

純粋持株会社に問われる マネジメントの視点

河野俊明



CONTENTS

- I 過ぎ去った純粋持株会社設立ブーム
- II 悩み深き純粋持株会社の課題
- III 純粋持株会社の消費税問題と軽減施策
- IV 新たな純粋持株会社のマネジメント確立に向けて

要約

- 1 日本においては、純粋持株会社制度が定着してきた一方で、解消の動きも出ている。解消理由としては、「さらなる統合効果を目指すため」というケースが多いものの、「当初想定していた成果が出ていないため」というケースもあり、こうした場合、組織制度の有効性に対する議論が生じる可能性がある。
- 2 純粋持株会社の運営上からは、①持株会社には事業観のある経営人材が育たない、②経営の二重構造を社内外に正当化できない——などの構造的な課題が発生しつつある。ただし、こうした問題意識を持っていても積極的な手立てを講じていないケースも散見され、課題が放置されたままになっているのが現状である。
- 3 そもそも純粋持株会社では、他の組織体制に比して大きなコストが発生するおそれがあるうえ、一部の純粋持株会社では、今後消費税の問題もクローズアップされる可能性がある。純粋持株会社の収益構造を変革することは、純粋持株会社のあり方を再考する契機となりうる。
- 4 純粋持株会社の今後のマネジメント確立に向けて課題を解決するには、①事業の商流への関与、②横串連携機能の保有、③人材の相互交流の仕組みづくり——などの検討が有効である。

I 過ぎ去った純粋持株会社 設立ブーム

1 日本で定着した純粋持株会社

1997年に純粋持株会社制度が法律で認められて以降、この組織体制を採用する企業数は一貫して増加している。2013年8月現在、上場会社では387社が、非上場会社では1527社が採用している（筆者調べ）。この数は北米や欧州と比較すると非常に多く、しかも日本で特徴的なのは、ほぼ全業種にわたっていることで、一般的な企業形態としてすでに定着しつつある（表1）。

2 解消の動き

ただし、設立数は近年増加のペースが鈍っており、純粋持株会社の潜在的な設立予備軍は減少しつつある可能性が高い。また、少数ではあるものの、純粋持株会社を解消する事例も出てきている（図1）。

純粋持株会社には大きく、

- 統合型（グループ外の企業同士が資本統合を図るケース）
- 単独型（グループ内の企業再編により設立するケース）

——の2種類があり、純粋持株会社体制を解消した企業の割合は、「統合型」で25%、「単独型」で8%となっている。さらに野村総合研究所（NRI）の調査によると、このうち設立5年以内に解消に至ったケースは、それぞれ30.7%、12.6%となっている。多額のコストを要し大規模な組織再編を伴っても、純粋持株会社は、必ずしも永続的な組織体制にはなっていない（図2）。

ではなぜ、純粋持株会社を解消する動きが

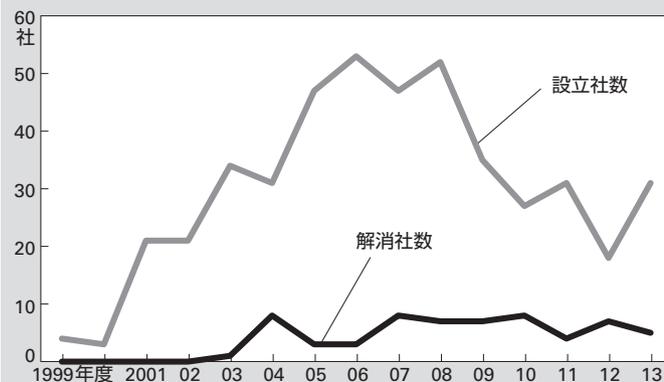
表1 各国証券市場における純粋持株会社の上場社数注

	(単位：社)			
	日本	アジア (日本を除く)	北米	欧州
建設・不動産	36	108	1	0
エネルギー	7	12	0	0
素材・素材加工品	27	85	4	0
機械・電気製品	35	69	2	2
輸送機械	5	25	4	4
食料・生活用品	30	75	1	0
医薬・バイオ	18	6	3	0
中間流通	19	19	1	0
小売り	44	30	1	1
外食・中食	17	9	0	1
金融	42	39	12	7
運輸サービス	11	30	2	1
広告・情報通信サービス	54	29	5	0
消費者サービス	22	17	2	1
法人サービス	20	14	3	0
公共サービス	0	16	2	1
合計	387	583	43	18

注) 集計方法：日本企業以外は、社名に「Holdings」の名称を付している企業を対象に集計

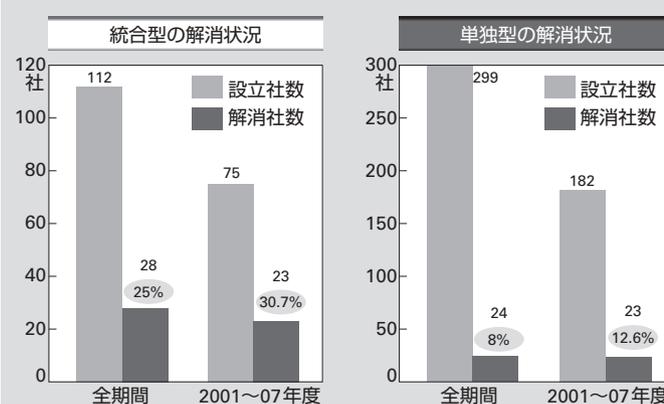
出所) SPEEDA、および東京商工リサーチのデータより作成

図1 純粋持株会社の設立および解消社数の推移



注) 2013年度は設立予定発表を含む
出所) 公開情報より作成

図2 「統合型」「単独型」のケース別の設立および解消状況



出所) 公開情報より作成

出ているのであろうか。具体的な事例をいくつか見ていきたい。

3 戦略変更による組織体制の見直しが主流だが成功・失敗の評価は分かれる

純粹持株会社体制を解消した62件の事例をNRIが分析したところ、解消理由はおおむね以下の4つに分類できた。

- ①さらなる統合効果を目指す：56%
- ②事業の整理・統合に伴う組織体制の変更：20%
- ③本業の不振による合理化対策：17%
- ④当初想定した成果が出ていない（明確な失敗）：7%（第Ⅱ章で詳述する）

(1) さらなる統合効果を目指す

分析の結果、統合型だけでなく単独型でも、経営資源の集中による統合効果を図ろうという「さらなる統合効果を目指す」事例が半数以上を占めた。

まず統合型のケースでは、ほぼ単一の事業を展開している企業同士が統合する際に純粹持株会社体制を採る場合が多い。統合時に合併を選択すると、組織間でさまざまな摩擦が発生する可能性が懸念されるためである。それが持株会社の形態であれば、摩擦の生じにくい緩やかな統合が期待できるという考えである。この場合、2～5年程度の期間を経て完全な統合を目指すために部門の重複を解消し間接コストを削減するなど、組織体制を見直すのが通例である。双日ホールディングス、第一三共、雪印メグミルク、エディオンなどの事例が該当する。

単独型のケースでも、事業の重複解消より

も子会社化を優先している場合には、数年後に組織体制が見直されている。公表資料によれば、純粹持株会社化に当たっては、当初から一定の猶予期間を見込んでいたと思われるケースもあり、組織体制の改革自体はどちらかといえばプラスの印象を受ける。すなわち、統合型と同様に最初から最終ゴールがイメージされており、組織改革ロードマップの「一里塚」として純粹持株会社が位置づけられている。三協・立山ホールディングスの事例が該当する。

(2) 事業の整理・統合に伴う組織体制の変更

「事業の整理・統合に伴う組織体制の変更」は、中間持株会社（親会社が存在し、一定の事業領域を束ねる位置づけ）や、ファンドにより買収された企業に多い。情報通信企業に特に多く、事業再編をスピード感を持って実行しなければならないことも関連している。事業分野を頻繁に再定義しているうちに、傘下の企業を束ねる純粹持株会社の位置づけ自体にも見直しが見えられていく。ゲームズアリーナ、メディアリーヴスなどの事例が該当する。

(3) 本業の不振による合理化対策

「本業の不振による合理化対策」は、組織体制の失敗というよりも、事業そのものの失敗の意味合いが強い。本業の業績が悪化し、緊急のコスト削減・縮小対応が必要となったために統合を目指す事例が多く、厳密には、純粹持株会社の成否が評価されたうえでなされた結論とはいえない。

組織改革の「成功」を定義するのは難しいものの、当初の目的を「達成できたか否か」として、上述の①～④の4つの解消理由を、あえて「成功」「失敗」で色分けすると、①のような発展的解消は「成功」の範疇に入る。統合型・単独型を問わず、純粋持株会社を組織改革の一里塚と位置づけており、その所期の目的は達成したと考えられるからである。

それに対して「②事業の整理・統合」「③本業不振」「④成果が出ていない」は、程度こそ異なるものの、当初の目的からの乖離という点から、必ずしも「成功」とは言い難いだろう。

II 悩み深き純粋持株会社の課題

1 当事者が指摘するデメリットを事例から紐解く

前述の4つの解消理由のなかで組織改革上、特に示唆に富む事例は、④の「当初想定した成果が出ていない」というケースだと筆者は考えている。本業にそれなりに余裕があり（徹底的にコスト削減しなければならないわけでもなく）、純粋持株会社により企業グループを成長軌道に乗せるための組織体制であったにもかかわらず、「成果が出ていない」からである^{注1}。

ここに該当する企業として、富士電機ホールディングス（現富士電機）とコニカミノルタホールディングス（現コニカミノルタ）の2社を取り上げる。

(1) 富士電機ホールディングス

公開情報によると、富士電機ホールディン

グスの場合、純粋持株会社化後の2年間の自己評価は非常に肯定的で、特に子会社社長の経営参画意欲やコスト構造の理解などが効果として挙げられていた。

その後、設立から3～5年を経ると否定的な評価へと徐々に変わる。課題として特に挙げられるようになったのは、「事業会社間の壁の存在」「新事業が生まれにくい」「株式市場への感覚がなくなりつつある」「経営を担う人材不足」であった。

(2) コニカミノルタホールディングス

コニカミノルタホールディングスの場合、経営者の交代が組織再編の引き金になったと見られる。松崎正年代表執行役社長は、社長就任時より「純粋持株会社体制に疑問があった」と発言している^{注2}。

同氏は純粋持株会社の制度を必ずしも否定しているわけではなく、個別事業の価値が見えやすくなる点や社内の透明性を高める成果はあったとしている。しかしながらその一方で、デメリットとして、「グループのリソース（経営資源）が分散し力が削がれる」「事業の組み換えにスピード感が欠ける」点を挙げている。

この結果、同社は売上高の70%を占める中核事業の事業計画の策定に持株会社自体が直接に関与するとともに、グループ全体の相乗効果・効率化を優先したリソースの配分を目指し、2013年4月に事業持株会社化した。

念のために付言すれば、これら2社の意思決定を純粋持株会社体制の「失敗」と軽々しく断じることが本稿の目的ではない。そのことは留意いただきたい。筆者が述べたいの

表2 純粋持株会社のメリット、デメリット

	一般的な事項	反対論者の言説
メリット (～しやすい) ○	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の経営と個別事業の執行の分離により、役割分担を明確にしやすい 事業子会社への権限委譲により、意思決定の機動性を向上させやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部制でも権限委譲は可能である
	<ul style="list-style-type: none"> 事業の投資効率の観点からの意思決定を行いやすい M&A（企業合併・買収）、事業拡大のスピードアップを図りやすい 低採算事業からの撤退を促進しやすい 多様な人事制度を採用しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部制でも事業別に財務諸表を試算できる 事業の効率性による意思決定は、組織形態によらず行いうる 一社内でも、事業・職種で人事制度を変更することは可能である
デメリット (～にくい) ×	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の役割・権限を変更しにくい 組織を変更しにくい 	<ul style="list-style-type: none"> 100%子会社間であれば事業再編は容易である
	<ul style="list-style-type: none"> 傘下企業の事業内容についてのコントロールがしにくい（純粋持株会社による意思決定項目が変わるため） グループ横断の取り組みを行いにくい グループ会社間で情報を共有しにくい 税務上のデメリットが生じる可能性がある（たとえば25%以上100%未満の関係会社、子会社との負債利子控除、連結納税制度非導入時の損益通算不可） 	<ul style="list-style-type: none"> 対グループ会社の契約・規程類の整備で十分可能である 純粋持株会社によるリーダーシップの問題である グループ内インフラを整備すれば対応可能である 100%子会社化と連結納税制度の導入を、極力検討する

は、この2社の貴重な教訓が、現在も純粋持株会社体制を維持している多くの企業に活かせるのではないかとということである。

2 純粋持株会社に多い 構造的な課題

純粋持株会社の多くが、実は前述の2社と同様の悩みを持っていると筆者は認識している。

純粋持株会社のメリットとデメリットは、一般的に表2のように整理できる。

これらのメリットとデメリットは、程度の大小を問わず、従来型の事業部制であっても対応可能である。ただし、純粋持株会社の運営に伴うデメリットのほうが、近年特に、社内外からクローズアップされつつあるのではないかとの問題意識を筆者は持っている。

(1) 課題①：本業の成熟化の一方で、 新たな事業分野が育たない

純粋持株会社体制は、事業子会社から投資資源を吸い上げそれを成長事業に振り向けることができるため新たな事業分野を育てやすいといわれている。純粋持株会社の傘下に事業子会社を並列に配置すれば、設備投資の優先順位を既存事業重視から成長事業重視へと切り替えやすいというのがその理由である。

しかしながら、純粋持株会社の解消事例を見るかぎり、分社化することが必ずしも成長事業へのリソース配分能力を高めるわけではなく、成長が実現するわけでもない。日本製紙のように、成長事業育成のためにむしろ事業持株会社化してリソースを集中させる方向性を選択した企業もある。

インキュベーションという観点からは、果

たしてどちらが正しいのであろうか。筆者は、

- 新規事業分野の事業ステージ
- 既存事業分野との関連性

——という2つの観点が組織体制の選択に影響を与えると考えている。

まず「新規事業分野の事業ステージ」の観点からは、事業がある程度確立しているのであれば、自立性を与えるという点で純粋持株会社体制のメリットのほうが大きい。一方、事業実績が乏しい段階であれば、分社化で管理する意義はあまり大きいとはいえない。

次の「既存事業分野との関連性」の観点からは、関連性の強い事業分野であれば、共同展開のほうが新規事業育成にとって有益と考えられることから、純粋持株会社体制よりも、該当する既存事業の傘下に置いたほうがよい。

一口に新規事業育成といっても、どのような組織体制を採用するか判断は、当該事業分野のステージと既存事業との関連性によって分けるべきであろう。しかしながら、組織体制を新規事業のタイプ別に分けるという考え方の企業は、必ずしも多くないのが実情である。

(2) 課題②：グループ全体での営業体制を構築できない

純粋持株会社への移行後、事業子会社の経営の裁量範囲を拡大したがゆえに各社が個別最適に陥り、グループ全体での営業戦略を遂行できなくなったという悩みを持つ企業グループは多い。顧客へのアプローチが事業子会社別になっているためグループ企業間で情報が共有されず、優先順位を決められないのである。この課題に対しては、事業横断型の委

員会などの組織を設けたり、営業情報の共有のためのグループインフラを設けたりして対応する例も見られる。しかし、これでは事業子会社に自立を促すという部分に抵触するおそれがあるため、純粋持株会社側で管理を強化しにくい。結果、十分な対策を打つことができないという状況に陥っている。

(3) 課題③：純粋持株会社に事業観のある経営人材が育たない

純粋持株会社体制下では、持株会社側と事業子会社側、および事業子会社間の人材ローテーションが行われにくくなる。純粋持株会社側のスタッフにはグループ全体を把握できる人材が必要ということで、自ずと経験豊富な人材が集中しがちであり、平均年齢・報酬水準ともに高くなる傾向にある。そのため、事業子会社には無意識のうちに、「純粋持株会社＝親・上」との感覚をもたらし、「純粋持株会社＝協力者」という意識が希薄になっている可能性がある。純粋持株会社が管理者的な位置づけを強めれば強めるほど、事業子会社にとって純粋持株会社は近寄りがたい存在になってしまう。

一方で、純粋持株会社側のスタッフは、個別の事業から名実ともに離れてしまうため、事業に対する感度（事業観）が失われてしまうというデメリットが生じやすい。純粋持株会社側に事業観が失われてしまうと、事業子会社への助言や新たな事業モデルの主導がしにくくなり、結果として、事業子会社が立案する事業計画にはほとんど関与できず、計画管理しかできない存在（コストセンター以外の何物でもない）になってしまう。

(4) 課題④：二重構造を社内外に 正当化できない

日本の多くの純粋持株会社は、もともとが事業持株会社体制から移行してきたという経緯もあって、グループの売り上げの大半を単一の中核事業会社が占めているケースが多い。にもかかわらず純粋持株会社体制に移行するのは、複数事業を並列に置き、中核事業会社からの干渉を防ぐためともいわれる。しかし、これでは社内外に対する説明能力は弱い。

一方、中核事業会社側からは、純粋持株会社の付加価値がわからないという意見が根強い。中核事業会社側にとって純粋持株会社は、自分たちが立案した事業計画に対して修正を指示し、稼ぎ出した利益を吸い上げるだけの存在であり、メリットを感じる場面はほとんどないからである。

他方、社外に向けて訴求できる純粋持株会社の価値としては、一般的に投資家的な視点で事業子会社を管理できるという点が挙げられる。しかし、社外の利害関係者から見れば、純粋持株会社は投資先・融資先の一部でしかなく、中核事業会社の代替にはなりえない。また、純粋持株会社体制への移行に伴

い、同体制移行前（たとえば事業部門制など）に比べ、事業子会社の情報提供量が減少するケースが多い。それがゆえに業績変化の原因の説明を求める際、投資家の立場からは、純粋持株会社の説明能力が低いと評価されるケースもある

結果として純粋持株会社体制は、社内外の双方から「屋上屋」「二重構造」とみなされがちである。さらに上述のように、説明能力が低いと評価される面もあり、業績悪化時には純粋持株会社体制を維持する積極的な理由を見出せなくなるおそれがある。そのため、中核事業会社の業績が悪化したときに純粋持株会社体制が解消される事態が生じる可能性もある。

もちろん純粋持株会社体制では（少なくとも自己評価では）効果を上げている事例も多いが、純粋持株会社には、上述のような課題が常にあることを考慮する必要がある。純粋持株会社体制を採用すべきか否かは、戦略の優先順位に応じて意思決定されるべきである。企業グループの戦略目標と純粋持株会社体制の関係については、NRIによる純粋持株会社の支援事例などから、表3のような仮

表3 企業グループの戦略目標と純粋持株会社体制の関係仮説

		メリット大	どちらとも いえない	メリット小、 デメリット
事業子会社の権限責任意識の明確化		○		
リソース（経営資源）の 適正分配	経営資源の集中（中核事業強化）			○
	新規事業育成	ある程度確立済み	○	
				○
	発掘・育成段階			○
経営人材の育成			○	
グループシナジーの追求				○
M&A	クロスボーダー	○		
	国内		○	
事業のリストラクチャリング（再構築）				○
意思決定スピードの向上	事業レベル	○		
	企業グループレベル			○

説が成り立つ。

なお、企業グループの戦略に変化が生じた場合には、組織体制も適宜変更すべきである。たとえば事業のリストラクチャリング（再構築）の際には、いったん事業部制などを採用し、十分にスリム化した後に純粋持株会社体制に移行するなど、組織体制を機動的に変更することも一案である。

純粋持株会社体制を採用している企業を見て筆者が感じるのは、この組織体制の課題をそもそも感じていないか、感じていたとしても積極的に施策を打っていない企業が少なくないということである。グループ全体の組織体制の意思決定権限が経営者にあることはいうまでもない。しかしながら、経営企画部門においてさえ、組織体制は経営者マターと捉え、組織体制の改革にまで踏み込んだ提案をしていないケースも多いのではないだろうか。

Ⅲ 純粋持株会社の消費税問題と軽減施策

1 多様なコストがかかる純粋持株会社

純粋持株会社体制を維持することは、たとえば事業部体制に比べると、一般的には多様なコストが発生する可能性がある。そのなかでも代表的なのが、グループ法人税制および連結納税制度の税務コストである。

2010年度の税制改正で創設されたグループ法人税制は、グループ内の100%法人との取引に適用される（受取配当の益金不算入等）。ただし適用対象が内国法人に限られ、100%未満の子会社については一定の場合を除き適

用対象外となるなどの制約もある。また、会計上の連結範囲およびグループ経営上の範囲とは異なる可能性が出てくるというデメリットもある。

一方、連結納税制度も、2010年度の改正で使い勝手が良くなった点が指摘されているものの、一度採用すると原則として取り消しができない点や、一部の子会社については保有資産に時価評価が適用される点がデメリットとして挙げられている。そのため、連結納税制度を採用している企業グループはいまだ少ない模様で、その結果、子会社との所得通算ができず、依然として余分な税支出が生じている可能性がある。

こうした問題に加え、あまり指摘されていない議論として純粋持株会社における消費税の問題を本稿では取り上げたい。

まず、消費税はグループ単位ではなく各法人に課されるため、連結納税制度の損益通算のようなことはできない。

そして、純粋持株会社の収入源は事業子会社の経営管理や財務管理が中心であるため、事業子会社からの受取配当金・受取利息・経営指導料などが多い。このうち受取利息などは非課税売上となり、一般の事業会社に比べると課税売上割合の水準が低下する。その結果、仕入税額控除の金額が減り、控除できない仮払消費税は、純粋な費用負担額として企業側の負担となる。

上場企業の場合、多くは税抜き方式で決算情報を開示していると考えられることから、上述の費用負担額は開示書類上、費用としては計上されていない。しかし、キャッシュフロー上は影響を受けるため「見えざる費用負担」は発生している。

表4 主要上場純粋持株会社における控除対象外消費税額と課税売上比率の試算

		控除対象外消費税額試算値（一括比例配分方式の場合）			
		1千万円未満	1千万円以上5千万円未満	5千万円以上	合計
課税売上比率	25%未満	0	0	3	3
	25%以上50%未満	0	1	1	2
	50%以上80%未満	0	3	3	6
	80%以上	20	7	2	29
	合計	20	11	9	40

(単位：社)

注) 各社の会計、税務処理について、外部からは把握できないため、実際の金額とは異なる可能性がある
出所) 公表決算情報をもとに試算

そこで、上場している純粋持株会社の売り上げ上位企業40社を対象に筆者が試算したところ、現在でも5000万円以上の余分な出費を強いられている可能性のある企業グループが9社あることが判明した(表4)注3。大半の企業グループでは、課税売上比率を高めるなどの対策を講じている一方で、一部の企業グループでは十分な対策が講じられていないおそれがある。

消費税の増税スケジュールは、本稿執筆時点(2013年10月)では、2014年4月に8%への引き上げが決定され、15年10月には10%への引き上げが予定されている。そのため近い将来、この余分な費用負担額が2倍に膨らむおそれがあり、無視しうるレベルではなくなるのではないかとNRIでは考えている。

2 会計上の対応変更だけでは限界

純粋持株会社におけるこの消費税の問題は、金融機関を傘下に有する純粋持株会社ではすでに対策が取られているが、事業会社を傘下に有する純粋持株会社で進んでいるところは相対的に少ない。

この問題を軽減するために、金融機関を傘下に有する純粋持株会社の多くは、会計上の

処理方法の変更などで対応するといわれている。詳細は割愛するが、具体的には、①消費税の算定方法を一括比例配分方式から個別対応方式に転換する、②取引内容に即した区分処理方法を採用する——などである。

ただし、これらの会計上の対応だけでは、仕入税額非控除額のせいぜい2、3割程度しか軽減できないことが多く、抜本的な解決策とはいえない。

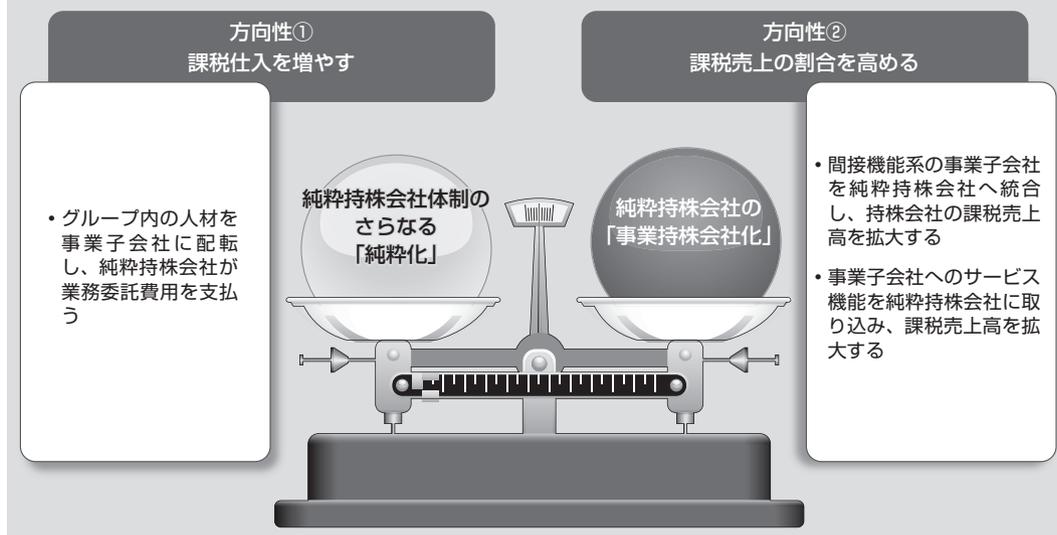
3 着手しやすいポイントは機能会社の整理

解決策は、純粋持株会社の取引構造を抜本的に変更することである。方向性としては、

- ①課税仕入を増やす
 - ②課税売上の割合を高める
- の2点である(図3)。

①については、純粋持株会社の費用項目を課税仕入として取り扱えるよう、契約形態と運営形態を見直すことである。たとえば、純粋持株会社の従業員への給与は非課税仕入項目であるが、業務委託料であれば課税仕入項目となる。このようにすれば、従来よりも業務委託を増やすことで、課税仕入額が増加する可能性がある。

図3 仕入税額控除額を高めるための対策イメージと純粋持株会社体制の関係



②は、純粋持株会社の収益構造のなかに課税売上項目を追加することである。純粋持株会社は事業を一部取り込んで課税売上を増やすということである。筆者が考えるそのなかの有力な対象事業は、グループ共通機能に該当する事業である。たとえば現在でも業務受託が多いと見られる経理業務をはじめ、それ以外にも多くのグループ共通機能事業がある。具体的には、IT（情報技術）システム、物流、調達、シェアードサービス（間接部門の集約）、不動産管理などが挙げられる。こうした機能を純粋持株会社に取り込むことで、課税売上項目を増やせる可能性がある。

4 本質的には純粋持株会社のあり方

純粋持株会社体制を採用している企業とNRIが議論をすると、消費税のために会社再編をすることは考えられないとの反応が多い。確かに節税面から再編を検討することは本質的ではないかもしれない。

しかしながら、グループ共通機能会社で起きている前述の問題は放置が許されるものであろうかとの疑問も生じる。代表的な問題を挙げよう。昨今の事業のグローバル化に伴い、国内限定の機能しか提供できない機能会社は、コスト競争力もなく「ミルク補給」的な位置づけになりつつある。また、業容停滞に伴い人員吸収力も乏しくなり、グループで展開する積極的な理由が見出しにくくなっている。こうした機能会社にも、近年、ようやくメスが入り始め、外部資本の受け入れや事業売却などの事例が出始めている。それにもかかわらず、既存の組織体制を所与のものとして手をつけないでおくことは、もはや説明がつかないともいえる。

さらにいえば、上述の問題はそもそも機能会社の議論というよりも、純粋持株会社の目指すべき姿、発揮すべき機能についての議論に行き着く。

実は前述の①課税仕入を増やす、②課税売上高を高める——は、それぞれ純粋持株

会社の、①さらなる「純粹化」、②「事業持株会社化」の方向性と言い換えることができる。

消費税の問題はあくまでも本質的な課題を議論するためのきっかけにすぎず、本稿で挙げた課題や問題意識に対して積極的に解を見出そうとするならば、必ずしも現在の組織体制が最適であるともいいきれないのではないだろうか。

IV 新たな純粹持株会社の マネジメント確立に向けて

新たな純粹持株会社の方向性を検討するに当たり、前述の課題について（すべてではないが）解決の方向性を考察する。第Ⅱ章で挙げた4つの課題のうち、「課題②：グループ全体での営業体制を構築できない」「課題③：純粹持株会社に事業観のある経営人材が育たない」の2点については、純粹持株会社の体制を見直すことで、解決の方向性がある程度見出せると考えている。

そこで本稿では、筆者が今後ぜひ検討すべきと考える純粹持株会社自身の課題解決の方向性として、

- ①事業の商流への関与
 - ②横串連携機能の保有
 - ③人材の相互交流の仕組みづくり
- の3点を挙げておきたい。

①は、事業子会社に事業をすべて任せるのではなく、純粹持株会社に一部機能を經由させることで、持株会社のスタッフの事業観を養うとともに、事業への価値ある助言が期待できる。この解決策は、おおむね単一の事業分野で展開している企業グループで効果が特

に高いと考えられる。たとえば、マツモトキヨシホールディングスは、一般的な純粹持株会社とは異なり、卸事業の一部を設立後半年で取り込んでいる。厳密には事業持株会社ではあるものの、同社なりの「純粹持株会社」として、その後も運営が継続されている。

②は、グループの事業子会社間のシナジー（相乗効果）を生み出すようなシーズ（種）の発掘を純粹持株会社が主導するという解決策である。たとえば小売業界であればプライベートブランドの開発機能を純粹持株会社が持てば、傘下の事業子会社への関与がしやすくなり、そのプライベートブランドの他社展開をきっかけにM&A（企業合併・買収）につなげられるなどの可能性もある。

③は、純粹持株会社を特権階級的な管理者集団にしないための工夫である。たとえば、事業子会社からの人事異動ではなく事業子会社からの人材出向の頻度を高めることで純粹持株会社のリソースを確保するという方法が考えられる。出向という形式により当該人材はダブルジョブを有することになり、必然的に複数の視点を備えるようになる。その結果、純粹持株会社に事業観を有する人材を確保しつつ、事業子会社の人材もグループ全体の視点から経営課題を捉えて対策を講じる機会が増えると考えられる。

最後に、組織体制は永続的なものではなく、グループの優先課題や目的に応じて柔軟に変更すべきである。運営にはコストがかかるという、純粹持株会社に対する批判的な見方を覆すだけのメリットを享受するためのマネジメント手法の確立が求められる。

注

- 1 本稿では財務的に有意な成果が出ているか否かの分析はしていない。本来はビア企業との比較において、組織体制の成果が出ているか否かを議論すべきところであると認識している
- 2 『日本経済新聞』（2012年10月13日付）インタビューなど
- 3 消費税額の算定方法には一括比例配分方式と個別対応方式があるが、ここでは一括比例配分方式を記載する
 - 消費税納付税額 = 課税売上に係る消費税額 - 仕入控除税額

- 仕入控除税額 = 課税仕入等に係る消費税額 × 課税売上割合 - 課税売上割合 = 課税売上高 ÷ 総売上高
- 控除対象外消費税額 = (課税仕入等に係る仮払い消費税 - 仕入控除税額) × (1 - 法人税控除分)

著者

河野俊明（こうのとしあき）

業務革新コンサルティング部上級コンサルタント

専門は財務戦略、組織戦略、企業再生など