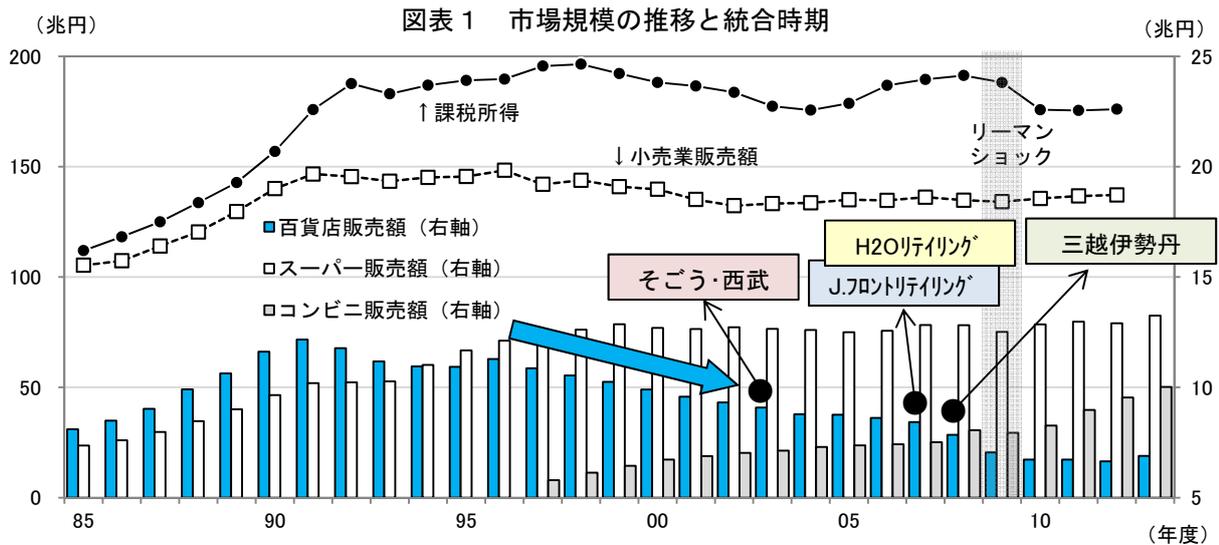


## 市場縮小への対抗策としての企業統合 ～百貨店業界～

### 1. 百貨店の市場規模縮小と業界再編

- 今後縮小が余儀なくされる国内市場においては、内需に依存する多くの企業が、既存事業の収益を維持するために、他社との経営統合を選択するケースが増えていくことが予想される。
- 本レポートでは、国内でいち早く市場縮小が進み、業界再編が進んだ百貨店業界を取り上げ、統合効果について、営業面・コスト面で、定量的・定性的にどのような効果があったのか検証を行った。

- 百貨店の市場規模は、1990年代半ば以降 縮小の一途を辿り（市場縮小の背景については、今月のトピックスNo. 180「百貨店低迷の背景と今後の方向性」（2012年8月）を参照のこと）、ピーク時から15年間で市場規模が約7割に縮小するという厳しい環境が続いたことで、上位のほぼ全ての百貨店が経営統合を検討するに至り、2007年以降に急速に業界再編が進んだ（図表1、2）。
- 統合百貨店各社はリーマンショック前に統合を果たしており、その直後、リーマンショックによる急激な市場の縮小に耐え、足元はアベノミクス効果等で市場拡大の恩恵を享受している。
- このように経営環境が激しく変化した時期の各社の財務指標の変化を捉え、統合各社がどのような施策を講じて統合効果の極大化を図ったのかについて、以下検証を行った。



(備考) 総務省「市町村税課税状況等の調」、経済産業省「商業動態統計調査」、各社IR資料より作成

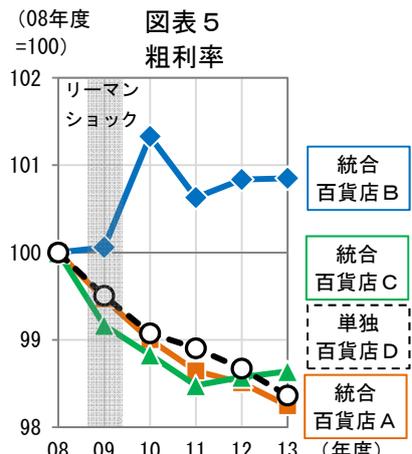
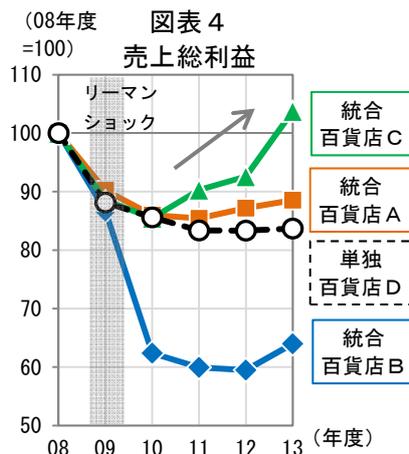
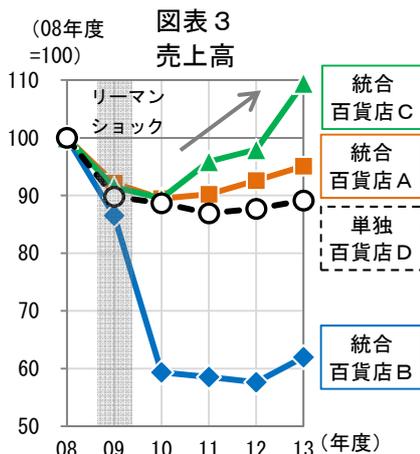
図表2 業界再編前後の変化

2006年度		2013年度		百貨店事業			
(億円)		(億円)		売上高	シェア		
1 高島屋	10,075	1 株式会社三越伊勢丹ホールディングス(08/4統合)	13,215	11,187	16.2%		
2 大丸	8,356	2 J.フロントリテイリング(株)(07/9統合)	11,463	7,689	11.2%		
3 三越	8,041	3 株式会社高島屋	8,458	7,478	10.8%		
4 伊勢丹	7,818	4 株式会社そごう・西武(03/31ニエムリテイリング発足)	7,892	7,892	11.5%		
5 丸井	5,521	5 H2Oリテイリング(株)(07/10統合)	5,769	4,268	6.2%		
6 そごう	4,943	上位5社計				38,514	55.9%
7 西武百貨店	4,591						
8 阪急百貨店	3,960	6 株式会社丸井グループ	4,165	3,278	4.8%		
9 松坂屋	3,367						
- 阪神百貨店	1,109	百貨店市場規模				68,924	100.0%

(備考) 各社IR資料、経済産業省「商業動態統計調査」より作成

## 2. 営業面の統合効果

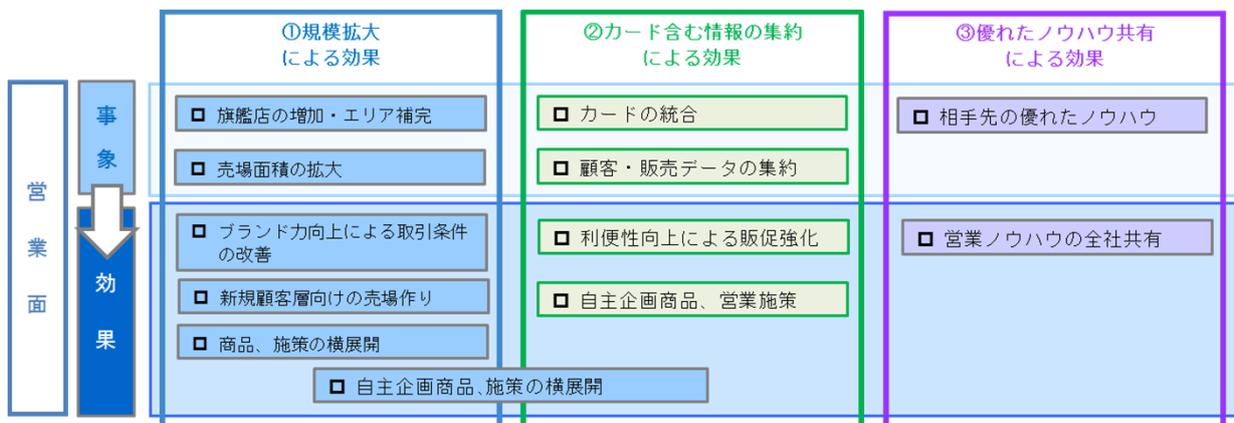
- 営業面の統合効果について検証すべく、2008年度を100とし統合百貨店各社と統合していない単独百貨店との比較を行った。一部店舗の分社化等社内再編のあった統合百貨店Bを除けば、統合百貨店の【売上高】はリーマンショック後の10年度以降では売上を伸長させており（図表3）、【売上総利益】についても同様で、10年度以降では、統合百貨店が増加している（図表4）。また、【粗利率】は11年度以降のトレンドをみると、統合百貨店B、Cは改善傾向にある（図表5）。これらの財務指標の変化に対し、統合百貨店が行った具体的な施策についてヒアリング調査を実施した。
- ヒアリングでは、統合によって起こった表面的な事象と、事象から発展して出てきた効果として様々な項目が抽出されたが、それらは大別して①規模拡大、②情報集約、③ノウハウ共有、の3分野に整理できる（図表6）。
- 具体的な増収効果としては、若年層など新規顧客向けの売場施策や自主企画商品の販促などの①規模拡大による効果に加えて、店舗が増え、カードの利用頻度が向上したことで販促活動の効果が得やすくなったなどの②情報集約による効果や、外商や店頭サービス、高所得者層や若年層向けサービスといった各社固有のノウハウを統合先の企業に移植したことで、顧客層が拡大したなどの③ノウハウ共有による効果などがあげられた。
- 粗利率については、従来よりも緻密な情報をもとに自主企画商品の開発を進め、拡販したことで改善することができたという②情報集約による効果をあげた企業がある一方、新規顧客獲得のために粗利率を下げ増収を図ったとする企業もあり、戦略の違いが財務指標に明確に出た結果となっている。



(図表3～5備考) 1. 各社IR資料。単体決算値。統合前の数値は各社単体合算値化している影響あり

2. 統合百貨店Bは2009年度に一部店舗分社

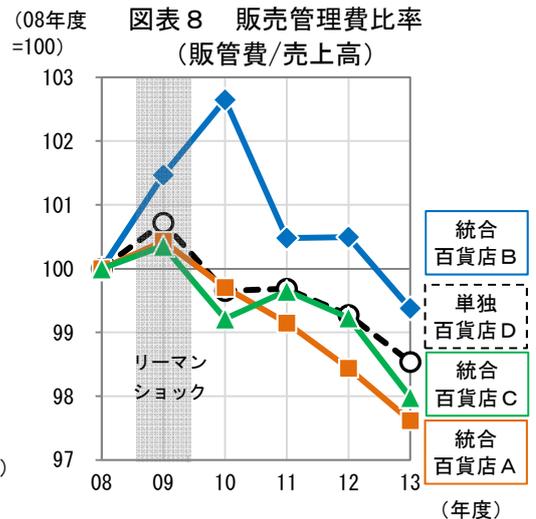
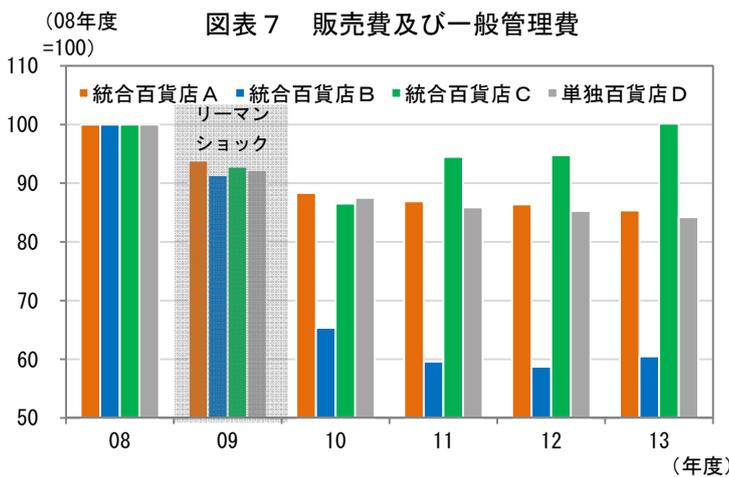
図表6 営業面の統合効果（ヒアリング結果）



(備考) 統合百貨店へのヒアリングにより日本政策投資銀行作成

### 3. コスト面の統合効果

- コスト面は、【販売費及び一般管理費】の削減が進んでいる企業が多いが（図表7）、2008年度を100とした場合の【販売管理費比率】では、社内再編のあった統合百貨店Bを除く統合百貨店と単独百貨店Dの間に格差が生じており、加えて、全社比較可能な11年度以降の低下幅でもその差は拡大傾向にある（図表8）。
- 同じくヒアリング調査により、具体的な経費削減効果を抽出したところ、①規模拡大の効果としては、バックオフィスや物流センターなどの重複する機能・施設の集約化や、旗艦店が増えたことにより不採算店閉鎖という経営判断が可能になったという抜本的なコスト削減策などがあげられた。②ノウハウ共有による効果としては、コーポレート部門を含む外部委託の活用等のノウハウを共有し、統合先全店に展開することで一気にコストダウンが図れるというローコストオペレーションの向上があげられた。③情報集約による効果としては、販売データをもとに人員配置や業務フローを見直すという業務の効率化についての回答を得た（図表9）。
- 一般にコスト削減にあたっては、副作用としてサービスや顧客満足度の低下が指摘される場所ではあるが、ヒアリングでは、経営統合を通じて、無理、ムラ、無駄のないコスト削減が図られたことで、寧ろ、顧客満足度は向上しているとの意見等、コスト削減に関して肯定的な言質を得ている。



（図表7～8備考）1. 各社IR資料。単体決算値。統合前の数値は各社単体合算値 2. 統合百貨店Bは2009年度に一部店舗分社化している影響あり

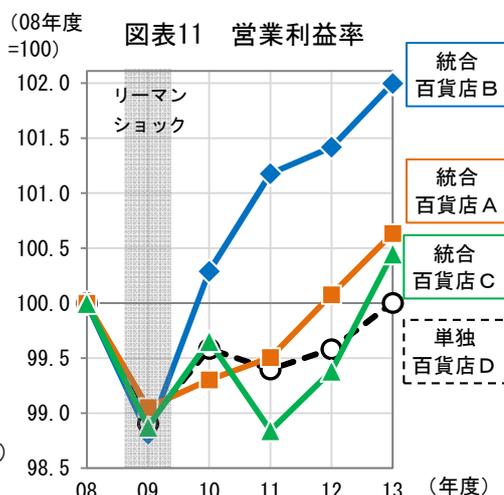
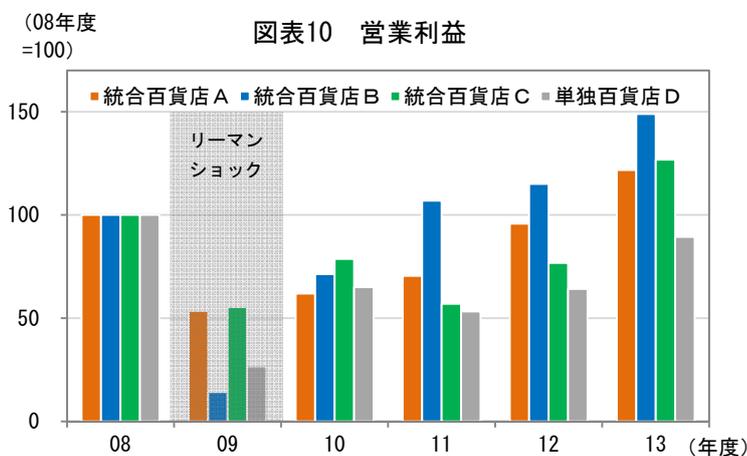
図表9 コスト面の統合効果（ヒアリング結果）



（備考）統合百貨店へのヒアリングにより日本政策投資銀行作成

#### 4. 利益面の統合効果

- 営業面とコスト面のトータル効果が営業利益に表れるが、各社ともボトム期の2009年度から業績を改善させているものの、改善幅には格差が生じている（図表10）。08年度の営業利益率を100とした比較では、更に顕著な差となって表れるように、改善幅は統合百貨店が上回る（図表11）。
- 営業利益の増減要因を、売上、粗利率、経費に要因分解すると、統合百貨店Aはリーマンショック後も減収、粗利率も低下傾向であるが経費削減で打ち返し、統合百貨店Bは減収分を粗利率の改善と経費削減で吸収し増益を確保している。統合百貨店Cは大幅増床による経費増、粗利率低下を売上増で打ち返しているが、単独百貨店Dは減収、粗利率の低下を経費削減だけでは補いきれず減益という構造となっている（図表12）。
- 以上、当レポートで取り上げた統合百貨店においては、現時点では金額のインパクトからコスト面の削減効果が強く顕れているが、経営統合の進展に応じてコストだけでなく、売上や粗利率の改善などの営業面との相乗効果が得られることで、より大きな収益改善が果たされつつあるものと考えられる。



図表12 営業利益増減の要因分析

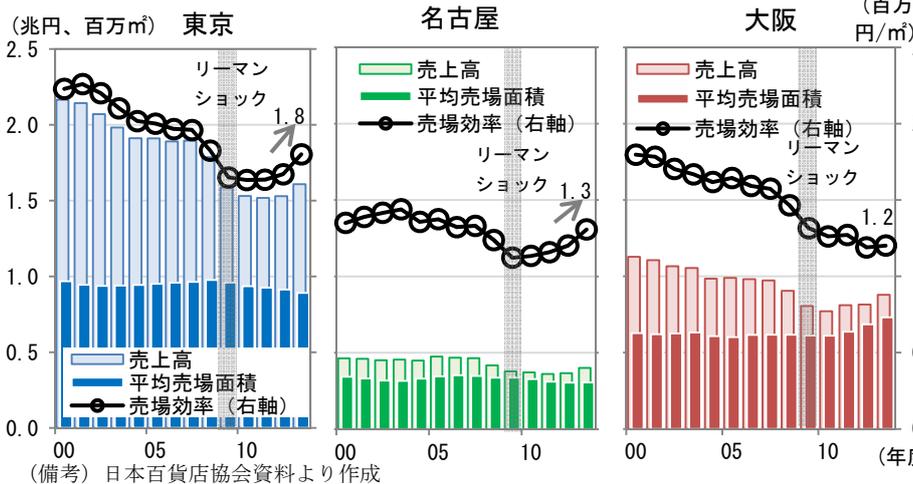
	(億円) リーマンショック前		リーマンショック後			(億円) リーマンショック前		リーマンショック後	
	2004→08年度累計額		2008→13年度累計額			2004→08年度累計額		2008→13年度累計額	
<b>統合百貨店A</b>					<b>統合百貨店B</b>				
営業利益増減	-47		35		営業利益増減	-144		76	
粗利額増減	-179	100%	-208	100%	粗利額増減	-389	100%	-1,045	100%
売上増減	-128	72%	-83	40%	売上増減	-451	116%	-1,120	107%
粗利率増減	-32	18%	-119	57%	粗利率増減	-11	3%	57	-5%
相乗効果	-2	1%	-6	3%	相乗効果	-2	0%	35	-3%
その他	-16	9%	1	0%	その他	75	-19%	-17	2%
経費増減	133		243		経費増減	245		1,121	
<b>統合百貨店C</b>					<b>単独百貨店D</b>				
営業利益増減	-45		30		営業利益増減	-68		-13	
粗利額増減	-124	100%	31	100%	粗利額増減	-215	100%	-337	100%
売上増減	-63	51%	91	294%	売上増減	-148	69%	-211	63%
粗利率増減	-49	40%	-58	-187%	粗利率増減	-55	26%	-113	34%
相乗効果	-3	2%	5	16%	相乗効果	-4	2%	-14	4%
その他	-8	7%	-7	-23%	その他	-9	4%	1	0%
経費増減	78		-1		経費増減	147		324	

(図表10～12備考) 1. 各社 I R 資料。単体決算値。統合前の数値は各社単体合算値 2. 統合百貨店Bは2009年度に一部店舗分社化している影響あり

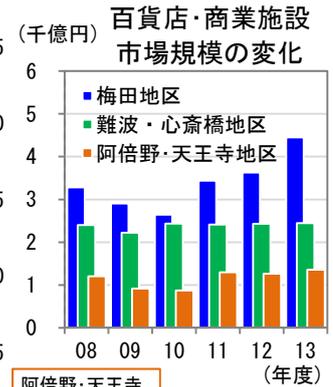
### 5. 直近期の市場の状況

- 2013年は、百貨店にとってアベノミクス効果による高額品販売の増加や、消費税率引き上げの駆け込み需要が追い風となり、1997年以降16年ぶりに市場規模が拡大した。東京、名古屋では、その効果が顕著に表れ、低迷していた売場効率はリーマンショック前の水準近くまで大幅に改善した（図表13）。
- しかし、大阪は、東京や名古屋と状況が異なり、売場効率の改善傾向がみられず、絶対水準も直近期は名古屋に逆転されている。これは、梅田地区、阿倍野・天王寺地区での商業施設の新規開業、増床改装による売場面積の大幅拡大に起因するもので、難波・心斎橋地区は3地区計での売上シェアが3割に低下するなど、従来の商業地区のバランスにも影響を及ぼしている（図表14）。
- エリア別の売場効率は、難波・心斎橋地区はほぼ横ばいに留まり、阿倍野・天王寺地区は低下している。売上が大きく伸長した梅田地区でも、阪急うめだ本店のみが売場効率の水準が高く、その他の百貨店・商業施設の売場効率は他エリアと変わらない水準にまで低下しており、過剰売場面積による体力勝負の様相を呈していると推察される（図表15、16）。
- 加えて、関西圏は課税所得の減少幅が全国平均よりも大きく、所得の牽引役である生産年齢人口の減少がいち早く進むと予想され（図表17）、東京圏、名古屋圏よりも厳しい減収圧力に晒される可能性が高い。統合の成功体験をもつ百貨店にとって、更なる統合がこの難局を乗り越えるための選択肢となることは想像に難しくなく、統合により既存収益を確保しつつ、インバウンド需要の取り込み等新たな増収策を強化し、成長を実現していくことを経営の選択肢として期待したい。

図表13 3大都市圏の百貨店市場規模、売場効率の推移

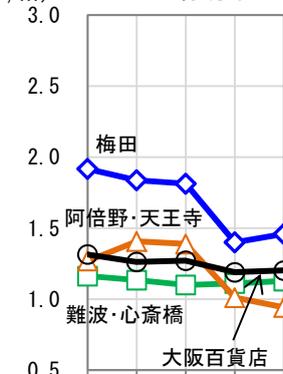


図表14 大阪地区別百貨店・商業施設市場規模の変化



(備考) 日本百貨店協会資料より作成

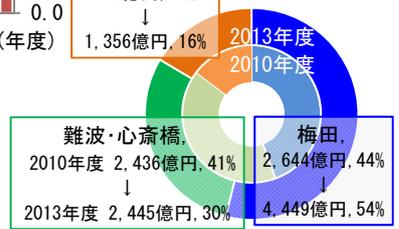
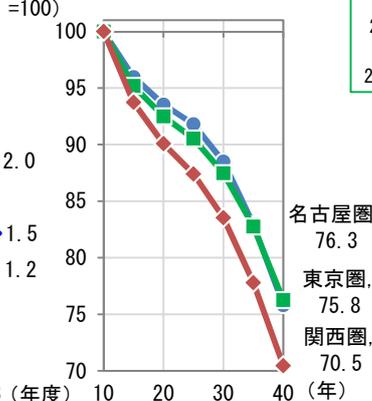
図表15 大阪地区別売場効率



図表16 梅田地区売場効率内訳



図表17 生産年齢人口(2010年(15-64歳)の将来推計)



【集計対象百貨店・商業施設】  
**■ 梅田地区**…阪急うめだ本店、阪神梅田本店、大丸梅田店、JR大阪三越伊勢丹(2011～)、ルクア(2011～)、グランフロント大阪(2013～)  
**■ 難波・心斎橋地区**…高島屋大阪店、大丸心斎橋店、なんばマルイ、なんばパークス  
**■ 阿倍野・天王寺地区**…近鉄阿倍野本店(あべのハルカス近鉄本店2013～、Hoop等含む)、あべのキューズモール(2011～)  
 ※なんばパークス、あべのキューズモールの2013年度売上は2012年度実績値を置いて算出

(図表14～16備考) 各社IR資料等より作成。売場効率は右枠記載の集計対象百貨店・主要商業施設の数値 (図表17備考) 1. 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成25年3月推計)」より作成 2. 関西圏は大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、東京圏は、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、名古屋圏は愛知県、岐阜県、三重県

【産業調査部 高橋 夏營】

- ・本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本政策投資銀行と明記して下さい。
- ・本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

お問い合わせ先 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部  
Tel: 03-3244-1840  
E-mail: report@dbj.jp