～保険代理店に求められるRMの知識～　3

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３回 リスクマネジメントの効果

東日本大震災を始め、台風等による風水害や土砂崩れ、噴火等の自然災害や様々な企業の不祥事を受けて、多くの企業ではリスクマネジメントの必要性を強く認識しているのは間違いないと思います。しかしながら、必要性は感じながらも具体的にリスクマネジメントに取組むために組織構築を行い、予算を組んで計画的に実践している企業はごく少数派ではないかと思います。将来的に起きるか起こらないか分からないリスクに対してコストを負担するということは企業にとってはなかなかできない意思決定であるのも事実だと思います。それは成功確率の低いプロジェクトに投資ができないことと同じでしょう。

しかしながら、適切なリスクへの対応は企業の社会的責任でもあり、リスク管理を怠ったことによって被る損害は時に甚大となり、場合によっては1度の事故で企業が倒産するということも考えられます。これからの企業は、起きるか起きないか分からないリスクに対する備えとしてのみならず、継続的な企業価値向上及び目的達成の取組みの一環としてリスクマネジメントに能動的に取組む必要があるでしょう。

上記のような現実を受けて、今回はＩＳＯ３１０００の規格に基づいて、リスクマネジメントを実践することによってどのような効果があるのかについてお話をしたいと思います。図１にはＩＳＯ３１０００の「序文」に書かれているリスクマネジメントの実践がもたらす17項目の効果について書かれておりますが、その中から一部の効果を抜き出して補足を加えると共に、保険代理店としてどう捉えるべきかについて説明をしていきたいと思います。

図1:リスクマネジメントの効果

1)目的達成の起こりやすさを増加させる
2)事前管理を促す
3)組織全体でリスクを特定し、対応する必要性を認識する
4)危険及び脅威の特定を改善する
5)関連する法律及び規制の要求事項並びに国際的な規範を順守する
6)義務的及び自主的報告を改善する
7)統治を改善する
8)ステークホルダの信頼及び信用を改善する
9)意思決定及び計画のための信頼できる基盤を確定する
10)管理策を改善する
11)リスク対応のために資源を効果的に割り当てて使用する
12)業務の有効性及び効率を改善する
13)環境保護とともに健康及び安全のパフォーマンスを高める
14)損失の予防及びインシデントマネジメントを改善する
15)損失を最小化する
16)組織的学習を改善する
17)組織の適応力を改善する。

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

1）目的達成の起こりやすさを増加させる

企業の目的（理念・ビジョン等）の達成を阻害するのがリスクであり、リスクマネジメントは目的達成の起こりやすさを増加させます。企業はこの目的のためにさまざまなコストを負担するのであり、保険についても同じです。私達は企業目的を達成するための財務的手段として保険提案を行うのです。「物ではなく財務に」「損失補てんではなく目的達成」のために保険を掛けるという発想になる事で、提案の内容は大きく変わってくると思います。

2）事前管理を促す

リスク（危険）はまだ起きていない事件・事故を指し、起きてしまうと、クライシス（危機）という言葉に変わります。当然事故を起こしてからの対応準備も必要ですが、本質的には起こさないことが一番です。なぜならば、事故が起きてからの対応は事前に行うリスク対策に比較してコストが高くつく可能性が高いからです。私達保険代理店にとっても、保険とは「買って下さい。でも、使わないで下さい。」という矛盾を抱えた商品であり、保険料をいくら払っていたとしても、使わない方が良いのです。なぜなら、仮に保険金が下りたとしても、事故を起こした時点で企業は価値を下げることになりますし、事故が保険料を上げることに繋がる可能性があるからです。

リスクマネジメントは、起きる前に如何に対応すべきかという事前管理を促すことで、結果的に企業の安定経営を支えるのです。

8）ステークホルダの信頼及び信用を改善する

リスクマネジメントは結果として企業を守ることに繋がりますが、本質的には企業の存続を支えているのはステークホルダ（利害関係者）ではないでしょうか? 企業は社会との良好な関係性の中で存続が可能になりますが、それは狭義で考えるとステークホルダの期待に応えることに繋がると考えられます。

例えば工場火災を考えて下さい。誰が本当に困るのか? 工場火災で困るのは働き場所が無くなる従業員やお金が返ってこない銀行、投資が無駄になる株主、必要な製品やサービスを受けれない消費者等のステークホルダです。企業におけるリスクの顕在化は企業自体が損害を受けるのみならず、最終的にはステークホルダにマイナス影響を与えるのです。

リスクマネジメントの実践は結果的に企業を守ることに繋がりますが、それはリスクマネジメントの実践がステークホルダの期待に応え続けることを確実にし、信頼及び信用を維持・改善するからです。

11）リスク対応のために資源を効果的に割り当てて使用する

リスクマネジメントを実践するにあたり、資源を効果的に割り当てるためには、明確な目標を掲げて、その目標に対していくらのコストを掛けるかを計画的に実践する必要があります。保険も同じであり、保険料が効果的にリスクに対して割り当てられているかをしっかりと認識する必要があります。具体的には優先順位の高い順番に保険が付保されているか、企業の財務状況に見合った保険設計になっているかをしっかりと把握し、適正化を図ることが重要です。

12）業務の有効性及び効率を改善する

リスクを伴った業務というのは有効性及び効率を悪くする傾向があります。リスクがあることによって、リスクを減らすために点検等の工程が増えることに繋がりますし、業務が慎重になり、作業のスピードにも影響が出るからです。

また、リスクは財務的な効率性を下げることにも繋がります。保険料もリスク量が多いほど一般的に高くなることを考えると、リスクが大きいということは競業他社と比較をしてもコスト高になるため、競争力を減退させることに繋がります。極論ですが、リスクが無いのであれば、対策コストを負担する必要も保険を掛ける必要もありません。リスク量を減らすことや財務力を強化することが保険への依存度を低下させ、より効率的な保険設計を可能にします。

15）損失を最小化する

一般的にリスクマネジメントは損失を最小化するために行っていると思われがちですが、実はそれは一つの効果でしかないことを理解する必要があります。

そして大切なのは、「費用（コスト）」と「損失（ロス）」の違いを理解することです。事業活動及び目的達成に必要な金銭の消費を「費用」といい、本来必要ではない金銭の消費を「損失（ロス）」といいます。保険は、計画に基づかない、不必要で不確実性の高い「損失（ロス）」を計画的で確実性の高い「費用（コスト）」に変える効果を持って企業の安定経営に貢献しているのです。不確実な「損失（ロス）」をもたらすリスクに対応するために「保険料」という「費用（コスト）」を支払うのです。

今回はいくつかの項目をピックアップして解説させて頂きましたが、今回取り上げなかったリスクマネジメントの効果についても経営を行っていく上では非常に重要なものばかりです。是非、一つひとつの効果を理解し、私たちの保険提案がそれらの効果を生み出しているのか否かについてしっかりと認識を改めていくことが大切です。

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

知ってトクする　−789−

税務情報

使いやすくなる事業承継税制

来年1月1日から適用要件緩和

今回は、来年1月1日から使い勝手が格段によくなる「事業承継税制」について紹介します。

事業承継税制とは、後継者が非上場会社の株式等を先代経営者から相続または贈与により取得した場合において、一定の要件を満たすと相続税・贈与税の納税が猶予される特例制度です。相続税は80%、贈与税は全額が納税猶予されます（議決権総数の2／3までの部分が対象）。本来払うべき税金の支払いを繰り延べられ、資金の流出を抑えることが可能となるとともに、株式が承継された後、一定期間その事業を継続することにより、猶予された税額を納めなくてもよくなり、結果、株式の承継によりかかる税金がゼロになるという非常に魅力ある制度ですが、平成21年度税制改正で創設されてから、実際の利用者は極めて少ないという状況でした。

ネックになっているのが適用要件で、とくに、申告期限から5年以内において、常時使用する従業員の数が8割を下回ってしまうと、納税猶予制度が打ち切りになってしまいます。納税猶予が打ち切られると、納税猶予額の全額を納付しなければならず、事後的に延納や物納に変更することは認められません。さらに、利子税が2・1%と、金融機関から調達するより不利な取扱いとなっています。

このようなリスクがあるため、敬遠されている同税制ですが、平成25年度改正により、適用要件が緩和されて、使い勝手がよくなったと評価されています。平成27年1月から適用される改正のポイントは次のとおりです。

1. 親族外承継を対象化

現行では、後継者は現経営者の親族に限定されていますが、「会社の存続」と「雇用の確保」の観点から、親族外承継も適用対象とすることとなりました。

2. 雇用8割維持要件を緩和

現行では、雇用の8割以上を「5年間毎年」維持する必要があります。これが、雇用の8割以上を「5年間平均」で評価することになります。これにより、従業員の退職が重なって瞬間的に8割を下回ってしまうといった偶発的な要因で打ち切りになるリスクがなくなります。

3. 納税猶予打ち切りリスクを緩和

●利子税負担を軽減

要件を満たせずに納税猶予打ち切りの際には、納税猶予額に加えて2・1%の利子税が必要です。また、打ち切り後に、延納や物納に移行することは認められませんでした。

これが、まず利子税の税率を2・1%から0・9%に引き下げられるとともに、事業承継後5年経過すれば5年間の利子税は免除されることとなります。また、打ち切られた後に、延納または物納を選択することが可能となりました。

●事業の再出発に配慮

現行では、相続・贈与から5年後以降は、後継者の死亡または会社倒産により納税免除となっていますが、これが、民事再生、会社更生、中小企業再生支援協議会での事業再生の際にも、納税猶予額を再計算し、一部免除されることとなります。

4. 役員退任要件を緩和

贈与税の納税猶予制度の場合、贈与時に先代経営者が役員を退任することが要件とされていますが、代表権を譲れば、役員として残ることが可能となります。

5. 債務控除方式を変更

現行の猶予税額の計算では、現経営者の個人債務・葬式費用を株式から控除するため、猶予税額が少なく算出されますが、これが、現経営者の個人債務・葬式費用を株式以外の相続財産から控除することとなります。

6. 株券不発行でもOK

現行では、株券の発行が適用要件となっていますが、株券不発行の場合でも本制度が適用できるようになります。

親族外承継を認め　雇用確保要件も緩和