

《資 料》

## 昭和前半期の三井本社

——江戸英雄氏との対談——

安 岡 重 明 編

- I 三井同族と団琢磨
- II 池田成彬の登場
- III 本社の株式会社への改組
- IV 敗戦後の三井と同族
- V 三井商号の継続事情
- VI 三井グループと社長会（二木会）
- VII 経営者選定
- （付） 女子職員の処遇

### 三井同族と団琢磨

安岡 まず私どもの関心から申しあげます。私どもは先日質問事項を差しあげましたように、三井本社の内部事情や三井さんの家族関係などに興味を持っております。けれども家族で合名会社をおつくりになったご様子などは、外部からはなかなか分かりません。敗戦後解散されてから段々のご記憶の方も少なくなってまいります。三井家の当主方にも数名お会いしてお話を承ってまいりました。前から江戸さんにもお目にかかりたいと思い、三井礼子さんをお願いしておりました（本稿の付記参照）。江戸会長は三井合名にずっとおいでになりましたので、内部の事情などをお伺いできればと思っております。

江戸 では、質問事項の中から私の分っている順に申しあげていきましようか。

三井合名はご存知のとおり、家祖高利の長男二代目高平がつくった大元方の後身

です。高平は守成の天才といわれた人です。高利が蓄積した莫大な財産を10人の子供(後1家増加し11家となる)の共有にして、営業店にまわし、そして収益を戻させ、その中から積立金をし、その1部を家計のために使うという元方形式は、ずっと後まで続きます。三井合名もその後身です。持分が1,000個の内総本家が230, 本家はその半分の115, 連家は39ですね。総本家、これは総領家と言いますが、これと5本家の中から、伊皿子家と新町家と総領家の3家が三井合名の業務執行社員です。私が入った頃は伊皿子家の三井元之助, 新町家の三井源右衛門, 総領家は先代の三井八郎右衛門(高棟)さんの3人が業務執行社員で、全体を握っていました。安岡 社員総会では、業務執行社員のなされたことを追認するという形をとっていたのですか。

江戸 そうです。業務執行社員は絶対です。三井合名の理事会(団理事長主宰)を通った案件中重要なものが業務執行社員会にかかりました。社員総会にかけるというのはごくわずかです。普通、直系会社のうち物産、鉱山、東神倉庫3社はそれぞれ取締役会にかけた主な事項は全部三井合名に持ってきました。三井合名では毎週1回理事会が開かれました。私の入社した昭和初頭は、理事長は団琢磨、有賀、福井両常務理事、その下に大島雅太郎、阪井徳太郎両理事がいました。その理事会でまず決めて、次にその内の重要案件を業務執行社員会にかけます。業務執行社員の判をもらおうと、最後に三井八郎右衛門さんが判を押します。業務執行社員会が最高機関です。実質的には理事会によって決まります。つまり団理事長が決めるのです。団理事長と先代三井八郎右衛門さんは同じ歳で非常に仲が良かったので、八郎右衛門さんは全部団さんに任せ、団さんの判が押してあれば盲判を押していました。それが昭和7年の3月5日の団さんが暗殺される日まで続きました。このように業務執行社員会が最高機関です。まあ形式的には社員総会が最高機関ですが……。ただ直系会社のなかでも三井銀行、三井信託、三井生命は金融機関ですから、公共性を考えて自主性を尊重し、形式的には合名会社経伺の手続をやりませんでした。

安岡 社員総会は年に何度開くというような規定がございますね。

江戸 原則的には年2回決算期、外に臨時がありました。

安岡 三井家の方々が随分発言をされはじめたそうですね。

江戸 それは団さんのなくなったあとです。団さんが殺された後はとりあえず、有賀長文と福井菊三郎さんに2人の常務理事の外に、銀行・物産・鉱山・信託の4社か

ら池田成彬、安川雄之助、牧田環、米山梅吉4氏が加わり、これを大理事といたしました。従来からの大島、阪井両氏は小理事と呼ぶようになりました。

1年程やっておりましたが、時局が急迫しているのもっと中心になる人物を据えて強力にやっていたいかなければならない、ということで、昭和8年に池田成彬さんが衆望を荷って筆頭常務理事になりました。つまり池田さんが総理大臣になったのです。昭和8年から昭和11年5月の定年制施行までの間、池田内閣の時代です。

団さんと先代三井八郎右衛門さんは強力なコンビでしたが、団さんが亡くなったあと、先代八郎右衛門さんが引退して長男高公たかみさんが後を継ぎました。先代は稀代の名君でしたが、高公さんは若いし何といっても先代に比し弱体でした。今まで11家は団さんと高棟さんに押えられて発言できなかったのですが、今までの反動で不満が爆発しました。三井高精さんの外三井高修、三井高陽さんなど若手の方々が強く発言するようになりました。各家は昔から家憲でがっちり押えつけられており、発言できなかったのです。家憲のもと高棟さんと団さんの強力コンビで押えられていた。それが今度は重しが取れてしまいましたし、時勢が下剋上の時代になりました。今までの権威というものがなくなってきたのです。そういう時代に若手の人達が発言するようになったのです。

安岡 例えばどのような点について強く主張されたのか、おわかりでしょうか。

江戸 昭和16年に三井鉱山から三井化学が独立したときの総会は、三井高修さんを中心とする若手の方々が中心で開催されました。高修さんや高陽さんは、今まで三井各家が発言を封ぜられていたことに反発され、ことごとく強く発言されました。例えば池田成彬さんは社会では尊敬されており、私たちは神様みたいに思っていたが、「池田」と呼び捨てです。私が池田さんの部屋に入ったら高修さんがテーブルを叩いて詰め寄っていたこともありました。色々な人事上や業務上の問題について、若手の三井さんが反発して主張しあうところがありました。それに対して高公さんは押えきれなかったのです。

団さんが亡くなって先代三井八郎右衛門さんが隠居すると、元之助さんと源右衛門さんの元の執行社員の方も引退しました。がらっと変って若手が強く発言するようになりました。

## II 池田成彬の登場

池田さんの自叙伝をみますと、「私が三井合名にいた5年間は、自分のエネルギーの70%は三井家対策のためにとられた」とあります。あれだけの大仕事をした池田さんが、結局は70%を三井家対策のためにとられたのですね。池田さんは数々の大仕事をされました。高公社長の絶対信任と時局の圧力が若手三井さんの発言をある程度抑え得たわけです。前は団さんと八郎右衛門さんがきめればそれですんだ。今度は三井各家の若手の発言力が急に強まってきた。そういう情勢下で池田さんも手こずってしまい、結局健康を害してしまったと考えられます。

池田さんはあれだけの大仕事をしましたでしょ。三井報恩会を作って3,000万円を寄付するということは当時としては大変なことですよ。それに直系会社の役員の賞与を半減しましたし、安川雄之介さんを追放したのです。また三井さんを銀行、物産等の社長から引退して頂いた。どれ一つとっても大変なことですよ。

安岡 三井家の人達が時勢を理解して引かれたのではなく、無理にとということですか。

江戸 もちろん時勢の圧力がありませんでしたが、然しこれらのことは池田さんでないとできませんでした。安川さんを首にするなんてこと絶対にできませんよ。

安岡 そのあたりの事情などちょっと……。

江戸 はい、安川さんは池田さんとは同僚、しかも安川さんは物産育ての親です。それに性格の強い方です。その人の首を切ることなどは大変なことです。三井のコーポラリズムが批判的になっているとき、たまたま安川さんにその批判に与するような事実があったことがきっかけになって退任を求められたものです。その外のおえら方全部も、結局定年制を作り、ご自分も自爆されました。

安岡 それでは池田さんの退任後は大変だったのでしょうかね。

江戸 池田さんは時勢の大きな動きを察し、「三井家はもうけるべからず散ずべし」という方針の下に3,000万円寄附とか数々の思い切った手を打ちました。ところがマスコミの受け取り方が、はじめは「三井財閥一大福祉財団と化す」と大見出しで報道しましたが、しまいには財閥の三井の擬装転向だというように書き出しました。世間の評価は必ずしも思うようにならない一面、三井家対策も大変だということ

ともありまして、体を悪くして引っ込みました。

半年くらいして健康を回復され、日銀総裁、大蔵大臣、内閣参与、それに総理の候補にも何度かなりました。三井家は池田さんのような偉い人を、フルに活用できなかったということですよ。

安岡 私共の目から見ますと、団さんも池田さんも比較的冷静な合理的な精神の持ち主で、いわゆる親分風の方ではないような気が致しますけれども。三井家の理事長や大番頭さんの資格とはどのようなものだとお考えですか。

江戸 それは何ととっても、ご主人筋の三井家の支持信任と三井部内一般の声望です。団さん時代は先代三井八郎右衛門さんが完全に三井家を抑え、団さんを信任していた。団さんは長期政権です。大正3年に益田孝さんの後をうけて総理大臣になったわけですよ。先代三井八郎右衛門（高棟）さんとの名コンビでした。それに三井財閥も繁栄の頂点です。団さんは八郎右衛門さんの絶対支持の下に三井財閥を支配し、さらに全財界に君臨しました。経団連の会長であり、工業倶楽部の理事長でした。団さん暗殺後八郎右衛門さんも引退され若い高公さんに代った。その頃は国内では軍閥が跋扈し下剋上の風潮がとうとうと国内を蔽った。従来の反動もあり高公さんは他の三井家を抑えきれなかった。そこに池田さんの不幸があり、三井の不幸があった。戦時下の大切な時期に、三井の施策がことごときに遅れてしまったのです。

### Ⅲ 本社の株式会社への改組

安岡 昭和14年に「青年将校」の直訴というのがございますね。こういうのも三井家の池田なき後のいろいろな問題と時局の問題がからんでいたのですか。

江戸 池田さんがおやめになった後、南条金雄という人に代りました。物産からきた人ですが、温和で優柔な方で、池田さんとは大分違いました。丁度池田さんがおやめになる昭和11年頃になったら、三井家のふところ具合が悪くなってきました。時局関係の支出特に平和産業中心の三井は軍需産業転換に大きな金がかかった。それまでは税制でもなんでも金持に有利だったのが、それがどんどん厳しくなったのです。というのは満州事変が起き、蘆溝橋事件から日中の戦争に発展した。軍部は非常に強い発言をする。軍事予算がどんどんふくれる、税も厳しくなる。三井家の

負担が逐年ふえてきました。池田さんの就任されていた頃は、合名の通知預金が6,000万円ありました。三井合名は借金をするというを全然知りませんでした。ところが池田さんの時代頃から、合名のふところもだんだんきゅうくつになって、王子、芝浦、(日本)製鋼所、北炭など、いいところの株をどんどん出しました。ところが税制が厳しくなりましたね。株を売りますとふくみが全部税金にとぶようになりました。三井合名は資本金2億4,700万、積立金が1億ありました。だから3億4,700万の元手があって、それはほとんど傘下会社の株で持っている。おそらく時価にしますと数倍あったと思います。それを売りますと、結局資本金と積立金の額しか残らないのです。あとのふくみは全部税金に持っていかれるという事態になってしまいました。池田さんから南条さんに移った頃ますますひどくなった。それではとても時局下必要とする金は賄えない、何とかしなければならぬという事情に迫られた。対策として合名を株式組織にして元本を売らなければならないということになりました。本社を株式組織にして、その株を売れば無税なのです。売った金全部を必要資金に使えるわけです。事情は三菱も住友も同じです。ところが両者ともいち早く株式組織にしました。三菱さんは2軒、住友さんは1軒ですから変り身が早かったのです。

昭和11年5月から南条さんの時代になりました。昭和12年に三菱も住友も相次いで改組いたしました。三井では三井さんの発言が大きかったから、できないです。やろうと思ってもできない。三菱、住友と違って11軒もありますから。実際に事務をやっている我々はたまらんわけです。

それで経理にいまして直接担当していた桜井君がたまりかねて、部長にいくら言っても動かないので、とうとう高公さんに直訴したのです。高公さんは、それを会計課長に戻したのです。それが直訴事件です。桜井君は呼びつけられてさんざんに叱られました。桜井君は非常に神経質な秀才でしたがこれがもとで死んでしまいました。

桜井君は会計課でしたが、文書課で私と机を並べていた宮崎基一君という俊才がいました。私たちは桜井君と同志ですから甲い合戦をしました。

安岡 やはり同じような内容の改革案ですか。

江戸 改革案というのは三井の財務改革です。改組して合名を株式化して公開していくということです。宮崎君と一高同期の親友に迫水久常がいました。当時官僚の中

心で大蔵省で資金調整課長をしていました。この人に宮崎君がひそかに事情を訴えて相談しました。迫水氏は、今、国家危急の際だ、財閥を利用しなければならないときに、こういう状態にしておくことはいかん、早くその処理をしようと改組を認めることを決断された。

丁度その頃南条さんのあとに向井忠清さんがきました。向井さんは大物でした。シャープな強い推進力を持っていました。向井さんにその話を伝え、ひそかに迫水さんに会って貰った。大蔵省の一課長と会ってくれて、この重大なことが決ったのです。宮崎君も迫水君も今はすでに故人になっています。

#### IV 敗戦後の三井と同族

安岡 合名と物産との合併ですね。では敗戦の時の様子などをうかがいたいと思います。それほど強力な組織の三井家は、敗戦の時家憲を廃止して同族会を解散いたしますね。昭和22年頃に家憲を廃止したと思うのですが、三井家の方にお伺いしても、会議を開いて家憲廃止を決めた記憶がないとおっしゃってられます。家憲の廃止や同族会の解散の時の様子をご記憶でしたら、お教えいただきたいと思います。

江戸 家憲の廃止や同族会の解散は財閥解体の一環です。日本が敗けた時、財閥解体になるとは夢にも思わなかったのです。それどころか、三井は戦争中には親米英とか戦争反対ということで、軍部や青年官僚などにことごとく迫害を受けました。事業上も圧迫を受け、満州から締め出されたり、三井物産と三菱商事は段違いでしたのに割当を同じにするとか、国家資本はどんどん三菱重工などに入れて、大きくしました。こちらは平和産業中心ですから、軍から白眼視されたわけです。戦争に負けたら三井はアメリカあたりから好意的な扱いを受けるのではないかという、虫のいい期待すらあったのです。敗戦直後の8月末にすでに「この戦争における三井の責任糾弾されん」という外電が入ったのですがこんなことは問題にしなかったのです。三井が一番戦争に反対していましたから。

1945年9月22日に敗戦後の日本管理方策というのがGHQ側から出ました。日本の商業、産業を広範に支配しているコンツェルンの解体ということが中味でした。それが財閥本社解体につながるなんて、全然予想もしなかったのです。

クレーマーという人が GHQ の財閥担当の責任者で、三井の首脳部と数回会って三井本社を解体せよとやってきた。それこそ愕然としました。夢にも思っていませんでしたから。その証拠に、戦争が終わるとすぐに資本金 1 億円の三井復興事業株式会社をつくって 20 億円の金を入れ、米 100 万トン、塩 20 万トン、住宅 20 万戸、これを三井グループの総力でやろうということで、許可申請を出したのです。それから、綱町、今井町、筈町の 3 つのお客さんの接待場所があったのですが、2 つは焼けたので、お客の接待場所に向島の 大倉別邸を役員が見に行ったりしていました。クレーマーはまっ先に三井にほこ先を向け全力で攻撃にかかったのです。

本社の首脳住井辰男、松本季三志、宮崎清物産社長 3 人が 4 回会って財閥の実体を話し、それは了解したのですが、こんな貧弱な資源のない日本が、武蔵、大和のような 6 万トンの軍艦を作ったり、アメリカに対して敢えて挑戦するような武力をもったのは、財閥があったからだ。日本の再軍備を防ぐための一番いい手は財閥をつぶすことだ。これは本国の確定判決だ、ということで徹底的解体を求め、それだけでなく、財閥家族もまるで戦犯と同じように徹底的にやつつけられたのです。

安岡 財産税は 9 割以上だったとか。

江戸 9 割は一般財産税です。三井家の全財産を持株会社整理委員会 HCLC が押えておいて、株（全財産の 95% は株）のどん底時代に処分され、9 割を財産税に払って、最後に昭和 26 年に戻してくれたが、本当に世間で想像できぬ位わずかなものになっていた。私は財閥解体は行きすぎだと思います。アメリカの憎悪と誤解によるものです。特に財閥同族に対する財産上の仕打ちは戦犯以上でした。財閥解体の一環として同族会が解散させられた。

同族会は家憲による三井家のつながりです。家憲によって全財産を共有にして、病気とか結婚とか相続とかの資金は共通の積立金から出していました。また同族は他の仕事に関与してはいかんとか、いろいろの制約がありました。その家憲を廃止させられた。これは財閥解体の一環です。そこで各家は自由になりました。三井同族はむしろ喜びました。今まで同族会とか合名にしばられていました。自分の財産を思うようにできなかったのです。それが自由になったのですから。

昭和 26 年 7 月 10 日、株式代金の約 9 割が帰ってきました。三井家の株の売却税引代金です（約 2 億 1 千万円—安岡注）。私はその金で三井各社が持っている三井家又は三井本社から引受けた株、それは非常に安いですが、それを全部三井家が共同で



買い戻して、三井家の共有にしたらどうかと提案しました。そしたら大変怒られたですよ。「君はまだ三井家の財産を昔のように共同管理にしようとするけしからんやつだ」と。

結局三井さんは清算分配金を霧消してしまいました。私が言うとおりにやっておれば株はその後暴騰し、財産状態は全く違っていました。皆さんは同族会にしばらくずフリーになったということで、非常に喜んだですよ。

安岡 でも実際には、ご自分で判断できるように訓練されておりませぬ。

江戸 お気の毒です。訓練されていなかった。それが戦後の荒波の中にほうり込まれた。何もしなかった人はよいのですが、仕事に手を出した人は皆やられた。

安岡 そうしますと、占領軍の指令によってきちっと解散するというのではなく、事実上家憲も廃止され、同族会も解散したということなのですか。

江戸 いやいや。同族会の解散、家憲の廃止は三井財解閣体の一環です。クレーマーと折衝して解体やむなしということになった。向うの言うことは自発的に解体せよということでした。自発的にやらないで命令で解体すると、日本に対する食糧援助などに影響するとおどかされたんですね。それで三井家の社員総会を開いて、やむをえないということで解体が決定したのです。そのとき三井本社では全社員を集めて八郎右衛門さんが泣きながら挨拶されました。

私も 解体の社長挨拶の原稿を泣きながら書いたのですが、聞いてまた泣きました。皆が泣きながら聞きました。

## V 三井商号の継続事情

安岡 あと共有財産は松坂の墓地と三井の商号料だけだと八郎右衛門さんにお伺いしましたが。

江戸 共有の財産は何もないですよ。全部とられたのですから。松坂に発祥の地の遺跡と野方と京都の真如堂に墓地はありますが……。商号料を資産と考えるのは大間違いです。これは各社からの好意によるもので法律上の権利じゃないのです。

安岡 好意的にということですか。

江戸 そうですよ。私は三井さんが惨たんたる状態になっていましたから各社にお願いして、例えば伊皿子家は鉱山、新町家は銀行とかいうように関係の深い会社で三

井さんを引き取って、役員にして給与をあげて車もあげてというように提案したのですよ。でも各社は残らず「ノー」でした。三井さんの健在時代のことを考え、金を出しますが、三井さんの役員復帰はかんべんして下さいということでした。そこで向井忠晴さんや万代順四郎さんの最長老をお願いして、各社を回って三井の名前の商号料として、主な会社に金を出して貰うことになりました。昭和29年頃からです。三井さんの当然の権利ではないですね。財閥商号防衛に関することは『財閥商号商標獲得に関する懇談会記録』(1980年 三井不動産刊)に書いてあります。

昭和24年9月にGHQから指令が出て、翌年7月以降三井、三菱、住友の財閥商号は使うべからずということで、それを裏付ける国内政令も出ました。GHQの指令は憲法以上のもので事態は絶望的と考えられましたが、世界情勢が変化してきて、米・ソが対立するようになりましたので、三菱・住友グループと相図って敢えてこれに抵抗し、吉田茂さんに頼み、マッカーサーと話合って貰ってこれが成功したのです。商号をとられようとしたのを莫大な金を使ってくいとめたのです。そういういきさつを知っておいていただきたいですね。当然の権利ではありません。三菱さんも住友さんも商号料は払っていません。

商号を抹殺するには、各社で見積りをとると手続の費用が15億で、間接費用はその10倍ということ、回復途上の日本経済に重大な支障になるということ、それが吉田さんを動かしてマッカーサーに話して助けてくれたのです。そのために三菱、住友と当時1億の金を使いました。財閥商号保全の成功後、池田勇人さんを通し吉田さんにお礼の申し出をしたらキッパリ断われました。

## VI 三井グループと社長会 (二木会)

安岡 三井の社長会が三菱や住友に比べて遅れた理由は何ですか。

江戸 三井の徹底した自由主義です。財閥解体になって、三井物産などは昭和22年の7月でしたか、徹底的な解体をされました。当時は集中排除法によって5つか6つたて割りによればよかったものを、情報の誤認があり、何度かねばろうとしていた間に担当課長ウェルシュのセクションメモで徹底的に解体にされた。全国200を超える小会社に分裂してしまった。

三菱商事は昭和28年頃大合同しました。三井物産も第一物産とか第一通商に集ま

って結局大合同しましたが、三菱より数年おくれました。

財閥解体で三井本社の傘下にいた会社がばらばらになってしまった。私は、それを何とかして連絡をつけておきたいと思って、まず各社の常務級で一緒に昼食会をしようと言って提唱したのが月曜会です。昭和25年です。山川良一さんと銀行の石河さんから、君は顔が広いからと頼まれて作ったのが月曜会です。20社が参加しました。もうひとつ三井新聞を新作りました。各社の出す社報をまとめて総合したひとつの新聞を出そうということですね。ところが御手洗辰雄さんが「だめだ、売れる新聞を作れ」といってやったのが、今の星野靖之助君の三友新聞です。

三井の月曜会は懇親組織でしたが、住友は我々のすぐ後に業務の連絡をする白水会を作っています。三菱が20年代末期に金曜会というのを作っています。これも主な各社の会長と社長が集まって業務上連絡をするといったものです。三井の二木会はずっと遅れてしまいました。昭和37年に二木会を作ったのです。月曜会は今五十何社かになっていますが、月曜会の中の主な会社の社長を集めたのが二木会です。

これは懇親と業務上の連絡を目標として作ったものです。

安岡 二木会の会員のリストなどはございますか。

江戸 ありますよ。

安岡 最近では東芝、王子、トヨタ、小野田等がグループに入りましたね。これはどういうことが契機なのでしょう。

江戸 三越と王子と芝浦とトヨタ、そして最近小野田が入ったのです。三菱、住友と違うところは、三井は非常に古い。金曜会、白水会の三菱、住友各社は創立が皆新しい。三越は300年前、銀行、物産は明治9年創立、鉱山は明治中期、物産から別れた船舶、造船、鉱山から別れた化学、金属などは昭和16・17年頃、王子、芝浦は明治中葉に中上川彦次郎さんが三井の事業の工業化の方針で鐘紡などと一緒に傘下に入ったのです。王子、鐘紡などは池田さんの頃株を放したのです。関係は古いのです。ただトヨタは新しい。トヨタは銀行との関係です。ソニーもです。小野田は物産との古い関係です。

安岡 古い関係が分かれて薄くなって、再びくっつく時、単なる縁というより何かグループに入った利点というのがおありなんでしょうね。

江戸 財閥解体でバラバラになったものが再びくっついていくというのは、各社の自主的判断によるものですね。三菱や住友の対抗上ですね。消極的なものだと思います。

すよ。ただ私が三井合名にいた頃からみて、今ほど各社のトップが懇親関係の厚いことはないですよ。

昔は本社との縦のつながりが濃いが、横のつながりは今のように密接ではない。今は各社自身が自主的な判断によって横とつながる。前は合名からの命令によって動いていたのです。今日は各社の自主的判断で動く。それと昔同じグループにいたという近親感ですね。

## VII 経営者選定

石川 私には経営者について勉強しております。各傘下の企業、例えば物産とか銀行のトップの経営者になるとかなれないとかいう選考基準、昇進基準は決っていたのでしょうか。それともトップの経営者になるための特別な訓練とか勉強というものがないでいたのでしょうか。

江戸 別になかったと思います。合名本社健在の頃、各社の役員改選時期には、社長が候補を本社に伺いを立てるのです。それを理事会で相談します。大体各社社長の言うとおりになるのですが、稀には同族の一部から拒否されることがありました。私は本社の末期の頃よく理事長から役員候補者の下調べをさせられました。例えば佐藤喜一郎さんの本社入りの話があり「彼をよく知らないで調べてくれ」といわれました。私は候補者の情報取りをときどきやらされました。その一例です。こういう事もありました。三井鉱山の役員改選期に、ちょうど戦争に敗けた直後ですね、組合代表と職員代表が来まして、私に次の役員はこれにしてくれ、と。それを私が住井辰男さん(理事長)にとりついた。その案によってやったこともあります。これは特別なケースです。普通は会社社長がもってきて合名の許可を受ける。その社長が候補に選ぶ基準というのは、今と大体同じようなものです。実力とか社内の評判とかいろいろ判断基準があります。まれに三井さんから注文もあった例もあります。

石川 普通は年功と業績の二つが一般に選考基準として言われておりますが、三井の場合は年功と業績とどちらが優先しましたか。

江戸 これも今と全く同じ。ただ団さんのあとは三井家の発言が強く反映しました。

安岡 その意向は多少考慮したということですね。

江戸 三井さんには主流派と反主流派がありました。先代八郎右衛門さんが亡くなった後二つの派があり、三井鉱山はその派閥抗争の場でした。三井化学工業が三井鉱山から分離した時、反本家派が総本家派に内緒で別に総会をやって役員を選出してしまったことがありました。あれは異例です。

安岡 やはり大きな組織を率いていくとなれば、実力というのが中心になる要素でしょうね。

江戸 そうです。実力が中心。私（三井不動産）の場合は、各部長、同僚など社内の評価、社会の評判、実績などから判断しました。これは戦前でも同じですよ。

安岡 後輩が次期社長候補となると、その人の先輩の処遇など大変でしょうね。

江戸 私は社長たるものは、いつ何時退陣しなければならないことがあっても、直にあとをつげる者を決めておくべきものと思い、これを実行してきました。現実にはあくまで社の将来を考え、世論と実力評価によるべきでしょう。社長個人の利害感情によるべきではありません。会社を背負って行く社長は年功よりも実力です。それに人を率いて行く人徳が大切です。

千本 三井合名が昭和11年に定年制を制定されたということは先ほどのお話しの中にもありましたが、銀行では大正15年に行員は55才で定年となると定められました。昭和11年まで、合名や物産や鉱山では定年制は一般の職員についてはなかったのですか。

江戸 はい。物産、鉱山などの直系会社では昭和11年5月に一般は55才定年、重役は60才、社長、会長は65才と決められました。

### （付） 女子職員の処遇

千本 女子職員の採用についてですが、江戸さんが合名に入られた時、女子社員は合名におられたのですか。

江戸 おりましたが、女子社員の地位はきわめて低いのですよ。職場結婚というのは白眼視されました。女性で働いているものは職業婦人と呼ばれていました。その人と結婚することは、一般に出世が止ったのです。男の方がです。「不義はお家のご法度」式の考えです。課員全体と一緒に旅行したということで処罰されたこともあります。

千本 三井合名ではいつ頃から女子を採用していたのかで存知ですか。

江戸 女子の採用は昔からやっておりましたですよ。ただ、数が少ないしきわめて扱いが低いのですね。

安岡 タイピストというのは女子の方でしたか。

江戸 タイピストや電話交換手が女子でした。

安岡 普通の事務でもお雇いになっていましたか。

江戸 普通の事務はおりませんな。お茶くみですよ。

安岡 会長が社長になられてからのいろいろなご苦労は「私の履歴書」などで拝見いたしましたけれども、三井不動産の株式の買占めなどにつきましては、お書きになったこと以上に何かございませんか。

江戸 書いたのはごく一部。大部分はまだ公表できません。テープに残しておくつもりです。時間がきましたから、又お話ししましょう。今日は三井の旧友会があり、旧直系の役員の方々が2月に一度集ります。今日、今からあります。本社最後の常務佐々木周一さんと私が幹事役です。

#### 〔付記〕

これまでの三井家の人々との対談記録は次の通り。

三井八郎右衛門氏との対談、『同志社商学』30巻1号, 1978年。

三井礼子氏との対談、『同志社商学』31巻5・6号, 1979年。

三井高遂氏との対談、『同志社商学』31巻3号, 1979年。

三井高翔氏(連家)との対談、『社会科学』(同志社大学人文科学研究所)26号, 1979年。

三井高庭氏(高遂氏の分家)との対談、『同志社大学商学部創立30周年記念論文集』1980年。

#### 〔参考文献〕

今回の対談の内容に関して、以下の文献がある。

江戸英雄『私の履歴書』経済人, 第18巻, 日本経済新聞社, 1980。

安藤良雄編『昭和政治経済史への証言』中巻, 毎日新聞社, 1966。

江戸英雄『すじやの証文』朝日新聞社, 1966。

この対談(1981年3月13日)には、石川健次郎氏(同志社大学商学部助教授)、千本暁子氏(同志社大学大学院商学研究科博士課程後期在学)が同席した。共同のインタビューであるが、安岡編とした。機会を作ってくださった江戸英雄会長、鬼沢正取締役(当時広報室長。現在取締役大阪支店長)にあつくお礼申しあげる。

なおこの調査は、国連大学受託研究「日本の経験」のサブテーマ「経営技術と技術移転」の調査の一環として行われた。(1981.6.30)