

～保険代理店に求められるRMの知識～

6

### 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6回 リスクの運用管理のための枠組みの設計(43)-①

前回の記事でご説明した通り、全社的なリスクマネジメント体制を構築し、運用していくためには、全社的にリスクマネジメントに取り組むための枠組みが必要不可欠です。

トップのコミットメントを全社的に達成していくためには、この枠組みを組織の規模・特性に応じて適切に設計し、戦略的で綿密な計画を策定しなければなりません。本日はその中でも非常に重要な組織状況の理解について、保険代理店の経営リスクを事例に入れながら説明していきたいと思えます。

#### 組織及び組織状況の理解 (4. 3.1)

企業存続の前提条件は、変化する経営環境の中で、如何に会社としての存在意義を維持し続けるかであり、そのために以下に例示するような組織の外部状況と内部状況を絶えず把握し、様々な環境変化に柔軟に対応出来なければなりません。組織ごとに置かれた状況は様々ですが、その状況によって枠組みの設計が大きく変わってくるのです。

#### ①組織の外部状況の評価

外部状況の変化は自社でコントロールできないことが多く、変化に自社を合わせていくという時間が掛かる改革を求められるため、早期把握、早期対応が求められます。

・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

⇒組織は現在の外部状況に対応出来ているのか? 将来どのような状況が想定されるのか? その変化に会社は対応出来るのか? を理解することが大切です。その認知と想定によって

図:組織及び組織状況の理解

#### 【組織の外部状況の評価】

- ・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

#### 【組織の内部状況の評価】

- ・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 (資本、時間、人員、プロセス、システム、技術等)
- ・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

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

枠組みの設計は大きく左右されます。保険代理店も今後の業法改正や競争環境(ネットや来店型、巨大資本の参入等)をしっかりと受け止め、環境変化に対応することで存在意義を維持しなければなりません。

・組織の目的に影響を与える主要な原動力及び傾向  
⇒組織の存在意義は外部状況によって変化するため、その見極めによってサービス品質や内容を再検討する必要が出てくるでしょう。IT社会の進展や少子高齢化、地球環境問題等はマーケットの喪失や縮小に繋がる場合もあれば、マーケットの創造と拡大をもたらす場合もあるのです。保険代理店も、大きな社会の原動力や流れに目を向けると、個人マーケットは規制強化によるコスト増が不可避であると共に、IT化や通販の信用力の増大によって競争環境もますます激しくなることが想定されるため、マーケットの転換や新たな差別化要素の構築が必要でしょう。

・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  
⇒会社はステークホルダの期待に応え続けることで存在意義を確立し、存続することが出来るのであり、良好な関係性を維持し、会社に対する期待値や本質的に求めていることを理解し、対応していくことが必要不可欠となります。保険代理店の主要な外部ステークホルダは消費者と保険会社となりますが、自社への期待値や本質的な要望をしっかりと受け止め、それに添えていくことが必要です。

#### ②組織の内部状況の評価

組織は絶えずマーケティングを通して外部状況を把握すると共に、内部状況が時代背景や現在及び未来の社会の要望に沿った状態かをチェックし、必要に応じてイノベーション(改革)を起こさなければなりません。

・統治、組織体制、役割及びアカウンタビリティ  
⇒求められるガバナンス体制とそれを実現する組織態勢が出来ているか? 経営陣は経営責任を自覚し役割を担うことで法的な要求事項に添えられているか? 保険代理店も今後は組織的な態勢整備が義務化され、社会的責任が増大します。それらの法的要求に対して必要なガバナンス(統治)態勢を構築し、社会からの要求に添えることで役割・使命を果たしていけるのかを認識する必要があります。

・方針、目的及びこれらを達成するために策定された戦略  
⇒組織の方針や目的、戦略は現在若しくは将来の外部状況と適合したものである必要があります。外部状況の変化は会社の方針や目的、戦略に影響を与えるのです。保険代理店の戦略も業法改正によって大きく舵を切る必要があるかもしれません。それは新しい環境下における自社代理店の方針と目的をどこに設定するかによって大きく変わるでしょう。

・資源及び知識として理解される能力(資本、時間、人員、プロセス、システム、技術等)  
⇒自社の持つ経営資源や能力を理解することが出来なければ、何を守れば良いのかも、環境変化の中で独自の新たな使命や社会的役割を創造することも出来ません。また、それらの能力が現在及び将来の社会からの期待に添え得るレベルにあるかを把握することも大切です。保険代理店も自社の経営資源や能力を把握し、磨きをかけると共に、新しい環境下でそれらを如何に活用していくかを考える必要があるでしょう。

・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)  
⇒社内における情報の収集・共有・管理のシステムが社会やステークホルダの期待値を含んだ適切なものか? また、それらの情報に基づいた企業の意思決定のプロセスが求められるガバナンス体制を満たすものかを確認する必要があります。保険代理店も情報管理の徹底は当然ですが、今後は如何に必要な情報を社内共有して意思決定やお客様サービスに繋げていくかが重要であり、求められる水準を維持するために、態勢整備と共に必要な教育・訓練の実施が不可欠でしょう。

・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  
⇒ここでは、内部ステークホルダを株主、経営者、従業員として考えていきますが、この関係性によってガバナンスの在り方や方向性が大きく変わってきますし、認識や価値観によってガバナンスの有効性が大きく変化します。関係性の向上と認知・価値観の醸成と共有が全社的なリスクマネジメントには必要不可欠です。保険代理店も雇用を前提とした組織化が進み、当局からの規制が強化される中で、内部ステークホルダとの関係の再構築及び認知と価値観の共有を図っていくことがガバナンス体制構築の鍵になってくると考えられます。

・その他(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)  
⇒組織の求心力や仲間意識等の文化、採用しているISO等の規格や様々な経営モデル及び社内の規格や基準、従業員との労働契約やコンプライアンス問題、倫理観及びCSR意識は様々ですが、それらの状況をしっかりと理解することがリスクマネジメント活動を行う上では必要不可欠です。保険代理店においても、今後は従来の個人事業の延長に近い組織文化を改め、新しい業界環境に適応した事業モデルを構築し、外部事業者との契約関係を見直すことが大きな課題になってくるでしょう。

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

## 紹介状の費用、医療費控除OKのケースも

..... 東京国税局が事前照会で回答 .....

### 治療に必要で診療情報提供料に該当する文書料

通常、診断書などの作成に係る文書料は適用不可確定申告の時期が近づいている。医療費控除のために確定申告を受ける人も多いと思うが、東京国税局ではさきごろ、病院の救急外来の医師の判断で交付された紹介状の手数料(文書料)について、医療費控除の対象として取り扱ってよいかという事前照会に対し、「貴見のとおりで差し支えない」との回答を行った。

照会を行った人は、カッターナイフで指に切創を負ったため、A市民病院の救急外来を受診し、消毒および縫合等の応急処置を受けたが、切創の箇所が指の基部であり、今後運動障害が出現する可能性もあったことから、担当の医師と相談の上、その後の治療を自宅近隣のB整形外科医院で受けることとした。その受診に当たって、A病院から紹介状の交付を受け、その発行に係る手数料としてA病院に文書料を支払った。この文書料は、診療情報提供料として健康保険の適用の対象とされており、その自己負担額として支払ったものである。そして、照会者は後日、B医院で治療を引き続き行った。

医療費控除の対象となる医療費は、医師または歯科医師による診療または治療、治療または療養に必要な医薬品の購入その他医療またはこれに関連する人的役務の提供の対価のうち通常必要であると認められるものとされている(所法73②)。そして、その対価については、その病状等に応じて一般的に支出される水準を著しく

超えない部分の金額とされている(所令207)。

また、医師等による診療等を受けるために直接必要な通院費や医師等の送迎費などの費用で、通常必要なものは、医療費に含まれるものとして取り扱われている(所得税基本通達73-3)。

そうすると、いわゆる診断書などの作成に係る文書料については、医師が診療または治療した内容等を記載した文書の発行に係る手数料であり、その発行された文書は、通常、生命保険会社等へ給付金等を請求する際の提出書類等として使用されることから、医師等の診療または治療の対価に該当せず、医療費控除の対象にならないと考えられる。

#### 診療に当たり通常必要なもの

照会者は、「しかしながら、今回の文書料は、次の理由から、医療費控除の対象となる医療費に該当すると解される」という見解を示した。

1. 本紹介状は、A市民病院の判断で、その後の診療をB整形外科医院で継続して適切に受けることができるよう作成されたものであり、B医院での診療に当たり交付されたものであることからすれば、本紹介状に係る文書料は、B医院による診療を受けるために直接必要な費用と考えられる。
2. 本紹介状のような診療情報提供書による医療機関間

士の連携は、医療機関間で通常行われる行為であり、本紹介状はA病院が、その診療に基づき、B医院での診療の必要性を認めて作成されたものであることからすれば、その作成費用(=本文書料)は、B医院での診療に当たって通常必要なものと考えられる。

3. 本文書料は、診療情報提供料に該当するものであり、「保険医療機関が、診療に基づき、別の保険医療機関での診療の必要を認めた上で、紹介先保険医療機関ごとに患者1人につき月1回に限り算定」されるものであることからすれば、医師等による診療等の対価として、通常必要なものであり、その症状に応じて一般的に支出される水準を著しく超えない部分の金額と考えられる。

これに対し東京国税局は、「照会に係る事実関係を前提とする限り、貴見のとおりで差し支えない」と回答した。

この東京国税局の回答から、「紹介状の手数料は医療費控除がOK」と考えるのは早急である。今回、医療費控除の対象とされたのは、①別の病院で治療を受けるために必要な費用といえること、②健康保険の適用対象とされる診療情報提供料に該当し、診療や治療の費用として必要なものといえるためである。すべての紹介状の作成料が医療費控除の対象となるわけではないと思われるので、注意が必要である。

知ってトクする -800-

## 税務情報

