

保険人のための財務研修

法人の資産運用と代表者の資産運用

～ 保険人としてどのように取り組むのか ～

テーマ：「金利のある世界」で、法人BSと個人BSを一体で守り、増やす

令和8年9月11日（金） | 主催：新日本保険新聞社 | 正味 3時間30分（210分）

講師：株式会社しのざき総研 代表取締役 篠崎 啓嗣

本日の流れ（210分）

1

金利のある世界で何が変わったか

お金に「値段」がついた。現預金の機会損失という新常識

40分

2

法人の資産運用支援

決算書から余剰資金を見抜き、3階層で線を引く（事業投資以外）

60分

3

代表者個人の資産運用

長期運用・複利・分散投資 + 法人BS×個人BSの総合資産対策

60分

4

提案手法の実践

変額・一時払終身・外貨建の使い分けとケーススタディ

30分

※ 途中休憩10分を挟みます。第3部後半に本研修の核心「法人＋個人の連結純資産アプローチ」を扱います。

PART 1

金利のある世界で何が変わったか

お金に「値段」がついた —— 現預金にもコストが発生する時代へ

- 1 政策金利・預金金利・貸出金利、それぞれの変化を数字で押さえる
- 2 「置いておくだけ」の現預金に生じる機会損失を可視化する
- 3 銀行にはできない、保険人だけの立ち位置を確認する

「ゼロの時代」から「金利のある世界」へ

政策金利

0% → 1%台

マイナス金利解除から段階的な利上げ局面へ

10年国債利回り

1%台後半

「無リスク資産にも利回り」が戻ってきた

預金・貸出金利

上昇局面

定期預金にも金利。同時に借入コストも上昇

この変化が意味すること

金利ゼロの時代、お金には「値段」がなかった。現預金で寝かせても、誰も損をしていないように見えた。金利のある世界では、お金の置き場所ひとつで結果に差がつく。法人の内部留保にも、代表者の個人資産にも「運用戦略」が必要になった。

※ 金利水準は研修実施時点の最新値に差し替えてご利用ください（イメージ数値）。

現預金が「無風」だった時代の終わり

金利ゼロの世界

- 現預金 = もっとも安全で、コストゼロの置き場所
- 運用しない判断に、誰も疑問を持たなかった
- 「守りの経営 = 現預金を厚く」が正解だった

金利のある世界

- 置きっぱなしの現預金には機会損失が発生
- $1\text{億円} \times \text{年}2\% \text{の差} = \text{年}200\text{万円}$ 、10年で2,000万円超
- 「運用しない」ことも、ひとつの投資判断になった

経営者はまだこの変化に気づいていない。だからこそ、最初に伝えた人が信頼を得る。

銀行は「貸す側」—— 余剰資金の入口に立てるのは保険人

銀行

- 収益の柱は貸出と手数料
- 余剰資金は「預金でお預かり」が基本動作
- 投信・保険窓販はあるが、担当者は数年で異動
- 融資取引との利益相反を常に抱える

証券会社

- 個人富裕層・上場企業が主戦場
- 中小企業の決算書・資金繰りまでは踏み込まない
- 商品提案が先行しがちで、財務の文脈が薄い

保険人

- 決算書・事業・家族構成まで踏み込む唯一の外部者
- 保障の文脈から「お金の置き場所」を語れる
- 担当が変わらない。10年単位の伴走ができる
- 法人と個人の両方に接点を持てる

結論：金利のある世界の「余剰資金アドバイザー」というポジションは、いまなら空いている。

QUESTION

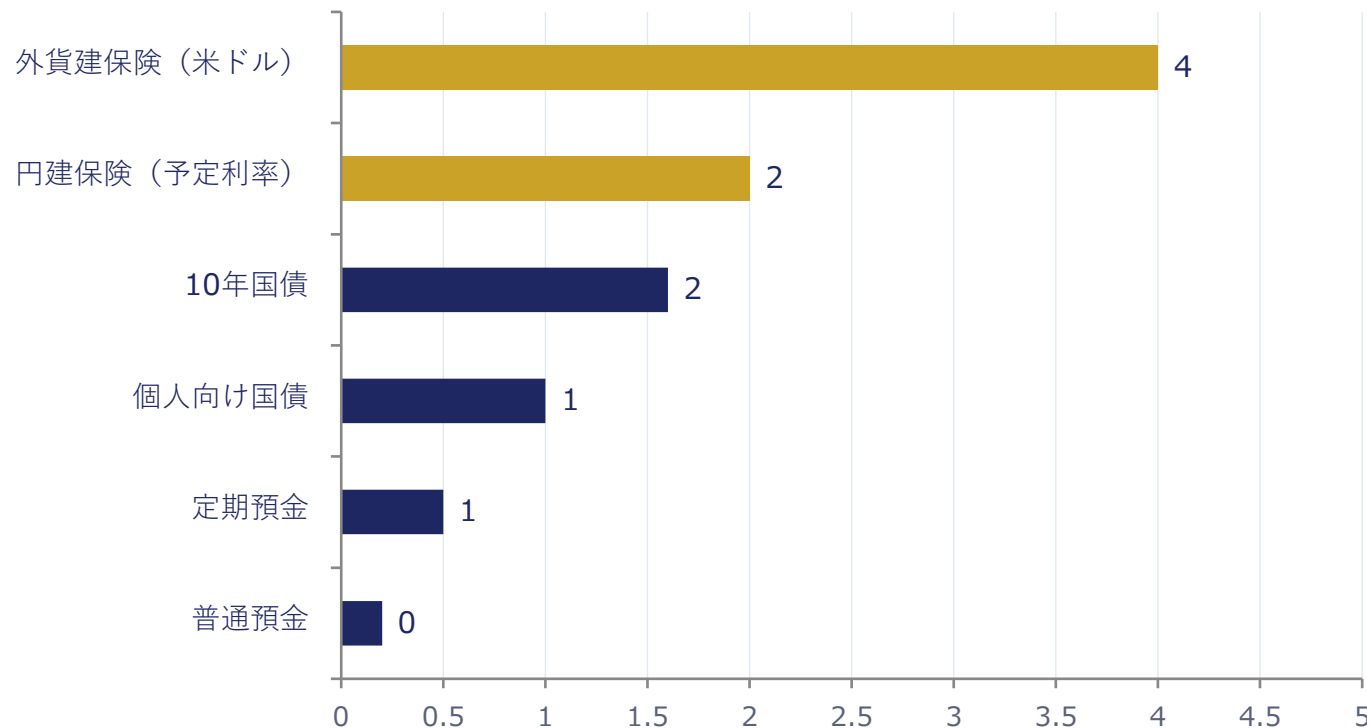
あなたの担当法人の決算書——

現預金は、いくら「寝て」いますか？

- 1 即答できる人は、すでに資産運用支援の入口に立っている
- 2 答えられない人は、まず決算書3期分を預かることから
- 3 本研修の実践は「BSの現預金残高を見る」ことから始まる

金利のある世界の「お金の置き場所」マップ

置き場所別・利回りイメージ（例示）



マップの読み方

- ・利回りだけで選ばない。「流動性」「税務」「為替」の3軸で置き場所を仕分ける
- ・保険は利回り競争の商品ではない。保障・税務・出口設計が一体になった「機能」で選ばれる
- ・数値は例示。実勢レート・予定利率は提案時点で必ず確認

※ 利回りは説明用のイメージ値。実際の提案では各社商品・実勢金利をご確認ください。

PART 2

法人の資産運用支援

事業投資以外の余剰資金に、保険人としてどう関わるか

- 1 決算書から「動かせるお金」を見抜く（手元流動性・月商倍率）
- 2 法人資金の3階層モデルで、提案対象に明確な線を引く
- 3 変額保険・一時払終身・外貨建保険を法人文脈で使い分ける

決算書から余剰資金を見抜く ― 手元流動性という物差し

$$\text{手元流動性（月商倍率）} = (\text{現預金} + \text{すぐ換金できる資産}) \div \text{月商}$$

～1.5ヶ月

資金繰り要注意

運用の話をする段階ではない。まず資金調達・資金繰り改善が先

1.5～3ヶ月

標準ゾーン

安全余裕は確保。運用は「準備資金」の範囲で慎重に

3ヶ月超

余剰資金あり

動かない現預金が眠っている可能性大。資産運用支援の主対象

ポイント：月商倍率だけで即断しない。季節変動・納税・賞与月を確認し、「最低残高」で見るのがプロの見方。

法人資金の3階層モデル —— 提案してよいのは第3層だけ

第3層 余裕資金

5年以上動かないお金

資産運用の対象。変額・一時払終身・外貨建の出番はここだけ

第2層 準備資金

1～3年以内に使い道が見えるお金（納税・賞与・修繕・借入返済）

流動性最優先。定期・短期国債など元本確保型で管理

第1層 運転資金

月商の1.5～3ヶ月分+α

絶対に動かさない。ここに手を付ける提案は信頼を失う

「第1層・第2層には触れません」と最初に宣言する —— この線引きこそが、経営者の信頼を勝ち取る提案作法。

余裕資金の置き場所比較 ―― 保険の土俵は「利回り」ではない

	定期預金	国債・債券	生命保険（法人契約）
収益性	低い（金利上昇で改善中）	中（満期まで保有で確定）	商品により中～高（変額・外貨は運用次第）
流動性	高い	中（途中売却は価格変動）	低い（早期解約は元本割れ。だから第3層限定）
保障機能	なし	なし	あり（経営者の万一＝借入・保証への備えと一体化）
税務・出口	利息に課税のみ	利子・償還差益に課税	退職金・事業承継・相続と接続した出口設計が可能
経理処理	単純	単純	商品・契約形態により資産計上／損金の設計余地

保険が勝負するのは「保障 × 税務 × 出口」の三位一体。利回り単体の比較に持ち込まれたら、その提案は既に負けている。

法人からの変額保険 —— 退職金準備と運用の両立

「金利のある世界」でも、長期のインフレに勝てる置き場所は運用資産。法人の時間軸で活かす。

法人での位置づけ

- ・役員退職金の準備（10～20年の長期資金）
- ・第3層の余裕資金を、保障を持ちながら市場運用に回す
- ・インフレ局面で現預金の実質価値低下をヘッジ

提案の型

- ・退任時期から逆算した積立設計
- ・特別勘定の分散（株式・債券・バランス）
- ・「退職金規程の整備」とセットで提案し、財務顧問の立場を作る

出口設計

- ・退任時：解約返戻金を退職金原資に充当
- ・在任中の万一：死亡保険金が借入返済・事業保障に
- ・出口の選択肢が複数あることが法人契約の価値

説明責任の要点：運用実績により解約返戻金は変動し、元本を下回る可能性がある。最低保証の有無、諸費用、経理処理（原則資産計上）を必ず契約前に書面で確認。

一時払終身保険 —— まとまった余裕資金の「機能転換」

寝ている現預金を、保障・資産性・承継機能を持つ資産へ一括で転換する。

法人での位置づけ

- ・第3層のまとまった余裕資金の受け皿
- ・経営者の万一に備える事業保障を厚くしながら、資産としてBSに計上
- ・金利上昇で予定利率・返戻率の水準が改善

提案の型

- ・「使う予定のない現預金〇千万円の一部」と金額を限定
- ・借入残高・個人保証とのバランスで保険金額を設計
- ・銀行借入の保全（信用補完）の文脈も語れる

出口設計

- ・勇退時：名義変更・解約で退職金スキームへ
- ・相続・事業承継：死亡保険金による納税資金・代償分割原資
- ・時間の経過とともに返戻率が上がる「待てる資産」

説明責任の要点：早期解約は元本割れ。契約者・受取人の設計、名義変更時の税務、経理処理は商品ごとに異なるため、税理士と連携して確認する。

外貨建保険 —— 内外金利差を活かす。ただし為替の説明が全て

円金利が戻ってもなお残る内外金利差。通貨分散という「守り」の文脈で提案する。

法人での位置づけ

- ・米ドル等の高い予定利率を活かした
余裕資金の運用
- ・円資産に偏った法人BSへの通貨分散
- ・輸入・海外取引がある法人には実需
との相性も

提案の型

- ・「利回りが高い」ではなく「通貨を
分ける」と語る
- ・円換算の受取額が変動する仕組みを
図解で説明
- ・為替水準に応じた時間分散（分割投
入）を設計

リスク説明

- ・為替リスク：円高時の円換算元本割
れ
- ・為替手数料・諸費用の明示
- ・「最悪のケースの数字」を先に見せ
る誠実さが差になる

説明責任の要点：外貨建はトラブルの多い商品類型。適合性の確認・意向把握・不利益事項の説明を徹底し、記録を残す。
ここを丁寧にやる保険人だけが長期の信頼を得る。

法人契約の実務チェックポイント —— 契約前に固める4点

1 経理処理

資産計上か損金か、契約形態と商品で異なる。2019年通達改正後は「節税話法」は封印。資産計上を前提に、BSに載る資産として説明する

2 出口の合意

「いつ・誰が・何のために受け取るか」を契約時に文書化。出口が曖昧な法人契約は、担当交代や社長交代で必ず迷子になる

3 キャッシュフロー耐性

平準払は5年先の資金繰りまで確認。一時払は投入後の手元流動性が第1層＋第2層を下回らないか検算する

4 税理士との連携

経理処理・退職金損金算入・名義変更の税務は税理士の領域。事前共有が契約後のトラブルを防ぎ、紹介の起点にもなる

法人契約は「入口の設計」より「出口の設計」で差がつく。

法人の資産運用支援 —— 提案プロセスの型



この後の第3部で視点を広げる： 法人の余裕資金の出口の多くは、最終的に「代表者個人」に向かう（退職金・承継・相続）。だから法人の話は、必ず個人の資産運用につながる。

PART 3

代表者個人の資産運用

3つのキーワード —— ①長期運用・②複利・③分散投資

- ① 3つの原則を、経営者に響く言葉と数字で語れるようになる
- ② 代表者の資産構造の歪み＝「超・集中投資」状態を可視化する
- ③ 法人BS＋個人BSの連結純資産で、総合的な資産対策を設計する

長期運用 —— 時間を味方につける

原則

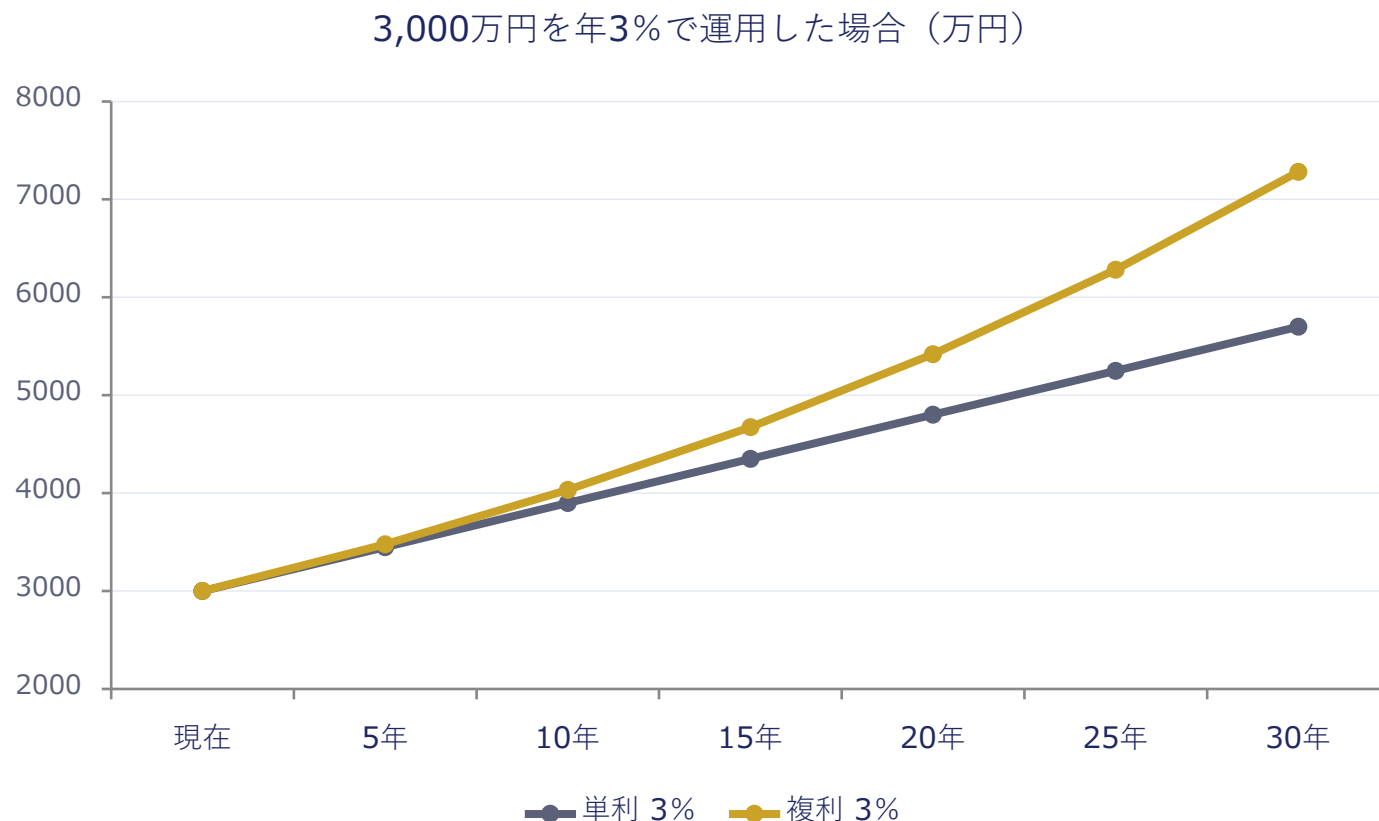
- ・運用の成果を決める最大の変数は「銘柄選び」ではなく「運用期間」
- ・保有期間が長いほど、リターンのブレ幅（元本割れの確率）は収れんしていく
- ・短期の変動は「リスク」だが、長期では「時間が吸収するノイズ」に変わる

経営者への語り方

- ・「社長は事業という長期投資を30年続けてきた方です。同じ時間軸を個人資産にも使いましょう」
- ・退任年齢・相続までの年数から逆算して「あと何年運用できるか」を一緒に数える
- ・60歳でも平均余命は25年前後。「もう遅い」は思い込み

長期運用は「我慢」ではなく「設計」。使う時期が決まっているお金だけが、長期運用に耐えられる。

複利 —— 3,000万円・年3%・30年の差を見せる



30年後の差

約1,582万円

複利7,282万円 – 単利5,700万円
利息が利息を生む効果だけでこの差

72の法則

元本が2倍になる年数 $\div$ 72 $\div$ 金利 (%)

- ・年3% → 約24年
- ・年6% → 約12年
- ・年0.5% → 約144年（預金）

分散投資 —— 3つの「分ける」

1 資産の分散

株式・債券・不動産・保険など、値動きの異なる資産に分ける

ひとつの資産の下落を、他の資産が緩和する

2 通貨の分散

円だけでなく、米ドル等の外貨資産を一定割合持つ

円の購買力低下（円安・インフレ）への備え。外貨建保険の理論的根拠

3 時間の分散

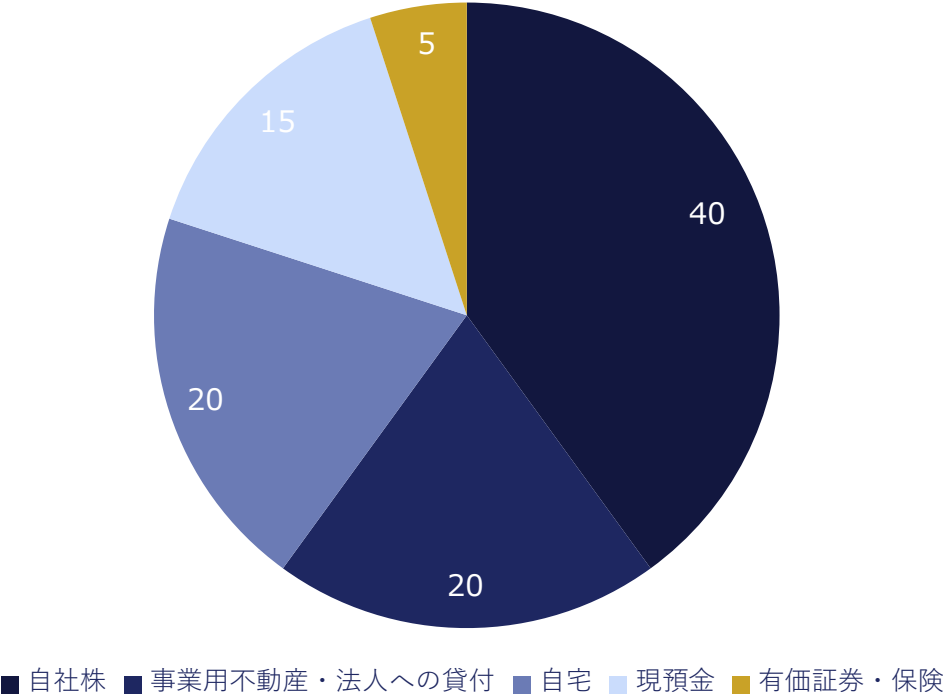
一括ではなく、複数回・定期的に分けて投入する

高値づかみを避け、価格変動を平均化する（ドルコスト平均法）

そして次のスライドが本題 —— **実は中小企業の経営者ほど「分散」から遠い場所にいる。**

経営者の資産構造 —— 実は日本一の「超・集中投資家」

経営者個人の資産内訳（典型例・％）



この構造が意味すること

- ・ 資産の6～8割が「自社」に連動：自社株・法人への貸付・事業用不動産は、すべて本業と同じリスクに晒されている
- ・ 本業が傾く時、個人資産も同時に傷む —— 分散投資の真逆の構造
- ・ さらに個人保証があれば、法人の債務リスクまで個人が背負っている
- ・ だからこそ「自社と連動しない資産」を意図的に作ることが経営者にとっての分散投資

提案の一言：「社長の資産運用の第一歩は、増やすことではなく“会社と切り離す”ことです」

法人BS+個人BS —— 「連結純資産」で総合資産対策を考える



銀行も税理士も、法人と個人を別々に見ている。両方のBSを並べて「連結」で語れる保険人は、それだけで唯一の存在になる。

連結純資産の対策マップ ―― どこに保険が効くのか

連結BS上の論点	対策の方向性	保険の出番
自社株（個人資産の最大項目）	評価額の把握と承継設計。相続税の納税資金は死亡保険金で準備（受取人固有の財産・非課税枠）	一時払終身・平準終身
役員借入金（法人の負債＝個人の資産）	相続財産になることを多くの経営者が知らない。返済原資・相続対策とセットで整理	法人契約の解約返戻金を返済原資に
個人保証（個人の簿外債務）	経営者保証ガイドラインでの解除交渉＋万一時の保証債務への備え	法人の事業保障（終身・定期）
自社連動資産への偏り	会社と切り離れた「第2の財布」を個人側に計画的に形成	変額・外貨建で長期・複利・分散を実装

連結純資産で見ると、保険は「商品」ではなく、BSの歪みを直す「道具」として位置づけ直せる。

3つのキーワード × 3つの商品 —— 個人サイドの当てはめ

変額保険

長期運用 × 複利

- ・ 退任・老後から逆算した10年超の積立
- ・ 特別勘定で市場成長を取り込み、複利で増やす
- ・ 保障を持ちながら「第2の財布」を形成

一時払終身保険

相続・承継の確定機能

- ・ 納税資金・代償分割の原資を「確定額」で準備
- ・ 死亡保険金の非課税枠と受取人指定を活用
- ・ 退職金の受け皿としても機能

外貨建保険

通貨の分散

- ・ 円資産に偏った個人BSに外貨の柱を立てる
- ・ 内外金利差を長期で享受
- ・ 時間分散で為替リスクを平準化

原則は常に「長期・複利・分散」。商品はこの3原則を実装するための器にすぎない。

PART 4

提案手法の実践

変額・一時払終身・外貨建 —— 明日から使える型に落とす

- 1 法人／個人 × 目的 × 期間の使い分けマトリクス
- 2 決算書を預かってからの切り出しトーク
- 3 ケーススタディ：年商5億円・現預金1.2億円の製造業

3商品の使い分けマトリクス

	変額保険	一時払終身保険	外貨建保険
主な目的	退職金準備・長期の資産形成（増やす）	資産の機能転換・相続/承継の確定準備（遺す）	通貨分散・内外金利差の享受（分ける）
時間軸	10年超の長期	終身（出口は退任・相続時）	中長期（為替の時間分散が前提）
原資（法人）	第3層の余裕資金から平準払	第3層のまとまった現預金を一括	第3層の一部（比率を決めて）
原資（個人）	役員報酬からの積立	退職金・手元資金の受け皿	円偏重の金融資産の一部
最大のリスク	運用実績による元本割れ	早期解約による元本割れ	為替変動による円換算元本割れ
3原則との対応	①長期 × ②複利	確定機能で連結BSを守る	③分散（通貨）

1枚で客先に持っていける「配布用マトリクス」。リスク行を隠さず見せることが、信頼される提案の条件。

決算書を預かってからの切り出しトーク

入口

「金利のある世界になって、現預金の“置き方”で差がつく時代になりました。御社の決算書一度その目線で拝見させていただきませんか」

決算書3期分を預かる口実を作る

診断

「現預金〇〇円は月商の〇ヶ月分。運転資金と納税・賞与分を除くと、〇千万円は5年以上動いていないお金に見えます」

3階層モデルで事実を淡々と示す

転換

「このお金、事業に使う予定がないなら、“働かせ方”を一緒に考えませんか。ただし運転資金には一切手を付けません」

第1・2層に触れない宣言で信頼を得る

拡張

「あわせて社長個人の資産も拝見できれば、法人と個人を“連結”で見た一番効率のいい対策をご提案できます」

連結純資産アプローチへ展開

トークの主語は常に「御社のお金」。商品名は、相手が「どうすればいい?」と聞いてくるまで出さない。

ケース：株式会社〇〇製作所（金属加工業）

年商

5.0億円

月商 約4,200万円

現預金

1.2億円

手元流動性 約2.9ヶ月

借入金

8,000万円

社長の個人保証あり

社長

58歳

後継者は長男（35歳・専務）

資金の3階層仕分け（法人）

- 第1層 運転資金：5,000万円（月商1.2ヶ月＋α）
- 第2層 準備資金：3,000万円（納税・賞与・修繕）
- 第3層 余裕資金：4,000万円 ← 提案対象はここだけ

個人サイドの論点

- ・自社株評価 約1.5億円（相続財産の中心）
- ・法人への貸付（役員借入金）2,000万円
- ・個人金融資産 3,000万円はほぼ全額が円預金
- ・退任予定は65歳（あと7年）

ワーク：この会社、あなたなら「何を・どの順番で」提案しますか？（3分・ペア討議）

法人サイド：余裕資金4,000万円の設計例

2,000万円

一時払終身保険

現預金の機能転換。社長万一時の借入8,000万円への保障を厚くしつつ、勇退時は退職金スキームへ

月50万円（年600万円）

変額保険（平準払）

65歳退任から逆算した7年の退職金準備。特別勘定は分散型で設計

1,000万円

外貨建保険（時間分散）

2～3回に分けて投入し為替を平準化。法人BSに通貨分散の柱を立てる

残り 約1,000万円

あえて現預金のまま

「全部は動かさない」余白が信頼を生む。金利上昇局面では定期・短期国債も選択肢

投入後も手元流動性は第1層＋第2層＝8,000万円（約1.9ヶ月）を確保 —— 検算を見せることが提案の説得力になる。

個人サイド：連結純資産で見た総合対策

連結BS上の論点	放置した場合のリスク	対策（保険人の打ち手）
自社株 1.5億円	承継・相続の時限爆弾	株価評価と承継スキームは税理士と連携。相続税の納税資金を個人の終身保険（非課税枠活用）で確保
役員借入金 2,000万円	額面で相続財産になる	法人契約の解約返戻金・利益を原資に計画返済。「知らなかった」で家族が困る典型論点
個人保証（借入8,000万円）	個人の簿外債務	法人の事業保障で万一時の返済原資を確保しつつ、経営者保証ガイドラインによる解除交渉を支援
円預金 3,000万円	無分散・無複利	7年の時間軸で変額の積立＋一部を外貨建へ。長期・複利・分散の3原則を個人側で実装

法人だけ・個人だけの提案では、この4つの論点は絶対に見えない。連結で見るから、打ち手がつながる。

よくある失敗と回避策 —— 信頼を失う5つの地雷



第1層・第2層に手を付ける

資金繰り悪化→中途解約→元本割れの三重苦。3階層の仕分けを省略しない



利回りだけで売る

預金・国債と比較されて終わる。保障×税務×出口の「機能」で語る



為替リスクの説明を薄くする

外貨建の苦情の大半はここ。最悪ケースの数字を先に見せる



出口を決めずに契約する

担当交代・社長交代で迷子に。受取設計を文書化し税理士と共有



法人と個人を別々に提案する

連結で見れば一手で済む対策を、二重・矛盾した提案にしてしまう

地雷はすべて「急いで売ろうとした時」に踏む。診断→仕分け→出口の順序を守れば、自然に避けられる。

明日からの行動 —— 3つのステップ

今週

既存客3社の決算書3期分を預かる

「金利のある世界の目線で見直したい」と伝えるだけでよい。断られたら次の1社へ

今月

手元流動性と3階層仕分けを3社分やってみる

月商倍率の計算は10分でできる。仕分け結果を書いた1枚メモが次回訪問の武器になる

3ヶ月以内

法人BS+個人BSの連結ヒアリングを1社実施

社長個人の資産構成まで聞ける関係が作れたら、あなたはもう「保険屋」ではなく「財務の相談相手」

知識は差にならない。3ヶ月後に差になっているのは「決算書を預かった枚数」だけ。

本日のまとめ —— 保険人だけができる総合資産対策

1 金利のある世界

現預金にも機会損失。「お金の置き場所」を語れる人が選ばれる時代へ

2 法人：3階層モデル

運転・準備・余裕に仕分け、第3層だけに提案する。線引きが信頼を作る

3 個人：3つの原則

長期運用・複利・分散投資。経営者は「超・集中投資」状態だからこそ響く

4 連結純資産

法人BS＋個人BSを一体で見る。銀行にも税理士にもできない、保険人の独壇場

5 3つの商品

変額＝長期×複利／一時払終身＝確定と承継／外貨建＝通貨の分散。商品は原則の器

商品売る人から、「一家の連結純資産」を預かる人へ。

金利のある世界は、 保険人にとって最大の追い風である。

お金に値段がついた今、「置き場所」の相談相手が必要とされている。
その席に最初に座るのが、あなたであってほしい。

ご清聴ありがとうございました | 質疑応答

令和8年9月11日（金） 主催：新日本保険新聞社 | 講師：株式会社しのぎ総研 代表取締役 篠崎 啓嗣