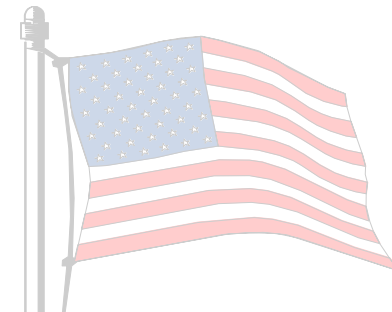
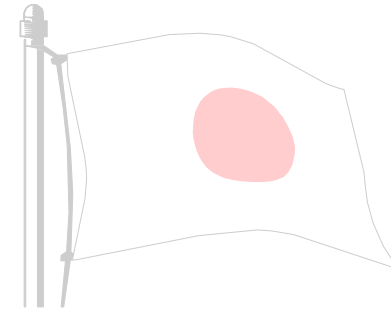


---

# Enterprise Risk Management



**BlueCross BlueShield  
of Florida**

An Independent Licensee of the  
Blue Cross and Blue Shield Association

---

# 講師略歴



## **John R. Phelps, CPCU, ARM**

Director

Risk Management

Blue Cross and Blue Shield of Florida, Inc.

# 講師略歴

- Phelps氏はフロリダ・ブルークロス・ブルーシールド社のリスク・マネジメント部長です。同社は売上約100億ドル、従業員約1万人です。同氏は過去5年間ERMの設計と導入に従事してきました。最近RIMSの理事会の要請にもとづきRIMSがERMについて将来どのような役割を果たすべきかの戦略を策定するタスクフォースのリーダーに指名されました。同氏は全米各地で、啓蒙活動やERMに興味のある様々な業界に対する会合で講演をしています。
- Phelps氏は1974年ニューヨーク州ロチェスターのロチェスター工科大学で学位を取得、その後31年間にわたって保険やリスク・マネジメント分野で活動してきました。大手多国籍保険会社で法人顧客向けの引受業務を担当した後、法人顧客を対象に保険ブローカーで勤務、1987年3月以降、二つのブルークロス・ブルーシールド社でリスク・マネージャーとして勤務しました。
- Phelps氏は現在RIMSの理事も勤めており、ARM講座の講師、RIMS北フロリダ支部支部長、CPCU北フロリダ支部支部長、などを歴任してきました。
- 現在はフロリダ州ジャクソンビル市に奥様のMary Louさん、二人の娘さんと在住しています。

# 企業概要



# 企業概要

## 本社

- 1944年設立
- フロリダ州ジャクソンビル市
- フロリダ州内に12事業所
- 海外には事務所なし

## 製品

医療保険事務サービス、生命保険、歯科保険、労災保険 [www.bcbsfl.com](http://www.bcbsfl.com)

## 事業構造

全てのブルークロス・ブルーシールド社は独立事業体であり、イリノイ州Chicago市のブルークロス・ブルーシールド協会会員となっている。

ブルークロス・ブルーシールドのシステムには41のブルークロス・ブルーシールド社が加盟しており、全国の契約者数は9000万人に達している。

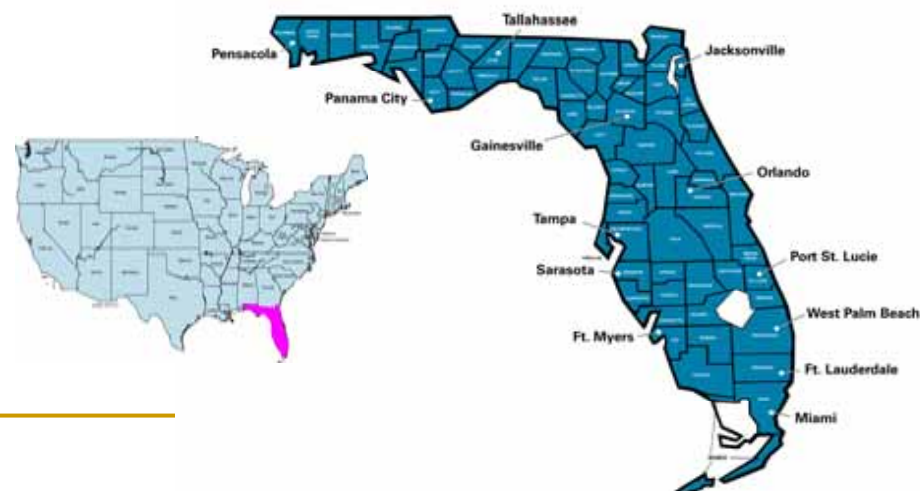


**BlueCross BlueShield of Florida**

An Independent Licensee of the Blue Cross and Blue Shield Association



フロリダ・ブルークロス・ブルーシールド社は同州の約600万人に対しサービスを提供。市場シェアは約30%で、二位の会社の倍以上のシェアを誇っている。



# 企業概要

## 企業規模

- 従業員数約10,000人
- 年間売上約70億ドル

## 財務格付け

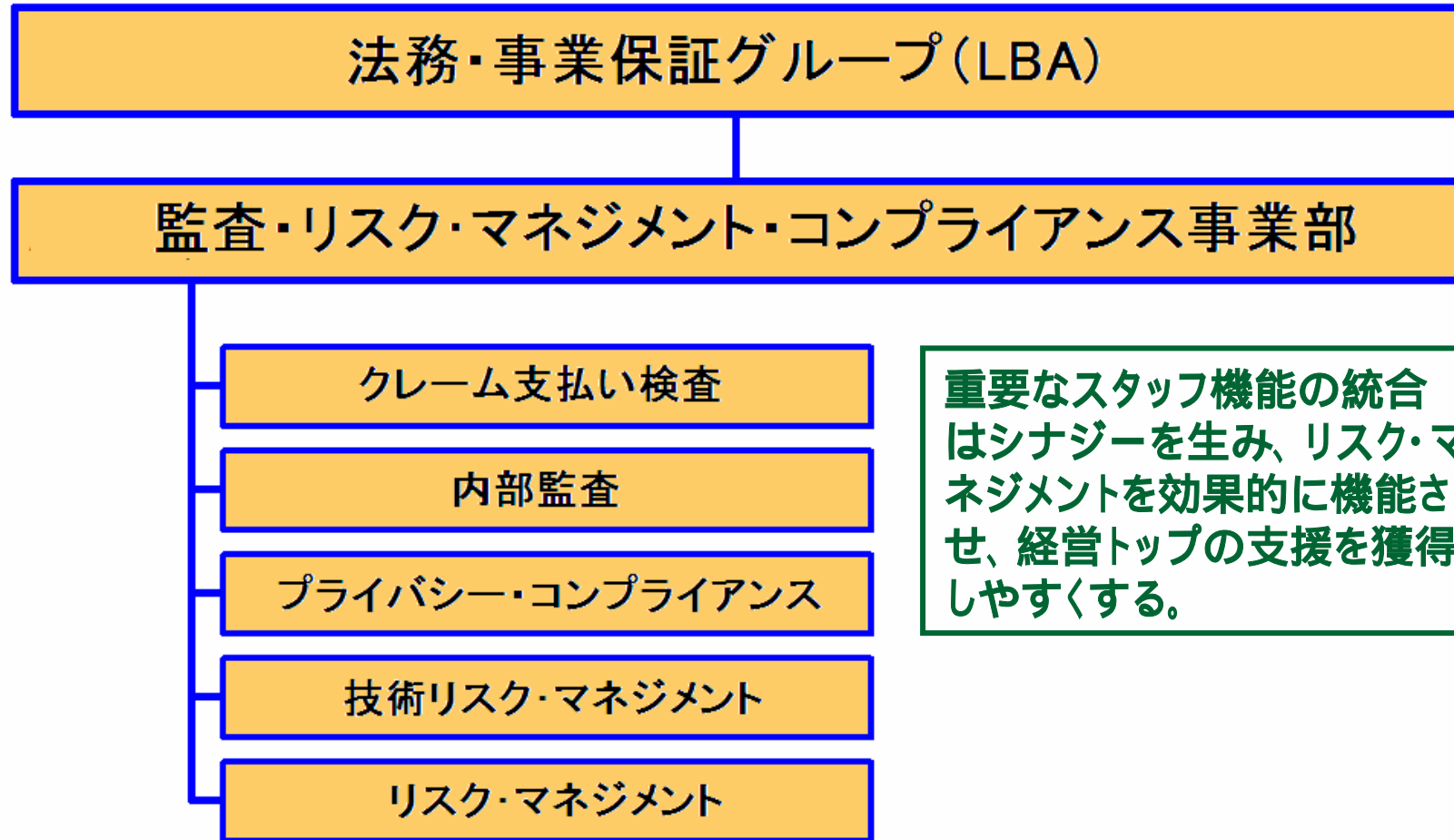
- Standard & Poor's (A)
- A.M. Best (A)
- Moody's (A3)

## その他

- 当社はフロリダ州で最も古く、大きく、知名度の高い医療サービス・プロバイダー
- 当社と子会社のHMO(保険維持機構)は契約者のクレームを毎年4200万件以上処理
- 当社は毎日168,000件のクレームを処理、平均で一日約2000万ドルを払い戻している



# リスク・マネジメント部



# リスク・マネジメント部

担当役員: 監査・リスク・マネジメント・コンプライアンス担当VP

スタッフ数: 4名

## 業務範囲:

- ERMプログラムの開発
  - リスク・ファイナンス (予算1400万ドル)
    - 保険業務と内部基金
    - キャプティブ保険会社の設立
  - 医療サービスのリスク・マネジメント
    - 損害賠償管理とロス・コントロール
  - 事業継続
    - 事業継続計画
    - 緊急時対応プログラム
- 
- 毎日の時間の80%はERMに投入。組織、研修、内部コンサルティングで使用される枠組みやツールの開発を含む。
  - リスク・マネジメント部には事業継続計画担当者が一名、保険と内部基金プログラムの担当者が二名。
  - 四人目のスタッフは部内の様々な業務の支援と事務を担当。





# 当社におけるERMアーキテクチャ



プログラムはリスクを回避するためでなく、  
保持するためのもの

## 当社経営方針より: (ERMプログラムの目的)

「複雑で不安定な医療サービス分野で成功するにはわれわれはリスクを合理的に受容していかなければならない。そのためには事業上のリスクがどのように会社の目的や競争力優位に影響するかを理解しなければならない。企業文化としてこれができるようになれば、より優れた経営判断が可能となり、取締役会に安心感をもたらし、株主の価値を維持し、業務の効率が上がるのである。」

# 当社におけるERMアーキテクチャ

- ERMは二つのレベルで実施されている：  
**戦略と運営**である

<b>戦略</b>	<b>運営</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 経営トップ</li><li>■ 長期リスク (資本の充足)</li><li>■ 経営方針のリスク</li><li>■ 高いレベルへの報告</li></ul> <p>戦略計画のために利用され、 企業の予測リスクを確定する。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 事業部や部の管理</li><li>■ 戦術的リスク (個人情報、規制、 法務)</li><li>■ 事業部への報告</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 毎日の判断のために利用。 経営トップの予定したリスクを クリアしたことを確認。</li></ul>

# 当社におけるERMアーキテクチャ

## ■ 戦略プロセス

- 年次リスク評価 (ERMの最上位リスク)  
例えば、
  - 競争
  - 商品の価格高騰
  - 資本の不足
- 年次戦略計画策定
  - ERMリスクは戦略計画策定のインプット情報の一つ
  - 最終的に発表される**戦略の決定事項** のなかにERMの理念が織り込まれる
- 取締役会の監査委員会への年次報告
  
- 組織として保持するべきリスクのレベル決定
  - 保険数理分析
- 軽減策マッピング
  - 運営上の目的
  - 投資のイニシアチブ
  - ERMの各リスクに対し軽減策実施の担当者を指名する

# 当社におけるERMアーキテクチャ

## ■ 運営プロセス

全ての事業組織はリスクをとることを資源としている。その資源をどれだけうまく管理できるかがその組織の将来と成功を決定する。

## 各主要ビジネス・プロセスの運営上のリスクを点検、リスト化 (リスク・プロファイリング)

- 個別のビジネス・プロセスのリスクが特定され分類される。各リスク分野は共通の評価尺度によって測定されることにより、主要ビジネス・プロセス、会社全体にわたって、リスクを標準化させ、理解できるようにする。
- **軽減策、モニタリング計画**
- 最も重要なリスクの軽減策を運用上の**計画と報告**に組み込む。
  - リスク・マネジメントを事業運営の一部に組み込むようにする。

# 当社におけるERMアーキテクチャ

## ERMツール・セット

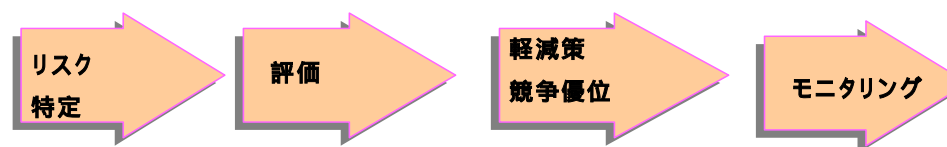
全てのERMツールはリスク・マネジメント部のWebサイトを通じて、社員なら誰でも入手できる。



“われわれの周りにあるリスクを見つけ出し、理解しましょう...”

### □ ERMについての社内方針 –

- マネジメント・スタッフは全員がリスク管理の責任を負う。全員がリスク・マネージャーである。
- ERMについての用語解説集
- 基本的なERM枠組みの設定



### □ 年次リスク評価

- 上級役員による評価アンケート記入。会社にとってのトップ・リスク12。

### □ 全ての管理職に対し、コンピューター・ベースの研修が必須。

# 当社におけるERMアーキテクチャ

## ERMツール・セット

- **リスク・プロファイリングと評価ツール**
  - リスク評価の共通プロセスを設定
  - シックスシグマのFMEA(失敗モード影響分析)に似たテクニックを使用
  - リスク・マネジメント活動の効果を測定する尺度を提供
- **ERMの理念が全ての管理職に対するリーダーシップ研修の基礎に埋め込まれている**
- **年次の社員意識調査でERMプログラムの効果を測定**
- **コミュニケーション計画**
  - 内部用テレビ・ネットワーク、内部ニュースレター、管理職用eメール

# ERM

## 運営上のパートナー

### ■ 内部監査とIT監査

- 主要部門の監査コントロール評価をERMの手法で実施
  - 影響度、可能性、管理有効度
  - 来年のマスター監査計画に反映
  - 企業セキュリティ・リスク評価と年間セキュリティ業務計画

### ■ コンプライアンスと技術リスク・マネジメント

- コンプライアンスは年次コンプライアンス評価を各種規制で指定されている要件にもとづき実施。その際にERMの枠組みを適用。
- 技術リスク・マネジメントは個人情報管理とデータへの脅威が中心

### ■ リスク・マネジメント

- 運営上のリスクが中心
- 組織全体に統合化され包括的なリスクへのアプローチを提供
- ERMプログラムに関する“理念構築のリーダー”役
- 運営部門へのコンサルティング

全ての部は内部監査・リスク・マネジメント・コンプライアンス担当VPが統括。

# ERM

## 運営上のパートナー

- リスク・マネジメント、内部監査、コンプライアンス、技術リスク・マネジメントの各部は組織全体にERMの枠組みとツールを適用する上でのチームとして機能。
- 特有の、目立つ環境変化にさらされている主要事業分野はERMの枠組みとツールを日常の活動に適用。
  - プロジェクト・マネジメントのプロセス
  - シックス・シグマ継続的改善
  - アライアンス管理プロセス
  - クレーム (アウトソーシング評価)
  - 製品開発

ERM枠組みの主要プロセスへの組み込みはERMの継続的運用につながる



# ERM

## 運営上のパートナー

- **事業部内の他の部とのパートナーシップが価値を生み出した例**
  - ERMの枠組みは年間監査計画、コンプライアンス評価、ITセキュリティ評価を行う上でのプロセスとして認知された
  - 共同でCEO室がリスク軽減策を評価する方法の策定を支援
  - ビジネス・パートナー関係モデル – ERMの手法を使って様々な(外部)企業との関係のもたらしうるリスクを評価

# ERM ケーススタディ: クレーム業務アウトソーシング

## ■ 状況:

クレーム部はコストを業界平均に近づける必要を感じていた。対策のひとつはクレームに対する支払い業務を労働コストが米国に比べて安価な海外拠点にアウトソースすることであった。私はこの対策の相対的リスクを評価するグループを統率。クレーム部、財務部、法務部、監査部のスタッフからなるグループで3時間の打合せを3回実施。

### リスク・プロフィール

- このチームで運営上のリスクをリスト化、いくつかの分野に分類し、標準化された評価ツールを使って評点。
- 各リスク分野のリスク・プロフィールが計算され、一番高いものから低いものへと並べ替え。このようにしてまず一番重要なリスクを特定。

# ERM ケーススタディ: クレーム業務アウトソーシング

## 評価ツール

- リスクの三要素を評価:
  - 会社への**影響度**
  - そのリスクが現実のものとなる**可能性** (管理や軽減策がとられないと想定)
  - コントロールや軽減策の**有効度**
- 各リスク分野には1から10まで(10が最も危険)の評点
- 「**影響度**」は財務的、非財務的に分けて評価

### 3-4 – 低い:

- マネジメント計画で示された損益報告書の純益5%程度の影響、資本金への影響1%程度
- 資本金目標額への2%以内の影響
- 主要機能への不都合が起きる影響
- コンプライアンスの問題は財務的にさしたる影響なしに解決可能
- ブランドに対しては小さく、一次的な影響
- 戦略計画は影響を受けないか、受けてもほとんど影響なし

# ERM ケーススタディ: クレーム業務アウトソーシング

## 評価ツール

- 「可能性」に関する評価基準

10	起きるであろう
9	非常に高い
7 - 8	とても高い
5 - 6	高い
3 - 4	ありえる
2	なさそう
1	ありえない

- 「コントロールや軽減策の有効度」に関する評価基準

1= ほぼ完全に軽減・管理  
2 =非常にうまく軽減・管理  
3 =かなりうまく軽減・管理  
4 =うまく軽減・管理  
5 =適切な、一部はうまく軽減・管理  
6 =適切な軽減・管理

7=一部が適切な軽減・管理  
8=一部適切な軽減・管理だが不適切  
9=軽減・管理状況悪い  
10=ほとんど軽減・管理不在

# ERM ケーススタディ: クレーム業務アウトソーシング

- リスク指数は三つの数字を使って計算:

## アウトソースのプロジェクト

個人情報リスク: 影響度 7 x 可能性 5 x コントロール 8 = ..... **280**

顧客期待リスク: 影響度 3 x 可能性 4 x コントロール 3 = ..... **36**

コスト・リスク: 影響度 1 x 可能性 3 x コントロール 8 = ..... **24**

アウトソースに関する合計リスク指数: **340**

---

# ERM ケーススタディ: クレーム業務アウトソーシング

## 軽減策策定

- 各リスク分野についてグループが受容可能なリスク指数を決定、この指数をクリアするためのリスク軽減策が策定された
- 各軽減策について、現実的な納期設定
- 各ステップを実現させる担当者を指名
- 各ステップの実施報告をクレーム部の既存の報告制度・プロセスの中に組み込み

## 数値分析

- 将来は、リスクの分野を再評価し、リスク指数が改善したかを確認

# ERM ケーススタディ: クレーム業務アウトソーシング

## 分かったこと

- アウトソースをする場合は特定のリスク軽減措置が必要 (例: 経験豊かな国内企業に任せる)
- 会社内の多くの人アウトソースがどのように実施されるかについて誤った理解をしており、この面で教育が必要
- クレームのデータはセキュアな回線を使う。アウトソース先企業の社員による自宅からのデータ・アクセスは禁止、職場からのコンピューター、データ関連機材の持ち出しも禁止。

アウトソースのプロジェクトは特定の管理策を設置した後、実施すべき。数千万ドルの削減効果を達成。

# 経営トップの支持取り付け

- ERM導入の第一歩として一番重要なのは経営トップの支持取り付け
  - 社内の他の部門との「協力」を検討すべき。例：法務、監査、等
  - 緊急に必要なであることを明確化 – 組織の最重要課題
    - 市場からの要望
    - 低成長
    - 訴訟の可能性
  - ケース・スタディを実施してみる – リスクを管理することの具体的なメリットを明示
  - 会社が公式に「リスクに注目する」ということがなにを意味するかのビジョンを明確化
  - ERMの価値を決して直接的なコスト節減額だけで判断させないようにする。目に見えない恩恵の方が大きいことがある。



# ERM成功のための10の要素

1. 内部監査、コンプライアンスなどと協力し、それぞれの目標をリスク管理という視点で連携させる。
2. 新しいリスク文化を作ろうとしない。既存の文化を活用し、そこにERMの理念を組み込む。主要運営部門とパートナーシップを結ぶ。
3. 上級役員をERMのプロセスに参加させる。経営トップの支持がなくてはERMは組織に根付かない。
4. ERMを戦略的、そして運営レベルの両面からアプローチする。
5. 会社がりスクを特定し、評価し、管理していく上での適切なコンサルティングを提供する。
6. どのようなリスクでも、共通の三要素で評価する：
  1. 会社への影響度
  2. リスクが実現する可能性
  3. リスク軽減策の有効度
7. ERMの理念を理解するための、使いやすく、自分で使える研修を用意する。(例: Webサイト、コンピューター・ベースの研修)
8. 現場のマネージャーに対しては、リスクの管理を具体的な対策として話す。戦略的な言葉は使わない。効果的なリスク・マネジメントの価値を(具体例で)説明する。
9. マネジメントが分かる言葉使いを心がける。成功しているかどうかを評価する際に、企業全体の評価基準を使う。このような視点に立って話をする。
10. 忍耐と粘り。

---

ERMとは特定の事業の変化ややり方についての**機会の実態**を明らかにし、それらの**機会をうまく活かせるよう**会社を位置づけるためのものである。