

米国金融サービス業界における企業総合リスクマネジメント

リスクおよび保険管理協会(RIMS)の代表として、私はこの活気に満ちた講演会と人脈交流会に招待されたことを大変光栄に存じます。日米両国は、新たな革新的な手法を活用して、どのようにリスクを管理するかについて、ますます最新のアイデアを共有しています。かつて3年前、私はここ日本、そしてまた RIMS の年次大会（今年はシカゴで開催される予定です）で、多くの新しい日本の友人と出会いました。そこでの議論の多くは、企業の持続的な成功を脅かすエクスポージャー（損失または利益の可能性）をどのようにすればより効果的に管理することができるかに集中しました。本日、私はどのようにすれば金融サービス業界で、リスクマネジメントを最も適切に活用することができるかについて、私見を申し上げたいと思います。私が述べるモデルは、他の産業へも広く応用することが可能ですし、すべての企業がある程度経験する広範囲のリスクについて、リスクの管理を最適化するための基礎的な一般モデルです。

U S A A - 金融サービスのケーススタディ

RIMS 理事長としての私の立場に加えて、私は民間で、会員が所有する、フォーチュン 500 社企業で、テキサス州サンアントニオに本社を置く USAA の企業総合リスクマネジメントの責任者でもあります。われわれの使命は、競争力のある、あらゆる範囲の金融商品およびサービスを世界中の会員に提供することです。USAA は、自動車サービス連合会 (United Services Automobile Association)の略称で、この名の通り自動車保険から創業しています。70 年以上にわたり、われわれは銀行、不動産、投資および保険関連の商品およびサービスを提供する、大きく拡張した金融サービス会社に成長いたしました。われわれは世界中に 500 万人の会員と業界内で最高の顧客保有率を有しています。

USAA は、650 億ドル以上の資産を所有し、管理していますが、われわれの最も価値のある資産は金融サービス業界において優秀であることに対する評判です。われわれの保険会社は、ムーディーズ、スタンダード&プアーズおよび A.M.ベスト社から最上位の財務格付けを得ています。今日の保険業界の変革において、決して小さな功績ではありません。同様の達成は、連邦貯蓄銀行と投資管理子会社にもあてはまります。われわれの最高経営責任者(CEO)および経営陣すべてが、われわれの会員と監督当局および格付機関を含む金融サービス業界に対するイメージや業績を危うくするおそれのあるリスクにきわめて敏感です。これらの問題は、われわれの持続的な成功と「世界クラス」の地位にとって重要です。

2001 年 10 月のエンロン社の声明は、他の多くの企業と同様、USAA を驚かせました。エンロンは天然ガスのパイプラインを扱うエネルギー会社として、1985 年に設立されました。多くの日本の同業会社とさほど変わることなく、同社はトレーディング・ビジネスを拡大しました。エンロンは 1989 年に商品先物、1994 年に電力先物のトレーディングを開始いたしました。2000 年までに、石炭、証券、さらには情報回線にいたるまで、大成功を

収めたトレーダーかに見えました。2001年12月にエンロンが破産を申請した際、多くのアメリカ企業は同社が株主へ報告していない巨額の債務や損失を抱えていたことを信じようとしませんでした。明らかに、会計事務所アーサー・アンダーセンの承認した財務諸表上においては、エンロンへの投資リスクやエンロンとの取引リスクは反映されていませんでした。

われわれの「コアバリュー(中核的価値)」である、サービス、ロイヤルティ(忠誠)、オネスティ(誠実)およびインテグリティ(品格)により具現化される責務と説明責任を長期間心がけることで、USAAはわれわれ自身が影響を受けたと思われるビジネス環境に備えました。経営の意思決定や品格にまで疑問を生じた悪い知らせは、多くの分野のアメリカビジネスを駆け巡りましたが、優秀であること、そして品格と公約をもってビジネスを行うことに集中することだけに役立ちました。エンロンおよび同様の事件から、USAAに対する重要なリスクを認識し、評価し、測定するために、よりいっそう包括的で規律づけられたアプローチが早急に必要ながははっきりいたしました。われわれのCEOは、2002年の戦略企画会議でそのような戦略の方向を確認しました。彼は上級経営者に、「**リスクの認識、評価および管理**」と題する、新たな企業のコア能力を加えるように指示しました。すべての範囲のリスクマネジメントがUSAAの全部門および全従業員の文化の一部になるのです。

2002年5月まで、われわれは新たなプログラムを発表する準備をしました。CEOの指示に従い、われわれのリスク管理アプローチを規律づける企業総合リスクマネジメント(ERM)の確立が私の職務となりました。プログラムはまた、USAAの金融資産および評判を保護し、世界クラスの地位を維持するのに役立つ、ある程度の結果を出さなければなりませんでした。

ERMが組織の直面する、あらゆる重大なリスクを認識し、管理するための理論的な枠組みを提供することは知られていました。目標は明白でした。われわれは中心となる管理者が意思決定過程において、すべての「重大な」リスクを確実に考慮するシステムを必要としました。統合され、規律づけられた過程を通じてより一貫してリスクを管理することで、われわれはとりわけ、競争上の地位を改善し、戦略計画の有効性を高め、各事業部門が中核業務において優先順位の高い特有のリスクに取り組むことができました。

ERMシステムの必要性を認識することは1つの問題ですが、その成功はUSAAの独特の文化で機能するモデルを設計することと直結していました。そして、それはすべての組織にあてはまるように、各組織は独自の文化的および組織的側面があるため、自社のモデルや戦略をカスタマイズする必要があります。

USAAでは、われわれは取り組みを指導する重要な人材の特定から始めました。各事業部を代表する31名からなるERM委員会(ERMC)を設置しました。ほとんどの部門は複数の代表者を持ちました。上級経営者の後援者は財務担当役員(CFO)です。これは、取り組みの重要性について、全員に明白なメッセージを提供しました。私は委員会の委員長と進行

の施主を務めました。私の役割をもう少し詳しく説明いたします。

リスクマネジメントを文化と企業全体に統合し、推進する過程が達成されることを確かなものとするのが私の業務となりました。USAA では、合衆国の他の大企業と同様、われわれはリスクを3つのマクロ・レベルの区分で認識します。

- ・ **財務リスク** これらは、金融市場のエクスポージャーや信用リスクのように、金融取引と関係があります。
- ・ **ビジネスリスク** これらは事業経営から生じ、新製品、ジョイントベンチャー、買収から生じる潜在的な損益を対象とします。戦略的な問題はここが担当します。
- ・ **営業リスク** これらは人と業務活動から生じ、QC(品質管理)、雇用慣行および組織政策を含みます。しばしば保険可能な災害リスクもこれに該当します。

多様な個人や部門がこれらのリスクを管理します。彼らはリスクを負担します。リスクマネジメント部門は、リスクをまったく負いません。ほとんどの米国企業は、災害リスクを保有または移転する責任のあるリスクマネジャーがいます。これは伝統的なリスクマネジメントの領域であるとみなされており、保険購入からリスクマネジメントへと進化した1970年代以降、米国で実践されています。

すべてのリスクマネジメントを統合するのに加えて、USAA でリスクマネジャーとしての私の業務は、保険を購入し、許容可能な災害リスクを保有することです。企業財務部門は、直接財務リスクを管理します。USAA では、これはCFO、経理部長およびその他財務管理の訓練を受けた者が行います。CEO や取締役会を含む上級経営者は戦略的なリスクに焦点をおく一方、事業部門のマネジャーは各部門の営業リスクを管理します。

企業総合リスクマネジメント・システムは、これらのルールを破りません。むしろ、リスクを認識し、評価し、管理する過程の執行を確実にします。USAA では、われわれはERMの31名のメンバーをリスクマネジメント担当者(RMO's)として認めます。これは公式化された、追加的な責任になります。その業務は、公式には、各々の分野のリスクを認識し、CEO および役員会により承認された、規律づけられた方法で、潜在的な損失を予防し、制御する方法を策定することです。

われわれのシステムがどのように機能するか一例を示しましょう。われわれは次の3つのエクスポージャーを認識したと仮定します。

- ・ **データベースのエクスポージャー** われわれのコンピュータおよび情報技術は、サンアントニオにあり、そこは竜巻を含む暴風雨の被害を受ける可能性のある地域です。
- ・ **自己資本および負債の投資・運用** われわれの金融資産は、市場および金利水準の変動により損益を生じる可能性があります。
- ・ **従業員の不正行為** 保険商品や年金を販売する際、不正な従業員が詐欺行為を働く可能性が常にあります。

ERMのアプローチがなければ、企業はこれらのエクスポージャーを個別に管理するかも

しれません。われわれはコンピュータや電子システムの損害をカバーするために保険を購入するかもしれません。資産運用のリスクをヘッジするかもしれません。金融商品の販売に関する企業の行動指針を作成し、販売職員の行動を監査するかもしれません。

統合されたリスクマネジメントのアプローチにおいて、新たな問題と疑問が生じます。

- ・ **詐欺とデータベース** 詐欺行為がコンピュータシステムにより発見されている時に、竜巻がデータベースに深刻な損害をもたらしたとしたら、どうなるでしょうか。われわれは設備に対して保険を購入しているかもしれませんが、詐欺が発生していなかったことを証明する取引を再現できるでしょうか。さらに悪いことには、われわれが保険で填補される詐欺的損失を被ったとしましょう。もしデータベースが被害を受けたら、保険金が支払われる前に保険会社の要求するデータを再現することができるでしょうか。
- ・ **データベースと自己資本リスク** われわれのコンピュータは投資を記録し、市場リスクを軽減するために、自動プログラムを実施しています。もし竜巻が設備とデータを破壊したら、システムはそれでも正しく作動するでしょうか。
- ・ **負債の投資と従業員の詐欺行為** われわれは保険金請求をカバーする短期資金を提供するために、固定利率の証券に投資しています。個々の管理者はそのような投資の安全指針を遵守できないことがあり得ます。われわれのデータベースシステムは詐欺行為を認識し、適切な管理者に報告するために、十分な機能をもっているでしょうか。

何百もの複合的なリスクがあるため、USAA の ERM 委員会はリスクがどこで重複し、交錯しているかを決定し、企業全体で管理する効率的な仕組みを保障するために、認識、評価、測定および予防戦略を含むすべての過程において、事業部門を横断するリスクを注視しなければなりません。そして、リスクマネジメント担当者は認識されたリスクが様々な事業部門に及ぼす影響を評価するとともに、全社的な影響を評価します。ERM 委員会の責任は、以下のとおりです。

- ・ USAA 全体の重大なリスクを認識し、検討し、承認すること
- ・ USAA のリスクを分析し、評価し、優先順位をつけること
- ・ 適切なリスク予防および制御戦略を検討すること
- ・ リスク関連情報の収集に規律を与えること
- ・ 上級経営者または取締役会に、重大なリスク問題を検討する必要性を課すること
- ・ リスク問題に関する情報についての要求に応えること
- ・ リスク・データの収集を指示すること
- ・ 経営者および取締役会に対するリスクレポートのデザインおよび内容を支援すること

それでは、システムの効果はどうでしょうか？今のところ順調に進んでいます。新規システムは設置、稼動しています。組織全体はリスクの軽減に敏感です。われわれはリスクを理解し、その可能性と潜在的な強度を測定するために、新しい手法を利用します。われわれの事業部門は個別ではなく、横断的にリスクと解決手法を共有しています。

総じて、われわれはエンロンや他社がトラブルになるような類いの驚きを生み出す要因をよりよくコントロールしていると確信しています。われわれは、リスクマネジメントの重要なパートナーである内部監査チームと外部監査チームと協力し、また信頼しています。事実、ERM プロセスは内部監査計画へフィードしますので、どこに監査が焦点をあてるかに役立ちます。われわれは、エクスポージャーを認識するために新たな手法と方法を持っています。それらは内部統制や予防戦略の性質と一致、補完しますし、多くはすでに実施されています。

おわりに

まとめに入る前に、私は RIMS について一言申し上げます。われわれは 4000 名の法人会員と 8000 名の個人会員および 83 の北米支部があります。加えて、日本支部は北米以外では最初の、そして近年唯一の支部です。われわれの目標は、リスクマネジメントのグローバルな理解を高める知識と情報の交流を続けることです。2003 年 4 月上旬、シカゴで開催される次回の年次大会に日本企業を招待するために、われわれは日本のリスクマネジメント協会と連携していることにとっても満足しています。大会は、何千人ものリスクの専門家と出会い、400 を超える企業が最新のリスクマネジメントの製品やサービスを展示する展示会場を見学する絶好の機会です。

新たな取り組みがあります。初めて、日本語の通訳つきで提供されるセッションを計画いたしました。これはリスクをより効果的に管理するための新たなアプローチを追究するわれわれ 2 国間で展開された親密なパートナーシップを反映しています。もし貴社が ERM の枠組みにおける企業総合リスクマネジメントについて学ぼうとされるのであれば、来月ぜひご参加ください。これを中心または関連するテーマがたくさんあります。

詳細につきましては、RIMS のウェブサイト www.rims.org をごらんください。また、私のメールアドレス、chris.mandel@usaa.com または cmandel@rims.org まで、お気軽にご連絡ください。

私は、今日皆様ととても有意義なひと時を過ごしました。皆様の優しさあふれるご歓待とお心遣いにお礼を申し述べます。この後、レセプションで皆様と語り合うことを楽しみにしています。質問やご意見をお聞かせ下さい。RIMS 日本支部とともに、われわれはリスクマネジメントを真に国際的な分野に確立してまいります。