

# 1 法人保険営業は、なぜ難しいのか？

## (1) 経営者のところを開き、潜在ニーズに触れているか

「法人保険は難しい」という声をよく聞きます。

そのような保険パーソン向けに、知識や技術を提供する研修や書籍も沢山ありますが、「顕在化しているニーズに対するテクニックや表面的な話法」を伝えるものが多く、本質を突いたものが少ないように思えます。

はっきり言いますが、話法で法人生保は売れません。

魔法のトークなどないのです。「税の繰延べ話法」や「退職金トーク」や「損金保険くずし」など、小手先のテクニックで売れるほど甘くはありません。本質とはズレた「話法」や「テクニック」をいくら身に付けても、いつまでたっても法人保険は「難しいまま」です。

「顕在化しているニーズ」とは、「何か得するものはないか」「損したくない」「税金を払うのがもったいない」といったニーズのことで、その多くは税務マターになります。経営者にとって、これらは表層的であって真のニーズではありません。真のニーズに触れなければ保険の話にはならないのです。真のニーズは潜在化していますので、経営者のところを開き、真のニーズを掘り起こす必要があるのです。

つまり、法人保険営業が難しいのは、顕在化しているニーズに対するアプローチ止まりで、その先、深掘りして経営者の潜在ニーズを引き出すアプローチをしていないからと言えます。

経営者のところを開き、潜在ニーズを引き出すには、「経営者」のこと、「経営」のことをよく分かっている必要がありますが、保険パーソンの多くは、「経営者」のこと、「経営」のことが分からないと感じているので、このことが法人保険営業を難しくしている根本原因かと思われます。あるいは、あなた自身が「社長」であれば、「社長」の悩みや考えは、きっとよく分かっていることでしょう。しかし、「経営」のことはよく分かっていると云えるでしょうか？「社長さん」には誰でもなれますが、「経営」のことが分かっていなければ「経営者」にはなれないのです。

では、「経営」のことが分かるようになるにはどうしたらいいのでしょうか。

実は、「経営」のことを理解するカギは「財務を理解すること」にあります。なぜなら、財務活動は経営そのものだからです。「経営」とはリスクを取って組織や顧客に投資を行うことであり、本来財務的な活動なのです。

要するに、「財務」を理解し、「財務脳」をつくることで、「経営」のこと、「経営者」の頭の中が見えてくるようになります。もちろん、見えてくるのはあくまでも「仮説」です。

「仮説」を持って、質問をし、ヒアリングをかけることで、経営者のところを開くことができるのです。

この「質問」・「ヒアリング」、別の言い方をすれば「ファクト・ファインディング」の質を上げることこそが、法人保険を販売する要諦と言っても過言ではありません。質の高い「仮説」は、質の高いコミュニケーションを生み、潜在ニーズの掘り起こしにつながります。

## (2) 法人保険も個人保険も本質は同じだが・・・

個人保険も法人保険も「キーマンの万一時に、残されたものに対して経済的な保障」を提供するという

点において何ら変わりありません。キーマンにとって、「もし、自分に万一が起きても、残されたものに迷惑をかけたくない」という生命保険に託す想いは同じです。残されたものには未来があり、キーマンがいなくなっても人生を歩んでいかなければなりません。キーマンには残されたものの「未来を守る責任」があるのです。

個人保険と法人保険では、その本質は同じですが、「守るべきもの」に違いがあります。

個人保険の場合は、残された家族が「守るべきもの」にあたるでしょう。法人保険の場合は、「守るべきもの」は会社です。会社を守るとは、具体的には誰を守ることになるのでしょうか。

まずは、新しく経営者となる後継者を守ることでしょう。そして、新経営者を支える従業員の仕事を守ることにもなります。従業員の仕事を守るとは、その家族の生活を守ることにもつながります。また、顧客や銀行など外部との関係や取引を守るということでもあります。そして何より経営者の家族を守ることでもあるのです。このように、法人保険が守るものの範囲は広く、経営者はそれだけ大きな責任を背負っているのです。

「会社を守る」とは、そういうことであり、だからこそ、経営者へのアプローチは、表層的な税務ニーズの話ではなく、経営そのものの話をすべきなのです。そして、経営者のところを開き、潜在化した真のニーズを引き出す必要があるのです。

前述したように、「経営」とは本来財務的な活動であり、「リスクを取って」組織や顧客に投資を行うことですから、リスクに対する備え、すなわち「リスクマネジメント」は経営における大きなテーマになります。そして、中小企業の事業継続における最大のリスクは、「経営者の不在」であることは言うまでもありません。万一、最大のリスクである「経営者の不在」という事態が起きてしまったときに会社を守るものは生命保険を置いて他にありませんか。

経営者と目線を合わせ、経営者の心を開き、経営者に寄り添う。そして、経営者の話に耳を傾ける。そうすれば、経営者一人では整理できなかった問題や、漠然としていて言葉に表せなかった課題を見つけ出すことができる。そして、将来のビジョンをイメージする手伝いをし、共有する。共有したビジョンの実現のために、見つけ出した課題を経営者と一緒に解決していく。その道程に「会社を守る必要な手段としての生命保険」が存在しているのです。

そして、経営者にとって「必要な手段」である生命保険をお任せする相手は、ビジョンを共有し一緒に課題解決に取り組む「あなた」以外にいないでしょうか。

個人保険と同じ原理原則通りに、正々堂々と経営者と向き合えば臆することはありません。

経営者の万一をお守りする保障をお預かりするのは「あなた」以外にはいないのです。

## (3) 計画があれば「守るべき未来」がイメージできる

個人保険も法人保険も、その本質は同じであり、「守るべきもの」の範囲に違いがあると述べましたが、「守るべきもの」は、「守るべき未来」であるともいえます。「守るべき未来」は「計画」を立てることで明確にイメージできます。「守るべき未来」がイメージできれば、起こりうる「リスク」を想定できます。「リスク」を想定できれば「対策」を立てることができます。「対策」に保険が役に立つのであれば、堂々と保険を提案すればいいのです。

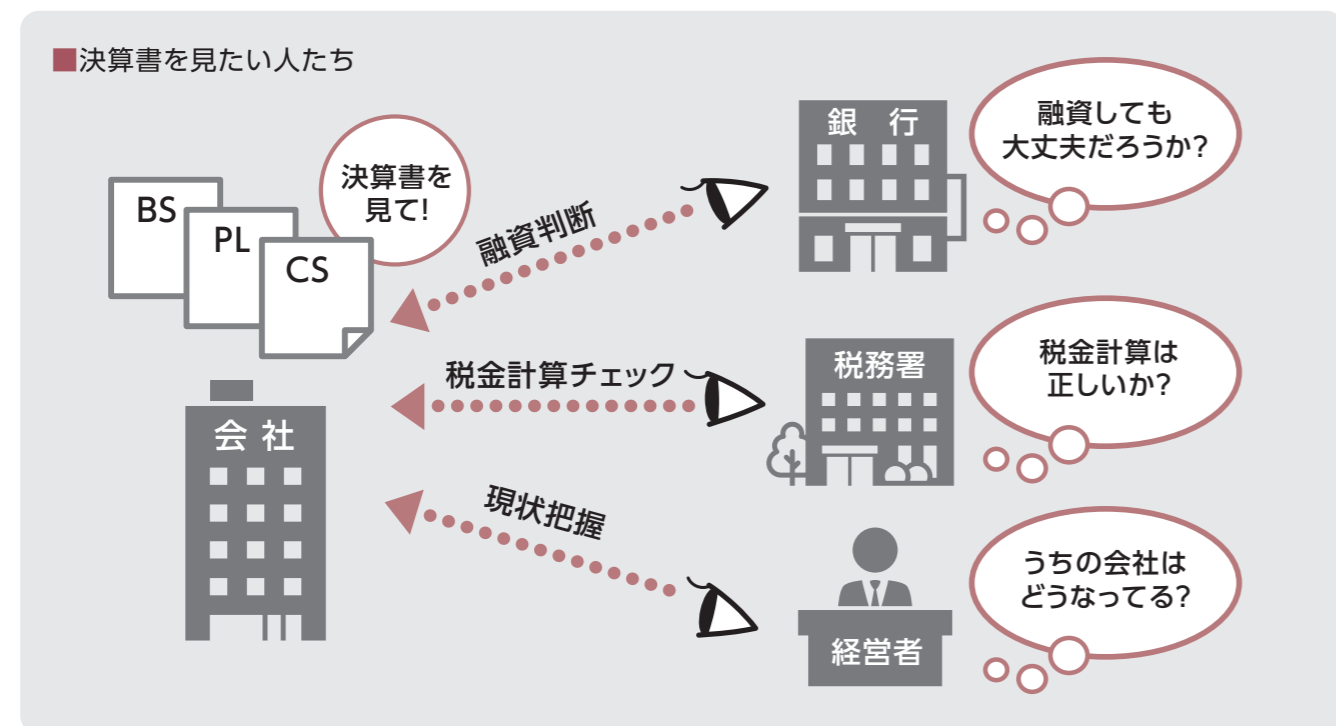
第2章では保険パーソンの3つの勘違いと、個人保険と法人保険の共通点と違いについて確認しました。そして、財務力を身に付け、決算書が読めるようになるには、「簿記」が重要であることについて説明しました。第3章では、決算書の基礎知識、決算書の見方を学んでいきましょう。

## 1 決算書とは何か？

「決算書」とは、一般的な呼び方で、正式には「財務諸表」のことをいいます。会社が年度末に作成する会計報告の書類の総称です。中心となるものが貸借対照表(BS)、損益計算書(PL)、キャッシュフロー計算書(CS)の3つです。中小企業にはキャッシュフロー計算書の作成義務はないので、目にする機会は少ないかもしれませんが、キャッシュの流れを把握することは非常に重要なので、代わりに「資金繰り表」などで管理する必要があります。

決算書の役割は、会社のステークホルダー(利害関係者)に会社の実態を正確に数字で伝達することです。ステークホルダーには、従業員、取引先、銀行、税務当局、株主、地域社会、経営者などがいますが、中小企業にとって特に決算書を重視するのは、銀行、税務当局、そして経営者自身でしょう。

銀行にとっての決算書は、「融資しても大丈夫だろうか?」と融資判断をする材料になります。  
 税務当局にとっては、「税金計算は正しいか?」と税金計算をチェックする材料になります。  
 経営者にとっては、「うちの会社はどうなってる?」と現状を把握し、未来を計画する材料になります。



決算書は過去の結果なので未来の計画には意味がないと言う人もいますが、そんなことはありません。決算書は、「会社の健康診断書」だからです。健康診断の結果を見て、精密検査を行ったり、治療を開始したり、ダイエット計画を立てたりと健康改善の行動をするのと同じように、会社の健康診断書である決算書は、未来の計画を立てる出発点になります。決算書は、会社の健康状態を数字で明確に教えてくれます。

ただ数字を眺めるだけでは意味がないかもしれませんが、時系列で過去との比較をし、その増減をチェックすることで傾向が分かります。業界平均値と比べることで自社の立ち位置が分かります。ただし、例えば50歳男性なのに20歳女性の平均値と比べても意味がないように、会社の健康診断書においても、比べる平均値を間違わないようにしなければいけません。

また、健康診断書の「血糖値」「血圧」「尿酸値」などの項目は、決算書で言うならば、「売掛金」「在庫」「買掛金」「借入金」などの勘定科目になりますが、各勘定科目の異常値の見つけ方、見るべきポイントは後述します。

このように、決算書は過去のものですが、将来を計画するには絶対に押さえるべきものなのです。過去の経営を振り返ることで、クセを掴み、改善点を見つけ、未来の計画に活かすのです。

## 2 決算書の構造

決算書は、貸借対照表・損益計算書が中心になりますが、それぞれ単体で見えるものではなく、一体で見えるものです。一体で見ることでお金の流れを掴むことができ、経営の状態を把握することができるようになります。決算書はBS・PL一体で見えるように作られているのです。そこで、本節ではBSの見方、PLの見方、BSとPLのつながり、という順番で見えていくことで、決算書の構造を理解します。

### (1) 貸借対照表(BS)は社長の脳ミソ

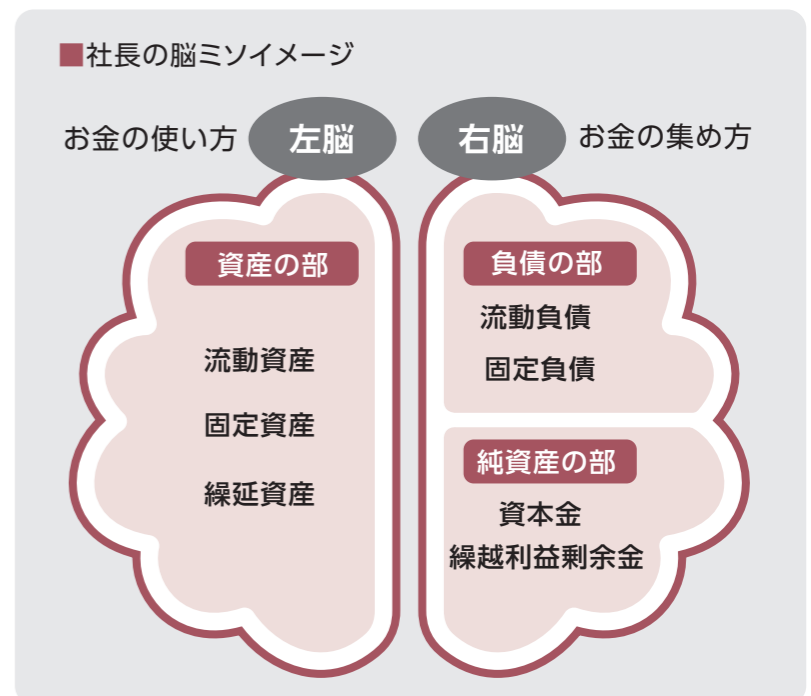
「貸借対照表は、一定時点(決算期末)における資産、負債および純資産の状況を取りまとめたものである。」

教科書的に言うところになりますが、BSは、左脳と右脳、つまり、経営者の頭の中を表していますので「社長の脳ミソ」をイメージしてみます。

右脳は、大きく分けて「負債」の部と「純資産」の部で構成されていますが、社長の右脳では「お金の集め方」を考えています。

どうやってお金を集めるか?  
 集め方には、「他人から借りる」、「自分で出資する(もしくは投資してもら

う)」、「事業で稼いで利益を積み上げる」の3パターンがあります。「他人から借りる」のが「負債」です。「他人資本」とも言われ、銀行をはじめ第三者から借りて集めたお金なので返済の必要があります。買掛金や社会保険の預り金も期日が来たら支払うわけですから、これもまた「返済の必要がある」お金になります。返済しなければならないお金ならば、できれば少ない方がよさそうですが、単純に少なければいいというものでもないのが、財務戦略の難しいところです。





# 1 (読み方・その1) 決算書の速読トレーニング方法

第3章では、「決算書の見方」として、BSとPLのつながりという観点から「決算書の構造」について確認しました。また、BSとPLの典型的なパターンをイメージとして捉える見方をご紹介しました。そして、利益とキャッシュの動きは一致しないので、BSとPLだけでなく資金繰りも併せてチェックする必要があることを学びました。第4章では、いよいよ決算書の「読み方」についてご説明します。今からお伝えする「型」を学んで、決算書をたくさん読むトレーニングをすることで、「財務力」は確実に身に付いてきます。

まず本節では、決算書を簡易的に把握する方法と、その際のBS、PLの見るべきポイントをお伝えします。

## (1) 20分、7:3の法則

決算書を読み解けるようになるには、当たり前ですが、たくさんの決算書に触れる必要があります。その際、ただ漫然と眺めるのではなく、次のことを意識して取り組むことで、「財務脳」が刺激され、「財務力」が身に付いてきます。

決算書を読み解けるようになるために  
**意識した取り組み**

- 1社あたり20分で読む
- BS:PL = 7:3 の時間配分で読む

言わば、決算書の速読トレーニング法です。客先で急に決算書を目にしても、ポイントを押さえたコメントができるようになるためにも必要なトレーニングになります。「7:3」というのは、PLよりBSの方が情報量が多いからです。ストップウォッチで計りながら50社くらい取り組むと、かなり「財務力」が身に付きます。もちろん、事業再生やM&Aでデューデリジェンスを行う場合など詳細分析が必要な場合は時間をかけて徹底的に見ていきますが、あくまでも簡易的な把握ですので20分で読めるようトレーニングしてください。簡易把握とはいえ、漫然と読むではいけません。目的を持って仮説というアウトプットを意識しつつ読むことで、ポイントを押さえた読み方ができるようになります。

簡易把握の目的は次の3つになります。

- ① 会社の状態がどうなっているのかを知る
- ② 資金繰りがどうなっているかを把握する
- ③ 資金繰り改善面で即効性の高い戦術としての施策を探る (たとえば、銀行融資や保険の見直し)

慣れないうちは大変かもしれませんが、トレーニングすることで読めるようになります。

客先で決算書を簡易的に読めるようになれば、決算書をお預かりできる確率は確実に上がりますし、次回訪問以降の詳細分析や保険提案につながる可能性は高くなります。

## (2) 決算書を読む前の事前準備

読む前の事前準備として、決算書を3期分、マーカー3色、電卓を用意します。用意したら、次の勘定科目と金額をマーキングします。

まずは、BS項目のマーキングです。1色目で、「貸借対照表」の勘定科目のうち、①現金預金、②保険積立金、③短期借入金と長期借入金、④純資産合計をマークします。2色目は、⑤流動資産合計、⑥流動負債合計、⑦固定資産合計、⑧固定負債合計、⑨負債合計、⑩負債・純資産の部合計です。

科目	金額	科目	金額
<資産の部>		<負債の部>	
⑤ 【流動資産】	147,150,000	【流動負債】	115,500,000 ⑥
① 現金及び預金	50,000,000	支払手形	8,000,000
受取手形	10,000,000	買掛金	40,000,000
売掛金	40,000,000	短期借入金	30,000,000 ③
棚卸資産	45,000,000	1年以内返済長期借入金	10,000,000
短期貸付金	2,000,000	未払金	9,000,000
前払費用	150,000	未払費用	1,200,000
		未払法人税等	5,000,000
⑦ 【固定資産】	173,570,000	未払消費税	10,000,000
(有形固定資産)	152,500,000	預り金	2,000,000
建物	15,000,000	借入金	300,000
構築物	3,500,000	【固定負債】	135,000,000 ⑧
設備	8,000,000	役員借入金	5,000,000
車両運搬具	5,000,000	長期借入金	110,000,000 ③
什器備品	1,000,000	退職給付引当金	20,000,000
土地	120,000,000		
(無形固定資産)	570,000	負債合計	250,500,000 ⑨
ソフトウェア	500,000	<純資産の部>	
電話加入権	70,000	【株主資本】	70,220,000
(投資その他の資産)	20,500,000	(資本金)	10,000,000
投資有価証券	2,000,000	資本金	10,000,000
出資金	2,500,000	(利益剰余金)	60,220,000
長期貸付金	3,000,000	利益準備金	2,000,000
② 保険積立金	13,000,000	繰越利益剰余金	58,220,000
		純資産合計	70,220,000 ④
資産合計	320,720,000	負債・純資産合計	320,720,000 ⑩