

選ばれる地域No.1 代理店づくり!

~営業戦略編~

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 18
シニアコンサルタント 平野 芳生

ランチェスター販売戦略、情報提供型の経営心理学を基にした商品型セールス、営業スキル研修の3つの柱を確立/共有し代理店、営業パートナー向けに「売れ続ける仕組みづくり」の営業力強化支援型コンサルタントとして活動中。独立行政法人 中小企業基盤整備機構 業務支援アドバイザー、NPO法人ランチェスター-自由鑑定インストラクター-等は法人/地域活性化支援専門家、NPO法人ランチェスター-コンサルタント協会 副会長、シニアコンサルタント、
<https://sevenstars-consulting.com/>

前回は、ランチェスター戦略の3つの結論のうち、「一点集中主義」について具体例を挙げながら解説を致しました。今回は、ランチェスター戦略の基本的な内容と「3つの結論」について振り返るべく、この地域戦略について解説を致します。

ランチェスター戦略では、競合(商品・地域・販売経路・客層・顧客)の5つのシニアを正しく把握し、各々の強弱を分析し、弱者を弱く、強者を強く、2位以下の企業を弱者と呼びます。例えば、同じ保険代理店であっても、ある地域において、

代理店経営情報

シンニチ代理店版

弱者の立ち位置である保険代理店——取るべき基本戦略は「差別化戦略」

自動車の保険では「エアー」位の強者だが、火災保険では「エアー」位なので、火災保険の競合(商品・地域・販売経路・客層・顧客)の5つを正確に把握し、弱者を弱く、強者を強く、2位以下の企業を弱者と呼びます。例えば、同じ保険代理店であっても、ある地域において、

弱者の基本戦略は差別化戦略です。この差別化とは他社を真似るのではなく、独自の強みを生かして差別化を図ることが必要です。差別化戦略には、①ランチェスター戦略(商品・地域・販売経路・客層・顧客)の5つを正確に把握し、弱者を弱く、強者を強く、2位以下の企業を弱者と呼びます。例えば、同じ保険代理店であっても、ある地域において、

「3つの結論」

1. 足下の敵(攻撃の原則)
 - ①ランチェスター戦略の5つを正確に把握し、弱者を弱く、強者を強く、2位以下の企業を弱者と呼びます。例えば、同じ保険代理店であっても、ある地域において、

まず地域を細分化し、重点化する

経営資源を集中化し各個撃破

2位のシニアの倍倍超。ダントツのナンバー1に作る。弱者は強者が限られることにはなる。弱者は強者が限られることにはなる。弱者は強者が限られることにはなる。

本戦略は「ミート戦略」で、弱者の差別化を封じ込める意味で弱者の差別化戦略に「ミート」つまり、合わせるかまねをしていくという戦略になります。

弱者の基本戦略は差別化戦略です。この差別化とは他社を真似るのではなく、独自の強みを生かして差別化を図ることが必要です。差別化戦略には、①ランチェスター戦略(商品・地域・販売経路・客層・顧客)の5つを正確に把握し、弱者を弱く、強者を強く、2位以下の企業を弱者と呼びます。例えば、同じ保険代理店であっても、ある地域において、

②「一点集中主義の原則」

③「足下の敵(攻撃の原則)」

④「顧客のファン」

⑤「固定化(顧客のファン)の原則」

福利厚生目的と認められず 病院の従業員を被保険者とする養老保険で

法人契約の税務取扱いが改正されてから、注目を集めている養老保険の「ハーフタックスプラン」が、その税務取扱いが認められるためには普遍的加入が必要条件となっている。とくに個人事業主が加入する場合は、家事費(家事関連費)と事業遂行上の必要経費との区分が求められる点で法人より複雑だ。今回は、全従業員を対象に養老保険の「ハーフタックスプラン」に加入したにもかかわらず、福利厚生目的の加入とは認められず、必要経費算入が否認された広島地裁、広島高裁の判例を紹介する。

■家事関連費との区分が必要
個人事業主が契約する養老保険については明確な取扱いを示した通達等がないため、一般的に法人税基本通達に準じて保険料処理されている。しかし、個人事業主の場合、事業遂行上の支出である必要経費と、生活上の支出である家事費と、その両方を備える家事関連費が現在している。家事費は必要経費に算入できないが、家事関連費は原則としてその支出の主たる部分が所得を生じる業務に必要であり、かつ、その必要である部分を明らかに区分できる場合には、その部分に限って必要経費に算入できる(所得税施行令96D)。また支出のうち業務に必要な部分が50%以下であっても、必要である部分を明らかに区分できればその部分を必要経費にしても差し支えないことになっている(所得税基本通達45-2)。このように、個人事業主は事業遂行上の支出を明確にするのが求められ、養老保険についても2分の1相当額を必要経費とするためにはその部分が事業遂行上必要(福利厚生目的)とされることを明確にしておく必要がある。

■利権目的でない客観的事実が必要
今回の事例は福利厚生目的のものとは認められず、必要経費算入が否認されたケースである。その事実関係の概要は次のとおりである。

眼科病院を経営する原告Aと、同所で歯科医院を営業者である被告Bは、青色申告者である。Aは、生命保険会社との間で、福利厚生目的で従業員全員を被保険者とする養老保険を受取人を従業員Aの親族、満期保険金受取人をAとする年金支払型特種養老保険契約を締結(合わせてがん保険契約も締結)し、保険料を支払った。AとBは、平成18年分から20年分までの確定申告で、支払保険料の2分の1相当額を必要経費部分とし、残額を積立部分として区分し、積立部分を除く保険料を人件費割合で按分した額を、それぞれ福利厚生費として必要経費に算入して申告した。これに対して広島東税務署長が、この契約を福利厚生目的とする契約と認めず、必要経費算入を否認し、それぞれ更正処分を行った。そこで、AとBはその取消しを求めて更正処分を行った。

結果は、広島地裁で原告の請求は棄却され一別場参照、続けて行った広島高裁でも「退職金規程に保険金や解約返戻金の取扱いに関する定めを設けておらず、退職金規程による退職金の要支給額は、解約返戻金等の額を大きく下回っており、このような退職金の要支給額と解約返戻金の額の差異についての合理的な説明もなく、福利厚生目的とは認められない」として棄却された。

裁判所の判断からも、個人事業主の場合は、満期保険金を退職金の原資に充当するといった旨を福利厚生規程に定めるなどして整備し、それを従業員にも周知しておくこと、また、それぞれの従業員の退職年齢を考慮した

知ってトクする 1005 税務情報

契約期間で契約し、退職の際にはその従業員の契約を解約するなどといったことを含め、家事関連費と福利厚生目的である部分を明確に区分できるものとし、利権目的でないことを客観的事実として明らかにしておくことが大切である。

■広島地裁の判断のポイント(平成27年7月29日審判・控訴)
認定事実によると、①養老保険契約の満期保険金の保険金受取人が従業員ではなく、原告Aであり、原告Aが受領した金額を従業員に支払うという制度が存在しないこと(従業員に対する支給の確実性が担保されていない)に足りず、②がん保険に加入していない従業員に対し、代替手段が整備されていないこと、③保険金額を退職金規程に基づく退職金支給予定額の範囲内とし、保険期間を被保険者の定年と合わせたこと、従業員は福利厚生プランを設計する際の留意点として養老保険の「シムプレックス」に記載されている事項を遵守していないこと、④保険契約の解約返戻金または満期保険金は、退職金規程に基づく支給予定の退職金の額を超え、1.9倍になっていることが認められる。⑤原告Aは、保険契約を締結する際に、保険会社に対して退職金又は年金に代る基準の整備に努めるという内容の書面を差し込んでいるが、その内容を履行していないこと、⑥従業員の中で満期保険金の額が異なる者がいるところ、福利厚生の内容に差異を設ける合理的な理由が認められないこと、⑦従業員への退職金の支給に際し、保険契約が解約されていないばかりか、当該従業員が退職後も当該従業員を被保険者とする保険契約が継続されている、といった事情がある。

上記①～⑦の事情は、原告Aにおいて、保険契約が従業員の福利厚生のためといえるだけの必要な整備をとっておらず、かつ、現実的にも、福利厚生のために利用していないことを明らかにしているものと評価される。