



慶應義塾大学ビジネススクール

日本生命保険相互会社

…営業職員のインセンティブ・システム…

- わが国の金融界において日本生命は最強のマス・リテーラーの一社とみられてきた。しかし従来の日本生命の営業体制が、これからの金融ビッグバンによってもたらされるであろう大きな環境変化の下でも、引続き強みを発揮し続けることができるのか、疑問視する金融関係者が少なくない。その環境変化とは規制緩和と新規参入、商品コンセプトの変化、消費者の意識の変化、さらに IT 技術の発達による販売方法の変革等々である。保険契約の解約が増えマイナス成長が続き、外交員の流出入も激しい一方で、「アンチ既存生保」を謳い文句にしたソニー生命等の新興勢力が躍進を続けている。また外資系生保の攻勢も目覚ましく、日本生命が対処すべき経営課題は山積しており、改革は決して容易ではないと業界では受け止められている。

販売ネットワーク組織の原型

- 日本生命は、明治 22 年(1889 年)に有限責任日本生命保険会社（後に日本生命保険株式会社と改称）として設立された。創立メンバーの中心人物は、第百三十三国立銀行の頭取を務めていた弘世助三郎であった。弘世助三郎は、当時はまだ生命保険業が認知されていない業態だったことから、「箔付け」のために初代社長として大阪の名門鴻池家の当主であった十一代目・鴻池善右衛門を迎えた。彼自身はおよそ 20 年間の社歴の半分を取締役、残り半分を常務取締役として、主に経営実務面で手腕を振るった。その後弘世家による支配が続き、弘世助太郎（昭和 3 年社長就任・在任 8 年）、弘世現（前名誉会長、昭和 22 年社長就任・在任 34 年）と引き継がれ、事実上弘世一族によって日本生命の経営手法が形成されていった。日本生命の発展過程を考えると、それは同時に弘世一族がわが国生命保険会社の事業構造の設計に、大きな影響を及ぼしたことを意味

このケースは、慶應義塾大学ビジネススクール・山根節の指導のもとで、三原正稔(MBA22期)が、クラス討議のために公表資料をもとに作成したものであり、当該企業の経営状況ないしは業務活動の適否を例示することを目的とするものではない。
(2000 年7月)

している。

日本生命は創立当初、地方の名士を代理店のオーナーとすることで、効率的な販売網の整備を進めた。代理店主はそれぞれが外交員を雇用し、営業活動を行った。また代理店は持たないものの、各地域での顧客紹介や営業上のアドバイスに応じてくれる財界の

5 有力者を、商議員や賛助員として迎えた。この二つの政策によって、地方の人的ネットワークをフルに活用して、いわば「情実営業の基盤」を確立することが可能になった。このような地方有力者のネットワーク形成にあたっては、初代社長として迎えた鴻池家のブランドネームが大きな効果を与えた。二代目社長である片岡直温は、「鴻池家の名前の入った辞令（商議員、賛助員任命の辞令のこと）のおかげで、彼らは実に良く活躍

10 してくれた」と、自身の回顧録の中で述べている¹。

代理店、商議員による営業網の整備が一通り進むと、次に日本生命はこれらの代理店を監督し、かつ地方都市の営業拠点となる出張所を開設していった。出張所はそれまでの代理店とは異なって日本生命の社員によって管理され、代理店の管理監督や代理店には手の届かない地域での保険販売を担当した。この出張所開設が進むにつれて、創生期

15 の日本生命の営業網が確立されていった。そして現在の支社・支部を基礎とする日本生命の保険販売ネットワーク組織の原型が完成していった。

このように、自前の資本や人手をかけないで効率的に販売網整備を進めた結果、創業6年目の明治28年には業界第二位、更に創業10年目の明治32年には業界首位に立った。それ以降日本生命は、一貫して生命保険トップの座を占め続けることになる。

20

「ニッセイのおバちゃん」の誕生

第二次大戦前では、生命保険業界は各社乱立の状態であった。終戦後、GHQは戦時中に募集した個人保険の清算を命じた。この命令によって新規の保険営業ができない状況となった。しかし当時日本生命の指揮を執っていた弘世現は、昭和22(1947)年に、

25 既存保険の清算業務を行う日本生命保険株式会社とは別に、「日本生命保険相互会社」を設立し、他社に先駆けて保険営業を再開した²。弘世は明治生命や第一生命等が、戦前から相互会社形態をとっていたことに以前から着目していた。弘世は新生・日本生命の立ち上げに際して、それまでの株式会社方式を捨て、相互会社形態を選択した。同時

¹ 日本生命保険『ニッセイ100年史』（1989）

² 後に両社は統合し、現在の日本生命保険相互会社となった。

にこのことが結果として、久世現の長期政権を可能にする要因となった。弘世は我が国では異例の34年間の長きにわたって社長をつとめ、その後社内で神格化されるまでに至った。

5 壊滅的な戦争によって、日本生命はその資産と販売組織のほとんど全てを失った。したがって新生・日本生命の最大の課題は、戦前の圧倒的な販売ネットワークを再構築することであった。しかし戦争によって日本の主要都市は大方破壊されており、旧来の地縁に頼った販売システムの復元は困難であった。そこで日本生命が新たな販売の担い手として注目したのが、戦争未亡人たちであった。終戦後の経済混乱と大量の復員により、国内の失業状態は深刻化していた。こうした中で復員軍人から元横綱に至るまで職を求め、生命保険業界には大量の人材が入ってきた。しかし自分の周囲の人たちから契約を取ると、それ以上の営業成績を挙げるのは難しいのが実情で、職員はなかなか定着しなかった。

そうした中で、戦争未亡人たちは生保営業に長く定着してくれた。その理由は、三つあったと考えられている。

15 第一に彼女たちの切迫感が、契約者に対して保険加入の誘因となったことがあげられる。現実には戦争で家族（夫や息子）を失い、金銭的に困窮する彼女たちの姿を目の当たりにすることは、加入者に生命保険の必要性を身にしみて感じさせる、またとない説得材料であった。

20 第二には、その彼女たちが加入者の同情を誘ったことである。相互扶助の精神が生きていた当時の社会においては、彼女たちの奨める保険契約に応じることが、保険の内容はどうあれ、人々の慈善的な気持ちに沿うものであった。同情もまた、戦争未亡人営業員の営業実績を引き上げる要因になったのである。

25 第三に、実際のところ彼女たちはギリギリの生活をしており、他の営業員に比べて彼女たちの営業にかける真剣味が違っていた。ともすれば非合法的な売春までもまかり通っていた時代であり、生活のためにはなりふり構ってられない状況だったのである。彼女たちにとって保険営業は、幸運にも得たまたとない職であり、それゆえ誰よりも高いモラルとテンションを持続できたのである。

30 このように戦争未亡人が高い契約実績を挙げ、かつ定着率が高かったことから、日本生命は「女性を販売戦力の中核に据えた販売ネットワーク組織」の構築へと、邁進することになる。こうして「ニッセイのおバちゃん」が生まれ、これが日本生命を金融界最強のリテール勢力に押し上げる最大の要因となった。

他の生保も日本生命に追随し、このシステムを採用した。日本が終戦の混乱から抜け

出し、経済が成長し、社会が成熟した今日に至るまで、外務員人材の供給源として女性に依存するシステムは依然としてあまり変わっていない。

- 戦前の代理店に代わる販売力を確保した日本生命は、同時に販売組織を再構築していく。戦前の出張所—代理店制度にかえて、支社—支部制度を創設した。基本的な形態は
- 5 それまでと一見変わらなかったが、大きな違いは末端の支部に至るまで日本生命が自前で組織化した点である。これは旧来の地域社会が崩壊して、代理店制度を支えた地元の名士がそのステイタスを失ったことが最大の理由であった。新しいシステムのもとでは
- 10 全ての販売組織が本社の統制下におかれることとなり、雇用形態や販売方法の標準化が進み、日本生命の販売戦略の根幹である「少品種大量販売」を効率的に達成させることが可能になった。

職域マーケットへ

- 日本が高度成長期に入り、就労人口がほとんどサラリーマンになると、個人保険の主要な市場は、「地域」から「職域」に大きくシフトすることになった。つまり支出を決定する世帯主が会社で働いているので、住居のある地域でいくら営業をしても、成果が得にくくなったのである。このことから、生保会社は職域マーケットへと営業の軸足を移すことになった。

- 日本生命は職域マーケットでも力を発揮した。職域を開拓する上で日本生命の武器となったのは、大量に保有していた企業の株式であった。日本生命は、戦前から豊富な資金量を株式投資に当ててきた。その結果、多くの日本企業の大株主として名前を連ねていた。特に明治、安田、住友、三井といった旧財閥系生保と異なり、日本生命や第一生命は独立系であることが強みとなった。財閥系・非財閥系を問わず拒否反応が起きにくく、多くの企業から安定株主としての役割を求められたためである。加えて日本生命は
- 20 他を圧する資金量を有していたので、投資先の社数においても会社ごとのシェアにおいても、他の生保に圧倒することになった。

- こうして「メインの生保会社」としての立場を確保した後で、団体保険と職域に深く立ち入った営業が、拡販を推し進める戦術の柱となった。団体保険は、新入社員を一括加入させるのに有効であった。これは財務部や人事部などといった各企業の管理部門の
- 30 了解さえ取り付ければ、あとは契約が自動的に転がり込んでくるものであった。この商品を通じて、極めて効率的かつ大量に契約を獲得することができた。

また個人保険についても、職場内への立入が認められることで、少なくとも他社より

も有利に契約獲得を進めることが可能だった³。これによって「地域」で確保してきた競争優位性を、「職域」においても確立することが可能になったのである。

職域への立入営業が「ニッセイのオバちゃん」によって進められたことは、いうまでもない。かつては地域密着の支部展開を進め、その地域の主婦層を人材供給源としてきた。地域での社会的な連帯感が希薄化してきた一方で、経済が安定し消費が高度化すると女性の就労ニーズが増大し、女性の社会進出が進んだ。このおかげで職域営業を担う支社や支部の女性営業員の確保は、さほど難しい問題でなかった。このことも日本生命が従来のビジネススタイルを踏襲できるという点で、追い風となった。

日本生命は商品の高度化への対応や、主婦営業員とサラリーマン顧客との意識ギャップを埋めてより営業力を強化するために、昭和 50（1975）年から新卒女子学生の外務員採用を開始した。彼女たちは「リーブ」と名づけられたが、今日では職域営業における大きな戦力にまで育っている。特に丸の内や大手町といったビジネス街においては、リーブまたは若手女子外務員（他の外務員と同様の中途採用者）による専門支部を設置して、支部の地域特性に合わせた多様な形態の組織構築を進めているところである（各支部の外務員募集の状況については、付属資料 4 および 5 参照）。

外務員の処遇

日本生命の営業を支えているのは、約 8 万人の外務員である。それは今も変わらない。日本生命の CM では、人柄が明るく、地域や職場に密着した営業ウーマン像が描かれているが、それとは裏腹に就労実態は厳しいといわれている。実際に毎年多量の外務員の入れ替わりが起こっている。1998 年に発生した和歌山保険金殺人事件では、被告（日本生命和歌山支社伏虎支部所属の元外務員女性）が立替保険料を負担するために、多額の借金をしていたことが明らかになった。刑事訴訟の場でこのような生保業界の実態が公になったのは、極めて稀な例だが、外務員の厳しい実態が浮き彫りにされたといえるであろう。

営業職員は、正式に日本生命に雇用された職員ではない。日本生命本社が雇用するのは内勤職員だけである。内勤職員は通常の会社社員と同様に雇用が保証され、固定給が支給される。一方で営業職員は実質的に歩合給制で日本生命に採用されており、税務申告上は「個人事業主」に該当する。給与は基本給に営業実績（ノルマの達成度）に応じ

³ 特定生保の立入が認められたからといって、他社が入れないわけではない。しかし企業側が複数会社の外務員の社内への出入を喜ばない傾向があり、出入りする生保を制限することが多い。そうした場合、生保の発言力の大きさが大きくものをいうと考えられる。

た歩合給が加算される。ノルマを達成できなければ、給与の支払は基本給まで減額され、さらにそれが長期化すると解雇される。これらは一般的な契約社員の処遇とあまり変わらない。

しかし日本生命の営業職員について、特筆すべき特徴がある。一つは成果給の色合いが強いにもかかわらず、通常認められる裁量労働が認められないことである。また二つ目は、ユニオンショップ形式の営業職員労働組合が存在することである。通常の労働組合は雇用保証の下で、労働者の権利擁護が目的とされているが、「成果給色の強い社員の労働組合」が何を目的とするのか、いま一つ明確ではないとみられている。

以上のように日本生命には二種類の職員が存在している。一方は本社採用の内勤職員であり、もう一方は販売ネットワークを現場で支える営業職員である。日本生命社内では前者が「内野」、後者が「外野」と呼ばれる。「内野」の内勤職員は、基本的には本社、支社の経営管理職に昇進できるコースを歩く。当然、支部長ポストに上るものもいる。

これに対して外務員は通常、支部の中に限定される。実績を挙げて営業職員リーダーになった者や、元々支部長候補の外務員として採用された者の中から、一握りの優秀な者だけが支部長ポストにたどりつくこともある。日本生命では、同じ支部長の中でも営業職員から昇進した者は「選科」、内勤職員からキャリアパスでやってくる者は「特科」と呼ばれ、同じ職掌でも置かれる環境が大きく異なる⁴。

「選科」の支部長の仕事は、それまでの一営業職員時代の厳しい競争の延長線上にある。他支部との競争に敗れると、「指導料」名目で競争に勝った支部に一定の収益を移さなければならないというルールがある。さらに支部長失格の烙印を一度押されると、再度一営業職員から出直さなければならない。このように「選科」の支部長は、ひたすら上昇しなければならない厳しい世界に置かれる。この競争を勝ち抜いて支社長クラスにまで昇進できるのは、ごく限られた一部の人しかいない。したがって日本生命では、実質的に支社レベルまで内勤職員がガッチリと固めており、支部一支社制度とは事実上「内勤職員による営業職員管理」という組織構造になっている。

⁴ このパラグラフ以降の日本生命の内部実態に関する記述については、主に日本四郎著『日本生命の危機・ある現職幹部の告発』(とりい書房, 1999)に拠っている。ただし根拠が薄弱と考えられる記述については、筆者の判断で極力排除し編集を加えている。

営業職員の動機づけ誘因―「現況」と「英雄伝説」

営業職員は厳しい競争の中で、常に評価され序列がつくので安穩とする暇がない。こうした精神的にも厳しい職場環境下で、8万人もの営業職員を駆り立てるものは一体何なのだろうか？ それは「現況」と「英雄伝説」にあると考えられる。

5 「現況」とは単純に言えば「ノルマの達成度」である。歩合給制の外務員が対象であることから、管理手法としてのノルマに対する依存度は大きい。

日本生命の各支部では、毎週金曜日を「週末現況日」としている。その日に週単位のノルマの達成進捗度が測定され、各個人・各支部の実績が一目瞭然で分かるようになっている。支部長も厳しいノルマの達成が要求されているので、必然的に部下に対してノルマによる締め付けが厳しくなる。したがって目標を達成できない外務員は、職場の雰囲気の中で追い詰められてゆく。

また日本生命では毎年2、3、7、11月が「重大月」と決められている。重大月は通常よりも高い目標が課され、メリハリをつけた巧妙なノルマ管理が貫徹されている。

15 生保の支部を訪ねると、異様な雰囲気にも誰もが気づく。オフィスにいる人々がほとんど30代から40代の女性によって占められるからというわけではない。壁という壁には「目標必達！」とか「一致団結」といったスローガンが掲げられ、成績優秀者を顕彰する賞状や各人のノルマ達成度が一目で分かる色鮮やかな棒グラフといったものが、所狭しと貼り出されている。集団的な興奮状態をかもし出す雰囲気にも包まれている。

20 そうした雰囲気の中で勝者はますます奮い立ち、敗者は脱落していくことになる。厳しい競争に勝ち抜いた者は「カリスマ営業職員」となり、「英雄伝説」に祭り上げられる。そして年間3万人に及ぶともいわれる敗者となった外務員が、退職を余儀なくされるのである。

25 とはいえ日本生命が、「現況」という「ムチ」だけに依存しているわけではない。それだけでは今日の成功を説明することはできない。厳しいノルマ管理の半面、成功者に対しては厚い褒賞がある。さらにそれが「英雄伝説」につながり、他の多くの営業職員を誘引する要素になっている。英雄伝説の巧妙さは見逃すことができない。

30 ごく一握りではあるが、日本生命には数千万円以上の年収を上げる「カリスマ営業職員」がいる。ちなみに最高の年収は数億円に達する。日本生命の場合、保険契約高（＝契約保険金額）の約1%が歩合として支払われる報酬システムになっている。仮に年収2,000万円の営業職員であれば、基本給を勘案すると年間約18億円という契約高を達成したことになる。このレベルの高実績を数年続けると「カリスマ」に相応しい存在となる。彼女たちは日本生命にとって極めて貴重な財産であり、こうした人材を多量に生

み出すために本社は、成績優秀者に対して手厚い褒賞を与え続けてきた。

例えば本社での盛大な社長表彰、ボーナス支給、成績優秀者だけを集めて行われる芸能人のディナーショーやインセンティブ・ツアー等々である。特に弘世現が日本生命のトップに君臨していた時代では、「社長から直接手渡される表彰状」は営業職員にとって飛び切り価値の高いものであった。本社はその表彰を各支部に大々的に宣伝した。この知らせは成績優秀者に対する周囲の憧憬と羨望を巻き起こし、他の外務員のモチベーションが高まった。支部に戻れば受賞者は支部のリーダーとして、他の営業職員の尊敬を集めたのである。

専業主婦の生活では決して味わえない達成感とやりがいがあった。学歴や地位はここでは関係がない。もともとと同じ主婦である日本生命の営業職員たちにとって「あの人にできるなら、私にも」と感じるのはむしろ自然だったに違いない。営業職員達もそのやりがいの価値を知っており、また本社もここにフォーカスをあてた人材管理を徹底した。やりがいが周囲の人々の意欲を誘発し、さらに成績優秀者を輩出するという好循環がここに生まれた。

日生のコントロール・システムは、こうしたアメとムチの巧妙な舞台設定に核心があったのである。

ニッセイ劇場の舞台裏---自前・自腹・自爆

厳しい競争に駆り立てるシステムは一握りの勝者を生む反面、多くの敗残者を作り出す。そこにはまた多く悲劇を生む土壌が生まれる。外務員の悲劇は「自前・自腹・自爆」に象徴されるといわれている。

営業職員は税務申告上「個人事業者」である。したがって彼女達の衣服はもとより、営業活動で用いる自転車や自動車等も、ほとんど彼女たちの「自前」である⁵。彼女たちは実質的には歩合制の社員であるが、一方で厳しい就業規則があり、例えば担当テリトリーなども会社から指示され管理される立場にある。それらを考え合わせると、「個人事業者」として営業費を自前とさせることが妥当かどうか、疑問視する見方もある。

生保の営業職員から、アメや文房具、バレンタインデーのチョコレートを貰った経験のある人は多いだろう。バレンタインデーのチョコレートにまで、しっかり自分の名前

⁵ 営業活動のために自動車を購入した外務員を筆者は見たことがある。ただし日本生命でも支部によっては営業活動の交通費を支給したり、営業車を提供するところもある。したがって基準はまちまちのようである。

や所属支部、電話番号などが入ったシールが貼ってある。これは彼女たちにとっては絶対欠かすことはできない営業ツールである。配っている販促品は、すべて彼女たちが「自腹」で購入したものである。ほとんどの大手生保は、傘下に「〇〇物産」といった名称の子会社を持っていて、営業職員はこの会社から自腹で販促品を購入する仕組みになっている。彼女たちが営業上無償で使えるのは、契約書類や伝票など必要最小限のものばかりであり、それ以外のものはすべて彼女たちの自腹である。彼女たちはこれらを大量に購入して、配り歩く。いきおい実績の挙がらない人はその投資回収ができず、特に外務員になって日の浅い人は「かけた費用を回収するため」に毎日営業しているケースもあるという。

5
10
15
しかし最も悲劇的なのは、契約保険料の自己負担のケースであろう。これを日本生命では「自爆」と呼んでいる。この典型例が和歌山保険金殺人事件である。この事件の被告は、実績をあげるために自己負担で保険契約をつくり上げ、その保険料を支払うために消費者金融などから多額の借金を繰り返した結果、経済的な破綻状態に陥った。この苦境を一挙に解決しようと、保険金殺人を計画し実行したというのが検察側の主張である。それが真実であるとするれば、「自爆」はまさに破滅的なケースといえよう

「自爆」の背景にはもちろん、ノルマが関係している。日本生命だけでなくほとんどの生命保険会社では、収益（＝保険料等）ではなく、契約高（＝契約保険金額）をノルマの尺度としている。このために営業職員は、手っ取り早く契約高を稼げる（相対的に保険金額が大きい）掛け捨て型の保険の販売に勢力を集中する傾向にある。このことは
20
売りたい商品の大量販売には有効であっても、コンサルテーションが求められる場面では弱い。最近の競合新興勢力はコンサルテーションや商品性を売り物にしているのだが、かれらに有力な差別化のチャンスを与える結果にもつながっている。

ノルマ設定の仕組みは、「自爆」のほかにも社会的な問題をも生んでいる。2000年3月に表面化した埼玉・本庄市の保険金殺人事件では、容疑者の言われるまま生保会社が、
25
無職やほとんど所得のない個人に対する多額の保険契約を認めていたことが明らかになった。容疑者は各社の審査の網をくぐり抜けられるように工作していたが、会社の審査体制の問題だけでは片付けられないものがある。営業職員は契約さえ獲得すればいいので、その仕組みに付け入られた犯罪と見ることができよう。

成績不振にあえぐ営業職員が、保険料の一部もしくは全部を負担することでノルマの
30
帳尻合わせをする行為は、あまり公にはならなかったものの、「暗黙の事実」として従来から知られていた。しかし保険金をめぐる犯罪が頻発し始めた今日、営業職員による保険営業の問題は、企業としての日本生命をはじめとする生保各社の姿勢が問われるこ

とになるだろう。今後早急な抜本対策を講じることが求められよう。

日本生命の今後の展開---営業職員組織の再構築

5 日本生命を取り巻く環境は、今日激変している。

まず第一に業際規制の緩和があげられる。すでに生保会社のみならず競合他業態による生命保険の販売が可能になりつつある。第二に参入規制の緩和によって、既に多くの外資系生保や異業種からの参入が相次いでいる。第三にIT技術の革新による経営環境の変化がある。ITへの莫大な投資が企業の生命線となるだけでなく、特に金融界でのマルチチャネル化は避けて通れない経営課題となっている。このような環境変化の中で、日本生命は6万人の営業職員をどう位置付け、どうコントロールしていくのか、変革を迫られているのである。

15 第一の業際規制の緩和については、特に「銀保」(=銀行による生命保険の窓口販売)の解禁が、既存生保の大きな脅威となりつつある。銀行(特に都市銀行)と生命保険会社は同じ労働集約型の金融業態であるが、取引の性質上都市銀行は個人の記名データ(所得、世帯状況など)の集積度が生命保険会社よりも進んでいる。さらに主婦層を主体とする生保外務員に比べて、営業担当者の教育レベルが高いといわれている。したがって生命保険会社にとって大きな脅威とみられている。

20 さらに本格的なプライベート・バンキングを得意とする外資系銀行の参入は、一層脅威である。こうした流れに対抗するために大手生保各社は、1999年以降急速に進む銀行業界の再編に歩調を合わせて、グループ化を推し進めている。「銀保」解禁を睨んで「銀行の店頭自社商品を並べる」ことが狙いである。しかし「銀保」解禁後には、現有の外務員の陣容が負担となることは明らかであり、チャネルの効率化は避けて通ることはできない。現時点ではまだ方針を明らかにしていない日本生命は、多くの都市銀行の大株主として相応の発言力を有しているものの、グループ化を選択した各都市銀行の窓口でニッセイの保険を並べることが出来るのか、いまだ不明である。また並べることが出来たとしても、どのように既存チャネルを再編するのか重大な問題が残されたままである⁶。

また外資系生命保険会社は、国内生命保険会社には認可されていない商品をもっている。例えばガン保険等の「単体商品としての医療保険」(国内生命保険各社は、特約条件でしか

⁶ 日本生命は、ネット銀行でさくら銀行と、確定拠出型年金プランで三菱一住友グループとそれぞれ提携しているが、どのグループとも包括的な提携関係にはない。

医療保険の取り扱いが認められていない)を武器に、業績を伸ばしている。さらにソニー生命やプルデンシャル生命に代表される新興生保は、テラーメイド型のコンサルテーションを売り物にして、「ニッセイのオバちゃん」が積み上げてきた契約を着実に奪いつつある。金融業界の一つのトレンドは「コンサルティング」であるが、日本生命はこの流れに乗っているとはいえない。5
5 コンサルティングの体制を整えるためには、営業職員を再教育しなければならないが、コストや教育効果の面で容易ではないからである。

第三のチャネル革新の問題は、業際規制の緩和以上に外務員の存在自体を問われる重大な問題である。特に IT 技術の高度化に伴って、契約者は営業職員に頼らなくても、基本的な10
10 保険であればインターネット経由で購入できる環境にある。また同時に生保会社にとっても、インターネットは人的販売に比べて圧倒的に効率的なチャネルであり、両者にとってメリットがある。しかし生保がむやみに IT による効率化に走れば、過渡的に営業職員体制との軋轢が生じる。このことが会社の根幹を揺るがせることになりかねない。

こうして見ると、日本生命が直面している最大の課題は「日本生命のコア・コンピタンス」であった営業職員の改革に集約されている、と行って過言ではない。環境変化のすべての要因が、15
15 このコア・コンピタンスの見直しを迫っている。巧妙かつ精緻に作り込まれた「ニッセイ劇場の舞台装置＝外務員のインセンティブ・システム」はまさに瀬戸際に立たされているのである。

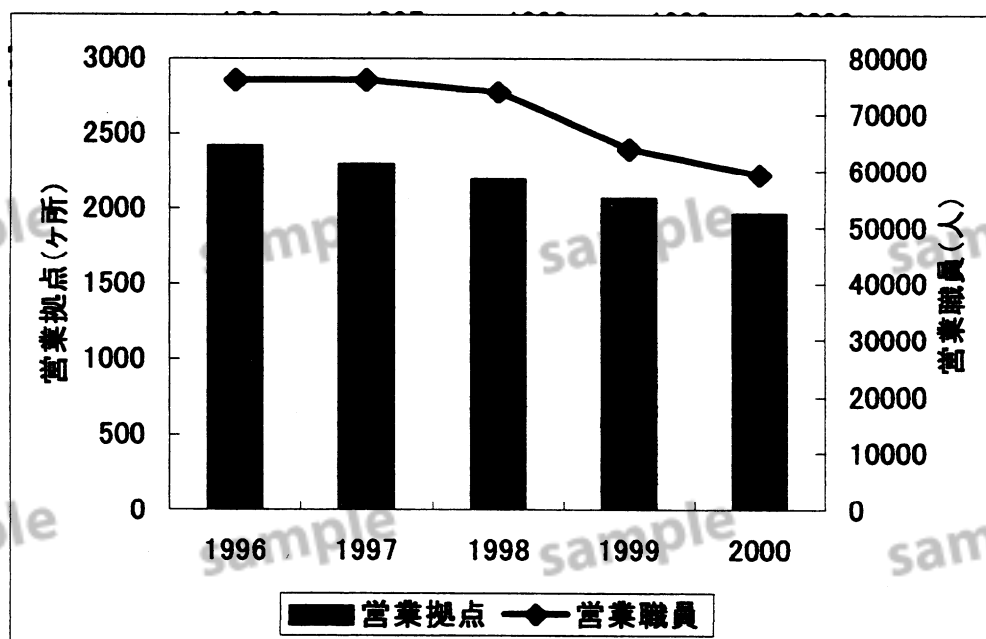
付属資料 1 : 日本生命の決算概況

(単位：百万円)

| | 1996年度 | 1997年度 | 1998年度 | 1999年度 | 2000年度 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 経常収益 | 7,485,064 | 8,058,796 | 8,174,605 | 8,763,148 | 8,257,600 |
| 経常利益 | 233,636 | 305,072 | 491,564 | 224,602 | 199,072 |
| 当期剰余 | 266,428 | 234,216 | 315,279 | 260,032 | 88,455 |
| 総資産 | 36,681,170 | 39,029,586 | 40,038,277 | 42,209,679 | 42,682,318 |
| 保有契約高 | 443,390,965 | 454,133,923 | 458,589,492 | 416,297,923 | 399,115,542 |
| ソルベンシーマージン率 | | | | 939.9% | 849.9% |

出典：日本生命ホームページ (www.nissay.co.jp)

付属資料 2 : 日本生命の営業拠点・営業職員数の推移



出典：日本生命ホームページ (www.nissay.co.jp)

付属資料 3 : 営業職員の平均給与

(単位 : 千円)

| | 1996年度 | 1997年度 | 1998年度 | 1999年度 | 2000年度 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 平均給与月額 | 322 | 315 | 304 | 293 | 278 |

出典 : 日本生命ホームページ (www.nissay.co.jp)

付属資料 4 : リーブ募集内容 (1996 年時点の情報)

(日本生命豊田リーブの場合<抜粋>)

| | |
|--------|--|
| 募集対象 : | 新卒 (四大卒文・理系、短大卒、専各卒) 及び中途採用 |
| 給与 : | 基本給 15 万円 + 業績給 (入社 4 ヶ月目に見直し有り) |
| 待遇 : | 昇給年 1 回、賞与年 2 回、通勤交通費、健保、厚生年金、退職金、退職年金、育児休業、介護休業 |
| 休日 : | 土・日・祝祭日、夏季休暇、有給休暇年 20 日 |
| 勤務時間 : | 9:00~17:15 |

出典 : 企業展 in TOYOTA '96 ホームページ (www.inetjp.or.jp/aidai/nissei.html)

付属資料 5 : トータルプランナー (営業職員) 募集内容

(日本生命横浜新都心支社新横浜営業部の場合<抜粋>)

| | |
|--------|---|
| 募集対象 : | 満 25~45 歳未満で高卒程度の学力を有する方。 支社育成センターへの入所、営業 (支) 部へ毎日出勤が可能な方 (国籍は問いません) |
| 給与 : | 月額 16 万円 (モデルケース) * 成果に応じて高収入の道が開かれています。 |
| 待遇 : | 賞与年 2 回、通勤交通費、健保、厚生年金、退職金、退職年金、育児休業、介護休業 |
| 勤務時間 : | 9:00~17:15 |

出典 : 日本生命横浜新都心支社新横浜営業部ホームページ

(www.jsy.co.jp/nissay/02441/saiyo.html)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.