

長谷川 直哉

わが国保険事業の確立者

各務鎌吉と矢野恒太

(日本の企業家活動シリーズ No.43)

2007/01/19

No. 2 6

Naoya Hasegawa

University of Yamanashi graduate school, Associate professor

The entrepreneurs who built a base of a Japanese insurance business: The case of Kenkichi Kagami and Tsuneta Yano

(Series of Entrepreneurship in Japan No.43)

January 19, 2007

No. 26

わが国保険事業の確立者

- 各務鎌吉と矢野恒太 -

長谷川 直哉

はじめに

われわれは、さまざまなリスクに取り囲まれて、日々の生活を営んでいる。社会経済システムのグローバル化によって、リスクの内容は複雑化し影響範囲も拡大する傾向にある。こうしたリスクに対処する仕組みが保険である。保険は生命保険と損害保険に大別されるが、商法上、生命保険と損害保険は以下のように定義されている。

生命保険の定義（商法第 673 条）：「生命保険契約ハ当事者ノ一方カ相手方又ハ第三者ノ生死ニ関シ一定ノ金額ヲ支払フヘキコトヲ約シ相手方カ之ニ其報酬ヲ与フルコトヲ約スルニ因リテ其効力ヲ生ス」

損害保険の定義（商法第 629 条）：「損害保険契約ハ当事者ノ一方カ偶然ナル一定ノ事故ニ因リテ生スルコトアルヘキ損害ヲ填補スルコトヲ約シ相手方カ之ニ其報酬ヲ与フルコトヲ約スルニ因リテ其効力ヲ生ス」

上記、商法上の定義には、生命保険と損害保険の本質が端的に示されている。すなわち、生命保険は実際の損害額に関係なく、保険契約によって事前に決められている金額を保険金として受け取ることができる「定額払い」方式を採っているのに対し、損害保険は実際に生じた損害に見合う金額を補償する「実損払い」方式によって保険金が支払われるシステムとなっているのである。

わが国における生命保険は、1880（明治 13）年に安田善次郎によって組織された共済五百名社（後の安田生命）を起源としている。翌 1881（明治 14）年に日本最初の生命保険会社として明治生命（現 明治安田生命）が設立された。その後、1902（明治 35）年、相互会社としては日本で最初となる第一生命が矢野恒太によって設立された。

一方、損害保険は、1879（明治 12）年に海上保険会社として東京海上（現 東京海上日動火災保険）設立され、1887（明治 20）年には、火災保険会社として東京火災保険（後の安田火災、現 損害保険ジャパン）が設立された。わが国の損害保険は、海上保険と火災保険を中心に発展してきたが、戦後のモータリゼーションを契機に、現在では自動車・自賠責保険や積立保険が主力商品となっている。

本稿の目的は、経営危機に陥った東京海上の再建を通じて損害保険事業の改革と近代的経営手法の導入を推進した各務謙吉と、今日の生命保険会社では一般的な会社形態となっている相互会社による生命保険事業を推進した矢野恒太の企業家活動を通じて、損害保険および生命保険の特質とその発展の要因を比較・検討することにある。

各務鎌吉：近代的会計手法の導入による損害保険事業の改革者

[冊子には「各務鎌吉」の写真を掲載]

各務鎌吉の略年賦

- 1868（明治 元）年 0 歳 岐阜県方県(かたがた)郡蘆鋪(あじき)村（現岐阜市安食）に農家の次男として生まれる
- 1884（明治 17）年 16 歳 東京府中学校卒業、高等商業学校（現在の一橋大学）へ進学
- 1888（明治 21）年 20 歳 高等商業学校（後に東京高等商業学校へ改称）を首席で卒業
- 1889（明治 22）年 21 歳 京都府立商業学校教師
- 1890（明治 23）年 22 歳 大阪府立商品陳列所監事
- 1891（明治 24）年 23 歳 東京海上保険会社入社
- 1894（明治 27）年 26 歳 英国における保険事業立て直しのためロンドンへ赴任
- 1896（明治 29）年 28 歳 「英国代理店営業報告及意見書」を作成
- 1899（明治 32）年 31 歳 営業部長、「会社営業ノ改革ニ関スル意見書」を作成
- 1906（明治 39）年 38 歳 総支配人
- 1917（大正 06）年 49 歳 専務取締役
- 1925（大正 14）年 57 歳 東京海上火災保険取締役会長に就任
- 1929（昭和 04）年 61 歳 日本郵船取締役社長に就任
- 1930（昭和 05）年 62 歳 貴族院議員
- 1939（昭和 14）年 71 歳 死去

1. 殖産興業と損害保険

(1) 黎明期の東京海上

損害保険の歴史は、17世紀、イギリスを中心とする海運業の世界的な隆盛にともない海上保険ビジネスとして発展した。18世紀初頭、ロンドンではロイズ・コーヒーハウスが誕生し、ここを拠点に個人的な海上保険の引き受けが行われた。19世紀に入るとイギリス以外の欧米諸国でも海上保険会社が数多く設立されるようになった。

わが国では、江戸時代に海上保険に類似した取引が行われていた。当時、廻船問屋が考案した海上請負なるシステムは、海難で積み荷に損害が生じたときに廻船問屋が自ら損害を負担するというものであり、廻船問屋が荷主の損害の補償料を運賃に上乗せする運送契約だった。

わが国における本格的な海上保険の歴史は、1879（明治12）年に設立された東京海上保険会社から始まるが、それに先立つ1866（慶応2）年、福沢諭吉は『西洋事情』で火災請負および海上請負について言及し、慶応義塾においても西洋の請合制度として、欧米の保険制度についての講義を行っている。福沢の影響もあってか、学校教育に保険が取り入れられたのも意外に早く、1878（明治11）年には三菱商業学校で保険が専門科目として採用され、1879年には東京大学で海上保険法の講義が始まっている。

明治政府は、資本主義後発国である日本が少しでも早く欧米先進国に追い付くために、官営模範工場を設立して積極的に殖産興業政策を推し進めた。わが国における損害保険の発展も、殖産興業政策抜きに語ることはできない。特に産業化の進展に伴う物流の活発化は海運業の成長を促し、その結果として海上保険の必要性が大きく高まったのである。

明治初期、わが国の国際的な海上物流は、アメリカの海運会社に独占されていた。これに対抗するため、1870（明治3）年に廻漕会社、1872（明治5）年に日本郵便蒸気船会社が設立されたものの、いずれも外国海運会社との競争に敗れてしまった。明治政府は、外国海運会社を排除するために岩崎弥太郎の率いる三菱会社を保護し、日本近海における航権を与え、外国海運会社の排除に成功した。

当初、岩崎自身は海上保険の必要性に対する認識は低かったが、外国人荷主との取引が拡大するにつれて、その必要性を強く感じるようになる。1876（明治9）年には、明治政府に対して、保険会社の設立を建白するとともに自社に保険営業を許可するよう申請を行ったが、大隈重信大蔵卿らの反対にあい、岩崎の申請は却下されてしまう。

1878年、華族の出資を中心とする東京海上保険会社の設立計画が固まるが、その実質的

リーダーだった渋沢栄一は、岩崎が率いる三菱会社に対して、新たに設立される保険会社への出資要請を行った。但し、渋沢は新会社が三菱の支配下に置かれることを避けるため、出資比率を三分の一にとどめることと、役員を選定は渋沢に一任することを条件としたのであった。明治政府から保険営業を却下されたものの、保険事業の必要性を強く認識していた岩崎は、渋沢の条件を受け入れ、出資を決断したのであった。こうして、三菱グループの一員としての東京海上保険の歴史が始まったのである。

(2) 東京海上保険への入社

各務謙吉は、1888(明治21)年に高等商業学校(その後東京高等商業学校と改称、現在の一橋大学)を卒業し、翌年、京都府立商業学校へ教師として赴任した。さらに、1890(明治23)年には、大阪府立商品陳列所(現在の大阪工業技術試験所)の監事に就任している。同所は、外国人バイヤーに対して商品展示や国内企業の紹介を業務としていたが、各務の英語力が評判となり、彼を目当てに訪問する外国人バイヤーも多かったようである。事実、各務の才能を見込んだ住友財閥の伊庭貞剛から、住友への入社を打診されている。

各務自身は、仕事に満足していたわけではなかったが住友からの誘いを断り、同所が所蔵する欧米の財政経済に関する原書を貪るように読破し、将来は貿易業務の分野の仕事に就きたいと考えるようになっていた。

その頃、東京海上はイギリスにおける保険事業の収支悪化、国内での競争会社の出現によって経営状態が著しく悪化していた。東京海上の経営陣には、三菱出身の荘田平五郎が取締役として、また、三井物産の益田孝の実弟である益田克徳が支配人として在籍していた。益田克徳は、商業学校時代に海上保険を学んだ経験を持ち、当時としては損害保険事業に最も詳しいとして渋沢が推挙した人物であったが、保険会社の経営については必ずしも十全な知識を有しているわけではなかった。そのため、経営危機に陥った東京海上を再建するために、有能な人材を外部から獲得することが急務となっていたのである。

このような折、各務のもとへ母校である東京商業学校校長の矢野二郎から東京海上への入社勧誘があった。矢野の妹栄子が益田克徳の実兄孝の妻であった関係から、益田が矢野へ人材紹介の依頼したものであると考えられている。

1891(明治24)年10月、各務は矢野の申し出を受け入れ、東京海上の入社試験を受けた。受験者は3名だったが、試験の結果は全員が不合格となった。但し、各務については、その抜群の英語力が試験委員の目に留まり、再選考の結果、各務だけが書記として入社を

許可されたのである。入社後は、得意先回り、帳簿係、ロンドンへの電報係などを担当し、保険業務に関する実務経験を積み重ねていったが、入社3年後の1894(明治27)年には、社運をかけた特命業務のために単身ロンドンへ赴任することになった。

2. 東京海上の経営危機と再生への途

(1) 妥当性を欠く損益計算と業績の悪化

損害保険経理の特色として、はじめに認識しておかなければならないのが、保険契約の期間と期間損益算定上の会計期間が必ずしも一致していないことである。保険会社は、通常、4月1日~3月31日を会計年度として年1回の決算を行う。例えば、2月1日を始期とする1年間の保険契約の場合、当該年度の決算日(3月31日)には、10ヶ月の未経過期間を残していることになる。12万円の保険料収入があったと仮定すると、2万円分を当該年度の保険料収入として計上し、残り10万円は次年度の保険料収入として繰り越す必要がある。

実際の損害保険会計では、期間損益を適正に計算するとともに、次年度以降も継続する保険契約上の担保責任を確保するために責任準備金を積み立てることとされている。責任準備金としては、普通責任準備金、異常責任準備金などがあるが、その算定基準については保険業法等で規定されている。

設立当時の東京海上が採用した損益算定の考え方は、現計計算方式といわれる方法である。1880(明治13)年の株主総会で、支配人益田克徳によって提案された損益の決算ならびに利益処分の方法は、すべての収入を保険料収入と資本収入とに分け、保険料収入から経費等を差し引いた営業利益を役員賞与と積立金とし、資本収入は株主への配当に充当するというものであった。

現計計算方式の欠陥は、単年度内の収入保険料から営業費用および当該年度に発生した保険損失のみを差し引き、翌年度の未経過期間に対する責任準備金を全く想定していない点にあり、保険会社の特殊性を無視した不合理な損益算定方法であった。また、営業収入の如何にかかわらず株主配当を実施するため、資本収入を当初から別建てにするという考え方は経営安全性の観点からみても問題が多かったのである。ロンドンにおける海外営業の大赤字と国内での競争激化による保険料収入の鈍化によって1895(明治28)年下季に無配になるが、1891(明治24)下季~1894(明治27)年上季の配当率は16%と極めて高率であり、経営実態とはかけ離れた株主配当が行われていたのである。

東京海上の決算方法について、政府もなんら疑問を呈することなく、むしろ高い配当率を維持することを歓迎していた節がある。こうした杜撰な利益処分が許されたのは、ひとえに保険経営に対する知識不足によるものであり、1994年以降、同社は存続さえも危ぶまれる経営危機に見舞われることになるのである。

(2) ロンドンにおける保険事業の建て直し

1982(明治25)年頃からイギリスのリバプール代理店(1980年代代理店委嘱 I.H.Talbot)からの逆為替の依頼が急増し、東京海上の経営状態を圧迫するようになった。それまで、保険経営の本質的理解を欠いたまま、漫然とマネジメントを行っていた経営陣も、事の重大性を認識するようになった。事態を重視した渋沢は、各務をロンドンに派遣し、原因の究明と対策案の立案にあたらせることを提案した。渋沢の提案に取締役荘田平五郎と総支配人益田克徳も同意し、1984年5月の取締役会で各務の派遣が正式に決定された。本来ならば、役員クラスが派遣されても不思議ではないはずであるが、益田以外は保険経営に関して素人当然であり、英語力と能力を買われての大抜擢であった。

取締役会の決定を受けて、当時27歳の各務は単身ロンドンへ派遣されることになった。その後、彼は通算6年間をロンドンで過ごすことになる。渋沢をはじめ、当時の東京海上経営陣が各務に対して、どのような期待を抱いていたのかは定かではないが、日本における数少ない優良企業であった東京海上の将来は、わずか入社4年目の青年社員の双肩に託されたのだった。

この時、各務の後任として東京海上に採用されたのが平生鈞三郎である。各務と同じく、東京高等商業学校の出身で、当時は神戸商業学校の校長をしていた人物である。この二人は、1917(大正6)年、同時に東京海上の専務取締役に就任し、同社の屋台骨を支えていくことになるのである。

ロンドンに赴任した各務は、損害率が極めて悪化していたリバプール代理店の実態究明から着手した。彼は、単に計算上より成績を眺めているだけでは、自己の保険に対する頭脳を作ることが難しいことを認識し、ロンドンにおける1890(明治23)年からの引受内容を船舶と貨物とに区別して、非常に詳細な研究を行う目的で、古い船名録を取り出して、極めて膨大な作業も厭わず調査研究を行った。その結果、ロンドンにおけるアンダーライティング(保険契約の引受)実態が明確となったと手記で述べている。

調査の結果、リバプール代理店のアンダーライティング能力の欠如が判明したのだった。

各務は、リバプール代理店での独断による保険引受を禁止し、ロンドン代理店のアンダーライティングによって引受の取捨選択を行う方法に変更した。しかながら、代理店の引受方法を変更しただけでは、イギリスにおける業績改善を達成することは難しかった。

次に各務は、かつてロンドン代理店を委嘱していたゲラトリー商会から 1890 年以降の資料を借り受け、その内容を詳細に分析していった。ゲラトリー商会は、東京海上と同様、期間損益を算定する方法として現計計算方式を採用していた。各務は、ゲラトリー社の現計計算方式を年度別計算方式に変更して再作成したところ、営業開始初年度から既に損失が発生していたことが明らかになったのである。

各務は、現計計算方式の持つ構造的欠陥を改めて認識し、年度別計算方式への変更を本社経営陣に対して強く進言していった。その結果、東京海上は 1899（明治 32）年から年度別計算方式へ移行することとなったのである。年度別計算方式は、欧米諸国では既に広く普及していた会計方法であり、専門家の間では目新しいものではなかった。

各務はロンドン滞在中に目にした Fairplay 誌の記事について語っているが、それは、日本の保険会社は望ましくない計算方法を用いて、奇異なバランスシートを作成しており、保険料収入はすべて利益とし、損失は別の reserve（準備積立金）から支出している。このような計算方法を用いてイギリスにおいて営業を行った保険会社はいずれも失敗しており、日本の保険会社もこの轍を踏むであろうというものだった。当時、日本国内においても、保険会社が高配当政策を実現するために現計計算方式を採用しているという批判があったようである。

1895（明治 28）年、支配人益田克徳と取締役荘田兵五郎が相次いで渡英し、各務は自ら作成した「英国保険視察報告書」に基づいて詳細な報告を行った。1896（明治 29）年には荘田平五郎が取締役会長に就任し、経営危機に陥った東京海上は三菱グループの一員としての色彩が濃くなっていくのである。

この頃、保険会社に対する監督行政にも変化の兆しが見えはじめた。わが国の保険法規は、もともと商法に規定されていたが、政府部内には商法と別に単独の立法によって保険事業を監督すべきであるという意見も根強かった。1896 年、法典調査会は次に示す三点について決議を行っている。(1)保険会社に関する特別法は、商法中保険に関する規定を議決した後、これを起草する。(2)特別法が制定されるまで、保険会社は相互会社を除くほか、株式会社たることを要する。(3)相互会社といえども政府の免許を必要とする。

1898（明治 31）年、明治政府は共済生命支配人矢野恒太を農商務省に採用し、保険業

法の作成に着手した。保険業法は 1899 年（明治 32）6 月に施行されたが、従来の現計計算方式が廃止され、保険契約準備金の積立制度の導入が規定され、保険会社の経営基盤強化にとって極めて有効であった。

東京海上では、各務から提言もあり、保険業法施行に先立って年度別計算方式へ移行していたが、日本海陸保険（日本生命副社長片岡直温らによって 1893 年設立）のように、計算方法の改正による損失金の増加によって解散に追い込まれた事例もあった。

各務は、イギリスにおいて保険営業が成功する要因として、(1)会社自身の資力信用、(2)会社の有する縁故および後援者、(3)人材をあげている。東京海上がロンドンでの保険営業に失敗した最大の要因は、保険引受業務を委嘱すべき代理店の選択を誤ったことにほかならないが、その理由を突き詰めれば、リバプール代理店のようなアンダーライティング能力の劣る代理店をパートナーとして選択した会社自身の責任であった。つまり、東京海上には、アンダーライティング能力のある人材が全くいなかったことを意味している。

各務は、1898（明治 31）年 4 月に一旦帰国し、同年 8 月に再び渡英する。二度目の渡英目的は、東京海上ロンドン支店を閉鎖し、同社の保険営業を委嘱する有力な代理店を見出すことであった。1899（明治 32）年、各務は「会社営業ノ改革ニ関スル意見書」を提出し、ウィリス・フェーバー商会への代理店委嘱を提言した。同商会は、広汎なリスクを取り扱うなど保険業に関して豊かな経験があり、保険料取扱高も全英第一を誇る堅実な海上保険ブローカーだった。ロイズにも加入し、ロンドンの保険業界にも顔が広く、手数料目当てに高リスクの保険契約を引き受けるような危険性は全くなかった。

幸いにして、同商会は東京海上との代理店契約を受諾したが、同商会とは、さらに重要な契約が締結された。それは、貨物保険の包括再保険契約である。当時、日本の損害保険会社は、包括再保険契約を持たず、外国保険会社に個別契約ごとに再保険を依頼しなければならない状況だった。

保険金額の高額な契約を引き受けている場合、ひとたび事故が起こると高額の保険金を支払う可能性が生じる。損害保険は発生するか否かが不確実な災害や事故に対する補償であるため、保険会社は事業成績を不安定にする要因を常に抱えている。そこで、高額の保険金支払いに見舞われた場合に、どの程度までの損害であれば経営に影響がないか判断したうえで、引き受けた保険契約上の責任の一部または全部を他の保険会社に引き受けてもらうことが必要となる。この保険契約が再保険であり、再保険は保険会社が安定した経営を行っていくうえで、大きな役割を果たしているのである。海上保険の中心地であるロン

ドンで再保険ルートを確保したことが、東京海上の飛躍の礎となったのである。

3. 各務謙吉の経営思想

1939(昭和14)年5月、各務は東京海上取締役会長として71歳の生涯を閉じる。1891年の入社以来、48年の長きにわたり東京海上の歴史と共に歩んできた各務の生涯は、わが国損害保険の歴史そのものであると言っても過言ではない。東京海上を退社後、その活動領域を政財界へと拡大していった平生鈆三郎とは極めて対照的に、あくまで東京海上一筋の企業家人生を歩んだのである。

福地桃介は各務について、俗人受けは悪いが、会社のため株主のためにはまたとない忠実な公僕であると評している。各務は、何の縁故もなく東京海上に入社し、一社員から会長までに登りつめた典型的なサラリーマン重役である。その意味では、実務の人、実力主義の人と言ってもよいであろう。

東京海上における人材育成において、各務はいくつかの提言を行っているが、本稿では「計数および計算」、「アンダーライティング」、「信用」の三点を取り上げてみたい。

各務は、計数とは数字の利用を言い、計算とは事業の結果を統一的に数字に表すことであるとし、計数に疎く計数の結果に対する判断を誤るような者は、到底ビジネスマンとしての資格はないと述べている。さらに、数字を基礎とする保険業において、計算に熟練していない者が経営を行う可能性はなく、少なくとも真摯な経営を主眼とする東京海上においては、全く問題外であるとも述べている。

アンダーライティングとは、リスクの特性を見極めて、保険契約の引受可否や引受条件などについて判断することをいう。各務は、損害保険業ほど社会経済と密接に関係している事業はなく、共同救済機関として経営されている保険会社の社員たる者は、経済的危機を意識し、各種リスクの性質を想像して、その測定判断をなす才能技術、すなわち、アンダーライティングの技術を会得するべきであると説いている。

信用については、各務は保険会社の事業の基礎であると述べ、信用は会社の資産の多寡によるものではなく、社員の人格および行動に多大の関係があるとしている。また、商業上の信用は無形財産であるが、有形財産の蓄積は無形財産から生み出された結果であり、経営者は社会からの信用を獲得するために、最上の努力をすべきであると主張している。

最近、保険金不払いなど、損害保険会社を巡る不祥事が後を絶たないが、経営者は各務の言葉をいま一度よくかみ締め、保険事業の原点に立ち戻る必要があるのではなかろうか。

表1 損害保険業界の再編（2006年12月現在）

旧会社名	統合・合併の動き	現在の体制
東京海上	2004年10月合併	ミレアホールディングス
日動火災		
日新火災		
住友海上	2001年10月合併	三井住友海上
三井海上		
安田火災	2002年7月合併	損害保険ジャパン
日産火災		
大成火災	2002年12月吸収合併	
大東京火災	2001年4月合併	あいおい損害保険
千代田火災		
興亜火災	2001年5月合併	日本興亜損害保険
日本火災		
太陽火災	2002年4月吸収合併	
同和火災	2001年4月合併	ニッセイ同和損害保険
ニッセイ損保		
東洋火災	1998年9月セコム傘下入り	セコム損害保険
安田ライフ損保	2005年4月合併	明治安田損害保険
明治損保		
シグナ	1999年10月エースへの譲渡	エース損害保険
富士火災	-	富士火災
共栄火災	-	共栄火災
朝日火災	-	朝日火災
大同火災	-	大同火災
ジェイアイ傷害保険	-	ジェイアイ傷害保険
アリアンツ	-	アリアンツ
スミセイ損保	-	スミセイ損保
-	1999年7月営業開始	アクサ
-	1999年10月営業開始	ソニー損保
-	2000年6月営業開始	三井ダイレクト
第一火災	2000年5月経営破綻	-

（出所）各社ディスクロージャー資料より作成

矢野恒太：相互主義による生命保険事業の確立者

[冊子には「矢野恒太」の写真を掲載]

矢野恒太の略年賦

- 1865（慶応 元）年 0 歳 岡山県上道郡角山村竹原（現在の岡山市）で生まれる
- 1878（明治 11）年 13 歳 岡山医学教場（現岡山大学医学部）入学
- 1880（明治 13）年 15 歳 東京帝国大学医学部予備科へ編入
- 1883（明治 16）年 18 歳 岡山県医学校（岡山医学教場から改称）再入学
- 1889（明治 22）年 24 歳 第三高等中学校医学部卒業、日本生命保険会社入社
- 1892（明治 25）年 27 歳 日本生命退社
- 1893（明治 26）年 28 歳 「非射利主義生命保険会社設立を望む」発表
- 1894（明治 27）年 29 歳 安田善次郎の要請で共済生命合資会社支配人に就任
- 1898（明治 31）年 33 歳 共済生命を退社し、農商務省にて保険業法を起草
- 1902（明治 35）年 37 歳 第一生命設立、専務取締役就任
- 1915（大正 04）年 50 歳 第一生命社長に就任
- 1938（昭和 13）年 73 歳 第一生命会長に就任
- 1951（昭和 26）年 86 歳 死去

1. 生命保険との出会い

(1) 黎明期の生命保険

わが国における本格的な生命保険会社の歴史は、1881（明治 14）年に設立された有限明治生命保険会社（現 明治安田生命相互会社）から始まる。近代的保険制度を日本に伝えたのは福沢諭吉である。1867（慶応 3）年、福沢が著書『西洋旅案内』において火災保険、海上保険とともに生命保険について紹介している。慶応義塾においても保険に関する講義は早くから取り入れられ、福沢門下を中心に生命保険設立の機運が高まっていった。その中には、東京海上の取締役として活躍した荘田平五郎も含まれていた。

1880（明治 13）年、荘田平五郎は、福沢門下の小泉信吉や阿部泰蔵らの強力を得て、東京生命保険会社創起見込書を起草している。この構想がベースとなって、阿部泰蔵を頭取とする株式会社組織の明治生命保険会社が設立されたのであった。このように、わが国の近代的生命保険会社は相互会社ではなく株式会社として誕生したのである。

明治生命が設立される 2 年前の 1879（明治 12）年、相互会社による生命保険会社の設立が計画されていたことは、今日あまり知られていない。わが国での相互会社による生命保険会社は、1902（明治 35）年、矢野恒太によって設立された第一生命を嚆矢とするが、第一生命設立の約 20 年前に、若山儀一によって計画された日東保生会社があった。

若山儀一は、1840（天保 11）年に医師の子として江戸に生まれた。緒方洪庵に学問を学んだあと、岩倉遣外使節に随員し洋行、その後も欧米にとどまって財政問題の研究を続けた。帰国後いったん大蔵省に勤務するが、1877（明治 10）年大蔵省を辞して、日東保生会社の設立を目指したのであった。

日東保生会社は、若山が岩倉遣外使節に随員した際に知ったアメリカの相互保険会社をモデルとしたもので、1880（明治 13）年 9 月に認可を受けている。若山は、安田善次郎に対して、株式会社の資本金にあたる基金への出資を要請したが、安田が相互会社組織をよく理解出来なかったことが災いして出資を拒絶されている。そのため、当初から資金難に見舞われ、さらに開業までに獲得する予定であった社員（契約者）100 名の募集にも頓挫して、結局開業に至らないまま解散したのであった。

明治 20 年代に入ると、帝国生命（現 朝日生命）と日本生命が相次いで設立された。これらも明治生命と同じく株式会社組織を採っており、この 3 社が日本における黎明期の生命保険業界をリードしていくことになる。

(2) 日本生命への入社

わが国最初の相互会社方式による生命保険会社を設立する矢野恒太は、1865（慶応元）年、岡山県の貧しい開業医の一人息子として生まれる。評伝によれば、1873（明治6）年に始めて就学した小学校で、前年に出版された福沢諭吉の『学問のすすめ』の素読を学んだようである。小学校卒業後は家業を継ぐべく医学を志し、岡山医学教場（現 岡山大学医学部）へ入学した。しかし、同教場をすぐに退学し、東京帝国大学医学部予備科へ入学した。しかし、同行も中途退学して再び郷里の岡山県医学校（岡山医学教場から改称）に再入学したのだった。後日、矢野は、東京大学を退学した理由を家庭の経済的事情によるものと説明しているが、その真偽について不明である。1889（明治22）年、第三高等学校医学部（岡山県医学校が改組）を卒業し、恩師の紹介によって日本生命保険株式会社に保険医として入社したのだった。

日本生命へ入社した矢野は、保険医としての職務を勤勉に務めるとともに保険制度の研究も始めている。しかし、入社3年目の1892（明治25）年、矢野は保険医の代表として待遇改善を求めて日本生命副社長の片岡直温と交渉した。その結果、片岡から解雇同然の扱いを受け退社することになった。矢野自身は既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、矢野は帰郷して家業を継ぐことを捨て、ひたすら保険事業の研究へ専心する決意を固めたのである。

2. 第一生命相互保険会社設立への途

(1) 相互主義との出会い

日本生命を退社した矢野は、翌1893（明治26）年に生命保険に関する論文16編を執筆している。その中でも特に注目すべきは、「相互生命保険会社」（日本商業雑誌1893年8月）、「本邦生命保険事業の欠点」（東京経済雑誌1893年7～10月）、「非射利主義生命保険会社設立を望む」（自費出版1893年11月）の三編である。

「相互生命保険会社」では、相互会社ができるから外国の株式生命保険会社はすべて混合組織となったが、国民に対して保険事業の何たるかを知らしめたのは相互会社の賜物であるとし、株式会社および相互会社を通じて最良な会社はドイツのゴータ生命保険相互会社であると述べている。矢野は、後にゴータ社に留学し、相互主義に基づく生命保険経営の実際を学ぶことになる。「本邦生命保険事業の欠点」は田口卯吉が主宰する東京経済雑誌に掲載された論文であり、その中で当保険料の算出根拠データとして使用されていた死亡

表の欠点を指摘するとともに非射利主義の保険会社がないことを論じている。そして、一連の論文の集大成として執筆された「非射利主義生命保険会社設立を望む」では、わが国で設立された生命保険会社は悉く射利主義によって組織された株式会社であり、株主が利益を得るために人々から生命保険を請け負うものであるが、非射利主義による相互会社は、その営業方法は少しも株式会社とは異ならないにもかかわらず、株主への配当が不要なため保険料を低廉に抑えることができ、破産の恐れもほとんど無いと、相互会社による生命保険経営の優位を主張している。

矢野の論文は、当時、共済五百名社（1880年創設）を経営していた安田善次郎の注目するところとなった。矢野は相互主義に基づく保険事業の実施を提案した。安田が矢野の説く相互主義をどこまで理解したのかについて疑問は残るが、結果的には、矢野の進言を受け入れて共済五百名社を解散し、1894（明治27）年、共済生命保険合資会社へと改組している。矢野は同社の支配人に就任し、営業部門を統括することとなった。

1893年、安田は、わが国最初の火災保険会社である東京火災（安田火災の前身、現在の損害保険ジャパン）を傘下に収め、また、新たに帝国海上を設立していた。当時、安田は、資本家経営者として、当然ながら営利主義による損害保険会社と生命保険会社の経営によって、新たなビジネスチャンスの獲得を意図していたと考えられるが、あくまで非営利の相互会社形態のこだわる矢野との間には相容れない部分が存在していたことも事実である。

1895（明治28）年、矢野は安田の了解を得て外遊することになる。目的はドイツのゴータ生命保険相互会社であった。同社は、ドイツにおける最初の生命保険会社であり、指導的な生命保険会社として、国内外の信用は絶大なものがあつた。

同社の考える相互主義の利点とは次のような内容であった。相互会社が社員（＝保険契約者）に対して、すべての剰余金を分配するということは、競争を通じて契約者に利益金の大部分を支払うことを余儀なくされる過程で、ある程度までは株式会社に模倣されてきた。しかし、相互会社においては、契約者と利益配当権者との利害対立がないこと、すなわち、相互会社の社員（＝保険契約者）は排他的にすべての剰余金を受け取る権利があるが、その一点において相互会社は株式会社よりも優れているのである。1895年12月から約1年間にわたるゴータでの留学生活は、相互主義による生命保険経営に対する確信をますます深めるものとなった。

さらに、帰国の途中に立ち寄ったイギリスでは、1762年に設立されたエクイタブル社（Equitable Life Assurance Society）の営業方針に魅了されている。同社は保険募集には

必要不可欠と考えられていた代理店を一切置かない方針を採っており、その結果、代理店に支払う募集手数料が不要となるため経費率は低い水準にとどまっていたのであった。同社の経営方針から強い影響を受けた矢野は、営業手段としての代理店を置かず、保険契約を引き受ける際のアンダーライティングを厳重にする方向へと考え方を改めたのだった。

帰国後、矢野は共済生命において相互主義を実践するための施策を立案していくが、保険事業で得た利益を契約者に還元するよりも安田財閥の事業へ充当すべきと考える安田財閥幹部との間に齟齬が生じ、1898（明治31）年6月、共済生命を退社したのである。

（2）わが国初の保険業法起草

1893（明治26）年～1897（明治30）年に設立された生命保険会社は30社を超え、さらに、生保類似会社や組合が全国的に数多く誕生し、まさに生命保険乱立時代の様相を呈していた。しかし、その多くは明治生命や日本生命の成功に刺激された人々によって設立されたもので、実態は非科学的手法に基づく弱体企業であった。これらの泡沫保険会社が生命保険事業の発達に少なからぬ弊害をもたらしたのも事実である。こうした事態に対して、明治政府も保険会社を監督する必要性を認識し、1898（明治31）年8月、農商務省令を公布して取り締まりを強化した。

共済生命を退職した矢野は、ドイツ留学時代に知己を得た東京帝国大学法科教授の岡野敬次郎に就職の斡旋を依頼していた。当時、岡野は農商務省参事官を兼務し、保険業法の法案起草を担当していた。矢野は岡野の推薦で同省に採用され、商工課に籍をおいて保険業法起草業務に従事することとなった。1899（明治32）年、法典調査会補助委員を命じられ、前述の岡野をはじめ、梅謙次郎、田部芳両博士らと法案策定に取り組んだ。矢野は、実務家の立場から保険経営や実務知識に関する意見具申を行った。

矢野らが起草した保険業法では、生命保険会社を経営するためには主務官庁の免許が必要、保険会社は株式会社または相互会社に限る、保険会社は他の事業を兼営できないとされていた。

保険業法は、1900（明治33）年7月に公布され、生命保険会社に対する監督が強化されるとともに、経営基盤の脆弱な保険会社の整理や生命保険類似会社の取締りが進んだ。

矢野は保険業法が成立した時点で退官し、相互主義に基づく生命保険会社を設立しようと考えていた。しかし、保険実務に通じた人材が少なかったことから、そのまま同省に残ることとなり、初代保険課長（1900年7月～1901年12月）を命じられた。保険課長に

就任後の1年間、彼は全国の生命保険会社および損害保険会社の検査を行い、検査結果の芳しくない会社に対しては、新契約の停止や財産の整理命令を下した。

矢野が行った一連の検査によって、かつて矢野を解雇同然の形で追放した日本生命の片岡直温が社長を務める日本海陸保険会社の経営不良が発覚した。矢野の指摘を受け、結局同社は整理されることとなった。

保険業法の施行によって、相互会社形態による生命保険会社の設立が可能となったものの、新会社はなかなか現れなかった。かつて矢野が手掛け、相互会社への転換が有力視されていた安田善次郎が経営する共済生命合資会社は、保険業法が施行され相互会社への転換が可能となった年に株式会社組織へ改組されてしまった。矢野の唱えた相互主義の理念は、安田には十分理解されていなかったのであろう。

株式会社は会社が存続し、業績が安定していれば株主配当の受け取りを長期的に期待することができ、場合によっては増資というメリットがある。一方、相互会社の基金への出資は、基金配当率が事前に決められていることや株式会社のような増資メリットもないこと、さらには剰余金によって出資金が逐次償還されることなどから、資本家の立場から見ると株式会社に比べて相互会社は相対的な魅力に欠けると考えられていた。

(3) 第一生命相互会社の設立

農商務省を退官した矢野は、1901(明治34)年、中外商業新報に「相互保険会社首唱之辞」を発表して相互主義による生命保険会社の設立に本格的に着手した。社名は、わが国で最初の相互会社であることから、第一生命相互会社と名付けられた。新会社の基金は20万円(払込は四分の一の5万円)とし、保険業法の基準である予定社員100名の勧誘に着手した。

当初、相互会社の理念はなかなか理解されず、出資者を獲得することは困難を極めた。矢野の苦境をみかねた岡野は、第百銀行取締役支配人の池田謙三を紹介する。池田は矢野の申し出を受諾し、池田の紹介によって原六郎(横浜正金銀行頭取)、森村市左衛門(森村財閥創始者)、服部金太郎(服部時計店創業者)、住友吉左衛門(住友家当主)が出資者となったことによって第一生命に対する信用が一気に高まったのである。

1902(明治35)年9月、創立総会が開催され、社長に柳沢保恵伯爵(柳沢吉保の末裔で、貴族院議員、東京市会議長などを歴任し当時を代表する知識人の一人)、専務取締役に矢野が就任した。ついに矢野は、相互主義に代表される自身の保険思想を実践する場を得

たのである。創立総会后、10月から本格的に営業活動を開始した同社の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、代理店や外務員を媒介とする保険募集が一般的であった。地方の名士に代理店を委嘱し、その名士を通じて地域の人々に生命保険を斡旋するという方式が採られていた。

代理店には、手数料として生命保険料の5%程度が支払われていた。また、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等の営業経費の負担も少なくなかった。勿論、こうした手数料や営業経費は、加入者が支払う保険料に上乗せされる訳であるが、矢野は、如何なる場合でも加入者に保険料以外には負担をさせないという考え方をもち、それを第一生命の特長の一つに取り入れたのである。

矢野は契約募集のための経費を極力節約するために、代理店や外務員を用いない方針を固めた。つまり、成功報酬や紹介手数料で新契約を買うことはしないことを明瞭に示したのである。こうした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。同社の保険契約が1,000万円に達したのは、創立7年後の1909(明治42)年である。これとは対照的だったのが、第一生命の2年後に設立された千代田生命であった。同社は代理店制度を積極的に取り入れ、開業2年後の1906(明治39)年には保有契約が1,000万円に達し、さらに1908(明治41)年には2,000万円を突破していた。

余談だが、第一生命は2003年3月末時点で総資産29兆6,528億円、収入保険料3兆4,201億円で日本生命について、業界第二位の地位を築いている。一方、千代田生命は、2000年10月に更生特例法の適用を申請し経営破綻した。経営破綻後は、米国大手金融グループであるAIGに買収されAIGスター生命保険株式会社として再スタートしており、現在では主客立場を変えてしまっている。

(4) 生命保険業界への影響

保険募集の高コスト体質からの脱却と効率経営に向けた矢野の努力の結果、第一生命は、第1回目の決算から僅かではあるが剰余金を出すことができた。さらに、1906年には第1回目の社員配当金として既払込保険料に対して三分の社員配当を実施している。同社の定款第42条は「社員配当は会社において其総額を保管し3年の後尚社員たる者にのみ配当す」と規定されていたが、矢野はこの約束を充実に履行したのであった。業界では、第一生命に対抗するため、株式会社組織の生命保険会社であっても利益金の配当を実施する動きが常態化していったのである。

3．矢野恒太の思想

1915（大正4）年、柳沢保恵社長の辞任により、矢野は第二代社長に就任し、名実ともに同社と経営者となる。また、同年9月、逓信省為替郵貯局課長をつとめていた石坂泰三（後の第三代社長、経団連会長）が秘書役として入社した。矢野は、重役への人材登用について独特な考え方を持っており、1930（昭和5）年、東洋経済新報に掲載された「我社の経営方針」においても、使用人は役員に登用しないと明言していた。

矢野は、銀行や他の保険会社が使用人から役員を抜擢しているが、それは人材登用ではなく年功序列による論功行賞として役員になっているに過ぎないと批判し、生命保険会社は、人的信用が事業の基盤をなすものであり、社外から絶対の信用を置かれるような人材でなければ、役員たる資格がないと主張している。

役員に関しては年功序列的人事を排除し、徹底した能力主義を採る矢野の厳しさの背景には、相互主義を標榜し契約者に最大の満足感を提供すること、さらに、わが国最初の相互会社を決して失敗させないという固い信念が秘められていたと考えられる。

1938（昭和13）年、石坂は第一生命社長に就任するが、第二次世界大戦後の1946（昭和21）年、矢野が改正公職追放令施行前に辞任した際に矢野とともに同社を去った。その後、石坂は東京芝浦電気社長、経団連第二代会長を歴任するが、このことから矢野の人物評価が正鵠を得たものであったことを窺い知ることができる。

矢野は、保険事業のみならず統計や社会教育などにも積極的に取り組み、また、『金利精覧』、『ポケット論語』、『日本国勢図会』など多くの著作でも知られている。特に1927（昭和2年）に著した『日本国勢図会』は、矢野の青少年教育への思いを具体化したものである。初版序文には「編者が若し教育家であって、幾人かの青年を預かったなら、本書に書いたことだけは何科の生徒にでも教えたいと思うことである」と記している。同書は、1927年の創刊以来、学校関係者や一般社会人を中心に産業経済の現況を知るための得がたいデータ集として広く利用されている。

安田善次郎に請われて入社した共済生命保険においても、日本人の死亡率を基礎にした死亡表（矢野氏第一表）を自ら作成するなど、矢野は数字や統計に対する強い関心を持っていた。第一生命の決算報告書も詳細を極めていたが、これも経営の実態を数字によってすべて開示するという矢野の信念から生まれたものであった。統計的な分析に基づく合理的な経営と相互主義を基盤とした顧客第一主義が矢野の生命保険事業の根幹を形成していたといえよう。

表2 国内主要生保の事業概況 (2006年3月末)

	現在の体制	旧会社名	保険料収入 (億円)	ソルベンシーマージン (%)	
国内系生保	日本生命	-	484	1,257	
	第一生命	第一生命	340	1,095	
	住友生命	住友生命	301	949	
	明治安田生命	安田生命	267	1,179	
		明治生命			
	T&Dホールディングス	大同生命	87	1,254	
		太陽生命	82	1,045	
	三井生命	-	96	744	
	富国生命	-	84	1,139	
朝日生命	-	62	670		
外資系生保	AIG	アリコ	-	145	1,005
		AIGスター	-	32	1,464
		AIGエジソン	-	35	1,025
	アフラック	-	102	1,100	
	アクサ	-	69	1,121	
	プルデンシャル	プルデンシャル	-	39	969
		ジブラルタル	-	41	1,110

(出所) 各社ディスクロージャー資料より作成

おわりに

保険商品は第一分野（生命保険）、第二分野（損害保険）と医療、がん保険などの第三分野に分類される。1996(平成8)年12月に決着した日米保険協議によって、1998(平成10)年7月までに日本の損害保険料率を自由化され、傷害保険など保険の第三分野への国内生命・損害子会社の参入も2001(平成13)年1月からは完全自由化された。自由化による価格競争の進展によって保険市場が縮小する中で、日本の保険業界は生保・損保を問わず、これまでの護送船団方式から一転して大競争社会へと経営環境は激変することとなった。その結果、これまで以上に保険会社間の契約獲得競争が熾烈さを増していったのである。

本稿では、損害保険と生命保険それぞれのフィールドで、わが国の保険事業の基盤を築いた各務謙吉と矢野恒太のケースを検討してきた。両者に共通する点は、データ(数字)に基づいた客観的・合理的な意思決定、利益の追求ではなく保険事業の社会的責任を基盤とした事業活動、企業活動の根本理念としての信用重視の三点である。

各務は、過去の保険引受および保険金支払データを綿密に分析することによって、経営不振の原因を究明し、近代的な会計方式の導入によって同社を経営危機から救った。彼にとってはデータから読み取れる事実こそが経営判断の拠りどころであった。一方、矢野も当時としては一般的だった外国人の死亡表に基づく保険料の算出を避け、自ら作成した日本人の死亡表に基づく保険料体系を構築し、『日本国勢図会』にみられる統計データの整備にも心血を注いでいる。

保険事業の社会的責任についての認識は、各務の場合はアンダーライティングの姿勢に端的に現れていた。リスクとそこから予想される損害の分析が不十分であれば、顧客から過大な保険料を徴収してしまったり、その反対に顧客の蒙る損害に対して不十分な補償しかできない事態が発生する危険性がある。彼は損害保険事業が社会経済システムと極めて密接に結びついていると考え、共同救済機関としての責務は、適正なアンダーライティングによってのみ果たされることを強く認識していた。

矢野の場合は、相互主義による保険会社の運営こそが保険事業者としての社会的責任を果たすことであった。矢野は、株式会社も相互会社と同様に保険契約者は大切であるが、経営者は資本金の出資者である株主の利益を第一に考える傾向が強いという株式会社が宿命的に持っている要素を指摘し、顧客の立場からみた相互会社の優位性を主張している。

今日、企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)に関心が集まっているが、その中心的論点は、企業は誰のためのものであるかという点である。議論の流れ

は、過度に収益を追及する株主中心主義によって、さまざまな企業不祥事が発生したことへの反省を踏まえて、企業はあらゆる利害関係者のために存在しているというスタークホルダー主義へと移りつつある。株式会社の持つ構造的要因を危惧した矢野が選択した相互主義思想は、このステークホルダー主義に近い考え方であるといえよう。

最後に信用についてであるが、各務と矢野は信用こそが保険事業の根本であると述べている。一般社会からの信用を獲得するには多大の時間を要するが、信用という無形財産の上に収益という有形財産が築かれることを説いている。信用の基盤は経営者および社員の行動から生み出されるものであり、保険会社としての信用を獲得するためには最大の努力を惜しんではならないのである。

2005（平成 17）年、明治安田生命は金融庁から違法営業による不払い問題で 2 度にわたる業務停止命令を受けた。その後不払い問題は、損害保険業界へと飛び火し、2006（平成 18）年には、損害保険大手 6 社で、自動車保険の特約などで 26 万 2 千件、162 億円、医療やがん保険など第三分野商品で、過去 5 年に計 4365 件、12 億円の不当な支払い漏れがあったことが判明した。相次ぐ不払いの発覚は、顧客軽視のずさんな管理体制が生保・損保両業界に蔓延していることを示している。

各務と矢野が今日の保険業界の不祥事を目の当たりにした時、彼らはどのように感想を抱いたであろうか。保険事業に携わる者は、保険事業の社会的責任を再認識し、失われた信用を獲得するために最大限の努力を傾注しなければならない。

日本の保険事業の発展を牽引した各務と矢野は、1970（昭和 45）年、奇しくも日本人として始めて、同時期に保険の殿堂入りを果たしたのであった。

参考文献

テーマについて

- 日本保険新聞社編[1968]『日本保険業史』日本保険新聞社
保険評論社編[1973]『日本保険名鑑』日本保険評論社
保険研究所編[1982]『日本保険業史(総説編)(会社編上・下)』保険研究所
小林惟司[1991]『保険思想家列伝』保険毎日新聞社
日本保険新聞社編[2001]『20世紀日本の経済人』(日経ビジネス文庫)日本保険新聞社
小林惟司[2005]『保険思想と経営理念』千倉書房
保険研究所編『インシュアランス損害保険統計号』(各年度)
保険研究所編『インシュアランス生命保険統計号』(各年度)

各務謙吉について

- 宇野木忠[1940]『各務謙吉』昭和書房
鈴木祥枝[1949]『各務謙吉君を偲ぶ』各務記念財団
各務謙吉述、稲垣末三郎編[1951]『「各務氏の手記」と「滞英中の報告及び意見書」』
東京海上火災保険
岩井良太郎[1955]『各務謙吉伝 加藤武男伝』(日本財界人物伝全集第九巻)東洋書館
日本経営史研究所編[1979]『東京海上火災保険株式会社百年史』東京海上火災保険
小島直記[1987]『東京海上ロンドン支店』(小島直記伝記文学全集第8巻)中央公論社
福地桃介[1990]『財界人物我観』(経済人叢書)図書出版社
TIME編集部[1997]『TIMEでみる日本の素顔』洋販出版
小島英記[2006]「十一話 各務謙吉」『男の晩節』日本経済新聞社

矢野恒太について

- 矢野恒太記念会編[1957]『矢野恒太伝』矢野恒太記念会
第一生命編[1958]『第一生命五十五年史』第一生命相互会社
稲宮又吉[1962]『矢野恒太』(一人一業伝)時事通信社
矢野恒太[1965]『一言集』矢野恒太記念会
第一生命編[1982]『相互主義の由来記(附ゴータ物語)』第一生命相互会社
山下友信監修[1988]『相互会社法の現代的課題』矢野恒太記念会

長谷川 直哉(はせがわ・なおや)
山梨大学大学院助教授



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://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

複製無断禁止