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～

32

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」の従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 事業支援アドバイザー、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評議員理事、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/

代理店に置き換えるとカバー率は顧客数「カバー率」「客内シェア」アップで市場シェアも上がる

前回は、市場シェアの算出方法、調査方法、シェアをアップさせる方法について解説しました。

今回は、流通段階のシェアにおけるカバー率と客内シェア（ABC管理等）について解説します。

自社の市場シェアを上げていくには、自社商品の流通段階におけるシェアを上げていく必要があります。保険会社はメーカーの立ち位置にありますので、保険会社からすると、一般消費者に自社の保険商品を届けるには、販売チャネルである保険代理店を数多く作り、かつ、保険代理店が自社の保険商品を大量に販売してくれることで、流通段階におけるシェアが上がり、結果、市場シェアのアップにつながります。

さらに、前回解説をしたTV広告等の広報活動にて一般消費者の購買意欲を刺激するプル戦略の効果も相俟って、保険代理店はお客様に信頼を持って自社の取り扱う保険会社の商品を勧めることもでき、お客様から保険会社を指名されるようなことにもつながります。

この流通段階におけるシェアを上げるには、次の2つの観点で取組みを進める必要があります。

①カバー率を高める。
②客内シェアを高める。

ここで、カバー率の定義について先に解説します。（図表1）

■カバー率とは、顧客数の広がりを示す（シェアの幅）

■特に強者にとって重要な判断基準

■特に成長市場では営業エリアの範囲内にある顧客（代理店）と数多く取引していくということであり、メーカーである保険会社からすると多くの保険代理店を設置するということになります。

次に、客内シェアの定義ですが、顧客（代理店）内のシェアはどれくらい（何%）あるのか、これを客内シェアや店内シェアといいます。

（図表1）

【カバー率】

$$\text{カバー率} = \frac{\text{自社取引客数}}{\text{全対象顧客数}} \times 100$$

■実績に直結する

■カバー率算出上の注意点

- 分母の設定
- 現在取引中に限る（分子）
- 原則として客内シェア5%未満を除く

つまり、自社の営業エリアの範囲内に、どれだけの顧客（代理店）となる可能性のある先（対象）があるのか、そして、そのなかで、自社商品を取り扱っている顧客（代理店）は何件あるのか。この割合をカバー率や取引浸率といいます。

このカバー率を高めるということは、自社の営業エリアの範囲にある顧客（代理店）と数多く取引していくということであり、メーカーである保険会社からすると多くの保険代理店を設置するということになります。

次に、客内シェアの定義ですが、顧客（代理店）内のシェアはどれくらい（何%）あるのか、これを客内シェアや店内シェアといいます。

よって、カバー率と客内シェアを高めることで、結果、市場シェアも上がるということになります。

保険代理店に置き換えると、カバー率は顧客数（法人・個人）、客内シェアは法人顧客が対象であれば、その法人顧客内におけるシェア、個人顧客であれば、家族世帯内におけるシェアということになります。

需要の小さな顧客の客内シェアを地道に高めていくことは大切なことです。そして、自社の全体のシェアをスピード感持って高めるには、需要の大きい顧客、つまり、法人顧客を開拓していくということが求められます。

では、保険代理店の場合、客内（法人・個人）シェアを高めるには、どのようにしていけば良いのでしょうか。

既存顧客を中心とした営業戦略の場合、顧客のABC分析を活用することが一般的です。自社の売上の大きさの順番にABCとランクを付けて、大口顧客のAを中心に営業取組みをするというものです。しかしながら、ランチェスター戦略では、この方法では限界があるとしています。それは、顧客内シェアを伸ばしていく際にどの程度の伸びしろ（深耕余地）があるのかが見えないためです。既存取引量が大きくても、伸びしろ（深耕余地）の無い顧客と既存取引量が小さくてもまだ伸びしろ（深耕余地）のある顧客と営業のかかわり方に違いがあって然るべきです。

つまり、客内シェアを高めるには、客内の総需要を踏まえたABC分析と管理をしていく必要があります。総需要の規模によって、シェア10%の重みも異なります。自社取引量が同じ100万円の顧客でも、総需要が1000万円と300万円の場合ではそのインパクトは違います。

総需要が1000万円の顧客の場合、シェア10%アップは100万円アップに該当し、伸びしろ（深耕余地）も自社以外で900万円もあります。総需要が300万円の場合はシェア10%アップしても30万円アップとなり、伸びしろ（深耕余地）も自社以外で200万円しかないということになります。

次回は、ランチェスター式ABC分析&管理について詳細を解説します。

「カバー率」と「客内シェア」について

雇用主負担の保険料と保険金課税

遺族受取りの保険金は贈与税ではなく相続税課税

知ってトクする 税務情報 1053

Q　私は製造業を営む中小企業に勤めています。会社では、会社を契約者（保険料負担者）、被保険者を従業員、保険金受取人を従業員の遺族とする定期保険に加入しています。ところで、私に万一のことがあった場合に遺族へ支払われる保険金ですが、一般にその課税は保険料負担者と保険金受取人の関係によって行われると聞きました。それからすると、私の遺族が受け取る保険金は、会社から遺族への贈与ということになりますが、いかがでしょうか？

■保険料は従業員負担とみなす

A　一般に個人が取得する保険金の課税関係については、身体の傷害に基づいて支払われる医療保険金等（非課税）といったものを除いては保険料負担者と保険金受取人の関係によって決定することとなります。死亡保険金では、①保険料負担者と保険金受取人が同一のときは所得税（一時所得）、②保険料負担者（被保険者）と保険金受取人が異なるときは相続税、③保険料負担者（被保険者でない）と保険金受取人が異なるときは贈与税の課税対象となります。

するとご質問者のケースでは、保険料負担者（会社）、被保険者（従業員）、保険金受取人（従業員の遺族）となり、上述の③に該当し、会社から従業員の遺族への贈与として課税されそうです。しかし、実際には、贈与税ではなく、相続税の課税対象として取り扱われることになります。

この税務取扱いは、相続税法基本通達３－17（雇用主が保険料を負担している場合）で規定しており、「従業員の死亡を保険事故としてその相続人等が死亡保険金を取得した場合には保険料を従業員が負担していたものとして、その死亡保険金はみなし相続財産として取り扱う」としています。

なぜこのような取扱いになったのでしょうか。雇用主が従業員（役員を含む。以下同じ）のために保険料を負担する場合の保険料負担者を雇用主とみるか従業員とみるかによって課税関係は異なってきます。すなわち、相続税および贈与税は、個人対個人の間における財産の無償移転をとらえて課税する建前をとっていることから、保険料負担者も個人に課されることになります。したがって、保険料負担者を雇用主とみた場合において、その雇用主が会社等の法人であるときは、保険金に対する課税はもっぱら所得税の課税の領域に属し、相続税および贈与税の課税関係は生じないことになります。また、雇用主が個人であるとしても、保険料負担者を雇用主とみるか従業員とみるかによって、その課税関係は相続税か贈与税かの差異が生じてきます。

■保険金が退職手当金等の定めあれば退職手当金等として

そこで、相続税法基本通達３－17においては、雇用主が従業員のために負担していた保険料について、その保険契約に係る保険事故（死亡）が発生した場合の取扱いを定めたわけです。これは、所得税や法人税の取扱いにおいて、使用者が役員または使用人のために保険料を負担している場合には、その使用者が支払った保険料の額は従業員に対する給与等とされている（ただし、一定の要件のもとに、その従業員の受ける経済的利益については、課税しなくても差し支えないこととしている＝所得税基本通達36－31～38－31の８、36－32）ことから、相続税および贈与税の課税においても、この所得税の考え方に合わせて、雇用主が従業員のために保険料を負担している場合には、まず、従業員は雇用主からその保険料相当額の経済的利益を享受し、その保険料は実質的に従業員自らが負担していたものとする考え方によるものです。

ただ、この取扱いは、保険事故の発生により取得する保険金に対する課税の基となる保険料の負担者を誰とみるかの扱いであるので、雇用主がその保険金を従業員の退職手当金等として支給することとしている場合には、保険料の負担関係がどうであるかを問わず、その取得した金額は退職手当金等として相続または遺贈により取得したものとみなすこととしているので、この通達による保険金に関する取扱いは適用しないこととしています。

ご質問者のケースでは、会社がその保険金を退職手当金等とする社内規程、就業規則等を定めているかどうかは定かではありませんが、遺族が受け取る保険金は会社からの贈与ではなく、相続または遺贈により取得したものとみなされて相続税の課税対象となってきます。

なお、従業員以外の者、例えば従業員の妻や子、親などの死亡を保険事故として従業員が保険金を取得した場合、会社がその保険料を負担していたときは従業員がその保険料を負担していたものとして取り扱われ、相続税または贈与税の対象とはならず、所得税（一時所得）の課税対象となります。

また、従業員以外の者の死亡を保険事故として、その従業員およびその被保険者以外の者が保険金を取得した場合、会社が負担した保険料はその従業員が負担していたものとし、保険金のうちその保険料に対応する部分について、保険金を取得した者がその従業員から贈与によって取得したものとみなされます。

さらに、会社が契約者で、かつ従業員以外の者、例えば従業員の妻や子、親などを被保険者とする生命保険契約に係る保険料を会社が負担している場合において、その従業員が死亡したときは、会社が負担した保険料は従業員が負担していたものとはみなされません。これは従業員が負担していたものとすれば、その生命保険契約に関する権利は、会社が従業員から遺贈によって取得したものとみなされなければならない不合理が生じるためです。