

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

田中，康一
日本学術振興会：特別研究員

<https://doi.org/10.15017/4494324>

出版情報：経済學研究. 63 (3), pp.45-72, 1996-12-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

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——

田 中 康 一

目 次：

- I 本稿の目的および分析方法
- II 神戸製鋼所の組織構造と現業部門の立地
- III 神戸製鋼所の本社機能移転のプロセスとその背景
 - 1. 概要
 - 2. 戦後復興期
 - 3. 高度成長期
 - 4. ドルショック、オイルショックからプラザ合意まで
 - 5. プラザ合意以後
 - 6. 各事業（本）部企画管理部門の立地・移転
- IV 経営環境の変化と情報活動の空間的分業

I 本稿の目的および分析方法

本稿の目的は、マイクロレベルの視点から、本社機能（およびこれに準ずる各種管理間接部門）の立地・移転のプロセスとそのメカニズムを説明することにある。

従来の本社機能立地・移転に関する研究は、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。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（伝達先）へのアクセスが他地域に比べて容

易なことがあげられるなどといったことは、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¹⁾。

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、企画部門、資金部門、人事部門、生産管理部門、販売管理部門など様々な業務を行う諸部門が相互に複雑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貫徹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。また本社機能の定義についても企業ごとに異なるため、本社機能に匹敵あるいはこ

1) 従来の本社機能立地に関する諸研究の概要や分析手法などに関する議論はすでに別稿（文献 [13]）において行っている。よって本稿では関連文献についての説明は省略し、文献名のみ後掲の文献リストに掲載するにとどめた。より詳しくは別稿を参照されたい。

れに準ずるとみられる管理間接諸部門についても分析する必要がある。

従来のマクロレベルの諸研究は、分析の簡単化のため、本社機能に属する諸部門を1ヵ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社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調査などに大きく依存し、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。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も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（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ているが、対内的なものについてはほとんど分析されてこなかった。

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、ミクロレベルでの研究、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焦点を当てた研究によって解明されるべきであろう。しかしながら、これまでのところ、個別企業の研究においても、本社機能の内部にまでメスを入れた研究はほとんど行われておらず、しかもその数少ない研究例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。こうした現状は、諸部門間の機能的関係を把握する上で、経営学分野の知識の導入が十分でないことが影響しているとみられる。他方、その経営学分野においても、企業経営組織内部の諸部門間の機能的関係に関する知見について、すでに相当量の蓄積があるものの、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。

以上の点に鑑み、筆者は以下のような分析方法を用いることとした。

すなわち、個別企業の経営組織内諸部門別（ないし当該諸部門内の担当者別）にその立地・移転のプロセスとメカニズムを可能な限り詳細に分析する。またその際、各部門の担当する業務内容に対応した対内的情報活動および対外的情報活動の両方について整理・検討する。とりわけ、意思決定、管理・間接、現業といった諸部門間の空間的關係についての体系的な把握を試みる。

具体的には、まず第一に、本社機能の移転を経験した企業を取り扱う。そして当該企業の本社機能に属する諸部門を中心的な対象として移転のプロセスとそのメカニズムを時系列的に分析する。一口に本社機能移転といっても、そのプロセスにおいては本社機能に属する諸部門間で移転の時期、速度、目的ないし原因に類似点および相違点が存在する。よって、それらの類似点・相違点を比較検討することにより本社機能移転のメカニズムを明らかにする。

第二に、生産拠点、販売（営業）拠点、研究開発拠点など、本社以外の事業拠点ないし当該事業拠点内の諸部門との立地関係も考慮する。

第三に、立地論とともに経営学の成果に学び、各部門と関係する企業内外の諸部門および諸主体との機能面からの有機的相互関係を検討する。

資料としては、社史、有価証券報告書、会社職員録、新聞記事、企業ヒアリングなどを用いる。

企業の本社機能移転の事例を取り扱ったのは、部門別の移転のプロセスがどのような順序・段階を経て進展し、それはどのような要因によるものかを比較分析することにより、各部門の立

地・移転の論理の有機的理解が容易となると考えたからである。また実際に本社機能移転を経験した諸企業は、移転の経験のない諸企業に比べ、本社機能に属する諸部門の各々についてその立地の論理をより正確に把握しているとみられ、ヒアリングにより有用な助言を得ることが可能である。

もちろんこのような研究手法については、個別企業についての事例研究をいくら積み重ねても、一般的に適用できるモデルの抽出は困難であるとの批判を受けるかもしれない。しかし筆者は、このような事例研究を異なる特徴をもつ数多くの個別企業について行い、それらの企業間で比較検討を行うことにより、従来の方法では見出せなかったような、重要な指針が得られると考えている。個別企業を分析対象とすることにより、従来あまり利用されていなかった、企業の財務内容や人材配置、事業所配置といった数量的データ、そして社史など、当該企業に特有の事情の推移を知るための資料を有効に用いることが可能となり、当該企業の本社機能移転の意図とその背景との関係を明確にすることができるからである。

なお、本社機能移転の内容は企業ごとに様々であるとはいうものの、その特徴により分析対象諸企業をいくつかのカテゴリーに分類することは可能である。そしてカテゴリー間の比較によって、より効率よく問題を整理することができると思われる。そこで、筆者は便宜的に2系列の基準を設定した。それは、移転の規模と方向である。規模とは、一部移転か全面移転かということであり、方向とは、より小規模の都市からより大規模の都市への移転か、その逆か、あるいは同規模の都市間での移転か、同一都市内部での移転か、ということである。このよう

な分類は地域間の条件の相違あるいは地域間の相互関係が本社機能の立地にどのような影響を与えるのかといった問題を整理する際に都合がよい。筆者はすでに別稿において、より小規模の都市からより大規模な都市への本社機能の全面的移転の事例として、雪印乳業(株)(以下、雪印)を対象に分析を行った。そこで本稿では、同じ方向での本社機能の一部移転の事例を分析する。

分析対象は、わが国における五大鉄鋼メーカーのひとつである(株)神戸製鋼所(以下、神鋼)とした。その主な理由は、第一に、同社が創業地である神戸から東京への部分的な本社機能移転を行い、かつ神戸・東京二本社制を長年にわたって維持していることである。第二に、必要な資料が利用可能なことである。特に神鋼については同社のご好意により本社総合企画部からのヒアリングの機会を得、筆者の考えを確認するとともに、有用な助言を得ることができた。

主要な分析対象期間は戦後復興期の1950年から1994年までの45年間である。ただし必要に応じてその前後の期間についても言及する。

なお、本社機能の立地・移転のメカニズムのよりよい理解のためには、別稿での雪印の事例および本稿での神鋼の事例における、本社機能立地行動とその背景の比較を行い、類似点と相違点を明確にすることが有効であると思われる。そこで、あらかじめ、雪印と神鋼の本社機能立地行動の相違の原因として重要と思われる諸点を、第1表にごく要約的に示しておく²⁾。

2) 雪印の本社機能移転の事例研究から抽出した、職能部門レベルでの本社機能の立地・移転に関するルールについては別稿(文献[13])を参照されたい。

第1表 雪印乳業と神戸製鋼所との相違点（筆者の分析対象期間のみ）

項目	雪印乳業 (1925-1970年)	神戸製鋼所 (1950-1994年)
創業地	札幌市	神戸市(太平洋ベルト地帯の大工業都市のひとつである点が重要)
本社移転の形態	札幌から東京へ全部移転	神戸・東京二本社制へ移行・維持
主たる本社機能移転の時期	高度成長期	低成長期
主たる製品	消費財・生産財(生活関連)	生産財(素材・加工組立・情報関連など極めて多様・複合経営)
主たる製品販売取引先	食品メーカー・商社	各種メーカー(極めて多様)・ゼネコン・商社
主たる製品販売市場地域	国内全般	太平洋ベルト地帯(主に東京)・海外(主に米・アジア)
販売拠点の分布の推移	東京はじめ国内大都市へ分散	東京はじめ国内大都市・海外大都市へ分散
主たる原材料供給(仲介)者	全国酪農団体	商社・下請企業
主たる原材料調達市場地域	国内全般	海外(豪州等)・国内(神戸市とその周辺)
生産拠点の分布の推移(全社的観点から)	北海道内へ集中後、国内全般へ分散	太平洋ベルト地帯・海外に分散しつつも神戸市とその周辺に集中
政府・業界団体との結び付き	神鋼に比べれば強力とはいえない	極めて強力(通産省OBを役員に受け入れた)
政府からの制度的・資金的支援	神鋼に比べれば強力とはいえない	強力な支援があった
金融機関からの支援	強力な支援があった(金融機関から役員を受け入れた)	強力な支援があった
組織構造	地域別事業部制	製品別事業部制
本社ビルの所有形態	札幌本社、東京本社ともに自社所有	神戸本社は自社ビル、東京本社は賃借りビルに居る

II 神戸製鋼所の組織構造と現業部門の立地

神鋼の本社機能自体の分析にはいる前に、基本的事項として、神鋼の事業内容、組織、本社以外の事業拠点の分布状況の推移について概観しておく。

まず、事業内容について、神鋼は戦後、高度成長期まで鉄鋼、溶接棒、アルミ・銅、機械の四部門を経営の柱にしてきた。その後、第一次オイルショック(1973年10月)後の75年に機械部門から工具部門が独立、さらにプラザ合意(85年9月)後には電子・情報部門、地域開発部門が独立の部門として活動を開始した(第1図、第2図参照)³⁾。実に多様な事業を取り扱っているが、これらの事業は決して互いに無関係ではなく、市場面、技術面で相互に関連性を持っているという点において、単なる多角化とは一線を画する⁴⁾。このように相互に関連性のある多

様な事業を一企業で手がけている点(複合経営)に神鋼の経営上の大きな特徴がある。

神鋼ではこれらの様々な事業を効率よく運営するため、1955年1月より製品別事業(本)部制を採用している。すなわち、取り扱い品種別に必要な生産と販売の部門を集めて事業(本)部とし、他方、多くの事業(本)部に共通し、集中処理の方が適切な業務や、総合的統括・方針決定・ライン業務の結果の評価観察を行う部門を本社機構としている⁵⁾。

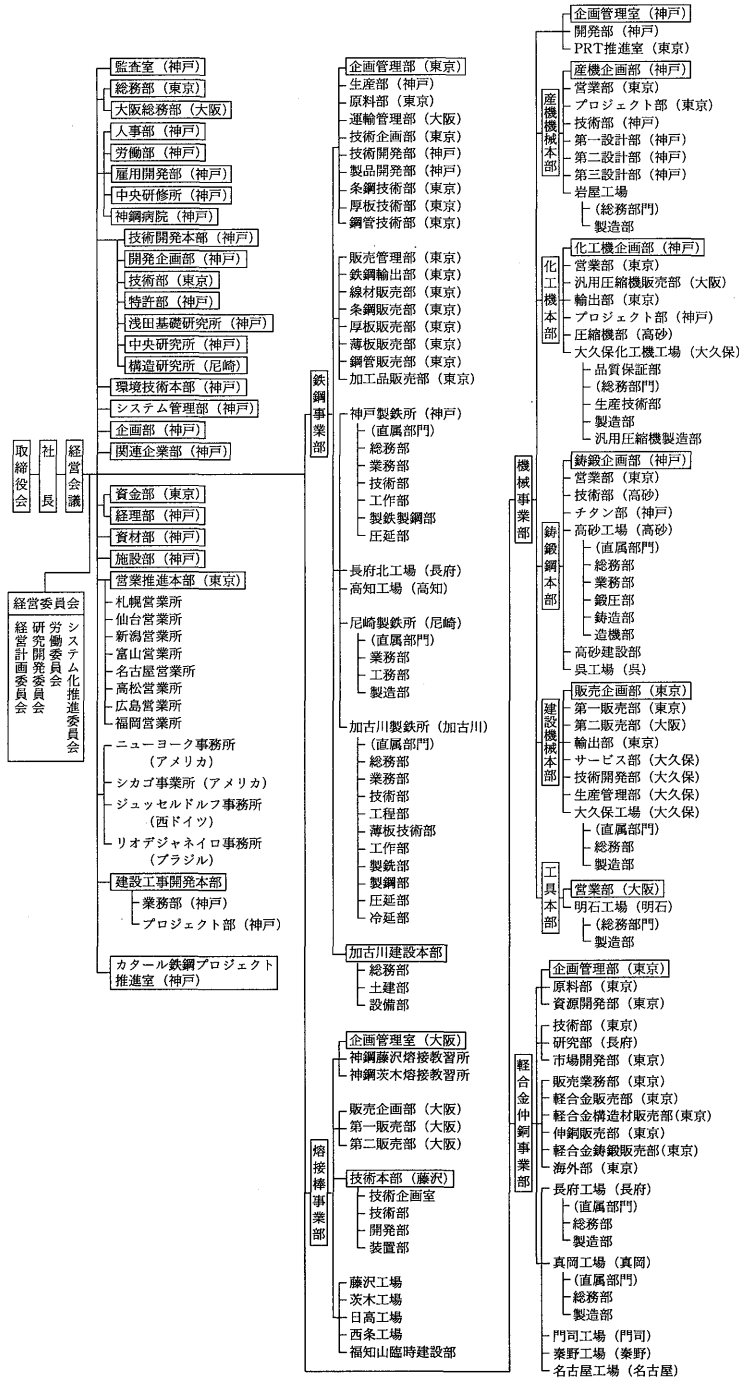
これらの諸事業の経営上の比重の推移について、売上高ベースで見たのが第2表であるが、外部環境の変化に対応して劇的な変貌を遂げている。すなわち、復興期から高度成長期までは鉄鋼部門のシェアが急激に拡大したが、オイルショック(第一次、第二次)、およびプラザ合意

4) 自動車、電機、建設、造船、石油化学、航空機、防衛関係の諸企業が主要ユーザーである。

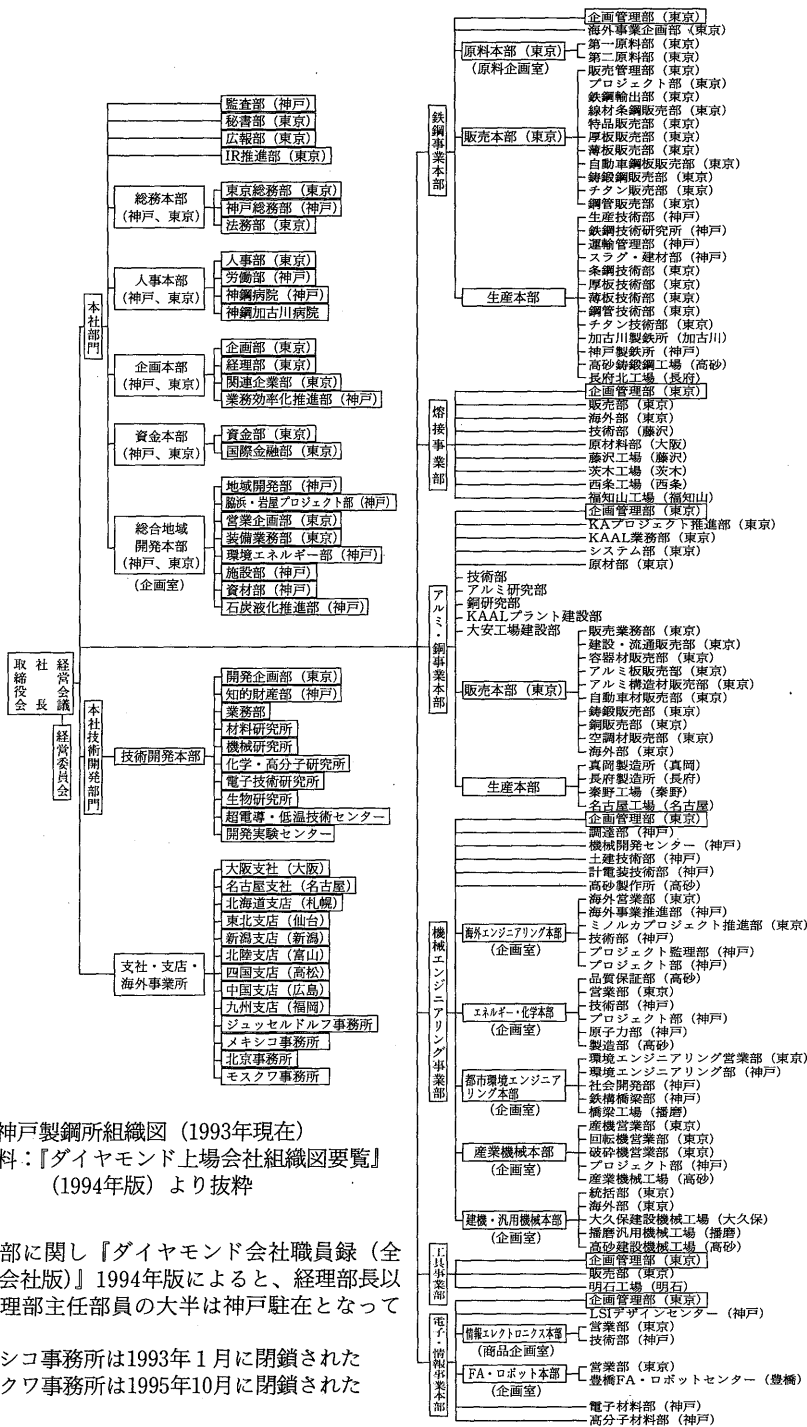
5) 文献[6] p. 124。なお、個々の事業(本)部はミニ本社ともいふべき企画管理部門を持っている。本稿ではこれら各事業(本)部レベルの企画管理部門を本社機能に準ずる管理間接部門として取り扱うこととする。

3) 神鋼では近々これらの事業に加え、製鉄事業における自家発電のノウハウを生かし、売電事業へ参入する方針である。

経営環境の変化と本社機能立地



第1図 (株)神戸製鋼所組織図 (1974年8月1日現在)
資料：『神戸製鋼70年』より抜粋



第2図 (株)神戸製鋼所組織図 (1993年現在)
資料:『ダイヤモンド上場会社組織図要覧』
(1994年版)より抜粋

注:1) 経理部に関し『ダイヤモンド会社職員録 (全上場会社版)』1994年版によると、経理部長以下経理部主任部員の大半は神戸駐在となっている
2) メキシコ事務所は1993年1月に閉鎖された
3) モスクワ事務所は1995年10月に閉鎖された

第2表 神戸製鋼所 事業部門別売上高構成の推移 (1950～93年度)

年度	鉄鋼部門		溶接棒部門		アルミ・銅部門		機械部門		全社合計	
	売上高	比率	溶接棒	比率	売上高	比率	売上高	比率	売上高	比率
1950	61	71.4	4	4.7	0.4	0.5	20	23.4	85.4	100.0
1955	112	45.2	23	9.3	3	1.2	110	44.4	248	100.0
1960	349	46.7	62	8.3	126	16.9	210	28.1	747	100.0
1965	886	53.0	104	6.2	264	15.8	417	25.0	1,671	100.0
1970	2,215	56.4	252	6.4	612	15.6	847	21.6	3,925	100.0
1975	4,757	64.6	451	6.1	850	11.5	1,304	17.7	7,363	100.0
1980	6,608	58.0	582	5.1	1,834	16.1	2,377	20.8	11,401	100.0
1985	6,323	54.0	545	4.7	2,073	17.7	2,768	23.6	11,708	100.0
1990	5,850	44.3	562	4.3	2,827	21.4	3,973	30.1	13,214	100.0
1993	4,659	43.6	505	4.7	2,174	20.4	3,344	31.3	10,682	100.0

資料：『有価証券報告書総覧』、神戸製鋼所広報部『最近の会社概況（1995年版）』をもとに作成

注：1）鋳鍛製品，チタンの売上高は鉄鋼部門に含む。

2）工具部門，電子・情報部門，地域開発部門の売上高は機械部門に含む。

3）1950，1955，1960年度の機械部門の売上高中の軽合金鋳鍛造品売上高は他の年度同様アルミ・銅部門に振替加算した。

4）1950年度の売上高は1950年7月～1951年3月のものである。

を契機に大きく縮小，かわって機械部門⁶⁾やアルミ・銅部門のシェアが拡大してきている。

次に，現業部門の立地状況の推移について，まず生産拠点の立地は，基本的には一貫して消費地指向である。全社レベルでは，生産設備および従業員はこれまでに若干の分散傾向はみられるものの，太平洋ベルト地帯全般にわたって分布しており，中でも兵庫県内に極端に集中している(第3表，第4表)。ただし，個々の事業部門のレベルでみると，対象とする市場や技術的要因の特徴を反映して，立地状況の推移に相違がみられる。その主なものとしては，従来から立地していた兵庫県内にさらに設備・人員を増強したもの(鉄鋼部門，機械部門)⁷⁾，兵庫県

とこれに隣接する大阪府や京都府だけでなく東の神奈川県や西の広島県へも進出したもの(溶接棒部門)，さらに山口県，福岡県そして愛知県のみから東の神奈川県や栃木県へも進出したもの(アルミ・銅部門)とがある(第5表参照⁸⁾⁹⁾。

なお，海外の生産拠点に関しては，1980年代より米国や東南アジアに現地法人を持つようになった。

研究所は従来から生産拠点の集積している神戸に集中立地していたのであるが，1980年代に

6) 機械部門には工具部門，電子・情報部門，地域開発部門の売上高を含む。

7) 両部門とも消費地だけでなく規模の利益や下請企業群，人材の確保などが重要な立地要因である(文献[6] pp. 105-107, pp. 153-154等およびヒアリングより)。

8) 現在の神鋼の生産拠点の立地状況の基礎は，歴史的には戦前・戦時中の呉海軍工廠や陸軍大阪造兵廠など軍事拠点への兵器供給，および日本製鉄(株)広畑製鉄所からの銑鉄調達，九州等からの石炭調達などが規定したといえる(文献[6] pp. 3-103)。

9) グループ企業の立地状況を考え合わせると，さらに神戸地区への集中が明確となる。1995年1月の阪神大震災直後の新聞によると，当時，神戸市とその周辺には全従業員の7割強，関連会社を含めて3万5千人が雇用されていたとのことである(日本経済新聞，1995年2月2日付および同17日付朝刊)。

第3表 神戸製鋼所 地域別投下資本額の推移 (1950~1993年度末) 単位: 百万円

年度末	山口・福岡	広島・高知	兵庫	大阪・京都	三重・愛知	神奈川・栃木	本社等	全社合計
1955	239	54	5,549	0	234	0	726	6,802
1960	4,450	218	23,188	0	320	0	2,414	30,590
1970	7,314	2,609	179,402	2,380	876	6,293	11,167	210,041
1980	18,345	4,097	424,204	7,270	2,591	29,511	26,874	512,892
1990	25,493	803	525,494	8,763	3,797	51,323	75,689	691,362
1993	29,003	1,277	632,910	14,582	27,514	62,205	125,099	892,590

資料: 『有価証券報告書総覧』をもとに作成

- 注: 1) 投下資本=土地・建物・機械装置・構築物・船舶・車両運搬具・工具器具備品(減価償却後)
 2) 本社等には、本社・支社・支店・営業所・海外事務所・機械エンジニアリング事業本部の一部・研究所等を含む
 3) 1955・1960年度末の本社等には、当該期末の有価証券報告書の表示方法(本社地区)により山手工場・脇浜工場・岩屋工場等(兵庫に属する)への投下資本額が含まれている
 4) 1960年度末に関し、パキスタン肥料工場建設事務所(投下資本額10百万円)の表示は省略した
 5) 1950年度末の地域別投下資本額は不明

第4表 神戸製鋼所 地域別従業員数の推移 (1950~93年度末) 単位: 人

年度末	山口・福岡	広島・高知	兵庫	大阪・京都	三重・愛知	神奈川・栃木	本社等	全社合計
1950	0	87	1,573	0	592	0	6,559	8,811
1960	2,504	120	3,248	2	580	51	9,679	16,184
1970	2,483	1,176	22,479	601	727	1,238	5,423	34,127
1980	1,896	722	19,247	718	438	1,955	5,467	30,443
1990	1,306	133	12,099	606	363	1,783	5,254	21,544
1993	1,266	128	10,614	557	629	1,699	4,522	19,415

資料: 『有価証券報告書総覧』, 神戸製鋼所広報部『最近の会社概況(1995年版)』等をもとに作成

- 注: 1) 本社等には、本社・支社・支店・営業所・海外事務所・機械エンジニアリング事業本部の一部・研究所等を含む
 2) 1950・60年度末の本社等には、当該期末の有価証券報告書の表示方法(本社地区)により山手工場・脇浜工場・岩屋工場等(兵庫に属する)の人数が含まれている
 3) 1960年度末の大阪・京都の2人は茨木臨時建設部, 神奈川・栃木の51人は藤沢臨時建設部の人数である

入り, 先端技術情報を求めて筑波研究学園都市に事務所を開設し(83年9月筑波研究所開設), また海外でもイギリス(88年10月), アメリカ(89年4月)に研究所を設立するなど, 国際的研究体制の構築がなされた。ただし, これらの独立の研究所は基礎研究を担当しており, 製品開発については各事業(本)部所管の生産拠点内に設置された設計部門など技術関連部門が担当している。

管理間接業務ないし営業のための拠点につい

ては, 現在, 国内には2本社(神戸, 東京), 2支社(大阪, 名古屋)および7支店(福岡, 高知, 広島, 富山, 新潟, 仙台, 札幌)が設置されている。なお, これらのうち, 神戸本社, 東京本社, 大阪支社以外の営業拠点は戦後徐々に開設されてきたものである¹⁰⁾。また1960年の貿易自由化以降, 主に輸出促進の目的から海外事

10) 戦前・戦中には呉, 横須賀, 佐世保など軍事拠点に密着する形で営業拠点が設置されていた(文献[6] pp. 10-13)。

経営環境の変化と本社機能立地

第5表 神戸製鋼所 事業部門別・地域別生産拠点・従業員配置の推移
(1961年3月末, 1974年9月末, 1991年3月末)

単位:人

	山口・福岡	広島・高知	兵庫	大阪・京都	三重・愛知	神奈川・栃木
鉄鋼部門	長府北 (355→565→395)	高知 (120→175→0)	加古川 (0→6,140→6,030) 神戸 (A→6,156→2,451) 尼崎 (0→2,070→0)			
溶接棒部門		西条 (0→186→133)	山手 (B→0→0) 日高 (228→367→0)	福知山 (0→0→180) 茨木 (2→769→426)		藤沢 (51→770→445)
アルミ・銅部門	門司 (860→820→0) 長府 (1,289→1,322→911)				名古屋 (580→696→363)	秦野 (0→344→358) 真岡 (0→885→980)
機械部門		呉 (0→875→0)	高砂 (1,722→3,354→2,052) 大久保 (1,298→2,236→283) 岩屋 (C→778→532) 明石 (0→755→566) 播磨 (0→0→185)			

資料:『神戸製鋼70年』巻末資料,『有価証券報告書(神戸製鋼所, 1961年3月期, 1974年9月期, 1991年3月期)』をもとに作成

- 注: 1) カッコ内の数字は当該拠点従業員数(1961年3月末→1974年9月末→1991年3月末)
 2) 1961年3月末の神戸・山手・岩屋の各生産拠点の従業員数は不明であるが, 本社(D)との合計ではA+B+C+D=9,116人であった
 3) 工具部門(明石)は機械部門に含めた
 4) 本社等(本社・支社・支店・営業所・海外事務所・研究所等)の人数は同期間にD+563(支社等)→5,579→5,254へ変化した
 5) 1961年3月末の茨木・藤沢の人数はそれぞれ茨木臨時建設部・藤沢臨時建設部の人数である

務所の設置が進んだ。そして80年ころから始まった海外での現地生産に伴い、既存の海外事務所の現地法人化が進められた。現在では2海外事務所(ジュッセルドルフ, 北京)¹¹⁾および6現地法人(ニューヨーク, デトロイト, ロンドン, シンガポール, バーレーン, シドニー)が設置されている¹²⁾¹³⁾。

- 11) 第2図にはメキシコ事務所およびモスクワ事務所が記載されているが, 前者は1993年1月に, 後者は95年10月に閉鎖された。
 12) 海外事業における法人管理は基本的に各事業(本)部の企画管理部門が担当しているが, 北米での統括持株会社については, 北米拠点トータルでの資金調達等を行っているので, 本社の総合企画部門および資金部門が担当している。また, 総合企画部門は海外事業全般についての企画, 推進に関する業務も担当している。(ヒアリングより)。
 13) この他, 子会社であるが, 本稿の議論の展開上注意すべきものとして, 国内では神戸市とその周辺に運輸管理およびシステム管理関連, 東京には通信関連の子会社が, 海外では米国とオランダに金融子会社が設置されている。

III 神戸製鋼所の本社機能移転のプロセスと その背景

1. 概要

神鋼の本社機能について、各職能部門ごとに神戸地区と東京地区での立地状況の時系列的推移を示したのが第6表である。この表からも理解されるように、神鋼の本社機能移転は、職能部門ごとに移転の時期やスピードにズレがある。また、どの部門においても神戸から東京へ一気に移転が実行されるのではなく、部門の業務の中心ないし本体の移転の前にその出先機関が東京に設置されるという形で、段階的に進展した¹⁴⁾。

さらに職能部門別の特性を合わせて考えると、神鋼の本社機能移転のプロセスには、3つの大きな画期があることがわかる。

第一の時期は、戦後復興期から高度成長期まで(1946~70年)である。この時期には主に現業関連の外部情報指向部門が東京に設置された。その東京への設置ないし移転は、営業部門(販売部門および市場調査部門)および調査部門¹⁵⁾、輸出部門の一部(機械関連のみ)、技術調査部門、資金部門(主に外資調達)、輸出部門、原料購買部門、営業管理部門の順に進められた。

第二の時期は、ドルショック、オイルショックからプラザ合意まで(1971~85年)である。

この時期には、資金部門、調査部門¹⁶⁾、総合企画部門、経営会議、取締役会、総務部門(秘書、広報、広告宣伝、法務、通信など)の順に、総合的戦略策定・意思決定関連部門とそのサポート関連部門が東京へ移転、または新設されている。

第三の時期は、プラザ合意以後(1986~94年)である。この時期には、事業(本)部の企画管理部門、本社の人事部門、関連企業管理部門、技術開発企画部門といった、現業関連の内部情報指向部門が東京へ移転している。

以上より、基本的には、神鋼の本社機能移転のプロセスは、外部情報指向部門、総合的戦略策定・意思決定関連部門、そして内部情報指向部門の順に進行したことがわかる。これは筆者が別稿において分析した、雪印の本社機能移転のプロセス(営業→調査→資金→企画・経理→研究開発→常務会→総務→生産管理→人事)と共通している¹⁷⁾。

ただし、神鋼は現在においても東京・神戸二本社制を維持しており、神戸にはいくつかの本社機能およびこれに準ずる部門が維持されている。それらは一方では労務部門、資材購買部門¹⁸⁾、運輸管理部門¹⁹⁾、施設部門²⁰⁾、研究開発部門といった、自社現業(生産)部門および外注先諸企業(神鋼グループ企業を含む)の人員や

14) 第6表に示した各職能部門は実際の組織図上では部、室、あるいは部内の課など様々なレベルで割り当てられていた。よって各部門の業務の中心ないし本体の位置は、当該業務に関し、日常的かつ直接的な権限と責任をもつという意味で、当該部門の実務上の長である部長、室長、課長などの駐在地を主な基準として判断した。

15) 基本的には総合企画部門に所属する調査担当者が東京に駐在したものをさすが、GHQおよび関係官庁との折衝のために1946年7月に東京に設置された渉外部も調査部門とみなした。

16) 総合企画部門(当時、企画部)から正式に調査部として独立したものである。

17) 雪印の本社機能移転における各部門の立地の推移については文献[13]を参照されたい。なお、設備投資計画策定に関する業務を担当するという意味で、雪印の生産管理部門を神鋼の事業(本)部企画管理部門と同等とみることが可能である。神鋼の場合、研究開発部門は生産拠点の集中する神戸に集中立地しているが、技術調査部門は技術情報の集中する東京に設置されている。また、雪印の調査部門については、中央の諸官庁、酪農・乳業諸団体との折衝部門として、東京生産部酪農課(のち1956年3月より東京酪農部)が設置されていた(文献[25]第二巻, p. 93)。

設備に近接立地する必要のある諸部門である²¹⁾が、他方、経理部門およびシステム管理部門²²⁾、関連企業管理部門²³⁾といった、総合企画部門と密接なつながりを持つ諸部門も²⁴⁾、いったんは東京にその一部を移転したものの、賃借りビルに入居している東京本社の維持費用節約のため、東京駐在が必要な人員以外は神戸に戻した(日経産業新聞、1993年6月16日付)²⁵⁾。

特に経理部門やシステム管理部門についてはその業務の中心を神戸に立地している。総合企画部門と経理部門との空間的分離は雪印の場合と大きく異なる点のようにみえるが、これは神鋼では予算策定用資料作成および予算統制業務については、本社総合企画部門および各事業(本)部企画管理部門が担当し、経理部門は決算会計に特化しているためである(ヒアリング

より)。このような、定型的業務担当部署を神戸に、非定型的業務担当部署を東京に配置するという傾向は、神鋼の他の部門内部、あるいは相互に関連の深い部門間についても少なからずみられる。

総務部門では、1972年8月の神戸・東京二本社制への移行に伴ってこれら二つの本社の両方において重複する業務をもちつつも、東西で分業を行うようになった(第7表参照)。

ただし、総合企画部門や資金部門のような戦略策定関連部門においても、業務の中心は東京に移転したものの、東京でのオフィス維持費用節約、あるいは神戸地区での出納業務などのため、その一部を神戸に置いている。

- 18) 神戸本社において、資材購買部門は機械部門の設計センターと同じ建物に収容されており、両部門の密接な立地関係を示唆している(文献[6] p. 118)。また、海外からの資材調達も神戸で行っているが、これは海外の資材情報が必ずしも東京になく、むしろ海外に設置した現地法人や事務所からの資材情報の方が利用価値があるためである(ヒアリングより)。
- 19) 本稿では基本的に鉄鋼部門管轄下の運輸管理部門を指しているが、神鋼では例えば1954年10月に、当時の本社資材部運輸課の海運部門を別会社化(神鋼海運(株)、本社神戸市)している。よって、運輸管理部門を検討する際には同社その他の運輸子会社にも注意する必要がある。なお、鉄鋼以外の部門でも、各生産拠点ごとに運輸管理部門が設置されている(ヒアリングより)。
- 20) 施設部門は神鋼および神鋼グループ諸企業の工場建屋の建設や補修等の共通業務を担当している。生産設備の設計・管理等については設備ごとに専門性が高く、かつ故障等の際に迅速な対応が必要なことから、事業所ごとに設備技術部門が設置されている(文献[6] pp. 636-637およびヒアリングより)。
- 21) なお、生産管理部門については各生産拠点が個々に持ってあり、極めて分散の度合いが高い。これは生産拠点ごとに異なる製品を生産し、業務の完結性が高いためである。ただし、鉄鋼事業(本)部所管の加古川・神戸両製鉄所の生産管理に限っては、生産品種、工程が非常に似通っているため、共通の生産管理部門(第1図の生産部、第2図の生産技術部)をもっている。他方、営業管理部門については、事

- 業(本)部別および事業(本)部内での製品別に各々独立の営業管理部門をもっている。これは、各販売拠点からの断片的な情報を集約統合し市場動向の全体像を把握、適切な対応策を検討する必要のためである。事業(本)部ごとに一つずつ設置されている企画管理部門も、事業(本)部レベルでの生産・販売等諸計画の調整や業績の評価を通じて、生産管理および販売管理の一部を担っているが、その程度は事業(本)部ごとに異なる(ヒアリングより)。
- 22) システム管理部門については、歴史的にシステム化すべき諸業務が神戸に集中し、またホスト・コンピュータが神戸地区にあることが神戸にその業務の中心を立地する大きな要因となっている(ヒアリングより)。またシステム管理部門は1983年10月にその一部を別会社化(現、コベルコシステム(株)、本社神戸市)したのであり、同社を考慮に入れる必要がある。
- 23) 関連企業管理部門は国内のみの担当である。国内の関連企業は基本的には神戸に集中しているが、東京にも神鋼電機(株)などがある(ヒアリングより)。
- 24) システム管理部門および関連企業管理部門はもと総合企画部門から派生したものである。なお、1996年現在、組織簡素化のため、経理部門および関連企業管理部門は総合企画部門に、組織上統合されている。(文献[6] pp. 620-630, 文献[9], およびヒアリングより)。
- 25) なお、神戸本社は自社ビルであったが、1995年1月の阪神大震災により倒壊、現在は関係会社の神鋼興産(株)のビルを賃借している(ヒアリングより)。

第7表 総務部門における東西本社での役割分担

<p>○秘書部門・広報部門：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1960年、総務部広報課新設、企業PRを含む本格的な広告宣伝活動を開始。 ・1972年、東京本社総務部に広報課を新設し東京地区の広報体制を強化。 ・1975年、広報課を発展的に解消、パブリシティ業務を新設の秘書室に移管し秘書室広報グループとした。 (企業情報の核の役割を果たすには経営トップと直結した組織体制が望ましいため。 ただし、社内報編集業務は引き続き総務部で担当。) ・秘書室広報グループは東京・神戸両本社に設置、秦野工場以東は東京広報、名古屋工場以西は神戸広報の管轄。
<p>○広告宣伝部門：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1975年、神戸・東京両総務部の広告宣伝グループとして、各事業部と連携し行動する専門集団として活動開始。 ・東京がリードする形になったのは1978年から。 ・東京：マスメディアを通じた企業PR、鉄鋼・機械・エンジニアリング・軽合金伸銅部門の販促PR、海外PR。 神戸：パンフレット制作、技術PR。(研究、設計部隊が神戸周辺に集結しているため。ただし、 建設機械・工具・溶接棒・鋳鍛鋼部門は市場の特殊性を考慮し独自に宣伝活動を行っている。) ・従来は社内エージェントとしての手伝い的だったが、次第に企画的要素が増加。 (二つ以上の事業部が関与する仕事が増加したため。)
<p>○法務部門：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戦後、官公庁の組織にならない法規関係の取扱部署を文書課と定めた。 ・1972年、営業力強化の一環として東西総務部が一本化し、文書課を神戸総務課に改めたのを契機に、東京総務課にも法規業務を分掌、戦略的経営政策に対する法的支援体制を確立。 ・1970年代後半以降、国際化の経営路線に沿って国際案件が増大、主として東京総務課で処理。 ・1983年、東京法規室を設置、国内法務に加え国際法務を専門的に分掌、国際化に備える母体に。 (国際案件は海外事業という困難性に加え資金の巨額なこと、推進組織の複雑なことを特徴とし、プロジェクト推進の要をなす法規部門に、さらに重要な役割が要請されたため。) ・1992年、総務本部に法務部（東京）を新設。
<p>○通信部門：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1985年、総務本部（東京）内に通信企画室を新設。 (東京・神戸両本社間の通信量飽和の解決、国際通信の強化、戦略的情報通信システム構築が目的。 電電公社と共同研究。) ・1986年、コベルコテレコム（株）（本社東京）設立。 (蓄積された通信システムに関するノウハウをベースに通信事業に進出。)

資料：『神戸製鋼80年』589-595頁、日経産業新聞1981年11月25日付、同1992年3月27日付をもとに作成

2. 戦後復興期

次に、本社機能移転のプロセスとその背景との関係について、先の時代区分に基づき説明を加える。

まず、戦後復興期であるが、この時期の特徴は、GHQおよび関係官庁により、強力な経済統制や改革が行われており、まだ完全には自由競争が行われていなかったことである。

GHQおよび官庁による様々な統制・改革のうち、神鋼の経営にとり重要な意味をもっていたものとしては、例えば石炭・鉄鋼超重点増産

計画（傾斜生産方式）の採用（1946年12月）や、過度経済力集中排除法（集排法）の公布（47年12月）などを挙げることができる。また業界団体である日本鉄鋼連盟が東京で設立（48年11月）されたことも、通産省など関係官庁および他の鉄鋼メーカーとの情報交換のための確固としたルートができたという意味で非常に重要である。

当時、神鋼では、戦前から設置されていた東京支社が引き続き東京における情報収集および販売活動を継続していたが、上記のような時代背景により、1946年には、GHQおよび関係官庁

第8表 神戸製鋼所 資金調達の変遷 (1950~93年度末)

単位：百万円，%

年度末	総資本		自己資本		社債		長期借入金		短期借入金	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
1950	7,317	100.0	1,345	18.4	617	8.4	232	3.2	1,125	15.4
1960	100,382	100.0	29,972	29.9	9,698	9.7	21,164	21.1	2,650	2.6
1970	543,942	100.0	96,231	17.7	31,636	5.8	135,771	25.0	22,981	4.2
1980	1,380,318	100.0	161,455	11.7	80,344	5.8	491,311	35.6	98,743	7.2
1990	1,951,539	100.0	416,691	21.4	470,802	24.1	211,191	10.8	165,272	8.5
1993	2,013,184	100.0	413,854	20.6	553,704	27.5	198,619	9.9	205,349	10.2

資料：『有価証券報告書総覧』をもとに作成

注：比率は総資本に対するものである

との連絡業務のための独立の部として渉外部を東京に新設した(文献[6] p. 723)²⁶⁾。この渉外部の業務の多くは、のちに本社総合企画部門(当時、経営管理部または企画部)所属の調査担当部員に引き継がれたようである(文献[9])。

3. 高度成長期

1950年代後半から60年代全般にかけての高度成長期における、神鋼の経営にとって重要な出来事は、社外的には自由競争化、貿易自由化が進むと同時に、製品販売市場が長期にわたって急激な成長を継続したことであり、他方、社内的には業容の劇的な膨張が起こったことである。

この時期に神鋼が経験した最も重要な環境変化は、銑鋼一貫製鉄所建設をはじめとする大規模な設備投資を実行したことである。これにより巨額の資金需要が発生、主に長期借入金のかたちで調達され、神鋼の自己資本比率は急激に低下した(第8表)。また1958年に世界銀行借款、60年にブルーデンシャル生命保険会社から

の融資を受けたことにより、外資への依存度が急上昇、60年度末には設備資金借入残高の半分を超えた(文献[6] pp. 137-138)。にもかかわらず、雪印のように資金調達部門の本体が東京に移転することなく、出先機関の東京への設置だけで済んだのには、いくつかの理由がある。

まず第一に、対外的には、戦後復興期に引き続き国策として鉄鋼業の強化が志向され、政府系金融機関および民間の大金融機関が鉄鋼メーカーに優先的に資金を供給したことである²⁷⁾。

第二に、空間的にみると、雪印が創業以来本社を置いていた札幌は東京など大金融中心地から遠く離れていたのに対し、神戸地区は太平洋ベルト地帯に含まれ、かつその中でも阪神工業地帯を形成する大工業地帯の主要部分をなし、大金融機関・証券会社等の本店および母店の集積が発達していた。加えて国内第二の金融中心地である大阪にも近かったこともあり、資金部

27) 有価証券報告書によると、当時、例えば世界銀行からの借款の際には、日本開発銀行の保証を受けていた。また三和銀行、第一銀行(現、第一勧業銀行)、神戸銀行(現、さくら銀行)など民間の金融機関・証券会社からの資金供給も、極めて膨大な金額となっていた。なお、神鋼はこれら民間銀行を中心とする企業グループのうち、三和グループに属している。

26) なお、文献[9]によると、当時、渉外部長は東京駐在であったことから、同部の業務の中心も東京であったことがわかる。

門はその本体を神戸から東京に移転するニーズに乏しかったのである。

第三に、対内的には、自社内の既存分および増加分の生産設備および従業員が神戸地区に圧倒的に集中していたことである。高度成長期には市場が拡大を続け、神鋼を取り巻く外部環境は安定的であったが、他方、内部環境の面では神戸地区を中心とした業容の急膨張を経験していた。従って質・量ともに多様化・複雑化・膨大化といった形で激変する内部環境関連情報の制御のため、総合企画部門はじめ大半の本社機能は神戸地区に密着する必要がある、必然的にそれらの諸部門との日常的な情報交換を必要とする資金部門も経営戦略策定に深く関連しているその本体を神戸に立地させておく必要があったのである²⁸⁾。

高度成長期の第二の大きな環境変化は、1960年代の貿易自由化であり、これに伴い神鋼はその輸出部門を東京に設置した。その理由は、基本的には東京への業界団体および商社の国際機能の極端な集中にある。当時、国内鉄鋼業界では銑鋼一貫メーカーを中心に業界ぐるみで鉄鋼製品の輸出先開拓を実施しており、これには商社も参加していた²⁹⁾。輸出部門は事業部ごとに設置され、営業部門に属していたが、その移転は1950年代半ばにはすでに東京に設置されていた機械輸出部門³⁰⁾以外はみな、貿易自由化後の

1960年代半ばである³¹⁾。

第三の大きな変化は、素材生産部門における原料調達先の国内から海外への転換、および調達量の飛躍的な増大である。

神鋼の原料購買部門は鉄鋼部門とアルミ・銅部門に設置された。まず鉄鋼部門の場合には、平炉時代には富士製鉄広畑から銑鉄、九州等から石炭を調達していたが、銑鋼一貫化により豪州など海外から鉄鉱石や石炭を輸入するようになった。そして、鉄鋼部門の原料購買部門の神戸から東京への移転は、銑鋼一貫化の進展と軌を一にしている。すなわち、従来は本社資材購買部門に属していたが、1956年に、翌57年5月からの灘浜製鉄所（現、神戸製鉄所）建設開始に先立ち原料部として分離独立、59年1月の灘浜製鉄所稼動時も業務の中心は神戸であったが、同製鉄所稼動直前の58年には出先機関を東京に設置、その後徐々に鉱石購買担当者や燃料購買担当者などが東京へ移駐、66年12月の加古川臨時建設部設置直後の67年には原料購買部長が東京に移駐し、これにより原料購買部門の業務の中心が東京に移転したとみることができる³²⁾。

他方、アルミ・銅部門³³⁾の原料購買部門の長（当時、合金原料課長）はわが国の貿易自由化が開始された1960年には大阪から東京へ移駐しており、これをもって原料購買部門の業務の中心が大阪から東京へ移転したとみることができる（文献〔9〕）。当時、同部門は国内他社から

28) ヒアリングより。ただし、神鋼ではこれら三つの理由のうち、第三のものは資金部門に関し、それほど重要とは認識していないとのことであった。

29) その代表的機関としては鋼材倶楽部（鉄鋼メーカーの販売関係者や商社などで構成、1947年12月設置）の貿易委員会が母体となって1953年4月に設置された日本鉄鋼輸出組合があげられる。

30) 1950年6月に勃発した朝鮮戦争による特需や1953年以降の海外市況の好転で機械輸出が大きく伸びたためである（文献〔6〕、p. 82, pp. 90-91, p. 119, p. 425等）。

31) ただし、例えば鉄鋼部門では鉄鋼輸出部の設置は1962年2月であったが、鉄鋼製品の輸出自体は1949年から行っていた。

32) その後、1970年3月に加古川製鉄所を新設、同年8月には第一高炉への火入れが行われ、原料部門は本社から鉄鋼事業部へ移管された。

33) アルミ・銅部門は、神鋼が1949年8月に集排法の影響でいったん分離した神鋼金属工業（株）を1957年1月に合併、合金事業部としたものであり、神鋼金属工業時代に原料購買部門を自前で持っていた。

の原料調達不安定なことに悩まされており、安定的で安価な独自の原料調達手段としての海外調達への切り換えを模索していた(文献[6] pp. 123-124, pp. 462-465)。このため、海外の原料供給者や原料開発に関する情報をもつ商社などの国際機能が集中立地していた東京へ移転したとみられる。

原料購買部門の主な立地要因としては、鉄鋼部門、軽合金伸銅部門ともに業界団体と商社の国際部門の東京への集中立地をあげることができる³⁴⁾。ただし、両部門のちがいをあえて挙げるならば、鉄鋼部門の場合には、鉄鋼業界共同で原料購入および資源開発を行っていたために、立地要因としての業界団体との情報交換の必要性の比重が高い³⁵⁾。他方、軽合金伸銅部門の場合には、例えばアルミニウム地金の調達に関し、巨大メジャーによる原料支配を回避するため、神鋼と同じく旧鈴木商店系の日商岩井など関係の深い商社と共同で独自に海外原料開発を進めていたことから、商社の国際機能の比重が高いようである(文献[6] p. 463等)。

第四の大きな変化は、ユーザーや商社による東京での集中購買方式の採用、および経済情報の東京一極集中化である。これは、個々の顧客レベルにおいても、マクロ経済レベルにおいても、神鋼が必要とする外部情報の大半が東京に集中するようになったことを意味している。神鋼においては、従来から事業部ごとに東京に販

売および市場情報収集のための出先機関を設置していたが、この外部情報の東京一極集中化に対応し、1960年代後半から1970年代にかけて、事業部営業管理部門の本体の大半が東京へ移転した³⁶⁾。

また、事業部門の行う営業活動を支援するための本社機能としては、1971年に営業推進本部が発足した。同本部は営業に関する支社・支店の総括、企画、管理を担当、東京と神戸の両方にまたがる組織であった。しかしながら、同本部は1980年代半ばには営業企画部(東京)と営業業務室(神戸)に分割された。

営業企画部は、中央官庁やゼネコン、電気機械メーカー、自動車メーカーといった、東京にその購買部門およびその関連部門を持つ、一事業部だけでは対応できない多様なニーズを持つ大口ユーザーへの全社横断的総合営業活動のために、1984年1月から東京に設置された³⁷⁾。

他方、営業業務室は、国内の全営業所の統括、近畿地区での官公庁を中心としたプロジェクト活動、自社および神戸地区に集中立地している神鋼グループ各社の営業支援のため、1980年代半ばに神戸に設置された³⁸⁾。しかしながら、87年9月に国内の全営業所が支店に昇格するのに伴

34) 鉄鋼関係の共同の原料購入と海外資源開発の業界組織としては、1952年12月に発足した海外製鉄原料委員会があげられる。同組織では、主要高炉メーカーと商社による共同購入方式をとっている。また、資金面では日本政府の政策金融(海外経済協力基金、日本輸出入銀行による海外投融資金融、通産省の海外投資保険、日本開発銀行からの融資など)によるサポートを受けている(文献[6] p. 299等)。

35) 当該業界団体には商社も参加していた。

36) 文献[6] p. 289, p. 471等、文献[9]、およびヒアリングより。なお、例外の一つとして、溶接棒事業部の営業管理部門の本体が1990年代に入るまで大阪に立地し続けたのであるが、これはヒアリングによれば、歴史的に造船関係など主要市場の中心が大阪以西であり、また代理店網(神浴会)の本部が大阪にあったためである。

37) 鉄鋼事業部では品種別の技術部門を東京に設置しているが、これは、主にユーザーへの技術サービス、および技術ニーズの把握のためである。

38) なお、国内全営業所の統括部門としての営業業務室の神戸への立地の理由については、営業関連の経費管理など内部情報の管理業務を担当していたため、市場開発に携わる営業企画部とは異なり顧客との情報交換の必要もなく、あえて賃借ビルに入居している東京本社に設置する必要がなかったこともあげることができる(ヒアリングより)。

い³⁹⁾、同室は発展的に解消され、人員は各事業部門へ、営業関係の経費管理業務は本社総合企画部門へ移管された（文献〔6〕p. 256, pp. 638-640およびヒアリングより）。

すなわち、本社機能の一つとしての営業支援機能は、当初は神戸に設置されていたのであるが、製品販売市場の東京への集中化の進展とともに、対外的業務は東京で、対内的業務は神戸でという空間的分業が進んだ。そして最終的には、神戸に残されていた対内的業務もその一部は東京本社へ、残りの業務も各事業部門へと移管され、神戸での営業支援機能は解消したのである。

4. ドルショック、オイルショックからプラザ合意まで

1970年代初頭から80年代前半に至るまでの期間は、資金部門および総合企画部門の本体の東京への移転、そして経営会議および取締役会の東京での開催比率の増大など、本社機能の移転が本格化した時期といえることができる。

その主な背景としては、第一に外部環境の変動が急速に激化したことをあげることができる。すなわち、1971年8月のドルショック、73年10月の第一次オイルショック、78年12月の第二次オイルショックなどを経て外部環境の変動性が増大、これに迅速に対応するために外部情報収集の重要性が増大した。そしてその外部情報が東京に集中していたがために、上記の全社的総合戦略策定・意志決定のための中核的諸部門が

東京へ移転する必要性が増大したのである。

第二に、内部情報のシステム化および東京・神戸間をはじめとする交通・情報通信インフラの整備が進んだことである。これにより神戸に極端に集中した現業部門を遠隔管理することが容易になり、これも本社機能の現業部門からの空間的分離を促進した。

まず、内部情報のシステム化のための部門としては、1961年2月のコンピュータ導入に先立つ57年10月に事務機械化準備担当部署が神戸本社に設置され、コンピュータ導入後にシステム管理部門となった。同部門が神戸地区に立地したのは高度成長期の業容拡大を通じてシステム化すべき業務が同地区に圧倒的に集中するとともに、引き続き量の面で膨張、内容面でも複雑化が急速に進行していたためである（文献〔6〕p. 127）⁴⁰⁾。このシステム管理部門は総合企画部門に属していたが、情報産業の急激な進展への対応から、鉄鋼各社の情報産業への参入の動きも激しく、神鋼でも社内および関連会社を含めた情報システム部門の体質強化に取り組み、1983年10月にシステム部門を別会社化（現、コベルコシステム（株）、本社神戸市）した（文献〔6〕p. 630）。ただし、その後も、システム管理担当部門の一部は本社および各事業部の企画管理部門や生産管理部門などに分散維持されている⁴¹⁾。

次に、交通・情報通信インフラについて、神戸に本社を置く神鋼にとって、東京との間の情報伝達をいかに効率的に、迅速に実現するかと

39) 国内の全営業所の支店昇格は、産業構造が輸出主導型から内需型へ転換し、東京、大阪以外の地方でも内需がらみの仕事が増えると判断したためである。支店昇格に伴い、プロジェクト専任要員を各支店に配置、地方の大型プロジェクト参加を目指し組織的に対応することとなった（日経産業新聞1987年9月1日付）。

40) なお、各事業所の情報を一手に管理するホストコンピュータも神戸地区に設置、現在に至るまで維持されており、これもシステム管理部門の神戸への立地理由となっている。ただし、現在では時代の趨勢として、分散処理へ向かっている。（文献〔6〕pp. 626-630、日経産業新聞1995年1月25日付およびヒアリングより）。

ということが常に大きな課題となっていた（文献 [6] p. 593）。交通に関してはすでに高度成長期以来、新幹線など高速交通手段を利用していたのであるが、神戸・大阪・東京間での出張コストは極めて膨大なものであった。神鋼では従来からこの膨大な出張費を削減するため、1950年代のテレタイプ導入、70年代のファクシミリ導入、そして80年代半ばのテレビ会議導入など、情報通信面で様々な施策を講じてきた⁴²⁾のであるが、組織面では専門の部署はなかった。しかしながら、85年に通信事業が自由化されたのを契機に85年1月、東京本社の総務部門に通信企

第9表 神戸製鋼所 輸出比率の推移
(1950~93年度) 単位：億円、%

年度	販売額合計	国内販売額	輸出販売額	輸出比率
1950	85.4	82.4	3	3.5
1955	248	239	9	3.6
1960	747	639	108	14.5
1965	1,671	1,268	403	24.1
1970	3,925	3,400	525	13.4
1975	7,363	5,622	1,741	23.6
1980	11,401	8,826	2,575	22.6
1985	11,708	8,331	3,377	28.8
1990	13,214	10,787	2,427	18.4
1993	10,682	8,680	2,002	18.7

資料：『有価証券報告書総覧』、『神戸製鋼80年』巻末資料等をもとに作成

41) 例えば文献 [9] 1995年版では総合企画部システム SWIFT 企画室、鉄鋼事業本部海外事業企画部システム推進室、溶接棒事業部企画管理部システム室、アルミ・銅事業本部システム部、機械エンジニアリング事業本部企画管理部システム推進室、加古川製鉄所工程システム室などがみられる。

42) これらの施策のうち、本稿の議論の展開上特に重要なのは、1984年4月に神鋼が導入したわが国初のテレビ会議の効果である。テレビ会議導入前の出張コストについて、神鋼ではビジネスの活動拠点が東京と阪神に二分されており、出張者は月間延べ1500人、出張を伴う会議は定例のものだけでも月間200件以上もあり、東海道新幹線の利用者は月間数百人になるとされていた。移動時間や一カ所に集まるためのスケジュール調整のための時間などのロスを含めれば、会議のための出張コストは相当な額にのぼり、極めて非効率であったことがわかる。テレビ会議導入後、月間平均して約200人の出張が不要になり、年間5000万円の節約ができたとのことである。ただし、同じくテレビ会議導入後の日経産業新聞84年5月5日付に掲載の神鋼社長へのインタビュー記事によると、出張が減ったのは実務担当者レベルの話で、役員レベルでの出張は減らなかったし、また役員会にテレビ会議を利用する予定はないとのことであった。このあたりに、対外的および対内的な対面接触の必要性の、組織階層上の違いが現れているとみることが出来る。ちなみに、社長の場合はテレビ会議導入前の83年時点で月間で東京に3週、神戸に1週の割合で滞在、また取締役の場合ではテレビ会議導入後の85年時点でさえ週1回神戸と東京を往復していた。なお、ヒアリングによれば、96年現在では役員の大半が東京に駐在し、東京以外への駐在は大半が加古川製鉄所長など主要生産拠点の長としてのものであり、東京から地方への役員の出張は減少したとのことである。（文献 [6] pp. 593-595, p. 742, 日経産業新聞1983年6月28日付, 同1984年2月28日付, 同1984年5月5日付, 同1984年7月5日付, 同1985年11月8日付）。

画部門が設置され、システム管理部門と共同で、情報処理を含む神鋼グループ統合通信網の構築を進めた。なお、同部門が東京に設置されたのは日本電信電話（株）（NTT）からの、高速デジタル回線など最新の高度情報通信メディア導入の検討のためである（文献 [6] pp. 257-258, 日経産業新聞1986年2月28日付）⁴³⁾。

以上の時代背景を踏まえ、この時期の東京への本社機能移転のプロセスを説明する。

まず、1972年8月に資金部門の本体が東京へ移転し、同時に神戸・東京二本社制となった。71年8月のドルショックの結果、外国為替市場が変動相場制へ移行し、神鋼のように製品の売り上げに占める輸出比率が高く（第9表）、かつ原料についても輸入に大きく依存している企業にとって、外国為替相場は生命線ともよぶべき重要性を持つこととなった。よって、当時、わ

43) なお、1986年、関連会社も接続する神鋼グループ統合通信網を完成、これを機に86年1月、神鋼が蓄積してきた通信システムに関するノウハウをベースに、NTTからの技術協力を得て通信子会社コベルコテレコム（株）（本社東京）が設立された（文献 [6] p. 595）。その後、同社は93年に前述のコベルコシステム（株）に統合された。

が国における国際金融に関する機能および情報の集中していた東京に、資金部門の本体を移転させざるをえなかったのである。前述のように、神鋼においては従来から東京に資金部門の出先機関を設置していたのであるが、本体の移転はこの重大さに鑑みてのことであった。加えて、73年10月の第一次オイルショック後の国内需要構造の激変への対応として、神鋼では海外の発展途上国向けのエンジニアリング事業を積極的に推進したのであるが、こうした海外案件への入札には国際的ファイナンス能力が必須であり、その意味でも邦銀の国際業務部門や外国銀行支店の集中する東京への立地はますます正当性を強めた（文献〔6〕p. 615）⁴⁴⁾。

また、従来から東京には総合企画部門から派遣された調査担当者が駐在していたが、ドルショック直後には、それとは別に東京の資金部門の外資担当課長が総合企画部門の調査担当課長を兼任することとなった（文献〔9〕）。これは外国為替関連情報の東京での収集とその総合企画部門への迅速な伝達のための措置であり、当時の外国為替の変動が総合的戦略策定にとって非常に重要な意味を持っていたことを示唆している。

ただし、資金部の本体が東京に移転したといっても、現在に至るまで神戸に資金部門の一部が残されており、雪印の資金部門が札幌から東京へ約一年で全面的な移転を完了したのとは

大きく違うことに注意すべきである。これは基本的には神戸地区に集中する生産等様々な活動に伴う出納業務のためであるが、特に1982年1月に総合企画部門がその本体を東京に移転するまでは、経営計画作成は神戸で行われていたため、資金部門においても、神戸に出先機関を残して総合企画部門等との密接な連絡を維持する必要があったとみられる。

また、雪印の場合、企画部門（および経理部門）の本体が東京へ移転したのは、資金部門の本体の東京への移転の翌年であったが、神鋼の場合、総合企画部門の本体の東京への移転は、後述するように、資金部門の本体の東京への移転の10年後であり、両者における資金部門と（総合）企画部門との間の牽引力には大きな開きがある。これは、雪印の場合には、巨額の設備投資資金の調達のために、東京に本店・母店をもつ大金融機関の融資部門と、設備投資計画など経営計画の細部まで企画部門と共同で折衝する必要性が強かったのに対し、神鋼の資金部門の東京への移転はあくまで金融機関の国際金融部門からの情報収集を主眼としていた、ということにその原因があるとみられる。

なお、神戸・東京二本社制の採用により、総務部門関連では総務部長や秘書室長が東京に移駐、広報部門や法務部門もその一部を東京に移転した。

次に、1973年10月の第一次オイルショック後、神鋼は経営環境の激変への対応を迅速化するため、75年6月、鉄鋼部門に関し事業部制を解いて社長直轄とし、旧鉄鋼事業部の企画管理部門（当時、管理部）を総合企画部門に統合した。すなわち、まず、第2表にみられるように当時の神鋼では鉄鋼部門が総売上高の6割を越え主力でありながら、複数ある事業部の一つという

44) なお、その後1980年代の海外での生産・販売活動の活性化に伴い、資金面での現地化や低コスト資金の機動的調達のため、アメリカ（ニューヨーク、88年4月設置）やオランダ（アムステルダム、92年3月設置）に海外金融子会社を設置し、また92年10月にロンドンで株式を上場した（日本経済新聞1988年2月16日付朝刊、日経産業新聞1989年4月15日付、日経金融新聞1992年3月11日付、同1992年9月30日付）。

ことで、他の大手鉄鋼専門メーカーに比べ鉄鋼に関する調査・企画スタッフが少なかった。よって、本社スタッフと統合スタッフの充実と効率化を図ろうとしたのである。社長直轄としたのは、鋼材値上げ問題や原料問題など一事業部では解決できない、高度の政治的判断を必要とする問題が増加、社長が直接タッチすべき局面が多くなってきたためである（日本経済新聞、1975年9月22日付朝刊）⁴⁵⁾。なお、この措置に伴い、調査部門が総合企画部門から正式に独立、東京に設置され、また、総合企画部門に所属することとなった鉄鋼企画担当部長も東京に移駐した。

1978年12月の第二次オイルショック後、82年1月には、ついに総合企画部門(当時、企画部)の本体が正式に東京へ移駐した。当時の総合企画部門は、上述のとおり鉄鋼部門の企画管理部門を内包、その最大の役割が鉄鋼関連情報を収集し経営陣に提供することであり、実際の活動の舞台は政府、業界団体ないし同業他社、商社、主要ユーザーなど必要情報源の集中する東京であったことによる（日経産業新聞、1981年12月22日付）⁴⁶⁾⁴⁷⁾。ただし、総合企画部門の長(当時、企画部長)および総合企画担当役員(当時、副社長・企画本部・財務本部管掌役員)⁴⁸⁾は80年

前後に東京へ移駐しており、実質的には第二次オイルショック直後に企画部門の本体が移駐していたとみてよい(文献[9])。そして、翌83年8月にはすでに東京に設置されていた調査部が企画部に統合された。

これら資金部門、総合企画部門といった、総合的戦略策定において中核的な情報結節点としての役割を果たす部門の東京への移駐は、企業外部的経営環境の変動性がますます増大するなかでの、外部情報の集中する東京の重要性の増大を反映したものである。そしてこのような東京での業務の増大に伴い役員の東京駐在も増加、経営会議や取締役会も次第に東京で開催される比率が増大していった⁴⁹⁾。

5. プラザ合意以後

1985年9月のプラザ合意以後の重要な変化は、外部環境の変化のスピードおよび規模がさらに増大したことである。それは具体的には急激な円高の進行、アジア諸国の鉄鋼メーカーや国内電炉メーカーの台頭による競争激化、またバブル崩壊および電機、自動車など主要ユーザーの海外への生産拠点移転に代表される産業空洞化による国内需要の減少、などである。

このような外部環境の連続的かつ急激な変化への対応として、神鋼では既存の生産体制の大幅な再編および新事業分野への多角化とともに、1989年4月よりSWIFT運動を開始した。このSWIFT運動は、本社部門における戦略的意思決定、および各現業部門における戦術的意思決

45) ただし、鉄鋼部門は1980年代末に再び事業本部となった。これは、独立採算制の徹底のためである(ヒアリングより)。

46) なお、ヒアリングの際に挙げられた具体的な情報源名は、日本鉄鋼連盟、建設機械工業会、産業機械工業会といった業界団体、および各国大使館、公官庁などであり、鉄鋼関連だけではない。

47) ヒアリングによると、総合企画部門は全社の経営計画の企画、策定というその業務上、社長スタッフとしての色彩が濃く、社長の実際の中心的活動地点との関係が強いとのことであった。文献[9]では1982年1月の総合企画部門の本体の東京への移駐当時の社長の住所は神戸地区となっていたが、実際には当時、社長は神戸よりも東京で活動することが多かったということが示唆される。

48) なお、当時の神鋼においては、企画・財務担当の副社長は元通産省次官であり、東京探題の役を果たしていた(日本経済新聞1981年8月10日付朝刊)。

49) 経営会議の開催地について、1981年には神戸と東京で半々の開催比率となっていた(日本経済新聞1981年8月10日付朝刊)。

第10表 神戸製鋼所 全社・本社スタッフ人員
削減実績・計画 単位：人

	1992年 度末	1994年 度末	1995年度末		1997年 度末計画
			ローリング	見込み	
企画職 うち本社スタッフ	8,500 810	7,700 570	7,300 510	7,100 510	6,600 300
技術職	11,600	9,900	9,000	8,700	7,900
合計	20,100	17,600	16,300	15,800	14,500

資料：神戸製鋼所広報部『最近の会社概況（1995年版）』より抜粋

定といった、社内各部門の意思決定の迅速化、および各部門の持つ営業・技術に関する情報の共有化による相乗効果発揮のため、様々な施策を実施するものである（日経産業新聞、1989年5月8日付、同1989年5月10日付、同1989年12月25日付）。具体的には、総合的戦略策定・意思決定に必要な諸部門を東京に集中立地させたこと、本社から各事業（本）部への権限および責任の委譲拡大とこれに伴う本社と各事業（本）部との権限責任関係の明確化⁵⁰⁾、「小さな本社」を目指した本社機構のスリム化（第10表）⁵¹⁾、その他OA化、対内のおよび対外的な情報ネットワークのさらなる整備⁵²⁾などを挙げるができる。これらは生産設備でなくオフィスのあり

方の改善を中心としている点が重要である。

これら一連の施策が実施されるなかでの空間的にみて大きな変化としては、まず機械部門と溶接棒部門の企画管理部門がそれぞれ神戸および大阪から東京へ移転し、全事業（本）部の企画管理部門が東京に集結した（第2図参照）。

また、1992年前後に人事部門、関連企業管理部門、技術開発企画部門が東京へ移転した。これは諸事業（本）部間および神鋼グループ諸企業間での横断的な人事の長期計画策定の必要（日経産業新聞、1991年10月11日付、ヒアリングより）、また新技術・新製品開発迅速化⁵³⁾のためである。

経営会議および取締役会の開催地については、経営会議は1980年代後半にはすでに東京開催が定着していたのに対し、取締役会が東京開催に一本化されたのは1995年1月の阪神大震災以降であり、それまでは東京と神戸で交互に開催されていた。両会議ともその開催地は基本的には参加メンバーである役員の地域的駐在状況に対応しているのであるが、経営会議の方が10年程度早く東京開催が定着した。これは経営会議の事務局である総合企画部門が1982年1月に正式に東京へその本体を移転したことが関係している（ヒアリングより）⁵⁴⁾。

他方、本社機能のスリム化の一環として、東

50) 例えば1992年度から各事業（本）部の人事権限の範囲については従来は係長クラスまでであったのを副部長クラスまで引き上げ、また投資権限については従来は10億円程度までであったのを段階的に引き上げることとした（日本経済新聞1991年12月1日付朝刊）。

51) ヒアリングによれば、1996年7月現在で、本社人員数は350名（東京本社160名、神戸本社190名）とのことである。なお、事業（本）部企画管理部門の人員数は、本社人員数には含まれていない。

52) 神鋼では1980年代半ばから社内各事業所、グループ企業、商社など取引先との間で通信網の構築を進めていた。また、SWIFT運動開始後には日米欧の研究開発・生産拠点を結ぶなどさらに情報ネットワークを拡大した（日経産業新聞1985年4月22日付、同1985年4月25日付、同1985年5月2日付、同1987年8月5日付、同1991年2月19日付。日本経済新聞1989年7月21日付朝刊）。

53) 開発企画部の東京への移転に際し、1992年4月に開発企画部に技術情報企画部を統合、さらに1994年7月には開発企画部の企画室と技術情報企画室（旧、技術情報企画部）を一本化した。技術情報企画部は85年1月に開発企画部から分離独立、東京に設置されたものであり、先端技術情報の収集、分析を一元的に進める役割をもっていた。これは総合企画部門と調査部門との関係、営業管理部門と市場調査部門との関係などと類似している（日本経済新聞1990年1月22日付、日経産業新聞1984年12月21日付、同1992年3月27日付、同1994年7月1日付）。

京本社から神戸本社へいくつかの管理・間接部門の非中核的部分の移駐が増大した。これらはシステム管理、経理、関連企業管理などといった部門の一部であり、賃借スペースである東京本社のオフィス維持費用節減のために実行された（日経産業新聞、1993年6月16日付）。

以上により、東京本社は総合的戦略策定・意思決定の機能を担う事業所としてほぼ純化されることとなった。

そのほか、総務関連では1990年4月にIR（投資家向け広報）部門が新設され⁵⁴⁾、また92年4月には法務部門の本体が東京に移転した（日経産業新聞、1992年3月27日付）。他方、94年1月には、役員駐在数の少なくなった神戸本社での役

員不在時の会社の代表者として総務部長を神戸に配置し、東京総務部と神戸総務部を総務部（神戸）に統合した（日本経済新聞1993年12月25日付）⁵⁶⁾。

なお、監査役も従来は神戸駐在のみであったのが1990年代に入り東京駐在が現われた。これは基本的には本社業務の東京での拡大に伴うものである（ヒアリングより）。ただし、東京駐在の監査役のうちには元役員や、元検事総長で法曹界の重鎮とされ、トヨタ自動車や阪急電鉄の監査役も兼任している人物もおり、これらの人物の居宅が東京であるためとみることもできる（日本経済新聞、1996年6月21日付朝刊、文獻[9]）。

54) 神鋼は経営に関する重要事項の最高次の審議・意思決定機関として、経営会議と取締役会を持っている。両会議は審議事項や参加メンバーなど重複するところが多いのであるが、基本的な相違点を挙げれば以下ようになる。

経営会議は社長の下位に位置し、月に2回開催され、主に各事業部門レベルでの、迅速な意思決定が必要とされる重要事項を取り扱う。参加メンバーは基本的に上級役員のみだが、議題に応じて適宜必要な人材も出席する。事務局は総合企画部門である。

取締役会は社長の上位に位置する。月に1回開催され、主に全社レベルでの意思統一が必要とされる重要事項を取り扱う。参加メンバーは全役員で、事務局は秘書部門である。

なお、両会議の事務局について、経営会議では極めて迅速な対応が必要とされる事業部門レベルの重要事項について審議する際に、議論の根拠として最新の市場動向予測とこれに対応するための生産計画や販売計画、要員計画、資金計画など精密な数理統計的情報が必要である。よって、そうした情報の集中する総合企画部門との密接な連絡関係の確保が必要となり、必然的に同部門が経営会議事務局となる。他方、取締役会は各役員の業務遂行状況の報告会の色彩が濃く、また全社レベルの重要事項に関しても、会議当日までに必要な情報の共有および検討が進んでおり、議論というよりも全役員の意思の確認（統一）が重視されている。よって、取締役会事務局の業務としては、全役員が出席するための役員のスケジュール調整や交通の手配などが非常に重要であり、これを秘書部門が担当することとなる（ヒアリングより）。

55) 従来は財務・広報・総務部門などが個別に対応していた投資家向け広報業務の窓口を一本化したものである（日経産業新聞1990年9月1日付）。

6. 各事業（本）部企画管理部門の立地・移転

これまでの議論は、その大半が本社レベルのものであったが、各事業（本）部の企画管理部門についても、所管の生産管理部門および営業管理部門、さらに本社総合企画部門など総合的経営計画策定関連部門との立地関係上、興味深い事実がある。

まず戦時期には、神鋼ではまだ事業部制は採用されておらず、また生産する製品はその大半が軍需用で、軍部の指示に従うだけであり、他

56) なお、1994年の総務部の神戸への立地について、ヒアリングによると、総務本部の立地は神戸・東京のどちらでも可能であったが、必然性は神戸の方より高かったとのことである。すなわち、株主総会は登記上の本社所在地である神戸での開催が法的に義務づけられており、総務部門はその世話をしていること、および神戸本社内に対外的代表者である役員の数が増加したことから、神戸地区における役員に次ぐ対外的代表者としての総務部長を神戸に置く必要があったのである。よって、総務部という枠組み自体の立地は、神鋼の場合、東西本社の機能分担状況や人員数のバランス、さらに対外的イメージ効果を基準に決定されているといえる。

の企業との営業面での競争はなく、営業管理部門および企画管理部門は生産拠点の密集していた神戸地区に生産管理部門とともに立地していた。

戦後は自由競争化が進んだが、特に1960年代から70年代前半にかけて、製品販売競争が激しくなってくると、各事業（本）部の営業管理部門は神戸から離れ、大阪や東京など各々の取り扱う製品にとっての最重要市場地域へ移転していった。そして、営業管理部門の後を追うように企画管理部門が当該最重要市場地域へ移転していくという傾向が見られるようになった（文献〔9〕、文献〔6〕pp. 289-290, 同 pp. 348-349, 同 pp. 470-471等）。

この企画管理部門の営業管理部門との密着指向は、基本的には外部情報の重要性の増大に対応したものである。他方、各事業（本）部の管轄する生産拠点数も増加し、また生産部門におけるシステム化も1961年のコンピュータ導入以来進展、交通・情報通信インフラも整備されてきたことから、各事業（本）部の企画管理部門が生産拠点から分離しやすくなったことも大きく寄与している（ヒアリングより）。ただし、基本的に、1985年のプラザ合意までは、各事業（本）部内部の現業部門（生産拠点、販売拠点）の立地が各事業（本）部の企画管理部門の立地を強く規定していたとみることができる。

プラザ合意以前の事業部ごとの生産拠点、営業拠点、生産管理部門、営業管理部門および企画管理部門の立地関係については、雪印の場合と同様の立地ルールを見出すことができる。そして、立地類型としては大きく二つの型に分類することができる（第1図、第5表参照）。第一の型は、所管する各生産拠点への最も効率的なアクセスの確保が可能な地点に企画管理部門が

立地しているもの、すなわち生産拠点が局地的に集中立地している場合には当該局地的地域内（神戸）に、広範囲に分散立地している場合には当該拠点への最も効率的なアクセス手段の整備されている大都市（東京または大阪）に立地しているものである。第二の型は企画管理部門が最重要製品販売市場地域である東京にその営業管理部門とともに立地しているものである。

例えば、機械部門では所管営業管理部門が東京地区に集中立地していたにもかかわらず、所管生産拠点の集中立地する神戸地区に企画管理部門を立地させていた。他方、鉄鋼部門では、1960年代までは機械部門と同様に、その企画管理部門を所管生産拠点の集中立地する神戸に立地していたのであるが、1970年代に入り、それまで大阪に置いていた所管営業管理部門が、その本体を最重要製品販売市場である東京へ移転すると、企画管理部門も後を追うように東京へ移転した（文献〔6〕pp. 289-290, 文献〔9〕）。

また、1970年代に溶接棒部門の企画管理部門の立地していた大阪、およびアルミ・銅部門の企画管理部門の立地していた東京は、東西両市場に分散立地した所管生産拠点への最も効率的なアクセスの確保できる地点であったとともに、最重要市場でもあった。そして、溶接棒部門の場合には神戸から大阪へ、アルミ・銅部門の場合には長府から大阪経由で東京へと、鉄鋼部門同様に企画管理部門が生産の中心から販売の中心へ牽引されていくという傾向がみられた（文献〔6〕pp. 341-343, p. 348, pp. 471-472等）。

しかしながら、プラザ合意後は、特に前述のSWIFT運動開始（1989年4月）以後、事業（本）部企画管理部門はすべて、すでに本社総合企画部門や資金部門など総合的戦略策定・意思決定

関連部門の立地していた東京に集結した⁵⁷⁾。注意すべきなのは、第5表にみられるように、オイルショック以来、大規模なリストラを行い全般的に設備や従業員が減少したとはいえ、事業（本）部レベルでみた、企画管理部門にとっての所管生産拠点・営業管理部門との情報アクセス上の最適立地点にはほとんど変化がなかったにもかかわらず、東京に移転したという点である。

これは、先に述べたように、プラザ合意以降さらに激しくなった、外部経営環境の連続的变化に柔軟に対応するため、外部情報の集中する東京に総合的戦略策定・意思決定関連部門を集中立地させ、総合的戦略策定および意思決定の迅速化を図り、また各事業（本）部のもつ市場や技術に関する情報を共有化し、相乗効果をつくりだすための措置であった。すなわち、各事業（本）部の企画管理部門の最大の立地要因は、従来の所管現業部門との情報アクセスから本社総合企画部門など総合的戦略策定・意思決定関連部門や他の事業（本）部の企画管理部門との情報アクセスへとシフトしたのである。もちろん、オイルショック後のリストラを通じての設備・従業員など管理対象の削減や、情報通信インフラの整備によって、所管生産拠点の遠隔管理が容易になったことも、これら事業（本）部企画管理部門の東京への移転を促進したとみることができる⁵⁸⁾。

IV 経営環境の変化と情報活動の空間的分業

以上の分析から、神鋼の本社機能移転のプロセスとそのメカニズムについて以下のようにまとめることができる。

神鋼は戦後から現在にいたるまでの期間に、全体としては経営環境の複雑化およびその変動の激化を経験した。特に神鋼の場合、その複合経営や原材料・製品の輸出入などにより、雪印など専業・内需型の諸企業に比べて経営環境の変動への対応のために必要な情報の種類や量は格段に多くなっているとみることができる⁵⁹⁾。

戦後の神鋼の本社機能移転の背景となった、神鋼の経営組織の外部および内部の環境の変化は大きく3つの時期に分けることができる。まず最初の2つは、1971年のドルショックおよび73年の第一次オイルショックを境としての、高度成長期と低成長期である。

高度成長期には、外部環境は市場の順調な拡大という点において安定していたが、他方、内部環境は業容の急拡大により劇的な変化を経験しており、急激に膨張・複雑化する内部情報の制御が緊急課題であった。そしてその制御すべき内部情報は設備投資が盛んに行われた神戸地区に集中していた。

対照的に、低成長期には、今度は外部環境が激変した。他方、内部環境は生産体制の再編が実施され、変化が継続してはいたものの、生産のシステム化の進展と交通・情報通信インフラの発達によって、生産拠点の遠隔管理が容易になってきていた。そして、外部環境に関する重要な情報源はその大半が東京に集中していたの

57) 溶接棒部門についても、企画管理部門の東京への移転の直前に営業管理部門が東京へ移転している（文献〔9〕）。

58) 不況に対応しての設備投資減少なども内部環境の安定化、遠隔制御容易化の要因と考えることができる。

59) もちろん、複合経営や輸出入により経営が安定する場合もあるが、いずれにしても経営に必要な情報の種類および量は専業・内需型企业より多くなる。

である。

ドルショックによる変動相場制への移行や二度のオイルショックによる、原料調達市場および製品販売市場構造の激変は、神鋼にとって経営計画策定上、長期的な各市場の動向に関する将来予測を極めて困難なものにし、中期的ないし短期的な予測に基づいて経営計画を立て、また刻々と変動する状況に臨機応変に対応することを強いることとなった。そして外部情報の収集・分析・評価から意思決定までのプロセスを可能な限りスピードアップすることが必要となったのである。よって将来予測のための情報を求めて資金部門、総合企画部門、そして経営会議など総合的戦略策定・意思決定関連部門の大半が東京に集中立地することとなった。

第三の時期は、1985年のプラザ合意以後である。オイルショックの際に実施された経営再構築は、基本的には事業部の枠内での資源の再配置で処理できた。しかしながら、プラザ合意後はさらに外部環境の変動が激化したため、事業（本）部間および神鋼グループ企業間の垣根を越えての全社横断的、ないし神鋼グループ横断的な、資源の再配置の迅速化と密接な連携が必要となってきた。このため事業（本）部企画管理部門、人事部門、関連企業管理部門などが東京に移転、一カ所に集中立地することにより、すでに東京に移転していた総合的戦略策定・意思決定関連部門も含め、これら諸部門相互間で密接な情報交換を行うこととなったのである。

ただし、この移転は投資や人事に関する権限の各事業（本）部への委譲を伴った。この権限委譲は、現業部門における意思決定の迅速化とともに管理間接部門の移転を容易にするという効果も持っていた。

その他、間接的ではあるが、組織の細分化、

業務の専門化、権限と責任の所在の明確化も、空間的分業を促進する要因として重要である。

ただし、東京本社が高額の賃借スペースであるため、各部門において実際に東京に移転できたのはその一部、すなわち部門内部の意思決定・企画管理に携わる部課長を含む中核的人員だけである。他の人員は自社所有の神戸本社内に残留した⁶⁰⁾。その一方で、東京本社からは経理、システム、関連会社管理などの部門の人員のうち、東京に配置する必要性の比較的低い一部人員が神戸へ移駐した。その結果、東京本社は総合的戦略策定・意思決定のための拠点として高度に純化されることになったのである。

なお、企画部門、販売（営業）管理部門、生産管理部門、技術開発企画部門、資金部門、総務部門などの東京への移転のプロセスにおいて顕著に見られた傾向として、本体の移転より前に、まず第一段階として、東京に集中する自社外部の情報源ないし情報伝達先を対象とした情報収集・交換・発信のための出先機関（調査部門、市場調査部門、輸出部門、原料購買部門、技術情報企画部門、資金調達部門、広報部門など）が東京に設置されたことも注目に値する⁶¹⁾。特に総合企画・販売（営業）管理・生産管理・技術開発企画、資金の5部門の出先機関は各々業界団体を通じての産業政策などへの参加、業界共同での輸出および資源開発・原料購買、政府・同業他社・ユーザーなどとの共同研究開発、

60) これら神戸に残留した本社部門の人員は神戸地区に集中する現業部門に牽引されたという側面も否定できない。たとえば人事・労務・関連企業管理部門は神戸地区に集中する自社および関連企業従業員ないし労組へのアクセスが必要である。

61) ただし、神鋼グループレベルでみれば内部情報指向といえるものとして、総務部門（広報部門も含む）、人事部門、関連企業管理部門等があるが、これらも従来から東京地区の従業員や関連企業の管理のための出先機関を東京に設置していた。

高度成長期の設備投資資金調達の際の政府や政府系・民間金融機関からの支援取り付けなどに重要な役割を演じたとみられる⁶²⁾。

また、雪印の事例研究において抽出された、本社機能とこれに準ずる管理間接部門の立地・移転のプロセスとそのメカニズムに関する諸点は、神鋼の場合にも、本社レベルおよび事業(本部)レベルの両方において適用可能であった。

よって、神鋼の事例において新たに観察された、本社機能およびこれに準ずる管理間接部門の立地・移転に関するルールは以下の通りである。

a. 総合的戦略策定関連部門の立地は、自社に関し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)⁶³⁾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、より複雑で変動が激しく、遠隔からの情報アクセスないし制御の困難な情報源(伝達先)の方に、より強く牽引される⁶⁴⁾。

b. 戦略的・総合的・非定型的・将来予測的・対外的情報活動は比較的制御が困難であり、経営組織内では上位中枢へ集中し、集権化されやすい。そしてこれらの情報活動は外部情報指向型の立地形態をとりやすい。

c. 戦術的・個別的・定型的・現状把握的・対内的情報活動は比較的制御が容易であり、経営組織内では下位中枢へ委任され、分権化されやすい。そしてこれらの情報活動は内部情報指向型の立地形態をとりやすい。

d. 上記両情報の結節点では、両情報の統合、

62) 鉄鋼業における業界団体の機能については文献[17], [27]などに詳しい。

63) 企業内部・外部, 同種・異種を問わない。

64) 反対に、過去に重要と認識された情報源でも、その安定化, または遠隔制御容易化により, 総合的戦略策定関連部門に対する牽引力は弱まるということもできる。

解釈, 調整などを行うが, これは総合企画部門の業務である。そして, この総合企画部門の立地は, 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から, 外部情報指向の立地形態をとる⁶⁵⁾。

e. 交通・情報通信インフラの発達と大都市の高地価は情報活動の二極分化(空間的分業)を促進する⁶⁶⁾。

f. 複数本社制の短所としては, 当該本社間の機能の重複によるコスト増がある⁶⁷⁾。

以上の議論は, あくまで一企業の事例についてのものであり, 一般的適用可能性の有無の確認は今後の課題である。しかしながら, 少なくとも今後の研究にとって有効な指針を得ることができたと考えている。

本稿では雪印と神鋼との比較をしながら議論をしてきた。両者の本社機能立地行動は, 一見, 雪印は全面的移転, 他方, 神鋼は一部移転・二本社制維持と, 大きく異なる。しかしながら, 職能部門ないし業務担当者のレベルでみると, 時系列的にみて, 現業関連の外部情報指向部門→総合的戦略策定・意思決定関連部門→現業関連の内部情報指向部門の順に移転・移駐したこと, また必要情報源(伝達先)へのアクセス指向の立地形態をとるなど共通点が多く, 本質的

65) 外部情報は, 内部情報に比べて非定型的であり, また情報経路の獲得およびその維持が困難である。対外的情報交換はしばしばインフォーマルな形の対面接触を必要とする。そして, この対面接触を利用する情報交換を日常的, ないしは頻繁に行う場合, 当該情報源との空間的近接性が必須となる。

66) 特に神鋼の場合, 神戸本社の建物は自社所有(現在は神鋼グループ企業が所有)だが, 東京本社の建物は賃借物であり, 東京本社維持コスト節約のために東京と神戸での本社機能の空間的分業がより促進されたといえる。

67) 本社業務のみに限って言えば, 基本的には単一の本社に各種情報を集中統合処理した方が効率的である。ただし, 現業部門レベルでの意思決定の迅速化のために適度な分権化も必要である。

には同一の立地ルールに従って本社機能とこれに準ずる管理・間接部門の立地・移転を決めている。

両者の本社立地行動の違いは、第1表に示したように、その時代の企業経営組織の内部および外部における経営環境の変動性の程度、業種⁶⁸⁾、現業部門の分布状況、政府・業界団体・金融機関・原材料調達先・製品販売先等との関係、本社の入居する建物の所有形態など、様々の要因からくるものである。よって、一般的適用可能性のある立地ルールの抽出のためには、より多くの事例の比較検討が必要であり、まだまだ研究の余地は大きいといえる。

ともあれ、本稿の成果として重要なことは、ミクロレベル、すなわち個別企業の職能部門レベルないし業務担当者レベルの立地研究により、一企業の経営組織に属する各部門の、個々の業務の特性を反映した、企業内外の諸主体との有機的な情報交換の必要性が、本社レベルおよび事業部門レベルといった様々なレベルにおいて、一定のルールに従い、秩序正しく空間的・時間的に表現されていることを明らかにしたことである。このようなミクロレベルの研究結果が、一般化できるか否か、マクロレベルでの研究にも応用できるか否かについては未だ不明であるが、筆者はそれを目標の一つとしつつ、さらに研究を続けていくつもりである。

[付記] 本稿執筆にあたり、まず1996年2月27日に、(財)機械振興協会経済研究所の渡邊博子氏のご協力により、(株)神戸製鋼所東京本社

において、同社総合企画部の勝川四志彦氏からのヒアリングが実現し、説得力のある議論を展開することができた。お二人に深く感謝致します。特に勝川氏には、多忙にもかかわらず、その後数回にわたりヒアリングの機会を頂き、大変お世話になった。また、終始指導・助言を頂いた九州大学の矢田俊文先生をはじめとする諸先生方、その他矢田ゼミナール参加の皆様にも深く感謝致します。なお、本稿作成に当たっては、文部省科学研究費補助金(特別研究員奨励費)の一部を使用した。

(九州大学大学院博士後期課程3年、日本学術振興会特別研究員)

参 考 文 献

- [1] 阿部和俊『日本の都市体系研究』地人書房, 1991.
- [2] 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), pp. 168-195.
- [3] 小野豊明『日本企業の組織戦略』, マネジメント社, 1979.
- [4] 神戸製鋼所広報部『最近の会社概況』神戸製鋼所, 1995.
- [5] 神戸製鋼所総務部『神戸製鋼70年』神戸製鋼所, 1974.
- [6] 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.
- [7] 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.
- [8] 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.
- [9] ダイヤモンド社『ダイヤモンド会社職員録(全上場会社版)』各年版.
- [10] ダイヤモンド社『ダイヤモンド全上場会社組織図要覧』各年版.
- [11] 高橋伸夫『金融の地域構造』大明堂, 1983.
- [12] 高宮晋監修, ダイヤモンド社編『近代的経営組織の実例』ダイヤモンド社, 1953.

68) 業種は原材料調達, 労働力調達, 製品生産, 製品販売, 研究開発等のあり方を規定することを通じて生産拠点や販売拠点等の立地および組織構造を規定する。

- [13] 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, pp. 1-22.
- [14] 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, pp. 20-43.
- [15] 谷川尚哉「北海道における金融機関の地域構造」『経済地理学年報』第26巻第2号, 1980, pp. 106-117.
- [16] 千葉立也・藤田直晴・矢田俊文・山本健児編著『所得・資金の地域構造』大明堂, 1988.
- [17] 十名直喜『日本型鉄鋼システム』同文館, 1996.
- [18] 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.
- [19] 日本立地センター調査部「産業業務機能の地域的展開(再配置)の方向と立地要因」『産業立地』, 1994年2月号, pp. 36-49.
- [20] 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, pp. 45-56.
- [21] 藤本義治『生産の管理と立地』晃洋書房, 1993.
- [22] 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, pp. 3-14.
- [23] 山本健児「西ドイツ経済の空間的構成—株式会社本社立地の特性—」, 経済志林, 第52巻第2号, 1984, pp. 1-84.
- [24] 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.
- [25] 雪印乳業史編纂委員会編『雪印乳業史』, 雪印乳業, 1960(第一巻)・1961(第二巻)・1969(第三巻)・1975(第四巻)・1985(第五巻)。
- [26] 吉津直樹「明治期～第2次大戦期における金融網の地域的展開過程」『経済地理学年報』第26巻第2号, 1980年, pp. 57-77.
- [27] 米倉誠一郎「業界団体の機能」岡崎哲二・奥野正寛編『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社, 1993年, pp. 183-209.
- [28] Aksoy, A. and Marshall, N. : The Changing Corporate Head Office and its Spatial Implications. *Regional Studies*, Vol. 26.2, 1991, pp. 149-162.
- [29] Burns, L. S. : The Location of the Headquarters of Industrial Companies : A Comment. *Urban Studies*, Vol. 14, 1977, pp. 211-214.
- [30] Chandler Jr., A. D. : *Strategy and Structure—Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M. I. T. Press, 1962. (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.)
- [31] Daniels, P. W. (ed.) : *Spatial Patterns of Office Growth and Location*, John and Wiley & Sons, 1979.
- [32] Daniels, P. W. : *Service Industries : Growth and Location*, Cambridge University Press, 1982.
- [33] Daniels, P. W. : *Service Industries : A geographical appraisal*, Methuen, 1985.
- [34] Daniels, P. W. (ed.) : *Services and metropolitan development : International perspectives*, Routledge, 1991.
- [35] Daniels, P. W. and Moulaert, F. (eds.) : *The Changing Geography of Advanced Producer Services*, Belhaven Press, 1991.
- [36] 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.
- [37] Evans, A. W. : The Location of the Headquarters of Industrial Companies. *Urban Studies*, Vol. 10, 1973, pp. 387-395.
- [38] Goddard, J. B. and Pye, R. : Telecommunications and Office Location. *Regional Studies*, Vol. 11, 1977, pp. 19-30.
- [39] 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.
- [40] Koontz, H. and O'donnell, C. : *Management, A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions* (sixth edition), McGraw-Hill, 1976. (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.)
- [41] Pred, A. : *City-Systems in Advanced Economies*, Hutchinson & Co.Ltd., 1977.