

親会社の経営破たんに 直面した縫製工場

MBOで雇用と 技術力を継承

業界トップのシャツメーカー・トミヤアパレル（東京）の経営破たんで閉鎖寸前だった工場が、MBO（マネジメント・バイアウト）でからも危機を乗り切った。HITOYOSHI（＝旧人吉ソーイング、熊本県人吉市）だ。世界的なアパレルが認めた技術力と雇用78人が守られた意義は、業界にとっても、地域にとっても大きい。

工場閉鎖阻止のため 暗中模索で駆け回る

「旧人吉ソーイングの事業受け皿会社となったHITOYOSHIを設立したのは昨年9月だが、この時は言わば見切り発車だった」。今回のMBOを成功させた2人、吉国武社長と竹長一幸代表は、多忙を極めたこの1年間余りを振り返って、こう話す。「今でこそ笑い話だが、当時私たちが持っていたのは、工場を存続させたいという熱意だけ。それが関係

者にとどこまで通じるか保証もなく、まさに暗中模索だった」という。

人吉ソーイングが、存亡の危機に立たされたのは昨年2月。大阪2部工場、ドレスシャツの企画・製造では業界トップのトミヤアパレルが突如、負債123億円を抱えて経営破たんしてしまった。同社は、人吉ソーイングのほか、国内9カ所、海外に3カ所の工場を展開していたが同年2月以降、更生計画に基づいて



実は、同氏と竹長氏は、13年ほど前から人吉ソーイングを、大量生産から、高級シャツに特化した小ロット・多品種生産に対応できる体制に徐々に切り替えてきた仲だった。アパレル業界では、90年代以降、人件費の安い海外への工場移転が活発化。それとともに、細やかな裁縫の技術を持つ工場の多くが衰退していったが、人吉ソーイングでは「熟練した作業員たちの技術を生かして、世界的な有力ブランドや、大手百貨店向けシャツの受注生産にシフトしてきた。ちなみに、同工場製のシャツの市販価格は1万5000～2万



MBOのキーマン、吉国社長（左）と竹長代表

関係者は、親会社の管財人、裁判所、アパレルメーカーなどの取引先、担保設定している金融機関、そして従業員と幅広く、そうした人たちに人吉ソーイングの存続を訴え、理解を得る必要がある。

事業譲渡のための資金も必要となる。MBOをする際には、その前提として工場資産（不動産や設備機器）を譲り受ける必要があるが、こうした場合、往々にして買い手と売り手との金額に開きがある場合が多い。今回のケースも数千万円の開きがあり、交渉は難航が予想された。

しかし、時間はそう多く残されていなかった。アパレル業界が最盛期を迎えるのは、春・夏モノシーズンで、そのためには冬場に受注して、工場を稼働させる必要があった。

そこで、吉国・竹長両氏は、「自分たちで作成した事業計画を熟意を持って説得に回る」一方、冒頭のように事業の受け皿会社を設立した。「不確定な要素は残っていたが、新会社を作ったことで、取引先からは信頼され、生産委託を約束してくれたメーカーや、資金

拠出を提案する金融機関も出てきた」という。

最終的には、吉国・竹長両氏と、地場ブランド、ドーガン・インベストメンツが運営する「九州BO LEROファン」が事業受け皿会社であるHITOYOSHIに約4500万円出資、同社が人吉ソーイングから事業資産を受け継ぐスキームで、昨年12月に事業譲渡を実行、年明けからはフル稼働で操業を行っている。運転資金は、地元の肥後銀行が融資した。

事業は、基本的にはOEM生産

が主軸。「アパレル業界では、製造メーカーが在庫コストを負担する商慣行があり、それがアパレルメーカーの重荷になっていた。ただ受注生産だけでは、操業度を維持できない可能性もあるの

で、取引のあるブランドに企画提案を行っていく」という。



出来上がったシャツには有名ブランドのタグが

残り少ない時間 見切り発車で会社設立

有力ブランドからも高く評価されている同工場の技術を守るということでは一致したが、これを実行に移すとなると話は別で、そこからは苦労の連続だった。