代理店経営情報

シンニチ代理店版

選ばれる地域No.1代理店づくり!

～営業戦略編～

セブンスターズコンサルティング株式会社
代表取締役 佐々木 篤史
シニアコンサルタント 平野 芳生

19

2名プロフィール
ランチェスター販売戦略、情報提供型の購買心理学を基にした顧客型セールス、営業スキル研修の3つの柱を基に保険／共済代理店、営業パーソン向けに「売れ続ける仕組みづくり」の営業力強化支援コンサルタントとして活動中。独立行政法人 中小企業基盤整備機構 実務支援アドバイザー、NPO法人ランチェスター協会認定インストラクター、一般社団法人 地域活性化推進機構登録専門家、NPO法人 リスクマネジャー&コンサルタント協会 シニアコンサルタント。
https://sevenstars-consulting.com/

一つひとつの地域でナンバー1を作る 押さえておく重要な5原則

前回は、ランチェスター戦略の基本的な内容と3つの結論について振り返るとともに、地域戦略について解説をしました。今回から地域戦略に焦点を当て5つの原則について順番に事例を挙げながら解説します。

最初に前回解説をした地域戦略について振り返ります。ランチェスター戦略の地域戦略とは地域特性や地域事情に対応した地域別戦略のことをいいます。ランチェスター戦略における地域戦略の基本方針は、地域を細分化して、重点化（優先順位をつけて）し、自社が勝てる地域に経営資源を集中化し、各個撃破し、一つひとつの地域でナンバー1を作る。結果、商圏（営業エリア）全体におけるナンバー1をめざすというものです。

そして、その地域戦略を実行していく上で、押さえておくべき5つの重要な原則があります。それは、①一点集中主義の原則、②「足下の敵」攻撃の原則、③地盤強化（地元固め）の原則、④ナンバー1キープの原則、⑤固定化（顧客のファン化）の原則です。

まず、一つ目の「一点集中主義の原則」です。

前回でも解説をした一点集中主義ですが、保険代理店が地域戦略を実行するうえではとても大切な原則になります。

自社の商圏（営業エリア）における地域・マーケット特性、市場構造、市場体質などの商圏分析や顧客分布状況など各種情報から地域を細分化し、優先的に攻略をする重点地域を決めていきます。例えば、法人を主な客層にしている保険代理店の場合、自社の法人顧客が1000社あるとしたら、まずは1000社の法人顧客のエリアにおける分布状況をマッピングします。自社の顧客の分布が多い地域や自社が攻めるべきエリアなどすでに自社が勝っているエリア、および勝てるエリアを探し出し、まずはそこを重点エリアとして設定します。

設定した重点エリアに法人が2000社存在し、そのうち自社の既取引法人が70社としたら、取引シェアは35%となります。その重点エリアにおいて、ダントツのナンバー1となるには、シェアの安定目標値である約40%（41・7%）を超える必要があります。従って3社以上の企業間競争の場合、その立場が圧倒的に有利となり、首位独走の条件である約40%を目標とします。自社の重点エリアにおいて、3社以上の他社代理店が競合していることは普通に良くあることですが、例えば、重点エリアにおけるシェアの状況が以下のような想定であるとします。

1位…35%（70社／2000社）A代理店（自社）
2位…25%（50社／2000社）B代理店（他社）
3位…15%（30社／2000社）C代理店（他社）
4位…10%（20社／2000社）D代理店（他社）
5位…etc.

重点エリアは「一点集中主義の原則」 まず直近下位の代理店の契約を攻略

自社は、この重点エリアにおいて、ナンバー1（シェア40%超）となるべく、持てる戦力を集中的に投下していくことになります。それが「一点集中主義の原則」です。

ランチェスター戦略における射程距離理論の解説のなかで、3：1サンイチ）の法則について触れましたが、3社間以上の競争においては競合先の√3倍超の戦力を投下することで優位な戦いができることになります。

従って、この重点エリアにおいて他社代理店の営業担当者が1名で担当しているとしたら、自社は2名以上の戦力を投下し、攻略をしていくと効果的な戦いができます。

しかしながら「うちには、営業担当者はそんなに多くいないよ」という保険代理店もあると思います。そのような場合は、開発日を決めて店主はじめ全員で重点エリアを担当する営業社員と一緒に法人開拓に取り組むことも必要かと思います。また「一点集中主義の原則」は、攻略を行う営業担当者の数だけではなく、経営資源を集中投下することでもあります。

従って、例えば重点エリアに絞って、定期的・継続的に集中してDM（ダイレクトメール）を送付してセミナー案内をする、重点エリアに存在し地元法人との関係が深そうな税理士事務所などとの関係構築の活動をするなど、ナンバー1のシェアを取るために自社の持てる戦力を徹底して集中する取組みを行うことが重要となります。

次に、自社の持てる資源は限られていることから、攻撃をするにも、どの他社代理店をターゲットにするべきかを考える必要があります。確かに重点エリアには数社の他社代理店の法人顧客が存在するわけですが、全ての他社代理店をターゲットにして営業活動を行うことは自社の戦力が分散し、非効率な活動になってしまいます。

ここで、必要になる原則が、「足下の敵」攻撃の原則となります。つまり、直近下位の他社代理店に攻撃目標を定めてミートし、差別化を封じ込める戦略を立てることになります。よって、自社の戦力を直近下位のB代理店（他社）攻略に集中させ、そこから市場シェアを広げることに注力した営業活動を行うことになります。

直近下位のB代理店のシェア5%、つまり10社の法人顧客を自社契約にすれば、シェアは、自社（A代理店）が40%、2位のB代理店が20%となり、√3超の差をつけることもでき、名実ともにナンバー1となります。

ということは、まずは10社の法人の契約攻略のための戦略・戦術を検討していくことになります。

次回は、引き続き、5つの重要な原則の実践について解説していきます。

年頭所感

皆様、新年明けましておめでとうございます。年頭に際し、損保労連の活動について述べたいと思います。

損保労連では、2018年度から2022年度までの5カ年の中期重点取組課題である「Action2022」を策定しています。

第4次産業革命と言われるこの変革期において、取り巻く環境の変化に正面から向き合いながら、注力すべき課題を明確にした上で、単組と産別ががっちりとスクラムを組み、継続性を持って課題解決に取り組んでまいります。この「Action2022」を踏まえて策定した今年度の主な活動について触れたいと思います。

1点目は、「長時間労働につながる商慣習の見直し」の取り組みです。商取引などにおいて、商慣習（過去から当たり前のようにしている対応が習慣化したもの）の見直しを進めていくにあたっては、お互いに「相手の働き方に配慮する」との考えを社会全体に浸透させていくことが重要であると考えており、組合員一人ひとりが「自らの行動変革」や「取引先の皆さんの行動変革の喚起」に踏み出せるよう後押ししていきます。また、本取り組みが連合の運動方針に新たに盛り込まれたことを契機として、連合や他の産業別労働組合とも連携を一段と深めながら、社会全体にこうした考え方が広く浸透するよう取り組んでまいります。

2点目は、「組織力の強化」です。グループ経営が進展している損保グループ産業において、従来型の個別企業間の労使関係のみでは解決が困難な課題が生じています。また、未組織企業を中心に、課題解消にあたり十分な労使論議が図られていない実態が見受けられます。単組・産別が一体となって、組織化に対する支援を強化するとともに組織力を向上させていくことで、職場の課題把握機能や経営チェック機能の強化を図り、業界を含めた関係先への影響力を向上させていきます。

3点目は、「働き方改革関連法」への対応です。すべての組合員・社員にとって、働きやすく・やりがいのある職場作りをさらにすすめていくことが重要であるとの認識のもと、単に法令を遵守するための制度構築に留まっていないかなど、課題の把握に努めつつ、多様な人材が一層活躍できる産業の実現に向けて取り組みをすすめてまいります。

損保グループ産業に集う仲間が、誰ひとり取り残されることなく、この産業で働くことに対する誇りを持てるような明るい未来を築き上げていくべく、皆さまと手を携えともに歩みを進めてまいりたいと考えております。本年もどうぞ、よろしくお願いいたします。

損害保険労働組合連合会
中央執行委員長 境田 道正

70年の歴史を土台に全損保らしく歩みつづける

新年あけましておめでとうございます。

安倍政権の経済政策は、この間一部の大企業に巨額の利益をもたらしてきましたが、中小零細企業や地域経済にはその恩恵が行きわたっていません。国民・労働者には、消費税増税、社会保障費の負担が重くのしかかり、将来不安の広がりが消費を低迷させ、景気回復を実感できない状況は続いています。

損保産業では、各社とも相次ぐ大規模自然災害による保険金支払額が増加し、保険本業における収支が悪化し始めています。加えて事業環境の先行きが不透明なことを理由に、損保経営の危機感は強まっています。そのもとで、大手グループは、国内でのマーケットシェア競争を激化させ、海外事業の推進や新規事業領域での収益拡大をめざしています。中小社もこうした競争に巻き込まれ、各社の政策すべてが「収益力の強化」をめざしたものとなっており、労働生産性を追求する動きも強まっています。また、災害対応では、労働実態の悪化が顕著になるとともに、「早期支払い」を指標とした競争となり、企業宣伝の具に使われるなど、産業の社会的役割が歪められています。こうした施策は、働く仲間の雇用や生活、権利、労働条件を脅かし、働く者の疲りと働きがいの喪失と「不安」が蔓延する職場をつくりだしています。

このようななか迎えた2020年は、何よりも国民や働くものの声や願いが優先される1年にしていかなければなりません。そのためにも、いまが歴史的転換点であることに確信をもち、働くものの声をあげ、労働組合をいかして運動をすすめていくことが求められています。

昨年11月5日、全損保は結成70周年を迎えました。70年の歴史を組合員へ伝え広げることを目的に記念事業の一環として作成した「70周年記念誌～たたかいとる力を高めるために企業の枠をこえて」を全組合員に配布し、各職場で全損保70年の歴史を読み返し合う運動を提起しました。さらには、「記念レセプション」（9／20）、「記念シンポジウム」（11／9）の開催を通じて、産業別単一組織の良さと力、展望を確認し合うことができました。

今後も、企業の枠をこえて集まり、励まし合い、国民的課題の運動にも多くの労働者と連帯して参加する、という「全損保らしさ」を大切にし、損保に働く仲間が安心して働ける職場をめざして運動をすすめていきます。私も、この労働組合の先頭に立ち、奮闘していく決意を新たにしています。

全日本損害保険労働組合（全損保）
中央執行委員長 浦上 義人