

《資料》

敗戦後の三井家同族会

——三井八郎右衛門高公氏を訪ねて——

安岡重明

石川健次郎

はしがき

日本の財閥の出資者が財閥家族の出資者団を形成し、多くの場合、他人や使用人の出資を排除しようとする傾向をもち続けたことはひろく知られているところである。こうした点に関しては、安岡重明編著『日本の財閥』（宮本又次、中川敬一郎監修『日本経営史講座』第3巻、日本経済新聞社刊、1976年）のなかにも、最新の知識が提供されている。

本誌『同志社商学』にも、三井家同族会に関する論稿が掲載されたことがあった。

安岡重明「三井家同族会の成立前史」同志社商学、第20巻第1・2合併号、1968年。

安岡重明「三井家同族会の問題点」同志社商学、第20巻第3・4合併号、1969年。

また三井同族会と三井直系諸企業との財務関係については、

安岡重明「明治二十年代後半の三井諸企業の財産表」同志社大学商学部創立二〇周年記念論文集、1968年。

がある。

日本の資本主義経済の発達史における財閥家族、その組織体としての同族会の役割の大きさを考えるとき、同族会の組織や機能を研究することは、なお重要課題のひとつであることは認められるであろう。

われわれは、かねて日本最大の財閥であり、同族会としても最大の規模と最古の組織をもつ三井家同族会には、関心をいだいたのである。そして、敗戦後のいわゆる新憲法の施行と財閥解体の際、三井家同族会がどうなったかは関心のポイントのひとつ

でもあった。

東大名誉教授安藤良雄氏（現成城大学教授）が「三井八郎右衛門高棟伝」（高公氏の尊父）を編集しておられ、同族会についても聞き取りをされたと聞いていたので、その刊行を待っていたが、なお日数を要する様子であるから、今年（1978年）1月20日、三井禮子氏の御紹介で、安岡と石川が八郎右衛門高公氏宅（東京都港区西麻生3-4-1）を訪問して、いろいろお話を伺った。ご存知のところを率直に語っていただき、たいへん参考になったので、われわれの知識だけにとどめておくのは、もったいないと考えた。そこで、対談の概要を同氏の御了解をえて発表させて頂くことにした。

ただ残念なことには、われわれの方で準備が不十分だったため、具体的細部にわたり、適切な質問ができず、そのため、より立入ったお話を承ることができなかったことである。それにしても、ご覧のように共有財産や商号等に関してだけでも、実に興味深い話を聞かせていただいた。

なお、高公氏のお話の内容について事実かどうか（たとえば御記憶のあやまり）については、検討していない。その意味においても、安藤良雄氏のお仕事の完成の早からんことを希望しておきたい。

対談中、話題にのぼった三井家の家憲は、享保のものも明治のものも、安岡重明『財閥形成史の研究』（ミネルヴァ書房、1970年）、財団法人三井文庫編ならびに刊行『三井事業史』資料篇一（1973年）、資料篇三（1974年）に掲載されている。安岡のものには若干誤植があるので、正確を必要とする場合は、三井文庫のものがよい。

三井八郎右衛門高公氏略歴

明治28年8月3日 十世三井八郎右衛門高棟氏の二男として生まれる。

大正9年 京都帝国大学法学部卒業

大正10年 日本銀行に入社

大正13年 ロンドンに留学（昭和4年帰朝）

昭和8年3月 三井合名会社社長に就任、のち三井総元方議長、三井本社社長を
歴任

昭和20年 三井本社社長を辞任

現在 三井不動産(株)名誉相談役、日本工業倶楽部理事・評議員、三井記念病院
・三井報恩会評議員・会長など兼任。

I 同族会の解散

安岡 「三井さんのお家は、日本の家制度の中では、非常に整備されたお家です。私どもは商人の歴史を調べておりますので、そういうところから三井さんのお家を調べさせていただきたいと思ひまして、お伺ひしたわけです。昔の享保の頃の家憲（1722年）とか、明治の家憲（1900年）を拝見しまして、いろいろお教えいただきたく存じますので、よろしくおねがいいたします。まず、同族会は昭和22年に解散されましたが、家憲もそのとき廃止されたのですか。」

三井八郎右衛門（以下三井と略す）「ええ、事実上、その時から廃止されております。その後は、事務の関係のみで三井が時々寄っております。まだ共有財産（家憲では営業資産と共同財産からなる）がございますのでね。」

安岡 「その共有財産とは、どのようなものですか。」

三井 「墓地、三井クラブの絵画・骨董品それに伊勢の松坂に『発祥の地』というのがございまして、これが360坪くらいございます。」

安岡 「そのほか、昔は三井合名会社の出資金も共有財産だったと思いますが、あれは財閥解体で駄目になりましたね。」

三井 「そのとおりです。」

安岡 「共有財産の名義はどうなっておりますか。八郎右衛門さんのお名前で……。」

三井 「いえ、一族の連名です。ですから、どこかの家で相続がはじまりますね。そうしますと、みんな共有財産ですから、一軒ずつ新しくハシコがいるわけです。」

安岡 「家憲では、共有財産と家産とが明確に分けられていますが、家産というのはもちろん各家の財産ということですね。」

三井 「そのことをいっております。」

安岡 「そうしますと、家憲の拘束がなくなりましたら、各家で自由にそれぞれで処理なさったわけで……。」

三井 「はい。」

安岡 「そこで興味ありますのは、三井さんの場合も、長男の方は本家ないし連家をおつぎになりますが、二・三男の方にはなにか別に財産分与をなさったようなことはおありでしょうか。」

三井 「ええ、一定率でもって、何か積み立てていたようですよ。そして、それを独立した時に、その財産を分けてやる。それで女の子は男の子の半分ということでしたね。」

安岡 「私、実は鴻池さんの事を調べておりますが、享保の頃に同じようなことをやっておられますね。やはり男の子と女の子とではちがいますが、生まれた時に、大体嫁入りに充分なお金とか、成年したとき、何とか自分で一家を建てられるような元本を設定いたしましたね。大丸（下村家）さんも同じようでしたですね。もう少し後のことですけれども。どこのお家でも、大きな商人はそのようなことをしたのでしょうか。」

三井 「やっぱり、財産を保全するために、そういうことを考えるようになるんでしょうね。」

安岡 「昭和20年まで、各家のご当主は相当の財産をもち、特定の職業をおもちにならなくてもよかったかと思いますが、たとえば、11軒の当主ですと、各社の役員をなさっていますね。その場合、二・三男の方はどういう風にお仕事を持たれたのでしょうか。」

三井 「みんなそれぞれツテを求めて、何か仕事をしておりましたね。」

安岡 「また財産の件ですが。各家でそれぞれ個有に財産をお持ちになっていたことはわかりましたが、そういう財産は、たとえば株式をもつとか、土地を買うとか。株というようなものは……。」

三井 「株式はもっていなかったようですね。そういうような個有の財産によっても株式は持たせなかったようですよ。」

安岡 「家憲を拝見していますと、財産の運用については、きちんとした規程がありますし、たしかに、かなり厳しい制約があります。各家個有の財産についても、そういう制約があったわけですね。」

三井 「そうです。」

安岡 「最近、経済成長がゆるくなって、地味にやらねばならぬということで、一般に“家憲を見直せ”、“家憲に学べ”といわれているわけですが、こちらには現在家憲はおありですか。」

三井 「いえ、何もございません。」

安岡 「制度上は、家憲を一応ご廃止になったわけですが、実際の身の処し方とか、ご子弟の教育やご結婚などに関して、昔の家憲の精神が生きているというようなことは

……。」

三井 「さあ、どうですかね。存じませんね私は。そこまでは。」

安岡 「そうですか、特に意識されているかどうかは別としましても、心の中で家憲の精神を守ろうとされるようなことは……。」

三井 「ええ、何分、終戦の時には、子供はやっと中学を出たばかりくらいでしたから。家憲の精神といいましても……。結婚といいますと、私は子供達には、自分の嫁は自分で探して来いといいました。そして、まず第一に自分の親友に相談しろ、親友が賛成したら、親爺夫婦のところへその話を持って来いといいました。もし親友達が不賛成、あんな奴と結婚したらいけないよといわれたら、思い切ってあきらめろといってきたせました。ですから、私達の子供は、男の子3人、女が1人ですが、全部仲人なしです。」

安岡 「なかなか、それは開けておられる。戦争が終る以前の皆さんのご結婚は、必ず仲人を立てておやりになったのですか。」

三井 「仲人がございました。」

安岡 「それでは、北家（八郎右衛門家）さんだけが、そのように開けたことをなさったんですか。」

三井 「そうらしいですよ。どうもそうらしい。」(禮子氏の言葉あり。「父は三井家は仲人なしといったと思う。」)

安岡 「八郎右衛門さんが長らく外国留学をなさって、開けておられたことと関係があるようですね。数年間外国でご生活なさっていますね。」

三井 「はい5年ほど。」

安岡 「それは、高棟さんが高公さんを留学に出されたわけですね。やはり、三井合名の社長としての見習いということで……。」

三井 「そうなんです。」

安岡 「日本銀行をおやめになってから……。」

三井 「そうです。しかし、日本銀行代理店監査役という名目でロンドンに行ったんです。この代理店というのは、横浜正金銀行のことなんですが、そこでの仕事は、半分留学の形でいた4～5人の銀行員の監督と、本店への欧州の金融状況の報告でした。この報告のためには、大変勉強しました。毎週一回の報告のために、新聞の重要記事を、少ない時間で多く読まねばなりませんし、フランスやドイツからの報告も読んで

まとめねばなりません。それがまとまると、財務官にみてもらい、OKが出ると、暗号で電報を打つのです。なんせ。大変勉強になりました。」

安岡 「そうですか。それでは、ほんとの勉強やお仕事をなさりに行かれたわけですね。三井家のほかの家長さんも、そういう訓練をお受けになったんでしょうか。」

三井 「大体、中学を出てからアメリカへ行っておりましたね。アメリカの大学を出て、日本に帰ってきて、何か仕事につくわけです。」

安岡 「三井系の……。」

三井 「ええ、そうです。私だけちょっと異例なんですよ。」

安岡 「ヨーロッパにお越しになったことが。」

三井 「いいえ、ヨーロッパだけでなく、その修業の過程がですね。ほかの人は大体、中学を出てからですけど、私は京都の大学を出てからですから、年齢の差が大分ございます。」

安岡 「なるほど。三井さんのご家憲を拝見していると、江戸時代から自分達の子弟は、各店に配属して訓練をしる、ということを非常に細かく書いておられますね。」

三井 「やはり、(そういう精神を) ずっとついでいたんでしょうね。」

安岡 「そうやって、三井の事業の責任あるポストにおつきになりますね。」

三井 「はい。」

II 稟議制度

安岡 「そのときに、理事長とか理事など使用人のトップの管理者とのご関係はどうだったのでしょうか。つまり、日本の経営というのは、下から稟議を持ち上げてきて大体トップがよしと許可を与えるというシステムで、外国では上がきめて、下にやらせるということをよく申しますが、やはり、三井さんの場合でも、大体下で計画したことを社長さんに……。」

三井 「大体、関係会社の社長連中と、それから合名会社の理事あるいは理事長と談合しまして、それから今度は合名会社の執行社員会議にそれをかけるわけです。そして、OKとなってはじめて、それが逆に下に降りてくるわけです。」

安岡 「その執行社員会議で、大幅な修正とかチェックとかは……。」

三井 「修正ということは、ほとんどないようでしたよ。当時、執行社員は、私の父

(高棟)・元之助・源右衛門の3人でした。」

安岡 「そうしますと、11軒がお集りになるわけではなくて、その執行社員3名で日常業務をとりしきられるわけですね。」

三井 「年1回くらいですかね。全部が集りますのは。」

安岡 「株主総会みたいなものですね。」

三井 「そうです。」

安岡 「そうしますと、11軒もおられますから、中で異議のある場合もあったと思いますが、そういう場合は、どのような形で……。」

三井 「ございました。私が合名会社の社長になりましてからは、私より年上のものが随分おりましたので、1週間にいっぺんずつ皆で寄り合いました。そこで合名会社の社員総会をやりまして、理事長から説明をして、それで納得のゆくまで、そこで議論をして、それできめておりましたけれどね。」

安岡 「私達、外から拝見しておりますて、大体部下の幹部がおきめになって、それで三井のご主人方は、よかろうとってですね、お認めになるのかと思っておりますが、そこで相当の議論が……。」

三井 「ございました。納得いくような方法をとらないと、もうケンケンゴーゴーでしたね。」

安岡 「その具体的な例を記憶しておられますか。」

三井 「具体的な例というと、大体人事問題が多かったですね。下から、こういう人を次期の社長にしたいというようなことがあると、そこに外向いている者から、アレは駄目だとか、これがいいとか何とかいって、そうするとまた片一方から、そんなこといわなくなつて、下から来たんだからいいじゃないか、とかいうことになりまして、ワー、ワー、いいますけど、結局はやっぱり、下から決めた、理事会で決めたとおりになるのです。」

安岡 「そのような議論をつくすというやり方は、昭和20年近くになっても、大体かえずにそのまま……。」

三井 「ええ、かえませんでした。」

安岡 「昭和15年に、総元方にかわりましたが、それも……。」

三井 「やはり同じようなものでした。総元方という名前だけが変つたので、内容的にはちょっとも変っておりません。ただ、法的に変っただけでね。」

安岡 「あの時の合併は、やはり軍需会社に投資しなければならない。収入にはいろいろと、何段階にも税金がかかる、なかなか追加投資が難しくなったということが、大体一番大きな理由でしょうか。」

三井 「その通り。やはり一番大きなのは税金問題ですね。合名会社でやっているのは税金ばかりとられてきてね。そこで皆で考え出したんですよ。」

(家憲と同族会についての話あり) …中略…

安岡 「同族会の主たる議題というのは、やはり事業の運営が中心でしょうか。」

三井 「結局ですね。合名会社から貰います配当ですね。そのうちののくいを積み立てて、どのくいを各家へ現実手渡しするか、というような分配と冠婚葬祭とですね。」

安岡 「家憲では、分家のことなども規定しておられますが、各家が分家なさいます時は、一応同族会で皆様の承認を得られるということは……。」

三井 「もう自然にそうになってしまうんですね。その家から、今度はこういう風にしたいたいという、もうそのとおりになってしまいますね。」

Ⅲ 三井家の結合

安岡 「古く分れられた9軒ないし11軒は、それぞれが一王国のようなものでしょうね。一つの独立した、婚姻関係でいろいろとつながりをお持ちでしょうけれども。ですから北家とか南家とかおっしゃっても、それ自身はかなり大きな家で、二・三男の独立されたのをおかかえになっておられますね。ですから、三井11家がそれぞれ自分の同族団のカタマリをもっていると解釈してよろしいでしょうか。」

三井 「あまりかたまっていませんな。みんな自分のところの分家に悩んでいるようです。分家の問題はむしろ終戦後のことですね。商号使用料というのがありましてね。本家や連家は商号使用料をもらっているが、自分達分家はどうしてくれるなんてことをいいたしたわけですよ。それは各家が自分で考えてやるべきだといってやりましたよ。」

安岡 「11軒のそれぞれがもらうのだから、そこから先は、自分達でやって下さい、そういうことですね。現在でもその商号使用料というのは……。」

三井 「まだ期限があります。来年の3月までですか。この商号使用料というのは

法律できまっているのではなく、各社とも自由契約なのです。新しく作った会社に三井の商号をつけるかどうかをきめるには、なにか組合みたいなものがあるらしいんですよ。そこへ提出して、三井アルミだとか三井海洋開発とかいう、上に三井という名前をつけてよいかどうかということを、そこで協議しているらしいですよ。そんなのはわれわれはもう全然タッチしていないんですよ。」

安岡 「その組合というのは、社長会とはまた別ですか。」

三井 「全然別らしいですよ。ただ、小さな会社からは商号使用料はきません。大体、きますのは、月曜会のメンバーからのようです。」

安岡 「その商号使用料というのは、三井さんご一統に来るわけですね。」

三井 「そうです。ただ、受取りは私が代表になってハンを捺しているわけです。」

安岡 「それは共有財産の一つのようなものですね。商号ですから、共有財産というのはおかしいかも知れませんが……。」

三井 「でも均分に分けておりますよ。これは。」

安岡 「それは昔と変わった点ですね。」

三井 「はい。昔の合名会社の出資率によってきめてないです。」

安岡 「以前は総本家 230・本家 115・連家 39 でしたね。それは皆さんの協議でおきめになりましたか。八郎右衛門さんのお考えですか。」

三井 「その時分ですから、私が均分にしようとしたんですよ。つまり、戦後は連家がとてもひどかったですからね。そんなとき合名会社の出資率によってやったら立ち行かなくなりますからね。そうかといって、連家の率を上げると、今度は本家の方から苦情が出ましよう。それなら一層のこと均分にした方がよいと、私そう考えたのです。しかし、墓地の維持管理費は私が半分持つんですよ。これには参っちゃったですよ。ただ、昔から沢山もらってましたからね。ハハハ(笑)。」

安岡 「ご子息の結婚への態度とか、商号使用料の均分化など、八郎右衛門さんはかなり民主的な改革をなさっているように承ったんですが、やはりヨーロッパで長い間ご生活をなさって、民主的な発想法というのを会得なさったからでしょうか。」

三井 「さあ、どうでしょうか。」

安岡 「また、財閥解体のときと、それからあと財産税の問題がありますね。財産税のときは、相当共有財産がおありだったと思いますが、そういうご処分のときは何か問題は。」

三井 「その共有財産を処分するときは、合名会社の出資額によりました。各家の持分で割り当てました。というのは、それら共有財産は、その時分合名会社その他で購入したものですから。」

安岡 「なるほど。」

石川 「さきほどお話に出た社長会についてですが、この月曜会のメンバーの方々とは現在、ご交際はおありですか。」

三井 「ございません。ただ、ときどきですね、いくつかの会社が、もとそこに出向いていた三井家の者、それからそこを出ました常務以上の人を、半季にいっぺんずつ晩餐によんでくれましたね。近年、その数は減ってまいりましたがね。昨年なんて、非常に不況だから、記念品だけ差し上げますなんてのもありましたよ。」

安岡 「そうしますと、いま三井の会社とご関係のあるのは、そのときくらいでふだんはもう……。」

三井 「ほとんどございません。」

安岡 「最後に、ご記憶にのこった人の人物評とでもいったものをお聞かせ下さい。」

三井 「団琢磨さんですね。私はよく知りませんでした……。私、ロンドンから帰って来てから、社長秘書役という名前を頂戴して、毎日つとめておりました。理事会には出席しませんでした。執行社員の秘書役として末席を汚しておりました。そのころ、各社の重役の食堂がありましたね。皆昼になるとそこに集って勝手な話をして会社の話をしたり、個人的な話なんかしておりました。それを私、始終聞いていたわけです。それである時、団さんに……。」

安岡 「あの団さんにね。きめずの団とかいって、なかなか物事を決断されなかったということが書いてありましてね。で……。」

三井 「私はね、ロンドンから帰って来て、どうも今の三井銀行のやり方が少し大雑把だと、どうもイギリスに行っているとですね、預金だけ取扱っている店が、ほとんど街角にある。そういうやつを三井でもってやり出したらどうですと、そうすりゃ、もっと預金が沢山集るんじゃないですかと、貸出しはもう少し大きな店でやって、預金だけを集めるというような店をですね、そしてそこへ3~4人くらいを置けばいいんだから、ほうほうへそういう店を出したらいいだろうと、これを私痛切に感じたから一つ銀行と相談してみて下さいと、団さんに進言したんですよ。ところが、何ともスーッと……。返事がないうちに、ああいうことになってしまったんですよ。」

安岡 「どうも、いろいろありがとうございました。貴重な時間をいただきまして、また、いろいろ興味深いお話をお聞かせいただきまして、ありがとうございました。お礼申し上げます。」

〔補足〕 この聞取りに先立つ昭和53年1月4日、質問事項をあらかじめ提出しておいた。参考のため下記にかかげる。

1. 明治33年三井家憲制度以後の家憲の改正の要点。
2. 昭和22年の同族会解散と三井家憲との関係。
 - イ. 三井家憲は廃止されたか。
 - ロ. 三井各家の家憲はどうなったか。
北家（八郎右衛門家）の家憲は拝見できるか。
3. 昭和15年から19年にかけての三井本社の改組、増資に対する三井家の態度。
4. 三井十一家の各家の固有財産の運用について、どのような制限があったか。
5. 嫡子以外の二、三男への財産分与はどのようにしてなされたか。また女子の嫁入りの際にはどうか。
6. 三井家家族に対しては家憲によっていろいろ制約が定められていたが、これは時代と共に変化したか。
7. 新憲法以後、または同族会解散以後、三井十一家の結合は、どのように変化したか。
8. 「営業資金」、「共同財産」、「家産」（注. 各家の財産）は、同族会解散後、どのように処分されたか。

以上