代理店経営者のための紙上セミナー 6

㈲神戸経営支援センター　代表取締役　藤本　秀俊

「経営指針を確立しよう⑥」

◎内務事務の大切さを改めて実感

みなさんこんにちは。ドリームパートナーズの藤本です。

9月になりました。9月になっても相変わらずの猛暑と地域によってのゲリラ豪雨被害と毎日の天候が災害につながるような日々が続いています。熱中症対策やゲリラ豪雨被害への備えなどみなさんくれぐれもお気をつけください。

さて先日は保険会社のセミナーにパネリストとしてお呼びいただきパネルディスカッションに参加させていただきました。

「組織と人を育てる体制づくり～内務の力が会社を動かす～」というセミナーでした。

内務事務の力をうまく活用することで代理店のさらなる成長、発展につなげる

実際弊社では多くのことを内務事務にやっていただいています。見積作成、来店対応、電話による更改業務、新規案件対応、事故の受付など多岐にわたる業務に対応してもらっていて正直なところ内務の力がないと会社が回らない状況です。

弊社でも最初からすべてがうまく回っていたわけではありません。このコラムでも何度かご紹介をした内務事務コンサルを受け、そこから社内のルールを整備し、無駄をなくし、試行錯誤を重ねながら現在に至っています。

特に社内のルールの整備と順守、全員で話し合うことで無駄と思えることを削除することで本当に多くの業務を内務事務に任せられるようになりました。店主や営業のみなさんが思っている以上に内務事務の皆さんは優秀です。

内務事務の力をうまく活用することで代理店のさらなる成長、発展につながると改めて大切さを実感した1日となりました。

夢 168

株式会社ドリームパートナーズ
代表取締役　藤本　准一
【HP】http://www.dream-p.jp

経営者は基本的な経営数値や経営指標を押さえて、自社の状態の変化を掴むようにしましょう。それは、人の健康チェックと同じで、日常的には測りやすい体重や血圧の変化を押さえておき、精密な測定は人間ドックのときに専門医に診てもらうようなものです。それでは、日常的にはどのような経営数値を把握しておけばよいでしょうか。それは、次のとおりです。

1. 収益力

まずは、本業で得られる売上高営業利益率と営業利益額の推移を把握しましょう。手数料収入等の売上に対し、どれだけ経費を使って営業利益を上げているか。単純なことですが、この経費がくせ者です。経費は、固定費と変動費に分解ができます。

固定費とは、売上高の増減に関わらず一定額の支払いが生じる経費です。具体的には固定給で支払う人件費、法定福利費、事務所家賃、共益費、社用車やコピー機等のリース料、通信費、光熱費、各種会費等です。

変動費とは、売上の増減に比例して増えたり減ったりする経費です。具体的には、歩合給やインセンティブ、成果連動型の広告宣伝費、通信交通費、郵送代等です。

ここ数年、諸物価が高騰していますから、経費は増加傾向にあります。固定費が上がっているのか、変動費の使い方はどうなのか、売上高が増えずに経費だけが増えていれば当然、営業利益は下がってしまいます。大事なことは、一緒に働く社員が自社の収益力を理解することです。保険契約の継続や更新の状況、新規契約の増減、各種経費の増減を、きちんと数値で押さえて共有し、現状認識を一致させていきましょう。

次に、経営者は総資本経常利益率を掴んでおきます。経常利益を上げるのに、どれだけの総資本を使っているのかが分かる指標なので、自社の総元手と稼ぐ力の状態を知ることができます。少ない資本（元手）で多くの利益を上げていれば収益力があると言えます。

小さな事務所で少ない設備のときと、立派な事務所で様々な設備を揃えているときと、どちらの総資本経常利益率が良いのか、経営者はこのような資本効率にも目を向けておきましょう。この指標は、売上高経常利益率×総資本回転率に分解できますので、総資本が多いが利益が少ない場合は、売上に対する経費が多過ぎるか、無駄な資産・遊休資産が多く、資本の回転が低い肥満体になりつつあるのか探ってみる必要があります。会社組織が大きくなれば利益の絶対額も大きくなって当然ですが、利益額だけではなく、利益を上げるための資本効率の良し悪しを判断することが大事なポイントです。

2. 生産性

保険代理店における生産性は「一人当たり売上」「一人当たり売上総利益（粗利益）」といった労働生産性のことです。売上高等を人員数で割って求める数値であり、人材がいかに効率良く売上や利益を上げているかを測る指標になります。

組織が大きくなれば間接人員も増えていきます。すると労働生産性が下がってしまうかもしれません。社員数が増えるときには特に労働生産性に敏感になっておきましょう。

次に、労働分配率を押さえておきます。労働分配率は、売上高総利益（粗利益）に占める総人件費の割合です。

総人件費とは、給与、賞与、法定福利費、退職金などのすべての人件費のことです。経費の中で占める割合が高いのが総人件費であり、労働分配率が上昇するときは、売上高総利益が下がっているか、総人件費が上がっているかのどちらかです。人件費は固定費化していることがほとんどなので、労働分配率が上昇するようになると、その他に回す経費が抑えられてしまい経営活動が立ち行かなくなります。

一度、固定化した総人件費を下げることは困難です。経営の理想は、高粗利高分配です。そのためには、生産性を高くして売上や利益を上げるしかありません。真逆の低粗利低分配では、経営者も社員も誰も喜ぶことはできません。

3. 自社における利益を増やす方法を知っておく

利益を増やすためには何をしたらよいのか。実は、その方法は限られています。

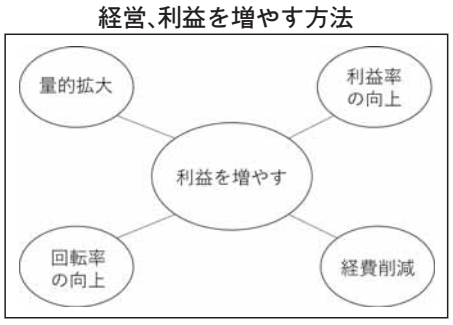
一つ目は「量的拡大」すなわち契約件数を増やし、売上を増やすことです。

二つ目は「利益率の向上」これは、利益率が高い商品やサービスの取扱いを増やすという意味です。

三つ目は「経費の削減」、四つ目は「回転率の向上」、これは仕事のスピードアップということです。

自社が、どの方法で利益を上げていこうとしているのか社員全員で共有し、経営数値により確認していきましょう。

経営、利益を増やす方法



『代理店の未来を語る SINCE 2030』 27

ふと目に留まった一通のメール！――～エネルギッシュな代協活動に驚き～

沢田　光広氏

【筆者プロフィール】
株式会社コスモほけんサービス代表取締役
1961年生まれ、1981年住友海上特別研修社員入社（工業高校電子科卒）
ひょんなことからＦＰに目覚め2018年ＣＦＰ認定、2019年１級ファイナンシャル・プランニング技能士合格、遅咲きの田舎ＦＰ。

【情報発信の難しさ】

「さてクイズです。当社もSDGsに取り組んでいますが目標年次である2030年、『当社は創業□□周年である』。□□を数字で埋めてください！」

このクイズは今年の冬に弊社の会議で行ったものです。これの答えは創業50周年でしたが、社員はいつもより真剣に向き合っていたようでした。弊社の会長（前社長）は1981年6月に研修生となり、私は経営計画書などでこの入社を「創業」と位置付けています。

「お客様に支えられてきた長い歴史の上に私たちは存在し、これからも未来永劫お客様に安心して暮らせるようにという願い」を社員に伝えたく、初めてクイズを出題してみました。

一方的に情報発信してきたそれまでの反省から、未来塾で得た手法を早速試した瞬間でした。未来塾では企業価値を高めるために「明文化」の重要性を説いていただき、社員だったりお客様だったりに対し明文化して伝える重要性を学びましたが、クイズはその明文化の一つだと学びました。これ以外にも脱属人経営や情報の資産化など私には本当に頭の痛い課題ばかりでしたが、今後時間をかけじっくり取り組んでいく覚悟です。

【就任早々コロナ】

私も研修生ＯＢで、会長より2年遅れて入社したので既に40年以上たっています。当時は護送船団方式の業界でご多分に漏れず一匹狼でしかし自由化後の平成21年にコスモほけんサービスに合流し今日に至っています。ひと回り年上の会長は平成の終わりに引退を表明され、令和の御代と同時に社長を交替しました。営業と2足のわらじはなかなかきついですが、社長就任に際し「所信」を公表し、社員の協力を得ながら今日を迎えました。また初心のほか「SDGsの取組みで街（お客様）と社員の価値を高め理念を達成させる」という5項目からなる経営方針を定めました。翌年からのコロナ禍ではSDGsの目標3「全ての人に健康と福祉を」の取組みで様々な感染対策を試み営業方針や会議方法など改め、試行錯誤を繰り返しました。会長の引退表明後から幾つかセミナーを受講し走りながら実践し、さらに昨年は三陸にあるメンバー4人の代理店との合併も果たしました。

その合併後の方策をシミュレーションしながら右往左往していたところ、一通のメールが目に留まりました。それは日本代協のアンケートメールです。それまで代協に積極的でないのにタイトルに浮かんだ「活力」の二文字が、経営者となった私のハートに刺さりました。これを出発点に日本代協の金澤専務と意見交換をさせていただき最後に未来塾の紹介を受けました。

過疎化が進む未来を生き抜く術は?!

【リーダーの覚悟とは】

未来塾の案内を待ちわびていた私は迷わず申し込みました。

昨年11月に始まった未来塾の講座が進むに連れ、これまで5年間行ってきた社長業の反省が見えてきました。また各回で学んだ「明文化」「ブランド価値」「リーダーの覚悟」をはじめ様々な講義内容を振り返り「自分の行動の正しかった部分」の確認もできました。これらは非常に大きな糧となっています。

私の住む岩手県北地域は面積が2177㎢、人口は9万8千人。比較するのも変ですが、東京都の面積は2194㎢、人口は1400万人。同じ面積で人口比率は0・7％です。今後、社員の高齢化や加速度的な過疎化が心配されますが、今後は効率性を重視した営業活動が求められることから、リアル開催されたサマースクールで学んだ「RPAや生成AIの活用」を視野に新しい時代へ進む覚悟ができました。最後に、未来塾の仲間との出会いに深く感謝申し上げます。