

老舗企業の継承に伴う企業家精神の発露

—宮大工企業による事業展開の比較分析—

Emergence of Entrepreneurial Spirit in the Succession of Long-Established Firms

—Comparative Study of Business Developments by *Miyadaiku* Carpentry Companies in Japan—

大阪経済大学 曾根 秀一

要旨

本論文の目的は、存続に関して議論されてきた老舗企業研究について再考し、これらの問題点を指摘した上で、老舗企業の継承に伴った新たな企業家精神の発露、発現メカニズムを捉える新たなアプローチを提示することにある。

本論文では、具体的事例として、老舗宮大工企業である金剛組（578年創業）、竹中工務店（1610年創業）、松井建設（1586年創業）をあげる。これまでの老舗企業研究では経営者についてほとんど着目されず、議論の対象にあげられてこなかった。このことから、いかにして組織文化に変更をくわえる承業経営者が他者との関係性のもとに事業を形成してきたのか、経年的分析を通じて着目し核心に迫っていきたい。本論文作成にあたってはインタビュー調査及び史資料調査を行った。

キーワード：老舗企業、承業経営者、企業家精神、存続要因、宮大工企業

Abstract

The purpose of this paper is to present a new approach to comprehending the mechanism for developing the entrepreneurial spirit necessary to enterprise preservation. This paper rethinks the research into long-establish firms as it has been discussed relative to preservation, indicating its problematic points, and aims to approach the core of the subject by way of a new chronological analysis using case studies of various firms. They are: Kongō, Takenaka and Matsui. Kongō was founded in 578, about 1400 years ago. Takenaka, and Matsui were respectively founded in 1610,

and 1586, and they are all doing good business today. This paper is based on the results of interviews and documentation research.

Key words: Long-Establish Firms, Business Successor, Entrepreneurial Spirit, Survival Factors, *Miyadaiku* Carpentry

1 はじめに

本論文の目的は、企業の存続と衰退を論じる上で、老舗企業の継承に伴った新たな企業家精神の発露を捉える新たなアプローチを提示することにある。

経営学において、企業の成長は多く論じられてきたものの、企業の存続（あるいは衰退）を問題とした研究については、いくつかの研究領域で細々と続けられてきたにとどまる（e.g., 村上, 1991）。その理由として、売上高や市場シェアといった、組織の成長や量的拡大の達成が、企業の存続を保証するという暗黙の了解にもとづいて、先行研究は展開されてきたと考えられる。

こうした暗黙の了解に対して批判的な立場を取る研究群が老舗企業研究である。戦前から蓄積されてきた商家研究、会計史研究を基盤に形成され 1970年代に形成されていったこの研究領域は、組織文化論と資源依存論を接収することで、老舗企業が持ちうる組織文化的要因（家訓・暖簾）によって、各種資源が動員され存続を果たすという、独自のアプローチを提示し、活発な議論がなされてきた。

しかし、これら老舗企業研究は、老舗企業に存在している家訓や家憲から近代の合理性を見出し、組織を近代化（e.g., 市場への適合、組織構造の近代化、専門経営者）することによって、組織が存続すると議論している。つまり老舗企業研究とは、企業が近代化を果たす原資を、近世に形成された家訓や暖簾に見出すという、「近代化への幻想」に根ざした研究

領域なのである。

そこで本論文では再度、これまで存続にかんして議論されてきた老舗企業研究について再考し、これらの問題点等を指摘した上で、さらにケースを用いた経年的分析を通じて、核心に迫っていきたい。

経営学において組織の存続にかんする研究は、老舗企業研究において蓄積されてきた。「暖簾」や「家訓」の継承と組織の長期存続をパラレルに論じるこの研究領域は、経営戦略論における RBV (resource based view) やコアコンピタンス論と結合し、一つの理論的潮流を形成している。「暖簾」や「家訓」を組織存続の主たる要因—コアコンピタンス—とみなすこの研究領域において、企業家精神の発露は組織の近代化による存続の鍵として捉えられる。

それに対して、本論文は、宮大工出身の老舗建設企業の存続・衰退現象に着目し、これらの現象をもたらす原因やそれを拡張させる組織メカニズムや衰退をもたらす遠因となる他者との要因(顧客・政府・金融機関など)、近因となる企業内部の組織的要因について分析し、さらに組織継承にあたって組織文化に変更をくわえる経営者について論じていく。

具体的に本論文では、以後、第2章では老舗企業研究にかんする詳細なレビュー、とくに老舗企業の継承と組織文化の改革や組織文化と資源依存論の関係、第3章では、3社の老舗企業の存続や衰退時期について論じ、これらの各企業を取り巻く他者との関係について考察し、老舗企業に変革を与えた企業家に焦点をあてる。

2 老舗企業の継承と組織文化の変革

本章では、老舗企業の存続と衰退及びその変革に寄与した企業家の具体的検討を行う前に、老舗企業にかんする研究史の整理を行う。老舗企業研究は、2つに大別される。1つは、歴史研究アプローチであり、もう1つは定量研究アプローチである。まず、歴史研究アプローチでは、京都の呉服太物・両替等の商人系老舗企業を対象に、古文書等の記述資料にもとづき、長期存続要因が家訓・家憲・店則にあるとする見解である(2.1)。次に、近年展開される定量研究アプローチでは、先の歴史研究の影響を受けて、老舗企業を対象にアンケート調査を行い、調査は、地域及び産業を限定せず、全国及び全産業を対象に行われ、先の研究と同じ結論が導き出される(2.2)。最後に、これら先行の諸研究の理論的陥穽

も含めて、理論的、方法的オルタナティブを提示していく(2.3, 2.4)。

2.1 老舗企業の継承と組織文化の変革

長期存続企業を対象に、その存続メカニズムの解明を目指す研究は、商家研究や会計研究といった歴史的研究を基盤として展開されてきた(e.g., 北原, 1917; 高瀬, 1930; 足立, 1974)。この歴史的研究に共通するのは、老舗企業に残存する家訓や家憲から合理的な近代的組織の基盤を家訓に見出そうとする点である。

企業とくに名門商家の存続・繁栄と家訓の関係について論じた研究は、明治期の墨堤(1902)、大正期の岩崎(1914)の研究、そして、さまざまな研究者が、老舗企業研究の先駆的な研究としてとりあげる、北原(1917)の研究へと繋がっていく。北原(1917)もまた、三井家、住友家などの江戸期から存続する90以上もの商家を中心とした家訓を紹介し、家訓を守るにより家名や家業が存続すると説いた。墨堤や北原などがこうした議論を展開した理由には、明治末期から大正期における日本資本主義の確立期において、伝統的な経営理念である家訓や家憲などの重要性が再認識され、明治・大正期の経営者が社訓や社是の制定に際して、江戸期の商家の家訓が注目されたためである(e.g., 竹中・宮本編, 1979)。同様に竹中(1977)や竹中・宮本編(1979)による商家の家訓の研究では、商業道徳を実践することによってのみ、商家の維持や繁栄がもたらされたと指摘する。その上で、明治維新以後の資本主義の形成・発展も、これらの経営理念が基礎となって実現したと主張し、企業のもつ江戸期からの家訓の重要性を説くとともに、家訓に発展の要因を見出そうとした。

これらの議論は、北原(1917)らと同様に主として近代の企業や日本経済の発展要因を江戸期商家のもつ家訓の中に捉えようとする(e.g., 作道・宮本・畠山・瀬岡・水原, 1978)。こうした商家研究を基礎にして、1970年代になると、かつての商家を「老舗」として捉える研究が現れるようになる(e.g., 京都府編, 1970; 足立, 1974; 宮本, 1980)。具体的に中野(1964)や三戸(1991)は、長期間家業が存続する根底には伝統的な家制度があったと指摘する。その存続要因を北原同様、組織文化(暖簾)の継承に求めた。これらの企業存続に対する考えはその後の定量的研究にも受け継がれていくこ

とになる。

2.2 老舗企業研究における定量的研究

1980年代以降多くみられるようになった定量研究アプローチの特徴は、老舗企業の近代化と存続の関係性を前提とした上で、生き残った企業には家訓が残存するという既存研究の仮説をもとに、老舗企業の共通属性及びその平均値を見出そうとしたことにある。この定量研究アプローチは、歴史研究アプローチの影響を色濃く受けている。その理由として先にあげた歴史研究の研究者たちが多くこの定量研究に流入しているという背景もある。例えば、歴史研究を行ってきた宮本監修による大阪商工会議所編(1981)では、創業100年以上の老舗企業の実態調査が行われている²⁾。その後、日本全国の老舗企業への実証研究と定量調査(e.g., 小松, 1987)や地方都市に限定された定量調査もみられるようになった(e.g., 森, 1991; 岡嶋, 1992; 1999; 水谷内, 1995)。

神田・岩崎(1996ほか)、横澤編(2000)では、創業から100年以上存続している企業を老舗企業と定義し、数十社に渡る実態調査を行った。その上で、老舗企業には家訓や暖簾が存在し、これらが長寿の秘訣、存続要因になると論じ、歴史研究アプローチと同様に前近代の家訓に発展の要因を見出す論理をとり、老舗企業の資源依存論(resource-based view)へと展開していく。

彼らは、de Gues(1997)やCollins and Porras(1994)らの研究を参考に、resource-based viewを用いて定量研究アプローチを行った(e.g., 神田・岩崎, 1996; 本谷, 1998)。そして、老舗企業の競合他社に対する持続的な経営戦略や競争力をもつことこそが重要であると論じ、「暖簾」を中心とした組織文化論を展開する。つまりそのコアコンピタンスを「暖簾」に求めるのである³⁾。

神田らの研究の後、2000(平成12)年以降の定量研究アプローチでは、より調査対象企業数が増加していく。関西国際大学地域研究所(2004)では、全国の老舗企業618社への実態調査を行った⁴⁾。さらに、帝国データバンク史料館・産業調査部編(2009)も、創業100年以上の全国814社の老舗企業を対象に定量調査を行い、8割が家訓を持つ一方で、事業変更した老舗が6割あり、老舗のポイントを「伝統と変革」としている。さらに、「家訓・社訓・社是等」が明文化されている企業は40.0%、口伝されている企業も37.6%あり、約8割が何らかの

かたちで「家訓・社訓・社是等」を保有していると指摘した。このように定量研究アプローチが膨大なサンプル数を用いて研究したことは、老舗企業の概観を得る上でも重要なことである。

しかし、課題も山積している。それは、存続年数(100年以上)、業種、地域などそれぞれ差異があるにもかかわらず、横断的にアンケート調査し、存続平均年数などを指摘したことである。実際、先の帝国データバンク史料館・産業調査部編(2009)の調査で約8割が、家訓や社訓を保有していると指摘したが、これまでわれわれが調査してきた明治維新以前より存続する25社の老舗宮大工企業では、そのほとんどが明文化されていない⁵⁾。

さらに大きな理論的課題は、近年多くの老舗企業を論じる研究者が参考とするこのresource-based viewと組織存続の結合によって、十分に老舗企業が長期存続を実現するメカニズムが説明されたわけではない。ようするにこれらの議論は、企業の成長や競争優位を中心とした立場からの議論であり、コアコンピタンス論には技能が継承されるというプロセスがみえてこない(e.g., 加藤, 2008)。また、神田・岩崎も「老舗企業が長期に存続し現在に至ったのは、いってみれば矛盾する伝統と革新の弁証法的な解消に秘密があった」(神田・岩崎, 1996, p.79)としているように、継承していくべき資源も取捨選択されていくことを、老舗企業のコアコンピタンス論は十分に捉えられていないのである。このため、先行研究に残された課題は、家訓や暖簾を老舗のコアコンピタンスとして捉えつつも、その資源が形成/改変されながら継承されていくプロセスを捉えていくことであると考えられる。

例えば、強い組織文化を持つ企業が必ずしも存続するとは限らない。例えば堀出(1995)による実証研究では、組織形態や業種を変えながらも、長年生き続け、現在も一流企業として、経営を続ける企業として、高島屋(1831年創業)、大丸(1717年創業)、江戸時代の越後屋の後裔である三越(1673年創業)などをあげている。他方で、上田(1995)は百貨店業界で最も古い歴史をもつ松坂屋(1611年創業)の調査を行っている。創業以来、仏教の精神を経営理念とし、代々伊藤次郎左衛門家が御用商人として尾張藩主の愛顧を受け、家訓を固守してきたものの、幾度もの存続危機に見舞われている⁶⁾。同様に、宮本監修・大阪商工会議所編(1981)による桶屋製菓(1622年創業)の事例では、創業以来、主に和菓の

桶屋奇応丸を製造・販売し、始祖以来の伝統や技術を守り続けてきたにもかかわらず、2度の存続危機を迎えていることを示している。

強い組織文化の弱みについては組織文化論において伝統的に指摘されている。例えば Kunda (1992) からは、強い組織文化が組織を硬直化させ、業績に悪影響を及ぼしたり、社内に不和が生じ、企業の存続を危くすることを指摘している。理論的前提として、組織文化をコアコンピタンスとして捉えてきたことが先行研究の課題であると考えられる。

2.3 先行研究の抱える問題

こうした批判に対して、老舗企業にかんする研究の多くは、「組織文化のかけかえ」を提唱してこの問題の解決を試みる。実際、経営史研究の宮本は老舗の存続について「古い暖簾にしがみついてもさることながら、常に新しいアイデアを働かせて、新しい『暖簾』をかけかえていった方が企業を真に存続し発展させやすい」(宮本, 1980, p.103) と述べ、昨今の老舗企業研究にみられる単純な組織文化の継承を存続と結びつける論理を退けようと試みる。同様に定量的アプローチを実施した神田・岩崎らは、組織文化を企業存続の要因と位置づけながらも、「老舗企業が長期に存続し現在に至ったのは、いつてみれば矛盾する伝統と革新の弁証法的な解決に秘密があった」(神田・岩崎, 1996, p.79) としてこの問題の克服を図る。

しかしながら、組織文化によって組織が存続し、資源が動員できると述べているにもかかわらず、存続のためにはその文化を自由に掛け替えられるという主張は論理矛盾が生じている。このことは、企業の長期存続を説明するためには、論理的に不十分であるといえる。また、実際に老舗企業の事例をみても松坂屋を経営する伊藤家には、5代祐寿によって、1730(元文元)年、家憲「掟書」を定めている。しかし、その165年後の1901(明治34)年に明治の世に相応しいものとして14代祐昌によって書き改められている。

これらの論理矛盾は、制度派組織論でも問題として指摘されている。例えば、新制度学派組織論は、このような組織文化の硬直性を打破するために「制度的企業家」という主体を設定する(e.g., DiMaggio, 1988; DiMaggio and Powell, 1991; 佐藤・山田, 2004)。そして、この制度的企業家のエージェンシーとは、行為者により実践の内から経験された制度

的断絶の下でアイデンティティを繋ぎ留める行為によって発現すると指摘する(e.g., Down, 2006)。しかし、そのような超越的な主体の設定は、「なぜ組織に組み込まれた人間が組織の文化を変えることができるのか」ということについて説明できない、埋め込まれたエージェンシーのパラドクスに陥っているのである(e.g., Garud, Hardy and Maguire, 2007)。実のところ、老舗企業研究における「組織文化のかけかえ」論もまた、制度派組織論が陥ったパラドクスに陥っているのである。このパラドクスを克服するためには、組織継承にあたって組織文化に変更を加えていく、経営者の実践への再度の注目が必要であると本研究は考える。

2.4 本論文の方法論的視座

そこで本論文では、存続を図る承業経営者の実践を、当事者を取り巻く他者との関係の中で資源を動員し、いかに事業を構成していくのかについて当事者の行為について記述していく。

その上で、われわれが改めて問題とすべきなのは、組織の存続を市場原理への適応として説明してきた先行研究の論理構造にある。われわれに求められるのは、「近代への幻想」というストーリーに対する批判的視座のもとで、改めて組織の存続を図る経営者の実践を捉えることにある(e.g., Steyeart, 2007; 高橋・松嶋, 2009)。

われわれが目にするのは、老舗企業の存続を図る主体(承業経営者)の行為である。先行研究の問題点は、事業の存続を果たす主体が見落とされてきた。本研究では、歴史的資料と当事者へのインタビューを通じて、存続を図る主体に焦点化した行為プロセスの記述を行っていく。

企業存続を図った主体の行為を捉えるにあたって、本論文が目にするのが中興の祖とよばれる承業経営者と彼を取り巻く他者との関係である。先行研究において、「中興の祖」は組織文化の掛け替えを遂行する役割を与えられていたため、彼を取り巻く関係者の利害に関係なく、存続に必要な資源を自由に動員し、自社の組織のあり方(資源の結合の仕方)を変えうるといふ、その特異性に変革の要因を帰着させるような企業家史的な記述がなされてきた。これは承業経営者が既存の家訓から自由な合理的判断を下せる主体として位置づけられている点で、最終的に市場原理への適応とつながる論理を有している⁷⁾。しかし、企業の存続もまた社会的現象である限り、

自由に資源を動員しうる主体を想定することは、事実上不可能であるといつてよい。それゆえ本論文では、他者との関係のもとで存続を図る承業経営者の行為に着目していく⁸⁾。

3 ケース：宮大工企業の比較分析

本章では、老舗宮大工企業の竹中工務店、金剛組、松井建設の3社をケースにし(表1)、インタビューや一次資料等を用いながら比較分析を行い、各企業の存続と衰退のメカニズムに着目する。事業を組みかえるプロセスの中で「文化の掛け替え」を果たした「主体(中興の祖)」の実践を、政府や銀行、顧客といった他者との関係を取り結ぶ中で生じるメカニズムを明らかにする。

表1 各社概要

	創業年	創業	中興の祖	現当主	法人化・本拠地	従業員	資本金
竹中	1610	竹中藤兵衛	藤右衛門(14代)	統一(17代)	1909年(合名会社) 1937年(株式会社) 株式未上場 名古屋→大阪	7800人	500億円
金剛	578	金剛重光	利隆(39代)	正和(40代)	1955年(株式会社) 大阪	150人	9600万円
松井	1586	松井角右衛門	角平(16代)	角平(17代)	1939年(株式会社)、 1966年(東証一部) 井波→東京	800人	40億円

出典:各社史資料及びインタビューをもとに筆者作成

3.1 調査の概要と調査方法

本論文の調査方法は、各老舗宮大工企業への史料調査ならびにインタビュー調査である。10年以上に渡り、老舗宮大工企業各社の研究を行い、江戸初期からの膨大な一次資料、補足資料として二次資料にもできる限りあつた⁹⁾。また、顧客となる寺社や地域、供給業者(木材、瓦など)、同業他社、仕事に関連した宮大工の方々などにも公式・非公式なかたちでインタビューを行った。各社のインタビューは、具体的に、金剛組は、39代目当主(前会長、現相談役)、40代目当主(元社長)、部長職、大工棟梁、大工、竹中工務店及び松井建設は、重役や部長職といった全社的な取引や業務内容を把握している方をはじめ、課長職、平社員、大工、OBの方々に至るまで、約150名に対してヒアリング調査を行った。さらに、史料を用いて、より客観性を高めることを意識した。

老舗企業は、前近代においては、技能の優れた人材を生むために組織的対応を求められたのに対して、近代では近代建築への変化に適応するために戦略を

策定し、前近代までの組織を変革する必要が生じた。それゆえ、経営の人材を捉えるに際しては、組織を変える人材がいかにかに生じ、組織変革を遂行していったのかについての詳細な記述が必要となる。その際、「経営の人材」を捉える方法論として、ライフヒストリー・アプローチが必要となると考えられ、この手法を採用した。

このライフヒストリーとは、「社会的存在としての個人の歴史を明らかにする個人の一生の記録、あるいは、個人の生活の過去から現在にいたる記録のこと」(谷, 1996, p.5)である。その代表的なものとして、口述史、自伝、伝記、日記を中心的な資料として社会の動態的理解を目指している。1940年代以降、歴史学、心理学、精神分析学、医学といった、さまざまな分野において利用されてきた方法論である(e.g., Langness & Frank, 1981; 谷, 1996)。わが国では、政治史においてオーラル・ヒストリーが発展し、御厨(2002)は、「公人の、専門家による、万人のための口述記録」(p.5)と定義している。最近では社会学を中心にライフヒストリー・アプローチがとられているが、この背景には、従来の伝統的な政治史が文書資料を重視してきたのに対して、口述が重要な資料となりうることを立証するために必要な立場であった(e.g., 江頭, 2007)。

ライフヒストリー・アプローチに求められるのは、一つの事例から策出された仮説を他の事例と比較し、強化や修正、さらには新たな発見などを繰り返しながら、より信憑性の高い仮説に仕上げていくものである(e.g., 谷, 1996)。それをその社会集団における社会的現実から、既存研究の「組織文化と存続」、もしくは、「組織文化の近代化」による存続という既存研究の仮説に対して批判的に分析し、記述を行う。

3.2 宮大工建築業界の概要

宮大工企業は、2つに大別することができる。第1に、明治維新以前から、藩や寺社といった封建領主の庇護のもとでお抱えとして仕え、流派を伝えてきた宮大工企業、第2に、明治維新以後に創業した宮大工企業である。この2つには、大きな違いがある。それは、宮大工にとって、大転換期であった明治維新を経験したかどうかということである。

明治維新以前からの宮大工企業は、徒弟制度、流派を重んじ、手工業として発展してきた。しかし、明治維新以後の宮大工企業は、すべてがはじめから徒弟制度ではなく、機械が導入されていることも見

受けられる。このため、本論文で比較対象とするのは、明治維新以前に創業し、存続を左右した明治維新の変革期を乗り越えてきた宮大工企業群である。

また、宮大工を源流とし、明治維新以前より存続し、株式会社化している建設会社はわれわれの調査によると、現時点で 25 社ほど（竹中、松井、金剛含む）確認できる。そのなかでもとりわけこの 3 社（竹中・金剛・松井）は、多くの共通点があり比較するのに最適であると考え。第 1 に、幕藩体制が確立した江戸初期には創業していたこと、第 2 に、そうした体制のもとそれぞれ名字帯刀が許される名家であるとともに、ほぼ同規模の宮大工家であった。第 3 に、現代においても宮大工部門を保持し、多くの伝統建築を手がけている。これらの理由から、この 3 社を事例対象としてあげた。

3.3 竹中家の既存経営

竹中工務店の創業は 1610（慶長 15）年、織田信長の普請奉行、初代竹中藤兵衛正高が信長没後、名古屋で主に寺社造営をはじめたときである。宮大工竹中家は大隈流の流儀をもち、苗字帯刀、従五位の官職も授かる名門であり、その技術力の高さも知れ渡るほどであった。また、経営の特徴として大棟梁制を敷いていた。この大棟梁制とは、竹中家当主（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、高弟である別家の棟梁や脇棟梁を中心に当主からの指示を仰ぎながら当主にかわって現場の指揮をとることである。こうした脇棟梁らが当主の信頼を得るため技術面等で競い合いをしていた。そして、本家を脇棟梁がサポートする仕組みを作っていた。その後も明治中期の 13 代目藤五郎の時代まで名古屋を本店に日本建築、大隈流、別家制度、大棟梁制を続けてきた¹⁰⁾。

こうした大棟梁－脇棟梁の関係は、寺社建築において大棟梁の中央集権を実現する仕組みであるが、受注－施工に際して大棟梁は脇棟梁に依存しているため、脇棟梁らの発言力も保持されていた。

江戸幕府の統治機構に寺社が組み入れられていた江戸時代、寺社は檀家による布施や幕府・大名からの扶持によって守られていた。大名や幕府による寺社の再建工事に応えるためには、彼らの大棟梁制は、極めて合理的な組織形態であり、宮大工集団も安定的な生活を営んでいた。しかし幕末からの神仏分離、廃仏毀釈の外に、境内付属地の土地や無檀無住寺院の廃寺令などの制度が寺院減少の大きな原因となり、

慶応年間から明治 10 年頃までの廃寺数は 25,000 カ寺程度に上った（安藤, 1977）。それによって、寺社建築に資金が下りる仕組みが失われ、寺院と強く結びついていたお抱え宮大工の仕事は激減し廃業も多く見られる受難の時期となった。

明治維新後、竹中復活の転機となったのは、明治政府から「名古屋鎮台兵舎」工事の引き受けられような業者として半ば強制的に押しつけられたことだった。このため、急遽西洋建築に取り組むことになった竹中家だが、入札による工事金額を決定する契約方法、陸軍相手の急な仕事、相次ぐ設計変更や追加工事の連続、物価や労働賃金の暴騰により、請負金額が 10 万円に対し、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た。最終的には大審院にまでもち込んだが敗訴となり、この欠損は、屋敷を処分しても足りず、親戚や得意先に借入れを申し込んでしのいでいた¹¹⁾。

3.4 竹中工務店の近代化

そこで竹中家は、こうした失敗の経験をもとにして、以後、民間建築に専念することを経営方針とした。この事業を契機に知遇を得た三井家とのつながりを活用し、明治初期から三井家関連の銀行や倉庫などといった洋風建築を次々と受注していく。この旧来の伝統建築から西洋建築に事業を移転するに際して浮上したのが、当時、脇棟梁でしかなかった後の 14 代目藤右衛門となる鍊一である。

この 14 代目藤右衛門は 1877（明治 10）年に 12 代目藤五郎の二男として誕生し、名古屋高等小学校卒業後、漢学や算術の師匠に稽古を受けた。二男という自由な身分も功を奏して、名古屋から大阪へ単独で移ることが許された。進学した大阪商業学校では北海道調査、朝鮮留学、実地見習いにおいて、商い全般を学び、関西財界と独自に関係を形成するなど、竹中家内で宮大工として旧来の伝統的な修行をしてきた兄 13 代目藤五郎とは異なった人脈を構築した。

そもそも、14 代目は二男のため当主になる予定もなかった。しかし、11 代目、12 代目の西洋建築進出の失敗により得た人脈を通じ、西洋建築の仕事が無い込む状況を見て、旧来の伝統や経営を固守するのみの 13 代目の経営方法では厳しいと脇棟梁らも認識し始めていた。そこで引退したはずの 11 代目藤右衛門と脇棟梁達は実際に売り上げが逆転していた近代建築に従い 14 代目に着目し、当主に担ぎ上

げたのである。

14代目が、脇棟梁達の指示のもとで当主にまで上り詰め、地位を確立した背景には、こうした背景が存在するのである。14代目当主の就任を境に、創業以来守り続けていた大隅流の伝統とは関係のない西洋建築に事業を転換し、1899（明治32）年に関西財閥とつながりの深い神戸に支店を設けた。そして、1909（明治42）年には、本店も先祖代々の経営の中心であった名古屋から神戸に移し、会社組織（合名会社）に改め竹中工務店を名乗った。また、組織も1937年には株式会社化していくが、この変革が当時一般的な組織の近代化ではないことに注意が必要である。それは、竹中の組織内においてイニシアティブの転換が生じたということである。近代建築に移行の際、14代目の個人的な人脈、ネットワークを評価して合議制のもと14代目を当主に据えた。このため、14代目に従わなければ仕事が回らない状況が生じ、脇棟梁から大棟梁へのイニシアティブが集中し、その結果、脇棟梁らが弱体化した。

しかしながら、竹中が銀行や財閥に近づいた結果、今度は、大棟梁から銀行や関西財閥にイニシアティブが移っていった。たとえば1887（明治20）年前後に発生した投資ブームでは、当時の経営者達は、株式会社の形態を取ることで、外部資本の調達を図った。しかし、竹中は株式会社化を通じて外部資金の調達を行わなかった。なぜなら竹中は、関西財閥にかかわる民間企業と銀行に強いつながりを得ていたからである。それゆえ投資ブームに巻き込まれることはなかった。具体的には陸軍によって多額の負債を抱えたものの、三井組が深い同情を寄せ、竹中に多くの仕事を発注している。また、鐘紡社長の武藤山治とは、武藤が三井銀行支店長のときから交流があり、武藤山治邸も建てているだけでなく、三井を軸とした人脈作りが行われた。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、その紡績の筆頭企業である鐘紡の仕事を竹中は十数年間に渡り受注し続けている。

さらに、第二次大戦が一度は自ら関係を絶った政府や軍との再構築をすることになる。大戦前後、戦時体制の移行に伴い、建設業者も軍需産業に方向転換を余儀なくされる。外務省や拓務省などの要請を受けて、有志業者が1937（昭和12）年に匿名組合共和会を設立し、清水組、間組、大林組、阿部建築事務所とともに竹中も参加することになった。この参加の背景には、財閥や銀行を中心とした仕事を請

けていたため、植民地に進出せざるを得ない側面もあった。そして、国策として推し進められた植民地開拓や皇国史観のもとで神社造営事業のために国家予算が編成され、満州・朝鮮半島、フィリピンなどにおいて建築需要が発生し、各方面に進出し恩恵を受けた竹中は1944（昭和19）年には建設業界3位にまで躍進している。

ところが、植民地開拓などを経て政府との関係を構築し、業界3位にまで規模を拡大したことが、竹中を再び戦後においても公共事業へと導くことになる。このため、銀行や政府などが竹中の経営に直接的、あるいは間接的にも介入することになるため、今度は、竹中の同族支配を維持しようと試みる。その1つの方法として、株式未上場、歴史教育、社史編纂、新入社員教育により竹中の伝統を儀礼化し、銀行や政府に流れかけたイニシアティブを引戻す方法をとった¹²⁾。

このように第二次大戦前後における政府とのつながりが、宮大工の儀礼の復活につながった。このことは、文化庁が文化財の大規模な保護を始めた時にビジネスチャンスがみつかればいち早く仕事が受注できる状況になる。そうしたときに竹中は他の企業との競争優位として、今度は大隅流や宮大工出身であるということを出し、これらの儀礼を見出そうと試みる。一度は13代目を当主からはずして、近代建築を中心に手掛けるため、社内教育のみで用いていた儀礼をもう一度表に出すということを始めた。現に竹中は、宮大工部門をつくり、昨今でも唐招提寺金堂（2009年）、平城京大極殿（2010年）、五稜郭内の函館奉行所（2010年）の復元・改修工事も受注している。つまり、竹中の伝統や家訓は他者との関係、時代に応じて、社内にとどめておいたり、前面に出したりされてきたのであり、近年において竹中は、かつての儀礼をあらためてクローズアップし、主張していくのである。

3.5 金剛家の既存経営

金剛組の創業は578年、金剛重光が他の2名の造寺工とともに聖徳太子に招かれ、百済国から渡来し、四天王寺建造にかかわったのが起源とされる¹³⁾。以後、四天王寺お抱えとなり、40代目まで続いている。

金剛家に残る史料等から江戸時代における金剛家と四天王寺の関係をみると、金剛家は四天王寺の寺領の中に所在し、四天王寺から二石三斗の扶持米を受けていたことから主従関係を有していたと考え

られる。このため四天王寺との関係をもとにした技能の伝承、組制度を含めた経営行動がとられ、四天王寺との関係を守り続けてきた。

金剛組の経営において、重要な役割を果たしているのが前近代より続く「組」制度である。金剛組の組織は、金剛組という大きな組織の中に、各棟梁に采配を任せた小さな組を置いて大工はその組に所属する。金剛組自体は、各組の力量を評価して仕事を割りあてることに注力する。そして、各組は相互に技能・技術で競い合って仕事を取り合い、さらに技の後継者を自ら発掘して技能伝承や技能漏洩防止を可能にした。一方で、金剛組内に職人を抱え込むため、自由に職人の解雇ができなくなった近代において、雇用維持のために、赤字受注も行い、財政的に悪影響を及ぼした。竹中工務店も同様に職人集団の内部競争がみられたが、明治期の近代建築参入によりこうしたシステムはなくなっている。

こうした竹中と金剛の事例からも、各々の事業展開の仕方がそのまま組織構造の違いとしてあらわれていることがわかる。竹中は、全国各地にある寺院を分散的に統括する方法として脇棟梁による合議制、代表者としての当主が必要であった。それに対し、金剛は、四天王寺のみ仕事をすればよく、脇棟梁も当主の身近なところで動く存在でしかなかった。

金剛組は江戸時代中期以後、幾度も経営危機を迎えた。まず、竹中も巻き込まれた、明治維新前後の廃仏毀釈、廃藩置県を経た寺社建築業界における規模の縮小である。元来金剛家は、四天王寺専属の宮大工集団であったのと同時に、32代目以後、江戸時代末期から明治初期の歴代当主が職適不熟や大病などが続いたため、明治初期の近代化、殖産興業でビジネスが変わる契機において仕事をすることができなかったのである。

3.6 金剛組の衰退

こうした厳しい状況において金剛組は、江戸期よりは弱体化したものの一定の力が残る四天王寺の後盾のもと、仕事は継続して得ることができた。それゆえに、営業活動の軽視、職人集団を金剛家内に抱え込む「組」制度の継続などといった旧来の伝統を固守し、第二次大戦前後に至っても近代化や株式会社化を拒んだ。実際に37代目治一は、職人氣質で営業活動をせず、伝統の固守につとめた。このため、政府や財閥とのつながりもとくに持ちえず昭和にまで至る。しかし、昭和恐慌も重なり、経営状況

は一層悪化し、倒産寸前にまで陥り、37代目はその責をとるとして1932（昭和7）年先祖の墓前で自ら命を絶ってしまう。その直後、偶然にも室戸台風により四天王寺五重塔は全壊した。その復興需要により、金剛は倒産せずにすんだものの、日本は第二次大戦へと進み、政府との関係を持ち得ない金剛は、軍需工事の仕事もほとんど得られることができなかった。さらには政府の会社統廃合策によって、他社に併合される危機にも見舞われた。

金剛組の状況が好転したのは、第二次大戦後に帝国政府から現在の日本国政府に移行してからのことであった。終戦後も寺社建築の厳しい状況はしばらく続き、戦後の混乱、戦後復興最優先、財産税の賦課、伝統軽視の風潮などもあり、文化財保護は著しく困難であったものの、1950（昭和30）年、「文化財保護法」が制定・施行された。これを機に戦後の文化財保護体制の基本が確立され、文化財保護が国策として重要視されるようになった。以後、寺社の再建が全国的に活発に行われるようになる。しかし、こうした再建需要に対応できる宮大工を多く抱えた企業は限られていた。そこで、組制度を固守し続け、技術力を純粋に維持してきた金剛組に対して脚光が浴び、四天王寺以外の寺社や自治体、国からも再建依頼が殺到し、江戸時代以来の安定した時期を迎えたように思えた。

しかし、金剛組を取り巻く状況は、江戸時代とは異なっていたのである。例えば昭和に入って全焼した四天王寺復興事業の際、火災・延焼対策のため、鉄筋コンクリートの五重塔の再建が望まれた。しかし、金剛組の技術力では無理と判断されてしまい、大手ゼネコンである大林組に受注が奪われた。ここで、金剛組は近代建築への移行を迫られ、その際に注目されたのが、後の39代目を継ぐことになる利隆である。彼は、戦時中に福井工業専門学校建築科で近代建築を学び、設計事務所にも勤めていたところ、38代目よしえの目にとまり婿養子として嘱望され、金剛家へ入り婿として迎えられ継承したのである。利隆は継承後、伝統的な寺社建築から近代建築へ積極的に移行させ、株式会社化、東京進出へと近代化を進めていった。

こうしてようやく金剛組も1950（昭和30）年に株式会社化し、コンクリートも扱う中堅ゼネコンとして事業拡大、近代化への脱皮を図ることになった。この組織変革によって、金剛組は当初順調に事業を拡大していった。株式会社化が皮肉なことに後の衰

退に繋がってしまう¹⁴⁾。

まず株式会社化によって労働基準法や株式会社法を遵守しなければならず、金剛組が伝統的に実践してきた寺社建築サイクルに併せた宮大工を雇用する自由な縮小や拡大が厳しくなった。金剛組はこれまで組織内で職人同士が切磋琢磨する内部競争を働かせ仕事の割り振りをすることで事業規模と職人雇用のバランスをとり採算性を確保してきた。しかし、戦後、労働関係の法制度の整備が行われるに従って、従業員の安全/解雇や最低賃金の確保が義務づけられ、需要変動に合わせた人員調整が不可能な状態に陥ったのである。

伝統的な「組」組織を維持し、職人の雇用を維持し続けるためには、当面の運転資金が必要となる。金剛組の株式会社化は銀行からの資金調達を容易にしたものの、寺社建築のライフサイクルよりも速いペースでの返済を常時迫られることになった。このため金剛組は、資金繰り破綻を防止するための赤字工事の受注拡大などによって債務超過に陥る。

さらなる追い打ちは、1991（平成3）年以降のバブル崩壊後の金融危機の発生である。この危機に対し日本政府は、不良債権処理に公的資金を投入する。他方で各銀行は、公的資金投入で不良債権を処理しつつ、中小企業への債権回収や融資差し止めによってバランスシートの健全化を図った。この流れに、金剛は巻き込まれるかたちとなった。皮肉なことに、金剛組を存亡の危機に陥らせたのは、戦前まで拒み続けた株式会社化であった。

その後、金剛組は寺社建築施工からの収入、従業員への賃金支払い、銀行への借入金返済のタイミングのズレに対して有効な対策を打つことができなかった。実際、1996（平成8）年、有形文化財登録件数増加や文化財保護法改正後の予算増加により、工事受注数が順調に伸び続けたにもかかわらず、厳しい経営状態が続いてしまったのである。

しかし、39代目利隆による株式会社化が誤りで、旧来の伝統を固守し続けければ組織を存続し得た訳ではない。近年、文化財保護に投入される資金は増大し、それに伴い再建事業の規模も拡大している。実際に大手ゼネコン各社が伝統建築分野に本格的に参入しているように、寺社建築に必要な人員は増え、生産性向上のためには工作機械の導入は必然である。それゆえ、戦後に金剛組が株式会社化を拒めば、明治期以上の存亡の危機に立たされた可能性が高かったのである。しかし皮肉なことではあるが、株式会

社化は必然的に銀行への資金依存を生み出し、金剛組は1990年代後半の金融危機に巻き込まれてしまったのである¹⁵⁾。

3.7 松井家の既存経営

松井建設の創業は1586（天正14）年、初代角右衛門が加賀藩主前田家の命を受け、ほかの井波大工とともに越中守山城の普請工事に従事したことに始まり、以後、加賀前田藩のお抱え棟梁として1923（大正12）年に東京に進出するまでは、井波に居を構え、技能・技術を連綿と伝えてきた。

加賀藩は多くの大工を抱えていたことで知られる。その始まりは本能寺変後の翌年、1583（天正11）年の前田利家の金沢城入城に遡る。主人の織田信長を失った大工たちを多く含めた100人余を引き連れて入城し大工に居屋敷を与えて定着させている（eg., 井波町編纂委員会, 1970）。加賀藩の創成期において、こうした大工集団は、尾張や越前などから利家に随従したと考えられている。さらに藩内の大工を併せて、新しい大工集団の編成が行われた。

その編成後、加賀藩内においても、大別して五つの系統大工の組同士を競わせて技の精練、伝承をさせていた。とくに江戸時代、宮大工の中心となったのは唐様（禅宗様）の「建仁寺流」と和様の「四天王寺流」であるが、この二大流派を両方そろって抱えたのは江戸幕府と加賀藩だけであった。重要な点として、これら五つの系統すべてが明治維新に至るまで加賀藩内で技を競い合い、藩もその各系統を競わせて使用していたということである。大きな寺院が建設される際には表工事と裏工事を分担し、互いに競わせることによって技術を向上させ、同時に技術が廃れることを防ぎ、後世にも伝承していった。さらに、加賀藩では建築方のトップとなる「大工頭」には、建仁寺流と四天王寺流の二派を交互に起用して競わせるなど、加賀藩内部での競争が多々みられた。こうした建築集団によって、加賀藩初期には城下町、城郭建築や大伽藍の建立などで大規模な工事が行われ、火災などで破損した金沢城再建工事や主要寺社の建立が行われた。こうした工事により経済性の追及、技術の普及があったと考えられている。

1805（文化2）年に完成し、現存する瑞泉寺山門工事では、松井家の8代目から11代目までの4代の当主が揃って取り組み、10代目当主が工事全体の統括、差配、計画、見積もり、取極め、金繰り、各所への連絡等を担当している。こうした組織は現代

でいうところの本部機構の長的存在であった（松井建設株式会社, 1989）。さらに、分業体制をとり、全体の統括、現場等、各部門ごとに各棟梁が担当し大人数の大工を支配していた。200年前にすでに他にみられる大工家業とは異なる企業的組織のもとに着工し、現在のゼネコン的要素が多々みられた。

また、加賀藩は藩の政策で井波領内において、多くの拝領地大工を輩出し、大工の定着促進のために屋敷を与え、年貢免除も行うなど、大工を藩は常時安定して抱えることができたのである。こうしたことから井波では独特の文化が生まれ、後に井波彫刻の基礎も生まれた。『井波町史』によれば、越中守山城の普請に従事した大工らに越中守山城の普請後、10人の大工に前田利長が井波に屋敷を与えて、以後藩お抱えとして扶持等を与えている。この中の1人である角右衛門が現在の松井建設の始祖にあたる。

このように江戸期の松井家もまた、加賀藩によって、財政的に守られ始祖以来の井波の地で代々家業を守っていたのである。

3.8 松井建設の存続

松井も大正時代まで、既存経営である日本建築を中心に井波の地で固守してきた。他方で、松井の経営の特徴として、江戸期にはすでに彫り物や左官などの職人を自分たちで抱え込まず、他のところから呼び寄せ、工事を行うといった、今でいうゼネコン的な仕組みをすでに持っていた。

こうした旧来の伝統から脱却を図ったのが15代目角平である。旧制第四高等学校（金沢）を卒業後、東京帝国大学工学部建築学科に入学し、著名な建築家、同大学の伊藤忠太博士の門下に入り建築学を学び、大学院進学も希望していた。しかし、父の死去に伴い家業を継ぐためこれを断念し、1922（大正11）年に同大学を卒業後、関西へ行き竹中工務店に1年間勤務し、その後家督を継いだ。直後の1923（大正12）年には関東大震災が起こる。そこで角平は大学時代に得た人脈を用いて、関東大震災の復興事業に素早く携わりこれを機に近代建築、東京進出を果たした。この東京進出に際しては、井波にいる松井の一族郎党に相談したが、一同から、東京のような「生き馬の目を抜く」と言われる恐ろしいところへは行かないほうが良いと猛反対をされた。しかし、15代目角平は、大学から東京で生活や教育を受けてきた経験をもとに、反対を唱える人々を説得し、東京進出をすることができた。一地方の零細建設会社から

東証一部上場の中堅ゼネコンに押し上げることに成功したのである。

しかし、第二次大戦は松井建設にとっても試練の日々であった。大戦前、戦時体制の移行に伴い、建設業者も軍需産業に方向転換を余儀なくされる。政府との関係を強力に持ち得ず国内に留まった松井は社寺建築の仕事が依頼されることは希であった。このため松井は、軍需関係工事を請け負うために、個人企業では賄い切れない各種の法規制及び組織強化、資金調達への対応が必要であるとし、1939（昭和14）年、株式会社化し対策を講じた。国の文化財保護政策にかんしても当時はまだ文化財という包括的概念がなく、さらに、戦争の激化とともに、文化財の指定や認定の業務等は停止され、終戦迄の間、国からの補助はほとんどなかった。こうした背景から、松井は得意の寺社建築ではなく、軍需工場建設により事業を継続させた。

終戦後も寺社建築にとっては厳しい状況がしばらく続き、停止されていた文化財指定、認定の事務が再開されたが、戦後の混乱、財産税の賦課、伝統軽視の風潮もあり、文化財保護を著しく困難にした（e.g., 根木, 2001）。「社寺の松井」と称される松井建設も例外ではなく、戦後の寺社建築工事は、1948（昭和23）年8月「日枝神社・茅場町撰社」が町内有力者によって復興されたのが、戦後第一作である。1953（昭和28）年に築地本願寺の和田廟所本堂を受注するまでは、本格的な受注がなかった（松井建設株式会社, 1989）。この間の1947（昭和22）年に松井は15代目角平のもと、戦前時から近代化や東京進出に注力していたことがようやく功を奏し、成増の連合軍家族宿舍工事受注の成功を足がかりに、一般建築・寺社建築双方で松井の規模を拡大する転機を得ているのである。

3.9 戦後の宮大工産業復興への対応

戦後の寺社建築復興に対して、松井・竹中はそれぞれ異なる方法で対処している。松井建設は、大正時代の東京進出、第二次大戦前後の株式会社化を経て一般建築・寺社建築を請け負い、ゼネコン化し、金剛組のように宮大工を内部に抱え込まなかった。それゆえ、神社仏閣建築の需要変動にあわせた経営が可能となり、金剛組のように債務超過をしてまで職人を抱え込む必然性が無くなったのである。

他方で大手ゼネコン5社の一つにまで成長した竹中は、昨今の文化財保護の流れに応じ、一度はな

くした寺社部門を再び立ち上げていく。この過程で、竹中は大手ゼネコンとして獲得してきた政府や他企業とのつながりを寺社事業に活用している。実際、近年の某大規模寺院改修工事に際して金剛組は大手ゼネコンの仲介を経ねば獲得できなかった。このことを鑑みれば、より政府と太いパイプをもつ竹中はより多くの寺社建築工事を受注する可能性がある。

このように、建築業界の老舗企業3社は、それぞれ明治維新前後（竹中）、大正中期から昭和初期（松井）、戦後（金剛）に伝統的寺社建築から近代建築へ移行し、株式会社化などの近代化を遂行した。当初、規模面において差の無かった3社は、近代建築への移行/株式会社化への意志決定の時期の違いにより、政府、行政、顧客と取り結ぶ関係の違いを、大手ゼネコン（竹中工務店）、一般建築を手がける中堅ゼネコン（松井建設）、中堅寺社建築会社（金剛組）という後の違いにつながるのである。

4 おわりに

本論文で取り上げた3社の老舗宮大工企業は江戸時代から現在に至るまでの歴史的推移に従って、それぞれ異なった企業行動をとっている。こうしてみると、金剛組の衰退は、政府、各省庁、銀行、顧客といった彼らの事業を形成する他者との関係において生じており、同様に竹中工務店の発展は明治初期において、明治政府—三井家との関係の上で生じたものである。松井建設の存続もまた、大正期からの近代化・株式会社化が、戦後の近代建築への転換と宮大工集団を需要変動に併せて動員しうるゼネコン化の布石となっているのである。

これらの発見事実を通じて見出すことができるのは、先行研究が論じてきたように、単純に「家訓＝暖簾」を固守し続けること、家訓、家憲、暖簾を「掛け替える」ことも、必ずしも企業の存続に直結しないという事実である。金剛組の事例が示すように、組織の近代化を図るということは、政府や銀行といったアクターを彼らの事業に不可避的にやむをえず引き込むことを意味する。そのため、これらのアクターの動向次第においては、金剛組がいかに技術力を維持し続けていても、衰退及び倒産危機に追い込まれてしまうのである。それゆえ、老舗企業の存続とその軌跡は先行研究が想定してきたような市場原理への適応のみによってもたらされるのではなく、事業を営むにあたって、承業経営者がいかなる他者

と関係を取り結ぶのか、そして関係を取り結んだ（無理やり関係を取り結ばされた）他者（政府、金融機関など）との関係において大きく変わってくるのである。そして、アクターが当該企業に対してどのような関係行使してくるのか、という視点からのみ捉えることができないのである。

さらにこれらの発見事実から、老舗企業の存続と組織文化の関係性を、経営者の実践に注目することで再構築する必要があると考えられる。明治期における竹中の近代建築への移行、大正～戦前期における松井の東京進出と株式会社化、戦後の金剛の近代化という経営の転換に際してその時代の経営者は、自社が保有する強力な組織文化に対する解釈を変え、事業内容や組織構造に変革をくわえていく。

これまでの老舗企業研究では経営者についてほとんど着目されず、議論の対象に上げられてこなかった。このことから、組織文化に変更をくわえる主体として再定位していく必要がある¹⁶⁾。

そこで本論文では、組織文化の継承者であるはずの老舗企業の経営者が、何故、組織文化に対する解釈を変え得るのかについて、着目する必要性があると考えた。そして、3社の老舗企業の経営者（中興の祖）で商業学校、朝鮮で商いを学んだ14代目竹中藤右衛門や大学で西洋建築を学び竹中に勤めた15代目松井角平、入り婿であり、近代建築を学んだ39代目金剛利隆といった人々のライフストーリーにもとづく継承と組織変革を比較分析してきた。

竹中は、近代建築への移行の際に大隅流という伝統を儀礼化し、戦後はこの大隅流の存在をもって社寺建築分野に再参入した。一方で金剛は、確かに金剛の伝統を固持した。その結果、技能や技術の継承に成功し、戦後の神社仏閣事業再興に際して多くの受注を獲得したが、そのプロセスで関係を取り結んだ銀行や監督省庁との関係において、組織文化にもとづく組織運営（組方式）が衰退への引き金となった。他方で松井は、江戸期より維持していた組織運営を、近代建築への転換に際して読替えて、ゼネコン化していった。このため職人を抱え込むことに固執することなく、金剛のように銀行との関係において、窮地に追い込まれることを回避し得た。このように老舗企業の経営者は、彼らを取り巻く他者との関係性のもとで、自社の事業を有利に運ぶために組織文化を資源として捉え行使しているのである。

以上の分析から明らかなのは、承業経営者による「組織文化のかけかえ」は、彼らを取り巻く他者と

の関係性の上で生じている点である。老舗企業の組織文化は、他者との関係において経営者によって儀礼化(竹中)や、固持(金剛)、読み替え(松井)され、その企業が存続するか否かは、かけかえを通じて得た他者との関係性のもとで決まる。つまり、老舗企業の企業家精神とは、自らの組織の存続をかけて表出し、生き残るためのものであり、場合によっては先祖伝来の組織文化を捨て、また、一回捨てたものを取り戻すこともある。その関係の中で組織文化の使い方が変わるという道具的な側面に注目したのが本論文の特徴である。この点において、老舗企業と組織文化の関係は、存続を説明するための要因としてではなく、経営者が存続を図るプロセスを記述するための概念として、再定位する必要があると考えられる。

【謝辞】

本論文は、平成 24-25 年度科学研究費補助金研究活動スタート支援(研究課題番号:24830108)による研究成果の一部である。本論文の執筆にあたり、インタビュー及びアンケート、資料閲覧等で多くの皆様に多大なるご協力を賜りました。厚く御礼申し上げます。また、シニア・エディターの福岡路先生をはじめとする2名の匿名レフェリーの先生より数多くの貴重なコメントをいただきました。記して感謝申し上げます。

【注釈】

- 1) 経年的について、広辞苑では、「年数を経ること」と記されているが、同時に過程の変化をみるものがなかったかつての研究に対して、その過程をみていくのが本論文の経年的分析である。老舗企業の存続の過程の中に大きな変化があればそのことも分析の対象にし、そこから評価ができる分析をしなくてはならないと考える(e.g., 曾根・吉村, 2004; 上村・曾根, 2009 ほか)。
- 2) 老舗企業を対象とした研究の多くは、区切りがよいという理由などで、創業から 100 年以上を老舗企業として定義し、研究対象とした(e.g., 大阪商工会議所編, 1981; 神田・岩崎, 1996; 横澤編, 2000; 帝国データバンク史料館・産業調査部編, 2009; 久保田, 2010 ほか)。しかし、存続年数のみで老舗と定義する研究に疑問を呈するなど、それに倣わない研究も定量調査が盛んに行われるようになり始めた時期からも少数存在する(e.g., 松本, 1977; 小松, 1987 ほか)。本研究の対象となる宮大工企業は、幕藩体制が崩れた明治維新において存続の危機に瀕していることから、本研究では、存続年数で老舗企業を定めるのではなく、宮大工にとって転換期となった明治維新を基準に考察する。老舗企業研究以外でも伝統産地を対象とした研究において、とくに明治維新を乗り越えた企業家活動に着目し、陶磁器産地の長

期存続について論じた研究も存在する(e.g., 山田・伊藤, 2013)。

- 3) 本谷(1998)は、本谷自身の研究結果と、神田・岩崎(1996 ほか)らの研究を参照した上で、老舗企業を「独自の強みを基にうまく経営をおこなって利益を生み出し、一定の成長とともに存続してきた企業」(p.179)と定義し、そのコアコンピタンスを「暖簾」に求めている。さらに、老舗企業にとっての優位な要因を、「存続基盤としての伝統遵守」、「環境変化に対応した変革」、「経営理念やビジョンの明確化と浸透」、「取引先との継続的關係」、「顧客志向」と指摘している。
- 4) 主な調査項目として、①経営革新性と保守性、②商慣行、③地域貢献、④商圏・技術の変化、⑤取締役、創業者一族の割合、⑥地域密着性及び本社の所在地の特徴、⑦マネジメント指標(26 項目)、⑧経学の重視点、⑨長期取引関係の特長、⑩経学障害と解決策、⑪フェースシートをあげている。そして、これらの企業の存続要因を、企業風土や理念、時代に対応した経営などとしている。
- 5) 明治維新以前より存続し宮大工を源流とした、株式会社化している建設会社は、われわれの調査によると現時点において 25 社しか残存していない。江戸期から伝わるような家訓や店則などは、金剛組の 1 社しか確認できなかった。しかも家訓が記されている江戸中期に 32 代目喜定による「職家心得之事」の翻刻が行われるまでは、家訓の存在自体が失伝していた。
- 6) 1781(安永 10)年には本店が傾壊し、再建を試みたが、時は田沼意次の政治で世相が乱れていたため、本建築に 8 年の歳月を要した。さらには、天保の改革で儉約令が出され、衣類の華美なものは駆逐され、高級呉服の販売禁止や木綿にいたるまで値下げと正札販売を命じられた。このため、同業他社の多くが倒産、休業に追い込まれ、松坂屋の経営も苦境に立たされた。さらに幕末期では、秩序の乱れにより、売上が激減した。京都の仕入れ店は蛤御門の戦いで全焼している。名古屋本店では、尾張藩が米切手の回収、凶作、戊辰戦争の軍事費調達等による財政逼迫のため御用金の賦課等が続いた。明治になると、藩債問題が生じ、明治 6 年に「天保 14 年以前のもは失効、慶応 3 年までのものは 50 年々賦・無利息償還」と明治政府が布告し、尾張藩に 120 万両もの大金を調達していた伊藤家の被害は甚大であった。このため、政商の立場にありながら工業化、多角化への展開に大きく遅れをとった。
- 7) 西武の堤義明氏に着目した永川(1984)がある。先代の堤康次郎から帝王学を継承した堤義明の破格の事業魂と天才的な大衆戦略の全貌を明かすとして、堤親子の特異性に変革の要因を帰着させている。
- 8) 企業の存続を図る承業経営者の実践を捉えるためには、これまでも論じてきたように「近代への幻想」にもとづいて資料を操作している限りにおいては困難であり、特別な方法論的構えが必要であると考えられる。例えば、佐藤(2001)、保刈(2004)

- は、必然的に過去に接近を試みる歴史学者自身のポジションやバイアスに最大の注意を払う必要があると歴史への真摯さを訴える。われわれも一次資料の調査、聞き取り調査の双方を行う立場から、歴史に対し無意識な資料の操作や研究に都合のよい解釈にならないようこれらの心構えが必要であると考え。
- 9) この研究で用いる史料は主に、老舗宮大工企業の金剛家、竹中家に伝わる文書である。現時点で確認することができた 22 通の「金剛正和家文書」、竹中家に残る「番匠用留」、「開留」などの「大隅流」にかんする文書、さらには周辺史料となる、「四天王寺文書」、松井家関連の「井波町関係文書」である。
- 10) 江戸時代末期に記された史料『番匠用留』や竹中工務店の遺構調査からも 9 代目竹中和泉輔正敏は、名古屋（尾張）で寂光院などの仕事で直接指揮が取れず、大棟梁制を敷いていた。
- 11) このとき子供だった 14 代目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、鎮頭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, p.41）
- 12) 事例として、昭和 30 年代の社史編纂等がある。戦前に失伝した大隅流祭式を研究させ、まとめている。また、株式未上場について 14 代目藤右衛門は、「それは確かに、公開して資本を集めるというのは、あるいはそういう時代かもわかりません。（中略）また、資本を集めることの利益を知らんわけでもないのですが、しかし私どもはこの前にもお話ししたように、どうも自分の力相応の仕事をしておればいいという考え方なんです。いたずらに大きくなりたいという考えを持っていないのです。ちょっとここだけは、私どもの精神は少し違うんだ。ハッソソ。場合によっては、利害を超越しても責任を全うするのが、竹中の伝統的な精神なのだから、そういう独自の経営方針を、株主から拘束されたくないし毎日株の相場を見なければならんとか、株が下がって株主からぐずぐずいわれるなんていやですよ」（田中、1982, pp.315-316）と述べている。
- 13) 金剛氏史料の「金剛氏系図」には、「夫人皇三十二代用明天皇之御宇皇太子伽藍御建立之節、自異国堂塔作金剛早水永路三人大工被召寄四天王寺御建立時金剛重光当山被残置是当家始祖也」とあり、他の大工の早水、永路とともに渡来したとされる。
- 14) 39 代目も「もっと仕事をやらないかん、間口も広げなくてはということで、学校、マンション、住宅、そういう一般の仕事もいただいたらやるとした。一般の仕事、お寺やお宮さんの仕事を半分半分ぐらいにして売上を増やしていったんですわ。組織は広がったが、利益率は良くないですから、だんだん苦しく、しんどい仕事が増えるばかりでした」（39 代目金剛剛隆氏、2010 年 5 月 28 日、大阪市内）と当時を述懐している。

- 15) 「別に会社法や商法がなければ、うちの会社も別に今も何の問題もなく存続していたと思うし、株式会社金剛組を作る必要は何もなかったですよ。できればね。しかし、500 万円以上の請負をするには会社組織にしなくてはならない。そうしないと契約行為ができない。そういうような事が全部決められてから仕方がなくて結局、会社にしたというのが本音だと思うんですよ。だからもし現行の請負の建設の商法だとかそういうのがなければ、とくに金剛家は金剛組を作る必要がなかったのではと、今でも思っています」（40 代目金剛正和氏、2007 年 10 月 12 日、神戸大学経営学部会議室）
- 16) 在日華僑の起業の事例を通じて、高橋（2008）は、「埋め込まれた企業家」の視座を徹底する必要を指摘するとともに、企業家精神の発現メカニズムについて着目し分析を試みている。

【参考文献】

- 足立政男（1974）『老舗の家訓と家業経営』広池学園出版部。
- 安藤宣保（1977）『寺社領私考：明治維新を中心にして』愛知県郷土資料刊行会。
- 墨堤隠士（1902）『日本富豪の家憲』大学館。
- Collins, J. C. and J. I. Porras（1994）*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown.
- 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。
- Down, Simon（2006）*Narratives of enterprise: Crafting entrepreneurial self-identity in small firm*, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- de Geus, Arie（1997）*The Living Company*, Harvard Business School Press, Boston.
- DiMaggio, Paul J.（1988）*Interest and agency in institutional theory*, In Lynne G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment*, Texas: University of Chicago press, pp.3-21.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell（1991）*The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago and London: The University of Chicago Press, pp.1-38.
- 江頭詠子（2007）「社会学とオーラル・ヒストリー：ライフ・ヒストリーとオーラル・ヒストリーの関係を中心に」『大原社会問題研究所雑誌』No.585, pp.11-32.
- Garud, Raghu, Cynthia Hardy and Steve Maguire（2007）“Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue,” *Organization Studies*, Vol.28, No.7, pp. 957-969.
- 保刈実（2004）『ラディカル・オーラル・ヒストリー：オーストラリア先住民アボリジニの歴史実践』御茶の水書房。
- 堀出一郎（1995）「企業組織の老化、衰退、再生」『麗澤経済研究』

- 第3巻第2号, pp.1-18.
- 井波町史編纂委員会 (1970) 『井波町史 上巻』井波町.
- 岩崎但堂 (1914) 『極秘日本富豪の家憲』大成館.
- 神田良・岩崎尚人 (1996) 「経営戦略と持続的な競争力: 老舗企業
の調査結果から」『経済研究』第105号, pp.59-85.
- 関西国際大学地域研究所 (2004) 『老舗企業の研究: 未来をつくる
企業へのアプローチ』関西国際大学地域研究所叢書.
- 加藤敬太 (2008) 「老舗企業研究の新たな展開に向けて: 経営戦略
論における解釈的アプローチから」『企業家研究』第5号,
pp.33-44.
- 北原種忠 (1917) 『家憲正鑑』皇道會出版部.
- 小松章 (1987) 『老舗企業の経営実態と暖簾の形成メカニズム』文
部省科学研究費補助金研究成果報告書.
- 久保田章市 (2010) 『百年企業、生き残るヒント』角川SSC新書.
- Kunda, G. (1992) *Engineering Culture: Control and
Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University.
- 京都府編 (1970) 『老舗と家訓』京都府.
- 松井建設株式会社 (1989) 『松井建設四百年のあゆみ: 風雪の社寺
建築史』松井建設株式会社.
- 松本通晴 (1977) 「京都『老舗』研究」『社会科学』(同志社大学人
文科学研究所), 第23号, pp.77-107.
- 三戸公 (1991) 『家の論理 [第二巻]: 日本的経営の成立』文眞堂.
- 御厨貴 (2002) 『オーラル・ヒストリー 現代史のための口述記録』
中央公論新社.
- 宮本又次 (1980) 『大阪経済文化史談義』文献出版.
- 水谷内徹也 (1995) 「転換期の老舗経営: 北陸・金沢と京都の実態
調査分析」『研究年報』(富山大学日本海経済研究所) 第XXI巻,
pp.1-56.
- 本谷り (1998) 「老舗企業の存続志向の背景」『経済論究』(九州
大学大学院経済学会) 第101号, pp.95-111.
- 森享一 (1991) 「老舗の経営理念」『同志社商学』(同志社大学商学
会) 第42巻, 第4・5号, pp.1-34.
- 村上伸一 (1991) 「組織エコロジー論争」『北星論集』(北星学園大
学) 第28号, pp.85-118.
- 永川幸樹 (1984) 『西武軍団を動かす堤義明の発想: 末おそろしい
男の切れ方』ベストセラーズ.
- 中野卓 (1964) 『商家同族団の研究』未来社.
- 根木昭 (2001) 『日本の文化政策』勁草書房.
- Langness Gelya L. L and Frank, G. (1981) *Lives: An
Anthropological Approach to Biography*, Chandler and Sharp.
- 岡嶋隆三 (1992) 「岡山の老舗における事業展開の様相」『岡山商
科大学経営研究所報』(岡山商科大学附属経営研究所) 第13号,
pp.35-48.
- 岡嶋隆三 (1999) 「2000年代に活躍する岡山の老舗企業」『岡山商
科大学社会総合研究所報』(岡山商科大学社会総合研究所) 第20
号, pp.1-11.
- 大阪商工会議所編著 (1981) 『商いは永続とみつげたり: 老舗250
社のヒト・モノ・カネづくり』ダイヤモンド社.
- 作道洋太郎・宮本又郎・畠山秀樹・瀬岡誠・水原正亨 (1978) 『江
戸期商人の革新的行動』有斐閣.
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化: 組織を動かす見えな
い力』日本経済新聞社.
- 佐藤健二 (2001) 『歴史社会学の作法』岩波書店.
- 曾根秀一・吉村典久 (2004) 「(調査報告) 金剛組: 家訓『遺言書』
を中心に」『Working Paper Series —Faculty of Economics
Wakayama University』(和歌山大学経済学部) No.04-19.
- Steyaert, C. (2007) “Of course that is not whole (toy) story:
Entrepreneurship and the cat’s cradle,” *Journal of Business
Venturing*, Vol.22, No5, pp.733-751.
- 高橋勅徳 (2008) 「埋め込まれた企業家の企業家精神: 神戸元町界
限における華僑コミュニティを事例として」『ベンチャーレビ
ュー』No.12, pp.23-32.
- 高橋勅徳・松嶋登 (2009) 「企業家語りに潜むビッグ・ストーリー:
方法としてのナラティブ・アプローチ」『国民経済雑誌』第200
巻第3号, pp.47-69.
- 高瀬荘太郎 (1930) 『暖簾の研究』森山書店.
- 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.
- 竹中靖一 (1977) 『日本的経営の源流』ミネルヴァ書房.
- 竹中靖一・宮本又次 (1979) 『経営理念の系譜: その国際比較』東
洋文化社.
- 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.
- 谷富夫編 (1996) 『ライフヒストリーを学ぶ人のために』世界思想
社.
- 帝国データバンク史料館・産業調査部編 (2009) 『百年続く企業の
条件 老舗は変化を恐れない』朝日新聞出版.
- 上田實 (1995) 「江戸期・明治期における伊藤次郎左衛門家の企業
者活動」『名古屋文理短期大学紀要』第20号, pp.45-54.
- 上村雅洋・曾根秀一 (2009) 「四天王寺宮大工文書(一)」『Working
Paper Series —Faculty of Economics Wakayama University』
(和歌山大学経済学部) No.09-04.
- 山田幸三・伊藤博之 (2013) 「陶磁器産地の分業構造の変化と企業
家活動: 信楽焼産地の事例を中心として」『組織科学』Vol.46,
No.3, pp.4-15.
- 横澤利昌編 (2000) 『老舗企業の研究』生産性出版社.

(論文受理日:13.2.27 採択日:13.8.1)

担当審査編集委員: 福嶋路