



HNI社のリスク・マネジメント

Mark G. Huddleston, ARM, CIH, MBA
Enterprise Risk Manager
HNI Corporation



HNI 社の概要

- 2004年売上 21億ドル
- 全米第二位のオフィス家具メーカー
- 世界一の暖炉メーカー
- ニューヨーク証券取引所上場
- 20ヶ所の主要生産拠点
- 約80ヶ所の営業拠点
- 従業員数約11,000人

HNI 社の沿革

- 1944年創業
- 誠意、品質、イノベーション、サービスと継続的改善を重視
- 主要経営戦略
 - リーディング・ブランドの構築
 - エンドユーザーを理解しサポートする
 - 業務の優越性を確立する
 - 責任と報償の共有
 - 従業員（「メンバー」と呼ばれる）持株制度

Mark Huddleston

略歴

- 1985年ノースアラバマ大学卒業、理学士
(化学・工業衛生)
- 1985-86年Tulane大学大学院
- 1991年、認定工業衛生技師
- 1994年、ARM
- 1996年、アッパー・アイオワ大学卒業、経
理学士
- 2001年、コロラド州立大学MBA

HNI 社におけるリスク・マネジメント

- 1980年ごろ開始。
- 従業員が株主になるメンバー・オーナー文化を育成。
- リスク・マネジメントは株主資産を守るための会社としての責任と認識。
- リスク・マネジメントは財務部、法務部と連携。

HNI 社における リスク・マネジメントの役割

- リスク・マネジメントは評価指標を通じて業務に浸透
 - 品質、生産数量、安全
- リスク・マネジメントは人員数二人の本社部門
 - 従来型リスク・マネジメント
 - ERM
- 各事業所がその事業所のリスク・マネジメント責任者を指名。

HNI 社における 従来型リスク・マネジメント

- リスクのコストは2000万ドル
- キャプティブ保険会社
- クレームと関連サービスのコンサルティング
- 設備に関する技術サービス
- ロス・コントロール支援
- 目標と目的
 - 会社のリスク・コストを最小化
 - キャッシュフロー、財務諸表上の目標達成の支援

HNI 社における 従来型リスク・マネジメント

2つの主要機能

- リスク・ファイナンスーリスクの保持と移転
当社では引き受け能力の範囲内でリスクは自家保険
 - 起きる可能性は高いが、損失額が低いリスクについて引き受け
 - 引き受け能力以上の部分について、特に頻度が低く損失額の高いリスクを中心に保険購入
- クレーム管理
 - 安全管理はリスク・マネジメント部の直接管轄分野ではない
 - クレーム管理はリスク・マネジメント部が監督、指示そして時には直接担当

HNI 社における リスク・マネジメントの実行

主な部門、担当者、やりとり

- 人事
- 福利厚生
- 経営戦略、環境
- 直接部門
- 法務
- 財務
 - 税理、経理、財務
- 技術、設備保全

HNI 社におけるERM

- 1998年 –Meredith社における最初の試み
- 2001年 –HNI社で概要の策定開始
 - 役員レベルの検討・開発委員会設置
 - HNI社の企業文化にフィットする概要を策定
 - 事業会社の一つでプログラムの試行開始
 - 2002年、HNI社全社で開始
- 現在のプログラムはHNI本社エグゼクティブ・チームが運営、事業会社での運用を監督
- プログラムのキーは、各事業部でリスク担当者 (Risk Champion)を指名する点にある

HNI 社におけるERM

ERMの目的は：

- 資源配分の客観的指標を提供することにより、資本効率を改善
- 非物理的リスクに関する費用を低減
- 業績に悪影響をもたらす恐れのあるリスク分野の特定
- 戦略策定の過程にリスクを考慮するようにして、リスクに敏感な企業文化を構築
- 内部にリスクに関する専門家を育成し、利害関係者へのコミュニケーションの仕組みを作る
- 業績を安定させるプロセスを作り投資家の信頼を上げる

HNI 社におけるERM

- ERMを成功させるポイントのひとつは、会社として重要な目標が何かをよく理解し、自分が担当する分野でその目標に影響するリスクを特定し、評価し、数値化することのできる人材を見つけ、リスク担当者に指名することである
- 今日の事業環境化では、リスクについて目をつむり続けることは長期的に有効な事業戦略ではない

ERMのプロセス



開始

Step 1

Step 2

Step 3

参加してもらって
有能なマネージャーたちを特定

全ての
リスクの
特定

質的優先順位付け

主要リスク
の特定

マネジメントの
関与なしにリスク
を数値化

Step 4.1

Step 7

リスクの種類	深刻度	可能性	兆候	合計
1.				
2.				
3.				

マネジメント評価	ERM合計

Step 5

Step 6

Step 9

リスクを低減、
増大させる
要因を特定

リスク管理を
分析、評価

リスク・
マップ
の作成

主要リスクと責任
の所在を記載した
アクションプランの
作成

Step 8

HNI 社におけるERM

ERM成熟の過程

- 脅威の強調から機会の強調へ
- リスク・モデリング
- Value at Risk手法の開発
- 評価と優先順位付けの改善
- その他の内部分析能力の活用
- 戦略計画への統合を進める
- 見直し、評価、改善、実施、見直しのサイクルを改善

HNI 社における リスク・マネジメントの課題と成果

- HATプロジェクト
安全とリスク・マネジメントを向上させるためのHNI社、ブローカー、
保険会社の協力プロジェクト
- 環境プログラム
 - LEEDプログラム
 - 環境に優しい製品
- 緊急時の危機対応計画
- キャプティブ保険会社の設置と運営
- ERM

リスク・マネジメントについて の継続的課題

HNI

HNI Corporation

- 経営トップの関心 (企業としてのコミットメント)
- リスク・マネジメント (あるいはリスク・マネージャー) の価値の正当化
- リスク・マネジメントに投入される資源の制約
- グローバル化と事業規模
- リスク・マネージャーに必要な技術的スキルの取得
- 保険市場の変動
- 会社内におけるリスク・マネジメントの役割

HNI社のリスク・マネジメント

A white arrow with a circular head pointing from the left edge of the slide towards the speaker's name.

Mark G. Huddleston, ARM, CIH, MBA
Enterprise Risk Manager
HNI Corporation