

89-J-1

「企業としての生保」

小宮 隆太郎

(東京大学)

1989年2月

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差控られたい。

「企業としての生保」*

小宮 隆太郎
(東京大学)

はじめに.....	1
I. 企業としての相互会社の構造上の特徴.....	2
II. 生保相互会社の分配構造と行動様式.....	4
III. 参加と情報.....	13
IV. 株式会社組織の生保.....	17
V. 株主としての生保.....	18
おわりに.....	22

は じ め に

「生保」（生命保険会社）は「日本の企業」に関心をもつものにとって、好奇心 (curiosity) をそそるいくつかの特徴をもち、また日本経済のなかで特殊な地位を占めている。

第一に、日本の企業部門所有 (ownership) 構造という観点から見たときに、生保は非常に大きな重要性をもっている。全上場株式の時価総額 (1986年度末 355兆円、同年度のGNPをごく僅か上回る) に占める「生保」のシェヤーは12.8%でそれほど大きなものではない。しかしシェヤーのより大きい「銀行」（都銀・地銀・長信銀・信託銀行、22.2%）の場合、銀行と名のつくものは銀行法による内国法人だけでも（相互銀行から普通銀行への転換の認可が進められた1988年以前に）80以上もあったのに対して、生保は僅か24社しかなく、しかもそのうちの4社は1975年以降に設立されまだ事業規模の小さい外資系 (100%または一部) の会社 (日本法人、他に外国法人で日本に支店を設置して事業活動を行っているものが数社ある) である。生保ことに上位の生保の一社あたりの株式保有額は相対的に非常に大きい。

また上記の銀行のすべて、および事業法人 (シェヤー30.1%) のほとんどは、それ自身が株式会社であり (例外は、信用金庫、農協・漁協・生協、農中金・商工中金等だが、そのシェヤーはごく僅かである)、自らが発行している株式の大部分が、他の株式会社によって所有されている (一部は個人、中央・地方の政府、投資信託によって保有されている)。これに対して生保の多くは株式会社ではなく相互会社組織をとっている。そこで株式会社相互間の株式の持合いを "net out" して、それぞれの株式会社の所有構成のうち他の株式会社によって保有されている部分は後者の株主に帰属するものとし、日本の株式会社の究局の所有者をすべて株式会社ではない株主に還元してゆくとすれば、そのようにして求めた企業所有の主体別構成比において個人とならんで相互会社である生保が圧倒的部分を占めることになろう。

最近、私はある機会に現代日本のような経済社会を「資本主義社会」と呼ぶことには、二重の誤りがあると述べた。^{注1)} "capitalism" は主義・主張ではなく、mechanism、metabolism、organism等と同様、一定の機能をもつシステムあるいは作用を指すのであるから、これを「資本主義」と訳すのは誤訳であって「資本制」と訳すべきであり、また現代の日本経済では、ある期間にわたる一般的購買力の支配という意味での「資本」も、その所有者である「資本家」も、限られた役割しか果たしていないからである。すなわち現代の日本で自ら事業のリスクを全面的に負担しかつその経営も行なっている本来の意味での「資本家」が活躍しているのは中小企業セクターであって、第二次大戦後40余年の間に日本のビッグ・ビジネス・セクターからは「資本家」はほとんど姿を消してしまった。日本のビッグ・ビジネス・セクターでは企業の所有者 (究局の) としてかつての大資本家に代わって生保がその地位を高めてきたのである。もし所有が「支配」を伴うという考え方

に立つのであれば、僅か16社の生命保険相互会社は日本のビッグ・ビジネスの最も有力な「支配者」であるということになる。

第二に、日本の生保の多くが、株式会社ではなく相互会社として組織されているということが、「企業の理論」に関心をもつ研究者の興味をそそるのではなかろうか。日本の生命保険会社のうち、1975年以降に設立された外資系企業以外の生保20社のうち16社が相互会社組織、4社が株式会社組織であり、法律的には二つの組織形態の企業が併存している。それらが企業として、構造上、行動上、どのように異なるのであろうか。

生保事業はいろいろな点で複雑・特殊であり、一通りの理解に達することさえ容易ではない。本稿は生保事業一般を論じるためのものではなく、いま述べた意味で日本のビッグ・ビジネスの所有構造の頂点に立つ生保、ことに生保相互が、企業として、あるいは「日本の企業」として、どのような構造上の特徴をもち、どのように行動しているかという問いに、いくらかでも答えようとするものである。

I. 企業としての相互会社の構造上の特徴

トップ・マネジメント

企業あるいは会社の中核的意思決定機関および業務の執行機関として、社長・会長をはじめとするトップ・マネジメント、および取締役会が果たしている役割は、生命保険相互会社の場合でも、一般の（生保、銀行等にかぎらず）株式会社の場合でも、それほど異ならないように思われる。トップ・マネジメントの経営者については筆者が「日本企業の構造的・行動的特徴」^{注2)}の中で述べたことがそのまま当てはまる。おそらく、取締役会の内部では、社長（および会長）を中心とする年長のごく少数の取締役が意思決定上重要な役割を果たし、会議は形式的なものに止まり、投票や実質的審議が行なわれることは稀であることは、他の日本の一般の会社と同じであろう。

生保各社とも取締役のほとんどは長年その会社に従業員として勤務してきた人であり、「社外重役」はごく少数である。取締役の選任は、取締役会が原案を作成し、「社員総代会」の承認によって確定する社長・会長・副社長・専務・常務等のポストへの選任が形式的には取締役会の互選によって行なわれ、しかし実質的には社長を中心とする年長の人々の最高権力構造のなかで決定されることも、日本の一般の会社と同様であろう。

社員総代会

法律上、相互会社の最高の意思決定機関は、社員総代会である。生保相互会社の社員とは、その会社の保険の契約者であり、生保相互会社とは、建前の上では、生命保険を必要とする人々が100人以上集まって「基金」を集め（基金醸出者は社員ではなく相互会社に対する債権者である）、保険にかんして相互に協力扶助するために設立した法人である。法律上、「社員総会」が最高の意思決定機関であるが、「社員総代会」をもってこれに代えることができることになっており、いずれの生保相互会社も、社員総代会を置いており、

社員総会を置いている会社はない。歴大な数の社員の中から 100-150 名程度の定員の「社員総代」が選ばれて「社員総代会」のメンバーとなっている。^{注3)} 「社員総代候補者選考委員会」がその候補者を選び、新聞に公告し、社員から一定数以上の異議がなければそれで選任されたことになる。上記の「選考委員会」の委員の選任は、取締役会が社員総代会に推薦し、後者が承認するという手続きによる。

したがって、細部と厳密性を犠牲にしてごく簡単にいうと、(1) 社員総代会が (2) 取締役を選び、(2') 取締役会が (3) 社員総代 (候補者) 選考委員を選び、(3') 社員総代選考委員会が (1') 社員総代 (候補者) を選ぶ、という「三つ巴」になっているが、^{注4)} 三者の中で実質的、積極的な役割を果たしているのは (2') の取締役会である。社員総代や同候補者選考委員の会社へのかかわり方は、本人および会社のどちらの側から見てもごく marginal なものにすぎない。彼らが当該会社の盛衰に自らの運命を委ね関心を寄せている程度は、取締役 (常勤の) をはじめ、取締役を事実上の代表者とする当該会社の従業員のそれに比べればごく僅かなものである。私はしばらく前からある生保相互会社の社員総代になっているが、私の生保事業・相互会社についての知識はまだごく限られたものであり、株式会社の貸借対照表・損益計算書・剰余金処分案とはかなり異なる相互会社のそれらの財務諸表さえまだ正確に理解することができていないし、ましてや社員に対する配当金の配分 (社員配当金割当) の非常に複雑な仕組みなど (これは建前からすれば、相互会社にとってはきわめて重要な社員総代会の決議事項である)、まるで理解できていない。おそらく会計士・弁護士その他特殊な職業の人を除き、社員総代の大部分の人が私とほぼ同様なのではないかと思われる。

社員総代会は上記の (i) 取締役・(ii) 社員総代候補者選考委員の選任のほか (iii) 剰余金処分案の承認、(iv) 社員配当金の分配 (割当)、その他を審議するが、すべて異議なしで 1 時間以内に終るのが通例のようである。^{注5)} 株式会社である著名な大企業の株主総会が、先般の商法改正後しばしば紛糾して長時間にわたり、なかには 10 時間を越す例もあったのと比べて著しい対照をなしている。また社員総代のほとんどが出席し欠席者はきわめて少ないということも、私には驚きであった。総代会後の昼食を兼ねたパーティーで会った何人かの大企業の社長・重役が、自社の株主総会の運営の難しさに比べて羨しいかぎりだと笑いながら洩らしていたのが印象的であった。

労働組合

ここで生保の分野の労働組合について触れておくと、生保の従業員の組合が相互会社・株式会社を問わず企業別に組織されていることは他の日本の大企業とかわらないが、一社について組合が一つの場合、二つの場合、三つの場合の三通りがあるのが、他の事業とは異なる生保の特徴である。一社に組合が二つある場合は、内務職員 (間接部門・内勤) の組合と外務職員 (営業・外勤) の組合とが別組織になっており、三つある場合は、外務職員が二種類に分かれてそれぞれの組合を組織しているケースである。

ところが最近では傾向としては組合数が減る方向にあるという。すなわち内務・外務の組合が合併してゆく傾向があるという。これは内務・外務の職員の利害対立の調整の一部あるいはかなりの部分を組合側に任せの方が好結果が得られるからであるという。また内務職員の組合の連合体（1946年に結成）と、外務職員の組合の連合体（1949年に結成）が1969年に統合され、生保分野の唯一の単産（生保労連）となった。

このことを次のようなことと考え併せて、私は興味深く感じている。1984年に訪れた英国（スコットランド）の機械工業のある企業で、私は次のようなことを聞いた。その企業は日本とはほとんど何の取引関係もないのにもかかわらず、日本の労使関係についてかなり詳しく研究した結果、第一に、従来のように交渉相手となる10ぐらいの組合とそれぞれ個別に交渉して、できるだけそれらの組合相互の間に情報が流れないようにして分断・各個撃破するというやり方を改め、むしろ同時平行的に交渉して情報の流通をはかり、すべての組合に対して会社の現状と今後の方針についての理解を求めようにした。第二に、ブルーカラーとホワイトカラーの従業員の待遇差をなるべく少なくする方針をとった。^{注6)} このように日本の労使関係を研究したことの成果により、同社の労使関係が大いに改善されたとのことであった。

II. 生保相互会社の分配構造と行動様式

相互会社である生保は、経済学的にみて、何を最大化(maximize)するよう行動しているのだろうか。あるいはどのようなことを目標 (goals)として行動しているのだろうか。生命保険相互会社が「企業」であることは間違いないことであるから、「企業の理論」を含むミクロの理論を経済学部で教えている同僚は、この二つの質問にどのように答えるのだろうか。^{注7)}

法律の建前と、ごく単純・抽象的な経済学のセオリーからみれば、社員である保険契約者に対して、一定の保険サービスを受けるためのコストが最低になるようにすることが、生保相互会社の目標だということになるのではなかろうか。しかし生保相互会社の「経営基本理念」といったものを瞥見すると、「契約者のために」ということももちろん記ってあるが、「広く社会の福利増進」「従業員の生活向上」「業界の進歩発展」等々、関係のありそうなことで望ましいと思われることは大体全部並べて書いてある。一方、株式会社である生保の「経営理念」には、「契約者第一主義」（株主の利益は第二義的なのだろうか？）とか、「契約者・株主・従業員の三位一体 [?] の経営」といった言葉が出てくる。経済理論の物差しで見れば一種の *obscurantism* という印象を避けることができない。

「社員」への配当金

相互会社である生保の事業活動の成果によって生じた「広義の剰余」は、経済学者の目でみると大よそ次の四つの形で分配されているように思われる。

- (A) 「社員」である契約者への配当金
- (B) 従業員および役員の給与・賞与（の一部）
- (C) 社会的に有意義と思われる事業への寄付，および社内のある種の過剰経費
- (D) 内部留保

これらのうちまず (A) の「社員への配当金」について説明しよう。相互会社の「基金」への出資はとくに償還（返済）されてしまっており，現在の「社員」である契約者への利益還元は，保険の種類・経過年数その他に応じてきわめて複雑に定められた「配当金」の形をとる。保険契約時の保険料は，大蔵省のいわゆる「護送船団方式」の政策により，各社毎に差がないように定められている。しかし，配当金の率は事業成績の良い保険会社ほど高くなり，それだけ契約者にとって，保険の実質的コストが低くなるわけである。配当金には毎年支払われるもの，保険消滅（死亡・満期）時に払われるもの等，様々あり，その仕組みは複雑難解をきわめているが，たとえば，定期保険を満期・死亡等の「消滅」時まで20年掛け続けてきたとき，成績のよい会社の場合には保険金 100万円に対して 150万円（この値は保険金を払い始めた時期，払い続けた年数により著しく異なり，数字は架空の値である）もの消滅時特別配当金が支払われる（したがって契約者は 250万円を受取る）。これに対し，成績の悪い会社では，そのような特別配当金は僅かしか支払われない，といった違いがあるようである。^{注8)}

各社とも提供している保険の種類はきわめて多く，配当金についての説明はきわめて複雑・難解であるので，各社の配当状況を比解することは非常に難しい。各社のさまざまな配当率をまとめて比較した資料は一切公開されていないと理解している。したがって，おそらく私も含めて生保の加入者のほとんどは，自分が加入している保険会社の，自分の保険に対する配当率が，他社の同種の保険の配当率に比べてどの程度良いのか悪いのか，ほとんど誰も知らないのではないかと思われる。

また生保各社は，その配当金についての情報が乏しいだけでなく，いずれも証券取引所の上場会社ではないから，有価証券報告書に相当する文書は公開されておらず，株式会社の場合の自己資本収益率・売上高営業利益率等々といった経営パフォーマンスを示す各種の財務比率の比較やそれに基づく各社の財務分析も一切発表されていない。

私は情報というものは本来は消費者の間にある程度は流れるものであり，ことに時間が経つに当たって次第に流れてゆくものではないかと思う。生保各社の中で「社員」に対する配当金の率に大きな差があれば，配当率以外のサービス（それにはコストがかかる）の面で幾分かは補うことができるとしても，消費者は配当率の高い会社の保険に加入するようになるだろう。したがってもし生保相互各社の経営パフォーマンスと「社員」（保険契約者）に対する配当率についての情報が消費者（保険加入者）の間に十分に流れるようになれば，配当率にあまりに大きな差がある状況は永続きしないであろう。

ここに生保相互会社にとって "owner" である「社員」が同時に流動性の高い ("foot-loose" な) 顧客であるという特徴からくる特殊性が認められる。すなわち，理論的に考え

て、競争的な市場で事業活動を行なっている相互会社型の企業にとって、販売する商品（またはサービス）の実質的価格（保険の場合には、保険料から配当を差引いた契約者にとっての実質的負担）が著しく異なるという状態は、競争市場の原理により永続しえない。つまり、価格に差があれば、流動性の高い顧客である「社員」は低い価格で優れたサービスを提供するパフォーマンスの優れた会社に移動してしまい、パフォーマンスの悪い会社は社員（＝顧客）を失って経営が難しくなっていく、会社の存立すら危うくなる可能性がある。このようにして優勝劣敗の淘汰の過程が進むはずである。

株式会社の場合との違い

株式会社の場合、事業経営のパフォーマンスの差は、基本的には（あるいは第一義的には）自己資本に対する収益率の差となって表われ、それは株式に対する配当率や株価に反映される。そのことは資金調達難の差を生じ、会社の成長率にはある程度の影響を及ぼすが、株主と顧客は別個の存在であるから、自己資本収益率の差が直ちに顧客の増減の原因になることはない。

たとえば、乗用車の買い手にとって、トヨタ自動車の自己資本利益率が日産自動車のそれよりもはるかに高いということは、乗用車を買おうとしている消費者や企業にとってほとんど関心事ではないであろう。買い手は製品の品質・デザイン・アフタサービスと価格に主たる関心があるのであって、しばらく経営成績が低迷してあまり儲かっていた会社であっても、その製品がデザインや性能が優れているか、あるいは自分の好みやニーズに合っているか（自動車の場合であればたとえばスポーツ・カーなど）、また値段が正味のところいくらであるか、といったことを主たる判断の規準にして買うであろう。自動車や家電製品等、耐久財の場合には、メーカーの経営状態が甚だしく悪くなれば、将来のアフタ・サービスに不安が生じるから、敬遠する消費者も出てくるが、非耐久財やサービスの買い手にとってはそういうことも問題外である。耐久消費財の場合でもある種の製品を購入する前に、その製品のメーカーの財務諸表を調べてから購入するというような消費者はおそらく皆無であろう。

これに対して生保相互の場合、顧客である保険契約者は同時に会社の owner となり、配当金という形で「剰余」の一部の分配を受けるのであるから、保険に加入する場合には、経営パフォーマンスが優れ、またすでに手厚い内部留保をもっている生保相互会社の保険に加入することが有利である。消費者（および団体）の合理的な行動としては、生命保険、年金保険に加入する前に生保各社の財務成績、ことにいわゆる「含み資産」を調べてから加入することが消費者にとっては合理的な行動であるはずである。この点、原理的には、相互会社と株式会社の間著しい差があることは明らかであり、そのことを理解しないような生保についての議論は初歩的な誤りに陥っているといわねばならない。

なお、同じくメンバーである owner が同時に顧客である形の企業であっても、農協・漁協の場合には、少なくとも生保の場合ほど地域的条件によりメンバーの移動性が比較的限

られており、生命保険のセールスのように、各社（各組合）が激しく顧客（かつ owner）を取り合うということはないから、いま述べた問題は尖鋭な形では生じない。

ownerを兼ねる顧客が“foot loose”であるという点で生保に比較的近いのは生協（消費協同組合）であろう。首都圏・阪神地区のようにいくつかの生協が競争し合っているところでは、一たん経営不振に陥り、組合員の数が大幅に減った生協の再活性化はかなり難しいのではないのではないかと思われる。

「護送船団方式」についての誤解

戦後の日本では、銀行についても保険についてもいわゆる「護送船団方式」の行政が行なわれて、銀行の預金金利も保険会社の保険料率も、銀行間会社間に差がないように規制が行なわれてきた。ところが相互会社の場合には、配当まで含めて考えると、生保相互各社の間では実質的には価格競争が行なわれてきたのである。この点、一口に銀行・保険の「護送船団方式」といっても株式会社である銀行および損害保険^{注9)}と、相互会社である生保の間には大きな差がある。「護送船団方式」のもとでの銀行や損保の場合には、経営パフォーマンスの優劣の差は自己資本収益率、一株あたり収益、株価の差、あるいはその変化となってあらわれるのに対して、生保相互の場合は、かなりの部分が「社員」に対する配当金の「厚薄」の差に反映されることになっていると考えられる。

生保にかんして、しばしば見受けられる次のような通俗的観念は、基本的に誤っていると私は考える。

(a) 戦後の日本では、生保事業においても、大蔵省によるいわゆる「護送船団方式」の政策が行なわれ、保険料率について事実上のカルテルが行なわれており、競争が制限されているために最も経営パフォーマンスの悪い会社も生きのびることができるようになっている。

(b) 生保業界では「規模の経済」(economies of scale)が著しく、規模の大きい生保ほど経営効率が良く、「護送船団方式」の政策によって弱小な会社も保護されているから、「業界トップの会社はますます太ることになる。」^{注10)}

(a)、(b)のような観念が誤りであることを厳密に立証することは難しいが、この点に関連する生保業界の概況は次のような各社の比較から推測することができると思われる。すなわち私は簡単に入手しうる統計資料から、最近参入した外資系または外資と合併の各社を除く、戦後日本の「伝統的」な（「護送船団方式」のもとにあるとされる）生保20社の、(1) 総資産の最近二年間の増加状況、(2) 生保各社が保険契約者から受取った「収入保険料」と保険契約者に支払った「社員配当金支払額」の比率、(3) 各社の年度末総資産に対する「当期（年間）剰余」の比率を、各社ごとに比較してみた。それが、第1表である。

まず総資産をはかった生保各社の企業規模の最大・最小の差はおおよそ 140 : 1 であって、非常に大きな差があるが、最近二年間の増加率を見ると20社の平均値はほぼ50%とい

う急成長ぶりであるが、成長率をもっとも高い五社は、総資産順位（1987年末の順位であるが、1985～87の二年間に順位変動は一つ（二社）しか生じていない）で16位、13位、10位、11位、9位の会社であり、「トップの会社はますます太る」というような単純な観念は事実に照らして（また後述のように理論的に考えても）明らかに誤りであることがわかる。

つぎに（2）について、「収入保険料」というのは、保険会社が保険契約者から受取る保険料であり、保険サービスあるいは将来の年金保障というサービスに対する対価である。これに対して（社員）「配当金」とは前述のように ownerである「社員」すなわち保険契約者に対して会社が分配する企業活動の剰余（surplus）の一部である。（2）の比率は各社の契約している各種の保険の種類別・満期別構成等さまざまな要因に依存し、たとえば契約したばかりの保険が多ければこの比率は低くなり、会社全体として契約している保険の成熟度が高く、各種の保険契約に対する内部留保を手厚くもち、満期になる定期契約が多く、満期特別配当金を多く支払っている状況では、この比率が高くなる傾向があるとのことである。それでもこの（2）の比率が何年かにわたって高い会社では、契約者にとって保険コストが低くて済んでいることを意味し、そういう会社は相互会社組織である生保事業として契約者（社員）のために優れたパフォーマンスを挙げているといえるであろう。

また（3）の比率の分子の「剰余金」とは、株式会社の場合の「当期純利益」（法人税引後）に相当し、その大部分（大抵の会社で99%以上）が「社員配当金準備金」へ繰入れられ、ごく一部が役員賞与金（たとえば日本生命では定款で剰余金の0.05%以下と決められ、実際には0.03%が支払われている）と若干の任意積立金へ繰入れられる。したがって（3）の比率は、生保相互の「社員」の立場からみて、各社が社員の共同財産である総資産を如何に効率的に運用しているかを示す指標であり、株式会社にとっての「自己資本利益率」に近い指標といつてよいだろう。

なお、生保会社は、その事業の特殊性から、金融機関から短期・長期の資金を借入れたり、債券を発行したりすることは、一切認められておらず、生保の総資産は、先に触れた設立時の「基金」を除けば、すべて契約者からの保険料収入（およびその運用からの収益）が原資になっている。

さて第1表は誰にでも利用できるごく一般的な統計資料からの、ごく簡単な比較にすぎないが、この表から次のようなことが導かれる。

- (i) (3)の総資産剰余金比率ではかった生保各社の経営パフォーマンスにはかなりの差があり、また(2)の保険料・配当金比率にも各社間にかなりの差がある。新に生命保険に加入することを考えている人々あるいは団体にとって、かりに各社の保険料率は同一であるとしても、どの会社の保険に加入するかによって、保険の実質コストにはかなりの差があると推測される。
- (ii) (3)の総資産剰余金比率が高い会社では、(2)保険料・配当金比率も高く、

前者が低ければ後者も低いという傾向が認められる。

(iii)総資産ではなかった規模と総資産剰余金比率の間には、それほど密接な関係は認められない。三年間をつうじて総資産剰余金比率の順位が最も高い六社は、規模では7位、17位、13位、15位、9位、14位の会社である。規模の大きい会社でも、総資産剰余金比率の低い会社もあれば、規模のごく小さい会社の中にも、剰余金比率の高い会社がある。

これらの事実から、先に紹介したような「護送船団方式」にかんする(a)、(b)のような通俗的理解が誤りであることは明らかであろう。

給与水準の差

次に(B)の給与・賞与について述べよう。私が日本の企業について考えているうちに生保への関心をもつようになった一つの契機は、今から二年ほど前にみた一つの新聞記事である。いま記憶があまり定かでないが、その記事によると、日本の大企業(一部上場会社)の大卒の従業員が大卒直後に入社して六十才そこそこで定年退職するまで、勤め先から受取る給与等の総額は、大体2.5億円から3.5億円の間にあるが、日本生命はこの額がずばぬけて高く4.0～4.5億円に達するとのことであった。私の記憶はあまり定かでなく、この種の計算で退職金は当然含まれるのであろうが、年金や社会保険の扱い方、将来の金額の現在価値との換算方法も、少なくともその記事では説明がなかった。それにしても日本生命の給与水準が非常に高いことは、生保業界はもとより、サラリーマンの間では常識であるらしい。

最近の新規参入企業を除く20社のうち業界最大の日本生命と規模の小さい生保の間には、第1表に見られるように、総資産では140対1もの規模の差があり、さらに剰余金では300対1もの差があり、日本生命が抜群に規模が大きい。ところが、銀行に都銀・地銀の区別があるのと異なり、生保は各社ほとんどの会社が全国的に展開しており、従業員の仕事の内容も大して差がない。それにもかかわらず給与水準には非常に大きな差があるらしい。そうして日生を筆頭にして規模が大きい生保ほど、そしておそらくはパフォーマンスの優れた生保ほど、給与水準が高く、規模が小さくなるにしたがって順次給与水準が低くなるという「傾斜構造」になっていると推測される。

各社の給与水準については、公表された情報は存在しないが、生保業界の役員・中堅従業員・労働組合幹部等から折に触れ聞いたところでは、トップ二社(日本、第一)とそれ以外の大手(というのは、大てい上位の五社ぐらいを指すようである)、中堅企業、最下位の数社等の階層別に、給与水準(ただし、いわゆる内務(勤)職員の給与水準、外務職員のそれについては後述する)にかなりの差があり、トップ・クラスと中堅とで45-55才位の部長クラス職員の平均年収で200万～400万の差があるらしい。

これまでのところ生保業界については公表された情報が得られなかったが、いわゆるモデル賃金についての資料を見ているうちに損保業界のトップ企業である東京海上と下位グ

ループに属する太陽火災についての詳しいデータを見つけた。第2表(1)、(2)がそれである。これによると大学卒勤続23年、年令45才の課長の平均年収(ボーナスを含む所定労働時間内モデル賃金)は、東京海上では約1,340万であるのに対し、太陽火災海上では約880万であり、後者は前者の三分の二に及ばない。このデータを二、三の生保関係者に見せて聞いたところ、生保業界でも「大体同じようなものではないですか」ということであった。

因みに、この種のデータを見ると、同じような業種でほぼ同じような仕事に従事していると思われる労働者について、企業の「格」によって、ホワイト・カラーでもブルー・カラーでも、給与水準に顕著な差があることは、一目瞭然であるように思われる。最近いろいろな機会に同じ種類の仕事をしている労働者については日本の企業の給与格差はそれほど大きなものではないという主張がなされ、前回の大磯コンファレンスでもそのような主張を聞いた。しかし私はそのような主張は基本的に誤っていると考えているので、私の考え方を支持する有力なデータと思われる企業別の賃金水準の比較例を第2表に二、三示しておく。

たとえば、高校を卒業した二人の男子が一方は日産自動車に「入社」し、もう一人はいすゞ自動車に「入社」してブルーカラーの労働者として35才まで勤続してきたとすると、二人の基本給の間には二割以上もの差が生じる。それは一方はより高度の技術を身につけているからだ、という説明がなされるかもしれないが、もしかりにそうであるとしても(そのような説明は疑わしいが)、そのような技術の習得はすべて社内での訓練と職場での経験によるものであり、本人が授業料その他の費用を負担して身につけたものではない。ホワイトカラーではこの差はもっと大きくなり、たとえば朝日新聞に33年勤続した大学卒の55才の職員は平均1,290万円余の年収を得ているのに対して、同じように長期にわたって勤続してもジャパン・タイムズでは三分の二以下の849万の平均年収しか得られないことがわかる。正義の味方、庶民の味方としてで進歩的な論陣を張っている人々は、一般の庶民はもとより、国立大学の教授などよりもはるかに裕福な人々であることに驚きを禁じえない。

日本の企業における長期勤続者にみられる給与水準の顕著な差を、私のように従業員集団による利潤分配への参画として理解しないとすれば、どのような考え方で説明するのか、私の説とは対立する見解を伺いたいものである。

種々の情報を総合し、それに理論的推測をまじえて判断すると、生保相互会社の場合にも、「日本の大企業は、従業員が利潤(の一部)の分配にあずかるという、労働者管理企業と類似した性格をかなり濃厚にもっている」という私の主張が大いに妥当するようであり、^{注11)} 自説についての自信を深めた次第である。

外務職員の特殊性

いま述べた従業員への利潤の一部の分配の状況は、内務職員と外務職員とで著しく異なるようである。外務職員の給与は、営業成績に比例して（あるいは応じて）金額が変わるいわゆる「歩合（ぶあい）制」の部分が大きい。ところがこの「歩合」がどのようになっているかは、前述の配当金の率同様、複雑をきわめているので、各社間の比較自体が非常に難しいとのことである。それでも、外務職員の場合、その給与水準は必ずしも日本生命が必ずしも最高ではないと少なからぬ人が私に述べた。

生保の外務職員は、他の大企業的女子従業員の多くと同様、しっかりと終身雇用・年功序列制の傘の下にある男子のホワイトカラーと臨時工・パートタイマーの中間にある、一種の“grey zone”的な存在、あるいはほとんどパートタイマーに近い存在として処遇されているのではないかと思う。生保の外務職員のおそらく九割位は女性で、その収入は営業成績に依存するところが大きく、年功序列の要素は稀薄である。その平均在職年数は2、3年程度にすぎず、毎年新人が大量に入ってきて、そのほとんどは1、2年位で退職してゆくということを繰返しているようである。

結局、生保の従業員のうち本格的に「広義の剰余」の分配にあずかるのは、内務職員のうち transientではない人々、すなわちほとんどが男子のホワイトカラーの長年勤続者だけと理解して大過はないようである。

内部留保等

「護送船団方式」の考え方に立って、成績の良くない生保を廃業に追い込むことは避けなければならないとすれば、そのためには（A）の「社員」への配当金についてあまり大きな差が生じることは望ましくない。パフォーマンスの優れた生保各社では「広義の利潤」の大きな部分が（B）の従業員への分配にまわされるが、他の一部は、（C）の内部留保にまわされ、また（D）の寄付その他に使われることになる。規模の大きな生保各社は社会福祉・学術文化等のための財団を設立しており、それらへの寄付をはじめ各種の寄付の額には規模により大差があるように見受けられる。また、たとえば上位の生保の本社ビルや役員オフィスの豪華絢爛をきわめているが、中位以下では概して質素なものである。

経営パフォーマンスの優れた会社が「広義の利潤」の大きな部分を、内部留保にまわすとすれば、株式会社の場合であれば、ちょうどその分に相当するだけ株価が上昇し、ownerである株主は直ちに利益を受けるが、^{注12)} 相互会社ではそのような効果は顕在化しない。しかし内部留保が増加すれば、一般的にいつか次期以降その増加分に対応して収益が増加するから、さらに経営パフォーマンスが向上することになる。生保事業のように、確率的に生起する事象によって支払い義務が変動する事業では、十分厚い内部留保をもっていることが、事業の安定的経営にとって不可欠の要件である。^{注13)}

ただし、生保各社にとって業績の差をもたらしている要因として、各社がもっている内

部留保やいわゆる「含み資産」の影響は最近ではおそらく限られたものなのではなかろうか。最近の急成長のため生保の総資産80兆円のうち、半分は最近4年間に流入したニュー・マネーであるという成長率のとくに高い会社では新規に「社員」となった人々の資金の参加によって、総資産（簿価）に対する「含み資産」の比率は急速に“water down”されてしまったと推測される。ここで“water down”とは、内部留保・「含み資産」の総資産(あるいは dilution)に対する比率が低下することをいう。生保の「含み資産」が莫大であるというのは、ごく最近の状況にはあまり当てはまらないのではないかと思われる。

生保相互会社は何を最大化しているのか

本節の冒頭の「相互会社は何を「最大化」するように行動しているのか」という問いに戻ろう。これまでに述べたことから、流動性の高い「社員」たちにとって、経営者が、もっぱら「社員」の利益の最大化を追求することを確実にするような制度的仕組みが現に存在しない、またそういう仕組みを考え出すことが不可能であることはほぼ明らかであろう。

たとえば、上位の生保会社が巨額の資金を寄付して、社会的学術的には有意義な、しかし「社員」にとってはほとんど何の利益にもならないと思われる財団を設立しようとし、あるいは巨費を投じて過度に豪華絢爛たる本社ビルを新築しようとするでしょう。もしかかりに「社員」たちに持分に応じて直接投票を求め、そのような資金の使い方と、その分だけ「社員」への配当金を増やすのと、いずれがよいかと問うことが可能であるとすれば、社員たちの多数意見はおそらく配当金の増額の方を望む場合が多いのではないかと思われる。しかし「社員」たちにとっては、そのようなことが多数意見であるとしても、経営者たちの意向に逆らって自分たちの意思を enforce する方法は存在しないのである。

生保の行動原理：単純化仮説

しかし、いまのように述べたからといって、「社員」の利益が生保の経営者によって無視されがちであるかというとは決してそうではない。経営者と従業員にとっては、自社が順調に成長することが有利であり、そのためにはつねに顧客である「社員」に十分に報い、同業他社に劣らぬ、あるいはそれを上回る配当金を分配し、質の良いサービスを提供しなければならない。^{注14)} また顧客を増やしてゆくためには質の良い外務職員を確保してゆくことが重要である。そのようにして顧客が増えなければ、生保相互会社は発展することができないのである。

結局、ごく単純化した抽象モデルの次元では、相互会社である生保は、「広義の利潤」の大部分を「社員」（顧客）に分配し一部分は中核的従業員（内務職員）・役員が受取るという分配方式のもとで、かついま述べた外務職員にかんする制約条件のもとで、現在時点での中核的従業員の生涯所得を最大化するように、会社の成長率と毎年の新規従業員の採用数を決めている、と考えるとよいのではないかと思われる。^{注15)} そうして「広義の剰余」の一部を社員＝顧客に分配し、残りを従業員（主として内務職員）に分配している、

と考えてよいのではなからうか。

これを理論モデルに翻訳していうと、生保各社の中核的従業員は、静学的に考えれば彼等の一人当たりの所得が最大になるよう行動し、したがってその労働の限界生産性と平均生産性が等しくなるように従業員の雇用量を決めており、また動学的には彼等の予想される生涯所得の流列の現在価値が最大になるよう行動していると考えられる。この場合、理論モデルでは各社の資本の使用量は、各社におけるその限界生産性が外部の資本市場で成立する資本の価格（レンタル・プライス）に等しくなるように資本使用量を定められることになるが、これを生保の場合に翻訳すると、生保各社は、保険契約者から入ってくる資金、運用したときの利回り、したがってそれに基づく「社員配当金」の率が予想される他社の資金利回りと「社員配当金」の率を下回らず、できればそれらを若干上回るように、その資金の取入れ量を定める、ということになる。

III. 参加と情報

生保相互各社では、先に述べたように「社員総代会」が僅か一時間位で終る形式的なものになっており、経営陣に対するチェック機能をほとんど果たしていないとみられる現状に鑑み、監督官庁である大蔵省保険部をはじめ、関係者の間に、社員総代会をもっと開かれたものとし、経営者に対するそのチェックの役割を高め、またその他の方法も含めて社員総代のみならず広く社員が生保相互会社の経営に参加するようにすべきであるという考え方が広く見受けられる。ところが他方では、監督官庁を含む生保関係者が、生保各社の経営成績・財務内容にかんする情報が広く伝達されることを怖れているのではないかと思われるフシもある。

私の考えでは、生保相互の経営への社員（あるいは社員総代、評議員等）の積極的な参加を促すことには本来的な無理があり、また重要な意義があるとは思われない。またそうして生保相互社員の利益を守り、経営陣の怠惰や恣意的な行動を抑制するためには、社員等の直接的経営参加よりも、生保各社についての情報のディスクロージャーをはかる方がはるかに重要であり、また効果があるように思われる。以下ではこれらのことについて私の考え方の要点を逐次述べることにしたい。

社員の経営参加の無理

株式会社の場合でも、相互会社の場合でも、法律上の ownerである一般の個人株主や個人の社員は、会社の事業成績に対してごく僅かの "stake"（賭け金）しか積んでおらず、かつほとんどの人がそれぞれその会社とは別の自分の仕事をもっている。それらの人々に、会社経営への直接参加を求めることには本来的な無理がある。一般の株主・社員（株式会社の株主も、会社法上の用語では「社員」である）は、会社の経営について判断するのに必要な専門的知識・経験・能力も、十分な時間的余裕・関心も、もっていない。このこと

は、ある程度のまとまった数の株式を保有する個人・法人の株主についても、かなりの人数をカバーする団体保険の加入者である団体についてもあてはまる。

この状況は、国際貿易上の保護主義にかんする政治経済学において、生産者は政治的影響力を行使する利益集団として結集しやすいが、消費者はその利益が広く薄く広がっているために、影響力のある政治的勢力として結集しにくいといわれることに類似している。

しかし、一般の株主が会社経営に積極的に参加し難いとしても、そのために株主の利益がつねに軽視されがちであるということには必ずしもならない。株式は株式市場で評価され、その評価には、プロフェッショナルな機関投資家、証券アナリストが参加している。そうして株主の利益を軽視する株式会社の経営者は、遠からず増資のみならず、どのような形にせよ資金調達に難渋することになり、また経営権の "takeover" の危険にさらされる。

このように考えれば、相互会社の社員の利益を守るためにも、その直接的な経営参加を奨励・促進することを考えるよりも、一方では相互会社の情報のディスクロージャーを強化するとともに、他方ではなんらかのプロフェッショナル人々が相互会社の経営を分析、評価し、その分析の結果と評価の見解（複数）が広く一般の消費者等の間に行きわたるようにする仕組みを考えることが有意義であると思われる。

情報流通の抑制

生保業界では「護送船団方式」の政策により、一種のカルテルによって競争が制限されている、という見方は先に述べたように、基本的に誤っており、「社員」すなわち保険契約者への配当金を含めて考えれば、これまで生保各社の間には全面的な価格競争が行なわれてきたと考えられるにもかかわらず、価格競争のもとでは当然生じるとされる優勝劣敗の淘汰の過程は、これまでのところそれほど進行してきたとは思われない。それはなぜであろうか。それはおそらく次のような理由によるのではないかとと思われる。

大蔵省はもとより、パフォーマンスの優れた生保各社も、弱体な同業他社の顧客（「社員」）が急激に減って、それらが経営困難に陥り、生保業界が混乱し、ひいては生保事業が不信の目で見られるようになることを怖れてきた、また現に怖れているのではないかと、私は推測する。そのため関係者は各社の配当金の状況をはじめ各社のパフォーマンスや含み資産についての情報が一般の消費者の間に伝わらないよう方がよいと考えてきたのではないかとと思われる。もしそのような情報が広く流通しはじめると、新規の加入者はパフォーマンスが優れ、かつ内部留保・「含み資産」を大量に保有している優良な生保に加入しようとし、成績の悪い生保は新規契約を獲得することが難しくなり、「雪崩現象」が起こって、窮地に陥るであろう、と考えてきたのではなかろうか。そのため、たとえば生保の外務職員が「配当などを他社と比較してセールスすることは『保険募集の取締に関する法律』^{注16)}で禁止されている」とのことである。

情報流通の抑制は、各社が新しい外務職員を獲得するためにも必要であると考えられて

きたのではないかとと思われる。配当成績や含み資産にかんする情報が広く伝わり、成績下位の会社では新規の契約者を得ることが難しくなるとすれば、新たにそういう会社等の外務職員になろうという人はいなくなるであろうから、そういう会社は外務職員を確保するのに難渋するだろう。

また、外務職員に対する各種の歩合等、給与の水準を各社間に比較することはきわめて難しいといわれている。外務職員がどれ位の収入が得られるかということについても、情報伝達が著しく抑制されているのではないかと思う。外務職員の多くがごく短期間在職しただけでやめゆくわけだが、そのほとんどが、入社前に予想したのと実際の仕事とは大差があったと失望してやめてゆくという。

この点、監督官庁はディレンマに直面していると感じているのではなかろうか。すなわち監督官庁は、一方では生保各社がそれ事業に励み、一般の消費者をはじめ顧客のニーズに応じて効率を高めることを望んでいるが、他方では、競争の結果生保各社の間に事業成績の上で顕著な差が生じることを怖れているのではないかとと思われる。

株式会社である銀行や損保の場合には、事業成績の差は利益率と株主への配当率、株価に反映されるが、その差は直ちに顧客の利益・不利益にはつながらない。これに対して、生保相互については、これまで繰返し述べてきたように、会社の事業成績・財務内容は直ちにその顧客の利益につながり、したがってそのディスクロージャーに伴って、各社の新規顧客獲得としたがって営業成績に大きな影響を及ぼすと考えられる。したがって監督官庁としては、生保各社の事業成績・財務内容にかんするディスクロージャーが進み、優勝劣敗の淘汰の過程が進むことを恐れ、ディスクロージャーの徹底に二の足を踏まざるをえないと感じているのではなかろうか。

経営参加と情報伝達の改善方策

以上のように、一方では、生保相互各社の法律上の ownerである「社員」がその経営に実質的に参加することができず、他方では、生保各社の経営成績・財務内容についての情報のディスクロージャーが制約されている現状に対して、どのような改善の方策がありうるだろうか。

この問いに答えることはもとより非常に難しいことであるが、企業、ことに日本の企業にかんするわれわれのこれまでの経済学的考察に基づいて、改善のための方策の基本的な構成要素を示すことができるのではないかとと思われる。以下ではこの点にかんしてさしあたり思いついたことをごく簡単に記しておくこととしたい。

(1) 生保事業にかんしてさまざまな費用にかんして「規模の経済」(economies of scale)が存在することは明らかであるが、生保事業の特殊性から、会社規模の急成長に対しては自らブレーキがかかるようになっている、というのが私の経済学的認識である。生保業界で情報開示が進み、盛んな競争が行なわれ、優勝劣敗の結果が明らかになったとしても、その結果規模の上位の会社がますます大きくなり「業界トップの会社はますます太

り、中小規模の会社は衰退に向かって遠からず規模の大きなごく少数の企業のみが生き残るという結果になる、とは思われないのである。

「急成長に対しては自らブレーキがかかる」というのはどのようなメカニズムによるかという点、第一は、さきに述べたニュー・マネーの流入による内部留保・「含み資産」の“water down” (dilution)のメカニズムである。

第二は、もっと基本的なことであるが、ある一つの生保相互会社に急速に多数の保険契約を獲得して、その会社に大量の資金が流れ込むと、その会社がもっている「経営資源」(managerial resources)の量に比して、運用すべき資金量、処理すべき保険業務の量が過大となり、経営資源の蓄積が追いつかず、効率が低下すると考えられるのである。

生保の場合の保険契約金額および収入保険料の総額の増加と、それに伴う総資金の増加は、株式会社の場合の新株発行による増資と類似した側面がある。株式会社の場合、製造業にせよ金融業にせよ、あまりに急速に増資することは賢明でない。会社内の「経営資源」の蓄積が進み会社にとっての収益の機会が拡大する速度以上の速さで増資をすれば、一株当たりの利益の“water down”の現象が生じて一株あたりの純利益が低下しまう。これは企業成長にかんするイーディス・ペンローズの理論^{注17)}から容易に理解することができることであり、また企業(株式会社)経営者の常識でもあると思われる。これと同じように生保相互の場合でも、あまりに急速に総資産を増加させると内部留保・「含み資産」が water down してしまうだけでなく経営効率と収益の面でも“water down”の現象が生じてしまうであろう。

生保の資金は、証券投資・貸付・不動産投資等に運用されるが、これらのうちたとえば日本の国債・地方債や米国債への投資については、一社あたりの投資額が大きくなったからといって利回りの低下は生じることはなく、むしろ“handling costs”の低下から、投資効率は上昇するかもしれない。しかし貸付けの場合には、資金量が急増するときに、それに見合っただけで優良な新しい顧客を見つけて貸付けを増やし、従来どおりの利回り(リスクも考慮した)を確保することは短時日のうちには難しい。不動産投資の場合でも同様であろう。株式投資についてさえも一つの銘柄への投資額が増大すると、購入の際には株価が上がり、売却の際に値下がりが避けられなくなるであろう。各社とも時間をかければ、優良な貸出先企業を見出し、有利な不動産投資の物件を見付け、またリゾートや都市開発の計画を進めることができるが、短時日の間に、従来通りの水準の収益率を維持するように、貸付けや不動産投資を急増させることは難しい。そして個々の生保が、もし大量に流入した資金の大部分を主として国債等のみに運用すれば、それは個人投資家にとっても可能なことであるから、投資先を多様化する専門的な機関投資家としての advantage がなくなってしまい、顧客にとっての魅力が減殺されてしまうであろう。

(2) 以上のように考えれば、生保について監督官庁も、業界のリーダーたちも、各社の経営成績と財務内容にかんする情報の disclosure の徹底化をそれほど怖れる必要はないのである。従来以上の disclosure に伴って、優勝劣敗の過程が進むとしても、急成長

に対しては遠からずブレーキがかかり、ある会社の規模が雪ダルマ式に大きくなったり、ある会社の規模がとめどもなく縮小してゆくということはないであろう。^{注18)}

(3) 生保相互の経営者に対するチェックの機能は、次のように果たされるであろう。第一に各社の経営成績・財務内容についてのディスクロージャーが従来以上に進められることである。第二にそれが専門家によって分析・比較され、その情報が一般にゆきわたることである。そのためには何らかの新しい制度的な仕組みが必要であろう。第三にそれによって新規の保険加入者が、各社についての情報、ことに各社が社員に対してどのように報いているかについての情報をよく知り、それぞれにとって有利な会社と保険を選ぶことである。

IV. 株式会社組織の生保

前述のように、現在、日本法人である生保のうち、最近の新規参入企業（すべて株式会社）以外の20社のなかでは、16社が相互会社で4社が株式会社である。それら4社のうち日本団体生命は、当初は団体保険が中心で、現在では個人保険も販売しているが、他の生保とはやや業態が異なり、また平和と大正は規模が著しく小さい（総資産の規模で18位と20位）。協栄はもともとは再保険会社であったのが戦後になって再編成され、通常の生命保険会社として1947年に設立されたものである。この時期には、株式会社形態であった旧財閥系の多くの生保が占領軍GHQの指令により相互会社組織に再編成されたのに、同社がどうして相互会社ではなく株式会社として発足したのか、正確な事情はわからない。^{注19)}

さて協栄生命は現在中位の生保で、株式会社形態をとっているが、その事業運営の実態は限りなく相互会社に近い。まず資本金は僅かに9,000万円であり、総資産の1万の1にも達しない。株主に対する配当は大蔵省により資本金の1割と制限されているから、年間僅か900万円であり、経費の総額はもとより株主勘定の利益金処分総額（昭和61年度約60億）に比べてもnegligibleである。それに、そもそも同社の毎年の経常損益と特別損益の合計額のうち99%以上が「保険契約者配当準備金」に繰入れられており、それに比べて株主勘定の「当期利益」はごく僅かなものにすぎない。^{注20)}

協栄生命の最大の株主（25%）は、同社の寄付によって設立された財団法人（東南アジアの生命保険事業従事者のために研修を行なっている）であり、その理事会は、メンバーの顔振れも実質的な役割も、相互会社の場合の評議員会に類似している。

株式会社の生保には社員総代会がないことはいうまでもないが、ほとんどの保険について配当（保険契約者配当）を行なっており、この点でも相互会社とほとんどかわらない。^{注21)} ただし株式会社としての利益金と（株主配当金は年1割に制限されているが）、保険契約者への配当とを、どのような政策で配分しているのかはわからない。協栄生命の株主勘定の「当期利益」は、昭和61年度には「保険契約者配当準備金保入額」の百分の

一にも及ばず、60年度には三百分の一にも及ばなかった。

株式会社である生保の保険契約者が、相互会社の場合のように会社の owner である「社員」ではないからといって、会社がその利益を軽視したのでは、顧客を獲得することはできないであろう。逆にいえば、相互会社である生保に加入し、法律上は会社の owner になったからといって、株式会社である生保に加入した場合よりも経済的にそれほど有利であるわけではないのである。このことは現代のビッグ・ビジネスの世界における「所有」(ownership) について考える際に一つの興味ある示唆を与える。

ただし、株式会社である生保と相互会社である生保がまったく類似しているかという点、そうともいえない。株式会社である生保は、株式会社であるにもかかわらず、資本金も配当もほとんど存在しないのに近いが、株主は厳然として実在している。将来、上記の配当制限の撤廃など、自由化が進む可能性がゼロではないことも考慮すると、各社とも株式の価値はおそらくかなり高いものであろう。新規参入の西武オールステート、ソニー・ブルゴ等四社は、資本金は27~60億円であるが総資産・収入保険料では資本金各1億円の平和・大正に及ばないから、従来からの生保20社の中では規模の最も小さい方である両社ではあるが、もしその株価が額面の50~100倍になったとしても驚くにはあたらないであろう。また関連会社等への出資に基づく大株主の利益や資産も無視できない。

V. 株主としての生保

生保が日本の大企業の株主として大きな重要性をもっていることは先に述べた。日本生命は百社以上の一部上場企業の筆頭株主であり、中規模の生保でもかなりの数の上場企業の筆頭株主あるいは十位以内の大株主となっている。生保について「サイレント・パートナー」という言葉があること、およびその言葉が1977年の独占禁止法改正の際の経緯と関係があることは、かつて述べたことがあるので、ここでは繰返さない。^{注22)}

生保が株主になっている企業と生保の関係

生保が株主になっている企業と生保の関係にはいくつかの面がある。多くの場合、生保は株主であるだけでなく、資金の貸手でもある。生保の資産運用に占める貸付金の比重は最近急速に下がって来たとはいえ、それでもまだ39.2% (1961年度末) を占め、株式 (17.0%同：ただし簿価による) よりも多い。また有価証券の中でも長期ないし超長期の貸付金に近い性格の私募債の買手として生保のシェアーはきわめて高いものと考えられる。もし株式所有や資金 (ことに長期の) の貸付けが当該企業に対する「支配」を伴うのであれば、生保は多くの企業を「支配」し、しかし自らは相互会社であって株式を発行せず、またすでに述べたように資金の借入れも債券の発行も法律によって禁止されているから、他の企業からは些かも「支配」されることはない、ということになる。

生保が株主となり、また資金を貸付けている企業に対する生保の発言権は、少なくとも

従来は、いわゆる「主力銀行」（実務家たちは「メイン」という奇妙な言葉で呼ぶ）に比べてはるかに弱かったように思う。銀行から企業に派遣されて後者の役員となっている人あるいは銀行出身の役員の数に比べて、生保からの派遣あるいは生保出身の企業経営者の数ははるかに少ない。それは銀行が企業に出入りする短期資金の窓口となっていることから、企業の資金繰りはじめ財務全般の advisor あるいは監視役となっていたのに対し、生保は企業の短期金融と資金繰りにほとんどタッチしていなかったからであろう。

最近の十数年の間にいま述べた点についてかなりの変化が生じたように思われる。日本経済の成長率の低下に伴い、企業の資金需要は低下してしばしば余剰傾向を生じ、また金融の自由化・国際化によって資金調達方式が多様化したため、銀行の企業に対する発言権あるいは「支配力」が著しく低下した。他方、外国ことに米国から、企業の買収について日本の政府・経済界はもっと開放的な政策をとるべきであるという要請ないしプレッシャーが次第に強くなり、また日本国内（および香港等）の "invader" たちによる「乗取り」（takeover）の試みあるいは株式買占めのケースが増えている。そのため日本の上場企業のうち小規模ないし中規模企業の経営者たちの間に、「乗取り」の invasion に対する不安が増大しつつある。このような状況下では、企業にとって安定株主である生保・銀行は企業にとって頼り甲斐のある支援者であり、その面での生保・銀行の重みは増しつつあるように思われる。

生保と個々の企業（銀行も含む）との関係は、生保の株式・債券保有・貸付けという生保側からの「支配」あるいは資産運用の関係だけではない。最近では団体保険・企業年金が生保にとって大きな比重をもつようになっており、この面で各企業は生保にとって大切な顧客である。各生保はこの面での顧客獲得において他の生保と（企業年金については各信託銀行とも）鎗を削って競争している。もしある生保がある企業に対して株主あるいは貸手として“横暴に”振舞ったとしたら、この面での顧客としての企業からしっぺ返しを受けることになる。注23) 個々の企業についてある一つの生保のみが大株主で、他の生保や信託銀行は一つも大株主になっていないというケースは稀である。

生保と企業グループ・「系列」の現象

日本の企業グループあるいは「系列」と呼ばれる現象（ないしは想像上の産物）と生保の関係について若干触れておきたい。日本のトップ・クラスの生保はいずれも相互会社であり、また前述のように他の金融機関から資金を借入れることも債券を発行することもないから、もしある企業の株式がグループ内の他社によって保有され、またその企業がグループの中核金融機関から資金を借入れているということを規準にしてその企業の企業グループあるいは「系列」への所属を定義するとすれば、生保相互はいずれも特定の企業グループには所属しないということになる。しかし（1）住友（2）三井の名称を冠する生保はもとより、（3）明治（三菱系）、（4）安田（旧安田、現富士銀行あるいは「美容系」）（5）朝日（旧古河、現第一勧銀系）等がそれぞれの企業グループに属することは、

日本の経済界の「常識」であろう。これに対して戦前から相互会社組織であった三社の一つである第一と規模が最大の日本の二社はいかなる規準からみても日本の企業中の最大級のマンモス企業であるが、いずれのかの企業グループに属するものとは考えられていない。(注24)

ただ生保の場合、ある旧財閥系グループに属しているとはいっても、「所有」関係からすれば、たとえば住友生命が住友グループに「従属」している理由はない。(1)～(5)の各生保とそれぞれのグループ各社との関係は、歴史的な理由に基づくつながりであって、少なくとも生保の側からすれば、グループ内他社に対してもっぱら「金主」の立場にあるのだから、他社からいくぶんなりとも不利な取引を強いられる立場にはないのである。

上記の旧財閥系の生保はもともと株式会社であり、いずれもその株式の大半が各財閥の本社やグループ内企業によって保有され、したがってまさに各財閥の「支配」下であったが、第二次大戦敗戦後の占領軍による財閥解体の際、相互会社に再編成されたものである。これらのほか、もとは「徴兵保険会社」であったものも(東邦、第百、大和)、その他の主要な生保も、戦後の再出発にあたって相互会社組織に改められた。占領軍GHQは、米国で(および英国でも)有力な保険会社の多くが相互会社組織であることもあって、財閥の残存影響力をできるだけ少なくするために、日本経済民主化の政策の一環として相互会社への組織替えを推進した。

旧財閥系グループに属する企業の大株主のリストには同系統の生保・信託が名前を連ねている例が多い。しかしすでに述べたように、ほとんどの場合そのリストの中には、日本生命・第一生命をはじめ他の生保・信託の名前(複数)もみられる。

また団体保険・企業年金・企業内の個人保険の取扱いにおいて、おそらく旧財閥系グループの企業では同系統の生保が優勢であると思われる。しかしそれは同系統の生保が保険料その他の価格条件やサービスの面で、競争者と同等ないしそれ以上の条件を提供しているからであって、同系統であるという理由で、価格条件やサービスが若干劣っていても保険・年金の契約を結ぶということはないであろう。

一般に、同一企業グループに属するといわれる企業相互間の取引でも、売手がグループ外の企業から購入する場合と同等あるいはそれ以上の好条件を出すのでなければ、買手側は承知せず、取引は成立し難いのではないかと思われる。したがって今日の日本の企業グループ内の取引といわれるものも、実質的には“arm's length”の取引にきわめて近いものと理解される。

たしかに企業グループ外のものがグループ内に割込んでゆくことは一般的にいて容易ではないであろう。最近、日本国内の企業間取引の態様について外国の企業・政府の苦情が少なからず、時折日米・日欧の経済摩擦の問題になっている。しかし企業間の取引が固定的である例はどこどの国でもいくらでもある。たとえばケインズ(J. M. Keynes)は若い時に破産しそうになって自分の著書を出版していた Macmillan社に何がしかの援助を受けたこともあって、その著作は一生をつうじてすべて Macmillan社から出版された。もしケ

インズに日本の出版社はもとより英国の他の出版社でも、Macmillan 社よりも若干好い条件を提供するから著書を出版させてくれといっても、ケインズは肯んじなかったであろう。売手にせよ買手にせよ、取引の種類にもよるが、契約の成立と持続には相互の信頼関係が重要な役割を果たす。その種のことを「系列」現象あるいは固定的取引関係と称して苦情を云っても、見当違いなのではなからうか。

「株主安定工作」

ここでいわゆる「株主安定工作」について一言述べておきたい。市場経由あるいはその他の方法で株式を取得し、企業の経営権（あるいはその一部）を取得することを一般に“takeover”と呼ぶことにしよう。このような経営権の移動のうち、当該企業の経営者が同意しないケースについては、日本では否定的に評価する社会的風潮が強い。これに対して米国や英国では、“takeover”の“invader”に対する社会的評価はどちらかといえばプラスの側に傾いているのではないかと思われる。

この“takeover”および「株主安定工作」にかんする私の意見が最近少しずつ変化しつつあることを告白したい。いま岩田規久男氏と私の共著『企業金融の理論』を改めて読んでみると、かつての私の見解は、“takeover”についていくぶんかプラス、株主安定工作に対してはいくぶんかマイナスの評価であったように思われる。^{注25)}それがなぜ考え方が変わりつつあるかという、まず第一に、日本での「乗取り」の試みの多くが実は経営権の取得を目的とするものではなく、ほとんどは経営陣を脅かして不当に高い値段で株式を会社側に引取らせることにあり、経営陣の側では会社から追い出されることあるいは経営に介入されることへの恐怖心から、敢えて不当な高い値で invader から株式を引取り、子会社等に保有させるケースが多い。このような乗取りの攻防は、結果的には、その会社の一般の株主に不当な損失を負わせ、資金力の豊かな“invader”（実は、本気で invade する気はないのだが）たちに不当な利益を与えるだけであり、社会的には（つまり国民経済全体としては）ほとんど何らのプラスの効果ももたらすことがない。つまりこの種の「乗取り」工作は、所得分配上も資源配分上も、ネットでみてマイナスの効果が大いいのではないかと考えられる。

第二に、私の考え方が変わりつつあるのは、もう少し根本的な認識の変化に根ざしているように思われる。雇用関係にせよ下請関係にせよ、雇主・雇用者、部品等の発注者・受注者が互いにきわめて impersonal で、その間の関係がそのときどきの市場における単純な取引関係の域を出ず、その結果として労働者や supplier の流動性があまりに高い状況は、長い目で見たときに経済的に考えて必ずしも最適ではない、という考えに傾きつつある。そうして市場に対して、現在の事実についても将来の事態についても情報の不完全な状況下で、市場を補完するものとしての組織、信頼関係、明示的ではないリスク分担方式等々が、経済の（ことに日本経済の）さまざまなプロセスにおいて重要な役割を演じていることを重視するようになったのである。もちろんこのようなことをかつては全く無視し

ていたわけではなく、問題はそのような側面にどれだけの重要性を認めるかという点にある。

上記のような非市場的要素や明示的な契約には基づかない取引関係を重視する考え方に立てば、雇主・雇業者の関係、部品等の発注者・受注者の関係に、若干の粘着性・相互依存・明示的ではないリスク分担方式があった方が、あまりに流動性が高い状況よりも高い生産性を発揮しうるのと同様に、たんに Invaderが株式の過半を制したからといって経営者が簡単に追い出されることがなく、そこに若干の粘着性のある仕組みの方が望ましい、という考え方もありうるのではなかろうか。また勤続年数の長い従業員が雇い入れて間もない従業員よりも企業にとって価値が高く、そのように遇せられる^{注26)} のと同様に、株主についても長年の株主であり、また会社の業務や歴史を熟知している株主と、ごく最近買占めによって株式を入手した株主とを、つねに同等の重みをもって遇すべきであるとはいえないのではなかろうか。

一つの具体的な企業という組織とその業務を熟知し、その将来の発展のために努力を傾けてきた経営者や従業員の意見を軽視し、資金力にもものを云わせて企業そのものあるいはその様式を短時間のうちに売買して巨利をあげようとする「乗取り」"invader" の発言権がきわめて大きくなるような現在の株主制度には、若干の疑問をもたざるをえない。

しかし、takeover やその潜在的な"threat"にもメリットがあることはいうまでもなく、それをあまりに強く制限することは、資源配分上マイナスの効果をもたらす。

以上のような考え方に立つと、株主総会における議決権の行使や帳簿閲覧権について、新しい株主に対して若干の制限を設けること、たとえば、株式所有が五年未満の株主には議決権の行使を認めないとか、あるいは取締役会が必要と認めるときにはそのような制限を設けることを可能にすることも考慮の余地があるのではないかと思われる。^{注27)}

お わ り に

本稿は、企業の理論の観点、あるいは日本の企業にかんする経済学的分析の観点から、一つの特異な企業形態である生保相互会社について考察したものである。生命保険事業についての私の理解はいまだにごく浅いものであり、ここで生保事業や相互会社について述べたことのなかには、誤りや見当違いの点も少なくないかもしれず、読者の叱正を請いたい。本稿の主たる目的は生保について論じることにあるのではなく、特異な企業形態である生保相互という企業を通して、企業の理論および日本の企業について考察してみようという点にある。

本稿で展開したさまざまな論点をここで要約することはできないが、「企業としての生保」についての本稿の考察から、企業理論あるいは日本の企業一般にとって有意義と思われる、いくつかの示唆が導き出されるのではないかと思う。私自身が「企業としての生保」から学んだことのいくつかを、以下に記しておくこととしたい。

第一に、企業を現に "control" している人々は誰であるか、すなわち企業にとって重要な意思決定 (decision) を下だし、あるいはそのような意思決定に本格的に参画している人々は誰であるかについて、法律上の建前も決して無視することはできないが、それは決して決定的なことではない。企業形態がどのようなものであれ、(1) その企業の特化している分野の事業経営について専門的知識をもち、かつ (2) その企業に実質的に大きな "stake" を積んでいる (あるいは大きなリスクを負っている) 人々が、企業を "control" することになるのではなかろうか。株式会社の通常の株主や、生保相互の「社員」「社員総代」は、(1) (2) の条件を欠いているから、彼等は企業の owner であるにしても、ほとんどなんらの control の機能も発揮しえないのである。

第二に、(1) (2) の条件をそなえ企業を control している人々は、日本の場合、経営者と次代の経営者となる長期勤続の中核的従業員であり、このことは企業の形態が株式会社であっても相互会社であっても変わらない。^{注28)}

第三に、いま述べた人々には、企業の「広義の利潤」の一部が分配される仕組みになっており、そのことが経営努力のインセンティブとして働いている。そうしてそれによって日本の企業システムはかなり高い効率で機能しているように思われる。

かつての "capitalist system" の黄金時代には、主要な企業について資本家と経営者を兼ねた "captain of the industry" が全面的に "stake" を賭けて企業を経営し、かつその成果も自らのものとし、また損失も負担していた。しかし企業経営に巨額の資金を必要とする現代のビッグ・ビジネスの世界では、そのような capitalist system は民主主義・平等主義と両立しないし、またその他の理由からも効率的に機能しえない。終身雇用制・年功序列制を軸とする日本の大企業制度は、上記の企業経営上の "stake", control, インセンティブの問題をかなり巧妙に解決しているシステムなのではなかろうか。

第四に、企業経営上、日本のビッグ・ビジネス・セクターでは、株式会社であれ相互会社であれ、owner はほとんどなんらの control の力も行使しえないが、その利益は決して軽視されていない。株主や「社員」の利益をどのような仕組みが保障しているかという点、その主役は、株主総会や社員総代会のという法律的な制度よりは、企業の財務状況の disclosure と、資本市場、保険サービスの需要・供給の場という「市場機構」なのである。企業内部の「広義の利潤」の分配を決めるうえで、企業成長のために、株式会社であれば、必要な増資が順調かつ有利にできるかどうか、また相互会社であれば、新規の保険契約が順調に募集しうるかどうかということが、企業内部の分配に決定的ともいえる影響を及ぼしているのである。ビッグ・ビジネスの経営者や中核的従業員にとって恐ろしいのは、株主総会や社員総代会におけるよりも、製品・サービスの市場、資本市場における「市場の鞭」なのである。そうして生保相互会社にとってその製品である保険サービスの市場の鞭は、製造業の株式会社にとっての製品市場と資本市場とを兼ねた市場の鞭なのである。

注 記

* 本稿は、「日本の企業」研究プロジェクトのコンファレンス（1988年7月27日～29日および1989年2月24日～26日）に提出するために執筆した論文であり、プロジェクト参加者等の内部の討論のための素材である。この研究プロジェクトに対しては文部省科学研究費補助金の助成を受けた。

本稿執筆にあたり、生命保険事業について何人かの関係者にご教示を受けたことに謝意を表す。生保事業は多くの面で複雑であり、一応の理解に達することさえ容易でない。筆者の理解はまだきわめて初歩的な段階にあり、見当違いの点も少なくないと思われる。本稿はそのような初歩的理解に基づく未定稿であるので、筆者にことわりなく複写・配布したり、引用したりすることは差控えられたい。なお、初稿(first draft)執筆がほぼ終わった1988年6月20日から、同年12月19日まで『朝日新聞』に毎週一回、27回にわたって連載された「セイホ」の記事は、本稿のところどころで言及しているが、改訂稿執筆の際に参考になったことを付記しておく。

- 1) 小宮隆太郎「中国への関心」『学会会報』第780号（1988年Ⅲ号），p.61，および同『現代中国経済：日中の比較考察』東京大学出版会，1989年，p.352
- 2) 『経済学論集』（東京大学）54巻2号および3号（1988年7月および10月）：小宮隆太郎『現代中国経済：日中の比較考察』東京大学出版会，1989年，第3章。
- 3) 生保各社が契約している保険には個人保険・個人年金保険だけではなく、団体保険・団体年金保険もあるが、後者の契約者が社員総代の選任上どのように扱われているのか、私は承知していない。
- 4) このほかに会社によっては「評議員会」を置く相互会社もあるが、評議員会は会社経営について意見を述べる等に止まり、フォーマルな権限はもっていない。
- 5) 『朝日新聞』1988年7月18日付，参照。なお、退任する役員への慰労金の贈呈以外の財務にかんする事柄は、社員総代会では報告事項であって決議・承認事項ではない。
- 6) ブルーカラーとホワイトカラーの従業員の待遇差を縮めることは、その後西欧諸国で "harmonization" という言葉で呼ばれるようになった。
- 7) 理論家は、生保あるいは相互会社というような特殊な企業は自分たちの関心事ではない、というかもしれないが、自然科学とは異なり実験することのきわめて難しい経済学では、天文学や天体物理学と同様、例外的あるいは特殊とみられる現象についての観察とその理論的説明が、理論の検証にとって重要な意義をもっているはずである。
- 8) この点にかんする情報の一例をあげると、『朝日新聞』1988年12月12日付は、「キャピタル・ゲインの還元である特別配当になると、さらに格差は広が[り]，契約後十年以上たった保険につく特別配当は満期時に保険金の六割に当たる額を出した生保が87年度には15社あったが、一方ではわずか25%しかない生保もあった」と述べてい

る。ただし私の理解では、特別配当金の率は、一般に満期年数により異なり、また契約の結ばれた（保険に加入した）時期により異なるので、いまの引用は正確さを欠くように思われる。

- 9) ただし、損害保険のなかにも相互会社が二社ある。
- 10) (a), (b) は経済ジャーナリズムはじめ、金融関係者や生保業界の一部にさえ、かなり広く見受けられ、支配的な見解といってもよい。その一例は次のとおりである。
「生保業界 [では] 競争がなく、……護送船団方式のもとで、最も弱いところも生きのびる制度になっている結果、業界トップの会社はますます太ることになる。」（『朝日新聞』1988年7月11日付）
- 11) ここに引用した私の主張（注2に記した論文の第3節参照）が生保相互会社についても妥当する、ということについて、まだ決定的な証拠はない。素粒子論等では、理論家が大胆な仮説を提示し、数年後にそれが実験や観測によって確認（立証）されるという場合が少なくないが、私がここで生保相互の給与水準について述べていることも、さしあたりは理論的推測と類推に基づく仮説の域を出ていない。
- 12) これは Modigliani-Miller の「配当定理」が説くところである。
- 13) この点から考えると、生保事業への新規参入 (new entry) は、なんらかの新しい「革新」 (innovations) を伴わないかぎり、かなり難しいのではないかとと思われる。すなわち、生保業界ですでに確立した地歩を築いている生保相互会社の新規の保険契約を結ぶ人々は、その会社に対して自分とは関係のない過去の保険契約者または現在の既存の契約者の支払った保険料から留保された内部留保や「含み資産」の恩恵をいくぶんかは受けるのであるが（個々の保険契約の消滅時に、保険会社はその契約と関係のある内部留保をすべて吐き出してしまうわけではないから）、新規参入の会社の場合にはそのような内部留保も「含み資産」も存在しないのである。
もし生保各社が「社員」に報いるところが少なく、全体として暴利を貪って利益を「社員」に還元せず配当率が不当に低いとすれば、たとえば団体生命保険の場合など、全国の大学や高校の職員の団体生命保険事業のために、7人以上の発起人が100人以上の社員を募集し、相互会社を設立して団体保険業務を始めることは、それほど難しいことではなからう。そういうことが行なわれないのは、現存の生保が互いに競争して全般的にかなり高い効率で運営されているからではないかとと思われる。
- 14) ここでは触れることはできないが、簡易生命保険、労働者共済、県民共済等との競争もある。
- 15) したがって生保各社は相互に十分活発に競争している、と私は理解している。前回の大磯コンファレンスで生保があまり熱心に競争していないのではないかと、という意見が聞かれたが、そういう考え方は相互会社である生保各社について、および生保業界全体についての各種の情報と整合的ではないように私には思われる。
- 16) 『朝日新聞』1988年12月12日付。

- 17) Edith F. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm, Oxford:Blackwell, 1959 (末松玄六監訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1962年), 参照
- 18) このような理論的考察からも, 「護送船団方式のもとで, ……業界トップの会社」が一方的に「ますます太る」[さきの注10) 参照] というようなことは起こりえないと考えられる。ただし, いま述べた優勝劣敗のプロセスで, 弱小保険会社の合併・吸収・解散(それらが相互会社の場合, 法律上どのように行なわれることになっているのか, 私は知らないが) は起こりうるのかもしれない。
- 19) 同社の社史によると, 相互会社として設立の手続きを進めていたのが, GHQの意向で突如として株式会社形態に変更され認可されたようであり, その間の事情は同社の経営陣にもよく判っていないらしい。『協栄生命; 史稿』協栄生命保険株式会社, 1963年, pp.80-101 参照
- 20) 大正生命と平和生命の場合は, 業容が小さいため, 他の勘定項目に対する資本金・配当額の相対的比重はもう少し大きい, それでもごく僅かなものである。
- 21) ただし平和生命・日本団体生命(いずれも株式会社)はある種の保険について「無配当保険」を販売している。
- 22) 注1に引用の文献の第1節を参照せよ。
- 23) この論文の初稿執筆後の新聞の一記事は, 1988年3月に朝日生命がそれまで保有していた日本興業銀行の株式の一部を売却したために, 興銀の社員向け団体保険の契約シェアーを削減されたと伝えている。『朝日新聞』1988年8月9日付, 参照。朝日生命の側では, 配当利回りが極端に低い銀行株を売却することによる資金運用上の利益が, 団体保険契約の面での不利益を上回ると判断したのであろう。
- 24) 日本生命を三和グループに属するという見方があるらしいが, 私はそもそも「三和グループ」なるものの存在に懐疑的であり(小宮「日本企業の構造的・行動的特徴」前掲[注2], 『経済学論集』54巻3号, p.62:『現代中国経済』pp.137-38 参照), 日本生命が三和グループ系と呼ばれる企業と特に密接な関係にあるということも疑わしいと思っている。
- 25) 小宮隆太郎・岩田規久男『企業金融の理論』日本経済新聞社, 1973年, ことに pp.67-68:p.294:306-307, を参照
- 26) たとえば, 長期にわたって勤続した従業員に, 勤続年数に応じて(正比例以上の割合で)退職金や年金を与えることは, 日本のみならず, 欧米諸国でも広く行なわれている。
- 27) このような考え方に対して, 前回の大磯コンファレンスでは賛否両論があった。この点にかんしてさらに賛否両論とその論拠を伺って私の考えを熟成させたいと考えている。
- 28) ある生保相互会社で, 同社ではかつて業績が悪くなったとき, 何期かにわたって給与の上昇を抑さえ, 賞与を削減して業績の回復をはかり, やがて業績が回復して同規

模の他社並みの給与・賞与を払うことができるようになった、という話を聞いた。もしこのようなことが事実としてしばしばみられるのであれば、生保相互の中核的従業員は株式会社の中核的従業員よりも大きな "stake" を会社に賭けていることになる。通常の株式会社であれば、業績が一時的に悪化したときには、企業内部の所得分配上純利益や配当を減らして、従業員の給与や賞与を減らささないでおくことが可能であるが、相互会社の場合、顧客である「社員」への配当金を目に見えて減らせば、新規保険契約の募集成績に影響を及ぼすおそれがあるから、中核的従業員（外務職員への分配は減らすわけにはゆかない）がその負担を負わなければならない、ということがありうるだろう。

I. 保 險

(1) 東京海上火災
(従業員約11,000人)

年齢 (歳)	勤続 年数 (年)	扶養 家族 数(人)	役 職 名	所定労働 時間内賃金
大学卒 (総合および管理職)				
22	0	0	主 任 課長代理 課 長 次 長	172,810
25	3	0		261,140
27	5	1		340,670
30	8	2		391,330
35	13	3		523,500
40	18	3		660,110
45	23	3		705,870
50	28	2		781,110
55	33	1		—
60	38	1		—
高校卒 (一般系列)				
18	0	0		128,590
20	2	0		149,380
22	4	0		158,620
25	7	0		201,630
30	12	0		250,800
35	17	0		297,110

(2) 太陽火災海上
(従業員約 400人)

年齢 (歳)	勤続 年数 (年)	扶養 家族 数(人)	役 職 名	所定労働 時間内賃金
大学卒 (男子, 管理・事務・技術労働者)				
22	0	0	主 任 主 任 課長代理 課 長 部 長 審 議 役	159,400
25	3	0		170,200
27	5	1		231,200
30	8	2		276,100
35	13	3		350,800
40	18	3		404,300
45	23	3		488,300
50	28	2		597,100
55	33	1		577,100
60	38	1		—
高校卒 (女子, 管理・事務・技術労働者)				
18	0	0		122,100
20	2	0		132,000
22	4	0		135,500
25	7	0		147,200
30	12	0		173,500
35	17	0	主 任	217,800

補足事項：年末モデル賞与は4ヶ月。

3ヶ月

1982, 83 年夏期モデル 賞与は3ヶ月。

3ヶ月

II. 新 聞 社

(3) 朝日新聞社
(従業員 9,122人)

年齢 (歳)	勤続 年数 (年)	扶養 家族 数(人)	役 職 名	所定労働 時間内賃金
大学卒 (男子, 管理・事務・技術労働者)				
22	0	0	主 任 主 任 課長代理 課 長 部 長	200,728
25	3	0		223,555
27	5	1		275,223
30	8	2		325,186
35	13	3		403,032
40	18	3		468,832
45	23	3		538,193
50	28	2		610,728
55	33	1		687,063
60	38	1		—
高校卒 (男子, 管理・事務・技術労働者)				
18	0	0		174,148
20	2	0		184,182
22	4	0		194,906
25	7	0		215,320
27	9	1		266,146
30	12	2		312,815
35	17	3		384,801
40	22	3		438,919
45	27	3		483,960
50	32	2		521,642
55	37	1		556,996
60	42	1		—

(4) 河北新報社
(従業員 782人)

年齢 (歳)	勤続 年数 (年)	扶養 家族 数(人)	役 職 名	所定労働 時間内賃金
大学卒 (男子, 管理・事務・技術労働者)				
22	0	0	主 任 主 任 課長代理 課 長 部 長	161,180
25	3	0		213,290
27	5	1		257,390
30	8	2		285,210
35	13	3		331,290
40	18	3		395,440
45	23	3		431,860
50	28	2		568,250
55	33	1		632,480
60	38	1		—
高校卒 (男子, 管理・事務・技術労働者)				
18	0	0		142,300
20	2	0		173,250
22	4	0		183,010
25	7	0		201,290
27	9	1		245,390
30	12	2		281,610
35	17	3		327,990
40	22	3		367,220
45	27	3	主 任	426,100
50	32	2	副 部 長	454,840
55	37	1	副 部 長	588,490
60	42	1	—	—

(5) ジャパン・タイムス
(従業員 292人)

年齢 (歳)	勤続 年数 (年)	扶養 家族 数(人)	役 職 名	所定労働 時間内賃金
大学卒 (男子, 管理・事務・技術労働者)				
22	0	0	主 任 主 任 課長代理 課 長 部 長	183,160
25	3	0		190,960
27	5	1		234,440
30	8	2		272,360
35	13	3		343,760
40	18	3		382,470
45	23	3		407,580
50	28	2		450,500
55	33	1		483,610
60	38	1		—
高校卒 (男子, 生産労働者)				
18	0	0		151,550
20	2	0		161,460
22	4	0		183,160
25	7	0		190,960
27	9	1		234,440
30	12	2		272,360
35	17	3		343,760
40	22	3	主 任	382,470
45	27	3	課 長	407,580
50	32	2	部 長	450,500
55	37	1	局 次 長	483,610
60	42	1	—	—

補足事項：賞与・一時金

1988年末3.37月

3.23月

3.2月

1989年夏期3.32月

3.14月

3.2月

Ⅲ. 自動車

(6) 日産自動車

年齢		所定労働時間内賃金
大卒男子(事・技)	22	161,000
	25	184,000
	27	222,000
	30	266,000
	35	341,000
	40	
	45	
	50	
	55	
	57	
60		
高卒男子(現)	18	132,000
	20	143,000
	25	174,000
	27	202,000
	30	239,000
	35	280,000
	40	337,000

(7) いすゞ自動車

年齢		所定労働時間内賃金
大卒男子(事・技)	22	154,600
	25	177,000
	27	199,400
	30	231,500
	35	289,500
	40	
	45	
	50	
	55	
	57	
60		
高卒男子(現)	18	125,800
	20	137,100
	25	163,700
	27	182,700
	30	200,500
	35	232,700
	40	267,700

(賞与・一時金についての情報なし)

Ⅳ. 建設

(8) 鹿島建設

(従業員12,776人)

年齢		所定労働時間内賃金
大卒男子(事・技)	22	161,000
	25	218,424
	27	258,360
	30	290,616
	35	357,720
	40	課長代理 513,698
	45	課長 583,842
	50	" 664,356
	55	次 長 733,136
	57	部 長 744,233
60		
高卒男子(事・技)	18	128,500
	20	174,772
	25	218,536
	27	253,768
	30	285,800
	35	355,816
	40	課長代理 486,162
	45	課長 535,481
	50	" 588,363
	55	" 617,681
57		
60		

(9) 日産建設

(従業員 1,480人)

年齢		所定労働時間内賃金
大卒男子(事・技)	22	161,000
	25	176,800
	27	188,200
	30	主 事 243,900
	35	" 271,000
	40	課 長 333,500
	45	" 399,700
	50	部 長 455,400
	55	" 519,400
	57	
60		
高卒男子(事・技)	18	129,000
	20	
	25	176,700
	27	
	30	
	35	主 事 266,300
40	課 長 330,100	
45	" 383,700	
50	部 長 437,700	
55		

補足事項：役付手当は一律本給の25%

役付手当なし

(賞与・一時金についての情報なし)

資料出所：(1)～(5)は産業労働調査所『モデル賃金実態資料：'89』産業労働出版協会
1988年；(6)～(9)は『モデル条件別昇給・配分』1989年版（『労働時報』春闘
別冊シリーズ）労務行政研究所，による。