

～保険代理店に求められるRMの知識～

50

# 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 CEO 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による法人マーケット開拓力と支店制度によるマネジメント力を強みとし、全国の代理店と連携して業務を拡大している。現在は全国に19の拠点を持ち、損害保険約26億、生命保険約27億の取扱いを行う。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としてARICEホールディングス株式会社を設立し、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50回 リスク対応⑩(5.5)

#### 1. 経営資源リスクについて

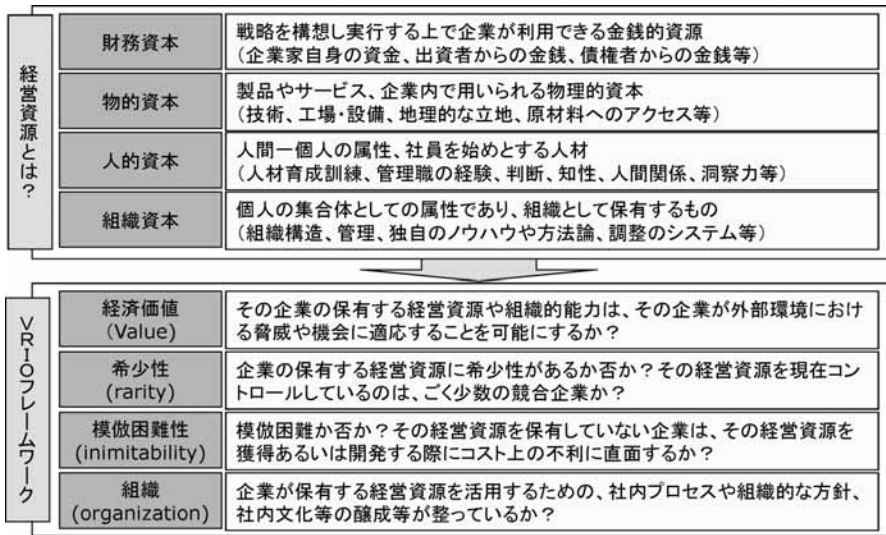
今回は、戦略的リスクの「経営資源リスク」についてその特徴と対応について説明させて頂きたいと思えます。ここで取り上げる経営資源リスクへの対応とは、会社としての存在意義を維持するために、自社が保有する経営資源を将来においても有用な差別化要素とするための取組みです。最初に、一般的に経営資源と言われる会社の4つの資本(財務資本・物的資本・人的資本・組織資本)を説明し、その上で、その経営資源の有用性と継続性を図るための基準であるVRIOフレームワーク(経済価値・希少性・模倣困難性・組織性の4つの視点)について説明致します。(図参照)

#### 2. 経営資源の理解

一般的に経営資源は「人」「物」「金」「情報」と言われていますが、ここでは「情報」の代わりに情報より広い範囲を示す「組織資本」(情報以外のノウハウ・技術・知的財産・社風・教育システム等の幅広い経営資源を指します。)を用いて、「財務資本」「物的資本」「人的資本」「組織資本」の4つの視点から保険業界の事例を踏まえながら説明していきたいと思えます。

- ①財務資本：様々な戦略を構築する上で企業が利用できる金銭的資源を指します。  
→起業家自身の資金、出資者からの資金、債権者からの金銭等があります。  
【保険業界】経営者の持つ自己資金や金融機関からの資金調達能力、保険会社の手数料ポイント等が考えられます。
- ②物的資本：製品やサービス、それらを生み出すための物理的資本等を指します。

図. 経営資源リスク



- ⇒工場・設備、立地、商品及び原材料の品質やアクセス等があります。
- 【保険業界】事務所の立地・形態(来店型等)・規模、事務所内の設備・什器、WEBシステムやソフト、保険商品や保険サービス・営業ツール等
- ③人的資本：人間一人の属性、社員を始めとする人材を意味します。  
⇒人材の経験・判断・知性・技術、人材育成制度や人間関係等があります。
- 【保険業界】人材の経験値や能力・知識・倫理観、人材育成システム等があります。
- ④組織資本：個人の集合体としての属性であり、組織として保有しているもの  
⇒顧客データやコミュニティとの繋がり、組織の技術、独自のノウハウや方法論、組織文化・構造、ブランド力、管理・調整のシステム等があります。
- 【保険業界】顧客情報や地域ブランド、独自のノウハウや営業システム、業務フローやコンプライアンス意識等
- ※経営資源としては「財務資本」と「物的資本」が目付きませんが、中小企業の差別化要素とはなりにくく、多くの中小企業は巨大資本にマネされにくい「人的資本」「組織資本」を差別化要素としているケースが多いと考えられます。

#### 3. VRIOフレームワーク

VRIOは4つの評価軸から企業の経営資源がどれほど有効活用されているか、どこに競争優位性があるかなどを分析するためのフレームワークです。VRIOでは、経営資源を「価値(V)」「希少性(R)」「模倣困難性(I)」「組織(O)」の4つの要素から評価します。

- 1) 価値 (Value)  
企業の保有する経営資源や組織的能力に価値があるか否か？ 具体的には外部環境の機会や脅威に適応可能か、顧客への価値向上に繋がるかで判断を行います。
  - 2) 希少性 (Rarity)  
企業の保有する経営資源に希少性があるか否かであり、その経営資源をコントロールしているのがごく少数の企業か否かを判断します。
  - 3) 模倣困難性 (Imitability)  
その企業が保有する経営資源が模倣困難か否かであり、歴史的背景や特許、情報や技術の機密性、同様の経営資源の開発に要するコスト・期間等で判断します。
  - 4) 組織 (Organization)  
経営資源が活用される組織が設計されているか否かであり、経営資源を最大限活用できる社内プロセスや組織構成、社内文化等の醸成等の有無を判断します。
- 【保険業界の事例】  
価値：保険商品という非常に価値ある金融商品を取り扱っていても、お客様への正しい説明やアプローチができなければ価値が発揮されない。  
希少性：大手の保険会社の商品は信用力も含めて価値は高いですが、多くの保険代理店が扱っているため、希少性が高いとは言えません。  
模倣困難性：少額短期保険や外資系の保険会社の扱う特殊な商品は希少性は高いですが、模倣困難性は高いとは言えません。  
組織：希少性の高い商品を扱っていても、それらを取扱える規模、提案できる人材・ノウハウ及びマーケットが無ければ適切に活用できません。  
⇒保険商品は保険会社の経営資源であり、保険代理店にとっては持続可能な差別化要素とはなり得ません。これからは保険商品の優劣ではなく、独自のノウハウや考え方、人材育成スキームやブランド等の経営資源を構築することが重要です。

#### 4. 保険代理店の役割

私たち保険代理店はお客様企業の健全な経営を支え、理念とビジョンの達成のために、その企業が保有する経営資源をいかに守っていくかを考えなければなりません。しかしながら、保険が直接的に守れるのは財務資本や物的資本が中心であり、人的資本については、間接的に福利厚生費用の捻出やそれらによる安定的な人材確保に関わることは可能ですが、保険で人自体を守ることはできません。  
さらに、中小企業における重要な経営資源である「組織資本」についてはほとんど保険で守ることはできません。しかしながら、お客様を守るといことを事業の軸に置くのであれば、VRIOフレームワークを活用し、その会社の経営資源の有用性とそれらによる差別化の維持及びそれらを活用するための社内システムの構築等のアドバイスを行うことも重要です。また、保険代理店としては、経営環境が大きく変化の中で、いかに差別化を図っていくのか？ どのような経営資源を構築していくべきなのかを考える必要があるでしょう。

参考文献：ISO31000：2009リスクマネジメント 解説と適用ガイド 日本規格協会

## 相続株式譲渡での売却期間制限の撤廃など要望

### 金融庁、2019年度税制改正要望を発表

金融庁はこのほど、2019年度税制改正要望を公表した。NISA制度の恒久化や相続した株式の譲渡における相続税(株式分)の取扱いに関する見直し、保険関連では生命保険料控除の拡充、火災保険等に係る異常危険準備金制度の拡充および延長を求めている。主な内容は次のとおり。

#### 1. 家計の安定的な資産形成の実現

##### ●NISA制度の恒久化等

NISA制度については、口座数約1,168万件(2018年3月末時点)、買付額約14兆円(同)と順調に推移し、家計の安定的な資産形成のツールとして広く定着しつつあるが、時限措置であるため、制度の持続性の確保を求める声が多い。NISA制度(一般・ジュニア・つみたて)を恒久措置とすることを要望している。

##### ●相続した株式の譲渡における相続税(株式分)の取扱いに関する見直し

相続人が、相続した上場株式等を売却する場合、その売却が3年以内ならば、その株式に係る相続税分を譲渡所得から差し引くことが可能だが、3年以内に売却しなければ、当該相続税分は全く考慮されないことから、相続後、3年以内の株式売却を助長しているとの指摘がある。そこで、世代を通じた長期の株式保有を促す観点から、当該売却期間に関する制限(3年以内)を撤廃し、国民の資産選択に委ねる(相続後の株式売却を助長しない)よう、税制を整備することを要望。

##### ●金融所得課税の一体化

投資家が多様な金融商品に投資しやすい環境を整備し、証券・金融、商品を一括して取り扱う総合取引所の実現にも資する観点から、金融商品に係る損益通算範囲をデリバティブ取引・預貯金等にまで拡大することを求めている。

##### ●教育資金一括贈与に係る贈与税の非課税措置の恒久化および拡充

依然として個人金融資産の約6割は高齢者世帯に偏重している中、子育て世代の教育費負担は重く、教育資金一括贈与の特例の継続(恒久化)を求める声が多い。世代間の資産移転を後押しするため、2019年3月末までの時限措置とされている本特例を恒久措置とすること。また、教育資金の交付請求時における領収書の提出要件の緩和(1万円以下を3万円以下まで引き上げ)など、事務手続の簡素化等を図ることを要望。

#### 2. 金融のグローバル化への対応

●過大支払子利税制の見直しに伴う金融マーケットへの対応  
企業が関連者に対して過大な子利を支払うことにより税負担を圧縮する租税回避を防止する観点から、過大と認められる子利部分を損金不算入とする「過大支払子利税制」の見直しを行う場合は、金融マーケットへ悪影響を及ぼさないよう対応することを要望。

##### ●外国子会社合算税制(CFC税制)に係る所要の措置

軽減課税地国に所在する外国子会社(CFC)を用いた租税回避行為を防止する観点から一定の外国子会社等の所得を合算して日本で課税する「CFC税制」制度では、実質的に

現地で事業(保険)を営んでいると認められる場合には、競争上不利にならないよう合算課税の対象から除外される措置がなされている。しかし、実質的に現地で事業(保険)を営んでおり、租税回避目的がないにもかかわらず、未だ措置の対象にならない場合がある。本邦金融機関等の外国子会社等の所得が、租税回避目的がないにもかかわらず、合算課税を受けないよう、ビジネスの実態を踏まえた所要の措置を講ずることを求めた。

#### 3. その他の重要項目

##### ●生命保険料控除制度の拡充

国民の自助・自立のための環境整備の観点から、社会保障制度の見直しに応じて、生命保険料控除制度を拡充していくことが必要である。所得税法上および地方税法上の生命・介護医療・個人年金の各保険料控除の最高限度額を少なくとも5万円および3.5万円とすること(現行はそれぞれ4万円、2.8万円)、また、所得税法上の保険料控除の合計適用限度額を少なくとも15万円とすることを要望している。

##### ●火災保険等に係る異常危険準備金制度の拡充および延長

損保会社では、大型台風、雪害、洪水等の自然災害への保険金支払いが近年増大し、異常危険準備金の大幅な取崩しを余儀なくされ、残高が低水準となっている。これを早期回復するため、2019年3月末までの時限措置となっている経過措置を延長するとともに、高額化する保険金支払いを踏まえた残高を確保する観点から積立率(現行3%)等を引上げることを要望。

知ってトクする -949-

## 税務情報

