

2018年12月19日

2018年度上期・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]

- 2018年度上期も「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、牛めし「松屋」を主力とする、松屋フーズを取り上げる（会社分割）。また、中古本販売首位のブックオフコーポレーションを紹介する（株式移転）。これらの会社を含め、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、オウチーノ・みんなのウェディングの例を挙げる。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年度上期（2018年4月～9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4月16日に、牛めし中心の定食店『松屋』を展開する、松屋フーズが、持株会社体制に移行すると発表した。会社分割により、2018年10月1日に、傘下に飲食事業の会社を置く。

プレスリリース（以下『プレスリリース①』とする）には、「…経営効率を高めながら市場環境の変化に柔軟に対応できる体制の構築、各事業における経営責任の明確化、次世代経営人材の育成を推進することが必要であると考え、持株会社体制へ移行すること

を決定いたしました。」とある。

松屋フーズのケースでは、単一セグメントであるため、分社する事業会社は1社となっている。同社は、現状、牛めし・カレー・定食専門店『松屋』、とんかつ専門店『松のや』を主力事業として行っているが、今後は「…新業態の開発や海外展開、M&Aを進めるなど積極的な業容拡大に向けて挑戦を継続し、グローバル企業へと成長してまいりたい…」(プレスリリース①)とあるように、成長のため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5月15日に、中古本販売首位のブックオフコーポレーションが、持株会社体制に移行すると公表した。2018年10月1日に、単独株式移転により、ブックオフコーポレーションの完全親会社となる持株会社を設立する。ブックオフコーポレーション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ため、更なるグループ内再編の可能性がある。

プレスリリース(以下『プレスリリース②』とする)には、「…迅速かつ柔軟な経営判断ができる体制を構築するとともに、グループ各社の採算性と事業責任の明確化を図ることが不可欠と考え…純粋持株会社体制へ移行することと致しました。」とある。

ブックオフコーポレーションは、松屋フーズのような会社分割ではなく、株式移転という組織再編形態を取った。株式移転は、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、ブックオフコーポレーション株式は、上場廃止となり、ブックオフグループ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、ブックオフコーポレーションが株式移転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。

ブックオフコーポレーションは、本を中心に、衣料や雑貨、家電等の商材を増やし、総合リユースを志向したが、フリマアプリに代表されるサービスの拡大等により、急速に事業環境が変化してきた。このような環境変化に対応し、「…今後、多様化する顧客ニーズへの対応、さらなる業務効率の改善、国内市場での大幅な競争力アップを実現するため、経営体制を見直し、変化が著しいリユース業界に対応した事業再編の機動性及び柔軟性を確保すると共に、スケールメリットを活かした経営を行う…」と、プレスリリース②に記載

されている。

松屋フーズ・ブックオフコーポレーション以外に、小売業界で持株会社化を決定した会社としては、均一料金の眼鏡販売『ジズ』を展開するジズ（2018年9月13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。

- ③ 2018年5月15日に、住宅・不動産情報ポータル物件掲載や海外不動産仲介を営むオウチーノと、結婚式場選びのロコミサイトを運営する、みんなのウェディングが、経営統合を発表した。2018年10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、くふうカンパニーを設立する。この結果、オウチーノ・みんなのウェディングは、上場廃止となり、くふうカンパニーが新たな上場会社となる。

両社の経営統合にあたっての推進項目として、下記の事項が掲げられている。

「共通するサービスでのナレッジ共有」

「サービス開発体制、技術インフラの共通化」

「積極的な新規事業領域の開拓」

「人材採用、配置の最適化」

「経営管理コストの圧縮」

(2018年5月15日プレスリリース)

住宅・不動産と結婚式は、対象とする市場は違うものの、ユーザーにとって、大きなライフイベントであることに変わりはない。また、オウチーノ・みんなのウェディングとも、インターネット主体の事業を営んでおり、主要株主が共通している。競争の激しいインターネット業界は、未だ成長を続けているものの、音声認識サービスやAI（人工知能）、AR（拡張現実）等を活用した新サービスも台頭し、環境変化が著しい。両社は、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。

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ており、現在進行中の案件もある。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－