

2018年11月14日

# 小規模企業の持株会社体制

## 規模の小さい会社が持株会社になるのは不利なのか

経営コンサルティング第二部

主任コンサルタント

川田 悠史

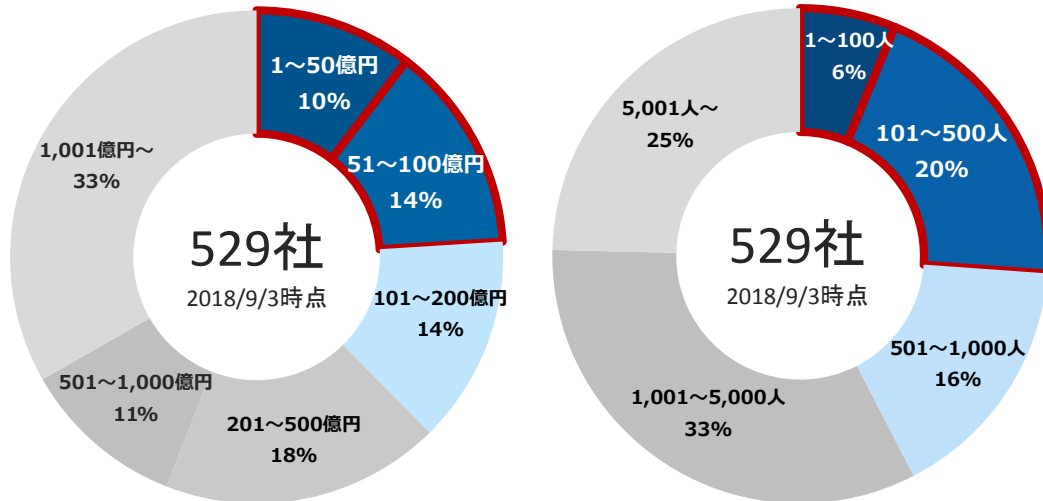
昨今、持株会社体制へ移行する企業がますます増えている。そんな中、持株会社体制へ移行して成長戦略を実行したいものの、自らが小規模であるが故に持株会社体制への移行を躊躇する企業は少なくない。その主な理由は、持株会社体制への移行に伴って会社が分離することから、事務作業の煩雑化や管理コストの増加等が見込まれ、会社の規模を鑑みるとその影響が大きいのではないかと予想するからである。また、主要事業以外の事業が独立するほど成熟していないこと、そもそも現状において経営者が会社全体を見渡せる規模であること等から、会社を分離して持株会社体制へ移行するのはまだ早いのではないかと、という懸念もある。そこで本稿では、小規模な企業の持株会社体制への移行における主な課題と対応策について、事例を交えて紹介する。

### 1. 持株会社の規模別状況

持株会社体制といえば大企業が多いというイメージは少なからず存在する。そこで、上場企業における持株会社の規模別状況（時価総額別・連結従業員数別）について図表1に示す。

図表1のとおり、仮に時価総額100億円以下もしくは連結従業員数500人以下の企業を小規模と定義すると、上場している持株会社の約25%を小規模企業が占めている。つまり小規模企業でも持株会社体制へ移行する企業は少なくなく、大規模企業だけが持株会社体制へ移行しているわけではない。

(図表1) 持株会社の規模別状況 (時価総額別・連結従業員数別)



(注) 調査時点 (2018年6月8日) において上場しており、調査時点までに持株会社移行済み、移行を公表した会社を対象として集計。時価総額は2018年9月3日の株価で算出、連結従業員数は直近期末時点

出所：各社プレスリリース、有価証券報告書等を基に大和総研作成

## 2. 小規模企業における会社運営上の主な課題

しかし、規模を理由に持株会社体制への移行を躊躇する企業が多いのも事実である。弊社が実施したアンケート結果<sup>1</sup>によると、24%の企業が持株会社体制に移行する場合の懸念事項として「規模が小さい」ことを挙げていた。なぜ小規模だと持株会社体制へ移行しにくいのか。まずは会社運営上の課題に限定して考察すると、主に以下が挙げられる。

- 事務作業の増加負荷が大きい
- コストの増加負荷が大きい
- 会社間に壁ができ、機動的な会社運営が困難になる

持株会社体制への移行は、通常、会社分割等の組織再編が伴うため、会社数が増加する。この会社数の増加に伴い、新会社運営にかかる事務作業（取締役会等の会議体運営、グループ内取引の管理、財務諸表管理等）、固定費（管理部門の人件費、税金、情報システムの保守利用料等）が増加するが、それらの負荷が大規模企業に比べて相対的に大きい。また、小規模企業は機動力が強みであることが多いため、会社数が増加して会社間の壁ができることにより、その強みが失われてしまうことを懸念している。

<sup>1</sup> 2016年、2017年大和総研主催「持株会社化セミナー」におけるアンケート結果（アンケート回答社数：108社）

### 3. 会社運営上の課題への対処事例

このような会社運営上の課題に対して企業はどのように対処していけば良いであろうか。情報通信業A社の事例を紹介する。A社は時価総額30億円、連結従業員数100名程度であり、M&Aを含めたグループ戦略を強化することを主な目的として持株会社体制へ移行した。スキームは会社分割とし、持株会社から販売部門と実施部門を切り出して子会社を2社新設し、機能別に事業会社を構成する組織体制とした。主な課題とその対応策、そして持株会社体制移行後の結果は図表2の通りである。

(図表2) 課題に対する対応策と、移行後の状況

課題	対応策	結果（移行後の状況）
<p>➤ <b>事務作業の増加負荷が大きい</b> (取締役会等の会議体運営、グループ内取引の管理 等)</p>	<p>➤ グループの管理機能を集約 ➤ 効率的な経理システムの導入</p>	<p>➤ 経理部門の負荷は増加 ➤ その他の事務負荷増は感じていない</p>
<p>➤ <b>コストの増加負荷が大きい</b> (管理部門の人件費、税金、情報システムの保守利用料 等)</p>	<p>➤ グループの管理機能を集約 ➤ タックスプランニング</p>	<p>➤ 管理部門費用は従前どおり ➤ 税金は結果的に減少</p>
<p>➤ <b>機動的な会社運営が困難になる</b> (会社間を跨ぐ人事異動 等)</p>	<p>➤ 全社員を持株会社に在籍 ➤ 全グループ企業参加の会議体を新設</p>	<p>➤ 機動性は損なわれておらず、むしろ従前より連携するようになった</p>

出所：大和総研作成

A社は、全社員を持株会社に在籍させた。その上で、グループにおける管理部門機能を持株会社に集約し、実質的にシェアードサービス機能を持たせた。具体的には、全グループ企業が管理部門を保有しているものの、持株会社の管理部門の社員が兼務・出向することで子会社の管理部門業務を行うようにした。A社は持株会社体制となる前から100%子会社を複数保有していたが、この管理部門の集約は、持株会社体制移行に伴って設立させる新会社だけではなく既存子会社にも適用した。また、グループ全体の総合会議を新設し、四半期に1回各会社の状況・課題を共有するようにした。

このような設計により、事務作業については、既存子会社の管理機能も集約したことから、従前よりグループ全体の必要人数が減って効率化が図れたため、事務作業の負荷増加は感じなかった。ただし、グループ内取引が大幅に増加したため、経理部門の事務増加は避けられなかった。効率的な経理システムの導入によって、負荷を少しでも軽減している状況である。コストについては、既存子会社の管理機能の集約による削減効果と経理部門の煩雑化による増加効果が概ね相殺され、従前どおりに抑えられている。タックス面については、新たに設立される子会社の資本金が少額だったこともあり、結果

---

的には従前より減少している。組織運営については、グループ全体の総合会議によって、従前より各社の状況（特に既存子会社の状況）が把握可能となり、むしろグループ内連携が進んだ。これによって、経営課題に対してグループ全体で対処できるようになったことから、当初の目的であったグループ戦略の強化の実現に向けて一歩前進している。全社員が持株会社籍であることに加え、もともと従業員は全員が顔見知りである会社規模だったこともあり、会社間の壁はまったくくないという。会社間を跨ぐ人事異動の煩雑さも、一度出向のプロセスを標準化してしまえば大した手間にはならない。

総合的な評価として、当初目的を達成しつつある上で、結果的に費用は減少していることからデメリットは経理部門の負荷増加くらいしか感じていないとのことであり、成功事例といえるであろう。グループ戦略を強化する仕組みを取り入れつつ、デメリットを回避する対応策を実施したことが成功要因であるといえる。

#### 4. 小規模企業の持株会社体制の在り方とは

会社運営上の課題の他に、「当社は、小規模であるが故に経営者が企業全体を見渡せるため、そもそも持株会社体制という組織は合わないのではないか」という懸念も聞く。ただ持株会社体制において会社規模は本来関係がなく、むしろ小規模な企業は、企業目的を達成するために会社全体が見渡せる中で『敢えて』会社を分離している。実際、A社は、「当社では、従業員全員の顔と名前が一致する。それでも販売部門と実施部門で会社を分離したことで、従業員の意識が変わりつつある事を実感している。従前は販売部門と実施部門で責任の所在が不明確であったが、現在では会社ごとに果たすべき役割が見えており、良いコンテンツを作って販売するという共通目標を目指して互いに邁進するようになった。また、持株会社体制への移行後、M&A仲介会社からの提案頻度が多くなった」としている。会社という壁を『敢えて』作ることで、機能別に分けた子会社が対等にグループ貢献していくことを社内外にアピールすることにより、会社を変革していることが伺える。

このように考えると、自社の成長戦略のために持株会社体制が必要なのであれば、小規模なうちに移行した方が、従業員の労働承継手続きや登録免許税等の負担が少ないため、むしろ有利である。また、小規模なうちに持株会社体制としておくことで、将来規模が大きくなった時でも効率的で円滑なグループ運営が可能となる。

「自社が営む事業が増え規模も大きくなってきたから、そろそろ会社を分離して持株会社体制へ」というイメージは未だに強い。一方で、A社のように企業成長をより促進させるきっかけとして持株会社体制へ移行する企業も増えている。このことは「規模の小さな会社が持株会社になるのは不利」ではなく、やり方によってはむしろ有利であることを示唆しているといえよう。外部環境の変化に伴い持株会社の在り方も多様化しているが、これ

---

からもその傾向は続いてくのではないだろうか。

－以上－