

～保険代理店に求められるRMの知識～

7

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...

第7回 リスクの運用管理のための枠組みの設計(4.3) - ②

今回は「4.3 リスクの運用管理のための枠組みの設計」の「4.3.1 組織及び組織の状況の理解」に続いて「4.3.2 リスクマネジメント方針の確定」「4.3.3 アカウンタビリティ」「4.3.4 組織プロセスへの統合」について保険代理店の視点から記載したいと思います。

■リスクマネジメント方針の確定 (4.3.2)

「リスクマネジメント方針」は「4.2 指令及びコミットメント」においても「リスクマネジメント方針を定め認める」という内容で出てきましたが、ここではその方針を確定することが求められています。リスクマネジメント方針はリスクマネジメントに関する組織の目的及びコミットメントを明確に記述する事を求められており、組織内で共有されなければなりません。(図1参照)

①リスクの運用管理に関する組織の合理性

⇒リスクマネジメントの取組みは効率的・効果的であり、企業として理にかなった活動であることが必要であり、その手段としての保険の活用についても効率的・効果的であることが求められます。理論と根拠に基づいた合理的な意思決定を支えるのが保険のプロである保険代理店の使命です。

②組織の目的及び方針とリスクマネジメント方針との繋がりを

⇒リスクマネジメントの推進が組織の目的達成や方針に沿っていることが大切であり、保険の活用についても組織の目的や方針の達成に貢献することが前提となります。

③リスクの運用管理のためのアカウンタビリティ及び責任

⇒組織が管理すべき法的責任や社会的責任の認識が必要であり、保険代理店は経営者が保険付保に関する意思決定の責任を果たすために必要な情報を提供すること大切です。有事の際に保険付保に関する任務懈怠が問われないように、然るべき情報に基づいた意思決定が必要なのです。

④リスクマネジメントパフォーマンスの測定及び報告の方法

⇒結果としての保険のパフォーマンスについては余り議論されませんが、本来は過去の実績と現在のリスク環境を考慮した上で保険の必要性や優先順位を判断すべきであり、今後は保険代理店がその判断基準を作ることが求められるでしょう。

■アカウンタビリティ (4.3.3)

アカウンタビリティは法的な責任を伴うという点においてレスポンスビリティよりも重い意味合いで使われています。企業はリスクの運用管理に関する責任を果たすために適切な力

図1：リスクマネジメント方針 (4.3.2)

リスクマネジメント方針は、リスクマネジメントに関する組織の目的及びコミットメントを明確に記述し、適切に伝達するために以下の事項を取扱います。
①リスクの運用管理に関する組織の合理性
②組織の目的及び方針とリスクマネジメント方針との繋がりを
③リスクの運用管理のためのアカウンタビリティ及び責任
④相反する利害への対処の方法
⑤リスクの運用管理のためのアカウンタビリティ及び責任を持つ人を手助けするために、必要な資源を利用可能にすることへのコミットメント
⑥リスクマネジメントパフォーマンスの測定及び報告の方法
⑦リスクマネジメントの方針及び枠組みを、定期的に、かつ、事象又は周辺状況の変化に応じてレビューし、改善することへのコミットメント

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

量がある責任者を任命し、必要な権限を付与することが求められます。(図2参照)

①リスクを運用管理するためのアカウンタビリティ及び権限をもつリスク所有者を特定する。

⇒保険代理店は財務担当者だけでなく、リスク毎の責任者とのコミュニケーションの中でリスクマネジメント及び保険の必要性を伝え、リスク特性を把握することで適切な保険提案を行わなければなりません。

②リスクの運用管理のための枠組みの構築、実践及び維持管理にアカウンタビリティをもつ人を特定する。

⇒多くの中小企業においてはリスク毎の責任者も全社的なリスク管理責任者も存在しないケースが多く、リスクに深く関わる保険代理店がその役割を代行することが求められます。しかしながら、その役割を果たしていくためには単なる保険の知識のみならず、リスクマネジメントに関する幅広い知識が必要となるでしょう。

⑤顕彰の適切なレベルを確実にする。

⇒組織が負っている法的責任及び社会的責任を果たしていく事の重要性を組織全体で適切に理解し、認識することが大切です。保険の必要性や重要性の認識についても自社の責任を自覚するところから始まります。

■組織プロセスへの統合 (4.3.4) (図3参照)

組織によって抱えるリスクもそのリスクから受ける影響も違いますし、リスクへの対応についても組織の資金力やマンパワーによって異なります。リスクマネジメントはその組織にあった効果的かつ効率的な対策が、通常の組織の実務及びプロセスのすべてに組み込まれ、実践されている事が重要なのです。保険活用についても財務状況に応じた効果的・効率的な対策が、組織の実務及びプロセスの中で検討されるべきでしょう。

保険は通常の事業活動や現場でのリスクコントロール活動と切り離されて議論されることが多いですが、保険の最適活用には現場との情報共有が必要不可欠です。なぜなら、現場のリスクコントロール状況や事故の発生状況及び現場に潜むリスク源から連想される事故の起こりやすさや損失額の想定から最適な保険設計は生まれてくるからです。保険は財務リスクの移転手法ではありませんが、現場の実態に合わせてその必要が議論されるべきであり、事業活動と財務の一体性を確実にするためには保険の専門家である代理店の存在が必要不可欠なのです。

そして、リスクマネジメントが組織の実務やプロセスの全てに組み込まれるためには、組織全体を網羅するリスクマネジメント計画があることが必要であり、保険の活用についてもその中で議論され、必要な予算として組み込まれることが必要です。経営計画を狂わせるのは変動要因であるリスクであり、それらの影響を適切な保険設計によってカバーする事で経営計画の達成確率を上げていく事が可能になります。また、リスクを伴う様々な戦略や投資活動には必ずコストとして保険料が織り込まれているべきであり、企業活動の計画段階から保険代理店が深く関わる事が求められているのです。

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

図2：アカウンタビリティ (4.3.3)

組織は妥当性・有効性・効率性を持った適切なリスクマネジメントを行うために、責任や権限及び適切な力量の確保を行い、以下の項目によって促進する。

- ①リスクを運用管理するためのアカウンタビリティ及び権限をもつリスク所有者を特定する。
②リスクの運用管理のための枠組みの構築、実践及び維持管理にアカウンタビリティをもつ人を特定する。
③リスクマネジメントプロセスに関して、組織のすべての階層の人員のその他の責任を特定する。
④パフォーマンスの測定、外部及び/又は内部の報告並びに適切な階層での対応プロセスを確定する。
⑤顕彰の適切なレベルを確実にする。

図3：組織プロセスへの統合 (4.3.4)

リスクマネジメントは組織から切り離されたものではなく、組織の実務及びプロセスに適切に組み込まれることが望ましく、特に以下のプロセスについて求められる。

- ①方針の策定
②事業場・戦略上の計画策定とレビュー
③変更管理のプロセス

また、上記のことを確実に実施するために、組織全体を網羅するリスクマネジメント計画がある事が望ましい。

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

誰にも知られず財産を渡せる生命保険上

苦勞をかけた娘にとくに財産を渡したいが...

知ってトクする -804-

税務情報



Table with 4 columns: 契約者(保険料負担者), 被保険者, 死亡保険金受取人, 課税関係. Rows 1: A, A, B, 相続税(みなし相続). Row 2: A, B, C, 贈与税. Row 3: A, B, A, 所得税(一時所得).

(注) ①相続人が取得したときは、「500万円×法定相続人の数」の非課税枠の適用あり。
②受取保険金から贈与税の基礎控除110万円を控除した金額に税率を乗じる。
③受取保険金から支払保険料総額と特別控除50万円を差し引いた金額が一時所得。他の所得と合算するときはその2分の1を算入する。

Q 私は、前妻との間に娘が1人、後妻との間に長男と次男がいます。先日60歳になった機会に自分の財産をチェックしてみたら相続税のかかることがわかりました。相続人は後妻と長男、次男、そして前妻との娘の4人です。娘はときどき私に会っていますが、嫁や長男、次男の接点はまったくありません。私に万が一のことがあった場合、娘は嫁や長男、次男と遺産分割協議をしなければなりません。苦勞をかけた娘には満足いく保険金を遺産分割時に申し出る必要が...

A 相続財産を特定の者に渡す方法として一般に遺言があります。しかし、遺言で示されなかった他の相続人からすると、決して心穏やかなものでないことは確かでしょう。そこで、質問者は、生命保険に白羽の矢をあけていただくのがいいと思います。生命保険金は受取人の固有財産であることから、特段の事情がない限り、受取人以外の者に遺産を渡す方法として申し出る必要が...

Q 私は、前妻との間に娘が1人、後妻との間に長男と次男がいます。先日60歳になった機会に自分の財産をチェックしてみたら相続税のかかることがわかりました。相続人は後妻と長男、次男、そして前妻との娘の4人です。娘はときどき私に会っていますが、嫁や長男、次男の接点はまったくありません。私に万が一のことがあった場合、娘は嫁や長男、次男と遺産分割協議をしなければなりません。苦勞をかけた娘には満足いく保険金を遺産分割時に申し出る必要が...

の課税対象となるため、相続税がかかるケースでは相続税計算のためにその存在を他の相続人に知られることは避けられません。ご質問者のケースでは、前妻との間にできた娘も相続人となり、遺産分割協議で後妻や長男、次男と話し合わなければなりません。ただ、日頃付き合いがなく、また娘は内気であることからなかなか主張できないことが想像できます。そこで、ご質問者は、保険金を受取人の固有財産であることに着目し、生命保険の加入を考えた方がいいと思います。相続税が発生するほどの相続財産を保有しているため、娘はみなし相続財産とされる受取保険金を遺産分割時に申し出なければなりません。そうなる場合、他の相続人である嫁や長男、次男はそれを口実に本来の相続財産の大半を自分たちで分けてしまおう心配があらま...

（つづく）