

Strictly Confidential

持株会社化

～グループ経営の組織・体制と仕組み～

経営のトピックス M-2

日本経営システムは、
お客様の思いに真摯に向き合い、
課題解決に向けて目的を見定め、
協同作業を通じて確かな成果に結びつける
コンサルティング企業です。



お客様の変革、成長を支え続けるために、
自らも進化し、すぐれた経営システムを
ともに作り続けていきます。

ともに考える未来 » Beyond together »

1. グループ経営に取り組む背景

- グループ経営とは、企業グループ全体の経営の枠組みとして捉え、グループの総合力を最大限に発揮することでグループ全体の成長・発展を図ることである。
- グループ経営のポイントである組織・体制と仕組みを成功に導くには、目的に適した統括方式と仕組みについて検討を進めることである

グループ経営の理念・基本思想

- ・企業グループの定義、グループ経営の目的、グループの目指すべき姿（中期ビジョン）
- ・グループとして追及すべき共通の価値
- ・各社の経営とグループ経営の関係

グループ経営実現におけるポイント

グループ経営の事業戦略

- ・グループの事業領域の再設定
- ・戦略事業単位の設定と展開方針の明確化
- ・グループ企業の役割と目標の明確化

グループ経営の組織・体制

- ・グループ統括方式の選択
(事業持株会社・純粋持株会社)
- ・グループ経営の体制整備
- ・意思決定構造

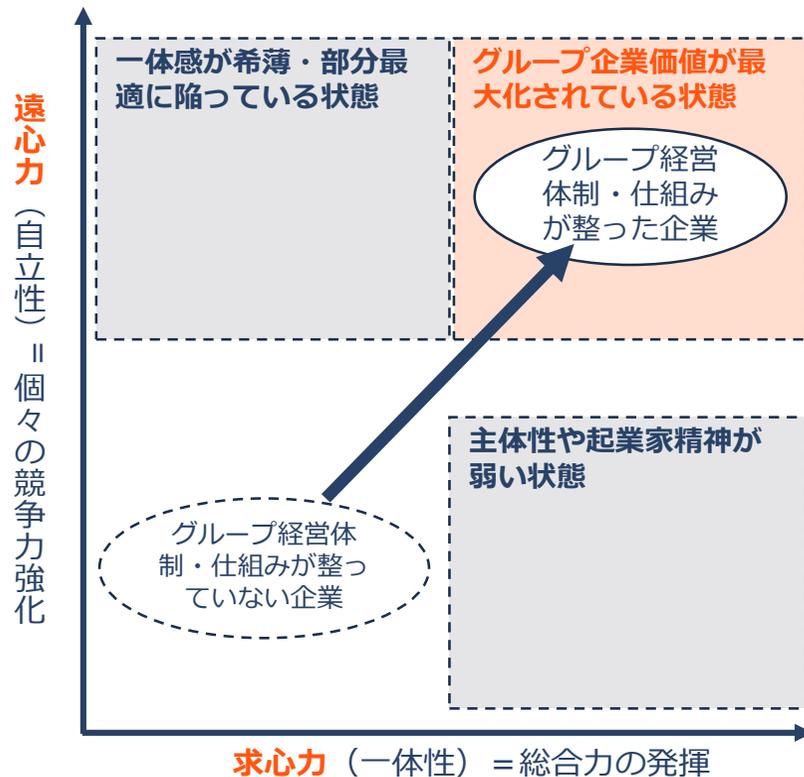
グループ経営の仕組み

- ・PDCAの仕組み
(経営計画策定～調整～月次実績管理～年度実績管理～業績評価)
- ・連結決算制度、グループ管理会計制度
- ・事業評価及び業績評価の仕組み
- ・グループ人事制度

2. グループ経営の組織・体制と仕組みの整備の目的

- グループの力を最大限に発揮する為には、個々の競争力強化を促す「遠心力」とグループとして総合力を発揮する「求心力」の2つに力がバランスを取れている組織・体制と仕組みに整備する必要がある。

【組織・体制と仕組み整備の目的】



遠心力

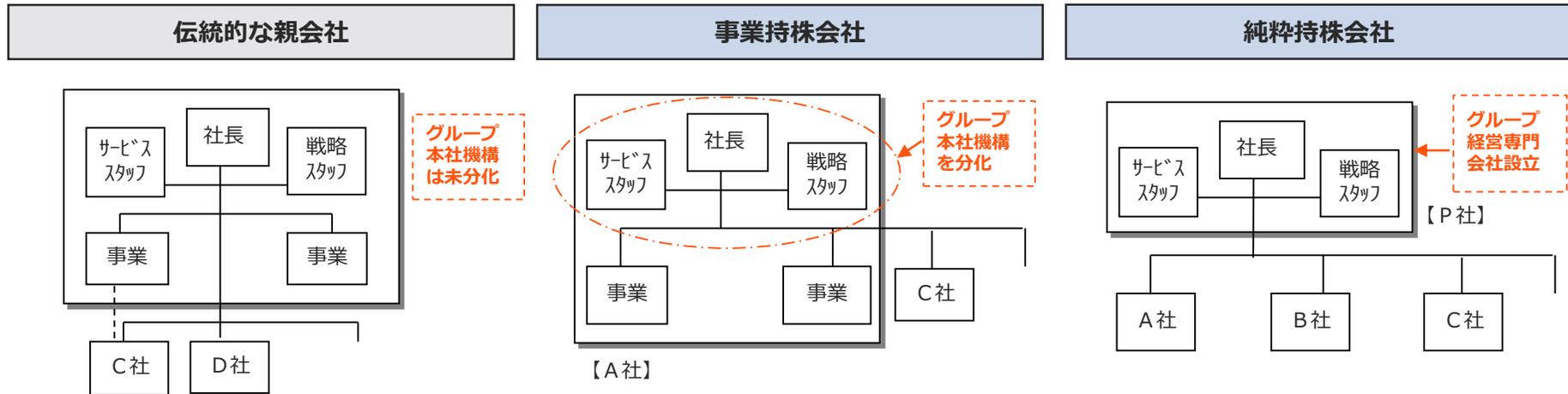
- 遠心力とは、グループを構成する個々の会社がグループ外に目を向け、自ら創意工夫し自助努力によってそれぞれの事業領域で確固たる事業基盤を確立すること
- つまり「遠心力を強める」ことは「各社の事業のことは各社に極力任せること」である。
- 遠心力が強すぎると、企業グループとしての一体感が希薄になると共に、部分最適に陥ることが懸念される。

求心力

- 求心力とは、グループとして統一された方針のもとに各社の事業活動を推進するとともに、各社に蓄積された経営資源（ヒト・モノ・カネ・ノウハウ 等）をグループとして必要な事業に再配分することである。
- つまり「求心力を強める」ことは「全体最適の観点からグループ各社の経営を調整・統制し、相互協力・連携体制を促進すること」である。
- 求心力が強すぎると各社の起業家精神や主体性が弱くなり、競争力低下が懸念される。

3. 持ち株会社のパターン

■持ち株会社の主なパターンとしては、「事業持株会社」と「純粋持株会社」の二つである。「事業持株会社」は、グループを経営する会社が事業も営む形式であり、「純粋持株会社」はグループ経営専門会社と各事業に特化した企業がある形式である。



【事業会社が関係会社を管理する型】

- 親会社経営層の主たる役割は直営事業に関する意思決定。
- 親会社の事業が本業で子会社・関係会社の事業は関連事業という位置づけ。

- ☆親会社単体の業績が重視され、経営資源配分も親会社に偏りがち。
- ☆親会社が子会社・関係会社よりも上位にあるという親子関係が生じやすい。
- ☆子会社・関係会社の管理が二元化しやすい（業務上の関係の深い事業部門と関連会社管理部門の両方が関与）
- ☆親会社事業と関係が深い事業は過干渉に、ノウハウのない事業は放任になりやすい。

【グループ経営会社が直営事業も営む型】

- 親会社の意思決定機構及び企画管理組織をグループ経営組織として再構築。経営層の役割は、グループ全体の方針決定及び経営管理。
- 直営事業は社内分社化しグループ中核会社と同等に位置づける。（P/L、B/Sを持つ）⇒直営事業も“グループの一事業”
- 外見上は従来の親会社と変わらないが、似て非なるもの⇒直営事業を兼業しながら「グループ経営」を行う会社。

- ☆親子意識や直営事業が本業という意識を切り替えるのは容易でなく、経営資源配分が直営事業の業績に左右されやすい。

【グループ経営専門会社に独立純化】

- グループ経営と事業運営を完全に切り離し持株会社がグループ経営に専門特化する。
- 持株会社は実質的に事業を持たないため、特定事業の利益に囚われずグループ全体を客観的・公平に見ることが出来る。
- 事業会社が横並びの関係になるため親子意識が払拭されるとともに、事業再編や他社とのM&Aが図りやすい。

- ☆価値観の共有や求心力を高める仕組みが必要。
- ☆持株会社の運営コストや配当原資を賄うため、グループ連結利益を持株会社に還元する仕組みも必要。

4. 持ち株会社の役割・責任

■持ち株会社は、グループ内外に対してグループ全体の経営責任を負う。そのため、グループ全体最適の観点に立って事業戦略や経営資源の配分を明確にして、グループ会社が力を発揮しやすい環境を整えることが基本的な役目である。

持ち株会社に求められる役割・責任

業績責任

- ① グループ戦略・グループ経営計画の策定・推進
- ② グループ各社の役割設定及び支援、調整
- ③ グループ各社の経営計画の進捗管理
- ④ グループ各社の業績評価

内部統制責任

- ① グループ各社の意思決定プロセスへの適切な関与
- ② 経営活動の健全性の監査
- ③ 内部統制の仕組み作りと内部監査

対外説明責任

- ① グループ各社の重要事項の把握
- ② IR・広報・株式事務・法務

グループ会社に対する求心力の責任

- ① グループ広報、グループ共通行事
- ② グループ共通の福利厚生
- ③ グループ社員の交流会の場（研修会・勉強会・懇親会 等）

役割を果たすために整備すべきインフラ例

- ① グループ経営のPDCAの仕組み
- ② グループ会社の業績評価の仕組み
- ③ グループ財務の仕組み
・資金調達・運用・管理
- ④ グループ経理の仕組み
・連結決算、連結納税
- ⑤ グループの効率的な業務運営の仕組み
・情報システム・シェアサービス
- ⑥ グループ内取引ルール
- ⑦ グループ内人事管理の仕組み
・採用・育成・異動配置等
- ⑧ グループ役員の任免や報酬決定の仕組み
- ⑨ グループ全体の内部統制の仕組み
・各社からの報告・承認事項
・内部監査のルール

5. グループ経営の一般的な検討手順

■持ち株会社を実現するには、グループ全体の狙いや方針を明確化し、持ち株会社の設立、新体制の詳細検討、事業再編の法務手続きを踏んでいく

① 持ち株会社設立の狙いを明確化

- ✓ グループ求心力の強化
- ✓ 連結経営体制の強化
- ✓ グループ事業再編の加速
- ✓ M&Aの推進 等

② 経営方針・事業戦略の明確化

- ✓ グループ経営の対象範囲
- ✓ グループ経営の基本的な考え方
- ✓ グループ事業領域の考え方
- ✓ グループ各社の位置づけ及び期待する方向性
- ✓ グループ再編の方向性 等

③ グループ運営体制の選択

- ✓ 事業持株会社or純粋持株会社
- ✓ 中核会社に特定の事業領域を任せるか

④ 持株会社の設立・再編構想の検討

- ✓ 持ち株会社の役割・機能明確化
- ✓ 経営組織・機能の基本構想
(要員体制・各社との兼務の有無)
- ✓ 持ち株会社の設立・グループ再編の基本構想 (法的スキーム検討)
- ✓ 持ち株会社の収支構造 等

⑤-1 新体制の詳細検討

- ✓ 役員体制・組織機構の検討
- ✓ グループ運営の基本方針及び基本ルールの明文化
- ✓ 必要規程類の整備
- ✓ 契約類の更改・再締結の準備
- ✓ 初期B/S及び収支構造の設計
- ✓ 仕組みの整備 (詳細はP5参照)
- ✓ 業務処理・情報システム整備
- ✓ 社名や名刺などの整備
- ✓ グループ活力増進及びIRを効果的活用する方法の検討

⑤-2 法務手続き

- ✓ 計画書 (分割、株式移転) や契約書などに求められる要件整備
- ✓ 株式交換、株式移転の場合には交換比率、移転比率等の算定
- ✓ 計画書等の整備と取締役会決議
- ✓ 株主総会準備、債権者保護手続 等

6. コンサルティング事例

○会社概要

- 事業内容：食料品製造
- 顧客：一般消費者、食品販売事業者
(小売、外食、食品製造)
- 従業員数：(グループ) 正社員 2,000人
- 売上高：(グループ) 600億円
- 分社・再編前の状況
 - ・オーナー企業で、現社長は創業家一族。
 - ・小売向け食品製造業からスタートし、多様な販売経路(チャンネル)を順次開拓。
 - ・親会社の元に、子会社、孫会社と都度作ってきたものの、将来の事業繁栄・事業承継を展望し、望ましい企業組織形態を構築すべき時期と判断された。

○トップニーズ

- 将来の企業像について10年前より考え始め、地域別事業部制からチャンネル別事業部制への移行など一つひとつ整備してきた。
- 『2年後に持株会社体制へ移行したい。』その狙いは2つ。
 - ①資本と経営の分離
 - ・企業理念を継承・存続する資本の保持
 - ・経営者を育成し、事業経営に専念できる体制の構築
 - ②各事業の自立
 - ・環境変化にスピーディーに対応できる“Small Company”の実現

○コンサルティングの概要

□第1フェーズ：グループ再編基本フレームの決定

- [1]グループ経営の基本的枠組み
 - ・独立法人の構成
 - ・グループ意思決定機関と各事業との関係
- [2]事業のくくり方
 - ・メイン事業のくくり方
 - ・機能配置(管理、研究、開発、保守、物流、購買等)
 - ・新規事業の位置付け
- [3]グループ運営方針(連携/分散の基本方針)
 - ・意思決定機関(役割、機能、人員、コスト負担)
 - ・人事・社員籍、ブランド、資産保有、財務、情報システム等

□第2フェーズ：持株会社・事業会社体制の設計

- [1]再編スキーム
 - ・現行体制から新体制への再編スキーム・再編手順(司法書士・法務局確認)
- [2]グループ運営ルール
 - ・グループ・各社の経営計画、PDCA、決裁基準
 - ・事業評価、業績評価、役員報酬
 - ・グループ内取引(会社間取引、持株会社収入、シェアードサービス料金等)
- [3]情報システム整備
 - ・整備対象と要件の設定(基幹、会計、人事、等)
 - ・開発スケジュール、ベンダー選定
- [4]事業組織別の業務プロセス設計
- [5]法人別PL・BS・CF・税額試算

□第3フェーズ：実行計画と実行準備

- [1]再編手続き、ビジュアル媒体開発、対外広報
 - [2]従業員対応関連(人事諸制度設計、退職金年金対策、社員籍確定、労働者通知)
 - [3]事業計画策定
 - [4]グループ会社間取引具体化・契約書作成、規程類整備、対外取引業務処理の詰め
 - [5]情報システム開発、テスト、移行稼働
- ※分社再編後も、再編関連課題(例、物流再構築、経営情報体系整備等)の解決を支援

7. コンサルティング事例 ～実績集 (1 / 2)

事例1：グループ経営計画の推進と経営体制の整備

(エネルギー／ユーティリティ)

経営統合による持株会社体制への移行。統合時には、グループ事業戦略策定から組織再編スキームの検討、グループ管理の仕組み作り、その他関連法規に基づく手続きに至るまで実務を支援。統合後はマネジメントサイクルや人事諸制度の整備・導入までを支援。

事例2：持株会社体制の振り返り

(エネルギー／ユーティリティ)

1年程前に純粋持株会社体制へ移行したグループにおける、当該時点でのグループ経営体制の点検と修正点・改善点の抽出検討。純粋持株会社化の目的に沿って、責任・権限のバランス、意思決定のスピード、グループ経営管理の仕組み、組織間の役割分担等の観点から検証を実施

事例3：持株会社方式によるグループ再編

(小売・卸売・販社)

地方中核都市に本社を置く、農業関係ビジネスを広く手がける企業グループの再編。機動的なM & A、経営人材の育成、事業セグメントの整理、事業承継対策など幅広い目的に合致させるため、純粋持株会社を中心とした形に再編成を行った。再編成の手続き、新たにつくる持株会社の設計、事業承継手順などを整理。

事例4：グループ経営計画の推進と経営体制の整備

(小売・卸売・販社)

経営統合による持株会社体制への移行。統合時には、グループ事業戦略策定から組織再編スキームの検討、グループ管理の仕組み作り、その他関連法規に基づく手続きに至るまで実務を支援。統合後はマネジメントサイクルや人事諸制度の整備・導入までを支援。

事例5：持株会社運営サポート

(輸送用機器)

3社の株式移転による共同持株会社の設立・体制作り、及び運営サポート。グループ経営の骨格作りや設立に関する手続きの支援にとどまらず、設立後の組織・制度の見直し・強化、経営計画策定、社内業務運営ルール作成など多岐にわたるサポートで、グループ経営を軌道に乗せるための支援を行った。

事例6：グループ経営体制の整備

(食料品製造)

オーナー企業に係る事業承継と上場を念頭においたグループ会社再編の検討とグループ経営の枠組み検討を実施。具体的には、①持株会社が各グループ会社の株式を100%所有する形にするための再編手法とそのステップ ②持株会社の組織・収入構造 ③グループ経営の基本的枠組み（報告・承認事項、持株会社の決議機関等）④上場も含めた今後の再編・管理体制整備スケジュールについて検討を実施。

7. コンサルティング事例 ～実績集 (2 / 2)

事例7：株式移転による共同持株会社の経営体制構築支援

(輸送用機器)

共同持株会社設立に伴い、組織再編手続の検討及び純粋持株会社の経営の仕組みを構築。持株会社の機能・組織体制、収支構造・予算策定、経営計画のPDCAサイクル等の仕組み面から、設立登記や諸規程整備、経理業務処理方法など実務面まで支援を実施。

事例8：内部統制システムの構築 (J-SOXへの対応)

(食料品)

食品物流販売会社4社の統合・上場に伴う内部統制システム整備支援。持株会社の傘下となり、J-SOX対応を迫られた販売会社において、短期間での文書化、是正依頼および内部統制制度の周知徹底を実施。

事例9：グループ子会社からの収益回収に関する事例調査

(情報・通信・メディア)

持株会社移行時によく設定が行われる、経営管理料やブランド使用料の収受の仕方について、世の中で実施されている一般事例や税務上のポイントを踏まえながら、取引の枠組み(意義・目的、算定方法、対象会社など)を設計し、導入の検討。

事例10：持株会社及びシェアードサービス会社の効率性・妥当性評価に関わる調査

(小売・卸売・販社)

事業会社の再編を進めてきたがグループの管理・間接部門である純粋持株会社とシェアードサービス会社の改革には未着手であったため、他社水準(ベンチマーク)比較、他社事例分析、社内現状分析などを通じて生産性や効率性を評価して、適正規模化に向けた改善仮説を検討。

事例11：商流グループ各事業の長期ビジョンとガバナンス体制

(陸運・海運・空運)

多角化した企業グループにおいて、中核事業が成熟化し低迷傾向にある流通関連事業分野について、各事業の位置付けを整理したうえで、重点事業の方向性と実現のための課題を整理。併せて、当該事業分野の全体戦略やインキュベーション機能を発揮するためのガバナンス体制を検討。

事例12：営業部門の役割と職務権限に関する規程の内容チェックと修正

(パルプ・紙)

運輸事業、不動産事業を中心に多角的に展開する企業グループにおけるグループ再編ならびにグループ経営体制の再構築に関する総合的なコンサルティングを実施。純粋持株会社設立構想及びグループ事業再編構想の組み立てと法的スキームの検証を行うとともに、持株会社を中心とするグループ経営体制の設計を協同作業方式で支援。

7. 日本経営システムの概要

- 日本経営システムは、旧日本興業銀行を出自として50年の歴史を持ち、70名のプロパーコンサルタントを有するコンサルティング企業です。

1. 会社概要

項目	内容
会社名	日本経営システム株式会社
代表者名	山崎 文夫
所在地	〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル11階
資本金	50百万円 ・みずほ銀行12%出資 ・主要株主は、社員持株会、地方金融機関等
従業員	約80名（内コンサルタント約70名）

2. 沿革

日本興業銀行の経営研究部を母体に、1970年5月に設立

- 設立趣旨：本格的なコンサルティング事業を日本に確立する
- 社是：つねにすぐれた経営システムを開発し社会の進展に貢献する

3. 事業内容

(1) 経営コンサルティング

- 収入の95%以上を占める、経営コンサルティング専門会社

(2) 経営幹部・管理職向けのセミナー

(3) 経営シリーズ（月刊）の刊行、書籍の出版

4. 日本経営システムの特長

(1) 1,200社以上の幅広く厚みのある顧客層

- 創立以来、1,200社以上の様々な業種・規模の企業へのコンサルティング実績

(2) 経営者が直面するあらゆる経営課題への対応

- 事業戦略や経営計画から、事業運営の仕組みや制度構築まであらゆるテーマ領域での実績

(3) 実施まで見据えた経営コンサルティングの実施

- 経営者のご方針を踏まえ、経営課題の解決に向けた計画作りから実施推進までの総合的なお手伝い

(4) 「完全専従方式」による「徹底した協同作業」

- 各社の実状に沿った注文仕立ての改善策を立案し実行に繋げるため、掛け持ちせず社内メンバーと共に検討

(5) 経験豊富なコンサルタント集団

- コンサルタント約70名の内、経験年数15年以上が半数を占め、全員が新卒採用のプロパー社員

(6) 高いリピート率

- 繰り返しご注文を頂いているお客様からの仕事が全体の80%を占める

経営コンサルティング、経営のトピックスのお問い合わせは
お気軽に下記へご連絡下さい。

【お問合せ先】

副社長（営業統括）

宇佐美嘉彦

電話番号

070-3350-2243

メールアドレス

y.usami@jmsinc.co.jp

マネジメントコンサルタント

細田 俊

電話番号

070-3350-2218

メールアドレス

s.hosoda@jmsinc.co.jp



- 本資料は、貴社への提案、ディスカッションを目的として作成したものであり、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらず一切責任を負うことはできませんのでご注意ください。
- 本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い致します。また、弁護士、会計士、税理士など専門家の判断が必要な場合は、各々適切な専門家にご相談のうえお取り扱い下さいますようお願い申し上げます。
- 本資料の著作権は弊社に属します。弊社に無断で本資料の一部または全部を、①改変・修正すること、②複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段で複写すること、③弊社の書面による許可なくして第三者に開示、再配布することを禁じます。弊社が承諾した場合はこの限りではありませんので、本資料の改変・修正、複写または再配布が必要な場合は事前にご相談ください。
- 本資料に弊社の秘密情報を含んでいる場合は、秘密保持契約または業務委託契約に定める守秘義務の対象となります。