

エクイタブルとプルデンシャル

——イギリス主要生保二社の比較史的事例研究——

一 はじめに

「エクイタブル生命保険会社」(Equitable Life Assurance Society, 以下「エクイタブル」と略記)と「プルデンシャル保険会社」(Prudential Assurance Co. Ltd, 以下「プルデンシャル」と略記)は、ともにイギリス生保会社史上に大きな足跡を残している企業である。さらに、くしくも両社はアメリカにおいて名称を模倣する企業をもったほど世界保険史上においても少なからぬ影響力を持った企業である。しかし両社の扱う生保商品は第四節で検討するように二つの対照的な「原理」にもとづいたものであり、その「原理」が両社の企業戦略をある

米 山 高 生

程度規定するものとなっていたことは興味深い。本稿ではイギリス生保史上最も注目に値するこの二社をとりあげて、その比較的事例研究を行う。

(1) とりわけアメリカ「プルデンシャル」社への影響は大きなものであり、名称の模倣にとどまらなかった。ウィリアム・H・A・カー著『プルデンシャルの経営戦略』千倉書房、昭和五六年、三二―四頁、参照。

二 エクイタブルの企業戦略

「エクイタブル」が一七六二年に設立されるまでは、一八世紀のイギリス生命保険は、共済組合的色彩の強い「アミカブル」(Amicable Society for a Perpetual Assu-

rance Office)と特許会社二社と個人保険業者によって営まれていた。しかしこれらによる生命保険は、合理的な料率計算に従ってなされたものではなく、短期保険に限られていた。その上、遺族の生活保障というよりもむしろ生涯不動産権(Life Interests)の購入の際に貸しつけられる資金を保全するためになされたものが多かった。⁽¹⁾また個人保険業者によるものは、有名人の生命に保険をかけるなどという、きわめてギャンブル的色彩の強いものがほとんどであった。⁽²⁾

合理的な料率計算の基礎となる数学的發展は、一七世紀にはすでにみられていた。一七世紀中葉にはヤン・デ・ウィット(Jan de Witt)によって保険数理的基礎がなされていたが、一六九三年には料率計算の根拠となる死亡表が天文学者エドモンド・ハレー(Edmond Halley)によって完成された。その後一八世紀半頃までには英国亡命フランス人の数学者ドゥ・モワブル(Abraham de Moivre)によって基本的な保険数理が完成された。⁽³⁾このような保険数理の發展は、一八世紀の中葉にはすでに科学的な料率計算にもとづいた「近代生命保険」の成立のための機が熟したことを示していた。

このような状況の中で生まれたのが、「エクイタブル」であった。そして「エクイタブル」設立の発起者となつたのは、ドゥ・モワブルの弟子であったドッドソン(James Dodson)であった。彼の興味を生命保険へと向かわせたものは、生保非常準備金(Life contingencies)の研究であった。⁽⁴⁾そして彼を新しい生保会社の設立にむかわせた契機は、「アマカブル」が年齢を理由に彼の加入を拒否したことであった。⁽⁵⁾一七五六年に彼はロンドンで彼の理想とする新しい生保会社設立のための一連の週例会合を開いた。そこで彼は相互生命保険に関する提案を説明し、設立特許を得るために彼と行動を共にする賛同者を得た。⁽⁶⁾その後、ドッドソンの死亡や既存企業の妨害によって当初の計画は遅延、挫折したが、最終的には一七六一年にドッドソンの後継者モアズ(Edward Rowe Mores)によって起草された目論見書(Deed of Settlement)にもとづき、法的にはパートナーシップとして設立することが決定され、翌年に保険業務が開始された。

設立後の企業活動の検討に先立って、「エクイタブル」の設立メンバー達の発起理念について触れておきたい。

それは要約すれば次のようなものであった。⁽⁷⁾第一に、同社が相互保険を営むこと、そしてその目的は主たる生計者の不慮の死から被扶養者を保護すること。第二に、保険の開放性と商品性。すなわち付保されうるすべての人が自由に参加し、かつその際、利益参加契約 (Participation)、非参加契約の選択権を持つこと。第三に、科学的な計算にもとづいた合理的な保険料率の算定。第四に、契約者間の公正主義。すなわちすべての契約者は「個人的な配慮や優遇なしに」⁽⁸⁾発起人と同等の条件で契約がおこなわれるべきこと。以上である。これらは、一七五七年四月二〇日に枢密院に提出された請願書にあらわれた発起人の設立理念であるが、この請願が斥けられた後も「エクイタブル」に基本的に生き続けたことに留意すべきであろう。「エクイタブル」は、当初の法人会社設立の意図はかなえられなかったけれど、このような理念を継承して一七六二年にパートナーシップとして生誕したわけである。

初期「エクイタブル」の歴史は一七六二年から一八二〇年頃までと区分できるが、これはさらに次の三つの時期に分けられる。草創期 (一七六二—一七七五)、成長

期 (一七七六—一八〇九)、転換期 (一八一〇—一八二〇) である。以下順を追って概述しよう。

「エクイタブル」は設立時から「保険の価格は保険がかけられている人の年齢によって調整されなければならない」⁽⁹⁾という考えにもとづいて、合理的な料率計算による保険業務を展開した。そしてこれによって終身保険が可能になるなど「エクイタブル」は既存保険企業にまさった保険技術上のいくつかの特長を有することになり、一九世紀の初めごろにはすでにイギリス主要保険企業としての地位を確立していた。しかしこの保険技術的優位を基盤とする成長過程に全く困難が生じていなかったわけではなかった。設立後一七七〇年頃までは、一時的な資金不足と企業内部の紛争が生じていた。前者はすぐに回避されたが、⁽¹⁰⁾「内紛」の方は解決までに長びいたものであった。その経緯は同社の企業構造に重要な影響を与えたものである。簡単に触れておきたい。この「内紛」は、会社設立のための基金を拠出した者 (subscribers) と一般加入者との間に生じたものであった。すなわち発起人⇨基金拠出者⇨旧契約者への優先的利益分与によって、新規契約者に不利益が生じており、このこと

は「公正の原理」(equitable principle)に反するという主張をめぐって論議がまきおこつたのである。これはともすれば基金拠出者あるいは創立者の専制的な支配に陥りがちな初期の相互生保企業の中で、契約者主権の問題が生じたという意味でも注目に値するものである。結局基金拠出者に対して一口当りに一定の金額を十数間に亘って支払うという処置によって一七七〇年に解決するのであるが、基金拠出者に有利な利益処分および彼らの企業支配がこの時点である程度たちきられたものと考えられる。この内紛とその解決は「エクイタブル」のその後の特徴を性格づけるものであるとともに、成長の出発点を用意するものでもあった。成長期(一七七五—一八〇九)は、前述したように大いに保険技術上の優位性にもとづいたものであったが、それをになった者として一七七五年に同社のアクチュアリーに任命されたW・モーガン(William Morgan)と、彼の叔父で「エクイタブル」の保険数理の改善に大いに貢献したR・プライス(Richard Price)が忘れられない。彼らによる保険技術的優位性に依拠して約三〇年間にわたる成長期が現出したわけであるが、「エクイタブル」はその最初の二〇年

間は少なくとも長期生保業務においては他の追隨を許さなかつた。⁽¹⁴⁾

しかし一九世紀に入ると「エクイタブル」の成長を抑制する要因が、外部と内部の両面から生じた。外部要因は、競争の激化であった。「グローブ」(Globe)、「アルビオン」(Albion)、「イーグル」(Eagle)、「アトラス」(Atlas)、「プロビデント・インステイチューション」(Provident Institution)、「ノリッジ・ユニオン・ライフ」(Norwich Union Life)、「サン・ライフ」(Sun Life)などの保険企業が、一九世紀初めの一〇年間に続けて設立された。前四社は設立当初から生火兼営企業であった。それに対し後三社は生保専営企業であったが、それぞれに關係の深い火保会社の代理店網を利用して成長をはかった企業である。そしてこれらの企業のひとつは「エクイタブル」と異なり「株主」=所有者(proprietors)の存在する「私有会社」(proprietary offices)であった。ところで「私有会社」は、「エクイタブル」のような「相互会社」に対して理屈の上では次の点で不利であった。すなわち「相互会社」が原則として営業上生じた剰余を契約者配当(Bonus)というかたちで契約者に分配する

のに対し、「私有会社」では生じた利益を「株主」への配当に充てなければならぬことである。この点において、「エクイタブル」は多くの後発企業に対して理論上の販売優位性を持っていたといえる。しかし実際には次の二つのことによってその優位性が減殺されていたことに注意しておかなければならない。第一に「私有会社」

の中から剰余の一部を契約者に分配する「混合会社」(mixed office)と呼ばれる企業が出現したこと。そして第二に、「相互会社」において営業利益にあたるものすべてが必ずしも契約者配当にむけられたわけではなかったという事実である。第二点については、とくに「相互会社」に特殊な利益処分方法に着目する必要がある。すなわち「相互会社」においても設立基金拠出者¹⁷⁾創業者が存在するわけであるが、彼らは株式配当という利益処分方法の途を閉ざしているために、株式配当で得られたであろう利益を役員報酬などのかたちでしばしば獲得していた。¹⁷⁾この二つによって前述した「相互会社」の優位性は減殺されたが、さらに営業欠損が生じた時に「相互会社」ではそれを究極的には契約者自身が負わなければならないのに対し、「私有会社」ではそれを「株主」が負

担するため契約者が負わなくてもよいことなど「私有会社」の提供する生保商品にもすぐれた点もあって、一九世紀初めには「相互会社」と「私有会社」は、提供する生保契約に関して実質的にはほとんど優劣の差異はなく競争的には対等であったと考えられる。

以上のような競争激化という外部要因に加えて、内部的な成長抑制要因が存在したことも見逃せない。それは新規加入者の議決権、配当参加権等の制限であった。一八一〇年に次のような決定がなされた。新規加入者は加入後五年を経過した後にはじめて契約者配当および議決権等を認められるというものであった。¹⁸⁾そしてさらに一八一六年にはその条件を満たしていても、その契約に先行する契約数が五〇〇件以下にならない限りそれを認めないという決定がなされた。²⁰⁾この決定は明らかに前述の発起理念の第二点に反するものであった。同社は、その「保険の開放性と商品性」を優先することよりも、成員の増大によってひきおこされる、発起理念の第一点である相互主義の形骸化をおそれたようである。²¹⁾

「エクイタブル」は、以上に述べたような外部および内部の成長抑制要因の存在をきっかけとして一八二〇年

第1表 エクイタブルの Revenue Account, 1874年12月31日期末

	£	s.	d.		£	s.	d.
1874年期首ファンド	4,012,926	3	9	支払保険金	273,452	15	6
収入保険料	150,421	1	6	解約返戻金	8,854	15	3
利子および配当収入	174,498	6	-	年金	3,815	12	6
印紙税, 誤差その他	2,142	-	10	経費	7,665	9	2
				所得税	1,879	15	6
				その他	85	-	-
				1874年期末ファンド	4,044,234	4	2
	4,339,987	12	1		4,339,987	12	1

(資料) *Board of Trade Returns, Assurance Companies, 1876. p. 109.*

(註) 簡潔を期すため一部勘定項目を加工してある。第2表以下も同様。

第2表 エクイタブルの貸借対照表, 1874年12月31日期末

負債の部			資産の部				
	£	s. d.		£	s. d.		
ファンド総額	4,044,234	4	2	国内資産抵当	2,639,072	18	8
未払保険金その他	51,755	19	-	解約返戻金限度内の貸付	182,437	4	6
				公債(国内)	936,762	10	-
				インド鉄道債	218,200	-	-
				鉄道社債	100,000	-	-
				未収保険料・利子	9,195	19	10
				銀行残高	10,047	7	4
				現金	274	2	10
	4,095,990	3	2		4,095,990	3	2

(資料) *Board of Trade Returns, Assurance Companies, 1876, p. 109.*

第3表 エクイタブルの Revenue Account, 1905年12月31日期末

	£	s.	d.		£	s.	d.
期首生保ファンド	4,417,453	15	5	支払保険金	366,526	15	-
準備金	496,999	1	4	解約返戻金	39,786	4	11
収入保険料(新規)	10,855	15	7	年金	19,127	15	4
" (更新)	180,091	18	1	経費	16,702	-	11
年金対価	11,897	6	5	退職社員年金費用	11,249	-	-
利子および配当収入	171,506	12	5	期末ファンド	4,846,731	11	8
退職社員年金対価	11,249	-	-				
登記料	69	18	7				
	5,300,123	7	10		5,300,123	7	10

(資料) *Board of Trade Returns, Assurance Companies, 1907. p. 51.*

代以降漸次イギリス生保市場におけるその地位を低めることになった。全盛期には一万件近くあったといわれる契約数も、一八二九年八八七件、同五年五〇〇〇件、そして同六九年には最低の三七八五件に落ちこんだ。⁽²²⁾ 資産もピーク時には一〇〇万ポンドほどもあったが一八四〇年代にはいって減少しはじめ、同七四年には第2表にみられるように約四〇〇万ポンドにまで低下している。しかし一八七四／七五年の資産順位ではイギリス保険企業中第五位を占めており、⁽²³⁾ 依然として巨大保険企業としての地位を保っていた。(一八七〇年代の財務状況について詳しくは、第1、2表を参照。)

一九世紀後半には「エクイタブル」の経営戦略がイギリス経済の成熟化に伴う経済社会構造の変化にうまく対応できなくなっていた。すなわち「エクイタブル」は相互主義原理ののちとして新契約導入に際してのエージェントの介入を拒むという戦略を採用し続けていた。しかしこの戦略は、生命保険市場がより広範な階層に拡大し始めた一九世紀後半には保守的なものとなっていたわけである。これに対し「エクイタブル」は一連の「近代化」をおこなったが、⁽²⁴⁾ それにもかかわらず一九世紀後半の同

社の業務は他の主要会社の成長と比較すると大いに見劣りするものであった。⁽²⁵⁾ 同社の生保ファンドは一八七四年から約三〇年で二〇%増大したにすぎなかった。(第1、3表参照)

最後に「エクイタブル」の三つの特徴を要約し、その背後にある企業戦略が一九世紀後半の同社の業績の鈍化と何らかの関連があることを指摘しておきたい。同社の特徴は、第一に「相互生命保険」を取扱っていること。第二に業務拡大のためのエージェントを置かないこと。

第三に新契約の導入に際してコミッションを支払わないこと、⁽²⁶⁾ この三点である。⁽²⁷⁾ これらの特徴は、すべて企業発足当時から存続していた「相互主義原理」の刻印を色濃くうけたものといえよう。この特徴によって示される戦略は、保険市場構造の変化した一九世紀後半のイギリスにあつては次の点で保守的なものであつたと評価せざるを得ない。⁽²⁸⁾ 第一に「相互主義原理」を重んずる限り、異質な業務、たとえば簡易保険、火災保険などに経営多角化をはかることはありえないこと。また同様の理由で、一九世紀末に始つた保険企業合併運動においても積極的な行動をとりえなかつたこと。第二に広範な層への保険

の浸透にもなって生じた多様なニーズを把握するため
の有力な手段となっていた「エージェンシー・システ
ム」の確立が阻害されたこと。第三に業務の拡大に対
した組織作りに対して極めて保守的な反応しか示しな
かったことである。

一九世紀前半には「エクイタブル」に二つの成長抑制
要因がはたらいたが、とくにそのうちの内部要因が「保
険の商品性」よりも相互主義の維持を優先することから
生じたものであることは留意するべきである。そして一
九世紀後半も「エクイタブル」にとっては停滞期であ
ったが、それは前述した三つの特徴に示された同社の戦略
の総括的所産といえる。

- (1) Cf. B. Supple, *Royal Exchanges Assurance*, Cambridge
U. P., 1970, p. 54.
- (2) キャンブル的側面については、次を参照。
T. S. Ashton, *An Economic History of England, The
18th Century*, Methuen, 1955, pp. 25—6.
- (3) Cf. R. Supple, p. 55. せよびD. J. リンシャル著、
木村栄一、大谷孝一共訳『フランス保険制度史』昭和五八
年、三六一—四二頁。
- (4) Cf. M. E. Ogborn, *Equitable Assurances*, London,

1962, p. 30.

- (5) Cf. H. A. L. Cockerell and Edwin Green, *The British
Insurance Business 1447—1970*, Heinemann, 1976, p. 35.
- (6) Cf. M. E. Ogborn, p. 31. その後の経過については
pp. 32—6.
- (7) その理念については M. E. Ogborn, pp. 32—3 を
参照。
- (8) M. E. Ogborn, p. 33.
- (9) H. E. Raynes, *A History of British Insurance*, 1964,
p. 124.
- (10) M. E. Ogborn, p. 54.
- (11) とりわけアメリカではこのような例が多くみられる。
cf. Morton Keller, *The Life Insurance Enterprise, 1885—
1970*, Belknap Press, 1963, pp. 40—2. (水島一也監訳
『生命保険会社と企業権力』千倉書房、昭和四九年)。
- (12) Cf. M. E. Ogborn, pp. 61—76.
- (13) この「公平」がどうも実質的におこなわれていたとは
いえないが、内紛から約一五〇年を経た一九二〇年の年次
総会に於いて「すべての成員が公平に扱われるべき」こ
とが強調されたこと。cf. *Post Magazine and Insurance
Monitor*, 18 Sept. 1920, p. 890.
- (14) Cf. H. A. L. Cockerell and Edwin Green, p. 36.
- (15) *Ibid.*, p. 36.
- (16) 「私有会社」は「相互保険」を販売する「相互会社」

に対して相互保険でない保険を販売する企業を示す言葉である。一九世紀初めにはそのほとんどがパートナーシップであった。それ故企業形態論から厳密に言えば本文の「株主」という表現は「持ち分所有者」とすべきであろう。

(17) たとえば「ノリッジ・ユニオン・ライフ」の創始者T・ビッグノルドは収入保険料の五%を営業費として受取ったが、その使途は彼に任されていた。このことは事業の拡大に比例して彼自身の手元に残る報酬が増大する仕組であったことを意味する。cf. Robert Blake, *Esto Perpetua, Norwich Union Life Insurance Society 1808—1958*, 1958, p. 15.

(18) 無限責任へのおそれは、相互会社の成長にとって不利であった。cf. M. E. Ogborn, p. 146.

(19) 水島一也『近代保険の生成』千倉書房、昭和五〇年、一二二頁。しかしこの規制は、一八一六年の規制に比し、軽微なものであった。cf. M. E. Ogborn, p. 156.

(20) Cf. John Hutchison, *A Popular View of Life Assurance*, Glasgow, 1846, pp. 11—2. M. E. Ogborn, pp. 155—59. 水島一也教授はこの二つの措置の中に「近代保険の相互主義の限界」(前掲書、一二四頁)をみている。なお筆者は「相互主義の限界」には次の二つの側面があるとう理解している。第一に「相互主義」といふも資本主義経済の中にあつては「私有会社」と同様の論理で活動せざるをえないこと。第二に企業組織の巨大化にともなつて「相

互主義」が形骸化することである。「エクイタブル」のこの措置は、第二の意味でとらえられると思う。

(21) 同社アクチュアリー、W・モーガンによれば、「会社経営が加入者の圧倒的な増大によって最終的にはあらゆる困難と危険にさらされることになるにちがいない」という理由で導入されたものであった。A Meeting of the General Court of Members, December 5, 1816, quoted in M. E. Ogborn, p. 156.

(22) Cf. M. E. Ogborn, p. 216.

(23) 拙稿「機関投資家としてのイギリス保険企業」『経営史学』第一六巻四号、一九八二年一月、六五頁参照。

(24) 一連の「近代化」とは次のようなものである。第一に一八六〇年に付属定款の変更により資産運用の範囲が拡大されたこと。cf. Ogborn, p. 243. 第二に一八九三年に法人化されるとともに「アクチュアリー」の忠告にもとづいて活動する the Board of Directors の権限の集権化(Ogborn, p. 245)されたこと。第三に十年毎の評価(Valuation)を一八九九年を最後として五年毎のものとして、契約者へのボーナス配当の回数をややすうにとめたこと。(25) 一八七〇—一九六年にファンデはわずかの減少を示し、保険料収入はほとんど変らなかつた。cf. *The Statist*, 29 May 1897, p. 842.

(26) このことはしばしば業界誌にとりあげられてくる。cf. *The Statist*, 29 May 1897, p. 842, 29 January 1898,

p. 179. また一九〇三年にロッキンを禁止する法案が議会に提出されたことにも注意したい。cf. *The Economist*, 9 May 1903, p. 832. しかしその後「ロッキン」は「戦争」が現出した。cf. *Post Magazine and Insurance Monitor*, 19 June 1909, pp. 500—1.

(27) これらは大戦間期になっても変わっていない。cf. *Post Magazine and Insurance Monitor*, 25 October 1930, p. 2094.

(28) といっても「エクイタブル」の経営者が「有罪」であるとは簡単には言えない。三つの特徴に示された戦略は少なくとも一九世紀前半までは普通生保獲得には有効であった。

(29) 「エージェンシー・システム」の重要性については次を参照。 *Post Magazine and Insurance Monitor*, 8 December 1906, pp. 904—7. またカナダのある主要保険企業の役員は彼の動続した二八年間にエージェントをおさず契約のため来社した客はたった四人であったと述べている。cf. *Post Magazine and Insurance Monitor*, 2 June 1906, p. 416.

三 ブルデンシャルの企業戦略

「ブルデンシャル」は「エクイタブル」の設立から八年を経た一八四八年にロンドンに生誕した。企業設立時の企業構造はしばしばその後の企業の発展過程の中に

重要な影響を与える。「ブルデンシャル」の設立者は、設立証書によれば紋章院四属官、聖職者、毛皮貿易商、海軍船長、外科医、石炭取引所関連の競売人など様々な職業の者であった。⁽¹⁾ 加えて設立された会社の取締役会は、取締役「J・ギルマン (Rev. James Gillman) 自身が述べているように「偉大な名前で構成された役会ではない」。資本金は二〇ポンド、額面株式で一〇万ポンドであったが、払込みは一株当り一ポンドという慎しいものであった。それにもかかわらず実際に払込まれた資本金の合計は二五〇〇ポンドに満たなかった。⁽³⁾ 「ブルデンシャル」の場合、このように経営構造、資本金ともに他の新規設立会社と比較して傑出したものではなかった。

また「ブルデンシャル」が初めから「私有会社」として生保事業をおこなったことは、「エクイタブル」とは異なった出発点をもったことを示している。⁽⁴⁾ 第一回株主総会ではいかなる合併によっても現存の経営陣 (chairmanship and direction) は原則として変更されえないという決定がなされ、「ブルデンシャル」の現行経営者の支配権の堅持が謳われており、「私有会社」的特徴があらわれている。⁽⁵⁾

「ブルデンシャル」の生誕は、まさしく「小さな出発」(Small Beginnings)⁽⁶⁾であったが、発足当初には様々な試練がおとずれている。一八五一年一月の第二回株主総会では、経費の過重が指摘されている⁽⁷⁾。この資金不足は次のような個人的信用によって補填された。一八五一年に牧師J・ギルマンが取締役に選出されたが、彼は選出時に一〇〇ポンドの社債を引受けるなど同社の財務的安定に貢献した⁽⁸⁾。それにもかかわらず一八五二年の第三回株主総会では、同社の営業状態が極めて不満足なものであることが判明した。この事実に対し「取締役の対応はすばやく、徹底的な再組織化が遂行⁽⁹⁾」された。J・ギルマンがチェアマンに選出され、セクレタリーにバーフット(Henry Charles Barfoot)が、そして会計人としてH・ハーベン(Henry Harben)が任ぜられた⁽¹⁰⁾。また三人の取締役で構成される財務委員会が設置され、計理を毎週監査するという任を負った。さらにそれまでの顧問アクチュアリーが別の会社の常勤であったために解任され、代ってE・ライリー(Edward Ryley)が専任アクチュアリーに就任した⁽¹¹⁾。このような経営再組織化による業務の建て直しにもかかわらず、一八五〇年代前半は業績不

振が続いた。このような中で同社は一八五四年に簡易生命保険業務を開始することになった⁽¹²⁾。この新業務進出の決定過程は明らかではないが、設立後数年しか経過していなかったために弾力的な企業戦略をたてることが出来た上に、既存の大手保険企業の占有する普通生命保険市場に参入することに大きな困難を感じていたという事実は重要であろう。一八六〇年にセクレタリー、H・ハーベンが次のように述べていることに留意したい。「金銭上の問題としても、豊かな人々の食卓からこぼれ落ちたパン屑を拾うより、小口保険の中のえり抜きをとった方が断然賢明である⁽¹³⁾」。

だがこの簡保業務開始は「ブルデンシャル」にさらに深刻な困難を付け加えることになった。簡保の対象とする低所得者層の死亡率は高く、経費も同社が予想していたよりも大きかった。その結果、保険料に対する経費率は高くなり、追加的資本調達のために一八五五年に株式払込み請求がなされた⁽¹⁴⁾。しかしこの手段によって徴収された成果は全く失望的なものであり、またもや取締役内
部で資金が融通されることとなった⁽¹⁵⁾。これをうけて一八五六年六月に簡保部門の存続に関する特別取締役会が開

かれた。ここでの決定は後世からみると同社の命運を決するものであったが、それは簡保業務の「継続」であった。残念ながらその決定過程については不明であるが、この後すぐにH・パーフトに代ってH・ハーベンがセクレタリーに任命されることになった。彼が設立以来の中心人物であったこと、および当時のセクレタリーは、経営の統轄的責任者であったことを考えると、⁽¹⁶⁾この変更のもつ意義は小さくない。一八五六年以降、新しいセクレタリーの下で、「急激ではないが……おそかれ早かれ繁栄に行きつくべき道」⁽¹⁷⁾を歩むことになった。一八五六年に保険料が四五〇〇ポンドに増大したのに対し、経費は一〇〇〇ポンドにまで減少した。翌年には保険料は八〇〇〇ポンドとなり、使用エージェント数も二七三人となり簡易保険金も四六七ポンドが支払れている。⁽¹⁸⁾このように一八五〇年代後半は同社にとって企業基盤の確立期であったが、次の一八六〇年代は同社の成長にとって画期的な事件で始まった。

一八五九年末にH・ハーベンはリバプールに赴いたが、そこで簡保会社「ブリティッシュ・インダストリー」(British Industry)の専務取締役 (managing director)

と接触した。そこでなされた交渉は、同社の「ブルデンシャル」への吸収合併であった。交渉は順調に進み、合併は一八六〇年に成立した。これにより「ブルデンシャル」の資産と保険料収入は、それぞれ一八〇〇〇ポンドと二五〇〇〇ポンド増大した。⁽¹⁹⁾しかしこの合併のもつ意義は単なる量的なものにとどまらなかった。「ブリティッシュ・インダストリー」は一八五〇年代において「すでに広範に簡易保険を展開し、……すぐれた資質を持っている外務員 (outdoor staff) を保持していた」⁽²⁰⁾企業であった。「ブルデンシャル」はこの合併を楨杆として、一八六〇年代から一八七〇年代において簡易保険企業としての地位を確立したのであった。第5表にみられるように資産総額では「エクイタブル」にはるかに及ばないものの、年間収入保険料では一八七四年においてすでに「エクイタブル」を追いこしていることは注目し値する。(第1、4表参照。) 資産総額が過去の営業の累積的表現であるのに対し、毎年の収入保険料はその年の営業活動の活発さを示すものと考えられるからである。また「剰余金」と考えられる期末ファンドと期首ファンドの差額も「エクイタブル」の三万一千三百八ポンドに対し九万五

第4表 プルデンシャルの Revenue Account, 1874年12月31日期末

	£	s.	d.		£	s.	d.
期首生保ファンド	482,933	-	-	支払保険金	226,893	9	11
収入保険料	579,612	13	10	解約返戻金	4,133	17	-
年金対価	3,078	7	2	年 金	4,649	1	10
利子および配当収入	20,604	15	4	コミッション (普保)	4,733	11	2
地 代	6,329	18	6	コミッション (簡保)	96,565	13	3
そ の 他	30	3	9	経 費			
				Agency charge, etc.	75,110	19	-
				拡張費用	35,124	10	4
				本社経費(広告, その他)	69,752	17	11
				株 主 配 当	502	12	-
				そ の 他	1,598	3	3
				期末生保ファンド	573,524	2	11
	1,092,588	18	7		1,092,588	18	7

(資料) Board of Trade Returns, Assurance Companies, 1876, p. 11.

(註) 疾病保険は別に Revenue Account が作成されているが少額であるため省略した。
この表においては普通生保と簡易保険は合計して計上されている(第5表も同様)。

九一ポンドと三倍余りである。ところで別の観点から注目すべきは、「プルデンシャル」が経費として収入保険料の三一%を使っており、そのうち四一%が代理人制度の維持に、そして一九・五%が拡張費用として使われていることである。このことは「プルデンシャル」の積極的な販売促進政策をものがたっている。もっともこの政策が何らかの効果をあげえない場合は、企業成長にとってマイナスの要因となるのであるが、同社はこのような支出にもかかわらず先に示したように「エクイタブル」にまさる剰余金をあげていたのであった。

その後の「プルデンシャル」の発展は、目をみはらせるものがある。業界誌『ステイティスト』は一八九八年に次のように報じている。「プルデンシャルの年次報告書には幸運な単調さが存在する。最近われわれは他の会社における発展の異常さを報じているが、プルデンシャルにとってそれは普通のことなのである」⁽²¹⁾。この表現は、次の数字でも確かめられる。簡易保険開始後25年の一八七九年に簡保収入保険料は一四〇万七千四三ポンド、簡保ファンドは一〇〇万ポンド余りに達したが⁽²²⁾、その20年後の一八九九年にはそれぞれ五一六万八千九百五十八ポンドと一

第5表 プルデンシャルの貸借対照表, 1874年12月31日期末

負債の部	£		資産の部	£	
	s.	d.		s.	d.
株式資本金	10,052	-	国内資産抵当	62,340	8 3
生保ファンド	573,524	2 11	証書担保貸付	17,168	9 7
疾病保険ファンド	788	4 8	公債(国内)	27,855	1 5
緊急準備金	16,096	-	公債(外国植民地)	50,421	2 4
その他ファンド	16,000		鉄道有価証券	28,448	10 3
未払保険金	7,076	3 1	その他有価証券	25,673	10 -
その他	19,686	10 7	地 代	19,720	19 9
			家屋資産	89,424	19 9
			その他投資物件	106,488	9 1
			個人担保貸付	28,204	4 2
			その他担保貸付	22,975	2 3
			エージェント残高	32,697	- 8
			保険料, 利子その他残高	8,789	1 2
			短期預金	53,000	- -
			当座預金, 現金	32,599	10 8
			その他	37,416	11 11
	643,223	1 3		643,223	1 3

(資料) Board of Trade Returns, Assurance Companies, 1876, p. 11.

五七〇万八六九五ポンドに増大している。⁽²³⁾また同年の簡保有効契約数は一三四三万三七八五件であり、それはイギリス(UK)総人口の約三分の一に相当するものであった。⁽²⁴⁾以上は簡易保険の急激な増大を示す数字であるが、普通生命保険もそれにひきずられるように同様の傾向をとった。同社の普保業務は一八八〇年代初めごろまでは比較的緩慢な発展をみせていた。一八七四年の普通保険料収入は七万ポンドであり、十年後の一八八四年には三倍程度の増大を示していた。⁽²⁵⁾そしてその後の増大は目ざましく、九年後の一八九三年には八倍近い増大をみせている。⁽²⁶⁾このように「プルデンシャル」は、普保部門においても「極めて驚くべき前進」⁽²⁷⁾をしていた。その結果同社は、一九世紀末までには「簡保ばかりでなく、第一級の普通生命保険会社である」⁽²⁸⁾との評判を得ていた。ただし「プルデンシャル」の普保については、「エクイタブル」との比較に際して次のことが留意されるべきであろう。すなわち同社の普保が比較的契約額の低いものであったことである。一八九六年の

第6表 ブルデンシャルの Revenue Account, 1905年12月31日期末

普通生命保険			支払保険金		
	£	s. d.		£	s. d.
期首生保ファンド	29,362,013	5 7	支払保険金	1,812,618	4 7
収入保険料	4,123,318	14 2	解約返戻金	314,905	4 6
年金対価	100,039	5 2	契約者配当	102,332	7 -
利子	1,043,677	3 2	年金	104,282	19 -
			コミッション	248,963	14 3
			経費	107,780	14 2
			その他	280,000	- -
			期末ファンド	31,658,165	4 7
	34,629,048	8 1		34,629,048	8 1
簡易生命保険			支払保険金		
	£	s. d.		£	s. d.
期首簡保ファンド	22,548,984	11 9	支払保険金	2,261,748	13 6
収入保険料	6,139,050	7 7	解約返戻金	51,399	13 5
利子および地代	818,198	12 5	コミッション	1,674,714	- 1
			経費	775,953	17 7
			株主配当	510,000	- -
			その他	250,000	- -
			期末ファンド	23,974,417	7 2
	29,506,232	11 9		29,506,232	11 9*

(資料) Board of Trade Returns, Assurance Companies, 1907. pp. 119-20.

(註) *原資料においても合計が一致していない。

同社の普保は、「新契約一件あたりの平均額面が一〇一ポンドにすぎず……簡保の性格をおびたものがほとんどであった⁽²⁹⁾」といわれている。これに対し一九〇一年の「エクイタブル」の新契約一件あたりの平均契約額は約八四七ポンドであった⁽³⁰⁾。

結局二〇世紀初頭までには「ブルデンシャル」は、保険料収入による企業順位でイギリス第一位の保険企業となっていた⁽³¹⁾。その成長は第一次大戦後も続き、一九一九年にはついに火災、災害等の保険にも多角化して、同社は「強力な兼営企業 (composite offices) のひしめきあう土俵にのぼる⁽³²⁾」ことになった。そして一九三〇年には「ブルデンシャル保険会社の名は国内では日常語 (household word) である⁽³³⁾」とまで言われるようになっていた。

これに対し「エクイタブル」はといえ

ば、第3表にみられたように二〇世紀初頭においてほとんど業務の増大を示していなかった。また「エクイタブル」は一九三〇年に至ってもその基本的な性格を変えず、同社の特徴であったエージェンツの不使用、ロジックのの不払いを続けていた⁽³⁴⁾。そして唯一の販売促進手段は、これら特徴による経費負担の少なさとそれにもとづく保険金増額をアピールするという一九世紀以来のものであった⁽³⁵⁾。このことは「プルデンシャル」が国内販売組織の⁽³⁶⁾拡充による大量販売にもとづいた保険サービスの向上を発展の基盤としたことと著しく対照的である。両社の比較について節を改めて論ずることにしたい。

- (1) Cf. R. W. Barnard (Compiled by), *A Century of Service, the Story of the Prudential 1848—1948*, 1948, p. 2.
- (2) *Ibid.*, p. 10.
- (3) Cf. *ibid.*, p. 3.
- (4) しかし目論見書に利益の五分の四が契約者に、残りが株主に配当されると明記してゐるように、同社は「mixed offices」(九七頁参照)であった。また設立仮登記から本登記の間に会社名称に「mutual」という言葉を挿入して「私有会社」のイメージを薄める努力をした。*Ibid.*, pp. 3—4.

- (5) Cf. *ibid.*, p. 8.
- (6) *Ibid.*, p. 1.
- (7) Cf. *ibid.*, p. 9.
- (8) Cf. *ibid.*, p. 10. 同様のことは翌一八五二年にシアヌ(Peter and William Sers)が取締役になった時にもいえる。
- (9) *Ibid.*, p. 12.
- (10) Cf. *ibid.*, p. 12.
- (11) Cf. *ibid.*, p. 12.
- (12) 一八五二年六月に労働者の代表団が同社が小口保険をせこなうかぶうかを問うべく訪れてゐる。Cf. *ibid.*, pp. 13—4.
- (13) 「フリテヤツシマ・インダストリー」合併の晩餐会で
 〇発言〇 Cf. *ibid.*, pp. 21—22.
- (14) Cf. *ibid.*, p. 17.
- (15) Cf. *ibid.*, p. 17.
- (16) Cf. Robert Blake, p. 15.
- (17) R. W. Barnard (Compiled by), p. 18.
- (18) Cf. *ibid.*, p. 18.
- (19) Cf. *ibid.*, p. 19.
- (20) *Ibid.*, p. 19.
- (21) *The Statist*, 5 March 1898, p. 384.
- (22) Cf. R. W. Barnard (Compiled by), p. 69.
- (23) Cf. *The Statist*, 17 March 1900, pp. 418—19.

- (24) 同年の連合王国の総人口は、四億七千万四〇〇〇人で
R. B. Mitchell, *Abstract of British Historical
Statistics*, Cambridge U. P., 1962, p. 9.
- (25) Cf. R. W. Barnard (Compiled by), p. 70.
- (26) Cf. *The Statist*, 6 March 1897, p. 371.
- (27) *The Statist*, 17 March 1900, p. 418.
- (28) R. W. Barnard (Compiled by), p. 71.
- (29) *The Statist*, 6 March 1897, p. 371.
- (30) *The Economist*, 26 April 1902 p. 669, より計算。
- (31) 拙稿「第一次大戦前イギリスにおける大規模兼営保険
企業の実現」『経営史学』第一八巻一号、一九八三年四月、
七頁、第二表を参照。
- (32) *Post Magazine and Insurance Monitor*, 6 March
1920, p. 206.
- (33) *Ibid.*, 8 March 1930, p. 419.
- (34) 一九一九年にある生保会社を合併したが、同年の年次
総会でチェアマンは、「わが社は合併後も方針を変えずコ
ムニオンを支扶わなら」と述べた。157th annual
meeting of Equitable, quoted in *Post Magazine and
Insurance Monitor*, 28 June 1919, p. 484.
- (35) Cf. *Post Magazine and Insurance Monitor*, 25 October
1930, p. 2094.
- (36) 同社の販売組織は一八九八年に一応の確立をみた。
Cf. R. W. Barnard (Compiled by), p. 75. またその管理

組織については、一八九八年三月三日の年次総会における
H・ハーネンの説明を参照。*The Statist*, 5 March 1898,
p. 395. その後の同社の販売組織については、神戸久雄「英
国保険会社の外野組織について——ブルデンシャル社の事
例——」『保険学雑誌』四一〇号、一九六〇年、を参照。

四 結びにかえて

——二つの原理と両社の成長——

生命保険には元来二つの源流があった。ひとつは「死
亡によってひきおこされた困難が、一団の人々の財源の
プールによって柔らげられるであろうという考えに源を
もつ」⁽¹⁾ものであり、もうひとつは「固定された保険料の
見返りとして人々が財産に保険をかけるのと同じ方法で、
生命にも保険をかけることができるという原理にもとづ
いたもの」⁽²⁾である。前者の原理——とりあえずこれを
「相互主義原理」(M原理と略記)と呼ぶ——の歴史的具
体例のひとつは、一八世紀初めに設立された「アシカプ
ル」であった。同企業はその成員について資格、人数な
どに制限をもうけ、その制限内で成立した成員相互の友
愛主義にもとづく生命保険業務をおこなっていた。⁽³⁾本稿

で検討した「エクイタブル」もおおむねこの原理にのっとったものと考えられる。後者の原理——とりあえずこれを「私有会社的原理」(P原理と略記)と呼ぶ——の生命保険業における歴史的具体例の嚆矢は、一七二〇年に設立されその翌年から生命保険を販売した二つの特許会社であった。そして一九世紀初頭に「エクイタブル」の生保市場における独占的立場に挑戦した前述の会社の多くもこの原理に依拠した生命保険を販売する企業であった。またもちろん本稿で検討した「ブルデンシャル」もこの原理による企業であった。

本稿はこの二つの原理が現実の企業活動に一定の影響を与えていた事実を確認することをひとつの課題としている。そこで前節までの検討をもとにして、両社の成長と二つの原理の関連について以下に整理してみよう。

保険企業が、近代保険企業として存続し、成長する条件は、次の諸点であった。第一に、科学的かつ合理的な保険技術にもとづいたものであること。第二に、業務の発展段階に対応して複雑化する保険業務を合理的に運営できる企業組織を確立すること。第三に、経済の成熟化にともなう被保険対象とその多様化に対応できること。

第四に、販売網の確立とその合理的管理運営を行なうこと、以上である。「エクイタブル」について言えば、第一点については優れた対応を示していた。しかし第二点については、一八一六年に業務の増大に対応した合理的な経営組織を創造するよりも、業務自体を制限してしまおうという商品経済的な論理からみると極めて奇妙な対応をみせていることから考えると、満足すべきものではなかったといえる。このような対応は、契約者の増大により既存契約者の権益が危くなるという、内に対しては相互主義的で外に対しては排他的な「友愛主義」によるものと解釈してはじめて理解されるものと思われる。さらに第三点、第四点に対しては、これまでに検討を加えたようにほとんど対応できなかった。この両点については、次のようなことが言える。一八五〇年代以降イギリスでは普通生命保険においてもかつて「エクイタブル」が主力商品としていたような契約額一〇〇〇ポンド以上という高額な保険だけでなく、より少額な契約額の保険も増大しつつあった。このような保険を対象としたいわゆる「中産階級」との新契約にとつて保険勧誘と勧誘員を通じたきめ細かなサービスが有効な手段であったことは想

像に難くない。「エクイタブル」はM原理にもとづいて新契約勧誘に際して決してコミッションを払わなかった。それは契約者を増やすことは相互の利益であるという認識にたつて、そのような行為に対して対価を支払う必要はなしと考へたものである。そのためエージェンツによる保険勧誘をおこなわなかったのであった。これに対し「ブルデンシャル」は、簡保業務の成功という幸運もあつて組織的な販売網をいちはやく形成した。また前述したように一九一九年には、火災保険、災害保険等に経営を多角化するのであるが、これはP原理にもとづいていたために可能であつたものと考えられる。というのは、保険をP原理にもとづいて「商品」と考へているからこそ、異種の保険を同時に営みうるからである。M原理にもとづく「エクイタブル」ではこのような多角化はいうまでもなく、一八九〇年代に「ブルデンシャル」の主力商品であつた契約額面一〇〇ポンド程度の普通保険への進出さえ成功していたとは思われない。

以上を次のように総括して結びにかきたい。「エクイタブル」はM原理にもとづいていたが故にエージェンツを持たない普通生保専営企業であり続けた。それに対し

「ブルデンシャル」はP原理にもとづき、そしてそれ故に前述の近代保険企業の成長要件をすべて満たした企業であつたといえる。生命保険をまさしく「商品」と考へ、エージェンツ網の確立にもとづいた大量販売によつてより大きな効率化をはかり、企業成長と結びつけた「ブルデンシャル」はまさしく「近代企業」⁽⁵⁾となるにふさわしいイギリス保険企業であつたと評価できる。

(1) P. R. Cox and R. H. Starr-Best, *Surplus in British Life Assurance*, Cambridge University Press, 1962, p. 8.

(2) *Ibid.*, p. 8.

(3) しかし「アマカブル」といへども、「商業的動機」が存在していたことが指摘されている。水島一也『近代保険の生成』千倉書房、昭和五〇年、一一四頁参照。なお相互会社が必ずしも「商業的動機」を排除したわけではないことは、アメリカ生保企業を一瞥すればわかる。この点については、田村祐一郎『近代生命保険業の成立』千倉書房、昭和五四年、九一—一〇六頁を参照されたい。

(4) この二原理が経済人類学によつて明らかにされている「伝統社会を一社会として統合している」(岩田昌征「現代社会主義論の試み」『経済評論』昭和五六年、十一月号、三頁)三つの形態のうち(二)、「交換」(Exchange)と「互酬」(Reciprocity)と関連があると考へられるが、本稿で

は詳論する用意がない。ただし若田昌征教授が示した現代社会を複眼的に解釈する方法から、企業組織の史的展開を多原理的に解釈する方法が示唆される可能性のあることを付言しておきたい。近年「日本の経営」論で注目されたいくつかの点は、この方法によって新たな視座から「解釈」できると思われるからである。たとえば「企業による外部条件の内部資質化」(山中篤太郎、滝沢菊太郎、外池正治)『新版』産業高度化と中小企業』第三出版、昭和四七年)および「中間組織」(今井賢一、伊丹敬之、小池和男)『内部組織の経済学』東洋経済新報社、昭和五七年)と表現されるものの史的展開は、交換原理と互酬原理の「重層化」過程であると考えられるのではなからうか。(もともと「中間組織」が、取引コストを鍵概念として十全に「解釈」しうるとしたら「重層化」を強調する必要はない。)また交換原理にもとづいて活動すべき企業組織の内部に「QCサークル」のような相互主義原理にもとづく単位が組みこまれているという現実を解釈する上でも新しい視座を提供するのではなからうか。

(5)「ブルデンシャル」は、遅くとも一八九八年までには地区割りの生保販売組織を完成させていた。それは次のようなものであった。総支配人 (general managers) の下に五人の監督官 (controllers) がおり、その下に八人の副支

配人 (sub-managers) がいた。そしてその副支配人は、「ある特定区域 (a certain division) を管理しており、どの点から見ても事実上 (to all intents and purposes) 彼らはお互いに関係を持っていない個別の会社の経営者 (manager)」(The Statist, 5 March 1898, p. 395.) であった。勿論これをもってただちに「事業部制」とみることは出来ないが、そこに「近代企業」としての萌芽をみることは可能である。cf. Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, Belknap, 1977, pp. 1-6. (鳥羽欽一郎、小林袈裟治訳『経営者の時代』昭和五四年)

〔付記〕

稿了後、南山大学和田一夫教授から「エクイタブル」をネガティブに捉えすぎているという趣旨の論評を頂いた。確かに「エクイタブル」のような企業が独自の意義を保ちつつ現在まで存続しているということの中に、イギリスの特殊性を見出すことは重要なことである。ご教示に感謝したい。また構想の段階で助言を頂いた香川大学後藤伸教授に対しても本稿が多くのものを負っていることを記し、末尾乍ら謝意を表したい。

(日本学術振興会奨励研究員)