

日本実業出版社

新・企業集団研究

三井グループのすべて

高村寿一著

新・企業集団研究

三井グループのすべて

高村寿一著

日本実業出版社

高村 寿一 (たかむら じゅいち)

昭和36年早大政経卒，日本経済新聞に入社。
産業担当記者，デスクを経て，現在計量経済
第一部長。著書には共同執筆による「子会
社」「新企業集団」(いずれも日本経済新聞
社刊)など。

三井グループのすべて

¥ 980

昭和52年9月25日 初版発行

昭和54年3月20日 第8刷発行

著 者 高 村 寿 一

発行者 中 村 進

発行所 株式 日本実業出版社
会社

東京都千代田区三崎町3の5の3 ☎ 101

☎ 代表 03 (264) 3781 振替東京 7-25349

大阪市北区西天満6の8の1 ☎ 530

☎ 代表 06 (362) 6141

印刷所 壮光舎印刷株式会社

製本所 共栄社製本印刷株式会社

落丁、乱丁本はお取り替え致します

© J. Takamura 1977

2034-410412-5915

はじめに

三井は戦前わが国最大最強の企業集団であった。財閥の名をあげるとき、まず初めに指が折られるのが三井である。

「ルーツ」を求めてその源流をたどれば、三井家の始祖は十七世紀初めにまでさかのぼれる。イギリスのロスチャイルド家やハンブルグのワルツブルグ家など西洋の富豪の発生より古い。財閥形成後の三井は、金融（三井銀行）、貿易（三井物産）、エネルギー（三井鉱山）の各分野で主導的地位を占め、三井合名の下に巨大なピラミッドを形成していた。「人の三井」、「組織の三菱」といわれるように、三井が宿命的なライバル三菱とともに日本の経済社会に与えた影響の大きさははかり知れない。

三井の歴史は日本資本主義の発展史ともいえよう。

財閥解体以後の三井は重化学工業を軸とする高度成長の波に乗り切らず、その地盤は相対的に沈下した。結束力の弱さが折にふれて指摘され、エネルギー革命への対応のおくれ、系列金融の弱体化がその原因であったことも定説になっている。

だが、この由緒あるエリート集団はなお大きな潜在力を持ち、いざというときには隠れたバネを働かせる。伝統の力というのであろうか。グループが抱える弱点を今後どのよう

に克服し、ダイナミックに新しい局面を切り開いていくかきわめて興味深い。

オイルショックの前後に、三井グループ社長会（二本会）はかつての仲間である東京芝浦電気、王子製紙、三越、トヨタ自動車工業の「外様」四社の呼び戻し作戦に成功した。三井の旗の下に集結している「親藩」だけでは、激しい産業構造の変化に対応できないことを本能的に感じとった動きといえる。これら有力大企業の社長会入りは、巨大企業集団が株式、融資、人的交流による結束をこえた、柔軟、有機的なつながりに発展の基盤を求め始めたことを意味しよう。確かに、減速経済下では企業集団の結束の意味があらためて問い直されている。強固な結束というだけでは、そのために構造不況のウズに巻き込まれる事態に陥りかねない。

三井グループでも二十一世紀を展望した新しい集団づくりの模索が始まったところだ。特に、第二世紀にはいった三井物産に対しては、グループオルガナイザーとしての活躍が期待されている。

本書は題名のように、三井グループについて、その実態を広く、客観的に記すことを目的としているが、全体として集団としての機能の変化を追うことをめざした。

文中、氏名の敬称は省略させていただいた。

昭和五十二年九月

高村 寿一

第1章 三井ファミリーの現勢

1	三井家の人たち.....	10
	解体以来初めて会した三井十一家	10
	栄光の日々から三十年	12
2	解体前の直系、非直系.....	14
	タテに強く横に弱い体質	14
	三井・三菱ライバル比較考	15
3	三井グループ.....	18
	グループの核——「月曜会」「二木会」	18
	重工業に弱い血筋	19
	旧財閥系グループの変遷	20

第2章 第二世紀を迎えた物産

1	巨大ビル稼働.....	30
	威容を誇る総本山	30
	「 Teppen をのぞいたか」	31
	動き出した	
	ソフトウェア大工場	32
	“ 複次方程式解明 ” へ世紀のチャレンジ	33
2	解体から再建へ.....	35
	二大商社の徹底的な壊滅	35
	「イゲタマークにや意地がある」	36
	息を吹き返すか旧財閥	38
	「組織の三菱」の面目躍如	39
	新生	
	“ 物産 ” なる！	39

3	三井物産VS.三菱商事……………	42
---	------------------	----

42	グループ企業群の差	甘
47	味集団をどう形成するか	49
52	燃料部門の比重の差	53
52	組織の対応力の差	

4	物産の企業イメージ……………	55
---	----------------	----

55	就職希望の「花形横綱」	58
60	人はシビアに評価	企業

第3章 銀行、不動産……商業主義の流れ

64	底を流れる商業主義
----	-----------

1	三井銀行——伝統をどう生かすか……………	64
---	----------------------	----

64	銀行主導型の企業集団	66
68	見劣りする三井銀行の牽引力	総
68	合的資金力に難	69
69	企業合同史に残る「失敗作」	グループ
71	の期待に込めえず	73
71	乱れはじめた系列化	勇躍はるか海外
76	へ	

2	三井不動産——「開発型」のチャレンジャー……………	78
---	---------------------------	----

78	格式にとられない新しい新しがり屋	79
80	つくバイオニア精神	息
80	「持たざる者」が「持てる者」を追撃	
83	高度成長の夢からさめて……	86
83	「脱土地」住宅作戦	
89	連携プレーで地位を確保	89

第4章 親藩「二木会」の試練

1	「二木会」結成の経緯	94
	戦後三井の模索と苦悩の軌跡	94
96	幻の「三井重工業構想」	98
2	「二木会」の現況	100
	貢献度高い「婦り新参」	100
	数字に示される地盤沈下	104
	強力	
	なりダーシップを欠く	107
	株式の持ち合い	110

第5章 新規参入の仲間たち

1	トヨタ自動車工業	112
	日本一の超優良企業	112
	創業時からの三井との因縁	114
	れでコンツェルン形成	116
	物産の情報機能を利用	118
	三井離	114
2	東京芝浦電気	120
	戦時下に独立色強める	120
	関連企業群テコ入れ急ピッチ	121
3	三越	124
	独立の道を歩んで七十余年	124
	三井の協力で借金減らし	126
	しい「三越」像を模索	128
4	王子製紙	129

第6章 戦略企業群

三井にまつわる多彩なエピソード 129 伝統の力どう生かすか 131

1 三井系化学会社会合同構想…………… 134

大同団結の夢なるか 134 三井東庄 135 環境悪化から離伏 136

三井石油化学工業 138 理論的には合併可能だが…………… 139

2 東レの栄光再び…………… 141

輝ける三井の星 141 三大テーマを掲げて…………… 144

3 高加工度、システム化へ向かう日本製鋼所…………… 148

4 “営業センス”で苦境打開——三井造船…………… 151

物産ゆずりの営業センス 151 積極的な拡大路線 152 グループの

浮揚力になって 153

5 再生の道歩む、鉱山と金属鉱業…………… 155

三井鉱山 155 三井金属鉱業 157

6 その他の企業群…………… 159

三機工業 159 三井建設 161 大阪商船三井船舶 162 日本製粉

163 三井倉庫 163 北海道炭礦汽船 164

第7章 三井のマンパワー

1 “人の三井”の系譜……………166

伝統を引き継ぐ者……………166 「番頭政治」が人をつくった……………167

△三野村利左衛門▽

“人の三井”の原型……………167 大元方は財閥の原型……………169 政商路線に三

井を乗せる……………169

△益田 孝▽

物産精神の礎……………170 三井コンツェルンの形成……………172

△中上川彦次郎▽

自主独立の経営への道……………174 工業主義経営への転換……………175

△池田成彬▽

三井財閥を完成させた最後の番頭……………179 三井一族を経営の第一線か

ら退かせる……………181

2 新時代のリーダーたち……………182

舵を失った舟のようにさまよう……………182 戦後の三井を率いる八人の侍

……………184

△小山五郎——三井銀行▽

三井グループの“助っ人”……………187 次代を担うホープ……………190

△江戸英雄——三井不動産▽

第8章 三井グループの展望

1 求心力と遠心力……………212

“ブッサン語”の反省……………212 “組み合わせ思考”の必要性
 かな結合の企業集団……………214 機能性重視のルーズな結合……………216 213 ゆるや

2 海外プロジェクト……………217

三井の総合力が問われるイラン計画……………217 あくなき“先取り”精神
 218 古い器にどのような酒をそそぐか？……………220

写真提供 ■ 三井物産・三井不動産広報室
 装幀 岡田 澤 司

わが国最初のデベロッパー……………191 戦後の三井を再結集……………194

△田代茂樹——東レ▽

デュボンとの提携でナイロンを企業化……………196 繊維不況の最中で……

198

△池田芳蔵——三井物産▽

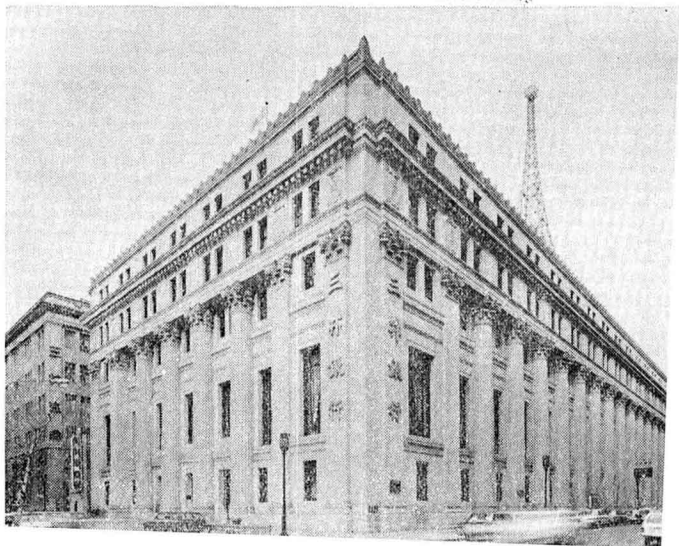
百年の計を担う人物……………199 自主的、潤達な活動欲……………200

△二本会のトップたち▽

“人の三井”のスター群像……………202 “三本柱”の豊富な人材……………207

第Ⅰ章 三井ファミリーの現勢

● 東京・日本橋の三井本館（現在三井銀行東京支店）



1 三井家の人たち

解体以来初めて会した三井十一家

昭和五十一年十一月の吉日——東京・大手町の三井物産百周年記念パーティーに三井十一家の代表者が招かれた。

池田芳蔵社長ら物産マンたちは感慨深く三井家の人々と懇談した。一族の代表者たちが、物産の首脳陣たちと、こうした形で親しく会するのは、三井財閥が解体されてから初めてのことだという。百周年は物産本社ビル落成を祝う会でもあった。

太平洋戦争後の財閥解体で、三井一族の強力な支配権は崩れ去った。持株会社整理委員会の資料によると、解体前の一族は、三井直系指定子会社の株式をいかに多く所有していたかがわかる。一族の持株比率はたとえば三井物産一〇〇%をはじめ、三井生命保険五〇・〇%、三井造船三三・〇%、三井農林三〇・一%、三井化学一九・八%、三井精機一〇・〇%、三井信託八・三%、三井鉱山二・四%といった具合だった。三井直系指定子会社は全部で二十二社あったが、これらに対する三井本社と一族の持株比率は六六・七%にも上った。占領軍当局の対日管理政策のうちでも財閥解体は重要な地位を占めていた。「財閥が存している限り、日本は財閥の日本である」

〈ボーレー『日本の賠償についての報告』〉という見方だ。最大の企業集団であった三井が最もマ
ークされた。

昭和二十二年、三井家は本社筆頭常務理事の住井辰男が中心となって占領軍総司令部(GHQ)に
対し懐柔策を講じた。そして、まず三井一族が関係事業から総退陣し、一族の持株と三井本社
の持株の大部分を公開して本社を弱体化し、組織だけを存続させる案を提出した。しかし財閥を
日本軍国主義の経済的基礎だとみなし、その解体は米本国政府の確定判決だとするGHQ経済科
学局長クレマー大佐はこの案を一蹴した。十月二十日、大佐は住井に次のような決定的なこと
ばを述べた。

「財閥がこのように解体をしぶっていると連合国の感情をそこねる。いまの食糧事情では日本
人数百万人が飢餓状態に陥るが、諸君が解体をしぶるならばガリオアの食糧援助は得られなく
なるかも知れない」

三井の解体に対する必死の抵抗はこの日で終止符を打った。

当時三井本社総務部次長であった江戸英雄は、交渉のある日、三井家の墓場などのプライベート
トな財産権が含まれる不動産部門は残してほしいと懇請したが、クレマー大佐はとりあわず、
窓外的一般通行人を指さし「三井家の人間も彼ら以上の生活をすべきではない」と声高に語った
という。十月二十一日、三井十一家は三井王国の迎賓館、三田綱町の三井クラブで同族会議を開
き「三井解体」を全員一致で決議、十一月八日、三井本社の三井高公社長は五百人の従業員に声

涙ともに下る別れの辞を述べた。

三井財閥解体のドラマは、昭和五十二年七月、NHK特集『それは晩餐から始まった』で、三井本館、別館の克明な現地ロケを含んで放映されたのでご記憶の方も多かるう。「改革ではなく、解消だ！」と色をなして叫ぶクレマー大佐のシーンが印象的だった。

江戸英雄は解体下の三井家のようすをこう語っている。

「三井家については、一般の難民以上の生活は許さないとGHQ責任者からいいわたされるなど、取扱いの苛酷、無慈悲なことはまさに戦犯以上の観がありました。三井さんはほとんど全財産を三井合名に投入していました。それがその後三井本社その他の株に変わりました。それが全財産の九割近くを財産税にとられ、持株会社整理委員会に株価のどん底時代に換価され、昭和二十六年七月十日に禁が解けたときは世間では想像もおよばぬ財産状態でした。それに十一家のうち九軒が戦災にやられています。いまは、三井社名を持つ各社で名義料をお払いしています。昔のことを知っている私どもとしてはお気の毒のような状態です」(安藤良雄編『昭和政治経済史への証言・下』)

栄光の日々から三十年

こうして三井に対する支配力を失った一族十一家の人々は戦後、過去の栄光と訣別して出直しを迫られた。

戦前の三井財閥は財産が十一家に共有されていた。三井家の事業の開祖は、寛文十三年（一六七三年）に京都と江戸に呉服店「越後屋」（三越の前身）を開いた三井高利だが、その高利は三井の事業の永遠なることを願い、事業と資産を同族の共有財産として引き継ぐことという遺言をしたためた。高利が定めた六本家二連家は江戸末期まで続き、明治になって新しく三連家がおこされ、六本家五連家となり、これが三井十一家を構成、それぞれ持ち分に応じて財産を共有していた。

昭和五年の「全国多額納税者一覧表」によると、トップの三井高棟七十万三千円をはじめ、ベストテンのうち六人までが三井一族が占めていた。総領家（六本家のひとつ）三井高棟の家では、百人の召使いをつかい、自家用車が十台並んでいた。当時の三井がいかに強力であり、栄耀（よう）栄華、この世の春をうたっていたかが想像される。

この一族共通の財産も財閥解体と同時に分割、課税、凍結などの措置によって実質的に失われ、三井家と三井系企業とは分断された。

財閥解体後、三井系企業の経営者と十一家の当主たちが会食する機会はときおりあったが、それもいつのまにかなくなり、三井グループと一族との関係は時の経過とともに薄くなっている。

三井家の人々も、財閥解体後は当然のことながらオーナーとして返り咲くことはなく、大半は一介のサラリーマンとして一般と同等に入社試験を受け、三井グループの各企業に就職している。元三井本社長、三井の総領家の当主、三井八郎右衛門が三井不動産名誉相談役として三井系

企業上層部に名をみせているのが唯一の例外だが、彼も若葉幼稚園園長の仕事を持ち、三井グループに影響力を持っているわけではない。

三井船舶の初代社長、三井高陽は切手収集の大御所として趣味に生き、いまは読書さんまい。三井信託銀行、三井物産の役員を歴任した三井高逐もすでに第一線実業界から引退した。

総領家の御曹子たちは二男高実が三井航空サービス、三男公乗が三井銀行、四男之乗が三井物産とそれぞれの分野でサラリーマンとして職務に精を出している。

「皇室の場合同様に、三井の当主たちはこの王国内の最上層の高官と一族の者の前以外には、ほとんど人前に出ることはなかった。彼らの容貌は盛装の写真によってしか公衆には知らされなかったし、その発言は綿密に検閲された報道記事によってしかわからなかった」

——米のジャーナリスト、ジョン・G・ロバーツが『三井——日本における経済と政治の三百年』にこのように書いた三井家の人たちは三十年前に消えたのである。

2 解体前の直系・非直系

タテに強く横に弱い体質

財閥解体前の三井本社の株式投資の対象になった会社は二百社をこえた。そして三井家族と三