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

35

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飛躍型セールス、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/

代理店経営情報
シンニチ代理店版

ランチェスター式ABC分析&管理
顧客の区分に応じた対応の方針と活動量の考え方

今回も前回に引き続きランチェスター式のABC分析&管理について、詳細の解説をいたします。

ランチェスター式のABC分析&管理と一般的なABC分析との一番の違いは、顧客の拡販余地（総需要）、自社と競合他社代理店のシェアも考慮して、2軸で区分付けをすることを前回解説し、右表のように分析をしました。

区分付けに応じた、顧客対応の基本方針や活動量については、図表1のとおりです。

顧客の区分に応じた対応の方針と活動量の考え方は図表2のとおりです。

次回は顧客対応の基本方針と活動の量の考え方をもとに訪問計画・活動基準の立て方等について解説します。

ランチェスター式ABC分析を行うと、
ラージABC×スモールabc

	顧客名	一般的なABC分析	ランチェスター式ABC分析
1	SSC㈱	A	Ba
2	MPI㈱	A	Ba
3	OGB㈱	B	Ac
4	SBJ㈱	B	Bb
5	TPD㈱	C	Cc

【ランチェスター式ABC分析】
ラージABC×スモールabc

区分	A	B	C
a	Aa	Ba（SSC㈱、MPI㈱）	Ca
b	Ab	Bb（SBJ㈱）	Cb
c	Ac（OGB㈱）	Bc	Cc（TDP㈱）
d	Ad	Bd	Cd

（図表1）【ラージABC×スモールabc】

A	軒数2割で需要70%の大口先	一般に八方美人型で取引先・仕入先を分散させる傾向あり。最大口客は業界の判断基準となるため頂上作戦を実施。※頂上作戦：トップ層を落としに行くこと。
B	軒数4割で需要25%の中口先	軒数が多いため成長性のある「＋B」と衰退傾向の「－B」に分けて管理。「＋B」は攻撃的に対応。
C	軒数4割で需要5%の小口先	シンデレラ以外の先には、訪問はきちんとするが、あまり時間をかけないように。※シンデレラ：大化けしそうな先。
a	自社系列（自社がNo.1）の先	「Aa」と「独占先」は守る先。「Ba」、「Ca」の順に育てる先を選択。
b	系列化されていない（No.1でない先）	「Aa」候補と「それ以外」に区分して管理。攻める先。
c	他社系列（他社がNo.1）の先	拡販の可能性を考えて攻める先を検討。優先順位を付けて攻めていく。
d	自社の未取引先	「Ad」、「Bd」の順に新規開拓候補として攻める先を検討。

※「ラージC」「スモールc」も重要です。捨てるのは間違い。あくまで訪問にメリハリを付けるとか、アプローチ方法（メール、DM等も含め）により接触頻度を工夫する。

（図表2）顧客の区分に応じた対応の方針と活動量の考え方

	A	B	C
a	（Aa）	←Ba	←Ca
b	Ab	Bb	Cb
c	Ac	Bc	Cc
d	Ad	Bd	Cd

■顧客対応の基本方針
○　守る先（リテールサポート）
↑　攻める先
←　育てる先（リテールサポート）
無印　頻度の調整等を判断

■活動（訪問）量
Aクラス（Aa、Ab、Ba）
：1回平均 長時間 × 高頻度
Bクラス（Ac、Bb、Ca）
：1回平均 中時間 × 中頻度
Cクラス（Bc、Cb、Cc）
：1回平均 短時間 × 低頻度
その他：状況によるが、Bクラス同等が原則

保険金減額と死亡保険金の課税
解返金に達するまでの保険料が一時所得計算上の経費に

知ってトクする　1067
税務情報

Q　私は、妻を被保険者とする終身保険1000万円に加入しています。年払保険料は22万円で、すでに20年間支払っています。私は昨年定年を迎え、老後生活に不足のない程度の資産を残しています。そのようなこともあって、妻の死亡保障は既加入の終身保険の額は必要ないと感じ、死亡保障を600万円残して減額しようと考えています。先日その件で保険会社に問い合わせたところ、減額に対応する解約返戻金が150万円だと聞きました。その場合の課税関係はどのようになるでしょうか？　また、その後、妻が死亡した場合に受け取る死亡保険金の課税関係はどのようになるでしょうか？

■法人とは異なる考え方

A　前々回、法人契約を減額した場合の取扱いを紹介し、その際の必要経費の考え方が法人と個人とでは異なることをお話ししました。すなわち、契約者および保険金受取人が法人の場合においては、減額対象契約が貯蓄性のある終身保険であれば、支払いの都度資産計上されてきた保険料積立金額のうち減額前の保険金額と減額部分の保険金額の按分割合に応じた額を取り崩し、減額に伴って取得する解約返戻金の入金額と取崩し額の差がどちら側に出るかによって「雑収入」か「雑損失」勘定を計上してバランスさせるということでした。

一方、個人が保険金を減額した場合、その解約返戻金は一時所得として所得税の課税対象となるのですが、その経費部分「その収入を得るために支出した金額」の取扱いは法人とは異なった考え方により、減額前と減額部分の保険金額の按分割合に応じた既払込保険料の額とするのではなく、「既払込保険料のうち清算金の金額に達するまでの金額」としています。その理由は、

(1)　一時所得は、臨時・偶発的な所得であることから、継続的収入があることを前提とした按分方式は、その所得計算になじまないと考えられること

(2)　生存給付金付養老保険や生命保険契約の転換により責任準備金が取り崩された場合には、次の①、②のように既払込保険料のうち一時金の金額に達するまでの金額を支出した金額に算入することとしており、保険金を減額する場合でも異なる取扱いをする特段の理由がないこと

①生存給付金付養老保険（満期前に生存給付金が複数回支払われる養老保険）においては、その保険金から控除する金額は先取方式（払込保険料の額を給付の早いものから順次配分するという考え方）により取り扱っている。

②保険契約の転換時に、契約者貸付が責任準備金をもって清算された場合には、保険契約者は、転換前契約に係る保険金支払いのための資金である責任準備金の取崩しを受けて借入金を返済したことになる（生命保険契約の一部解約によって解約返戻金の支払いを受けたと同様に考えられる）ことから、一時所得の金額の計算上、収入金額から控除する保険料の額は、既払込保険料のうち収入金額（貸付金の額）に達するまでの金額に相当する金額を取り扱っている。

■減額後に取得する死亡保険金の経費は減額時分経費を控除

さて、質問者は、減額後一定期間保険料を支払った後に被保険者である妻が死亡した際に受け取る死亡保険金の課税関係を問うています。

この死亡保険金は、保険料負担者である夫が受け取ることから、夫の一時所得として所得税の課税対象になります。通常、契約時から保険事故発生時まで減額をしていなければ払込保険料総額を「その収入を得るために支出した金額」として差し引けるのですが、ご質問者はすでに減額時の解約返戻金の一時所得の金額を計算する際に払込保険料のうちから解約返戻金相当額を必要経費として活用しています。ここで再度あるいは何度も保険金の減額で解約返戻金を受け取るたびに払込保険料総額を必要経費として認めることは、実際の払込保険料総額以上に必要経費を認める可能性があるという大きな矛盾を生じさせてしまいます。すなわち、その契約について、一時所得計算上の必要経費とされるのは、何度も保険金の減額により解約返戻金を受け取ろうと、必要経費に算入できるのは合計で保険料払込総額が限度であるということになります。

これは保険金の減額後に受け取る一時所得の対象となる死亡保険金についても同様です。したがって、夫が受け取る死亡保険金の一時所得の金額の計算の際に必要経費として差し引けるのは、その契約において一時所得の金額の計算上においてすでに必要経費として活用した保険料相当額を控除した金額ということになります。

【計算例】夫は自分を契約者、妻を被保険者とする終身保険に加入しています。これまで年払保険料22万円を20年支払った後に保険金額を減額しました。減額に伴う解約返戻金は150万円です。その後、夫は減額後の保険料12万円を5年支払った後に妻が死亡したため、死亡保険金600万円を受け取りました。夫が減額時に受け取った解約返戻金と妻の死亡保険金の課税はどうなりますか。

■保険金の減額に伴う解約返戻金の課税

一時所得の計算は次のようになります。

(1)　減額までの支払保険料総額
22万円 × 20年 ＝ 440万円

(2)　減額部分に相当する解約返戻金の一時所得の計算上の必要経費（減額部分に相当する解約返戻金額）
150万円

(3)　減額部分に相当する解約返戻金の一時所得の金額
150万円（減額部分に相当する解約返戻金）－ 150万円（減額部分に相当する解約返戻金に達するまでの金額）＝0

したがって、一時所得はなく、課税は発生しません。

■死亡保険金の課税

上述の契約で、保険料負担者である夫が受け取る妻の死亡保険金は一時所得として所得税の課税対象となります。

(1)　一時所得の計算上必要経費に算入することができる金額
（22万円 × 20年 ＋ 12万円 × 5年）－ 150万円（減額時に必要経費として利用した保険料部分）＝ 350万円

(2)　死亡保険金の一時所得の計算
600万円 － 350万円 － 50万円（特別控除額）＝ 200万円

総所得金額を計算する際には、一時所得の金額200万円の2分の1である100万円を他の所得に合算します。