

論 壇

純粋持株会社における全体最適と部分最適

福田淳児

<論壇要旨>

本稿の目的は、純粋持株会社制を採用している企業グループにおける、グループ・レベルでの全体最適と事業会社レベルでの部分最適との間の整合性を取るためのマネジメントの設計を明らかにすることにある。キリングroupへのインタビュー調査から以下の点が明らかになった。キリングroupではグループ全体最適な意思決定を促進するために、ホールディングスと事業会社間での取締役の兼任を行わない。また、事業会社の獲得した利益は全額配当金としてホールディングスに集約されている。さらに、グループ・レベルの戦略が事業会社の戦略に組み込まれ、その実行が確実に行われるために、KISMAPを始め、それに関連した業績測定・評価などのMCSsの設計に工夫が見られた。事業会社間の連携を促進するうえで、ホールディングスが積極的にブランド・マネジメント・システムを利用している点も特徴的であった。しかし、iMUSEブランドによる取り組みの背後には、組織メンバーの過去のプロジェクト経験に基づく非公式的なネットワークが果たす役割も重要であった。

<キーワード>

純粋持株会社, 全体最適, 部分最適, インタビュー, マネジメント・コントロール・システム

Total Optimization and Sub-optimization in Pure Holding Companies

Junji Fukuda

Abstract

The purpose of this research is to show the design of management systems a group use to tackle the sub-optimal decision making of operational companies and foster total optimization as a group. Based on interviews with KIRIN GROUP, we obtained the following results. KIRIN GROUP does not allow the director of holdings to sit as a director of operational companies. All profits acquired by operational companies are transferred to holding company as dividends. These practices make it possible for holdings to make optimal decision makings as a group. In addition, the design of MCSs such as KISMAP and performance measurement and evaluation systems ensure that group-level strategies are incorporated in the operational company-level strategies and ensure their execution. Furthermore, to promote cooperation among operational companies, KIRIN GOURP use brand management systems. However, behind the initiatives used by holdings, the informal network among project members based on the past common project experience plays an important role.

Keywords

Pure holding company, Total optimization, Sub-optimization, Interview, Management control systems

1. 問題の所在

1997年12月の「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」の改正以降、純粋持株会社制が、日本におけるグループ経営のための選択肢の一つとして登場（再登場）した。ただし、企業グループが、この組織形態を採用するには、それ以降の一連の法制度の整備や改正が待たれた。

純粋持株会社制の採用目的には、「親子型の『企業グループ』の内部における組織再編」と「既存の企業同士の『経営統合』」（下谷，2009：137）がある。当初の採用目的による区別は、時間の経過に伴い、相互に浸透し曖昧となる（浅田，2007；下谷，2009）。しかしながら、純粋持株会社制の採用目的は、企業グループがそれに期待する役割、またホールディングスと事業会社との間および事業会社間での関係性の構築の観点から重要である。本研究では、企業グループが内部の組織再編成目的で、純粋持株会社制を採用するケースを前提とする¹。これは、近年、純粋持株会社制の新たな役割として、大きな注目を浴びている（下谷，2009）。

純粋持株会社制では、ホールディングスは、グループ全体最適の視点から戦略的意思決定を行う。他方で、事業会社は、事業レベルでの戦略の策定とその実行に責任を有する。しかし、事業会社が、法的に別の実体であること、そのために高い自律性を有することは、事業会社間に高い障壁を生み出し、その連携を阻害する原因となる。これらの要因は、事業会社による部分最適意思決定を促進する要因である。社外への分社化を伴う純粋持株会社制では、同一企業内部での分権的組織形態である事業部制やカンパニー制と比べ、部分最適化がより一層顕著な問題となる可能性がある（園田，2017；頼他，2012）。純粋持株会社制を廃止した企業グループのいくつかでは、この点が大きな理由である²。

純粋持株会社制を継続的に利用し、グループ価値を向上させるためには、グループ・レベルでの全体最適意思決定が促進されることが必要である。また、事業会社による自律的な事業戦略の策定と実行を通じて、環境への迅速かつ確かな対応を行うことも必要である。それと同時に、自律的な事業会社がもたらす部分最適化の問題への対処も不可欠となる。本稿の目的は、純粋持株会社制を採用する企業グループにおけるグループ・レベルでの全体最適と事業会社レベルでの部分最適との間の整合性を取るためのマネジメントの実態を明らかにすることである。

上記の点を明らかにする目的で、本研究では、キリングroupを対象としたインタビュー調査を実施した。インタビュー調査から、キリングroupでは、多様なマネジメントの方法を組み合わせて利用することで、グループレベルでの全体最適と事業会社レベルでの部分最適との間の整合性が取られていることが発見された。第1に、キリングroupでは、ホールディングスと事業会社間での役割分担が、人的側面も含め明確になされている。このことは、ホールディングスと事業会社の双方のレベルで、最適な意思決定を促進すると考えられる。第2に、キリングroupでは、事業会社の獲得した利益が全額配当金としてホールディングスに集約される。このことは、グループ全体最適な投資決定を可能とするとともに、事業会社の自律性が制約されている。第3に、グループ・レベルの戦略と事業会社の戦略とのリンク、さらにはその実行を確実にするためにKirin Innovative & Strategic Management Action Program（以下、KISMAPと略す）が利用されている。第4に、キリングroupでは、ホールディングスによって、事業会社間の連携を促進する多様な取り組みがなされている。これらの取り組みは、事業

会社の部分最適な意思決定を抑制する。事業会社横断的な iMUSE ブランドの構築と利用は、その一環として捉えられる。iMUSE ブランドの構築とその利用の事例からは、事業会社横断的な連携を促進するうえで、ホールディングスの関与が重要であること、自律的な事業会社を初期の段階から巻き込むことが重要であること、さらにそれらの要因の背後では、従業員間の非公式的なネットワークが重要な役割を果たしていることが明らかになった。

本稿の構成は次のとおりである。次節では、純粋持株会社制がもたらすベネフィットとコストを整理したうえで、本研究の課題を明確にする。第3節では、本研究の研究方法及びインタビュー調査の対象であるキリンググループについて簡単に紹介する。第4節では、キリンググループを取り巻く環境、また純粋持株会社制の運用のための様々な取り組みについて詳しい叙述を行なう。第5節では、それらの取り組みについて、全体最適と部分最適の観点から検討を行う。最後に、第6節では、本研究のまとめと今後の研究課題について述べる。

2. 純粋持株会社制のベネフィットとコスト

純粋持株会社制では、「統治機構として意思決定・監督」（浅田，2006: 29）を担うホールディングスと、個々の事業に関わる戦略的な意思決定およびその遂行を担う事業会社といった垂直的な役割分担が明確である。これによって、純粋持株会社制は、「経営透明性の向上と資本市場からの信頼性の構造的な担保」（浅田，2006: 29）を提供する。

戦略本社としてのホールディングスは、グループ全体に関わる戦略的な意思決定に専念することができる。これには、「合併・買収などを含めて事業モデルの組み替えや更新・廃棄」（浅田，2007: 23）に関わる意思決定、ならびにそれらの意思決定と密接に関連している既存の事業間での資源配分に関わる意思決定も含まれる。下谷（2009: 145）は、ホールディングス自身が「特定の『本業』を持たない」ことで、「これまでとは比較にならないほど柔軟に事業選択が行えるようになる」としている。下谷（2009: 146）は、純粋持株会社制が、「将来に新規事業を追加的にぶら下げるためのスペースを提供する『エンドレス機構』」を有していると主張する。

純粋持株会社制は、社外への分社化を伴う分権化の仕組みである。法的に別の実体である事業会社は、一般に高い自律性を有する。このことは、事業会社が、直面する事業環境の変化に迅速かつ的確に適応することを可能とする。また、ホールディングスの観点からは、法的に別の実体である事業会社の業績測定・評価にあたって、その透明性が向上する（田中，2004）。これによって、効率的な経営資源の再配分を行うことが容易となる。さらに、法的な独立性は、事業会社が属している産業の諸条件に適した人事制度を採用することを可能とする（青木・宮島，2011）。

しかしながら、純粋持株会社制には、いくつかのコストも存在する。事業会社が法的に独立の実体であること、そしてそのために事業会社が高い自律性を有することによって、事業会社間に高い障壁が生み出される。このことは、事業会社による部分最適な意思決定を促進する要因となる³。さらに、事業会社間での横の連携の欠如は、事業会社横断的な知識の移転や共有にも影響を及ぼす（Hansen, 2002）。純粋持株会社制を採用した企業グループのいくつかでは、個々の事業会社レベルでは最適な適応がなされても、グループ全体として最適な適応を行えない状況が見られる（福田，2017）。これらの問題に対して、純粋持株会社制を継続して利用

している企業グループは、どのような対応を行っているのでしょうか。

純粹持株会社制では、事業会社間に高い障壁があり、人的資源またそれに付随する情報や知識の効果的な移転・共有が抑制される(福田, 2017)。さらに、事業会社間における人事制度の相違も、人的資源の移動を阻害する大きな理由の一つである。この問題に対して、グループ横断的な人事異動に取り組んだ企業グループがある。帝人におけるグループ横断的な人事会議創設(日経産業新聞, 2007/9/4)や、富士電機グループにおける人事交流(日経産業新聞, 2008/1/11)もその一つであろう。内山(2017: 27)は、この点に関連して、「人的資産の管理については、採用や教育訓練、異動、業績評価・報酬制度の設計などの少なくとも一部をグループ単位で行うことで、グループとしての全体最適を目指している」ことを指摘している。

頼他(2012: 18)は、事業会社の「強い遠心力にみあうだけの強い求心力」がホールディングスに求められるとしている。イオンとセブン&アイホールディングスへのインタビュー調査に基づいて、彼らは、ホールディングスが求心力を高める方法として以下のものをあげている(頼他, 2012: 26)。事業分社横断的組織の構築、各種会議体の開催、HDと事業会社、事業会社間の定期的な人事異動、HDと事業会社間の役員の兼任、フェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションの場の設置、ビジネス・ユニットに横串を刺すゼネラリストの育成、主要経営幹部についての専門家の要請と設置、自部門重視になる部門業績に連動した成果主義の悪影響の除去、HDへの人事の一元化などである。

浅田(2006)は、三菱ケミカルホールディングスを対象としたインタビュー調査から、事業会社間に「横串をとおす」(浅田, 2006: 38)ためのマネジメントの仕組みを明らかにしている。一つは、事業会社間の連携を事業会社の自律的プロジェクトに任せ、ホールディングスはその結果についての責任を問う形で関与する方法である。もう一つは、ホールディングスが主体となり、「分社を横断した強力なトップダウン型のプロセス再構築(プロジェクト型)」(浅田, 2006: 39)を行う方法である。

さらに、福田(2017)は、サントリーグループを対象としたインタビュー調査から、事業会社横断的な連携、特に情報や知識の移転・共有を促進するメカニズムを明らかにしている。サントリーグループでは、事業会社間での共通機能を、機能会社へと括り出すことで、グループ内の多様な事業を横串を通して見ることが可能となった。さらに、共通機能としての生産技術部と各事業会社との間で開催される定期的な技術開発テーマ会議の運用にも工夫が見られた。会議を通じて認識された技術開発テーマが、過去に生産技術部が他の事業会社と取り組んだテーマと共通性が高いものであれば、生産技術部の担当者を通じて、過去のプロジェクトの成果が、他の事業会社に移転されている。これに加えて、サントリーグループでは、グループ内で行なわれている人事異動が、グループ構成員の事業会社横断的な協力の必要性の知覚を高めていた。同時に、サントリーグループでは、旧サントリー株式会社出身者であるという一体感も、事業会社間での情報・知識の移転・共有を促進する一つの要因であったことが発見されている。

これらの研究から、純粹持株会社制を採用する企業グループでは、高い自律性を有する事業会社による迅速かつ確かな環境適応とともに、それがもたらす部分最適化の問題への適切な対処が、グループ全体最適なマネジメントを実現するうえで必要であることは共通認識である。しかしながら、ホールディングスの関与の程度、またここで提示された多様な方法がどのような組み合わせで利用されるべきであるのかについても、なお十分に明らかにされていない。

本研究では、グループ全体最適のためのマネジメントについて、ホールディングスと事業会

社との垂直的な関係の観点から、両者間での責任と権限の分担、ホールディングスによる事業会社間での連携を促進する MCSs の構築を考える。また、事業会社間での水平的な関係の観点からは、事業会社による自律的な連携への取り組みを考える。

3. 研究の方法とインタビュー対象企業グループ

グループ価値の向上のためには、純粋持株会社制を利用している企業グループにおいて、グループ・レベルでの全体最適意思決定が促進されることが必要である。また、法的に独立の実体である事業会社による自律的な事業戦略の策定・実行が行われることも必要である。それと同時に、自律的な事業会社による意思決定がもたらす部分最適化の問題への対処も不可欠である。しかしながら、純粋持株会社制を採用する企業グループにおける全体最適と部分最適の整合性のためのマネジメントの仕組みについては、これまでの研究ではなお十分に明らかにされてこなかった。そこで、本研究では、以上の点を明らかにする目的で、企業グループへのインタビュー調査を実施した。インタビュー対象企業グループは、キリングroupである。

後述するように、キリングroupにおける純粋持株会社制の採用は2007年であり、インタビュー時点で既に11年が経過している。キリングgroupは、純粋持株会社制をその解禁後初期の段階で採用してはいない。しかし、純粋持株会社制を比較的長期にわたって利用している企業グループの一つである。また、純粋持株会社制の採用に起因する様々な問題に対して、本社の移転や中間持株会社の採用、さらに純粋持株会社制を支えるマネジメントの仕組みも特徴的であることが知られている。日本を代表する企業グループの一つであるキリングgroupが、純粋持株会社制がもたらす部分最適化の問題にどのように取り組んでいるのかは非常に興味深い点である。なお、本研究では、インタビューで得られた知見を確認するために、公表データおよび記事、さらに有価証券報告書などの情報も参考にしている。

4. キリングgroupの事例⁴

4.1 キリングgroupの組織と長期経営構想

キリングgroupが純粋持株会社制に移行したのは、2007年7月である。純粋持株会社制を採用する以前である1999年には、事業持株会社であるキリンビール社内においてカンパニー制が採用された。さらに、2006年には、純粋持株会社制への移行を念頭において、キリンビバレッジをキリンビールの完全子会社としている。純粋持株会社制に移行した直後のキリングgroupの組織は、次のとおりである（図1参照）。

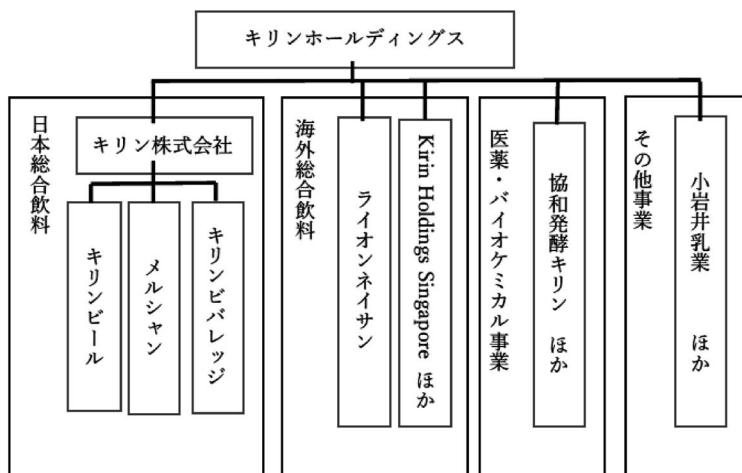
2007年に純粋持株会社制に移行した後、2013年1月には、「日本総合飲料事業をさらに推進していく」（KIRIN REPORT, 2018: 4）目的で、中間持株会社であるキリン株式会社が設立されている。キリンホールディングスとキリン株式会社は、組織的には異なるが、人的にはほぼ一致しており、両者は一体的な運営がなされている（6月14日インタビューより）。なお、インタビュー実施時点での組織は以下のとおりであった。

図1 キリングループの組織構造（純粋持株会社採用時点）



出典: キリンホールディングス IR リリース (2007/2/7) に基づき筆者作成。

図2 キリングループの組織構造（インタビュー時点）



出典: インタビュー時に示された資料に基づいて筆者作成。

キリングループにおいて純粋持株会社制が導入された背景には、国内的な要因とグローバルな要因がある。まず、国内に目を向けると、人口減に伴うビール市場の縮小がある。さらに、国内競合企業との競争の激化が、キリンビールのシェアの低下をもたらしていた。グローバルなレベルで見れば、2004年には、当時世界2位であったベルギーのビール会社であるインターブリューと、5位のブラジルのビール会社のアンベブが合併し、インターブリューが発足している（日経ビジネス, 2008/3/3）。キリングループが「酒類単独で競争しようにも、グローバル企業とは規模の面で大きな差異がついていた」（KIRIN REPORT, 2018: 40）のである。

このような事業環境の急激な変化に直面したキリングループでは、「環境」を自分たちで変えていく攻めの姿勢が必要（KV2015: 6）であるとの認識から、2006年に、今後10年の長期経営構想である「キリン・グループ・ビジョン 2015（KV2015）」を策定・公表している。

KV2015は、「10年先を見据えた飛躍的な成長シナリオ」（KV2015: 6）を描いた計画である。10年後の2015年の時点で、キリングループが目指す姿として、成長の実現、KIRINブランド

の価値の向上、信頼される企業グループ、そしてグループの基本姿勢3C⁵に基づいて「一人一人が能力を遺憾なく発揮し、競争優位の原動力となっている」(KV2015: 8)ことを掲げている。キリングroupが成長を実現するためには、国内酒類事業の再成長による基盤事業の強化が必要であり、それによって総合飲料グループ戦略の推進、国際化の推進及び健康・機能性食品事業の構築といった3つの成長シナリオがサポートされることが必要である。

これらの基盤事業の強化と飛躍的な成長を実現する上で、グループ経営体制の構築も不可欠の要因とされた。「成長戦略の推進に適した」(キリンホールディングス・ニュースリリース 2006/5/11)組織構造として、純粋持株会社制が位置付けられた。純粋持株会社制におけるホールディングスの役割は、KV2015によれば、「グループ全体最適な投資判断、新規事業の発掘と育成、事業間のシナジー機会の発見と連携の促進を図る」(p. 19)ことにおかれている。他方、事業会社の役割は「権限・責任を明確にし、市場に密着した経営による意思決定のスピードアップと独自性を生かし、柔軟な資源配分と投資による一層の自律成長を目指す」(p. 19)ことにある。

純粋持株会社制への移行の背景には、従来のキリンビールを中心とする事業持株会社制では、必ずしも大胆な資源配分ができなかったこともある(日経情報ストラテジー, 2008)。純粋持株会社制を採用することで、ホールディングスの傘下に、全ての事業会社を並列に位置付けることで、機動的に権限の移譲を行い、成長分野に対して大胆な投資を行うことが可能となった(6月14日インタビューより)。実際に、純粋持株会社制を採用した2007年以降、国内では協和発酵工業株式会社を買収し(日経ビジネス, 2007/10/29: 14)、国外ではフィリピンのサンミゲル社のビール事業会社であるサンミゲルビール株式会社の株式を取得(キリンホールディングス・ニュースリリース 2009/2/20)したり、オーストラリアのLion Nathan社の未保有分の株式を全株取得し完全子会社化(キリンホールディングス・ニュースリリース 2009/8/6)を行ったりと、グローバルなレベルでも積極的な事業展開が行われている。

他方、純粋持株会社制の導入に対するグループ内での批判や、導入に伴う問題も見られた(6月14日インタビューより)。当初は、純粋持株会社制の導入が、屋上屋を重ねることになるとの批判が社内でも見られた。また、ホールディングスができた当初は、キリンビールやキリンビバレッジの本社がそれぞれ別の場所に所在していたために、共通機能がグループ内で重複するというコストも発生した。

4.2 キリングroupにおけるホールディングスと事業会社との垂直的な関係

キリングroupにおけるホールディングスと事業会社との役割区分は明確である。これは、取締役などの人的側面についても同様である。キリングroupでは、キリンホールディングス社の取締役は事業会社の取締役を兼務していない(6月14日インタビューより)。

しかしながら、このことは、ホールディングスが、事業会社が直面する環境の状況などを十分に理解できなくしてしまう可能性も内包している。このために、キリングroupでは、ホールディングスと事業会社との間で、積極的な人的交流が行われている。ホールディングスは事業会社からの出向者で構成されている。出向者は、ホールディングスに数年間ほど在籍した後に、事業会社に戻っていく(6月14日インタビューより)。これは、ホールディングスに「事業感覚を持たせることと人員を固定しないことが狙い」(日経ビジネス, 2008/3/3: 44)であるとされている。

また、キリングroupでは、「グループ全体の戦略と各事業会社の戦略の整合性」(横田・妹尾, 2010a: 129)を確保するための仕組みが存在している。キリングroupでは、戦略マネジメント・システムとして、Balanced scorecardを中心としたKISMAPが導入されている⁶。各事業会社の戦略策定は、前年の6月くらいから開始される。ホールディングスは、EVA、売上高また利益⁷といった定量的な目標(6月14日インタビューより)や「『顧客関係力の強化』といったグループ共通の戦略課題の設定」(横田・妹尾, 2010a: 129)を行い、事業会社への提示を行う。事業会社の戦略マップは、ホールディングスが提示した戦略の骨子に基づいて策定される(6月14日インタビューより)。ただし、事業会社レベルの戦略マップの策定にあたっては、事業会社の裁量は大きいことが特徴的である(横田・妹尾, 2010a)。

これらの戦略の骨子が事業会社の戦略に確実に組み込まれるうえで、中間持株会社であるキリン株式会社の経営企画部に所属する各事業会社の担当者の役割は大きい。経営企画部に所属する各事業会社の担当者は、主に当該事業会社からの出向者である。この事業担当者が、各事業会社の経営戦略会議などの会議体に、オブザーバー的な性格で出席する(6月14日インタビューより)。彼らは、会議の席上、事業会社が採用する施策がグループ全体またはキリン株式会社の立場からグループ最適なものであるかに常に注意を払っている。経営企画部の事業担当者は、ホールディングスから事業会社への受け渡し課題を明確化し、各事業会社の戦略にこれらの課題が埋め込まれることを確実にする役割を果たしているのである。事業会社の戦略に組み込まれたこれらの戦略課題は、定期的なモニタリングの対象とされる。

事業会社の策定した戦略マップの成果指標には、財務的な指標とともに、非財務的な指標が含まれる。非財務的な指標には、例えば、広告関係の指標、お客様からの支持率、社員のエンゲージメントなどがある。次年度の戦略は12月に実施される最終の取締役会で承認され、1月からスタートされる。

事業年度が開始されると、モニタリングは四半期に一度の頻度で実施される。モニタリングの対象は、財務的な指標と同時に、非財務的な指標も含まれる。キリンビール、キリンパレヅまたメルシャンなどの事業会社の場合には、モニタリングに関わる議題が、キリン株式会社の戦略会議に付議される。キリン株式会社執行役員および取締役の前で、各事業会社の社長と企画部長が説明を行う。当初の目標の達成が見込めない場合には、期央(6月くらい)に修正目標の設定を行う。これは、現状では年初の目標の達成が見込めない場合に、それに対する対応策を打つことによって、どのような結果になるのかを明らかにするためのものである。来年度の事業計画の策定を見据え、今年度の着地点がどのあたりであるのかを明確にする意味を有している。

これらのモニタリングの結果は、各事業会社の社長の業績評価と結びついている。ただし、最終的な評価は、修正目標ではなく、あくまで年初の目標数値に基づいて行われる。事業会社の社長の評価の場合、一般的には、財務的な評価が6割、非財務的な指標が4割をしめる。ただし、機能会社のケースでは、財務的な評価が4割になることもある。

また、キリングroupにおいて特徴的であるのは、ホールディングスと事業会社間の資金的なつながりである。キリングgroupでは、事業会社が獲得した純利益の全ての部分が、配当金という形でホールディングスに集められる。ホールディングスは、集めた資金をグループ企業に再配分する機能を有しているのである(日経ビジネス, 2008/3/3)。この理由としては、次の2点があげられている。第1に、「グループの資金を一括管理したほうが効率的である」ためである。第2に、「事業会社の利害を超えたグループ全体の成長を考えた投資を優先するた

め」(日経ビジネス, 2008/3/3: 35)である。各事業会社は外部から資金の調達を行う権限は有していないために(7月12日インタビューより)、事業会社は必要な資金をホールディングスから獲得することが必要とされるのである。

4.3 キリングroupにおける事業会社間の水平的な関係

キリングroupにおいて、事業会社間の水平的な関係に影響を及ぼす要因の一つとして、事務所のレイアウトがある(6月14日インタビューより)。純粋持株会社制に移行したことで、法的に別会社となった事業会社間には「垣根」が存在する。また、もともと上場企業同士である事業子会社間には、さらに大きな垣根が存在している。これらの垣根をなくすことを目的の一つとして、グループ会社の中野本社への移転および機能統合が実施された。中野本社では、各事業会社のマーケティング機能、営業機能さらに企画機能が同じフロアに配置されている。「グループ企業同士を物理的に横串で貫き、シナジー効果を狙う」(日経ビジネス, 2013/6/24)ことが目的である。これによって、常にお互いの動きがわかり、調整を行うことも可能となることで、事業会社間の垣根がなくなった(6月14日インタビューより)。

また、事業会社間の水平的な関係に影響を及ぼす要因として、事業会社横断的な人の異動がある。この背後には、「2009年キリングroup事業方針について」によれば、「採用・評価・研修などを通じたグループ共通の価値観であるKIRIN WAYの浸透・定着」(2009: 10)に向けた取り組みがある。グループ内で人的な異動が行われた場合でも、給与は原籍の給与体系に基づいている。このため、原籍の異なる複数の社員が同じ仕事を担当した場合にも、給与が異なるという現象が起きる可能性もある。この問題は、キリングroupの今後の課題の一つであるとされている。

さらに、事業会社横断的な会議の存在も重要である。事業会社横断的に、マーケティングや営業に関わる会議がもたれる。これらの会議は、各事業会社のマーケティングや営業での成功談また失敗談が共有される場でもある。例えば、グローバルなマーケティング会議の場において、イギリス、アメリカさらにオーストラリアでのクラフトビール事業の知識や経験が、近年クラフトビールがブームとなっている日本に取り入れられ、参考にされることもある。

これらに加え、事業会社間の水平的な関係に大きく寄与しているのは、iMUSEブランドの事業会社横断的な展開であろう。これについては節を改めて説明する。

4.4 iMUSEブランドの事業会社横断的な展開

2016年4月に、中間持株会社であるキリン株式会社内に、事業創造部が設立された。事業創造部のミッションは、「キリングroupの既存の枠にとらわれない、健康を中心とした社会課題解決のための事業の開発と実行」(6月14日インタビューより)を行うことにある。事業創造部の設立以前にも、経営企画部の中に、イニシアティブという形で、健康領域に関する事業の可能性を探るプロジェクトがすでに存在していた。しかしながら、キリングgroupとして、「会社の方向性を強く示す意図もあって、(事業創造部が)独立部門として確立された」(7月12日インタビューより。ただし、カッコ内は筆者)のである。この背後には、ホールディングスの代表取締役社長である磯崎氏の思いもある。磯崎氏は、過去に、事業開発部で事業開発を担当した経験を有している。しかし、その部門が閉鎖されてから25年、キリングgroupには事業開発機能を持った部署が存在しなかった。事業創造部は、将来のキリングgroupを考えた

ときに、次の芽を持った事業を作るべきであるという磯崎氏の思いから生まれた部署でもある(7月12日インタビューより)。

事業創造部は、経営企画部内で既に、健康を中心とした社会問題解決のためのプロジェクトに関与していた6名のメンバーに加え、ブランド戦略部に所属していたメンバーを部長に招くことで発足した。事業創造部のミッションは、キリングループの将来に向けて、多様な可能性を探ることにある。事業創造部の設立当初は、自分たちの強みにこだわらず、様々な可能性の検討を行っていた。「探索して行くうちに、私たちが持っている免疫領域における研究の強みを生かそう」(7月12日インタビューより)ということから、プラズマ乳酸菌に焦点が絞り込まれた。そして、それ以降は、プラズマ乳酸菌に関わる事業を大きくするために必要な人材が、事業創造部に集められることとなった。

プラズマ乳酸菌は、キリンビールの基盤研究所で発見された。プラズマ乳酸菌は、「免疫の司令塔であるpDC細胞を活性化する素晴らしい機能を有している」(7月12日インタビューより)。キリングループでは、すでに健康への取り組みの一環として、「キリン プラスアイ」プロジェクトを立ち上げ、2012年の時点で、プラズマ乳酸菌を使用した商品を市場に提供している。当時、このプロジェクトでは、商品化自体を各事業会社が独立して行なうとともに、商品のターゲットさらに外観についても各事業会社に一任され、事業会社間で統一されたものは存在しなかった。たとえば、小岩井乳業が商品化したヨーグルトのターゲットは、比較的上の年代のお客様であったのに対し、キリンビバレッジが商品化した飲料は、甘さがあり、男子中高生に人気の高い商品であった(7月12日インタビューより)。さらに、このプロジェクトでは、売上はそれぞれの商品単位に事業会社の責任で管理され、一つの事業としてプロジェクト全体の数字に対して責任を負う部署は存在しなかった。

プラズマ乳酸菌の機能上の優位性にも関わらず、「事業会社がバラバラにやっているとお客様へのメッセージが分散して成功しない」(7月12日インタビューより)のではないかと。また、「お客様は素材の名前だけでは買わない。単に素材が入っているだけではなく、何をしてくれてどのような気分を提供するのか、何よりもブランドとしてお客様に愛されるものにしないとイケない」(7月12日インタビューより)と事業創造部の部長は考えたのである。キリンは、免疫領域において、長年研究を積み重ねてきた実績があった。事業創造部は、単にその研究で発見されたプラズマ乳酸菌という「素材だけで勝負をするよりも、健康に関するブランドを作っていくことを示したかった」(7月12日インタビューより)のである。

事業創造部部長は、ターゲットとする顧客層を「乳酸菌についての知識があって実際に消費行動を起こしやすい30代から40代の女性」(7月12日インタビューより)に絞り込むことにした。

キリングループ統一のブランドを作るための会議は、2016年8月に開始された。プラズマプロジェクトと名付けられたこの会議は、事業創造部部長が主催した。当初は、キリンビバレッジの健康領域を担当するマーケティングと小岩井乳業のマーケティングが会議に参加した。最も重要な、ブランドを創っていくワークショップは、戦略パートナーでもある外部のデザイナーにリードを任せた。事業創造部は、決して、各事業会社に統一ブランドを強制する権限を有していない。そこで、事業創造部は、各事業会社に統一ブランドを有することのメリットを知ってもらい、良いと思ってもらう必要があったのである。このために、「まだ形になっていない初期コンセプトの段階でキーパーソンを集め、商品のアウトプットを創り出す外部のデザイナーと共に各事業会社メンバーそれぞれの想いや意見を引き出した上で共通項を導き出す」(7月

図3 iMUSE



出典: キリングroup提供資料.

12日インタビューより) プロセスを踏むことが、非常に重要であったのである。

各事業会社のマーケッターは、プラズマプロジェクト会議での議論を踏まえ、各事業会社にそこで出た論点を持ち帰り、それぞれの事業会社で案を練ったうえで、再度全体会議に持ち寄り共有し、さらに問題点を議論していった。

この会議を通じて誕生したのが「iMUSE」と名付けられたブランドである。「『iMUSE』は『i(私)』の中にあるチカラを『MUSE(女神)』が呼び覚まし、いつまでも強く輝いた人生をサポートするキリングroup共同の新ブランド」であるという意味が込められている(キリングホールディングス・ニュースリリース、2017/9/1)。

事業創造部と事業会社は共に、iMUSEブランドの成長と育成に責任を有している。しかし、両者の役割は、明確に区別されている。事業創造部の役割は、iMUSEのコア・コンセプトを考えることにある。「誰がターゲットか、どういう時に消費してもらいたいのか、どのような機能ベネフィットや情緒ベネフィット、そして自己実現ベネフィットを感じていただくのか」(7月12日インタビューより)といった点である。ブランドの基本設計が、事業創造部で明確化される。時には、事業会社と議論し調整を行う。このコア・コンセプトに基づいて、具体的な商品ごとに最適化を行う役割を事業会社が担っているのである。30代から40代の女性をターゲットとした場合に、ヨーグルトや飲料の味覚はどうするのか、これらは各事業会社が決定する。グループ横断のブランドとしてのiMUSEブランド、およびプラズマ乳酸菌といった素材に関わるPRは、事業創造部が主導で行う。iMUSEブランドを冠した商品は共通のコア・コンセプトに基づいており、商品の顔となるデザインもマスターブランドの考え方に沿って統一している(7月12日インタビューより)。これらの点は、事業創造部の行うPR上も、イメージが分散することがないため、非常に効果的である。もちろん、この点は消費者の認知の点からも有効であろう。他方で、事業会社ごとの商品の店頭での販促活動は、各事業会社の責任で行われる。

iMUSE ブランド全体に関する売上責任は、事業創造部が負っている。ただし、事業創造部の立てる iMUSE ブランド全体の売上目標金額は、単純に各事業会社の売上目標の合計額とはなっていない。事業創造部部長は、この点について、「事業会社の数値のサムアップが事業創造部の目指すところだと言ったら、我々は他力本願となり何もコミットしていないことになる。事業会社がやってくれないから売上がいかないという言い訳は本末転倒」（7月12日インタビューより）であると述べている。事業創造部は、iMUSE ブランド拡大のためにどの外部企業と組むのかを決め、その企業における商品化をサポートする⁸。事業創造部は、「プラズマ乳酸菌のお客様にとっての価値をどこまで高めることができるか」（7月12日インタビューより）にコミットしているのである。事業創造部部長は、プロジェクトが成功するかどうかは、責任が明確に規定されていること、そしてその活動にそれぞれの部署がコミットすることが重要であることを指摘している。

各事業会社は、それぞれの会社の売上目標に責任を有している。iMUSE ブランドを冠した商品についても、その売上目標を達成するうえで必要とされる商品開発や販売施策について、事業会社が起案を行う。もちろん、これについては、「何が iMUSE にとってふさわしく、何が iMUSE にとってふさわしくないか」（7月12日インタビューより）という観点に基づいて、厳しく議論され、プロジェクトの全体会議で共有する。これによって、各商品へのアクションについて、グループ内で情報が共有されることとなる。事業会社間での情報共有を通じて、異なる商品間で一緒に販売促進活動を行うなど、効率的なマーケティングが可能となるのである。

事業創造部部長によれば、iMUSE という統一ブランドを立ち上げ、共有することで、事業会社横断的な取り組みが可能とされた。単に使っている素材が一緒というだけでは無理であった。「同じブランドのもと、共通したブランド理念でマーケティングをしないと、簡単にバラバラになってしまう。事業会社のマーケッターにも共鳴して参画していただいている。各社それぞれで活動すると投資もエネルギーも分散し、効率が悪くなります。グループ横断でブランドを育成するメリットを感じてきている」（7月12日インタビューより）と述べている。

ただし、これらの活動の背後には、キリングroupにおける人的な要因も大きな影響を及ぼしている。今回のプラズマプロジェクトに関わったマーケッターは、実はキリンビール株式会社において「氷結」ブランドの発足に関わったマーケティング関係のメンバーでもあった。彼らは、現在では、グループ内での異動を通じて、各事業会社に散らばっていたのであるが、今回の iMUSE ブランドの立ち上げにあたり、そのメンバーが再結集し、それぞれの事業会社の立場から関わったのである。過去の仕事を通じて築いたお互いの信頼関係も、このプロジェクトの鍵の一つ（7月12日インタビューより）であるとされている。

5. 事例の検討

本節では、キリングroupの事例を、グループ・レベルでの全体最適化と事業会社レベルでの部分最適化の整合性のマネジメントの観点から検討を行う。キリングroupでは、事業持株会社制から純粋持株会社制へ移行することで、「本業のしほり」（下谷，2009: 144）から脱したグループ全体最適投資を行うこと、また本業にとらわれない柔軟な事業の展開を行うことが目的とされた。また、事業会社間の連携を促進することも、ホールディングスの役割の

一つに掲げられている。同時に、事業会社レベルでは、自律的な事業経営が志向されている(KV2015)。グループ・レベルでの全体最適化と事業会社レベルでの部分最適化の整合性の問題は、純粋持株会社制をグループ価値向上目的で利用するうえで、非常に重要な課題である。ここでは、キリングroupによる取り組みを、ホールディングスと事業会社の垂直的な関係に基づくもの、また事業会社間の横断的な関係に基づくものに分けて考察しよう。

全体最適と部分最適の整合性のマネジメントに関わるホールディングスと事業会社の垂直的な関係に基づく取り組みとしては、次の諸点を指摘できる。第1に、キリングroupでは、ホールディングスと事業会社との間で、取締役の兼任が行われていない。このことは、ホールディングスと事業会社との役割分担をより明確なものとする。ホールディングスと事業会社は、それぞれのレベルで最適意思決定を行うことが可能である。しかしながら、このことは、ホールディングスと事業会社間での「情報の共有化による戦略的意思決定・監督と執行の場を共有する『場』の重要性を意識した仕組み」(浅田, 2006: 33)作りが機能しない可能性がある。キリングroupでは、ホールディングスと事業会社間で活発な人事交流を行うことで、この点を補っている。

第2に、キリングroupでは、事業会社が獲得した利益の全てが、配当金としてホールディングスに集約される。浅田他(2012: 116)によれば、事業会社からホールディングスへの配当政策およびそれに伴う資金の内部留保先は、「企業の置かれた環境および中核事業会社に資金的な自律性をどの程度与えるべきか」によって異なる。キリングgroupでは、事業会社の資金面での自律性が大きく制約されている。全体最適な観点から投資を実行できる体制が整えられていると解釈できる。この点では、「本社主導で資金の戦略的な再配分」(浅田他, 2012: 115)を行うことが強く意識されているといえよう。

第3に、キリングgroupでは、グループ全体最適の視点から構築された戦略が事業会社レベルでの戦略に確実に組み込まれるために、MCSsの一環としてのKISMAPが利用されていた。このプロセスにおいても、各事業会社から中間持株会社であるキリン株式会社に出向し、経営企画部に所属している事業会社担当者が大きな役割を果たしている。さらに、事業会社の策定した戦略マップの成果指標は四半期に一度の頻度でモニタリングされ、最終的には事業会社社長の業績測定・評価とも結びついている点も重要である。

次に、キリングgroupにおける、事業会社横断的な連携を促進する取り組みについて検討しよう。法的に独立で、かつ高い自律性を有する事業会社間には、高い障壁が形成される。これは、事業会社間の連携を阻害し、さらには事業会社による部分最適意思決定を促進する。キリングgroupでは、純粋持株会社制の採用にあたって、この点が強く認識されていた。キリングgroupでは、グループ本社の中野への移転と、中野本社におけるオフィスの物理的なレイアウトの工夫を通じて、異なる事業会社の同一機能部門の人材が「場」の共有を行うことを可能とした。これによって、異なる事業会社間での連携や協調を促進することが目的であった。事業会社横断的な人材の異動も事業会社横断的な連携を促進する仕組み一つである。この背後には、採用、研修および人事評価の過程で、グループ共通の価値観としてのKIRIN WAYが浸透・定着するような取り組みがなされていることも重要である。

さらに、キリングgroupでは、事業会社間の連携にあたって、iMUSEブランド自体、またそれを生み出したプラズマプロジェクトが重要な役割を果たしている。ここでは、「キリン プラス-アイ」プロジェクトとの比較で、プラズマプロジェクトの特徴を明らかにしよう。

両プロジェクトは、キリングgroupにおける健康領域に関する事業の可能性を探るプロジェク

トである点で共通点を有している。また、事業の取りまとめのための組織が存在している点、さらにプラズマ乳酸菌を使用した個々の商品の商品化を行う責任および当該商品に対する売上に対する責任を事業会社が負っている点でも共通点が見られる。

しかしながら、両プロジェクトには大きな違いも見られる。第1に、プラズマプロジェクトは、事業創造部長によって、事業会社横断的な統一ブランドを創ることを意図して開始されたプロジェクトである。ただし、事業創造部は、各事業会社に統一ブランドの利用を強制する権限はない。このため、ブランドのコンセプトを創る段階から、事業会社を巻き込むことで、統一ブランドの利用を彼らに納得してもらう必要があった。一連の会議を通じた議論によって、ブランドの基本設計に関するアイデアが事業創造部のみならず、事業会社間にも共有された。第2に、「キリン プラス-アイ」プロジェクトでは、プロジェクト全体の売上に責任を有する部署が存在しないのに対して、プラズマプロジェクトでは、事業創造部がiMUSEブランド全体の売上目標に対して責任を有している。第3に、両プロジェクトでは、事業会社の自律的な活動の範囲が異なる。「キリン プラス-アイ」プロジェクトでは、プラズマ乳酸菌を使用すること以外の要件、すなわち商品のターゲットやその外観も含めて全てが事業会社の自律的な活動に委ねられていた。このため、素材を除いては、事業会社間で統一されたものはなかった。顧客の側からも、事業会社間の行動に一貫性が認められず、「メッセージが分散して」(7月12日インタビューより)いる可能性があった。これに対して、プラズマプロジェクトでは、事業会社は、iMUSEのコア・コンセプトに基づいて、商品ごとの最適化を行う役割を担っている。このため、商品の外観にも統一性が取れている。このことは、事業創造部がiMUSEブランドやその素材であるプラズマ乳酸菌に関わるプロモーションを行うさいに非常に効果的であった。各事業会社は、iMUSEブランドを冠した個々の商品についての売上責任を有するため、売上目標を達成するために必要な商品開発や販売施策についての起案を行う。事業会社が行う起案は、プロジェクトの全体会議の場で、iMUSEブランドのコンセプトとの一致が厳しく問われる。この会議は、各商品に対する事業会社のアクションに関する情報をグループ内で共有するためにも有用であった。このことが、事業会社間で、異なる商品間での販売促進活動を一緒に行うなどの効率的なマーケティングを可能としている。

プラズマプロジェクトでは、中間持株会社の主導で、iMUSEという統一的なブランド・コンセプトが確立されるプロセス、またブランド・コンセプト自体が、事業会社横断的な統合のために重要な役割を果たしている。プラズマプロジェクトでは、ホールディングスまたは中間持株会社が、単に旗を振るだけでなく、事業に責任を負うことによって、またホールディングスと事業会社間での権限や責任の配分を明確化することで、事業会社横断的な連携が促進されている。さらに、キリングroupで特徴的であったのは、ホールディングスが主導して行ったiMUSEブランドの構築とその運用にあたって、そこに関与した人々の間には、過去にキリンビール株式会社において「氷結」ブランドの発足に関わったマーケティング関係のメンバーであったという非公式的なネットワークが重要な役割を担っていた点である⁹。

キリングroupの事例から、グループレベルでの全体最適と事業会社レベルでの部分最適との間の整合性を取るために、多様なマネジメントの方法が組み合わせられて利用されていることが明らかになるとともに、その基礎に非公式的な従業員間のネットワークがあることも明らかにされた。

6. 研究のまとめと今後の課題

1997年に解禁された純粋持株会社制は、その後の法制度の整備・改正を受け、グループ経営のための選択肢の一つとなった。しかしながら、社外への分社化を伴う純粋持株会社制では、同一企業内部での分権化の仕組みである事業部制やカンパニー制の場合と比較して、全体最適と部分最適間の問題がより一層顕著になる。

純粋持株会社制を継続的に利用することで、グループ価値を向上させるには、グループ・レベルでの全体最適意思決定が促進されること、事業会社による自律的な事業戦略の策定と実行を通じた環境への迅速かつ的確な対応を行うこと、さらに自律的な事業会社がもたらす部分最適化の問題への適切な対処が不可欠な要因である。本稿の目的は、純粋持株会社制を採用する企業グループにおいて、グループ・レベルでの全体最適と事業会社レベルでの部分最適との間にどのように整合性が維持されるのかについて明らかにすることであった。

上記の点を明らかにする目的で、本研究では、キリングroupを対象としたインタビュー調査を実施した。インタビュー調査から、キリングroupでは、グループレベルでの全体最適と事業会社レベルでの部分最適との間の整合性を取るために、多様なマネジメントの方法が組み合わされて利用されていることが明らかにされた。第1に、キリングroupでは、ホールディングスと事業会社間での役割分担が、人的側面も含め明確に行われることで、ホールディングスのレベルと事業会社レベルでの最適な決定が促進されている。第2に、事業会社の獲得した利益が全額配当金としてホールディングスに集約されることで、グループ全体最適な投資決定が行われる。第3に、グループ・レベルの戦略と事業会社の戦略とのリンク、さらにはその実行を確実にするためのMCSsの設計がなされている。第4に、キリングroupでは、ホールディングスによって、事業会社間の連携を促進する多様な取り組みがなされている。これらの取り組みは、事業会社の部分最適意思決定を抑制する。特に、iMUSEブランドの構築と利用は、ホールディングスまたは中間持株会社が積極的に関与すること、自律的な事業会社をブランド構築の初期の段階から巻き込むこと、さらに従業員間の非公式的なネットワークがそれらをサポートすることで、事業会社横断的な連携を促進している事例であった。

本研究は、キリングroupという単一の企業グループへのインタビュー調査に基づいたものである。ここで得られた結果が、一般的に妥当するものであるかどうかを検証するために、業種や直面する環境の状況が異なる他の企業グループへのさらなるインタビュー調査が必要とされる。また、純粋持株会社制を利用している企業グループを対象に、質問票調査を行うことも今後の課題である。

謝辞

本稿は、慶應大学で開催された2018年日本管理会計学会全国大会の統一論題での報告に加筆・修正を行なったものである。私のインタビューをお認めいただき、多大なお時間を割いていただいたキリングgroupの方々には記して感謝をいたします。また、当日、司会をお引き受けくださった横浜国立大学の中村博之先生をはじめ、ご質問、ご意見を賜った先生方に感謝い

たします。

注

- ¹ 園田(2005: 128)によれば、純粋持株会社制採用の理由は、「企業グループ全体を一つの有機的な組織と見て、企業グループ全体としての業績または価値の向上」にあるとされている。
- ² この一例として、2003年に純粋持株会社制に移行した富士電機を上げることができる。富士電機の場合、純粋持株会社制へ移行することで、「『業界最強の専業』の有機的集合体を目指し、各事業会社が得意分野への積極投資により事業を拡大・成長させてきました。これにより、損益責任が明確化し、また、戦略展開のスピードも向上したことで、個別では競争力の向上という成果に結びつけることができました」と、そのベネフィットが報告されている。しかしながら、同時に、「事業会社間での人的交流の停滞や横の連携の不足などにより十分なシナジーを創出できないという課題や、マーケットが変貌を遂げるなかでグループ全体が迅速にその変化に対応できないという課題が、急速な市況悪化を受け浮き彫りとなってきました」(アニュアルレポート、2009: 11)と、そのコストも報告されている。富士電機では、2011年には純粋持株会社制が廃止され、事業持株会社制に移行している。
- ³ 同様の指摘は、例えば、塘他(2011)においてもなされている。
- ⁴ キリンホールディングスへの聞き取り調査は、2回にわたり実施した。平成30年6月14日には、キリンホールディングス株式会社グループ経営戦略担当兼キリン株式会社経営企画部主査の方にご協力を賜り、1時間5分の聞き取り調査を実施した。さらに、7月12日には、6月14日調査でご協力を賜った方に加え、キリン株式会社事業創造部部长兼キリンホールディングス株式会社グループ経営戦略担当の方にご協力を賜り、1時間の聞き取り調査を実施した。2回とも、キリンホールディングスの本社でインタビューを実施した。
- ⁵ 3Cとは、Challenge(挑戦)、Commitment(達成責任)およびCollaboration(協働)の3つである。
- ⁶ これについての詳しい記述は、横田・妹尾(2010a, b)を参照のこと。
- ⁷ IFASの導入に伴い、事業利益と呼ばれている。
- ⁸ キリングroupは、カルビー株式会社とのパートナーシップによって、同社の主力商品であるポテトチップスにプラズマ乳酸菌を配当した商品を発売している(キリンホールディングス、ニュースリリース、2017/9/1)。
- ⁹ この点は、サントリーグループのケースとも類似している。サントリーグループにおいても、ホールディングスの主導で事業会社間の知識の移転を促進するメカニズムを構築しているが、それをサポートしている一つの要因が、旧サントリー出身者であるという非公式的な人的ネットワークであった。

参考文献

- 青木英孝, 宮島英昭. 2011. 「多角化・グローバル化・グループ化の進展と事業組織のガバナンス」宮島英昭編著『日本の企業統治』東洋経済新報社: 245-288.
- 浅田孝幸. 2006. 「日本型ホールディングス（純粋持株会社）の生成・戦略的機能化と管理会計の貢献可能性—事業統治と事業評価に関連して—」『組織科学』40(2): 27-42.
- 浅田孝幸. 2007. 「日本型ホールディングス（純粋持株会社制）への管理会計の貢献可能性—わが国の管理会計研究の研究方向—」『管理会計学』15(2): 19-39.
- 浅田孝幸, 塘誠, 頼誠. 2012. 「純粋持株会社におけるマネジメント・コントロールの現状と課題」『会計』174(3): 103-118.
- 福田淳児. 2017. 「事業会社間での知識の移転—サントリーグループの事例」園田智昭編著『企業グループの管理会計』中央経済社: 91-108.
- Hansen, M. T. 2002. Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science* 13(3): 232-248.
- 下谷政弘. 2006. 『持株会社の時代—日本の企業結合—』有斐閣.
- 下谷政弘. 2009. 『持株会社と日本経済』岩波書店.
- 園田智昭. 2005. 「持株会社による企業グループ管理の課題—特にシェアードサービスの導入について—」『三田商学研究』48(1): 127-136.
- 園田智昭. 2017. 「企業グループの管理会計—研究目的と3つの研究視点について」園田智昭編著『企業グループの管理会計』中央経済社: 1-17.
- 田中隆雄. 2004. 「企業再生のための経営統合と持株会社」田中隆雄・高橋邦丸編著『グループ経営の管理会計』同文館出版: 21-37.
- 塘誠, 頼誠, 浅田孝幸. 2011. 「純粋持株会社における人事・資本コントロール」『産業経理』71(1): 27-36.
- 内山哲彦. 2017. 「企業グループ・マネジメントにおける人的資産管理の全体最適とグループ価値向上」園田智昭編著. 『企業グループの管理会計』中央経済社: 19-35.
- 横田絵理, 妹尾剛好. 2010a. 「戦略マネジメントシステムの事例研究 (1): キリンビール株式会社のバランスト・スコアカード」『三田商学研究』53(2): 123-136.
- 横田絵理, 妹尾剛好. 2010b. 「戦略マネジメントシステムの事例研究 (2): キリンビール株式会社のバランスト・スコアカード」『三田商学研究』53(3): 45-58.
- 頼誠, 浅田孝幸, 塘誠. 2012. 「持株会社本社の統治力としての求心力とは何か—その基盤としてのMCSの考察」『メルコ管理会計』5(1): 15-30.

新聞・雑誌の記事

- 日経産業新聞 2007年9月4日, 2008年1月11日, 2012年2月9日
- 「時事超流 『相手はキリンがベスト』」『日経ビジネス』2007年10月29日号: 14.
- 「キリン流持株会社はこう作る」『日経ビジネス』2008年3月3日号: 32-37.
- 「時事深層 キリン, 移転で壊す組織の壁」『日経ビジネス』2013年6月24日号: 20.
- 「トップインタビュー 加藤壹康 [キリンホールディングス 代表取締役社長]」『日経情報ストラテジー』2008 June: 32-36.

各社のホームページ

キリンホールディングス IR リリース. 2007年2月7日.

(https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/previousrelease/070207_2.html)

キリンホールディングス・ニュースリリース

2006年5月11日. (<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/previousrelease/060511a1.html>)

2009年2月20日. (https://www.kirinholdings.co.jp/news/2009/0220_01.html)

2009年8月6日. (https://www.kirinholdings.co.jp/news/2009/0806_01.html)

2017年9月1日. (https://www.kirinholdings.co.jp/news/2017/0901_01.html)

2009年キリングループ事業方針. (https://www.kirin.co.jp/company/news/2009/0109_01.html)

キリン・グループ・ビジョン2015 (KV2015). (<http://pdf.irpocket.com/C2503/FgNv/T5lF/nIKP.pdf>)

KIRIN REPORT 2018. (<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/integrated/2018/>)

富士電機ホールディングス株式会社. 2009. アニュアルレポート2009 2009年3月期.

(<http://www.fujielectric.co.jp/about/ir/pdf/ar2009/all.pdf>)