

～保険代理店に求められるRMの知識～

37

# 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37回 リスク対応⑤(5.5)

前回までは、業務的リスクの事前コントロール対策について説明させて頂きましたが、本日は戦略的リスクのコントロール対策について説明をしていきたいと思います。

戦略的リスクは意思決定に関するリスクであり、ここでは大きく「マネジメントリスク」と「経営環境リスク」に分けて説明をさせて頂きたいと思います。

「マネジメントリスク」はさらに、「理念とビジョンと計画」「人材の活用」「ガバナンス態勢の構築」の3つに分けて説明を進めさせて頂きます。

### 1. 理念とビジョンと戦略・計画

リスクマネジメントは企業の理念とビジョンの達成の手段であって目的ではありません。そして、理念を含む企業としてあるべき姿と実態との乖離やビジョンの達成を阻害する要因こそが対応すべきリスクです。

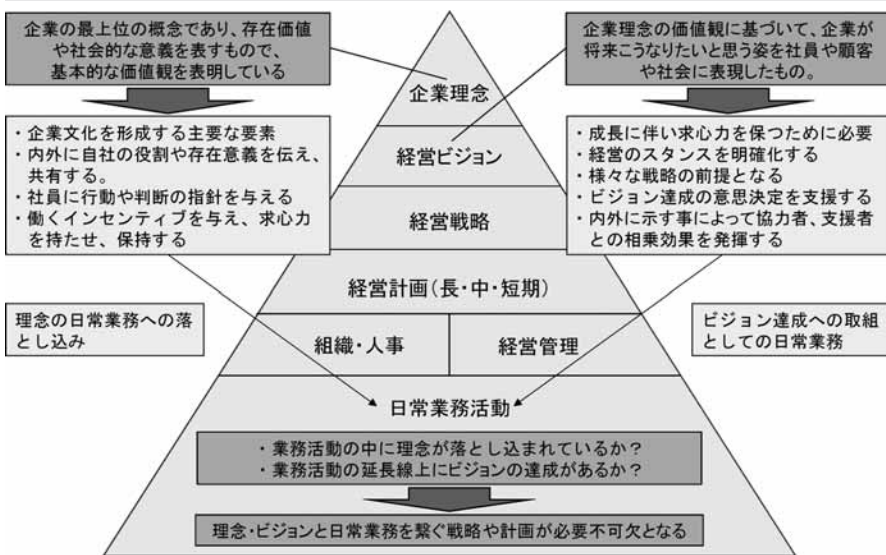
全ての意思決定は理念とビジョンに基づいたものであることが望ましく、ビジョン達成を阻害するリスクに対応していくためには、リスクを念頭においた戦略構築と具体的な行動スケジュールや係数をういた経営計画が必要不可欠であり、それらの意思決定を誤ると企業は本来の目的やビジョンを見失い、衰退への道を歩み始めることになります。

今回は意思決定の道標となる理念やビジョンの設定と組織への浸透による意思決定のリスクコントロールについて話を進めて行きたいと思います。(図1参照)

### 2. 経営理念の設定と浸透

企業の経営理念は経営者や従業員が意思決定に際して最も大切にすべき視点であり、全て

図1：マネジメントの全体像とリスク対応



の意思決定は自社の理念に基づいていることが求められます。理念に基づかない意思決定や行動・言動は企業活動と理念とのギャップを生み出し、リスクとなるからです。

そのため、役員一人ひとりの意思決定を正しくするために、理念の浸透は非常に重要なリスク対策となります。以下に一般的な理念の定義と効果を記載致します。

- ・定義：組織の存在意義や使命を普遍的な形で表した基本的価値の表明
- ・効果：自社の存在意義や基本的な考え方を内外に伝えて共有化したり、社員に対して行動や判断の指針を与えることが可能となります。理念自体に社員が共鳴すれば、インセンティブにもなり、企業における求心力にも繋がるため、企業文化を形成する主要な要素となります。

上記のように、理念は企業や組織の存在意義を表したものであり、理念に基づかない(反する)行動や言動や意思決定は企業のあるべき姿からの乖離を意味します。

また、自社の存在意義や価値を社内で共有することで自分の仕事の目的や役立ちを認識することが可能となり、仕事に誇りを持つことが高いモチベーションや会社への帰属意識に繋がります。

また、社会性を持った広く称賛される理念は、内部だけではなく社外のステークホルダー等に積極的に伝えることによって支援者を増やし、企業価値の向上をもたらすことに繋がります。

### 3. ビジョンの設定と浸透

企業は自社の将来ビジョンに向かって戦略を立てて、運営されていきますが、将来ビジョンの達成のためには、多くの協力者が必要であることも間違いのない事実です。

具体的にはステークホルダーや社会からの後押しが必要となる訳ですが、そのためには広く社会やステークホルダーから指示されるようなビジョンの設定が必要となります。

このビジョンが社長の利己的で個人的な欲求に基づいたものだと思われがちですが、ビジョンの達成によって報酬が上がったり、株価が上がったり、より良いサービスや商品が提供やさらなる取引拡大に繋がるとしたら多くのステークホルダーが協力してくれるはずです。

そして何よりもビジョン達成には一人ひとりの役員・従業員の意思決定や行動・言動がビジョン達成に繋がるものである必要があります。

意思決定にビジョンの視点が欠けてしまうことがビジョン達成の大きな阻害要因であるリスクになり、正しく成長することができなくなるのです。

以下に一般的なビジョンの定義と効果について記載します。

定義：経営理念のもと、自社の目指す将来の具体的な姿を、社員や顧客や社会に対して表したものの。

効果：企業が成長していく際に、組織の求心力を保つために、経営理念や経営ビジョンを通して経営スタンスを明確化することが不可欠であり、理念やビジョンは様々な戦略の前提となります。

ビジョンも理念と同様に広く社会から共感を得るものでなければならず、広く社内外のステークホルダーと共有することで相乗効果が生まれ、ビジョン達成の可能性が高まります。明確なビジョンを描き、企業に関わる一人ひとりがビジョン達成に向けた行動・言動・意思決定を行うことが必要です。

### 4. 保険代理店の役割

理念やビジョンは多くの方々から共感できる社会性を持ったものでなければならず、誤った価値観に基づいた理念やビジョンであれば、そもそも会社の在り方や目指すべき方向性が間違っているという根本的なリスクとなります。

企業の目的が理念やビジョンの達成であるならば、まずその理念やビジョンの設定自体が重要であることを認識することが大切です。

衰退する企業の特徴は社会貢献が前提の組織にも拘わらず、自分たちのために組織を何とか守ろうとして内向的な発想になることであり、それによって外部のステークホルダーとの関係の悪化をもたらします。

保険代理店の立場で考えると、保険も企業の理念とビジョンを達成するための手段であり、それらの達成にどのように保険が活用できるのかを考える必要があります。

お客様の理念やビジョンに思いを重ねて、それらの達成のために保険代理店として何ができるのかという視点を持つことが経営者を理解する上で最も大切かもしれません。

今回は理念・ビジョンと現場を繋ぐ、経営戦略と経営計画について説明させて頂きます。

# みなし退職と退職金の取扱い

## 退職金の損金、実質的に経営に関わると難しい

Q 私は今年70歳を迎えます。後継者も順調に成長していることから、5月末に開催される株主総会で会長を退き、今後は現在の3分の1程度の給与をもらいながら会社に籍を置くだけの非常勤役員(平取)になろうと考えています。こうしたみなし退職ともいえる状況で、税務上損金算入できる退職金を受け取ることはできるのでしょうか。

### 監査役への異動はOKだが経営上主要な地位だとダメ

A 役員が退職(退任)していないのに、退職金を支払うことのできる「分掌変更等による退職慰労金の支給」(一般にいう「みなし退職」)制度はよく活用されています。ところが、退職慰労金の支給が、本来の趣旨とは異なり、節税目的だけに利用されていたため、税務当局から、損金不算入と指摘されて慌てるという話が聞かれます。

退職給与とは、退職した者に支給される臨時の給与をいいますが、役員については要件を満たす場合には、退職していても、支給した金額を退職給与とし、全額損金算入することが認められています。

具体的には、分掌変更または改選による再任等、現実的に退職しない場合であっても、例えば、次に掲げるような事実があったことなど、その役員としての地位または職務の内容が激変し、実質的に退職したと同様の事情にあると認められる場合は、現実に支給された退職給与については、法人税法上、「役員退職給与」として取り扱うこととされています(法人税基本通達9-2-32)。

### (1)常勤役員が非常勤役員になったこと

非常勤役員とは、非常勤の取締役、監査役などをいいますが、次の者は除外されます。

- ①代表権を有する者(例=非常勤の代表取締役)
- ②代表権は有しないが、実質的にその法人の経営上主要な地位を占めていると認められる者(経営上主要な地位を占めているとは、経営へのアドバイス、重要な会議への常時出席などを行っている状態をいうものと考えられます)
- (2)取締役が監査役になったこと

監査役は、常勤、非常勤を問いませんが、次の者は除きます。

- ①実質的にその法人の経営上主要な地位を占めていると認められる者
- ②その法人の株主等で、法人税法施行令第71条第1項第4号《使用人兼務役員とされない役員》に掲げる要件のすべてを満たしている同族会社の使用人、いわゆる「みなし役員」のうちの特任株主
- (3)分掌変更等の後におけるその役員(その分掌変更等の後においてもその法人の経営上主要な地位を占めていると認められる者を除く)の給与が激減(おおむね50%以上減少)したこと

株主総会で再任されたが、病弱のため常勤取締役から非常勤取締役になったり、取締役が監査役に就任して取締役の業務執行や会計処理を監査するようになったりしたことによって職務が激変し、実質的に退職したと同様の事情にある場合には、退職としてみなして退職給与の支給を認めることとしています。

知ってトクする -904-

# 税務情報



このようなことから考えますと、ご質問者は会長を退いて会社に籍を置くだけの平取で、経営にはノータッチ、しかも給与も半額以下にするとのことですから、退職給与を損金算入することが認められることになろうかと思えます。

ただし、監査役については、その機能が強化されており、「取締役が監査役になったこと」が「退職したと同様の事情にある」ということになるとは疑問であるといえましょう。形式的に満たしていても、他の事情も合わせて考えれば、実質的に退職したと同様の事情があると言えない場合には退職給与と認められません。会社経営の第一線から退いていなければなりません。

例えば、その事業年度に土地を売却したり、生命保険金が入り多額の益金が発生して多額の税金を納めることを避けるためにこの制度を利用したものの、従来どおり毎日出勤して経営に従事している、取引先との対応も行っているといったように、実質的な経営者としてほとんど変わらないということであれば、税務上みなし退職とは認められないことになりましょう。

また、社長から会長になったことは実質的に退職したとするのは厳しいのではないかと思います。なぜなら、社長より経営の主導権を握っている会長は多く、取締役に対して強い影響力を持ち続け、しかも50%を超える自社株を所有しておれば株主総会でいつでも後任の社長を退任させることができるからです。依然として会社を支配しているかぎり実質的に退職したとはいえ、税務否認を受ける恐れがあるので留意する必要があります。