



Key Risk Related Issues Facing Corporations in 2008



企業が直面する2008年度のリスク

2007年度RIMS 理事長

Janice Ochenkowski

My name is Janice Ochenkowski; I am the President of RIMS this year and am delighted to be with you today. I would like to begin by thanking all of you for your gracious hospitality in welcoming me to your country. This is my first visit to Japan, and I am enjoying it very much; while it may be my first trip, I can certainly say that I hope it will not be my last one.

In addition to my work with RIMS, I do have a second full time job. It is as Managing Director at Jones Lang LaSalle, which is a commercial real estate and financial services company that is headquartered in Chicago, Illinois. My topic today is Key Risk Related Issues Facing Corporations in 2008, and I will speak to you not as an expert or authority on the subject, but from my view as Director of Global Risk Management at my company.

Before I begin to discuss the risks facing us this year, I would like to provide a little background information about Jones Lang LaSalle. Please forgive me if this sounds like a commercial for my company, but I am very proud to have been an employee since 1980.

Jones Lang LaSalle was formed in 1999 by the merger of Jones Lang Wootton, an English partnership formed in 1783 and LaSalle Partners, a US corporation founded in 1968. We now have more than 160 offices worldwide, operations in more than 450 cities in 50 countries and approximately 30,300 employees. For example, in Japan, we have corporate offices in Hokkaido, Kobe, Osaka-Kansai, and Tokyo. Our business is real estate. We provide comprehensive integrated real estate and investment management expertise on a local, regional,

私の名前はジャニス・オチェンコフスキです。本年度のRIMSの理事長をさせていただいております。本日は皆様の前で話をする機会をいただきありがとうございます。また、日本に呼んでいただいたことにお礼を申し上げます。日本に来るのは初めてですが、とても楽しんでます。是非また来たいと思います。

さて、私の今の仕事ですが、RIMSでの仕事の他にもう一つ業務があります。私はイリノイ州シカゴに本社のある不動産・金融会社のJones Lang LaSalle社のManaging Directorをやっています。今日の私の話のテーマは「企業が直面するリスク課題（2008年）」となっていますが、特定分野の専門家としてではなく、会社におけるグローバル・リスク・マネジメントの担当役員としての視点でお話をいたします。

本題に入る前にJones Lang LaSalle社について少し説明をします。少し会社の宣伝みたいに聞こえるかもしれませんが、私は1980年からこの会社で働いており、そのことをとても誇りに思っています。

Jones Lang LaSalle社は1999年、英国で1783年に設立されたパートナーシップであるJones Lang Woottonと1968年米国に設立された株式会社LaSalle Partners社との合併で生まれました。現在は世界中の160ヶ所以上に事務所があり、450以上の都市、50カ国以上の国で活動し、社員数は約30,300人です。日本では北海道、神戸、大阪、東京に事務所があります。私どものメインの事業は不動産です。当社は総合的な不動産投資管理のノウハウを地域、国、グローバルなレベルでオーナー様、テナント様、投資家の方々に提供しています。

and global level to owner, occupier, and investor clients. We are an industry leader in property and corporate facility management services, with a portfolio of about 1.3 billion square feet worldwide. In 2007, we had revenue of over \$2.65 billion, up from \$2 billion in 2006.

We are fortunate to have been recognized for our growth and for our corporate accomplishments. We have been named to FORTUNE's 1000 list, Forbes Platinum 400 list in 2006 and 2007, and the United States Environmental Protection Agency's 2007 Energy Star Partner of the Year. Although we are proud of our growth, and we are now quite large, the quality of our work is more important to us than simply being the largest. Our goal is not to be the biggest, but to be the best.

As a company, we provide a full range of real estate services, including traditional leasing, acquisition and disposition, capital markets, construction, outsourcing, property and facilities management, real estate investment and merchant banking, strategic consulting, and valuations.

Our stated mission is to deliver exceptional strategic, fully integrated services and solutions for real estate owners, occupiers, and investors worldwide. We service clients with four broad sets of services:

- " Money Management
- " Local Market Services
- " Capital Markets and Real Estate Investment Banking
- " Occupier Services

We believe that we offer our clients a real difference in real estate and money management services. Our commitment to quality, ethics, and service is exhibited by our field offices every day, whether building a new building, renovating an office space, managing a property, overseeing the purchase of a hotel, preparing a report on the real estate acquisition strategy for a multi-national conglomerate, or meeting with potential investors of one of our new funds.

Our revenue is diversified by type of service, i.e., leasing, money management, property management, valuations, etc., and by geography. Our businesses operate in three regions: Asia Pacific, EMEA, and Americas. This diversification means that we are not overly dependent on one type of service or on one geographic area. Because real estate is a cyclical business, it is our view that when a particular type of service is weak in one geographic area, that it may be strong in another part of the world; and similarly that our business lines also vary by cycle. For

当社は不動産・企業施設管理サービスの業界最大手で、ポートフォリオは約13億平方フィートに達します。2007年の売上げは2006年の約20億ドルから6億ドルほど増えて約26億ドルです。

幸いなことに、当社の成長と業績は広く知られています。フォーチュン1000社に入り、2006年と2007年にはフォーブス誌のプラチナ400社、米国政府の環境保護庁の2007年エナジー・スター・パートナーにも認定されています。ただし、当社は早く成長し、比較的大きな規模になりはしましたが、「業務の質の確保」を「規模の拡大」より優先させています。私どもの目標は最大手であることではなく、優れた企業であることです。

当社のサービスは従来型のリース、買収・売却、資本市場、建設、アウトソーシング、物件・施設管理、不動産投資、マーチャント・バンキング、戦略コンサルティング、評価などを含む不動産業務の全分野に及んでいます。

会社のミッションは「世界中の不動産オーナー、テナント、投資家に対し卓越した戦略的、総合的サービスとソリューションを提供すること」です。主に四種類のサービスを提供します：

- " 資金管理
- " 地元市場サービス
- " 資本市場と不動産投資銀行業務
- " テナント・サービス

不動産・資金管理サービスの分野ではお客様に対して決定的に優れたサービスを提供していると思います。品質、倫理、サービスに対するコミットメントは新しいビルの建設、事務所のリフォーム、物件の管理、ホテルの購入、多国籍企業向けの不動産購入戦略の報告書作成、当社のファンドへの投資家との打合せ、など様々な業務について現場の事務所でいつでも実感いただけます。

当社の売上げは四種類のサービスのタイプごとに、すなわちリース、資金管理、不動産管理、評価に、また地域ごとに分けられます。当社の事業はアジア太平洋地域、欧州地域、アメリカ地域の三つの地域で展開しています。このような多角化は当社が特定のサービスや特定の地域に過度に依存していないということを意味します。不動産は景気変動の影響を受けるので、ある地域で特定のサービスのニーズが低い時でも、世界の他の地域ではニーズが強いことがあります。同様に異なる事業は異なる景気サイクルに曝されます。例え

example, when new construction projects are on hold, we may have more tenant remodeling jobs; when the general economy is down, we may have clients sub-leasing their own space, or looking to sub-let from someone else, rather than entering into long term leases directly. Using this natural spread of risk, we believe that our company is better able to withstand economic downturns.

Risk management for these activities is done through my department, where I have seven professionals working on contracts, insurance renewals, and consulting projects, but only one employee managing claims! This was my little commercial for the quality and success of our risk management activities. Our contract work consists of reviewing the insurance provisions, waiver of subrogation, and damage and destruction clauses of a contract and working with our lawyers on the indemnity provisions, guarantees. We work directly with the client's risk manager, lawyer, or broker, depending on how the contract is negotiated. This is a very important part of our job, because if we do not assume a risk, will not cause a loss.

As part of my job, I am on my company's Global Operating Committee, which is a team that identifies risk strategies for our company as well as the processes to mitigate those risks. When we identify a problem, we determine what to work toward as a solution, but leave the implementation details to each country. In that way we are able to have a consistent view of risk, with strategies that work in a local market. A solution that fits well into the culture of a location will be better received by our employees, and therefore, is more likely to be implemented. I apply that concept to our risk management strategies also. As a company, we face a wide range of risks in almost every part of the world. We have to have a plan that will be consistent in the type and limit of risk to avoid, but tailored to the specific issues and practices in various parts of the world. This approach might not work in every company, but we believe that it works for us.

But I'm here today, to do more than tell you about my employer, I am here to talk about risks facing global organizations. I have put together a list of the most important issues facing risk managers in 2008. Please understand, other risk managers may identify different issues as more important; this list is my own view. With that as background, in my opinion, the most important risk issues of 2008 are:

" Disaster recovery preparedness - this includes review of disaster recovery plans, business continuity plans, and

ば新規の建設の事業が少ない時は多くのテナントからリフォームの注文が来ます。経済全体がよくない時は、長期のリース契約を結ぶより、自分たちがいるスペースをサブリースに出したり、別の企業からのサブリースを検討したりします。このような多角化によるリスク分散を利用することにより、景気の下降局面に対する抵抗力がついています。

これらの活動についてのリスク・マネジメントは私の部門で担当しています。7名の部下がいて、契約、保険の更新、コンサルティング・プロジェクトに従事しています。クレーム処理には一名のみです。これはわが社のリスク・マネジメントがいかにかうまくいっているかの自己宣伝になりますが、契約関係の業務とは保険契約の条項、ウェーバーや代位、損害や全損の見直し、賠償金や担保についての弁護士との打ち合わせなどです。

契約の形式によって、直接顧客のリスク・マネージャー、弁護士、ブローカーなどと交渉することになります。当社がリスクを受容しなければ損失もないわけですから、この業務はととても重要なものです。

業務の規定により、私は当社のグローバル運営委員会の一員となっています。この委員会は当社のリスク戦略ならびにリスクの低減の方法を策定します。問題が見つかった場合は解決の方向性を検討し、運用の詳細は各国に一任します。

このようにしてリスクに対する見方を統一するとともに、各地域で実効性のある対策をとってもらいます。特定の文化や地域でうまく機能する対策こそが社員に受け入れられやすく実施もうまく行くからです。この発想はわれわれのリスク・マネジメント戦略にも応用されています。当社は幅広いリスクに世界中で曝されています。どのようなリスクを避けるべきかについて統一的であると同時に各国の特殊な事情や慣習にあわせた計画が必要です。このようなアプローチは全ての企業に適用できるものではありませんが、当社ではうまく機能しています。

さて、本日のプレゼンのテーマは当社の説明ではなくグローバルな組織の直面するリスクです。2008年にリスク・マネージャーが直面するであろう最も重要な課題をリストにして見ました。ただ、何が最優先のリスクかはリスク・マネージャーごとに違います。ここで紹介するのは私の見方です。さて、そのような前提で2008年最も重要なテーマは：

" 災害復旧の準備：これには災害復旧計画の見直し、事業継続計画（BCP）、緊急時のコミュニケーション計

crisis communication plans

" Global economic conditions - the impact on economic downturn on local properties

" Enterprise risk management initiatives and higher profiles for risk managers

" "Green" initiatives relative to energy and sustainability

" Increased regulation of insurance as well as legislative issues

" Insurance broker compensation and service issues: what do they do, how much should we pay them, how should we pay them

" Insurance policy issuance: contract certainty, global policies

Although it is possible to have a separate speech to discuss each issue, due to time constraints, I will only touch on highlights for each area.

One of the important issues facing corporations is loss from catastrophic risks. I will spend the most time talking about this risk, because I think that it is one very concrete thing you can back to your own organizations after today's talk, and it can have the most dramatic impact on your organization. Catastrophic risks come in many shapes and sizes; the most common thing about them is their unpredictability. Because we do not know exactly what it will be, when it will be or how large an impact it will have, trying to manage this type of risk is very difficult.

Typical catastrophic risks include fires, earthquakes, tsunamis, pandemics, terrorist attacks, typhoons, and □ well, just about anything else. One might ask, how can a company really prepare for all these various types of catastrophes, and, even if you do have plans for each, how will the operations people remember what to do in each event.

If there is a catastrophic event that has a dramatic impact on your organization, what it is, is not as important as how you respond. Having a plan is critical, and, in fact, you probably need only one plan for any catastrophe that could occur. Your plan should include:

" emergency response

" communication

" disaster recovery

" business continuity planning

It is very important to think about these areas before anything occurs. It is best if one person is given responsibility for managing the creation and testing of the

画が含まれます。

" 世界経済の状況：景気後退が各国の不動産に与える影響。

" ERMとリスク・マネージャーの地位の向上

" "グリーン"（環境）イニシアチブおよびエネルギーとサステナビリティ

" 保険に対する規制の強化と法的な課題

" 保険ブローカーの手数料とサービス：ブローカーの業務、手数料の適正額、支払いの方法

" 保険証券の発行：契約の確実性、グローバル契約

それぞれのテーマはひとつだけでかなりの時間がかかるものですが、時間の制約もあるので各ポイントについて要点だけお話しします。

企業が直面する重要課題の一つは壊滅的リスクによる損失です。これについては十分な時間をかけたいと思います。なぜなら、このテーマは皆様方がご自身の組織に持ち帰って検討いただける具体的なアイデアの一つで、組織に対し劇的なインパクトをもたらせるからです。壊滅的リスクはいろいろな形式、規模で起こりますが、共通していえるのは予知ができないという点です。具体的にどのようなリスクか分からず、いつ起きるか、どの程度の影響があるかを特定できないのでこの種のリスクを管理するのは大変難しいのです。

具体的には火災、地震、津波、大規模感染、テロ攻撃、台風、その他です。これだけ多様な災害に対する対策が策定できるのか、また策定できても現場の社員たちがそれぞれの災害に対する対応を覚えきれるのか、と思うかもしれません。

しかし、あなたの組織にとって壊滅的な出来事が起きたなら、それが「何か」よりは、「どうすべきか」が重要なのです。計画を持っていることが重要で、多分どのような壊滅的リスクにも対応できる計画を一つだけ持っていれば充分です。その計画に必要なのは：

" 危機に対する初期対応

" コミュニケーション

" 災害復旧

" 事業継続計画

これらの各段階について事前に準備しておくことです。一番よいのは一人の人に計画の草案を作成してもらい、テストをします。多くの人たちに個別の章を見直

plan. Many people will be needed to review specific sections and to participate in the various planning stages, but a central coordinator will ensure that all areas are addressed, that the plan is consistent, and that it is properly communicated and updated.

The first part of the plan is what happens while the event is occurring. If the event is an act of god, for example, an earthquake, tsunami, etc., the plan must focus on how to protect the lives of your employees and the physical property of your company, as best as you can. Before the event, this might include, installing alarm systems, issuing employees masks or flashlights, having water supplies on site, or bolting down desks, file cabinets, and equipment. These steps are done before any event occurs, and in order to complete this first stage, you must think about what kind of event could occur; and for that event, what would be most helpful to protect employees and corporate assets.

If, on the other hand, the event is something like a pandemic, the response will be different. The focus will be on employees, as well as customers and suppliers. A pandemic is a longer term event, with the impact to the company for a much longer period of time. When thinking about this type of event, determining how employees will be treated, who will make decisions about employee travel (whether they must fly to a region, or whether they may not fly to a region); employee compensation, will employees be paid if they are afraid to enter the workplace, but not actually sick? If an employee's family is ill, are they to work? Who will decide? What will happen if the employee comes to work when told not to - or - will not come to work for fear of the disease? Additionally, safeguards for sanitizing the workplace and concerns about shared equipment must be addressed.

Good pre-planning will require that you think about the type of catastrophes that are most likely in a particular location, and do what you can to minimize the impact. If you have operations in different areas, the risks may be different, and you may have different pre-loss activities for each area.

Once this part of the plan is in place, it is important to consider communication. If an event occurs during business hours, the employees who manage to escape are going to wonder about their colleagues, and want to know about the scope of the damage and injury, whether to return to work the next day, etc. The families of your employees will be concerned about those who have not

してもらい、各段階で参加してもらする必要がありますが、責任者を特定して、その人が全ての分野が含まれているかどうか、一貫性があるか点検します。そしてこの人が最終案を全員に伝え、適宜更新するようにします。

計画の最初のポイントは出来事が起きている時になにをすべきかの規定です。例えば地震や津波などの天災であれば、社員の生命や会社の資産を守るためのベストの方法を考えるのです。事前の対策としては例えば警報システムの設置、社員へのマスクや懐中電灯の配布、各拠点に水を配備、机や備品をビス止めする、などがあります。これらのことは何かが起きる前にやっておくべきことで、この最初の段階を完成させるにはどのような災害が起こりえるか、その災害に対して社員や資産を守るにはどうするのが一番効果的かを検討します。

一方で災害が大規模感染のようなものであれば対策は違ったものになります。対策の中心は社員、顧客、サプライヤーなどになります。大規模感染は長時間の出来事で、企業に対する影響も長期間にわたります。このようなタイプの出来事に対しては、社員への治療をどうするか、出張に関する判断を誰がするか（誰が対象地域に行くべきか、あるいは行ってはいけないか）、社員への給与をどうするか、病気ではない社員が事務所に来るのを怖がった場合どうするか、社員の家族が病気の場合、社員は出社の義務があるか、誰が決めるか、感染の危険があるから出勤するなといわれた社員が出社したらどうするか、職場の消毒、共用備品に関する問題などを決めておかねばなりません。

優れた事前準備とは、特定の地域ごとに最も可能性の高い災害を特定し、その影響を低減する方法を用意することです。事業が各所に分散している場合、リスクは場所によって違うため、事前準備・対策も場所に応じて変わります。

この第一ステップが終わると、次に検討すべきはコミュニケーションです。災害が就業時間中に起きた場合、避難できた社員は同僚の様子が気になり、損傷や傷害、翌日出社すべきかどうかなどを知る必要があります。

自宅に戻れなかった社員の家族は心配し、あなたからの情報を求めます。他の拠点の管理者、あなたの部下、

returned home, and will want information from you. Managers from other locations, your officers, and the Board of Directors will also want information, as will police and local authorities. Your customers and friends will call. Finally, the media will contact you for details and information. All this contact will occur while you are trying to understand what happened and get answers to these questions. If you have a plan, you can identify the people who can speak on behalf of your company. There should only be one person speaking on your behalf, but due to possible circumstances, you should have a ranked list of possible communicators. Only this person is authorized to speak to the press and to authorities; this person also provides internal identified staff with the information they each need to handle their portion of the communication plan.

If the crisis occurs after normal business hours, you must think about who will be the first to know and how communication should flow through your organization. It may be a security guard or night watchman who has first knowledge of a fire or other event; it is most important that your senior management does not learn about a catastrophe from a television bulletin or a phone call from the media.

Our company has a formal communication system for catastrophes. When an event occurs, a pre-established call in number is activated that broadcasts information to callers. Calls to this number will receive broadcast information that will include a few facts about what we know, phone contacts for individuals with specific types of information, and details on when further communication and information will be available. We try to have much of the communication work done by managers who are not at the affected site, or directly involved in the emergency response. They have the time to respond properly, and to think about next steps, while those at the site, are busy with the pressing needs of the crisis and with local authorities. There is a defined call list for notice from the local property through to senior management, when there is a need.

Another part of your catastrophe plan is what happens after the immediacy of the event ends. When the fire is put out, the water recedes, and the police leave the scene; part two of your recovery begins. Once again, anticipating what should happen is critical. There will be separate phases of recovery, and if you can identify different senior managers to lead each aspect before the event occurs, you

取締役、警察、地元の当局も情報を求めてきます。あなたの顧客、友人から電話がかかります。

最後にマスコミが詳細と情報を求めてきます。これらの問い合わせは、あなたが何が起きたか理解しようとしている最中にやってきます。計画さえできていれば、あなたの会社を代表して説明のできる人がすぐ分かります。あなたの代理となる人は一人に限定すべきですが、何が起きるか分からないので候補の人を順位付けしたリストを用意しておくとい良いでしょう。そして、マスコミや当局に対して話す役割をこの人だけに限定するのです。そして、この人がコミュニケーション計画の各役割を果たすために必要な情報を持っている内部スタッフが誰かを紹介するのです。

災害が就業時間外に起きた場合、まず誰に知らせるのか、どのように情報が組織内を流れるべきか考えなくてはなりません。火事などが起きたのを最初に知るのは警備員や宿直員かもしれません。とにかく、役員がテレビやマスコミからの電話によってはじめて災害について知ることがないようにすべきです。

私の会社では災害時の公式コミュニケーション・システムを用意してあります。何かが起きると、電話をかけた人に情報を提供する電話番号が起動します。ここに電話すれば、その時点で判明している情報、特定の情報ごとに担当となる社員たちの電話番号、次に情報が更新されるのがいつかを知ることができます。これらのコミュニケーション業務は、影響を受けた地域や直接緊急対策をやっている以外のマネージャーにやらせようようにしています。そうすれば現場の社員たちが当局との連絡で忙しい間に、他の人たちに返事をしたり、次の対策をどうすべきか考える時間をもてます。各地域の拠点から必要に応じて役員に連絡するための電話番号リストも用意されています。

災害対策計画のもうひとつのステップは災害が一段落した後なにをするか、です。火事が鎮火し、水が引いて、警察が帰った後、次のステップが始まります。ここでも何が起きるかを予測しておくことが重要です。復旧にはいくつかの節目があり、それぞれの段階に必要なキーとなる幹部を事前に特定しておくことが速やかな復旧につながります。

will recover faster. One team might be responsible for the property restoration. That group will focus on matters such as getting control of the premises from the authorities, initial clean up and debris removal, hiring contractors, obtaining permits, etc. Another team might be charged with working with the insurance companies, lawyers, adjusters, and others on the loss recovery aspects. The communication team will continue with their responsibilities throughout the entire process. Depending on the situation, it may be necessary to have a team to work with employees and families, or claimants and families. Another team should concentrate on the business continuity plan. Contacting clients, finding alternate materials, suppliers, locations, as well as revised marketing plans, will be the responsibility of this team. Technology and data recovery will also be critical, depending on the specifics of the event, your technology group will have a role to play, and it may be restoring files and running off-site servers, or trying to locate new equipment to replace that which was destroyed. One important part of this is to remember to have duplicate copies of all aspects of the plans, along with non-business contact information, stored away from the office. You don't want the plan to burn with the building.

A common question is how to know if your plan will work when an event really happens. The best way is to test the plan through a desktop exercise that includes senior management. The tests can be run in a variety of ways, but our company devotes a half day to the test during which a consulting company runs through a planned disaster. We have our prepared emergency plans available for reference. The consultant varies the situations, and creates diversions that might occur in real situations. The consultants calls on various individuals to respond as they might if the event was occurring. They require answers in a very short time, add twists in what you might expect to have happen (for example, during one of our exercises, the CEO was said to be out of reach, no one could ask him any questions - we immediately had to find someone else to handle his responsibilities.) The purpose of this is to find the problems with your plan or better ways to handle a matter; the plan is revised after the test and re-distributed to everyone. Your company will recover quicker and with less long-term impact to operations if you put time and energy into planning and preparing, and periodically reviewing and testing the plans.

I certainly hope that no matter how much time you spend

あるチームは事務所の修理を担当します。このチームが当局から事務所に入る許可を正式に受けて、最初の清掃、ゴミや破損物の撤去、業者への委託、許可証の入手などを行います。別のチームは保険会社、弁護士、アジャスター、その他の人たちと損害回復についての業務を行います。

コミュニケーション・チームは全段階にわたってコミュニケーションの維持・確保に従事します。場合によっては社員やその家族、あるいは請求者やその家族との業務を担当するチームが必要になるかもしれません。別のチームは事業継続計画に集中することになるでしょう。顧客への連絡、代替となる資材、サプライヤー、事務所の特典、マーケティング計画の修正などがこのチームで実施されます。技術やデータの復旧も大切です。出来事の詳細にもよりますが、技術担当グループは例えばファイルの修復、オフサイト・サーバーの運用、破損した機材の入替などを担当します。ここで重要なのは全ての計画の詳細、会社以外の（私用、等）連絡先、を記載した書類を十分な部数事務所以外の場所に用意しておくことです。事務所と一緒に計画が焼失しないようにします。

災害が起きた時、計画がうまく機能するかどうすれば分かるか、という質問をよくいただきます。一番よい方法は役員などに参加してもらい、計画を机上演習で試してみることです。この演習はいろいろな方法で実施できますが、当社では半日をかけて、コンサルティング会社にいくつかの災害を想定して当社の災害対策計画を審査してもらいます。われわれは災害対策計画を用意しておき、コンサルタントが随時様々な状況を決定した上で、実際に起こりえる予想外の事態を設定します。コンサルタントは実際に災害が起きていると想定して、いろいろな担当者に電話をしてどのような行動をとるか聞きます。「予想外の事態」についても伝え、短時間のうちに答えるよう求めます。例えば当社でのある演習ではCEOに連絡がつかないことになり、誰も彼に何かを聞くことが許されなくなりました。われわれはすぐに彼の業務を代行できる人を決めねばなりません。この演習の目的は計画の問題点を見つけ、より優れた対処の方法がないか探ることです。この演習を終えた後、災害対策計画は修正され、修正版が全員に再配布されます。このように計画と準備に時間をかけ、定期的に見直し、テストをすることにより、企業の業務はより早く復旧し災害による影響を低減させることができますようになります。

on your catastrophe plans, that they are never used. Next I will speak more generally about the remaining key risk issues for this year.

One topic that is very important at the moment is the global economy. The weakened global economy, credit worthiness of vendors and customers, currency fluctuation, and insurance company and bank solvency, all have potential financial implications for organizations. The risks related to weakened global financial markets can have a dramatic impact on an organization, its growth and development plans, new product launches, and a myriad of other issues. Do not assume that because your operations are within one country, that you do not have risk or exposure to global events. It is important for risk managers to review their organization's exposure to these risks and to ensure that there are plans and contingencies in place to deal with them. As currency values fluctuate in various parts of the world, it is important to review foreign insured values and confirm that appropriate limits of coverage are in place, especially for those types of coverage that are purchased to comply with contracts and loans. Finally, monitoring the stability of insurance companies is very important; review exposures if your insurance company's rating is downgraded by rating agencies. It is far better to spend additional premium to cancel and rewrite an insurance policy than to be left with an unpaid claim or liability.

Another strategic global issue with implications for risk management is energy and sustainability. There are important global initiatives surrounding prudent use of the earth's resources. This concern and the commitment to sustainability and efficient use of resources is a prime concern of most global corporations and governments. Parties interested in your organization's commitment will include clients, investors, vendors, employees, and suppliers. It is a risk for any organization to continue to do things the "old" way. As your organization is drafting public statements on this matter, you should review and assess any risks related to your position. If your position is controversial, will it result in demonstrations or picketing at plants or worksites? If your organization makes a public commitment, for example to reduce its carbon footprint, how will that commitment be monitored? Communicated? Assessed? What are the risk implications of falling short of the commitment? Once the risks are assessed, you should consult with your insurance brokers and underwriters to determine if they are, or can

しかし、どれだけの時間を災害対策計画にかけようとも、それらの計画を実行する事態が起きないのが一番です。さて、それでは残りのリスク課題についてお話しします。

今現在とても重要なことの一つは世界経済です。弱体化した世界経済、ベンダー・顧客の信用、通貨変動、保険会社や銀行の財務健全性、これら全てが組織の財務に影響します。弱体化したグローバル資本市場のリスクは組織の成長・開発計画、新製品の投入、その他多くの課題に大きな影響をもたらします。皆様の組織の業務が一つの国に限定されたいとしても世界で起きていることに影響を受けないとは思わないで下さい。

リスク・マネージャーはこれらのリスクに対する組織の影響を常に監視し、影響が出てきた場合の対策を用意しておくべきです。為替レートが世界の各地で変動するのにあわせ、各国における保険金額を見直し、適正水準を確保せねばなりません。特に適切な保険の購入が契約やローンの条件になっている場合は大切です。最後に、保険会社の安定性をモニターすることも重要です。もしご利用の保険会社の格付けが格付け機関によって下げられたりしたら、この保険会社の利用率を点検すべきです。未払いのクレームや負債が手元に残ってしまうことを考えたなら、追加の保険料を払ってでも既存の契約をキャンセルして新しいものに変えた方がよいでしょう。

リスク・マネージャーにとってのもう一つの戦略的グローバルな課題はエネルギーと持続可能性です。地球資源を慎重に利用していくことは世界的な趨勢といえます。ほとんどの世界的企業や政府が資源を持続可能な形で効率的に利用していく決意を表明しています。あなたの組織が同様のコミットメントをするかどうか、顧客、投資家、ベンダー、従業員、サプライヤーなどが注目しています。

どのような組織であっても「これまで通り」のやり方を続けるのはもはやリスクとなっています。あなたの組織がこの問題についての公式文書を用意することになったら、あなたは組織の立場から来るリスクを評価せねばなりません。あなたの組織の（環境問題に対する）立場がネガティブなものであれば、工場や事務所でデモや妨害行動を起こされる可能性はないでしょうか？例えばあなたの組織が二酸化炭素の排出量を減らす宣言をした場合、このコミットメントはどのようにモニターされるのでしょうか？広報、評価の方法は？表明した目標値を下回った場合のリスクは何でしょうか？これらのリスクが評価されれば、保険ブローカー

be, insured through existing or new insurance policies. Additionally, you should consider the impact of your organization's decision to recycle, reduce energy use, use alternate energy sources, and to use environmentally sensitive alternative products and materials. Once again, after the risks are assessed, explore whether there are insurance implications to those decisions. For example, some of our building owners commit to recycling programs, and market this as an advantage to prospective tenants. It is important to review the insurance policies to be certain that the expense of sorting debris, and transporting it to a recycling center, rather than the closest dump site, is covered.

In the real estate world, LEEDS certification of properties is an important initiative. It is a certification, rating various levels of the energy efficiency of a building. The materials and systems used in the construction and operation of the property are assessed as part of the program. If a building has a LEEDS certification, the risk manager must then affirm that the insurance policies in place will allow for the replacement of these materials (or the next generation of them) in order to maintain the certification after restoration following a loss. If there are roof top gardens, it is important to have landscape coverage for the property, even though most city properties do not include this type of coverage. Buildings with features such as waterfalls and roof top gardens might need mold coverage, or higher limits of mold coverage. Insurance companies in the US are beginning to create specialized insurance policies for LEEDS certified properties, however, in order to be certain that there is proper coverage, the risk manager must understand the unique features of the property, and discuss with their brokers and underwriters how they are covered in the insurance policy. Other situations, such as replacement of existing lighting systems with more energy efficient systems may bring unanticipated risks; the key in managing this exposure is not to be surprised.

Another key risk issue this year is Enterprise Risk Management. It's not a new issue, but it remains a key topic among risk managers and financial rating agencies. I know that others have talked about this important initiative. I will add only that the RIMS Maturity Model is available on-line to help our members assess where their programs are in the process. Materials and resources are also available on the RIMS website to provide assistance with creating an entire program or

や保険会社の人たちに相談し、既存、あるいは新規の保険でリスクをカバーできないか調べてみるとよいでしょう。さらに、組織としてリサイクル、エネルギー使用量低減、代替エネルギー使用、環境にいい代替製品・素材を利用することの影響を検討すべきです。ここでもリスク評価が行われた後に、これらの課題についての保険適用を検討します。例えば当社の管理物件のオーナーたちがリサイクル・プログラムを導入し、そのことをテナントへの宣伝材料に使用したとします。われわれは保険証券を点検し、ゴミを従来のように廃棄場に廃棄するのと比べてゴミの分別、リサイクル・センターへの運搬することによる追加費用が持ち出しにならないかチェックすべきです。

不動産業界においては物件のLEEDS認証が重要な課題です。これは各種のビルのエネルギー効率を評価する認証制度です。この制度では、ビルの建設や運用に当たって使用された材料やシステムが評価されます。あるビルがLEEDS認証を受けると、リスク・マネージャーはこのビルの修復や損失が起きた時、認証を維持するために既存の材料もしくはより優れた材料による修復が可能な保険契約になっているかどうかを点検します。

屋上庭園がある場合は、多くの契約で対象となっていないこれらの設備も含めるようにします。中に滝や屋上庭園を持つビルはモールドのカバレッジあるいはより高額のモールドのカバレッジが必要かもしれません。米国の保険会社はLEEDS認証を受けたビル専用の契約を提供し始めていますが、契約内容が適切かどうかを評価するためにリスク・マネージャーは個別物件の特徴をよく理解し、ブローカーや保険会社担当者とのように物件が担保されているか打ち合わせておくべきです。既存の照明設備を省エネ型のものに交換することで 予期しないリスクが生まれることもあります。このようなサプライズに出会わないよう準備が必要です。

もう一つの需要課題はERMです。新しいテーマではありませんが、リスク・マネージャーや金融格付け機関にとっては重要なポイントです。ただERMについてはすでにRIMSの別の担当者がこのテーマでご案内しています。私はここでは皆様方のERMの自己評価をする場合、RIMS成熟度モデルがオンラインで利用できるのです是非お使いくださいとだけ申し上げます。ERM全体の立ち上げや、個別の課題の解決についても様々な情報がRIMSのホームページから入手可能です。

solving a particular problem. In the US, the key issue is whether rating agencies will require public, non-financial companies to disclose their enterprise risk initiatives in their filed documents. Financial institutions and insurance companies are already required to discuss and disclose their ERM programs. Should disclosure be mandated, companies across the US will be obligated to institute ERM programs; and it is likely that this requirement will spread globally as a best practice. The status of risk managers who are prepared to lead this initiative will be raised within their organizations.

A very interesting key issue is one that is just emerging. It is the impact that regulation of insurance and legislation will have on organizations. I am not referring to a country-specific issue, but a global matter. We see that many countries are revising their regulations regarding purchase of insurance in-country. As you know, Japan requires that policies be purchased in Japan; and, that premium be paid before coverage can be bound. The impact of this wider global movement has a few interesting consequences. For example, if a manufacturing company has operations only in its home country, but its components are used in goods that are ultimately exported, must that company have local insurance policies in the countries in which the goods are sold? If the component is determined to be the cause of equipment failure, can a policy written in the home country of the manufacturer with a global territory endorsement pay a claim? If it does, is the insurance legal? If it is not legal, how does the manufacturer know where its components will be shipped? Sold? Resold? If an organization purchases corporate professional indemnity insurance with a global territory, will it apply everywhere, or are local policies required whether or not there are direct operations in a country? We also know that the European Union has issued several insurance and operational directives directed at non-European organizations. In the US, some insurers are selling master policies that issue local policies; however, there is an additional cost for them. What if the additional cost makes that product line unprofitable? I do not have the answers to these questions, and in fact, in some instances, I am still trying to figure out what the question is. However, the trend by countries to mandate that policies be issued in country, which brings taxes and fee revenue, as well as a market for its country's insurance business, is a trend that seems to be growing. This is a serious issue

米国で問題となっているのは格付け機関が金融業以外の上場企業に対しERMに関する情報公開を義務付けるかどうか、です。金融機関や保険会社はすでにERMプログラムについて記述し公開することが義務付けられています。一般企業にも義務付けがされると、全米各地の企業がERM導入を義務付けられます。そしてこの制度がベスト・プラクティスとして世界各国に広がることも予想されます。この動向への対応を進めることのできるリスク・マネージャーの地位は組織内で向上することになるでしょう。

もう一つ面白い最新の課題があります。それは保険に関する規制の企業に与える影響です。これはどこか一カ国のことではなく世界的な動向です。多くの国が国内保険の購入についての規制を見直し始めています。ご存知の通り日本は契約が日本で購入され、保険料がカバレッジの始まる前に払われるよう義務付けています。このような世界的動向はいくつかの面白い結果をもたらします。

例えばある部品メーカーが母国にだけ生産拠点があり、その部品が最終的に輸出される完成品に使われる場合、その企業は当該完成品が販売される国の保険契約を結ぶ必要があるのでしょうか？ もしその部品が完成品の機能不全の原因と特定された場合、部品メーカーの母国において締結した保険契約からクレームに対する保険金支払は可能でしょうか？

その場合この保険は適法でしょうか？違法であるならどのようにして部品メーカーは輸出先、販売先、再販売先を特定すればいいのでしょうか？ ある組織がグローバルなカバレッジの専門職業人賠償責任保険を購入した場合、これで各国がカバーされるのか、それともある国では拠点のあるなしに関わらず国内での契約が必要になるのでしょうか？欧州連合も非欧州の組織向けにいくつかの保険関連の規制を発表しています。

米国においては個別の国での契約を含むマスター契約を販売する保険会社もあります。しかし、これらの契約には追加コストがかかります。追加コストによってある製品の販売が採算割れしたらどうでしょう？私はこれらの疑問に対する答えを持っているわけではありませんし、場合によっては問題点が何かの特定にすらいたっていないこともあります。しかし、いろいろな国が自分の国で保険契約が結ばれるよう義務付け、税金や手数料収入を伸ばし、自国保険会社の市場を拡大させる傾向は強まっています。これはグローバルに事

for organizations with global operations; it will have to be addressed sooner, rather than later.

The issue of insurance broker service and compensation remains an important topic, especially in the US and the UK. Most large organizations are meeting with their insurance brokers and formalizing the services required into service agreements, and relating the compensation that the broker will receive to the services that are provided. Commissions are in disfavor with large insureds. Disclosure of all revenue associated with an account is being mandated through those service agreements. Contingent commissions remain an issue, because the top 4 US insurance brokers are prohibited from taking them, but the rest of the industry is not. Those insurance brokers contend that the total amount of contingent commission paid by insurance companies has doubled in the past several years, yet the major brokers no longer take them. Some of the insurance companies and brokers continue to defend additional payments (beyond commission) to insurance brokers stating that it is because insurance brokers issue the actual insurance policy. This is another area that needs some clarity. Determining who is responsible for issuing an insurance policy, who is responsible for any mistakes in the policies (with resulting loss following a claim), who pays directly and indirectly for policy issuance, are all issues that are under discussion. As long as the situation remains unresolved, it will continue to be a key issue for many insurance buyers.

The final issue for discussion is one that is similar. The issue is when the insurance policy is issued. Some insurance companies are known not to issue policies for many months following binding. This is a concern, because without the exact coverage terms, it may not be possible to know if a loss is insured or not. In the UK, the Financial Services Authority (FSA) has mandated the term in which policies must be issued. Lloyds, and other London insurers, are struggling to find ways to comply, short of building new technology systems. With technological advances, policy issuance should not be an issue, however, it remains one that seems never to go away. Greater clarity in these issues will help to avoid coverage disputes and delays in claim payment.

There are many other topics of interest that we could discuss, but I am afraid that we are at the end of our time. I hope that you found some of these remarks to be interesting and relevant to your job. Risk management is a dynamic field, and what I enjoy most about working in

業を展開する組織にとっては深刻な問題です。早めの対策が必要です。

保険ブローカーのサービスと支払いの問題は、特に米国と英国で重要な課題と認識されています。ほとんどの大手企業は保険ブローカーと打ち合わせ、必要なサービスを合意書で明文化し、支払いの額を提供されるサービスと関連付けるようにしています。大手の保険購入側企業にとって手数料は望ましくないものとなりつつあります。先のサービス合意書では買い手企業に関連する全ての収入を公開するよう規定されているのです。成功手数料も課題で、それは4大保険ブローカーが受取を禁止されている一方でその他の会社にはこの規制がないからです。大手ブローカーは、自分たちが受取を禁止されたにも関わらず、保険会社の支払った成功手数料は過去数年間で倍額になったと指摘しています。

一部の保険会社とブローカーは、実際に証券を発行しているのはブローカーであるとの理由で手数料以外の追加支払いを正当化しています。ここも明確化が必要な分野の一つです。証券の発行はどこが責任主体なのか、証券の記述に誤りがある場合（そして実際の損害が発生した場合）その責任はどこにあるのか、証券発行にあたって誰が誰にいくら支払いを行っているか、これらは全て議論の対象となっています。この状況が解決されない限り、この問題は多くの保険購入者にとって課題であり続けるでしょう。

さて、本日のプレゼン最後の課題は似たようなテーマのもので、それは保険証券がいつ発行されるかです。一部の保険会社は契約が拘束力を持った後数ヶ月間も証券を発行しないことで有名です。これが問題なのは、保険の正確な条件が分からなければ特定の損失が保険でカバーされているかどうか判断できないからです。英国においては金融サービス機構（FSA）が保険証券発行の条件を義務化しています。ロイズをはじめとするロンドンの保険会社はこの規制をクリアするために全く新しいシステムを組むのに匹敵するくらいの苦労をしています。技術の進歩によって証券の発行は問題でなくなるはずでしたが、依然として解決されずにいます。この課題の解決が進めば付保にまつわる紛争や保険請求に対する支払いの遅れなどは避けられるようになるはずです。

その他にもお話ししたいトピックはたくさんありますが、時間がなくなってきたようです。今日のお話が少しでも皆様の業務のお役に立てばと思います。リスク・マネジメントは非常に動きの早い分野で、仕事をしてい

it, is that there is always something new to discuss. Although it is only a few weeks away, I am certain that we will have some new ideas to talk about in San Diego. I am very pleased to tell you that this year, for the first time, we will have the keynote speeches translated into Japanese so that you are better able to enjoy them. I hope that you will be able to come to our Conference in San Diego, and if you do, I look forward to seeing you there.

て面白いのはいつでも新しい議論の素材が出てくるといことです。サン・ディエゴのRIMS大会まではあと数週間ですが、それまでにも新しいアイデアが出てくると思います。また、今年については初めて基調講演を日本語訳で皆様にご提供できる予定です。是非サン・ディエゴの大会にお越しになることを楽しみにしておりますし、来られた時はまたお目にかかりたいと思います。