

持株会社のコーポレート・ブランド・マネジメント ～「顔」の見える持株会社へ～

持株会社のブランドマネジメントの課題

現状、持株会社制を採用、あるいは導入を予定している多くの企業を見ると、共通して、企業合併、買収による、グループ規模の拡大、バランスシート上の有形資産価値の向上、改善をスムーズに行うための手段として導入し、グループ化しているようにみえます。

そこには、それぞれの持株会社の独自の「経営姿勢・思想」が見えづらく、他の持株会社との差異が感じられないのです。また、持株会社の独自の「経営姿勢・思想」と傘下会社の事業ブランドの相互作用により、企業グループの「独自性・個性」という顔が形成され、競合優位性を確立するにもかかわらず、その表出方法を見ると以下のような混乱をきたしており、コーポレートブランドと傘下の各事業のブランドが相互にシナジーを形成する構造になっていないケースが目立っています。

- ①持株会社の存在感、知名度が低く、持株会社名だけでは傘下企業の業容を想起することもできない。
グループ全体の顔が不明で、持株会社のブランド価値が感じられない。
- ②グループ全体の業容イメージが限定的で、持株会社としての将来意図、経営姿勢が見えづらい。
グループ全体の顔が限定的イメージで、持株会社のブランドの拡張性、連想性が低い。
- ③持株会社の顔は明確であるものの、持株会社の存在感が強すぎるため
傘下事業会社のブランドの希薄化の傾向がうかがえる。
持株会社のブランド価値は高いが、傘下事業会社のブランドとのシナジー効果が見えない。

このような現象は、持株会社を有形資産価値の拡大、改善のために合併、買収を円滑にスピーディに行うための便利な手段としての認識が強いからだと思われれます。

持株会社のもと、企業グループの概念、枠組みがより明確化し、持株会社と傘下会社の相互作用により企業グループの「顔」を明確にします。これは、総合的に企業価値向上が図れるいい機会なのです。それにもかかわらず持株会社は、その存在を広く認知されなくとも何の不都合もなく、知る人ぞ知ればよいという志向がはたらいっているのは、持株会社のコーポレートブランドマネジメントに対する認識が低いことを示しています。

しかし、ほんとに企業グループを束ねる持株会社は「顔の见えない会社」でいいのでしょうか。

持株会社を頂点とする各企業グループの独自性、個性を構築することは不要なのか、大いに疑問のあるところではあります。

持株会社の「信用」 「格・名声」構築へ向けて

傘下事業会社の個々の価値を上げると共に、グループ全体を視野に入れた企業群の適正な配置により、企業グループ全体の価値最大化を主導する持株会社は、その企業戦略を円滑に全うするために自らの顔を明確にし、「信用」「格・名声」（経営に対する社会的評価）の獲得が不可欠です。

「信用」「格・名声」は規模の拡大、高い業績といったバランスシート上の有形資産価値だけではなく、持株会社の独自の戦略性、将来性、差別性、姿勢等企業の志向性といった無形資産価値とあわせて形成されるものです。

このような「信用」「格・名声」の構築は、社会に対し持株会社の独自の経営志向性、独自のポジションを追求する顔を明示すると共に、傘下事業会社の成功との相互作用により成し得るものです。決して一方だけの成功では成し得ません。

持株会社におけるコーポレートブランドマネジメントとは、持株会社の独自の経営の志向性を追求する顔と傘下会社の事業ブランドとのWin-Winな関係を構築し、価値あるコーポレートブランドを確立することにあると考えます。