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

24

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催眠型セールス、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 事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/

死角・盲点エリアで圧倒的なシェアも可能

弱者にとって商圏の設定は重要

前回は、地域戦略を考えるうえで基本となる商圏の考え方について解説しました。

今回は、ランチェスター地域戦略の5つのノウハウについて順に解説していきます。

【ランチェスター地域戦略の5つのノウハウ】（下図参照）

一つ目の七三構造とは、地域は需要の七割が集中する地域と三割が分散する地域に区分でき、強者は七割の集中地域で勝たなければならない。

〈広域戦・確率戦・総合主義〉

そして弱者は三割の分散地域で勝てばサバイバルできる。

〈局地戦・接近戦・一騎討ち戦〉

というものです。

需要の集中する地域はビジネスの可能性も大きい反面、競合が集中し、競争が激化することもあり、こうした地域でシェアを獲得し、市場競争に勝つには多くの経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を駆使することが必要となります。つまり、勝ち抜いてナンバーワンになるには強者でないとなかなか厳しいということです。

一方で、弱者は経営資源に限りがあるため、できる限り、敵がいない、もしくは少ない地域を選んで戦いを挑み、狭い範囲でも良いので、まずは自社のナンバーワンを作ることが生き残りの鍵になるということです。

需要の七割に集中する地域に事務所を構える弱者はどうすれば良いのか。その詳細は後述する予定ではありますが、自社の商圏を細分化して分析することにヒントがあります。

二つ目の死角・盲点（弱者の狙い目）とは、次のとおりです。

①死角：幹線道路・幹線鉄道がない地域。島・半島・盆地・ぽつんと離れた港町。川べり・山すそ。

②盲点：県・市・区などの境目。鈍行しか止まらない地域。河川・幹線道路・鉄道などで分断された都会の孤島的な地域（デルタ地帯）。競合（強者）の拠点から遠いところ、二等地。

死角・盲点とは、弱者が自社の勝てる地域を設定する時や営業活動を展開していくうえで考慮すべき重要な観点となります。逆に、強者が弱者を徹底的にたたく際に弱者がシェアを有している死角・盲点を探して攻略するという方法もあることを理解しておくと良いでしょう。

保険代理店を始め、ある地域（人口数千／数万）で弱者に該当する企業が、死角・盲点のエリアで圧倒的なシェアを有し、そのエリアでは絶大なるブランド力を誇るというケースは数多くあります。

弱者にとっては、自社の戦う場所（商圏）の設定はとても大切なことなのです。

弱者と強者のシェア拡大の手順は真逆

弱者は「点」の局地戦・接近戦・一騎討ち戦から

三つ目の市場構造とは、商圏の広がりを他地域との連動性から「点」「線」「面」に区分して考えることをいいます。

①点：盆地・島・ポツンと離れた港町などの他地域と分断された狭域独立商圏。弱者は局地戦・接近戦・一騎討ち戦で戦う。

②線：鉄道や幹線道路沿線・旧街道沿い・海岸線・河川流域・旧廻船ルートなどで他地域と結びつく線域商圏。弱者が強者へと発展する際に攻略。

③面：大都市・平野部の面的な広がりのある広域連動商圏。市場性・効率性が高いので競争が激しい。強者が有利な商圏。

弱者と強者が市場シェアを拡大していく手順は真逆になります。弱者の場合は、「点」⇒「線」⇒「面」の順に攻略をし、強者は「面」⇒「線」⇒「点」の順に攻略していくことになります。

事例として新潟県の市場構造について解説します。

点の市場は、佐渡市や上越地方の糸魚川市、佐渡は独立した島。糸魚川市は北を日本海、南を妙高山、東を鋒ケ岳などの山々、西を親不知に挟まれて他地域と分断された点の市場です。魚沼地方、阿賀北地方も点の市場です。

線の市場は、上越市⇔柏崎市⇔長岡市⇔三条市⇔新潟市へと、北陸道でつながる新潟へ向かうベクトルの線の市場となります。

面の市場は新潟市で人口は約80万人の県庁所在地。郊外を含めた新潟都市圏は地理的に新潟平野が広がり、人口100万人を超える面の市場です。

次回は、引き続き、ランチェスター戦略の5つのノウハウについて解説していきます。

【ランチェスター地域戦略の５つのノウハウ】

1. 七三構造
2. 死角・盲点
3. 市場構造 ⇒ 点・線・面
4. 市場体質 ⇒ うちもの・そともの
5. 三点攻略法

知ってトクする 1027

税務情報

貸付制度活用時の経理処理

保険料の捻出厳しくとも解約の前に貸付制度を

Q　当社は飲食店を営んでいます。会社を契約者・保険金受取人、私を被保険者として終身保険に加入していますが、新型コロナウイルスの影響で売上げは昨年の3分の1以下に落ち込みました。20年近く加入してきた保険は続けたいのですが、このままでは保険料の捻出が困難になることが予想されます。そこで保険担当者に相談したところ、契約者貸付や自動振替貸付といった制度があり、それを利用して保険料を支払う方法があると聞きました。これらの制度はどのようなものでしょうか。また、この制度を利用した場合の経理処理はどのように行うのでしょうか。

解約返戻金の一定割合を限度に貸し付ける制度

A　ご質問者は保険料の捻出に苦慮する中で、長年続けてきた保険を続けるために何か手立てはないかと保険担当者に相談し、貸付制度があることを知り対応しようとしています。

一般に生命保険は保険期間が長期に及ぶことから、保険期間中に今回のような緊急事態による経済環境の変化や急きょ資金が必要になるなど、保険料の支払継続が困難になることもあります。そのような事態に契約の解約で対処することは可能ですが、それでは以後の保障を喪失してしまうことになり、そこで事業者に万一のことが起これば取り返しのつかないことになってしまいます。そこで、生命保険では保険契約を解約しないまま継続できるように、一時的に保険契約者に対して資金を貸し付ける貸付制度（ただし、この貸付制度は借入れ時点の解約返戻金の一定割合を限度に行うため、解約返戻金のない生命保険では利用できない）を設けています。その貸付制度とは、契約者貸付と保険料自動振替貸付です。

それぞれの制度の借入れ時および返済時の経理処理は次のようになります。

■契約者貸付

契約者貸付を申請した時点において契約に解約返戻金を有している場合に、一定範囲内で融資を受けられる制度です。

契約者貸付の場合、返済期限はなく、基本的に保険期間満了日までに返済すればいいことになっています。

貸付金には所定の利息がかかります※。貸付金と利息の合計額（返済額合計）が解約返戻金を超えてしまった場合、一定期間内に利息分を支払う必要があります。期限までに利息を支払わなかったときは、保険契約は失効します。

経理処理ですが、借り入れた現金・預金が保険契約からのものであることが分かるように「保険借入金」といった勘定科目で処理します。返済時にはその保険借入金とともに支払利息分を支払うこととなります。

また、死亡時に被保険者の死亡・満期・解約があったときは、死亡保険金等から借入金等が精算され、残額が受取人に支払われます。このとき、その保険に係る保険料積立金や配当金積立金などそれまで資産計上してきた金額がある場合はこれを全額取り崩します。

※今回、生保各社では新型コロナウイルス感染症に関する特別取扱として、契約者貸付の金利を一定期間0％にする措置を取っています（保険種類が限定されていたり、金額に上限が設定されている場合があるので注意が必要です）。

解約返戻金の一定範囲内で借り入れ即時の契約解除免れる

■保険料自動振替貸付

一方、自動振替貸付は、保険料を支払わないまま保険料払込猶予期間を過ぎてしまった場合、払込日を過ぎた分の保険料を解約返戻金の中から自動的に貸付ける制度です（ただし、解約返戻金がない場合は、契約が失効する）。これにより、保険料未納時の「即時」の契約解除を免れることができます。

自動振替貸付は通常の融資ではなく、これをもって保険料に充当されます。実際に契約者が保険料を負担したことになりますから、保険料処理が必要になってきます。仕訳としては「現金・預金」で保険料支払いしていたものを「保険借入金」で支払うわけですからこの部分の勘定科目変更だけで済みます。ただし、通常、利息は前払いとなるので、このとき合わせて支払利息も計上します。

注意点としては、自動振替貸付は会社の口座に入金されることなく直接的にお金を受け取ることがないことから、これによって保険料払込が完了したことを見過ごして経理処理を怠ってしまうことのないよう注意しなければなりません。もし経理処理を行わなかった場合には、期間損益の平準化が行われず、返済時にも借入金返済の仕訳ができません。経理処理漏れが判明した場合には修正仕訳が必要となってきます。貸付の通知を受けたときに必ず経理処理を行っておくことが肝要です。

返済時には前払利息の返済がある場合は雑収入として計上します（ただし、借入事業年度と返済事業年度が同一の場合は支払利息で受け入れる）。

また、被保険者が死亡、満期または解約があったときは、死亡保険金等として精算されることになります。精算された死亡保険金等を受け入れる一方、それまで資産計上されてきた保険料積立金や配当金積立金をすべて取り崩します。

保険を解約することは簡単ですが、まずは保険機能の一つである貸付制度を活用することで保障を継続し、この難局を乗り越えていきましょう。