

保険相互会社をめぐるエピソード(2) 東海生命、鼻息の荒い社章

明治の元勳といわれた松方正義が天皇から子供の人数を尋ねた時に直ちに答えられなかったという逸話は有名である。それほど子供に恵まれていた。また子息や孫に実業家・政治家として活躍した人は多い。国立の古本屋で岩田幸子『笛吹き天女』ちくま文庫を見つけて読んでみた。幸子は、松方正義の長子、巖の養子の勝男に嫁いだ。勝男は巖の弟である幸次郎の実子であるが、巖と養子縁組し、幸子と結婚したが、新婚生活3年で不慮の事故で世を去ってしまう。幸子は岩国藩吉川家の「姫君」だったが、夫の死後吉川家に戻らず、松方家に残って義父義母と生活をともにする。『笛吹き天女』は幸子の自伝である（画像を参照）。

自伝の前半は、昭和初期までの半生が綴られているが、義父の巖は頭取を務めていた十五銀行が昭和金融恐慌で経営破綻し、その責任をとって私財を提供し、爵位を返上して引退する。勝男の実子の幸次郎も川崎正蔵の造船事業を継承し、川崎グループの経営拡張に努めたが、同じく昭和金融恐慌によって経営が行き詰まり、関係していた会社のすべての役員を退任した。

「ビジネスの世界」と表裏一体である「生活の世界」を知ることができるという意味で、幸子の自伝は大変興味深い。戦前の日本のビジネスの歴史は「男の顔」をしているが、生活の歴史において「女の顔」は大切だ。戦争ですら「男の顔」だけで語れないことをノーベル賞作家アレクシエーヴィッチは多くの証言に依拠して明らかにしている（アレクシエーヴィッチ『戦争は女の顔をしていない』岩波文庫）。

幸子の波乱万丈の人生はこれで終わらない。終戦後、40歳直前で縁があって作家の獅子文六（本名、岩田豊雄）に嫁ぐことになる。文化の違う文芸の世界の人間模様に戸惑いながら、高齢出産で生まれた息子の子育てに気をもむなど、面白いエピソードがたくさんあるが、ここではネタバレを避けることにしたい。

松方家は、保険事業に役員を輩出している。経営者として信頼される人材がいたからであろうが、保険募集において松方家のビジネスネットワークが一定の影響を持つことが期待されたこともあろう。幸子の先夫である勝雄の実の父である幸次郎は、日本火災保険の専務を務めていた時期がある(1894-1906)。しかし幸次郎は生命保険会社の経営を引き受けた経験はない。幸次郎の弟で四男の正雄と五男の五郎が、それぞれ別個の生命保険経営に手を染めている。正雄は福德生命、五郎は東海生命である。前者は株式会社であり、後者は相互会社であった。

ここでは松方五郎の東海生命相互保険会社（「東海生命」と略記）を取り上げたい。東海生命は、1911年に保険相互会社として設立された。会社の所有者は公式的には契約者であったが、実質的に所有者として振舞ったのは、基金の拠出者を背景にした創業者の久保勇であった。久保は社長に生保業界の重鎮だった谷謹一郎を置き、自らは専務取締役として経営の実権を握った。そもそも保険相互会社の基金は初期の経営安定のために必要とされるバッファであり、将来的には償還されて、最終的には契約者が所有者となることが期待される

というものである。しかし、基金償還が完了しないうちは、経営権は基金拋出者を背景にした評議員会が握っていた（初期事務所の画像参照）。

東海生命は、馬蹄型の中に東と書いた社章である（画像参照）。これは、「先輩会社を蹴飛ばして乗り越えてやれ」という意味だということだ。たしかに、初期の新契約高の伸びはすさまじいものがある。しかしその後は、急激に業績が落ち込み、停滞したあと昭和金融恐慌でふたたび落ち込んでいる。

これには理由がある。同時代の保険評論家、稲見泰治は次のように述べている。「初めの間は大変な勢いであった。處が箆棒に元気が善過ぎたため、此駿馬先生忽ち横道へ外れてしまった。即ち久保某と云ふ騎手が足元構わず乗捲ったので、お定まりの深みへ入り責任準備金か何かの問題で主務省から大目玉を頂戴して、馬から下りろ下りぬで大悶着、株主ならむ評議員の権利を買収して、社員総会に臨むと云った相互会社創設以来空前の大騒ぎを演ずるに至った」（『保険はどこへ』文雅堂書店、1926年、87-88頁）。

この大悶着は、同社の事業報告書にも表れている。前役員が、大正4年の評議員会において、「重役交際費として年額金壹萬貳千円を支給することに決す」などという幾つかの決議を、大正5年5月23日の臨時評議員会では、すべて否決し、また事業報告書等の「更改認定」がされている（東海生命『第7回事業報告書』）。こうして、久保勇専務取締役をはじめとするすべての取締役（藤田昆直、風間八左衛門、今西與七郎）は退任し、松方五郎取締役社長をはじめとする新しい取締役（阿部市三郎、諸戸清六、川村鐵太郎、宇都宮金之助）に体制が一新された。なお監査役については、小川源次郎、春田祐清が残り、南條新六郎に代わって大島要三が選任された。

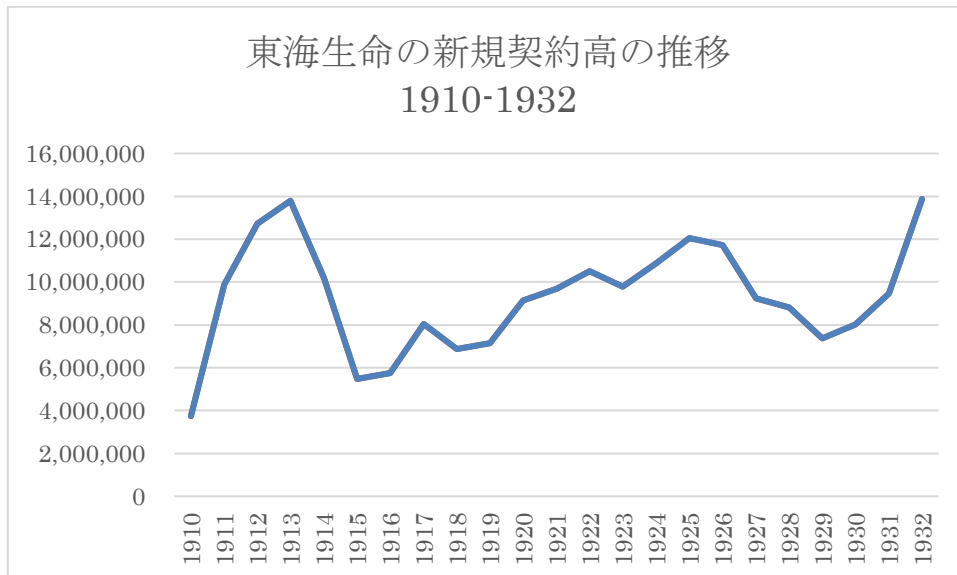
東海生命が破綻しなかったのは、松方五郎が社長となったことであり、またその後経営を持ち直したのは、竹友のような補佐役や仲宗根のような支配人を抜擢したことによる。東海生命は、五郎によって安定した経営となったが、初期に見られた営業拡張の勢いはなくなった（本社社屋は画像参照）。

東海生命の事例は、保険相互会社のもつ脆弱性を示すものであろう。公式的な所有者である契約者を無視して、基金拋出を根拠とする評議員が所有者として振舞うことによって、適正なガバナンスを欠く経営になりやすいという欠陥。これが初期保険相互会社が乗り越えるべき障壁であった。保険相互会社は、鼻息の荒い荒馬にも、優れた駿馬にもなりえたのであるが、その運命を左右したのは、経営者の企業理念であった。

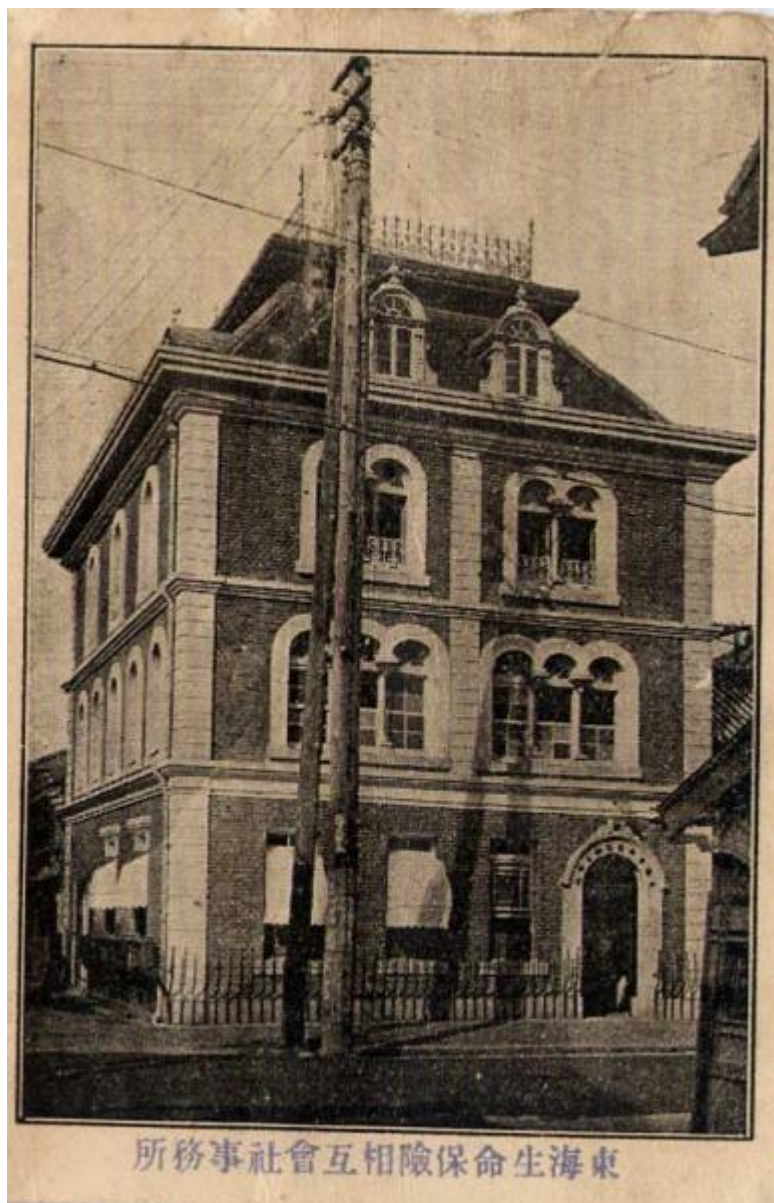




東海生命の社章



出典：筆者が営業報告書から作成。



東海生命の創立事務所、京橋区銀座1丁目6番地（明治45年）



東海生命保険相互会社本社（麴町区内幸町2丁目234）



東海生命の保険案内、昭和初期