

AIWA NEWS LETTER

あいわ税理士法人 & あいわAdvisory ニュースレター

税理士 佐々木 秀

企業価値向上にあたって持株会社に求められる役割

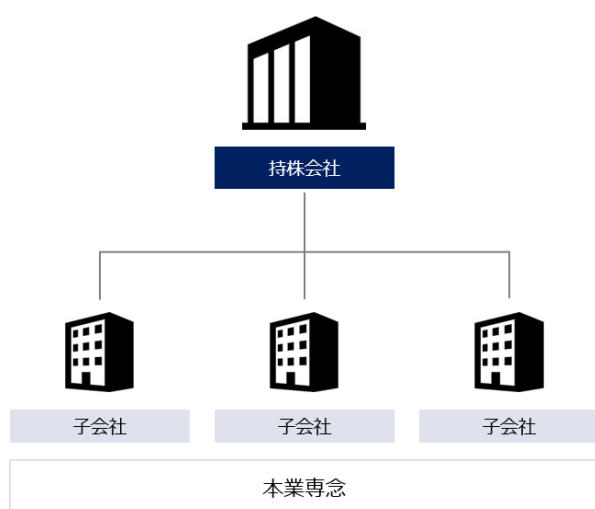
1. はじめに

近年、上場会社のみならず非上場会社においても持株会社体制を導入するケースが増えています。持株会社体制には主に①監督と事業執行の分離、②シナジー効果による価値創出、③M&A の推進などのメリットがあり、また、子会社の不祥事防止策等のグループガバナンスの在り方に対する世間の関心が高まっていることも、持株会社が増えている要因と考えられます。しかし、持株会社体制を構築しただけでは、これらのメリットの享受や世間の関心に対する最適な対応ができるわけではありません。戦略的・制度的・組織的な観点から持株会社に求められる役割を認識し、組織として機能していくことが重要となります。

今回のニュースレターでは、企業価値向上にあたって持株会社に求められる役割について検討します。

2. 持株会社の役割

持株会社には、企業価値向上のためにグループの司令塔としての役割を果たし、子会社が本業に専念できる環境を構築することが求められます。



持株会社に求められる機能・役割

見極める	経営資源投資機能	グループの各事業を見定め、経営資源を最適に配分する。
	情報管理・運用機能	上記機能を発揮するためのインフラ整備を担う。
つなぐ	グループの相乗効果発揮機能	子会社間のシナジーの実現（コングロマリット・プレミアム）を図る。
	中長期の成長支援機能	インキュベーション、基礎的なR&D、M&Aを実行する。
まとめる	外部調達機能	経営資源（ヒト・モノ・カネ）を外部から効率的に調達する。
	グループ牽引機能	グループの代表として全体をひとつに方向付ける。

① 見極める役割

持株会社には、グループ全体の観点で各社の事業を「見極める」役割が求められます。持株会社体制下においては、監督機能は持株会社が持ち、事業執行は子会社へ分離されることになりますが、さらに、複数の

事業セグメントがある企業グループにおいてはセグメントごとに子会社が配置されるケースが一般的となります。持株会社は、子会社の事業に対する投資家的な視点を持って各子会社の事業、経営状況を見定め、成長事業に対する投資や資金繰りなどを鑑み、適宜経営資源を最適に配分する意思決定が必要になります。また、意思決定をする上では、各事業の財務状況や経済環境、リスク等の情報を管理・運用していく必要があります。そのためには、持株会社と子会社間、法務・人事・経理といった各部門間をつなぐ IT 等のインフラ環境を構築・整備することも必要になります。子会社への支配権を持ちつつ、実際の事業執行は子会社に任せるといった柔軟な経営環境の中で、グループ全体が最大の成果をあげるために、どのように各子会社の事業を見極めていくかという役割が持株会社には求められます。

② 「つなぐ」役割

持株会社には、グループ全体の価値が各事業会社単独の価値の合計を上回る（＝コングロマリット・プレミアム）体制を構築するために、グループ各社を「つなぐ」役割が求められます。そのためには、持株会社は各子会社の強み、各社が保有するノウハウや販売チャネル、技術等の連携によるシナジー効果を検討し、単一の会社では実現できない新たな価値を創出し、高い成長性や収益性を実現していく必要があります。また、新規事業の立上げやグループ横断での基礎研究の実施、グループの成長を加速させるための M&A 等についても積極的に実行していくこととなります。このように、グループ全体が最大の成果をあげるための体制を構築するために、グループ内・外にかかわらず様々な会社との連携、これまでのグループ内には存在しない新しい技術・サービス等をグループ全体につなげる役割が持株会社には求められます。

③ 「まとめる」役割

持株会社にはグループの司令塔としてグループ全体の価値を最大化させるために、グループで保有する経営資源や知見等を効率的に「まとめる」役割が求められます。グループの成長には、ヒト・モノ・カネという経営資源を必要なタイミングで最適にグループ全体へ配分する必要があります。子会社が中小規模の場合には信用力の点から自社では経営資源の調達に難しい場合が考えられますが、持株会社の場合には知名度やグループ全体としての信用力によって調達が可能となります。持株会社が調達した経営資源は、成長事業への資金配分、経営人材の育成や配置、事業拡大のための M&A などに有効活用されます。持株会社体制を導入し子会社が増えることで、グループが保有するノウハウ等が分散するリスクもありますが、持株会社がまとめることでグループ全体での有効活用も可能になります。

また、グループが成長していく過程では、持株会社が主導でリスク管理や不正防止等のために監督・統制を行い、社会的責任を明確に示すことが大切になります。子会社へ一定の権限を持たせながらも個別最適で行動することがないよう、グループ指針に沿って同じ方向を向かせながらグループ全体をまとめる役割が求められます。

3. 事例にみる持株会社体制の導入目的及び持株会社の役割

上記2で持株会社に求められる役割をまとめましたが、直近で持株会社の導入を検討している会社においては持株会社への役割をどのように考えているのか、IR 情報を通じて見ていきます。

会社名	目的および持株会社の役割
環境のミカタ株式会社	■ 激しい経営環境の変化の中、当社グループが企業価値を最大化するためには、グループ全体を俯瞰した機動的かつ柔軟な経営判断が必要であると考え。 ■ 持株会社は、グループ全体の経営戦略の策定や経営資源の有効配分、資金調達といった経営管理機能を担い、様々な経営環境変化への迅速な対応を図ることで、グループ全体の持続的な成長と、中長期的な発展を目指す。 ■ 新規事業の創出や事業の多角化を進めるうえで、事業提携、M & A 等の手段を活用しやすくするだけでなく、事業会社への一定の権限委譲による意思決定の迅速化、リスク管理の最適化など、当社グループの成長の基盤となる重要な施策であると考え。 ※環境のミカタ株式会社_2025年6月16日「単独株式移転による持株会社設立に関するお知らせ」参照
日創グループ株式会社	■ 持続的な成長と企業価値の最大化を追求していくには、より強固なグループ経営基盤・組織体制の構築が不可欠。 ■ 持株会社においては、人材の採用と育成を進めるとともに、グループ経営戦略（全社戦略）の策定、M & A の積極的推進、グループ横断的な営業戦略・製造原価低減・新規事業・新製品開発を進め、各事業会社においては、持株会社による統制・支援のもと、事業環境の変化や事業特性に応じた柔軟かつスピード感のある事業展開を行うことで、グループ経営の最適化を進め、持続的な成長と企業価値の最大化を追求する。 ※日創グループ株式会社_2025年6月2日「持株会社体制への移行完了、商号変更及び子会社役員体制に関するお知らせ」参照
アイフル株式会社	■ グループ統制機能の更なる強化が必要と考える。 ■ 持株会社がグループ横断的な視点で管理・監督を行うことで、現主力事業に偏重することなく、適正なバランスを有した新たなビジネスモデルを構築するとともに、グループ全体としてシナジーの最大化を目指す。 ■ 持株会社がM&A戦略を主導して事業の多角化を図っていくことで、従来のノンバンクの事業領域にとどまらない企業への変革を一層推進していく。 ※アイフル株式会社_2025年5月19日「単独株式移転による持株会社体制への移行に関するお知らせ」参照
株式会社ダイブ	■ 事業の多角化・複雑化が進む中、各事業の専門性をより高めるとともに、経営資源の最適配分や意思決定の迅速化を実現するため。 ■ 持株会社がグループ全体の経営戦略立案とガバナンスを担い、傘下の事業会社が自律的に経営判断を行うことで、グループ全体の持続的成長と企業価値の最大化を図る。 ※株式会社ダイブ_2025年5月9日「持株会社体制への移行の検討開始に関するお知らせ」参照
スターシーズ株式会社	■ グループの成長加速及び事業拡大並びに、より強固な経営基盤の構築を実現するための経営体制として持株会社体制へ移行することが最適であると判断。 ■ 持株会社としてグループの持続的成長と企業価値向上のため、事業戦略及び財務戦略並びにブランド戦略の立案や、グループの資本効率やリスク管理及び人的資本の強化、グループ各社の経営執行に対する支援と監督機能を担い、グループ全体の事業拡大と収益改善に向けた取り組みを推進し、グループ企業価値の最大化を図る。 ※スターシーズ株式会社_2025年4月25日「会社分割（新設分割）による持株会社体制への移行及び定款一部変更に関するお知らせ」参照

上記 IR 情報によれば、持株会社に対して、明確なグループ経営方針の策定、経営資源の有効配分、シナジーの創出、M&A 戦略の検討等を通してグループ全体の成長に寄与するための動きを求めていることが分かります。

4. 最後に

今回は企業価値向上にあたって持株会社に求められる役割について、事例を交えながら検討しました。

企業の多角化・グローバル化が進み、また、事業承継問題による M&A の拡大やコーポレートガバナンスの強化が求められる環境下においては、今後も持株会社体制の導入が増加するであろうと考えられます。持

株会社体制の導入には多額の人的・金銭的成本が発生するため、何のために持株会社体制を導入するのか、そのために持株会社および子会社は、どのような役割を果たすべきかをしっかりと検討し、導入したが期待していた効果を得られないという状況にならないようにすることが重要です。

最後になりますが、持株会社は、グループ全体としての企業価値を最大化するために存在するのだということを、本ニュースレターを通じてご理解頂けたら幸いです。

本ニュースレターは、一般的な情報提供であり、具体的アドバイスではありません。個別の案件については個別の状況に応じて検討が必要になります。お問い合わせ等がありましたら、下記専門家まで遠慮なくご連絡ください。

ホールディングス化プラクティスグループ (holding-company@aiwa-tax.or.jp)

税理士 松田 雄一

税理士 天野 賢司

税理士 佐々木 秀

【あいわ税理士法人グループの概要】

◆ グループ構成

あいわ税理士法人

あいわ Advisory 株式会社

◆ 所在地

〒108-0075 東京都港区港南 2-5-3 オリックス品川ビル 4F

◆ URL

<https://www.aiwa-tax.or.jp/>

◆ 人員数

税理士・税理士有資格者：39 名

公認会計士：10 名

情報処理安全確保支援士：2 名

行政書士：1 名

科目合格者：7 名

総務ほか：18 名

合計：73 名(一部重複)

◆ 関与先概要

上場グループ 305 社 上場準備 200 社 非上場 265 社