～保険代理店に求められるRMの知識～　17

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

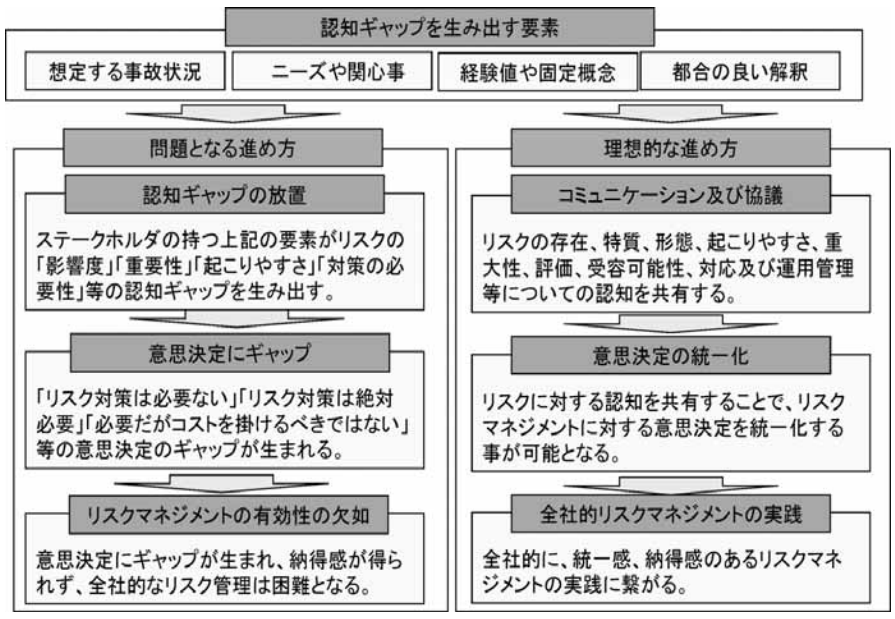
◆株式会社A.I.P
平成20年7月に営業を開始し、リスクマネジメントを基本とした法人マーケット開拓と支店制度に基づいた仲間作りを推進して業容を拡大している。現在は全国に19支店、2法人営業部、5オフィスを持ち、損害保険約20億、生命保険約25億の取扱いを行う。2010年4月にはリスクマネジメントのコンサルティング及び教育・研修事業等も視野に入れた総合的な組織体としてＡＲＩＣＥホールディングス株式会社を設立、理念を共有できる代理店と積極的にノウハウやシステム、及びブランドの共有を進めている。

第17回 5.2 コミュニケーション及び協議

今回は「5．プロセス」の最初の手順である「5.2　コミュニケーション及び協議」について説明させて頂きます。「コミュニケーション及び協議」はISO31000では「リスクの運用管理について、情報の提供、共有又は取得、及びステークホルダとの対話を行うために、組織が継続的に及び繰り返し行うプロセス」と定義され、「情報」は、リスクの存在、特質、形態、起こりやすさ、重大性、評価、受容可能性、対応又はその他の運用管理の側面に関係することがあるとされています。
コミュニケーション及び協議はリスクマネジメントプロセスの全ての段階で実施することが望ましく、リスク管理責任者やステークホルダが意思決定の根拠や対策の必要性を理解できるように、計画的に実施することが求められています。

1. コミュニケーション及び協議の必要性

（1）リスク認知の違い
ステークホルダは自らの認知に基づいてリスクに対する判断を下しますが、その認知はステークホルダの価値観、ニーズ、前提、概念及び関心事の差異によって異なります。
それらの認知のギャップは意思決定に大きな影響を与えるため、適切なコミュニケーション及び協議を通してステークホルダの認知を特定し、意思決定のプロセスの中で考慮する必要があります。
（2）認知ギャップを生み出す要素



リスクは未来に起こることであるため、個々人の想像力、リスク顕在化のイメージ（場所や時間や被害状況）によって全く異なったものとなり、心理面との関係においても以下のような特徴を持っています。
・過去に発生したリスクの記憶、リスクやその結果の想像しやすさに影響を受ける。
・小さいリスクを過大評価し、大きいリスクを過小評価しやすい。
・起きない可能性もあるため、都合の良い解釈をしやすい
・自分の知識や記憶、固定概念や価値観に大きく影響を受ける。
・影響が限定的で馴染みがあるリスク（自動車事故等）及び自然発生的なリスクは過小評価をする傾向がある。
（3）認知ギャップの弊害
具体的には組織内でリスクマネジメントの意思決定をしていく場合にも、ある特定のリスクについて「小さくて起こらない」と認識している人と「大規模で起きやすい」と認識している人がいると統一された意思決定には繋がりません。
また、外部のステークホルダのリスクに対する認知もニーズや関心事によって異なります。消費者の関心事は安全性や利便性や価格、株主は利益、従業員は処遇と異なりますし、特定のリスクが顕在化した場合に受ける影響もステークホルダによって異なるため、それぞれのステークホルダのリスク認識を考慮して意思決定をする必要があります。

2. コミュニケーション及び協議の進め方

「コミュニケーション及び協議」は上記の認知ギャップを埋めるために行うのですが、基本的には「枠組み」で構築した「外部及び内部のコミュニケーション及び報告の仕組み」をしっかりと活用し、社外とのコミュニケーションから得られた情報及び社内から上げられたリスク情報に基づいて協議がなされて最終的な意思決定をすることが求められています。
具体的には、リスク自体や、その発生原因やリスクの影響及び対策に関わる情報の共有が望ましく、リスクマネジャー等が様々な情報に基づいてリスクマネジメントに関する意思決定を行い、働く社員がリスク対策の必要性を理解するために必要となります。
・協議チームの活用
コミュニケーションは情報の提供という一方向の意味合いも含みますが、協議は双方向のプロセスであり、意思決定に先立ってステークホルダとの間で行われるものです。
組織内で行われる協議は、各部門のリスク管理責任者で構成され、各部門を統轄するリスクマネジャーが議長となる協議チームを中心に行うのが一般的であり、メンバーがそれぞれの現場の情報を持ち寄り、外部ステークホルダの声等も反映しながら協議を行い、リスクマネジメントプロセスを実践していきます。
具体的には、ステークホルダとのコミュニケーションの仕組の中で収集された情報を協議チーム内で協議することによって、組織の内部及び外部の環境を適切に把握すると共に、組織内外のステークホルダの関心事やリスクの認知を理解することが求められます。
そして、それらの認知を共有し、異なった領域の知識を持ち寄り、リスク基準を定め、異なった見解を考慮することで適切なリスクアセスメントを実施し、そのアセスメント結果に基づいて適切にリスクに対応することや突然のリスクの変化等に対応することも協議チームにおいて協議される事項と考えられます。そして、これらの適切な運用を可能にするために、しっかりとした計画を策定することも協議チームに求められています。

3.保険代理店の役割

保険が対象とするリスクは組織に致命的な損失を与える経験値の少ないリスクであるため、リスクの起こりやすさや損失の大きさを予測することが難しく、認知ギャップが発生しやすいと考えられます。そのため、リスクを過小評価していたり、自分の会社は大丈夫だと都合の良い解釈をしている経営者も多いと考えられます。
保険代理店もステークホルダの立場から、様々なリスクに対する認知を持った経営者の方々との適切なコミュニケーション及び協議を通して、経営者のリスクに対する考え方や価値観を理解することが非常に重要だと思います。経営者との間にリスク認知のギャップを抱えたままでは意思決定が共有出来ず、提案内容に納得頂くのも難しいのが当然でしょう。
様々な情報（財務情報やリスク情報）を共有することによって経営者との間の認知ギャップを修正し、意思決定を共有することから真の最適提案は導かれると考えられます。

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

知ってトクする　－844－
税務情報

退職金とする生保契約の処理

生保契約を現物支給するが…

Q　当社は、当社を契約者・保険金受取人、被保険者を役員とする終身保険に加入しています。このたびA役員の退職に伴ってその契約を退職慰労金の一部として支給することにしました。保険契約を退職金として支給する際の評価は解約返戻金相当額とすると聞きましたが、役員の退職慰労金については株主総会や取締役会の決議が必要であり、いつの時点での解約返戻金相当額としていいのかよくわかりません。従業員の場合を含め、生命保険契約を名義変更により退職金の一部として支給する場合の評価額の基準日はどのように考えればいいのでしょうか。

いつ時点の解約返戻金相当額で評価する？

A　法人が従業員を生命保険加入する目的としては、被保険者である従業員が死亡した場合に受け取った保険金を事業資金の補てんや死亡退職金の原資として遺族に支給するのが一般的ですが、中には保険事故が発生しないまま退職を迎えたために退職金の一部として保険契約を名義変更により支給するといったこともあります。先の死亡退職金の場合には現金で支給することになりますから、退職金の評価額はその現金ということになりますが、名義変更による生存退職の場合には退職従業員へ渡すこととなる契約の解約返戻金相当額ということになります。
しかし、解約返戻金相当額といっても、その金額は退職金の支給決議日、名義変更請求書の提出日、保険会社の書類受付日、保険会社の処分日、名義変更済証券の受取日それぞれの時点によって異なることがあり、また、この件に関し法令・通達で何も示されていませんから、退職金を支給する法人にとってはいつの段階での解約返戻金相当額を採用していいのか迷うところです。
通常、法人が退職金の全部または一部を生命保険契約で支給したいと退職（予定）者に話をする段階では、その時点で既に解約返戻金を保険会社に照会しているでしょう。本人がそれでＯＫを出し、退職日を迎えたときには名義変更も完了していることと思います。そうなりますと、受け取った本人は保険証券を持ってすぐに解約に行くことも考えられます。このようなケースでは、法人は退職金の支給日に経理処理を行うことになります。

名義変更の解返金相当額は支払決済日現在の金額が適切

しかし、役員の場合、その前に株主総会や取締役会で支給の決議をしています。また、使用人については支払決議を行っているようなときには、まだ実際に退職金を支給しているわけではありませんから、未払金として処理しておかなければなりません。
そして、実際に現物である保険証券を手渡したときに、この契約に係る資産勘定などを取り崩して未払金を精算することになります。
したがって、名義変更における解約返戻金相当額は、支給の決議日や決済日現在の金額が適切だと考えられます。
その他、保険契約の名義変更により従業員に現物支給するケースがありますが、この場合、有償で移転するときはその約定された日の金額、無償で移転するときは保険証券を授受した日の金額が適切であると考えられます。
なお、契約者を法人から個人へ変更する場合の法人の経理処理は、その契約について資産計上されている保険料積立金および配当金積立金があればこれを取り崩すことになります。一方、解約返戻金相当額を資産計上することになります。このとき、取崩額のほうが多ければ雑損失、解約返戻金相当額のほうが多ければ雑収入が発生するので、それを計上することになります。
また、名義変更を受けた役員や使用人の取扱いについては、解約返戻金相当額は他の退職金（現金など）と合わせて退職所得となり、所得税、住民税が課税されることとなります。