

## 2011年6月持株会社TSIホールディングスを設立 東スタとサンエーが経営統合

東京スタイルとサンエー・インターナショナルは、10月14日開催の取締役会で共同持株会社設立を決議し、同日記者会見を開催した。統合の協議の開始は、昨年8月に東スタの故高野義雄・前社長が急逝し、9月に就任した中島芳樹・現社長が、業界で要職に就くサンエーの三宅正彦・会長に年末挨拶に赴いたのがきっかけだ。「日本のアパレル業界は、他の業界に比べると、価格競争に巻き込まれずにきたが、外資が参入し、『ユニクロ』に代表される新しいSPA企業の台頭で、グローバル競争になった。それがリーマン・ショック以降、価格と価値の

バランスが崩れ、大手アパレルが最も影響を受けた。90年代のSPAモデルから次世代型に転換することを迫られている。勝ち組として残るのは難しい。攻め続けるには、単独ではなく、パートナーとの取り組みが必要」(三宅会長)という業界を取り巻く環境を双方が共通認識し、以降何度か話し合いを持った結果、今回の共同持株会社設立合意に至った。「取引先である百貨店も4グループに収斂された。5年後、10年後に日本のアパレルで何社が残るのか? 1、2社は残るだろうが、3社目以降は難しい。統合することで日本のファッション業界におけるリーディングカンパニーを目指す」(中島社長)考えた。

共同株式移転方法で共同持株会社であるTSIホールディングスを2011年6月1日(予定)付で設立。株式移転比率は東スタ1.00に対してサンエー1.65を予定(1月27日開催の臨時株主総会でそれぞれ承認を受ける)。新会社の資本金は150億円、決算期は2月末日となる。役員は三宅会長が代表取締役会長に、中島社長が社長に就任する。三宅孝彦サンエー社長以下、各社2名が取締役に就く。

経営統合の意味について、三宅会長は「両社は共通するターゲット層が少なく、当社がブランディング、プロモーションなど、どちらかと言えば、商が強みである一方、東スタは中国での工場などの生産背景があり、工が強み。商工が互いに融合することで、インターナショナルな新しい企業を作っていきたい」と語る。中島社長も「互いに得意とするところが違う。相互補完し、シナジー効果が期待できる」と話す。東スタの強みとして、国内外の直営工場を背景とした高い生産技術、オリジナル素材開発のノウハウ、強固な財務基盤、M&Aのノウハウ、F2、F3層に強いブランドの保有、アジア展開のノウハウがある。サンエーは、高度なブランドプロデュース力と企画力、店舗開発・販売プロモーションのノウハウ、海外ブランドの展開能力、高度なブランドポートフォリオ管理のノウハウ、F1層に強いブランドの保有、アジアで展開可能なブランド資産を挙げている。

### 両社売上高1,525億円を16年度3,000億円に

両社の売上高は、東スタが521億9,600万円(10年2月期)、サンエーが1,003億3,300万円(10年8月期)であり、単純合算で1,525億2,900万円となる。これは、ワールド、オンワードホールディングスに次ぐ、業界第3位の規模。また自己資本は1,686億円となり、オンワードを抜いて、業界第1位となる。



記者会見に臨んだ中島芳樹・東京スタイル社長(左)と三宅正彦サンエー・インターナショナル会長

この強固な財務基盤を背景に、成長チャネルにおける事業強化、強化ブランドへの投資など、選択と集中を進め、既存事業を再構築する。具体的には、両社の強みを活かし、多様化する販売チャネルや販売プロモーションへチャレンジすることで、マーケットの変化に合わせた事業モデルを確立する。東スタの保有するF2層のネットワークに対し、サンエーのブランドプロデュース力・企画力を活用し、F2層向け事業のブランド力・商品力強化により事業を拡大する。また、東スタの財務基盤を背景に、サンエーのF1層向け成長期待事業へのマーケティング・出店投資拡大により事業成長スピードを加速させる。

強固な事業インフラの構築としては、効率的なSCM、高度な事業管理体制など事業サポート機能を集約し、強固な事業インフラを構築する。東スタの国内外の直営工場の生産技術、オリジナル素材開発のノウハウを活用し、将来的な生産機能・物流機能の集約により、高度なSCMを実現。生産・物流コストを大幅削減する。両社の事業インフラも共通化し、コストを大幅削減。事業サポート機能を高度化する。また、東スタのM&Aノウハウ、財務基盤を背景とした外部事業の買収。サンエーのブランドプロデュース力を活用した自社事業開発などで、成長チャネル向けに継続的な新規事業の獲得と創出を行なっていくほか、東スタの直営工場を背景に蓄積された高い生産技術やオリジナル素材開発のノウハウとサンエーの店舗開発・販売プロモーションのノウハウの融合により、ブランドを高付加価値化していく。

アジア事業では東京スタイルの事業展開ノウハウとサンエーの保有するアジアで展開可能なブランド資産を活用することで、より迅速に海外事業を拡大していく。日本と中国における東スタの自社直営工場を中心とした生産ネットワークの共同利用や素材調達ルートの共有などでアジア展開のインフラの整備を行なう。両社の海外事業(アジア)の売上高は、10年度が41億4,000万円、11年度予想が対前年比135.9%の56億2,800万円。これには東スタが9月に買収した中国婦人アパレル「M.TSUBOMI」の売上高(09年12月期:11億8,300万円)も含まれている。

こうした既存事業の再構築、強固な事業インフラの構築による安定的な収益の確保と、ブランドの企画開発・育成(M&Aを含む)、海外事業の強化による積極的な事業拡大で、現状1,525億円の両者売上高を16年度には3,000億円に、営業利益率0.8%を10%に高めることを目指している。