

[査読論文]

戦略的なグループ経営における 持株会社本社制の有効性

奥 康 平

目 次

- I はじめに
- II わが国における本社の機能と意義
 - 1 本社の機能的定義
 - 2 わが国における本社機能とその現状
- III 持株会社解禁と持株会社本社制の意義
 - 1 持株会社解禁の背景
 - 2 持株会社の問題点
 - 3 持株会社本社制の意義
 - 4 持株会社本社制の理論的検討
- IV おわりに

I はじめに

わが国では、2000年3月期以降の決算から、企業決算制度が大幅に見直され¹⁾、単体決算から連結決算中心の会計制度となった。この結果、親会社²⁾の業績改善のために関連子会社³⁾をはじめとしたグループ企業を活用することはできなくなった(野村, 2000)。すなわちこれまで、「グループ企業を、親会社の不良資産や不良在庫を押し込む決算操作の道具としたり、親会社が人員削減する際の従業員の受け皿として使うことも多かった。」(毛利, 1999, 52ページ)が、このような行為は連結決算上意義を持たなくなったのである。また、グローバルレベルの企業間競争の激化や国内経済の停滞などの要因もあり、親会社と関連子会社などで構成される企業グループ⁴⁾はこれまで以上に企業グループ再編を進めなければ利益を確保することが難しくなっている。

すなわち企業グループは、企業グループ再編も含めた企業グループの全体最適を追求するための戦略(以下、グループ戦略)にもとづき、親会社とグループ企業の戦略的役割分担を明確にした戦略的なグループ経営を展開しなければならなくなったといえる(小河, 2001a)。

戦略的なグループ経営を行う上で重要な役割を果たすのが本社⁵⁾である。本社は1980年代以降に拡大した企業グループを効率的に再編する存在としてその意義が議論されるようになった⁶⁾。すなわち本社は、その企業グループを代表すると同時に、多くのグループ企業⁷⁾に対して、株式所有や長期的な取引関係、あるいは人的関係を中心とした強力な影響力を有している(Holden, et al, 1968; 佐々木, 2008; 高橋, 2000; 田中, 1999, 2008a, 2008b)。そのため本社は、グループ企業に対して、自らが策定し

たグループ戦略を強力に実行させることが可能となる。これまでの本社は、グループ企業各社の財務管理を中心に行う、いわば財務管理型の本社である場合が多かった。しかし現在は、グループ企業各社の財務管理はもちろんのこと、企業グループの長期的な成長と発展を目的にした戦略的なグループ経営を行うことが本社の中心的な機能になりつつある（武藤，2002）。

また本社は、グループ企業の管理・監督を行うと同時に、何らかの事業を行う事業会社である。このような本社は、事業（兼営）持株会社⁸⁾（以下、事業持株会社本社）と呼ばれ、現在も多くの本社が本形態である。さらに、事業持株会社本社の営む事業（以下、本業）は、その企業グループを代表する事業や長い歴史を有する事業であることが多い。そのため、事業持株会社本社は、不採算事業である場合や将来的に成長が見込めない場合であっても、本業を維持するためのグループ戦略を策定するが多い。その結果、将来的な成長事業への投資が遅れる場合や、本業が衰退事業である場合の縮小・撤退が遅れる可能性がある。その結果、企業グループ全体の業績が悪化してしまうなどの問題があった。

そこで、法制度の整備が進んだ現在では、本業を事業持株会社本社から分社し、その本業を別会社化することで純粋持株会社⁹⁾本社制（以下、持株会社本社制）を導入する企業が増加している¹⁰⁾。持株会社本社の特徴の一つに、グループ戦略の策定・実行に特化できることがある（奥，2009；高橋，2007）。すなわち、事業持株会社本社を持株会社本社化することで、本業に影響されることなく、企業グループの全体最適とグループ企業各社の部分最適を同時に達成することを目標にグループ戦略を策定することができる。また、持株会社本社の収入は、グループ企業からの配当収入及び経営指導料がその大半であるため、グループ戦略の成否が直接本社の業績に影響を及ぼす。そのため、持株会社本社は、これまで以上にグループ戦略の策定・実行に注力することができると考えられる。

本稿では、戦略的なグループ経営を行うための本社形態として持株会社が有効かどうか注目する。そのために、まず先行研究からわが国における本社の定義を明らかにする。次に、事業持株会社本社がどの程度本社機能を果たしているのかについても先行研究から明らかにする。さらにその結果から、持株会社本社制が事業持株会社本社に比較してどのような点において優位性を持つのかについて明らかにする。

Ⅱ わが国における本社の機能と意義

わが国企業においては、1980年代のバブル経済期に進めた事業の多角化に伴い、グループ企業が増加した。その後、1990年代のバブル経済の崩壊と長期不況によって、多くのグループ企業の業績悪化¹¹⁾が顕著になってきたため、本社¹²⁾も含めた¹³⁾企業グループ再編が急務となった（須藤，2003；高橋，2003）。

また、企業創業時の事業であり、企業グループ内の売上比率も高い場合が多い本業に関しても、消費者ニーズからの乖離や海外企業と比較した場合のコスト競争力低下などの影響を受け業績悪化が進んでいる場合がある。しかし本業は、事業持株会社本社が営んでおり、その企業グループの顔ともいべき事業であるため、その再編は困難である場合が多い¹⁴⁾。さらに、本業の再編が遅れる一方で、グループ企業に厳しい再編を実行させる事業持株会社本社への不信感も存在する。そこで、本業も含めた不採算事業を積極的に再編するために、本業にとらわれず、企業グループの全体最適の視点から持株会社本社制のあり方が議論されることになった。

以下、まず先行研究からわが国及び欧米における本社の定義を本社が持つべき機能から明らかにする。次に、その定義にもとづき、事業持株会社本社はその機能を果たしているか、また、果たせていない場合は何が問題となっているのかを指摘する。さらに、これらの問題を解決するために、グループ戦

略の策定・実行を中心とした戦略的なグループ経営を行うことに特化した組織である持株会社本社制の有効性を指摘する。

1 本社の機能的定義

本稿でいう本社は、事業持株会社本社と持株会社本社の2つである。これらの本社の中でも、1997年12月以降活用できるようになった持株会社本社の優位性を明らかにするためには、事業持株会社本社と持株会社本社に共通する定義を行い、その定義に従い比較検討する必要がある。そこで、本社の形態に関わらず、本社が果たすべき共通の機能に注目した定義を行うことにする。

例えば高橋（2000）は、本社を定義するにあたり、①本社がどのような場所にありどのような建物であるのかといった地理的視点、②本社のみに見られる特有の機能¹⁵⁾を分析する機能的視点、③本社は経営活動全体の司令塔であるとする戦略的視点の3つの視点があると指摘する。

まず①の視点においては、東京都・大阪府・愛知県（以下、東名阪）を中心とした各大都市圏に企業の登記上の本社が集中していることから、なぜ東名阪に本社が集中しているのかについてのアンケート調査が実施されている（日本経済調査協議会、1984）。また、近年の調査では、大阪府、愛知県から東京都への地理的な一極集中がなぜ起こっているのかを調査した報告もある（東京都産業労働局産業政策部調査研究課、2003）。これらの調査によると、情報の集積や政府官庁との関係、人材獲得の容易さなどから地理的な本社や本社機能が東京都へ移転・集中すると結論付けられている。また田中（1999, 2000）によれば、東京都へ本社が集中する要因として、必要な情報の入手が容易であることと情報発信のためのインフラが整備されていることをあげており、日本経済調査協議会（1984）のアンケート調査とほぼ同じ結論を得ている。しかし、①の結論は、事業持株会社本社と持株会社本社制の形態の相違に関わらず達成可能であると同時に、本社独自の機能とはいえないため本社の機能的定義としては不十分である。

次に、②及び③の視点からの定義に河野（1985）がある。河野は本社組織を「企業全体を統合し、スタッフ部門をもって専門的助言を与え、さらに新事業などの革新を立案し、推進する部門である」（河野、1985、15ページ）と述べ、具体的には、①組織全体の統合機能、②専門スタッフとしての助言機能、③革新的計画の立案機能がある組織を本社として定義している。これは、宮川・和田の「全社の本部機能」（宮川・和田、1985、26ページ）と同義であろう。宮川・和田（1985）は、全社の本部機能を、①企業戦略策定機能、②本部オペレーション機能、③内部調整及びコントロール機能に大別している¹⁶⁾。

また、民間の研究所やシンクタンクの研究員などの実務家を中心とした研究では、佐野・山本（1994a, 1994b）、山本 他（1994）がある。例えば山本 他（1994）では、本社を財務管理型本社、戦略管理型本社、戦略創造型本社の3つに区分し、それぞれの類型が最も適切に機能する分野を指摘している（表1を参照）。また小河は、本社を、グループ企業を統括するグループ本社ととらえ、「グループ全体の進むべき方向性を明示し、グループ内の経営資源配分をコントロールしながら、企業価値の最大化を進める役割を持つ組織である」（小河、2001a、22ページ）と定義している。

さらに、欧米での研究としてチャンドラー（Chandler, 1962）がある。彼によれば、本社には3つの機能があるという。すなわち、①多数の職能別部門の成果を互いに結びつけ、変わりゆく需要動向、ニーズ、嗜好などに対応すること、②事業成長と垂直統合を受けて、本社の補助的部門が拡充され、職能別部門のマネジメント負担を軽減させること、③市場に合わせた事業の調整と投入された経営資源から生み出された成果を評価し、将来の資源配分を決定すること、である。またチャンドラーは、「本社における経営者は、複数の事業における最新の業績を監視することだけではなく、彼らの様々な生産とタ

ーゲットとしている地理的市場において、将来の生産と資源配分に必要な投資を決定・実行することである」(Chandler, 1991, p. 31) と述べ、本社の戦略的機能を重視している。さらにグールドとキャンベルによれば、「経営計画の策定と資源の配分、業績のコントロールと監査、いくつかの本部機能¹⁷⁾の提供」(Goold & Campbell, 1987, p. 21) は本社が当然果たすべき責任であると主張している。

また、高橋(2000)は日米の本社機能の相違に注目し、アメリカの本社は、①本社機能に専門的に特化していること、②関連子会社でもできる業務は全て委譲していること、③本社と各事業会社はそれぞれ独立しており、CEO及びトップ・マネジメント層のための支援組織として理解されていることの3点をあげている。

これらの先行研究から、わが国における本社機能は以下の4つに集約できる。すなわち、①グループ企業におけるスタッフ機能を集約する(スタッフ集約機能)。具体的には、専門的な知識を持つ企画・統制スタッフやトップ・マネジメントの一部業務の代替や助言機能を有するジェネラルスタッフなど、本社が一括して実施した場合に高い効果が達成できる部門の集約である。②企業グループを一つの組織

表1 本社機能の比較

	財務管理型本社	戦略管理型本社	戦略創造型本社
事業スコープ	広い	やや広い	絞り込み
企業戦略の特徴	既存事業の拡大 計画支援	好調事業部の拡大 投資支援	中核事業構築のための大規模 投資の実施・成長機会追求
	事業多角化によるリスク分散	戦略的価値に基づく企業買収	業界変革型事業間シナジー達成
	割安事業資産(企業)の買収	競争力欠如事業の合理化・分離	非中核部門の分離
	低収益事業の合理化・分離		
事業戦略の特徴	高マージン・ニッチ事業の探索	段階的成功分野の拡大	中核事業分野における革新追求
	高マージンを維持しつつ競争 優位確保	競争優位性の強化	競争優位性の構築
	投資回収期間の長い投資案件 の拒否	長期投資案件の受容	長期的開発プロジェクトの支援
	財務パフォーマンスの極大化 追求	戦略と財務のバランス	競争優位性の極大化
管理メカニズム			
予算管理	強	中	弱
戦略計画・報告	不要	やや重要	重要
戦略立案の責任	事業部門	事業部門	本社と事業部門でシェア
事業部門間相互依存	低	中	高
事業部門間調整	なし	二重投資の回避	事業シナジー追求
業績評価			
重要評価項目	短期的予算	戦略目標と財務目標	短期財務業績変動をめぐる事業環境
業績責任	事業部門	評価測定の曖昧さにより不明確	本社と事業部門でシェア
業績低迷への対応	早期対応、早期解決を要求	戦略的事情容認	戦略的対応を要求
トップのリーダーシップ	弱	中	強

出所) 山本 他(1994)16ページを一部修正の上抜粋。

のようにみなし、企業グループが収益をあげられるようなグループ戦略を策定し、それをグループ企業各社に実行させる（戦略策定・実行機能）。③グループ企業の財務管理及びグループ戦略の実行状況などを監視する（モニタリング機能）。④業績悪化や将来的に見た場合の問題点などが発生した場合の、グループ企業の収益改善に関連する本社による各種調整を行う（コントロール）機能がある。

これらの機能の一部はグループ企業各社が持つことも可能であるが、企業グループ全体で考えた場合に、より効率的に戦略的なグループ経営を行う場合や、より高い効果を追求する場合に本社に集約した方が有益と考えられる機能である。また近年の本社は、将来的な成長と発展を目指した長期的な戦略策定・実行機能に重点が置かれつつあり、戦略策定・実行機能に特化した本社が求められていることから、機能面からの定義が重要であるといえる。

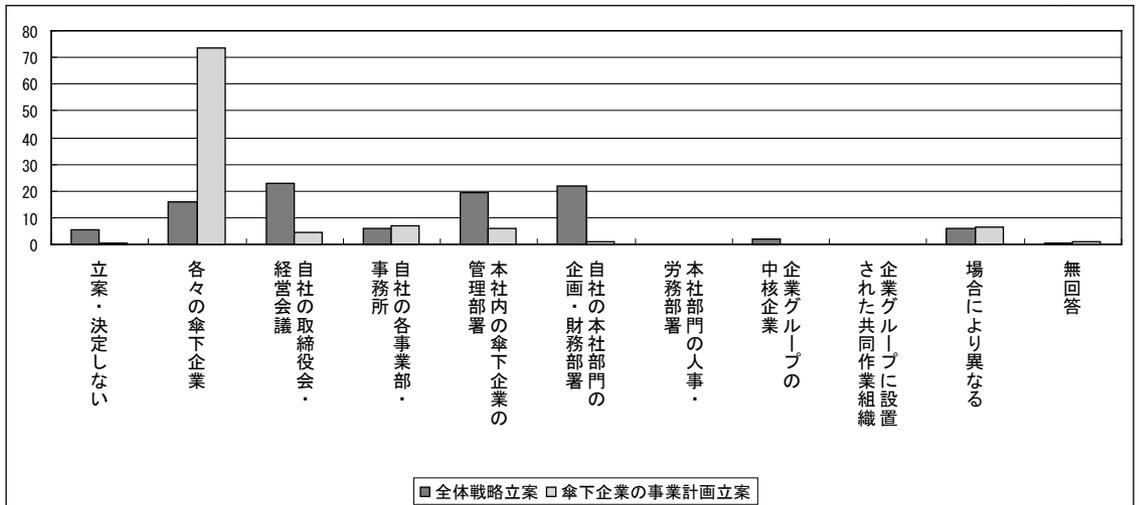
2 わが国における本社機能とその現状

前節で指摘した4つの機能を事業持株会社本社が果たしているかを検討することが本節の課題である。例えば、川喜多 他（1997）が実施したアンケート調査¹⁸⁾（以下、川喜多調査）によれば、事業持株会社本社は、グループ戦略を策定し、グループ企業各社がそれに従い事業計画を策定する割合が高い（図1を参照）。しかし、他方で、調査回答企業の25.7%が企業グループ化の中期的方針は「特にない」と回答しており、グループ戦略自体の不備も指摘できる。つまりわが国の事業持株会社本社は、前節でいう戦略策定機能はある程度有するものの、戦略実行機能は事業持株会社本社の多くで不十分であるものと推察される。

また、グループ企業各社の採用などの人員計画について、計画の立案はグループ企業各社が行う割合が高い（調査回答企業の76.8%）ものの、グループ企業の取締役の任命権に限れば、事業持株会社本社が最終決定を行う割合が高く（調査回答企業の65.7%）なる。つまり、事業持株会社本社は戦略実行機能の不足をトップ人材の任命権を保持することによって強化しようとしているものと考えられる。同時に、事業持株会社本社がグループ企業各社の取締役の任命権を有することで、事業持株会社本社からグ

図1 企業グループ全体の戦略立案と傘下企業の事業計画の立案機関・部署

（単位：%）

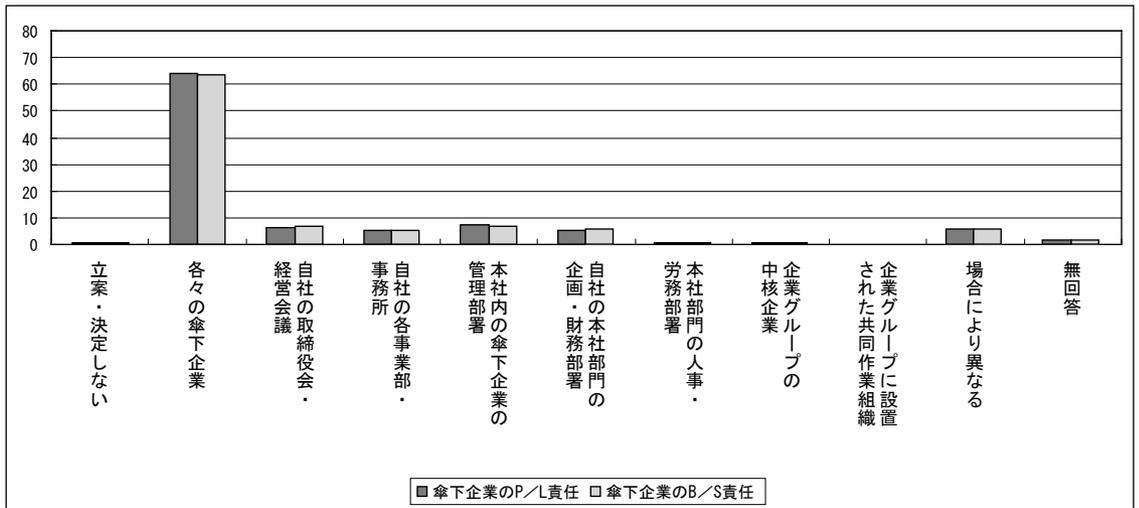


注) 図中の「傘下企業」は、本稿でいうグループ企業と同義である。

出所) 川喜多 他（1997）62-64ページの図を参考に筆者作成。

図2 グループ企業の損益計算書及び貸借対照表上の利益追求責任の所在

(単位：%)



注) 図中の「傘下企業」は、本稿でいうグループ企業と同義である。
出所) 川喜多 他 (1997) 67-68ページの図を参考に筆者作成。

グループ企業各社へのモニタリング機能とコントロール機能を強化する狙いがあるものと考えられる。

さらに、川喜多調査の「企業グループ化の中期的方針」の項目では、調査回答企業の52.5%が、「グループ企業単位での規模拡大」を中期的方針として考えている。つまり、事業持株会社本社はグループ企業に対して一定の自立性や独自性を認めているのである。これは、川喜多調査の「損益計算書及び貸借対照表上の利益追求責任」がグループ企業にあると回答する割合が高いことから示唆される（図2を参照）。

スタッフ集約機能については、川喜多調査の「企業グループ化の促進理由」の項目において、事業の専門性への対応（調査回答企業の95.2%が回答）や、事業展開や意思決定が素早くなること（調査回答企業の67.7%が回答）などが主な目的であると回答されており、スタッフ集約機能は重視されていない¹⁹⁾。また、川喜多調査では、スタッフ集約機能の特徴である部門の集約によるコスト削減が質問項目に入っていないことから、その重要性は低かったものと考えられることができる。

その他の調査として、株式会社野村総合研究所が2004年3月に実施した調査²⁰⁾（以下、野村総研調査）がある。野村総研調査は川喜多調査と一部項目に相違があるが、わが国の本社の多くがその役割を果たせていないことを指摘している。同時に、本社としての役割を果たしていると考えている企業グループは高業績をあげていることも明らかにしている。なお野村総研調査における本社の役割については以下の表2の通りである。

野村総研調査によれば、本社が自社の役割と考えている項目の全てを実施できていると回答したのは調査数の約25%に過ぎない。さらに、本社の役割を果たしていると考えている企業が、そうでない企業に比較して、連結ROE（株主資本利益率）が高く、業績が高いことが明らかになっている（表3を参照）。

本社がその役割を果たせていない理由には、人材の不足（71%）、戦略や制度を企画立案するスキルの不足（66%）、ビジネス・ユニット（以下、BU）²¹⁾の自立性や独自性を尊重しすぎる（19%）、事業内容や資本関係などから本社が手を出せない（14%）、事業内容が多様化しすぎており調整ができない

表2 本社の役割として認識している機能

(単位：%)

機能名	回答企業割合
グループ全体の成長戦略の立案	100
リスクマネジメント、コンプライアンス確保、経営監査	99
事業プラットフォーム構築と経営資源の最適配分	99
グループ基盤強化	99
グループ全体の効率化	99
コーポレートブランドの維持・向上	97
アライアンス、M&A 戦略の立案	95
ビジネスユニット (BU) 間の戦略・業務の調整	95
社外ステークホルダーとのコミュニケーション	94
ビジネスユニット (BU) の経営管理・指導・教育	89
新規事業の創造・育成	86
ビジネスユニット (BU) の自立性・独立性強化	83

出所) 株式会社野村総合研究所 (2004) 5 ページの表を一部修正の上抜粋。

表3 本社の役割の達成度と連結 ROE の関係

本社の役割をどの程度果たしているか	連結 ROE 平均	回答企業数
ほとんど本社の役割を果たせていない	4.0	25
一部本社の役割を果たせている	5.3	246
役割を果たせている	5.8	93

出所) 株式会社野村総合研究所 (2004) 16 ページを参考に筆者作成。

(10%) などが回答されている (図3を参照)。つまり、近年の本社は戦略的なグループ経営の必要性は認識しているものの、本社スタッフ及びスキルの不足によって、本社機能が十分に備わっていないケースが多いことが示唆されている。これらの結果を裏付けるように同調査では、回答企業の約43%が、グループ企業と理想的な関係を構築できていない²²⁾と回答している。

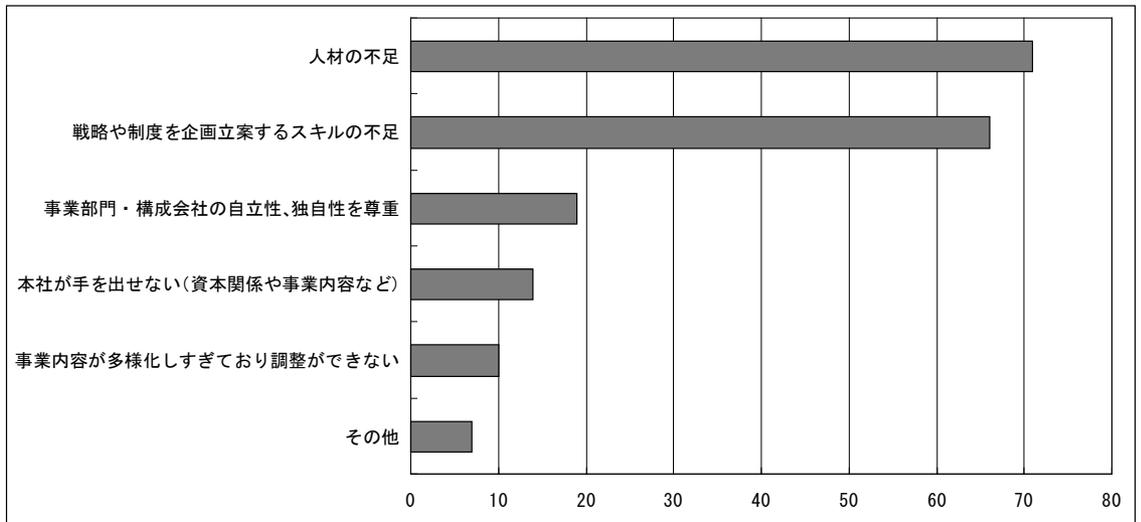
また、野村総研調査によれば連結 ROE が高い企業においては、関連子会社への関与²³⁾が強い。つまり、グループ企業である関連子会社の自立性や独自性を認めすぎないことが高い業績と関連している²⁴⁾。例えば、レイナーとバウアー (Raynor & Bower, 2001) は、不確実性が高い環境下にある企業グループほど、本社からの臨機応変な管理・監督によって高業績をあげることができると主張している。

本調査から、本社は、専門スタッフ不足によるグループ企業各社への管理スキルの不足や、グループ企業各社が行う事業の多様性に起因するグループ企業へのモニタリングとコントロール機能の脆弱性、さらには資本関係の弱さによって、グループ企業に十分なグループ戦略を実行させる能力に欠けることが企業グループの業績低下に影響を及ぼしていることが指摘される。

野村総研調査でいう本社は、事業持株会社本社及び持株会社本社の双方を含む調査であるものの、その多くは事業持株会社本社である。そのため、野村総研調査で指摘されている問題点の多くは事業持株会社本社にあてはまるものである。そこで、本業を分社することでその影響を受けることなく、本社機能を専門的に果たすことで効率化を達成することができる本社形態として持株会社本社制に注目しよう。

図3 本社がその役割を果たせていない理由

(単位：%)



出所) 株式会社野村総合研究所 (2004) 10ページから抜粋。

Ⅲ 持株会社解禁と持株会社本社制の意義

戦略的なグループ経営の強化に関して、川喜多調査では、事業持株会社本社は、自社を中心とした企業グループ間の関係を強化する動きがあることを指摘する²⁵⁾。例えば近年では、事業持株会社本社がグループ企業への影響力を強めるために、グループ戦略上重要と考えられるグループ企業の出資比率を段階的に高め、最終的には完全子会社化する事例が増加している²⁶⁾。

上記のように強化されたグループ企業への影響力を本業の影響を受けずに活かすための組織が持株会社本社制である。持株会社は1997年の解禁以降、①複数の企業が合併の代替的手法として活用するケース²⁷⁾と、②戦略的なグループ経営を強化するために本社が持株会社化するケースに大別できる²⁸⁾が、いずれの場合も企業グループの本社としての役割を果たすものである。ここでは、②の企業グループの総本社として戦略的なグループ経営を強化するために持株会社本社制を活用している事例に注目する。

まず、わが国における持株会社に関する先行研究から、持株会社に期待される役割及び、問題点を指摘する。次に、持株会社本社制を導入している企業の持株会社本社化の動機から、事業持株会社本社に比較して、企業グループ内外の企業との再編が促進されると同時に、グループ企業への大幅な責任と権限の委譲にもとづき、グループ企業各社が置かれた経営環境に応じたグループ企業単位での意思決定が促進されていることを指摘する。すなわち持株会社本社制の導入によって、企業グループ全体の効率化が促進されていることを指摘する。

さらに、持株会社本社自体は本業を持たず、グループ企業へ何らかの影響力を有している。それはすなわち、グループ企業各社が保有する有益な経営資源をいち早く把握することができると同時に、本業の影響を受けることなく、それらの経営資源を最も適切なグループ企業へ迅速に配置・配分することができることを意味する。このような考え方は、ある企業が有する有益な内部資源を企業内部で再度配置・配分することによって、企業の業績に変化が生じると考える資源ベースアプローチに類似するものである。そこで最後に、持株会社本社による戦略的なグループ経営において同理論が応用できるのかに

ついて検討を行うことで、理論的なインプリケーションを見出すことにしたい。

1 持株会社解禁の背景

松下（1996）や下谷（1996）は、持株会社解禁論が活発になった背景に、1985年のプラザ合意による急激な円高によって、わが国企業の国際競争力が低下したことが背景にあるという。わが国政府は、低下した国際競争力を回復させ、それをさらに高めるため規制緩和を進めた。規制緩和の一環として持株会社解禁も含まれていたのである。さらに、行政改革委員会（1995）によれば、持株会社は柔軟な組織再編上の選択肢の一つとして国際的にも認められており、独禁法による規制は世界的潮流からは外れているという。

さらに木村（1997）や吉村（1998）は、持株会社解禁の背景を分析するにあたり、法改正の流れや政府の政策、あるいは企業を取り巻く当時の外部環境だけではなく、企業経営上の理論的視点を踏まえながら、持株会社解禁のメリットを述べている。すなわち、①経営と業務執行の分離によって、中長期的な視点に立った戦略策定が可能となる、②権限委譲による経営責任が明確になる、③本社機能がスリム化される、④持株会社自体は事業を行っていないため、グループ企業各社との利益相反が生じない、⑤グループ企業単位での意思決定が可能となる、⑥持株会社の収入は、関連子会社からの配当や指導料であるため、関連子会社への効率化を強く求めることができると指摘する。さらに、人事・労務管理の面からは、⑦関連子会社独自の雇用形態や労働形態を採用することができる、⑧事業部門を関連子会社化することで、管理職などのポストが増加し、従業員の士気向上をはかることができる、⑨各事業部門を持株会社傘下で横並びの関連子会社群に再編することで、階層意識や優劣意識を排除することができる、と指摘する。最後に、企業グループ再編の側面から、⑩企業グループとしての合併、買収、経営統合、戦略的提携などを容易に実施することができ、その管理を円滑に行うことができると指摘している。

これらの背景から、1995年2月には企業法制研究会による「純粋持株会社規制及び大規模持株会社の株式保有規制の見直しの提言」が通産省報告書として発表されることとなり、同年3月には「規制緩和推進計画」が閣議決定され、1996年1月には公正取引委員会によって独禁法改正案がまとまることとなった。

これらの議論を通じて解禁された持株会社によって、企業や事業の再編が進んだことは事実である。また、合併代替的な持株会社の活用など解禁前の段階では予測できなかった活用も開発された。さらに、持株会社をより合理的に設立、活用するために株式交換制度や会社分割制度に代表される会社法の改正や連結納税制度を中心とした税法の改正といった制度上の整備も相次いで行われてきた。つまり、1997年の独禁法改正による持株会社の解禁から10数年で、欧米諸国に匹敵する、企業再編手法及びそのための制度整備に多大な影響を及ぼしてきたといえることができるであろう。

2 持株会社の問題点

持株会社の解禁に伴いその問題点も多く指摘されることとなった。例えば、行政改革委員会（1995）及び宮内（1996）によれば、①かつての財閥による経済支配が再発する可能性がある、②公正な市場競争が阻害される、などが指摘された。①については、わが国における財閥の復活の可能性は極めて低く現実性に欠ける（松下、1996; 下谷、2009）。②については、そもそも独禁法で不正な市場競争の阻害は規制されているはずである。そのため、①及び②の指摘は、持株会社が解禁される前の議論であったこともあり、実際に持株会社が解禁された後も大きな問題にはなっていない。

他方、持株会社解禁後に指摘された問題点としては、伊従（1997）や下谷（1997）のいう①グループ企業の外部監視機能の弱体化や、奥村（1997）の指摘する②株式所有の法人化による無責任経営の常態

化、吉村（1998）のいう③持株会社化による効果への疑問、④持株会社本社制によるグループ企業への行き過ぎた管理によるグループ企業からの反発、⑤持株会社には、これまで以上に高度な情報集積と経営企画能力が求められるため、高い能力を持ったスタッフが必要となる（木村，1997）などがある。これらの指摘は、戦略的なグループ経営を行う上で、多くの企業及び企業グループにあてはまる問題点である。

①は、持株会社本社傘下のグループ企業は、持株会社本社による監視を強めるため株式市場などから切り離し、持株会社本社が全ての株式を取得し、完全子会社となることが多い。そのため、本来そのグループ企業の株主は株式交換制度によって親会社である持株会社本社の株主となる。つまり、グループ企業を直接的に監視することができるのは持株会社本社のみとなる。この結果、持株会社本社の意向によってグループ企業の運営が実施されるため、グループ企業の外部監視機能が弱体化すると考えられる。

次に、持株会社本社は②でいう法人格を持った投資家であるため、持株会社本社傘下のグループ企業の業績が悪化した場合は、その株式を売却することによって、リスクを容易に遮断することができ、戦略的なグループ経営の目的である、企業グループ全体の全体最適の追求をする必要がなくなってしまう。

また③は、持株会社本社制を導入することによる独自の効果がないということである（川村，2007；小河，2001b；佐賀，2006；吉村，1998）。吉村はこれを「純粋持株会社の方が「……というメリットをえやすい」という「程度」の問題である場合が多い」（吉村，1998，187ページ）と述べ、川村は「持株会社体制でないとは実現しえないものは、実は存在しない」（川村，2007，111ページ）と指摘している。しかしながら、自ら利益を生み出す事業を持たない持株会社本社は、グループ企業からの配当収入及び指導料が大半であるため、これまでの本社中心のグループ経営ではなく、肥大化した企業グループ全体の効率化を志向することができる戦略的な本社組織となる可能性を秘めていると考えることができる。

さらに④は、持株会社本社制による行き過ぎたグループ企業管理は、グループ企業からの反感を生み出す可能性があることを示唆している。これは安田のいう「集権化と分権化のバランス」（安田，2004，108ページ）が崩れた状態である。安田（2004）は、企業が置かれている環境や事業の特殊性によってこのバランスは変化すると指摘している。ここでいう集権化とは、関連子会社をはじめとしたグループ企業の株式所有比率を高めることやM&Aなどを実施することで、資本関係にもとづく法的効力や組織的一体化といった実際に効力を発揮することが可能な権利によって本社と関連子会社間の関連を強化すること。さらには、経営理念やグループ戦略の浸透など法的効力や実質的な影響力によらずに本社と関連子会社間の関連を強化する場合などが考えられる²⁹⁾。分権化とは、自社の一部門を分社化すること³⁰⁾や非上場企業を上場会社にする、さらには財務的な独立をさす場合などが考えられる。

安田（2004）は、市場の変化が速い事業に関しては、分権化を進め、意思決定を迅速に行い変化する市場に対応することが望ましいと指摘する。他方、市場の変化が小さい事業や重複事業については集権化を進め再編を実施することが重要であると指摘する。また、最近では、企業グループのコア事業を所有しているグループ企業に関しては、他社からのM&Aなどから当該企業を防衛するため、集権の度合いを高めるケースも増加している。持株会社化による本社への集権化の強化によって、現場との距離が遠い持株会社本社に権限が集中するため適切な判断が下せなくなる場合もある。すなわち、「カンパニー制や持ち株会社制において、コーポレートは現場からの距離が遠くなり、事業知識や業界知識、事業戦略、経営ノウハウが蓄積されなくなり、事業ユニットの活動の妥当性や正当性について評価・モニタリングする能力、さらには事業ユニットに対して適切なアドバイスを行ったりグループ内部の優れた知見を移転したりといった能力が低下してしまった」（中島 他，2002，51ページ）といわれている。

集権化と分権化について鈴木（2000）は、相対的に見て親会社の業績が悪化しつつあり、グループ企業を支援することが難しくなっており、否応なくグループ企業の分権の度合いが高まっていることを指摘している。また同時に、戦略策定・実行機能やモニタリング機能に特化した持株会社本社が分権化されたグループ企業をグループ全体の最適化を視点にコントロールすることで、持株会社本社とグループ企業間及び各グループ企業間での連携も含めた企業グループ全体としての効率化をはかることが重要であるともいう。すなわち、本社の業績改善と維持を中心としたグループ経営から企業グループ全体の業績改善と維持を目的とした戦略的なグループ経営を行うためには、専門的なグループ戦略を策定し、その実行及びグループ企業の管理・監督を専門的に実行することができる持株会社本社制による分権化と集権化のバランスが重要であるといえる。

最後に、⑤においては持株会社本社で必要される能力を有した人材確保が難しくなり、結果として本社を持株会社化する本来の目的である、複雑で高度なグループ企業の管理・監督が実施できなくなる可能性を指摘するものである。

上述の通り、持株会社解禁前に議論された問題については、企業や企業グループの置かれた外部環境や当該企業が営む事業特性などによってグループ戦略が柔軟に選択されているため大きな問題にはなっていない。他方で、持株会社本社による関連子会社をはじめとしたグループ企業の完全子会社化が進むことで、株主などの外部監視機能の弱体化やグループ戦略とグループ企業各社の経営方針の乖離によるグループ企業からの反発、あるいは持株会社本社制導入にかかる新たなコストの発生などは、持株会社制自体が持つ問題点や課題として指摘できるであろう。

しかし、これらの問題点や課題についても、連結決算制度の浸透によって、企業グループの全体像の外部からの把握が容易になりつつあることや、上場企業を対象にした内部統制報告書の提出義務化といったディスクロージャー制度の充実、あるいはグループ企業への大幅な権限委譲による意思決定権の確保による企業間コンフリクトの軽減、さらには、持株会社本社制導入後に再び事業持株会社化し、これまでの本社へ戻ることも法改正によって容易にできるようになるなどによって解消されつつある。

3 持株会社本社制の意義

木村と三菱総合研究所が1995年に実施した持株会社の展望についての調査によれば、1995年11月時点で、回答のあった318社のうち、持株会社解禁の際は移行する価値があると回答した企業は19社、連結納税制度の導入や、ひ孫会社の二重課税排除措置などがあれば移行を検討する企業が171社であり、全体の59.7%が持株会社体制の移行に興味を持っているとの結果が出ている（木村 他, 1995）。

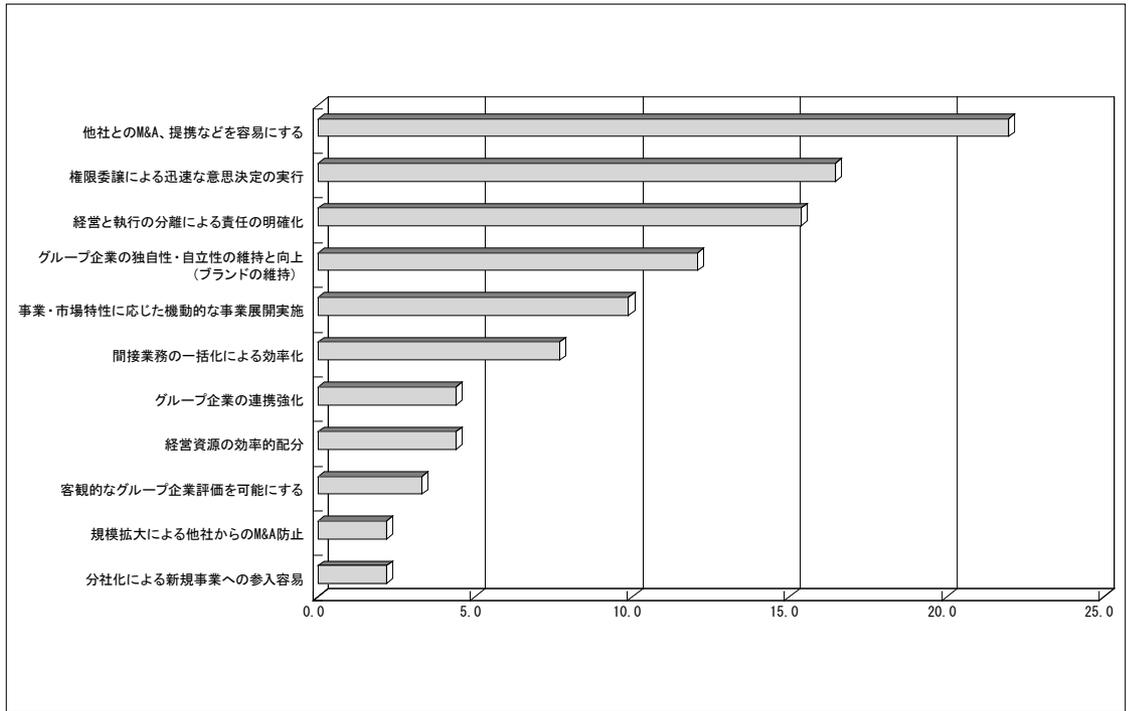
筆者が東京証券取引所市場第一部上場企業1699社について2009年7月時点で持株会社を導入している企業を調べた³¹⁾（以下、筆者調査）ところ136社で、うち他社との経営統合のためではなく自社のグループ経営を強化するために持株会社本社制を導入している企業は81社であった³²⁾。また、連結納税制度が導入された2003年4月以降に持株会社本社制を導入した企業数は131社であり連結納税制度の導入は、持株会社本社制導入の要因の一つとなっていると推察される。

さらに、持株会社本社制を導入する企業自体が少ない理由には、前節で指摘したような持株会社化にかかる問題点があることに加えて、II章の1で整理した4つの本社機能の実行が、事業持株会社本社制であっても不十分ながら果たすことができることがあげられる（浅田, 2006; 吉村, 1998）。そこで以下では、持株会社本社制を導入した企業の目的から持株会社本社制導入の意義を明らかにすると同時にこれまでの本社制と比較した場合の持株会社本社制の優位性を明らかにする。

わが国企業が持株会社本社制を導入したのは、1990年代以降の長期不況に伴う業績の悪化を受けて、肥大化した本社組織及びグループ企業の再編を迅速に進めるためであった。その場合に、事業持株会社

表 4 持株会社本社制導入の目的・狙い

(単位：％，総数：91)



注1) 上記項目は筆者の整理によるため、会社発表などとは表現の相違がある。

注2) ある企業が持株会社本社制を導入するにあたり、その目的・狙いが複数ある場合は、1社であっても複数項目にカウントしている。

注3) 1社(件)のみの項目は省略している。

出所) 各社「会社発表」、「アニュアルレポート」、「有価証券報告書」及び各種新聞・雑誌記事を参考に筆者作成。

本社から本業を分社させることで、客観的な視点でグループ戦略の策定・実行を可能にしたことが持株会社本社制の特徴である。すなわち、グループ企業の事業特性と将来性をグループ戦略にもとづき客観的に評価することができるのが持株会社本社制であるといえる。筆者調査によると、持株会社本社制導入の理由の一つに、客観的なグループ企業評価が可能になることをあげる企業が少なからず存在している(表4を参照)。またグループ企業は、持株会社本社とは組織を別にする企業であるため、損益計算書や貸借対照表をそれぞれで作成している場合が多く、各社単位での実態把握が容易であり、他社とのM&Aや提携、あるいは事業売却などが容易になるというメリットもある。すなわち、他社との再編を促進させるために持株会社本社化を行う事例も多く見られる(表4を参照)。

さらに、持株会社本社化と同時に本社事業を分社化することによって、それぞれの事業特性や市場特性に応じたグループ企業単位での意思決定を促進させることも可能となる。すなわち、持株会社本社はグループ戦略の策定・実行を行うために、多様化・専門化が進んだ個々の本社内事業を分社化するのである。その場合に、グループ戦略に依拠したレベルでグループ企業各社への権限と責任の委譲によって、それぞれの事業ごとに適した経営を行うことが可能となる。すなわち、持株会社本社とグループ企業は別会社であるため、相互の自立性や独自性を確保することができる(表4を参照)。この結果、グループ企業は持株会社本社が策定したグループ戦略にもとづきながら、それぞれのグループ企業の現状に応じた柔軟な意思決定と企業運営をグループ企業単位で迅速に実行することができる。

4 持株会社本社制の理論的検討

持株会社本社は、企業グループ全体の最適化をはかるためのグループ戦略の策定・実行に特化した組織である。Ⅲ章の2と3で述べた通り、グループ戦略の策定は持株会社本社でなくても実行可能である。ところが、近年の企業グループは大規模化しており、グループ企業各社が営んでいる事業も多岐にわたっている。そのため、事業持株会社本社のように本業を行いつつ、グループ企業各社の状況を把握し、企業グループ全体に適切な資源配分を行い、企業グループの効率化をはかり、効果を得ることは困難になりつつある。また、Ⅱ章の2でも述べた通り、本社の役割を積極的に果たしていると考えられる企業グループの連結ROEが高いことから、Ⅱ章の1で整理した本社による4つの基本的な機能の中でも、とりわけ戦略策定・実行機能は強化されるべきである。そこでグループ戦略の策定・実行に特化することができる本社組織として持株会社本社制が重要な意義を持つのである。

このような背景の中で、本社が持株会社化する理論的な背景として資源ベースアプローチ及び取引コスト理論に注目する。資源ベースアプローチは、1980年代に企業内部で所有する資源の配置・配分が企業戦略に大きな影響を及ぼすことを再認識するようになったことがはじまりである³³⁾。つまり、ポーター（Porter, 1980, 1985）のポジショニングアプローチに代表されるような、必要な経営資源を企業外部から獲得することよりも、企業が保有する経営資源の再配置と再配分を通じた経営資源の有効活用が重要であるとする。資源ベースアプローチが注目される背景には、外部企業から経営資源を獲得するときに生じる不確実性を低減させることが可能になるからである。

企業内部の経営資源を活用することによる企業間取引に伴う不確実性の低減は、コース（Coase, 1988）やウィリアムソン（Williamson, 1975）らの取引コスト理論の考え方にもとづくものである。コース（1988）やウィリアムソン（1975）は、他社などの企業外部から経営資源を獲得する場合には、その経営資源の入手先に関する情報の偏在や非対称性があるため、必ずしも企業外部からの経営資源の獲得が効率的であるとは限らないと指摘する。すなわち、他社との経営資源の獲得を目的にしたM&Aや提携、あるいは事業売却などは極めて不確実性が高いといえる³⁴⁾。そのため、不確実性の高さを低減するために、自社グループ間での関係を強化し、情報の偏在や非対称性を可能な限り解消することで効率的な取引関係を構築しようとするのである。

取引コスト理論に従うと、本社とグループ企業間の資本関係をはじめとした各種関係を強化する動きは、情報の非対称性や偏在を防止し取引上の不確実性を軽減させる動きとして理解できる。さらに、安定的な企業間関係が構築されている企業グループ内での再編や取引は、企業グループ全体として有する経営資源を持株会社本社が中心となることによってグループ企業各社に迅速に再度配置・配分できる可能性を持つ。このような現象を理論的に説明するためには、外部環境の変化に応じ事業領域を決定するポジショニングアプローチよりも企業が有する経営資源によって事業領域を決定する資源ベースアプローチが適しているのである。

グラント（Grant, 1991）によれば、資源ベースアプローチでは、企業が持つ戦略と外部環境との関連を考える場合に、企業が内部に所有する資源とそれを活用する能力を合致させるような組織作りを重視する。コリスとモントゴメリー（Collis & Montgomery, 1998）によれば、「企業はそれぞれ資源の独自の束（組合せ）を所有しており、各企業は根本的に異なる」（Collis & Montgomery, 1998, 邦訳44ページ）ことを前提としている。すなわち、企業が持つ資源³⁵⁾とその組合せによって、企業が採用可能な戦略が決定するのである。資源ベースアプローチを応用すれば、企業グループが持つ資源を本社が把握し、それを最も効率的に配置できれば、企業グループは全体としての効率化をはかることが可能となり、最終的には売り上げや利益の増加など何らかの効果をあげることができるはずである。

またバーニー（Barney, 1991）によれば、企業はまず自社が持つ資源を把握する必要がある。次に、

その資源の中でも核となる資源を認識した上で³⁶⁾、それが最も有効に活用できる事業範囲に参入する。これはエーベルによれば「いくつかのキーとなる独自能力、すなわち資源能力の点から事業定義を概念化すること」(Abell, 1980, 邦訳14ページ)であり、これはハメルとプラハラード (Hamel & Prahalad, 1994) のいうコア・コンピタンスである。さらに企業は、その事業範囲内での規模の拡大を通じて持続的な競争優位性を獲得する³⁷⁾。

資源ベースアプローチでは、企業を取り巻く外部環境よりも、ある企業が持つ内部資源の適切な配置・配分が高い業績を生み出す源泉であると考えられる。本稿で取り上げた持株会社本社とグループ企業で構成される企業グループは、それぞれが独立した企業であるため企業が有する内部資源の配置・配分を重視する資源ベースアプローチで説明することはできないように思われる。しかし、持株会社本社とグループ企業間には資本関係や長期的取引関係などの関係が構築されているため、資源ベースアプローチで想定されている、ある企業内での経営資源の配置・配分に類似した外部環境の影響を受けにくい環境が構築されているものと考えられる。これらから、持株会社本社とグループ企業の間にある企業内における内部資源の配分・配置を行う部門とそれを必要とする部門の関係に置き換えることができるため同理論を応用することは可能であると考えられる。

例えばある企業グループが「単一の業務単位内の諸過程を複数製品の生産・流通に用いるときに生じる経済性」(Chandler, 1990, 邦訳13ページ)である³⁸⁾ 範囲の経済を追求する場合を考える。その場合、企業が新たな事業範囲に参入する場合に、自社及び自社グループが持つ既存資源を応用することによって参入可能な事業に参入する。わが国では、このような関連多角化を行う場合にはグループ企業を用いることが多い。なぜなら、今までの事業における資源の組合せと活用法では上手く業績をあげることができない場合があるからである。そこで、本社からこれらの新規事業を分離することで、本社から見たリスク遮断効果とグループ企業から見た新たな資源の構築のための自立性や独自性を維持させるのである。このような関連多角化を複数実施することによって、企業グループは拡大し、それぞれのグループ企業は多様な事業を専門的に行うことで業績をあげるのである。

関連多角化を進めることによって、規模の不経済が生じることがある。規模の不経済は、ロジスティクス上の障害、組織内の調整コスト、従業員のモチベーションなどが原因で発生する (Collis & Montgomery, 1998)。規模の不経済を防止するために持株会社本社がいかんして戦略的なグループ経営を行うかが重要である。

持株会社本社制は、ロジスティクス上の障害を防止するために、効率化・合理化を実施することを目的としている。また、組織内の調整コストを低減させるために、経営と執行を分離し、本社とグループ企業の権限と責任を明確にしている。さらに、従業員のモチベーションを高めるため、それぞれの自立性や独自性を維持・強化しようとしていると考えられるだろう。

Ⅳ おわりに

本稿では、多様化、大規模化する企業グループを管理・監督し、企業グループの全体最適を追求するための本社形態として持株会社本社制に注目した。わが国における本社は1980年代ごろまでは、工場などの生産現場と地理的にも機能的にも一体的に考えられてきた。そのため、本社についての議論が行われてこなかった。ところが、1990年代以降の長期不況による企業グループ再編の必要性の高まりによって、戦略的なグループ経営を行うための本社についての研究が行われた。

現在の本社は、法的に連結された企業の決算書類を作成し提出するだけでなく、企業グループが持つ資源を把握し、それを戦略的に重要なグループ企業にいかん効率的に配分するかが重要な役割であ

る。そこで、まず本社についての研究には地理的、機能的、戦略的といった3つの視点があることを示した上で、本社独自の機能として、スタッフ集約機能、戦略策定・実行機能、モニタリング機能、コントロール機能の4つがあることを指摘した。

次に、現在の本社がどの程度これらの本社機能を果たしているかを明らかにした。すなわち、スタッフ集約機能は、グループ企業の自立性や独自性の確保に重点が置かれているため重視されていない。他方で、本社が集約することで効率化が期待できる業務については、シェアードサービスの活用によって効率化が進んでいる側面があることも指摘した。また、戦略策定・実行機能については、本社がグループ企業への資本関係や取締役などの任命権などを背景にした強い権限を有することによって、一定レベルで機能するように工夫されている。しかし、グループ戦略をグループ企業全てに浸透、実行させるには本社のスタッフ人材の不足や戦略的なグループ経営を行う場合のノウハウ自体の蓄積も不十分であり、それが企業グループの業績低下に関係していることも明らかになった。さらに、モニタリング機能とコントロール機能については、グループ企業各社の自立性や独自性の維持を優先するために必ずしも強くはないものの、グループ企業の取締役の人事権などを維持することで一定のレベルでコントロールできるように配慮がなされていた。

さらに、本社からグループ企業への影響力が強いほど、企業グループの連結ROEが高いことから、グループ企業各社の自立性や独自性を認めすぎるとは企業グループにとってマイナスの影響を持つ可能性があることを指摘した。そこで、本社とグループ企業各社の役割分担を明確にすることで、集権化と分権化のバランスをとることができる本社組織として持株会社本社制に注目した。

持株会社は1997年12月までわが国ではその設立が禁止されていたが、持株会社の解禁が国際的な潮流であると同時に、新たな組織形態を選択することを可能にすることで、企業及び企業グループの国際的な競争力を高めたい経済界などの声により解禁されることになった。持株会社本社制は、企業グループの全体最適を考慮しながら、グループ企業各社の管理・監督を専門的に行うことができる。すなわち、経営と業務執行の分離を徹底することによる意思決定の迅速化や持株会社本社自体は事業を行っていないため客観的な事業評価が可能となること、あるいはグループ企業単位での再編を容易にするなどのメリットがあることを明らかにした。他方で持株会社本社制にはデメリットもある。具体的には、関連子会社などのグループ企業への外部監視機能の弱体化、持株会社本社の投資家的発想による無責任経営の常態化、持株会社本社自体の独自効果への疑問、集権化が進むことに対するグループ企業からの反発及びグループ企業各社への助言や本社独自の機能を遂行するための専門スタッフの不足の5点がそれである。

持株会社自体には、多くの課題や問題も指摘されているが、持株会社解禁後は、それらの課題や問題を解消するために、さらなる法改正の実施や、ディスクロージャー制度の充実、あるいは、持株会社本社制にこだわらない多様な本社組織の選択などによって、これらの課題と問題の解決がはかられている。

さらに持株会社本社制を導入した企業の導入動機を見ると、本社の権限を強化しながら、グループ企業への権限委譲やそれに伴う責任の明確化を中心に行っていることが多いことが明らかになった。すなわち、集権化と分権化のバランスをとることができる企業グループを構築することで、多様化する事業や変化の激しい外部環境への適応とグループ戦略の実行によるグループ全体の最適追求が両立できるような企業グループを構築しようとしているものと考えられる。

最後に、企業が持株会社本社制を導入する意義について資源ベースアプローチや取引コスト理論にもとづいて検討した。それによれば、企業グループが全体として効果を得るためには、企業グループが持つ資源を把握し、その中から核となる資源を明確に規定し、それを基礎に事業領域を決定するべきであ

る。そのためには、全てのグループ企業を管理・監督することができる強力な本社機能が必要である。持株会社本社は、自社では事業を行わず、本社機能のみに特化しているため、本社機能の強化には有効な組織形態である。レイナーとバウアー（2001）のいうように不確実な環境下では、企業内はもとより企業グループ間でのシナジー効果の追求のためにグループ全体の現状を把握し、それらを組み合わせることで、企業グループとしての効率化を実行するための戦略的な本社が必要であると考えられる。

今後は、持株会社本社制を導入する企業数自体が少ないことから、本稿で明らかにすることができなかった持株会社本社制が抱える潜在的な問題点や課題について詳細な事例分析を通じて明らかにすることが不可欠である。具体的には、持株会社本社を中心に、そのグループ企業数や売上規模、収益状況などにもとづいた詳細な事例分析を行うことで、持株会社本社制を導入することが望ましい企業グループとそうでない企業グループの要因を明らかにする。その結果を通じて、実際の企業において、戦略的なグループ経営をより効率的に行うための一助にしたいと考えている。

（謝辞）

本稿の作成にあたり、株式会社野村総合研究所より、同社実施のアンケート調査（「グループ経営における本社部門のあり方」2004年6月14日）結果の提供を受けた。ここに謹んで御礼申し上げます。

注

- 1) 企業決算制度の詳細は、企業会計審議会（1997）に詳しい。
- 2) 親会社とは「株式会社を子会社とする会社その他の当該株式会社の経営を支配している法人として法務省令で定めるものをいう」（会社法2条の4）。
- 3) 関連子会社とは、子会社と関連会社のことである。子会社とは「会社とその総株主の議決権の過半数を有する株式会社その他の当該会社がその経営を支配している法人として法務省令で定めるものをいう」（会社法2条の3）。関連会社とは「会社等及び当該会社等の子会社が、出資、人事、資金、技術、取引等の関係を通じて、子会社以外の他の会社等の財務及び営業又は事業の方針の決定に対して重要な影響を与えることができる場合における当該子会社以外の他の会社等をいう」（財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則8条の5及び6）。
- 4) 下谷（1993, 1998）によれば、企業グループとは、資本的に結合された関連子会社に加えて、事業関連がある企業も含む、一個の経営統合体であるとする。また、公正取引委員会事務総局（2001）による自社グループの認識範囲についての調査によると、株式所有に加えて、継続的な取引関係や人的なつながりがあることがグループ企業であるという。さらに、株式会社電通 電通総研がA社に対して実施したヒアリング調査によれば、「A社は、A社の社長がグループ企業社長の任命権を基礎に、A社に求心力を効かせたグループ運営を行える会社」（株式会社電通 電通総研, 2001, 15ページ）がグループ企業であると定義している。これらから本稿では、資本的な連結関係にもとづく親会社及び関連子会社に加えて、長期的取引関係や人的関係などの資本関係以外の諸関係によって特定の企業に影響力を及ぼすことができる企業も含めて企業グループと呼ぶことにする。
- 5) 親会社は、そもそも会計的に連結された関連子会社との関係を論じる場合に使用する言葉である。しかし、本稿では、戦略的なグループ経営を論じるにあたり、親会社と関連子会社の関係のみを取り上げるわけではなく、より広い概念であるグループ企業との関係を想定している。そのため、親会社ではなく、より広い範囲で企業グループを管理・監督する組織として本社という表現を使用することにする。
- 6) 田中（1999）によれば、わが国における本社に関する研究は1980年代までほぼ行われなかったと指摘する。その理由は、「もともと、企業組織は本社と事業部門が未分化であり、経営活動がイコール本社の活動そのものであった」（高橋, 2000, 41ページ）からであり、そのような状態が1980年代ごろまで続いていたからである。
- 7) 本社内に工場や各事業部などを有する場合もあるため、本社がグループ企業を持たない場合も考えられる。

- 8) ボンブライツとミーンズ (Bonbright & Means, 1969) は「企業が別の企業もしくは複数の企業の株式を所有している企業」(Bonbright & Means, 1969, p.7) を持株会社と定義しており、事業持株会社と純粋持株会社の区分がなされていない。わが国では、戦後50年間、独占禁止法によって純粋持株会社の設立が禁止されてきたものの、事業持株会社の設立は可能であったため異なる2つの持株会社の定義が存在している。
- 9) 純粋持株会社(以下、持株会社)は、1997年12月に独占禁止法(以下、独禁法)の改正によって設立可能になった。持株会社は、それ自体は事業を行わず、関連子会社の株式の所有とその管理・監督を主な事業とする会社の総称である(發知他, 2007; 武藤, 2007; 下谷, 2006a, 2006b; 玉村, 2006)。
- 10) 筆者が東京証券取引所市場第一部上場企業(1699社、外国企業を除く)の中で持株会社本社制を導入している企業(持株会社化を予定している企業を除く)を調べたところ、その数は136社で普及率は約8.0%であった(2009年7月30日現在)。本調査は、各社の有価証券報告書、会社発表、アニュアルレポートなどの投資家情報と日本経済新聞の記事検索機能などを活用し持株会社化の事実があるかどうかを確認したものである。なお、ここでの持株会社化の判断基準は、①各社の定款や事業目的が関連子会社などのグループ企業の管理・監督であり、ほぼそれに特化していること、②当該企業が持株会社であることを表明している、の2点のうちいずれかを満たしている企業のことである。
- 11) 例えば、上場企業1338社に実施した調査によれば、純利益の連単倍率は1989年度から1999年度まで一貫して平均1倍以下であるとの結果が出ている(毛利, 1999)。すなわち、親会社の収益よりも関連子会社の損失が大きいことを示している。
- 12) 以下、単に本社と表記する場合は、事業持株会社本社と持株会社本社制の双方を含むものとする。なお、議論の関係上、それぞれの本社の区分が必要な場合のみ事業持株会社本社、持株会社本社制と表記することとする。
- 13) 河野(1996)は、わが国の本社規模はかつて実施した調査時(1982年)よりも大きくなっていると指摘している。さらに白木(2000)は欧米企業の本社とわが国企業の本社との規模を比較し、わが国企業の本社規模は欧米企業に比較して大きな本社部門であることを指摘している。これらの事実から、1990年代は、本社自体の再編の必要性が指摘されると共に実際に多くの企業で本社の再編が実施された(藤野, 1999; 国貞, 1997; 宮原他, 2000; 日経ビジネス編, 1993; 佐々木, 2008)。
- 14) 例えば、継続的な赤字によって抜本的な事業再編の必要性が増していた株式会社東芝と三菱電機株式会社の産業用大型モーター事業の再編は、「当社の前身である三菱造船長崎工場に由来する発祥事業」(三菱電機 谷口社長)、「明治二十八年(一八九五年)に、現在の本社がある東京・浜松町で初の国産モーターを製造した」(東芝 西室社長)という事情から事業自体の撤退や売却が困難であったため、両社が合併会社を設立することで存続が決定している(「東芝・三菱電がモーター新会社、「集中と選択」聖域なし——発祥事業にもメス」『日経産業新聞』1999年1月28日)。
- 15) これについて、日本経済調査協議会(1984)の調査によれば、総務・人事・労務、教育・研修、経理、資金・財務、企画・経営計画、調査、広報・宣伝、子会社等管理などが多くの企業で共通に見られる本社に配置される中枢機能であることを明らかにしている。
- 16) 本区分は、同上書の本社機能の定義に同じである。
- 17) グールドとキャンベルのいう本部機能とは「財務、法務、人事といった固定された間接費用を効果的に本部が各部署に提供すること及び研究や外部マーケティングといった不足しがちな専門能力を持った人材を補うこと」(Goold & Campbell, 1987, p.21)である。
- 18) 本アンケート調査は、企業グループ人事研究会が1991年12月～1992年3月に実施した「グループ人事の展開と労務管理に関するアンケート」のことである。本調査では、重工業3社、電機機器製造業4社、自動車機器製造業2社、小売業3社、総合商社2社、金融・不動産業2社、運輸業2社、電気・ガス・通信業3社の計21社及び各社の関連子会社(1社の上限を50社とする)の計920社に、東京証券取引所市場第一部の上場企業の中から先述

- の920社で抽出しなかった1114社を加えた計2034社（有効回答数724）へのアンケートによる調査である（川喜多他（1997）i - ii ページ）。
- 19) ただし2000年代以降は、本社やグループ企業各社で行われていた経理や人事、情報システムの提供・管理などの間接業務を本社など特定の箇所に集約し効率化をはかるシェアードサービスを導入する企業グループが増加している（伊藤，2003; Schulman, et al, 1999; 園田，2001）
 - 20) 本調査は、株式会社野村総合研究所が、2004年3月に、東京証券取引所市場第一部及び第二部に上場している2124社（有効回答数373）を対象に実施したアンケート調査である（株式会社野村総合研究所（2004）2 ページ）。
 - 21) ここでいうビジネス・ユニットとは、本社事業部門と関連子会社のことをさす。
 - 22) 具体的には、調査回答企業それぞれが主体的に考える本社が関与すべき範囲を理想的な範囲だと仮定し、その関与達成割合について問うたところ、約43%の企業は50%未満の達成度であると回答している（株式会社野村総合研究所，同上書，30-33ページ）。
 - 23) ここでいう関与の強さとは、本社が関連子会社に対して持っている、最終的な意思決定を行う権利のことである。森沢（2005）によれば、BUの事業領域やミッションの決定や事業戦略、さらには事業の撤退・縮小といった再編や予算作成・管理などの側面において連結ROEが高い本社は、より強い決定権を持っている。
 - 24) これに対して、アイゼンハートとゴルニック（Eisenhardt & Galunic, 2000）とゴルニックとアイゼンハート（2001）は、本社によるコントロールを最低限にすることで、企業グループを競争環境下に置くことがシナジー効果の追求には望ましいと主張している。アイゼンハートとゴルニックはこれを共進化（Coevolving）と呼んでいる。
 - 25) 川喜多他，前掲書によれば、企業がグループ化する理由として①それぞれ専門の事業に特化できるので効率的となるから、②社内で行うより素早い事業展開が可能となるから、③従業員が社内にとどまっていたのではえられない意識や感覚を持たせることが必要だから、④採算が把握しやすくなるから、などが回答され、わが国において企業グループ化が進んでいることが指摘された。
 - 26) 例えば、株式会社日立製作所では、2009年度末をめぐりに同社が成長分野であると位置づけている社会インフラ部門や情報通信部門の子会社5社を完全子会社化することでグループ戦略の迅速な実行を目指している（「日立、グループ戦略転換，上場5社を完全子会社化，重複解消へ構造改革」『日本経済新聞』朝刊，2009年7月28日）。
 - 27) 一般に経営統合と呼ばれる。奥（2006）によれば、経営統合とは複数の企業間で共同持株会社を設立し、その傘下に入ることで、当面の合併は実施せず、持株会社傘下で、当該企業及びそれぞれのグループ企業の再編を実施する手法である。さらに玉井（2007）は、経営統合後、一定の期間を経ることで相互理解を進め、組織間コンフリクトを軽減した後、合併を行う2段階再編の手法として持株会社が活用されていると指摘している。
 - 28) これらの区分は下谷（2006b）によっている。下谷は、持株会社には2つの機能があるとする。1つは、直接的な対等合併の際に予測される統合摩擦を緩和すると同時に、経済力を集中する手段として有用であり、市場における競争企業数を減少させて業界再編を促進させる機能である。2つ目は、企業組織の内部再編の道具としての機能である。
 - 29) 例えば、京セラ株式会社では、本社以外の従業員が全従業員の75%以上であり分権化の度合いが強い。その中で、本社の戦略を関連子会社に浸透させるために、グループ企業の経営幹部を対象にした「京セラフィロソフィー」に関する研修を定期的に行っている（「経営理念を求心力に—全社員に根づかせる徹底研修」『日経ビジネス』1260号（2004年9月27日号），38-41ページ）。
 - 30) ドラニコフ他（Dranikoff, et al, 2002）によれば、米国における事業の分社は、M&Aなどよりもはるかに少なく、またその理由も業績悪化や親会社の債務といった受動的な理由によるものである。また、分社の速度で見ても迅速さに欠けているとの結論を見出しており、分社化の効果については疑問が残る。

- 31) 本調査は、2009年7月30日時点で東京証券取引所市場第一部に上場する1699社について、各社の会社発表と有価証券報告書及び各社ホームページ、日本経済新聞などの新聞記事を参考に、脚注10と同じ基準で筆者が持株会社であると規定した合計企業数である。
- 32) ここでいう、「他社との経営統合のためではなく自社のグループ経営強化のために持株会社本社制を導入している企業」とは、持株会社化したときに、当該企業1社、あるいはグループ企業と共同で持株会社化した事例のことである。すなわち、経営統合などに見られるようなグループ企業ではない他社との共同持株会社化の事例を除いた合計企業数である。
- 33) 例えば、バゼルとゲイル (Buzzell & Gale, 1987) のPIMS研究によれば、企業が持つ市場シェアの拡大は収益性と相関関係があることを明らかにし、企業と外部環境との相関関係を明らかにした。同時に、市場シェアを拡大するために、企業が持つ資源を活用した品質の向上が長期的に有効であると指摘している。
- 34) 例えば、M&Aを実施する場合の交渉時に、相手先企業に対して当初想定できなかったマイナスの情報や事実が判明することによって、M&Aの実施案件自体が破談になることがある。これは、企業間の不確実性が高いことを意味する一例である。
- 35) コリスとモントゴメリー (1998) によれば資源とは、不動産、生産設備、原材料といった有形資産と会社の評判、ブランドネーム、文化、技術的知識、特許や商標、蓄積された学習や経験といった無形資産がある。さらに、投入資産である有形資産と無形資産をアウトプットへ返還するための資産、人材、プロセスの複雑な組合せ方といった組織ルーチンであるところの組織のケイパビリティも資源であるとしている。
- 36) 同上書は、自社が持つ資源を評価することは難しいとしながらも、顧客デマンド充足性、希少性、占有可能性の3点と競争環境との複雑な相互作用の中に資源の価値が生まれると考えている。
- 37) チャンドラー (1990) による、石油精製分野における規模の経済性の研究がある。またチャンドラーは規模の経済を「単一の製品を生産したり流通したりする単一の業務単位の規模を大きくすることによって、生産や流通の単位費用が引き下げられるときに生じる経済性」(Chandler, 1990, 邦訳13ページ)と定義している。
- 38) 古典的な範囲の経済の事例としてコリスとモントゴメリー、前掲書は、冬季にスキー用品、夏季にテニス用品を販売することによって、(店舗などの)物理的な施設と仕入れ・販売スタッフを通年で活用するスポーツ用品チェーンの事例をあげている。

参考文献

- 浅田孝幸 (2006) 「日本型ホールディングス (純粋持株会社) の生成・戦略的機能化と管理会計の貢献可能性」『組織科学』40巻2号, 27-42ページ。
- 伊従寛 (1997) 「持株会社をどう監視するか」『論争東洋経済』9号, 58-63ページ。
- 伊藤克容 (2003) 「本社部門の擬似プロフィットセンター化の効用: シェアードサービス導入によるコスト・マネジメント」『成蹊大学経済学部論集』(成蹊大学) 33巻2号, 157-181ページ。
- 小河光生 (2001a) 「マネジメント 「グループ本社」をどう強化する」『旬刊経理情報』939号, 21-23ページ。
- 小河光生 (2001b) 『分社経営』ダイヤモンド社。
- 奥康平 (2006) 「経営統合による企業再編」『経営研究』(大阪市立大学) 57巻3号, 121-142ページ。
- 奥康平 (2009) 「共同持株会社による組織間コンフリクトの調整」『経営研究』(大阪市立大学) 60巻2号, 57-75ページ。
- 奥村宏 (1997) 「持株会社 歴史の歯車を逆転させるもの」『論争東洋経済』5号, 158-161ページ。
- 加護野忠男・上野恭裕・吉村典久 (2006) 「本社の付加価値」『組織科学』40巻2号, 4-14ページ。
- 株式会社電通 電通総研 (2001) 『企業グループ連結経営と人事労務管理に関する調査研究報告書』株式会社電通電通総研。

- 株式会社野村総合研究所 (2004) 「グループ経営における本社部門のあり方」 6月14日。
- 川喜多喬・岩村正彦・高木晴夫・永野仁・藤村博之 (1997) 『グループ経営と人材戦略』 総合労働研究所。
- 川村倫大 (2007) 「“日本的” 持株会社経営の今」 『季刊政策・経営研究』 (三菱UFJ リサーチ & コンサルティング) 1巻3号, 109-120ページ。
- 企業会計審議会 (1997) 「連結財務諸表制度の見直しに関する意見書」 6月6日。
- 木村幾也 (1997) 「カンパニー制等からの持株会社への課題」 『経営実務』 506号, 18-25ページ。
- 木村幾也・小松原聡・松尾貴巳 (1995) 『経営組織の変革に関する実態調査報告書』 広島県立大学・三菱総合研究所。
- 行政改革委員会 (1995) 「規制緩和の推進に関する意見 (第一次) 「光り輝く国をめざして」」 12月14日。
- 国貞文隆 (1997) 「HOYA が本社50人にした理由—持株会社解禁でこう変わる」 『週刊東洋経済』 5448号, 122-123ページ。
- 公正取引委員会事務総局 (2001) 『大規模事業会社とグループ経営に関する実態調査報告書』 公正取引委員会事務総局。
- 河野豊弘 (1985) 「本社組織の規模と機能についての実態調査」 『組織科学』 19巻3号, 15-24ページ。
- 河野豊弘 (1996) 「「小さな本社」 実現の実際とすすめ方」 『Business Research』 866号, 5-9ページ。
- 佐賀卓雄 (2006) 「証券会社の業務多角化と持株会社組織」 『証券アナリストジャーナル』 44巻10号, 27-34ページ。
- 佐々木一彰 (2008) 「企業組織における本社機能と規模の検討」 『経済集志』 (日本大学) 77巻4号, 187-199ページ。
- 佐野陸典・山本功 (1994a) 「大企業再生戦略—中— 一本社機能を中心に」 『財界観測』 59巻11号, 2-29ページ。
- 佐野陸典・山本功 (1994b) 「大企業再生戦略—下— 一本社機能を中心に」 『財界観測』 59巻12号, 2-19ページ。
- 下谷政弘 (1993) 『日本の系列と企業グループ』 有斐閣。
- 下谷政弘 (1996) 『持株会社解禁』 中公新書。
- 下谷政弘 (1997) 「持株会社導入… 「負の側面」 の議論を忘れてないか」 『論争東洋経済』 7号, 200-207ページ。
- 下谷政弘 (1998) 『松下グループの歴史と構造』 有斐閣。
- 下谷政弘 (2006a) 「持株会社の歴史展開」 『組織科学』 40巻2号, 43-51ページ。
- 下谷政弘 (2006b) 『持株会社の時代』 有斐閣。
- 下谷政弘 (2009) 『持株会社と日本経済』 岩波書店。
- 白木三秀 (2000) 「大きな本社と小さな本社」 『グローバル経営』 227号, 6-9ページ。
- 鈴木智弘 (2000) 「わが国企業グループの求心力と遠心力: ある成熟産業の新規事業における労使関係からみた一考察」 『信州大学経済学論集』 (信州大学) 42巻, 31-47ページ。
- 須藤光宜 (2003) 「グループ本社部門の再構築」 『知的資産創造』 11巻6号, 92-94ページ。
- 園田智昭 (2001) 「本社の一部門に業務を集中する形態でのシェアードサービスの導入」 『三田商学研究』 (慶應義塾大学) 44巻5号, 129-141ページ。
- 高橋浩夫 (2000) 「本社の要件と論理」 『商学論纂』 (中央大学) 41巻3号, 41-57ページ。
- 高橋浩夫 (2003) 「ネットワーク組織と本社機能」 『企業研究』 (中央大学) 3号, 83-103ページ。
- 高橋宏幸 (2007) 『戦略的持ち株会社の経営: グループ企業の再組織プロセスの研究』 中央経済社。
- 田中康一 (1999) 「本社機能の定義に関する一考察」 『高知論叢』 (高知大学) 65・66号, 35-64ページ。
- 田中康一 (2000) 「企業本社機能の立地メカニズムに関する一考察」 『高知論叢』 (高知大学) 69号, 1-48ページ。
- 田中康一 (2008a) 「経営学分野における本社の定義及び関連諸事項に関する一考察—より詳細かつ正確な本社立地分析のために (その1)」 『高知論叢』 (高知大学) 92号, 49-55ページ。
- 田中康一 (2008b) 「経営学分野における本社の定義及び関連諸事項に関する一考察—より詳細かつ正確な本社立地分析のために (その2)」 『高知論叢』 (高知大学) 93号, 45-61ページ。
- 玉井裕子 (2007) 『会社合併の進め方』 日本経済新聞出版社。

玉村博巳 (2006) 『持株会社と現代企業』 晃洋書房。

通商産業省産業政策局編 (1995) 『企業組織の新潮流』 通商産業省調査会出版部。

東京都産業労働局産業政策部調査研究課 (2003) 『企業の本社機能変容とその影響に関する調査報告』 東京都産業労働局産業政策部調査研究課。

中島済・小沼靖・荒川暁 (2002) 「コングロマリット・ディスカウントを超えて ペアレンティング：本社組織の新しいミッション」 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 27巻 8号, 48-59ページ。

日経ビジネス編 (1993) 『小さな本社』 日本経済新聞社。

日本経済調査協議会 (1984) 『本社機能の集中と分散の相互関係に関する調査報告書』 日本経済調査協議会。

野村健太郎 (2000) 『連結経営の衝撃』 中央経済社。

藤野哲也 (1999) 「連結経営のノウハウと本社の役割」 『日外協マンスリー』 215号, 25-29ページ。

發知敏雄・箱田順哉・大谷隼夫 (2007) 『持株会社の実務 (第5版)』 東洋経済新報社。

松下満雄監修 (1996) 『持ち株会社解禁』 朝日新聞社。

宮内義彦 (1996) 「経営戦略の自由度を高める持株会社システム」 ダイアモンド・ハーバード・ビジネス編集部編 『持株会社の原理と経営戦略』 ダイアモンド社, 1-22ページ。

宮川公男・和田尚久 (1985) 「わが国企業の本社機能」 『組織科学』 19巻 3号, 25-37ページ。

宮原正雄・中村哲也・日置政克 (2000) 「事例・グローバル経営時代に問われる本社のあり方—旭硝子/NEC/コマツ」 『グローバル経営』 227号, 14-19ページ。

武藤泰明 (2002) 『グループ経営7つの新常識』 中央経済社。

武藤泰明 (2007) 『持株会社経営の実際 (第2版)』 日本経済新聞出版社。

毛利靖子 (1999) 「競争を勝ち抜くグループ戦略…中核事業は本社が掌握, 持株会社活用も」 『日経ビジネス』 991号, 52-54ページ。

森沢伊智郎 (2005) 「機能志向のグループ本社組織への再編」 『知的資産創造』 13巻 1号, 58-71ページ。

安田隆二 (2004) 「一橋 ICS MBA 金融講座 (8) 遠心力と求心力経営：グループ企業価値向上のために」 『週刊東洋経済』 5894号, 108-110ページ。

山本功・佐野睦典・岡田利恵子 (1994) 「大企業再生戦略—上—本社機能を中心に」 『財界観測』 59巻10号, 2-25ページ。

吉村典久 (1998) 「純粋持株会社制度の解禁と企業行動への影響に関する一考察」 『経済理論』 (和歌山大学), 281号, 177-197ページ。

米倉誠一郎 (1996) 「持株会社の歴史とパラダイム転換へのインパクト」 ダイアモンド・ハーバード・ビジネス編集部編 『持株会社の原理と経営戦略』 ダイアモンド社, 23-48ページ。

「経営理念を求心力に—全社員に根づかせる徹底研修」 『日経ビジネス』 1260号 (2004年9月27日号), 38-41ページ。

「東芝・三菱電がモーター新会社, 「集中と選択」 聖域なし—発祥事業にもメス」 『日経産業新聞』 1999年1月28日。

「日立, グループ戦略転換, 上場5社を完全子会社化, 重複解消へ構造改革」 『日本経済新聞』 朝刊, 2009年7月28日。

Abell, D. F. (1980) *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall. (石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984年)。

Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, Issue. 1, pp.99-120.

Bonbright, J. C. and G. C. Means, (1969) *The Holding Company: Its Public Significance and Its Regulation*, Augusts M. Kelley Publishers.

Buzzell, R. D. and B. T. Gale, (1987) *The PIMS Principles*, The Free Press. (和田充夫, 八七戦略研究会訳『新PIMSの

- 戦略原則』ダイヤモンド社, 1988年)。
- Chandler, Jr. A. D. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年)。
- Chandler, Jr. A. D. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press. (安部悦夫・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケールアンドスコープ (第2版)』有斐閣, 1996年)。
- Chandler, Jr. A. D. (1991) "The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.31-50.
- Coase, R. H. (1988) *The Firm, The Market, and The Law*, The University of Chicago. (宮沢健一・後藤暁・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年)。
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery, (1998) *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年)。
- Dranikoff, Lee., T. Koller, and A. Schneider, (2002) "Divestiture: Strategy's Missing Link", *Harvard Business Review*, Vol.80, Issue, 5, pp.75-83.
- Eisenhardt, K. M. and D. C. Galunic, (2000) "Coevolving", *Harvard Business Review*, Vol.78, Issue. 1, pp.91-101.
- Galunic, D. C. and K. M. Eisenhardt, (2001) "Architectural Innovation and Modular Corporate Forms", *Academy of Management Journal*, Vol.44, Issue. 6, pp.1229-1249.
- Goold, M. and A. Campbell, (1987) *Strategies and Styles : The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Basil Blackwell.
- Grant, R. M. (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, Vol.33, Issue. 3, pp.114-135.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad, (1994) *Competing for The Future*, Harvard Business School Press. (一條和夫訳『コア・コンピタンス経営』日経ビジネス人文庫, 2001年)。
- Holden, P. E., C. A. Pederson, and G. E. Germane, (1968) *Top Management*, McGraw-Hill. (岸上英吉訳『現代のトップ・マネジメント』ダイヤモンド社, 1970年)。
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年)。
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)。
- Raynor, M. E. and J. L. Bower, (2001) "Lead From the Center", *Harvard Business Review*, Vol.79, Issue. 5, pp.92-100.
- Schulman, D. S., M. J. Harmer, J. R. Dunleavy, and J. S. Lusk, (1999) *Shared Services: Adding Value to the Business Units*, John Wiley. (プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント(株)FCM グループ訳『実践モデル シェアードサービス』東洋経済新報社, 2000年)。
- Williamson, O. H. (1975) *Markets and Hierarchies*, Macmillan Publishing. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)。

(2010年2月9日掲載決定)