

HNI 社におけるリスク・マネジメント

Mark Huddleston

本日は皆様のお時間をいただき、まず私の会社、私のリスク・マネージャーとしての役割と責任、わが社におけるリスク・マネジメント、われわれの直面する課題、そしてリスク・マネジメントがうまくいった事例などについてお話しいたします。

ご紹介いただいたとおり、私の名前は Mark Huddleston です。私の肩書きは HNI 社のエンタープライズ・リスク・マネージャーです。HNI 社には 1999 年以來リスク・マネージャーとして勤務しています。HNI 社は、北米で第二位の家具メーカーであり、ガスまたは木材を使う暖炉についても世界でトップのメーカー兼販売会社です。年間売り上げは今年で 25 億ドル近く、そのうち 75%が家具製造、25%が暖炉の事業部門によって上げられています。普通株式はニューヨーク証券取引所に上場されており、略号は HNI です。HNI 社はアイオワ州の Muscatine 市に本社があり、米国、メキシコなどに主要工場が 20 ヶ所あります。また、販売、サービス、流通機能を持った営業拠点が約 80 ヶ所あります。従業員数は 11,000 人で、そのほとんどが米国内で就業しています。

当社の事業における優位性は、従業員 = オーナーの社内文化から来ています。HNI 社は非常にユニークな会社で、1944 年の創業以来、社員をメンバーと呼び、会社は誠意、品質、イノベーション、サービスと継続的改善を重視するメンバーの集合体である、という理念を価値の根幹においています。

HNI 社の成長戦略は三つの柱からなっています。それは、トップ・ブランドの構築、エンドユーザーのサポートをする、そして運営のエクセレンスの実現、です。当社の生産、サプライチェーン技術は最高品質の製品と業界で最も速く安定した商品の回転率を生み出します。

当社では従業員を「メンバー」と呼びますが、それは社員全員がすでに会社のオーナーであったり、そうなる可能性があり、結果として会社の業績と強い結びつきを持っているからです。当社の責任と報償を分かち合うというビジョンは長期間にわたって機能している戦略であり、継続的な成長と収益を生み出してきました。

HNI 社はビジネス雑誌などでもよく取り上げられ、全国的に知られています。Forbes 誌によって 7 年間続けてベスト大手企業 400 に認定され、Fortune 誌では今年再度米国の最も賞賛される企業の一社として取り上げられました。

私は、HNI 社に来る前はメディアの上場会社である Meredith 社の安全・リスク・マネージャーでした。Meredith 社の前は、いくつかの会社で工業衛生技師として勤務していました。工業衛生技師は現場の

作業者を化学的あるいは物理的な危険から守る仕事で、例えば放射能、アスベスト、化学、騒音、有害金属などについての対策を行っていました。このような情報はすでに私の経歴としてお手元にあるとは思いますが、私の理系の経歴によって得られた知識と経験はいろいろなツールを使って様々な種類のリスクを特定・分析し、多様な視点からそれらのリスクを管理していく上で非常に役に立ちました。つまり化学と工業衛生に関する知識が他のリスク・マネージャーにはない私独自の強みになったわけです。過去15年間の業務を通じてより伝統的な財務的リスク・マネジメントも行いましたし、ここ7年間はERPを事業プロセスとして導入し定着させることに従事してきました。

1999年にHNI社が私を採用したわけは、私がARM資格を有するリスク・マネージャーであり、大学で経営の学位を持っており間もなくMBAを取得する予定であったこと、工業衛生の学位を持っていたこと、それまでの13年間職場の安全管理プログラムを非常にうまく運営してきた実績などでした。私は今でも認定工業衛生技師の資格を持っています。

さて、話をHNI社とリスク・マネジメントに戻しますが、当社では専属のリスク・マネージャーのポストを1980年にすでに設置してありました。当社の社員をメンバー、あるいはオーナーとして扱う社内文化においては、社員の投資を保護するために会社の長期的安定性が重要であり、そのためには会社作り出す資産と富を守ることを専門に考えるスタッフがいるべきであるという発想があったのです。経営トップは、頻度が高く低コストの損失を抑え、頻度は低いがコストの大きい損失の可能性を低めるには、専門の管理者が必要と考えたのです。

最初の数年間はリスク・マネジメント機能は、その時々の方々のニーズや課題に応じて財務部や法務部の下におかれたりしていました。しかし、当社においてリスク・マネジメント機能は常に社長とCEOの近くに設置されていました。少なくともここ25年間、リスク・マネジメントは常に経営トップから注目され尊重されてきました。現在のところ私は財務部に所属する形です。これは最近になって決まったことですが、キャプティブ保険会社を設立したりERMを導入したことにより、会社のリスク・マネジメントに財務的な要素が高くなったための変更です。それまでは法務部に所属していたのですが、それでは会社がリスク・マネジメントに求める目標をうまく達成できないようになってきたのです。

リスク・マネジメントに関する役割と責任はリスクに関するコストが報酬と連動することにより担保されます。HNI社ではマネジメントのボーナスとインセンティブ給を計算する上で三つの主要な要素が考慮されます。生産、品質、安全です。マネジメントは人的資産に注目し、適切なスキルを持った人材を育成し、必要な品質、数量、納期を守れるようにしなければなりません。そうすることによってはじめて顧客に対して製品をタイミングよく、必要な場所に、適正な価格で届けることができるのです。リスク・マネジメントのコスト管理上の役割は事業目標を達成する上で重要な要素と見なされています。

さて、事業を成功させる上でリスク・マネジメントが重要なことは認識されていますが、HNI 社では最高級レベルのサービスを可能な限り安価に提供することも重要です。それを達成するためには最優秀のリスク・マネジメント・プログラムを会社にとって最もコスト的に効率のよいやり方で提供することが求められます。専属のリスク・マネジメント部門はあるものの、スタッフ数は上級管理者と私のわずか二人です。人数が少ないのでわれわれだけで会社のリスク・マネジメントを運営していくことはできません。資源の足りない分は全ての事業所や事業会社で特定の人を指名し、職場安全管理や、クレーム管理、契約書の点検、保険証書管理、ビル管理など個別のリスク・マネジメント業務を担当してもらっています。

本社のリスク・マネジメント部門ではわれわれ二人で 2000 万ドルのコストのリスク・プログラムを管理しています。このプログラムは資産額で約 4000 万ドル、年間売り上げ約 1500 万ドルのキャプティブ保険会社運営、資産保護、クレーム管理の情報提供と支援を含みます。また、適切なレベルのリスクを保持するためのリスク評価と損害保険の購入を行っています。当社では控除額を高額に設定するようにしており、そのことは私の仕事の責任を大きなものにします。各種のサービス・プロバイダー、つまり保険金請求を行う業者、HNI 社の他の部門で保険業務を行う人たち、全体的なリスク・マネジメント・プログラムを支援するブローカーやコンサルタントを管理せねばなりません。社内の各部門に対しリスク評価や保険金請求の案内をし、主に損害管理と工業技術に関する外部業者のサービスと品質も評価します。

HNI 社におけるリスク・マネジメント部門の機能は主に二つあります。一つは従来からのリスク・マネジメント、つまり資産や災害を中心とした ERM です。

従来型リスク・マネジメントに関する私の仕事は、会社のリスクのコストを最小化し、会社のキャッシュフローおよびバランスシートの目標値が達成されるように損害保険にもとづくリスク・マネジメント・プログラムを開発し、提案し運営することです。別の言い方をすると、従来型のリスク・マネジメントの目標を達成するためには二つのことが必要になります。われわれはリスクに必要なコストを抑えるとともに、損害の発生そのものも効果的に抑えなければなりません。われわれにとって効率的なリスク・ファイナンスとは、われわれが事業で直面するリスクについて、内部に保持したり高い額の控除を設定できるリスクがどのようなものか、われわれ自身で十分な情報、経験、予測能力がなく、したがって第三者にリスクを移転したり、リスク保持のレベルを低く設定すべきなのはどのようなリスクなのかを理解することです。ご存知の通りリスクを内部で保持することになると、事故が起こる可能性を低めるために一層の努力が必要になり、また一旦事故が起こった場合は損害額をできるだけ抑えるようなプロセスを導入せねばなりません。

そのためには、まずリスクにさらされている分野を明らかにし、リスクに対応するための手持ち資源を評価します。会社の財務的目標に照らしてバランスの取れたリスクの保持が目的となります。会社によってはリスク移転やリスク・ファイナンスが必要であったり、損害防止とクレーム管理の強化が答となる場合もあります。成功するための秘訣は効果的な評価、リスク・ファイナンスの提案・実行、リスク低減戦略な

どです。私個人は保険の購入、担保範囲の設定、クレーム件数を減らし管理する制度の開発と導入、キャプティブ保険会社の運営と戦略管理を行っています。

さて、ここでわれわれのキャプティブ保険会社の背景について少し説明します。キャプティブ保険会社とは簡単にいうと親会社(この場合は HNI 社)によって所有されている保険会社のことで、親会社の子会社を主な顧客にしています。キャプティブ保険会社を利用する方法は様々ですが、わが社では労災保険と損害賠償の免責部分について保険をかけています。キャプティブ保険会社については、私が HNI 社に入社したあとすぐに検討が行われ設立することになりました。このときの私の仕事は検討のプロセスを管理し、計画を策定し、会社を設立することでした。

設立以来、この会社の活動内容は変化を続け、既成の保険引き受けから、担保範囲を自ら設定したりするようになり、結果としてわが社で保険を検査、管理する方法を標準化することができるようになりました。最近では投資ポートフォリオを組み替え、様々なタイプの投資をすることができるようになりました。これらの変更は全てキャプティブ保険会社の成績向上につながりました。

リスク・マネジメントをうまく行うには、わが社の安全環境マネージャー、人事専門家、工業技術部、財務部、弁護士、現場の長たちと協力することが求められます。われわれの目標の一つは全てのレベルにおける強力な安全向上・リスク低減プログラムの開発と導入です。われわれにとって安全と損害防止はリスク・マネジメントを成功させる上でのキーなのです。

管理サイドがリスク・マネジメントで果たす役割は機能面での分担によって変わってきます。例えば労災保険の扱いをめぐるのは人事、福利厚生、安全管理の担当がそれぞれの分野を担当します。安全管理は事故防止に力をいれ、人事は従業員との関係を円滑にしておくよう気を使いますが、労災申請をする段階で協力して、怪我をしたり病気になった人ができるだけ早く治って職場に復帰できるよう努めます。事故の場合はその原因を特定する上で福利厚生がしばしば参加してきます。さらに現場の長は事故防止と職場復帰に協力します。

設備運営管理はビル、機材、在庫などの担当をします。彼らが設備やシステムの保全に果たす役割は事業をスムーズに運営していく上で不可欠です。

法務部とも保険契約の打合せ、意見の違いがあった時、そして損害賠償請求があった時などは連携します。

リスク・マネジメントをやっていると、最終的にはお金の問題になることがよくあります。そのような時は財務部の担当者と打ち合わせて、特定の費用がなぜ必要なのか、クレームが会社の損益計算書にどのような

影響を与えるか、クレームを清算することが事業の実績にどのように影響するかなどを理解してもらうようにします。彼らに背景を説明し、情報を提供することによって、さまざまな損害への対応と原因、結果について評価してもらうのです。どのようなクレームであっても十分な資金さえあれば手当てすることはできます。しかし、そうすることが財務的に見て適切かどうかはその都度判断が必要です。私の業務はそのような判断をしやすくすることなのです。ある時は経験に基づいて提案をし、ある時は客観的な事実をもって提案をしますが、大抵の場合は両方を組み合わせます。最終的には目の前の事実を十分、公正に分析し会社のための長期的、短期的に最善の対応がなにかを決めることが業務です。

もう一つの重要業務は ERM です。私が ERM に出会ったのは 1998 年、Meredith 社にいたときです。ちょうど ERM についての議論が始まったところで、私としては当然導入すべきと考えました。私はリスク・マネジメントを多角的なアプローチで実施するべきことは理解しているつもりでしたが、具体的に何をすべきかはよく分かっていませんでした。結果として 1998 年に始まったイニシアチブはほとんど完全な失敗でした。

ご存じない方もいらっしゃるかもしれませんが、ERM とは戦略的目標の達成を阻む可能性のある全ての種類のリスクや、競争優位につながるあらゆる機会を見つけ出し評価するビジネス・プロセスのことです。ERM はリスクを評価し、低減させるためのツールであり、リスクを完全になくすものとは限りません。

ERM は火災や洪水などの従来型のリスクを測定し、優先順位をつけるのに使われますが、ビジネス・リスク、すなわち規制や法令に関するリスク、ブランド・マネジメント、人材管理、市場の縮小や流通チャンネル、企業ガバナンス、技術への依存などについても活用されます。ERM を運用した結果は一般的な保険の購入に使われることもありますが、大抵は投資用のポートフォリオに使われるようなプロセスを使ってリスクを特定し、優先順位をつけ、管理し、低減するために活用されます。そして、それぞれの種類のリスクに応じた個別のリスク低減策が適用されます。ERM をうまく使う企業は以下の三つのことを学びます。(1) どのような種類のリスクが一番さらされており、そのリスクが損害につながる可能性、最悪の場合の損害金額が分かる、(2) リスクの相関関係と複合的なリスクが企業にもたらしえる損害の額が分かる、(3) どれくらいの損害までなら過度の株主資産損傷を引き起こさずに済むかが明確に把握される。

ERM は主に七つのリスク分野に適用されます。自然、財務、人材、法務・規制、戦略、業務、技術です。これら全てのリスクについて、影響の度合いと損害をもたらす可能性を数値化し、どのようにリスクが影響するかを特定することが目的となります。最大の課題は企業が直面する全てのリスクの相関関係を特定し数値化することです。ERM が効果的に運用されるには、経営トップから工場長まで、全てのレベルの社員が参加せねばなりません。

ERM の目標は以下のようなものです：

- ・ 資源の配分に際しての客観的基準を提供することにより、資本の効率を改善する。
- ・ 非物理的なリスクに対する費用を低減させる。

- ・ 高いリスクのある分野を明確化する。
- ・ 戦略決定に際して公式にリスクを考慮させることによりリスクに対する認識の高い企業文化を作る。
- ・ 社内にリスクに関する専門家を育てるとともに、全ての利害関係者に対するコミュニケーションのメカニズムを構築する。
- ・ 既存のリスク低減能力を活用する。
- ・ 業績を安定化させるプロセスを設置することにより投資家の自信を高める。

1999年、私はHNI社に入社し、2001年にERMを導入する二度目の機会を得ました。その時HNI社はERMの必要性和価値をまず調べることにしたのです。ご想像のとおり、導入は非常にうまくいきました。2001年と2002年、まずERMを導入するかどうかについて、私の下に多部門の代表者からなるチームを編成しました。2002年にはこのチームがERMのプログラムを導入し、今日に至るまでプログラムは発展し、成熟し続けています。

HNI社においてERMは戦略策定をする上で継続的かつ基本的な要素になったのです。われわれは150以上の戦略的、事業的、財務的、技術的、自然、経済的リスクを特定し、これらのリスクに優先順位を与え、企業の財務と戦略目標達成に重大な影響を及ぼす重要リスクを抽出したのです。今日でも私はマネジメントと協力して他にリスクがないか、あるとすればどのようなものかを明確化し、リスクの影響を低減させるための施策を改良し続けています。われわれの対策は成熟してきているので、事業拡張の機会を提供するようなリスクがないのかも調べるようになってきました。ただ、やはりどちらかといえば脅威となりえるリスクの方が重点課題です。

われわれのERMは今でも発展し続けています。ERMをどう使ったらいいかについての経験が高まり、新しいツールなどが開発され、活用されると、会社側もよりERMに対して肯定的になり、価値が高まっていきます。またERMの対象範囲についても継続的に見直し、新たな対象に適用することによって価値が生まれることもあります。このような例の一つとしては、会社として極めて積極的な業績目標を立てたときに、その目標を達成するために、リスクを機会として捉えなおすという用法があります。定期的にコンサルタントたちや内部の担当者と打合せ、どうERMを使えば業績目標を達成できるようなリスクや機会の評価、分析ができるかを理解してもらうのです。

ERMを成功させるための鍵の一つは、(各部門で)リスクの担当者を指名してもらうことです。その人たちは、企業のニーズが何かをよく理解し、ニーズを満たす上で重要なリスクを見つけ、評価し、数値化できなければなりません。さらに、あるリスクが存在するのに何も手を打たないことは、リスクの存在を知らないよりもさらに問題であることを理解していなければなりません。われわれの会社特有のリスクについて学び、知識を充実させれば、これらのリスクの可能性を低くしたり、損害の度合いを低めることができるようになります。今日のような事業環境化ではリスクについて無知であり続けることはできないのです。

私はよく当社の ERM がどんな概要で、どのように機能するのか教えてくださいといわれます。このスライドはわれわれの ERM の設定と動きが分かるように作成されたものです。われわれにとってプロセスを決めるとき一番重要なのは、誰もが理解し、活用できるように十分単純化されたものにすることです。

われわれのプログラムを要約すると、まず各グループの管理者たちがグループごとに集まります。合計で 10 くらいのグループです。各グループはここで担当者の専門分野を中心に当社はどのようなリスクに直面しているかをブレインストーミングします。このようにしてまずリスクを特定した後、われわれが参加して打合せの中からそのリスクの規模や、リスクに影響を与える内部、外部の要因、損害の起きる可能性、損害の額などについて明確化していきます。最終的にはリスクによって損害の起きる可能性、損害の程度、損害回復のための作業、リスク対策の評価などを数値で表します。このような情報が集まると、リスクの優先順位がつけられるようになり、現在われわれが実施している対策と本来は何をするべきかの間のギャップ分析が実行できるようになります。重要なのは、なにがリスクを増大させているか、リスクが単なるリスクから実際の損害に変わるときどのような力が作用しているかを理解し文書化することです。逆にリスクが顕在化することを防止している、あるいは損害につながった時、損害を最小限に抑える活動やイベントについても理解し文書化するべきです。そして、先ほどご紹介した各部門のリスク担当者が誰なのかを特定し、その人にリスクの管理と対策を実行してもらいます。

この情報は組織の戦略計画の一部となり、四半期ごとにフォローアップと進捗が見直されることになります。過去 2,3 年の間にわれわれは継続的にリスク評価と優先順位付けの精度を上げるために、Value at Risk 手法を含む標準的なリスク・モデリング手法を検討、開発、適用してきました。この目的は内部分析能力を活用してモデルを開発し、モデルを使ったアウトプットの信頼性を上げることです。

われわれが非常にうまく行えたと思っているポイントの一つは会社の戦略計画開発、見直し、モニタリングへの統合です。われわれは ERM の用語などを打合せなどで使うようにして、社内にリスクに敏感な社風を刻み込んで行こうとしています。例えば戦略計画の実施と見直しの打合せに参加して、積極的に発言するのです。わが社の財務最高責任者(CFO)と協力して、全社で使う標準的戦略計画の事業戦略策定プロセスにおいて ERM が織り込まれるようにしています。

ERM は最近制定されたサーベンス・オクスリー法の根幹をなす概念です。つまり、企業活動には透明性が必要で、企業は株主やその他の関係者に対し、企業の目標や事業、機会やリスクを分かりやすく、明確に評価できるような形で広報しなければならないのです。われわれが短期的なコンプライアンス対応という目標を超えて、より実質的なリスク・マネジメントへと向かうにつれて ERM と関連技術はより事業プロセスの中へと組み込まれていくでしょう。強力な ERM プログラムはサーベンス・オクスリー法や企業ディスクロージャーの要件を満たせるよう支援します。それには ERM を通じて分かった事実や戦略などを企業

ディスクロージャーの書類に記載すればよいのです。CFO、内部監査、会計検査などと協力する中で、ERM の情報をどう使えば経営戦略が関係者に対するコミュニケーションが向上するか分かってきます。ERM の主要な役割はキーとなるリスクが適切に管理されることを保証する制度の導入にあります。いったんリスクが特定され、数値化され、本当の原因が何か分かると、これらのキー・リスクを管理するリスク担当者を指名します。われわれにとってのキー・リスクとは文化、競争、不安定化をもたらす技術、物理的災害と買収です。

ERMプログラムを継続させるには、組織構造を常に最適化し、資源を確保せねばなりません。そのためにはERMへの関心と予算を維持するようにし、技術的なスキルを向上させ、企業の戦略ビジョンに添った形でERMを運用していきます。大きな課題の一つはERMが組織構造の中のどの部分に所属するかを決めて知らせることです。私はHNI社全体のERM担当責任者ですが、HNI社の下にある様々な子会社に行くと、組織の中での位置づけがあいまいになっていくのです。私のレベルにおいてはERMの評価、見直し、実施は本社の事業開発、監査、財務の活動に統合されるので、ERMは非常にトップダウンの機能になります。つまり、各事業部門の責任者本人が自分の事業部門のERMを継続して運用することに責任を負います。

わが社はリスク・マネジメントが企業文化に組み込まれたことで、業績を上げることができました。初期における最も成功した事例はHNI社、当時のブローカーAlexander and Alexander社、そしてメインの損保会社Travelers保険との協力から生まれました。各社の頭文字をとってHATと呼ばれるプログラムを開始しました。1990年ころ、HNI社における傷害件数や労災保険の負担は業界平均よりかなり高いものでした。これに対し、HNI社がCEOをはじめとして一丸となって実施した対策により、HATへの予算がつき、結果として事故件数、保険負担ともに66%低減という成果が上がったのです。例えばHAT以前は当社の労災保険費用は年間約600万ドルでした。しかし、プログラム開始の二年後にはこのコストが年間200万ドルに下がりました。実際のところ、今では会社の規模が1990年当時のほとんど4倍になっているのに、労災コストが600万ドルに達したのはつい最近なのです。

HATプログラムの特徴はトップダウン、体系化された安全教育を全てのレベルの社員に実施したこと、損害防止に重きをおいた安全強化プログラム、クレーム管理の強化と組織全体にわたって安全・リスク担当者が熱心に動いた点にあります。さらに、本社レベル、子会社レベル、工場レベルの点検委員会が現場を検証し、プログラムの成功を担保しました。

約5年前、当社では自社製品について、環境に優しいものかどうか、つまりオフガス工程が最小限に抑えられているかどうか、製造工程からの廃棄物が減ってきているかどうか、利用されている素材ができるだけ安全なものかどうか評価されているか、そして製品がリサイクルできるかどうかなどを調べました。このよう

な環境政策は製品の安全性を高めただけでなく顧客の安全指向に合致して売上の増加にも結びつきました。過去2,3年だけでも買い手の基準を満たす製品が他になかったからという理由で大口の販売契約を獲得することが何回かありました。

企業にとってリスク・マネジメント成功の基準の一つは危機状態になった時、どれくらいうまく対応できるかにあります。HNI社ではかなり前から危機対応計画ができており、何度か非常に効果的に活用することがありました。最近では危機コミュニケーション・プログラムを設置することが必要と特定されました。このプログラムの目的はコミュニケーションのチャンネルをあらかじめ設定することと、一部の役員に訓練を施し、有事の際にはメディアや株主に対して広報できるようにしておくことです。危機コミュニケーション・プログラムでは、最も起こりえるであろう危機的イベントをいくつか具体的に想定して、それぞれのイベントに対応したコミュニケーション、メディア用ツールを用意してあります。

会社にとっての機会とは、非常に困難な状況の中から見つかることがあります。2000年にHNI社はキャプティブ保険会社を設立しましたが、コストの変動や非常に高額なクレームに対応できるだけの強靭さを持ち合わせていませんでした。結果として、昨年キャプティブ保険会社は利益を維持するのに苦労し、われわれがきちんとキャプティブ保険会社を運営できているのかどうか、経営トップは不安に思うようになってしまいました。そこで、この問題がさらに悪化する前にリスク・プロファイルの変化により素早く簡単に対応するプロセスを導入、内部の経理・清算方法を改善し、月ごとに財務状況を把握、キャプティブ保険会社全体の準備金、保険料、監査をするプロセスを設置しました。

最後に成功事例としてご紹介したいのはERMです。すでに概要や本質については説明しましたが、改めて世界規模の事業として成功するには事業、リスク、機会についての透明性を与えるプロセスが必要であると申し上げます。ERMは従来型のリスク・マネージャーの業務とは限りませんが、あなたの会社にとってこのシステムが必要だということを理解してもらえよう働きかけるべきでしょう。

HNI 社に限らず、ほとんどの会社で、リスク・マネジメントが直面するキーとなる課題・機会は以下のようなものでしょう。

- ・ 経営トップの参加。リスク・マネジメントに対する企業のコミットメントの原動力になります。経営トップがリスク・マネジメントを尊重すれば、それは企業全体に伝わります。経営トップの関心、参加と支援は極めて重要です。
- ・ リスク・マネージャーやリスク・マネジメント部門の貢献を明確化すること。自らの存在の正当化は、リスク・マネジメントに限らず必要ですが、簡単にできることではありません。
- ・ 部門の予算が限られていること。多くのリスク・マネジメント部門においては手持ちの資源に比べてやらなければならないことが多すぎます。私の部署も組織のサイズに比べて小さく、担当分野によっては十分な関心を払ってもらえない分野が多々あります。しかし、幸いなことに会社にリスクに対する企

業文化が根付いているので、社内のあちらこちらにそれぞれの担当分野の中でリスク・マネジメントをやってくれることがあります。

- ・ リスク・マネジメントのスキル向上。これまでの話の中で、私が次のステップに備えて常に学んできたことにお気づきになったかもしれません。しかし、残念なことにリスク・マネージャーや一般的なマネージャーについても学習を生涯続けようとしている人は少数派です。長期的に成功するには技術的なスキルやコミュニケーション・スキルを常に向上させねばなりません。
- ・ 海外戦略とその影響。あなたの会社も同じかもしれませんが、わが社では国境を超えて世界各国へと進出しています。この拡張は、われわれに対し新しい課題をもたらすこととなります。
- ・ 保険市場の変動。この市場は非論理的に動くので、経営トップに対して、安定した市場を期待すべきではないと理解してもらうべきです。保険市場は長期間にわたって利益が出ない期間が続いたかと思うと、2,3年のうちに一度に儲かる時代へと変わろうとし、すぐにまた市場シェアの追求から買い手市場に変わったりします。このような状況が続く限りは担保範囲や保険料の変更(それらは不可抗力なのですが)を上に対して説明し続けなければならないでしょう。
- ・ ERM。繰り返しですが、誰かがこれを提唱し、運営していかなければなりません。リスク・マネージャーは必ず何らかの形で関与することになります。あなたはとにかく組織のどこから、どのように、いつERMを開始するかを決めるべきです。時間をかけすぎではいけません。

私が準備したプレゼンは以上です。今日のセッションが終わるまでにどこかで質疑の時間があると思いますが、ここで日本リスク・マネジメント協会様から、今日皆様方の前で話す機会をいただいたことにお礼を申し上げます。特に前川理事長、そして今日のプレゼンと今回の出張の準備をお手伝いいただいた濱地さんにお礼を申し上げます。そして、皆様方、本日はご清聴ありがとうございます。