

～保険代理店に求められるRMの知識～

46

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46回 リスク対応⑭(5.5)

1. 組織環境リスク

今回からは組織環境リスクについて説明させていただきます。組織環境リスクについては全ての企業に関連する大きな変化と個々の企業の身近な利害関係者(ステークホルダー)の変化に分けて説明を進めて行きたいと思っておりますが、今回は社会的な大きな変化を「マーケット」「業界」「法律」「社会」の4つのテーマに分け、保険代理業界の事例を踏まえながら説明させていただきます。組織環境に合わせて組織が変わるといった事は組織を構成するメンバーがその環境変化を認識し、行動・言動を変えようとする事であり、困難を伴うと共に時間を要するため、早め早めのリスク対応が必要不可欠である事を理解しなければなりません。(図1参照)

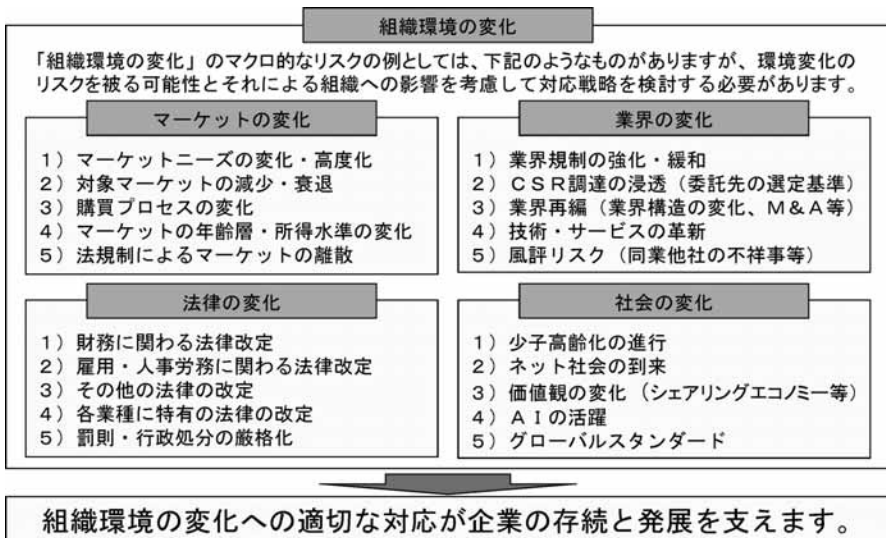
2. マーケットの変化

マーケット環境の変化は企業の売上に非常に大きな影響を与えるため、絶えず注視する事が求められます。具体的には以下のような変化が考えられます。

- 1) マーケットニーズの変化・高度化
- 2) 対象マーケットの減少・衰退
- 3) 購買プロセスの変化
- 4) マーケットの年齢層・所得水準の変化
- 5) 法規制によるマーケットの離散

⇒従来の保険選択の基準は人間関係や信頼関係であったが、便利さや効率性のニーズが高まり、ネットでの購入が当たり前になる中で保険代理店の提供する価値にも変革が必要になっていきます。また、少子高齢化や顧客層の高齢化とそれによる車離れによってマーケットも大きく減少する事が確実視される中で、マーケットチェンジも必要となるでし

図1：組織環境の変化



ょう。保険業界はお客様のニーズや環境の変化に敏感になり、柔軟にサービスや業務プロセスを転換する必要性に迫られています。

3. 業界環境の変化

業界環境の変化によって、自社の提供すべきサービスが変化したり、大きく戦略を転換したり、新たな経営資源の構築が必要となる可能性があります。

- 1) 業界規制の強化・緩和
- 2) CSR調達の浸透(委託先の選定基準)
- 3) 業界再編(業界構造の変化、垂直統合等のM&A等)
- 4) 技術・サービスの革新
- 5) 風評リスク(同業他社の不祥事等)

⇒保険業界は業法改正によって金融機関としてのガバナンス態勢及び受託責任を意識した経営が強く求められる業界へと変化し、それらの構築を戦略の一つと位置付け、新たな価値を生み出す必要が出てきました。また、来店型ショップの増加や楽天やLINE等のIT企業及び巨大企業の参入によって業界構造が大きく変化し、インステックや自動運転という技術・サービスの革新によって保険以外の解決手段が増加していく中でマーケットやサービスの転換を求められています。また、保険金の不払い等の風評リスクが更に私たちの存在意義を揺るがす事を理解し、適切な業務運営を心掛ける必要があります。

4. 法規制の変化

法規制の変化は企業の社内ルールの変更や新たな投資によるコスト増を生み出し、利益率等に影響を与え、未対応の場合は罰則の適用や風評リスクを負う事になります。

- 1) 財務に関わる法律改定
- 2) 雇用・人事労務に関わる法律改定
- 3) その他の法律の改定
- 4) 各業種に特有の法律の改定
- 5) 罰則・行政処分の厳格化

⇒保険業界においては、業法改正によって一定水準のガバナンス態勢の構築ができない代理店は業界から排除され、更に受託責任を果たし、顧客本位の業務運営を実践できない代理店は顧客からの選別によって事業の継続が困難になる時代となっており、コンプライアンス体制やサービス品質の向上が必要不可欠となっています。また、センシティブ情報を取扱うため個人情報保護法の改正や人材を唯一の経営資源としているビジネスモデルから働き方改革や健康経営、社会保険や労働基準法の改定等の人事労務に関する法律改正には積極的に順応していく必要があるでしょう。

5. 社会環境の変化

社会環境は時間を掛けて少しずつ変化するのが多いと思われませんが、それが対応を困難にする側面もあるため、長期的視点でのイノベーションが求められます。

- 1) 少子高齢化の進行
- 2) ネット社会の到来
- 3) 価値観の変化(シェアリングエコノミー等)
- 4) AIの活躍
- 5) グローバルスタンダード

⇒少子高齢化やネット社会の到来でシンプルな保険の流通プロセスは確実に変化の中で、保険代理店の法人マーケットへのシフトは不可避であると考えられます。また、AIの進化によって私たちが行っている業務の一部がAIに取って代わられるのも事実であり、人材の教育・研修を通じた新たな能力開発が重要となってきます。さらには、消費者の価値観の変化(シェアリングエコノミー等)によって保険資源が減少する事を考えると、AIをフルに活用して業務フローを新たに構築し、効率化を進める事も重要なリスク対策と考えられます。

6. 保険代理店の役割

お客様とリスクに関する認知を共有するには、具体的な事例(特に自分が体験した事例)を用いる事が有効ですが、組織環境リスクについては、まさに保険代理店が直面しているリスクであり、保険代理店自身が業界の環境変化に敏感になり、それらの変化に真摯に向き合った対応していく姿勢を持つ事が、企業にリスク対応の必要性を伝える事に繋がっていきま

す。環境変化に能動的に向き合う事で、自社の経営を良くすると共に、それらの経験値を自社の新たな経営資源とする事で企業への貢献度を高め、更なる信頼関係の構築へとつなげていく事が重要です。

参考文献：IS031000：2009リスクマネジメント 解説と適用ガイド 日本規格協会

後継者の経営革新や事業転換を支援

中小企業庁

補正予算事業で最大500万円の補助金

平成30年12月31日までの経営者交代

中小企業庁では、平成29年度補正予算による事業として、事業承継補助金「後継者承継支援型『経営者交代タイプ』」の公募を6月8日まで行っている。

この事業は、①地域の需要や雇用を支えることで地域経済に貢献する中小企業者(特定非営利活動法人を含む)が、②事業承継をきっかけに(事業再編・事業統合を除く)、③新しい取組み(経営革新や事業転換)を行う場合、200万円を上限に補助を行うもの。事業所の廃止や既存事業の廃止・集約を伴う場合、廃業費用として最大300万円を上乗せする。

事業承継については、平成27年4月1日から補助事業期間完了日(最長平成30年12月31日)までの間に、会社の場合は先代経営者の退任および後継者の代表就任、個人事業者の場合は先代経営者の廃業・後継者の開業など、後継者が事業を継承(した)するものが対象となる。

また、後継者の要件として、一定程度の知識や経験を有していることが必要である。具体的には次のいずれかに該当する後継者を対象とする。

- ▽経営経験を有している者=対象企業または他の企業の役員として3年以上の経験を有する者
- ▽同業種での実務経験などを有している者=対象企業・個人事業(同じ業種でも可)に継続して6年以上勤めた経験を有する者

▽創業・継承に関する研修等を受講した者=産業競争力強化法に規定される認定特定創業支援事業を受けた者や、地域創業促進支援事業を受けた者、または中小企業大学校の実施する経営者・後継者向けの研修等を履修した者 ※2018年12月31日までに上記基準の年数を超えること

市場創出、新市場開拓、生産性向上などの新取組み

①の地域経済への貢献について、また、③新たな取組みについては、商工会や商工会議所、指定金融機関などの認定支援機関が確認し、認定支援機関は事業実施期間中、取組みを支援する。新たな取組みとは次のようなものである。

■経営革新等

- ビジネスモデルの転換(新商品、新分野への挑戦等)による市場創出、新市場開拓等
- 新規設備導入(製造ラインのIT化、顧客管理システム刷新等)による生産性向上等

〈例：新規出店に伴う販売商品の拡大(補助上限200万円)〉
酒類のディスカウント業者であるA社は、消費者ニーズにマッチした商品を低価格で販売することで固定客を獲得していた。事業承継をきっかけに、顧客からの要望を踏まえて、酒類だけでなく、衣料品や日用雑貨、食品など多種多様な商品を取りそろえた従来店とは異なる商品構成の店を出店。新たな顧客層の開拓につなげ、多角化によって売上を増加させた。

知ってトクする -935-

税務情報



■事業転換

事業所の廃止や事業の集約・廃止を伴う場合は、当該廃止等に要する費用について補助上限額を上乗せ(廃業費用の上限最大300万円)して補助

〈既存事業の廃止を伴う経営革新の例(補助上限500万円)〉

- 改善前の状況
業務用資材卸売業/業務の多角化→不採算/市場環境の悪化による大幅赤字

- 後継者による取組み
ITを活用した在庫管理および、新商品の展開による新市場開拓および、不採算事業、ノンコア事業からの撤退

〈事業所の廃止・統合を伴う経営革新の例(補助上限500万円)〉

- 改善前の状況
創業160年の複数店舗を持つ鮮魚店/競合店の増加で業績低迷/店舗改装費がネックで承継できず

- 後継者による取組み
国の補助金を活用して店舗改装と一部の店舗の閉鎖と統合を行うとともに、魚の仕入ルートを活かし、鮮魚を提供する創作料理店へ業態変更

応募はまず認定支援機関へ相談し、補助金事務局に必要書類を添付して応募する。

なお、同庁では、事業再編・事業統合支援型の補助事業の公募を7月上旬頃に開始する予定。経営革新を行う場合は最大600万円補助する。