



---

---

代協会員専用

# プロ代理店における 事業承継の課題と対策

---

---

一般社団法人 日本損害保険代理業協会

---

---



## 事業承継を計画的に 行うための基本ガイド

### 第1章 事業承継の現状と早期対策の重要性

ポイント：中小企業の課題と対策から学ぶ

### 第2章 事業承継を阻む5つの「壁」

ポイント：事業承継のメンタルブロックを外す

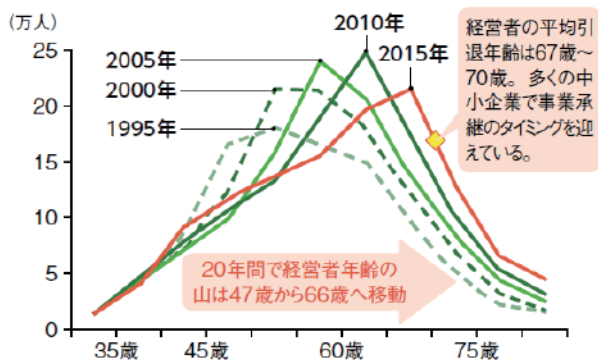
### 第3章 事業承継対策における重要5項目の整理

ポイント：事業承継を成功に導く基本的な考え方

日本の中小企業358万社の悩める共通課題（事業承継）

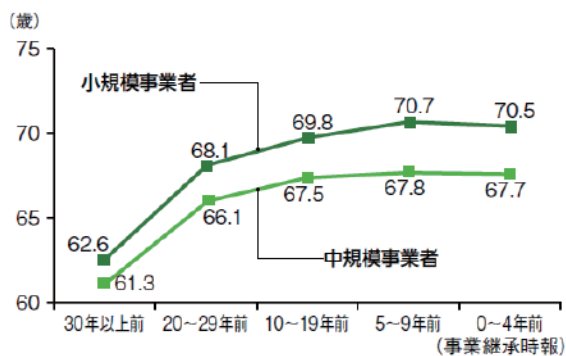
日本の中小企業は、国内総企業数の99.7%を占め、雇用の7割を支える日本経済の大きな屋台骨です。しかしながら前年度後半より拡大が広がった新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響により、その屋台骨が揺らぎつつあります。近年、中小企業が抱える課題としては人手不足や事業承継など人口動態に係るものが多くあげられていましたが、それに追い打ちをかけ同感染症による外出・渡航制限などが発生し、資金繰りが大幅に悪化。事業継続自体が困難となる中小企業が全国で多発していることが主な要因です。

■ 中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



資料：中小企業庁委託調査「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、（株）帝国データバンク）、（株）帝国データバンク「COSMOS1 企業単独財務ファイル」、「COSMOS2 企業概要ファイル」再編加工

■ 中小企業の平均引退年齢の推移



資料：中小企業庁委託調査「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、（株）野村総合研究所）

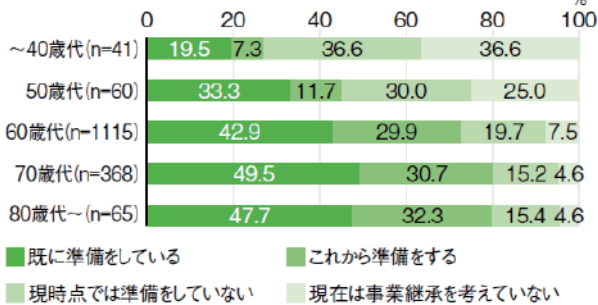
事業承継には5年から10年かかる

会社としてこれから存続できるにも関わらず、事業承継の進め方、実状に対する認識が不足しており、事業承継への着手を先送りしたために後継者を確保できなかったというケースもあります。後継者の育成期間を含めれば、事業承継には5年～10年を要するものと考えられます。

■ 事業承継を先送りしてしまう背景



■ 事業承継の準備状況（年齢別）

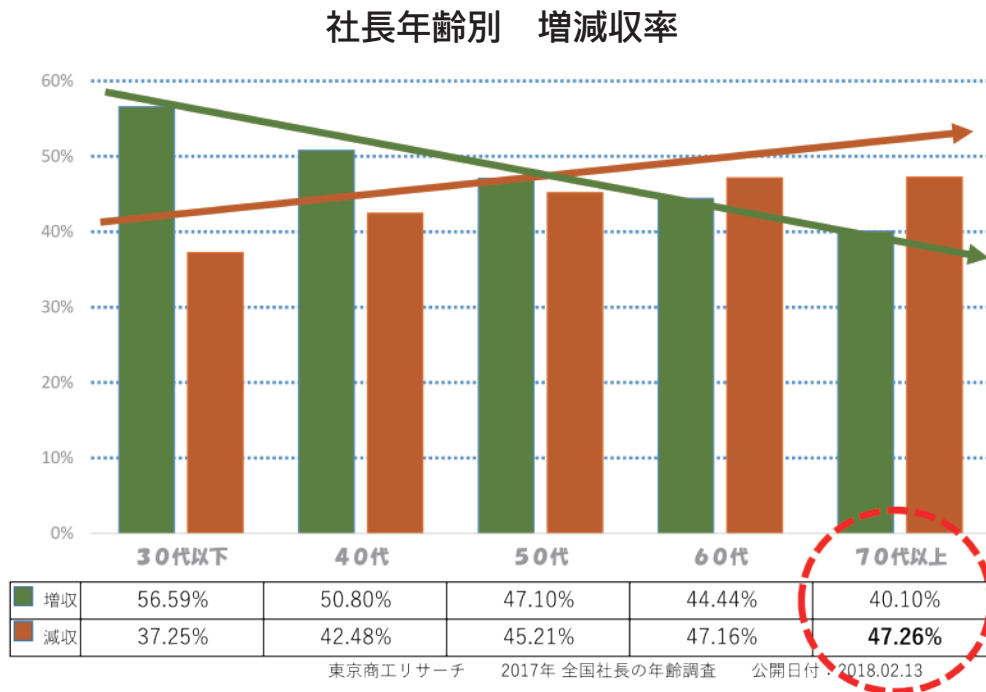


資料：（株）帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」（2016年2月）再編加工

中小企業庁では、平成30年6月28日に総務省と経済産業省が公表した、「平成28年経済センサス-活動調査」のデータを分析し、中小企業・小規模事業者数の集計作業をとりまとめました。2年に1回の調査で上記数値は2016年度末のものです。

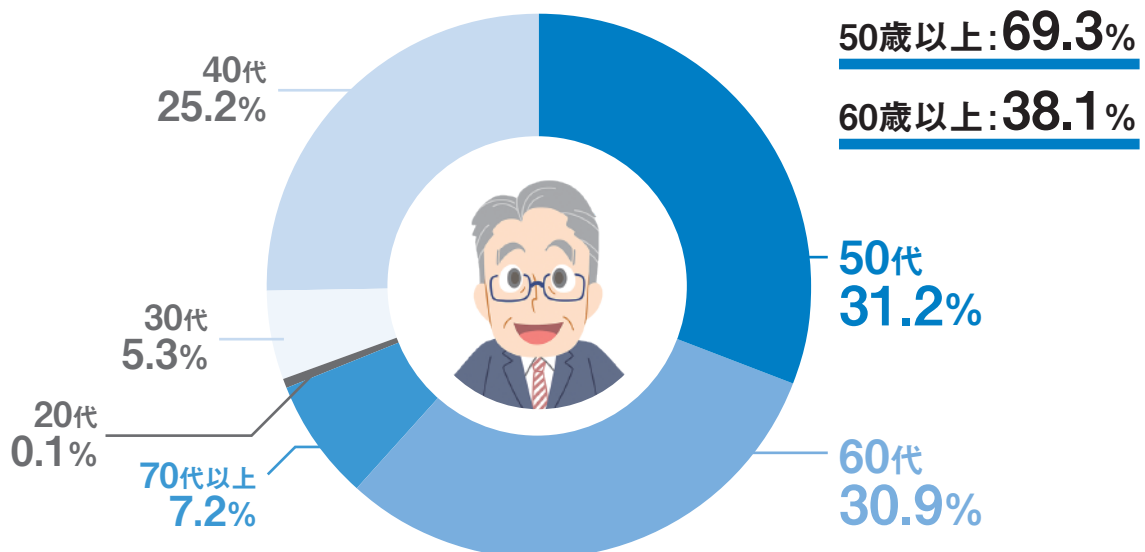
## 年齢別企業業績 70代以上は減収、赤字の割合がワースト

社長年齢と業績の関係では、70代以上は「減収」、「赤字」の割合が最も多く、「連続赤字率」も10.7%に達し、社長が高齢化するほど業績に負の影響を与えていることがわかります。



経営者の高齢化は、中小企業の事業承継、転廃業の問題に直結しているほか、深刻さを増す人手不足にも絡んできます。事業承継や起業は、社長年齢の若返りを促し、本質的には成長分野への労働力の移動も視野に入ってくるようになります。

### ■ 保険代理店における代表者(店主)の年齢構成



日本損害保険代理業協会 回答3743社/正会員10,272社 (出所)代協正会員実態調査(2015.10)

## プロ代理店経営者に伺いました！

### Q1. 悩みごと、 将来の不安は 何ですか？

社員の**高齢化**も**継続落ち**も  
止まらない  
社員も定着しないし…

業法改正以降、**追加の業務が  
増えた**感があり、いつも忙し  
いなあ

**60歳を過ぎ**、体力的に今ま  
でのようなお客さま対応が難  
しくなってきた

**手数料が毎年変わり、経営自  
体が安定しない、何とかなら  
ないかな**

お客さまや取引先の法人が  
**代替わり**し始めて、  
何か不安だ



### 声に 出していない 5年後の不安

誰かに事業を承継しな  
いといけないと思うが、どうい  
う**準備**から始めていけば良  
いか**よく分からない**んだ

実は会社に**個人貸し**が  
あり、会社の負債を減らして  
いかなくてはならないが

親族に後継者候補はいるが、  
**育成・指導方法が分からない**のが不安  
で、社員にもなかなか話を切り出せ  
ていない

業法改正から4年経ったけれど、  
まだ十分な**態勢整備が出来ていない**。  
これからどうすれば……

現時点では後継者は決まって  
いない。決め方等について誰かに相談  
したいが、**身近に相談できる人がいない**

創業以来黒字と赤字を繰り返  
してきている。**内部留保は殆どない**。  
後継者は手を挙げてくれるだろうか？

Q2.

経営者の皆さんが  
守りたいものは  
何ですか？

**お客様です。**

お客さまとの関係継続が事業の継続を可能としてきました。  
何より必要とされる喜び、感謝の言葉がエネルギーです。

**従業員です。**

社員にはいろいろ助けられたし、頑張っている姿を見てきた。  
創業時からの苦労を分かち合った社員の引退後の生活も考えてあげ  
たいし、入社してきてくれた若手社員のエネルギッシュな活動には  
感謝しかない。

**家族です。**

昼夜問わず支えてくれたのは間違いなく家族だ。自分の最大の理解  
者であり、身体の心配からお金の心配まで今も支えてくれている。

声に出していない本当に守りたいもの

本当に守りたいのは自分自身です。

何故なら、自分が経営しているからお客さま、社員から支持されている。身体が続く限り、  
経営者としての地位と誇りを持ち続けたい。自分の代でもっと会社規模を拡大したいと  
思っているし、お客様からの感謝の言葉をもっともっと聞きたい。

本心は

お客さまに頼りにされている自負があり、まだまだ出来る。仮に引退したとしても  
今までと同じ程度の生活をしたい。出来れば、後進の指導を続けていきたい。



## 避けられない店主の高齢化とお客さまの不安を直視！

今の代理店さん、**後継者がいない**ということみたい。健康には気を付けてるようけどもう70歳過ぎ……。

私は父の代からの10年以上のお付き合いだけど、自分の**子供たち世代**になった時には、どなたが担当になるのかな？

息子さんが継ぐと思うけど、でも今は**違う会社**でもんね！  
勤めている会社も遠いようだし……。

電話したら、事務の方からは**社長が外出**していて、**戻らないと分からない**と言われてたけど……。

このような声が聞こえる前に、考えておく重要な課題が  
保険代理店の「事業承継」です。

### 事業承継に 対する 店主の悩み (親族承継のケース)

息子はまだ未熟だし、  
**経営者タイプではない**ので  
…どうしたものか？

実は2期連続  
**赤字会社**なんだ。息子に  
言い出せなくて！

ずっと背中を見ていた  
はずだから、**何も言わなくても**  
分かっていると思うんだが？

長男は多少の金は  
持っていると思うが、  
株式譲渡だとか贈与だと大丈夫かな？  
**お金がないと！**

娘が継いでくれるみたいって  
家内が言っているが、**子どもがまだ**  
**小さい**し、どうすればいいのか？

長男より次男に継がせたいんだが、  
どう切り出せばいいのか？  
**3年くらいしたら**  
まだ状況も変わるかな？



何とか**ならない**のが事業承継

▶ 打ち手・対策を先延ばしにするほど良い対策が無くなってくる

何とか**なる**のが事業承継

▶ 時間をかけてしっかり準備すれば大抵うまくいく



## 「守ること」

これからもずっと、大切なお客さま・社員・家族を守り続けるためには  
経営者自ら事業承継を考えなくてはならないはずです。

## 経営者の最大の責任は、事業を継続すること

### そもそも事業承継とは？

事業承継とは、「会社の魅力」の磨き上げ、会社の強みを抽出し、最大化すること

| 一般的な<br>知的資産 | 1    | 2  | 3    | 4    | 5          | 6              |
|--------------|------|----|------|------|------------|----------------|
|              | 経営理念 | 人材 | 販売技術 | ブランド | 経営<br>ノウハウ | 顧客との<br>ネットワーク |

保険代理店経営の場合には、さらに蓄積された

知的資産  
(特に人的なノウハウやスキル)



経営権  
(自社株式の評価と譲渡)

をいかに引継いでいくのが重要な検討ポイント

### 事業承継のポイントは？

- |                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1 経営状況・課題を「見える化」       | ▶ 自社の強み、弱みを知る ※SWOT分析手法の活用検討(P14) |
| 2 「知的資産の棚卸し」に社員全員で取り組み | ▶ 現経営者が描く「自社の強み」と後継者が描く「自社の魅力」    |
| 3 10年先を見据えた承継計画の有無     | ▶ 2030年の自社の存在価値をイメージする            |



後継者は、把握した知的資産に基づき、強みを活かし、弱みを補うための取り組み(新たな知的資産の創造・獲得)により、業績の向上に結びつけることが可能となる。また、新たなビジネスチャンスを見出し、展開できる。

## では、事業承継は難しいのか？

### ○経験したことがない

- 経営をしていて、事業承継を経験することは、多くはありません。
- 現経営者の皆様が創業者ならば、これから後継者に継ぐことが、人生で初めての事業承継でしょう。
- 皆様が何代目かの経営者ならば、一度自分が承継し、今度は承継させるわけです。

### 経験したことがないと思うのではなく…

経営、事業の運営に対する考え方が定まっていれば、他の経営事象（災害・感染症等、企業活動停止事象）と似ている**BCP対策と同様**と考えることができると思います。

## 事業承継の主役は誰か？

### ○事業承継の主役は「後継者」？「現経営者」？

- 事業承継の核は、「**経営の承継**」です。
- 事業承継を行うまでは、現在の経営者が主導して経営の承継を行うことになります。
- 現経営者と後継者がお互いの理解を深めることから始めます。



## 現経営者のやるべきことは何か？

### ○大切なことは「経営」のバトンの受け渡し

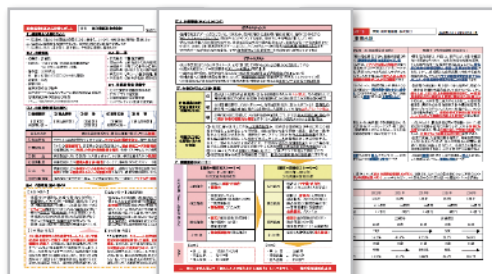
- 経営状況・課題、知的資産の「見える化」が重要
- 現経営者と後継者が一緒に自社の沿革や知的資産、将来に向けた事業のあり方をまとめる取り組みが必要

#### ■ 見える化の3つのポイント

参考「事業価値を高める経営診断レポート」

- 1 将来ビジョン（3カ年ではなく10年先を見通した戦略）
- 2 10年先からのバックカスティング型での3・5カ年計画
- 3 上記のビジョン実現を支えるための財務基盤と人財資源

**事業承継対策は、  
早期着手が何よりも重要!!**



## 第一の壁

### 承継意識なし・欠如（経営者の属性）

- ☐ 既に60歳を過ぎてはいるが、自分以上の経営能力のある人はいないと思っている
- ☐ 親族内、役員・社員への承継などありえない。あるとすれば合併か売却が最適だと思っている
- ☐ 大切なお客さまを守れるのは自分だけだと思っている
- ☐ 会社に役員はいるが、形だけで機能していない
- ☐ 同業者とうっかり事業承継の話などできない
- ☐ 稼ぎ頭の自分がいなくなったら、減収してしまう。この会社を支えているのは自分だ
- ☐ 何かあれば、保険会社が何とかしてくれるだろう

個人事業主の感覚での経営では、持続的発展の基礎を社内に築くことが難しいこととなります。成功や増益は個人の力で成し得るより、組織として成し得たほうがより成果も大きく、満足感を得ることができると思います。

## 第二の壁

### 引退後の不安

- ☐ 事業承継したら、収入減となり生活の不安がある。年金だけではとても無理だ
- ☐ 内部留保が殆ど無いため、自分の退職金準備（制度）が出来ていない
- ☐ 後継者に何を任せたらいいのか判らないので引退できない
- ☐ 引退したら院政を敷きたいが、反対されそうで怖い
- ☐ お客さまは自分に付いてくれている。自分が引退したらお客さまが困るのではないか
- ☐ 引退したら、居場所がない、見つからない

地域密着代理店のトップとして尽力してきたからこそ、人生100年時代のセカンドステージでの活躍の場を用意することが必要です。

### 第三の壁

### 後継者探し（親族or役員への承継）

- ☐ 後継者候補が「継ぎたい」と思うような魅力ある会社になっているか
- ☐ 親族内、役員・社員への承継、M&Aそれぞれのメリット・デメリット、可能性を検討したか
- ☐ 理想とする後継者像を検討したか
- ☐ いつまでに後継者候補を選定するか決めているか
- ☐ 後継者候補について、関係者の意見を聞いたか
- ☐ 後継者候補と十分に話しをして、承継の意思を確認したか
- ☐ 後継者が見つからなかった場合の対応を検討したか



代理店経営の使命感や将来的なビジョンを後継者がしっかりと共有するためには、現経営者が心身ともに健康であることも重要です。※中小企業庁では60歳になったら事業承継を考えるように推奨。

### 第四の壁

### 業績見通し（財務基盤の整備・強化）

- ☐ 決算書内容は会計基準に従って実態を適正に表したものになっているか  
→「中小企業会計基準」、「中小企業会計要領」
- ☐ 自社の収益性・成長性・安全性・生産性等、財務分析を每期行い、  
現状を正しく把握しているか
- ☐ 自社の強み・弱み・外部環境の変化について、正しく認識しているか
- ☐ 每期、経営戦略を立案したうえで、課題解決に向けた取り組みを記した経営計画書を作成しているか
- ☐ 生産性向上に向けた組織力強化を行っているか
- ☐ 中長期的視点に立って、自社が進むべき方針を社内で共有しているか

保険代理店の資産は一般的には現預金が中心となります。従って、今後の収益計画や過去からの流動・固定資産のストック情報は重要です。

## 第五の壁

## 後継者の経営能力

- ☐ 役員に就任して、責任ある仕事をしてもらえるか
- ☐ 後継者の右腕となるサポート人材(参謀格)はいるか
- ☐ 社内の各部門の仕事に従事するなどして、自社を知る機会を与えているか
- ☐ 社外の人脈形成をサポートしているか
- ☐ 経営者として必要な専門知識の習得をサポートしているか
- ☐ 大口取引先や保険会社等への紹介と協力依頼は済んだか
- ☐ 後継者に決算書等を開示し、財務の現状を正しく伝えているか

名ばかりの役員はリスク大

後継者教育の  
時間とコストの配分

決算書は代理店経営の  
歴史と捉える

誰しも最初から経営の資質を持っている訳ではありません。経営を学ぶためのコスト投入や育成支援は現経営者の責任といえます。

## 事業承継前に再確認する経営課題

### 中小企業が存続する4条件を考える

**1** 「経営理念」、「事業計画」を伝え、社員一人一人とベクトルを揃えている。

顧客本位の  
業務運営

**2** 会社として「明確なビジョン」を打ち出している。

ビジョン経営

**3** 未来への自社の強みを確認し、そこに資源を集中投入している。

SWOT分析

**4** 成長業界のニッチ分野に注目し、先駆的に市場に参入している。

ブルーオーシャン  
戦略

- 1 顧客本位の業務運営の「本質」を踏まえた経営理念の継承
- 2 経営ビジョンの再構築による未来へのバトンパス
- 3 計画的な後継者教育 ※「日本代協未来塾」設置検討中
- 4 社員の働き甲斐の維持、向上(ES)
- 5 お客さまとの「時代に即した」コミュニケーション形成(CS)

事業承継は「マインドセット」の好機として捉えてください。  
中でも経営理念と経営ビジョンは最優先テーマです。

経営理念は会社の価値観・存在意義・使命を明確に示すもの

経営理念は、企業経営に対して持つ、基本的な信条、信念、倫理観等であり、企業の価値観・存在意義・使命等、対外的に実現したい姿、経営姿勢、企業使命等、組織としての方向性を定めるものです。代理店として「何をやるのか」ではなく、「**なんのためにやるのか**」という「**明確な目的**」を示すのが経営理念であり、それは社長が目指すべき「**夢**」とも言えます。

■ 経営理念の事例

- ① 保険を通じて地域社会に貢献できる企業となります
- ② お客さまにとっての最善を追求し、お客さまのために何ができるかを考え抜きます
- ③ お客さまの信頼に応えるために、永続的な「成長」を社員全員で追求します

経営ビジョンは理念を具体的に示し、経営計画の道筋を明確にするもの

経営ビジョンは、将来自店の目指す理想の企業像を総合的に描くもので、長期経営目標を定性・定量で明確にするものです。つまり、**会社が思い描いている近未来の「将来像」**であり、「なりたい姿」「目指しているもの」「やりたいこと」など具体的な姿が言語化されたものです。(近未来とは3～5年、10年後の想定)

■ 経営ビジョンの事例

”地域において規模、業務品質ともにトップの代理店として確固たる基盤を構築する”

- |                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| ① 売上げ(手数料):2.5億円(損保2億円/生保0.5億円) | ② 損保収入保険料:10億円      |
| ③ 生保: ANP2.0億円                  | ④ 人員規模:25名体制        |
| ⑤ ●●地区、●●地区への支店開設               | ⑥ 営業活動と事務の平準化       |
| ⑦ 社員教育の充実による豊かな人間形成             | ⑧ 体制整備の定着による経営品質の向上 |

## 様式①「事業承継コックピット」

|                                                  |                  |                            |                        |
|--------------------------------------------------|------------------|----------------------------|------------------------|
| 事業承継コックピット「羅針盤」                                  |                  | 代理店名: _____                | 作成日: ____年 ____月 ____日 |
| 10年後に目指す自社のイメージ:                                 |                  |                            |                        |
| I. 経営理念                                          |                  |                            |                        |
| A                                                |                  |                            |                        |
| II. 経営ビジョン                                       |                  |                            |                        |
| B                                                |                  |                            |                        |
| III-1. 代理店の歴史(創業期の思いを明確に)                        |                  | III-2. 代理店の歴史(継承すべきトピックス)  |                        |
|                                                  |                  | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. |                        |
| IV-1. 内部環境(創業から今までを支えた自社の強み・S)                   |                  |                            |                        |
| 営業                                               | 他社との差別化に繋がっている強み | 事務                         | 他社との差別化に繋がっている強み       |
| ①                                                |                  | ①                          |                        |
| ②                                                |                  | ②                          |                        |
| ③                                                |                  | ③                          |                        |
| ④                                                |                  | ④                          |                        |
| ⑤                                                |                  | ⑤                          |                        |
| C                                                |                  |                            |                        |
| IV-2. 内部環境(上記の中で継承したい最大の強み・SS)                   |                  |                            |                        |
| 【自社の強み】(営業)                                      |                  | 【自社の強み】(社風・企業文化など自由に)      |                        |
|                                                  |                  |                            |                        |
| C                                                |                  |                            |                        |
| 【上記を強みとした具体的な成果】                                 |                  | 【上記を強みとした具体的な成果】           |                        |
|                                                  |                  |                            |                        |
| V. 外部環境(機会:Oと脅威:T)                               |                  |                            |                        |
| 機 会:T(どのようなチャンスがあるか)                             |                  |                            | 優先順位                   |
|                                                  |                  |                            |                        |
|                                                  |                  |                            |                        |
|                                                  |                  |                            |                        |
|                                                  |                  |                            |                        |
|                                                  |                  |                            |                        |
|                                                  |                  |                            |                        |
| 脅 威:T(どのようなピンチがあるか)                              |                  |                            | 優先順位                   |
|                                                  |                  |                            |                        |
|                                                  |                  |                            |                        |
|                                                  |                  |                            |                        |
|                                                  |                  |                            |                        |
|                                                  |                  |                            |                        |
|                                                  |                  |                            |                        |
| VI. 事業承継後に引きずるべきではない自社の弱み・W                      |                  |                            |                        |
| 現社長時代において解消する改善課題(目安3年以内)                        | ①                |                            |                        |
|                                                  | ②                |                            |                        |
|                                                  | ③                | C                          |                        |
| 承継後も引き続き改善する課題                                   | ①                |                            |                        |
|                                                  | ②                |                            |                        |
|                                                  | ③                |                            |                        |
| VII. 代理店価値の整理                                    |                  |                            |                        |
| 人的資産としての社員のスキル把握<br>※トータルプランナー、FP、専門資格他          |                  |                            |                        |
| 顧客属性情報の管理、独自システムなど<br>※画像クラウド、オリジナルHP、テレワーク他     |                  | E                          |                        |
| 財務状況(内部留保・利益率・成長投資など)<br>※三期分の決算書他               |                  |                            |                        |
| その他<br>※体制整備・FD・KPI・BCP・健康経営他                    |                  |                            |                        |
| 【創業のDNAをベースに、自社の強みを今後のビジネスチャンスに活かすための次世代へのメッセージ】 |                  |                            |                        |
| F                                                |                  |                            |                        |

## 事業承継コックピット作成のポイント

- A** 経営理念は現在の内容をベースにして新時代にふさわしいかの目線で現社長と後継者で練り直すことが重要です。引き継ぐのは長年守ってきたDNAですので、創業の精神を共有しましょう。そして、代理店経営の持続と成長に導くための新たな原動力にしましょう。
- B** 経営ビジョンは、例えば10年後のマーケットにおける自社のポジションを描くものです。先代の代理店事業を引き継ぐことにより、どのように時間をかけて育てていくのかが後継者の最大の役割ともいえます。
- C** 事業承継は勝ち残りのための成長戦略です。そのためには他社との差別化のために自社の強みの発見と弱みの確認が必要です。強みは優先戦略、弱みは3年程度の中期で解決すべき経営課題です。
- D** 上記のVにおいてはマーケット環境の現状と変化を把握することが必要です。社員全員で事実を認識・共有し、場合によっては契約者からの関連情報を得ることも客観的な視野での分析となります。
- E** 代理店価値の整理は承継後の自社の成長ストーリーを描くイメージで、知的財産を整理してください。
- F** 現経営者から後継者へ託すメッセージを、型にはまらず自由に記載してください。

## ○会社の見える化 SWOT分析手法(経営課題抽出の具体例)

### 内部環境

保険会社、スキル、人材・サービスなどの視点で整理

#### 強み(Strength)

- 信頼関係の深い豊富な顧客基盤がある
- 能力の高い内務スタッフがいる(バックオフィスが充実)
- 保険会社との信頼関係がある
- 組織化(牽制機能があり、部門制が引かれている)
- 事故処理能力が高い(もしくはスタッフがいる)
- 立地の良い来店型(誘導可能な)店舗を完備した
- 社長は高齢だが後継体制は完備。社員平均年齢・・・
- 生保販売スキルは高い(もしくはスタッフがいる)
- 経営マネジメント力が高い※外部監査活用効果
- 優良な法人契約者が多い(法人WT 40%以上)
- ○○市で唯一SDGs経営に取り組んでいる! e t c .

#### 弱み(Weakness)

- 組織化が図れていない
- 顧客のデータベースが完備していない
- バックオフィスが不安。事務社員の交代が多い
- 戦略不在でばらばらの動き。売れる仕組みがない
- 社員間のコミュニケーション不足
- 後継体制ができていない
- 経営マネジメントが低い(社長が契約に追われている)
- 自動車の事故率が高い
- 生保の販売スキルが低い
- 合併のシナジー効果が出ていない e t c .

### 外部環境

同業者、競合他社、保険会社、新規参入、代替サービス、マーケット等の視点で整理

#### 機会(Opportunity)

- 保険比較・見直し機運の高まり
- 顧客のリスク意識の高まり(特に法人)
- しっかりとした事故対応を望む顧客の増加
- コンサルティングを望む顧客の増加
- 生損の垣根がなくなった(世帯総合生活支援業)
- 地域代理店としてのブランド重視の傾向
- さまざまなビジネスモデルの可能性(顧客本位の・・・)
- I T化による事務効率化・非対面募集の模索
- コンプライアンスの高まり(新しい募集ルールの徹底)
- 中小企業の事業承継による経営者交代
- ○○市が総務省選定のSDGs未来都市の取り組み etc.

#### 脅威(Threat)

- 体制整備と顧客本位の業務運営への対応
- 顧客の保険リストラの動き、ネット通販の躍進
- ライバルのプロ化傾向(ディーラー、共済、保険ショップ)
- 異業種チャネルの新規参入(銀行、郵政、通販、IT企業他)
- 手数料率低下傾向
- 代理店選別淘汰の動き(顧客、保険会社)
- 人口の減少・高齢化
- 生保会社による地域ネットワーク代理店買収
- 中小企業の事業承継による経営者交代 e t c .

第二創業となる事業承継後の優先戦略を見出す!

参考 SWOTクロス分析を活用した現状分析(強み・弱み)把握と戦略検討シート(事業承継)

|                        |                | 内部環境<br>(代理店の現状を踏まえて)                                            |                                                                    |
|------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 外部環境<br>(代理店を取り巻く事業環境) |                | 強み(Strength)                                                     | 弱み(Weakness)                                                       |
| (Opportunity)<br>機会    |                | <b>積極戦略</b><br>(経営資源を投入する)<br><b>A</b> 事業機会をうまく自社の強みに取り込むためには?   | <b>改善戦略</b><br>(承継までに優先解決する課題)<br><b>C</b> 事業機会を自社の弱みで取りこぼさないためには? |
|                        | (Threat)<br>脅威 | <b>差別化戦略</b><br>(得意分野に集中する)<br><b>B</b> 他には脅威でも自社の強みで機会に変えるためには? | <b>消極・撤退戦略</b><br>(経営資源を守る)<br><b>D</b> 脅威と弱みの鉢合わせで最悪の状況を招かないためには? |

## ○事業価値を高めるための長期経営計画の策定

事業承継計画書

代理店名:

作成日:〇〇年〇〇月〇〇日

## 【承継方針】

現時点から何年後に後継者に引き継ぐのかの年次を明記、またその間の引き継ぎ方法などを整理。  
後継者に伝えるべき内容、経営者教育など。なお、現社長の見守り期間も経営の安定化には重要。

## 様式②「事業承継計画書」

| 事業承継計画書                    |                                                                                                                                                 |                           | 中期事業計画レンジ                    |                        |              | マイルストーン                              | SDGsの社会実現     |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------|--------------|--------------------------------------|---------------|
| 項目                         |                                                                                                                                                 | 現在                        | 2020年<br>1年目                 | 2021年<br>2年目           | 2022年<br>3年目 | 2024年<br>5年目                         | 2030年<br>10年目 |
| 数<br>値<br>計<br>画           | 一般収保                                                                                                                                            | 176,850千円                 |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | 生保挙績(保有ANP)                                                                                                                                     | 42,580千円                  |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | 損保手数料                                                                                                                                           | 33,950千円                  |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | 生保手数料                                                                                                                                           | 2,850千円                   |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | 売上高(生・損手数料計)                                                                                                                                    | 36,800千円                  |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | 一般販売管理費                                                                                                                                         | 35,600千円                  |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | (内人件費)                                                                                                                                          | 25,680千円                  |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | (内人件費率 対売上)                                                                                                                                     | 69.78%                    |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | 営業損益                                                                                                                                            | 1,200千円                   |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | 営業外収支                                                                                                                                           | 360千円                     |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | 経常利益                                                                                                                                            | 1,560千円                   |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | (短期借入金)                                                                                                                                         | 4,200千円                   |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | (内現経営者からの借入金)                                                                                                                                   | 3,500千円                   |                              |                        |              |                                      |               |
| 事業強化計画                     |                                                                                                                                                 | 代理店経営診断<br>事業計画策定<br>経営理念 | 人事制度<br>内務事務<br>自己点検形骸化防止    | 外部監査による検証<br>事業継続力強化計画 | 人事制度<br>内務事務 | 新5か年計画策定<br>人事制度(新卒採用)<br>内務事務集中センター |               |
| 資金計画                       |                                                                                                                                                 | 役員報酬見直                    |                              |                        |              |                                      |               |
| 株式移転                       | 暦年贈与                                                                                                                                            |                           | 暦年贈与                         | 暦年贈与                   | 暦年贈与         | 暦年贈与                                 | 一括贈与          |
|                            | 特例事業承継税制                                                                                                                                        |                           | 『特例承継計画』申請期限(2018年～2023年3月末) |                        |              | 適用期限(2027年12月末)                      |               |
| 現<br>営<br>者                | 氏名                                                                                                                                              | 損保 一郎                     |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | 年齢                                                                                                                                              | 63歳                       | 64歳                          | 65歳                    | 66歳          | 68歳                                  | 73歳           |
|                            | 役職                                                                                                                                              | 社長                        |                              |                        |              |                                      | 会長            |
|                            | 持株割合                                                                                                                                            | 100.00%                   |                              | 75.00%                 | 65.00%       | 50.00%                               | 10.00%        |
| 後<br>継<br>者<br>候<br>補<br>1 | 氏名                                                                                                                                              | 損保 雄一郎                    |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | 年齢                                                                                                                                              | 35歳                       | 36歳                          | 37歳                    | 38歳          | 40歳                                  | 45歳           |
|                            | 役職                                                                                                                                              | 課長                        |                              | 部長                     | 常務           |                                      | 社長            |
|                            | 権限・責任                                                                                                                                           | 営業                        | 営業                           | 営業・人事                  | 営業・人事        | 統括                                   | 全権            |
|                            | 持株割合                                                                                                                                            | 0.00%                     |                              | 15.00%                 | 25.00%       | 35.00%                               | 55.00%        |
| 後<br>継<br>者<br>候<br>補<br>2 | 氏名                                                                                                                                              | 損保 浩次郎                    |                              |                        |              |                                      |               |
|                            | 年齢                                                                                                                                              | 33歳                       | 34歳                          | 35歳                    | 36歳          | 38歳                                  | 43歳           |
|                            | 役職                                                                                                                                              | 課長                        |                              | 部長                     | 常務           |                                      | 専務            |
|                            | 権限・責任                                                                                                                                           | 営業                        | 営業                           | 営業                     | 営業           | 統括補助                                 | 財務            |
|                            | 持株割合                                                                                                                                            | 0.00%                     |                              | 10.00%                 | 10.00%       | 15.00%                               | 35.00%        |
| 補足                         | ※3年目～4年目を旨途に、本社建物・土地を会社が社長個人から買い取る(理想は内部留保、不足の場合は商工中金より借入)<br>※現社長を被保険者とした法人生命保険契約(長期平準定期保険など)に加入し、現役中に万が一の際には支払い保険金により会社が株式、営業用建物等の買取り資金に充当する。 |                           |                              |                        |              |                                      |               |

※様式①②③④は代理店経営サポートデスクより、ひな形とblank用紙をご提供します。

### 様式③「事業承継の基本方針」

## 事業承継の基本方針

## 事業承継における課題の整理

|     | 課題                               | 解決の狙い  | 優先度 |
|-----|----------------------------------|--------|-----|
| 会社  | ・お客様との業務連携の確立と定着                 |        | A   |
|     | ・営業社員と事務協力の労働環境改善<br>地区内でシェア一館提供 | 社長・後援者 | B   |
| 経営者 | ・後継者の育成と参謀役の育成                   |        | A   |
|     | ・会社株式の譲渡と自食への転換                  | 社長     | B   |
| 後援者 | ・社長からの経営者の労働者インテグレーション           |        | A   |
|     | ・社長と役員からの関係構築<br>・主言法人契約失との関係構築  | 社長・後援者 | A   |

## 将来の見通し

- 東京一から、長男智彦への経営内承継、常務（兼）から長女優子への会計・事務リーダーの移譲
- 5年後を目処に社長を交代。代表取締役を智彦とする、一郎は会長へ就任（代表権なし）。一郎には役員退職金を支給、7年目に引退
- 現在、損益2億円の売上高を5年後5億円、10年後に10億円を目標とし、地区内でのトップブランド代理店となる

## 経営の承継

- [illegible]

## 資産の承継

4. 株式・配付の区分 株式会社の有価証券と有限責任会社（代理店事務所）の土地建物所有・賃貸）の繼承など  
区分方式により、施設ごとに付与し得る株式は100万株の保持とすると、  
一部が資本金に充てられ、建物を会社所有地に充てる（金融機関からの借入れ配付）  
一部が資本金の引当として社員報酬、経営者退職金制度に活用する  
毎年当年課税所得金額と前年より前年分株式を統一株式とすると、5年以内に超過課税調査資料による贈与と有価証券の取得分を贈与分と配分として、「超過課税引当金」の戻付時の戻付を配分する（〇〇年度に相当）  
遺贈分に配属した遺贈者の作成  
（妻へは住宅不納付金、長男長女へは株式会社と事業用、長女には預け金を遺贈分に配属、配分）

## 社員の承継

| 社名    | 生年月日（年齢）         | 入社経緯、得意分野、個人資格など                                   |
|-------|------------------|----------------------------------------------------|
| 田中 仁  | 1957年1月23日（63歳）  | 一部社長の研修生時代の後輩。法人関係は強み。リスマタマネジメント協会マスタース資格。         |
| 山田 康一 | 1977年5月15日（43歳）  | 智恵新社会主義の先輩で信用金庫連盟、地域個人資産運用に対する相対策が秀み、CFP資格。        |
| 利根 健  | 1980年8月25日（70歳）  | 2000年4月に参入。昨年度末で正社員を退職し、現在は週3日勤務の後援者。宝光寺、工芸会とのパイプ。 |
| 奥田 洋子 | 1987年7月7日（42歳）   | 一部社長の前部下で、グループを退職して2000年から兼業主婦として入部した方。            |
| 鈴木 花  | 1987年12月24日（43歳） | 元公務員。建設業の経験と人を育てるため、代案渉門への関心から当社に入部。11月より主夫。       |

### 様式④「代理店経営フレームワーク」

## 代理店経営フレームワーク

**經營理念**

**経営理念**  
 経営者の「夢」・社員共進の価値観・会社の存在意義の明確化⇒共有方法・確認方法も検討  
 ・私たちは、お客さまの信頼を事業活動の源点におき、社員一人ひとりが基盤を築き、豊かな暮らしと社会の発展に貢献します。  
 ・「永遠」に挑戦する。地域に根ざして「金銭」を旨とします。  
 ・私たちは、時代環境の変化に対応できる企業家精神と実務力で、地域社会の発展に貢献できるプロフェッショナルを目指し、誠心誠意努力します。

## 経営ビジョン

マイルストーンとしての中間的なゴール：社員のベクトルを一致させるため、わかりやすく明確なもの(3年後・5年後・10年後の世界観を持つ)

經營目標:具體的數值目標是?(売上、生産性、生産比率、法人比率、複數種目化率、更新率、社員・募集人数等)

| 現在             | 目標        | 現在                | 目標        |
|----------------|-----------|-------------------|-----------|
| 販売性売上(主・全・顧客数) | 85,000千円  | 販売性売上(顧客数(個人・法人)) | 4,500件    |
| 販売性売上(主・全・顧客数) | 150,000千円 | 販売性売上(顧客数(個人・法人)) | 6,000件    |
| 加納性売上(主・全・顧客数) | 9人        | 加納性売上(顧客数(個人・法人)) | 7,800千円   |
| 加納性売上(主・全・顧客数) | 14.0%     | 加納性売上(顧客数(個人・法人)) | 10,000千円  |
| 安定性売上(主・全・顧客数) | 25.0%     | 安定性売上(顧客数(個人・法人)) | 300,000千円 |
| 安定性売上(主・全・顧客数) |           | 安定性売上(顧客数(個人・法人)) | 500,000千円 |

外部環境分析

[illegible]

內部環境分析

| 自店の強み・弱み・特徴と競合と比較、強弱、弱少強、強弱不可判                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 強み                                                                                                                                                                                                           | 弱み                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経理関係の強い、運営に顧客基盤がある</li> <li>■ 能力の高い内勤スタッフがいる（バックオフィスが充実）</li> <li>■ 顧客安全との信頼関係がある</li> <li>■ 設備化（半導体製造が主力、部門別がわかれている）</li> <li>■ 事故対応能力が高い（むしろはスタッフがいない）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 価格化が図られている</li> <li>■ 顧客のデータベースが充実している</li> <li>■ バックオフィスが不十分、事務員の高齢化が多い</li> <li>■ 顧客安全で定めておられるの、顧客の安全を重視が多い</li> <li>■ 顧客対応がマニュアル化、不安</li> </ul> |

### クロスSWOT分析

1. OKA:強みを機会に最大限に活かすには? (積極戦略)
- 強みを活かして機会を積極的に掴みに行く経営戦略です。
- 強みと機会とでチャンスは最大限活かすため、最も利便につながるはずです。
- 新規事業の立ち上げや事業破壊を大膽に拡大したい場合に最適です。
- 例えば、ロイヤルカスタマー層に対して予防医療に重点をおいた情報提供とサービスを提供する。

- せっかく訪れた機会(チャンス)を活かさないために、習みを醸造する経営戦略です。  
 社事業の業績を伸ばすチャンスが訪れても、そのチャンスに乗る上で足かせとなる習みがあると、機会を掴み損ねるリスクがあります。  
 そのため、機会を逃す要因となり得る習みがある場合には、最優先でW×O戦略を実施する必要があります。

3. C×B強みで費感を見据えるには？（差別化戦略）
- 強みを活用して市場（セグメント）における懸念要因を最小限に留める経営戦略です。
- 具体的には、競合他社や仲間参入業者との差別化を図ること、市場に与える懸念要因を最小限に留めます。
- 差別化が有効に働けば、費感が更に健全化となり、より大きな利益を生み出せる可能性もあります。
- 差別化戦略は、市場の変化などにより今後業績が悪化する可能性が低い場合に有効です。

4. D×Bの被害を最小限に食い止めるには？ 徹底すべきか？（関係・施設戦略）
- 自社の強みや脅威による影響を助長する場合の経営戦略です。
- 脅威が当たった際、脅威の影響を最小限できるほどの強みがない脆弱性があります。
- むしろ、脅威による影響をさらに悪化させる弱みの方が自社にある可能性もあります。
- その場合には、悪影響を最小限に抑えるために、最大限中により徹します。もし、この事業分野から撤退する必要も出てきます。

## ギャップ分析

ビジョンと自店の現状を踏まえて数値

ギャップ分析とは、ギャップ分析は、理想と現実の差異を課題と捉え、理想を達成するためには何が必要かを分析する課題抽出である。企業経営でいうところの理想とは理念の実現、即ち経営Visionや経営目標の達成となる。

例えば、顧客情報の整理と顧客属性情報の共有・見える化

問い合わせ先

代理店経営サポートデスク

**03-6268-0788**

※電話相談は毎週水曜日10時から16時

 **agsupport@nihondaikyo.or.jp**

事業承継はタイミングと決断が  
大事！ 代協会員の成長と発展は  
ふうたの願いです！



発行元：一般社団法人 日本損害保険代理業協会

作成協力:  SOMPOビジネスソリューションズ

企画協力：株式会社 粕谷企画