

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 (1) ——

田 中 康 一

第1章 はじめに

1. 本稿の目的と方法

本稿は、企業の本社機能を担当する管理間接諸部門（以下、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立地と、当該諸部門が立地する地域（または都市（群））の持つ諸機能¹との諸関係を切り口として、実在の諸企業を対象とした分析を行なうことにより、本社機能担当諸部門（及びこれに準ずる管理間接諸部門）の立地メカニズムを実証的に明らかにすることを目的としている²。なお、筆者が本社機能担当諸部門の立地と地域（都市（群））の持つ機能との諸関係に注目するのは、本社機能担当諸部門の各々にとっての各種の外部情報源または内部情報源³、あるいは当該諸情報源へのアクセス手段が、ある地域（都市（群））内に存在するか否か、あるいはそれらの地量的・質的差異が、当該諸部門の立地に最も基本的かつ大きな影響を与えたと考えているからである。

2. 分析対象の範囲

本稿で行う本社機能担当諸部門の立地メカニズムに関する実証的分析の対象範囲および地域区分については、以下の通り。

(1) 分析対象企業

本稿では、本社機能立地に関する実証的分析の対象として、わが国における

東京証券市場第一部上場の製造業諸企業のうち、ある特定の分析対象時期（後述）における、資本金額上位100社を選択した。その主な理由は以下の通りである。

第一に、当該諸企業の多くはわが国を代表する諸企業グループの中核的存在であり、その本社機能担当諸部門の立地は、グループ内の諸企業や取引先諸企業など、他の多くの諸企業の本社機能担当諸部門の立地に与える影響力が強く、企業本社機能立地の東京一極集中化の最も重要な諸要因の一つとみなされるなど、わが国における企業本社機能立地のダイナミズムを考察する上で、極めて重要な地位を占めていることである。

第二に、実証分析に必要な各種資料の利用が可能である。すなわち、当該諸企業は有価証券報告書を閲覧可能であり、事業所や人材の配置、あるいは財務状態の変化その他に関する情報が得られる。また組織改革など日々の経営状況の変化についての情報を、新聞や雑誌あるいは書籍などの媒体を通じて知ることが可能であるし、企業によってはインタビューも可能である。さらに、資本金規模が大きいということは、一般に創業以来の歴史が長いということの意味し、社史を出版している可能性が高い。社史からは、本社機能担当諸部門をはじめとする社内諸部門の立地の変化と、社内外の経営環境の諸変化との関係などを考察する上で、貴重な資料が得られる。

第三に、資本金規模が大きいということは、上述のように創業以来の歴史が長いということに加えて、経営組織の規模が大きく、しかも組織が細分化・専門化されており、組織構造の把握が容易である可能性が高いことをも意味している。さらにいえば、経営組織がこなれており、組織内諸部門・部署の立地が経済的合理性を持っている可能性が高い。

第四に、製造業企業は一般に本社、支社、営業所といったサービス業企業と共通の事業所のほかに、工場、研究所など製造業特有の事業所を持っている。よって、サービス業企業よりも多種類の部門・部署について、その空間的諸関係をより詳細に把握することができる。

第五に、筆者の能力の限界により、製造業に属する全企業を分析することは不可能である。しかし製造業大企業100社を分析することによって、製造業の

主要な業種における代表的諸企業の大半を網羅することができる。

なお、建設業およびその他の製造業に分類される諸企業については、分析対象から除外した。また、海外の諸企業に関する分析、およびわが国諸企業との比較分析等については、別稿に期する。

(2) 分析対象部門

本稿で分析対象とする本社機能担当諸部門（あるいはこれに準ずる管理間接諸部門）は、ゼネラルスタッフ諸部門のうちの総合企画、資金・経理、人事・労務の各部門、そしてラインにおける管理間接諸部門のうちの生産管理、営業管理の各部門とした。当該諸部門を選択した理由は以下の通りである。

第一に、これら分析対象諸部門は全ての製造業大企業において、普遍的に存在し、しかも担当する役割が明確であり、その立地状況および立地理由について、諸企業間の比較が十分に可能である。

第二に、これら分析対象諸部門の企業経営組織内における位置付けについて、まずゼネラルスタッフ諸部門のうち、総合企画、資金・経理、人事・労務の各部門のみを分析対象として選択したのは、これら諸部門（以下、中核の本社機能担当諸部門）が全社的・基本的な経営資源の調達やその配分の調整を担当しているという意味で、全社の経営計画の策定作業において中核的な役割を果たしており、最高意思決定機関である役員会に最も近い管理間接諸部門だからである。他方、ラインにおける管理間接諸部門のうち、生産管理および営業管理の各部門のみを分析対象として選択したのは、後述のようにこれら諸部門が本社機能担当諸部門とみなせるか否かは各企業の諸事情によって異なるものの、現業部門である製造部門および営業部門に最も近い管理間接諸部門だからである。

第三に、その他の管理間接諸部門の大半は、上記の分析対象諸部門から派生した諸部門、あるいはこれら分析対象諸部門をサポートするための諸部門であり、これら分析対象諸部門の立地状況を基礎として各々の立地が決定されると考えられる。その他の管理間接諸部門の各々の立地メカニズムの分析については、別稿に期する。

なお、分析対象企業が事業部制を採用している場合、事業部レベルにおける

ゼネラルスタッフ部門ともいべき事業部企画管理部門を、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、必要に応じて分析対象諸部門に加えることがあるので注意されたい。また、上記の分析対象諸部門に、さらに総務部門を加えるべきだという意見があるかも知れない。しかしながら、総務部門の担当する業務の内容は、企業ごとに実に様々であり、分析にはいくつもの場合分けが必要である。よって議論の複雑化を避けるため、あえて本稿では総務部門を分析対象から外し、別稿で改めて同部門に焦点を絞った分析を行うこととする。

(3) 分析対象時期

本稿では分析対象時期を1995～96年とした。わが国では90年代半ば以来、大企業を中心にカンパニー制や執行役員制等の導入による分権経営の推進、あるいは本社機能の部分的なアウトソーシングや分社化など、従来は集権的で肥大化しつつあった本社機能のスリム化につながる動きが活発化している。さらに、近い将来には、連結納税制度その他諸環境の整備により、持ち株会社制が普及するとみられている。これらの動きは、激変する経営環境に迅速・適切に対応できるようにするためのものであるが、これは同時に、本社機能のあり方や定義の多様化など、本社機能の立地分析上の諸条件に、従来にはない大きな変化をもたらすものでもあり、現在はその過渡期であるといえる。このため、90年代半ば以前と以後では分析の方法を変える必要がある。本稿では基本的に、90年代半ば以前の諸企業の立地活動の結果としての、95～96年の本社機能立地の分析を行う。よって、本稿の分析対象諸企業は、95～96年現在のわが国における、東京証券市場第一部上場の製造業企業のうちの、資本金額上位100社となる。ただし、本稿では本社機能立地の時系列的変化とその理由にも注目することから、当該分析対象諸企業について、90年代半ば以前あるいは以後に起こった重要な立地変化の事例についても、特に必要と認めた場合には分析対象とする。

本来、望ましいのは、明治期以来現在に至るまでの期間を対象とする、本社機能担当諸部門の立地変化の時系列的分析を行うことであろう。しかしながら、第二次大戦以前に関する分析は、利用可能な資料の制約から、現実には極めて

困難である。一方、第二次大戦後については、有価証券報告書やダイヤモンド社の発行する『ダイヤモンド 会社職員録』あるいは社史、新聞等により、いくつかの大企業について職能部門レベルでの立地変化の時系列的分析が可能である。その場合、分析結果の一般的妥当性を問うには数が少ないものの、詳細な分析が可能であり、企業間比較等を行うことにより有用な情報が得られる。筆者がすでに事例研究を行った雪印乳業や神戸製鋼所はその一部であるが、他の企業についての時系列的分析は別稿に期する。1990年代に入って、ようやく上場企業のほぼ全数について本社機能立地の職能部門レベルでの分析が可能になったが、これは90年代前半から、ダイヤモンド社が『ダイヤモンド 全上場会社 組織図要覧』⁴を発行するようになったことによる。また、分析対象諸企業にインタビューを行う際にも、昔の諸事情よりも最近の諸事情についての情報の方がはるかに得やすい。

(4) 地域区分

本稿では基本的には都道府県レベルの地域区分を用いるが、特に以下の場合には、都道府県レベルの地域区分ではなく、より広域的な地域区分を用いる。

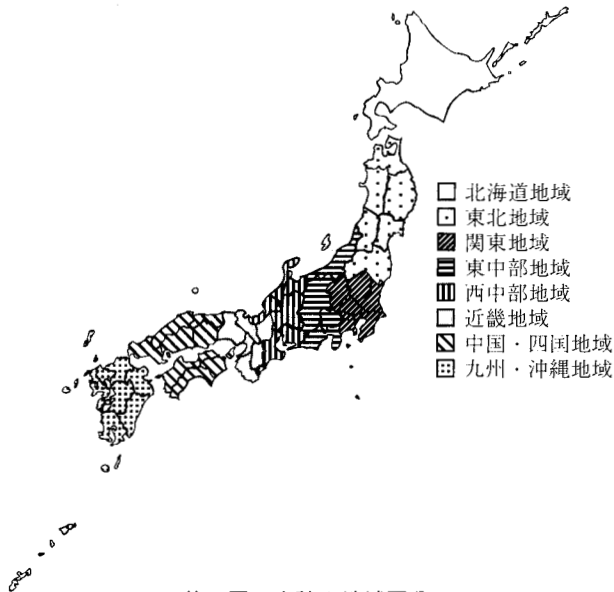
まず第一に、分析対象諸企業が1995年以前に行なった本社機能移転のうち、分析対象とすべきものの移転距離の下限を特定する場合である。筆者は従来より、本社機能担当諸部門の立地メカニズムを分析するための有効な方法の一つとして、本社機能移転のプロセスにおける各部門間の移転時期のズレとその背景（各部門の必要とする自社内外の諸情報源との近接立地の必要性の変化等）の分析を重視してきたが、この方法は、あまりにも移転距離が短い場合には極めて困難である。また、本稿の分析対象諸企業は全て全国規模で事業展開している大企業であり、当該諸企業が行う近隣地域への本社機能移転は、いわば微調整のようなものといえる。よって本稿では、遠隔地域への本社機能移転のみを分析対象として取り上げることとするが、その移転距離の下限を特定するためにより大きな地域区分を用いる必要がある。

そして第二に、分析対象諸企業の持つ諸生産・研究開発拠点の空間的分布範囲を地域数で表現する場合である。この場合、分布範囲の概要が表現できれば十分なのだが、都道府県レベルの地域区分を用いると、地域数が全部で47と多

すぎることや、各地域の面積、形状、位置関係の多様性のために、客観的にみて誰もが納得可能な表現が困難である。このため、より大きな地域区分を用いて表現を単純化した方がよい。

上記の二つの場合に用いる地域区分は、必ずしも同じものである必要はないのだが、通産省が『全国工場通覧』⁵ で用いている7地域区分（北海道、東北、関東、中部、近畿、中国・四国、九州・沖縄）が、上記二つの場合の両方に用いるのに概ね都合がよく、しかも汎用性が高いので、基本的にはこれに準拠することにする。

ただし、本稿では分析の都合上、以上の地域区分に加えて、東日本と西日本という、さらに大きな地域区分も用いるのであるが、その境界線を定めるに当たり、上記の7地域区分のうち、中部地域の取り扱いが問題となる。そこで、中部地域を西中部地域と東中部地域の二つに区分し、その境目を東日本と西日本の境界線とすることで対処する。この西中部地域と東中部地域の区分については、東京からの物理的距離と大阪からの物理的距離がほぼ等しくなるように境目を設定する（第1図「本稿の地域区分」参照）。



第1図 本稿の地域区分

その理由は以下のような事情による。すなわち、わが国諸企業の本社機能担当諸部門は、主として東京または大阪に、本社、本部あるいは支社といった名称の諸事業拠点に内包される形で集中立地しており、とりわけ本稿における分析対象諸企業のような大企業では、さらにこれら2大都市への集中度が高い。それら東京または大阪に本社機能担当諸部門を立地させている諸企業が、中部地域の生産・研究開発拠点や営業拠点などの諸事業拠点を管理・統括する場合に、東京の本社機能担当諸部門の管轄にするか、大阪の本社機能担当諸部門の管轄にするかの地理的境界線は、東京からの物理的距離と大阪からの物理的距離がほぼ等しくなる地点の集合体であると考えられる。本社と、生産・研究開発拠点や営業拠点との間での情報交換は、電話等の通信手段を用いる以外に対面接触を用いるものがある。対面接触による情報交換は、これまでのところ、生産・研究開発拠点の長や営業拠点の長、あるいは本社スタッフが、主に（高速）道路や鉄道等の交通手段を用いて本社と生産・研究開発拠点や営業拠点との間を移動することにより行われるのが一般的である⁹。よって、全国的に諸事業拠点を分散立地させ、かつ東京または大阪に本社機能担当諸部門を立地させている企業が、中部地域に立地する事業拠点の管理を行う場合、当該事業拠点が物理的に大阪より東京に近い場合には、東京に当該事業拠点に対する管理機能担当部門（部署）を設置するのが効率的であり、逆に東京より大阪に近い場合には、大阪に当該部門を設置するのが効率的であると考えられる。もちろん、全国的に自社の諸事業拠点を分散立地させつつ、東京または大阪に加えて、中部地域にも当該地域内の諸事業拠点に対する本社機能担当諸部門ないしこれに準ずる管理間接諸部門を立地させられるほど経営資源に余裕のある企業の場合や、中部地域のみ自社の諸事業拠点を集中立地させている企業の場合には、中部地域内にある、域内諸事業拠点への物理的アクセス条件の良好な場所に、本社機能担当諸部門ないしラインレベルの管理間接諸部門（の一部）を立地させるのが効率的である。

さらに、統計資料の利用可能性も考慮し、本稿では中部地域の東西を県境で区分することとした。すなわち、中部地域を東中部（新潟・長野・山梨・静岡）と西中部（富山・石川・福井・愛知・岐阜・三重）に区分する。ただし、この

区分はあくまで一般的に納得可能であろう一応の目安としてのものであり、実際には企業の業務管轄区域の認識の仕方は企業ごとに異なる点には留意しておく必要がある。

以上により、本稿では上記第一、第二の場合、全国を8地域（北海道、東北、関東、東中部、西中部、近畿、中国・四国、九州・沖縄）に区分する。すなわち、本稿では原則として、当該諸地域間の境界を超えて本社機能が移転した場合のみを分析対象とし、関東地域内など一地域内部での本社機能移転は分析対象外とする。そして、全国を東日本と西日本に区分する場合、当該8地域のうちの北海道、東北、関東、西中部を東日本とし、西中部、近畿、中国・四国、九州・沖縄を西日本とする。なお、後掲の第2表～第12表における、分析対象諸企業の各々の持つ生産・研究開発拠点の空間的分布状況の表現に関しては、空間的分布範囲の広狭を当該地域数を用いて表現し、さらに特定地域への集中立地の度合いが著しく高い場合には当該地域名を挙げている。

第2章 本社機能立地の現状分析（1995～96年現在）

1. 実証的分析に当たっての留意点

第1表には、本稿の分析対象諸企業の本社機能が立地する諸地域（都道府県）の各々が持つ、本社機能立地にとって重要とみられる諸機能・諸特性をまとめ

第1表 諸地域の持つ諸機能・諸特性

機能・ 地域	機能・ 特性	製品販売市場	交通・情報 通信インフラ	中央政府・ 官 公 庁	業 界 団 体	大手金融機関 の本店・母店
東京（関東）	◎	◎	◎	◎	◎	◎
大阪・兵庫	○	○	○	○	○	○
京 都	△	△	△	—	△	△
愛知・静岡	△	△	○	—	△	△
広 島	△	△	△	—	—	△
山 口	—	—	—	—	—	—

凡例：◎…国内最大の集積がある、最も利便性が高い
 ○…比較的大規模な集積がある、比較の利便性が高い
 △…中小規模の集積がある、比較的不便
 —…ほとんど集積がない、不便

た。また、第2表～第12表は、分析対象諸企業の本社機能担当諸部門の立地状況について、本社・本部または登記上の本店が1995～96年の時点で立地する地域（都道府県）別、および（第1章で定義した8地域区分における）異なる地域間での本社機能の全面的移転の経験の有無別等の諸基準を用いて分類したものである。

なお、第2表～第12表を作成するにあたり、分析対象諸部門の各々について、その立地状況の表現方法や、立地指標の選別等に関し、留意した諸点は以下の通りである⁷⁾。

まず、生産管理部門については、企業の組織形態によっては本社機能担当部門とは呼べない場合が多い。例えば職能別組織採用企業の場合には、「生産本部」や「生産管理本部」などの名称を持ち、全社レベルの生産管理関連諸事項を取り扱う本社機能担当部門として本社に設置されていることが多いが、事業部制組織採用企業の場合には、生産管理部門が本社に置かれることは少なく、むしろ個々の事業部ごと、あるいは生産拠点ごとに設置されており、本社機能とは呼べない状況にある場合が多い。また、生産管理部門と生産技術部門との職能区分は企業ごと、時代ごとに異なり、企業によっては生産技術部門が生産管理業務（の一部）を担当していたり、その逆の場合もある⁸⁾。このため、大まかな表示方法ではあるが、第2表～第12表では、生産管理部門が本社機能担当部門として認識可能な場合には、その所在地、および生産・研究開発拠点の

大手商社の 本店・母店	大手シンク タ ン ク	会計・法律・情報システム・人材 派遣・広告その他専門的サービス	研究機関、試作・ 試験サービス	そ の 他
◎	◎	◎	◎	
○	○	○	○	
△	-	△	○	大阪に隣接
△	-	△	○	国土の中央
△	-	-	△	
-	-	-	-	

第2表 類型1：東京（関東）型その1（創業以来東京（関東）1本社制を維持）…

企業名 (株コード番号順)	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)
キリンビール	東京	東京	50.4	東京
味の素	東京	東京	58.7	東京
日本たばこ産業	東京	東京	67.4	東京
原木ナイロン工業	神奈川県海老名市	東京	88.9	神奈川
新王子製紙	東京	東京	41.2	東京
本州製紙	東京	東京	20.6	東京
日本製紙	東京	東京	34.4	東京
三井東圧化学	東京	東京	22.8	東京
昭和電工	東京	東京	23.5	東京
三菱化学	東京	東京	32.8	東京
三菱瓦斯化学	東京	東京	42.1	東京
花王	東京	東京	55.8	東京
三共	東京	東京	60.7	東京
萬有製薬	東京	東京	78.8	東京
大日本インキ化学工業	東京	東京	32.3	東京
富士写真フイルム	神奈川県南足柄市	東京	82.3	東京
コニカ	東京	東京	53.6	東京
ニッセイ	東京	東京	66.9	東京
三菱石油	東京	東京	27.2	東京
コスモ石油	東京	東京	14.7	東京
コシヤパメント	東京	東京	20.4	東京
日本セメント	東京	東京	34.7	東京
住友大阪セメント	東京	東京	35.9	東京
住友日本製鐵	東京	東京	26.7	東京
日本鋼管	東京	東京	23.1	東京
日本軽金属	東京	東京	27.0	東京
三菱マテリアル	東京	東京	28.9	東京
古河電気工業	東京	東京	28.3	東京
トステム	東京	東京	54.4	東京
アトム	神奈川県伊勢原市	神奈川	76.2	神奈川
小森コーポレーション	東京	東京	82.4	東京
日本精工	東京	東京	39.6	東京
日立製作所	東京	東京	37.4	東京
日立芝浦製作所	東京	東京	31.3	東京
富士通	神奈川県川崎市	東京	31.3	東京
富士電気	神奈川県川崎市	東京	22.4	東京
富士通	神奈川県川崎市	東京	26.9	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	32.3	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	29.5	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	48.4	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	76.4	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	49.7	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	28.7	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	15.3	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	47.9	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	23.5	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	28.6	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	31.9	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	51.1	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	56.8	東京
日立	神奈川県川崎市	東京	50.0	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「存注」。

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ない場合のみ記載した。また、全社レベルの生産管理・研究開発拠点立地範囲の項の立地地域数は、立地範囲の東と西の端の地域及びそれらに挟まれて
3. コスモ石油の前身2社のうち大協石油は1939年新潟から東京へ本社機能を移転、丸善石油は1943年に大阪から東京へ本社機能を移転した（大協石油社史編さん委員会編「大協石油40年史」大協石油、1980年、pp. 年版より）。
4. ジャパンエナジーの前身2社のうち日本鉱業の本社は1912-20年（当時の社名は久原鉱業）は大阪、その編「日本鉱業株式会社50年史」日本鉱業、1957年、p. 57ほか、及び東洋経済新報社「日本会社史総覧」東
5. 住友大阪セメントの前身2社のうち住友セメントは1908年に横浜から東京へ本社機能を移転した。他方、「住友セメント八十年史」住友セメント、1987年、pp. 21-26ほか、及び「会社年鑑」各年版より）。
6. 新日本製鐵の前身2社のうち八幡製鐵は1972年の富士製鐵（本社東京）との合併で生産管理部門や労務部80年史」新日本製鐵株式会社八幡製鐵所、1980年、総合史p. 460、部門史上巻p. 467、同下巻p. 497ほかより）。
7. 三菱重工業の前身3社のうち日本重工業は1950年の発足以来実質的に神戸・東京へ本社制であったが、
8. 石川島播磨重工業の前身2社のうち播磨造船所は合併による石川島播磨重工業設立（1960年）の直前（1957史編纂室編「播磨造船所50年史」播磨造船所、1960年、pp. 212-221ほかより）。
9. 新王子製紙と本州製紙は1996年10月に合併し、三井製紙（本社東京）となった。
10. 三井東圧化学は2001年3月大昭和製紙（本社東京）と経営統合し、共同持ち株会社日本ユニバックホールディ
11. 三井東圧化学は1997年10月に三井石油化学（本社東京）と合併し、三井化学（本社東京）となった。
12. 三井化学は2003年10月末に住友化学工業（第6表参照）と経営統合し、三井住友化学（本社東京）となる
13. 日本石油と三菱石油は1999年4月に合併して日石三菱（本社東京）となった。
14. 日本セメントは1998年10月に秩父小野田（本社東京）と合併して太平洋セメント（本社東京）となった。
15. 日本セメントは1998年10月に秩父小野田（本社東京）と合併して太平洋セメント（本社東京）となった。
16. 日本鋼管と山崎製鉄（第7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
17. トステムとイナックス（第9表参照）は2001年10月に経営統合し、共同持ち株会社INAXトステム・ホー

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	東京	8
東京	東京	東京(生産技術本部)	6(営業含んで8, 関東に集中)
東京	東京	東京	8
神奈川	神奈川	神奈川	1(関東のみ)
東京	東京	東京(生産技術部)	8
東京	東京	東京	8
東京	東京	東京(生産技術部)	8
東京	東京	東京(生産技術部)	3(関東に集中)
東京	東京	東京	6
東京	東京	東京(生産技術部門)	5
東京	東京	東京	7
東京	東京	東京	5(関東に集中)
東京	東京	東京	3(関東に集中)
東京	東京	東京	8
東京	東京	東京	2(関東に集中)
東京	東京	東京	4(実質1, 関東に集中)
東京	東京	東京(生産技術部)	2(関東に集中)
東京	東京	東京	5(営業含んで8)
東京	東京	東京	5(営業含んで8)
東京	東京	東京	6(営業含んで8)
東京	東京	東京	8
東京	東京	東京	7
東京	東京	東京	8
東京	東京	東京	5
東京	東京	東京	8(実質6)
東京	東京	東京	7
東京	東京	東京	6(関東に集中)
東京	東京	東京	6(関東に集中)
神奈川	神奈川	神奈川	4(営業含んで5)
東京	東京	東京	1(関東に集中)
東京	東京	東京	5(関東に集中)
東京	東京	東京(生産技術部)	5(関東に集中)
東京	東京	東京(生産技術推進部)	6(関東に集中)
東京	東京	東京	4(東日本に集中)
東京	東京	東京	1(関東のみ)
東京	東京	神奈川	5(関東に集中)
東京	東京	東京	2(関東に集中)
東京	東京	東京	2(関東に集中)
東京	東京	東京	2(関東に集中)
東京	東京	東京	1(関東に集中)
東京	東京	東京	6
東京	東京	東京	6
東京	東京	東京	7
東京	東京	東京・神奈川	3(関東に集中)
東京	東京	東京(生産技術本部)	7(実質5)
東京	東京	群馬・東京	3(関東に集中)
東京	東京	東京(生産技術本部)	2(関東に集中)
東京	東京	東京	4(関東に集中)
東京	東京	東京	4(営業含んで7, 関東に集中)

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。神)から東京へ、1954年に東京から大阪へ本社機能を移転し、さらに合併によるコスモ石油設立(1986年)直前に大30-35ほか、及び九産石油社史編集委員会編『躍進の25年』九産石油、1958年、pp. 105-106ほか、及び『会社年鑑』各

他の時期は東京に置かれた。他方、共同石油の本社は従来より東京であった(日本鉱業株式会社五十周年史編集委員会洋経済新報社、1995年、p. 615ほかより)。

大阪セメントの本社は合併による住友大阪セメント設立(1994年)まで大阪だった(住友セメント社史編集委員会編門を福岡県八幡に、他の本社機能担当諸部門を東京に置いていた(八幡製鐵所史編さん実行委員会編『八幡製鐵所1958年に本社機能を東京へ一本化した。他の2社の本社は発足時より東京(本文・脚注参照)年)に兵庫県川上から東京へ本社機能を移転した。なお、石川島播磨重工業の本社は従来より東京(播磨造船所50年

ング(本社東京)を設立した。

予定である(日本経済新聞2001年4月20日付朝刊より)。

付朝刊より)。

ルディンクス(本社東京)を設立する予定である(日本経済新聞2001年5月23日付朝刊より)。

第3表 類型2：東京（関東）型その2（戦時統制期以前に東京へ全面移転）…

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)
サッポロビール	東京・札幌市	東 京	16.7	東 京
アサヒビール	東京	東 京	25.2	東 京
日本石油	東京	東 京	24.6	東 京
旭硝子	東京	東 京	59.0	東 京
三菱電機	東京	東 京	25.5	東 京

資料：ダイヤモンド社『ダイヤモンド会社職員録（全上場会社版）』、同『ダイヤモンド全上場会社組織図要覧』、大注：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

第4表 類型3：東京（関東）型その3（戦時統制期～1949年に東京へ全面移転）…

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)
三菱レイヨン	東京	東京(繊維は大阪)	39.2	東 京
山之内製薬	東京	東 京	60.6	東 京
ブリヂストン	東京	東 京	60.2	東 京
住友金属鉱山	東京	東 京	41.5	東 京
小松製作所	東京	東 京	58.0	東 京

資料：ダイヤモンド社『ダイヤモンド会社職員録（全上場会社版）』、同『ダイヤモンド全上場会社組織図要覧』、大注：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

第5表 類型4：東京（関東）型その4（1950年以後に東京へ全面移転）…1995～

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)
日新製鋼	東京	東 京	40.5	東 京
三井造船	東京	東 京	17.5	東 京
本田技研工業	東京	東 京	53.2	東 京

資料：ダイヤモンド社『ダイヤモンド会社職員録（全上場会社版）』、同『ダイヤモンド全上場会社組織図要覧』、大注：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. 合併による日新製鋼設立（1959年）の直前の前身2社のうち日本鉄板の社は東京、日亜製鋼の社は大阪
5. 三井造船の本社機能は従来東京にあったが、1945年東京・岡山県玉野の2本社制を採用、1946年岡山県玉

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	東京	8 (札幌から本社移転)
東京	東京	東京	8 (大阪から本社移転)
東京	東京	東京	2 (営業含んで8, 新潟から本社移転)
東京	東京	東京	6 (関東に集中, 大阪から本社移転)
東京	東京	東京	7 (愛知から本社移転)

蔵省印刷局『有価証券報告書総覧』, 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。

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	東京	3 (西日本に集中, 大阪から本社移転)
東京	東京	東京	2 (関東に集中, 大阪から本社移転)
東京	東京	東京	6 (福岡から本社移転)
東京	東京	東京(生産技術部)	8 (大阪から本社移転)
東京	東京	東京	4 (石川から本社移転)

蔵省印刷局『有価証券報告書総覧』, 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。

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	東京(生産技術部)	5 (中国に集中, 大阪から本社移転)
東京	東京	東京	6 (中国・四国に集中, 岡山から本社移転)
東京	東京	東京	6 (静岡から本社移転)

蔵省印刷局『有価証券報告書総覧』, 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。だ。ただし日本鉄板の社は1953年に大阪から東京へ移転している(本文・脚注参照)。野へ集約, 1952年再び東京・岡山県玉野の2本社制採用の後, 1965年東京に集約された(本文・脚注参照)。

立地範囲や当該諸拠点の集中的立地地域を表示することとした。また、生産管理部門が本社機能担当部門として認識不可能な場合で、かつ生産技術部門が本社機能担当部門として認識可能な場合には、後者の所在地を表示した⁹。さらに両部門ともに本社機能担当部門として認識不可能な場合には、生産・研究開発拠点の立地範囲および当該諸拠点の集中的立地地域のみを表示することとした。ただし、生産・研究開発拠点の立地範囲および当該諸拠点の集中的立地地域の特定のための指標としては、当該諸拠点ごとに異なる規模や戦略的重要性をより正確に把握するため、地域別の当該拠点数ではなく、地域別の生産・研究開発担当従業員数をを用いた¹⁰。

なお、一般に、製造業企業においては生産・研究開発拠点の従業員が大半で、営業拠点や本社の従業員が少ないため、地域別の生産・研究開発担当従業員数は、従業員を主要な情報源とする人事・労務部門の立地場所を決める大まかな指標としても利用可能である¹¹。

次に、営業管理部門についても、企業の組織形態によっては本社機能担当部門とは呼べない場合が多い。例えば職能別組織採用企業の場合には、「営業本部」や「営業管理本部」などの名称を持ち、本社レベルの営業管理関連諸事項を取り扱う本社機能担当部門としての営業管理部門が存在する 경우가多いが、事業部制組織採用企業の場合には、各事業部ごとに事業部レベルの営業管理部門が設置されており、本社レベルの営業管理部門が存在しない場合が多い。ただし、本稿の分析対象諸企業の場合、それら事業部営業管理部門の実際の立地場所は、東京あるいは大阪といった主要市場地域内、あるいは当該企業の本社所在地など極めて限定されており、複数の事業部営業管理部門が同一の地域内に集中立地していることが多い。よって、事業部営業管理部門の集中立地地域を本社機能担当部門としての営業管理部門の所在地と同等とみなすことが可能である。

さらに、資金・経理部門については、その立地場所を規定するとみられる指標として、自己資本比率を採用した。その理由は以下の通りである。自己資本比率は、安全性すなわち負債返済の確実性を示す指標である。わが国では、一般に金融機関は融資審査において審査対象企業の安全性を特に重視することか

ら、自己資本比率がある閾値より小さい企業は、金融機関との融資折衝において弱い立場にあり、金融機関との（対面接触を用いた）密接な情報交換のために、資金調達を担当する資金部門を金融機関の店舗に近接立地させる必要がある。なお、企業の主な資金調達手段としては、金融機関借入のほか資本市場における株式や社債、CPの発行による資金調達があるが、自己資本比率は社債やCPの格付けの際の重要指標でもあることから、自己資本比率が低い企業は社債やCPの発行は困難である。またこのような企業の株式を好んで購入・保有する投資家は少ないと考えられ、結局、金融機関からの借入金、あるいは機関投資家としての金融機関による社債や株式の購入（引受）に依存せざるを得なくなるのである。

最後に、総合企画部門の立地については、基本的には営業管理部門や生産管理部門（あるいは事業部企画管理部門）、人事・労務部門、そして資金・経理部門その他のうち、自社内外の経営環境の変化に対応して、その時々で最も戦略的重要性の大きい部門、すなわち密接な情報交換の必要性の大きい部門に、強く牽引されたり、あるいは当該部門と相互に強く牽引し合ったりすると考えられる。すなわち、総合企画部門は、例えば製品販売市場の変動性の増大への対応が戦略的に重要な場合には営業管理部門と、資金調達が戦略的に重要な場合には資金部門と、あるいは新製品の企画・開発が戦略的に重要な場合には営業管理部門（または市場調査部門）や生産管理部門（または製品開発部門）などと、強く牽引し合い、場合によっては自部門の本体¹²や出先機関を当該諸部門に近接立地させたり、逆に当該諸部門の本体や出先機関を自部門に近接立地させたりすると考えられる。総合企画部門と他の諸部門との密接な情報交換の戦略的重要性（とその時系列的変化）は、企業ごとに大きく異なり、しかも数量的表現が困難であるため、第2表～第12表には指標として表示していないが、後述するように業種レベルあるいは企業グループのレベルでみると、いくつかの業種・企業グループに属する諸企業において、当該業種・企業グループに共通の経営戦略の特性に強い影響を受けているとみられる、総合企画部門と自社内外の諸部門・諸機関等との立地関係の類型を観察することができる。

2. 立地地域による類型化

第1表および第2表～第12表により、本稿の分析対象諸部門の立地状況と、個々の地域（または当該地域内の都市（群））の持つ機能的諸特徴との間に、密接な関係があることがわかる。よって、以下ではこの点に注意しながら、地域別に本社機能立地の特徴を類型化しつつ、分析対象諸部門の立地メカニズムについて分析を行なう。

(1) 東京（関東）型（63社）¹³

① 概観

分析対象諸企業100社のうち、1995～96年現在において、東京ないし関東地域に本社機能、とりわけ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）の本体を集中立地させている諸企業は、第2表～第5表に示すように63社ある。当該諸企業の主たる営業管理部門は全て東京に立地しており、このことが中核的本社機能担当諸部門の東京への立地の大きな理由の一つであるとみることは可能である。他方、当該諸企業の自己資本比率や生産・研究開発拠点の分布範囲などは、企業によって様々であり、共通の特徴的傾向はほとんどみられず、むしろその多様性が特徴ともいえる。

しかしながら、再度、分析対象諸企業100社全てに関し、生産・研究開発拠点の分布範囲と中核的本社機能担当諸部門の立地との関係に注目すると、生産・研究開発拠点を広域ないし全国展開（7～8地域の範囲）している諸企業は、ほぼ全て東京に中核的本社機能担当諸部門の本体を集中立地させていることがわかる。

すなわち、分析対象諸企業100社のうち、5～6地域程度かそれより狭い地域的範囲内に生産・研究開発拠点¹⁴が分布している諸企業は、当該地域的範囲内の特定の地域（東京、大阪、兵庫、京都、愛知、静岡、広島など）内の都市に全ての中核的本社機能担当諸部門の本体を集中立地させていたり、一部の中核的本社機能担当諸部門の本体を東京に立地させているなど、多様であるのに対し、より広い範囲（7地域以上）に生産・研究開発拠点が分散立地している諸企業¹⁵は、京セラ（本社京都市…京都型）とイナックス（本社愛知県常滑市…

愛知型)の2社を除いて、みな東京に全ての中核的本社機能担当諸部門の本体を集中立地させているのである。さらに、生産・研究開発拠点の立地範囲が7地域以上の諸企業は、全社レベルの生産管理部門(または生産技術部門)を持つことが多く、しかも当該部門を東京に設置していることが多い。なお、京セラとイナックスの2社は、共に生産・研究開発拠点を全国展開(8地域の範囲)しているにもかかわらず、中核的本社機能担当諸部門(京セラの場合は全社レベルの生産技術部門も)の本体を東京以外の地方都市に集中立地させており、一見、例外的・非合理的に見える。しかしこれら2社の場合、生産・研究開発担当従業員の地域的分布状況を尺度としてみれば、その極端な局地的集中を見出すことができる。すなわち、京セラは西日本地域に全生産・研究開発担当従業員数の8割が集中し、しかもその大半は九州地域と近畿地域に集中している。またイナックスも、西日本地域に全生産・研究開発担当従業員数の約7割が集中し、しかもその大半は西中部地域に集中しているのである¹⁶。よってこれら2社の中核的本社機能担当諸部門の立地は、生産・研究担当従業員が圧倒的に集中する地域内に立地しているという点において、十分な経済合理性を備えているといえる¹⁷。

以上より、生産・研究開発拠点(生産・研究開発担当従業員)の分布範囲と、中核的本社機能担当諸部門や全社レベルの生産管理部門(生産技術部門)の立地との関係に関し、前者に極端な局地的集中がある場合を除き、5~6地域の分布範囲が、東京への中核的本社機能担当諸部門や全社レベルの生産管理部門(生産技術部門)の立地の必要性の有無または大小の、境目あるいは閾値であることがわかる。これは広域ないし全国的に分散立地する諸事業拠点、とりわけ生産・研究開発拠点を、効率的にコントロールするための交通・情報通信インフラが、東京に最もよく整備されていることと大いに関係があると思われる。

② 企業グループ型本社機能立地形態

ただし、生産・研究開発拠点(生産・研究開発担当従業員)の分布状況との関係では説明不可能な、中核的本社機能担当諸部門の立地パターンを示す企業もある。三菱レイヨンには、生産・研究開発拠点の分布範囲は西日本、しかも中国・四国から西中部までの3地域に限られており、その面では西日本最大の都

市で当社の中核的事業の一つである繊維の主要市場でもある大阪がその本社機能の最適立地場所であるにもかかわらず、中核的本社機能担当諸部門を東京に集中立地させている。実は当社の本社はかつて、大阪に立地していたが、戦時統制期の政府による行政指導（後述）により、1942年、従来から資本提携関係にあった三菱系企業（日本化成工業…現三菱化学）と合併、これを契機に東京へ本社移転したのである¹⁸。戦後、当社はGHQの指令による企業分割で50年に合併前の形に戻ったが、その後も95年現在に至るまで東京に中核的本社機能担当諸部門を集中立地させ続けている¹⁹。

三菱系企業の地方から東京への本社移転の例は他にもある。三菱電機は1921年1月に三菱造船（現三菱重工業）の電機製作所（兵庫県神戸市）を継承し創立したが、設立当初は名古屋に一大生産基地を建設しようとする当時の気運に着目し、名古屋市に本社を置いていた。しかし、翌22年1月には、三菱グループの持ち株会社であった三菱合資との連絡を密にする必要から、本店を東京（東京市三菱本館）に移転した²⁰。

さらに三菱重工業についても、敗戦後の1950年1月に旧三菱重工業が過度経済力集中排除法の適用を受け、分割されて新たに発足した3社（中日本重工業、西日本重工業、東日本重工業）の本社機能立地の変化は、いずれも本社機能の立地メカニズムを考える上で、興味深い。

中日本重工業（1952年5月より新三菱重工業に改称）の、発足当初の本社所在地は神戸市であったが、実質は管理部門（総務、勤労、経理、企画など）及び営業部門の一部（船舶部）は神戸に、他方、営業部門の残りの一部、すなわち機械・車両・自動車・機器の各部分は東京に置かれるという、神戸・東京2本社制であった。これは、主力の神戸造船所のある近畿地域を中心として中国地域から中部地域にかけて分散立地していた当時の各事業所の分布状態や、製品の市場関係、そして金融面ではドッジ・ライン下の逼迫した資金事情を関西財界の援助によって打開することを意図したなどの事情が考慮されたためである。しかしその後、製品機種の多様化、生産量の増大、そして競争の激化に伴って、生産と営業を一貫する管理方策としての製品別事業部制的な経営管理が行われるようになったことや、政府官庁関係との交渉が多くなったこと、そして需要

先である企業の本社が東京へ集中するなどの傾向が著しくなってきたことにより、管理部門を神戸に置き、営業部門の中心を東京に置くという地域的分散の形は不合理なものとなり、また本社を神戸に置くべき事情がだんだん薄れてきたため、58年4月に本社の東京への移転が行われることになった。そしてその際の新たな本社所在地はやはり他の三菱系諸企業の本社が集中立地する千代田区丸の内であった²¹。

西日本重工業（1952年5月より三菱造船に改称）は、生産拠点が全て広島以西の西日本地域に立地していたにもかかわらず、発足当初から本社は東京に設置されていた。その主な理由は2つある。すなわち、第一に営業面に関し、当社の事業活動の大半は造船とその関連分野であり、当時の主力市場は東京であった。そして第二に金融面に関し、生産拠点の立地する広島以西には、巨額の資金需要を満たす金融機関がなく、この面からも東京に本社を置くことが必要だったのである。もちろん、各生産拠点の運営の面からは、本社と生産拠点が遠く離れていることは不利であったが、営業面と金融面の利益には代え難かった。このため、生産拠点の長には大幅な権限を付与された取締役をあて、自律性を高めていた²²。営業面および金融面におけるこのような事情は、後述の山口型の諸企業（東ソー、宇部興産）の山口から東京への本社機能移転にも該当するといえる。なお、当社の発足当初の本社所在地は丸の内ではなく日本橋であった。これは当時、丸の内の三菱本館が占領軍に接収されていたという特殊事情によっている²³が、もし仮にそのような特殊事情がなかったならば、当社の本社は発足当初から他の三菱系諸企業の本社とともに丸の内に置かれていた可能性が極めて高い。

東日本重工業（1952年5月より三菱日本重工業に改称）についても、発足当初の本社所在地は、西日本重工業と同様に、東京の日本橋であった。当社が本社所在地として東京を選択したのは、生産拠点が横浜、川崎、東京など南関東地域に集中立地していたことや、主要な製品販売市場が東京であったことなど²⁴を考慮すれば、ごく自然なことであったといえる。

その後、三菱日本重工業（旧東日本重工業）と三菱造船（旧西日本重工業）の両社はともに1956年7月、丸の内の三菱本館に本社を移転²⁵、その2年後の

58年4月には新三菱重工業（旧中日本重工業）の本社が丸の内に集約され²⁶、最終的には64年6月の3社合併により三菱重工業が新発足し、その本社所在地はやはり丸の内となった。

現在でも、三菱グループ諸企業の多くは東京都内の局地的地域（丸の内とその近隣）内に本社を集中立地させており、俗に三菱村と呼ばれる地域を形成している。その他の企業グループにおいても、三菱村ほど極端な集中立地ではないが、やはり東京都内の局地的地域（千代田区、中央区、港区等）内にグループ諸企業の本社機能の大半を集中立地させているものが少なくない²⁷。このように、あたかも自社の事業拠点配置や人員配置等の観点からみた本社機能の最適立地場所を無視するような形で、自社の本社機能を所属企業グループの中核的諸企業の本社機能に近接立地させるという立地形態は、企業グループ型²⁸として分類することが可能である。このような立地形態は、東京だけでなく、後述の大阪における住友グループ諸企業にも特徴的にみられる。

③ 地方から東京への全面的移転

またこれら63社の中には関東地域以外の地域内で創業し、その後東京へ本社機能を全面的に移転したものが13社含まれている（第3表～第5表参照）。それら移転経験諸企業は本社機能移転の時期や移転理由等の特徴から、いくつかの分類が可能であるが、以下ではごくおおまかに、第二次大戦における戦時統制期以前、戦時統制期および終戦直後、そして1950年の朝鮮戦争勃発以降の3つの時期区分に分類して説明する²⁹。

A. 戦時統制期以前

第一に、戦時統制期以前に東京へ全面移転したもの（5社…サッポロビール（1906年）、アサヒビール（1906年）、日本石油（1914年）、旭硝子（1917年）、三菱電機（1922年））の移転理由には、以下のようなものがある。

a. 同業者間の過当競争回避のための合併によるもの（2社…サッポロビール、アサヒビール）

これら2社については、1906年、札幌麦酒（現サッポロビール、合併前の本社は札幌）、日本麦酒（現サッポロビール、合併前の本社は東京）、大阪麦酒（現アサヒビール、合併前の本社は大阪）の3社が過当競争の回避のため合併

し、大日本麦酒が成立した際に、本店を旧日本麦酒の本店所在地（東京）に設置した。大日本麦酒は第2次大戦後、サッポロビールとアサヒビールに分割されたが、両社ともに、本社機能を東京に維持している。なお、この合併は政府の斡旋によるものでもあったが、その意図は、ビール産業の安定的発展による税源の確保や、合同による国際競争力の強化などにあったとされている³⁰。

b. 主に事業規模の空間的拡大への対処を目的とするもの（2社…日本石油、旭硝子）

まず、日本石油については、自社の原油調達網および製品販売網の全国的・国際的拡大、東京における対企業・対官公庁販売の増大、輸入関税問題等での政官界との接触、東京の情報機能の重視などの理由により、1914年に本社機能を新潟から東京へ移転した³¹。

次に、旭硝子については、第1次大戦開始以来、窓ガラスが国内外で販売拡大したため、これらの取引に敏速に呼応し、拡大した事業の運営に便宜なように、1917年12月に本社を尼崎工場内から東京市麹町区永楽長（東京海上ビル、現千代田区丸の内）へ移転、同時に東京出張所を閉鎖しその業務を本社販売部に移管した。他方、本社が東京へ移転することになったので、その直前の17年11月、尼崎工場内に大阪出張所を設置し、関西販売代理店の監督及び関西における市況調査などを担当させることになった³²。

c. 企業グループ本社との密接な連携の必要によるもの（1社…三菱電機）

三菱電機は、前述の通り、三菱合資会社との連絡をより密にする必要から、1922年1月本店を名古屋から東京に移転した³³。

B. 戦時統制期・終戦直後

第二に、戦時統制期および終戦直後に東京へ全面移転したもの（5社…三菱レイヨン（1942年）、山之内製薬（1939～42年）、ブリヂストン（1937年）、住友金属鉱山（1947～48年）、小松製作所（1948～1951年））の移転理由としては、以下のようなものがある。

a. 戦時統制期の合併によるもの（2社…三菱レイヨン、山之内製薬）

まず、三菱レイヨンについては既に述べた通りであるが、ここでは本社移転の経緯を若干詳しく述べる。すなわち、当社では戦時統制強化と軍需化に伴い

官庁・軍部との交渉が多くなり、しかも絶えずこれらの機関と密接な連絡をとる必要があったので、1940年に東京事務所を設置した。しかしその後、政府の行政指導として資本金3000万円未満の会社は単独会社としては存続を許されなくなったことから、42年、従来より資本提携関係にあった三菱系の日本化成工業（現、三菱化学）と合併した。その結果、従来の本社は日本化成工業大阪事務所となり、東京事務所は日本化成工業本店（東京）に吸収された。さらに、44年には、日本化成工業と旭硝子の合併で三菱化成工業（本社東京）が発足した。しかし、50年にはGHQの指令により三菱化成工業は合併前の3社に分割され、旧新興レイヨンは新光レイヨン（本社東京）として再出発（52年に三菱レイヨンに改称）、以来、95年現在に至るまで当社は本社機能を東京に維持し続けている³⁴。

次に、山之内製薬については、戦時統制期当時、いくつもの系列会社をもち、それら系列会社の本店が大阪と東京に分散立地していた。しかし、戦時統制の強化に伴い、情報の入手、申請、諸届その他に関し、中央官庁との接触が頻繁になり、系列各社がそれぞれこれを行うことは不便かつ企業としての結集力を欠き、また管理上も不便であった。そこでこれらを合併して1社とすることになり、まず1939年に系列会社のうちの1社の本店を大阪から東京に移転し、40年には同社の商号を山之内製薬に改称、そして42年に系列会社を合併した³⁵。

b. 主に戦時統制期・終戦直後の政府との情報交換ないし関係強化の必要によるもの（3社…ブリヂストン、住友金属鉱山、小松製作所）

まず、ブリヂストンについては、統制経済強化以前の時点で既に、全国及び海外の市場を対象とするタイヤ事業の本拠として久留米（福岡県）は地理的に不適當であるとの認識があり、本社を東京に移す意向が固まっていた。そしてその後、統制経済強化の下、政府機関とのコミュニケーションに都合の良い東京に本拠を置く必要が増大したため、1937年5月、本社を久留米から東京市麴町区内幸町（高千穂ビル…旧東京支店所在地）に移転した³⁶。

次に、住友金属鉱山については、従来、「住友財閥は、その沿革から関西系の財閥として大阪に本拠を置き、連系会社も、その大部分が大阪に本社を置いていた。当社の本社も、このような沿革的な理由と住友本社との関連から、大

阪北浜の住友ビルに設けられていた」³⁷。しかし、戦後の資金調達において、財閥解体により戦前のように住友銀行（本店大阪）一行のみに所要資金の全てを依存できなくなったことが、本社機能の東京への移転の重要な契機になった。また、戦時中の統制経済下においては中央官庁との折衝が重要性を増していたが、戦後には中央官庁以外にGHQとの折衝や同業他社との連絡協調などの必要性も加わった。さらに、全国規模で事業所を分散立地させていた当社にとって、日本の（地理的）中心である東京に本社を置くのが合理的であるなどの認識に立ち、1947年7月から翌48年1月にかけて、大阪から東京への本社機能の実質的な移転を実施した。その後しばらくは本社機能の一部を大阪で分担する形を取ったのち、50年3月には法律上の本店所在地も東京に移し、大阪には支社を設置した³⁸。なお、当社社史には、「二百数十年にわたってつちかった関西の地盤を離れてその本拠を東京へ移すことは、一大決心を要することであった。しかも窮迫した資金事情、住宅難、輸送事情のもとで、社員とその家族を含めた集団移住を行なうことは得策かどうか、大いに問題であった」³⁹ という、一種の立地慣性ともいべき地元地域への執着や、移転のためのコスト等の諸問題に関する叙述もあり、興味深い。

次に、小松製作所については、当社の本社は創立以来石川県小松市にあったが、中央での融資交渉や政府各機関、占領軍総司令部との接触が多くなり、1948年ごろからは東京営業所が事実上会社運営の中心となっていた。それに当社は地方会社色から抜け出す希望を持っていたので、51年8月、東京営業所を本社に改め機構を整備した⁴⁰。

以上、戦時統制期・終戦直後に本社機能移転を実施した5社の諸事情を説明したが、特に注目すべきは、これら5社全ての東京への本社機能移転に、当時の政府が密接に関与していたことであり、本社機能立地に対する当時の政府の影響力の大きさを示唆している⁴¹。

C. 朝鮮戦争勃発以降

第三に、朝鮮戦争勃発（1950年）以降に東京へ全面移転したのものがある（3社…日新製鋼（1959年）、三井造船（1952～66年）、本田技研工業（1952年）。

その移転理由としては、第一に合併を契機に移転したもの（日新製鋼）、第

二に外部環境の変化および自社生産拠点の立地範囲の縮小・拡大に対応するために移転したもの(三井造船), 第三に事業活動の全国展開のため, そして創業地の人脈と金脈の束縛から離れ, 営業活動の全国展開と東京に本店を置く銀行との取引開始のために移転したもの(本田技研工業)がある。このグループは東京に集中する諸種の市場(ヒト・モノ・カネ・技術等)とその動向に関する情報や, 全国規模の交通・情報通信インフラ等を求めての移転という色彩が濃い。

まず, 日新製鋼については, 1959年4月に日本鉄板(本社東京)⁴²が日亜製鋼(本社大阪)を合併し, 日新製鋼として新発足したのであるが, これは, 57年から58年の鍋底景気のなか, 両社の親会社に当たる八幡製鉄(現, 新日本製鉄)の意向に従ったものであった。その目的は, 設備面での相互補完, 多品種生産化と販売基盤の拡充による, 経営基盤の強化と安定化であった。この合併の結果, 当社は東京から山口県徳山に至る広い地域的範囲に分散立地する7つの工場を持つ, 国内最大の平炉メーカーになった。合併後の本社所在地は東京都中央区八丁堀(旧日本鉄板本社)となった⁴³のであるが, この東京への本社機能の集約は, 広域的に分散立地する諸工場を効率的にコントロールするという目的にもなっていたといえる。

次に, 三井造船については, まず当社の起源として, 1937年7月に三井物産造船部が玉造船所として分離独立したのであるが, 商法上の本店としての業務は, 親会社である三井物産から漸次移管されて, 東京事務所(現東京都中央区日本橋室町三井本館)で処理された。その後, 42年1月, 社名を三井造船と変更し, 43年4月に本社を三井本館に設置した⁴⁴が, 44年末頃から本格化した東京空襲により戦局が重大化したため, 45年4月, 臨時措置として造船所のあった玉野市(岡山県)に本社玉野事務所を, 東京に本社東京事務所を設置した。そして本社玉野事務所に本社業務の大部分である人事部, 総務部及び経理部を疎開した。他方, 本社東京事務所には総務課, 会計課及び業務課を残すのみとして, 特に東京で処理を必要とする本社業務, 並びに京浜地方の業務を管掌した。終戦後, 海外の工場を閉鎖し玉野1工場の集約経営となったため, 46年7月に本社を玉野に移転したが, 本社東京事務所は商法上の本店として引き続き運営されて, 総務課, 業務課及び会計課で構成された。しかしその後,

東京中心の営業活動の必要性の増大により、東京事務所を52年3月廃止し、同年4月、東京に本社機構を設置した。そして従来、玉野造船所で処理されていた総務・業務・経理のうち、販売・金融の主体を東京に移した結果、前述の東京事務所が本社となった。その後、本社業務はさらに拡張・強化されていったが、62年5月に千葉工場が建設され、同年10月に日本開発機製造を合併するなど、従来の1社1工場から大きく脱皮したため、66年までに企業活動の中核は全て東京の本社に移転することになった⁴⁵。すなわち、当社の場合、東京における営業・販売及び金融活動の必要性と、広域分散立地化した諸生産拠点の効率的なコントロールの必要性等により、地方に立地する主力工場から、国内最大の製品販売市場・金融市場があり、また全国レベルの交通・情報通信インフラの整備されている東京に、本社機能に移転集約したのである。

さらに、本田技研工業については、従来、浜松（静岡県）に本社を置いていたが、東京を中心に関東、甲信越、東北方面に代理店網を整備し販売力をつけるため、1950年3月に東京駅近くの中央区横町に東京営業所を開設した。創業経営者の本田宗一郎と藤沢武夫は、東京に本社を移転する計画だったが、何人かの取締役と取引銀行が東京進出に反対して営業所開設の資金を出し渋っていたため、52年4月、自費をはたいて東京へ進出、先の東京営業所所在地に本社を移転した。そして浜松地方の人脈と金脈から脱出し、営業活動の全国展開と東京に本店を置く銀行との取引を開始した⁴⁶。

なお、これら3つの時期を通じてみた場合、これら13社のうちの8社（サッポロビール、アサヒビール、日本石油、三菱レイヨン、山之内製薬、ブリヂストン、住友金属鉱山、小松製作所）の本社機能の東京への移転に関し、政府の関与あるいは政府との情報交換の必要性が移転の主な理由・契機の一つとして挙げられている点は重要である。また、6社（サッポロビール、アサヒビール、三菱レイヨン、山之内製薬、日新製鋼、三井造船）において⁴⁷、同業他社との合併に伴い、当該諸企業の本社機能の東京への移転・集約が起こったことにも注意すべきであろう。すなわち、合併に伴う事業規模の（空間的）拡大が、本社機能の東京への移転・集約を促進することを示唆している。

（以下、次号、次々号へ続く）

注

- 1) 後述するように、本稿では実証分析の都合上、基本的な地域区分を都道府県単位としているが、実際には地域の持つ、本社機能立地にとって重要な種々の機能的特徴の大半は、当該地域内の特定の都市（群）に集中しており、本社機能担当諸部門の大半も当該都市（群）に集中立地している。よって、本稿における地域の持つ諸機能とは、当該地域内の特定の都市（群）の持つ諸機能とほぼ同義である。なお、本稿のタイトルには都市機能という用語を用いているが、これは上述の事情に加え、地域機能という用語が一般的でないためでもある。
- 2) 筆者がこれまでに行なってきた、本社機能の定義や立地メカニズム等に関する、従来の諸研究文献のサーベイ、および理論的・実証的分析の詳細については、以下を参照されたい。①田中康一「本社機能の定義に関する一考察－本社機能立地分析を行うにあたって－」『高知論叢』第64・65合併号、1999年、pp. 35－64、②田中康一「企業の成長と本社機能立地－雪印乳業の本社機能移転の事例より－」『人文地理』第47巻第5号、1995年、pp. 1－22、③田中康一「企業の立地と金融の地域構造－雪印乳業の事例より－」『経済地理学年報』第42巻第1号、1996年、pp. 20－43、④田中康一「経営環境の変化と本社機能立地－（株）神戸製鋼所の事例より－」『経済学研究』第63巻第3号、1996年、pp. 45－72。⑤田中康一「企業本社機能の立地メカニズムに関する一考察－理論的分析－」『高知論叢』第69号、2000年、pp. 1－48。これらのうち、本社機能の定義については①を、本社機能立地に関する個別企業のケーススタディについては②、③、④を、そして本社機能立地に関する諸仮説の抽出と整理については⑤を参照されたい。なお、本稿の分析は主に⑤において抽出・整理した本社機能立地に関する諸仮説に基づいており、その意味では本稿の目的は当該諸仮説の一般的妥当性の有無を実証的に検証することでもある。
- 3) 本社機能担当諸部門にとっての外部情報源の主なものは製品販売市場や政府・自治体、業界団体などである。また、内部情報源の主なものは、自社内部の現業部門（製造・販売部門とその設備・人員）及び自部門以外の本社機能担当諸部門、及び役員などである。なお、外部情報および内部情報に関する筆者の諸見解については、田中、前掲論文、2000年を参照されたい。
- 4) 1999年版より名称が『ダイヤモンド 組織図・事業所便覧』に変更された。
- 5) 通産省編『全国工場通覧』日刊工業新聞社、各年版。
- 6) なお、わが国では一般に生産・研究開発拠点は（高速）道路近隣に立地することが多く、営業拠点は鉄道駅近隣に立地することが多い。しかも東京や大阪から近隣かつ陸続きの中部地域内の諸事業所への交通アクセス手段としての航空機の利用は一般的ではない。このため、本社と、中部地域の生産・研究開発拠点や営業拠点との間での対面接触を用いた情報交換は、生産・研究開発拠点との間では主に（高速）

- 道路を利用し、営業拠点との間では主に鉄道を利用するとみられる（もちろん、鉄道と（高速）道路の混合利用もありうる）。
- 7) 詳細については田中，前掲論文，2000年を参照されたい。
 - 8) 例えば東レでは生産技術部への生産総務部の統合（1964年2月）や生産技術部の生産管理部への改称（1964年8月），さらに生産管理部と技術開発部の統合による新しい生産管理部の発足（1969年3月）など，幾多の変遷があった（東レ社史編纂委員会編『東レ50年史』東レ，1977年，p. 317）。
 - 9) ただし，研究開発部門としての色彩の濃い生産技術部門は除外した。
 - 10) 生産担当従業員と研究開発担当従業員の区別をしないのは，本稿でその資料として用いている『有価証券報告書総覧』の「設備の状況」の項において，両者を明確に区分していない場合が多いためである。
 - 11) ただし，本稿の分析対象諸企業のうち，日本石油など石油元売り業諸企業に関しては，従業員の大半が営業拠点にいるため，当該諸企業の人事・労務部門の最適な立地場所を検討する際には，地域別生産・研究開発担当従業員数だけでなく，地域別営業担当従業員数をも加えて分析する必要がある。
 - 12) 本稿では原則として，部門の本体を当該部門の長または企画担当部署とし，部門の本体の所在地とその移転を，当該部門の長の駐在地または企画担当部署の所在地とその変動により特定している。
 - 13) 本稿の分析対象諸企業の本社機能担当諸部門の1995～96年現在の立地状況に関し，関東地域においては，東京都とその他の関東地域内諸県との間で本社機能の空間的分業を行なっている企業が散見されるが，両都県は極めて近接しているため，本稿の分析上はほぼ一体のものともなすことができる。また，関東地域以外の諸地域では当該地域内諸府県間で本社機能の空間的分業を行なっている事例はみられない。このことに鑑み，本稿では関東地域内に本社機能担当諸部門を集中立地させるという立地形態を特に東京（関東）型とした。
 - 14) ただし，日本石油など石油元売り業諸企業のように，従業員の大半が営業担当従業員である企業の場合には，営業拠点を含めて考えている。
 - 15) 業種的には食品・製紙・セメントなど，主に製品の消費地への輸送上の諸理由（製品の鮮度が販売に強い影響を与えたり，製品の単位重量当たり利益が小さいなど）により，分散立地する諸生産拠点の大半ではほぼ同一の製品の製造を行なうものが多い。
 - 16) 各社の地域別生産・研究開発担当従業員数は，『有価証券報告書総覧（1996年3月期またはその直近期）』の「設備の状況」の項の事業所別従業員数をもとに算出した。
 - 17) なお，これら2社については，自己資本比率が極めて高いこと，すなわち外部資金調達必要性が小さく，資金・経理部門が金融機関の店舗や資本市場に近接立地する必要性が小さいことや，創業地でもある地元地域への愛着等も，中核の本社機

能担当諸部門の立地にとって重要であるとみられる。

- 18) 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. 140-145。
- 19) ただし、1961-62年には、当時の中核的事業であった繊維事業部門の本拠を東京から大阪に移転（三菱レイヨン、前掲書、pp. 438-440）、95年現在も大阪に維持しており、これは上記の自社生産・研究開発拠点及び製品販売市場の地域的分布状況に適合している。なお当社は近年、樹脂など非繊維の多角化事業部門の本拠が東京に集中立地し、全売上高の半分以上（95年度では53%）が非繊維事業で占められるようになってきており（日本経済新聞社『会社年鑑』1996年版より）、その側面から当社の中核の本社機能担当諸部門の東京への集中立地を説明することが可能になってきている。
- 20) 三菱電機社史編纂室編『三菱電機社史 創立60周年』三菱電機、1982年、p. 21、p. 764ほか。
- 21) 三菱重工業編『新三菱重工業株式会社史』三菱重工業、1967年、pp. 29-30、pp. 128-129。
- 22) 三菱重工業編『三菱造船株式会社史』三菱重工業、1967年、pp. 56-57。
- 23) 前掲『三菱造船株式会社史』pp. 56-57。
- 24) 三菱重工業編『三菱日本重工業株式会社史』三菱重工業、1967年、p. 24ほか。
- 25) これは1956（昭和31）年1月にGHQが三菱本社の接収を解除（三菱地所株式会社社史編纂室編『丸ノ内百年の歩み 三菱地所社史 資料・年表・索引』三菱地所株式会社、1993（平成5）年、p. 402）して間もなくのことであった。
- 26) 新三菱重工業はすでに1951年2月に丸の内に中重ビルを完成し、中央区銀座に分散していた東京の各部門を終結させていた（前掲『新三菱重工業株式会社史』pp. 249-250）。
- 27) 例えば三井グループの場合、日本橋、霞ヶ関、新宿とその近隣にグループの主要企業本社が集中立地している。
- 28) 企業グループ型の立地形態をとっている企業を分析する場合、少なくとも、当該企業が企業グループの中核的企業である場合と、その傘下の企業である場合、あるいは企業グループの中核的企業が金融機関や商社である場合と、それら以外の場合など、いくつかの場合分けが可能であろう。
- 29) このほかに有効性があると思われる時期区分には、明治維新・東京遷都期の三井・三菱の京都・大阪から東京への本拠の移転、戦後の高度成長期、低成長期、近年のバブル崩壊以降などがあるが、本稿では紙数の都合から必要最小限にとどめた。より詳細な時期区分による本社機能立地分析は別稿に期する。
- 30) サッポロビール広報部社史編纂室編『サッポロビール120年史』サッポロビール、1996年、pp. 207-217。なお、サッポロビールは1987年、札幌工場の再開発を背景に、発祥地である北海道重視の姿勢を内外に表明するために東京・札幌二本社制

にしたが、実質的な本社機能は東京に維持されている。

- 31) 日本石油・日本石油精製社史編さん室編『日本石油百年史』日本石油, 1988年, pp. 180-181。
- 32) 旭硝子臨時社史編纂室編『社史 旭硝子株式会社』旭硝子, 1967年, pp. 91-92。
- 33) 三菱電機社史編纂室, 前掲書, 1982年, p. 21。
- 34) 三菱レイヨン社史編纂委員会, 前掲書, p. 117, pp. 140-146。
- 35) 山之内製薬50年史編纂委員会編『山之内製薬50年史』山之内製薬, 1975年, pp. 44-45。
- 36) 創立五十周年社史編纂委員会編『ブリヂストンタイヤ五十年史』ブリヂストンタイヤ, 1982年, pp. 81-82。
- 37) 住友金属鉱山編『住友金属鉱山二十年史』住友金属鉱山, 1970年, pp. 33-34。
なお、「住友本社との関連」とは、戦時中から鴻之舞、国富等の、住友本社直轄の鉱山や製錬所の経営委託を受けていたことを指す。また、当時の住友ビルには当社および住友本社だけでなく、住友銀行その他住友連系各社の本社・本店が入居していた（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, p. 222。）。
- 38) 住友金属鉱山, 前掲書, 1970年, pp. 14-15, pp. 34-35。
- 39) 住友金属鉱山, 前掲書, 1970年, pp. 34-35。
- 40) 小松製作所『小松製作所五十年の歩み—略史—』小松製作所, 1971年, p. 94。
- 41) なお、後述の東ソー（山口型）も軍の命令で戦時統制期の1943年に本社を山口から東京に移転し、終戦時の45年に山口に戻した経験がある。
- 42) 当社は1953年10月に関連会社の徳山鉄板（本社山口県徳山）と合併した際に、本社を大阪から東京へ移転した経験がある（日新製鋼社史編纂委員会編『日新製鋼新発足十年史』日新製鋼, 1969年, p. 30ほか。）。
- 43) 日新製鋼社史編纂委員会, 前掲書, 1960年, pp. 75-82。
- 44) この時期までの当社の本社機能立地形態は、三井物産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。
- 45) 三井造船株式会社75年史編纂委員会編『三井造船株式会社75年史』三井造船, 1993年, pp. 693-694。
- 46) 本田技研工業『ホンダの歩み』本田技研工業, 1975年, 日本経済新聞社編『私の履歴書 経済人 第6巻』日本経済新聞社, 1980年, p. 137, 中部博『本田宗一郎伝 世界が俺を待っている。』集英社, 1994年, p. 165-170。なお、本田宗一郎は、東京進出の理由として、「浜松のような田舎では周囲の雑音が多すぎ窒息しそうで自分の持つ個性の発揮は困難だし、新しいデザインの考案も困難だった」（日本経済新聞社, 前掲書, 1980年, p. 137。）とも述懐している。
- 47) これらのほか、第2表に掲げた諸企業のうち、住友大阪セメントや新日本製鐵なども、合併を契機として本社機能が東京に移転・集約された（第2表の注参照）。