

～保険代理店に求められるRMの知識～

4

### 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4回 リスクマネジメントの原則

ISO31000には「リスクマネジメントの原則」として、組織がリスクマネジメントを実践する上で、全ての階層のメンバーが理解しておくべき原則が「a」から「k」まで11項目にわたって記されています(図1参照)。原則とは、「principle」を訳したものであり、「原理」や「理念」と言った意味合いがありますが、ここでは基本的な考え方やあるべき姿として提示されています。この「原則」はリスクマネジメントを推進していく上では欠かすことの出来ない軸となるものであり、今回はこの「原則」の特定の項目について補足の説明を加えると共に、各「原則」に基づいた保険代理店としての在り方や姿勢について考えたいと思います。

- a) リスクマネジメントは、価値を創造し、保護する。  
リスクマネジメントは単にリスクから組織の経営資源やステークホルダーを保護することのみならず、組織の様々な目的の達成やパフォーマンスの改善に寄与しています。保険についてもコストとして負担している以上は、その組織の目的やビジョン達成に寄与し、企業の価値を上げるものでなければなりません。保険の価値については、主に個人や法人の「資産の減少」や「費用の損失」、「将来の収入減少」等の財務リスクをカバーする「基本的価値」と「安心を提供し精神的な負担を軽減する価値」や、「不確実性を排除することで前向きな投資を行うオプション価値」、「リスクマネジメント機能の発展を促進する価値」等の「副次的価値」があります。保険代理店は保険の持つこれらの価値を企業経営に生かすことで企業の価値向上に寄与しなければなりません。(参考文献：実践！クレド事例ノート／P.H.P.研究所)

図1:リスクマネジメントの原則

リスクマネジメントを効果的なものにするために、組織は、次の原則をすべての階層で順守することが望ましい。

- a) リスクマネジメントは、価値を創造し、保護する。
- b) リスクマネジメントは、組織のすべてのプロセスにおいて必要不可欠な部分である。
- c) リスクマネジメントは、意思決定の一部である。
- d) リスクマネジメントは、不確かさに明確に対処する。
- e) リスクマネジメントは、体系的かつ組織的で、時宜を得たものである。
- f) リスクマネジメントは、最も利用可能な情報に基づくものである。
- g) リスクマネジメントは、組織に合わせて作られる
- h) リスクマネジメントは、人的及び文化的要素を考慮に入れる
- i) リスクマネジメントは、透明性があり、かつ、包含的である。
- j) リスクマネジメントは、動的で、繰り返し行われ、変化に対応する。
- k) リスクマネジメントは、組織の継続的改善を促進する。

引用：対訳ISO31000：2009 リスクマネジメントの国際規格 日本規格協会編

- c) リスクマネジメントは、意思決定の一部である。  
リスクマネジメントの重要な使命はリスクの特定や分析といったリスクアセスメントを行うことではなく、最終的にどのようなリスクを想定して対策を取るかという意思決定を支援することです。リスク対策の手段である保険の活用に関する意思決定も同様です。私達はその意思決定を支援するために、どのような情報を提供すれば良いのでしょうか？保険は財務リスクの移転手法です。保険の必要性は財務的な保有能力と個々のリスクの影響度から導き出すことが出来ます。私達の大切な使命は、保険に入るか否かではなく、そのリスクを保有するかどうかの意思決定を支援することではないでしょうか？その上で、保有出来ないリスクに対して優先順位を付け、優先順位の高いリスクからリスク量に見合った保険提案を行う事が大切だと考えます。
- d) リスクマネジメントは、不確かさに明確に対処する  
「不確かさ」の定義は「リスクに関する情報、理解、知識がたとえ部分的にでも欠落している状態」です。そもそもリスクとは未来に発生するものであり、非常に幅広い概念です。いつ、どこで、何が、どのように発生し、どれだけの損失に発展するのかが誰にも分からないのです。同様に、保険(特に損害保険)が難しいのは、将来のリスクが起きるか起きないも分からないですし、起きた時にどれだけの損害が発生し、どれだけの保険金が支払われるのかも明確にすることは出来ない事です。そのため、私達が納得感のある提案をするためには、単なる憶測に基づいた提案ではなく、お客様と一緒にリスクについて検討・分析し、一緒に答えを導き出していく事です。100%の未来予測ではなく、客観的な事実に基づいて、一緒に答えを導き出していくプロセスこそが納得感のある保険提案に繋がると考えられます。
- e) リスクマネジメントは、体系的かつ組織的で、時宜を得たものである。  
多くの企業はリスクに対して何らかの対策をとっていると考えられます。しかしながら、多くの場合は思いつきや思い込みなどで場当たり的に行っているため、非常に非効率で成果に結びつかないケースが多いと考えられます。保険の活用に関しても同様ですが、場当たり的に加入し、情性で継続するのではなく、全社的な視点から正しい情報分析と定められた手順に基づいて理論的に保険の必要性を検討する必要があるでしょう。また、保険活用を検討するタイミングは、リスクアタッチの関係から自ずとバラバラの満期日になることが多いと考えられますが、経営的な視点から財務戦略として保険を検討するのであれば、決算時及び経営計画の作成時に、次年度の財務状況や全社的なリスク環境をしっかりと考慮した上で保険を検討するのが良いと考えます。
- g) リスクマネジメントは、組織に合わせて作られる。  
リスクマネジメントは画一的な取組みではなく、導入する組織の特徴に応じて柔軟に設計され実施されるものです。経営を取り巻く環境は組織によってそれぞれであり、たとえ業種・規模等が同じでもリスクマネジメントの仕組みは異なるのです。保険の設計においても同様であり、業種、規模等が同等であったとしても、会社の理念やビジョン、働く人の能力や財務的な状況は異なっているはずであり、それぞれの会社によって取り巻くリスク環境は様々です。個々の会社の実態を把握することがまず重要なことであり、企業毎に異なる財務状況やリスク環境を考慮してその会社に最も適した保険設計を行う必要があります。
- i) リスクマネジメントは、透明性があり、かつ包含的である。  
リスクマネジメントでは、その意思決定がどのようなプロセスと理由で行われたかが明らかでなければなりません。有事の際にはどのような対策が行われていたのかについて経営者が説明責任を負うからであり、明確な理由やプロセス及び意思決定の前提となった情報との関係が明らかでない場合は任務懈怠責任を問われる可能性があるからです。これからの保険代理店の役割として、適切な保険商品の選択のみならず、社内における保険活用の意思決定の基準やプロセスを明確にすると共に、リスクの優先順位や財務状況に基づいた理論的な根拠付けを行うことによって経営者が説明責任を果たせるように支援を行うことが求められるでしょう。
- j) リスクマネジメントは、動的で、繰り返し行われ、変化に対応する。  
リスクマネジメントは継続的に変化を察知し対応することが求められます。経営環境は絶えず変化しており、それによって新たなリスクが発生したり、既存のリスクが変化するため、それらに対応しなければ適切なリスク管理が維持されないからです。  
リスクマネジメントの難しさはリスクが絶えず変化していることです。今日と明日、業務をする人や場所、時間やプロセスが変わるだけでリスク量は変化するので、保険は細かいリスクの変動に対応することは出来ませんが、だからこそ最悪を想定して財務的な準備をしておく必要があります。そして、大きなリスク量の変動が予測される場合には、その兆候や情報を見逃さず、適切に対応することで、絶えず最適な保険設計を維持することが求められるのです。

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

## 退職に伴う保険契約の現物支給

解約せず契約をそのまま支給できる！

Q 甲役員は今期の役員改選で退任(退職)することが決まっています。当社では甲役員を対象に医療特約を付加した貯蓄性のある生命保険に加入していますが、退職慰労金を支給するにあたり、生命保険契約を解約して現金化(解約返戻金等)すべきか、この契約をそのまま現物支給すべきか迷っています。会社としてはできる限り、これまで会社に対して尽くしてくれた甲役員に有利な形で処理したいと考えています。最終的な判断は甲役員に任せる予定ですが、甲役員に説明する際の材料があれば教えてください。

### 解約か現物支給かの選択を退職者に

A 一般に、経営者や役員を対象にした法人契約は、在職中の死亡保障を目的としたものですが、役員の場合、多くのケースで退任(退職)時にまだ保険期間が残っていると見受けられます。退職後の継続加入については、退職後も法人が保険料を負担する場合の保険料取扱いを示した個別通達が発遣されている団体定期保険や損害保険の介護費用保険のうち、一定の要件を満たしているものは認められているものの、通常は退社した者を被保険者として継続加入することは認められないと判断するのが妥当な考え方だと思います。役員は退職以降、法人は退職役員を対象とした保険契約に加入できない以上、その契約を解約するか、そのまま役員に退職慰労金の一部として支給するしかありません。

どちらを選択するかは判断は法人にあるわけですが、契約を

現物支給するときは少なくともその全額(解約返戻金相当額)を退職役員に支給することになります。一方、いったん解約返戻金等を受け取った後に現金支給する場合には、その全額を支給しなくても構いません。解約返戻金等が高額であれば雑収入(解約返戻金等と退職慰労金との差額)を発生させることも可能になります。また、雑収入部分は事業資金として活用することができます。

解約返戻金等を退職役員に退職慰労金だけでなく事業資金として活用する予定がある場合はともかく、全てを退職慰労金として退職役員に支給するのであれば、選択の判断を役員に与えるのも1つの対応方法です。

ところで、法人は、経営者や役員に退職慰労金準備のために加入したにもかかわらず、この契約をそのまま退職金の一部として現物支給できることを知らないケースが多いようです。そのため、退職時に合わせて契約を解約し、解約返戻金としてわざわざ現金化した後に退職役員に支給するといったことが行われています。

この処理に問題があるわけではありませんが、何かなんでも契約を解約することは場合によっては非常にもったいない話であるといわざるを得ません。それには次のような理由があります。

### ■退職役員が新たに保険加入できるかどうか(健康状態)

退職役員の健康状態によっては新たに生命保険に加入できないこともあります。そうした場合には、会社が契約を解約して

しまうと、役員は個人的に保険加入していない限り、一切の死亡・医療保障を得ることができないことになってしまいます。

また、役員は株主から委任を受けてその職に就いているわけですから、在職中に病気にでもなればやむを得ず退職しなければならぬことでもあります。そうした場合に医療保障のある生命保険を退職慰労金の一部として現物支給されれば、それは大きな経済援助となりましょう。

### ■退職役員に相続対策が必要か

また、退職役員が資産家であったり、個人的に借入が多かったり、あるいは資産の多くが即時換金性の低い不動産であったりする場合、相続対策としての生命保険を考えなければなりません。つまり、退職役員が将来に①相続税納税資金、②借入返済資金、③遺産分割(代償交付金)資金といった問題を抱えているケースでは、前述のとおり、健康状態によって新たに契約できないこと、契約できたとしても退職後に加入するほうが保険料負担は重いといったことがあり、結果として現物支給のほうが退職役員にとってメリットが大きくなります。

法人にとって、法人契約は役員や従業員の在職中の死亡保障(死亡退職金準備・事業資金準備)、医療保障(お見舞金等準備、事業資金準備)に対するものであり、役員や従業員が退職してしまえば不必要なものかもしれませんが、役員や従業員にとっては退職後においてもその利用価値は高いものです。退職＝解約ではなく、名義変更により契約を継続してもらうことにも大きな意味があると考えます。

知ってトクする -793-

## 税務情報

