

Compact Agency*を目指しませんか？

社長、営業責任者、バックオフィス責任者 3者共同で経営計画を創る

1 日で創るクイック経営計画

中小企業の経営計画は、簡単に作り、柔軟に運用、がポイント！

Compact Agency Model*

経営数理研究所が提唱する近未来の専門代理店ビジネスモデル

詳細は次のページを参照下さい

クイック経営計画 テキスト目次

経営計画3点セット	COMPACT AGENCY のすすめ 2
経営方針	御社の経営格付けは？ 3
経営羅針盤	クイック経営計画の進め方 4
目標の設定	経営羅針盤の書き方 5
↓	経営羅針盤 6
戦略マップ	目標設定と人材育成・調達 7
経営航海図	目標の達成は可能か？ 8
目標達成の道筋	経営の成熟度は？ 9
↓	IT着こなし度は？ 11
PDCA	業務改革とIT化の課題 12
経営航海月誌	経営航海図実施項目の例示 13
実行の管理	経営航海図 14
	社長航海月誌 15
	営業チーム航海月誌 16
	バックオフィスチーム航海月誌 17
	クイック経営計画終了後の進め方 18

経営数理研究所

長 忠

2006年3月

Compact Agency のすすめ

専業代理店が今後数年を見通して目指すべき、スタッフ10人前後で、売上1億ないし2億円前後の、コンパクトかつ高効率で、しかも実現性の高いビジネスモデルを《Compact Agency Model》と名づけました。

ここでは、ITの助けを借りて、営業とバックオフィスの分業が確立しており、高い生産性が実現しています。社長以下営業スタッフ4人とバックオフィス3人の7名を最小限に、社長以下営業スタッフ8人とバックオフィス4人の12名までを最大限に想定しています。

最小限のモデルは、バックオフィスの安定的なオペレーションが可能となる、3名のスタッフを確保することをベースに考え、最大限のモデルは、全員参加型の経営がぎりぎり可能な、12名の規模に設定しました。

Compact Agency Model (最小)

社長	1名
営業マネージャー	1名
営業スタッフ	2名
バックオフィスマネージャー	1名
顧客サービススタッフ(CSR)	1名
事務スタッフ	1名
合計	7名

営業生産性 2,500万円/人

売上(手数料) 1億円

Compact Agency Model (最大)

社長	1名
営業マネージャー	1名
営業スタッフ	6名
バックオフィスマネージャー	1名
顧客サービススタッフ(CSR)	2名
事務スタッフ	1名
合計	12名

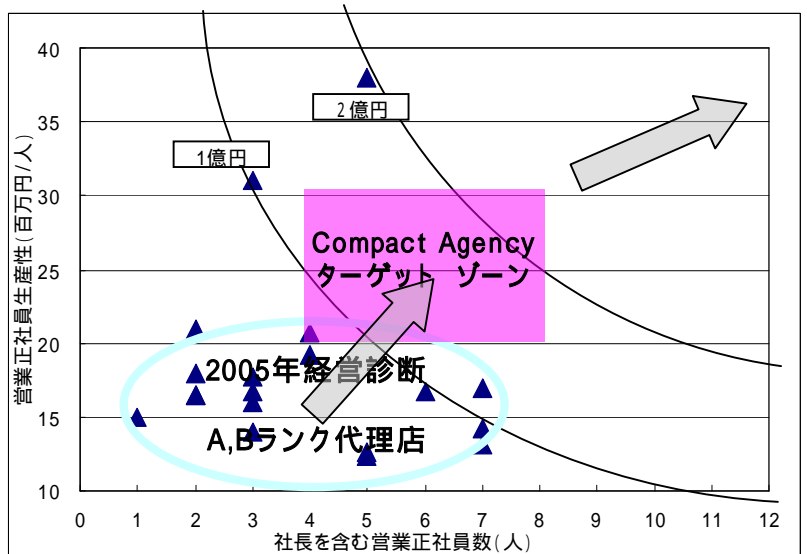
営業生産性 2,500万円/人

売上(手数料) 2億円

おおむね、10人を越えるあたりから社長の目が全員に届きにくくなり、部門間の調整という厄介な仕事が出てきます。このような運営には、一段と高度な組織能力が必要となるので、まずは、そのような問題が起こらないCompact Agencyを目指しては如何でしょうか？

目標とする生産性(社長を含む営業正社員一人当たりの売上)は、2005年に経営数理研究所が実施した経営診断でAまたはBにランクインしたTOP代理店の現状を踏まえ、平均で2,500万円に設定しました。この生産性が達成できれば、従業員に大企業並みの給与を支払うことが可能となります。

右の図は、横軸が社長を含む営業正社員の数、縦軸が生産性です。2005年A、Bランクの代理店の大部分が楕円で囲んだ中にあり、3年程度で四角に囲ったターゲットゾーンに着地するイメージです。



バックオフィスのサポートで、営業スタッフとお客様との面談時間を増やすとともに、顧客サービスのレベルを上げていけば、A、Bランクの代理店にとって、十分達成可能なレベルと考えています。

では、次のページのチャートで自己診断をして、AまたはBにランクインしたら、クイック経営計画にお申し込み下さい。Compact Agency 実現に向け、経営計画3点セットを創りましょう。

御社の経営格付けは？

まず、最新の決算で、収益性、生産性、成長性、安定性の個別ランクを算出して下さい。

(STEP 1、2、3、4)

個別ランクの算出が終わりましたら、STEP 5で、個別ランクを合計して下さい。

最後に、STEP 6で経営格付けをして、A,Bにランクインすれば合格です。

STEP 1

直近決算年度 営業利益 () 百万円 + 直近決算年度 役員報酬総額 () 百万円 ÷ 直近決算年度末 常勤役員数 () 人

収益性 () 百万円/人

収益性	~ 3	~ 5	~ 6	~ 10	11 ~	百万円/人
個別ランク	1	2	3	4	5	該当ランク

STEP 2

直近決算年度 売上高 () 百万円 - 直近決算年度末 営業非正社員支払高 () 百万円 ÷ (直近決算年度末 社長 1人 + 直近決算年度末 営業正社員数 () 人)

生産性 () 百万円/人

生産性	~ 8	~ 10	~ 13	~ 17	18 ~	百万円/人
個別ランク	1	2	3	4	5	該当ランク

STEP 3

直近決算年度 売上高(手数料) () 百万円 ÷ 前年決算年度 売上高(手数料) () 百万円 (1) × 100

成長性 () %

成長性	~ 1%	~ 0%	~ 5%	~ 11%	12% ~	%
個別ランク	1	2	3	4	5	該当ランク

STEP 4

直近決算年度 売上高(手数料) () 百万円

安定性 () 百万円

安定性 = 売上高

安定性(売上高)	~ 15	~ 23	~ 33	~ 62	63 ~	百万円
個別ランク	1	2	3	4	5	該当ランク

STEP 5

個別ランク記入
個別ランク合計

個別指標	収益性	生産性	成長性	安定性	総合点
個別ランク					合計点

STEP 6

該当経営格付けに

総合点	4 ~ 7	8 ~ 10	11 ~ 13	14 ~ 16	17 ~ 20
経営格付け	E	D	C	B	A

終了
該当格付

クイック経営計画の進め方

対象

経営格付け A ランクまたは B ランクで、Compact Agency にチャレンジしたい専門代理店

クイック経営計画の目標と成果物

➤ 目標

社長の想いを形にして、その実現への道筋を、社長、営業責任者、バックオフィス責任者（3者）との間で共有し、それをどのように実行するかを学ぶ。

➤ 成果物

事業経営を目に見える形で表現し実行につなげる経営手法である、バランススコアカード（BSC）という仕組みを使って、以下の経営計画3点セットが作られている。分かりやすくするために、事業経営を航海に例え、名前を付けている。

経営羅針盤（目標の設定） 経営航海図（目標達成への道筋） 経営航海月誌（実行の管理）

カリキュラム

1. 経営羅針盤を発表して頂き、これを受けて、目標達成の可能性をチェック
2. 経営成熟度診断をベースに、業務改革課題と IT 化課題を確認
3. 例示した実施項目の解説を行い、これを参考にアイデア出しを行い、経営航海図完成
4. 社長、営業責任者、バックオフィス責任者が、夫々、航海日誌作成の演習を行う
5. 3点セットを社内に展開し実行する方法を学ぶ

事前準備

➤ 経営羅針盤の作成

正に社長の仕事ですので、6 ページをコピーに上、5 ページを参考に手書きでお書き下さい。研修当日、最初に自己紹介として発表して頂きますので、7 枚コピーしてお持ち下さい。

➤ 経営成熟度診断

9、10 ページを3部コピーし、3者で夫々診断し、結果を持ち寄って下さい。診断が3者で食い違うと思いますので、よく議論して、事前に社としての統一見解をまとめておいて下さい。

事後フォロー

クイック経営計画終了後、3点セットのエクセルフォーマットを、メールでお送りしますので、最終版をご記入の上、送り返して下さい。コメントをつけてフィードバックします。

実施

10時より18時まで7時間のカリキュラムです。2社限定で、原則、各月第3土曜日に当社渋谷オフィスで実施します。上京するには大変という場合は、御社へ出張もいたします。

コンサルティング報酬

5万円（社長、営業責任者、バックオフィス責任者が参加）2社限定
出張の場合は、10万円+東京から御社への往復交通費となります。

お申し込み

保険代理店診断倶楽部の WEB サイトよりお申し込み下さい。

お申し込みはこちら >> <http://cho.eforum.biz>

経営羅針盤の書き方

会社概要	歴史と特徴
<p>個人事業主としての創業ではなく、法人として創業した場合は、創業年と法人化年に同じ年月日を記入下さい。</p>	<p>創業の経緯、どのような強みを生かして事業を進めてきたか、現在困っていることは何かなどを中心にお書き下さい。</p>
直近決算年度（ ）実績	経営理念
<p>直近の決算書をベースに記入下さい。社長を含む営業正社員数と生産性を掛け合わせると、売上高になることを確認下さい。</p>	<p>先ず、事業を始める時、どんな企業を目指したかという“思い”を書き出して見て下さい。その思いを社内外に明確にするために「経営理念」があります。経営理念は会社を続ける限り、変わらずに持ち続ける《私はこういうことのために仕事をしてきたのだ》といった原理・原則をいいます。これをはっきり示すことで、会社の時間とエネルギーを集中させることが出来るようになります。</p>
3年後の目標	3年後のビジョン
<p>荒唐無稽は困りますが、これ以上はとても無理という、思いっきり背伸びをした目標を設定してみてください。社長を含む営業正社員数と生産性について、実績と目標を7ページのグラフにプロットしてみて、目標がターゲットゾーンに入っていることを、確認して下さい。</p>	<p>3年後こんな会社になったら良いな！という姿を、生き生きとイメージして、前向きに表現して下さい。どんな会社になっていたいのか？3年後のお客様は誰？何を売っているのだろうか？当社の売りは？等々を考えて、3年後にいるつもりでイメージして、潜在意識を刺激するように、現在形で書いて見て下さい。</p>

経営羅針盤

作成日

会社概要		歴史と特徴
社名		
代表者名		
本社所在地		
メールアドレス		
ホームページURL		
創業年 法人化年		
顧客数（個人・法人）	人	社

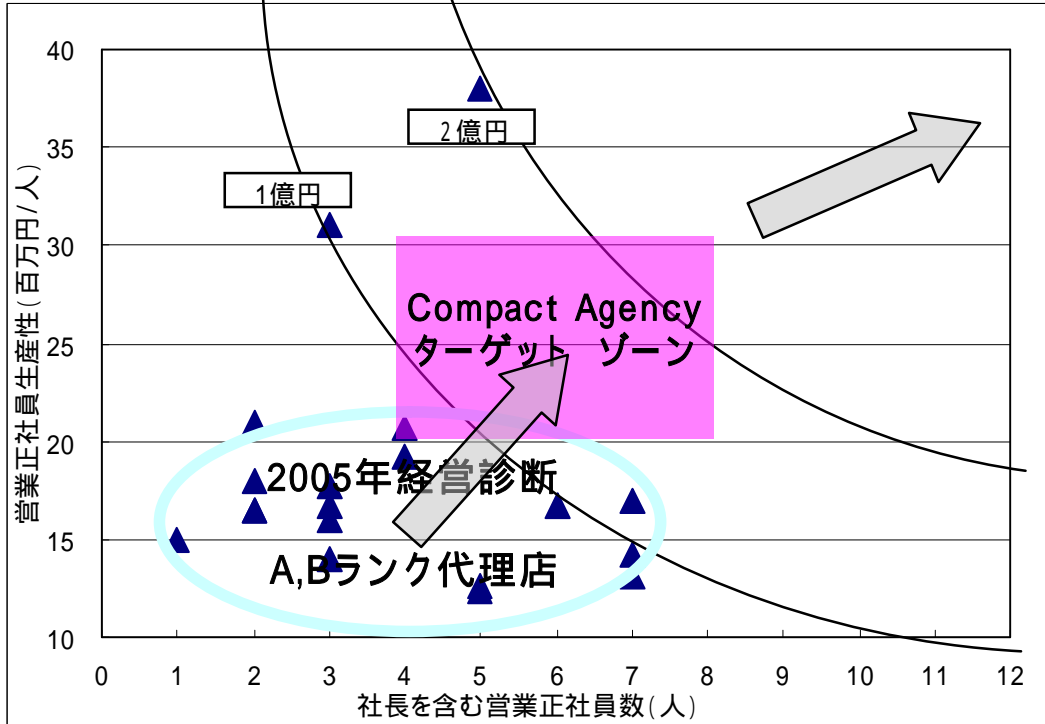
直近決算年度（ ）実績		経営理念
売上高（手数料収入）	百万円	
生保売上割合	%	
法人向売上割合	%	
営業正社員数（社長含む）	人	
生産性（営業正社員一人あたり）	百万円/人	
全従業員数（役員、非正社員含む）	人	

3年後の目標		3年後のビジョン
売上高（手数料収入）	百万円	
生保売上割合	%	
法人向売上割合	%	
営業正社員数（社長含む）	人	
生産性（営業正社員一人あたり）	百万円/人	
全従業員数（役員、非正社員含む）	人	

目標設定と人材育成・調達

目標設定

経営羅針盤の実績と目標（社長を含む営業正社員数 vs 生産性）を、それぞれプロットして、矢印で結んでください。ターゲットゾーンに入っていますか？



人材の育成と調達

	現状	採用	退職	3年後
社長				
営業マネージャー				
営業スタッフ				
バックオフィスマネージャー				
顧客サービススタッフ(CSR)				
事務スタッフ				
合計				
委託型営業スタッフ				

実施項目

強みと弱み

目標達成は可能か？ マーケット開拓方針と実施項目

現状 百万円

	生保	損保	計	%
法人			0	
個人			0	
計	0	0		*
%			*	100%

一番小さいマーケットは？

増加目標 百万円

	生保	損保	計
法人	0	0	0
個人	0	0	0
計	0	0	0

目標 単位 百万円

	生保	損保	計	%
法人			0	
個人			0	
計	0	0		*
%			*	100%

一番力を入れるマーケットは？

実施項目

法人社数		個人人数		
客単価(現)	####	客単価(現)	####	万円
客単価(目)		客単価(目)		万円

深堀目標 百万円

	生保	損保	計
法人	####	####	####
個人	####	####	####
計	####	####	####

典型のお客様は？

強みと弱み

実施項目

継続率		3年累計		
客単価(新)		客単価(新)		万円
法人社数	####	個人人数	####	要開拓数

新規目標 百万円

	生保	損保	計
法人	####	####	####
個人	####	####	####
計	####	####	####

典型のお客様は？

強みと弱み

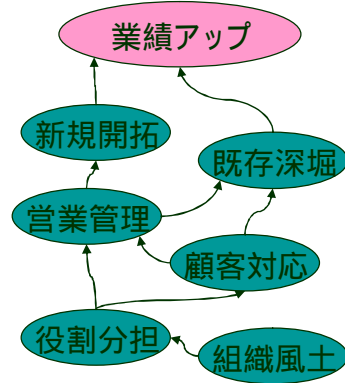
経営成熟度診断

経営成熟度診断 学習と成長の視点

保険代理店経営成熟度チェックシート

自社評価(水色)の欄に自社の状況に最も近いランク数字をご記入下さい。
 例えば、自社の状況がランク1と2の中間と判断された場合は1.5とご記入下さい。

ランク	組織風土	役割分担
0	各自がバラバラに行動しており、統制が取れていない	営業と事務の役割分担がはっきりせず、個人的力量に任されている
0.5		
1	会社から指示が出ると動き出すが、各自の工夫がない	営業と事務の一応の分担があるが、営業が事務作業を担当し、十分な顧客対応が出来ない
1.5		
2	スタッフの自己管理が出来ており、スタッフ夫々のPDCAサイクルが順調に回っている	営業と事務の役割分担が確立、事務スタッフによる更改・事故処理等営業サポートが始まっている
2.5		
3	ビジョンや戦略を共有化して知恵を出し合う状況が生まれており、組織やチームでのPDCAサイクルが順調に回っている	顧客サービス専任者が登場しバックオフィスが確立、営業はその助けを受け新規開拓と重要顧客に専念出来ている
自社評価		



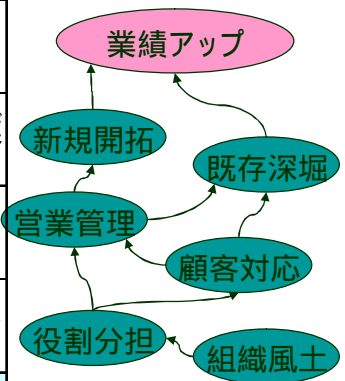
2005/10/31

(C)経営数理研究所

22

経営成熟度診断 ビジネスプロセスの視点

ランク	営業管理	顧客対応
0	年間予算や営業日報をつけているが、いつの間にか有名無実になっている	誤りやクレームが多く顧客の不満が大きい
0.5		
1	年間予算と営業日報による計画と実績のフォローが行われている	データが紙で管理されおり、電話で顧客が待たされたり、折り返し電話するケースが多い
1.5		
2	年間予算と営業日報に加え、月間営業活動計画が作成され、計画と実績のフォローが行われている	顧客の問合せには営業と事務の両方で対応しているが、対応はほぼ円滑、顧客を待たせるケースは少ない。
2.5		
3	年間・月間・週間・日次で、営業活動がスムーズにデータ連携が取れ、計画と実績のフォローが行われている	顧客の問合せは営業が受けないでサービス担当が処理、顧客対応履歴等をオンラインで参照しながら円滑な対応
自社評価		



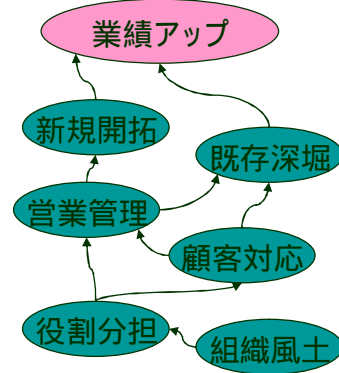
2005/10/31

(C)経営数理研究所

23

経営成熟度診断 顧客の視点

ランク	新規開拓	既存深堀
0	新規や紹介獲得の仕組み作りの必要性についての認識が薄い	顧客重点化や深堀の仕組み作りの必要性についての認識が薄い
0.5		
1	新規や紹介獲得の必要性は認識しているが、各自の判断によってバラバラに実施されている	顧客重点化や顧客深堀の必要性は認識しているが、各自の判断によってバラバラに実施されている
1.5		
2	マニュアルは未整備だが、各自が対応手順を理解しており、目標値の設定や活動結果のフォローが出来ている	マニュアルは未整備だが、各自が対応手順を理解しており、目標値の設定や活動結果のフォローが出来ている
2.5		
3	マニュアルやツールが整備され、新規開拓の目標値などをチームで設定・共有化し活動している	マニュアルやツールが整備され、多種目化等の目標値などをチームで設定・共有化し活動している
自社評価		



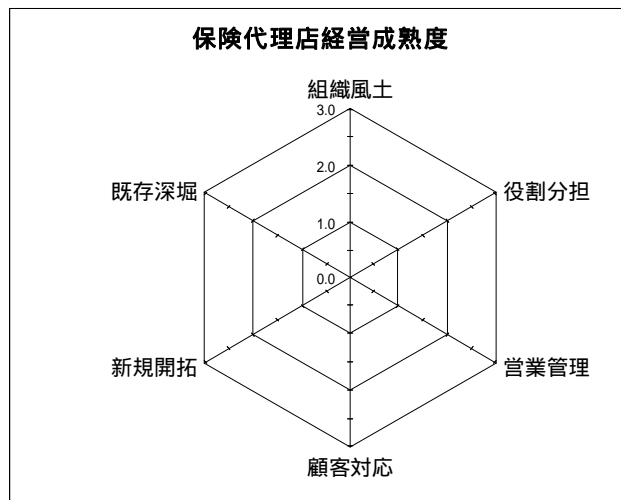
2005/10/31

(C)経営数理研究所

26

業務改革の課題は？

視点	点数
組織風土	
役割分担	
営業管理	
顧客対応	
新規開拓	
既存深堀	
合計	
平均	
最低点が経営成熟度	



2005/10/31

(C)経営数理研究所

27

成熟度1 卒業試験

経営成熟度が
1以上に を記入
が全部つきますか？

視点	点数
組織風土	
役割分担	
営業管理	
顧客対応	
新規開拓	
既存深堀	

IT成熟度1
ITリテラシ・契約管理システム活用

社長は電子メールを使いこなしていますか？	エクセル(表計算)を満期管理・契約分析・営業管理等に活用していますか？	保険会社とのダウンロード(データ取得作成)実施していますか？
1. 概ね毎日メールを発信している	1. 活用している	1. 可能なダウンロードはほぼ実施している
2. 週に何通かは発信している	2. 活用しているが不十分	2. 一部実施している
3. メールアドレスは持っているがあまり使っていない	3. 導入しているが殆ど使っていない	3. 紙ベースのやり取りのみで実施していない
4. メールアドレスを持っていない	4. エクセル(表計算)は導入していない	4. ダウンロードが可能な代理店システムを未導入

合格
次のステップへ

不合格なのに顧客データ管理システム導入

ゴール	ソリューション	アクション	モニタリング
ITリテラシ	保険会社契約管理 電子メール エクセル	IT研修	リテラシ 監査

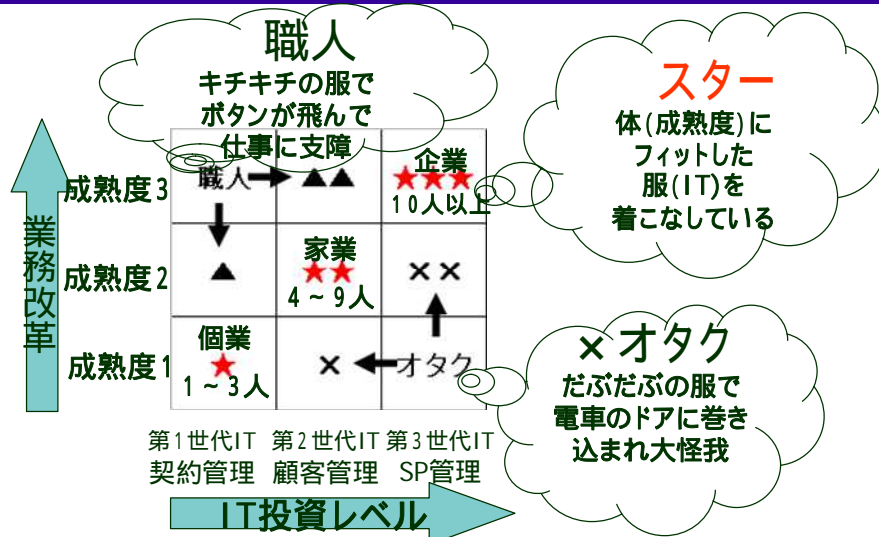
オタク
×

2005/10/31

(C)経営数理研究所

28

スター 職人 オタク



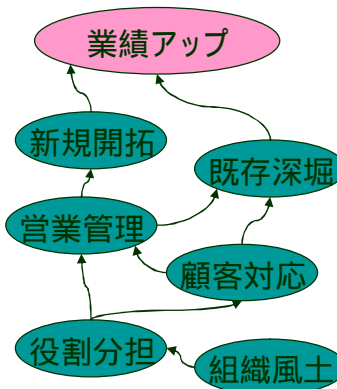
2005/10/31

(C)経営数理研究所

31

成熟度2へ向けての業革目標

視点	戦略目標	重点に
組織風土	スタッフの自己管理が出来ており、スタッフ夫々のPDCAサイクルが順調に回っている	
役割分担	営業と事務の役割分担が確立、事務スタッフによる更改・事故処理等営業サポートが始まっている	
営業管理	年間予算と営業日報に加え、月間営業活動計画が作成され、計画と実績のフォローが行われている	
顧客対応	対応はほぼ円滑、顧客を待たせるケースは少ない。但し、顧客の問合せには営業と事務の両方に対応。	
既存深堀	マニュアルは未整備だが、各自が対応手順を理解しており、目標値の設定や活動結果のフォローが出来ている	
新規開拓	マニュアルは未整備だが、各自が対応手順を理解しており、目標値の設定や活動結果のフォローが出来ている	



2005/10/31

(C)経営数理研究所

33

成熟度2へ向けてのIT化

成熟度	成熟度目標設定	各STEPの目標
レベル0.5	一四浪 家業 企業	
レベル1	1~3名 4~9 10以上	ITリテラン
レベル1.5		事務
レベル2		顧客データ管理
レベル2.5		セールス サービス
レベル3		セールスプロセス管理

役割分担で全ての時間をお客様のために

単独各テーマ

情報化で全ての時間をお客様のために

基本方針

ゴール	ソリューション	アクション	モニタリング
顧客データ管理	顧客DB (第2世代システム)	電子様式導入	営業活動

顧客 商談履歴 顧客属性 取引履歴 保険会社

MPN (アドバンス)
sonpo-j net (ハイグレード)
MS1+agent21
IONOS

専属向け

SUCCESS (LANタイプ)
ISS

WiseOffice™

保険代理店のための
顧客ファイリングシステム
ViewSystem

乗合向け

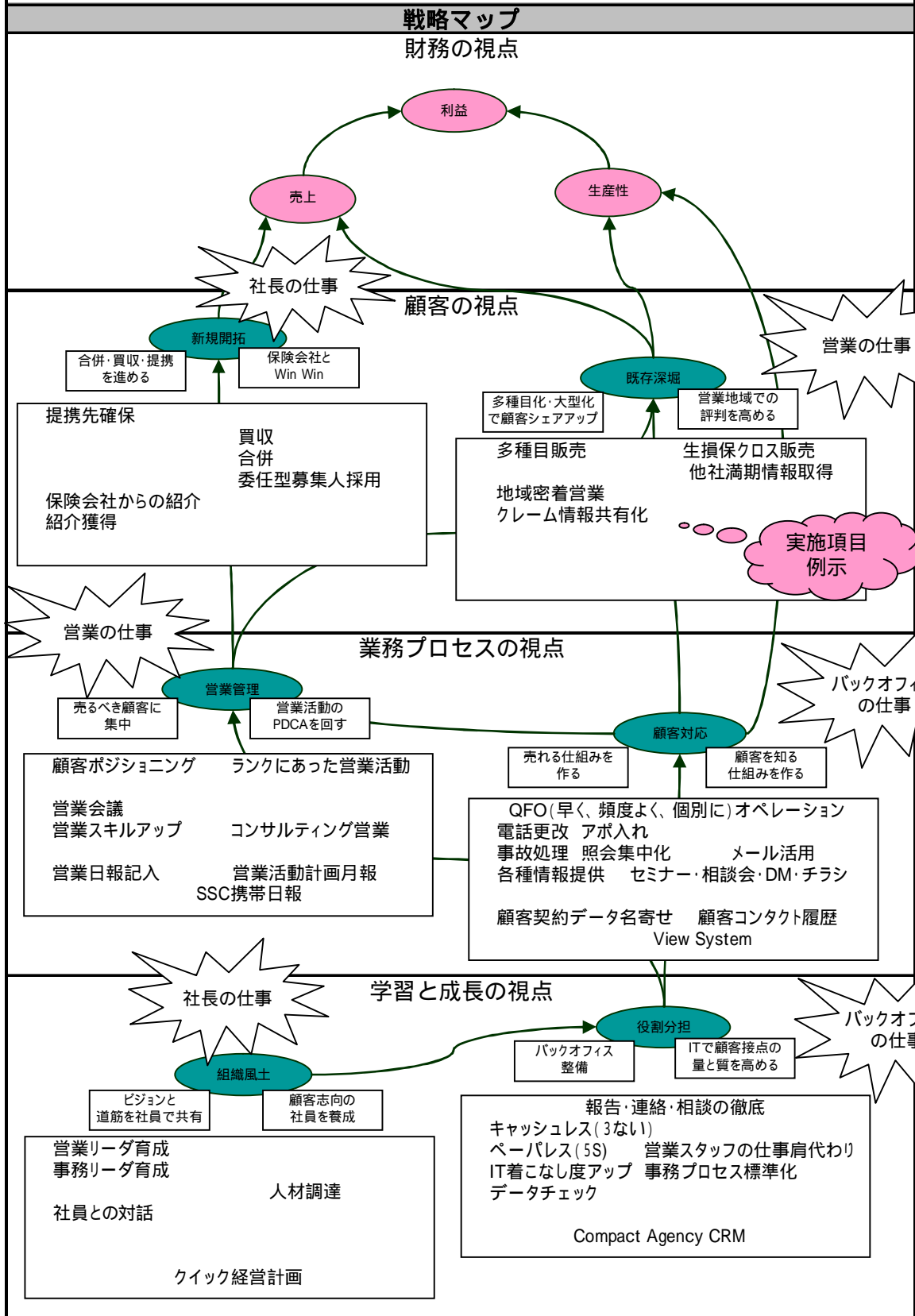
2005/10/31

(C)経営数理研究所

34

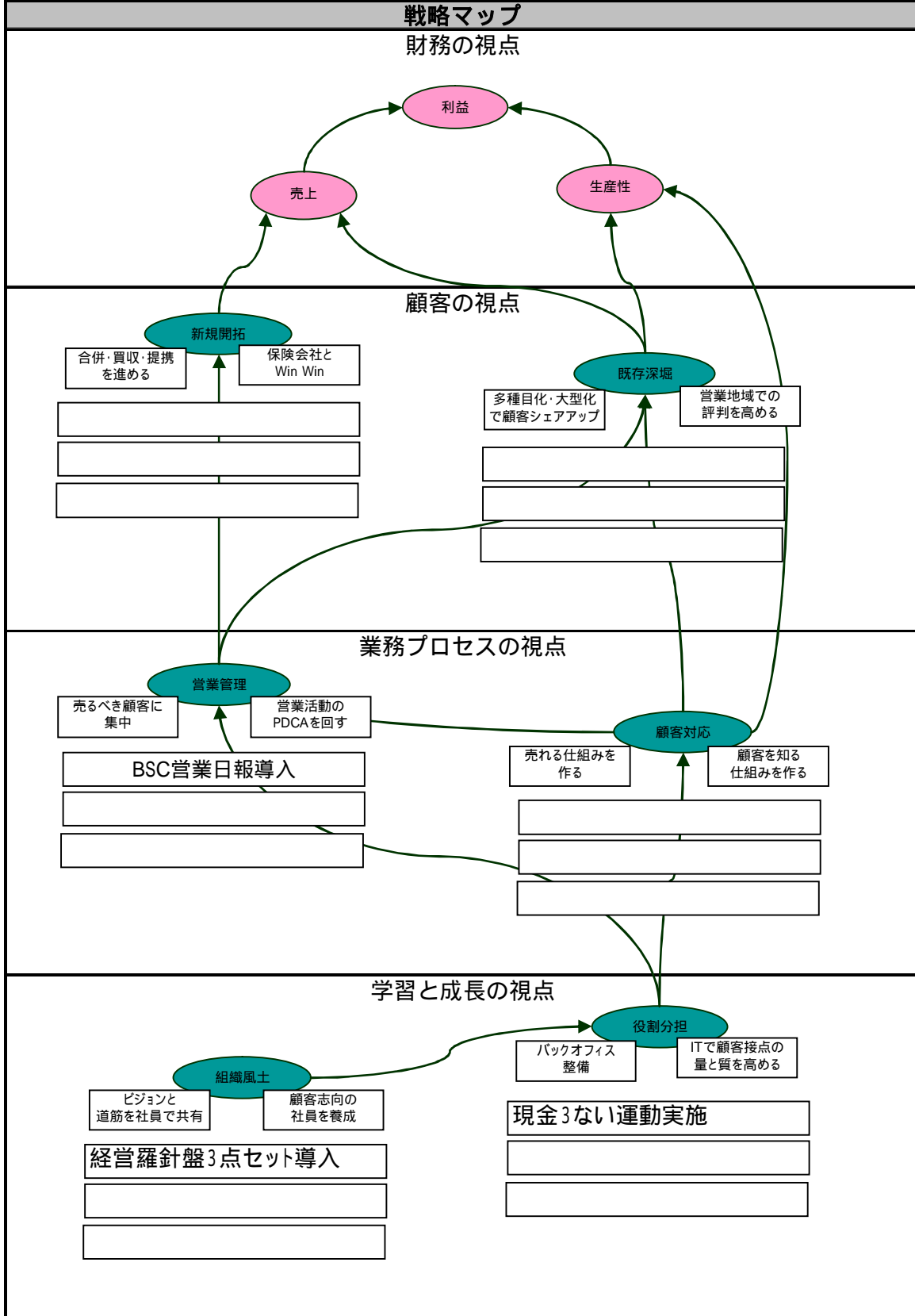
経営航海図実施項目例示

実施項目の例示がのっていますので、これを参考に次ページの航海図を作って下さい



経営航海図

重要と思われる実施項目を、6テーマ3件ずつ、計18件上げて下さい



社長航海月誌

対象月	社長名	策定日	振り返り日

組織風土

実施項目 経営羅針盤3点セット導入	目標値 **月までに各チームのPDCAが回るようにする
----------------------	--------------------------------

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
3点セットを導入することで、社長の思いをスタッフが受け入れ、全員一致で実現に努力する。	経営計画3点セットWork Shop参加		
	全員集会で3点セットを説明しアイデア出し		
	検討会議開催（必要に応じ複数回）		
	3点セット確定、社内に張り出す		
全体的なコメント・備考		使用しているツール（報告書・計画書・システムetc） 経営羅針盤3点セット	

実施項目	目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール（報告書・計画書・システムetc）	

実施項目	目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール（報告書・計画書・システムetc）	

新規開拓

実施項目	目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール（報告書・計画書・システムetc）	

実施項目	目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール（報告書・計画書・システムetc）	

実施項目	目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール（報告書・計画書・システムetc）	

営業チーム航海月誌

対象月	営業チーム責任者名	策定日	振り返り日

営業管理

実施項目

目標値

BSC営業日報導入

****年**月までに社長以下営業スタッフ全員記入

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
BSC営業日報を導入することで、営業スタッフそれぞれがPDCAを回し、自己管理能力をつける。	説明会を開き毎日記入するよう依頼		
	毎週金曜日社長以下営業社員全員で勉強会を開き、記入状況チェック		
全体的なコメント・備考		使用しているツール(報告書・計画書・システムetc) BSC営業日報	

実施項目

目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール(報告書・計画書・システムetc)	

実施項目

目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール(報告書・計画書・システムetc)	

既存深堀

実施項目

目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール(報告書・計画書・システムetc)	

実施項目

目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール(報告書・計画書・システムetc)	

実施項目

目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール(報告書・計画書・システムetc)	

バックオフィスチーム航海月誌

対象月	バックオフィスチーム責任者名	策定日	振り返り日

役割分担

実施項目	目標値
現金3ない運動実施	***年**月末に3ない達成

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
現金3ない(受け取らない、置かない、支払わない)を実現することで、営業スタッフの有効面談時間(新規、既存深堀)を増やす	社内のキャッシュレス実行状況現状把握		
	現金3ない運動実行計画策定		
	全員会議		
	**月より計画実行		
全体的なコメント・備考		使用しているツール(報告書・計画書・システムetc)	

実施項目	目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール(報告書・計画書・システムetc)	

実施項目	目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール(報告書・計画書・システムetc)	

顧客対応

実施項目	目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール(報告書・計画書・システムetc)	

実施項目	目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール(報告書・計画書・システムetc)	

実施項目	目標値

【P】プラン	【D】実行内容	【C】振り返り	【A】アクション
全体的なコメント・備考		使用しているツール(報告書・計画書・システムetc)	

クイック経営計画終了後の進め方

3点セット完成

- ◆ 3点セットEXCELフォーマット送付
- ◆ 3点セット完成させ当方に返送
cho@mx.mesh.ne.jp
- ◆ コメントをつけてフィードバック

2005/10/31

社内への展開

- ◆ 社長・営業責任者・バックオフィス責任者で展開？
- ◆ 全員参加で展開？
- ◆ アイディア出しに批判は禁物、聞き手に徹する

2005/10/31

3点セットの使い方

- ◆ 社内に張り出しいつも意識
- ◆ 行動を起こすときに参照
- ◆ 会議は6つのテーマで

2005/10/31

見直しのタイミング

- ◆ 羅針盤 新年度始まる前に
- ◆ 航海図 四半期ごと
- ◆ 航海月誌 毎月

2005/10/31

(C)経営数理研究所

9