

# 持株会社方式を用いた日本型の企業統合

情報 通信コンサルティング二部

永井 恒男

## ■ 企業統合の形態としての持株会社

金融業界をはじめとして様々な業界の再編に伴い、企業の合併や統合が相次いでいる。世界規模の競争にさらされる日本企業が、競争力確保のため規模の拡大および効率化を目指すのは当然の流れであろう。一方、合併後に企業が抱える問題として、企業同士の融合に時間がかかることがあげられる。極端な場合は、たすきがけ人事をしないと社内融和が保てずに、規模のメリットを享受し競争力を高めるどころか、かえって経営が非効率になってしまうこともある。

同時に、最近よく見られる統合の形態として、持株会社方式を採用するケースが増えてきている。今年度に入ってからだけでも、家電量販業界におけるデオデオとエイデン（2001年5月発表）、化学業界における住友化学工業と三井化学（2001年4月発表）、鉄鋼業界における川鉄とNKK（2001年4月発表）、建材・住設機器業界におけるトステムとINAX（2001年4月発表）等が持株会社方式による企業統合を発表している。

## ■ 持株会社方式のメリット

M & A（合併・買収）ではなく統合を選択する理由としては、企業文化の違いから生ずる摩擦を避けることや、両社の並列の関係を保つこと等が挙げられている。多くの場合、経営者は「急激な合併」ではなく「緩やかな統合」が可能であることを持株会社方式のメリットとして考えている。

M & Aによる急激な経営構造変革は関係者のコンセンサスの醸成に時間を要する。特に、人の融和には通常数年から数十年かかるようである。一方、持株会社による統合は、統合が必要な部門に限定して、人員を移籍させる等の多様な手法をとることができる。そのため、合併の際に必ず問題となる労働条件、賃金体系を

いかに統一させるかという人にまつわる問題から開放され、結果的にM & Aよりもスピーディーな経営構造の変革を図ることができる。また、M & Aで起こりうる従業員のやる気の減退という問題を避けることもできる。そうした意味から、持株会社方式による統合は、企業の人や文化の融合を可能としながら、規模の拡大や経営の効率化等の目標をスムーズに達成することができる、いわば日本的な企業統合のスタイルといえる。

ただし、単に持株会社というスタイルを用いるだけでは、統合後の企業の人や文化の融合はおろか、経営構造の変革が保障されるものではない。以下では、持株会社方式により効果的かつスムーズな企業統合を実現するための留意点について考えてみたい。

## ■ 企業の融合を目指した統合のプロセス

企業の人と文化の融合を目指した統合は、マネジメントレベルでの統合、マネジメントレベルと現場レベルの統合、さらに現場レベルでの統合の3つの統合が必要である。（図表1）

### 統合後の方向性の共有 【マネジメントレベルの統合】

マネジメントレベルでの統合で重要なのは、両社の経営層が統合後の新たな方向性を決定し、共有することである。そのためには、財務諸表をベースにした売上の拡大やコストの削減、資本効率の向上だけでなく、統合後の新たな成長戦略を築き上げることが重要である。具体的には、流通業であれば商圏の拡大であったり仕入量の拡大を軸にしたメーカーへの価格交渉力の向上である。また、製造業であれば工場の統合も含む生産体制の効率化であったり共同販売会社設立による営業力の向上等であろう。

## 社員へのアカウントビリティーの遂行

### 【マネジメントレベルと現場レベルの統合】

マネジメントが検討した統合の理念は対外発表と同時に全従業員に対して説明する必要がある。対外発表まで何も知らされていない従業員が統合について知ったときの驚きや戸惑いは計り知れないものがある。まず必要なのは従業員の処遇の変化についての説明である。対外的な発表においては、持株会社と事業会社の機能分担や人員削減の有無が公表される。しかし、社内的な発表においてはそれだけでは不十分で、事業会社がそのまま存続するかどうかや、人員削減が自然減によるものだけか従業員の解雇を伴うものか等を従業員に対して十分に理解させる必要がある。また、持株会社に移籍または出向する部署や担当について、およその人数も含めて提示すれば統合後の組織についての従業員の理解が深まる。

次に重要なのが、で述べた統合後の成長戦略を具体的に提示することである。メディアの報道では、とかく人件費や調達費用削減等「統合効果」の金額が強調される。こうした報道により従業員は統合に対して後ろ向きのイメージを持ちやすい。しかしながら、従業員のモチベーションの維持には、統合により新たな成長ステージを迎えたという前向きな意識を持つことが重要である。そうした意識を持つことにより、従業員が統合業務に対して積極的に取り組むことになる。

### パイロットプロジェクトの実施 【現場レベルの統合】

企業が1つになったといっても、元来別々だった現場の全社員に相互理解を促すには相当の労力が必要である。まして、それぞれの企業が事業会社として独立し、存在し続ける持株会社方式では一層の努力が要る。

こうした問題を解決するためには、パイロットプロジェクトの運営を通して、事業を共同で運用し、成功体験を

積み上げることが望ましい。そうすることによって、両社の現場レベルでの一体感が創出され、同一の企業で働く仲間であるという意識を醸成することができる。

既存業務の統合の方策としては、統合委員会による統合作業の具体的な推進等があるが、既存の利害関係を引きずっているため、統合前の組織の壁を越えた融合に到達できない場合が多い。

一方、パイロットプロジェクトは、「新しい」顧客の開拓、新しい事業の開発、「新しい」商品の開発等、新規の業務を開発および育成していくため、プロジェクト参加メンバーが出身企業の立場に縛られずに、お互いに協力しやすい環境を創り出すことができる。さらにパイロットプロジェクトの成功は、両社のコラボレーションが成果を上げ、プラスの評価を得ることが可能であると証明することになり、両社の融合に対する影響は多大である。最近の統合の例では、今年4月に発足した旧日本製紙と旧大昭和製紙の持株会社である日本ユニパックホールディングの場合、共同販売会社の発足がパイロットプロジェクト的な役割を果たすことになると思われる。

### ■ 真の「統合」に向けて

いくつかの企業がその選択理由として挙げるように、持株会社方式を用いた統合は、M & Aに比べて社内の軋轢が生じにくい日本的な統合のスタイルと言える。ただし、同時に持株会社方式には、持株会社の統治能力のさじ加減によって、事業会社の裁量部分が多くなり、企業同士のシナジーを発揮することができないという危険性をはらんでいる。経営者は持株会社方式による統合を効果的にするためにこうした点に留意し、経営や事業の統合だけでなく、人と文化の融合により新しい企業文化の創造を達成していただきたい。

図表 1 企業の融合を目指した統合のプロセス

