



リレートーク #181



純粹持ち株会社による 企業経営

長瀬 朋彦

イマジカ・ロボット ホールディングス
取締役社長

映像のイマジカ・ロボット ホールディングスは2006年から社名の通りホールディング（HD）体制をとっています。いわゆる持ち株会社ですが、われわれのそれは事業持ち株会社ではなく、事業を行わない純粹HD体制です。1997年にHD体制が解禁されてから現在およそ400社がHD体制をとっているそうです。HD体制の実務についての解説本は本屋の店先に山と積まれています。同じHD体制といってもその規模や業種など千差万別であり、どこにも模範解答は載っていないので、手探りで一つずつ解決していかなければなりません。

HD体制のメリットはM&Aなどが大変やりやすいことです。買収する会社がどういう業態であれ、グループ会社の一員になってもらうことは比較的簡単であり、グループ入りのイメージがつかみやすいといえます。また、会社を売却するときも切り離す手間が要らないので比較的簡単です。一方デメリットとしては、管理部門を中心に無駄が多くコストアップになりがちです。また、100%子会社であっても子会社の社長の意識は個社の価値増大ですからグループの全体最適よりも個別最適に走るわけで、力のある企業ほど遠心力が働きます。

特に、純粹HD体制の場合には、持ち株会社が売上や利益を稼いでいないというイメージが拭い難く、実際には持ち株会社としてコスト・セービングを中心に相当な利益確保をしていますが、事業会社からはそうは見えません。同じグループの会社でも事業会社と持ち株会社とではまったく役割が異なるのですが、持ち株会社の役割が旗振り役であるために指導的立場になることが多く、事業会社から見ると持ち株会社は稼いでいないのに偉そうだということになります。

こうした問題はありますが、それを徐々に良い方向に変えていくことは楽しみでもあり、チャレンジングでもあります。また、理想に近い形ができたとしても、環境に合わせて変わり続けるものと思っていますので、これからもじっくり取り組むつもりです。

次回リレートーク：奥井 規晶（インターフュージョン・コンサルティング 取締役会長）