総合建設業における内部組織アーキテクチャと事業売上規模との関係に関する研究

江畑　賢拓

キーワード：総合建設業、内部組織、経営戦略、アーキテクチャ

１．はじめに

建設業は、総合建設業（以下ゼネコン）と専門工事業によって構成される。ゼネコンは、大規模工事を一括で請け負い、工事全体の管理やマネジメントを担う。一方、専門工事業者は建設業法で定められた 27 業種からなる専門技術者（表１）であり、実際の現場での施工を担う。発注者との関係は、ゼネコンは発注者から工事を請け負い、専門工事業者はゼネコンから工事を請け負う構造で成り立っている。ゼネコンと専門工事業者は、基本的には別会社であり、現場での施工は、専門工事業者に依存する構造となっている。このように、建設業はゼネコンと専門工事業者が相互に補完関係を築くことにより成り立つ業界である。

また建設業は、毎年固定的な発注者が存在するとは限らず、都度顧客からの発注により工事を受注していく産業である。さらに、時勢の影響も大きく受けるため、毎年同程度の売上が維持される保証はない業界である。また、建設業は、公共投資の変化や景気変動などの外部環境の影響を大きく受ける産業である。このような環境下においても長期にわたり事業を行い、成長を維持している企業が存在することは注目に値する。そこで、本研究では、その成長要因について、内部組織アーキテクチャの観点から、売上規模との関係を明らかにする。

本稿の構成は次のようになる。第２節にて、ゼネコンの歴史と内部組織について、建設投資額の推移状況について述べる。第３節では、分析の枠組みとして、経営戦略と内部組織アーキテクチャについて述べ、その先行研究についてまとめる。第４節では、建設業の企業事例をヒアリングに基づいて分析する。ヒアリング対象企業は、地

方にある創業 77 年の建設会社 Y 社である。第５節では、事例分析の結果を考察し、第６節では、結論として総括と今後の課題について述べる。

表１：専門工事業　業種分類

種類	例示
大工工事	大工工事、型枠工事、造作工事
左官工事	左官工事、モルタル工事、モルタル防水工事、吹付け工事、とぎ出し工事、洗い出し工事
とび・土工・コンクリート工事	とび工事、ひき工事、足場等仮設工事、重量物のクレーン等による揚重運搬配置工事、鉄骨組立て工事、
	コンクリートブロック据付け工事
	くい工事、くい打ち工事、くい抜き工事、場所打ぐい工事
	土工事、掘削工事、根切り工事、発破工事、盛土工事
	コンクリート工事、コンクリート打設工事、コンクリート圧送工事、プレストレストコンクリート工事
	地すべり防止工事、地盤改良工事、ボーリンググラウト工事、土留め工事、仮締切り工事、吹付け工事、
	法面保護工事、道路付属物設置工事、屋外広告物設置工事、捨石工事、外構工事、はつり工事、切断穿孔工事、
	アンカー工事、あと施工アンカー工事、潜水工事
石工事	石積み（張り）工事、コンクリートブロック積み（張り）工事
屋根工事	屋根ふき工事
電気工事	発電設備工事、送配電線工事、引込線工事、変電設備工事、構内電気設備（非常用電気設備を含む。）工事、
	照明設備工事、電車線工事、信号設備工事、ネオン装置工事
管工事	冷暖房設備工事、冷凍冷蔵設備工事、空気調和設備工事、給排水・給湯設備工事、厨房設備工事、衛生設備工事、
	浄化槽工事、水洗便所設備工事、ガス管配管工事、ダクト工事、管内更生工事
タイル・れんが・ブロツク工事	コンクリートブロック積み（張り）工事、レンガ積み（張り）工事、タイル張り工事、築炉工事、
	スレート張り工事、サイディング工事
鋼構造物工事	鉄骨工事、橋梁工事、鉄塔工事、石油、ガス等の貯蔵用タンク設置工事、屋外広告工事、閘門、
	水門等の門扉設置工事
鉄筋工事	鉄筋加工組立て工事、鉄筋継手工事
舗装工事	アスファルト舗装工事、コンクリート舗装工事、ブロック舗装工事、路盤築造工事
しゆんせつ工事	しゆんせつ工事
板金工事	板金加工取付け工事、建築板金工事
ガラス工事	ガラス加工取付け工事、ガラスフィルム工事
塗装工事	塗装工事、溶射工事、ライニング工事、布張り仕上工事、鋼構造物塗装工事、路面標示工事
防水工事	アスファルト防水工事、モルタル防水工事、シーリング工事、塗膜防水工事、シート防水工事、注入防水工事
内装仕上工事	インテリア工事、天井仕上工事、壁張り工事、内装間仕切り工事、床仕上工事、たたみ工事、ふすま工事、
	家具工事、防音工事
機械器具設置工事	プラント設備工事、運搬機器設置工事、内燃力発電設備工事、集塵機器設置工事、給排気機器設置工事、
	揚排水機器設置工事、ダム用仮設備工事、遊技施設設置工事、舞台装置設置工事、サイロ設置工事、
	立体駐車設備工事
熱絶縁工事	冷暖房設備、冷凍冷蔵設備、動力設備又は燃料工業、化学工業等の設備の熱絶縁工事、ウレタン吹付け断熱工事
電気通信工事	有線電気通信設備工事、無線電気通信設備工事、データ通信設備工事、情報処理設備工事、情報収集設備工事、
	情報表示設備工事、放送機械設備工事、ＴＶ電波障害防除設備工事
造園工事	植栽工事、地被工事、景石工事、地ごしらえ工事、公園設備工事、広場工事、園路工事、水景工事、
	屋上等緑化工事、緑地育成工事
さく井工事	さく井工事、観測井工事、還元井工事、温泉掘削工事、井戸築造工事、さく孔工事、石油掘削工事、
	天然ガス掘削工事、揚水設備工事
建具工事	金属製建具取付け工事、サッシ取付け工事、金属製カーテンウォール取付け工事、シャッター取付け工事、
	自動ドアー取付け工事、木製建具取付け工事、ふすま工事
水道施設工事	取水施設工事、浄水施設工事、配水施設工事、下水処理設備工事
消防施設工事	屋内消火栓設置工事、スプリンクラー設置工事、水噴霧、泡、不燃性ガス、屋外消火栓設置工事、
	蒸発性液体又は粉末による消火設備工事、動力消防ポンプ設置工事、火災報知設備工事、非常警報設備工事、
	漏電火災警報器設置工事、金属製避難はしご、救助袋、緩降機、避難橋又は排煙設備の設置工事
清掃施設工事	ごみ処理施設工事、し尿処理施設工事
解体工事	工作物解体工事

（出所：国土交通省 業種区分，建設工事の内容，例示，区分の考え方（H29.11.10 改正）より著者作成）

２．ゼネコンの歴史と内部組織

ゼネコン組織として日本に誕生したのは、明治 20 年になる。当時、多くの人が資本を拠出して事業を起こすという考え方は、それまでの日本には存在せず、会社という企業形態が制度化された明治期に初めて導入された。明治新政府は、会社組織による資本の集中と合理的な経営が、外国商社の市場支配を防ぎ、殖産興業の実を挙げる上での基礎的条件であるとの判断から、いち早く会社設立の推進を政策的に進めていた（岩下, 1997）。

その中、有限会社日本土木会社が設立され、土木建築の請け負いという仕事が、個人の裁量を超えて、多額の資本による組織的な経営活動の対象として社会的に認知されたことになる（岩下, 1997）。

2-1. ゼネコン内部組織

ゼネコン内部組織として、営業部門・設計部門・施工部門の三部門がある。部門間の関係は、一般的には営業部門が獲得した顧客ニーズを設計部門により要望を図面化し、施工部門が現場で実際の建物として現場管理を行うという分業[1]と協働関係[2]にある。つまり、三部門は独立した部門ではあるが、機能面では顧客価値を創造するプロセスとして、相互補完関係にある。この三部門の分業や協働関係が進むほど、部門間の連携能力が重要となる。

2-2. 建設投資額推移

日本の建設業は、明治期以降、第二次世界大戦、高度成長期、世界恐慌などの景気変動や制度変化を通じて発展してきた。このような外部環境の歴史的変化は、ゼネコンの組織構造や人員配置のあり方に影響を与えると同時に、建設市場の規模そのものにも大きな変化をもたらしてきたといえる。特に、建設投資額の推移は、このような構造変化を端的に示す指標である。

日本における建設投資額は、1992 年に約 84 兆円の市場規模であったが、バブル経済崩壊による金融市場の縮小等の影響を受け、2010 年には約 42 兆円まで縮小した。その後は、東日本大震災や消費税率の引き上げ、新型コロナウイルス感染症のパンデミックが起きた中であったが、建築工事への設備投資を中心に市場は回復し、2024 年

[1] 全体として大きな仕事をいくつかの部分作業に分割して効率よく仕事ができるようにすること
[2] 明確な目的を達成するために、２人以上の人々が力を合わせて行動し、その過程で物的資源、生物的要素、個人能力、社会的仕組みなどが互いに結びついて働く状態

度は約 73 兆円まで戻り、2025 年度も増加傾向が続いている。（図１）

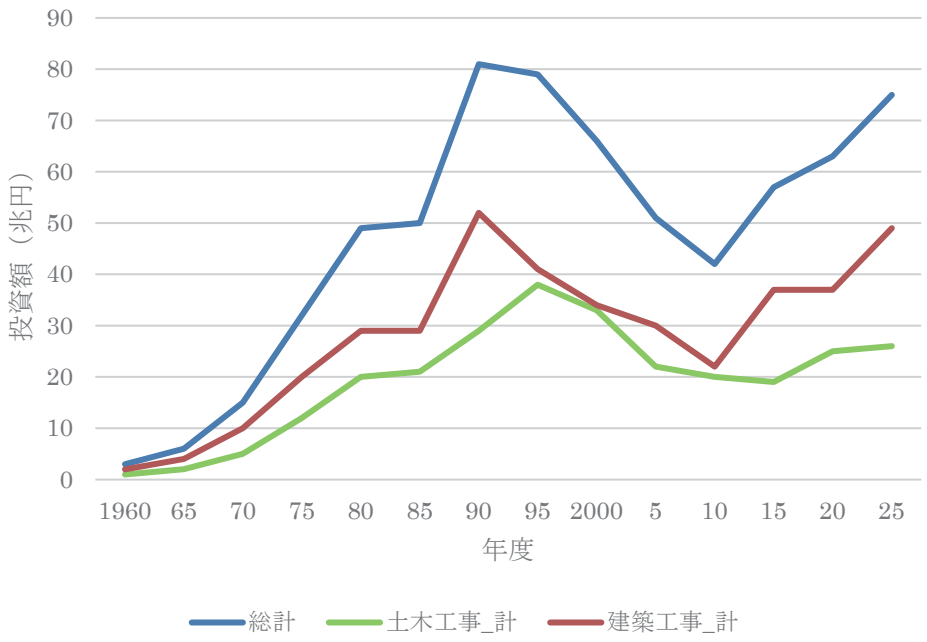

図１：建設投資額の推移

（出所：総務省統計局 政府統計の総合窓口(e-Stat)建設投資見通しより著者作成）

2-3. リサーチクエッション

そこで本稿では、戦後の激動の時代に創業し、日本の高度成長期やリーマンショックを乗り越えて、現在事業売上規模を拡大している企業を取り上げ、事例研究を行う。建設市場は、1992 年をピークに 2010 年にかけて縮小した後、近年は回復基調にある。しかし、市場規模が回復したとしても、すべての企業が成長しているわけではない。ゼネコンの市場環境が同じであるにもかかわらず、成長を続ける企業と停滞する企業が存在する。その差を生み出す要因として、本研究では企業内部の組織能力に着目する。とりわけ、営業・設計・施工部門から構成される内部組織アーキテクチャと、企業の事業売上規模との間には、どのような関係がみられるのか？これが本稿のリサーチクエッションとして設定する。

このリサーチクエッションを明らかにするために、本稿では、地方都市に本社を構えるゼネコン（以下 Y 社）を取り上げる。Y 社は創業 77 周年を迎え、社歴の長いゼネコンである。外部環境として複数の景気変動や制度変化を経験している中、内部組織

の体制変化を行い、事業売上規模の変化を起こしている。同社の事例研究を行うことで、事業売上規模は、内部組織による分業および協働関係によって、どのように実現されるのかを明らかにしたい。

３．経営戦略と内部組織アーキテクチャに関する先行研究

3-1．アンゾフの経営戦略

アンゾフによれば、企業における意思決定は、業務的決定、管理的決定、戦略的決定の３つに分けることができる。そして、従来の経営学が研究してきた日常的業務遂行に関わる業務的決定や、資源の構造化に関わる管理的決定と対比して、戦略的決定の内容と特徴を明確にしている。すなわち、戦略的決定とは外部環境の変化を見越して企業の製品市場（事業）構造を選択することであり、その主要問題は、企業の目的・目標の設定・既存事業の拡大や多角化である。この戦略的決定は、業務的決定に比べて非反復的であり、部分的無知（統計的決定理論における不確実性状況よりも、意思決定のために必要な情報がさらに不足している状況）のもとで行われるところに特徴がある。次にアンゾフは、経営戦略とは「部分的無知のもとにおける決定ルール」であると定義する。上記のように戦略的決定は部分的無知のもとで行われるものであり、そのような戦略的決定の指針となるのが経営戦略であるというのである。その意義を次のように説明している。すなわち、高度経済成長のもとで企業がさまざまな事業に多角化するなかで、企業は自社の事業に関して明確に定義された活動分野や成長方向を必要としている。企業目的だけではこの必要を満たせない。企業目的のほかに、企業の成長行動をより実体的に導き、新しい成長機会の探求や創造、選択のための方向づけと注意の集中を可能とするような決定ルールが必要である。それが経営戦略である、というのである。（柴田他, 2007）

経営戦略論のなかで、企業の成長の問題は成長ベクトルに基づいて議論されている。成長ベクトルとは、現在の製品市場分野との関連において企業がどのような方向に成長しているのかを示すものである（図２）。具体的には、製品と市場という２次元で構成されるマトリックスにて、それぞれの次元を既存か新規かで分類することによって、４つの成長の方向（市場浸透・市場拡大・製品拡大・多角化）を類型化している（大滝他, 1997）。

	既存製品	新製品
既存市場	市場浸透	製品拡大
新市場	市場拡大	多角化

図２：アンゾフのマトリクス

（出所：大滝他, 1997 より著者作成）

この２次元から構成される成長ベクトルを、市場ニーズを加え、製品・サービス技術、市場地域の３次元で成長ベクトルを示す（図３）。

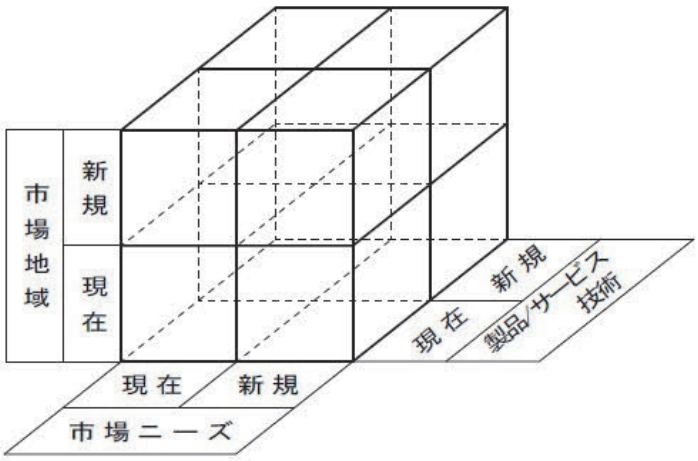

図３：３次元の成長ベクトル

（出所：H・I・アンゾフ, 1990 より著者作成）

図３の立方体が示しているのは、事業の推進力と事業の将来の到達範囲を定義するのに使用できる三次元①〈市場ニーズ〉の次元、②〈製品／サービス技術〉の次元、③自社が事業を営みたいと願う地域を明確にする〈市場地域〉の次元がある。

図の立方体が示すように、企業は多種多様な組み合わせと方向をもっているので、その中で自社の戦略的なポートフォリオを精緻化することができる。この立方体の一方の極には、既存技術によって既存のニーズと市場地域に引き続きサービスを提供するという選択肢がある。また、もう一方の極には、三次元のすべてにおいて新しい位置に向かって積極的に移行するという選択がある（H・I・アンゾフ他, 1990）。

このように、企業の意思決定は、市場地域における製品開発や市場ニーズの変化が

関係している。事業環境の変化に伴い、新たな市場や製品への対応が求められるようになる。しかし、既存組織はこれまでの成功体験や固定的な価値観に依存しやすく、新規市場や新製品を従来とは異なる視点から、柔軟かつ客観的に捉えることが困難となる。その結果、既存の組織構造や業務プロセスのままでは変化への適応や必要な調整が十分に行えず、新たな成長機会を逸する可能性が高まる。したがって、企業が継続的な成長を実現するためには、環境変化に応じて内部組織を再構築し、連携や意思決定の仕組みを変革していくことが重要となる。この問題意識から、企業の意思決定を支える組織のあり方について検討する必要がある。

3-2. 組織

各組織階層は、マネジメント活動の範囲に差がある。事業活動の規模が小さく、技術が比較的簡素であったあいだは、社内での分業はそれほど求められず、マネジメント業務に費やす時間も少なくて済む。しかし、その後、分業が進むと、一人ないし二人ほどの幹部が分業化された諸活動の調整、業績評価、プランニングに専念する必要が生じる。新たな行動方針を立て、目標を達成するために経営資源の配分をその時々で改め、需要変動、供給源の変化、景気の波、技術の進歩、競合他社の動きに合わせて、事業活動を継続あるいは拡大する。新戦略を採用すると、新たな人材や施設が追加されるかもしれず、社の命運を握る人々が視野に納める範囲も変わる可能性があるため、戦略は組織形態に少なからず影響を及ぼす。組織形態とは、マネジメント組織の構成を指す。組織の構成には、公式な側面と非公式な側面という二つの側面がある。第一に、マネジメントに携わるさまざまな組織や人材のあいだでの、権限やコミュニケーションの経路、第二に、それらの経路を通して社内に伝わる情報やデータである。これらの経路やデータは、基本的な目標や方針を実行に移し、全社の経営資源を結集するのに必要な調整、業績評価、プランニングなどの成果を高めるために、欠かせないものである。以上の諸前提からは、組織は戦略に応じて決まり、いくつかの基本戦略が組み合わさるときわめて複雑な組織ができ上がる、との主張が引き出される。事業活動が量的に拡大すると、単一地域で単一職能に携わるマネジメント組織が誕生した。地理的に拡大すると、複数地域の現業部門を統括するために、諸部門と部本部が設けられた。新たな職能分野に進出すると、中央本社が創設され、部門の数が増加した（アルフレッドD. チャンドラー, Jr. , 2004）。

このように、企業の成長や事業戦略の変化に対して、既存組織では対応が困難となるため、内部組織の改革が必要となる。しかし、この議論は組織構造の変化について

必要性を説明するものであり、内部組織における分業や協働作業による成果へ結び付くかについて説明されたものではない。そこで本研究では、内部組織の相互依存や補完関係について、内部組織アーキテクチャの概念から考えたい。

3-3. アーキテクチャの概念

アーキテクチャとは、人工物システムの特質をとらえるための概念であり、人工物システムをどう解釈し設計するかに関する基本的な設計構想のことである。システムの性質のとらえ方には色々な視点があるが、アーキテクチャは「分け方とつなぎ方」に着目する。つまり「全体をどのように切り分け、部分をどのように関連づけるか」、別言すれば、「構成要素間の相互依存関係のパターン」によって表されるシステムの性質をアーキテクチャという。もう少し細かくすると、「ある人工物システムをうまく機能させるために、それをどのような構成要素に切り分け、それぞれの構成要素にどんな機能を振り分け、構成要素間の相互依存関係が生じるインターフェース部分（つなぎの部分）をどう設計するか、ということに関する基本的な構想」がアーキテクチャである。一般に、製品・工程の「アーキテクチャ」とは、「どのようにして製品を構成部品や工程に分割し、そこに製品機能を配分し、それによって必要となる部品・工程間のインターフェース（情報やエネルギーを交換する「継ぎ手」の部分をいかに設計・調整するか」に関する基本的な設計構想のことである。代表的な分け方として、「モジュラー型」と「インテグラル型」の区別、また「オープン型」と「クローズ型」の区別があり、各々の特徴について示す。まず、モジュラー・アーキテクチャとは、機能と部品（モジュール）との関係が１対１に近く、スッキリした形になっているものを示す。各部品を見ると、それぞれ自己完結的な機能があり、一つ一つの部品に非常に独立性の高い機能が与えられている。いわば「身離れ」の良い製品と言える。それぞれの部品の機能が完結的で、そのため、部品相互間の信号やエネルギーのやり取りもそこまで必要ない。したがって、インターフェースが比較的シンプルとなる。各モジュール（部品）の設計者は、インターフェースの設計ルールについて、事前の知識があれば、他の部品の設計をあまり気にせず独自の設計ができる。次に、インテグラル・アーキテクチャとは、機能群と部品郡との関係が錯綜しており、部品が相互に微妙に調整しあってトータル・システムとしての力を出している。また逆に、一つのモジュールが多くの機能を担っている。つまり、機能と部品が１対１ではなく、多対多の関係にある。したがって、各モジュール（部品）の設計者は、たがいに設計の微調整を行い、相互に緊密な連携をとる必要がある。つまり、「モジュール型」が部品間の「す

り合わせ」を省略により「組合せの妙」による製品展開を可能とするのに対して、「インテグラル型」は「すり合わせの妙」によって製品の完成へとつながるのである。（藤本, 2001）。

3-4. 仮説

ゼネコンは、営業・設計・施工部門の分業により業務を行っている。これは部門が分かれて存在していることにより、各機能が相互依存的に連携し、プロジェクトごとに顧客ニーズ・コスト・計画内容を継続的に調整することが重要となる。この特徴は、藤本（2001）による「インテグラル・アーキテクチャ」に近い構造と考えられる。建設プロジェクトは一品受注生産形式であり、顧客ニーズや現場条件がプロジェクトごとに異なるため、部門間は標準化されたモジュラー型よりも、相互依存による調整が必要である。そのため、ゼネコン内部組織の部門間の関係は、営業・設計・施工部門の協働連携を必要とするインテグラル型アーキテクチャとして捉えることができると考えられる。本研究では、営業・設計・施工部門から構成される内部組織アーキテクチャにおいて、各部門の分業と協働によって生じる相互連携能力は、顧客ニーズへの対応力を高め、その結果として内部組織能力を形成し、最終的に顧客満足につながる。その結果として、受注率が向上し、企業の事業売上規模の拡大につながるという仮説を設定する。

４．ケース・スタディ（Y 社の経営戦略）

4-1. Y 社の概要

Y 社は、昭和 24 年に創業し、土木工事の労務提供の下請負業者として事業を開始し、今年で創業 77 周年を迎える。外部環境として複数の景気変動や制度変化がある中、内部組織の体制変更を行うことにより事業売上規模が拡大している。現在は元請負業として、土木事業・一般建築事業・新築住宅事業・リフォーム事業、土地活用などの不動産事業を行い、業績を伸ばしている企業である（表２）。

表２：Y 社の概要

項目	内容
称号	株式会社Y
代表者	代表取締役Y
創立	昭和24（1949）年
資本金	6,000万円
社員数	118名（令和8(2026)年4月現在）
売上高	約56億円（令和7(2025)年度実績）
企業理念	建設事業を通して、地域社会に奉仕し発展する
事業内容	土木事業 建築事業（一般建築事業・マンション事業・新築住宅事業・リフォーム事業） 不動産事業

（出所：Y 社ヒアリングにより著者作成）

4-2. Y 社の社歴

Y 社の歩んできた歴史を、外部環境と内部環境の観点から以下に整理する。なお、年度の区分には、Y 社が独自に設定している事業フェーズを用いる。また最初に概略を一覧（表３）として示し、以下フェーズごとの外部環境と内部環境について詳細部分を示す。

表３：Y 社の社歴概要

項目	時期	内容
創業期	昭和24～33年 (1949～1958年)	土木事業として創業 地元の公共事業を担い事業拡大
学習期	昭和34～43年 (1959～1968年)	高度成長期、大手建設会社の下請で土木事業拡大 個人営業から株式会社へ改組
台頭期	昭和44～53年 (1969～1978年)	地元と都市部で土木事業で事業拡大
庶民期	昭和54～平成元年 (1979～1989年)	土木事業に加え、建築事業へ進出
転換期	平成2～11年 (1990～1999年)	バブル崩壊、震災などにより景気低迷 本社屋新築と代表者交代、新規事業を複数立ち上げ
動乱期	平成12～21年 (2000～2009年)	金融危機 支店開設、地元中心の体制から関西広域市場へ展開
学習期	平成22～令和元年 (2010～2019年)	支店開設 中部市場へ展開

（出所：Y 社社史とヒアリングにより著者作成）

4-2-1.　創業期（昭和 24～33 年）

Y 社が土木事業として創業した当時、昭和 24 年の日本は戦後の混乱の中、まだ世の中は落ち着かない情勢であった。日本は、敗戦による海外資産の喪失、経済活動の荒廃、混沌とした経済環境の中での焼け跡からの出発であった。当時の土木事業は災害の復旧工事、河川の治水工事、砂防工事、農業土木工事、道路新設工事が中心であった。Y 社としての最初の仕事は、全て手作業でトロッコを使い堤防工事を行う河川工事が最初の仕事として、事業の請負いを開始した。その後も、道路復旧工事、橋梁工事など、地元での仕事を中心に事業を行っていた。

この時期の特徴は、地域の公共土木工事を中心とした施工主体の事業体制により、経営基盤を確立した創業期であった点にある。

4-2-2. 学習期（昭和 34～43 年）

昭和 30 年に入り、日本は高度経済成長期を迎える。高度経済成長の要因は戦前からの高い教育水準と良質な労働力、第二次世界大戦より軍需生産のための官民一体となり培った技術力、高い貯蓄率、人口増加による消費の拡大が挙げられる。この当時、土木事業・建築事業の社会資本投資が活発に行われた時代であり、Y 社は、多数の土木事業を請け負う。大手建設会社の下請けとして工事を請け負い、のちに都市部での高架道路橋工事や、送水管工事を行い、当時の最新技術を学ぶ機会となる。この頃から、地元での工事を元請工事として受注することになる。昭和 39 年に個人営業から株式会社に改組を行っている。

この時期の特徴は、下請工事を通じて技術力を蓄積するとともに、元請工事への転換と株式会社への改組により、事業拡大に向けた経営基盤を整備した点にある。

4-2-3. 台頭期（昭和 44～53 年）

昭和 44 年に入っても日本国内の経済成長は続き、昭和 45 年には大阪千里丘での日本万博博覧会が開催された。しかしながら昭和 48 年には第一次オイルショックが起き、戦後の高度経済成長は終わりを迎える。昭和 53 年には第四次中東戦争による第二次オイルショックが起き、日本経済は大きく揺れるものの安定成長へと入る。この当時、Y 社は、地元と都市部で、中国高速自動車道工事、ダム築造工事、工業団地造成工事など、土木工事に邁進している。

この時期の特徴は、景気変動の影響を受けながらも、大規模土木工事を通じて施工実績と技術力を着実に蓄積した点にある。

4-2-4. 庶民期（昭和 54～平成元年）

昭和 54 年頃には、日本の主力輸出品は鉄鋼から自動車・家電等に移行し経常黒字が増加し、日本経済は安定成長期に入る。昭和 60 年にはプラザ合意により急激な円高ドル安が進み円高不況となる。結果、日本銀行による大幅な金融緩和が行われ、過剰流動性によるバブル景気が起こる。この当時、Y 社は、土木工事を柱として事業に、新たに建築事業を手掛けるようになる。建築工事としては、地元での事務所・ビル等の新築工事、学校法人の社屋や体育館等を請け負っている。

この時期の特徴は、土木事業を基盤としながら建築事業へ進出し、事業領域を拡大した点にある。

4-2-5. 転換期（平成２～11 年）

平成２年には、政府による不動産関連融資の総量規制の導入、バブル経済の崩壊となった。平成７年には阪神・淡路大震災があり、財政資金投入による住専処理法案が成立した。平成 11 年には大手銀行 15 行に公的資金の注入と日本経済は厳しい不況期へと入る。この当時、Y 社は、平成２年に現本社社屋が竣工し、代表取締役に現代表者 Y 氏が就任している。当時の Y 社の社内組織は、少数の営業担当者と多数の施工担当者に大別されるのみであった。また、工事受注体制は、低価格で工事を受注することに意識が向けられており、工事を行うこと自体を目的としていた。そのため、受注時点では十分な利益を確保できず、現場においても赤字施工が常態化していた。このような状況の中で Y 社は新たな事業部を次々と立ち上げ、事業構造の転換を図った。まず平成６年には土地活用需要の高まりを背景とし、フランチャイズ方式によるマンション事業へ参入した。当時の外部環境としては、大手ハウスメーカーによる軽量鉄骨造[3]アパートの供給が拡大しており、土地所有者の間では収益物件への関心が高まっていた。そこで Y 社は法定耐用年数 47 年と長く、さらに隣接住居間で問題となっていた遮音性を改善した鉄筋コンクリート造[4]マンションを提案したことで、収益性と入居者の居住性の双方を重視する顧客から支持を得ることとなった。この事業は部材の一部を固定化された規格に基づく建築方式を採用することで、従来の個別対応型の建設事業とは異なり、標準化された計画として顧客へ提示することが可能となった。これは、Y 社にとって、初めて規格化された建築計画を軸に営業展開を行う契機となり、

[3] 薄板軽量形鋼造。薄板の構造用鋼材で、冷間成形による曲げ部分またはかしめ部分を有する鋼材（薄板軽量形鋼）を使用した枠組を、構造耐力上主要な部分に用いる構造
[4]コンクリートと鉄筋が一体となって外力に抵抗する構造

顧客に対して収益計画や建築費用を提案の初期段階から明確に提示できるようになった点に特徴がある。また社内においても、提案のマニュアル化を進め、計画内容から見積の積み上げを効率的に行うなど計画段階から予算管理が可能となり、それまで常態化していた赤字施工の改善へとつながった。その結果、マンション事業は徐々に Y 社の主力事業として位置付けられるようになり、約 10 年間にわたり会社全体利益の約半分を確保するまでに成長した。この過程において、Y 社における「顧客」の概念にも大きな変化が生じた。土木・建設事業を中心としていた時代には、顧客ニーズへの対応よりも、工事コストを基準とした事業運営が中心であった。しかし、マンション事業において、マンションオーナーのみならず、入居者もまた顧客であるという認識が形成されていった。このように多様な顧客との接点を意識しながら事業を展開することは、事業内容の安定化や収益改善へと結び付き、その実現のために社内体制そのものも変化させる機会となる転換期となった。さらにＹ社は、平成８年より新築住宅事業へ参入した。マンション事業で培った知見を基に、従来型の工事受注方法からの脱却をさらに進めたのである。新築住宅事業では専属部隊を編成し、既存社員の配属だけではなく、中途採用と新卒採用にも積極的に取り組んだ。当時の外部環境としては、政府による減税政策などを背景に、住宅市場は拡大傾向にあり、新築住宅需要は増加する中、Y 社は、新築住宅事業において地元市場への参入を進めたのである。ここで、住宅展示場建設や土地開発には多額の資金が必要であったため、当初の営業展開としては、住宅展示場は保有せず、また土地取得に関しても自社独自では実施せず地元不動産会社と連携する形態を選択している。そして、事業安定化のためには顧客との接点が重要であるとの認識から、建売住宅ではなく注文住宅の営業展開を行った。続いて平成 11 年にはリフォーム事業へ参入し、営業エリアは地元市場を中心として展開する。同年には人材確保を目的として新卒採用を本格化させ、全社員 70 名のうち 10 名を新卒採用するなど、積極的に組織体制の整備が進められた。当時の外部環境としては、コンビニエンスストアや個人向け運送会社が急成長しており、小口取引を多数の個人顧客へ提供するビジネスモデルが広がりを見せていた。Y 社としては、建設業においても今後は個人顧客を対象とした小規模案件への需要対応が必要になると考え、リフォーム事業へ参入を行っている。当時、地元市場では本格的にリフォーム事業を行う企業が少なく、住宅改修に対する顧客のニーズに応える存在として事業展開を行った。

この時期の特徴は、マンション事業、新築住宅事業、リフォーム事業への参入を契機として、「工事を請け負う企業」から「顧客ニーズへ提案する企業」へと事業構造を

転換するとともに、営業・設計・施工部門の分業と協働体制を構築し、顧客志向と収益性を重視した経営基盤へ社内組織を再整備した点にある。

4-2-6. 動乱期（平成 12〜21 年）

平成 10 年には大手百貨店の経営破綻、平成 17 年には日本国の総人口が初の減少となる。平成 19 年には仏の BNP パリバ銀行のファンド凍結(サブプライムローン問題)、平成 20 年には米国の投資銀行のリーマン・ブラザーズの経営破綻があった。この当時、Y 社は、平成 12 年より一般建築事業の中で工場・倉庫建築に特化した事業を開始した。本事業では、工場や倉庫を必要とする業種を主要顧客として設定した。事業立ち上げ当初は、営業対象を地元市場のみに限定せず、遠方地域も含めた広域的な営業展開を行っている。しかし、需要を受け、顧客との接点はあったものの、最終の工事受注とはつながりにくい状況が続いた。そこで Y 社は、営業活動を進める中で市場を無差別に拡大するのではなく、一定の地域や顧客層へ経営資源を集中させる必要性を認識することになる。特に、ランチェスター戦略[5]の考え方に基づき、営業エリアや対象業種を絞り込むことで、営業効率や受注確率の向上を図ることが重要であると判断した。そこで、営業エリアを地元市場に加え、関西圏の一部地域に限定するとともに、対象顧客を製造業や倉庫業へと明確に設定した。このように、顧客に加え地域と特定の業種に絞った営業戦略を採用したことで、Y 社の工場・倉庫建設事業は、次第に成長軌道に乗ることとなった。さらに平成 20 年には、新たな営業拠点として支店を開設した。これは、顧客層の多く存在する京阪神地区への対応強化を目的としたものであり、営業活動の迅速化および顧客接点の拡大を図るための戦略的な展開であった。これにより、Y 社は地元企業中心の事業構造から、広域市場に対応可能な事業体制へ発展する一歩を踏み出した。

この時期の特徴は、営業戦略における市場の選択と集中を進めるとともに、支店を開設するなど営業拠点の整備を通じて、広域市場に対応できる事業体制を構築した点にある。

[5]フレデリック・ランチェスターが提唱したランチェスターの法則を企業間競争に応用した戦略理論である。「集中の威力と分散の危険」と「弱者が強者に勝つ条件と限界」を示している。弱者の戦略として、局地戦を広域戦より重視する、一騎打ちの条件を確率戦から探し出す、遠隔戦を避け接近戦を重視する。強者の戦略として、広域戦にひきずり込み、局地を囲んでいく、確率戦的状況を作り上げ一騎打ちの条件を作らせない、遠隔戦に徹し接近戦の場面を崩していく。

4-2-7. 学習期（平成 22～令和元年）

平成 23 年には東日本大震災、福島第一原子力発電所事故が起きる。平成 28 年には熊本大震災、平成 30 年には大阪北部地震、西日本豪雨災害と自然災害が頻発する。この当時、Y 社は、平成 23 年にリフォーム事業における新店舗を開設した。これは、これまでの地元市場において蓄積してきた成功事例や事業ノウハウを基盤として、新たな市場への営業展開を図ることを目的としたものである。地元で培った顧客対応や営業手法を他地域へ展開することで、リフォーム事業のさらなる成長と事業基盤の拡大を目指したのである。さらに平成 28 年には、中部エリアにおける営業展開を目的とした新たな支店を開設した。これは Y 社にとって初めて関西圏外へ進出した事例であり、営業エリアの広域化を進める重要な転換点となった。支店開設当初の社内体制は、営業２名・設計１名による小規模な編成であったが、地域特性に応じた営業活動を展開しながら、新市場における顧客基盤の構築を進めた。このような展開は、Y 社が従来の地元密着型企業から、複数地域に対応可能な事業体制へ発展していく過程を示すものである。

この時期の特徴は、地元市場で培った経験を他地域へ展開するとともに、さらに営業拠点の拡充により広域市場に対応し、事業基盤を強化した点にある。

4-3. Y 社の経営戦略

創業以来外部環境として景気変動が多くあり、内部組織の体制変更を行うことにより事業売上規模を拡大している。売上高の推移を図４に、それに伴う純資産高の推移を図５に示す。

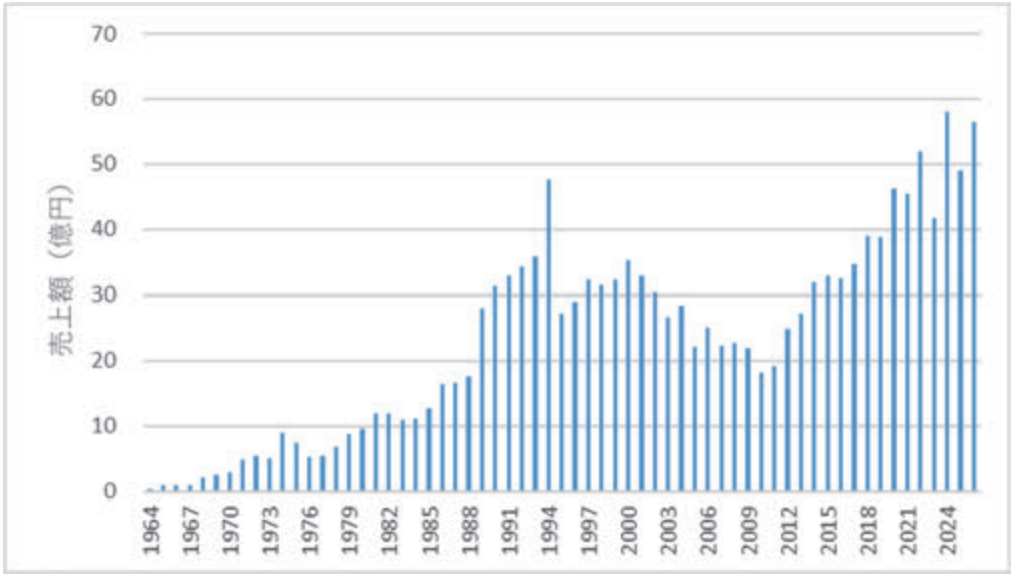

図４：Ｙ社売上高推移

（出所：Ｙ社ヒアリングより著者作成）

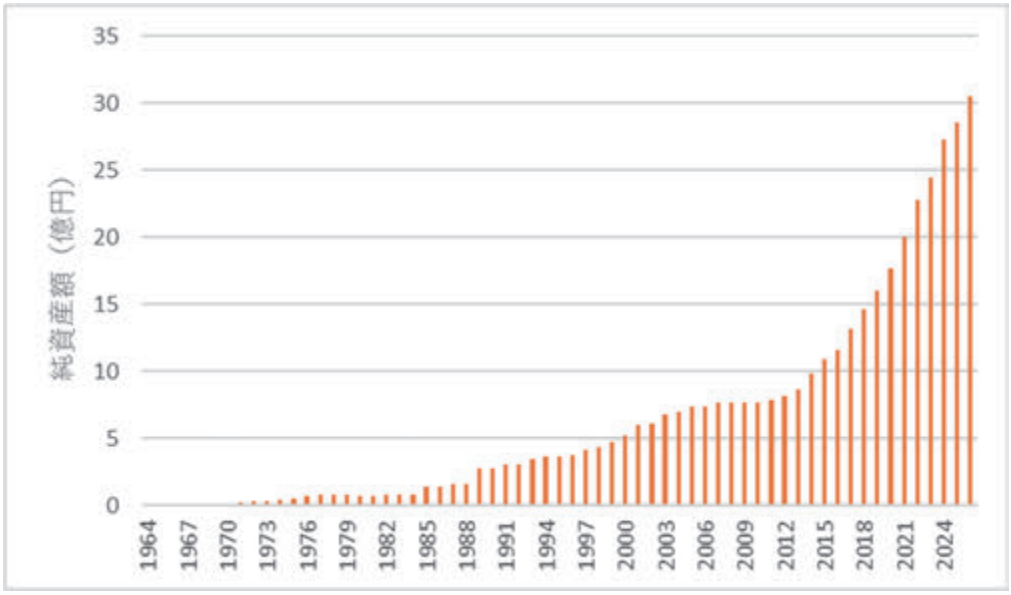

図５：Ｙ社純資産高推移

（出所：　Ｙ社ヒアリングより著者作成）

Ｙ社の経営戦略について、アンゾフの経営戦略に当てはめると表４のようになる。

表４：Y 社経営戦略

	既存製品	新製品
既存市場	土木事業 建築事業	マンション事業 新築住宅事業 リフォーム事業 一般建築事業
新市場	新築住宅事業 リフォーム事業 一般建築事業	

（出所：大滝, 1997, p. 63 より著者作成）

Y 社の経営戦略は、地元での土木事業で創業し、その後同市場での建築事業を展開し、市場浸透として成果を上げている。地元での工事実績を積み重ね、平成６年からマンション事業、平成８年から新築住宅市場、平成 11 年からリフォーム事業、平成 12 年から一般建築事業において工場・倉庫建築に特化した事業と、各々既存市場での製品拡大の戦略を選択している。この転換期における Y 社による「顧客」の概念にも変化が起きていることも重要な要素である。土木事業は公共工事が中心であり、入札形式が取られており、建築事業は低価格で工事を受注することに意識が向けられていた。一方でマンション事業を展開したことで、「顧客に対して収益計画や建築費用を提案段階から明確に提示できるようになった」と、顧客の存在を意識した事業展開を行うことになった。代表者 Y 氏は*「顧客ニーズへの対応よりも、工事コストを基準とした事業運営が行われてきた当時から、マンション事業などの具体的な事業を持って、顧客ニーズへの対応に対して、事業展開を行ったことも重要な要素であった」*と当時を振り返る。

アンゾフの経営戦略のモデルへ当てはめると、市場地域や製品／サービスの２次元軸で経営戦略を行うのではなく、Y 社の事例で示すように、市場ニーズをもとに経営戦略がとられていることが理解できる。すなわち、既存市場に対して新製品を展開していくには、新規の市場ニーズに対して着目することが重要であると考えられる。Y 社による市場浸透からの製品拡大における事例を元に示すと、図６のようになる。

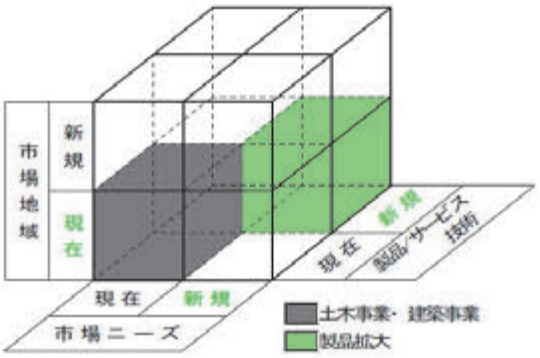

図６：市場ニーズ（新規）を考慮した経営戦略

（出所：H・I・アンゾフ, 1990 より著者作成）

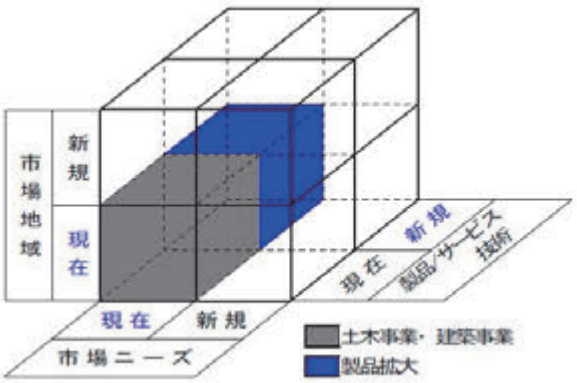

図７：市場ニーズ（現在）を考慮した経営戦略

（出所：H・I・アンゾフ, 1990 より著者作成）

図が示すように、企業は多種多様な組み合わせと方向性を持っており、その中で自社の戦略的なポートフォリオを精緻化することができる（H・I・アンゾフ, 1990）。

既存技術によって既存のニーズと市場地域に引き続きサービスを提供する選択肢がある（H・I・アンゾフ, 1990）。

Y 社は、創業当初から既存市場において事業を展開しており、アンゾフの成長マトリクスでいう市場浸透の領域に位置していた。その後、製品拡大を進める段階において、市場ニーズの捉え方によって、図６と図７の二つに区別することができる。すなわち、新製品によって新たなニーズを充足しながら既存市場にサービスを提供する場

合（図６）と、新製品によって既存のニーズを充足しながら既存市場にサービスを提供する場合（図７）である。このような市場ニーズの捉え方の違いは、事業の方向性に大きな影響を与える。Y 社の事業に当てはめると、市場のニーズに対する認識が従来のままであれば、公共工事を中心とした官公庁を主たる顧客とし、工事コストを重視する事業形態にとどまることになる。一方で、市場のニーズを新たな視点から捉えることができれば、顧客志向を強めることにつながり、マンション事業にみられるように、顧客の多様なニーズに応じた事業展開が可能となる。このことから、Y 社にとっては、市場や製品の観点だけでなく、図６で示すように市場のニーズという要素を経営戦略に取り入れることが、事業内容や業績に対して大きな影響を及ぼしたと考えられる。その結果、新築住宅事業やリフォーム事業へと展開し、顧客ニーズに対応した製品拡大を既存市場において実現することで、事業規模の拡大へとつながったと考えられる。

4-4. Y 社の組織内戦略

成長戦略の変化が、社内組織構造の変化を要求することとなった。平成２年以降の転換期において複数の事業を展開することになり、新規事業分野への進出と並行して社内組織改革が進められた。創業期から土木事業や建築事業を中心としていた時代には、少数の営業部門と多数の施工部門による社内体制のもと、工事の受注と施工を中心とした事業運営が行われていた。しかし、マンション事業や新築住宅事業への進出に伴い、従来の組織体制では対応が困難となり、事業内容に応じた社内組織の整備が進められ、顧客ニーズに対して、収益計画や建築費用を提案の初期段階から明確に提示し、顧客と調整を行う体制へ変化している。また、法規的な面への対応や行政との協議を行うため設計部門が配置され、社内における専門的な対応体制が構築されている。その結果、営業部門による顧客ニーズとの調整に合わせて、設計部門による法規対応による行政協議を行うなど、各部門の役割分担が明確化されたと考えられる。同時に、顧客ニーズを実現するために、営業部門と設計部門との間で、継続的なすり合わせが行われ、さらに施工部門も含めた部門間の連携が進められることとなった。

このように、Y 社では事業戦略の変化に伴い内部組織構造が変化しただけでなく、営業・設計・施工部門間の相互連携が強化されることにより、顧客ニーズへの対応力が向上し、事業売上規模の拡大へつながる内部組織能力が形成されたと考えられる。このことから、内部組織アーキテクチャは事業売上規模の拡大へつながり、事業拡大を可能にする内部組織能力として機能したと考えられる。

一方、土木事業を中心としていた時代には、組織の目的は工事を受注することにあり、明確な経営戦略のもとで組織的に顧客対応を行う体制は構築されていなかった。事業運営は、いかに低価格で入札し工事を請け負うかというコスト重視の考え方に基づいており、建築事業へ進出した後もその傾向は継続していた。顧客ニーズに対して、価格面で応えることが競争力の源泉であり、自社の利益確保のためにも、工事を受注することを目的とした低コスト化が追求されていた。しかし、マンション事業への参入を契機として、従来のコスト志向から顧客志向へと転換が図られた。顧客ニーズに対応するために、営業・設計・施工部門が相互に連携しながら、価値を創出する社内組織体制が構築され、これがＹ社の事業拡大を支える基盤組織体制となったと考えられる。

4-5. Ｙ社の内部組織アーキテクチャ

前節で示したように、Ｙ 社では事業戦略の変化に伴い、営業・設計・施工部門から構成される内部組織体制が構築された。本節では、その組織構造そのものではなく、各部門間の相互依存関係に着目し、内部組織アーキテクチャの観点から考察を行う。

マンション事業への参入以降、顧客のニーズに対応するため、提案段階から顧客との接点を持ち、顧客ニーズの具体化や予算管理を行う社内体制が構築された。具体的には、営業・設計・施工の各部門がそれぞれの専門性を生かしながら、顧客対応を担う体制である。まず営業部門は、顧客との対話を通じて要望内容を整理する役割を担っている。設計部門は、法規的条件や技術的制約を踏まえ、顧客ニーズを実現可能な計画へと具体化する。施工部門は、設計図書を基に、品質や工期および施工性を考慮しながら現場での施工管理を行い、建物を完成させる役割を担っている。このように、顧客価値の実現を図るために、各部門は独立して機能するわけではなく、各役割を基に相互に情報を共有しながら継続的なすり合わせ業務が行われている。その後、新築住宅事業やリフォーム事業へと事業を拡大した後も、この部門間の相互連携の仕組みは継続されており、顧客との接点と内部組織におけるすり合わせを基盤とした事業運営が行われている。また一般建築事業においては、工場や倉庫を必要とする業種を主要顧客と設定し、顧客の事業内容や将来的な展開を踏まえた提案活動を行うなど、マーケティング[6]にも力を入れることとなった。営業部門が顧客の事業戦略や建設目的を把握し、設計部門が建物用途や法規面への対応を行い、施工部門が施工条件を調整す

[6] 顧客と良好かつ収益性の高い関係を築くための手法である。マーケティングの狙いは、顧客が求めている価値を創造し、その見返りとして顧客から売上などの価値を受け取ることにある。

ることで、顧客の課題解決に向けた幅広い対応が可能となっている。このことは、まさに顧客の真の要望に対してすり合わせを常に行い、合わせて営業・設計・施工の各担当部門が相互にすり合わせを行う体制を維持したことが、顧客ごとの多様な要望や現場条件への柔軟な対応を可能とし、部門間ではインテグラル型アーキテクチャが機能し、事業売上規模の拡大へつながったと考えられる。

また、社内組織構造の改革に際して、営業・設計・施工の各部門間の円滑な連携を支えるため、各部門の内部業務について標準化を進め、部門内のインターフェースを明確化するモジュラー化を実施した。これにより、各部門内では業務効率の向上を図りながら、部門間では継続的なすり合わせを通じて、顧客価値を創出する体制が構築された。具体的には、営業部門では提案資料の標準化、設計部門では提案図面の種類の統一化を進めるなど、各部門において業務の標準化と効率化を推進した。その結果、従来のように担当者個人の経験や能力に依存した属人的な事業運営から脱却し、提案内容を組織内で共有しながら顧客ニーズに対応できる内部組織体制へ再編された。

このように、部門内の業務についてはモジュール化による効率化を進める一方で、顧客との接点および部門間の協働部分については、密接なすり合わせを必要とするインテグラル型アーキテクチャによって実現されている。すなわち、部門内におけるモジュラー型アーキテクチャと、顧客対応および部門間協働におけるインテグラル型アーキテクチャを組み合わせた内部組織アーキテクチャこそが、Y 社の特徴であり、事業売上規模の拡大を支えた重要な要因であると考えられる。

５．考察

本稿では、地方に所在する創業 77 年の建設会社 Y 社を対象に、外部環境の変化に直面しながらも継続的な成長を実現してきた要因について、経営戦略および内部組織アーキテクチャの観点から分析を行った。

ケース・スタディを通じて、Y 社の社歴による事業展開と、それを取り巻く外部環境および内部環境の変化を整理した。その結果、Y 社は外部環境の変化に対応しながら内部組織の改革を進め、事業の転換期において複数の新規事業を立ち上げていることが明らかになった。その過程で、経営戦略の面では、既存市場において製品拡大を進めるとともに、市場ニーズに応じて事業領域を拡張している。長年にわたり地元地域で顧客との信頼関係を結んできたことで、地域や市場の需要を捉えながら、建築分野を通じて地域社会の発展に寄与する事業展開を行ってきた。これは、Y 社の企業理

念である『建設事業を通して、地域社会に奉仕し発展する』を実践してきた結果であると考えられる。また、地域に根差した事業展開を基盤として、既存市場における新規事業力を高めるとともに、新市場への展開を進めてきたことから、Y 社の成長プロセスは、アンゾフの成長戦略における市場浸透から製品拡大、さらに市場拡大へと発展した成功事例として捉えることができる。しかし、本研究から示唆されたのは、Y 社の成長過程を理解する上では、アンゾフの成長戦略のみでは十分に説明しきれない側面が存在するという点である。市場拡大という成長戦略に加え、それを支える内部組織アーキテクチャの転換をあわせて捉えることで、Y 社の成長プロセスをより適切に説明できることが明らかとなった。市場ニーズを捉え、新たな事業へ展開するためには、顧客ニーズを継続的に把握し、それを事業展開として反映できる組織能力が同時に求められる。この組織能力を支えていたのが、営業・設計・施工部門などの専門部門による分業と、協働を基盤とした内部組織アーキテクチャと考えられる。

本研究では、この内部組織アーキテクチャの特徴について、さらに分析した。その結果、企業の成長は単に市場ニーズを捉えた結果ではなく、営業・設計・施工部門が相互依存的に連携するインテグラル型アーキテクチャによって支えられていることが示された。また、各部門内では業務の標準化・モジュール化を進める一方で、部門間では継続的なすり合わせを行う組織運営が行われている。このことは、部門内では効率化を追求するモジュラー型アーキテクチャを採用する一方、部門間では柔軟な顧客対応を実現するインテグラル型アーキテクチャを組み合わせた組織設計であることを示している。計画・提案段階から顧客との継続的なコミュニケーションを図ることで、顕在化した要望だけでなく潜在的な課題にも対応することが可能となり、そこに応じた価値提案が可能となっている。その結果、顧客満足の向上だけでなく、施工前段階での原価管理や施工内容検討による品質管理にもつながり、事業売上規模の拡大と関連する組織的特徴として確認された。

以上の考察から、本研究のリサーチクエッションである「営業・設計・施工部門から構成される内部組織アーキテクチャと、企業の事業売上規模との間には、どのような関係がみられるのか」に対して、Y 社では、営業・設計・施工部門による部門内におけるモジュール化と、部門間におけるインテグラル型アーキテクチャを組み合わせた内部組織アーキテクチャが、経営戦略の実行を支える組織的基盤として機能し、事業売上規模と密接に関連していることが確認された。また、企業の成長要因は、経営戦略あるいは内部組織のいずれか一方によって説明されるものではなく、両者が相互に補完し合うことで組織能力が構築され、その組織能力が事業売上規模の拡大と結び付

いていることが示唆された。さらに、部門内におけるモジュール化と部門間におけるインテグラル化を組み合わせた二層的な組織設計を示したことは、従来は製品や開発プロセスを対象として論じられてきたアーキテクチャ論を、営業・設計・施工部門から構成される組織設計に適用した点に、本研究の理論的意義がある。

６．結論

6-1. 本研究の総括

以上により、本研究では、地方ゼネコンＹ社を対象としたケース・スタディを通じて、企業成長には、外部環境の変化に対応した事業戦略を策定するだけでは十分ではなく、それを実現する内部組織アーキテクチャが相互に機能することの重要性が示唆された。すなわち、アンゾフの成長戦略による市場浸透・製品拡大・市場拡大と、営業・設計・施工部門による分業と協働関係を基盤とした内部組織アーキテクチャは、それぞれが独立して機能するのではなく、相互に補完しながら企業の成長を支える関係にあることが示唆された。

また、本研究のケース・スタディを通じて、営業・設計・施工部門から構成される内部組織アーキテクチャと、事業売上規模との関係については、部門内ではモジュール化による効率性を高める一方、部門間ではインテグラル型アーキテクチャによる継続的な情報共有と協働を維持する組織設計が、事業売上規模の拡大と密接に関連していることが示唆された。このことは、事業売上規模の拡大に伴い専門部門の役割が高度化するゼネコンにおいて、単なる部門分割ではなく、部門間の協働を維持する組織設計の重要性を示す結果である。

さらに、本研究を通じて、企業の事業売上規模の拡大は、経営戦略と内部組織アーキテクチャの双方が相互に機能することによって実現される可能性が示唆された。特に、部門内におけるモジュール化と部門間におけるインテグラル化を組み合わせた二層的な内部組織アーキテクチャは、変化する市場環境に柔軟に対応する組織的特徴として位置づけることができる。

6-2. 今後の課題

本稿は、先行研究とケース・スタディにより、リサーチクエッションである「ゼネコンにおける営業・設計・施工部門から構成される内部組織アーキテクチャと、企業の事業売上規模との間には、どのような関係がみられるのか？」について検討した。

分析の結果、ゼネコンでは、営業・設計・施工の各部門内における業務の標準化・モジュール化と、部門間におけるインテグラル型アーキテクチャによる協働体制が、効率性と顧客対応力を同時に向上させることが確認された。そして、この内部組織アーキテクチャがアンゾフの成長戦略における市場浸透、製品拡大および市場拡大の実現を支え、受注率の向上や新たな事業領域への進出を通じて、事業売上規模の拡大に寄与してきたことが示唆された。

一方で、本研究には課題が残されている。第一に、ケース・スタディが1社のみであるため、本研究で示した知見を一般化するには限界がある。また、事業売上規模の拡大についても、景気変動や市場環境の変化などの外部要因の影響も大きく、それらの要因を統制した分析には至っていない。今後は、複数企業を対象とした比較事例研究を実施するとともに、事業内容や事業売上規模の違いを考慮しながら、内部組織アーキテクチャと事業売上規模との関係について検証を進める必要がある。また本研究で整理した部門内におけるモジュラー型アーキテクチャと、部門間におけるインテグラル型アーキテクチャを組み合わせた内部組織アーキテクチャについても、その構成要素や相互関係の妥当性を含め、さらなる検証と考察を行う必要がある。

謝辞

本論文の執筆にあたり、田島喜美恵先生には、研究テーマの設定段階から論文完成に至るまで、多くの貴重なご示唆と丁寧なご指導を賜りました。ここに謹んで深く感謝申し上げます。また、合同ゼミならびに個別の場において有益な助言と温かいご指導を賜りました當間克雄先生に、心より御礼申し上げます。さらに、日々のゼミ活動の場で共に刺激し合い、鋭いご指摘をいただきました柳瀬氏と米田氏、ならびに MBA 課程の皆さまに、心より感謝申し上げます。

調査の実施及び分析に際しまして、株式会社 Y 社の代表取締役 Y 様より、多大なるご理解とご協力を賜りました。ここに深甚なる謝意を表します。最後に、MBA への進学への理解と日々温かく支えてくれた妻と子供たちに、深く感謝いたします。ありがとうございました。

参考文献

［1］H. I. アンゾフ(1990)『最新・戦略経営』産能大学出版部

［2］Y 社　創業 70 年史社史

[3] アルフレッドD. チャンドラー, Jr. , 2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社
[4] フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング、恩藏直人(2014)『コトラー、アームストロング、恩藏のマーケティング原理』丸善出版
[5] 岩下秀男(1997)『日本のゼネコン』(その歴史といま) 日本建設工業新聞社
[6] 大滝精一、金井一頼、山田英夫、岩田智(1997)経営戦略(新版)有斐閣
[7] 奥林康司、上林憲雄、平野光俊(2003)『入門　人的資源管理』中央経済社
[8] 桑田耕太郎、田尾雅夫(1998)『組織論(補訂版)』有斐閣
[9] 柴田悟一、中橋國藏、菅原さよ、柴田高、中辻萬治、梶浦雅己、與那原建、當間克雄、原敏晴、北居明、矢田勝俊、佐々木圭吾(1997)『経営管理の理論と実際[新版]』東京経済情報出版
[10] 高橋伸夫(2000)『超企業・組織論』有斐閣
[11] 福田秀人(2013)「ランチェスター戦略の意義と概要」『21 世紀社会デザイン研究』2013　No.12、pp.27-36。
[12] 藤本隆宏、武石彰、青島矢一(2001)『ビジネス・アーキテクチャ』(製品・組織・プロセスの戦略的設計) 有斐閣

引用ホームページ

[1] 総務省統計局 政府統計の総合窓口(e-Stat)
https://www.e-stat.go.jp/stat-search?page=1&bunya_l=08(2026 年 5 月 17 日アクセス)
[2] 国土交通省　業種区分、建設工事の内容、例示、区分の考え方(H29.11.10 改正)
https://www.mlit.go.jp/common/001209751.pdf(2026 年 5 月 17 日アクセス)
[3] 国土交通省　国土交通省告示第 1641 号(平成 13 年 11 月 15 日)
https://www.mlit.go.jp/notice/noticedata/pdf/201703/00006519.pdf(2026 年 7 月 12 日アクセス)
[4] 国土交通省　令和 7 年度(2025 年度)建設投資見通し
https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001907483.pdf(2026 年 5 月 17 日アクセス)
[5] 日本コンクリート工業会　コンクリートの基礎知識
https://www.jci-net.or.jp/j/concrete/kiso/RC.html(2026 年 7 月 12 日アクセス)