

2018 年 4 月 25 日

2017 年度・持株会社導入レビュー

経営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〕

- 2017 年度も「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、ふぐ料理「玄品ふぐ」を主力とする、関門海の例を取り上げる。同社を初め、小売業では、持株会社体制に移行する例が複数見られた。
- ②経営統合のための持株会社化の事例として、アルプス電気・アルパイン、カドカワの例を挙げる。アルプス電気とアルパインは、当初、持株会社体制における経営統合を志向していたが、その後、事業持株会社体制での統合に変更した。
- カドカワは、KADOKAWA とダウンゴを子会社とする純粋持株会社として発足したが、その後、事業持株会社体制に変更した。それが、また純粋持株会社体制に戻ると言う。
- 「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。

2017 年度（2017 年 4 月～2018 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 2017 年 5 月 15 日に、格安フグ料理『玄品ふぐ』が主力でカニ料理店も展開する、関門海が、持株会社体制に移行すると発表した。会社分割により、2017 年 11 月 1 日に、傘下に『玄品ふぐ』直営店舗の運営事業等の会社を置く（効力発生日は、10 月 1 日の予定であったが、11 月 1 日に延期となった）。

プレスリリースには、「…経営感覚を持ちあわせた将来の幹部候補となる人財を早期に多数育成することが不可欠であり、そこで、当社では、全社的な経営戦略と飲食及びF C運営事業を分離し、また、大幅な権限移譲を図ることにより、意思決定の迅速化と機動的な運営体制を構築する必要があると考え、会社分割による子会社の設立並びに持株会社体制への移行を検討することを決定いたしました。」とある。

関門海のケースで特徴的なのは、単一セグメントの会社でありながら、『宗國玄品ふぐ』・『東國玄品ふぐ』・『西國玄品ふぐ』という3事業会社を抱える体制になっていることである。単一セグメントで持株会社化する場合、事業会社が1つという例が多く、今回のように複数あるケースは珍しい。

『宗國玄品ふぐ』は、玄品ふぐ等店舗の本部運営及びフランチャイズ事業を行い、『東國玄品ふぐ』・『西國玄品ふぐ』は、東日本・西日本において、玄品ふぐ等直営店舗の運営をそれぞれ行うとされている。また、「…当社は持株会社として、グループ各社を管理していくほか、当社事業の根幹となるとらふぐ等主要食材の調達並びに「玄品ふぐ」の海外展開事業に専念することとし、今後は美味しい価値ある食材の追求及び調達力強化、当社の成長戦略の主軸となる海外展開のスピードアップを図ってまいります。」(2017年7月19日プレスリリース)と、持株会社の役割も明確に設定されている。

関門海以外に、小売業界で持株会社化を決定した会社としては、大手眼鏡小売りチェーンのメガネスーパー(2017年6月19日公表)、福井県地盤のドラッグストアを営むゲンキー(2017年7月21日公表)等が挙げられる。

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。

- ② 2017年7月27日に、金型の精密加工技術に強みを持つ電子部品大手のアルプス電気と、子会社で車載器専門のアルパインが、株式交換による経営統合を公表した。株式交換により、2019年1月1日付けで、アルプス電気がアルパインを完全子会社化する(以下、『組織再編①』という)。その後、アルプス電気のグループ経営管理事業及び資産管理事業を除く事業を、会社分割により、完全子会社である分割準備会社に承継させる(以下、『組織再編②』という)。これにより、2019年4月1日付けで持株会社であるアルプスHDがスタートし、傘下にアルプス電気、アルパイン、アルプス物流を抱える。新体制では、持株会社が上場会社となり、アルパインは上場廃止となる見込みである。プレ

スリリースによると、「…両社は、持株会社体制へ移行することで、グループ戦略機能を持つ持株会社のもと、顧客に対するグループとしての提案・営業機能の強化、エンジニア・営業等の事業横断的な人材交流による従業員の育成、アルプス電気の有する資金調達力やネットワーク、ものづくり力の活用等の本格的な協業に取り組んで参ります。」とある。

その後、2018年2月27日に、経営統合スキーム変更等に関するプレスリリースが公表され、『組織再編①』は行いが、『組織再編②』は実施しない方向となった。つまり、持株会社体制に移行せず、新体制への移行時期が3ヶ月前倒しとなった（2019年1月1日）。

「…両社は、本経営統合によるシナジーを着実に実現するためには、まずは、両社がそれぞれ有している人事、総務、経理、法務等の管理部門及び経営戦略や事業戦略を担う企画部門等の共通機能について、同一法人内に各共通機能を担当する人員を所属させ、事業戦略機能を強化した上で、当該事業戦略に基づいて運営される両社の協業事業について、統合を強力に推進することが最適であると考えております。かかる考えの下、両社は、同一法人内において各事業の自律性を確保しつつ経営監督と業務執行の分離を実現するガバナンス体制とすることの重要性も考慮し、本経営統合後の経営体制につき、事業持株会社体制を採用した上で、カンパニー制及び執行役員制を導入することを決定いたしました。」（プレスリリース）とのことである。

アルプス電気・アルパインにおいて、当初は、経営統合にあたり、持株会社体制への移行を決断した。その後、経営統合の議論を進め、シナジーの実現のためには、事業持株会社体制の方がより望ましいと考えられたため、組織再編の変更がなされたものと考えられる。

過去に経営統合で持株会社体制をとっていたが、その後、事業持株会社体制に変更、さらに再度、純粋持株会社に戻すという例も見られた。

- ③ 2017年5月25日に、カドカワが持株会社体制に移行すると発表した。2017年7月3日を効力発生日とし、会社分割により、ゲーム情報ポータル事業を新たに事業子会社とする。

2014年10月に、KADOKAWAとドワンゴによる共同株式移転により、両社の完全親会社となる純粋持株会社として設立されたのが、カドカワである。その後、2015年4月に、KADOKAWAとドワンゴが持つゲーム事業に関する事業のリソースとノウハウを集約し、カドカワは『ゲーム情報ポータル事業』を行う事業持株会社となった。

プレスリリースには、「…当社グループが一層の企業価値向上を実現するためには、環境

変化へのスピーディーな対応を行うとともに、新中期ビジョンに掲げた「ネット時代のメディアミックスの進化」を着実に推進すべく、①グループのリソースとノウハウを活かしたシナジー事業や新規事業の積極化、②事業子会社における迅速な事業執行、③持株会社におけるグループの迅速な経営判断の実現を目的として、純粋持株会社制へと移行することといたしました。」とある。

事業持株会社において、シナジーの効果は一定程度あったものの、ゲーム事業を取り巻く環境の変化が想定以上に激しかったため、よりスピード感をもって事業運営ができる純粋持株会社への移行を決断したものと考えられる。

コンサルティングインサイト『最近の持株会社化の背景』(2013年5月22日)において、持株会社化解消の事例として、KADOKAWAを紹介したことがある。そのときも記載したが、企業が成長する上で、持株会社体制が適切であれば、それを選択するだろうし、事業会社が適切であれば、戻すケースも出てくるだろう。前者が今回のカドカワであり、後者に類似するのがアルプス電気・アルパインと考えられる。

持株会社体制を導入する会社は、年々着実に増えてきている一方、少数ではあるが解消するケースも見られる。日本企業にとって、持株会社体制は一定程度、定着した段階に来たのではないか。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。

10年以上に亘り、大和総研は数多くの持株会社体制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。

ー以上ー