代理店経営者のための紙上セミナール　5

㈲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⑤」

◎事業継続力強化計画（ジギョケイ）認定制度

みなさんこんにちは。ドリームパートナーズの藤本です。

8月になりました。連日の酷暑で気温40度を超えるなど災害級の暑さが続いています。梅雨が短くて良かったと思う一方、今度は水不足で秋にはまたお米が足りないなんて事態が起こるんじゃないかと心配になり、なかなか天候は思い通りにならないというか、いい塩梅（あんばい）にならないものですね。

さて先日は保険会社のセミナーで事業継続力強化計画認定制度、いわゆるジギョケイのセミナーを受講してきました。

セミナーを受けるまで、果たして弊社程度の規模の会社にそのようなものが本当に必要なのか半信半疑でしたが、もともと策定しているBCPをもっと発展させたものという捉え方でいいのでしょうか。

保険代理店として万一の時にお客様のお役に立つためには防災、減災力の強化に向けて取り組むことは必須だと感じることができました。

また認定を受けていることで対お客様に向けても安心感を持っていただけると思いますし、お客様にも広く周知（すでに取得されている弊社のお客様も多数おられましたが）していく必要も感じます。

天候そのものが企業活動の大いなる脅威となる時代です。被害後の保険の提案だけにとどまらず、損害そのものを防ぐ、減らす。そのようなお話を経営者の方々とできる、そんな代理店になっていきたいですね。

まずは3か月後までには認定を取れるように取り組んでいきたいと思います。

ジギョケイ認定に向けてセミナーを受講
お客様にさらなる安心感を持ってもらう

これまでに、自社の成長要因、経営環境の変化、自社の経営資源の強みや弱みについて、ありのままに把握し、分析を進めました。次に、財務諸表（決算書）を使って、自社の経営分析を進めましょう。

財務諸表と聞くと「簿記は分からない」と苦手意識を持つ人もおられますが、経営者は、記帳法である簿記ではなく、数値の持つ意味を知ることが重要で、経営数値が読めるようになりなければなりません。自社の状態を数値で確認することは、定期健康診断のようなものです。会計ソフトを使えば財務諸表を使った経営分析は簡単に算出できます。経営者は、その数値結果を使って自社の姿を理解します。

まず、業績推移を把握しましょう。業績推移とは、売上や利益の変化や移り行きのことです。売上や利益は、単に「伸びていれば良い」というものではなく、その中身や理由が大切です。「何が売れているのか」「なぜ利益が生まれているのか」を正確に把握しましょう。自社の略年史を作成するときに、売上等の数値を時系列に並べていると思いますが、年度ごとの業績推移を、もう一度、見てみましょう。

次のうち、どれにあてはまりますか。

①増収増益

売上も利益も伸びている状態。その理由が明確で、意図した対策を行った成果であれば優良です。例えば、「以前からアプローチしていた顧客からの受注があった」「よく売れている商品やサービスが明確で、キャンペーンなどの販売促進策を行った」等です。一方、増収増益であっても理由が曖昧で、「景気が回復したから」「営業が頑張ったから」といったボンヤリした理由では、偶然の結果や他力本願の可能性があります。

②増収減益

売上は増えているが利益が落ちている状態。営業利益が落ちている場合でも、具体的な理由が明確で、それが一時的な要因であれば問題はありません。例えば、「情報機器更新のために一時的に器具備品費が増えた」「数年ぶりの新卒採用のため、採用費が増えた」といった場合です。意図した「戦略的経費」により一時的に利益が下がっている場合は理由が明確です。その一方で、売上増加を喜ぶばかりで、利益低下に対する問題意識が低い場合には要注意です。意図しない経費、無駄な経費がコントロールできていない可能性があります。

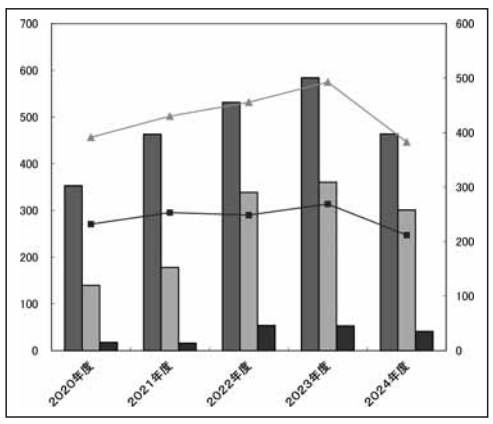
③減収増益

売上は下がっているが利益は上がっている状態。この場合、売上低下の具体的理由が明確で、対策が示されていれば問題ありません。例えば、コロナ禍では「売上は落ちたが、交通費等の営業経費が大きく節減された結果、利益が増えた」といったことが起きました。営業のやり方が変わることで、今まで当たり前のように使っていた経費を使わなくなれば、売上は下がっても利益が増加する可能性があります。ただし、売上低下の理由が「顧客離れ」「顧客数の減少」の場合や、増益の理由が「補助金の受給」といった一時的な理由の場合は要注意です。

④減収減益

売上も利益も落ちている状態。これは理由のいかんを問わず要注意です。仮に経営者が、その理由や原因が分かっていない場合は危険です。「勝ちに不思議の勝ちあり、負けに不思議の負けなし」。数値が悪くなるときは、必ず原因や理由があるはずです。

【業績推移を見える化で理解】



良い経営者は、業績推移を正確に把握しており、その内訳や理由も明確に掴んでいます。だから、対策を打っていくことができます。甘い経営者は、業績推移は把握しているが、内訳や理由が分かっていません。だから、理由を外部環境変化のせいにします。駄目経営者は、業績推移の把握をしていません。だから、目先の対応に追われるばかりです。

経営分析に当たっては、数値の変化を折れ線グラフや棒グラフで表したりすると、視覚的に分かりやすくなります。数字の羅列ではなくグラフ化や見える化を図って、経営数値を理解しやすくしていきましょう。

夢 167

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

『代理店の未来を語る SINCE 2030』　26

家業から企業を目指して
家業を継いで安泰かと思いきや…

大和　親英氏

【筆者プロフィール】
株式会社東京保険サービス代表取締役社長
2002年、あいおい損保に研修生として入社。新規開拓を通じて、人との出会いや信頼関係に営業の魅力を感じる。現在ＡＤ東京北支店プロ会会長、（一社）日本損害保険代理業協会理事

【甘い囁（ささや）きに釣られて…】

もう20年以上前の話になります。父は大学3年生の私に対して「この仕事は、人を助けることができる仕事だ」と保険の仕事を誘ってきました。進路を迷っていた自分を見て声をかけたのだと思います。さらに、「うちにいる他の募集人のお客さんを引き継げば、収入も安泰だから営業なんかしなくても大丈夫だ」という甘い囁きも付け加えてきました。

それに釣られてホイホイと研修生になって数か月した頃、「そんな甘い考えではダメだ」ということを痛感する出来事が起こりました。

父からの引き継ぎで訪問した70代のお客様からとても厳しい言葉をいただいたのです。その方から「俺はお前の父親には世話になったが、あんたのことは知らない。なんで契約しないといけないんだ」と言われて、私は返す言葉もありませんでした。その場は頭を下げて、なんとか契約をいただきましたが、帰り道では悔しくも情けない思いで、涙を流したことを今でも鮮明に覚えています。この頃の多くの経験が、今の自分に繋がっていることは間違いありません。

それから心を入れ替えて、20代の頃は飛び込み営業で法人顧客を地道に増やしていきました。この頃の多くの方々との出会いや信頼して契約を任せていただけた数々のエピソードが、「私自身の考え方や人としてのあり方を育ててくれた」と感じています。それは単に「保険を契約する」ことではありません。「保険を任せていただけること」に対する価値や存在意義の実感。そして、その期待に応えたいという強い使命感。こうした積み重ねが、私にとっての「保険代理店業の仕事の魅力」に結びついていったのだと思います。

【営業と経営の狭間で】

おかげさまで当社は現在、役員含めて12名の規模に成長しました。その中で、私が抱えている悩みは「自分の役割」です。前述の通り、仕事の魅力を最も実感できるのは、お客様と触れ合っているときです。一方で、保険代理店の経営に関する研修で、必ず出てくるフレーズが「プレイヤーからマネージャーへ変わること」。その必要性は頭では理解していながらも、いまだに踏み切れずにいる自分がいます。

その迷いの中で受講した、「代理店経営未来塾（日本代協主催）」では、改めて自分の未熟さを痛感しました。

「経営」という観点で見ると、やるべきことは山ほどあるのに、自分はほんの一部しか取り組めていないことに気づかされました。常に新しい知識を吸収し続けていく姿勢の大切さを実感しています。今すぐというわけにはいきませんが、今後段階的に経営にシフトしていきたいと考えています。

【未来にバトンを繋ぐ】

当社では、中期経営計画の中で「2030年に損保収保10億円」を目指しています。

それが実現すると、社員数は今の倍ほどになっているはず。それは単に規模だけでなく、社員一人ひとりの資質も向上していることが必要だと感じています。そのために「TIS2030未来創造プロジェクト」と題して、経営理念から行動理念まで繋がる一連の考え方を社員一人ひとりに浸透させるために、社内研修や掲示物などの取組みを行っています。会社の理念や考え方は、個々人への押しつけではなく、困ったときの拠り所であり、選択基準にしてほしい。そんなメッセージと共に取組みを開始しています。

私をこの業界に「甘い囁き」で引き込んだ父は、残念ながらすでに他界していますが、「人を助けることができる」すばらしい仕事を残してくれました。この仕事を後世に残していけるように、今後も日々精進していきたいと考えています。

5年後を見据えて掲げる
ＴＩＳ2030未来創造プロジェクト