



「大同生命保険所蔵文書の研究・公表」中間報告

# 近代日本におけるCSR活動 — 広岡恵三の経営理念 —

秀明大学総合経営学部

結城武延

大同生命保険株式会社

平成24年6月28日

- 大同生命保険株式会社創業110周年記念事業の一環として、大阪大学経済史・経営史資料室に寄託された「大同生命保険所蔵文書」約2500点の内、大同生命に関する史料(約400点)の中から、CSRや企業統治に関する史料を特に取り上げ、これまでに明らかになった内容を整理・紹介する。
- 本日取り上げる史料  
「株主総会議事録」
  - 創立(1902)から戦後(第47回、1949年)までの通常株主総会と臨時株主総会のほとんどが残されている。
  - 史料的に極めて貴重な史料群。

# 大同生命と広岡恵三の略歴

- 創立：1902年7月15日。朝日生命（1899年）（旧真宗生命（1894年））、護国生命（1895年）、北海生命（1898年）の3社による合併。
- 初代社長広岡久右衛門（在任期間：1902～8年）のとき、合併後の数年間は組織の整理統合に追われ、営業拡大や新商品の開発は行えなかった。日露戦争後（1905年）に経営基盤は安定。
- 2代目社長広岡恵三（在任期間：1908～42年）：1876年2月生まれ。学習院から東京帝国大学法科に進学、在学中の1901年6月に広岡家新宅の養嗣子となる。大学卒業後1903年6月に三井銀行に入行する。
- 1904年6月に広岡家諸家業の経営に参画した後、1905年8月に大同生命取締役、1908年10月に社長代理、1909年6月に社長に就任した。

# CSR (Corporation Social Responsibility) : 企業の社会的責任

- CSR活動: 株主だけではなく、広くステークホルダー(利害関係者)の利益を尊重する、企業の自発的な活動
- 具体的なCSR活動: 健全な企業統治の確立、コンプライアンス、内部統制の強化etc
  - 国、時代、企業によって異なる。
  - CSR活動にとって最も重要なのは、**情報開示と説明責任、ステークホルダーによる評価と対話**であることは共通。
- なぜ企業はCSR活動をするのか
  - ① 企業価値の向上
  - ② 企業の持続可能性

- 創業10周年記念の挨拶にて(1913年1月10日)  
→45名の模範代理店主に対して広岡恵三はこう述べた。  
「わが社は、はじめより期するところあり、終始一貫ただ保険業の神髄を発揮することを念とし、同業者中最も低廉の保険料を徴するに甘んじて、**経費の節約と資金の運用とによりて、純益の増加を図り、もって被保険人とその慶を分かつの計画の下に邁進したのであります。**」  
「この大同生命保険株式会社は、**国利民福の増進をもって主要の目的とし、まず被保人の利益を図り、つぎに社会公共に貢献するにあり、然る後、株主の利益に及ぼすという主義方針の下に経営しているのであって、この主義方針は、終始一貫変わることはない**」

- 創業15周年記念の挨拶にて式典の挨拶で広岡はこう述べた。  
「まず加入者のために、その利益の大部分を提供し、つぎにその利益の残額を単に株主の専有とせずして、これを代理店ならびに従業員にも分配したい」  
「まず加入者に対する規定の利益配当の資金を控除し、その残額からして、株主がきよ出し居る資金に対して利息を支払い、さらに、残ったところの残額を別段積立金として積み立てておき、しかして5年後にこの年々積み立ててきた別段積立金を、さらに加入者・代理店・従業員および株主に分配」

- 創業15周年記念の挨拶にて  
→株式の公開を求める代理店主に対して広岡はこう述べた。  
「株が広岡に集まっておればこそ今日かく株主に薄くして、理念の途に進み得るのであります。株主が多数になり意見が出てくるときは理念は実現できぬのであります。」  
「他の株式会社の実際をご覧になれば、私がここに多くをいう必要はない。今日大同が、なぜ他の株式会社のなし得ざることをなしつつあるのかというに、株がただ広岡という一家にまとまっているからである。すなわち、株をお分けするということは、本社の精神を永久に持続して行くということの道ではないと信ずるのであります。」

## 株主総会の実態(1902～22年)

---

- 定時株主総会：毎年1回、8月第4週  
議題内容：**事業報告**、財産目録、貸借対照表、損益計算書、利益処分  
進行手順：①出席株主数、権利株式数、委任出席者・株数の読み上げ、②議題内容の朗読と株主の質疑応答、③採決  
場所：大同生命本社
- 臨時株主総会：毎年2～3回程度  
議題内容：定款改正、役員選挙etc  
進行手順：①出席株主数、権利株式数、委任出席者・株数の読み上げ、②議題内容の朗読と株主の質疑応答、③採決  
場所：大同生命本社



## 図表 定時株主総会の議論時間

### 大同生命

経営者	年度	開会時刻	閉会時刻	会議時間(分)
広岡久右衛門	1902～5	11:15	13:00	105
	1906～9	9:00	10:02	63
広岡恵三	1910～13	10:00	11:05	65
	1914～17	10:45	12:00	75
	1918～22	10:00	11:38	98

資料 「株主総会議事録」

### 大阪紡績

経営者	年度	開会時刻	閉会時刻	会議時間(分)
松本重太郎	1893～97	16:00	18:45	158
山辺丈夫	1898～1900	14:00	15:35	95
	1901～04	10:25	11:35	70
	1905～08	10:10	10:50	40
	1909～12	9:50	10:41	51
	1913～14	10:20	10:53	33

資料 結城(2011)

## 図表 株主総会の発言率

### 大同生命

経営者	期間	議決数 a	異議無し b	発言有り c	発言率 d=c/a
広岡久右衛門	1902~5	17	17	0	0.0%
	1906~9	32	30	2	6.3%
広岡恵三	1910~13	28	26	2	7.1%
	1914~17	25	22	3	12.0%
	1918~22	25	25	0	0.0%

資料 「株主総会議事録」

### 大阪紡績

経営者	期間	議決数 a	異議無し b	発言有り c	発言率 d=c/a
松本重太郎	1893-97	16	15	1	6.3%
山辺丈夫	1898-1900	15	8	7	46.7%
	1901-04	17	9	8	47.1%
	1905-08	32	26	6	18.8%
	1909-12	18	7	11	61.1%
	1913-14	4	3	1	25.0%

資料 結城(2011)

# 図表 大同生命の役員構成



役職	1902年	1907年	1912年	1917年	1922年
社長	広岡 久右衛門(9代)	広岡 久右衛門(9代)	広岡恵三	広岡恵三	広岡恵三
専務		広田 千秋			
常務		西田 由		祇園 清次郎	松井 萬緑 平沢 真
取締役	中川 小十郎 広田 千秋 西田 由 板倉 勝己 池上 仲三郎 高野 源之助 渡辺 玄包 菊池 熊太郎	広田 千秋 西田 由 菊池 熊太郎 広岡恵三	広田 千秋 西田 由	広田 千秋 西田 由	星野 行則 祇園 清次郎
監査役	磯野 源次郎 宮古 啓三郎 今泉 定介 祇園 清次郎	岩田幸七 星野 行則	岩田幸七 星野 行則	岩田幸七 星野 行則	岩田幸七 広岡 久右衛門(10代) 進藤 隆之助

資料 『大同生命70年史』「資料編 II 役員 1役員一覧表(株式会社)」

# 図表 株主所有構造(10大株主)



1902年			
株主	属性	株数	所有比率
広岡 久右衛門	加島貯蓄銀行頭取	2,833	47.2%
広岡 信五郎	加島貯蓄銀行取締役	1,114	18.6%
広岡 久右衛門	◎	575	9.6%
板倉 勝巳	旧護国生命社長・○	100	1.7%
高野 源之助	旧北海生命社長・○	72	1.2%
宮古 啓三郎	旧護国生命株主・△	60	1.0%
進藤 隆之助	旧護国生命医務課長	60	1.0%
渡辺 玄包	旧護国生命発起人・○	55	0.9%
池上 伸三郎	旧護国生命株主・○	50	0.8%
磯野 源次郎	旧朝日生命株主・△	50	0.8%
総数 154名	総株数 6,000	上位株主合計 82.8%	

1916年			
株主	属性	株数	所有比率
広岡 恵三	加島貯蓄銀行頭取	3,677	61.3%
広岡 久右衛門		645	10.8%
広岡 恵三	◎	328	5.5%
祇園 清次郎	広岡合名会社常務理事・●	155	2.6%
広田 千秋	○	155	2.6%
西田 由	旧朝日生命専務・○	150	2.5%
星野 行則	加島銀行本店専務理事・△	150	2.5%
加輪上 勢七		95	1.6%
進藤 隆之助	旧護国生命医務課長	60	1.0%
中村 孝太郎		60	1.0%
総数 45名	総株数 6,000	上位株主合計 91.3%	

1907年			
株主	属性	株数	所有比率
広岡 久右衛門	加島貯蓄銀行頭取	3,677	61.3%
広岡 久右衛門	◎	645	10.8%
広岡 恵三	○	328	5.5%
広田 千秋	旧護国生命発起人・●	155	2.6%
西田 由	旧朝日生命専務・●	150	2.5%
祇園 清次郎	加島銀行常務	130	2.2%
星野 行則	加島銀行本店専務理事・△	95	1.6%
菊池 熊太郎	旧護国生命発起人・○	80	1.3%
橋本 篤	大同生命初代支配人	61	1.0%
進藤 隆之助	旧護国生命医務課長	60	1.0%
総数 65名	総株数 6,000	上位株主合計 89.7%	

1921年			
株主	属性	株数	所有比率
広岡 恵三	広岡合名会社代表社員	5,414	90.2%
広岡 恵三	◎	100	1.7%
広岡 久右衛門		100	1.7%
松井 萬緑	●	50	0.8%
広岡 松三郎		50	0.8%
星野 行則	加島銀行本店専務理事・○	50	0.8%
祇園 清次郎	広岡合名会社常務理事・○	50	0.8%
平沢 真	旧護国生命秘書役・●	50	0.8%
岩田 幸七	旧朝日生命株主・△	30	0.5%
中村 孝太郎		5	0.1%
総数 34名	総株数 6,000	上位株主合計 98.3%	

1912年			
株主	属性	株数	所有比率
広岡 恵三	加島貯蓄銀行頭取	3,677	61.3%
広岡 イク		645	10.8%
広岡 恵三	◎	328	5.5%
広田 千秋	○	155	2.6%
西田 由	旧朝日生命専務・○	150	2.5%
星野 行則	加島銀行本店専務理事・△	130	2.2%
祇園 清次郎	広岡合名会社常務理事	130	2.2%
加輪上 勢七		85	1.4%
進藤 隆之助	旧護国生命医務課長	60	1.0%
中村 孝太郎		60	1.0%
総数 54名	総株数 6,000	上位株主合計 90.3%	

資料『大同生命70年史』資料編 2 上位株主の変遷

注 ◎取締役会長(社長)、●常務・専務、○取締役、△監査役

- 広岡恵三の経営理念
  - ①目的：社会厚生の最大化
  - ②利益優先順位：加入者＞社会＞株主≒従業員
  - ③経営理念の実現：経営者≒所有者
- 株主を軽視したわけではない
  - 経営者と株主間、経営者と役員間との利害対立はほぼない
  - 企業の長期的価値を追求する株主所有構造・役員構成を実現
  - 企業の実情・理念を共有するために、株主総会での議論は時間を掛けた(説明責任の重視)

## 図表 企業業績の推移(ROAと配当率)

年度	ROA	配当率
1903年	0.6%	0.0%
1904年	1.3%	6.0%
1905年	1.4%	6.0%
1906年	2.1%	7.0%
1907年	1.9%	8.0%
1908年	1.2%	8.0%
1909年	0.9%	8.0%
1910年	1.0%	8.0%
1911年	1.3%	8.0%
1912年		
1913年	2.6%	8.0%
1914年	0.9%	8.0%
1915年	3.5%	8.0%
1916年	4.5%	8.0%
1917年	13.6%	8.0%
1918年	4.3%	8.0%
1919年	4.2%	8.0%
1920年	3.1%	8.0%
1921年	3.7%	8.0%
1922年	6.6%	8.0%

資料 各期定時「株主総会議事録」末尾資料「貸借対照表」と「損益計算書」

注 ROA＝当期利益／総資産、配当率＝株主配当金／払込済資本金

# 図表 保険契約の推移



(単位: 件数千件 金額千円)

年度	新契約		保険金支払事由 が発生した契約		年末現在		純増加	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
1902年	9	2,492	0	98	42	10,000	1	541
1903年	10	2,777	0	103	42	10,105	0	105
1904年	6	1,824	0	146	42	12,992	0	48
1905年	14	5,386	0	138	46	21,587	4	2,837
1906年	23	11,095	0	186	62	29,387	15	8,595
1907年	22	11,981	0	257	74	33,033	12	7,799
1908年	17	9,199	1	359	80	37,297	6	3,646
1909年	16	10,360	1	378	84	40,080	3	4,263
1910年	18	11,492	1	439	87	45,376	6	5,427
1911年	17	11,506	1	529	94	52,454	6	5,655
1912年	18	12,394	1	532	103	57,324	8	6,718
1913年	15	10,454	1	607	108	57,019	5	4,870
1914年	11	7,750	1	620	107	57,325	-1	-305
1915年	12	10,184	1	665	103	61,354	-3	305
1916年	13	11,085	2	741	105	73,728	1	4,029
1917年	20	18,824	2	829	116	90,926	11	12,373
1918年	22	23,366	2	1,296	130	115,600	13	17,197
1919年	25	32,178	2	1,424	146	127,526	16	24,674
1920年	20	25,285	3	1,777	155	139,117	8	11,926
1921年	20	27,132	3	1,861	162	153,560	7	11,590
1922年	21	29,228	3	2,045	171	165,480	8	14,443

資料『大同生命70年史』「資料編 第3章諸統計 1. 保険契約増減表 (1) 株式会社」

# 図表 利益処分の分配

(単位:円)

年度	当期利益	株主		役員		加入者		使用人・従業員		別段準備金	
		配当金	比率	賞与	比率	保険契約利益配当準備金	比率	使用人養老積立金	比率	別段準備金	比率
1903年	4,439	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1904年	11,748	6,750	57.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1905年	13,524	8,100	59.9%	1,000	7.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1906年	22,914	9,450	41.2%	2,500	10.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1907年	26,076	10,800	41.4%	2,500	9.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1908年	22,394	10,800	48.2%	2,000	8.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1909年	20,849	10,800	51.8%	2,000	9.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1910年	27,536	10,800	39.2%	2,000	7.3%	0	0.0%	0	0.0%	10,000	36.3%
1911年	48,006	10,800	22.5%	2,000	4.2%	0	0.0%	0	0.0%	30,000	62.5%
1912年											
1913年	146,823	10,800	7.4%	2,400	1.6%	0	0.0%	5,000	3.4%	120,000	81.7%
1914年	61,645	10,800	17.5%	2,400	3.9%	0	0.0%	5,000	8.1%	35,000	56.8%
1915年	287,327	10,800	3.8%	5,000	1.7%	0	0.0%	10,000	3.5%	240,000	83.5%
1916年	430,344	10,800	2.5%	10,000	2.3%	0	0.0%	10,000	2.3%	360,000	83.7%
1917年	1,596,423	10,800	0.7%	20,000	1.3%	1,308,608	82.0%	10,000	0.6%	0	0.0%
1918年	583,711	15,300	2.6%	40,000	6.9%	259,262	44.4%	10,000	1.7%	200,000	34.3%
1919年	683,815	16,800	2.5%	40,000	5.8%	350,393	51.2%	15,000	2.2%	200,000	29.2%
1920年	591,494	16,800	2.8%	40,000	6.8%	406,065	68.7%	15,000	2.5%	0	0.0%
1921年	847,078	16,800	2.0%	50,000	5.9%	430,262	50.8%	30,000	3.5%	200,000	23.6%
1922年	1,755,212	16,800	1.0%	60,000	3.4%	0	0.0%	40,000	2.3%	0	0.0%

資料 各期定時株主総会「株主総会議事録」における末尾資料「貸借対照表」及び「損益計算書」

注 比率:各項目/当期利益



- 創業以来、赤字になったことはなく、保険契約も件数・金額ともに順調に拡大している。
- 経営理念として優先順位は加入者＞株主であったが、株主利益を軽視していたわけではない。創業当初をのぞき、配当率は6～8%と安定的であった。
- 利益が安定的となった第一次大戦前後からは、利益処分のほとんどを加入者に還元することとなる。
- 同時に、使用人・従業員に対しても分配するようになった。
- 創業15周年：株主（75,000円）、従業員（150,000円）、代理店（70,000円）に特別配当（「第拾五回定時株主総会議事録」）。
- 創業20周年：加入者（500,000円）、株主（150,000円）、役員（50,000円）、従業員（150,000円）、代理店（150,000円）に特別配当（「第貳拾回定時株主総会議事録」）。
- … 広岡の経営理念・CSRは**各ステークホルダーの利益と矛盾しない。**

- 日本は近世以来、CSR活動がなされていたが、その目的・内容・具体的な施策について現代もコンセンサスが得られたとはいえない。
- 広岡恵三はオーナー企業として大同生命を経営することによって、自らの経営理念の実現を可能にした。
- 経営理念の実現のために、株主を軽視したわけでもなく、企業価値の追求を犠牲にしたわけでもない。むしろ、長期的な企業価値の追求をすることによって、各ステークホルダーに企業価値の分配を可能とした。
- そうした理念の追求をするために、株主総会における徹底した事業説明によって、経営の実情・理念の共有化を図った。
- 今後の課題は各ステークホルダーとの関係についてのさらなる分析。社内機関誌が重要な資料になりうる。1908年以来、社内機関誌を発行しており、辞令、代理店の新設・変更、雑事、諸統計、人事、決算報告などを記載している。