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

50

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 経営継続事業推進機構 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、金融内部監査士（ＩＩＡ会員）。
https://sevenstars-consulting.com/

強者の戦法「遠隔戦」

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。前回は弱者の戦法である「接近戦」について解説しましたが、今回は強者の戦法である「遠隔戦」について解説します。

「遠隔戦」とは、経営資本が豊富にあり、誰もが知っている有名な会社である「強者」の戦い方のひとつです。経営資本力の大きさや著名であることなどを最大限に活用し、お客さまとの対面を重視する弱者の戦法「接近戦」とは真逆の戦い方です。

広告、宣伝、広報活動を積極的に行い、自社の商品やサービス内容、企業名、企業イメージなどを幅広い顧客層にアピールし、購買意欲を刺激することで、お客さま自身が自社の商品やサービスを指名して購入したくなるように仕向けるというものです。

著名な大手企業がＴＶコマーシャルを頻繁に行い、各地域でイベントやセミナー、広域エリアでの定期的なチラシ配布などを実施していますが、まさにそうした戦法が「遠隔戦」です。イベントやセミナーに参加したお客さまや、チラシを見たお客さまは、購買意欲や興味を刺激され、相談会に予約したり、問い合わせをしたりしますが、そうした関心を持ってくれたお客さまに営業を展開していく「反響営業」が「遠隔戦」です。

広告、宣伝、広報活動を積極的に行うには、ヒト、モノ、カネといった多くの経営資本が必要となることから、強者に適した戦法ですが、最近では、ＬＩＮＥ、Ｆａｃｅｂｏｏｋ、Ｔｗｉｔｔｅｒ、ＩｎｓｔａｇｒａｍなどのＳＮＳをうまく活用することで、コストをかけずに広告、宣伝、広報活動ができますので、有効活用することをおすすめします。

さて、保険代理店で法人営業を担当する営業パーソンの場合、お客さまに推奨する保険会社が強者であるときは、該当の保険会社が行っている広告、宣伝、広報活動の内容をフルに活用させてもらい、法人顧客にアピールしていくことが得策です。また、自社代理店が営業エリアで強者の立場にあるような場合も、助成金・補助金、税制改正、人事労務など、法人経営に役立つイベントやセミナー、チラシ配布などを積極的に実施することも営業的に有効かと思います。

また、「遠隔戦」では、間接販売を重視します。つまり、代理店などマーケティング面での連携先を構築していく戦い方です。代理店やマーケティング連携先が有している顧客ネットワークを最大限に活用させてもらうという非常に効率的な戦法です。保険代理店で法人営業を担当する営業パーソンの場合は、士業などの法人顧客を多く有している、ＢｔｏＢビジネスをしている企業や組織・団体と手を組むことが考えられます。強者の保険会社の商品やサービスを主力に販売する場合は、保険会社が提供する代理店や企業への支援策を連携先に積極的に紹介し、連携先の顧客企業にお役に立てる企画を提案していくことも重要です。自社代理店が強者の場合は、自社が提供するサービスを連携先の差別化の武器として活用してもらうことも良いと思います。

また、自身の営業エリアで、リーダー的な立場にある法人顧客に積極的に営業展開をしていくことや、決定権者に直接アプローチすることも「遠隔戦」です。

地元のリーダー企業には、強者の立場にある誰もが知っている有名な保険会社の商品・サービス、施策だからこそ、自信を持って提案していくことができると思います。決定権者に直接アプローチし、取引の了承を得ることを「頂上作戦」といいますが、直接の人脈がない場合、紹介を得ていくとしても自社が地元で有名な強者の保険代理店であれば自信をもって取り組めるだろうし、提案する商品・サービスも強者の立場にある保険会社のものである方が紹介を得やすいと思います。このように「遠隔戦」は強者の立場にあることを最大限に有効に活用していく戦法です。そして、数多くのお客さまと取引をすること、顧客数を増やすことに重点を置きます。つまり、カバー率を高めることに注力します。

次回は、「弱者」の戦法である「一点集中主義」について解説します。

（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 ・自社の力を重視化させる ・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
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

遺産分割と遺留分の侵害

遺産の約３割は不動産、相続人間で評価に認識の差

知ってトクする 1120 税務情報

Q　現在、私は自宅（持ち家）で１人暮らしをしています。長男は独身ですが独り立ちしており、長女はすでに結婚しています。私も70歳になり、そろそろ『相続について』子供たちと真剣に話し合わなければと考えています。とはいうものの、財産といえるものは今住んでいる自宅くらいのものです。これについては遺言で節取りである長男に渡すつもりです。そうなりますと、長女の遺留分までも侵害してしまうことになり、２人が争いを起こさないか心配です。

■妻、子、親には法定相続分の半分の遺留分の権利が

Ａ　わが国の相続財産の特徴は、土地や建物といった不動産が相続財産全体の３割強を占めていることです。そして、遺産分割の際の不動産の評価方法は、実勢価格（時価）を利用するのが一般的です。そのため、建物を取得する相続人は実勢価格よりも低い相続税評価額で取得していると考えても、他の相続人からみればそれよりも高い時価で損得を判断しがちです。例えば、実勢価格5000万円の宅地で小規模宅地等の特例（80％の評価減）が適用されると相続税評価額は1000万円です。こうなりますと、一方は1000万円しかもらっていないと思っても、他方は5000万円もの財産を相続したと捉え、そこに争いの火種がくすぶります。実際、毎年１万件以上もの遺産分割争いに係る事案が家庭裁判所に持ち込まれています。

そうした遺産分割争いを避ける手段として活用されるのが『遺言』です。遺言は遺産分割争いを避けるだけでなく、被相続人の想いを反映できるものとして利用されています。ご質問者も節取りである長男に自宅をと遺言にしたためようと考えているわけです。

ただ、このような想いは、時として相続の不公平を招き、指名されなかった相続人の反感を招くことがあります。特にご質問者のケースでは、相続財産のほぼすべてを節取りである長男に指定しているわけですから、明らかに長女の遺留分を侵害しています。

遺留分とは、ひと言でいうと相続人が相続するときに、取得することを法律（民法）で保証されている一定額の利益のことです。被相続人が遺言等で贈与や遺贈をしようとしても、相続人が受ける遺産の一定部分、すなわち遺留分の利益は侵害できないことになっています。遺留分相当額は、法定相続分の２分の１です。ただし、両親だけが相続人となっているときは３分の１で、被相続人（死亡した人）の兄弟姉妹には遺留分はありません。

従って、遺留分を有する者は、兄弟姉妹以外の相続人ということになります。すなわち、被相続人の子、その子の代襲者、配偶者、直系尊属（父母）がこれにあたります。また、遺留分は法定相続権に基づくので、欠格・廃除・放棄によって相続権を失ったときは遺留分も失います。なお、胎児も遺留分を有しています。

ご質問者の長女は相続権を失っているわけではありませんから、たとえ父親の遺言とはいえ自分の遺留分を侵害されたとなるとその侵害の限度で遺贈された分の返還を請求する、すなわち"遺留分侵害額の請求"を起こす権利があります。ご質問者が心配しているのはこのことです。

さて、長女がこのような請求を起こさないようにするにはどうすればいいのでしょうか。問題の発端は、長女が相応の財産を手にすることができないところにありますから、手にすることができるようにすれば解決できるはずです。

そこで、生命保険を活用します。今回のケースでは二つの方法が考えられます。まず一つは、保険金受取人を遺留分を侵害された長女、契約者および被保険者を父親とする生命保険に加入する方法です。しかし、これだけでは不十分です。なぜなら、保険金は受取人の固有の財産であり、父親の自宅をめぐる遺産分割とは別問題です。たとえ父親の死亡保険金を受け取ったとしても、父親の相続財産に対する自分の遺留分が侵害されているとして請求をされれば、これが認められる可能性があります。

これを回避するため、保険契約に際し、父親が自分の死亡に伴って保険金を受け取れるようにするので遺留分を放棄するよう長女に要求します。父親の相続時における長女の最大の目的は遺産を公平に分けることにありますから、死亡保険金（みなし相続財産）とはいえ、この要求のハードルは決して高くないはずです。長女が自発的に家庭裁判所に赴き、遺留分の放棄の申し立てを行えば、後は家庭裁判所が審理を行ってくれます。

保険金の額は、長女が申し出できる遺留分侵害の請求額以上とします。より円満なものとするためには長女の法定相続分相当額であってもいいでしょう。そうすることで、長男と長女のバランスを図ることができるのです。（次回につづく）

民法で定められた遺留分の割合

	同順位の者だけで相続するとき				妻と相続するとき		
相続人 妻（常に相続人）	○	×	×	×	○	○	○
相続人 子（第１順位）	×	○	×	×	○	×	×
相続人 親（第２順位）	×	×	○	×	×	○	×
相続人 兄弟姉妹（第３順位）	×	×	×	○	×	×	○
遺留分権利者と割合 妻	1/2				1/4	2/6	1/2
遺留分権利者と割合 子		1/2			1/4		
遺留分権利者と割合 親			1/3			1/6	
遺留分権利者と割合 兄弟姉妹				なし			なし