

長寿企業のビジネスシステムにかんする研究

A Study on the Business System of Long-Standing Firm in Japan

吉村典久・曾根秀一
Yoshimura, Norihisa & Sone, Hidekazu

ABSTRACT

In this paper, we examine the 400-year history of the Takenaka construction company, founded by Takenaka Tobei Masataka in 1610 and still in business today.

The paper explores the interdependence between customers and long-established companies in Japan, and uses case studies to look at the factors that contribute to the ongoing growth of these companies. The paper also discusses the relationship between customers and managerial decision-making, focusing on Takenaka as a good example of a construction company, shedding light on the company's long-term relationship with its customers and the benefits of this in terms of smooth passing down of skills and expertise across many generations.

The paper concludes that business actions based on the companies' relationships with customers in the regions are the biggest factor contributing to their long existence.

1. はじめに

本稿でとりあげる竹中工務店の歴史は1610（慶長15）年に、織田信長の普請奉行であった初代竹中藤兵衛正高が名古屋に出て、大工棟梁として、「大隈流」を創始し、名古屋城や神社仏閣の造営をはじめた時にまで遡る。大手ゼネコン5社と呼ばれる（図1）、鹿島建設、清水建設、大成建設、大林組、竹中工務店は江戸時代初期～明治中期に組織されており、我が国の建設業界は創業

から100年以上の長寿企業が鎬を削り合う、特異な業界である。

この建設業界の中でも、竹中工務店はユニークな特徴を持つ企業である。

まず、竹中工務店は設計と施工を一貫して請け負う、設計施工一貫体制を創業以来貫いている。⁽¹⁾ 現在、日本の公共事業では設計と施工が分離することが原則とされている。設計と施工を一貫するという事は公共事業の受注に不利な戦いを強いられるのみならず、技術者を社内に抱え込むために他者と比較して資金力が求められる。現在では、このような理由から別に請け負う企業が、業界の大半を占めている中、同社は設計施工一貫体制を貫いているのである。

また、竹中工務店における工事内容の95%以上は建築分野が占めている。⁽²⁾ これは、他の大手ゼネコンと比べるまでもなく、特異な収益構造を有する建設会社である。⁽³⁾ このような事業展開の背後にあるのは、大別すると2つあり、ひとつは、官発注工事（官発注工事は土木工事を中心）でなく、民間工事を中心に活動を展開してきた点にある。ここに官庁工事と異なる組織体制や技術、人材が要求され、同社の特徴を形成するに至ったと考えられる。

いまひとつは、設計施工一貫体制に裏付けられた、技術力の高さである。実際、同社は1988（昭和63）年に日本初のドーム型球技場である東京ドームを手掛けたことを足がかりに、1993（平成5）年に福岡ドーム、1997（平成9）年にナゴヤドームと大阪ドーム、1999（平成11）年に西武ドーム、2001（平成13）年に札幌ドームを手がけ、業界内では「ドームの竹中」と呼ばれ、技術力の高さで一目置かれているが、技術で民間の建設市場を切り拓かなければ生き残れない宿命を負っているとも言える。

竹中工務店の技術力の高さは、ドーム球場のような近代建築にとどまらない。現在もなお、宮大工と協力関係にあり、2007（平成19）年には伝統建築への

(1) もともと、大工の棟梁は設計施工を一貫していたため、設計施工一貫というのは通常のことであり、日本独特のシステムであった。

(2) 建築工事量では業界一である。土木部門は系列会社の竹中土木がうけもっているが、土木が売上高に占める割合は0.8%である。

(3) 売上高において現在、大手5社中5番手に位置する。

対応を強化する目的で、設計本部内に専門部署を設立し、唐招提寺金堂（2009年）、生田神社拝殿（2009年）、平城宮大極殿正殿（2010年）の復元・改修工事を引き受けるなど、伝統建築の分野でもその名を知られた企業である。現在は、単に神社仏閣の修復工事を行うだけでなく、近代建築で培った免震技術や防火技術を応用し、伝統と近代技術を融合した文化財保護を実践しており、その幅は広い。

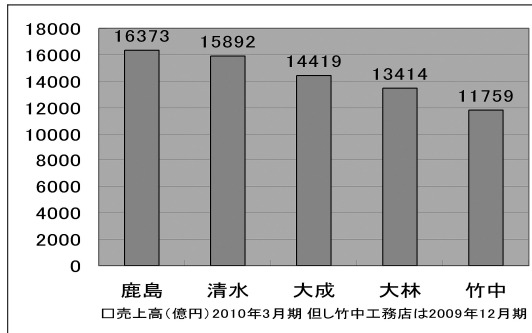
他方で、竹中工務店は大手ゼネコンの中で唯一、株式非公開企業である。現在の代表取締役は竹中統一であり、ゼネコン大手5社の中でもオーナーカンパニーの色彩がひととき強い⁽⁴⁾。

設計施工一貫体制の下、多くの技術者を抱える竹中工務店にとって、株式市場から資金調達が出来ないことは、多くの制約が生じ、不利なはずである。しかし、同社は、国内の景気低迷に伴い、多くのゼネコンが莫大な有利子負債を抱えている中、1990（平成2）年から約11年間に渡って、実質無借金経営を貫くという財務内容の良さでも知られる。バブル崩壊により、2002（平成14）年12月に減収減益となり実質の無借金経営がストップしたものの、大手5社中でも極めて有利子負債が少ない（図2）。このため、Y評点⁽⁵⁾（表1）や格付け会社による格付け（表2）も大手5社中最も高く、ここに非上場企業としての堅実さがうかがえる。

(4) 現在、竹中工務店以外の大手4社の代表取締役等は、創業者一族ではない。

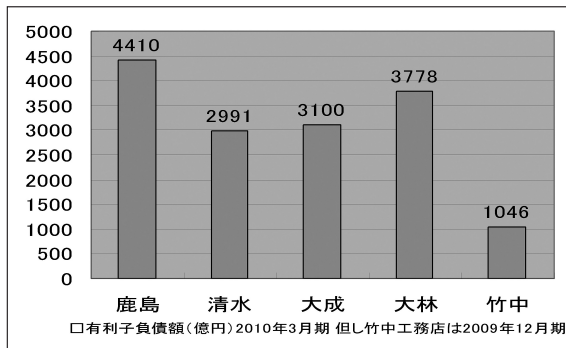
(5) Y評点とは建設会社の経営状況を示すものであり、国や地方自治体が工事を発注する際に、建設会社に対し、経営事項審査をおこない、ランク付けし、入札に参加できる工事の規模を決定する際に用いる。収益性、流動性、安定性、健全性を示す12の指標から算出する。

(図 1) 建設大手五社売上高 (億円)



※連結ベース (出所) 経営事項審査結果通知書をもとに筆者作成

(図 2) 建設大手五社有利子負債額 (億円)



※連結ベース (出所) 経営事項審査結果通知書をもとに筆者作成。

(表 1) 建設大手五社 Y 評点 (2011年4月現在)

会社名	鹿島	大成	清水	大林	竹中
連結決算数値	612	1072	749	737	1185

(出所) 経営事項審査結果通知書をもとに筆者作成。

それでは、設計施工一貫体制と株式非上場という条件の下で、竹中工務店はいかにして、生き残りを果たしてきたのだろうか。本稿では、竹中工務店の歴史をたどりながら、同社のビジネスシステムについて検討していくことにする。

2. 伝統建築から近代建築への転換

竹中工務店の前身である大隅屋（竹中家）は、初代竹中藤兵衛正高が織田信長に普請奉行として取り立てられた後、江戸幕府開闢後に尾張藩のお抱えとして、名字帯刀及び正六位上の官位、禄を授けられる家柄であった。

尾張藩は親藩であり、尾張徳川家の支藩や御連枝が各地に分散していたため⁽⁶⁾、竹中家は全国各地で作事に携わる必要があった。竹中家は尾張藩の御用達として、尾張藩内の名古屋城や犬山城の造営に従事し、紀州藩や津藩、彦根藩の領内の作事も行い、遠くは江戸まで出ている。作事内容も城や館、寺社など大規模かつ多岐にわたっていた。このため竹中は尾張藩からの仕事を獲得し続けるために、武家に併せた技能を磨き、多くの棟梁や弟子を抱え、各地に派遣することによって対応した。

さらには、同郷で呉服太物商の伊藤家⁽⁷⁾（松坂屋）関係の仕事も請け、京都・室町や江戸・上野にある店舗の再建工事も受注している。とくに、上野広小路の松坂屋は、創業以後100年間のうち4度火災に見舞われているが、この再建工事には竹中があたってきた。そのため、竹中家は同時期の宮大工集団と比較して規模が大きだけでなく、竹中家を当主とする大棟梁のもと、各地に脇棟梁を置く、一種の地域別事業部制組織を採用していた（図3）。竹中家の組織は、当主（大棟梁）が主に本拠地の名古屋に常駐し、遠方の仕事の際には、別家（脇棟梁）が、当主の指示を仰ぎながら当主にかわって現場の指揮を取るという大棟梁制を敷いていた（詳しくは、曾根, 2008）。

しかし、竹中家は、尾張藩の仕事を独占できていたわけではない。竹中とな

(6) 支藩としては高須藩（岐阜県海津郡）、梁川藩（福島県伊達郡）、御連枝としては川田久保松平家があげられる。

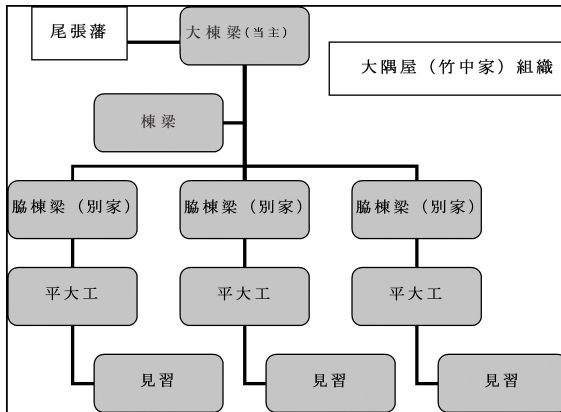
(7) 伊藤家は、創業以来、商号を「いとう呉服店」とし、呉服小間物問屋から小売商へと発展していった。かねてから江戸進出を模索していた伊藤家は、伊勢松坂出身の商人が、江戸上野広小路で「松坂屋利兵衛店」という店を開業していたが、この店を居抜きそのままで買い取り、1768（明和5）年遂に江戸に進出し「松坂屋いとう呉服店」を開業した。

らんで、「三棟梁」と称された、同じ尾張藩御用達の伊藤平左衛門家⁽⁸⁾、鈴木幸右衛門家⁽⁹⁾とも競わなくてはならなかった。

さらに、寛政年間(1789～1800)以降、尾張藩主の在位期間が代々短く⁽¹⁰⁾、藩主も江戸に在住することも多くなり、尾張藩の藩政は停滞し、藩財政も赤字になっていく。このため、尾張藩からの仕事は減少し、自ら活路を切り開いていくことが必要になった。そこで、竹中が受注した江戸後期の大規模作事の大半は、他藩からで、さらには、尾張の呉服太物商である伊藤家(松坂屋)の仕事にも対応していかざるを得なかった。

それゆえ、大隅屋の存続で重要となるのは、新たな顧客獲得や顧客維持であ

(図3) 大隅屋(竹中家)組織図



(出所) 竹中工務店史料及びインタビューをもとに作成。

- (8) 伊藤平左衛門家の初代は、織田秀信の側近を務めた後、慶長期の名古屋城築城に携わり、これを創業としている。その後は、代々尾張藩御用達の棟梁として、犬山城や寺社の造営に携わり、文化・文政には、東本願寺本堂改築のために京に上り、官位を受け、「伊藤信濃守」と称した。
- (9) 鈴木幸右衛門家も、尾張藩御用達の棟梁として活躍した。その起源は、不明であるが、1948(昭和23)年に没した鈴木幸右衛門が、6代目であったことを鑑みれば、同じ宮大工家の竹中家、伊藤家と比べると新しいようである。しかし、新初めも伝承される名門宮大工家である。
- (10) 11代目藩主徳川斉温以降、短命などの理由もあり、12代目徳川斉荘、13代目徳川慶臈と在位期間は短かった。

り、その範囲は尾張藩に限定せず、他藩や商家など広範囲にわたっていった。

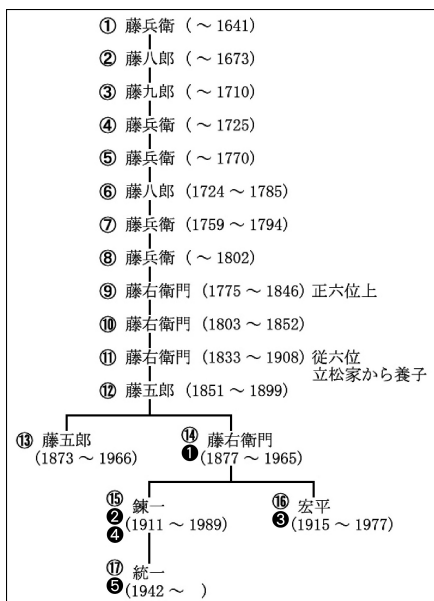
江戸時代末期に竹中が手掛けた三縁寺（三重県度合郡）の仕事など、史料からも当主（大棟梁）の竹中和泉輔正敏（9代目当主藤右衛門）は、名古屋で寂光院などの仕事で直接指揮が取れないため、本拠から命令を出し、それに応じて棟梁や脇棟梁が大棟梁（当主）の代わりに指揮をとっていた。

また、1899（明治32）年、14代目当主藤右衛門による神戸進出の際、神戸は未墾の土地であったため、大工や左官などの確保に困難を極めた。そのような時は、各地に分散していた別家が呼び寄せに応じ、ただちに駆けつけ、本家を助けている。

組織全体は、竹中家を頂点とした本家中心主義で構成されているものの各地の脇棟梁に独自性もたされていた。しかし、本家が支援を求めれば、脇棟梁らが支援する仕組みが出来ていた。大棟梁には、大工集団の技能水準が求めら

（図4）竹中家歴代当主および竹中工務店歴代社長

○内の数字は、歴代当主の順番。●内の数字は、歴代社長の順番。



（出所）竹中工務店（1969）、インタビューなどをもとに筆者作成。

れるのと同時に、脇棟梁らを束ねる経営能力も求められたのである。このため養子縁組も柔軟に行なわれてきた。

大隅屋では、大工の修行は当然として、華道や茶道、習字の稽古に至る修行を10年ほど続け、技能的にも個人的資質においても一人前と認められた者のみ、別家として独立し、優秀な棟梁となれた。⁽¹¹⁾

竹中家では、武家を中心とした顧客に応じていくためにもこのような教養が必要とされ、弟子同士の競争を通じて一定水準に達したものが別家として認められたのである。ようするに、宮大工としての腕を上げれば上げるほど自律性が高くなっていく組織でもあった。

しかし、明治維新とその後に続いた廃仏毀釈によって、竹中家は窮地に立たされた。

まず、1868（慶応4）年に「神仏分離令」が出たことにより、徳川幕府の保護を受け、幕藩支配体制の一環となっていた寺院勢力が大幅に削がれた。この令をきっかけに、神仏分離、廃仏の外に、その後の修験道の廃止、境内付属地の⁽¹²⁾の土地や無檀無住寺院の廃寺令などが寺院減少の大きな原因となり、慶応年間から1878（明治10）年頃までの廃寺数は25,000カ寺程度に上った（安藤，1977）。当然、寺院と強く結びついていたお抱えの宮大工は仕事がなくなり、⁽¹³⁾廃業も多く見られた。さらにこの状況に追い打ちをかけたのが、1869（明治2）年に実施された版籍奉還であった。これにより、竹中家の雇用主であった尾張藩が消失してしまった。これ以後、竹中家は生き残りを賭けて近代建築（西洋建築）への転換を図っていくことになる。

(11) 1902（明治35）年着工の浪速銀行堺支店の工事主任は別家の1人である寺尾利三郎であったが、この工事について寺尾主任の仕事ぶりに感心したという銀行の人の思い出話が以下にある。「作業場の一隅に狭い囲いがあった。早朝に現場へ出て来ると主任はまずこの部屋に入って衣服を改め、正座して心を静める。やがて抹茶の点前で心が清められる。そこで鉋を取りだして一心にこれを研ぎすます。この作法が毎日繰り返されるのを見て、これでこそ心のこもった立派な仕事が出来ると思った」（第十四世竹中藤右衛門叙事伝編纂委員会編，1968，45頁）。

(12) 約53,000ヶ寺が、寺領の有無にかかわらず無償で土地を召し上げられた。

竹中工務店が近代建築に進出するきっかけとなったのは、名古屋鎮台陸軍兵舎工事を11代目藤右衛門、12代目藤五郎の父子が入札受注し、近代建築に取り組んだことであった。⁽¹⁴⁾近代建築に取り組みはじめた竹中家であったが、入札によって工事金額を決定する契約の仕方に対する不慣れや、相次ぐ設計変更や追加工事が連続した上、物価や労働賃金の暴騰といった事態により、請負金額が10万円に対して、50%近い赤字になってしまった。このため、竹中家は、陸軍を裁判に訴えて損失を取り戻そうとして、⁽¹⁵⁾最終的には大審院にまでもち込んだが敗訴となった。この欠損は竹中家の浮沈にかかわるほどの大ききで、屋敷を処分しても足りず、親戚や得意先にも借入れを申し込むほどの状況であった。

しかし、この名古屋鎮台陸軍兵舎工事の教訓は、意外なことに新たな受注先の獲得に繋がった。それは、陸軍御用達であった三井組（後の三井銀行）や三井元方⁽¹⁶⁾が最も深い同情を寄せ、竹中に近代建築の仕事を数多く発注したのである（例えば三井銀行各出張所、三井名古屋製紙場、三井小野浜倉庫）。これ以後、

- ✓ (13) 竹中の手による長島山妙興寺山門（愛知県一宮市）の建築を通じて廃仏毀釈の影響を垣間見ることができる。山門の着工は1847（弘化4）年にもかかわらず、竣工は1878（明治11）年であり、32年を要している。この山門の工事が長期間かかった理由として、幕末から明治にかけた混乱期の中で進められた工事であったためとされている。また、落成したものの上棟式は延期され、世の中が落ち着いてきたところで落慶供養を兼ねて行なわれた（竹中工務店七十年史編纂委員会編，1969）。また、興禅寺本堂（愛知県犬山市羽黒）の造営においても、1880（明治13）年に工事がはじめられ、落成は1898（明治31）年と、18年もの歳月を要している。
- (14) 「洋風建築が今後の課題であることは言うまでもない時代であった。当時39才と22才の父子は、従来の象牙の塔から抜け出して思いきり働いてみたい意欲に燃えたであろうことも、この難工事を引き受けさせた大きな要因であったにちがいない（竹中工務店七十年史編纂委員会編，1969，30頁）」
- (15) このとき子供だった14代藤右衛門は後に次のように述懐している。「大審院まで行きましたが遂に敗訴という終末になりました。これがため、役所ほど恐ろしいものはないという印象を強く受けまして、鎮台のほうを向いては小便もしないという、子供心にも反感をもったのであります。これが私が官庁の仕事を毛嫌いだした所以であります（第十四世竹中藤右衛門叙事伝編纂委員会編，1968，41頁）」
- (16) 三井元方は、三井家が経営する銀行、物産、鉱山、三越を統括する組織で工業部と地所部があった。

竹中は公共事業ではなく、民間建築を重視し、近代建築の経験を積んでいくことになる。

1899（明治32）年頃から、14代目竹中藤右衛門によって、本格的に近代建築への転換が図られた。当時、神戸は国際貿易港として開発が進み始めており、財閥系の貿易会社や商社が支店を構えていた。竹中家はこれらの企業からの受注を目指して、神戸に支店を設けたのである。その記念すべき建物が三井銀行神戸小野浜倉庫である。これを始めとして、民間である三井銀行や鐘紡といった新たな顧客とのつながりを生み、多くの建築の仕事を受注することとなる。これ以後、竹中は官庁工事から距離を置き、民間建築を中心に、近代建築の経験を積んでいく。1909（明治42）年には、本店を名古屋から神戸に移し、合名会社化し竹中工務店と改称した（名古屋本店は支店となった）。さらに、1923（大正12）年には大阪に本店を移転し、1937（昭和12）年には資本金150万円で株式会社竹中工務店を設立し、現在の体制が整うことになる。

竹中工務店は神戸へ進出した1899（明治42）年を創立元年とし、2009（平成21）年に創立110周年を迎えた。

3. 竹中工務店の資金調達と株式非上場

明治初頭のわが国では、1875（明治9）年の国立銀行条例の改正により銀行が一挙に濫立し、さらに西南戦争等で政府紙幣が濫発されたことが重なり、通貨膨張から物価は急騰した。特に米価が高騰し、他方で地租は据え置かれたため、農家の可処分所得が急増し、一時的な消費景気に伴い、会社設立が急増した。1881（明治14）年の会社数は1,803、これが翌15年には3,336と急増している。しかし、これは一時的なものとなり、1883（明治16）年には会社数が1,772、翌年には1,298と激減する。その後、通貨は日本銀行が発行する兌換券に統一され、明治10年代末には物価は安定した。この頃に再び起業ブームが到来し、官営事業の払下げが進み、政府の殖産興業政策に乗り、次々に大規模な会社設立が行なわれている。産業近代化を目指して広い範囲において民営企業が勃興

し、株式による資本の集約が進行した。この時期に大資本の請負会社である、日本土木会社、帝国工業会社、大日本建築会社、明治工業会社が設立されている。外部資本は、一挙に数百万円の資金が土木建築請負業の株式に投資された(岩下、1997)。このように、竹中が近代建築への転換を図った明治初期、多くの建設会社は職人集団を会社組織に発展させることによって、各社外部資本の調達を図り、大規模化していった。特に1887(明治20)年前後における投資ブームも追い風となり、資本を短期間に集約することができたのである。

しかし、竹中では株式会社化せず大々的に外部資本を調達しなかった。それでは、なぜ竹中は外部から資本を入れなかったにもかかわらず、そのハンデを乗り越えることができたのであろうか。

要因としていくつかあげることができる。1つは、先に名古屋鎮台工事を契機にした、三井組との繋がりに代表される、大型民間企業との繋がりである。

また1899(明治32)年当時の日本では、紡績会社の資本金の合計は全工業会社の25%を占め、その紡績のトップ企業である鐘紡の仕事を竹中は十数年間に渡り受注している。この時期の代表的な建築物として知られているのが、武藤山治邸である。武藤は鐘紡の社長であり、36年間に渡って経営にかかわってきたが、その間、竹中工務店に多くの仕事を発注した(例えば鐘紡京都工場、鐘紡洲本工場など)⁽¹⁷⁾。これらの大型民間企業が竹中に発注したことにより、竹中が株式会社化をしなくても外部からの莫大な資金が入っていた。

ハンデを乗り越えたもう1つの理由として、銀行とのつき合いがある。1868(明治元)年の三井銀行名古屋支店初受注後、1872(明治5)年には愛知出張所、1883(明治16)年には名古屋一等出張所を受注している⁽¹⁸⁾。14代目藤右衛

(17)「竹中工務店は、まさにこのような時期にスタートし、これらの産業家をスポンサーとすることに成功したわけである。民営紡績業のはじまりは、渋沢栄一や藤田伝三郎が設立した大阪紡績会社だった。多くの工場は、竹中の地盤である関西につくられた(砂川、1995, 83頁)」

(18) 1899(明治32)年に12代藤五郎が急逝した際には、供養として竹中に対し神戸三井小野浜倉庫の仕事を発注している。

門の手記にも、「父（12代目藤五郎）は社交に長じ、応揚にして風流人とも申すべき人柄でありました。まことに好人物でございまして、特に三井銀行の関係者に愛されてご愛顧を蒙りました（第十四世竹中藤右衛門叙事伝編纂委員会編、1968、41頁）」とあるが、竹中に対する三井家のバックアップ及び信頼関係は大きなものだったと考えられる。1897（明治30）年前後には、三井銀行が倉庫業に乗り出しているが竹中もこれに便乗して三井銀行関係の仕事を終えず受注している。先祖代々の土地である名古屋から神戸に本拠を移した大英断は、こうした三井銀行の工事の受注がきっかけになった（津田編、1992）。

さらに伊藤銀行（後の東海銀行、現在の東京三菱UFJ銀行）からも、竹中は融資を受けている。共に織田信長の家来であり、竹中家とも400年前の創業以前からつき合いのあった伊藤家は、後に松坂屋として開業し本業としている。その伊藤家は明治以前から尾州藩の御用商人として、藩の金融にもあずかり、1881（明治14）年には私立銀行の伊藤銀行を開業し、県税や政府公金を取り扱っている。竹中は、その伊藤家から融資など資金面での援助を受けていた。つまり、竹中工務店は、関西財閥を中心に民間建築の発注を受けられただけでなく、運転資金もそれらの財閥系銀行から得られたのである。同社が、民間建築に注力し、かつ株式非公開という体制を敷きながらも、安定的に受注を獲得し健全な財務体質を維持できたのは、明治維新を機に新たに獲得した関西財閥との緊密な関係が存在したからなのである。

その後、竹中工務店は耐震・耐火鉄骨レンガ造りの日本生命名古屋支店（1909年）、日本最初の鉄筋コンクリート商店建築である、高島屋京都支店（1912年）、さらには最初の鉄骨鉄筋コンクリート造で大阪朝日新聞本社（1916年）と数多くの建物を竣工させていく。

14代目藤右衛門は顧客との関係第一に「最大たらんことを期すなかれ。ただ最良のもの足らんことを期すべし」と述べているが、これが同社の経営理念「最良の作品を世に遺し、社会に貢献する」を生む。

4. 「ドームの竹中」へ

しかし、第二次世界大戦後、竹中工務店を取り巻く環境が、二度激変してしまう。竹中工務店に仕事を発注してきた財閥が、GHQによって解散を命じられたのである。その結果、戦前に竹中工務店に多くの仕事を発注してきた、財閥からの建設依頼が以前のように望めなくなった。一方で、朝鮮戦争を契機に始まった高度経済成長を境に、日本全国で公共事業が急増する。竹中を除く大手ゼネコンは、この公共事業の受注に力を注いでいくことになる。

他方で、竹中工務店は、公共事業を多く受けられる体制になかった。社長であった14代目藤右衛門以来、社是として官の仕事は受けないという方針もあり、戦前から民間企業の建設受注が中心であり、官の土木事業を受けた経験に乏しかったのである。

また、公共事業の中心となる土木は、建築と比べて熟練技術者は必要としないものの、大規模な機械への投資が必要となる。大型で高性能な土木機械を整備するために巨額の資金を必要とする。そのため、多くの建設会社は資金調達方法として、株式会社化を選択した。実際に、1956（昭和31）年に大成建設がいち早く株式を公開し、倍額増資した。それ以降、建設各社の株式公開が相次いだ。株式公開しない企業は、経営近代化に背を向けるに等しいとまでいわれたが、竹中は株式公開をしなかった。

明治維新以後から続く大手ゼネコン他社が、公共事業の受注に走り株式上場していく中で、当時の社長であった14代目藤右衛門は、特命受注の獲得に、この危機を脱していく活路を見出していた。

藤右衛門氏は特命方式を進め、お得意さんから、「竹中さん是非やってください」と、いわれる経営方針を目指していたと思う。それが、結局、銀行資本を利用しなくてもなんとかいけていたという一番大きな理由だと思う。この強烈なリーダーシップと経営方針が大きく働いた。⁽¹⁹⁾

14代目藤右衛門が、土木事業への転換と株式公開に踏み切らなかった背景には、民間建築と公共事業の質的な差にあった。

まず、国の公共事業を受けるためには、大型の建設機械を導入する必要がある、大資本の獲得や株式上場する必要性に迫られる。しかし、公共事業には総量が国家予算に制約されている上、年度ごとに総量の変動していく。株式会社化した場合、公共事業の総量の変動が、株価の上下に直結し、経営上のリスクとなる。

そのため、多くの大手ゼネコンは、公共事業受注量の変動に対応するため、設計―施工を分離し、(特に施工部門の労働者を)抱え込まない組織形態をとらざるを得なかった。これは、戦前の植民地開拓の時代から、国から土木を請け負った大手ゼネコンが共通して採用した競争戦略である。

他方で、民間企業からの建設受注が中心であった竹中工務店は、創業以来設計施工一貫体制をとっていた。⁽²⁰⁾ 竹中は関西財閥から安定的に仕事を受注していたため、発注量の変動に対応する必要が無く、むしろ、顧客からの要望に即時対応しうる技術力を明治維新から戦前にかけて蓄積するため、株主に経営を左右されない非公開企業という組織形態を採用してきた。14代目藤右衛門は、

✓ (19) 1962 (昭和 37) 年竹中工務店入社の岩崎登氏へのインタビューにもとづく (曾根・吉村, 2005)。

(20) 竹中工務店は業界に先駆けて 1953 (昭和 28) 年に研究室を、1959 (昭和 34) 年には技術研究所を開設した。当時、建設会社が研究所をもつことなど考えられない時代の中での決断である。そこからプレハブ建築の走りとなる南極観測施設 (1956 年)、建物の深層化に対応する技術として開発された竹中潜函工法で建築された日活国際ビル (1952 年)、名古屋のテレビ塔 (1954 年) に続き東京タワー (1958 年) と多くの業界を先駆ける技術が生まれ、建物が手掛けられた。また、1963 (昭和 38) 年に開催された日本初の国立劇場の設計競技において一等入選した。この設計競技における入選は建築会社の設計力を認識させるものであり、設計施工の在り方を示す大きな契機となった。それ以降オイルショックでは省エネルギー技術が拓かれ、阪神淡路大震災では免震技術が開発されている。環境の変化を技術力で乗り越えるというところに、竹中工務店のパワーの原点があると考えられる。

この技術力をベースに、特定の顧客から特命受注を獲得するという戦略を目指したのである。⁽²¹⁾

しかし、特命受注の獲得を増やすことにより、戦前と同じ安定的な経営が可能になるわけではない。公共事業よりも受注の変動が少ないとはいえ、民間建築も景気の変動によって受注数が変動する。ゼネコンに求められる経営上の課題は、受注数の波が底に近づき売上高が減少した時に、いかに収益を確保して乗り切るかという点にある。

特に、この受注の変動は、設計施工一貫体制を敷き、多くの技術者と関連企業を抱える竹中工務店にとって、難しい対応が迫られることになる（他のゼネコンの場合、設計—施工を分離しているため、施工を担当する下請け企業を切り離すことで、受注の低下に対応している）。確かに、竹中にとって設計施工一貫体制は、経済成長期には技術的な優位性をベースに、民間企業から特命受注を「取りに行く」資源となる。反面、受注が減少した際は、社内に抱えた多くの人員が経営を圧迫するコストに転化してしまうのである。とりわけ、1994（平成6）年のバブル崩壊以後、民間建築市場の成長が鈍化していくなかで、特命受注の拡大だけで竹中工務店の安定経営を維持することは難しくなりつつあった。

そこで、1990（平成2）年頃から竹中が新たな収益源として目を付けたのが、ファシリティ・マネジメント事業（以下、FM事業）⁽²²⁾であった。現代の

(21) 実際、株式非公開の根本的理由として、竹中錬一は、次のように述べている。

「建設業界の有力業者が競って株式の公開を行った中で、わが社だけは未公開を貫いてきました。これは株式を公開すれば投資者である株主に対し、高額の配当の責任が生じ、利益の追求に意を用いる傾向となって品質に対する配慮が薄れる虞をもった父の遺志を受け継いでいるからです。（中略）株式非公開を通して株主におもねることなくわが社の作品に対する誇りを賭けて高い品質を確保する姿勢を世間に評価して頂いているのです（竹中、1988, 43-44 頁）」

(22) 竹中では、1990（平成2）年3月にFM推進室が設立された。「FMとは、企業が持つ土地、建物などの資産を戦略的に運営し、最大の効果をもたらすこと（竹中工務店広報室、2009, 131 頁）」

建築の耐用年数は、100年を超える。しかし、竹中を含めて多くのゼネコンは、FM事業一すなわち、建築物の維持・管理・改善に関わる事業を、基本的には収益源として見なしていなかった。むしろ、FM事業は、建物を顧客に渡した後、無償のサービスか下請け企業が担う事業と見なされてきた。これは、設計と施工を分離し、下請け企業に施工を任せるという業界構造が作られる中で、大手ゼネコンの多くが施主から受ける代金と下請け企業に任せる施工費用の差額を利益として見出していたことに起因する。さらには、公共事業の受注が大手ゼネコンの主要事業へと転換していく中で、多くの企業が株式上場していった結果、四半期ごとに収益を上げていくことが、株価維持のために必要とされた。それゆえ、顧客との長期的な関係の下で、建物の維持・管理・改善に収益源を見出すFM事業を、大手ゼネコンの多くは収益源と見なし難い状況に置かれていたのである。

逆に、FM事業を収益源として捉え直したとき、竹中工務店には他の大手ゼネコンとは異なる資源を有していた。まず、設計施工一貫体制を敷き、特命受注を積極的に獲得していく経営方針であったため、顧客との関係が緊密であっただけでなく、建物の設計図と施工を担当した技術者を社内に抱えている。これは、1995（平成7）年の阪神大震災以後、建物の耐震基準が改定され補修・補強工事が必要になった際に、竹中が受注を獲得する強力な資源となった。

また、建物の改修・改善工事は、耐震工事に止まらない。例えば、1990年代後半から急速に普及したオフィスのIT化、オフィスビルの改修工事需要を拡大していった。オフィスのIT化は、単に電源・通信用ケーブルを床下に這わせ、オフィスレイアウトを変えるのみならず、棟内の電力網を再構築する工事でもある。当然、設計施工を一手に担当している竹中工務店のほうが、顧客に、より効率的な改修工事の提案が可能になる。さらには、近年の環境問題に対する対応から、オフィスビルの省エネ化が新たな市場を形成しつつある。ここでも、ビルの電力網や給湯設備から、配管の構造まで把握している竹中が、受注を「取りに行く」改修・改善工事の提案が可能となる。

このように、建物を顧客に引き渡すことで生まれる差益を会社の収益源とするのではなく、顧客との継続的な関係の下で建物の維持や管理を収益源と捉え直した竹中は、将来の収益源の確保まで織り込んだ設計を⁽²³⁾実践していくことになる。

その代表的な建築物が、1988（昭和 63）年にオープンした東京ドームである。日本初のドーム型球技場である同施設の特徴は、施設内の気圧を外部より 0.3% 加圧し、ガラス繊維をフッ素樹脂でコーティング天幕を支える空気膜構造を採用している。米国で一般的な鉄骨のドーム球場と比べ、空気膜構造のドーム球場は建設コストが低く抑えられる。他方で、天幕は樹脂である限り、施設の維持のため定期的なメンテナンスと、十数年ごとの交換作業が必要となる。当然、天幕のメンテナンスと交換作業は、竹中工務店が受注することになる。

他方で、東京ドームに次いで竹中が受注した福岡ドームは、鉄骨の開閉式ドーム球場である。開閉式ドームは、晴天時には天井を解放することが可能であり、野球場らしい開放的な空間を演出することが可能である。しかし、開閉式であるが故に、米国では一般的な密閉型ドーム球場と比べ、駆動箇所⁽²⁴⁾の定期的な点検とメンテナンスが必要となる。当然、この点検・メンテナンス事業も、設計・施工を担当した竹中工務店が受注していくことになる。

(23) FM 事業を収益源と見なし本格的に取り組む以前から、自ら施工した東京タワーのメンテナンスと塗装を請け負うなど、他の大手ゼネコンと比べて竹中の収益における FM 事業の占める割合は多かったと考えられる。

(24) その他にも、2001（平成 13）年に竹中が受注した札幌ドームにおけるサッカー球技場の芝生は、エアクラフト方式で移動する。これは、ゴール前など特に損傷が激しい箇所を中央部分と入れ替え、芝の養生を容易にすることを狙っている。近年、他社においても同様の考えのもと、コンサルティング事業を本格的に参入している。たとえば、道路や橋梁といった社会インフラの維持および保存を目的として、新しく作る建造物だけではなく、老朽した建造物の維持・保全工事を行っている。こうしたコンサルティングの実績を増加させることにより顧客とより深い関係を維持することを目的としている。

おわりに

これら竹中工務店が実践している FM 事業を踏まえた設計・施工の実施は、株式非公開企業であるが故に短期的な収益の確保を求められず、かつ、特命受注を受けられるに足る技術力の蓄積と技術者を確保しているがために、可能になると考えられる。⁽²⁵⁾

他方で、顧客との緊密な関係を構築するなかで収益源を見出し、組織を維持していくという点で、竹中工務店は、尾張藩お抱えの宮大工時代から、戦前まで財閥系企業から受注と融資を受けていたのである。そして設計施工から FM 事業までの流れを収益源と見なす現在に至るまで、同じビジネスシステムの下で事業を展開していると考えられる。⁽²⁶⁾

参考文献

- 第十四世竹中藤右衛門叙事伝編纂委員会編（1968）『第十四世竹中藤右衛門叙事伝』竹中工務店。
- 岩下秀男（1997）『日本のゼネコン—その歴史といま—』日刊建設工業新聞社。
- 砂川幸雄（1995）『歴史物語建設五社』相模書房。
- 曾根秀一（2008）「内部競争を通じた組織の存続—竹中工務店の事例—」『びわこ経済論集』（滋賀大学大学院経済経営研究会）第6巻第1・2号，89-109頁。
- 曾根秀一（2010）「老舗企業と地元企業との相互依存関係について—老舗宮大工企業を中心に—」『地域学研究』第40巻第3号，695-707頁。

(25) この点で、文化庁との関係の下、長期スパンの建設および改修工事が求められる神社仏閣建築を、竹中工務店が手がけているのも、会社の方針として矛盾しない活動であると考えられる。

(26) 本稿作成にあたっては、主に竹中工務店取締役企画室長横山俊宏氏、人事部長小山正実氏、総務室室長付山戸紘一氏、株式会社 TAK プロパティ、取締役支配人岩崎登氏に対しても行った（インタビュー時の役職を記載）。

甲南大学加護野忠男特別客員教授、首都大学東京社会科学部研究科高橋勅徳准教授から数多くの貴重なアドバイスをいただきました。記して感謝いたします。もちろん、ありうべき誤謬は筆者に帰するものです。

なお本論文は、吉村と曾根による長寿企業の経営にかんする研究の一環として書かれたものである。共同研究全体については、曾根の貢献が非常に大きなものとなっている。

- 曾根秀一・高橋勅徳(2010)「建設業界の競争戦略—株式会社竹中工務店の事例—」『首都大学東京 Research Paper Series』No. 72。
- 曾根秀一・吉村典久(2003)「(調査報告) 竹中工務店」『Working Paper Series — Faculty of Economics Wakayama University』(和歌山大学経済学部) No. 03-22。
- 曾根秀一・吉村典久(2005)「(調査報告) 竹中工務店 (2)」『Working Paper Series — Faculty of Economics Wakayama University』(和歌山大学経済学部) No. 05-04。
- 竹中工務店広報部編(2009)『pages 私たちのフォトアルバム 1945-2008』竹中工務店。
- 竹中工務店七十年史編纂委員会編(1969)『竹中工務店七十年史』竹中工務店。
- 竹中鍊一(1988)『わが道 品質経営』竹中工務店。
- 田中孝(1982)『企業のこころ—物語竹中工務店 上巻—』日刊建設通信新社。
- 津田靖志編(1992)『建設人物史 上巻 第2版』建設人社。