

終戦後の生保会社再建における所有と経営の分離

黒木達雄

1. はじめに

第二次世界大戦以前の国内生保会社の経営にみられる一つの大きな特徴として、当該企業の大株主が経営者であった事例、いわゆる「資本家（株主）経営者」の存在が挙げられる。財閥系生保会社では財閥持株会社の幹部社員が経営陣に名を連ねるケースが通例であったが、非財閥系生保会社では大株主自らが経営トップを務めるケースがよくみられた。

こうした情勢を一変させたのが、終戦後にGHQが推進した経営（経済）民主化政策であり、これにより国内生保会社の資本家経営者は、所有と経営の二者択一を事実上迫られたのである。結果からみれば、多くの資本家経営者は、終戦後の生保会社再建において、後述する相互会社形態の第二会社設立を選択した。すなわち、株主の地位（＝所有）を放棄し、経営陣にとどまる道を選択したのである。

このことは、Berle and Means (1932) が指摘した当時の欧米における所有と経営の分離現象—株式保有の分散による経営者支配の普及—とは大きく様相を異にしている。終戦後のわが国生保業界でみられた所有と経営の分離現象は、まさに外圧的要因によって強制的にもたらされた特異な現象だったのである。

本稿では、終戦後の生保会社再建において、経営民主化の方針のもと所有と経営の分離を迫られた各社の資本家経営者がいかなる理由により、第二会社設立へと進んでいったかについて解明を試みる。なお、終戦後の生保会社再建に関連する筆者の研究としてはすでに、拙稿「財閥系生保の戦後の相互会社化—GHQ 指導説の検証—」（『保険学雑誌』第624号所収）、「日本生命の戦後の相互会社化—藤本談話のオーラルヒストリー分析を中心に—」（『保険学雑誌』第628号所収）があるが、本稿では、それら二篇の論稿では取り上げなかった中小生保3社（板谷生命、新日本生命、第百生命）を対象とした分析を行うこととする。

2. 相互会社と株式会社

生保会社の所有と経営の分離を論じるにあたり、保険会社が採り得る会社形態の特異性についてまず触れておきたい。保険会社には保険業法上、2種類の会社形態が認められている。一つは一般的な株式会社であるが、もう一つは、わが国では保険会社だけにみられる相互会社という会社形態である。

相互会社と株式会社の最大の違いは、その構成員にある。相互会社の構成員は保険契約者であるのに対して、株式会社の構成員は株主である（表1参照）。すなわち、相互会社では、会社を「所有」しているのは保険契約者という建て付けに企業法制上はなっている。終戦後の生保会社再建において、大半の資本家経営者が第二会社の会社形態として相互会社を選択したということは、従前のように大株主として会社を所有する権利を経営権と引き換えに自ら放棄したことを意味する。逆に、第二会社の会社形態として株式会社を選択（＝経営権を放棄する替

わりに株主として会社の所有者になることを選択)したのは、本稿で取り上げる板谷生命ただ1社だけであった。仮に、相互会社という会社形態が保険業で認められていなかったならば、戦前の資本家経営者(及び後継者)が戦後の生保会社経営に携わることはなく、悉く経営からの退陣を余儀なくされていたであろう。

表1 相互会社と株式会社の比較

	相互会社	株式会社
性質	<ul style="list-style-type: none"> ・保険業法に基づき設立され、営利も公益も目的としない中間法人 ・構成員である社員(契約者)相互の保険を行うことが目的 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社法に基づき設立され、営利を目的とする法人 ・営利事業を行い、生み出した利益を株主に分配することが目的
構成員	社員(=保険契約者)	株主
最高意思決定機関	社員総会(総代会)	株主総会
資本調達手段(代表例)	基金:元本の返済義務を負う。利息を支払う義務がある。	株式:返済義務はない。

(出所) ニッセイ基礎研究所『概説 日本の生命保険』36頁

3. 終戦後の生保経営危機

続いて、終戦後の生保会社再建に至る過程として当時の厳しい経営環境について述べる。

終戦直後の生保会社に財務的窮状をもたらした主な要因は、収入サイドでは、営業活動における極度の新契約不振と既契約の失効・解約増加からくる保険料収入の減少、資産運用における利息配当金収入の激減であり、支出サイドでは、戦争死亡保険金の支払い増加とインフレ進行による事業費の急騰であった。そこへ在外資産の喪失と政府の戦時補償打ち切りが加わり、生保各社の収支悪化に一層拍車がかかったのである。

1946年8月に金融機関経理応急措置法が施行されると、生保各社は1946年8月11日午前零時を指定時とする臨時決算を行い、新旧勘定分離を実施した。戦争や戦時補償打ち切りの損失処理を旧勘定で行なった上で新勘定による経営再建を企図したのである。この過程で、保険金1万円以上の高額保険契約は保険金支払が当面停止(いわゆる指定時前契約の棚上げ)され、生命保険に対する契約者の信頼は大きく失墜した。

1946年10月に金融機関再建整備法が施行され、新旧勘定の整理方法が決定すると、生命保険各社は1948年3月31日を目途に旧勘定の確定損を決め、最終処理を行うこととされた。旧勘定の確定損は生保業界全体で78億円に達し、積立金、資本金、債務を取り崩しても不足したため38億円の政府補償を受けて埋め合わせたのである。これは当時の全金融機関に対する政府補償額122億円の約3割を占め、生保経営危機の深刻さを示している¹。

1947年2月に第二次金融制度調査会は、最終処理により旧勘定の資本金が全額切り捨てとなる金融機関には第二会社の設立を認めることを答申した。その時点で生保各社は旧勘定の毀損状況から第二会社設立は不可避と判断し、全生保会社から労使代表者が参加する「生命保険再

¹ 終戦後の生保経営危機に関しては、宇佐見(1984)232-233頁および大蔵省財政史室編(1979)50-54頁を参考。

建会議」を設置して第二会社設立計画案を業界ベースで検討する準備に入った。

ところがその矢先、業界最大手の日本生命が単独で、旧会社の最終処理を待たずに第二会社を早期設立するとの情報が業界内を駆け巡った。実際、日本生命は1947年2月に大蔵省へ第二会社の設立内認可申請を提出、同年5月に金融機関再建整備法ではなく保険業法に基づく第二会社を設立し、旧会社に残された債権・債務は金融機関再建整備法による最終処理完了後に包括移転形式によって第二会社へ後日統合するという画期的な再建策を断行した。これを受けて、業界ベースでの再建策検討の動きは自然崩壊し、日本生命方式での第二会社早期設立へ追隨した会社が実に13社に及んだ。このうち12社は日本生命と同様に、第二会社の会社形態として相互会社を選択したが、後述する板谷生命のみが株式会社を選択したのである。

4. 板谷生命の事例研究

ここからは、GHQが推進した経営民主化方針の下、所有と経営の分離を要請されていた当時の資本家経営者が、日本生命方式の第二会社設立に際して、いかなる理由・要因によって会社形態の選択を決断したのかについて個社ごとに考察していく。考察の対象として取り上げるのは、従来の先行研究では取り上げられなかった中小生保会社、板谷生命、新日本生命、第百生命の3社である。

(1) 板谷生命の概要

板谷生命の前身は、1907年に横浜の財界人達によって創立された横浜生命である。関東大震災を契機に財務危機に陥り、1927年に同社の大株主となり実権を握った北海道小樽の富豪（地方財閥）・板谷真吉（二代板谷宮吉、1885-1962年）が1935年に社長へ就任すると同時に、社名を板谷生命に変更している。同社の1942年度（昭和17年度）収入保険料は1,679万円で業界17社中第13位、市場シェアは1.2%という小規模生保であった。

板谷家は、初代板谷宮吉（1857-1924年）が出身地の新潟から北海道へ奉公に渡り、独立後に小樽で開業した海運業（小樽商船）が成功をおさめ、一代で北海道有数の地方財閥へと急成長した家である。後継の二代板谷宮吉（真吉）は、貴族院議員や小樽市長（1934-1937年）を務めたほか、板谷商船社長として事業多角化と中央進出を実現している。前述の通り、経営不振の横浜生命を買収したほか、大阪の百貨店・十合（そごう）呉服店の筆頭株主となり、1935年には十合呉服店取締役会長に就任している。終戦直後にGHQへ提出された板谷生命の主要株主一覧によれば、主要株主として当時の社長である二代板谷宮吉（67.97%）、横浜海上火災（6.55%）のみが記載されており、板谷宮吉は文字通りの資本家経営者であった。

板谷生命は、終戦後の経営再建策により、1947年10月に第二会社としては唯一の株式会社形態を採る平和生命保険株式会社を設立して、戦後経営のスタートを切ったのである。

(2) 第二会社の設立

次に、板谷生命の第二会社、平和生命（株）が設立されるに至った経緯を述べる。

板谷生命は第二会社設立に際して、「生命保険の相互扶助の理念は、株式会社組織でも変わるのではないから、経営形態はあえて相互組織に変更する必要はなく株式組織で良いと判断」²し、1947年6月30日に大蔵省へ設立内認可申請を行ったが、その後の設立認可は難航した。当時大蔵省保険課事務官だった福富暉雄は、「平和生命の設立内認可については、後述の事業計画に

² 保険研究所（1982）197頁

についても幾分の問題があったのであるが、その組織が株式組織であるという点において、相当の難航を経たものである。板谷生命の旧株主が殆んど板谷家系統の人々に占められているところへもってきて、新平和生命が株式会社組織であるというので、その株主及び重役の構成には深甚の注意が払われた上で、内認可がなされたものであった。蓋し、企業に対する個人的又は家族的支配を払拭することが、敗戦日本の経済に課せられた一命題であったからである」と後年説明している³。

認可申請時の設立計画から如何なる変更が大蔵省およびGHQの要請で行なわれたかは定かでないが、最終的に認可された第二会社・平和生命（株）の概要は次の通りであった。

- ・第二会社の株式は、保険契約者、従業員及び旧会社の株主に1／3ずつを目途に割り当てる。うち従業員については1年以上の勤続者に対して平均10株を割り当てる。
- ・大株主を作らないよう、1割以上の株式保有を制限する。
- ・利益の90%以上は契約者配当に回すこととし、株主への利益配当を制限する。
- ・経営陣は、従業員出身者（従業員出身の旧会社役員を含む）を主体に構成するが、株式割当てを受けた旧会社の株主および保険契約者からも一部選任する。なお、板谷家は経営陣に加わらない。

以上により、1947年10月に設立された第二会社・平和生命（株）の取締役には、従業員または従業員出身の旧会社役員から6名、株主から2名が選任され、監査役には保険契約者から2名が選任された。平和生命の初代社長には取締役の互選によって佐藤知信が就任し、板谷家は経営から退いたのである（表2参照）。

表2 平和生命設立当時の役員一覧

社 長	佐藤知信（旧会社常務、従業員出身）
常 務	藤井初雄（旧会社取締役、従業員出身） 畑孝二郎（旧会社常務、従業員出身）
取締役	佐藤峰太郎（前日産生命取締役、旧株主代表） 加藤勝太郎（旧会社保全部長、従業員出身） 野田政之（旧会社秘書課長、従業員出身） 土屋賢造（前羽田精機社長、旧株主代表） 小川吉久（前大阪十合デパート専務、契約者代表）
監査役	谷田昇四郎（前羽田精機総務部長、契約者代表） 前田幸造（現北辰興業代表社員、契約者代表）

（出所）表2および上記設立概要ともに『週刊企業調査』第19号（1947年11月7日発行）2-4頁

（3）株式会社形態を選択した理由

二代板谷宮吉はいかなる理由で、自身が経営から身を引くこととなる株式会社形態を第二会社設立の際に選択したのであろうか。

板谷宮吉自身は後年、横山五市との対談集の中で「友人の原安三郎君がGHQの関係を心配して、どうしても生保からは引けと忠告してくれたのでやめました⁴」と語っている。早稲田大学商学部時代からの友人・原安三郎（後の日本化薬会長）の忠告を受けて生保経営から身を引いたとする話は、雑誌の対談でも確認できる。『週刊サンケイ』278号（1957年6月）に掲載された阿部真之助との対談で板谷は、「アメリカが占領してから、財閥解体がありましたね。た

³ 福富（1949）2頁

⁴ 横山（1956）134頁

またま僕の友達がやって来て、『君の名がアメリカ軍の帳面に載っていてしかも三角ジルシがついているゾ』というんですナ。『どうして三角ジルシがついているんだろう』ときくと『アメリカ人からみると、保険会社というものは財界を握るくらいの力をもっているというふうに解釈する。だから保険会社をやっている人間は、どうしても睨まれるんだ』それはそうかもしれないと思ましてね、そこで早速僕は、保険会社をやめる決心をした（以下略）、と説明している。公職追放令（経済パージ）の適用該当者になることを警戒して、保険会社の経営から身を引く代わりに、持ち分は従来から大きく減らされても第二会社の株主となる道を選択したというのは、一定の合理性は認められる。

ただし、板谷宮吉が経営権を放棄した理由としては、次の点も指摘しておく必要がある。それは板谷家にとって生命保険事業は必ずしも中核事業ではなかったという点である。横浜生命の経営権を握るに至ったのも、取引先への融資の担保として横浜生命の株式を大量に保有していたことが理由であり、そもそも生保事業への進出を戦略的に狙っていたわけではなかった。

実際、終戦に至るまでの板谷生命の経営成績は劣悪であった。戦前の代表的な生保決算解説本として知られる本城俊明『保険契約者への報告』（1943年発行）では、板谷生命の決算に触れて「この會社が今日まで存立しているといふことは一の奇蹟である」と述べ、「無理をして採った新契約の六割乃至七割が解約失効して消滅するのであるから何のことやら解らぬ」とその経営状況を厳しく批判している。

二代板谷宮吉によって事業多角化を成し遂げた板谷家ではあったが、国内十大商船会社にも数えられた板谷商船は戦争により所有船の大半を喪失してしまい、板谷生命は戦後の高インフレを受けて実質経営破たん状態にあり、第二会社を設立しても将来の事業回復見通しはままたならないという状況に置かれていた。こうしたなか板谷家が海運業、保険業から離れて、当時比較的傷の浅かった十合呉服店の経営へと軸足を移す判断を下したことは自然の成り行きだったと言える⁶。換言すると、第二会社の会社形態として経営から身を引くことを余儀なくされる株式会社を選択したのは、公職追放令適用への警戒心と並んで、板谷家にとっての生命保険業の戦略的重要性の低さが理由であったと考えるのが妥当と言えよう。

5. 新日本生命の事例研究

（1）新日本生命の概要

新日本生命の前身は、1898年に日本初の徴兵保険会社⁷として設立された徴兵（株）である。日露戦争を経て徴兵保険が次第に不振となり経営悪化に陥ると、1909年に九州博多の富豪（地方財閥）であった四代太田清蔵（新太郎、1863-1946年）が私財を投じて経営再建に乗り出した。同社の業績はその後回復を遂げ、1924年に社名を第一徴兵（株）に改名、1936年に社長を長男の太田新吉（後に五代太田清蔵を襲名、1893-1977年）に譲り終戦を迎えている。敗戦に

⁵ 本城（1943）202頁

⁶ 二代板谷宮吉は1954年そごう社長に就任。1962年に板谷家と姻戚関係にある日本興業銀行出身の水島広雅が後継社長に就任すると積極的な店舗展開を行って、そごうは国内有数の大手百貨店へと成長した。しかし、バブル崩壊とともに積極経営が裏目となり2000年に経営破綻へと追い込まれた。

⁷ 徴兵保険は、戦前の徴兵制度に関連した特殊な保険である。例えば徴兵保険の甲種では、徴兵当選者に対して保険金の全額を支払う一方、徴兵落選者や死亡者に対しては既払込保険料の全額を返還するという保障内容であった。

より徴兵保険会社から普通生命保険会社への経営転換を図った同社は、1945年10月に新日本生命へと改名している。第一徴兵保険時代の1940年度（昭和15年度）収入保険料は8,432万円と、国内の徴兵保険会社としては富国徴兵保険の1億72万円に次ぐ第二位に位置し、普通生命保険会社と比較しても当時の五大生保（日本、第一、千代田、明治、帝国）に次ぐ収入規模を誇っていた。

太田家は、代々博多で種油製造販売業を家業として営んできた豪商であった。四代太田清蔵の代になると、家業の他に地元の筑紫銀行頭取、博多電灯社長等を務めるなど九州を代表する地方財閥としての地位を確立したが、後に博多から東京へ進出して（徴兵）保険業を家業の中核に添える事業ポートフォリオの変更を実施した。

終戦直後 GHQ へ提出された新日本生命の主要株主一覧をみると、主要株主として掲載されているのは大蔵実業、九州勧業、（四代）太田清蔵、太田新吉、太田弁次郎といった太田家関係者のみであり、実質的に株式のほぼ100%を太田家で所有していたと推測される。文字通り、太田家は新日本生命の資本家経営者であったと言える。

（2）第二会社の設立

続いて、新日本生命が相互会社形態の第二会社（新日本生命保険相互会社、後に東邦生命保険相互会社へ改称）を設立するに至った経緯について確認しておこう。

まず、「東邦生命保険相互会社五十年史」には、第二会社の企業形態について、社内の大勢は株式会社支持であったが、「大株主としての社長の英断」により相互会社に決定したと記されている。また、同五十年史には、米国の再保険会社副社長に転身していた元 GHQ 保険監督官ロイストンから生命保険協会専務理事・野口正造へ送られた1952年書簡の写しが掲載されており、当時ロイストンから太田社長には株式会社で第二会社を設立しても差し支えない旨事前に伝えてあったが、第二会社の認可申請をみると相互会社だったので驚いたとの記憶が綴られている。

こうして1947年10月に設立された相互会社形態の第二会社・新日本生命（相）一同年12月に東邦生命（相）に改称一の社長には、旧会社の社長だった太田新吉（五代太田清蔵）がそのまま就任した。相互会社化により、太田家は従来のように大株主として会社を所有する権利は放棄したが、爾来、東邦生命の歴代社長は1999年に経営破綻する直前まで太田家によって継承されたのである（表3参照）。

表3 戦前・戦後における新日本生命（東邦生命）の経営権推移

旧会社時代	第二会社時代
太田清蔵（社長 1909－36） 太田新吉（社長 1936－48）	太田新吉（社長 1947－61） 太田弁次郎（社長 1961－77） 太田新太郎（社長 1977－95）

（3）相互会社形態を選択した理由

新日本生命はいかなる理由で、株式会社形態の選択でほぼ決まっていた方針を設立申請直前になって相互会社へと急転換させたのであろうか。

花田（1979）は、当時の事情を知る関係者の談話として、「株式か相互か、大きな問題だったが、その当時のわれわれの気持ちとしては、やはり大勢に順応するより手はないと考えた」（太田弁次郎）、「社長には株式にしたいという気持ちもあったようです。が、そうすると株を

誰が持つとか、株式を公開しろとか、いろいろ問題が出てきて、GHQ が許可するかどうか」(大原弘資・元東邦生命専務)を紹介している。

しかしながら、これらの談話からはいずれも五代太田清蔵が設立申請直前になってなぜ相互会社へと方針を急転換する決断を下すに至ったのか、理由が今一つ判然としない。ここは、設立申請直前に何らかの重要な動きがあったと考えるのが自然であろう。その意味において、筆者が着目するのが前述した板谷生命の第二会社設立である。板谷生命は、既述の通り、第二会社を設立した業界14社のうち唯一となる株式会社形態を選択した会社であった。当初は、株式会社形態を選択する方針を掲げていたとされる新日本生命は、第二会社設立認可申請で先行した板谷生命の認可交渉の行方に当然注目していたはずである(表4参照)。

表4 第二会社の設立認可推移

第二会社名	平和生命保険株式会社	新日本生命保険相互会社
大蔵省へ内認可申請	1947年6月30日	—
大蔵省へ設立認可申請	—	1947年10月27日
大蔵省より設立認可	1947年8月29日	1947年10月30日
第二会社設立	1947年10月1日	1947年11月1日

そもそも十合呉服店を板谷宮吉に仲介したのは四代太田清蔵であり、十合呉服店の取締役会長に就任した板谷が太田を相談役として迎える⁸など、板谷家と太田家の間には以前から交流があった。平和生命設立に関し大蔵省やGHQとの間で行った認可交渉の内容について、板谷家から太田家に相応の情報提供があったとしても全く不自然ではない。むしろ、第二会社の会社形態を当初予定の株式会社から相互会社へ方針転換した理由として、平和生命の設立状況が大きく影響したと考える方が、時期的な関係からみても納得性が高いと言えよう。さらに突き詰めて言えば、既述したような平和生命設立に際して板谷家が最終的に受け入れた条件を、太田家としては容認することができなかったということになる。九州・博多の地方財閥から中央(東京)へ進出を果たした太田家にとって、生保事業はまさに中核事業であり、そこで経営権を放棄するという選択肢は取り得なかったのであろう。この点に板谷家と太田家の大きな違いがあることを認識する必要がある。

結論的にいえば、平和生命の設立状況によってGHQが推進する経営民主化の厳格ぶりを認識した太田清蔵が、相互会社選択によって株式保有を放棄する代わりに、経営権を維持・承継していく方針へ変更したというのが実態であろうと考えるのである。

6. 第百生命の事例研究

(1) 第百生命の概要

第百生命(株)の前身は川崎家が1914年に創立開業した日華生命(株)である。1941年に同じ川崎家経営の生保と合併し第百生命徴兵保険(株)、1945年10月には第百生命(株)へと社名を変えたが、歴代社長は川崎家から輩出した(表5参照)。また、終戦直後GHQへ提出された主要株主一覧によれば、千歳商会、日本海上火災、川崎信託、川崎甲子男、川崎共済会、定徳会、川崎肇といった川崎家関係者で少なくとも株式の6割以上を保有していた。川崎家が

⁸ 『東邦生命昭和外史』368頁

第百生命の資本家経営者であったことは明らかである。なお、第百生命の1943年度（昭和18年度）収入保険料は6,904万円と業界17社中第9位、市場シェアは5.0%という中堅生保であった。

川崎家は、もともと水戸藩の為替御用達を務めた豪商であったが、戦前は傘下に銀行（第百銀行）、生保（第百生命）、損保（日本火災）、信託（川崎信託）等を擁する、関東を地盤とした金融財閥であった⁹。しかしながら、戦間期の金融事業整備令により1943年、中核事業の第百銀行が三菱銀行に吸収合併されたのを契機に、金融財閥としての勢力後退を余儀なくされたまま終戦を迎えている。

（2）第二会社に相互会社形態を選択した理由

1947年9月、相互会社形態の第二会社として第百生命保険相互会社が設立されると、社長に就任したのは、元日華生命専務で吉田内閣の厚生大臣も務めた河合良成¹⁰であった。河合は弟鉄二の妻が川崎家二代目当主・川崎八右衛門の長女千代子で、川崎家とは縁戚関係にある。川崎家の川崎大次郎（1965-73社長）が常務として第二会社の経営陣へ加わったのは1949年であることから、相互会社形態を選択したにも関わらず、川崎家による経営権の承継は急がず、縁戚関係を利用しながら慎重に行なわれたことがわかる。この理由としては、川崎家が勢力後退したとはいえ戦前は東京川崎財閥とも呼ばれた金融財閥で、1945年12月の制限会社指定（336社）や、1947年2月の持株会社整理委員会¹¹による財閥家族の指定（三井・三菱・住友・安田・中島・野村・浅野・大倉・古河・鮎川の10家56名）はいずれも免れたものの、厳しい財閥解体の時流の中で慎重な対応を迫られていたことと関係があろう。実際、第二会社設立に際して川崎家は、当初予定していた基金への拠出を見合わせたほか、第二会社の発起人に川崎家の人間が名を連ねることも見合わせている。また、第二会社設立に際して労働組合から「新会社の経営に関しては、いっさい川崎家の容喙を許さない」とする申入れがなされており、労働組合に対する配慮も働いたものと考えられる。

第百生命にとって第二会社の会社形態に相互会社を選択したのは当然の成り行きだったと言えよう。財閥系企業として制限会社に指定されることは免れたものの、財閥解体の対象となるか否かのボーダーライン上¹²にいた川崎家にとって、第二会社の会社形態に株式会社を選択することは、当局を刺激する恐れがあり得策ではなかった。実際、制限会社の指定を受けた財閥系生保7社（明治、帝国、住友、三井、安田、日産、野村）は第二会社設立にあたり例外なく相互会社形態を選択させられている。さらに、それら財閥系生保では、財閥持株会社の幹部が第二会社の経営陣に残ることも許されなかった。こうした状況に配慮した結果、第二会社の社長として川崎家と縁戚関係にある河合良成を社外から迎え、実際の経営は川崎家の番頭格の専

⁹ 川崎造船所（川崎重工業）で知られる（薩州）川崎財閥とは無関係である。

¹⁰ 河合は第百生命社長に加えて、1947年12月に経営再建中だった小松製作所の社長にも就任している。河合は第百生命の社長時代について「私は時々会社へ油を売りには行ったが、それから十余年間社長在任中、一度も重役会に出たことも、社長として捺印署名したこともなかった」と述懐し、実際の社長業務は専務の斎藤真平が代行したとしている（河合 [1969] 392-395頁）。

¹¹ 持株会社整理委員会は1946年8月22日に設立登記され正式に活動を開始したが、主な任務は、持株会社および財閥家族の指定に関する内閣総理大臣への勧告、持株会社および財閥家族から譲渡された有価証券等の管理・処分、持株会社の整理に関する管理・監督などであった。

¹² 持株会社整理委員会による第5次持株会社指定（1947年9月26日）では、川崎家の持株会社である株式会社定徳会がその指定を受けている。

務・斎藤真平に委ねることとし、将来の川崎家による経営権承継に可能性を残す道を選んだ、と考えられるのである。

表5 戦前・戦後における第百生命の経営権推移

旧会社時代	第二会社時代
川崎肇（社長 1914－1921.2）	河合良成（社長 1947－54、会長 1954－63）
川崎東三郎（社長 1921.2－1921.9）	斎藤真平（社長 1954－65）
川崎肇（社長 1921.10－1929）	川崎大次郎（社長 1965－73）
川崎甲子男（社長 1929－46）	川崎稔（社長 1973－87）
斎藤真平（社長 1947－48）	

（出所）『第百生命七十年史』

7. おわりに

これまで考察してきたように、終戦後の生保再建策の結果として生じた所有と経営の分離は、Berle and Means（1932）が指摘した欧米における所有と経営の分離とはまったく様相を異にするものであった。戦前は資本家経営者として会社に対する圧倒的支配権を保持していた一族にとって、第二会社の会社形態に株式会社と相互会社のいずれかを選択するかは、所有と経営のいずれを選択するかという深刻な問題にそのまま直結していた。そうしたなか、株式会社を選択した板谷生命の板谷家は株主としては残ったが経営からの退陣を余儀なくされ、相互会社を選択した新日本生命の太田家は株式所有を放棄する見返りに、経営権を一族で承継することに成功した。同じく相互会社を選択した第百生命の川崎家は、財閥解体への警戒や労働組合への配慮で即座に承継とはいかなかったが、結果的には一族による経営権承継に成功している。

冒頭でも述べたように、保険業固有の相互会社という会社形態がもしなかったならば、戦前の資本家経営者が戦後も引き続き生保会社経営に従事する道は閉ざされていたであろう。周知のように、東邦生命は1999年に経営破綻し、GE エジソン生命、続いて AIG エジソン生命へと引き継がれ、米プルデンシャル・グループのジブラルタ生命に2012年吸収合併された。一方の第百生命も2000年に経営破綻し、カナダのマニユライフ・グループのマニユライフ生命へと引き継がれた。バブル崩壊後の生保経営破綻を扱った先行研究には、脆弱なガバナンスを破綻理由に挙げる例が少なくないが、その遠因を終戦後の第二会社設立（相互会社化）にみることも可能ではないだろうか。

最後に、本稿終了時点で終戦後の生保会社再建に関する筆者の研究としては、第二会社を当時設立した全14社中11社（前述の財閥系生保7社に加えて日本、板谷、新日本、第百の4社）まで考察を行ったことになる。今後の研究課題は、残された中小3社（大同、太陽、大和）ということになるが、大同生命以外は終戦前後の資料がほとんど現存していないのが実態である。したがって、本分野における次なる研究課題としては、大同生命の第二会社設立（相互会社化）を取り上げる予定である。

以 上

【参考文献】

宇佐見憲治 [1984]：『生命保険業100年史論』有斐閣

- 大蔵省財政史室編 [1979]：『昭和財政史—終戦から講和まで—第14巻保険・証券』東洋経済新報社
- 河合良成 [1969]：『明治の一青年像』講談社
- 菊地浩之 [2009]：『日本の15大財閥』平凡社
- 菊地浩之 [2014]：『47都道府県別 日本の地方財閥』平凡社
- 黒木達雄 [2014]：「財閥系生保の戦後の相互会社化—GHQ 指導説の検証—」『保険学雑誌』第624号、103-122頁
- 黒木達雄 [2015]：「日本生命の戦後の相互会社化—藤本談話のオーラルヒストリー分析を中心に—」『保険学雑誌』第628号、139-157頁
- 第百生命保険相互会社 [1985]：『第百生命七十年史』
- 東邦生命保険相互会社 [1953]：『東邦生命保険相互会社五十年史』
- 東邦生命保険相互会社 [1993]：『東邦生命昭和史』
- ニッセイ基礎研究所 [2011]：『概説 日本の生命保険』日本経済新聞社
- 花田 衛 [1979]：『五代太田清蔵伝』東邦生命保険相互会社
- 弘世 現 [1988]：『私の昭和生命保険史』東洋経済新報社
- 福富暉雄 [1949]：「生命保険会社の再建整備について」『生命保険経営』第17巻第2号、3-11頁
- 保険研究所 [1982]：『日本保険業史 会社編（下巻）』保険研究所
- 本城俊明 [1943]：『保険契約者への報告』會社研究社
- 松尾博志 [1985]：『時代を拓く第百生命70年のあゆみ』第百生命保険相互会社
- 宮本又郎 [2010]：『日本企業経営史研究』有斐閣
- 森川英正 [1985]：『日本財閥経営史 地方財閥』日本経済新聞社
- 森川英正 [1996]：『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣
- 山中 宏 [1966]：『生命保険金融発展史』有斐閣
- 横山五市 [1956]：『関西の財界人』清泉社
- Berle, A.A & G.C. Means [1932]：The Modern Corporation and Private Property, New York, Macmillan（北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店、1958年）