

# 1

## 特別講習

[Case Study] 世界最大カジノビジネスの秘策

# シーザース・エンタープライズ

ランス・ユース・エンタープライズ

2003年 RIMS 理事長

Park Place Entertainment Corporation リスクマネジメント担当バイスプレジデント



*Lance J. Erwing*

RIMS理事長として、日本RIMS支部／リスクマネジメント協会よりお招きいただきましたことを感謝いたします。

エンタープライズ・リスクマネジメント(ERM)は、企業全体にわたってリスクを管理するアプローチであり、あらゆる階層に属するマネジャーを結集し、ひとつのリスクチームとして一致団結させることを目標とするものです。私はシーザース・エンターテインメント社においてこの業務を行なっています。本日は、私がERMの業務を通じて学んできた経験と教訓をみなさまにお話し、共有したいと考えています。

話を始める前に、私自身の雇用主に対するリスクマネジメントを行なっておかなければなりません。このプレゼンテーションには「将来予想に関する記述」が含まれています。米国証券法(U.S. federal securities law)の趣旨を超えない範囲において、経営戦略とその実行によりもたらされるはずの結果や、現実化していない将来の出来事や見込みに関する内容が含まれています。このプレゼンテーションにおける「将来予想に関する記述」は、多くのリスクや不確実性に左右されるものであり、実際にはここでお話することと異なる結果が生じる可能性があります。将来の財務上の結果に影響を与える潜在的な要因についての追加的な情報は、年次決算報告書(フォーム10-K)に含まれています。

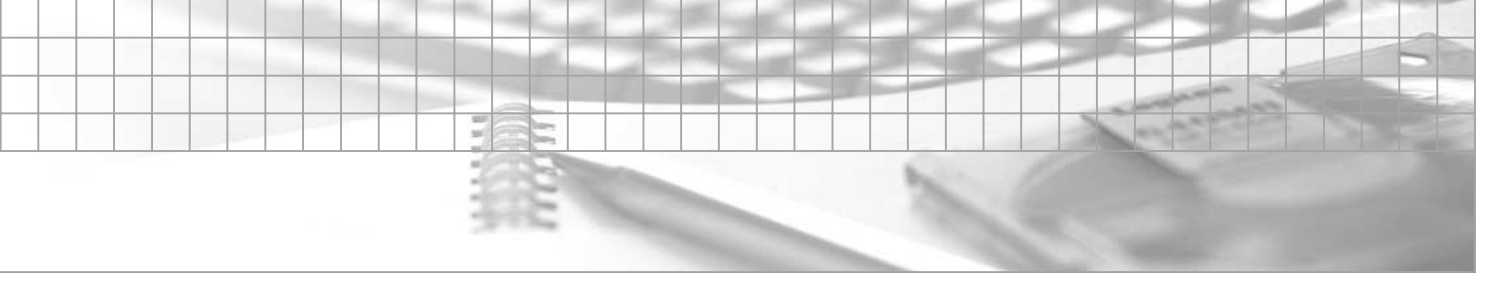
では、シーザース・エンターテインメント社について若干お話をさせていただきたいと思います。当社は世界最大のカジノ会社(gaming company)であり、米国で業務を展開していま

As the current President of RIMS, I am pleased that the Association of Risk Management of Japan (ARM-J) has invited me to join you today.

Enterprise risk management (ERM) is an approach to managing risks across the entire enterprise. It brings together managers on all levels and encourages them to work together as a single risk team. We have undertaken this task at Caesar's Entertainment. Today, I would like to share our experiences and lessons learned.

Before I begin, I must do some risk management for my employer. This presentation contains "forward-looking statements" within the meaning of U.S. federal securities law, including statements concerning business strategies and their intended results, and similar statements concerning anticipated future events and expectations that are not historical facts. The forward-looking statements in this presentation are subject to numerous risks and uncertainties, which could cause actual results to differ materially from those expressed in or implied by the statements herein. Additional information concerning potential factors that could affect the company's future financial results is included in the company's Annual Report on Form 10-K.

Please allow me to tell you something about Caesars Entertainment. We are the world's largest gaming company. We have operations in the United States. Other operations are in Canada, Uruguay, South Africa, and Australia. We also operate the



す。そのほかにも、カナダ、ウルグアイ、南アフリカ、オーストラリアでも営業しています。また、3つのクルーザーの船上においても営業を行なっています。当社は、こうした市場やその他の市場で第1位のポジションを継続的に維持しています。

シーザース・エンターテインメント社はおよそ50億ドルの収入があり、30万平方メートルのカジノ・スペース(gaming space)と17の主要なリゾート地、3万室のホテルを保有しています。毎年数百万の顧客に関して、私たちは、財物や人、収入といった主要なエクスポージャーに晒されています。

私たちのリスクマネジメント・プログラムは取締役会と上級マネジメントから始まります。ERMフレームワークにおいては、以下の目的に焦点を合わせています。

- 財務的な目標
- 既存市場における成長
- 新市場への多角化
- ブランド保護
- コンプライアンス基準

シーザースのブランドネーム、すなわち、Hilton、Bally's、Caesar's、Flamingo、Grand Casinoなどは世界中で高い評価を受けています。これは、攻めの意味からは、リスクマネジメントの目標として、ブランドの認知度をより高めることだといえます。また、守りの意味からは、いかなる悪評をも回避すべく仕事に励むということを意味しています。

多くの主要なリスクは制限されたものです。というのも、カジノ営業(gaming operations)は司法管轄区の当局(gaming authorities)によって厳しく規制されているからです。私たちは、すべての州や国で、コンプライアンス責任を果たすための大規模なプログラムを保有しています。それはまた同時に、グローバルなカジノ産業に期待される基準に合致しているものです。最後に、私たちが展開している地域社会における支援が形成されるべく、責任のあるカジノビジネスを行っていると約束できます。

ERMは現在と将来のリスクをカバーするものです。従って、当社のERMプログラムは、すべての市場において発生可能性のある将来リスクを調査することになります。私たちは米国における新しい事業機会を探し求めています。また、米国外においても、仮に英国や日本、タイ、台湾での営業を開始するならば、エクスポージャーを検証します。利益の可能性に加えて、

gaming operations on three cruise ships. The company continually protects its number one position in these and other markets.

Caesar's Entertainment has almost \$5 billion in revenues, 300,000 square meters of gaming space, 17 major resorts, and 30,000 hotel rooms. With millions of customers each year, we have major exposures to property, people, and earnings.

Our risk management program begins with the board of directors and senior management. In an ERM framework, it focuses on the following objectives:

- Financial Goals.
- Growth in Existing Markets.
- Diversification into New Markets.
- Brand Protection.
- Regulatory Compliance.

Caesars brand-name properties are well respected around the world. We are talking about Hilton, Bally's, Caesar's, Flamingo, Grand Casino, and other well known names. On the upside, a risk management goal is to expand brand recognition. On the downside, we work hard to avoid adverse publicity of any kind.

Many major risks are limited because gaming operations are heavily regulated by gaming authorities in all its jurisdictions. We have an extensive program to ensure that the company meets all of its regulatory compliance responsibilities in every state and country. We also comply with expected standards of the overall global gaming industry. Finally, we make a commitment to undertake responsible gaming to build support in the local communities where we have operations.

ERM covers current and future risks. Thus, our program explores possible future risks in all markets. We are exploring new opportunities in the United States. Outside the United States, we are examining exposures if we set up operations in the United Kingdom, Japan, Thailand, and Taiwan. In addition to profit possibilities, we assess risks in each potential market.

Caesar's pays special attention to its investors. The company trades on the New York Stock Exchange and is regulated by investment laws, including those administered by the Securities

それぞれの市場における潜在的リスクを評価するのです。

シーザース社は投資家に対しては特別の注意を払っています。当社はニューヨーク証券取引所に上場しており、証券取引委員会の管理を含む投資関連の法規制の下にあります。従って投資家の期待に合致するという目標を持っています。こうした努力の一端として、私たちは、サーベンス・オクスリー法 (Sarbanes-Oxley) を含む新しい連邦規制を完全に遵守しています。

シーザース社では、投資家から資金を集め、またそれを維持するような積極的なアプローチを取り入れています。こうした活動要素のひとつとして、業績の維持があります。私たちは毎年、安定的な利益を追求します。一株当たり利益 (EPS) でみた場合、2001年には0.48ドル、2002年には0.53ドルを実現しました。また、2003年のEPSは0.50ドル前後と予測されています。当社のひとつの目標は、時間の経過につれて収入と利益の増加を妨げるエクスポージャーを特定し、軽減することです。

私たちはERM戦略における「人」の役割を認識しています。例えば、財務リスクに対する主要な要件は、強力かつ有能なCFO (最高財務担当者) を採用することです。現在、当社では、Harry C. HagertyがCFOを務めています。彼は、ウォール街の最大手企業で17年間にわたって培った投資銀行業務の経験を当社で生かしています。さらに彼には、いくつかの技術系の会社の上級財務アドバイザーとしての経験もあります。彼は当社の中核的リスクチームの重要なメンバーなのです。

EPSは数々のリスクによって変動するものです。私たちは安定的かつ高品質なリスクマネジメントを行なうためのプログラムを有しています。それにより、私たちは常時、以下のリスクについての監視を行なっています。

- 経済や市場条件の変化
- 負債額
- 航空旅行の中断
- 法的要求事項

私たちはまた、市場シェア減少の脅威に直面しているという事実を認識しています。このようなリスクは、市場における私たちの強さと願望に依存して、焦点が絞られることになります。米国の一例として、誰も以前は許可されてこなかった地域において、しばしば競争的な業務を展開していくネイ

and Exchange Commission. The company has a goal to meet investor expectations. As part of this effort, we comply fully with new federal legislation, including Sarbanes-Oxley.

Caesar's employs a proactive approach to attract and maintain capital from investors. One of the components of this activity is to protect investors is to protect operating performance. We seek stable profits from year to year. Measured in terms of earnings per share, we had \$.48 in 2001 and \$.53 in 2002. Our 2003 EPS is estimated to be in the range of \$.50. One goal is to identify and mitigate exposures that would not allow us to increase revenues and profits over time.

We recognize the role of our people in an ERM strategy. As an example, a core requirement for managing financial risks is to employ a strong and knowledgeable chief financial officer. Presently, Harry C. Hagerty is chief financial officer. He brings to us 17 years of experience in investment banking with major Wall Street firms. He has served as senior financial adviser of several technology companies. He is an important member of our central risk team.

Earnings per share fluctuate in response to many risks. We have programs to create the existence of stable and high-quality operations. Therefore, we constantly monitor risks such as:

- Changes in economic & market conditions.
- Debt service obligations.
- Disruptions in air travel.
- Regulatory requirements.

We also recognize the fact that the company faces threats that could reduce its market share in current markets. The gaming industry has a number of strong competitors who aggressively pursue new markets. Those risks are addressed depending upon our strength and desires in those markets. We also experience competition in gaming operations from new parties. An example in the United States involves Native Americans who often establish competing operations in areas where none were previously allowed. A risk management goal is to recognize the impact of such activities.

The breadth of operational risks can be seen in areas where the

ティブアメリカン風の動きが挙げられます。リスクマネジメントの目標はこのような活動の影響を認識することです。

オペレーショナルリスクの広がり、特に企業がその限界を広げようとする領域に見ることができます。そのプロセスの一部は、顧客とパートナーとの関係構築にあります。また、ビジネスを惹きつけるための革新的なアプローチ探しもその一部です。

シーザースでは、以下の領域に関するリスクに焦点を当てています。

- **部屋**——常に当社のブランドイメージに合った最高レベルと基準としています。
- **食事と飲み物**——当社のレストランとケータリングサービスが世界でもトップクラスのものになっています。
- **エンターテインメント**——当社は常に差別化を図っています。シーザース・ラスベガスがセリーヌ・ディオーンと結んだ長期契約がその一例に挙げられます。
- **ショッピング**——店舗とショッピング施設。これらが明確な高級志向のショッピングイメージを創造し、収益に貢献しています。

また、新地域へのビジネス展開は利益創出の機会であると同時に、新たな規制と他のリスク問題をも生みます。当社のリスクマネジメント・プランのひとつの例として、以下のようなものが挙げられます。

- **地域ビジネスへの偏り**
- **カジノ業界への参入障壁**
- **円滑なプロセスに必要な長期関係の不足**
- **建設その他の遅延問題**

これらのリスクへの対応として、企業は以下のようなリスクマネジメント・ツールを利用して、多様化される機会にアプローチをしています。

- **調査**——現地の状況と機会についての徹底的なリサーチ。
- **資金調達**——資金配分について、慎重かつ保守的な構造。
- **予定表**——政府と当社の時間枠を合わせることによって、市場の期待に応え、遅延を最小限に抑えています。

新市場に参入する際、事前にこのような大衆向けサービス産業は、世間の注目を惹きつけるリスクに直面することがわかっています。当然、マスコミは業界の不祥事を見逃さないうでしょう。このようなエクスポージャーに対応するため、当社では企業イメージとブランド名の保護に多くのエネルギーを注いでい

company seeks to add capacity. Part of the process is to build relationships with customers and partners. Another part is to seek innovative approaches to attract business. At Caesar's, we focus on risks from areas such as:

- **Rooms.** *They must meet the high standards of our brand name properties.*
- **Food and beverage.** *Our restaurants and catering operations are becoming world class.*
- **Entertainment.** *We want to be recognized as being distinctive. One example is a long-term agreement with Celine Dion at Caesar's in Las Vegas.*
- **Retail.** *Shops and shopping in facilities. These create a positive higher end shopping image as they also bring in revenues.*

I already mentioned expansion into new locations. In addition to profit opportunities, these expansions pose new regulatory and other risks. Examples in our risk management plans are:

- **Favoritism toward local businesses.**
- **Entry barriers to gaming operations.**
- **Absence of long-term relationships to smooth processes.**
- **Construction and other delays.**

To deal with these exposures, the company approaches diversification opportunities using risk management tools such as:

- **Investigation.** *A thorough researching of local conditions and opportunities.*
- **Financing.** *A careful and conservative structuring of financial arrangements.*
- **Timetables.** *Meeting government and our own time frames to meet market expectations and limit delays.*

As we enter new markets, we know in advance that the highly visible hospitality industry faces risks that attract publicity. Certainly, the media provides extensive coverage to negative events in the industry. To deal with this exposure, we have significant controls to protect the company's image and brand name. Examples are:

- **Operating Misbehavior.** *We carefully screen people before hiring them. We train and monitor all behavior at our properties. The company has controls to ensure proper behavior and reporting.*

ます。

具体的なリスクとしては次のようなものが挙げられます。

- 運営上の不祥事**——雇用時の採用プロセスに細心の注意を払っています。社員の教育と監督を行ない、適切な行動を取るようコントロールと報告のシステムを持っています。
- インシデント**——火事、事故などが運営の不安定性を表します。当社は優れた安全確保プログラムを有しています。
- 訴訟**——訴訟問題は当社のブランド名とイメージを傷付けます。法的な問題に発展し得る状況を極力防止もしくは軽減するようにしています。
- 財務報告**——運営上のミスが不正ととらえられる危険性があります。当社は強力な会計システムを有し、政府への報告書やその他の書類においてリスクエクスポージャーを取り上げ、透明度のある情報を提供しています。

運営上、企業はコンプライアンスのリスクに直面します。当社では以下の課題もERMアプローチに含めています。

- カジノ規制**——誠実かつ公平な運営を保証しています。
- 税務当局**——税法とのコンプライアンスを保証しています。
- 法施行**——犯罪行為とマネーロンダリングのすきを与えないようにしています。

私たちのエクスポージャー軽減のための努力は、時に外部に見えることがありますが、時には見えないこともあります。すべての努力は誠実であるというゴールに向けたものです。これらには、誠実かつ公平な運営を保証し、税法を守ることなどが含まれています。私たちは犯罪行為とマネーロンダリング防止に強力な措置を取っています。悪事の疑いがある場合は、規制当局と法施行組織に極力協力します。

これらの努力の結果、当社はカジノ業界の将来のリスクに自信を持ってアプローチできます。エンタープライズ・リスクマネジメントは私たちのリスクに対する視点を変え、すべての社員や取引企業に斬新な方法によるリスク管理を促しました。

最後にRIMSを代表して、このような機会を与えられたことに感謝いたします。日本そして世界中におけるリスクマネジメントの強化という、我々の共同のゴールのために行なわれる情報交流を楽しみにしています。

- Incidents.** *Fire or accidents can cause the appearance of unsafe operations. We have major safety programs.*
- Lawsuits.** *Those that can harm our brand and image, we mitigate or prevent those situations that can produce legal challenges.*
- Financial Reporting.** *Operating errors can be mistaken for dishonesty. We have strong systems for accounting for our operations. We address risk exposures and provide transparency in government filings and other documents.*

In all operations, the company faces regulatory compliance risks. We include the following in our ERM approach:

- Gaming Regulators.** *To ensure honest and fair operations.*
- Tax Authorities.** *To ensure compliance with the tax laws.*
- Law Enforcement.** *To deny opportunities for criminal behavior or money laundering.*

Our efforts in reducing our exposures are sometimes visible and sometimes they are not visible to the public. All of our efforts are wrapped in integrity goals. These include ensuring honest and fair operations and compliance with the tax laws. We take strong steps to limit criminal behavior or money laundering. We work cooperatively with gaming authorities and law enforcement personnel when wrongdoing is suspected.

As a result of our efforts, we approach the future of risk in gaming with confidence. Enterprise risk management has change the way we view risk. It encourages all of our employees and our vendors to manage risk in new and exciting ways.

In conclusion, on behalf of myself and the Risk and Insurance Management Society, I extend thanks to my hosts for allowing me the opportunity to be here. I look forward to the joint goal of sharing ideas to enhance risk management in Japan and throughout the world.