

Fast Forward Risk Management

リスクマネジメント “前進、加速”

Joseph Restoule



ジョセフ・リストウール
President of RIMS 2009

本日は本大会にてお話をする機会をいただいたことに対してまずお礼を申し上げたいと思います。また、本日は多くの私と同じリスクマネジャーの方々にご参加いただきましたことを大変うれしく思っています。

リスクマネジメントの世界には様々な要素が流れ込んでおり、結果として、今日そして将来にわたってリスクマネジャーは多くの課題に直面することになります。

今日はこのようなリスクマネジメント業界の動向と課題についてお話しします。なかでも三つの最も重要なリスクに話を絞ります。

- * ERMの重要性とERMを適切な全体事業戦略と連動させることについて。
- * ERMの役割をはじめとする今日のリスクマネジメント最大の課題。そして、
- * リスクマネジメントの実務者が今日、そして将来直面する課題、です。

さて、本題に入る前に少しだけ私がRIMSの理事長として設定した目標と、私の勤務先であるNOVAケミカル社におけるリスクマネジャーとしての業務についてご紹介します。

私がRIMS理事長としての一年間で目標としたことのなかにはいくつかのテーマがあります。それらのいくつかは前の理事長からの継続テーマであり、いくつかのテーマは今年に入ってからの新しいものです。

I am very honored to have been invited to speak at your conference today, especially to be among fellow risk managers, as many of you are.

A number of factors are converging in the world of risk management and the result is a picture of the key trends and challenges facing risk practitioners today, tomorrow and in the years to come.

Today, I will talk about these trends and challenges facing risk practitioners. Specifically, I want to address what I see as the top three risk management issues:

- * The importance of enterprise risk management's (ERM) and alignment with sound overall business strategies;
- * The biggest issues and concerns facing risk management today, including the role of ERM; and,
- * Potential key issues risk practitioners face today and may face in the future.

However, before I talk about these issues, allow me to tell you a little bit about the goals I have established as RIMS president as well as to briefly explain my responsibilities as leader for risk management for NOVA Chemicals.

The goals that I have established for my year as RIMS president cover a range of initiatives that in some cases were carried over from my predecessor. Others are new initiatives that we began earlier this year.

第一に、RIMSでは専門家育成のためのコースやワークショップを拡充させ、中でもオンラインで提供されるものに力を注いでいます。ご承知の通り多くの組織で予算は厳しい状況にあり、とくに研修予算は削減されています。このようなことが多くの企業における現実ですので、RIMSでは会員の方々がオンラインで受講できる研修を増やすことがコスト効果が高く、柔軟で便利であると考えました。さらにRIMSのオンライン研修を利用すると、「インターネット版ERMの特訓合宿」など、他の人気コースの存在にも気づいていただき、結果として研修効果が最適化されるメリットもあります。会員の方々の業務の効率や生産性をあげるため、ネットセミナーでどのようなトピックをカバーするべきかについては常に考えています。

会員の方々のキャリア開発を支援する試みとしては、このような研修コースに加え、昨年2008年の理事長であったジャニス・オチェンコフスキーのはじめたプロフェッショナル成長モデルを続けています。ご存じない方もいるかもしれないので少し説明いたします。簡単に言うと、プロフェッショナル成長モデルとは、異なるレベルのリスクマネジャーが業務をこなしていくためにどのようなスキルが必要かを特定するモデルなのです。

これは非常に革新的なツールで、米国だけでなく日本を含む様々な国で活用できるものです。このモデルには重要なコミュニケーション、ビジネス、戦略に関わるリスクマネジメントスキルや管理、リーダーシップスキルなどが組みこまれています。

例えば：

- * 異なる経験レベルのリスクマネジャーごとに必要とされる役割や能力。
- * 会社の保険やリスクについての戦略のクオリティを上げるために、キャリアの各段階でリスクマネジャーが取得し、経験すべきコンピテンシー。
- * リスクマネジメントの実務者が必要なスキルを獲得し、より高度の知識を取得できるようにするための情報や情報源。
- * 能力の高いリスクマネジャーを特徴づけるいくつかの能力。これらは最高レベルのリスク管理者や一般的なリーダーの人たちに共通してみられる特徴ですが、技術的な能力と同等の重要性を持っています。

First, RIMS is boosting its educational offerings with more professional development courses and workshops, including more efforts to provide online courses. As we all know, many organizations continue to face budget constraints, in particular, reduction in training budgets. Acknowledging this fact as a reality for many companies, RIMS decided that it would be wise to offer more courses that members can take online - options that are more cost-effective, flexible and convenient. Plus, RIMS online courses can optimize your overall learning experience by offering many of our more popular courses, such as the ERM Boot Camp webinar. We are continually seeking new and relevant subjects to cover in future webinars and other online courses that can help you do your jobs more efficiently and productively.

Along with courses and workshops, and as part of our plans to promote professional development, I am continuing the initiative began last year by Ms. Janice Ochenkowski, RIMS president in 2008 - the Professional Growth Model. If you are not already familiar with this, let me take a few minutes to explain what this is. Essentially, the Professional Growth Model is one that identifies the skills necessary to be a good risk manager at various experience levels.

This is an extraordinary tool - one that can be used by risk practitioners not only in the United States, but in other countries as well, including Japan. A combination of vital communication, business and strategic risk management skills, along with management and leadership skills, are incorporated into this model, including:

- * The specific functions and core requirements that risk managers need at each professional level.
- * Competencies that risk managers should develop and practice at progressive career stages, critical to enhancing their ability to deliver quality to an employer's insurance and risk strategies.
- * Resources that support risk professionals in acquiring the skills needed to become more proficient.
- * The unique talents that get high-quality risk managers noticed. These are characteristics of top-notch risk professionals, as well as leaders in general. They are just as important, if not more so, than technical skills.

このモデルは企業がリスクマネジャーを採用する際の業務記述書を作成する時や、採用の過程、リスクマネジメントに従事する社員の能力評価などにも使用できます。ツールのいくつかのガイドラインを使えば、リスクマネジャーは業務のクオリティを上げて、キャリアを伸ばしていくことができるようになります。

RIMS 理事長として私の目指すもう一つの目標は、「ERMのためのRIMS成熟度モデル」の重要性の啓蒙です。このツールはリスクマネジメントの責任者が組織の戦略や事業目的に照らして適切で継続可能なERMプログラムやインフラを開発できるよう作られています。「ERMのためのRIMS成熟度モデル」を使えばリスクマネジメントの実務者は自分の組織のERMプログラムをオンラインで採点し、リアルタイムで評価報告書を受け取ることができます。モデルのガイドラインにもとづく分析結果はどのような組織にも使えるもので、その組織がERMについてどのような優先順位で改善していけばよいかを示します。

特に今のように世界的な経済危機が長期化し、企業の活動に悪影響をもたらしているような時期こそこのツールを使うのに効果的な時だと思います。最低限でも企業はリスクマネジメントのプログラムを組織的に定着させ、組織全体にまたがる多様なリスクを見つけ、評価し、低減させモニターしていく能力の構築のために大きな努力をすべきです。

政府の規制、なかでも保険業界に影響をもたらすものについてRIMSはどのような課題があるか継続的にモニターしています。連邦政府のテロ保険引き受け、サープラス・ライン、保険に関する法律などです。われわれがワシントンでモニターしている多くのことは国内に限定されるのですが、国際的に事業展開している企業に影響を与える政府規制もあります。

その他の今年のテーマは、RIMSとブローカー、保険会社、研修機関などの業界との関係強化を通じた重要情報の共有化があります。リスクに関わるコミュニティの中で共通の目標を持った人たちと継続的に対話していくことはとても重要だと思っています。

The model also serves to support employers in writing risk management job descriptions and in hiring, as well as evaluating employees and risk departments. Ultimately, the tool offers a set of guidelines that allow risk managers to take control of managing and assessing performance excellence and career planning.

Another objective of mine as RIMS president is to reinforce the importance of RIMS Maturity Model for Enterprise Risk Management. This tool is designed for individuals who are charged with risk management responsibilities to develop sustainable ERM programs and infrastructure that reflect their organizations' strategies and business objectives. RIMS Risk Maturity Model for Enterprise Risk Management is a resource that enables risk practitioners to score their risk programs online and receive a real-time report. This analysis, based on guidelines set forth in the model, serves as a foundation for an organization to set its priorities for future ERM improvements.

And I can't think of a better time than right now for using this valuable tool, especially as the current state of the global economic crisis continues to adversely impact the way companies operate. At the minimum, companies should take aggressive actions to institutionalize risk management programs, which can greatly improve the ability to identify, evaluate, assess, mitigate and monitor a variety of risks throughout the enterprise.

In terms of government legislation, in particular those that impact the broader insurance industry, RIMS continues to monitor key legislative issues, such as the federal terrorism insurance backstop, surplus lines and insurance regulations. While much of what we monitor in Washington, D.C. are domestic in nature, there are some government legislative issues that may have some impact or influence on companies operating internationally.

One of my other initiatives this year is to continue to strengthen RIMS relationships with its industry partners, including brokers, insurers, and educational institutions - 'to share critical information.' We feel that it is very important that there is regular dialogue with others in the

RIMS では新しい国際戦略に関わるフィージビリティ（実行可能性）スタディも行っています。世界の様々な地域のリスク実務者を支援するためになにができるか、そのような活動が既存の会員にとってどのような恩恵をもたらすかを調べています。私の見るところでは、このような支援活動は北米のリスクマネジャーのためになるだけでなく、世界中のリスクマネジャーのためにもなります。企業のグローバル化が進展するにつれてリスクそのものの重要性が高まっています。例えばサプライチェーンのリスクが注目を集めています。海外での規制、特に中国、インド、東欧などの新興国市場における規制の動向をよりよく理解しておくことが重要になっています。

RIMS の国際戦略のフィージビリティを調査する中では、ネットセミナー、ワークショップ、そして RIMS の年次総会などで、より国際色の強いテーマを扱うべきかどうかの議論も出てきています。RIMS は世界中のリスク関係機関とすでに連携しているので、国際化が進む中で会員を支援する十分なノウハウがあると思います。これまでの RIMS の理事長は本日の大会のようなイベントに出席し、民会大使としての役割を果たしてきました。私自身もその伝統を受け継いでこの場にいられることをとても誇りに思います。

それでは NOVA ケミカル社におけるリスクマネジメントのリーダーとしての私の業務についてお話しします。

NOVA ケミカル社はカルガリー州アルバータに本社があり、従業員 3,000 名がカナダ、米国の各地、そしてジョイントベンチャーである INEOS-NOVA 社を通じて欧州や米国で業務を展開しています。わが社のリスクマネジメント部は事業が長期にわたって財務的成功を収められるように能動的なリスク分析、コスト効果の高い損害防止策展開の支援、長期かつ安定的なリスクファイナンスを行っています。金融リスクの管理には保険、キャプティブ、その他の金融商品を使った代替リスクファイナンス・プログラムなどを活用しています。私は過去 20 年にわたって NOVA ケミカル社のリスクマネジメント部の業務を担当し

risk community with whom we share common goals.

RIMS is also conducting a feasibility study on developing a new international strategy - looking at how the Society might assist risk practitioners in other areas of the world, as well as how such an outreach effort might benefit our current membership. An international strategy would benefit not only North American risk managers, but also risk managers throughout the world. As companies increase their global presence, we see issues for the risk community becoming more and more critical. For example, there are growing issues about supply chain risks and the need for better appreciation and understanding of foreign regulations - particularly in emerging markets like China, India and Eastern Europe.

As we continue to study the feasibility of an international strategy for RIMS, we will also consider what this can mean for RIMS ability to offer professional development courses with more international themes and focus, through webinars and workshops, or at RIMS Annual Conference. I think RIMS is in an excellent position to assist our membership as we expand our global reach because we have established strong alliances with other risk organizations around the world. I'm extremely proud of the fact that in the past, RIMS presidents have been good international ambassadors for the organization at conferences such as this one, and I see myself continuing in that tradition.

Now let me tell you a little bit about my job as Leader of Risk Management for NOVA Chemicals.

NOVA Chemicals, headquartered in Alberta, Calgary, has more than 3,000 employees in locations in Canada and the U.S. as well as INEOS-NOVA, a joint venture with operations in Europe and the U.S. The company's risk management group contributes to the long-term financial success of the business by providing proactive risk analysis; motivating and assisting in cost-effective loss prevention; and providing long-term, stable risk financing. The risk-financing program includes the use of alternative risk financing programs through the use of insurance, captive and other financial products. I've been associated

てきました。

RIMSの理事長になるにあたっては、NOVAケミカル社での経験をどのように活かすつもりかと聞かれたこともあります。答えは簡単でした。わが社では創造性を活かし、リーダーとして限界に挑むことが企業文化だったからです。NOVAケミカル社では、皆が自分自身に対して「どうすれば自分の能力が上がるだろうか、これまでの経験からなにを学べばいいだろうか」を自問していました。ですからRIMSに来てからはこの理念をリスクマネジメント業界の友人たちと、そして会員の方々と共有し、金融危機と様々なリスクが顕在化していく今の興味深い時期において、力をあわせて乗り切ろうとしています。今のような状況は、私にとってはむしろエキサイティングな時です。なぜなら経済が大きく動いている時には必ず機会もあるはずだからです。

それでは世界のリスクマネジメント業界の直面する三つの課題についてお話しますが、まず現在の経済状況から入っていききたいと思います。

現在の金融危機はほぼ18ヶ月前に顕在化し始めて、2008年の第四半期のウォール街の崩壊で頂点を極めました。残念なことにはこの金融危機は世界中のビジネスに今でも大きく影響しています。例えば日本では企業の人員縮小や予算削減といった形で地元経済への直接的な影響が見られます。日本の状況はカナダや米国の状況とそれほど変わるものではありません。

それではなにがこのような大規模な金融危機を生み出したのでしょうか？このような問題の原因はリスクマネジメントの失敗にあると断言してしまうことは簡単で、人によっては便利な説明ですらあります。しかし、よく調べていくと今回の問題はリスクマネジメントという業種そのものが原因であったわけではないことが分かります。

むしろRIMSとしては今回の金融危機は多くの破綻した企業で適切なERMにもとづく活動がなされていなかったことが原因であると考えています。ERMにもとづく活動は総合的かつ体系的に応用されればこれら企業の直面した

with NOVA's risk management group for the past 20 years.

Someone once asked me in what ways I thought I could bridge my experience at NOVA with my responsibilities as RIMS President. I didn't really have to give that a lot of thought because of our company's culture that encourages creativity and to stretch ourselves as leaders. At NOVA, we are always asking ourselves, 'How can we be better? How can we learn from our experiences?' So for me, it's important to share this same philosophy to help risk management colleagues and RIMS members - to help them cope with these "interesting" times of financial stress and emerging exposures. When we see times such as these, I get excited, because we see not only the troubled waters, but also see opportunity.

Now to set the framework for my discussion on the three major risk management issues facing the global risk community today and in the future, let me first explain this part of my presentation in the context of our current economic situation.

The financial crisis that began some 18 months ago culminated into the catastrophe we saw on Wall Street in fourth quarter of 2008. Unfortunately, this situation continues to have a crippling effect on businesses all over the world. For example, here in Japan, you see the direct impact this has had on the local economy - companies reducing their workforces or making significant cuts to their budgets. Your situation here is not unlike ours in Canada or in the U.S.

But what caused this gigantic financial failure? While it is certainly easy - and perhaps even gratifying to some - simply to lay the blame for these failures on risk management, a closer look reveals that these issues did not arise from a failure of risk management as a business discipline.

Rather, RIMS contends that the financial crisis resulted from a system-wide failure to embrace appropriate enterprise risk management behaviors - or attributes - within these distressed organizations. These ERM

多くの損失について完全に防ぐことはできなかったにせよ、低減が可能であったはずなのです。

私の見るところ、リスクマネジメントに関する内部社員の能力を育成し、処遇していく仕組みが多くの企業で欠落していたように思えます。取締役会レベルから取引の現場にいたるまで、リスクを引き受け、取引する人たちは短期的な利益のみを基準に報酬を受けていたのです。

さらに、ERM を効果的に活用して、リスク受け入れやリスク回避に関する経営トップの判断を伝えることができていなかったと思います。

では、今日の危機がERMの問題ではなかったとすると、なにが問題だったのでしょうか？いくつかの原因があります。

* 金融モデルによって数値化されたリスクの数字だけをもとに信頼性の高い判断ができるというような誤った考えなど、金融モデルに対する過度の依存があった。

* これまでの時代のように、いくつかの主要な指標だけをモニターしていけば、人の行動は管理できるという誤った前提に基づいてコンプライアンスや資産保全の業務が運営されていた。

* リスクをどこまで許容するかに関する適切な理解、定義、啓蒙、コミュニケーション、モニタリングが行われていなかった。組織としてどこまでのリスクを許容するべきかに関して社員全員が理解しているという誤解があった。

* ERM のベストプラクティスを経営トップから取引の現場にいたるまで徹底することができていなかった。また、特定のリスクを評価する方法は一つしかないという誤った理解がされていた。

* 経営の枠組みの中に、ガバナンスが機能しなかった場合のバックアップ体制が組み込まれていなかった。

今日の経済危機はひょっとするとERM再考のためのまたとない機会なのかもしれません。経済危機が二度と起こらないように、組織はリスクについての考え方を改め、ERMを導入するか、すでに導入してあるERMの改善を検討すべきなのです。

behavioral attributes - if designed and implemented comprehensively and systemically - could have identified and mitigated, if not prevented, these losses for many of these entities.

There was an apparent failure to develop and reward internal risk management competencies. From the board room to the trading floor, individuals on the front line who were taking - and trading in - these risks ostensibly were rewarded for short-term profit alone.

Finally, there was a failure to use enterprise risk management to inform management's decision making for both risk-taking and risk-avoiding decisions.

So, if the present crisis is not a failure of enterprise risk management, what really DID fail? Let's examine some of the reasons:

* There was an over-reliance on the use of financial models, with the mistaken assumption that the risk quantifications based solely on financial modeling were reliable as predictive tools to justify decisions to take risk in the pursuit of profit.

* There was an over-reliance on compliance and controls to protect assets, with the mistaken assumption that historic controls and monitoring a few key metrics are enough to change human behavior.

* There was a failure to properly understand, define, articulate, communicate and monitor risk tolerances, with the mistaken assumption that everyone understands how much risk the organization is willing to take.

* There was a failure to embed enterprise risk management best practices from the top all the way down to the trading floor, with the mistaken assumption that there is only one way to view a particular risk.

* There was no governance failsafe built into the risk management frameworks

The way we see it, the current economic crisis is a "call to action" - an imperative that says - in order to prevent another financial catastrophe - organizations must change the way they think about risk and consider implementing an enterprise risk management program, or improve the

よりふみこんだ分析結果は今年の1月、RIMSのERM開発委員会の作成した「2008年の金融危機、ERM導入の必要性」という報告書に記載されています。この報告書はRIMSのホームページからも閲覧することができます。

それでは次にリスクマネジメント業界の直面する三大テーマの一つ、「ERMの重要性とERMを適切な全体事業戦略と連動させることについて」お話しします。

現在のところ、ERMとはリスクマネジメント、戦略的価値創造、リスクを考慮した経営判断、事業継続、コンプライアンス、監査などを継続的な形で企業に定着させるものとして認識されています。私の理解するところによれば、日本の企業はリスク管理とリスク低減に多くの力を注いでいます。しかし、リスクマネージャーとしての皆様にはリスクについてもっと広い視野を持っていただきたいと思います。資産の保全、人材の保護、法令の遵守やリスクの持つポジティブな面への対応を忘れてはなりません。このような活動の全てが利害関係者、従業員、株主そして一般市民の目から見た企業イメージの優劣を決定づけるのです。

企業としての信頼性を維持し、顧客／消費者や投資家の方々の信頼と尊敬を勝ち取ることは特に景気の悪い時に重要です。景気が悪い時に企業の評判が傷つくと、これを修復するのは不可能ではないまでもきわめて難しくなります（修復することが可能であると仮定しての話ですが）。最終的には会社の評判というのは最も重要なものです。

ERMは今日でも発展を続けています。しかし、標準的なモデルができあがっていないからといってERMを導入しないことは言い訳でしかありません。まずERMというものを受容する価値観が必要なのです。

one already in place.

A more in-depth analysis can be found in a comprehensive executive paper, called, "The Financial Crisis of 2008: A Wake-up Call for Enterprise Risk Management." This report, which was written by RIMS ERM Development Committee, was published in January, and is now available on RIMS online Resource Library, at www.RIMS.org/ResourceLibrary.

Now that we've established a framework for the presentation, I'd like to talk about the first of three top risk management issues for the risk community: Understanding the importance of ERM and the alignment with sound overall business strategies.

Currently, ERM is viewed as incorporating sustainable risk management, strategic value creation, risk-adjusted decision making, business continuity, compliance, audit and integrated risk management. I understand that many of your companies focus a great deal on risk control and mitigating measures. However, as risk managers, each of you play a vital role within your organizations to take a much broader view of risk, one that considers preservation of assets, protecting people and complying with regulations along with the upside of risk. And these all contribute to the success or failure of a company's reputation in the eyes of its stakeholder groups, including its employees, its shareholders and the general public.

Maintaining integrity and earning the trust and respect of customers/consumers and investors is vital, especially in a downturn. If damage has been done to your reputation in a downturn, it can be difficult, but not impossible, to repair, assuming you can. At the end of the day, the reputation of your business is still the most important thing.

Enterprise risk management will continue to emerge and develop over time, but its lack of a standard structure is not an excuse for organizations to wait to actively practice it. There needs to be a wholesale cultural acceptance of ERM.

リスクマネジメントはしばしば組織の中の独立した一機能として扱われがちです。この傾向は特にリスクマネジメントは利益の足を引っ張るものとする組織において顕著です。別の組織ではCEOがリスクの最高責任者であると考え、リスクに対するサイロ的なアプローチがまだ有効であると考えています。しかし、昨年の出来事はこのような考えがいかにか誤ったものであるか、さらにERMを企業に導入することの価値と恩恵をあらためて証明することとなったのです。

リスクマネジメントを利益の阻害要因であるとする考え方は、リスクマネジメントはビジネスの目的を達成するために不可欠であるとする考えにとって代わらねばなりません。リスクを受容しなければ新規事業は望みえず、保険会社もありえません。医療分野における進歩も止まってしまうでしょう。リスクの存在自体は肯定し、積極的にこれを管理しモニターしていくことが必要なのです。そのことこそが企業の全体的な戦略の中における位置づけなしにERMを展開するべきでない理由なのです。

リスクマネジメントの企業の中での位置づけは取締役会レベルまで上がらねばなりません。組織の様々なリスクを個別部門の中で管理していけるという旧態依然の考えも改めなければなりません。企業のリスクは組織内で関連性を持ち、より大きな範囲と視野で管理されなければならないことは明らかです。それらのリスクは、包括的に認識し、評価・査定を行い軽減化し、全社的にリスクをモニターする必要があります。

2008年の経済危機から学ぶことがあるとすれば、それはERMを組織の中でより高い場所に位置づけることの正当性の議論につながります。企業の中の各機能部門（IT、財務、監査、マーケティング、オペレーション）の専門知識が活用され、組織のトップ、それもCEOやCOOだけでなく部門へと報告されるべきことは間違いありません。

それではリスクマネジメント業界の第二の課題についてお話しします。それはERMの役割と、2008年の金融危機の教訓とERMへの影響についてです。

Risk management is all too often treated as an isolated function within an organization, especially by those organizations that wrongly view risk management as a constraint to profits. Other organizations view the CEO as the chief risk officer and the traditional silo approach to managing risk works. The events of the last year, however, have highlighted how each of these views can prove false - which again presents a compelling case for the value and benefits of instituting ERM throughout the organization.

An organizational culture that views risk management as a constraint to profits should be replaced by one that correctly views risk management being integral to achieving business objectives. Without taking risks, new businesses would not be started, insurance companies would not exist, advances in healthcare would cease, and so on. Risk is good, but it needs to be actively managed and monitored - which is why ERM cannot be practiced effectively without having a prominent role within an organization's overall business strategy.

Risk management has to move up the corporate ladder to the boardroom. The antiquated notion that various organizational risks can be managed in individual silos must come to an end. It is obvious, or should be, that organizational risks are interrelated and need to be managed on a much broader scale and scope. They need to be managed in concert to identify, assess, quantify, mitigate and then monitor risks across the entire enterprise.

The lessons from the financial failure of 2008 will certainly continue to generate lively discussions and debates about the merits of elevating ERM to a higher profile in an organization. There is no question that the expertise of each corporate or organizational functional area (IT, finance, audit, marketing, operations) must be tapped and they must have a direct reporting relationship to the top of the organization - and not just to the CEO or CFO.

Now I'd like to discuss the second key risk management issue: What are the main concerns facing risk management today and ERM's role. Or better yet, what

まず最初に ERM の役割について申し上げると、重要なのは組織として ERM に何を求めるのかをよりよく理解し、それに応じて ERM を設計することです。組織の求めるものが主に負の要因に対する防御（復元力）なのか、それともプラスの要因に伴う機会（継続性）なのか、あるいは双方の組み合わせなのか。新しいリスクに対処するために、どのような仕組みが必要なのか。例えば組織の関心の焦点がコンプライアンスである場合、成果もコンプライアンス（法令に関わるものに限定される）ようになるということを理解しておかなければなりません。

次に、ERM はただ運用さえすればいいというものではないことを理解するべきです。例えば ERM を効果的に運用するには組織の全ての層における行動のパターンが問われます。これは RIMS の 2008 年 ERM 報告書の結論でもありました。この報告書には組織のコンピタンスについて、最も未成熟な分野や、どの分野で最大の改善効果が期待できるかなどが記載されています。未成熟な分野としてはリスクに対する志向、リスク許容度、真の原因分析能力、パフォーマンスマネジメントなどがあげられていました。

さらに、リスクに関わる業務を実施している責任者たちの個人的なスキルに注目するとリスクマネジメントを継続していく上で必要なコンピタンスが見えてきます。ERM の管理者はリーダーシップ、戦略的思考、倫理判断力、独創的な決断・意思疎通、などの育成に力をそそぐ必要があります。ちなみに皆様の中に RIMS の「2008 年 ERM 報告書」を入手ご希望の方がいらっしゃいましたら、以下の URL から RIMS リスク成熟度評価をオンラインで記入していただければ可能となります。 www.rims.org/rmm。

ERM が効果的に運用され、リスクを適切に考慮した判断が下されるようになるには ERM が企業文化の一部となり、企業の最上部から一番下までの全ての層で受け入れられ、期待され、実践される必要があります。ERM は組織の全ての構成員がリスクに対する考え方、行動の仕方を変えた

can we learn from the financial crisis of 2008 and what does this mean for ERM?

The first lesson is to better understand expected and desired outcomes and to design the organization's enterprise risk management program accordingly. Determine whether the organization is mainly concerned with the downside protection (resiliency), upside opportunity (sustainability) or some combination of both. If emerging risks are to be cared for, what needs to be in place? Keep in mind that if the organization's focus is compliance-based, it will produce a compliance-based outcome.

Second, it is important to realize that merely implementing an enterprise risk management program is not enough. For example, the key to successful enterprise risk management practices depends on the behavioral attributes of the organization at all levels. This was the conclusion in RIMS State of ERM Report 2008. The report also states that organizational competencies identified as least mature, provided insights into areas for the opportunity of greatest organizational improvement. These least mature attributes include risk appetite and risk tolerance, root cause discipline, and performance management.

Additionally, the individual skills of those responsible for leading the risk activities within an organization provide insight into the competencies needed to drive a sustainable risk program. The enterprise risk manager will need to pay special attention to developing leadership skills, strategic thinking, ethical judgment, innovative decision-making and communication, to name a few. If you are interested in getting a copy of the RIMS State of ERM Report 2008, all you need to do is complete the online RIMS Risk Maturity Assessment, at www.rims.org/rmm.

Effective enterprise risk management must be part of the culture - accepted, expected and practiced at the highest levels and down through the organization - if it is to help the organization make better risk-adjusted decisions. Enterprise risk management is most effective when it

時、最も効果を発揮します。

ERMは総合的かつ体系的に設計され運用された場合、企業の将来を変えることができます。ERMが企業文化の一部となると、市場の悪化の兆候は簡単には見過ごせなくなります。全ての社員が全体的なリスクマネジメントのプロセスに参加していれば、リスクに直面した場合でも企業ははるかに素早く立ち直ることができます。このことは次の景気サイクルが回りはじめ、またしても企業の倒産が増え、リスクマネジメントや企業ガバナンスの機能不全が起きる前に学んでおくべきことです。このサイクルは過去のように繰り返される必然はありません。ERMを使えば防止することができるのです。

ERMが効果を発揮するには、組織のリスクに対する考え方が本質的な部分で変わらなければなりません。全社的に運用されれば、ERMは企業を損害から守るだけでなく、全体的なパフォーマンスの向上をもたらします。このことを踏まえ、また将来の経済についての見通しが極めて不透明な今こそ、企業はERMの様々な機能を活用すべきだと思います。

リスクマネジメントに関する本日の三つ目の話は、今後リスクマネジメントの実務者が対応を迫られるであろう課題についてです。

いろいろな意見がありますが、多くの人が一致する課題とは：

* 組織の文化の中にERMを組み込むための能力、資源とツールがあるかどうかは組織の大きさ、民官を問わない課題です。特に大きな企業は部門ごとにサイロ（独立性の強い部門）ができ、共通の事業目的達成のために効果的に連絡をしなくなる傾向が見られます。このような状況は最もリスクの高い状態です。ERMが効果的に機能するにはこのようなバリアーを取り去ることが絶対条件です。

spurs a change in how everyone in the organization thinks about, and acts upon, the risks to the organization.

When designed and implemented comprehensively and systematically, enterprise risk management, can change future outcomes. When enterprise risk management becomes an integral part of a company's culture, the warning signs of a market gone astray cannot go unseen so easily. When every employee is part of a larger risk management process, companies can be much more resilient in the face of risks. It is an important lesson to learn now, before the cycle renews itself and businesses find themselves facing the next cycle of business failures, lapses in risk management and shortcomings in governance. The cycle does not have to repeat itself, as it always has in the past. ERM is the key to preventing it.

Enterprise risk management - to be effective - must fundamentally change the way organizations think about risk. When it is practiced fully, enterprise risk management does not just help protect businesses from setbacks, it enables better overall business performance. With that in mind, and with so much economic uncertainty on the horizon, now is the perfect opportunity for organizations to use the many strengths of a solid enterprise risk management program to their advantage.

The third and final key risk management point I'd like to make is this: there are several issues, or challenges that risk practitioners will more than likely face in the future.

Depending on how you view it, the issues for the future that most everyone can agree on include:

* Having the capabilities, resources and tools to embed ERM in the culture of organization - whether your company is large or small, in the private or public sectors - it doesn't matter. Large businesses, especially, are known for creating 'silos' or individual parts of the business that do not communicate effectively with each other or share common business objectives. This is perhaps one of the most risk-laden business situations. As part of any effective ERM program, it is vital to break down these barriers.

* より高度なリスク管理能力の組み込み：適切な質問をし、部門ごとのリスクをよりの確に把握し、リスク低減策の効果を改善する。このような手順を踏むことにより、事業全体の透明性が高まり、リスクを適切に評価できるようになります。この段階に来てはじめて企業がどのようなリスクに直面しているか、どのような解決策があるかを把握できるようになります。

* ERM プログラムの策定に当たって、上級管理職の支持とコミットメントを得る。このプロセスができていないとERMは全く機能しない可能性があります。きちんと支持をとりつけることによりはじめて革新は正当化されます。また、従業員、特に各事業に従事するリスクマネージャーたちがERMの「誰が」「何を」「なぜ」を理解しておく必要があります。私はリスクマネージャーたちが企業内部の専門家であり、全てのリスクについての解決策を把握していると主張するつもりはありません。そうではなく、リスクマネージャーは一般社員がリスクに適切に対処できるよう導き、リスクに直面する部門と当該リスクの専門家の橋渡しをするべきだといっているのです。いいかえるなら、リスクマネージャーは企業が直面する全てのリスクに対する解決策を知っている必要はなく、問題を低減させ、解決する方法を提示できればいいのです。

皆様方が現在そして将来において直面するであろういくつかの課題についてかなりの情報をご紹介しました。ERMの価値と恩恵がなにか、そしてERMの概念を組織に組み込むためにどれだけわれわれは努力せねばならないかを説明させていただきました。それは一夜にして成し遂げられるものではありません。ERMの導入は時間がかかるプロセスとご紹介しました。戦略的に機能する段階に持つていくには何年間もかかることもあります。ですから、忍耐力と粘り強さが求められます。もしあなたの会社ですでにERMがあっても、会社の全体的な事業戦略と連動していなければ決して最大限の効果を発揮できません。

あなたのリスクマネージャーとしての役割はなんでしょうか？知識の基盤を拡充させ、自分自身のスキルを確認し、組織がERMを戦略的に使えるようにするにはなにができるかを考えてください。

* Being able to embed better risk governance: asking the right questions, understanding their risk exposures more fully, and improving ways of mitigating them. In doing so, there is transparent view of the whole business and risks can be assessed properly. Only then can you truly assess the risks facing a company and how you can overcome them.

* Getting buy-in, or support and backing of senior management in creating an ERM program. If not, there is the risk the program will go nowhere. By gaining this type of support, there will be a mandate for change. It is, though, also essential that employees, particularly, risk managers, throughout the business, understand the “who,” “what” and “why” of the ERM program. Of course, I am not advocating that risk managers be considered the in-house ‘expert,’ with the knowledge and solution to all risks facing an organization. Instead, they should ensure that people in the company have the expertise to deal with the risk, and risk managers should also serve as a bridge between the people with the expertise and the owners of the risk. In other words, risk managers should not be expected to have the answers to all problems facing a company, but they should be able to offer a process for mitigating and solving problems.

I realize that I have presented a great deal of information for you to absorb about some of the major issues and challenges WE face as risk practitioners, now and in the future. I hope I was able to explain and help you understand the value and benefits of ERM and how we must all make our best efforts to embed this concept into our respective organizations - that it will not happen overnight. I mentioned earlier that ERM is an evolving process - that it may even take years to fully mature to a strategic level. So, we should practice patience and perseverance. Even if your company does in fact have an ERM program, if it is NOT aligned with your organization's overall business strategy, it may never fully develop.

So, what is YOUR role as a risk manager? Consider expanding your knowledge base, assessing your skills set and determining what YOU can do to help your organization reach the strategic level of ERM.

自分自身に向かって問いかけるのです。私のリスクコンピテンシーを上げるにはどうすればいいのか？私は業務に積極的か消極的か？これまでの業務を違うやり方でできないか？問題を違う角度から見れないか、事業計画の策定に当たって強化したり、守る力を伸ばせないか？

リスクマネジメントの実務者としての皆様に「ご自身のリスク IQ を伸ばすためになにができるか考えて、実行してください」とお願いいたします。

最後に一言だけ。もしあなたが ERM 導入のための情報やツールをお探しの場合は、是非 RIMS のホームページをご覧ください。ここには皆様の業務をより効果的、効率的に進めるための多くの情報、ガイドブックがあります。これらの情報の多くは RIMS の会員であれば無償かわずかの料金で使用が可能です。例えば「初心者でも分かる ERM」という初心者用の薄い本があります。これを読めば ERM の用語や、アドバイス、会社で ERM を導入し定着させるためのツールなどが手に入ります。RIMS のホームページではこの本や、「2008 年の金融危機、ERM 導入の必要性」という報告書、その他の情報が手に入ります。ただし、私の言葉をそのまま信じるのではなく、是非とも実際にサイトを見てください。RIMS の会員や会員になることを検討している方々のためになる情報がいっぱいあります。

来月にはオーランドで RIMS の年次総会が開催されます。是非皆様にもおこしいたきますようご案内いたします。本日はご清聴ありがとうございました。

Ask yourselves: How can I increase the level of MY risk competency? Do you consider yourself more proactive, rather than reactive? Is there a way you can do things differently? A different way you can look at a problem or assist in your business plan - to enhance or protect it?

I call on each of you as risk practitioners to 'take action to challenge your risk I.Q.'

One final note: if you looking for helpful resources and tools to help you get your ERM program underway, or if you'd like to access peer-to-peer white papers and other valuable information, look no further than RIMS Web site. Here you will find a wealth of information, resources and useful guides to help you perform your job as a risk practitioner more effectively and efficiently. And many of these resources and tools are available to RIMS members at little or no cost. For example, there is "Enterprise Risk Management for Dummies," a valuable little start-up guide for ERM first-timers. You get easy-to-understand ERM terms and helpful instructions along with tools on how to get started developing your ERM program. You can find this little booklet, a copy of the executive report, "The Financial Crisis of 2008: A Wake-up Call for Enterprise Risk Management," and much more on RIMS Web site. But please, don't take my word for it! Visit the Web site and explore all the things that are available to RIMS members and those who are interested in becoming members.

I hope to see you at RIMS Annual Conference in Orlando next month.