

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 1）——

田 中 康 一

はじめに 本稿の目的と方法

筆者の主たる目的は、本社の立地メカニズムを詳細かつ正確に解明することにある。しかしながら、この目的を確実かつ十分に達成するためには、分析対象である本社とは何かについて、明確に定義することが必要である。適切な本社の定義によって、分析の一貫性を保持したり、分析作業の膨大化や煩雑化を合理的に抑制したり、関連する他の諸文献との比較や連携を容易にすることなどが可能となる。逆に言えば、従来の本社立地分析がごく大まかで不正確なものに留まっていたり、関連する他の諸文献との比較や連携が困難だった主な原因（の一つ）は、適切な本社の定義が行われていなかったことにある。

筆者は既に別稿（田中，2007）¹において、この主たる目的に適合するように本社を定義するためのプロセスの一環として、経済地理学分野の既存の諸文献における本社の定義について吟味を行っている。そしてその結果、驚くべきことに、経済地理学分野において本社立地分析を行っている既存の諸文献のうち、本社の定義について直接的に論じている文献は皆無であること、当該諸文献で用いられている諸資料においても、本社の定義を明示しているものはごく僅かであること、その数少ない定義の諸事例のいずれにおいても、本社は事業所の一種とみなされていること、そのため従来の本社立地分析は事業所単位で行わ

れているが、それでは、例えば個別企業の本社立地の変化のプロセスなどの詳細かつ正確な実証的分析が困難ないし不可能であるため、筆者の主たる目的には適合しないこと、筆者の主たる目的を達成するためには、本社としての様々な役割・機能を担っている個々の機関・部署または役員・従業員等の単位で立地分析を行う必要があり、そのためには本社を定義する際に、本社を事業所としてではなく、本社部門、すなわち部分組織として取り扱い、かつその機能や構造などについて詳しく理解しておかねばならないため、経営組織論など経営学分野の諸知識が不可欠であること、などを明らかにした。

実際、経営学分野には、本社の定義について直接的に論じている諸文献が、ごく少数ではあるが存在する。加えて、これに準ずるもの、すなわち間接的に本社の定義について議論しているとみなせる諸文献として、本社の捉え方や、本社が担う具体的な諸機能及び本社の構造などについて議論しているものも、若干数存在する。

そこで本稿では、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たる目的に適合する本社の定義、及びこれに関連する諸事項について、経営学分野の既存の諸文献における諸議論を吟味しつつ、考察を行う。

第一章 本社の捉え方

第一節 本社を定義するための要件

「定義」という言葉の意味を『広辞苑』²で調べてみると、「概念の内容を限定すること。すなわち、ある概念の内包³を構成する本質⁴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⁵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⁶)である。』」と説明されている。従って、ある概念を定義するには、その概念の類概念及び種差を明らかにし、かつ後者がその概念の本質的属性であることを示すことが必要である。

先に述べたように、筆者は別稿(田中, 2007)において、本社の立地メカニズムを詳細かつ正確に解明するためには、本社を事業所(の一種)としてではな

く、本社部門すなわち部分組織（の一種）として取り扱うべきであること、すなわち本社の「類概念」は事業所ではなく部分組織とすべきことを明らかにしている。従って本稿では、本社を他の部分組織（例：事業部門）と区別する、本質的属性としての本社の「種差」を明らかにする必要があるのだが、これは本社をどのように捉えるべきかということと密接な関係にある。そこで以下ではまず、経営学分野における本社の捉え方について、吟味を行う。

第二節 経営学分野における本社の捉え方

小野(1994)⁷、そして樋口(1995)⁸は、われわれが「本社」という言葉を使うときには、①場所・建物（例：本社に行く）、②権威・権能（例：現場の我々にとっては不本意だが本社からの指示には従わざるを得ない）、③機能・職能⁹（例：今回導入した年俸制の詳細は直接本社に問い合わせしてくれ）、という、本社の持つ三種類の諸属性に基づく意味合いあるいは諸概念のうちのいずれかを、時と場合に応じて使い分けてきたと述べている¹⁰（第1表及び第2表）。

それでは、これらのうち、本社の最も本質的な属性はどれかということになると、筆者の見解では、やはり機能であるといえる。なぜなら、本社の立地場所や建物の仕様、本社に付与される権威・権能の範囲¹¹や内容は、本社が担う諸機能を効果的・効率的に果たせることを主目的として決められるべきだから

第1表 これまで慣習的に発達してきた「本社」の捉え方（小野(1994)）

場 所	その企業のトップ（最高責任者）の所在地、そのビルまたは事務所を指す。この立場からは「本社営業」「本社製造」「本社倉庫」ということが成り立つ。
組織上の権威的機構	組織名称に「本社」のヘッドをつけることによって、組織、部門の社内外的な権威を高めようとする。この立場からすれば、商品開発、販売促進程度の企画機能の部門に、「本社企画室」の名称を与えることによって、権威アップすらできることになる。
組織上の機能	経営政策の段階を戦略、戦術、戦闘と分け、経営管理の段階を全般管理、部分管理、チーム管理、ならびに補助・サービスと区分して上位段階の機能を「本社」と考える。

出所：小野(1994) pp. 81-82の内容をもとに作成。

第2表 従来の本社というものの考え方(樋口(1995))

場所概念	トップがいる建物, またはその中にいる人たち。
権能概念	自社内の各部門に対する監督の責任権限を持つ人たち。 分業組織における最高意思決定機関としてピラミッド型組織図では最上位に位置。
職能概念	企業戦略の意思決定と執行の職能を遂行する人たち。
	事業遂行に必要な専門職能を遂行する人たち。

出所: 樋口(1995) pp. 54-55の内容をもとに作成。

注: 企業戦略の執行機能も本社機能としていることに注意。これは樋口が個々の事業部門レベルの本部をも本社に含めている(樋口, 1995, pp. 56-57) ためとみられる。

である。そして、一般に、企業の目的は当該企業自身の存続・発展¹²であるから、本社が担う諸機能は、この目標を達成するためのものであるべきである¹³。

実際、筆者が本稿の後の章において吟味する、経営学分野における本社の定義の諸事例のいずれにおいても、基本的には本社が担当する諸機能を種差として本社を定義している。すなわち、本社の本質的属性は、その機能に関するものとみなされているのである。

ただし、「機能」という概念自体は抽象概念¹⁴であり、物理的実体を持たないことから、そのままでは経済地理学分野における立地分析の対象にはならない。実は、小野(1994)も樋口(1995)も、ともに本社を企業の経営組織の全体(全体組織)のうちの一部分(部分組織)として、機関・部署または役員・従業員等の単位で捉えているという点にも注意すべきである。このことを踏まえて先の3種類の本社の捉え方を見直すと、例えば、「本社に行く」というのは本社の建物の中のA部門(のa担当者)に会いに行くということであるし、「本社からの指示」というのは本社のB部門(のb担当者)からの指示という意味であるし、「本社に問い合わせる」というのは本社のC部門(のc担当者)に問い合わせるという意味である。すなわち、詳細かつ正確な本社立地分析のためには、分析対象を、本社の様々な諸機能の各々の執行を担う実体としての、個々の機関・部署または役員・従業員等¹⁵とすべきなのである¹⁶。

第三節 小 括

以上より、本社を、何らかの(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)の集合体(または総称)として捉えることにより、経済地理学分野でも、次章で吟味する本社機能分類のような経営学分野の諸成果を取り入れつつ、本社の立地メカニズムの詳細を理論的・実証的に分析することができる。そして、まだ議論の途中ではあるが、とりあえずこの段階において、類概念を部分組織、種差を機能として本社を定義するならば、以下のようになる。

すなわち、本社とは、「(ある一つの)企業の経営組織のうち、当該企業の目的(=自身の存続・発展)を達成するために必要な、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¹⁷。

しかしながら、この表現のままでは、工場や営業所なども同様の定義になってしまう。よって、次の課題は、企業が内包する諸部分組織(類概念)のうち、本社のみが担当する、「企業の目的を達成するために必要な、ある特定の(諸)機能」(種差)とは何か?ということになるのであるが、これについては、次章以降において、経営学分野における本社機能分類の諸実例の吟味などを通じて、検討を行う¹⁸。

¹ 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。

² 新村出編(1986)『広辞苑(第五版)』岩波書店。

³ 内包: 内容(『広辞苑(第五版)』)。

⁴ 本質: あるものをそのものとして成り立たせているそれ独自の性質(『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 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)』)。

⁷ 小野洋祐(1994)『超本社』ダイヤモンド社。

- ⁸ 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。
- ⁹ 「機能」も「職能」も、ともに英語のfunctionを邦訳したものである。ただし、経営学分野では、「職能」という用語には仕事の意味合いが色濃く含まれており、取り扱いには注意が必要である。そこで以下では、文脈上やむを得ないなど特別の場合を除き、「職能」を「機能」の一種とみなし、「機能」として読み替えることにする。
- ¹⁰ 本社の捉え方については他に高橋 (2003) による議論 (高橋浩夫 (2003)「本社機能とコーポレート・ガバナンス」『白鷗ビジネスレビュー』Vol 12, No. 1, pp. 149-155) もあるが、高橋による物理的要件、機能的要件、戦略的要件という本社の捉え方に関する分類のうち、戦略的要件には機能・権限・権威・地位等の諸概念が混在しており、特に機能的要件と重複する部分が少なくないため、これら三種類の捉え方を明確に整理・区分し難く、またそれらの捉え方と本社の定義との関連付けもなされていないため、本文中には取り上げなかった。
- ¹¹ 権限の範囲＝権限 (『広辞苑 (第五版)』)。
- ¹² 私的利益追求は当該目的達成のための諸手段の一つ。
- ¹³ 職能 (または機能) と権限との関係については、小暮至 (2004)『現代経営の管理と組織』同文館出版, pp. 87-116に詳しい。特に、小暮は、同 pp. 95-102において、権限の源泉に関する諸説を吟味しているが、権限の源泉を職能 (機能) とする「職能説」について、「事実 に 依 拠 し た 理 論 として一定の現実的根拠をもってくと指摘されている」と説明した上で、このことは、「権限は職能、職務から派生し、責任を相伴なうものであり、職能の遂行に必要な特殊な知識を持つ人によってこそその責任、権限は担われる」というフォレット (Follett, M. P. (1949) *Freedom & Coordination: Lectures in Business Organization*, edited and with an introduction by Lionel Urwick, London : Management Publications Trust.) の議論によって証明され得るとしている (木暮, 前掲書, pp. 98-99)。こうした議論により、機能と権限との関係において、より本源的、本質的なのは機能である、ということができる。
- ¹⁴ 『広辞苑 (第五版)』によれば、機能とは、「(function) 物のはたらき。相互に連関し合つて全体を構成している各因子が有する固有な役割。また、その役割を果たすこと。作用。」である。
- ¹⁵ 「…等」としたのは、例えばコンピュータのような機械なども、場合によっては分析対象となり得ると、筆者が考えたためである。
- ¹⁶ 『有斐閣経済辞典 (金森久雄・荒憲治郎・森口親司編 (1998)『有斐閣経済辞典 (第3版)』有斐閣) の「経営機能」の項では、「機能はつねに機関と二面的に理解されるべきものである」と説明されている。また、欧米の経営組織関連の諸文献においても、functionという言葉が単に「機能」(あるいは「職能」) という意味だけでなく、「機能部門」(あるいは「職能部門」) の意味でも用いられている例が散見される。
- ¹⁷ ただし、例えば、職能別組織の企業の本社と事業部制組織の企業の本社とでは、担当する (諸) 機能の内容が異なるであろう。また、一企業の本社と企業グループ本社

とでは、担当する(諸)機能の内容が異なるであろう。こうした問題についても、本稿の後の章において検討する予定である。

- ¹⁸ この時点でも、既知の主要な機能に注目して、本社の種差を、例えば「経営機能(等)」などとすることは可能であろう(同様に、例えば、工場の種差を「製造機能(等)」に、また営業所の種差を「営業機能(等)」などとすることも可能であろう)。しかしながら、そのような大まか、あるいは部分的で、曖昧な内容の種差による定義では、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は適さない。筆者の主目的に適合する本社の定義を行うためには、本社が担う具体的な諸機能を全て明らかにし、かつそれらを適切に分類することが必要なのである。