

## 「なぜ企業は純粋持株会社に移行するのか」

浅羽茂 (学習院大学)

企業は、「戦略的意思決定と業務的意思決定とのバランスをよく考えて (Sloan, 1964)」、事業部制、事業本部制、社内カンパニー制などマネジメント階層の様々な組織を生み出してきた。最近日本でも、ある組織形態が新たに選択肢の一つに加えられた。1997年の独占禁止法の改正により解禁された純粋持株会社である。

純粋持株会社には、統合型と組織再編型とがある。統合型とは、業界再編を企図して企業統合をする場合に作られる純粋持株会社である。企業合併では組織・人事面で摩擦が大きいため、持株会社を設立してその傘下に統合される複数の企業を置くことで、統合を容易にすることを狙いとしており、実際金融など業界再編を目指した企業統合が行われる際、統合型の純粋持株会社は多く設立されてきた。他方、組織再編型とは、事業や組織を再編しようとする際に作られる純粋持株会社である。分社化などを通じて事業子会社を作って事業経営を担わせ、自らは純粋持株会社となりグループ・レベルの戦略立案に専念する。事業運営とグループ経営とを明確に分離することによって、各事業は自律的に経営され、純粋持株会社は個々の事業にとらわれることなく優れたグループ戦略を立案することが期待される。

しかし、組織再編型の純粋持株会社に対しては、この形態が本当に企業組織の再編に役立つのか疑問視されている。その経済的効用としてしばしば指摘される事業と経営の分離は、純粋持株会社に固有のメリットではなく、事業部制、カンパニー制、事業持株会社といった他の組織形態でも追及されるからである。そこで本稿では、どのような企業（グループ）が組織再編型の純粋持株会社に移行したか、移行した企業の行動は移行しなかった企業のそれと異なるのかを分析することによって、移行の決定要因を探る。そのためには、企業グループを特定し、グループ・レベルのデータを作る必要があるが、『企業活動基本調査』を用いることによって、親会社が共通な企業をグループとして名寄せし、各企業のデータを集計することによって、グループ・レベルのデータを作ることができる。

分析結果とその解釈は以下の通りである。まず、親会社、あるいは企業グループ・レベルの事業数や事業の集中度（売上構成比のハーフィンダル指数）は、純粋持株会社の設立に影響しなかった。事業の多様性は、各事業の自律的経営を必要とするので、事業とグループ経営の分離が徹底する純粋持株会社の設立を促すのではないかと考えられたが、そのような関係は見られなかった。

次に、グループ全体に占める親会社の売上比率は、純粋持株会社の設立とは負の相関を有していた。規模が大きく影響力の強い本業を行っている親会社は、すでにグループ戦略の策定を担っており、純粋持株会社に移行しても本業中心の戦略にならざるを得ないので、移行する必然性が弱い。逆に親会社や本業の影響力が小さいと、純粋持株会社化が促されると考えられる。

その次に、過去に同業他社が純粋持株会社化すると、当該企業も純粋持株会社化することが見出された。これは、模倣的同形化（他の組織を模倣することによって、各組織が同じ形態になること）の表れであることを示唆している。

最後に、純粋持株会社化した企業は、事業の売上構成比の集中度、子会社数を大きく変動させていた。ただし、純粋持株会社に移行した企業の移行前と純粋持株会社化しなかった企業とを比べたり、純粋持株会社化した企業の移行前後を比べたりすると、事業の集中度や子会社数の変動に差はないか、逆に移行後に減少していたことがわかる。純粋持株会社が事業・組織の再編を促す（性質を有している）というより、事業・組織再編に積極的な企業が純粋持株会社化するのではないかと考えられる。