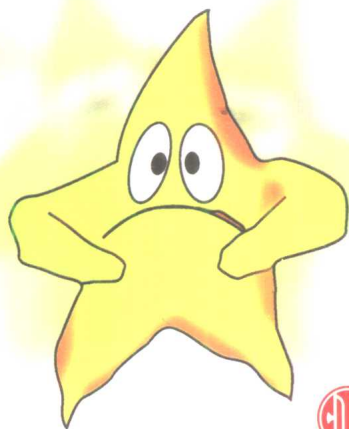


2小时通

图解系列

控股公司

[日] 森田松太郎 著



中信出版社

2 小时通 图解系列

控 股 公 司

[日] 森田松太郎 著
高 巍 译
张义素 译校

中 信 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

控股公司/ (日) 森田松太郎编著; 高巍译.

—北京: 中信出版社, 2001. 1

(2 小时通图解系列)

ISBN 7-80073-320-3

I. 控… II. ①森… ②高… III. 股份公司—基本知识

IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 03374 号

SHINPAN ZHUAI MOCHIKABU - GAISHA NO SHIKUMI TO TSUKURI KATA by

MORITMA Matsutaro Copyright (c) 2000 by MORITA Matsutaro

Originally published in Japan by Chukei Publishing Co., Ltd., Tokyo.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with CHUKEI

PUBLISHING CO., LTD., Japan through THE SAKAI AGENCY.

All rights reserved.

2 小时通图解系列

控 股 公 司

KONGGU GONGSI

著 者	[日] 森田松太郎	开本	880mm×1230mm 1/32
译 者	高 巍	印张	7.75
责任编辑	罗伟尧	字数	126 千字
责任监制	王祖力	版次	2001 年 2 月第 1 版
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	印次	2001 年 2 月第 1 次印刷
承 印 者	中国青年出版社印刷厂	京权图字	01-2000-4429 号
发 行 者	中信出版社	书 号	ISBN 7-80073-320-3 F·239
经 销 者	新华书店北京发行所	定价	19.00 元

版权所有·翻印必究

作者介绍

森田松太郎 1929 年生于札幌市。1951 年毕业于北海道大学。曾任监察法人・朝日会计社代表职员、监察法人・朝日新和会计社本部理事会议长、朝日监察法人理事长兼安达信公司日本代表等职，从 1997 年 7 月开始任监察法人顾问、登记会计师。

主要著作有《新版 用电子计算机就能顺利进行经营分析的书》（中经出版）、《经营分析的精髓》（中央经济社）、《阅读企业数字》（讲谈社）、《经营研究班新版经营分析入门》（日本经济新闻社）等。

序 言

此书谨献给从大企业到中小企业的^{所有企业}

不少人认为自从“纯粹控股公司”放宽限制以后，“受益者只是被旧财阀垄断的企业，而对于一般企业来说似乎没有任何益处”。然而，“纯粹控股公司”的放宽限制，与中小企业开展业务也有很大关系。如能利用好控股公司制度，它就像“魔杖”一样，会带来从未有过的商业机会，实现事业的多元化。

时代在迅速前进。极端地说，常常是“今天本来是有道理的事，明天就变得无道理了”。这在经济关系上表现得尤为突出。

在如此大的变化浪潮中，战后 50 年来作为经济体制象征的“纯粹控股公司的禁止条款”最终被废除了。全球性的巨大竞争潮流必然会带来大的转换。

控股公司并非一切都被财阀所垄断，也会给大企业、骨干企业、中小企业、小企业带来开拓新事业的机遇。

本书就是本着这种思想，写给不只是财阀企业，而

是所有企业、所有实业家的。我深信通过阅读此书所获得的知识，会给贵公司带来更大的发展与成长。

本书由五章构成。第一、二章是所谓的总论部分，第三、四章是关于控股公司的实际操作，第五章重点写了面向骨干、中小型企业控股公司的方向等。

为了使读者无论从什么地方开始阅读都能充分理解，本人在创作此书时进行了周密思考，请随心所欲地阅读。

即将到来的 21 世纪被喻为是亚洲的世纪。期待着我国的骨干、中小型企业能够在国际上大显身手。

森田松太郎

1998 年 1 月

目 录

序 言

第一章

什么是控股公司

一、这是控股公司	3
二、为什么现在设立控股公司	10
三、控股公司的优势和劣势	17
四、控股公司的模式	24
五、金融控股公司的成立	31
六、日本控股公司的现状	38

第二章

成功引入控股公司的经营战略

- 一、首先明确目标是关键 47
- 二、集团经营的关键 54
- 三、连结经营的关键 61
- 四、如何管理人事 68
- 五、集团一体化的基本原则 75
- 六、希望开展集团一体化经营 82
- 七、关于“M&A”的对策 89
- 八、国际战略与国内战略 96

第三章

母公司如何发挥作用

- 一、理想的作用与规模..... 105

二、从哪里寻求公司的财源·····	112
三、总公司与子公司之间的经营指导费·····	119
四、子公司与集团之间的利害关系调整·····	126
五、整个集团的资本政策·····	133
六、关于子公司的分红政策·····	140

第四章

控股公司和事业本部制的优劣

一、与事业本部制的比较·····	149
二、关于事业多元化与多样化的对策·····	156
三、对研究开发投资的思考方式·····	163
四、与公司内分割制度的比较·····	170
五、公司分业化与控股公司·····	177
六、合并还是建立子公司·····	184
七、对于连结纳税的探讨·····	191
八、公司分业时发生的税法问题·····	198

第五章

骨干、中小企业

- 一、使骨干、中小企业生存…………… 207
- 二、中小企业集中起来形成控股公司…………… 214
- 三、为了避免最坏的事态发生…………… 220
- 四、防止万一事态的发生…………… 227

第一章

什么是控股公司

一、这是控股公司

母公司与子公司

所谓控股公司，即是控制着其他公司的股份，对其经营施加影响的公司。

控制着半数以上股票的公司叫母公司。其股份被其他公司控制的公司叫子公司。

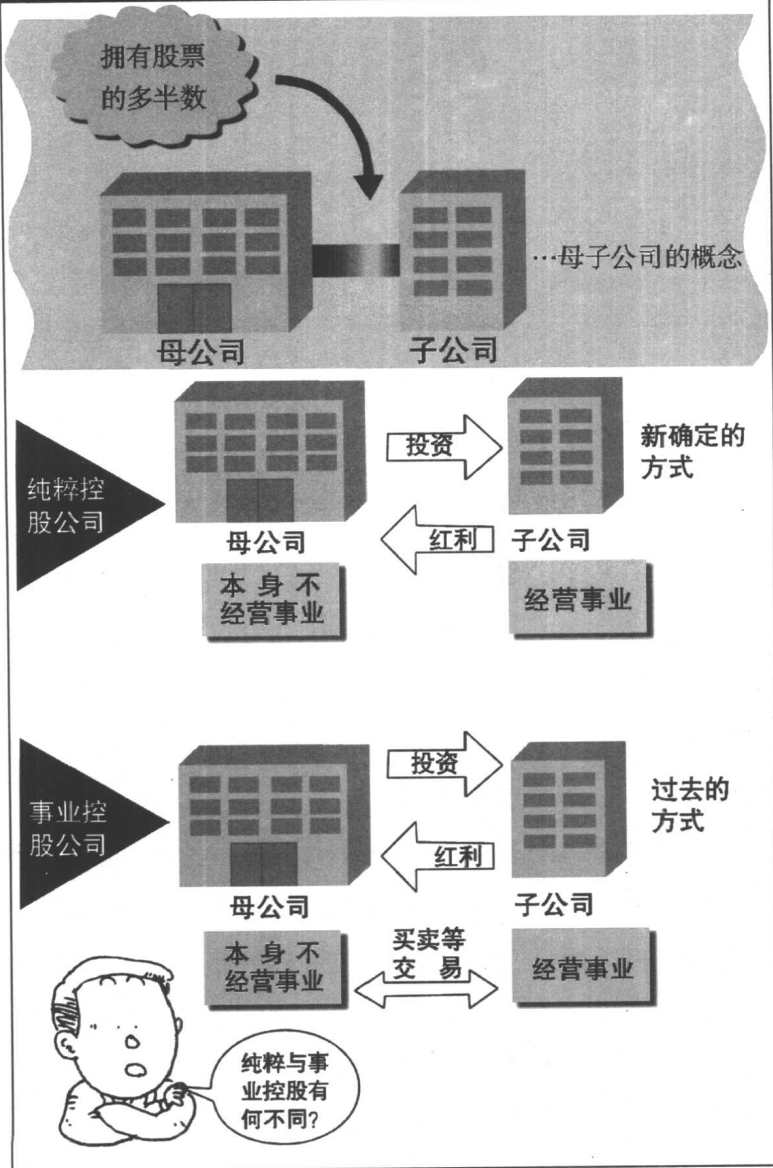
控股公司的问题可以说就是母子公司的课题。有不计其数的母子公司。也可以极端地说，所有的公司都拥有子公司。这样的母子公司是普遍存在的。

按照控股关系，可以把母子公司分为以下两类。

“纯粹”与“事业”的区分

(1) 纯粹控股公司。

● 控股公司的业态



(2) 事业控股公司。

所谓“纯粹控股公司”，即是只凭借掌握所属子公司的股票来控制其经营活动，不兼营其他任何事业的公司。因此，公司的收益靠收取子公司的利息^①获得。离开子公司的利息，公司就无法运营。

所谓“事业控股公司”，控股公司即母公司本身兼营其他事业，并掌握子公司的股票控制其经营活动的公司。这是一种常见的企业集团运营形式。

战后，按照法律规定不允许设立“纯粹控股公司”。这次由于修改了《垄断禁止法》^②，设立“纯粹控股公司”才成为可能。

纯粹控股公司

从字面看，“纯粹控股公司”是以掌握子公司的股票来控制其经营活动为目的的公司。因此，母公司的收益（收入）是子公司的利息。因为母公司的收入是子公司的利息，所以子公司的经营效益好不给母公司高额利息，就不好办。因此，母公司非常关注子公司的经营业

① 股息：一般地称作“红利”。对于“纯粹控股公司”来说，对于投资的资本（股份）即红利是其主要收入。

② 垄断禁止法：是“禁止私人垄断及确保公正交易的法律”的略称。对设立纯粹控股公司的限制，也是根据这个垄断禁止法进行的。

绩。

由于母公司本身不经营事业，因此其最大的关心就是整个集团的经营。

集团各公司的经营是按照整个集团的战略进行的，并且其经营业绩必须得到客观评价。为此，作为控股公司的母公司，首先必须明确使整个集团向同一方向努力的目标，并且有必要让全体职工了解。

适当的指令不可缺少

母公司首先根据集团的总目标确定每个子公司的任务，为了完成任务，还需要制定战略方案，具体实施，这是下一步的课题。



作为“控股公司”的母公司在给各个子公司下达任务时，应考虑整个公司的平衡。

理想地说，控股公司对子公司的经营最好不要做过多的承诺。子公司按照母公司赋予的任务，自主地、自负其责地进行经营，当然对结果负有完全责任。

这种形式运用得好，能实现有效经营

为了实现有效的经营，我认为最理想的形式是，子公司独立自主地、百分之百地完成母公司赋予的任务，希望所有子公司在经营活动中充满活力。最理想的结果是提高整个集团的业绩。这与人体很相似。人体是许多细胞的集合体。若每个细胞都有活力，则人的整个身体就有活力，工作起来就有干劲。假如一个细胞不幸长了癌，将会是什么样子呢？一个细胞的情况不佳，整个身体的水平就下降，就有损于身体健康。

控股公司的运营也有同样的可能性。最重要的是所有的子公司都积极向上，充满活力。即使有的公司出了问题，若能进行适当的控制，也不会影响整个集团的经营。最重要的是每个公司都能按照母公司指定的方针，去提高业绩。

关键是子公司有活力

控股公司的成功与否，关键是子公司如何按照母公