

■index ■

企業化代理店、チャンス到来

筆 者 長 忠

筆者紹介

企業化代理店とは？	- 4 -
規模拡大失敗の理由	- 4 -
業法改正で企業化代理店にチャンス	- 5 -
企業化代理店経営塾スタート	- 6 -
第1回 骨太の方針作成合宿 -あなたの経営計画に穴はないか-	- 7 -
骨太の方針とは？	- 8 -

筆者紹介



【長 忠 (ちょう ただし)】

cho@mx.mesh.ne.jp

(資) 経営数理研究所 (有) インスウオッチ

www.cho.eforum.biz

www.inswatch.co.jp

■ 略歴

1963年 東大法学部を卒業し、同年富士製鉄（現新日鉄）に入社。

1969年 経済企画庁に派遣になり、計量経済モデル開発や経済白書執筆を経験したことを契機に、新規事業企画や都市開発など企画開発畑中心にサラリーマン時代を過ごす。

1998年に（資）経営数理研究所設立、2000年に（有）インスウオッチを設立、現在代表兼発行人

《経営を数字で理解する》をモットーに、中小企業向けに、バランススコアカード（BSC）による経営計画策定支援に注力中

■ 資格

中小企業診断士

ITコーディネータ

■ 著書

「社長のためのPDCA導入マニュアル」（2015年インスプレス）

「超保険進化論」（2012年 績文堂）

「TOP1%代理店の成功要因とケーススタディ」（2010年インスプレス）

「保険代理店ITハンドブック」（2005年 績文堂）

「超保険解体新書」（2004年 績文堂）

「プロ代理店経営 Work Shop」（2003年インスプレス）

「プロ代理店の成功要因と新しいビジネスモデル」（2002年インスプレス）

企業化代理店、チャンス到来

筆者 長 忠

企業化代理店とは？

企業化代理店とは、ここではスタッフ11名から30名までの専業代理店を指します。組織が拡大する過程で、先ず10人の壁にぶつかり、その後30人の壁にぶつかる、とされています。

10人の壁

分業化の壁。10人を超えるあたりから、社長の目が全員に行き届かなくなり、分業が必要となります。いわゆる、家業から企業へ脱皮するフェーズです。

30人の壁

理念共有の壁。創業時をしらない新規スタッフが増え、組織も多層化するため、理念の共有が難しくなるフェーズです。

最近の行なわれた金融庁の代理店ヒヤリング調査でも、この考えに準拠して代理店が分類されています。このなかで、スタッフ11名から30名までの代理店は、調査対象専業代理店81社中31社と、最多の調査対象となっており、動向が注目されているようです。

規模拡大失敗の理由

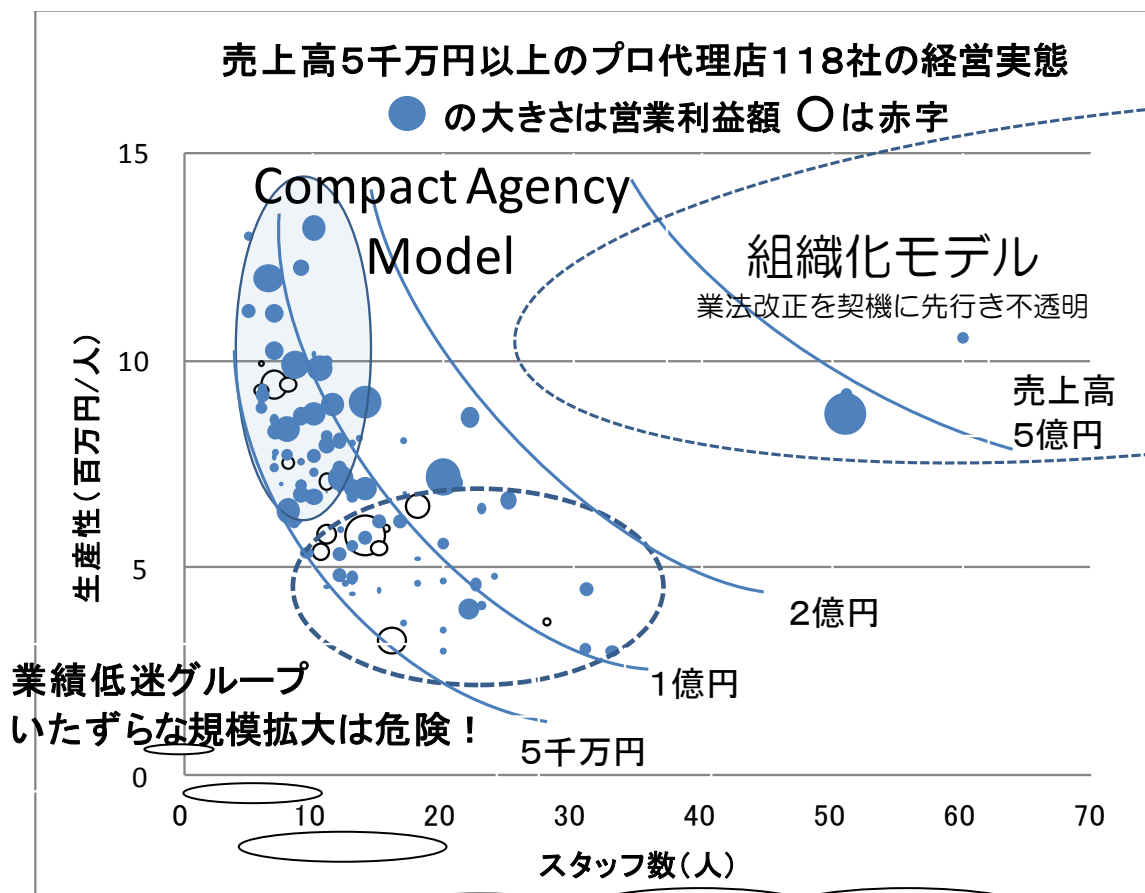
次ページの図は、2010年から2015年当時の代理店の経営状況を示したものです。これを見ると、10人を超えるあたりで生産性ががっかり低下し、そのために業績が低迷している代理店が数多く見受けられます。

この原因は一言でいうと、家業の体制のまま規模拡大に向かったためです。家業の体制とは、社長の英雄的働きやスタッフそれぞれの名人芸にたよった、属人的経営です。実はこの体制は、10人程度まででは結構有効なため、そのまま規模拡大に進みがちで、やむを得ない面もありました。

経営学に「スパン・オブ・コントロール」という考えがあります。AmazonのCEOジェフ・ベゾス氏が提唱する「2つのピザルール」が有名で、2つのピザで賄えないチームは大き過ぎるというもので、1人の管理者が管理可能な部下の数は、最大で10名程度と考えられています。

繰り返しになりますが、組織を拡大して行く場合、最初の壁が10人前後で、10人を超えるあたりから、社長の目が全員に行き届かなくなり、分業が必要となります。

インスウォッチ15周年記念保険代理店経営実態調査 2015年7月



失敗原因の多くは
営業組織の基本(営業活動のPDCAを回す)が出来ていないのに
委託型募集人の採用や合併に走ったこと

業法改正で企業化代理店にチャンス

今回の業法改正で、社長の英雄的働きやスタッフそれぞれの名人芸にたよった属人的経営は、消費者保護の観点から不適切と見なされ、認められなくなりました。

コンクリートから人へ、ではありませんが、人から組織へ、です。ご存じのように、昨年5月施行となった業法改正では、「意向把握・確認義務」と「体制整備義務」が課せられるようになりました。

「意向把握・確認義務」

意向把握→提案・説明→ふりかえり→意向確認といった営業のプロセス管理が求められます。

「体制整備義務」

規則等に定めて【P】スタッフの教育を行ない【D】監査等を通じて実態等を把握し【C】改善に向けた態勢整備を図る【A】といったPDCAサイクルを回すことが求められます。

実はこの業法で求められる、営業のプロセスを管理し組織でPDCA を回すことが、家業から企業へ脱皮するための、前提条件となります。前ページの吹き出しにも示したように、そこを飛ばして規模拡大を進めたことが、失敗の原因です。

業法改正で企業化代理店に大きなチャンスが訪れています。やむなくやらされると受け止めるのではなく、企業化に向けてのチャンスとして前向きに捉える必要があります。実際、先ほど述べた金融庁のヒヤリング調査では、企業化代理店の前向きな取り組み事例が、多く紹介されています。

企業化代理店経営塾スタート

企業化代理店（スタッフ11名以上30名まで）経営者とそれを目指す経営者に、土曜日13時から日曜日13時のまる1日を使って、小人数の合宿研修を行ないます。

今回の業法改正で、経営改革の取組みがやっと報われる時代となり、積極的にチャンスの前髪を取りに行こうと考えている意欲的な経営者を、ご支援が出来ればと考えています。

この度、私の事務所を渋谷から、地下鉄丸の内線新宿から10分、方南町駅より徒歩5分の所に移転し、それに合わせて事務所に宿泊施設を併設する形で、法人向け民泊（Biz&Bed方南町）を開設しましたが、そこを使用して合宿を行ないます。

第1回の講師は私ですが、今後、インスワッチの執筆者など、専門家の方々にお声掛けをして行くつもりです。

お知らせした暗証番号を入力し、上のボタンを1回押すと力ギが開きます。チェックアウトや外出の際は、必ず上のボタンを2回押して、力ギをかけてお出かけ下さい。

道路側正面入り口

Remote LOCK

2段ベット 上段
下段 下段

個室感覚の作りつけカプセルタイプベッド

2段ベット 上段
下駄箱

クローゼット
洋服掛け

スリッパに履き替えて靴を

パーテイーや10時過ぎの懇談は
ご遠慮ください。

バス停 八幡通り
青いタイルのビル
スーパーサミット
UFJ ATM
コインランドリー
環7至高円寺
地下鉄丸の内線 方南町駅1番出口
新宿から地下鉄で10分
校舎区画内 1-6-17
駅から徒歩5分

第1回 骨太の方針作成合宿 -あなたの経営計画に穴はないか

企業化代理店経営塾の第1回として、骨太の方針作成合宿を以下の通り行ないます。

■対象者

スタッフ11名以上30名までの専業代理店代表者又はその後継者

現在10名以下だが3年以内に企業化代理店を目指すという経営計画をお持ちの場合もご参加下さい。

■講師

長忠（経営数理研究所代表）

■合宿の達成目標

経営計画を参照しながら、骨太との方針を埋めて行くことで、経営計画の過不足を確認する。合せて、参加者の取組み状況をお互いに知ることで、そこからヒントを掴み、経営計画の改善点を見つける。

■当日持参

直近決算書と1期前決算書

経営計画書

パソコン（エクセルで出来た《骨太の方針》を事前にメール添付でお送りするので、それをパソコンにインストールしてご持参下さい）

■実施日と参加人数

2018年2月10、11日 とまり4名（男性のみ）かよい4名*注参照 計8名

■スケジュール

土曜日 13時集合 18時まで骨太の方針作成作業 18時より交流会

日曜日 10時 アクションプラン中心にお互いに取組み状態を報告 13時解散

希望者は日曜日泊も可

■参加料

とまり 1万5千円 日曜日泊は+5千円

かよい 1万円

*注 かよいとは東京在住の方や外で泊って参加される方です。とまりが施設の関係で今回は男性のみとなりますので、女性で地方から参加される場合は、外でお泊まり頂ければ参加可能ですのでご検討下さい。

■合宿会場

Biz&Bed 方南町

当社事務所に法人向け民泊を併設しており、そこへお泊まり頂きます。

■申込み

当社サイトからお申込み下さい。

<http://cho.eforum.biz/>



骨太の方針とは？

分業が進むと組織の壁が出来て社内の風通しが悪くなります。風通しを良くして社長の思いが旨く伝わるようにするツールが、骨太の方針です。また、骨太の方針を作成する過程で経営計画の過不足が見えてきて、計画をブラッシュアップするのに役立ちます。

骨物の方針は、A4一枚に経営計画をまとめて、経営を見える化したものです。最新の経営計画を用意、その内容を転記したり、要約したりして、骨太の方針を完成させます。

特にお勧めしている活用場面は以下の通りです。ここに示した骨太の方針の骨組みを参照しながらお読みください。

■会議の際に

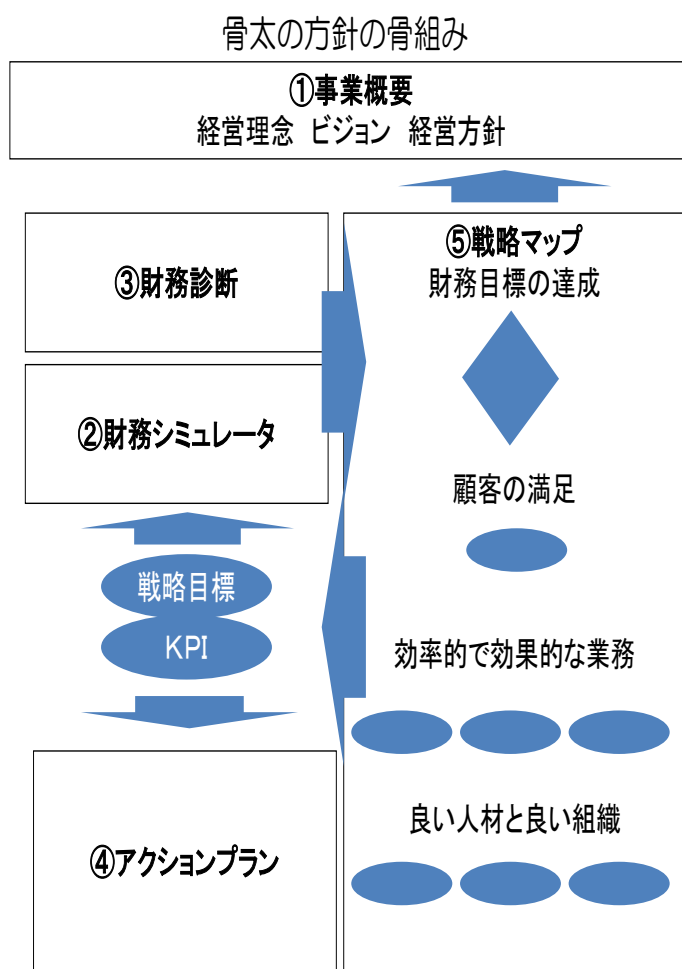
会議の際に、今議論しているのは何処だろうか？と参照することで、あちこちに議論が発散せずに済み、会議の生産性が上がります。

■行動を起こす際に

行動を起こす際に、この行動はどのアクションプランに関連し、その戦略目標はなにかを確認すると、自信をもって行動に移せるようになります。迷った時に特に有効です。

■採用の際に

骨太の方針は、会社の理念、経営方針から具体的アクションまで一覧出来るので、応募者への説明用ツールとして使えます。特に入社後担当する仕事の位置づけを理解してもらうのに有効です。



骨太の方針は、実はバランススコアカード（BSC）という経営管理手法がベースとなっていて出来ています。BSCは組織の業績を財務指標だけでなく非財務指標も含めバランス良く総合的に評価するために、1990年代初めにアメリカで開発されたツールです。

経営を網羅的に見られるという特徴から、骨太の方針を作ることで、経営計画にこの点が抜けているとか、重要度の割にはページを取り過ぎていたりといった、計画の過不足が明らかになり、経営計画のブラッシュアップに繋がることも大きなメリットです。

骨太の方針		作成者	作成年月日
事業概要			
経営理念			社名
			代表者名
			本社住所
			代申会社名
		取引社数 損保:生保	
3年後のビジョン			3年後の目標
			目標売上高(百万円)
			総スタッフ数(人)
今年度の方針	新規開拓方針	組織体制	
		社長の営業活動	
		営業スタッフ数(人)	
	既存深堀方針	前期末実績(人)	
		社長業と営業を兼務	
		社長業と営業を兼務	
		管理スタッフ数(人)	
		総スタッフ数(人)	
		営業サポート比	

財務診断		
	直近決算	今期(年月)
収益性	#DIV/0!	#DIV/0!
生産性	#DIV/0!	#DIV/0!
成長性	#DIV/0!	#DIV/0!
安定性	0	#DIV/0!

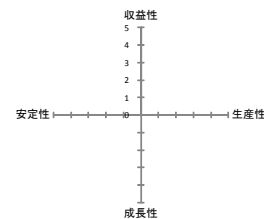
売上高営業利益率
売上高÷総スタッフ数
対前期比売上増減
売上高

総合点
#DIV/0!
直近実績
経営格付け
#DIV/0!

財務診断



総合点
#DIV/0!
今期目標
経営格付け
#DIV/0!



事業収支		
単位:万円	直近決算	今期(年月)
1期前売上高		0
直近決算売上高		#DIV/0!
人件費 注1:		#DIV/0!
経費	0	#DIV/0!
営業利益		#DIV/0!

財務シミュレータ

重要業績評価指標(KPI)		
<顧客>	直近決算	今期(年月)
前期末顧客数		0
新規獲得数		0
解約数		0
当期末顧客数	0	0
<客単価>万円/人		
前期末客単価	#DIV/0!	#DIV/0!
客単価増	#DIV/0!	#DIV/0!
当期客単価	#DIV/0!	#DIV/0!
<スタッフ>注2:		
前期末総スタッフ数		0.0
採用数		0.0
退職数		0.0
当期末総スタッフ数	0.0	0.0
給与水準 万円/人	#DIV/0!	#DIV/0!
人件費比率	#DIV/0!	#DIV/0!

注1: 人件費には3者間スキーム募集人支払額が含まれている

注2: 3者間スキームを含む人数。パート、アルバイト等は0.5人で換算。

戦略目標	アクションプラン
①顧客満足度を高める	
②新規顧客を獲得	
③客単価を上げる	
④営業効率を高める	
⑤人材を獲得	
⑥人材を育成	
⑦働きやすい職場	

戦略MAP

