

Research Paper Series

No. 100

企業の長期存続を可能にする関係構造：株式会社大彦組の事例

曾根秀一†

高橋勅徳‡

2012 年 1 月

† 日本学術振興会 特別研究員

‡ 首都大学東京大学院社会科学研究科 准教授

企業の長期存続を可能にする関係構造：株式会社大彦組の事例

曾根秀一（日本学術振興会 特別研究員）

高橋勅徳（首都大学東京大学院社会科学部 准教授）

1. はじめに

我が国の建設産業を見渡したとき、大手、準大手の建設会社（ゼネコン）の創業は古く、そのほとんどが江戸期、明治期に組織されている（表 1）。大手ゼネコンだけをみても、鹿島建設、清水建設、大成建設、大林組、竹中工務店のうち、大成建設を除く 4 社は戦国時代～江戸時代初期に宮大工集団として組織されており、我が国の建設業界は創業 300 年近い長寿企業が競い合う特異な業界である（曾根,2010; 曾根・高橋, 2010）。更に、宮大工の業界を見渡すと、明治維新以前から存続し、株式会社化している宮大工を源流とする建設会社は、全国に 20 社程度点在している。その内訳をみると全てが創業者一族による経営であったⁱ。本事例で取り上げる大彦組も、宮大工を生業とする長寿企業の一つである。

大彦組（だいひこぐみ）の創業は、宝永年間ⁱⁱ（1704 年～1710 年）まで遡り、300 年余の歴史をもつ。金剛三昧院四所明神社本殿ⁱⁱⁱの遷宮^{iv}の際に、大工・彦兵衛がてがけたとして棟札^vが残っていたことが確認されている。大彦組は高野山御用達の 3 つの組（大建組、大平組）の中で唯一、法人化した企業である（株式会社化は 2000 年）。今もなお大彦組は高野山の御用達として、連綿と高野町内、金剛峰寺に近接した地で

大工業を行っている。大彦組は、他の 200 年以上存続し、株式会社化している全国の宮大工出身の建設会社 17 社に比べて株式会社化が最も遅く、唯一平成以降に実行された。現在の代表取締役は辻本彦兵衛氏であり、代々辻本家が経営を取り仕切り、代々の当主は「彦兵衛」と名乗ってきた。

同社は創業以来、高野山の御用達として、日頃のメンテナンスはもちろん、20～25 年に 1 度の遷宮などの要望にも応えてきた。この高野山との関係を基盤に、大彦組は全国の真言宗の寺院を中心に受注してきた。大彦組は、現在もなお、宮大工を社内に抱えており、全国的に多くの改修工事を引き受けるなど、伝統建築の分野でその名を知られた企業である。また大彦組は、この伝統建築で蓄積してきた実績から、単に神社仏閣の修復工事を行うだけでなく、伝統建築で培った技術を応用し、伝統と近代技術を融合した新築の寺社も扱っている。例えば、東広島の寺院からも金箔を大量に使用した金色堂新築を受注している。創業以来、社寺建築での経験を延々と積みかさね、社寺建築の設計・施工・文化財建造物の復元、修理を中心に建築基準法を満たすための省庁への申請や確認の業務、現場管理までの業務をすべて行っている。

他方で、大彦組は、ほかの寺社建築会社

とは異なるユニークな特徴を有する。まず、大彦組の工事内容は、約 90%を寺社建築分野に集中している。これは、他の寺社建築会社（例えば松井建設、金剛組など^{vi}）と比べても特異な収益構造を有する建築会社である。次に、創業以来、設計と施工を一貫して請け負う、設計施行一貫体制を創業以来貫いている^{vii}。現在、一般建築を手がける建設会社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、施工に関わる職人を抱え込むため高コスト体質になりやすく、仕事の受注に不利な戦いを強いられる。そのため設計と施工を分離する企業が、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き^{viii}、職人も組内に抱え込み、大彦流を連綿と守り抜いてきたのである。

設計施工一貫体制の下、多くの職人を抱えることは、大彦組の高い技術力を担保する。同時に、職人を抱え込むことは仕事の受注に際して、コスト面で厳しい競争を強いられるという問題を生む。多くの企業が、設計施工を分離することで、コスト面で優位に立っている現状において、大彦組はいかにして生き残りを果たしてきたのであろうか。本稿では、大彦組の歴史をたどりながら、同社の長期存続を可能にした関係構造について検討を行っていくことにする。

2. 歴史的に獲得された技術力

大彦組を経営する辻本家（彦兵衛）は、少なくとも江戸中期より高野山の御用達として取り立てられ、将軍家からの安定した

禄に預かっていた^{ix}。高野山は、真言宗の総本山である金剛峯寺を擁し、平安時代の開山以来、天皇家をはじめ、時の権力者とも強い結びつきを保っていた。江戸時代以降は、徳川家が高野山を菩提所と定めたため、諸大名をはじめ多くの有力者が高野山に霊屋、墓碑、供養塔などを建立するようになった。その寺領も広大なものであり、山内の寺院数だけでも 117 ヶ寺を数える。そのため、大彦組は全国各地で神社仏閣の建築・修繕に携わる必要がなく、高野山内の仕事のみを請ければそれでよかった^x。

大彦組に限らず、明治維新以前の宮大工集団でかつ、現在もなお存続している建築会社の多くは、大名家や宗門といった何らかの権力集団のお抱えとして事業を営んでいる。それ故、このような宮大工集団は主家との関係維持に細心の注意を払いつつ、「お抱え」の根拠たる技術力を維持することを目指して「組制度」と呼ばれる組織構造を採用することが多かった（曾根, 2004; 2010）^{xi}。これは、複数の職人を「組」として組織し複数抱えることで、「組」間で競争関係を作り上げることで、技術力の向上（および、技術の失伝を防ぐ）が狙いにあった。天皇家、徳川家、真言宗門徒を背後に控える高野山のお抱えである大彦組も例外ではなく、当主を頂点にして、その配下に複数の棟梁（組）を配置し、宮大工たちは、大彦組に抱え込まれるという組織構造を有していた^{xii}。

大彦組内において、実際に建築の仕事を手がける大工の人数は、時代によって異な

るが、昭和 30 年代までは、計 5～6 人の棟梁に率いられ、その下に 50～60 人の宮大工たちが所属していた（図 1）。現当主の辻本彦兵衛氏は、「職人同士の競争が技能の継承に重要であり、競わせてきた」（代表取締役辻本彦兵衛氏，2009 年 12 月 17 日，株式会社大彦組応接室）と述べ、職人たちは大彦組内において切磋琢磨し、技能を継承してきた。

この技能継承の基礎となるのが、徒弟制であり、弟子たちを大彦組内に住ませ、生活をともして、技を磨いてきたのである^{xiii}。入門後の新弟子は、兄弟子から掃除や手伝いといった基本を教え込まれ、5、6 年で年明け（ねんあけ）と呼んで卒業する。しかし、実際に宮大工の仕事が出来るようになるには最低 10 年にかかるという。こうした基本をもとにして 10 年ほどでお堂などの重要な個所の担当を任されるようになる。その後、さらに約 10 年修行を積むことで、ようやく現場棟梁が出来るようになる。

現場棟梁は自分の仕事だけではなく、設計や施工が予定通りに進んでいるか監督し、発注主との交渉、弟子の育成などにも目を配って現場の大工をまとめながら仕事を完成に導かせることが求められる。現場で自分がどれだけ鉋掛けや鑿使いが上手でもそれだけでは一人前の棟梁とはいえない。

また、寺社建築では単純に図面どおりに造って済むものではなく、とくに曲線を扱うと図面どおりにはならないことが

多い。その時、現場棟梁は設計者と大工の中にたって調整・橋渡しが出来なければならない、人格もそれなりに秀でることが要求される。このため、本当の棟梁として務まるようになるには 20 年から 30 年の修行が必要とされる^{xiv}。修行を勤め上げ、職人が力をつけると独立することが許され¹、実際に尾上組^{xv}が大彦組から独立し高野山内で活動している^{xvi}。

更に高野山では、御用達大工を 1 つに独占させる形態はとらなかった。高野山は、高野山中央部を大彦組、東部を大平組（だいへいぐみ）、西部を大建組（だいけんぐみ）に棲み分けて、安定的な事業継続を確保しつつ、技能の退廃・失伝を防ぐ仕組みを有していた（図 2）。当然、三者間でも技術力を巡って競争関係が働くことになるが、大彦組・太平組・大建組は、毎年、一定額の受注が見込めるからこそ、高野山という辺境の地でも多くの職人を抱え込む組制度の維持が可能であった。明治以後、寺社建築が衰退していく中で、大彦組が多くの職人を抱え続ける必要があったのは、高野山からの継続的かつ大規模な仕事の受注と、太平組・大建組との競争という歴史的経緯が背景としてあった。

以上のように、大彦組は、御用達宮大工として、高野山との関係を基盤に安定した収入を得ていた。それゆえ、大彦組の存続において重要なことは、新規顧客の開拓や営業活動ではなく、高野山を抱えとして相応しい技能を維持し、多くの大工を抱

え込み高野山の要求に応じていくことであった。このため、大彦組に以下のような特徴を獲得していくことになった。第1に、まず、一定規模で、なおかつ定期的に高野山から仕事が発注され、かつ、太平組・大建組という競合集団が存在していたため、多くの職人を抱える組制度を維持し、技術の向上と確実な継承を図る必要があった。第2に、高野山固有の建築物に対する、特殊な技能やノウハウを保持する必要があった^{xvii}。例えば、20年～25年ごとに行われる遷宮など、寺社の建造・修復が出来る技能をもった人材を囲い込まなければならなかった。大彦組は、高野山からの安定した仕事の発注と太平組・大建組との競争関係の下で、伝統建築に関する高い技術力と豊富なノウハウ、それらを体現する職人を獲得していった。これらは、現在の大彦組の事業を支える資源であるのと同時に、明治維新以後、衰退していく伝統建築産業において生き残るに際して、足かせにもなっていく。次節では、明治維新以後、伝統建築産業を取り巻く関係が変化していくなかで、大彦組がいかにか生き残りを果たしていったのかについて、注目していく。

3. 伝統建築の復活に伴う困難

大彦組を巡る状況が変わったのは、明治維新とその後続いた廃仏毀釈であった。まず、1868（慶応4）年に廃仏毀釈の令が発布されたことにより、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。この令により、

神仏分離、廃仏の外に、その後の修験道の廃止、境内付属地の土地^{xviii}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、廃業も多く見られた^{xix}。更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、宮大工たちの雇用主であり、禄を授けていた大名家が消失してしまった^{xx}。これ以後、各宮大工は生き残りを賭けて、伝統建築の維持あるいは近代建築（西洋建築）への転換を図っていくことになる^{xxi}。

高野山もまた例外ではなく、明治維新当時に存在した680ヶ寺が、1884（明治17）年には431ヶ寺に減少し、所有地は限定されることになった。しかしながら、高野山は、天皇家との強いつながりもあり、またその信者数も日本国内の宗教勢力で最大規模を誇る。かつ、高野山・金剛峯寺は真言宗の総本山のため、毎年関係寺院などから収入が得られ、全国の真言宗の僧侶が修行に集まるため、廃藩置県後も寺社の規模が縮小されることが少なく、他寺院と比べて廃仏毀釈の影響は限定的であった。さらに山々に閉鎖された高野山という地理的条件により、交通システムが整っていなかったため、仕事を失った他地域の宮大工集団が高野山に参入するといった急激な変化も生じなかった^{xxii}。このため、前近代からの顧客との関係が引き続き継続され、大彦組の

事業のシステムに大きな変化は生じなかった。実際、明治以後も大彦組では営業活動を行う必要がなく、大工を抱え込み、徒弟制度の継続といった旧来の伝統を継承し、近代建築への移行や株式会社化の必要がなかったのである。実際、高野山の建築は、昭和 30 年代まで大彦組、大平組、大建組とともに前近代から引き続き棲み分けされ、安定した仕事の受注を受けていた。大彦組は、高野山のための仕事をしていればよく、抱え込まれた棟梁や大工たちも当主の目がいき届く高野山内で動く存在であった。

しかし、大正時代頃から廃仏毀釈の影響が高野山にも及び、高野山の大規模工事が減少し初め、大平組や大建組も苦しくなっていた^{xxiii}。そこで、大平組や大建組は寺社建築に見切りをつけ、高野山内で商店など一般建築に積極的に進出していく。しかし、これらの仕事の受注も頭打ちとなっていた。更に、第二次世界大戦の開戦という追い打ちが重なり、終戦後に高野山御用達の宮大工集団として残ったのは大彦組だけであった。

しかしながら、明治維新以後、窮地に追い込まれていた寺社建築業界は、1950（昭和 25）年、「文化財保護法」が制定・施行（1949（昭和 29）年に改正）されて以後、風向きが変わった。文化財保護法の制定・施行によって、戦後の文化財保護体制の基本が確立され、寺社建築が安定的な産業として成立し、大彦組は伝統の下で守り続けた技術力の高さから脚光を浴びることになる。ところが、文化財保護法の制定・施行

は、必ずしも大彦組に追い風にならなかった。終戦後には伝統建築を含む建築業を取り巻く法的環境が大幅に変わってしまったのである。

まず、労働基準法の導入により、最低賃金等が定められ、職人を抱え込むだけでも費用が嵩むようになった。その結果、大彦組を始め、全国の宮大工企業が実践してきた寺社建築サイクルに併せた宮大工雇用の自由な縮小/拡大が厳しくなった。

もちろん、労働基準法は従業員を雇用する法人に適用される。そのため、あえて法人化せずに、棟梁が建築案件毎に弟子や仲間の職人を集めるという、自営業者の集団として大彦組の存続を図ることも可能である。しかし、伝統建築の主な施主が寺社の所有者から行政（地方自治体や文化庁）に移るに従い、建築案件の受注方法も個人ベースの繋がりから競争入札に変更していった。この競争入札に参加するために、法人化は前提条件となる。当然、法人化することは、職人集団を抱え込むことで人件費が高騰するというリスクを抱えることになる^{xxiv}。仕事を受注するためには法人化せねばならず、法人化すると人件費が嵩む。明治維新と第二次世界大戦をくぐり抜けた宮大工集団が、戦後、法人化した後に倒産する現象が相次いだのは、法人化による人件費の高騰という問題を克服し得なかったからであると考えられる（曾根, 2010）。

この法人化と人件費の高騰という問題を克服するもう一つの方法は、設計と施工を分離し、職人集団を法人から切り離してし

まうことである。竹中工務店、清水建設といった、宮大工集団を起源とする大手ゼネコンは、法人化に際して本社機能を設計と営業に集中し、職人集団を受注案件毎に動員する組織を構築することで、寺社の建築サイクルに合わせた従業員の拡大・縮小を可能とすることで、生き残りを果たした。また、このような設計と施工の分離によって、寺社建築から一般建築や近代建築、土木といった事業内容の転換に際し、外部市場から職人、技術者、労働者を動員することが容易になる。廃仏毀釈によって窮地に追い込まれた宮大工集団が生き残り、大手ゼネコンへと成長できるか否かは、いち早く法人化し、本社機能を設計と営業に集中し、近代建築や土木に事業内容を転換できるか否かに掛かっていた（曾根, 2010）。

しかしながら、大彦組は法人化に際して設計と施工を分離することはできなかった。先述しているように、大彦組が廃仏毀釈と第二次世界大戦を乗り越え存続を果たしたのは、高野山から安定した受注を得られたからである。当然、高野山から仕事を受けるためには、高度な技術を維持する必要がある、設計と施工を分離することで、職人集団の技術力が低下することは望ましいことではない。また、他地域の宮大工企業と異なり、長年、高野山から安定した受注を得ていた大彦組には、一般建築や土木を受注する技術力や営業ノウハウを持たない。それ故、法人化に際して設計と施工を分離し、一般建築や近代建築に転換し、市場に溢れる一般建築会社と競争することも難し

かった。

こうした背景の下で、大彦組は法人化の途を歩まざる得なくなった。1957(昭和 32)年に有限会社化（法人化）し、人員を削減し、規模を縮小することで無駄を省いていくことで、設計・施工一貫体制と職人集団の確保を図っていったのである^{xxv}。

しかし、このような大彦組の努力にもかかわらず、高野山における寺社建築の状況は悪化の一途を辿ることになる。伝統建築にも、戦後に制定された建築基準法（1950年）や消防法への対応が求められた結果、戦前のような焼失による再建工事も激減していったのである。その結果、大彦組、大平組、大建組による高野山内の棲み分けは完全に崩壊し、組間の争いの中から大彦組以外の組は廃業せざるを得なくなってしまった^{xxvi}。残された大彦組の状況も、依然と比して芳しい物ではなかった。再建・修繕された伝統建築物は以前より防災性が高く、建築案件の発生するサイクルは長くなる。更に、文化財保護法の制定により、高野山の伝統建築物の再建・修繕案件は、入札が原則として求められるようになった。その結果、設計・施工を分離し、コスト競争力を高めた県外の手ゼネコン（例えば大林組）が参入し始めたのである。その結果、大彦組は、歴史的な高野山との繋がりと、その繋がりを下に蓄積してきた技術力を基盤としながら、一般建築でも近代建築でも無く、伝統建築分野で生き残る途を探ることが求められたのである。

4. 新築の伝統建築への転換

大彦組が存続をかけて新たな事業展開を模索し始めた 1950 年代当時、伝統建築を巡る状況は必ずしも好ましいものではなかった。まず、寺社側は、明治維新以後、寺社領の削減、檀家数の減少、収入源が縮小している状況にあり、その採算性が厳しくなっている。このため、寺社側も観光をメインにシフトチェンジするなど、収入の維持を図るようになっている。さらに、厳しい財政状況の中、檀家からも入札制の導入が要求され、工事金額も減少傾向にあった。

さらに、1975(昭和 50)年前後になると、これまで陸の孤島であった高野山の道路網も整備され、それまでの紀南地域の営業範囲から^{xxvii}、他府県にも進出しやすい状況となっていく。しかし、皮肉なことに、同時に他府県を本拠地とする同業他社も仕事を得るため高野山に進出を図るようになり、入札制度の導入と共に、長年この地に根を下ろしてきた大彦組の優位性は失われつつあった。

こうした厳しい状況を打開しようと、中部工業大学(現在の中部大学)の工学部建築学科を卒業した現当主辻本彦兵衛氏のもと、2000(平成 12)年に従業員を 10 名前後で維持したまま^{xxviii}、株式会社化^{xxix}を果たした。ここで注意せねばならないのは、辻本氏の狙いが、株式会社化によって信用力を高め株式市場や銀行から資金を調達し、文化財保護法が適用される伝統建築物の再建・修繕事業を拡大していくことではなかったことである。辻本氏は、金剛峯寺の内

局の 6 名の役員からの信頼を得ることを先代に引き続き大事にしてきた。それは、この役員衆が 4 年の任期を終えて、新任の役員に引き継ぎを行い、全国各地の寺院に帰省した際に口コミで新規の仕事が発生する可能性があるからである。さらには、全国の高野山真言宗関係を中心に営業及び受注を行い、新築の伝統建築を積極的に受注することに全力を傾けたのである。

辻本氏が新築の伝統建築に着目したのは、競争入札ではなく特命受注が可能であるからであった(「新築の」伝統建築であれば、文化財保護法の適用外である)。高野山が掲げる真言宗は日本最大規模の宗教法人であり、著名な四国八十八箇所に限らず、多くの末寺を抱えている。当然、消失や老朽化などの事情で、新築の伝統建築の案件が発生する。辻本氏は、長年高野山で伝統建築を請け負ってきた実績をもとに、全国に点在する真言宗の寺社から、新築の伝統建築を受注することを目指したのである。

もちろん、このような新築の伝統建築を受注する際にも、入札制が導入されることもある。この入札に際しては、伝統技術を持たない一般の建設会社が容易に参入し、競争になる。ここで辻本氏は、あえて入札による受注を避け、自分たちの仕事を理解し、特命受注を得ることが可能な顧客を獲得することに注力した。

辻本氏が、このような特命受注に拘ったのは、幾つかの理由が考えられる。

まず、一般の建築会社との入札に打ち勝つことに集中した場合、受注できるのは「新

築の伝統建築」ではなく、寺社を模した「新築の一般建築」が中心となる。長期的な視点でみた場合、このような建築案件は、自分たちの技術を生かし、継承していくことは非常に困難になってくる^{xxx}。無理をして仕事を請け、粗末なものをつくれれば、宮大工としての「手が荒れる」。つまり、大彦組の評判を落とし、自身の競争力の源泉である高野山との関係も失うと考え、客の選別を行っていったのである^{xxxi}。

次に、顧客である寺社全てが、安価な寺社建築を求めていることに、辻本氏は気づいていた。そもそも寺社は僧侶の修行の場である。当然、僧侶の修行は、宗派の伝統に則った様式で建築された寺社で行うのが望ましい。同時に、寺社は檀家にとって冠婚葬祭の場でもある。歴史も由緒もあり檀家の多い（つまりは経済的に余裕のある）寺社ほど、新築に際しては伝統を守ることが求められる。他方で、明治維新以後の苦境から、伝統建築に対応しうる技術力を有した建築会社は少なく、一般建築会社に建設を依頼しているのが現状である。それ故、新築の伝統建築を求める顧客（寺社）は、全国に潜在していると考えたのである。

こうした辻本氏の狙いが実現した具体的事例が、2008（平成 20）年 11 月に完成した、広島県東広島市にある龍玄精舎^{xxxii}金色堂である。受注のきっかけは、大彦組が東広島と隣接する呉市の寺院（真言宗系）で仕事を行っている際に、宗派的にもつながりのなかった同舎が大彦組の技術力に注目し、仕事を依頼したことがはじまりである。

その後、同舎からの依頼に応じていくうちに、仁王門などの大型案件が特命で発注され、金色堂の設計施工の要望もなされたのである。

この金箔をふんだんに用いた金色堂を設計施工するには通常の寺社建築とは異なる特殊な技術や作業が必要となる。一回白木で組んで、しばらくして木が乾燥してなじんできたところで、もう一度白木で組んだものをばらして、京都に運び金箔を貼って、再度、現場に移動させて、もう一回組み立てるという手間がかかる。さらには、金箔を貼ったあとは、鉋で削ったり、上から叩いたりすることができないため、大変な労力と技術がいる。当然、金色堂を手がけることのできる建設会社は数が限られる。龍玄精舎金色堂の特命受注は、大彦組の持つ高度な技術力が見込まれたからであった。

5. 特命受注が切り開く新たな収益源

以上のように、辻本氏は高野山との繋がりや技術力を基盤に、全国に潜在する大～中規模クラスの寺社を中心とした新築の伝統建築案件を探索し、特命受注を獲得していくことに成功した。しかし、特命受注の獲得を増やすことだけが、大彦組の安定的な経営に直結するわけではなかった。寺社建築も景気の変動によって受注数が変動する。建設会社全般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、多くの大工を抱えてきた大彦組にとって、難しい対応を迫られることになる^{xxxiii}。

確かに、大彦組にとって設計施工一貫体制は、安定した受注の時代には技術的な優位性をベースに、各寺社から特命受注を「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。とりわけ、1994（平成6）年のバブル崩壊以後、寺社の仕事も減少していくなかで、特命受注の拡大だけで大彦組の安定経営を維持することは難しくなりつつあった。

そうしたときに大彦組の建築の流儀を守りながら寺社から要望される檀家や観光客のニーズに合わせたスロープや床暖房の設置などに対応していった。こうした要望に応えていくことにより信頼関係を構築し、次の改築時、あるいは新築時において、設計施工を行ってきた大彦組へ再度依頼されるという可能性が極めて高くなるのである。

さらに、1990年頃から大彦組が新たな収益源として強化したのが、全国の真言宗寺院を中心としたアフターサービスの事業であった^{xxxiv}。寺社の耐用年数は、100年をゆうに超える。しかし、一般の建設会社は、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重要視していなかった。この背景には、そもそも一般建築の耐用年数が短いこと、高度経済成長期は新築の要望が多かったこと、そして、建物を顧客に引き渡した後、下請け企業が担う事業と見なされてきたことがあげられる。

アフターサービスを収益源として捉え直したとき、大彦組には他の一般建設会社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はなく、建物の設計図と施工を担当した大工を社内に抱えている。このことは、他社では複雑すぎて扱えない案件でも大彦組では工期を短く、かつ安く対応できるという他社にはない優位性を保つことになる。これは、補修や補強工事などのアフターサービスの際に、大彦組が受注を獲得する強力な資源となった。

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管理を収益源としている大彦組は、将来の収益源の確保まで織り込んだ設計を実践していくことになる。

例えば、1990年代後半から急速に普及した本堂の床暖房といった快適性を求める改修工事の需要が拡大していった。床暖房は、床を加温することによって床面から放射される輻射熱（遠赤外線）を利用して、部屋や身体に熱を与える暖房方法であり、床下あるいは、床そのものに発熱体を必要とするため、床自体を取り換えるなどの作業も必要となってくる工事である。当然、設計施工を一手に担当している大彦組のほうが、顧客からみて信頼感もあり効率的な改修工事の提案が可能になる^{xxxv}。こうした寺社に特化したアフターサービスを踏まえた設計・施工の実施は、規模をあえて小さくし

てい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職人を確保しているが故に、可能になると考えられる。

6. おわりに

これまで、歴史資料やインタビューデータを用いながら、経年的に大彦組について論じてきた。ここからも明らかなように、高度な技術を保持していても同じ高野山で江戸時代から競い合ってきた大建組、大平組は廃業した。一方で、大彦組は、技術を活かしながら、組（企業）を潰さないためには、規模を縮小し、職人の数を絞り、会社組織（法人化）にした時に、収益性を高くしていったのである。大工の人数が減少し、仕事を請けるに請けられないため、建設会社は、いかに収益性の高い仕事を獲得していくか、あるいは他に収入源を求めていく必要がある。ただし、他に収入源を求めていくと、結果として、他の建築会社と競争となる。その結果、会社更生法を申請することになったのが金剛組であり、職人を手放して施工を分離したのが松井建設であり、それを見越して寺社分野に参入してきたのが高松建設である。

こうした点を鑑みると、日本全国で数社しかない神社仏閣分野だけで生きていく道のテリトリーを取れたのが大彦組である。数自体は少ないものの他分野に進出せずにする要因は、経済的に恵まれた寺院が顧客だったということがあげられる^{xxxvi}。本ケースは、数少ない事例であるが、会社として

生き残る、かつ他社に手を出さず、安定的に生き残り続けるという意味で重要な意味を持つ事例である。

（引用文献）

- 安藤宣保（1977）『寺社領私考一明治維新を中心にして一』愛知県郷土資料刊行会。
- 曾根秀一（2010）「老舗企業の存続と衰退のメカニズムー宮大工企業の比較分析を通じてー」滋賀大学大学院経済学研究科博士論文。
- 曾根秀一・高橋勅徳（2010）「建設業界の競争戦略ー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・松本真紀子・吉村典久（2005）「（調査報告）大彦組」『Working Paper Series — Faculty of Economics Wakayama University』No, 05-08.
- 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。
- 和歌山県高等学校社会科協会（2009）『和歌山県の歴史散歩』山川出版社。

(表 1) 各大手・準大手建設会社の変遷

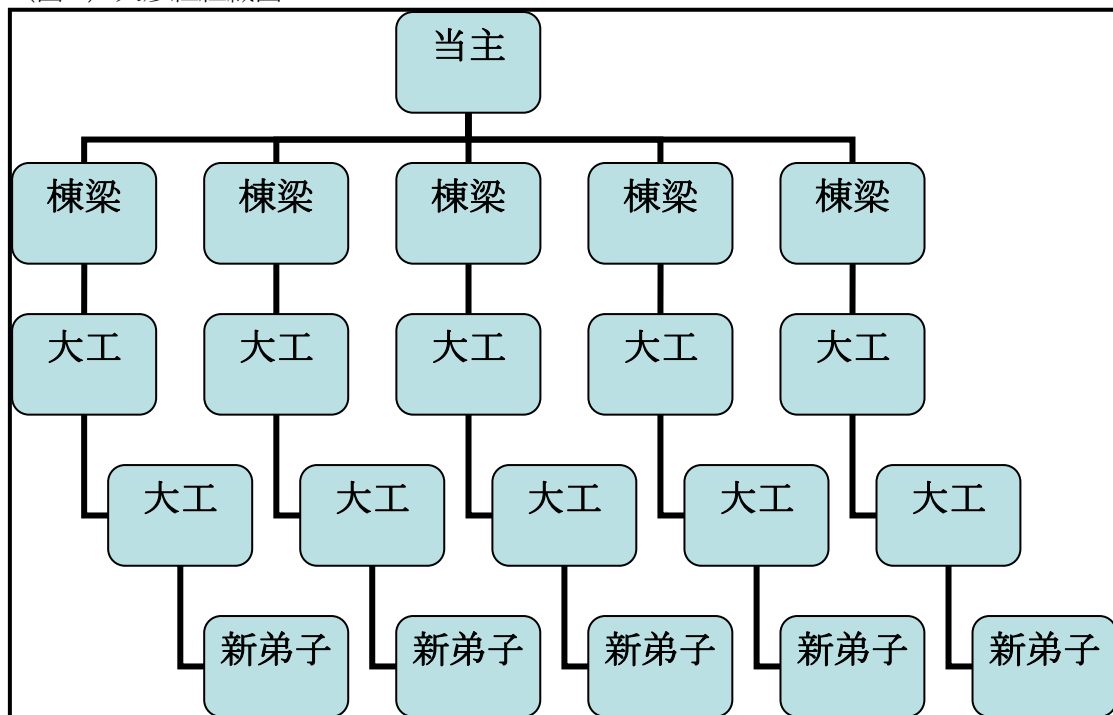
社名	創業年	東京進出年	合資会社化	株式会社化
大成建設	1873(明治 6)	1837(明治 6)	1887(明治 20)	1911(明治 44)
鹿島	1840(天保 11)	1840(天保 11)		1930(昭和 5)
清水建設	1804(文化元)	1804(文化元)	1915(大正 4)	1937(昭和 12)
大林組	1892(明治 25)	1904(明治 37)	1909(明治 42)	1918(大正 7)
竹中工務店	1610(慶長 15)	1911(明治 44)	1909(明治 42)	1937(昭和 12)
戸田建設	1881(明治 14)	1881(明治 14)	1908(明治 41)	1936(昭和 11)
西松建設	1874(明治 7)	1874(明治 7)	1929(昭和 4)	1937(昭和 12)
前田建設	1919(大正 8)	1959(昭和 34)		1946(昭和 21)
五洋建設	1896(明治 29)	1896(明治 29)	1929(昭和 4)	1954(昭和 29)
熊谷組	1898(明治 31)	1939(昭和 14)		1938(昭和 13)
三井建設	1887(明治 20)	1941(昭和 16)		1941(昭和 16)
佐藤工業	1862(文永 2)	1896(明治 29)		1931(昭和 6)
間組	1889(明治 22)	1920(大正 9)		1930(昭和 5)
東急建設	1946(昭和 21)	1946(昭和 21)		1946(昭和 21)
飛島建設	1883(明治 16)	1922(大正 11)		1916(大正 5)
フジタ	1910(明治 43)	1937(昭和 12)		1937(昭和 12)

※熊谷組、前田建設工業は、飛島建設から独立。

東急建設は東急電鉄のもと設立。

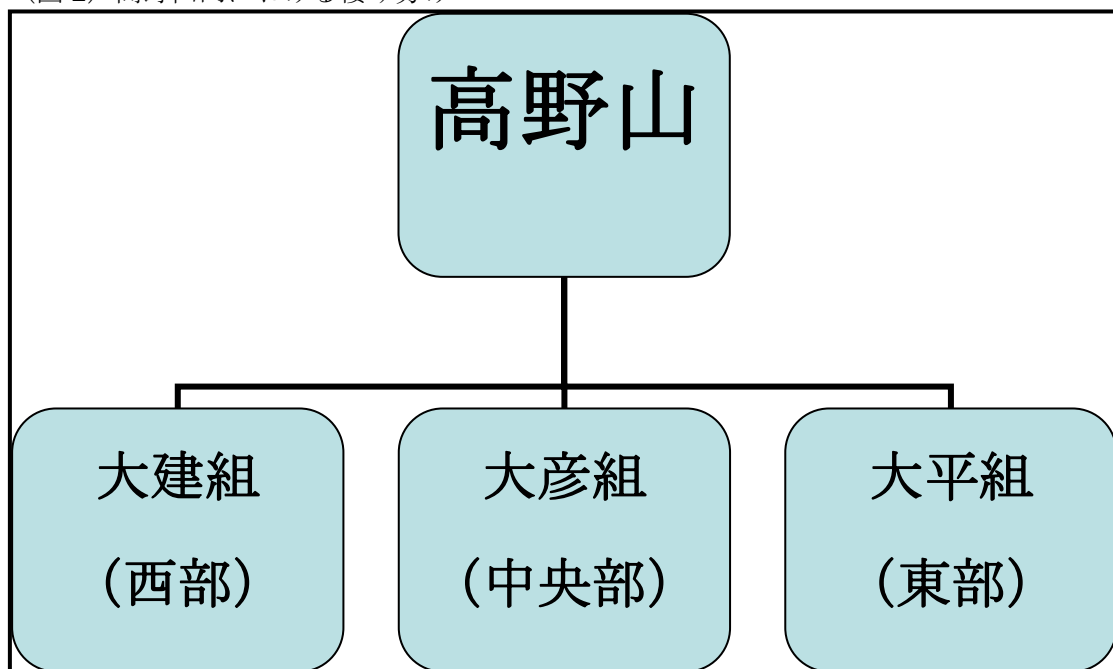
出所：曾根（2010），109 頁．

(図 1) 大彦組組織図



出所：大彦組辻本彦兵衛氏へのインタビューをもとに作成

(図 2) 高野山内における棲み分け



出所：大彦組辻本彦兵衛氏へのインタビューをもとに作成。

i 2005（平成 17）年にマンション建設を主要業務とする高松建設によって、金剛組、中村社寺の老舗宮大工企業が次々と高松傘下に入り、創業者一族は経営の第一線から退き、相談役等の役職に就いている。

ii 宝永年間は、元禄の後の年号であり、5 代將軍徳川綱吉、6 代將軍家宣の代である。主な出来事は、生類憐れみの令が廃止、また、新井白石が幕臣に取り立てられた。宝永の大地震や富士山大噴火も起きている。

iii 金剛三昧院の境内に鎮守として祀られている明神社で、一間社春日造になっている。正面の方位板裏面には、「天文廿一年四月二日より八月造了、同廿七日遷宮申了、良識七十一」との墨書があり、室町時代に建立されたことがわかっている。昭和 40 年 5 月 29 日に重要文化財に指定されている（高野山霊宝館のホームページより）。

<http://www.koyasan.or.jp/reihokan/history/building/honden.htm> - 2005 年 5 月 23 日）。

iv 遷宮（せんぐう）とは、本殿を造営・修理する際や、本殿を新たに建てた場合に、御神体を移すことである。転じて、本殿の造営・修理・再建およびその祭礼をいう。（高野山霊宝館のホームページより）。

http://www.koyasan.or.jp/reihokan/topic/04_9_19/sengu.htm - 2005 年 4 月 28 日）。

v 棟札とは、建物の新築や修理の際、上棟の時などに棟木や束・梁などに打つ木の札のことである。建立の日時・施主・工匠・祈願の文言等を記し、その多くは長方形か駒形である。中世後期以降に一般的となった。現存する日本最古の棟札は、中尊寺蔵の「保安三」（1122）年銘のものといわれる（浅尾・宇野・田中編『新版 日本史事典』角川学芸出版）。

vi 松井建設は、宮大工の業界では、東の松井として名がとどろいているが、実際、同社の寺社建築は全体の 1 割～2 割に過ぎない。

vii 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。

viii 「基本的に竹中さんもそうですけど、松井さんも、やっぱりあの、宮大工の場合は、設計・施工一貫しないですね、なかなかいいものができないって言うと語弊がありますけどねえ。やっぱり、世襲されるんですねえ、注文する方、設計、大工ですね、この三者がうまく合致しないと、いい建物って言うと、漠然としてますけど、いい建物ができないっ

て言いますかね、いい建物ってのは言い換えれば、200 年、300 年経ったときに、もう一度解体修理してですね、息を吹き返す、そういった意味合いのいい建物ですね」（代表取締役辻本彦兵衛氏、2010 年 10 月 16 日、株式会社大彦組応接室）

ix 詳細な禄高に関する史料は確認できなかった。しかし、大彦組がすでに活躍していた宝暦年間（1751～1763）の肥後藩の大工組の禄は、大棟梁で米拾石、5 人扶持、小棟梁でも米拾石、3 人扶持となっていた。

x 大彦組が高野山の仕事のみ請けていればよい一方で、同じ宮大工の竹中家は、尾張藩のお抱えであったが、寛政年間（1789～1800）以降、尾張藩主の在位期間が代々短く、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迫られている。現に竹中が受注した、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。

xi 四天王寺お抱えの金剛組は、8 つの組（各組 15 人前後）を抱え、互いに競わせ技能を継承するという組制度をとってきた。

xii 規模は縮小したものの、現在も同様の組織構造を維持している。

xiii 「まあ、伝承と言うとたいそうなものだが、まあ、10 年、20 年、30 年と長いスパンで覚えていくのだから、あほではだめだが、自然と覚えていくものである。無理やり詰め込んでも人間は忘れていく。間違えて、兄弟子に怒られて失敗を繰り返して覚えていくものである。こんなふうになっていると何度言っても、あかんもんはあかんしね。人に怒られて、ゆっくり覚えていくものである。人間だから間違いはある。伝承と言うときれいに聞こえるが、本当はもっとどろどろしたもので、丸柱 1 本、30 万円から 40 万円するが、それを間違えて切られたら大変だしね。『大工辞めろ』とか『何年おまえ、大工やってんのや』と言われても辛抱して、やっていってはじめて一人前に近づいていく。30 年したら一人前と言われるが、そうでない人もいる。その間紆余曲折があって、そう順風満帆にはいかない。そう考えたらそう難しいことではない。一生懸命やって覚えたことは忘れない。忍耐

力とまじめさと向上心、これに尽きる」(代表取締役辻本彦兵衛氏, 2005 年 4 月 2 日, 株式会社大彦組応接室)

xiv このような組制度の下では、流派を確実に継承していくことは非常に重要なこととして捉えられている。大彦流は、平安末期から鎌倉にかけての江戸時代にはないシンプルな力強さ、線の美しさに近く、こうした曲線を表し続けることに尽力してきた。木造建築で大彦流の曲線を表すのは並大抵ではないという。以前、辻本氏が、境内にある小さな社を見つけ、その社を見ていて懐かしさを感じ、神社総代の方に何うと、戦後すぐに先代によって造られたという。これらの流派を確実に伝えていくためには、徒弟制が欠かせないのではないかと辻本氏は指摘する。

xv 尾上組は、大彦組で 12~13 年勤めた後、昭和 40 年頃に先代の彦兵衛氏の時に大彦組から独立した。現在は 10 名弱の組織となっている。業務内容は、社寺だけではなく、一般総合建築も扱っている。大彦組のように社寺に特化していない理由を辻本氏は、新興の企業では、新たに社寺との繋がりを確立することが難しく、業務内容を社寺建築に限定し、安定して仕事量を獲得することが困難であるからだろうと述べている。

xvi 辻本氏は、さらに詳細に技術の継承について以下のように述べている。「技術の伝承と言っても、鑿の使い方あるいは玄翁や鉋の使い方は、理屈で使うのとは違う。われわれ自体も図面を書いて、こないしてこないしてと言って、簡単な技能の組み合わせは経験を積んでいる大工さんにまかせる。それは大工さんの分野なのです。図面であらわせられない部分というのは、非常に多くあるのでそれを経験でやっているわけです。経験自体も 5 年、10 年ではなかなか一人前にはならない。20 年、30 年してはじめて技術というものが出てくる。やっぱり自分で墨付けして、さらに自分の仕事だけではなく、現場のすべての仕事に目を通してほかの大工の仕事ぶりまで面倒をみるのが大事である。5 人 6 人の組をつくるのは、1 人では出来ないからである」(代表取締役辻本彦兵衛氏, 2005 年 4 月 2 日, 株式会社大彦組応接室)

xvii 300 年続いてきた理由についてインタビューしたところ、辻本氏は、「すべてが順風満帆にきたわけではない。職業は 3 代続くのは

難しい。職業を変える勇気がなかったのかも知れない。金儲けのためだけなら、廃業してほかの仕事で良かったと思うが」(代表取締役辻本彦兵衛氏, 2005 年 4 月 2 日, 株式会社大彦組応接室) と述べ、代々高野山の御用達として務めてきたことに強いこだわりを持っていることが窺い知れる。

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

xix 宮大工の竹中家(現在の竹中工務店)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ての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。

xx 竹中家は、創業以来、尾張藩お抱えのもと安定した経営にあった。しかし、明治維新になると後ろ盾であった尾張藩も消滅したため、これまでの伝統建築の受注は見込めなくなった。

竹中家の本拠があった、江戸末期の尾張藩では、とくに廃仏毀釈、神仏分離は、発令されていないため、廃仏毀釈の状況はそれほど激しいものではなかったが、明治になると、内外の寺院はことごとく廃寺にされ、僧侶をはじめ佛像や佛具等は皆散乱した(愛知県郷土資料刊行会, 1981a)。そこで、竹中はいち早く、近代建築を取り入れ、1873 (明治 6) 年に、名古屋鎮台の工事を 11 代目当主藤右衛門、12 代目当主藤五郎の父子が入札で受注し、既存の寺社建築に限定せず、西洋建築にも着目し取り組んだ。社史にも「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) としている。

こうした廃仏毀釈だけではなく、1872（明治 4）年の廃藩置県によって、後ろ盾であった封建領主を失い、近代化が国家主導で進められていく中で、宮大工の地位は低下し、神社仏閣市場は縮小していく^{xx}。

これまでの社会通念では、時間を費やしてつくられた建築物ほどよいとされてきたが、その考えが崩れ、それまでの棟梁や職人の間で常識あるいは美德とされてきた行為が否定されたのである。

^{xxi}竹中家の本拠があった、江戸末期の尾張藩では、とくに廃仏毀釈、神仏分離は、発令されていないため、廃仏毀釈の状況はそれほど激しいものではなかったが、明治に変わると、内外の寺院はことごとく廃寺にされ、僧侶をはじめ佛像や佛具等は皆散乱した（愛知県郷土資料刊行会, 1981）。そこで、竹中はいち早く、近代建築を取り入れ、1873（明治 6）年に、名古屋鎮台の工事を 11 代目当主藤右衛門、12 代目当主藤五郎の父子が入札で受注し、既存の寺社建築に限定せず、西洋建築にも着目し取り組んだ。社史にも「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）としている。こうした廃仏毀釈だけではなく、1872（明治 4）年の廃藩置県によって、後ろ盾であった封建領主を失い、近代化が国家主導で進められていく中で、宮大工の地位は低下し、神社仏閣市場は縮小していく。これまでの社会通念では、時間を費やしてつくられた建築物ほどよいとされてきたが、その考えが崩れ、それまでの棟梁や職人の間で常識あるいは美德とされてきた行為が否定された。

^{xxii} 一方で松井家（現松井建設）は加賀藩、竹中家（現竹中工務店）は尾張藩のお抱えとして活動していたが、明治維新、廃藩置県を期にこれら各藩の後ろ盾を失ったため、事業の範囲を県外に広げていった。

^{xxiii} 高野山内において、1932（昭和 7）年完成の金堂や 1933（昭和 8）年完成の根本大塔などは、度重なる焼失のため、コンクリート技術、鉄骨鉄筋が要望され、ゼネコン大手の大林組に仕事を奪われた。その他、成福院八角三層塔など、鉄骨鉄筋コンクリートでの建築

依頼が増えていく。大阪・四天王寺においても同様の事例がみられ、1934（昭和 9）年、室戸台風の影響で四天王寺五重塔が倒壊した際に、再建工事が行われたが、より強度なコンクリート造りを四天王寺側から囑望され、ゼネコンの大林組に仕事を奪われることになった。

^{xxiv} 更に消防法（1948 年制定）や建築基準法（1950 年制定）の導入により、構造耐力や防火など建て方そのものの変更が国家からの指導で強制的に求められた。これは文化財に指定されるような伝統建築も例外ではなく、寺社建築を受注するためには、近代建築の技術が必要となったのである。

^{xxv} 「やっぱり、機械ができてから人は減りました。昭和 35 年くらい。それなのに一般工務店がどんどんでてきた。高野山も建物も確立していて大工を抱えても仕事がない。50 人も 100 人もいたらとても仕事をまわせない」（代表取締役辻本彦兵衛氏, 2009 年 12 月 17 日, 株式会社大彦組応接室）

^{xxvi} 高野山はこうした状況をみて、近年、高野山内の建設業者の保護に努めるようになった。開創 1200 年事業の中門の競争入札が 2010（平成 22）年に行なわれた際、落札した建設会社に対し、高野山真言宗総本山金剛峰寺からの条件の 1 つとして、「高野山内の建設業者を協力会社として使うこと」と示した。

^{xxvii} 「50 年くらい前は全国を回るようなことはしていないと思う。それだけの足がない。今は高速道路があるから広島でも 5,6 時間でいけるが。泊まり込みも、ビジネスホテルもあるし、宿泊施設もあるし。私が覚えているので先代が勝浦、龍神、切目まで和歌山まわって龍神まで泊まりで行っていたくらいですね」（代表取締役辻本彦兵衛氏, 2009 年 12 月 17 日, 株式会社大彦組応接室）

^{xxviii} 「やっぱり仕事もないですしね。高野山もほとんど触るところはみな触ってしまいましたしね。余分な大工を抱えていてもうちもやっていけないということで、とにかく手を離していかないと。そうすると、そうすると、仕事が今度はないんですわね。一回しぼんでしまってもう一度同じ規模にするというのは難しい。ろうそくの火がうちは消えかかっているんやけど、何とか細々と続けさせているだけですわ。今まで広告なんか全然出していなかったんですけど、専門誌とかに広告出して、いろいろなところから呼んでもらおう

とは思っているんですけど、何せわれわれは営業が下手なんでね。そういうふうに思っているんですけどね。というて、例えば広告を出して仕事が若干増えてもまた手が回らないんですわ。下請けに出して、自分の思惑と違うものが出来て、ひいては失敗してこちらの評判を落としたらあきませんでしょ。そういう冒険する勇気もないし、自分の目の届く範囲でということの基本にしていますんでね」(代表取締役辻本彦兵衛氏, 2009 年 12 月 17 日, 株式会社大彦組応接室)

xxix 株式会社化した理由について、辻本彦兵衛氏は、「名刺を出す時に、有限会社よりも株式会社のほうが信頼度が高いというか、信頼してもらえるとというのはありますね。これまでの有限会社だと個人商店みたいなイメージを持たれるので思い切って変えたんですけど」(代表取締役辻本彦兵衛氏, 2009 年 12 月 17 日, 株式会社大彦組応接室)と述べている。

xxx 「入札競合の時、かえってこちらも無理をして、一般工務店の値段に合わせて、安い価格で入札したら、さっきも言ったように、かえって長続きしないし、評判落とすだけなんでね。ですからまあ、そういうところはもう、こちらから、逆に言えば、辞退する場合もありますね。(中略)一回でも何かちょっと中途半端な仕事をする、要はどこかで巡り巡ってしっぺ返しがあるかもしれない。われわれは、施主さんと信頼関係ですわ。それが一番。ですから、われわれはさっきも言ったように、お坊さん相手のね、横のつながりがあるので、一度でも味噌を付けると、評判落とすわけですわ。その代わり、赤字でも何とかうまくやっていけば、また、次の紹介もあるしね。そういう部分が非常に多いですね」

(代表取締役辻本彦兵衛氏, 2010 年 10 月 16 日, 株式会社大彦組応接室)

xxxi 「これをどう生き延びるかというのはね、結局大工の人数を少なくしていかないといけないですね。そういう意味で、対応してですね、さっきも言いましたように、だんだん大工自体もそういう風に縮小して、するのめやむを得ないですけど、こちらでもある程度、施主さんが見るっていうんですか、そういう理解をして頂けるとこかどうか、あるいは、もう、競合入札でね、安ければ何でもいいわっていうところとは、はじめからこちらは参加しないわけですわ」(代表取締役辻本彦兵

衛氏, 2010 年 10 月 16 日, 株式会社大彦組応接室)

xxxii 龍玄精舎は、東広島市西条町に位置する。1973 (昭和 48) 年呉市に龍玄院を創設した故田中龍玄初代貫主が、宗派・国籍を問わない宗教建造物を発願し、建立された。2008 (平成 20) 年 11 月、金色本殿を中心に、遍照殿、蔵王殿からなる、「龍玄精舎」の伽藍が落慶された(龍玄精舎ホームページより

<http://ryugenshoja.com/home.html>)。

xxxiii 多くの建設会社の場合、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。xxxiv 大彦組が手がけた建物が完成した後は、定期的に訪問することも心がけ、そこからアフターサービスの依頼や新規の顧客を紹介されることも度々ある。また、大彦組が価格に左右されず、伝統を守り抜くことによって、現在も様々な顧客から、「大彦組の屋根の線が好きだからお願いしたい」と依頼され、特命受注の獲得の活路を見出してきた。

xxxv 1990 年代以降、高齢化社会などの観点からバリアフリーへの対応も多く要望されるようになった。

xxxvi 現当主辻本彦兵衛氏は、「うちが何百年も続いているのは、高野山にいるから細々とやっていけているだけです。(中略)私たちはおばあさんの禪に付いている蚕みたいなものです。お客さんであるおばあさんが死んでしまえば私たちも死んでしまうでしょう。(中略)やっぱり高野山で働けているのが大きい。われわれが大阪や都会にいたら他の大手に食われてしまっていたかもしれない。お大師さんのお膝元でずっと仕事があるため、その点ありがたいことです」

(代表取締役辻本彦兵衛氏, 2005 年 4 月 2 日, 株式会社大彦組応接室)と述べ、大彦組と高野山との顧客関係の重要性を繰り返して述べている。