

～保険代理店に求められるRMの知識～

12

# 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12回「枠組み」の実践③～リスク管理計画の作成～

リスクマネジメントに関する取組みは、通常のマネジメントに一体化されていることが重要であり、全社的な経営計画に織り込まれていることが大切です。また、リスク環境は絶えず変化しており、リスクへの対応手法についても日進月歩で進化するため、リスク管理計画に基づいてPDCAサイクルを回すことで継続的な最適化を図る必要があります。

そもそもリスクマネジメントは緊急性及び効果の不明瞭性といった業務の特徴から優先順位が低くなる特徴があるため、具体的な活動計画に基づいてルーティン業務の中に取り入れ、リスク対策の実施が社内の評価に繋がる仕組みが必要となります。本日は、初めてリスク管理計画を作る企業を想定して準備期間と1年目の流れについて説明しますが、準備期間及び計画のサイクルは企業規模や特性に応じて様々であり、今回は準備期間6か月、1月～12月までの1年サイクルの場合を想定しています。(図1参照)

### 1. 準備期間について

#### 1) スタートアップ

全社的なリスク管理計画を作成し、実施するためには準備期間を設けて、リスクマネジメントの必要性と重要性を社内において共有し、枠組みの構築とリスクマネジメントプロセスの手順を定める必要があります。基本的には経営計画と期間を合わせるために、初年度は年度のスタートから逆算して準備期間をスタートさせることが重要です。まずは経営者の指令及びコミットメントに基づいてRM委員会を組成し、経営環境の適切な把握を通してリスクマネジメント方針を定め、実践に必要な組織体制を整える必要があります。

図1：リスクマネジメントスケジュール

| 経路名  | RM委員会          | RM部門                | 協議チーム               | 現場                       |
|------|----------------|---------------------|---------------------|--------------------------|
| メンバー | (取締役等の有識者)     | (リスクマネジャー等)         | (各部門のリスク管理責任者)      | (RMに取組む社員)               |
| 7月   | 状況把握・方針決定・組織構築 | メンバー教育・必要な教育・研修     | メンバー決定              |                          |
| 8月   | RM部門の決定事項の承認   | RM業務・資源配分案・情報共有案の策定 | リスク管理責任者に必要な教育・研修   |                          |
| 9月   |                | 協議チームへの指導           | 社内ルール等の策定           |                          |
| 10月  |                | アセスメントの支援           | メンバーによるリスクアセスメントの実施 | アセスメントの実施                |
| 11月  |                | 協議チームの運営            | アセスメント結果を総覧し、対応策の検討 |                          |
| 12月  | リスクマネジメント計画の承認 | リスクマネジメント計画を作成      | リスクマネジメント計画の理解      | リスク対策の理解                 |
| 1月   |                |                     |                     |                          |
| 2月   |                | リスク対策の実施支援          | リスク対策の進捗確認          | リスク対策実施<br>(5月：中間レビュー)   |
| 3月   |                |                     |                     |                          |
| 4月   |                |                     |                     |                          |
| 5月   | 改善計画の承認        | 改善計画の作成             | 中間レビューの評価・改善策の検討    |                          |
| 6月   |                |                     |                     |                          |
| 7月   |                | リスク対策の実施支援          | リスク対策の進捗確認          | リスク対策の実施<br>(10月：最終レビュー) |
| 8月   |                |                     |                     |                          |
| 9月   |                |                     |                     |                          |
| 10月  | リスクマネジメント結果の承認 | RM結果報告書の作成          | 最終レビューの評価・改善策の検討    |                          |
| 11月  | 次年度枠組みの承認      | 枠組みの修正計画作成          | アセスメント結果の集約と対応策の検討  | アセスメントの実施                |
| 12月  | リスクマネジメント計画の承認 | リスクマネジメント計画を作成      | リスクマネジメント計画の理解      | リスク対策の理解                 |

### 2) 枠組みの構築

枠組みの構築に必要な期間についても規模・特性やリスクに対する姿勢によって様々ですがここでは枠組みの構築期間を3か月とした場合を想定します。まず、RM委員会、RM部門、協議チームのメンバーに選ばれた人員は各組織及びメンバーの役割と責任に応じた教育・研修を受ける必要があります。それによって最低限必要な知識やノウハウを習得した上で実務に入る事になります。一般的に、標や予算、全体スケジュール、情報共有の仕組み等の枠組みはRM部門で検討してリスクマネジメント規程にまとめ、RM委員会で承認する形で決定されます。リスク管理規程は教育・研修を通して協議チーム(リスク管理責任者)にも理解をしてもらう必要があるでしょう。

### 3) リスクアセスメントの実施

リスクアセスメントは、リスク管理規程に記載されたリスク基準や評価基準に基づいて現場やステークホルダーからの情報を活用して実施されます。リスク管理責任者が中心となって現場よりリスクの情報を吸い上げ、協議チームにおいてリスクの特定・分析・評価を実施します。効果的かつ効果的なリスク対策を実施するためには、企業を取巻くリスクを正しく認識し、影響度や会社の方針等から対策の優先順位を明確にして取り組むことが必要です。リスクアセスメントはどこに想定をおくかによって分析結果も優先順位も大きく変わってくるので注意が必要です。

### 4) リスク対応計画の作成

リスクアセスメントの結果に基づいて優先順位を付けてリスク対応策を検討します。リスク対策はその効果とコストを想定し、予算を考慮して決定する必要があります。そのため、計画ではリスク対策を実施した結果が正当に評価されるように、いつまでにどのような取組みを行って、どのような成果を生み出すかについての明確な目標設定が必要となってきます。リスク毎に責任者を任命し、取るべき対策とそれを遂行する部門を明確にした上で、RM部門において情報を集約してリスク管理計画に落とし込みを行い、リスクマネジメント委員会の承認を得た上で、再度協議チーム及びリスク対策を実施する組織と情報を共有します。リスクコントロール及び財務力には限界があるため、想定を超えるリスクが発生する可能性がある場合にはしっかりと保険の手当てをしておくことも必要です。また、リスクによっては1年以上の期間を設定して長期的に対策に取り組むケースもあるでしょう。

### 2. 1年目の活動について

#### 1) リスク対策の実施とレビュー

リスク管理計画に基づいて、各現場においてリスク対策が実施されますが、リスクの種類や対策に応じて、実施状況をモニタリングするべき頻度やサイクルは違ってきます。今回の事例では対策実施から5か月後に中間レビューを行い、その時点における実施状況と効果を協議チームで評価し、必要に応じてRM部門において改善計画を作成し、RM委員会の承認を得て再び現場におろします。最終的なレビューは更に5か月後の10月に実施し、協議チームで最終レビューの評価を行い、RM部門において結果報告書を作成してRM委員会の承認を受けます。

#### 6) 次年度の準備活動

11月には取組みの結果を踏まえて、RM部門は「枠組み」の修正計画を作成し、RM委員会の承認を得ると共に、現場サイドでは改めてリスクアセスメントを行い、協議チームにおいてアセスメント結果を整理し、枠組みで承認された予算を念頭に対応策を検討します。12月には、RM部門において次年度のリスク管理計画を作成し、RM委員会の承認を得て現場で共有され、翌年度より実施されます。

### 3. 保険代理店の関わり

中小企業においては、リスク管理部門やリスクマネジャー等の専門の部署や人員を置くことが難しいケースも想定されますが、今後は保険代理店が社外リスクマネジャー的な立ち位置で、リスクマネジメントの実施に関わることが期待されるでしょう。本来、企業はリスク管理計画の流れの中で対策の一手法として保険の検討を行うべきですが、場当たり的に保険を掛けていることが殆どです。財務戦略としての保険活用の検討は、経営計画の作成時に行われるべきであり、保険代理店の指導の下でリスク管理計画に基づいた保険設計を行う事で、より有用な保険活用が可能となります。

## 慌てる前に的確な税務処理を

### 税務署、平成27事務年度がスタート

知ってトクする -824-

## 税務情報



国税職員の定期人事異動が7月10日に発令、平成27事務年度がスタートしました。新体制のもとで税務調査が始まりますが、突然税務署から調査の電話があり、慌ててどうしていいかわからずオロオロするばかり...というこのないようにならないように、税務調査に関する、その手続きが国税通則法で法定化され、平成25年1月から施行されています。万一の連絡に冷静に対応できるように、備えておきたい事前知識を2回に分けて紹介します。

**正当な理由なく帳簿等の提出を拒むと罰則**

税務調査に関しては、平成25年1月から税務調査の手法を定めた国税通則法の規定が施行されています。これは、調査手続に関する従来の運用上の取扱いを法令上明確化したもので、基本的に税務調査は従来と比べて大きく変化していません。

調査は、特定の納税者の課税標準等や税額等を認定する目的で、質問検査等を行うことで申告内容を確かめるものですが、税務当局では、税務調査の他に行政指導の一環として、例えば、提出された申告書に計算誤り、転記誤り、記載漏れおよび法令の適用誤り等の誤りがあるのではないかとと思われる場合に、納税者に対して自発的な見直しを要請した上で、必要に応じて修正申告書の自発的な提出を要請しています。このような行政指導に基づき、納税者が自主的に修正申告書を提出された場合には、延滞税は納付する場合がありますが、過少申告加算税は賦課されません(当初申告が期限内に提出された場合は、無申告加算税が原則5%賦課される)。

なお、税務署の担当者は、納税者に調査または行政指導を行う際には、具体的な手続に入る前に、いずれに当たっても納税者に明示することとしています。

**質問検査権に関する事項**

税務調査では、帳簿書類等の提示・提出を求められることがあります。これに対し、正当な理由がないのに提示・提出を拒んだり、虚偽の記載をした帳簿書類等を提示・提出した場合には、罰則(1年以下の懲役又は50万円以下の罰金)が科される場合があります。しかし、税務当局としては、罰則があることをもって強制的に権限を行使することは考えておらず、帳簿書類等の提示・提出を求める際には、提示・提出が必要とされる趣旨を説明し、納税者の理解と協力の下、その承諾を得て行うこととしています。

では、どのような場合に正当な理由があるときとされるのでしょうか。それ

に該当するかは、最終的には裁判所が判断しますが、例えば、提示・提出を求めた帳簿書類等が災害等により滅失・毀損するなどして、直ちに提示・提出することが物理的に困難であるような場合などがこれに該当するものとしていいます。

経営者の個人預金通帳の提示・提出もまた、法人税の調査過程で、調査担当者は、必要があるときは帳簿書類等の提示・提出を求め、これを検査することができるとされています。例えば、法人税の調査において、その法人の代表者名義の個人預金について事業関連性が疑われる場合にその通帳の提示・提出を求めることは、法令上認められた質問検査等の範囲に含まれるものと考えられています。

調査対象となる納税者が医師、弁護士のように職業上の守秘義務が課せられている場合や宗教法人のように個人の信教に関する情報を保有している場合、調査担当者は、必要がある場合、調査対象には、帳簿書類等であって、帳簿書類等であって、納税者の理解と協力の下、その承諾を得て、そのような帳簿書類等を提示・提出を求める場合があります。ただし、調査担当には調査を通じて知った秘密を漏らしてはならない義務が課せられています。