

# 東スタとサンエーが統合、TSIホールディングスが6月1日発足 インターナショナルなプラットフォームを

大手アパレル企業同士としては初めて、東京スタイルとサンエー・インターナショナルが経営統合した。これまでは救済型の合併はあったが、百貨店業界に続き、アパレルでも経営統合が続くのか、注目されるケースだ。6月1日の経営統合の日には、三陽商会とフランドルの生産面での協業も発表された。両社の持株会社である TSI ホールディングス（以下、TSIHD）の代表取締役会長に就任した三宅正彦サンエー・インターナショナル会長と社長の中島芳樹・東京スタイル社長に TSIHD の今後について語ってもらった。

WWD ジャパン（以下、WWD）：持株会社 TSIHD 設立の日には三陽商会とフランドルの協業が発表されたが、今後もこうした提携などの動きは続くのか？

三宅正彦・代表取締役会長（以下、三宅）：三陽商会とフランドルは生産面での協業、関係はないんじゃないですか？企業の統合に関して、日本のアパレル業界は激しく遅れをとっている。百貨店も統合が続いてきた。アパレルも統合する、いい時期ではないでしょうか？インターナショナルなアパレルとしてのプラットフォームを作り、アジア市場を攻略していきたい。国内の市場は、今までの延長線だけで、伸びることはありえないだろう。

中島芳樹・社長（以下、中島）：今後のグローバル化を考えると、中国だけではなく、インドやロシアにも目を向ける必要がある。これまで当社だけではなく、日本のアパレルは何もしなすぎた。経営統合だけではなく、ローズパッドなどの M&A もひとつずつ並行して行なっていきたい。

各々の会社の文化を大切に  
両社の子会社を HD の事業会社に

三宅：TSIHD は、そのプラットフォームづくり。現状では、TSIHD の下に、東京スタイルとサンエー・インターナショナルがあり、その下にそれぞれの子



ベトナム工場が完成する。  
グループ企業の製品も  
縫えるものは縫っていく

中島芳樹／  
TSIホールディングス社長

会社がある。急に変わるわけにはいかないが、統合したのだから、子会社についてはできるだけ早く、HD の事業会社にした。そのひとつがサンエーであり、東京スタイルという形にしていきたい。  
中島：統合前は、ライフスタイル型のセレクトショップや小物雑貨とかそれぞれにブランド開発や業態戦略を行ってきたが、グループとなっていっしょになったのだから、今後は重複しないようにしたいといけな



WWD：今後の統合へのタイムスケージュールは？

三宅：各々の会社には文化がある。それを無理矢理ひっつけてはいけない。当面はそれぞれでいいのではないかと HD に 20 人ほど出向しているが、一方ではネクタイを締め、一方ではネクタイを持っていない人もいます。

中島：無理矢理合わせる必要はない。しかし、機能として重複している人事など一本化すべきものはひとつにしていくべきだ。

中国事業は東京スタイル流で  
双方の利点を生かしていきたい

WWD：一本化する反面、それぞれの得意分野を生かす。

中島：中国市場では、日本のアパレルとして、最も成功している企業だと自負している。「ジル スチュアート」は東京スタイル流の方法で中国事業を拡大する。東京スタイルの成功事例、手法を理解してもらいながら、双方で拡大したい。

三宅：新会社には、事業戦略本部というのを設けた。サンエーは SC には長けている。東京スタイルの子会社であるナノ・ユニバースの藤田（浩之）社長にも入ってもらい、広瀬啓二・取締役（サンエー・インターナショナル常務執行役員）を本部長に据えた。双方の利点を生かしていきたい。

中島：新ブランドの「セレーヌデプト」には、店舗開発などでアドバイスしてもらっている。一方で、中国に加えて、来年2月に稼動するベトナム工場など、サンエーを含めた生産を、東京スタイルの子会社が担っていくことになる。中国では3つ目の自社工場となる東京時装（啓東）有限公司が今年の1月に稼動した。ベトナムも従業員500人の規模でスター

トするが、倍に拡張できる。これまで M&A をしてきた会社についても、それぞれの経営方針に委ねてきたが、今後は相乗効果を発揮し、東京スタイルの工場で縫えるものは縫っていく。互いに情報交換して、開発を共有化していきたい。HD として戦略的に動いていきたい。物流や生産などはいっしょにしていく。  
三宅：サンエーはブランド開発や店舗運営に長けているが、生産は中抜き。アパレルは生産面を商社の OEM に頼りすぎている。

WEB はサンエーの「セレクトニック」  
物流や生産子会社は統一へ

中島：ちょっと前までは東京スタイルは川中、生産が強いと思っていたが、改めて見て、5年後、10年後を考えると、生産面をさらに強化しないといけない。アパレルとしてモノを作る力は強みであり、消してはいけないもの。アパレルと小売りの境がなくなっているが、本来の

アパレルの在り方として、生産力は残していかないといけない。中国での「ジル スチュアート」の拡大や生産支援を行なう一方で、WEB 販売ではサンエーの「セレクトニック」を活用する。6月からは3ブランド、9月からは12ブランドを販売する。現在の東京スタイル・グループの WEB 売り上げである 10 億円を 3 倍の 30 億円規模にしていきたい。

WWD：今後、統合していくものは？

中島：物流や生産子会社、地域子会社は統一していく。システムも統合していき、人事制度の一本化や人事交流なども行なっていきたい。ただし、3年ぐらいをかけて徐々

に進めていく。その時点で売上高 2000 億円、将来的には営業利益率 10% を目指したい。

WWD：2012年2月期業績予想（東京スタイル 11年3月1日～12年2月29日）

双方の利点を生かし、  
アジア市場を  
攻略していきたい

三宅正彦／  
TSIホールディングス代表取締役会長



12 ヵ月、サンエー 11年6月1日～12年2月29日（9ヵ月）は、売上高 1470 億円で、営業赤字を予想するが、

中島：差別決算のため、サンエーの 3～5 月のプロパー商戦期の売り上げが計上されないうえに、前期の税金がそっくりかかる。それに加え、東京スタイルの最近の M&A に対するのれん代の初年度負担が大きい。前期に東京スタイルは繰延税金資産を取り崩したし、サンエーには厚生年金基金から脱退してもらった。互いにきれいな身体で統合したかった。

三宅：次の 2 月期（2013年2月期）が真価が問われる。今後は、互いの歴史と企業文化を尊重しながら、各々が有する強みを生かすことにより、お客さまに提供する付加価値を最大化したい。企業価値の最大化のため、経営統合を通じて経営改革に一元となって取り組むことで、早期に統合効果を実現させ、ファッション業界におけるリーディングカンパニーとしての地位の確立を目指したい。