

本日は皆様方の前でお話しをする機会をいただき大変ありがとうございます。テーマはリスク・マネジメント、特に ERM ですが、私の好きなテーマのひとつです。そこで、まず最初に概念やプロセスについて理解しやすくするために、背景について説明します。

前川理事長のご紹介にもありましたとおり、私は現在フロリダ・ブルークロス・ブルーシールド社のリスク・マネジメント部長を担当しております。私はこの会社で 1999 年、わが社には重要なリスクを事前に特定して管理していく制度とプロセスが必要である、と上司であった総務担当役員 (General Counsel) を説得して以来、包括的な ERM の開発と導入に携わってきました。今年のフィラデルフィアの RIMS 年次総会では理事に選出され、ERM 担当理事となり、何人かのスタッフとともに RIMS を ERM の中核研究拠点とすべく活動中です。私のキャリアが ERM と深く関わっていることがお分かりいただけると思います。

スライド4 - 6

私の会社は全米第四位の州における最も大きな健康保険ならびに関連サービスのプロバイダーです。4 番目のスライドはフロリダ州ジャクソンビルにある本社コンプレックスの空撮写真です。この 5 棟のビルからなるコンプレックス、6 番目のスライドの 20 階建てビル、州内にあるその他の事務所は合計で約 25 万平方メートルの広さになります。従業員数は 1 万人、売上は 70 億ドルで、これに連邦政府から高齢者向け医療事業の委託を受け 90 億ドルが上乗せされます。6 番目のスライドはジャクソンビル市の全景です。セントジョンズ川に面していることから「川の街」とも呼ばれる都市です。

わが社については企業概要にまとめてありますので、必要に応じてご参照ください。それでは本題に入ります。

プレゼンテーションの概要

まずリスク・マネジメント部門についてご紹介し、その後わが社の ERM の構造についてお話しします。過去 5 年間くらいの間に関係し、導入したツール、プロセスなどの話です。次に会社内部の人たちとの協力が ERM の成功にどのように結びついたかを説明します。いくつかのスライドを使って、当社でのプロセスについて事例にもとづいた紹介をします。ここではわれわれの評価ツールがどのように設計され、リスクを評価、測定するためにどう使われるかを説明します。最後に ERM をうまく導入するためのヒントをいくつかご紹介します。

スライド7 - 8

まずリスク・マネジメント部についてですが、7 番のスライドで社内における部門の位置づけが分かります。事業部は内部監査や技術的リスク・マネジメント(ネットワークをサイバー攻撃から守る)などの間接部門を

持っています。全ての部門は監査・リスク・マネジメント・コンプライアンスの担当 VP の下にきます。この構造は社内にはリスク・マネジメントのコンピタンスを作り出し、定着させることを全ての部門の共通目標にする効果があるので大変重要です。実際のところ、担当 VP は ERM の開発を彼女の担当業務の優先課題に設定しました。この動きは事業部門内での関心とコミットメントを高めました。リスク・マネジメント部は ERM を推進するタフなリーダーの役割を担い、リスク・アーキテクチャと呼ばれる制度やプロセスの開発を行います。姉妹事業部ともいえるのが法務事業部です。この二つの事業部は法務・事業保証グループ(LBA)と呼ばれています。私の事業部の VP と法務担当の VP の上司が総務担当役員で、経営トップの一員です。総務担当役員もリスクを能動的に管理するプログラムが必要であると理解しており、ERM の開発と導入を支援してくれました。

7 番のスライドには私の部の業務とスタッフの写真が写っています。私の部下は 4 人で、現在一名が空席で、募集中です。ERM の開発、導入、維持に加えてリスク・マネジメント部では保険料約 1400 万ドルのリスク・ファイナンスを担当しています。これは、業務中の事故をカバーする自己資金の労災保険と、内部に保持する損害賠償訴訟の損害リスクのための大型基金などです。現在このような損害の内部保持をより柔軟、かつ効率的に行うためのキャプティブ保険会社を設立中です。

その他、医療業務のリスク・マネジメント、損害賠償のロス・コントロール、緊急時対応プログラムのリーダー役を含む事業継続などが業務です。

スライド 9

それではリスク・アーキテクチャについて話します。良いビルを建てるのに設計士が必要なように、優れたリスク・マネジメント・プログラムを作るには設計士が必要です。私は非常に多くの時間をかけてわれわれのプログラムの全ての要素について検討しました。そこで、皆様が同様のプログラムを作成する時の参考になるように、われわれのプログラムにおいて重要だった要素についてご紹介します。

まず、なぜわれわれは会社が直面する全てのリスクに関する能動的プログラムが必要なのでしょう？ 9 番目のスライドで分かるように、市場の動向がそれを要求しており、われわれの利害関係者たちもそれを期待しているのです。組織としてわれわれは毎日リスクを冒しています。リスクをとらなければ存在の意味がないのです。リスクを冒さなければ市場が求める新しい商品やサービスは導入できません。しかし、このリスクを最も効率的に管理できているかは分からないことが多いのです。**われわれは受容することにしたリスクを完全に理解しているだろうか、そうであればリスクに対応する恩恵は相応のものかどうか把握できているだろうか？** そうでなければ知的なリスクの受容とはいえません。ERM は経営トップからクレーム管理部門の監督者に至るまで、全てのレベルの管理者がリスクをうまく管理できるようにするためのものなのです。

スライド 10

わが社の ERM には、戦略と運営の二つのレベルがあります。このスライドは各レベルの主な違いを表しています。戦略レベルは経営トップにとっての長期的かつ高いレベルの課題を扱います。戦術的というよりは経営の方向性に関するリスクです。例えば資金をどのような目的に使用するかとか、今後 5-7 年の市場の変化などに関するリスクです。

運営レベルはより具体的なリスクを扱います。上司の求める成果を出すために業務を行う際に問題となるようなタイプのリスクです。例えば個人情報、ブランドの評価に対するリスク、自然災害による事業機能のリスクなどです。

スライド 11

われわれのプログラムの戦略レベルはいくつかの重要なプロセスを含んでいます。その一つが年次のリスク評価です。これは会社が直面するリスクのうち、最も重要なリスクが何かを決定するプロセスです。私は CFO、技術・業務担当役員、医療事業役員などを含む上級管理職約 25 名に記入してもらうための評価ツールを作りました。記入してもらった用紙はリスク・マネジメント部で集められ、集計と分析が行われます。用紙の記入に当たっては標準的な ERM 評価ツール(後で詳しく説明します)を使って昨年の各リスクを評価し、必要に応じて新しいリスクを追加することもできます。リスク・マネジメント部は各リスクについて指数を計算し、本年度の全社レベルリスク表を作成、社長室に送ってから打合せ、了解をもらいます。このリスク表は運用上のリスク管理計画策定のために全社的に使われるので、CEO の了解をとっておくことは絶対的に必要です。新しい表ができると、それは社内に伝えられ、リスク・マネジメント用の Web サイトも更新されます。表に載っているリスクの例は、競争、商品の価格高騰、資本の不足などです。

この表のトップに来るリスクについては、会社の年次戦略計画策定の際にも利用されます。経営トップによる計画策定のインプット情報の一つになるのです。この計画策定が終わると戦略の決定事項が知らされ、事業、直接部門ごとの計画がそれに依りて策定されます。決定事項の一つは、組織のリスク管理のあり方に関するものです。

監査委員会への年次報告書にも、ERM でどのような指標がどのように使われたかを記述します。ここでは取締役会がリスクを特定し、管理するプロセスの全般的責任を負っていることを明記します。社内におけるリスク・マネジメント業務の地位を向上させる機会になります。

リスク・マネジメント部は会社がどれくらいのレベルのリスクを保持するべきかについて情報を提供することはできますが、最終的な決断は CEO 室の責任になります。この分野では社内の数理部と協力して、キャ

ッシュ流出の絶対額がいくらになったら契約者の余剰金がダメージを受け始めるかについての初めての試算を作成しました。キャプティブ保険会社の設立が進めば、この分野に対する関心はさらに高まると見えています。

リスク軽減マップは昨年私が企業リスク表と事業計画の結びつきを強めるためにはじめたプロセスです。監査・リスク・マネジメント・コンプライアンス事業部のスタッフ何人かと共同で、来年の事業計画やプロジェクト計画を集めました。そして、これらの計画を12の企業リスク分野上に地図のように表示し、ギャップがどこにあるか見てみたのです。この分析の結果、いくつかの問題点が見つかり、そのことをCEO室に報告した結果、来年の事業計画はいくつかの新しい目標をカバーすることになりました。これは、このERMプロセスがもたらした具体的な成果の一つです。

スライド12

運用リスク面では各業務でリスクを見つけ理解するためのプロセスがいくつかあります。マネージャーたちは、仕事をうまく管理したいと思っており、そのために熱心に働きます。ERMはそれを実現するツールなのです。ERMは彼らが直面するリスクをより深くより分かりやすく理解してもらい、結果としてリスクをうまく管理できるようにします。彼らの事業プロセスが予定通り進むかどうかの見込みがつくようになるのです。ERMは現場では非常に重宝されるべきツールなのですが、時として理解してもらおうのが難しいこともあります。

最初のプロセスはリスク・プロファイリングです。これはリスク特定とリスク評価を組み合わせた作業で、業務にとって重要なリスクを複数の事業部のスタッフによって特定するプロセスです。業務が中断するようなリスクとしては、例えば自然災害による施設の損害などがあります。事業が成果を出す上での障害としては、データが不正確であったり、他の部門との連絡がうまくいっていないことなどがあります。リスクは5から8のグループに分類され、ERM評価ツールを使い社内で標準化された手続きで評価されます。この評価の方法は後でご説明します。このようにして事業プロセスごとに関連リスクとその重要度が明確化され、合意されるのです。

次に各リスクごとにどのような軽減策があるかがリスト化されます。各対策について、リスク評価がどれくらい変わるかも記載されます。

最後にこれらのリスク軽減策の進捗状況をモニターするモニタリングの計画が策定されます。中核となる事業プロセスで、このような手続きが標準化されることは重要です。リスク管理は余分な業務だという意識

を持たせるべきではありません。むしろ当たり前の管理業務の一つであると認識してもらうようにします。軽減策の進捗状況をきちんと上へ報告することは当然なのです。

スライド 13-14

当社における ERM アーキテクチャの最後の要素はツールセットです。建築会社は良いビルを建てるためにツールを必要とします。同様にリスク・マネージャーは優れたプログラム運営のためにツールが必要です。ERM のツールボックスのツールは、イントラネット内にあるリスク・マネージャー部の Web サイトを通じて社内の誰もが入手、活用できるものです。13 番スライドに表示されている、Web サイトのテーマ「あなたの周りにおけるリスクを見つけ出し、理解しましょう」は、ERM の最も重要な要素でもあります。これらのツールを利用し、基本的な枠組みを理解してもらうことで全社的にリスクに対する理解が深まるのです。これはリスク・マネジメントを行う上で最も重要なステップです。リスクを理解できなければ賢く受容することもできないのです。

最初のツールは CEO の署名入りの組織方針であり、そこに全てのマネージャーがリスクを管理すべきことが明記されています。また、方針には ERM の枠組みが時系列的に：リスクの特定、リスクの評価、リスクの軽減、モニター、という形で記載されています。リスクの用語解説も記載されています。

先ほど紹介した年次リスク評価はプロセスであり、ツールでもあります。

リスク・マネジメントに関する基礎を教えるコンピューター・ベースの研修は 2 年前に開発され、管理職の立場にある社員は全員が受講することになっています。リスク・マネジメント部の Web サイトを通じて受講できます。時給制社員向けにはパワーポイント版があり、希望者はこれで学習できます。ただ、クレーム管理や顧客サービスなどの部門では時給制社員といえでも受講が必須となっています。

ご紹介したリスク・プロファイリングと軽減策策定のツールは Web サイトの ERM のページからアクセスできます。後でもう少し詳しく紹介します。

ERM の枠組みと理念については当社のリーダーシップ研修にも組み込まれています。この研修はあらゆるレベルのマネージャーが受講するもので、マネージャー、そしてリーダーとしての資質を向上させるものです。同様に、社内の問題解決プロセスにも同じ ERM の理念が組み込まれています。

当社では毎年社員の意識調査を行い、報酬、昇進、多様性確保、コンプライアンスなどの分野での評価を聞いていますが、昨年は ERM の理念が組織内にどれだけ浸透しているか、ERM がどれだけ利用されているかを調べるための質問を 5 項目入れてもらいました。われわれの質問は例えば：

マネジメントはリスク管理の重要性を伝えてくれた。

会社として、どの程度のリスクまでを私に認めているか理解している。

私の部のリーダーたちはリスクに関するコミュニケーションは悪い知らせあっても受けとめている。

リスクを見つけ、評価することは私の重要な業務の一つである。

これらの設問への回答は評価され、成績の悪い部門については個別に打ち合わせをもちました。このような場合、大抵はその部門におけるリスク・プロファイリングが実施され、改善策が取られます。

さらに、私は ERM に関する意識と責任を継続的に維持させるための内部コミュニケーション計画を策定しました。例えば社内用テレビ・システム、週間ベースのクイック・コネクションという e-ニュースレターなど、様々なメディアを使います。このようにして ERM のメッセージを社内に流し続けています。

スライド 15

当社における ERM の重要な点、パートナーについて話します。私は何年か前に、社員 1 万人の組織で総合的なリスク・マネジメント・プログラムを動かすには他の人たちの助けが必要なことを悟りました。一方で事務管理コストを削減するという目標があったので、追加スタッフの配属がないことも理解できました。そこで、私は他の人たちのところにおいて、私が ERM を通じてやろうとしていることはかれらの事業目標達成の助けになると説得したのです。つまり、われわれはすでに誰でも何らかの形でリスクを管理しているということです。幸いなことに私の前の上司は、各部門で共通する問題があり、それを一つの部門で対応するようにすることの価値を理解できました。監査部は各種のコントロール機能を評価することによって財務的リスクを管理していました。コンプライアンス部は会社が各種の法律、規制などを遵守していることを確認していました。技術リスク管理部はサイバー攻撃を心配していました。結局それらは全てリスク・マネジメントだったのです。

その結果、グループ内で再編成が行われ、監査・リスク・マネジメント・コンプライアンス事業部が生まれました。そのことにより、リスク・マネジメント部、監査部、技術リスク管理部や事業部の残りの社員が共通の上司のもとでまとまったのです。上司となった VP は全ての部門が組織がリスクを管理していく責任を有していることを明らかにしました。そして、組織がリスクを管理していくことを能動的に推進するためのチームができました。それ以来、私はずっとこのチームのメンバーです。このチームは、これまでのスライドでご覧いただいたすべての主要なプロセスの運営支援をしてくれました。メンバーは全員 ERM の理念に賛同し、プログラム全体で、彼らの業務がどう位置づけられるかを理解しています。

さらに、各部が標準プロセスの中に ERM の枠組みを取り込みました。監査部は主要財務分野の相対的な重要度を判定するために、ERM のやり方を使って年次の管理評価を行います。その結果は来年の全体監査計画の策定に利用されます。われわれの事業部内の標準プロセスであるコンプライアンス評価、企業セキュリティ・リスク評価、年次セキュリティ作業計画なども全て ERM の枠組みと手法を使って実施されます。

リスク・マネジメント部はこのようなツールや手法の設計に際しての考え方を提案しています。事業部内の他の部は標準的な手順の中にこれを取り込み、社内の他の部に対しても活用するように提案します。

スライド 16

さらに、リスク・マネジメント部はリスクを特定し評価する内部コンサルタントとしてのサービスを社内で提供しています。われわれの事業部内の他のスタッフから勧められた、ということでリスク・マネジメント部に連絡してくることがよくあります。例えば下記のようなプロジェクトに対してリスク・プロファイリングと軽減策策定を実施しました。

プロジェクト・マネジメント・プロセス

シックス・シグマ継続的改善

アライアンス(協業)・マネジメント・プロセス

クレーム(アウトソースの評価)

製品開発

ここで組織内における ERM と企業文化についての重要なコメントをしておきたいと思います。よく組織にリスク・マネジメントを中心においた企業文化を定着させなさい、というようなことがいわれます。私は違うと思います。既存の企業文化をよく理解し、活用する方が効果的で継続できると思います。企業がなにを基準に業績を評価しているか特定し、それを ERM に活用するといいでしょう。事業の差し迫った問題が何かを理解し、ERM がその解決に役立つと説明するのです。さらに重要なのは、ERM の枠組みをプロジェクト・マネジメント、業務計画、リーダーシップ研修、戦略計画などの主要業務プロセスに組み込むことです。それができれば、ERM の理念は企業内に効率よく吸収されていき、将来にわたって機能することになります。

スライド 17

事業部内の同僚たちとパートナー関係を築くことに加えて、その他の部のスタッフとも連携し、能動的にリスクを管理していくようにしています。私は自分自身を他の部がリスクを見つけ、評価し、管理していくことをアシストする内部コンサルタントとして位置づけています。最初のうちは教師としての役割を担いますが、

最終的にはこのようなプロセスを自分たち自身で果たせるようにします。彼らに対し、君たちは社内ですます増えているリスク・マネジメント・チームの一員になるのだ、と呼びかけます。このような働きかけを通じて ERM の枠組みは多くの事業プロセスの中に組み込まれ、これから取り組むプロジェクトの分析に活用されるようになりました。例えばビジネス・パートナー関係プロジェクトがあります。このプロジェクトは子会社と商品ベンダーの結びつきを強めることが目標でした。当社と相手先ベンダーとの関係のリスクに対する最低限の事前調査の基準を設定する必要があったのです。われわれの事業部からは 3 名がこのチームに参加し、ERM の評価ツールを使って、この基準作りを行っています。

では事例をもとに、どのようにツールが使われ、価値を生み出しているかご紹介します。

この事例はクレーム処理のプロセスの特定部分を海外にアウトソースするプロジェクトでした。アウトソースというと、途上国の子供に対する強制労働を連想するらしく、社内の上のほうでも多くの反対が出ました。そこで私はチームを編成して、このような変更を行った場合のリスクを理論的かつ事実に基づいて調べるよういわれました。

最初のステップはチーム内でリスク・プロファイルを作成することでした。業務上のリスクについての包括的な点検が行われなければ何を対象に作業を進めればいいのか分からないからです。二度の長い打合せの後、ようやくリストがまとまりました。次に、特定されたリスクは七つのカテゴリーの分類され、ERM 評価ツールを使って評価しました。このようにして、それぞれのカテゴリーのリスクについて指数が与えられ、最重要のリスクからそうでないリスクまでが順位付けされました。

スライド 19

それではここで評価ツールについて少し説明します。このツールは現在マニュアル形式の WORD ファイルになっていますが、自動的に記入していく書式に変えて、リスク・マネジメントの Web サイトからアクセスできるようソフトウェア開発者と打ち合わせ中です。

リスク評価で重要なのはリスクの三要素です。全てのリスクはこの三要素を持っており、それ以外の要素はありません。

会社への影響度

リスクが実現する可能性

リスクの軽減策の有効度

これら三要素は全て個別に 1 から 10(最もリスクが高い)までのスケールで評価されます。例えば影響度で 3 とか 4(影響度はやや低い)と判定する際の基準をスライドに記載してあります。4-5、6-7 などについても同様の基準が使われ、表現がより深刻になって行きます。例えば「主要な機能に不都合が起こる」は

5-6 では「主要な機能に**相当な影響**が出る」になり、7-8 では「主要な機能に**深刻な影響**が出る」と変わります。各グループの記述の一つでも該当すれば、その評価が適用できます。

スライド 20

同様に、可能性や軽減策有効度にもスライドで表示されている基準をもとに 1 から 10 までの評価が与えられます。

スライド 21

リスク指数は、単純に三要素の評価を掛け合わせて算出されます。この例では、プライバシー・リスクが、このプログラムのコストが膨れ上がるリスクよりはるかに高いことが分かります。指数を全部合計して、プロジェクト全体のリスクを単一の数値で表示することもできます。このステップは、これから策定するリスク軽減策が実施された場合、リスク・プロファイルにどれくらい改善効果が出るかが測定できるので重要です。

スライド 22

チームは次にリスク軽減策を策定しました。プライバシー・リスクなどの高リスクを相当に制御できるようにするための各ステップを記載したリストが作成されました。改善のための各ステップには個別のチームメンバーが担当となり、現実的な納期が設定されました。軽減策の進捗状況を報告するプロセスも決定され、このプロジェクトのモニターと管理が実施されることになりました。

スライド 23

このプロジェクトからは重要なことが分かりました。リスク・プロファイルに大きな改善効果をもたらす軽減策がいくつか追加されたのです。例えば海外拠点からのデータ通信はセキュアな回線を使うこと、拠点においてはデータと機材を監督する仕組みを用意することなどが、プロジェクト実施の条件となりました。その他の軽減策についても、アウトソースする際に実行される予定であったことは判明したものの、その事実が書面に記載されたり、連絡されていませんでした。経営トップの誤解もそのために生まれていました。例えばアウトソースをする委託先企業はすでにわれわれはよく知っている、信頼できる特定の会社が見つかっていました。この会社に決める前にすでに海外の拠点を訪問して、そこで働く人たちのほとんどが大学卒でありその国の一般的な給与をはるかに上回る報酬を得ていることも知っていました。つまり、その会社の社員は持ち家を持っており、車もあり、家族のニーズを十分に満たせていたのです。決して子供の強制労働をさせているような会社ではなかったのです。

このような情報は経営トップに対する報告に記載され、このプロジェクトに対する姿勢も劇的に変わりました。

このプロジェクトにはすぐにトップの了解が出て、数千万ドルの節減効果が顧客に還元されました。

スライド 24

さて、皆様方の中には ERM 導入を検討している方がおられるかも知れません。一番重要なのはなんといっても経営トップの支持です。トップからの支持がなければ、あなたの努力はやがて不毛なものとなり、プログラムは失敗に終わります。そこで、トップの支持を得るためのアイデアをいくつか紹介します。

私が ERM 導入を考えはじめた時、私の上司は総務担当役員でした。私は彼と話しをして、(1)彼には会社が直面するリスクがなんであるかを高い次元で理解する必要がある、(2)会社も契約者も彼がそのようなリスクを能動的に管理していくものと期待している、という二点を理解してもらいました。「緊急事態になった時のリスク管理」という考え方はもはや十分ではないと伝え、同意してもらえました。事業も市場も非常に早い勢いで変化しており、効果的に対応することがもはやできなくなっていたのです。問題が起きてから反応するのではなく、予測しておくことが必要になっていたのです。そのような流れの中で彼の担当分野の組織改革が行われ、監査・リスク・マネジメント・コンプライアンス事業部が生まれ、ERM の社内導入が認められたのです。それ以来私はこの業務に没頭し続けることになったのです。

ケーススタディを使えばリスク・マネジメントの価値を伝えられることについてはすでにお話したとおりです。多くのマネージャーが、リスクを特定し、軽減策を策定するため喜んで私に協力してくれました。

コミュニケーションをうまく実行することで、全てのマネージャーがリスク・マネージャーとなるべきである、というビジョンを浸透させられました。リスク・マネジメントのプログラムによってどのような価値が生まれるかを全て盛り込んだ、分かりやすいスローガンも作成しました。「われわれの周りにおけるリスクを見つけ、理解しよう」です。

また、他の人たちが ERM の価値を金額だけで判断しないように注意してください。確かに ERM によって相当な額のお金が節約できます。しかし、さらに大きな価値として、不確実性の低減、ブランドへのダメージ防止、重要プロセスの維持、などがあるのです。アインシュタインの言葉を借りるなら：

“Everything that can be counted counts and everything can not be counted.”

「数えられるものは全て計算できるが、全てのものが数えられるわけではない。」

スライド 25

最後に ERM を導入するうえでの重要要素トップ 10 をご紹介します。すでに今日のプレゼンでお話したことです。まず、リスク管理業務を実行している他の部門、つまり内部監査、コンプライアンスなどとパート

ナー関係を結ぶことの重要性があります。経営トップの支持とリスク・マネジメントを戦略レベルと運用レベルに分けることも話しました。三つの視点からリスクを評価する方法を話し、事例を通じてどのように評価結果を利用するかを説明しました。Web サイトを通じてツールや研修を社内であればどこからでも使いやすい形でアクセスできるようにしました。コミュニケーションが必要であることと、相手にとって分かりやすい形で話しをすることの重要性も説明しました。忍耐と、諦めないことの重要性は十分には伝わらなかったかもしれません。当社でリスク・マネジメントを5年間にわたって導入し続けて、その時々で成功したり、課題や障害にぶつかりました。しかし、会社にとって長期的に必要なだと私が判断したことを誰かが止めようとした時は、いつでも力を入れて頑張りました。最終的にプログラムは成功の花を咲かせるようになりました。道はまだ途上です。しかし、これからどのような旅が私を待っているのか、楽しみでもあります。

私のプレゼンが皆様の会社におけるリスク・マネジメント活動の一助になれば幸いです。ご清聴ありがとうございました。

--end--