

論 説

経営学分野における本社の定義及び
関連諸事項に関する一考察

—— より詳細かつ正確な本社立地分析のために（その2） ——

田 中 康 一

第二章 本社の諸機能とその分類

第一節 本章以降の方針について

「はじめに」(田中, 2008)¹で述べたように, 本稿の目的は, 本社の立地メカニズムを詳細かつ正確に解明する, という筆者の主目的に適合する本社の定義を求めることにある。そして, 『広辞苑』²の「定義」³の項によれば, ある概念を定義するためには, 「類概念」⁴と「種差」⁵を明らかにすることが必要である。そこで, 筆者はこれまでに, 別稿(田中, 2007)⁶において本社の類概念を「部分組織」とすべきことを, さらに, 本稿の第一章(田中, 2008)においては本社の種差を「機能」とすべきことを, 明らかにしてきた。すなわち, 本社とは, 「(ある一つの) 企業の経営組織のうち, ある特定の(諸)機能を担当する部分組織(機関・部署または役員・従業員等)の総称」である。

それでは, 本社とはどのような諸機能を備えた部分組織なのであろうか。また, それらの諸機能はどのように整理・分類することが適切であろうか。

幸いにして, 経営学分野には, これらの諸疑問に解答を与えることを試みた既存文献がいくつか存在する。よって本章では, まず当該諸文献における本社の諸機能とその分類の諸事例について, わが国におけるものと外国におけるものに分けて紹介した上で, 当該諸事例において用いられている様々な分類方法

(分類基準など)について吟味を行う。続いて次章(第三章)においては、筆者の主目的に適合する本社機能分類を見出すためには、それらの分類方法をどのように組み合わせるべきか(あるいは、新しい分類方法はどうかあるべきか)等について検討する。そして第四章において、それまでの吟味・検討の結果等をもとに、筆者の主目的に適合する本社の定義を導出するとともに、その特徴・独自性や補足事項・注意事項等について、経営学分野の既存の諸文献における本社の定義の諸事例等との比較も行いつつ、明らかにしていく。

なお、本社が担う諸機能の範囲の特定や当該諸機能の分類の仕方等は、各論者の問題意識に応じて変化するのはもちろん、分類が行われた時代の状況にも少なからず影響を受けていることに、注意する必要がある。

第二節 わが国における本社機能分類

第一項 初期の本社機能分類

まず、わが国における本社機能分類の諸事例に関し、大まかに当該諸文献が刊行された時代別に区分すると、その初期のものとして、小野豊明(1957)⁷によるものを挙げるができる。小野はわが国の諸企業26社の職制の諸事例に現れた本社の職能(機能)を、第3表⁸のように整理した⁹。

このような試みが、当時においても希少であったことは、小野自身が、「最近各社では経営管理近代化の一環として、先進諸国、とくにアメリカで発達した組織の原則によって組織の再編成を行いつつある。そこでは、職能の分化、部門の編成、権限の委譲、ラインとスタッフなどいろいろの面が取り上げられてい

第3表 小野豊明(1957)による本社機能分類及び関連諸事項の要約

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・業務運営の基本計画 ・会社全体の指揮、統制および調整 ・中央で総合処理を必要とする業務 ・場所との関係を有しない本社特有の業務(法務、重要記録の保管事務など) ・本社という場所の業務(工場事業所と同じように本社という事業所が存在するために生じる事務所の管理、本社従業員の賃金計算などの業務) |
|--|

資料：小野豊明(1957)における諸議論の一部(pp.146-155等)の内容を整理・要約した。

るが、本社と工場との関係はほとんど論じられていない。組織論における一つの盲点ともいえる。……われわれが日常『本社』という言葉をよく口にする。……しかし、この『本社』という言葉は、案外不用意に、またあまりその意味を意識しないで用いられているのに気づくであろう。『本社』というのは、漠然とした場所(本社事務所)を指しているのか。やはりフォーマルな組織なのか。組織とすれば、部や課と同じ性質のものか。また本社の職能は何か。……」¹⁰と述べていることから、容易に推測できる。

小野の指摘は1957年のものであったが、それ以後1980年代初めまでのわが国における経営学分野の諸文献には、筆者の知る限り、本社の担う諸機能とその分類や、本社と本社以外の諸事業所(または諸部門)との間の機能分担関係、そして本社の定義などに関して、まともに議論しているものはない。これはおそらく、戦後以来1970年代に至るまで、大半の諸企業においては本社と現業拠点(特に工場)とは(立地、組織、制度など様々な面において)未分化で、本社と現業拠点との間の諸関係などについて議論するための必要性も事例も乏しかったためであろう。その意味では、1957年という早い時期に、本社と現業拠点との間の諸関係に着目し、「本社とは何か」という問題について考察した小野の試みは、高く評価されるべきであろう。¹¹

第二項 1980年代半ばにおける本社機能分類

1980年代半ばの本社の諸機能の分類等に関する諸議論は、一方では高度成長期以来の重要な政策課題である東京一極集中問題のさらなる顕在化・深刻化に関し、わが国諸企業の本社機構の肥大化と東京への集中立地が当該問題の中核的諸要因の一つであると認識されるようになってきたことや、当時急速に発達しつつあった交通・情報通信インフラが、地方から東京への本社移転の必要性を緩和したり、東京から地方への本社の部分的移転を可能にするなど、当該問題の解決の糸口になるのではないかという期待が高まりつつあったという背景のもとに、他方ではわが国諸企業の巨大化に伴う事業部制採用の増加と本社の位置づけの変化との関係に注目し、日本経済調査協議会(1984)¹²及び宮川・和田(1985)¹³(第4表)、河野(1985)¹⁴(第5表)らによって行われた。

第4表 日本経済調査協議会(1984)及び宮川・和田(1985)による本社機能分類
及び関連諸事項の要約

名 称 (大分類)	内 容 (小分類)	具体的担当機関・部署 (例)
企業戦略策定機能	外的企業環境についての情報の収集・調査・分析, 及び自社経営資源の把握・評価	企画・調査等の諸部門
	人・資金・設備など戦略的経営資源の調達・管理	人事, 労務, 教育・研修, 資金・財務, 技術等の諸部門
本部オペレーション機能	対外的に企業を代表する機能	総務, 法務, 広報等の諸部門
	本部で集中的・集権的に行うことが有利な業務	財務, 宣伝, 国際業務, (集中)事務処理, 研究開発等の諸部門
	本部の持つ戦略機能の実行に係わるもの	商品開発, 子会社管理等の諸部門
内部調整およびコントロール機能	全社的計画との整合的調整	本社に置かれるこの機能の大きさと内容は, 企業規模, 組織構造, 分権化の程度により異なる
	パフォーマンスのコントロール	
	その他	

資料：日本経済調査協議会(1984)及び宮川・和田(1985)における諸議論の一部の内容を整理・要約した。

注：宮川・和田は共に日本経済調査協議会(1984)の主要な執筆メンバーであった。

第5表 河野(1985)による本社機能分類及び関連諸事項の要約

名 称	具体的担当機関・部署 (例)
組織全体の統合機能	トップマネジメント
	企画統制スタッフ・戦略スタッフ(企画部, 予算課, 監査課など)
スタッフ機能	専門スタッフ(経理, 人事, 生産スタッフ, マーケティングスタッフなど)
	サービススタッフ(コンピューター部門, 資材部門, 施設部門, 輸送の管理部門)
	機能別組織のとき, ラインとしての生産管理部門, 営業管理部門
革新機能	研究開発の管理部門, 新事業開発部門
	国際事業の管理部門

資料：河野豊弘(1985)における諸議論の一部(p.15等)の内容を整理・要約した。

注：本社には, 次のような部門は入らない (1) 事業部制をとるとき, 事業部の本部, 管理部門 (2) 本社直属の研究所 (3) 支店, 営業所。

なお、この時期において、一方では、わが国における事業部制の普及を反映し、本社と事業部門との間での機能分担関係についての議論が行われていること、しかし他方では、本社または事業部門が担う（担うべき）諸機能の一部を、自社が所属する企業グループ内部・外部の諸企業へ移管・委託するという、分社化・外注化についての議論がまだ前面には出てきていないことには、注意すべきである¹⁵。

第三項 1990年代半ばにおける本社機能分類

そして1990年代半ば、再び本社の諸機能の分類等についての議論がみられるようになった。この時期の本社機能分類等に関する諸議論の、興味深い諸特徴の一つとしては、河野(1996, 1999)¹⁶らのような、大学の研究者たちによる諸議論¹⁷が行われているだけでなく、新たに小野洋祐(1994)¹⁸(第6表)、山本・佐野・岡田(1994)¹⁹(第7表)、樋口(1995)²⁰(第8表)、小松原(1996)²¹(第9表、第10表)らのような、経営コンサルタントやシンクタンク所属の研究員等による、実務色の濃い諸議論が加わったことを挙げることができる²²。その背景には、1990年代のわが国における長期的不況期に、過度に肥大化し非効率となって

第6表 小野洋祐(1994)による本社機能分類及び関連諸事項の要約

名称(大分類)	内容(小分類)・具体的機能名
経営戦略機能	・経営戦略の最高意思決定 (Decision Making)機能
	・その意思決定にいたる過程機能 (Developing & Planning)としての研究・開発と企画の機能
経営全般管理機能	・経営全般管理の最高意思決定機能とその補佐機能としての各専門スタッフ機能 (例:経営管理, 財務, 経理, 税務, 人事, 労務, 総務, 法務, 庶務, 広報, 社員の基礎教育訓練)
	・会計監査ならびに業務監査機能
経営全般補助・サービス機能	・経営全般管理機能をより実践的、効果的に行うための補完的機能 (例:「本社」の人事機能に対する補助・サービス機能としての教育訓練, カウンセリング, 目標による管理, モラルアンケート等)

資料：小野洋祐(1994)における諸議論の一部(pp.79-88等)の内容を整理・要約した。

いた本社を改革することが、経営改善のための重要な諸課題の一つとして、わが国の諸企業自身によって注目され、また実際に本社改革を行う例が出てきたことがある。経営コンサルタントらは、これを有望なビジネス・チャンスとし

第7表 山本・佐野・岡田(1994)による本社機能分類及び関連諸事項の要約

名称 (大分類)	特徴・分類基準等	機能担当部門の業務	名称 (中分類)	名称 (小分類)	具体的担当機関・部署(例)
本来的な意味での企業戦略を司る本社部門	事業での価値創造と成果配分をコントロールする頭脳・神経機能	戦略策定業務, モニタリング業務, 実務遂行業務	企画部門	事業・組織関連	経営企画, 国際事業管理, 関連企業管理
				企業枠組関連	情報システム, 法務, 広報
			財務部門	財務, 経理, 資金など	
人事部門	人事, 教育訓練, 福利厚生				
周辺業務を担う本社部門	企業規模が小さいときには本社機能の中核的部分である企画, 財務, 人事の各機能も担当していたが, 企業規模の拡大とともに当該3機能が総務から独立した結果, 本社機能の周辺の部分を担うようになった	実務遂行業務のみ	総務部門		総務, 庶務, 施設管理
価値創造活動を担う本社部門	本来は各事業部門で行うべき業務だが, 本社で集中的に行う方が有利なため本社部門に入れていることが多い		事業サポート部門		資材購買, 物流, 生産技術管理, デザイン, 研究開発, 知的財産管理

資料：山本・佐野・岡田(1994)における諸議論の一部の内容を整理・要約した。

注：山本・佐野・岡田(1994)によれば、戦略策定業務とモニタリング業務が本社機能の最も中核的な部分である。実務遂行業務は戦略策定やモニタリングをバックアップしたり、各戦略の具体的遂行を行う業務である。

て捉え、(潜在的)顧客諸企業に対して本社改革の必要性や方法を説明したり、実際に本社改革を推進・支援する際に役立つ、実践的道具としての本社機能分類や本社の定義等はどうあるべきかについて、議論を活発化したのである。なお、この点について、例えば、上記の樋口(1995)は、「実は本社の定義はあるようでないのである。経営組織についての研究論文や図書は少なくないが、実践に役立つ本社の定義が得られていない。組織研究の面では構造ぬきの運営に関心が向けられているせいか、実務的に本社組織の構造をどうすべきかという点で理論的な裏づけをさがしても、参考になるものはない」²³と、1990年代半ばに至るまで、本社の定義に関する議論や、本社機能分類と密接な関係がある、本社組織の構造に関する議論が、実践的なレベルにまでは達していなかったことを指摘している²⁴。

第8表 樋口(1995)による本社機能分類及び関連諸事項の要約

名称(大分類)	内容(大分類)	名称(小分類)	内容(小分類)	特徴・具体的機能(例)
本源的な本社機能(絶対的な本社機能)	統合的な企業経営機能(本社以外に存在し得ない機能)	法人格機能	法人としての代表機能	企業としての法務、税務、株主関係、社会関係など
		企業構造形成機能	企業存立基盤の構築機能	事業領域の設定、基幹経営資源構築と企業運営の枠組みなど
		組織活動誘導機能	分岐部門の調整、統合機能	企業業績目標達成活動の構築と誘導
便宜的な本社機能(相対的な本社機能)	効率的組織活動の促進機能(本社以外にも存在するが、本社として持つことによって全社の効率的経営に資する機能)	集中機能	集中効果を得る事業遂行機能	購買・建設、物流など
		本社付随機能	本社の円滑な運営に有効な経営機能	秘書、福利厚生、管財、庶務など

資料：樋口(1995)のp.63より抜粋、一部改変した。

注：樋口(1995)においては、本社＝トップマネジメント＋ゼネラルスタッフ＋ライン本部、分岐部門＝現業部門。事業部制の場合、事業部＝ライン本部＋分岐部門であるが、ライン本部は本社に含まれる。樋口(1995)pp.56-57。

第9表 小松原(1996)による本社機能分類及び関連諸事項の要約(1)

名 称・内 容	具 体 的 機 能(例)
本来の本社機能(本社が本来的に持たなければならない機能)	経営企画, 人事, 経理, 総務, 財務
事業部門に対するサポート機能(本来は事業部門で持つべきであるが, 効率性等の観点から本社が集約して代行している機能)	営業企画・マーケティング, 資材・購買等

資料:小松原(1996)における諸議論の一部(pp.70-72等)の内容を整理・要約した。

第10表 小松原(1996)による本社機能分類及び関連諸事項の要約(2)

名 称・内 容	具 体 的 機 能(例)
本社に集約化あるいは強化すべきと考えられている機能	経営企画, 人事, 広報, 与信審査, 監査, 経営法務等の, 事業を横断して持たなければならない機能
事業部に配分される傾向が高い機能	営業企画・マーケティング, 資材・購買, 研究開発, 経理, 物流・ロジスティクス等の, 事業業績に直結する機能

資料:小松原(1996)における諸議論の一部(pp.70-72等)の内容を整理・要約した。

1990年代半ば以降, 企業自身によって本社のあり方に関する再検討が真剣に行なわれ, かつ実際に本社改革(その多くは事業部門の改革も伴う)が実施されるようになってきたことは重要である。これは上述の通り, 1990年代の長期的不況による業績不振を克服するための諸施策の一部として, 行なわれるようになったのであるが, 単に肥大化していた本社をスリム化するだけでなく, それを業績改善につなげる方向で改革が進められた。その代表的なものとして, 企業経営のスピードアップ等を図るものと, コスト削減等を図るものとを, 挙げることができる。

前者には, 米国型の完全事業部制に相当するカンパニー制や執行役員制の導入, そして1997年12月に解禁された持ち株会社制の導入などがある。これらはいずれも経営の分権化, すなわち, 従来は本社に集中していた投資や人事等に関する権限や機能を各事業部門に大幅に委譲して各事業部門の自律性を高める

とともに、本社の役割を全社レベルの戦略策定・意思決定・監督等に特化させることにより、事業部門レベルでも本社レベルでも意思決定を迅速化し、経営の自律性、柔軟性、機動性を高めることで業績改善を達成することなどが主な目的である²⁵。

後者としては、本社または各事業部門が内包していた間接部門（の一部）のシェアード・サービス・センターへの集約、分社化あるいは廃止・業務の外注化（アウトソーシング）の実施などを挙げることができ、これらは間接コスト削減・効率化やコア業務への集中などを主な目的としている。

そして、これら諸施策の検討・実施等の過程で、企業自身によって、またこれを支援した経営コンサルタント等によって、従来は曖昧だった、本社が担当すべき諸機能と、事業部門が担当すべき諸機能、そして自社外部の諸主体に委託可能な諸機能などとの間での、実践的な区分が見直され、明確化されるようになってきたのである²⁶。

第四項 1990年代末以後における本社機能分類

1990年代末以後には、1990年代半ばに引き続き、経営コンサルタントやシンクタンク所属の研究者等を中心に、さらに実践的な本社機能分類が行われるようになった。1990年代末以後の本社機能分類を、1990年代半ばやそれ以前のものと比較すると、重要な変化として、以下を挙げることができる。

第一に、分類基準について、1990年代半ばより以前は、主に当時の本社で実際に行われていた基本的な業務プロセス（例：全社レベルの計画策定－実行（進捗管理や支援などを含む）－評価－修正などの経営サイクルに関するもの）の各段階のいずれに所属・関連するかにより分類していたのに対して、1990年代半ばには、「小さな本社」すなわち肥大化していた本社のスリム化等を目的として、本社が担うべき諸機能として不可欠なものとしてでないもの（及び自社で内製すべきものと、そうでないもの）という基準での分類が行われるようになり、さらに1990年代末以後には、不適切なスリム化が本社の弱体化や機能不全等を惹起したとの反省から、今度は「強い本社」の実現を目的に、本社が強化すべき既存の諸機能や、本社が新たに担うべき諸機能といった、新たな分類基準が加わっている。

第二に、分類単位の細かさについて、従来は、基本的に本社（本社部門）の構成要素とみなされていた各機能部門（例：財務部、人事部など）が担当している包括的機能の単位で分類していた（例：財務部の担当機能は財務機能）のに対して、1990年代末以後は、本社の各機能部門が担当する機能をより細かい単位の具体的諸機能にまで分けている（例：財務機能をさらに資金計画機能、資金調達機能、資金運用機能、出納機能などに細分化）²⁷。

第三に、分類対象の範囲について、従来は、基本的に一つの企業の本社の諸機能のみを分類対象としていたのに対して、1990年代末以後は、より広い範囲、すなわち、単にある一つの企業の本社の諸機能のみに留まらず、当該企業の諸事業部門の各々における間接諸機能や、さらには当該企業が所属する企業グループ内の各企業の本社及び諸事業部門の各々における間接諸機能をも分類対象に含めるというように、全社レベル、さらには企業グループレベルでの間接諸機能の全てを分類対象とするものが出てきた。

第四に、分類の活用法について、従来は、本社機能の実態像を理解するための諸手段の一つとして、本社機能分類が活用される傾向が強かったが、1990年代末以降は、現時点での本社機能の実態像だけでなく、あるべき本社機能の理想像をも示し、全社レベルで、あるいは企業グループレベルで、間接部門をこのように再編すべきであると提案・説明するための諸手段の一つとして、本社機能分類を活用する例が増えてきた。

以下に1990年代末以後の本社機能分類の代表例を挙げる。なお、これらの中には機能分類の対象範囲や分類区分名などの面において多少の相違が認められるものの、分類結果は基本的に似通っているといえる。これは分類の目的が本社部門をはじめとする、間接諸機能を担当する諸部門のスリム化や業務効率化、あるいは強化（既存機能の強化や新しい機能の付加等）などであるという点で一致しているためであろう²⁸。

まず、梅澤・前川(2003)²⁹(第11表)は、今後の本社が強化すべき諸機能、または新たに担うべき諸機能を明示するために、新たな分類区分として、個々の事業部門に対して直接的に付加価値を提供する、プロフェッショナル・サービス機能を提案している。

第11表 梅澤・前川(2003)による本社機能分類及び関連諸事項の要約

名 称	内 容	特徴・具体的機能(例)
経営戦略機能	戦略的に全社最適を求める機能。全社の方向性を定め、全社的視点から資源配分を決める機能が中心。	ビジョン, 全社戦略, 企業ブランド, 事業ポートフォリオ管理, 資源再配分, 経営者人事など。さらに, 次世代の成長を担う事業創造や基礎研究の機能もここに分類すべき場合が多い。
経営管理機能	オペレーション・管理面において全社最適を求める機能。全社あるいは連結で会社を運営するために必要な機能。	一般的には, 業績管理, 予算管理, 財務・経理, 法務, 広報が該当。
共通サービス機能	オペレーション・管理を行う機能の中でも, 個別事業執行をサポートする共通機能を集約したもの。優位性構築に直結する戦略的機能ではなく, また提供するサービスを明確にしやすいという特性のため, 第三者への外注化が比較的容易。	スタッフ機能のうち, 人事管理, 福利厚生, 経理事務, 総務などはこれに該当し, またライン機能を取り込んだものとして調達, 物流などが共通サービス機能としてくられる場合もある。
プロフェッショナル・サービス機能	個別事業執行をサポートし, かつ優位性を構築する戦略機能。個別事業の経営の効率と効果を高めていくための高度なマネジメント・スキルや, 各SBU(戦略事業単位)単体ではつくりえない差別化要素を提供。	企業によって当然内容は異なるが, 具体的には経営指導, 経営人材開発, M&A, IT, (個別事業支援における)財務などが考えられる。

資料：梅澤・前川(2003)における諸議論の一部の内容を整理・要約した。

次に, (株)三和総合研究所(当時)³⁰の島本ほか(1997)³¹や島本(2002)³²の議論は概ね以下の通りである(第12表参照)。すなわち, まず企業の間接部門は, 基本的に管理部門(主に企画的功能, 相談的功能, 処理的機能を担当)と支援部門(主に専門的功能を担当)の二つに分類可能であり, 管理部門または支援部門に属する諸部署のうち, 複数の諸事業部門ないし全社に関わる諸事項を取り扱うものは本社部門に所属し, 個別の事業部門のみに関わる諸事項を取り扱う

ものは当該事業部門に現場間接スタッフとして所属している。しかしながら、現状ではこれら諸部門の間での不適切な機能分担による組織の重複や非効率な分散等のために、本社部門の組織肥大化及び業務の非効率化が起こっており、戦略的役割が十分に果たせない状況にある。本社部門の組織スリム化、業務の効率化、そして戦略的役割の強化を実現するには、不要な業務、効率化すべき業務、強化すべき業務、事業部門に移管すべき業務等を見極める必要がある。こうした観点から、本社部門が担う諸機能を、全社レベルの企画的機能をまとめた「コーポレート機能」(内部監査、経営企画、人事企画、IT企画、IR、法務、技術戦略企画等)と、全社レベルの相談的機能、処理的機能、専門的機能をまとめた「事業サポート機能」(財務支援、事務支援(経理、人事、総務、その他ITを含む業務サービス)、品質管理・研究技術支援、購買・物流支援等)の二種類に分類すべきであるとしている。そして、これら二種類の諸機能のうち、コーポレート機能の担当諸部署は増員など強化すべきであり、他方、事業サポート機能の担当諸部署については合理化すべきであるとしている。特に、後者の事業サポート機能の担当諸部署については、IT化による合理化やアウトソーシングによるサービス代替が可能な部分が比較的多く、また社内サービス向けにも、サービス対価を設定し、プロフィットセンター的な運営も可能であることから、例えば相談的機能の担当諸部署のナレッジマネジメントセンター化やコールセンター化等、処理的機能の担当諸部署のアウトソーシング化等、あるいは専門的機能の担当諸部署のアウトソーシング化や分社化について、検討の余地がある、と述べている。

そして、(株)野村総合研究所(NRI)の増田(2003)³³、森沢(2005)³⁴は、一般企業の本社及び諸事業部門³⁵に散在するあらゆる間接機能担当諸部署は、基本的に①戦略・企画機能を担う諸部署、②事務・サービス機能(さらに細かく共用専門サービス機能(法務・知財、労務管理など)と共用事務サービス機能(会計処理、給与計算など)とに分類可能)を担う諸部署、そして③事業支援機能を担う諸部署に分類可能であるとした上で、(個別企業レベルまたは)企業グループレベルでの「機能ピュア化」を提案した。

すなわち、これら3種類の諸機能のうち、戦略・企画機能を担当する諸部署

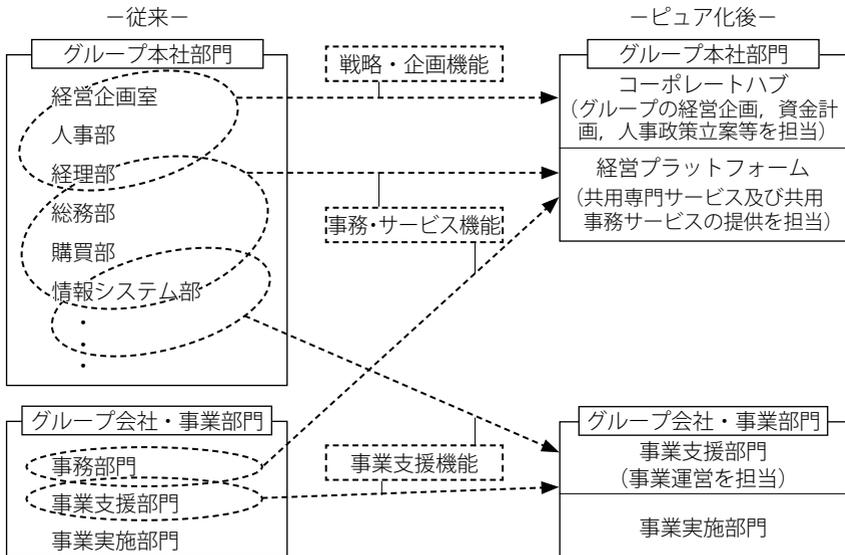
第12表 島本(2002)による本社機能分類及び関連諸事項の要約

	主な担当機能	企画的機能	相談的機能	処理的機能	専門的機能
管理部門	経営企画	●			
	総務	●	●	●	
	人事	●	●	●	
	経理	●	●	●	
	法務	●	●		
	関連会社管理	●	●		
	戦略プロジェクト	●			
	監査	●			
支援部門	業務支援(電算, 購買, 物流)	△	△		●
	技術支援(研究開発, 品質保証)	△	△		●
備考	改革の検討方向		↑ナレッジマネジメント・コールセンター化等検討	↑アウトソーシング化等検討	↑アウトソーシング化や分社化の可能性当検討
	新しい機能分類	コーポレート機能	事業サポート機能		

資料：島本(2002)p.38の図表1及び同p.41の図表4を統合、一部改変した。

注：斜線部分は事務センター機能であり、当該機能担当諸部署を事務センターとして集約・分離することが検討可能である。

をまとめた「コーポレートハブ」と、事務・サービス機能を担当する諸部署をまとめた「経営プラットフォーム」とを新しい本社とし、他方、事業支援機能を担当する諸部署については当該諸部署の各々の主要な業務対象となっている各事業部門に帰属させるべきであるとしたのである(第1図)³⁶。そしてその上で、コーポレートハブについては、例えばタスクフォース型組織の積極的活用により、企業グループ全体で必要な人材を期限付きで調達・再配置(ある時には諸事業部門からコーポレートハブへ、またある時にはコーポレートハブから特定の事業部門へ等)するなど、管轄下の諸事業部門との間で密接な交流を行うことにより、グループレベルでも個別事業レベルでも経営環境の変化に適切に対応できる、多様性・柔軟性の充実・強化を図るべきことを、また経営プラットフォームについては、担当する個々の業務のコスト・品質等を、同一業務を



第1図 増田(2003), 森沢(2005)による企業グループレベルでの本社機能等間接諸機能の「ピア化」のイメージ

資料：増田(2003)p.7の図1及び森沢(2005)p.63の図6等を統合，一部改変した。

注：経営プラットフォーム(の各部署)のあり方については，グループ本社の一組織として存在，グループ内の共用会社として独立，グループ外部へのサービス販売も行う共用会社として独立，廃止・業務外注化などのバリエーションがある。

提供するグループ外の業者らが提示する(市場)価格・品質等と常に比較し，市場競争力のない業務担当部署の廃止・業務外注化等をも視野に入れつつ，業務の効率化・高度化を図るべきことを，提案している。

第五項 2000年代半ば以後における新たな動き

さらに，2000年代半ば頃からは，「ペアレンティング理論」を用いて本社の諸機能等に言及する諸文献が現れ始めた。ただし，同理論はもともと外国(英国)の論者たちによって提案され発展してきたものである。よって，これに関する外国及び日本の諸論者による諸議論については，次節「外国における本社機能分類」において，紹介・吟味等を行うことにする。

-
- 1 田中康一(2008)「経営学分野における本社の定義及び関連諸事項に関する一考察——より詳細かつ正確な本社立地分析のために(その1)——」『高知論叢』第92号, pp.49-55。
 - 2 新村出編(1986)『広辞苑(第五版)』岩波書店。
 - 3 定義: 概念の内容を限定すること。すなわち, ある概念の内包(内容)を構成する本質的属性を明らかにし他の概念から区別すること。その概念の属する最も近い類を挙げ, さらに種差を挙げて同類の他の概念から区別して命題化すること。例えば『人間は理性的(種差)動物(類概念)である』(『広辞苑(第五版)』)。
 - 4 類概念・種概念: ある概念の外延(適用範囲)が他の概念の外延よりも大きく, それを自己のうちに包括する場合に, 前者を後者の類概念, 後者を前者の種概念という(『広辞苑(第五版)』)。
 - 5 種差: 同位概念(同一の類概念に属する2個以上の種概念)のうち, その或る種に特有な性質で, それを他の種から区別する標準となる徴表(『広辞苑(第五版)』)。
 - 6 田中康一(2007)「経済地理学分野における本社の定義」『高知論叢』第89号, pp. 41-71。
 - 7 小野豊明「本社職能の変貌」(所収: 高宮晋編『近代的経営組織の作り方』ダイヤモンド社, 1957年, pp.141-172)。
 - 8 第3表をはじめ本章の中のいくつかの諸図表では機能名と業務名, 部署名等が混在しているが, これは各図表作成の際に参考にした各論者の著書・論文中の記述に, 可能な限り忠実に従った結果である。
 - 9 なお, 第一章で紹介した小野洋祐(1994)や樋口(1995)と同様に, 小野豊明(1957)も pp.142-146において本社の捉え方について考察しており, 主に, 組織単位として捉える場合と, 場所として捉える場合について論じている。
 - 10 小野豊明, 前掲書, pp.141-142。
 - 11 因みに, 詳細は次節(第二章第三節)において述べるが, 海外における, 本社の定義や諸機能等に関する諸議論のうち, 筆者が探り出し得た最も古いものは1941年のもの, すなわち, Holden et al. (1941) (Holden, P. E., Fish, L. S., and Smith, H. L., *Top Management: Organization and Control*, Stanford University Press, 1941)における, 米国の諸大企業における実際の組織や慣行に関する調査研究の中で, トップ・マネジメント及びスタッフ組織等に関する諸議論である(同書 pp.15-58等)。ただし同書では, 小野豊明(1957)のように直接的に, 「本社とは何か」という問題について取り組んでいるわけではない。さらに, 芦澤(2003)は, 「本社機能(the role of corporate headquarters)についての調査は多くない。トップマネジメント機能についての調査分析はされているが, 本社というレベルで分析されているものは少ないと言えるだろう。」と指摘している。芦澤成光(2003)「日本の製造業における戦略策定と本社機能」(所収: 森正樹・遠山暁編著『グローバルな時代の経営革新』中央大学出版部, pp.139-176) p.141。
 - 12 日本経済調査協議会(1984)『本社機能の集中と分散の相互関係に関する調査報告

書』日本経済調査協議会。

- ¹³ 宮川公男・和田尚久(1985)「わが国企業の本社機能——その首都圏への集中について——」『組織科学』第19巻第3号, pp.25-37。なお、これに近似する本社機能分類を行っているものとして、日本大学経済学部産業経営研究所(1992)『経営諸制度再構築の方向と課題』日本大学経済学部産業経営研究所によるもの(本社機能を戦略策定機能, 調整・統合・コントロール機能, 対境関係処理機能, 本社集中機能の4種類に分類)を挙げることができる。
- ¹⁴ 河野豊弘(1985)「本社組織の規模と機能についての実態調査——革新のための組織及び事業部制との関連において——」『組織科学』第19巻第3号, pp.15-24。
- ¹⁵ ただし、一部機能の外注化についての、簡単な指摘はある。日本経済調査協議会, 前掲書, p.29。
- ¹⁶ 河野豊弘(1996)「『小さな本社』実現の実際とすすめ方」『Business Research』1996年8月号, pp.5-7, 河野豊弘(1999)「コア・コンピテンスと組織構造——強い本社と混血的事業部制——」『日本経営学会誌』第4号, pp.3-17。なお、この時期の河野による本社機能分類は、前出の河野(1985)におけるもの(第5表参照)と基本的に同一である。
- ¹⁷ この時期における大学の研究者による本社機能分類には、他に森本(森本三男(1998)『現代経営組織論』学文社, pp.237-243等)によるものがあるが、その内容は前出の河野(1985)に準ずるため、本文には掲載しなかった。
- ¹⁸ 小野洋祐(1994)『超本社』ダイヤモンド社。なお、小野洋祐は経営戦略コンサルティング会社の株S. T. M. プレーン代表取締役(当時)である。
- ¹⁹ 山本功・佐野陸典・岡田利恵子(1994)「大企業再生戦略——本社機能を中心に——(上)(中)(下)」野村総合研究所編『財界観測』第59巻第10号, pp.2-25, 第11号, pp.2-29, 第12号, pp.2-19。
- ²⁰ 樋口正夫(1995)『本社を変えろ』日本能率協会マネジメントセンター。なお、樋口は(株)日本能率協会コンサルティング取締役(当時)である。
- ²¹ 小松原聡(1996)「分権経営における本社機能」『企業会計』第48巻第6号, pp.69-74。なお、小松原は(株)三菱総合研究所経営コンサルティング部所属の研究員(当時)である。
- ²² もちろん、この時代区分に限らず、個別企業所属(または出身)の実務家によるものもある。例えば、文献が公刊された時代はやや下るが赤松広一(2002)「オムロン本社(間接部門)改革の道筋と手法」『Business Research』2002. 2, pp.17-27などを挙げることができる。なお、前出の小野豊明も、十条製紙(株)(現、日本製紙(株))の工場長等を歴任したのち、上智大学教授となった。
- ²³ 樋口, 前掲書, pp.54-55。
- ²⁴ 実践的な本社の定義が不在であった点に関しては、小野洋祐(1994)も、「企業にとって『本社』ほど摩訶不思議なものはない。まずこれまでだれも定義を下していないし、定着した概念もないくらいだ。……『本社』とは何をするとところなのか、どのような機能をもっているのか……等々について、多くの人が説明できないのも、また『本社』の特徴である。」と述べている(小野洋祐, 前掲書, p.13)。

- ²⁵ ただし、この種の諸施策が常に成功するわけではない。例えばカンパニー制には、間接部門の重複によるコストの増大や、カンパニーの枠を超えた連携や全社レベルの最適化の困難化などの弱点がある。そのため近年では、事業(本)部制からカンパニー制へ移行した企業が、数年後にカンパニー制を廃止し事業(本)部制に戻る等の諸事例がみられるようになった(例えば、2003年に日本電気(株)が、2004年に富士ゼロックス(株)が、そして2005年にはソニー(株)が、カンパニー制を廃止し事業本部制等に移行または回帰している)。
- ²⁶ 1990年代半ばにおける、わが国企業による本社改革の諸実例の一つとして、オムロン(株)の本社改革(1993年10月開始)を挙げることができる。なお、同本社改革の経過については、赤松、前掲書に詳しい(注22参照)。
- ²⁷ 機能分類の詳細化の具体例については、本項にて後掲する第12表や、森沢伊智郎(2005)「機能志向のグループ本社組織への再編」『知的資産創造』2005年1月号, pp. 58-71における, p.67の図8を参照されたい。
- ²⁸ ただし、論者によって「あるべき」本社ないし間接部門について言及している場合と、「現状の」本社ないし間接部門について言及している場合があるので、それらの区別に注意する必要がある。
- ²⁹ 梅澤高明・前川智範(2003)「コーポレート・ストラテジーの本質とは？(3)組織形態」『Think!』Vol. 8, pp. 161-168。なお、梅澤・前川はともに、米国系経営コンサルティング会社である A. T.カーニー(株)のプリンシパル(当時)であるため、外国の文献・アイデアとみなすことも可能であろう。
- ³⁰ (株)三和総合研究所は2002年4月より(株)UFJ 総合研究所となり、2006年1月より三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)となっている。
- ³¹ 島本洋一・松原和之・眞子百合(1997)「企業改革に向けた本社組織の戦略的再編」『SRC REPORT』Vol. 3, No. 1, pp. 5-16。
- ³² 島本洋一(2002)「本社改革・間接部門改革への実践のポイント」『UFJ Institute REPORT』Vol. 7, No. 3, pp. 37-44。
- ³³ 増田有孝(2003)「“機能ピュア化”による本社部門の構造改革」『ITソリューションフロンティア』2003年2月号, pp. 6-9。
- ³⁴ 森沢伊智郎(2005)「機能志向のグループ本社組織への再編」『知的資産創造』2005年1月号, pp. 58-71。
- ³⁵ 企業グループのレベルでは傘下の各企業の本社及び諸事業部門も含む。
- ³⁶ コーポレートハブ及び経営プラットフォームの各々が担当する具体的諸機能の例については、森沢、前掲書, p. 67の図8を参照されたい。

