



慶應義塾大学ビジネススクール

ソニー生命とプルデンシャル生命

1997年度、1998年度と生命保険業界全体の個人保険保有契約高が純減する中で¹、2年連続で保有契約純増加高の1位、2位を占めたのは、ソニー生命とプルデンシャル生命という2つのカタカナ名の生命保険会社であった。

両社の業績

ソニー生命は1999年8月に創業20周年を迎えたばかりの生命保険会社である。したがって戦前から営業している伝統的な国内生保に比べて、相対的に規模も小さい²。しかし長い伝統を持つ国内生保が不振を極める中であって、ソニー生命は大きく業績を伸ばしている。同社が獲得した1998年度の個人保険の保有契約高は16兆5,043億円と前期比22%の増加、新規契約高は16%増の4兆1,932億円、保険料等収入は23%増の3,423億円、保有純増加高は2年連続業界トップの2兆9,986億円と、いずれの指標をみても群を抜いている。

一方、プルデンシャル生命も1988年4月の創業以来、一貫して高い成長を続けており、1998年度の個人保険の保有純増加高は、1兆7,092億円とソニー生命に次いで業界第2位³である。同社の営業職員であるライフ・プランナー（以下LP）・約1,500名（1998年度末現在）の営業体制からみて、極めて高い生産性をあげているといえよう⁴。

¹ 生命保険業界全体の動向については付属資料1～4参照。

² 生命保険会社の概要については付属資料5参照。

³ 東邦生命から営業権を譲渡されて、1998年度より営業を開始したGEエジソン生命を除く。

⁴ 両社の業績については付属資料6～8参照。

このケースは、慶應義塾大学・大学院経営管理研究科・山根節の指導のもとで、同研究科・河添祐司（MBA21期）が公表資料より制作した。（2000年3月）

ソニー生命保険株式会社

設立の経緯

ソニー㈱の創業者の一人・盛田昭夫氏がソニーで金融業を手がけたいと考えたのはかなり昔の事である。ソニーが創業して間もない 1950 年代当時、アメリカ市場開拓に奔走していた盛田氏がニューヨークやシカゴの金融街を歩いたとき、米国の銀行や生保の立派な建物を見てインパクトを受けたことが、金融業進出を熱望したきっかけであるといわれている。ソニーにとって作りたい製品や手がけたいビジネスはたくさんあったにもかかわらず、そのための資金調達には創業時からいつも苦労してきたのである。金融業で儲けながら、しかも豊富な資金調達が出来るといえるのは、盛田氏にとってとてつもない魅力であった。

当時は大蔵省の規制等が極めて厳しく、事業会社の銀行事業への進出は単独でも外資との合弁でも不可能であった。しかし外国からの資本自由化の要求が強まる中で、生命保険事業にかぎった、しかも外資とのジョイントベンチャー形式ならば、ということでソニーの生命保険事業が認められた。

ちょうどその頃、米国の大手生保プルデンシャル社（ザ・プルデンシャル・インシュアランス・カンパニー・オブ・アメリカ）のマクノートン会長と懇意になった盛田氏は、同氏に日本での生命保険事業の開業について話を持ち掛けた。ここで両社の利害が一致した。プルデンシャルは、著しい成長を遂げつつあった日本への進出に興味をもっていたが、外国に進出した経験がなかった。またソニーには当然のこととして金融業のノウハウがなかった。この両社の思惑から、合弁会社の設立へと話し合いがまとまっていった。

その後 2 年間の準備期間を経て、1979 年 8 月東京で、ソニーとプルデンシャルの合弁会社「ソニー・プルデンシャル生命」が誕生した⁵。「生命保険が変わる、LP を変える」というのが新会社のキャッチフレーズであった。会社設立から営業開始まで、実に 2 年近くかけて綿密な市場調査と周到な準備がなされた。ソニー・プルデンシャル生命が首都圏での営業を開始したのは、1981 年 4 月であった。

1987 年 7 月になって、米国プルデンシャルは日本に単独で進出する決定を下した。これに伴ってソニーとプルデンシャルは合弁解消に合意し、1987 年 9 月既存会社を「ソニー・ブルコ生命」として再編し、再出発することとなった（プルデンシャルの持株 50%のうち、30%をプルデンシャルの子会社ブルコが、10%をソニーのグループ企業が、残り 10%を三井銀行、三井信託銀行が 5%ずつ保有した）。合弁解消の理由について、トラブル故のことで

⁵ 同社の企業理念については付属資料 9 参照。

はなく米国プルデンシャル社の日本を含むアジア戦略変更によるものである、と当時の両社首脳は説明している。

同社は1991年4月1日、営業開始10周年を機に「ソニー生命」に社名を変更した。1993年9月になるとプルコの持株はソニー・グループに移され、さらに1994年9月にはソニー・グループが100%の株式を取得した。そして1996年3月には、ソニー㈱が単独で100%の株式をもつことになった。営業開始当初27人だったLPは、1998年度末現在で4,156人になっている⁶。

販売チャネル

大手生命保険会社の主たる販売チャネルは、いわゆる「ニッセイのおばちゃん」に代表される女性営業職員である。それに対してソニー生命は、一般企業の営業経験者（概ね男性）を中途採用し、LPとしているのが特徴である。この方式は、同社創業時に米国プルデンシャルがもっていた「プロフェッショナル保険エージェント制度」を参考に、同社が考え出したものである。保険のセールスマンは弁護士、医者と並ぶ専門職であるという米国流の考え方を取り入れており、LPを単なる人海戦術的な販売チャネルとしてみるのではなく、高度な専門知識をもって高い販売効率をあげることを期待している。

このLP制度によってソニー生命は、従来型の“情実営業”によるレディーメイド商品のマスセールスを脱し、税金・法律など多様な知識を活用したオーダーメイド的対応のニードセールスを確立した。この方式を採用することで、従来の生保の販売イメージを一新したといわれている。

こうした高度な販売手法を支えているのは、パソコンによる徹底した情報武装である。同社のLPによる一般的な販売スタイルは、ノートパソコンを抱えて客先を訪問し、年齢や家族構成、年収、さらに子供の進学予定、住宅や自家用車の購入予定まで詳細に聞き出すことではじまる。そしてその場で万一の場合に必要な保障額を算出し、それに適する保険を設計し、あわせて契約書まで発行してしまうというものである。1998年5月には野村総合研究所と共同開発した「SPM（セールス・プロセス・マネジメント）システム」を導入し、顧客情報管理の高度化がはかられた。このシステムでは顧客情報を検索する機能が拡充され、顧客のローン支払終了日や他社保険の満期日などが自動的に表示され、効果的なタイミングで営業展開ができるように工夫されている。

⁶ 生保業界、ソニーおよびプルデンシャル生命の販売チャネル数については付属資料10～11参照。

ソニー生命はその他の販売チャネルとして、代理店を 1,350 店（1998 年度末現在）保有している。ソニー生命と代理店との契約条件は、業界で最も厳しい水準といわれている。ただし従来は、東京海上火災の代理店がソニー生命の保険を売る代理店を兼ねているケースが少なくなかったが、1996 年 10 月東京海上あんしん生命がスタートしたため、東京海上系の代理店を使うことができなくなった。また代理店問題に関してはこの他にも、これまで同社を支えてきた LP が代理店として独立し、他社と契約するといった問題も懸念されている。こうした環境下にあって、LP の量の拡充と質の維持・向上、代理店の販売強化といったことが同社の今後の課題と見られている。

採用プロセス

従来のがわの国の大手生保における営業職員の採用方式は、段階的な選別を経て行われる。つまり採用活動も行う営業職員による選考、機関見学会時に行われる機関長による採用選考、支社見学会時の支社長による選考、基礎研修や初級課程試験による選別などを経て、最終的な採用・入社に至る仕組みになっている。しかし実際には「甘言」による安易な大量採用が横行し、その影で大量の脱落者が生まれている。また必ずしも生命保険のセールスに適性のある新人が入社しているとは限らない。その原因として、人材発掘や勧誘といった採用活動を全面的に営業職員に依存している一方で、採用実績が機関長の業績に直結していることから無理な員数合わせが行われていることが指摘されている。採用時の選別を厳しくすると採用自体が困難になるので、いきおい安易な大量採用につながるのである。

これとは対照的に、ソニー生命は新聞広告などによる一般公募は行わず、基本的に選別的なアプローチの中途採用を行っている。採用の原則的な条件として、生保以外の業界での営業経験を 3 年以上もつ大卒者であることが必要とされ、営業所長の人脈や出身校の名簿から選んだ候補者や、既契約者からの紹介者らに対してヘッドハンティング的にアプローチする。生保業界の業界経験者をもつ既成の知識や先入観は、むしろ同社の戦略発想の妨げになるということで他社生保からは採用しない方針をとっている。「30 歳代の妻帯者」という属性をもつ人材が最適とされているが、20 歳代後半や 40 代も若干採用（入社時平均は約 35 歳）している。「30 歳代の妻帯者」というのは生命保険のメイン・ユーザーであり、かれらのニーズを同世代的に実感できることが、保険販売の説得力を増すという同社の考え方によるものである。

採用応募者は、採用にいたるまでに通常 3 回程度の面接を受けなければならない。そこでは保険販売に対するやる気や適性が見極められる。また C.I.P.（キャリア・インフォーマー

ション・プログラム) と名付けられた独特のプログラムが採用時に行われる。さらに採用にあたっては過去のキャリアを申告させるだけでなく、面接時には「プロジェクト 100」リストと呼ばれる見込み客リストの提出が求められる。潜在顧客が 100 名に満たない場合には採用されないといわれている。潜在顧客リストはソニー生命入社後に活動基盤となるものであり、基盤を持たない新人の採用を原則とする国内生保と異なり、すでに基盤を持っている人だけを採用するということになる。また採用に関する決定権限は支社長権限の範囲内であり、本社とは独立して採用が行われる点も同社の特徴である。

このようにソニー生命では「最大の難関は入社」といわれるほどの厳選採用をしている。実際にアプローチ段階から入社に至るのは 500 人のうち、2~3 人程度といわれている。一方でこうした採用方法については批判も多い。営業所長同士が人材発掘を競うあまり、所長同士のトラブルが起きたり、妻子ある社員を使い捨てにしているのではないかといった批判もある。

ブルデンシャル生命保険はソニー生命と同様の採用方式をとっているが、ブルデンシャルの LP を経て、現在代理店として独立している清水英孝氏はこうしたセールス手法や採用について次のように語っている⁷。

「別の会社にいたライバルが、プル (ブルデンシャル社) に転職したという噂は耳にしました。しばらくしてそのライバルから電話が入った。(保険の勧誘が) やっぱりきたなと思いましたね。そのライバルとは仲が良かったんです。転職祝いのつもりで、じゃあ付き合っかって入ってやるかと。それで印鑑と掛金を持って赴いたんですが、思ってもみなかった発言が飛び出した。『友達だからという理由で入る必要はないよ。だけど 30 分だけ話を聞いてよ。それで自分が保険を換えた方がいいと思ったら入ってよ。』ですからね。やたらと自信に満ちているし、余裕もある。なんだよコイツ、こっちが入ってやろうと思っているのにその態度は (笑)。だけど 30 分の間に気が変わりました。入ってやろうという気持ちが、入らせていただきたいと (笑)。これはショックでしたね。」

「それから間もなくです。プルに興味を持ったことが知られたらしく、リクルートを受けました。入社してからはライバルに負けたくないし、必ず追い越してやると必死でした。」

活動管理

LP はいわば独立自営業者であり、どのように活動するかは基本的に本人に任されている。

⁷ 相米周二「保険屋からの脱却!」、『別冊宝島 446 号 生保崩壊!』、宝島社 1999 年 7 月 2 日

通常 LP には月曜、木曜の週 2 回の出社が義務付けられているが、その他はフリータイムである。いつ仕事をしようとする自由であり、全て自己管理に委ねられる。事務作業をいかに減らして、顧客への訪問時間をつくりだすかは歩合給の LP にとって非常に重要である。毎日の朝礼出席と帰社報告が義務付けられる国内生保の営業職員管理とは、極めて対照的である。

すべての LP の成績ランキングはパソコンで結ばれたデータベース上で、全員にリアルタイムで公開される。このシステムによって、LP はその日にとった契約で自分の順位がどう変動するか、確認することができる。ソニー生命は巧みに LP の競争心を煽り、精力的に働かせるという仕組みを作っている。

LP はこうした厳しい競争の中で、休日返上で顧客訪問を展開することになる。ソニー生命保険のトップクラスの LP である橋本大樹氏はこういつている⁸。

「順位がすべてではありませんが、数字を見るとまだ頑張りが足りないことを再認識します。(中略) 私は営業でお会いした人数に対する契約数が 5 割を切っていて、社内でもかなり低いのです。でも、できるだけたくさんの人に話を聞いてもらい、保険の相談を受けることを最優先しています。むだに見えても、知り合いの方を紹介してくれたり、後日契約してくれたりしますからね。最初の 2、3 年は休みが欲しいなどといっていられません。」

教育体系

教育研修については、B.T.P. (ベーシック・トレーニング・プログラム) と呼ばれる初期教育のほかに、自己啓発制度・選択制研修がある。会社主導の研修が主となる大手生保と異なり、自己研鑽が基本である。B.T.P. は入社 7 ヶ月間の初期研修であり、セールス技術、パソコンを用いたライフリスク・マネジメント、コミュニケーション教育、精神教育などが中心となっている。

資格・給与体系

給与以外の待遇は資格に基づいて決められる。資格は、業績に加えて、業界共通試験の可否状況も加味して決定される。資格によって椅子、社章の色や肩書きが異なり、トップクラスのエグゼクティブ LP になると専用ブースや秘書を使うことができる。ただし資格は名誉的な意味合いしかなく、一部の手数料を除いて基本的には報酬に反映しない。また LP とし

⁸ 日経ビジネス 1997 年 10 月 30 日増刊号

て一定期間を経過すれば、営業所長や支社長へと進むコースが選択できる⁹。

給与体系として、高業績に高報酬で報いるというC=C（コントリビューション＝コンペンセーション）の業績給システムを採用している¹⁰。新しい採用者に関しては、最初の2年間を研修期間として「初期補給報酬制度」が適用される。かれらの初任給は業績見込みや前職給与水準を考慮して決定される。新規採用者の補給報酬は、数ヶ月ごとに一定割合で減額され2年後には0となる。3年目以降は完全なフルコミッションとなり、すべて年払換算手数料（初年度手数料＋継続手数料）に基づく月次報酬と4半期毎に支給されるP&Pボーナス（4半期毎初年度手数料×一定乗率）から構成される報酬となる（これに対して大手生保では、主として保険金額を指標とした比例給＋生活保障的意味合いの固定給が一般的である）。ちなみにソニー生命のLP（入社3年以上）の平均年収は1,686万円（1995年）であり、トップクラスは2～3億円ともいわれる（1995年度末平均年齢は36.9歳、平均勤続年数は1.2年）。

このほかに成績優秀者の招待海外旅行や表彰を通じたインセンティブシステムがあり、さらに厚生年金保険、健康保険、労災・雇用保険や3年以上の退職者に支給される退職金制度がある。

キャリアパスのコースは、最高格のエグゼクティブ・プランナーを目指す専門コースと営業所長に転職する経営管理コースの2本立てになっている。後者では支社長、役員を目指すことが可能である。ただし営業所長は成績より人格が重視されている。職制上の地位に就くことは昇格を意味するものでない。また再度LPに戻ることは降格を意味しない。

営業所長、支社長の報酬もフルコミッションであり、LPの初年度手数料に一定率を掛けて算出される手数料が主たる収入源となる。そのためLPを育成することへのインセンティブが働く。また一方で2年以内にLPが退社した場合、報酬が減額調整されるため、採用には慎重にならざるを得ない。支社長クラスは本社へ年間経営計画の自己申告を行い、本社から各種経営指標を受ける形になっている。

組織

組織は一見すると、本社や支社、営業所で構成され、既存の大手生保と同じように見える。しかし実際の組織運営はフラット型であり、その点は大手生保と大きく異なっている。

LPは支社に所属し、営業所に配置される。支社といっても実際の人員サイズは国内生保

⁹ 付属資料12参照。

¹⁰ 付属資料13参照。

の営業所程度の規模に過ぎず、1支社あたり50～200名のLPが所属する(大手は300～1,000名程度)。また1営業所あたりのLPの数も7～8名(大手は20～50名程度)である。支社と営業所は独立した会社に近く、支社長や営業所長は独立企業家、LPは自営業者という色彩が強い。LPが支社に所属するのは名目的なものであり、活動範囲に制限はなく、人脈や紹介によって複数の都道府県を飛び回るケースも多い。連絡はパソコンをつうじて行い、基本的に出勤は不要である。この営業スタイルは、やる気のあるLPの行動範囲を格段に広げている。LP自ら、営業範囲を広げるために転居するケースも多くみられる。

支社長は支社における採用、育成、販売、計画コントロールおよび事務の責任者であり、LPに対してはメンタル面のアドバイスを行う。営業所長は支社長の補佐をする。またLPに対して、管理ではなく「専属トレーナー」となって自分が採用したLPを2年間にわたって訓練する。その他に支社には、クラークと呼ばれる営業事務担当者が数名いる。ただし新契約事務や収納保全事務は本社で行うため、支社に窓口機能はなく、来客に対してもLPが対応することになっている。

支社や営業所は、リーダーがLPを採用しながら一から組織を作っていくことになる。支社長はその下に2～3名の営業所長をもっている。支社長や営業所長の転勤はなく、原則として同一支社に勤務する。また本社から支社へのノルマはなく、運営は完全に支社に任せられる。

セールス・プロセス

ソニー生命のセールスは次のプロセスを踏むことになっている。

- (1)プロスペクティング
- (2)アプローチ
- (3)ファクト・ファインディング
- (4)プレゼンテーション
- (5)クロージング
- (6)紹介入手
- (7)証券手交(郵送も可)

セールスはこの7ステップで進められ、いわゆる飛び込みセールスはしない。また一般の生保で良く見られるような、見込み客に飴やティッシュを配るといった「馴染み活動」もなく、最初のステップからニードセールスに徹する。即ち「見込み客リスト」の顧客の中からアポイントをとり、ライフサイクルに基づくインタビューを通じて顧客のニーズを把握し、

その顧客にあった保障プランを提案するという方法がとられる。

他の生保のステップと大きく違うのは、見込み客の紹介を顧客から入手する紹介入手のステップである。ソニー生命では「契約をいただいて、その後に紹介が出ないのは問題がある」という信念のもとで、最初から他への紹介を意識したセールス活動が行われる。これはソニー生命で「XYZ理論」と呼ばれているもので、契約者から次の見込み客を紹介してもらえば、下記のプロセスが繰り返されることになり、見込み客は減少しないというものである。

1次基盤（今までの人間関係でお互いを認知＝Xマーケット）

↓

2次基盤の紹介（間接的關係＝Yマーケット）

↓

3次基盤の紹介（人間關係の無いマーケット＝Zマーケット）

また最後の証券手交という何気ないステップも、セールスの最終ステップであるだけでなく保全活動の第1ステップとして、継続率を重視するソニー生命では重要視されている。

商品政策

一般的に言って、従来から大手生保各社は定期付終身保険に代表されるセット商品を中心に販売してきた。しかしソニー生命では、各商品を単体で販売し、その人のライフプランに合わせて自由な組み合わせを選択してもらい、加入できるようにしている¹¹。オーダーメイド設計にはパソコンが活用される。

また販売する商品は無配当保険が中心であるが、敢えて保険料の安さを前面に押し出して強調することはしていない。これはソニー生命が「質で日本一の生命保険会社」を目指しているためである。LP1人当りの新規契約件数は月平均で約11件と業界平均の3倍以上となっている（目標は業界平均5倍においているという）。

また近年は、従来からある無配当死亡保障中心の商品ラインナップを拡充してきており、1997年8月には「5年ごと利差配当付個人年金保険」および「同養老保険」を、1998年10月には「5年ごと利差配当付学資保険」（通信販売）および「同生活保証保険（連生型）」を発売している。また1999年4月にも「積立利率変動型終身保険」や「終身総合医療保険」などの新商品を相次いで発売した。

¹¹ ソニーおよびプルデンシャル生命の商品については付属資料14参照。

保全活動

ソニー生命はアフターフォローにも力を入れている。いわゆる継続率は、LPの報酬などに大きく影響する。報酬は年払換算手数料に依存しており、また資格やボーナス、退職金も継続率に左右される。したがって担当LPがかなり熱心に保全活動を行うため、継続率は極めて高い水準にある。

エグゼクティブLPという最上級の地位にあるソニー生命の鈴木康友氏は次のように語っている¹²。

「フォローは自分でもあきれくらい綿密に行っている。そうやってお客様からの信頼を獲得しているから新しいお客様を紹介してもらえます。既契約は宝の山だ。(中略) 保有契約2,000件の内容は全て覚えている。保有契約件数が5,000件を越えてもきちんとフォローしていける。(中略) 課題は後継者問題だ。2,000件を越える契約を持っているので、自分が年をとったらそれで引退というわけにはいかない。」

資産運用

ソニー生命の資産運用方針は堅実性に重点がおかれている。価格変動リスクの大きい株式や外貨建債券への運用は、自己資本範囲内に抑えられていて、確定利付き公社債が運用の中心である。1999年3月末時点では、一般勘定資産のほぼ60%が地方債を中心とした公社債によって運用されている。株式の構成比は1%未満、外国公社債はすべて円建てであり、含み益に依存しない方針である。また貸付金比率は少なく、不良債権はゼロという健全性を誇る。不動産投資比率も少ない¹³。

しかし今後、商品の多様化によって貯蓄性商品が伸び、資産規模が拡大してくると、こうした運用方針が継続できるかは疑問視されている。また運用面での課題として、多様な運用形態に対応できるスタッフの育成・強化や、優良貸出先の開拓などが必要とみられている。

金融ビッグバン対応

ソニー生命では金融ビッグバンへの対応も練られているようである。1999年度には営業拠点の統廃合を行って、ローコスト・オペレーションへの布石を打つとともに、減資を実施して経営の足枷となってきた約94億円の累積損失を一掃した。

¹² 週刊東洋経済（臨時増刊）「生命保険特集号」 98年9月2日号

¹³ ソニーおよびプルデンシャル生命の格付については付属資料15参照。

また 1999 年 4 月からは 14 種類もの投信販売を開始し、顧客の資産運用に対応した商品を揃えた。取り扱い元はフィデリティ投信や野村アセットマネジメント投信などで、いずれも 1 万円から購入可能、モデル・ポートフォリオの提案も行っている。販売はコールセンター（1997 年 4 月開設）のダイレクト方式を採用している。

プルデンシャル生命保険株式会社

設立の経緯

プルデンシャル生命保険株式会社の親会社は、1875 年に創業されたアメリカ最大の生命保険会社ザ・プルデンシャル・インシュアランス・カンパニー・オブ・アメリカである。米国プルデンシャルは総資産 32 兆 3,265 億円（1998 年末時点）を保有し、世界 30 カ国に子会社・関連会社を展開し、生命保険だけでなく銀行や証券など総合的な金融サービスを提供している。日本のプルデンシャル生命は親会社の長い歴史が培ったノウハウを受け継ぎつつも、それを越える高質のサービスを提供していると評価されており、LP システムは親会社からも世界に通用する水準のものと認められている。

既に述べたように、米国プルデンシャル社はもともとソニーと合弁会社形態で日本に進出した。1979 年 8 月創業のソニー・プルデンシャル生命がその足がかりであった。

しかし 1987 年 7 月にソニー・プルデンシャル生命の持株 50%のうち 30%を手放すと同時に、ソニー・プルデンシャル生命の副社長および 2 常務を含む 15 人を転出させ、新会社設立の準備を始める。その年の 10 月には、米国プルデンシャルの全額出資による資本金 100 億円の日本法人がスタートした。10 支社、LP 38 名の陣容でプルデンシャル生命が設立された後、翌 1988 年 4 月には営業を開始した。

顧客満足度経営

プルデンシャル生命では顧客満足を最も重要視しており、加入後 1 年を経過した契約顧客の中から無作為抽出して、毎年「顧客満足度調査」を行っている。

1998 年度の調査によれば、「もし友人から良い生命保険会社を教えて欲しいといわれたら、あなたはプルデンシャル生命を勧めますか」という質問に対して「Yes」の回答率は 96%に達し、「LP は分かりやすい説明をしてくれた」には 95%、そして「LP ははじめに私（私

の家族)のニーズを考えてくれた」には97%となっている。また同社では保険契約直後にも契約者宛てにアンケートを送付し、満足度を把握している。これらのアンケート調査に見られる同社の顧客満足へのこだわりは、継続率に表れている。1997年度のデータによれば、1年経過後の継続率は95.9%、2年経過後も91.6%と業界第一位を誇っている。

企業風土

プルデンシャル生命は、全社あるいは個人レベルで行われる熱心なボランティア活動で有名である。同社のディスクロージャー資料でもボランティア活動の報告に多くのページを割いている。

勤続8年目のあるLPは次のように語っている¹⁴。

「LPという仕事を続けていくにつれて、自分たちが人々や社会に支えられて仕事をしていけるということ、また世の中には、両親のいない子供たちや身寄りのない貧しい老人など、生命保険ではカバーできない人たちもいるということに気づいてきます。そのような人たちに何らかの形で奉仕し、感謝されることにより、ますます自分たちの仕事の意義を実感し、仕事に打ち込めるようになるLPが多いのも事実なんです。仕事を通じて、ボランティアを通じて、さまざまな側面で社会に必要な人間になりたいと願うようになる。これを企業風土と呼んでいいのかわかりませんが、保険を売るだけ、高収入を得ただけなら、プルデンシャルでなくてもいいんですよ。」

このようにプルデンシャル生命は、米プルデンシャルの設立時の企業理念「家族愛・人間愛が社会を一つに堅く結ぶ」を継承し、独特な親会社の企業風土を受け継ぎ、さらにLPを「愛の伝道師」として位置付けて活動している。

商品政策

商品開発においても顧客ニーズを最優先するポリシーが表現されている。

1989年に「尊厳ある死を迎えたい」という1人の顧客の要望に応え、当時のプルデンシャル・カナダの社長が前例を破って保険金の前払いを行った。これをきっかけにして、米プルデンシャルは余命6ヵ月以内と診断されると保険金が受け取れるリビングニーズ特約（生前給付特約）を開発した。この特約は1992年10月に日本にも導入され、その後多くの生保

¹⁴ 相米周二「保険屋からの脱却!」、『別冊宝島446号 生保崩壊!』、宝島社1999年7月2日

が同社に追随した。

また顧客が死亡した際に、遺族が死亡診断書のコピーを提出するだけで最高 300 万円までの保険金を LP が即日届けることができる「保険金即日支払いサービス」も、世界で始めて米プルデンシャルが開発した。

販売・給与・採用・教育体系

プルデンシャル生命の基本的な営業方法は、LP によるコンサルティング販売、C=C による成功報酬、C.I.P. と厳しい基準を持つ採用制度、B.T.P. による研修制度や資格・キャリアパス制度、紹介募集に基づくセールスの基本ステップなどにおいて、ソニー生命とほぼ同一である。ソニー生命との違いは、親会社の創業理念である「人間愛・家族愛」をより純粋に追求することで顧客満足をあげようとしていること、また規模の拡大を志向せず LP 制度に固執して徹底したクオリティ経営を行っていることなどである。これらの点はセールス手法のみならず商品開発などを含めて企業全体の活動に表れている。プルデンシャル生命のこうした経営路線は、ソニー生命の合併解消後の生き方と対照的であるといえる。ソニー生命は合併解消後に、商品ラインの拡大や代理店チャネルをはじめとする販売チャネルの多様化、LP の大幅採用という規模拡大路線を明確に追求してきている。

両社の今後の課題

日本の生命保険市場をとりまく環境は大きく変わりつつある。ソニーやプルデンシャルだけでなく、国内生保が最も重要なターゲット市場としてきた世帯主向け死亡保障市場は縮小してきている。競争もますます激しくなっている。大手生保のなかで日本生命が「保険口座」を導入するなど、各社は本格的に優良顧客の囲い込みと価格競争を仕掛け始めている。また最近ではインターネットや通信販売といった新しい販売チャネルも開発されつつある¹⁵。

今後一層激しくなる競争の中で、現在好調とはいえ、ソニーおよびプルデンシャル生命の課題は山積している。販売チャネルの量的拡大と質的向上というトレードオフにどう対応していくのか、インターネットや通信販売という新しい販売手法にどう取り組んでいくのか、

¹⁵ 例えば、1998 年 12 月の金融システム改革法に伴う証券会社の保険販売解禁に伴い、日興ビーンズ証券はインターネットによる保険販売に乗り出した。そのコンセプトは付属資料 15 の通りである。

さらに死亡保障だけでなく医療保障（いわゆる第三分野市場）や貯蓄、年金といった市場にもどう進出していくのかなどが、今後の中長期的課題と云っていいであろう。

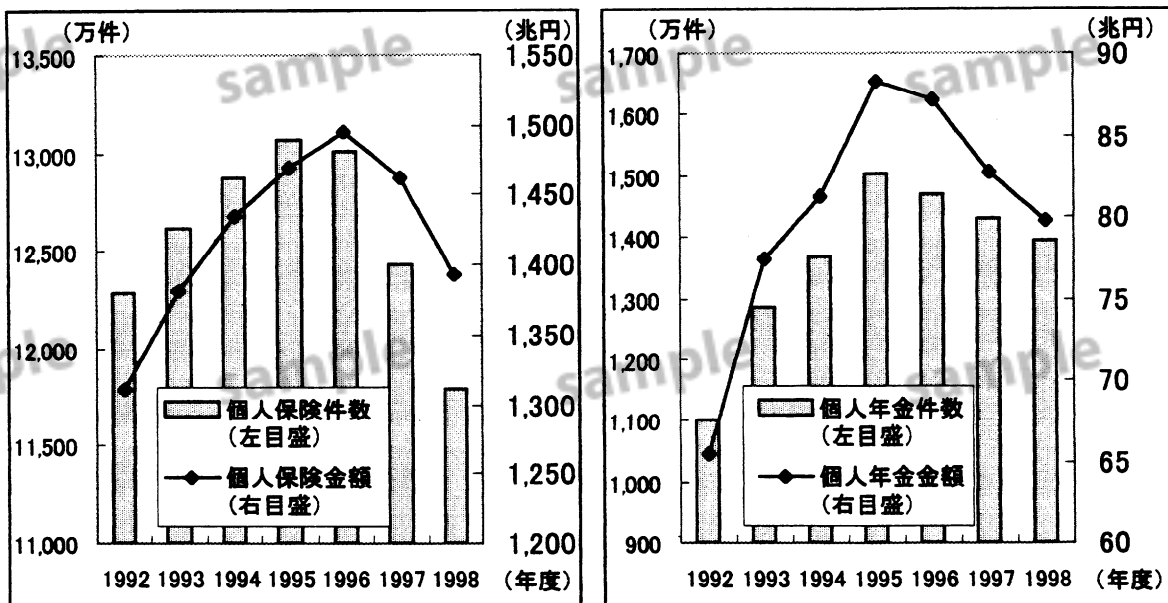
これらの点に関して、両社のトップは雑誌のインタビューに答えて以下のように語っている¹⁶。

「(今後は)LPの採用に力を入れる。98年度末でLPは約4,200人。今期(99年度)末には4,800~5,000人に増えるだろう。毎年1,000人採用すると、マネージャーになる人などを除いても、2002年度には7,000人前後になる。その後は1万人がターゲットになるだろうが、そこまでの絵は描ききっていない。(中略)通販はまだ実験段階だが、学資保険は予想を上回る反響があった。コンサルティングを必要とする商品はLPチャンネルで販売する一方、それと競合しない商品も考えていく。投信もコールセンターを使ったダイレクト販売を始めた。アセット・マネジメント分野にどう取り組んでいくか、中期的に大きな課題である。」(ソニー生命岩城賢社長)

「従来は毎年LPを200人程度採用してきたが、98年度は300人強採用できた。(中略)今年度(99年度)は400人、うまくいけば500人前後採用できるかもしれない。毎年500人の採用を続けると2002年にLPは現在の倍近い3,000人体制になる。(中略)当社のチャンネルとミスマッチを起こすから第三分野には手を出さない。今後、第三分野は伸びるが、死亡保障市場もまだ伸びる。死亡保障の専門店経営に特化する。」(プルデンシャル生命河野一郎社長)

¹⁶ 週刊東洋経済 臨時増刊 生命保険特集号 99年9月1日号

<付属资料 1> 個人保険・個人年金保険の保有契約件数・金額の推移

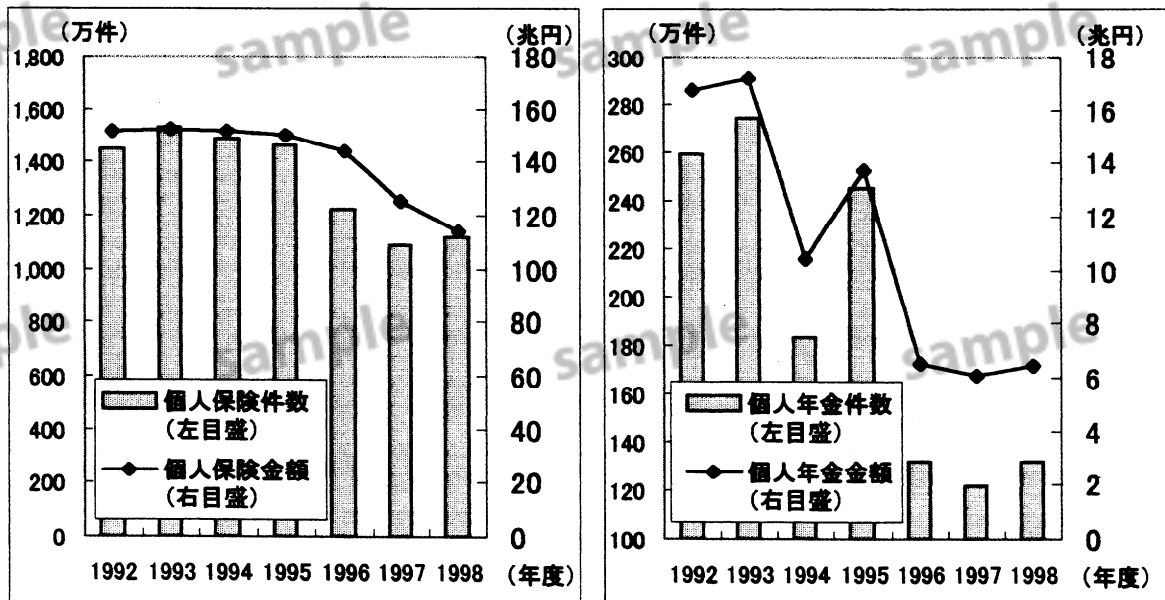


(出所) 生命保険文化センター『生命保険ファクトブック (1998年版)』

保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号 (平成11年版)』

(注) 個人年金の金額は支払開始前契約の年金原資と年金支払開始後契約の責任準備金額の合計

<付属资料 2> 個人保険・個人年金保険の新契約件数・金額の推移

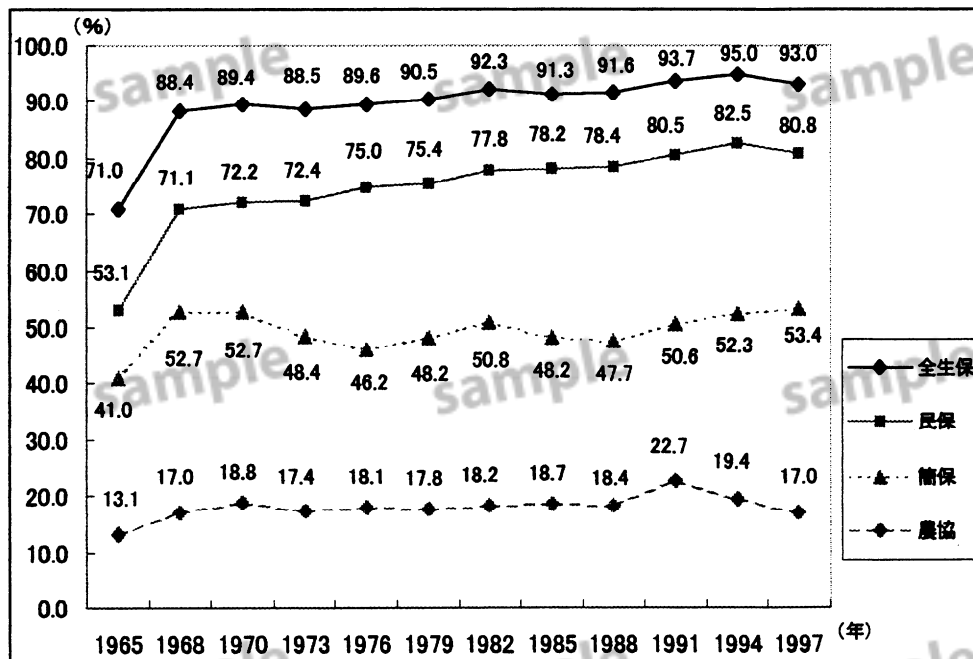


(出所) 生命保険文化センター『生命保険ファクトブック (1998年版)』

保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号 (平成11年版)』

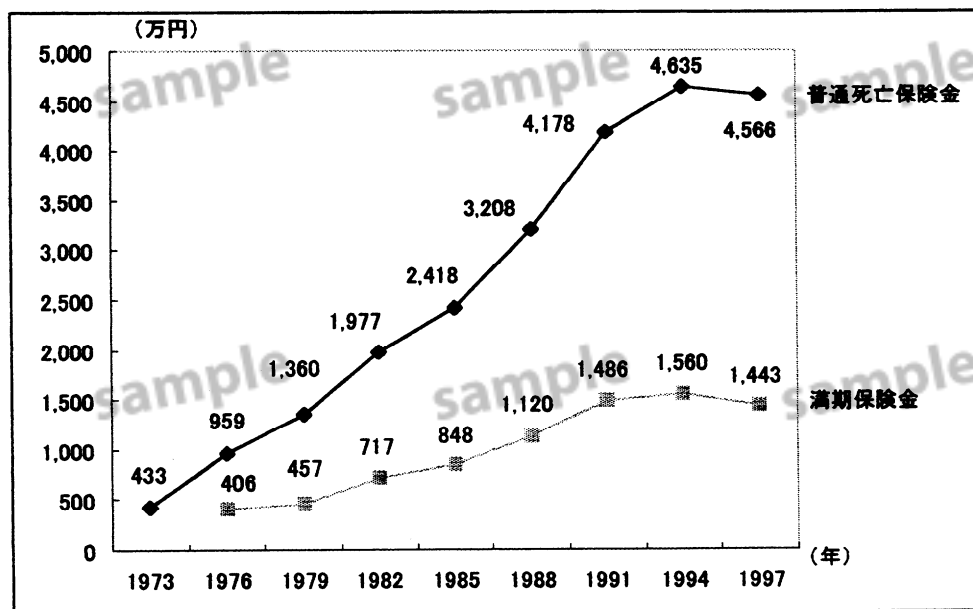
(注) 個人年金の金額は支払開始前契約の年金原資と年金支払開始後契約の責任準備金額の合計

<付属资料 3> 生命保険（個人年金含む）の世帯加入率の推移



(出所) 生命保険文化センター『生命保険に関する全国実態調査（平成9年度）』

<付属资料 4> 世帯の加入保険金額（簡保・農協含む全生保）の推移



(出所) 生命保険文化センター『生命保険に関する全国実態調査（平成9年度）』

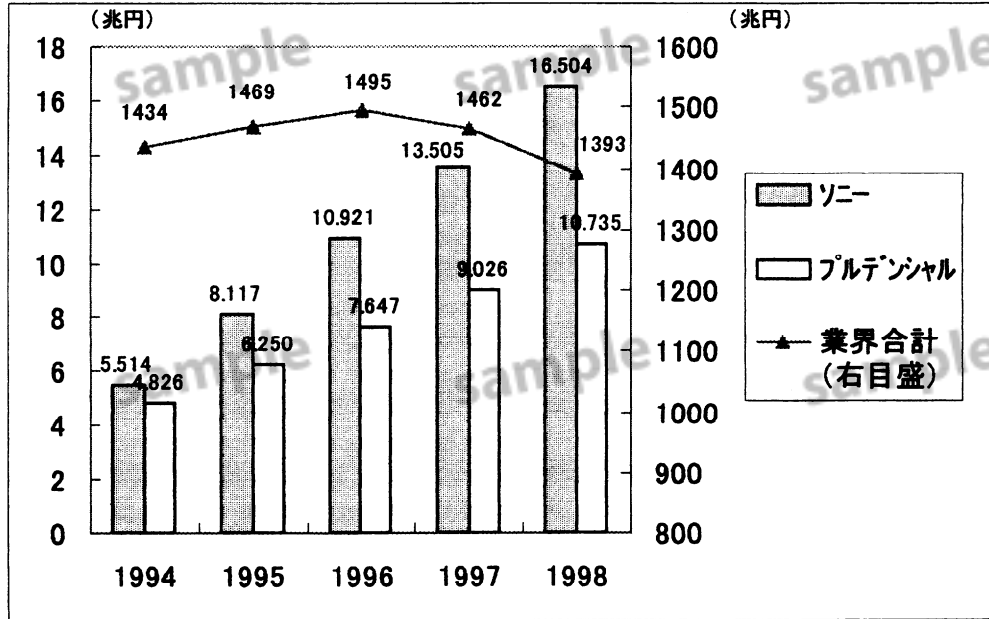
<付属資料5> 生命保険会社の総資産と保有契約高（1998年度末）

		総資産		保有契約高			
		(百万円)	増減率	個人保険 (百万円)	増減率	個人年金 (百万円)	増減率
大手生保	日本	42,682,318	1.1%	320,602,266	-5.3%	16,779,999	-0.7%
	第一	29,741,361	3.7%	230,970,043	-3.4%	7,801,628	0.1%
	住友	24,165,310	1.9%	209,248,615	-4.1%	11,917,803	0.6%
	明治	17,281,569	1.3%	127,482,651	-5.1%	8,695,120	-1.5%
	朝日	12,148,262	-0.2%	84,668,187	-6.0%	7,700,006	-5.4%
	三井	10,114,567	-7.2%	70,905,467	-6.0%	2,855,394	2.8%
	安田	9,745,098	2.8%	73,564,638	-3.9%	4,879,829	-0.5%
中堅生保	太陽	6,969,359	2.1%	10,186,798	-2.5%	4,942,342	5.7%
	大同	5,482,608	2.5%	38,105,253	-0.1%	1,178,603	-2.6%
	協栄	5,080,295	-3.1%	44,592,771	-5.4%	1,783,469	3.8%
	富国	4,468,671	3.8%	33,676,697	0.7%	2,579,565	0.5%
	千代田	4,359,929	-13.2%	35,689,514	-9.0%	1,753,878	-2.2%
	日本団体	3,657,366	-0.0%	12,821,082	-3.1%	2,914,817	-9.8%
	東京	1,239,878	-6.6%	6,369,853	-6.1%	577,183	-16.8%
	平和	546,373	-2.2%	2,203,338	-2.1%	294,458	-14.2%
	大和	300,120	-5.9%	1,464,779	-8.6%	75,420	-5.6%
	大正	231,876	1.4%	732,217	-1.5%	68,915	-6.3%
	アメリカファミリー	2,550,417	12.9%	4,007,776	4.7%		
	アリコジャパン	943,186	10.5%	10,625,482	12.6%	2,102	12.0%
	ソニー	881,204	28.5%	16,504,386	22.2%	33,944	93.4%
	セゾン	549,659	2.4%	2,834,098	-3.4%	420,135	-6.1%
オリックス	375,439	62.7%	2,259,725	23.2%			
ブルドッグ	333,103	37.8%	10,735,245	18.9%	2,748	28.8%	
GEキャピタル・エジソン	327,600		2,064,281		51,812		
アイエス	308,301	8.5%	2,826,242	11.1%	1,916	-1.0%	
アイ・エヌ・イヒまわり	280,482	15.7%	3,980,376	24.4%	35,978	125.6%	
ニクス	106,144	4.3%	1,256,848	6.5%	25	25.0%	
オリコ	94,957	12.6%	509,840	23.0%			
アカ	30,086	50.2%	586,477	66.1%			
スカンディ	12,441	14.4%	54,993	203.3%			
フェリッパ	2,638	37.4%	56,084	276.6%			
損保系生保	東京海上あんしん	186,014	70.6%	3,277,895	78.0%	114,894	46.2%
	住友海上ゆうゆう	69,064	104.0%	1,376,003	56.3%	14,382	186.4%
	三井みらい	66,748	84.8%	1,141,863	64.7%	30,001	956.0%
	日動	38,506	75.1%	780,710	58.0%	25,100	70.0%
	同和	27,731	47.6%	534,820	51.5%	30,092	72.9%
	千代田火災ビル	26,399	41.7%	586,576	81.7%	11,877	46.2%
	大東京しあわせ	23,517	38.3%	1,021,108	52.5%	53,566	68.6%
	富士	22,545	43.2%	751,742	47.1%	13,296	49.5%
	興亜火災まごころ	22,188	40.0%	607,844	58.8%	19,385	68.0%
	日本火災パナ	21,444	25.2%	543,005	92.1%	3,416	
	共栄火災しんらい	19,761	16.1%	340,090	74.4%	20,934	-0.8%
管理	第百	2,467,067	-10.6%	18,234,080	-9.5%	1,376,795	-5.1%
	あおば	1,195,920	-16.9%	2,441,977	-24.4%	684,180	-21.4%

(出所) 保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号(平成11年版)』より作成

(注) 破たんした東邦生命、1999年度に営業を開始したマニライフ・センチュリー生命、ティ・アイ・ワイ生命を除く

<付属資料6> ソニー生命とプルデンシャル生命の個人保険保有契約高の推移



(出所) 保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版から作成

<付属資料7> 生命保険会社の規模と個人保険の保有契約 (1998年度末)

順位	会社名	総資産 (百万円)	個人保険保有契約高 (億円)	個人保険保有純増高 (億円)
1	日本	42,682,318	3,206,022	▲179,094
2	第一	29,741,361	2,309,700	▲81,632
3	住友	24,165,310	2,092,486	▲88,399
4	明治	17,281,569	1,274,826	▲68,690
5	朝日	12,148,262	846,681	▲53,696
...
19	ソニー	881,204	165,043	29,986
...
23	プルデンシャル	333,103	107,352	17,092

(注) 順位は総資産順

(出所) 保険研究所『インシュアランス 平成11年版 生命保険統計号』より作成

＜付属資料 8＞ ソニー生命とプルデンシャル生命の新契約業績の推移

	ソニー生命		プルデンシャル生命	
	新契約件数(件)	新契約金額(千円)	新契約件数(件)	新契約金額(千円)
1990年度	55,058	705,299	26,036	392,540
1991年度	80,985	829,539	39,836	644,615
1992年度	100,936	937,949	58,395	1,001,885
1993年度	139,273	1,188,683	75,897	1,366,204
1994年度	213,876	2,027,622	92,309	1,685,023
1995年度	355,387	3,108,452	96,623	1,700,641
1996年度	370,528	3,459,816	95,803	1,744,683
1997年度	391,637	3,595,171	108,033	1,890,504
1998年度	477,090	4,193,262	137,608	2,342,448

(注) 個人年金保険を除く個人保険

(出所) 保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版から作成

＜付属資料 9＞ ソニー生命の企業理念

基本使命

当社の使命は、合理的な生命保険と質の高いサービスを提供することによって、顧客の経済的保障と安定化を図ることである。

基本理念

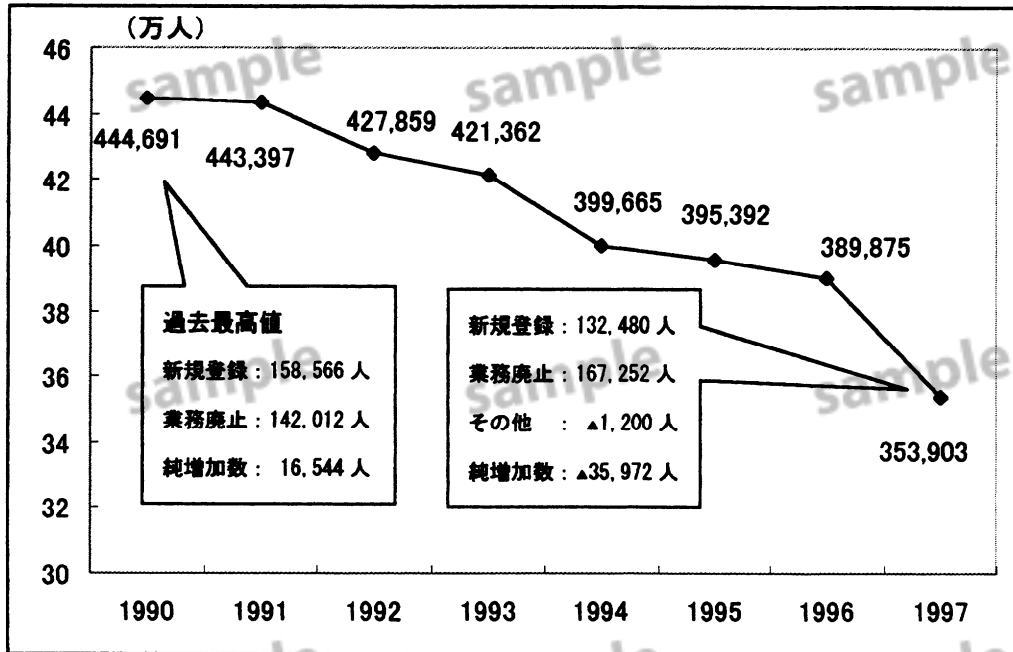
顧客に満足される質の高いサービスの提供を不断に追求することにより、顧客の期待と信頼に応える。

環境の変化には、常に積極的にチャレンジし、新しい時代のニーズを先取りした革新的な経営を行う。

社員の個性を尊重し、その能力と適性を十二分に発揮することにより、自由闊達な職場環境を創ると共に活力ある組織を維持する。

(出所) 同社ディスクロージャー資料

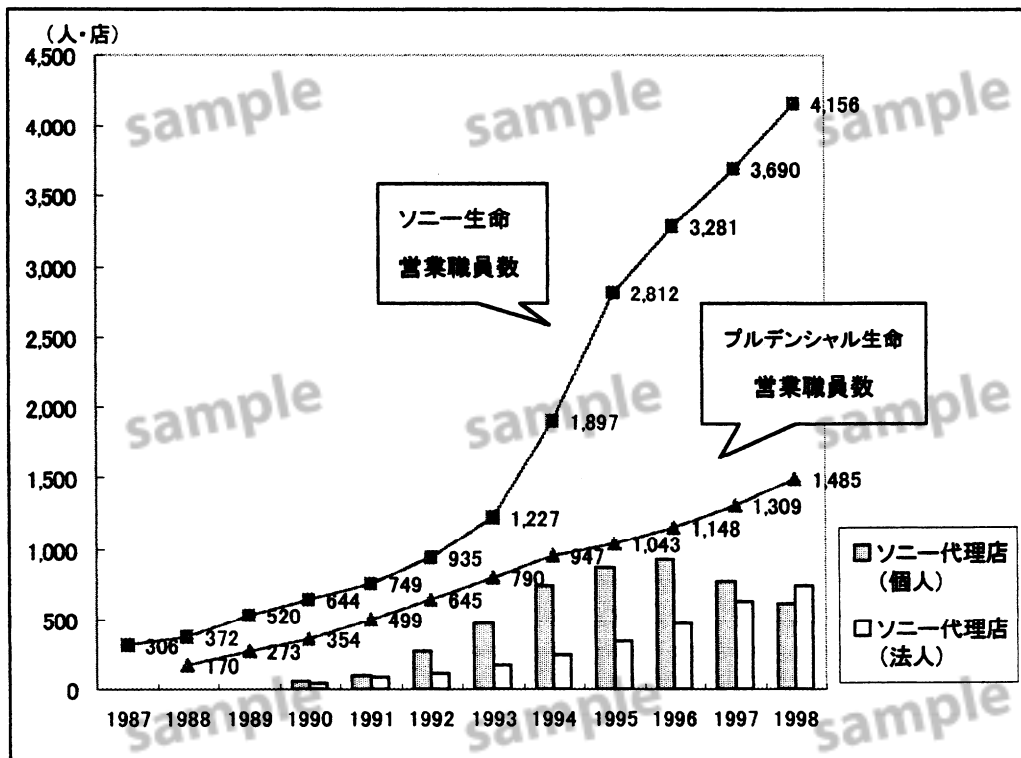
<付属資料 10> 生保業界における営業職員数（年度末）の推移



(注) 1990年度末は内国会社のみ統計

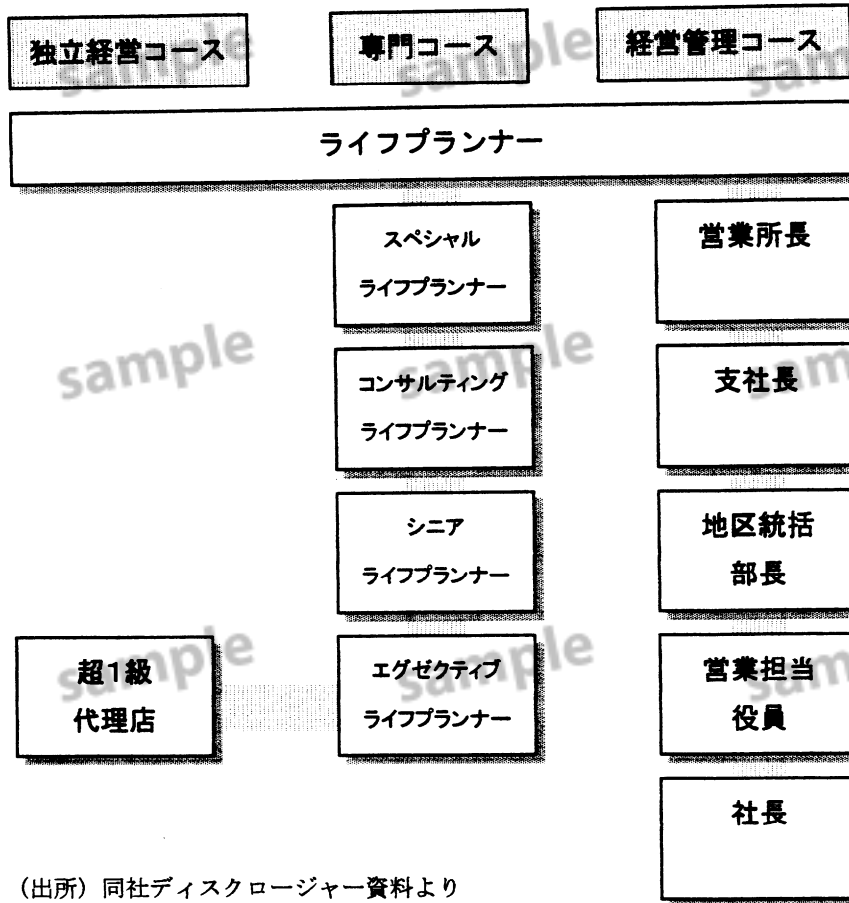
(出所) 生命保険文化センター『生命保険ファクトブック』各年版から作成

<付属資料 11> ソニー生命、ブルデンシャル生命の販売チャネル数（年度末）の推移

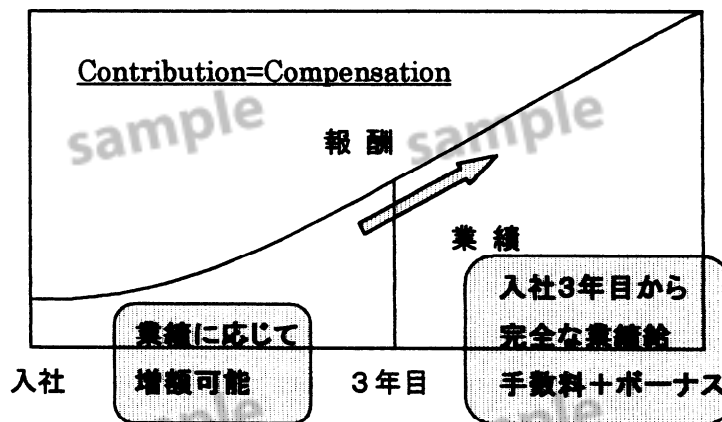


(出所) 保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版から作成

<付属資料 12> ソニー生命の資格制度



<付属資料 13> ソニー生命のC=C報酬制度



＜付属資料 14＞ ソニー生命とプルデンシャル社の販売商品

(主契約のみ、1999年8月現在)

ソニー生命	プルデンシャル生命
修正払込方式終身保険	修正払込方式終身保険
積立利率変動型終身保険	積立利率変動型終身保険
有期払込終身保険	有期払込終身保険
ファミリー保険	米国ドル建終身保険
平準定期保険	ファミリー保険
通減定期保険	連生終身保険
家族収入保険	平準定期保険
生活保障保険	通減定期保険
5年ごと利差配当付生活保障保険	通増定期保険
生前給付保険(終身型)	家族収入保険
生前給付保険(定期型)	変額保険(終身型)
変額保険(終身型)	変額保険(有期型)
変額保険(有期型)	養老保険
養老保険	リタイアメント・インカム (年金支払型特殊養老保険)
5年ごと利差配当付養老保険	がん保険
終身総合医療保険	
総合医療保険	
がん保険	
診断給付金特約付がん保険	
5年ごと利差配当付個人年金保険	
5年ごと利差配当付学資保険	

＜付属資料 15＞ ソニー生命とプルデンシャル生命の格付

(1999年6月現在)

ソニー生命	S & P 保険財務力格付	AA-
	AM ベスト 保険会社格付	A
	日本格付 投資情報センター 保険金支払能力	AA-
	日本格付 研究所 保険金支払能力	AA-
プルデンシャル生命	S & P 保険財務力格付	AA-

(出所) 両社ディスクロージャー資料

＜付属資料 16＞ 保険の販売方法による比較

	販売方法	販売形式	商品内容	商品選定	保険診断による コンサルティング
日興ビーンズの 保険販売	通信販売	非対面(郵送)	パッケージ商品 (分かりやすい商 品が中心)	自分の判断で選ぶ	受けられない
一般的な 保険販売	営業担当者 による販売	対面(営業担当 者の訪問など)	オーダーメイド商 品(複雑な仕組み の商品も多い)	営業担当者からの 提案書をもとにする	受けられる

(出所) 日興ビーンズ証券のホームページより

<参考文献・記事>

ソニー生命

吉田明弘『ソニー生命大躍進で生保業界が大量整理される日』、あっぷる出版社、1996.11.20

梅木宗広『躍進するソニー生命セールスパワーの秘密』、保険毎日新聞社、1996.10.16

日経ビジネス 1997年10月30日増刊号

1999年7月19日号（広告記事）

日経情報ストラテジー 1996年12月号

1999年5月号

日本経済新聞 1997年9月5日

1999年7月8日

1999年7月30日

1999年10月3日

同社ディスクロージャー資料

同社ホームページ <http://www.sonylife.co.jp>

プルデンシャル生命

玉城良隆『プルデンシャル生命の顧客至上経営』、ビジネス社、1998.4.20

相米周二「保険屋からの脱却！」『別冊宝島 446号 生保崩壊！』、宝島社、1999.7.2

日経ビジネス 1998年11月16日号（広告記事）

1999年5月3日号（広告記事）

同社ディスクロージャー資料

同社ホームページ <http://www.prudential.co.jp>

その他

『インシュアランス 生命保険統計号』、保険研究所

『生命保険ファクトブック』、生命保険文化センター

『生命保険に関する全国実態調査（平成9年度）』、生命保険文化センター

週刊東洋経済 臨時増刊 生命保険特集号 1998年版

1999年版

日興ビーンズ証券株式会社ホームページ <http://www.nikkobeans.co.jp>

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.