

環境激変に挑む中小企業の「危機対応」②(建設業編)

— 同業者等との“連携”に見出す建設業の長寿企業の危機対応事例 —

信金中央金庫地域・中小企業研究所研究員

中林 祐吾

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 長寿企業、危機対応、建設業、建設投資、バブル崩壊、BCP、連携、
復旧・復興

(視 点)

2020年以降の新型コロナウイルス禍の長期化によって、世界経済が混迷するなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりを見せている。企業経営上の危機は、新型コロナのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や金融経済面での危機（ショック）、あるいは構造的・不可逆的に進展する事業環境の大転換など、さまざまな形で襲い掛かってくる。そういった環境激変に見舞われたとき、企業はどう対処し、それらの危機をどのように乗り越えていけばよいのだろうか。

そこで本稿では、年間調査テーマ「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」について、すでに発信している「導入編」および「製造業編」（いずれも信金中金月報2021年8月号）に引き続き、「建設業の危機対応」に焦点を当て、建設業分野の長寿企業の対応事例なども含めてとりまとめた。

(要 旨)

- 建設業は、太古の昔より人々の生活に密着し、明治維新や戦災など幾多の困難を乗り越えながら今日に至っている。ただ、戦後の経済発展の過程で台頭してきた地域の中小事業者が多いこともあり、長寿企業の出現率はさほど高くないのが実態となっている。
- 建設業では、最も影響の大きかった経済危機や事業環境変化として「バブル崩壊」を挙げる企業の割合が、他の業種に比べて高い割合を占めている。その後も公共工事縮減など厳しい局面が続いていたものの、積極財政に転じた“アベノミクス”以降、急速に持ち直してきた経緯がある。
- 業界団体が策定した「建設BCPガイドライン」では、一般業種のBCPに「協力会社との連携」という項目が付加されるなど、業界団体や同業他社との連携を日ごろより深めておくことが事業継続のカギを握るといった業界の特質が反映されている。

はじめに

2020年以降の新型コロナウイルス禍の長期化によって、世界経済が混迷するなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりを見せている。企業経営上の危機は、新型コロナのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や金融経済面での危機（ショック）、あるいは構造的・不可逆的に進展する事業環境の大転換など、さまざまな形で襲い掛かってくる。そういった環境激変に見舞われたとき、企業はどう対処し、それらの危機をどのように乗り越えていけばよいのだろうか。

そこで本稿では、年間調査テーマ「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」について、すでに発信している「導入編」および

「製造業編」（いずれも信金中金月報2021年8月号）に引き続き、「建設業の危機対応」に焦点を当て、建設業分野の長寿企業の対応事例なども含めてとりまとめた。

1. インフラ構築や復旧・復興の役割を担ってきた建設業のあゆみ

建設業は、人々の生活に密着しながら各種建造物や道路など社会インフラの構築を担い、そうした工事を手がける現場の職人らとともに、太古の昔より人々の生活の中に存在してきた（図表1）。ただ、今日のような産業としての基盤が構築され始めたのは、江戸時代末期ごろからとされており、このころを起源とする“老舗”の大手建設会社も少なくない（図表2）。明治維新以降の建設業は、富国強

図表1 江戸時代以降の建設業界の主な動き

時期	主な建設業界の動き
江戸時代	わが国の建設業が、産業としての基盤を築き始めたのは、江戸時代末期ごろといわれている。それまでは、宮大工をはじめとする各職人が、代々出入りの職人として、朝廷、幕府、藩、社寺などから独占的かつ長期安定的に受注・施工していくような形態だったが、江戸時代末期になり、棟梁や仕事師（とび）が、その技術力も生かしながらかつて一括して工事を請け負い、大工や左官などの職人を指揮しながら完成させていく仕組みが徐々に出来上がっていった。今日“スーパーゼネコン”などと呼ばれる大手建設業者も、このころを起源としているものが多い（図表2）。
明治・大正	明治維新を境に、わが国における建築様式が、伝統建築（社寺や家屋などの木造建築）から西洋建築（ビルや工場などの近代建築）へ急速に移行し、主たる発注者（顧客）も、それまでの朝廷、幕府、藩、社寺などから、富国強兵や殖産興業の流れを受けた政府と民間大手企業などへ大きく転換を遂げた。ただ、このころの建設業は「請負業」とも呼ばれるなど、産業としての地位は他産業に比べてまだ十分に確立されているとはいえない状況にあった。なお、1923年（大正12年）の関東大震災で首都圏が壊滅的な打撃を受けるなか、震災復興へ向けた公共建築物や商業ビルの不燃化などで建設業界は大きな役割を果たしてきた。
昭和	戦時中の軍需工場拡張に加え、国策に従って周辺諸国（海外）へ活動領域を広げる大手・中堅の建設業者も相次いだ。戦後は、技術革新により建設工事の機械化が急速に進展し、建設各社では、戦後復興のみならず、高度成長期における国土開発、“列島改造ブーム”（1972年ごろ）の波に乗り、総じて活況を呈してきた。その後、1970年代半ば以降の2度のオイルショックを経て一時は停滞を余儀なくされるものの（建設業冬の時代）、その後は1980年代後半のバブル景気の波に乗り、建設業界も一段と活況を呈することになっていった。
平成・令和	平成に入りバブル崩壊の影響の深刻化に加え、“ゼネコン汚職事件”の表面化（1993年）なども追い打ちをかけ、1990年代半ばから2000年代初頭へかけて中堅ゼネコンの経営破綻が相次いだ。その後も財政再建に起因する公共工事縮減など厳しい事業環境が続いていたが、東日本大震災（2011年）からの復興需要、“アベノミクス政策”による積極財政への転換、2020年東京五輪へ向けた特需などで、近年では構造的な人手不足問題をはらみつつも、業況は持ち直しの動きを見せながら現在に至っている。

（備考）各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 老舗（建設業）の創業年表

年	企業名	所在地	業種	主な出来事
578(敏達天皇6)年	金剛組	大阪市天王寺区	建築工事業	聖徳太子が摂政となる
1586(天正14)年	松井建設	東京都中央区	一般土木建築工事業	徳川家康が征夷大将軍に
1598(慶長3)年	綿半鋼機	東京都新宿区	金属製屋根工事業	
1610(慶長15)年	竹中工務店	大阪市中央区	一般土木建築工事業	生類憐みの令発布
1689(元禄2)年	シマコー	長野県松本市	内装工事業	天保の改革
1691(元禄4)年	住友林業	東京都千代田区	木造建築工事業	
1804(文化元)年	清水建設	東京都中央区	一般土木建築工事業	
1840(天保11)年	鹿島建設	東京都港区	一般土木建築工事業	
1842(天保13)年	佐々木組	岩手県一関市	一般土木建築工事業	生麦事件
1862(文久2)年	佐藤工業	東京都中央区	一般土木建築工事業	
1865(慶応元)年	岡野組	京都市左京区	一般土木建築工事業	
				薩長同盟が結成される

(備考) 1. 創業が江戸時代以前で、年商（2009年）が50億円以上の建設業を掲載
 2. ㈱帝国データバンク「百年続く企業の条件」（2009年9月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

兵・殖産興業を掲げるわが国の経済社会インフラ構築の主たる担い手として発展を遂げ、戦争や大震災などの未曾有の危機に直面しても、政治経済や社会活動の早期回復へ向け、その復旧・復興工事などを通じて中心的な役割を果たしてきた。近年では、80年代後半から90年代前半にかけてのバブル景気拡大とその後のバブル崩壊局面や、2000年代以降の政府の財政再建方針を背景とした公共工事縮減の動きなどに翻弄される場面もみられたが、担うべき役割の普遍性などを背景に、2012年の“アベノミクス”以降の積極財政転換にも支えられながら今日に至っている。

なお、建設業の業種区分は、手がける工事の種類によって、さまざまな工事を幅広く手がける「一般土木建築工事業」などの総合的な建設業（ゼネコン）と、設備工事や左官工

事など特定分野に強みを持つ多種多様な職別工事業等（サブコン）に大別される。

ちなみに、帝国データバンクのデータ（2021年5月時点）をもとに、建設業小分類ごとに長寿企業（ここでは業歴100年以上と定義）の出現割合（=老舗出現率）をみると（図表3）、江戸時代末期を起源とする企業が多く含まれるとみられる「一般土木建築工事業」や、歴史的な建造物の施工に不可欠な「石工工事業」などが、相対的に高い割合を示している。

前稿で示した、製造業小分類の上位30業種が軒並み老舗出現率20%以上を示していた^(注1)のに比べると、建設業の場合はおしなべてその割合が低いように見受けられる。これは、今日の建設現場で実際の工事に携わる事業者の多くが、戦後から今日に至るまでの経済社

(注)1. 信金中金月報2021年8月号『環境激変に挑む中小企業の「危機対応」①（製造業編）』の図表1を参照

図表3 建設業小分類による長寿企業（老舗）の出現率（上位30業種）

（単位：社、％）

順位	業種	老舗企業 (A)	企業全体 (B)	老舗出現率 (A/B)
1	一般土木建築工事業	593	6,122	9.69
2	石工工事業	162	1,697	9.55
3	屋根工事業(金属製屋根工事業を除く)	183	3,074	5.95
4	しゅんせつ工事業	7	134	5.22
5	ガラス工事業	45	1,441	3.12
6	木製建具工事業	52	1,973	2.64
7	れんが工事業	2	76	2.63
8	築炉工事業	9	367	2.45
9	造園工事業	238	9,831	2.42
10	さく井工事業	15	692	2.17
11	金属製屋根工事業	53	2,652	2.00
12	井戸ポンプ工事業	1	62	1.61
13	建築工事業(木造建築工事業を除く)	367	23,243	1.58
14	金属製建具工事業	76	5,582	1.36
15	土木工事業(造園工事業を除く)	550	41,817	1.32
16	木造建築工事業	571	50,499	1.13
17	床工事業	5	458	1.09
18	板金工事業	40	3,766	1.06
19	鉄骨工事業	80	7,810	1.02
20	内装工事業	269	26,591	1.01
21	左官工事業	55	5,482	1.00
22	建築金物工事業	14	1,501	0.93
23	塗装工事業(道路標示・区画線工事業を除く)	127	17,412	0.73
24	給排水・衛生設備工事業	129	19,778	0.65
25	他に分類されない職別工事業	25	4,440	0.56
26	機械器具設置工事業	42	7,723	0.54
27	一般管工事業	109	20,304	0.54
28	大工工事業(型枠大工工事業を除く)	67	12,953	0.52
29	タイル工事業	11	2,337	0.47
30	その他の管工事業	10	2,588	0.39

(備考) 1. 母集団(B)が10以上となる業種を対象とした
2. 帝国データバンク提供のデータをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

会発展の過程の中で新たに台頭してきた地域密着型の中小企業・小規模事業者で占められているためではないかと推察される。建設業は、その起源自体は古来から存在する歴史の長い業界であるとみられるものの、事業者として長く存立し続けている企業となると、一部の業種を除いては、必ずしも多いとはいえないのが実態であると考えられる。

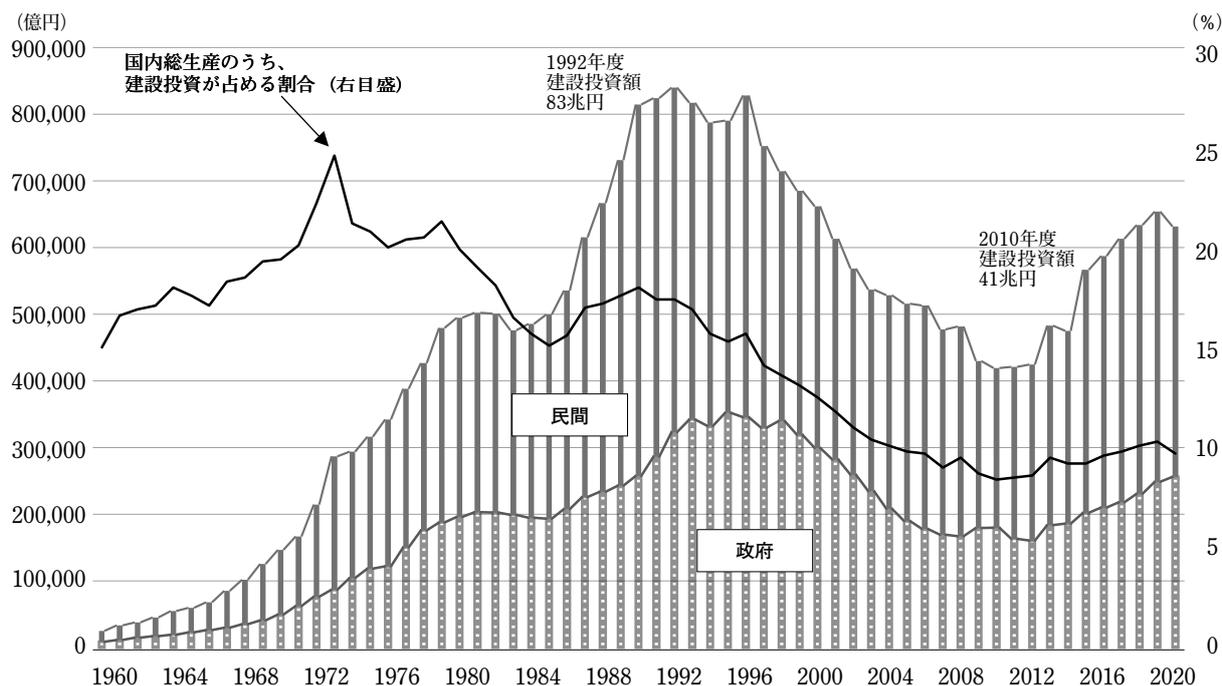
2. 同業者等との「連携」の重要性が高まる建設業の危機対応

(1) 最大の危機をもたらしたバブル崩壊による建設活動の急減

わが国の建設業がこれまで辿ってきた足跡を、1960年以降の建設投資額（政府・民間）の国内総生産（GDP）に占める割合からみてみると（図表4），“列島改造ブーム”に沸いた70年代前半の20%超えをピークに、その後は長期低落傾向にあり、直近では10%前後での推移となっている。これは、近年の公共工事縮減の動きの影響もさることながら、むしろ、長期にわたるわが国経済の発展拡大によって、建設業への“依存度”が数十年単位で相対的に低下してきたことが主因とみられる。

一方、建設投資額そのものに着目すると、80年代後半から90年代前半にかけてのバブル景気下では、民間部門を中心に急拡大を遂げてきたが、その後のバブル崩壊局面では、土地価格や株価の急落とともに建設活動も急激な減少に転じていった。当時まで“不倒神話”を誇っていた中堅ゼネコンの経営破綻等も相次ぎ（図表5）、関連の工事を手がけていた事業者にとっては事業継続の危機をもたらすような事態となっていた。実際、最新の『中小企業白書（2021年版）』においても、近年で最も影響の大きかった経済危機や事業環境変化として「バブル崩壊」と回答した企業の割合は建設業で21.6%と、他の業種と比べても最も高い割合を示し、しかもその回答割合は「リーマン・ショック」をも上回るも

図表4 建設投資額（政府・民間）及び国内総生産に占める割合の推移（名目値）



(備考) 国土交通省「令和2年度(2020年10月)建設投資見通し」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 主な中堅ゼネコン等の破綻の例

年	社名	負債金額
1993年	村本建設(株)	5,900億円
1997年	東海興業(株)	5,110億円
1997年	多田建設(株)	1,714億円
1997年	大都工業(株)	1,592億円
1998年	浅川組(株)	603億円
2001年	日本国土開発(株)	4,000億円
2002年	(株)青木建設	3,841億円
2002年	佐藤工業(株)	4,499億円
2002年	日産建設(株)	757億円
2002年	大日本土木(株)	2,712億円

(備考) (一社)建設経済研究所「建設投資の急減が建設業の経営に及ぼした影響に関する調査研究報告書」(2021年3月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

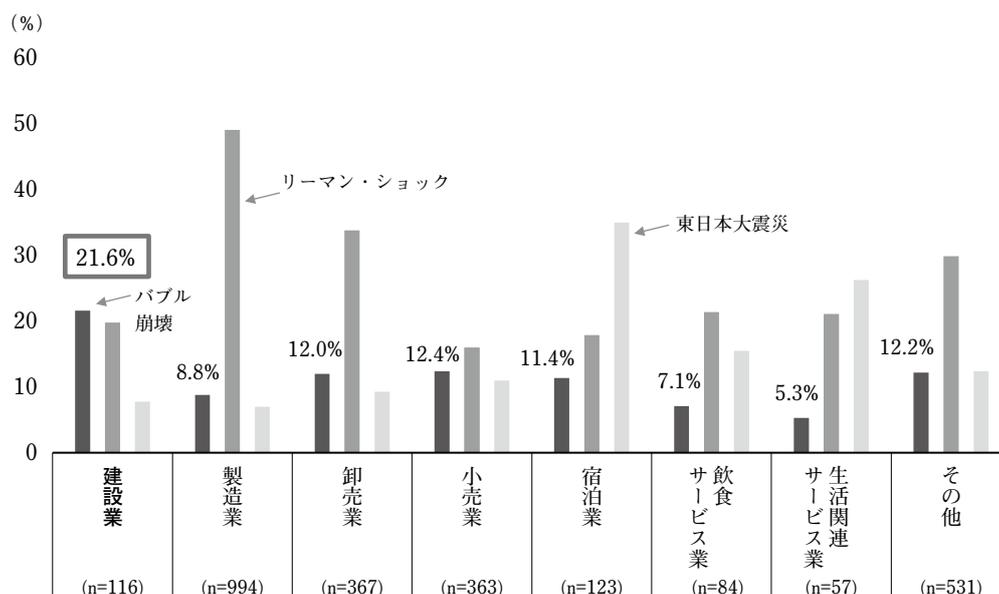
のだった(図表6)。建設業全体にとって「バブル崩壊」がもたらした負のインパクトは、その後20年以上を経た今日においても、それほど甚大なものであったということを示すものといえよう。

2000年代に入っても、バブル崩壊の余波

が残るなか、“官から民へ”といったスローガンの下で構造改革路線と財政再建方針を掲げる政府の公共工事縮減の流れが加速した。追い打ちをかけるかのように、2009年当時の政権与党がマニフェストに「コンクリートから人へ」という政策スローガンを掲げるなど、公共工事を担う全国の建設業への逆風はピークに達し、2010年度の建設投資額は官民合わせて約41兆円と、ピーク時(1992年度の約83兆円)の半分以下にまで落ち込んでいた。

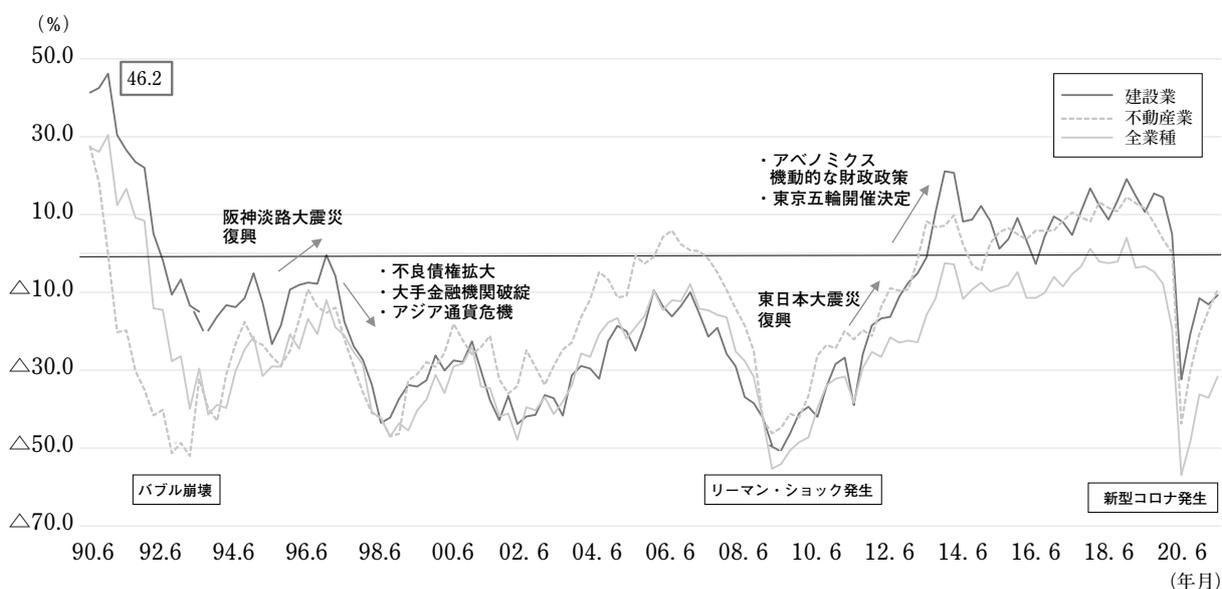
その後、2012年に打ち出された“アベノミクス”の3本の矢のひとつである「機動的な財政出動」が契機となり、景気回復と歩調を合わせるかのごとく、「国土強靱化」へ向けて建設投資額も力強い増加基調に転じた。近年の災害復旧・復興や2020東京五輪特需なども

図表6 最も影響の大きかった経済危機や事業環境の変化（業種別）



(備考) 1. (株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」において最も影響が大きかった経済危機や事業環境の変化について聞いたもの。
2. 中小企業庁『中小企業白書（2021年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 業況判断D.I（建設業・不動産業および全産業）



(備考) 全国中小企業景気動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

建設業にとっては追い風となり、急速に息を吹き返しなが現在に至っている。

ちなみに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」をみ

ても、近年の建設業の業況判断D.I.は、2013年7-9月期にプラス水準に転じて以降、おしなべてプラス水準で推移しており、近年の景気底上げ局面での全体の“けん引役”としての役割を果たしてきた（図表7）。

直近では、世界的な新型コロナウイルス感染拡大を受けて業況判断D.I.が大きく落ち込む場面もみられているが、建設業の落ち込み幅は全産業に比べて相対的に軽微なものにとどまっており、空前の人手不足（施工人員不足や建設機械オペレーター不足など）という構造的な問題をはらみつつも、建設業の相対的な堅調ぶりは際立っている。

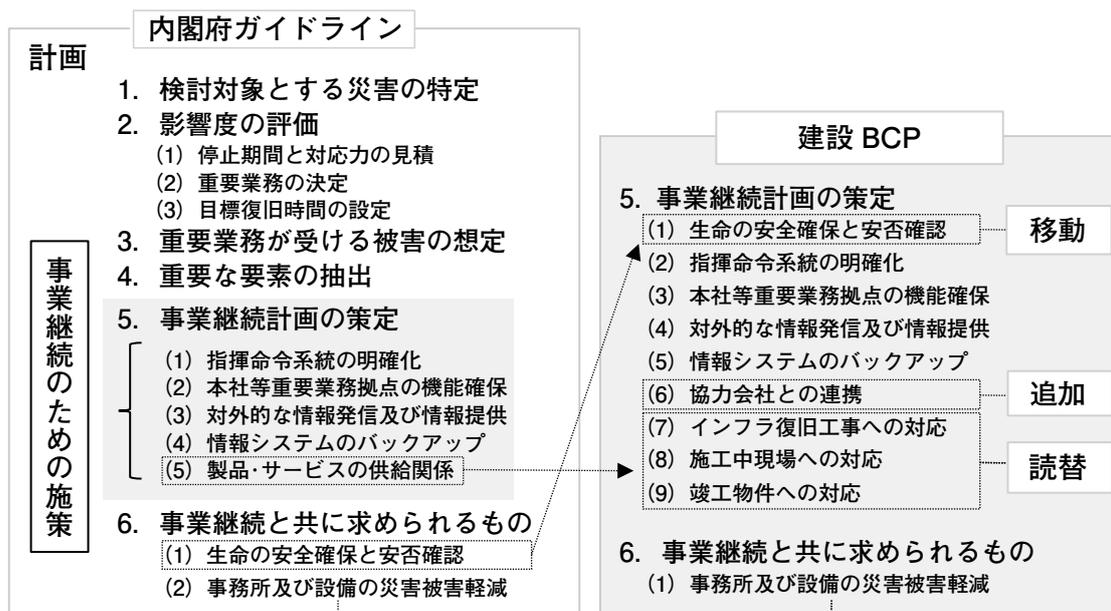
(2) 建設業の事業継続においてとりわけ重要な「協力会社との連携」

これまで述べてきたように、総体としての建設業は「バブル崩壊」や「公共工事縮減」といった経済社会情勢のダイナミックな変動に翻弄されてきた経緯があり、事業継続を念頭に置いた「危機対応」という観点からは、事業環境が激変するなかでの経営の舵取り自体が、事業者としての存続を左右してきた側面が大きかったものと推察される。

一方、事業継続にかかる予測困難なリスクとして近年その認識が高まっている水害や大地震などの突発的な「自然災害リスク」に対しては、日ごろより“安全第一”への配慮を欠かすことのない建設現場ではあるが、自社の事業継続以上に、公共インフラや民間企業の復旧工事を通じて政治経済・社会活動の早期回復にもいち早く取りかからなければならないという、社会的使命のようなものを帯びているという側面もあることは特筆される。こうしたなかで、(一社)日本建設業連合会では、内閣府(中央防災会議)が策定した「事業継続ガイドライン」の中で示された「事業継続計画(BCP)の策定」の項目に「協力会社との連携」を追加するなど、業界事情により即した形での「建設BCPガイドライン」を策定して事業者への周知を図っている(図表8)。

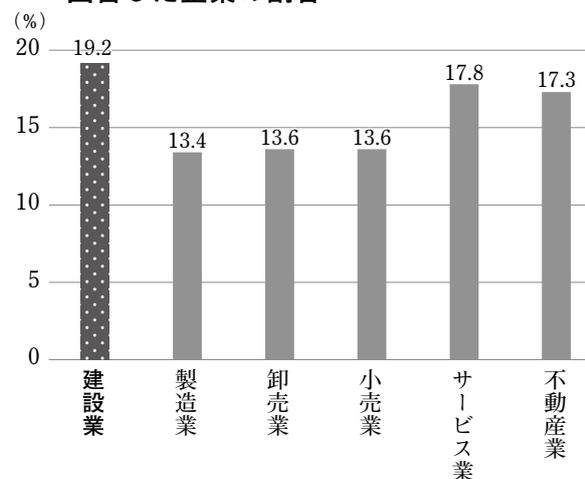
ちなみに、前出の「全国中小企業景気動向調査」に付随して実施した特別調査「中小企

図表8 「建設BCPガイドライン」の概要



(備考) (一社)日本建設業連合会「建設BCPガイドライン」(2015年2月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 事業継続にあたって頼りにしている
相談先として「業界団体・同業他社」と
回答した企業の割合



(備考) 全国中小企業景気動向調査 (2021年4月-6月期特別調査「中小企業の事業継続について」)をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業の事業継続について」(2021年4-6月期)の結果をみると、事業継続にあたって頼りにしている相談先として「業界団体・同業他社」と回答した企業の割合は建設業で19.2%と、全6業種のなかで最も高い割合を示していた(図表9)。建設業に従事する事業者においては、「事業継続」や「危機対応」という場面において、日ごろから地域社会に存立する同業者仲間との連携を視野に入れておくことが、突発的な事業継続の危機を乗り越えていくうえでの、ひとつのカギを握っているといえそうだ。

3. 環境激変に挑む業歴の長い建設業の「危機対応」事例

以下では、環境激変に挑む建設業の「危機対応」の事例として、長い業歴を持つ3社の取組みを紹介する。直面する危機の内容やその対応などについては各社さまざまではある

が、事業継続を念頭に置いた建設業の「危機対応」の在り方を考える上では、それぞれ示唆に富む部分も多く参考になろう。

(1) 北信土建株式会社 (長野県長野市 創業：1907年)

①同社概要

同社は、1907年(明治40年)に長野県長野市にて創業、さらに1945年(昭和20年)には事業拡大を図るべく、東京・城南地区にも展開を広げている総合建設業者である(図表10)。

図表10 北信土建株式会社の概要



同社の概要	
法人名	北信土建 株式会社
代表	代表取締役会長 野澤 渉
本社所在地	長野県長野市
創業	1907 (明治40) 年
従業員数	約120名
事業内容	総合建設業

(備考) 写真は同社提供

地域別の売上構成比は、本社のある長野で約7割(土木・建築)、東京で約3割(建築中心)となっている。「中興の祖」ともいわれる野澤渉代表取締役会長(79)(以下「野澤会長」という。)の強力なリーダーシップの下、長野と東京を地盤に、堅実経営を貫きながら数々の優良工事等の表彰も受け、現在に

図表11 創業当時の野澤家の人々



(備考) 同社提供

図表12 現在の東京支店



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

至っている。

創業家である野澤家は、もともと奈良方面で培ってきた山や木材の知識を生かして、明治維新初期の1870年(明治3年)ごろ、現在の長野市松代町付近にて「野澤屋材木店」として創立したのがその起源とされている(図表11)。

明治維新後、国策的なインフラ整備の動きに対応し、大型建造物の建設や橋梁工事などの土木工事を次々と請け負った。また、他社からは見向きもされなかった小さな営繕工事などもいとわず受注し続け、大きな信頼を確立し、長野県内有数の建設業者に名を連ねた。

戦後、長野県に疎開していた都内企業との

図表13 長野五輪会場「ホワイトリング」



(備考) 1. 長野五輪ではフィギュアスケートとショートトラックの会場として使用された。
2. 同社提供

縁で、“復興”を視野に入れながら東京進出を決断、戦後間もない1945年(昭和20年)にはすでに東京・大田区の土地を取得し、東京営業所(現東京支店)として開設した(図表12)。物資の枯渇が激しかった東京では、一般の業者に依頼しても必要な木材の調達が困難であったものの、同社は、長野県の材木店として創業した強みを生かし、東京へ次々と木材を運ぶことができた。そのころから、長野・東京、二つの拠点で活動するスタイルが定着し、基本的に長野を地盤とする建設業者であるにもかかわらず、東京においても“地元建設業者”として業界から認められるようになっていった。その後、1964年(昭和39年)の東京五輪開催に向けた建設投資が活発化、東京は建設ラッシュに沸き、同社も都営霞ヶ丘団地(新宿区)新築工事などを皮切りに次々と受注を獲得していくことで、東京での営業地盤を固めていった。

また、野澤会長のアイデアにより、東京支店においても都市銀行や都内信用金庫との良好な関係を築き、それら金融機関の得意先の開拓、受注拡大も図るなど、本社所在地・長

野と同様、それぞれの地域とのつながりを重視するスタンスを今日まで貫いている。

順調に業容を拡大させてきた同社の歴史を遡ると（図表14）、1970年代に2度にわたって発生したオイルショック、1990年代のトピックとして語り継がれるバブル崩壊と長野五輪（1998年）へ向けての特需およびその後の急激な業況低迷など、さまざまな困難にも直面してきた。こうしたなかで、同社では、そのモットーでもある内部留保重視の堅実経営の下、そうしたさまざまな困難を乗り越えていくことが出来た。たとえばバブル期では、入金サイトが極めて不利な条件になりがちだった分譲マンションの受注を禁止にしたり、地域ごとに取引金融機関と互恵関係を築くことによって安定的に受注の紹介を受けるなど、野澤会長の陣頭指揮の下、戦略的な

図表14 同社の沿革

1870年代	野澤卯一郎が野澤屋材木店を創立
1907(明治40)年	野澤組を創業
1944(昭和19)年	企業統制により北信土木建築工業株式会社として創立
1945(昭和20)年	東京支店、松代営業所開設
1952(昭和27)年	大田建設協会・長野県建築事務所協会に加入
1960(昭和35)年	北信土木株式会社に社名変更
1965(昭和40)年	中信支店開設
1967(昭和42)年	本社新社屋落成
1984(昭和59)年	佐久営業所開設
1988(昭和63)年	資本金を1億5,000万円とする
1990(平成2)年	東京支店新社屋落成
1998(平成10)年	長野五輪開催 「ホワイトリング」(フィギュアスケートとショートトラックの競技会場)などを建設(図表13)
2002(平成14)年	環境システム事業部の製造プラント完成、生産開始 「祐天寺北信ビル」(東京都目黒区)落成を皮切りに首都圏で不動産開発事業を本格展開
2007(平成19)年	長野県内でテレビCM開始
2008(平成20)年	環境事業を大手ガス企業へ友好的に事業譲渡

(備考) 同社ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

取組みを次々と打ち出しながら対応してきた。伝統ある企業風土は守りつつ、「小さくともプライドのある会社」を合言葉に今日も躍進を続けている。

②同社の危機対応

●長野五輪の特需一巡による急激な落ち込みを2つの新事業進出でカバー

全国の多くの建設業者が1990年代前半以降のバブル崩壊の影響で苦戦する中、長野県内では1998年の長野五輪へ向けての関連工事が下支えとなり、建設活動は引き続き活発であった。しかしながら、**長野五輪の特需一巡後、県内の建設活動は急速な縮減に見舞われた。**さらに追い打ちをかけるよう、2001年当時の長野県知事が「脱ダム宣言」を打ち出し、ダム建設を含む県内の公共工事が大幅に抑制されていく見通しとなった。堅実経営を続けてきた同社といえども、売上が急減し、会社としての抜本的な立て直しが急務となっていた。こうしたなかで、「先回りの経営」を実践している同社では、すぐさま2つの新事業へ取り掛かった。

1つ目は、時代の要請を受けた「環境事業」への進出である。建設現場で発生する廃木材や廃プラスチックの混合物を建材に再生させる事業で、世界的に地球環境への意識が高まるなか、プラント建設とシステム導入に20億円超の投資を行った。同社の環境事業は、業界の建設廃棄物を減らしたいというニーズを着実に捉え、本業の落ち込みを補っても余りあるほどの大きな利益を生み出すことにつな

図表15 同社が都内に保有するビル

2002年	祐天寺北信ビル(東京都目黒区)落成
2003年	新宿北信ビル(東京都新宿区)落成
2009年	萩中北信ビル(東京都大田区)落成
2011年	中野新橋北信ビル(東京都中野区)落成
2019年	南馬込北信ビル(東京都大田区)落成

(備考) 同社ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表16 萩中北信ビル



(備考) 同社提供

がった。なお、同社の環境事業は、一定の役割を果たした後の2008年に、大手ガス会社へ友好的に事業譲渡されるに至っている。

2つ目は、収益の安定化を目指した首都圏での「不動産開発事業」への展開であった。バブル崩壊後、東京の土地価格の長期低落をチャンスと捉え、確実に収益が生み出せる優良案件を厳選しながら対応した。現在では、都内5か所に自社ビルを保有(図表15、16)、宿泊施設等に転貸することなどで、安定した不動産賃貸収入を確保することに成功している。

このように、同社は、本業(建設業)で確実に事業を展開しつつも、さらなる事業の安定化を目指し、新たな事業へも果敢に挑戦し続けることで、今日の揺るぎない経営基盤の

構築に繋げている。ピンチをチャンスに変えながら躍進を続ける同社では、「小さくともプライドのある会社」として、今後も長野と東京のそれぞれで地域経済へ貢献し続けていくことになるだろう。

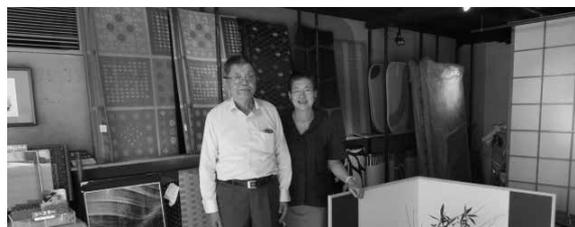
(2) 株式会社クマイ商店 (東京都台東区

創業：1680年)

①同社概要

同社は、1680年(延宝8年)創業の、東京都台東区にて畳工事全般請負及び一般工事を手掛ける事業者である。寛永年間(1624-1645年)から東叡山寛永寺^(注2)の畳師として活躍した初代・山田屋治助の流れを汲んで、“伝統

図表17 株式会社クマイ商店の概要



同社の概要

法人名	株式会社クマイ商店
代表	熊井 芳孝(7代目)
所在地	東京都台東区
創業	1680年(延宝8年)
社員数	約10名
事業内容	畳工事全般請負、内装工事

(備考) 1. 写真(上)は熊井芳孝社長(左)と熊井千代子常務取締役
2. 写真(下)は事務所外観
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 寛永寺は、寛永2(1625)年、天海(徳川家康の側近として活躍した人物)によって江戸城の鬼門の方角(東北の方向、現在の上野公園一帯)を守護する寺院として創建された。東京・芝の増上寺と並ぶ徳川將軍家の菩提寺のひとつとして知られており、歴代將軍15人のうち6人が祀られている。

の技を活かし、日本人の生活にとけ込んできた畳文化の未来を創造する”を今日まで実践し続けている、創業300年超の老舗企業である(図表17)。

創業当時から手掛けている近隣の社寺の畳工事を始め、現在は、官公庁、料亭、工務店などからも幅広く注文を受けている。

江戸時代末期には、近隣の屋敷にも頻繁に出入りしていたことなどから、本業の傍ら、女中らの身元引受人の仕事も営んでいた。そうしたこともあり、地域とのつながりには強固なものがあり、数々の困難を地域との連携で乗り越えてきた経緯がある。

1924年(大正13年)、先代の故・熊井正孝氏(現・代表取締役 熊井芳孝氏(74)(以下「熊井社長」という。))の父)は、16歳で家業である畳師としての修行を始め、戦後は内装工事や新築工事など、時代の流れを先読みしながら事業を拡大させていった、「中興の祖」ともいえる存在となっている(図表18)。

高度経済成長期を迎えた1965年(昭和40年)には、同業者のなかでもいち早く建設業許可を取得し、公団住宅の指名入札にも積極

図表18 先代の熊井正孝氏



(備考) 同社提供

的に参加するなど、受注拡大を図っていった。また、元請けの工務店を介さず、畳のみ分離発注してもらうことで利益の確保にも努めていった。当時、都内では、高島平、多摩ニュータウン、光が丘などの大規模な集合住宅の開発などで畳そのものの需要も拡大していた時代であった。

熊井社長の代になってからは、日本人の“畳離れ”に大きな危機感を抱くようになり、畳のよさをあらためて世の中に周知する必要性が高まっていた。また、洋風文化が広まったことによる和室の減少や、バブル崩壊に伴う取引先の破綻などから一段と受注が伸び悩む状況に直面していた。そこで、事務所横に

図表19 「台東区江戸創業事業所顕彰」リーフレット(2018年度)

創業7680年 (延宝8年) Since 1680
クマイ商店 Kumai Shoten
 畳製造販売、内装仕上げ、建築工事
 Manufacturing and selling of Tatami, Interior Finishing, Construction work

桐山畳/畳家具 Momoyama tatami/Tatami houseware
 ・ 桐山畳(当社オリジナル「桐山畳」):畳の床の上に最高級のイ草表を取り合わせ正絹100%の桐織物を織り合わせた大変貴重な商品です。
 ・ ひのき畳床を使った畳—一般的に畳や建築材が用いられる畳床ですが、クマイ商店では、ひのきを使った畳床も取り扱っています。オーダーメイドで作っているからこそ、畳床にもこだわる事ができます。
 ・ 畳家具「k's Green」:江戸時代から伝(伝)承の技を、ベッドや椅子など、現代にあったトータルインテリアづくりにも生かしています。
 ・ Momoyama Tatami (Originally Kinshiroi Tatami) These super luxury items use 100% silk thread combined with high quality reeds in the tatami.
 ・ Tatami is using Japanese Cypress Tatami flooring. Generally tatami flooring uses straw or other building materials however at Kumai Shoten we use Japanese Cypress tatami flooring. Our tatami flooring is order-made and therefore the best for your needs.
 ・ Tatami furniture "k's Green". With our traditional Edo period techniques, we provide total interior designs from beds to chairs.

事業所PRポイント
 弊社は、江戸唯一の名刹、東叡山寛永寺及び一山總持の畳師として活躍した初代山田屋松五郎以来、この畳づくりの技術を生かして約300年に渡って、畳のある暮らしを提案し続けてきました。地域と共に生き、育まれてきた私たちは、ここ上野桜木町から畳という文化を未来へ伝えていくとともに、内装やリフォーム工事など人間の生活の基盤である「住まい」全般のエキスパートとしてさらなる前進を続けていきます。
 We continue to offer a life with tatami using techniques developed over 300years ago since the time the first generation Yamadaya Mutsugorou made tatami for Toeiizan Kan'ei-ji Temple and Iwan Soubou.
 Living with the region, we have grown and developed as experts in "living" through refurbishment and reforming the basis of our lifestyle through maintaining the culture of tatami from Ueno Sakuragi Cho.

心代目 熊井芳孝
 代表取締役 Kumai Yoshitaka

クマイ商店
 〒110-0002 台東区上野桜木2-13-3
 営業時間: 10時~19時 定休日: 日曜日
 ☎03-3823-0901 URL: http://www.kumai-shoten.com/index.html

【アクセス】
 ① 有明駅徒歩7分
 ② 東武上野桜木駅徒歩10分

Kumai Shoten
 〒1100002 2-13-3, Uenosakuragi, Taiho City
 Hours: 10:00-19:00 / Holiday: Sun, National holidays
 ☎03-3823-0901 URL: http://www.kumai-shoten.com/index.html

【access】
 ① Taxis walk from JR Nippori Station
 ② Taxis walk from Tokyo Metro Chiyoda Line, Nezu Station

(備考) 台東区ホームページより引用

ショールームを開設して、より畳に親しんでもらおうと展示会を開催するなど、先祖代々伝わる畳文化を現代にも広めるような取組みに注力している。

なお、2018年には、永年に渡って畳文化に貢献してきた功績などから「台東区江戸創業事業所顕彰^(注3)」を受賞するなど、地域を代表する老舗企業の1社としての存在感を高めながら今日に至っている（図表19）。

②同社の危機対応

●幕末の“御一新”による危機を近隣の同業者仲間との連携で乗り切る

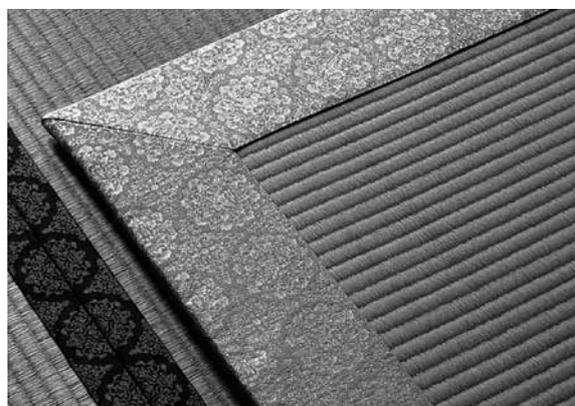
300年以上の歴史を有する同社であるが、幕末の倒幕運動（御一新^(注4)）には、多大な影響を受けた。1868年（慶応4年）の戊辰戦争の一つである彰義隊の戦い^(注5)（上野戦争）では、新政府軍が徳川家の菩提寺である寛永寺を徹底的に攻撃した。上野の町一帯は戦場と化し、寛永寺（図表20）の大半の堂宇が焼失してしまうという状況に陥った。さらに明治政府になると、寛永寺の敷地内にあった熊井家の屋敷は高額な財産税を掛けられ、結果的に没収されてしまうという事態へと追い込まれた。こうした厳しい事態に追い込まれながらも、近隣の長屋に身を寄せていた畳師・熊井松五郎は、地域の同業者仲間と連携し、畳師として事業の再興を目指していった。危機的状況にあっても、古くから地域と

図表20 現在の寛永寺



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表21 同社の畳の一例



（備考）1. 天台宗清光寺御本堂畳工事
2. 同社提供

のつながりを構築していたことが、変革期の危機を乗り越える原動力になったと伝えられている。

●バブル崩壊の余波による取引先の経営危機を乗り越えるため財務リストラを断行

近年では、現・熊井社長の下で堅実経営を続けている同社であるが、2000年代に入り、バブル崩壊の余波で、主要取引先であった中堅ゼネコン等の経営危機が次々と表面化し、

（注）3. 江戸時代に現在の台東区で創業し、長年にわたって区内産業に貢献のある事業所を顕彰し、世界に誇れる「宝物」として広く国内外に情報発信していく、台東区主催の顕彰事業（2018～2020年実施）

4. 明治維新の古い言い方

5. 戊辰戦争の一つ。江戸・上野において彰義隊ら旧幕府軍と、薩摩藩・長州藩を中心とする新政府軍の間で行われた戦い。その後、最盛期には上野公園のほぼ全域に及んでいた寛永寺の境内地は、大半が新政府に没収されるなど、大幅な縮小を余儀なくされた。

図表22 同社の沿革

1680(延宝8)年	東叡山寛永寺(1625(寛永2)年創建)の領地内において畳師・初代山田屋治助が創業。以後、東叡山寛永寺及び一山総坊の畳師として代々家業を営む
江戸時代末期	山田屋松五郎が近隣の屋敷等に出入りする女中の身元引受人の仕事も展開
1868年ごろ (慶応4年~明治元年)	戊辰戦争の一つである上野戦争(彰義隊の戦い)によって付近一帯が戦火に見舞われ、寛永寺も主要な伽藍を焼失 明治政府の高額な財産税によって熊井家の家屋敷は没収され、熊井松五郎が近隣の長屋で家業を継続
1924(大正13)年	先代・熊井正孝が畳師として内弟子修行を開始
1945(昭和20)年	先代・熊井正孝が戦地から復員して家業・畳師を復興
1959(昭和34)年	熊井畳店を株式会社クマイ商店として法人化
1970(昭和45)年	一般建設業許可(東京都)を取得
1988(昭和63)年	本社近くに現代美術の画廊「アートフォーラム谷中」を開設
2003(平成15)年	「アートフォーラム谷中」を2002(平成14)年に閉廊し、新たに本社事務所等を改修してショールーム及び展示場を開設、「花ごさ展」や「アート展」を開催
2004(平成16)年	バブル崩壊余波と建設市場低迷から取引先ゼネコンの経営危機が相次いで表面化、体質強化などで難局を乗り切る
2016(平成28)年	信用金庫紹介の経営コンサルタントと連携して企業体質改善を本格始動

(備考) 同社ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

その影響から同社においても多額の負債を抱える事態となった。同社では、こうした事態を受けて保有資産の売却などの財務リストラを断行、未曾有の大ピンチをなんとか乗り越えることが出来た。

こうした厳しい経験などに加え、近年のマンションや住宅の“畳離れ”という時代の潮流もにらみつつ、同社では利益重視の経営へ転換していくことの必要性を、これまで以上に認識するようになってきている。具体的には、“量より質”を念頭に、寺院や茶室、高級な和室、ヘリなし畳など、専門業者としての技術力を発揮できるような方向性を一段と重視していきたいと考えている(図表21)。

また、こうしたなかで、近年ではメインバンクである信用金庫から紹介を受けた経営コ

ンサルタントと連携、元請け受注を増やすことで下請け工事の比率を低下させるなどの収益構造改善策や、次世代を担う後継者の育成(長男・熊井巖専務取締役(41)へのバトンタッチを想定)などにも注力し、一定の成果を上げつつある。

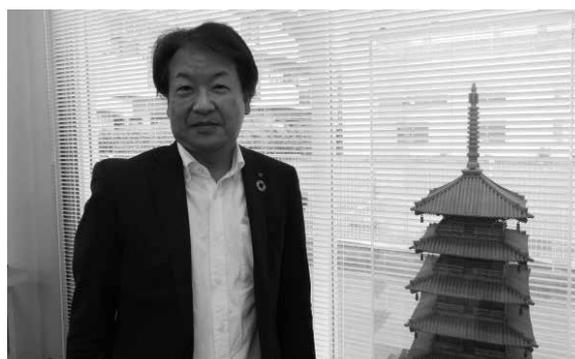
今後も同社では、寛永寺をはじめとした近隣の社寺や、信用金庫をはじめとした地域経済社会と連携しながら、300年以上にわたって引き継いできた畳づくりの伝統の技を発信し続けていく意向である(図表22)。

(3) 株式会社中村社寺(愛知県一宮市、創業:970年)

①同社概要

同社は、「970年(天禄元年)に社寺造営のため初代当主が京より招かれて創業」、以来千年以上にわたり、社寺仏閣建築を通じて社

図表23 株式会社中村社寺の概要



同社の概要	
法人名	株式会社 中村社寺
代表	加藤 雅康(創業家第二十一世)
所在地	愛知県一宮市
創業	970(天禄元)年
従業員数	約20名
事業内容	社寺建築及び木造建築工事業・一般建築工事業

(備考) 1. 取材に応じていただいた加藤社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表24 同社が手掛けた社寺仏閣の例



(備考) 同社提供

会に貢献する事を使命として今日に至っている超長寿企業である(図表23)。愛知県一宮市を拠点に、全国の社寺仏閣建築をはじめ木造建築工事業を主業としている(図表24)。現・代表取締役社長の加藤雅康氏(58)(以下「加藤社長」という。)は、中村家直系の娘婿にあたり、「創業家第二十一世」とされている。

中村家の先祖は、天禄元年(970年)、浅野の地(現在の愛知県一宮市)に「禅林寺」(中村家の菩提寺)の大伽藍を創建したとされており、以来、堂宮棟梁として、この地に定住したと語り継がれている。

さらに、中村家の歴史をひも解くと、古くは東本願寺(京都)の勅使門や、總持寺(神奈川)の移転工事などを手掛けたとされる記録も残されている。

戦時中には、国策によって朝鮮半島や旧満州で社寺建築に携わった経緯もあるが、復員後の1946年、一宮市で中村木工所を創立し、その2年後には法人改組するなど、あらためて事業基盤を構築していった。

1954年には、社名を中村建設(株)へ変更、このころには、本格的に鉄筋コンクリート工事も受注するようになり、従来の木造建築オンリーから総合建設業への脱皮を図っていった。

その後、中村建設(株)は、愛知県を地盤とする地場ゼネコンとして事業を展開してきたが、2000年代半ばごろより建設不況の影響などから経営危機が表面化、事業継続の危機に陥る事態となった。こうしたなかで、同社の再建計画策定を担うこととなった加藤社長(当時は専務取締役)は、「千年を超える歴史と知名度を誇る社寺建築部門(当時の売上構成比で20%程度)だけは、何としてでも存続させなければならない」という強い想いの下、世界最古の企業・(株)金剛組(大阪市天王寺区)を傘下に有する高松建設(株)(大阪市淀川区、現・TCG^(注6))らの支援も受けながら、社寺建築の専門企業として再スタートすることとなった。

現在では、千年超の歴史と伝統を受け継ぐ社寺建築の長寿企業として、加藤社長のリーダーシップの下、TCGの一員として堅実経営を軌道化させながら現在に至っている。

②同社の危機対応

●企業存続の危機に直面するなかで社寺建築に“原点回帰”

加藤社長は、それまで勤めていた商社を退職し、中村家が経営の中核を担う中村建設(株)へ入社した。当時、すでに全国で多くの社寺

(注)6. 持株会社である(株)高松コンストラクショングループ(TCG、東証一部上場)と、高松建設(株)(本社：大阪府淀川区)と、青木あすなろ建設(株)(本社：東京都千代田区)を中核とした事業会社(合計21社)からなる、建設業の専門企業集団。世界最古の長寿企業・(株)金剛組(本社：大阪市天王寺区)を傘下に持つことでも知られている。

図表25 同社の沿革

970(天禄元)年	中村家(創業家)、堂宮建築従事(棟梁)として京都より移り住み、尾張国丹羽郡(現愛知県一宮市)に大伽藍を創構
1807(文化4)年	初代中村谷蔵が禪林寺改築工事を施工(本堂、門、庫裡、薬師堂など)
江戸時代末期	二代目谷蔵が東本願寺勅使門施工
1893(明治26)年	初代中村善五郎が上野美術館、築地本願寺を主任棟梁として施工する
1908(明治41)年	初代中村善五郎が總持寺の鶴見移転工事の主要部分を請負う
1940(昭和15)年	国策によって朝鮮半島、旧満州で社寺建築に従事
1946(昭和21)年	二代目の中村豊三郎(初代中村善五郎と師弟関係にあった初代中村豊三郎の息子)が復員、中村木工所を開業
1948(昭和23)年	中村木材株式会社設立
1954(昭和29)年	中村建設株式会社へ社名変更、名古屋支店開設
1961(昭和36)年	機材センター設立
1963(昭和38)年	本社社屋落成
1987(昭和62)年	関東営業所新設
2007(平成19)年	経営危機に陥った中村建設(株)の社寺部門を同社関連会社(存続会社)に事業譲渡。株中村社寺へ社名変更。 高松コンストラクショングループ(TCG)の一員(株金剛組の子会社)となり現在に至る

(備考) 株中村社寺ホームページ、中村建設(株)30年のあゆみ(社史)などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表26 同社の外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

建築を手掛けていたことに加え、一般建設工事の受注が急拡大していたことで、売上は100億円(うち社寺建築部門の売上が2割程度)を超える規模にまで至っていた。

ところが、2000年代半ば以降、公共工事の縮減、過当競争などが原因で経営危機が表

面化した。こうした危機に対し、同社が再建計画の中で選択したのは社寺建築の存続という“原点回帰”であった。(株)金剛組(西暦578年創業)およびその親会社である高松建設(株)の支援も受け、当時の社寺部門の従業員(約20名)をそのまま存続子会社へ配置転換し、宮大工らとの関係はそのままに、2007年、新たに(株)中村社寺として再出発した。

往時に比べ会社規模は大幅に縮小したが、千年の歴史を持つ“中村家による社寺建築”を失くしてはならないという想いを共有していた周囲の協力もあり、伝統の建築技術を存続させることができた。こうした“原点回帰”によって、千年以上の歴史の中で磨いてきた卓越した技術は、継続の危機を乗り越え、今日まで伝承させることができた(図表25、26)。

●歴史的建造物を後世に残す取組みにも注力

社寺仏閣マーケットは、特定少数による寄付行為で成り立っており、急激な市場拡大は期待しづらいものと推測される。その一方で、当社の拠点でもある東海地方は、中小規模の宗教団体が多く、社寺の数は全国的にもトップクラスという状況にある。こうしたなかで、近年では“寺じまい”によって、築年数の長い貴重な社寺仏閣が存亡の危機に直面してしまうというケースも増えつつある。

同社では、こうした厳しい現実も踏まえながら、歴史的建造物を後世に残すためにも、新築のみならず、既存の社寺仏閣の補修・改修・再生事業に着目した「古建築リリースプ

図表27 最近の改修事例



(備考) 同社提供

プロジェクト」を数年前から立ち上げている(図表27)。この取組みでは、少子化や過疎等の環境変化により残念ながら廃寺になる文化性の高い本堂等の建物を再生させる場合でも、譲渡先は対象建築物の解体費用が発生することなく、また譲受先は同グレードの新築の場合の費用のおよそ半分で得ることができる利点がある。さらに、放射性炭素(炭素14)を使って建築された年代を測定する技術を有する業者と提携し、社寺仏閣の創建年代を調べる取組みは、「寺の由緒を後世に伝えられる」、「改修工事の必要性を檀家に理解してもらいやすい」など、社寺仏閣サイド

のメリットにつながるものとなっている。こうした取組みは、持続可能な開発目標を掲げる「SDGs」の考え方にも合致するものであり、「悠久の時に育まれた和の心を伝える」という同社のモットーとの親和性も高いとみられている。

「技と心 文化と匠に挑戦する」という理念を掲げる“千年企業”の今後ますますの活躍が期待される。

4. 事業継続・発展のカギを握る地域社会や同業者との“ご縁”

本件で取り上げた3件の危機対応事例を振り返ると(図表28)、①北信土建(株)の事例では、本業で堅実に事業を展開しつつも、長野五輪特需一巡という危機に直面したことをきっかけに、さらなる事業安定化を目指して“新事業”へ展開したこと、②(株)クマイ商店の事例では、取引先の経営危機に起因した財務リストラをきっかけに取引信用金庫との連携を深め、紹介を受けたコンサルタントと共に“量より質”の経営スタンスへ転換を遂げたこ

図表28 取材先の危機対応事例

危機対応	
北信土建株式会社	バブル崩壊、長野五輪特需一巡後の県内の建設活動の縮減⇒長野・東京の二つの拠点で堅実に事業を展開しつつも、 新事業 にも進出し、今日の経営基盤の構築に繋げている。また、拠点ごとの取引金融機関から安定的に受注の紹介を受けており、 互恵関係 を重視するスタンスを貫いている。
株式会社クマイ商店	幕末の“御一新”により、上野は戦場と化し、事業継続の危機⇒ 地域の同業者仲間と連携 し、暈師として事業の再興を目指し、変革期を乗り越える。 バブル崩壊の余波を受け、 取引先の経営危機 が起こる⇒この事態をきっかけに“ 量より質 ”の 利益重視の経営 へ転換している。また、 取引信用金庫 から紹介を受けた経営コンサルタントと連携、収益構造改善策や後継者育成に注力している。
株式会社中村社寺	公共工事の縮小 や、 過当競争 などが原因で経営の危機⇒千年の歴史を失くしてはならないという想いを共有していた 同業者の協力 を受け、社寺建築の存続という“ 原点回帰 ”を図る。 “ 寺じまい ”によって貴重な 社寺仏閣が存亡の危機 に直面すると推測⇒ 新築のみならず、古建築のリリース事業 にも注力することで、歴史的建造物を後世に残す取組みを実践している。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

と、③(株)中村社寺の事例では、再建計画のなかで千年超の実績を有する社寺建築の存続という“原点回帰”を図り、卓越した技術を次世代へ伝承させていく事業基盤を再構築したこと、などが特筆される。事例企業3社のいずれもが、長い業歴の中でさまざまな環境激変を乗り越えてきた経緯を持っており、それらの経験も踏まえれば、今後へ向けてもそれぞれの危機対応力は一段と培われているのではないかと推察される。

また、これら3社に共通していたこととして、地域社会や同業者との“ご縁”が、今日に至る事業継続・発展につながっていた、という点も挙げられよう。例えば、長野県を地盤とする北信土建(株)の東京進出のきっかけは、戦時中に長野県へ疎開していた都内企業との“ご縁”であった。また、(株)クマイ商店が幕末

の“御一新”による存続の危機を乗り越えたのは近隣の同業者仲間との連携という“ご縁”であり、また“量より質”への転換を進めるきっかけとなったコンサルタントとの出会いも取引信用金庫との“ご縁”が発端となっていた。さらに、(株)中村社寺の千年企業としての存続を支えたのは、まさしく地域を越えた同業者仲間との“ご縁”であった。

第2章の後半でも触れてきたように、建設業は他の業種に比較して「業界団体・同業他社」との連携を重視する傾向がみられたが、地域社会も含めたさまざまな“ご縁”を大切にしながら、日ごろより連携を深めていくことこそが、今日の建設業が事業継続の危機を乗り越えていくための最大のポイントのひとつであるといえそうだ。

〈参考資料〉

- ・鹿島光一『建設産業辞典』（2008年11月、鹿島出版会）
- ・木村俊『建設DX デジタルがもたらす建設産業のニューノーマル』（2020年11月、日経BP）
- ・経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書』（各年版）
- ・(一社)建設経済研究所『建設投資の急減が建設業の経営に及ぼした影響に関する調査研究報告書』（2021年3月）
- ・国土交通省『国土交通白書』（各年版）
- ・後藤俊夫『長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA～』（2017年3月、第一法規）
- ・金剛利隆『創業一四〇〇年』（2013年10月、ダイヤモンド社）
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（各回）
- ・曾根修一『老舗企業の存続メカニズム～宮大工企業のビジネスシステム～』（2019年3月、中央経済社）
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・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』（2009年9月、朝日新聞出版）
- ・東京商工会議所『長寿企業の訓え 長寿企業における変革・革新(イノベーション)活動』（2015年）
- ・中村建設株式会社社史編集委員会『30年のあゆみ 中村建設』（1977年12月）

- ・日本経済新聞社『200年企業』（2010年1月、日本経済新聞出版社）
- ・日本経済新聞社『200年企業Ⅱ』（2012年11月、日本経済新聞出版社）
- ・日経MOOK『100年企業強さの秘密』（2019年6月、日本経済新聞出版社）
- ・日経MOOK『長寿企業逆境に勝つ強さの秘密』（2020年4月、日経BP 日本経済新聞出版本部）
- ・畑中章宏『廃仏毀釈』（2021年6月、筑摩書房）
- ・北信土建株式会社社史編集委員会『小さくともプライドのある会社』（2018年5月）
- ・北信土建株式会社「ともに歩んだ道」編集委員会『ともに歩んだ道』（1984年5月）
- ・正井泰夫(監修)『図説 歴史で読み解く東京の地理』（2003年1月、青春出版社）