

2021年3月10日 全6頁

持株会社化の実務トレンド

－ 本社改革編 － カンパニー制を例に本社の課題を概観する

経営コンサルティング部 主任コンサルタント 大川 穰

日本を代表するグローバル企業の持株会社化の発表が相次いでいる。2021年4月にソニー、2022年4月にパナソニックが持株会社体制に移行する。いずれも電機大手でありながら、事業ポートフォリオを再構築する観点から中核事業を定義し、カンパニー制から持株会社体制に移行するという点で共通する部分は多い。

ひとえに持株会社化と言っても、その目的は業種・企業規模の違いのみならず、組織内部に存在する課題により様々である。本稿では今回のソニーやパナソニックのトピックに関連し、持株会社体制への移行を検討する企業にはどのような組織的な課題があるのか、そのトレンドを論じたい。

1. 本社と事業部門を分離する合理性

持株会社体制に移行した上場企業の多くが掲げる持株会社化の目的は主に次のような内容となっている。

- グループ最適視点での戦略立案・意思決定
- 事業買収や売却等、M&Aの推進
- 新規事業への進出
- 経営責任の明確化
- 意思決定の迅速化
- 次世代経営人材の育成
- 多様な人事戦略への対応

一つ一つに目を通していくと、何も持株会社体制に移行せずとも事業部制ないしカンパニー制でも対応可能に思える。目的の多くは意思決定のプロセス・会議体や経営管理の仕組み、給与体系や人事システムなど、社内にある一定のルールを改定することで対応できる要素が多く含まれるからだろう。

それ故、取締役会における議論及び意思決定の場面では、大掛かりな組織再編により組織構造を変えなければ達成できないことなのか、期待する効果と留意すべき点について十分な説明が求められる。社外取締役からは、「現状の組織を切り分けることで何が変化するのか」、「持株会社体制ありきで議論を進めているのではないか」といった意見も多く聞かれる点である。

事業部制やカンパニー制では機能しないのか。この点について、取締役会での意思決定を形成する際の 이슈は、将来的な組織を考えたときに本社と事業部門を切り離すことに合理性（＝課題解決）は見出せるのかという点に絞られる。組織構造の課題整理からスタートし、本社サイドの役割をどう変化させることで解決できるのか、事業部門サイドでは中長期的な事業ポートフォリオを見据え、事業部門をどう組み替えたらいいか、本社と事業部門の双方向からアプローチし最適解を得られるようアドバイスしたい。

2. 組織の持つ課題～カンパニー制を例に

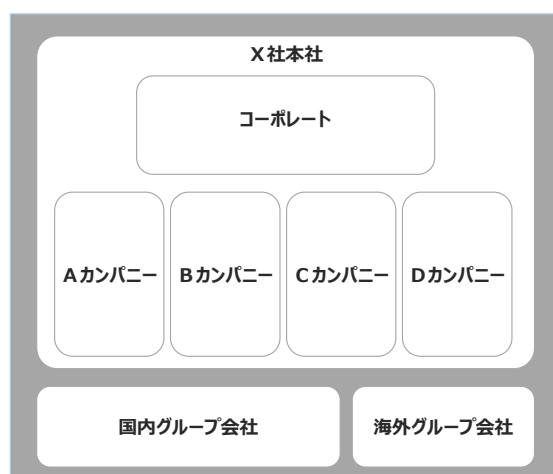
では、持株会社化の議論が俎上に載る企業においては、組織構造の中でこういった課題が生じているのだろうか。ソニーやパナソニックのように、カンパニー制を採用し持株会社体制への移行を検討する企業を例に組織の課題を概観したい。持株会社化を検討するどの企業も事業部門サイドの議論として事業ポートフォリオの組み換えがテーマとなるが、事業領域やエリアごとにその特徴は異なるため、本稿では本社サイドの課題にフォーカスする。

某メーカーX社では事業の多角化が進んでいる。事業のセグメントはA、B、C、Dの4つに分類され、事業領域は大きく異なり事業規模も大小様々である。

X社単体はコーポレートと4つのカンパニーから組織されるが、昨今のコーポレートガバナンス・コードへの対応、ダイバーシティやDXの推進などにより、コーポレートの業務と人員は増加傾向にあるが、近年の連結収益の成長は鈍化している。10年程度先のビジネストrendを予測すれば、成長領域を新たに発掘しなければならない状況にあるが、先端領域の技術開発は進むものの製品には活かし切れていない。外部資源の活用といった点では目立ったM&Aはここ最近実施されていない。新たな事業領域に打って出るため、4つのカンパニーを含め事業ポートフォリオを再構築していくことが必要とされている。

この状況下で、本社はグループ経営の観点から事業部門とどう関わっていくべきかといった議論が持ち上がり、4つのカンパニーの競争力を削がないかたちで既存の子会社との組織再編を絡めた経営形態の変更が検討されている。

(図表 1) X社のグループ体制イメージ



出所：大和総研作成

X社のコーポレート担当から伺った話を整理すると、X社単体では分野ごとに次のような課題が認識されている。いずれもカンパニー制導入当初は想定し得なかった事象であるが、連結での事業の成長が鈍化し始めると構造的な課題として浮き彫りになった。

A) 役割と責任の範囲

カンパニー制におけるグループの経営管理は、一般的にコーポレートとカンパニー以下の二層構造により役割が定義されるため、コーポレートで一元的な管理を行うより、カンパニーを頂点としたグループの経営管理の方がグループ各社の特性にあった管理が行いやすく、カンパニーからグループ会社に発せられる指揮命令にも統制をかけやすい特徴がある。

しかし、X社におけるグループ会社や製造拠点では、本社（コーポレート/カンパニー）からの指揮命令系統が一本化されていないとの声が上がっている。原因は、グループ会社や製造拠点の経営管理に関して、コーポレートとカンパニーのいずれがどの範囲までの役割を担うのか、コーポレートとカンパニーのそれぞれで認識が異なることにある。コーポレートとカンパニーとの間でグループ会社への関わり方について整理が必要な状況だ。

また、グループ会社に目を向けると、大小様々な会社が存在するが、製造拠点ごとにみると固定施設が大きい会社が多く、その裁量も大きい。現場では事業等のリスクが及ぶ範囲は広く、製造拠点は本社に、本社は製造拠点にイニシアティブを持ってほしいと互いに思いつつ、それぞれの役割と責任が不明確な状況にある。

B) 権限委譲

カンパニー制では事業部門を独立企業と位置づけ相応の権限を付与するため、コーポレートとカンパニーの間には強い緊張関係が維持されるのが通例である。また、カンパニーに権限が大幅に委譲されると、カンパニー内部で事業が完結する事項は増え、意思決定のスピードは各段に速くなることも特徴である。X社もこういった効果を期待していた。

しかし、近年は全社的に新事業領域を発掘することに力点が置かれ、カンパニーにおける設備投資等の意思決定に関しコーポレートの了解を得ないと実施できない事案等も出てきている。カンパニーの裁量が制限される例も見受けられ、コーポレートによるカンパニーへの関与が増している。コーポレートの組織が年々大きくなっていることもあって、コーポレートとカンパニーでそれぞれの立ち位置を模索しながら重要な意思決定が行われている。一般的に言われるカンパニー制によるカンパニーへの権限委譲の度合いは弱い傾向が見られる。

C) グループガバナンス

現状のガバナンスの取り組みはコーポレートが主体である。コーポレートガバナンス・コードを起点としたガバナンス強化の取り組みは進んでいるが、今後はグローバルを含め、本社とグループ会社全体でガバナンスを有効に働かせる仕組みに移行する必要がある。

近年は全社の主要な経営目標指標として ROE が掲げられており、カンパニーでも当然に効率性を重視した経営が行われている。他方、グループ会社の規模や性質にまで踏み込んだコントロールまでには至っておらず、牽制や監査は十分とはいえない。カンパニーはこれまで事業成績の責任のみを追うことがミッションとされてきたが、ガバナンス責任も負ってグループ会社や製造拠点への統制を効かせていく役割が期待される。

D) 経営管理・社内ルール

各カンパニーは業態や規模が異なるため、ガバナンス、業績評価、人事制度等の統一的な取り扱いが難しく、最大公約数的な運営がなされている。事業規模が小さいカンパニーや成長分野ではなくなりつつあるカンパニーに社内ルールの照準を合わせている面も見られ、業界やグローバルでの競争を阻害している可能性がある。何から何まで統一する必要はないが、カンパニーに権限を委譲するのであれば、グループ全体で共通化すべきものと各事業領域（カンパニー及びグループ会社）で制度設計するものに分けて整理することが必要となっている。

E) 業務効率化・コスト削減

先に述べたコーポレートガバナンス・コードへの対応、ダイバーシティやDXの推進等もあり、コーポレートの業務と人員は増加傾向にある。経営層からは、コーポレートの業務はもっと戦略的な機能に特化すべきであり、コーポレートの組織自体が大きくなりすぎているとの指摘があ

る。

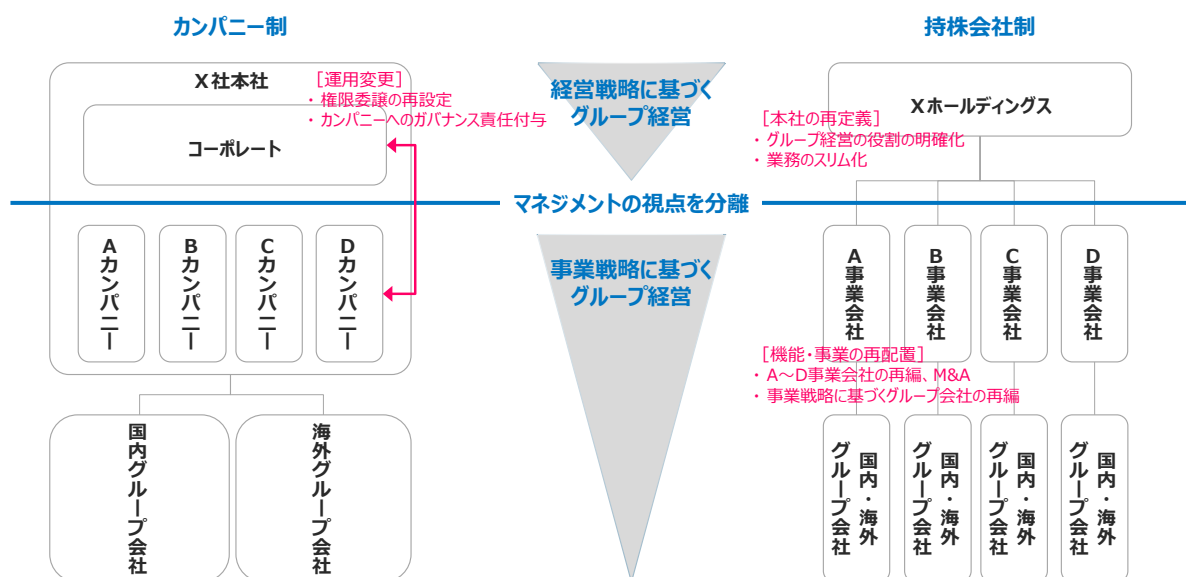
コーポレート内では、昨今、予算策定やガバナンス面の制度へ対応すべく各部単位で対策がとられてきたことから、内容が重複する業務が多く見受けられる。また、コーポレートが日常的にカンパニーへの支援や管理を行っている実務があり、カンパニー内でもコーポレート機能との重複が見られる。近年、X社連結でのトップラインの推移や利益水準とは対照的にコーポレート部門の費用は増加傾向にあることから、コーポレートの機能を見直し、コスト削減に着手すべき時期に差し掛かっている。

3. 本社の再定義がもたらす効果

ここまでカンパニー制を例に組織の課題について見てきた。果たしてX社は持株会社体制を選択すべきなのだろうか。

カンパニー制も持株会社制も経営形態の仕組みであるから、カンパニー制を選択したまま運用により解決できる課題もあるだろう。しかし、同社は、コーポレートの組織が大きくなったことがカンパニーの自主性・独立性やグループ会社の管理に影響を与えていると捉え、持株会社という枠組みを活用する選択をした。コーポレートとカンパニーの役割を、組織を分離することで明らかにし、足もとはコーポレートにおける業務のスリム化とコスト削減に着手する方向である。加えて、これまでグループ会社に対する指揮命令系統やガバナンス等の役割についても不明瞭さがみられたが、今後は裁量の余地を認めないということだ。

(図表 2) 本社が担うグループ経営の役割比較



出所：大和総研作成

このように持株会社体制はグループ組織の頂点にある本社の役割を再定義し、グループ会社や現場に至るまでの役割と機能、事業を再配置していくことに特徴がある。本社の視点が変わると事業ポートフォリオの組み換えが起こしやすくなり、事業単位または機能単位の再編は加速する。株主からは事業売却や外部資本の受け入れ等の柔軟な戦略を打ち出しやすくなるといった効果が期待されるのだ。

4. 最後に

連結収益の更なる成長を実現しようとしたとき、事業ポートフォリオの組み換えが必要であるほか、グループ全体の組織は適切に機能しているのか点検が必要であると考えている。

本稿の事例では、そこを本社というグループの頂点にある組織の定義を変えることで解決策を見出そうとする持株会社化を追った。冒頭に掲げたソニーやパナソニックも、コロナ後の経営環境においてグローバルで稼げる新しい事業領域を創出するため、本社のフォーメーションを変える選択をしたという見方をすれば類似する。

今後、経営環境の変化に対応するため企業はどのような課題を認識し持株会社体制を選択するのだろうか。少し間をおいて再び持株会社化のトレンドを論じたい。

—以上—