

DIAMOND

ダイヤモンド・
チェーンストア

Chain Store

www.diamond-rm.net / マーケティング&イノベーションのために

2016.6.1

ゴードン・ブラザーズ

「在庫換価」の専門家

アセット・ディスポジション・スペシャリストの全容



換価件数約1000件、換価総額約167億円
3つの事業で“撤退”をサポート

2006年、米国ゴードン・ブラザーズの日本法人として設立されたのがゴードン・ブラザーズ・ジャパン（東京都/田中健二社長・以下、GBJ）だ。

現在は、動産担保融資（ABL）、在庫評価、在庫換価などの業務を小売業、卸売業、製造業や、金融機関に提供する。小売業に向けては、余剰在庫処分や、店舗網再構築などの分野で実績を残している。

取材・文＝太田美和子（フードマーケット・クリエイティブ）

Gordon Brothers Japan
— GORDON BROTHERS GROUP —

ゴードン・ブラザーズ・ ジャパン

換価件数約1000件、換価総額約167億円 3つの事業で“撤退”をサポート

2006年、米国ゴードン・ブラザーズの日本法人として設立されたのがゴードン・ブラザーズ・ジャパン(東京都/田中健二社長:以下、GBJ)だ。現在は、動産担保融資(ABL)、在庫評価、在庫換価などの業務を小売業、卸売業、製造業や金融機関に提供する。小売業に向けては、余剰在庫処分や店舗網再構築などの分野で実績を残している。取材・文=太田美和子(フードマーケット・クリエイティブ)

ヴィレッジヴァンガード スタディ

2014年8月—。

書籍・雑貨を取り扱うヴィレッジヴァンガードコーポレーション(愛知県/白川篤典社長:以下、ヴィレッジヴァンガード)は、期間限定のアウトレット店舗をオープンした。

同社は全国に388店舗(FC店含む、15年5月末日現在)を展開。各出店地域の顧客ニーズに合わせた店づくりをする目的で店舗に仕入れ権限を与えている。それが多様で個性的な品揃えにつながり、顧客からの支持を得てきた。しかし一方で、そのビジネスモデルは、大量の滞留在庫を抱えるリスクにもなっていた。

同社は、不採算店舗の閉鎖時の効果的な閉店セールと同社全体で抱える滞留在庫の最適な換価戦略について話を聞くために、ゴードン・ブラザーズ・ジャパンの門戸を叩いた。

GBJは、ヴィレッジヴァンガードの滞留在庫を買い取ったうえで、それらを両方で協働して売り切ることを提案。一方で、閉店する店舗については、売上高を最大化しながら商品を売り切る閉店セールの計

画を提案した。そして、ヴィレッジヴァンガードとともにプロジェクトチームを組織した。

「閉店予定店舗では、滞留在庫を販売するコーナーを設けた。しかし、それだけでは消化しきれない。そこで、新しいチャネルをつくることを提案し、当社からも物件を紹介した」と、このプロジェクトを担当したGBJアセットソリューション部マネージングディレクターの藤川快之執行役員は期間限定アウトレット店出店の経緯を振り返る。

GBJは、閉店セール店とアウトレット店の商品ごとの売上状況を日次で把握。値引き率や商品配置を調整しながら、売り切りを図った。これは同社の親会社であるゴードン・ブラザーズ・グループが培ったノウハウに、日本での経験値を加えたものだ。

「米国流がそのまま日本で通用するとは考えていない。しかし、在庫処分や閉店セールに関しては、日本と欧米は、消費動向、価格弾力性などの面でかなり共通点があることがこの10年の経験からわかっている」(藤川氏)。

そして、ヴィレッジヴァンガードのアウトレット店は営業期間1年ほどの間に在庫をすべて売り切った。

ヴィレッジヴァンガードの場合は滞留在

在庫を買い取ったが、GBJでは手数料報酬で請け負う場合もある。「買い取りを選ばれるお客さまで最も多い理由は、ダウンサイドリスク(目標値を下回るリスク)を回避できること」と藤川氏は説明する。

GBJ 3つの事業

さて、GBJは、米国マサチューセッツ州ボストンに本社を置く、世界三大動産ファームのひとつであるゴードン・ブラザーズ・グループと、日本政策投資銀行とが共同出資し、06年に誕生、今年で10年目を迎える。

GBJには3つの事業領域がある。1つは動産の「価値評価(アプレイザル)」だ。動産担保融資のための担保価値算出やM&A(合併・買収)における価値査定を行う。創業から15年12月末までの評価件数は累計1269件、評価対象簿価は約18.8兆円にのぼる。

日本では簿価を基に動産を評価するのが一般的だ。他方、米国では、動産評価の専門家である「上級資産評価士」(Accredited Senior Appraiser)が時価評価する。GBJには、米国鑑定士協会が認定するこの資格を取得した社員がおり、動産の時価評価にあたっている。動産評価は現在のGBJの中心事業であり、日本市場では同社が突出した売上規模を誇る。

親会社であるゴードン・ブラザーズ・グループは、1903年創業。同グループが多数の評価実績を蓄積した換価価値データベース「グローバル・リカバリー・データベース」を保有する。このデータベースを活用し、機械設備から商品在庫まで多様な動産の換価価値を鑑定する。たとえば、商品在庫の場合、保管状況に至るまで詳細に調査し、価値評価を行う。

この時価評価をもとに、事業会社に対して融資や出資を行うのが、GBJの2つめの事業領域である。ノンバンクであるGBJ

は、動産の評価額に基づいた担保融資や自己資金による投資など、事業者のニーズや事情に応じた柔軟な資金提供を行っている。

GBJから動産担保融資を受け、事業の活性化を実現した企業の好例が、宝飾品製造・小売のTASAKI(兵庫県/田島寿一社長)である。08年にプライベート・エクイティの出資を受けて事業再生を図っていたTASAKIは、再生計画が成果を上げるまでの期間の運転資金として、GBJから動産担保融資を受けた。

GBJは、TASAKIが所有する真珠をはじめとする宝飾品在庫の価値を評価し、それを担保に11年に融資を実行した。商品を担保に調達した借入金によって新たな商品を仕入れ、店舗の改装を行い、広告宣伝を活発化させ、収益力を上げる。売上が増えて在庫量が増した分、在庫の価値が上がり、融資枠が広がる。このような好循環から増加した収益を基にして、15年に弁済を終えた。「動産がうまく活用された理想的なケース」とGBJの田中社長は胸を張る。

3つめの事業領域は、動産を現金化する際のアドバイス、計画提案、およびその実行を行う「換価(アセット・ディスポジション)」である。製造業ならば、機械設備、原料や完成品など。小売業では、在庫品や什器などが換価の対象となる。「現在、日本の小売業では、勝ち組企業から先行してリストラクチャリング、スクラップ&ビルドを始めている。当社はそのスクラップをお手伝いしていきたい」と田中社長は抱負を語っている。

GBJは、06年の設立以降、換価件数992件、換価総額約167億円(いずれも15年12月末現在)の実績を持つ。前出のヴィレッジヴァンガードのケースは、この「アセット・ディスポジション」の一例である。

店舗を閉鎖するとき、日本の小売企業の大半は自社独自に閉店セールを行う。しかし、閉店という特殊な事態での売り方は、売上高や粗利額を追求する平常時の売り方と異なるとGBJは指摘する。売上主義・利益主義で閉店セールを行うと、売れにくいものが売れ残る。売れ残りはセール終了後に廉価で処分されるか、自社

のほかの営業店舗に送られ、再販の機会を待つことになる。

売れ残った在庫を移動するだけでも人手とコストがかかる。閉店セールで売れ残った商品が次の店舗で売れる保証はない。それは、減損を先送りしているに過ぎないのである。

そもそも閉店セールに高いモチベーションで臨むことは難しい。それならば、「ノウハウを持った専門家にアウトソーシングするほうが、スムーズに、短期間で、成果が上がる」(田中社長)。

GBJは通常、CEO(最高経営責任者)、CFO(最高財務責任者)から権限を付与されたうえで、エアマネージャーや店長と協働するポジションにメンバーを派遣し、閉店セールのプロジェクトに加わる。そして、棚割りや販促方法など閉店セール時のオペレーションを指揮し、売り切りに向けた戦術を実行していく。

たとえば、過去の経験値と緻密なデータ分析に基づき、商品ごとに値引き率を変える。売れにくい商品や多すぎる商品などは値引き率を高くするなど、あらゆる商品が期間内に等しく売れていくよう毎日の販売データを見ながら変更を加えていく。閉店セールやアウトレット店の魅力を閉店時まで維持し、売り切っていく。

閉店セールの売上高を予測し、ヴィレッジヴァンガードの事例のように在庫を買い取る、あるいは最低売上高保証をするなど、予測値の達成にリスクをとって関与する。これができるのも、データベースに基づいてプロジェクトの収支が正確に予測できるからだ」とGBJは説明する。

GBJが取り扱う動産は、劣化速度の遅い商品である。しかし、食品スーパー企業でも、衣料品などの非食品にはGBJのノウハウを適用できる。食品で集客し、場合によってはGBJから運転資金を投入しながら、非食品を現金化するプロジェクトは実施可能だとしている。



2014年に期間限定でオープンしたヴィレッジヴァンガードのアウトレットストア。店頭オリジナルPOPは既存店には見られないものだ

ゴードン・ブラザーズ・グループ
ゴードン・ブラザーズ・インターナショナル
CEO(最高経営責任者)

フランク・モートン

インタビュー

**顧客の半分以上は
健全な企業
結果は必ずついてくる!**



—ゴードン・ブラザーズは本拠地である米国や日本だけでなく、欧州でも事業を行っています。モートンさんは海外事業を統括し日本法人の立ち上げにも参画されています。**モートン** ゴードン・ブラザーズは資産価値を理解するということをコアコンピタンスとし、資産の評価、資産を担保にした融資、資産の購入を通じての投資、アドバイスなどを世界26カ国で行っています。さまざまな種類の資産の中でも最も力を入れている資産グループのひとつが、小売業で販売されている消費財です。当社は直接消費者にそういった消費財を販売するイベント戦略(閉店セールというイベントを活用して消費者に販売する戦略)を北米で構築したパイオニアです。この戦略は、どの国においても、さまざまな環境下にある小売企業にとって効果的だと確信しています。

当社の小売企業関連のビジネスの半分以上は財務的に健全な企業からのもので、顧客は、財務状態が悪化した企業だけではなく、財務的に健全な企業が多いです。たとえば、世界の小売企業上位10社のうちの4社が当社の顧客であります。

顧客からの主な依頼事項は、個別の不採算店舗の閉鎖、事業自体の撤退、店舗を展開している国からの撤退までさまざまです。

たとえば、世界最大級の小売企業が、デンマークから撤退するのを手伝いました。当社が現地に入り、撤退の全行程を手がけました。

当社が典型的なコンサルティング会社と異なるのは、一定の販売額に到達しなければ当社が受け取る手数料を免除することで手数料に関わるリスクをとったり、在庫を当社が購入し現金を前払いすることで在庫のリスクをとったりするといった点です。

小売業者が財務的に厳しい状況では、当該小売業者に融資を行っている金融機関などの関係者は誰かが資金(キャピタル)を提供することを求めますから、こういったニーズに応えるべく、当社が資金を提供することもあります。

—閉店や滞留在庫の整理を自社でなく、ゴードン・ブラザーズに依頼するメリットは何ですか。

モートン 世界的に、実店舗を持つ小売業はEコマースとの競争にさらされています。小売企業は合理化・縮小化・効率化せざるを得ない状況に迫られています。ですから健全企業であっても店舗の状況を見直し、時には店舗を閉鎖する必要があります。

健全企業がゴードン・ブラザーズと取引をする理由の1つは、当社が提供するサービスには結果が確実についてくるからです。た

えば、プロジェクトが一定のゴールを達成しない限り、料金をいただかない成果保証を行うこともしています。

2つめの理由は、当社のサービスがターナーキー・ソリューションとあって、閉店セールについては当社にすべて任せることで、依頼人は前向きなことに人的資源を充てることができるからです。小売企業は閉鎖業務をアウトソースすれば、将来に向けて成長する店舗に集中することができます。この点は、小売企業にとって大変重要なポイントです。また、当社は過去30年間、何千億ドルの在庫の換価、何万店の店舗閉鎖に携わってきましたお蔭で、小売店舗の閉鎖に関する世界最大のデータベースを有しております。このデータベースを用いることで、依頼人に対して、閉店プロジェクトの予想結果をかなり正確に示すことができ、且つその結果を実現することができるのです。

3つめとして、閉店セールの過程で、閉鎖対象店舗の顧客情報を得られ、そういった顧客を閉店によって失ってしまうのではなく、自社の存続する店舗(オンラインの店舗か実店舗)へ誘導できる点が挙げられます。それによって、継続事業の利益率を大きく向上させることができますので、実践すべき先進的な戦略と言えるでしょう。

—日本での事業展開の方向性はどのように考えていますか。

モートン ゴードン・ブラザーズ・ジャパンが有しているスキルセット(知見や技術)とともに、グループの世界的なネットワークを活用することで、動産(在庫や機械設備)の分野で最高の結果を生み出すでしょう。ここ日本では、動産価値の評価事業を活発に行っていますし、小売業や消費財についての専門的ノウハウを持ち、資産価値に基づいた投融資事業を行っています。これらの機能がゴードン・ブラザーズ・ジャパンの将来を約束すると私は考えます。日本を含め、世界中で小売企業はより効率的に事業を行うことを求め続けられます。それをサポートするのがゴードン・ブラザーズ・ジャパンであると確信しています。