

大阪における企業の本社機能

— 企業の本社機能に関するアンケート調査結果報告書 —

ま え が き

企業の本社機能は、雇用吸収、税源の涵養、またビジネスチャンス創出といった観点から地域経済にとって重要な役割を担っています。大阪には大都市圏の中心として企業の本社機能が集積してきましたが、昭和40年代以降その東京への流出が指摘されてきました。近年、市場のさらなる東京圏への集中や、企業の統合・再編などにより、その流出が加速しているとの懸念すらあります。大阪・関西の企業における本社機能の域外への流出は、当地域における経済低迷の一因であり、また結果でもあると指摘されています。

そこで、当所では、大阪府の関係部局と共同で、大阪における本社機能移転の現状とその特徴を明らかにするための調査を行いました。この報告書は、その調査研究成果をとりまとめたものです。

調査の実施に当たりまして、ご多忙中にもかかわらず格別のご協力をいただきました企業の方々に對し、厚くお礼を申し上げます。

本調査が、大阪産業の振興について考える一助となれば幸いです。

なお、本調査の執筆は当所調査研究部 研究員 平井拓己（第1章、第2章、第5章）、町田光弘（第3章、第4章）が担当しました。

平成16年3月

大阪府立産業開発研究所

所長 橋本 介三

目 次

まえがき	
目次	1
要約	3
第1章 はじめに	
1. 問題の所在	
(1) 本社機能の重要性	5
(2) 企業本社の東京一極集中	7
2. 本社機能の移転に関する議論	
(1) 本社機能とその「移転」の概念	9
(2) 歴史的推移	10
(3) 本社移転数把握の方法	12
3. 調査概要	
(1) 文献調査	13
(2) ヒアリング調査	14
(3) アンケート調査	15
第2章 本社立地と移転の状況：1985-2003年	
1. 大阪本社企業の動向	
(1) 本社数の推移	16
(2) 複数本社制の採用状況	16
(3) 本社の移転	18
(4) 役員の所在状況	19
(5) 業種別の傾向	19
2. 京都・兵庫本社企業の傾向と大阪との比較	
(1) 本社数の推移	21
(2) 業種別の傾向	24
3. 小括	26
第3章 近年における本社機能移転の実態	
1. アンケート調査回答企業の概要	28
2. 本社機能の地域別配置状況と過去10年間の推移	
(1) 本社機能の地域別配置状況の概観	30
(2) 各本社機能の地域別配置状況	31
(3) 本社機能の業種別動向	36
(4) 本社機能の地域内拠点における比率の増減	37
3. 意思決定の拠点	39

4. 本社機能移転の経緯	
(1) 機能移転の時期と意思決定に要する期間	40
(2) 移転効果に対する評価	42
(3) コスト比較	43
(4) 移転の総合的評価	44
5. 小括	44
第4章 本社機能と大阪の立地環境	
1. 大阪、京都、兵庫に本社を置く理由	46
2. 大阪（京都・兵庫）本社拠点の位置づけ変化	
(1) 従業者数	49
(2) 売上高、設備投資の本社拠点統括割合	50
3. 移転についての今後の方針	51
4. 今後大阪に求められる機能	52
5. 小括	55
第5章 結論と提言	
1. 本社機能移転についてのまとめ	
(1) 本社機能移転の現状	56
(2) 大阪での本社立地に関する評価	56
(3) 本社機能の展望	57
2. 今後に向けた対応	
(1) 短期的対策	58
(2) 中長期的方策	59
主要参考文献	61
資料編	63

要 約

第1章 はじめに

本社機能の存在は、地域にとって雇用創出、税収、新たなビジネスチャンスの創出と域内産業への波及といった点で重要な意義を有するが、大阪における本社機能の移転が問題視されて久しい。首位都市への本社数の集中は他国でもみられるが、大阪の場合は複数本社制の問題も含めて本社機能移転について検討されなければならない。

本調査では以前から進展している本社機能の流出が、現在さらに加速しているのかどうか、大阪から本社機能に移転させた企業の移転先についての評価、今後の大阪における本社立地の課題、について検証するため、文献調査に加え、1985年以降大阪府内に本社を置く資本金100億円以上の企業等64社に対してヒアリング調査を実施した。また、京都府、兵庫県の企業も含めた上場公開企業に対するアンケート調査も併せて実施した。

第2章 本社立地と移転の状況：1985-2003年

「会社四季報」を用いた調査では、大阪本社企業については、1985年以降本社の移転は徐々にではあるが進行してきた。2000年までは、本社の移転とともに新たに資本金100億円以上となった企業数も増加傾向にあったが、2000年以降はそれが減少する一方で複数本社制を採用する企業や本社移転企業がやや増加傾向となっており、資本金100億円以上の大阪の本社企業数が減少している。

また、大阪本社企業では、大阪のみに本社を置く企業でも役員の所在をみると、実質上の本社機能が移転しているところもあることがうかがえる。本社移転の状況は業種別に違いがあり、卸・小売業や金融業において移転が比較的多いことが確認できた。

一方、京都本社企業については、複数本社制を含め本社を移転する動きは対象企業中ではほとんどみられなかった。また、兵庫本社企業はある程度複数本社制を採用する企業が見られるものの、そのほとんどは1985年以前にすでに完了していたものであり、85年以降は大きな変動はみられない。

このような大阪、京都、兵庫における違いは、いくつかの点から説明されうる。まず企業集積の規模が大きく違うため大阪における本社移転の事例が多く見えること、加えて、大阪本社企業は移転が顕著な商社や銀行などを含む卸・小売業、金融といった多様な業種を含んでいることが挙げられる。

第3章 近年における本社機能移転の実態

各本社機能は、本社が所在する府県内に存在する部分大きいのが、規模拡大に伴い、広報・IR、国際関連、経営企画などの機能は東京都へとシフトしている。業種別にみると、金融・保険業では東京都への本社機能の集中が顕著である。

過去10年間に各本社機能の流出がみられたが、その一方で本社機能の本社所在府県への

Uターンも一部にみられ資本金 100 億円未満の大阪企業や京都企業では流出と流入がほぼ均衡していた。これに対して、資本金 100 億円以上の大阪企業では、営業・統括機能や広報・IR機能等の流出が流入を大きく上回った。機能の移転は、主として市場・販売先との近接性に基づくもので、首都圏市場の拡大と関西市場の相対的な地位低下という状況や、機関投資家や証券アナリストが集中する東京におけるIR活動の重要性が高まってきたことを反映している。

本社機能移転は、コストの増加を伴うものの、売上増加につながり、利益が拡大するなど、ほぼ期待通りの成果をあげている。

第4章 本社機能と大阪の立地環境

本社立地地域は、市場や生産拠点との近接性により決まるという側面が強い。京都企業の場合には、上場企業のほとんどを製造業が占めることから、京都を中心に配置されている生産拠点との近接性が、本社立地の決め手となっている。副次的な要因ではあるが、有力大学の集積に基づく人材確保面の優位性や、技術力の高い企業が集まる地域としてのイメージなども影響している。

本社における従業員数は10年前よりも減少しており、特に、資本金100億円以上の大阪企業で顕著であった。これに対して、京都企業では、本社従業員が増加した企業が減少した企業を上回る。

今後、資本金100億円以上の大阪企業を中心に、東京都へ移転する意向がある企業も散見される。本社立地地域として大阪に求められるのは、情報発信機能の充実、税制面の優遇、大阪のイメージアップである。なお、建設業、金融・保険業では中央官庁機能、製造業では関連産業や大学・研究機関の集積も重要である。

第5章 結論と提言

1980年代後半以降、大阪における本社機能の移転は現在も徐々に進行していることが確認された。複数本社制の採用企業での本社機能の集約、業界の再編統合、企業合併による集約化を契機として東京への一元化の動きがみられ、今後大阪における本社機能にとっては懸念される要因となる。

いったん移転した本社機能については、以前の形態を元の通り回復することは困難である。今後の対応としては、短期的には、工場立地と一体となった管理的業務等本社の一部機能移転促進、企業の立地や行政サービスに対する要望に即応出来る体制の整備が求められる。

中長期的には、大阪において意思決定機能を持つ企業の立地を図るため、情報発信機能の強化、特定産業への重点化の検討、企業の育成と成長促進などを通じて、企業が本社機能を備えた拠点を立地するに足る経済的合理性を提供するようなプロ・ビジネスである（企業活動に適している）環境を創出することが求められる。

第1章 はじめに

1. 問題の所在

(1) 本社機能の重要性

(大阪の「二重の空洞化」問題)

企業本社の大阪府内から東京を中心とした他地域への移転が問題となって久しい。本社そのものの移転や、大阪本社とは別に本社を設置し、大阪本社には形式的な意味合いのみを残す複数本社制の導入は、かつて東京と並ぶほどの経済的中枢機能を備えていた大阪の経済的地位の低下を象徴する現象として取り上げられてきた。

最近では、この現象は大阪府内の生産拠点が他地域や海外に移転することと併せて、大阪の「二重の空洞化」という表現で問題視されている。2003年1月27日には、大阪府と大阪市、関西経済連合会、大阪商工会議所は、首脳懇談会の合意として、「産業・雇用に関する緊急アピール」において、「本社機能や工場を含めた企業の大阪からの移転など産業空洞化の防止」に努めることを表明した¹。そのため、大阪府内からの本社移転の抑制・防止に向けた具体的方策についての議論が高まっている状況にある。

(なぜ本社でなければならないのか)

一方、本社であれ支社であれ、企業がその地域に立地する以上、同規模程度の事業所さえあれば、その事業所が本社である必要はないのではないかと、という議論もなされる。そこで、そもそもなぜ本社が立地することが大阪経済にとって重要なのかを整理しておく必要がある。

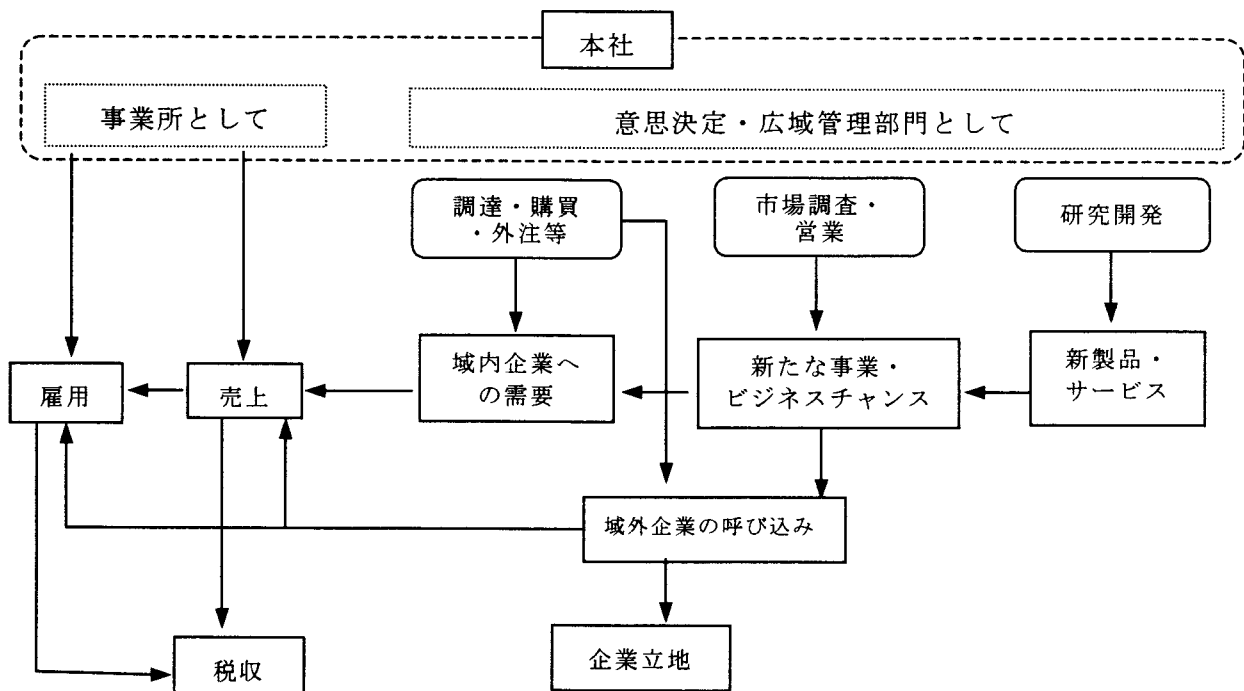
早い時期にこの問題に着目し、調査を行った大阪商工会議所[1970]は、企業が大都市への経済集積を高める求心構造の要因を(1)購買力の集積(2)工業生産部門の集積(3)コミュニケーション諸施設の結节点的中核施設の集積(4)行政、政治、文化、信用、情報、技術、本社、本店、販売など直接的生産を担当しない第3次産業的諸機能の集積、といった外部経済の利益が存在するとし、大都市の機能のうち「資本、労働力、技術を誘引する最大の吸引力は、(4)の第三次産業的諸機能のうち、広域的な規模で経済活動を判断し、管理するマネジメント諸機能の集積であって、この管理機能のうち周辺地域に対する支配影響力の強い機能が経済的中枢管理機能と考えられるのである。換言すれば、民間企業における経営の意志決定、経営政策の樹立、研究開発、調査および製造、営業、教育訓練、流通集配など経営活動全般にわたる管理機能の主体的エネルギーの集積によって形成されるもの」と述べ、経済的中枢管理機能の重要な要素として本社機能をとらえており、「東京、大阪は全国の他の都市に比較してそのエネルギーの大規模な集積地といえるのである」としている²。このように、大阪においては経済的中枢管理機能、すなわち本社機能が東京に並んで高いとしている。

また、大阪府立商工経済研究所[1979]は、「経済的中枢機能とは『経済活動の意志を決定し、管理、統制する機能』で広域的な影響を持つ機能とされ、これらは現在の経済においては主として民間企業の本社部門を通じて行われている」とし、「現場的機能活動について意志決定をし、諸機能の活動を円滑に遂行できるように調整なり管理をすると同時に、新たな創造活動を生み出す役割を持つところの機能が極めて重要」で、「いわば経済活動の核的存在」と位置づけている³。

こうした議論も踏まえ、地域経済にとっての本社機能の重要性を整理すると、図 I - 1 - 1 に示されるようになる。

- 1) 雇用創出：本社が立地することにより、直接雇用吸収につながる。
- 2) 税金：企業の売上は、一定の割合で立地する地域の税金に反映される。また、本社に雇用される従業員の所得からも税金が発生する。
- 3) 新たなビジネスチャンスの創出：新たな事業、製品・サービス・技術についての意思決定を行う機能を有することから、ビジネスチャンスを創出し、域内外から企業、人、資本を呼び込む。
- 4) 域内産業への波及：調達、購買、外注等について決定、管理する拠点として、域内企業への物品の発注、サービス産業の利用などを通じて需要を生み出す。また、本社において創出されるビジネスチャンスを求めて集積する企業から発生する需要が、域内の企業にもたらされる。

図 I - 1 - 1 本社が地域経済に与える影響



資料：大阪府立産業開発研究所作成。

すなわち、企業の本社が立地することはその都市における経済活力の象徴であり、大阪において本社数が少ない、あるいは大阪から本社が移転している、という状況であるとすれば、大都市圏としての魅力が減少していることになり、単に事業所が立地していること以上の影響を与えるものと考えられるのである。

(2) 企業本社の東京一極集中

(本社数は東京に集中)

わが国では、地域の経済規模以上に東京都へ本社が集中している。東洋経済新報社「会社四季報」によると、掲載企業 3,609 社のうち、本社所在地を東京都とする企業は 1,721 社(47.7%)と、他府県に比べて圧倒的に高い集積を抱えている(図表 I-1-2)。

大阪府においても、508 社(14.1%)と東京都に次ぐ本社企業が所在しているものの、経済規模の差以上に東京への一極集中がみられる現状にある。

図表 I-1-2 主要府県別上場・公開企業数及び県内総生産

	企業数(社)		平成13年度県内総生産 (名目値、10億円)	
		対全国比(%)		対全国比(%)
東京都	1,721	47.7	84,763	17.0
大阪府	508	14.1	39,504	7.9
愛知県	224	6.2	33,656	6.7
神奈川県	190	5.3	30,687	6.1
兵庫県	115	3.2	18,529	3.7
全国	3,609	100.0	499,724	100.0

資料：東洋経済新報社「会社四季報 2003年1集」、内閣府「平成13年度 県民経済計算」より作成。

(本社の集中は日本のみの問題か)

大阪における本社機能問題を考える上で、大阪における本社が少ない要因は、大阪が首都ではない国内第二の都市であることによるものなのか、という点について検討を加える。仮にそうであるなら、各国の首都に次ぐ第二の都市では大阪と同じような問題に直面している可能性がある。

先進諸国の地域構造について研究した松原[2003]では、各国の大企業本社の立地状況について整理している。ここでは、都市システムとしてイギリス、フランス、日本については首位都市に集中傾向を示す国、多極分散傾向を示す国としてドイツ、アメリカ、中間的な二極型にカナダとイタリア、という類型化を行っている⁴。

(日本とイギリス、フランスは一極集中構造を維持)

しかし、本図表のデータは1980年代から90年代前半が中心であるなど年次が古く、現在でもこの状況があてはまっているか、という点についてはうかがい知ることができない。そこで、上記の手法を援用しつつ、世界の企業情報データベースである Mergent Online を利用して、各都市における現在の本社数について、図表 I-1-3 の通り整理を行い、集中度を求めた。

図表 I - 1 - 3 主要国における企業本社の立地状況

	首位都市名 集中度 (%)	次位都市名 集中度 (%)	その他の主要都市 集中度 (%)
日本	東京都区部 51.3	大阪市 9.8	横浜市 3.0 名古屋市 2.8 神戸市 1.7
イギリス	ロンドン 39.5	グラスゴー 2.1	リーズ 1.5 マンチェスター 1.1 バーミンガム 0.9
フランス	パリ 26.8	リヨン 2.0	トゥールーズ 1.2 マルセイユ 0.9 ボルドー 0.6
カナダ	ヴァンクーヴァー 22.6	トロント 19.4	カルガリー 15.6 モントリオール 5.3 エドモントン 1.8
イタリア	ミラノ 21.8	ローマ 13.3	ジェノバ 3.6 ナポリ 0.6 トリノ 0.6
ドイツ	ミュンヘン 8.2	ハンブルグ 8.1	フランクフルト 5.9 ケルン 4.2 デュッセルドルフ 3.8
アメリカ	ニューヨーク 6.4	シカゴ 2.6	ヒューストン 2.5 ボストン 1.5 ロサンゼルス 1.1

(注) 2004年2月現在。

資料：Mergent Online データベースより大阪府立産業開発研究所作成。

これをみると、現在も本社の立地状況についてはその構造に大きな変化はみられないことがわかる。ドイツとアメリカにおいては、首位都市の集中度がミュンヘン、ニューヨークともに1割にも満たないのに対し、イギリスや日本では首位都市（ロンドン、東京）の集中度は高い。フランスでは、パリの集中度は26.8%とこの両者と比較して低いものの、次位都市のリヨンは2.0%に過ぎず、やはり一極集中構造に近いものとなっている。また、松原らが言うように、カナダやイタリアはその中間に位置しており、首位都市と次位都市との集中度にそれほど大きな差異は認められない。

図表 I - 1 - 3 からは、少なくとも本社立地について首位都市と、それに次ぐ第二の都市との差が大きいのは日本特有の現象ではないことがわかる。イギリスやフランスと比較すると、東京への集中度はこれらの国と比べ高いものの、むしろ大阪も日本国内では一定の地位を占めているようにもみえる。

アメリカやドイツのように各州の権限が強いところが分散傾向を示しているというように、ある程度政治システムと関連しているのではないかと推察できるものの、企業立地が首位都市に集中しているのは共通の要因によるものか、という点については今後さらなる検証が必要である。

(複数本社制に関する留保)

ただし、ここでわが国における複数本社制の問題を考慮しなければならない。大阪をはじめとした日本の都市においては東京本社を伴う複数本社制を採用する企業が相当数存在する。阿部[1996]は、「事実上、第2本社の方が企業内に置いて重要な役割を果たしている

現在、(中略)大阪本社は支所になっていると言っても過言ではない」とまで述べている⁵。阿部の言うように、これらの複数本社制を採用する企業の大阪本社が実質的には支社であるとするならば、大阪の集中度はさらに低下することになる。

日本以外の他国においては、文献調査等からは、大阪企業にみられるような複数本社制を採用する海外企業の事例を確認することはできなかった。ただし、欧米の多国籍企業において複数の国に所在する企業が合併した場合(例えばオランダとイギリスの合併で、ロンドンとハーグに本社拠点を持つロイヤル・ダッチ・シェルなど)や、地域ごとの統括拠点を設ける場合、またアメリカにおいて上場企業の多くが採用するような、税制面や法制度面で企業に有利な条件を提供するデラウェア州に登記上の本社を持ち、実質的な活動拠点を他所に持つという場合などはある。さらには、本社という名称を用いなくても部分的に複数の拠点に同等の意思決定、管理を行う拠点を設けている場合もあり得る。しかし、これらは大阪における複数本社制とは性格が異なるものである。複数の拠点を本社と呼び、その両方にある程度の機能を抱えるという形態は日本特有のものではないかと考えられる。

2. 本社機能の移転に関する議論

(1) 本社機能とその「移転」の概念

(本社の定義についての議論)

本社の定義については様々な議論がなされているが、定まったものがあるわけではない。田中[1999]や東京都産業労働局[2003]が網羅的なサーベイを行っている⁶。これらの議論では、本社機能として含むべき機能としてはおおむね見解の一致をみている。例えば田中[1999]は、トップマネジメント(意思決定)、ゼネラルスタッフ(経営管理)、ライン本部(特定分野の事業遂行)に分類して考えている⁷。

本調査においては、雇用や税収といった地域経済に与える量的な影響という側面に加え、意思決定が行われることによって新たな事業、製品・サービスを生み出す機能という視点のもとに本社機能の地域経済への影響を明らかにする目的から、本社の定義として、1)戦略を策定し、意志決定を行う機能と、2)全体を管理・調整する機能、の2点を考察の対象とする。

具体的には、後述の実態調査の分析に資するため、本社機能を以下の業務として捉える。

- 1) 意思決定機関(代表取締役そのもの、取締役会など)
- 2) 経営企画、市場調査、営業統括、財務、人事、広報、国際関連、研究開発、情報システム、その他の統括機能

(本社移転の形態)

本調査では、大阪における本社移転を以下の形態に分けて捉える。

- 1) 本社そのものの移転
- 2) 複数本社制の導入(大阪・他都市いずれを主たる本社とするかでさらに分かれる)
- 3) 実質的な本社機能(もしくはその一部)を本社以外の他都市に置く。

(登記上の本社について)

なお、企業の中には創業地で本社の登記を行って以降、実際には主要な本社機能を別の

場所に移転するなど、登記上の本社と実質的な本社が異なる場合もみられる。本調査で問題とするのは、あくまで実質的な本社機能についてであり、登記上の本社については考慮の対象とはしない。

(2) 歴史的推移

(本社移転は古くからある問題)

本社の移転は、大阪にとっては古くて新しい問題である。特に 1980 年代以降、東京への経済活動の一極集中が問題となったが、それ以前からすでに大阪からの本社機能流出問題は議論されてきた。

国民経済協会[1964]は、当時すでに東京への大企業本社の集中を取り上げ、東京都内に本社を置く上場大企業に対してアンケート調査を行っている。この調査における回答企業 172 社のうち、東京都外からの移動により本社を立地した企業は 34 社、うち大阪府からの移動が最も多く 7 社となっている⁸。大阪は本来の企業数が他県よりも多かったことを考慮しても、大阪企業の本社移転は顕著な現象であったといえる。

東京に本社を移転する理由は、当時と現在を比較してもおおむね共通の要因が多い。東京に本社を置く主な場合として、国民経済協会[1964]では 1) 全国市場型企業の立地、2) 地域市場型の立地、3) 東京の持つ外部経済利益を中心とする本社立地、4) 輸出関係企業の本社立地、といった場合を想定しており、市場、資金面、国際関連といった要因が影響していることを示している⁹。また、アンケート調査においては官庁との接触度合いや、広告宣伝費と利用媒体といった調査項目が含まれており、官公庁との近接性や、情報発信面での利便性などが誘因となっていることが示唆される。

(複数本社制導入も 1960 年代から進展)

複数本社制の導入という形での大阪企業の本社機能移転も 1960 年代にはすでに始まっていた。大阪府立商工経済研究所[1979]の調査では、すでに 1978 年において、大阪の上場公開企業 291 社中 35 社 (12.0%) で複数本社制を採用していることが明らかになっている (図表 I-2-1)。特に卸売業については複数本社制採用企業割合が 35.5% にも上っており、商社が早い時期から移転を進めてきたことを裏付けるものとなっている。同様に、金融機関においても官庁との関係、顧客となる企業の東京への集中等の理由から実質的な拠点を早期に東京に移転させてきた産業である。

阿部[1996]も、日本経済新聞社『会社年鑑』を用いて、複数本社制の状況を時系列的に整理している。1990 年において、対象企業全国 2,037 社中、複数本社制を採用している企業は 263 社、全体の 12.9% にのぼるとしている¹⁰。そのうち、大阪の企業が東京に第 2 本社を持っているケースは 67 社にもものぼっている。

阿部は企業が本社を移転せずに東京本社を設置する理由として、「(1) 税制の問題 (『都市の側からすれば企業本社に逃げられることは税の減少につながる。それゆえ、本社移転については反対が大きい』)、(2) 都市と企業との歴史的関係という非経済的な理由」、の 2 つを挙げている¹¹。この点については、次章以降で現状をもとに詳細に検討する。

図表 I - 2 - 1 大阪に本社を持つ上場・店頭公開企業における複数本社制の導入状況
(1978年)

業種	複数本社制 採用企業数 (社)	合計企業数 (社)	複数本社制 採用企業の 割合 (%)
食料品	1	10	10.0
繊維・衣服	3	28	10.7
化学	5	23	21.7
薬品・塗料	-	19	-
鉄鋼・金属	2	36	5.6
機械	3	62	4.8
ゴム・窯業・紙、その他製造業	1	24	4.2
建設・住宅	7	27	25.9
卸売業	11	31	35.5
海運・倉庫	2	8	25.0
鉄道・電力・不動産・サービス業	-	23	-
合計	35	291	12.0

資料：大阪府立商工経済研究所『大阪経済における中枢機能の実態』昭和54年8月（経研資料No.630）をもとに作成。

（都市の地位が低下）

こうした本社移転や複数本社制の導入により、大阪の大都市圏としての地位はこの間大きく低下してきた。本社機能を含む中枢管理機能について論じた寺西（宮本・横田・中村編[1990]）は、1960年代には「東京がすべての面において圧倒的な集積度の大きさを示して」とともに、かろうじて大阪と名古屋が「東京の集積度の4-2割のスケールにまで落ちるとはいえ、当時はまだ東京と同格に並びうる『独立型の全国的中枢管理機能都市』としての地位を保持しえていた」としている¹²。しかし、第2次高度成長期から1970年代後半を通じて、（中略）次第に大阪は『全国的中枢管理機能都市』としての性格を喪失して今日に至っていると結論づけている。

（現在も本社機能移転の傾向は続いているか）

このように、大阪企業では特に東京圏を中心に本社の移転や複数本社制の採用が行われてきたが、以上のような推移を踏まえ、現在でもこうした状況が続いているのかという点について明らかにするのが本調査の目的の一つである。

詳細は次章以降で分析するが、現象としては大阪から東京への本社移転は止まっているとは言えない。図表 I - 2 - 2 にみられるように、新聞報道等によると大企業に加えて、新興市場に上場しているベンチャー企業についても、成長過程で本社を東京に移転させている。

図表 I - 2 - 2 2000 年以降本社を移転した大阪企業の例

企業名	掲載年月日	備考
ダイナウェア	2000. 4. 28	東京に本社移転
サイボウズ	2000. 12. 25	東京に本社移転
ローランド	2001. 12. 5	浜松に管理部門移転
シュタルク	2002. 9. 30	東京に本社機能一部移転
黒田電気	2002. 11. 12	03年6月をメドに東京に本社機能移転
セラータム	2003. 3. 26	東京に本社移転

資料：日経テレコム及び各種資料により大阪府立産業開発研究所作成

また、本社移転に関する最近の特徴として象徴的なのは、大企業間の合併による移転である。最近の例として、2003年10月に大阪本社企業であるミノルタと、東京本社であるコニカが経営統合して、持ち株会社としてコニカミノルタを設立した。同社の事業会社は大阪にも存在するものの、持ち株会社は本社を東京に持ち、大阪の拠点は関西支社となっている¹³。このように、業界の再編、企業合併及びそれに伴う持ち株会社の設立等が進展することにより、本社が大阪からますます流出する可能性が生じている。

一方、東京一極集中によるデメリットもたびたび指摘されるところであり、他府県では一部に本社を東京から移転する動きもみられた。関西でも、UCC上島珈琲が東京から兵庫県へ本社を戻すなどといった例があるが、大阪府内においてそうした動きの例はみられない¹⁴。

(3) 本社移転数把握の方法

(本社移転数の統計的把握は困難)

現在までも、統計等を用いて本社企業数とその移転状況について把握する試みは様々な形でなされているが、長期にわたる定量的な実態把握は困難である。もちろん本社（あるいは本店）の動向については総務省統計局「事業所・企業統計」によって知ることができるが、5年ごとの調査であるため、年次で把握するには、普通法人数を本社・本店と同義であるとみなし、国税庁「国税庁統計年報」に記載する数値が一般的に用いられる。

図表 I - 2 - 3 に示されているように、上記統計によって主要府県における資本金 100 億円以上の本社・本店のシェアについてその推移をみると、大阪府の構成比（対全国シェア）は 1970 年以降 95 年を除いて一貫して低下傾向にある。一方、東京都においてみると 2001 年には前期（1995 年）と比べてやや上昇したものの、大阪府と同様に全国シェアは低下傾向にある。これは、一般的に東京圏へ本社が集中していると言われる状況からは異なるものであり、さらに考察が必要である。

また、この統計からは特定の企業がある県から別の地域に本社を移転させているかどうかという状況を把握することはできない。少なくとも、この結果は本社の動向を定量的に

捉える上では別の手法も必要であることを示唆している。

図表 I - 2 - 3 本店・本社数及び対全国シェアの推移（資本金 100 億円以上）

年度	昭和45(1970)		50 (75)		55 (80)		60 (85)		平成2 (90)		7 (95)		13 (2001)	
	数	構成比 (%)	数	構成比 (%)	数	構成比 (%)	数	構成比 (%)	数	構成比 (%)	数	構成比 (%)	数	構成比 (%)
大阪府	31	18.7	40	17.1	49	16.0	61	14.0	105	13.3	169	14.4	181	12.8
東京都	101	60.8	142	60.7	178	58.2	259	59.3	448	56.7	650	55.5	787	55.9
神奈川県	5	3.0	7	3.0	7	2.3	12	2.7	30	3.8	44	3.8	52	3.7
愛知県	7	4.2	7	3.0	9	2.9	11	2.5	30	3.8	42	3.6	52	3.7
全国計	166	100.0	234	100.0	306	100.0	437	100.0	790	100.0	1,171	100.0	1,409	100.0

(注) 本社・本店数とは、普通法人数である。

資料：大阪府立産業開発研究所「なにわの経済データ統計でみる大阪経済の現状－2003年版」

(原資料：国税庁「国税統計年報」各年版)

3. 調査概要

以上のような議論を踏まえ、本調査では以下のような項目について把握することを試みた。

- ・以前から進展している本社機能の流出が、現在さらに加速しているのかどうか
(定量的把握)
 - ・大阪から本社（全てあるいは一部分の機能）を移転させた企業が、移転先についてどのように評価しているか
 - ・今後に向けて、企業は大阪における本社立地についてどう評価し、どのような意向を持っているか
- こうした本社機能の現状把握を行うにあたり、以下の手法を用いた。

(1) 文献調査

（「四季報」による分析の方法）

大阪（京都、兵庫）における本社立地の推移について、東洋経済新報社「会社四季報」（以下「四季報」）を用いて、資本金規模 100 億円以上の企業等を対象に、5 年ごと（1985、1990、1995、2000、2003 年）の変化を調査、分析した。

調査にあたっては、「四季報」の各年の 1 集・初春版を用いた。したがって、今回の調査では 1985 年以前に大阪（京都、兵庫）から東京へ本社を完全に移転した事例については捕捉できていない。具体的には、本社移転による地域経済への影響が大きいと考えられる資本金 100 億円以上の企業等を対象に、各年における本社（各企業の呼称により本部、本店等も含む）所在地の推移を確認する作業を行った。

太字で記載している所在地を、その企業の主たる本社所在地とみなした。また、複数本社制を採用しており別途「本社」「本部」と記載されている場合、それらを「従本社」と呼び、前述の主たる本社「主本社」と区別した。

そのようにして把握した大阪（京都、兵庫）に本社を置く企業（現在は東京に本社を置

くもののかつてはそれらの府県に本社を置いていた企業を含む) について、以下の4つの類型に分類した。

第Ⅰ分類：単独本社企業	大阪（京都、兵庫）にのみ本社を置く企業
第Ⅱ分類：複数本社企業[主]	複数本社制を採用し、大阪（京都、兵庫）に主たる本社を置く企業
第Ⅲ分類：複数本社企業[従]	複数本社制を採用し、東京に主たる本社を置く企業
第Ⅳ分類：東京移転企業	従来大阪（京都、兵庫）に本社を置いていたが、現在は東京のみに本社を置く企業

この分類に基づき、個々の企業がどの時点でどの分類に属しているかを集計し、本社移転の推移を示すものとして整理した。その結果については次章で分析するが、個々の企業についての詳細な結果は巻末の資料編に掲載している。なお、各調査時点で1)資本金が100億円未満である場合、2)倒産、廃業等で当該企業が存在しなくなった場合、3)子会社化により上場廃止になった場合、にはどの分類にも属さない「－」とし、母数から除外している。

(2) ヒアリング調査

(64社にヒアリング)

上記の文献からは把握が困難な、実質上、あるいは機能別の本社移転状況について把握するため、以下の要領でヒアリング調査を行った。なお、調査は大阪府庁の複数部局（政策室、東京事務所、企画調整部企画調整室、商工労働部商工労働総務課、同商工振興室産業立地課、同産業開発研究所）が分担して実施した。

- 1) 時期： 2003年8月から12月
- 2) 対象： 大阪に本社を置く資本金100億円以上の企業等
(現在は東京に本社を置くもののかつては大阪に本社を置いていた企業を含む) から抽出した64社
(一部非上場企業を含む)
原則として各企業の役員等を対象
- 3) 調査項目： 本社機能の位置付けや今後の方向
本社機能を置くにふさわしい立地魅力を高める上で必要な条件
機能を移転した企業に対してはその成果についての評価など

また、後述するアンケート調査回答企業の中から、京都、兵庫に本社を持つ企業にも同様に適宜ヒアリング調査を実施した。

(3) アンケート調査

(京都府、兵庫県の企業も含めアンケート調査を実施)

上記ヒアリング企業を含めた大阪に本社を置く資本金 100 億円以上の企業に加え、資本金 100 億円に満たない大阪府内の上場・店頭公開企業や、京都、兵庫各府県の上場・店頭公開企業に対して同様にアンケート調査を実施した。調査は郵送自記式で実施したが、上記ヒアリング企業については、ヒアリング調査訪問の際、直接相手先に手渡し、後日回答いただいた上、郵便にて返送願う方法を探った。有効回答件数及び有効回答率は図表 I-3-1 の通りである。

なお、調査票は巻末の資料編に掲載している。

図表 I-3-1 アンケート調査回答状況

(単位：社)

	合計	大阪府・ ヒアリング 企業	大阪府・ その他	京都府	兵庫県
発送数 (1)	699	64	453	67	115
有効回答数 (2)	145	48	70	11	16
有効回答率 (3) %= (2) / (1)	20.7	75.0	15.5	16.4	13.9

¹2003 年 1 月 28 日付日本経済新聞を参照。

²大阪商工会議所地域振興部[1970]p. 1。

³大阪府立商工経済研究所[1979]p. 11。

⁴松原編[2003]p. 265。

⁵阿部[1996] p. 13。

⁶東京都産業労働局[2003]pp. 4-7、田中[1999] pp. 36-57。

⁷田中[1999] pp. 57-59。ただし、3)の特定の業務・事業を管理する機能を本社機能として含めるかどうかという点については、論者の間で意見が異なっている。

⁸国民経済協会[1964] p. 75。

⁹同 p. 59。

¹⁰阿部[1996] p. 11。

¹¹同 p. 16。

¹²宮本・横田・中村編[1990] p. 253。

¹³同社のウェブサイトにより確認。

¹⁴1999 年 7 月 4 日付日本経済新聞を参照。

第2章 本社立地と移転の状況：1985－2003年

ここでは、1985年以降の「四季報」を用いて集計した、大阪府、京都府、兵庫県それぞれに本社を持つ企業の本社立地の近年における動向について分析を加える。

1. 大阪本社企業の動向

(1) 本社数の推移

(大阪本社企業の企業数は2000年まで増加)

1985年から現在にかけて、大阪府内に本社を持つ企業は複数本社制の採用を含め、少しずつ本社立地を大阪府外へ移転させてきたことが観察できる。図表Ⅱ－1－1は、前章で設定した分類毎に、大阪府に本社を置く企業数の推移をとりまとめたものである。同図表によって、その推移を数量的に確認する（個々の企業における時期毎の本社立地推移については、巻末資料編の図表1を参照）。

まず、2000年までは調査対象となる資本金100億円以上の大阪本社企業数全体（単独本社企業、複数本社企業[主]、複数本社企業[従]の合計。東京移転企業は完全に本社を東京圏に移した企業であるため除外。以下同様）が増加傾向にあったことがわかる。特に1985－90年については、企業数は85年の80社から90年には144社と1.8倍と大幅に増加しているが、これは企業が成長し資本金100億円以上に達するケースが多かったことを示している。その後2000年まで増加率は縮小したものの、企業数は1995年156社、2000年158社と増加傾向が続いていた。しかし、2003年には145社と、前期2000年時の158社から8.2%減少している。

また、大阪府内のみに本社を置く単独本社企業についてみると、1985－90年に48社から89社へと大幅に増加したが、1995年に92社となった後は、2000年には92社と不変、2003年には79社へと減少した。

これは、本社を東京に移転させた企業（東京移転企業）が増加してきたことに加え、倒産、合併（関連会社への吸収合併による上場廃止を含む）、減資等により、対象となる要件を満たさなくなった企業が多くなったことを反映している。また、この期間に新たに資本金100億円以上に達した企業が以前より少なくなってきたこともその要因である。

(2) 複数本社制の採用状況

(複数本社制を採用する企業は増加)

一方、2003年時点で複数本社制採用企業（主として大阪・東京両本社制採用企業）は66社（45.5%）にのぼり、大阪における資本金100億円以上の大阪企業のうち半数近くが府外にも本社を有していることがわかる。この66社をさらに大阪に主本社を置く企業（複数本社企業[主]）と、東京に主本社を置く企業（複数本社企業[従]）とに分けると、複数本社企業[主]は48社（33.1%）、複数本社企業[従]は18社（12.4%）であった。全体の1割強の企業が大阪にも本社を持ちながら、主本社を東京に持っていることになる。

これも時系列でみると、複数本社企業がわずかずつではあるが増加傾向にある。複数本社企業[主]は、1985年には24社（30.0%）であったものが、1990年には比率は29.9%と

図表Ⅱ-1-1 大阪における本社数の推移・要約表 (資本金100億円以上企業：1985-2003年)

(1) 類型別本社企業数

(単位：社、()内は%)

	第I分類 (単独本社企業)	第II分類 (複数本社企業 [主])	第III分類 (複数本社企業 [従])	第I～第III 分類企業数	第IV分類 (東京移転 企業)	第I～第IV 分類企業数
	昭和60 (1985)	48 (60.0)	24 (30.0)	8 (10.0)	80 (100.0)	-
平成2 (1990)	89 (61.8)	43 (29.9)	12 (8.3)	144 (100.0) <80.0>	2	146 <82.5>
平成7 (1995)	92 (59.0)	51 (32.7)	13 (8.3)	156 (100.0) <8.3>	2	158 <8.2>
平成12 (2000)	92 (58.2)	53 (33.5)	13 (8.2)	158 (100.0) <1.3>	8	166 <5.1>
平成15 (2003)	79 (54.5)	48 (33.1)	18 (12.4)	145 (100.0) <-8.2>	11	156 <-6.0>

(注)

- 一部東京以外の他府県に本社が所在する以下の例を含む。
 ・大阪主本社：グンゼ(京都府)、ハリマ化成(兵庫県)、エア・ウォーター(北海道)、大建工業(富山県)
 ・他府県主本社：タクマ(兵庫県)、松下精工(愛知県)
- ()内は、第I～第III分類企業合計に対する割合(%)。また、<>内は企業数の対前期変化率(%)。

(2) 期間別類型の変化

第I分類(単独本社)から第II分類(複数本社[主])となった企業

年	件数(社)	企業名
昭和60(1985) ～平成2(1990)	4	藤沢薬品工業、住友特殊金属、松下電工、昭和アルミニウム
平成2(1990) ～平成7(1995)	5	レンゴー、三洋電機、ニッセイ同和損害保険、三井住友ファイナンシャルグループ(住友銀行)、オートバックスセブン
平成7(1995) ～平成12(2000)	3	鐘淵化学工業、日立造船、日本生命保険
平成12(2000) ～平成15(2003)	4	ダイセル化学工業、三菱ウェルファーマ、UFJホールディングス、大同生命保険

第I・II分類から第III分類(複数本社[従])となった企業

年	件数(社)	企業名
昭和60(1985) ～平成2(1990)	1	日本板硝子
平成2(1990) ～平成7(1995)	0	(該当なし)
平成7(1995) ～平成12(2000)	1	大林組
平成12(2000) ～平成15(2003)	5	住友化学工業、丸紅、ニチメン、いちよし証券、TIS

第I～III分類から第IV分類(東京移転)となった企業

年	件数(社)	企業名
昭和60(1985) ～平成2(1990)	2	コスモ石油、和光証券
平成2(1990) ～平成7(1995)	0	(該当なし)
平成7(1995) ～平成12(2000)	6	カネボウ、ライオン、タクマ(兵庫県)、日本バルカー工業、兼松、松下精工(愛知県)
平成12(2000) ～平成15(2003)	5	住友商事、三井住友ファイナンシャルグループ、ポケットカード、ニチモ、オートバックスセブン

(注)

- 初出で各分類に属しているもの(1985年時点ですでにその分類であった、あるいはその分類になるまでは「-」<対象外>であったもの)を除く。
- 第IV分類となった企業は合計13社であるが、このうち2社(和光証券、松下精工)は、合併や子会社化により対象から外れたため、2003年の企業数は11社となっている。
- ライオンについては、「会社四季報」上の記載されているが、今回の調査では「過去に大阪に本社機能をおいたことはない」との回答を得ている。

資料：東洋経済新報社「会社四季報」各年版より大阪府立産業開発研究所作成。

わずかに低下したものの、企業数は43社に増加した。この間新たに資本金100億円以上に達した企業のうち、すでに複数本社制を採っていた企業もあったが、相対的に大阪単独本社企業が多かったため、若干の比率の低下をみたと考えることができる。

その後1995年51社(32.7%)、2000年53社(33.5%)と企業数も比率も上昇を続けてきた。2003年には複数本社企業[主]の企業数は48件、比率は33.1%といずれも前期と比較してわずかに低下しているが、一方複数本社企業[従]の企業数と比率が前期と比較して13社(8.2%)から18社(12.4%)と増加しているため、複数本社制採用企業全体としてはその企業数と比率をますます高めている。

(複数本社制への移行は2000年以降やや増加傾向)

複数本社制への移行は近年になりやや増加傾向がみられるものの、全期を通じてみると特定の時期に集中することなく比較的一定であった。図表Ⅱ-1-1には、複数本社企業[主]、複数本社企業[従]、東京移転企業の各分類へ移行した企業数とその企業名について挙げている。これをみると、単独本社企業から複数本社企業[主]への移行については、1985-90、1990-95、1995-2000、2000-03の各期において、それぞれ4社、5社、3社、4社となっており、複数本社制の導入は常に続いているものの時期的に大きな変動はみられない。

一方、複数本社企業[従]については、近年になり主本社を大阪から東京に移す動きが目立っている。2000年までは全期を通じても単独本社企業、複数本社企業[主]から複数本社企業[従]へ移行した企業はわずか2社であったが、2000-03年には5社と、やや増加している。これらの企業については、長期間複数本社企業[主]の複数本社制を採用してきており、この時点での移行は其中で東京圏での活動の比重が高まってきた結果の表れではないかと考えることができる。なお、この5社の業種についてみると、製造業1社、卸・小売業2社、金融業1社、サービス業1社となっている。

(3) 本社の移転

(18年間に完全に本社を移転した企業は13社)

さらに、設立が大阪であったり、大阪に移転して本社を置いたりしていた企業のうち、他府県(主として東京)へ本社を移転し、現在は大阪に本社を持っていない企業も一定数存在する。そのうち、従来は大阪に本社を持っていたが現在は東京圏にのみ本社を持つ企業(東京移転企業)についてみると、調査対象期間の1985-2003年に東京移転企業となった企業は13社存在する。このうち2社は、合併や子会社化により調査対象から外れたため、2003年時点での東京移転企業の企業数は11となっている。この11社は、現在何らかの形で大阪府内に本社のある単独本社企業、複数本社企業[主]、複数本社企業[従]の合計145社の外数として図表Ⅱ-1-1に掲載している。

東京移転企業への移行を時期別にみると、1985-90年2社、1990-95年0社、1995-2000年6社、2000-03年5社(東京都以外に移転した2社を含む)と、95年以降の移行件数はそれ以前に比べて多くなっている。

(4) 役員の所在状況

(在京役員の配置から見る本社機能移転)

本社の所在地のみならず、経営に携わる役員の所在地によって実質的な機能を大阪府外の拠点に移している動きをとらえることができる。資料編の図表1では、東洋経済新報社『役員四季報 2003年版』に基づき、2003年時点における個々の企業の役員数（社外取締役及び監査役も含む）と、その所在地が首都圏とされている役員数（在京役員数）について掲載している。

この図表によってみると、大阪府内に本社を置いているとする単独本社企業の中でも、在京役員数が半数を超える企業が79社中4社（5.0%）存在することが注目される。複数本社企業[主]では、この比率は48社中13社（27.1%）にまで高まり、そのうち5社はすべての役員が東京に駐在している。これらの企業では、実際的意思決定や本社で行われる業務の多くが東京で行われており、実質的には本社機能は移転している場合があることを示している。このため、大阪単独本社企業であるからといって必ずしも全ての本社機能が具備されているとは限らないことに注意が必要である。

なお、複数本社企業[従]、東京移転企業では、1社以外はすべての企業で過半数が在京役員である。こうした企業で東京以外に駐在する役員は、支店や工場を含む国内拠点の統括や、海外拠点の統括を担当する場合が多い。

(5) 業種別の傾向

(業種構成は府県によって異なる)

商社や金融といった業種が早い時期から本社機能移転を行っていたという過去の調査結果から考慮して、上記の傾向は業種によって違いがあると考えられるのが自然である。そこで、どのような業種で複数本社制採用や、本社移転が多いかを明らかにする必要がある。まず、図表Ⅱ-1-2によって2003年における大阪府、京都府、兵庫県における各分類の業種別状況についてみる。なお、本節で用いる業種分類は「四季報」の業種を便宜上図表Ⅱ-1-2の（注）の通り統合したものである。

これをみると、大阪府では製造業が53.8%と過半数を占めるものの、卸・小売業が14.5%、金融業が13.8%、サービス業・その他が11.0%など、企業の構成はすべての業種分類にわたっている。また、建設業（6.9%）が含まれているのは大阪府のみである。

一方、京都府、兵庫県については製造業の比率がそれぞれ82.4%、68.0%と大阪府より高くなっている。

図表Ⅱ－１－２ 業種別本社企業数（資本金100億円以上企業：2003年）

（上段：社、下段：％）

	建設業	製造業	卸・小売業	金融業	サービス業・ その他	合計
大阪府	10 6.9	78 53.8	21 14.5	20 13.8	16 11.0	145 100.0
京都府	-	14 82.4	-	3 17.6	-	17 100.0
兵庫県	-	17 68.0	3 12.0	1 4.0	4 16.0	25 100.0

（注）上記の業種分類は、「四季報」の分類を以下のように統合したものである。

建設業： 「建設」

製造業： 「食料品」「繊維製品」「パルプ・紙」「化学」「医薬品」「石油・石炭」「ゴム製品」
「ガラス・土石製品」「鉄鋼」「金属製品」「非鉄金属」「機械」「電気機器」
「輸送用機器」「精密機器」「その他製品」

卸・小売業： 「卸売業」「小売業」

金融業： 「銀行」「その他金融」「証券・商品先物」「保険」

サービス業・
その他： 「不動産」「陸運」「海運」「倉庫・運輸」「通信」「電気・ガス」「サービス」

資料：図表Ⅱ－１－１に同じ。

図表Ⅱ－１－３ 大阪府企業の業種別本社立地状況（資本金100億円以上企業：2003年）

（上段：社、下段：％）

	第I分類 (単独本社企業)	第II分類 (複数本社企業 [主])	第III分類 (複数本社企業 [従])	第I-III分類 合計	第IV分類 (東京移転企業)
建設業	5 50.0	2 20.0	3 30.0	10 100.0	-
製造業	45 57.7	28 35.9	5 6.4	78 100.0	5 <6.0>
卸・小売業	9 42.9	9 42.9	3 14.3	21 100.0	3 <12.5>
金融業	9 45.0	8 40.0	3 15.0	20 100.0	2 <9.1>
サービス・その他	11 68.8	1 6.3	4 25.0	16 100.0	1 <5.9>
合計	79 54.5	48 33.1	18 12.4	145 100.0	11 <7.1>

（注）<>内の数値は、「第I－III分類合計（大阪本社企業全体）」と第IV分類（東京移転企業）の合計に対する東京移転企業の比率である（％）。

資料：図表Ⅱ－１－１に同じ。

(サービス・その他、製造業は比較的大阪に本社を残している)

次に、業種別に各分類の分布状況を示した図表Ⅱ－1－3からは、複数本社制導入や本社移転は業種によってその状況に差がみられることが確認される。

単独本社及び複数本社制企業[主][従]の大阪本社企業全体に対する比率についてみると、最も高い業種はサービス業・その他(68.8%)である。サービス業・その他は、鉄道等を含む陸運や、電気・ガスなど、地域需要と密接に関連する業種を多く含んでいることが単独本社企業の比率が高い要因となっている。

ただし、サービス業・その他では複数本社制企業[従]が4社(25.0%)であるのに対して複数本社制企業[主]は1社(6.3%)となっている。当業種中で複数本社制企業[従]となっている企業の内訳は、情報関連サービスが3社と海運業が1社であり、こうした業種では特に本社の移転が進んでいるものと考えられる(資料編図表1)。

次いで単独本社企業の比率が高いのは製造業(57.7%)である。製造業においてこの比率が高い理由としては、本社は生産拠点の近くに所在する方が有利であり、大阪企業については生産拠点が大阪府内及びその近辺に所在するケースが多いためであると考えられる。製造業では技術・品質管理が競争力の源泉となっており、生産を支える協力会社との関係、不動産や設備等の資産の管理が必要であり、生産拠点との近接性が重要な要因となる。

また、製造業では、複数本社制企業[主]の割合が35.9%と、複数本社制企業[従]の6.4%を上回っており、複数本社制企業の中でも大阪に主たる本社を置く企業が多い。

一方、東京移転企業についてみると、大阪本社企業全体と移転企業の合計に占める移転企業の割合(図表Ⅱ－1－3中<内の数値)で製造業は6.0%と低いものの、資料編の図表1及び2で詳細が示されているように、製造業の移転企業5社のうち3社は化学に分類されており、製造業の中でも業種に偏りがある。

(卸・小売業、金融業において移転の割合が高い)

金融業や卸・小売業では単独本社の全体に対する比率がそれぞれ45.0%、42.9%と、50%以下となっている。すなわち、これらの業種で複数本社制を採用する企業の割合が大きいことを示している。

東京移転企業についてみると、卸・小売業(12.5%)と金融業(9.1%)では移転企業の割合が高く、既に本社を移転した企業が比較的多く含まれていることを表している。

2. 京都・兵庫本社企業の傾向と大阪との比較

次に、京都府、兵庫県にそれぞれ本社を置く企業についても同様の手法で比較を試みた。これは、同じ関西地域であっても、京都府や兵庫県といった近隣の府県では、東京への本社機能の移転が大阪ほど問題になっていないのではないかと、というしばしば議論される点について検証を加えるためである。

(1) 本社数の推移

(大阪府との本社数の違いが際だつ)

まず、京都府と兵庫県においては、大阪府と比べて本社数の違いが際だっていることに留意する必要がある。図表Ⅱ－２－１およびⅡ－２－２によってそれぞれの府県の 2003 年における資本金 100 億円以上の企業をみると、京都府は 17 社、兵庫県については 25 社と、大阪府の 145 社と比べて非常に少ない。1985 年においてはこの数はさらに少なく、京都府は 7 社、兵庫県は 9 社にすぎず、同時期の大阪府においては 80 社が対象となっていたことを勘案すると、規模の差は歴然としている。

これらのことは、ともすると有力な企業が京都府・兵庫県に立地し続けていることと、大阪府の企業のうち複数本社制を採用する企業や本社を移転する企業の件数が多いことをあわせて、大阪府からのみ本社が流出しているという印象を過度に与えかねない。また、京都府・兵庫県においては調査対象期間の 18 年で対象企業が倍以上になっていることは、同期間内に資本金 100 億円以上に成長する企業の比率が多いこと、ひいては、業歴の比較的浅い企業が多いことを示唆している。

（京都における複数本社は 1 社のみ）

京都府においては立地する大企業のほとんどが京都のみに本社を置いている（図表Ⅱ－２－１）。2003 年において対象企業 17 社中、16 社は単独本社企業に属しており、複数本社制を採用しているのは 1 社（オムロン、当時立石電気）のみである。

同社が東京本社を設置したのは 1988 年で、当時の報道によると「現在、東京支社には営業拠点として約七百人を配置しているが、人事、経理、財務、社長室の一部機能を京都本社から移し、東京本社とする」としている¹。別の記事では、同社の東京本社設置の理由は採用、財務、マーケティング面を挙げており、「東京の情報量をベースにした事業戦略を立案」するため、ならびに企業イメージ向上であるとしている²。さらに同社では「関西から東京への単身赴任者は五百人ほど」おり、「年間ざっと五億円の負担が減る」とそのメリットについて述べている。

しかしながら、こうした企業は京都ではむしろ例外的である。ある企業で、自社のウェブサイト上において「東京支社（東京本部）」と記載し、東京にある程度の本社機能が存在することをうかがわせる例がみられるものの、オムロンを除く全ての対象企業が単独本社企業に属している。役員の比率について図表で確認しても、在京役員が過半数を超える企業はなく、1 社が 19 人中 9 人を東京に配置している例がみられるのみで、逆に単独本社企業の 16 社中 9 社は在京役員を置いていない。このことから、京都に本社を置く資本金 100 億円以上の企業は、ほとんどが京都を主要な拠点として事業活動を行っていることがわかる。

（兵庫県では複数本社制採用企業は 4 割）

一方、兵庫県については、対象 25 社中 10 社（40.0%）が、複数本社制（複数本社企業[主]、複数本社企業[従]の合計）を採用しており、比率で見ると大阪府よりもやや低い水準となっている。その内訳は、兵庫県に主本社を持つ複数本社企業[主]の企業が 7 社、東京に主本社を持つ複数本社企業[従]は 3 社である。

（85 年以降複数本社制採用・本社移転の動きは少ない）

兵庫県における 1985 年以降の本社立地の変化はあまり大きいものではない。単独本社企業から複数本社企業[主]への移行が 1990－95 年と 95－2000 年に各 1 社ずつみられるのみである。これは兵庫県においては、1985 年以前にすでに一定の本社移転が完了していたも

図表Ⅱ-2-1 京都における本社数の推移・要約表

(単位：社、()内は%)

	第I分類 (単独本社企業)	第II分類 (複数本社企業 [主])	第III分類 (複数本社企業 [従])	第I～第III 分類企業数	第IV分類 (東京移転 企業)	第I～第IV 分類企業数
昭和60 (1985)	7 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	7 (100.0)	0 -	7
平成2 (1990)	12 (92.3)	1 (7.7)	0 (0.0)	13 (100.0) <85.7>	0 -	13 <85.7>
平成7 (1995)	15 (93.8)	1 (6.3)	0 (0.0)	16 (100.0) <23.1>	0 -	16 <23.1>
平成12 (2000)	16 (94.1)	1 (5.9)	0 (0.0)	17 (100.0) <6.3>	0 -	17 <6.3>
平成15 (2003)	16 (94.1)	1 (5.9)	0 (0.0)	17 (100.0) <0.0>	0 -	17 <0.0>

資料：表II-1-1に同じ。

図表Ⅱ-2-2 兵庫における本社数の推移・要約表

(単位：社、()内は%)

	第I分類 (単独本社企業)	第II分類 (複数本社企業 [主])	第III分類 (複数本社企業 [従])	第I～第III 分類企業数	第IV分類 (東京移転 企業)	第I～第IV 分類企業数
昭和60 (1985)	4 (44.4)	3 (33.3)	2 (22.2)	9 (100.0)	- -	9
平成2 (1990)	13 (68.4)	3 (15.8)	3 (15.8)	19 (100.0) <111.1>	0 -	19 <111.1>
平成7 (1995)	16 (61.5)	7 (26.9)	3 (11.5)	26 (100.0) <36.8>	0 -	26 <36.8>
平成12 (2000)	14 (56.0)	8 (32.0)	3 (12.0)	25 (100.0) <-3.8>	1 -	26 <0.0>
平成15 (2003)	15 (60.0)	7 (28.0)	3 (12.0)	25 (100.0) <0.0>	1 -	26 <0.0>

(注)

1. 一部東京以外の他府県に本社が所在する例(タクマ、アシックス-いずれも大阪府)を含む。

2. 分類の移転があった企業は以下の通りである。
 単独本社から複数本社[主]：1990-95年1社(住友ゴム工業)、1995-2000年1社(住友精密工業)
 複数本社[主]から単独本社：2000-03年1社(タクマ)

3. 第IV分類に属する1社(コナミ)は、資本金が100億円未満の時期に兵庫県に本社を置き、100億円以上になった時点では東京へ移転している。

資料：表II-1-1に同じ。

のと考えられる。

個別企業の推移をみた資料編図表3によると、一部の兵庫県企業には従来大阪府内に本社を置いていたが、兵庫県に移転したという例がみられる。これは、事業の集約化などにより工場等の拠点があった兵庫県内に、本社機能を集約したことなどによるものである。

同図表によって在京役員の数について確認すると、役員のお半数が東京に所在する企業が単独本社企業ではダイエーのみ(全ての役員が在東京)、複数本社企業[主]でも神戸製鋼所の1社があるのみで、総じて兵庫県本社企業の在京役員のお全員に占める割合は低い。

さらに、本社を兵庫県から東京へ移転したとする東京移転企業はコナミ1社のみである。この企業は神戸に本社を置いていた時期は資本金100億円未満であり、対象となった時にはすでに本社を移転していたため、図表Ⅱ-2-2中では移転として数えられていない。同社は1969年に大阪府内で創業、本社を大阪に置いていたが、1986年にソフト開発センターを兵庫県内に設置したと同時に本社を兵庫県に移転している。1993年に東京本社へ本社機能を移転させた後、2000年において資本金100億円以上となっているためこうした結果となっている。

(2) 業種別の傾向

(京都本社企業は電気機器に集中)

京都、兵庫本社企業については、大阪本社企業と比較したときの業種構成の違いが本社立地状況にも影響があるものと考えられる。大阪本社企業同様、対象企業の業種別に整理した図表Ⅱ-2-3をみると、京都本社企業では製造業への集中傾向が鮮明である。京都の対象企業は17社中14社、82.4%が製造業で、それ以外の3社は金融業に属している。複数本社企業[主]に属する製造業1社以外は、すべて単独本社企業であり、やはり8割強が製造業となっている。

ここで注目されるのは、製造業をより細かく分類したときの京都本社企業の集中度合いである。図表によって個々の企業についてみると、「四季報」において電気機器に分類されている企業が8社、精密機器が1社となり、半数以上が特定の業種に集中していることがわかる。製造業のうち残りは食料品、繊維製品、化学、その他製品が各1社ずつとなっているが、このうちその他製品に分類されている任天堂については、現在同社の主力製品が家庭用ゲーム機であることを勘案すると、実質上電気機器に近い企業として考えることができるため、その集中度合いはさらに高いものであるといえる。

こうした業種構成の特徴と、本社の立地状況はある程度関連があるのではないかと考えられる。京都におけるこうした電気機器関連の企業は、いわゆるハイテク企業と呼ばれる企業が多く、研究開発が重要な役割を果たす。そのためには人材確保が重要であるため、有力な大学が立地している京都の企業であることがメリットとなりうるのではないかと、いう要因を挙げるができる。また、こうした製品は国内のみならず海外の市場で販売される比率が高いため、国内の販売確保を理由として東京に本社を持つ積極的な理由が見出しにくいのではないかと考えられる。

図表Ⅱ－２－３ 京都府企業の業種別本社立地状況（資本金100億円以上企業：2003年）

（上段：社、下段：％）

	業種別本社立地状況				第IV分類 (東京移転 企業)
	第I分類 (単独本社企業)	第II分類 (複数本社企業 [主])	第III分類 (複数本社企業 [従])	第I～第III 分類企業数	
建設業	-	-	-	-	-
製造業	13 92.9	1 7.1	-	14 100.0	-
卸・小売業	-	-	-	-	-
金融業	3 100.0	-	-	3 100.0	-
サービス・その他	-	-	-	-	-
合計	16 94.1	1 5.9	-	17 100.0	-

資料：図表Ⅱ－１－１に同じ。

図表Ⅱ－２－４ 兵庫県企業の業種別本社立地状況（資本金100億円以上企業：2003年）

（上段：社、下段：％）

	業種別本社立地状況				第IV分類 (東京移転 企業)
	第I分類 (単独本社企業)	第II分類 (複数本社企業 [主])	第III分類 (複数本社企業 [従])	第I～第III 分類企業数	
建設業	-	-	-	-	-
製造業	10 58.8	7 41.2	-	17 100.0	-
卸・小売業	1 33.3	-	2 66.7	3 100.0	-
金融業	1 100.0	-	-	1 100.0	-
サービス・その他	3 75.0	-	1 25.0	4 100.0	1
合計	15 60.0	7 28.0	3 12.0	25 100.0	1

資料：図表Ⅱ－１－１に同じ。

（兵庫県企業は3分の2が製造業）

兵庫本社企業については2003年における単独本社企業から複数本社企業[従]の合計25社中3分の2にあたる17社が製造業である。分類別では、製造業においては単独本社企業が10社（58.8％）に分類されているほかは、サービス・その他が3社続くのみで、卸・小

売業、金融業は1社ずつと少ない。複数本社企業[主]については7社全てが製造業となっている。

一方、製造業は複数本社企業[従]、東京移転企業についてはみられない。複数本社企業[従]には卸・小売業の2社とサービス・その他の1社、東京移転企業ではサービス・その他の1社が含まれており、移転した企業は商社やサービス業が中心である。

3. 小括

ここまでの「四季報」を用いた調査で判明したことをまとめると、まず、大阪本社企業については、1985年以降本社の移転は徐々にではあるが進行してきた。2000年までは、本社の移転とともに新たに対象となる企業数も増加傾向にあったが、2000年以降は本社移転企業がやや増加傾向となる一方で新たに資本金100億円以上に達した企業が少なくなり、全体の企業数が減少している。

また、複数本社制を採用する企業が増加する一方、大阪のみに本社を置く企業でも役員の所在をみると、実質上の本社機能が移転しているところもあることがうかがえる。本社移転の状況は業種別に違いがあり、卸・小売業や金融業において移転が比較的多いことが確認できた。

一方、兵庫本社企業はある程度複数本社制を採用する企業がみられるものの、そのほとんどは1985年以前にすでに完了していたものであり、85年以降は大きな変動はみられない。また、京都本社企業については、複数本社制を含め本社を移転する動きは対象企業中ではほとんどみられなかった。

このような大阪、京都、兵庫における違いは、いくつかの点から説明されうる。まず今回の対象となる企業集積の規模が大きく違うこと、加えて、大阪本社企業は移転が従来顕著であった商社や銀行などを含む卸・小売業、金融といった多様な業種を含んでいることが挙げられる。また、特に京都本社企業の場合、業歴が比較的浅い企業が多い。図表Ⅱ-3-1にみられるように、資本金100億円以上の企業の設立年をみると、京都本社企業は戦前の創立が35.3%と大阪、兵庫本社企業に比べて低く、逆に戦後の創業が17社中11社(64.7%)と多くみられる。こうした業歴の浅い企業は、創業者またはその親族によって経営される場合が多いため、その意向がより強く反映されることが本社立地状況の違いに関連していると考えられる³。

しかし、上記の分析のみからは、どのような機能が主に移転しており、先行する機能、後に続く機能がどういったものか、という点についてもうかがい知ることができない。これらの点を明らかにするために、次章ではアンケート調査に基づき本社機能の移転についてさらに検討を加える。

図表Ⅱ－３－１ 設立年の分布（資本金100億円以上企業）

（上段：社、下段：％）

	1944年 まで	1945- 50年	1951- 60年	1961- 70年	1971- 80年	1981- 90年	1991年 以降	合計
大阪本社 企業	82 56.6	30 20.7	18 12.4	7 4.8	5 3.4	1 0.7	2 1.4	145 100.0
京都本社 企業	6 35.3	6 35.3	2 11.8	1 5.9	2 11.8	-	-	17 100.0
兵庫本社 企業	14 56.0	4 16.0	5 20.0	2 8.0	-	-	-	25 100.0

（注）大阪本社企業中、「1981-90年」の1社はJR西日本、「1991年以降」の2社は三井住友ファイナ
ンシャルグループ及びUFJホールディングスで、いずれも当該年次以前に設立されていた企業を前身
としたものである。

資料：東洋経済新報社『会社四季報 2003年1集』より作成。

¹ 1987年7月2日付経産業新聞参照。

² 同年9月6日及び11月25日付日経産業新聞参照。

³ 例えば、堀場製作所の堀場雅夫会長（創業者）は「よそに移ることを『都落ち』と呼ん
で、京都に在ることを誇りに思っています。だから京都の企業は本社を移しません。世界
を舞台に活動しているので『東京に行っていったい何の得があんねん』と考える。同じ移
すなら海外に行く方がずっとメリットはあります」と述べている。（2004年2月2日付朝
日新聞「京都の底力 日本救う？」参照）

第3章 近年における本社機能移転の実態

「本社機能」を具体的な業務として捉える場合には、それらが必ずしも特定の場所に集中しているとは限らない。企業規模が大きくなると、ある程度分散立地していることの方が多いのである。

本章では、各本社機能の地域的な配置状況と移転の実態について、大阪府、京都府、兵庫県に本社を置く上場企業へのアンケート調査結果から明らかにする。

1. アンケート調査回答企業の概要

アンケート調査結果の分析に入る前に、結果を解釈する前提となる回答企業の属性を本社所在地、資本金、業種、従業員数規模からみておこう。

(大阪企業が回答の8割を占める)

総回答数 145 社を本社所在地別にみると、大阪府が 118 社(81.4%)、京都府が 11 社(7.6%)、兵庫県が 16 社(11.0%)である。このように大阪本社企業の割合が高くなるのは、第2章でみたように、調査対象となる上場企業(一部に非上場の大手生命保険会社等を含む)のうち、アンケート前にヒアリング対象となった資本金 100 億円以上の大阪本社企業において回答率が高かったということが影響しているが、そもそも大阪府内に上場・公開企業数が 508 社と、京都府内 67 社、兵庫県内 115 社と比べて、圧倒的に多いことによるものである。

図表Ⅲ-1-1 資本金規模 (本社所在地別)
(単位:社、%)

	資本金規模		資本金なし	合計
	100億円以上	100億円未満		
大阪府	60 50.8	56 47.5	2 1.7	118 100.0
京都府	3 27.3	8 72.7	—	11 100.0
兵庫県	3 18.8	13 81.3	—	16 100.0
合計	66 45.5	77 53.1	2 1.4	145 100.0

(資本金 100 億円で大阪本社企業を二分)

資本金別にみると、100 億円以上の企業が 45.5%、100 億円未満が 53.1%を占める。前述したような理由から、大阪本社企業では、2社に1社が資本金 100 億円以上である。これに対して、京都本社企業、兵庫本社企業では、資本金 100 億円以上の企業は3社ずつ含まれ、その割合はそれぞれ 27.3%、18.8%を占めるにすぎない。

規模によって本社機能の地域的配置のあり方に違いが生じると思われることから、以下では、大阪本社企業について資本金 100 億円を境にして、大阪企業(資本金 100 億円以上)と大阪企業(資本金 100 億円未満)に分けて分析する。その際に、資本金がない生命保険会社 2社についても、従業員数が 5 万人を超えるなど実質的な規模の大きさを鑑み、大阪企

業(資本金 100 億円以上)に分類している。なお、大阪本社企業の中には、本社機能の移転が進んで、現在では東京本社企業となっている企業 4 社も含まれている。一方、京都本社企業、兵庫本社企業では、回答数が少なく、100 億円以上の規模の企業が占める割合も高くないことから資本金で分けることなく分析している。

(京都企業は製造業に偏る)

回答企業の業種構成をみると、「製造業」が全体的に多く、過半数を占めている。特に、京都企業はほとんどが「製造業」で、その割合は 90.9%に達する。これに対して、大阪企業(資本金 100 億円以上)は、「製造業」が 58.1%を占めるものの、「金融・保険業」が 17.7%に達し、「建設業」「卸・小売業」も少なからぬ割合を占めるなど、多様な業種がみられることが特徴である。一方、大阪企業(資本金 100 億円未満)では、「製造業」の割合が相対的に低く(41.1%)、「サービス業・その他」が 30.4%と相対的に高い。本社所在地・規模別の分析では、こうした業種構成の違いを念頭に置く必要がある。

図表Ⅲ－１－２ 業種（本社所在地・規模別）

(単位：社、%)

	建設業	製造業	卸・小売業	金融・保険業	サービス業・その他	合計
大阪企業 (資本金100億円以上)	7 11.3	36 58.1	7 11.3	11 17.7	1 1.6	62 100.0
大阪企業 (資本金100億円未満)	2 3.6	23 41.1	14 25.0	—	17 30.4	56 100.0
京都企業	—	10 90.9	—	1 9.1	—	11 100.0
兵庫企業	2 12.5	9 56.3	3 18.8	—	2 12.5	16 100.0
合計	11 7.6	78 53.8	24 16.6	12 8.3	20 13.8	145 100.0

図表Ⅲ－１－３ 平均従業員数

(単位：人、社)

		平均値	回答数
本社所在地・規模別	大阪企業 (資本金100億円以上)	7,235	62
	大阪企業 (資本金100億円未満)	594	56
	京都企業	876	11
	兵庫企業	883	16
業種別	建設業	5,031	11
	製造業	3,236	78
	卸・小売業	1,573	24
	金融・保険業	12,294	12
	サービス業・その他	631	20
合計	3,487	145	

(平均従業員数は金融・保険業が 1 万 2 千人、サービス業が 6 百人と大きな開き)

回答企業の従業員数は、平均で 3,487 人である。本社所在地・規模別にみると、大阪企業(資本金 100 億円以上)では 7,235 人であるが、大阪企業(資本金 100 億円未満)では 594 人と、資本金規模によって大きな開きがある。京都企業や兵庫企業では 900 人弱と大阪企

業(資本金 100 億円未満)に近い規模である。

業種別にみると、金融・保険業で 12,294 人と規模が突出して大きいのに対して、サービス業・その他では 631 人にすぎず、金融・保険業の約 20 分の 1 の規模である。

2. 本社機能の地域別配置状況と過去 10 年間の推移

本社機能を特定し、地域別の配置状況を把握することは難しいが、ここでは、前述したように、本社機能を「経営企画」「市場調査」など個別の業務に分類し、各業務に従事する従業員数を地域別に把握することを通じて、本社機能の地域別配置状況を類推するという手法をとった。

(1) 本社機能の地域別配置状況の概観

(財務・資金調達機能を中心に本社所在地に存在する部分が多い)

各本社機能が、本社が存在するとされる府県内に存在するのか、それとも東京都内、もしくは、それ以外の府県に存在するのかを 10 を分母とする比率で問い、平均化したのが図表Ⅲ－２－１である。全体平均では、「本社所在府(県)内」に 7.1、東京都に 2.2、その他府県に 0.7 である。どの機能をとっても、「本社所在府(県)内」が 5 を上回り、過半の機能が保有されている。特に「財務・資金調達」は、「本社所在府(県)内」に 8.3 と高い比率になっており、「経営企画」「情報システム」などの比率も高い。

図表Ⅲ－２－１ 本社機能の地域別配置割合

	本社所在 府(県)内	東京都	その他府県	合計	回答数
経営企画	7.8	2.0	0.2	10.0	143
市場調査	6.2	3.2	0.6	10.0	129
営業・統括	5.0	3.5	1.5	10.0	142
研究開発	6.2	1.7	2.1	10.0	117
広報・IR	7.6	2.2	0.2	10.0	139
人材採用・人事管理	7.8	1.7	0.5	10.0	143
財務・資金調達	8.3	1.4	0.2	10.0	144
国際関連	6.9	2.8	0.3	10.0	117
情報システム	7.8	1.7	0.5	10.0	144
その他統括・総務	7.5	1.9	0.6	10.0	139
平均値	7.1	2.2	0.7	10.0	135.7

(注) 配置割合は、各業務における地域別の従業員数の比率。

(市場調査、国際関連機能は「東京都」の割合が高い)

これに対して、「本社所在府(県)内」の比率が 7 を下回るのは「市場調査」「営業・統括」「研究開発」「国際関連」である。

「市場調査」については、「東京都」が 3.2 と高い比率である。例えば京都のあるファッションメーカーでは、販売先の量販店が東京に集中することと、ファッション関連情報が東京で入手しやすいことから、「東京都」に 3 割の機能を保有している。

「国際関連」については、「東京都」が 2.8 と高い比率を占め、「その他」府県は 0.3 にすぎない。グローバルな情報を収集・発信するためには、世界都市東京に本社機能を立地する

ことが有利とみられている。

(営業・統括機能、研究開発機能は「その他」府県の比率も低くない)

「営業・統括」は、「東京都」が 3.5 と高い割合で、「その他」府県も 1.5 と一定の割合を占める。市場規模の大きい東京に営業機能がかなりの程度集中しているとともに、名古屋、福岡といった地域市場における中核都市に営業機能が分散していることを反映しているものとみられる。ただし、輸出比率が 75% と高い企業では、市場としての東京の大きさには特別な意義を見出さず、本社所在「府(県)内」に 8 割の機能が存在する。

「研究開発」については、「その他」府県が 2.1 と「東京都」(1.7) を上回る比率となっている。主力工場が大都市から離れて立地することも少なくないが、そうした工場に研究開発機能が付置されていることや、研究所が「つくば」や「けいはんな」などの大都市近郊の研究都市に立地することなどが影響しているとみられる。

(2) 各本社機能の地域別配置状況

次に、各本社機能の地域別配置状況を本社所在地別にみていこう。

(経営企画機能は本社所在府(県)内に過半が保有される)

まず、「経営企画」機能を見ると、いずれの地域に立地する場合においても、本社所在府(県)内に過半の機能を有する(図表Ⅲ-2-2)。特に、京都企業や兵庫企業では、その比率は 10 に近く、本社所在地に「経営企画」機能のほぼすべてが存在する。大阪企業でも資本金 100 億円未満の企業では、その比率が 9.2 と高く、この規模層では京都企業や兵庫企業と大差ない。これに対して、資本金 100 億円以上の大阪企業が大阪府内に保有する割合は 5.7 にとどまる一方、「東京都」は 4.1 に達し、「経営企画」機能のかなりの部分は東京都に存在している。このように、「経営企画」機能の東京移転という問題は、資本金 100 億円以上の企業でみられる現象であり、大阪府内には資本金 100 億円以上の企業数が、京都府や兵庫県と比べて、圧倒的に多いことから、本社機能の東京移転問題が目立っていると言えよう。

(市場調査、営業・統括機能は、資本金 100 億円以上の大阪企業では東京都が中心)

資本金 100 億円以上の大阪企業における本社機能の東京移転という問題は、「市場調査」「営業・統括」では、いっそう顕著である。資本金 100 億円以上の大阪企業における「東京都」の比率は、「市場調査」で 4.9、「営業・統括」で 4.5 と、大阪府内の 4.4、3.7 をそれぞれ上回っている。企業規模拡大に伴って、圏域の市場規模が大きく、全国及び世界を見渡しやすい位置にある東京への機能移転が進むといえる。

「市場調査」については、資本金 100 億円未満の大阪企業については本社所在府内が 7.3 と、京都企業、兵庫企業では、それぞれ 8.4、8.0 となっているのと比べて、やや低い。

「営業・統括」については、資本金 100 億円未満の大阪企業と京都企業、兵庫企業との間で差はほとんどなく、本社が所在する府県が 5.7~5.9 の比率である。「東京都」が 2.1~3.0 の比率であるとともに、「その他」府県も 1.1~2.0 を占めている。市場の所在に応じてある程度分散している。

(研究開発機能は、資本金 100 億円以上の大阪企業では分散)

「研究開発」機能については、京都・兵庫企業は本社所在府県である京都府内、兵庫県内に 9 以上の比率で存在する。

図表Ⅲ－２－２ 各本社機能の地域別配置割合（立地地域別）

(1) 経営企画

	本社所在 府(県)内	東京都	その他府県	合計	回答数
大阪企業（資本金100億円以上）	5.7	4.1	0.2	10.0	61
大阪企業（資本金100億円未満）	9.2	0.7	0.1	10.0	56
京都企業	9.8	0.1	0.1	10.0	11
兵庫企業	9.7	0.0	0.3	10.0	15
合計	7.8	2.0	0.2	10.0	143

(2) 市場調査

	本社所在 府(県)内	東京都	その他府県	合計	回答数
大阪企業（資本金100億円以上）	4.4	4.9	0.7	10.0	56
大阪企業（資本金100億円未満）	7.3	2.3	0.4	10.0	48
京都企業	8.4	1.0	0.6	10.0	11
兵庫企業	8.0	1.1	0.9	10.0	14
合計	6.2	3.2	0.6	10.0	129

(3) 営業・統括

	本社所在 府(県)内	東京都	その他府県	合計	回答数
大阪企業（資本金100億円以上）	3.7	4.5	1.8	10.0	60
大阪企業（資本金100億円未満）	5.9	3.0	1.1	10.0	56
京都企業	5.9	2.1	2.0	10.0	11
兵庫企業	5.7	2.6	1.7	10.0	15
合計	5.0	3.5	1.5	10.0	142

(4) 研究開発

	本社所在 府(県)内	東京都	その他府県	合計	回答数
大阪企業（資本金100億円以上）	3.8	2.9	3.3	10.0	51
大阪企業（資本金100億円未満）	7.4	1.1	1.5	10.0	43
京都企業	9.0	0.4	0.6	10.0	10
兵庫企業	9.2	0.2	0.7	10.0	13
合計	6.2	1.7	2.1	10.0	117

(5) 広報・IR

	本社所在 府(県)内	東京都	その他府県	合計	回答数
大阪企業（資本金100億円以上）	5.3	4.4	0.3	10.0	61
大阪企業（資本金100億円未満）	9.3	0.7	0.1	10.0	52
京都企業	9.6	0.4	0.0	10.0	11
兵庫企業	9.8	0.1	0.1	10.0	15
合計	7.6	2.2	0.2	10.0	139

(6) 人材採用・人事管理

	本社所在 府(県)内	東京都	その他府県	合計	回答数
大阪企業 (資本金100億円以上)	6.7	2.7	0.6	10.0	62
大阪企業 (資本金100億円未満)	8.4	1.2	0.5	10.0	55
京都企業	9.3	0.5	0.3	10.0	11
兵庫企業	9.6	0.3	0.1	10.0	15
合計	7.8	1.7	0.5	10.0	143

(7) 財務・資金調達

	本社所在 府(県)内	東京都	その他府県	合計	回答数
大阪企業 (資本金100億円以上)	6.7	3.0	0.4	10.0	62
大阪企業 (資本金100億円未満)	9.6	0.3	0.1	10.0	56
京都企業	9.7	0.2	0.1	10.0	11
兵庫企業	9.7	0.3	0.0	10.0	15
合計	8.3	1.4	0.2	10.0	144

(8) 国際関連

	本社所在 府(県)内	東京都	その他府県	合計	回答数
大阪企業 (資本金100億円以上)	5.0	4.5	0.5	10.0	55
大阪企業 (資本金100億円未満)	8.5	1.3	0.1	10.0	38
京都企業	8.2	1.4	0.4	10.0	10
兵庫企業	9.3	0.7	0.0	10.0	14
合計	6.9	2.8	0.3	10.0	117

(9) 情報システム

	本社所在 府(県)内	東京都	その他府県	合計	回答数
大阪企業 (資本金100億円以上)	6.4	2.9	0.7	10.0	62
大阪企業 (資本金100億円未満)	8.5	0.9	0.6	10.0	56
京都企業	9.4	0.4	0.3	10.0	11
兵庫企業	9.4	0.5	0.1	10.0	15
合計	7.8	1.7	0.5	10.0	144

(10) その他の統括・総務

	本社所在 府(県)内	東京都	その他府県	合計	回答数
大阪企業 (資本金100億円以上)	5.9	3.4	0.7	10.0	59
大阪企業 (資本金100億円未満)	8.6	1.0	0.4	10.0	54
京都企業	8.5	0.7	0.7	10.0	11
兵庫企業	9.1	0.7	0.2	10.0	15
合計	7.5	1.9	0.6	10.0	139

一方、資本金 100 億円以上の大阪企業は、大阪府内が 3.8 にとどまり、「東京都」2.9、「その他」府県 3.3 と分散している。「東京都」には、商品開発につながる各種情報が世界から集まってくることから、研究開発拠点を都内に設置するケースが少なくない。「その他」府県への広がりという点では、巨大企業では、研究所を複数保有することも少なくないことや、大企業においては、研究機能が基礎研究と応用研究に分化し、基礎研究機能が「けいはんな」や滋賀県などの大都市郊外地域に立地していることによるものとみられる。

(広報・IR機能は、資本金100億円以上の大阪企業では東京都の割合が高い)

「広報・IR」機能は、京都企業では京都府内に9.6、兵庫企業では兵庫県内に9.8と圧倒的に高い比率であり、資本金100億円未満の大阪企業においても大阪府内に9.3と、京都・兵庫と同様に高い比率となっている。一方、資本金100億円以上の大阪企業になると大阪府内は5.3にとどまり、「東京都」が4.4と高い比率となっている。

広報については、規模が相対的に小さい企業では、知名度の高い地元から発信した方がマスコミに取り上げられやすいという声が強いのに対して、資本金100億円以上の大阪企業では、同業他社との比較でマスコミに取り上げられることも多いため、同業他社が多い東京で情報提供した方が取り上げられやすいという。また、ウェブサイトやカタログの作成については関連産業の集積する東京の方が便利ということで、広報担当者が東京に在住するという場合もある。

IRについても、企業規模が大きくなる程、幅広い投資家に情報提供する必要性が生じ、証券アナリストやマスコミが集中する東京都にIR機能が保有されることが多い。新興市場上場企業でも、現在のところIR担当者は兵庫県内の本社に所在し、出張ベースで対応しているが、規模が拡大すれば、東京に担当者を常駐させることを検討しているというケースが散見される。

(人材採用・人事管理、財務・資金調達は本社所在府県の割合が高い)

「人材採用・人事管理」においても、京都企業で本社所在府県内に9.3、兵庫企業でも9.6と高い比率であり、資本金100億円未満の大阪企業でやや低くなるものの、それでも8.4となっている。

資本金100億円以上の大阪企業になると、大阪府内の比率は6.7にまで低下し、「東京都」が2.7となっている。東京都における割合が高いのは、東京拠点の従業者数が多くなり、採用の面でも東京圏が重要であることを反映している。また、人材教育についても、外部の研修機関やコンサルタントなどを活用した社員の能力開発を行うに際して、そうしたサービス機関が集中する東京都が便利という声が聞かれる。一方、資本金100億円以上の大阪企業の中にも、関東での知名度は関西ほど高くないため、有力な大学からの人材確保が東京では難しく、採用面で大阪拠点が重要という企業も少なくない。

「財務・資金調達」についても同様であるが、資本金100億円以上の大阪企業以外の企業では、立地地域を問わず9.6~9.7と高い比率となっている。「経営企画」と並び本社の所在地に機能が集中しており、本社機能の中核的部分で分散化しにくい機能であることが示されている。

資本金100億円以上の大阪企業については、東京都が3.0と一定の比率を占め、巨大企業においては国際金融センターである東京都に「財務・資金調達」機能を保有している。調達する資金量が増えると銀行でも本店対応となることや、資産運用面でもグローバルな情報が必要となるため、東京都が有利であるとされる。

(国際関連では、東京都の比率が一定の比率を占める)

「国際関連」機能については、資本金100億円以上の大阪企業において東京都の比率が4.5と高く、大阪府内の比率5.0に迫る。ヒアリングによると、国際的な事業展開の上で、領事館や外資系企業も集中している東京都が重要であることがその根拠とされている。

大阪企業でも資本金100億円未満の企業では、「大阪府内」が8.5と高い割合を占め、「東

京都」は1.3にすぎない。こうした傾向は、京都企業、兵庫企業においても同様で、本社所在府県の割合が高い。

注目されるのは、資本金100億円以上でも「国際関連」機能がすべて本社所在府県内に存在する京都企業のケースである。この企業は、輸出比率の高い部品メーカーであることから、一般的な情報よりも、ユーザーの設計者や購買担当者との接触が必要であり、社員が直接海外に出向くため、京都でも東京でも同じと回答している。

（情報システムでも本社所在府県が中心）

「情報システム」も、京都企業、兵庫企業では本社所在府県が9.4と高い割合を占め、資本金100億円未満の大阪企業でやや低くなるものの、それでも8.5となっている。一方、資本金100億円以上の大阪企業になると、大阪府内の比率は6.4にまで低下し、「東京都」が2.9となっている。

「その他の統括・総務」機能についても、本社所在府県が中心であるが、資本金100億円以上の大阪企業では、大阪府内が5.9であるのに対して、「東京都」も3.4となっている。

（広報・IR、市場調査、国際関連などの機能は規模拡大に伴い東京都に移転）

以上をまとめると、本社機能のうち、本社所在府県に存在する比率の高いのは、「経営企画」「広報・IR」「人材採用・人事管理」「財務・資金調達」「情報システム」機能であるが、資本金100億円以上の大阪企業になると、東京都に機能が存在する比率も高い。

東京都における各本社機能比率について、資本金100億円以上の企業と100億円未満の企業との格差をみると、すべての機能において格差がプラスであり、規模拡大に伴って、こうした機能が東京都へと移転することが明らかになっている。特に、「広報・IR」が3.5、「国際関連」が3.4、「経営企画」が3.2と顕著な格差となっており、こうした機能が規模拡大に伴って流出しやすい機能と言える。

図表Ⅲ－２－３ 本社機能の地域別配置割合（資本金規模別）

資本金規模	東京都			その他府県		
	100億円以上(a)	100億円未満(b)	格差(a)-(b)	100億円以上(a)	100億円未満(b)	格差(a)-(b)
経営企画	3.7	0.5	3.2	0.2	0.2	0.0
市場調査	4.6	1.9	2.7	0.7	0.5	0.2
営業・統括	4.4	2.8	1.6	1.9	1.3	0.6
研究開発	2.6	0.9	1.7	3.1	1.2	1.9
広報・IR	4.0	0.6	3.5	0.2	0.1	0.2
人材採用・人事管理	2.5	0.9	1.6	0.6	0.3	0.2
財務・資金調達	2.7	0.3	2.4	0.4	0.1	0.3
国際関連	4.4	1.0	3.4	0.5	0.2	0.3
情報システム	2.7	0.8	1.9	0.6	0.5	0.2
その他統括・総務	3.2	0.9	2.3	0.7	0.4	0.3
平均回答数	64.9社	70.8社		64.9社	70.8社	

一方、「人材採用・人事管理」「営業・統括」機能についての規模別格差は1.6にとどまり、相対的には低い値である。これらの機能は、全国各地に張り巡らされる拠点における人員配置や市場規模の広がりに応じて、国内または海外を含めた統括の利便性から徐々に機能

移転が進むと考えられる。

(研究開発機能は大都市近郊地域などに移転)

これに対して、「研究開発」機能は、東京都における格差が 1.7 に留まる一方で、「その他」地域における格差が 1.9 と、それを上回る値になっている。「研究開発」機能については、規模拡大に伴い、研究機関の集積する大都市近郊の研究都市や、居住環境の良い大都市郊外に、中央研究所などが設立される傾向があることを示している。

(3) 本社機能の業種別動向

各本社機能が、本社所在府県内に存在する割合を業種別にみておこう。

(サービス業、製造業では、本社所在府県内に本社機能がとどまる)

本社所在府県の比率が高いのは、サービス業・その他、製造業であり、平均値がそれぞれ 8.6、7.6 と全体平均(7.1)を上回っている(図表Ⅲ-2-4)。「経営企画」「広報・IR」「財務・資金調達」などにおいて高い割合となっており、本社機能のほとんどが本社所在府県内にとどまっている。

図表Ⅲ-2-4 本社所在府県内の本社機能配置割合(業種別)

	建設業	製造業	卸・小売業	金融・保険業	サービス業・その他	合計
経営企画	8.5	8.4	7.3	1.7	9.5	7.8
市場調査	5.3	6.7	5.7	1.1	8.3	6.2
営業・統括	3.9	5.1	5.4	2.3	6.2	5.0
研究開発	4.1	6.4	7.9	0.1	8.0	6.2
広報・IR	7.2	8.1	7.4	2.8	9.6	7.6
人材採用・人事管理	8.0	8.4	7.4	4.3	8.2	7.8
財務・資金調達	8.5	9.1	7.6	2.7	9.8	8.3
国際関連	6.4	7.3	7.7	0.2	9.9	6.9
情報システム	7.4	8.4	7.4	4.1	8.4	7.8
その他統括・総務	6.7	7.8	7.4	4.8	8.6	7.5
平均値	6.6	7.6	7.1	2.4	8.6	7.1
平均回答数	10.4社	75.1社	22.1社	11.0社	17.1社	135.7社

(金融・保険業では、研究開発や国際関連機能を中心に東京都に集中)

全業種平均と著しく乖離しているのは金融・保険業であり、2.4 にすぎない。

各機能をみると、「研究開発」と「国際関連」においては、本社所在府県内にほとんど機能を保有しておらず、これらの機能は東京都に集中している。不動産証券化などの新しい動きに関する海外発の情報は、まず東京に流入すると言われ、高度な金融工学を駆使するとともに、国内法制度変更における審議会の動きなどを素早くキャッチした上で、金融商品を開発するには東京が好ましいと考えられているようである。国際関連機能についても、国際金融機能の東京一極集中のため、東京に機能を集中させるという意見である。

比率が4以上と一定の機能が保有されているのは、「人材採用・人事管理」「情報システム」「その他統括・総務」機能である。人材採用や人事管理は、従業員の配置に基づき、それぞれの地域において行った方が効率的であることから、東京一極集中にならず、本社所在

府県にも機能が保有されていると考えられる。

(建設業では、営業・統括、研究開発機能の本社所在府県の割合が低い)

金融・保険業以外で、本社所在府県内の比率が低い業種は建設業であり、「営業・統括」が3.9、「研究開発」が4.1である。あるハウスメーカーでは、営業・統括については、販売先に根ざした営業が必要であることから、全国各地にある営業統括本部にかなりの権限を委譲しているという。また、研究開発については、「けいはんな」や「つくば」などの研究機関が集中している地域に立地することが少なくないことを反映している。

(4) 本社機能の地域内拠点における比率の増減

(最近10年間で各本社機能の流出がみられる)

10年前(1993年)と比べた地域内拠点における比率の増減は、どの機能をとっても「横ばい」が過半を占め、機能移転を進めていない企業が多数を占める(図表Ⅲ-2-5)。地域内拠点における比率の増減では、いずれの機能においても「増加」割合が「減少」割合を下回っている。いずれの本社機能においても、域外へ流出しているケースの方が多く、営業・統括などで「減少」割合が高い。こうした中でも、「増加」という割合も1割前後を占めていることが注目される。

図表Ⅲ-2-5 本社所在府県内における本社機能配置割合の増減

(単位:社、%)

	増加	横ばい	減少	合計	D I
経営企画	17 12.9	94 71.2	21 15.9	132 100.0	-3.0
市場調査	10 8.7	83 72.2	22 19.1	115 100.0	-10.4
営業・統括	10 7.8	77 59.7	42 32.6	129 100.0	-24.8
研究開発	7 6.4	78 71.6	24 22.0	109 100.0	-15.6
広報・IR	13 9.9	87 66.4	31 23.7	131 100.0	-13.7
人材採用・人事管理	9 6.7	90 67.2	35 26.1	134 100.0	-19.4
財務・資金調達	12 8.9	101 74.8	22 16.3	135 100.0	-7.4
国際関連	9 8.1	87 78.4	15 13.5	111 100.0	-5.4
情報システム	14 10.4	94 70.1	26 19.4	134 100.0	-9.0
その他統括・総務	13 9.8	90 68.2	29 22.0	132 100.0	-12.1

(注) 10年前との比較。

(本社機能のUターンも一部にみられる)

1980年代に東京・大阪の二本社制を導入していた製薬企業では、人事・財務などの機能を大阪拠点へ戻し、現在では、中央官庁の対応拠点のみが東京における本社機能となっている。製薬業は、大阪に集積しているため、本社機能の一元化を図る際に大阪が選ばれて

おり、こうした事例は同業他社でもみられる。

(最近 10 年間の本社機能流出は上場企業一般の問題とはいえない)

本社所在地(規模)別にみると、機能流出が目立つのは、資本金 100 億円以上の大阪企業であり、資本金 100 億円未満の大阪企業や京都企業では、D I 値が 0 に近く、流入と流出がほぼ均衡している(図表Ⅲ-2-6)。兵庫企業では、19.3 のプラスと流入の方が上回っている。これには、経営破綻により債務免除を受け、東京や名古屋における事業を縮小し、創業地であり、知名度も高い兵庫県に経営資源を集中することになったために、結果として、兵庫県における本社機能が高まったというようなケースも含まれるが、いずれにしても、機能流出が上場企業一般に顕著であったとはいえない。

資本金 100 億円以上の大阪企業については、いずれの機能についても流出が流入を上回り、特に、D I 値が低いのは「営業・統括」(-43.6)と「広報・I R」(-37.3)である。「広報・I R」については、近年、投資家への情報提供の必要性が一層重要になるとともに、外国人株主の比重が増している中で、規模拡大に伴って外資系投資会社が集中する東京都に I R 機能を移転させざるを得ない。ある資本金 100 億円未満の京都企業では、証券アナリスト向けの業況説明会を東京と大阪で開催していたが、大阪では参加者が少ないので東京のみの開催となったという。この企業では、専属の I R 担当者が 1 人なので、京都本社 of 経理部門の支援を受けながら I R 活動を行うため、現在のところは京都に I R 機能を保持している。また、新興市場に上場する兵庫企業でも、I R は東京で行っており、出張ベースで対応している。こうした企業では、企業規模が拡大すれば、I R 機能を東京に置きたいとしている。

図表Ⅲ-2-6 本社所在府県内における本社機能配置割合の増減 D I (本社所在地・規模別)

	大阪企業 (資本金 100億円 以上)	大阪企業 (資本金 100億円 未満)	京都企業	兵庫企業	合計
経営企画	-15.5	2.0	0.0	28.6	-3.0
市場調査	-28.0	-2.3	0.0	23.1	-10.4
営業・統括	-43.6	-18.0	0.0	7.1	-24.8
研究開発	-31.3	-7.7	-20.0	25.0	-15.6
広報・I R	-37.3	0.0	0.0	28.6	-13.7
人材採用・人事管理	-28.8	-17.6	-20.0	14.3	-19.4
財務・資金調達	-22.0	3.8	-10.0	14.3	-7.4
国際関連	-18.9	-5.7	20.0	30.8	-5.4
情報システム	-30.5	5.9	10.0	14.3	-9.0
その他統括・総務	-27.6	0.0	-10.0	7.1	-12.1
平均	-28.4	-4.0	-3.0	19.3	-12.1

(注) 10年前との比較。

(建設業、製造業、サービス業では本社機能の流出はわずか)

業種別にみると、建設業では、「研究開発」機能の流出が目立つものの、その他の機能については 0 又は若干のマイナスであり、本社機能移転が一般的とは言えない(図表Ⅲ-2-

7)。製造業については、「営業・統括」機能において-26.5 と本社所在府県外の地位が高まっているものの、それ以外の機能はあまり流出しておらず、「経営企画」についてはわずかにプラスである。サービス業では、「経営企画」以外にも「広報・IR」「情報システム」でプラスであり、全体として、本社機能の流出はわずかである。

これに対して、DI値が大きくマイナスとなっているのは金融・保険業であり、いずれの機能においても2割を超えるマイナスとなっている。最近10年間の本社機能流出は、金融・保険業に象徴される問題である。

図表Ⅲ-2-7 本社所在府県内における本社機能配置割合の増減DI（業種別）

	建設業	製造業	卸・小売業	金融・保険業	サービス業・その他	合計
経営企画	0.0	2.9	-13.0	-36.4	5.9	-3.0
市場調査	-12.5	-4.5	-23.8	-25.0	-8.3	-10.4
営業・統括	0.0	-26.5	-36.4	-36.4	-11.8	-24.8
研究開発	-33.3	-13.0	-6.7	-42.9	-11.1	-15.6
広報・IR	0.0	-12.5	-13.6	-63.6	6.3	-13.7
人材採用・人事管理	-9.1	-15.3	-26.1	-45.5	-17.6	-19.4
財務・資金調達	-9.1	-4.2	-8.7	-36.4	0.0	-7.4
国際関連	0.0	-3.0	-11.1	-22.2	0.0	-5.4
情報システム	-9.1	-5.6	-17.4	-45.5	11.8	-9.0
その他統括・総務	0.0	-8.6	-17.4	-45.5	-5.9	-12.1
平均	-7.3	-9.0	-17.4	-39.9	-3.1	-12.1

(注) 10年前との比較。

3. 意思決定の拠点

(資本金100億円以上の大阪企業では、代表取締役が東京に常駐する場合も多い)

代表取締役が常駐する府県は、本社所在地域と一致するケースがほとんどであるが、資本金100億円以上の大阪企業では、東京都内に週4日以上常駐する企業も39.0%に達し、大阪府内に週4日以上常駐する企業割合と拮抗している(図表Ⅲ-3-1)。

図表Ⅲ-3-1 代表取締役の常駐拠点の所在地と所在日数

(単位：社、%)

	本社所在府(県)内			東京都内			合計
	週3日以内	週4日以上	無回答	週3日以内	週4日以上	無回答	
大阪企業(資本金100億円以上)	7 11.9	23 39.0	3 5.1	2 3.4	23 39.0	1 1.7	59 100.0
大阪企業(資本金100億円未満)	12 21.8	38 69.1	2 3.6	1 1.8	2 3.6	0 0.0	55 100.0
京都企業	2 18.2	9 81.8	—	—	—	—	11 100.0
兵庫企業	3 18.8	13 81.3	—	—	—	—	16 100.0
合計	24 17.0	83 58.9	5 3.5	3 2.1	25 17.7	1 0.7	141 100.0

代表取締役が東京にある業界団体の役員になっていたり、中央官庁との折衝の必要があったりするため、東京都内に常駐するというケースが多い。また、市場規模が大きい首都圏でトップセールスする上でも東京都が有利であるとされる。

こうしたことから、大阪本社に常駐していても、頻繁に東京出張するケースが多く、大阪府内に常駐するとの回答の中でも、大阪府内に「週3日以内」しか常駐していないという回答も少なくない。

(資本金100億円未満の大阪企業や京都企業、兵庫企業では本社所在地に常駐)

これに対して、資本金100億円未満の大阪企業や京都企業と兵庫企業については、ほとんどの企業で、本社所在府県内に代表取締役が常駐している。ただし、それが「週3日以内」の割合も2割前後を占めている。こうしたケースでは、「東京都内」への上張もあるが、海外出張などのために、本社所在府県にすることが少ないということである。

(資本金100億円以上の大阪企業では、役員会の開催も東京都内というのが少なくない)

取締役会を通常行っている拠点についても、ほとんどのケースでは、本社所在府県内であるが、資本金100億円以上の大阪企業では、「東京都内」が37.5%を占めている(図表Ⅲ-3-2)。東京都内で取締役会が開催されるのは、形式的本社は大阪にあっても、役員は全員が東京都内に常駐したり、社外役員の多数が東京都にすることが影響したりしているためである。

図表Ⅲ-3-2 取締役会を通常行っている拠点

(単位：社、%)

	本社所在 府(県)内	東京都内	その他	合計
大阪企業 (資本金100億円以上)	34 60.7	21 37.5	1 1.8	56 100.0
大阪企業 (資本金100億円未満)	52 96.3	1 1.9	1 1.9	54 100.0
京都企業	11 100.0	—	—	11 100.0
兵庫企業	16 100.0	—	—	16 100.0
合計	113 82.5	22 16.1	2 1.5	137 100.0

4. 本社機能移転の経緯

(1) 機能移転の時期と意思決定に要する期間

(本社機能の移転は2000年代が多いが、財務・資金調達機能は80年代に移転)

本社機能の移転した年代は、2000年代という回答が多い(図表Ⅲ-4-1)。これは、比較的最近の機能移転ほど把握されやすいということが影響しているため、割引いて考える必要があるが、「情報システム」「広報・IR」など、90年代も含めて近年の流出が多い。

「財務・資金調達」は80年代が最も多く、次いで90年代となっている。プラザ合意後の円高や金融自由化を背景に東京がグローバル金融センターとしての地位を高めた時期に、東京への機能移転が生じている。1980年代においては、関西系の主要銀行において、本社機能の東京移転がさらに進んだことも、各企業が「財務・資金調達」を東京へ移転させたこ

とに影響を及ぼしているといわれる。「経営企画」や「市場調査」についても80年代における移転が少なくなかった。

図表Ⅲ－４－１ 本社機能の移転年代

(単位：社、%)

	60年代以前	70年代	80年代	90年代	2000年代	合計
全社	1 10.0	1 10.0	3 30.0	—	5 50.0	10 100.0
経営企画	—	2 12.5	4 25.0	3 18.8	7 43.8	16 100.0
市場調査	—	2 15.4	3 23.1	1 7.7	7 53.8	13 100.0
営業・統括	—	3 18.8	3 18.8	1 6.3	9 56.3	16 100.0
研究開発	1 11.1	2 22.2	1 11.1	2 22.2	3 33.3	9 100.0
広報・I R	—	1 10.0	1 10.0	2 20.0	6 60.0	10 100.0
人材採用・人事管理	—	1 12.5	2 25.0	2 25.0	3 37.5	8 100.0
財務・資金調達	—	—	3 50.0	2 33.3	1 16.7	6 100.0
国際関連	2 20.0	2 20.0	2 20.0	—	4 40.0	10 100.0
情報システム	—	1 20.0	—	1 20.0	3 60.0	5 100.0
その他統括・総務	—	1 25.0	—	1 25.0	2 50.0	4 100.0

(移転検討に要した期間は1年足らず)

移転検討に要した期間は、ほとんどの機能で1年足らずである(図表Ⅲ－４－２)。ただし、「財務・資金調達」には約3年の検討期間を要する一方で、「国際関連」機能は、平均7ヶ月の検討で移転している。

図表Ⅲ－４－２ 本社機能の移転検討に要した期間(月数)

(単位：ヶ月、社)

	全社	経営企画	市場調査	営業・ 統括	研究開発	広報・ I R	人材採用 ・人事 管理
月数	11.3	8.9	8.9	9.7	10.8	8.0	9.9
回答数	6	10	10	11	6	9	7

	財務・ 資金調達	国際関連	情報 システム	その他統 括・総務
月数	33.0	7.0	11.5	8.8
回答数	4	6	4	4

(2) 移転効果に対する評価

(見込んでいた効果は市場・販売先との近接性)

機能移転について、当初、見込んでいた効果は「市場・販売先との近接性」が 55.9%と過半を占めている(図表Ⅲ-4-3)。本社機能は、市場要因で吸引されるという側面が強い。以下、「発注・取引先との近接性」(11.8%)、「官公庁との近接性」(8.8%)、「メディアとの近接性」(5.9%)と続き、それ以外の要因による移転は例外的である。

図表Ⅲ-4-3 移転について見込んでいた効果と予期しなかった効果

(単位：社、%)

	市場・販売先との近接性	発注・取引先との近接性	官公庁との近接性	金融機関本店との近接性	メディアとの近接性	生産拠点との近接性	交通アクセスの利便性
見込んでいた効果	19 55.9	4 11.8	3 8.8	1 2.9	2 5.9	1 2.9	1 2.9
予期しなかった効果	1 6.7	—	1 6.7	—	—	—	2 13.3

	人材の確保	事業所維持コスト	企業(地域)イメージ	その他	合計
見込んでいた効果	—	1 2.9	1 2.9	1 2.9	34 100.0
予期しなかった効果	5 33.3	2 13.3	4 26.7	—	15 100.0

(予期しなかった効果は人材の確保)

移転の際には予期しなかった効果としては、「人材の確保」が 33.3%と最も多い。東京で働きたいという意識が強いことから、東京本社の方が採用でも有利といった事情があるようである。次いで「企業イメージ」となっている。東京本社という方が中央官庁との関係や採用面で有利に働くという場合もあるようであり、商売のスタイルが大阪風にみられるよりも、東京風にみられる方が取引を始めやすいという声もある。

(効果はほぼ期待通り)

移転効果の程度としては、「期待通りの効果があった」が 61.3%を占め、「期待以上の効果があった」は 9.7%、「期待したほどではなかった」は 6.5%であった(図表Ⅲ-4-4)。

本社機能の移転に伴い、ほぼ期待通りの効果がみられたとされるが、移転にはコストを伴い、コストを上回る効果が得られたかどうかが重要である。次に、移転に伴うコストについてみておこう。

図表Ⅲ-4-4 移転効果の期待との関係

(単位：社、%)

期待以上の効果があった	期待通りの効果があった	期待したほどではなかった	わからない	その他	合計
3 9.7	19 61.3	2 6.5	6 19.4	1 3.2	31 100.0

(3) コスト比較

(移転の一時的コストは予測範囲内)

社屋の移転や従業員の引越などの移転時に発生した一時的なコストは、「ほぼ予測と同程度であった」が 80.8%を占め、一時的なコストは、概ね予測した範囲内に収まっている(図表Ⅲ-4-5)。ただし、予測より低かったとする回答がみられない一方で、「予測よりやや高かった」とする回答が 19.2%あり、思わぬ出費が発生することもあるようである。

図表Ⅲ-4-5 移転時の一時的コストの予測との比較

(単位：社、%)

大幅に低 かった	やや低 かった	同程度で あった	やや高 かった	大幅に高 かった	合計
—	—	21 80.8	5 19.2	—	26 100.0

(事業所の賃料・取得価額や人件費は移転前よりも高まった)

次に、本社機能を移転したことにより、その維持コストは、移転前と比べてどうであろうか。事業所の賃料・取得価額は、単位面積当たりでみると、移転前よりも「高い」とする回答が 79.2%と圧倒的に高く、「低い」とする回答はみられない(図表Ⅲ-4-6)。京阪神地域から東京都内へという移転が通常のパターンであり、地価や家賃の高い東京都への本社移転は、事業所維持コストをアップさせる。「高い」場合には、移転前と比べて平均 41.9%アップと相当程度上昇している。事業所の賃料・取得価額を総額でも、移転前よりも「高い」とする回答割合が高い。

図表Ⅲ-4-6 移転による事業所維持及び労務コストの変化

(単位：社、%)

	低い	同程度	高い	合計	高い場合 の割合
事業所の賃料・取得金額 (坪当たり)	—	5 20.8	19 79.2	24 100.0	41.9
事業所の賃料・取得金額 (総額)	1 4.3	6 26.1	16 69.6	23 100.0	43.3
従業員 1 人当たりの福利厚生費 (住居手当・通勤手当など)	1 4.0	3 12.0	21 84.0	25 100.0	15.0
従業員の平均通勤時間	1 4.0	2 8.0	22 88.0	25 100.0	28.1

住居手当・通勤手当などの従業員 1 人当たりの福利厚生費は、移転前よりも「高い」が 84.0%を占め、コストアップが一層広範に認められる。これは、東京では遠距離通勤者も多いことを反映しているが、異動により単身赴任となる従業員が発生するためコストがかさむとの声も聞かれる。コスト上昇の程度は平均 15.0%であり、人件費がかなり増えている。

このような金銭的成本以外にも、非金銭的なコストが移転に伴い発生している。その代表的なものは、従業員の通勤時間が長くなることに伴う損失である。回答企業の 88.0%までが従業員の平均通勤時間が長くなったと回答しており、その程度は平均 28.1%に及ぶ

とみられている。こうしたコストは、企業が直接負担している訳ではないが、労働者の生産性の低下につながる可能性もある。

(4) 移転の総合的評価

本社機能移転により期待通りの効果を得ていると評価されているが、コストアップ要因ともなっている。それが売上やコストにどう影響し、利益に結びついているかをみておこう。

(移転によりコストが増加するも、売上も増加した結果、利益は拡大)

機能移転の主な効果は「市場・販売先との近接性」であったが、主な市場・販売先に近接した立地となったことで、売上高が「増加」した企業は 84.2%に達する(図表Ⅲ-4-7)。一方、事業所維持コストや人件費が高まったために、全体的なコストが「増加」したという企業が 90.5%を占める。利益面では、「増加」が 80.0%と大きな割合を占めることから、本社機能移転は、コストを増加させたが、それを吸収するだけの売上高増加がみられたといえる。ただし、一方で、利益が「減少」とした企業も 20.0%を占めることも注目される。

図表Ⅲ-4-7 本社機能移転に伴う影響

(単位：社、%)

	増加	減少	合計
売上高	16 84.2	3 15.8	19 100.0
コスト	19 90.5	2 9.5	21 100.0
利益	16 80.0	4 20.0	20 100.0

5. 小括

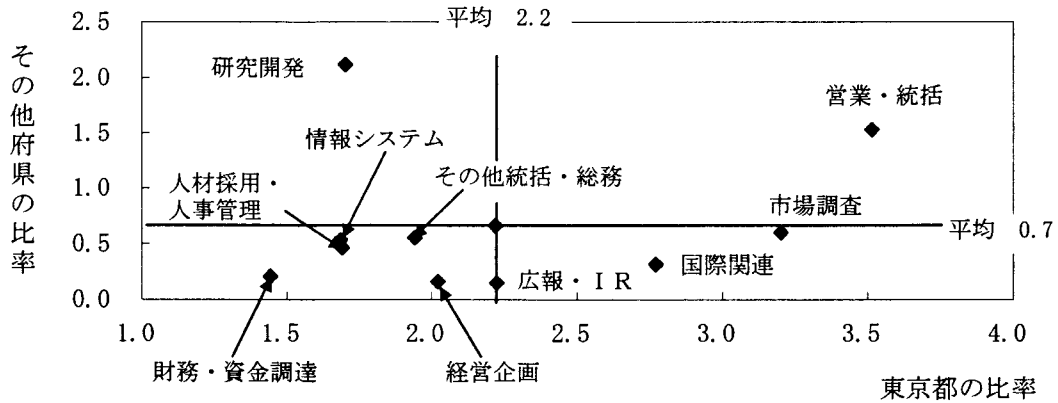
本社機能と考えられるものは多様であるが、財務・資金調達や経営企画機能をはじめとして各機能における相当割合は、本社が所在する府県内に存在する。ただし、営業・統括機能や研究開発機能は、市場、工場や外部研究機関の立地に影響され、やや分散的に配置されている(図表Ⅲ-5-1)。また、営業・統括機能、市場調査機能、国際関連機能については東京都における比率も高い。業種別にみると、金融・保険業では東京都への集中が特に顕著である。

「広報・IR」「国際関連」「経営企画」をはじめとした各本社機能は、規模拡大に伴い、本社所在府県内から東京都へとシフトしている(図表Ⅲ-5-2)。「研究開発」機能については、その他地域へのシフトが大きい。

過去10年間における各本社機能流出がみられるが、本社機能の本社所在府県へUターンさせる例も一部にみられる。資本金100億円以上の大阪企業では営業・統括や広報・IR機能の流出が流入を上回る。

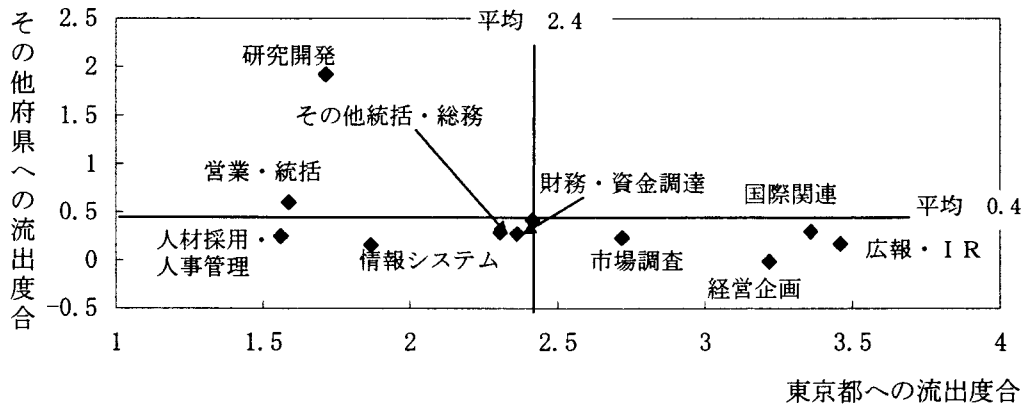
本社機能の移転は、主として市場・販売先との近接性に基づくものであり、ほぼ期待通りの成果を得ている。移転により、コストが増加するものの、売上増加につながり、利益は拡大したというケースが多い。

図表Ⅲ－５－１ 本社機能の地域別配置割合



(注) 図表Ⅲ－２－１から抜粋し、図示。

図表Ⅲ－５－２ 規模拡大に伴う本社機能流出状況



(注) 図表Ⅲ－２－３の東京都とその他府県における格差の値を抜粋し、図示。
 例えば、東京都への流出割合は、資本金100億円以上企業と資本金100億円未満企業と
 についての東京都への本社機能配置割合についての格差。値が大きいほど、資本金100億
 円以上企業における東京都への各機能集中の度合いが資本金100億円未満企業と比べて高
 いことを示す。

第4章 本社機能と大阪の立地環境

資本金 100 億円以上の企業では、東京都への本社機能の移転が続いている。

本章では、そうした傾向が今後とも続くのか、そもそも大阪府(京都府、兵庫県)に本社を置く理由は何であり、本社機能所在地として大阪府に何が求められるかについてみておく。

1. 大阪、京都、兵庫に本社を置く理由

(本社立地は、市場や生産拠点との近接性により決まる)

大阪(京都、兵庫)に本社を置く理由は多岐にわたる。創業の地であることが決定的な影響を及ぼしている場合も多いが、それ以外で、全体として多いのは、「市場・販売先との近接性」(22.0%)と「生産拠点との近接性」(21.2%)である(図表IV-1-1(1))。上位にあがっているのは、生産・流通という企業活動の根本的な要因である。

(大阪企業では、市場・販売先との近接性が主たる理由)

大阪企業では、「市場・販売先との近接性」が最も多く、特に、資本金 100 億円未満の大阪企業では、「市場・販売先との近接性」が 28.3%と高いことが特徴といえる。後述するように、このグループでは、業種的にサービス業が多いことが影響しているとみられる。

(京都企業では、生産拠点との近接性が決め手で、人材の確保や企業イメージも評価)

本社立地地域(規模)別にみると、京都企業では「生産拠点との近接性」が 45.5%と圧倒的に高い割合であり、生産拠点を京都周辺に配置した製造業が多いことを反映している。

京都企業では、「人材の確保」という回答割合も高い。京都府内の有力な大学の卒業生が京都に留まるために各企業を就職先として選ぶことが、中小企業の時代からあったということで、優秀な人材の確保に有利な地域であったことを評価する声は強い。ただし、こうした企業でも全国的に高い知名度になると、大学の多い東京における採用が増え、京都本社ということは、あまり意味を持たないと考えられている。

また、「企業(地域)イメージ」の回答割合も高い。京都本社というブランドは、「技術力ある企業」というイメージを顧客にもってもらえるのにプラスである。海外企業との取引においても、世界的に有名な京都に本社があるということは、初対面の時の話題づくりや、顧客を本社に招待する際にもメリットがあるという見方がある。

そうはいつでも、これらの理由が京都への本社立地場所選定の決め手になるというケースは、一般的とはいえない。上記の分析では、本社を置く理由を1つのみ回答している場合にも複数回答している場合にも、無差別に1つの回答として扱っているが、1つのみ回答している場合のみに限定して集計すると、「企業(地域)イメージ」の回答は3社から1社に減少し、「事業所維持コスト」よりも低い割合となる(図表IV-1-1(2))。一方、「生産拠点との近接性」は 44.4%と高い割合を維持し、京都に本社を立地する最大の理由は、製造業がほとんどを占めることを反映して、工場が京都府内やその周辺地域などに立地することである。

(兵庫企業が本社を置く理由は様々)

兵庫企業では、「企業(地域)イメージ」及び「生産拠点との近接性」の回答割合が高いことは、京都企業とともに共通する特徴である。「発注・取引先との近接性」「事業所維持コスト」

という観点からの立地割合も拮抗している。

図表Ⅳ－１－１ 本社を大阪(兵庫・京都)に置く理由(本社所在地・規模別)

(1) 複数回答としての扱い

(単位:社、%)

	市場・販売先との近接性	発注・取引先との近接性	官公庁との近接性	金融機関本店との近接性	メディアとの近接性	生産拠点との近接性
大阪企業(資本金100億円以上)	11 21.2	4 7.7	1 1.9	2 3.8	—	11 21.2
大阪企業(資本金100億円未満)	15 28.3	10 18.9	—	3 5.7	1 1.9	8 15.1
京都企業	1 9.1	1 9.1	—	—	—	5 45.5
兵庫企業	2 12.5	4 25.0	—	—	—	4 25.0
合計	29 22.0	19 14.4	1 0.8	5 3.8	1 0.8	28 21.2

	交通アクセスの利便性	人材の確保	事業所維持コスト	企業(地域)イメージ	その他	合計
大阪企業(資本金100億円以上)	2 3.8	1 1.9	6 11.5	7 13.5	13 25.0	52 100.0
大阪企業(資本金100億円未満)	5 9.4	3 5.7	4 7.5	7 13.2	7 13.2	53 100.0
京都企業	1 9.1	2 18.2	2 18.2	3 27.3	1 9.1	11 100.0
兵庫企業	1 6.3	1 6.3	4 25.0	4 25.0	1 6.3	16 100.0
合計	9 6.8	7 5.3	16 12.1	21 15.9	22 16.7	132 100.0

(注) 複数回答。

(2) 最も当てはまる回答1つのみとして扱った場合

(単位:社、%)

	市場・販売先との近接性	発注・取引先との近接性	官公庁との近接性	金融機関本店との近接性	メディアとの近接性	生産拠点との近接性
大阪企業(資本金100億円以上)	9 18.8	3 6.3	1 2.1	2 4.2	—	10 20.8
大阪企業(資本金100億円未満)	12 25.5	7 14.9	—	1 2.1	—	6 12.8
京都企業	—	—	—	—	—	4 44.4
兵庫企業	2 14.3	3 21.4	—	—	—	2 14.3
合計	23 19.5	13 11.0	1 0.8	3 2.5	—	22 18.6

	交通アクセスの利便性	人材の確保	事業所維持コスト	企業(地域)イメージ	その他	合計
大阪企業(資本金100億円以上)	1 2.1	—	5 10.4	5 10.4	12 25.0	48 100.0
大阪企業(資本金100億円未満)	2 4.3	3 6.4	2 4.3	7 14.9	7 14.9	47 100.0
京都企業	1 11.1	1 11.1	2 22.2	1 11.1	0 0.0	9 100.0
兵庫企業	—	—	3 21.4	3 21.4	1 7.1	14 100.0
合計	4 3.4	4 3.4	12 10.2	16 13.6	20 16.9	118 100.0

(建設業では発注・取引先、製造業では生産拠点との近接性が重要)

業種別にみると、建設業では「発注・取引先との近接性」が44.4%と高い割合である。建設業では、地元の自治体からの受注が重要というケースも少なくなく、有利な扱いを受けるために、本社を維持するという側面がある。

製造業では「生産拠点との近接性」(38.6%)の割合が高い。グループ企業が東京へと移転する旧財閥系企業であっても、生産拠点が関西や西日本が中心という場合には、本社を大阪(京都・兵庫)に維持するケースも散見され、製造業にとっては、生産拠点の立地状況が本社立地に大きく影響していることが確認される。

卸・小売業、金融・保険業、サービス業・その他では「市場・販売先との近接性」(それぞれ50.0%、45.5%、30.0%)が最も多い(図表Ⅳ-1-2)。卸・小売業では、「企業(地域)イメージ」も36.4%と高い割合である。

図表Ⅳ-1-2 本社を大阪(京都・兵庫)に置く理由(業種別)

(単位:社、%)

	市場・販売先との近接性	発注・取引先との近接性	官公庁との近接性	金融機関本店との近接性	メディアとの近接性	生産拠点との近接性
建設業	1 11.1	4 44.4	—	—	—	—
製造業	6 8.6	8 11.4	—	4 5.7	1 1.4	27 38.6
卸・小売業	11 50.0	1 4.5	—	—	—	—
金融・保険業	5 45.5	2 18.2	1 9.1	—	—	—
サービス業・その他	6 30.0	4 20.0	—	1 5.0	—	1 5.0
合計	29 22.0	19 14.4	1 0.8	5 3.8	1 0.8	28 21.2

	交通アクセスの利便性	人材の確保	事業所維持コスト	企業(地域)イメージ	その他	合計
建設業	1 11.1	—	—	—	3 33.3	9 100.0
製造業	6 8.6	4 5.7	12 17.1	9 12.9	12 17.1	70 100.0
卸・小売業	1 4.5	—	1 4.5	8 36.4	2 9.1	22 100.0
金融・保険業	0 0.0	1 9.1	1 9.1	2 18.2	2 18.2	11 100.0
サービス業・その他	1 5.0	2 10.0	2 10.0	2 10.0	3 15.0	20 100.0
合計	9 6.8	7 5.3	16 12.1	21 15.9	22 16.7	132 100.0

(注) 複数回答。

2. 大阪（京都・兵庫）本社拠点の位置づけ変化

(1) 従業者数

（本社従業者は 300 人未満が全体の 6 割）

本社従業者数の平均は 549.7 人となっているが、その分布となると「99 人以下」が 27.9%、「100～299 人」が 30.0% であり、上場企業といえども 300 人未満の本社が全体の 6 割近くを占めている（図表Ⅳ－2－1）。一方、「1,000 人以上」の巨大な本社を有する企業は 11.4% にとどまる。

本社所在地や資本金規模との関連でみると、資本金 100 億円以上の大阪企業では平均 927.3 人である。これに対して、資本金 100 億円未満の大阪企業では 189.8 人であり、本社従業者数が「99 人以下」というコンパクトな本社をもつ企業が約半数を占める。京都企業は、592.5 人と大きいのに対して、兵庫企業は 296.4 人とやや小さい。

図表Ⅳ－2－1 本社従業者数

（単位：社、%、人）

	99人以下	100～299人	300～499人	500～999人	1000人以上	合計	平均値
大阪企業 （資本金100億円以上）	7 11.7	14 23.3	11 18.3	16 26.7	12 20.0	60 100.0	927.3
大阪企業 （資本金100億円未満）	27 50.9	18 34.0	4 7.5	2 3.8	2 3.8	53 100.0	189.8
京都企業	2 18.2	3 27.3	1 9.1	3 27.3	2 18.2	11 100.0	592.5
兵庫企業	3 18.8	7 43.8	3 18.8	3 18.8	—	16 100.0	296.4
合計	39 27.9	42 30.0	19 13.6	24 17.1	16 11.4	140 100.0	549.7

（本社従業者数は 10 年前より減少）

本社従業者数の 10 年前との比較では、「増加」は 27.0%にとどまり、「減少」(59.1%)を大きく下回り、本社従業者規模の縮小傾向が顕著である（図表Ⅳ－2－2）。

図表Ⅳ－2－2 本社従業者数増減

（単位：社、%）

	増加	横ばい	減少	合計
大阪企業（資本金100億円以上）	7 12.3	9 15.8	41 71.9	57 100.0
大阪企業（資本金100億円未満）	18 33.3	8 14.8	28 51.9	54 100.0
京都企業	6 60.0	—	4 40.0	10 100.0
兵庫企業	6 37.5	2 12.5	8 50.0	16 100.0
合計	37 27.0	19 13.9	81 59.1	137 100.0

（注）10年前との比較。

その割合をみると、「増加」の中でも「50%以上」の大幅な増加が 37.9%を占める一方で、約半数は 20%未満の増加にとどまる(図表Ⅳ-2-3)。これに対して、「減少」の場合には、「50%以上」は 17.6%にすぎず、10~30%未満の減少という企業が半数近くを占めている。

図表Ⅳ-2-3 本社従業者数増減の程度

(単位：社、%)

	10%未満	10~19%	20~29%	30~49%	50%以上	合計
増加	4 13.8	10 34.5	2 6.9	2 6.9	11 37.9	29 100.0
減少	7 9.5	19 25.7	15 20.3	20 27.0	13 17.6	74 100.0

本社所在地・規模別にみると、資本金 100 億円以上の大阪企業では「増加」がわずか 12.3%である一方、「減少」は 71.9%に達し、大阪本社の巨大企業で従業者規模減少が著しい。資本金 100 億円以上の大阪企業では、最近 10 年間における本社機能の流出が広範にみられたが、機能流出に伴い転勤した従業者数は平均で 193 人に達した(図表Ⅳ-2-4)。

図表Ⅳ-2-4 移転に伴い転勤した従業者数

(単位：人、社)

	平均値	回答数
大阪企業 (資本金100億円以上)	192.5	19
大阪企業 (資本金100億円未満)	10.0	2
兵庫企業	30.0	1
合計	168.5	22

一方、京都企業では「増加」(60.0%)が「減少」(40.0%)を上回る。京都企業では、最近 10 年間において他府県から本社機能流入がみられたとは言えず、企業の成長の結果として本社従業者数が増加したとみられる。

兵庫企業については、本社機能が他府県から流入したケースが多かったにもかかわらず、本社従業者数では「減少」が 50.0%と「増加」(37.5%)を上回り、本社従業者数のダウンサイジングが進んだと考えられる。

(2) 売上高、設備投資の本社拠点統括割合

(売上高、設備投資の本社拠点統括割合は、それぞれ 6~7 割)

売上と設備投資について、本社拠点が統括する割合の平均値をみると、売上高ベースで 63.9%、設備投資額ベースで 74.9%となった(図表Ⅳ-2-5)。

売上は、全社的に本社で統括していることも多いが、関東、中部、関西といった地域統括拠点が存在することも少なくないため、本社による統括割合が 63.9%にとどまったとみられる。

一方で、設備投資は資金的な要素と結びつき、全社的な高度な経営判断の下でなされるので、売上高ベースの本社統括割合よりも本社統括割合が高い比率となっているといえよう。

図表Ⅳ－２－５ 売上高、設備投資額において本社拠点統括分が占める比率の変化

(単位：％、社)

	売上高			設備投資額		
	10年前	現在	回答数	10年前	現在	回答数
大阪企業 (資本金100億円以上)	64.5	61.5	24	76.2	76.0	19
大阪企業 (資本金100億円未満)	68.2	62.0	39	77.4	68.6	21
京都企業	78.9	82.5	5	—	—	—
兵庫企業	76.7	68.2	9	95.1	90.5	7
合計	68.7	63.9	77	79.5	74.9	47

(売上と設備投資における本社拠点統括割合は低下)

10年前と比べた比率は、売上高、設備投資ともに5ポイント程度低下しており、京阪神拠点の統括割合が低下している。売上高の統括割合低下は、前述したように営業・統括面の本社機能の本社所在府県からの流出が顕著であったことに対応している。

3. 移転についての今後の方針

(約1割の企業が今後も本社機能移転の可能性あり)

本社機能移転については、「移転する予定がある」は2.4%、「移転を具体的に検討中」が3.9%、「具体的な予定はないが移転したい」が3.9%である(図表Ⅳ－3－1)。それぞれの割合は、さほど高くないが、1割程度の企業は移転可能性があり、現在においても移転が徐々に進行しているといえる。これを本社所在地・規模別にみても、大きな変化はない。

図表Ⅳ－3－1 移転の方針

(単位：社、％)

	移転する予定がある	移転を具体的に検討中	具体的な予定はないが移転したい	移転は考えない	合計
大阪企業 (資本金100億円以上)	1 1.9	2 3.8	1 1.9	48 92.3	52 100.0
大阪企業 (資本金100億円未満)	1 2.0	2 4.0	2 4.0	45 90.0	50 100.0
京都企業	—	1 9.1	—	10 90.9	11 100.0
兵庫企業	1 7.1	—	2 14.3	11 78.6	14 100.0
合計	3 2.4	5 3.9	5 3.9	114 89.8	127 100.0

(資本金100億円以上の大阪企業は東京都へ機能移転が続く)

移転を希望する場所をみると、全体的には、「東京都内」が42.9%と高い割合であるものの、本社所在府県内も35.7%存在する(図表Ⅳ－3－2)。しかし、資本金100億円以上の大阪企業では、4社のうち3社が「東京都内」を移転先としており、残り1社が「その他」府県であり、大阪府内での移転を検討している企業は存在しない。既に本社機能が相当程度移転している資本金100億円以上の大阪企業において、引き続き、緩やかな東京への移転が継続するとみられる。

図表Ⅳ－3－2 移転を希望する場所

(単位：社、%)

	本社所在 府(県)内	東京都	その他府県	合計
大阪企業 (資本金100億円以上)	—	3 75.0	1 25.0	4 100.0
大阪企業 (資本金100億円未満)	3 60.0	2 40.0	—	5 100.0
京都企業	1 100.0	—	—	1 100.0
兵庫企業	1 25.0	1 25.0	2 50.0	4 100.0
合計	5 35.7	6 42.9	3 21.4	14 100.0

(移転機能は本社業務全てというのも多い)

移転する機能は、「本社業務全て」が46.2%と高い割合である(図表Ⅳ-3-3)。資本金100億円未満の大阪企業は、5社のうち4社までが「本社業務全て」が移転対象と回答している。

部分的な移転の場合には、「営業・統括」機能が23.1%、「広報・IR」が15.4%となっている。

図表Ⅳ-3-3 移転する機能

(単位：社、%)

	取締役会	営業・ 統括	研究開発	広報・ IR	本社業務 全て	合計
大阪企業 (資本金100億円以上)	1 25.0	2 50.0	1 25.0	—	—	4 100.0
大阪企業 (資本金100億円未満)	—	—	—	1 20.0	4 80.0	5 100.0
京都企業	—	—	—	—	1 100.0	1 100.0
兵庫企業	—	1 33.3	—	1 33.3	1 33.3	3 100.0
合計	1 7.7	3 23.1	1 7.7	2 15.4	6 46.2	13 100.0

4. 今後大阪に求められる機能

(今後大阪に求められる機能は、情報発信機能、税制面の優遇、大阪のイメージアップ)

企業が本社機能を設置するにあたり、大阪に求められていることとして多くの企業から指摘されているのは、「情報発信機能」(46.9%)、「税制面の優遇」(44.6%)、「大阪のイメージアップ」(37.7%)、「関連産業の集積」(32.3%)といったところである(図表Ⅳ-4-1)。

図表Ⅳ－４－１ 大阪に求めること（本社所在地・規模別）

（単位：社、％）

	オフィス 用地・ 工場用地	交通イン フラの 整備	国際金融 機能	中央官庁 機能	金融機関 の本店 立地	情報発信 機能	税制面の 優遇
大阪企業 (資本金100億円以上)	3 5.3	10 17.5	3 5.3	19 33.3	6 10.5	30 52.6	27 47.4
大阪企業 (資本金100億円未満)	7 14.6	11 22.9	7 14.6	7 14.6	6 12.5	18 37.5	19 39.6
京都企業	1 9.1	2 18.2	2 18.2	2 18.2	0 0.0	4 36.4	4 36.4
兵庫企業	2 14.3	1 7.1	—	2 14.3	1 7.1	9 64.3	8 57.1
合計	13 10.0	24 18.5	12 9.2	30 23.1	13 10.0	61 46.9	58 44.6

	関連産業 の集積	大学・研 究機関の 集積	人材育成	住環境の 良さ	大阪のイ メージア ップ	その他	合計
大阪企業 (資本金100億円以上)	16 28.1	7 12.3	4 7.0	6 10.5	16 28.1	4 7.0	57 100.0
大阪企業 (資本金100億円未満)	16 33.3	3 6.3	4 8.3	8 16.7	25 52.1	2 4.2	48 100.0
京都企業	5 45.5	3 27.3	1 9.1	1 9.1	5 45.5	—	11 100.0
兵庫企業	5 35.7	3 21.4	1 7.1	5 35.7	3 21.4	—	14 100.0
合計	42 32.3	16 12.3	10 7.7	20 15.4	49 37.7	6 4.6	130 100.0

（注）3つ以内の複数回答。

（資本金100億円以上の大阪企業には、大阪のイメージアップが最も重要）

本社所在地・規模別にみると、資本金100億円以上の大阪企業では、「情報発信機能」と「税制面の優遇」の割合が、それぞれ52.6%、47.4%と高いが、3番目に多いのは「中央官庁機能」となっており、「大阪のイメージアップ」は28.1%にとどまる。巨大企業では、本社所在地地域のイメージとは関係なく、独自に企業イメージが確立されていることが反映されているものとみられる。一方で、本社機能を東京へと移した理由として、「企業活動の中心は東京であり、東京本社の方が『ステータス』がある」とみる企業があるように、ビジネス都市としてのイメージアップが必要とみられる向きもある。

資本金100億円未満の大阪企業では、「大阪のイメージアップ」が52.1%と一番高い割合であり、全国的な知名度が相対的に低い企業にとっては、企業イメージに及ぼす地域イメージの影響が重視されている。

では、大阪以外に本社機能を有する企業からみて、大阪に求められていることは何であろうか。京都企業は、「大阪のイメージアップ」と「関連産業の集積」がともに45.5%と一番高く、地域イメージが良いとされる京都に立地していることが影響しているとみられる。

兵庫企業については、「情報発信機能」（64.3%）と「税制面の優遇」（57.1%）が高い割合であるが、「住環境の良さ」が「関連産業の集積」と並んで三番目に高い35.7%を占めていることが注目される。

(建設業、金融・保険業では中央官庁機能が重要)

業種別にみると、建設業では「中央官庁機能」が 54.5%と最も高い割合である(図表Ⅳ-4-2)。許認可手続きを迅速に進めたり、税や法律などに関する情報を素早く入手したりするには中央官庁機能が身近に存在して欲しいという期待が現れている。「情報発信機能」と「税制面の優遇」が第2位で並んでいる。また、「国際金融機能」は4番目であるが、27.3%と他の業種よりも高い割合となっていることが注目される。

金融・保険業は、建設業と同様に「中央官庁機能」が最も高い割合であり、監督官庁との近接性が本社立地に重要な要因となっていることを示唆している。「情報発信機能」と「関連産業の集積」も「中央官庁機能」に並んでトップである。

図表Ⅳ-4-2 大阪に求めること(業種別)

(単位:社、%)

	オフィス用地・工場用地	交通インフラの整備	国際金融機能	中央官庁機能	金融機関の本店立地	情報発信機能	税制面の優遇
建設業	—	1 9.1	3 27.3	6 54.5	2 18.2	5 45.5	5 45.5
製造業	7 10.1	15 21.7	7 10.1	13 18.8	5 7.2	33 47.8	34 49.3
卸・小売業	4 18.2	6 27.3	1 4.5	4 18.2	4 18.2	12 54.5	6 27.3
金融・保険業	—	1 9.1	1 9.1	5 45.5	1 9.1	5 45.5	4 36.4
サービス業・その他	2 11.8	1 5.9	—	2 11.8	1 5.9	9 52.9	8 47.1
合計	13 10.0	24 18.5	12 9.2	30 23.1	13 10.0	61 46.9	58 44.6

	関連産業の集積	大学・研究機関の集積	人材育成	住環境の良さ	大阪のイメージアップ	その他	合計
建設業	1 9.1	—	1 9.1	3 27.3	3 27.3	2 18.2	11 100.0
製造業	24 34.8	13 18.8	5 7.2	7 10.1	18 26.1	3 4.3	69 100.0
卸・小売業	6 27.3	1 4.5	3 13.6	4 18.2	12 54.5	—	22 100.0
金融・保険業	5 45.5	1 9.1	—	1 9.1	4 36.4	—	11 100.0
サービス業・その他	5 29.4	3 17.6	1 5.9	5 29.4	12 70.6	1 5.9	17 100.0
合計	42 32.3	16 12.3	10 7.7	20 15.4	49 37.7	6 4.6	130 100.0

(注) 3つ以内の複数回答。

(卸・小売業、サービス業・その他では、大阪のイメージアップ)

卸・小売業では、「大阪のイメージアップ」が 54.5%と「情報発信機能」と並んで1位である。「交通インフラの整備」が高い割合であることも特徴である。

サービス業・その他でも、「大阪のイメージアップ」が 70.6%と極めて高い割合を示して

おり、地域イメージが本社立地にとって重要という考えが示されている。

（製造業では、関連産業や大学・研究機関の集積も重要）

製造業では、「税制面の優遇」が最も多く、次いで「情報発信機能」であるが、3番目には「関連産業の集積」があがっている。東大阪市の機械金属関連の基盤産業や、大阪市内の素材関連の産業集積をさらに活性化していくことが重要と指摘されている。また、他業種ではほとんどみられない「大学・研究機関の集積」をあげる企業も少なくない。大阪府内には、自然科学分野の有力な大学が多数立地し、国公立の研究所や民間の研究機関も数多く立地している。こうしたポテンシャルを一層活用できるようにすることが求められている。

5. 小括

本社立地は、市場や生産拠点との近接性により決まるという側面が強い。上場企業のほとんどを製造業が占める京都企業の場合には、生産拠点が京都を中心に配置されていることが、本社立地の決め手となっている。そして、有力大学の集積に基づく人材確保の優位性や、技術力の高い企業が集まる地域としてのイメージなども副次的な要因となっている。

本社における従業者数は10年前よりも減少しており、特に、資本金100億円以上の大阪企業で減少が顕著であった。これに対して、京都企業では、本社従業者数が増加した企業が減少した企業を上回る。

今後、資本金100億円以上の大阪企業を中心に、東京都へ移転する意向がある企業も散見される。企業が本社を大阪府内に設置するにあたり、大阪に求められるのは、情報発信機能、税制面の優遇、大阪のイメージアップである。業種別には、建設業、金融・保険業では中央官庁機能、製造業では関連産業や大学・研究機関の集積も重要である。

第5章 結論と提言

1. 本社機能移転についてのまとめ

(1) 本社機能移転の現状

(本社機能移転は徐々に進行している)

これまでの調査から、1980年代後半以降、大阪における本社機能の移転は現在も徐々に進行していることが確認された。「四季報」による探索の結果をみると、本社そのものを東京へ移転した例は、件数としては5年間ごとに数件ずつであり多いとはいえない。ただし、1990年代後半に入ってやや件数が増加していることと、資本金100億円以上の企業数そのものが減少していることから、移転が近年目立って見える状況にある。

大阪からの本社移転は古い問題であり、総合商社や金融機関等は1960年代以前からすでに東京都内への拠点シフトを開始していたが、1985年以降ではサービス業、製造業などその他の業種についてもそうした動きがみられる。

複数本社制の採用や、個別の部署を移転させることによる本社機能の部分的な移転についても、現在でも止まっていない。本社自体の移転が現象として現れるのは、こうした機能毎の移転の結果である。特に営業、国際関連業務等、東京都内に立地する必要がある、あるいは立地した方が有利であると考えられる機能が先行して移転する傾向にある。これらの機能はしばしば社長など経営陣の常駐を伴うため、その移転が引き金となり意思決定部門や他の管理部門が徐々に移転している。

(近年広報・IR部門の移転が顕著)

さらに近年の特徴としては、広報・IR部門の東京への集中が顕著になっていることがあげられる。従来広報面では、全国に発信するマスコミへの近接性や、宣伝媒体の制作における利便性から、本社機能のほとんどを大阪に持つ企業でも、そうした部署のみを東京に置くところもみられていた。これに加えて、外国投資家の増加や企業におけるディスクロージャー（情報公開）重視の姿勢などをきっかけに、投資家の訪問や説明会の開催が東京でのみ行われているという状況にある。こうした機能についても、しばしば経営者の役割が重要になるため、本社機能の比重が東京に移る一因となっている。

(2) 大阪での本社立地に関する評価

(本社移転の効果)

本社移転の効果についてみると、本社機能を東京都内へ移転した企業は、おおむね予想した効果をあげていると考えている。一部には、人材確保が容易になったというような副次的な効果があったとする企業もある。

しかしながら、多くの企業で東京における事業コストの高さは認識されている。それを要因として本社機能が戻ってきているわけではないが、賃料等のコスト面では必ずしも現状の立地に満足しているわけではないと考えられ、そうした面での優位性を活用する方策につながるのではないかと示唆される。

(京都や兵庫との比較)

一方、同じ関西圏にあっても、近隣府県である京都府や兵庫県に本社を持つ企業と比較すると、兵庫においては機能移転がほぼ完了しており、1985年以降目立った動きは余り見られない。また、京都ではほとんどの企業が本社を動かしていない。その要因は、第2章でみたように経済規模や業種構造、業歴、対象とする市場、等の違いにあるものと理解できる。

さらに京都では、人材確保や企業イメージ面で有利であると考えている企業が多い。地域イメージに加え、企業が少ない故に「目立つ」という効果があり、地域と企業のイメージが相互に好循環を形成している。大阪に求められている機能として、大阪のイメージアップが多く挙げられていることから、主因ではないにせよ、地域イメージの向上は本社立地に有利に作用すると考えられる。

(3) 本社機能の展望

(複数本社制とその将来)

世界各国の状況をみると、本社の首位都市への集中が見られるのは日本だけの現象ではない。しかしながら、首位都市と次位都市両方に本社を持つという複数本社制は、他では多く見られない状況である。

大阪本社企業の複数本社制導入は、経営資源、情報、人材など全ての面で東京一極集中が進展する中、双方それぞれでしか得られないメリットを確保しようとした結果であると考えられる。すなわち、東京に本社拠点を設けることで、企業は財務面での対応強化、知名度等の点で官公需をはじめとした市場開拓につなげることで、各種省庁や業界団体からの情報入手（対面でのみ入手可能な情報）といった面を期待する。

一方、大阪に本社を残すことによって、創業地であることによる知名度の高さを維持し、大阪、関西圏という地域市場での有利性を保つことができる。また、資本金の大きな企業については、すでに不動産や人材も含め各種の資産を大阪に保有していることから、すぐに移転するのではなく、必要な本社機能を東京に別途配置するという場合もある。もちろん、創業地への思い入れといった非経済的、象徴的な要因も存在する。

しかしながら、複数本社制の採用は、本社機能のある程度重複して持つことになることや、出張等による人員の移動や単身赴任等が増えるといった非効率性から、多くの企業にとって必ずしも望ましい選択とはいえない。

ただし、複数本社制を採っていた企業が、大阪の拠点に機能を集約する例も存在する。今回の調査においても、医薬品企業が本社機能の一部を大阪に移転させたことが明らかになった。医薬品は従来大阪に集積が高いことや、東京におけるコストの高さが移転の要因となっている。こうした企業では官公庁の対応など、東京でなければならぬ機能は最小限東京に残す、あるいは社員の出張で対応しており、必ずしも東京に主要な本社機能を移す必要のない場合があることを示している。

(産業の再編統合も今後懸念)

今後、大阪における本社機能にとって懸念される最大の要因の1つに、業界の再編統合、企業合併による集約化がある。第1章でみた事例や、ヒアリング調査においても、大阪本

社を含む企業が合併し、新たな企業として発足したときに、本社拠点として大阪が選択された例はほとんどなかった。企業が自らの生き残りをかけて再編統合に取り組む昨今、よりダイナミックな形で本社が流出する可能性も否定できない。

いずれにせよ、今後も東京への移転を検討する企業が一定割合存在することからも分かるように、市場規模や情報に関する要因で企業が本社機能を移転させている限り、今後も移転に対する懸念は残っている。大阪にとっての課題は、複数本社制導入や再編統合等によって移転可能性が生じた際に、本社立地の拠点として選択肢の中に入るような条件や魅力を提供できるかどうか、という点にある。

2. 今後に向けた対応

(対応の方向性)

前述の議論を踏まえて今後の対応方向について考察すると、いったん移転した本社機能については、以前の形態を元の通り回復することは困難である。多くの企業で、東京以外で行うことが困難であるとする業務が存在し、その業務を行うために移転した結果肯定的な評価を行っていることから、それらの業務を現状以上に効果的に行えるほどの誘因が存在しない限り、本社機能が大阪に戻ってくるという可能性は極めて低い。

また、本社機能の更なる移転を引き留めるというときに、複数本社制の一形態として、形式上の本社を置き、実質的な本社機能が流出してしまうことになれば、象徴的な意味以外に大きな意味はない。創業地への愛着といった非経済的要因の重要性を排除するものではないが、それに留まらず、あくまで企業が本社機能を備えた拠点を立地するに足る経済的合理性を提供するような誘因を創出することが求められる。

本社の立地促進とは、すなわちその地域が企業活動において有利な環境を提供出来るかどうかにかかっているため、すぐに取り組んで成果が望まれることと、根本的な問題であるため長期間にわたる取り組みが必要とされることがある。したがって、今後の対応としては、以下のように短期的なものの中長期的なもの2つに分けて考える必要がある。

(1) 短期的対策

(短期的には管理機能の集積を促進)

短期的には、まず事業コスト面や通勤時間等といった生活環境の良さを訴えることにより、管理的業務を中心とした本社の他府県から大阪への一部機能立地を促進することが考えられる。意思決定機能を伴わない管理部門の中には、本社機能として存在しているものの、東京に置かれる必然性が低いものも存在している。限定的ではあるが、そうした機能の集積を図ることで、雇用や経済活動を地域内で確保し、かつ他の機能の立地する呼び水的な役割を果たすことが期待される。

すでに、一部の本社機能を大阪に置く動きを見せている例もある。オリックスは、事務センターを東京から大阪に集約する検討を行っている¹⁾。同社は当初首都圏で候補地を探していたが、オフィス賃料の高さと危機管理面から、関西で集約先を模索し、新大阪に事務所を確保した。

また、住友生命は従来首都圏と近畿圏の小規模な拠点と各支店で対応していた電話対応

業務や給付金の事務作業を大阪本社に集約した²。同社は複数本社制を採っているが、保険業務のコールセンターについては「教育機能が充実し、優秀な人材を集めやすい大阪本社で扱うのが最適」であるとしている。

このように、機能を限定すれば大阪における大都市機能を活用しうるような業務の立地を促進することは可能である。その際には、東京に本社機能を持つ企業にとっては複数本社制を固定化させることにつながるが、立地面や情報アクセス等の面で複数本社制のデメリットを最小化する工夫が必要となろう。

(工場立地と一体化した本社機能立地促進)

次に、上記と関連して、工場立地と一体となった業務機能立地促進を行うことが考えられる。製造業の本社設置には製造拠点との近接性が大きな役割を果たしていることが明らかになっている。本社機能を伴う製造拠点の立地促進はもちろんであるが、府内及び周辺地域の製造拠点を統括する拠点としての機能を大阪に立地させることも視野に入れる必要がある。そのためには、関西圏における工場立地について、すべての産業を対象として近隣の府県と競争するよりも、大阪府内の立地条件に適合した産業を見極め、その他近隣に立地した方が企業にとって望ましいものについては、工場は他所に誘致し、大阪は本社を含む統括的な機能の立地を促進するといったような、役割分担や連携を図っていくことが求められる。その点では、製造拠点と密接に関連する本社機能の一部として、府内への研究開発機能の立地促進も重要である。

(要望に即応出来る体制の整備)

このような立地促進を図っていくためには、地方自治体の側においては企業からの立地や行政サービスに対する要望に即応出来る体制の整備が求められる。主要な産業、企業の動向を常に把握するとともに、企業と地方自治体の窓口は多岐にわたっていることから、入手した情報を共有することにより対応の迅速化を目指すことが望ましい。その際には、府内の各市町村との連携も重要である。

(2) 中長期的方策

(中長期的には意思決定機能を持つ機能呼び込む)

短期的には大阪にコストメリットを見いだせる機能について立地促進を図ることが有効であるが、中長期的には、少なくとも特定の業種や分野において、大阪において意思決定機能を持つ企業の立地を図られるよう都市の魅力づくりに取り組む必要がある。

そのため、まず国内外に対する大阪の情報発信能力強化が求められる。ビジネスにつながる情報の発信は東京が圧倒的な量的規模を持っているが、域外の企業に対して、これまで知られてこなかった大阪におけるビジネス情報を積極的に発信していくことは、ともすれば長期低落傾向にあるなど経済状況について過度に悲観的に捉えられがちな状況を是正し、大阪でビジネス活動を行う誘因になり得る。また、本社を立地する一義的な要因ではないとはいえ、情報発信による地域イメージの向上が企業を大阪に留まらせたり、新たな企業を呼び込んだりする際に果たす役割は大きい。

(競争力を持った特定の分野の育成)

次に、他地域に比べて明確な優位性と特色のある分野を特定し、地域の資源を重点的に投下していくことの可能性を検討すべきである。そうした分野の特化により、その分野で

事業を行うには大阪に立地した方が有利であるという環境を形成することが可能になる。

大阪府では、2000年に発表した「大阪産業再生プログラム（案）」において、育成すべき新産業分野として情報通信、環境・エネルギー、バイオ、健康福祉という4分野を掲げたが、これらはほとんど全ての企業が参入することが望ましい市場分野であり、特定の産業のみを対象としているものではない。その重要性は否定されるものではないが、ここでいう特定の分野とは、さらに狭い範囲に絞り込むことを想定している。

大阪府ほどの大きな規模を持ち、多様な産業の集積を持つ経済では、その分野を特定し、コンセンサスを得ることは非常に困難ではあるが、東京との比較において全ての面で優位性も持つということが現実的ではない中、大阪を特色づける方法について検討する必要に迫られている。

（企業を育て、成長を促進する）

本社機能の移転を防ぐ、あるいは他地域の本社を呼び込むと同時に、地域内で企業を育て、成長を促進する努力が最も重要であることは言うまでもない。企業の創業から成長まで一貫して地域として支援し、地域資源を活用することを促進することによって、成長の段階で東京へシフトする動きに歯止めをかけることにつながる。

以上のような方策を推進することは、すなわち、地域全体として大阪がプロ・ビジネスである（企業活動に適している）ことを再確認することに他ならない。地域としてそうした姿勢を効果的に企業に訴えることが、本社機能の集積を促進するためには肝要である。

¹ 2003年11月24日付産経新聞「オリックス 事務センター機能 脱首都圏 大阪へ集約検討」参照。

² 2003年10月7日付読売新聞「住友生命 コールセンター大阪本社に集約 400人が応対 給付事務も」参照。

主要参考文献

- 阿部 和俊「先進国の都市体系研究」地人書房 1996年
- 大阪府立商工経済研究所「大阪経済における中枢機能の実態」大阪府立商工経済研究所
1979年8月
- 大阪商工会議所地域振興部「大阪市における経済的中枢管理機能の実態」大阪商工会議所
1970年3月
- 田中 康一「本社機能の定義に関する一考察--本社機能立地分析を行うにあたって」『高知
論叢』（高知大学経済学会）第65・66合併号 1999年11月
- 東京都労働経済局「企業の本社機能変容とその影響に関する調査報告書」2003年3月
- 財団法人 国民経済研究協会「本社の首都集中と本社管理業務の現状分析-『首都東京の機
能と構造』に関する報告書より-」 1964年3月
- 松原 宏 編「先進国経済の地域構造」 東京大学出版会 2003年2月
- 宮本 憲一、横田 茂、中村剛治郎編「地域経済学」有斐閣 1990年