～保険代理店に求められるRMの知識～　51

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 ＣＥＯ　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による法人マーケット開拓力と支店制度によるマネジメント力を強みとし、全国の代理店と連携して業容を拡大している。現在は全国に19の拠点を持ち、損害保険約26億、生命保険約27億の取扱いを行う。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し、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51回 リスク対応⑲(5.5)

1．事業承継リスクについて

事業承継は全ての企業に関係する不可避なリスクであり、大きな経営環境変化の一つであるという意味合いで経営環境リスクの一つとして挙げています。現在、中小企業・小規模事業者の経営者のうち、65歳以上の経営者は全体の約4割を占める現状があり、今後は多くの企業が事業承継のタイミングを迎えることが想定されています。スムーズな事業承継が雇用の創出や新しい技術の開発、地域経済を活性化し、経済・社会を支えていくことに繋がるため、地域密着で地域経済を支える保険代理店にとっても非常に重要な課題となっています。ここでは、事業承継を「経営そのものの承継」「経営権・事業用資産の承継」「事業承継時の資金準備」の３つの課題に分けて説明をしていきたいと思います。

2．経営そのものの承継

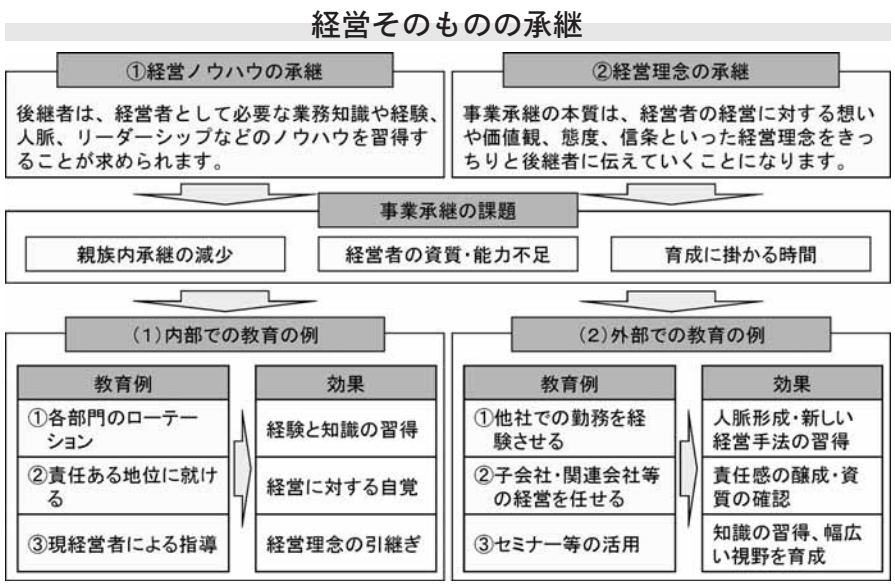
経営そのものの承継とは、後継者に現経営者が有する経営ノウハウや理念・価値観を承継することで、経営が引き継がれ、事業が安定的に存続・発展できることであり、そのためには以下の２つの承継が必要不可欠です。

１）経営ノウハウの承継

後継者には経営者として必要な業務知識や経験、人脈やリーダーシップ、判断力や決断力、マネジメント力やマーケティング力等が求められ、それらの能力を欠いている場合は会社を誤った方向に導く可能性があります。

２）経営理念の承継

経営者の経営に対する想い、価値観、信条をしっかりと引き継ぐことが、事業承継後もお客様や従業員や取引先との信頼関係を維持し、品質やガバナンスの維持に繋がるため、事業承継の本質とも言えます。



※上記の要件を満たす後継者の選定・育成には非常に時間が掛かりますし、経営者が自分で勇退のタイミングを設定していたとしても、不慮の事故や健康上の問題で計画通りに事業承継が行われるとは限りません。そのため、できるだけ早い段階から後継者を選定し、事業承継の準備を進めて行く必要があります。

3．後継者選定の課題

日本政策金融公庫のアンケート調査では、60歳以上の経営者の50%が自分の代での廃業を考え、その理由の約３割が後継者不在となっています。後継者選定が困難な理由は以下のように様々ですが、だからこそ早い段階から後継者選定を行い、必要な教育を行った上で経営者としての能力や資質を見極め、難しいと判断した場合には外部からのスカウトやＭ＆Ａによる事業譲渡を検討することも必要です。

１）親族内承継の減少

従来は経営者の子や親族等が事業を承継する「親族内承継」がほとんどでしたが、近年は親族外承継が増加しています。子供の職業選択を尊重したり、自社事業の魅力や将来性に不安があるケースが増えています。（中小企業庁委託調査では、20年以上前は10%未満であった親族外承継がこの10年においては約４割となっている。）

２）適任者不在（資質・能力不足）

事業を承継する意思のある親族や第三者がいたとしても、次期経営者としての資質が無ければ事業を継続・発展させていくことはできません。後継者となり、経営を取り巻く環境変化に対応していくためには、「経営ビジョン」「覚悟と意欲」「経営者としての能力」等が問われます。

３）育成に掛かる時間

中小企業基盤整備機構の経営者アンケートによると後継者の育成に必要な期間は、「約５年」「約５年～10年」と回答した経営者が半数以上に上っており、将来を見据えて早い段階から後継者の選定・育成を行う必要があります。

4．後継者の育成

後継者は次期経営者として必要な実務能力や心構えを習得すると同時に、企業理念や経営方針等の承継をするために必要なマインドを育成していく必要がありますが、具体的に習得すべきスキルとその手法は以下の通りです。

１）後継者に必要なスキル

①事業運営に必要な実務スキル
- 決算書の見方など財務に関する知識
- 企業経営、事業承継に必要な税金の知識
- 企業法務や人事労務の知識等（コンプライアンスの意識）

②企業存続に必要な分析・判断能力
- 業界の同行、見通し等を踏まえた自社の経営環境分析
- 経営戦略、経営計画の策定能力やマーケティング能力
- リスクマネジメント力、利益や資金計画作成能力等

２）後継者の教育方法

①社内における教育
- 各部門をローテーションさせる⇒経験と知識の習得
- 責任ある地位に就ける⇒経営に関する自覚が生まれる
- 経営者による指導⇒経営理念の引継ぎ

②社外における教育
- 他社での勤務を経験させる⇒人脈の形成・新しい経営手法の習得
- 子会社や関連会社等の経営を任せる⇒責任感の醸成や資質の確認
- セミナー等の活用⇒知識の習得、幅広い視野を育成

5．保険代理店の役割

保険代理店の業界においても事業承継は非常に切実な問題となっており、多くの代理店では経営者が経営どころかお客様を引き継ぐこともできていない現状があるのではないでしょうか？　事業承継は大切なお客様や従業員を守るために行う経営者の最も重く、重要なミッション・責任であることを自覚し、自分自身の時間軸や自分都合ではなく、会社のために最適なタイミングを考え、その準備を行うことが重要です。少なくとも、お客様企業の事業承継を真剣に考えるためにはまず自社の代理店の事業承継について真剣に考えることが大切かもしれません。保険代理店にとってお客様の事業承継は非常に重要であり、廃業や事業譲渡となった場合は大きな減収要因になる一方で、事業承継対策は様々な形で保険契約に結び付いてくるので、事業承継リスクについては必ず言及した上で、相談相手としての立場を確立しておく必要があるでしょう。

参考文献：中小企業庁　経営者のための事業承継マニュアル

一時所得となる死亡保険金の収入時期

死亡日？ 保険会社からの支払通知日？

知ってトクする　－953－
税務情報

Q　死亡保険金は死亡事故が発生してから保険金請求、そして実際の受取りまでタイムラグがあります。そのため、とくに一時所得となる場合で年の暮れに被保険者が死亡し、翌年に保険金を受け取るケースでは、死亡した年の収入とすべきなのか、保険金を受け取った年の収入とすべきなのか迷うところです。死亡保険金、満期保険金の収入すべき日をどう考えるのかご教示ください。

支払いを受ける事実が生じた日＝死亡日の年

A　確かに、死亡保険金が、例えば契約者・死亡保険金受取人＝子（保険料負担者）、被保険者＝親の一時所得となるもので、年末に被保険者である父が死亡し、実際に保険金請求を行ってこれを受け取るのが翌年となるケースでは、果たしてどちらの年分の収入金額とすべきか迷うところです。したがって、いつ収入が発生したと認識すべきかという問題から考える必要があります。これには次の４つの考え方があります。

①被保険者の死亡日（または、その事実を知った日）
②保険会社に請求した日
③保険会社から支払通知を受けた日
④保険金受取日

このうち、①の保険事故の発生した日である被保険者の死亡日が原則と思われますが、受取金額が確定していないケースがあります。そのため、保険金を受け取ることが明らかとなる③の支払通知受取日（保険金受取日のほうが早い場合には保険金受取日）において収入計上することも考えられます。

しかし、死亡保険金が一時所得となる場合には、それは、満期保険金などと同様、その支払いを受ける事実が生じた日、すなわち死亡日の属する年の収入とされます。その根拠としては、「一時所得の総収入金額の収入時期」を規定した所得税基本通達36―13であって、そこでは、原則として「収入すべき時期は、その支払を受けた日によるものとする」が、生命保険契約等に基づく一時金のようなものについては、「その支払を受ける事実が生じた日による」とされています。つまり、それが死亡保険金であるならば死亡日、満期保険金であるならば満期日が収入すべき時期となります。実際に、ある保険会社において、同様の契約形態で年末に被保険者が死亡、そして翌年に受け取った死亡保険金を翌年分の所得として申告をしたところ、所轄税務署から「死亡日の属する年の所得として申告すべきである」との通知がなされました。

なお、法人が受け取る死亡保険金の収益計上時期については、税務では原則として、支払いが確実となる③保険会社から支払通知を受けた日（実際の受取日が早い場合はその日）とするのが一般的です。個人と法人の収益計上時期を同じような考えで処理するのは危険です。

■参考■　みなし相続財産として取得する死亡保険金の取得時期についてはどうでしょうか？　これも「死亡日」と解するのが相当であるとされています。この考え方は、保険会社が保険金支払いを拒絶しその請求訴訟が行われた事案で、保険金を取得した時期について国税不服審判所が示したものです（平成18年２月27日裁決）。

それによると、「『保険金を取得した』とは、相続より相続財産を取得したのとその経済的実質において同じ状態になったことをいうが、相続による相続財産の取得は、被相続人の死亡によりその相続財産に係る経済的利益が相続人に発生することをその内実とするから、保険金について、相続により相続財産を取得したのとその経済的実質において同視できる状態とは、保険金の経済的利益が保険金受取人に発生することをいうと解するのが相当である。生命保険金の受取人は、生命保険契約により一義的に定められており、同様に定められた被保険者の保険事故の発生を条件に、同様に定められた保険金額の請求権を取得する。このような生命保険金の性質からすると、その支払義務の有無について訴訟が係属中であっても、保険事故の発生により、保険金請求権が保険金の経済的利益として確定し、同利益が保険金受取人に発生したものとみることができる。以上からすると、『保険金を取得した』時期とは、保険事故の発生時、すなわち被保険者の死亡時と解するのが相当である」と判断し、係争中であってもその保険金を含めて相続税の申告をすべきであるとしました。