



慶應義塾大学ビジネス・スクール

昭和生命保険株式会社と平成生命保険株式会社の企業合併

昭和生命保険株式会社（以下、昭和生命）と平成生命保険株式会社（以下、平成生命）は、20XX年2月1日に合併を発表した。銀行再編が進み、損害保険も大手5グループを中心に集約が進むのを横目に、過去において高木一彦・昭和生命社長や竹内太郎・平成生命社長ら、生保の経営者たちは「生保同士の統合メリットはない」というコメントを繰り返してきた。理由としては、会社ごとに保険商品の種類が違い、契約期間も長期にわたる点や、営業職員を減らせばお客も減り収益減となるといった点があったためである。それだけに、昭和生命と平成生命、生保同士の合併発表には衝撃が走った。

2月1日の合同記者会見で高木一彦・昭和生命社長と竹内太郎・平成生命社長は、両社合計4万2千人の営業職員は減らさない、両社とも基幹システムがIBM製で統合可能、団体に強い昭和生命と個人に強い平成生命に相互補完性がある——と利点を強調した。

新聞各社の記事においても賛否両論あるものの、「勝ち組同士の合併」「強者連合誕生」など、両社で働く従業員には不安を払拭するような前向きな記事が多く、社員の間でも、又対外的にも合併に対する期待感が高まっていった。

また、生命保険業界の監督官庁である金融庁の中田金融庁長官は、「合併効果があるのであれば大変好ましいことだと思う。年々厳しくなる国際競争も考えなければいけない日本の金融業界における合併は悪いことではない。しかし、生命保険のビジネスモデルそのものが崩壊しかけているだけに、単なる合併だけでは本質的な問題解決にはならない。」とコメントした。

高木一彦・昭和生命社長と竹内太郎・平成生命社長は、2月1日の共同会見で記者からの質問に次のように語った。

本ケースは、MBA学生中原啓と法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科准教授高田朝子がクラス討議の資料とするために作成したものであり、経営の巧拙を例示するものではない。会社名、個人名および事業に関する事実は偽装されている。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 中原啓・高田朝子（2009年4月作成）

（記者）対等合併なのか？

「新会社に対する従業員の士気や期待感が非常に大事で、お互いが対等の精神で努力
5 しましょう、ということだ。合併の成功のためには、両社の従業員の円滑なコミュニケ
ーションが大事であり、円滑なコミュニケーションのためには、対等の精神でなければ
ならないと思う。」

（記者）2月というこの時期の合併発表に何か意味があるのか？

「今がベストタイミングだと思った。一番の狙いは、顧客に安心してもらえる生命保
10 険会社を作ることだ。この業界は、顧客からの信頼獲得が非常に重要。合併によるスケ
ールメリットを活かし、収益力を向上させ健全性をPRしていきたい。健全性を高める
ことで顧客の信頼獲得につながると思う。」

（記者）合併後の人員削減はあるのか？

「お互い専門分野が違い補完する関係の合併であるから、人員削減は考えていない。
なにより合併効果を出すために二社の社員が一丸となることが重要と考えている。」

15 記者会見では大きな花が生けられた華やかなステージに両社長がそろって上がり、何度も握手
を繰り返し、「対等合併」「新しい時代の保険会社」「二社で日本をリードする保険会社を作る」
「新しい文化を醸成する」という言葉が繰り返し両社長の口から聞かれた。

20 X X年の生命保険業界

20 日本に生命保険制度が知られたのは、1868年に福澤諭吉が欧米の近代的保険制度を紹介した
のが始まりだと言われており、生命保険事業としては、1881年7月、有限明治生命保険会社が
開業したことが最初とされている。第二次大戦後、戦争により一家の大黒柱を失ってしまった女
性の働き口として、生命保険各社が女性の営業職員を雇用するようになり、その労働力が生命保
25 険市場拡大の原動力となってきた。生命保険市場は、ピーク時の1994年には世帯加入率95.0%
とほぼ全ての家庭が生命保険に加入しており、現在では世帯加入率90%程度とやや低下したも
のの日本国内における生命保険事業は飽和した状況となっている。また、近年の生命保険業界
は、ガン保険などのいわゆる第三分野保険を足がかりとして外資系保険会社が次々に参入し、そ
れに加えバブルと前後する時期に、金融の自由化の一環として銀行・保険・証券など業界の垣根
30 （ファイヤーウォール）を取り払い、相互参入の自由化が進展し、競争激化している。さらに、
バブル崩壊後、消費者の所得減少やニーズの変化による生命保険離れが進み、解約や失効が急激
に増加、生命保険市場の縮小に歯止めがかからない状況となっていた。

昭和生命保険株式会社

同社は1920（大正9）年、昭和生命保険株式会社として創業された。保険料等収入1兆1880億円。総資産は7兆2365億円で20XX年当時業界第8位である。従業員数1万8907人（うち営業職員数1万4233人）、営業拠点数は55支店612営業所を有していた。【付属資料1】（いずれも20XX年3月末のデータ）。歴代の社長は、旧帝大出身者が多かった。昭和生命は伝統的に体育会系の風土があり、上下関係は非常に厳しく、「昭和生命は一条乱れない組織である」と表現された。業務運営においては細部にいたるまでトップダウンで行われている。昭和生命の強みは、大都市圏を中心に法人保険市場の営業であり、法人保険市場に限れば業界2位である。生命保険業界で中堅規模である昭和生命は、強みである法人保険市場に重心を置き、女性の営業職員だけでなく、総合職である男性の営業部隊も手厚く投入している。営業拠点においても、全国に満遍なく配置しているわけではなく、大都市圏に集中した出店を行っている。逆に、個人保険市場は弱く、特に地方においては、昭和生命の名前すら浸透していない地域もある。個人保険市場、特に地方における個人保険市場の開拓が、長年の課題となっている。

平成生命保険株式会社

1915（大正4）年、同社は平成生命保険株式会社として創業された。保険料等収入2兆1230億円。総資産は15兆3691億円で業界5位の生命保険会社である。従業員数3万4396人（うち営業職員数2万8235人）、営業拠点数は95支店1243営業所である。【付属資料3】（いずれも20XX年3月末のデータ）。歴代の社長は、大蔵省（現財務省）出身者が多かった。そのためかのんびりとした社風でお公家集団と揶揄されることもあった。平成生命は、今でこそ業界順位5位であるが、以前は業界大手3社の1角を占めていたこともあり、名門という自負があった。年配の社員は大手名門生命保険会社であるというプライドを持った者が多かった。しかし、個人保険市場においては業界順位に比べ若干シェアが高いものの、他社に対し何か強みを持っているという訳ではなかった。また法人保険市場においてのシェアは低く、個人保険市場、法人保険市場の両分野においても独自色が出せていないため、バブル崩壊後、徐々に業界順位を下げていく結果となっている。営業拠点は全国的にある程度満遍なく配置されているものの、生命保険市場の縮小に伴い、不採算店も数多く見られ、近年不採算店の統廃合が課題となっていた。なお、今回の合併の決断には、業界大手に復帰したいという拘りが見え隠れしていると評する新聞記事もあった。

交流人事の始まり

20 X X年 2月 1日の合併発表の席で両社長は、二年後の4月をめどに合併を目指すことを宣言した。二年後の合併を円滑に行うために、まずは両社間の人材交流を図ることとなった。相手の会社で働くことによってより一層の理解を得ようというものである。交流人事の実施については、社長達の記者会見でもふれられ、新しい企業文化の醸成のために、じっくり相手を知り合うということが主たる目標であるとされた。二社の交流は「交流人事プロジェクト」と名付けられ、両者の人事部が主体となってすすめられた。社員にむけても「二社が新しい一社になるための重要なプロセス」として説明された。

10 個人営業部門、法人営業部門、人事部門、契約査定部門、システム部門等、様々な部門において、昭和生命、平成生命の各部門に所属する30代前後の社員を対象に交流人事が行われた。先発隊が合併発表後の4月1日付、第2陣が10月1日付で実施された。交流人事の人数は各部門2～3名程度であった。交流人事に選ばれた従業員は、派遣先の仕事のやり方を学ぶと同時に、派遣元の仕事のやり方を派遣先に情報提供することを目的とされていた。また、交流人事を行うことで、どちらの仕事にも精通している人間を育成することができ、その結果、彼（彼女）らが仲介役になることで、合併作業が円滑に進むのではないかという期待もあった。

昭和生命・高田営業管理課長

20 昭和生命の個人営業部門の中心的部署は営業推進部であり、営業推進部の主な役割は、個人営業における運営方針の立案、業績管理、営業職員の資格更改などであった。その中で、高田は業績管理を主とする営業管理課の課長であった。【付属資料5】

営業管理課は、営業拠点における新契約件数や保険金額などの年間目標を設定し、月々の進捗管理や年間の目標達成状況を判定する業務のほか、営業推進部の経費を一括して担当する課であり、営業推進部の中の頭脳といえる重要な課であった。そのため、昭和生命において営業管理課は営業推進部の中でも花形の課であり、営業管理課長になることは出世コースにあるということと同義であった。高田は旧帝国大学を卒業後、昭和生命に入社し、本社の主要な部署でキャリアを積み、入社20年目にして現在のポストに就き2年が経過していた。高田はまさにエリート街道を歩んできた人物であったが、それを鼻にかけることなく気さくで人柄も良く、部下からの人望も厚かった。

営業管理課

営業管理課は会社としても非常に重要な課であるため、課長の高田以下、優秀な人材が集められていた。営業管理課は、大きく分けると2つのチームから構成されていた。一つが業績管理、もう一つが経費のチームである。業績管理チームは総合職が8名、事務職が3名、合計11名のチームであり、経費チームは総合職が3名、事務職が3名、合計6名のチームであった。

平成生命からの出向者

営業管理課にも平成生命からの出向者が配属されることになった。出向者はこの時入社8年目・30歳の網野貴であった。網野は、入社後4年間、A県の支社にて事務業務を経験し、その後、本社に異動となり、営業業務部（昭和生命でいう営業推進部）【付属資料6】にて業績管理を担当する課（業績管理課）に配属になっていた。網野は、配属4年目であり、良い意味で非常に要領がよくテキパキと仕事をこなすため、同課のメンバーからは頼られる存在であり、また、人と話をするのが大好きな明るい積極的な性格で、ムードメーカー的な存在でもあった。そのような理由から、この合併に際し交流人事の対象者として適任ではないかと、白羽の矢が立つこととなった。

網野は、昭和生命への派遣が決まった時の心境を次のように語った。

「上司から異動先が昭和生命だと聞いたとき、最初は頭の中が真っ白になりましたが、落ち着いて考えてみると嬉しさが込み上げてみました。なぜ嬉しかったかという、歴史的な合併作業の担い手になれる機会をもらったわけですからね。こんなチャンスはないなと思いました。でも不安がなかったと言えば嘘になります。交流人事というのは、各部に2～3名程度ですから、課には1人です。そうすると、まったく人間関係がない中に1人で行って仕事をしなければいけないわけです。そう考えると結構不安も大きかったですね。まあ、他社といっても同じ保険会社ですから、中身はあまり変わらないだろうと思いい、考えすぎないようにしていました。」

交流人事におけるメンバーの反応

平成生命からの出向者である網野を受け入れ、いよいよ本格的に合併作業が始まることとなっ

た。網野が配属されると、彼に積極的に話しかけ平成生命の情報を聞いている者、逆に一線おいて様子見をしている者など、営業管理課のメンバーの反応は様々だった。しかし、どちらかという
5 と合併作業に向けて積極的な行動を取る者が多いように思えた。出向者としてやってきた網野
の人柄もよさそうで、高田は内心ほっとしていた。実は、高田は網野が配属になると決まった
時、メンバーにその心境を聞いていた。メンバーの主要なコメントは次のようなことであった。

☆水口政人（33歳、入社11年目、課長補佐）

「交流人事は良いことですよね。平成生命のことは平成生命の人間に聞くことが一番手
10 っ取り早いですから。効率的に作業をやっていきましょう。なんといっても対等なパート
ナーですから。私は平成生命の業績管理に対する考え方に興味があるんです。平成生命の
考え方をすることで、昭和生命の考え方の良いところ、悪いところが見えてくると思うん
ですよ。私は営業管理課に配属になってから長いものですから、昭和生命の業績管理の考
15 え方が体に染みついています。これは良いことでもあると思いますが、体に染みついている
が故に改善すべきことを気付かないでいるような気がしてます。だから、平成生命の網野
さんが配属になるのは嬉しいんですよ。」

☆筑井讓（31歳、入社9年目）

「まずは昭和生命の仕事の考え方、やり方を覚えてもらいましょうよ。それが大事だと思
20 いますよ。身をもって知ってもらうことで、合併作業においてもプラスに働くと思うん
ですよ。昭和生命の業績管理に対する考え方とかやり方を知ってもらえば、おそらく、新
会社でもウチの考え方、やり方でやるのが良いという結論になると思うんですよ。だから、
網野さんにとことん教えますよ。なんなら僕が教育係を引き受けますよ。基礎から順
番に徹底的に教え込みます。網野さんとは年齢的にも近いし、お互い良い関係で仕事が
25 できるんじゃないかと思いますよ。」

☆岡野裕治（31歳、入社8年目）

「僕は入社年次が一緒なんですよ。だから、同期という意識で接します。その方が網
30 野さんも助かると思うんですよ。他社から派遣されるわけですから、おそらく緊張もして
いるだろうし。同期という意識で接することで、網野さんも気が安らぐと思うんですよ
ね。それが、良い関係の構築に繋がり、良い関係が作れば、本音をお互いぶつけ合えるよ
うになります。そうすれば合併作業にも必ずプラスになると思いますよ。だって、言いにくい
ことも言える間柄になれば、回りくどい説明も要らないし、効率的に作業が進められるん

じゃないかと思います。まあ、同じ課に同期が配属になると考えると、仕事以外も楽しみなんですがね。」

☆矢野健（30歳、入社7年目）

「正直言って、僕は仲良くできないと思います。なぜって？ だって平成生命の人間は敵と一緒にしょう……、敵とは仲良くできませんよ。合併で同じ会社の仲間になると言っても、そんなすぐには気持ちの整理ができません。やっぱり昭和生命に愛着がありますし、昭和生命の人間が仲間だと思います。それに……僕は入社するまでに1年遅れているため、網野さんとは入社年次は違っても年齢は同じなんです。同じ会社でもない人間に先輩風吹かされても嫌ですしね。僕はまだ営業管理課に配属になって1か月なんで、仕事もたくさん覚えることがあります、仕事でも負けないように頑張ります。平成生命より昭和生命の社員の方が仕事もできるってところを見せてやりますよ。」

高田は、矢野のように一部否定的なコメントも聞かれたが、相対的に前向きなコメントが多かったことに安堵していた。実際、網野が配属されてからも和気藹々としたムードが部署内にできていたことで、これなら上手くやっていけると思っていた。

合併作業

営業管理課における合併作業の相手方は、平成生命の営業業務部・業績管理課であった。高田は平成生命の業績管理課長の武田と連絡を取り、当面の間、週1回の打ち合わせ（合併 Project Team Meeting：以下、合併P TM）をすることにした。内容は、新会社における業績管理項目や業績定義、表彰規定など多岐にわたる作業についてのものであった。合併P TMの内容を事前に決め、それについて1週間かけて準備をした上で、合併P TM当日にその内容について合同で議論し、新会社ではどうするかを決めていくといった流れであった。

昭和生命・営業管理課からの参加者は、高田、水口、筑井の3名とすることにした。一方、平成生命・業績管理課からの参加者は、武田、仲川、古池の3名であった。武田は業績管理課長であり、入社25年目のベテランであった。また、仲川は業績管理課に配属されて半年であったが、入社17年目であり、次期業績管理課長候補と噂になる人物であった。古池は入社7年目の若手であるが、入社3年目から業績管理課に配属になり、長い間、網野とともに業績管理課の仕事の回してきたため、仕事の中身については一番熟知している人物であった。

高田は、自分の課でおこなう仕事の中で新会社で導入したい評価項目、どちらかと言えば導入

したい評価項目、どちらとも言えない評価項目に分け、課のメンバーに資料を作成させていった。時折、平成生命ではどういった運営がなされているのかを、網野に時折聞きながら作業を進行させていった。網野の話から感じたのは、「同じ生命保険会社でも運営方法や考え方は結構違うな」ということであった。

5

考え方の違い

考え方の違いの一例として次のようなことがある。昭和生命は、大都市圏を中心とした営業展開をしている。そのため、営業職員の活動基盤は主に企業である。企業で働く従業員をターゲットとして営業活動を展開する。そのため、企業に出入り許可をもらい、そこで働く従業員の昼休みや夕方に訪問して、生命保険の勧誘を行う。企業に出入り許可をもらうため、複数の営業職員が同じ企業（の事業所）に通うわけにはいかず、企業（の事業所）毎に担当営業職員が決まっている。これを昭和生命では、「登録企業制度」と呼び、営業職員にとって営業活動の生命線であり、担当企業の従業員数や、出入りさせてもらう条件（例えば、昼休みのみ可能、夕方のみ可能等）によって、営業成績に大きく影響するものであった。成績がでない営業職員は、一定ルールのもと担当企業を外されることもあるため、営業職員は担当する企業への縄張り意識が強く、必死に担当を外れないよう努力していた。昭和生命としても個人営業成果の大半がこの「登録企業制度」に該当する企業からの成果であるため、業績管理においても、「登録企業成果者数」^[1]は会社全体としても重要な数字であり、社長以下全社員が最初に注目する項目であった。

一方、平成生命においては、大都市圏に集中した営業展開をしているわけではなく、全国に満遍なく営業拠点を配置している。地方においては、企業はあるものの主に中小企業であり、一回の訪問で面談できる従業員の人数は大体 10 名程度の企業がほとんどであり、企業には行かず 1 件 1 件自宅を訪問しながら営業展開している営業職員も多いため、「登録企業制度」と同じような制度はあるものの、それを重視しているのは大都市圏の営業拠点のみであった。そのため、「登録企業成果者数」については全社としてはそれほど重要な項目ではなく、業績管理項目として採用していなかった。

平成生命では、「登録企業成果者数」ではなく「給与天引き成果者数」^[2]という項目を採用していた。給与天引きとは、次のことを指している。生命保険を契約した場合、契約者からの保険料徴収方法として、①営業職員の集金、②銀行または郵便局口座引き落とし、③給与天引き、が

30

^[1] 「登録企業成果者数」とは、担当している企業の従業員から 1 件以上の成果を上げた営業職員数を表す。成果を測る期間は 1 か月単位。

^[2] 「給与天引き成果者数」とは、給与天引きができる契約 1 件以上の成果を上げた営業職員数を表す。成果を測る期間は 1 か月単位。

ある。③の給与天引きは、誰もがその方法を採用するわけではなく、同一企業内に10名以上の契約者数がいて、会社が平成生命と契約している等の一定条件をクリアしている場合に限り、選択することができる。もちろん、①、②に比べ、③による保険料徴収の方が、生命保険会社の立場からすれば未入金になる可能性が低いため、③による保険料徴収方法が可能である場合は③を推奨する。そのため、契約者にとっても給与天引きの場合は、①、②の場合に比べ保険料の割引によるメリットがある。

「給与天引き成果者数」は、「登録企業成果者数」と違い、登録企業からの成果かどうかを見る項目ではなく、単純に給与天引きできる企業で働いている従業員からの成果かどうかを見る項目であるため、企業を訪問して営業活動をしていない営業職員であっても、給料天引きを顧客が選択すればその成果が給与天引きの場合は成果者数としてカウントされた。

昭和生命が「いかに多くの企業に営業活動を仕掛けるか」を重視した評価基準を持っているのに対し、平成生命は「いかに多くの人間に営業活動を仕掛けるか」を重視した評価基準を持っていた。

合併P T Mでの衝突

実際、平成生命との週1回の合併P T Mがスタートすると、両社の考え方の違いを肌で感じるようになっていった。合併P T M後の帰りの電車内で、水口が「網野さんと普段会話していて、業績管理に対する考え方の違いを感じることはあるんですが、合併P T Mだとそれをより強く感じますね。」と言うと、筑井も隣で、うんうんと頷いた。高田同様、合併P T Mに参加している2人も両社の考え方の違いを肌で感じているようであった。

しかし、合併P T Mが開催された当初は、合併後の評価項目の決定についても、すぐに結論をだすことはせず、自己紹介的にお互いの業務内容や考え方を説明することが主であった。このためお互いに「考え方が違う」という認識はあったものの、それほど気にするほどではなかった。

しかし、高木一彦・昭和生命社長と竹内太郎・平成生命社長が「お互いが対等の精神で努力しましょう」とは言ったものの、主導権は企業規模の大きい平成生命にあった。合併の期日がだんだんと迫ってくるにつれて、そして、各部門における新会社方針が明らかになると、平成生命の優位がますます鮮明になってきた。新会社における保険商品は、昭和生命の商品を全て販売停止にし、平成生命の既存商品を発売することが最初に決定された。I Tシステムにおいても平成生命のシステムをメインに使用することが決定した。その他の案件もほとんどの場合同様であった。

それは、営業管理課が担当する案件も例外ではなかった。もともと昭和生命より平成生命の方

が営業職員数も多く、また平成生命の既存保険商品を販売していくということは、業績管理の評価を決める項目においても平成生命の既存のルールの下で運営していくほうが無難であり、当然、議論もその流れになっていった。平成生命の担当者は当り前のように自社のやり方を主張するが、昭和生命としても全てを「はいそうですか」と受け入れるわけにはいかず、合併PTMが
5 紛糾する場面も多くなってきた。しかしながら、結果としては主導権を持つ平成生命の案が採用される流れになっていた。

高田は合併PTMが終わるたびに、憤りを感じるようになっていた。意見の対立があった場合、必ずと言っていいほど最終的には平成生命側の案で決まってしまう。それが当然の流れになっていた。何のための二社会議なのか全くその意味が分からない状態が続いた。

10 例えば、昭和生命がなぜ「登録企業成果者数」について業績管理項目としているのかについて、理由を説明した時の会話のやり取りについても以下のとおりであった。

高田（昭和生命）

15 「登録企業成果者数は、うちの会社ではメインの業績管理項目なんです。うちの社員はその為に何十年も営業努力して、仕事を行ってきました。給与天引き成果者数の重要性も認識していますが、登録企業成果者数の項目も新会社の業績管理ならびに評価項目として残していただけないでしょうか？」

武田（平成生命）

20 「う〜ん。給与天引き成果者数と登録企業成果者数の2つの項目を残すと、皆が混乱しませんか？ 軸がぶれますし。定義は違いますが、基本的には似てるでしょう……。」

高田 「うちにとって登録企業成果者数は生命線なんです。個人営業成果のほとんどが、登録企業からの成果なんです。ですから、登録企業成果者数の少ない営業拠点などにはすぐに指導を入れるようにしています。営業職員の活動量が原因で担当企業から成果が出ない場合は、すぐに担当者を変更するようにも指導ができるんです。現場にとっても本部にとっても使い勝手の良い項目です。それなので、なんとか残していただけないませんか？」

30 武田 「そうは言われましても……。うちは今まで給与天引き成果者数という項目を重視してきました。それは、今後も変わりません。そこに、登録企業成果者数という項目が入ってくると、登録企業からの成果じゃないと駄目なのかって誤解が生じるんですよね。2つを残すことでかえって混乱するでしょう。逆に、登録企業は、ほとんどが大きな企業で

すし、大体の登録企業において給与天引きができるので、給与天引き成果者数で問題ないんじゃないですか？」

高田 「給与天引き成果数は、別に自分の担当している企業からの成果でなくてもカウントされます。それでは意味がありません。自分の担当している企業から成果がでた営業職員が何人いるのかを見ることに意味があるんです。」

武田 「まあ、考えておきますけど、ちょっと難しいですね……。」

高田は本当に悔しい思いであった。昭和生命の言い分を全て通そうとは思っていない。これだけは通してほしいと心から主張しても、相手には全くその気がないのである。それは他の参加メンバーも同じであり、合併P TM後の帰りの電車内では、水口や筑井の口からも「やってられないですね……」と愚痴が漏れるようになっていた。また、合併P TMで決まった内容を、合併P TMに参加していない営業管理課のメンバーに報告するたびに、彼（彼女）らの士気が目に見えて下がるようにも感じられた。メンバーの一人である岡野は「またですね。またウチが否定されたんですね……」と呟いた。岡野もまた、当初は平成生命のことを気軽に話していたのだが、次第に平成生命についての発言は極力控えるようになっていた。営業管理課のメンバーも平成生命からの出向者である岡野がいることで、本音で話せない部分もあり、ストレスが溜まっているように見えた。

平成生命への月 1 回の出社

岡野は、昭和生命の出向後も月に1度、現況報告も兼ねて平成生命に出社していた。岡野にとって、この月1回の平成生命への出社は、気を使う他人の家から実家に帰るような気持ちで楽しみなものであった。いつもは言えない本音を語れる日でもあり、逆に業績管理課のメンバーの本音を聞ける日でもあり、また合併P TMに参加していない岡野にとって、昭和生命側ではなく平成生命側から合併作業の進捗について聞ける貴重な日でもあった。岡野は、竹田業績管理課長、仲川、古池とともにコーヒーを飲みながら話を切り出した。

岡野 「昭和生命側は怒ってますよ。全然話を聞いてくれないって言ってます。」

武田 「そう言われてもなあ。むこうには言えないけど、結局はうちが昭和生命を吸収す

る合併だからね。ウチのやり方に合わせてもらわないと困るんだよね。」

5 仲川 「そうですね。むこうが怒るのは勝手だけど、合併する企業同士なんてどこも同じ。どっちに合わせるかって言ったら、吸収する側の会社でしょう。まあ、言葉に出して言えないから仕方ないんだけど、むこうもいい加減に理解してほしいですね。」

10 古池 「昭和生命は登録企業成果者数にやけに拘ってましたね。昭和生命だけなら確かに必要かもしれないですね。でも合併したら両社合計で約4万2000人の営業職員数になりますし、うちの営業拠点は大都市圏ばかりではないですから、登録企業成果者数の項目は意味が無くなりますよ。」

網野 「でも、昭和生命のメンツのためにも、両方の項目を新会社で使っても良いような気がしますけどね。」

15 仲川 「混乱するだけだよ。給与天引き成果者数の項目に、最初は昭和生命の社員も戸惑うかもしれないけど、すぐに慣れると思うよ。両方の項目を使ったら、社員の意識がぶれちゃうよ。」

20 網野は、話を聞きながら、合併する企業間の壁を感じていた。もともと平成生命の社員であるため、竹田業績管理課長やその他のメンバーが言っていることも十分理解できる。しかし、昭和生命の主張する点も間違っていない。昭和生命の営業システムの多くは登録企業成果者数をいかにあげるかに主眼をおいて作られているものであることを網野は今までの経験で知っていた。網野は、昭和生命に出向して以来、昭和生命の社員が合併に向けて一生懸命作業をしている姿を見ているだけに、複雑な心境であった。

25

不満の現場とテレビ放送

30 昭和生命の営業管理課のメンバーの不満が徐々に溜まりつつある状況においても、毎週1回の合併PTMでは、相変わらず昭和生命側の主張が通らず平成生命の案で次々に決まっていた。合併PTM後、合併PTMで決まった内容を、いつものとおり木曜午後の定例会議で合併PTMに参加していない営業管理課のメンバーに報告すると、ついに営業管理課のメンバーも我慢の限界を超え、不満が爆発した。矢野が不満を口にすると、他のメンバーも次々と不満を口にし

始めた。

矢野 「毎日毎日一生懸命頑張ってアイデアをだしても、結局は平成生命のアイデアで決まってしまうよね。だったら、僕らはアイデアを考えたりすること自体、無意味なのではないですか？ 結局は吸収合併なんですよ……。」

5

岡野 「う〜ん。何か寂しいですね。合併が発表されて戸惑いもあったけど、規模が大きくなって、業界トップも狙えるんじゃないかって期待してたんですけどね。これじゃあ、ただ吸収されて終わりっていう感じがしますよ。お互いの会社が良い部分は認め合って、良い会社を作ろうっていう意識はないんですかね……。」

10

水口 「平成生命と打ち合わせをするようになって、平成生命の考え方で見習うべき点も多くありました。しかし、あまりにもうちの考えを認めてもらえない。うちの考えを聞いてもらいたくて、一生懸命話をするんだけど、相手は端から聞く姿勢ではない。やる気が無くなりますよ。一緒に新しい会社をつくるんじゃなかったんですか。」

15

筑井 「僕は昭和生命の考え方は間違っていないと思いますよ。むしろ、ただ単に規模が大きいただけなのに、我々を最初から下に見てる。だからこっちの考え方が正しくてもプライドがあるから素直に良いねって言えないんですよ。我々は吸収される側だから、仕方ないかもしれないんだけどね。でも、こんなにあからさまに態度にだされると本当に腹が立ちますね。やってられないですよ。」

20

網野 「……」

網野は何もコメントせず、苦い顔をして黙って座っているだけだった。営業管理課のメンバーは、網野がいることを忘れていたかのように、各自が自分の思いを話し続けた。高田もまたメンバーの話を黙って聞いていた。

25

合併まで残された時間は1年を切っていた。高田はこのままでは、合併作業に支障をきたすばかりか、優秀な部下たちのやる気がなくなっていることへの危機感を感じた。高田はため息をついた。雰囲気を変えようとコーヒブレイクのために会議室から外に出た。

30

社内のテレビモニターには、先週放映されたテレビのビジネス番組のVTRが流されていた。

経済評論家の質問に答えている高木一彦・昭和生命社長と竹内太郎・平成生命社長の二人の姿が映し出されていた。「金融再編、巨大生保の誕生―両社長に聞く―」と画面下にキャプションが映し出されていた。

5 「我々の合併は、世界と戦うための合併なのです。これからより大きな市場に目を向けて行かなくてはなりません。我々の合併は一足す一が二以上になる為の合併なんです。その為に両者が歩み寄って新しい形をつくっているところです。勿論最初はぶつかり合うでしょうが、そこから我々の新しい文化が生まれるのです。すでに合併に向けて現場レベルでの作業が始まっています。両者仲良く、非常に順調にしているという報告をうけています。我々も新しい会社になるのが楽しみです。皆さんもどうか新しい私たちの会社を楽しみにしててください。」

15

20

25

30

【付属資料 1】 昭和生命 都道府県別支社一覽

	支社数		支社数
北海道	2	滋賀県	1
青森県	1	京都府	2
岩手県	1	大阪府	4
宮城県	1	兵庫県	2
秋田県		奈良県	1
山形県	1	和歌山県	
福島県	1	鳥取県	
茨城県	1	島根県	
栃木県		岡山県	1
群馬県	1	広島県	2
埼玉県	2	山口県	1
千葉県	2	徳島県	
東京都	8	香川県	1
神奈川県	3	愛媛県	
新潟県	1	高知県	1
富山県	1	福岡県	2
石川県		佐賀県	
福井県		長崎県	1
山梨県		熊本県	1
長野県	1	大分県	1
岐阜県		宮崎県	
静岡県	2	鹿児島県	1
愛知県	4	沖縄県	
三重県		合計	55

【付属資料 2】 昭和生命 財務諸表 (20XX年 3 月末データ)

■貸借対照表

単位：億円

(資産の部)		(負債の部)	
現金及び預貯金	796	保険契約準備金	65,418
金銭の信託	2,822	その他	5,210
有価証券	32,058	負債の部合計	70,628
貸付金	26,992	(純資産の部)	
有形固定資産	2,967	資本金	651
その他	6,730	剰余金	1,013
		その他	72
		純資産の部合計	1,737
資産の部合計	72,365	負債及び純資産の部合計	72,365

■損益計算書

経常収益	17,767
保険料収入	11,880
資産運用収益	3,211
その他経常収益	2,677
経常費用	17,255
保険金支払金	12,208
資産運用費用	2,860
事業費	1,622
その他経常費用	566
経常利益	512
当期純利益	524

【付属資料 3】平成生命 都道府県別支社一覽

	支社数		支社数
北海道	4	滋賀県	1
青森県	2	京都府	2
岩手県	1	大阪府	7
宮城県	2	兵庫県	3
秋田県	1	奈良県	1
山形県	1	和歌山県	1
福島県	1	鳥取県	1
茨城県	1	島根県	1
栃木県	1	岡山県	1
群馬県	2	広島県	2
埼玉県	4	山口県	2
千葉県	4	徳島県	1
東京都	10	香川県	1
神奈川県	4	愛媛県	1
新潟県	2	高知県	1
富山県	1	福岡県	3
石川県	1	佐賀県	1
福井県	1	長崎県	2
山梨県	1	熊本県	1
長野県	2	大分県	1
岐阜県	1	宮崎県	1
静岡県	3	鹿児島県	1
愛知県	6	沖縄県	1
三重県	2	合計	95

【付属資料4】平成生命 財務諸表（20XX年3月末データ）

■貸借対照表

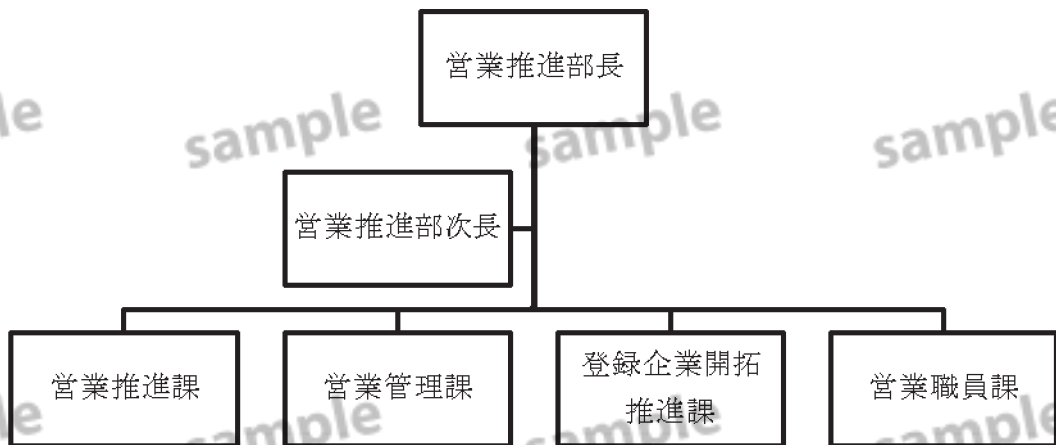
単位：億円

(資産の部)		(負債の部)	
現金及び預貯金	2,305	保険契約準備金	139,859
コールローン	3,381	その他	9,068
有価証券	86,067	負債の部合計	148,927
貸付金	46,568	(純資産の部)	
有形固定資産	13,986	資本金	1,998
その他	1,383	剰余金	1,844
		その他	922
		純資産の部合計	4,764
資産の部合計	153,691	負債及び純資産の部合計	153,691

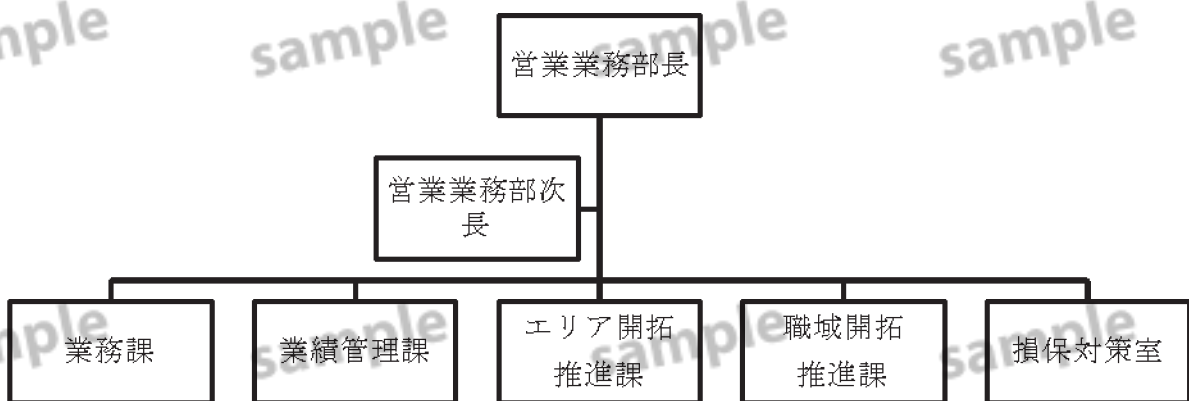
■損益計算書

経常収益	30,431
保険料収入	21,230
資産運用収益	4,281
その他経常収益	4,920
経常費用	29,153
保険金支払金	20,869
資産運用費用	3,150
事業費	2,654
その他経常費用	2,479
経常利益	1,278
当期純利益	609

【付属資料 5】 昭和生命 営業推進部 組織図



【付属資料 6】 平成生命 営業業務部 組織図



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

慶應義塾大学出版会 2009.6 P100