

誰も教えなかった！156 保険代理店が「家業」から「企業」になる方法

シリーズ3

株式会社ブレインマークス
代表取締役 安東 邦彦



【プロフィール】
保険代理店が持続的に成長するための組織化、経営の仕組みづくりを支援するコンサルタント。
著書：『社長が3ヶ月不在でも成長する会社の作り方』
運営組織：プロ代理店経営アカデミー

<https://www.brain-marks.com>

最強の味方が、最大の悩みに

「家族だからこそ、信頼できる」。中小企業の経営者にとって、妻や息子は単なる従業員ではありません。孤独な経営を理解してくれる「最強の味方」です。だからこそ、多くの経営者は家族を経営に迎えます。実際、家族経営には大きな強みがあります。意思決定が早い。価値観を共有しやすい。長期視点で会社を守れる。これは大企業にはない、中小企業ならではの武器です。

しかし一方で、家族経営には大きな落とし穴もあります。大企業を経験した息子が、古参社員のように方を否定し始める。経理を担う妻が、家庭内の感情を職場に持ち込む。社長も家族には強く言えず、問題を曖昧にします。すると、社員の空気が変わります。「どうせ最後は家族の意見が優先されるだろう」と、そんな諦めが、静かに組織に広がっていくのです。

「身内経営」から「理念経営」に変わるために

「家族でやってきたからこそ、ここまでこれた」―多くの代理店経営者が、そう実感していることでしょう。妻が、息子が、苦しい時代を共に乗り越え、孤独な経営を支えてくれた。家族は、中小企業経営における「最強の味方」です。しかし、その家族が組織としての「最大の悩み」に変わる瞬間があります。今回は、家族経営での壁と、その壁をどう乗り越えるのかについて考えます。

代理店経営情報

シンニチ
代理店版

会社は「公の場」である

ここで誤解してはならないのは、家族経営そのものが悪いわけではなく、ということ。問題の本質は、「家族の論理」を会社という「公の場」に持ち込んでしまうことにあります。

会社という組織は、本来、誰もが納得できる役割として再定義する。その土台となるのが、会社の憲法ともいえるべき「経営方針書」です。

経営方針書にまず明文化するべきは、「処遇と評価の公平性」に関するルールです。

①親族であつても特別扱いをしない

②評価基準は全社員に統一して適用し、家族も例外としない

この二つを、紙の上にはっきりと書き残しておくことです。一見、冷たく聞こえるかもしれませんが、社員から見れば、このよう「自分たちの知らないところで会社が動いている」ことになり、その場は会議体として正式に設け、誰が最終的に決めるのかを明確にしておく。これだけで、組織の風通しは劇的に変わります。

家族経営は、正しく機能すれば最強の組織になります。だからこそ、「家族だから」で運営するのではなく、「仕組み」で支えることが重要なのです。その瞬間、家族経営は「身内の会社」から「強い組織」へと進化していきます。

社長が3か月不在でも
持続成長する代理店を目指す！

「身内経営」を 強い組織へと変える方法

- ①処遇と評価の公平性に関するルールを明文化する
- ②会議場所、決定権を明確にする

家族経営は、正しく機能すれば最強の組織になります。だからこそ、「家族だから」で運営するのではなく、「仕組み」で支えることが重要なのです。その瞬間、家族経営は「身内の会社」から「強い組織」へと進化していきます。

決定権の明確化

もうひとつ明文化すべきは、「意思決定のプロセス」です。「意見を言う場を明確にする」、そして「最終決定権を誰が持つのか定める」。この二点を曖昧にしたままでは、家族経営は必ずどこかで歪みます。

家族の間では、廊下の立ち話やリビングの夕食時に、重要な経営判断が下されてしまうことが少なくありません。しかし、社員から見れば、このよう「自分たちの知らないところで会社が動いている」ことになり、その場は会議体として正式に設け、誰が最終的に決めるのかを明確にしておく。これだけで、組織の風通しは劇的に変わります。

収入を生じない行為等に係る支出は控除されない

国税不服審判所

一時所得計算上の経費に契約者貸付の利息は含まないとした裁決事例

一時所得の金額の計算上、必要経費として差し引くことができるのは、それを受け取った本人が負担した「その収入を得るため支出した金額」に限られます。今回は、一時所得の金額の計算上、生命保険契約の契約者貸付に係る利息を控除できるか否かについて争われた国税不服審判所の事例（令和6年8月23日裁決）を紹介しします。

■契貸前に保険料を完納しており保険料に充当されていない

一時所得の金額は、「総収入金額」から「その収入を得るために支出した金額」を差し引き、その残額から「特別控除（残額が50万円以下の場合はその金額。年間50万円を限度）」を差し引いて計算します。そして、総合課税の際には、前述で計算した金額の2分の1を他の所得と合算することになっています。今回の裁決事例では、保険期間の途中解約により取得した解約返戻金から必要経費として差し引く「収入を得るために支出した金額」に、一時所得の収入金額の対象となった保険契約において契約者貸付を受けたその利息を含めるかどうかについて争われたものです。

おおむねの基礎事実等は別掲のとおりですが、国税不服審判所は、まず、一時所得の金額は所得税法第34条第2項において、その計算上、一時所得に係る収入、支出については、収入を生じた行為または原因ごとに個別対応的に計算するものとし、収入を生じない行為または原因に係る支出は控除されないことを定めたものであると解釈されたとしました。

この事例で請求人は、加入した生命保険契約に係る契約者貸付による借入金に係る利息は、請求人が受領した保険契約に基づく解約返戻金と相殺されたことなどから、解約

返戻金に係る一時所得計算上、所得税法第34条第2項に規定するその収入を得るために支出した金額に含まれる旨の主張をしました。

しかし、国税不服審判所は、その利息が同項に規定するその収入を得るために支出した金額に含まれるというためには、その保険契約に係る保険料の支払いに借入金が充てられたものであることが必要であるとする一方、請求人はその契約者貸付を利用する前に保険料を完納しており、その借入金が保険契約の保険料の支払いに充てられていないことは明らかであるとし、したがって、その利息は解約返戻金の一時所得の金額の計算上、同項に規定するその収入を得るために支出した金額に含まれないと判断しました。

過去において、満期保険金等の一時所得の金額の計算上における、「その収入を得るために支出した金額」については争われたケースが多く、養老保険の逆ハーフタックスで役員が満期保険金を受け取った場合の裁判では最高裁まで、約7年間にわたり争われました。そのほか、法人から個人に生命保険契約を譲渡した後の解約返戻金の一時所得の金額の計算でも、一時所得から差し引ける「その収入を得るために支出した金額」に法人が負担したものも含まれるかどうかで争われた裁決事例は多くあります。いずれも、「その収入を得るために支出した金額」は「個人が自ら負担して支出した金額である」と結論付けています。

契約を退職金の一部として受領後の満期・解約返戻金の一時所得の金額の計算においては、退職時の解約返戻金相当額（退職所得として申告した額）が個人の負担した保険料より多かった場合、その超過部分の額は「その収入を得るために支出した金額に含まれる」として計算してもいいとした裁決もあります。

知ってトクする

1291

税務情報

■基礎事実（概要）

イ、生命保険契約の締結について

・請求人は、平成18年当時、K社の代表取締役であった。K社は、平成18年10月1日、保険会社との間で、保険契約者および死亡保険金受取人をK社、被保険者を請求人、保険料払込方法が5年間の年払形式で各年米ドル払いの積立利率変動型終身保険を締結した。

・K社は、平成20年2月20日に、保険会社に対し、この保険契約の契約者を請求人に、死亡保険金受取人を請求人の子らに変更した。

・契約に係る保険料は、平成18年9月28日ないし平成22年9月30日の5年間にわたり、1年ごとに米ドルで支払われた。

ロ、契約者貸付について

・請求人は、平成23年8月12日、保険会社に対し契約者貸付を申し込み、貸付可能限度額に相当する米ドルを借り入れた。

・利息は、借入金に対して年4.25%で計算され、1年ごとに借入金の元本に組み入れられる。

・請求人は、保険会社に対して、平成28年4月11日、また平成31年1月29日に米ドルを支払ったところ、保険会社は、これを契約者貸付に係る元本に充当する処理をした。

ハ、生命保険契約の解約について

・請求人は、令和2年3月17日に保険契約を解約した。

・保険会社は、この解約に伴い、令和2年3月23日に解約返戻金から、残った借入金と利息の総額を差し引いた金額を請求人に支払った。

■審査請求に至る経緯

請求人は、令和2年分の所得税等について、青色の確定申告書に記載して、法定申告期限までに申告した。

原処分は、請求人の令和2年分の所得税等について、令和5年2月28日付で、更正処分等および過少申告加算税の賦課決定処分をした。原処分は、この更正処分において、解約返戻金に係る一時所得の金額の計算上、総収入金額を解約返戻金の額（米ドルを円換算した金額）とし、その収入を得るために支出した金額を支払保険料総額とした。

請求人は、これら処分を不服として、令和5年5月14日に再調査の請求をしたところ、再調査審理庁は、令和5年8月31日付で棄却の再調査決定をした。請求人は、再調査決定を経た後の原処分に不服があるとして、令和5年9月24日に審査請求をした。