

2015

インスウオッチ15周年記念專業代理店経営実態調査

Compact is Strong

— 激動の時代を力強く生き抜く全員参加型経営 —

スタッフ10人までのプロ代理店経営者へ

社長のためのPDCA導入マニュアル

経営計画をキッチリ回したいあなたへ

PDCA Work Shop for Compact Agency

全員参加を支える4つのWork Sheetを無料提供

(有)インスウオッチ

2015年7月

◆ 執筆

長 忠

瀧中 英一

喜多川 正

◆ 監修

尾籠 裕之

◆ 調査協力

損害保険ジャパン日本興亜

東京海上日動火災保険

富士火災海上保険

AIU 損害保険

(参加順)

要約版

年度経営計画のPDCAを回す7つのステップ

目次

はじめに —Compact is Strong カギは全員参加型経営—	4
コラム Compact Agency Model の発端	8
ステップ0 4つのWork Sheetを入手してWork Shopをスタート	9
骨太の方針 行動計画表 営業日報兼月報 月次振返り表	11
ステップ1 現在の實力を確認する 財務診断	12
ステップ2 このまま推移すると？ トレンド分析	18
コラム 財務診断とその活用方法	20
ステップ3 社長が骨太の方針を作成し全員参加型経営をスタート	21
3-1. 骨太の方針の骨格	22
3-2. 経営理念	25
3-3 3年後のビジョンと目標	26
3-4. 今年度の方針	28
3-5. 今年度の目標	29
3-6. アクションプラン（行動計画）を洗い出す	30
3-7. 行動計画と立てるためのヒント	32
3-7-1. 顧客満足を高める	32
3-7-2. 新規顧客を獲得する	32
3-7-3. 客単価を上げる	33
3-7-4. 営業効率を高める	34
3-7-5. 人材を獲得する	34
3-7-6. 人材を育成する	35
3-7-7. 働きやすい職場を作る	36
ステップ4 行動計画をレビューし実行に落とし込む	37
4-1 行動計画をレビューする	37
4-2 実行に落とし込む	42
ステップ5 営業活動を管理する	45
コラム 保険営業のIT化	48
ステップ6 月次で振返りを行なう（振返りミーティング）	49
ステップ7 全員参加でPDCAを回し上昇スパイラルを起こす	52
まとめ 監修者からのコメント	55
プロ代理店経営支援サービス紹介	- 57 -
PDCA Start-up 全員参加研修	- 58 -
TOP 1%代理店インスウオッチ記事紹介サービス	- 59 -
代理店成長クラブの紹介（2015年2月インスウオッチレポート転載）	- 66 -
インスウオッチ（保険代理店向け電子マガジン）	- 79 -
執筆者と監修者紹介	- 80 -

はじめに —Compact is Strong カギは全員参加型経営—

インスウオッチ発行人 長 忠（ちょう ただし）

本書はスタッフ10人までのプロ代理店経営者向けに、経営計画のPDCAをキッチリ回すための導入マニュアルです。インスウオッチの読者アンケートで90%以上が年度経営計画は立てているものの、その多くの皆さんが計画倒れで実行に結びつかないという悩みを抱えていることが分り、その解決のためにこのプログラムを作りました。

マニュアルの勉強に取り掛かる前に、本プログラムの2つのキーワード、Compact is Strong と全員参加型経営についてしっかり理解して頂く必要がありますので説明します。

Compact is Strong

先ず次のグラフをご覧ください。（このグラフはこれからの勉強を理解するのに不可欠ですので、ちょっと複雑で難しいですが読み飛ばさないようにして下さい）今まで調査やコンサルティングでお世話になった売上高5千万円以上の118社のデータをプロットしたもので、横軸がスタッフ数、縦軸が生産性で、丸の大きさが営業利益（白丸は赤字企業）です。スタッフ数と生産性を掛けたものが売上なので、等高線のカーブで売上を表します。

このグラフをみるとスタッフ10人前後で高い生産性を上げている一群のグループがあります。Compact Agency Model という形で囲んだ部分です。インスウオッチでは2005年に10人前後で高い生産性を上げるモデルを Compact Agency という形で提案しました（8ページ参照）。読者の95%が従業員10名以下のプロ代理店というインスウオッチでは、読者の間に熱い共感の輪が広がりましたが、その後業界は委託型募集人や合併を軸とした規模拡大の波が押し寄せて、いつしか本モデルは忘れ去られました。

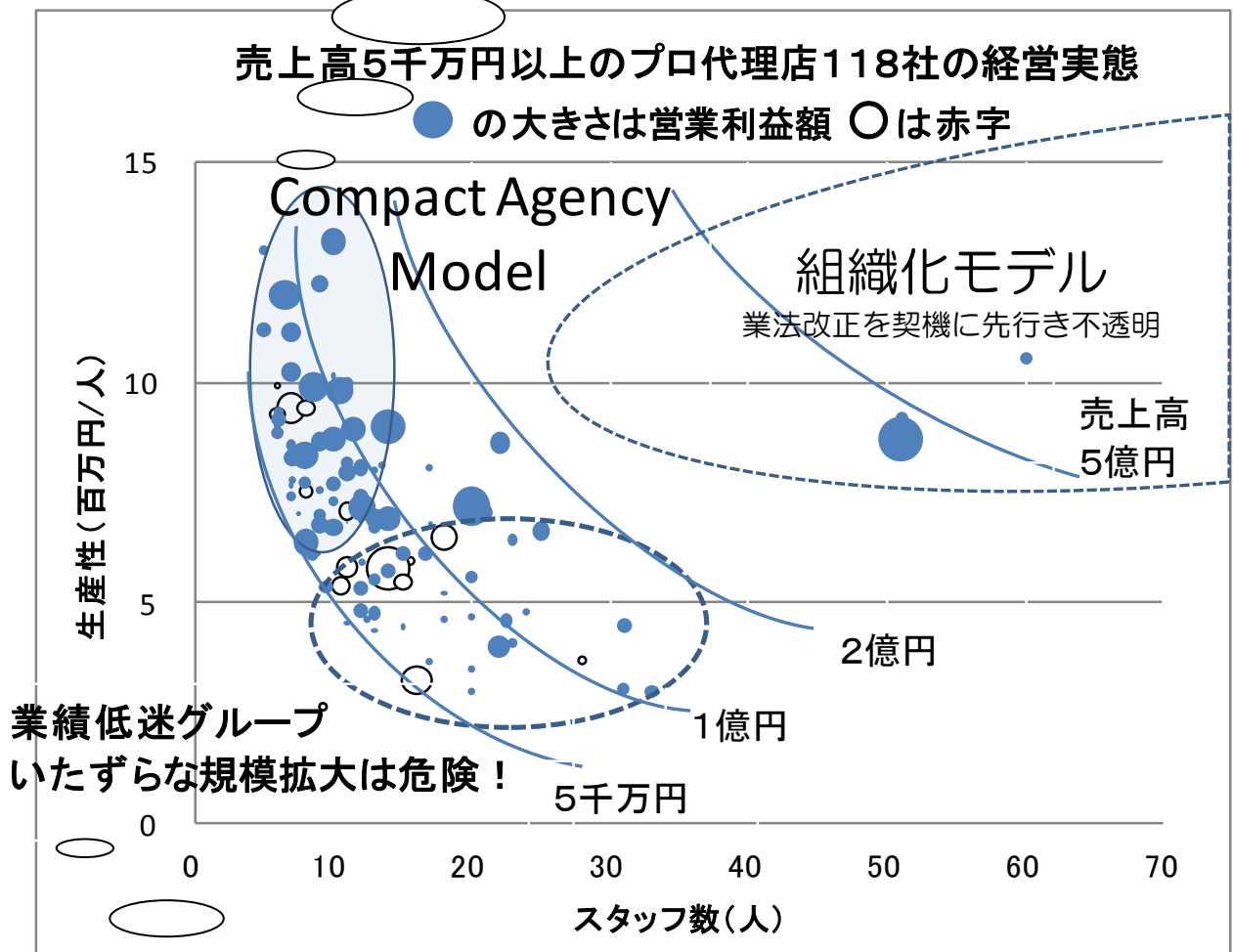
ところがその後グラフでもはっきり分るように、規模拡大を図ったケースで業績低迷企業が目立つようになりました。それを受けて Compact Agency Model を再評価しようと考え、今回表紙に記した保険会社各位から、売上5千万円以上でスタッフ数10人前後までの代理店のご推薦を受けアンケートを実施、Compact Agency Model についての実証データを入手することが出来ました。

今回はここで得られた実証データを元に本プログラムが作られています。Compact Agency Model は、スタッフ10人前後のプロ代理店にとって現在最強のビジネスモデル（Compact is Strong）と考えていますので、ぜひ本プログラムにご参加下さい。

では、Compact Agency Model のカギは何でしょうか？

それが全員参加型経営です。

Compact Agency Model は
 スタッフ10人前後のプロ代理店にとって
 現在最強のビジネスモデル
 カギは全員参加型経営



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

全員参加型経営

全員参加型経営とは、通常スタッフ10人前後までの組織が行なうことが可能な形態で、社長以下スタッフ全員が一同に会し、報告、連絡、相談（報連相）を行ない、物事を決めていくスタイルの経営を言います。

これを行なえば以下の三つのメリット（3S）が生まれ、この3Sが徹底出来れば、高い生産性と高いサービスの両立が図れます。

全員参加経営の3S

- ✓ 即断即決で動きが早い Speedy
- ✓ 仕事の仕組みが簡単ですむ Simple
- ✓ スタッフの満足度を高めやすい Sympathy to Satisfy

最後のSは、社長の思いへの共感（Sympathy）がスタッフの間に広がる→スタッフの満足度（Satisfy）が高まる→モチベーションアップで売上や生産性がアップ→結果が出て共感度が更に高まる、という良い循環を起こすことが狙いです。全員参加型経営では社長が思いを繰り返し伝えられるので、この良い循環を起こしやすいと言えます。

多くの読者が年度経営計画を立てているものの実行に旨く繋がらないという悩みを抱えていると先ほど申しましたが、使われない計画書は百害あって一利なしです。本プログラムは、4つのWork SheetだけでSimpleに経営管理を行なうことを目指しています。

本書では具体的には7つのステップを踏んで4つのWork Sheetを埋めて行くことで仕組みを学びます。その際次に示したベンチマーク^{注1}を参照して進めて行きます。このベンチマークデータが得られたことで初めて本プログラムが成り立ちました。アンケートにご協力頂いた保険会社と代理店の皆さまには感謝に堪えません。

最後になりますがインスウオッチは2000年に創刊以来、15年にわたって業界で唯一の電子マガジンとして、一貫してプロ代理店の経営革新に役立つコンテンツを提供してまいりました。その一環として本書の読者には4つのWork Sheetを無料で提供しますので、全員参加でPDCAを回すことで上昇スパイラルを起こし、それぞれのサクセスストーリーを完成させて下さい。

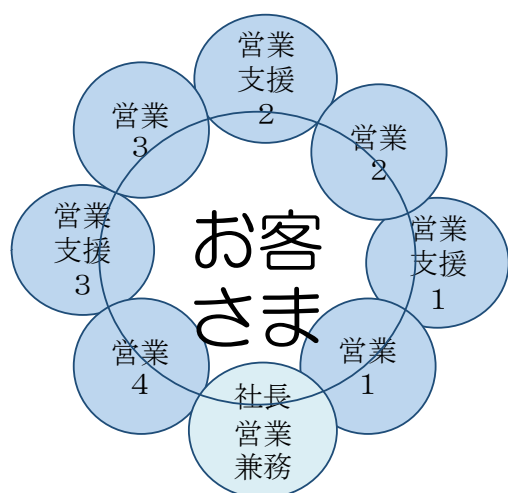
追伸

我が尊敬する業務プロセス研究所の尾籠さんに本書の監修をお願いしました。尾籠さんは最近「代理店成長クラブ」を立ち上げましたが、Compact Agencyにとっても大変有効な取り組みです。尾籠さんのインスウオッチでのレポートを巻末に転載しましたのでお読みください。

注1 ベンチマーク

ベンチマーク（benchmark）：本来の意味は測量における水準点。転じて比較のために用いる指標を指す。更により広くとらえ企業が他社の優良事例を分析し取り入れる手法を意味する。

全員参加型モデル



営業スタッフ 5名
 (社長含む)
 事務スタッフ 3名
 売上 8千万円

24社のデータを元に、財務診断の総合点で3段階評価行ない、最上位評価を受けた代理店9社を平均

AAA代理店9社平均（ベンチマーク）

事業収支	
単位：万円	直近決算
1期前売上高	7546
直近決算売上高	8108
人件費 注1：	4908
経費	2525
営業利益	675

重要業績評価指標（KPI）

《顧客》	直近決算
前期末顧客数	1,948
新規獲得数	147
解約数	93
当期末顧客数	2,002
《客単価》万円/人	
前期客単価	3.9
客単価増	0.2
当期客単価	4.0
《スタッフ》注2：	
前期末総スタッフ数	7.8
採用数	0.6
退職数	0.2
当期末総スタッフ数	8.1
給与水準 万円/人	605
人件費比率	61%

注1：人件費には委託型(3者間スキーム)募集人支払額を含む

注2：委託型(3者間)を含む人数、パート、アルバイト等は0.5人で換算

まとめ 監修者からのコメント

現在、私は4人から10人規模の保険代理店で営業活動のコーチングを行っています。生産性(*1)に関心の高い代理店を対象にした、層別標準営業活動(*2)を目指している代理店へのコーチングです。生産性の目標は最低1000万円でこの活動による達成目標は1200万円としています。

生産性は仕事のやり方と高い関係があります。仕事のやり方を変えることによって生産性を上げることが出来ます。目安として800万円、1000万円、1200万円という三つの数値があります。非常におおざっぱな方ですが、800万円までは事務の効率化で、1000万円までは事務の戦力化で、1200万円までは営業活動のやり方で達成できます。

10人規模の代理店は上記の層別標準営業活動がピッタリと当てはまる規模です。事務所に常駐する事務員がチームの力を左右できます。複数の組織に分かれていないので、縦割りの壁もなく官僚的な力も必要ありません。ルールは必要ですが、ある程度のおうんの呼吸も通じます。

この規模の代理店の仕事のやり方のモデルとして、代理店成長モデル(*3)を提唱しています。事務の効率化、事務員の役割拡大、営業活動の標準化という順番に仕事のやり方を改善していきながら、生産性を上げていくというモデルです。この10年ほど仮説を立てて検証するという活動を繰り返し、かなりの手応えを感じています。代理店の生産性を上げるやり方はたくさんあると思いますが、このやり方は堅実に着実に生産性を上げるやり方だと考えています。

私が行っているのは代理店の仕事のやり方を変えて生産性を上げるというのですが、代理店の経営はこれだけではなく、採用、育成、組織の持続力、収益管理等多岐に渡っています。最終的には代理店の経営者は経営の活動を行わなければなりません。生産性向上の活動は経営の中で重要な活動の一つですが、経営のすべてではありません。

生産性向上を達成できた代理店が成すべきことは何か、それに対するガイドはどうすればいいのかという課題認識を持っています。自分にはそれをやるだけの経験もノウハウもないので、どこかにいいモデルがあるといいと思っていました。

長さんとは15年の付き合いで、私が提唱している代理店成長モデルや標準営業活動に理論的な裏付けとなるヒントを与えてくれた人です。長さんが代理店の経営者を対象とした経営塾的なことをやっておられるのは知っていました。2002年に発表された「プロ代理店の成功要因と新しいビジネスモデル」を皮切りに、インスウオッチのスペシャルレポートとしてその後も保険代理店のビジネスモデルを追求しておられました。

とは言いながら、わたしは長さんの活動をこの間遠目に眺めていました。私の活動は代理店の現場で何が行われているのかをミクロ的に観察し、ミクロの動きの中から何かしらの動きを見つけて生産性向上につながるモデルを作るのに対し、長さんの活動は経営管理の指標をもとにマクロ的に代理店のビジネスを把握するというやり方だったからです。長さんは長さん、私は私と割り切っていたように思います。

しかし、今回のレポートを拝読し、長さんの活動の中に現場の動きが密度濃く組み入れられていることが分かりました。以前からそうだったのでしょうが未熟ながら見落としていたのかもしれませんが、10人規模の保険代理店が持っている独特の状況や課題認識を適切に分析し、それに対応したモデルが示されています。私が求めていた、生産性向上活動を包含するビジネスモデルです。理論的にも実践的にも価値の高いモデルだと考えます。

私の実感では、専門保険代理店市場は今大きな転換期を迎えており、市場のあちこちに空洞ができてはじめています。自らの市場を放棄せざるを得ない代理店がこれからたくさん出てくるということです。意欲のある代理店や経験を積んで経営基盤をしっかりとさせた代理店にとってビッグチャンスの時代です。

その中でいたずらに規模拡大に走らず、今までの経営理念や仕事のやり方を生かし、クールに経営管理を行いながら経営を安定・成長させることが、これからの Compact Agency のあり方だと思います。

Compact Agency という明確なヴィジョンを提示したこと、そのモデルの実践的な指標を定義し、指標にもとづく PDCA の回し方を懇切に記述していることは、日頃の長さんの態度からは想像できないほどの実務価値があると思います。

自分自身の経験でも、多くの代理店は日々の営業活動に全力を挙げて取り組んでいるので、このような理論的なことをじっくりとかみ砕いて理解することが不得手です。できるだけ分かりやすく手順通りに行えるような実務書が必要です。このレポートはそのような現状に対しても、温かい支援を心がけているものです。このレポートを多くの意欲ある代理店が活用することを願っています。

(注)

(※1)生産性とは従業員一人あたりの手数料売上げを指す。売上げから外注への支払いを引いた粗利を社員とパートの実労働者数で割ったものである。

(※2)層別標準営業活動については、当レポートの66ページに記載されているレポートを参照されたい。

(※3)代理店成長モデルとは代理店の仕事のやり方を改善する領域と改善の順番を提示したものである。保険毎日2014年4月13日、16日、17日に概要を記載している。詳しくは拙書「東京海上日動の抜本戦略」に記述している。

執筆者と監修者紹介

【長 忠 (ちょう ただし)】

cho@mx.mesh.ne.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企画開発畑中心にサラリーマン時代を過ごす。
1998年（資）経営数理研究所設立
2000年（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

「超保険進化論」（2012年 續文堂）
「TOP1%代理店の成功要因とケーススタディ」（2010年 インプレス）
「保険代理店ITハンドブック」（2005年 續文堂）
「超保険解体新書」（2004年 續文堂）
「プロ代理店経営 Work Shop」（2003年インプレス）
「プロ代理店の成功要因と新しいビジネスモデル」（2002年インプレス）

【瀧中 英一 (たきなか えいいち)】

e-takinaka@nifty.com

■ 略歴

1980年 東大大学院修了（工学系修士）。
同年大手システムインテグレーターに入社。
1997年 中小企業診断士登録。
2005年 CMMIリードアプリイザ。
2006年 CMMI入門インストラクター。
2007年 CMMI高成熟度リードアプリイザ。
プロセス改善、組織活性化を切り口に複数の企業、組織を支援。

■ 資格等

中小企業診断士（情報分野）
CMMI認定 SCAMPリードアプリイザ、高成熟度リードアプリイザ
CMMIインストラクター

■ 主な論文発表

中小企業経営診断シンポジウム 中小企業診断協会会長賞（共同発表）
国際PM学会発表 2002年、2003年、2004年
SEI国際会議発表 2009年

【喜多川 正 (きたがわ ただし)】

tkitagawa777@yahoo.co.jp

■ 略歴

1981年慶応義塾大学商学部卒業。安田火災海上保険株式会社（現損害保険ジャパン日本興亜株式会社）入社
1989年からベンチャー企業である株式会社ドリームメーカーズ（株式会社東洋エンジニアリング資本）にて、アミューズメント施設の市場調査、事業計画、運営管理を担当。
2001年4月～2013年まで株式会社平安閣の常務取締役として、冠婚葬祭・互助会事業の経営全般を掌管。合せてその任中、互助会の営業改革、保険代理店の立ち上げにも取り組む。
現在は経営コンサルタントとして、顧客企業の経営計画策定、PDCA管理、人材育成や、マネジメント・ヒューマンリソース等の分野で企業研修の講師として活動中。

■ 資格

中小企業診断士
産業カウンセラー
キャリアコンサルタント

監修者

【尾籠 裕之 (おごもり ひろゆき)】

ogomori@bplab.co.jp

■ 略歴

1947年 福岡県生まれ
1970年 京大文学部卒業 同年 日本アイ・ピー・エム株式会社入社
1995年 保険システム事業部営業企画担当
2001年 日本アイ・ピー・エム退社
同年（株）保険システム研究所 取締役事業開発担当
2009年（株）保険システム研究所退社
同年（株）業務プロセス研究所設立 代表取締役

■ 著書・論文

1995年 保険毎日に「21世紀の保険システム」掲載、1996年同名で出版
1998年 共済総合研究に寄稿
2000年 保険毎日「e-ビジネス時代と保険システム」出版
2001年 保険毎日に「e-ビジネス先進事例報告」掲載
2003年 「ITが保険ビジネスを変える」出版 INPRESS 續文堂
2008年 「顧客接点と代理店戦略」出版 INPRESS&續文堂
2013年 「東京海上日動の抜本戦略—代理店成長モデルの実証—」
出版 INPRESS&續文堂

スタッフ10人までのプロ代理店経営者へ

社長のためのPDCA導入マニュアル

経営計画をキッチリ回したいあなたへ

インスウオッチ15周年記念専業代理店経営実態調査

2015年7月4日発行

編集

有限会社 インスウオッチ（代表 長 忠）

発行者

有限会社インプレス 石井 秀樹

〒227-0045 横浜市青葉区若草台4-50

TEL 045-962-2861 FAX 045-962-2861

定価

2,500円＋税

inswatch インスウオッチ

インターネットを使った我が国初の保険代理店向けの有料メールマガジンで2000年8月7日刊行。本年創刊15周年を迎え、現在有料購読者8万人。『トップ1%を目指す代理店経営者へ』を合言葉に企業化に向けて役立つ経営情報を提供。

共同編集人 中崎章夫

保険ジャーナリスト

共同編集人 石井秀樹

保険ジャーナリスト

発行人 長 忠

経営数理研究所代表

編集協力 森田直子

「nyaoの勝手に保険講座」主宰

〒168-0082

東京都杉並区久我山2丁目14番14号

E-mail: info@inswatch.co.jp

HomePage: <http://www.inswatch.co.jp/>

社長のためのPDCA 導入マニュアル申し込み用紙

割引期間は終了しました。

*** 定価 2,500 円 + 税**

*** F A X (下記) にてお申込み下さい。**

< 申込先 >

績文堂出版

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 1-64 神保町ビル 402

TEL 03-3518-9940 FAX 03-3293-1123

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 1-60 青木ビル 1F

御社名 支店・支社名	
担当者名	
送 り 先	〒
電話番号	
E-mail	
注文部数	