

# 持株会社はどのような子会社管理を行っているか

～『持株会社が保有する権限機能』調査結果報告～

---

2013年5月27日発行

みずほ総合研究所 コンサルティング部  
主任コンサルタント 谷尾 久幸  
hisayuki.tanio@mizuho-ri.co.jp

上席主任コンサルタント 佐野 暢彦  
nobuhiko.sano@mizuho-ri.co.jp

●当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、商品の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。

## 1 本調査の背景と目的

1997年の独占禁止法改正による純粋持株会社体制解禁移行、持株会社体制を採用する企業グループ数は増加している。2012年末の時点において350社以上の企業グループが純粋持株会社体制に移行している状況にある<sup>1</sup>。

一方で、持株会社体制へ移行することのデメリットも指摘されている。一般的に持株会社体制の移行により、間接業務の増加や情報共有が難しくなるなどの弊害も発生しやすくなる。

これらのデメリットを顕在化させないためには、持株会社が子会社を適切に管理するための仕組みが重要である。例えば持株会社が子会社に対し大きな権限を保有し続けていると、管理コストが上昇すると共に、子会社のモラルの低下等が発生する可能性がある。一方で持株会社が権限を保有せずに子会社に大きな権限を委譲しすぎると、子会社についての十分な情報が入手できず、適切な子会社管理が難しくなる恐れがある。この点から、持株会社が子会社に対しどの程度の権限を有するのかといった、権限バランスがグループ経営上の重要な論点となる。

本稿は、親会社・子会社の管理の実態を明らかにすることを目的としている。特にグループ経営機能が重要となる持株会社が、子会社に対して有している機能・権限を明らかにしていくことを目指している。

## 2 調査方法

みずほ総合研究所では、独自のアンケート調査を実施することで、親会社の機能・権限の保有状況等の分析を行った。同調査では、純粋持株会社約327社に対し、グループの構成、持株会社が実施している業務、子会社への業績管理の手法を中心に郵送アンケートを行い、59社から回答を得た。

対象	純粋持株会社体制の企業（327社） <sup>2</sup>
方法	調査票配布によるアンケート調査（郵送配布・郵送返却）
実施時期	2012年11月26日（月）～2012年12月21日（金）
送付先	純粋持株会社の「経営企画担当者」宛送付
回収方法	59社（回答率18.0%）
主な質問項目	- グループ現況（従業員数、移行年度・経緯、子会社構成） - 持株会社による子会社間接業務受託の実施状況 - 持株会社が有する機能権限 - 持株会社の機能権限の今後の方向性 - 純粋持株会社の移行への評価

<sup>1</sup> 「『持株会社』という選択」『経理情報』2013.1.10・20(No.1336), P10

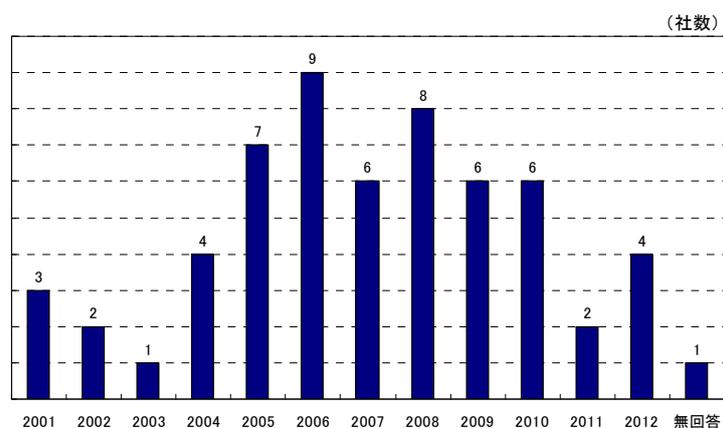
回答企業の属性は次のとおりである。

ア) 持株会社の従業員数

(社)

10人未満	10～49人	50～99人	100～299	300人以上	無回答	計
9	22	12	10	4	2	59

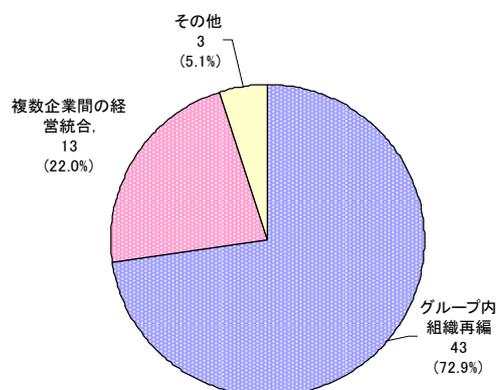
イ) 持株会社体制への移行年度



ウ) 持株会社移行のきっかけ

持株会社体制へ移行するきっかけとして、グループ内組織を再編することにより持株会社体制へ移行する事例と、複数企業間の統合を契機として持株会社体制へ移行する事例が考えられる。アンケートでは7割以上がグループ内組織再編を契機とした移行と回答した。

持株会社体制移行のきっかけ (n=59)



<sup>2</sup> 「会社四季報 2012年3集夏号」「会社四季報・未上場会社版 2012年上期」(いずれも東洋経済新報社刊)より「持株会社」「ホールディングス」等のワード検索により抽出

エ) 子会社・関連会社の構成

事業子会社について、その構成類型化を行い、その割合を調査した。具体的には、製造子会社や流通子会社等の事業機能毎に子会社が構成する「機能軸」、地域・エリア毎に子会社が構成する「エリア軸」、相互に関連性の薄い事業子会社からなる「多角化軸」の3つの基準を基に7つの類型化を実施し、回答企業がどの構成に該当するか調査を行った。



子会社・関連会社の構成(アンケート回答) (n=59)

① 機能別子会社構成	29社 (49.2%)
② 多角化された子会社構成	13社 (22.0%)
③ エリア別子会社構成	2社 (3.4%)
④ 機能別かつエリア別子会社構成	7社 (11.9%)
⑤ エリア別かつ多角化された子会社構成	2社 (3.4%)
⑥ 機能別かつ多角化された子会社構成	2社 (3.4%)
⑦ 機能別・エリア別・多角化された子会社構成	2社 (3.4%)
⑧ その他	2社 (3.4%)

回答企業では、機能別子会社構成が最も多く、全体の約半数（29社）を占めた。続いて、多角化された子会社構成、機能別かつエリア別子会社構成が多数を占めた。

### 3 調査結果

アンケートの結果は下記の通りとなった。

#### (1) 事業子会社からの持株会社に対する間接業務受託について

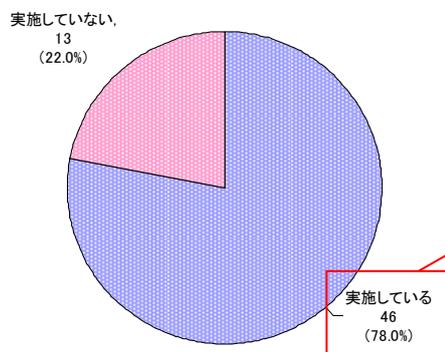
結果①-1：子会社から間接業務を受託している持株会社は8割近くに達する

持株会社が、子会社の間接業を業務していると回答した企業は、約78%と多数に上った。これは子会社の間接業務を集約させることによるグループ全体のコスト削減効果に加え、事業を行っていない純粋持株会社自体の収益確保の点から実施しているものと推察される。

結果①-2：持株会社の受託業務の種類は、規模の経済効果が強く働く業務が多い

子会社間接業務を実施している持株会社に対し、具体的な受託業務について質問したところ、子会社の経理業務が最も多く、続いて子会社の給与計算業務、システムサポートと続いた。経理や給与計算・システムサポート等は規模の経済効果が強く見込まれる業務であり、集約化によってグループ全体の業務効率化を図っていると推察される。

持株会社での子会社間接業務の実施有無(n=59)



持株会社の受託業務（複数回答可）(n=46)

子会社の経理業務	39 社
子会社の給与計算業務	34 社
子会社のシステムサポート	30 社
購買・調達	8 社
物流	3 社
その他	10 社

## （２） 持株会社が有する事業子会社への権限について

結果②-1：持株会社が子会社に対し有する権限として、リスク管理や資金予算管理、広報が7割を超えている

アンケートの結果、持株会社が子会社に対して有する権限は多岐に渡っていることが明らかになった。特に回答が多い項目は、内部監査、資金管理、グループ広報、予算管理等であり、多くの持株会社がリスク管理やグループファイナンスについて子会社を統制する機能を有している。

持株会社の子会社に対する権限・機能（複数回答可）(n=59)

内部監査	52 社 (88.1%)
資金管理	51 社 (86.4%)
グループ広報	46 社 (78.0%)
予算管理	43 社 (72.9%)
法務	34 社 (57.6%)
人事管理	32 社 (54.2%)
子会社広報	5 社 (8.5%)
その他	6 社 (10.2%)

## 結果②-2：資金管理方法としては、資金計画の把握承認や計画の策定が多い

持株会社が子会社に対して有する「資金管理」の具体的な権限としては、「各子会社の資金計画の把握」、「CMS（Cash Management System）等によるグループ子会社全体の資金計画策定」が挙げられている。

### 資金管理の詳細内容（複数回答可）（n=51）

各子会社の資金計画の把握承認	37社
CMS等によるグループ子会社全体の資金計画策定	32社
その他	1社

## 結果②-3：グループ全体の採用活動や採用人数調整までを行っている持株会社は多くはない

グループ子会社人事管理の具体内容としては、グループ間異動の調整が一番多かった。しかしながら、回答した持株会社の全数で見ると、グループ間異動の調整を行っているのが19社、グループ全体の採用活動や採用人数の調整を行っている企業が18社であり、回答企業全数（59社）に対する割合としてはそれほど高くないことが伺える。持株会社が子会社の採用活動や採用人数調整といった強い権限をもっている企業は少ない結果となった。

### 人事管理機能の詳細内容（複数回答可）（n=32）

グループ間異動の調整	27社
グループ子会社の採用活動	19社
グループ全体の採用人数調整	18社
その他	1社

## （3）持株会社が行う子会社への業績評価について

### 結果③-1：持株会社の約8割が子会社業績評価を実施している

持株会社が子会社の業績評価を行っていると回答した企業数は、47社（79.7%）であり、約8割となった。多くの企業が子会社評価を実施している一方で、回答した約2割の持株会社は、子会社評価を実施していない結果となった。

結果③-2：子会社業績評価は目標達成率等の定量項目が中心で、定性評価を実施している持株会社は少ない

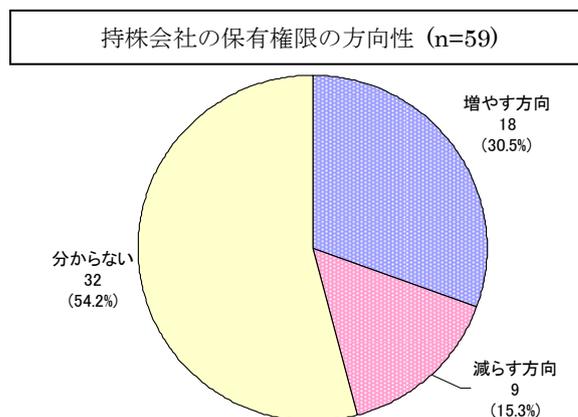
持株会社が子会社業績評価を実施している企業のうち、予算目標達成率を評価指標としている企業が最も多かった。一方で定性的な評価項目を設定している企業は約 2 割程度と低い割合となっている。

子会社業績評価手法（複数回答可）（n=47）	
予算目標達成率	41 社
営業利益	33 社
売上高の伸び率	24 社
その他定量評価	10 社
定性的評価	9 社

（4） 持株会社体制の将来性について

結果④-1：持株会社の保有権限については企業の試行錯誤が続いている

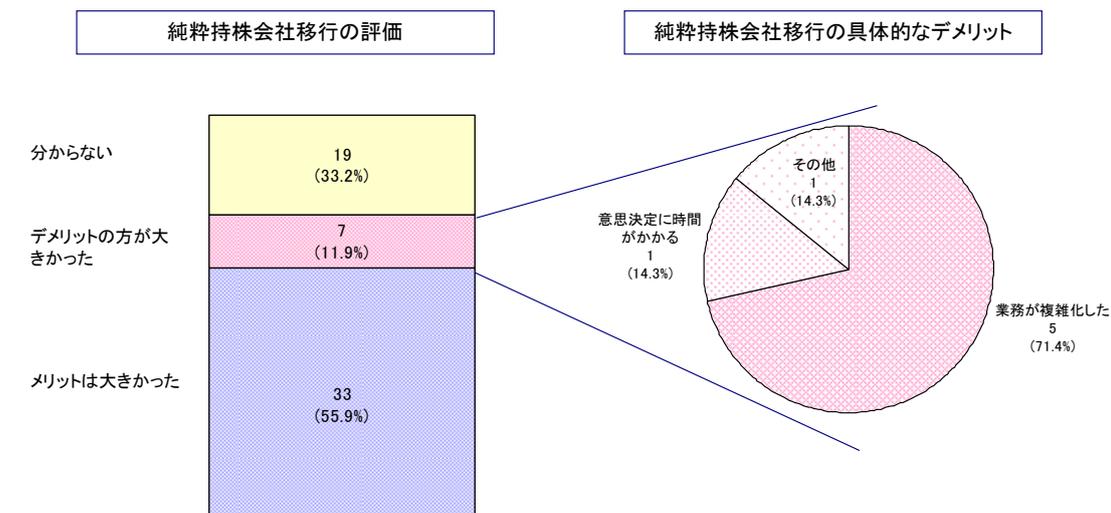
持株会社が子会社に対する権限機能を今後増やすかには、「分からない」との回答が過半を占めた。企業の試行錯誤が続いていることが伺われる。



結果④-2：持株会社体制自体については多くの企業がメリットがあったと回答している

持株会社体制へ移行したことについて、メリットが大きかったとの回答が 55.9%と過半数を超えた。一方、分からないと回答した企業も 3 割を超えた。

持株会社体制へ移行がメリットよりもデメリットの方が大きかったと回答した企業のうち、具体的な内容としては、「業務が複雑化した」が最も多い結果となった。



## 5 まとめ

本調査において、多くの持株会社が、子会社から経理・給与計算等の間接業務を受託し、また子会社に対し内部監査、資金管理、人事管理等多様な権限を保有していることが明らかになった。またエリア別機能を有するグループについては、業務を受託している割合が比較的高く、人事機能については子会社に権限を委譲している割合が高いことが伺われた。

今後のグループの保有権限の方向性については、明確な方向性をもった企業は少なく多くの企業が試行錯誤を重ねているようである。弊社のコンサルティングにおいても、持株会社体制移行後、1-2年後に権限や人員体制の見直しを行っている企業が多い。

持株会社が子会社に対して有する権限については、これまでのグループ企業間の沿革や情報共有状況等が影響してくる。企業それぞれの現状に即した機能権限設定が求められる。

以上

## <補論> 子会社構成と受託業務・保有権限等との関係性

権限機能等の調査結果に対し、回答企業の子会社・関連会社の構成とのクロス集計を試みた。なお今回は統計的処理ではなく、実数での分析に留めた。

### (1) 子会社からの業務受託と子会社構成の関係について

子会社構成によって、持株会社の保有権限等に特性が生じるのではないかという仮説のもと、子会社・関連会社の構成と受託業務や保有権限状況についてクロス集計を試みた。

集計の結果、エリア別子会社構成をもつ持株会社が、他のグループ構成企業より受託している業務が多い傾向が現れた。

またエリア別子会社構成は、購買・調達業務の割合が非常に低いという結果となった。アンケートの自由記載として設けた企業分類記入欄を見ると、エリア別子会社構成の会社を含む回答企業は小売・流通企業が多く、小売流通業を中心したエリア別子会社構成の持株会社では購買・調達業務を持株会社が保有していることが伺える。

子会社構成と受託業務のクロス集計結果

	総数	経理業務	給与計算	システム	購買調達	物流
機能別子会社構成	29社	20	17	15		2
多角化子会社構成	13社	6	6	5	1	1
エリア別子会社構成	2社	1	2	1	2	
機能別かつエリア別子会社構成	7社	7	6	5	2	1
エリア別かつ多角化子会社構成	2社	2	2	1	1	
機能別かつ多角化子会社構成	2社	1	1	1		
機能別・エリア別・多角化子会社構成	2社	1	1	1	1	
その他	2社	1		1		

各受託業務と子会社構成のクロス集計結果

	回答	経理業務	給与計算	システム	購買調達	物流
「機能別子会社構成」を含むグループ構成	40社	29社 (72.5%)	25社 (62.5%)	22社 (55.0%)	3社 (7.5%)	2社 (5.0%)
「多角化子会社構成」を含むグループ構成	19社	10社 (52.6%)	10社 (52.6%)	8社 (42.1%)	3社 (15.8%)	1社 (5.3%)
「エリア別子会社構成」を含むグループ構成	13社	11社 (84.6%)	11社 (84.6%)	8社 (61.5%)	6社 (46.2%)	0社

(2) 子会社に対する保有権限と子会社構成の関係について

子会社に対して持株会社が有する保有権限についても、同様に子会社構成とのクロス集計を試みた。

調査では、エリア別子会社構成を持つ持株会社は、人事管理の権限を持っている割合が低いという結果になった。小売流通業を中心したエリア別子会社構成の持株会社では、各子会社が人事の権限を有していることが推察される。

子会社構成と子会社に対する機能権限のクロス集計結果

	総数	内部 監査	資金 管理	グルー プ広報	予算 管理	法務	人事 管理	子会社 広報	その他
機能別子会社構成	29社	25	24	23	23	16	17	4	1
多角化子会社構成	13社	11	12	10	10	9	5		4
エリア別子会社構成	2社	2	2	1	1	1	1		
機能別かつエリア別子会社構成	7社	6	6	6	4	2	5	1	1
エリア別かつ多角化子会社構成	2社	2	2	1	1	2	1		
機能別かつ多角化子会社構成	2社	2	2	2	1	2	1		
機能別・エリア別・多角化子会社構成	2社	2	2	1	2	2	1		
その他	2社	2	1	2	1		1		

子会社に対する機能権限と子会社構成のクロス集計結果

		内部 監査	資金 管理	グルー プ広報	予算 管理	法務	人事 管理	子会社 広報	その他
「機能別子会社構成」を 含むグループ構成	40	35 (87.5%)	34 (85.0%)	32 (80.0%)	30 (75.0%)	22 (55.0%)	24 (60.0%)	5 (12.5%)	2 (5.0%)
「多角化子会社構成」を 含むグループ構成	19	17 (89.5%)	18 (94.7%)	14 (73.7%)	14 (73.7%)	15 (79.0%)	8 (42.1%)		4 (21.5%)
「エリア別子会社構成」 を含むグループ構成	13	12 (92.3%)	12 (92.3%)	9 (69.2%)	8 (61.5%)	7 (53.9%)	4 (30.8%)	1 (7.7%)	1 (7.7%)

以上