

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 (2) —

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)

(2) 大阪・兵庫型¹ (大阪17社, 兵庫4社)

① 概観

分析対象諸企業100社のうち、1995～96年現在において、近畿地域のうち大阪府または兵庫県に本社を持つ諸企業（以下、大阪・兵庫型諸企業…第6表、第7表参照）は、中核的本社機能担当諸部門（総合企画部門、資金・経理部門、人事・労務部門）の立地の諸特徴から、少なくとも3つのグループに分類可能である。すなわち、第一に、中核的本社機能担当諸部門の本体がともに大阪または兵庫に集中立地している諸企業、第二に、中核的本社機能担当諸部門の全てないし大半が大阪・兵庫から東京へ移転済みの諸企業、そして第三に、中核的本社機能担当諸部門の一部が大阪・兵庫から東京へ移転済みであるが、他の一部は依然として大阪・兵庫に立地している諸企業である。後述するように、これら3種類の本社機能担当諸部門の立地の諸特徴と、これら3つのグループの各々に属する諸企業の置かれた経営環境の諸特徴とは、きわめて密接な関係にある。そこで、以下では原則的に、分析対象諸企業から大阪・兵庫型諸企業を抽出し、さらに当該諸企業を上記の3つのグループに分類した上で、各グループごとに本社機能立地分析を行う。ただし、これはあくまで原則であり、必要に応じて他の2つのグループに属する諸企業、あるいは大阪・兵庫型以外の諸企業を加えて分析を行うことを妨げるものではない。

第6表 類型5：大阪型…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) |
|-------------------|--|----------------------------|-------------------|--------------------------|
| 東洋紡績 | 大阪市 | 大阪 | 25.4 | 大阪 |
| 帝人 | 大阪市・東京 | 大阪(新事業は東京) | 52.5 | 大阪・東京 |
| クラレ | 大阪市 | 大阪 | 37.3 | 大阪 |
| 旭化成工業 | 大阪市・東京 | 東京(繊維は大阪) | 37.3 | 東京 |
| 住友化学工業 | 大阪市・東京 | 東京・大阪 | 18.9 | 東京・大阪 |
| 積水化学工業 | 大阪市・東京 | 大阪・東京 | 55.8 | 大阪・東京 |
| 武田薬品工業 | 大阪市・東京 | 東京・大阪 | 61.0 | 東京・大阪 |
| 日本板硝子 | 大阪市・東京 | 東京 | 44.9 | 東京 |
| 住友金属工業 | 大阪市・東京 | 東京 | 25.1 | 大阪・東京 |
| 住友電気工業 | 大阪市・東京 | 東京 | 46.5 | 大阪 |
| クボタ | 大阪市・東京 | 東京・大阪 | 38.5 | 大阪 |
| エヌティエヌ | 大阪市・東京 | 東京 | 41.9 | 大阪 |
| 松下電器産業 | 大阪府門真市・東京 | 大阪 | 52.0 | 大阪 |
| シャープ | 大阪市 | 大阪 | 55.8 | 大阪 |
| 三洋電機 | 大阪府守口市・東京 | 大阪 | 49.9 | 大阪 |
| 松下電工 | 大阪府門真市・東京 | 大阪・東京 | 41.6 | 大阪 |
| 日立造船 | 大阪市 | 東京 | 19.7 | 大阪・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. 帝人の本社機能は1918年の当社設立時は大阪にあったが、その後神戸に移転、さらに1926年までに広島に(本文・脚注参照)。
5. クラレは1926年の当社設立時から岡山県倉敷市に置いていた本社を、1950年頃に大阪に移転した(本文・
6. 住友化学工業は1993年までに東京本社が大阪本社を上回り、経理や人事の大半を東京に集約、経営
7. 住友化学工業は2003年10月末に三井化学(旧三井東圧化学、第2表参照)と経営統合し、三井住友化学
8. 住友金属工業は1997年総合企画部門の本体を、1998年人事部門の一部を東京へ移転したが、1999年両者共

第7表 類型6：兵庫型…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) |
|-------------------|--|----------------------------|-------------------|--------------------------|
| セツ | 兵庫県尼崎市 | 兵庫 | 47.9 | 兵庫 |
| 川崎製鉄 | 神戸市・東京 | 東京 | 26.8 | 東京 |
| 神戸製鉄所 | 神戸市・東京 | 東京 | 21.2 | 東京・兵庫 |
| 川崎重工業 | 神戸市・東京 | 東京 | 12.0 | 東京・兵庫 |

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. セツは1999年4月レンゴー(本社大阪)と合併し、レンゴー(本社大阪)となった。
5. 川崎製鉄と日本鋼管(第2表参照)は2002年10月に経営統合する予定である(日本経済新聞2001年4月14日

| 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) |
|---------------------|----------------------|--|---------------------------------|
| 大阪 | 大阪 | 東京(生産技術本部) 京都(生産技術部) 大阪(生産技術部) 大阪(生産技術部) 大阪(生産技術本部) 大阪 大阪(生産技術本部) 大阪 大阪(技術・製造推進部) 大阪(生産技術部) | 6(実質4, 西中部に集中) |
| 東京 | 東京・大阪 | | 5(中国・四国に集中) |
| 大阪 | 大阪 | | 5(中国・四国に集中) |
| 東京 | 東京 | | 8(西日本に集中) |
| 東京・大阪 | 東京・大阪 | | 7(西日本に集中) |
| 大阪 | 大阪・東京 | | 4(近畿・関東のみ) |
| 東京・大阪 | 東京・大阪 | | 5(西日本に集中) |
| 東京 | 大阪・東京 | | 4(近畿・関東に集中) |
| 大阪 | 大阪 | | 6(近畿に集中) |
| 大阪 | 大阪 | | 4(近畿に集中) |
| 大阪 | 大阪 | | 4(近畿に集中) |
| 大阪 | 大阪 | | 4(西中部・東中部に集中) |
| 大阪 | 大阪 | | 6(近畿に集中) |
| 大阪 | 大阪 | | 5(近畿に集中) |
| 大阪 | 大阪 | | 5(関東・近畿に集中) |
| 大阪 | 大阪・東京 | 5(近畿・西中部に集中) | |
| 大阪・東京 | 大阪 | 6(近畿に集中) | |

価証券報告書総覧』, 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。

移転(営業管理・経理部門は神戸に残留)し, 1927年より広島・大阪二本社制とした後, 1938年に大阪に集約した

脚注参照)。

会議も東京で開催している(日経産業新聞1993年11月27日付より)。

(本社東京)となる予定である(日本経済新聞2001年4月20日付朝刊より)。

に大阪へ戻した(筆者が1998年2月及び2000年12月実施の当社人事部門への電話インタビューより)。

| 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) |
|---------------------|----------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| 兵庫 | 兵庫 | 東京 | 4(関東・近畿のみ) |
| 東京 | 東京 | | 5(中国・関東に集中) |
| 東京・兵庫 | 東京・兵庫 | | 6(近畿に集中) |
| 東京・兵庫 | 兵庫・東京 | | 5(近畿に集中) |

価証券報告書総覧』, 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。

付朝刊より)。

② 中核的本社機能担当諸部門の本体がともに大阪または兵庫に集中立地している諸企業

本稿の分析対象諸企業のうち、1995～96年現在において、中核的本社機能担当諸部門の本体がともに大阪または兵庫に集中立地している諸企業は、東洋紡績、クラレ、住友電気工業、クボタ、エヌティエヌ、松下電器産業、シャープ、三洋電機、松下電工²、セツの10社である。

まず、これら10社の大半に共通する特徴は、東日本よりも西日本に生産・研究開発拠点（生産・研究開発担当従業員）が集中していること、そして自己資本比率が全業種平均の約30%（1995年度は28.4%）³よりも高いこと、という2つの条件を高水準で満たしていることである⁴。

次に、業種面でみると、これら10社は繊維（東洋紡績、クラレ）、電線・自動車部品（住友電気工業、エヌティエヌ）、農業機械・建設資材（クボタ）、家電（松下電器産業、シャープ、三洋電機、松下電工）、紙器（セツ）といった業種に属しているが、この業種ごとの諸事情が、当該諸企業の大阪または兵庫への本社機能立地に少なからず影響を与えている。よって以下では、これら10社の本社機能立地に関し、業種別に分析を行う。ただし、より効果的・効率的な分析を行うため、これら10社のうち、繊維メーカーに関しては、上記の東洋紡績やクラレだけでなく、他の2つのグループに属する繊維メーカーや大阪・兵庫型以外の繊維メーカーを加えての比較分析を行うことにする。また、住友電気工業、エヌティエヌ、クボタ、松下電器産業、シャープ、三洋電機、松下電工の7社に関しては、加工組立型であるなど経営環境に関して共通点が多いことから、あえて機械器具メーカーと一括した上で分析を行う。

A. 繊維メーカー

上記10社のうち、繊維メーカーは東洋紡績とクラレ⁵の2社のみであるが、実は、本稿の分析対象諸企業100社中、1995～96年現在において、大阪府または兵庫県に中核的本社機能担当諸部門の一部ないし全部を立地させている、あるいはかつて立地させていたことのある繊維メーカーは、上記2社のほかに4社（帝人⁶、東レ、三菱レイヨン、旭化成工業）ある。よって以下では、これら6社の本社機能の立地・移転に関する共通点や相違点について比較分析を行

うことを通じて、何がこれら繊維メーカー6社の本社機能の立地・移転に影響を与えたのかを解明していくこととする。

これら6社のうち、1995～96年現在で中核的本社機能担当諸部門の本体を大阪に集中立地させているのは、上述のように2社（東洋紡績、クラレ）のみである。これに対して、他の4社（帝人、東レ、三菱レイヨン、旭化成工業）は、従来は中核的本社機能担当諸部門の本体を大阪に集中立地させていたが、95年現在までに、その一部ないし全部を東京に移転済みである。

まず、中核的本社機能担当諸部門のいずれにとっても重要な立地要因の一つである、事業部門の企画管理部門⁷の立地状況についてみると、これら6社のいずれにおいても、1995年現在、繊維事業部門の企画管理部門は大阪に立地している⁸。これは、当該諸企業の繊維事業部門管轄下の諸生産拠点（及び従業員）が西中部・近畿・中四国といった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⁹。他方、各社の非繊維事業部門の企画管理部門の立地をみると、東洋紡績やクラレではその大半が大阪に立地しているのに対し、他の4社はほぼ全てが東京に立地している¹⁰。このことは、これら6社の本社機能の東京への移転の有無ないし進捗度と、東京における諸種の非繊維事業部門の企画管理部門の立地との間に、少なからぬ相関関係があることを示唆している。

帝人、東レ、三菱レイヨン、旭化成工業の4社はかつて、大阪ないし近畿地域に本社機能担当諸部門を集中立地させていた。しかしながら、三菱レイヨンは戦時統制期に、また帝人、東レ、旭化成工業の3社は主に1950年代半ば～60年代にかけて、東京に本社機能担当諸部門の一部ないし全部を移転した。これら4社のうち、三菱レイヨンの東京への本社機能移転は、前述のとおり、戦時統制期の行政指導による他社との合併に伴うものであった。しかし他の3社の本社機能移転の時期は、繊維不況に直面し、新事業進出ないし事業多角化（海外からの資本・技術導入によるものを含む）¹¹が本格化した時期とほぼ一致していることから、少なくとも新事業の探索及び事業化のスピードアップが、これら3社の東京への本社機能移転の主な目的の一つであったといえる¹²。

ただし、一口に新事業といっても、1950年代～60年代における帝人や東レにとつての新事業とは、主にナイロンやポリエステルなどの合成繊維事業であった。それら新事業に用いる技術の大半は欧米から導入したのであるが¹³、当時はこのような海外からの技術導入に際して、技術導入契約の相手である欧米企業とはもちろん、日本の政府・官公庁（通産省繊維局・外資委員会など）等との密接な情報交換が必要であった¹⁴。そしてこのことが、欧米からの技術導入による新事業立ち上げに積極的であったこれら2社の東京への本社機能移転に少なからぬ影響を与えたとみられる。なお、これら2社においては60年代にも非繊維事業の探索や育成は行なわれていたのであるが、実際にこれら2社の売上構成における非繊維事業の比重が高まるのは、ドルショックや第一次オイルショックなどによりわが国の繊維産業が急速に国際競争力を失う70年代前半以降である。これに対して、旭化成工業では、60年代前半から売上構成における非繊維事業の比重を順調に拡大していた¹⁵。

他方、これら4社と比較すると、東洋紡績は、ほぼ一貫して繊維事業の枠組み内での多角化、すなわち国内の化学メーカー（住友化学工業、本社大阪）との共同でのアクリル繊維の事業化（1955年11月）や、国内のナイロンメーカー（呉羽紡績、本社大阪）の合併（66年4月）などにより、従来からの天然繊維事業に合成繊維事業を加えた総合繊維メーカー化を指向し、非繊維事業への進出には消極的であった。また、クラレは事業多角化に際して自主開発を重視したために、ビニロン（50年事業化に成功）以外の新事業の立ち上げのペースが遅かった¹⁶。

さらに、これら6社の1970年代以来の事業多角化戦略推進の結果としての、各社の売上構成の変化（70年度→95年度）を繊維：非繊維の形で示すと、東洋紡績は100：0→69：31、帝人は94：6→54：46、東レは90：10→48：52、三菱レイヨン87：13→47：53、クラレは85：15→37：63、旭化成工業は69：31→15：85である¹⁷。当該諸企業のうち、95年度の売上構成において繊維事業の比重が69%と最も大きい東洋紡績が、95～96年現在でも本社機能を大阪に集中立地させているのに対し、繊維事業の比重が15%と最も小さい旭化成工業では、本社機能の大阪から東京への全面的移転がすでに完了している¹⁸。そして前述

のような特殊事情のある三菱レイヨンとは別として、繊維事業の比重が37%~54%と先の東洋紡績と旭化成工業の中間にある帝人、東レ、クラレの3社に関しては、まず、50年代より新事業（50~60年代は主に合繊事業、70年代前半から非繊維事業）の探索・育成に積極的であった帝人と東レはすでに総合企画部門など本社機能の一部を東京へ移転済みであり、他方、80年代後半より急速に非繊維事業へのシフトを進めてきたクラレ¹⁹は、2001年1月、売上高の約5割を占めるようになった化学品事業（非繊維事業の一つ）において、東京がビジネスの中心であることから、取締役会を初めて東京で開催し、以後経営の軸を東京へ移す方針を明らかにしている²⁰。また、帝人、東レ、クラレの3社について、海外事業の面から比較すると、帝人と東レは60年代、あるいはそれ以前から海外事業に積極的であった²¹のに比べると、クラレは必ずしもそうではなかった²²のであり、この海外事業に対する積極性の違いも、クラレの本社機能の東京への移転開始時期が帝人や東レに比べて遅かった諸要因の一つであるとみられる。

以上より、基本的には、これら6社の東京への本社機能移転の有無や遅速、不可逆性などの違いに関し、新事業（1950~60年代は主に合成繊維事業、70年代以降は非繊維事業）、あるいは海外事業への進出に対する、各社の積極性や、実際の当該諸事業の探索、立ち上げ及び事業規模拡大の進捗度の違いなどが大きく関わっていたといえる。

なお、上記の繊維メーカーのうち、帝人と東レの2社は、ともに西日本地域、とりわけ中国・四国、近畿、西中部の3地域に自社の従業員の大半を配置しつつも、総合企画部門など本社機能担当諸部門の大阪から東京への移転がかなりの程度進んでいるのであるが、他方において、1995~96年現在でも大阪に維持されている中核の本社機能担当部門として、労務部門の本体を挙げることができる点でも共通しており、その理由を知ることは、労務部門の立地メカニズムを知るうえで重要である。まず、帝人の労務部門は、59年に人事部門とともに東京へ移転していたのであるが、83年4月に大阪へ戻った。これはオフィス・スペースや業務効率を冷静に計算し直した結果である。すなわち、新規事業の医薬部門が軌道に乗り、賃貸ビルに入居している東京本社のスペースに余裕が

なくなってきたため、自社ビルでスペースに余裕のある大阪本社に移転可能な部門・部署を検討した結果であった。当社の労務部門は、経営トップ陣が集中し、合繊業界の労使双方の本部のある東京から離れるなどのデメリットがあるものの、大阪にある自社の労働組合本部に近くなるなどのメリットが大きいということで、大阪へ移転したのである²³。また東レの労務部門の本体が95年現在でも大阪に立地しているのも、やはり大阪に自社の労働組合本部が立地しているからである²⁴。すなわち、労務部門の立地要因として、自社の労働組合本部、トップマネジメント、人事部門、業界レベルの労使双方の本部などとの近接性の確保を挙げることができるのであるが、帝人の労務部門が、大阪への移転以来東京へ戻っていないことなどからみても、最も重要なのは自社の労働組合本部との近接性の確保であるといえる。なお、労働組合本部の立地は、本稿の分析対象諸企業にみる限り、従業員（組合員だけでなく、潜在的組合員としての非組合員をも含む）が局地的に集中配置されている場合には当該局地的集中地域内に立地し、広域的ないし全国的に分散配置されている場合には、東京に立地する傾向が強いことから、結果的に、従業員の空間的分布状況が労務部門の立地を強く規定しているといえる。

B. 機械器具メーカー

次に、電線・自動車部品、農業機械・建設資材、家電産業に属する諸企業（7社…住友電気工業、クボタ、エヌティエヌ、松下電器産業、シャープ、三洋電機、松下電工）は、近畿地域内で創業している点、研究開発を重視している点、加工組立型で近隣の下請企業の集積から大量かつ多様な部品を調達している点、製品販売市場が必ずしも東京に集中しておらず分散的である点、自己資本比率が全業種平均値よりもかなり高い点、そして生産・研究開発拠点及び生産・研究開発担当従業員が近畿地域ないし西日本に集中している点などにおいてほぼ共通しており、これらの諸点が、中核的本社機能担当諸部門の大阪への集中立地に影響しているようである²⁵。

C. 紙器メーカー

紙器産業に属する企業（1社…セッツ）については、まず生産面・人事面に関し、当社の生産・研究開発拠点は主要製品販売市場である近畿と関東の2地

域のみに立地し、生産・研究開発担当従業員数は近畿対関東でおよそ4対5の割合であり、関東が若干多いものの、ほぼ均等配置といえる。財務面では、当社の1995年現在の自己資本比率は約50%（第7表参照）であり、全業種平均の約30%より20ポイントも高いため、有利な条件での資金調達が可能である。また営業面では、当社の創業地であり、かつ95年現在の本社所在地でもある兵庫県尼崎市は、当社にとっての主要な製品販売市場のひとつである近畿地域の内部にあり、しかもその中心都市である大阪市にも極めて近い。よってこれらの観点からは、当社にとって本社機能担当諸部門をわざわざ本社維持コストの高い東京に移転するための積極的な理由がない。さらに注意すべきは、当社の主要役員陣に主取引金融機関出身者が加わっていることである。すなわち、当社の主取引金融機関は住友銀行本店（大阪）で、専務総合企画担当、常務経理・事務管理担当など当社の経営戦略策定に関わる中心的な役職が同行出身者で占められており²⁶、このことも当社の本社機能の尼崎市への立地の維持に少なからず影響しているとみられる²⁷。

③ 中核的本社機能担当諸部門の全てないし大半が大阪・兵庫から東京へ移転済みの諸企業

本稿の分析対象諸企業のうち、1995～96年現在において、中核的本社機能担当諸部門の全てないし大半が大阪・兵庫から東京へ移転済みの諸企業は、旭化成工業、日本板硝子、川崎製鉄の3社である。これら3社の中核的本社機能担当諸部門の東京への集中立地の理由は、以下のように説明できる。

まず、旭化成工業については、前述の繊維メーカー6社に関する分析のところで述べた通りである。すなわち、当社は1960年代前半より新事業とりわけ非繊維事業へのシフトに注力してきたこと、その結果、95年度までに、当社の売上構成に関し、かつての主力事業であった繊維事業の比重が著しく減少し15%になったのに対し、諸種の非繊維事業の比重が著しく増大し85%と大半を占めるようになったこと、そして繊維事業部門の企画管理部門が従来どおり大阪に立地しているのに対し、非繊維事業部門の企画管理部門は全て東京に立地するようになったことにより説明が可能である。なお、その他の主な要因として、95～96年現在までに、当社の生産・研究開発拠点の立地範囲が8地域と全国規

模になったことなどを挙げるができる。

次に、日本板硝子については、1970年代前半の深刻な経営危機を契機に大阪から東京への本社機能移転が始まった。すなわち、当社は経営危機克服のため、76年6月に住友化学工業の専務を当社社長として迎え入れたのであるが、同社長の打ち出した経営再建策の第一弾として、77年2月に営業部門の主力を大阪から東京に移したのを手始めとして、80年前後に総合企画部門の本体を東京へ移転、82年4月には営業部門と生産部門との間の意思疎通の円滑化のため生産管理部門の一部を東京へ移し、88年4月には社債発行など資本市場からの資金調達（直接金融）の円滑化のために資金・経理部門の本体を、またほぼ同時に人事・労務部門の本体を東京へ移転させた。なおこの間、生産・研究開発拠点に関しても、77年12月に若松工場（福岡県）を閉鎖、79年12月に相模原製造所（神奈川県）を設置、さらに83年10月には筑波研究所（茨城県）を設置するなど、東日本とりわけ関東地域へのシフトが相次いだ。そして以上のような当社各部門における西日本から東日本へのシフトの結果、2000年11月現在では、大阪には総務や関西地区の営業を担当する部署が残るのみで、1988年以降、常駐役員もいなくなっている²⁸。

さらに、川崎製鉄については、1950年代の千葉製鉄所建設を契機に、神戸市から東京への本社機能の移転が進行した。すなわち、千葉製鉄所建設の際の官公庁（通産省、千葉県等）や金融機関（第一銀行、日本開発銀行、世界銀行）等との折衝、そして同製鉄所稼動後における製品販売市場の全国的・世界的拡大や、国内最大の製品販売市場としての東京の重要性の増大²⁹、そして東日本とりわけ関東地域における従業員数の増大³⁰などが、当社の本社機能担当諸部門のうち、総務部門の一部を除く、ほぼ全面的な東京への移転を促進した³¹。

④ 中核的本社機能担当諸部門の一部が大阪・兵庫から東京へ移転済みであるが、他の一部は依然として大阪・兵庫に立地している諸企業

本稿の分析対象諸企業のうち、1995～96年現在において、中核的本社機能担当諸部門の一部が大阪・兵庫から東京へ移転済みであるが、他の一部は依然として大阪・兵庫に立地している諸企業は、帝人、住友化学工業、積水化学工業、武田薬品工業、住友金属工業、日立造船、神戸製鋼所、川崎重工業の8社

である。

最初に、これら諸企業の全てに共通する特徴として、中核的本社機能担当諸部門のうちの人事・労務部門、とりわけ労務部門（対労働組合交渉・給与計算・福利厚生等を担当）が、大阪または兵庫に立地していることを挙げることができる。これら諸企業は生産・研究開発担当従業員の配置でみた場合、全体的には東日本よりも西日本の方が多くても共通しており、労務部門が従業員の集中地域内に立地する傾向の強いことを示している。ただし、これら諸企業のいずれにおいても、東日本、特に関東地域に、比較的大規模な生産・研究開発担当従業員の集中がみられ、これが当該諸企業の本社機能の一部が東京に立地することを促進ないし正当化している可能性があることにも注意する必要がある。

次に、中核的本社機能担当諸部門のうちの資金・経理部門、とりわけ資金部門の立地に関しては、上記の諸企業の多くにおいて、主に自己資本比率を用いて説明することが可能である。すなわち、1995年度末現在の自己資本比率が全業種平均値である約30%より高い諸企業（帝人、積水化学工業）は、資金部門の本体が大阪・兵庫に維持されている。他方、自己資本比率が約30%またはそれ以下の諸企業（住友化学工業、川崎製鉄、神戸製鋼所、川崎重工業）の場合、資金部門の本体は大阪・兵庫から東京へ移転している。このことは、自己資本比率が全業種平均値より低い、すなわち外部資金への依存度が高い諸企業³⁰の資金部門は、わが国最大の金融集積地である東京へ強く牽引されていることを示唆している。

他方、武田薬品工業、住友金属工業、日立造船、そして前出の東洋紡績を加えた4社については、資金部門の立地を自己資本比率の大小のみで説明することはできない。すなわち、武田薬品工業は自己資本比率が全業種平均値よりも高いにもかかわらず資金部門の本体が東京へ移転しており、他方、住友金属工業、日立造船、東洋紡績は自己資本比率が全業種平均値よりも低いにもかかわらず資金部門の本体が大阪に維持されている。そこで以下では、これら4社の本社機能立地のメカニズムについて、より詳細な分析を行うこととする。

A. 自己資本比率が全業種平均値よりも高いにもかかわらず資金部門の本体が東京へ移転した企業（1社…武田薬品工業）

まず、武田薬品工業については、当社の自己資本比率は全業種平均値より約30ポイントも高い（第6表参照）ため、資金調達の側面からは資金部門の立地選択の自由度が高いとみることができる。しかしながらその一方で、資金計画策定の面では総合企画部門が策定する経営計画、とりわけ利益計画との綿密な調整が必要なため、総合企画部門、とりわけ利益計画策定担当部署と近接立地する必要がある。

実際、当社は1980年代以来、食品、化学品など非医薬の新規事業部門の企画管理部門が東京へ集中立地するようになり、また主力の医薬事業部門の営業活動の中心も東京へのシフトを強め、さらに80年代後半に社長（当時）が東京駐在になるなどの動きに伴い、90年前後にそれら諸部門・機関をサポートすべき中核的本社機能担当諸部門、すなわち総合企画部門、資金・経理部門、人事・労務部門の各々の本体がともに大阪から東京へ移転した。このため、第6表に示すように、95～96年現在の当社の中核的本社機能担当諸部門の本体は、全て東京に立地していた。ところがその後、96年4月にカンパニー制を導入、97年4月より従来の年功序列を廃し成果・能力主義の評価・報酬体系を採用するなど、経営組織や人事制度の大規模な改革が実施されたのに伴い、経営組織内諸部門のあり方が業務効率・採算その他様々な面から再検討されたのを契機に、人事・労務部門のうちの人事企画担当部署（組織・人事制度・対労働組合折衝等を担当）、及び資金・経理部門のうちの経理担当部署（事業計算…事業実績の会計面のフォロー等を担当）などの、対内的あるいは定型的色彩の濃い諸業務を担当する諸部門・部署が大阪に戻った。他方、東京には総合企画部門の本体（経営計画策定・予算管理等を担当）及び資金・経理部門のうちの資金部門（資金計画策定・資金調達等を担当）が残ったのであるが、これは主に全社的経営計画の策定及び意思決定の迅速化のために必要な調査や各事業部門との密接な連携、あるいは金融機関等との取引などのため、東京に立地した方が有利であると判断したためである。その結果、2000年12月現在の当社の本社機能担当諸部門（・部署）の立地状況は、基本的に対外的・非定型的色彩の濃い諸業

務を担当するものが東京に立地し、対内的・定型的色彩の濃い諸業務を担当するものが大阪に立地する形になっている³³。

当社のように、非定型的・対外的色彩の濃い諸業務の担当部門・部署が、立地コストは高いが製品販売市場など諸外部情報源への情報アクセスを効率的に行なうことが可能な東京に立地し、他方、定型的・対内的色彩の濃い諸業務の担当部門・部署が、東京より立地コストが低く従業員など諸内部情報源への情報アクセスを効率的に行なうことが可能な地域内（当社の場合大阪）に立地するという空間的分業は、二本社制を採用している他の諸企業のいくつか（神戸製鋼所、川崎重工業など）とも、多少の違いこそあれ共通しており、重要である。また、当該諸企業では、従来は経理部門に内包されていた予算管理（または予算統制）担当部署が、総合企画部門に移管されるなどの形で経営計画策定担当部署や資金計画担当部署とともに東京に立地している点でもほぼ共通しており³⁴、これら諸部署の近接立地の必要性を示している。その結果、当該諸企業の経理部門は会計・決算・税務などの定型的諸業務に特化する形で、東京より立地コストの低い地方都市（実際には商法上の本店所在地）に立地している³⁵。

B. 自己資本比率が全業種平均値よりも低いにもかかわらず資金部門の本体が大阪に維持されている企業（3社…住友金属工業、日立造船、東洋紡績）

他方、残りの3社（住友金属工業、日立造船、東洋紡績）は自己資本比率が全業種平均値より低いにもかかわらず、資金部門の本体を東京ではなく大阪に立地させているのだが、これら3社は、総合企画部門など他の中核的本社機能担当諸部門の本体が、資金部門の本体とともに大阪に立地しているという点でも共通している。ただし、これら3社の中核的本社機能担当諸部門の本体の大阪への集中立地の理由は全く同一というわけではなく、以下に述べるように、個々の企業の置かれた経営環境の諸特徴を反映している。

a. 住友金属工業（企業グループ型）

まず、企業グループ型に分類可能な企業として、住友金属工業を挙げることができる。その主な根拠は、本稿の分析対象企業100社の中で、あたかも例外的にみえる当社の本社機能立地に求めることができる。すなわち、当社におい

ては、1995年現在、主力の鉄鋼事業部門をはじめとする諸事業部門の企画管理部門の大半について、東京への移転あるいは設置が完了しており、かつ、自己資本比率が全業種平均値より低いにもかかわらず、総合企画部門、人事・労務部門、資金・経理部門といった中核の本社機能担当諸部門の本体が、いずれも大阪に維持されているのである。しかしながら、当社のこの一見例外的、非合理的にみえる本社機能立地は、以下のように住友グループ、あるいは住友金属工業グループという、企業グループのレベルで当社を分析すると、相当程度の合理性を持っていることがわかる。

第一に、資金・経理部門とりわけ資金部門の本体の大阪への立地の主な理由については、当社のメインバンクであり住友グループの中核銀行である住友銀行や住友信託銀行の本店（ともに大阪）の存在によるところが大きいとみられる。実際、当社の借入金の調達先あるいは大株主としての住友銀行や住友信託銀行のシェア・地位は従来から他の金融機関より飛び抜けて高い³⁶。なお、このほか住友金属工業グループ傘下の諸企業に関する資金管理の面でも、当該諸企業の本社機能が集中立地する大阪に資金・経理部門を維持する合理性を見出すことが可能である³⁷。

第二に、当社の人事・労務部門の本体の大阪への立地については、まず当社単体でみた場合、同部門にとっての重要な情報源である従業員が西日本、特に近畿地域に多いこと³⁸から妥当といえる。さらに、企業グループのレベルでみた場合、当社の人事・労務部門は住友金属工業グループのレベルの人事戦略の策定のために、当社傘下のグループ諸企業のトップマネジメントのメンバーや人事・労務部門等との情報交換が必要なのであるが、この点についても、当社傘下のグループ諸企業の本社機能が大阪に集中立地している³⁹ことから、やはり大阪への立地は妥当であるといえる。

第三に、当社の総合企画部門の本体の大阪への立地の主な理由については、基本的には大阪に立地する自社の資金・経理部門や人事・労務部門等の諸部門、大阪に本社機能が集中立地する住友金属工業グループ傘下の関連企業群、あるいは他の住友グループ諸企業などとの情報交換の必要性によるとみられるが、それら以上に重要なものとして、大阪（関西）を中心に活動する社長その他トッ

プマネジメントのメンバーとの情報交換の必要性を挙げることができる。基本的に社長はじめトップマネジメントのメンバーの移動性は極めて高いため、彼らの実質的な駐在地は必ずしも明確ではないが、当社の社長の（公表されている）駐在地は1995年現在でも大阪⁴⁰である。よって当然に、社長の諮問機関である総合企画部門の本体は、社長の駐在地である大阪に立地することになる。この社長との情報交換の必要性は、人事・労務部門や資金部門についても、その本体が大阪に維持されている理由のひとつであるともいえる⁴¹。

しかしながら、当社の総合企画部門はじめ中核的本社機能担当諸部門の本体の大阪への集中立地は、その出先機関を東京に設置していたとはいえ、当該諸部門と東京に集中立地する諸事業部門の企画管理部門との密接な情報交換の大きな障害になっていた⁴²。このため、とりわけ1994年6月に主力の鉄鋼事業部門の企画管理部門が東京に集約されて以降、当社は96年12月より一時的に総合企画部門や人事・労務部門の本体を東京へ移転するなどの対策を講じており、当社の中核的本社機能担当諸部門の立地は新たな段階を迎えたといえる。

当社の本社機能担当諸部門及びこれに準ずる管理間接諸部門の、大阪から東京への移転は、1950年代半ば以来、徐々に進展してきたが、その経緯を簡単にまとめると以下のようなになる。

まず、1950年代後半から60年代前半にかけて、営業関連のラインレベルの管理諸部門や本社機能担当諸部門、すなわち、市場調査部門（市場部）、製品別の営業部門（鋼管部など）、そして全社レベルの営業管理部門（商務部）が、次々にその本体を東京へ移転した。これは当時のわが国の鉄鋼需要構造がすでに東京を中心に形成されていたこと、業界・官公庁との折衝業務の重要性が増大したこと、そして需要家の購買方式が東京集中購買制に移りつつあったことに対応したものである⁴³。

他方、中核的本社機能担当諸部門については、まず1957年からの長期計画立案推進組織の整備の一環として、総合企画部門の出先機関（調査部）が61年に東京に設置された。その主な役割は、長期計画立案のための基礎資料の収集や、内外の鉄鋼事情、関連産業の状況、経済動向などの役員会への報告であった⁴⁴。これは総合企画部門にとって、将来予測を加味した中長期の経営計画策定のた

めには、大阪とその近隣にある自社内外の諸情報源だけでなく、東京に集中する政府・官庁、業界団体、シンクタンク等の諸外部情報源への情報アクセスの確保が必要であることを示している。

その後、1971年の変動相場制への移行を契機に、為替対策の迅速化や外資調達の増大・多様化を図るために、資金部門の出先機関（外資課）を72年に東京に設置した⁴⁵。

なお、この間、1968年には大阪・東京二本社制を採用し⁴⁶、さらに70年代の二度のオイルショックを契機に事業多角化を進めた結果、80年代には新規事業部門の企画管理部門の本体が次々と東京に集中立地していった。にもかかわらず、中核の本社機能担当諸部門に関しては、東京本社はあくまで大阪本社の出先機関としての位置づけのままで、東京に鉄鋼事業部門の営業管理部門の本体、新規事業部門の企画管理部門の本体、そして中核の本社機能担当諸部門の出先機関が集中立地し、他方、大阪に鉄鋼事業部門の生産管理部門の本体、及び中核の本社機能担当諸部門の本体が集中立地するという、空間的分業の状態が、90年代半ばまで続いた⁴⁷。

川崎製鉄や神戸製鋼所といった、他の関西系の大手鉄鋼メーカーと比べると、当社の中核の本社機能担当諸部門の東京への移転のペースは遅く、この地元地域外への移転のペースの遅さ自体が、企業グループ型本社機能立地の諸特徴の一つであるといえるかもしれない。かつて、住友グループ系諸企業は、「結束の住友」といわれるほど相互の結びつきが強く、グループ諸企業の本社機能の立地においても、大阪市中央区北浜の、俗に「住友村」と呼ばれるビル群に、住友銀行、住友金属工業、住友化学工業の「御三家」をはじめとする住友グループの主要諸企業の本社機能、さらには当該諸企業の各々が独自に持つ企業グループ傘下の企業群の本社機能を集中立地させていた。しかし近年では、住友グループ全体でみると、グループ諸企業の本社機能の東京への移転は、すでに相当程度進んでおり、1995年の時点では、住友銀行や住友化学工業の中核の本社機能担当諸部門の本体の大半は、すでに東京へ移転済みであった。

そして1996年以降、住友金属工業の中核の本社機能担当諸部門のうち、総合企画部門及び人事・労務部門の本体が、一時的ではあったが初めて東京へ移転

した。すなわちバブル崩壊後の不況が長期化しつつあった90年代半ば、住友金属工業では主力の鉄鋼事業や多角化事業の見直しを迅速かつ適切に進める必要から、96年12月に総合企画部門（企画部…予算統制担当部署を内包）を、そして97年6月に人事・労務部門のうち組織及び管理職人事担当部署（経営人事室）を、諸事業部門の企画管理部門が集中立地する東京へ移転したのである。これは総合企画部門や人事・労務部門が大阪にとどまっていたのでは、東京に集中立地する諸事業部門の企画管理部門とのコンタクトがとりにくく、事業見直しに関する諸事項の迅速な調整・意思決定がやりにくいという問題を解消するためであった。なお、組織及び管理職人事担当部署の東京への移転の理由には、当社の従業員配置に関し、当社全体では西日本と東日本ではほぼ半々であるものの、管理職のみに関して言えば、東日本、とりわけ東京の比重が高くなったことが含まれている。ちなみに、この管理職の東京での増加は、当社の事業多角化推進の過程で、当該諸事業に係る事業所やユーザーが東京をはじめとする大都市に立地しているために、東京の営業部門及び管理部門の人員規模を拡大させたことによる⁴⁸。

ところで、当社では上記のような中核的本社機能担当諸部門の本体の大阪から東京への移転の開始時期、すなわち総合企画部門の本体が大阪から東京へ移転する1996年12月に先立つ94年に、その準備作業ないし契機とみなすことのできる、二種類の組織改革を行なっている。

ひとつは、本社と製鉄所との間での管理部門の重複の弊害を解消するため、総合企画部門の持っていた投資権限を大幅に製鉄所に委譲するなど、東京・大阪両本社の人員及び権限を製鉄所など現場へ大規模に移管したことである。これは当時、当社では本社の東京への統合集約も検討していたものの、現状のままでの東京への集約はむしろ固定費負担が重くなるため、まず製鉄所への権限シフトによって、本社機能を縮小することにしたものである⁴⁹が、これにより本社機能が身軽になり、本社機能担当諸部門の大阪から東京への移転が容易になった。そしてもうひとつは、当社の主力である鉄鋼事業部門⁵⁰の企画管理部門（鉄鋼総括部）を東京に設置したことである。この鉄鋼総括部は、1994年6月、それまで鉄鋼事業部門内部で各々独立の部門として分けられていた営業企

画部門（販売総括部，従来の所在地は東京）および生産企画部門（生産企画部，従来の所在地は大阪）などを統合したものである⁵¹が，これにより全社的経営計画の策定や諸事業部門間の調整等を担当する総合企画部門の東京への移転の必要性は格段に高まったといえる⁵²。

話は戻って，1996～97年に行なわれた総合企画部門の本体と人事・労務部門の一部分の東京への移転の結果，中核的本社機能担当諸部門の立地に関し，大阪には人事・労務部門の残りの部分（関係会社人事や対組合関係・福利厚生等の担当諸部署）と，資金・経理部門のうちドルショック直後の72年以来東京に設置されている外国為替・国際金融担当部署以外の部分（資金調達，資金計画，会計，税務等の担当諸部署）が残るのみとなった。これら諸部門・部署が大阪に維持されている主な理由としては，諸関係会社の本社や組合本部が大阪に集中立地していること，メインバンクである住友銀行の本店（大阪）をはじめとする諸取引金融機関との大阪での昔からの付き合いが98年現在でもうまくいっていることなどを挙げることができる⁵³。

その後，1998年6月末には東京に立地していた総合企画部門の一部（単年度経営計画・予算管理担当部署）及び人事・労務部門の一部（組織・管理職人事担当部署）が大阪に戻った。これは97年10月にシステムエンジニアリング事業の分社化を実施，また同年12月に成長分野のシリコンウエハー事業を手掛けていた住友シチックスとの合併計画を発表するなど，東京での事業見直し作業がある程度進んだ一方で，単年度経営計画・予算管理と決算・資金管理の一元化の必要性，また組織・人事制度と労務管理等の一元化の必要性が再認識されたためである。そして99年10月には東京に立地していた総合企画部門の残りの一部（中長期経営計画策定担当部署）が大阪に戻った。これは99年9月に和歌山製鉄所の一部設備休止と薄板生産の鹿島製鉄所への移管，小倉製鉄所・直江津製造所の分社化，半導体製造装置事業の一部撤退などを骨子とする「経営改革プラン」を発表するなど，東京での事業見直し作業が一段落し，中長期経営計画策定担当部署が諸事業部門の企画管理部門の集中立地する東京に立地する必要性が若干減少した反面，中長期経営計画と単年度経営計画及び予算管理等の一元化の必要性が再認識されたためである⁵⁴。

以上の結果、再び当社の中核的本社機能担当諸部門の本体は大阪に集中立地することになったのであるが、ここで注意すべきなのは、総合企画部門や人事・労務部門の本体が、東京に移転してから比較的短期間で大阪に戻ったこと、とりわけ単年度経営計画・予算管理担当部署が1年半という短期間で大阪に戻ったことである。これは（単年度）経営計画・予算管理担当部署と会計・決算担当部署、さらに資金計画・資金調達担当部署との近接立地の必要性、すなわち当該諸部署間の密接な情報交換の必要性をかなり明確に示しているといえる。ただし、その一方で、やはり東京に集中する諸事業部門の企画管理部門との密接な情報交換の必要性の問題は依然として残ったままであった。

そしてついに、当社は2000年7月、2001年春をメドに本社管理部門の大半を東京に移すことを発表した⁵⁵のであるが、これが住友グループの「御三家」のうちの他の2社が、三井グループの同業他社との合併を決めたのとほぼ同時期であったことには留意する必要がある。すなわち、1999年10月に住友グループの中核銀行である住友銀行と三井グループの中核銀行であるさくら銀行の合併合意が発表され⁵⁶、2000年11月には住友化学工業と三井化学工業との合併合意が発表された⁵⁷のであるが、これらの動きが約1年の間に起こったことは偶然ではないと思われる。そしてこれら3社の本社機能立地に関し、2001年4月に住友銀行とさくら銀行が合併して誕生した三井住友銀行の本店所在地は東京となり⁵⁸、2004年春に合併完了予定の住友化学工業と三井化学工業が2003年10月に設立する持ち株会社である三井住友化学の所在地もやはり東京の予定となっている⁵⁹。これらに住友金属工業の本社機能の東京への集約が加わることにより、住友グループの中核的諸企業がほぼ同時期に本社機能の東京への集約を進める形になっている。

住友金属工業のような住友グループ系諸企業の本社機能立地について、企業グループ型として分類する意義は、終戦直後の混乱期に本社機能の東京への全面的移転を行った、前述の住友金属鉱山にも見出すことができる。当社の社史では、終戦直後の混乱期に、本社機能の東京への全面的移転を決断した大きな要因の一つとして、住友財閥の解体により、引き続き大阪にとどまる理由がなくなったことを挙げている⁶⁰。すなわち、もし仮に住友財閥の解体がなかった

ならば、全国的に分散立地する事業拠点のコントロールや、中央官庁や業界等との連絡のために最適な本社立地地点が東京であったにもかかわらず、住友本社との密接な情報交換の必要性がゆえに、当社の本社機能の東京への全面的移転はなかったか、あるいは移転時期がより遅れたり、部分的な移転のみにとどまった可能性が高いといえるのである。

ただし、これはいずれの企業グループにもいえることであるが、企業グループ内諸企業相互間の諸関係は常に変化しており、例えば終戦直後における当該諸企業間の情報交換の必要性と、現代のそれはとは、大きく異なる点には留意すべきである。しかしながら、それでも、企業を単体でみたときの本社機能担当諸部門の最適立地地点とは異なる地点への立地を惹起、あるいは促進するという意味で、企業グループ型の本社機能立地形態を抽出、分析する意義は十分に存在する。

なお、本稿における分析対象諸企業のうち、住友グループに属する主な企業としては、住友金属工業以外に、アサヒビール、住友化学工業、日本板硝子、住友大阪セメント、住友金属鉱山、住友電気工業、日本電気、マツダを挙げることができるが、これら諸企業の本社機能担当諸部門の立地の状況を見ると、以下にみるように、すでに東京へ全面移転したものや、ごく一部分のみの移転など、その立地の形態や要因は多様である。

まず、アサヒビールや住友大阪セメントは、前身諸企業の合併を契機に東京へ本社機能を移転・集約した。また日本電気は、創業時から本社が東京にある。

住友化学工業については、本社機能担当諸部門の大半について、1996年現在までにその本体を大阪から東京へ移転済みであるが、残りの部分は大阪に維持している。当社の本社機能移転の経緯は以下の通りである。まず60年、営業の強化策として東京支社の組織を強化整備したのであるが、76年2月には東京方面における組織機能をさらに強化するため、東京支社の組織を廃止して本社組織に統合、大阪・東京二本社制となった⁶¹。この組織統合により、従来の東京支社の各部はそれぞれ東京総務部、東京人事部、東京企画部、東京経理部および東京技術部と改称されたのであるが、これらの各部は東京所在の各部課における総務、人事、経理などの業務のほか、東京方面での調査、官庁団体との交

渉、連絡その他の関連事項を担当した。そして77年3月には、企画部と東京企画部を統合して企画部とし、東京に設置して東京方面での業務の強化を図った⁶²のであり、この時点で当社の本社機能の中核的部分が東京へ移転したといえる。当社はその後、80年代に入ってから、東京の本社機能の拡充を継続した。そして93年現在までには、東京本社が大阪本社を上回り、また役員会開催地や、資金・経理部門や人事・労務部門の大部分が東京に集約された⁶³。ただし労務部門の本体および経理部門の一部（税務担当部署等）は、98年現在でも大阪に維持されている。これは前者については自社の労働組合本部が大阪にあるため、後者については登記上の本店所在地が大阪であるためである⁶⁴。なお、前述の通り、当社は2004年をメドに三井化学と経営統合することを決めており、その直前に設立される持ち株会社の所在地は東京となる予定である⁶⁵。

日本板硝子の本社機能の東京への移転は、前述のように1977年に住友化学工業の役員を社長として迎え入れてからである。

また住友金属鉱山については、前述のように戦後間もなく東京へ全面的に本社移転した大きな理由の一つは、住友財閥の解体により当時の住友本社との関係が薄れたことにある。なお、当社が大阪を離れる際に躊躇した理由には、移転コストの問題とともに、大阪への愛着があったことにも注意すべきである⁶⁶。

住友電気工業については、現在も大半の本社機能担当諸部門の本体を大阪市（中央区北浜の住友ビル内）に維持している。なお、当社も関西財界で重要な地位を占めており、最近の例では1990年代半ばの関経連会長は当社の会長（当時）であった⁶⁷。

マツダについては、1980年代にいったん本社機能担当諸部門のうち営業管理部門や総合企画部門の本体を広島から東京へ移転したが、96年4月に米フォード社の傘下に入って間もなく、広島に戻している（詳細は後述）。

b. 日立造船、東洋紡績

次に、日立造船と東洋紡績についてであるが、確かにこれら2社の資金・経理部門の立地状況は住友金属工業の場合と共通するところが多い。しかしだからといって、これら2社の本社機能立地形態を、住友金属工業と同様に企業グ

グループ型に分類できるか否かについては注意を要する。

まず、日立造船については、1995年現在、生産・研究開発拠点の分布範囲が6地域と比較的広域とはいえ、全従業員数の約4分の3が近畿地域に集中している点や、各事業部門の企画管理部門の空間的分布状況に関し、一部は東京に立地しているものの、全体としては東京よりも大阪により多く立地している点⁶⁸などからすると、当社の中核的本社機能担当諸部門の本体が大阪に集中立地していることは、決して例外的あるいは非合理的とはいえない。ただし、同じく95年現在において、当社の会長、副社長、総合企画部門の長という重要ポストが当社のメインバンクである三和銀行（本店大阪）の出身者で占められていることから、総合企画部門や資金部門など中核的本社機能担当諸部門の本体の大阪への集中立地に関して、大阪に立地する三和銀行本店の存在⁶⁹が強い影響を与えている可能性が高く、その点では企業グループ型の特徴を有しているといえそうである⁷⁰。

次に、東洋紡績の本社機能立地は企業グループ型に該当するとはいえない。その根拠としては、第一に自社の事業部門との立地関係に関し、主要な製品販売市場が大阪で、生産・研究開発拠点も近畿地域とその近隣に集中立地し、かつ事業部門の企画管理部門も大阪に集中立地しているため、総合企画部門など中核的本社機能担当諸部門も大阪に立地するのが最適であること、第二に、資金および人事の面では、当社の大株主、そして借入金（長期・短期合計）に関してメインの第一勧業銀行（大阪支店）、東京三菱銀行（大阪支店）、住友銀行（本店）がほぼ同一の株数・金額で並んでおり、また役員陣が社内生え抜きで占められている⁷¹ことなど、特定の企業グループに集中的に依存しているわけではないことなどを挙げることができる。

⑤ 国内第2の金融集積地としての大阪

なお、本稿の分析対象となっている、1995～96年現在で東京証券市場に上場している資本金規模上位100社の中で、自己資本比率が全業種平均値（28.4%）より低いにもかかわらず、資金部門の本体が地方から東京へ移転していない諸企業は、上記の住友金属工業（25.1%）、日立造船（19.7%）、そして東洋紡績（25.4%）の3社のみであり、このような事例が大阪に本社をもつこれら3社

以外に見当たらないという事実は重要である⁷⁾。すなわち、このことは、わが国における東京ないし関東地域から遠隔の諸都市の中で、自己資本比率が全業種平均より低く（社債やCPの格付けが低く）、巨額の外部資金調達に依存（かつ、その大半は銀行等の金融機関からの借入金に依存）する大企業が、資金・経理部門の本体を立地・維持できる都市は、東京に次ぐ規模で大金融機関の本店・母店や資本市場等が集中立地している、大阪くらいしかないということを示唆している。

（以下、次号へ続く）

注

- 1) 近畿地域内諸府県における本社機能立地に関し、当初は、近畿型という立地類型を、関東型（東京型）との比較を前提として設定するつもりであった。しかしながら、1995～96年の近畿地域内において、本稿の分析対象諸企業が中核の本社機能担当諸部門の一部ないし全部を立地させているのは、大阪・兵庫・京都の3府県（内の都市群）のみであること、そして調査分析を進めるに従い、大阪と兵庫における本社機能立地の類似性と、京都における本社機能立地の異質性（後述）が明らかになってきたことなどから、大阪・兵庫型と京都型に分類した方がよいと判断した。
- 2) ただし、松下電工は、2003年5月に東京・汐留地区（港区）に新社屋がオープンするのを機に、本社機能の一部を大阪から東京へ移転し、消費者が集まる首都圏での販売増を狙うという計画を発表している。当該本社機能移転の具体的内容としては、社長は執務の過半を東京で行うこと、役員会や常務会の半数強を東京の新社屋で開催すること、経営企画やマーケティングの担当者ら500人を東京へ移動させ、経営企画は東京主導とすること、さらに投資家向け広報（IR）活動を含む広報機能を大幅に東京に移すことが挙げられている。他方、人事・経理部門は大阪に残し、商法上の本社も引き続き大阪府門真市に置くとしている（日本経済新聞2001年7月10日付朝刊）。当社のこの本社機能移転計画は、本稿における分析対象諸企業のうち、1995～96年現在において二本社制を採用している諸企業、あるいはそれ以前に二本社制を採用した経験のある諸企業の本社機能立地形態と、以下のような共通点を持っている。すなわち、対外的情報活動担当諸部門（当社の場合、マーケティングやIRなど）の中枢が、諸種の外部情報源（製品販売市場や資本市場など）の国内最大の集積地である東京へ移転し、対内的情報活動担当諸部門（当社の場合、人事や経理など）の中枢は自社の生産・研究開発拠点（生産・研究開発担当従業員）の国内最大の集積地（当社の場合、近畿地域）に維持される点である。また当社の場合、当該諸部門が収集・整理・分析した諸種の外部情報及び内部情報の統合・調

整等を行う経営企画部門の中核や、全社レベルの意思決定を行う社長の主たる執務場所や役員会の主たる開催地が、対外的情報活動担当諸部門の中核とともに東京へ移ることになったが、これは当社の経営戦略において、製品販売や資本市場からの資金調達といった対外的諸活動の重要性が高まったことを色濃く反映しているといえる。

- 3) 日本銀行調査統計局『主要企業経営分析（平成7年度）』日本銀行調査統計局，1996年。
- 4) なお、当該諸企業のうち、生産・研究開発担当従業員の空間的分布状況に関する唯一の例外は三洋電機であり、自己資本比率に関する唯一の例外は東洋紡績であるが、これら2社の持つ独特の諸事情については、本文あるいは脚注の形で後述する。
- 5) クラレは1926年の当社設立時から岡山県倉敷市に置いていた本社を、50年前後に大阪に移転した経験がある（倉敷紡績株式会社社史編纂委員編『回顧六十五年』倉敷紡績，1953年，p.343，西条工場労働組合十年史編集委員会編『倉敷レイヨン西条工場労働組合10年史』倉敷レイヨン西条工場労働組合，1957年，pp.104-105，pp.140-141ほかより）。
- 6) 帝人の創業時（1918年）の本社所在地は大阪であったが、20年の広島工場建設開始後は役員及び本社機能担当諸部門の一部が次々と主力工場のある広島へ、他の一部が資金の大半を依存していた鈴木商店のあった神戸へと移転していった。その結果、26年までには本社機能担当諸部門の大部分を広島に置きつつも、他の一部分すなわち販売・経理関連の本社機能担当諸部門は神戸市に置くという、広島・神戸二本社制となっていた。しかし、27年の鈴木商店破綻を契機に、販売・経理関連の本社機能担当諸部門は新たな出資者である江商のあった大阪へ移転、さらに戦時統制期の38年には、それまで広島に常駐していた社長ほか重役は、工場長以外は大阪に移り、また広島の総務部門が廃止された結果、本社権限は大阪に集約された（福島克之『帝人の歩み（第1巻）』帝人，1968年，p.190，同（第2巻），1968年，p.59，p.135，p.140，pp.157-158，同（第3巻），1969年，p.139，同（第4巻），1969年，pp.89-90）。なお、大阪への本社機能の集約の理由については当社の社史に明確な記述がないが、深い関連を持つとみられる記述として、30年代後半の戦時統制の強化で、原料輸入、資金調達、設備投資、生産品種、生産量など経営上のあらゆる重要事項の決定に関し、（地方）政府の認可や同業他社との連絡調整が必要となった（福島，前掲書（第4巻），pp.184-185）ことを挙げることができる。
- 7) 本稿では、事業部門の企画管理部門を、本社機能担当諸部門に準ずる管理間接諸部門の一つとして位置づけている。
- 8) ダイヤモンド社『ダイヤモンド 全上場会社 組織図要覧（1996年版）』ダイヤモンド社，1995年より。ただし、三菱レイヨンの繊維事業部門の企画管理部門については、1961～62年に東京から大阪へ移転したという経緯がある（三菱レイヨン社史編纂委員会編『30年史 三菱レイヨン株式会社』三菱レイヨン，1964年，pp.

- 438-440)。
- 9) 例えば帝人は、新事業の探索および早期立ち上げ等を目的とした東京への本社移転について、1956年から取締役会で議論し始めたが、移転への反対の主な理由として、主力工場が関西にあったことや、繊維取引の中心が関西であったことが挙げられており(福島、前掲書(第11巻)、1977年、pp.222-227)、これらが、当社が60年に正式に二本社制へ移行した際、新事業の企画推進を担う開発本部や管理本部が東京へ設置されたのに対し、繊維事業を担う生産本部と営業本部は大阪に維持された主な理由であったとみられる。
- 10) ダイヤモンド社『ダイヤモンド 会社職員録 全上場会社版(1996年版)』ダイヤモンド社、1995年、および前掲『ダイヤモンド 全上場会社 組織図要覧』1996年版その他における、これら6社の各種非繊維事業部門の長の駐在地、および当該諸事業部門の企画管理部門の所在地とその構成員の駐在地等により判断した。
- 11) 上記の繊維メーカー6社の新事業進出ないし事業多角化に関し、東レについては山路直人「東レの事業創造—継続的な柱の創造—」(所収:加護野忠男・山田幸三ほか編『日本企業の新事業開発体制』有斐閣、1999年、pp.131-156(第6章))、クラレについては山田幸三『新事業開発の戦略と組織—プロトタイプの構築とドメインの変革—』白桃書房、pp.198-208、そして旭化成については川島実「旭化成の3種の新事業—宮崎時代とポスト宮崎時代」(所収:加護野忠男・山田幸三ほか、前掲書、pp.157-186(第7章))、及び山田幸三、前掲書、pp.183-198に詳しい。また、繊維メーカーの海外からの資本・技術導入に関しては、竹田秀輝『戦後日本の繊維工業』大明堂、1976年、pp.7-21に詳しい。
- 12) 帝人の社史には、帝人が1957年8月より総合企画部門及び新事業企画部門(企画部、調査部、技術部…のちの開発本部)その他の本社機能担当諸部門の東京への移転・新設を開始した主な目的は、新事業の探索及び立ち上げの迅速化にあったことが述べられている。また、当社が東京への本社機能移転を検討する契機として、当時すでに中央官庁との折衝など諸種の情報収集・交換の便にすぐれる東京に本社機能(の一部)を置いていた東レが、当社に先んじて、新事業(ナイロン事業など)の立ち上げに成功し、当社を業績面で大きく引き離れたことが挙げられている(福島、前掲書(第11巻)、pp.222-227)。ちなみに、前掲『会社年鑑』1957年版によれば、両社の売上高(計上利益金)は53年3月期には帝人約63億円(約6億円)、東レ約79億円(約6億円)であったのが、56年3月期には帝人約86億円(約11億円)、東レ約218億円(約20億円)となっている。
- 13) 例えば、東レが米デュポン社との間でナイロン技術援助契約を締結したのは1951年6月、東レと帝人が共同で英ICI社との間でポリエステル技術援助契約を締結したのは57年2月(後者が帝人の東京への本社移転時期の直前であることには注意する必要がある)であった(日本経営史研究所編『東レ70年史』東レ、1997年、pp.205-209、pp.300-303ほか)。

- 14) 福島, 前掲書(第9巻), 1974年, pp.96-140, pp.151-163ほか。
- 15) 河野豊弘『長期経営計画の実例』同文館, 1986年, pp.239-244ほか。
- 16) 日本経済新聞社編『繊維』日本経済新聞社, 1979年, pp.106-107, pp.134-158, 東洋紡績株式会社社史編集委員会編『百年史: 東洋紡』東洋紡績, 1986年, 巻末年表ほか。
- 17) 前掲『会社年鑑』1971年版及び1996年版をもとに計算した。ただし, これらの数字はあくまで当該各社単独レベルのものであり, 例えば帝人は非繊維事業の一部を帝人化成(本社東京, 1959年設立, ポリカーボネート樹脂等の製造販売を担当)など関係会社に担当させているため, 本稿では省略したが, 企業グループのレベルで見ると数値が多少異なってくる点には注意する必要がある。
- 18) ただし, 当社の登記上の本店所在地は, 1995年現在でも大阪である。
- 19) クラレの売上構成の推移を繊維: 非繊維の形で示すと, 1970年度85: 15, 75年度72: 29, 80年度73: 27, 85年度69: 31, 90年度46: 56, そして95年度37: 63(前掲『会社年鑑』各年版をもとに計算した)であり, とりわけ80年代後半以来の約10年間(85年のプラザ合意後である点に注意すべきであろう)で劇的な変化を遂げ, 繊維と非繊維の地位が逆転した。
- 20) 日経産業新聞2001年1月18日付。
- 21) とりわけ東レの海外事業開始時期は1955年で, わが国で最も早い部類に入る。なお, 東レの社史によれば, 50年代半ばから60年代半ばにかけて, 日本の合成繊維輸出は大きく伸張したのであるが, この時期の輸出は, 商社に多くを委ねるのが一般的であり(日本経営史研究所, 前掲書, 1997年, pp.492-495ほか), 輸出企業と商社の結びつきが強かった。
- 22) 日本経済新聞社, 前掲書, 1979年, pp.133-141。
- 23) 日経産業新聞1983年7月20日付, 及び筆者が1998年2月2日に当社広報部に対して行った電話インタビューによる。
- 24) 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。
- 25) 上記7社のうち, 三洋電機だけは, 1995~96年現在, 生産・研究開発担当従業員が, 西日本よりも東日本に集中しており, とりわけ関東地域に全従業員数の約半分に相当する生産・研究開発担当従業員が集中している。これは当社を中核とする企業グループ傘下にあった東京三洋電機を86年に合併したことによるものであり, 合併前は圧倒的に西日本, 特に近畿地域に従業員が集中していた。また, 三洋電機本体による, 三洋電機グループ傘下の諸関係会社に対する投資(出資)額の地域的分布をみると, 96年現在でも, やはり西日本が全投資額の約4分の3と大半を占めている(東洋経済新報社『日本の企業グループ 1997年版』東洋経済新報社, 1997年をもとに, 三洋電機を中核とする企業グループ傘下の諸関係会社の本社所在地と, 当社による当該諸企業への投資(出資)額により計算した。なお, 企業グループ傘

下の諸企業への投資額を指標として用いたのは、その大小が、企業グループレベルの経営戦略における当該諸企業の重要性の大小を少なからず反映しており、そのことが企業グループ本社としての当社の本社機能の立地に影響を与えていると考えたからである。このことは、企業グループの中核的企業の本社機能立地を、当該企業単体にとどまらず、企業グループレベルでも検討する必要があることを示唆している。なお、筆者の計算では、本稿の分析対象諸企業100社の各々について、当該企業単体の生産・研究開発担当従業員の集中地域と、当該企業を中核とする企業グループ傘下の諸関係会社に対する投資（出資）額の集中地域とは、ほぼ一致しており、唯一の例外が三洋電機であった。

26) 前掲『会社年鑑』1996年版。

27) 当社の場合、資金的側面よりむしろ人的側面における住友銀行への依存度の高さなどから、その本社機能立地形態を住友銀行を中核とする企業グループ型に分類することが可能である。

28) 日経産業新聞1977年1月27日付朝刊、同1981年5月20日付、日経産業新聞1977年2月8日付、同2000年11月15日付、日経金融新聞1988年4月5日付、前掲『ダイヤモンド 会社職員録 全上場会社版』各年版、東洋経済新報社編『会社履歴総覧』東洋経済新報社、1991年ほか。

29) 川崎製鐵社史編集委員会編『川崎製鐵二十五年史』川崎製鐵、1976年、pp.72-82、pp.452-475ほか。

30) 当社は千葉製鉄所建設以来、上述の諸理由により徐々に本社機能担当諸部門を神戸から東京へ移転させていたが、最後に残ったのが労務部門であった。労務部門が神戸に維持されていた理由は、労働組合の本部が神戸に置かれていたためであったが、ついに1990年12月に労務部門と労働組合本部が同時に東京へ移転した。これは会社側からの提案に労働組合側が同意した形となつてはいるが、労働組合側でも、労働組合員の約半数が関東地域に集中するようになったことや、鉄鋼労連など上部団体や他の労組との交流・連携は東京の方がやりやすいなどのメリットがあったのである（日本経済新聞1990年4月7日付朝刊、日経産業新聞1990年10月18日付）。この事例は、前述の帝人や東レの事例と同様に、労務部門の立地が他の本社機能担当諸部門等に牽引されつつも、自社の労働組合本部の立地に最も強く牽引されることや、労働組合本部の立地が上部団体や他の労組、そして何よりも従業員の集中地域に強く牽引されることを示している。

31) とりわけ1960年代後半から70年代前半には、東京における当社の本社組織、機構が急膨張し、81年11月に東京都内5カ所に分散していた東京本社のオフィスを業務効率化等のため日比谷国際ビルに統合したときには、本社関係の人員約1,900人のうち、東京に1,500人、神戸に400人という配置状況で、すでに本社人員の大半が東京に集中していた。なお、新しい東京本社の入居先を日比谷国際ビルに決めたのは、十分なスペースの確保ができることはもちろん、営業上の取引のために必要な地下

鉄等の交通の便がよいことや、中央官庁、とりわけ鉄鋼業界と強い関わりのある通産省が、道一本へだてたところにあることなどによる（前田勲『川崎製鉄＝撓る力 弾む時』日本リクルートセンター出版部、1981年、pp.2-6.）。また、その翌年の82年7月に当社が行った機構改革では、総務部門の本体が東京本社に移転し、この時点において神戸本社に残る主な本社機能担当諸部門は、人事部門と労務部門だけとなった（日経産業新聞1982年7月1日付）。

- 32) 本稿の分析対象諸企業はいずれも大企業であり、必要な外部資金の規模も大きい点にも注意すべきであろう。
- 33) 前掲『ダイヤモンド 会社職員録 全上場会社版』各年版、日経産業新聞1996年4月1日付、同1997年2月4日付、同1997年3月13日付、同1997年6月13日付ほか、及び筆者が1998年2月2日・2001年2月6日に当社広報室及び人事総務部人事・組織統括室に対して行なった電話インタビューによる。なお、筆者が2001年2月6日に当社広報室及び人事総務部人事・組織統括室に対して行なった電話インタビューによれば、当社の人事企画担当部署は1997年4月に大阪に戻ったのであるが、これは主に大阪にある人事・労務関係の実務（給与計算・福利厚生など）の集中処理センターや労働組合本部などとの、連携あるいは情報交換の密接化による業務効率の改善などが目的であった。また、経理部門に関し、事業計算担当部署は1997年7月に大阪に戻ったのであるが、これは主に大阪にある決算・税務担当部署との連携強化による業務効率の改善などが目的であった。
- 34) 以上のような諸部門・部署の立地関係に関し、神戸製鋼所については筆者が1996年2月27日に当社東京本社総合企画部に対して行った面接によるインタビューにより確認した。また、川崎重工業については筆者が98年2月4日に当社広報室に対して行なった電話インタビューにより確認した。なお、神戸製鋼所の本社機能立地の詳細に関しては、田中康一、前掲論文、1996年を参照されたい。
- 35) このような総合企画部門と資金部門の立地関係について、本稿の分析対象諸企業100社のうち、1995～96年現在で、両部門の本体の立地場所が一致していないのは、帝人1社のみである。帝人では、59年に総合企画部門や人事・労務部門の本体が主に新事業の企画推進のため大阪から東京へ移転したのであるが、その一方で、メインバンクである三和銀行本店（大阪）との取引等のため大阪に資金部門の本体を残した（ダイヤモンド社『ダイヤモンド 会社職員録』各年版、及び福島、前掲書（第11巻）、pp.222-227より）。以来、他の諸企業と異なり、利益計画策定を担当する総合企画部門の本体と、資金計画策定や資金調達を担当する資金部門の本体が同一地域内に立地していない状態が長らく続いているが、このような立地が可能なのは、当社では資金部門はスタッフ部門ではなく、原料・資材購買部門同様にライン部門の位置づけとなっているためである。すなわち、他の多くの諸企業のように利益計画と資金計画を同時に策定するのではなく、利益計画策定後に、当該計画に基づいて資金計画を策定する方式をとっており、総合企画部門と資金部門との間で密

接な情報交換を行なう必要がほとんどないのである（筆者が2000年12月14日に当社広報・IR室に対して行なったインタビューにより確認した）。ただし、このような方式は、当社のように自己資本比率が高く、資金的余裕のある企業だからこそ可能だといえる。なお、当社の本社機能立地形態に関し、まず当社の創業時から1927年代の鈴木商店（神戸）破綻までの時期、とりわけ20年代半ばにおいて当社の販売・経理関連の本社機能担当諸部門が神戸に立地していた時期は、資金面及び人材面において鈴木商店に大きく依存していた（福島、前掲書（第1巻）p.190、同（第2巻）p.54-59、同（第2巻）p.140ほか）ことから、明らかに鈴木商店を中核とする企業グループ型の本社機能立地形態であった。さらに、50年代後半の東京・大阪二本社制移行時における、三和銀行との取引等のために資金部門の本体を大阪に残すことにした時期に関しても、三和銀行、日商（旧鈴木商店）など当社の属する三和グループの主要企業の役員を当社の役員（ただし相談役）として招聘していた（福島、前掲書（第11巻）、p.208ほか）等の点も合わせて、三和銀行を中核とする企業グループ型の本社機能立地形態であったとみなすことが可能である。しかしながら95年現在では当社の自己資本比率は高水準にあり、また当社の主要役員陣に三和銀行など三和グループ所属企業の出身者は見当たらない（前掲『会社年鑑』1996年版ほかより。）ことから、当社の経営の独立性は相当程度確保されているとみられるため、20年代半ばや50年代後半と比較すると、95年現在の当社の本社機能立地形態を企業グループ型とみなすことは困難である。

- 36) 前掲『会社年鑑』1996年版その他より。
- 37) 住友金属工業の関係会社への投資額の分布を見ると、その約60%が近畿地域内に本社を持つ関係会社へ集中している（東洋経済新報社、前掲書、1997年をもとに計算した）。
- 38) 生産・研究開発担当従業員だけで計算しても、1995年度末現在で、当社の全従業員数の約40%相当が近畿地域に集中している（『有価証券報告書総覧（当社、1996年3月期）』の「設備の状況」の項の事業所別従業員数をもとに計算した）。
- 39) 東洋経済新報社、前掲書、1997年。
- 40) なお、1995年現在の当社のトップマネジメントのメンバーの駐在地は、常務以下の事業部長クラスでは大阪よりも東京の方が多いが、専務以上の代表取締役クラスでは東京よりも大阪の方が多い（前掲『ダイヤモンド 会社職員録 全上場会社版』1996年版より）。
- 41) 当社は大阪あるいは関西を代表する旧財閥グループである住友グループにおいて、住友銀行、住友化学工業と並ぶ中核的存在であると同時に、大阪（関西）財界においても中心的な役割を担ってきた。実際、当社の歴代の社長その他トップマネジメントのメンバーは、関西経済連合会や大阪商工会議所などにおいて要職を担ってきたのであり（関西経済連合会編『関経連五十年の歩み』関西経済連合会、1997年、大阪商工会議所編『大阪商工会議所百年史』大阪商工会議所、1979年ほか）、この

- 大阪（関西）における財界活動が、当社の社長その他トップマネジメントのメンバーの駐在地が大阪に多い大きな理由の一つといえる。なお、最近では、1997年5月より当社の相談役名誉会長（当時）が関西経済連合会会長に就任し、99年5月より社長（当時）が同副会長に就任している（日本経済新聞1997年5月16日付夕刊、日経産業新聞1999年4月1日付）。
- 42) 筆者が1998年2月3日に当社人事部門人事第一部経営人事室に対して行った電話インタビューにより確認した。
- 43) 住友金属工業社史編集委員会編『住友金属工業最近十年史 創業七十周年記念』住友金属工業、1967年、pp.286-290。
- 44) 住友金属工業、前掲書、1967年、pp.126-128。
- 45) 住友金属工業社史編集委員会編『住友金属工業最近十年史 創業八十周年記念』住友金属工業、1977年、p.277。
- 46) 住友金属工業、前掲書、1977年、p.349。
- 47) なお、東西本社の人員配置のバランスに関し、1983年9月現在では、東京本社の人員が1,200人と大阪本社を若干上回る規模になっていた。また、90年までには、当社の最高意思決定機関であった常務会は、東京または大阪で月一回ずつ開催されるようになっていた（日経産業新聞1983年9月19日付、同1992年8月21日付）。
- 48) 筆者が1998年2月3日に当社人事部門（人事第一部経営人事室）に対して行った電話インタビューにより確認した。
- 49) 日本経済新聞1994年5月5日付朝刊、同1994年6月17日付朝刊。
- 50) 当社の1995年度における鉄鋼事業部門の売上高は、全体の約8割を占めていた（前掲『会社年鑑』1997年版）。
- 51) 日本経済新聞1994年6月17日付朝刊。
- 52) このとき鉄鋼事業部門の企画管理部門（鉄鋼総括部）の長（部長）に従来の総合企画部門（経営企画部）の長（部長）が就任している（前掲『ダイヤモンド 会社職員録 全上場会社版』各年版より）点は、当該企画管理部門と総合企画部門との密接な関係を示唆しており、興味深い。
- 53) 筆者が1998年2月3日に当社人事部門（人事第一部経営人事室）に対して行った電話インタビューにより確認した。
- 54) 日経産業新聞1997年8月29日付、同97年12月19日付、日本経済新聞98年12月21日付朝刊、同99年9月2日付ほか、及び筆者が2000年12月18日に当社人事部門（人事労政部人事室）に対して行った電話インタビューによる。
- 55) 日本経済新聞2000年7月29日付朝刊、日経産業新聞2000年11月15日付。
- 56) 日経産業新聞1999年10月15日付。
- 57) 日本経済新聞2000年11月18日付朝刊。
- 58) 日本経済新聞2001年4月2日付朝刊。
- 59) 日本経済新聞2001年4月20日付朝刊。

- 60) 住友金属鉱山, 前掲書, 1970年, pp. 33-35。
- 61) 当社はこの前年の1975年に関連会社の住友千葉化学工業を合併し千葉製造所としており(住友化学工業編『住友化学工業株式会社史』住友化学工業, 1981年, p.73 1), 東日本地域内に生産・販売体制を整えたことも, 当社の大阪・東京二本社制への移行の大きな契機の一つになっているとみられる。
- 62) 住友化学工業『住友化学工業最近二十年史 開業八十周年記念』住友化学工業, 1997年, p.95。
- 63) 日経産業新聞1993年11月27日付。
- 64) 筆者が1998年2月4日に当社人事部門(人事室)に対して行なった電話インタビューにより確認した。
- 65) 日本経済新聞2001年4月20日付朝刊。
- 66) 住友金属鉱山, 前掲書, pp.33-35。
- 67) 日本経済新聞1999年1月19日付夕刊地域経済面ほか。なお, その次の代の関経連会長には住友金属工業の取締役名誉会長(当時)が就任した。
- 68) 前掲『ダイヤモンド 全上場会社 組織図要覧』1996年版より。
- 69) 三和銀行は, 例えば1995年3月末における当社の長期・短期借入金最大の貸し手であり, かつ最大の大株主でもある(前掲『会社年鑑』1996年版)。
- 70) その後, 当社は1997年12月, 東京支社を東京本社に格上げし, 大阪・東京二本社制を採用, 東京本社の代表は社長が務めることになった。これは首都圏を中心に営業活動を強化するとともに, グローバル化に向けて東京での国内外の情報収集力を拡充するのを狙いとした措置であった。また, これに伴い, 当社は大阪市住之江区に新設したビルに大阪本社を移転し, それまで市内に分散していた営業や設計など各部門を集約している(日本経済新聞1997年11月28日付)。ただし, 筆者が98年2月4日に当社の人事部に対して行った電話インタビューによれば, 98年現在でも, 当社の経営の中核は大阪であるとの回答があった。
- 71) 前掲『会社年鑑』1996年版より。
- 72) 後掲(次号掲載予定)の第13表では山水電気(詳細は後述)もこのような事例に該当するかのように表示されているが, これは業績不振の続く当社が, 1995年, 従来東京にあった設計・開発部門と間接部門を福島県の製造部門と合わせることによる経費削減や業務効率改善を目的に, 東京から福島県の主力工場内に開発設計部や総合企画部その他を移転したためである(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)。