

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～

日本保険学会平成26年度全国大会

平成26年10月19日
名古屋商科大学 黒木達雄

1

本研究の問題意識

- 戦後に相互会社化を実施した非財閥系生保のなかでも、とりわけその先陣を切った日本生命は、いかなる理由で相互会社に踏み切ったのか。
- 非財閥系生保の相互会社化の理由は、財閥系生保の理由(財閥解体方針に基づくG HQ指導説)とどのように異なるのであろうか。

2

戦後の相互会社化とは

◆財閥系生保7社

新会社名	旧会社名	新会社設立時期
安田生命(相)	安田生命(株)	1947年6月
帝国生命(相)*	帝国生命(株)	1947年7月
明治生命(相)	明治生命(株)	1947年7月
東京生命(相)	野村生命(株)	1947年7月
日産生命(相)	日産生命(株)	1947年8月
三井生命(相)	三井生命(株)	1947年8月
国民生命(相)**	住友生命(株)	1947年9月

* 1947年8月に朝日生命(相)へ改称、** 1952年6月に住友生命(相)へ改称

3

戦後の相互会社化とは

◆非財閥系生保6社

新会社名	旧会社名	新会社設立時期
日本生命(相)	日本生命(株)	1947年5月
大同生命(相)	大同生命(株)	1947年7月
第百生命(相)	第百生命(株)	1947年9月
大和生命(相)	大和生命(株)	1947年9月
新日本生命(相)*	新日本生命(株)	1947年10月
太陽生命(相)	太陽生命(株)	1948年2月

* 1947年12月に東邦生命(相)へ改称

4

戦後の相互会社化とは

◆相互会社化前の経営環境

1946年 3月	労働組合法施行 →GHQの民主化政策の一環として、前年12月の臨時国会で労働組合法が制定
1946年 8月	金融機関経理応急措置法施行 →生保各社の新旧勘定分離、指定時前契約の棚上げ
1946年10月	金融機関再建整備法施行 →生保各社は1948年3月末を目途に旧勘定の最終処理を行う方針に
1947年 1月	第二次公職追放令(経済バージョン) →5大生保(日本、第一、帝国、明治、千代田)が公職に指定
1947年 3月	生命保険協会内に生命保険再建会議発足 →各社の労使代表が参加し、第二会社の設立方式等を検討
1947年 5月	日本生命が先陣を切り相互会社化へ

5

藤本正雄(1908—1993)

◆1929年神戸高商卒、日本生命入社。1931～1932年ペンシルバニア大学院社費留学、1933年弘世社長・欧米視察随員。帰朝後は指導課長、業務課長、企画課長を務めた後に徴兵。終戦と同時に復員し日本生命に復職するも、1945年9月～1946年12月まで大阪進駐の米軍第98師団勤務(将校待遇)となる。1947年1月日本生命に業務部長として復帰後、新会社設立に関しGHQ保険監督官ロイストンとの交渉役を務める。1950年取締役就任。1951年日生事件により取締役を退任し、日産生命入社(取締役)。1967年～76年日産生命社長、1976年～87年同会長。

6

藤本談話とは

◆1976年に共済保険研究会の法人設立15周年記念企画として開催された鼎談会での発言

<出席者>

藤本正雄(日産生命会長)

宮城孝治(共栄火災取締役相談役)

黒川泰一(東京医療生協理事長・元JA共済連
常務理事)

司会:坂井幸二郎(共済保険研究会常務理事)

7

藤本談話とは

◆藤本談話の掲載資料

1. 「農協対日本生命の協約前後－藤本正雄氏が語る“その頃”」『共済と保険』第18巻第4号、1976年4月

上記資料1では日本生命の相互会社化に関わる肝心な部分はオフレコ扱いとして掲載されず、下記資料2・3によって当該部分が明らかにされた。

2. 坂井幸二郎「時言月評 保険史散策⑦一人と歴史を訪ねて－」『共済と保険』第41巻第7号、1999年7月
3. 坂井幸二郎「時言月評 保険史散策⑧一人と歴史を訪ねて－」『共済と保険』第41巻第8号、1999年8月

8

日本生命の相互会社化 に関する2つの論点

論点1: 金融機関再建整備法による旧勘定の最終処理を待たずに、新会社を早期設立した理由は何か？

論点2: 新会社の会社形態として相互会社を選んだ理由は何か？

9

藤本談話による 日本生命の相互会社化

◆ 新会社の早期設立、相互会社化、小口契約切り換え運動、といった一連の経営再建プランを共同で立案・提唱し、GHQ当局との新会社設立交渉を担当したのは藤本正雄と大館義雄であった。

大館義雄(1906-1949): 1930年東京帝国大学卒業、日本生命入社。1933-35年ミシガン大学社費留学。戦前から主計部門を歩み、終戦後は主計部長、保険計理人(東京駐在)。利源別配当方式の導入や終戦後の生保業界復興に貢献したアクチュアリーとして知られる。

10

藤本談話による 日本生命の相互会社化

◆新会社を早期設立した理由

- ①「小口契約切換え運動」による営業再建
 - ・戦前の小口契約が経営再建の大きな足枷に。
⇒インフレ進行で巨額の費差損発生
 - ・小口契約切換え運動を成功させる為には、金融機関再建整備法に依らない健全な新会社を保険業法に基づき早期に設立して、新契約の受け皿とする方が営業的に効果大と判断。

11

藤本談話による 日本生命の相互会社化

◆新会社を早期設立した理由

- ②弘世家による社長承継
 - ・3親等内親族の地位承継も禁止した公職追放令の規定により、公職追放された成瀬達・第4代社長の実弟である弘世現・常務は、同一会社（日本生命）の社長に就任することができない。
 - ・藤本と大館義雄は、弘世助太郎・第3代社長への恩義から弘世家による社長承継を強く希望。

12

藤本談話による 日本生命の相互会社化

【参考】 1947年1月4日勅令第1号第十条

「覚書該当者の三親等内の親族及び配偶者は、覚書該当者の指定があった日から十年間は、覚書該当者が覚書該当者として退職した公職（公職にあった者が退職後、又、主要公職に就こうとした者が就職前、当該公職について覚書該当者としての指定を受けたときは、それぞれの職）に就くことができない。又、その覚書該当者の支配力を行ってはならない。（以下略）」

13

藤本談話による 日本生命の相互会社化

◆新会社に相互会社を選んだ理由

①弘世現氏社長就任にGHQが出した条件

- ・新会社を株式会社とするならば、新会社の株式は旧株主に割り当てたのでは旧会社と実質的に変わらないので、株式は従業員に割り当てるか、公募とすること。
- ・新会社が相互会社であれば、特段問題はない。

14

藤本談話にみる 日本生命の相互会社化

＜参考＞金融機関再建整備法の株式割当ルール

第二会社の株式を割り当てる基準は、旧会社の特別損失を負担した旧株主（旧会社の持株数比例で割り当て）を原則最優先とし、旧株主の応募額が新株発行額に満たない場合は、第二会社の従業員、次に会社が所在する都道府県の住民、最後に一般公衆へ、と定められていた。

15

藤本談話にみる 日本生命の相互会社化

◆新会社に相互会社を選んだ理由

②労働組合に対する経営陣の警戒心

- ・日生争議(1946年4月4日～7月10日)終結後も、労働組合と経営陣の緊張関係は継続。
- ・新会社を株式会社とすると、前述のGHQ提示の条件では、労働組合側である従業員に株式を持たれ、経営権が脅かされる懸念があった。

16

日本生命の相互会社化 に関する先行研究

◆米山(1997):日本生命の相互会社化理由

- ①日生争議により旧経営陣が退陣することによって、従業員参加型の経営に変化し、相互会社方式による第二会社設立に抵抗が無くなっていたこと（←藤本談話とは相容れない主張）
- ②第二会社の設立は、会社存続のために必要な法的手段であるばかりでなく、生命保険販売にとって重要な戦略的決断であったこと

17

『日生労組20年史』にみる 日生争議後

◆1946年11月:天竜寺事件

支部長給与を内勤待遇から能率給に改正しようとする会社側の動きに全国の支部長達が反発。京都・天竜寺に全国各地の代表支部長が集結し、会社側との3日間の協議を経て改正案を撤回させた事件。

◆1946年12月:日本生命従業員組合連合会が発足。

会社側と経営協議会の設置や幹部人事(部課長、店社長、次長等)の組合同意を謳った労働協約を初めて締結。

18

労働組合運動をめぐる GHQの方針変化

◆ 占領前期(～昭和23年)

ホイットニー少将率いる民生局(GS)が中心に、
公職追放、財閥解体、労働組合運動を積極推進。
「労働組合法は、日本国民に民主主義とは如何なるものであるかを教える最善の教室」と声明。

◆ 占領後期(昭和24年～)

ウイロビー少将率いる参謀第二部(G2)が反共産主義のもと、労働組合運動の穏健化推進。

19

日本生命社史にみる 日本生命の相互会社化

◆ 日本生命百年史(下巻・21－23頁)

<新会社の早期設立関連>

- ・昭和21年半ばから再建方法を検討する各種委員会が社内で開かれ議論を重ねていた。
- ・旧勘定への政府補償が不可避と予想され、かつ、費差損の解消が急務とされるなか、「完了日が明確でない再建整備法にのっとり第2会社設立を泰然と待っているわけにはいかなかった。」

20

日本生命社史にみる 日本生命の相互会社化

◆日本生命百年史(下巻・24-26頁)

＜相互会社選択関連＞

- ・旧会社創業時は、保険業法で相互会社を認めておらず、やむなく株式会社組織を採用した。新会社設立にあたっては、「本来のあるべき姿に立ち返り」、相互会社にすべしとなった。
- ・大株主側の経済的苦境による出資困難

21

弘世助太郎 「我國生命保険発達史」

- ◆ 渋沢栄一他監修『明治大正史・第9巻(産業編)』実業之世界社、昭和4年発行、に所収された論文
- ◆ 会社の利益のみに走り易い株式組織とせず、さりとして、基礎の安定を欠き易い相互組織をとらず、両者の長所を併有する混合組織として、会社に利益のあった場合は加入者にも配当せよ、との藤沢利喜太郎教授の注文は、日本生命創立の趣旨から「頗る當を得た事」と直ちに承諾。(11頁)

22

オーラルヒストリーの視点から みた藤本談話の信憑性評価

- ◆ 藤本談話には以下の細かな相違点がある。
 - ① 数値面での誤り(終戦当時の日本生命の内勤職員数<1万人>、支部数<1500>など)
 - ② 1955年座談会(インシュアランス主催「外野における再建十年」『生保の戦後十年史』所収)では、新会社組織の件でGHQで最初に面会したのはロイストンではなく前任者のマクリーン。
⇒いずれも経年による記憶違いか？

23

オーラルヒストリーの視点から みた藤本談話の信憑性評価

- ◆ 前述の1955年座談会では、労働組合に関わる話は一切出てこないが、小口契約切替え運動や公職追放令と弘世現社長就任の関係性についての内容は、マクリーンの件を除き1976年鼎談会での発言内容と酷似している。
- ◆ 金融機関再建整備法、公職追放令、労働組合運動など当時の諸状況に照らし合わせても、鼎談会での藤本談話に特段の齟齬は見当たらない。

24

日本生命の相互会社化が もたらした効果

- ◆日本生命の再建早期化
 - ・小口契約切替え運動、農協との提携戦略
 - 新契約高: 昭和20年度23億円、21年度40億円
22年度350億円、23年度495億円
- ◆生保業界全体の再建早期化にも寄与
 - ・他社が相次ぎ日本生命方式による新会社設立、小口契約切替え運動(特別新契約)に追随
 - ・昭和24年度から全社で契約者配当再開を実現

25

日本生命の相互会社化を 実現可能にした背景

- ◆第3代社長・弘世助太郎の幹部人材育成
 - ・20～30代の学卒・幹部候補生を積極的に海外で学ばせ、また早くから主要ポストを任せた。
- ◆藤本正雄、大館義雄の存在
 - ・共に有能で米国留学経験があり、若くから重要業務を経験してきた両名が、当時の日本生命中枢ポストに就いていたこと。

26

日本生命の相互会社化を 実現可能にした背景

- ◆金融機関再建整備法による経営再建という既定路線から外れ、大胆な新会社早期設立へと踏み切ることができた背景には何があったか？
 - ・「幸にロイストン氏は藤本氏がアメリカ留学中の同窓だった。・・・ロイストン氏とは直ちに十年の自己となり、自然相互の意思はよく通じた。」
(記者:近畿総局長・村上常一、インシュアランス昭和25年9月14日号)

27

日本生命の相互会社化が 示す別の側面

- ◆相互会社理念が主たる動機の相互会社化であったのか？
 - ⇒藤本談話から判断する限り、財閥系生保(財閥解体方針によるGHQ指導説)と同様、相互会社理念は相互会社化の主たる動機ではなかった可能性が高い。
- ◆戦後のわが国相互会社経営の形骸化と、戦後の相互会社化との関連性

28

まとめと今後の課題


- ◆ 藤本談話に基づく日本生命の相互会社化
公職追放令、労働組合、小口契約問題といった
当時の環境下、経営権の承継と経営再建を実現
する最も効果的な方策が、相互会社形態の新会
社を早期に設立することであった。
- ◆ 今後の研究課題
戦後の相互会社経営形骸化に関する主流学説
「経営者支配説」を、戦後の相互会社化の視点
から分析していく予定。

29

主要参考文献

- 宇佐見憲治 [1984] : 『生命保険業100年史論』有斐閣
国崎 裕 [1983] : 『日本生命外史』保険研究所
坂井幸二郎 [1999a] : 「時言月評 保険史散策⑦一人と歴史を訪ねてー」
『共済と保険』第41巻第7号、32-34頁
坂井幸二郎 [1999b] : 「時言月評 保険史散策⑧一人と歴史を訪ねてー」
『共済と保険』第41巻第8号、28-30頁
長崎正造 [1991] : 『戦後保険法制の諸問題』損害保険事業総合研究所
弘世 現 [1988] : 『私の昭和生命保険史』東洋経済新報社
弘世助太郎 [1929] : 「我國生命保険発達史」渋沢栄一・三宅雄二郎・鎌田栄
吉監修『明治大正史・第9巻(産業編)』実業の世界社、1-39頁
山中 宏 [1966] : 『生命保険金融発展史』有斐閣
米山高生 [1997] : 『戦後生命保険システムの変革』同文館

30



主要参考文献

C. A. ウイロビー [2011] : 延禎監修・平塚証緒編『GHQ知られざる諜報戦—
新版・ウイロビー回顧録』山川出版社

藤澤利喜太郎 [1889] : 『生命保険論』文海堂

宮本又郎 [2010] : 『日本企業経営史研究』有斐閣

- ・「農協対日本生命の協約前後—藤本正雄氏が語る“その頃”」
『共済と保険』第18巻第4号、1976年4月、18—41頁
- ・『日本生命百年史（上巻・下巻・資料編）』1992年
- ・『日生労組20年史』1970年
- ・『如水弘世助太郎翁』日本生命株式会社内如水翁敬慕会、1940年
- ・『昭和生命保険史料・第五巻再建整備期』生命保険協会、1973年
- ・「外野における再建十年（座談会）」『生保の戦後十年史』インシュアランス、1956年

31



ご清聴ありがとうございました。

以上

32

補足資料

共済保険研究会法人設立十五周年記念企画

鼎談会「農協対日本生命の協約前夜～藤本正雄氏が語る“その頃”～」

出席者：藤本正雄（日産生命取締役会長） 宮城孝治（共栄火災取締役相談役）

黒川泰一（東京医療生協理事長）

進行役：坂井幸二郎（共済保険研究会常務理事）

＜以下は、『共済と保険』第18巻第4号（1976年4月発行）に掲載された鼎談会議事録から日本生命の相互会社化に関する部分のみを抜粋し、そこに坂井幸二郎氏所有の鼎談会録音テープから藤本正雄氏の語った未掲載部分（ゴシック体・下線部分）を追加して、鼎談会で藤本正雄氏が実際に語った内容を再現したものである。＞

【藤本】

日本生命の方は、——生保会社は全部そうでしたが——新契約なんてものはまるっきり取れません。社員は保険で食っていけない。とにかく、貨幣価値が急落していく中で保険をすすめて行ったってどうにもならないわけです。そういう中で外務員の大部分はヤミ屋に転向した。しかし本社には内勤がおるんでしてね。当時1万人近くおったと思いますが、外務の人はいなくなればそれでおしまいですが、内勤にめしをくわせることがどうにもこうにもできなくて、その前にぼくは業務部長代理をやっていたから、“お前業務部長でかえってこい”という。その当時の大館というアクチュアリーの計算では、このままいったらあと八年間で、建物から何から全部売り食いしてパーだというんです。何も残らない。今までの蓄積をみんなで食ってしまうというんですね。

それで何とか進駐軍と話をつけてかえってこいという。それからぼくは進駐軍の参謀長に、こういう事情だから是非かえしてくれといたら、“もう少し待て間もなく師団長が変わるから、そのときに帰してやろう”とやっているうちに、昭和二十一年の暮に新しい師団が入ってきた。それで師団長が入れ替るときに解除してくれたんです。日本生命に昭和二十二年一月一日付で業務部長で帰りました。

それから外野の状況を調べたところそれはもう惨たるもので、支社の数が当時は九十位はあり、支部の数が千五百位あった。日本生命の場合は支部というのは、今の日産生命の支社ぐらいの規模ですから支部といっても五〇坪ぐらいの建物があるわけですが、外務員は一支部に平均二人くらいしかいない。ですから、千五百も支部があつて、外務員は三千人もいないんです。支部長を置いて内勤をおいて、それで外務員の数があることでは採算とれっこない。本社の内勤同様外野の組織そのものも財産を食いつぶしていくだけです。

そこでぼくが最初に立てたプランは、とにかくいま「日本生命保険株式会社」で営業

はしているけれども果たしてその保険が将来もらえるのかももらえないのかわからない。前からの財産もみんな食っているような会社に、新しい保険をとってこれるかどうかが疑問です。そこでぼくは大館アクチュアリーといろいろ相談して、これは東海道線で東京に来る汽車の中で、一所懸命二人で決めたと思うんですが、新しい会社をつくることにした。その前の昭和二十一年八月に出来た「金融機関再建整備法」では、新しい会社を作らなくとも、古い会社でも債務は棚上げにして新しく出直すことが出来るとなっている。ところがその再建整備法によってやったんでは気分も一新しないし、前の債務を棚上げにしてもお客さんはずいてきませんよ。社員もまた、そういう話に力が入らないです。だから全然新しい会社で、今度の会社は全く採算にのって、古い会社はいずれ整理される、という状況を作り出して新会社でいこうということで、実は金融機関再建整備法には基づいていないんですよ。よくいろんな記事の中に、金融機関再建整備法によって保険会社は云々というけど、それに基づいているのは大正生命とか第一生命、千代田生命とか、そのままで変らなかったごく少数の会社で、大部分は保険業法に基づく全く新しい会社で、後に古い会社の権利、義務をこちらに移す、いわゆる、包括移転の手続きをして旧会社は解散したんです。

この全く新しい会社を設立する方式だったら業務部長として自信をもってやれるが、それでないと駄目だといった。こういう案をまとめて重役に見せたところ“お前たちがそういうなら、新会社でやってみろ”ということになったんです。

東京の方では偉い人がいっぱいいて、協会ですか理事会ですか、ああいうところやっていたんでしょね、再建整備法でやるとか、新会社なんて冒険だとか。ところが日本生命は新会社でやると態度を決めてしまったんです。

ただ、新会社について、株式でやるか相互でやるかで意見が分かれたんです。ぼくは大館君と相談して「相互会社」説です。会社の中では大分株式説も有力でした。

その後僕は、あれからこんなにうまくいくのであれば、弘世家のためには株式にしておいた方が良かったのかなと。弘世さんの奥さんに、“藤本さん、あなたらが相互だ相互だということで、弘世家は持っていた株を全部タダで出してしまった”とって叱られました。自分でもつくづく株式にしておいた方が良かったのではという気もしているぐらいです。

しかし、その時「相互」でやるという大義名分は生命保険事業の民主化のためには、従来のように一にぎりの資本金を出しておけば、大きな契約高と大きな資産をにぎれるような事業——これは今だってそうですよ。相互会社だからいろんなことをいわれている。坂井さんも、この消費者運動のさ中に、中堅会社はどうしますかということをおい

れていますがそれは相互会社だからで、株式会社だったら全く平気です。株式なんていうのは、自分の知り合いのやつにちょっと配るだけでいい。アメリカだって社長は株式の百パーセント近く持っていますよ。ですから、そういう状態じゃいかん、やはりお客様の会社にしなればいけないというのが大義名分です。

これは、あとでオフにしてもらわないといけなかつと思ひますが、当時実は、これは弘世さんがおっしゃつたわけではないが、僕と大館の気持ちとしては、どうしても弘世さんに社長になってもらいたいという考ゑが非常にあつたんです。というのは、弘世さんのお父さんにぼくも大館も非常に世話になつてまして、『催眠術入門』の日生事件のときにも書きましたが、非常に世話になつてまして、どうしてもあとは弘世さんになつていただきたいと。しかし、それになつていただく上で一番問題となつたのは追放令です。弘世現さんの実兄が成瀬達さんですね。成瀬達さんが社長をしておられたその会社を、弘世現さんがそのまま継ぐことは、三親等内の親族が前者の占めていた地位を占めることはできないというのが追放令にありますから、もちろん兄弟ですから二親等ですね。社長をしておつたところでは社長を出来ない。同じ会社だったら当然出来ない。しかし、新会社ですからね、再建整備法によつていない新会社だから出来るはずだけど、株式会社でやつた場合は、旧株主に株式を割り当てますから、前の影響力がそのまま残つている会社です。新会社といへども、また新しい日本生命保険株式会社を作つて、株主はといふと前の株主に同じ割合で割り当てる。そうすると、影響力が残つているから、果たしてその場合、追放令を準用して弘世さんの社長を認めない、これは追放令違反だといふことを言われるかも知れない。これは僕と大館が勝手に心配したんです。会社から言われたわけではないですけどね。それから僕はこっそり、ロイストンの僕はアドバイザーみたいなことを事実上やつていましたから、保険監督官のロイストンに聞いたんです。株式でやつた場合、ロイストンさんどうですか、弘世さんは社長になれますかといつたら、“政治問題は俺にはわからん”、“それだったら政治部に聞いてやる”といつて、政治部から中尉が来ました。その人とロイストンと三人で——大館は??やつている（聞き取り不能）——話し合つたんですね。そうしましたら政治の方から来た人が“それは危ない”といふんですね。やはり“新会社といつても事実上前の会社の作り直しだ”と、そういう株式の割り当てをやるのであればね。“新しい全然新会社で、その株式を公募したり、従業員にみな割り当てたりするのなら別だ”と。“前の株主に渡したのでは引き継ぎだ”と。“そこで兄さんの持つていた地位を占めるというのは、明文では同一会社となつているけど、事実上前の会社の引き継ぎだ。これは危ない”と。“株式を従業員に持たせるとか、とにかくそうでない公募するような方法を考へてみる”と。それから僕は相互会社だったらどうでしょうかといつたら、その中尉さん、相互会社はわからないですよ。ミューチュアル・カンパニーといつたんですが、“ミューチュアル・カンパニーって何だ?”といふんですね。それからロイストンがいろいろ説明して、

生命保険には相互会社というのがあって、加入者が重役を選ぶのだ、全部投票して選ぶのだと説明したら、株式だって公募したり従業員に株式を割り当てたら構わないぐらいですから、加入者が選ぶ——実際は会社が選びますわね、ご承知のとおりで。加入者が選んだりしてないけど、その人は政治部の人で素人ですからね。法律家です、中尉といっても。“それなら何も問題はないから、弟さんが社長になるのはお構いなしだ”となりました。

帰って会社でそういう話をしまして、僕がちょっとその筋で確かめたところによると、相互会社であれば絶対大丈夫、株式なら公募しないといけないと言ったら、“そんなの公募してやったら”——当時のお話で、これもオフにさせていただかないとこっちのクビが危なくなりますけど、非常に組合を警戒していましたからね。公募するとなると、従業員に株を渡さなければならなくなる。そうすると組合が相当な株数を持つ。そうなったらもう、重役なんて組合から出したり、そういう形になってこれはえらいことだと。それなら、相互会社はお客さんなんていうけど、理事者が実際上選べるんだから相互の方がいいという話に実際なった。しかし、それは内輪で、いよいよ発表するときは大義名分で、“生命保険事業の民主化をこの際断行する”と。あとはロイストンと僕が相談で、“俺こういうこと言うから”と言ったら、“そりゃいい、事実相互会社の方が、アメリカだってメトロポリタンだってプルデンシャルだって元は株式会社なんだ”と。・・・

(以下略)

そこでぼくはこのことをロイストンに相談したんです。そしたら、“そりゃいい、事実アメリカのメトロポリタンだってプルデンシャルだってもとは株式会社なんだ、港を出るまではどんな危険があるかわからないから資本金が要る。港を出て大洋に出てしまったら資本金なんかいらないんだ。もう日本生命も株式会社でスタートしてこれだけ基礎が出来、建物はあつたし従業員もおるし、すでに古い管理者（黒木注：録音テープでは「加入者」と聞こえる）もそれだけおるんだから、ここで再出発するなら相互会社で危険なく出発するんだから、大義名分も立派に相互会社でやった方がいい”ということになり、それで相互会社でスタートしたわけです。

坂井さんが自由満期と農協との提携のことをいわれましたが、ここで日本生命が立ち上がるための非常に重要な作戦があるんです。それは何かというと「切りかえ」なんです。坂井さんの「日本生命」の本には切り替えは書いていませんでしたけど、日本生命が立ちなおることが出来た作戦は「切り替え」なんです。敢えて乗り換えという言葉は使わなかったんです。(略)

<これ以降、鼎談会は小口契約切り替え運動、農協提携、自由満期契約の話へと続く。その内容については、前述の『共済と保険』第18巻第4号を参照のこと。>

以上