

論 説

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 —

田 中 康 一

第1章 はじめに

1. 本稿の目的と方法

筆者の目的は、本社機能担当諸部門をはじめとする企業の管理間接諸部門の立地メカニズムを解明することにある¹。

筆者はすでに、別稿²において、個別企業（雪印乳業（株）、（株）神戸製銅所）の本社機能担当諸部門およびこれに準ずる管理間接諸部門（以下、これらをまとめて本社機能担当諸部門とする）の立地の時系列的变化とその要因について、事例研究を行っている。その結果、当該諸部門の立地メカニズムに関し、次の節で提示する諸仮説を得た。

本稿では、当該諸仮説を再整理した上で、主要な本社機能担当諸部門の各々の立地メカニズムに関し、主に機能面からのさらに詳細な理論的検討を行い、新たな諸仮説を提示するとともに、その一般的妥当性の実証的検証のために有用な考え方や質的・量的指標を抽出する。なお、本稿で提示する諸仮説の一般的妥当性の実証的検証については、別稿に期する。

2. 本社機能の立地メカニズムに関する筆者の仮説

筆者がこれまでの事例研究で得た、本社機能の立地メカニズムに関する諸仮説の概要は、以下の通りである。

本社機能は、様々な種類の管理間接諸部門の複合体である。このことは、本

社機能の立地メカニズムが、各種の管理間接諸部門の各々の持つ諸性質を基礎にしていることを意味する。それら諸性質には管理間接諸部門一般に共通するものと、個々の部門に固有のものがあるので、別々に整理して提示する。

(1) 全部門共通の立地メカニズム

まず、管理間接諸部門一般に基本的に共通するとみられる立地メカニズムについては、次の諸点を挙げることができる。

- ① 各種管理間接諸部門は、異種部門間・同種部門間で相互に牽引し合いながらも、必要に応じて柔軟に空間的分業を行うことができる。
- ② 各種管理間接諸部門が空間的分業を行う際の最も重要な立地要因は、各々の部門がその機能の特性上必要とする経営管理関連情報、特に対面接触により収集・伝達または交換される非定型的な情報である経営管理関連専門情報の発信源（伝達先）の分布状況である。従って各種管理間接諸部門は、各々の必要とする専門情報源（伝達先）へのアクセスを確保するために当該専門情報源（伝達先）指向、あるいは当該専門情報源（伝達先）へのアクセス手段指向の立地形態をとる。もちろん、各種管理間接諸部門の間でも、互いに他部門を自部門が必要とする専門情報源（伝達先）とみなす。
- ③ 各種管理間接諸部門は、その必要とする諸専門情報源（伝達先）の分布状況が、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し、広範囲に分散している場合には、当該諸情報源（伝達先）への効率的なアクセス手段が整備されている地域・地点に立地する。
- ④ ある重要な経営管理関連専門情報源（伝達先）が、当該専門情報源（伝達先）へのアクセスを必要とする部門の既存の最適立地点から十分に遠隔の地に立地する場合、当該部門は自部門の出先機関を当該情報源（伝達先）の所在地に設置して対応することができる。ただし、この場合、当該出先機関とその本体との間での業務の重複によるコスト増などのデメリットが生ずる。
- ⑤ ある部門が、他の1つまたは複数の部門と近接立地することにより、自部門や他諸部門の担当諸業務に支障が発生する場合がある（過度な干渉や依存、

馴れ合いによる内部牽制の不徹底などによる)。その場合、当該部門はこれを回避するために、当該他部門とは離れて立地することができる。

⑥ ①～⑤の立地メカニズムによって定められる最適立地点への立地を妨げる要因としては、当該地点における地価・家賃高騰や交通渋滞などの集積の不利益、政府・自治体による立地規制や課税、当該企業固有の諸事情（経営者や従業員の特定期域・地点への情緒的執着その他）などを挙げることができる。

(2) 内部情報と外部情報

次に、個々の本社機能担当諸部門に固有の立地メカニズムを説明するのに先立ち、予め指摘しておくべきと思われる基本的概念として、内部情報と外部情報がある。そこで以下ではこの内部情報と外部情報について、筆者の見解を説明する。

管理間接諸部門の各々が収集・処理を行う情報の種類を、その本源的発生源を基準に大別すると、自社内部にその本源的発生源が存在する内部情報と、自社外部にその本源的発生源が存在する外部情報がある。これらの2種類の情報には次のような特徴がある。

①内部情報…内部情報は自社の事業拠点の内部にその本源的発生源を持つ情報であり、主に自社内部の経営環境の分析のために用いる。一般に、内部情報の本源的発生源の大半は、分岐部門の事業拠点内に存在する³⁾。内部情報の代表的なものとしては、設備の稼動状況に関する情報や個々の従業員の就業状況に関する情報、あるいは個々の部門の実績（収支等）に関する情報などを挙げることができる。これらの情報は、自社の持つ資源・能力とその利用状況の現状、あるいは過去の推移等を把握するために有用である。自社の経営管理に必要な内部情報の量や種類は、自社の設備・人員・資金など経営諸資源の量的増大や質的多様化に応じて増大するが、多くの場合において、外部情報に比べて自社の努力による具体的な諸種の情報源の特定、それらへのアクセス方法の特定、当該諸情報の加工処理・評価・利用の方法等の特定が容易である。なぜなら、

内部情報の発生源の範囲は地理的には自社事業拠点の内部に限定されており、その種類も外部情報に比べて限定的だからである。また多くの場合、各事業拠点の従業員への命令という、フォーマルな形での収集が可能である。そして内部情報の収集とその加工処理・評価手続のシステム化（数値化・定型化等）が進展し、電話回線等の情報通信手段を使つての伝達が容易になれば、内部情報の収集・伝達において対面接触を用いる必要性が減少してゆく。

②外部情報…外部情報は自社の事業拠点の外部にその本源的情報源を持つ情報であり、主に自社外部の経営環境の分析のために用いる。外部情報の代表的なものには、各種市場（原材料市場、製品販売市場、資金証券市場など）の動向関連の情報、外部研究開発諸機関の新技术開発動向関連の情報、同業他社の動向関連の情報、マクロ経済動向関連の情報、政府の政策動向関連の情報などがある。これら外部情報は、主に今後の自社の進むべき方向性や、必要な外部資源の利用可能性を評価把握するために有用である。自社の経営管理に必要な外部情報の種類や量は、主に自社の事業活動の範囲（取り扱う製品・サービスの種類・量、地理的範囲等）の多様化に伴い増大する。そして多くの場合において、内部情報に比べて自社の努力による具体的な情報源の特定とそれへのアクセス方法、当該情報の加工処理・評価利用の方法等の特定が困難である。なぜなら、内部情報に比べて外部情報の発生源の範囲（種類・量、地理的範囲等）は極めて広く、仮に情報源を特定できたとしても、それらへのアクセスには多大な費用（労力、時間等）がかかってしまうことが多いからである。しかも個々の外部情報の内容や価値は常に変動し、その一方で新しい種類の外部情報が常に発生しており、ケース・バイ・ケースの対応が必要だからである。また多くの場合、外部情報へのアクセスと収集は人と人との間での対面接触を伴うインフォーマルな形で行われ、しかもそこで得られる情報の内容はあやふやで断片的で不確実であり、客観的な評価が困難である。よって外部情報の収集とその加工処理手続のシステム化は多くの場合極めて困難である。

③内部情報と外部情報の統合

次に、収集された内部情報と外部情報は、それらを必要とする一つまたは複数の部門において加工・整理・統合され、各種の業務推進や経営戦略ないし経

営計画の策定などのために利用される。これらの情報の用途は様々であるが、以下では、企業一般に共通かつ最も重要な情報処理過程のひとつである、経営計画の策定・実行とその結果の評価・修正の一連のサイクルを例として説明する。

収集された内部情報と外部情報は、その本源的情報源から直接に収集した段階では極めて断片的であるが、それぞれ専門の部署における加工処理の過程の中で次第により大きなカテゴリー別に整理・統合され、最終的にゼネラルスタッフ諸部門の要である総合企画部門で有機的に統合される。すなわち、総合企画部門では内部情報の分析評価を経て得られた自社の現有資源・能力とその利用状況等に関する情報と、外部情報の分析評価を経て得られた各種市場の動向、政府の動向、利用できる外部諸資源等に関する情報の擦り合わせを行い、今後の自社の維持発展のために何をすべきか、何ができるか等の大要を総合評価・把握し、経営方針案を策定する。この経営方針案は役員会での審議・決定により確定される。

経営方針が確定されると、次はその具体的な実行計画である経営計画の策定の段階に入る。経営方針は、総合企画部門経由でゼネラルスタッフ各部門および各ライン本部とその管轄下の各分岐部門へと伝達される。各分岐部門ではこの経営方針と自部門の持つ資源・能力に基づいて部門別実行計画を策定し、それらは当該諸分岐部門を直接に管轄する各ライン本部において有機的に調整・統合され、ライン別実行計画が策定される。そしてライン別実行計画と、ゼネラルスタッフ各部門が個別に策定した実行計画が総合企画部門を中心とする全社横断的の会議体（経営計画委員会など）において総合的に調整・統合され、全社的な経営計画が策定される。この全社的経営計画は役員会の審議・決定を経て、実行に移される。

実行に移された経営計画の進捗状況や実績については、各分岐部門で作成する部門別実績情報について、まずそれらを直接に管轄する各ライン本部で分析・評価し、その結果をゼネラルスタッフ各部門の部門別実績情報と合わせて総合企画部門が中心となって分析・評価する。計画と実績の間に差異が生じていた場合には、経営計画の修正・変更案の策定を、やはり総合企画部門が中心となっ

て行う。この経営計画の修正・変更案については役員会で審議決定を行い、実行に移される。以下、この経営計画の策定・実行・評価・修正のプロセスが繰り返される⁴。

以上、内部情報・外部情報の収集とその経営計画策定・修正等への利用について述べたが、企業の行う情報活動には、実に様々なものがある。

対内的な情報活動については、先の経営計画策定過程における各部門間の情報の双方向的な流れがその一つの例といえるが、その他、一方向的な色彩の強い情報の流れの例としては、従業員に対する社内報の発行・配布による経営方針の周知徹底や社内行事の案内、社員研修などを挙げることができる。

対外的な情報活動の例としては、まず、情報交換の形で行われるものの代表例として、取引先からのニーズ情報の収集と、それに対応した自社の製品やサービスの組み合わせの取引先への提案、金融機関との資金借入条件交渉、あるいは業界団体を通じた政府からの政策情報の収集および政府への代替政策の提言などがある。また、ほぼ一方的に情報収集のみを行うものの例としては、新聞や雑誌、書籍等による政治・経済・社会・技術全般や他社（競合相手、取引先）等の動向の把握などがある。他方、ほぼ一方的に情報発信のみを行うものの例としては、マスメディアを利用しての自社製品の広告宣伝活動や自社の経営戦略ないし経営計画の公表、資金調達に際しての一般投資家等への事業計画や財務に関する情報の開示などがある。対外的な情報交換ないし発信活動には、自社製品・サービスの売上増大や自社の社会的なイメージアップ、有利な資金調達のための信用力向上など、自社を取り巻く外部諸環境の改善を促進するためのもが多い。

(3) 個々の本社機能担当諸部門に固有の立地メカニズム—その階層性—

以上述べてきたような内部情報や外部情報の発生源、あるいは対内的・対外的な情報の発信先（伝達先）が、すべて同一の場所にあつたり、すべての情報源（伝達先）へのアクセスが極めて安価・確実・迅速に行える状態にある場合には、管理間接諸部門の立地の問題は生じない。しかし現実には、各種の情報

源（伝達先）は空間的に分散立地しているのが一般的である。しかも個々の情報源（伝達先）へのアクセスの容易さ、収集（伝達）できる情報の内容とその重要性等は常に変化しており、その変化の大きさ、スピードや方向性等も一定ではない。

そこで、このような個々の情報源（伝達先）および収集（伝達）される情報の性質の違いを考慮に入れると、管理間接諸部門の立地メカニズムについて、以下のようなことが考えられる。ただし、ここでは最も簡単かつ（特にわが国の製造業企業の）現実に近い前提条件として、企業の経営に必要な外部情報の発生源と内部情報の発生源とは、相互に十分に離れた別々の地点に存在すること、より具体的には外部情報の主要な発生源は中央の唯一の大都市（高地価）に存在する製品販売市場、原材料市場、金融市場や政府諸機関等であり、内部情報の主要な発生源は地方の複数（または唯一）の中小都市（低地価）に存在する自社の複数（または唯一）の（諸）生産拠点（の設備や従業員など）であることとする。なお、当該大都市に存在する自社の（唯一の、あるいは主たる）営業拠点は、生産拠点同様に内部情報（従業員の就業状況に関する情報など）の発生源であると同時に、外部情報（製品販売市場の動向に関する情報など）の収集を担当しており、営業管理部门や総合企画部門からみれば内部情報源と外部情報源の両方の性質を持っているといえる⁶。そして諸情報源の間には、何らかの有償で利用可能な交通・情報通信手段が存在するものとする。また、政府や地方自治体が施行する、企業立地に関する諸政策・制度（税制、補助金、立地規制など）の地点（地域）間格差は、無視可能な程度に小さいか、あるいは存在しないものとする。

①管理間接諸部門の立地は、自部門の担当業務遂行上、同程度に重要であると認識されている2つの情報源（伝達先）が、空間的に十分に離れた2地点（地域）の各々に1つずつ存在する場合、情報の内容がより複雑、大量で変動が激しく、遠隔からの情報アクセスないし制御・処理とそのシステム化の困難な情報源（伝達先）の方に、より強く牽引される。

②管理間接諸部門の行う諸種の情報活動のうち、戦略的・総合的・将来予測的・

対外的情報活動は、変動性・非定型性が比較的に高く、企業経営組織内ではゼネラルスタッフなど上位中枢へ集中（集権化）されやすい。そしてこれら情報活動を担当する管理間接諸部門は、外部情報指向型の立地形態をとりやすい。

③管理間接諸部門の行う諸種の情報活動のうち、戦術的・個別的・現状把握的・対内的情報活動は、定型性・遠隔制御可能性が比較的に高く、企業経営組織内では個々の現業拠点に設置される管理間接諸部門など下位中枢へ分散的に委任（分権化）されやすい。そしてこれら情報活動を担当する管理間接諸部門は、内部情報指向型の立地形態をとりやすい。

④管理間接諸部門のうち、全社の経営計画策定の中心的担当部門である総合企画部門は、全社的な観点から内部情報と外部情報の統合、解釈、調整などを行う。そして、この総合企画部門の立地は、企業内部的経営環境に関する情報収集・処理体制の整備の進展と、ますます激化する企業外部的経営環境の変動への適切かつ迅速な対応の必要性の増大に伴い、外部情報指向の立地形態をとるようになる。

⑤交通・情報通信手段の発達と大都市の高地価は、情報活動の空間的分業、すなわち上記②の活動の特定の大都市（高地価地域、外部情報集中地域）への集中と、③の活動の自社生産拠点立地地域（低地価地域）への分散（または特定の生産拠点（設備・従業員）集中地域への集中…産業の性質等により異なる）を促進する。ただしそれは当該企業が大都市において②の活動を行うための拠点や人員の確保・維持に関し、高地価など集積の不利益の負担に耐えられるだけの企業体力を有していることを条件としている。

実際、わが国においては、高度成長期から低成長期へ移行する間に、諸企業の経営環境が大きく変化し、これに伴い企業の立地対応も大きく変化した。すなわち、高度成長期には、製品販売市場の継続的・安定的拡大により、営業管理部門・調査部門等が収集する外部情報の重要性は低く、一方、個々の企業内部では、急激な事業規模の拡大に伴い増大しつつあった、生産管理や人事管理などに関する内部情報の処理とそのシステム化に追われていた。

ところが低成長期に入ると、製品販売市場をはじめとする外部環境の変動が

激しくなり、変動する市場のニーズに適合した新製品の迅速な開発・生産・販売体制の構築や新規事業の探索、あるいは今後の政府・自治体の政策動向の把握などのために、外部情報の重要性が高くなった。他方、個々の企業内部では、既存事業の規模縮小やシステム化の進展、あるいは交通・情報通信手段の発達などにより、生産管理関連情報など内部情報の収集とその処理および処理結果の遠隔地への伝達が、容易になったのである。このため、内部情報と外部情報の処理の流れの最終的結節点である総合企画部門、および最高意思決定機関である役員会は、従来のように内部情報源である生産拠点に密着するよりも、大規模な製品販売市場や政府・自治体各種機関などの諸外部情報源が集中立地する大都市、とりわけ東京に、外部情報収集・分析部門である営業管理部門や調査部門等とともに立地する方が、より迅速かつ適切な経営計画立案・修正・意思決定等のために有利だと考えるようになった。ただし、東京のような大都市に対外的情報活動を行うための事業拠点を確保・維持するためには、高地価など集積の不利益の負担に耐えられるだけの企業体力が必要である。例えば1990年代の長期不況期には、業績不振により体力の低下した企業が、そのリストラクチャリングの一環として、本社機能の一部または全部を、高地価の大都市から、より低地価地域にある自社の（主力）生産拠点等に移転する事例が相次いだ⁶。

その他、近年では、本社機能の部分的外注化の進展に伴い、当該機能の外注先と残りの本社機能担当諸部門との間に、情報交換の必要性ひいては立地牽引力が発生する可能性を指摘することができる。

これら諸部門の全体的・総合的な立地関係のイメージを示すと、次のようになる。

すなわち、企業内各部門間、あるいは当該諸部門と企業外部的諸主体との間の情報交換関係から生ずる牽引力について、分岐部門（現業部門）とその直接的な管理部門、ライン本部、ゼネラルスタッフ部門、そしてトップマネジメントという、大まかな経営組織上の5区分において、各々に固有の特性の観点から考察するならば、これら5者間には以下のような階層的かつ相互依存的な立地関係が存在する。なお、以下で用いる「規定する」という言葉の内容は、前

述の全部門共通の立地メカニズムに準ずることとする。

①諸市場（原材料市場・労働力市場・製品販売市場・技術情報市場等）の空間的分布状況が分岐部門の諸現業拠点（生産拠点・営業拠点・研究開発拠点等）の立地を規定し、分岐部門の諸現業拠点の空間的分布状況がその直接的な管理部門である生産管理部門、営業管理部門、購買管理部門、研究開発管理部門などの立地を規定している。

②各種現業部門を直接的に管理する生産管理部門、営業管理部門、購買管理部門、研究開発管理部門などの空間的分布状況が、分岐部門の管理・サポートを担当するライン本部（職能別組織においては生産管理本部、営業管理本部、研究開発管理本部などを指し、事業部制組織においては事業部企画管理部門を指す）の立地を規定している。

③ゼネラルスタッフ諸部門（人事部門、資金部門、総合企画部門等）は、ライン本部とその管轄下にある諸部門に対する専門的サービスの提供や、個々のライン本部が立案した事業計画と個々のゼネラルスタッフ部門が立案した部門別計画との全社の統合・調整などを行う。よって基本的にはライン本部やその管轄下にある諸部門の空間的分布状況が個々のゼネラルスタッフ部門の立地を規定し、さらにゼネラルスタッフ諸部門の間でも相互に立地を規定し合っている。ただし、ゼネラルスタッフ諸部門のうち総合企画部門（調査部門）や資金部門の立地は、その担当業務の性質上、自社外部の諸情報源から直接に情報を入手する必要性が高いために、これら外部情報源の空間的分布状況にも規定されている。ここでいう外部情報源とは、具体的には、総合企画部門の場合には政府や業界団体、シンクタンクなどであり、資金部門の場合には資金証券市場や取引金融機関、投資家などである。そして場合によっては、すなわち、たとえばこれら外部情報源から収集すべき情報の重要性が十分に高い場合には、総合企画部門や資金部門の立地状況が、人事部門など他のゼネラルスタッフ諸部門の立地を強く規定し、さらにゼネラルスタッフ諸部門の立地状況がライン本部の立地を規定することもある。また、ゼネラルスタッフ諸部門は、役員とりわけ社長の諮問機関でもあるため、役員とりわけ社長の駐在지가ゼネラルスタッフ

諸部門の立地を規定する側面もある。

④トップマネジメントのメンバー（役員）の駐在地および役員会開催地について、まず各役員は、当該役員が特定の管掌担当部門を持つ場合、当該部門の中核部署の所在地が駐在地となる。ただし、役員は移動性が極めて高いことには注意すべきである。役員会の開催地は、役員会が対面接触を用いた情報交換の場である限りにおいては、役員全員、とりわけ社長が、物理的な意味で集まりやすい場所であることが必要なため、各役員は駐在地の分布状況、とりわけ最高経営責任者である社長の駐在地によって規定される。他方、社長その他役員は諮問機関であり、かつ役員会の事務局である総合企画部門の立地が、社長の駐在地、ひいては役員会の開催地を規定する側面もある。

⑤企業内各部門間、あるいは当該諸部門と企業外部的諸主体相互間にはたらく諸牽引力の各々の強度は常に変動している。そしてこれを規定する要因としては、当該企業自身の内部環境（事業規模、保有する諸経営資源すなわちヒト・モノ・カネ・情報の利用状況など）や当該企業を取り巻く外部環境（製品販売市場、金融市場や政府の政策、交通・情報通信技術の動向など）そして当該企業独自の戦略、さらには歴史などを挙げることができる。これら諸要因は、企業内各部門間、あるいは当該諸部門と企業外部的諸主体相互間で伝達（交換）される非定型的情報の内容の複雑性、重要性（機密性・緊急性等）やその伝達（交換）の形態・頻度・時間等を規定することを通じて牽引力の強弱を規定している。中でも複雑で機密性・緊急性の高い非定型的情報が、頻繁かつ長時間の対面接触による伝達（交換）を必要とする場合に、牽引力が最大となる。

なお、ここに挙げた各種部門の立地関係はごく基本的なものであり、決してこれら以外の立地関係を否定するものではない。例えば創業地に対する愛着など、立地慣性に属する諸要因の影響などが考えられる。

第2章 主要な本社機能担当諸部門の立地メカニズム—理論的考察—

1. 考察対象の範囲

本章では、より具体的な本社機能担当諸部門（または管理間接諸部門）の各々の立地メカニズムについて、可能な限り理論的に考察し、仮説を提示する。

まず、考察対象の範囲について、産業（業種）レベルでは、できるだけ多様な種類の管理間接諸部門の立地メカニズムを考察するという観点から、製造業企業とした。そして、製造業企業の持つ多様な管理間接諸部門のうち、具体的な部門レベルでは、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⁷。

これら諸部門を分析対象とした理由としては、第一に、これら諸部門は全ての製造業企業において、普遍的に存在し、しかも担当する役割が明確であることを挙げることができる。このことは、本稿における理論的考察の成果として提示される、これら諸部門の立地メカニズムに関する諸仮説を、実際の諸企業間の比較等の方法によって実証的に検証することが十分に可能であることをも念頭に置いている。

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、これら諸部門が全社的・基本的な経営資源の調達とその配分の調整を担当しているという意味で、全社の経営戦略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、これら諸部門が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部門だからである。その他の管理間接諸部門の大半は、これら分析対象諸部門から派生した部門、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。その他の本社機能担当諸部門（または管理間接諸部門）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。

2. 部門別の立地メカニズム

前章では管理間接諸部門一般の立地メカニズムについての仮説を提示し、前節ではより具体的な本社機能担当諸部門（または管理間接諸部門）のうち立地メカニズムを理論的に考察すべき必要最少限の諸部門を確定した。当該考察対象諸部門は各々、自部門の担当する業務の性質に対応した立地上の諸特性を持っており、これら諸立地特性が変動する経営環境に影響を受けつつ、有機的に結合されて本社機能立地のダイナミズムを生み出している。そこで、以下では別稿における実証分析のための準備作業として、分析対象諸部門の各々の持つ立地上の諸特性を、その機能面、すなわち担当業務の性質から考察する。

(1) 労務部門

労務部門の業務には、労働組合との良好な関係の維持及び労働条件に間する交渉、社内報の編集・発行（広報部門の担当業務と重複する場合がある）等を通じての従業員とのコミュニケーション、給与計算とこれに関連しての従業員の勤務状況の把握、福利厚生施設・制度の整備と管理、労働関係の法務などがある。これらのうち労務部門の本質的な業務は労働組合との良好な関係の維持及び労働条件に関する交渉である。

経営環境の変化に対応して企業はその事業体制の改編を行うが、それは多くの場合、従業員の労働条件の変更を伴う。そのため、事業体制の改編をスムーズに実行するためには、従業員の協力が必須である。そして従業員の迅速かつ積極的な協力を引き出すためには、日頃から労働組合との関係を良好に保つ必要がある。このため労務部門は、自社の全従業員（正確には全組合員とすべきかもしれない）の意思の代表機関としての労働組合本部に近接して立地し、組合幹部をはじめとする従業員との、対面接触を多用するフォーマルないしインフォーマルなコミュニケーションの機会を頻繁に設定する必要がある。

他方、労働組合本部は組合員（及び非組合員）⁸との、対面接触を多用するフォー

マルないしインフォーマルなコミュニケーションが容易な場所、たとえば当該企業内で最大規模の工場ないし工場集積地のように従業員の最も集中している場所に立地する必要がある。労働組合本部は組合員のほか、当該企業外部の上部労働団体等とも情報交換を必要とするが、あくまでも主たる情報交換相手は組合員であり、外部の上部労働団体等との情報交換は二次である。

従業員の地域的分布状況が変われば労働組合本部・支部等の地域的分布状況も変わるが、労務部門はあくまで労働組合本部に近接立地する。労務部門にとっての自社内部の諸情報源のうち、労組本部に次いで密接な情報交換を行わねばならないのは、労務部門同様に組織的統制を担当する人事部門および総務部門である。人事部門は組織、人材配置や給与賃金体系の変更など人事戦略を策定するが、当該人事戦略を具体的に実行に移すに際して、労務部門は仲介役として労組本部（支部）との意見調整を行う。また総務部門は社内報の配布、出勤簿の管理、給与通知、従業員の労働環境に関する調査や福利厚生施設利用に関する実務など、個々の従業員と労務部門との間の情報交換・伝達を媒介する。

以上を総合すると、労務部門の基本的な立地メカニズムは以下のような例を用いて説明することができる。すなわち、例えばわが国において地域区分を東日本地域と西日本地域に分け、両地域内において従業員分布以外の諸条件が同程度であると仮定する。

- ①ある企業の従業員分布が、当初すべて西日本地域に集中していた場合、組合本部および労務部門も西日本地域内に立地する。
- ②しかしながら、当該企業の事業区域が次第に東日本に広がり、やがて従業員分布が東日本と西日本で同等になると、組合本部および労務部門の立地は必ずしも西日本地域内でなくてもよくなる。
- ③さらに、東日本の従業員数が西日本の従業員数を超えると、組合本部および労務部門にとっては東日本地域内に立地する方が効率的になってくる。ただし、現実には西と東での従業員⁹とのコミュニケーション体制の整備状況の違い¹⁰があり、これが組合本部と労務部門の東日本への移転のメリット・デメリットを大きく左右する。わが国の場合、産業別・職種別ではなく企業別に労働組合が

ある。そしてこれら労組は上部団体との連絡も重視するので上部団体の立地からも牽引される。他方、労務部門は自社の組合本部との密接な情報交換を第一としつつも、人事部門など他の本社機能諸部門ともやはり密接なコミュニケーションを行う必要がある。特に経営環境の変化の規模や頻度が増大し、工場のスクラップ・アンド・ビルド、新規事業の立ち上げや既存事業部門の縮小、分社化、年棒制の導入など、従業員の労働条件の大きな変化を伴うような経営戦略及び事業体制の変更が頻繁に行われるようになると、労務部門は他の本社機能諸部門とのコミュニケーションを密接にする必要が高まる。この状況下で、さらに総合企画部門など他の本社機能諸部門や労組の上部団体が東日本に集中立地している状況を想定すると、以下ようになる。すなわち、

④従業員分布が西日本に集中している場合には組合本部は西日本に立地するため、労務部門は西日本に立地したままで、その出先機関を東日本の本社機能立地地域に立地させるが、西と東で従業員分布が同等の場合には、労務部門も組合本部とともに東日本地域内に立地する方が労務部門にとっても組合本部にとってもより効率的ということになる¹¹⁾。

(2) 人事部門

人事部門の主要業務は、人事戦略の策定、組織の改革、人事関係諸制度の制定・撤廃、採用・募集活動、人事考課の実施、人事配置・異動・昇進の実施、人材活用・組織活性化、人材の育成、人事情報システムの企画推進などである。これら諸業務を行うため、人事部門としては自社を構成する各部門がどのような人材を保有し、どのように活用し、その成果がどうで、どのような人材をどこからどのように調達しどこに配置すべきか、人員の増加や削減がどの程度必要か、あるいは社内の人材をどのように教育すべきか、そしてそれらは全社的な経営戦略と整合的かどうかなどといった事項に関する情報を収集・整理・分析・評価しなければならない。

よって、その基本的な情報源（伝達先）の第一は各部門の長、当該部門所属の従業員の直属の上司あるいは当該従業員とその同僚等である。人事部門はこれら情報源からおおまかに二種類の人事関連情報を収集する。

そのひとつは部門長や上司からは人事考課表、従業員個人からは自己申告表といった書類形式で収集、あるいは公式な形で対面接触等を用いて収集するフォーマル情報である。そしてもうひとつは焦点の人材本人、あるいは彼のことをよく知る職場の同僚などから非公式な形で対面接触等を用いて収集するインフォーマル情報である。基本的には前者のフォーマル情報は人材の活用状況の概観を把握するために用いられ、後者のインフォーマル情報は人事考課を行う部門長や上司個人ごとに異なる部下に対する評価の裏をとるために用いられる。

また人事異動に際して、人事部門は複数部門の長たちの間での、人材再配置に関する意見調整を仲介する。

基本的な情報源（伝達先）の第二は、総合企画部門およびトップマネジメントである。全社の組織改革に際して、全社の経営戦略に適切に対応した組織構造を達成するために、全社の経営戦略策定の主担当部門である総合企画部門や、全社の経営戦略について意思決定を行うトップマネジメントとの意見交換が必要である。

基本的な情報源（伝達先）の第三は、労務部門である。労務部門の項で述べたように、経営組織や人事諸制度の改革は従業員の労働環境に少なからぬ変化を伴うことから、従業員の協力が必要である。そしてスムーズな組織・人事諸制度の改革のためには、従業員側の意見代表機関である労働組合との直接的な折衝を担当する労務部門と密接な情報交換を行い、共同で労働組合の説得・意見調整を行う必要がある。

基本的な情報源（伝達先）の第四は、本社その他各事業所・部門にある総務ないし庶務部門である。人事部門が各部門との間で行う情報交換のうち、各部門・部署からの人事考課表などの書類の収集、従業員個人への人事異動・昇格の通知、出勤簿の管理など従業員の日常的な勤務状況の把握、従業員の教育研修など人事関連の日程の周知などは総務（庶務）部門を通じて行う。

その他、人事部門の情報源には、社内だけでなく同業他社や政府機関、法律事務所、経営コンサルタント、興信所、人材バンクなど社外のものもあるが、基本的には上記の四種類の情報源が最も重要である。

よって、人事部門の最適な立場所の条件は、上記の四種類の情報源、すな

わち各部門所属の従業員・直属の上司・部門長、総合企画部門など全社的経営戦略策定関連諸部門、トップマネジメント、労務部門、そして本社その他各事業所・部門の総務部門との情報アクセスが最も効率的にできること、ということになる。ただし、これらのうち最も対面接触の頻度が高い情報源は各部門所属の従業員・直属の上司・部門長である。なぜならこれらの人々からのフォーマル情報ないしインフォーマル情報の収集や部門間の人材ニーズの調整のための対面接触の必要性が、従業員数や部門数など対面接触の対象の数からいっても、インフォーマル情報の収集の困難性からいっても最も大きいためである。

よって労務部門同様に、基本的には従業員の分布状況が人事部門の立地に大きな影響を与えるのであるが、注意すべきなのは、労務部門が企業内の労働組合本部への情報アクセスを最も重視するのに対し、人事部門の立地は従業員や直属の上司・部門長への情報アクセスだけでなく、総合企画部門など全社的経営戦略策定関連諸部門との情報アクセスをも重視するという点である。

この人事・労務両部門の立地メカニズムの違いは、経営環境の変動性が高まり、経営戦略策定関連諸部門との情報交換の必要性が高まると、さらに顕著になる。

たとえば、製造業企業で、大阪とその近隣に生産拠点が集中し、従業員の大半が大阪とその近隣に集中している一方で、東京に製品販売市場や官公庁、業界団体等が集中立地しているために、大阪に人事部門・労務部門・生産管理部門などを設置し、東京に総合企画部門や営業管理部門（事業部制組織をもつ企業では事業部企画管理部門）を設置している二本社制企業を想定してみる。経営環境が安定している場合には、経営計画や組織の（急激な）変更は少ないため、人事部門・労務部門にとって総合企画部門など全社的経営戦略策定関連諸部門とのコミュニケーションの重要性は低く、従業員とのコミュニケーションが相対的に重視される。このため人事部門・労務部門ともに従業員（・部門長）への交通・情報通信アクセスのよい地点（労働組合本部の最適立地点）である大阪に立地する。ところが、経営環境の変動性が増大し、全社的経営戦略（全社的経営計画）の変更や、事業部門の改廃・新事業部門設置、年棒制導入など組織構造や人事諸制度の大規模な変更¹²を頻繁かつ迅速に行う必要性が高まる

と、それに応じて人事部門・労務部門では、総合企画部門が中心になって策定する組織戦略の実施可能性の検討や、複数の事業部門間、場合によってはグループ企業間の人材異動の調整など、全社的・全グループ的経営戦略策定・実行に関係する諸業務を迅速かつ適切に行う必要性が高まる。このため人事部門・労務部門は、総合企画部門はじめ他の本社機能担当諸部門¹³との、対面接触を伴う密接な情報交換が必要となる。しかしながら、労務部門が大阪から東京へ移転するためには、大阪にある労働組合本部の、東京への移転を伴わなければならない。これは従業員あるいは生産拠点のかなりの部分の東京およびその周辺地域への立地・移転がなければ極めて困難である。労務部門の長が経営戦略策定関連諸部門との情報交換の円滑化のために労働組合本部所在地（大阪）から離れ、労務部門以外の本社機能諸部門や役員の集中地（東京）に駐在するようなことになれば、労働組合員の経営陣に対する不信感を増大させ、対労組交渉を困難にさせることになりかねない。他方、人事部門は、東京－大阪間の交通・情報通信インフラが十分に整備されていれば、人事部門内の諸部署のうち、少なくとも人事企画担当部署については東京へ移転させることが可能である。さらに（副部門長・副事業部長クラス以下の）人事考課・人事異動等の実施に関する権限・業務の各部門または各事業部への委譲など、人事に関する分権化が進んでいれば、人事企画担当部署の東京への移転はさらに容易になる。なお、人事企画担当部署以外の人事担当部署が労務部門と共に大阪に残る場合、総務部門（広報部門）内の社内情報伝達担当部署ないし社内広報担当部署も、その本体を大阪に維持する可能性が高くなる。

このほか、人事部門内の諸部署のうち、教育研修担当部署は、教育研修施設という独自の施設内での業務が多いことから、人事部門内の他の部署からの空間的独立性が高い。特に近年では、東京に本社をもつ企業の教育研修施設が、高地価の都心部の本社から離れて地価の安い郊外へ移転し、教育研究担当部署もその本体が当該教育研修施設内に設置される傾向がある。ただし、全社的経営戦略の一環として従業員の教育研修が重視され、またその方針が頻繁に変更されるような場合には、人事企画担当部署との情報交換の必要性が高くなる。また教育研修の内容が多様化し、その各々について専門的能力が要求されるよ

うになると、外部の教育研修機関への委託も必要になる。このため少なくとも教育研修担当部署の中の教育研修企画部署は人事企画担当部署や外部の教育研修機関との情報アクセスが必要であり、これら部門・機関等との間に牽引力が働く。

人事情報システムの確立に関しては、必ずしも情報システム部門との近接性を必要とはせず、情報システム部門から人事部門内の人事情報システム担当部署へのシステム要員の派遣などで十分対応できるとみられる。

(3) 資金部門

資金部門の主要業務は、一言でいえば資金繰りなのであるが、これに伴う諸業務のうち、とりわけ自社内外の諸部門、諸主体との対面接触を用いた密接な情報交換を必要とする、資金調達や資金計画の策定・進捗状況のチェック・修正・変更などの諸業務が、資金部門の立地に大きな影響を及ぼすと考えられる。

まず、資金調達の面では、企業の財務内容が当該企業の資金調達の容易性、より具体的には資金調達手段の多様性や資金調達コストの高低、資金供給者との情報交換の必要性などを規定することを通じて、資金部門の立地に大きな影響を与えると考えられる。すなわち、仮に当該企業において自己資本（株主資本）が充実し、運転資金や設備投資資金の全てを永続的に自己資金で賄えるのであれば、当該企業の資金部門は、金融機関など自社外部の資金供給源に近接立地する必要はない。その場合、金融機関は資金部門にとって単に数ある情報源のうちの一つに過ぎないということになる。しかしながら、例えばわが国においては、そのような超優良企業は極めてまれである。これまでのところ、わが国企業の自己資本比率（株主資本比率）は総じて米国企業のそれより低く、他人資本（外部資金）への依存度が高い。外部資金調達先としては、最近になってようやく一部の優良企業において株式や社債の発行など資本市場からの調達が盛んになってきてはいるものの、基本的には金融機関からの調達が優位という状態が、戦後以来継続している。これには様々な理由があるが、基本的には戦後復興期から高度成長期にかけての企業による資金需要の急膨張に際し、政府が企業に対して未熟で不安定な資本市場からの直接的な資金調達を規制し、

金融機関を通じた間接金融を利用するように誘導したことが大きく影響している¹⁴。よって、以下ではまず、事業資金の少なくとも一部を外部資金、とりわけ金融機関からの借入金に依存している企業の資金部門の立地について検討し、その後、社債や株式の発行など資金調達手段の多様化を進めている企業の資金部門の立地について検討する。

資金部門は外部資金調達のために金融機関との折衝を担当する。金融機関は融資審査に際して、企業に資金返済計画とその根拠である事業計画（ないし全社的経営計画）についての詳細な説明を求める。資金部門は資金返済計画の策定を担当しているが、事業計画（のとりまとめ）については総合企画部門が担当している。このため総合企画部門と協力して、場合によっては当該事業計画のより直接的な策定・執行責任者である事業部門長（わが国では役員が兼任することが多い）とそのスタッフ（事業部企画管理部門）、さらに場合によっては社長などトップマネジメントのメンバーと協力して金融機関に詳細を説明することになる。そして金融機関側からそれら計画に対して注文がつけば、資金部門、総合企画部門、当該事業を担当する事業部門の企画管理部門やトップマネジメントなどが共同で迅速に計画変更の検討・意思決定を行うことになる。なお、この金融機関との融資折衝の際には、当該企業にとっての最高機密に関わる情報の伝達を伴うことが多いため、対面接触が多用されることになる¹⁵。

金融機関との融資交渉を円滑に進めるためには、自社の最新の計数情報の把握とその金融機関への提供を迅速かつ正確に行えることが必要である。もちろん、最新の計数情報の迅速かつ正確な把握は、資金繰り及び資金計画の策定・変更だけでなく、全社的経営計画の策定・変更を迅速・適切に行うためにも必要である。このため資金部門や総合企画部門は、予算統制および会計データ処理を担当する経理部門との密接な情報交換が必要である。

融資が実行された後、資金返済期間中も、金融機関は融資先企業の経営状態について資金部門、総合企画部門そしてトップマネジメント等から逐一様々な形（対面接触を用いる場合が少なくない）で情報収集を行い、既存及び新規の融資資金の返済能力をチェックする。これは当該企業が突発的な資金需要の発生に際して取引金融機関から必要資金の新規融資を迅速かつ適切に受けるため

にも必要な作業である。

以上より、資金部門の立地を牽引する主な情報源（伝達先）は、企業外部では取引金融機関の店舗である。他方、企業内部の主な情報源（伝達先）は総合企画部門、トップマネジメント、そしてライン本部（事業部企画管理部門）、経理部門である。以下では資金部門とこれら企業内外の諸情報源（伝達先）との立地関係について、より具体的に考察する。

第一に、企業外部の主要な情報源である取引金融機関の店舗との立地関係について、前述の通り、融資交渉の際に当該企業にとっての最高機密に関わる諸情報が伝達されることが多いため、情報伝達手段として対面接触が多用される。また融資実施後も当該金融機関との日常的な、多くの場合対面接触を用いた情報交換が必要である。よって、資金部門（の取引金融機関との窓口担当部署）は取引金融機関の店舗に極めて強く牽引される。特に、外部資金への依存度が高く、当該金融機関からの資金調達額が大きいほど、そして当該金融機関との融資交渉が頻繁に行なわれるほど、強く牽引されるとみられる。

第二に、企業内部の諸情報源との立地関係では、まず、経理部門との立地関係について、従来、資金部門や総合企画部門は、担当する資金計画や全社的経営計画の策定・変更を迅速かつ正確に行うため、予算統制業務および決算（会計）業務を担当し、全社の計数情報（ないし会計データ）を把握している経理部門と、相互に近接立地する必要があった¹⁶。しかし近年の情報通信インフラの発達により、遠隔の地にあっても計数情報のやり取りが可能となったこと、そして従来は経理部門が担当していた予算統制業務を総合企画部門に移管することなどにより、資金部門及び総合企画部門は、経理部門との対面接触による情報交換の必要がほとんどなくなり、経理部門と近接立地する必要性は極めて小さくなった。

次に、事業計画を担当するライン本部（事業部企画管理部門）と資金部門とは直接的に情報交換を行うという関係にはなく、多くの場合、全社の諸事業計画の総合調整を担当する総合企画部門を通じての間接的なものである。

さらに、トップマネジメントとの立地関係について、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、その資金部門の立地に与える影響はあま

り大きくないと考えられる。強いて言えば、財務担当役員や社長の駐在地に牽引される可能性はある。

他方、総合企画部門と資金部門とは、互いに近接立地する必要性が大きいと考えられる。その主な理由は、資金部門の策定する資金計画と、総合企画部門の策定する全社の経営計画、とりわけ利益計画とは表裏一体の関係にあることに求めることができる。利益計画は、全社の経営計画策定のプロセスにおいて、各事業部門の個別の事業計画を全社の経営目標に適合するように統合・調整した結果、策定される全社的・総合的計画であるが、その利益計画を資金面から裏付けるのが資金計画なのである。企業は赤字が続いてもすぐには倒産しないが、不渡りを出すなど資金繰りに失敗すると、金融機関取引停止となり、即刻倒産につながる。よって利益計画は資金計画との綿密・慎重な調整が必要である¹⁷。しかもその際、総合企画部門との間で最高機密に属する諸情報が交換されるため、対面接触を用いる必要性が極めて高い。なお現在のように経営環境の変動性が高い条件下では、全社の経営計画は頻繁に変更される傾向にあり、これに伴って当然に利益計画と資金計画の相互調整が頻繁に行われるようになる。このため経営環境の変動性が高く全社の経営計画の変更が頻繁に行なわれるほど、あるいは（外部）資金調達の可能性が全社の経営計画の成否を左右する度合いが大きいほど、利益計画を担当する総合企画部門と資金計画を担当する資金部門とは近接立地する必要性が大きくなる。また、後述するように予算統制業務が経理部門から総合企画部門に移管された場合、やはり総合企画部門と資金部門とが相互に近接立地する必要性が増大する。

次に、企業外部の情報交換相手としての取引金融機関店舗との間の牽引力の指標としては、筆者は自己資本比率（あるいは負債比率）が妥当であると考ええる。当該企業の自己資本比率が小さく（外部資金調達への依存度が高く）、かつ当該金融機関からの資金調達規模が大きいほど、資金部門と当該取引金融機関店舗との間にはたらく牽引力は強くなると考えられる。預金者から元本の保証と利息の付与を条件に預かった資金を運用している金融機関にとって、融資資金の貸倒れは極力回避すべきものである。このため金融機関は融資審査において、有担保主義を基本にしている。債権者としての金融機関にとって、融資

対象企業の自己資本は融資資金回収の最終的な担保となるべきものであり、当該企業の自己資本が充実していればいるほど、債権の担保力が増すことになる。このため融資対象企業の自己資本比率は、金融機関が当該企業への融資資金の回収の安全性を見極めるために、最も重視する財務指標の一つとなっている¹⁸。よって融資対象企業の自己資本比率が小さいほど、あるいは融資金額の規模が大きいほど、融資審査が厳密・慎重になり、また借入利息が高くなるなど借入条件が不利になる。その意味では、企業の自己資本比率や（主）取引金融機関からの資金調達額の規模は、当該企業の当該取引金融機関に対する経営情報開示や服従の必要性の指標であり、当該企業が資金部門を当該取引金融機関店舗に近接立地させる必要性の指標でもありと考えられる。

なお、一般に企業の外部資金調達の規模が大きくなるにつれて、取引金融機関の数や種類が多様化したり、取引金融機関の店舗の格も支店→地域母店→本店と、より融資権限の大きい店舗と取引するようになる。また資金調達手段も社債や株式など多様化の必要に迫られるので、社債市場や株式市場など資本市場の動向に関する情報を必要とするようになるが、そのような情報も金融機関本店にある専門部署から収集するようになる。さらに金融機関は社債の引受や売買の仲介なども取扱うと同時に、自身が機関投資家として社債や株式を保有することもある¹⁹。よって当該企業の資金部門は外部資金調達の規模の拡大に伴って、取引金融機関の本店が集中立地する地域、わが国でいえば東京や大阪など大都市に強く牽引されるようになる。よって自己資本比率の低い企業が（主）取引金融機関から、あるいは当該金融機関を通じて大規模な資金調達を行おうとするならば、当該企業は資金部門の一部ないし全部を、場合によってはこれに加えて総合企画部門の一部ないし全部など全社の経営戦略策定関連諸部門を伴って、当該金融機関本店（または母店）の近隣に移転せざるを得ないという事態が生じ得る。

取引金融機関からの資金調達よりも、社債や株式の発行による資金調達の方が有利な場合には、資金部門は資本市場のある地域、あるいは有力な投資家や証券アナリストなどのいる地域に牽引される²⁰。資本市場、（有力）投資家、証券アナリストなどがある特定の地域に集中している場合には、なおさらである。

最近のわが国企業の資金調達は、金融機関借入から社債・コマーシャル・ペーパー（CP）・株式など証券による資金調達へシフトしてきている。このため企業は投資家、格付け機関、証券会社ないし証券アナリストなど証券市場からの資金調達に関係する諸主体との情報交換を重視するようになってきており、資金部門等もこれら諸主体との近接性が必要になった。

このことに関連して、近年、IR（投資家向け広報）部門（部署）を新設する企業が増加している。多くの場合、IR部門は資金部門・広報部門（総務部門）・総合企画部門などのいずれかの部門の下部機関として、あるいは独立の本社機能として設置されている²¹。IR部門はこれら諸部門と投資家や格付け機関等との情報交換の媒介役となっている。よってIR部門の立地は、対内的には資金・総合企画・広報部門等の立地と相互に牽引し合う関係にあると同時に、対外的には投資家や格付け機関、証券アナリストなど、資本市場からの資金調達に影響力を持つ諸主体の集中する地域に強く牽引される²²。加えて、IR部門によるマスメディアの利用が多い場合には、IR部門の立地はマスメディアにも強く牽引される。また投資家や格付け機関、証券アナリストなどへのIR活動は社長などトップマネジメントが直接行えば効果的だが、その頻度が多い場合、IR部門の立地はトップマネジメントの駐在地と相互に強く牽引し合うことになると考えられる。

なお、先に金融機関と資金部門との間の立地牽引力の指標として挙げた自己資本比率は、社債やCPの格付けのための主な諸指標のひとつでもあることに注意すべきである²³。すなわち、自己資本比率が高ければ社債やCPなど利用可能な資金調達手段が多様化するとともに、自社の資金計画ひいては経営計画（事業計画）に対する金融機関からの介入の度合いを小さくし、経営の独立性を高めることができる。逆に自己資本比率が低い企業は、社債やCPの（有利な条件での）発行が困難となる。またそのような状況下にある企業の株式を好んで購入・保持する投資家が多いはずもない。その結果、当該企業はやはり金融機関からの借入金への依存度を高くせざるを得ず、資金部門の立地は取引金融機関の店舗に強く牽引されることになる。

さらに、製品や原材料の輸出入や海外直接投資を行う企業の場合には、それ

が大規模なものであればあるほど、また外国為替など国際通貨・金融市場や輸出入・直接投資相手国の動向が不安定であればあるほど、外国為替・国際金融業務が当該企業の生命線として重要となるため、対外的にはそれらに関する情報に詳しい金融機関、証券会社や商社などとの密接な情報交換の必要性が強くなる。よって、資金部門内の外国為替・国際金融業務の担当部署は、外国為替・国際金融関連の諸サービスを取り扱う金融機関、証券会社や商社の店舗に強く牽引されることになる。特にわが国では1998年4月の外国為替取引の自由化以前は、政府による規制により一部の金融機関店舗のみが外国為替業務を行うことができたため、特に強く牽引されていたとみられる。また対内的には、輸出入や海外直接投資等に関しては社内の輸出部門や輸入部門、あるいは国際事業部門からの依頼に基づいて金融機関や商社と情報交換や取引を行うため、これら社内諸部門との連携も必要であり、これら諸部門の間にも相互に立地牽引力が働くことになる。そして当該牽引力の大小は、やはり輸出入や海外直接投資の規模や国際通貨・金融市場や輸出入・直接投資相手国の情勢の変動性の大小に影響される。

最後に、資金部門内部の諸業務担当部署の空間的分業の可能性について検討する。まず資金部門内の同一業務の担当部署を異なる複数の場所に分割立地させることは、可能ではあるが、人件費や設備費などの重複、当該諸部署間の調整の困難化、対外的交渉力の低下による資金調達・運用条件の悪化その他の非効率が生じるため望ましくない。他方、資金部門内部の異種業務間の組織的・空間的分割も、やはり人件費の重複等の理由から必ずしも望ましいことではないが、条件次第では合理的な空間的分割が可能である。例えば、主要な取引金融機関の店舗が東京に立地し、自社の総合企画部門が地方都市に立地するなど、相互に十分に離れて立地しているという状況下で、資金調達（運用）担当部署と資金計画策定担当部署との間の情報交換の大半を、情報通信インフラを用いて十分に行うことができるなどの条件が整備されれば、両部署を組織的・空間的に分割し、前者（の一部ないし全部）を東京の取引金融機関店舗に近接立地させ、他方、後者（と前者の一部その他）を地方都市に立地する総合企画部門に近接立地させることが可能となる。組織上、後者の資金計画策定担当部署を

総合企画部門に移管し、資金部門の業務を資金調達（運用）その他に特化させることも、可能である。また、変動相場制のもとでの製品や原材料の輸出入や海外直接投資などに関連して、例えば国際金融市場あるいは国際金融業務を行う金融機関・証券会社・商社等の店舗が東京に立地し、資金部門や総合企画部門など本社機能担当諸部門および取引金融機関店舗が東京から遠隔の地方都市に立地するなど、国際金融市場及び国際金融サービス機関の所在地と資金部門の所在地とが十分に離れている場合、当該地方都市と東京との間に交通・情報通信インフラが整備されていることを前提として、当該企業の資金部門内部の各部署のうち、対取引金融機関窓口担当部署や資金計画担当部署などを（総合企画部門とともに）当該地方都市に維持したまま、外国為替担当部署や国際金融担当部署を（輸出部門や輸入部門、あるいは国際事業部門とともに）、東京に立地させることが可能である。

(4) 経理部門

一般にいわれている経理部門の主要業務は、予算統制、決算・税務、原価計算など種々の計数資料の作成、与信管理、債権回収管理などである。このため経理部門は従来、予算編成を担当する総合企画部門、資金繰りを担当する資金部門、製品製造原価の大半を占める原材料の調達を担当する購買部門、そして製品販売活動を管理する営業管理部門などと密接な情報交換が必要であり、これら諸部門と近接立地する必要があった。しかしながら、近年の会計情報処理のコンピュータシステム化や情報通信インフラ整備の進展により、例えば予算統制業務を総合企画部門が担当するなど、上記の経理部門の諸業務の多くについて、経理部門以外の諸部門が個々に担当できるようになってきた。これは経理部門の分散立地可能性の増大を意味しており、極端な場合には、本社機能としての経理部門の本体は、業務の核である決算・税務関係業務のみを担当し、各事業所・部門に出先機関としての経理業務担当部署を設置する体制をとることが可能である。この場合、各事業所・部門に設置された出先機関との情報交換の内容は会計情報のみとなるが、これは情報通信手段の利用による伝達が十分可能であり、対面接触を用いる必要性がほとんどないため、経理部門本体の

立地場所に関し、情報の観点からの制約はほとんどなくなる²⁴。残りの立地制約は、経理部門を設置する事務所の立地コスト、税務に関して税務署との距離、そして登記上の本店所在地などということになる。

もちろん実際には、経理部門の業務の、上記他部門との間での管轄区分は、企業ごとに異なるのであり、経理部門の本体が予算統制業務を担当していれば、総合企画部門と近接立地し、原価計算（原価管理）業務を担当していれば、購買部門と近接立地することになる。あるいはたとえば総合企画部門が東京に立地し、購買部門が大阪に立地していれば、経理部門は自部門を空間的に分割し、東京に予算統制業務担当部署を、大阪に原価計算担当部署をそれぞれ設置することが可能である。

(5) 総合企画・調査部門

総合企画部門の主要業務は、全社の経営計画の策定・進捗状況の管理統制・評価および見直し、そしてトップマネジメントの諮問機関あるいは役員会事務局としての諸業務である。これら諸業務を遂行するために必要な情報は大きく二種類に分けられる。その一つは外部情報、すなわち企業をとりまく外部環境に関する情報である。もう一つは内部情報、すなわち社内各部門の能力や資源の利用状況とその成果等の過去から現在までの推移、そして今後の部門別計画その他に関する情報である。総合企画部門では、経営計画策定のプロセスの中でこれら外部情報および内部情報の収集・整理・統合調整を行う。その意味では総合企画部門は各種の外部情報および内部情報の全社のレベルの結節点であるといえる。

外部情報の主なものは、当該企業が現在取り扱っている製品の販売市場の動向、新製品・新事業のニーズやシーズ、同業他社の動向、政府の政策の動向、マクロ経済の動向などに関する情報である。よって、総合企画部門は製品販売市場の動向や新製品・新事業のニーズやシーズに関する情報収集のために自社の営業管理部門（市場調査部門も）や製品企画部門（研究開発企画部門、新事業企画管理部門も）あるいは直接に製品販売市場等に、同業他社の動向に関する情報の収集のために業界団体等に、政府の政策動向に関する情報の収集のた

めに政府諸機関等に、牽引される。その他、総合企画部門の立地を牽引する主な外部情報源としては、金融機関、商社、シンクタンク、会計事務所、法律事務所など諸種の専門家集団を挙げることができる。ただし、これら外部情報源(のうちのいくつか)が遠隔地に存在する場合、総合企画部門は出先機関としての調査部門を当該情報源に近接立地させることができる²⁵⁾。

内部情報のうち、自社の持つ能力や資源の利用状況とその成果に関する情報の主なものは、各事業部門の業績(売上高、生産設備稼働率など諸目標の達成率)、従業員の能力とその活用状況、財務諸比率(収益性や安全性に関する諸比率等)などがある。そして今後の部門別計画に関する情報としては、販売計画、生産計画(生産計画の下位計画として購買計画がある)、設備投資計画(事業部制組織を採用している場合には事業部ごとの事業計画)、人事計画、資金計画などである。総合企画部門はこれらの諸情報の収集のために営業管理部門、生産管理部門(購買部門)(、事業部制組織の場合は事業部企画管理部門)、人事部門、資金部門、経理部門などに牽引される。さらに、トップマネジメントの経営方針に関する情報も、内部情報に含めて考えることができる。

そして総合企画部門はこれら様々な外部情報および内部情報の整理・分析・評価・統合・調整の諸作業を行い、全社的経営計画案を策定する。そのプロセスは前章で述べた通りである。当該経営計画案は最高意思決定機関である役員会での審議決定を経て実行に移されるが、総合企画部門はその進捗状況をチェックし、刻々と変化する自社内外の諸経営環境に関する諸情報と擦り合わせつつ、自社の置かれている状況を分析・評価・把握し、トップマネジメントや関係諸部門に報告・伝達する。そして必要に応じて経営計画の修正案を策定し、当該修正経営計画案を役員会での審議決定を経て実行に移すというサイクルを繰り返す。

以上より、総合企画部門の立地を牽引する主な情報源(伝達先)は、自社内部ではトップマネジメント、営業管理部門、製品企画部門、生産管理部門(、事業部制組織の場合は事業部企画管理部門)、人事部門、資金部門、経理部門などであり、自社外部では政府諸機関、業界団体、金融機関、商社、シンクタンク、その他諸種の専門家集団である。

しかしながら、これら諸情報源のもつ、総合企画部門の立地に対する牽引力の特性は、それぞれ異なる特性を持っている。以下では、これら諸部門の各々と、総合企画部門との立地関係について述べる。

まず、総合企画部門はトップマネジメントの諮問機関、そして役員会の事務局であるため、トップマネジメントのメンバー（役員）の駐在地との間に強力な立地牽引力が働くと考えられる。ただし、実際には各役員は極めて移動性が高く、(国内外の) 自社および顧客・取引先の本社・工場・営業所、あるいは業界諸団体や政府関係諸機関などとの接触のために常に移動している。すなわち、各役員の駐在地が公表されていても、それはあくまでも目安に過ぎないと考えるべきなのである。この各役員の移動性の高さは、逆に必要なときには遠隔地からでも総合企画部門の所在地へ迅速に移動できること、あるいは役員会を開催する場所は各役員間のスケジュールの調整さえできればどこでも開催可能であるということの意味している。よって、各役員の地理的行動範囲がある局地的地域内に集中していない限り、総合企画部門の立地は公表されている役員の駐在地から比較的自由である。強いて言えば、総合企画部門は、複数いる役員の中では、最終的意思決定者である社長との情報アクセスが最も重要であるので、社長の公表されている駐在地には強く牽引されると考えられる。同様に、役員会も、社長の駐在地で開催されることが多いと考えられる。

次に、営業管理部門および生産管理部門と総合企画部門との立地関係についてであるが、現在のわが国企業の多くにとって、営業管理部門の収集する、製品販売市場の動向に関する情報は、全社の経営計画策定の際の大前提となっている。しかしながら、歴史的にみると、製品販売市場の動向に関する情報の全社の経営計画策定上の重要性が高まったのは、低成長期以来のことである。すなわち、高度成長期には「作れば売れる」という状態で、製品販売市場は安定的に成長し、また同業他社との製品販売競争は比較的になかった。既存の製品をいかに効率的に（安定品質・低コストで）大量に生産するか、すなわち少品種大量生産能力が競争力の源であり、最新の生産技術の導入・開発が重要課題であった。よって個々の顧客のニーズに対応した多品種少量生産のための市場調査、斬新な新製品の企画開発、あるいは新事業の探索・企画推進の必要性

は小さかった。このため製品販売市場の動向に関する情報収集は現在ほど重視されていなかった。むしろ、急激に膨張・複雑化・高度化するなど大きな変化を遂げつつあった生産部門組織をどのようにうまくコントロールするかが大きな課題であった。いくつもの新工場をどこに建設し、どの品目をどのような技術によって、どのくらいの量生産するか、そのために必要な原材料・設備・人材・資金などの経営諸資源をどうやって調達・管理するかが経営上の重要な課題であり、総合企画部門は営業管理部門よりむしろ生産管理部門、人事部門そして資金部門・経理部門などとの情報交換を重視していたのである。中でも、生産管理部門が中心になって策定する設備投資計画など生産関連諸計画は、人事計画や資金計画、ひいては全社的経営計画の策定のための大前提となっているのが一般的であった。

企業は量産品の生産拠点を、東京のような地価の高い大都市部の製品販売市場地域からは遠隔の、地価や人件費など生産コストの安い地方中小都市に立地する傾向が強いが、そのような生産拠点がある特定の地域内に集中立地している場合には、生産管理部門は当該地域内に立地する。他方、営業管理部門は、基本的に現在の売上高規模が最も大きい、あるいは将来的にみて成長性が高いなど、戦略的重要性の最も高い製品販売市場地域内に（主力営業拠点とともに）立地する必要がある、それら以外の地域への移動可能性は極めて小さい。そのため、生産管理部門と営業管理部門の立地場所は地理的にかなり離れていることが多い。高度成長期においては、そのような企業の総合企画部門は、大規模な設備投資・人員増強のために急膨張する内部情報のコントロールのために、生産拠点集中地域内に、生産管理部門とともに立地していた。ただし、例えば生産拠点の全国的な分散立地を進めており、かつ巨額の資金調達が経営上極めて重要な課題となっている企業の場合には、総合企画部門は資金部門とともに大金融機関の本店・母店や全国的な交通・情報通信インフラが集中立地する東京のような大都市により強く牽引されることもあった。

ところが低成長期に入ると状況は一変した。すなわち、製品販売市場など外部環境の変動性が大きくなり、これに迅速かつ適切に対応するために、製品販売市場など外部環境の動向に関する情報の戦略的重要性が極めて高くなり、全

社的経営計画策定プロセスの大前提となったのである。他方、生産部門では大規模なリストラクチャリングが行われ、工場設備縮小、工場従業員の削減あるいは営業部門への人員シフトが進んだ。また生産活動のオートメーション化やシステム化の進展、そして交通・情報通信手段の発展などにより、生産関連諸部門の遠隔管理が容易になっていた²⁶。以上より、総合企画部門は、(主要)生産拠点及びこれに密着立地する必要のある生産管理部門の(集中)立地地域から離れて、製品販売市場の動向に関する情報など諸種の外部情報の集中する大都市に、営業管理部門や市場調査部門とともに立地することが可能となり、また必要となったのである。なお、事業部制採用企業においては、生産管理部門や営業管理部門は事業部門ごとに細分化され、事業部企画管理部門(ライン本部)の管轄下に置かれている。よってこの場合、細分化された生産管理部門や営業管理部門の立地が直接的に総合企画部門の立地を牽引することはなくなり、代わりに事業部企画管理部門の立地と総合企画部門の立地とが相互に強く牽引し合うことになるが、これについては後述する。

総合企画部門が大都市に立地するようになったのは、営業管理部門や市場調査部門に強く牽引されたからだけではない。上記の大都市に集中する諸種の外部情報のうち、低成長期以降、製品販売市場の動向に関する情報に劣らず戦略的重要性を持つようになったものには、新事業のニーズやシーズに関する情報がある。低成長期には不振の既存事業を廃止する一方で、新事業の推進や新製品の開発などにより新しい市場を開拓することが緊急の経営課題となった。このため、新事業企画部門、製品企画部門、研究開発企画部門などが大都市に設置されることになり、総合企画部門はこれら新事業・新製品企画関連諸部門にも強く牽引されて大都市に立地するようになったのである²⁷。

なお、総合企画部門と人事部門、資金部門、経理部門との立地関係については、既にこれら諸部門の項で述べたのでそちらを参照されたい。

以上では自社内部諸部門と総合企画部門との立地関係について述べたが、次に、外部諸機関・諸主体、すなわち政府・自治体諸機関、業界団体、金融機関(あるいは証券会社)、商社、シンクタンクその他諸種の専門家集団等と、総合企画部門との立地関係については、以下のようなことがいえる。まず戦時統制

期や戦後復興期などのように、政府により自社の諸事業に対して強力な規制・統制がかけられていたり、政府の政策により経営環境が大きく左右されたり、あるいは政府が主要な取引先である場合には、企業は総合企画部門を政府諸機関に近接立地させる必要がある。業界団体との近接立地は、同業他社との情報交換のため、あるいは業界団体を通じての政府の政策形成への参加等のために必要である。また金融機関との関係については、資金部門の節で説明した通り、資金需要量が膨大で自己資金だけでは賄えず、金融機関（や証券会社）を通じての大量の外部資金の調達を必要とする場合、あるいは為替や株式・社債の相場・金利など資本市場の動向が当該企業の経営に大きな影響を与える場合には、資金部門とともに総合企画部門も金融機関に近接立地させる必要がある。さらに商社との近接立地により、国内外の原材料調達・製品販売市場の動向や貿易・カントリーリスクの状況などに関する有用な情報が得られる。そしてシンクタンクその他諸種の専門家集団³⁸については、今後の製品販売市場動向の予測や社内の業務プロセスの改善、法的紛争の処理や予防など様々な目的のために近接立地が必要である。ただし、これら外部諸機関と総合企画部門との近接立地の必要性は時と場合によって様々であり、総合企画部門の本体でなくその出先機関である調査部門をこれら外部諸主体に近接立地させるのみで十分な場合も多い。

わが国の場合、これら政府諸機関、業界団体、金融機関（あるいは証券会社）、商社、シンクタンクその他諸種の専門家集団など外部諸主体、そして製品販売市場など主要な外部情報源は東京に集中しており、外部環境の変動性の増大は総合企画部門を強く東京に牽引することになる。

このほか、総合企画部門の立地に影響を与えると考えられる情報源としては、情報システム部門（経営情報システムの構築に重点を置いている場合）、関連事業管理部門（グループ経営を大規模に行う場合）などがある。ただし、総合企画部門とこれら諸部門との立地関係は、総合企画部門（の本体）がこれら部門に牽引されて移転するというよりは、むしろこれら諸部門がそれぞれ総合企画部門以外の重要な情報源（情報システム部門であれば情報システムのユーザー諸部門、関連事業管理部門であれば関連企業群）に基本的に近接立地しつつ、

総合企画部門との情報交換の必要性に応じて当該諸部門の企画（管理）担当部署の一部ないし全部（例えば情報システム部門の場合、情報システム企画担当部署）を総合企画部門に近接立地させる、と考えられる。

（6）生産管理部門

生産管理部門は、必ずしも全社的な生産管理を行う本社機能としての位置づけを与えられているわけではない。本社機能としての生産管理部門が登場するか否かのメカニズムについては、生産拠点（群）の性質を基準とした場合分けをすることにより、次のように説明できる。ただし、現実の企業においては、以下の場合分けが混在していることが少なくない。

①すべての生産拠点の各々が、ただ一種類の（半）製品の生産工程の一部分のみを担当する工程間分業を行い連携している場合、あるいは、全生産拠点の各々が、同一の、または類似する生産工程をもつ（半）製品を一貫生産しているなどの場合、各生産拠点ごとに設置される専用の生産管理部門とは別に、全社的なないし包括的な生産管理を行うという意味で本社機能ないし本部機能としての位置づけを与えられた生産管理部門が登場する可能性が高い。

なお、前者の工程間分業の場合には、職能別組織の採用につながりやすい。そして職能別組織を採用する場合には、本社機能としての生産管理部門が、全社的な生産計画や設備投資計画の策定など、生産管理業務のうち戦略的ないし生産企画的な業務を担当することになる。他方、後者のような同質の生産拠点が、地域的に分散立地している場合には、地域別事業部制の採用につながりやすい。その場合、各事業部の企画管理部門が、事業部レベルでの生産計画や設備投資計画の策定など、生産管理業務のうち生産企画的な業務を担当することになる。

②各生産拠点（群）ごとに、異なる生産プロセスを持つ（半）製品の一貫生産に特化する場合には、各生産拠点ごとに設置される専用の生産管理部門とは別に、本社機能としての生産管理部門が登場する可能性は低い。なお、このケースは製品別事業部制組織の採用につながる可能性が高く、その場合、事業部企

画管理部門が、事業部レベルでの生産計画や設備投資計画の策定など、生産管理業務のうち生産企画的な業務を担当することになる。

生産管理部門は、生産計画の策定とその実行管理のために、営業計画を策定する営業管理部門や、生産技術部門・設備管理部門・購買部門など生産管理関連諸部門、そして実際に製造作業を行う製造部門等と密接な情報交換を行う。ただし、営業管理部門との間では、対面接触による情報交換はあまり必要ではなく、一般的には月1回または2回の営業計画と生産計画の調整のための会議で十分である。というのは、営業部門との間で日常的に交換される情報は基本的に生産品目とその仕様・納期・数量・価格（原価）など、（電氣的）情報通信手段による伝達が容易な情報だからである。他方、生産計画策定のために必要な情報には、販売計画の情報のほかに、管轄下の諸製造部門における生産能力や生産計画の進捗状況に関する情報があり、当該諸情報は製造部門や生産管理関連諸部門（生産技術部門、設備管理部門等）との日常的かつ密接な情報交換により最も正確かつ迅速に得られる。また生産計画実行の際には、生産管理部門と製造部門や生産管理関連諸部門との間で、生産品目の納期・数量遵守、工程・原価・品質の改善など生産能力の向上のための生産体制の円滑な（再）構築のため、あるいは突発事故など不測の事態の未然防止や発生時の迅速かつ的確な対応等のために、個々の生産工程ごとの設備・人員の能力・利用状況や、部品・材料の品質・在庫等のレベルにまで具体的かつ詳細な情報交換を、日常的かつ頻繁に、多くの場合対面接触を用いて行う必要がある。

生産管理部門で行う業務に関連する情報の基本的な流れは、以下のようになる。まず生産計画策定の際には営業管理部門から製品販売計画に関する情報を、また管轄下の製造部門および生産技術部門など生産管理関連諸部門から当該製造部門の生産能力の状況等に関する情報を収集する。そして両者を満足させるように生産計画を策定し、これを営業管理部門や総合企画部門（事業部制の場合は事業部企画管理部門）、製造部門等へ伝達し、調整を行う。生産計画実行の際には管轄下の製造部門および生産管理関連諸部門から進捗状況に関する情報を収集し、状況に応じて当該諸部門に指示を出す一方、営業管理部門や総合

企画部門へ進捗状況を報告する。

以上のことを踏まえつつ、生産管理部門の立地メカニズムを考察すると、まず、ある企業の生産体制が先の①の工程間分業に該当する場合、本社機能としての生産管理部門は、最終工程を担当する生産拠点、最大規模の生産拠点、生産技術部門や製品開発部門等を内包するマザー工場、全生産拠点とのアクセスが最も容易な事業拠点、あるいは営業管理部門や総合企画部門など他の本社機能諸部門の立地場所等のいずれか、あるいはこれらの条件のいくつかを同時に満たす場所に、立地することになる。なお、本社機能としての生産管理部門が、管轄下の生産拠点から十分に遠隔の、総合企画部門や営業管理部門の所在地に立地する場合には、全社的ないし包括的な生産企画業務に特化している可能性が高い。また、地域別または製品別事業部制採用企業において、事業部企画管理部門が生産管理業務の一部を担う場合も、関係する生産拠点は当該事業部管轄下のものに限定されるが、立地メカニズムは本社機能としての生産管理部門の場合に準ずることになる。

本社機能としての生産管理部門の立地に影響を与える数量的指標としては、まず地域別の生産拠点数がある。しかしより厳密には、設備集約型産業に属する企業の場合には地域別の設備投資額累計が、労働集約型産業に属する企業の場合には地域別の工場従業員数が考えられる。なぜなら、生産管理部門の必要とする主たる情報の大半は管轄下の生産拠点の設備および従業員から得られるためである。基本的には、本社機能としての生産管理部門は、管轄下の生産拠点（・設備・従業員）が特定の地域内に集中している場合には当該集中地域内に立地するが、広範囲に分散している場合には管轄下の諸生産拠点への最も効率的な情報アクセスが可能な地点に立地する。ただし、当該企業内外の経営環境の変動性が大きくなるなどの諸要因により、全社的経営計画を構成する諸計画と全社的生産計画との調整を頻繁に行なうことが必要になると、本社機能としての生産管理部門は、生産企画担当部署を空間的に分離し、総合企画部門や営業管理部門等に近接立地させて対応することができる²⁹⁰。

(7) 営業管理部門

営業管理部門の主な担当業務は、一般的には以下のようなものである。ただし、ここでは職能別組織採用企業の、全社レベルの営業管理部門を想定している³¹。

- ①管轄下の営業拠点や販売会社、市場調査部門、社外の市場調査会社、業界団体等から、顧客ないし市場の動向、あるいは競合他社等の動向等に関する情報を収集・分析する。
- ②①の分析結果をもとに、管轄下の営業拠点や他の本社機能諸部門（総合企画部門、人事部門等）その他との調整を図りつつ、全社の営業計画を策定する。また、当該全社の営業計画を細分化し、管轄下の営業拠点や販売会社等に、各々の置かれた状況を勘案・調整しつつ割り当てる。
- ③管轄下の営業拠点や販売会社等の各々に割り当てた営業計画の進捗状況（新規顧客開拓、既存顧客との取引深耕、売掛金の回収等）をチェックし、必要に応じて営業計画を変更・修正する。
- ④管轄下の営業拠点や販売会社等の各々が割り当てられた営業計画を円滑に遂行できるように、社内各部門（生産管理部門、情報システム部門、人事部門等）や社外各社・機関（広告代理店等）とも連携しつつ、様々な方策（納期短縮、情報システム構築、営業マン増員、販売ツールの作成、マスメディアを通じた広告宣伝活動など）を講じるなど、必要に応じて管轄下の営業拠点等に対し指示・支援等を行う。
- ⑤営業拠点で対応しきれない顧客やチャネル（販売代理店、協力会社）からの相談やクレームを処理する。
- ⑥製品企画部門（製品開発部門）等と連携し、市場ニーズの変化に適切に対応する新製品の企画・開発を行う。

以上の諸業務から明らかなように、営業管理部門にとって最も重要な情報交換対象は、管轄下の諸営業拠点である。特に、近年ますますその変動性を増大させている製品販売市場の動きに迅速かつ適切に対応するためには、当該諸営

業拠点との、対面接触や情報通信手段を駆使しての密接な情報交換を行う必要がある。対面接触は、機密性の高い情報や、非定型な情報、複雑な内容を持つ情報、あるいは微妙なニュアンスを伴う情報などの伝達・交換に適しているが、対面接触を行うためには、営業管理部門の担当者が各営業拠点に出向くか、あるいは各営業拠点から当該拠点の長が本社（本部）の営業管理部門に出向くということになり、これを頻繁に行う場合、本社（本部）と諸営業拠点との間に効率的な交通手段が整備されていることが必要である。もちろん、機密性の低い情報や、簡単明瞭な内容を持つ言語情報、あるいは数値化可能な情報などのように、対面接触による伝達の必要性の低い情報については、電話やファクス、あるいは郵便などの情報通信手段によっても伝達することができる。よって、営業管理部門は、それら管轄下の営業拠点と最も効率的に情報交換できるように、交通・情報通信手段が整備されている場所に立地する必要がある。しかしながら、個々の営業拠点の戦略的重要性には、担当市場における売上高とその内容の現状や将来の成長性などの指標をみた場合、少なからず差異があることから、営業管理部門は当然に戦略的重要性の大きい営業拠点、たとえば現在の売上高の大きい市場地域を担当する営業拠点や、将来の成長性の大きな市場地域を担当する営業拠点に強く牽引される。

他方、営業管理部門と、総合企画部門など他の本社機能担当諸部門との間にも、全社的経営計画策定などの諸活動に関連して、強い牽引力が働いている。その他、取引先の信用管理のために審査部門（主に経理部門に包含）と、債権回収のために経理部門と、そして取引の際の契約事項や債権回収関連の法務で法務部門と、密接な情報交換が必要であり、これら諸部門との間にも牽引力が存在する²²。

情報通信手段が未発達の段階では、生産管理部門との近接性も重要な立地要因であったが、近年の情報通信手段の発達により、生産管理部門との日常的な情報交換内容の大半を占めている受注情報や生産進捗・在庫情報のような、全社共通の評価基準により数値化可能な（定型かつフォーマルな）情報の伝達については即時的かつ低コストの伝達が可能となっており、立地要因としての重要性は低下している。同様なことは予算統制部門（主に経理部門に包含）へ

の業績情報など数値情報（定型的かつフォーマルな情報）の伝達についても該当し、この側面でも情報通信手段の発達により、経理部門との間に存在する牽引力は弱くなっている。

しかしその一方で、製品市場動向情報や競合企業動向情報のような、非定型的かつ変動性が高く、評価基準もあいまいで数値化が難しく、さらに多くの場合において対面接触を伴うインフォーマルな形態を用いて収集する必要のある情報については、当該情報源（営業拠点、業界団体、外部の広告代理店や市場調査会社等）との効率的な交通アクセスが必要となる³³。

また、製品販売市場における競争が激化してくると、市場調査部門（あるいは市場開発部門）を最も競争の激しい、あるいは新市場創出の場として最も有望な地域内に設置することになる。そして営業管理部門は、この市場調査部門や市場開発部門を営業拠点に劣らず重要な情報源とするようになる。加えて、製品販売市場の変化に柔軟に対応するために、全社的な経営計画の迅速かつ適切な変更が求められるようになると、営業管理部門の、全社的経営計画策定担当部門である総合企画部門に対する牽引力がより強くなる。

製品別あるいは地域別事業部制の場合、事業部ごとに営業管理部門が存在するが、これら事業部別の営業管理部門の立地は状況に応じて変化する。製品別事業部制の場合には、製品別の営業管理部門が存在するが、製品ごとに主要市場地域が異なる場合には、各製品の主要市場地域ごとに専用の営業管理部門が分散立地する。そしてこれら事業部別の営業管理部門の各々には当該事業部の企画管理部門が密着する³⁴。なお、営業対象が様々な事業部門を持つ大企業や政府等の場合、多様な製品の需要があるので、個々の製品別事業部の営業管理部門では対応できないケースがある。このようなケースが多く、かつ特定の局地的地域内に集中している場合には、これら事業部ごとの営業管理部門とは別に、事業部の枠を超えた営業の企画・推進を担当する総合的営業推進部門を、当該大企業本社や政府等（の購買部門・部署）の集中地域に設置することにより対処可能である。

地域別事業部制の場合、各事業部の管轄地域ごとに営業活動の条件が著しく異なっているので、各地域内に当該地域担当の営業管理部門が事業部企画管理

部門とともに立地する。

なお、製品別事業部制についても、地域別事業部制についても、全社的な営業のコントロールの必要性が高い場合には、本社機能としての総合的営業管理部門（総合的営業企画部門）を、各地域の営業管理部門との交通・情報通信の便利な地域または最大市場地域に、事業部企画管理部門や総合企画部門など他の本社機能諸部門とともに設置することにより対処可能である。

(8) 事業部企画管理部門（ライン本部）

最後に、事業部制採用企業における事業部企画管理部門と他の諸部門との立地関係について考察する。総合企画部門と同様に、事業部企画管理部門も、当該事業部で生産を重視する場合には事業部管轄下の生産管理部門に密着し、販売を重視する場合には事業部管轄下の営業管理部門に密着する。ただし、事業部企画管理部門の管轄する生産拠点および営業拠点の分布状況は、企業全体としての生産拠点および営業拠点の分布状況と相似ではない。また事業部企画管理部門と資金部門との情報交換は総合企画部門を経由して行なわれるため、資金部門から直接的に牽引されることはないし、事業部長が事業部内の人事に関する権限を本社人事部門から委譲されている度合いが大きいほど、事業部企画管理部門と本社人事部門との間にはたらく牽引力は小さい。よって、総合企画部門の最適な立地場所と事業部企画管理部門の最適な立地場所とは、必ずしも一致しない。

しかしながら、当該企業内外の経営環境の変動性が増大し、全社的経営計画の変更を頻繁に行う必要から、総合企画部門と事業部企画管理部門との間で、あるいは複数ある事業部企画管理部門の間で密接な情報交換が必要になると、個々の事業部企画管理部門は事業部レベルでの最適立地場所を離れ、総合企画部門に密着立地するようになる。逆に、事業部企画管理部門の多くが従来の総合企画部門の立地場所（例えば創業地）とは遠隔の特定地域（例えば東京）内に集中立地している場合には、当該地域（東京）へ総合企画部門が移転することもあり得る。また、総合企画部門および事業部企画管理部門の両部門が、人事部門など全社的経営戦略策定に関わる他の本社機能諸部門の所在地（創業地）

から遠隔の場所（東京）に集中立地することになれば、人事部門など他の諸部門もこれを追って当該地域（東京）へ移転する可能性が大きくなる。

第3章 おわりに

1. 実証すべき諸仮説のまとめ

前節で理論的に検討した製造業企業の主要な本社機能担当諸部門の各々の立地メカニズムに関し、別稿で行う実証分析において重要と思われる考え方や情報収集（伝達）先、質的・量的指標、わが国の事情などに注意しながらまとめると、以下ようになる。なお、以下で用いる「規定する」という言葉の内容は、第1章第2節で述べた全部門共通の立地メカニズムに準ずることとする。

①労務部門の立地は、労働組合本部の所在地に最も強く牽引される。なお、労働組合本部の立地は従業員（組合員、非組合員あるいは潜在的組合員等）の空間的分布状況に強く規定される。

②人事部門の立地は、基本的には従業員あるいは各部門・部署の長の空間的分布状況に強く規定されるが、大規模な経営組織の変更や人事異動を伴う経営戦略（計画）の変更の頻度が増大するなどの事情により、総合企画部門やトップマネジメント等の経営戦略（計画）策定・意思決定関連諸部門・機関との情報交換の戦略的重要性が大きくなると、これら諸部門・機関に強く牽引されることになる。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人事部門の最適立地場所と、これら諸部門・機関の所在地が、相互に十分に遠隔で、かつ前者と後者の間に十分な交通・情報通信手段が整備されている場合、人事部門は人事企画担当部署を後者に密着させ、その他日常的な人事管理担当部署を前者の場所に立地させることができる。なお、企業によってはホワイトカラーの人事管理担当部署とブルーカラーの人事管理担当部署を分けていることがある。その際にはこれら部署の立地は各々ホワイトカラーの空間的分布状況、そしてブルーカラーの分布状況に強く規定されることになる。

③資金部門の立地は、取引金融機関の店舗や資本市場（株式市場、社債市場）

など資金調達先の立地と、総合企画部門の立地に最も強く牽引されるが、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。資金部門と取引金融機関の店舗との間に働く牽引力の指標は自己資本比率など安定性（返済能力）関連の財務諸比率や、金融機関借入はじめ外部資金調達の金額規模などである。特に自己資本比率は、担保の有無を重視する金融機関との融資折衝における力関係の指標、すなわち金融機関との密接な情報交換の必要性の指標であり、ひいては金融機関店舗との近接立地の必要性の指標である。自己資本比率がある閾値より十分に高い場合には、資金部門の立地は取引金融機関店舗の立地から自由であり、総合企画部門に密着する。他方、自己資本比率がある閾値より低く、かつ取引金融機関の店舗の所在地と総合企画部門の所在地が十分に遠隔、かつ両地点（地域）の間に十分な交通・情報通信手段が整備されている場合には、資金部門は取引金融機関店舗に近接立地する必要がある。なお、資金調達担当部署のみを取引金融機関店舗に近接立地させ、資金計画担当部署など残りの部署を総合企画部門の所在地に立地させることも可能であるが、取引金融機関からの資金調達の可能性が経営戦略（計画）の策定・実行にとって極めて重要な場合には、取引金融機関店舗に資金計画担当部署および総合企画部門（の一部ないし全部）をも近接立地させるという事態も生じうる。さらに、近年のわが国大企業においては、金融機関からの調達に代わって株式や社債・CP等の発行による資本市場からの調達が重要性を増していることから、IR担当部署の立地に関し、有力投資家や格付け機関、証券アナリストなど資本市場関係者の空間的分布状況に注意する必要がある。なお、自己資本比率は社債やCPの格付けの際に格付け機関が最も重視する指標のひとつでもある。すなわち、自己資本比率がある閾値より低い場合には、社債やCPの格付けも低くなり、その発行は困難となる。またそのような企業の株式を永続的保有を目的に購入する投資家は少ないであろうことから、やはり金融機関からの借入金への依存度を高めざるを得なくなる。

④経理部門の立地は、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。よって、他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。

⑤総合企画部門の立地は、自社内部では主に生産管理部門、営業管理部門、資金部門、事業部企画管理部門（事業部制採用企業の場合）、そしてトップマネジメントのメンバー（特に社長）の立地・駐在地との間に相互に強い牽引力が働き、自社外部では政府・自治体、業界団体、シンクタンクなど専門家集団等の立地に強く牽引される。これら諸部門・機関の各々との間にはたらく牽引力の強さは、それら諸部門・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。例えば、いわゆる「作れば売れる」という経営環境下では生産管理部門に、「売れるものを作る」という経営環境下では営業管理部門に特に強く牽引される。また戦時統制期のように政府による規制・統制の動向が自社の生命線となる場合には、当該政府の所在地に強く牽引される。なお、これら情報交換対象諸部門・機関のうちのいくつかの所在地が十分に遠隔の場合には、出先機関としての調査部門を当該諸部門・機関に近接立地させることで対応できる。

⑥（本社機能担当部門としての）生産管理部門の立地は、基本的には管轄下の諸生産拠点に牽引される。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。すなわち、生産管理部門の立地メカニズムに関する実証分析の際に重要となる指標は、基本的には管轄下の諸生産拠点の空間的分布状況であるが、例えば、設備集約的な生産体制の場合は設備投資額の空間的分布状況に強く規定され、労働集約的な生産体制の場合は生産関連従業員の空間的分布状況に強く規定される。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。

⑦（本社機能担当部門としての）営業管理部門の立地は、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生産拠点との間

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（現状での最大規模、あるいは将来的に成長が期待できるなど）の所在地にある営業拠点に最も強く牽引される。営業管理部門の立地メカニズムに関する実証分析の際に重要な指標は、管轄下の諸営業拠点（の従業員）の空間的分布状況、製品売上高の空間的分布状況、地域別の製品売上高の伸び率の空間的分布状況などである。

⑧事業部企画管理部門の立地は、管轄下の生産管理部門や営業管理部門、あるいは他の事業部企画管理部門や総合企画部門に強く牽引される。これら諸部門の各々との間にはたらく牽引力の強さは、それら諸部門の各々との情報交換の戦略的重要性の強さの変動に対応して変化する。

⑨これら主要な本社機能担当諸部門およびラインにおける管理間接諸部門の立地関係のうち、製造業企業において最も基本的・根本的なのは、生産管理部門および営業管理部門（事業部制採用企業においては事業部企画管理部門）の立地状況である。他の諸部門の立地は、基本的にはこれら部門の立地状況の変化と、これら部門との情報交換の戦略的重要性の変化、そしてこれら諸部門間の情報交換に用いる諸技術・手段の変化に適切に対応できるように立地状況を変化させる³⁵。

⑩上記の諸立地関係に例外をもたらすものとしては、例えば創業地など特定の地域に対する経営者や従業員の情緒的な執着や、政府自治体による規制・統制、立地（候補）地域の地価の変動などが考えられる³⁶。

2. 結 語

以上、本稿では、主要な本社機能担当諸部門の各々の立地メカニズムについて、主に機能面からの理論的考察を行い、本社機能立地メカニズムの部門別イメージ、および総合的イメージを提示するとともに、その実証的な検証のために有用な考え方や質的・量的指標を抽出した。

別稿では、以上の理論的考察内容の一般的妥当性を、これら諸成果を利用して、実際の諸企業の本社機能立地分析により、実証的に検証する。

注

- 1) 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筆者の見解については、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」『高知論叢』第64・65号合併号、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。
- 2) 注1②~④。
- 3) グループ経営戦略を重視する企業など、場合によっては、関連会社や下請企業等を本源的発生源とする情報も、内部情報とみなすことが可能であろう。
- 4) これら経営戦略(計画)の立案・実行・実績評価・対策検討に関して自社内で流通する諸情報も内部情報に含めるという整理の仕方もあるかと思われる。おそらく、未加工の本源的素材としての内部情報を一次的内部情報とし、社内で加工を受けた一次的内部情報を二次的内部情報などとすべきであろうが、本稿では特に断りを入れない限り、その本源的発生源が自社内部にある諸情報を全て内部情報と呼んでいる。この基準は外部情報についても同様であり、特に断りを入れない限り、本源的発生源が自社の外部にある諸情報を全て外部情報と呼んでいる。
- 5) 購買部門や資金部門などについても、対外的および対内的な情報交換を行うという意味では、例えば総合企画部門からみれば、内部情報源と外部情報源の両方の性質を持っているとみなすことができる。
- 6) 例えば、製造業では山水電気が1995年6月に東京都心部から福島工場内へ、サービス業ではダイエーが2000年4月に東京都心部から都内郊外(板橋区成増)の店舗へ、業績不振によるリストラクチャリングの一環として主要な本社機能担当諸部門の大半を移転した。山水電氣有価証券報告書(平成8年12月期) p. 12、日経流通新聞2000年5月25日付「トップが店にやってきた 本社機能、郊外店舗に移転」。
- 7) 企業によっては、生産管理部門や営業管理部門が本社機能担当諸部門として存在する場合があるが、その条件については後述する。
- 8) ここでは非組合員も潜在的組合員とみなし、組合員と従業員一般とはほぼ同義であるとみなしている。
- 9) 従業員を組合員と非組合員(潜在的組合員)に分類すると、全従業員の空間的分布状況よりも、組合員の空間的分布状況の方が、組合本部の立地を規定する指標としてより適切と考えられる。
- 10) 例えば、組合支部レベルで考えると、歴史の長い西日本地域と、進出して間もない東日本地域での、各組合支部における従業員とのコミュニケーションのノウハウを持つ人材の多寡の違いや、従業員の組合への参加意識の違いなどが考えられる。

このような違いは主に当該地域内での組合活動の歴史的蓄積の大きさの違いから生じると考えられる。

- 11) このような立地メカニズムが該当する実例として、川崎製鉄の労務部門と労働組合本部の移転の例を挙げることができる。日本経済新聞1990年4月7日付朝刊「発祥の地・神戸に別れ、川鉄の本社機能、東京に完全移転」、日経産業新聞1990年10月18日付「川鉄、『労務』と労組東京へ――交渉の場、神戸から移転」。
- 12) その結果、従来は主に個々の部門内部でのみ行われていた人事異動が、生産部門と営業部門との間、あるいは複数の事業部門の間、さらにはグループ企業間で行われるようになる。
- 13) 職能別組織をもつ企業では生産管理部門や営業管理部門など。事業部制組織を持つ企業では事業部の長や事業部企画管理部門も含む。企業グループの場合はグループ内他企業のトップマネジメントや人事スタッフ等も含む。
- 14) このほか、金融機関借入れが、株式や社債の発行に比べてはるかに機動的な資金調達手段であることも、わが国企業の金融機関借入の比重が高い状態が継続している主な理由のひとつであろう。
- 15) 金融機関との情報交換に対面接触が多用される理由としては、このほか、資金の出し手である金融機関への礼儀の意味も含まれていると思われる。
- 16) たとえば、通産省産業合理化審議会が1953年2月に発表した『内部統制の実施に関する手続要項』において、コントローラー部と財務部との分離、すなわち経理部門（この場合予算統制機能を持っている）と資金部門の分離が強調されたが、これは資金繰りに悩まされていた当時の日本企業の実情に合わないとの批判を受けた。すなわち当時、「自己資本の蓄積が少く外部資本への依存度の高い我国の企業においては資金調達の能否が経営を決定するのであるから財務執行部門が資金的側面から経営活動を計画統制する他ない」など、資金繰り（財務執行機能…資金部門が担当）は予算統制（計算的統制機能…経理部門が担当）と密接に結びついており、両者を分離するのは望ましくないとされたのである。関西経済連合会『実例 内部統制組織』関西経済連合会、1953年、p.4, p.10, pp.36-37, p.69-72, pp.169-171。ただし近年では予算統制機能が経理部門から分離され総合企画部門に包含されるケースが多く、その場合には資金部門と総合企画部門との間の情報交換関係がさらに密接になるとみられる。
- 17) 西澤脩による大企業・中堅企業への管理会計に関するアンケート調査の結果、まず資金の管理方式に関しては、回答217社中、本社集中制が196社、各事業部門分散制が21社で、資金部門の集権的性格の強さを示している。次に経営計画設定方法に関しては、回答232社中、利益計画から資金計画を設定しているのは101社、資金計画から利益計画を設定しているのは3社、利益計画と資金計画を同時に設定しているのは127社、利益計画も資金計画も設定していないのは1社で、大半が資金計画設定を利益計画設定と同時にまたはその後に行っているとした。これは多くの企業にお

いて資金計画が利益計画の資金的裏付けのために策定されていることを示す一方で、多くの企業において両計画の設定の同時性が求められることも示しており、両部門の結合の強さを示しているといえる。資金計画から利益計画を設定している企業は資金繰りを重視しているためとみられる。西澤脩『日本企業の管理会計』中央経済社、1995年、p.38、p.46。

- 18) 平澤英夫『新訂 財務諸表分析』日本経済評論社、1984年、pp.211。中小企業庁編『中小企業白書（平成10年版）』大蔵省印刷局、1998年、pp.211-214。なお、大和証券投資情報部監修・花岡幸子著『「財務データ」45の読み方・活かし方』かんき出版、1998年のp.128によれば、「全産業平均の株主資本比率は約3割である。これより高いかどうか、株主資本比率の水準をみるさいの一つの目安になる。」としている。
- 19) わが国では1993年4月から銀行が証券子会社を通じて証券業務に本格的に参入することが可能になったが、株式の引受や売買の仲介は認められていない。
- 20) 金融機関が機関投資家としての役割を果たすことも少なくない。
- 21) 藤江俊彦『現代の広報 戦略と実際』電通、1995年、pp.184-206、pp.195-197。
- 22) IR部門を投資家等の集中地域に立地させることで、当該地域への資金部門や総合企画部門等の立地の必要性が緩和されることも考えられる。
- 23) 岡部政昭『企業財務論』新世社、1990年、pp.56-57、pp.92-100。
- 24) ただし、関係各部門に対して定期・不定期に会計監査を行う必要性は残る。会計監査業務を監査部門ではなく経理部門が担当する場合、経理部門は関係各部門への交通アクセスの便利な場所に立地するのが効率的である。
- 25) 調査部門（総合企画部門）や役員は、直接的に、または業界団体等を通じて間接的に、政府の政策決定過程に参画することもある。
- 26) ただし、多くの場合、生産管理部門は引き続き生産拠点に密着して立地しつづける必要がある（生産管理部門の立地メカニズムについては後述）、ここでいう遠隔管理の容易化とは、あくまでも生産管理部門と総合企画部門との間の情報交換が、互いに地理的に離れていても十分に行いうるようになったということを意味している。
- 27) ただし、自社のマザー工場が内包する、またはこれに近接立地する研究開発部門の研究開発力が極めて強力である場合や、取り扱う製品の製品販売市場が地理的に分散している場合には、当該研究開発部門の立地に、製品企画部門、総合企画部門、さらに営業管理部門が強く牽引されるということもありうる。
- 28) 諸種の専門家集団との近接の必要性に関し、最近では顧問弁護士を取締役に参加させたり、極端な場合には顧問弁護士の法律事務所を取締役会を開催する事例もみられるようになった。日本経済新聞2000年1月31日付朝刊「司法 経済は問う 船団解体の兆し」、日経産業新聞2000年2月8日付「ビジネスロイヤーの時代 弁護士選びはトップの仕事 戦略決定の参謀役に」。

- 29) 例えば、設備投資の金額が巨額で全社的な観点からの調整や意思決定が必要な場合や、市場動向の変化に迅速に対応するための生産ラインの増設や他の品種生産への転換など、設備投資が頻繁に行なわれるなどの場合、生産管理部門の中でも設備投資計画策定に関わる生産企画担当部署は、資金部門や総合企画部門、事業部企画管理部門等との情報交換のためそれら諸部門に強く牽引されることになる。
- 30) 業績不振により、高地価の市場地域に立地する本社の維持がコスト的に困難になるなど、条件次第では、低地価の、主力生産拠点の所在地に、生産管理部門だけでなく総合企画部門や営業管理部門の本体を立地させ、市場地域には出先機関としての調査部門や市場調査部門等を維持するということもありうる。
- 31) なお、以下の各項において、社外の市場調査会社や広告代理店等を、社内の市場調査部門や広告宣伝部門等と読み替えたり、社内の情報システム部門を、社外の情報システム開発会社と読み替えることが可能である。また、事業部制採用企業における事業部レベルの営業管理部門の場合には、上記各項において、「全社的」を「事業部レベルの」と読み替え、連携・情報交換すべき他部門の名称についても、例えば総合企画部門を事業部企画管理部門と読み替えればよい。
- 32) もちろん、上記の審査、債権管理等の諸業務の全てを営業管理部門自身が担当するならば、営業管理部門と、経理部門や法務部門との間に働く立地牽引力は、無くなるか、極めて小さくなる。
- 33) ただし、例えば営業管理部門と外部の広告代理店や市場調査会社との間に働く牽引力について、当該企業が自前の広告宣伝部門や市場調査部門等を社内に持ち、それら部門を介して当該外部諸企業と情報交換を行う場合には、当該牽引力は間接的なものとなる。
- 34) ただし、総合企画部門の場合と同様に、当該事業部が生産や開発面を重視する場合、事業部企画管理部門が管轄下の生産拠点や研究開発拠点に密着して立地することもある。
- 35) ただし、事業部門に対して人事権限や投資権限など諸権限の大幅な委譲を進め、本社機能が事業資金の調達とその配分を担当する持ち株会社的な機能に特化した企業の場合、当該本社機能担当諸部門の立地にとっては、資本市場や取引金融機関店舗の所在地が立地要因としてより重要になると考えられる。
- 36) なお、本社機能担当諸部門全般にいえることであるが、その移転に際しては、移転コストや移転先での立地維持コスト、あるいは移転によって従来の立地の様々なメリット（例えば創業地近隣の事業拠点とその従業員、関係会社、重要取引先等との情報アクセスなど）が失われる可能性を勘案する必要がある。このため移転の目的に合わせて実際に移転すべき部門ないし部門内の部署を選別する必要性が生じ、これが二本社制採用の動機となることにも注意する必要がある。例えば、地元から遠隔の大都市へ本社機能の実質的な移転（総合企画部門も事業部企画管理部門も移転）を行う企業が、地元地域の諸主体（取引先、官公庁、住民等）への配慮から総

務部門など本社機能の一部を残す場合や、地元からの実質的な本社機能の移転は行なわれないが、遠隔の大都市にある大市場や官公庁などに対しての代表機関として、あるいは知名度ないしステータスの向上のために、当該大都市に設置した事業所に営業管理部門や調査部門、総務部門など本社機能担当諸部門の一部（出先機関）を移転・新設し、当該事業所の名称を本社に格上げする場合などがある。