

論 説

企業本社機能立地と都市機能との関係に関する一考察

— わが国製造業大企業100社に関する実証的分析より (3) —

田 中 康 一

(前号からの続き：第2章 2. 立地地域による類型化)

(3) 京都型 (4社：オムロン、ローム、京セラ、村田製作所…第8表参照)

同じ近畿地域でも、京都に本社を持つ諸企業の場合は、大阪・兵庫型とはまた異なる特徴がある。すなわち、第8表にみるように、実質的な一本社制（総合企画、資金・経理、人事・労政部門といった中核の本社機能担当諸部門の本体¹がともに京都に立地）を維持している企業が多い²。これらの諸企業はいずれも自己資本比率が極めて高く、生産・研究開発拠点（生産・研究開発担当従業員）は西日本、とりわけ近畿地域に集中している。業種としてはいずれも電子機器・部品に属し、研究開発を重視している。また、1995年現在、これらの諸企業は、全て創業者またはその家族が経営の実権を掌握しており、このような点も地元地域である京都への本社機能立地の維持に少なからず影響しているとみられる。その他、本社機能を京都に立地させ続けている理由としては、第9表にみるように、新しいものやほんものを評価する京都の土壌、先端性や独創性のある質の高いものが蓄積した町という京都ブランドの国際的評価の高さ、中央政府などに頼らない京都の独立自尊の精神、創業地あるいは地元地域としての京都への愛着、京都にある大学など諸研究機関との協同関係（共同研究、優秀な人材の調達等）、事業活動に占める海外の比重の高さ（＝国内の比重の低さ）などを挙げることができる。

ただし、上記4社のうち、京セラは、第8表にみる限りでは、生産・研究開

第8表 類型7：京都型…1995～96年現在の各社の本社機能立地状況

企業名 (株式コード番号順)	本社(本部)所在地 (登記上の本社も併記、東京 以外は市町村名まで表示)	主たる営業管 理部門所在地 (都道府県)	自己資 本比率 (%)	資金・経理 部門所在地 (都道府県)
オムロン	京都市・東京	東京・京都	60.4	京都・東京
ローム	京都市	京都・東京	68.0	京都
京セラ	京都市	京都・東京	74.1	京都
村田製作所	京都府長岡京市	神奈川	82.7	京都

資料：ダイヤモンド社『ダイヤモンド会社職員録』、同『ダイヤモンド全上場会社組織図要覧』、大蔵省印刷局『有注：1. 本社・部門所在地を2カ所以上併記の場合、最も左側が実質的な本社・部門所在地。

2. 全社レベルの生産管理部門の項には、その存在が確認できた場合のみ記載した。また、全社レベルの生産
3. 生産・研究開発拠点立地範囲の項の立地地域数は、立地範囲の東の端と西の端の地域及びそれらに挟まれ
4. オムロンの資金・経理部門の立地に関し、資金調達や外為などの業務は東京で行い、資金計画策定などの

第9表 京都に本社を置く主要諸企業の経営者による、京都への本社機能立地に

立石義男・オムロン社長	「……1933年に大阪で創業し、戦災を予測して、京都に分工場を設置社にしたが、もしあのまま大阪にいれば、戦後急成長した松下電器産 ズに基づいた製品開発に努め、自ら事業を創造していかざるを得なかつ る土壌があり、従って、人より一歩先んじたもの、人がやっていないもの 社名になった。海外でも京都ブランドは、先端性や独創性のある質の
稲盛義男・京セラ会長	「京都の諸企業は独立自尊の精神が強く、政治や官僚など他社に頼ら
村田泰隆・村田製作所社長	「戦前、清水焼のふるさとの京都東山で祖父の村田吉良が始めた村田 商売するというので、父の昭がセラミックコンデンサを手掛けた。 スタートし、今日でも主力となっている多くの製品が生まれた。当初 に研究開発に力をいれて、顧客との共同開発を進めてきた。……売り ブがあるわけではないし、建築規制も厳しい。道路網を中心としたイ 得しやすいくところがある。京都にこだわるつもりはないが、電子部品
矢嶋英敏・島津製作所社長	「……京都で伝統ある企業として、地元の金融機関などと長い付き合 あるかは、あまり重要ではない。……」
永守重信・日本電産社長	「……京都には、昔から重厚長大産業がない。なぜなら京都は狭くて ずに付加価値が高い電子部品産業が京都のメイン産業だ。また、京都 品を作ってきたといえる。また大学が多く、優秀な人材を集めやすい 京都で育てて会社を作った点が他の人と異なっている。京都の人間だ い……。」

資料：京セラ会長のコメントについてはテレビ東京が2001年6月8日に放映したニュース番組（ワールドビジネス
その他4名のコメントについては「特集 京都『シリコンバレー』」『週間エコノミスト』2001年7月24日号、
社長のコメントが本稿の議論の展開上、重要と思われる内容を含んでいたため、あえて掲載した。

総合企画 部門所在地 (都道府県)	人事・労務 部門所在地 (都道府県)	全社レベルの生産管理部門 (生産技術部門)所在地 (都道府県)	生産・研究開発 拠点の立地範囲 (地域数、カッコ内備考)
京都	京都	滋賀	6 (近畿に集中)
京都	京都	京都	4 (近畿に集中)
京都	京都	京都 (生産技術部)	8 (九州・近畿に集中)
京都	京都		4 (近畿に集中)

証書報告書総覧」、日本経済新聞社『会社年鑑』、各社社史等をもとに作成。

管理部門はないが、全社レベルの生産技術部門がある場合、カッコ内に当該部門の名称を記載した。た中間地域の総数であり、中間地域内の非立地地域の数も含む。業務は京都で行っている（筆者が1998年2月に実施の当社広報部門への電話インタビューより）。

関するコメント

した。案の定、大阪本社が戦災で全焼して、京都の分工場だけが残った。45年に京都の分工場を本業、シャープ、三洋電機など家電メーカーの下請け会社で終わっていたかもしれない。社会の二たのがよかった。……京都は、古くから都として宮廷文化が栄え、新しいものやほんものを評価するのをつくるこだわりの哲学がある。当社は京都の御室に本社があったことから『オムロン』という高いものが蓄積した町というイメージが定着している。京都から本社を離さない。」

ない気風を持つため、東京に本社を移転しない。」

製陶所は、主に輸出用碍子していたが、単なる価格競争で商売するのではなく、独自性のあるもので戦後、チタン酸バリウムの研究をされていた京都大学の田中哲朗助教授の協力のもと、産学共同をは資金も乏しく、個人経営からスタートしたこともあって京都を拠点に展開してきた。……戦略的上げの67%が海外で、地理的にも分散している。……他府県と比べて京都に特別有利なインセンティブも、他府県と比べて進んでいるとは思えない。しかし、京都には大学が多く、優秀な人材を獲業界は、行政との関わりも少ないので、東京に本社機能がなくてもいい。」

いがある。すでに京都地域に密着している優位性がある。また情報化時代の中では、本社がどこに

『都』として非常にきれいな町なので、煙を出すわけにはいかない。そこで、スペースを必要とせは革新的な町で新しいものを好む。昔から都だったので、漆の器など、その時代ごとにハイテク製のでベンチャー企業が育ちやすかった。……京都企業のオーナー経営者の中でも私は京都で生まれ、から、京都にこだわる。世界を相手にビジネスをしているので、何も東京に本社を移す必要はな

サテライト)におけるインタビュー内容より抜粋・要約した。

pp. 82-91より抜粋した。なお、鳥津製作所及び日本電産は、本稿の分析対象諸企業ではないが、これら2社の

発拠点の分布範囲が8地域と全国的であるにもかかわらず、中核的本社機能担当諸部門の本体を京都に集中立地させており、一見、他の分析対象諸企業とは異なる立地メカニズムを持つようにみえる。しかしながら、より詳細にみると、当社の従業員は圧倒的に西日本に集中配置されており、とりわけ九州地域及び近畿地域には、生産・研究開発担当従業員数だけでみても全従業員数の約8割相当が集中している。このことと先述の良好な財務体質や研究開発重視の姿勢、そして経営の実権を掌握する創業者（ただし出身は九州の鹿児島県）の京都への愛着等を併せて考慮すれば、当社の中核的本社機能担当諸部門の京都への立地は決して特異なものではない³。

なお、京セラには、近畿地域内部における本社機能移転の経験がある。これは基本的には本稿の分析対象範囲外であるが、本稿の議論の展開上、重要と思われる内容を含んでいるため、あえて取り上げておく。当社は1965年5月から主力の滋賀工場（滋賀県蒲生郡蒲生町、63年開設）の拡張を開始したのを機に、66年3月に本社機能の大半を創業地である京都市西ノ京原町の社屋（旧本社工場、当社の創業当時から支援を受けていた宮木電機製作所から借り受けていた）から滋賀工場へ移転、西ノ京原町には営業関連諸部門（営業部門と貿易部門）が残った。しかしその後、鹿児島工場や米国現地法人ができたことで、滋賀工場で総合的にマネジメントしていくには不便な面、不都合な面が少なからず出てきた。さらに、70年代に入って、欧米など海外への事業展開が急速に進展し、滋賀工場に代わる本格的な本社機能の確立が必要となった。このため西ノ京原町の社屋の返却に備えて予め確保していた京都市内近辺の山科の土地（国道1号線沿いで名神高速道路京都東インターチェンジに近く、滋賀工場との行き来など交通の便にすぐれる）に新本社ビルを建設、72年7月の完成とともに滋賀工場および西ノ京原町にあった本社機構、関西営業、貿易、商品開発研究の各部門が入居し、世界規模となってきた京セラグループの中核として重要な役割を担っていくことになった⁴。すなわち、当社においても、自社の諸事業拠点が局地的地域内（当社の場合は京都府および滋賀県内）に集中立地していた時期には、本社機能、とりわけ総合企画部門など中核的本社機能担当諸部門は主力事業拠点（当社の場合は滋賀工場）に密着していたが、事業拠点立地（ある

いは事業活動)の空間的範囲が広域化(あるいは全国化,国際化)してくると,中核の本社機能担当諸部門は広域的(全国的,国際的)な交通・情報通信インフラの整備された大都市(当社の場合は京都市⁵)に立地するようになったのであり,この点をもても,当社の本社機能立地メカニズムは決して例外的なものではないといえよう。

(4) 愛知・静岡型(5社:イナックス,大同特殊鋼,デンソー,トヨタ自動車,スズキ…第10表参照)

愛知県または静岡県に本社を持つ諸企業の場合は,実質的な一本社制(総合企画,資金・経理,人事・労政部門の本体がともに愛知・静岡に立地)を維持している企業が多い。その特徴は生産・研究開発拠点(生産・研究開発担当従業員)が局地的(東中部・西中部)に集中しており,かつ自己資本比率が高いことであり,京都型諸企業との共通点が多い。業種としては陶器(イナックス⁶),鉄鋼(大同特殊鋼),自動車部品(デンソー),自動車(トヨタ自動車,スズキ)に属する⁷。

これら5社のうち,デンソー,トヨタ自動車,スズキの3社は,いずれも総合企画,資金・経理,人事・労政部門の本体だけでなく,全社レベルの営業管理部門(または営業企画部門)の本体をも,生産・研究開発拠点(生産・研究開発担当従業員)の集中する愛知・静岡に立地させているという事実は,後述のマツダ(広島型)や前述の大阪型の家電メーカー等の諸事例と合わせて,自動車メーカーや家電メーカーのような加工組立型・研究開発(製品開発)重視型メーカーの本社機能立地形態とそのメカニズムの共通性を示しており,興味深い。

とりわけ,トヨタ自動車については,1991年2月より豊田・東京二本社制を採用しているが,その実際の運営状況をより詳しくみると,豊田・名古屋・東京三本社制⁸ともいべき本社機能立地形態をとっており,その立地メカニズムを分析することは非常に重要であると思われる。すなわち,当社の場合,総合企画部門(経営企画部),経理部門(経理部),人事・労務部門(人事部),及び生産管理・研究開発関連諸部門(生産企画部,生産管理部,技術統括部など)の各々の本体,そして営業管理関連諸部門のうちの国内営業企画部門(国

第10表 類型8：愛知・静岡型…1995～96年現在の各社の本社機能立地状況

企業名 (株式コード番号順)	本社(本部)所在地 (登記上の本社も併記、東京 以外は市町村名まで表示)	主たる営業管 理部門所在地 (都道府県)	自己資 本比率 (%)	資金・経理 部門所在地 (都道府県)
イナックス	愛知県常滑市・東京	東京	63.5	愛知
大同特殊鋼	名古屋市中区	東京	29.4	愛知
デンソー	愛知県刈谷市	愛知	58.1	愛知
トヨタ自動車	愛知県豊田市・東京	愛知	66.5	愛知
スズキ	静岡県浜松市	静岡	33.9	静岡

資料：ダイヤモンド社『ダイヤモンド会社職員録』、同『ダイヤモンド全上場会社組織図要覧』、大蔵省印刷局『有注：1. 本社・部門所在地を2カ所以上併記の場合、最も左側が実質的な本社・部門所在地。
2. 全社レベルの生産管理部門の項には、その存在が確認できた場合のみ記載した。また、全社レベルの生産
3. 生産・研究開発拠点立地範囲の項の立地地域数は、立地範囲の東の端と西の端の地域及びそれらに挟まれ
4. イナックスとトステム（第2表参照）は2001年10月に経営統合し、共同持ち株式会社INAXトステム・ホー

内企画部)の一部分及び海外営業企画部門(海外企画部)といった全社的経営戦略策定関連諸部門が、豊田市(愛知県)の本社に集中立地している。他方、営業管理関連諸部門のうちの国内営業企画部門(国内企画部)の他の一部分、そして国内営業推進関連諸部門(販売店業務部、営業情報部、第1～第5車両部など)や資金部門(財務部)の本体は名古屋市に立地し、総合企画部門の出先機関である調査部門(調査部)や渉外・広報部門(渉外調査部、広報部)、そして営業管理関連諸部門のうちの海外営業推進関連諸部門(北米部、ヨーロッパ部、アジア部など)の本体は東京都に立地している⁹。

このような当社の本社機能担当諸部門の立地状況に関し、特に注目すべき点は以下の三点である。

第一に、当社の国内営業企画部門・海外営業企画部門が、東京や名古屋のような大都市にではなく、自社の主力生産・研究開発拠点の立地する豊田市の本社内に設置されている点である。これは市場動向に適合した新製品の企画、開発そして量産化に至るプロセスの迅速化やコストの節約等のために、これら国内・海外営業企画諸部門と、商品企画部門(商品企画部)や総合企画部門、そして製品開発部門(技術統括部など)や生産技術部門(生産企画部など)との連携を強めることが必要とされたことからとられた措置であるとみられる¹⁰。

第二に、国内営業推進関連諸部門と資金部門が、豊田市でも東京でもなく、名古屋に立地している点である。当社は1982年7月にトヨタ自動車工業(本社

総合企画 部門所在地 (都道府県)	人事・労務 部門所在地 (都道府県)	全社レベルの生産管理部門 (生産技術部門)所在地 (都道府県)	生産・研究開発 拠点の立地範囲 (地域数, カッコ内備考)
愛知・東京 愛知 愛知 愛知 静岡	愛知・東京 愛知 愛知 愛知 静岡	愛知(鋼材生産技術部) 愛知 愛知 静岡	8(西中部に集中) 6(実質3, 西中部に集中) 4(実質1, 西中部に集中) 5(西中部に集中) 3(東中部に集中)

証証券報告書総覧, 日本経済新聞社『会社年鑑』, 各社社史等をもとに作成。

管理部門はないが, 全社レベルの生産技術部門がある場合, カッコ内に当該部門の名称を記載した。
た中間地域の総数であり, 中間地域内の非立地地域の数も含む。
ルディングス(本社東京)を設立した。

豊田市)とトヨタ自動車販売(本社名古屋)が合併して発足したものであり, この国内営業推進関連諸部門と資金部門の名古屋への立地は, かつてのトヨタ自動車販売の営業管理部門と資金部門の立地を引き継いでいる。しかしながら当該諸部門の名古屋への立地は, 以下に述べるように, 客観的にみても, 十分に合理性がある。

まず, 国内営業推進関連諸部門は, 対外的には国内全般に分散立地する販売市場あるいはディーラーと, そして対内的には豊田市にその大半が集中立地する他の本社機能担当諸部門その他と, 密接な情報交換関係を維持する必要がある。そのため, 全国レベルの交通・情報通信インフラが整備されており, かつ豊田市近隣の大都市である名古屋に立地するのは妥当である¹¹。

また資金部門(財務部)は, 1982年7月のトヨタ自販とトヨタ自工の合併によるトヨタ自動車の誕生の際, 旧トヨタ自販の資金・経理部門(経理部)を財務部として, 主にディーラーに対する信用供与と, 当時すでに“トヨタ銀行”といわれるほど巨額となっていた余裕資金の運用を担当させることとしたものである¹²。当社は自己資本比率が極めて高く, 無借金経営で, 巨額の余裕資金を保有している。このため, 当社の資金部門は, 資金調達のために金融機関や証券会社の店舗に近接立地する必要はない。しかしながら, 巨額の余裕資金の効果的な運用のための情報収集や, 全国に分散立地するディーラーへの信用供与などの諸業務を効率的に行うためには, 東京ほどではないにしても, 比較的大規模な金融集積や全国レベルの交通・情報通信インフラのある大都市に立地

する必要がある。加えて、豊田市に立地する総合企画部門や経理部門¹³などとの密接な情報交換関係を維持しなければならないことを考慮すれば、豊田市近隣の比較的大きな金融集積を持つ大都市である名古屋市に立地するのは妥当である。

第三に、当社の場合、豊田市や名古屋市に立地する当社の本社機能に、金融機関や証券会社の店舗や本社機能の一部が強く牽引されるという現象が起きている点である。名古屋に本店を持つ東海銀行はもちろん、さくら銀行（旧三井銀行）など東京や大阪に本店・母店を持つ大手の金融機関や証券会社までもが、当社（とその系列諸企業）との取引開拓深耕のために、名古屋市あるいは豊田市に当社専用の営業部門を設置している¹⁴。なお、当社が筆頭株主となっている千代田火災海上保険（本社東京、1995年当時）¹⁵の場合、98年4月、本社機能の一部（商品開発部門および営業推進部門）を東京から名古屋に移転して名古屋本社を設置、東京・名古屋二本社制を採用するに至った。その目的は、従来から自動車保険分野で共同で商品開発を進めるなど関係の深かった当社との連携をさらに緊密にすること、および名古屋地区における顧客対応力を強化することであった¹⁶が、これは前述の三菱系諸企業や住友系諸企業などと同様に、企業グループ型の本社機能立地形態の一事例とみなすことも可能である。

(5) 広島型（1社：マツダ…第11表参照）

広島県に本社を持つ企業は、分析対象諸企業の中ではマツダ1社のみである。その特徴としては、二本社制を採用していることがあげられる。従来、当社の本社機能担当諸部門は広島市に集中立地していた。当社は業種としては自動車に属しており、研究開発（製品開発）を重視し、原材料・部品は主に本社工場

第11表 類型9：広島型…1995～96年現在の各社の本社機能立地状況

企業名	本社(本部)所在地 (登記上の本社も併記、東京 以外は市町村名まで表示)	主たる営業管 理部門所在地 (都道府県)	自己資 本比率 (%)	資金・経理 部門所在地 (都道府県)
マツダ	広島県安芸郡・東京	東京・広島	30.5	広島・東京・大阪

資料：ダイヤモンド社『ダイヤモンド会社職員録』、同『ダイヤモンド全上場会社組織図要覧』、大蔵省印刷局『有

- 注：1. 本社・部門所在地を2カ所以上併記の場合、最も左側が実質的な本社・部門所在地。
2. 全社レベルの生産管理部門の項には、その存在が確認できた場合のみ記載した。また、全社レベルの生産
3. 生産・研究開発拠点立地範囲の項の立地地域数は、立地範囲の東の端と西の端の地域及びそれらに挟まれ
4. マツダの総合企画部門、資金・経理部門および人事・労務部門の本体は広島にある（筆者が1998年2月に

近隣に集中立地する協力企業から調達し、生産・研究開発拠点（生産・研究開発担当従業員）も広島市に集中していた。一方、製品販売市場は東京を国内最大の市場としつつも全国的（・国際的）な分散の度合いが高く、これらが当社が広島市に本社機能担当諸部門を集中立地させていた主な要因であったとみられる。

しかし当社でも、1980年代になると、外部情報指向の本社機能担当諸部門の東京への（部分的）移転が進んだ。まず83年6月、営業本部（国内営業を担当）の企画機能を広島の本社から東京支社内に移転した。この移転の主な理由は二つある。第一に、ますます流動化する国内外の市場環境に迅速に対応するためには、情報の中心地であり官庁・企業・各種機関が集積している東京都心部での情報収集体制の強化が必要であった。そして第二に、各販売会社とのより一層の意思疎通のための全国各地との往来や、関東以北での営業力強化のためには、広島より東京のほうが利便性に富んでいたのである。その後、86年1月には先端技術情報の収集等を目的に横浜に研究所を設置、そして89年6月には東京支社を廃止し東京本社の呼称を採用するとともに、従来は広島本社で開催していた最高意思決定機関である経営会議の、月2回のうち1回を東京で開催することにした。そしてその直後の同年7月、総合企画部門（経営企画推進本部）を広島から東京へ移し、副社長（当時、当社のメインバンクである住友銀行（本店大阪）出身、のち社長となり引き続き東京駐在、96年現在では会長）はじめ10人の役員を東京に常駐させた¹⁷。なお、経営会議を東京でも開くようにしたのは、同業あるいは異業種他社の動きを身近に感じて、激しい競争の雰囲気

総合企画部門所在地 (都道府県)	人事・労務部門所在地 (都道府県)	本社レベルの生産管理部門 (生産技術部門)所在地 (都道府県)	生産・研究開発拠点の立地範囲 (地域数、カッコ内備考)
広島・東京	広島・東京	広島	5 (中国に集中)

証証券報告書総覧」、日本経済新聞社『会社年鑑』、各社社史等をもとに作成。

管理部門はないが、本社レベルの生産技術部門がある場合、カッコ内に当該部門の名称を記載した。中間地域の総数であり、中間地域内の非立地地域の数も含む。行った当社広報部門への電話インタビューより。

いのない構想が組めると考えたためである¹⁸。

以上のように、1980年代には、当社の本社機能は生産管理等を担当する広島の本社と、国内営業管理等を担当する東京本社に分かれ、さらに総合企画部門も東京へ移転したのである。ところが、それが諸部門間の円滑な情報交換の障害となり、当社の業績不振の大きな原因の一つとなってしまった。特に前社長（先の副社長。メインバンクの住友銀行出身、96年現在では会長）が東京駐在だったことも悪影響を及ぼした。その反省もあり、96年4月に当社の経営権が米フォード・モーター社に移ったのを機に、営業部門を中心に広島本社への回帰が進んだ。会長や国内営業担当取締役等も広島に転居し、役員の9割以上が広島に集合した¹⁹。その結果、98年現在では、営業管理部門及び総合企画部門（経営企画部）の本体はともに広島本社にあり、東京本社にはその出先機関である渉外・調査部門などが維持されている²⁰。

要するに、マツダでは自社の生産・研究開発拠点、あるいは生産管理部門その他の諸部門が集中立地する広島から、まず営業管理部門が、続いて総合企画部門が、市場動向や同業他社・異業種他社の動向など様々な外部情報の収集のために、いったんはそれら外部情報源の集中している東京へ移転したのであるが、その後、自社の生産管理部門など広島に集中する様々な内部情報源との密接な情報交換の重要性を再認識して広島へ戻ったのである。このような、総合企画部門（および営業管理部門）が、製品販売市場の動向や同業他社の動向などに関する情報の集中する東京よりも、東京から離れた地域に設置された生産管理部門等の諸部門に強く牽引されるという事例は、自動車、家電、電子部品などの業種に属する諸企業において多く観察できる。それらの業種に属する諸企業に共通する特徴は、生産・研究開発拠点（生産・研究開発担当従業員）の地域的集中度が極めて高く、かつ加工組立型・研究開発（製品開発）重視型であるという点である。加えて中央政府や業界団体への情報依存度が比較的に小さいことも共通点の一つとして挙げられるであろう。これは鉄鋼や石油化学などの素材型・装置型の業種に属する諸企業の多くにおいて、東京以外の地域への生産・研究開発拠点立地の地域的集中度が極めて高くても、総合企画部門など本社機能担当諸部門の大半が東京に立地している状況とは対照的である。

このほか、当社の人事・労務部門および資金・経理部門については、1996年現在、その本体は広島市に立地している。当社は生産・研究開発拠点（生産・研究開発担当従業員）が広島とその近隣に集中しており、人事・労務部門の広島への立地は当然といえる。他方、資金・経理部門については、本体を広島に立地させつつも、その出先機関を東京や大阪に設置している。当該出先機関は主に両都市（地域）所在の金融機関や投資家などとの関係の維持・改善を目的とするIR（投資家向け広報）活動の拠点である²¹が、このような資金・経理部門の分散立地には、当社の自己資本比率が全業種平均をわずかに上回るものの、外部資金への依存度が比較的に高いこと、また広島には金融機関の本店・母店の若干の集積があるものの、東京や大阪のような大規模な資金証券市場や投資家の集積がないことなどが、少なからず影響しているとみられる。

(6) 山口型（2社：東ソー、宇部興産…第12表参照）

山口県に本社を持つ企業は分析対象諸企業の中では東ソーと宇部興産の2社のみであるが、両社は本社機能立地の特徴とその背景等に関し、共通点が多い。

まず、1995年現在では、両社ともに、すでに本社機能の大半ないし全部が東京に移転し、山口県内の本社はほとんど登記上の本店としての意味しか持たない。また、両社はともに生産・研究開発拠点（生産・研究開発担当従業員）の大半が中国・四国地域に集中しており、かつ自己資本比率が低い。とりわけ、以下で説明するように、両社ともに、本社機能の東京への移転の理由として、資金調達的重要性が挙げられている点に注意すべきである。さらに、業種としてはともに石油化学やセメントという、素材型かつ装置型の産業に属し、営業面でも主要な製品販売市場が東京にある。

すなわち、これら2社の、山口県内にある生産・研究開発拠点の集中立地地域から東京への本社機能移転には、資金面と営業面の事情が強く作用したといえるのであるが、このような事情は、先に東京型の項で挙げた、旧三菱重工業の3分割によって発足した西日本重工業（三菱日本重工業）とも共通する。

両社の東京への本社機能移転について簡単に説明すると、以下のようになる。

まず東ソーの場合は、戦時統制期の1943年8月に、軍の命令で創業地である山口県徳山町近隣の富田町から東京へ本社移転し、終戦時の45年3月には本社

第12表 類型10：山口型…1995～96年現在の各社の本社機能立地状況

企業名 (株式コード番号順)	本社(本部)所在地 (登記上の本社も併記、東京 以外は市町村名まで表示)	主たる営業管 理部門所在地 (都道府県)	自己資 本比率 (%)	資金・経理 部門所在地 (都道府県)
東ソー	東京・山口県南陽市	東京	17.1	東京
宇部興産	東京・山口県宇都市	東京	15.0	東京

資料：ダイヤモンド社『ダイヤモンド会社職員録』、同『ダイヤモンド全工場会社組織図要覧』、大蔵省印刷局『有注：1. 本社・部門所在地を2ヶ所以上併記の場合、最も左側が実質的な本社・部門所在地。

2. 全社レベルの生産管理部門の項には、その存在が確認できた場合のみ記載した。また、全社レベルの生産
3. 生産・研究開発拠点立地範囲の項の立地地域数は、立地範囲の東の端と西の端の地域及びそれらに挟まれ
4. 東ソーは戦時統制期の1943年に本社を山口から東京に移転し、終戦時の1945年に山口に戻したことがある

を東京から徳山町に戻した。そして終戦直後の資金・資材難の時期における事業再開の苦難を経て48年5月に日本興業銀行（本店東京）出身者が社長（東京駐在、総括及び資金調達を担当）に就任、その後従来のアンモニア法ソーダ工業からセメント工業、そして石油化学工業へと事業多角化を行ったことなどを契機に、徐々に本社機能が東京に移転、しばらく実質的な二本社制を続けていたが、70年9月に本社機能の東京への集約を決定した²⁹。

次に宇部興産の場合は、まず1952年4月に販売活動の一元化のために東京に営業本部が設置された²⁹。また資金調達に関し、従来は三和銀行（本店大阪）を指定金融機関にしていたが、終戦直後の事業復興およびその後の事業拡大のための（長期）資金調達の必要から、日本興業銀行（本店東京）との取引を開始するなど取引金融機関を多様化し、また社長自らが日本各地の大都市、特に東京へ増資説明会に出かけたことにより、関東地域における資金調達の比重が増大した²⁹。加えて対官庁折衝や業界活動などから東京支社の重要性が高まったこと、そして62年2月に事業部制を採用し、従来は本社が持っていた権限の一部を事業部に委譲したことなどを契機に、東京への中核的本社機能担当諸部門の移転が徐々に進んでいった。さらに、高度成長期の当社の石油化学工業への進出は、当社の本社機能の東京への移転に大きな影響を及ぼしたといえる。すなわち、まず64年12月に千葉ポリエチレン工場、67年3月に堺工場を新設・稼働開始させるなどの立地活動の結果、生産拠点の立地範囲が従来の宇部一極集中型から広域分散型へと変化した。また石油化学工業への進出に際し、わが国の産業政策を管轄する通産省など官公庁との折衝や業界活動が必要となった。

総合企画 部門所在地 (都道府県)	人事・労務 部門所在地 (都道府県)	全社レベルの生産管理部門 (生産技術部門)所在地 (都道府県)	生産・研究開発 拠点の立地範囲 (地域数、カッコ内備考)
東京 東京	東京・山口 東京		6 (中国・西中部に集中) 6 (営業含んで8, 中国に集中)

証証券報告書総覧」、日本経済新聞社「会社年鑑」、各社社史等をもとに作成。

管理部門はないが、全社レベルの生産技術部門がある場合、カッコ内に当該部門の名称を記載した。た中間地域の総数であり、中間地域内の非立地地域の数も含む。
(本文・脚注参照)。

他方、資金面でも、事業規模の急拡大を進めるにあたり、設備投資資金及び運転資金に対する需要も急膨張していったのであるが、高度成長期でもあり、自己資金の範囲にこだわっての設備投資では競合他社に遅れをとり、社業の発展は期し難いとみて、メインバンクの三和銀行の常務を専務待遇で迎え入れたり、63年3月に東京本社の資金・経理部門（財務部）に海外からの資金調達を担当する部署（資金第二課）を設けるなど、資金調達に意欲的に取り組んだのである²⁵。要するに、当社の場合、東京に集中する製品販売市場への対応、広域分散立地化しつつあった諸生産拠点のコントロール、新事業進出に際しての中央省庁との折衝や業界活動、そして事業規模拡大のための巨額の資金調達などの諸業務を効率的に行うために、東京への本社機能移転が必要となったといえるのである。

(7) その他（4社：東レ、ミネベア、山水電気、フアナツク…第13表参照）

東京から東京（関東）以外の地域へ本社機能の一部ないし全部を移転した経験があり、かつ1996年現在も東京（関東）以外の地域に本社機能の一部ないし全部が立地している企業も4社ある。これらは主力生産・研究開発拠点の、生産管理部門をはじめとする本社機能担当諸部門に対する牽引力を反映しているとみられる。

まず東レは、戦前・戦時中は資金調達及び販売を親会社の三井物産（本店東京）に依存し、当社自身は生産活動のみを担当していたため、生産管理部門や人事・労務部門など、資金調達・販売以外の諸業務を管轄する当社の本社機能担当諸部門の多くは、滋賀の主力生産拠点（滋賀工場）内にあった。ところが、

第13表 類型11：その他（東京（関東）から他地域（主力生産拠点所在地）へ

企業名 (株式会社コード番号順)	本社(本部)所在地 (登記上の本社も併記、東京 以外は市町村名まで表示)	主たる営業管 理部門所在地 (都道府県)	自己資 本比率 (%)	資金・経理 部門所在地 (都道府県)
東レ	東京・大阪市	東京(繊維は大阪)	48.3	東京
ミネベア	東京・長野県北佐久郡	東京	42.2	東京
山水電気	福島県須賀川市	東京	25.5	福島
ファナック	山梨県南都留郡	山梨	92.3	山梨

資料：ダイヤモンド社『ダイヤモンド会社職員録』、同『ダイヤモンド全工場会社組織図要覧』、大蔵省印刷局『有注：1. 本社・部門所在地を2ヵ所以上併記の場合、最も左側が実質的な本社・部門所在地。

2. 全社レベルの生産管理部門の項には、その存在が確認できた場合のみ記載した。また、全社レベルの生産
3. 生産・研究開発拠点立地範囲の項の立地地域数は、立地範囲の東の端と西の端の地域及びそれらに挟まれ
4. 東レは1947年に親会社の三井物産が解体されたのを契機に総合企画部門・人事部門・経理部門等を東京の
5. ミネベアは長野県への主力工場設置に際し、生産関連の本社機能を当該工場所在地に設置した（筆者が
6. 山水電気は1995年本社機能を東京から福島県内の主力工場所在地に移転したが、1998年親会社の赤井電気
7. ファナックは1984年全本社機能を手狭になった東京の旧本社工場から山梨県内に建設した新工場所在地に

終戦直後の1947年7月にGHQの指令で三井物産が解体されると、財務・販売など製造以外の業務を当社が自ら担当せざるをえなくなった。このため当社はまず49年3月より総合企画部門、人事・労務部門、資金・経理部門の本体と営業管理部門の一部等を大阪に、生産管理部門等を滋賀工場に、そして営業管理部門の他の一部と総務部門を東京に置く体制とし、その後、52年4月には総合企画部門の本体が東京に移転するなど、55年3月（東京所在各部の勤務場所を本店、同じく大阪を大阪事務所に改称）までに中核的本社機能担当諸部門の大半が東京に集中立地する体制となった²⁶。なお、95年現在、中核的本社機能担当諸部門のうち、総合企画部門の本体、資金・経理部門の本体、そして人事部門の本体は東京に立地しているが、労務部門の本体は大阪にある当社の労働組合本部との密接な情報交換のため、大阪に立地している²⁷。また、全社レベルの生産管理部門（及び研究開発企画管理部門）は滋賀に立地しているが、これは生産技術から研究までの総合的戦略決定の効率化のために、85年4月に生産技術、研究開発、エンジニアリングの企画機能を主力生産・研究開発拠点である滋賀事業場に集中し、社長直属のヘッドクォーターとしての技術センターを設置したことによる²⁸。さらに、事業部門レベルでは、主力の繊維事業部門の企画管理部門の本体は大阪に立地し、それ以外の事業部門の企画管理部門の本体は東京に立地している²⁹が、とりわけ繊維事業部門の企画管理部門が大阪に維持されているのは、前述の通り（大阪・兵庫型の項参照）、他の諸繊維メー

移転の経験あり)・・・1995～96年現在の各社の本社機能立地状況

総合企画部門所在地 (都道府県)	人事・労務部門所在地 (都道府県)	全社レベルの生産管理部門 (生産技術部門)所在地 (都道府県)	生産・研究開発 拠点の立地範囲 (地域数、カッコ内備考)
東京 東京 福島 山梨	東京・大阪 東京 福島 山梨	滋賀・石川 東京(1989年まで長野) 福島	5(西日本に集中) 4(関東・東中部に集中) 1(東北のみ) 6(実質2, 東中部に集中)

証書報告書経覧」, 日本経済新聞社「会社年鑑」, 各社社史等をもとに作成。

管理部門はないが, 全社レベルの生産技術部門がある場合, カッコ内に当該部門の名称を記載した。

た中間地域の総数であり, 中間地域内の非立地地域の数も含む。

本店や滋賀の主力工場から大阪に移転したことがある(本文・脚注参照)。

1998年2月実施の当社広報部門へのインタビューより)。

本社のある横浜へ移転, さらに2000年には東京へ移転した(本文・脚注参照)。

移転した(日経産業新聞1984年5月5日付等より)。

カーと同様に, 関係する諸生産・研究開発拠点(生産・研究開発従業員)が西日本地域に集中していることや, 大阪近隣の北陸地域等に国内最大級の織物産地があること, そして大阪が国内最大級の繊維製品(とりわけ服地・原糸類)の集散地であることによるところが大きいとみられる。

次にミネベアの場合, 当初は主力工場(川口工場)と本社を, 鋳物の町である埼玉県川口市に置いていたのであるが, 高度成長期における対米輸出の増大に伴い, 川口工場の拡張余地の不足や都市部における労働力の不足の問題が顕在化したため, 1965年に長野県の軽井沢に大規模工場(軽井沢工場)を新設し, 川口工場を閉鎖した。その際, 登記上の本店所在地も長野県の軽井沢工場所在地に変更したのであるが, これは, 当時長野県が制定した「低開発地域工業促進法」の適用を受けるための条件の一つであり, 当社は同法の適用により, 様々な恩典を享受することができた。すなわち, 例えば資金調達に関し, 日本開発銀行の融資対象となることで, それまで相手にされなかった都市銀行との取引を開始することができたのである。ただし, 実質的な本社機能の立地に関しては, 本社機能担当諸部門のうち, 生産管理部門のみが長野県の新工場に移転し, その他の本社機能担当諸部門は資金調達や製品販売市場へのアクセスの確保等のため東京に置かれた。その後, 二十数年間, この状況が続いたのであるが, 当社を町工場から世界的な大企業に育て上げ, 長らく経営の実権を掌握していた会長が89年5月に死去すると, それまで製造部門の最高責任者として軽井沢

工場に常駐していた社長が、業界や顧客との折衝をこなすために東京に常駐するようになり³⁰、この時点で、生産管理部門の本体が実質的に東京に移ったといえる³¹。

さらに、山水電気は、業績の悪化への対応の一環として、1995年6月に本社機能の大半を東京から福島県の主力工場（福島工場）内に移転した。すなわち、東京にあった設計・開発部門と間接部門（開発設計部、営業部、総合企画部、管理部、事務センター）を福島の製造部門と合わせ、開発から生産までの一貫体制を整えることにより、製造コストを意識した設計を徹底するなど、経費を節減するとともに業務効率を改善することを狙ったのである³²。しかし、その後も当社の業績不振は継続し、98年には親会社の赤井電気との製品開発面での協力関係強化のため、赤井電気本社のある横浜へ本社機能を移転し、福島工場は生産に特化することになった³³。さらに2000年には福島工場を閉鎖し生産・販売を外部委託することとなり、当社の本社は同年5月までに、関係会社であるナカミチの本社ビル内（東京都小平市）に移転、同年8月には業績不振に陥っていた赤井電気の本社も同ビル内に移転した³⁴。

そしてファナックの場合、従来東京（日野市）にあった本社工場が手狭になったため、山梨県忍野村に新しい主力工場・研究所を建設し、1984年10月より数年をかけて営業管理部門を含む本社機能担当諸部門の大半が東京から同地へ移転した。移転先に同地を選んだのは、東京から自動車でも1時間以内に到着できることや、山梨県の熱心な誘致による。なお、東京には国内営業部門や研究部門の一部が残ったが、これは東京における諸研究機関との接触の維持や人材採用等のためである³⁵。

第3章 総括

以上の分析の結果、明らかになったことをまとめると、以下のようになる。

まず、諸地域・都市の持つ諸機能あるいは諸特性が、分析対象諸部門である総合企画部門、資金・経理部門、人事・労務部門、及び（全社レベルの）生産管理部門や営業管理部門の立地を強く規定していることが実証的に明らかとなっ

た。すなわち、第1表に示した諸地域・都市の持つ諸機能あるいは諸特性のうち、本稿の分析によって、その有無・規模や整備の程度等が分析対象諸部門の各々の立地にとって重要であることが明らかになったのは、当該諸機能・諸特性を担う代表的な諸主体・施設の名称及び付帯条件等を用いて述べれば、営業管理部門にとっては大規模あるいは将来有望な製品販売市場、資金需要が旺盛だが自己資本比率の低い企業の資金部門にとっては（大手）金融機関の本店ないし母店、総合企画部門（調査・渉外担当部署含む）にとっては政府・官公庁や業界団体である。また、広域的ないし全国的に生産拠点や営業拠点などの事業拠点（または系列諸企業）を分散立地させている企業の全社レベルの生産管理部門や営業管理部門そして人事部門にとっては、広域的ないし全国的レベルの交通・情報通信インフラの有無や整備の程度等が重要である³⁶。なお、第1表に示した上記以外の諸機能を担う諸主体、すなわち商社やシンクタンクなど諸種の（広義の）専門的サービス供給者の立地と本社機能担当諸部門の立地との諸関係については、本稿の本文・脚注においても若干触れたが、より詳しくは別稿に期する。

また、本稿の分析対象諸企業100社に関する立地分析の結果明らかになった、分析対象諸部門の各々の立地メカニズムを簡単にまとめると、第14表のようになる。

ただし、第14表の立地メカニズムはあくまで基本的なものであって、第2章でいくつかの事例を挙げたように、企業ごとに異なる、当該企業の内部・外部における諸種の経営環境とその変化によって、偏倚や新しい立地要因が生じることに注意すべきである。分析対象諸部門と諸地域・都市の持つ諸機能との間、あるいは当該諸部門相互間にはたらく立地牽引力の強さに偏倚や新しい立地要因を生じさせるものとしては、例えば経営戦略のあり方（生産重視、営業重視、製品開発重視など）の変化、事業の性質（装置型、加工組立型など）の変化、経営手法（組織・人事制度、決算・会計制度、調査・企画・開発・生産・販売手法など）の変化、企業グループのレベルでみた場合の当該企業の位置づけ（従属性、支配性、独立性など）の変化、交通・情報通信手段の変化、政府による規制・統制の変化、諸部門の立地・移転コストの質的・量的変化、経営陣

や従業員の特定地域（創業地など）との精神的つながり（愛着など）の強さの大小などを挙げることができる。

なお、本稿の分析過程において、筆者が特に興味深いと感じたのは、本稿の

第14表：本稿の分析結果のまとめ（分析対象諸部門の基本的立地メカニズム）

各部門の基本的立地メカニズム	
人事部門	基本的には従業員あるいは各部門・部署の長に強く牽引される。ただし、人事部門を人事企画担当部署と日常的人事管理担当部署とに分けた場合、前者と後者は相互に強く牽引し合い、かつ前者も後者も従業員や各部門・部署の長に牽引されるが、前者は総合企画部門など全社的経営戦略策定・意思決定関連諸部門との間にも相互に強い立地牽引力が働いている。例えば大規模な組織・人事制度の変更や人事異動を伴う経営戦略策定・意思決定の頻度が増大するなどの事情により、総合企画部門等との情報交換の戦略的重要性が大きくなると、当該諸部門にも強く牽引されることになる。
労務部門	自社内の労働組合と経営陣との間の円滑な意思疎通関係の維持・改善が最重要任務であるため、自社の労働組合本部の所在地や経営陣の駐在地、とりわけ労働組合本部の所在地に最も強く牽引される。また、このほか人事部門と相互に強く牽引し合う。なお、労働組合本部の立地は組合員（非組合員を潜在的組合員とみなす場合は全従業員）の空間的分布状況に強く規定される。
資金部門	対外的には円滑・効率的な事業資金の調達・運用のため取引金融機関の店舗や資本市場（株式市場、社債市場）など資金調達先の所在地に強く牽引され、対内的には資金部門が策定する資金計画と総合企画部門が策定する利益計画との慎重な調整の必要により総合企画部門と相互に強く牽引し合うが、間接金融優位のわが国においては、取引金融機関店舗との立地関係が特に重要である。なお、取引金融機関店舗への近接立地の必要性は、自己資本比率などの財務指標によって表現される債務返済能力が小さいほど大きくなる。
経理部門	歴史的にみて、情報通信手段が未発達時代には総合企画部門や資金部門など他部門の立地に強く牽引されていたが、情報通信手段の発達により、予算統制業務を総合企画部門に移管するなど、従来の経理部門の諸業務を関係の深い他部門に移管することが可能となった結果、経理部門の主要業務は決算・税務となった。このため、他の諸部門との間に十分な情報通信手段が整備されている限りにおいて、決算・税務に特化した経理部門と他部門との間に立地牽引力はほとんどはたらない。ただし、決算・税務担当部門として、法的観点から登記上の本店所在地に立地する必要がある。
総合企画部門	対内的には主に生産管理部門や営業管理部門（職能別組織採用企業の場合）、事業部企画管理部門（事業部制組織採用企業の場合）、資金部門、人事部門、そしてトップマネジメントのメンバー（特に社長）等の内部諸情報源との間に相互に強い牽引力が働き、対外的には政府・自治体、業界団体、シンクタンクや法律・会計事務所など専門的サービス供給者等の外部諸情報源の所在地に強く牽引される。なお、これら内部・外部諸情報源の各々との間にはたらく牽引力の強さは、当該諸部門・機関の各々との情報交換の戦略的重要性の大きさの変動に対応して変化する。

分析対象諸企業のうち、本社機能の一部ないし全部を東京以外の地域（以下、地元地域）から東京へ移転した経験のある諸企業は、これまでのところ例外なく、東京をその中心として放射状に発達してきた交通・情報通信インフラを、

主な立地指標	各部門の基本的立地メカニズム
<p>日常的人事管理担当部署に関しては、従業員あるいは各部門・部署の長の空間的分布状況、人事企画担当部署に関しては、日常的人事管理担当部署や、全社的経営戦略策定・意思決定関連諸部門とりわけ総合企画部門の空間的分布状況、及び当該諸部門の各々との情報交換の戦略的重要性の大きさ。</p>	<p>日常的人事管理担当部署の立地に関しては、従業員あるいは各部門・部署の長が、広域ないし全国的に分散配置されている場合には広域的ないし全国的レベルの交通・情報通信インフラの整備されている地域内、局地的地域内に集中配置している場合には当該局地的地域内、人事企画担当部署に関しては、基本的には日常的人事管理担当部署の所在地に立地する。ただし、従業員や各部門・部署の長の空間的分布状況によって規定される日常的人事管理担当部署の最適立地場所と、総合企画部門など全社的経営戦略策定・意思決定関連諸部門の所在地とが、相互に十分に遠隔で、かつ前者と後者の間に十分な交通・情報通信手段が確保可能な場合、日常的人事管理担当部署を前者の場所に立地させ、人事企画担当部署を後者に密着させることができる。</p>
<p>労働組合本部の所在地。</p>	<p>労働組合本部の立地指標は組合員ないし従業員の空間的分布状況であり、その数量的基準は人事部門（日常的人事管理担当部署）のものに準ずる。なお、労働組合本部の立地は他社の労働組合本部や上部労働団体にも牽引される。</p>
<p>自己資本比率、外部資金調達額の規模。</p>	<p>自己資本比率がある一定の基準値（例：全業種平均値）より十分に低い場合は取引金融機関店舗所在地、十分に高い場合には総合企画部門の所在地。また、必要な外部資金調達額の規模が大きいほど、近接立地すべき取引金融機関店舗の数が増える（当該店舗の格も営業所→支店→本店と高くなる）。</p>
<p>経理部門の担当業務範囲。</p>	<p>経理部門の担当業務が決算・税務に特化している場合には登記上の本店所在地に立地。経理部門が決算・税務以外の業務をも担当する場合、例えば経理部門が予算統制業務をも担当している場合には、予算統制担当部署を総合企画部門や資金部門の所在地に立地させ、決算・税務担当部署を登記上の本店所在地に立地させることができる。</p>
<p>左記の自社内部・外部の各部門・機関との情報交換の戦略的重要性の大きさ。</p>	<p>例えば、製品開発を戦略的に重視する企業の場合、総合企画部門や営業管理部門と、製品開発部門との間に強い牽引力が働き、総合企画部門（の一部）が営業管理部門（の一部）とともに製品開発部門の所在地に立地することがある。また、マーケティングを戦略的に重視する企業の場合、総合企画部門（の一部）が営業管理部門の所在地に立地することがある。なお、総合企画部門の対内的な最適立地場所と、政府・自治体や業界団体など自社外部の諸機関の所在地とが相互に十分に遠隔、かつ前者と後者の間に十分な交通・情報通信手段が確保可能な場合、総合企画部門はその本体を前者の場所に立地させつつ、出先機関としての調査・渉外部門を後者の場所に設置することができる。</p>

各部門の基本的立地メカニズム	
生産管理部門	基本的には管轄下の諸生産拠点や生産担当従業員に牽引される。ただし、生産管理部門と管轄下の各生産拠点との間に働く牽引力の強さは、生産体制や各生産拠点の性質に応じて異なることに注意する必要がある。
営業管理部門	基本的には管轄下の諸営業拠点に牽引される。ただし、営業管理部門と管轄下の各営業拠点との間に働く牽引力の強さは、各営業拠点の戦略的重要性に応じて異なる。とりわけ戦略的に最も重要な製品販売市場（現状での売上高の規模が最大、あるいは将来的に高い成長率が期待できるなど）の所在地にある営業拠点に最も強く牽引される。なお、職能別組織採用企業で、全社レベルの営業管理部門を営業企画担当部署と日常的営業管理担当部署とに分けた場合、前者と後者は相互に強く牽引し合い、かつ前者も後者も戦略的に最も重要な営業拠点に強く牽引されるが、前者はそれら以外に総合企画部門や製品開発部門等との間にも相互に強い立地牽引力が働いている。

注：上記の諸性質はあくまで本稿の分析対象諸企業100社すべてに適用可能なものであり、他の諸企業について適用

営業管理部門や総合企画部門（調査・渉外担当部署を含む）など対外的・非定型的諸業務担当諸部門・部署の東京への移転・維持のために利用しており、とりわけ最高意思決定機関である役員会に最も近い本社機能担当部門である総合企画部門については、一部諸企業（自動車メーカーや家電メーカーといった製品開発重視型、加工組立型の消費財メーカーなど）を除いてその大半が、地元地域から東京への移転集約を進め、地元地域に残した定型的・対内的諸業務担当諸部門・部署を、東京からリモートコントロールしている³⁷という事実である。

このような現象に関連して、筆者が分析対象諸企業100社のうちの30社程度に対してインタビューを行った際に、そのうち帝人、武田薬品工業、住友金属工業、神戸製鋼所など主に関西系かつ二本社制を長期にわたり維持している諸企業によって異口同音に指摘されたのは、情報交換の手段、例えば対面接触

主な立地指標	各部門の基本的立地メカニズム
<p>管轄下の諸生産拠点の空間的分布状況、生産（・研究開発）担当従業員の空間的分布状況など。</p>	<p>基本的には管轄下の諸生産拠点（あるいは設備投資額、生産・研究開発担当従業員等）の空間的分布状況が広域ないし全国的に分散している場合は広域的ないし全国的レベルの交通・情報通信インフラの整備されている地域内、局地的地域内に集中している場合には当該局地的地域内に立地。より詳細には、管轄下の諸生産拠点間の連携関係が密接、あるいは共通の生産技術を用いている場合で、諸生産拠点（あるいは設備投資額、生産・研究開発担当従業員等）の空間的分布状況が広域ないし全国的に分散している場合は広域的ないし全国的レベルの交通・情報通信インフラの整備されている地域内、局地的地域内に集中している場合には当該局地的地域内に立地。諸生産拠点間の連携関係が希薄、あるいは各生産拠点が異なる生産技術を用いている場合には各生産拠点ごとに立地。また、量産主体の生産拠点よりも生産技術部門や製品開発部門などを内包するマザー工場的な生産拠点に強く牽引される。</p>
<p>日常的営業管理担当部署に関しては、管轄下の諸営業拠点の空間的分布状況、営業担当従業員の空間的分布状況、地域別の製品売上高（の時系列的推移）など。営業企画担当部署に関しては、製品開発やマーケティングなどの戦略的重要性の大きさ。</p>	<p>日常的営業管理担当部署に関しては、管轄下の諸営業拠点の立地（あるいは売上高分布等）が広域ないし全国的に分散している場合は広域的ないし全国的レベルの交通・情報通信インフラの整備されている地域内、局地的地域内に集中している場合には当該局地的地域内に立地。営業企画担当部署に関しては、基本的には日常的営業管理担当部署に密着立地するが、場合によっては総合企画部門等の諸部門・部署と相互に強く牽引し合うことがある。例えば、製品開発を戦略的に重視する企業の場合、営業企画担当部署と総合企画部門や製品開発部門との間に強い牽引力が働き、営業企画担当部署が総合企画部門（の一部）とともに製品開発部門の所在地に立地することがある。また、マーケティングを戦略的に重視する企業の場合、営業企画担当部署が総合企画部門（の一部）とともに日常的営業管理担当部署の所在地に立地することがある。</p>

可能か否かは定かではない。

（フェイス・トゥ・フェイス・コンタクト）、郵便、電話、電子メールなどの使い分けの重要性である。すなわち、自社の持つ諸事業拠点を発生源とする情報、例えば生産拠点における設備の稼動状況や製品・部品の在庫状況、あるいは、従業員の勤務状況や諸事業部門の業績に関する情報などの様々な内部情報については、従来より命令というフォーマルな形での収集が可能であるうえ、近年では情報処理手続きのシステム化（定型化・共通化・自動化など）や通信手段の発達などにより、対面接触を用いる必要性が小さくなったことから、当該情報の収集・分析担当部門は当該諸内部情報源から遠隔地に立地していてもさほど業務に支障はない。ところが、自社外部に発生源のある情報、例えば製品販売市場の動向や資金証券市場の動向に関する情報などの様々な外部情報の収集・交換・処理については、情報の内容が非定型的で、また当該諸情報源との日常のかつインフォーマルな形での付き合いが情報収集・交換の円滑化のために不

可欠であることから対面接触を多用せざるを得ないため、当該情報の収集・分析担当部門は当該諸外部情報源への交通アクセスの容易な場所に立地する必要がある。さらに上記の諸情報活動によって収集され、(部分的に)加工・整理・分析・評価された諸内部情報・外部情報の統合・調整、そして意思決定などについても、やはり非定型的部分が多い、複雑性が高い、あるいは機密性が高いなどのため、対面接触を多用せざるを得ないことから、当該情報活動担当諸部門(あるいは会議)は自社内の諸種の関係諸部門の長(あるいは当該諸部門内部の企画担当部署)との交通アクセスの便利な場所に立地(あるいは開催)する必要がある。しかも内部情報に比べて外部情報はより多様で変動性が高く、その源である様々な諸外部情報源の種類や重要性も常に変動しているため、近年のように迅速かつ適切な経営計画(あるいは事業計画)の策定(・変更)及び意思決定が重視されるようになると、総合企画部門(あるいは事業部企画管理部門)の立地は、内部情報収集・分析担当諸部門よりも、外部情報収集・分析担当諸部門により強く牽引されるのである³⁸。もっとも、将来的にはさらなる交通・情報通信インフラの発達や持株会社制度の普及など、何らかの要因により、これまでとは異なる展開が生じる可能性は決して小さくない。

さらに、上記に加えて、分析対象諸企業へのインタビューの際に強く感じたことは、本社機能の立地・移転に関し、他社がどうしているのかについての情報をほとんど持っていないということである。これはすなわち、各社が自己流に本社機能の立地・移転に関する判断のための指標とその閾値を持っているということを意味している。にもかかわらず、本稿の分析の結果、この判断指標(閾値)が、例えば生産・研究開発担当従業員の地域的分布状況(当該従業員の分布範囲が本稿の地域区分で5~6地域、あるいは当該従業員数が西日本:東日本で1:1など)や自己資本比率(約30%,全業種平均値に近似)など、ほぼ同一であることが明らかになったことは、驚くべきことといえる。すなわち、本稿の重要な成果の一つとして、少なくともわが国の製造業大企業の本社機能担当諸部門の立地に関し、数値指標を用いた説明や将来予測が可能であることを示したことを挙げることができる。

第4章 おわりに

本稿では、様々な本社機能担当諸部門のうち、基本的諸機能を担う諸部門、すなわち生産拠点や営業拠点など諸現業部門に最も近い管理を担当する生産管理部門や営業管理部門、及び全社的意思決定機関である役員会に最も近い中核的本社機能を担う総合企画部門、資金・経理部門そして人事・労務部門の立地メカニズムを、わが国を代表する製造業諸企業100社について、地域（都市）機能との関係という切り口から分析することにより、本社機能立地のメカニズムの基本的部分を実証的に明らかにすることができた。

本稿で実証的に解明できたのは、あくまでもわが国の、一部の製造業大企業における、本社機能担当諸部門の立地メカニズムの基本的部分のみであり、第15表に例示しているように、本社機能立地に関して今後解明すべきと思われる諸課題は山積している。しかしながら本稿の諸成果は、世界各国・各地域の多様な経営環境下にある諸企業がもつ、様々な種類の本社機能担当諸部門の立地メカニズムを解明するための基礎となりうる³⁹。筆者としては、本稿の諸成果を土台に、今後とも一層の精進を重ねつつ、これらの諸課題を一つ一つ解明していきたいと考えている。

第15表：本社機能立地に関し今後解明すべきと思われる主な研究課題（例）

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">a. 本稿の分析対象諸部門に関するより詳細な立地メカニズムb. 本稿の分析対象諸部門以外の本社機能担当諸部門（製品企画部門、情報システム部門、知的財産部門、総務部門、広告宣伝部門、海外事業管理部門など）の立地メカニズムc. 本社機能の外注化の影響、及び諸種の専門的サービス供給者（商社、シンクタンク、会計事務所、法律事務所、情報システム会社、人材派遣会社、研究機関など）との諸関係d. 本稿の分析対象諸企業以外の諸企業（サービス業企業、中小企業など）における本社機能担当諸部門の立地メカニズム（業種、事業規模の影響）e. 海外に設置される地域統括本部（本社）の立地メカニズム（多国籍化の影響…本国の本社機能立地との相互関係など）f. 経営戦略（営業重視、生産重視、研究開発重視など）が本社機能立地に与える影響g. 経営手法（組織形態、人事制度、会計制度など）が本社機能立地に与える影響h. 技術（生産技術、交通・情報通信技術など）が本社機能立地に与える影響i. 政府の政策（国土政策、産業政策、地方分権化、税制など）が本社機能立地に与える影響j. 欧米やアジアなどにおける諸企業の本社機能立地との国際比較（風土、歴史、国民性、取引慣行などの影響） |
|--|

謝 辞

本稿の執筆に当たっては、インタビューにご協力いただいた諸企業の皆様に大変お世話になりました。この場をお借りして厚く御礼申し上げます。また、本稿の骨子を固めるに当たり、九州大学大学院在学中にご指導いただいた、矢田俊文先生、山崎朗先生をはじめとする皆様に、心より感謝いたします。

注

- 1) 本稿では、分析対象諸企業の本社機能担当諸部門の本体の立地場所を、前掲『ダイヤモンド 全上場会社 組織図要覧』1996年版や、同じく前掲『ダイヤモンド 会社職員録 (全上場会社版)』1996年版等の諸資料に掲載されている、当該部門の所在地、あるいは当該諸部門の長やスタッフ (例えば部門レベルの企画担当者) の駐在地等をもとに判断している。
- 2) ただし、例えばオムロンでは、資金・経理部門の立地に関し、資金調達や外為業務は金融市場や外国為替市場の変化に即応するため東京で行い、資金計画策定などの業務は京都で行っている (筆者が1998年2月6日に当社広報部門に対して行った電話・ファクシミリによるインタビューにより確認した) など、中核的本社機能担当諸部門の担当諸業務のすべてが京都で行われているわけではない。
- 3) テレビ東京が2001年6月8日に放映したニュース番組 (ワールドビジネスサテライト) における稲盛昭夫・京セラ会長 (京セラ創業者、ただし出身は鹿児島県) へのインタビューによれば、京都の諸企業は独立自尊の精神が強く、政治家や官僚など他者に頼らない気風を持つため、東京に本社を移転しないのだとしている。その意味では、上記の京都型諸企業4社の自己資本比率が極めて高いという事実も、金融機関に頼らないという強い独立自尊の精神を反映しているとみることができる。
- 4) 京セラ40周年社史編纂委員会編『果てしない未来への挑戦 京セラ 心の経営40年』京セラ、2000年、pp. 52-53, p. 65, p. 112. なお、当社はその後、1998年8月に京都市伏見区に新本社を完成、移転したが、これは93年に京都市が同市南部開発施策の一環として「高度集積地区」を設け、当該地区内における建物の高さ制限を撤廃したことに対応、人員の増加に伴って90年頃から手狭になりだした山科区の旧本社など京都市内数カ所に分散していたオフィスを統合し、業務を効率化することにしたものである (京セラ40周年社史編纂委員会、前掲書、pp. 305-306、日本経済新聞1998年7月16日付地方経済面、同98年8月6日付地方経済面)。
- 5) ただし、京都が、西日本地域内で最も交通・情報通信インフラの整備された大阪に隣接しており、例えば京都にはない国際的レベルの交通インフラなどは大阪のも

のを利用可能であることにも留意すべきである。

- 6) イナックスとトステム（第2表参照）は2001年10月に経営統合し、共同持ち株式会社INAXトステム・ホールディングス（本社東京）を設立した。
- 7) これら5社のうち、二本社制を採用、あるいは東京に本部機能を設置しているのはイナックス、大同特殊鋼、トヨタ自動車であるが、これら3社が東京に設置しているのは基本的には対外的諸事項を取り扱う諸部門である。ただし、それら東京に設置している主な諸部門の内訳に関しては、イナックスは全社レベルの営業管理部門の本体や広告宣伝部門など、大同特殊鋼については全社レベルの営業管理部門の本体や購買部門の一部など、そしてトヨタ自動車については営業管理部門の一部（海外営業推進部門）や調査、渉外・広報、広告宣伝部門などであり、各社特有の諸事情によるとみられる若干の相違がある（前掲『ダイヤモンド 全上場会社 組織図要覧』1996年版ほかより）。
- 8) 当社は1991年2月より豊田・東京二本社制を採用した。その目的・理由は、国際化の進展に伴って急拡大している海外事業や渉外機能（政・官・財界、内外諸企業が主な業務対象）の強化、東京地区でのイメージアップをはかり優秀な人材の採用・登用に役立てること、当社社長の東京での滞在時間の飛躍的増加（その原因には社長の東京での財界活動の活発化を含む）への対応などであった（日本経済新聞1990年11月27日付朝刊，同1990年12月18日付夕刊，同1991年2月1日付朝刊，日経産業新聞1990年11月28日付）。豊田・東京二本社制採用に伴い、国内営業部門がある名古屋支社の組織は豊田市の本社組織に組み入れられ、名古屋支社の名称は廃止された。以後、基本的に東京は海外業務、渉外・広報、調査、豊田・名古屋では生産、技術・開発、購買、経理、国内営業という役割分担となっている（日経産業新聞1991年2月1日付）。なお、この動きは当社が90年に北海道、東北、九州に愛知県外では初めての自動車関連工場の新設を決めたという生産面の広域立地化の動きとも符合している点にも注意すべきである。
- 9) 前掲『ダイヤモンド 全上場会社 組織図要覧』1996年版より。
- 10) 当社が前身企業の旧トヨタ自動車販売（本社名古屋市）と旧トヨタ自動車工業（本社豊田市）に分かれていた時代のことであるが、トヨタ自販は1964年11月に商品企画部門（商品企画室）を新設した。その目的は、従来はトヨタ自販の営業推進関連諸部門（車両各部）からトヨタ自工の製品開発部門（製品企画室）に対して個別に伝達されていた商品企画関連情報を、全社の立場から調整・統合し、トヨタ自工の製品開発部門との折衝に当たることで、同部門ひいてはトヨタ自工との情報交換の効率化を図ることにあった。すなわち、トヨタ自販の商品企画部門がマーケティングの立場から検討・立案した商品計画を、トヨタ自工の製品企画部門が生産者の立場から検討し、その結論が工・販合同の政策決定に反映されるという仕組みになっていたのである（トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会編『世界への歩み トヨタ自販30年史』トヨタ自動車販売株式会社，1980年，p. 103）。このような

戦略的意思決定のプロセスにおいて、当該諸部門相互間で対面接触（フェイス・トゥ・フェイス・コンタクト）を用いた極めて機密性の高い戦略的情報の交換が頻繁に行なわれていたであろうことは想像に難くないのであり、当然に当該諸部門は互いに近接立地する必要があった。このような関係は、95年現在における当社の国内・海外営業企画諸部門、商品企画部門、製品開発部門等との間の密接な立地関係にも引き継がれているとみられる。なお、82年7月の旧トヨタ自動車工業と旧トヨタ自動車販売の合併により当社が発足してしばらくの間、当社の商品企画部門（商品企画室）は、名古屋に設置されていたが、90年代前半までに豊田市に移転している（梶原一明『新生トヨタの大野望』産業能率大学出版部、1982年巻末資料、インダストリー・リサーチ・システム『トヨタグループの人事・職制表』インダストリー・リサーチ・システム、1986年、ダイヤモンド社『ダイヤモンド 上場会社組織図要覧（1994年版）』ダイヤモンド社、1993年ほかより）。

- 11) 前述の当社の国内・海外営業企画諸部門の豊田市への立地は、全国的・国際的に分散立地するディーラーや関係会社等と、より直接的に情報交換を行う国内・海外営業推進関連諸部門が、全国的・国際的レベルの交通・情報通信インフラや、官公庁等を含む諸種の専門的サービス供給機関が充実している名古屋や東京に立地していることによって、可能になっているとみることができる。
- 12) 日経産業新聞1982年6月29日付、日本経済新聞1982年7月2日付朝刊。なお、トヨタ自工との合併直前のトヨタ自販も、すでに事実上の無借金経営を実現していた。このため、トヨタ自販の資金・経理部門（経理部）は、主にディーラーへの融資と余裕資金の運用を担当し、資金調達業務はほとんど行っていなかったのであるが、資金調達力の乏しいディーラーが借り入れをしやすいように多くの金融機関と付き合いが必要であるとの判断や、ディーラーの月賦手形割引の需要増大に備える意味合いから借入金を残していた（トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会、前掲書、pp. 525-527、日経産業新聞1982年7月9日付）。ただし82年7月のトヨタ自動車発足後は、88年12月に系列ディーラーへの融資を専門に担当する部門を販売金融会社（トヨタファイナンス、本社東京都・名古屋市）として分離、さらに2000年7月には金融統括会社（トヨタファイナンシャルサービス、本社名古屋市、主にトヨタ自動車グループ傘下にある国内・海外販売金融会社等の資金調達戦略やリスク管理などを担当）を設立するなどして、販売金融などの金融事業を本業から分離しており（日経産業新聞1988年12月1日付、同1999年12月16日付、日刊工業新聞2000年4月19日付）、販売金融等の面からみた当社の資金部門の名古屋への立地の必要性は、間接的なものとなったといえる。
- 13) 1996年現在の当社の組織図によれば、当社の経理部門（経理部）は予算管理室、主計室、財務計算室、企画監査室、原価企画室、BR収益管理システム改善室からなっている（アイアールシー『トヨタ自動車グループの実態96年版』アイアールシー、1996年、pp. 368-371）。すなわち、当社においては種々の予算管理・統制業務の

- 中枢が経理部門に集中しているものであり、このため当社の経理部門は、例えば全社的な予算管理・統制の面からは総合企画部門等と、原価企画の面からは製品開発部門等と近接立地する必要があるといえる。
- 14) 日本経済新聞1987年2月5日付地方経済面，同1987年5月14日付地方経済面，同1990年8月16日付地方経済面，日経産業新聞1982年6月19日付。
 - 15) 千代田火災海上保険は2001年4月に大東京火災海上保険と経営統合し，あいおい損害保険（本社東京）となった。
 - 16) 日本経済新聞1997年10月8日付朝刊，同1997年12月3日付地域経済面，同1998年3月7日付地域経済面。
 - 17) マツダ株式会社広報統括室編『News from Mazda 企業編-Ⅱ』マツダ株式会社，1990年，p. 69，同p. 297，同p. 522，同p. 713，同p. 718ほか。
 - 18) 山本祐輔『マツダ企業家物語』世界文化社，1990年，p. 225。
 - 19) 日経産業新聞1996年4月14日付，同1996年8月6日付。なお，前者の記事によれば，当時，不振にあえぐ当社をフォード傘下に収め，救済に道筋をつけた主役は，当社のメインバンクである住友銀行の会長（当時）であったとされている。
 - 20) 前掲『ダイヤモンド 会社職員録 全上場会社版』1999年版ほか。
 - 21) 筆者が1998年2月6日に当社広報部門に対して行ったインタビューにより確認した。なお，メインバンクの住友銀行と当社との取引は主に住銀広島支店を窓口として行われているようである（前掲『会社年鑑』1996年版より）が，住銀本店（大阪）にもマツダ専用の部署としての融資第二部があり（住友銀行行史編纂委員会編『住友銀行百年史』住友銀行，1998年，pp. 431-433），そのことも当社の資金部門の出先機関が大阪に設置されている要因の一つとなっている可能性がある。ただし，この融資第二部は，2001年4月の住銀とさくら銀行との合併とともに廃止され，その機能は東京の営業部門の一部に移され，人員規模も従来の10人程度からわずか1人に縮小されている（日経産業新聞2001年7月13日付）。
 - 22) 東洋曹達工業総務部編『社史四十年 東洋曹達』東洋曹達工業，1978年，p. 27，p. 36，p. 72，p. 78，p. 179，巻末年表ほか，及び前掲『ダイヤモンド会社職員録』1951年版ほかより。なお，1948年5月に当社の社長に就任した興銀出身の人物は，38年4月に興銀から当社に迎えられ常務取締役役に就任，東京支社総括者として財務・販売面で活躍していた（東洋曹達工業総務部，前掲書，p. 36，p. 72，p. 78ほかより）。また，これ以後においても，当社の会長，社長，副社長など主要役員陣に興銀出身者（東京駐在）が含まれる状況が，1995年現在に至るまで続いている（前掲『会社年鑑』各年版，及び前掲『ダイヤモンド会社職員録』各年版より）。
 - 23) 百年史編纂委員会編『宇部興産創業百年史』宇部興産，1998年，p. 167。
 - 24) 宇部時報社編『宇部興産六十年の歩み』宇部時報社，1956年，pp. 150-151。なお，同文献（p. 150）によれば，当社の地域別株式分布は，1944年には宇部が77%を占めていたが，56年には山口県内全体でも28.4%に縮小，代わって関東が35.1

- %, 近畿が18.2%を占めるようになった。
- 25) 百年史編纂委員会, 前掲書, pp. 285-288, pp. 303-329ほか。
- 26) 東レ社史編纂委員会, 前掲書, pp. 240-245ほか, 及び日本経営史研究所編『東レ70年史』東レ, 1997年, pp. 182-183ほか。なお, 戦前・戦時中において当社が資金調達及び販売を三井物産に依存していたことについて, これは当社の資金部門及び営業管理部門が三井物産の内部に含まれ, 当社の経営に関する諸権限の多くが三井物産側にあったことと同義であり, その意味では当該時期の東レの本社機能立地形態を企業グループ型本社機能立地形態の一事例とみなすことが可能である。
- 27) 筆者が1998年2月2日に当社広報室に対して行った電話インタビューにより確認した。
- 28) 日本経営史研究所, 前掲書, p. 950。
- 29) 前掲『ダイヤモンド 全上場会社 組織図要覧』1996年版ほか。
- 30) 竹内令『異色の“ミネベア経営”高橋高見の秘密』実業之日本社, 1984年, p. 101, 同p. 208, 岩井正和『ミネベアはなぜ強い』ダイヤモンド社, 1985年, p. 6, 同p. 15, 日経産業新聞1990年7月9日付, 及び筆者が1998年2月6日に行った当社広報部門(広報室)への電話インタビューによる。
- 31) なお, 1989年5月の時点までに, 当社の生産能力のかかなりの部分はアジアなど海外にシフトしており, 国際的な生産のコントロールの点でも, 当社の生産管理部門の本体の長野から東京への移転は合理性を持っていたといえる。
- 32) 日本経済新聞1995年4月29日付朝刊, 日経産業新聞1995年6月20日付。なお, 同記事には明記されていなかったが, 経費節減効果のうちには東京での本社機能維持コストの削減が含まれていることは疑いない。また, 筆者が1998年2月3日に当社に対して行った電話インタビューによれば, 当社の経理部門も福島に移転したが, 98年2月現在でも, 従来通りメインバンクは東京三菱銀行(東京営業部)のままであり, 日常的な金融機関との情報交換は電話やオンラインで済ませているとのことであった。なお, 営業部門(特販部)に関しては, 海外取引(完成品輸入)が多いために, 東京に維持していた。また, 役員の駐在地は, 社長と常務の2人が福島に駐在, 香港に3人駐在しているが, 東京にはいないとのことであった。
- 33) 日経産業新聞1998年6月8日付。
- 34) 日本経済新聞2000年2月27日付朝刊, 同2000年5月31日付朝刊。なお, 2000年8月現在, 当社社長はナカミチの顧問及び赤井電気の代表取締役常務を兼任しており, またこれら3社はともに香港の投資会社であるグランデ・グループの支援を受け経営再建中であることから, これら3社の本社の同居は, 3社間の事業統合や再編につながる可能性が指摘されている(日経産業新聞2000年8月25日付)。
- 35) 貫井健『黄色いロボット 富士通ファナックの奇跡』読売新聞社, 1982年, pp.13-14, 日経産業新聞1984年5月24日付ほか。
- 36) なお, 二本社制を採用している分析対象諸企業のうち, 帝人, 武田薬品工業, 住

- 友金属工業、神戸製鋼所への電話・面接等を用いたインタビューの際、二本社制を維持できる理由について質問したところ、当該諸企業のいずれにおいても、主な理由の一つとして、二つの本社所在地の間における交通・情報通信インフラの発達を指摘した。なお、当該インタビューの実施対象部門名、時期、方法については以下の通り…帝人（広報部、1998年2月2日、電話、及び広報・IR室、2000年12月14日、電話）、武田薬品工業（広報室、1998年2月2日、電話、及び人事総務部人事・組織統括室、2001年2月6日、電話）、住友金属工業（人事第一部経営人事室、1998年2月3日、電話、及び人事労政部人事室、2000年12月18日ほか、電話・電子メール）、神戸製鋼所（総合企画部、1996年2月27日ほか、面接・電話・電子メール）。
- 37) ただし、場合によってはその逆の見方をすることも可能である。
- 38) 内部情報及び外部情報に関する筆者の見解については、田中、前掲論文、2000年を参照されたい。
- 39) 例えば、わが国では今後、持ち株会社制を導入する企業が増加するとみられているが、その場合の本社機能立地の変化に関し、本稿の諸成果を応用して以下のように予測することができる（持ち株会社制導入の要因としては、近年の経営環境の変動性の増大に適切に対応するために事業の売却・買収など事業構造の再構築を柔軟かつタイムリーに行う必要性が高まったことや、わが国政府が連結納税制度など持ち株会社制に有利な諸制度の導入・整備の方針を打ち出したことなどが挙げられ、これらは第15表のf, g, iに関連）。すなわち、ある企業が事業（本）部制やカンパニー制から純粋持ち株会社制へ移行した場合、企業グループ本社としての持ち株会社自身は生産拠点や営業拠点などの現業事業拠点をもたず、グループレベルの経営戦略策定・意思決定や財務などごく限られた非現業諸業務に特化する。さらに、当該持ち株会社とその傘下の諸企業（かつての事業（本）部やカンパニー）との関係は、かつての本社と事業（本）部あるいはカンパニーとの関係に比べると希薄になる。このため、持ち株会社の立地は事業（本）部制やカンパニー制のときの本社の立地に比べると、主に大都市に集中立地する金融市場（あるいは大株主・大口債権者）や法律事務所・会計事務所・経営コンサルタント・シンクタンク等の専門的サービス供給者などの情報アクセスをより重視するとみられる（この点は第15表cに関連）。他方、持ち株会社傘下の諸企業の本社は、従来の事業（本）部企画管理部門あるいはカンパニー本部に比べると、管轄下の諸現業事業拠点、なかでも主力生産・研究開発拠点や主力営業拠点（特に生産・研究開発拠点の場合、大都市以外の諸地域に立地することが多い）との情報アクセスをより重視するとみられ、結果として持ち株会社の大都市への集中立地と傘下諸企業（とりわけ製造業諸企業）の本社の地方分散立地が進む、と予測することができる。もちろん、この予測の検証は、今後の課題である。

論 説

「資本制(家)的生産＝取得様式」の「否定」としての
 「個人的所有」の「再建」・「社会的所有への転化」
 —— 1970年代論争の成果と問題点の再整理・確認にもとづく透明な理解へ ——

西 野 勉

目 次

〔序〕問題の性格と本稿の課題

〔Ⅰ〕「個人的所有」「再建」に関する70年代論争は問題をどこまで煮詰めたか。

(1) エンゲルス解釈の基本的問題点の煮詰め；その1

；「個人的所有」「再建」の前提と「個人的所有」「再建」それ自体との関係の
正当な理解への前進と残された問題

(2) エンゲルス解釈の基本的問題点の煮詰め；その2

；「個人的所有」の「再建」とは「自己労働にもとづく所有」「再建」の本質的
特徴の一面を表現したもの、したがって「社会的所有への転化」と同次元の
事態のことという理解への前進と残された問題〔Ⅱ〕「第1の否定」「否定の否定」の総括主題は《「生産＝取得様式」としての「所
有」》であることの確認(1) 「資本制(家)的私的所有」として総括されているのは「資本制(家)的生産＝
取得様式」のことである。したがって、「個人の(個人的)所有」の「再建」も
「生産＝取得様式」のことであることの確認(2) マルクスの一貫した「所有」問題接近の独自性と生産＝取得様式としての
「所有」の次元・意味〔Ⅲ〕「資本制(家)的生産＝取得様式」は何を「否定」したのか、それは自らをどう
「否定」するのか——「否定の否定」は何を「再建」するのか？(1) 「自己労働にもとづく、個人の(個人的)私的所有」の「否定」＝「他人の勞
働であるが形式的には自由な労働にもとづく資本制(家)的私的所有」への転化
の二つの核心的内容

(2) 「否定の否定」が「再建」する二つの核心的内容

(3) 「個人の(個人的)所有」「再建」と「社会的所有への転化(姿態変換)」