

# 企業の本社立地再編と田園都市の夢 ー第一生命保険の大井本社移転の今日的評価ー

坪 本 裕 之

## I はじめに

オフィス、特に企業の本社オフィスは経営情報の取得が容易である交通至便な場所、国土スケールでは東京、都市内部では都心に立地し集積する。2006年事業所・企業統計調査によると、オフィス従業者は日本全国で2,073万人いたが、東京・神奈川・千葉・埼玉の都三県に全国の34.9%にあたる725万人が、さらに東京23区には21.1%にあたる437万人が就業している。東京を含む大都市地域では都心地域での就業者の増加によって職住分離を伴いつつ居住域が拡大し、1990年代以降は人口減少が続いていた都心地域で住宅供給が進み人口回復が見られた。

安倍現政権が進める「働き方改革」は、労働力人口の減少予測に基づいて労働環境の改善の必要性を主張し、健康の確保や女性のキャリア構築、高齢者の就労を促進する労働時間の改善といった、具体的課題の解消を目指している。主として大都市地域で就労するホワイトカラーがその対象となる。

「働き方改革」と同様に現政権が推進する「地方創生」は、この2つの政策的課題の解決策として企業本社の地方移転に注目しており、政府はその動きを推し進めるべく首都機能の分散を試みている。文化庁や消費者庁の一部門を京都や徳島に移転させ、非大都市地域への試験的移転が行われているが、民間企業の移転、特に多くの従業者を抱える大企業の本社部門の移転は現実には起こりうるだろうか。

さらに、佐藤(2016)は、大規模震災の発生を前提とした、大都市に集積する高次機能の分散を推進すべきと論じている。しかし、将来起こる災害リスクについてはあくまで想定範囲に過ぎず、企業が肯定的に判断するのは困難であるように思われる。筆者は、機能分散には企業にとっての可視化されたブル要因つまりは利益が必要であり、それを得る立地行動の結果として災害リスクを回避することができると考えている。しかし、著名な大企業の本社移転の事例は少なく、その評価について公表されることは非常に稀である。

そこで本稿の目的は、企業本社移転の数少ない事

例を取り上げ、企業が郊外移転によって得られる効果の評価について考察する。地域からの視点に立脚した研究は存在するが、肝心の当該企業の評価については明らかではない。過去の事例では遑々の調査は困難であるため、今回は社史や公表された資料をもとに、企業が本社移転によって得られる利益について整理し、今後の研究課題を提示する。

## II 第一生命保険の本社移転と立地再編過程

### 1. 対象企業と移転の時代背景

本研究では、第一生命保険株式会社(以下、第一生命保険)の神奈川県大井町への本社移転と撤退までの立地変遷に注目する。

第一生命保険は我が国における大手生命保険会社であり、1902年に相互会社として設立され2010年に株式会社に転換した<sup>1)</sup>。2015年の個人生命保険の保有契約高は114兆8,160億円、総資産額は49兆9,249億円で、かんぽ生命保険、日本生命保険について国内3位の生命保険会社である。第一生命保険は設立当初は日本橋区(現中央区)に本社を置いていたが、1923(大正12)年の関東大震災で被災し霞が関に移転した警視庁の跡地を買い受け、第一生命保険本館(第一生命館)を1938(昭和13)年に竣工させて移転した。第一生命館は1945(昭和20)年の太平洋戦争敗戦により連合軍に接収され、総司令部が置かれた。サンフランシスコ条約提携後の1952(昭和27)年に第一生命保険に返還された。以後、本社は千代田区有楽町に置かれている。

1958(昭和33)年頃には経済成長が見込まれ、近い将来に生命保険の契約数の増加による業務の拡大に伴って、第一生命館が手狭になることが予想された。しかし、有楽町や丸の内一帯に拡張できるスペースがなく、本社を郊外に移転して事務効率の向上や職員の通勤状況、生活環境の改善を図ることになった。

当時、東京の外延的拡大の阻止を目的とした近郊緑地地帯(=グリーンベルト)を設け、その外に工場を誘致し近郊都市を工業都市として育成する方針



①大井町役場 ②第一生命保険（旧）大井本社 ③第一生命保険新大井事業所

第 1 図 大井町の概要図（2018 年）

注）地理院地図をベースに作成

を示した首都圏整備法（1956 年）と首都圏基本計画（1958 年）が発表され、東京・川崎・横浜の既成市街地における過密化、地下水の汲み上げによる地盤沈下や環境悪化を防止するために、工場の新設と拡張禁止を取り決めた工業等制限法（1959 年）に従って生産拠点の郊外移転が行われた。大都市内部に立地集積をしていた生産部門の郊外移転を促進させる社会経済状況の中で、第一生命保険の本社移転は非製造業である金融保険業の本社移転として注目された。

## 2. 移転の概要

1959（昭和 34）年には本社移転の候補地選定が始まった。条件の基本項目は以下の通りである。

- ・東京本社を始め、全国の支社との交通の便が良いこと、特に、東京都心から 1 時間以内の交通距離にあること。
- ・通信手段について、コンピュータ・電話・ファクシミリなどを十分利用できる場所であること。
- ・自然環境面においても、太陽と空気に恵まれた健康な地であること。

- ・将来の事業規模の拡大に対しても十分耐えられる広さを持っていること。

これらの条件に適合する候補地を一都六県から選定した結果、小田急線と御殿場線（東海道線）の駅に近接した神奈川県足柄上郡大井町の高台を選定し、1960（昭和 35）年 10 月に移転を正式決定し発表した<sup>2)</sup>。

神奈川県大井町は神奈川県の西部に位置し、南に小田原市、北に松田町と隣接する。西には酒匂川を挟んで開成町と、東の秦野市、中井町とは丘陵を挟んで隣接している（第 1 図）。大井町は 1956 年に 4 町が合併して誕生した。2015 年国勢調査によると、世帯数 6,178、人口 1 万 7,033 人、65 歳以上の高齢化率は 25%である。昭和 35 年国勢調査によると、本社移転が決定した時点の人口は 6,459 人であり、就業者数 3,188 人のうち農業従事者は半数弱の 1,498 人で、農業主体の産業構成であった。平地である中央部を酒匂堰が流れ、町域の耕地面積の 3 割を水田が占めている。現在、北部には東名高速道路が通り大井松田インターチェンジが開設されているが、1960 年は計画段階であった。

第一生命保険が取得した高台は相互台と名付けられ、1963（昭和 38）年に新社屋の建設が着工され、1967（昭和 42）年 10 月に地上 18 階地下 2 階、延床面積 9.5 万㎡の「大井第一生命館」が竣工した<sup>3)</sup>。同時に食堂が入る福利更生施設が、のちに体育館やグラウンド、プールも建設された。

1968 年の第一次移転で、大井第一生命館には契約部、料金部などの 8 部 23 課が移転し 1,650 人が配属された。1970（昭和 45）年の第二次移転で 350 人が移転し、大井本社の職員数は東京本社を上回った。

当初の計画では、保険契約数の増加に伴う業務の拡大によって本社人員は 5,000 人を超えると想定され、大井本社を実質的な本社とする予定で 3,000 人を収容する計画であった。しかし、第二次移転以降は大井本社の事務職員が削減された。その要因として、紙面媒体が主体であった保険業務のオフィス・オートメーション（OA）化があげられる。まず 1970 年には新たな大型コンピュータが導入され、入力方法がパンチカードからキーボードに切り替えられた。さらに 1978 年には磁気ディスクが導入され、情報を保存するスペースが削減された。加えて、全国支社営業所端末のオンライン化による検索入力の現地化が行われた。それまでは、保険加入者 1,300 万人の情報はカード形式の「名牌」で管理し、必要毎に 100 名近い女性職員が手作業で紙面の個人カードを検索していた。このカードの保管に 16 階フロアが使われたが、情報の電子化によって保存スペースが不要となり倉庫に転用された。コンピュータの普及による事務作業の省力化は女性職員の採用数を抑制し、当初の計画では大井第一生命館の北側に建設する予定だった中層棟は建設されなかった。

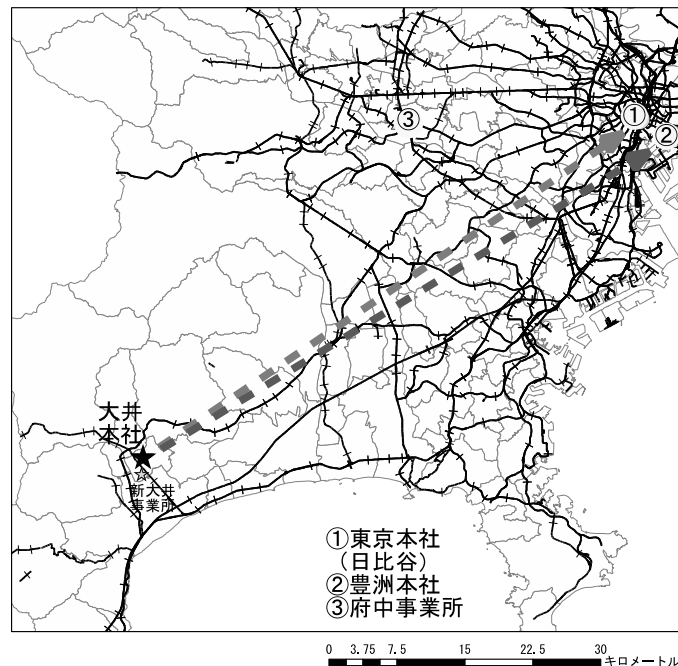
一方で、東京本社では企業折衝部門と資産運用部の活動を重視する傾向が強まり、財務部門が拡充されている。1960 年代後半には、保険契約数の増大、なかでも個人保険から企業向けの団体保険の伸長がみられた。このことは 2 つの変化をもたらした。まず、契約獲得のための企業や団体への営業と折衝の必要が生じた。加えて、契約数の増加によって資産運用が重視され、機関投資家としての性格が強まり、有価証券投資や財務貸付が増大した。その結果、大井本社は 2 倍の 10 部構成となったのに対して東京は 3 倍の 46 部構成となり、特に団体営業課の職員は 10 人から 300 人に増大した。その結果、1982 年には東京本社の職員数が大井本社を上回り逆転が起こっていた。

### 3. 本社機能の立地再編

財務部門の拡充に伴い、1987（昭和 62）年には東京と大井の本社機能が再編された。有楽町の東京本社には官庁や生命保険協会、企業との折衝部門、資産運用に関する財務、不動産部門が配置された。それに対して、大井本社は個人保険、団体保険の新契約、保険料収納、給付金部門や大型コンピュータを用いる情報処理部門などが配置され、本社や全国の支社を結ぶデジタル回線の中心として機能した。生保業界で一早いトレーディングルームも開設された。さらに大井では情報処理業務、保険契約申込書の保管業務、社内印刷業務が分社化され、関連会社と合わせて約 1,800 名の職員数が配属されていた。この時点の人員数は、移転当初である 1970 年初頭と同規模であった。

この後、第一生命保険は本社立地を有楽町の拡充により大きくシフトさせていくことになる。本社機能の再編以降も、金融のグローバル化による海外業務部門の業務の増大に伴い、東京本社の事務量が拡大したため銀座にスペースを借り増した。このため、竣工後 50 年を経過し老朽化した有楽町の「第一生命館」を建替ることになり、同様に建替えを検討していた隣接の農林中央金庫本部と併せて再開発を行った。特定街区の制度を用い歴史的建造物である第一生命館の一部を残すことで容積率の割り増し（1,000%→1,230%）を受けた。1993 年に地上 21 階建て、延床面積 9.9 万㎡の超高層ビル「DN タワー 21」が竣工し、第一生命保険と農林中金で半分ずつのフロアを使用することになった。

1989 年 11 月には、マグニチュード 6.9 のサンフランシスコ（ロマ・プリータ）地震が発生し、サンフランシスコ市内の交通インフラや建築物が甚大な被害を受けた。第一生命保険相互会社（2004）によると、第一生命保険はこの地震後の 1990 年に、社内に「大地震リスク管理委員会」を発足し検討した結果、大井以外の場所にコンピュータセンターを建設して情報システムを 2 拠点制とすることにした。その立地場所について東京と大井の中間地点にあるいくつかの候補地の中から地盤の良さが重視された結果、武蔵野台地上にある東京都府中市の、日本製鋼所工場跡地に整備された府中インテリジェントパークに「情報システムセンター」を建設することを決定した。「情報システムセンター」は 1990 年 4 月に着工、1992 年 9 月に竣工し、大井との相互バックアップ体制を敷いた。



第2図 第一生命保険本社機能の立地再編（2011年）

注）第一生命保険ニュースリリースより作成

#### 4. 本社機能の都心回帰

2000年代に入ると、第一生命保険は本社機能を東京に集約している。2001年には全ての情報システムを府中市の情報センターに集約し、大井から情報システム機能を撤退させた。

2008年1月に第一生命保険は、東京都江東区豊洲に新しい本社屋の建設を発表した<sup>4)</sup>。豊洲は東京湾岸の石川島播磨重工業造船所跡地の再開発地であり、2000年代後半以降タワーマンションが林立して人口が増加した都心周辺の新興住宅地である。第一生命保険は三菱地所とともにオフィス開発を行い、その一角に新社屋を建設した。

第一生命保険は2011年に本社機能を有楽町と豊洲に集約移転した。1967年竣工の大井第一生命館が老朽化したため、事務部門約900名を有楽町に、システム部門約1,100名を豊洲の新社屋に移転し、本社機能を大井町から事実上撤退させた（第2図）。

一方で、大井町に存続する部門による新大井事業所が設立され、湘光園社宅跡地に新社屋を建設して移転した。大井第一生命館をはじめとする相互台の不動産は、横浜市青葉区に本社を置くコーヒー・紅茶等の通信販売業「ブルックス」に、主として倉庫に利用する目的で売却された。

### Ⅲ 新しい企業の社会的責任と施策

#### 1. 田園都市建設構想

大井町への本社移転について特筆すべきは、職員の生活支援とともに、移転先となる大井町において理想的な都市コミュニティの形成が試みられ、企業体と従業員と地域住民が一体となって協力する「まちづくり」を想定して移転計画が策定された点にある。そして、青井編（1967）はその取り組みを下記のように評している。

いままでの進出企業には、多くの物的・人的・社会的資源を地方にもって行きながら、固定資産税と住民税さえ払えば、それで企業の「社会的責任」を果しているという考え方が強かった。そして、企業計算を私利私欲と私利私欲の上にもうち立てて、社会的利潤と社会的費用の観点から、それらを計画しなおそうとする姿勢はほとんどみられず、企業体と従業員と地域住民が一体となって協力すれば、理想的なコミュニティがどこまでつくれるものかを実験してみようとする態度もみられなかった。したがって、企業の新しい社会的責任とはいったい何であるかという大きな問題が、未解決のままに残されているのである（青井編, 1967, pp.11-12）。

具体的には、まず第一生命保険は、大井町との折

衝の窓口として大井町田園都市促進委員会、大井委員会といった委員会を設立した。また、移転準備のための環境整備を委託するため、大井町に対する多額の寄付を行なった。

当時の会長である矢野一郎は移転決定後の1960年に、大井町住民に対して「田園都市構想」に言及しており、農業問題に強い関心があったことがわかる（福武編, 1967）。また、用地買収の面積が大井町の農地面積の10%を超えるため、地元住民に配慮した。

当時、大井町では兼業化が進行しており、第一生命保険側は近い将来に工業化、都市化の進行によって耕作放棄地が増えることを憂慮して過渡的な農業支援を提案した。福武編（1967）によると、その「大井町の将来に対する恒久的対策」の中身は、缶詰などの加工共同事業、集約的な園芸農業（温室栽培）、養鶏事業の3つの事業に対する支援表明であった。

この表明は地元農民には当初好意的に受け止められたようだが、現実には用地買収が難航した。同時期に東名高速道路と近隣市町村での東海道新幹線の用地買収も始まって地価が上昇し、第一生命保険と地権者の間の買取価格に大きな差が生じたことが、その要因である。移転予定地の高台にみかん栽培を行う専業農家が多く営農意欲が高かったこともあり、第一生命保険は高台に全ての施設を用意することを断念し、社宅の一部は離れた低地に建設された。

第一生命保険はシンクタンクとして地域社会研究所を創設し、東京大学社会学研究室のグループを中心として詳細な地域調査を実施した<sup>5)</sup>。地域社会研究所は、1963年に近い将来への市街地化を踏まえた「大井町開発計画の構想」と、それを具体化した土地利用マスタープランを立案した。町中心部を町役場を中心とした文化ゾーンとして設定し、グリーンモールや住宅を配置して上下水道を完備する計画であった。

大井町では1970年代には新しい都市計画法に基づいて「線引き」が行われたが、平坦地の市街化区域では地価の上昇によって土地所有者の意向が強く働き、虫食的な住宅開発が進行した。その一方では、工業化を進める相模原市や厚木市などの県央地域とのバランスを取るために、県西部での緑地を保全しようとした神奈川県意向によって開発が抑制され、田園都市建設の障害となった（蓮見, 1993）。

計画された主要道路4本のうち1987年までに開通したのは、大井町を南北に縦貫し国道246号線に松田町で接続する国道255号線のみであった。文化

ゾーンも建設できなかったため、都市的環境を期待していた第一生命保険職員の大井町に対する「無関心」が増幅され、余暇行動を町外に求めた（福武・蓮見, 1979）。

一方、第一生命保険の移転は大井町の財政に大きな影響を与えた。1967年度に5,967万円であった町税収入は、移転後の1969年度には一挙に2億6,484万円になり移転を契機に大きく増大した。その結果、大井町は地方交付税の不交付団体となった。その税収の多くは移転後の子弟への教育に対する不安を和らげるための教育施設の充実に向けられた。

## 2. 移転に伴う職員の転居行動

大井町への本社移転に伴う第一生命保険職員の居住と通勤行動を検討する。

移転前の1967年には、移転に対する職員の意向や懸念を把握するため東京本社全職員に対するアンケート調査が実施された。管理職、一般男性職員、女性職員の職階ごとに質問用紙が用意され集計された。さらに管理職の配偶者（ほぼ全員が妻）に対しても、質問用紙が配布され調査が行われた。加えて、職員の居住地と通勤・勤務時間外の余暇行動に関する調査も行われた（高山編, 1968）。これら調査の結果は、大井町を対象とした調査と同様に地域社会研究所の出版物として出版され、現在でも知ることができる。

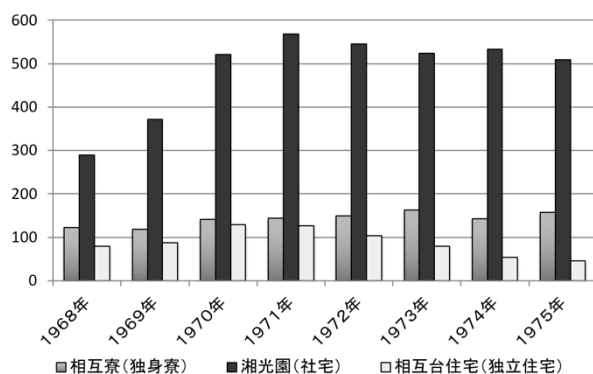
それによると、既婚の一般男性職員は移転後の住宅問題、管理職の妻は子の教育問題、男性独身職員は余暇に関する問題を懸念していた（青井編, 1967）。女性職員は就労の継続を最も強く心配しており、既婚の女性ほどその傾向が強かった。また、移転を翌年に控えた時点でも職員に対して詳細が知らされておらず、職員の困惑した様子が自由解答からも推察できる。大井に移転する部署について不要な職員の詮索を防ぐ目的もあったと考えられるが、居住地選択の対応において職員により一層の混乱をもたらしていた。

女性職員の場合は問題が就業継続の意思とリンクしていたため、強い不満を募らせる結果となっていた。女性職員の20%は家族との関係から現住地から通勤せざるを得ず、移転時での退職を予定していた。大井本社に配属された職員1,650人のうち1,300人は女性職員であるが彼女らは実際に移転したわけではない。現実には現地雇用の切り替えが移転前からなされ、大井本社の周辺市町村に居住する高校新卒の女性が採用された。男女雇用機会均等法施行の18

年前のことであり、女性の結婚出産までの「腰掛け」的就労の傾向が強かった時代だが、東京本社に勤務していた女性職員の退職への割り切りを助長したことは、「職務命令には従う他ない」と別の割り切り方をしていた管理職とは対照的で大変興味深い。

注目すべき点は、男性職員は4～5年毎の配置転換とそれに伴う転勤を見越した居住行動をせざるを得ずそもそも定住が困難であることと、それに加えて管理職の配偶者たる妻の意向が強いことだ。子を都内の私立校に通わせる管理職も多く、管理職自身は会社の命令に従う意向であるが、その妻は子の教育問題に対して強い不安を示しており、現住所もしくは東京と大井の間に居住地を構える居住選択を希望していた（青井編, 1967）。

調査の結果から、本社移転に対する態度について、まず「現住地からの通勤」があり、次に「東京と大井の間に住み、そこから通勤」、さらにそれが無理である時に「単身赴任」を選択すると予想された。実際、移転に伴って大井町に転居した職員は当初の見込みよりも少なく、1968年の移転とともに大井町に転入した人は、家族を含めて500人程度に過ぎなかった。



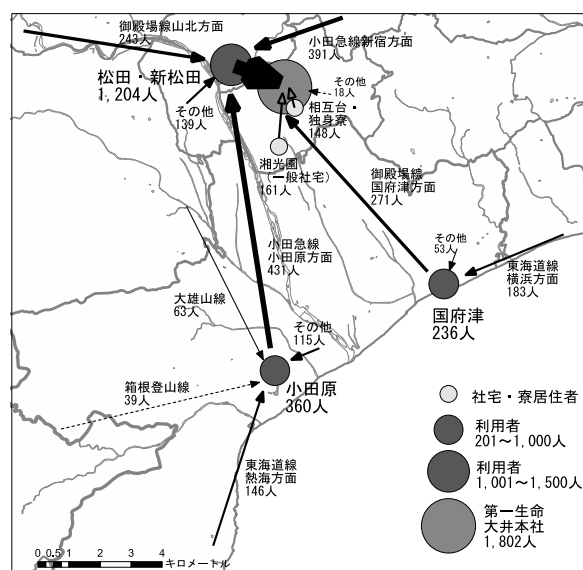
第3図 第一生命保険大井本社における社宅の居住者数の変化(1968-75年)

注) 若林(1977)をもとに作成

管理職の入居を想定した独立住宅である相互台住宅、男子独身寮である相互台寮が相互台に、集合住宅15棟からなる家族向けの一般社員用社宅である湘光園住宅が社宅として低地に建設された。移転直後の1968年から75年にかけての社宅の種類別居住者数の推移を見ると、特に相互台住宅の居住者が著しく減少しており、入居した管理職の家族も早々に退去して空家となっていることが窺える(第3図)。

移転後7年経過した1975年時点での職員1,805名の通勤行動を図化したのが第4図である。社宅を含めた大井町居住者は少なく、新松田駅・松田駅もしくは国府津駅を経由して通勤する職員が合計で1,440人と8割を占めた。現地採用と考えられる小田原市からの通勤者とともに、小田急線の町田駅と新松田駅、東海道線の横浜駅と国府津駅の間に居住する多くの職員の存在を確認でき、移転前の居住地選択の意向が現実にも強く反映された結果となった。

本社人員の大部分が移転し転居すると第一生命保険から聞き、家族を含めた4,000人程度の転入を見込んでいた大井町の見込みは外れた。これは、大井町が移転の受け皿として用意した都市基盤の整備が過剰化したことを意味する。第一生命保険職員による大井町への教育環境に対する不安は移転前から把握されており、大井町も前述の通り小学校の新設とともに既存の教育施設の拡充を行なったが、移転当初の小学校への転入者は4名、中学校へは1名にとどまった。過剰となった財政投資は大井町の負担となった(福武・蓮見編, 1979)。



第4図 第一生命保険大井本社勤務者の通勤流動(1975年)

注) 若林(1977)をもとに作成

若林(1977)は、移転後の大井町に対する満足度調査を行い、第一生命保険の職員が大井町に対して自然環境の良さや住民の純朴さなどを評価する一方で、教育環境と文化的環境について不満をもってい

ると記しており、職員と大井町側との差は容易には解消されなかった。

1987年2月の朝日新聞には、移転後20年経過した大井町の状況を報告した連載記事(全10回)が掲載された。それによると、当時家族持ち社員向けの湘光園住宅で4割が空室となっていた。連載記事は、空室増加の理由として職員のマイホーム志向の強さを指摘しているが、大井町内に戸建ての自宅を持つ職員は17人であり、近隣三市五町を合わせても90人程度に過ぎなかった。全社員の6割が小田急線・東海道線沿線から通勤しており、持ち家の需要は地域外に流出したといえる。この傾向は、定期的な配置転換を前提とした居住地選択の結果であり、移転前の意向調査および移転直後の居住地調査から変わらず、職員の大井町への定住には至らなかった<sup>9)</sup>。

この連載記事では、大井町(住民)と第一生命保険職員の関係性について多角的な視点による検討がなされている。それによると、相互台寮に居住する男性独身者180人に対する調査では、休日には秋葉原電気街や神田本屋街、新宿、銀座まで遠出する余暇行動が報告されている。文化的環境の問題はとりわけ社員の芸術活動に現れており、寮にピアノなどの楽器を持ち込めず周囲にも練習する場がないことに苦言を呈した職員もいた。

### 3. 田園都市構想の施策に対する評価

移転後の大井町の変容についての調査は継続的に行われた。移転から10年後、20年後の評価は、それぞれ当時の社会経済状況を反映しており、高度経済成長期から安定成長期へ、東京一極集中傾向の強化、バブル経済崩壊さらには「失われた10年」の社会経済の動向を背景として今となつては興味深い。

1970年代後半の調査(福武・蓮見編,1979)では、大井町の田園都市構想は、オイルショックに伴う社会経済状況の変化によって「大井町開発計画」に沿った形では進んでいないと指摘されている。その要因として、東京圏の拡大による都市化の進行によって想定以上のスピードで都市化が進行し虫食的な住宅建設と下水道などの整備が進んだためとした。さらに、農業をめぐる問題として過剰生産と産地間競争の結果、みかん産地として衰退したことが、住宅団地や企業の進出を促進したと評価している。

その上で福武・蓮見編(1979)は、田園都市構想を具体的に推進する上での次のような問題点をあげている。まず、第一生命保険と大井町双方にとって、

住環境への投資を伴う田園業務都市の建設は大きな負担となり、居住者(転居者)の少なさによって、移転に伴う行政需要が過大なものとなった。さらに第一生命保険の立場の変化もあってさらに需要が低下し、第一生命保険側の田園都市建設の推進の必要性も希薄化した。加えて、田園都市構想は都市計画と平坦部の土地利用計画にとどまり、構想をさらに具体的に推し進める農業振興策や行財政計画は策定されなかった。そしてこれらの計画を推進し、第一生命保険と住民そして住民相互の利害を調整する行政の力量も不足していた。

1960年代の現地調査から参加している蓮見(1993)は、移転後20年間の地域変化に対する第一生命保険の影響度が、東京圏の拡大や東名高速道路の大井松田インターチェンジ(1969年)の開設など他の要因によって低下したと併せて、そもそも本社移転の地域に対する影響度を過大に見込んでいたと記している。

加えて、蓮見(1993)はコミュニティを形成するソフト面での対策にまでは踏み込めなかったという。朝日新聞の連載記事によると、湘光園住宅は金網柵で囲まれて周囲とは隔絶され、住宅内に設置された商業店舗は外部から利用できなかった。移転時に本社屋のコミュニティホールに隣接して開設され近隣住民に開放されたサロンは、利用がなく社員用の喫茶室に早々に変えられた経緯もあり、職員と住民の交流は進まなかった。しかし移転後20年経過して個人レベルでの職員と住民との交流が見られるようになったと評価していた。小田原市など近隣地域で音楽活動を行う職員の存在も報告され、ビジネス書を扱う書店も町内に開店して、職員の文化的欲求の不満は解消されつつあると報告された。

とはいえ、1990年における住民へのアンケート調査では、第一生命保険の本社移転に伴う大井町にとっての利益を税収と評価する住民が4割に上った(蓮見,1993)。コミュニティの形成と移転によって得られる利益は、第一生命保険と大井町民の双方でやはり限定的なものであったと言える。

## Ⅳ 第一生命保険本社：大井移転の今日的評価

大井町住民に対する調査とともに、第一生命保険の全職員に対して、移転前には居住の意向と通勤・余暇行動調査が地域社会研究所を通じて行われている。それらはいまでもなく、大井本社立地後の大井町において新たなコミュニティを形成するための



必要な基礎的情報を得ることが目的である。しかし下記の通り、移転後の新たな職場での社員の働く意欲の向上を測定する意図もあった。

これ（大井町への移転）を機会に、企業民主化と従業員のモラルを高めるための新しい方法がもっと大胆に取り入れられてもいいのではないか。移転後従業員のモラルが低下するようであれば、何のために移転したのかが分らなくなってしまう。わけでも第一生命では、全従業員に対する大規模な意向調査はいままで行なわれていないので、これを機会にモラル・サーベイをかねた調査項目をくむ必要がある（青井編, 1967, p.12）。

青井らは、移転前の従業者の就労に対する態度とともに移転後のそれも考慮すべきとしている。現在ではこれらは従業者満足度調査に相当し、移転した企業の多くでは働く意欲の向上についての調査が行われている。

移転後の調査、つまり移転前後の変化とそれに対する第一生命保険の評価について社外に公開された資料は存在しない。但し、先述した朝日新聞の連載記事では、大井本社勤務者の職場満足度について触れている。このことから、移転前の職場のモラルや働きがいについての調査は、大井移転後も継続的かつ全社的に行われていたと思われる。大井本社職員の職場満足度は全社で最も高く、職場のモラルが維持されていた。その中でも、一般男性社員は「同僚との関係」と「上役の態度」では高い満足度を示したが、「地位の安定」と「昇進の機会」については東京より強い不満を持っていた。彼らは、大井本社の就労環境には満足しながらも、キャリア形成において大井勤務が東京勤務に比べて不利になるとの評価をしていたのである。

連載記事は、職員の健康問題についても記載している。診療所のデータでは、胃腸病や肝臓病の出現率が東京本社の半分から三分の一であった。また、大井に配属されると一年で発作が治る喘息持ちの職員も多い、と当時の社内診療所所長は述べている。さらに、東京本社で始められた精神科医によるカウンセリングは、大井では自然環境とグラウンドやプールなどの施設を利用した体力増進の機会が多く、加えて職住近接による通勤の疲労は軽いとみなされたため、必要ないと判断された。従業員のウェルネス問題については、2010年代半ばに入ってから広く認識され厚生労働省も注目している。2015年には全ての企業に職場でのストレスチェックが義務化され従業

員の精神状況への配慮が求められているが、すでに30年前に認識され立地による差が把握されていた。そしてこれらの逸話は、東京本社と大井本社の職場環境の差や組織的立場の違いを如実に示している。

大井の職場環境の満足度の高さが、移転の利益として当時の経営層にどの程度まで認められていたかはわからない。個々の職員の健康状態と職場環境、さらに自然環境との因果関係も不明であり、より詳細な関係性の分析が求められよう。しかしその上で、大井本社の状況を郊外立地のメリットとして認識し広めることもできたはずである。

そもそも、大井本社が開設されたきっかけは職員の増加予想に伴う有楽町でのスペースの不足問題であった。まず、スペース問題と立地コストの削減の視点から、この移転によって得られた利益を考察する。

先述した朝日新聞記事によると、大井本社設立の総出費は移転当時の費用で200億円、このうち土地購入費のみで8億5千万円かかっている。一方、大井本社の維持費は、東名高速道路を經由して東京本社との間を1日2往復する直通連絡バスの運行費用や通信費をはじめとして、年間8千万円程度とされている。1987年頃の評価では、土地代は移転時に比べて、都市化や1970年代のオイルショックを受けて30倍に上がっており、先行投資のメリットを享受していたとした。さらにこの後バブル経済期の地価高騰とオフィス需要の増加によって東京都心での土地取得はさらに困難さを増したと想定されることから、郊外地域にバックオフィスを構える利点は大きかったと思われる。

実際、大手生命保険会社では、1990年に朝日生命保険が東京都多摩市の多摩ニュータウンに本社の一部機能に移転している。第一生命保険の大井移転は、本社機能の立地を有楽町の「フロントオフィス（意思決定・社外対応部門）」と大井の「バックオフィス（後方支援部門）」により明瞭に分化させた先駆的事例といえる。しかし、当初の計画とは異なり本社の大部分の移転は実現せず、大井本社は事務センターの位置付けにとどまり、同業他社の本社立地再編のなかで、大井移転はバックオフィスの立地の一事例として埋没してしまった。

立地コストの評価について、大井本社が存在していた40年という長期的タイムスケールでの検討が必要であろう。1990年代以降大井本社の人員は増加し、2000年代半ばには関係会社を含め3,000人を超える人員が従業していた。この人数が、大井本社が



設立された当初の予定人員と同規模であることを考慮すれば、第一生命保険が大井本社を以前から不要と見ていたとは短絡的に判断できないであろう。2000年代の所属人員の増加分が、都心もしくは都心周辺に配置されたと想定すれば、東京圏の郊外地域に位置する大井に配置することで立地コストは削減できていたのではないか。そしてその上で、2000年代に入って企業不動産の更新問題、具体的には大井本社の老朽化対策や更新にかかるコストや総資産における大井本社施設の評価額を考慮した結果、大井本社を手放し売却する判断がなされたと思われる<sup>7)</sup>。

江東区豊洲は都心周辺の住宅地であるとともに1990年代以降、情報通信企業や情報サービス企業、さらには都心からの大企業本社の立地集積が進んだ新興の業務地区でもある。大井から移転した人員の構成を見ると、2011年の都心回帰的な移転は、第一生命保険の情報システム部門であり1988年に分社化した第一生命システムサービスの、都心周辺地域への移転という意味合いが強い。

加えて、豊洲本社のオフィスは4,000人の収容が可能な面積を持ち、人員の増減と組織改編に柔軟に対応できるフロアの造作やオフィスレイアウトが導入され、立地再編の機会を減らす試みが行われている<sup>8)</sup>。経済状況の変化に対する組織の柔軟な対応の必要は、都心周辺地域への立地と就業者の増加を促したといえる。大井本社のバックオフィス化は本社機能の周縁化であり、その都心回帰的な移転は周縁の中心への取り込みとも言える。東京都心への本社機能回帰は、中心（＝都心）が周縁を包摂し内在するプロセスである。

さらに大きな問題は、移転の進め方についてである。第一生命保険の大井移転は移転発表から実際の移転までの期間が8年と長く、加えて移転の人員規模が大きい。現在では、このような一括的な大規模移転よりも、冒頭の省庁のパイロット移転のように、まず一部の部署による先行的な移転を実施し、課題を洗い出し移転計画を変更しつつ移転規模を拡大する手法の方が多いであろう。このような手法は、遠隔地での勤務を可能とする情報通信技術の進化の産物とも言え、時間がかかるものの変化する社会経済状況にも対応しやすい。大井町への移転は本社の一部機能でしかも段階的に行われたものの、やはりその組織規模と人員規模が大き過ぎたと考えられる。

## V むすびにかえて：今後の展望

移転についての評価は企業の特秘事項とされ、失敗と目された場合はこの傾向が強まり、さらには評価自体行われない場合さえある。第一生命保険の大井町への本社機能一部移転と都心回帰的な移転の事例も、企業自身に対する多くの評価事項は公表されておらず、情報は断片的なものに過ぎない。移転前後の変化を追跡する地域社会研究所の設立当初の目的は実現しなかったように見える。しかし、この事例は公開された数少ない記録や記事を通じて企業の評価を想定でき、高次機能分散にあたっての問題点と課題を明らかにし有益な示唆を与えている。その上で本稿では、現代的な視点から筆者なりの再評価を試みた。最後に要点をまとめ今後の課題を記す。

まず、本社機能の郊外移転に伴う居住地選択には、定期的な配置転換が前提となっており、転居回数を抑制する居住地選択が行われていた。さらに子弟の教育問題が、特に管理職の転居に対して支障になっている。これらの問題は、移転前の職員に対する意向調査や移転後の居住地・通勤行動調査によって50年前にすでに指摘されており、現在試行中の省庁の地方移転が進まない大きな要因とも考えられる。問題は半世紀以上経過した現在でも解決されておらず、普遍的な課題であるとさえいえる。

むしろ、配置転換を行う前提の組織運営と社員のキャリア形成が日本企業の特徴とすれば、定住を促進する移転の目的と経営や組織運営との間に大きな齟齬が生じていると言わざるを得ない。そして、管理職層の子弟の教育問題による転居の少なさは、多くの遠距離通勤者や単身赴任を生み、「働き方」の改善には繋がりにくい。

さらに、関連会社の雇用は主に現地を中心とした採用を行っていたが、大井町から有楽町または豊洲へと勤務地が変わり、都心回帰的な移転を契機とした新たな居住地選択や通勤の問題は発生しなかったのだろうか。大井移転の際は女性職員の雇用を現地採用に切り替えたが、都心への再移転にともなう人員配置はどのように実行されたのだろうか。

移転直後に起こった大井本社の人員縮減は、経済状況の変化とともに情報技術の革新の結果であった。現代では、新たな情報技術として人工知能（AI）の導入によるオフィス業務の変化と労働力の削減が想定される。保険業務における記録媒体の電子化やオンライン化は既に過去の出来事であるが、これをAIに置き換えると現代の課題となる。日本経済新聞2017年10月28日朝刊の記事によると、大手都市銀行3行ではAIの導入により合計3.3万人に上る人員

削減を見込んでおり、生命保険会社でもバックオフィス部門の人員が縮減される可能性がある。坪本（2015）は、2000年代の都心・都心周辺地域の従業者数の増加を指摘しているが、東京に集約された働く場所としての、都心周辺地域の位置付けが変化する可能性がある。

さらに、この事例は大規模自然災害発生を想定した事業継続計画（BCP）策定に伴う先駆的な立地行動とも位置付けられる。府中情報センターの設立は災害リスクを分散する行動で、1995年1月に発生した阪神・淡路大震災前の1990年に設立が決定し、施設の建設が始められている。

2004年の『第一生命百年史』の記述によれば、1989年のサンフランシスコ地震の発生から1990年の府中市の情報センター設立決定と着工までに1年かかっていない。情報センターの建物は免震構造が採用されており、設計など建設の準備には相応の時間が必要と思われる。情報センター建設の準備は地震発生の以前からなされており、地震発生は都心回帰移転の契機にはなったが直接的な要因ではない。

1970年代以降、とりわけ兵庫県南部地震発生後の活断層研究の推進に伴って、大井本社の直下に国府津松田断層帯を構成する活断層の存在と活動予測が知らされた。2004年の『第一生命百年史』や2008年の本社再編についてのニュースリリースでは触れられてはいないが、1990年代以降の災害リスクに対する情報システムの移転や大井本社閉鎖の判断には、この活断層の存在が大きく影響したと想像される。それは単に活断層の活動による大井本社の被害想定のみならず、生命保険会社の生命線とも言える総資産の視点を含めた、本社の立地選択におけるリスク判断の考察が必要であり、別稿で検討したい。活断層研究の進展およびそれを元にした活動評価と立地再編の意思決定との関連性、震災時のBCPと立地との関係は、地理学における今後の研究課題となりうる。

第一生命保険の大井町に対する取り組みは、企業とステークホルダー（利害関係者）との関係性を強化し、立地する自治体や農業者との協働による企業と地域の持続的発展を模索しようとした点で、現在多くの企業が取り組んでいる企業の社会的貢献（CSR）の先駆的事例である。もちろん、第一生命保険自体が移転当時に新しい社会的貢献という言葉を認識していたわけではない。1990年代に入ってCSRの概念が普及するが、企業の社会的責任についての新たな可能性がすでに1960年代後半に指摘さ

れたのは特筆すべき事柄である。とすれば、第一生命保険の中に大井本社の経験はいかに蓄積され、現在のCSR施策やその思想に、どのように活かされているのだろうか。

そして大井町は、これまでの経験でどのような利益を享受したのだろうか。第一生命保険の本社撤退跡地に進出したブルックスは、福利厚生施設を周辺地域の住民に広く開放し、神奈川県と大井町と協働して、現在購入した旧大井本社の土地施設を健康促進拠点として整備している。第一生命保険の本社移転によるまちづくりの経験を、今後の地域振興にどのような形で活かそうとしているのだろうか。

青井編（1967）による移転前のアンケート調査は、第一生命保険職員は政治観や教育観において保守的傾向がやや強いことを指摘している。官僚化した組織と保守的な性格を持つワーカーによって構成される組織の分散移転の難しさについてすでに半世紀前に指摘されていたといえるが、1987年の朝日新聞の連載は最後に、移転後20年経過して職員と地域住民との接点ができつつあると言及している。新しい都市コミュニティの形成には長期的な視野が必要であり、立地環境の中に地域的価値を見出す職員（社員）の存在が鍵となる。また、職員の価値観の多様化が不可欠であり、地域住民や産業と協働し関わる中で、新たな保険商品の開発や新規ビジネス創出の可能性が生まれた時、移転による利益が得られると思われる。

そして最後に、大井本社の立地は東京からみれば、発生が予想されている首都直下型地震の被害を軽減する機能分散の先駆的事例であったはずだが、ほぼ直下に活断層の存在が判明し都心回帰への理由の一つとなったのであれば不運としか言いようがない。1960年代の高度経済成長期から1980年代後半に第四次全国総合開発計画が発表された頃を経て、2010年代にかけても幾度のなく経済機能の東京一極集中が問題視され、民間企業の非大都市地域の立地分散の促進が広く議論された。しかし、現実の移転事例についての体系的な評価は未だ行われておらず、可能性について堂々巡りの議論が続けられている。

このような中では、現実には高次経済機能の分散的立地は簡単には進まないと筆者は考えている。BCPの推進の必要とともに、企業が非大都市地域に立地した時に得られる利益について今後多角的な視点から議論し、より可視的に整理する必要がある。

（首都大学東京・都市環境学部）

## 注

- 1) 第一生命保険は2016年に持株会社として第一生命ホールディングスが設立されて移行した。本研究で扱うのは持株会社設立および株式会社となる前の第一生命保険相互会社である。第一生命保険の動向についての記述は、特記がない限り社史（第一生命保険相互会社、1972; 1987; 2004）による。
- 2) 第一生命保険に大井町を紹介したのは、当時の第一生命会長矢野一郎と同級生の間柄にあったこの地区選出の代議士小金義照であったといわれている。
- 3) 大井町では1963年に都市計画地域を決定していたが、相互台を都市計画上の建築基準の適応から外すことで高層ビルの建設が可能となっていた。18階建の大井第一生命館は、1968年4月に千代田区霞が関に「霞が関ビル（地上36階建）」が竣工するまでの半年間、日本で最も高いビルとなった。
- 4) 「第一生命保険大井事業所の再編・移転について」のニュースリリース（[http://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2007\\_054.pdf](http://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2007_054.pdf), 2018年1月20日参照）に基づく。
- 5) 地域社会研究所は、1963（昭和38）年10月、当時の第一生命保険相互会社からの拠出金をもとに、近代的かつ民主的な地域社会の発展に寄与することを目的として設立され、2013（平成25）年4月に第一生命財団に統合された。
- 6) 朝日新聞の記事では、大学・高校に通学する子を持つ葛飾区小岩に居住し片道1時間半をかけて大井にまで通勤する職員の事例が紹介され、遠距離通勤者の存在も確認されている。
- 7) 筆者は既にブルックスの所有になっていた2015年10月に旧大井本社を訪問した。コーヒーマシンの直売所として利用されていた福利厚生施設にも入った時、その内装に懐かしさを覚えた。特にトイレの意匠は1960年代の面影を色濃く残したもので、移転時から大きな改変はなかったのであろうと思われた。長い間職員によって大事に使われてきたとともに、大規模な設備更新が行われていないことの証左とも感じた。大井本社は、かなり早い時期から設備投資の対象から外されていた可能性がある。この設備は2017年12月現在、ブル

ックスによって健康促進事業の中核施設とするべく大規模な改修が行われている。

- 8) 日本経済新聞「企業価値向上のための実践的CRE戦略」（[http://ps.nikkei.co.jp/cre/case\\_120203.html](http://ps.nikkei.co.jp/cre/case_120203.html), 2018年1月20日参照）記事に基づく。明治安田生命保険も、2011年に江東区東陽町にバックオフィスを集約する新社屋を建設している（ビルディング通信ウェブサイト <http://www.office-tsushin.com/interview/002/>, 2018年1月20日参照の記事による）。

## 文 献

- 青井和夫編（1967）：『会社従業員の生活と意識－第一生命従業員調査－』国勢社, 184p.
- 大井町（2001）：『大井町史 通史編』, 998p.
- 佐藤英人（2016）：『東京大都市圏郊外の変化とオフィス立地－オフィス移転からみた業務核都市のすがた－』古今書院, 160 p.
- 第一生命保険相互会社（1972）：『第一生命七十年史』, 548p.
- 第一生命保険相互会社（1987）：『第一生命八十五年史』, 926p.
- 第一生命保険相互会社（2004）：『第一生命百年史』, 935p.
- 高山栄華編（1968）：『都市生活者の生活圏行動－第一生命従業員調査－』地域社会研究所, 188 p.
- 坪本裕之（2015）：1990年代中期から2000年代中期にかけての東京都心業務地域の空間変容－（旧）事業所・企業統計の小地域集計を用いた分析を中心に－. 日本都市学会年報, 48, 219-227.
- 蓮見音彦（1993）：大井町における地域社会の変動, 地域社会研究所編：『企業移転と地域社会』ぎょうせい, 183-221.
- 福武 直編（1967）：『大井町－地域社会の構造と展開』地域社会研究所, 713p.
- 福武 直・蓮見音彦編（1979）：『企業進出と地域社会－第一生命本社移転後の大井町の展開－』東京大学出版会, 553p.
- 若林敬子（1977）：企業進出に伴う首都圏農村人口の変動－神奈川県大井町－. 人口問題研究, 144, 11-29.