

グループシナジー創出と沿線価値向上を狙ったM&A

東武鉄道は2010年代に2つのM&A(合併・買収)を行った。1つはトップツアーと東武トラベルの経営統合、もう1つは東武ストアの完全子会社化である。いずれも大きな経営判断だ。当時を振り返りつつ、その後の成果をまとめる。

2013年7月31日、東武鉄道はトップツアーの持株会社であるティラミスホールディングスの株式を取得し子会社化することを発表した。旅行会社のトップツアーは、当時全国に116拠点をもち、欧米やアジア、オセアニアでも事業を展開していた。

一方、東武グループには1949年設立の東武トラベル(設立時の社名は全日本観光)があった。当時の社員数を比較すると、トップツアーは東武トラベルの約2倍。両社の合併は2015年4月に実行され、社員数2,000人を超える「東武トップツアーズ」が生まれた。

買収の背景には、時代の潮流と東武グループの戦略がある。

2007年に観光立国推進基本法が施行されて以降、訪日外国人旅行者数は増加が続く。インバウンド需要獲得に向けた政府のさらなる戦略立案が急がれた。

時を同じくして、東武鉄道は観光戦略の展開を強化すべく、国内のみならず世界にも目を向けた。世界文化遺産に登録されている日光や、2012年に開業した東京スカイツリー

タウンなどを生かして誘客施策を展開するとともに、地域の観光資源の活用や新たな観光資源の発掘を積極的に行う必要があった。

10以上の検討会で議論

両社の合併は重複部分が少なく、相互補完が可能な組み合わせだ。間接部門の統一による生産性向上も期待できた。東武トラベルは東武沿線に拠点多く、個人旅行に強い。一方のトップツアーは企業・自治体・法人旅行を数多く扱ってきた。

両社とも旅館やホテル、バス会社

といった多くの関係者に支えられてきたため、合併後の社名を決める上で重視したのは、取引先との信頼関係だった。関係者の混乱を招くことなく取引が継続できるよう、合併後の社名も東武トップツアーズで落ち着いたが、その後、統一する過程では様々なハードルがあった。

新たな法人営業のやり方はどちらに合わせるか。管理部門の業務プロセスをどのように設計するか。各部門の配置要員をどうするのか。具体的な統一方法についてテーマごとに10以上の検討会を立ち上げ、両社の現場リーダークラスが議論を重ねた。

多数の検討会の中でも、難航した

のは人事制度と営業管理だった。異なる2社の給与体系や評価制度の一本化は、一気に制度統一を図れば現場は混乱する。そこで、約5年をかけて徐々にまとめる手法を採用した。主任であれば係長への昇進のタイミングで新たな給与体系を適用する、という方法である。社員にとっての不利益変更は、慎重に回避された。

営業管理については、両社が運用してきた別々の受注管理システムのどちらを採用するかが焦点だった。最終的には、トップツアーが使っていた仕組みへの一本化が決まった。システムの性能や機能、業務プロセスの合理性を検討会で細部にわたり議論した結果である。

業務やシステムの統一は、企業として、競争力を向上させるためにどうすべきか、最適な業務プロセスはどのようなものか、両社の社員が議論を深め決めていった。

両社はもともと事業領域や地域によっては、ライバル関係にあった。それぞれの現場には複雑な思いもあったはずだ。

最終的に多くの業務システムは統一が図られたが、どちらか一方を採用すれば他方に慣れ親しんだ社員は、業務フローや操作方法を新たに習得しなければならない。できればその負荷は背負いたくない、というのは誰でも同じである。

心理的な壁を克服し新たな業務を定着させる。役員や幹部は現場に向き、なぜこのような業務に移行す



東武トップツアーズが自治体と連携し発信している「地方創生メタバース」(提供: 東武トップツアーズ)

べきか、なぜこのシステムを使う必要があるのかを説明した。

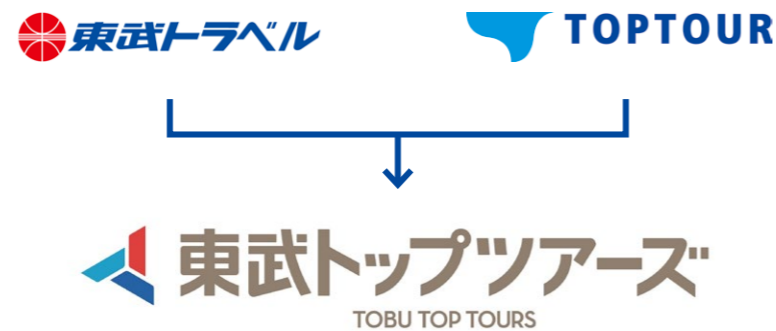
合併から10年、効果顕著に

合併から10年近く経過した現在、その効果は各所で表れている。東武トップツアーズ全体で情報共有の文化が醸成され、知見やノウハウの蓄積と活用が進んだ。各種法人に対する提案力も高まっている。

トップツアーは以前からスポーツイベントに強く、現在も市場のさらなる深耕が行われている。2021年に開催された東京オリンピック・パラリンピック競技大会では、東武ト

ップツアーズはオフィシャルパートナーに選定された旅行会社3社の中に名を連ねた。

また、2020年から世界的にまん延した新型コロナウイルス感染症は、旅行業界に大きな打撃を与えた。行動制限などにより旅行需要が消失、新たな収益源を確保する必要に迫られた。そのような中、東武トップツアーズは、持ち前のホスピタリティとコーディネート力を基軸とし、これまでの旅行事業で有していた予約管理業務や会場設営ノウハウなどを生かし、コロナ感染症対策事業に取り組んだ。ワクチン接種事業や軽症者療養施設運営事業、自宅待機者支援や保健所支援など、自治体



2015年4月に東武トップツアーズが誕生した(ロゴマーク提供: 東武トップツアーズ)

等からの受託事業がこれに当たる。

その一例として、2020～2023年度の「やまなしグリーン・ゾーン認証制度」に関する事業の受託がある。感染予防策を講じた飲食店や宿泊施設を認証する山梨県独自の制度である。業務内容は認証事務局の構築や体制整備に加え、申請の受け付け、施設の現地調査、県への報告書の作成など多岐にわたる。1,500件以上ある認証事業者への一斉訪問や、利用者からの通報による現地確認などにも対応し、県からは「認証制度の質の確保を行っている」と評価された。

東武トップツアーズではこれらの経験を踏まえ、主力の旅行事業に加えて社会課題の解決を目指した「ソーシャルイノベーション事業」に注力している。地域活性化や経済対策といった課題解決に向け、各自治体と連携協定を締結。また、佐賀県や愛知県などと連携して「地方創生メタバース」を発信し、デジタル技術

を駆使した地域の魅力発信にも取り組んできた。あらゆる事業環境の変化にも順応するため、旅行事業と非旅行事業のバランスを考えた事業展開を推し進めている。

M&Aで流通事業を強化

2018年に実施された東武ストアの完全子会社化も、東武グループにおいて大きな意味を持っている。「沿線価値の向上」は、東武グループにとって永続的なテーマだ。沿線価値をさらに高める上で、地域に根差す小売店の役割は極めて大きい。

1959年に霞ヶ丘店1店舗からスタートした東武ストアは、日本経済の成長とともに事業を拡大した。1979年には東京証券取引所市場第二部に上場、その後、1988年に東京証券取引所市場第一部に上場した。2003年には小売りノウハウの強化



東武ストアは2024年を創業65周年記念イヤーと位置付け、感謝セールの実施や記念商品の販売などを行った
(提供：東武ストア)

などを目的に、丸紅及びマルエツ、東武鉄道との間で資本・業務提携を結んだ。筆頭株主は丸紅グループで33.42%となり、東武グループの出資比率は29.4%になった。小売業の厳しい市場競争の中で成長するには、一層の事業強化が欠かせない。そうした判断に基づき、丸紅とマルエツに協力を求めた。両社の持つ仕入れ先ネットワークや物流を含めたあらゆるノウハウを活用して、連携を図った。

それから月日がたち、東武鉄道は東武ストアに対し、2018年にTOB(株式公開買い付け)を実施した。丸紅やマルエツはこれに応じ、東武鉄道は東武ストアを完全子会社とした。

東武ストアを完全子会社化した大きな理由の1つに、流通事業の増強による沿線の活性化がある。従来は事業規模及び収益拡大に向け、沿線外への出店も注力していた。2018年の完全子会社化後は東武沿線への出店を強化しており、新規出店した9店舗のうち、新河岸店や北千住店をはじめとした6店舗が東武沿線となっている。併せてエリアごとのマーケティングを徹底し、多様なニ-

ズに合わせた店舗展開を図った。一例を挙げると、2019年にオープンしたFresh&Quick 曳舟店は、商圏に単身世帯が多いことから、おにぎりや弁当、総菜などを豊富にそろえた。売り場面積は約250㎡と小規模にもかかわらず、近隣住民や通勤・通学、通院で駅を利用する人々でにぎわっている。2021年9月には東武動物公園駅前店、2023年12月には越谷店をオープン。いずれも駅ナカもしくは駅前の好立地にある。

完全子会社化による相乗効果

東武ストアを完全子会社化した理由は他にもある。その主たる理由の1つに東武グループのポイント戦略が挙げられる。グループ内では以前から東武カードでポイントがたまる仕組みがあったが、東武百貨店とその周辺エリアでの利用が多くを占めており、新たなポイント事業を検討していた。

東武グループ全体が共通ポイントでつながれば、新たな価値を創出できる。この効果を生み出す上で、顧



ヤマキと共同開発した東武ストアオリジナルの鍋つゆ(提供：東武ストア)

客との間に高頻度の接点を持つ東武ストアは重要な役割を担うと考えた。2020年11月にスタートした東武グループの新ポイントサービス「TOBU POINT (トブポ)」は、東武ストアに2022年11月から本格導入された。東武ストアはTポイント(現・Vポイント)に加盟していたため、TOBU POINTとTポイントを併用できる形にした。沿線外の店舗を利用する、東武グループになじみの薄い顧客の利便性低下を避けるための措置だ。時間の経過とともに、沿線利用者のTOBU POINTへの移行は着実に進んでいる。

ポイントの仕組みを運用している鉄道会社グループは多い。ポイントサービスの導入に関しては、東武グループは後発だったがゆえのアドバンテージがある。TOBU POINTの導入により、百貨店やスーパー、コンビニなどグループ全体の事業を横断する一元的なポイントシステムの構築が実現した。東武ストアがこの仕組みに参画したことにより、顧客の東武グループへの接点が拡大したと言えるだろう。

完全子会社化の効果は、沿線の活性化や、東武グループのポイント戦略にとどまらない。ビジネスのスピードが格段に向上し、様々な分野でシナジーをもたらしている。その1つにプライベートブランド(PB)商品の開発がある。商品開発部門に外部からの人材を受け入れるとともに、グループ外企業と連携し、「おいしさ」と「価格」を両立したオリジナル商品の販売を拡充している。2023年秋には、食品メーカーのヤマキと「東武ストアオリジナルの鍋つゆ」を共同開発するなど、様々な商品を生み出している。

また、社員の自由で創造的な発想やチャレンジ精神の向上にもつながっている。全国スーパーマーケット協会主催の「お弁当・お惣菜大賞2024」では、全国約15,000品の応募から2部門で入選を果たし、これで、6年連続の受賞となっている。さらに、プレスリリースを発表する回数も増やし、メディアへの露出が格段に増えたことによって認知度が上がり、顧客の来店頻度や購入金額も増えるという好循環につながっている。



2019年5月にオープンした東武ストア Fresh & Quick 曳舟店



2022年11月から東武ストアでもTOBU POINTが本格導入された