

# リスクマネジメントにおける エクセレンスの実現

Achieving Excellence in Risk Management

エレン・ヴィンク

2005年度 RIMS理事長  
President of RIMS



Ellen Vinck

本日は私自身にとって、またわれわれの職業にとって重要なテーマについてお話しする機会をいただけたことに対して、お礼を申し上げたいと思います。まず最初に私自身のことと、主にリスクマネジメント分野におけるキャリアについてお話ししたいと思います。

私にとって今回が初めての来日となりますが、日本とは30年以上も前からさまざまなかたちで関わりがありました。まず私の最初の夫が横須賀生まれでした。彼の母親は佐世保生まれの長崎育ちだったので、日本の文化や歴史について学ぶことができました。さて、皆様もご存知の通り姑の期待に応えるということは並大抵のことではありません。そして、私の義母もまず私の箸の使い方に落胆することになりました。まったくうまくできなかったのです。義母は私に箸を使って肉を焼く方法を教えようとしたのですが、私にとって箸は初めて使うものだったので苦労しました。フライパンの油の上で豚肉をうまくひっくり返せず、肉は飛び出してしまいました。義母の落胆振りには誰の目にも明らかでした。彼女は首を横に振りながら「アメリカのお嬢さんといったら...」とつぶやきました。

私は何年もかけて箸の使い方を練習しました。決してうまくなったとはいえませんし、未だにご飯を食べるときには十分な量を箸に取るできません。うまくいって、すしをひざに落とさずに食べられる程度です。しかし、私の息子は彼女にとって初孫でしたので、義母は私を可愛がってくれ、日本の同年代の女性ならば当然で

I am very pleased to be with you today to talk about a subject that is not only important to me but also important to our profession. Before I start, I would like to take a few minutes to tell you a little about my background and my experience in risk management.

This is my first trip to Japan, however my ties to this country go back three decades. My first husband was born in Yokosuka. My mother in law was born in Sasebo but was raised in Nagasaki, so I was able to learn quite a bit about the proud Japanese culture, history and heritage first hand. Ironically, most of her family worked in the local shipyards in Sasebo. As you probably know, measuring up to your in-laws' expectation is not always easy. Her first disappointment came with my first lesson in cooking with chopsticks. It was a failure. My mother in law was attempting to teach me how to fry meat with the use of this new instrument that I was having a bit of difficulty handling. Well, let me tell you, turning a pork chop over in a hot pan with oil didn't prove to be my best skill and the pork chop went flying and my mother in law's disappointment in my less than skilled use of the chopsticks was apparent. She shook her head and whispered under her breath "American girls!"

For many years I worked on my abilities with the chopstick.

きるはずのさまざまなことを私ができなくても許してくれました。

ですから、私は今、義母の国にいることを大変うれしく思います。義母も私が日本に来ると聞いて大変喜んでくれました。私としては息子も連れてきて、彼の祖母の国を見て文化に触れてもらいたかったのですが、都合がつかせませんでした。それを言い訳に、今回は改めて2人で来ようと思います。

## リスクマネジャーとしての歩み

さて、リスクマネジメント分野における私のキャリアは25年前に始まりました。まず小さな造船所の財務部門で働き始めました。上司がCFO（財務最高責任者）だったので、彼から回された仕事はなんでもあれすべて私の担当ということになりました。2年ほどたつと保険契約（これは上司が続けていました）を除いたすべての保険に関する業務は私が行なうようになりました。

その間に、上司と議論した結果、人事部は会社の福利厚生制度を適性かつ効率的に運用していないという点で一致しました。そこで1984年、私は福利厚生担当マネージャーに任命されたのです。福利厚生制度をよく理解したうえで、経理での経験もうまく活かすことができました。福利厚生機能の監査を正確に行なうことで、瞬時に数千ドルものコスト削減が実現できました。運用上の問題点が特定され、コンピューター化されたことで、効率的に運用されるようになったのです。

その年の後半、上司は退職することになったのですが、彼は退職前にリスクマネジャーのポストを新設し、その職務記述書を用意しました。彼は私のためにこのポストを作ってくれたのです。彼が保険業務についてやりたくなかったすべての業務をこなした年月が、新しい肩書きに形を変えて私に舞い戻ってきたのです。しかし、1980年当時はリスクマネジメントについて知っている人などほとんどおらず、リスクマネジャーという職業についてはさらに知られていませんでした。私はまるで陸に打ち上げられた魚のように感じ、この職業について何も知らないことが心配でたまりませんでした。しかし、私はここで人生最良の選択をしました。RIMSへの入会

I never reached a professional level and still to this day have to work hard to get a full mouth of rice in one try and sometimes I can actually pick up a piece of sushi without dropping it in my lap. But more importantly our bond of affection was sealed with the birth of her first grandson and for that she loved me and forgave me my failures of having all the skills she thought all young women should be blessed with.

So it is with great pleasure that I am here in her homeland and she was very excited that I was making this visit. I had wanted to bring my son so that he could see his grandmother's birthplace and get a feel for his heritage, but he wasn't able to make the trip, so it will just give us an excuse to return again for a future trip.

My experience in risk management began twenty-five years ago. I started working for a small shipyard in the finance department. My boss was the Chief Financial Officer and I pretty much was tasked with whatever jobs he wanted to throw my way. Within two years, I was handling most of the insurance function with the exception of policy placement, which he still did. In the meantime, we determined that our Human Resources Department was having problems administering our corporate benefits program accurately and efficiently. So, in 1984, I was transferred to Benefits Manager. I had a knack for benefits and my accounting background was a nice fit. I saved the company thousands of dollars immediately by performing a complete audit of the benefits function. Errors were uncovered, the programs were computerized and it became an efficiently run program.

Later that year, the CFO decided to retire and his last decision before he left was to write the first job description for risk manager. The job was for me. Those years of doing all the work that he didn't want to do in regards to the insurance function came back in the form of a brand new position. The only problem was that back in the 1980's most folks didn't know what risk management was, much less what a risk manager was. I felt like a fish out of water and was concerned about my lack of knowledge in the discipline.

です。RIMSのサンディエゴ支部に入会することにより、さまざまな知識を学び、実務に役立てるようになったのです。支部の会員の方々は積極的に私を支援し、助言者としてさまざまなことを教授し、さらに他のリスクマネジャーを紹介してくれました。

ほどなく私はリスクマネジメントが自分にとって単なる仕事ではないことを理解します。情熱を注ぎ、愛するに値する職業だったのです。習得した知識は仕事の糧となりました。同じ時期、私の会社は猛烈な勢いで成長していました。1980年の終わりころまでにはロサンゼルス、サンフランシスコ、ポートランドの造船所を3つ買収していました。私が入社したとき243人だった社員数は、1980年の終わりには5000人以上に膨れ上がり、造船所も6カ所に増えていました。会社が大きくなっただけでなく、リスクマネジメントの対象も広がりました。

### 労務安全管理における成功

1990年代に入り、私の労災問題に関する興味から、会社の労務安全管理が新たに業務に加わりました。造船所の社員は米国港湾労働者補償法によって規定されているため福利厚生水準が高く、会社が負担する年間の保険料が2000万ドル以上に達していたので、これは賢明な判断だったといえます。私にとっても挑戦のしがいのある業務でした。新しい制度の導入とロスコントロール策の実施、そして従業員に対するインセンティブの付与と研修によりコストは約半分にまで削減されました。3年に1人が死亡する状況から、現在は6年以上続けて死亡事故がないところまで来ました。極めて危険度が高い職場である造船所だからこそ、最も優れたリスクマネジメント制度を社員に対して提供しなければなりません。OSHA（米国労働安全衛生局）によると、造船業は危険度がトップ5に入る業界です。しかし、喜ばしいことにわれわれの造船所は、米国内にただ2つしかないOSHAの自主的保護制度（VPP）で認定された造船所のひとつなのです。この制度は最高水準の安全性を確保した会社にもみ認定されるものです。

われわれの会社は数十年間にわたって買収する側にい

The best decision of my life was to join RIMS. It was within the RIMS San Diego Chapter that my knowledge grew and flourished. The other members of the chapter were more than willing to teach me, act as my mentor and introduce me to other risk professionals.

I quickly learned that risk management was going to be more than just a job for me. It was a passion. I loved it. I was soon learning many things that I could implement on the job. In the meantime, our company was growing by leaps and bounds. By the late 80's we had acquired three other shipyards in Los Angeles, San Francisco and Portland. On my first day of employment we had 243 employees. By the end of the 80's we had over 5,000 employees and operated out of six shipyards. Not only had our company grown, but our risk management function had grown up also.

In the early 90's my affinity for worker's compensation earned me the responsibility for our safety and health program. Considering the generous benefits to shipyard workers afforded under the U.S. Longshore & Harborworker's Coverage Act, and an annual premium in excess of \$20 million, it seemed like a good match. Again, I loved the challenge. Under the implementation of new programs, loss control, incentives and education, we cut our cost by almost 50%. We went from suffering one employee fatality every 3 years, to our current no-fatality record for over six years. Shipyards are a very dangerous environment and one that deserves the best risk program available. According to the Occupational Safety and Health Administration, shipyards are considered one of their top-five "dangerous industries". We are proud of the fact that we are one of only two shipyards in the United States that have been accepted into OSHA's Voluntary Protection Program, or VPP. This program sets the gold standard for employers who exemplify the highest of safety standards.

After several decades of acquiring companies, we finally found ourselves on the opposite side and in the position of being acquired. Over the last seven years, we have been acquired three times. BAE Systems, Plc. is the fourth largest

たのですが、その後は買収される側に回りました。過去7年間の間、3回も買収されました。現在の親会社は世界第4位の防衛産業会社BAE Systems社です。同社は日本を含む世界各国で活動しており、社員数は約10万人にのぼります。

造船所における作業は、機械加工、配管、部品あわせ、配電工事、表面加工、その他特殊作業からなります。依頼されるのは、居住エリアや厨房の近代化、既存の電子システムの再構築、船の機能を引き上げ近代化すると同時に耐用年数を延長するための電子・電氣的機能のアップグレードなどです。水面から引き上げられていくうちに船底はヤスリ磨きされ、再塗装が施されます。

われわれにとって最大のリスクは作業者が閉じ込められてしまうことや、落下防止、電気事故、船上火災、環境リスク、機械保全、その他作業や船に対し物理的な損傷を与え得るさまざまな作業といった船上の安全に関するものです。

リスクマネジメント部は時とともに拡大し、現在では機能ごとのリスクマネジメント、保険、安全、医療・救急手当、福利厚生、施設セキュリティと事業継続を担当しています。

## 秀でたリスクマネジャーであるために

さて、すでにお話した通り本日のプレゼンテーションのテーマはわれわれの職業にとって今重要なだけでなく、将来にも影響する話です。実は私自身、優れたリスクマネジャーがどのような人材であるかについて、強い「こだわり」を持っています。「良い」リスクマネジャーではなく、「卓越した」リスクマネジャーになるには何が必要なのでしょう。平凡なリスクマネジャーと、「誰でも知っている」というリスクマネジャーの違いは何でしょうか。そのレベルに達すると、評判の方が一人歩きをはじめます。彼らは考え方だけでなく、リスクマネジメントという職業に残す足跡自体が賞賛され、尊敬されることとなります。

ご存知の通り、RIMSはMarsh社と共同で過去2年間に3つの調査を実施しました。調査にはRIMS会員が参加し、データ提供に協力しました。最初の調査は「リス

defense contractor in the world, with operations globally, including Japan, with a total employment of almost 100,000 employees.

Typical work processes in our shipyards include machinery work, pipefitting, shipfitting, electrical work, carpentry, lagging and other specialized trades. Typical work performed aboard ships include modernization of living spaces and galleys, reconfiguring of the ship's existing electronics systems, installation of electronics and electrical upgrades that make the ship not only more functional and state of the art but also extends the life of the vessel. While out of the water, the underside of the hulls are sandblasted and repainted.

Our largest risks are shipboard safety including confined spaces, fall protection, electrical injuries, fire aboard ship, environmental risks, machinery safety and any other work function that can possibly harm our employees or the physical condition of the ship.

The risk management department has grown over the years and it now includes functional risk management and insurance, safety, medical/first aid, benefits, facility security and business continuity.

As I mentioned, my topic today is one that I think is important not only to our profession today, but to ensure a place in the future that is befitting of the discipline. I am what some would call "opinionated" about what makes a good risk manager. Forget being a good risk manager, what makes an exceptional risk manager? What separates the marginal risk manager from the risk manager that everyone seems to know? Their reputation seems to precede them. They are admired and respected, not only for their opinions, but also for the mark that they make on the profession.

As you may know, RIMS and Marsh have partnered in three research projects over the past two years. RIMS members were encouraged to participate and provide meaningful data for the three studies. The first was "*Excellence in Risk*

クマネジメントのエクセレンス：成功するリスクマネジャーに関する質的調査」でした。最も優秀と評価されたリスクマネジャー30名に対する調査です。全員が（米国の専門誌である）『ビジネスインシュアランス』誌によって「リスクマネジャー・オブ・ザ・イヤー」の認定を受けるか、あるいは「リスクマネジャーの殿堂」入りを果たした人々です。この調査の報告書は2004年4月に発表され、優れたリスクマネジャーに最も顕著に見られる特徴が（以下のように）示されました。

- 1 回答者の3分の2以上がMBA、法学博士あるいはその両方など、学士以上の学位を取得している。彼らはARM、CRMあるいはフェローといった資格の保持者である。
- 2 回答者は優れた技術、分析能力を有するとともに、経営トップとうまくコミュニケーションし、彼らを説得し、交渉した上で動機づける力がキーであると答えた。リスクのすべての側面を理解するだけでは不十分で、リスク戦略を議論するメンバーの一員とみなされることが必要である。業務上のリスクだけを考えていればいい時代は終わり、むしろ組織が直面する財務、政治、風評、その他のリスクが重要になっている。
- 3 個々のリスクが自社の財務諸表にどのような影響を及ぼすかをもとにリスクの優先順位を決めている。自分の組織が壊滅的な損害を蒙る危険に直面しているときに、日々の些末な業務に埋没しては社内における自分自身の価値を正当化することはできない。
- 4 戦略策定や意思決定のプロセスに使うための数値データを保有している。議論の余地のない分析ツールはリスクマネジャーが成功するために必要不可欠である。
- 5 最後に、これらのリスクマネジャーは独創的なリスクマネジメント技術を持っていると答えた。独創的なリスクマネジメント技術とは、必ずしも市場に出ている中で最も洗練されたソフトを意味するのではない。要するに、自分の組織のリスクを正確に評価する技術を持っており、それをうまく使えているかどうかということが重要であって、時にはエクセルのワークシート

*Management, A Qualitative Survey of Successful Risk Managers."* This survey involved thirty risk managers considered to be the best of the best. Each of them had either been a recipient of the Risk Manager of the Year Award by Business Insurance magazine, or been on the Risk Management Honor Roll. The results of this survey were published in April 2004 and included the most prominent traits of successful risk managers:

- 1 More than two-thirds of the participants held advanced degrees, including their Master's Degree in Business Administration, Juris Doctorate, or both. They had designations such as the Associate in Risk Management, Certified Risk Manager or Fellow designations.
- 2 These risk managers had superior technical and analytical skills and cited their ability to not only communicate with senior management but to be able to persuade, negotiate and motivate their senior management. It is imperative to not only be able to understand and appreciate all aspects of risk, but to be thought of as a participant in discussions of risk strategies. The days of being concerned with just operational risk are over. Of keen importance are financial, political, reputational and other types of risk that face all organizations.
- 3 These risk managers prioritize their organization's risk by assessing the specific risk's impact on the income statement of their organization. What value are you to the organization if you are mired down in inconsequential day-to-day issues while your company is at risk for a catastrophic loss?
- 4 Participants in the study developed quantifiable data to use in their strategic planning and decision-making processes. The utilization of analytical tools that cannot be challenged are critical to the successful risk manager.
- 5 Lastly, these risk managers felt that they had innovative risk management technology at their disposal. Innovative risk management technology does not necessarily mean

のような簡単なものこともある。とにかくそのツールを使って数量的で本質をついた非常に貴重なデータを作り出し、リスクに関する枠組みを構築することができれば、リスク戦略を策定するうえで最良の武器となる。

非常に多くのリスクマネジャーが大局を判断するうえで必要のないデータに溺れていると思います。データは判断の基礎材料として使うだけでなく、どのデータが重要でどのデータがそうでないかを判断できなければなりません。今日のリスクマネジメントと20年前のリスクマネジメントの違いは、今日では正確で詳細なデータを使ってリスクをより正確に数値化できることから生まれています。

## ERMのクオリティを高める

第二の調査は「ERMに関する質的調査」でした。ERMは将来のリスクマネジメント像といえます。昨年RIMSのERM担当理事であるジョン・フェルプス氏が日本を訪れたので、この中にも彼の話を聞かれた方もいるかもしれません。RIMSはERMの考え方を支持しており、現在ERMのタスクフォースを編成し、企業内におけるERMの浸透を望むリスクマネジャーのためのツールを開発しています。

この調査から引用すると、「ERMとは、企業が自らに関するすべてのリスクを特定して優先順位付けし、効果的に管理できるようにする総合的リスクマネジメントである。ERM的思考では、事業の実行や意思決定のすべての局面において、リスク解決を組み込んでいく」と定義されます。調査に協力したのは、北米大手企業5社のリスクマネジメント担当エグゼクティブでした。監査や他の関連する分野において補完的に業務を担当している人もいました。この調査で明確になった結果の中には、第1回の調査と類似した点がいくつかありました。

■ リスクマネジャーも他の業務担当エグゼクティブもリスクマネジメントを重要な戦略的機能と認識し、リスクマネジャーの役割が戦略的なレベルにまで上がってきている。

that you have the most sophisticated software program on the market. What it does mean is that you have the technology needed to assist you in evaluating your organization's risk and using those tools to your advantage? It could be as simple as an Excel spreadsheet - but if you are able to turn that into invaluable data, quantitative and substantial, to lay a framework to your history of risk, it will provide big rewards in your risk strategies.

Too many risk managers are overwhelmed by data that is immaterial when it comes to the big picture. You must have the ability to use data as your foundation but to discern what data is critical and what data is not pertinent. The difference between risk management today and risk management twenty years ago is driven largely by the ability we have to more accurately quantify risk based on accurate and detailed data.

The second study that was performed was *"A Qualitative Survey of Enterprise Risk Management Programs"*. Enterprise Risk Management, or ERM as it has been tagged, is the face of risk management in the future. I hope that many of you were able to hear John Phelps, RIMS Director responsible for the ERM portfolio, discuss this topic during his visit to Japan last year. RIMS is committed to the concept of ERM and supports an ERM Task Force that is developing ERM tools for the risk manager who wants to develop a program within their organization.

To quote the study, "ERM can be defined as comprehensive risk management that allows corporations to identify, prioritize and effectively manage all of their risks. An ERM approach is intended to integrate risk solutions into all aspects of the business practice and decision making processes." The participants were executives in charge of risk management at five large North American companies. Some of them have responsibilities for other ancillary functions such as audit or other related functional areas. Again, some of the key findings echoed those found in the first quantitative study:

- 2 リスクマネジャーは、ERM導入を機に特に保険対象外のリスク管理において大きな進歩を遂げることができた。ここで着目すべき点は、多くのリスクマネジャーがオペレーショナルリスクおよび戦略リスクに注目する傾向があるのに対し、他業務担当のエグゼクティブは財務的リスクに注目する傾向があること。
- 3 調査参加者全員が、ERMは組織にとってコスト削減の機会を提供しているとともに、競合他社に対し戦略的に優位な形勢を築く期待があるという点で意見が一致した。
- 4 組織はリスクに関する事項について、指揮系統ラインや責任の所在を明確化しておかねばならない。これは分析・意思決定プロセスが適切に行なわれるうえで重要な点である。ERMを導入する過程では、組織の全部門において画一的なリスクマネジメント・プロセスを組み込むため、全部門を縦断的に結びつける委員会（リスク委員会と呼ばれることもある）を編成する必要がある。この手続きは、サイロ化した部門間の風通しを良くするうえでメリットとなる。
- 5 ERMの成果を測定するのは難しく、リスクマネジャーにとって悩みの種である。制度導入後は、そのメリットを示すあらゆる機会を活用すべきである。統計的なデータであることもあれば、哲学的なものになることもある。以前より潜在するリスクは管理できたか、真のリスクコストは低減したか、プロセスは改善されているか、20年前と比べ組織は財務的に安定したかを問うてみよう。

## 内部統制強化の要請に応える

リスクマネジャーは何をすればいいのでしょうか。ERMの考え方を浸透させずにリスクマネジャーが務まるのでしょうか。真のERMが機能していれば、かつての2000年問題のような事態は避けられたはずですが、思い起こしていただきたいのですが、当初想定されたリスクが問題視され、リスク評価が行なわれ、2000年1月1日

- 1 Both the risk manager and other key executives viewed risk management as a key strategic function and that the role of the risk manager had grown to be a more strategic level.
- 2 The risk managers took advantage of an opportunity to gain significant benefits from the ERM implementation, especially in areas of non-traditional risk. It is important to pay attention to the fact that most risk managers tend to focus on operational or strategic risk management and most executives tend to be more focused on financial risk.
- 3 Everyone agreed that ERM programs offer tremendous future potential for not only savings to the organization, but potential strategic advantages from the competition.
- 4 The organization must have a clear chain of command or responsibility for risk related matters. This is critical to ensure that the appropriate analysis and decision making process occurs. One of the virtues of the ERM process is that it creates a cross silo working committee or risk committee that can ensure a consistent risk management process or practice.
- 5 The difficulty is measuring your ERM program results, which can be a source of frustration to the risk manager. You must take any opportunity to exhort the benefits or results of the program on whatever platform is available. It might be statistical in nature and it might be philosophical in nature. Have old risks been avoided? Has the true cost of risk been reduced? Has the process improved? Is the organization better off or more financially secure than it was twenty years ago?

What is a risk manager to do? Can the risk manager afford to not embrace the ERM philosophy? True ERM has avoided such potential cataclysmic situations as Y2K. If you remember, the concern was for a perceived risk, the assessment of that risk was performed and the development of a plan to avoid that risk was essential in the avoidance of a calamity on January 1, 2000. Was it true ERM? Was the



# SPECIAL SESSION

の被害を回避するための計画が策定されました。この時、リスクは予想通り深刻だったでしょうか。それとも過剰に評価がされていたと思いますか。

われわれは現在3つ目の調査「リスクマネジメントの現状」の結果を待っているところです。各社の業務におけるリスク分野ごとのリスク重要度についてリスクマネジャーの意見を評価したもので、調査結果はホノルルで開催されるRIMSの2006年年次大会で発表されます。

この調査では実際に発生した損害や、リスクマネジャーが各分野におけるリスクをどのように低減あるいは移転したかについても調べています。また、リスクマネジメントを行なううえでリスクマネジャーはどのようなアドバイスを外部から求めているのか、このようなアドバイスを求むサービスは今後2、3年でどのように変化していくかについても考察します。特に災害リスク、財務的リスク、オペレーショナルリスク、戦略・事業リスクについての調査が重点的に行なわれます。結果は大変興味深いものになることでしょう。

では、こうした動向がわれわれの日常業務にどのような意味を持つのでしょうか。最近話題になった企業スキャンダルを考慮するなら、コーポレートガバナンスはリスクマネジメントの単なる一つの領域であるとはいえ、企業理念をどのように事業構造に組み込んでいくかという課題であるといえます。ご承知の通り、米国では2002年に、企業における不正や偽装を規制するのサーベンス・オクスリー法（米国企業改革法）が制定されました。他の多くの国も同様の規制を導入しました。例えば英国では金融サービス機構（FSA）が内部統制機能を要求するようになりました。ビジネスを行なう環境は常に変化しているので、そこでの生存と競争を勝ち抜くうえでリスクマネジメントは不可欠な機能です。企業は、自らの事業構造の中でリスクマネジメントがどのように行なわれているかを評価し、ERMをはじめとするシステムの導入が財務上の業績目標の達成にどう寄与するのかを検討しなければなりません。

リスクマネジメントを組織の全部門で取り入れ、企業内にリスクマネジメント文化を育成することにより、リスクに対する全社的アプローチが可能となります。しかし、多くの組織はまだこのレベルには達していません。そして、この水準に達するまでは、リスクマネジメントの努力はどれほどスキルレベルが高く熱心であっても不

risk as great as predicted? Was it exaggerated?

We are currently looking forward to the results of the third study, *"The State of Risk Management"*. The results are to be published at the RIMS 2006 Annual Conference in Honolulu. This study will evaluate the risk manager's opinion of the level of importance in different areas of risk to their firm's operations.

The study will also look at substantive losses that may have been sustained and what actions are being taken by risk managers to mitigate and/or transfer risk in different areas. It also looks at the level of outside advice that risk manager's seek in performing the risk management function and how they see those services evolving over the next few years. The specific areas of risk looked at were hazard risk, financial risk, operational risk and strategic and business risk. The results should prove very interesting.

So, where does that bring us to in today's environment? In light of recent high-profile business scandals, corporate governance must not simply be a risk management effort, but a corporate philosophy, integrated into the fabric of the business structure. As you probably know, among the developments in the United States, to counter a fraudulent lack of accountability, Sarbanes-Oxley legislation was enacted in 2002. Many other countries have adopted similar regulatory guidelines, such as the Financial Services Authority or FSA in the United Kingdom, to mandate an internal control structure. In our evolving business community, risk management is a critical component of our survival and competition within a business enterprise. Companies must evaluate how risk management is conducted within their business structure and how it can better move towards their objective financial performance goals by adopting practices such as enterprise risk management.

These concepts that embrace risk management as a part of every operation within an organization will encourage a culture of risk management that creates the holistic approach



完全なのです。このような組織で勤務しているリスクマネジャーは、業務に満足を得ることはなく、ポストを失うことも覚悟しなければなりません。

## 10年後のリスクマネジャー

では10年後、リスクマネジメントはどうなっているでしょうか。進化し、より盛んになっているはずです。多くの企業で組織のリスクマネジメントを改善するためのツールが導入され、株主価値向上のためにリスクマネジャーの役割が高まりつつあります。リスクマネジャーは中間管理職の職務から経営トップの職務へと徐々に進化しています。

われわれはまた、リスクマネジメントが機能するためには、リスクマネジャーが組織の職階級において上位に位置づけられる必要があると訴え続けています。近年の組織図では、CRO（最高リスク責任者）は、CEO（最高経営責任者）へのアドバイザーとして行動し、CFO（最高財務責任者）と同等の地位を持ちます。このようなポストはリスクマネジメントの最終形とみなされがちですが、私を含む多くの方は真のCROは実はCEO本人であると考えています。CEOこそが組織の全業務の総責任者だからです。そうであれば、CROというポストがようやく日の目を見るときが来るのかも知れません。

リスクマネジャーの役割は明らかにより高度で複雑なものになっています。リスクマネジャーは国内外のリスク市場の課題に取り組む役割を担っており、そのためには保険の価格・担保能力、代替的リスクファイナンス手法、法規制、ERM、その他を考慮せねばならず、その役割は拡張し進化し続けています。リスクマネジャーは、事業を全社的視点でとらえて評価するとともに、財務的な損失を低減させ、機会を捉え、資本をうまく活用しなければなりません。

今日のリスクマネジャーにとって将来最大の課題となるのは、いかにしてリスクマネジメントを経営トップの最重要課題として認識してもらうかという点です。リスクマネジメントのプロセスを企業構造の中に統合していくことは、単なるプロセスの改革ではありません。それは企業文化の変革であり、深刻な事態が起きる前に積極

to risk. Many organizations have not yet reached this point and until they do, their risk management efforts, however skillful and diligent will be incomplete. Those risk managers that find themselves at these organizations will not find fulfillment in their positions and are at risk of having their jobs eliminated.

Where do we see risk management ten years from now? We see it growing and thriving. Companies are integrating tools that improve their organizations' risk management and are enhancing the function of the risk manager for growing stakeholder value. There continues to be a gradual evolution of the risk manager from that of a middle management role to upper management.

We have responded to the concern that a need exists for risk management along with an organized framework in the corporate environment for risk managers to play a crucial role in the hierarchy. In this fairly new position, the Chief Risk Officer acts as an advisor to the Chief Executive Officer or CEO, on par with the Chief Financial Officer. Even though we see this position as the ultimate risk management position, many people including me, feel that the true Chief Risk Officer is the CEO. Isn't that person truly responsible for the entire operation of the organization? Or is having a Chief Risk Officer a position that has finally found its day?

The role of the risk manager is truly becoming more sophisticated and multi-faceted. In order to bear the responsibility of balancing the varied challenges of the domestic and international risk markets with regards to pricing and capacity of insurance, alternative risk financing methods, regulatory issues, enterprise risk management and many other challenges, the risk manager provides a crucial role that is continuing to expand and evolve. This function must assess business company-wide and has the capacity to reduce financial losses by seizing opportunities and using capital more wisely.

The greatest challenge that lies ahead for risk managers in

的に行動することを意味します。

2005年5月の『リスクマネジメント』誌に掲載された「卓越したリスクマネジャーはどのように生まれるか」という記事で、作者のマイケル・ウッドロウ氏は「リスクマネジメント分野が成熟するにつれて（中略）経営トップは自社の将来の存続を確実なものにする責任を託す人材をより厳密に選別するようになっている」と述べています。同氏の挙げた要件は以下のようなものです：

- 1 財務関係の学位
- 2 市場における経験
- 3 戦略的思考
- 4 コミュニケーションスキル

あなたが自身の組織への貢献度を最後に評価したのはいつのことですか。

あなたは年次のリスクマネジメント報告書を作成し、配布していますか。

あなたはステークホルダーのためにコストをどれだけ削減したか数値化して示していますか。

経営トップがあなたの業務を認知するように努めていますか。

リスクマネジャーのポストや部の機能の価値を示すのは簡単な作業ではありませんが、あなたたちリスクマネジャーはこの作業をもっとうまくこなせるようにならなければなりません。市場が国際化しているため、優れたリスクマネジャーにはチャンスが十分にあります。不幸なことです。9・11の悲劇は「リスク」を誰もが使う日常用語にしました。われわれはこの言葉に「恐怖」を感じるのではなく、「克服することが可能な課題」という響きを持って受け止めることができるように努めなければなりません。

われわれの未来は明るく、われわれ全員が未来のもたらず挑戦を受けて立たねばなりません。リスクマネジメントはあなたの組織を成功に導く道筋を示すものですが、まだまだ成長途上の職業です。このような状況を理解し、うまく利することができる人にとって将来は機会に満ちたものとなるでしょう。

本日はご静聴ありがとうございました。

today's world may be how to proactively put risk management at the top of upper managements' agenda. Prompting the integration of the risk management process within the corporate structure goes beyond a change in process to what is really a shift in culture and taking action before the potential of a crippling disaster has a chance to strike.

In an article entitled What Makes an Exceptional Risk Manager, published in Risk Management magazine in May 2005, Michael Woodrow writes that "as the risk management field continues to mature, ...senior executives are becoming more selective as they look to hire individuals who can be relied upon to ensure the future existence of the firm." He lists the critical requirements as:

1. *Academic credentials in finance;*
2. *Market experience;*
3. *Strategic thinking;*
4. *Communication skills.*

When was the last time that you made an assessment of your own impact that you make to your organization? Are you producing and publishing an annual risk management report? Do you quantify the savings that you produce for your stakeholders? Do you ensure that senior management is aware of the job that you are doing? Extolling the value of your job function and your department is not the easiest thing to do, but it is something that risk managers need to get better at. Opportunities for good risk managers abound in an expanding global environment. Unfortunately the tragedy of 9/11 made "risk" a household word, but it should inspire a challenge that can be met, rather than instill fear.

We have an exciting future ahead of us and we all need to be ready to meet the challenge.

Risk management provides a path to success in your organization and is one that is still in its infancy. The future is bright with opportunity for those that are smart enough to see it and take advantage of it.

Thank you very much for your attention and hospitality.