仙台市近郊のベッドタウンから事業を拡大 業界専門家も注目する組織づくり

仙台市の北側に位置するベッドタウンの富谷市で保険代理店を営む㈱東北保険事務所。
人口約5万2000人のまちに本店を置き、宮城県全域を対象顧客として事業を展開し、従業員数を拡大させている。
その成長の背景には佐藤秀樹社長が実践している独自の「組織づくり」があるという。変化する保険業界の動きに対応し、発展を目指す佐藤社長の夢と思いに㈱ブレインマークスの菊池裕葉氏がアプローチした。

佐藤秀樹
さとう・ひでき

株式会社東北保険事務所
代表取締役社長

1958年生まれ。82年㈱岡村製作所入社、組織営業所営業販売部担当。89年東京海上火災保険㈱に中途入社、仙台支店代理店担当。2003年㈱東北保険事務所入社。06年㈱東北保険事務所代表取締役社長に就任後、現在に至る。

菊池裕葉・ブレインマークスビジネスコンサルタント　どのような経緯で保険代理店を経営することになったのですか。

佐藤秀樹・東北保険事務所代表取締役社長　父が保険代理店を経営していたのが大きいですね。私はもともと東京海上日動火災保険㈱（現在の東京海上日動火災保険㈱）の社員として働いていたのですが、43歳のときに父が高齢になったために代理店を引き継ぐことにしました。当時、父の代理店の規模はわずか3人。そこで最初の1年間は拡大に向け、地域における「中核代理店」になるための仕組みづくりをすすめました。ところが、本格的に事業を引き継ごうとしていた矢先に父が急逝し、私は急遽、法人と個人合わせて数百の顧客を抱える保険代理店の責任者になってしまったのです。今振り返っても、この時期が一番大変でした。

東北保険事務所の外観

菊池　事業拡大のために具体的にはどのような仕組みを整えましたか。

佐藤　基本は「人づくり」です。人員を増やすための環境整備を含め、3～5年かけて徐々に規模を拡大していきました。保険代理店は専門的な知識を扱うので、人材育成には時間がかかります。しかし、この部分がじっくり力を注げば、強い組織が生まれると考えたのです。おかげで後に世間で人手不足が叫ばれるようになってからも、当社では人員が順調に増え、現在は私が引き継いだ当初の約10倍となる30人以上となりました。規模が大きくなったことで、顧客数も増えていきました。

社員の集合写真

菊池　佐藤社長の組織づくりは保険業界の専門家からも「素晴らしい経営」と称賛されています。どのあたりにその特徴があるのでしょうか。

佐藤　当社ではまず行動規範として「知識の習得に取り組み、成長し続けます」「お客様の声に耳を傾け、誠実に対応します」「チームワークを発揮して、お客様に安心を提供します」の3点を掲げています。そして、これにもとづいて所内の活動を「オフィス」「営業」「営業メンバー（パートナー代理店）」の3部門に分けています。もっとも重要な役割を担うのはオフィス部門で、顧客のアフターフォローや事故などの対応をするだけでなく、営業部門と営業メンバー部門に対して取り扱う商品の情報や知識をシッカリと浸透し、"深掘り営業"の後押しをしています。また、近年はコンプライアンス（法令順守）に対する考え方も厳しくなってきているので、業務管理責任者がコンプライアンスに関する所内での教育や研修を担っています。

菊池　3部門が連携することでチームワークを高めているのですね。

佐藤　その通りです。保険といえば、従来は「営業が個人の力で売り込むもの」という認識がありました。しかし、こういった認識はもはや成り立ちません。今はお客さまにリスクとニーズを十分に理解・納得していただいたうえで、保険商品を選んでいただくことが大切なのです。そのためにはこうした不断の努力が大切だと思っています。

菊池　古い認識をあらためるには苦労も多かったかと思います。そのあたりはいかがでしょうか。

佐藤　もっとも大変だったのは、それまで当たり前だった「事合制」の廃止です。提案したときは一部から猛反発されました。結果的に社員やパートナー代理店が一気に8人も退社してしまい、一時は収入が大幅に減少しました。しかし、それ以上の効果として組織の一体感を確保できたと思います。

北海道の代理店との打ち合わせの様子

菊池　たしかに痛みをともなう大胆な決断だったと思いますが、それを実行した理由はどういったところにあったのでしょうか。

佐藤　私たちの目標が集団的経営の実現だからです。そして、一個人が活躍するのではなく、各部門の責任者らがみずからの役割と使命を認識し、経営全体が組織的に運営されたほうが、持続可能だと考えたのです。これは経営者や一部の営業員に負担が集中しないための分権体制といってもいいでしょう。「スーパー社長」や「スーパー営業マン」に頼りきった経営がやがて行き詰まるのは、ほかの業界を見ても明らかですしね。

社員とともに東北楽天ゴールデンイーグルスの試合を観戦

菊池　これからすすめていく予定の施策はありますか。

佐藤　今取り組んでいるのは、コンプライアンスとリスク管理の強化です。内部監査の高度化に関してもまだまだやるべきことがあります。当社が取り扱う大手保険会社の厳しいチェックシステムも参考にしながらつねに改善をはかっているところです。今後はさらなる事業拡大に向け、人事評価制度の改定を行っていきたいと思います。

また、それに先立って就業規則の策定や退職金制度の整備の見直しをしました、というのも、今までは社員を増やすことに焦点を当てて規模を拡大させてきましたが、一層の成長を実現するには、ほかの代理店との提携強化や合併などが必要な段階になってきているからです。だからこそ、これからは営業職や他社の仕組みも吸収しながら、新しい保険代理店の形を模索していきたいと考えています。

菊池　個人の力に頼らない合理的な仕組みづくり、それにもとづく企業運営という考えは、当社が認定ファシリテーターを務める米コンサルタント、マイケルE．ガーバー氏の理論とも合致します。人事評価制度の改定に関してはさまざまな業界の事例を参考にしてもらえると思うので、引きつづき全力でお手伝いさせていただきます。

菊池裕葉
きくち・ゆうな
株式会社ブレインマークス ビジネスコンサルタント

2018年にブレインマークス入社。会員サービス運用やCRMシステムの運用・改善、企業文化づくりなど多岐にわたる業務を経験。物怖じしないチャレンジ精神と持ち前の明かな気遣いを武器に、顧客との関係構築に従事。現在はニーズを最先端で受け取る職務内容を生かし、サービス業務改善、満足度向上に力を注いでいる。

10年後のためのアドバイス!

終始穏やかな口調でインタビューに応じてくれた佐藤社長。そこからは経営の基本は「時間をかけた人づくりと仕組みづくり」だと語った通りの、柔和で忍耐強い人柄が伝わってきました。保険業界全体を見てみると、コンプライアンス業務の流れとともに、法改正によりパートナー代理店との関係性も変わってきています。また、昨今は人手不足の影響で若い営業マンが集まりにくい、従来のように業績に売り上げを立てづらいといった課題も顕在化しています。「代理店の機能を合理化し、組織全体で利益をとり、成果を平等に分配する」という仕組みを構築すれば、今後はすでにある程度の規模を持った代理店などとスムーズに提携して事業を展開することも可能になるでしょう。これまでの取り組みをさらに強く推し進めていってほしいと思います。