

～保険代理店に求められるRMの知識～

39

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39回 リスク対応⑦(5.5)

今回はビジョン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したが、経営戦略は企業の持続的競争優位を確立するための基本的な考え方であり、様々な経営を取り巻く環境的な要素を考慮して検討する必要があります。今回は企業が戦略を構築・選定する上でどのような環境変化を考慮すべきなのかについて、ISO31000における視点と、自社を取り巻く環境と経営資源をマッチングさせるために行うSWOT分析を用いて説明させて頂きます。また、戦略決定における一番最初で一番重要な問いかけであるドメイン戦略についても説明をさせて頂きます。

1. SWOT分析

経営戦略を策定する上で必要不可欠なのは、競合他社と比較して自社の強い部分と弱い部分をしっかりと理解した上で、環境的な要素の機会と脅威を把握して環境的な要素に自社の経営資源を当てはめていくかを考えていくことです。

SWOT分析とは、以前にも紹介しましたが、企業の内部環境である「強み (Strengths)」「弱み (Weaknesses)」と企業の外部環境である「機会 (Opportunities)」「脅威 (Threats)」の頭文字をとった名称であり、内部環境と外部環境の2つの軸から現状を分析し、今後取るべき戦略を立案する分析手法です。SWOT分析の最終的な目的は内部環境と外部環境を把握した上で「強み (Strengths)」を活かして「機会 (Opportunities)」を活用する「SO戦略」等の経営環境に見合った戦略を選定することであり、この戦略の選定を誤ると自社の特性と環境とのミスマッチが生まれ、企業は存在意義自体を失ったり、将来的な経営環境の変化についていけず衰退していくこととなります。(図1参照)

図1：SWOT分析

SWOT分析とは、目標を達成するために意思決定を必要としている組織の戦略計画ツールの一つであり、内外の要因を特定することが目的です。的確な意思決定にはSWOTの正しい理解が必要です。

Table with 2 columns: Category (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) and Description (Resource, Competition, Politics, etc.)

SWOT matrix table with 2 rows (Internal/External) and 2 columns (Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats)

2. ISO31000における事業環境の視点

ISO31000の中でも、枠組みの中に「組織及び組織の状況の理解 (4.3.1)」という手順がありました。その中では以下の項目について理解及び確認することが求められています。詳細については、2015年1月の「第6回 リスクの運用のための枠組みの設計 (4.3) -①」を参照して下さい。

- 組織の外部状況の把握
・国際、国内、地方又は近隣地域を問わず、社会及び文化、政治、法律、規制、金融、技術、経済、自然並びに競争の環境
・組織の目的に影響を与える主要な原動力及び傾向
・外部ステークホルダとの関係並びに外部ステークホルダの認知及び価値観
■組織の内部状況の把握
・統治、組織体制、役割及びアカウンタビリティ
・方針、目的及びこれらを達成するために策定された戦略
・資源及び知識として理解される能力 (例えば、資本、時間、人員、プロセス、システム、技術)
・情報システム、情報の流れ及び意思決定プロセス (公式及び非公式の双方を含む)
・内部ステークホルダとの関係並びに内部ステークホルダの認知及び価値観
・組織の文化、組織が採択した規格、指針及びモデル
・契約関係の形態及び範囲

3. ドメイン戦略

ドメイン戦略はあらゆる戦略の中で最も企業の使命や目的やビジョンと関連が高い戦略であり、最初に定義すべき重要な戦略と言われています。具体的には企業がどの事業領域でどのようなサービスを提供していくのかを明確にすることであり、様々な定義の仕方があります。企業の未来の戦略や目指す方向性、サービスの集中や広がり等を分かり易いスローガンという形で内外に示していく際にも活用されます。分類の一つに現在のドメインを示す「事業領域」と将来のドメインを示す「戦略領域」という分け方があり、以前にキャノンが多角化を推進する際に「右手にカメラ、左手に事務機」というスローガンを立てて、未来への戦略を示したことは有名です。

また、固有のサービスや商品に着目した「固有領域」と提供する機能に着目した「機能領域」という分け方もありますが、例えば「鉄道」という固有領域に対しては「輸送」等が機能領域となってきます。ちなみに、弊社 (株式会社A.I.P) のスローガンも「保険」という固有領域から「お客様を守る」という機能領域に基軸を移行していくために「保険を売る会社から、お客様を守る会社へ」をスローガンとして掲げ、長期的な戦略や業務の広がり、会社の考え方を内外に示しています。

しかし、このドメイン戦略において最も大切なのは企業側と環境側とのコンセンサスであり、会社のドメイン設定に社員や顧客や取引先等が共鳴したときに初めてドメイン戦略は有効に機能すると言われており、そのコンセンサスが取れなければ企業はステークホルダからの信頼を得られずに衰退を余儀無くされるでしょう。

4. 保険代理店の役割

多くの企業が戦略を誤ることによって衰退し、倒産していきいます。正に、保険代理店の業界においても大きな環境変化が起きており、戦略のみならず、代理店経営の在り方自体を変えていく必要に迫られているため、まずは自社の経営環境を把握し、自社のドメイン設定等を含む経営戦略を立ててみる事がお客様にアドバイスする上でも必要ではないかと思えます。

あくまでも私見ですが、業法改正によって金融機関としてのガバナンス態勢や顧客本位の業務運営等が求められる中で、組織化を図ると共に、単に保険を売るのではなく、リスクマネジメントを基軸としてお客様を守るというスタンスに立った経営が必要不可欠となってくると考えています。また、今まで中心となってきた個人マーケットが少子高齢化や顧客の車離れによって縮小する傾向がある中で、マーケットも個人から法人や富裕層にシフトする必要に迫られるのではないのでしょうか。

いずれにしても、しっかりと環境変化に応じた自社なりの戦略を構築し、真っ先に対応することができれば、他代理店との差別化を図り、発展するチャンスを掴むことが可能になります。

非常に困難ではありますが、様々な環境変化にしっかりと対応することこそが、長きにわたり存続・発展していく代理店の前提条件となるでしょう。

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

相続財産に加算する保険金額

ポイントは法定相続人か否か

Q 先日、夫が交通事故で亡くなりました。夫には先妻との間に2人の子供がおり、それぞれ生命保険金(子A2,000万円、子B1,000万円)を受け取りましたが、子Aは自分の結婚のときに十分なものを受けているとして相続放棄しました。また、このほかに、私は2,000万円、夫の母も2,000万円の保険金を受け取っています。この場合、相続税法上各人が相続財産に加えるべき保険金の額はどのように計算されるのでしょうか。なお、私のお腹の中には6か月の子がいます。

相続放棄者は保険金の非課税適用なし

A ご質問は、夫の死亡によって受け取った死亡保険金のみなし相続財産としての相続税課税にあたって、法定相続人とそれ以外の者(相続放棄者)との取扱いの違いについて問うたものです。

法定相続人とそれ以外の者が受け取るみなし相続財産とされる死亡保険金の相続税法上の最大の違いは、生命保険金の非課税財産(500万円×法定相続人の数)の適用です。つまり、相続人が受け取る保険金については一定額の非課税財産の適用がある一方、それ以外の者についてはその適用がないということです。ご質問では、本来法定相続人である子Aは相続を放棄しています。このように相続を放棄した者が受け取る保険金については、その者が本来法定相続人であっても初めからその相続については相続人でないも

のとみなされるため、法定相続人に認められている生命保険金の非課税財産の規定は適用されません。

しかし、相続を放棄した者が受け取ったとはいえ、税法上、保険金そのものは相続財産の一つとみなされ、一般の相続財産に加算して相続税を計算しなければなりません。相続を放棄したからといって、その保険金が課税を逃れることはできません。したがって、ご質問において、子Aは本人の結婚の際に十分な財産分けを受けた(今回特別受益は考慮しない)として今回相続を放棄していますが、保険金は受取人宛に支払われるため、子Aが受け取ることとなる死亡保険金2,000万円は契約者である父からの受取金である以上みなし相続財産として相続税の課税対象とされることは免れないこととなります。

また、夫の母が受け取った保険金2,000万円についても、受取人が指定されて支払われたものである以上同様にみなし相続財産として取り扱われることとなります。これは被相続人が遺言等によって受遺者を指定して一部の財産を遺贈する場合と同様な取扱いとなります。このケースでは、夫の母は法定相続人ではないので、保険金の非課税財産の規定の対象となりません。

胎児は出生後に法定相続人に含めて相続税額を計算する

次にお腹の中の子どもの取扱いですが、民法上胎児は相続についてはすでに生まれたものとみなされますが、死産

した場合にはなかったものとして取り扱われます。そこで、相続税法上は相続人となるべき胎児が相続税の申告書を提出する日までに出生していない場合は、その胎児はいないものとして取り扱われます。つまり、法定相続人の数に含めないで相続税額の計算および申告をすることになります。

しかし、この場合、相続税の申告をした後に胎児が無事生まれてきますと法定相続人の数に含めてもう一度相続税の計算をすることになります。この修正計算の結果、すでに申告した課税価格や相続税額が過大となっていた人については、その胎児の出生を知った日から4か月以内に更正の請求をすることができます。

また、ご質問のように、相続の発生日には胎児であったが相続税の申告期限までに生まれた場合には、法定相続人の数にその胎児の数を含めて相続税額の計算や申告をすることになります。すなわち、無事に生まれた場合は法定相続人に加え、死産の時は数に加えないこととなります。

なお、相続税の申告期限は相続の開始を知った日の翌日から10か月以内となっていますのでほとんどの場合胎児の出生後に申告期限が来るものと思われそうですが、例外的に胎児が生まれたものとして課税価格および相続税額の計算をした場合において、相続または遺贈により財産を取得したすべての者が相続税の申告書の提出義務がなくなるときは、これらの者の申請に基づいて胎児の生まれた日後2か月の範囲内で申告期限が延長されることになっています。

知ってトクする -912-

税務情報

