

2019年4月17日

# 2018年度下期・持株会社導入レビュー

コンサルティング第二部  
主任コンサルタント  
真木 和久

## [要約]

- 2018年度下期も「持株会社化」を決定した会社が多数あった。「持株会社化」といっても、①グループ内再編と、②経営統合のための持株会社化の2つがある。
- ①グループ内再編の事例として、広告代理店国内首位の電通を取り上げる（会社分割）。また、リノベーションマンションの企画・販売を営むスター・マイカを紹介する（株式交換）。
- ②経営統合のための持株会社化の事例として、トーカン・国分中部の例を挙げる。両社は、共同株式移転の方式により、持株会社体制に移行した。
- 「持株会社体制」への移行（または解消）を、経営戦略の一つのツールとして、企業が自由自在に使いこなす時代が来たのではないだろうか。

2018年度下期（2018年10月～2019年3月）において、「持株会社化」を決定した会社がいくつかある。本稿では、それらの背景について考えてみたい。

1. 2018年12月10日に、広告代理店国内首位の電通が、持株会社体制に移行すると発表した。2019年2月19日付プレスリリースによると、2020年1月1日に、電通グループに商号を変更する予定となっており、傘下に広告代理店事業の会社を置く。同社は、2018年8月9日に、「純粋持株会社体制への移行に向けた検討の開始について」と題するプレスリリースを公表していたが、その後、検討を重ね、12月に持株会社体制移行が決定された。

2018年8月9日付プレスリリースには、「当社グループが中長期的な経営環境の変化に対応し、今後ともさまざまなステークホルダーの期待に十分に答え、グループガバナンスの強化と企業価値の向上を果たすためには、主に以下の3つの視点からグループの統治形態を検討することが必要と考え、純

---

粋持株会社体制への移行を検討することにしました。」とあり、以下の3つの視点を挙げている。

- 「(1) 当社グループの持続的な成長の維持・強化」
- 「(2) 事業領域の進化・拡大に伴う経営環境の急激な変化への対応」
- 「(3) 中長期的視点での迅速な意思決定を可能にする統治体制の確立」

電通は、近年、海外企業のM&Aもあり、海外の売上比率が約6割まで伸びてきている一方、国内市場は大きな成長は見込みにくくなっている。「…日本市場における事業変革の推進、および海外本社「電通イージス・ネットワーク」(Dentsu Aegis Network Ltd.)を中核とするグループ海外事業の成長モメンタムの維持と一層の発展、そしてこれらと包含する当社グループ総体としての持続的な成長を図る上で、純粋持株会社体制に移行することとしました。」(2019年2月19日付プレスリリース)とあるように、グローバル企業としての成長のプラットフォームとして、持株会社体制を選択したものと考えられる。

2. 2018年11月1日に、リノベーションマンションの企画・販売事業を営むスター・マイカが、持株会社体制に移行すると公表した。2019年6月1日を効力発生日として、スター・マイカ・ホールディングス(オフィス扇より商号変更)が、スター・マイカを完全子会社とする株式交換を行う。スター・マイカは子会社を有しており、上位の会社を置くと、三層構造となってしまう。そのため、スター・マイカ(分割会社)とスター・マイカ・ホールディングス(承継会社)との間で、子会社株式を含むグループ全体の管理事業の会社分割(吸収分割)が予定されている(効力発生日は、2019年6月1日)。この結果、効力発生日においては、スター・マイカ・ホールディングスの傘下に、スター・マイカと他の子会社が兄弟関係で並ぶことになる。

プレスリリースには、持株会社体制移行の目的として、以下の2点が示されている。

「①グループ戦略立案機能の強化と各事業子会社への権限移譲」

「②グループ経営管理機能の高度化」

スター・マイカは、電通のような会社分割ではなく、株式交換という組織再編形態を取った。株式交換は、既存株主から自己株式を回収する代わりに、持株会社の株式を交付する組織再編行為である。この結果、スター・マイカ株式は、上場廃止となり、スター・マイカ・ホールディングス株式が新規上場(テクニカル上場)することになる。グループ内再編の持株会社化の場合、会社分割を選択する会社が多数であるが、スター・マイカが株式交換を選択した背景には、許認可等の再取得の問題があったのではないかと考えられる。

株式交換と似た組織再編に株式移転があるが、株式交換の場合、親会社が既存の会社であるのに対し、株式移転は、組織再編行為により親会社が新設されるという違いがある。持株会社体制移行の場合、会社

---

分割もしくは株式移転を選ぶケースが大半であるが、スター・マイカのケースは、既存の会社（財産管理会社）による株式交換ということで珍しいケースといえる。

上記で見た事例は、グループ内の持株会社化である。つまり、現状のグループ内の会社形態を変えることにより、グループが目指す目標を達成しようとするものである。

持株会社化には、グループ内の持株会社化以外に、経営統合としての持株会社化もある。以下では、その事例を見てみよう。

3. 2018年11月8日に、東海地盤の食品卸大手のトーカンと、同業の国分中部（未上場）が、経営統合を発表した。2019年4月1日に、共同株式移転の方式により、両社の完全親会社となる、セントラルフォレストグループを設立する。この結果、トーカンは上場廃止となり、セントラルフォレストグループが新たな上場会社となる。両社は、2018年7月9日に、「株式会社トーカンと国分中部株式会社の経営統合に向けた協議開始に関するお知らせ」と題するプレスリリースを公表していたが、その後、検討を重ね、経営統合が決定された。

2018年11月8日付プレスリリースには、「販売面では、お互いの強みである販売チャネル・取扱い商品を相互補完することで売上拡大を目指し、物流・システム・管理等の機能面では、スケールメリットを活かし、業務効率化・コスト削減を図るべく、今後統合両社で協業内容の検討を進めていく予定です。なお、本経営統合後も統合両社は、自主自立を基本としてそれぞれの取引先との関係の維持・強化を図る予定です。」とある。

持株会社体制移行の背景として、「食品流通業界におきましては、人口の減少、少子高齢化やIT革新、生活者のライフスタイルの多様化、業種・業態の垣根を超えた競争の激化等の環境変化により、統合両社におきまして変革が求められております。」（2018年11月8日付プレスリリース）と記載されている。両社は、いずれも東海地方を地盤とする食品卸であり、地域密着を謳ってきた。環境激変の中、生き残りを賭けて、今回の統合に踏み切ったのではないだろうか。

持株会社体制を解消するケースも見られるものの、導入する会社は年々着実に増えてきている。日本企業にとって、持株会社体制は一定程度、定着した段階にきており、今後は経営戦略の有効なツールの一つとして、柔軟に考える時代に来ているのかもしれない。

5月に「令和」という新しい時代を迎えるが、持株会社体制を選択する会社は、今後も増えていくので

---

はないだろうか。10年以上に亘り、大和総研は数多くの持株会社移行の支援を行ってきた。今後も相談先の一つとして、ご検討頂ければ幸いである。

－以上－