

令和 5 年 6 月 16 日現在

機関番号：32505  
研究種目：基盤研究(C)（一般）  
研究期間：2018～2022  
課題番号：18K01771  
研究課題名（和文）純粋持株会社への移行プロセスの理論的・実証的研究

研究課題名（英文）A study of the process to holding company

研究代表者

大月 博司（OTSUKI, HIROSHI）

中央学院大学・商学研究科・教授

研究者番号：50152187

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、純粋持株会社の事業子会社に求められる自律性（自由）と規律性（規制）を軸に、有効な純粋持株会社のあり方を探ることである。そして、多様な純粋持株会社化現象が生起する理由、そのプロセスと結果に関するリサーチクエスチョンを設定し、純粋持株会社化に影響する要因の特定化とそれらの関係性の解明を図った。しかし、方法論としてプロセス的分析を進めたが、純粋持株会社に移行するパターンについて自律性と規律性の2次元モデルでは解明不十分となった。そこで、有効な純粋持株会社のあり方の解明に絞り、その生成プロセスを把握するために有効性にプラスの影響を与える要因の発見に努め、新たな理論モデルの展開に至った。

研究成果の学術的意義や社会的意義

わが国では、相対的に純粋持株会社制を採用する企業が増大しているが、中にはそれを廃止して旧来の組織体制に戻る企業もある。これは、純粋持株会社化するのは容易だが、その本来の目的（自律と規律のバランス）を発揮するのはそうたやすくはないことを意味している。そのため、本研究で明らかにされた有効な純粋持株会社の理論モデルによって再現可能な生起メカニズムが明らかになれば、純粋持株会社化を意図する企業にとって理論的な裏づけのある実践的示唆を得ることができる。いわゆる理論と実践の乖離を埋めるモデル構築といえるのである。しかも、有効な純粋持株化の現象を説明できるという点で、理論面での発展をも主張できるのである。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to explore the ideal form of an effective pure holding company, focusing on the autonomy (freedom) and discipline (regulation) required of the operating subsidiaries of a pure holding company. We then set research questions regarding the reasons, processes, and results of the various phenomena of pure holding company formation, and attempted to identify the factors that influence the formation of pure holding companies and to elucidate the relationships among them. However, although we proceeded with a process analysis as a methodology, the two-dimensional model of autonomy and discipline was insufficient to elucidate the pattern of transition to a pure holding company. Therefore, we narrowed our focus to elucidating the nature of an effective pure holding company, and in order to understand the process of its formation, we endeavored to discover factors that positively influence its effectiveness, leading to the development of a new theoretical model.

研究分野：経営組織

キーワード：純粋持株会社 自律性 規律性 生成メカニズム 意図せざる結果 事業子会社

## 1. 問題の所在

グローバル化とデジタル化が進展する中で、純粋持株会社形態の数が増大している。そして、その運営方法が多様化する一方、その成果が意図通りにならない企業も見られる。しかし、純粋持株会社のそうした推移・変容という現象の生起メカニズムと社会にもたらす影響は不透明である。それゆえ、謎の多い純粋持株会社化現象を分析して何らかの知見を得ることは、経営組織論の発展に理論的・実践的に意義のあることと思われる。

## 2. 研究目的

ビジネス環境のグローバル化が進むと、企業にとって事業の海外展開は避けられない。しかも日本企業の場合、伝統的に親会社主導の子会社に対する強いコントロール体制が求められてきたため、グローバル市場での組織的対応に苦慮する傾向がある。

本研究は、純粋持株会社にフォーカスし、親会社と子会社の関係性のバリエーションを前提に、その特徴や問題点を明らかにするとともに、その有効なあり方を理論的かつ実証的に究明することを目的にしている。

グローバル市場で生き残る鉄則は、コスト面で優位に立つことであり、時間コストはあまりかけられない。そのために、現地子会社主導の（自律的）意思決定が求められるところだが、それを許すかどうかは親会社の決断に依存する。純粋持株会社の行動様式について、現地子会社の主体性が認められる欧米企業と規制を重視する日本企業との違いが見られるが、その生成メカニズムを解明することも本研究の目的である。

## 3. 問題設定と研究方法

本研究では、わが国で純粋持株会社形態の数が多くなってきた実態を踏まえ、なぜそうした形態が増えてきたかを主たる問題設定とし、その多様な生成プロセスを明らかにする一方で普遍的な生成メカニズムを究明し、さらに問題を特定しながら分析を進めた。その内容は、純粋持株会社の意思決定・行動と事業子会社の意思決定・行動を主な研究対象とし、有効な純粋持株会社のあり方の探求である。

そうした基本的な分析視角の他に純粋持株会社に関する研究レビューを基に、日本における実態と有効な純粋持株会社のあり方を明らかにするため、組織のマネジメント・アプローチ、制度論アプローチ、ディスコース分析アプローチなどを用いた。そして、純粋持株会社の類型論、変容論を展開するために仮説・検証型の研究を行なった。その概要は以下の通りである。

(1) 既存事業や新規事業の子会社化、M&Aによる子会社化など、純粋持株株式会社はいくつかの展開パターンが識別される。だが、どの方向に事業展開するかはトップ層の戦略的意思決定次第であり、成功の再現性を高めるにはその決定に至るロジックの解明が

求められる。

事業展開の確定は、換言すれば、マーケット情報の不確実性に対処する方策を決めることを意味する。そして情報の不確実性は、情報コストに関わるものと想定するが、K. Arrow (1974)によれば、情報コストは、第一に当事者依存的、第二は情報入手に必要な資本コストは不可逆的、第三に、情報コストが決して組織にとって均一でない、という特徴を有している。

日本企業の多くは、効率性を優先して親会社が事業子会社をコントロール(規制)しようとする。しかも欧米企業と比べて、事業子会社のトップ人材を親会社から派遣している比率が高い。また、親会社の諸制度を事業子会社に押しつけるために、親会社の組織アイデンティティを子会社にアイデンティフィケーションさせる傾向がある。だが、パフォーマンス面で秀でていたとはいえない。

日本企業の海外事業子会社の場合、本社の価値観を反映する「組織文化によるコントロール」に期待することが多い。しかし、現地人がトップの場合、本社の価値観が共有されにくい。そのため、「組織文化によるコントロール」を重視して、価値観の共有を図るアイデンティフィケーションに重きをおく会社がある一方、現地人トップに成果主義の報酬制度などを採用し、自由を許容するが「結果によるコントロール」を主軸とする会社もあるなど、多様である。

文化的価値観の差が大きい親子会社間で相互理解が進んだときに、組織文化によるコントロールが有効なのか、それとも結果によるコントロールが有効なのだろうか。この問いに対する解は状況依存的とされるが、それでは実践方法が不明で、有効な示唆といえない。そのため、親会社と子会社の有効な関係を図るには、情報コストにとらわれない確実性を担保する持株会社独自の親子関係の解明が避けられない。

近年、ビジネス環境の激変によって情報の不確実性に直面することが常態化して、その対処を間違えるとビジネスの失敗は避けられなくなっている。だが、多様な経験を有するほど対処能力が醸成されることから、実績豊富な企業ほど有利といえる。そのため、確実性を高めるため、企業は有効な組織形態の構築とその運用の質を高める学習が必須である。持株会社形態の増加は、その実態を学習する企業が多くなるに応じてのものといえよう。

(2) こうした持株会社形態の成否については、歴史的視点を踏まえている制度ロジックによる分析の可能性が高い。企業組織は、制度的実在として存続するものであり、特に海外進出の場合、異文化を前提とした制度環境を想定せざるを得ない。Thornton and Ocasio (1999)は、制度ロジックを「社会的に構築された歴史的パターンであり、社会的現実に意味を与えるもの」と定義づけた。そして、教育出版業界の変容について支配的な制度ロジックが「専門性」から「市場性」へ変化した事をもって例証した。同じように、海外進出を制度ロジックから見れば、そこには「ローカル性」と「グローバル性」

のロジックという複数のロジックが想定され、それらの関係とその変容が焦点となる。

純粋持株会社のあり方を見る場合、「経済性」と「社会性」のロジックという複数のロジックを想定し、それらの関係とその変容が焦点となる。そして、親会社は事業子会社の抱える問題を認識できるようになるとともに、その対応策として親子間でコンフリクトが起こらないようにする何らかの方策の必要性が高まると想定できる。

このような制度ロジックとは別に制度同型化論も持株会社生成の分析には有用である。わが国の場合、特に金融業界では規模が大きくなるほど純粋持株会社化が進んでおり、制度同型化といわれる現象が見られる。ただし、長期的な観点からみて、いつ、どのようにすれば持株会社化が有効なのかといった実践的インプリケーションを得るにはこうした同型化論では不十分の感が否めない。そのために、実際に持株会社化を進める意思決定に関与した経営者のディスコース分析によって、何らかの知見を得ることが期待される。

(3) ディスコース分析には、社会構造にタテの繋がりがあることを前提とする批判的(クリティカル)ディスコース分析とヨコの繋がりがあることを前提とする間テキスト分析という2つの研究アプローチがある。本研究では後者を用いたが、間テキスト分析の軸概念である「間テキスト性」とは、テキストはそれ自体で存在せず、他のテキストとの相互連結的な関係においてのみ存在するものとされる。たとえば、親会社と海外事業子会社とのコミュニケーションによるディスコースは、反復的に再構成され、再定式化され、そして再コンテキスト化される。

この場合、一つのテキストが他のテキストのネットワークと関係を持つことになるため、経営陣相互の関係は、一つのディスコースをきっかけに構成され、生産されるものとみなされる。そうであるなら、親子関係のある会社の構成要素がもつテキストがどのように相互作用しあい、修正され、共通のテキストとして形成されるのか、そして、形成された共通のテキストが各構成要素にどのような影響を与えているのか、を分析することが可能である。本研究では、日立本社と子会社のケースを軸に間テキスト分析したが、その結果、間テキスト性の存在が確証された。

#### 4. 研究成果

本研究ではまず、日本における純粋持株会社の研究レビューを行った。そして、現象自体の変容が大きく個別の研究対象を特定できないため当該研究の広がりが少なく、その大半はドメインを所与とした子会社の組織マネジメントの一環として捉えたものであることが確認された。また、持株会社の形成プロセスに関するロジックの解明が不十分であることが明らかにされた。

そこで、欧米諸国の持株会社の動向との比較分析、及び持株会社形態の特徴であるグループ経営の観点からの分析を行い、親会社主導の意思決定の定着など、日本独自のス

マイルが形成されることを明らかにした。さらに、日本の純粋持株会社は、親会社における意思決定次第で子会社の行動が規制される傾向が見られることが判明した。

持株会社化の生成プロセスについては、異文化マーケットの環境下における新事業の開拓の際に、従来の間連子会社体制の延長では通用しないことが想定され、持株会社の子会社に移行する可能性が見いだされた。そして、持株会社の生成メカニズムは、親子会社間の「自律性」と「規律性」をめぐる関係性を切り口に、パターン化が見いだされた。

わが国の有効な純粋持株会社形態のあり方に関して、構造の観点では制度化の側面、プロセスの観点では組織アイデンティティのアイデアを絡めて検討するとともに、対象企業に対するインタビュー調査等によるデータを用いて定量的かつ定性的分析を行い、それを踏えた次のような主たる仮説の設定とその検証が行われた。

H1: 親子会社間の相互依存関係が強ければ強いほど、純粋持株会社の有効性が高まる。

H2: 事業子会社でアイデンティフィケーションが深まるにつれ、純粋持株会社の有効性が高まる。

以上を踏まえ、グローバル化とデジタル化の進展を背景に有効な純粋持株株式会社のあり方を多面的に分析して、いくつかの新事実が発見された。すなわち、デジタル化の進化など情報革命によって「スピード」が重視される一方、新規の「リスク」が顕在したことによる純粋持株会社の増加である。また、「何故、企業はそのような形態を実現したのか?」という問いに対して、行為者の背景を明らかにするというディスコース分析が有用であることも判明した。そこでさらに、「リソナホールディングス」、「ソニーグループ」、「パナソニックホールディングス」を中心に、ディスコース分析を行った。その結果判明したのは、日本の純粋持株会社の場合、親会社は当該子会社の重要度に影響される点であり、その重要度が増せばますます既存の組織関係の見直しが促進されることである。そして重要度の基準は、基本的に信頼性・確実性であり、これが共有認識されることが必要である。日本的な純粋持株会社は、環境変化の激しさが増す中で、欧米企業と比べ違う反応を示し、その特徴が異なることは想定されたとおりである。

本研究の理論的な意義は、日本の純粋持株会社について、自律性と規律性といった組織の編成要因に着目してその関係性を明らかにした点であり、今後の理論的発展の可能性を見いだせたことである。そして、それを活用することで有効な純粋持株会社を実現するための示唆が得られるという点で実践的にも意義がある。しかし、子会社の規制と自由のバランス・メカニズムや中間持株会社の生成メカニズム解明など、今後の課題は多い。とはいえ、本研究はその目的をほぼ達成した成果を生み出すことができたといえる。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 大月博司	4. 巻 18巻2号
2. 論文標題 企業サステナビリティに有用なテクノロジーの進化	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経営哲学	6. 最初と最後の頁 75 - 89
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 大月博司	4. 巻 16
2. 論文標題 AIの発展と経営者の意識変化	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 経営哲学	6. 最初と最後の頁 99-112
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計5件（うち招待講演 0件/うち国際学会 3件）

1. 発表者名 大月 博司
2. 発表標題 企業サステナビリティに有用なテクノロジーの進化
3. 学会等名 経営哲学学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 金倫廷・大月博司
2. 発表標題 Effects of pay for performance on identification in organization: the role of employee's self-concept orientation
3. 学会等名 British Academy of Management（国際学会）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 金倫廷・大月博司
2. 発表標題 Understanding perceived controls and identifications in organization
3. 学会等名 Academy of Management (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 金倫廷・大月博司
2. 発表標題 Discriminant validity of self-concept orientation and identity orientation
3. 学会等名 British Academy of Management (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 大月博司
2. 発表標題 AIと経営者の意思変革
3. 学会等名 経営哲学学会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 高橋正泰・大月博司・清宮徹 (編著)	4. 発行年 2020年
2. 出版社 学文社	5. 総ページ数 250
3. 書名 組織のメソドロジー	

1. 著者名 大月博司（編著）	4. 発行年 2019年
2. 出版社 文真堂	5. 総ページ数 261
3. 書名 経営戦略の課題と解明	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------