

ERMの進化とリスク専門家の必要不可欠性

Evolution of ERM and the Indispensability of risk professionals

2021年5月



エレン・ダンキン ELLEN DUNKIN

RIMS2021年理事長/アマルガメイティッド生命保険(株) 上級事業部長、総合弁護士、最高リスク責任者
RIMS 2021 PRESIDENT / SVP, GENERAL COUNSEL, CHIEF RISK OFFICER, AMALGAMATED LIFE INSURANCE COMPANY

エレン・ダンキン氏はビジネスリーダーとして、25年以上にわたり、組織のSRM(戦略的リスクマネジメント)や法的イニシアティブを推進、現在はNY州のアマルガメイティッド生命保険会社において上級副社長、法律顧問、CRO(Chief Risk Officer)を務める。

これまでもホールセール保険ブローカーのクランプ・グループ株式会社の上級副社長やリスクマネジメントディレクター、マーシュ・アンド・マクレンアン・カンパニーズの上級弁護士等、RIMS ニューヨーク支部長等を歴任。

現在、多くの組織がリスク戦略を再評価し、適応することを余儀なくされています。全社的リスク管理の進化と利点に関する調査結果に基づいて、エレン・ダンキンRIMS 理事長が、リスク専門家が組織のレジリエンスを強化し、目標達成を支援し、自分たちの存在が不可欠であることを実証するために、どのように専門性を活用しているかを探ります。

はじめに

リスクマネジメント協会(兼RIMS日本支部) 年次総会での講演にご招待いただき、ありがとうございます。対面での出席できればと思っておりましたが、バーチャルで、グローバルなリスク管理コミュニティであるRIMSを代表して、理事長として講演できることは光栄です。

さて、リスク管理コミュニティとして、リスク対応の準備を重ねてきたことが、2020年に実ったように思われます。

巨大な課題に直面して、世界中のリスク専門家は、優れた洞察と方向性を提供することで、何が最善であるかを示しました。私たちの仕事によって、組織はこの状況に適応し、より強力になることができました。

リスク管理が不可欠であることは疑いないことです。

とは言え、現在、経営幹部や取締役会が高い警戒感を持っています。私は、次のような機会を探ることをお勧めします。

- リスク専門家としての自分の価値をさらに示して、伝える。

The current environment has forced many organizations to reassess risk strategies and adapt. RIMS President Ellen Dunkin will explore the evolution and advantages of Enterprise Risk Management and how risk professionals are activating the discipline to strengthen resiliency, achieve goals and further demonstrate their indispensability.

ELLEN INTRO

Hello and thank you for inviting me to speak at the annual RIMS JAPAN CHAPTER meeting. I wish I was able to attend in-person but it is an honor to represent the global risk management community virtually and serve as RIMS 2021 president.

It seems as though every risk that the risk management community has ever prepared came to fruition in 2020.

Confronted with enormous challenges, risk professionals from around the world demonstrated what we do best by providing exceptional insight and direction. Our work allowed organizations to adapt and emerge stronger.

There is no question that risk management is indispensable.

However, with senior leaders and board directors on high alert right now, I encourage you to explore opportunities to:

- Further demonstrate and communicate your value

- 成長とイノベーションを可能にする戦略的アドバイザーとしての地位を築く方法を模索する。

私の経歴

まずは、わたしの経歴について少し話しましょう。

私は、現在、アマルガメイティッド生命保険株式会社の上級事業部長、総合弁護士兼最高リスク責任者です。

しかしそもそも、私のキャリアはウォール街の大手弁護士事務所の弁護士から始まりました。そこでの最大の顧客の一つが、マーシュ・アンド・マクレンアンだったのです。

縁あって、弁護士事務所を辞めて、常勤でマーシュに努めることになりました。ここで、はじめてリスク管理に触れました。その後、私はRIMSに参加することになり、リスク管理の仕組みとその可能性について、より深く学ぶことになりました。

それ以来、私は全社的リスク管理プログラムを持たない2つの会社に転職して、そこで、ゼロから全社的リスク管理プログラムを立ち上げました。

現在の会社でも、プログラムを導入するために、さまざまな障害を克服してきました。

当社では毎週、上級レベルのビジネスリーダー全員が参加する戦略会議が開催されていました。そこでは、多くの事業をレビューし、将来に向けてのアイデアを議論していました。でも、今までは、リスク専門家や弁護士は参加していませんでした。

そこで、私は経営陣に接触して、自分がそこに参加することの利点と、それによって自分も会社のために働けるようになることを説得しました。

私がやったことはそれだけです。経営陣はためらうことなく、私を戦略会議に参加させてくれました。こうして、私はリスク管理を推進することができたのです。

このお話を共有するのは、こうした機会は、あなた自身にとってもあるからです。リスク管理を真に成功させるためには、そうした会議に参加する必要があります。また、参加するためには、自分から声を出さなければならないこともあるでしょう。

今日のリスク

今日のリスクとは言いましたが、破壊的リスクがどのように生じてくるか、説明を求めするために、こうした会議に参加する人が増えています。

COVID-19のパンデミックにより、リスクの捉え方が変化しました。

パンデミックは、予測できる人がいない「可能性が低く、影響の大きいリスク」と呼ばれてきました。しかし、そんな簡単な

- and seek out ways to position yourself as a strategic advisor who enables growth and innovation

ELLEN DUNKIN CAREER

Let me share a bit about my career.

I am the Senior Vice President, General Counsel and Chief Risk Officer for Amalgamated Life Insurance Company.

But, I began my career as a corporate attorney at a large Wall Street law firm, where one of my biggest clients was Marsh & McLennan.

I eventually left the firm and went to work for Marsh full-time. It was at Marsh where I had my first exposure to risk management. After that, I worked for RIMS and that gave me even more insight into how risk management works and its potential.

Since then, I've stepped into two different companies that did not have enterprise risk management programs and built them from nothing.

With my current employer, I had to overcome a significant obstacle to get my program started.

There was a weekly strategy meeting that was attended by all senior level business leaders. They met to review initiatives and to discuss ideas for the future. And, in the past, they never thought to invite the risk professional or the attorney.

I approached leadership. I explained to them why it would be advantageous for me to attend and how it would help me better serve the company.

That is all it took. Without hesitation, I was invited to all future strategy meetings and it has allowed me to advance and promote risk management in my company.

I share that story, because those are the types of opportunities that I encourage you to find for yourself. For risk management to truly succeed, you need to be a part of those conversations. And, sometimes to be part of them, you have to speak up.

TODAY'S RISKS

That said, more of us ARE getting invited to those conversations because of how disruptive risks have become.

The COVID-19 pandemic has made us all look at risks differently.

The pandemic has been called a "low-probability, high-impact risk" that no one could have predicted. But, that's simply

ものではありません。

実際、世界経済フォーラムが2007年に「グローバル・リスク認識調査」を発表して以来、パンデミックのリスクや、繰り返される感染症の増加は、その可能性と影響に基づいて、しばしばリスクのトップ5位に入ってきました。

しかし、リストにあげられたにもかかわらず、

- パンデミックに対処するために十分に準備できていた医療システムをもつ国はありませんでした。
- パンデミック対策での進展は、ワクチン接種へのためらいによって遅れました。
- また、鳥インフルエンザ、豚インフルエンザ、SARS、エボラ出血熱、MERSなどの警告はほとんど無視されました。

COVID-19以前には、パンデミックの遠隔リスクを優先順位で上位に据えようとした組織はほとんどありませんでした。でも、これらのシナリオを無視することはありえないことをすぐに学びました。

過去20年間だけでも、9.11テロ、2008年金融危機、そして今やパンデミックという3つの大きな「一生に一度の」世界的ショックがありました。

いずれも、回復期間が長期にわたり、何年にもわたって経済的混乱を引き起こしたし、またこれからも引き起こすことになるでしょう。

ポイントは単純で、「可能性が低く、影響が大きい」リスク・イベントは、多くの人が考えるよりも頻繁に発生するという事です。

リスクにもっと上手に対処する

それでは、リスク専門家は、どのようにしてリスクにうまく対処できるのでしょうか。

1. まず、事業継続計画でのギャップに対処しなければなりません。

例えば、地震やハリケーンに見舞われる地域に住んでいる場合、事業継続計画には当然、そうした状況を考慮に入れることになります。

リスク専門家は、これらの計画を再評価し、パンデミックにどのように適応できるのかを確認すべきです。

2. 過去のデータと平均値に基づくリスク・シナリオをモデル化することも戦略です。もちろん、これは多少効果的ですが、この方法だけに頼ることは勧めません。
3. リスクの相互依存関係を評価することです。業務上での弱いところが存在する可能性のある場所にフラグ（注意旗）を

untrue.

In fact, since the World Economic Forum started releasing its Global Risks Perception Survey in 2007... the risk of a pandemic or the rise in chronic or infectious diseases has often been featured in the top five risks in terms of likelihood and impact.

But, despite the listing:

- No country's health care system was fully prepared to handle the pandemic
- Progress against pandemics was being undermined by vaccine hesitancy
- And warning signs — like bird flu, swine flu, SARS, Ebola and MERS — were largely ignored

Before COVID-19, few organizations would have considered prioritizing the remote risk of a pandemic. However, we've learned quickly that dismissing these scenarios is not an option.

In the past 20 years alone, there have been at least three major "once-in-a-lifetime" global shocks: the 9/11 attacks, the 2008 financial crisis and now the pandemic.

Each caused or will cause years of economic disruption with lengthy periods of recovery.

The point is simple: "Low-probability, High-Impact" events occur more frequently than many people care to admit.

ADDRESS RISKS BETTER

So how can risk professionals address them better?

1. For starters, they will have to address the gaps in business continuity planning.

If you live in an area that suffers from earthquakes or hurricanes, for example, then naturally your business continuity plans will take those situations into account.

Risk professionals should re-assess these plans to see how they can be adapted for pandemics.

2. Modelling risk scenarios on historical data and averages is also a strategy. While still effective, I would caution risk professionals from ONLY using this method.
3. Assessing dependencies. We need to flag where there might be any operational weak links and to also look for signs that

立て、事業が少数の個人や組織に過度に依存しているところを探する必要があります。

リスク管理では、リスク・イベントがどのようなものであるかを推測するよりも、影響の大きいイベントによって事業がどのように影響を受けるか、組織の最も脆弱な領域がどこにあるかに焦点を当てるほうが有益です。

4. 第四に、経営者の支持を得ることです。経営陣の賛同を得ることは、影響の大きいイベントに対する危機管理対応を見直し、場合によっては修正する上で極めて重要になります。

ときには、リスク専門家は、なぜ注意すべきかを取締役に明確に伝える必要があります。例えば、行動しなければ、

- 費用が掛かることとなります
- 会社の名声にダメージを与えます
- または、市場シェアに影響を与えます

こうした可能性が低く、影響の大きい脅威が無視されないようにすることは、リスク専門家としての我々の仕事です。

ERMを適用して情報を取得する —— RIMSのERMベンチマーク調査

可能性が低く、影響の大きい将来イベントに向けてより良い計画を立てるためには、リスク専門家は多くのデータを必要としますが、全社のリスク管理（ERM）がそれを解き明かす答えとなる可能性があります。

ERMは、実行可能なソリューションとして勢いを増しています。しかも、ますます多くのリスク専門家や組織がこのアプローチを採用し、それを成熟化させるために、次のステップを踏んでいます。

今年初め、RIMSは2020年全社のリスク管理ベンチマーク調査を発表しました。RIMSは数年ごとに、協会とそのグローバル・メンバーに向けて、ERMの理解を助けるために、以下のような内容の最新ベンチマーク調査結果を発表しています。

- リスク専門家がERMプログラムをどのように活用しているか
- リーダーたちがもつERMへの期待
- 利点
- 戦略的意思決定への影響

しかし、今年は、COVID-19がERMに与えた影響に焦点を当てた補足的調査を追加しました。

調査結果を検討する前に、まずは調査について少し触れておきます。

- ERM調査に対して、288件の回答が得られました。
- ERM COVID-19調査に対しては、613件の回答を得ました。

the business is overly dependent on a couple of individuals or organizations.

It's more useful for risk management to focus on how the business could be affected by high-impact events and where the most vulnerable areas of the organization are, rather than to guess what the event might be.

4. And the fourth, is gaining management support. Getting management buy-in is crucial to reviewing — and potentially revising — any crisis management response to a high-impact event.

Sometimes, risk professionals need to explicitly tell directors why they should care. For example, failure to act will:

- Cost money
- Damage the company's reputation
- Or, affect market share

It's our job as risk professionals to make sure these low-probability, high-impact threats are not ignored.

APPLYING ERM TO GET INFORMATION —— RIMS ERM BENCHMARK

To plan better for future low-probability, high-impact events, risk professionals will need a lot data and enterprise risk management could be the answer to unlocking it.

ERM continues to gain momentum as a viable solution...and, more and more risk professionals and organizations have either adopted the approach or have taken the next steps in maturing them.

Earlier this year, RIMS released its 2020 Enterprise Risk Management Benchmark Survey. Every several years, RIMS releases an updated benchmark to give the Society and its global membership a better understanding of:

- How risk professionals are applying their ERM programs
- ERM expectations set by leadership
- Advantages
- And its impact on strategic decision-making

But this year, we've included a supplement, focused on the impact COVID-19 has had on ERM.

Before I review the findings...here is just a bit about the survey.

- We received 288 responses to the ERM study
- And, 613 responses to the ERM COVID-19 survey
- 41% of respondents were from for profit, privately held

- 回答者の41%は、営利目的の私企業でした。
- 20カ国以上のリスク専門家から回答が得られました。

発見事項 1 (報告書 3 ページ)

2020年のERMプログラムのうち、98%がプログラムは完全にまたは部分的に統合されていると回答しました。2017年調査に比べて、26%増加しています。

ERMが今や事業の専門的分野として一般的に受け入れられていることを示す素晴らしい結果です。

発見事項 2 (報告書 6 ページ)

また、経営幹部がERMに期待することにも改善が見られました。彼らが期待することは、次のとおりです。

1. 主要なリスクが特定され、優先順位付けされ、管理され、監視されているという合理的な保証がリストの最初に記載される。
2. 次に、リスクアペタイト(リスク取得意欲)を戦略策定・実行プロセスに統合している組織能力が示されている。
3. そして、3番目に高い期待は、ERMが組織の事業計画の遂行における確実性を高めていることです。

発見事項 3 (報告書 8 ページ)

この報告書ではビジネスリーダーが、ERMによって明らかにされた情報やデータを、どのくらい受け入れているかを明らかにしています。

回答者の3/4(76%)は、取締役会と経営幹部がERMからのリスク洞察を経営判断に活かしていると考えています。

事例を聞いたところ、回答者は、次のように回答しました。

- M&A およびその他の資本プロジェクト
- 新規建設プロジェクト
- ITの実施
- ERMはCOVID-19対応手順を知らせ、事業継続計画を実行するために活用された、との指摘もありました。

発見事項 4 (報告書 1 ページ)

最後に取り上げたい結果は、COVID-19関連のものです。

すでに述べたように、COVID-19によって、ビジネスモデル全体が破壊されてしまいました。優先順位が変わり、意思決定はより困難に、しかしより重要になりました。そこで、こうした変化の中でERMがどのように活用されたかを見ることは興味深いことです。

回答者の50%以上が、パンデミック時には、組織のERM

companies;

- And, responses came from risk professionals in over 20 countries

FINDING 1 (page 3)

Of those with ERM programs in 2020, 98% reported that the program was either fully or partially integrated. That is up 26% percent from our 2017 study.

It's a great sign that ERM is now more commonly accepted as a business discipline.

FINDING 2 (page 6)

We also gained a better picture of what executive management expects from ERM. So, here's what they expect:

1. Reasonable assurance that major risks are identified, prioritized, managed and monitored was first on the list
2. It's ability to integrate risk appetite within strategy-setting and execution processes came next
3. And the third highest expectation was that ERM should improve certainty in delivering organization's business plans

FINDING 3 (page 8)

The report continued to highlight how much more accepting business leaders are to information and data that was uncovered by ERM.

Three, quarters (76%) of the respondents believed that the board and senior management apply risk insights from ERM into business decisions.

When we asked for examples, some of the respondents cited that the information was used for:

- Mergers and Acquisitions AND Other Capital Projects
- But also, new construction projects
- IT implementation
- And, then, some cited that ERM was used to inform COVID-19 protocols and execute business continuity plans.

FINDING 4 (page 1)

The last question that I'd like to cover is from the COVID-19 section.

As we've discussed, because of COVID-19, entire business models have been disrupted. Priorities have changed. Decisions have become more difficult and more critical. And, it was interesting to see how ERM was applied amidst all of these changes.

Over 50% of respondents cited health and safety as the

プログラムの重点分野として、健康と安全をあげました。

また、50%を超える回答者が、事業継続に取り組むことに、ERMの価値を見出しています。

この2つの回答は驚くべきことではありません。しかし、興味深いのは、次のような支援におけるERMの価値でした。

- コミュニケーション
- 人的資源
- 合法性・コンプライアンス
- 企業の持続可能性とESG(環境、社会、ガバナンス)
- 内部監査

ERMはこれらの事業領域を強化しました。ビジネスリーダーはついに、こうしたERMの関係性を理解したと思います。

ERMは、組織内の部門間の壁を崩すだけでなく、戦略的目標や業務目標の達成にも役立ちます。このように進展は見られましたが、ERMを完全に統合し、より機動的で事前準備的なものにするためには、まだまだやるべきことはあります。

パンデミック時でのERMの活用方法

RIMSのグローバル・コミュニティの一員であることの最大の利点のひとつは、他者から学ぶプラットフォームが提供されることです。

私たちのメンバーは、多くの方法で経験、戦略、直面した課題、成功事例を惜しみなく共有しています。

会員誌『リスクマネジメント』はそのひとつです。最近の記事「実施されたストレステスト: リスク専門家がパンデミック中でのERMの経験を共有する」では、ERMの価値の実例が紹介されています。

過去1年間、成熟したERMプログラムを持つ公開企業は、パンデミックの時期に成果をあげたことを確信しました。潜在的な影響をよりよく理解し、緩和戦略を策定し、悪影響を和らげることに役立ったからです。

PVH(株)

PVH社は、私たちと経験を共有して下さった企業のひとつです。

PVHは、トミー・ヒルフィガー、カルバン・クライン、IZODなどの有名ブランドを持つ米国衣料業界の大企業です。

同社は、ERMフレームワークが、次のような適応能力を持っていることを証明しました。

prominent areas of focus for organizations' ERM programs during the pandemic.

Over 50% also saw value in ERM to address Business Continuity.

Those two responses are not surprising. But what was interesting to see was ERM's value in supporting:

- Communications
- Human Resources
- Legal and Compliance
- Corporate Sustainability and ESG (Environmental, Social, Governance)
- And, Internal Audit

...all of these other business areas were enhanced because of ERM. I think business leaders are finally seeing the correlation.

ERM not only breaks down silos within the organization, it helps meet strategic and operational objectives. While there has been progress, work still needs to be done to make ERM fully integrated, more agile and more proactive.

HOW ERM WAS USED DURING THE PANDEMIC

One of the biggest advantages of being a part of RIMS' global community is that it gives us a platform to learn from others.

In many different ways, our members generously share their experiences, strategies, the challenges they've faced and their success stories.

RIMS Risk Management Magazine is just one of those ways. A recent article titled, "Stress Tested: Risk Professionals Share Their Experiences with ERM During the Pandemic" gave us real examples of ERM's value.

For the past year, public companies with mature ERM programs have found that it has paid off during the pandemic. It helped them better understand the potential impact, set mitigation strategies and moderate negative impacts.

PVH CORPORATION

PVH Corporation is one of those companies that shared with us.

PVH is a large American clothing company, with famous brands like Tommy Hilfiger, Calvin Klein and IZOD.

They credited their ERM framework for their ability to adapt.

- このフレームワークによって、事業継続計画を文書化する準備ができた。
- すでに、会社の流動性リスクの分析を完了していた。
- 財務上のシナリオプランやストレステストを実行するための情報にもアクセスできるようになった。
- また、渡航制限の必要性などのロジスティクス上の課題と、従業員の健康と安全の問題を考えることができた。

PVHでは経営幹部が参画することで、パンデミックのビジネスへの影響を緩和し、より強力な企業として生まれ変わることができました。

エドワード・ライフサイエンス社

エドワーズ・ライフサイエンス社は、約100カ国で事業を展開する医療技術企業です。組織置換のようなストラクチャルハート装置を開発し、救命緊急医療監視システムの主要プロバイダーです。人々の生命が同社の製品に依存しているのです。

- ERMはグローバル・サプライチェーンにとって非常に重要でした。世界的なパンデミックが起きる前に十分に先行してサプライチェーンへの依存に焦点を当てていました。
- 加えて、従業員が引き続き高い水準で業務遂行することも不可欠でした。
- 人事部門と協力して、リスク管理部門はCOVID-19感染を追跡するための強固な接触追跡システムを採用できました。
- 感染拡大を防ぐために手順書を検証しました。
- 訓練教材も開発しました。

彼らのERMプログラムは、多様な工場リーダーを集めて手順書を標準化することに役立ちました。

インベスコ(株)

インベスコは、広範な種類の資産にわたってリスクを管理する世界的な独立系大手投資会社です。パンデミックが自社の組織に与える影響だけでなく、顧客のポートフォリオに与える影響も評価する必要があります。

ERMが導入されていたことで、同社はすでに自然災害からの混乱を管理する計画を持っており、このフレームワークをパンデミックに適用することができ、生産性を維持しながら従業員の安全を守ることができました。

パンデミックの間、インベスコの顧客はより多くのリアルタイム情報が、バーチャルに提供されることを求めました。この顧客対応はすでに進行中の戦略であったのですが、ERMによって、それを加速させることができました。

最後に、従業員が自宅で顧客情報を管理するようになったことで、デジタル通信への依存度が高まり、サードパーティとの

- The framework had them prepared to document business continuity plans
- They had already completed an analysis of the company's liquidity risk
- ERM also gave them access to information to perform financial scenario plans and stress tests
- And, it allowed them to think through logistical issues like the need for travel restrictions, and the health and safety of its people

With participation from PVH's leadership, they were able to moderate the business impact of the pandemic and emerge from it as a stronger company.

EDWARD LIFESCIENCES

Edwards Lifesciences is a medical technology company operating in approximately 100 countries. It develops structural heart devices like tissue replacement and is a major provider of critical care monitoring systems. Peoples' lives depend on their products.

- For them, ERM was critically important to the company's global supply chain. It highlighted supply dependencies well-in-advance of the global pandemic
- Additionally, it was imperative that the company's workforce continued to perform at a high-level
- Working with Human Resources, risk management was able to employ a robust contact tracing system to track COVID-19 infections
- Testing protocols to prevent transmission
- And, even developed training materials

Their ERM program helped them bring together different plant leaders to standardize protocols.

INVESCO LTD

Invesco is a large global independent finance firm that manages risk across a wide range of asset classes. Not only did they need to assess the impact the pandemic would have on their own organization, but also on their clients' portfolios.

With ERM in place, the company already had a plan for managing natural disaster disruptions and was able to apply that framework to the pandemic. It played a big role in keeping employees safe while also maintaining productivity.

During the pandemic, Invesco's clients wanted more real-time information, delivered virtually. Although this was already an ongoing strategy, ERM allowed them to accelerate it.

Lastly, with workers now managing client information at home, a greater dependence on digital communication and more

ネット上でのやり取りが増え、サイバーリスクが高まりました。

彼らにとって、ERMフレームワークと共通のリスク言語によって、リスクポートフォリオ全体を検討し、企業全体と顧客の成功にとって最も重要なことの核心をつかむことが可能になりました。

センチーン

最後に、センチーンです。

同社は医療保険会社で、2005年にERMプログラムを開始しました。

ERMの初期導入者であり、H1N1(豚由来のインフルエンザ)のために、すでに業務に影響を与えるパンデミックの可能性を文書化していました。

2020年2月に米国でCOVID-19が発生したとき、上級取締役はERMプログラムにパンデミック・リスクに関する何らかのデータがあるかどうかを確認しましたが、データはすでに企業のリスク一覧表に組み込まれていました。

同社は常に、ERMプログラムに基づいて行動していて、COVID-19からも教訓を学んでいます。

渡航制限にもかかわらず、ERMチームは四半期ごとに上級取締役と会合を持っています。実際、出張が必要なくなることで、より多くの人が参加できたので、むしろプログラムの効率と効果を向上させました。

共通点

それでは、これらのリスク管理チームの共有点は何でしょうか。

1. 彼らは事前準備が整っていました。
 - COVID-19対応が考えられる前に、リスク専門家はERMプログラムを開発し、実施していました。
 - 彼らは組織のエクスポージャー(リスク遭遇可能性)とリスクの依存関係を理解していました。
 - 彼らは混乱を乗り切るための計画をすでに立てていました。
 - そして、彼らは事業目標と戦略目的を理解していました。
2. ERMは効果的なコミュニケーションを促進しました。
 - ERMによって、業務担当リーダーが団結できます。
 - プロジェクト、予測可能な課題、将来の計画を共有するためのプラットフォームが提供されます。
 - ERMは、企業内で情報を共有するためのチャンネルを作成します。
3. 彼らは経営幹部の同意を得ていました。
 - リスク・チームがERMの価値を示すことができたので、経営幹部はERMが必要であることを知っていました。

virtual interactions with third-parties, cyber risks increased.

For them, the ERM framework and common risk language supported discussions that allowed them to consider the full portfolio of risks and get to the heart of what mattered most for the success of the entire firm and their clients.

CENTENE

Finally, Centene.

Centene is a health insurer and they launched their ERM program back in 2005.

They were early adopters of ERM and because of H1N1, they had already documented the possibility of a pandemic affecting their operations.

When COVID-19 emerged in the United States in February 2020, senior executives wanted to know if the ERM program had any data on pandemic risks ... and it did. That data was already embedded in the company's risk register.

Centene is always building on their ERM program, especially from the lessons learned from COVID-19.

Despite travel restrictions, the ERM team still meets quarterly with senior executives. In fact, because no travel is required, they get greater participation that has only increased the efficiency and effectiveness of the program.

COMMONALITIES

So, what did all of these risk management teams have in common?

1. They were PROACTIVE
 - Before COVID-19 was even a thought, these risk professionals developed and implemented ERM programs
 - They understood their organization's exposures and dependencies
 - They had plans in place to navigate disruption
 - And, they understood their business goals and strategic objectives
2. ERM Fostered Great Communication
 - ERM brings operations leaders together
 - It sets a platform to share initiatives, foreseeable challenges and future plans
 - ERM creates a channel for information to be shared up, down and across the enterprise
3. They had LEADERSHIP BUY-IN
 - Because these risk teams were able to demonstrate the value of ERM, senior leaders knew they needed it

- 経営幹部からの同意は、業務担当リーダーの同意も強化します。
- また、業務担当リーダーが同意すると、第一線の労働者も説明責任を負うことになります。
- この上から落ちてくる（トリクルダウン）効果こそが、リスクを意識した企業風土づくりのカギとなります。

COVID-19のパンデミックを誘導することは、すべてのリスク専門家が学ぶことのできる経験です。また、ERMによって、あなたの組織は、将来の同様のリスク・イベントに対処するための準備ができます。

急増するERM

産業や金融市場が激動するとき、組織はERMに目を向けます。9.11テロ、2008年金融危機、そしてパンデミック後でも、これは妥当します。残念ながら、このような出来事によって、部門間に壁があるリスク管理アプローチの欠点を思い出すのです。

しかし、われわれは再び正しく自問します。

- これらの脅威について考えたのだろうか？
- 準備はできたのだろうか？
- リスクを評価するためにシナリオプランニングとツールを取り入れたのだろうか？
- 重要な意思決定を行う際に、リスク管理を使えるのだろうか？

組織がERMについて再び真剣に話し合うという事実は、進歩の証です。そして、この勢いを維持していくことが私たちの責務です。リスク管理を確実にすることが最優先事項です。

われわれは、次のようなERMプロセスの可能性を伝え、示さなければなりません。

- 部門間の壁を壊す
- 根本原因を特定し軽減させる
- より効率的に予測し、資源配分することを支援する
- 戦略の転換を可能にさせる
- 企業の名声を維持させる
- そして、戦略的意思決定に情報を提供する

結論

組織がどのような段階にあるかは関係ありません。例えば、ERMが組織にもたらす価値について、まだ検討している。プログラムを導入したばかりである。あるいは、成熟化したプログラムがあり、さらに強化できる機会を探している、などです。RIMSは、どのような段階にあっても、すべてのリスク専門家に対して何かを提供します。

11月のRIMS ERM コンファレンスでは、ERMプログラムの成功を促す貴重な洞察を提供する予定です。

- Buy-in from leadership will force operations leaders to buy-in, as well
- And, when operations leaders buy-in, front-line workers are also held accountable
- This trickle-down effect is the key to creating a risk-aware corporate culture

Navigating the COVID-19 pandemic has been an experience from which all risk professionals can learn. And, ERM can have your organization prepared to address similar risk events in the future.

ERM ON THE RISE

In times of great upheaval for industries or financial markets, organizations often turn to ERM. This was true after the 9/11 terrorist attacks, the 2008 financial crisis and it will be after the pandemic. Unfortunately, it takes events like these to remind businesses about the drawbacks of a siloed risk management approach.

But, people are starting to ask the right questions again:

- Did we think about these threats?
- Were we prepared?
- Did we incorporate scenario-planning and tabletops to assess the risk?
- Is risk management represented when we make these important decisions?

The fact that organizations are once again having serious conversations about ERM is a sign of progress. And, it is up to us to keep this momentum going. To make sure risk management is a priority.

We have to communicate and demonstrate how good ERM processes can:

- Breakdown silos
- Identify and mitigate root-causes
- Help us Anticipate & Allocate more efficiently
- Enable us to shift strategies
- Maintain our corporate reputation
- And, inform strategic decisions

CONCLUSION

No matter what stage your organization is in. Whether you're still deliberating about the value ERM would bring to the organization. Whether you've just implemented your program. Or, if you have a mature program and you're looking for opportunities to advance it……RIMS has something for every risk professional……at every stage.

RIMS ERM Conference in November will deliver valuable insight that will only drive greater success for your ERM programs.

RIMSリスク知識ライブラリー、月刊誌、そしてオンラインでの戦略・全社リスク管理センターでは、さまざまなタイプのサポートが提供されています。また、これらのサポートツールのひとつがRIMSリスク成熟度モデルです。

成熟度モデルは、RIMSメンバーが自組織の既存ERMプログラムの有効性と成熟度を測定するためのツールです。それは、次のことを明らかにすることに役立ちます。

- ERMプログラムが優れている領域
- まだ取り組みが必要な領域
- また、進歩の状況を追跡することができます。

現在、このモデルの更新を進めていて、第3四半期から新バージョンを開始する予定です。

最後に、ERMプログラムを継続的に構築することと同じくらい重要なのは、自分のリスク管理スキルと知識を蓄積することであることを申し上げます。

RIMSリスク管理専門家資格（CRMP：Certified Risk Management Professional）認証は、世界で唯一の公式認可を受けたリスク管理認証です。あなたの専門知識を検証し、リーダーシップに自信を持たせ、あなたの価値を組織に示すためのものです。現在、この資格試験はオンラインで利用できるようになり、世界中のリスク専門家が容易に受験できるようになりました。

お礼

本日は、講演にお招きいただき、またERMの研究調査とわれわれの知的資産を共有させていただき、ありがとうございます。また、神田良氏のRIMS日本支部でのご尽力にお礼を申し上げます。

最も重要なことですが、本日の私の講演が、われわれのコミュニティであるRIMSの真の価値を浮き彫りにしてくれることを願うばかりです。PVH、エドワーズ・ライフサイエンス、インベスコそしてセンチーンでのリスク専門家のように、彼らの経験を共有することが、われわれの向上につながります。

こうした私たちのネットワークこそが、RIMSを必要不可欠なものにします。私が共有したストーリーや、RIMSが提供する機会がきっかけとなって、皆さんのプログラムやキャリアを向上させることを願っています。

この大会を楽しみましょう。

RIMS Risk Knowledge Library, our monthly magazine and our online Strategic and Enterprise Risk Center offers many different types of support … and one of those supporting tools is RIMS Risk Maturity Model.

The Maturity Model is a tool for RIMS members to measure the effectiveness and maturity of their organization's existing ERM program. It helps to highlight:

- Areas where your ERM program is excelling
- Areas that need work
- And, it allows you to track progress

We are in the process of updating the Model and will launch the new version in Q3.

Finally, I would add that just as important as continuing to build upon your ERM program, it is equally as important to build upon your personal risk management skills and knowledge.

RIMS-Certified Risk Management Professional certification is the only accredited risk management certification in the world. It is intended for YOU to validate your expertise, to instill confidence in leadership and demonstrate your value to the organization. The exam is now available online, making it easier for risk professionals from around the world to take it.

THANK YOU

Thank you so much for allowing me to speak with you today AND for allowing me to share our ERM research and resources. A special thank you to Makoto Kanda and all the work he does for RIMS Japan.

Most importantly, I hope my remarks today highlight the true value of RIMS, OUR COMMUNITY. Having risk professionals — like those at PVH, Edwards Lifesciences, Invesco AND Centene — share their experiences, makes us all better.

Our network is what makes RIMS indispensable and I hope the stories I shared and the opportunities this association provides inspires you to continue to elevate your programs and your careers.

Enjoy the rest of the conference.