

経営戦略研究情報

2008年1月22日 全2頁

2007年下半期ガバナンス回顧②

百貨店業界に経営統合が相次ぐ

～統合効果を最大化するガバナンス体制～

経営戦略研究所

藤島裕三

- 2007年下半期に話題となった経済ニュースを、コーポレートガバナンスの視点から回顧する。第二回目は、百貨店業界に相次いだ再編の動きについて。
- スキルやノウハウの共有、投資余力の増強など、百貨店が経営統合するメリットは大きい。「のれん（屋号）」の温存など、持株会社方式の採用にも意味がある。
- 統合効果を最大化するには、持株会社に強力なリーダーシップが求められる。同時にフェアな観点が伴っていないと、グループに最適な経営判断を担保できない。

2007年8月23日、百貨店大手の三越と伊勢丹は経営統合を発表した。2008年4月に持株会社の三越伊勢丹ホールディングスを設立、両社は完全子会社として持株会社の傘下に入る。連結ベースでの売上高は約1.6兆円（2006年3月期の単純合算）で、高島屋を抜いて業界首位となる見通しである。

百貨店業界では近年、再編が加速している。昨年後半だけでも、9月に大丸と松坂屋によるJ・フロントリテイリングが、10月には阪急百貨店と阪神百貨店によるエイチ・ツー・オー・リテイリングが発足した。直接の動機は様々だが、根底には競合激化による業績悪化の危機感が存する。

日本百貨店協会によると、2006年度の全国百貨店売上高は、7兆7,700億円（前年比0.9%減）となった。10年連続の減少である。2007年度も現状、前年同月比でマイナスの月が多い。今後も少子高齢化と消費の多様化を背景に市場は縮小、プレーヤー間の優勝劣敗がより鮮明になるだろう。

大手百貨店が経営統合する目的は、いくつか考えられる。第一に収益力の向上。松坂屋は大丸の効率化ノウハウを、三越は伊勢丹の商品開発スキルを、体質強化のため導入できる。第二に店舗網の充実。大丸は松坂屋の中部支配圏を、伊勢丹は三越の全国店舗網を、事業拡大の橋頭堡とできる。

また競争に備えて投資余力を増強する必要から、ミレニアムリテイリングが2006年6月にセブン&アイホールディングスの傘下に入った意味は大きい。さらに大都市の一等地に店舗を構えるなど、優良資産の含み益を持つ百貨店にとって、経営統合は敵対的買収に対する防衛策の側面も持つ。

持株会社方式の採用にも意味がある。最大の利点は、統合前の組織構造を維持できるため、従業員の不安や動揺を抑えられることである。またそれぞれの「のれん（屋号）」も変わらないので、顧客や取引先の理解を得やすい。老舗が揃う百貨店業界においては、特にメリットが大きいだろう。

もともと、会社ごとの縦割り構造が温存されたのでは、本来の目的であるスキルやノウハウの共有が進まず、期待した統合効果は得られないだろう。そもそも百貨店業態は委託仕入れの割合が大きく、また店舗ごとの営業政策が重要になるため、スケールメリットが働きにくいという指摘もある。

統合効果を最大化するには、大胆な施策を断行しなければならない。具体的な例として、共通機能会社の設立、事業会社間の人事交流、事業会社の地域別再編、など考えられる。持株会社はグループ各社を統率するコーポレートガバナンスの担い手として、強力なリーダーシップが要求される。

また「対等の精神」を銘打った経営統合の場合、たすきがけ人事で役員を分け合う中、経営の主導権争いに終始するケースが珍しくない。逆に主導権が明確である場合も、優位な側が非合理に自らの方法論を押し付ける、劣位な側が統合当初よりモチベーションを失うなど、問題が少なくない。

持株会社が最適な経営判断を行うには、取締役会にフェアな観点を持たせる必要がある。4月発足予定の三越伊勢丹は、取締役を三越と伊勢丹からそれぞれ3人、加えて社外取締役を3人選ぶと発表している（図表）。公平かつ公正な意思決定を担保する試みとして、その効果が注目されよう。

—以上

図表：三越伊勢丹ホールディングスの取締役（予定）

代表取締役会長 兼最高経営責任者（CEO）	武藤 信一	現株式会社伊勢丹 代表取締役社長執行役員
代表取締役社長 兼最高執行責任者（COO）	石塚 邦雄	現株式会社三越 代表取締役社長
取締役	二橋 千裕	現株式会社伊勢丹 取締役専務執行役員 営業本部長
取締役	天野 公平	現株式会社三越 代表取締役専務執行役員 百貨店事業本部長
取締役	高田 信哉	現株式会社伊勢丹 取締役専務執行役員 経営企画部長兼経理部担当
取締役	赤松 憲	現株式会社三越 取締役上席執行役員 グループ業務部長
取締役（社外）	畔柳 信雄	現株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役社長 現株式会社三菱東京UFJ銀行頭取
取締役（社外）	宮村 眞平	現三井金属鉱業株式会社 取締役相談役
取締役（社外）	池田 守男	現株式会社小松製作所取締役 現株式会社資生堂相談役

ニュースリリース（2007年10月4日付）より作成