

～保険代理店に求められるRMの知識～

45

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45回 リスク対応⑬(5.5)

1. 経営環境リスク

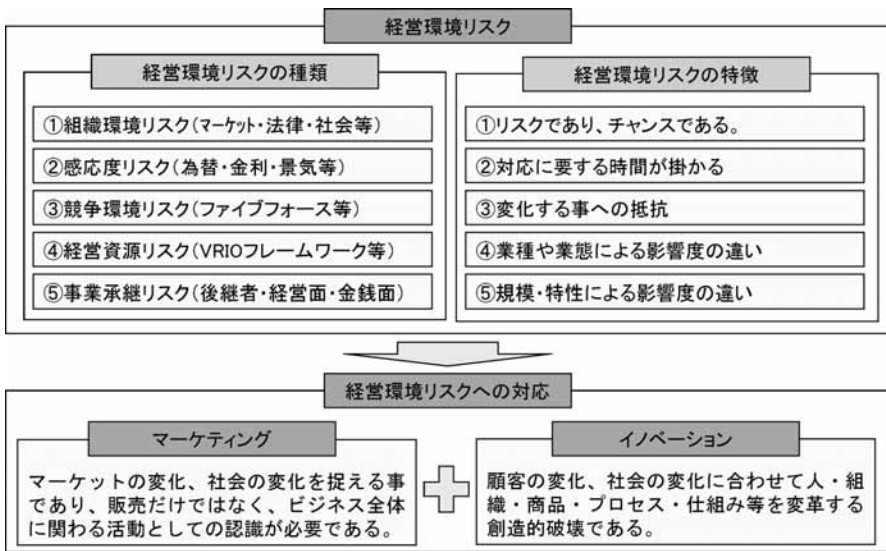
前回までは、戦略的リスクの一つであるマネジメントリスクへの対応策について説明してきましたが、今回からは経営を取り巻く環境変化に基づく経営環境リスクへの対応について説明させていただきます。多くの企業は突発的な事件・事故ではなく、様々な経営環境の変化に対応出来ずに衰退していくため、経営環境の変化に対しての意思決定と活動を間違えない事こそが企業の最大のリスクマネジメントと言っても過言ではありません。本日はまずこの経営環境リスクの特徴と対応の考え方を解説させて頂き、次回以後で経営環境リスクを「組織環境リスク(マーケット・業界・法律・社会・ステークホルダー等)」、「感応度リスク」、「競争環境リスク」「経営資源リスク」「事業承継リスク」の5つに分けて解説していきます。(図：下部参照)

2. 経営環境リスクの特徴

経営環境リスクには様々な種類があり、業種によっても会社の規模・特性によっても大きく異なりますが、多くの企業が環境変化に対応出来ずに衰退するのは、下記のような特徴があるからです。会社が変わるとい事は、経営環境の変化に基づいて組織を構成する一人ひとりの意識や判断基準、行動・言動が変わるとい事であり、時間を要する困難な取り組みである事を理解する必要があります。(図：下部参照)

- 1) リスクであり、チャンスでもある

経営環境リスクについて



環境変化はリスクでもありますが、チャンスでもあり、様々な環境変化に抗うのではなく、能動的に受け止め、環境変化をチャンスと捉えて意思決定する事が重要です。環境変化への向き合い方がその後の企業の盛衰を左右する事となります。

- 2) 優先順位が低くなる傾向がある。

組織は目の前のリスクや可視化できるリスクへの対応に目を奪われ、将来のリスクや意思決定のように目に見えない、原因の特定できないリスクへの対応は見過される傾向があります。

- 3) 対応に時間を要する

環境変化に対応して組織が変わるとい事は、社員一人ひとりが環境変化を理解し、行動・言動が変わるとい事であり、組織が大きくなると簡単に出来る事ではありません。特に、技術的・法的変化や市場の変化に対応するには相当な時間を要するケースがあるため、早めの対応が求められます。

- 4) 変化する事への抵抗

変化には精神的な負荷や肉体的な努力やコストが伴うため、出来るだけ避けようとする傾向があります。その傾向は仕事や組織になると更に大きくなり、習慣化されたやり方や手順を否定したり、新たなサービス等を否定する事で自分自身の立場や存在意義を固守する傾向があります。

- 5) 業種・規模・特性による影響度・対応力の違い

同じ環境変化でも業種・規模・特性によって受ける影響や大きさも対応力も異なるため、自社が影響を受ける環境変化を理解し、それらに左右されない環境作りを戦略として構築する必要があります。

3. 環境変化への対応リスクについて

経営環境リスクに対応し、存続・発展するために必要なのは、様々な環境変化を早期に発見し、必要な変革を行う事であり、具体的には以下に説明するマーケティングとイノベーションを絶えず機能させ続ける事が大切です。(図：左下部参照)

- 1) マーケティング

アメリカのマーケティング協会の定義は、「顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセス」となっています。マーケティングを単に売れるための仕組み作りではなく、ビジネス全体に関する問題として捉え、マーケットの変化や社会の変化を早期に把握する事が必要不可欠です。

- 2) イノベーション

イノベーションとは「顧客の変化や社会の変化に合わせて、従来のモノ・仕組みなどに対して全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出し、社会に大きな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革」を意味します。

- 3) マーケティングを通じたイノベーション

企業はマーケティング活動を通してマーケットや社会の変化をしっかり捉え、その変化に対応するために絶えずイノベーションを繰り返すことが重要であり、それが企業存続のリスクマネジメント活動となるのです。変わる事はリスクを伴いますが、変わらない事はもっと大きなリスクとなる事を肝に銘じなければなりません。

4. 保険代理店の役割

我々の業界も、業法改正や巨大資本の参入、インステックや自動運転の進化、ネット通販の普及等、本当に大きな環境変化の中にあります。

それらの環境変化に真摯に向き合い、必要な時間とコストを掛けてイノベーションを行っている代理店は、組織が変わるとい事が如何に難しいかを身をもって体験しているはずだ。

慣れ親しんだ募集プロセスや考え方、管理方法やライフスタイルを簡単に変える事は出来ないですし、変えたくない人が多いのが現実ですが、変わらなければ環境変化に取り残され衰退するのは必至です。保険代理店は正に変化を求められており、自社の組織改革を通してマーケティングとイノベーションの必要性和難しさを認識し、その経験値をしっかりとお客様と共有していく事が重要だと思えます。

環境変化のリスクに対応する保険を提供する事は難しいですが、お客様を守るためには、経営環境の変化という困難なリスクと一緒に向き合う保険代理店の存在が必要不可欠です。それがこれからの保険代理店の価値であり、大きな差別化要素になってくると思います。次回からは具体的な経営環境の変化とそれらへの向き合い方について説明させていただきます。

参考文献：IS031000：2009リスクマネジメント 解説と適用ガイド 日本規格協会

思わぬところから受取保険金

遺産に係る基礎控除を超えてしまう

【計算例】 設例の場合の相続税計算

1. 相続財産の総額
2,000万円+(1,500万円+1,000万円+900万円)=5,400万円
2. 課税価格(上記1の金額から葬式費用、債務、生命保険金の非課税財産などを控除)
①生命保険金の非課税財産
500万円×2人(法定相続人である母、質問者)=1,000万円
(注) 父の妹は法定相続人ではない。
②課税価格(葬式費用および債務はないものとする)
5,400万円-1,000万円=4,400万円
3. 課税される遺産総額(上記2の金額から遺産に係る基礎控除額を控除)
4,400万円-(3,000万円+600万円×2人(法定相続人の数))=200万円
4. 相続税の総額(上記3の金額を法定相続分どおり相続したものとそれぞれに相続税額を計算し合計する)
法定相続人は母とその子である質問者の2人が、課税される遺産総額200万円を法定相続分どおり(2分の1ずつ)相続したものと計算する。
母=100万円×10%=10万円 子(質問者)=100万円×10%=10万円
したがって、相続税の合計は20万円となる。
5. 各人の相続税額(上記4の金額を各人が実際に相続した課税価格で按分する)
(1)各人の課税価格：このケースでは、本来の相続財産を母とその子である質問者が法定相続分どおり相続したとする。それぞれが実際に取得した課税価格は次のようになる。
①母の課税価格：生命保険金のうちの課税価格=受取保険金-生命保険金の非課税財産×(母の受取保険金額+各相続人が取得した保険金の合計額。父の妹は含まない)
1,500万円-1,000万円×(1,500万円÷(1,500万円+1,000万円))=900万円
したがって、母は、900万円+1,000万円=1,900万円
②子(質問者)の課税価格：1,000万円-1,000万円×(1,000万円÷(1,500万円+1,000万円))=600万円
したがって、子は、600万円+1,000万円=1,600万円
③父の妹の課税価格：900万円
(2)各人の相続税額
①母=20万円×(1,900万円÷4,400万円)≒8.6万円
母は、配偶者の税額軽減により相続税はゼロとなる。
②子=20万円×(1,600万円÷4,400万円)≒7.3万円
③父の妹=20万円×(900万円÷4,400万円)≒4.1万円
父の妹は2割加算により約4.9万円となる。

知ってトクする -931-

税務情報



Q わが家は両親と私の3人家族でしたが、先日父が亡くなりました。生前父は自分を契約者受取人を母として1500万円、私にも1000万円の生命保険に加入していました。ところが後日父の妹から申し出があり、妹を受取人とする生命保険900万円にも加入していたことがわかりました。生命保険金を除く父の財産は2000万円です。本来、私と母だけが相続する場合は、生命保険金の非課税財産適用後の金額が遺産に係る基礎控除額以下のため、相続税の申告を行う必要はないと思うのですが、父の妹が保険金を受け取ったことにより、課税対象となります。そうなる場合、本来、相続税を納める必要のない母と私も相続税が発生します。どうしたものでしょうか？

課税の有無は紙一重！二次相続考えて対策を

A わが家の妹は質問者の父の法定相続人ではないのですが、父(契約者・被保険者)の死亡に伴い支払われる保険金はみなし相続財産として相続税を計算する際に含めなければなりません。この結果、課税価格は4400万円と遺産に係る基礎控除額4200万円をわずかながら上回ることに なり相続税が発生することになりました。

その相続税額の結果は計算例のとおりです。母は約8.6万円ですが、配偶者の税額軽減によりゼロとなります。また子(質問者)は約7.3万円、父の妹は約4.1万円、父の妹は約4.9万円ですが、2割加算により約4.9万円の納付額となります。母と子のみの受取りであったならばより遺産分割を考慮することも必要です。

せんでしたが、父の妹が生命保険金を受け取り、課税遺産額が生じたばかりに本来相続税を納める必要がなかった子は相続税を納めなければならぬことになりました。

このケースでは、父の本来の財産を母が全額受け取り、子は生命保険金だけを受け取るのも一つの選択です。そうしますと、子に対する税額は軽減されます。さらにその後、母の相続時には母の財産は生命保険金1500万円と父の本来の財産2000万円の3500万円ですから、遺産に係る基礎控除額3600万円(3000万円+600万円×1人)を下回り、相続税はかかりません。ケースにより一概には言えませんが、二次相続対策に主眼を置くのであれば、こうした試算により遺産分割を考慮することも必要です。