



*Как AIG восстанавливала репутацию и в чем сейчас заключается самый серьезный риск всех крупных компаний – рассказывает генеральный директор страховщика Роберт Бенмоше.*

Роберт Бенмоше возглавил AIG – крупнейшего мирового страховщика – в августе 2009 г. В AIG он пришел прямиком из компании-конкурента – MetLife. За четыре года под руководством Бенмоше AIG отдала американскому правительству и Федеральной резервной системе почти \$200 млрд, прибыль компании год от года растет, в прошлом году составив \$23 млрд. Встреча с Бенмоше проходит рано утром, после нее он едет в аэропорт. График работы динамичный, но Бенмоше уже привык к постоянным переездам – «приходится много ездить», – визитом он доволен: «Впервые я был в России еще в 1989 г., посетил две столицы, но мне очень хотелось бы попасть в глубинку, провести тут больше времени». В этот раз все удалось, радуется он. Бенмоше вспоминает, как присутствовал на празднованиях, посвященных трехсотлетию дома Романовых: «Прогресс невообразимый в сравнении с 1989 г. Может быть, не все россияне с этим пока согласны, но на взгляд со стороны – изменения колоссальные».

– То, что вы сделали с AIG в последние годы, – реставрация или модернизация?

– Знаете... (Задумывается.) Прежде всего AIG себя реставрировала. Мы сжались, стали чуть меньше, но стали более стабильной компанией. И мы по-прежнему самая крупная американская страховая компания в мире, если не брать в расчет Berkshire Hathaway. Но Berkshire Hathaway позиционирует себя как холдинг. Сейчас у нас один непрофильный актив – авиализинговая компания. Но в данный момент мы готовим сделку по ее продаже в Китай. Как только сделка будет закрыта, мы продолжим расти как страховщик.

По меркам многих, мы крупные, и многие считали, что мы исчезнем, рухнем в 2008–2010 гг. Но нам удалось восстановить репутацию компании, несмотря на многочисленные прогнозы, что AIG не сможет выполнить свои обязательства. Мы вернули \$182,3 млрд правительству США, прибыль которого по инвестициям в компанию составила \$22,7 млрд. Какая компания в состоянии заплатить \$205 млрд и при этом в течение трех лет оставаться одной из самых крупных страховых компаний в мире? Только та, на которую можно положиться. Мне кажется, мы сумели доказать, что AIG является компанией с репутацией.

– В России собственники, получая помощь от государства, часто сталкиваются с желанием кредитора участвовать еще и в управлении бизнесом. Когда AIG получила государственную помощь от правительства США, вы сталкивались с подобным?

– Стремилась ли она участвовать в управлении компанией? Да. Они и хотели, собственно, управлять компанией. Деньги давались, чтобы AIG не исчезла. Это была платежеспособная компания, но слишком много денег нужно было вернуть сразу. Большую часть наших активов составляли ценные бумаги, обеспеченные жилищной ипотекой. Когда мы получили помощь от американского правительства, нам сказали, что дальше мы все решаем сами, однако они держали руку на нашем пульсе. Правительство, безусловно, осуществляло контроль за целевым использованием выделенных средств. И это вполне разумно. Это имеет смысл.

### ***Покорители Африки***

– Лондонский офис AIG занимается производными и ипотечными бумагами. Какая судьба у него? Нет планов возобновить его деятельность?

– В разгар кризиса сумма обязательств в деривативах составляла \$2,8 трлн. Направление финансовых продуктов было полностью закрыто. Осталось \$100 млрд, которые являлись частью активов. Сейчас мы полностью диверсифицированы как страховая компания и не планируем продолжать работу в данном направлении.

– В состав AIG входит крупнейшая в мире авиализинговая компания. Почему принято решение продать этот актив?

– Авиализинг был частью бизнеса AIG с конца 1970-х гг. Это вполне независимая компания, иметь такую компанию было весьма выгодно. Обладая наивысшим рейтингом надежности – «AAA» от S&P, вы по сравнению с конкурентами можете давать и брать деньги на долгосрочные приобретения под низкие процентные ставки, чего не могут позволить себе другие компании.

Сегодня дела идут хорошо, и взаимные интересы у нас сходятся, однако проценты достигают своего максимума. Сейчас речь уже идет не о рейтинге «AAA», но о \$24 млрд задолженности. То есть если бы был «AAA», можно было бы уменьшить ставку по займам на 1–2,5%. Плюс у нас были значительные налоговые кредиты, и все налоговые льготы применяются к самолетам, а не к AIG. Наконец, я думаю, что с 1970-х все изменилось и сейчас нет смысла иметь в рамках группы бизнес, организованный в том виде. Сегодня мы не видим смысла развивать это направление и сосредоточиваем все наши силы на страховом бизнесе. Фактически у нас застраховано 98% компаний, входящих в рейтинг Fortune 500.

– Что вы подразумеваете под цифрой 98%?

– Это означает, что мы не работаем лишь с 3–4 крупнейшими корпорациями в мире.

– Ранее вы говорили, что Китай и другие быстро растущие рынки станут залогом победы в бизнесе. Что это за рынки и какие планы связаны с Россией?

– Крупнейший объем операций у нас в США. Вторая страна по объему бизнеса – Япония, большая доля рынка в Корею. Мы развиваем бизнес во Вьетнаме, Таиланде, Малайзии, Индонезии, Гонконге и Китае. В отношении Китая у нас большие планы. На сегодняшний день мы заключили сделку с PICC и имеем солидный объем продаж страхования от несчастных случаев и страхования путешественников как самостоятельно, так и совместно с PICC. В наших планах также создание совместного предприятия для расширения бизнеса по страхованию жизни.

– Правильно ли я понимаю, что бизнес в Китае завязан на страховании от несчастного случая?

– Да, на сегодняшний день это так, и этот бизнес завязан на партнерстве с PICC. Однако AIG также представлена на рынке коммерческого страхования юридических и физических лиц в Китае. И это не только страхование от несчастного случая и на время поездок. У нас отличная репутация и сильный бренд в Китае.

– А что с Россией и другими рынками?

– Делаем ставку на рынки Африки, Колумбии, сосредоточим внимание на Турции, Ближнем Востоке, Индии, Польше и России, равно как, впрочем, и на многих других. Мы присутствуем как страховщик в 90 странах. Мы продолжаем работать с Грецией и другими странами, но теперь мы видим, что и Россия начинает показывать очень значительный рост. У вас перспективный рынок с огромными возможностями роста – как в Бразилии. На нее мы тоже сместим наши акценты.

### ***Главное – быть в одной команде***

– Страховые рынки России и Польши схожи. Страхование от несчастного случая и тут и там завязано на кредитовании и продается в основном через банки. Вы говорите, что активно продаете страховку от несчастного случая, не видите опасности в утере контроля за каналами продаж?

– Да, мы уделяем много внимания ипотечному страхованию, мы третьи [в этом сегменте страхования] на рынке США. Мы рассчитываем на существенный рост по нему в Корее и Гонконге и будем активно развивать это направление и далее. Хотя параллельно у нас развивается личное страхование и от несчастного случая, и путешественников. Чуть позже мы должны будем решить, станет ли это нашим приоритетным направлением или целесообразно сделать ставку на страхование от несчастного случая и во время поездок, на сегмент страхования физических лиц в целом. Также по-прежнему активно работаем в сегменте страхования финансовых рисков и банкостраховании, в том числе и

в России.

– В России у AIG всегда был сильный корпоративный портфель и, может быть, не самые сильные позиции на розничном рынке. Ситуация меняется?

– Да, мы намерены расширять наш розничный бизнес, но задача AIG в России заключается в реализации этого плана собственными силами. Основной акцент сейчас сделан на улучшении качества клиентского сервиса в глобальном масштабе. Наша стратегия развития предусматривает рост числа агентов в Китае с нуля до 25000 в ближайшие 3–4 года. И те технологии, которые мы используем там, будут применимы и в России. Разработка этих технологий в России на сегодняшний день просто неоправданна. Наша цель – одновременное развитие [в нескольких странах]. И в качестве движущей силы в данном случае выступает единый бренд AIG. Мы используем единые технологии, будь то AIG в Корее, Японии, Таиланде или Польше. Мы уверены, что это залог успешного развития бизнеса.

– Какие-то конкретные ожидания от местного рынка есть в AIG?

– В настоящий момент работа кипит. Мы прогнозируем более высокие, нежели среднерыночные, темпы роста как в сегменте страхования юридических, так и в сегменте страхования физических лиц (см. врез).

– Российская «дочка» (ЗАО «АИГ») по-прежнему будет развиваться за счет заработанных самостоятельно средств или получит какие-то деньги на развитие бизнеса?

– Всегда готовы вкладывать деньги, в случае если компания покажет хорошую прибыль. Те результаты, которых удалось достигнуть в этом году, сильно отличаются от показателей прошлого года. Это резкий поворот, существенный шаг. Есть хорошая маржа. И мы ожидаем дальнейшего роста, который отразится на нашей прибыли.

– То есть менеджмент будет справляться своими силами без внешнего

финансирования?

– Думаю, что для менеджмента главное – быть в одной команде.

– Российская «дочка» работает с 1998 г., разве ее менеджмент еще не доказал, что он в команде AIG?

– Они действительно отличная команда, но у каждой команды есть своя специализация. Данная команда работает не независимо, а в составе более крупной команды, имя которой – AIG. Так, например, у нас 40000 агентов в Японии. Для них мы инвестируем в технологии в Китае, в Японии. Однако здесь, в России, у нас нет и 1000 агентов, и инвестировать в технологии при таком количестве пока преждевременно. Но мы можем перенести технологии, в чем и заключается преимущество глобального бизнеса AIG. Так, мы можем использовать технологии, разработанные для Японии, Китая или Бразилии, скажем, в России.

Представьте себе две команды, сумевшие завоевать звание чемпионов мира по регби-7 на Кубке мира в России. Обе команды из Новой Зеландии – All Blacks. И несмотря на то что страна сравнительно невелика, каждый игрок нацелен исключительно на победу, у каждого есть своя специализация. Как результат – команда становится лучшей в мире. Это, кстати, позволило нам стать их спонсорами. Так и в AIG: каждый воспринимает себя как часть большой команды. Мы думаем, что команды олицетворяют эту идею – идею первенства в мире. Россия может добиться этого самостоятельно. Могут и Турция, и Бразилия, и Китай, и Япония, и все другие страны. Только представьте себе, если бы они все работали сообща. Мы бы стали как All Blacks – чемпионами мира.

### ***Долой самонадеянность***

– Чтобы оставаться чемпионами, нужно задумываться о рисках. Какие основные, на ваш взгляд, опасности для финансовых рынков существуют сейчас?

– Мы проводили стресс-тест. По его условиям в течение следующих двух лет AIG должна

потерять почти \$23 млрд, фондовый рынок упал больше чем на 50%, у компаний выросли долговые обязательства. Стоимость кредитов выросла, поскольку компании не могут гасить задолженность, и это произошло не в связи с ростом процентной ставки, а в связи с увеличением основной суммы кредита. Безработица на уровне 12,5% против 10% во время кризиса. Цены на жилье в Америке упали на 20%, и это еще не все. Ураган «Сэнди» пришел на северо-восток, и это вновь привело к убыткам в размере \$2 млрд. Таковы условия. И тогда я спрошу у комитета по рискам, остались ли у нас деньги, чтобы поддерживать рейтинг, и мне ответят «да». У нас остается достаточно средств. Это не минимум, это выше необходимого нам минимума, у нас остается масса денег, это реальный тест на стресс.

– Условия теста формировали в AIG или продиктованы Федеральной резервной системой (ФРС) и казначейством?

– Условия были продиктованы ФРС. Но риски-то наши. И мы меняем свой портфель рисков, продолжая сокращать их через продажу неустойчивых бизнесов, как, например, авиализинговый. Мы продали весь наш высокорисковый бизнес, компанию American General Finance, которая занималась потребительскими кредитами и имела огромный уровень риска. Не поверите, но мы даже продали 11000 грузовых вагонов. Поскольку посчитали, что это тоже риск для нас. То есть мы существенно уменьшили размер компании и изменили принципы нашей работы. Например, мы на 50% сократили наш портфель муниципальных облигаций. Мы попытались ужать неосновные направления, чтобы обезопасить от рисков здоровый бизнес. Сегодня мы можем говорить о том, что мы очень сильная и стабильная компания.

– Ипотечные облигации, муниципальные облигации... Где кроется следующая опасность возникновения пузыря?

– Подозреваю, что самая серьезная угроза – чрезмерная уверенность в себе. Самонадеянность. Например, мы сильны в управлении рисками. У нас очень хороший риск-менеджмент, и мы очень уверены, что управляем рисками, уверены, что управляем ситуацией. Но мы осторожны, потому что отдаем себе отчет в этом, и сотрудники AIG достигли невероятных результатов. Однако мы постоянно напоминаем им, что для этого нам пришлось пройти долгий путь и еще больший путь впереди в том же темпе. Я не вижу угрозы возникновения пузыря и внутри AIG. Наша сила в географической диверсификации. Несмотря на то что в IV квартале 2012 г. мы понесли серьезные убытки из-за урагана «Сэнди», компания продемонстрировала существенную прибыль за счет страхования жизни и пенсионного бизнеса. Мы пережили бедствия в Таиланде и

Новой Зеландии, а также цунами в Японии, но в других странах было более спокойно, и мы можем разумно распределять средства по всему миру. Но преимущество диверсификации в том, что в других частях света подобных убытков не было, и это позволяет нам поддерживать необходимый баланс в бизнесе.

### ***США совершают большую ошибку***

– Вы говорите, что бизнес AIG сократился. Перестала ли компания быть too big to fail?

– Да, думаю, теперь мы такие. Нужно убедиться, что у тебя достаточно денег, чтобы не потерять компанию. Я думаю, что проблема слишком больших компаний и риска возможного неисполнения обязательств заключается в необходимости обеспечить достаточное количество средств, чтобы избежать дефолта. Поэтому я и привел в качестве примера наш стресс-тест. Если бы AIG попробовала пройти такой стресс-тест в 2008 г., компания бы осознала, что надвигается кризис. И не прошла бы тест. Думаю, что в США совершают большую ошибку, когда говорят только о том, чего не было сделано для преодоления кризиса. Между тем в регулировании были большие достижения в 2008–2009 гг. С тех пор ФРС проводит значительные изменения с целью укрепления позиций всех компаний, чтобы не допустить дефолтов отдельных игроков. Чтобы ошибка одного не вылилась в проблемы многих. ФРС поменяла регулирование с целью не допустить концентрации риска на отдельных игроках и старается это продолжать. Это сказывается на устойчивости всех компаний. Вы можете потерпеть крах, только если вы осуществляете слишком много рискованных операций.

– Все дело в аппетите?

– Они вам этого не позволят. Стресс-тест говорит о том, что «чем больше вы едите, тем больший вес вы набираете».

– Однако пружина финансового либерализма, сжатая при администрации Клинтона, пробудила аппетит в участниках и привела к разрушению запрета на разделение инвестиционного и классического кредитного банкинга при Буше. В последние годы условия работы и ведения бизнеса ужесточаются. Когда ждать новой либерализации?



– Нет, я не думаю, что возникнет какой-либо новый финансовый формат, так как мы быстро возвращаемся к былому уровню контроля, закреплённому в акте Гласса – Стигала, разделившем банковскую систему, страховые компании и брокеров. С 1999 по 2008 гг. произошла либерализация, благодаря которой появились учреждения, размещающие депозиты и имевшие правительственные гарантии перед вкладчиками по всем торговым операциям, что не было разрешено актом Гласса – Стигала. Поэтому ситуация оказалась затруднительной, когда ФРС заявила о том, что все эти депозиты должны быть закрыты. Но сейчас требуется настолько больше капитала для того, чтобы держать на балансах рискованные активы, что порой он превышает размер самих рискованных активов. Взгляните на JPMorgan, UBS, Credit Swiss, Barclays, Citibank – их деятельность сужается: у них меньше производных операций, все они сокращаются. Уровень кредитования показывает, что они становятся меньше, деривативы сокращаются, поскольку для их обеспечения требуется слишком много средств. И это единственное решение для банков, берущих рискованные активы, ведь они не могут заручиться поддержкой других и это удорожает проблему при кредитовании и иных расчетах. И тогда ситуация резко меняется. И хотя во многих отношениях США значительно изменились, но они продолжают жаловаться на то, что «стакан наполовину пуст».

– Пробуждается аппетит?

– Конечно! Аппетит к риску у инвесторов будет всегда, однако теперь, чтобы утолить его, нужно представлять больше обеспечения под капитал. Доходность таких предприятий и инвестированного в него акционерного капитала снижается или непременно будет снижаться. Акционеры знают об этом и, видя подобное в своих компаниях, будут понимать, что дальше их инвестицию ждет лишь путь вниз. Причем в смиренной рубашке, когда их движения будут связаны и они не смогут двигаться, предпринять что-либо.

## **Биография**

Родился 29 мая 1944 г. в Нью-Йорке. Защитил степень бакалавра в Университете Альфред (Alfred University). В 1966–1968 гг. служил в армейском корпусе войск США в Корее, закончив службу в звании лейтенанта.

1969 – начал карьеру в компании Arthur D. Little как консультант.

1975 – вице-президент по технологиям в Chase Manhattan Bank.

1982 – старший вице-президент по маркетингу PaineWebber.

1995 – исполнительный вице-президент по рознице MetLife.

1998 – генеральный директор MetLife.

2009 – генеральный директор AIG.

## **AIG в России**

Доход российской «дочки» AIG от собранных страховых премий демонстрировал стабильный рост за последние четыре года. Рост заработанных нетто-премий – 17% ежегодно. Общий рост премий составил 58% за период с 2009 по 2012 гг. Прибыль компании имеет тенденцию к устойчивому росту за последние четыре года, за исключением 2011 г., когда снижение прибыли было вызвано увеличением страховых резервов согласно требованиям российского законодательства, а также более высоким коэффициентом страховых выплат, который составил 40,6% в 2011 г. по сравнению с 37,8% и 36% в 2012 и 2010 гг. соответственно.

## **Новые русские**

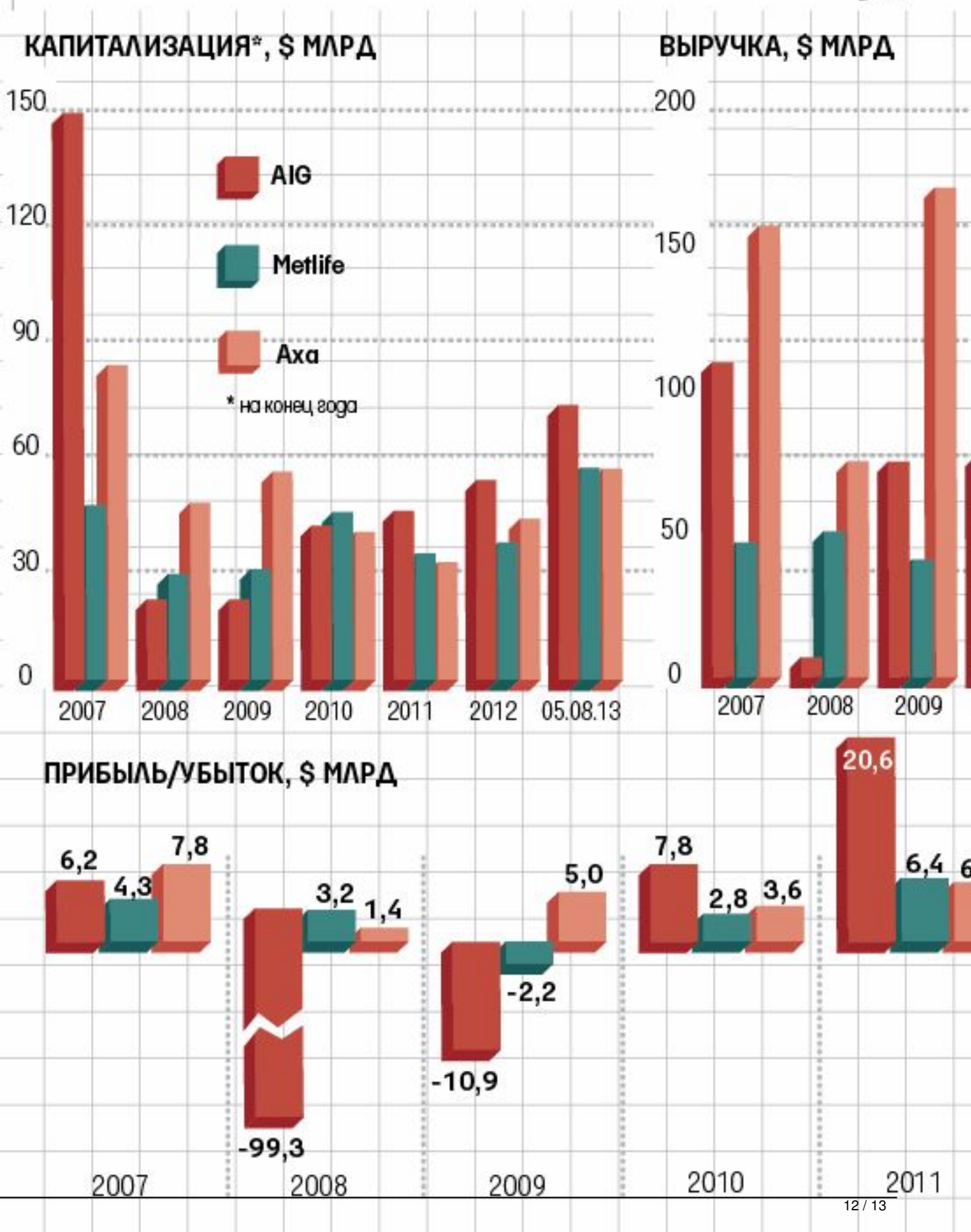
«Я был приглашен на гала-прием в Зеркальный зал Екатерининского дворца. Четыреста гостей, американцев, все были восхищены реставрацией разрушенного еще в годы Второй мировой войны дворца. Культура, история, архитектура – все больше людей

понимают, какой путь проделала Россия, и видят, как много она еще может сделать на текущем этапе. Может быть, и все меньше россиян желают, чтобы взрывалось и использовалось ядерное оружие. Я вижу здесь все больше людей, для которых главными ценностями становятся жизнь, семья, воспитание и образование детей, работа – и желательно по максимуму, без стрессов. Вы выстраиваете инфраструктуру, дороги, отели, это видно со стороны. Особенно хорошо заметно, как с улиц пропали эти маленькие машинки с прицепами».

*American International Group (AIG) – страховая группа. Акционеры: 86% – в собственности институциональных инвесторов и взаимных фондов. Капитализация (nyse) – \$70,91 млрд. Финансовые показатели (2012 г.): операционная прибыль (после налогов) – \$6,6 млрд, страховые сборы – \$65,656 млрд, активы – \$548,633 млрд. AIG основана в 1919 г*

*. Один из мировых лидеров личного и имущественного страхования. Обслуживает более 80 млн клиентов более чем в 90 странах.*

# Показатели AIG и ее конкурентов



История [Ведомости](#), № 144, 12.08.13