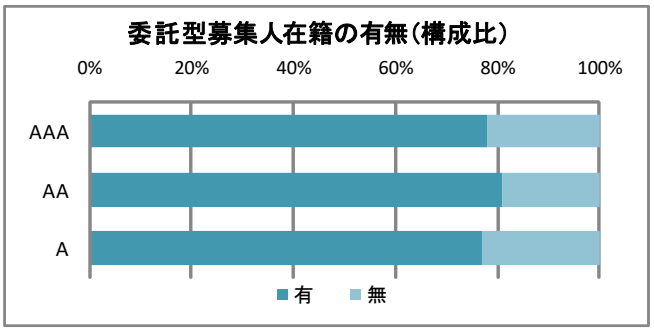
TOP1%代理店の成功要因

以下、まず、専業代理店にとって、現時点で戦略的に重要な課題である委託型募集人の活用と合併の可否について述べ、次いで、マーケットの選択と組織体制について述べ、最後にアンケートからみた成功要因について触れる。

（１）委託型募集人の活用

専業代理店にとって売上の拡大は、生き残りをかけた戦いとなっており、次に述べる合併と合せて、委託型募集人の活用は重要な課題となっている。

今回の調査でも、対象が売上５千万円以上の大型代理店ということから、参加代理店中、ほぼ８０%の代理店に委託型募集人が在籍している。



単位：社

格付け	有	無	総計
AAA	14	4	18
AA	17	4	21
A	10	3	13
総計	41	11	52

売上高に占める委託型募集人の割合も、AAA 代理店平均で売り上げのほぼ３分の１に達しており、経営に与える影響が高まっている。

インスウオッチでも影響の高まりを受けて、数年前から財務診断に委託型募集人の影響が分かるような診断項目を加え実施しており、今回の調査もそれを踏襲した。

実際、委託型募集人を入れてみたが、どうも経営がうまく回らなくなった、どうしたらよいだろうか？といった相談を受けるケースが最近増えてきている。

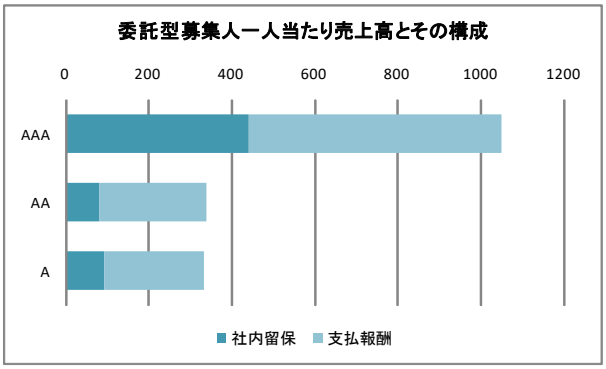
その場合は、先ず、委託型募集人と正社員とをグループ分けして、収支を計算することから始めている。

---

[1] アンケートの分析
アンケート分析の精度はサンプル数（有効回答数）が多いほど高まる。今回５２社での統計的解析をトライしたが有意な結果（統計的に意味ある）が得られないケースが多かった。参考までに巻末の資料に有意な結果がえられた分析例を上げている。

うまく行っていないケースは、委託型募集人部門が赤字で、それを正社員部門が補填して、なんとか収支トントンといった例が多い。結果的に正社員が割を食う形になり、正社員に不満が溜まり、社内がギクシャクするということになりがちである。
今回の調査でもそれが裏付けられた。

右図は、AAA、AA、A 別に、委託型募集人一人当たりの売上とその構成、即ち、社内に粗利益（付加価値）として残る部分と、支払報酬としてコストとなる部分に分けて見たものである。



単位：万円　%

格付け	社内留保	支払報酬	売上高	報酬率
AAA	441	608	1049	58%
AA	80	257	338	76%
A	92	239	332	72%

これを見ると AAA は A、AA と比較して一人当りの売上が３倍程度高く、報酬率も A、AA が７０％を超えているのに対して、５８％と低く抑えられている。

また、前に見てきたように、この３年間の推移をみても、委託型募集人の一人当り売上高が増加すると共に、報酬率も下がって来ていて、AAA の成功の大きな要素になっていると考えられる。

これらの数字から見ると、AAA 代理店の一部は、成績優秀者は歩合給を選択するという世間の営業組織の常識に沿った、優秀な営業スタッフを委託型として採用するという、採用戦略を取り始めたことがうかがわれる。

一方、A、AA では、３期前は営業利益が出ていたものの、直近決算期赤字スレスレに追い込まれているが、これは高い報酬率が影響している可能性が高い。多くが先ほど実例で述べた、正社員が割を食っているケースではないかと思われる。

ここで、適正な報酬率について少し考えてみたい。
右図が専業代理店の平均的な経費構造を前提に、適正利益１０％を確保した場合、営業スタッフへの支払いがどの程度可能かを見たものである。

モデル財務構成

売上高	100%
経費	35%
事務人件費	10%
営業人件費	45%
営業利益	10%

人件費を除いた経費（物件費）に３５％、事務スタッフの人件費に１０％かかるので、営業スタッフへの支払いは４５％程度が限度という計算が成り立つ。

これから言えることは、営業正社員が割を食わないといった水準をベースに、委託型募集人への支払限度の比率を考えると、マクロで見た場合、４５％程度と見ることが出来る。

右図は、AAA 代理店が仮に委託型募集人に対する報酬率を、このマクロの適正水準に設定出来たとしたらどうなるかを、シミュレーション[2]したものである。

もしこれが達成できたら、営業利益率が５％から９％とほぼ倍増し、先ほど前提とした適正利益１０％に近付くことが可能となる。

AAA代理店シミュレーション

単位：百万円

	現状	報酬率＝45%
売上高	157	157
経費	53	53
人件費	67	67
委託型報酬	30	23
営業利益	7	14
報酬率	58%	45%
営業利益率	5%	9%

以上が全体として見た場合だが、もう一つ注意が必要なことは、委託型使用人の売上高に応じて報酬率を変える必要があるということで、経費の固定部分を考慮して、売上が低くなると報酬率も低くするテーブルを設定することが必要である。

先ほど見たように、A や AA が AAA と比較して、売上が低いにも関わらず報酬率が高いことは、今述べた原則と逆となっていて、これからも委託型募集人が、経営圧迫要因になってくると考えられる。

では、報酬率適正化にむけて具体的にどうすれば良いかを考えてみたい。

まず、やるべきことは、先ほど述べた部門別の収支をはじいて実態を認識して、自社にとって適正な報酬率を定めることである。特に売上の低い委託型募集人については、契約単価の低さ、ITリテラシの低さ、コンプライアンスの問題等、コストアップ要因がある場合が多く、これらに注意して報酬率を定める必要がある。

その上で、新規の採用については、こうして定めた報酬率をベースに採用を行う。新規採用については、委託型募集人についても、今後は先ほど述べたように成績優秀な人材を取り込むことが重要となろう。

一方、既に在籍しているスタッフについては、待遇を下げることにはかなり困難が伴うが、増収目標を設定して達成できなった場合には報酬率を下げる、あるいはどうしても増収できない場合は買収に応じてもらう等の対策を取る必要がある。

---

[2] 財務シミュレーション
経営数理研究所では委託型募集人の報酬率を組み込んだ財務シミュレーションの仕組みを開発しており、今回の訪問調査でも活用した。詳しくは第５章の財務シミュレーションの項を参照。

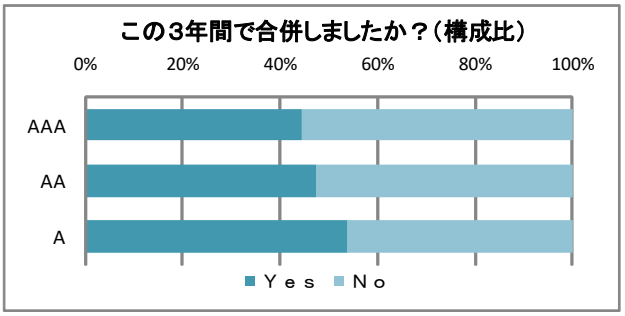
（２）合併は是か非か？

専業代理店業界を俯瞰すると、代理店の総数が３万４千店で、売上高５千万円以上が全体の３％で１千店という、零細な企業が圧倒的に多い業界で、現在かなりのテンポで整理統合が進んでいると総括出来る。

このため、代理店にとって合併は大変重要な戦略で、今回の調査でも対象代理店のうち約半数がこの３年間で合併を経験しており、３年前までに合併したケースも足し合わせると相当な割合になると考えられ、大型代理店にとって合併は定番の戦略と言える。

一方で、合併についての失敗例も数多くあり、失敗例が目立つということもあろうが、成功の確率はかなり低いように見受けられる。今回の調査でそれをうかがわせるデータが得られたので紹介する。

右図はこの３年間の合併の有無を聞いたものを、AAA、AA、A 別に割合をとったグラフである。



このグラフを見ると、経営成績が悪い方が合併の経験率が高い。

単位：社

格付け	Yes	No	総計
AAA	8	10	18
AA	10	11	21
A	7	6	13
総計	25	27	52

合併が成功して有効な戦略として機能しているケースが少なく、合併の難しさを示唆しているように見える。

合併が今後とも専業代理店にとって重要な戦略になることは間違いない。業界の発展のためには、合併の成功確率を高めるための様々な努力が必要となる。その点で合併の成功要因を探ることは重要な課題となる。

合併の成功要因として、最初にあげられるのが理念の共有化であるが、この点についてはあまり説明の必要がないと思われるので、ここでは TOP1％代理店のケーススタディ（第４章）から学んだ、仕組みの共有化と能力の共有化について述べてみたい。

◆ 仕組みの共有化

仕組みの共有化とは、合併前に徹底的に仕事のやり方、給与体系など処遇のすり合わせをすることである。ケーススタディの２社目に登場する（株）M・I・G は、合併に当り１年間の準備期間を置いて、営業推進、事務対応、人事管理といった面で、具体的かつ綿密なすり合わせを行っている。

すり合わせを十分行わなかったことで、合併がうまく行かなかった例に、合併代理店の一方は、大変優れたITシステムを保有し使いこなしており、一方は、営業力は抜群だがITはちょっとという２社が合併したケースがある。

この場合は対等合併でお互いに遠慮があり、朱に交われば赤くなるの例え通り、レベルの低い方に合わせざるを得なくなり、社内が大混乱してどうしたものかと相談があった。

ITを使いこなしていた方は、なんでこんなことが出来ないのか、使いこなせない方は、なんでこんな面倒なことをしなければならないのかと、社内で不信感が生まれていて、こうなるとなかなか修復は困難である。

合併までに、仕組みの共有化が前提となる。経営管理の能力についても、レベル合せが必要となるので注意が肝要である。

◆能力の共有化

能力の共有化とはお互いの強みを持ち寄って相乗効果を発揮することである。

この相乗効果はシナジー効果ともいわれ、お互いの強みや能力を持ちよることで、１＋１が３にも４にもなる効果である。

上場企業の合併の場合などは、シナジー効果を経済効果として数値化して算出しているが、保険代理店を始めとした小規模企業の合併で重視すべきは、合併する社長同士の個人的シナジー効果である。

合併には攻めの合併と守りの合併があるが、保険代理店の合併ではどちらかというと、生き残りをかけてといった守りの姿勢が目立つが、このシナジーを生かすという攻めの視点も考えるべきである。

第４章で述べるケーススタディには３社が登場するが、３社とも複数の役員が在籍し、営業と管理、攻めと守り、マーケットの分担など、お互いの強みを生かしてのチームワークが素晴らしく、相乗効果を発揮していた。

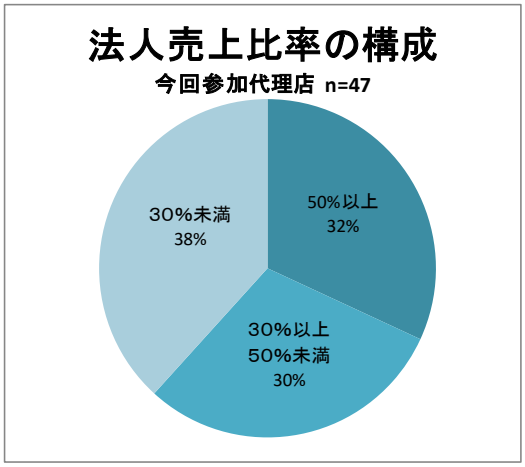
似た者同士でおれがおれがとなり、両雄並び立たずで、合併が空中分解する例がかなりあるが、合併がうまく行くためには、役員相互の補完関係が出来るかどうかも、重要な要素と言えよう。

（３）法人マーケットの選択

第４章のケーススタディで取り上げている TOP1%の３社は、いずれも法人マーケットへの取り組みを成功要因の一つに挙げている。

右図は今回参加の代理店で法人売上について回答のあった４７社の、全体売り上げに占める法人顧客の売上割合の分布である。

これによると売上５千万円以上の大型代理店においては、売上割合５０%以上の法人主力の企業が３２%と既に３割を上回っており、３０%以上で取ると約６割になっている。

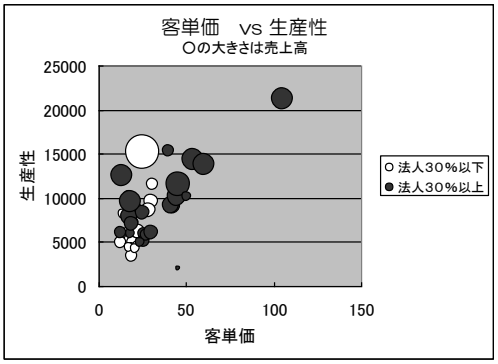


法人マーケットの取り組みの重要性については、インスウオッチで財務診断を始めた当時は、取り組むことで経営効率を高めるといった側面を強調していたが、最近では、個人分野における競合激化に備えるという側面の重要性が増している。

下図はインスウオッチの財務診断報告書の２００３年版からの転載である。

ここでは、法人マーケットに取り組むことで客単価が上昇し、それにより経営の効率が上がり、生産性の向上につながることが強調されている。

勿論、この側面も重要であるが、いうまでもなく、今後は個人分野における競争条件の変化、即ち、競合の激化への対応として、法人マーケットへの取り組みの重要性が増すと考えられる。



２００３年版
インスウオッチ保険代理店経営実態調査 P2

インスウオッチが創刊された２０００年前後から、従来型の通販に加え、自動車保険を中心にインターネットによる通販が始まり、最近では、なかなか難しいと考えられた生命保険のインターネット販売が始まっている。

また、２０００年当時にはほとんど見当たらなかった、チェーン展開による来店型の販売も一定の市民権を得てきており、これらの動きはボディブローのような影響を専業代理店チャネルに与えると予想している。法人分野の取り組みが重要となる所以である。

（４）管理部門の充実

今回の調査で、TOP1%代理店の成功要因としてクローズアップされたテーマに、管理部門の充実がある。

ここでは、営業サポート比という比率を算出して、分析を進めたい。

営業サポート比は（営業正社員数＋委託型募集人数）÷管理スタッフ数で算出し、管理スタッフ一人で何人の営業スタッフの面倒を見ているかを表している。下表は、AAA、AA、A 別に、人員構成と営業サポート比の現状と、この３年間の推移を見たものである。

直近決算期で営業サポート比を比較すると、AAA では管理スタッフ 1 人が 1.3 人の面倒を見ているに対して、AA では 2.4 人、A では 1.7 人となっている。

少ない人数で多数の面倒をみることは、一見効率的に思えるが、専業代理店の現状における状況は、営業スタッフを手厚くサポートした方が、経営成績が高まることを示している。

これは統計的な解析でも有意な関係が認められ（１０８ページ参照）、また４章で紹介するTOP1%代理店のケーススタディでも、各社ともバックオフィスの充実が経営効率化のポイントの一つとなっていると指摘している。

右表の AA 代理店で見られるように、売上増を狙い営業スタッフの増員を優先し、バックオフィスの負担が増加することで、経営がうまく回らなくなっている代理店が最近増えている。

バックオフィスは女性スタッフで支えられているため流動性が高く、仕事が忙しくなってたまらないといって退社されてしまい、社長がその対応に右往左往といった例も多い。

AAA　人員構成と営業サポート比＊

単位：人

	３期前	増減	直近
営業正社員	4.4	1.3	5.7
委託型募集人	2.7	2.2	4.9
管理スタッフ	5.6	2.4	8.0
計	12.8	5.9	18.7

営業サポート比＊	1.3	→	1.3

＊注　（営業正社員＋委託型募集人）÷管理スタッフ

AA　人員構成と営業サポート比＊

単位：人

	３期前	増減	直近
営業正社員	3.7	1.8	5.5
委託型募集人	3.6	2.5	6.1
管理スタッフ	4.8	−0.1	4.8
計	12.2	4.2	16.4

営業サポート比＊	1.5	→	2.4

＊注　（営業正社員＋委託型募集人）÷管理スタッフ

A　人員構成と営業サポート比＊

単位：人

	３期前	増減	直近
営業正社員	3.5	1.2	4.7
委託型募集人	3.8	0.1	3.8
管理スタッフ	4.7	0.3	5.1
計	12.0	1.6	13.6

営業サポート比＊	1.6	→	1.7

＊注　（営業正社員＋委託型募集人）÷管理スタッフ

代理店における経営の合理化は、保険会社と代理店の間を IT 化することからスタートしている。これにより、保険会社のコスト、いわいる事業費を削減できるので、代理店に対しては、手数料率の優遇等、様々な促進策を行って来ている。

また、最近の事情としては、消費者保護や不払い問題の対応といったことで、事務のボリュームが大きくなったことも加わり、代理店のバックオフィス問題は、保険会社と代理店の間の、どちらかというと守りの問題と認識されるケースが多い。

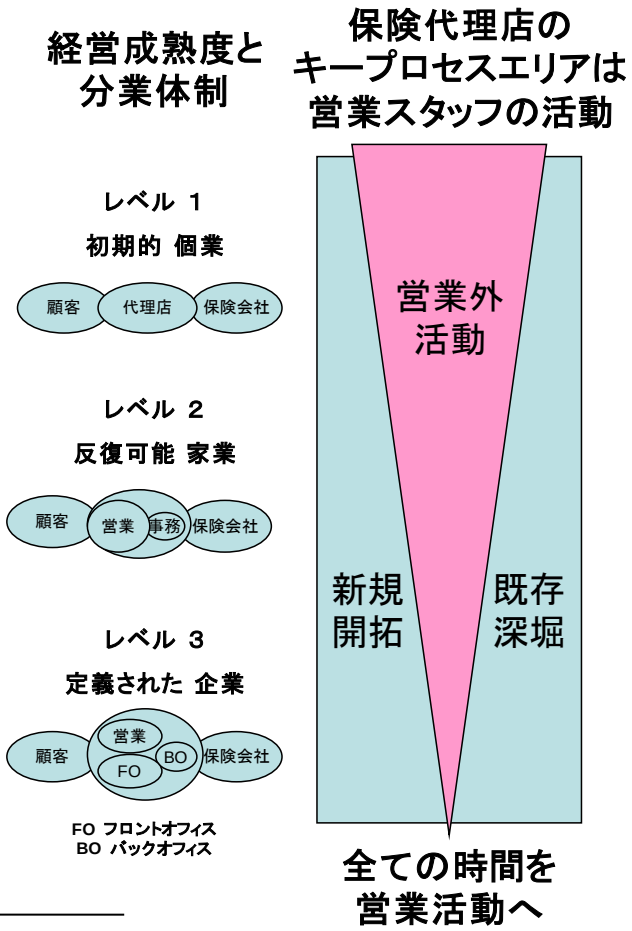
一方で、以上述べた保険会社と代理店間の事務の合理化には一定の成果が上がってきており、これからは、攻めの課題、即ち、顧客と代理店の間の合理化に向かっていくものと考えている。

この攻めの課題への対応を、図示したのが下図である。ここでは分業体制を確立することで、営業スタッフが営業本来の仕事に専念出来るようになる道筋を表している。

売上５千万円を超える代理店でも、多くはここで示している営業と事務が分離したレベル２に留まっているが、一部の先進的代理店では、事務から営業支援業務が分離するレベル３への移行が始まっている。

今回のケーススタディでは、２０点満点で AAA を獲得した（株）ブルースターがその例である。これらの代理店の中では、営業に不向きなことが分かった営業スタッフを、営業支援や管理業務にコンバート [3] して成功している例が出てきている。

天は二物を与えずで、営業は不向きだが管理能力は抜群といったスタッフが結構いる。一方でこのような人事の柔軟性を確保するには、最低でも１０人程度のスタッフが在籍する企業になる必要があり、この面でも規模の拡大が必要となる。

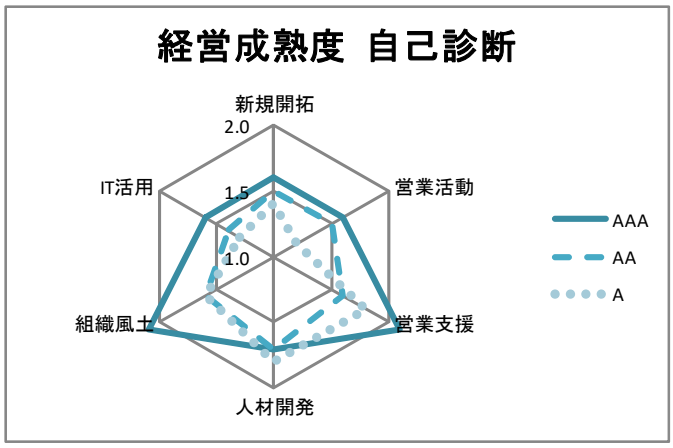


[3] 営業スタッフコンバートの例
営業スタッフコンバートの例として『Inswatch Professional Report』■【第 66 号】2009.03.27　保険代理店ケースファイル（３）（株）トライアード　が参考になるので参照願いたい。

（5）アンケートから見た成功要因

今回の WEB アンケートでは、経営成熟度（経営の管理能力：経営品質）について６つの視点でアンケートを行い、合せて自社の強みについても回答頂いた。（アンケート項目の詳細については、１０５、１０６ページ参照）

右図が経営成熟度についてのアンケート結果であるが、社長による自己診断なので、数字自体はやや過大評価になっていると考えられるが、AAA 代理店が優位に立っているのは、営業支援と組織風土についてである。



経営成熟度　自己診断　アンケート平均

	新規開拓	営業活動	営業支援	人材開発	組織風土	IT活用
AAA	1.6	1.6	2.1	1.7	2.1	1.6
AA	1.5	1.5	1.6	1.7	1.6	1.4
A	1.4	1.2	1.8	1.8	1.6	1.3

これから言えることは、AAA はバックオフィスによる営業支援の力や PDCA サイクルを回す力で、AA や A と比べて、優位に立っていて、これらが AAA の成功に繋がっていると考えられる。

また、アンケートでは『３年後の目標実現に向けて生かすべき御社の強みを、重要と考えておられる順に３つご記入下さい』と各社に強みを自由回答で聞いているが、AAA 代理店の回答で目立つ点を、キーワードで示すと以下の通りである。

特定商圏、特定マーケット、業務提携、強固なネットワーク、地域密着
トップクラスのバックオフィス、クラークのオペレーション能力
顧客情報管理、契約者との面談履歴蓄積
お客様のグリップ力、コンサルティングセールス、提案力

こちらも自己診断であるので、的確に自社を捉えきれているか疑問があるが、今回訪問調査した３社については、自社の強みを正しく把握していたと判断している。自社の強みを正しく理解出来たから AAA になったという側面もあるので、上記キーワードは AAA 代理店の強みを概ね表していると考えられる。

強みを生かすことが成功に繋がることと考えると、これらの要素が AAA 代理店の成功に寄与していることは間違いなさそうである。