



## 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

## — その後 —

### その後の現場から

昭和生命と平成生命は 20XX 年 2 月 1 日に統合を発表、同年 10 月に「合併覚書」への調印を経て、20XY 年 12 月 26 日に金融庁長官より合併の認可を取得した。統合を発表してから約 2 年間の準備期間を経て、当初の予定より 3 ヶ月早い 20XZ 年 1 月 1 日に昭和生命と平成生命は合併し、昭和生命と平成生命株式会社が誕生した。

正月早々、金屏風の前でがっちり握手をした二社の元社長の姿が新聞のトップを飾った。旧昭和生命の高木社長のコメントは以下だった。

「昭和生命の誕生を役職員一同で祝いたい。昭和生命と平成生命の歴史と伝統を継承する一方で、日本で一番若々しい生命保険会社、日本で一番元気な生命保険会社として、お客様からもっとも信頼される生命保険会社を目指していく。社員の皆さん方一人一人、大きな夢と希望をもって働いてほしい。二つの会社一つになって、一社では成し遂げられなかったことが必ずや実現できると信じている。」

銀行系列を超えて歴史ある大手生保同士の合併が果たしてうまくいくのか、シナジー効果が生まれるのかについて業界内外から注目を浴びていた。

20XX 年の統合発表時、平成生命は総資産で業界 5 位、昭和生命は同じく業界 8 位であり、両社とも財務内容が良好であることから、業界における勝ち組の会社であると言われていた。しかし、不透明な経営環境のなかで、大手生保といえども生き残ることができるかどうか、誰にも分

---

本ケースは MBA 学生 中谷佳史、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 高田朝子によって作成された。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© 中谷佳史・高田朝子（2010 年 5 月作成）

らなかった。

当然ながら両社トップも危機感を抱いていた。平成生命は、かつての名門という自負から上位3社と経営規模の差が毎年開いていくことによる焦りを感じていた。一方、昭和生命は単独で生き残っていくには経営規模の限界を感じていた。当時、昭和生命の高木のもとには、複数の大手生保から経営統合についての相談が舞い込んでいた。

ある金融庁の関係者は以下のようなコメントを匿名で Wall Street Journal 紙に語っている。

「確かに両者ともその経営内容は健全で、経営体力は十分にある。そうしたことから“勝ち組同士～”というキーワードが出てきたのだろう。しかしその実態は、そうした旧来の“勝ち組”ですら、ここへ来て顧客離れが急速に進みジリ貧の状況に追い詰められている、というのが本当のところだろう」

## 合併への道のり

バブル崩壊後の失われた10年といわれる厳しい経済環境のなかで、1997年から2001年にかけて中堅生保7社が破綻した（付属資料1）。相次ぐ生保破綻に対するマスコミからのバッシングを背景に生保不信の世論が形成されたことに加え、可処分所得の減少に伴う、保険の見直し機運も高まったことから、個人保険契約の解約や減額が多くなった。

また、少子高齢化の進展により生命保険の契約者となりうる労働人口が減少、高止まりした世帯加入率などから、生保市場は縮小均衡の状態にあった。さらに、金融ビッグバンといわれた規制緩和による外資・損保系生保の参入、政策的な低金利による逆ザヤの発生等、経営環境改善の兆しは見られなかった。

## 1月1日発足 新会社の概要

旧社名をそのまま合わせた社名にしたのは、生命保険契約は長期契約が大半であり、合併時点で両社あわせて約800万人の契約者が保険証券に記載されている旧社名から新会社名をすぐに想起できることが、契約者の安心感につながるとの判断による。

本社は、昭和生命の本社所在地である東京都新宿区、本社機能は平成生命の本社所在地である東京都千代田区丸の内5に置かれた。

平成生命の竹内社長が新会社の社長に、昭和生命の高木社長が会長に就任した。平成生命の社長は、大蔵省（現在の財務省）からの天下りが多かったこともあり、歴代東大出身者のみであり、

東大以外は社長になれないと言われた同社において、竹内は営業でその実力を評価されて社長に上り詰めた。竹内は昭和生命の高木と同じく一橋大学出身である。

新会社の総資産は約 25 兆円。大阪生命保険を抜いて業界 3 位にのし上がった。団体保険ではガリバー・東洋生命保険をも抜き去った。生保本業の収益力を示す基礎利益では日比谷生命保険をかわして 2 位に浮上するなど、業界トップに食い込んでおり、合併は非常に好意的に受け止められていた。一般論でいえば、生保の合併はそのまま顧客基盤の拡大にはつながらないことが多いのだが、昭和平成生命の場合は、お互いの財務内容が健全であることに加えて、基盤重複が少ない有利さがあった。その意味ではベストカップルという外部評価はあながち的外れなものではなかった。

個人分野では、旧平成は全国を広くカバーする地域営業に特徴があり、旧昭和は都心部の職域営業に強かった。法人分野では、旧平成が財閥グループを中心とした民間企業に強みがあった。そして、旧昭和は地方官公庁への営業に圧倒的な強みを持っていた。保険の銀行窓口販売についても、旧平成が岩崎銀行、旧昭和が安田銀行と主力銀行が分かれているため、非常に効率がよかった。この強みを最大限に生かして、新会社の竹内社長は挑戦的な目標を掲げていた。「個人・法人・新市場（銀行窓販など）」の 3 分野すべてにおいて、トップを目指すと宣言していた。年末の NHK 経済番組のインタビューに竹内社長はにっこり笑いながら以下の事を述べた。

「私たちは、日本のいや世界のリーディングカンパニーになることを志していますし、十分に出来ると思っています。法人分野については、常に日本のトップでありたいと思います。その上で目標は法人営業分野で世界一の米国メトロポリタン・ライフの保有契約高 150 兆円（1 ドル＝106 円換算）に追いつき、そして追い越すことです。統合効果を生かしたら夢ではないと社員に檄を飛ばしているところです。銀行窓販に代表される新分野にも力を入れたいと思っています。この分野は外資系が既に大きなシェアをもっています。私どもでは新しい企業構想の下、すでに金融機関の販売サポート担当者を 116 人に倍増しています。今後も力をいれていくつもりです。」

新会社の最大の課題は収益の 8 割を稼ぐ個人営業分野強化にあることは間違いなかった。竹内社長は個人営業分野でトップの東洋生命を逆転するべく、2006 年度の保有純増（新契約高が解約・失効や契約満了による当期減少分を上回ること）を着任早々打ち出していた。

合併スタート時のトップ、営業現場の感想は非常に前向きであり、社内は明るいムードに  
まかれていた。

5

### 3月 竹内社長のコメント

3月の経済業界紙の巻頭インタビューで竹内社長は以下のように述べている。

——1月1日から新会社がスタートして3ヶ月。社内の様子はいかがですか。

10 非常に明るい雰囲気です。順調なスタートができたと思う。合併を発表してからの二年間、昭和、平成の職員が合併のミッションを常に忘れず、一体となって準備を進めてきてくれたおかげだ。

——合併のミッションとは。

15 契約者から最も信頼される保険会社になることだ。少子高齢化と公的社会保障の先細りが明らかになるなかで、個人の自助努力が求められている。生命保険事業が担うべき使命は重い。しかし、不幸にも1990年代末から生保破綻が相次ぎ、生保に対する信頼が揺らいだ。だからこそ、合併によって盤石の基盤を築くことが信頼につながると考えた。

——両社ともに歴史のある会社で、価値観も違う。衝突する場面も多かったのではないか。

20 昭和と平成のどちらがいいか、という不毛な議論は最初から避けたかった。だから会議の席順一つにも気を配った。たいてい合併前の打ち合わせは両社が向かい合って座るものだが、われわれは両社の同じ部門の担当者が隣り合って座るようにした。足して二で割るのではなく、21世紀に創業する新しい保険会社ならこうあるべきだ、という視点から新たな価値判断の基準を創造したい。お客様の視点に立てば、何がベストなのか。価値判断の基準はその一点に尽きる。

25

——新会社が目指すビジネスモデルは。

30 個人・法人・新市場（銀行チャネルなど）の3分野それぞれにおいて、質の高い総合保障サービスを提供していく。個人分野は、死亡保障が頭打ちだといわれるが、実態を調べてみると、必要な死亡保障額に対して実際の加入金額は3分の1程度にとどまっている。死亡保障の必要性をお客様に説明し切れていないのだ。職員の能力を高めながら、現在実働で4万人強の営業職員を、数年内に4万5000人まで増強する。法人営業分野は、もともと両社の得意分野。企業や団体の多様なリスクに対して、きめ細かいコンサルティングとサービスで差別化していく。

——新市場はどう開拓していくのか。

銀行は、生保がこれまでアプローチするのが難しかった富裕層や60歳以上の引退世代を顧客として抱えている。こうした新規顧客に向けて、すでに販売している個人年金保険のラインナップを拡充し、より魅力的な商品を開発する。

5

——合併前の両社の販売実績は思わしくない。どうやって巻き返すのか。

新会社のスタートに合わせて新商品を発売する。コンセプトは「1つの保険で2つの命を守る」。契約者自身と遺された家族の両方を守る保障を充実させたのが特徴だ。これまでの医療・介護保険と違って、新商品では、たとえば病気やけがで満足に働くことができなくなったりした場合に、一生涯にわたって年金を支払う。画期的商品であり、販売巻き返しの切り札として期待している。

10

——合併で業界トップの背中が見えてきたのでは？

ガリバーの東洋生命保険の背中はまだはるか彼方にある。だが、2番手争いの意識に甘んじていては、革新は望むべくもない。常にトップを目指す気概は持ち続けている。

15

多くの新聞雑誌は新しい昭和平成生命をこぞって取材し、合併がうまくいっていること、相乗効果が出ていることを記事にした（付属資料3参照）。旧平成、旧昭和の職員達が新しい会社のシンボルマークのもとで手を取り合ってガッツポーズをしているという写真は好んで使われ、概ね好意的な記事が多かった。

20

## 昭和生命 法人営業部門 外山哲太郎

25

11年前に入社以来、外山哲太郎は昭和生命の強みである法人営業部門でキャリアを積んでいた。

外山は、支社における1年間の事務研修を経て法人営業部門に配属された。滑り出しは本社第二法人営業部の営業担当である。既契約先である栃木県の地方官公庁における団体保険の対面販売および東京都内大企業に対する法定外福利厚生制度の保険化の企画、提案等を通じて営業のイロハを学んだ。次に、公法人第一部に新規開拓の営業担当として配属される。中央省庁等を担当し、大きな実績をあげた。そして、3年前の10月、これまでの営業実績を買われて四国法人部にユニッ

30

ト・リーダー（係長に相当）として配属された。

5 外山は体力のない生保が順番に破たんしている現状に一抹の不安を覚えていた。社内外において、昭和生命は財務内容が良いため破たんの可能性は低いといわれていたが、業界大手と比べると規模が見劣りするため、今後も単独で生き残っていけるだろうか。損保はすでに合併や経営統合を発表しており、大手5グループに収斂される。一方で生保は業界再編が進んでいない。やはり、相互会社である国内生保は合併のインセンティブ自体が働かないのだろうか。それとも、単なる規模の拡大はメリットが生まれないのだろうか。外山は、生保業界がバルブ崩壊以降、縮小均衡の状況であり、このままでは昭和生命の将来の展望が開けないと考え思いを巡らせていた。

10 そんな矢先に飛び込んできたのが、昭和生命と平成生命の合併のニュースである。

15 外山は平成生命との合併について好意的にとらえた。最大の理由は、平成生命との合併により法人営業分野において、業界2位から圧倒的な1位になれるからである。昭和は法人営業分野における業界順位を決める指標である団体保険保有契約高において業界トップの東洋生命に水をあけられていた。入社以来、法人営業部門でキャリアを積んできた外山にとって業界トップという響きは素直にうれしかった。

20 一方で、平成生命がどんな会社なのかわからないという漠然とした不安があった。また、両社が属する企業グループが異なることで影響はないのか。給料は上がるのだろうか下がるのだろうか。評価基準は変わるのだろうか。そして、最大の不安は、平成生命の職員と果たしてうまくやっていけるかどうかであった。

20XZ年1月。外山は四国法人部のユニット・リーダーとして合併を迎えた。

## 25 四国法人部の組織

四国法人部（付属資料4参照）はトップである法人部長が旧昭和生命出身の小酒井、次長が平成生命出身の西本である。

旧昭和生命は地方官公庁に強く、このマーケットの顧客に対する深い人脈がある。一方、平成生命は民間企業を得意としていた。

30 そこで本社主導で組織の再編が行われた。法人部の中に「公法人営業部」と「総合法人営業部」の二つの営業部がおかれ、棲み分けることになった。法人営業担当は担当する企業について昭和平成生命における一元的な窓口となる。それぞれの得意分野を生かすために、トップもそれ

それぞれの出身者が就き、役割分担する方が効率的であるとの意図だった。

四国法人部では小酒井が主に四国4県の県庁、市町村、公立学校等の官公庁マーケット、西本は昭和平成生命が大株主である地銀や融資先である地場の有力企業等の民間マーケットをそれぞれ担当し、それぞれがトップという位置づけである。対外的にはマーケットごとにトップを使い分けられていた。

小酒井は組織上は四国法人部のトップであった。しかし実際には小酒井の守備範囲は、今まで通り官公庁マーケットであり、それ以外は総合法人営業部の広瀬が担当していた。小酒井は総合法人営業部が主とする一般企業のマーケットについては報告を聞くだけで、広瀬に一任しているという形であった。表向き組織は一本化されたように見えて、中身はそれぞれの会社の組織が同居しているだけであった。

### 3人の上司

外山の上司は3人に増えた。合併前は、外山の上司は小酒井だけであった。合併により、その間に次長の西本に加えて公法人営業部長の山本が入ったことになる。もともと、旧昭和平生の四国法人部はマーケットが小さいことから担当団体も少ないため、小酒井と外山のラインと法人営業担当8名で十分顧客対応ができていた。ところが、新組織編成では顧客の種別によって組織がわけられ、それぞれ部長と次長をおいたため報告する相手が一挙に多くなったのである。外山は、ユニットにおける日々の顧客対応状況や業績報告をそれぞれの上司に行う必要が生じたため、時間のロスを感じていた。また、3人の上司に気を配る必要が生じたため、次第にストレスを感じるようになった。

顧客からは、「昭和平生の法人部は部長と名のつく偉い人が多くなったけど、役割がよくわからない。それぞれが、ふらっとやってきて好きなことを話していくけど、いったい外山さんの上司は誰なの？」といわれる始末である。外山は親しくしている顧客から愚痴を聞く度、さまざま顧客のところに訪問して事情説明とお詫びをする羽目になった。

### ユニットのマネジメント

合併時、四国法人部のユニット・リーダーの外山には10名の部下がいた。10人のうち2人は合併と同時に配属された旧平成生命出身者であった。外山は、営業が初めてという若い2人が、毎日営業ノルマがある法人営業が務まるのか正直不安があった。とにかく、かれらがこの地方

都市で今後、公私にわたり密度の濃い付き合いをしていく旧昭和生命の同僚8名とうまくやっていけるように、しっかりサポートする必要性を感じていた。

幸い配属された旧平成生命の2人は、性格も明るく前向きであったため、旧昭和生命色の濃い職場に徐々に馴染んでくれた。8名の同僚は夜遅くまで丁寧に仕事を教えたり、ときどき飲みに行ったりしながら、お互いに信頼関係を構築し、3ヵ月ほどで営業の戦力として使えるレベルまでに成長してくれた。

外山は若手職員の適応力はすばらしいと感じた。彼らにとって入社した会社名はあまり関係ないようである。彼らはお互いの得意なところ不得意なところを補い合いながら、成長していると感じた。

10

### 山本公法人営業部長

外山の直上司である山本は、合併時に埼玉県法人営業部から新任営業部長として配属された。山本はやり手営業マンとして評判であった。

山本は旧昭和生命出身であり、これまで抜群の営業成績を上げて一選抜で課長に昇進、その実績を見込まれて若くして四国法人部の営業部長に抜擢された。配属当初、山本は積極的に顧客先をまわり、人間関係構築に努めていた。ところが、山本は営業には熱心であるが、部内のマネジメントには無関心であった。山本の上司である小酒井は、合併前には自ら部内のマネジメントをしていたが、山本が配属されてからは、部内のマネジメントは基本的に山本に任せていた。小酒井にしてみると、自分が前面にでると山本の仕事がやりにくくなるのでは、との気遣いによるものである。

3ヵ月ほど過ぎた頃から、山本は直行で顧客回りをするようになり、ほとんど社内になることがなくなった。一方で、小酒井も類まれな人心掌握術を武器に営業実績を上げてきただけに、元来自ら営業するのが好きであり、以前に比べて社内にいることが少なくなった。

外山は部内のマネジメントを一手に引き受けることになった。営業担当の日々の営業成績の管理、指導に始まり、顧客からのクレーム対応や事務スタッフとの連携および本社報告など業務負担が以前に比べて大きくなった。

しばらくして、外山はこのままでは仕事が回らなくなると感じたため、小酒井に相談した。外山は、山本の日々の勤務状況を説明したが、小酒井は外山の説明を聞いてはじめて山本が社内をまったく見ていないことを知った。小酒井は山本と打ち合わせを行い、役割分担を再確認した。



その結果、対外的なことは主に小酒井が担当し、対内的なことは主に山本が担当することになった。しかし、プレーヤーであり続けたい山本は、次第にモチベーションが下がり、朝も遅刻するようになった。やがて、山本はほとんど仕事をしなくなった。かつて「ミスター営業」といわれた山本の中から光り失われていき、一日机で書類をみているものの、手持ち無沙汰であるのは明かであった。

5

山本が社内にとどまることで、これまで通り、小酒井が四国法人部の責任者の立場で顧客対応することになり、顧客の混乱はなくなった。一方で、山本のモチベーション低下が、部内の雰囲気を壊していた。若手職員は、仕事をしない山本に批判的なコメントをするようになった。外山は、部下育成の観点から山本の姿勢が気になって仕方がなかった。

10

外山は、これらの状況を見るにつけ、1人で十分対応できる職務に対して2人配属されていることの弊害を感じざるを得なかった。

#### 総合法人営業部

山本同様、広瀬は合併時に民間マーケットを所管する営業部の法人営業部長として配属された。広瀬はプレーイングマネージャーとしてよく働いた。そのため、次長の西本の仕事はほとんどなかった。というのも、広瀬の下には3人の中堅の部下（法人営業担当）がいるため、広瀬以下で社内外の対応は十分機能していたからである。

15

昭和平成と親密な企業が主な取引先である総合法人営業部における営業成果は、営業マン個人の力量というよりは、むしろ会社間の取引に依存している。例えば、昭和平成が取引先企業の株式を追加購入すれば、その企業と締結している団体保険の昭和平成生命の引受シェアも自動的に上がるのである。したがって、営業スタイルは提案型というよりも、取引先の資本戦略や他生損保の動向等の情報収集がメインとなる。

20

25

総合法人営業部の実質トップである次長の西本がこれまで順調に出世してきたのは、その物腰の柔らかさを生かした社内営業の賜物と噂されていた。たしかに、日頃から社内情報に関するアンテナは非常に高く、本社幹部の人となりや趣味などの属人情報を収集しては、慣れない手つきでパソコンに打ち込んでいた。

30

若手職員から、「次長は日中、いったい何の仕事をしているのですか」と答えに窮する質問がなされる状況であった。

## 余剰人員

新年度になると外山は、複数の同期から合併後の本社および支社の状況などを時々聞く機会があった。同期の話は、どの部門でも大体共通しており、本社各セクションや支社に明らかに時間  
5 を持って余している職員が発生しているとのことである。

両社とも合併前に 35 歳以上の職員を対象に早期優遇退職制度を実施したが、優秀な人材が応募する一方、本来辞めてもらいたいと会社が考えている職員は全く応募する気配がなかった。しばらくして、中高齢の余剰人員とみなされる職員向けに、仕事をする事なく毎日研修を受け続けるような部署が設置された。

10

## 新たな不安

合併して半年が経過して外山は不安を感じていた。本社や支社の同期等から話を聞くにつれ、合併によるシナジー効果がほとんど生まれていないと感じたからだ。両社の力関係が均等であった部署では、旧昭和と旧平成が同じ組織内で色分けされたまま存続されており、お互いが協力し  
15 合う局面があまり見られない。それぞれが個社時代のやり方で、あたかも合併以前のごとく淡々と仕事が行われている。

一方が強かった部署においては、強い方の会社のルールで仕事が行われているように感じられる。特に、個人営業分野では、その傾向が強くほとんどが旧平成生命のルールで運用されている。昭和生命で働いていたときと比べて、経営トップの顔が見えなくなってきたように感じる。また、  
20 両社の職員同士の交流は、部署や支社によって濃淡があり、全社的にはあまり進んでいないような気がしてならなかった。

外山は研修で出張した本社で、久しぶりに東京営業部時代の仲間と研修終了後飲みに行った。出てくる話は、暗くなるものが多かった。

25

以下は彼等から聞いた話である。

- 各営業所では旧昭和生命時代に築き上げてきた顧客の大半の保険契約を新会社の主力商品に切り替えてもらうために忙しい。やっと、新しいシステムにも慣れて保険設計書の作成もス  
30 ムーズにできるようになったようだ。

- 旧平成生命出身の営業所長は、旧昭和生命の営業職員にはなんとなく冷たいという声が良く聞

こえる。

- 多くの営業所では合併半年で、旧昭和生命の営業職員が半数以上退職している。
- 旧昭和生命の若手職員のなかでも優秀な人間から自己都合退職している。

堀内の退職。合併時人事部にいた外山の一つ後輩の堀内は皆に一目置かれる存在であった。堀内は合併前の人事部門の PT メンバーに選出され、新会社の人事制度の構築や人事配置そのものに携わった。その堀内が、合併後まもなく外資系の生保に転職した。堀内は会社の機密情報に触れることができる立場であったことから、守秘義務もあって退職理由について同期にも本音を語らなかったようだ。

特に衝撃だったのは、出世コースを第一選抜で走っているといわれていた堀内の退社であった。外山は合併時の竹内社長のインタビューを思い出していた。合併の目的は、規模の経済やシナジー効果であったはずである。余剰人員による人件費という高い固定費を抱えたまま、組織の融合を前提に期待できるシナジー効果もこれまでのところ発揮できていない。2位に甘んじるのではなく、トップを狙うという気概は、見せかけだったのだろうか。

外山は、合併によって安心したのもつかの間、図体の大きくなった昭和平成生命の将来について心配するはめになった。

## 【付属資料 1】破綻した生命保険会社

年月	破たんした生保
1997年4月	日産生命
1999年6月	東邦生命
2000年5月	第百生命
2000年8月	大正生命
2000年10月	千代田生命※
2000年10月	協栄生命※
2001年5月	東京生命※

※千代田生命、協栄生命、東京生命は更生特例法を適用

## 【付属資料 2】

### ビジネス誌の記事

1月5日、昭和平成生命の東京・吉祥寺営業所。

戸村信也・吉祥寺営業所長は仕事始めの朝から気を揉んでいた。「両社の職員が一緒になって、うまくやっていけるのか」戸村は不安な気持ちで所内を見渡していた。不安なのは皆同じだった。東条ひろみマネジャーは、コートロッカーにいれると大きく深呼吸した。

東条は、旧昭和生命においてここ数年間、毎年優秀営業職員として社長賞を受賞している吉祥寺営業所のエースである。東条は1980年の入社以来、誠実な顧客対応を信条に担当エリアの中小企業開拓による法人契約、および、富裕層を中心とした定期的な自宅訪問により大口の個人保険を獲得、担当エリアにおける自らのファンを着実に増やしてきた。

昭和生命に愛着を感じている東条は、合併に少なからず不安があった。昨日までライバルであった旧平成生命の営業職員と机を並べて、うまく仕事ができるものなのか。自らの担当エリアは維持されるのか。旧昭和生命の商品が販売停止になるが、新会社の商品内容を理解することができるだろうか。営業所に掲げられた新会社の真新しいロゴが入った看板を見上げながら、東条は改めて長年勤務した会社が変わったことを認識した。

合併により吉祥寺営業所に在籍する営業職員は新人からベテランまであわせて約50名であった。吉祥寺営業所は、全社的に業績が低迷するなかであって、業績が伸びている数少ない営業所の一つであった。武蔵野支社におけるリーダー営業所である吉祥寺で成功すると、次は支社長ポストを狙うこともできる。旧平成生命に入社して、すでに18年を経過していた戸村は、これまで個人保険部門で着実にキャリアを積み上げてきただけに、ここで失敗できないとの強い思いがあった。全国に1588ある営業拠点のうち、吉祥寺のように旧平成と旧昭和が統合した拠点は約120カ所あった。

顧客からの電話をうけ、日常業務がはじまると東条は新しくなった事務システムと格闘した。新会社の営業拠点では旧平成生命のシステムを採用している。旧昭和生命出身の彼女にとって、長年扱いてきたシステムが変わることで、少なからぬ不安があった。システムに戸惑う東条に、旧平成生命出身の川井みどり支部マネージャーが助け船を出した。営業所内での雰囲気が一気になごやかになった。

不安なのは、平成側の川井も同様であった。これまで順調に業績を上げてきた川井は、正直なところ合併について関心がなかった。川井は個人中心に約 200 名の顧客を抱えているが、顧客は川井を信用して契約してくれているのであって、会社名はあまり関係ないとの自負がある。とにかく、合併に際しては旧昭和生命の営業職員との人間関係等から発生する負担を極力排除したいと考えていた。旧平成と旧昭和の拠点統合は、意外な相乗効果も生む。職員同士に緊張感が芽生え、いい意味でのライバル意識を触発したのだ。滑り出しの 1 月の営業実績を見ると、主力商品の「アカウント M.Y.<sup>[1]</sup>」の純粋な新規契約高は、統合拠点平均で対前年比 50% もアップ。それ以外の拠点の平均値を 10 ポイントも上回る好調ぶりだ。

結局、合併初月となる 1 月は、新契約高が対前年比 1 割弱の増加。逆に解約高は 5 割近くも減少し、大手各社の新契約高が揃って前年割れとなる苦戦が続くなかで、幸先のよいスタートを切った。

---

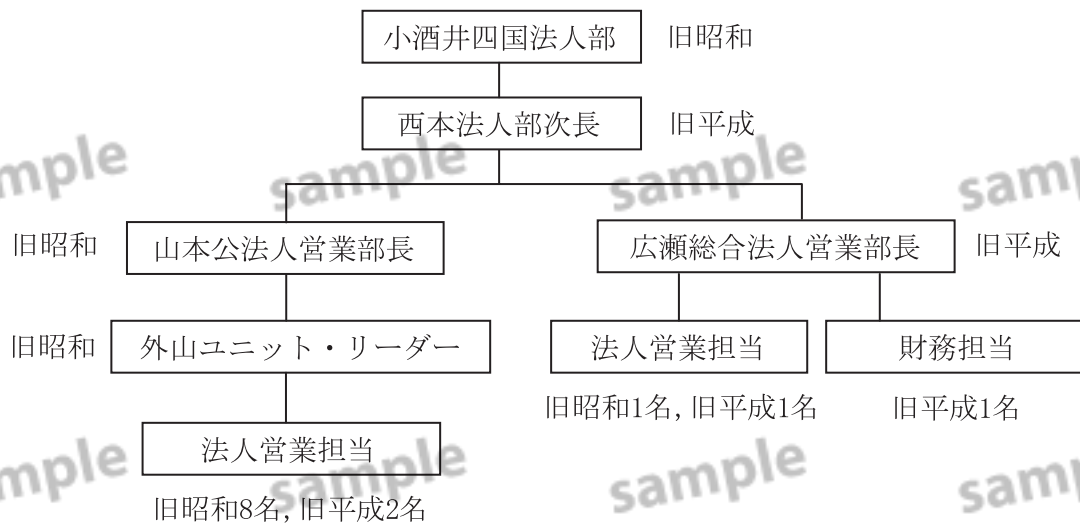
<sup>[1]</sup> 一定期間（現職中）は高額の死亡保障、定期期間終了後（退職後）は一生涯にわたり少額の死亡保障が得られる、定期付き終身保険の一種。保険料の一部を積み立てる機能（アカウント機能）が付加されているため、退職後等に積立金を希望する保障の保険料として充当することができる商品。

【付属資料 3】

20XY 年度上半期業績項目

	昭和生命	平成生命	合計
保有契約高			
個人保険件数（千件）	4,747	5,898	10,645
個人年金保険件数（千件）	612	1,271	1,883
合計件数（千件）	5,359	7,169	12,528
個人保険金額（億円）	611,855	1,039,607	1,651,462
個人年金保険金額（億円）	42,253	73,125	115,378
団体保険金額（億円）	668,016	531,731	1,199,747
団体年金保険金額（億円）	32,524	45,105	77,629
主要収支項目※			
保険料等収入（億円）	12,962	21,847	34,809
資産運用収益（億円）	3,503	4,405	7,908
保険金等支払金（億円）	13,320	21,486	34,806
資産運用費用（億円）	3,120	3,243	6,363
総資産（億円）			
	94,527	160,902	255,429

【付属資料 4】 四国法人部の組織図と出身生保



【付属資料 5】 20XX 年 3 月期の日本における主要生保の業績抜粋

主要生保の業績(20XX年3月期)		
	保険料収入(億円)	個人分野保有契約(万件)
〈1〉 東洋	48,297	1,634
〈2〉 日比谷	35,304	1,275
〈3〉 昭和平成	30,435	1,198
〈4〉 大阪	25,856	1,127
〈5〉 AIG※	24,511	943
〈6〉 T&D	17,989	758
〈7〉 ハートフォード※	12,244	24
〈8〉 アフラック※	9,588	1,725
〈9〉 三井	8,998	346
〈10〉 アイエヌジー※	8,359	39
〈11〉 富国	7,317	361
〈12〉 プルデンシャル※	6,558	587
〈13〉 マニユライフ※	6,453	89
〈14〉 アクサ※	6,360	387
〈15〉 朝日	6,258	809
保険料収入の多い順。※は外資系。AIG、T&D、プルデンシャル、アクサはグループ合計		

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

---