

持株会社と東京臨海ホールディングス

Holding Company and TOKYO RINKAI HOLDINGS

井 上 徹 二

INOUE, Tetuji

はじめに

東京都港湾局は、平成18年5月12日に「臨海地域における管理団体改革―持株会社構想について」という文書を公表した。この中で、持株会社構想の目的を「臨海地域というエリアを活動基盤とする各団体を経営統合（グループ化）し、より機動的な事業運営を行わせるとともに、相互連携による相乗効果を発揮させることにより、東京港の国際競争力の強化と臨海副都心開発の総仕上げの推進体制を一層充実」することにあるとしている。

「機動的な事業運営」、「相互連携による相乗効果の発揮すること」が、持株会社化の目的であるという。果たして、持株会社により機動的な事業運営が出来るのか、持株会社にしなれば相互連携が出来ないものか、極めて疑問であるが、こうした点を含めて東京都の臨海地域における関係団体の持株会社化の問題点を検討するのが本稿の目的である。

持株会社とは何か、その意義と役割を詳細に検討した上で、「株式会社東京臨海ホールディングス」について、その内容と問題点を考察する。

1、持株会社の意義と持株会社解禁の経過

持株会社はグループ企業の株式の保有を目的にした会社である。投資目的や友好関係の維持、子会社化などを理由に、企業が他の会社の株式を所有することは日常におこなわれている。従って、他の会社の株式を所有しているという意味での「持株会社」自体が問題なのではなく、「特殊な」持株会社（純粋持株会社）を対象にして規制がおこなわれてきた歴史があり、その規制が、1997年に解禁されたのである。

戦前の三井・三菱・住友などの財閥が持株会社体制の基で形成され、その財閥が戦前の日本経済の中心にあり、アジア諸国への侵略戦争を引き起こした原因の一つになったという反省から、戦後の出発点において、独占禁止法の制定が行われ、財閥解体、持株会社の禁止という制度が確立した。

独占禁止法は、連合軍の要求により、「財閥の復活を阻止し、民主的な経済秩序を形成・維持するため」という目的に沿って、1947（昭和22）年に「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」として公布、施行された。

この独占禁止法の第9条において、持株会

キーワード：持株会社、財閥、第三セクター

Key words : holding company, The ZAIBATU, The Third Sector

社とは、「株式を所有することにより、国内の会社の事業活動を支配することを主たる事業とする会社をいう」と定義されていた（純粹持株会社）。また、第10条において、「金融業以外の事業を営む会社は、他の会社の株式（議決権のない株式を除く）を取得してはならない」と、株式の取得の完全禁止を規定したのである。金融業については、第11条において、「同種の金融会社の持株禁止」と「他の会社の株式総数の5%を超える取得禁止」を規定した。すなわち、株式保有により他の会社の事業支配を主たる目的にした会社を「持株会社」と定義し、これを禁止し、それ以外の会社であっても他の会社の株式保有を全面禁止したのである。

その後、1949（昭和24）年には、「競争関係にある会社の株式保有は禁止する」が、これ以外は、「株式保有が競争を実質的に制限する場合または不公正な競争方法による場合に禁止する」という、緩和された規定に改正された。さらに、1951（昭和26）年には、会社による株式保有の禁止を「一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなる場合及び不公正な取引方法による場合」に限定するというより緩和した改正がおこなわれた。

従って、多くの事業会社において他の会社の株式を取得することは実質的にはほとんど制約されないことになり、多くの大企業は、株式保有により子会社・関係会社を多数傘下に抱え企業グループを形成していったのである。しかし、1997（平成9）年までは、純粹持株会社については完全禁止が維持されていたのである。

2、戦前の財閥と持株会社

戦後から最近まで、持株会社が独占禁止法

により禁止又は制限されてきたのは、第二次大戦前のいわゆる財閥が、日本経済を支配し軍事的・強権的な政治のバックボールになっていたという反省からといわれている。

持株会社の実際の機能や仕組みを理解する上で、戦前の財閥を検証することは有益であり意義のあることなので、その限りで以下考察していきたい。

財閥は、同族と、同族が株式を保有することによって支配している本社（持株会社）を頂点として、多くの産業部門に属する企業を、子会社・孫会社というようにピラミッド状に支配している組織である。三井、三菱、住友の3大財閥は、1920年ごろには、このような組織を確立し、企業の総資産ランキング上位100社の総資産額のうち、3大財閥に属する企業の総資産の合計が3割弱を占めるようになっている。3大財閥及び新興の数財閥は、1930年以降増大するカルテルにおいて、また戦時下の業界団体である「統制会」において中心的な地位を占め、わが国経済に大きな影響力を与えた⁽¹⁾。

財閥の代表である三菱は、岩崎弥太郎が政府の保護を受け海運業で独占的な地位を占め、高島炭鉱等の鉱山業、長崎造船所の払い下げを受けての造船業などで財を成し、さらに倉庫・銀行・地所・商社業と経営を拡大し財閥化していった。又、三井は、江戸時代の大商人である越後屋呉服店を基盤に、官金取扱から始まる三井銀行を中心に、三井物産鐘淵紡績、芝浦製作所、富岡製糸場、王子製紙、三井炭鉱などを擁する財閥を形成した⁽²⁾。

財閥本社を持株会社化したのは、三井財閥が1909（明治42）年に三井合名会社を設立したのが最初とされ、三菱財閥が1917年に三菱合資会社を持株会社にし、住友、安田、大蔵な

ども1920年前半までに持株会社を成立させている。又、その持株会社の株式をそれぞれの財閥家族・同族が完全に所有していたのである。つまり、財閥一族が完全所有する持株会社が多く、事業会社の株式を持つことにより、巨大なコンツェルンを形成した。財閥一族が、事業会社を支配する道具として持株会社が利用されていたのである⁽³⁾。

当初、財閥が利用した合名会社や合資会社は、少数の出資者による法人形態であることから、財閥形成には極めて適した持株会社であった。しかし、財閥の企業規模の拡大、事業分野の広がり等による資金調達のためから株式公開を迫られ、三菱合資会社が1937（昭和12）年に株式会社三菱社（1943年に株式会社三菱本社と改称）となるなど、1930年代以降に株式会社への組織替えが進んでいった。

なお、持株会社としての財閥としてみた場合、三井・三菱の両財閥本社は最終的に「純粋持株会社」として事業部門を持たなかったが、住友財閥は持株会社たる住友合資会社の内部に直営事業としての林業所や住友商品を扱う販売店などを残し「事業持株会社」としての性格を持っていたとされる⁽⁴⁾。

財閥が、傘下企業をどのように支配していたのかという点について、岡崎哲二『持株会社の歴史』を参考にして考察していきたい⁽⁵⁾。

三井合名会社の「業務規定」において、三井合名会社の業務は、傘下会社の「監察、業務の連絡統一」にあると規定し、持株会社としての財閥本社が系列会社の監督支配であることを明確にしていることが注目される。具体的には、本部の検査課は、系列会社の業務と会計の審査を担当し、財務部は、本社と系列会社の財務を掌握した。又、事業部調査課が、新規投資分野に関する調査を所管した。

業務・会計の審査と財務を掌握することで財閥全体を支配・統治していたのである。

三菱合資会社は、本社監理課は、本社と系列会社の会計と業務監査、予算・決算・金融を担当した。又、系列会社の職員は財閥本社が選考・採用し、その進退・異動についても本社が事前にチェックする仕組みになっていた。三菱財閥は、監査と財務による支配だけでなく、人事面でも傘下企業への統制を徹底していたのである。

住友合資会社についても、1928年に制定された「社則」に規定されている経理部が、系列会社の予算・決算の審査と経営指導、新規企業の調査を所管した。又、総務部会計課が、系列会社の会計と資金の出入りを把握し、人事部は、本社・系列会社の職員を一括して採用・管理した。基本的に三菱と同様に検査、会計、人事などを通じて系列会社を完全に掌握・支配していた。意思決定権限についても財閥本社が傘下企業を完全支配していたのである。三井財閥では、系列会社の取締役会議案を正式決定するためには、三井合名会社の承認が必要とされていた。

三菱財閥は、次のようなことを規定・内規で明確にしていた。

- ① 分系会社の取締役・監査役は三菱合資在籍とする。
- ② 三菱合資が制定した規則を全て分系会社に適用し、分系会社がこれと異なる規則を制定する場合は、三菱合資社長の承認を必要とする。
- ③ 分系会社の予算・決算は三菱合資社長の承認を必要とする。
- ④ 三菱合資は分系会社の会計監査をおこなう。
- ⑤ 分系会社の職員は三菱合資が一括して

選考・採用する。

すなわち、傘下・系列会社は、別会社であっても、財閥本社の完全な支配・統制に服することを規定上、事細かに明定していたことが確認できる。財閥本社が、持株会社として文字通り機能していたことは明らかである。

3、財閥解体と独占禁止法（持株会社禁止）

戦後の財閥解体とその意義、独占禁止法、特に「持株会社禁止規定」の創設とその解禁に至る変遷について確認しておきたい。

1945（昭和20）年、無謀な戦争に敗れた結果、戦後のGHQによる民主化政策の一環として「財閥解体」がおこなわれた。財閥家族の追放（役員退任・引退）と同時に、10大財閥の家族や財閥本社の所有していた株式は全て持株会社整理委員会へ移管され、後に従業員や企業関連の地域住民を中心に個人向けに売却され、「持株会社としての財閥」が完全に解体されたのである。

財閥解体の目的について、当時、米国の財閥調査使節団長として派遣されたコーウィン・エドワーズは、次のように述べた。「その目的とするところは日本の軍事力を心理的にも制度的にも破壊するにある。……日本の対外侵略に対する財閥の責任は、人的なものではなく制度的なものである。……日本の産業は日本政府によって支持され強化された少数の大財閥の支配下にあった。産業支配権の集中は労使間の半封建的関係の存在を促し、労賃を引下げ、労働組合の発展を妨げてきた。……特権的財閥支配下における低賃金と利潤の集積は、国内市場を狭隘にし、商品輸出の重要性を高め、かくて日本を帝国主義的戦争にかりたてたのである」⁽⁶⁾。

財閥による日本経済の支配が、帝国主義的

戦争を引き起こした制度的原因であることを指摘し、財閥解体することが必要であることを主張している。そして、財閥の形成が財閥家族による持株会社を利用して形成されたものであることを理由に、「持株会社」の禁止規定を独占禁止法の中に盛り込むことになったのである。

日本の独占禁止法が制定されたのは1947（昭和22）年であり、その第9条で「持株会社」の禁止が規定された。公正取引委員会が新たに発足したのも同じ年である。そこでは「持株会社は、これを設立してはならない」「持株会社とは、株式（社員の持分を含む）を所有することにより、他の会社の事業活動を支配することを主たる事業とする会社をいう」と規定されていた。同時に、独占禁止法第10条において、「事業会社（金融業を除く）が他社の株式を取得所有すること」は原則的に禁止されていた。又、第11条において、金融業は、「競争関係にある同種金融業を営む他社の株式取得が禁止」され「事業会社の株式総数の5%を超える取得が禁止」されていた。

独占禁止法は、たびたび改正され、特に持株会社の禁止についてはその緩和や・解禁の議論が繰り返され、実質的に事業持株会社の形成が進み、最終的に「純粹持株会社の解禁」へと至った。その経過について検討していきたい⁽⁷⁾。

1949（昭和24）年に、独占禁止法が改正され、その10条が、「会社間の競争を実質的に減殺・制限する場合や、不公正な競争方法により取得・所有した場合を除いて」、事業会社による他社株式の取得は自由に取得できるようになった。すなわち、他社の事業活動を支配することを主たる事業としない限り、他社の株式を所有して事業活動を支配することが

可能になった。主たる事業を営む限り、子会社を系列支配する持株会社の性格を持った企業グループの形成が可能になり、大企業、独占企業は「事業持株会社」としてその支配を強めていった。三井、三菱、住友の旧財閥系企業の企業集団の形成、大企業間の株式相互持合いによる企業集団の形成が1950年代から顕著に進行していったのである。

その後、1960年代中頃より、資本の自由化への対応、経済の国際化を背景にして、持株会社（純粋持株会社）の解禁要求が強まっていった。特に、1987（昭和62）年に経団連が企業の再編、海外進出の必要性を理由に持株会社の解禁を主張した提言をおこなうなどの動きを経て、政府は見直しについての方針を明らかにし、公正取引委員会は研究会を設け「持株会社禁止制度の在り方」という中間報告書をまとめ、「持株会社部分解禁」という結論を出した。1996年1月には、さらに進んで、持株会社全面解禁の独占禁止法改正案を公表した。しかしこの時点では反対論も強く国会提出は見送られた。

1997（平成9）年になり、独占禁止法が改正され、持株会社の禁止規定が削除され、持株会社に限らず、全ての会社について、「他の会社の株式を所有することにより事業支配力が過度に集中することを排除」するという規定になった。従って、他の会社の株式保有を主たる目的にした会社であっても、事業支配力が過度に集中することにならない限り存続を認められることになった。こうして、「持株会社解禁」（全面解禁）となったのである。

4、外国における持株会社

アメリカやヨーロッパなどの諸外国における持株会社の動向について要点のみ確認して

おきたい。公正取引委員会の「米国における持株会社の実態調査」（平成7年）によれば、アメリカの反トラスト法には、日本の独禁法のような持株会社を禁止する特別の規定は存在していない。しかし、アメリカの売上高上位20社のうち純粋持株会社はモービル、フィリップスモリス、デュボン、シェブロン の4社だけであり、GM、GE、IBM、ウォールマートなどの他の大企業は含まれず、アメリカの一般企業会社においては純粋持株会社形態は普遍的に採用されているわけではないと指摘している。ただし、銀行業については純粋持株会社形態が多いようである⁽⁸⁾。

ヨーロッパ主要国であるイギリス、ドイツ、フランスなどは持株会社についての特別の禁止規定はおいていない。そして、ヨーロッパ諸国では、実際にも持株会社形態は広く採用されているようである。しかし、「フランスでは持株会社を利用した安定株主工作が常態化し、コーポレートガバナンス機能が失われ、M&Aによる企業買収はむしろ難しくなっている」という問題点の指摘がある⁽⁹⁾。

5、持株会社の設立目的

1997年に持株会社が解禁され、金融業を中心に多くの企業の持株会社化がおこなわれている。最近の主な持株会社を取り上げてみると、(株)みずほフィナンシャルグループ(2000年)、(株)セブン&アイ・ホールディングス(2005年)、(株)ミレニアムリテイリング、(株)エイチ・ツー・オーリテイリング(2007年)などである。

持株会社の設立目的は様々であるが、規模拡大のために企業統合する場合に、それぞれの名前・組織を残したいという条件を充たすには、持株会社を作りその下に統合する各社

が子会社として存続するという組織が最適である。「みずほ」をはじめ多くの銀行・金融グループの持株会社化がこのケースである。また、各社の給料など労働条件が相違している場合などの統合に持株会社を作ることも多い。例えば、阪神百貨店と阪急百貨店の統合による「株式会社エイチ・ツー・オーリテイリング」の設立など百貨店業界に多く見られる。例えば、A社（東京地盤のデパート）とB社（横浜地盤のデパート）が統合したいと考えて合併をしようとするれば、どちらが主導権をとるか、名前をどうするか、給与水準の違い等が問題になり、なかなか合意することが困難である。しかし、持株会社を作り、両者がそのまま子会社として存続し、経営の基本方針や重要な人事などの戦略的意思決定は、持株会社たる本社が行い、個店の名称や労働条件などは各社の実状を尊重するという柔軟な経営統合が可能となる⁽¹⁰⁾。

6、持株会社のメリットとデメリット

(1) 持株会社のメリット

持株会社にどのような意義・効用があるかについて、1995（平成7）年に発表された通産省産業政策局「企業法制研究会報告書」（純粋持株会社規制及び大規模会社の株式保有規制の見直しの提言）において次のような点を指摘している⁽¹¹⁾。「純粋持株会社を解禁した場合の経済的効用は、①新規事業展開及びリストラの促進、②国際的法制度とのハーモナイゼーション、③組織・人事面での摩擦を回避した企業行動など」としている。

- ① については、純粋持株会社の解禁により「戦略的グループマネジメントと事業マネジメントの分離が期待できる、すなわち、純粋持株会社は戦略本社とし

て全体の戦略意思決定を行い、子会社はそれぞれの事業部門の管理に専念することができるという効用である。

- ② については、アメリカやヨーロッパの主要国においては、純粋持株会社を一律に禁止する国は存在しないので、それとの整合性を図る必要性があるという主張である。
- ③ については企業文化や労務条件の異なる企業同士の合併は、人事・組織の一体化が困難で、摩擦が多いが、それぞれの企業を独立したまま全体の統合をすることの出来る純粋持株会社は、そうした困難・摩擦を避けながら合併と同じ効果をあげることができるという効用である。

先に、持株会社の設立目的に触れておいたことに重なるのであるが、改めて企業が持株会社を作る理由（メリット）を整理しておきたい。

- ① 銀行など同業者が規模拡大の目的で作る、三井住友フィナンシャルグループ、みずほフィナンシャルグループ、コニカミノルタホールディングス、日本航空システムなどがこのケースに当てはまるであろう。
- ② 多くの子会社を、まとめる目的で作る。日本マクドナルド、セブン&アイホールディング、サッポロビールなどである。
- ③ 持株会社が戦略的意思決定に専念し、子会社は事業に専念できる効率化
- このメリットは、あらゆる持株会社に共通したものであり、最も重要なものと言えると思われる。
- ④ 合併よりも企業再編がやりやすい。合併と違い、それぞれの会社の独自性が維持されるというメリットである。
- みずほグループなどの金融持株会社や百

貨店業界などの統合・再編に見られるものである。最近の例では、平成19年8月に、三越と伊勢丹が、持株会社を設立し統合することを公表している。

(2) 持株会社のデメリット

次に、持株会社によるグループ化がメリットだけでなく、企業や企業グループにとってマイナスに作用することがあることに注意しなければならない。本稿の主要なテーマである「東京臨海ホールディングス」を検討する際の重要な論点に関わる問題である。

持株会社のデメリットをあげてみると次のような点が指摘できる。

① 事業子会社は自立性、主体性を持つ反面、経営の求心力は低下する

特に、異業種の会社がグループ化されている場合には、持株会社の下にある事業会社が自立的・主体的に企業活動をするメリットを発揮すればするほど、親会社たる持株会社の求心力は低下せざるを得ず、重要な戦略的意思決定をする際に子会社の意向を無視できず混乱する事態を招きかねないと言える。

臨海関連会社の場合、全く違う業務の会社の寄せ集めなので、各社の事業は独自に経営せざるを得ず、本部の持株会社が指揮監督することは事実上困難であり、全体としてのまとまった重要な意思決定は不可能であろう。

② 持株会社は株式保有による支配に過ぎず、子会社の運営の指揮が出来ない

持株会社は、株式の保有により子会社を支配するための仕組みに過ぎず、持株会社にしたから経営がうまくいくというものではない。子会社に対する経営指導は経営者

の能力の問題であり、また、子会社の事業についての基本的理解がなければならない。

③ 求心力を高めると、持株会社が肥大化し効率が低下する

本部たる持株会社の求心力を高め、子会社に対する経営指導を強化しようとするれば、人材をそろえるために役員や社員の増員となり、当然のことながらそのための人件費が増え、持株会社の肥大化につながり経営効率は低下せざるを得ない。

⑤ 持株会社の設立当事者にとってのデメリットとは別に、社会的・国民的観点からの問題点が指摘されている。「持株会社の設立は企業のディスクロージャーをより不透明なものにし、事業子会社の新旧の株主が純粋持株会社の事業情報から遠ざけられ、純粋持株会社の株主にとっても子会社（事業会社）の事業情報から遠ざけられる可能性が生じる」ということである⁽¹²⁾。

7、持株会社の設立と運営

(1) 持株会社の設立

持株会社の設立には基本的に2つの方法がある。株式移動方式と抜け殻方式である⁽¹³⁾。

「株式移動方式」は既存の事業会社は従来どおり事業を続け、事業会社の株主が、その所有株式を移動させることによって持株会社を創設するのである。具体的には、株式移転、株式交換、株式全部譲渡、株式全部現物出資などの手続きをとることによって持株会社を創設する。

「抜け殻方式」は、既存の事業会社の事業自体を別会社に移管し、既存の事業会社がその別会社の持株会社になるという方法である。既存の事業会社から事業そのものを抜き出して抜け殻にして、株式保有目的の会社に変身

させるという意味でこの名称が付けられている。具体的には、会社分割により子会社を作る方法、既存の事業会社の事業部門を現物出資して子会社を設立する方法、子会社を設立しその後この子会社に事業譲渡する方法などである。

こうした方法により組織変更する場合には、各社の株主総会の特別決議（3分の1以上の賛成）により決定され、反対株主があっても100%子会社に出来るということが重要である。こうした仕組みにより、持株会社の創設が容易になり、多くの企業の再編統合がおこなわれている。

（2）持株会社の運営

純粹持株会社においてその定款に記載される「目的」の表示はどのようになっているであろうか。

株式会社大和証券グループ本社（平成17年12月6日現在）の場合には、「当社は、次の業務を営む会社及びこれに相当する業務を営む外国会社の株式を所有することにより、当該会社の事業活動を支配・管理することを目的とする」となっている。そして、業務内容が、上記の記載に続けて、①証券取引法に規定する証券業、②投資信託及び投資法人に関する法律に規定する投資信託委託業など14項目の業務を列挙している。

持株会社たる本社は、証券業等を営む会社の株式を所有することによって、それらの会社を支配管理することを目的にしていることを明らかにしているのである。「持株会社は経営管理に専念し、事業は子会社に行わせる」ということになる。

持株会社は企業グループ全体の統合、経営を担うのであり、具体的には、子会社の役員

の選任、子会社の業績評価、グループ全体の戦略的計画などを策定、グループの資金の調達・運用、グループの人事政策などをおこなうことになる。

事業子会社は、持株会社の基本方針の下に、事業活動に専念することが出来、経営全体としての効率化が図られることが期待されている。

株式会社セブン&アイホールディングスの場合の持株会社と傘下の会社との関係は次のようになっている。株式会社セブン&アイ・ホールディングスの平成19年2月期の有価証券報告書によれば、当グループは流通業を中心とする企業グループであり、94社により構成されている。有力企業としては、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社セブンーイレブン・ジャパン、株式会社ヨークベニマル、株式会社ミレニアムリテイリング、株式会社デニーズジャパンなどが入っている。株式会社ミレニアムリテイリング自体も持株会社であり、その傘下には、株式会社そごうや株式会社西武百貨店が子会社として入っている。

経営管理組織について、株式会社みずほフィナンシャルグループの組織図を見ておく。株主総会、取締役会の下に社長が位置しているのは通常の組織と同じである。社長の下に、企画グループ、財務・主計グループ、リスク管理グループ、人事グループ、IT・システム・事務グループ、コンプライアンス統括グループの6つのグループを設けている。この中に、当然ながら事業会社にある営業などの現業部門がないことに注目したい。持株会社の機能は、企画、財務、人事、リスク管理、事務などの管理業務のみに集約しているのである。ちなみに、平成16年3月期の従業員数は、連結グループ全体の4万5,758人に対し

持株会社である（株）みずほフィナンシャルグループはわずか256人である

持株会社自体の経営はどのようにおこなわれるのであろうか。一般的には、子会社からの配当、経営指導料などを収入・運転資金とするのである。株式会社セブン&アイホールディングスの平成19年度2月期（設立第二期）の損益計算書によれば、営業収益が624億円であり、その内訳は、受取配当金収入556億円、経営管理料収入36億円、業務受託料収入32億円となっている。この年度の販売費・管理費等の経費を引いた当期純利益は521億円である。なお、法人税・住民税はわずか39百万円である。法人税法上、子会社からの配当収入には課税されないためである。

持株会社株主が、子会社に対してどのような権利を持っているのかを検討しておくことが重要である。会社法によれば、「親会社の株主は、子会社について、その権利を行使するため必要あるときは、裁判所の許可を得て、その定款、創立総会議事録、株主名簿、新株予約権原簿、株主総会議事録、会計参与による計算書類等、監査役会議事録、会計帳簿とその関係書類、計算書類等の閲覧、謄写ができる」ことになっている⁽¹⁴⁾。

親会社の株主の権利が保障されているようであるが、こうした権利行使は、「その権利行使のための必要性」を立証しなければなら

ず、「裁判所の許可を必要」とするという要件を考えると、実際にはその行使は難しいと言える。従って、持株会社（親会社）の株主が、子会社の経営実態について知り得る手段は極めて限られたものになり、子会社の経営情報の透明性が希薄になる恐れが大きいと言わざるを得ないのである。

8、東京都の臨海地域関連団体の「持株会社化」

——— 株式会社東京臨海ホールディングスの問題点 ———

(1) 東京都の臨海地域関連団体の「持株会社化」

東京都港湾局による平成18年5月12日付の「持株会社構想」によれば、持株会社の下に子会社化する管理団体は、東京臨海熱供給株式会社、株式会社ゆりかもめ、株式会社東京ビッグサイト、財団法人東京港埠頭公社の4社と、株式会社東京テレポートセンターなど民事再生を申し立てた団体を予定するとしている。これらの会社の概要をまとめておくと次のようである。

経営統合する各社の事業内容は、熱供給、鉄道、展示場の運営、埠頭の整備管理、ビル事業と、相互に全く関係ないか、関連の薄い

東京都管理団体	資本金 (億円)	従業員数 (人)	東京都出資比率 (%)	事業内容
東京臨海熱供給	104	19	51	温水・冷水等の熱供給
ゆりかもめ	137	194	67	鉄道事業
東京ビッグサイト	55	100	73	展示場の運営管理
東京港埠頭公社	64	194	100	埠頭の整備・管理
東京テレポートセンター	176	79	52	ビル事業
東京臨海副都心	220	0	52	ビルの賃貸
竹芝地域開発	150	0	51	ビルの賃貸

ものである。共通項は、臨海地域において東京都の管理下で事業をしていることである。

持株会社の機能は、「グループ本社として、グループ全体の経営戦略の立案や経営資源の配分をおこなうなど子会社の経営管理を行うことにより、臨海地域の機能強化に向けた事業展開を推進する」としている。

持株会社方式による経営統合の効果については、「持株会社が経営戦略策定や経営管理を行うとともに、重複する管理部門の集約などの統合効果を発揮することにより、子会社は事業執行に専念し、機動的な運営をおこなうことができる」、「グループファイナンスによる資金調達などスケールメリットを活かした取り組みを行なうとともに経営資源の相互融通により効率化を図る」「グループ全体の目標達成を目指すことにより、東京都の国際競争力の強化や臨海副都心の街づくりを推進することが出来る」、としている。

確かに、このような効果は無いとはいえないが、持株会社化をすることの必要性、必然性としてはいかにも説得力の無い理由である。

（2）株式会社東京臨海ホールディングスの設立とその手法

東京都は上記の構想を具体化するため、まず、株式会社東京臨海ホールディングスを設立し、以下の3つの方法で子会社群を統合する方針を決定し、実施している。統合し子会社化する各社の条件に合わせて異なる方法によっているが、結果に違いは無い。

① まず、東京都は、東京臨海熱供給〔株〕の所有株式を、新設する持株会社である株式会社東京臨海ホールディングス（以下「東京臨海H」と略称する）に移転し、代わりに「東京臨海H」の発行する株式を受取る。

この手法は株式移転という。持株会社の新設をした上で、株式移転によって子会社にするのである。

東京都は「東京臨海H」の株主になる代わりに、東京臨海熱供給（株）の株主ではなくなり、東京都の東京臨海熱供給（株）に対する支配が間接的になる。

② 東京都は、「東京臨海H」の増資株式を受取り、株式会社ゆりかもめ（以下「ゆりかもめ」と略称する）と株式会社東京テレポート（以下「東京テレポート」と略称する）の株式を、「東京臨海H」に渡す。これを株式交換という。東京都は、「ゆりかもめ」「東京テレポート」の株主ではなくなるので、その支配が間接的になる。

株式を交換する場合の交換比率は、東京都の持つ、「ゆりかもめ」「東京テレポート」の株式の評価額と「東京臨海H」の株式の評価額により決まる。例えば、1株当たり評価額〔株価〕が、「ゆりかもめ」が60で、「東京臨海H」が120なら、交換比率は1対2になるので、「ゆりかもめ」の株式2に対し「臨海H」の株式1を交付することになる。

③ 東京都は、財団法人東京港埠頭公社（以下「埠頭公社」と略称する）と株式会社ビッグサイト（以下、「ビッグサイト」と略称する）の株式を、「東京臨海H」の増資の対価として提供し（現物出資と言う）、「東京臨海H」の株式を受取る。東京都は、「埠頭公社」「ビッグサイト」の株主ではなくなるので、その支配が間接的になる。「埠頭公社」の株価が120で「臨海H」の株価が40だとすると、3対1の割合で新株を受取ることになる。

(3) 臨海関連団体の持株会社化の問題点

東京都港湾局の平成18年11月27日付の「持株会社の設立について」という文書に

よれば、親会社の機能は、「グループ本社として、グループ全体の経営戦略の立案や経営資源の配分を行うなど子会社の経営管理を行うとともに、子会社の管理部門の集約を行っていく」ことであるとして、本社の主な機能として、戦略策定機能、財務管理機能、総務機能、監査機能を挙げている。そして、組織体制については、親会社は取締役会、監査役会を設置し、親会社の取締役を各子会社の社長が兼任（非常勤）することにより、グループ全体の意思統一を確保する、としている。

以下、持株会社の設立とその運営に伴う問題点について考察を加えていく。

(1) 臨海開発の基本方針、戦略決定は東京都の権限であり義務である

持株会社は、経営方針・子会社の役員人事・戦略などの決定を行い、通常の業務は各子会社が行うことは、一般的な持株会社の場合では当然のことである。問題は、東京都の臨海関連団体の経営方針や経営戦略という重要な事柄を安易に持株会社に委ねてよいかという問題である。

臨海開発の構想やその具体化についての戦略的な計画は、地方公共団体としての東京都が、住民の福祉の向上に役立つかどうかを基準に判断して決定すべきものである。本来的に私益追求の組織である株式会社にそうした公共性を基本にした重要な意思決定を丸ごと委譲することはあってはならないはずである。

(2) 臨海関連団体への東京都の関与の希薄化

次の問題点は、東京都は「東京臨海H」の株主に過ぎず、直接の子会社の業務に対しては間接的な関係に変化する。東京都の責任や

関与があいまいになるのは間違いない。

(3) 持株会社による「経営資源の戦略的な配分」は飾り文句

持株会社による経営統合の効果として、持株会社が、実物資産、金融資産、人的資産、ノウハウなどの経営資源を戦略的に配分することが出来ると説明している。

しかし、「東京臨海H」の各子会社は、その事業が全く異なる分野の業務なので、実物資産、人的資産、ノウハウなどの共通性はほとんど無く、相互の代替が出来ないはずである。抽象的にはもっともらしく聞こえる資源配分の効果といっても、その実態はほとんどなく、飾り文句に過ぎないといつてよい。持株会社を作るまでのことはないのである。

(4) 資金の配分は有効だが、武士の商法で大きな失敗の可能性がある。

子会社各社の間で資金を融通しあうことが出来れば、そのこと自体は意味のあることである。しかし資金の有効活用・効率的運用・管理を本格的に行うことになれば、そのための体制作り、すなわち、資金・財務専門家の採用・養成などが必要である。その結果、本社機能の肥大化になりかねない。体制を確立しないまま、資金運用を素人が行なえば、必ず失敗し、大きな損失を抱えることになる。そうした事例は多いのである。

(5) 子会社に対する東京都の関与は、「東京臨海H」を通じてしか出来なくなる。

東京都は、株主としての地位は持株会社にしかない。従来は、それぞれの会社に対して筆頭株主としての地位を持ち直接の関与が可能であった。しかし、その直接的関与ではなく、持株会社が間に入ることで間接的関与しか出来なくなり、情報提供という点からも極めて制限されたものになる。住民の立場から

見ても、関連各社の情報収集がますます困難になる。

人事的に都の職員を派遣するなどの関与はありうるが、逆に、天下りの弊害が起きることになる。子会社の資産処分や新規投資は重要なものは持株会社の意思によるが、業務執行の範囲内のもは各子会社が行うことになる。こうした面における都の関与は従来の体制と比較し難しくなり、問題点の発見が遅れることになるであろう。

(6) 子会社が赤字になれば当然持株会社が対処しなければならず、東京都は株主の立場から関与せざるを得ない

子会社の赤字などは、本来、各社の経営責任の問題なので、株主としての東京都が直接責任があるわけではない。しかし、東京都は子会社に役員派遣をすることになっていることなどから、従来と同様、結果的には、財政支援などをせざるを得ないであろう。

(7) 自治体の使命や役割と、株式会社の本質とは原理的に矛盾し対立する

この点が、最も重要な問題点である。「自治体」は住民の福祉の向上という「公共性・公益性」を追求することが基本であり、役割である。一方、「株式会社」は、事業により利益を上げ、株主に利益分配をする目的で作られた制度である。すなわち、株式会社は、「私益」の追求が基本であり、役割である。従って、両者は、「公益追求か私益追求か」、で根本的に異なる原理をもった存在なのである。自治体が公共性を保ちながら民間との共同を行なう工夫として、第三セクターの1つの形態として株式会社が利用されている。限られた範囲ではこの形態が有効であるかもしれない（ほとんどは有効といえない）。

しかし、自治体の本来の公益性・公共性を

保ちながら、持株会社を利用してこのような規模で事業展開することは不可能であろう。本来の公益性が犠牲にされるか、事業が経営的に失敗するかのいずれかになるのは明らかである。また、情報公開が行なわれず、経営実態が隠され、悪化した経営内容が明らかになったときにはその後始末を自治体（東京都）が行うという、今までと同じことが、さらに、拡大された形で繰り返されるであろう。

まとめと結論

戦前の財閥は、持株会社を利用して多くの産業企業を支配し戦時体制に置き、侵略戦争を結果するという大きな被害をもたらした。その反省から戦後は、持株会社は禁止されたのであるが、その規制は徐々に緩和され、最終的に完全解禁された。

このような歴史的背景を持つ持株会社を利用して、東京都は、臨海地区にある関連会社・団体を統合するという構想を発表し実施しつつある。すなわち、東京都臨海ホールディングスの設立とそれへの関連会社の経営統合である。その構想を様々な観点から考察したが、結論的に、持株会社を作るメリットは無く、透明性の希薄化、組織の膨張、天下り先の確保等の弊害が多いことが明らかになった。

臨海開発の基本政策は東京都や議会が決定すべきであり、こうした重要なことを持株会社にゆだねる事は全くの誤りである。経営効率を改善するための管理部門の集約等は持株会社を作らなくても十分可能であり、例えば、管理業務は現在あるどこか一つの会社に集約すれなどの工夫をすること等である。又、持株会社を作ることにより資金調達を安易に行う危険がある

持株会社構想が作られた時期や背景を考え

ると、赤字の臨海3セク会社を救済する為の構想であり、持株会社が「目くらし」の役割をすることになると言えよう。

持株会社構想の重要な問題点は経営の透明性のあいまい化である。自治体は高い公共性・公益性が求められ、透明性の確保や住民への説明責任が極めて重要である。ところが、持株会社になることで、東京都も住民にも子会社の情報が直接入らなくなり、問題が起きても隠され、その責任もあいまいになる。

持株会社は、民間企業にとっては、場合によれば、経営統合の手段として有効であり、注目されている仕組みである。そうした時流に乗って、持株会社を、安易に、又、思い付き的に、公益性・公共性の高い自治体行政に利用する危険性と誤りが明らかになったと考える。

実務（第4版）』2006年2月 110-114頁。

(14) 同上書 146頁。

参考文献

(注)に掲示した以外に下記の文献を参考にしている。

(1) 橋川武郎『日本の企業集団』有斐閣 1996年12月。

(2) 武藤泰明『持株会社経営の実際』日経文庫 日本経済新聞社 2006年5月 2版。

(3) 読谷山洋司『第三セクターのリージョナル・ガバナンス』2004年6月。

(4) 今村都南雄編著『「第三セクター」の研究』中央法規出版 1993年9月。

(注)

- (1) 金井貴嗣『独占禁止法（第二版）』青林書院 2006年5月 6頁。
- (2) 高村直助編『近代日本の軌跡8 産業革命』吉川弘文館 1994年6月 202-204頁。
- (3) 下谷政弘『持株会社解禁』1006年12月 64頁。
- (4) 同上書 79-80頁。
- (5) 岡崎哲二『持株会社の歴史』ちくま新書 筑摩書房 1999年6月 118-131頁。
- (6) 金井貴嗣 前掲書 8頁。
- (7) 下谷政弘 前掲書の15-59頁までを参考にした。
- (8) 下谷政弘 前掲書 209-210頁。
- (9) 下谷政弘 前掲書 220頁。
- (10) 2007年8月24日の朝日新聞朝刊によれば、伊勢丹と三越が持株会社を設立し来年4月に経営統合することを発表した。
- (11) 下谷政弘 前掲書 186-196頁。
- (12) 下谷政弘 前掲書 197頁。
- (13) 発知敏雄・箱田順哉・大谷隼夫『持株会社の