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～

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

21

2名プロフィール
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。独立行政法人 中小企業基盤整備機構 実務支援アドバイザー、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://sevenstars-consulting.com/

移動距離を少なくして効率的に活動
有効面談件数の最大化を実現

今回は、地域戦略における5つの原則のうち「地盤強化の原則」について解説いたします。「地盤強化の原則」とは、自社代理店の事務所がある地盤（地元）を固めましょうという原則です。地盤（地元）のメリットとしては知り合いが多い、人脈や人・企業のつながりに詳しい、地元の歴史や優良企業の発展経緯に詳しいなど、仕事をするうえでは有益で活用できる情報や人脈があるという点です。次に、地盤（地元）を固めれば、移動距離を少なくして効率的な営業展開ができるという考え方です。自社代理店の事務所から車で片道30分圏内に存在する顧客数の割合は40%～70%という状況が一般的です。まれに80%以上といった保険代理店も存在しますが、極めてレアなケースといえます。

保険代理店の営業生産性を高めるには、営業パーソンの移動距離を減らして移動時間の削減を図り、限られた時間の中で有効面談件数の最大化を実現していくことが肝要です。そういった観点からも事務所の近隣の地元に多くの顧客（個人・法人）を作るということは極めて重要な戦略となります。自社の営業圏（商圏）や重点取組地域を明確にしないまま、支店を出店されているケースもありますが、それらが明確になっていれば支店の出店戦略も変わってきます。その地域に合わせたアピール方法や認知度を高める作戦も変わってきます。本店・支店間における営業訪問のしやすさや回りやすさも重要です。ある特定の地域で圧倒的にシェアを高めるには、小規模多拠点という出店戦略も有効になります。コストのかからない小規模の支店を重点取組地域に複数出店してシェアを高めていくという考え方です。

シェアが確保できれば、支店の統廃合・配置等、出店計画の見直しを行い、効率性も担保できる営業体制を数年計画で実現していくことも必要になります。

「地盤強化の原則」に通じる戦略としては、コンビニエンスストアのセブンイレブンで有名なミナント戦略がありますが、ある決められた地域に絞って、一点集中主義で集中的に自社の店舗を出店し、ライバル企業の参入の余地をなくしてしまうというものです。同じエリア内に店舗が集中するので、小売店などにとっては配送ルートを効率化でき、どこにいっても同じマークやシンボルのお店が存在することで、広告宣伝費の費用対効果が高くなるというメリットがあります。一方で、デメリットとしては、他エリアへの展開に時間がかかったり、リスクが集中したり、同じ会社で顧客を奪い合ったりする等が挙げられます。

営業パーソンの担当地域制を徹底
担当変更で多種目化率向上も

保険代理店経営の視点から見た場合、メリットとしては自社の重点取組地域において店・支店間の往来が効率的になるとともに、本店・支店間での連携と役割分担を明確にしながら、エリア攻略ができる点と広告宣伝効果を高めることができる点にあります。

ここで重要なことは、営業パーソンの担当地域制を徹底することにあります。多くの保険代理店では、営業パーソンは自分が開拓した顧客を担当しており、同じ日の同じ時間帯に別々の営業パーソンが同じ地域を訪問することは日常茶飯事に発生しています。

営業パーソンの立場からすると、慣れ親しんだ顧客を担当する方が楽であるということでしょうし、経営者の立場からすると営業パーソンの担当変更を行うことで契約が減少する顧客離れが起きるのではないかという不安があるからです。ランチェスター戦略における地域戦略を実践していくには、そういった発想の転換を図る必要があります。担当変更をしたら多種目化率が向上したという事例もあります。

営業パーソンの使命には、自分の営業成績を上げるということに加えて、担当する地域のシェアを高めるという観点が重要になります。地域担当制を導入していない場合は、担当地域が明確になっていないため、担当マーケットに存在する市場規模が絞り込めないため、シェア算出が困難になりますが、地域担当制を導入すると、営業パーソン一人ひとりの担当地域における個人顧客数や法人顧客数が明確化することから、シェアの概念が社内で共有化できるとともに、営業面の目標値も設定しやすく、営業活動における結果検証もやり易くなります。自分の担当する地域が明確になれば、その地域に徹底的に入り込んでいく戦略・戦術を営業パーソン個人が真剣に考える必要が出てくることから、日々漠然と漫期改の手続きで営業したつもりになっているといったことはなくなるはずです。

地盤強化の原則は、経営の顧客基盤の足場を固め、そこで効率的に行動し面談数を増やすことで効果的な営業を行うことができる効果が生まれます。

次回は、地域戦略におけるナンバーキープの原則について解説します。

終身保険契約を転籍法人に移す
低廉譲渡なら寄附金の可能性あり

知ってトクする 1015 税務情報

Q　当社では、当社を契約者・死亡保険金受取人、役員Aを被保険者とする終身保険に加入しています。このたび、事業のテコ入れを図るため、Aを当社の関連会社に転籍するにあたって、この契約について関連会社を契約者・死亡保険金受取人に変更したいのですが、この場合、当社はどのような処理を行えばいいでしょうか。なお、関連会社へは有償で渡す予定です。また、無償で移す場合の処理方法も合わせてご教示ください。

譲渡金額は解約返戻金額で

A　法人では、人材のテコ入れや事業拡大、あるいは事業承継等に係る理由で、役員や使用人を関連企業へ転籍することはよく行われていることです。有償、無償のそれぞれのケースでの経理処理は次のようになります。

■有償で譲渡するケース

1．転籍前法人の処理

まず、譲渡するまでの当該契約保険料の保険料処理をみますと、これまで役員Aを被保険者とする終身保険の保険料は、支払いの都度「保険料積立金」として資産に計上してきているはずです。今回、この契約を関連会社に移すにあたって、この保険料積立金を取り崩す必要があります。この時配当金積立金が資産計上されておれば合わせて取り崩します。そして、譲渡代金からこれら取崩額を差し引いた差額がマイナスであれば雑損失（借方）、プラスであれ雑収入（貸方）を計上することになります＝経理処理1（譲渡代金と保険契約の価額が同額である場合の処理例）。

なお、譲渡代金としては、変更時の解約返戻金（積立配当金等を含む）と一般的に考えられていますが（所得税基本通達36―37）、転籍後法人が支払った譲渡代金より変更時の保険契約の価額（解約返戻金及び積立配当金、前納保険料）が大きいときは、転籍前法人の低廉譲渡となり、その差額が税務上、寄附金となることがあることから、変更時の保険契約の価額をもって譲渡代金とすることが望ましいと考えられます。

2．転籍後法人の処理

一方、転籍を受け入れた法人は、変更時の保険契約の価額を資産に計上（解約返戻金を保険料積立金に、積立配当金は配当金積立金に計上）します。新たに資産計上することとなった額から支払った譲渡代金を差し引いた差額がプラスであるときは雑収入（貸方）、マイナスであるときは雑損失（借方）を計上することになります＝経理処理2（譲渡代金より資産計上額が大きかった場合の処理例）。

なお、譲渡代金より変更時の保険価額が小さい場合は、転籍先法人の高価買入れとなり、その差額が税法上の寄附金となる可能性があります。したがって、変更時の保険契約の価額をもって譲渡代金とすることが望ましいと考えられます。

無償なら寄附金、転籍後法人は全額益金算入

■無償で譲渡するケース

1．転籍前法人の処理

転籍前の法人は、資産に計上していた保険料積立金（配当金積立金を含む）を取り崩します。この場合、譲渡時の保険契約の価額（解約返戻金と積立配当金、前納保険料）は税務上寄附金とされます。また、資産の取崩額から保険契約の価額を差し引いた額がプラスのときは雑損失（借方）、マイナスのときは雑収入（貸方）を計上することになります＝経理処理3。

2．転籍後法人の処理

一方、転籍後法人は、保険契約の価額のうち、解約返戻金額を保険料積立金に、積立配当金を配当金積立金に資産計上し、その合計額を雑収入として益金に算入します＝経理処理4。この雑収入の金額は、転籍前法人の支出で、寄附金とみなされる金額となります。

なお、有償、無償のいずれのケースでも、被保険者である役員・使用人に対する課税関係は生じません。

【仕訳例】従業員の転籍に伴う契約の経理処理

1．有償のケース

●経理処理1

借方		貸方	
現金・預金（注）	×××	保険料積立金	×××
雑損失	×××	配当金積立金	×××

（注）譲渡代金

●経理処理2

借方		貸方	
保険料積立金	×××	現金・預金	×××
配当金積立金	×××	雑収入	×××

2．無償のケース

●経理処理3

借方		貸方	
寄附金	×××	保険料積立金	×××
雑損失	×××	配当金積立金	×××

●経理処理4

借方		貸方	
保険料積立金	×××	雑収入（注）	×××
配当金積立金	×××		

（注）転籍前法人の支出金額で、寄附金とみなされる金額。