



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)