

2018年10月10日

持株会社化におけるコンサルタントの活用方法

戦略・ビジョンを反映したあるべき姿にするために

経営コンサルティング第二部
コンサルタント
羽田野 香澄

1. はじめに

持株会社化は会社の枠組を変更する重大なイベントである。そのため、戦略・ビジョンを反映したあるべき姿にするにはどうすればよいかじっくりと時間をかけて議論したい。持株会社化に限ったことではないが、会社の枠組を変更する際には、会社法、金融商品取引法、取引所規則等の多くの手続が存在する。持株会社化を推進する事務局には、これらの膨大な手続をこなしながらも、将来の会社のあるべき姿を社内で十分に議論させる、という旗振り役の機能が求められる。限られた時間、限られたリソースの中で、これらのことをやり遂げていくのは、大変な仕事である。加えて、事務局の中に持株会社化の経験者がいることは稀である。一方、組織再編等を専門領域に持つコンサルタントは、多くの持株会社化を支援し、失敗事例も含めて経験が豊富である。これらの経験値を最大限に活用することが持株会社化という重大イベントを実効性のあるものにしていく近道となる。

コンサルタントの経験値が最大限活用できるタスクとしては、以下の2点が挙げられる。

- 法定手続に関する作業の効率化
- あるべき姿に関する議論の推進

2. 法定手続に関する作業の効率化

持株会社化には会社法、金融商品取引法、取引所規則等、様々な法律・規則にかかる必要な手続（以下「法定手続」）が多く存在する。会社分割による持株会社化の場合、事前開示書類の備置きや株式買取請求に関する手続、労働契約承継法手続等々、様々である。期限までに多岐にわたる法定手続をヌケモレなく遂行しなければ、持株会社体制に移行できない。法定手続に忙殺されず、あるべき姿の議論を深めるには、これらにかかるタスクを

効率的に行う必要がある。

手続の遂行で時間を要する実務は、(1) タスクスケジュール管理、(2) ドキュメンテーションである。この工数を圧縮するために、以下のようなかたちでコンサルタントを活用するのがよい。

(1) タスクスケジュール管理

法定手続の網羅性や期限の確認には時間と手間がかかる。持株会社化のスキームや各社の状況により、必要な手続や期限は異なる。例えば、会社分割（吸収分割）による持株会社化を行う場合、事前開示事項の本店備置きの手続が必要であるが、会社法第 782 条第 2 項によると備置開始日は以下①～⑤のいずれか早い日と定められている。

- ①吸収合併契約等について株主総会（種類株主総会を含む。）の決議による承認が必要な場合、その株主総会の 2 週間前の日¹
- ②反対株主の株式買取請求権の行使に関する通知を受けるべき株主がいる場合、株主に対する通知の日または公告の日のいずれか早い日
- ③新株予約権買取請求権の行使に関する通知を受けるべき新株予約権者がいる場合、新株予約権に対する通知の日または公告の日のいずれか早い日
- ④債権者異議手続が必要な場合、債権者に対する公告の日または個別催告の日いずれか早い日
- ⑤①から④に定める場合以外の場合には、会社分割契約締結の日から 2 週間を経過した日

ここで、上記と自社のケースを照らし合わせ備置開始日を特定することとなる。ある会社の場合、選択した持株会社化のスキームは会社分割であったため、株主総会の開催および株主に対する通知が必要であった。また重疊的債務引受による会社分割を想定していたため債権者異議申述手続は不要であり、当該会社において新株予約権は未発行であったため新株予約権買取請求に係る手続も不要であった。よって①と②を比較し早い日が①であったため、①が備置開始日となる。

こうした業務を間違いなく効率的に行うために、持株会社化の法定手続を数多く支援したコンサルタントを活用することは有益である。自社のスキームや状況に合わせた、網羅性のあるタスクスケジュールの作成、期限の設定をコンサルタントに任せることで、事務局は手続のスケモレ確認や進捗管理にかかる工数を圧縮できる。

¹ 第 319 条第 1 項の場合（書面同意による決議がなされる場合）は、取締役又は株主から目的事項の提案があった日

(2) ドキュメンテーション

法定手続の中で一番時間を費やす作業は、法定書類の作成（ドキュメンテーション）である。作成すべき法定書類は、事前開示書類等の会社法に定められたものや、上場会社であれば適時開示等の取引所規則に定められたもの、臨時報告書等の金融商品取引法に定められたものなどがあり、種類が多い。持株会社化を経験していない事務局メンバーが全てのドキュメンテーションを担うには、相当の労力が必要とされる。

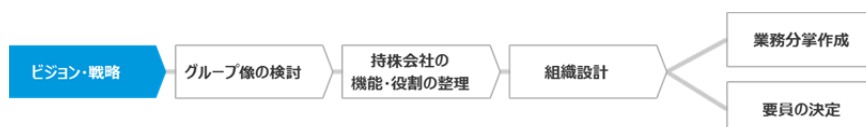
コンサルタントは、これらの法定書類をケースに分けて、ひな形として整備しており、過去事例のストックも豊富である。ドキュメンテーションにかかる事務局の作業を効率的に行うために、これらのひな形、過去事例を上手に活用したい。

3. あるべき姿に関する議論の推進

法定手続に関する作業の効率化ができれば、あるべき姿の議論に時間を割くことができる。ただし、会社のビジョンや戦略を持株会社体制に反映させるまでの時間は限られているため、組織設計やグループガバナンス体制等を検討し、規程まで落とし込むプロセスを効率的に行う必要がある。

効率的な検討を進めるには、検討項目の適切な順序とタイミングが鍵となる。例として図表 1 は各組織の業務分掌、要員を決定するまでの検討プロセスを示している。持株会社がグループ会社の管理部門機能を集約する場合、管理部門の業務分掌にグループ各社の業務を管掌するという内容を加えることとなる。管理部門を持株会社に集約するべきか、各グループ会社に持たせるかの検討は、持株会社がどのような機能・役割を持つか整理しなければ検討を進めることができない。機能・役割の整理は、どのようなグループ経営をしていきたいかというグループ像の検討、さらにはビジョン・戦略に基づいて整理される。つまり、詳細設計は、ビジョン・戦略から順序立てた各検討項目を経て検討することが不可欠である。

(図表 1) 業務分掌作成・要員の決定までの検討プロセス (例)



出所：大和総研作成

さらに検討のプロセスは一本の線ではなく、法定手続や収支設計の検討と繋がっているため、各検討項目の実施タイミングも考慮したい。例えば、要員の決定時期は、労働契約承継法手続と予算策定の時期を鑑みて設定することが考えられる。会社分割によるスキームの場合、労働契約承継法の手続として、分割契約を承認する株主総会の2週間前の日の前日までに、会社は従業員に対して異議申述期限日等を通知する。当該通知日までに従業員との協議を行うため、通知日から逆算して協議にかかる期間も考慮しなければならない。対象となる従業員は、組織設計に基づいた要員の配置により異なるため、労働契約承継法手続のスケジュールを念頭に置き、各組織の要員決定までのプロセスを踏む必要がある。また、持株会社体制後の予算はどのポジションの要員を各組織に何名配置するかを組み込んで策定するはずである。持株会社体制の収支設計、持株会社体制移行後の予算の見積を検討するまでに要員決定をしたい。

スキームや会社の状況に即した検討プロセスをコンサルタントが、ビジョンを詳細な規程等に落とし込むまでの流れに沿って、法定手続や他の検討事項との繋がりを意識したタイミングで検討事項を提示することで会社は効率的にあるべき姿の議論を推進することができる。

4. さいごに

持株会社化は、会社の枠組を変更し、ビジョンや戦略を実現するための重要なコーポレートアクションである。しかし、持株会社化に慣れている人が社内にいることは稀であり、多岐にわたる持株会社化の手続で手一杯になってしまうケースも多い。コンサルタントを上手く活用し、法定手続に関する作業の効率化、あるべき姿に関する議論の推進を行うことにより、形式的な持株会社化ではなく、ビジョンや戦略が反映された意味のある持株会社化としたい。

—以上—