help my organization take a competitive position as a result of what I do?'"