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

47

2氏プロフィール
ランチェスター弱者戦略、情報提供型の購買心理学を基にした価値なセールス、営業スキル研修の3つの柱を基に保険代理店、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。特定行政法人 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、金融商品販売士（ＩＩＡ会員）。
https://sevenstars-consulting.com/

競合相手が少ない市場や顧客を攻める 相対の競合ごとにしっかり対策、準備をして勝負する

今回も、引き続きランチェスター戦略の基本戦略と五大戦法の活用について、法人営業を担当する保険代理店の営業パーソン（新人）を題材に解説をします。

前回は強者の戦法である「広域戦」について解説しましたが、今回は弱者の戦法である「一騎討ち戦」について解説します。

「一騎討ち戦」の戦法とは、競合相手（敵）が少ない市場や顧客を攻めるというものです。

自身が担当する地域であれば、他社代理店の店舗がない地域にテレアポ、飛込、ダイレクトメール（DM）、チラシ配りをする。

法人取組みを苦手とする個人契約主体の保険代理店が多い地域なら、法人開拓を中心に活動する。法人のなかでも競合が少ない特定業種に特化した営業活動を行う。

一般的な代理店が取扱いを苦手とする保険種目やリスクに対する商品（取引信用、各種賠償リスク等）、契約形態（キャプティブやグローバルプログラム等）に特化した提案活動を行うことも同様です。

また、担当する顧客の中で、まずは取引している保険代理店や保険会社の数が少ない法人を重点的に訪問し、情報提供や提案活動を強化していくことも「一騎討ち戦」です。

相対の競合ごとにしっかりと対策を準備して、相対する競合会社ごとに勝負するという考え方です。

次回は、強者の戦法である確率戦について解説をします。

弱者の戦法「一騎討ち戦」

同じ地域に存在する競合の保険代理店や保険会社の商品・サービスごとに、強みと弱み、特長を調査、分析したうえで、セールストーク、プレゼン資料、ツール等を整備し、勝てるシナリオを構築して、営業活動をしていくことも「一騎討ち戦」です。

競合会社別に対策を講じることも「一騎討ち戦」です。

これは個人顧客の場合でも同様です。

（図表１）弱者と強者の基本戦略と五大戦法

弱者		強者	
局地戦	• 地域を限定 • 市場を絞る • 勝ちやすい場所で勝つ • 地元／地盤を強化 • 狙い目：点の構造、死角盲点を突く • うちもの体質を狙う • 攻略順：点→線→面 • 地域担当制が基本	広域戦	• 地域を広く展開（全国、グローバル） • 広域戦的な地域を重視 • 市場の規模、成長性、代表性を重視 • 面の市場を重視
一騎討ち戦	• 一社独占、または競合数の少ない市場や顧客を攻める • 競合会社別に対策をする	確率戦	• 規模が大きく、成長性の高い市場や顧客を狙う • 自社の力を重複化させる • フルライン戦略 • 販売チャネルの重複化
接近戦	• 営業担当者の訪問販売 • 直接販売を重視 • 間接販売の場合は川下作戦を重視 • Ａａ率を重視 • 一匹狼的な顧客を重視	遠隔戦	• 広告などで指名買いを促進、または反響営業 • 間接販売を重視 • カバー率を重視 • リーダー的な顧客を重視、頂上作戦

弱者		強者	
一点集中主義	• 事業の集中化、専業化 • 特定の市場、顧客層、地域、商品に集中	総合主義	• 事業の総合化、多角化 • 市場、顧客層、地域、商品を幅広く展開 • 物量戦（広告、流通チャネル、営業） 最高立地に最大規模の店・売り場を持つ
陽動戦	• ゲリラ戦（強者のしたくない、できないことをやる） • 情報戦（自社の戦略意図を秘匿する）	誘導戦	• 先手を打つ（差別化） • 自社に有利な土俵に誘導（低価格競争など） • 総需要の喚起

受取保険金は特別受益になるか
最高裁が判断基準示す

知ってトクする 1110 税務情報

Q　父は、自分を契約者・被保険者、保険金受取人を母（受取保険金1000万円）、長男である私（同3000万円）、妹（同1000万円）とする生命保険に加入しています。父の財産は約3000万円で、父は自分に万一のことがあった場合はそれを法定相続分どおりに分ければいいと答えました。しかし、私は母や妹たちの倍以上の保険金を取得するため、自分の保険金は特別受益として遺産分割の対象になるのではないかと心配です。何か判断基準のようなものはありますか？

■特別な事情あれば特別受益に

A　相続税の課税対象となる財産には、被相続人（死亡した人）の現預金や不動産などの本来の相続財産だけでなく、みなし相続財産としての死亡保険金も含まれます。そのため、本来の相続財産とみなし相続財産のすべてが話し合いにより遺産分割の対象になるのではないかと考える人も多くいます。

みなし相続財産となる死亡保険金は、被相続人が契約者・被保険者である生命保険契約から支払われるものですが、相続税の課税対象になるものの、受取人の固有財産とされています。このことは、判例で明らか（大判大８・12・５民録25・2233、最判昭40・２・２民集19・１・１）になっています。生命保険販売の現場では「死亡保険金は受取人の固有財産であり、遺産分割の対象とならないことから、確実に思いの人へ財産（保険金）を安心して渡すことができる有効な手段です」とよく言われています。また、特別受益に該当しないとする裁判例もこれを後押ししています。

しかしその一方で、死亡保険金は特別受益であり、保険金受取人の相続分から差し引くべきであるという学説や裁判例もあります。特別受益は、被相続人の生前に贈与を受けた相続人と贈与を受けていない相続人とがいる場合に、相続人間の公平を図ることを目的とした制度です。ただ、死亡保険金については保険金の額そのものを特別受益とするのか、払込保険料総額を特別受益とするのかなど考え方が分かれており、生命保険金が特別受益になるのかどうかは完全に確定していないのが実情です。

ただ、そうした中、平成16年10月29日に最高裁で、生命保険金が特別受益になるかどうかは、①保険金の額や②その遺産総額に対する比率といった全財産に対する割合、③同居の有無、④被相続人の介護等に対する貢献度合いなどの保険金受取人である相続人や他の相続人と被相続人との関係、それに⑤それぞれの相続人の生活実態等を総合的に考慮した上で判断する（表参照）ことが示されました。具体的な金額や割合が明確に示されなかったためその判断は難しいところですが、裏を返せば特段の事情がなければ保険金は特別受益に当たらないことが示されたと言えます。

ただし、その一方で、判決では、「保険金受取人である相続人とその他の共同相続人との間に生ずる不公平が民法903条の趣旨に照らし到底是認することができないほどに著しいものであると評価すべき特段の事情が存する場合には、同条の類推適用により、当該死亡保険金請求権は特別受益に準じて持戻しの対象となると解するのが相当」としている点は留意しておくべきです。

保険金が特別受益となる特段の事情の判断基準

①保険金の額
②保険金の額の遺産総額に対する比率
③同居の有無
④被相続人の介護等に対する貢献の度合いなどの保険金受取人である相続人および他の共同相続人と被相続人との関係
⑤各相続人の生活実態等

■生命保険金は特段の事情がない限り遺留分侵害額の請求の対象外に

保険金と遺留分との関係はどうでしょうか。民法では、遺言による財産処分を配偶者、子（代襲相続人を含む）、父母に限って一定限度（法定相続分の２分の１）で取り戻す権利である遺留分を認めています。相続人が自分の遺留分を侵害された場合には、侵害している相続人等に対して「遺留分侵害額の請求」を行うことができます。

その際、生命保険金は遺留分侵害額の請求の対象になるのではないかといった問題が発生することがあります。保険金と遺留分との問題に関しては、多くの場合、最高裁の判断を求める前に話し合いにより解決が図られていたため、明確な判断基準がなかったのですが、平成14年11月に、生命保険金受取人を変更したことに伴って受け取った死亡保険金が「遺留分の減殺請求」（令和元年当時。以降「遺留分侵害額の請求」に改正）の対象になるか否かで争われた裁判で最高裁が判断基準を示しました。それによると、遺産分割の対象となる財産は、被相続人の財産であり、また、遺留分減殺請求の対象となる財産も同様であるとした上で、死亡保険金の受取人の変更は遺留分減殺の対象となる遺贈または贈与ではないとしました。つまり、受取人を変更した場合でさえ、死亡保険金請求権が相続の対象となる財産でないとされている以上、生命保険金は遺留分減殺請求の対象とならないと判断を示しました。

以上の判例からも、保険金は特段の事情がない限り特別受益とされず、また遺留分侵害額の請求の対象とならないことが示されました。ただ、繰り返しになりますが、特段の事情があるとされ特別受益に該当すると判断されるときは、保険金請求権は特別受益に準じて持戻しの対象とされること、また、そうなった場合にはその保険金は遺留分侵害額の請求の対象となる可能性があることは留意しておくべきでしょう。

特別受益や遺留分侵害額の請求は、他の相続人からの申し出がない限り出てこない問題です。ご質問者のケースでは、母、妹ともに一定の保険金の受取人になっており、しかも保険金以外の財産についても法定相続分どおり分けるよう父が言っていることからするとトラブルが起こることは考えにくいと思います。