

論 説

近年の日本における製造業大企業の
本社機能立地に関する一考察

— YKK グループの事例より (1) —

田 中 康 一

はじめに—本稿の目的と方法—

近年、世界的ファスナーメーカー（ファスニング商品、ファスニング事業）の YKK と、そのグループ会社でアルミ建材メーカー（建材商品、建材事業）の YKK AP、その他の諸企業により構成される YKK グループが、同グループの本社機能の一部について、東京から地方都市への移転を行った。従来、わが国の製造業大企業において、都道府県間の境界線を（複数）跨ぐような、比較的遠距離の本社機能移転は、その大半が地方圏から大都市圏への移転であり、反対方向、特に東京圏から地方圏への本社機能の一部ないし全部移転を行った事例は、これまで非常に希少であった。

本稿の目的は、YKK グループによる近年の本社機能移転のプロセスやその論理等が、筆者がこれまでに行ってきた研究の成果としての、本社機能を構成する様々な本社機能部門（例：経営企画部門、財務部門、人事部門など）のレベルでの、本社立地に関する諸知見及び諸仮説と、どの程度合致・相違するか、そしてその理由等について検証・考察すること、および、本社立地に関する新たな諸知見を獲得することにある。

筆者はこれまでに、以下のような研究を行ってきた。

まず、地方（北海道札幌市）から東京への（全面的）本社移転を行った事例と

して、雪印乳業(株)(以下、雪印)を取り上げ、同社の社史や有価証券報告書等の資料を用いて、同社の本社移転のプロセス等について、個々の本社機能部門レベルで時系列的・数量的に詳細な分析を行い、例えば企業の最も基本的な経営資源である「ヒト」を取り扱う人事部門の立地は同社の従業員の地域的分布状況等の影響を、同じく「カネ」を取り扱う財務部門の立地は同社の自己資本比率(≒他人資本依存度)や主な資金借入先の地域的分布状況等の影響を、少なからず受ける等の諸仮説を導出した¹。

次に、地方(神戸)から東京への(部分的)本社移転を行った事例として、(株)神戸製鋼所(以下、神鋼)を取り上げ、雪印の際と同様の詳細な分析、及び同社経営企画部門(同社では「総合企画部」と呼称、当時)からのヒヤリング等の調査を行った。その結果、上記の雪印の事例研究の際に抽出した諸仮説が神鋼においても基本的に有効であることを確認するとともに、例えば経営企画部門の立地は、人事部門や財務部門の立地状況、そしてその時点における重要な経営上の(諸)課題が主に自社にとっての内部経営環境(生産面・人事面等)及び外部経営環境(販売面・資金面等)のうちの何れにあるのかということ等の影響を強く受けること、さらには本社機能を担う諸部門の東京への立地の程度は家賃等の本社維持費用の多寡その他にも少なからず影響を受け、例えば「カネ」「ヒト」関連の本社機能諸部門のうち、財務部門や人事部門を東京に置きつつ経理部門や労務部門を神戸に置くなどの、空間的分業を行うことを通じて、東京での家賃等の本社維持費用を節約することが可能であること等の、さらなる諸知見・諸仮説を獲得・導出した²。

そして以上2社に関する事例研究の成果として得られた諸仮説の一般的適用可能性について、1995年当時のわが国の製造業大企業(東証一部上場企業)の資本金額上位100社を対象に、当該諸企業からのヒヤリングを含む実証的な調査・分析を行い、それら諸仮説が当該100社について非常によく妥当すること

¹ 田中康一(1995)「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, pp. 1-22。

² 田中康一(1996)「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, pp. 45-72。

を確認した³。

本稿では、東京から地方（富山県黒部市）への（部分的）本社移転を行った事例として、YKK グループを取り上げ、現時点において筆者にできうる限り可能な調査・分析を行い、本社立地について筆者がこれまでの研究を通じて獲得してきた諸知見及び諸仮説⁴の有効性についての検証を行うとともに、新たな知見の探索を試みる。

第一章 YKK グループの概要

本稿では基本的に、YKK グループ諸企業のうち、主要2社、すなわち YKK と YKK AP を分析対象とし、これら2社以外の YKK グループ企業については、必要に応じて言及する。

1. YKK グループの主要事業

YKK グループは、2019年現在、世界72カ国 / 地域で事業活動を行っており、2018年度のグループ連結の売上高は7,657億円、世界の事業エリアを北中米、南米、EMEA（欧州、中東、アフリカ等）、中国、アジア、日本の6つのブロックに分けた世界6極体制で各ブロックの特色を生かしながら各社が主体となってグローバル事業経営を展開している（国内19社 / 海外89社、従業員は国内17,671名 / 海外28,496名）⁵。

YKK グループの主要事業は、アルミ等の非鉄金属加工事業であり、大別すると、「ファスニング事業」（ファスナーとその関連製品の開発・製造・販売）と「AP 事業」（建材（Architectural Products）とその関連製品の開発・製造・販売）の2事業である。

³ 田中康一（2001）「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）—」『高知論叢』第71号，pp. 1-29ほか。

⁴ 田中康一（2000）「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，pp. 1-48ほかを参照されたい。

⁵ 「This is YKK 2019」<<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/csr/eco/report/index.html>> p. 13（2020年1月27日閲覧）。

ファスニング事業を担当しているのはYKKである。2018年度の売上高は3,328億円でその地域別内訳は日本2割、海外8割である。世界各地に工場を展開している一方で、日本国内の工場（生産設備及び従業員）は富山県内（特に黒部地区）に一極集中している⁶。なお従業員数について、YKK株式会社有価証券報告書によれば、2018年度の連結でのファスニング事業の従業員数は26,956人、YKK単独で4,733人である。

AP事業を担当しているのはYKKAPである。2018年度の売上高は4,280億円でその地域別内訳は日本9割弱、海外1割強である。工場の世界展開はYKKに比べてあまり進展していない一方で、日本国内の工場（生産設備及び従業員）は九州・四国・中国・関西・中部・北陸・関東・東北・北海道の各地域に1拠点以上あり、全国的に分散立地している（国内製造拠点24拠点、国内従業員数12,311人、海外展開10ヵ国/地域、海外主要製造拠点8拠点、海外従業員数4,010人）⁷。

2. YKKグループの研究開発活動

YKKグループの研究開発機能のうち、生産技術開発を担当しているのは「工機技術本部」である。同本部は組織的にはYKKの組織図内に位置しているが、その下部組織である「製造技術開発部」にはYKKのファスニング事業を支援する「ファスニンググループ」とYKKAPのAP事業を支援する「APグループ」があることなど、「YKKの」というよりも、「YKKグループの」生産技術部門である。実際、YKKグループの年次報告書「This is YKK 2018」には、以下のような説明がある。

「工機技術本部は、YKKグループの技術開発機能の中核として、『機械開発』と『機械製造』の両面から、YKKグループの成長・発展に貢献しています。YKKグループは、材料から製造設備、製品に至るまでの一貫生産思

⁶ 「YKK AP 統合報告書 2019」<<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/download/>> p. 29 (2020年1月27日閲覧)。

⁷ 同上, p. 31。

想によりグローバルに成長してきました。工機技術本部では、材料開発、設備開発、機械部品・金型・機械製造により、ファスニング事業・AP事業向けの専用機械を国内外のYKKグループ各工場に供給しています。専用機械を供給するために必要とされる強化すべき要素技術については、自社内開発による深耕を図る一方で、企業・大学との連携による社外技術の導入を進めています。』⁸

さらに、YKKグループでは事業別に商品開発等を行う研究開発拠点を設立しており、両者ともに黒部にある工場・事業所内に置かれている。この点についてもYKKグループの年次報告書に「…当社グループは黒部を技術の総本山と定め、黒部事業所の古御堂工場内にファスニング事業のYKK R&Dセンターを、黒部荻生製造所内にAP事業のYKK R&Dセンターをそれぞれ設立し、また両事業の一貫生産体制を支える工機技術本部においては、ファスニング専用機械部品工場が本格稼働し、当社グループの製造力を支える技術力の強化を一貫して進めました。これに伴い、当社グループの本社機能の一部を黒部事業所に移転し、黒部から世界に発信する体制及び機能の強化を行いました。』⁹と記されている。

3. YKKグループの営業活動

① ファスニング事業

YKKの主な営業対象は、アパレル企業と縫製サービス提供企業（縫製ベンダー）であり、ファスナーの販売を商社や代理店に依存せず、すべての製品を顧客の近くに設けられた海外拠点から販売している¹⁰。そして同社社史によると、ファスニング事業の市場環境は、主にファスナーの最大の需要先であるアパレル産業の動向によって規定される¹¹とのことである。

⁸ 「This is YKK 2018」<<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/csr/eco/report/2018/2018.html>> p. 30 (2020年1月27日閲覧)。

⁹ 「第82期YKK GROUP BUSINESS REPORT 2016年4月1日～2017年3月31日」p. 2。

¹⁰ 「ポーター賞受賞企業・事業レポート (YKK株式会社 ファスニング事業)」<<https://www.porterprize.org/pastwinner/2014/12/31170243.html>> (2020年1月27日閲覧)。

¹¹ YKK株式会社 (2014) 『YKK80年史』p. 291。

② 建材事業

YKKAPの主な営業対象は、住宅・ビルの建築・設計者及び一般消費者である。YKKの社史『YKK80年史』には、「建材事業の市場環境は、主に住宅やビルの建築動向によって変化する」¹²とある。また、YKK AP公式HP¹³によれば、「主要拠点(営業拠点)」として、東京都墨田区のYKK60ビル内のビル建材第一事業部、特需事業部、産業製品事業部に続いて、北海道支社、東北支社、関東信越支社、住宅首都圏支社、ビル首都圏支社、北陸支社、中部支社、住宅関西支社、ビル関西支社、中国支社、四国支社、九州支社があるとされており、YKK APの営業拠点は日本全国に分散的に配置されていることがわかる。

4. YKK グループの原材料調達活動

原材料調達については、YKKグループは「材料から製造設備、製品に至るまで、すべて自社内で手がける一貫生産方式」¹⁴を貫いている。例えば主要な原材料であるアルミについては、アルミ地金を直接海外から開発輸入し¹⁵、樹脂窓などの商品を構成するガラスも素板はガラスメーカーから仕入れている¹⁶。

5. YKK グループの資金調達活動

資金調達に関するYKKグループの特徴として重要なこととしては、創業以来、株式非上場の方針を貫いていることを挙げることができる。しかも自己資本比率が高く(2019年3月期は連結で64.8%)、事実上の無借金経営を続けているのであって¹⁷、YKKグループの、自グループ外部に対する独立性は極めて高い。

¹² 同上, p. 293

¹³ YKK AP 公式HP <https://www.ykkap.co.jp/company/jp/info/base/> (2020年1月27日閲覧)。

¹⁴ 「YKK 本社機能の一部を黒部に移転し経営哲学『善の巡環』を強化」『Works』No134, 2016年2月号, pp. 50-55。

¹⁵ 「YKK 開発輸入比率50%にアルミ地金の安定調達目指す」『日刊鉄鋼新聞』2006年11月30日付。

¹⁶ 脚注6に同じ。

¹⁷ YKK株式会社「有価証券報告書」(2018年4月1日～2019年3月31日)及び「This is

通常、株式上場会社であれば自社外部（グループ外部）の株主の意向を気にしなければならないし、金融機関からの借入金が多ければそれら金融機関の意向を気にしなければならないが、YKKグループはそうした必要性は少ないのである。

実際、YKKグループが株式公開しない理由について、当時のYKKグループのトップであった吉田忠弘は以下のように記している。

「YKKは、株式を公開するつもりはありません。会社のあり方として株主が大事だという考え方はありますが、われわれの最も重要なステークホルダーは、顧客（取引先）・社会・社員なのです。これは『善の巡環』を踏襲した考え方です。ただ、うちの会社の場合、基本的には社員が株主となっており、少し複雑な構図です。上場することで、コストのあまりかからないお金を手に入れて、事業を起こす。それはもちろんいい考え方ですが、われわれは外から資金を調達する必要がありません。無借金経営を続けています。」¹⁸

要するに、YKKグループ各社の財務部門の立地は無借金経営により自由度が非常に高いといえる。この点は先述の雪印や神鋼の事例とは大きく異なるのであり、注意が必要である。

（第二章以降は別稿となります）

YKK 2018」参照。

¹⁸ 吉田忠裕（2017）『YKKの流儀』PHP研究所，pp. 204-205。

