

# 日中伝統家業の相続に関する歴史的考察

——北京同仁堂楽家と三井家との比較において——

官 文 娜

## はじめに

Eleni T Stavrou と Paul Michael の研究によれば、ファミリー企業の平均寿命はわずか二四年であり<sup>1)</sup>、ちょうど企業の創始者の平均勤務年限と同じである。また、Joseph H. Astrachan の研究結果によれば、アメリカでは三〇%のファミリー企業しか二代目に相続されておらず、さらに一二%のファミリー企業しか三代目まで相続されず、三代目以降まで相続されるのはわずか三%の企業だけである<sup>2)</sup>。このことから、中国だけが「富は三代続かず」なのではなく、「富は三代続かず」は世界的に共通することが分かる。

しかし日本のファミリー企業はこれに反する例を提示している。日本には数百年も続いている有名商家・企業があり、百年続く中・小商家や中・小企業は一層広く知れ渡っている。日本の「帝国データバンク企業概要データベース『COSMOS2』」の調査によれば、約一二五万社のうち、宗教法人や学校法人、医療法人などの非営利法人を除いた一一八万八四七四社のなかで、創業または設立から一〇〇年以上（一九〇八年以前に創業または設立）の企業は一万九五一八社、ほぼ二万社になる。つまり、企業全体の約一・六%が一〇〇年以上の歴史を持っている。また創業二〇〇年以上は九三八社、三〇〇年以上は四三五社にのぼる。また個人営業だったり、創業年がはっきりしなかったりして帝国データバンクで把握しきれない企業もあるため、光産業創成大学院大学の後藤俊夫教授は、創業から一〇〇年以上の老舗は約五万社、二〇〇年以上の老舗を約三〇〇〇社と推定している。さすが日本は世界一の「老舗大国」だと言える<sup>3)</sup>。中国の民間には「富は三代続かず」ということわざが流行している。しかし、例外はあり、北京の同仁堂がその一例である。

同仁堂は北京にある楽家が一六六九年に創業したもので、一九五四年には同仁堂は中華人民共和国の「公私合営」の政策の下で「公私合営」の企業となり、一九六六年には「国有」の「国营」企業に転換した（一九六六年以降の同仁堂はファミリー企業ではなくなるので、本稿で論ずる領域ではなくなる）。同仁堂は三百年近い歴史の中で、一七五三年から一八四三年の九〇年間は、張、朱、容、慶、慎、董などの「外姓」に支配されたが、この九〇年間を除く前・後合わせて二〇七年間は、楽氏の一族により経営された。

前期の同仁堂は、同仁堂の創始者である楽顕揚から三男の楽鳳鳴を経て、孫の楽礼（楽鳳鳴の息子）へと相続され、さらに曾孫の楽以正・楽以中の兄弟に相続され、同仁堂の所有権と経営権は三代以降も続いた。しかし四代目の楽以正と弟の楽以中の時期に失われた。九〇年後に、同仁堂は楽氏の初代である楽顕揚の次男の楽鳳儀の家系に属する楽鳳儀の五代目の孫の楽平泉が、楽鳳鳴の家系に属する楽百齡の養子となり（楽平泉が楽百齡の養子となった時、楽百齡はすでに逝去していたが、楽百齡の母は楽平泉を自分の孫にやったのである）、楽平泉が同仁堂の経営権を取り戻した。同仁堂の後期の所有権と経営権は、平泉と平泉の四人の子の共同管理期を経た後、四男の家系の曾孫にあたる楽松生に相続された。

そして最終的には、楽松生が同仁堂を経営していた一九六六年に国有化された。

同仁堂を楽氏が経営していた前期および後期の両時期ともに、苦勞が絶えなかった時期であり、特に後期は親族の内部でしばしば汚職や紛争が起こったが、同仁堂の経営権は奇跡的に三代目以降にも相続され、中国人の間でよく言われる「富は三代続かず」の関門を破ったのであった。

日本の三大財閥の筆頭である三井家は、一六七三年の創業で、北京の同仁堂に遅れること僅かに三年であり、財閥として解体される一九四五年に至るまで二七〇年余りの歴史がある。三井家の家業の相続は日本の中・近世社会の男子の単独相続の伝統に反して、家産は創業者の高利の子供を中心に高利の長男である高平の妻の実家も加えて合名で共有することになっていた。後には十一家となり、「三井十一家」と呼ばれた。長男の高平の「宗竺遺書」（「宗竺」は高平の隠居名）によれば、男性の子孫の一族を「本家」とし、女性の子孫の一族や高平の姻戚関係にある親族は「連家」となり、三井家の一族の同姓制度が正式に確立された。一九〇九年、三井家は近代の株式制へと移行し、「三井合名会社」が成立した。「三井合名会社」は、株主となる者を三井家の一族に限定すると規定したが、第二次世界大戦後に「三井十一家」は財閥に指定され解体された。このあと三井グループの企業の資産は、三井家の一族だけが所有するものではなくなった。したがってこれ以後の三井の企業の相続は、本稿の論ずる範囲にはない。

いかなる要因が北京同仁堂をして、その前期・後期において、「富は三代続かず」を克服することを可能にしたのであろう。北京同仁堂は、その内部構造、世代交代、経営管理の面で、中国の伝統である「富は三代続かず」の親族と、どこが異なるのであろうか。また日本の三井家は、なぜ日本の中世以来の伝統的な男子単独相続の構造に反し、財産を妻の実家や子供たちに共有させたのであろうか。子供と親族に財産を共同で所有させる方法は、中国の伝統である「諸子均分」（一家の財産を息子たちに均等に相続させる）に類似しているが、なぜこの方法が「富は三代続かず」の関門の打破に成功し、十数世代まで相続することを可能にしたのであろうか。

家業は誰から誰に相続されるのか。いうまでもなく一族の構成員である。しかし家族が形成されていく各国の歴史は異なり、血縁の構造も異なり、誰を一族の構成員と見なすかも異なるので、家業の相続の仕方も当然に異なる。本稿では、まず日・中両国の家族形成の歴史を分析して両国における一族と血縁の構造を考察する。さらに北京同仁堂と日本の三井グループの企業を典型的な事例として、それぞれの内部の関係と相続の仕方を検討する。そしてこの二つの組織が二、三百年のあいだ衰退することがなかった理由を考え、文化に対する異なる観点を提示してみたい。

## 一 日・中両国における親族とその血縁構造の相違並びにその文化的意義

### 1 中国の宗族と「父系」血統構造の形成とその意義

中国でもっとも早く現れた社会組織形態は、血縁で結びつき、共同の職業に従事して君主に奉仕する血縁集団であった。例えば、殷時代や春秋戦国時期には、諸侯国の君主の養馬業、陶磁器職人、弓矢職人となる人は、ほとんど血縁で結びついた集団として君主に仕えており、その後、馬・陶・張などの姓を持つ血縁集団となった。

甲骨学の専門家である胡厚宣氏は、卜辞に見える血縁でつながる血縁集団内の祖先祭祀と婚姻の制度を研究し、殷時代後期の祭祀の位牌には、王の多くの妻の中で一人しか正妻になる者がおらず、正妻の息子だけが王位を継承する権利があり、王と正妻以外の妻の間に生まれた子は王位を継承できな

いことを発見した。胡厚宣氏の研究をさらに進めて論じるなら、宗法制度<sup>4)</sup>と表裏一体の関係にある「族外婚」と父系血統の出自集団はすでに確立していた。胡氏はさらに、すでに殷時代後期には「立太子」制度が成立しており、王位の継承制度はもはや「兄終弟及」(兄弟継承)ではなく、「父子継承」、すなわち父の後を子が継承するのが主要な継承制となったと考えた<sup>5)</sup>。張光直氏も卜辞を利用して、殷の王位継承におけるさまざまな可能性を検討した結果、上述した胡厚宣氏の考えを強く支持した<sup>6)</sup>。

西周時代になると、諸侯国内の宗法組織が次第に成立した。宗法制度の下では「家」(大きい親族、あるいは複数家族という)と「室」(単位家族)に分かれる<sup>7)</sup>。卿大夫の「室」は一族の財産をすべて握っているの、一つの財産の単位である。この構造は当時の井田制に適應するものであった。漢時代になると土地の私有化と小作制が出現したことにより、単位家族すなわち各「室」は、宗族の内部で「家」(大きい親族、あるいは複数家族という)から分離して財産を相続し、最小の経済主体となった。ここから、中国の「家」は農耕社会における自然経済の発展と血縁集団内部の経済が自然分裂した結果であることが分かる。

文化人類学では、「族外婚」(exogamy)をする民族だけが血統上の単系出自集団になり得ると考えられている。族外婚してはじめて、父と母の血統は分離でき、父と母は二つの異なる血縁親族集団に分かれることができる。文化人類学では、このような血縁集団の父方の親族を「血親」と呼び、母方の親族を「姻親」と呼ぶ。「同姓不婚」を行う中国の宗族は、文化人類学上の典型的な「父系出自集団」(patrilineal descent)である<sup>8)</sup>。

中国の「同姓不婚」は原始社会末期に始まった。当時の人々は「男女同<sub>レ</sub>姓、其生不<sub>レ</sub>蕃(繁)」(男女姓を同じくすれば、其の生蕃らず)<sup>9)</sup>、「同姓不婚、懼不<sub>レ</sub>殖也」(同姓婚せざるは、殖えざるを恐れんがためなり)<sup>10)</sup>にある。「不蕃(繁)」、「不殖」という言葉は「婦人の不妊」ないし「妊娠率が低い」との意味であり、子孫が断絶することを恐れたのである。もし子孫が断絶すれば、祖先を祭祀できず、家系を維持することができない。「絶家」は祖先に対する不孝であり、「不孝有<sub>レ</sub>三、無<sub>レ</sub>後爲<sub>レ</sub>大」(不孝に三有り。後無きを大なりと爲す)<sup>11)</sup>として、もっとも恐れられたことである。したがって償う方法として、夫の兄弟やいとこの子を引き取って育て、祖先の継承者にしようとした。つまり宗族内で「同姓不婚」を行うと同時に、「異姓不養」を行っており、父系血縁関係者でなければ養子として家族の一員になることはできない。

「異姓不養」とは正確に言えば「異宗不養」というべきものである。その理由は「神不<sub>レ</sub>歆<sub>レ</sub>非類<sub>レ</sub>、民不<sub>レ</sub>祀<sub>レ</sub>非族<sub>レ</sub>」(神は非類を歆けず、民は非族を祀らず)<sup>12)</sup>、「鬼神、非<sub>レ</sub>其族類<sub>レ</sub>、不<sub>レ</sub>歆<sub>レ</sub>其祀<sub>レ</sub>」(鬼神は、其の族類に非ざれば、其の祀りを歆けず)<sup>13)</sup>という思想による。中国古代における祭祀なるものが、祖先以来「父系単系」の血を受ける子孫によって捧げられるのでなければ、祖霊はこれを享受しないとされるのである。昔、鄭の国で公の甥(姉妹の子)にあたる莒の公子を迎えて、世継ぎとした。春秋時代にはこの事を指して「莒人鄭を滅ぼす」<sup>14)</sup>と記した。いわゆる「家立異姓曰亡、国立異姓曰滅、」(家、異姓を立てるを亡といい国、異姓を立てるを滅という)<sup>15)</sup>のは「異姓不養」の根底を成す思想である。それで「同姓不婚」と「異姓不養」の目的は、維持してきた「父系出自集団」の純父系血統に非血縁者の混入を防ぐことにある。

父系出自集団の純父系血統を守るために、「同姓不婚」の原則の下で、娘は実家から嫁に出て行かなければならず、男性の子孫の結婚は「娶(進)媳婦」と呼ぶ。結婚後は男性だけが実家のシンボリックな「姓」を子孫へ伝えられているが、女子は実父の姓を名乗り、結婚後も姓を改める必要がなくても、実父の姓を自分の子孫に継いでいく権利はなかった。伝統社会では、嫁に行った娘が亡くなった後の位牌は実家には返されず、夫の家でもせいぜい夫の配偶者として、夫の位牌のそばに置いて



もらえるくらいであった。ここから分かるように、こうした血縁構造中の親族において「父系」血統の意義は、親族内の男性の子孫をその構成員と認識するだけで、女性のメンバーシップを排除することにある。このことから、女子はその実家では勿論のこと、夫の家でも構成員でなかったことが分かる。すなわち中国社会において女性は実家でも、夫の家でも、完璧なメンバーシップを持っていない。したがって、中国の伝統社会には、女性は族長・家長の地位の継承は言うまでもなく、家業、家産の相続権をも持っていない。これこそ中国伝統宗族の組織原則であり、中国の「父系単系」という血縁構造のもっとも重要な文化的意味を持つものであった。

## 2 日本における親族血縁構造—血親と姻親が混在する無血統構造とその意義

日本のもっとも早期の血縁集団は「ウチ集団」という。このウチ集団は血縁関係で結びついているが、集団内の各個人は必ずしも血縁関係があるわけではなく、彼らの結びつきは同じ「業」に従事し、同じ姓を名乗り、集団で朝廷に仕えるというものであった。例えば『新撰姓氏録』<sup>16)</sup>には、允恭朝の「服部連」は「任<sub>ニ</sub>織部司<sub>ニ</sub>、総<sub>ニ</sub>領諸国織部<sub>ニ</sub>、因号<sub>ニ</sub>服部連<sub>ニ</sub>」、雄略朝の「掃守連」は「監<sub>ニ</sub>掃除事<sub>ニ</sub>、賜<sub>ニ</sub>姓掃守連<sub>ニ</sub>」、「爪工連」は「造<sub>ニ</sub>紫蓋爪<sub>ニ</sub>、並奉<sub>ニ</sub>飾<sub>ニ</sub>御座<sub>ニ</sub>、仍賜<sub>ニ</sub>爪工連姓<sub>ニ</sub>」などがあった。当時は天皇も地名によって姓を与えており、もっとも有名なのは推古朝の「小野朝臣」はそれである。同じ『新撰姓氏録』の改賜姓伝承によれば、「大徳小野妹子、家<sub>ニ</sub>于近江国滋賀郡小野村<sub>ニ</sub>、因以爲<sub>ニ</sub>氏<sub>ニ</sub>」。後世の日本人の服部、掃守、爪工、小野などの姓はこれに由来する。こうした集団は上述した中国の殷・周時代における血縁組織に類似している。

しかし、日本のウチ集団には中国の血縁集団内部のような経済の自然分化の過程を経ていなかった。大化改新（六四五年）以降、七世紀後半、天智天皇と天武天皇の時に二度にわたって（六六四年と六八五年）冠位制改革（位階を大幅に増やす）<sup>17)</sup>が行われ、また天智天皇の時（六六四年）にはウチ集団の規模に基づいて氏上に大刀・小刀を賜った<sup>18)</sup>。さらに天武天皇十年（六八一年）・十一年（六八二年）には各ウチ集団に氏上を申告させ、また小氏分立策（大氏を小氏に分ける）<sup>19)</sup>を命じたりもした。加えて天皇が賜姓<sup>20)</sup>するなど一連の政策を行い、それぞれ自立していたウチ集団を国家統治の下に収めるだけでなく、ウチ集団内部の分化をも催した。それは天皇の賜姓などの一連の政策で、一方では分散・自立しているウチ集団を国家の政治統治機構の中に収めようとし、また一方では国家権力をもってウチ集団の分化を促した。これが日本の「家」の原型である。

また日本のもっとも早期の婚姻関係から、ウチ集団内の血縁構造の一半をうかがい知ることができる。史料としての価値を有する『日本書紀』によれば、血縁集団内の女性が、ほとんどの例外なく同一血縁集団内の男性と結婚する現象は、天智天皇と天武天皇の時代に集中している。例えば、天智天皇の十人の娘のうち、大田皇女・持統天皇・新田部皇女・大江皇女は、四人とも自分の父である天智天皇の同父同母の弟である天武天皇と結婚し、「叔・姪型の異世代婚」となっている。婚姻の類型と血縁から見れば、これは文化人類学における「平行イトコ婚」のカテゴリーに属する。もっとも、この場合は世代が異なり、イトコではない。また、天智天皇のほかの娘のうち、御名部皇女・元明天皇・飛鳥皇女・山辺皇女の四人は、天武天皇の皇子と結婚した。これは典型的な「平行イトコ婚」である。同様に、天武天皇の三人の娘、十市皇女・多紀皇女・泊瀬部皇女はそれぞれ天智天皇の皇子大友皇子・志貴皇子・川嶋皇子と夫婦となった。これはまた「平行イトコ婚」である。天武天皇のほかの娘のうち、但馬皇女は異母兄の高市皇子と、田形皇女も皇族と結婚した<sup>21)</sup>。こうした婚姻形態は皇族に限らず、当時の藤原氏、大伴氏などの大豪族の中でも大いに流行していた<sup>22)</sup>。

皇族や豪族だけがこのような血縁集団内の近親婚を盛んに行ったのではなく、大化の改新以後の戸籍から、こうした婚姻形態がすでに日本民族の婚姻習俗になっており、一般庶民の間でも広く行われていたことが分かる<sup>23)</sup>。日本の著名な民俗学者である柳田国男は、日本には古来より、村内婚の風習があったと指摘している<sup>24)</sup>。日本の著名な文化人類学者の中根千枝も、村落内で普遍的に行われる婚姻は血縁内婚であると考えている (endogamy)<sup>25)</sup>。そして日本社会には、今日に至るまで古来から形成されてきたこのような近親婚の習俗を禁止する法令がない<sup>26)</sup>。

中国の「同姓不婚」では、婚姻の対象を父系出自集団の構成員以外に求めなければならない<sup>27)</sup>。これに対し日本では、「同父同母兄妹婚」<sup>28)</sup>は禁止されているが、「同父異母・異父同母兄妹婚」はいずれも許された婚姻の範囲内にある。そのため、血縁は近親である父と母の双方から、無制限の拡散を通して広がり、父方の親族に対しても母方の親族に対しても、同じように親族となる。その結果、日本の親族血縁集団には、父方と母方の血統の区別がない状態になり、父系または母系の親族集団であるとは言えなくなる。このため、親族内の男性、女性のメンバーシップ、長幼の序も明確な区別がなく、古代の貴族社会の中では孫を引き取って養子にするのが一般的に行われ、中世以後になると、異姓の婿を養子 (すなわち非血縁関係の養子) として引き取ることも一般化して、日本の社会風俗になっている。

その結果、家長の地位の継承や家業と家産の相続においても、女性の継承権と相続権を排除せず、たとえ非血縁者であっても法律手続きをとりさえすれば、継承権や相続権を得ることができる。すなわち養子や婿養子の身分でも、家長の地位を継承でき、家業と家産をも相続できるのである。これは日本の親族の血縁構造が、中国の宗族と異なるもっとも重要な特徴である。

日中両国のファミリー企業は、二つの異なる親族血縁構造の中で展開していた。以下、北京の同仁堂と日本の三井という二つのファミリー企業の内部構造と、それぞれの企業の管理文化の差異を検討する。

## 二 北京の同仁堂

### 1 北京同仁堂の創立と前期における発展

同仁堂は楽頭揚が一六六九年に創立した。楽頭揚の曾祖父である楽良才は、明の永楽帝朱棣が北京に遷都した際に、寧波から北京に移ってきた。楽良才は鈴を振って街で薬を売り歩く鈴医であった。楽頭揚は楽良才の四代目の曾孫で、祖先の家業を相続して医者になった。伝えるところによれば、「同仁堂」の堂名は楽頭揚が定めたという。彼は「『同仁』二字を以て堂名に命ずるべし。吾其の公にして雅なるを喜び、需らく之を志すべし」と言い、一六六九年に「同仁堂」を薬剤を扱う店名に定めた。一七〇二年 (清の康熙四十一年) 北京の前門外の大柵欄の南側に看板を掲げ、「同仁堂」は始めて店頭での営業を開始した (写真 1a は清の同治八年、一八六九年の看板であるが、残念ながら二〇世紀六〇年代の文化大革命時代になくなった。写真 1b は今の看板である。かつての看板は愛新覚羅・啟功が

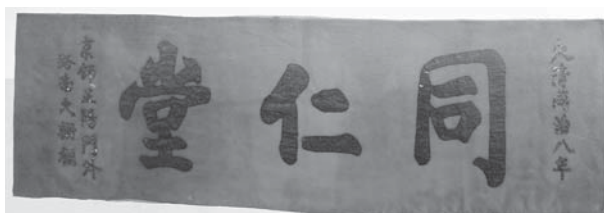


写真 1a

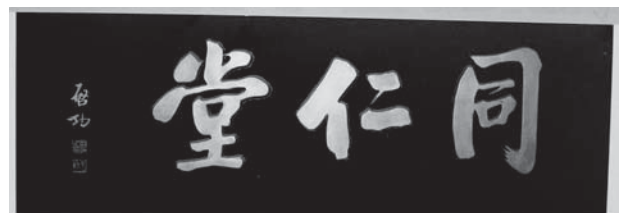


写真 1b

書いたものである)。店名を定めた楽頭揚が同仁堂の創始者となったが<sup>29)</sup>、楽頭揚は清の朝廷から「清の太医吏目」に任命された。楽頭揚の医術が優れていたため、一六八四年には康熙皇帝は、彼に「登士佐郎」を授けた。

楽頭揚は四人の子を育てたが、三男の楽鳳鳴は幼いときから家伝の学問を受け継いで医薬に通じ、一六八八年に楽頭揚が死去すると、楽鳳鳴が父の仕事を相続した（図1北京楽氏の家系図を参照）。楽

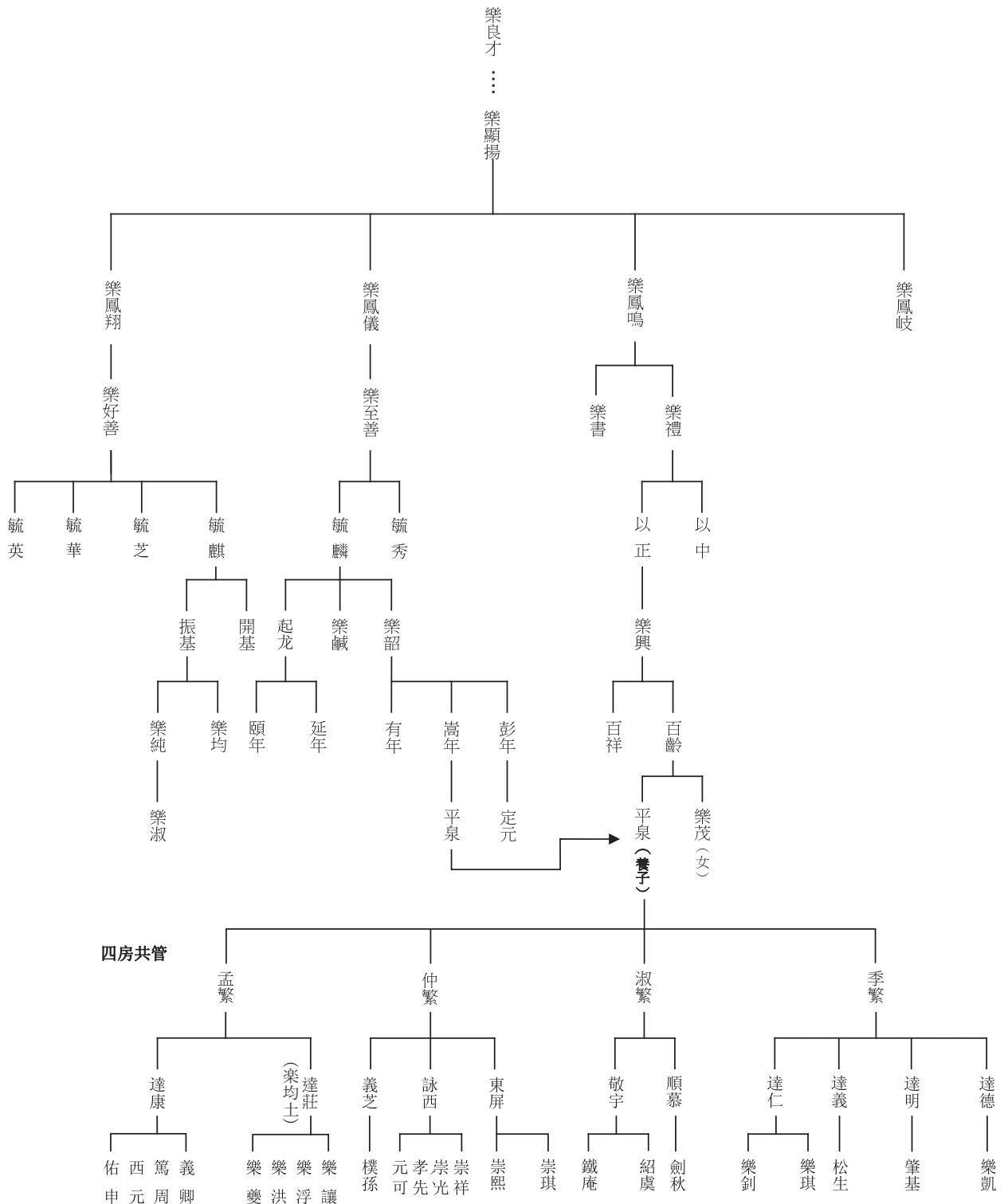


図1 北京樂氏家族系譜圖  
 (《同仁堂史》第3頁を参照して作成)



鳳鳴は一七〇二年に、北京前門外の大柵欄路の南に同仁堂薬局を開設した（写真 2a は大柵欄路の南にあった「同仁堂」の遺跡である。写真 2b は今世紀の初めに旧「同仁堂」を改装した後の「同仁堂」である）。楽鳳鳴は一七〇六年に、先祖代々に伝わる処方をはじめ、宮廷の秘伝の処方や古来からの処方を三六二種類に整理し、『楽氏世代祖伝丸散丹下料配方』として編集した。これは一冊本になり、『同仁堂伝統配本』と略称された。さらに楽鳳鳴は、『同仁堂虔修諸門應癥丸散膏丹薬目』という漢方薬の目録も作り、『同仁堂薬目』と略称された。この書物は医者や薬商人が薬品を購入する際に役立てられ、同仁堂は大評判になった。



写真 2a



写真 2b

その後、同仁堂は『同仁堂伝統配本』と『同仁堂薬目』を二度にわたり訂正補充した。補充版の『同仁堂伝統配本』と『同仁堂薬目』には、十六種類の病気に対する四九五種におよぶ漢方薬の処方箋が収録された。これらの書物は現在にも伝わっている（写真 3a.b を参照）。



写真 3a

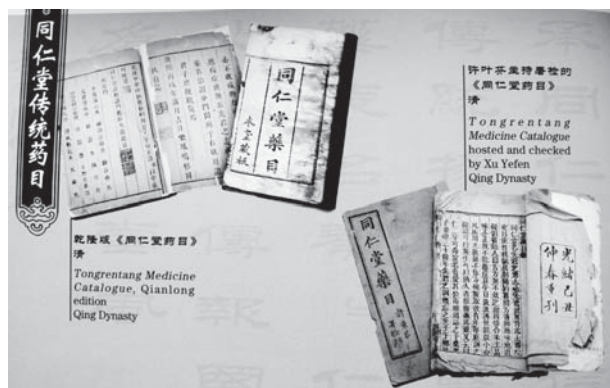


写真 3b

同仁堂は清の朝廷で使用される薬材の提供を請け負ったが、以下の約束を守らなければならなかった。薬材を朝廷に渡したあとでお金（当時は銀である）が同仁堂にしはられる。しかし薬材の値段は同仁堂が決定することはできず、朝廷が決定した。さらに同仁堂は、朝廷が必要とする時には、最高級の薬材を速やかに提供しなければならなかった。はたして同仁堂は、常に清の朝廷の要望を満たしたので、清の朝廷から信用された。

一七四二年、楽鳳鳴の次男である楽礼が父の仕事を相続し、同仁堂を経営しながら宮廷への薬の提供も請け負った。十八世紀の四〇年代に楽礼が経営していた時期、同仁堂は経営不振に陥り、ま

た薬の市場価格が日増しに上昇したため、大量の負債を返済できなくなり店の維持が困難になった。しかし幸いにも朝廷が公権力を利用して同仁堂を手厚く保護したため、何とか難局を乗り切ることができた<sup>30)</sup>。史料によれば、康熙年間に同仁堂は、銀四万両の先払いを朝廷に要請している。また一七四四年には、薬費の三分一である銀三千両を、前払いで受け取っている。四年後の一七四八年に、同仁堂は再び朝廷の内務府大臣に借金を申し入れた。

一七五〇年に楽礼が世を去ると、妻の張氏が長男の楽以正を補佐して、同仁堂の経営と宮廷への薬販売の業務を引き継いだ。しかし張氏と長男の楽以正は同仁堂を切り盛りできず、多くの負債を残して店の仕事も生計も維持できなくなり、最終的には朝廷から五千両の銀を借り、何とか「同仁堂」というブランドを潰さずに済んだ。

一七五三年に同仁堂は火災に遭い、店舗は全焼した。そして店主の楽以正も病歿したので、弟の楽以中が後を継いで店主となった。しかし楽以中は幼かったので、母の張氏の補佐があっても、幼い子と母の二人では難局を乗り切れず、同仁堂の全財産を宮廷に返しても、負債を返済しきれない状態であった。この時、母と子の二人は再び朝廷の「垂憐」を受け、大柵欄の焼け跡の土地を返還し、日給一千文で生計を維持した。そして提督府に商人を募集してもらって商売を継続させてもらい、楽氏は二口の株式を手に入れた。

同仁堂が朝廷の援助を受けることができたのは、同仁堂が清の宮廷専属の薬局として重要な存在だったからである。清の宮廷内には皇帝を中心とする後宮があり、皇后と妃のほかに、多くの宮女、太監、侍衛など、合計で一万人以上の人間がおり、こうした人々のための薬のほかに皇帝用の緊急の薬品が加わると、その需要は驚くべき量になる。雍正年間（一七二二～一七三五年）から始まった同仁堂の宮廷への薬の提供において、同仁堂は三ヶ月に一回薬を届けなければならなかった。これは同仁堂の楽氏一族の特権であり、同仁堂が難局に遭遇するたびに朝廷の力を頼れた要因であった。

同仁堂を引き継いだ楽以正、楽以中の兄弟は、すでに創業者の楽顕揚の曾孫すなわち四代目であり、同仁堂の楽氏の一族の経営権は三代目以降にも続いており、「富は三代続かず」の関門を突破したのである。この理由としては、朝廷の保護を得たことのほかに、楽氏一族が経営する同仁堂の最後の主人となった楽松生の言う所も考慮に値する。

楽松生は、同仁堂を経営していた楽鳳鳴の一門と、萬全堂薬局（現在の北京崇文門の萬全堂薬局）を経営していた楽鳳鳴の二番目の兄である楽鳳儀の一門とを、比較して次のように回想している。「同仁堂薬局を創設した五代目の楽梧岡（この五代目は、明の永楽帝朱棣年間に北京に遷都した楽良才から数えたものである。楽松生の回想している文章の文脈により、ここの楽梧岡とは楽鳳儀である。すなわち楽鳳鳴の二番目の兄である一筆者注）は萬全堂薬局を開設した人のはずである。

同仁堂の文献には、乾隆年間に鳳儀の孫が萬全堂を他姓の者に売却した契約が保存されており、嘉慶年間に鳳儀の四代目が財産を分割して分家して売り切ったという証文もある。……封建時代には楽鳳儀の一族のような親族の中では人数が多いのはかえって良くないことであり、だれも生産に従事せず、みな競って官職に就く道を希望した。萬全堂を例にとると、結果的に先祖代々の家業は売却された。反対に、同仁堂を創設した鳳鳴の一族の場合は、数世代の間は一貫して男子一人により相続され、しばしば幼子とその母だけがとり残される状態になりがちであった。しかしかえって、彼らは生活を維持するために、何とか同仁堂の看板と代々の家業を守ったのである。以上のような環境が、男子一人だけによる相続を数百年も持続させた要因の一つと考えられる」<sup>31)</sup>。



## 2 同仁堂が他姓によって経営された時期——合資と抵当による借り入れ

一七五三年、楽家と代々付き合いのあった張家の張世基が、応募して同仁堂の業務を請け負った。張氏は店舗の修理のために出資し、楽家の残された母と子の世話をした。これにより楽氏一族による八四年間続いた自己資本のみによる経営の時代は終わった。

その後、張氏が経営に失敗し、一部の株式資本を続々と他の姓の人間に売却した。一八一八年の抵当による借り入れ契約<sup>32)</sup>から分かるように、当時の株主は合計二十一人で、36.5口の株を占め、株は一口銀1200両で、資本金の合計は銀四万三千八百両となり、このほかにも同仁堂の執事と店内の多くの店員の分を合わせて十口が加わり、株の合計は四六点五口であった。このうち楽家の持ち株は、借り入れの抵当にいられたため、実際の持ち株は、零点五口に過ぎなくなっていた。

一八三一年に、同仁堂の執事である朱家瑛が銀六万両を抵当にして店主になった。このあと朱家瑛が商売で赤字を出したので、同仁堂は銀三万両を抵当にいられた容宅という人の名義となり、朱と容二人より合資経営になった。

一八三四年、朱氏は借金の取りたてを避けるために姿をくらまし、同仁堂はふたたび抵当に入り、慶という姓の満洲人の手に落ちた。そして三年後の一八三七年には、同仁堂は慎有堂、董迪功という二人の合同経営となった。

一八四三年に董氏の経営が行き詰まったことを切っ掛けに、九十年間の外姓による合資経営の時期を経て、同仁堂の経営権は元の所有者である楽氏の手に戻った。

この九十年の間に、楽氏の一族は、楽以中から楽以中の息子の楽興、さらに楽興の長男である楽百祥と次男の楽百齡の二人の世代を経ていた。九十年後に、同仁堂の経営権は楽百齡の養子となった楽平泉が同仁堂の店主となり、楽家の手に戻った。

## 3 養子—楽平泉による家業の再興と後期の「四房共管」

楽平泉は、字は清安、号は印川である。一八一〇年に生まれ、一八八〇年に没した。享年七十歳。平泉は、同仁堂の創始者である楽頭揚の次男の楽鳳儀の五代目の子孫であり、父親の楽嵩年は嘉慶年間の子孫であったが、不幸にも郷試に及第した年に病歿し、平泉は父が亡くなってから生まれた子である。同仁堂の楽氏には、楽以正の孫である楽百齡が死去した時、娘一人しか残されていなかった。中国の伝統的親族文化においては、女子には家業の相続権が無く、同仁堂の楽氏一族は先祖代々の家業の後継者が無いという悲しむべき状況に陥った。そこで楽百齡の母親が、一八三一年に楽百齡の高祖にあたる楽鳳鳴の二番目の兄の楽鳳儀の家系の五代目の楽平泉を、養子として引き取り孫にした（図1北京楽氏の家系図を参照）。このような状況下に、同仁堂の経営権は楽家に返還されたが、楽平泉は養子の身分であり、同仁堂のわずか零点五口の株式しか所有しない株主となったのである。

一族内での兄弟間の紛争を避けるため、平泉は養子の身分で同仁堂の家業を相続した直後に、一族の兄弟間で契約をとり交わした。内容を抜粋すると以下の通りである。

「今、清安（平泉本人のこと—筆者注）は、毎月ある大小の収入のうちから五十吊文（五萬文）を分けることとし、楽洵、楽淑、楽定文の三人の兄の各家族には十五吊文（一万五千文）ずつ分配し、そのほか甥の存儀には五吊文（五千文）を支給し、家族の育ての恩に報い、兄弟の争いの種を取り除いておく。……分配する金は、毎月、同仁堂の通帳より引き出す。同仁堂薬局の経営は永遠に清安の家業になり、今後は、たとえ家具が欠損したとしても、三人の兄の家族とは関係がない」。

以上の記述から、中国の伝統的親族の間では、家産をめぐる争いが発生すると、実の兄弟だけに

限らずに一族内のいところにも波及し、次世代にまでも及ぶことがわかる。争いの種を残さないように、楽平泉は経済力がまだ脆弱であった時期に、一族の三人の兄弟に、毎月、銀を分配することを決めた。中国の伝統的親族文化のもとで、平泉は同仁堂の楽氏の養子になったが、同仁堂の家業を相続した直後に、まさしく快刀乱麻で親族の内紛を回避したのである。実に賢い選択であったと言えるべきである。

平泉は親族内に潜む危険を取り除くと、直ちに同仁堂の経営権を回収する準備を始めた。彼が同仁堂の楽家の養子になった当初、楽家は同仁堂の株式を零点五口しか持っておらず、大量の株が外姓に握られており、慎、董両家が同仁堂の経営権を掌握していた。平泉は資金不足の状況の中、みずから広仁堂薬局を開設し、同仁堂と競争させた。そして同仁堂の株主の身分で、同仁堂に広仁堂の薬を委託販売させて資金を集め、董氏に経営する力がなくなってきた一八四三年に、同仁堂の経営権を回収した。そして平泉は、楽氏一族以外に所有されていた株式を、その一生を通じてすべて楽家に回収し、行き届いた経営により負債を完済した。同仁堂の営業は日に日に好転し、さらなる発展のための良好な基礎が固められた。平泉は同仁堂の中興の祖といえよう。

楽平泉は一八八〇年にこの世を去り、四人の子が残ったが、家業の管理は子供が相続せず、平泉の妻の許氏の手で経営権が委ねられた。この状態は一九〇七年に許氏が亡くなるまで続いた。

妻の許氏が経営権を掌握した後、楽氏はどのような立場で同仁堂の経営に参加したのか。平泉の四男の家系に属する曾孫である楽松生は、楽家の内情を次のように記している。

「一番目の従祖父が早く亡くなり（四人の子の家系のうち長男の家系の楽孟繁を指す一筆者注、図1北京楽氏の家系図を参照）、曾祖母許氏が経営した時期の後半に、二番目の従祖父（楽仲繁を指す一筆者注）が外のことを取りしきり、曾祖母が内のことを取りしきった。曾祖母が亡くなった後、二番目の従祖父は経営を独占し、秘かに汚職をした。例えば同仁堂の名義で大山参（吉林人参）を買い入れ、売上金をすべて自分のものにした。皆はそれを知ると、『あなたは、そのようなことをしても許されるのに、なぜ私たちは許されないのか』と詰め寄った。この後、四つの家族が共同で経営する制度が決められ、毎年、同仁堂から銀四万両を四つの家族に均等に分配することになった。四つの家族へは、一万両が三回に分けて支払われたが、それ以外の利益配当はなかった。四つの家族は、各地で支店を開くさいに楽家の看板を掲げることはできたが、4家族で共有する同仁堂という看板を掲げることは許されなかった」。これが同仁堂の「四房共管」の由来である。

「四房共管」の重要な点は、各家族が毎年、同仁堂から銀一万両を受け取る点にある。これは中国の伝統である家産を「諸子均分」する原則の表れであり、大家族の総資産が兄弟の中の一家族にだけ集中するのを防ぎ、紛争を回避することを狙いとしている。しかし楽松生の回想によると、「四つの家族は共同管理制度を定めたが、実際には各家族が勝手に振る舞った。まず長男の家族が同仁堂の経営を一定期間管理し、次に三番目の従祖母（三番目の従祖父はすでに亡くなっている）が二年あまり管理した。三番目の従祖母が解任された理由は、彼女が同仁堂の資金から九万円を引き出し自分の通帳に預け入れたからである。その後は、長男の家系が管理した。しかし長男の家系の楽均土（私の第六番目の叔父。〔北京楽氏の家系図を参照。この第六番目の叔父である楽均土はすなわち系図での達莊である一筆者注〕）の経営は長続きせず、おなじく長男の家系の楽佑申（私の一番上の兄である。〔この一番上の兄は楽氏大家族から見た兄である一筆者注〕）が取って代わった。……楽佑申が管理した二〇年間に、伯父（父の兄一筆者注）・叔父（父の弟一筆者注）、および従兄弟たちは、互いに暗闘をくりかえした。だれもが、先祖の残した漢方薬を委託販売し、一族以外による株式所持を排除して利益をむさ

ぼった」。

一九二八年から一九二九年にかけて中国の政治の中心は南に移った。このとき、当時の管理者であった楽佑申は弟の楽篤周に対して、南京に行って同仁堂の支店を開設するよう言いつけた。そして、すべての資金と薬剤を北京から持ち出した。これは経営の管理権を利用して、一族の規定に違反して自分の家族だけで私利を貪ろうとした例である。しかし他の家族から攻撃されて、楽佑申は失脚に追い込まれた。このあとは、四男の家系の楽達義が管理権を相続した。

楽達義が同仁堂を管理した後も、各家族は同仁堂から歳費を提供された。歳費は当初の一年で銀一万両から、一万四千両に改められた。また重要なのは「四房共管」制度が整備されたことである。すなわち四つの家族がそれぞれに代表者を出し、あらゆる収支に関して四つ家族の代表者たちの押印が必要となり、私利を得ようとする不正行為が防止された。

一九四七年に楽達義は亡くなり、その子の楽松生が同仁堂の重要な株主となり、十六分の一の株式を所有し、同仁堂の管理を引き継いだ。一九五四年に同仁堂は公私合営となり、一九六六年には国営になった。

楽松生は同仁堂の楽氏一族の最後の経営管理者であった。彼の回想からは、同仁堂の後期の「四房共管」の体制下で繰り広げられた楽家内部の大小の闘争の実態が伝わってくる。すなわち中国の大家族内では、大家族を構成するそれぞれの小家族の私利が大家族の共通の利益よりも優先され、小家族の利益のために一族全体の利益が損なわれても一向におかまいなく、苦勞して蓄積された大家族の財産が悉く小家族により奪われ、家業、家産は一族内の争いで小家族が漁夫の利をえるための獲物であった。しかしこれは、家産と家業を「諸子均分」で相続する中国の伝統的な親族体制の下では、避けがたい問題でもあった。幸いにも同仁堂の「四房共管」の末期には、楽達義が一族内の長期にわたるしがらみを打破し、汚職の発生はさげられないという教訓に学んで資金の四房共管を本当の意味で可能にし、経営難の状況を打開して破産を免れた。かくして同仁堂の経営権は、ふたたび三代目を越えて、四代目である平泉の曾孫の楽松生の手に渡されたのである。

北京の同仁堂は、創業した一六六九年から国営に転じた一九六六年まで、二九七年の歴史の中で、途中の九〇年間に外姓によって株式と経営を掌握されたが、前後の計二〇七年間は楽氏の一族が株式を所有して経営し、前期（一六六九～一七五三年）の計八四年間は、創業者である楽顕揚から二代目の楽鳳鳴、三代目の楽礼へと相続され、また四代目の楽以正と楽以中の兄弟に相続された。最後には同仁堂は四代目で終焉したが、同仁堂の楽氏の家業の相続は、「富は三代続かず」という中国の親族の運命に当てはめられる難関を越えたと言える。同仁堂の存続にとり、清の宮廷の保護は重要であった。しかし楽家の子孫である楽松生は、同仁堂の楽家は数代の間はほぼ男子単独で相続され、これにより一族の内紛と仲間割れが減ったと述べており、彼の言葉にも道理が見て取れる。

同仁堂の後期の一二三年間は、楽平泉の四代目まで相続され、楽氏の一族はふたたび「富は三代続かず」の運命を克服した。この一〇〇年あまりの間、楽家は家産を「諸子均分」する伝統に基づき、同仁堂は四つの兄弟の家族で共同管理することになった。しかし依然として、一族内の各家族間の紛争が絶えず発生した。そして最後には、支出を承認するには四家族の代表者の署名と捺印がなければならないという規則を作り、ようやく汚職と内紛が抑制され、破産の運命を免れた。以上の事実は、ファミリー企業では兄弟間や家族間での財務管理の不透明性が、家業の没落につながる要因になることを示している。



### 三 三井家のファミリー企業

#### 1 三井家の早期の発展と「三井十一家」

一六七三年、三井家の高利は伊勢国の松阪で和服店の経営を始め、その後、京都と江戸にも開店して経営を拡大した。一六八三年、三井家は両替店を経営し始め、一六九一年には日本の当時の三大都市である京都、大阪、江戸で同時に和服店と両替店を経営していた。この後、和服販売と両替が三井の発展する基礎となった。高利は三井家の家業の創始者となった。

高利は十一男五女を育て、子供たちは皆、積極的に父の経営に協力し家業を拡大した。一六九四年に高利は死去したが、彼の遺産は日本社会の伝統である男子単独相続の方式ではなく、長男の高平を筆頭とする多くの子孫と高利の長男である高平の妻の実家との「合名」で共有された。最初に「合名」に加わったのは九家族で、九家族は次の通りである。

##### 男性の系統の家族

- 1) 長男の高平とその子孫の一族で、「北家」という。
- 2) 次男の高富とその子孫の一族で、「伊皿子家」という。
- 3) 三男の高治とその子孫の一族で、「新町家」という。
- 4) 四男の高伴とその子孫の一族で、「室町家」という。
- 5) 六男の高久とその子供たちの一族で、「南家」という。
- 6) 九男の高春とその子孫の一族で、「小石川家」という。

##### 女性の系統の家族

- 1) 長女夫婦とその子孫の一族で、「松阪家」という。
- 2) 五男の安長の長女夫婦とその子孫の一族で、「永阪町家」という。
- 3) 長男高平の妻の実家で、「小野田家」という。

以上、男性系統の家族は計六家族、女性系統の家族は計三家族で、合わせて九家族である。その後また二家族が加わった。

- 1) 高利の四女の子孫で、「長井家」という。
  - 2) 高利の長男高平、つまり上述の北家の三代目の高房の長女の子孫の一族で、「家原家」という。
- 以上が、江戸時代の「三井十一家」である。

一七二二年に、長男の高平の「宗竺遺書」（「宗竺」は高平の隠居名）により、「三井十一家」のうち、北家、伊皿子家、新町家、室町家、南家、小石川家、つまり高利の男性の子孫の合計六家族が「本家」とされた。そして、松阪家、永阪町家、小野田家、長井家、家原家の合計五家族の女性の子孫の家系と、高平の妻の実家の家族が「連家」と呼ばれることになった。

三井家の一族の同業の制度から分かるように、日本の家族の血縁構造の中では、女性と男性は皆、家族の構成員としての資格を持ち、財産を相続する権利を有し財産分割に参加する資格を持つと言える。しかし、男女にはやはり差別があり、「三井十一家」では、男性の子孫の家族を「本家」とし、女性の子孫の家族や高平の姻戚関係にある家族は「連家」とされた。

明治時代になり、上述した「小野田家」、「長井家」、「家原家」は相次いで途絶えた。代わって「本家」から分かれた「五丁目家」（「北家」から数えて八代目にあたる高福の次男の高尚の子孫）、「一本松町家」（「伊皿子家」の六代目の高生の次男高信の子孫）と「本村町家」（「小石川家」の七代目の高喜の次男高明の子孫）が連家として興った。

このようにして「三井十一家」は維持することができた。

## 2 「三井十一家」の組織構造と「大元方」制度

三井家の資産は子孫の十一家の合名で所有されたが、なぜ三井家は三百年あまりも持続し、親族内や兄弟間での大きな争いがなく、内部分裂から破産の危機に瀕することがなかったのであろう。三井家の内部構造と財政制度は、注目に値する。

十一家のうち、当時の長男高平の一族の「北家」は十一家の「惣領家」で、筆頭の地位にあった。「北家」の系統は三代目の高房以降は、三井八郎右衛門と名乗った。一七一〇年に高平の「惣領家」の主導により、「三井大元方」（三井家の各家の一切の事務を統括する本部という意味である）が設立された。「大元方」は京都に事務所を構え、毎月二回の割合で寄合を開き、一七七四年十月以降は、寄合は月一回に改められた<sup>33)</sup>。出席者は「三井十一家」の各家の家長と各営業店の管理人で、審議内容は三井家の経營業務や十一家の家族内の事務に及んだ。

一八世紀の八〇年代以降、寄合で審議される内容は、本来の各営業店の業務と十一家の家族内の事務から、次第に各家の相互間の関連事項が中心となった<sup>34)</sup>。「大元方」は三井家の最高機関であり、対外的にも三井のファミリー企業を代表する中心的な機関であった。

一八六八年の明治維新で、明治新政府は首都を東京に遷した。三井家が早くから経営していた両替店は、新政府の重要な為替業務を請け負った。そのため緊急時の業務を処理する必要から、一八七一年には三井は東京にも大元方を設立した。これにより、京都の大元方は京都、大阪、神戸と松阪地区の営業店の業務と三井家の事務を処理し、東京の大元方は東京、横浜の業務を処理した。こうして関東と関西に、二つの大元方が並存した。

東京の大元方の設立後、「大元方規則」の制定が開始された。規定の内容は、主として各営業店の組織構造に関することであるが、各種の職務上の身分や、職務の性質、三井家の制度や管理人の規約にも及んでいた。この「大元方規則」は、三井家内部の規範に関する初の明文規定であり、これを出発点として三井家の各種の規則制度が完成に向かいはじめた。さらに東京の大元方が次第に京都の大元方にとって代わり、中心的な地位を占めるようになる。

一八七三年、三井各家の全権は大元方を統括する三野村利左衛門に委託された。三野村は直ちに家内改革を進め、『明治六年五月申渡改正規則』を發布した。内容の中心は経の組織と人事規則についてであり、京都の大元方は従来の最高統括機関の地位を失い、東京の大元方の京都支部となり、東京の大元方の一元的な指導体制が確立された。

以上のことから分かるように、三井の家業、家産は三井姓を持つ十一の家族で共有されたが、十一家が構成する大元方が、共同管理委員会となっていた。この方式は、中国の宗族の「同居共財」の構造とも、同仁堂の楽氏の一族の後期の「四房共管」とも異なる。両者間の差異を確認するため、もう一度、三井十一家の大元方と財政制度をみてみよう。

## 3 「三井十一家」と大元方の間の勘定の仕組みおよびその財政制度

三井家の総資産は、「三井十一家」の総資産であり、「大元方」によって管理された。そして大元方から資本金の形式で十一家の各営業店に貸し付けられ、各営業店は期日通りに大元方に一定額の「紅利」（配当金）を納め、大元方はまた生活費の名義で、期日通りに各家族に「賄銀」（「賄」には「食物」の意味がある）、つまり「食費」を支給した。このように三井十一家の総資産は分割されておら

ず、大元方に統括され、各営業店の経営から各家族の生活まで、大元方の一元管理下にあり、その組織構造と財政制度は、図解すると図2のようになる。

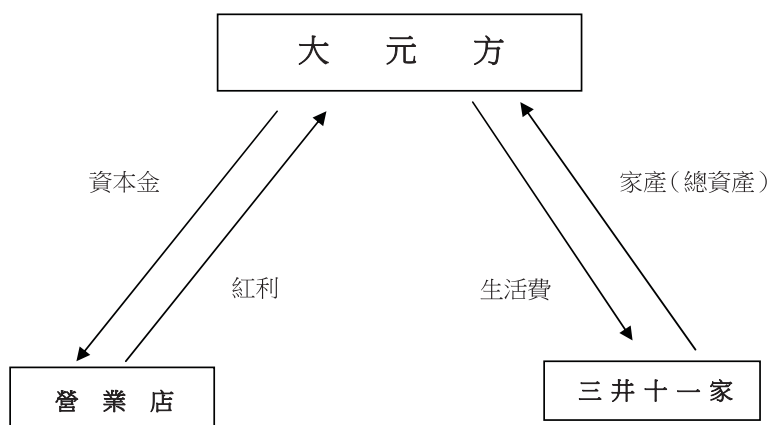


図2 大元方、営業店、十一家的關係圖

參見：飯野幸江〈東京大元方の設立和大元方勘定目録〉  
 (嘉悦大學研究論集, 第49卷第2號通卷89號2006年)

図2より、三井十一家と大元方には次のような特徴があることが分かる。(1) 制度上は、大元方は各営業店と三井十一家の最高統括機関であった。(2) 財務上は、大元方は各営業店と三井の名を持つ各家族を分離しており、「店」と「家」には区別があり、すべて大元方の管理下に置かれていた。(3) 大元方の資産は三井家の各営業店と各家の総資産であり、大元方は三井十一家の財務本部であった。(4) 大元方と各営業店、大元方と三井に所属する各家の間には、権利と義務の相互関係があった。つまり大元方には各営業店に資本金を提供する義務があり、同時に大元方には各営業店からの「紅利」を受け取る権利があった。大元方には三井に所属する各家に「食費」を支給する義務があり、また三井の名を持つ各家の資産の所有権を掌握した。かくして、各営業店と各家には、大元方との間にそれぞれに権利と義務の関係があり、これらの関係の一つにでも違反すると、権利と義務も消失するというもので、明文化されていないが暗黙の契約の下にあった。

大元方は三井家の毎年の財務の決算を、二期に分けて行った。一月一日から七月十四日までが上期で、七月十五日から十二月三十一日までが下期であった。決算内容は三つに分かれる。(1) 財産計算、(2) 損益計算、(3) 資本決算である。財産計算には、原始資本と貸借対照表が含まれる。損益計算は、利益と欠損の計算である。以上の二つが事実上の、貸、借、損、益の差額に関する計算であり、ここからその期間内の純利益が算出される。最後の資本決算は、原始資本にその期間の純利益を加えたもので、最終的な資本総額であり、これが三井家の総資産である。このあと所定の分配比率に基づいて、三井の各家への資本分配額が算出される。これが前述した大元方から各家に支給される資本金である。

上述した三つの決算項目のうち、資本総決算こそが大元方による財務制度の最終目的の一つであった。これにより、三井家の総資産と各家への資本金の配分を明確化するのである。この財政制度は、一七一〇年に設けられて以来、一貫して変更されなかった。大元方は、三井家の経営業務全体を統括するだけでなく、三井の各家、各店の財務と業務運営の管理も担っていたのである。

以上に述べたように、三井の大元方による財務制度は、各家の内部で起こり得る汚職を抑制し、十一家の中の仲間割れを回避し、三井十一家が生み出した剰余資本金による拡大経営を保証したも



のであり、家業の持続発展の鍵であった。

三井家の大元方の財政制度は、二十世紀初頭まで続いた。一九〇九年、三井家は欧米の財閥を参考にし、同時に明治政府の近代民法、商法に基づき、大元方を近代的な持株会社に改組し、「三井合名会社」と改名した。しかし会社の株を買って出資する社員は三井十一家の一族の者に限られ、外部の資本は参与できず、合名会社の資本投入、企業の運営、三井の一族に対する監督は、すべて三井家の合名を機軸にして運営された。

三井合名会社の投資と株の購入が三井の一族だけに限られたことによって、資本の拡大と企業の発展は、必然的に財閥への道をあゆむことになった。第二次世界大戦のあと、連合軍総司令部 (GHQ) が一九四五年に制定した財閥認定条例に基づき<sup>35)</sup>、一九四七年には内閣総理大臣の吉田茂が持株会社整理委員会の報告にしたがい、三井十一家をそれぞれ財閥に指定し、これらを解散させた。

三井家では初代の創業者が亡くなると二代目が相続した。そして家業は、長男を筆頭とする子どもたちと、長男の妻の実家との合名で経営され、三百年十数代の間、断絶することなく発展した。その経営の特徴は次のようにまとめられる。(1) 三井の創業者である高利の遺産は、その子供たちと長男の妻の実家を合わせて十一家が合名で所有し、表面上は中国の宗族の「同居共財」の形態に類似したものであった。(2) 十一の家族からの代表者で組織される「大元方」は、十一家の営業店と、十一家の家産との間に、権利と義務の相互関係を打ち立てていた。(3) 大元方は明確な財政制度を打ち立て、血縁の親族内での財務をめぐる紛争を回避した。(4) 財務勘定に関してもっとも重要な点は、一期ごとに総資産を算出し、大元方の協議を経て決定した分配比率に基づいて、各家に相応の資本額と生活費を分配したことである。これが、三井の家業が近代株式制企業へと向かう基礎を打ち立てた。

## む す び

企業は、営利を目的とするものであり、一定の計画に基づいて経済活動に従事する経済実体、あるいは経済単位である。ファミリー企業はこうした経済実体の原型で、その歴史は長く、いかなる社会形態の下でもよく見られる一種の経済実体である。そして、営利を最終目的としていることが、すべてのファミリー企業と非ファミリー企業に共通する点である。しかしファミリー企業は非ファミリー企業と異なり、一族内の血縁や親族内の愛情で結ばれており、この関係はある場合には、ファミリー企業の利益獲得を順調に達成させるためにプラスにはたらく要素となる。しかしある場合には、利益の獲得を妨げるマイナスの要素にもなった。北京の同仁堂は後者の事例であり、三井家は前者の好例である。

同仁堂の前期について言うと、楽家では数世代にわたり一世代に一人の男の子が生まれたので、家業を相続するさいに家産が「諸子均分」の方式で縮小され拡大再生産の力を失うのを防いだ。また、一族内の各家の兄弟間に紛争がなかったため、一族が自滅していくこともなかった。日本では中世以降、男子単独相続が行われ、家業を相続した子だけが家に住んだが、この制度が日本のファミリー企業の長期的発展を促進する要素であった。筆者はかつて、この事実をテーマに論じたことがある<sup>36)</sup>。

しかし三井家では、当時の日本社会の男子単独相続方式に反し、家業は三井十一家の合名で共同所有された。それにもかかわらず、なぜ三井家は二七四年間（一六七三～一九四七年）も持続したの

であろう。その理由は、三井家の「大元方」が十一家の上に位置し、大元方と十一家さらに十一家に所属する各営業店の間に、血縁と親族の情を越えた相互の権利と義務が規定されていたからである。つまり目に見えない暗黙の契約関係が存在し、厳格な財務管理制度が実行されていたのである。

三井十一家における「大元方」制度の存在は、ファミリー企業が企業として運営されていくためには、組織と財務管理において親族の情を超越しなければならないことを証明している。厳しい組織規約と財務管理により、はじめて家業が順調に相続されるのであり、持続的な発展が現実となる。同仁堂の後期の「四房共管」の前後の二つの時期の状況も、このことを証明している。同仁堂だけは苦勞しながらもこの方向に進んだが、中国の大多数の家族企業はこの路線を歩むことさえできなかった。

中国では、父系の血統により結合している宗族において、男性の子孫は同じ祖先の後継者となり、伝統的な宗族の「同居共財」を行っていた。そして、父母が存命のうちに分家して財産を分割するような子孫は、不孝不義と見なされた。父親が亡くなったあとで、男性の子供たちは平等な家族構成員としての資格に基づき、家産を平等に分割する「諸子均分」制度を実行した。しかし各兄弟の家族は、一つ独立した経済単位である。それゆえ宗族における「同居共財」と「諸子均分」は矛盾する組み合わせなのであり、必然的に各兄弟の家族の間で、大小の紛争と汚職を生み出した。

中国の親族内で伝統的に兄弟間の不和が引き起こされたことには、深刻な歴史的原因がある。本稿の第一部でのべたように、中国の個々の小家族は、血縁集団の内部で独立した経済を営む単位として自然に分化した結果である。血縁集団から分化した個々の家族は、自身の小家族が大家族という血縁集団の中で生存していくために、ありとあらゆる手段で大家族の共同利益を犠牲にすることをはばからなかった。小家族のために、大家族の中から最大の利益を吸い取ったのである。中国では、大家族がさまざまな方法で「同居共財」を実現しようとする一方で、経済面では小家族の大部分が大家族の利益を犠牲にし、小家族の利益を最大化することを追求していた。その結果、大家族の分裂は避けがたい環境におかれていたといえる。

日本のファミリー企業がたどった道筋は、中国と異なった家族の血縁構造に由来している。より正確に言えば、家族の血縁構造が形成された歴史に由来する。日本の個々の家族は、血縁集団内部の経済的な自然分化の結果ではなく、天皇による一連の国家政策により、国家権力を通してウチ集団の分化が促進され、「家」として誕生したのである。こうした「家」は天皇より賜った職業でその生存を維持しており、血縁によるつながり以外の方式で、例えば相互に認めた権利と義務によって血縁集団内部の相互関係を維持する傾向があった。このような歴史が、日本のファミリー企業と中国のファミリー企業に異なる道をあゆませた最大の文化的差異である。

## 注

- 1) Eleni T Stavrou, Paul Michael Swiercz Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, Winter 1998:19-41.
- 2) 張兵『接班人計画—家族企業代際伝承模式』(当代中国出版社、二〇〇七年)一七ページより引用。
- 3) 帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件』(朝日新聞出版社、二〇〇九年)五〇～五一ページ。
- 4) 宗族とは、祖先の祭祀というものを中心に、一つの祖先から分かれ出た男系血統の枝々のすべてを総括したものであり、また血縁身分秩序、すなわち血縁の親疎関係に沿った血縁の絆で結ばれた血縁親族組織のことである。宗族内で家長・族長の地位を継承するのは正妻の長男であり、家業や家産の相続は「諸子

- 均分制」を実行する。女性は家長・族長の地位の継承、および家業や家産の相続の権利はない。したがって、この宗族の下で男性の子孫のみのメンバーシップを認め、女性のメンバーシップを認めない。
- 5) 胡厚宣『殷代婚姻家族宗法生育制度考』（『甲骨学商史論叢初集』『民国叢書』第1編82歴史・地理類、上海書店）一二～ページ、二六～二八ページ。
  - 6) 張光直『Shang civilization』（毛小雨訳『商代文明』〔北京工芸美術出版社、一九九九年〕一七二ページ）。
  - 7) 古代中国では「室」には「妻」の意味がある。夫と妻の関係を「正室」といい、夫と妾の関係を「側室」という。このことから、「室」も個々の家族を指している。
  - 8) 「同姓不婚」は父系出自集団との関係については、拙著『日中親族構造の比較研究』（思文閣史学叢書、思文閣出版、二〇〇五年〔以下『日中親族構造の比較研究』とは同書を指す〕）第一部の第二章を参照。
  - 9) 『春秋左氏伝』僖公二十三年（本文における『春秋左氏伝』の訓読みはすべて「新釈漢文大系」、〔明治書院、一九七一年初版、一九八七年第一二版〕による。以下同）。
  - 10) 『国語』晋語。
  - 11) 孟子『離婁』上編（ここの訓読みは「新釈漢文大系」〔明治書院、一九八七年〕による）。
  - 12) 『春秋左氏伝』僖公十年。
  - 13) 『春秋左氏伝』僖公三十一年。
  - 14) 『穀梁伝』襄公六年。
  - 15) 『穀梁伝』襄公六年「莒人滅繪。（注：莒是繪甥，立以為後，非其族類，神不歆其祀，故言滅。○莒人滅繪，似陵反；立其甥為後，異姓，故言滅也。）非滅也。（注：非以兵滅。）中國日，卑國月，夷狄時。繪，中國也，而時，非滅也。家有既亡，國有既滅。（注：滅猶亡，亡猶滅，家立異姓為後，則亡；國立異姓為嗣，則滅。既，尽也。）」括弧内の注は東晋の範寧が付けたのである。
  - 16) 『新撰姓氏録』は嵯峨天皇の命により、平安時代初期の八一五年に編纂された古代氏族の名鑑である。『新撰姓氏録』は京都および畿内に住む一一八二のウヂを収録し、「皇別」「神別」「諸蕃」の区別で分類し、その祖先とウヂの由来を明確にすることで、同時に各ウヂ集団の分化と改姓の状況も記載されている。
  - 17) 『日本書記』天智三年、天武十四年。
  - 18) 『日本書記』天智三年二月条：其大氏之氏上賜<sub>二</sub>大刀<sub>一</sub>、小氏之氏上賜<sub>二</sub>小刀<sub>一</sub>、其伴造等之氏上賜<sub>二</sub>干楯・弓矢<sub>一</sub>。亦定<sub>二</sub>其民部・家部<sub>一</sub>。
  - 19) 『日本書記』天武十年九月条：詔曰、凡諸氏有<sub>二</sub>氏上未<sub>レ</sub>定者、各定<sub>二</sub>氏上<sub>一</sub>、而申<sub>二</sub>送於理官<sub>一</sub>。天武十一年十二月条：詔曰、諸氏人等、各定<sub>二</sub>可<sub>レ</sub>氏上<sub>一</sub>者<sub>レ</sub>而申送。亦其眷族多在者、則分各定<sub>二</sub>氏上<sub>一</sub>。並申<sub>二</sub>於官司<sub>一</sub>。然後斟酌其状<sub>一</sub>、而処分之。因承<sub>二</sub>官判<sub>一</sub>。唯因<sub>二</sub>小故<sub>一</sub>、而非<sub>二</sub>己族<sub>一</sub>者、輒莫<sub>レ</sub>附。
  - 20) 天皇賜姓についての記載は、『日本書記』の随所に見える。ほかに直木孝次郎『日本古代国家の構造』、第Ⅱ部第三節「復姓の研究」（青木書店、一九五八年）が参考になる。「復姓の研究」（直木『日本古代国家の構造』所収、青木書店、一九五八年）を参照。
  - 21) その複雑な婚姻関係は拙著『日中親族構造の比較研究』九一～九二ページを参照。
  - 22) 拙著『日中親族構造の比較研究』九三～九五ページを参照。
  - 23) 高島正人氏の研究によると、大宝二年（七〇二）の美濃国春部里諸氏の中の国造族の婚姻を例とすれば、一〇戸と他戸の同姓寄人より検出できる五一例中四一例は族内婚であり、一〇戸中五戸は他氏とまったく交流がなかった。それは血縁の閉鎖性の高い内婚形態であると考えられる。同様に、春部四戸の婚姻事例の中で、七例は内婚であり、六人部五戸中の二二の婚姻事例の中でも七例が内婚である（高島正人「古代籍帳からみた氏と家族」〔家族史研究編集委員会編『家族史研究』二、大月店、一九八〇年〕42ページ）。また、原島礼二氏の研究では、奈良時代の山背国愛宕郡出雲郷の計帳中、母・妻と記載された人名の内、出雲臣族が四四％になることから、これを郷内の婚姻と推測している（原島礼二『日本古代社会の基礎構造』〔未来社、一九六八年〕二六一ページ）。これに類似する傾向は下総の大島郷戸籍でも指摘されており、母・妻・妾・庶母と記載されてある女性の姓の内、孔王部姓は50％を占めている（和歌森太郎『国史における協同体の研究』（上）、〔帝国書院、一九四七年〕171～178ページ）。また、門脇禎二氏によれば、豊前国仲津郡丁里でも、同姓婚が多いと考えている（門脇禎二『日本古代共同体の研究』〔東京大学出版会、一九六〇年〕一四七ページ）。



- 24) 柳田国男『婚姻の話』(岩波書店、一九四八年、『定本柳田国男集』第十五)。
- 25) 泉靖一・中根千枝『人間の社会』(I)(石田英一郎・泉靖一・宮城音彌監修、講座『現代文化人類学』三〔中山書店、一九六〇年〕)第3章、親族(中根)八七ページ。
- 26) 二〇〇五年に宮内庁が「皇室典範有識者会議」を招集し、現皇太子の唯一の子供である愛子内親王が将来皇位を継承する可能性について検討した。これと同時に、国会も女性の皇位継承についての是非や憲法改正について議論した。会議の当日、天皇の次男の妃の紀子が懐妊し、男子が生まれる可能性があるとの知らせが国会の議場に届き、この議論は即座に中止した。その後紀子は男の子を産み、悠仁と名づけた。後にある学者(例えば京都大学文学部社会学専攻の落合恵美子教授)は、今後皇太子の愛子内親王と従弟の悠仁親王を結婚させれば、まず皇位継承問題が解決し、また皇太子と皇太子妃の苦悩も解決すると主張している。
- 27) 注8を参照。
- 28) 木梨軽皇子と同父母妹である軽大娘皇女との私通については、『日本書紀』の「允恭天皇紀」によると、以下の記載がある。「二十四年夏六月、御膳向汁、凝以作氷。天皇異之、卜其所由。卜者曰、有内乱。盖親々相姦。時有人曰、木梨軽太子、姦同母妹軽大娘皇女。因以、推問胃。看屢実勿。太子是爲儲君、不得加刑。則移大娘皇女於伊予」。すなわち允恭天皇の太子木梨軽と同父母を持つ妹の軽大娘皇女は密通したが、木梨軽皇子は皇位相継者なので懲罰を受けることなく、軽大娘皇女が厳罰に処され、伊予国に流された。ここから日本の古代には「同父同母婚」に対するタブーがあったことが分かる。
- 29) 北京同仁堂編委會編『北京同仁堂史』(人民日報出版社、一九九三年)5ページ(本稿では同仁堂に関する史料の多くは同書に基づいており、一部の資料を除き、その都度注を付けてはいない)。
- 30) 注29、『北京同仁堂史』二三～二四ページ。
- 31) 楽松生「北京同仁堂的回顧与展望」、掲載『北京同仁堂史』、一五一ページ。
- 32) 『北京同仁堂史』、二八～二九ページより引用。
- 33) 以上は三井文庫編『三井事業史 本篇第1巻』(三井文庫、一九八〇年)、三三一ページ。
- 34) 注33。
- 35) 一九四五年九月二十二日にアメリカ政府が発表した「降伏後における米国の初期の対日方針」は、その第4章「経済」のB項で、「日本の商業及び生産上の大部分を支配し来りたる産業上及び金融上の大コンビネーションの解体を促進」と規定していた。一九四六年四月四日、アメリカ占領司令部(GHQ)の認めた下で「持株会社整理委員会」を成立した。この委員会は占領軍当局の指令を受けて、財閥家族の認定は①財閥家族姓を名乗る尊卑族三親等およびその家族(姻族を含まず)、②所有有価証券、現金、預貯金額計百万円以上、③所有家屋五百坪、宅地二〇〇〇坪、農地山林五〇町歩以上、④当該会社発行株数に対し、持株比率10%以上の株式所有者、⑤企業支配または経営発言力。同年九月三井財閥が解散させられた。
- 36) 日本の家業は単独相続の形をとったが、その重要な意義はここにあり、これは日本の家業が数百年を経て、十数代、二十代近くを経ても衰えなかった要因の一つである。拙論「日本住友家業の源頭与家業継承」(中国社会科学院『世界歴史』二〇一〇年第四期)を参照。

(香港大学香港人文社会研究所・アジア研究センター助教授)

