

～保険代理店に求められるRMの知識～

38

# リスクマネジメント実践講座

## ARICEホールディングスグループ

http://www.arice-aip.co.jp 株式会社A.I.P 代表取締役 松本 一成

### ◆株式会社A.I.P

平成20年7月に営業を開始し、リスクマネジメントを基本とした法人マーケット開拓と支店制度に基づいた仲間作りを推進して業容を拡大している。現在は全国に19支店、2法人営業部、5オフィスを持ち、損害保険約20億、生命保険約25億の取扱いを行う。2010年4月にはリスクマネジメントのコンサルティング及び教育・研修事業等も視野に入れた総合的な組織体としてARICEホールディングス株式会社を設立、理念を共有できる代理店と積極的にノウハウやシステム、及びブランドの共有を進めている。

## 第38回 リスク対応⑥(5.5)

前回は、理念とビジョンの重要性と設定について説明させて頂きましたが、今回はそれらを達成するために必要不可欠な経営戦略と経営計画について説明させて頂きます。

どれだけ素晴らしい経営理念やビジョンがあったとしても、それがしっかりと現場の業務や意思決定に組み込まなければ、実態がどんどんあるべき姿(理念)や目指すべき姿(ビジョン)から乖離していくこととなります。経営戦略・経営計画は理念やビジョンと現場を繋ぐ架け橋であり、それらが経営環境や組織力に応じて適切に作成され、運用されることが組織の存続・発展には必要不可欠です。(図1参照)

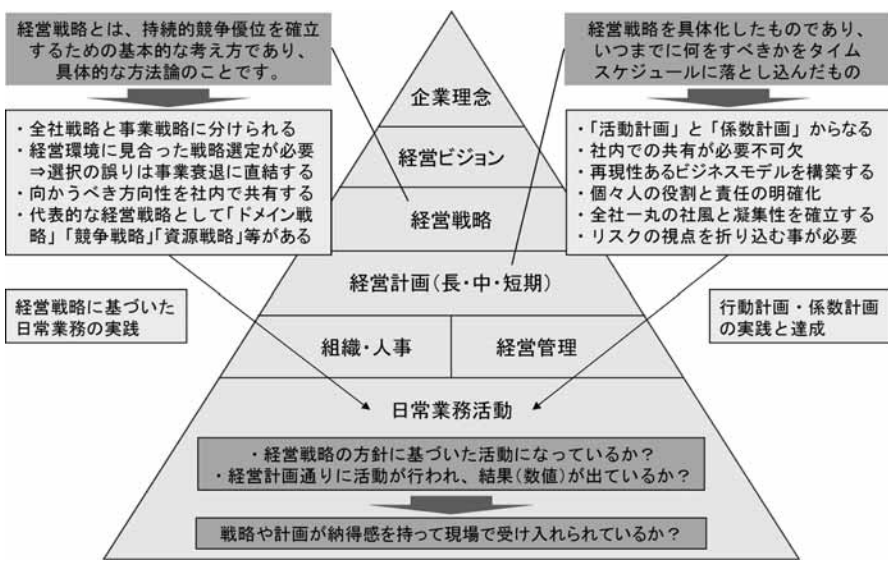
### 1. 経営戦略

経営戦略は、経営の最上位の概念である経営理念と経営ビジョンを具現化するための具体的な方法論を語ったもので、戦略を明確化することで、理念やビジョン達成のために向かうべき方向性を社内で共有することが可能になります。

逆に戦略を誤るということは、非常に大きなリスクであることを認識する必要があります。経営戦略は一般的に「全社戦略」と「事業戦略」の2つのレベルに分けられますが、「事業戦略」は組織内の特定の事業が発展するための戦略であり、細分化していくと営業や開発、生産といった機能分野別の戦略や地域別の戦略等が含まれます。

一方「全社戦略」とは多くの事業を持つ企業が各々の事業戦略より高いレベルで行い、持

図1：マネジメントの全体像とリスク対応



続的な競争上の優位性を確立するための方針の決定です。具体的には企業がどの事業領域(事業ドメイン)で戦い、どのような事業の組み合わせ(事業ポートフォリオ)を持ち、それらの事業の間でどのように持てる経営資源を配分するかを決定します。

経営戦略の決定は大きく企業の将来性を左右することから企業を取り巻く様々な環境を未来も含めて把握し、その時々の時代の環境に見合った戦略を選定することが求められます。

企業は経営環境や社会環境及び社内環境の変化に柔軟に対応して戦略を変えていく必要がありますが、それらの環境とミスマッチな戦略を選択してしまうと、たちまち企業は存在意義を失い、衰退の一途を辿ることになるため、慎重な判断が要求されます。経営戦略には「ドメイン戦略」「競争戦略」「資源戦略」等がありますが、それらの詳細な説明は経営環境リスクの説明の際にお話ししたいと思います。

### 2. 経営計画

経営計画は経営戦略を具体化し、数値や活動スケジュールに落とし込んだものであり、「活動計画」と「係数計画」からなります。

経営計画を作成することで、一人一人の役割分担や単年度の目標値が明確になり、全員の活動が理念に基づきビジョンに向かうことを可能にします。何となくうまくいっている企業もあると思いますが、存続・成長し続けるためには、再現性のあるビジネスモデルを構築する必要があります。計画を立てて実践することが求められます。

経営計画は理念やビジョンや戦略を最も現場に近いところから落とし込むものであり、より具体性を持っていることが求められますが、経営計画の達成がしっかりと将来ビジョンの達成の第一歩となり、未来に繋がっていることが大切です。

また、経営計画を作成することは未来を予測することに繋がります。未来にあるリスク(様々な環境変化や投資の必要性等)を認識し、素早い対応を可能にします。さらに、経営計画を社内でも共有することで、目標や活動が明確になり、全社一丸の気風が生まれ、組織の凝集性を高めることにも繋がります。しかし、経営計画は作るだけが目的ではありません。

大切なのは社員一人一人が経営計画を受け入れ、高いモチベーションを持ってそれぞれの役割を遂行することで、計画や目標を達成することです。目標の達成及び計画を実践するのは現場の社員であり、計画を現場に落とし込むことによって社員が自分自身の役割や存在意義を認識し、責任感を持って業務を遂行し、期待に応えることが自分自身の成長や会社の発展に繋がるとをイメージさせることが大切です。

経営計画の作成については、リスクの視点を多く盛り込む必要がありますが、ほとんどの企業において経営計画を狂わせるリスクについての対応が抜け落ちているのが現状です。経営計画にリスクの視点を折り込むことによって経営計画の達成確率を上げていくことがこれからの企業には求められるでしょう。リスクの視点を折り込んだ計画についてはまた次回以後に詳しく説明させて頂きたいと思います。

### 3. 保険代理店の役割

多くの企業は地震や火災、PL事故や労災事故といったような突発的な変化としてのリスクではなく、大きな意味で社会における存在意義を失うことによって倒産しています。

存在意義を失う理由は様々な環境の変化やそもそもビジネスモデルの問題もあると思いますが、それらの悲劇は戦略を間違えたか、戦略を具体的な計画に落とし込むことができずに、戦略通りに事業が進まなかったことによつて起こっていることが多いと考えられます。経営戦略や経営計画の作成や現場への落とし込みの誤りを直接的にカバーする保険はありませんが、そういったリスクに備えてセーフティー共済や生命保険等を活用して将来のリスクファンドを構築するなどの提案をすることは必要と考えられます。

また、企業の存続と発展の支援をミッションとする保険代理店であるならば、それらの戦略や計画の策定に対してもリスクの視点から必要に応じてアドバイスをすることが求められるでしょう。

今回は様々な環境変化に対応し、どのように戦略を選定すべきかについて説明させて頂きます。

# 「相次相続控除」で税額を軽減

## 1次相続から10年以内に2次相続が発生した場合に適用

知ってトクする -908-

# 税務情報



祖父が亡くなり、高額の相続税を納税して間もなく父親が他界。相続人からすれば、立て続けに高額の相続税を納めなければならないのかと経済的・精神的に追い込まれそうですが、税法ではこうした場合、相続税を軽減できる「相次相続控除」を認めています。

課税割合が倍近くに納税者苦しめる現金納付 平成27年1月1日以後の相続等から「遺産に係る基礎控除額」が削減されたなどの影響で、相続税の課税対象者の割合が増加しています。改正前直近の平成26年中に死亡した被相続人のうち、相続税がかかる人の割合は4.4%でしたが、改正後の27年には8%、3.6ポイント増加しました。さて、祖父から親、親から子という相続は一定の期間が開きますが、夫から妻と子、妻から子という相続では期間が短いのが一般的です。夫婦の年齢差の平均は2〜3歳程度です。平均寿命は男性80歳、女性87歳とすると、夫が亡くなったから10年程度に妻が死亡するのが一般的で、夫の死亡から10年以内に妻が亡くなるケースは決して少なくないと考えられます。とくに相続税の問題になるのは納税資金です。現金納付が原則であるため、とくに相続財産のほとんどが不動産である資産家にとっては立て続け

に相続が発生することは死活問題となってきます。そこで税法では、一次相続で財産を取得した人が10年以内に死亡して、新たに二次相続が起こった場合、二次の相続税負担を軽減する制度を設けています。これを「相次相続控除」といいます。 ■相次相続控除とは 二次相続の相続開始前10年以内に被相続人が相続、遺贈や相続時精算課税に係る贈与によって財産を取得した人の相続税額から、一定の金額を控除する制度です。 ■適用を受けることができる人の要件 相次相続控除が受けられるのは次のすべてに当てはまる人です。 (1)被相続人の相続人であること この制度の適用対象者は、相続人に限定されていますので、相続の放棄をした人および相続権を失った人がたとえ遺贈により財産を取得しても、この制度は適用されません。 (2)その相続の開始前10年以内に開始した相続により被相続人が財産を取得していること (3)その相続の開始前10年以内に開始した相続により取得した財産について、被相続人に対し相続税が課税されたこと

■計算方法 相次相続控除は、一次相続において課税された相続税のうち、1年につき10%の割合で減額した後の金額を今回の相続に係る相続税額から控除しようというものです。 なお、配偶者の税額軽減の特例を受けたことにより一次相続で納税の発生しなかった配偶者が10年以内に死亡した場合において、その相続人に相続税が発生しても相次相続控除を受けることができます。 お客様にひと言伝えて心の負担を軽減しよう！ 相次相続控除は、一次相続において被相続人が納めた相続税がある場合に、その相続税額を基に計算する制度です。したがって、一次相続時に納税額がなかった被相続人が10年以内に死亡しても、相次相続控除額が算出されることはなく、受けることはできません。 相続税を納める人は少なからず納税に対して不安や不満を抱いているものです。直接保険販売に関係することではありませんが、お客様に万一のことがあった場合、亡くなった方が直近10年以内に相続を受けなかったかどうかを確認し、もし相続税を納めていた場合には「相次相続控除」があることを遺族にアドバイスし少しでも心の負担を軽減してあげてください。