



Japanese companies and enterprise risk management

The influence of the economic downturn on risk management practices across Japanese companies based in the Benelux

日系企業とエンタープライズリスクマネジメント

ベネルクス三国に拠点を置く日系企業全体のリスク管理実務に経済不況が及ぼす影響

October 2010

2010年10月

Executive Summary

The economic figures show that different economies around the globe are making a comeback. One of the lessons learned was the importance of risk management in the financial sector, which kept the world from an even greater disaster. Also companies operating outside the financial sector realised throughout the crisis what role risk management should have in the decision-making process, whether it is a divestment of a business unit or whether it is implementing a cost saving scheme. The question is whether the boost of risk management attention is lasting? Often Japanese companies have showed that they are first movers. Therefore, we have set out a survey on risk management to Japanese companies based in the Benelux.

Our findings show that the majority of Japanese companies in the Benelux actively pursue risk management namely because of 'continuity in case of incidents'. Two other major factors are J-SOX and to enhance Corporate Governance. The risk horizon of the companies represented in the survey is in line with what we would expect of operational companies; economic downturn such as the one we have experienced affects turnover, currency fluctuation, regulatory risk, safety risk, credit risk and low-cost competition and product liability. We also concluded from the survey that the economic crisis has not directly influenced the need for risk management. Majority of the respondents have no intention to increase their efforts in risk management. In combination with the perception of the respondents that their companies are not state of the art in the risk management process, seems to indicate that the economic crisis has not had a lasting effect yet.

エグゼクティブサ マリー

経済指標によりますと、世界各国の経済が回復傾向にむかっていることを示しています。昨今の経済不況から学んだ教訓の一つは、金融セクターのリスクマネジメントの重要性であり、その存在がどん底の世界経済を救ったと言えるでしょう。また、金融セクター以外の企業も、それが事業分野の部分売却なのか、コスト削減を徹底的に図るかに限らず、経済不況の中ではリスクマネジメントが意思決定の中でどのような役割を占めているかを把握しました。現在の課題は、リスクマネジメントの重要性を意識として持続できるか否かです。これまで多くの場合において、日本企業は先駆的にさまざまな試みをしてきました。そこで今回私どもは、ベネルクス進出の日系企業の皆様にリスクマネジメントに関する調査をお願いいたしました。

今回の調査を通じて、ベネルクス三国進出の日系企業の大半が、「事業の継続」のために積極的にリスクマネジメントに取り組んでいることが分かりました。その他、J-SOX法とコーポレートガバナンスへの積極的な関わりを持つことでした。本調査で明らかになった今後予測される代表的なリスクは、広く一般的に事業会社から集められた結果と一致しています。売上減少を招く景気後退をはじめ、為替変動、規制リスク、安全リスク、信用リスク、低コスト競争および製造物責任が挙げられます。また私どもは、経済危機がリスクマネジメントの必要性を直接説いてはいないことを調査から結論付けました。回答者の大半はリスクマネジメントを実践するにしても今までよりも多くの時間をかけることは難しいと言っています。リスクマネジメント体制やプロセスがまだ未整備であることから、経済危機によってリスクマネジメントを継続的に実施する結論までには至らなかったようです。

Contents

目次

Introduction	1	はじめに	1
Respondent detail	2	回答者について	2
Risk management	3	リスクマネジメント	4
Risk inventory, issues and reporting	5	リスクの棚卸し（洗い出し）と評価、	6
Post downturn and next steps	7	課題と報告低迷後と次のステップ	7
Marsh Risk Consulting	8	マーシュリスクコンサルティング	8
Contact details	9	連絡先一覧	9

Introduction

What started with the subprime mortgage crisis in the U.S. in 2007, evolved into a worldwide economic recession. Governments have been making efforts to get consumer trust and spending on the level of before the crisis and companies were struggling to keep their financial losses at a minimum. As a result jobs have been cut and unemployment rates have risen to new heights.

The current financial indicators for 2010 and 2011 are telling us that the world economy is making a comeback. Companies are writing black figures again and local economies (GDP) are expected to grow with a few percentages. What this recession has shown us is the need and role of risk management within companies. Drafting cost reduction programmes and divesting non-core business units has namely been the main occupation of many directors these past years to improve profit margins. Understanding the risks inherent to business processes is therefore vital for companies making these decisions. The manner in which risk management practices have been utilised during the crisis differs substantially per company. The differences can be traced back to items such as risk management maturity, adoption and objectives.

This report aims to scope the risk management practices of a specific group of companies based in The Netherlands, Belgium and Luxembourg (Benelux). This group consists of Japanese companies headquartered in Japan with operations in the Benelux.

We would like to thank all respondents for their participation.

Marsh Risk Consulting

はじめに

サブプライムローン問題を発端にして2007年に米国で発生した経済危機は、世界的な景気後退へと波及しました。各国政府は消費者の信頼と消費を経済危機以前の水準まで回復させる取り組みを続け、企業は財務損失を最小限に留めるべく奮闘しているものの、結果として、雇用削減に拍車がかかり、かつてない高い失業率に直面しています。

2010年と2011年の現在の財務指標によりますと、世界経済は回復傾向にあることを示しており、企業は再び黒字に転じ、地域経済（GDP）は数パーセントの成長率が期待されています。今回の景気後退の教訓として挙げられるのは企業におけるリスクマネジメントの必要性と役割の再確認だといえるでしょう。ここ数年の役員的主要業務として、企業の利益率向上を目的としたコスト削減計画の立案と非中核事業部門の売却が挙げられます。ビジネスプロセスに内在するリスクを把握することは、これらの決定を行う企業にとって非常に重要です。危機に際して企業が取るべき対策は、企業によって異なります。これらの差は、リスクマネジメントにおける成熟度、浸透具合や導入の目的などに由来するものです。

このレポートは、オランダ、ベルギー、ルクセンブルク（ベネルクス）に拠点を置く特定の企業のリスクマネジメントの実践内容について詳しく調査したものです。今回はベネルクス三国で事業展開する、日本に本社を置く日系企業からの調査結果です。

今回のアンケートにご回答下さった日系企業の皆様に感謝したいと思います。

マーシュリスクコンサルティングB.V.

Respondent Detail

The results in this report were derived from an online survey send to a specific group of companies. The questions set out to the solicited companies were drafted by our enterprise risk management (ERM) specialists of Marsh Risk Consulting in The Netherlands. In total, we solicited over 150 companies with operations in the Benelux region of which 44 have expressed their view and opinion on risk management within their company.

The main criteria have been that the specific company is of Japanese origin with their headquarters based in Japan. Often, the companies which responded had their European headquarters in the Benelux region. The respondents consisted of managing directors, manager accounting, general managers and chief financial officers (CFO's).

The survey was opened from the beginning of June until the end of July 2010. The respondents of Dutch and Belgian companies were evenly spread. Contrary the geography reach was the spread in turnover of the companies which responded. The smallest turnover was EUR 5 million and the largest company to respond has a turnover of approximately EUR 1,500 million.

“調査結果によると、エンタープライズリスクマネジメントへの関心の高さが示された。150社以上の日系企業を調査の対象とした。”

“The interest in the enterprise risk management subject was shown by the high number of companies which responded. Over 150 Japanese companies were solicited to express their view and opinion.”

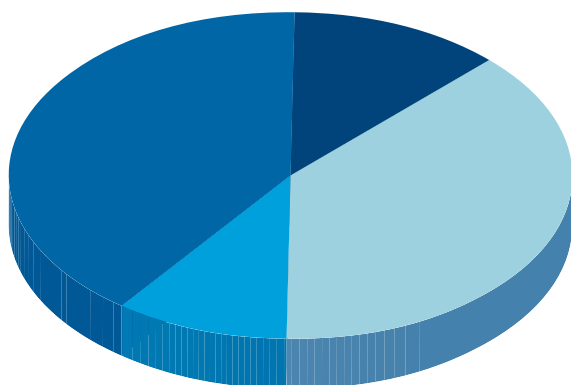
調査結果

このレポートは、ある特定企業に依頼したオンライン調査の結果をまとめたものです。企業に送られた質問は、マーシュリスクコンサルティングのエンタープライズリスクマネジメント（ERM）の専門家によって作成されたものです。私どもは、ベネルクス三国で事業展開している150社以上の企業のリスクマネジメントに対する印象と意見をまとめあげました。

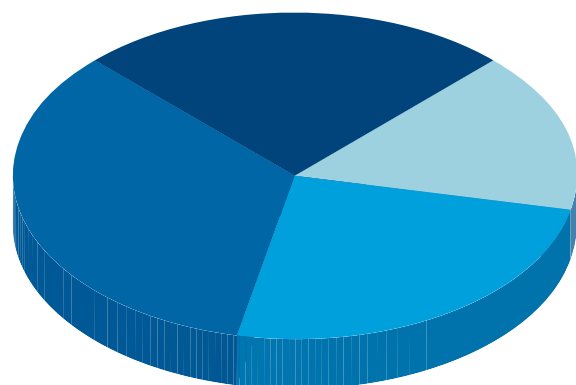
調査対象となる企業は、日本に本社を置いている日系企業です。回答いただいた日系企業の大半が、欧州統括会社をベネルクス地域に置いています。回答者は、経営者層、会計・経理責任者、事業管理責任者ならびに最高財務責任者（CFO）で構成されています。

この調査は2010年6月初から7月末にわたって実施されました。回答者はオランダとベルギーでほぼ同数ずつ寄せられました。地域的な偏りは見られなかったものの、回答企業の売上高ではかなりのバラつきがあり、500万ユーロから15億ユーロまでの広範囲となりました。

Size of companies (turnover)



Size of companies (FTE)



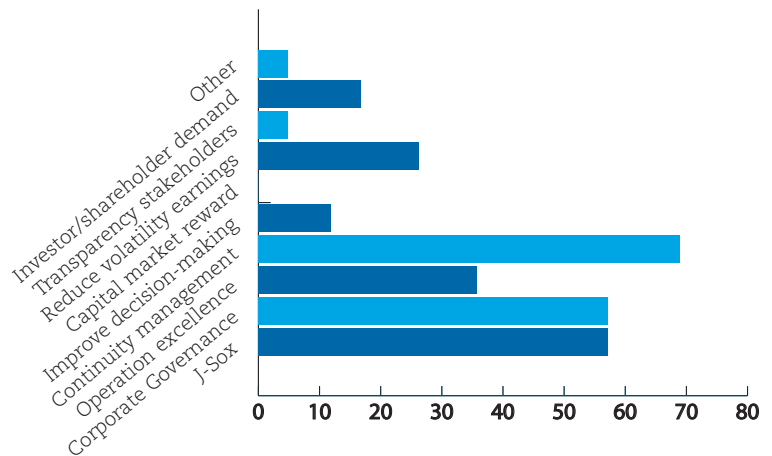
Risk Management

A vital question to be answered by each company prior to the decision on adopting risk management is ‘Why is risk management important to our company?’. The risk management objectives often reflect the why answer. When analysing the results we signal that the companies based in the Benelux have a common reason for adopting risk management; protecting operational output. The question frequently answered was ‘continuity in case of incidents’ (70.7%). Two other major factors why risk management is adopted are more related to legislation and compliance, ‘J-Sox’ (56.1%) and ‘to enhance Corporate Governance’ (56.1%).

Foreseeing certain objectives upfront and ‘benefiting the value of risk management’ are two different things. To reach the latter, certain aspects of risk management need to be in place. One of these aspects is whether practices are based upon a specific standard. From the survey we gathered only a limited number of Japanese companies that use a specific known risk management standard such as ISO31000 or COSOII, 2.4% and 4.9% respectively, to reach its objectives. In reference to other research¹ in The Netherlands approximately 21.1% of the Dutch companies use COSOII. A significant higher percentage than the Japanese respondents. This may explain why these companies are more reliant on specific quality related standards. Support for this was found as the majority of our respondents indicate that quality standards are often used for example ‘ISO9001/INK/ EFQM’ (41.5%) and are seen as risk management standards.

The awareness and support of risk management is highly dependant on the companies’ senior management involvement. The responsibility for risk management is therefore essential for a successful implementation within the company. When asked, the respondents indicated that they regard the chief executive officer (CEO) (51.2%) as the primary responsible followed by the CFO (26.8%). This is also supported by other research² which also pointed out that the

What is/are the main reason(s) for your company to incorporate risk management? (%)



CFO and/or financial department is primary responsible for risk management. Increasing there is evidence that c-suite directors play an active role in risk management which is in line with the results from this survey.

Seen the position of risk management in the company (c-suite), any outsider would expect for any company a smooth transfer of risk management objectives into the general strategy and business objectives. However, global research³ has shown that risk management objectives are seldom incorporated in the overall strategies. It was therefore surprising to see the majority (52.5%) of the companies in this survey have fully integrated risk management in their businesses. This seems to indicate that Japanese companies are more advanced to Western European in applying integrated risk management.

“A limited number of companies have incorporated specific risk management standards such as ISO31000 or COSOII.”

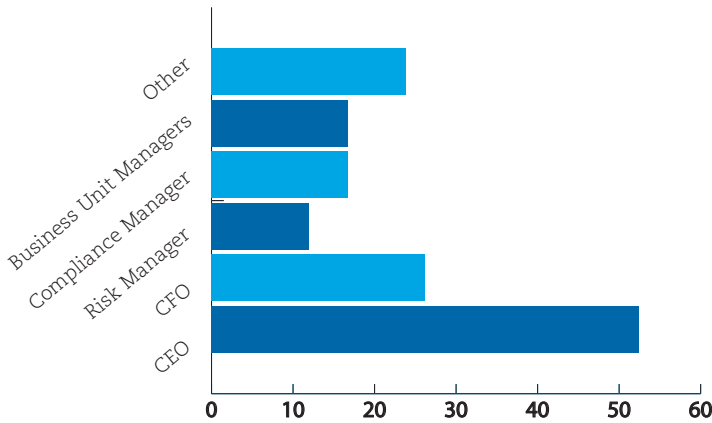
¹ NIVRA, NYENRODE, Rijksuniversiteit Groningen, Risicomanagement in tijden van crisis (en voor en na), 2009.

² Marsh / RIMS, Excellence in Risk Management VII Elevating the Practice of Strategic Risk Management, 2010.

³ Paisly / Treasury & Risk, Best Practices in Risk Management, 2008.

リスクマネジメント

Who is responsible for risk management in your company? (%)



リスクマネジメント導入の意思決定をする前に、『なぜ当社にとってリスク管理が重要なのか?』という重要な問いに対する答えを見出さなければなりません。リスクマネジメントの目的は、多くの場合において、この質問の答えを反映しています。今回の調査結果を分析すると、オランダ、ベルギーに拠点を置く企業がリスクマネジメントを採用する共通の理由が存在することを示しています；「生産や事業機会」の保護です。今回の調査で多くの回答（70.7%）が寄せられた質問は「事業リスク発生時の事業継続」でした。リスクマネジメントが導入される他の2つの主な理由は、法律およびコンプライアンスに関連しています。特に「J-SOX法」（56.1%）と「コーポレートガバナンスの強化」（56.1%）については、リスクマネジメントの体制がプロセスを踏まない限り持続しないことを明確に示しています。

リスクマネジメントは目的を予測することと、「リスク管理から利益を得ること」は、全く異なります。後者はリスク管理の特定の指針の設定が必要になります。これらの指針のひとつが、特定の標準に基づいたリスク管理が実施されているかどうかです。私どもの調査の結果、日系企業でリスクマネジメントの基礎を構築するためにISO31000やCOSOIIのような、既存のリスクマネジメント規格を使用しているのは、全体のわずか2.4%、4.9%でした。ある調査によると¹オランダの企業の実に21.1%が、COSOIIを使用してい

ます。これは、日系企業の回答に比べるとかなり高い数字です。このことは、オランダ企業がより特定の品質規格に依存していることを示しています。回答者の大半が、品質基準規格として、「ISO9001/INK / EFQM」（41.5%）をリスク管理の基準として捉えていることが、このことを裏付けます。

リスク管理に対する認識とサポートは、企業の経営陣の関与に大きく依存しています。したがって、リスク管理の経営者層による掌握や参画は、リスク管理を社内に定着させるためには不可欠です。回答者は最高経営責任者（CEO）にリスクマネジメントの義務があるとみなし（51.2%）、これに最高財務責任者（26.8%）が続きます。これは、最高財務責任者及び、または金融部門が、リスクマネジメントの担当部署または責任者であると他のレポートでも指摘されています。²企業の取締役が、リスクマネジメントにおける積極的な役割を果たしていることがますます鮮明になっている傾向は、この調査の結果とも一致しています。

企業内（経営者層）でのリスクマネジメントの位置づけを考慮すれば（経営幹部レベル）、企業にとってもリスクマネジメントの目的が、事業戦略とビジネス目標への円滑な移行が期待されるのは明白です。しかしながら、ある世界的な研究³では、リスクマネジメントの目的が、全体的な戦略にはほとんど組み込まれていないことが判明しています。その事実を踏まえた上で、今回の調査で大半の企業（52.5%）がリスクマネジメントを事業に完全に統合包括している事実が浮き彫りにされたのは注目に値します。これは、日本企業における統合リスク管理の適用が西欧企業よりも進んでいることを示唆しています。

“ISO31000またはCOSOIIなどの特定のリスク管理基準を取り入れている企業はごく少数に過ぎない。”

¹ NIVRA, NYENRODE, Rijksuniversiteit Groningen, Risicomanagement in tijden van crisis (en voor en na), 2009.

² Marsh / RIMS, Excellence in Risk Management VII Elevating the Practice of Strategic Risk Management, 2010.

³ Paisly / Treasury & Risk, Best Practices in Risk Management, 2008.

Risk inventory, issues and reporting

The 2010 report of the World Economic Forum gives an overview of key risks around the globe. Although Western European companies might have a global footprint, in many cases these risks do not reflect the risk inventory of an average company. Based on our experience, we found over 16 risk issues within the contents of risk inventories. The major risks Japanese companies within the Benelux are currently facing are; economic downturn (46.3%), currency fluctuation risk (39.0%), regulatory risk, safety risk, credit risk and low-cost competition (each 31.7%) and product liability (29.3%).

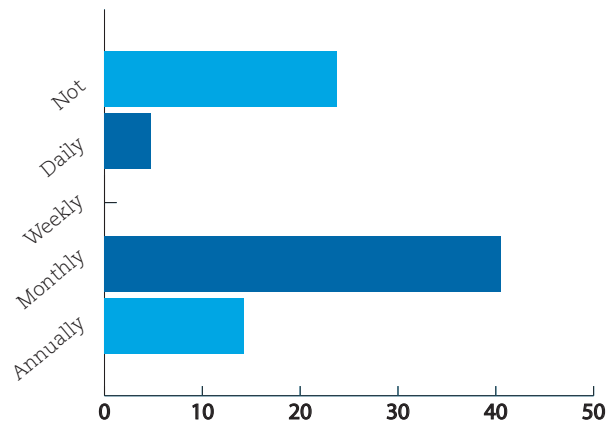
The majority of risk issues seem to focus on issues to which these companies are directly exposed and which can be influenced by local management with limited involvement of headquarters. Secondly, the majority of risk issues directly influence the financial numbers.

When broadening our scope, we see that the risk management process consists of multiple steps, from identification to mitigation. The survey results show that Japanese companies consider themselves as 'average' (nearly 50%), 'well' (nearly 30%) and only less than 5% have answered 'very well' for effectively managing all individual steps. Modesty or areas for improvement? However, the findings also show a decline of efforts during each further step of the risk management process. Meaning that most Japanese companies actively identify risks however the number of companies which actively mitigates these, decline during the process. This is generally in line with other research⁴ and the experience of our risk management consultants.

In our opinion effectively managing all steps of the risk management process requires the use of risk tools. Examples of these tools are web based questionnaires, quantification software (e.g. @risk) or even enterprise risk management systems. The respondents indicated that tools are mainly used for 'periodic risk and control self assessment' (43.9%) and for 'incident reporting' (29.3%). Both are mainly focussed on the risk identification phase. This is in line with the conclusion that Japanese companies find themselves experienced in identifying risks. However Japanese companies need more experience in the other process steps such as analysing, mitigation and evaluation.

In this survey we have also asked to whom risk management information is communicated. With respect to the frequency of internal and external reporting regarding risk management related information, the responses are in line with other surveys.⁵ It is not surprisingly that reporting differs per channel, e.g.

At what frequency does your company report risk management related information to the C-suite/board? (%)



reporting to investors (51.2% reports annually to investors) or to credit rating agencies (63.4% of the respondents do not report to agencies at all). It is still an interest signal that risk management information is not always reported internally to the audit committee, the entire organisation, senior management and/or C-suite. This might result to incomplete information on corporate level. More noteworthy is that many respondents indicated that corporate governance is one of the most important reasons to adopt risk management and thus that information which is irregularly reported internally is contradictive to this reason.

The way risk information is reported is dependant on the information technology used by the companies. About 77% of the respondents do not use information technology specifically and therefore making it more challenging to structurally report on operational risk matters. We must emphasise that this is a challenge for most companies and not specific to Japanese companies. Other surveys⁶ show that 74% of their respondents do not use information technology. A noteworthy trend in the survey is that about one out of eight respondents is considering to purchase specific software to improve the process steps.

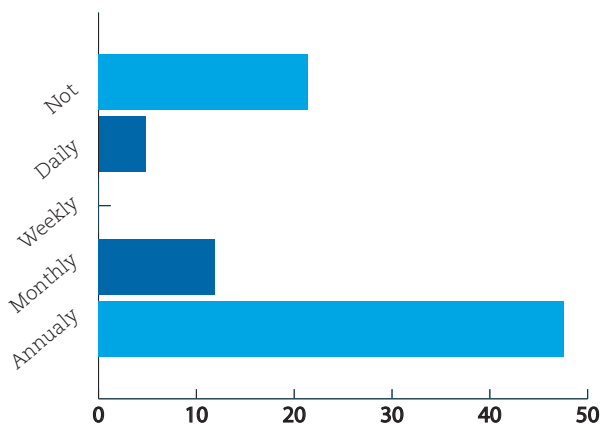
⁴ Paisly / Treasury & Risk, Best Practices in Risk Management, 2008.

⁵ Paisly / Treasury & Risk, Best Practices in Risk Management, 2008.

⁶ NIVRA, NYENRODE, Rijksuniversiteit Groningen, Risicomanagement in tijden van crisis (en voor en na), 2009.

リスクの棚卸し（把握）と評価、課題と報告

At what frequency does your company report risk management related information to the audit committee? (%)



世界経済フォーラムで紹介されたグローバルリスク2010報告書は、例年通り、世界経済を脅かす主要リスクを詳述しています。西欧企業はこれらのグローバルリスクに触れる機会があるにも拘らず、グローバルリスク2010報告書で列挙されたリスクが個々の企業が洗い出しをする際に充分反映されていないのではないかと推察できます。私どもの調査や経験をもとに今日あげられた合計36の主要リスクのうち、実に16のリスクが今回の調査と重複していることが判明しました。ベネルクス内の日系企業が現在直面している主要なリスクは、景気の低迷（46.3%）、通貨変動リスク（39.0%）、規制リスク、安全リスク、信用リスク、低コスト競争（各31.7%）および製造物責任（29.3%）です。

抽出されたリスクの大半は、企業の業績に直接影響を与えるものであり、日本本社の関与なしに現地法人の影響下にあるリスクに焦点が当たっているようです。また、把握されたリスクについては、それぞれ財務的インパクトを直接受けるものを列挙する傾向があります。

調査範囲を拡大すると、リスクマネジメントのプロセスは、リスクの把握から軽減まで、複数のステップで構成されていることが判ります。調査では、リスクマネジメントの全てのステップをそれぞれ管理しているかとの質問に対して、謙遜や改善の余地を含めての回答と推測することもできますが、「平均的」が約50%、「整っている」が約30%、「かなり整っている」と答えたのは5%未満という結果を得ました。しかし調査結果はまた、リスクマネジメントのプロセスの更なるステップが増えるに従って、リスクマネジメントに対する努力の低下を示しています。つまり、多くの日系企業がリスクの洗い出しには積極的であっても、リスク軽減実現のための具体的施策の実践には消極的であることが窺えます。この結果は、他の研究の結果⁴とも共通しており、私どものリスクマネジメントコンサルタントの経験に基づく見解とも共通していると言えます。

私どもの見解では、リスクマネジメントプロセスの全てのステップを効果的に管理するには、リスクのツール（ソフト）の使用が有効だと言えるでしょう。ツールの一例は、Webベースのアンケート、定量ソフトウェア（例えば、@リスク）、より適切なツールとしてエンタープライズリスクマネジメントシステムが挙げられます。今回の調査で回答者が挙げたこれらのツールは主な使用目的は、「定期的なリスクコントロールの自己分析手段として使用」（43.9%）、「事故の報告」（29.3%）であることが判りました。これらの使用目的はともに、主にリスクの識別フェーズに焦点を当てたものです。日系企業が、リスクを把握するのに精通しているという結論に沿ったものです。しかしながら、日系企業においてはリスクマネジメントの他のプロセス、つまりリスクの分析、軽減や評価などのステップの経験値がまだ十分とは言えません。

今回の調査では、私どもはまた、リスクマネジメントの情報が誰に伝達されているかを聞きました。リスクマネジメントに関連する情報について内部および外部への報告頻度に関しては、今回の調査内容は、他の調査の結果に近いものでした⁵。報告が対象先によって頻度が変わることは驚くべきことではありません。例えば、投資家向けの報告については51.2%が年に一度、信用格付機関向けの報告については回答者の63.4%が信用格付機関に全くレポートすることがないという回答を得ています。リスクマネジメント関連の情報が内部監査委員会、管理者層/部門長クラスに必ずしも報告されていないというのは、興味深い徴候です。これは、企業レベルではリスクマネジメント関連の情報が共有化されないという状況に陥る可能性があります。その他の注目すべき点は、多くの回答者が、コーポレートガバナンスがリスクマネジメントの一番重要な要因としていることと、それを踏まえた上で、前述のように、リスクマネジメント関連の情報の社内伝達が不規則であるというのは、大きな矛盾だと言うことが出来ます。

リスク情報の報告形式は、企業が採用する情報技術に依ります（IT）。回答者の約77%が、イントラなどの情報技術を活用しているわけではなく、そのために、運営リスクに関する情報を構造的に報告したり共有するのがより困難になっています。これはほとんどの企業にとっての課題で、日本企業固有の問題ではないことを強調する必要があります。他の調査⁶からも、回答者の74%が情報技術を活用していない、という結果が出ています。調査から分かった注目すべき傾向は、回答者の約8人に1人が、リスクマネジメントのプロセスの手順を改善するために特定のソフトウェアを購入して検討しているということです。

⁴ Paisly / Treasury & Risk, Best Practices in Risk Management, 2008.

⁵ Paisly / Treasury & Risk, Best Practices in Risk Management, 2008.

⁶ NIVRA, NYENRODE, Rijksuniversiteit Groningen, Risicomanagement in tijden van crisis (en voor en na), 2009.

Post downturn and next steps

Have companies adapted their risk management based upon their experiences during the economic downturn? Can we conclude that the struggle for profit margins and challenging cost saving programs of the past three years have had a learning effect on how risk management is perceived by company directors? From the answers given by the respondents, the answer is no. The reasons for Japanese companies based in the Benelux to actively drive risk management remain rather traditional and compliance driven. This is also supported by the answers given by the respondents on the risk management efforts for the upcoming year. Nearly 75% have no intention to increase their efforts in risk management. In combination with the perception of the respondents that their companies are not state of the art in the risk management process, seems to indicate that the economic crisis has not had a lasting effect yet.

Although the efforts are not increased by most Japanese companies, there are of course areas of focus for the upcoming months regarding risk management. Our survey group shows that these are directed to the softer elements of risk management. 'Improving risk culture and awareness' is seen by nearly half (46.3%) of all companies as one of the next steps. Other focus areas include 'training of employees' (31.7%) and 'improving internal risk communication (24.4%)'. Especially the focus on 'risk culture' is a rather high percentage. In our experience the increased interest in improving the internal risk culture is in line with the focus of most companies. It seems that companies find themselves knowledgeable and technically experienced however that risk management awareness and adaptation among staff are to be improved. A conclusion in itself as cultural and adaptation challenges should also be scoped prior to the introduction risk management.

景気減速から回復基調に 向けた次なるステップ

企業は、自社のリスクマネジメントを経済不況での体験に適応させたでしょうか?過去3年の利益率を守ること、厳しいコスト削減政策実施の苦労は、会社の経営陣のリスクマネジメントに対する捉え方になんらかの学習効果があったと結論付けることは出来るでしょうか?寄せられた回答から出た答えは、「否」(またはNO)です。この理由として、ベネルクスに拠点を置く日系企業のリスクマネジメントの実態が、伝統的でコンプライアンスをベースにしていることが挙げられます。これはまた、来年(2011年)のリスクマネジメントへの取り組みについての回答からも明らかです。約75%がリスクマネジメントへの努力を向上させるつもりはないとしています。これを回答者の自社のリスクマネジメントのプロセスが、最上のものではないという見解と合わせると、経済危機から得た教訓は持続(反映)してはいることを読み取ることが出来ます。

日系企業のリスクマネジメントに対する努力の改善はほとんどないものの、今後数ヶ月に渡り、リスクマネジメントの中で焦点を当てる領域があります。調査対象のグループは、これらのリスクマネジメントのソフト面(すなわち教育や啓蒙)に向けられていることを示しています。「リスク文化と意識の改善」が、リスクマネジメントの次のステップの一つとして、回答者の半数近く(46.3%)が認識しています。そのほかの焦点は「従業員の訓練」(31.7%)と「社内でのリスク情報伝達の改善」(24.4%)が含まれています。「リスク文化」に着目する数値はかなり高く、これは私ども「多くの企業における内部リスクマネジメントの文化の向上に関心が高まっている」という経験に基づく見解と一致しています。企業自体はリスクマネジメントの知識が豊富で、また技術的にも多くの経験があるものの、リスクマネジメントに対する意識と適応には改善の余地があると言えます。文化的および適応への課題をリスクマネジメント導入の前にスコープに入れ、取り組む必要があると結論付けられるでしょう。

Marsh Risk Consulting

Marsh Risk Consulting is a leading global firm of risk management specialists helping its clients to maximize their value in global markets while effectively and efficiently managing risk.

Our global Practice has over 850 colleagues worldwide in 34 countries and offers innovative fit for purpose risk solutions across industries, related governance and compliance issues, risk modeling and analytics, and management drivers and best practices.

Marsh Risk Consulting was awarded “Risk Service Provider of the Year category in the 2009 European Risk Management Awards.

This report has been drafted by the Enterprise Risk Services Group of Marsh Risk Consulting BV The Netherlands.

マーシュリスク コンサルティング

マーシュは、リスクマネジメントのグローバルプレーヤーとして、顧客の企業価値をグローバルマーケットで最大化し、リスクを効果的かつ効率的に管理します。

弊社のリスクコンサルティングプラクティスは、世界34カ国に850人以上のリスクコンサルティングスペシャリストを配するグローバルなプラクティスで、産業、ガバナンス関連やコンプライアンスの関連、リスクモデリング、分析、および管理手法や体制や実例紹介を提供することによりその時代に叶った最善のリスク解決策を提案しています。

また、マーシュリスクコンサルティングは、2009年の European Risk Management Awardsにおいて、同年の「リスクサービスビズプロバイダー」賞を授与されました。

このレポートは、オランダマーシュ、リスクコンサルティングBVのエンタープライズリスクサービスグループによって起草されています。

Leadership, Knowledge, Solutions...
Worldwide.

MARSH



For more information, please contact:

詳細については下記までお気軽にお問い合わせください。

Jeroen Spanbroek

Practice Leader, Marsh Risk Consulting

T: +31 (0)10 40 60 469

E: jeroen.spanbroek@marsh.com

Aby Lekkerkerk

Senior Consultant ERS, Marsh Risk Consulting

T: +31 (0)10 40 60 259

E: aby.lekkerkerk@marsh.com

Kenichiro Miki

Japan Client Services EMEA, Marsh

T: +31 (0)20 54 17 230

E: kenichiro.miki@marsh.com

Marsh Netherlands

Postbus 232

3000 AE Rotterdam