

はじめに

本書は、タイトルに「実践編」とあるように、「知識編」が別があり、本書と対になっています。その「知識編」が難しいと言う声を聞きます。簿記の必要性から資金繰りや経営計画の策定まで幅広く扱ったので、一般的な生命保険販売の領域をかなり超えているのがその理由かもしれません。

法人マーケットにシフトチェンジして生命保険を売るのであれば、「決算書くらい読めなければ話にならない」、本書を手にとられる方であれば、きっとそう思われていることでしょう。その考えは間違っていない。しかし、決算書はあくまでも過去の結果であって、決算書を見るだけでは生命保険は売れません。なぜなら、保険が守るものはあくまでも「未来のあるべき姿」だからです。

経営者と未来の話をする事で、保障の必要性が浮かび上がってきます。「潜在ニーズが顕在化する」のです。

経営者と「未来」の話をするためには、「過去」の結果である「決算書を読む」必要がありますし、会社の現状である「今」を知るために経営者にヒアリングをする必要があります。

このように経営者と、「過去⇒現在⇒未来」の話をする際のベースとなるのが「財務力」になります。財務力が全ての土台となりますので、ある意味、生保も損保も証券も銀行もコンサルも税理士も垣根はないこととなります。言うならば、財務力をベースに経営者と未来の話ができるならば、その土台の上にある生保商品だろうが損保商品だろうが、簡単にアプローチできることとなります。

要するに、法人保険販売マーケットにおける競合は、他の保険募集人だけでなく、損保マンも銀行員もコンサルタントも税理士も競合する時代になったとも言えるのです。コロナ禍を経てその傾向はさらに強くなっていると感じます。チャット型AIの台頭もその傾向に拍車をかけています。単なる商品売りの募集人は淘汰される時代が令和なのです。逆に言えば、財務力を身につけ、経営者と未来の話ができるようになれば、この厳しい環境下で生き残れます。企業の良き相談相手として課題解決に取り組んだ先に契約は必ずついてくることでしょう。

それぞれの業界で得手不得手はありますが、特に保険パーソンは「耳がいい」と言われます。「聞く力」があって、コミュニケーション能力が高い人が多いと思います。「耳がいい」保険パーソンが、財務力を身につけさえすれば、経営者と未来の話をするのはたやすいと信じています。そういった保険人に向けて本書を執筆させていただきました。

1 本書の目的

この本の目的は、「知識編」で紹介した知識を、現場で実際に使えるようにすることにあります。

「知行合一」

陽明学の命題のひとつですが、「知」と「行」は同じ心の良知から発する作用であり、分離不可能であるとする考えです。

王陽明は、「知って行わないのは、未だ知らないことと同じである」と主張したそうです。「行動を伴わない知識は未完成である」と。

財務力の知識の習得が難しく、そのことが原因で行動を伴わないのだとしたら意味がありません。

そこで、本書を読むことで、保険パーソンが法人保険の営業現場で体験するであろう「営業現場のナマの状況」と「財務知識」の往復を繰り返すことを目指しました。この往復作業が、現場の追体験と、その背景となる論理・知識の確認作業を並行して行うことになり、法人保険提案における成功へと導いてくれることでしょう。

景気が悪いと法人のお客様には会いにくいという保険パーソンがいますが、実際にコロナショック以降、景気悪化の影響を受けた中小企業は多く、また、法人保険市場においては以前のような税メリットを強調する商品や販売方法が封印されたこともあり、保険パーソンが経営者のもとを訪れにくくなっているそうです。中には法人保険マーケットから退場した保険パーソンもいると耳にします。ニーズもなければネタもないといったところでしょうか。しかし、本当にニーズやネタはないのでしょうか？景気が悪い時だからこそ、経営者は売上や資金繰りに悩みを抱えていて、本当の意味での相談相手を求めています。

上記のような法人保険マーケットの現状を理解し、経営者から伴走支援者が求められている事実を受け止め、不透明な未来に出口が見えず苦しむ中小企業を助けてほしいと思います。そのために臆することなく経営者と対峙できるための武器としての「財務力」ですが、その武器の使い方を、社長と保険パーソンのロープレ風展開に解説・補足を加えていく形で構成しました。

「知識編」で紹介した技術・情報・知識を、実際にどのように使えば、法人保険の契約を預かることができるのか、そのプロセスを語っていきたいと思います。営業現場での社長とのやりとりを対話形式で描くことで、リアルに感じてもらいたい。現場で自分自身が経営者と対峙している姿をイメージしてもらいたい。自分でもやれると自信を持ってほしい。このような想いで執筆しました。

もちろん、経営者との対話にマニュアルはありませんが、オリジナルの台本(シナリオ)を作ることはできると思います。読者がこの本を追体験し、流れを紙に書き落としていけば自分のオリジナルの台本あるいは戦略フレームワークと呼べるものができるのではないのでしょうか。

「マネジメントの父」と言われたドラッカー教授もまた同じような言葉を遺しています。

「実践なき理論は空虚であり、理論なき実践は無謀である」

2 個人保険も法人保険もその本質は同じ

知識編で、法人営業が難しいと思われる理由を考察しました。

それは、経営者と目線が合わないために、しっかりとしたFF(ファクト・ファインディング:実情調査)ができないことが一番大きな原因だと指摘しました。しっかりとしたFFができないのは、準備が不十分、ヒアリングが不十分、そもそも経営者と対等な関係になれていないという問題があるからです。その結果、経営者のニーズの掘り下げが不十分となり、潜在ニーズに触れることができないから、返戻率や税の繰延べ効果に代表されるような表面的なニーズにしか応えられないのです。

バレンタインショック以前であれば、そういった経営者の表面的なニーズに応える保険商品も存在していたので、そこまで踏み込まなくても法人保険が売れていたのも事実です。優績者の中には経営者と経営者の話をせずとも、会食やゴルフでコミュニケーションを図り、決算対策と称して「税務売り」中心に大きな業績を獲得する者も少なくありませんでした。したがって、法人保険の難しさを棚に上げて、勘違いする保険パーソンが多く現れたのも無理もない話です。

知識編では、そのような保険パーソンの勘違いを3つ指摘しました。

- ① 税務と財務の混同。
- ② 財務インパクトの話をしないこと。
- ③ 未来経営の話をしないこと。

個人保険マーケットでは、一家の大黒柱に万が一が起きたら、残された家族を守るのが我が使命と言わんばかりに、保障の話を熱く語っていたはずなのにどうしたことでしょうか。クライアントを前に、ライフプランニングを行いながら、将来の計画や叶えたい夢を聞いて心躍らせていたはずではないですか。個人保険マーケットでは当たり前でできていたことが、どうして法人保険マーケットではできないのでしょうか。

バレンタインショックを境に、法人保険マーケットはガラッと変わりました。もう、「税務売り」は通用しません。保険本来の機能、本質であるところの「保障」の提供をしていく時代になったのです。

「保障」の必要性を感じるためには、リスクマネジメントに思考が及ばねばなりません。リスクマネジメントを思考するのは未来に目が向いているからです。未来を具体的に描けば描くほど、リスクイメージも具体性を帯びてきます。「未来を具体的に描く」とは、叶えたい夢や、こうありたいと描くビジョン、そして、そこへ向かうための計画であり、シミュレーションのことです。個人保険マーケットであれば、ご夫婦と共に行うライフプランニングであり、法人保険マーケットであれば、経営者と共に経営計画、あるいは事業承継計画を策定することに他なりません。

経営者に寄り添いながら、このような話ができるのは、本来、保険パーソンの得意とするところであり、経営者に万が一があっても夢や目標の実現の手助けができるのは保険パーソンをおいてほかにいないのです。「個人保険も法人保険もその本質は同じ」というのは、そういうことなのです。

シーン1


- 1 高校の同窓会～名刺交換
- 2 ゼロゼロ融資借換保証制度～アポ取り
- 3 訪問前の準備

その日は高校の同窓会だった。

濃紺のスーツにグレーのネクタイを締めて会場のホテルに向かう。


今回の同窓会は同級生だけでなく、新社会人から戦前生まれの大先輩まで、たくさんのOB・OGが参加している。「世代を超えて交流しよう」という趣旨だそうだ。会場の雰囲気も賑やかで、みんな楽しそうだ。幹事メンバーの企画力・演出力はさすがだ。準備も大変だったんだろうな。頭が下がる。

受付を済ませ、懇親会場内に入ると、同じ学年だった旧友のBの姿が目に入った。Bは幹事メンバーの一人で、先輩らしき人と談笑していたが、懐かしくて声をかけてみた。




主人公 A
(シーン2以降、営業)

よう、B、久しぶりだな。元気か?



同級生 B

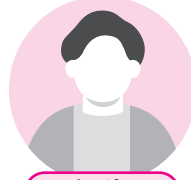
おお! Aじゃないか! 久しぶり!




主人公 A

今回の同窓会の幹事メンバーだそうだな。すごくいい雰囲気じゃないか。準備、大変だったんじゃないのか?

ありがとう。そうってもらえると頑張った甲斐があるよ。
あ、そうだ、こちらは1つ上の先輩のCさん。同窓会のオープニング・ムービーを作ってもらって、全体演出のアドバイスをしてもらったんだ。



同級生 B



主人公 A


はじめまして。〇〇〇エージェントのAと申します。Bとは同級生です。

と名乗って、名刺を渡す。

はじめまして。Cといいます。




頂いた名刺には、「株式会社△△△ 代表取締役」とある。




主人公 A

C先輩、会社を運営されているんですね。何の会社なんですか?

広告制作の会社です。小さい会社ですよ。Aさんの会社はどんなお仕事を?




先輩 C



主人公 A


弊社は、生命保険と損害保険の乗合代理店になりますが、私の仕事としては、特に中小企業の経営者の方に向けて、資金調達や資金繰りなどの財務的なお役に立てるような情報提供をさせてもらっています。中小企業が元気なれば日本が元気になる、と信じて頑張ってます!

それは素晴らしい志ですね。それでは、また後程お話を聞かせてください。よろしくお願いします。



先輩 C


その後、旧友との挨拶や談笑をしていると、司会からのアナウンスが。
「まもなく開宴いたしますので、みなさまお席におつきください。」
懇親会は、年配の方々への配慮だろうか、着座スタイルになっている。
受付でもらったプログラムの配席票で自席を確認すると、C先輩と同じテーブルだ。
着座すると、すぐに会場内は暗転し、正面ステージのスクリーンにオープニング・ムービーが上映された。



主人公 A

先輩、同じテーブルだったんですね。

そうみたいです。



先輩 C

さて、先方への訪問は再来週だ。それまでに準備しておくことは・・・

準備1 「まずは、会社の基本情報を調べよう」

(ホームページをチェック:どんな業種?沿革?理念?商品は?強みは?課題は?)
(調査会社の情報入手:企業概要、売上・資本金などの簡易財務データ、取引先、株主等)

準備2 「業界情報、競合情報も調べておこう」

(業種別審査事典をチェック:業界概要、特色、財務データの業界平均をインプット)
(ネット・新聞・雑誌などをチェック:業界動向、取引先情報)

準備3 「集めた情報から、仮説を立てておこう」

(どんなことをしてきた会社か?どんな課題がありそうか?それはなぜか?どんなニーズが
潜んでいそうか?どんな情報提供なら喜ばれそうか?)

準備4 「仮説を検証するための質問をリストアップしておこう」

準備5 「面談を段取りよく進めるため、また漏れがないように、ヒアリングシートに整理しておこう」

シーン1 ポイント解説

1-(1) 自己紹介は短く、信念をもって、インパクトを残す

「第一印象は最初の3秒で決まる」とか「見た目が9割」などと、初対面の相手に良い印象を残すには、言語情報よりも視覚や聴覚といった非言語情報の方を重視すべし、と言われることがありますが、はたして本当にそうでしょうか。

その根拠として「メラビアン」の法則で知られるアメリカの心理学者アルバート・メラビアンが導き出した「7-38-55ルール」とも呼ばれる「3Vの法則※」が用いられがちですが、実は、間違った解釈をされています。

メラビアンは、言語コミュニケーションよりも非言語コミュニケーションを大切にすべきだと言っているわけではありません。メラビアンが立証したのは、「矛盾した情報を与えられた人が、相手の感情や態度を判断するのに、どの情報を優先するのか」ということであって、その割合が、「7-38-55ルール」だと言っているのです。

たとえば、「楽しいね」と言いながらも、その表情は暗く、声のトーン低ければ、「楽しいね」という言語情報を受け取った人は、本当はそうじゃないんだな、と視覚・聴覚情報を優先して、相手の感情や態度を判断するということです。

※メラビアンの「3Vの法則(7-38-55のルール)」によると、表情や視線など見た目や仕草による「視覚情報(Visual)」が人に与える影響度は55%、声の大きさや話すスピードなどの「聴覚情報(Vocal)」は38%、会話そのものの内容である「言語情報(Verbal)」は7% と言われています。

何が言いたいのかというと、「見た目が最も大事」ではなくて、「視覚・聴覚・言語情報に一貫性を持たせることが大事」だということです。つまり、良い印象とともに自分が伝えたいメッセージを初対面の相手に残すためには「言葉」にして伝えることは必須で、そのうえで、自分が発するメッセージと矛盾しない「見た目」と「声のトーン」にしておくことが大事なのです。

では、何を相手に伝えるのか。

- ・自分は何の仕事をしているのか? ・なぜその仕事をしているのか?
- ・どのような貢献ができるのか? ・それは他者とは何が違うのか?

こういったことを、短く、信念をもって、インパクトを残すように伝えます。

そのためには、先の問いに対する自問自答を繰り返し、自分の言葉で言語化できるようにしておくことが大切です。

1-(2) 事前準備8割の法則

お客様を訪問する前に、事前準備をどこまで取り組んでいるかで成果が決まると言っても過言ではありません。筆者は個人的に「事前準備8割の法則」と呼んでいます。

法人は個人と違って、先方にお会いする前に様々な情報を入手することができます。訪問前に情報収集するのはもちろんですが、集めた情報を基に仮説を立てることが大事です。仮説を持ったうえでアプローチし、ファクト・ファインディング(FF)で仮説を検証し、深掘りをしていくイメージです。訪問前の事前準備に重きを置くことは、法人と個人の違いかもしれません。

事前準備で行うことは、まずは、訪問先の情報を集め基本情報を確認することです。

基本情報とは、企業理念・創業・設立・沿革・従業員数・拠点などの会社概要と事業内容になります。事業内容については、「何を」「誰に」「どのように」販売・提供しているのかという視点で把握します。今後の訪問・ヒアリングでお客様の会社の事業課題を探るという意味においても特に重要です。これらの情報は、ホームページや会社案内などから概ね入手できます。

次に、売上高・利益状況などの業績に関する情報、メイン販売先・メイン仕入先・取引銀行・株主状況などステークホルダーに関する情報を確認します。これらの情報は、信用調査会社(帝国データバンク(TDB)や東京商工リサーチ(TSR))の信用情報から入手できま

■「信用調査会社(TDB、TSRなど)の企業情報」イメージ

株式会社 KNM商事			
企業概要			
企業コード	123123123	未上場	評点54点
商号	株式会社 KNM商事 (フリガナ) (ケイエムエムショウジ)		
所在地	〒161-xxxx 東京都練馬区x×町x番x号	従業員	15名
電話番号	03-9304-xxxx	創業	1970年5月
資本金	10,000千円	設立	1975年4月
主業	消火器販売、配管・暖房・冷凍装置・同付部品卸売業		
取引銀行	千葉中央(〇〇)、千葉総合(〇〇)、みほ信金(△△)、三菱東京ARK(〇〇)		
仕入先	パナソニック、キチ防炎テック、内田工業、能率防災		
得意先	一般顧客、日本総合住生活、千葉県、EBS		
代表者			
氏名	星野 千一		
住所	〒161-0000 東京都杉並区x×町x番x号		
電話番号	03-8304-xxxx		
生年月日	19x×/1/29	年齢	67歳
		性別	男
業績3期			
	売上高	税引後利益	自己資本
20●●年3月	201	8,700	
20△△年3月	218	8,673	
20〇〇年3月	233	9,522	
役員および株主			
役職名	氏名	株主または出資者総数	20,000
代表取締役	星野 千一	大株主または出資者	保有株数
取締役	星野 百一	星野 千一	18,000
その他情報			
・消火器や冷熱設備を販売している会社。東日本大震災以降、防災意識が向上しており、売上は増加。 地方公共団体との取引もあり、近年業績は安定している。 ・現在9年連続で増収増益中 ・社長は創業者。勇退時期をヒアリングするも生理現役を買っていった。 ・百一(38歳)は社長の長男。4年前から役員になっている。 ・家族構成は父(千一)67歳、母は他界、社長(百一)38歳、弟(サラリーマン)35歳、妹(主婦)32歳 ・役員報酬月額社長(千一)55万円、取締役(百一)35万円 ・本社の土地と建物は会社の持ち物			



経営者保証を付けた会社の借入金は、もしも社長に万一があった場合には、連帯保証人の地位は、法定相続人であるご家族に引き継がれてしまうので、会社の借入金の返済が滞った場合にはご家族が返済義務を負うこととなります。しかし、事業用の団信に加入していれば、保険金によって借入金が相殺され、ご家族が返済義務を負うことも無くなります。住宅ローンの団信と同じように、ご家族を守るために、事業用の団信に加入するというのも有効な対策の一つかと思います。

確かにそうですね。会社の借入金に事業用の団信を付けておくと安心ですね。早速、加入を検討してみます。



社長のおっしゃる通りなのですが、大変残念ながら、事業用の団信に加入できるのは新規の借入時のみなのです。

ええっ!? そうなんですか? じゃあ、どうしたらいいんですか?



借入金対策のために保障が必要だけど、新規の借入ではないので団信に加入できない。そんなときのために民間の生命保険があるのです。

やっぱり、そうなりますよね。(笑)



恐れ入ります。(笑)

シーン9 ポイント解説

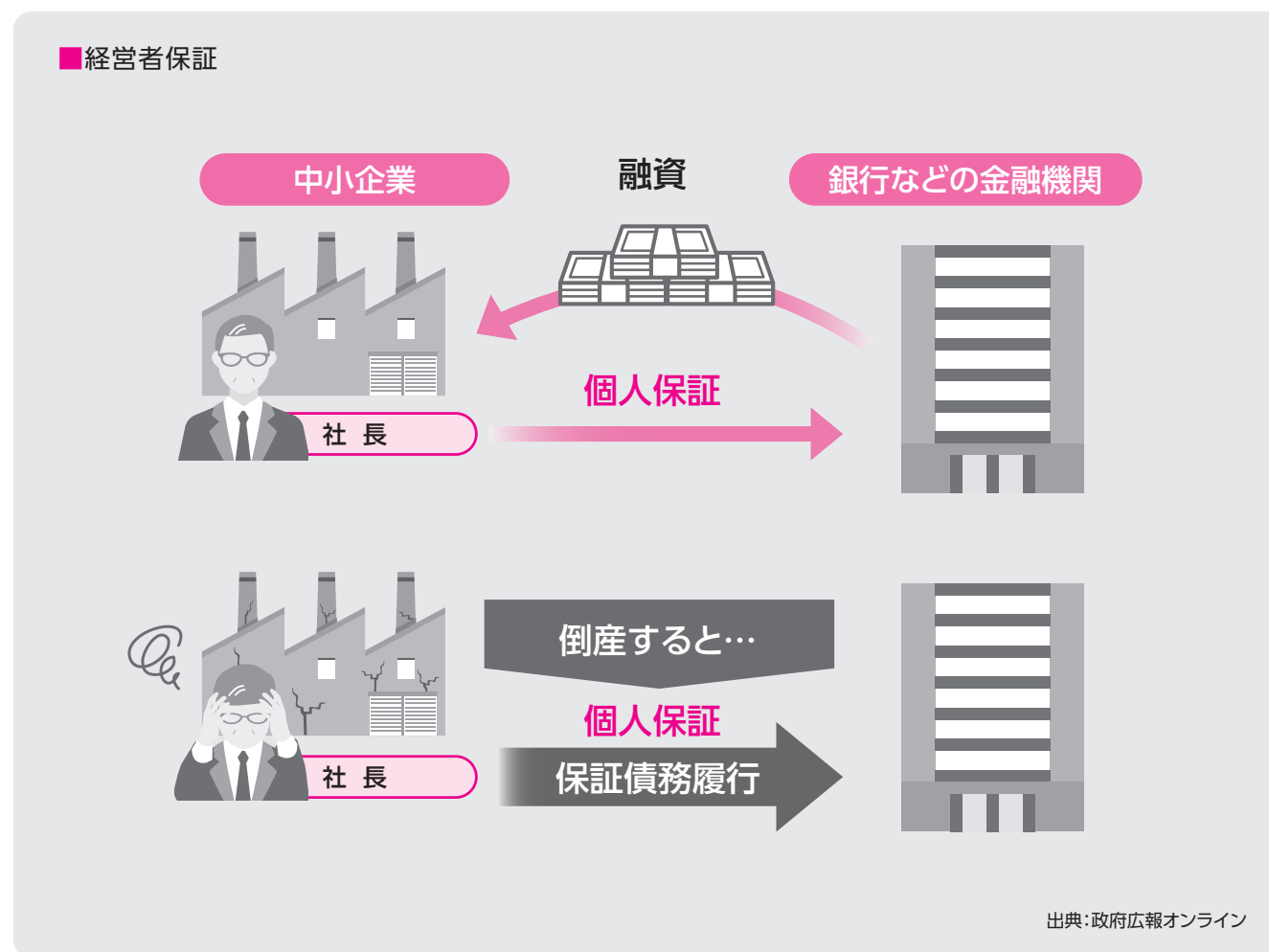
シーン9でもあったように、「保証協会の保証を付けているから、もし自分が死んで借金を返せなくなったとしても、借金はチャラになるんじゃないか?」と誤認されるケースは確かにあります。誤認の主な原因は、「保証協会の信用保証」を付けることの意味を正しく理解していないことと、事業用の借入金にも「団信」を付保できることを知らないことがあると思われます。

また、経営者保証はある意味、借金と同義ですので、事業保障の生命保険提案における一番の肝になりますし、団信は生命保険そのものです。ですので、「経営者保証」と「保証協会による信用保証」と「団信」、この3つを混同することなく正しく理解することは、法人生保提案には欠かせません。

9-(1) 経営者保証が紛れもない借金である理由について

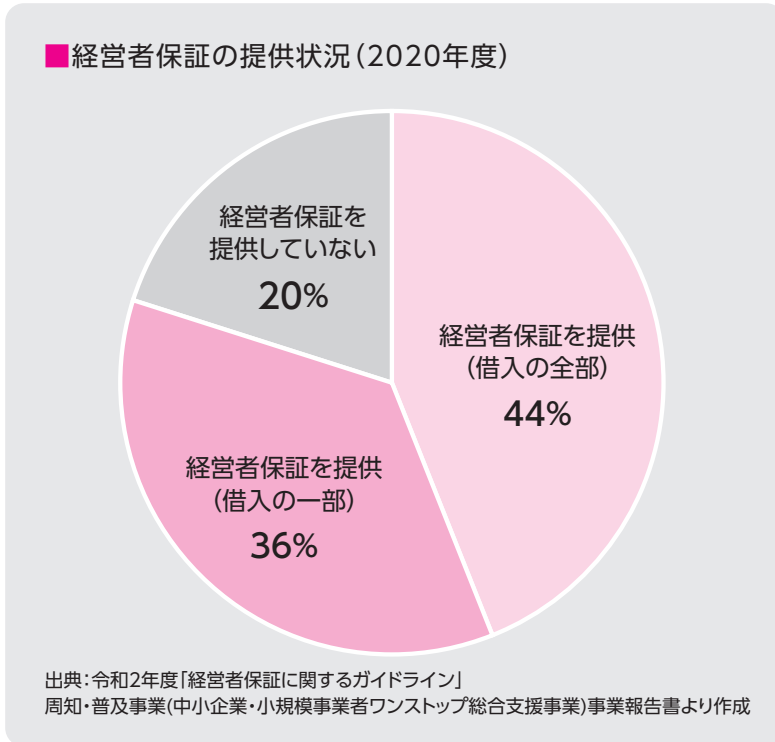
まずは、「経営者保証」についてあらためて確認しておきましょう。

経営者保証とは、経営者による個人保証のことで、企業が金融機関などから融資を受ける際、経営者個人が法人の「連帯保証人」になることを言います。例えば会社が倒産して借入金の返済などができなくなったとしても、連帯保証人である経営者個人には返済する義務が残ります。



経営者保証の提供実態ですが、大企業(公開企業)においては、適切な企業情報の開示を前提とした市場(株主)のガバナンスにより規律付けされており、かつ、財務基盤も強固であることから、個人保証を

求められないケースが多いのですが、中小企業においては、円グラフ(図表)の通り、80%超の経営者が個人保証を提供しており、中小企業金融における融資慣行として定着しています。企業規模が小さくなるほどその傾向は顕著で、社員数100人未満の会社だと、86.7%の経営者が借入の際に個人保証の提供を行っています。



その理由として、中小企業においては以下の傾向があるので、経営者保証の必要性があるとされています。

- 企業と経営者の関係が明確に区分・分離されていない → 規律付けによるガバナンス強化の必要性
- 財務基盤が弱い → 企業の信用力の補完の必要性
- 適切な開示情報の不足、情報の非対称性の存在 → 情報不足に伴う債権保全の必要性

ではなぜ、「経営者保証が借金」であるといえるのか？
それは、個人保証の提供をしている経営者が、会社の借入の「連帯保証人」だからです。
通常の保証契約では、債務者の支払い能力がなくなるか行方不明にならないと、保証人は返済義務を負いませんが、連帯保証の場合は、債務者に債務不履行が生じた段階ですぐに連帯保証人に対して債務の全額請求をかけられてしまうのです。
しかも、通常の保証人には認められている民法上の3つの権利が、連帯保証人にはありません。

- 「催告の抗弁権」がない: 貸し手が借り手に請求せずに、いきなり連帯保証人に請求してきても文句が言えない
- 「検索の抗弁権」がない: 借り手が返済能力があるのに返済を拒んだ場合、借り手に代わって返済しなければならない。
- 「分別の利益」がない: 保証人が複数いれば按分の負担だが、連帯保証人は1人で全額返済しなければならない。

連帯保証人が主張できない
3つの権利

- 「先に会社に請求してくれ」と言えない。(催告の抗弁権・民法452条)
- 「会社が財産持ってるから、会社に払ってもらってくれ」と言えない。(検索の抗弁権・民法453条)
- 「頭数で割ったら、1人でこんなに返さなくてもいいだろう」と言えない。(分別の利益・民法456条)

つまり、連帯保証人は自分自身が借入をしたのと同じであり、返済が滞れば、借り手よりも先に支払いを請求され、財産を差し押さえられる可能性があるのです。この連帯保証人であることの怖さが、「経営者保証は借金」であるという解釈の根拠です。

9-(2)保証協会による信用保証と団信(団体信用生命保険)について

次に、シーン9において社長が混同してしまった「信用保証」と「団信」について整理しておきましょう。
一般的に、住宅購入時には住宅ローンを組む人がほとんどかと思えます。そして、住宅ローンを利用する人のほとんどが団体信用生命保険(団信)を利用しています。団信の加入は必須ではありませんが、ほとんどの金融機関が団信の付保を融資の条件にしているため加入しないケースはほぼないでしょう。
ご存じの通り、団信とは、住宅ローンの返済中に契約者に万が一のことがあった場合にローンの残高がゼロになる保険のことです。俗にいう「死んだらチャラ」というやつです。この仕組みは、ローン契約者を被保険者にして、契約者・受取人を銀行とする生命保険契約なのですが、ローン設定時に当然のこととして加入するので、あまり仕組みについての意識はないかもしれません。

