

Title	戦前期日本における保険企業の設立と経営：門野幾之進の活動を事例として
Sub Title	The establishment and the management of insurance company in prewar Japan : focusing on Ikunoshin Kadono
Author	三科, 仁伸(Mishina, Masanobu)
Publisher	三田史学会
Publication year	2023
Jtitle	史学 (The historical science). Vol.91, No.4 (2023. 1) ,p.1 (269)- 29 (297)
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00100104-20230100-0001">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00100104-20230100-0001</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# 戦前期日本における保険企業の設立と経営

——門野幾之進の活動を事例として——

## 三科 仁 伸

はじめに

本稿の目的は、千代田生命相互保険（以下、本稿では「千代田生命保険」と称す）を設立し、その経営に携わった門野幾之進を対象として、戦前期日本の保険事業の設立と経営について、経営者の役割を明らかにすることである。

近代日本における保険事業は、一八七九年に設立された東京海上保険を嚆矢として、東京火災保険や明治火災保険などの損害保険会社が設立された。生命保険については、一八八八年に福澤諭吉の門下生を中心に設立された明治生命保険をはじめとして、帝国生命保険や日本生命保険などが相次いで設立された。多くの保険会社が乱設される中で、一八九九年には保険業法が制定され、一

九〇二年には、矢野恒太によって相互会社形態に基づく第一生命保険が設立されている。こうした中で、一九〇四年に設立された保険会社が千代田生命保険であった。同社は、明治生命保険や日本生命保険などに比して後発の企業であったが、本稿で詳述するように戦前期日本を代表する「五大生命」の一つ（他に、明治生命保険、日本生命保険、帝国生命保険、第一生命保険）に成長した企業である。

本邦保険事業の歴史的展開に関する分析は、保険銀行時報社編（一九三三）や印南（一九六六）、保険研究所編（一九八〇）などに代表される、統計資料に基づいた産業史的視点からの分析を基盤としつつ、日本経営史研究所編（一九七九）や同（一九八一）、企画広報部社史編纂室編（一九九二）などに代表される各社社史によつ

て、個別企業の分析が進められた。また、財閥研究との関連から、財閥内部における金融構造の解明を目的として、その内部の金融機関と傘下の企業との間に生じた取引関係を説明する中で、杉山（一九八三）や武田（一九九三）によって、財閥系の保険企業の経営が分析された。さらに、生命保険の経営における資金運用に着目した麻島（一九九一）は、その実態を分析する中で、検討対象を非財閥系の企業にまで拡大させていった。

また、産業金融研究の立場からは、金融市場における保険会社の投資行動についての分析が進められた。戦前期日本の資本市場の発展過程を分析した志村（一九六九）は、保険会社の社債引き受けが証券市場の拡大に果たした役割を重視している。保険会社にとって、資金を「集めることと運用すること①は、車の車輪ほど重要」であるとされている。その資金運用の実態については、杉山（一九八三）や山中（一九八六）によって、保険会社の資金運用能力の拡充に伴い、一九三〇年代には株式市場に占める地位が上昇したことが指摘されるとともに、三井生命保険や住友生命保険、安田生命保険といった財閥系の保険会社の資金運用実態が解明された。また、武田（二〇〇九）は、非財閥系の企業にまで議論の対象を

拡大し、金融市場における役割を強調している。

上記の研究が、保険事業の構造的な把握や資金運用に関するマクロ的分析を精緻に進めた一方で、資金運用を含めた保険会社の経営を主導した企業家の役割については、ほとんど議論が及んでいないといえよう。そのため、近代日本における保険事業発展のダイナミズムを把握するためには、企業内部における経営者の活動についても分析されるべきであろう。

以上の問題意識を踏まえて、本稿では門野幾之進を事例として、その保険事業の設立と経営活動の分析を行う。彼自身が長期間にわたり保険事業のみに関与した企業家であるとともに、千代田生命保険及び関連する企業はいずれも非財閥系の企業であることから、特に企業家活動を分析する対象として設定する。また、後述するように、同社を設立する以前の彼は企業経営に関する経験が皆無であり、他の企業家からの支援を受ける必要があったことも推察される。そこで、本稿では、門野幾之進を後援した企業家との関係に留意しつつ、彼の企業家活動の分析を行うことで、戦前期日本における後発の保険事業の設立と展開について明らかにすることを課題としたい。これにより、戦前期日本における保険事業の定着過程の

表1 門野幾之進履歴

年	年齢	摘要
1856年	1歳	門野豊右衛門親賢の長男として、三重県志摩郡鳥羽に生まれる(3月14日)
	(幼時)	本籍地において漢学及び蘭学を学ぶ
1869年	14歳	鳥羽藩貢進生として、芝新館座慶應義塾に入塾(4月17日)
1871年	16歳	三田移転とともに、教員に就任(3月)
1876年		
～1881年		土佐立志社など、塾外で教鞭をとる
1881年	26歳	慶應義塾仮憲法により仮理事委員に推薦
1883年	28歳	慶應義塾教頭に就任; 東京府士族渡邊望島女駿と結婚(9月)
1889年	34歳	慶應義塾第1期評議員に当選; 大学部編成委員に推薦(10月)
1891年	36歳	慶應義塾第2期評議員に再選(10月、1901年まで毎回再選重任)
1894年	39歳	第3回総選挙に郷里より立候補(3月)
1898年	43歳	欧米諸国教育視察のため外遊(4月)
1899年	44歳	外遊より帰国(6月)
1901年	46歳	慶應義塾副社頭に推薦(10月)
1902年	47歳	慶應義塾教頭及び評議員を辞す(11月15日)
1904年	49歳	千代田生命保険相互株式会社を創立し、社長に就任(4月); 北海道方面を巡遊
1908年	53歳	第一機関汽缶保険株式会社を創立し、社長に就任(10月)
1909年	54歳	規約改正により、再度慶應義塾評議員に選ばれ、理事に挙げられる(10月、以降毎回再選重任)
1911年	56歳	日本徴兵保険株式会社を創立し、社長に就任(9月)
1913年	58歳	千代田火災保険株式会社を創立し、社長に就任(7月)
1916年	61歳	北海道視察旅行(9月)
1917年	62歳	朝鮮・中国方面視察旅行(10月)
1920年	65歳	千歳火災海上保険株式会社を創立し、社長に就任(9月)
1922年	67歳	慶應義塾長兼大学総長事務囑託に就任(7月); 理事を退任し、主査委員となる(12月)
1928年	73歳	時事新報社取締役会長に就任(5月)
1929年	74歳	慶應義塾理事に再度就任(11月、以降毎回重任)
1930年	75歳	国民工芸学院評議員に就任し、幹事ノ理事に推薦(10月)
1932年	77歳	貴族院議員に勅選(3月15日)
1934年	79歳	ローマ字ひろめ会会頭に就任(2月); 台湾視察(4月); 朝鮮視察(10月)
1936年	81歳	慶應義塾大学総長小泉信三渡米不在中、総長代理(9月)
1938年	82歳	日滿共同経済委員に就任(6月); 狭心症により逝去(11月18日)

(出所) 「理事門野幾之進先生葬儀次第 年譜」、「昭和十三年十一月 理事門野幾之進先生葬儀関係書類」(慶應義塾福澤研究センター所蔵、K92027-21) より作成。

一端を実証的に明らかにできると考える。あわせて、戦後日本における相互会社制度への転換の歴史を踏まえつつ、その前史としての同社の役割を検討したい。

上記の課題を検証するための論点として、以下の二点を設定する。第一に、門野幾之進による千代田生命保険の設立とその経営について、同社の設立を支援した企業家の役割に留意しつつ、分析する。第二に、千代田生命保険の傍系企業若しくは関連企業の設立過程について検討する。具体的には、共同火災保険及び千代田火災保険、千歳海上火災再保険、第一機関汽缶保険、日本徴兵保険の五社である。<sup>(3)</sup>

本稿の分析は、各社の「報告書」や門野幾之進関係文書(門野幾之進記念館所蔵)、日本徴兵保険と関わりのあった日本不動産株式会社所蔵史料に加え、村田(一九三九)に採録されている関連史資料を中心として行う。

なお、本稿での分析期間は、各社の設立から門野幾之進が死亡する一九三八年までとする。

の就任役職

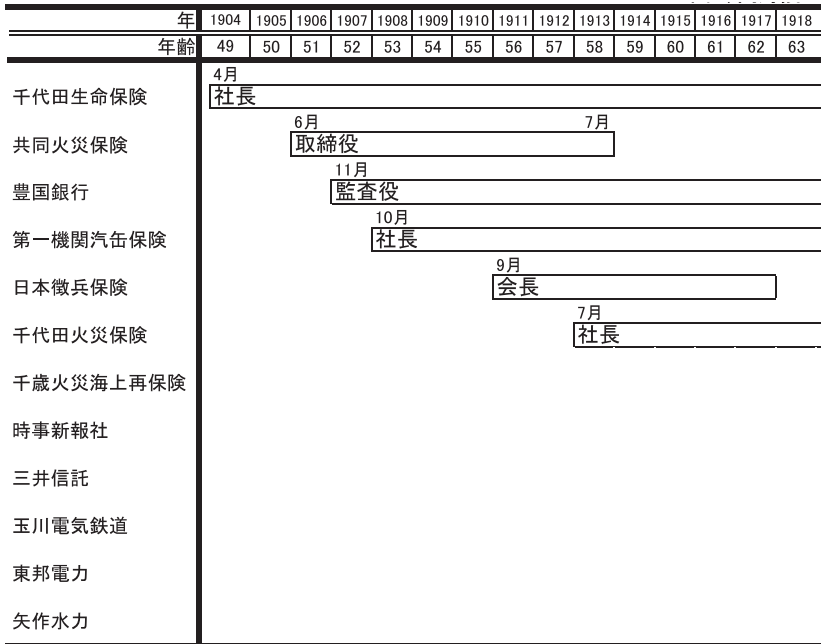
1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938
64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
4月																			
1月																			
11月																			
11月																			
9月																			
11月																			
9月																			
11月																			
5月																			
6月																			
6月																			
11月																			
3月																			
11月																			
(上半期)																			
(下半期)																			
(下半期)																			
11月																			
4月																			

一 門野幾之進について

はじめに、本稿で検討対象とする門野幾之進についてまとめる。ここで、表1として、門野幾之進の略歴を示し、図1として各社ごとに門野幾之進の就任役職とその時期を示す。門野幾之進は、一八五六年、鳥羽藩で家老を務めた門野豊右衛門の長男として生まれる。幼少期より蘭学を学んだ後、同郷の木村一步の仲介で、鳥羽藩の貢進生として慶應義塾に入塾する。入塾当初は、福澤諭吉のもとで、『理学初歩』や文典、心理学などを学ぶとともに、童子寮監督であった小泉信吉や阿部泰蔵、小幡甚三郎などからも教えを受けた。

入塾二年後には慶應義塾の教員となり、以降一九〇二年まで、約三〇年にわたり慶應義塾で教育活動を行った。一八九〇年に大学部が発足して以降は、論理学や心理学、倫理学、英作文といった科目を担当した。後年に経済界で活躍する上で必要とされる経済学に関する科目を担当したわけではなかったが、諸種の洋書を渉獵

図1 門野幾之進



(出所) 村田(1939)；三商業研究会編(1909)；各社「営業報告書」(各期)；各社社史などにより作成。

戦前期日本における保険企業の設立と経営

して、西洋の政治経済に関する広範な知見を習得した。この間、初期の三田演説会での活動や交詢社の設立にも関わっていた。また、学務主任や教頭などを務めるとともに、慶應義塾を辞した後も、理事や評議員として運営に携わっていた。<sup>(4)</sup>

このように、前半生を慶應義塾の教員として過ごした後、一九〇二年の慶應義塾の規約改正を契機として教頭を辞任し、保険事業を中心として、実業界に活躍の場を移すことになる。この間の状況は次節で詳述するが、ここでは彼の実業界での活動のうち、各社における兼任重役についてみていく。ここで、表2として、門野幾之進が役員を務めた企業のうち、二社以上で重役を兼任した者を示す。門野幾之進が経営に携わった企業一二社について、彼が役員を務めていた時期に同様に役員を務めていた人物を網羅的に取り上げると、のべ二一六名になり、二社以上で共に役員を務めた兼任重役は二二名であった。表2をみると、門野幾之進と同窓関係にあたる慶應義塾の出身者が、二二名のうち一

二社以上での重役を兼任した者

企業名						
千代田火災 保険	千歳火災海上 再保険	時事新報社	三井信託	玉川電気鉄道	東邦電力	矢作水力
取・監	取		代			
		取		取		
取	取	取・社			取	
						顧
支	取					
監						
	取				取 常 相	社 顧
		取			副・社	
				取		取
			監		監	
監 取 監	監 取 監		監			
					取 取	取 取

取…取締役 監…監査役 支…支配人 相…相談役 顧…顧問

八名いることがわかる。こうしたことから、門野幾之進は慶應義塾出身の企業家らとの関係を基盤として、実業界で活動していたといえる。なお、東邦電力や矢作水電は、慶應義塾出身の福澤桃介や福澤駒吉が関係していた企業であることから、門野幾之進も経営に関わったと考えられる。

こうした関係から、門野幾之進は、福澤論吉が創刊した時事新報の経営を引き受けることになる。一九二〇年に時事新報社が株式会社化した際に、彼は監査役に就任する。その後、一時的に経営から離れるが、一九二八年には取締役会長に就任している(図1)。この時期の時事新報社は、販売不振や増資問題により経営難に陥っていたが、「福澤先生に対する義務と感して犠牲に甘んじ、義侠を尽す」ために、経営を引き受けたとされている<sup>⑤</sup>。実業界で活躍したのち、門野幾之進は一九三八年に亡くなる。戦後になり、一九八三年、これまでの保険事業に対する貢献が国際的に評価され、門野幾之進は保険名誉賞を授与さ

表2 門野幾之進参画企業のうち

人名	兼任数	千代田生命	共同火災海上	豊国銀行	第一機関汽缶	日本徴兵保険
		保険	保険		保険	
北川禮弼	5	専・副・取	監			監
池田成彬	3	取				
伊藤紋崇	3	取			監	
名取和作	3	取				
松原重栄	3	取・監				
麻生義一郎	2	取				取
井上角五郎	2	取				
植松良三	2					
岡本貞然	2	取		取		
倉知誠夫	2		取			取
坂田実	2			専・頭		
成瀬正行	2					
福澤駒吉	2					
福澤桃介	2					
松永安左工門	2					
村瀬末一	2					
矢田績	2					
山名次郎	2					
権山愛輔	3					
赤星織馬	2					
小坂順造	2					
櫻木亮三	2					

(出所) 商業興信所編(各年)；各社「営業報告書」(各期)；各社社史などにより作成。

(注1) 表中の実線上部が慶應義塾の出身者を示し、下部が非出身者を示す。

(注2) 表中の記載は、右記のものを示す。 代…代表 社…社長 副…副社長 専…専務 常…常務

れ、保険殿堂（IHF）入りを果たしている<sup>(6)</sup>。次節以降で、その具体的な活動について検討する。

## 二・千代田生命保険と門野幾之進

### 二・一・千代田生命保険の設立

門野幾之進と保険事業の関わりについては、まずは千代田生命保険について分析する<sup>(7)</sup>。千代田生命保険の設立計画は、門野幾之進や北川禮弼が慶應義塾を辞した後、その処遇が考慮されたことが発端であった。関係者の一部からは、慶應義塾女学校の設立構想や、明治生命保険などの慶應義塾出身者によって経営されていた企業への斡旋も議論されるが、波多野承五郎や朝吹英二、早川千吉郎らの助力により、最終的に新規に生命保険会社を設立することに決まる。門野幾之進自身も、「生命保険事業が経営の一切に亘つて殆ど科学的」であると考えていたことから、この計画に賛同する。そこで、北川禮弼らを中心とした慶應義塾出身の企業家や三井の関係者らと



諮り、千代田生命保険の設立に向けた具体的な計画が進められた。<sup>8)</sup>

千代田生命保険は、慶應義塾出身の企業家を中心とした企業であることから、「従来設立上試みられた宗教団体や地方団体と異つて、学閥なる新しき団体を基礎として設立せらるゝ、会社」であると、当初より認識されていた。そのため、「三田学閥を背景とする以上は、内地会社との競争は全然眼中に置かず、専ら外国会社を対象として設計すべき」であるとして、「新しき行き方をもつて」経営することが目指された。<sup>9)</sup> ここで着目された制度が、相互会社制度である。相互会社とは、保険事業にのみ認められた企業形態であり、その構成員たる社員相互の保険を行うことを存立の目的とした企業のことである。<sup>10)</sup> 相互会社制度を採用した理由は、当時、慶應義塾の出身者が多数加入していたニューヨーク生命保険が相互会社の形態をとっていたことによる。<sup>11)</sup>

そこで、一九〇三年一〇月九日、千代田生命保険の設立認可申請書が農商務省に提出される。ここには、北川禮弼を設立発起人総代とし、門野幾之進を中心に、慶應義塾の出身者である井上角五郎や松原重栄に加え、長与稱吉や原富太郎、左右田金作、濱口儀兵衛、千葉松兵衛

といった財界の有力者が名前を連ねている。この申請は、翌一九〇四年二月二三日付けで認可される。

設立認可指令書が届いた翌日の二月二十五日、株式会社の資本金にあたる基金の拠出者に対して第一回払込通知が発送される。設立時の千代田生命保険の基金は三六万円であり、これは一口一〇〇円として、三六〇〇口に分割された。この内、一口に対し二五円の払込を実施し、九万円の資金を集める。千代田生命保険の第一回「報告書」によると、基金拠出者の総数は二〇八名であり、主な拠出者は、門野幾之進(一一五口)を筆頭に、波多野承五郎、朝吹英二、牧口義矩(いずれも一〇〇口)、益田孝、高橋義雄、井上角五郎、福澤捨次郎、北川禮弼、和田豊治、稲垣長敬(いずれも五〇口)、五〇口の出資者は他に二一名)などであった。当初の基金拠出者のうち、一一五名(五五・三パーセント)が慶應義塾の出身者であり、その引き受け口数は二〇九四口(五万二三五〇円、五八・一パーセント)である。<sup>12)</sup> このように、資金調達の際にも、慶應義塾の出身者が多数協力していたことがわかる。そのため、日露戦争の勃発による影響を受けることなく、資金調達を行うことができたといえる。<sup>13)</sup>

次に、設立認可指令書の下付から創立総会までの、門

野幾之進の行動をみていく。生命保険会社の設立に至る具体的な過程を把握できる史料は限られるため、ここでは門野幾之進記念館が所蔵する「千代田生命創業日誌」を活用して、主な活動について詳述する。設立認可がおりると、上記のように払込通知を行うとともに、二月二六日には事務所を三井銀行跡に設置すること、二七日には創立総会を交詢社で開くことを決める。同日、波多野承五郎が来社し、保険料の高廉に関し議論を交わすとともに、創立社員の名義を北川禮弼の提案により確定し、保険の募集を開始する。二九日からは、北川禮弼は日本銀行や三井銀行、三井物産に対して保険加入の運動を開始し、波多野承五郎が社員申込証を提出している。三月一日には職員の採用面接や電話購入の相談を進め、二日には門野幾之進が横浜方面での保険の募集を行っている。四日には北浜銀行の岩下清周が来社し、社屋の件に関して北川禮弼と面談し、台湾での募集に関して原十目次と対談している。

そして、四月一五日には、東京区裁判所に春奈高義が出頭し、創立社員定款に関する意向を照会し、北川禮弼が農商務省に清浦奎吾大臣を訪ね会談している。一八日には門野幾之進と北川禮弼により、重役の選定が行われ

た。二二日には北川禮弼が再度農商務省を訪ね、社員名簿への保険料記入の件に関し相談している。翌二三日には門野幾之進が益田孝と高橋義雄を訪ね、社員申込を受ける。二四日には創立総会の出席若しくは委任状の送付願いを通知し、創立総会に向けた準備を進めている。このように、設立認可から創立総会に至る一月あまりの間、門野幾之進は北川禮弼らとともに、保険の募集や官庁との折衝、役員や社員の選定、社屋の整備などを進めていったのである。

そして、一九〇四年三月二六日、交詢社において創立総会が開催される。そこで、千代田生命保険の役員として、取締役に門野幾之進や北川禮弼、井上角五郎、岡本貞休が、監査役に松原重栄が就任している。彼らはいずれも慶應義塾の出身者であり、これ以降も慶應義塾の出身者が千代田生命保険の役員の多くを占めていたことから、同社は「重役は門野幾之進以下一人の異学園を交へないオール・ケイオウ」であると評価されていた<sup>14)</sup>。

また、創立総会では、評議委員会を構成する評議委員五〇名が選任された<sup>15)</sup>。五〇名のうち、東京在住者が一二名おり、これに加えて各地方を代表する評議委員がいた。その内訳としては、和田豊治や波多野承五郎、益田孝、

高橋義雄、朝吹英二、藤山雷太、伊東要蔵らといった慶應義塾の出身者が二〇名おり、これに濱口儀兵衛や九鬼紋十郎、貝島太助などの地方政財界の有力者や地方資産家などが加わっていた。後者の中には、福澤諭吉の後任として適塾の教頭を務めた長与専斎の長男である長与称吉や、池田成彬の実父である池田成章など、間接的に慶應義塾の関係者と接点をもつものも少なくなかった。また、予備評議委員二〇名のうち、一五名が慶應義塾の出身者であった。<sup>16)</sup>このように、慶應義塾の出身者及びその関係者が多数評議委員として千代田生命保険に関わっていた。こうした傾向はその後も継続される。そのため、「顔触を一瞥したるものは、残る地方の評議委員八十二名を識らざるも、直に千代田と慶應との関係を理解することを得べし」と評されていた。<sup>17)</sup>

ここまでみてきたように、門野幾之進による千代田生命保険の設立に関して、設立事務や資金調達から評議委員の選定まで、諸種の側面から慶應義塾の出身者による後援があったことがわかる。そのため、同社は「三田学園を地盤として起ちたる」企業であると考えられていた。<sup>18)</sup>こうした後援もあり、一九〇四年三月二十九日、千代田生命保険は農商務省に対し事業認可を申請し、四月一日

付けて事業免許を下付されている。

## 二・二 千代田生命保険の経営

事業免許の下付を受けて、一九〇四年四月一日、千代田生命保険は営業を開始する。営業開始と同時に、門野幾之進や北川禮弼らが全国を回り、地方における保険者の勧誘を重点的に行うとともに、代理店を設置している。名古屋方面では、門野幾之進が自ら同地の有力者と面会し、営業の道筋をつけており、同地担当の営業職員は、その成果を「相互会社といふこと、門野社長が人徳の人である、偉い人だといふことが十分世間に認識され、又認識されて得た契約」と述懐している。また、大阪での営業活動の際には、慶應義塾の出身で三井銀行から引き抜いた小出収を支店長として配し、豊田讓らを営業員として派遣している。『大阪時事新報』や『大阪毎日新聞』、『神戸又新日報』などで、相互会社制度や千代田生命保険について宣伝した。そして、豊田讓は波多野承五郎から与えられた大阪実業界の関係者宛の紹介状を用いて、営業活動を行った。その際、三井物産や三井銀行が全面的に後援し、三井銀行大阪支店長であった平賀敏は、豊田讓の営業活動に三井の職員を同行させている。この

ように、大阪では、慶應義塾の出身者や三井の後援を得たことにより、契約者数を増加させていったといえる。<sup>(19)</sup>このような同窓関係を基盤としたマーケティング戦略は、千代田生命保険の躍進を支えた一要因として評価できよう。

次に、千代田生命保険の業績をみていく。ここで、表3として、千代田生命保険業績概況を示す。表3をみると、上述した門野幾之進らを中心とした営業活動もあって、同社の契約件数及び契約金額は徐々に増加していることがわかる。株式会社利益金にあたる余剰金についてみると、一九一一年から一九一四年の四年間の平均金額で、三〇万八〇〇〇円であった。これは、明治生命保険の二七万八〇〇〇円や帝国生命保険の一三万九〇〇〇円を上回るものであった。この要因として、千代田生命保険が、一般的な生命保険会社に比して、収入保険料に対する営業費の割合が低いことが注目される。同期間の平均割合をみると、明治生命保険は二八パーセント、帝国生命保険は二五パーセントであったのに対し、千代田生命保険は一六パーセントであった。こうした営業費の低廉性が、同社の初期の発展を牽引した要因の一つと考えられる。<sup>(21)</sup>

また、生命保険の契約高についても開業直後から好成績を収めており、一九一一年には安田生命保険や大同生命保険を抜き、業界第四位の成績を収めている。一九一〇年代前半までの成長により、同社の財政的基礎が固まるとともに、一九一七年に基金の完全償却を実現させている。第一次世界大戦後も順調に業績を伸ばし、一九二五年には契約高で帝国生命保険を抜き、日本生命保険や明治生命保険に次ぐ、業界第三位へと躍進している。一九二八年には明治生命保険を抜き、日本生命保険に肉薄するも、直後に明治生命保険に抜き返されている。<sup>(22)</sup>こうした好成績に加え、責任準備金の拡充や、以下で詳述する門野幾之進の堅実な経営方針とあいまって、「千代田生命保険相互会社は理想的保険会社として実質を有せり」と評価されていた。<sup>(23)</sup>

千代田生命保険の発展について、平沼亮三は、「千代田生命があれだけになったのは、手腕のある重役が多かつたからだとは思いますが、一つは門野先生に対する慶應義塾の大勢の感謝の念が籠つた大きな現はれだと思ひます」と述べている。<sup>(24)</sup>この発言からも、慶應義塾の出身者が、千代田生命保険に対して、経営や資金調達、保険への加入、営業活動といった多岐にわたる支援を行った

表 3 千代田生命保険業績概況

	契約件数		契約金額		保険料 (A)	保険金 (B)	損害率 (B/A)	責任準備金	基金	余剰金
	新規	年末現在	新規	年末現在						
1904年	3	3	2,644	2,611	114	2	1.8	51	360	12
1905年	5	8	4,190	6,590	326	24	7.4	239	360	29
1906年	6	12	5,329	11,343	613	57	9.3	645	360	51
1907年	7	18	6,227	16,669	874	116	13.3	1,186	360	71
1908年	8	24	7,380	22,450	1,123	152	13.5	1,914	360	92
1909年	8	29	8,417	28,528	1,436	185	12.9	2,783	360	148
1910年	8	35	8,807	34,828	1,742	289	16.6	3,861	324	288
1911年	9	40	10,750	42,729	2,105	354	16.8	5,105	324	287
1912年	9	47	12,609	52,334	2,397	461	19.2	6,552	288	315
1913年	9	52	12,540	60,584	2,714	589	21.7	8,131	252	332
1914年	7	55	9,458	64,260	2,872	567	19.7	9,781	216	301
1915年	6	55	7,493	64,579	2,981	825	27.7	11,226	180	742
1916年	7	58	11,231	70,596	3,196	1,020	31.9	12,589	108	1,048
1917年	13	68	18,734	85,941	3,732	933	25.0	14,480	(償却)	1,002
1918年	21	86	28,021	110,018	4,518	1,463	32.4	16,770		746
1919年	25	105	36,479	138,670	5,588	2,180	39.0	19,240		987
1920年	23	122	35,819	165,645	6,483	2,735	42.2	22,039		747
1921年	22	136	38,108	192,855	7,610	2,592	34.1	25,653		1,626
1922年	25	153	49,029	230,305	9,117	2,965	32.5	30,093		2,180
1923年	24	167	49,326	264,719	9,347	3,796	40.6	34,419		1,782
1924年	26	182	57,993	304,119	12,157	4,249	35.0	39,723		3,325
1925年	36	208	88,201	372,269	14,286	4,206	29.4	46,379		4,176
1926年	42	238	105,459	452,464	16,744	4,804	28.7	53,300		5,246
1927年	42	264	111,322	534,007	19,784	5,551	28.1	61,851		6,014
1928年	54	301	145,952	642,906	23,518	6,148	26.1	72,678		7,013
1929年	60	343	155,759	755,008	27,049	7,580	28.0	84,907		6,035
1930年	54	377	132,822	835,222	30,148	8,904	29.5	98,734		5,049
1931年	77	422	196,318	951,195	33,801	9,542	28.2	112,685		6,888
1932年	85	466	194,109	1,035,980	37,654	10,370	27.5	128,645		10,386
1933年	102	526	214,675	1,144,390	42,082	11,810	28.1	146,924		12,254
1934年	122	613	251,658	1,314,890	48,098	13,140	27.3	170,684		11,036
1935年	147	715	311,632	1,526,547	55,368	13,602	24.6	198,155		12,491
1936年	150	810	301,298	1,709,245	63,038	15,801	25.1	229,130		16,613
1937年	140	900	276,076	1,884,241	70,556	19,558	27.7	263,816		17,100
1938年	151	1,004	295,880	2,085,108	79,078	25,115	31.8	300,303		16,874

(出所) 千代田生命保険「報告書」(各年); 村田(1939)、522-524頁; 千代田生命保険相互会社五十年史編纂委員会編(1955)、554-559頁、560-561頁より作成。

(注1) 表中の単位は、「千円」若しくは「千件」であり、損害率(B/A)のみ「%」で示した。

(注2) 事業年度は、1月1日から12月31日である。

ことが、同社の発展の重要な要因であったことがうかがわれる。

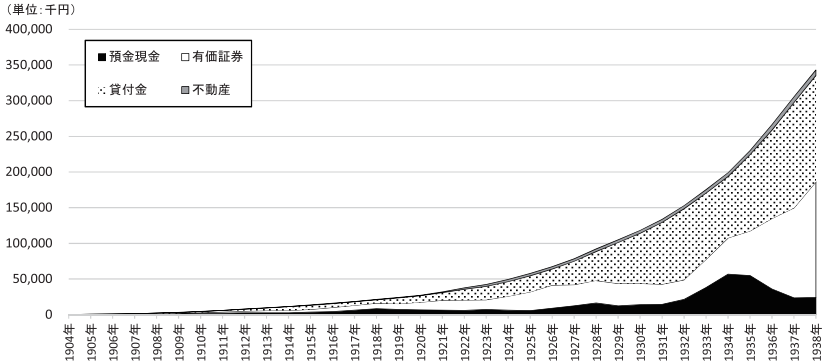
また、ここで付言すると、千代田生命保険と慶應義塾との関わりは、新規職員採用の際にもみることができ、採用方針について、堀井卯之助は、大卒程度のもを毎年八名から一〇名ほど採用するとした上で、人物を重視するとしつつも、「ここは慶應義塾のものを多くとする習慣になつてゐる」と発言している。実際、一九三一年の採用実績は、慶應義塾出身者が五名、帝国大学出身者が二名、大倉高等商業学校とその他の出身者が一名ずつであった。<sup>(25)</sup>

千代田生命保険を経営するにあつて、門野幾之進が最も重視したことは資金運用であつた。門野幾之進による企業経営への姿勢は、「別に商売人ぢやないし、さう沢山金をほしいといふ訳ぢやない」とした上で、「成るだけ金を使はないやうに吝に商売をした」、「不養生なことをしなかつた、悪いことや馬鹿なことをしなかつた」と述懐していることからわかるように、堅実第一の方針であつた。そのため、厳格な資金運用や経費の節減は、千代田生命保険の伝統的方针とされ、門野幾之進は次節以降で検討する他の企業においても一貫して同様の

方針をとつた。<sup>(26)</sup>

それでは、門野幾之進の堅実的とされる経営方針について、千代田生命保険の資金運用の実態を検討する。ここで、図2として、千代田生命保険の資金運用内訳を示す。図2からわかるように、その初期には有価証券投資が中心であつたが、徐々に現金預金及び貸付金の比重を増加させている。その後、現金預金は低下するが、金融恐慌を契機として、一九二七年以降は恒常的に貸付金が有価証券投資を上回っている。当時の生命保険会社の資金運用の中心は有価証券投資であることを考えると、これは千代田生命保険に特有な「保守的と呼んでいゝ、位ゐの堅実第一主義」の投資方針を反映したものと見えよう。<sup>(27)</sup> 具体的にみると、現金預金については、三井銀行や豊国銀行を中心に、三菱銀行や森村銀行、十五銀行などといった都市部の大銀行を中心に行い、中小銀行や地方銀行は極力避けていた。貸付金のうち、一般への貸付金については、必ず担保能力が十分ある土地や有価証券などを抵当としていたが、一部には公共団体などへの無担保貸付も行つていた。また、有価証券投資についても、「堅実堅実という方針」を第一としており、会計処理の際には、原則として評価益は計上しなかつた。<sup>(28)</sup>

図2 千代田生命保険における運用資金の推移



(出所) 千代田生命保険相互会社五十年史編纂委員会編(1955)、516-517頁より作成。

表4 千代田生命保険保有株式の産業別割合

産業 年度	公益事業				重工業		軽工業		金融商業その他		合計					
	鉄道海運	電信電話	瓦斯	電力	鉱業	その他	紡績	その他	金融	その他						
1904年	54.6	—	—	—	54.6	45.4	—	—	—	—	100.0					
1905年	55.0	—	—	—	55.0	45.0	—	—	—	—	100.0					
1906年	47.5	—	—	—	47.5	52.5	—	—	—	—	100.0					
1907年	32.9	—	22.9	3.3	59.1	35.1	—	—	5.8	—	100.0					
1908年	56.2	—	19.6	—	75.8	18.0	—	—	3.5	—	100.0					
1909年	41.0	—	—	—	78.7	11.7	—	—	—	—	100.0					
1910年	19.6	—	33.1	4.4	67.3	3.1	—	—	9.6	—	100.0					
1911年	7.7	—	28.0	54.5	90.2	—	—	—	9.8	—	100.0					
1912年	—	—	16.0	75.4	91.4	—	—	—	2.7	—	100.0					
1913年	—	—	9.4	66.5	75.9	—	—	5.9	5.9	2.7	100.0					
1914年	2.3	—	6.0	69.5	77.8	—	3.9	3.9	3.0	15.3	100.0					
1915年	4.6	—	5.9	72.7	83.2	—	—	—	2.8	14.0	100.0					
1916年	4.6	—	5.0	74.5	84.1	—	—	—	2.6	2.8	13.3	100.0				
1917年	4.5	—	4.9	75.6	85.0	—	—	—	2.5	2.5	12.5	100.0				
1918年	4.4	—	4.4	73.3	82.1	—	3.6	3.6	—	2.2	11.2	100.0				
1919年	4.9	—	4.8	73.4	83.1	—	0.4	0.4	0.1	15.5	0.9	16.4	100.0			
1920年	3.6	—	3.0	68.9	75.5	—	0.3	0.3	0.0	20.6	3.6	24.2	100.0			
1921年	3.6	—	2.7	71.4	77.7	—	0.2	0.2	0.0	18.4	3.7	22.1	100.0			
1922年	4.3	—	2.1	74.1	80.5	—	—	—	0.0	15.4	4.1	19.5	100.0			
1923年	3.8	—	2.0	80.6	86.4	—	—	—	—	10.8	2.8	13.6	100.0			
1924年	14.0	—	1.4	70.1	85.5	—	—	—	—	12.5	2.0	14.5	100.0			
1925年	34.0	0.6	1.4	49.2	85.2	—	—	—	0.7	0.7	12.1	2.0	14.7	100.0		
1926年	26.3	0.2	1.4	55.8	83.7	—	5.6	5.6	—	0.5	0.5	9.1	1.1	10.2	100.0	
1927年	19.1	0.2	10.0	52.7	82.0	—	6.5	6.5	—	0.5	0.5	9.9	1.1	11.0	100.0	
1928年	13.3	0.1	11.9	63.5	88.8	—	4.2	4.2	—	0.3	0.3	6.0	0.7	6.7	100.0	
1929年	12.5	0.1	11.3	59.5	83.9	—	7.3	7.3	1.3	0.7	2.0	6.1	0.7	6.8	100.0	
1930年	12.2	0.3	11.8	47.7	72.0	—	6.6	6.6	1.1	0.9	2.0	18.5	0.9	19.4	100.0	
1931年	12.1	0.3	13.5	41.4	67.3	—	8.9	8.9	1.2	0.9	2.1	21.2	0.5	21.7	100.0	
1932年	11.4	0.5	13.6	42.0	67.5	—	8.5	8.5	1.2	0.9	2.1	21.5	0.4	21.9	100.0	
1933年	11.4	0.7	10.1	29.2	49.0	—	11.8	11.8	10.8	22.2	35.0	6.0	0.2	42.5	100.0	
1934年	6.8	0.6	6.0	20.4	33.8	—	4.6	15.5	20.1	19.6	21.0	40.6	4.7	0.8	5.5	100.0
1935年	4.9	0.5	2.4	34.0	41.8	—	2.7	10.9	13.6	22.3	17.9	40.2	3.9	0.5	4.4	100.0
1936年	4.2	0.7	3.4	42.7	51.0	—	5.9	7.7	13.6	14.6	18.0	32.6	2.4	0.4	2.8	100.0
1937年	6.4	0.8	5.4	43.6	56.2	—	4.3	10.2	14.5	8.7	17.8	26.5	2.4	0.4	2.8	100.0
1938年	4.6	0.8	7.5	37.5	50.4	—	8.2	13.8	22.0	8.5	15.0	23.5	2.0	2.1	4.1	100.0

(出所) 千代田生命保険「報告書」(各期); 村田(1939)、504-505頁より作成。

(注) 表中の単位は「%」である、小数点第二位を四捨五入の上、表記した。



ここで、表4として、千代田生命保険保有株式の産業別割合を示す。同社の有価証券投資のうち、信託有価証券を含めた国債や公債、社債を除いた主な株式投資先は、電力事業を中心とした公益事業に関連する産業であった。設立初期には鉱業関係への投資もみられたものの、一九二〇年代までの保有株式の八〇パーセント程度は、瓦斯や電力を中心に、鉄道や海運、電信電話などの公益事業に関連するものが主な投資先であった。しかし、一九三〇年代に入ると、公益事業への投資比率を低下させ、金融関連事業や工業への投資が増加する。公益事業への投資は、一九三三年以降はおおよそ五〇パーセント前後へと低下している。また、一九三〇年代に入ると、三越や東武鉄道に対して、他社と共同した社債引受けも行った。<sup>30)</sup>

図2からもわかるように、一九三〇年月中旬になると、有価証券投資による運用資金の規模を拡大させており、その過程で工業部門に対する投資の増大が確認される。具体的には、一九三一年から一九三三年にかけては金融事業への投資が全体の二割ほどを占めており、日本銀行や三井信託といった都市部の大銀行を中心としたものや生保証券会社などに対するものがその中心であった。一

九三四年に入ると、全有価証券投資にしめる工業部門へのそれが、全体の六割を占めるに至っている。また、その後は工業部門への投資が、安定的に四割から五割程度を占めている。工業部門の中では、重工業への投資は軽微であって、明治製糖や台湾製糖といった製糖事業や、鐘淵紡績や東洋紡績といった紡績事業などの軽工業への投資が中心であった。こうした投資構造の変化は、満州事変ブーム期の経済状況の影響をうけたものといえよう。一九三〇年代後半には、株式投資を中心としつつも、国債への投資が増加していくが、これは時局に応じた国策協力としての性格が強いものであったと理解できる。<sup>31)</sup>

門野幾之進による堅実な経営方針は、経費の節減からも実現された。彼は、浜田長策に宛てた書簡の中で、社屋の新設に関し、「支部の仮家ハ多少の修繕を要シ候事ならんが、是も可成粗末に甘んじて費用の掛らざる様極めてシミツタレニ致度候」との意見を述べている。<sup>32)</sup> 即ち、不要な経費を削減することで、支出の抑制を企図しているのである。こうした点にも、門野幾之進の一貫した堅実な経営方針をみることができる。<sup>34)</sup>

ここまでみてきたように、慶應義塾を辞した後の門野幾之進は、三井の関係者や慶應義塾出身の企業家らと諮



り、千代田生命保険を設立した。同社の経営にあたっては、堅実第一の経営方針を堅持し、千代田生命保険を五大生命保険の一つへと育てあげた。次節では、千代田生命保険での活動を踏まえて、他の保険会社の設立や経営についてみていく。

### 三・生命保険以外の保険事業への参入

#### 三・一・共同火災保険

本節では、門野幾之進により千代田生命保険の系列会社として設立された火災保険会社や再保険会社、徴兵保険会社などについて、設立と展開における彼の役割について分析を行う。はじめに、千代田火災保険を設立する契機ともなった共同火災保険との関わりについて検討する<sup>(35)</sup>。

共同火災保険の設立は、一九〇五年初頭頃より計画された。当時、東京の三井系の企業家や慶應義塾出身の企業家らを中心に、日露戦争後の経済状況を見据えて、損害保険会社の新設が企図される。実際の計画の中心は、両者と密接な関わりを持っていた千代田生命保険の関係者であった。そうした中で、大阪を中心とした関西財界の中から、同様の目的をもった損害保険会社設立の運動が活発化する。そこで、朝吹英二の仲介により、損害

保険会社の設立を進めていた東西の有力企業家を、共同して、新企業を設立することが計画される。その結果として設立された企業が共同火災保険であった。門野幾之進は、北川禮彌らとともに関東側の企業家の一員として設立総会に臨む。そこで、門野幾之進は取締役に、北川禮彌は監査役に選任される。また、三井系の資本を代表する形で、波多野承五郎や鈴木梅四郎、倉知誠夫などの慶應義塾出身の企業家が役員に就任した。

このような設立経緯をもつため、設立当初は、東京を中心とした三井系の資本と大阪を拠点とした住友系の資本の並立状態が続いていた。しかし、その後、漸次的に同社の株主に占める大阪財界の比重が上昇したことに伴い、両資本の対立が顕在化するようになる。こうした対立を契機として、門野幾之進は北川禮彌とともに同社の役員を辞し、千代田生命保険の系列企業として、独自の火災保険会社の設立を推進することになる。このあたりの事情に関して、門野幾之進は、「共同火災といふものを大阪の連中と一緒にやつてゐた。ところが、三井と住友間のそりがうまく行かないので喧嘩をした。(千代田火災保険は一引用者注)つまりその尻なんですネ」と述懐している<sup>(36)</sup>。なお、共同火災保険の側でも、「已に両氏

にして千代田火災に関係せらるゝ以上、依然共同火災の重役たるは商略上多少不利の点もあるを以つて、双方好意的に交渉の結果、共同火災の重役を辞し貰ふ」ことと合意している。<sup>37)</sup>

### 三二二 千代田火災保険

次に、共同火災保険を辞した後に設立した千代田火災保険について、仔細に検討する。<sup>38)</sup>千代田火災保険の設立計画の端緒は、共同火災保険における対立とは異なるところにあつた。それは、日露戦争後の経済界において、特に全国の旅館料理業者の中から、火災保険料金が高騰しつつあることから、独自の火災保険会社設立を求める声が高まったことであつた。この設立計画は、同盟火災保険と仮称され、千代田生命保険の取締役を務めていた麻生義一郎のもとに持ち込まれるも、その後の紆余曲折により頓挫する。

この時期、三井系の慶應義塾出身の企業家である池田成彬や坂田実らが中心となつて、新井由三郎に畢生の事業を斡旋しようとする動きがあつた。新井由三郎は、慶應義塾卒業後、東京新報や日々新聞を経て時事新報に入社後、北川禮弼の後任として編集長を務めた人物である。<sup>39)</sup>

そこで、同盟火災保険を買収して、新井由三郎にその経営を任せることが構想される。この場合、同盟火災保険の開業後は、三井系の資本が入つていた共同火災保険の支援を要請し、事業にあたるのが計画されたが、交渉が難航し、遂にこの計画そのものが立ち消えとなつてしまふ。しかし、この間、火災保険事業に関心をもつた新井由三郎は、かねてから昵懇の間柄であつた三井の山本条太郎に相談を持ち込む。そこで、共同火災保険内部の対立に苦慮していた門野幾之進を交え、新規の火災保険会社の設立が計画されたのである。

一九一二年九月二〇日、千代田生命保険の門野幾之進や北川禮弼、松原重栄に加え、慶應義塾の出身者である福澤捨次郎や坂田実、新井由三郎、そして、十五銀行を代表する樺山愛輔と成瀬正恭により、發起人会が開催された。この席上で、新会社の設立事務所は千代田生命保険の本社の一室に置くこととし、千代田生命保険より小泉省吾を引抜き、設立事務にあたらせた。それに伴い、新会社の名称は「千代田火災保険」とすることに決定する。このように、千代田火災保険は設立段階から門野幾之進及び千代田生命保険の全面的な支援を受けていたのである。

翌一九一三年七月八日、設立総会が商工会議所で開かれ、千代田火災保険が資本金五〇〇万円で設立される。

設立時の役員は、取締役に門野幾之進や北川禮弼、成瀬正恭、樺山愛輔、松方幸次郎、松原重榮、益田太郎、新井由三郎が就任し、監査役に岡本貞休や坂田実、赤星鐵馬、福澤大四郎が就任している。同社の主要株主についてみると、一九一四年六月三日現在で総株数一〇万株のうち、一万四九〇〇株を千代田生命保険が保有しており、成瀬正恭や村井吉兵衛（共に八〇〇〇株）が続いていた。これを、樺山愛輔（三〇〇〇株）や松方巖（一〇〇〇株）などの十五銀行関係者や、益田太郎や坂田実、森村開作（いずれも一〇〇〇株）などの慶應義塾出身の企業家が支える形であった。門野幾之進自身も、個人の名義で一〇〇〇株を保有していた。<sup>40</sup>このような構図は、千代田生命保険の拠金出資者のそれと同様のものであり、千代田火災保険の資金調達は、千代田生命保険と同様の方法が採用されたといえる。

設立時の役員や株主の状況をみると、千代田火災保険は門野幾之進をはじめとした千代田生命保険や三井の関係者によって経営されており、資金面では十五銀行や村井系の支援を受けていたことがわかる。このような

理由から、千代田火災保険は、「三田学園の財界に於ける勢力を背景とし、所謂財閥を母体とせず、学閥をバックにスタートした」企業で、「独歩の安定さを持つ、手堅い中堅会社」であるとともに、「千代田生命を母胎として、従つて又門野先生の人格と信用を中心として成立」した企業であると評されていた。<sup>41</sup>

千代田火災保険が開業すると、千代田生命保険の契約者や慶應義塾の関係者、さらには彼らの縁故者を中心に契約者数を拡大していった。特に、千代田生命保険の代理店を活用できたことは、地方営業費を抑制するとともに、その契約者を取り込む上で、重要な役割を果たしたといえる。その一方で、最初に火災保険設立の発端となった旅館料理業者の加入はほとんどみられなかった。

千代田火災保険の経営に関し、一般的な社業は実質的に新井由三郎が統括していたが、資金運用についての門野幾之進が監督していた。同社の資金運用についての門野幾之進の方針は、千代田生命保険のそれを踏襲するものであった。この点について、近権内は、「資産運用の方面は大体千代田生命と同じ方針で、その方面は元来門野先生は厳格な人でしたから、それで社の基礎は早く固まりました」と述懐している。<sup>42</sup>

表5 千代田火災保険会社業績概要

	年末契約 金額	保険料 (A)	保険金 (B)	損害率 (B/A)	諸積立金	資本金	利益金
1914年	52,529	213	37	17.3	105	5,000	△ 24
1915年	119,648	490	204	41.7	223	5,000	2
1916年	180,750	696	279	40.2	284	5,000	64
1917年	242,540	910	509	56.0	369	5,000	85
1918年	281,000	1,710	868	50.7	593	5,000	204
1919年	371,660	2,735	1,426	52.1	898	5,000	281
1920年	557,440	3,817	1,363	35.7	2,224	10,000	355
1921年	548,050	4,087	2,125	52.0	2,540	10,000	474
1922年	644,689	4,316	2,379	55.1	2,807	10,000	425
1923年	695,426	4,175	2,180	52.2	2,843	10,000	540
1924年	651,948	3,596	1,484	41.3	2,703	10,000	328
1925年	696,251	4,057	2,272	56.0	2,762	10,000	565
1926年	750,103	4,396	2,139	48.7	2,859	10,000	551
1927年	796,009	4,583	2,289	49.9	3,089	10,000	449
1928年	804,373	4,580	1,750	38.2	3,026	10,000	502
1929年	868,270	4,995	2,508	50.2	3,175	10,000	511
1930年	876,530	4,859	2,272	46.8	3,256	10,000	511
1931年	850,420	4,459	1,734	38.9	3,291	10,000	531
1932年	819,130	4,435	1,988	44.8	3,389	10,000	443
1933年	834,600	4,672	2,261	48.4	3,482	10,000	493
1934年	881,000	5,182	3,547	68.4	3,565	10,000	408
1935年	990,000	5,632	2,768	49.1	3,673	10,000	398
1936年	1,039,000	5,658	2,730	48.2	3,815	10,000	0
1937年	1,098,000	5,857	2,140	36.5	3,756	10,000	250

(出所) 千代田火災保険「報告書」(各期); 村田(1939)、560-561頁より作成。

(注1) 表中の単位は、「1,000円」であり、損害率(B/A)のみ「%」で示した。

(注2) 事業年度は、7月1日から翌年6月30日である。

ここで、表5として、千代田火災保険業績概況を示す。表5より、千代田火災保険の業績は安定的に成長していることが確認できる。また、一九一七年より海上運送保険事業にも参入したことで、翌一九一八年の保険料が倍

額近くに増加している。こうした事業拡大への対応や千歳火災海上再保険への出資を主な目的として、一九二〇年には、資本金を一〇〇〇万円に倍額増資をしている。次項で詳述するように、千歳火災海上再保険の設立は、

千代田火災保険のリスクを分散させる役割を担ったことには留意すべきである。同社の損害率(表中のB/A)は、平均して五〇パーセントをやや下回る数値であったが、こうした系列企業の活用を背景として、千代田火災保険は順調に発展していったといえるのである。

### 三、三、千歳火災海上再保険

それでは、千代田火災保険の再保険会社として設立された千歳火災海上再保険について検討する。同社は、一九二〇年八月二十五日、資本金五〇〇万円にて設立される。その本社は、千代田火災保険の社屋の中におかれた。設立時の役員についてみると、門野幾之進を筆頭に、北川禮弼や樺山愛輔、松原重栄、成瀬正行、山本直良、新井由三

郎が取締役に就き、赤星鐵馬と小川貞一が監査役に就任している。後述するように、千歳火災海上再保険は千代田火災保険の直系会社として設立されたため、同社の経営陣は千代田火災保険の重役が兼任していた。また、役員に就任することはなかったが、千代田火災保険の成瀬正恭なども発起人として設立活動に関わっていた。

千歳火災海上再保険の設立動機は、千代田火災保険の業績が好調であったため、その再保険が同業他社との競合関係のために敬遠される傾向にあったことによる。即ち、再保険契約先の安定的な確保が目的であったといえる。当初の千代田火災保険は外国の再保険会社と契約を結んでいたが、契約内容を検討したところ、収益の確保が確実視されたため、千代田火災保険とは別勘定で再保険会社を設立することになった。そのため、設立計画の最初期の段階では、「千代田火災海上再保険」の名称で出願されていたのである。<sup>(44)</sup>

千歳火災海上再保険が営業対象とした保険は、火災保険、海上保険、運送保険の三分野であったが、その実態は火災保険に集中しており、海上保険の取り扱いが若干であった、運送保険は皆無であった。また、この内のほとんどの部分を千代田火災保険から出された保険が占め

ていた。その結果として、「千歳火災は千代田火災の子会社」であることから、「その業績も亦親会社の盛衰が直ちに当社の上に反映する」ものであるとされていた。<sup>(45)</sup>

千歳火災海上再保険の業績をみると、千代田火災保険が安定的な発展を遂げていたことから、一時期を除き好調な成績を示している。業績が停滞した具体的な時期は、一九二七年の金融恐慌期であり、銀行預金の損失に対して全額を償却したため、対前年比でマイナス成長を示している。また、一九三四年の函館大火の際には、千代田火災保険が保険金の支払いに追われたために、同社も打撃を受け、結果として七五パーセントの損害率を計上している。こうした点にも、千歳火災海上再保険と千代田火災保険の経営上の密接な関係が示されている。

その後、一九四二年三月、千歳火災海上再保険は、政府の損保会社に対する整備統合政策により、親会社である千代田火災保険と合併している。

### 三一四、第一機関汽缶保険

ここまで、千代田生命保険を中心とした傍系企業についてみてきたが、次に、第一機関汽缶保険について検討したい。<sup>(46)</sup> 第一機関汽缶保険は、一九〇八年一〇月、資本

金五〇万円にて、設立されている。設立時の役員は、門野幾之進をはじめとして、芳賀惣治郎や稲延利兵衛、T・ケルシヨウ、野上由貞、H・A・メトカルフの六名であった。芳賀惣治郎は同社の技師長を兼任している。また、稲延利兵衛は、一九〇二年から一九一九年にかけて、同社保険の契約者の一つである富士瓦斯紡績の取締役を務めていた人物である。<sup>(47)</sup>

この第一機関汽缶保険は、工場などの機関汽缶、即ちボイラー及びその付属物を対象とした保険会社である。

「汽缶内ニ発生シタル圧力ニ依リ汽缶ノ破裂即チ缶胴又ハ水管ノ破裂及焰筒又ハ火管ノ圧潰等ヨリ起ル損害ノ補填」に関する保険事業である。また、公的な官庁検査の省略及び検査上の便益を被保険者に提供するために、所属技術者によるボイラー及び付属機関の管理点検を行っていた。<sup>(48)</sup> 設立後間もない一九一一年段階における同社保険の主要な契約者は、東京市内では、鐘淵紡績や富士瓦斯紡績、東京紡績、日清紡績などの紡績工場を中心に二〇〇社余りにのぼり、その契約保険料の合計は約三〇〇万円であった。特に、機業地として有名な八王子などでは、生糸工場ほとんど全部と保険契約を締結できたとしている。また、大阪においては、東京よりも好況を呈

しており、尼ヶ崎紡績や撰津紡績、合同紡績、福島紡績、日本紡績に加え、中小の紡績工場や個人経営の諸種の工場をも契約者としていた。このように、大工場を有する巨大紡績企業を主な被保険者とすることにより、「工業の隆盛に伴ひ、其業務漸次順調に進みつゝある」と評価されていた。<sup>(49)</sup>

門野幾之進は、第一機関汽缶保険の設立から一九三八年の死去まで、同社の社長を務めており、千代田生命保険に次いで長期に経営に携わった企業であったといえる。

### 三一五 日本徴兵保険

本節の最後に、日本徴兵保険について検討する。<sup>(50)</sup> 日本徴兵保険は、一九一一年九月二〇日、資本金五〇万円にて設立される。設立時の本社は、千代田生命保険に隣接していた。同社の設立時の役員は、門野幾之進を筆頭に、足立莊、岩崎一、倉知誠夫、麻生義一郎、北川禮彌、武智直道、綾井忠彦であった。また、大株主として、波多野承五郎や早川千吉、池田成彬、飯田義一、和田豊治、福澤桃介などが名前を連ねていることから、同社は慶應義塾の出身者を中心に、三井系や村井系の企業家によって経営が支えられていたといえる。



同社の徴兵保険の具体的な内容は、○歳より一五歳に至る男子を被保険者とし、満二〇歳に達して徴兵検査に合格入管するものに保険金を支払うというものであった。また、その後、結婚保険や教育保険も販売対象としたことから、日本徴兵生存保険に改称している。

この日本徴兵保険の設立は、足立荘が中心となつて行われた。彼は慶應義塾を卒業後、時事新報記者として日露戦争取材した経験から、徴兵保険の必要を痛感し、そのことを前山久吉らに相談していた。<sup>(51)</sup>そこで、新会社の社長を門野幾之進に依頼することを考える。北川禮彌や麻生義一郎が同社の発起人として設立に関わっていた関係から、門野幾之進の社長就任が実現している。足立荘としては、「千代田で成功した先生の名前を藉りてやつた方が大変楽に行く」と考えたための社長就任依頼であった。門野幾之進を社長としたことにより、足立荘は専務として同社を経営することになる。<sup>(52)</sup>

同社の初期の営業状況は、足立荘を中心として、「同社第一の保険通として知られ真宗信徒、千代田を経て就任したる和才氏以下社員一統早朝より夜間に涉つて事務に奮闘し」た結果、「何等募集員の勧誘なきにも拘らず、単に同社開業の広告のみを見て契約を申込み者さへあり

て、之のみにても著しきは一日二三百円より五百円にするの盛況を呈」する程の状況であった。<sup>(53)</sup>また、地方で営業活動を行う際には、門野幾之進が社長を兼任していることから、「代理店は、凡て地方に於て信用あり且つ基礎の堅実なる千代田生命の代理店を踏襲利用し得た」ため、営業費を抑制することができたとされている。<sup>(54)</sup>このように、千代田生命保険及び門野幾之進らの後援により、日本徴兵保険は順調に営業を開始することができたのである。そのため、日本徴兵保険は、「千代田生命との姉妹的關係に起ち、同社の勢力と三田学系の根強き地盤を背景となしたる」企業であると認識されていた。<sup>(55)</sup>

門野幾之進については、前述のように堅実な経営方針を実践することが特徴であったが、日本徴兵保険についても同様のことが指摘できる。同社は、「我国実業界知名の士が集つて設立されたもので、其基礎鞏固に営業方針亦堅実」なものと認識されていた。<sup>(56)</sup>ここで、一九二四年を事例として、資金運用状況をみておこう。同年の資産勘定一六九六万円のうち、運用方法の内訳は、銀行預金が一八二万円、貸付金が七〇六万円、有価証券が四三二万円であり、その中心は貸付金であった。貸付金については、「都会地の不動産又は確実なる有価証券を担保

とし、担保物は厳密に調査の上貸出しを行ふ」こととした。また、銀行預金については、「三井、三菱、住友、十五等の諸銀行が主なるもので、猥に信用不確実なる多数の銀行と取引する様なことは断じてなく、有価証券についても、「確実なるもののみを選んで居」るため、「其利廻りの如きも非常に良好」なものであるとされていた。同社の運用方針は、「確実有利なる方面」を選ぶことを重視したものであり、その結果、不良貸付や損害を発生させたことはなかったとされる。<sup>57)</sup>

このように貸付金を中心とした資金運用方針は、先述の千代田生命保険などと同じのものであった。一九一七年、門野幾之進が社長を退任すると、室田義文が後任社長に就任する。室田義文の下で、資本金の倍額増資や支店網の拡大が行われるも、<sup>58)</sup>上記のような門野幾之進が重視した堅実な経営姿勢は、その後も踏襲されたといえる。

おわりに

本稿では、門野幾之進による保険企業の経営活動について、共同して事業にあたった企業家との関係に留意しつつ、検討を行った。本稿での分析により明らかにされた点を、冒頭に提示した論点に即してまとめると、以下

の二点に集約される。

第一に、門野幾之進は北川禮弼らとともに千代田生命保険を設立する際に、三井の関係者や慶應義塾出身の企業家らによる後援を受けた。彼らは基金の拠出に応じるとともに、評議委員に就任した。また、門野幾之進は堅実第一の経営姿勢を堅守し、特に厳格な資金運用を行った結果、同業他社に比して、資金運用に占める有価証券の割合は低位で推移していた。第二に、千代田生命保険の傍系企業として千代田火災保険や千歳火災海上再保険を設立するとともに、請われて、第一機関汽缶保険や日本徴兵保険の設立にも関与した。これらの企業の設立や経営においても、千代田生命保険で培った方針が採用されたといえる。

本稿での分析結果を踏まえると、冒頭に提示した門野幾之進の経営者としての役割は、以下のように析出される。門野幾之進の保険事業に対する経営方針は、堅実主義を堅守するものであった。このことは、千代田生命保険が貸付金の積極的な運用を行ったとする麻島（一九九一）の指摘に対し、その要因が門野幾之進の経営方針によるものであることを明らかにしたものといえる。また、千代田生命保険が後発の生命保険会社であることを念頭



におくならば、実業界での経験や信用がほとんどない門野幾之進が単独で事業にあたることは不可能であろう。そこで、これを慶應義塾出身の企業家が後援したことこそが、同社を「五大生命」の一つになるまでに成長させることが出来たといえる。即ち、千代田生命保険の躍進の要因の一つに、こうした企業家相互のコネクションの活用を想起するならば、同窓の企業家集団との連携を図った点に、彼の経営者としての役割の一端を見いだせよう。

門野幾之進は教育者から実業家に転じたこともあり、相互会社制度を採用し、利潤の追求を第一目的とせず、堅実第一の経営姿勢を一貫して維持していた。そして、事業の拡大を保険事業のみに限定することで、千代田生命保険の経営資源を有効に活用したのである。彼がこうした経営姿勢を堅守することが可能であったのも、同窓の企業家らの理解と後援があったからこそであろう。ただし、こうした経営方針について、すべての要因を一企業家の個性のみに求めることはできない。一般的に株主の権限が大きかったとされる戦前期の日本において、株主というステークホルダーを有さない相互会社の形態を採用することにより、彼らからの配当圧力を排除するこ

とができたと考えられる。この点を踏まえるならば、門野幾之進が関わった保険会社で実践された堅実主義的な経営は、こうした制度を採用したことによるものとも理解できよう。

保険業史研究において、戦後における株式会社形態の生命保険会社の相互会社への転換の意義は、米山（一九九七）や青地（二〇〇一）、黒木（二〇一五）などによって重視されてきた。本稿における千代田生命保険の検討は、堅実主義的な経営への着目という点においても、相互会社転換への前史的意味合いを持ちうる可能性がある。

近代日本における生命保険業界において、本稿で取り上げた千代田生命保険の設立は、明治生命保険や帝國生命保険などに比して、後発的であった。また、同社に代表されるような非財閥系の企業は、三井生命保険や住友生命保険などといった財閥系企業との競争を余儀なくされた。こうした中で成長をとげるためには、密接な関係を有する企業家による後援を得ることも重要であったのではないであろうか。本稿で取り上げた千代田生命保険の門野幾之進の場合、それが慶應義塾の出身者を中心とした企業家集団であったといえよう。<sup>59)</sup>

註

- (1) 麻島（一九八五）、六〇頁。
- (2) 再保険とは、保険会社が引受けた保険契約上の責任の一部または全部を、他の保険会社に転嫁する制度。この制度は、一般に、元受保険会社がリスク分散や計画的な資金運用を行う際などに活用される。
- (3) 本稿で取り上げる保険会社の内、二〇二〇年現在、合併や改称を経た上で、千代田生命保険と日本徴兵保険はプルデンシャル・ジブラルタ・ファイナンシャル生命に、千代田火災保険と千歳火災海上再保険、共同火災保険はあいおいニッセイ同和損保に、第一機関汽缶保険は損保ジャパン日本興亜に経営が継承されている。
- (4) 慶應義塾一五〇年史資料集編集委員会（二〇一六）、三五九頁。
- (5) 村田（一九三九）、六〇九頁。
- (6) 「門野幾之進氏が保険殿堂入り」、『インシユアランス』第三〇七九号、一九八三年、一六頁。保険名誉賞ないし保険殿堂（HF: Insurance Hall of Fame）とは、アメリカの保険教育普及のために設けられた制度で、創造的思考あるいは行動によって保険界に著しい革新をもたらした貢献者を顕彰することを目的に設立された表彰制度である。その受賞者は、オハイオ州立大学構内に設けられている「保険殿堂」に肖像画が掲額される。
- (7) 千代田生命保険相互会社五十年史編纂委員会編（一九五五）。
- (8) 村田（一九三九）、三四四頁。

戦前期日本における保険企業の設定と経営

- (9) 岩間（一九三七）。
- (10) 相互会社では会社と社員の間に、法人組織上の社員関係の他に、保険契約上の保険関係が同時に存在する。即ち、社員は全体として保険者の立場に立つが、個々の存在としては被保険者である。株式会社との主な相違点として、①設立時の出資金は、会社の債権者たる基金拠出者により拠出された資金（他人資本）による点、②被保険者を会社の構成員とする点、③最高意思決定機関が社員総会である点、④事業上の損益は社員に帰属する点、などが挙げられる。
- (11) 村田（一九三九）、三四五―三四六頁。
- (12) 千代田生命保険の実際の基金は三六〇〇口（三六万円）であるが、典拠資料に誤記があるため、ここでの総計は三六〇二口である。誤記箇所については、他の史料からも特定不能なため、本稿ではこの数値について、注記を付した上で採用する。
- (13) 村田（一九三九）、三七三―三七九頁。
- (14) 三木田（一九三三）、九〇頁。
- (15) 千代田生命保険の評議委員会とは、「社員総会三代ル可キ機関」であって、その構成員は社員中の互選により選出された（定款一八条・一九条）。
- (16) 村田（一九三九）、三〇八―三〇八三頁。
- (17) 滴々樓主人（一九一九）。
- (18) 栗原編（一九三八）、九三頁。
- (19) 村田（一九三九）、四一四―四一六頁。
- (20) 株式会社の場合には、業績に応じて利益金から株主配当

二五（二九三）

が行われるが、相互会社の形態をとった千代田生命保険の場合、余剰金から賞与や法定準備金、基金償却準備金などを除いた上で、基金拠出者配当金や満期社員配当準備金に充当した。定款三六条によると、両者の比率は、一〇・九〇から八・九二の間で規定されていた。

- (21) 「千代田生命保険会社―理想的に発達した相互会社―  
―営業費の少なき事無類なり―」、『ダイヤモンド』第三  
巻第一号、一九一五年、一〇五一―一〇九頁。
- (22) 高垣(一九三八)、一九九二―二〇七頁。
- (23) 近藤(一九一五)。
- (24) 村田(一九三九)、四三三頁。
- (25) 「就職戦線偵察記 第四報 大会社・大銀行の新卒社  
員採用期を前にして」、『実業之日本』第三五巻第五号、  
一九三二年、五六頁。
- (26) 村田(一九三九)、三三九頁、四〇七頁。
- (27) 戦前期の生命保険会社の資金運用に占める有価証券投  
資の割合は、一九一〇年が三七・七パーセント、一九二〇  
年が四四・七パーセント、一九三〇年が五〇・七パーセン  
トであった(印南編(一九六六)、三六一―三九九頁)。
- (28) 高垣(一九三八)、二一三―二二七頁。
- (29) 村田(一九三九)、四二五頁。
- (30) 高橋(一九三二)、二六四―二六五頁。
- (31) 生保証券会社とは、一九三〇年一〇月、千代田生命保  
険を含めた保険会社三二社の共同出資により設立された  
企業である。設立の目的は「巨大なる運用資産を有する  
保険会社が其株式投資々金の一部を醸出して協同の団体
- を作り、其団体を通じて堅実にして安全なる株式を買入  
れ、之を保有せんとする」ことであつたが、一九三三年  
二月に解散した(小野(一九三六)、一九八頁)。
- (32) 高垣(一九三八)、二一五頁・村田(一九三九)、五〇  
四―五〇五頁。
- (33) 「浜田長策宛門野幾之進書簡」(年欠) 六月二四日付、  
門野幾之進記念館所蔵。
- (34) 千代田生命保険の堅実経営については、資金運用面の  
みならず、本業である保険営業についても、同様の姿勢  
が現れていることが想定されるが、史料の制約(二〇一  
九年現在、ブルテンシャル・ジブラルタ・ファイナンシ  
ヤル生命は、保存実態を含め、千代田生命保険に関わる  
歴史史料に関する情報提供は行っていない)により、保  
険引受時のリスク選択については、判然としない。
- (35) 中外産業調査会編(一九四〇)、損・一一八―一二〇  
頁・同和火災海上保険株式会社史編纂委員会編(一九  
九五)、三〇―三四頁、四一頁。
- (36) 村田(一九三九)、五三三頁。
- (37) 「千代田火災の由来」、『保険銀行時報』第六二二号、  
一九一三年(村田(一九三九)、五三三―五三四頁所収)。
- (38) 中外産業調査会編(一九四〇)、損・一七八―一八五  
頁・千代田火災海上保険株式会社史編纂委員会編(一  
九七八)、五九一―七一頁・千代田火災海上保険株式会社  
史編纂委員会編(一九九八)、三三―三三九頁。
- (39) 三田商業研究会編(一九〇九)、七四七―七四八頁。  
村田(一九三九)、五四四頁。

- (41) 中外産業調査会編(一九四〇)、損・一七八―一八五頁・村田(一九三九)、五四五頁。
- (42) 村田(一九三九)、五四四頁。
- (43) 千代田火災海上保険社史編纂委員会編(一九七八)、七二―七四頁。
- (44) 村田(一九三九)、五七〇頁。
- (45) 中外産業調査会編(一九四〇)、損・二六八頁。
- (46) 村田(一九三九)、五七七―五七八頁。
- (47) 沢田・萩本(一九四七)、巻末付表。
- (48) 芳賀(一九一四)。
- (49) 「機関汽笛保険の盛況」、『保険銀行時報』四九九号、一九二一年(村田(一九三九)、五七七―五七八頁所収)。
- (50) 村田(一九三九)、五七九―五八二頁。
- (51) 大森(一九三六)。
- (52) 村田(一九三九)、五八一頁。
- (53) 「日本徴兵保険会社の近況」、『保険銀行時報』第四九九号、一九二一年(村田(一九三九)、五八〇―五八一頁所収)。
- (54) 「規模の大よりも実質を向上せんとする日本徴兵保険の穩健なる發展振り」、『実業之日本』第三二卷第一〇号、一九二五年、一〇六一―一〇七頁。
- (55) 栗原編(一九三八)、一四八頁。
- (56) 日本徴兵保険株式会社「生存保険案内」、日本不動産株式会社所蔵資料。
- (57) 「規模の大よりも実質を向上せんとする日本徴兵保険の穩健なる發展振り」、『実業之日本』第三二卷第一〇号、

戦前期日本における保険企業の設定と経営

- 一九二五年、一〇六一―一〇七頁。
- (58) 中外産業調査会編(一九四〇)、生・一六〇頁。
- (59) 本稿で取り上げた学閥関係による企業家の後援や相互の連帯関係については、門野幾之進や千代田生命保険以外の企業経営についても同様の指摘が可能である(三科(二〇一五)、三科(二〇一八))。

【参考文献一覽】

- 青地正史(二〇〇一)「戦後日本における生命保険会社の相互会社化―コーポレート・ガバナンス構造の視点から―」、『経営史学』第三六卷第二号、二二―四七頁。
- 麻島昭一(一九八五)「生命保険会社史の一考察」、『経営史学』第二〇卷第二号、五〇―六六頁。
- 麻島昭一(一九九一)『本邦生保資金運用史』、日本経済評論社。
- 岩間六郎(一九三七)「保険秘話」、『保険銀行時報』第一八三五号、(村田(一九三九)、三四五―三四七頁所収)。
- 印南博吉編(一九六六)『現代日本産業發達史X XV II―保険―』、交詢社出版局。
- 黒木達雄(二〇一五)「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』第六二八号、一三九―一五七頁。
- 大森謙司(一九三六)「時事新報記者から日本徴兵保険の社長となつた足立荘君の躍進譜」、『実業之世界』第三三卷第一〇号、二二―二五頁。
- 小野清造(一九三六)『生命保険会社の金融的發展』、栗田書

店。

企画広報部社史編纂室編(一九九二)『日本生命百年史』、日本生命保険株式会社。

栗原水西編(一九三八)『生命保険会社興信録』どの会社が安全か―、二六興信所。

慶應義塾一五〇年史資料集編集委員会(二〇一六)『慶應義塾一五〇年史資料集二…基礎資料編、教職員・教育体制資料集成』、慶應義塾。

近藤泥牛(一九一五)『営業報告書の解剖(其一)』、『工業之日本』第一二巻第五号、四二―四五頁。

沢田謙・萩本清蔵(一九四七)『富士紡績株式會社五十年史』、富士紡績。

志村嘉一(一九六九)『日本資本市場分析』、東京大学出版会。商業興信所編(各年)『日本全国諸会社役員録』、商業興信所。

杉山和雄(一九八三)『昭和戦前期における財閥生保会社の株式・社債所有』、『成蹊大学経済学部論集』第一四巻第一号、一九―四六頁。

高垣五一(一九三八)『生保コンツェルン読本』、春秋社。高橋亀吉(一九三一)『日本金融論』、東洋経済出版部。

武田晴人(一九九三)『財閥と内部資本市場』、大河内暁男・武田晴人編『企業者活動と企業システム―大企業制度の日

英比較史―』、東京大学出版会、三四―七二頁。

武田晴人(二〇〇九)『戦間期日本資本市場における生命保険会社の投資行動』、『金融研究』第二八巻第二号、一五一―七九頁。

中外産業調査会編(一九四〇)『人的事業体系 保険編』、中

外産業調査会。

千代田生命保険相互会社五十年史編纂委員会編(一九五五)『五十年史 千代田生命保険相互会社』、千代田生命保険相互会社五十年史編纂委員会。

千代田火災海上保険株式會社社史編纂委員会編(一九七八)『千代田火災八十年史』、千代田火災海上保険株式會社。

千代田火災海上保険株式會社一〇〇年史編纂委員会編(一九九八)『千代田火災百年史』、千代田火災保険株式會社。滴々樓主人(一九一九)『千代田生命の新評議委員』、『銀行

保険時報』第九二九号、五頁。

同和火災海上保険株式會社社史編纂委員会編(一九九五)『同和火災五〇年史・通史』、同和火災海上保険株式會社。

芳賀惣治郎編(一九一四)『技術部彙報』、芳賀惣治郎。保険銀行時報社編(一九三三)『本邦生命保険業史』、保険銀行時報社。

保険研究所編(一九八〇)『日本保険業史』、保険研究所。日本経営史研究所編(一九七九)『東京海上火災保険株式會社百年史』、東京海上火災保険株式會社。

日本経営史研究所編(一九八一)『明治生命百年史』、明治生命相互保險會社。

三木田十五(一九三三)『財界学閥展望』、不動書房。

三科仁伸(二〇一五)『玉川電気鉄道の設立と展開』、『史学』第八四巻第一―四号(合併号)、八五―一〇八頁。

三科仁伸(二〇一八)『戦前期における地方資産家の企業経営と有価証券投資―静岡県引佐郡 伊東要蔵を事例として

―』、『社会経済史学』第八三巻第四号、三五―六二頁。

三田商業研究会編（一九〇九）『慶應義塾出身名流列伝』、実業之世界社。

村田昇司（一九三九）『門野幾之進先生 事蹟・文集』、門野幾之進先生懷旧録及論集刊行会。

山中 宏（一九八六）『生命保険金融発達史 増補版』、有斐閣。

米山高生（一九九七）『戦後生命保険システムの変革』、同文館。

#### 【付記】

本稿は、科学研究費補助金（一八H〇五七〇〇、二〇K一三五四四）による研究成果の一部である。本稿作成における史料調査の際、豊田詳三氏（鳥羽市教育委員会）及び門野幾之進記念館のご協力を頂いた。また、史料撮影には、池田早希さん、前川実香さん、松本茉莉さん（下関市立大学学生）にご協力いただいた。記して、感謝申し上げます。