

岡 靖弘

---

第一生命における創業の精神  
と株式会社化

2018/03/29

---

No. **190**

Yasuhiro Oka

---

The Origin and Demutualization of  
Dai-ichi Life Insurance Company Spirit

March 29, 2018

---

No. **190**

# 第一生命における創業の精神と株式会社化

岡 靖 弘

## 1. 序 論

### 1. 1 研究の背景と目的

国立社会保障・人口問題研究所が2006年（平成18年）に公表した将来推計では、2005年（平成17年）から50年後の2055年には、日本の生産年齢人口が、8,442万人から4,595万人へとほぼ半減する結果となり、我が国は、世界のどこの国も経験したことのない超少子高齢社会を迎えることになる。このような我が国の人口動態の変化等によって、（従来型の）生命保険の国内市場は今後ほぼ確実に縮小し、競争が一段と激化し、手をこまねいていたのでは企業の存立すら危ぶまれる事態に陥ってしまうことが予想される。

一方、第一生命は、1902年（明治35年）、日本で最初の相互会社として矢野恒太により設立された生命保険会社である。創業者の矢野恒太は、「お客さま（ご契約者）第一主義」を実現するための手段として、相互会社形態での保険会社の設立にこだわった。相互会社の利点を説いた小冊子を発行し、また相互会社での保険会社の設立を初めて認めた保険業法（1900年施行）の制定に携わった上で、自ら基金の募集に歩くなど、苦労を重ねた末に、ようやく第一生命の創業にこぎ着けた。また第一生命の名前の由来も、「第一に相互会社として生命保険会社を発足させた」という意味があった。こうした創業の経緯から、第一生命は、他のどの生命保険会社よりも相互会社への思い入れやこだわり、誇りが強いと見られていた。

しかしながら第一生命は、2010年（平成22年）4月に、大手生命保険会社としては最初に、組織形態を相互会社から株式会社へと変更した。また、2016年（平成28年）10月には、持株会社体制に移行した。

日本で最初の相互会社であることに特に強い誇りとこだわりを持っていた第一生命が、他の大手生命保険会社に先駆けて株式会社化を決断し、実行できたのはなぜなのかとの驚きを覚えた。このときの疑問が、本稿の問題意識の根底にある。

この点に関して第一生命は、株式会社に組織形態を変更することは、矢野恒太の「創業の精神」、そして第一生命の経営理念である「お客さま（ご契約者）第一主義」に帰ることだとしている。より詳しくは、柔軟な経営戦略をとり得る株式会社に組織形態を変更することで、将来の厳しい市場環境においても縮小均衡に陥ることなく、持続的な成長を実現することができ、それゆえに保険を通じて顧客（契約者）を守り続け、顧客から選ばれ続ける会社であることが可能になるとしている。それにしても、相互会社から株式会社への組織形態の

転換が、相互会社に人一倍こだわりを持っていた創業者矢野恒太の精神に戻ることで、一見すると矛盾するかのようこの言葉は、一体何を意味しているのだろうか。

松下幸之助（1978、pp. 101-102）は「人間の本質はいつの時代においても変わらないものである以上、正しい経営理念も基本的に不変であると考えられる。（中略）しかし、その経営理念を現実の経営の上にあらわすと、その時々の方針なり、方策というものは、これは決して一定不変のものではない。というよりも、その時代時代によって変わっていくものでなければならない。いいかえれば、『日に新た』でなくてはならない。この社会はあらゆる面で絶えず変化し、うつり変わっていく。だから、その中で発展していくには、企業も社会の変化に適応し、むしろ一步先んじていかななくてはならない」と述べている。つまり、経営理念を不変に保つためには、その実現手段や経営方針は時代や環境の変化に応じて柔軟に変えていかなければならないということである。

こう考えると、第一生命は、「お客さま第一主義」という最も大切な経営理念を変えないために、その経営理念の実現手段であった相互会社組織を、環境の変化に応じて変えたのではないか、という仮説が想定できる。言い換えると、第一生命が「お客さま第一主義」という経営理念を実現する上で、明治時代における生命保険会社を巡る環境下では相互会社の組織形態が理想的であったが、今後急速に（従来型の生命保険の国内）市場が縮小していくことが予想される現在の環境下においては、むしろ株式会社の組織形態の方が理想的なのではないか、と考えられる。そしてそのことが、「株式会社に組織形態を変更することは、矢野恒太の『創業の精神』、そして第一生命の経営理念である『お客さま（ご契約者）第一主義』に帰ることだ」という言葉の意味なのではないだろうか。

そこで本稿では、創業者矢野恒太の事歴や、第一生命の歴史をひもとき、経営理念と株式会社化の関係を探ることにより、第一生命における株式会社化の意味と、環境変化に対する経営理念のあり方について論じることとしたい。

## 1. 2 本稿の構成

本稿は、序論を含めて4つの章から構成される。以下では、本稿を構成する各章の概要を順に紹介していく。

第2章は「創業者矢野恒太の経営理念」として、矢野恒太と相互会社の出会いから、第一生命保険相互会社設立までの経緯、そしてその後の経営方針等を確認しながら、第一生命における経営理念と、創業者矢野恒太の経営思想を説明する。

第3章は、「第一生命の株式会社化と株式上場」である。第一生命は2010年（平成22年）4月に創業以来の相互会社から株式会社に組織変更し、上場したが、これによって戦略的に何を指そうとしたのだろうか。株式会社化を巡る問題意識・背景等を通じて第一生命の株式会社化の戦略的目的を説明する。

第4章の「結び」は本稿のまとめとして、本稿の全体像を改めてまとめると同時に、経営

理念と経営方針の関係につき考察し、本稿の目的を明らかにする。そして最後に、今後の研究課題を提示する。

## 2. 創業者矢野恒太の経営理念

第一生命は、日本で初めての相互会社として、1902年（明治35年）に矢野恒太により創立された。創業者の矢野恒太は、「お客さま第一主義」を経営理念として掲げ、「最大たるより、最良たれ」を経営方針として会社経営を推し進めていった。

本章では、矢野恒太と相互会社との出会い、すなわち「相互扶助」の精神に基づき利益の社員（保険契約者）への帰属と社員（保険契約者）自治を特色とした保険会社経営との出会い、そして創業時の経営方針を確認していくことで、矢野恒太の経営理念と経営思想を明らかにしていくことにする。

なお、以下の記述は、特に断りのない限り、第一生命編『第一生命85年史』『第一生命100年史』『第一生命100年の歩み』を参考にしている。

### 2. 1 矢野恒太と「相互会社」

第一生命の創立者である矢野恒太は、1865年（慶応元年）、岡山で350年以上続く医者の家に生まれた。

彼は家業を継ぐべく、1878年（明治11年）に岡山医学教場（岡山大学医学部の前身）に入学した。しかし、すぐに家業の医院を継ぐ気にはなれず、恩師にしかるべき病院への就職斡旋を頼んだ。その恩師、清野勇は、秋に開業したばかりの日本生命で嘱託医の職にあったが、彼に勧められて、矢野は1890年（明治23年）に日本生命に社医として入社した。

西欧の生命保険制度は、明治時代になって紹介されるようになった。例えば福沢諭吉は、1867年（慶應3年）の著書『西洋旅案内』で、「人の生涯を請合う事」として生命保険制度を日本に紹介している。その福沢の門下生であった阿部泰蔵は、アメリカに留学して保険業を学び、1881年（明治14年）、東京に日本最初の生命保険である明治生命保険会社（現 明治安田生命）を設立した。その後、1888年（明治21年）には帝国生命（現 朝日生命）が、1889年（明治22年）には日本生命が相次ぎ設立され、これら3社が黎明期の日本の生命保険業界をリードしてくることになった。ちなみに、この3社はいずれも株式会社組織であった。

当時は「生命保険に入ったら寿命が縮むとか、または生命保険を指して長寿を保証する保険だ」とか、まだ保険に対する知識が乏しく偏見にあふれていた。加えて生命保険に加入できるような所得水準の人々はまだ少なく、顧客は相当程度の経済力と知識を備えた官吏・裁判官・地主・資本家・医師・銀行役員などに限られていた。

1894年（明治27年）の日清戦争後、折しもの起業ブームの中、先行3社の成功に触発されて生命保険会社や類似保険の新設が相次いだ。中には詐欺的あるいは投機的なものも多く、社会問題となっていた。さらに、当時の保険外務員には極めて悪質なものが多かった。飲み逃げ、食い逃げは、悪徳外務員の常套手段であったとされる。ある県で実際にあったこ

ととして伝えられる話では、「物乞い、保険屋入るべからず」と制札を立てたところがあったという。宿屋でも、保険会社のものだといえれば宿泊を断ったところがあったという。矢野が日本生命に社医として入社した1890年（明治23年）とは、ちょうどこのような時期であった。

日本生命に社医として入社した矢野は、募集のために地方に出張する職員に同行し、診査業務に精励した。そのかたわらで、持ち前の探求心から保険制度の研究にも励んだため、職員が顧客への説明につまると助け舟を出せるまでに保険に詳しくなり、職員から同行依頼が殺到するようになったとされる。しかし、待遇問題で不満のある同僚社医のため代表を買って改善を求め、日本生命副社長の片岡直温<sup>i</sup>と交渉した結果、片岡から解雇同然の扱いを受け退社することになった。これが、矢野のその後の歩みを決定づけることになった。

長谷川(2007, p. 13)によれば、「矢野自身はすでに日本生命を辞める覚悟であったが、片岡への感情的反発は激しく、医者になる道を歩まず、ひたすら保険事業の研究へ先進する決意を固めた」としている。また小林(1991, p. 196)は、「日本生命を辞任した時の『よし、片岡よりも立派な会社をつくってやるぞ、いまにみろ』の精神は、それほど高尚のものではなかったが、彼の場合はこのなにくそ精神がその後いい方向に開花した」と述べている。

以後、矢野は上野の東京図書館に通い、保険や数理、統計、経済等について研究を始めた。そして、ドイツの保険経済学者アドルフ・ワーグナーの『保険論』に出会った。そこには、剰余金を契約者に返す、利益を目的としない会員組織の相互会社が紹介されていた。利益追求のみを目的とした保険会社が続々誕生しては潰れる当時の状況を憂慮していた矢野は、この相互会社こそが保険業に最もふさわしい組織形態だと確信するに至った。

矢野は相互会社の研究に没頭し、その成果を新聞や雑誌に寄稿するとともに、有力者を訪ねて相互会社の利点を説いたが、1893年（明治26年）11月、その研究の集大成として『非営利主義生命保険会社の設立を望む』という小冊子を発表するに至った。

1893年（明治26年）夏、矢野恒太の主張に共感し、安田財閥の創始者である安田善次郎が、みずからが経営する保険共済組織の共済五百名社についての相談を矢野に持ちかけた。1880年（明治13年）創立の同社は、この頃経営に行きづまっていたためであった。矢野は、保険数理に基づく近代保険会社に改組することを提案し、自作の生命表により新会社を設計した。矢野は、この会社で利益金をなるべく加入者に還元しようと、出資者への配当を年6分以下に制限することを提案した。ただし、まだ相互会社は法制化されていなかったため、1894年（明治27年）4月、新会社は合資会社の共済生命（現 明治安田生命）として出発した。この際に、矢野は同社の3人の支配人の一人として迎えられた。

ところが、実際に経営に携わるといろいろな疑問が湧き、矢野は相互会社の経営を実地に学ぶべく、安田の許可を得て1895年（明治28年）5月に渡欧した。矢野は、ドイツのゴード生命<sup>ii</sup>で一年間保険の経営を学び、イギリスではエクイタブル生命<sup>iii</sup>の評判と実績を知り、相互会社に対する確信をますます強めて帰国したとされる。

1897年（明治30）年3月に帰国した矢野は、共済生命（現 明治安田生命）の総支配人格となり、吸収した知識を実際の経営に活かそうとした。しかし、矢野の施策は他幹部たちからは革新的と映り、両者の間に溝が生まれた。共済生命退社を決意した矢野は、1898年（明治31年）6月、親交のあった法学者の岡野敬次郎に相談した。当時、岡野は農商務省で保険業法を準備中で、保険の数理や実務に詳しい人材を求めているが、矢野はまさにうってつけの人材であった。岡野は直ちに矢野を農商務省に招いた。矢野は保険業法の制定に携わり、省令など保険経営の実務についてはほとんど独力で起草するなど、大きな役割を果たしたとされる。

1900年（明治33年）3月に公布された保険業法（同年7月施行）では、保険会社の監督についての規定とともに、相互会社に関する詳細な規定が盛り込まれ、ここで相互会社組織での保険会社の設立が初めて認められることになった。同年5月に初代保険課長に就任した矢野は、全国各地の保険会社を検査し、不良会社を整理して、業界秩序の是正に貢献した。

業界の秩序を正し後任の育成も終えた矢野恒太は、1901年（明治34年）12月、農商務省を辞め、保険相互会社の設立準備にとりかかった。矢野のこうした行動に対しては、「ついこの間まで農商務省の保険の監督官吏として民間会社の金庫の底まで検査しておいて、今度はその当人が野に下って民間会社をつくろうというのはいかがなものか」と揶揄する業界の先達もあった。これに対し矢野は、「民間に今ある会社と同じものをつくる意思はまったくない。少なくとも生保業界の進歩のために捨石になるつもりだ」と言い切ったとされる<sup>iv</sup>。

矢野はまず、『中外商業新報』（現『日本経済新聞』）に新会社の経営方針などを述べた「保険相互会社首唱之辞」を寄稿した。次に、それを小冊子にして携えながら、20万円の基金募集に歩いた。ところが当時は不良会社の破綻が相次ぎ、保険業界に対する信頼は地に落ちていた。このようなときに、聞きなれない形態の会社に出資する人があろうはずもない。行きづまった矢野が岡野敬次郎に相談したところ、岡野は、第百銀行の取締役支配人である池田謙三あてに紹介状を書いてくれた。この一通の紹介状が、保険相互会社誕生の突破口となった。

協力を申し出た池田は、第百銀行元頭取の原六郎（横浜正金銀行頭取）を紹介し、その原もまた協力を約束してくれた。この銀行界の大物2人の協力は、基金集めの強力な後ろ盾となった。当時の第百銀行は商業の中心地である日本橋にあり、地元の有力商人（「日本橋紳商」と呼ばれていた）と密接な関係にあったからである。池田と原は、矢野に、森村市左衛門、大橋新太郎、服部金太郎などを紹介した。

むろん、すべてがうまくいったわけではなかった。最後には出資者になってくれた日本郵船の副社長加藤正義は、岡野敬次郎に対し、「矢野という男は日本生命にいたかと思うと、二～三年で飛び出し役人になり、ここでも落ち着かず、今度また、第一生命という会社を作るそうだが、こんな尻の座らぬ男はあまり信用できない」とあからさまに不快を示した。それに対して岡野はすかさず、「それだから矢野は良いのだ。相互保険という理想を固く抱い



ているばかりに、どこに行ってもいられない。今度こそ自分でやろうというものだから、こんな信念の強い男も少ない」と弁護したとされる。

こうした苦勞の末、1902年（明治35年）5月末にはなんとか出資者を集めることができた。同年6月、基金拠出者を集めた会合が京橋区の精養軒（現在の銀座東武ホテルあたり）で開催され、発起人も決まり、社名も日本最初の相互会社であることから「第一生命保険相互会社」と名付けられた。そして9月15日、日本橋区の銀行集会所で設立総会が開かれ、社長には矢野が留学中に知り合った伯爵の柳澤保恵、専務には矢野、取締役には大口出資者の一人である大橋新太郎、そして監査役には池田の紹介で濱口茂之助が、それぞれ選任された。

## 2. 2 創業時の経営方針

1902年（明治35年）10月1日、第一生命は日本橋区新右衛門で営業を開始した。ところが、日本で初めての相互会社であった第一生命は、まさに当時のベンチャー企業であり、当初は相互会社を「倉庫会社」と間違われるなど、パイオニアとしての苦勞が絶えなかったとされる。

そこで矢野は、相互会社の特徴をアピールするために、「我社の特色」という、わかりやすく工夫した募集資料を作成、配布した。その中で矢野は、「我社の主人公」は出資者（基金拠出者）ではなく保険契約者（社員）であり、契約者が選挙によって重役を選ぶこと、余剰金の大部分は契約者に配当されることなど、相互会社の特色を前面に押し出して説明を行うとともに、合理的な考え方に貫かれた特色ある経営方針を明らかにしている。

また、相互会社については、『相互会社』とは、1900年（明治33年）保険業法を以て始めて規定せられし『営利を目的とせざる法人』にして、株式、合資、合名等の商事会社とは全く新規別異なり」と説明した上で、株式会社と相互会社の両者をホテルと倶楽部、商店と会、請負と自営といった巧みな比喻を用いて比較説明し、加入者を「会社の客」と「会社の主人」の違いに帰し、「株式会社は営業税所得税等を課せられるとも、相互会社は之を課せられず、故に株式会社の利益は株主の所得なれとも相互会社の利益は保険契約者（則社員）の所得なり」と述べている。

さらに矢野は、長生きすればするほど配当が増えるという累加配当方式と、解約返戻金のある限り自動振替で契約の失効を防ぐ自動振替方式を、自社の保険商品に採用した。加えて、自殺であっても契約後2年経過していれば保険金を支払う等、今日では当然のことだが、当時としては斬新で、顧客の立場に立った商品・サービスを導入した。

なお、矢野は第一生命の社章も考案している。この社章は、火厄を防ぐという保険の意義を象徴し、古代の盾をかたどっていた。人や生命を災難から守り防ぐ第一生命の社会的使命を簡潔に表しているものとして、今でも受け継がれている。

また、第一生命は、募集方法も他の生命保険会社とは大きく異なっていた。当時は代理店を媒介とする保険募集が一般的であったが、矢野は紹介手数料で新契約を買うことはしな

いことを明確に示し、契約者からの紹介によることとしたのである。他社が行っていた代理店方式の保険募集では、地方の名士に代理店を委嘱したため、代理店に対する接待費など営業経費の負担も少なくなかった。そこで矢野は、契約者への配当を増やすべく、代理店方式を避けようと考えたのである。

第一生命の職員は、紹介状を持って夜も募集に出かけたとされる。しかしさすがに紹介だけでは行きづまり、1903年（明治36年）には募集専門の職員を採用したものの、それでも矢野は代理店を置かず、営業地域を東京とその周辺に絞り、足元を固める営業方針をとった。

こうした、代理店方式を排除した理想主義的な矢野の営業方針によって、第一生命の業績の進展は極めて遅々としていた。見かねた池田謙三が矢野に、「君は学者であり、理想家であるが商売人ではない。今少し積極的に経営してはどうか。二年や三年欠損が出てもある程度伸びてから引き締めるのも一法だ」と代理店設置の優れているところを忠告したが、矢野は頑としてこれに応じなかった。それは、矢野が、最良の会社を実現しようという理想を貫くため、会社の発展よりも世間の信頼を得ることを優先したからであった。つまり、良い経営を行い、良い商品を提供することで、その趣旨に賛同した会員が次の会員を誘って入会させるという、会員組織のような運営を考えていたからであった。

第一生命の保険契約が1,000万円に達したのは、創立7年後の1909年であった。これとは対照的だったのが、第一生命の2年後に相互会社として設立された千代田生命であった。千代田生命は代理店制度を積極的に取り入れ、開業2年後の1906年（明治39年）には保有契約高が1,000万円に達し、さらに1908年（明治41年）には2,000万円を突破した<sup>vi</sup>。

第一生命は、創業以来10年以上にわたって堅実経営を守り、1915年（大正4年）に入るところには、伯爵・柳澤保恵社長の個人的信用に頼らなくても、社会的信用を得ることができるようになってきた。一方、社内的には、不況が深刻化した1914年度（大正3年度）以降に新契約高が落ち込み、人心一新を求める機運が芽生えていた。

こうした中で、第一生命の資産は500万円に達したが、これを機に柳澤社長は1915年（大正4年）8月31日に勇退し、翌9月1日に当時専務であった矢野恒太が第2代社長に就任した。この時矢野は、49歳であった。矢野社長は就任早々、自ら地方に出張して有力者を訪問し、第一生命に対する理解者を増やしていった。まず、社長に就任したその月の9月に朝鮮に出張したのを皮切りに、翌10月に、神戸、京都、大阪、名古屋、横浜、山形、米沢、福島、若松に出張した。翌1916年（大正5年）にも、大阪、神戸、京都、奈良、名古屋、福岡、鹿児島、熊本、長崎、広島、呉、盛岡、八戸、青森、札幌、旭川、小樽、函館と、ほぼ全国各地に出張した。いずれも夜行列車で出発し、翌朝目的地に到着すると寄り道せず、地元の有力者を訪問するという強行軍であった。

当時、『ポケット論語』の著者としても有名だった矢野は、出張先で用談を終えた午後には講演を頼まれることが多かった。講演会では、話の内容が生命保険に及んでも、決して第一生命のことを宣伝するようなことはしなかった。講演会が終わると、地元の有力者を招いて

懇親会を開き、その始めに必ずスピーチを行った。「私はふるーい保険学者でして」と切り出し、「これは第一生命の宣伝ではない」と断りつつ、日本生命入社以来の生保人としての経歴や第一生命の思想と現状について語った。そして、1時間余りに及ぶ話の最後を次のように締めるのが常であった。

「私はこうして（中略）最良を目指して今日に至っております。私の会社の外務職員も模範的な募集員になるよう努力させております。募集員に対しては、もし私の会社が心底から最良の会社であると信ぜられぬ人は、すみやかに去って最良と信ずる会社に行くべしと申してあります。私の会社は全国の保険会社の中で一番契約者に対する奉仕を考えています。奉仕とは一番安く会社を経営してゆくことであります。わたしの会社の存続する限りこの方針は変えませぬ。だから万一私の会社が契約者に不利益を与えたならば、直ちにこの会社は解散いたします。」

この「最良か解散か」という矢野のメッセージは、有力者の心をとらえ、第一生命の職員の士気を高めたとされる。

## 2. 3 矢野恒太の思想と社会貢献活動

こうした矢野の、福祉性（公益）の思想の背景には、儒教倫理の考えがあったと考えられる。例えば土屋喬雄は、『続日本経営理念史』のなかで、「利益の極大化をひたすら志向する営利至上主義・企業家エゴイズムの精神」を「資本主義精神」とよび、この「資本主義精神」に対する対立理念、もしくは「資本主義精神」の崩壊の上に経営者の間に支配しつつある「理念」を「経営理念」としているが、この「経営理念」の点で明治百年の財界人を見てみると、大きな2つの動脈があるとしている。第1は、儒教倫理を基本とする「経営理念」の持ち主、第2はキリスト教倫理を基本とする「経営理念」の持ち主である。土屋は、それぞれの動脈からとくに傑出した人物を5人あげているが<sup>vii</sup>、その中で矢野を、儒教倫理を基本とする「経営理念」の持ち主であると指摘している。

実際、小島（1978）によれば、矢野は「論語」を愛読しただけでなく、自ら「ポケット論語」を公刊するほど儒教に傾倒していたとされる。また小林（2005）も、「日本を1,000年にわたり支配してきた儒教思想は無視できない」とし、「矢野の保険思想も当然に儒教の基本に立っている」と指摘している。最近、CSV（Creating Shared Value）という言葉が、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）と対比されつつ、企業と社会の新たな関係を示唆するものとして話題になっている。CSVは、企業の競争力強化と社会的課題の解決を同時に実現させ、社会と企業の両方に価値を生み出すビジネスのことを意味し、企業は社会と共有できる価値の創造を目指すべきであると主張する。簡単に言えば、「社会的課題の解決を事業化する」<sup>viii</sup>となろう。矢野恒太の第一生命設立の経緯とその経営の事歴を概観する中で、これら「CSV経営」の視点が、既に明治の矢野の経営の中に取り入れられていた気がしてならない。

また、矢野は誕生もない生命保険事業を行う傍らで、国民の医療・福祉に貢献する社会

活動でも実績を上げた。中でも特筆すべきは、当時、日本では国民病とまで言われた結核に対する対策であろう。矢野は、1935年（昭和10年）に財団法人保生会を設立し、東京・神田に建てた「保生会館」では、無料での健康相談を実施している。翌年には、東京・東村山に結核患者向けの療養施設も開設した。その後、政府主導で財団法人結核予防会が設立された折には、これらの施設を寄贈し、1939年（昭和14年）に保生会は解散した。こうした国民の医療・福祉に関連する社会活動に熱心であった点は、日本の近代化的な企業社会の黎明期にあった当時の財界人の中では特に際立った特徴であった。それらのできたのはやはり、元々医師の家に生まれ最初は医師を目指していた矢野だからであろう。

さらには、啓蒙家としても活発に活動した。『ポケット論語』（明治45年）をはじめ、著作の数は、明治期16冊、大正期18冊、昭和期19冊であった。計53冊の著作は、当時の実業人としては稀有のことであった。

「父が生涯求め続けたものは無形の富、無形の寿であった。これを知らずに父を理解することは出来ない。学問、趣味、修養、善行。凡て心を豊にならしめるものを、我が富として求めた。他人や社会が寄せる好意、愛慕、尊敬をまた至上の宝として貴んだ」<sup>ix</sup>という息子矢野一郎の言葉は、矢野恒太の一生を貫いた理念を表現していると言えよう。

## 2. 4 小 括

本章では、第一生命の創業者である矢野恒太の経営理念と経営思想を明らかにすべく、彼の生涯を追った。

矢野の経営理念は、日本生命、共済生命（現 明治安田生命）との決別、相互会社との出会い、保険業法の施行、出資者への依頼等、第一生命の設立までの軌跡、その後の経営の履歴の中に、鮮明に表れていると思われる。それは、終始一貫、「お客さま（ご契約者）第一主義」に徹した生命保険事業を行う、本業である生命保険を通じて「社会に貢献する」ということであったと考えられる。また、そうしたことを通じて、当時劣悪であった生命保険に対する信用を築き上げていかなければならないという使命感も強かったと考えられる。

また、こうした矢野の経営思想の背景には、土屋（1967）や小林（2005）が指摘している通り、日本を1,000年にわたり支配してきた儒教倫理があったと考えられる。矢野恒太は、深い儒教的教養を身に着けていた経営者であった。

次章においては、こうした創業の経緯から、第一生命は、他のどの生命保険会社よりも相互会社への思いやりやこだわり、誇りが強いとみられていたが、2010年（平成22年）4月に相互会社から株式会社へと組織形態を変更する。その際どのような理念に基づき、何を目的として決断したのかを確認することにしたい。

---

<sup>i</sup>片岡直温は1859年（安政6年）、現在の高知県に生まれた。1880年（明治13年）に上京し、工部省、内務省を経て、1884年（明治17年）に滋賀県の官吏となり、1886年（明治

---

19年)に同県警部長となった。その後、民間に転身し、日本生命の副社長、社長(1889年[明治22年]~1919年[大正8年])。1892年(明治25年)に衆議院議員に初当選、数次の当選を経て、政界への関与を深め、後に商工大臣や大蔵大臣を歴任。昭和金融恐慌の引き金となった「失言」でも知られている。1934年(昭和9年)没。

<sup>ii</sup> ゴーダ生命は1827年、非営利主義的思想のもと、ドイツで最初に設立された相互会社組織の生命保険会社であり、株式会社と相互会社の勢力が拮抗していた当時の生命保険業で、最大規模の会社として指導的な役割を果たしていた。

<sup>iii</sup> エクイタブル社は当時、代理店を持たず経営しており、そのため経営効率が非常に高かった。

<sup>iv</sup> 小林惟司『保険思想家列伝』保険毎日新聞社、p.191。

<sup>v</sup> 小林惟司『保険思想家列伝』保険毎日新聞社、p.192。

<sup>vi</sup> 余談になるが、現在第一生命は大手生保の一角の地位を占めているが、千代田生命は2000年(平成12年)10月に更生特例法の適用を申請し経営破綻した。

<sup>vii</sup> 第一の儒教派は、渋沢栄一、金原明善(天竜木材)、佐久間貞一(大日本印刷)、矢野恒太、小菅丹治(伊勢丹)、第二のキリスト教派は森村市左衛門(森村財閥)、波多野鶴吉(グンゼ)、武藤山治(鐘紡)、相馬愛藏(中村屋)、大原孫三郎(倉敷紡績)であるとしている。

<sup>viii</sup> 川村雅彦(2013)「CSVはCSRの進化形だろうか」『ニッセイ基礎研レポート』2013-04-15号、p.1より引用。

<sup>ix</sup> 矢野恒太記念会(1957)『矢野恒太伝』財団法人矢野恒太記念会。

### 3. 第一生命の株式会社化と株式上場

1902年（明治35年）に日本で最初の相互会社として矢野恒太によって設立された第一生命は、戦前、戦後、高度成長期に着実に保有契約高を伸ばし、1980年代以降、業界第2位の座を堅持することになった。その後、バブル形成・崩壊期、リーマンショックを経て、2010年（平成22年）4月に株式会社に組織変更し、上場した。

本章では、第一生命の株式会社化を巡る問題意識・背景等を確認することにより、第一生命の株式会社化への目的を明らかにする。

#### 3. 1 株式会社化における背景と目的

2008年（平成20年）3月27日付で第一生命は、総代会の承認・当局による認可を条件として、2010年度（平成22年度）上半期を目処に株式会社化を実施し、併せて証券取引所による承認を条件として、株式を上場する方針を取締役にて決定した。その際に各報道機関等に公表した内容は、以下の通りである。

「我が国の人口動態の変化等によって、生命保険市場における競争は一段と激化することが予想されます。そのような将来の厳しい市場環境においても、持続的な成長を実現してこそ、当社が『品質保証新宣言』でお約束している『品質』を長期的にお客さまに提供し続け、お客さまから選び続けられる会社であることが可能となります。

そこで、持続的な成長を実現するために、より柔軟な経営戦略を取り得る株式会社に当社の組織形態を変更し、また、市場の規律に基づく透明性のより一層の高い経営を目指すべく、株式を上場することが必要であると判断しました」。

このように第一生命は、創業以来の相互会社から株式会社へと組織形態の変更を方針決定したわけだが、その大きな要因として、「品質保証新宣言」で第一生命が顧客に約束した「品質」を長期的に提供し続け、顧客から選び続けられる会社になるためには、株式会社に組織形態を変更することが必要だと述べている。

それでは、ここで語られている「品質保証新宣言」とはいかなるものであろうか。後述するが、バブル崩壊後の「逆ザヤ問題」を受けた2000年（平成12年）10月の千代田生命等の経営破綻、2005年（平成17年）2月の明治安田生命を巡る「保険金不払い問題」等、生命保険業界全体の逆風の中、2006年（平成18年）年9月に「品質保証新宣言」は公表された。

第一生命の資料によると、「品質保証新宣言」とは以下の通りであり、社内外に対し「宣言」という形で公表されている。

#### 第一生命 品質保証新宣言

- 1902年（明治35年）の創立以来の経営理念「ご契約者第一主義」をさらに追及します。
- 長期間の保険引受けを確実に支える財務基盤を維持、強化します。

- ご提供させていただく商品・サービスの品質管理を徹底します。
- 「ご契約時」、「ご契約期間中」、「お支払い時」のどの段階においても、ご契約内容について知りたいこと、重要なことを分かりやすくご説明します。
- 保険金・給付金の正確かつ公平なお支払いを実行します。
- 幅広く社外の方々からご意見をいただき、お客さまの視点を積極的に取り入れます。
- 私たちへのご意見やお申し出を真摯に受けとめ、そして日常の業務を常に見つめなおし、業務プロセスを改善します。
- 社会への積極的な情報開示を行い、ご信頼とご支持を得られるよう努めます。

第一生命によれば、この「品質保証新宣言」とは、「財務基盤の維持・強化に努めるとともに、お客さまからの意見を活かしながら、『ご契約時』、『ご契約期間中』、『お支払い時』のどの段階においても、お客さま本位の商品・サービスの改善を進め、この「品質保証新宣言」を確実に履行することを、企業の社会的責任と認識し、(中略)取り組みを推進していくことを決意として発表したもの」だとしている。

これは、第一生命の創立以来の経営理念である「お客さま第一主義」を、2006年(平成18年)9月(第一生命の創立記念日は9月15日である)時点で今一度見つめなおし、顧客を何よりも大切に作る姿勢を追求していこうとする宣言であった。言い換えれば、「品質保証新宣言」とはまさに、第一生命創業以来の経営理念を再確認したものだと言える。

そうだとするならば、株式会社化と「品質保証新宣言」との関係は、株式会社化と経営理念との関係ということになる。つまり、先の公表資料が意味するのは、株式会社に組織形態を変更しなければ、顧客に約束した「品質」を長期的に提供し続けることが困難となり、「お客様第一主義」、そして「保険を通じてご契約者を守る」「保険を通じて社会に貢献し続ける」という経営理念の維持が厳しくなるということであったと言える。

それでは、これら「品質」を長期的に提供するため株式会社化にするとした背景には、具体的にどのような問題があったのだろうか。第一生命の公表資料でも明らかにしている「少子高齢化問題」が大きな要因であることは間違いない。しかし、筆者はそれ以外にも、バブル崩壊以降の「生保の逆ザヤ問題」、明治安田生命に端を発した「生保の保険金不払い問題」についても同じように大きな要因となっていたと考える。

以下はそれらの概要である。

#### (1) 「少子高齢化問題」

国立社会保障・人口問題研究所が2006年(平成18年)に公表した将来推計では、2005年から50年後の2055年には、日本の生産年齢人口<sup>1)</sup>が、8,442万人から4,595万人へと、ほぼ半減する結果となっていた。この結果は社会に衝撃を与えた。

2005年を起点とすると、50年後、すなわち2055年には、生産年齢人口は46%減ってし

まう。ほぼ半減することになる。つまり日本の生命保険マーケットが、50年でほぼ半分になるということである。

元来、生命保険は、この生産年齢人口（15歳以上65歳未満）にターゲットを絞った商品を開発し提供することで成り立ってきた業態だと言える。しかも、その商品は、成約から支払い完了まで何十年という期間におよび、息の長い特性を持っている。生命保険における将来の保険金の支給は積立て方式であり、主にそれまでの保険料によって積み上げられた運用資産だが、それに加えて支給時点で保険料を支払っている保険契約者の役割も重い。

生命保険業には、「品質」を長期的に提供し続けることが求められており、そのためには持続的な成長が不可欠である。しかし、そのマーケットが将来、国立社会保障・人口問題研究所の中位推計に沿って本当に半減してしまうのであれば、生命保険ビジネスの存立基盤をも揺るがす深刻な問題となることが確実に予想される。

## (2) 「逆ザヤ問題」

下記の通り、1997年（平成9年）の日産生命の経営破綻に始まり、2008年（平成20年）の大和生命の経営破綻に至るまで、バブル崩壊後の厳しい経済環境の下、大手の国内生保が次々と経営破綻した。これが、いわゆる「生保危機」と呼ばれるものである。

### バブル崩壊後の生命保険会社の経営破綻

1997年（平成9年）	4月	日産生命経営破綻
1999年（平成11年）	6月	東邦生命経営破綻
2000年（平成12年）	5月	第百生命業務停止命令
同年	8月	大正生命経営破綻
同年	10月	千代田生命経営破綻 協栄生命経営破綻
2001年（平成13年）	3月	東京生命経営破綻
2008年（平成20年）	3月	（参考）第一生命 株式会社化を取締役会にて決定
同年	10月	大和生命経営破綻

（各種年表をもとに筆者作成）

このように生命保険会社が次々と経営破綻した理由として、小藤（2001、p.12）は、「破綻した生保会社それ自身の固有の事情があることは否定できないが、生保危機の原因は基本的に逆ザヤ問題にある。逆ザヤとは運用利回りが契約者に約束した予定利率を下回る現象をいう。超低金利のマクロ経済環境が長い期間にわたって生じたため、バブル期に獲得した高い予定利率の保険商品を中心に逆ザヤが発生したのである」と述べている。

むろん、運用が逆ザヤであっても、それだけですぐに経営破綻に結びつくわけではない。会社に基礎的な体力があれば、保険金の支払いは十分にカバーできるからだ。しかし、小藤（2001、p.12）によると「中堅生保ほどではないが、やはり大手生保もバブル期に高い予定



利率の保険契約を獲得したため、逆ザヤ問題に悩まされている。それゆえ、大手生保も中堅生保と同じ問題に直面し、経営危機と無縁の存在であるとは言えない」と述べている。

### (3) 「保険金不払い問題」

井上（2007、p. 39）によれば、生命保険業界における保険金不払い問題<sup>ii</sup>は、2005年（平成17年）2月、明治安田保険相互会社（以下「明治安田生命」という）において、死亡保険金に係る不適切な保険金不払いが大量に発覚したことが発端となって発生した。その後も明治安田生命で新たな不払いが発覚したことなどから、金融庁は2005年（平成17年）7月、明治安田生命を含むすべての生命保険会社に対して、過去5年間における不適切な不払いについて再検証するよう要請した。その後の調査を踏まえて、2007年（平成19年）12月までに、生保各社が直近5年間の調査結果を報告。生保38社で131万件、総額964億円にのぼる保険金不払いがあったことが判明し、社会を揺るがす大問題となった。

2008年（平成20年）7月、保険金の支払い漏れや案内漏れが判明した生保各社の中で、特に件数・金額が大きく、その影響が大きいとみられた大手10社（日本生命、第一生命、明治安田生命、住友生命、朝日生命、富国生命、三井生命、大同生命、アメリカンファミリー、アリコジャパン）に対して、金融庁から業務改善命令が出された。約3年半に渡ったこの問題に対して、一応の決着が付けられた形になった。

しかし、加藤（2008）<sup>iii</sup>によると、不払い問題が起きた背景として、生保会社のいわゆる「コーポレート・ガバナンス（企業統治）」の欠如を指摘する意見は少なくはなかったとしている。つまり、この問題の発生には業界独特の相互会社の形態が下地にあり、株式会社のような厳しい株主からの監視が働かないという点があった、という声が無視できないほどにあがっていたのである。

このように、第一生命が「品質保証新宣言」で約束した「品質」を長期的に提供し続けることが困難になると判断した要因として、「少子高齢化問題」、「生保の逆ザヤ問題」、「保険金不払い問題」があったと考えられるのである。

## 3. 2 株式会社化についての経営者、および創業者の考え方

当初の予定通り、第一生命は2008年（平成20年）3月27日の取締役会での方針決定を受け、同年7月の社員総代会にて株式会社化の趣旨を報告。翌2009年（平成21年）7月の総代会において株式会社化に関する審議・承認を行い、当局による認可、証券取引所による上場の承認を経て、2010年（平成22年）4月1日に相互会社から株式会社に組織変更するとともに、株式を東京証券市場第一部に上場した。

第一生命によると、株式会社化した目的は、人口動態の変化等によって生命保険市場における競争が一段と激化することが予想される中、より柔軟な経営戦略をとり得る株式会社にて経営形態を変更することで、持続的な成長を続けることだとしている。すなわち、縮小均

衡に陥ることなく持続的な成長を続けることで、「品質保証新宣言」で約束している「品質」を長期的に提供し続けることができ、ひいてはお客さまに信頼され選ばれる会社であり続けることができると考えていたのである。

また、併せて、市場の規律に基づく透明性のより一層高い経営を目指すべく、新会社の株式を株式会社化と同時に東京証券取引所へ上場した。

以上に関して、2010年（平成22年）2月に、当時第一生命の社長であった斎藤勝利（現第一生命特別顧問）は、『財界』編集部のインタビューに対して次のように答えている<sup>iv</sup>。

「今、生命保険業界に限ったことではなく、オール・ジャパン・ベースで、あらゆる事業に、少子高齢化、特に生産年齢人口の減少がボディブローのように効いてきています。生保は特に人が相手の業態ですから直撃を受けています。しかも残念ながら、この流れは反転することはありません。

一方、われわれは、昔から、大手生保としてのブランドがあります。商品・サービスにも十分な競争力があります。ですから三年、五年ぐらいの単位ではまだ、マーケットが右下がりでも十分、吸収できる体力はあると思います。ですが、これが十年単位で見たとき、今の保有契約高シェアでマーケットが縮小していけば収益力も低下し、競争力のある商品・サービスを提供し続けるのが難しくなってきます。

ですから、まだ収益力が高い今のうちに成長分野へ進出する。特に銀行窓販等のチャンネルに対応するための専門子会社（第一フロンティア生命）<sup>v</sup>を作っており、そこで変額年金を中心とする貯蓄性商品売っています。あるいは成長市場であるアジアで生命保険事業を立ち上げています。それらにかなりの資本を投下しています。

しかしそうは言っても、お客さまの中で、来年・再来年の保険が満期となるような場合、成長分野に投資するお金があるなら少しでも配当で還元してほしいという要求が当然出てきます。それが相互会社の使命ではないかと。そういったことが相互会社を見直す一つのバックグラウンドにはありました。

一方で、成長分野を開拓していこうとするとき、その資本の手当てをするにはやはり、株式化した方がはるかにマーケットにアクセスし易い。相互会社では基金という調達手段がありますが、基金はいずれ返済しなければならないものですし、これを行うには定款変更を要します。年一回の総代会にかけて特別決議を経る必要がありますが、これでは機動性が非常に劣るわけです。

株式会社ならば証券市場で授權資本の範囲内ですぐに調達できます。もちろん、それには責任が伴いますし、その成長戦略をしっかり提示することが必要です。

相互会社の元々のミッションは、ご契約者さまへの配当還元を多くして出来る限り低いコストで保険サービスを提供することにあります。したがって短期的には必ずしも収益をもたらさない成長分野に多額の投資をすることについて、契約者の賛同は得られにくいですし、一方で、資本を手当てする意味では、株式会社の方がはるかにアクセスが良い。それ

によって長期的に経営の安定を確保して、本業である生命保険の競争力のある商品・サービスが提供できる。こういった考え方で」と述べている。

さらには、日本に相互会社を定着させた第一生命の創業者矢野は、必ずしも、相互会社の絶対主義者ではなかったのではないかという考え方もある。

創業 30 年を過ぎた 1935 年（昭和 10 年）に、矢野が明治大学の講堂で講演した時の内容をまとめた『一言集』<sup>vi</sup>の一節（四、株式と相互の相違点と長所短所）には、大変興味深い部分が述べられており、以下に引用する。

「私は相互主義が絶対に良い、営業主義はいけな、保険は必ず相互会社でやるべきだというふうな、極端な主張は決して持っていないのであります。（中略）相互会社には相互会社の長所があり、株式会社には株式会社の長所がある。よく人が、相互会社が良いか、株式会社が良いか、保険に入るならどっちが良いかと聞きますが、これは木造の家が良いか、石造の家が良いという問題と同じで、木造の家にも良い家もあれば悪い家もある。そんなことは問題にならない」と述べている。

また、この講演録の中では、相互会社と株式会社の長所と短所につき、以下のように述べている。「例えば大きな商売をするという場合、大きな商社、大きな株式会社などが営業するとぐんぐん進めますが、お互いに品物を取って分けるという様な組合ではその仕事を急速に且つ非常に広く普及拡張していくというのは比較的むずかしいのであります」。そして、「一概には言えないが」と断りながらも、「株式会社と相互会社の間にはだいたい積極と消極に向かう傾向があるから、各一長一短であり、どちらがよいかということは言えない」といって、この一節を結んでいる。

矢野恒太は当年 71 歳であったが、とりわけ興味深いのは、相互会社経営を貫いた矢野が、株式会社に比べて相互会社が弱い点についてももしっかり認識していた点である。創業者矢野恒太は、前章で見てきたように、生命保険事業とは、第一生命の経営理念である「お客さま第一主義」を貫くことに、そして相互扶助の精神に基づき、経済性と効率性を追求し、契約者に安心を届け、社会に貢献することにこだわり続けてきた。しかしその一方で、それらの経営理念を具現化する組織形態として、創業した明治時代の社会経済情勢下では相互会社が最も適していると判断したわけだが、この講演録に見られるように、組織形態については柔軟な発想を持っていた可能性がある。むろん、創業から 30 年経ち、昭和初期における社会経済情勢、生命保険業界のあり方の中で当時を振り返っての発言なので、設立当初から柔軟な発想を持っていたとは限らないが、この「一言集」に書かれている矢野恒太の考え方は、彼が必ずしも相互会社の絶対主義者ではなかった可能性を示すものとして興味深い。

何れにせよ、第一生命は、2010 年（平成 22 年）4 月 1 日に株式会社化するとともに、株式を東京証券取引所に上場したが、そのための作業は想定以上に大変であった。実際に、820 万人を超える保険契約者を有しての大規模な株式会社化・上場はわが国でも例がなかった。

### 3.3 小 括

本章では、第一生命の株式会社化を巡る問題意識・背景等を確認することにより、第一生命の株式会社化への目的を明らかにした。

第一生命が株式会社化した目的は、人口動態の変化等によって生命保険市場における競争が一段と激化することが予想される中、より柔軟な経営戦略をとり得る株式会社に組織形態を変更することで、持続的な成長を実現することにあった。すなわち、「品質保証新宣言」で約束している「品質」を長期的に提供し続けるためには、縮小均衡に陥ることなく持続的な成長を続けることが必要不可欠であり、そのためには、現在の経済・社会状況を踏まえれば、より柔軟な経営戦略をとり得る株式会社に組織形態を変更することが必要だと考えたのである。併せて、市場の規律に基づく透明性のより一層高い経営を目指すべく、新会社の株式を、株式会社化と同時に東京証券取引所へ上場した。

株式会社化の背景には、日本の生産年齢人口が大幅に減少する「少子高齢化問題」が大きな要因としてあった。加えて、バブル崩壊後の厳しい経済環境下、生保の運用利回りが契約者に約束した予定利率を下回ることになる「逆ザヤ問題」や、明治安田生命に端を発した「保険金不払い問題」に見られる、生保会社のコーポレートガバナンス（企業統治）の欠如もその要因であった。

むろん、株式会社化には多大なコストがかかるのであるが、第一生命は2010年（平成22年）4月1日、「新創業」を成し遂げた。

なお、第一生命における経営理念と株式会社化の関係については、次章の「結び」で再論することとする。

---

<sup>i</sup> 15歳以上65歳未満の年齢に該当する人口が生産年齢人口ということになっており、2005年時点では国内に8,409万人が存在しており、これは総人口の約65%を占める数字である。国内の生産年齢人口は1990年代がピークであり、それ以降は減少し続ける。

<sup>ii</sup> 金融庁は、不払いを次のように定義している。①「付随的な保険金の支払い漏れ」（主たる保険金を支払ったが、契約者から請求がなかったため付随的な保険金を支払わなかったこと）、②「保険金の不適切な不払い」（契約者からの保険金等の請求があったにもかかわらず、不適切な判断により保険金等を支払わなかったこと）、③「保険金等の不適切な未払い」（がん保険などにおける保険金等の支払いに関し、被保険者のがんの告知画おこなわれていない等の理由から、保険会社が保険金等の支払いを留保したものについて、留保の理由が消滅した後も支払われなかったこと）。

<sup>iii</sup> 加藤由孝（2008）「保険金不払いに関する一考察」『名城論叢』第8巻第4号、pp. 204-208。

<sup>iv</sup> 斎藤は株式会社化の方針を決定した平成20年3月27日当時の社長。なお、株式上場した2010年（平成22年）4月1日に副会長に就任、社長は渡邊光一郎。

<sup>v</sup> 2006年（平成18年）12月に第一生命保険（90%）と損害保険ジャパン（現・損害保険ジャパン日本興亜）（10%）で設立されたが、2014年（平成26年）3月、損害保険ジャパン（当時）保有分の株式10%を第一生命に譲渡し、第一生命保険の完全子会社となっている。

<sup>vi</sup> 1936年（昭和11年）に、矢野恒太の講演・発言等をまとめ、第一生命の関連会社である（株）国勢社より発刊している。

## 4. 結び

本章では、まず本稿の流れを再度振り返り、各章間のつながりを確認したい。

次に、そのことにより第一生命の経営理念と相互会社から株式会社への組織形態の変更がどのような関係に立っているのかを明確にすることにより、第一生命における株式会社化の意味を論じるとともに、環境変化に対する経営理念のあり方について若干の含意を示すことにしたい。

最後に、残された課題を取り上げ、本稿の結びとする。

序章では、本稿の目的を示した。

第2章では、創業者矢野恒太と相互会社の出会いから、第一生命の設立までの経緯とその後の事歴を辿ることにより、本論文の出発点である第一生命の経営理念と経営方針を明らかにし、同時に矢野恒太の経営思想を探った。

第3章では、第一生命は、厳しい市場環境下において、持続的な成長を目指して相互会社から株式会社へと組織形態を変更するが、その際にどのような理念に基づき、何を目的として決断したのかを確認した。

経営理念の定義づけに関する研究は多様であるが、その一つとして、「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根づいて、組織に基づく価値観として明文化されたもの」(松田 2002)がある。それに従うと、第一生命における経営理念には、創業者矢野の第一生命の設立、経営の事歴のなかの彼の信念、価値観が重要な要素を占めることになる。

第2章で述べたように、矢野恒太は営利追及の動機で経営者となったのではなく、「生命保険を通じてご契約者を守る」ことにより社会に貢献しようとの信念を持って経営者となった。そういう意味において、矢野における経営理念の最も重要な部分は、常に顧客の利益を第一に考える企業経営を実行し、顧客に最良の商品・サービスを提供するというところにあると考えられる。同時に、生命保険を通じていかなる時も顧客を守り続け、そのことにより社会全体に寄与していこうとする点も、矢野がこだわった点であった。

もちろん、それらを実現するには相互会社でなければならないということはない。株式会社の組織形態であっても、その経営が良心的で、経営倫理上正しいものであれば、社会に寄与できる。とはいえ矢野は、当時の生命保険を巡る環境下では、相互会社の組織形態の方が、より多く、あるいは保険として最高に、社会に貢献しようと考えたのであろう。つまり矢野は、経営理念を実現するための手段として、相互会社を選択したのである。

しかしながら、我が国の人口動態の変化等によって、生命保険市場における競争は一段と激化することが予想され、第一生命は、近い将来、お客さまに保険を通じて約束している最良の「品質」、言葉を変えれば保険の「信用」を、持続的に提供し続けることが困難だと判

断した。そしてそのことは、創業者矢野恒太の経営理念の最も重要な部分を維持することが出来ないことを意味していた。ここに至り第一生命は、創業以来の組織形態である相互会社を捨て、株式会社化してでも、お客さまに保険を通じて最良の「品質」を提供する道を選んだのである。

第3章でも紹介した、株式会社化の方針をアナウンスするにあたり当時の社長である斎藤が語った、「相互会社のミッションは、ご契約さまへの配当還元を多くして出来る限り低いコストで保険サービスを提供することにあります。したがって短期的には必ずしも収益をもたらさない成長分野に多額に投資することについて、契約者の賛同は得られにくいですし、一方で、資本を手当てする意味では株式会社の方が、はるかにアクセスが良い。それによって長期的に経営の安定を確保して、本業である生命保険の競争力のある商品・サービスが提供できる」との言葉は、このあたりの決断の本質を明確に伝えていると考えられる。

第一生命の株式会社化は、まだ収益力が高い今のうちに、相互会社より柔軟な経営戦略をとり得る株式会社に組織形態を変更し、成長分野に進出すること等により、持続的な成長を実現させ、創業者矢野恒太以来の経営理念である「お客様第一主義」を、そして2006年の「品質保証新宣言」の言葉で言い換えると「顧客への最良の『品質』」を、これから先も守り続けたいとする、第一生命の強い意志の表出であったと推測される。そしてそのことが、第一生命社内において広く語られている『株式会社化』は、『創業の精神』に帰することだ」という所以なのだと考えられる。

伊丹他（2007、p. 329）は「同じ経営理念を維持していればこそ、経営環境が変われば、経営の方策も変わるのである」と述べている。また北居・松田（2004、p. 94）は、「経営理念は複数の構成要素から成り立っており、それは、より抽象的な理想を示した上位概念（理念）から、具体的で実践的な下位概念（方針）という階層を成している。そして、上位概念は不変であり、創始から伝えられることで組織の基軸となり、下位概念は企業環境の変化によって柔軟に変化する」と述べている。

このように考えると、第一生命における経営理念と株式会社化との関係を理解しやすいのではないだろうか。すなわち、創業者矢野恒太の「お客さま第一主義」は経営理念のうちの上位概念であり、株式会社化はそれらを実現する手段・方法であり、具体的で実践的な下位概念ということである。

経営理念は、このような階層構造をもつことによって、「自社の意義や使命を反映させながら、経営環境に合わせた方針を打ち出し、環境の変化に柔軟に対応することが出来る」（廣川・芳賀 2015）と考えられる。

第一生命のケースを一般化することには十分な注意が必要だが、このことはすなわち、持続的な成長を実現しようとする企業においては、上位概念としての「経営理念」は不変でなければならないが、その下位概念としての実現手段や経営方針は、時代や環境の変化に応じて柔軟に変えていかなければならないということになるであろう。

なお、本稿を終えるにあたり、以下の2点を課題として挙げておきたい。

1つ目は、相互会社と株式会社との経営上のメリット、デメリットについての実証的分析がなされていないという点である。

2つ目は、同業他社の株式会社化に対する動向である。日本生命、明治安田生命、住友生命もまたそれぞれの経営理念に基づき経営戦略を展開しているが、第一生命の株式会社化に対してどのような評価をし、減少する日本の生命保険市場に対していかなる展望を抱いているかについて、検証を行うことができていないという点である。

これらの諸点については、筆者の今後の課題としたい。

(参考文献)

- 井上涼子(2007)「生損保業界における保険金不払い問題」,『立法と調査』No274, pp.39-46。
- 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠(2007)『松下電器の経営改革』,有斐閣。
- 加藤由孝(2008)「保険金不払い問題に関する一考察」,『名城論叢』第8巻第4号, pp.185-211。
- 川村雅彦(2013)「CSVはCSRの進化形だろうか」,『ニッセイ基礎研レポート』,2013-04-15号, pp.1-7。
- 北居明・松田良子(2004)「日本企業における理念浸透活動とその効果」,加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦(編著)『日本企業の戦略インフラの変貌』,白桃書房, pp.93-121。
- 小島直紀(1978)『矢野恒太伝』,矢野恒太記念会。
- 小藤康夫(2001)「生保危機と保険機能の分離」,『専修大学商学研究所報』,第32巻第3号, pp.1-42。
- 小林惟司(1991)『保険思想家列伝』,保険毎日新聞社。
- 小林惟司(2005)『保険思想と経営理念』,千倉書房。
- 『財界』編集部(2010)『第一生命株式会社化への決断』,財界研究社。
- 第一生命編(1987)『第一生命八十五年史』,第一生命。
- 第一生命編(2002)『第一生命100年の歩み』,第一生命。
- 第一生命編(2004)『第一生命百年史』,第一生命。
- 第一生命 DSR 推進室(2011)『第一生命の絆 レポート 2011』,第一生命 DSR 推進室。
- 第一生命 DSR 推進室(2012)『第一生命の絆 レポート 2012』,第一生命 DSR 推進室。
- 第一生命広報部(2013)『2013 第一生命の現状』,第一生命広報部。
- 第一生命広報部(2014)『2014 第一生命アニュアルレポート』,第一生命広報部。
- 第一生命広報部(2015)『2015 第一生命アニュアルレポート』,第一生命広報部。
- 高橋利雄(2014)『変革のシールド』,修文社。
- 土屋喬雄(1967)『続日本経営理念史』,日本経済新聞社。
- 長谷川直哉(2007)「わが国保険事業の確立者」(日本の企業家シリーズNo.43),法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ, No26。
- 廣川佳子・芳賀繁(2015)「国内における経営理念研究の動向」,『Rikkyo Psychological Research』2015, Vol.57, pp.73-86。
- 松下幸之助(1978)『実践経営哲学』,PHP 研究所。
- 松田良子(2002)「経営理念研究の体系的考察」,『大阪学院大学企業情報学研究』,第2巻第2号, pp.601-613。
- 矢野恒太(1936)『一言集』,国勢社。
- 矢野恒太記念会(1957)『矢野恒太伝』,矢野恒太記念会。





本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

(非売品)  
禁無断転載