

## 論 説

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 —

田 中 康 一

## I はじめに

本稿の目的は、本社機能立地分析を行ううえで、最も適切な本社機能の定義を行い、それをもとに分析すべき対象の範囲を確定することである。もちろん、経済地理学の分野において、本社機能立地に関する研究はかなり以前から行われている。しかしながら、筆者の知る限り、本社機能立地に関するいずれの文献においても、本社機能の定義があいまいであるか、場当たりの定義であり、定義に関する議論がほとんどなされないまま立地分析が行われている。好意的にみても、従来の諸文献にはほぼ共通して暗示されている定義らしきものは、本社（機能）とは、企業の持つ各種の事業拠点のうち、生産拠点や営業拠点などの現業拠点でない事業拠点である、といった類の、建物主義ともいえるものが大半である。

これまで、立地論の分野においては、工場立地の研究はマクロレベルでもミクロレベルでも相当量の研究が蓄積され、理論化が進んでいる。しかし、これと比較すると、オフィス立地の研究、特に本社機能立地の研究は文献数からして極めて少ない、そうした中でも、マクロレベルでの研究の蓄積は進んでいるようであるが、一方、ミクロレベルでの研究は、その分析手法からして出遅れているといった観がある。本社機能の定義があいまいであったり、場当たりのことであることは、特にミクロレベルでの分析手法の開発、ひいては本社機能立地研究が進んでいないことの主要な原因のひとつである。すなわち、分析すべき

対象の範囲とその内容が確定できていないのである。また、ある特定の企業の本社機能立地に関する事例研究については妥当でも、別の企業については妥当しない、あるいは例外事項が多いような定義では、一般的に妥当する本社機能の立地メカニズムの体系的な抽出および検証は困難ないし不可能である。

## II 本社機能立地に関する諸文献

筆者の知る限りで従来の本社機能立地に関する主な文献を要約してみると、以下のようになる。

まず海外の文献では、第一に重要なものとして、エヴァンス (Evans, A. W.)<sup>1</sup>の業績があげられる。エヴァンスは英国内の企業の本社と工場の立地関係に注目し、工場数が増加すると本社は工場から分離、工場が集中立地する場合には当該集中地域内に、工場が分散立地する場合には大都市に立地するとした。これに対してバーンズ (Burns, L. S.)<sup>2</sup>は、エヴァンスの仮説に同意しつつも同仮説のみでは米国内の本社立地の分散傾向の説明がつかないと批判、本社機能にとってオフィス賃貸料や税金、生産者サービスの集積、社員のための良好な生活環境など、工場以外にも重要な立地要因があるとした。一方、プレッド (Pred, A.)<sup>3</sup>はその都市システム研究の一環として、情報の流れから米国内の分散の本社立地傾向を検討し、相互に効率的な交通・通信手段で連結されている大都市群での高度な専門情報の入手容易性が、当該大都市群への本社立地の優位性をもたらしているとした。ゴダードとパイ (Goddard, J. B. and Pye, R.)<sup>4</sup>は、オフィス立地の分析において対面接触 (フェイス・トゥ・フェイス・コンタクト) によるコミュニケーションの重要性を実証的に指摘し、さらに通信技術の発展により大都市への本社等のオフィス機能集中が緩和される可能性を示した。ダニエルズ (Daniels, P. W.)<sup>5</sup>等は、主に生産者サービスの立地を中心に、様々な観点 (人口、企業本社の資産支配等) から本社立地を検討した。近年注目されるものとしては、アスコイとマーシャル (Askoy, A. and Marshall, N.)<sup>6</sup>が、近年の欧米における企業のリストラクチャリングの一環としての本社機能の部分的外注化に着目、戦略的部門 (企画、財務) 以外の部門の

外注化の可能性を示唆したこと、さらにホロウェイとホイラー (Holloway, S. R. and Wheeler, J. O.)<sup>7</sup> が、1980年代の米国の都市システムの変化について、本社機能移転を企業の自発的移転と M&A による移転とに分けて分析、M&A が米国における本社機能立地の分散化に大きく寄与していると指摘したことがあげられる<sup>8</sup>。

次に、国内の文献としては、第一に、山本<sup>9</sup>、青野<sup>10</sup>、藤田<sup>11</sup>、阿部<sup>12</sup>らのように、地域別本社・支所立地件数や企業へのアンケートなどのデータを使用し、マクロの観点から分析を行なったものがあり、文献数では大多数を占めている。一方、佐々木<sup>13</sup>や日本立地センター<sup>14</sup>のように、個別企業の立地戦略の立場から、企業経営組織を機能別に分類して分析したものがある。ここでは、企業の本社部門に限らず現業部門に属する事業所にもあるスタッフ部門とも呼ぶべき「産業業務機能」の抽出がなされ、その再編・最配置の動向について企業アンケートやヒアリングをもとに分析がなされている。郵政省<sup>15</sup>や国土庁<sup>16</sup>の研究では、情報流動の観点から企業の本社職能部門別にアンケート調査を行ない、各種本社職能部門の立地に関する分散の可能性やそのメリット・デメリットを詳細に分析している。とくに対面接触による情報収集・交換において、企業外部の経済主体を相手とする対面接触だけでなく、企業内部の各部門を相手とするそれについても分析し、情報通信メディアの技術革新とその整備による代替可能性を探索している点が特筆に値する。日本経済調査協議会<sup>17</sup>も、やはり企業アンケート調査により本社職能部門別に立地・移転の要因を分析しているが、その一方で、いくつかの個別企業の本社機能立地・移転に関するケース・スタディにより、個別企業の内部事情にも踏み込んでいる点が注目される<sup>18</sup>。最近では、藤本<sup>19</sup>が、多数の機械工業企業に対するアンケートやヒアリングをもとに、機械工業における本社、工場そして研究所の立地関係について分析し、機械工業企業内部においてこれら3事業拠点が対面接触の必要性により相互に牽引しあつて立地が決定されることを実証的に説明している。とくに、藤本の研究では、企業内の当該3事業拠点間で、あるいは当該3事業拠点の各々と企業外部の諸主体間でおこなわれる対面接触の具体的内容にまで分析のメスを入れた点が高く評価されるべきであろう。さらに水鳥川<sup>20</sup>は、通信費、交通費、時間コスト、

賃貸料等の本社維持コストから本社機能の立地・移転を考察するという視角を提起した。

以上のサーベイから明らかなことは、従来の本社機能立地・移転に関する研究は、海外、国内ともにその大半が多数の企業の本社機能について一括して取り扱うマクロ分析志向であったということである。

もちろん、これらマクロ分析志向の諸文献は本社機能立地に関し、いくつかの重要な諸事実を指摘している。たとえば、わが国における、戦後以来の本社機能の地域的立地状況の推移に関し、東京への集中立地傾向が強まってきていることや、その原因として、多くの企業にとって、東京では必要な情報源あるいは情報伝達先へのアクセスが他地域に比べて容易なことが挙げられるなどといったことは、それらマクロレベルの諸研究によってはじめて把握することができた。

しかしながら、一口に本社機能の立地あるいは移転といっても、その内容は個々の企業によって大きく異なる。注意しなければならないのは、本社機能は役員会などの意思決定機関をはじめ、総合企画部門、財務部門、人事部門、総務部門、生産管理部門、営業管理部門など様々な業務を行う諸部門が相互に作用し合う複合体だということである。これら諸部門の各々の立地は、その担当する業務内容、関係する企業内外の諸部門および諸主体との相互関係、あるいはそれら諸部門の所属する企業がどのような条件下で活動しているかなどにより規定されている。本社機能の立地・移転はこれら本社機能に属する諸部門の各々のもつ立地の論理が有機的に合成された結果起こる現象であり、このようなことを念頭に置いた部門レベルでの、可能ならば各部門内の業務担当者レベルでの、体系的な分析が必要である。

また後述するように、本社機能の範囲や位置づけ、役割、構造等も、企業ごとに、また時代によっても大きく異なる。その意味では、一つの方向性として、全企業に共通し、超歴史的に不変な本社機能の中核部分を抽出し、その立地メカニズムについて分析することが必要である。しかしその一方で、本社機能に匹敵あるいはこれに準ずるとみられる管理間接諸部門が少なからず存在し、経営環境の変化によってそれらが本社機能の範疇に入ったり、外れたりしている

のも事実であり、それらの立地メカニズムについても分析すべきであろう。

従来のマクロレベルの諸研究の多くは、分析の簡単化のため、本社機能に属する諸部門を1カ所に集中立地するものと前提したり、あるいは登記上の本店<sup>2)</sup>を対象にして分析を行い、またあるいは多数の企業を対象としたアンケートやヒアリングに大きく依存し、個別企業の事情について考慮することなく一括して取り扱っていた。すなわち、企業本社機能について、その内部を機能別に分析することはせず、生産拠点や営業拠点などの現業拠点に対する本社という大まかな分類でとらえられている。しかも、多くの場合、本社機能の立地を生産拠点や営業拠点の立地とは切り離し、本社という事業拠点単体の立地のみを分析していた。このため、その成果はごく大まかなものにとどまり、本社機能に属する諸部門の各々の持つ立地の論理についての分析はなされず、また、重要な立地要因とされている情報源あるいは情報伝達先へのアクセスについても、対外的なものは分析の対象となったが、対内的なもの、すなわち企業内部における諸部門間の相互作用等についてはほとんど分析されてこなかった。これでは現実の諸企業にみられる様々な本社機能立地の諸形態、たとえば、本社機能の一部が生産拠点や営業拠点の内部に存在している事例や、大阪出身企業の東京・大阪2本社制への移行、あるいは多国籍企業の地域統括本部設置などの現象がおこるメカニズムなどを適切に解明できない。

むしろ、本社機能に属する諸部門の立地の論理や対内的な情報交換関係については、ミクロレベルの研究、すなわち個別企業を対象としての、経営組織内部における諸部門間の立地関係にも焦点を当てた研究によって解明されるべきなのである。

個別企業組織内諸部門の立地関係に焦点を当てたものとしては、「企業の地理学」分野における研究文献が多数存在する。しかし、これらの大半は個別企業内の諸生産拠点間の空間的分業に関する分析であり、資料の制約や分析手法の未発達のためか、本社機能立地も含めて分析しているものは極めて少ない。しかもその数少ない研究例においても、ごく一部の部門のみを取り扱うにとどまり、諸部門間の立地関係の体系的な把握につながっていない。その主な原因として、次のような事情を挙げることができる。すなわち、諸生産拠点間の空

間的分業や立地関係は、諸生産拠点間の「モノ」の流れ、すなわち原材料・部品や半製品、製品の流れという、目に見える、あるいは数量的把握が容易な現象に注目して分析すれば、相当程度の解明が可能である。これに対し、本社と、生産拠点あるいは営業拠点など現業拠点との立地関係、あるいは本社機能を担う管理間接諸部門間の立地関係を解明しようとする場合には、「情報」という、書類にでもなっていないければ大抵の場合目には見えない、あるいは数量的・質的把握の極めて困難な経営資源の多種多様な流れを取り扱わなければならないのである。つまり、本社機能を含めた企業組織内諸部門間の立地関係の解明のためには、この情報の流れを適切に把握するための新しい分析手法の開発が必要とされているのである。そのためには、経営組織論など、経営学分野の知識を導入する必要がある。こうした現状については、「企業の地理学」の代表的研究者であるディッケン(Dicken, P.)<sup>22</sup>も、「我々は、地理学の外にある、より広範なフィールド、特に経営学分野に寄稿できるだけの能力と意思を示さねばならない」<sup>23</sup>と述べている。すなわち、「企業の地理学」はまだ発展途上であり、企業経営組織内部の諸部門間の機能的・空間的關係を把握する上で、経営学分野との融合が必要だと指摘しているのである。一方、その経営学分野については、企業経営組織内部の諸部門間の機能的關係に関し、海外においてはクーンツとオドンネル(Koontz, H. and O'donnell, C.)<sup>24</sup>やチャンドラー(A. D. Chandler)<sup>25</sup>等による、そしてわが国においては高宮<sup>26</sup>や小野<sup>27</sup>等による、多数の文献が存在する。しかし、筆者の知る限りでは、当該諸部門間の空間的關係、特に本社機能に属する諸部門間の空間的關係については、未だ十分な研究はなされていないようである。

筆者は以上の点に鑑み、すでにわが国を代表する2つの大企業、すなわち雪印乳業および神戸製鋼所のそれぞれについて、その発祥地から東京への本社機能移転の経験に注目し、職能部門レベルでの事例研究を行った<sup>28</sup>。ただし、それらはあくまで個別企業を分析対象とした事例研究であり、それらの事例研究により抽出した本社機能に属する諸部門の立地メカニズムが一般的に妥当するか否かについては、未検証の状態である。

既に述べたように、本社機能立地に関する研究は国内、海外ともに少ない。

特にマイクロレベルでの本社機能立地分析が少ない。その主要な原因のひとつとして、本社機能の定義そのものがあいまいなまま放置されてきたことを挙げる事ができる。そこで本稿では特に、マイクロレベルでの本社機能立地分析のために、最も適切な本社（機能）の定義に関する検討を行ない、その定義をもとに分析すべき対象の範囲と内容を確定する。筆者は別稿において、本稿の結論として分析対象とすべきとされた本社機能およびこれに準ずる管理間接諸部門のそれぞれに関し、その固有の立地メカニズム、および当該諸部門間の立地関係について理論的・体系的考察を行ない、また、考察の結果の妥当性を確認するために実証分析を行なう予定である。

### Ⅲ 本社機能の定義に関する諸文献

はじめに、本稿において検討する本社機能の定義は、あくまで日本企業の本社機能の立地分析のために最適な定義であるということを強調しておきたい。

本社機能の立地メカニズムを、従来は行われていなかった本社機能に属する諸部門のレベルで分析するために、分析対象の範囲、すなわち、企業の経営組織の中で本社（機能）の範囲はどこまでが一般的に妥当か、ということを確認しなければならない。ところが、経営組織形態の性質、例えば事業部制の性質は国際的なレベルで見ると国ごとに大きく異なる。例えば、米国企業の事業部制はトップマネジメントのメンバーが事業部長を兼任することはなく、全社戦略策定・意思決定・監督機能と業務執行機能が明確に分離された完全事業部制であるのに対し、日本企業の事業部制はトップマネジメントのメンバーが事業部長を兼任し、両機能が未分化な不完全事業部制である。最近日本企業に普及しつつあるカンパニー制および執行役員制は、両機能の分離が進み米国企業の事業部制に近いといわれているものの、実質的にはトップマネジメントのメンバーがカンパニーの長を兼任している場合が大半であり、両機能の未分化状態は継続しているといえる。筆者が別稿で行う実証分析の対象は日本企業に限定しているため、本稿では特に日本において一般的に妥当な本社機能の範囲を明確にする<sup>29</sup>。

ところが、驚くべきことに、先に挙げた本社機能立地に関する国内および海外の諸文献のどれをみても、本社（機能）の定義について明確にふれているものはないのである。これは従来の経済地理学の分野においては、分析の簡単化のために、単純に本社を生産拠点や営業拠点のような現業拠点でない事業拠点として取り扱っていたことによるとみられる。

他方、経営学の分野においてはどうか。さらに驚くべきことに、経営学の分野においても、本社機能の定義について真正面から検討している文献は極めて少ないのである。この事実について、企業経営組織の代表的研究者の一人であり、かつ本社機能の定義に関する数少ない論者の一人でもである小野<sup>36</sup>は、「職能の分化、部門の編成、権限の委譲、ラインとスタッフなどいろいろの面が取り上げられているが、本社と工場との関係はほとんど論じられていない。組織論における一つの盲点<sup>37</sup>」だったと述べている。小野の指摘は1957年のものであったが、それ以後1980年代に入るまで本社（機能）の定義はなおざりにされてきたようである。これはおそらく、戦後以来1970年代に至るまで、大半の諸企業においては本社（機能）と現業拠点（特に工場）とは未分化で、本社と現業拠点との諸関係について議論するための必要性も事例も乏しかったためであろう。

1980年代半ばの本社機能の定義に関する議論は、一方では東京一極集中問題のさらなる顕在化に関し、本社機構<sup>38</sup>の肥大化と東京への集中立地がその中核的要因の一つであると認識されるようになってきたことや、当時急速に発達しつつあった交通・情報通信インフラがその解決の糸口になるのではないかとという期待が高まりつつあったという背景のもとに、他方ではわが国企業の巨大化に伴う事業部制採用の増加と本社機能の位置づけの変化<sup>39</sup>との関係に注目し、宮川・和田<sup>34</sup>や河野<sup>35</sup>らによって行われた。

そして1990年代半ばに再び本社機能の定義について若干の実践的な議論がみられるようになった。これは大学の研究者による論文もあるが、むしろ、山本・佐野・岡田<sup>36</sup>や樋口<sup>37</sup>、そして小松原<sup>38</sup>らのような、シンクタンク所属の研究員ないし経営コンサルタント等による実務色の濃い文献の内容の一部としてであった。すなわち、1990年代のわが国における長期的不況期に、過度に肥大化したわが国企業の本社機構の合理化が企業経営改善のための大きな課題として、企



業自身によって注目されるようになったことを背景としている。そしてその樋口においても、「実は本社の定義はあるようでないのである。経営組織についての研究論文や図書は少なくないが、実践に役立つ本社の定義が得られていない。組織研究の面では構造ぬきの運営に関心が向けられているせいか、実務的に本社組織の構造をどうすべきかという点で理論的な裏づけをさがしても、参考になるものはない」<sup>39</sup>と、現在に至るまで本社機能の定義に関する議論が、実践的なレベルにまでは掘り下げられていなかったと指摘している。

1990年代半ば以降、企業自身による本社機能のあり方に関する再検討が真剣に行なわれ、かつ実際に本社機能が再編されるようになってきたことは重要である。これは上述の通り、1990年代の長期的不況による業績不振の改善のための諸施策を、企業自身が検討・実施する過程で盛んに行なわれるようになった。それらの諸施策の代表的なものとしては、米国型の完全事業部制に相当するカンパニー制や執行役員制の導入、管理間接部門の一部分社化やアウトソーシングの実施、そして1997年12月に解禁された持株会社制の導入などがある。これら諸施策はいずれも経営の分権化、すなわち、従来は本社に集中していた投資や人事等に関する権限や機能を各事業部門に大幅に委譲して各事業部門の自律性を高めるとともに、本社の役割を全社戦略策定・意思決定・監督に特化させることにより、事業部門レベルでも本社レベルでも意思決定を迅速化し、経営の自律性、柔軟性、機動性等を高めることで業績改善を達成することが主目的である。その検討・実施の過程で、企業自身によって、従来はあいまいだった、本社が持つべき機能と事業部門が持つべき機能の、実践的な区分が見直され、明確化されるようになってきたのである。本社機能のあり方を明確化する方向で本社機能を再編する企業の実例が増加したことは、筆者のような者が本社機能の定義を検討するにあたり、実証分析の可能性が広がり心強い。ただし、この本社機能再編の動きは、従来の本社機能の変質をも意味するのであり、その点に関して、例えば他の時代と区別して扱うべきではないかなど、注意を要する。

よって以上挙げた諸研究者の議論、および現実の諸企業の本社機能再編の実例を比較しつつ、本社機能の定義、ひいては本社機能立地分析にとって有用な

分析対象の範囲を確定する。ただし、結論から先に言えば、樋口の本社機能の定義に関する議論が筆者の本社機能に関するイメージに最も近く、また実践的であり、かつ、筆者が別稿に予定している本社機能立地分析にとって最も有用だと考えられる。よって以下では、まず1995年の樋口の本社機能の定義に関する議論を中心に取り上げ、これと1957年の小野、1985年の宮川・和田そして同年の河野、1994年の山本ら、1996年の小松原の議論との比較を行うという形をとる。なお、企業の本社機能再編の事例研究については、別稿に期する。

### 1. 樋口の議論

樋口はまず、「本社」という言葉が使われる場合に、人により場合により様々な意味合いを持っていると指摘する。そしてそれは大きく分けて以下のような3つの側面から整理することができるとしている。

- (1) 空間的側面からみた本社…全社のトップマネジメントが常駐する事業拠点（事務所）、生産拠点や営業拠点と場所的に区別された事業拠点、商法上定款に定められた本店所在地など<sup>40</sup>。
- (2) 権限的側面からみた本社…企業の各部門の活動を、全社的に整合的なものにするよう管理・監督・調整する機関として本社を理解するもの。この本社は、分業組織における製品別・地域別の現業部門およびその直接の管理部門に対する、総合的管理・監督機関そして最高意思決定機関として、経営組織におけるピラミッド型の垂直的「階層」の最上位に位置づけられる。
- (3) 職能的側面からみた本社…企業活動が有効に行なわれるように、高度の専門的な職能を遂行する人たちが集まっている組織を指している。この本社の職能には二種類あって、一つは企業戦略の策定・意思決定と執行の職能、もう一つは企業の事業遂行に必要な専門的な業務を処理する職能である。この本社は、企業運営上の「機能」に焦点を当てた概念である。

しかし、樋口はこれら三種類の本社概念は表面的で、それぞれ、物的にみえる本社、制度的に規定されている建前の本社、活動の種類からみた本社ということに過ぎないとした。これについては後述の小野も同様の認識を持っている。

なお、筆者の見解では、(1)の定義は現実には本社ビルや登記上の本社以外の

場所に本社機能があるなどの点で問題がある。また(2)の定義は分権化が進み事業部門の自律性が高くなる場合、言い換えると企業経営組織のピラミッドの高さが低くなったり、ネットワーク型へ移行するなど、本社と事業部門の上下関係が希薄化、フラット化する場合には問題が生じる。さらに、(3)の定義における二種類の本社の職能のうちの前者については、本社の職能に事業部門が本来担当すべき執行の職能が含まれていることには注意が必要である。これは本社部門と事業部門が未分化な日本的な定義であり、両部門の分化が進む場合に問題が生じる。また後者については、これを事業部門に対するサービス機能と解釈すると、事業部門の自律性を高めるために、当該サービス機能の事業部門への分散が進む場合や、当該サービス機能担当諸部門の分社化やアウトソーシングなどを行う場合には、問題が生じる。

樋口は、上述のような本社の「外観」ではなく、本社の「本質」へのアプローチを通じて本社概念の整理をすべきだとした。樋口のいう「本質」というのは、組織のあり方を説明し切れるもので、個別の組織やその時々状況によって変動しない性質を指している。それは組織を構成する資源、その構造、その機能メカニズム、その結果としての最終アウトプット、の四方向から記述すると明確になるとした。そして樋口は本社を本質からみるために、まず本社の実態を確認することにより本社を構成する資源とその構造を確認した。すなわち、本社といわれるものには、その組織形態や規模にかかわらず共通しているものがあり、それは、一般にいわれる「全社トップマネジメント」「ゼネラルスタッフ」「ライン本部」という三つの機関あるいは組織から構成されていることであるとされた。

全社のトップマネジメントは、企業経営の責任を持ち、重要な企業活動についての意思決定と執行を行う機関である。すなわち経営会議等の役員会と、その決定の執行機関である代表取締役や役付取締役などを指す。

ゼネラルスタッフは、トップマネジメントを補佐して企業活動が効率的に遂行されるように経営管理機能を担当する組織あるいはメンバーである。具体的な組織形態は企業によって違っているが、経営企画（総合企画）、総務、人事、経理、監査、情報システムなどの部門が含まれる。

ライン本部は、特定分野の事業業績あるいは事業遂行について責任を持ち、必要な活動を効率的に行う組織であり、二種類の形態がある。一つが事業部制の場合で、特定の事業に特化した業績責任を持っているタイプである。製品別、地域別など、事業本部にもバリエーションがある。もう一つが職能別組織の場合で、全社的な研究開発、技術、調達、生産、営業、物流などの機能遂行に責任を持っているタイプである。

ライン本部には、本部長とこれを補佐する本部スタッフがおかれている。わが国では本部長はトップマネジメントのメンバーを兼ねていることが多い。ライン本部のスタッフは、事業部制組織の場合には特定の事業分野に特化した事業企画、業績管理、開発、マーケティングなどの部門で編成されている。職能別組織の場合は、全社的な企画、管理、サービスなどの部門で編成されている。

一方、ライン本部の管轄下には、本社に対比される分岐部門（現業部門）が存在している。分岐部門は、本社の意思決定の枠の中で、事業そのものを遂行する部門である。すなわち製品を開発し、生産し、販売する活動を行う<sup>4)</sup>。

なお、樋口はトップマネジメントがライン本部の長を兼任することが多い日本の事情に即した整理を行っている点には注意を要する。

以上は本社を構成する資源とその構造についての整理である。残りの本社の機能メカニズムと最終アウトプット（成果）がどのようなものか、すなわち本社の「役割」の本質とは何かということについて、樋口は以下のように整理した。

本社の役割は、分岐部門の事業遂行機能とは別の、全社をひとまとめにして行う全社経営機能を遂行することである。この本社の全社経営機能には、二つのタイプがある。

第一のタイプは、企業として分散して遂行すべきでない機能である。このタイプの機能は、本社でやるべきものとして決まっている絶対的本社機能である。企業として一つの統合した活動を必要とするもの、たとえば対外対応や、企業として共通な資源の調達や配分の機能などは、本社がまとめて処理をしない限り目的を達成できないものである。

第二のタイプは、集中することによってメリットがある機能である。このタ

イブは本社が必ずしもやるべきだとは限らない相対的本社機能である。具体的には全社的に共通している資材の調達、在庫、供給の機能や情報処理機能など、全社的に集中して処理するのが効果的な機能である。

すなわち、本社の原点は、分岐部門（現業部門）には効率的にできないことを効率的にやるための組織ということになる。そして効率的な企業活動を行うためには、本社は全社的に共通な経営基盤を構築し、それを維持、再構築しながら分岐部門に提供し、分岐部門は本社が提供する経営基盤を活用して分岐部門に特有の事業活動を展開する、という役割の組み合わせが有効であるとした。

さらに樋口は、本社が持つべき機能には全社経営管理機能と事業遂行管理機能の二つがあるとした。前者はトップマネジメントとゼネラルスタッフが果たす機能であり、後者はライン本部が果たす機能である。

また現実の本社では、本源的な機能と便宜的な機能が遂行されているが、本源的機能が本来機能であり、この本来機能に純化された本社が、あるべき姿であるとした。

本源的な本社機能というのは、どのような企業であれ、本社として遂行しなければならないものである。この機能は、本社以外でやってはならない統合的な経営機能である。具体的には法務、税務、株式関係、社会関係など法人としての代表ないし対外対応機能である「法人格機能」、事業領域の設定、経営の基幹となる資源の編成、枠組みづくりなど企業存立基盤の構築を行う「企業構造形成機能」、企業の業績目標を達成するために分岐部門の調整・統合・誘導などを行う「組織活動誘導機能」から成っている。

便宜的な本社機能というのは、本社以外にあってもよいが、本社で遂行することによるメリットが大きい場合に限って持つものである。いわば効率的な組織活動を促進する機能といいいい。この機能は、購買、建設、物流などの「集中機能」、秘書、福利厚生、管財、庶務などの「本社付随機能」から成っている<sup>42</sup>。

以上が樋口による本社機能の定義に関する議論である。ただし、筆者の見解では、注意すべき点がいくつかある。

まず、樋口の整理では、事業部制の場合のライン本部をも本社（部門）に含

めている。これはトップマネジメントのメンバーが事業部門の長を兼任するという日本の現状に即したものであるが、後述する他の論者の中には本社に含めない、あるいは含めるにしても条件付きとするものが多い。

次に、樋口のいう絶対的本社機能と本源的本社機能の区別、また相対的本社機能と便宜的本社機能の区別の必要性は、ほとんどないように思われる。むしろ、それぞれ絶対的本社機能と相対的本社機能に統一した方がすっきりする。また、絶対的本社機能と相対的本社機能を区別する基準として、分社化やアウトソーシングの可能性を用いることも可能であろう。その場合、機密性保持の必要性や、当該機能の内製コストと外注コストとの格差などが重要となるであろう。

さらに、樋口のいう便宜的本社機能、すなわち「集中機能」および「本社付随機能」は、どちらも集中処理のメリットがあるため、名称のつけ方に問題があると思われる。「集中機能」は、当該機能の具体的担当部門名から察するに、事業部門に対する専門的サービス機能といえる。他方、「本社付随機能」は本社部門と事業部門の両方に対する、すなわち全社共通の（一般的）サービス機能といえる。その意味では、本社機能の分類・整理の基準として、本社のもつ各種の機能を担当する諸部門について、その提供するサービスの便益を享受し、かつその費用を負担すべきなのはどの部門かという、費用・便益の基準が有効である。例えば、全社的な経営戦略の策定・意思決定や、資金・人材等の経営資源配分のコントロールなどを行う本源的本社機能を担当する諸部門は、持ち株会社制を採用した場合にはまさにその持株会社の主要構成要素となる。よってその投資家的活動等の原資は、経営資源配分先である事業部門から受け取る配当金や利息などの意味合いを持つサービス料の中から捻出すべきものである。また、便宜的本社機能のうち、「集中機能」を事業部門に対する専門的サービス機能とみなせば、当該機能を担当する諸部門の活動原資は、専門的サービス提供先である事業部門から受け取る、資材購買の仲介手数料、技術サービス料、輸送サービス料などの、手数料ないしサービス料である。他方、「本社付随機能」を全社共通のサービス機能とみなせば、当該機能を担当する諸部門の活動原資は、当該サービス提供先である全社諸部門からの手数料ないしサービス料

である。

なお、「本社付随機能」に関し、樋口が当該機能の具体的担当部門名を挙げている秘書については、役員専用のサービス機能であると同時に、企業によっては対外的代表機能や全社の戦略策定に密接に関わることがあるので、むしろ本源的な本社機能として取り扱う必要があるように思われる。

## 2. 小野の議論

一方、小野はわが国企業26社の職制の実例にあらわれた本社の職能を次のように整理した。

- (1) 業務運営の基本計画、または場所との関係を有しない本社特有の業務（法務のような各種の法的手続事務および重要記録の保管業務など）
- (2) 会社全体の指揮、統制および調整または中央で総合処理を必要とする業務
- (3) 本社という場所の業務、すなわち工場事業所と同じように本社という事業所が存在するために生じる事務所の管理、本社従業員の賃金計算などの業務であり、おおよそ(1)と(2)の中の会社全体の指揮、統制、調整が樋口のいう本源的な本社機能にあたる。また(2)の中の中央で総合処理を必要とする業務が集中機能にあたり、(3)が本社付随機能にあたる。そしてこの(2)の後半および(3)が便宜的な本社機能にあたるということになる。なお、この小野の議論には、事業部制組織の場合の本社機能の位置づけに関するものはない。

## 3. 宮川・和田の議論

次に、宮川・和田によれば、本社機能は以下の3つの機能から成るとしている。

- (1) 企業戦略策定機能：

全社戦略策定を行う機能である。その具体的担当部門としては、外的企業環境についての情報の収集・調査・分析・将来予測等を行う企画・調査部門、および人・資金・設備など自社経営資源の把握・評価・調達等を行う人事・労務・教育研修部門、経理・資金・財務部門そして技術部門等が挙げられる。

## (2) 本部オペレーション機能：

本部が担当することが適当であるような機能で、3種類ある。

- ① 対外的に企業を代表する機能…対政府，対業界，対株主，対社会等の関係において発生する種々の業務の処理である。その具体的担当部門としては、総務，法務，広報等の部門が挙げられている。
- ② 本部で集中的・集権的に行うことが有利な機能である。具体的担当部門としては、財務，宣伝，国際業務，(集中)事務処理，研究開発等の部門が挙げられている。
- ③ 本部の持つ戦略機能の実行に関わるものである。具体的には、商品開発，子会社管理等の部門が挙げられている。

## (3) 内部調整およびコントロール機能：

分権化された経営組織における各部門の計画について、①全社的計画との整合的調整や、②パフォーマンスのコントロール等を行う。本社に置かれるこの機能の内容と大きさは組織構造や分権化の程度および企業の規模によって異なる<sup>43</sup>。

この宮川らによる本社機能の機能別分類は、一見、樋口のそれとは異なるが、あえて樋口のそれと対応させると以下ようになる。すなわち、

- a. 樋口のいう「本源的な本社機能」のうち、「法人格機能」は宮川らの(2)の①にあたり、「企業構造形成機能」は宮川らの(1)および(3)の①に近い。「組織活動誘導機能」は宮川らの(2)の③および(3)の②に近い。
- b. 樋口のいう「便宜的な本社機能」のうち「集中機能」は宮川らの(2)の②に近い。他方、樋口のいう「本社付随機能」について宮川らの議論はないようである。

以上のように、宮川らの本社機能の機能別分類の仕方は、大まかな分類の仕方は樋口のそれとは異なるが、その中身を構成する諸機能のひとつひとつについてみると、樋口のそれによく似ているといえることができる。ただし、樋口のいうライン本部とほぼ同義の事業部本部を本社機能とみなすかどうかに関しては、宮川らは各企業の組織構造・分権化の程度・企業規模によって異なるという立場をとっている。



なお、宮川らは、監査については言及していない。また庶務（事務用品の管理、保安、配車、社内行事の企画遂行などを含むこととする）のような、業務環境の整備に関わる機能は、本社機能とは考えていないようであるが、可能性としては、庶務は(2)の本部オペレーション機能の②に含むことが考えられる。

#### 4. 河野の議論

次に河野は、本社は以下の3つの機能を持っているとした。

- (1) 組織全体の統合機能（トップマネジメント、企画部、予算課、監査課など）
- (2) 専門スタッフとしての助言機能（経理、人事、生産スタッフ、マーケティングスタッフなど）
- (3) 革新的計画の立案機能（研究開発管理部門、新事業開発部門、国際事業管理部門）

ただし、機能別組織のとき、本社とそれ以下のライン部門との区別はあいまいになるとし、次の部門は本社には入らないとした。すなわち、

- ① 事業部制をとるとき、事業部の本部、管理部門
- ② 本社直属の研究所
- ③ 支店、営業所

要するに本社とは、トップマネジメント、最高レベルのスタッフ部門、戦略計画部門、機能別組織の時の生産管理部門・販売管理部門であるとした。樋口との最も大きな相違点は、事業部制をとるときの事業部の本部や管理部門、すなわち樋口のいうライン本部は本社機能ではないとしている点である。これは米国型の完全事業部制における本社機能の定義ないし範囲といえるであろう。しかしながら筆者の見解としては、日本企業の事業部制は、少なくとも現在までのところ、本社役員が事業部長を兼任する不完全事業部制が一般的であることから、事業部の本部や管理部門は本社部門の範疇に入る、あるいは本社部門に準ずるとみなすことが可能である。

また河野は、本社機能を構成する人員ををゼネラリストかスペシャリストか、さらに新事業に関わっているか否かという基準で分類しており、これも樋口とは大きく異なる。あえて樋口のそれと対比すると、河野の(1)は樋口の「全社経

営管理機能」に相当し、また「本源的な本社機能」のうちの「企業構造形成機能」に近い。河野の(2)は、樋口の「事業遂行管理機能」に相当し、経理や人事を経営資源の配分や管理に関わる部門とみれば「本源的な本社機能」のうちの「企業構造形成機能」に近く、生産スタッフやマーケティングスタッフなどを分岐部門（現業部門）に対する専門的サービス提供部門とみれば「本源的な本社機能」のうちの「組織活動誘導機能」に近い。もっとも、樋口の「企業構造形成機能」と「組織活動誘導機能」との区分についても、当該機能を担当する具体的な部門名を挙げる段になると、一つの部門内に両方の機能が混在している場合が多い。同様に、河野の(3)は、事業領域の設定に関わるものとみれば、樋口の「企業構造形成機能」に含まれ、新製品あるいは新事業の開発推進を行うものとみれば、「組織活動誘導機能」に含まれる。なお、河野は樋口の言う本源的な本社機能のうちの「法人格機能」や、便宜的な本社機能である「集中機能」や「本社付随機能」については明確に言及していない<sup>44</sup>。

## 5. 山本らの議論

山本らは本社の中核的部分の抽出を試みた。彼らは本社の概念を整理するに当たって、最初から、事業部や事業本部などの事業運営組織を除くすべての部門が本社部門であると想定して、すなわちライン本部は本社機能に属さないとみなしてから議論を開始している。残念ながら、山本らはその理由について何ら言及していない。山本らはまず、本社部門を機能面から企画、財務、人事、総務、事業サポートの5部門<sup>45</sup>に大別した。そのうち、企画、財務、人事の3部門については、事業での価値創造と成果配分をコントロールする役割を担当するがゆえに、本来的な意味での企業戦略を司る本社部門であるとした<sup>46</sup>。これに対して総務部門は、企業規模が小さいときには、先に挙げた本社機能の中核的部分である企画、財務、人事の各機能を担当していたが、企業規模の拡大とともにそれら3業務が総務部門から独立していったことから、本社部門の周辺の業務を担うようになったとしている。さらに、事業サポート部門については、価値創造活動そのものであり、本来は各事業部門で行うべき業務であるが、共通業務の一本化や将来のための費用支出を諸事業部門間の調整に任せておい

でもなかなか進まないため、本社の権限で推進させるために本社部門に入れていることが多いとしている。その上で、分析対象を企画（文中ではさらに経営企画と事業企画に分類）、財務、人事の3機能に絞り、これらに共通する業務の面から3つに整理した。この3業務とは、戦略策定業務、モニタリング業務、実務遂行業務である。これらのうち、実務遂行業務は戦略策定やモニタリングを行うに当たり、それをバックアップしたり、各戦略の具体的な遂行を行う業務であるため、戦略策定業務およびモニタリング業務が、本社機能の最も中核的な部分であるとしている。

山本らの本社機能の中核的部分に関する整理は、宮川らのそれに近い。すなわち、山本らのいう戦略策定業務、モニタリング業務、実務遂行業務は、それぞれ宮川らのいう企業戦略策定機能、内部調整及びコントロール機能、本部オペレーション機能にはほぼ相当する。また、山本らの本社機能の5分類を樋口の分類と比較すると、企画・財務・人事は本源的な本社機能に、事業サポートは集中機能に、人事のうちの福利厚生および総務は本社付随機能に相当する。なお、山本らは監査部門（機能）には明確に言及していない。

## 6. 小松原の議論

小松原は自身の所属するシンクタンクと大学が共同で行った、日本企業の組織変革に関する実態調査<sup>47</sup>等をもとに、分権化が進む1990年代以降の企業経営組織において、本社が持つべき機能について議論を展開している。小松原によれば、本社が持つ機能には、本社が本来的に持たなければならない機能と、本来は事業部門で持つべきであるが効率性等の観点から本社が集約して代行している、事業部門に対するサポート機能とに大別できるとしている。そして実態調査においては、前者として経営企画、人事、経理、財務、総務が重視され、後者として情報システム、営業企画・マーケティング、資材・購買等が挙げられているとした<sup>48</sup>。樋口との比較でいえば、前者は樋口のいう本源的な本社機能、後者は便宜的な本社機能に近い。ただし、例えば総務は広報や法務とは区別されており、その位置づけ等については注意する必要がある。

また、小松原は、日本の事業部制組織（カンパニー制等の分権経営組織を含

む) 採用企業における本社と事業部との機能的関係について、日本では、事業部が事業運営に必要な全経営機能を持つ米国型の完全事業部制をとることは少なく、企業ごとに程度は異なるが、各種の経営機能を本社と事業部との両方で重複して持ったり、本社に集中したり、事業部に分散配置したりと、一様でないとしている。ただし、実態調査によれば、本社に配分される傾向の高い機能と、事業部に配分される傾向の高い機能には相違がみられる。具体的には、前者には経営企画、人事、広報、与信審査、監査、経営法務等の、事業を横断して持たなければならない機能が多く、後者には営業企画・マーケティング、資材・購買、研究開発、経理、物流・ロジスティクス等の、事業業績に直結する機能が多い<sup>49</sup>。

小松原の実証分析は、1990年代半ばのわが国の諸企業が分権経営を進める方向にあるとはいえ、いまだ本社部門と事業部門（ライン本部）が機能的に未分化であること、本社部門と事業部門との間での経営管理関連諸部門の配分は企業内外の経営環境に応じて変動的であることをも明らかにしている。この小松原の分析結果は、現代のわが国諸企業においても従来同様、ライン本部が本社機能に属するとみなしてよいことを実証的に支持しているといえる。

#### IV 各論者の議論の整理とまとめ

以上の各論者の議論を、筆者の見解も加えて整理すると、本社機能あるいは本社部門の定義・範囲とその内容について、以下のようにまとめることができる。なお、トップマネジメント、ゼネラルスタッフ、ライン本部の各々の内容については、前述の樋口による説明に準ずる。

##### (1) 本社部門の範囲について

- ① 職能別組織の場合、本社部門はトップマネジメント、ゼネラルスタッフ、ライン本部で構成される。
- ② 事業部制組織の場合、トップマネジメントとゼネラルスタッフは本社部門とみなすことで諸論者の見解は一致しているが、ライン本部を本社部門とみなすか否かに関しては、論者の見解が分かれている。

事業部制組織の場合のライン本部の位置づけについて、米国企業で一般的な完全事業部制の場合には、ライン本部は本社部門に含めるべきではない。しかしながら、わが国の場合、トップマネジメントのメンバーが事業部長を兼任する不完全事業部制が一般的で、トップマネジメントとライン本部は未分化である。よって、筆者の見解としては、現在までのわが国企業に関しては、事業部制組織におけるライン本部を本社部門とみなす、あるいは少なくとも本社部門に準ずるとみなすことが可能である。そしてその本社機能立地のメカニズムを解明する上での重要性をも考慮すれば、事業部制におけるライン本部は本社機能立地分析における分析対象に含める必要性が十分にある。

ただし、本社機能立地分析における分析対象の設定の際の処理とは別に、本社機能（本社部門）の定義や範囲に関する理論的検討を行う場合には、事業部制組織の場合のライン本部は、職能別組織の場合と同様に、本社部門には含めるべきではない。議論の焦点は本社部門と各事業部門との間の、機能の分担関係にある。特に現代のわが国では、経営環境の変動性増大に適切に対処するために、全社レベルでの戦略的意思決定の迅速化・効率化と、個別事業レベルでの日常的・執行的意思決定の迅速化・効率化を同時に達成することが必要となっており、集権と分権のバランス、すなわち本社で全社的に集中処理すべき機能と、各事業部門で分散処理すべき機能との峻別をどのように行うかということが、問題となっているのである。その意味では、ライン本部は事業部門の側にあつて、本社部門との間で機能や権限・責任のやりとりをする立場にある。よって本稿では、企業は本社部門と事業部門で構成されており、職能別組織においては現業部門のみを事業部門と呼び、事業部制組織においてはライン本部とその管轄下の現業部門を合わせて事業部門と呼ぶことにする。

## (2) 本社部門の機能（役割、存在意義）について

本社部門の持つ機能には、大きく分けて2種類ある。

### ① 企業として分散処理すべきでない機能（絶対的本社機能）

全社的戦略の策定・意思決定、業績評価・指導・監督や、法人としての対外対応などに関わる機能である。

具体的には、最高意思決定、総合企画、財務、人事、監査、総務、広報、

法務などが挙げられる。これらはトップマネジメントおよびゼネラルスタッフ（コーポレートスタッフ）の機能とほぼ同義である。これらの機能は機密性保持等の観点からアウトソーシングはほとんど不可能である。

② 集中処理することによってメリットがある機能（相対的本社機能）

分散処理が可能で、必ずしも本社が担うべきとは限らないが、本社で集中処理の方がコストやスピード、専門性などの面で有利な機能で、2種類ある。

1. 本社部門および事業部門の両方に対する、すなわち全社共通のサービス機能

具体的には、会計、給与計算、厚生、教育研修などが挙げられる。

2. 事業部門に対する専門的サービス機能

具体的には、原料・資材、物流、エンジニアリング、特許などが挙げられる。

なお、1. 2. ともに、コスト面など場合によっては分社化やアウトソーシングが可能である。

(3)(2)の①、②の諸機能うち、本社部門のスリム化を進めるに当たって、事業部門への移管、分社化あるいはアウトソーシングすべきなのは②の相対的本社機能（1. 2. 両方とも）である。スリム化された本社部門の持つべき機能として本質的なのは①の絶対的本社機能である。

(4) 絶対的本社機能はさらに2つに分類可能である。

① 中核的本社機能

全社戦略策定・意思決定、業績評価・指導・監督および全社を代表しての対外対応などの機能であり、具体的には最高意思決定、総合企画、財務、人事、監査、広報、法務など、トップマネジメントとゼネラルスタッフが担う機能である。また、これらの諸機能のうち、最高意思決定と総合企画、財務、人事は、事業での価値創造と成果配分のコントロールを行う役割を担当することから、より中核的である。もちろん、最も中核的なのは最高意思決定機能である。

ただし、最高意思決定以外の諸機能、すなわち総合企画、財務、人事等

の機能それぞれについては、その遂行に当たって必要となる具体的諸業務を考慮すると、相対的本社機能に相当する部分がある。すなわち、これらの機能の遂行に当たって必要な具体的諸業務は、戦略策定業務、モニタリング業務、実務遂行業務の3種類に分類可能である。これらのうち戦略策定業務およびモニタリング業務は絶対的本社機能の範疇に含まれ、実務遂行業務は相対的本社機能（全社共通のサービス機能）の範疇に含まれる。例えば、人事については、人事戦略の策定や人材資源の配分（トップ人事）などは戦略策定業務に、人事考課などはモニタリング業務に、教育訓練や人事データの管理などは実務遂行業務となる。

## ② 周辺の本社機能

総務は企業規模が小さい場合には総合企画、財務、人事等の中核的本社機能を包含していたが、企業規模の拡大とともにそれらが独立していき、周辺の機能のみを担うようになっており、大半の具体的業務が実務遂行業務となっている。よって、総務が周辺の機能のみを担う場合、それは本来的には全社共通のサービス機能の性質を持っていることから、相対的本社機能とみなすことができる。

## V 本社機能立地分析における分析対象範囲

では、本社機能立地分析を行うにあたり、一般的に妥当な分析対象の範囲はどこからどこまでであろうか。ここで注意しなければならないのは、一般的に妥当な本社機能の定義と、あるべき本社機能とはどのようなものかということ、および実際の（日本の）諸企業における本社機能の定義や範囲、さらに本社機能立地分析のうえで一般的に妥当な分析対象の範囲、さらには筆者が現実分析可能な分析対象の範囲とは、相互に密接に関係してはいるものの、必ずしも一致しないという点である。特に、あるべき本社機能についての考え方は、一般的に妥当な本社機能の定義ないし範囲を基本としつつも、現実には企業の規模や組織構造、業種・業態など企業内外の諸経営環境とその歴史的变化により大きく変動する。さらに、仮にあるべき本社機能が確定していたとしても、実

際に企業がその通りに本社機能の範囲を定めるか否かは不確実であり、経営環境の変化次第で大きく変化する。例えばいったんは職能本部制から事業本部制へ、そしてカンパニー制へと全面的に移行したものの、部分的に事業本部制あるいは職能本部制に戻すような企業や、経営組織の一部分だけをカンパニー制へ移行させる企業もありうる。情報システム部門や全社的品質管理部門のように、かつては存在しなかったり、現業部門の行う業務の一工程であったものが、技術や経営手法の革新などによって本社部門の範疇に加えられることもあるし、逆の場合も、本社部門のスリム化や技術革新などを契機として起こりうる。本社部門が従来担っていた業務の各事業部門への委譲・分散化、あるいは分社化やアウトソーシングへの切り換えも、実際に行なわれている。そのような変化にも十分に耐えられるように、分析対象範囲を定める必要がある。

その意味では、本社機能立地分析における分析対象の範囲の定め方には、基本的に3つの方向性が存在する。

第一の方向性は、立地分析の対象をどの企業にも共通して不変な本社機能の中核的部分、具体的にはトップマネジメントと、ゼネラルスタッフのうち総合企画、財務、人事の3部門のみに限定するものである。分析対象の範囲をを最小限に限定することによって、資料の収集や分析を省力化、あるいは分析対象企業の範囲を広くすることが可能であり、本社機能の立地メカニズムの一般的・本質的な部分を知ることができる。ただし、当然にこの場合、上記の諸機関・部門以外の諸部門の立地メカニズムについても分析する必要性を指摘されるであろう。

第二の方向性は、第一の方向性とは逆に、管理間接諸部門のすべてを分析対象とするものである。その最も極端な場合には、個々の生産拠点や営業拠点に設置されている周辺的な管理間接諸部門、さらには分社化やアウトソーシングに切り換えられた管理間接諸部門についても、分析対象に含むことになる。筆者はすでに雪印乳業および神戸製鋼所の2企業について、トップマネジメント、ゼネラルスタッフ、そしてライン本部の企画管理部門までを分析対象範囲として、本社機能立地の事例研究を行っている。しかしながら、ライン本部管轄下の現業拠点の管理間接諸部門にまで分析対象の範囲を広げてしまうと、1企業



の事例分析においてさえ、収集・処理すべき情報の種類や量が極めて膨大となり、筆者個人が行うには能力的に困難である。そもそもここまで詳細な情報を企業が開示すること自体、現実には不可能である。

第三の方向性は、本社機能に属するとみなすことが可能な最大限の範囲、すなわち、トップマネジメントと、ゼネラルスタッフおよびライン本部に属する管理間接諸部門までを分析対象とするものである。この分析対象範囲は本社機能の立地メカニズムを職能別に体系的に明らかにするという目的上、最も望ましいと思われる。ただし、資料収集の観点から、分析可能な企業の範囲は限られてくる。

よって、筆者の今後の予定としては、本社機能立地分析のノウハウ蓄積の必要性も考慮し、まず第一段階として、分析対象の範囲をトップマネジメントと、ゼネラルスタッフのうち総合企画、財務、人事の3部門とに絞って立地分析を行うことにより、本社機能立地の本質的部分を明らかにし、その成果を用いて、第二段階としてのゼネラルスタッフの残りの諸部門およびライン本部まで含めた立地分析を行うこととする。なお、本社機能の一部分が分社化されたものについても、必要に応じて分析対象に加えることとする。

## VI おわりに

本稿では、本社機能の定義、および本社機能立地分析のための妥当な分析対象範囲について、文献サーベイとその整理によって議論を進めた結果、一応の結論は出た。しかしながら、それが将来的にも妥当であるとは限らない。特に1990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の採用が増加したり、持ち株会社制が解禁されるなど、本社機能の再編、ひいては本社機能の定義や範囲の再検討に密接に関わる大きな変化が進行しているのであり、今後の動向について検討する必要がある。筆者の知る限りでは、カンパニー制や執行役員制、あるいは持ち株会社制を採用した際の、本社機能の定義や範囲について明確に議論している文献はないし、あったとしても、実際その通りになっているかどうか、検証する必要がある。すなわち、実際にカンパニー制や執行

役員制を採用した企業の本社機能の定義や範囲の変化について、事例研究を行なう必要があるのであるが、これは別稿に期する。

## 注

- 1) Evans, A. W. : "The Location of the Headquarters of Industrial Companies", *Urban Studies*, Vol.10, 1973, pp.387-395.
- 2) Burns, L. S. : "The Location of the Headquarters of Industrial Companies: A Comment". *Urban Studies*, Vol.14, 1977, pp.211-214.
- 3) Pred, A. : *City-Systems in Advanced Economies*, Hutchinson & Co.Ltd., 1977.
- 4) Goddard, J. B. and Pye, R. : "Telecommunications and Office Location", *Regional Studies*, Vol.11, 1977, pp.19-30.
- 5) Daniels, P. W. (ed.) : *Spatial Patterns of Office Growth and Location*, John and Wiley & Sons, 1979. Daniels, P. W. : *Service Industries: Growth and Location*, Cambridge University Press, 1982. Daniels, P. W. (ed.) : *Services and metropolitan development: International perspectives*, Routledge, 1991. Daniels, P. W. and Moulaert, F. (eds.) : *The Changing Geography of Advanced Producer Services*, Belhaven Press, 1991.
- 6) Aksoy, A. and Marshall, N. : "The Changing Corporate Head Office and its Spatial Implications", *Regional Studies*, Vol.26. 2, 1991, pp.149-162.
- 7) Holloway, S. R. and Wheeler, J. O. : "Corporate Headquarters Relocation and Changes in Metropolitan Corporate Dominance, 1980-1987", *Economic Geography*, Vol.67, 1991, pp.54-74.
- 8) 筆者の見解では、わが国ではM&Aはむしろ事業規模の拡大などを通じて東京への本社機能の集中に寄与しているようである。
- 9) 山本健児「西ドイツ空間の空間的構成－株式会社本社立地の特性－」*経済志林*, 第52巻第2号, 1984年, pp.1-84。
- 10) 青野寿彦「経済的中枢管理機能の地域構造の形成と変動」川島哲郎編『*経済地理学*』朝倉書店, 1986年, pp.168-195。
- 11) 藤田直晴「本邦主要企業本社の立地展開」『*経済地理学年報*』第33巻第1号, 1987年, pp.45-56。
- 12) 阿部和俊『日本の都市体系研究』地人書房, 1991年。
- 13) 佐々木滋生「90年代の企業革新と<事業統括立地>の展望(Ⅰ)・(Ⅱ)」『*産業立地*』1992年12月号, pp.32-39, 1993年3月号, pp.4-13。
- 14) 日本立地センター調査部「産業業務機能の地域的展開の方向と立地要因」『*産業立地*』1994年2月号, pp.36-49。

- 15) 郵政省電気通信政策局『企業の移転、分散と情報通信の役割に関する調査報告書』1984年。
- 16) 国土庁大都市圏整備局『情報通信体系整備調査報告書—情報通信メディアの整備と東京大都市圏の企業立地動向—』1985年。
- 17) 日本経済調査協議会『本社機能の集中と分散の相互関係に関する調査報告書』1984年。日本経済調査協議会『東京一極集中のメカニズムとその問題点』1990年。
- 18) ただしこのケース・スタディは東京から東京以外への本社機能の一部または全部の移転や、東京以外の地域に立地し続けている企業の事例のみであり、東京以外の地域から東京への本社機能移転については分析されていない。
- 19) 藤本義治『生産の管理と立地』晃洋書房、1993年。
- 20) 水鳥川和夫「本社の立地におけるコミュニケーション・コストの影響に関する研究—米国と日本との比較—」『日本都市計画学会学術研究論文集』Vol. 22, 1987年, pp. 469-474。水鳥川和夫「東京都心へのオフィスの集中要因と分散の可能性」『日本不動産学会誌』Vol. 4, No. 1, 1988年, pp. 3-14。
- 21) 法律上は、登記上の「本社」とは呼ばず、「本店」となる。
- 22) Dicken, P.: "The geography of enterprise-Elements of a research agenda": Marc de Smidt and Egbert Wever (eds.): *The Corporate Firm in a Changing World Economy: Case Studies in the Geography of Enterprise*, Routledge, 1990, pp. 234-244.
- 23) Dicken, 前掲書, p. 242。
- 24) H. クーンツ/C. オドンネル (高宮晋監修, 中原伸之訳)『経営管理 3 経営組織』マグローヒル好学社, 1979年 (1976年)。
- 25) A. D. チャンドラー (三菱経済研究所訳)『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年 (1962年)。
- 26) 高宮晋監修『近代的経営組織の実例』ダイヤモンド社, 1953年。高宮晋編『近代的経営組織の作り方』ダイヤモンド社, 1957年。
- 27) 小野豊明『日本企業の組織戦略』マネジメント社, 1979年。
- 28) 田中康一「企業の成長と本社機能立地—雪印乳業の本社移転の事例より」『人文地理』第47巻第5号, 1995年, pp. 1-22, 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, 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。
- 29) たとえば米国企業と日本企業との本社機能の大きな相違点として、事業部門の本社からの独立性のほか、秘書部門など総務関連部門のあり方の違いなどがある。筆者はこのような国際比較研究は別稿を要すると考え、分析対象を日本企業に限定することとした。
- 30) 小野豊明「本社職能の変貌」(所収, 高宮晋編『近代的経営組織の作り方』ダイ

ヤモンド社, 1957年, pp. 141-172)。

31) 小野, 前掲書(1957年), p. 141。

32) この場合, 本社機構とは, 本社機能を担う組織・人員の種類・規模・構造を意味する。

33) 例えば神戸製鋼所は1952年に製品別事業部制に移行, 事業部制採用の先駆的事例となったが, その際, 本社と事業部との役割分担および相互関係を次のように明らかにした。「まず, 生産会社が必ず行わなければならない生産と販売の部門を集めて事業部とした。次に, 会社が一つの人格者として, 社会の中で存続していくための諸々の仕事や, 会社が成長するに伴って必要となる社内の統括・方針決定や, ライン業務の結果を評価観察する部門を本社機構とした」神戸製鋼所80年史編纂委員会『神戸製鋼80年』神戸製鋼所, 1986年, p. 124。ただし, 実際には本社の役員が事業部長を兼任する不完全事業部制であり, 事業部門の本社部門からの独立性は以前よりは強化されたものの, 両者の未分化状態は継続していたといえる。

34) 宮川公男・和田尚久「わが国企業の本社機能—その首都圏への集中について—」『組織科学』Vol. 19 No. 3, 1985年, pp. 25-37。なお, 宮川は前掲の日本経済調査会の文献(1984年)の作成にも関与している。

35) 河野豊弘「本社組織の規模と機能についての実態調査—革新のための組織及び事業部制との関連において—」『組織科学』Vol. 19 No. 3, 1985年, pp. 15-24。

36) 山本功・佐野睦典・岡田利恵子「大企業再生戦略—本社機能を中心に—(上)(中)(下)」野村総合研究所編『財界観測』第59巻第10号, pp. 2-25, 第11号, pp. 2-29, 第12号, pp. 2-19, 1994年。

37) 樋口正夫『本社を変えろ』日本能率協会マネジメントセンター, 1995年。

38) 小松原聡「分権経営における本社機能」『企業会計』第48巻第6号, pp. 69-74, 1996年。

39) 樋口, 前掲書, pp. 54-55。

40) 小野(前掲書, 1957年)によれば, この場合, 生産拠点や営業拠点というのは, 生産または営業などの目的遂行のために各種の職能部門が工場長または支店長によって統括されていて, ある程度独立性を有する包括的組織である。これらは場所的な制約を組織編成の基本的要素としている。同様に本社はこれに所属する各種の職能部門が本社独自の目的遂行のために社長によって統括されている包括的組織である。また定款上の本店については, 実際には定款上の本店所在地と実務上の本社所在地が異なる場合が少なくない。なお, 本社事務所と本社工場という呼び方の区分があるが, 筆者の見解では, 本社事務所は本社事務所以外の全事業所に対する空間的概念であり, また本社工場とは本社工場以外の全工場(分工場)に対する空間的概念である。

41) 小野(前掲書, 1957年)も類似した分析を行っているが, 分析当時, わが国企業においてはラインアンドスタッフ組織はすでに導入されていたものの, 事業部制を

導入している企業はまだほとんどなかったためか、事業部制についての分析がない。よってライン本部（事業部本部）の概念がなく、本社は社長以下役員で構成する全般経営層と、スタッフ部門長とライン部門長とサービス部門長とが混在した部門経営層で構成されている。

42) 樋口, 前掲書, pp.54-62。

43) なお、宮川らは日本経済調査協議会と共同で1984年1月に上場会社等560社（有効回答230社, うち製造業104社, 非製造業108社, 外資系18社）を対象に、本社機能の立地に関するアンケート調査を行っている。その分析結果によれば、上記諸機能担当諸部門のうち、総務・人事・労務, 経理, 資金・財務, 企画・経営計画, 広報・宣伝の各部門については、いずれも回答企業の90%以上が本社に置いており、教育・研修, 調査, 協会会社管理（子会社等）については80~90%, 国際業務, 国内営業本部, 生産・資材・購買管理, 電算センター・システムは70~80%, 地域（本社所在地）営業拠点, 商品開発, 技術研究については50~70%が本社に置いている。日本経済調査協議会, 前掲書（1984年）, pp.1-4。

44) 河野の1996年の論文（河野豊弘「実証研究『小さな本社』実現の実際と進め方」『Business Research』1996年8月号, pp.5-9.）においては、本社は以下の部門を言うとしている。すなわち、トップマネジメント, 企画統制スタッフ・戦略スタッフ（企画部, 予算課, 監査課など）、専門スタッフ（経理, 人事, 生産スタッフ, マーケティングスタッフなど）、サービススタッフ（コンピュータ部門, 資材購買部門, 施設部門, 輸送・物流の管理部門）、研究開発の管理部門および新事業開発部門, 国際事業の管理部門, 機能別組織のとき、ラインとしての生産管理部門および営業管理部門であるとし、1984年の論文と比較すると、新たにサービススタッフの概念が加わっており、これは具体的部門名から事業部門に対する専門的サービス部門に相当する。他方、総務など全社的共通サービス部門に関する明確な言及はない。なお、事業部制をとるときの事業部の本部・管理部門、本社直属の研究所、支店・営業所は除くとしているのは不変である。

45) 山本らの本社部門の5分類は、彼らの所属する野村総合研究所の分類に依拠している。それによれば、これら5部門の主要部署としては、企画部門では事業・組織関連の部署として総合企画・国際事業管理・関連企業管理を、企業枠組み関連として情報システム・法務・広報が挙げられている。また財務部門では財務・経理・資金などを、人事部門では人事・教育訓練・福利厚生を、総務部門では総務・庶務・施設管理を、事業サポート部門では資材購買・物流・生産技術管理・デザイン・研究開発・知的財産管理が挙げられている。ただし、監査については触れられていない。山本ほか, 前掲書(中), p.14表2。

46) 山本ほか, 前掲書(中), p.14。

47) 木村幾也・小松原聡・松尾貴巳『経営組織の変革に関する実態調査報告書』広島県立大学・三菱総合研究所, 1995年。

- 48) 小松原, 前掲書, p. 71。より詳細には, 分析対象企業の70%以上が本来の本社機能であるとみなしていると回答した機能は数字の大きい順に経営企画, 人事, 経理, 総務, 財務, 監査, 広報, 情報システム, 経営法務, 人材開発の10機能であった。特に, これら10機能のうち前5機能は90%以上となっている。他方, これらの諸機能のうち分析対象企業の70%以上が事業部門に対するサポート機能でないともみなした機能は数字の大きい順に監査, 財務, 広報, 経営企画で, いずれも70%台であった。山本らや小松原自身が本来の本社機能であるとみなした人事や経理はともに50%台で, 60%台の経営法務や人材開発より低く, 事業部門への分散可能性が高いとみることもできる。ただし人事に関しては, 人事に関する戦略企画担当部署と日常的管理担当部署を区別する必要があるとみられる。また経理についても, 資金計画や資金調達を集中的に担当する財務とは区別されているため, 会計など定型的業務の色彩が濃いと解釈すべきかもしれない。なお, ここでの分析対象企業数は約300社である。
- 49) 小松原, 前掲書, pp. 71-72。なお, ここでの分析対象企業数は機能別組織を採用していない事業部制の企業182社である。