

シナジーを極大化する「持株会社」のつくり方



谷尾久幸 みずほ総合研究所
コンサルティング部 主任コンサルタント

国内企業グループの「純粋持株会社体制」移行が相次いでいる。「グループ経営戦略機能の強化」「事業間連携によるシナジーの発揮」などを目的とするが、一方で「間接業務の増大」「情報共有が困難」といったデメリットも指摘される。それらデメリットを顕在化させないためには、持株会社の子会社に対する機能・権限のバランスがポイントとなる。

POINT

1. 持株会社の8割が、事業子会社の経理・給与計算・システムサポートなどの間接業務を受託。
2. 多くの持株会社がリスクや資金の管理で子会社の統制機能をもつが、人事管理は各社各様。
3. 持株会社の子会社に対する機能・権限の範囲拡大は、多くの企業で試行錯誤が続いている。

企業グループ内の組織再編を契機とした「純粋持株会社体制」移行が相次ぐ

— 国内の企業グループで純粋持株会社体制への移行が相次いでいます。2012年10月にリクルートが、今年4月には全日本空輸が移行しました。さらにハウス食品なども、今年10月の移行を発表しています。

谷尾 純粋持株会社は1997年の独占禁止法改正によって解禁され、移行する企業は年々、コンスタントに増えています。12年末時点で、350社以上の企業グループ（上場会社）が純粋持株会社体制に移行したというデータもあります。

— 企業はどのような場合に純粋持株会社体制を選択するのでしょうか。

谷尾 純粋持株会社体制へ移行するきっかけは、大きく2つ考えられます。1つは、複数企業間の経営統合時に移行するケースです。例えば、金融機関の経営統合では、純粋持株会社体制を選択するケースが見られました。しかし、2000年代後半以降は、そ

うした企業間の経営統合とは別のきっかけで、純粋持株会社体制へ移行するケースのほうが目立ちます。

— 具体的には？

谷尾 企業グループ内の組織再編をきっかけとして移行するケースです。前述のリクルートなどのケースもこれに当てはまりますが、簡単に言うと、1つの企業を持株会社と事業会社に分離する統治構造になります。このケースでは「経営の監督」と「事業の執行」を分離し、持株会社は自ら事業を行わず、傘下の事業子会社を統括する役割を担います。

みずほ総合研究所では、12年11～12月にかけて、純粋持株会社327社を対象にアンケートを実施し、グループ経営機能などを検証しました。そのなかで、純粋持株会社体制へ移行したきっかけについて質問していますが、結果は「グループ内の組織再編」が全体の78.0%を占めています。一方で「複数企業間の経営統合」は22.0%にとどまりました。

— グループ内の組織再編をきっかけとする純粋持株会社化には、どのような意図があるのでしょうか。

谷尾 これは多岐にわたります。みずほ総研では持

株会社体制への移行に関するコンサルティングを行っています。これまで手がけてきたケースを見ると、①グループ全体として最適かつスピーディーな経営戦略の立案や意思決定、投資を行うため、②持株会社と各子会社の役割を明確化するとともに、事業責任を徹底するため、③M&A（合併・買収）などを活用した事業基盤の拡大や機動的な組織再編に備えるため——主にこれら3つの目的で、クライアントはコンサルタントを依頼してきています。

このほかオーナー企業では、現在の経営トップがそのまま持株会社のトップとなってグループ全体を統括し、後継者候補である子息を事業子会社のトップに据えて経営の経験を積ませるために、純粋持株会社体制へ移行する場合があります。また、稀なケースですが、その子息が現場と向き合う子会社の経営に不向きな場合は、グループ全体の象徴として持株会社のトップに据えて管理を担わせ、事業子会社のほうはプロパー幹部に任せるといったこともあります。

今回のアンケートでは、純粋持株会社体制における持株会社（親会社）の事業子会社に対する管理の実態を明らかにすることを目的に、親会社・子会社の権限バランスを検証した。主な質問項目は「持株会社による子会社間接業務受託の実施状況」「持株会社の子会社に対して有している機能・権限」「子会社への業績管理の手法」「純粋持株会社体制への移行に対する評価」など。

持株会社の約8割が 事業子会社から間接業務を受託

——グローバル化の進展など、企業を取り巻く経営環境が大きく変わるなかで、より戦略的に純粋持株会社体制へ移行するケースはありますか。

谷尾 例えば、次のようなケースがあります。アルミニウム総合メーカーの日本軽金属は12年10月に「日本軽金属ホールディングス（HD）」を設立し、純粋持株会社体制へ移行しました。当時の発表などによると、日軽金の子会社・関連会社が手がける中国やASEANなどでの海外事業が順調に拡大し、

その売上規模が本体事業の約3倍にまで成長したことから、各事業が本体と子会社などに分かれている状況の変革が必要と判断し、経営と執行の分離をより徹底させた連結経営体制へ移行したのです。

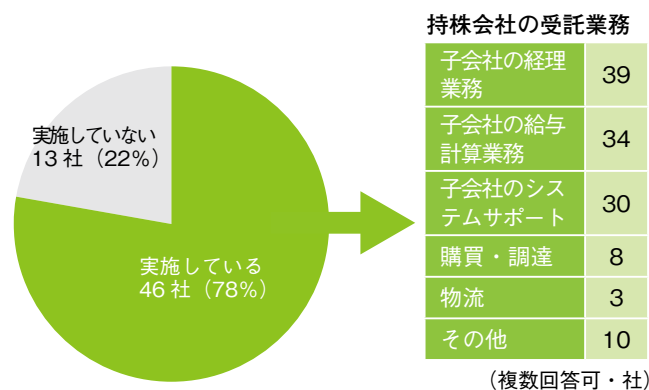
つまり純粋持株会社である日軽金HDを設立し、グループ全体の統括会社として経営戦略の立案や投資など資源配分の機能を担う一方で、その傘下に4つの事業子会社が並列する体制とし、4社が互いに競争・連携する戦略をとったのです。海外売上高比率が高まった企業グループでは、これと類似した移行ケースが見られます。

——半面、純粋持株会社体制への移行のデメリットも指摘されています。グループ会社の増加によって間接業務が増加したり、情報共有が困難になってグループの一体感が失われたりする、と。

谷尾 そのようなデメリットを顕在化させないためには、持株会社が子会社を適切に統括・管理するための仕組みをつくる必要があります。例えば、持株会社が子会社に対して大きな権限を保有し続けていると、管理コストが上昇するとともに、子会社側のモラルが低下する可能性があります。逆に、持株会社が十分な権限を保有せず、子会社に権限を委譲しすぎると、持株会社側は子会社の状況についての十分な情報が入手できなくなり、適切な統括・管理が難しくなるかもしれません。

純粋持株会社体制で重要なのは、「集権・分権」のバランスです。持株会社がどのような機能を有するのか、子会社に対してどの程度の権限を有するか

■ 図1 持株会社での子会社間接業務の実施有無



といったバランスが焦点になります。

——どのようなバランスが望ましいのですか。

谷尾 その答えは、1つではありません。企業グループごとに、自社の企業風土や成り立ち、事業特性や将来ビジョン、業界動向などを踏まえて、最適なバランスを探ることになります。バランスを欠いた体制では、グループ全体の競争力向上は望めません。

——グループ経営管理を担う持株会社は、子会社に対して具体的にどのような機能を有していますか。

谷尾 今回のアンケートで特徴的だったのは、子会社から間接業務を受託している持株会社が8割近くに達していたことです。具体的には、子会社の経理や給与計算、システムサポートなどの業務を持株会社が受託し、その対価を得るかたちになっているのです(2ページ図1)。

——グループの各子会社が別々に間接部門をもつのは非効率です。

谷尾 とくに経理や給与計算、システムサポートなどの業務は、“規模の経済”が強く見込まれますから、持株会社に集約し、グループ全体の業務効率化を図っているのでしょう。もう1つ、持株会社自体の収益確保の点からも、子会社の間接業務を受託するケースが多いのではないかと推察します。自ら事業を行わない持株会社は、グループ全体の経営戦略策定やブランド維持管理といった機能を担い、子会社から配当金のほかに「経営指導料」「コンサルタント料」と呼ばれる形態の対価を得るケースも見受けられますが、そうした収入だけでは赤字になる可

能性がありますから、子会社からの間接業務受託を受入源の1つに位置づけていると考えられます。

純粹持株会社体制の形態は決して一様ではない。今回のアンケートでは、グループ構成の類型化も行った。回答企業のうち50%近くを占めたのが「機能別子会社構成」。持株会社の傘下に、バリューチェーンごとに製造子会社や流通子会社、販売子会社などが並列する構成だ。次いで22%を占めたのが「多角化された子会社構成」。相互に事業の関連性が薄い子会社が持株会社の傘下に並ぶ構成である。

持株会社の過半が

「移行のメリットあり」と回答

——実際のところ、持株会社は子会社に対して、どのような権限を有していますか。

谷尾 アンケートの結果、権限は多岐にわたっていることが明らかになりました(表)。とくに回答が多かった項目は、内部監査(88.1%)、資金管理(86.4%)、グループ広報(78.0%)、予算管理(72.9%)で、多くの持株会社がリスク管理やグループファイナンスなどについて子会社を統制する機能・権限を有していると推察できます。

——持株会社が傘下の子会社を管理・統制する際に、重要な機能・権限の一つは「人事」です。人事権を有する持株会社の割合はどうか。

谷尾 アンケート結果によると、全体の54.2%が人事管理の機能・権限を有していました。回答した持株会社59社のうち32社ということですが、これを多いと見るか、少ないと見るかは何とも言えません。ただ、その32社のうち「グループ子会社の採用活動」や「グループ全体の採用人数の調整」を行っているのは20社以下にとどまっています。

——持株会社が子会社に代わって人材を採用したり、あるいは採用人数や配属の調整まで行ったりするケースが少ないのは意外な感じもします。

谷尾 持株会社が人事管理に関して大きな機能・権限を有している企業グループの場合は、子会社の知名度が持株会社のそれと比べると相当程度劣るといった事情があると思います。そうしたケースでは、

■表 持株会社が有する事業子会社への権限・機能

内部監査	52
資金管理	51
グループ広報	46
予算管理	43
法務	34
人事管理	32
子会社広報	5
その他	6

(複数回答可・社)

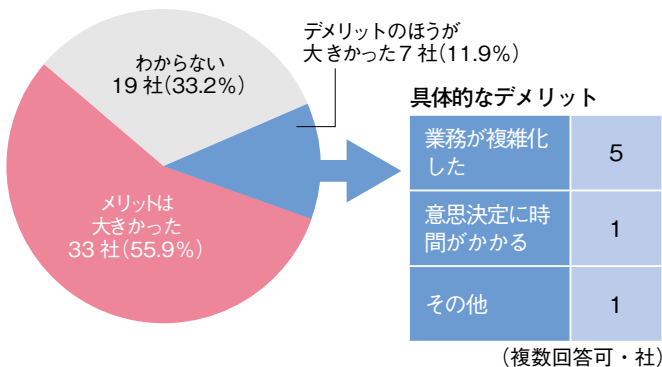
各子会社が個別に採用活動を行うより、持株会社で一括して行うほうが、優秀な人材を確保するうえで効果的なのでしょう。

持株会社が有する人事管理の具体的な機能・権限として最も多かったのは「グループ間異動の調整」で、32社のうち27社ありました。各子会社が個別に採用活動などを行う企業グループにおいては、持株会社は各子会社に出向させる人材の異動配置など、「グループ間異動の調整」の役割を果たす程度にとどまるのかもしれませんが。

——そもそも企業は、純粋持株会社体制へ移行したことについて、どう評価していますか。

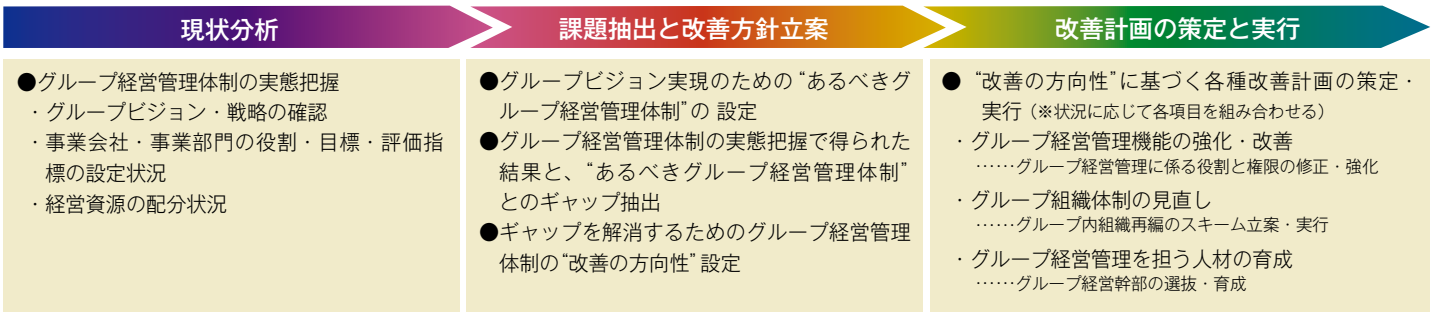
谷尾 アンケートでは、「純粋持株会社体制への移行はメリットが大きかった」との回答が55.9%と半数を超えました（図2）。「業務が複雑化した」など

■図2 持株会社への移行に対する評価



■「グループ経営管理体制」構築の流れ

グループ経営管理体制とは……グループが保有する事業や機能をグループ全体最適の視点で統括・調整するための体制



関連情報 コンサルタント・レポート (2013年5月27日発行)
 「持株会社はどのような子会社管理を行っているか～『持株会社が保有する権限機能』調査結果報告」
http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/sl_info/consultant_report/pdf/report201305.pdf

*当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、商品の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種情報に基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。