

# 中堅企業の価値向上に資する

## 「持株会社」体制への移行の勘所

### 金融機関が担うべきは

### グループ経営の高度化を支援する役割

日本経済の成長に向けた要として、「中堅企業」に注目が集まっている。一方で、単に事業や人員を増やした結果、収益性の向上に課題が生じている企業も少なくない。そうした企業においては、持株会社体制への転換と、適切なグループ体制の構築が効果的な対応となる。金融機関は金融支援と併せて適切なサポートを提供するためにも、日頃から経営者とのリレーションを深めるべきである。

タナベコンサルティング  
取締役 福元 章士



### 中堅企業の収益力向上を 目指す持株会社経営

2024年、中堅企業（注1）の成長支援を盛り込んだ「改正産業競争力強化法」が成立した。地域振興の牽引役や新陳代謝の受け皿として、日本経済の成長に最も貢献が期待される中堅企業に対し、政府は強力にバック

アップする姿勢を明確にした。すでに設備投資やM&A、賃上げなどに関する補助金や税制優遇措置を講じている。

しかし今、「大企業よりも知名度と資本力が劣る」という中小企業の弱点と、「中小企業よりも機動力が劣り、固定費が高い」という大企業の欠点を併せ持つような、中途半端な中堅企業が增加している。こうした企

業体質では、中長期的に収益性を高めることは難しい。そこで有効になるのが、ホールディング（持株会社）経営への転換や、そのための体制構築である（注2）。

近年、上場大企業から中堅・中小企業に至るまで、持株会社経営に移行する企業が増加している。この背景には、国内内需の縮小傾向やモノ余りで、一つ

の事業に経営資源を集中しても成長性と持続性に限界が見えてきたことがある。

複数の事業を組み合わせて、より大きな付加価値を創造し、シナジー（相乗効果）を得て成長を目指す戦略を「事業ポートフォリオ戦略」という。これが、持株会社経営を導入している企業の多くが採用している戦略である。

## 中堅企業の「持株会社」化の意義

昨今、事業のすべてを自前で立ち上げ育成するだけでは、外部環境の変化スピードに対応した事業ポートフォリオを構築することは難しい。そこで、株式譲渡や株式交換により、企業の買収や子会社の売却を柔軟に実施することが不可欠である。そして、持株会社化は、事業ポートフォリオの最適化を迅速に進められる経営体制として活用されている。

持株会社の設立やグループ再編では、それに伴う資金が必要になるため、金融機関としてもその際の資金調達におけるアドバイスや、実務面の支援が重要になってくる。これは、事業ポートフォリオ最適化を進める上で不可欠なサポートである。

### グループ経営実現に向けた体制整備の在り方

一方で真の課題は、持株会社体制の構築後、グループ全体で企業価値を高めていくための方策である。

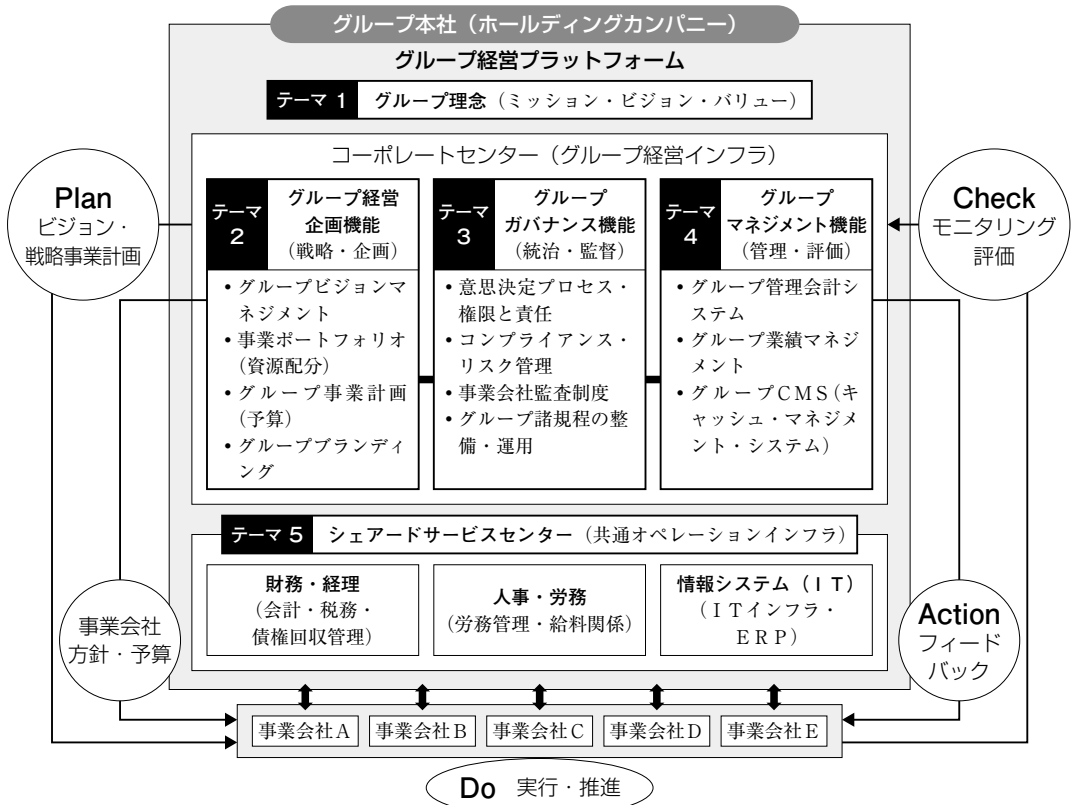
具体的には、経営理念を確立した上で各種の機能を設計し、

経営のPDCAサイクルを回す必要がある(図表)。この中で、特にマネジメント機能の設計においては、グループとしてのキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を導入することが不可欠である。金融機関とも連携してグループ全体の資金管理を実施し、キャッシュフローを効率化する必要がある。

次にこうした観点を踏まえて「あるべきグループ体制」を設定した上で、体制の構築に取り組んだ中堅企業A社の事例を紹介する。A社は関西に本社を置く住宅メーカーであり、一戸建て住宅や注文住宅を手掛けている。住宅事業において関連会社4社を有するほか、近年では事業

〔図表〕

グループ経営に求められる機能とPDCAサイクル



(出所) タナベコンサルティング作成

の多角化を図り、ホテル事業関連会社3社、介護施設運営事業会社1社、アグリ事業関連会社1社を加えた企業グループを構成している。

A社グループにおける意思決定は従来、社長を中心としたトップダウン型の構造だった。しかし、次世代への事業承継を見据え、グループ全体の意思決定構造を変革する必要がある、グループにおけるガバナンス機能とマネジメント機能を優先して強化することとした。

ガバナンス体制では、権限と責任、そして意思決定プロセスから見直した。具体的には、決裁権限をブラッシュアップし、役員や部門長への権限委譲をより大きくした。会議の運営責任者にも大きな責任を持たせるとともに、社内での議論や調整の場をあえて設けることで、実践型の経営人材育成の一環とした。さらに、これまで事業会社に対する監査を実施できていなかったため、その体制を新たに構築した。その際、権限委譲を進める上では、意思決定がルールにのっとったものか、また不正

がないかをチェックする機能を構築する必要があった。それらを踏まえた内部監査業務マニュアルやチェックリストの作成、監査実施スケジュールの整備を中心に進めた。

マネジメント体制については、現状の部門別管理会計や人材採用・育成体系を分析。それをもとに、事業別のKPI（重要業績評価指標）設定や業績評価項目、グループ全体での採用・人材育成体系を構築し、運用することとした。

### 金融機関に求められる 投資判断と資金調達の支援

中堅企業の成長には、経営者の成長意欲をどう高めていくか、必要な成長投資の資金をどう調達するか、ガバナンスをどう機能させるか、といった課題がある。これらに対処していく上で、金融機関をはじめとするパートナーの存在は不可欠である。特に資金調達、人材確保、M&A、イノベーション、海外展開などについての支援が重要である。

資金調達面のほか地域経済に

おける成長支援の役割を担う金融機関の果たす役割は、非常に重要になっている。金融機関は経営者との日常的なリレーションを通じて企業の現状を把握し、成長投資を含めた戦略の背景を常に理解しておく必要がある。経営者へのアプローチと日々のコミュニケーションこそが、支援の要諦だといっても過言ではない。

例えば、持株会社経営へ移行する企業であれば、組織再編における資金面以外の課題にも対応する必要がある。すでにグループ経営を実践している企業であれば、グループ経営の機能が適切に備わっているかどうかを判断するなど、幅広い経営の視点で企業を「診る」ことが重要である。そして、より高度な専門性が必要な場合は外部リソースを活用し、中堅企業の企業価値向上に貢献する共創のスタンスが求められる。

特に、企業経営における投資判断と資金調達についてパートナーで提案することが、金融機関に求められる重要な役割となる。そのためには、画一的な商品提

案ではなく、企業の規模や業種、経営戦略に応じた柔軟なサービスを提供することが不可欠である。企業ごとに異なる課題や目標に合わせた適切なソリューションと、短期的利益だけでなく長期的視点で成長を見据えた提案を行い、その実装を支援していくことが求められている。

（注）1 中小企業を除く従業員200人以下の企業。  
2 ここでいうホールディング経営とは、親会社である持株会社を中心に複数の子会社（事業会社）が事業ポートフォリオを形成し、グループで成長を目指す経営体制のこと。

ふくもとしようじ  
収益・財務戦略構築を専門分野として、建設、住宅、製造、小売業など幅広い業界でコンサルティングを実施。企業再生、組織再編、事業承継などのターンアラウンド支援も数多く手掛ける。「1社でも多く企業の成長を誠心誠意サポートする」をモットーに、経営者のパートナーとして、さまざまな経営課題を解決に導いている。