新日本保険新聞

(第三種郵便物認可)

代理店経営情報

シンニチ代理店版

選ばれる地域No.1 代理店づくり!

～営業戦略編～

1

セブンスターズコンサルティング株式会社
代表取締役 佐々木 篤史
シニアコンサルタント 平野 芳生

2氏プロフィール

ランチェスター販売戦略、情報提供型の購買心理学を基にした循環型セールス、営業スキル研修の3つの柱を基に保険／共済代理店、営業パーソン向けに「売れ続ける仕組みづくり」の営業力強化支援コンサルタントとして活動中。NPO法人ランチェスター協会認定インストラクター、一般社団法人 地域活性化推進機構登録専門家、NPO法人 リスクマネジャー＆コンサルタント協会 シニアコンサルタント。

https://seven-stars.co.jp/

大切なお客様を今後も守っていくために
将来を見据えつつ足元固めた戦略づくりを

皆様の会社では、営業戦略をもって営業活動をされていますでしょうか? もちろん、手数料や利益、新規件数などの各種目標を設定され、経営計画書や営業計画書を作成されていると思いますが、本当にそこに戦略はあるでしょうか?

筆者は多くの代理店の経営計画書・営業計画書や営業パーソンの行動計画書を見てきましたが、そこに明確な営業戦略と読み取れるものは意外と少なく、前年度の実績をもとに○%増収とか、前年実績水準維持といった経験からくる推測での目標設定が実態としては多いのではないかと感じています。

さて、1996年(平成8年)の自由化以降、22年が経過しようとしていますが、当時では想像もつかなかったほど、我々を取り巻く環境は大きく変化しています。少子化に伴う市場の縮小化をはじめ、保険業界には他業界・他業態からの参入が相次いでいます。また、保険を販売、あるいは購入する際の流通経路もお客様の選択肢が広がり、保険とテクノロジーの融合(インシュアテック)が進展し、スマートフォンで簡単に気軽に保険に加入するという時代に突入しています。

少子化の影響も、国立社会保障・人口問題研究所(H29年7月)発表の「日本の将来推計人口(H29年推計)」によれば、1億2709万人の日本の総人口が35年後の平成65年では、1億人を割って9924万人になり、約18%も減少します。

極端な単純計算をすると、我々の顧客数が18%も減少するということになります。おそらく、若者の自動車離れや競争の激化の影響もあり、実際はもっと早いスピードで契約件数に何かしらの影響が出る可能性があると予測できます。「35年も先のことは関係ないよ」という経営者もひょっとしたらおられるかもしれませんが、自ら築いてきた、もしくは親の代から大切に引き継いできた保険代理業という仕事、そして、大切なお客様を今後も守っていくためにも、この機会に、将来も見据えつつ足元を固める営業戦略づくりをされることをお勧めします。

ここでは、日本の販売戦略のバイブルと言われ、トヨタ自動車、パナソニック、HISなど日本の名だたる企業を筆頭に数多くの中小・中堅企業も実務的に活用実践をしてきているランチェスター販売戦略について、ご紹介していきます。

「名前は聞いたことがあるけど、内容は知らない」という方や「昔からあるマーケティング理論でしょっ」という方もおられるかと思いますが、ランチェスター販売戦略は、日本のマーケティングコンサルタントであった故「田岡信夫」氏が構築した日本オリジナルのものです。

一般の保険代理店や営業パーソンは
ランチェスター第一法則が基本に

特徴としては市場占有率(シェア)を判断基準にし、市場地位別の戦い方を指導原理にしており、我が国の経営風土、流通構造、地域特性などに根差して作られているため、非常に分かりやすくて、使いやすいことから多くの日本の会社が活用し、実際に成果を上げています。

ランチェスター販売戦略を理解するうえで、知っておくべきは、ランチェスター法則という戦い・競争における勝ち負けのルールです。ちなみに、ランチェスター販売戦略の名前の由来は、この法則を原点にしているからです。この法則はイギリスの航空工学のエンジニアであったF・W・ランチェスター氏が提唱したもので、次のとおりです。

【ランチェスター法則】

(1)ランチェスター第一法則

戦闘力(相手に与える損害量)=武器性能×兵力数

(2)ランチェスター第二法則

戦闘力(相手に与える損害量)=武器性能×兵力数の2乗

ランチェスター法則には、2つの法則がありますが、どちらも武器性能が良くて兵力数が多いほど有利に戦えるということになりますが、違う点は、第二法則の兵力数を2乗する部分です。第二法則は、兵力数が2乗に作用するということですので、第二法則は人数の多い、資産が多いといった、比較的大きな会社の場合に適している法則といえます。一方で、第一法則は、比較的、人数が少ない、資産が少ない、小さな会社に適している法則といえます。

ここで、前記の式を企業間競争のシェア争奪、契約争奪戦に言葉を置き換えてみると、

- 「戦闘力」=「営業力」
- 「武器性能」=「商品力/サービス提供力や商品性能、人財のスキル等」
- 「兵力数」=「販売店や販売員の数、売り場の数や広さといった販売力」

に置き換えることができます。

このように、戦い・競争の勝ち負けのルールを示した方程式を企業間競争に置き換えると、大企業ではない一般の保険代理店や営業パーソンは、ランチェスター第一法則を踏まえた営業戦略づくりが基本になることがご理解頂けるのではないでしょうか?

次回は、第一法則、第二法則にそれぞれ適した戦略のあり方や戦法などについて、ご紹介し、保険代理店の営業戦略の策定のヒントを提示していく予定です。

知ってトクする -942-

税務情報

保険料処理の基本的考え方

Pの内容と受益者で決まる

■普遍的加入の保障部分は給与にならず

今回は、法人契約の保険料処理の基本的な考え方についてポイントをお話ししましょう。

法人が支払う保険料の取扱いは、「保険料の内容」と「受益者」によって決まると言っていいでしょう。

「保険料の内容」とは、その支払保険料が貯蓄性のものか保障性のものかということであり、貯蓄性であれば資産価値のある積立保険料として取り扱い、保障性のものであれば保障期間の経過とともに費消されていく危険保険料として取り扱うことになります。そして「受益者」とは、法人が支払った保険料の経済的利益の帰属先を判定することです。

まず、貯蓄性の保険料は「受益者」が従業員側であれば資産性もあり「給与」として取り扱います(結果、一般の給与と同様に解釈されるので経費処理となり、税法上もそのまま損金となります)。また、「受益者」が法人の場合は、資産性のある保険料ですから支払額は資産計上することになります。

次に保障性の危険保険料の取扱いですが、全体の従業員が満遍なく加入し利益を受ける形の契約であれば、この支払保険料は一種の福利厚生費として取り扱われ、経済的利益が従業員に属するものであっても「給与」扱いはしません。

しかし、加入が普遍的でなく一部の役員や使用人のみ利益を受ける形の契約である場合は、経費性の保険料とはいえそれらの特定利益者の「給与」とみなすこととしています。「受益者」が法人の場合はそのまま損金計上となります。もともと保障性の保険料は保障期間が過ぎれば価値がなくなるものですから、法人にとっては経費性の支出であるからです。

そして、傷害特約などの特約保険料の取扱いについては、これは保障性の保険料ですので前記の危険保険料の場合と同じ取扱いになります。

■貯蓄と保障備えた養老保険、各区分に応じて保険料処理

貯蓄性と保障性を兼ね備え、これが区分(法税基通9-3-4により2分の1)できる養老保険を例にみてみましょう。

(1)死亡保険金と満期保険金の受取人がいずれも被保険者またはその遺族となっている場合

支払保険料の全額は被保険者たる従業員の「給与」とされます。従業員側に将来生死いずれの場合にも保険金が受け取れるという経済的利益が与えられるわけですから、保険料はみなし給与扱いされるわけです。

一方、法人は、給与となるのでそのまま損金扱いになります。ただし、役員について過大とされる部分は損金扱いになりません。

(2)いずれの保険金受取人も法人である場合

養老保険の貯蓄性に着眼して支払保険料は全額「資産計上」となります。

(3)死亡保険金受取人が被保険者の遺族、満期保険金受取人が法人である場合

このタイプが保険金授受の形態として一般的だと思いますが、支払保険料のうち法人が受取人である満期保険金に係る部分、すなわち積立保険料部分については法人の資産に計上すべきであることは当然として、死亡保険金に係る部分すなわち危険保険料については受取人の被保険者が遺族となるので、法人の資産に計上するのは適当ではありません。

しかし、これを被保険者である従業員の「給与」とすることも保険料が保障期間とともに費消される点を考えますと、取扱いが保守的すぎることになります。その上、定期保険の保険料とバランスをとる点から「給与」とすることは好ましくありません。そこで結果として、従業員全員が加入して普遍性のある場合の危険保険料は一種の福利厚生費として損金扱いとし、また給与ともしない両落としの取扱いとしたわけです。

ただし、役員または部課長その他特定の者のみを対象とした契約で普遍性に欠ける場合は、これらの者のみ特定の経済的利益を供与することになりますから、これらの者に対する「給与」として取り扱うことにしています。

保険料処理の基本的な考え方

1. 保険料の内容とその受益者

(A)保険料の内容をみる

- 保険料の性格
  - ①貯蓄性…資産価値
  - ②保障性…費消されるもの

(B)受益者をみる

契約の経済的利益の帰属者を判定し、保険料支払者との関係をみる

- 受益者
  - ①法人
  - ②被保険者である従業員又はその遺族

2. 上記組合せで税法の取扱いが決まる。

- (A)①と(B)①の組合せ → 法人の資産計上
- (A)①と(B)②の組合せ → 従業員の給与
- (A)②と(B)①の組合せ → 法人の損金
- (A)②と(B)②の組合せ → 加入形態により異なる
  - イ. 満遍なく → 法人の単純損金
  - ロ. 特定者のみ → 法人の損金(特定者の給与)