

株主の皆さまへ #5

毎年4月に書かせてもらっている「株主への手紙」ですが、昨年のマガシークに続き今回もロイヤルの民事再生のスポンサー契約の締結に関する開示をしましたので臨時の増刊号として書かせて頂きます。

とは言ってもこちらに書いている内容のほとんどは本日、ロイヤルの社員の皆さんに送っているレターから抜粋したことになります。本来は内部向けのレターとして書いていたが、今回のM&Aは規模も大きいため株主の皆さんへも丁寧に説明すべきだろうと考え、その内部レターを加筆修正する形で筆を執る事に至りました。

株式会社ロイヤルとは？

ロイヤルと言えばスニーカーの海外輸入の最大手です。2023年の楽天のショッピングオブザイヤーの総合4位にも選出されているためEC業界やファッション業界では有名な会社です。

他にも10数店舗リアル店舗の運営、主に開発商品の卸販売運営、合計30,000坪以上の自社倉庫(25,000坪の岡山倉庫は土地も建物も保有)の物流賃貸・物流受託を行っています。

<http://www.ryl.co.jp/>

25年8月期は売上90億円程度の会社になります。順調に進めば当社の第4四半期の開始日である12月1日にクロージング予定なのでこれから1.5カ月かけて統合プランを作っていきます。現時点ではこの4つの事業(a) 海外輸入、(b) 店舗運営、(c) 卸、(d) 物流受託自体は継続予定ですが、赤字店舗の閉鎖や不採算ブランドの撤退などは行う予定です。

それでも現時点の見込みとしては70~80億円程度は残るのではないかと見ています。

今回の総括と今後の5大ポリシー

ロイヤルが民事再生に至った背景には売上のメインである並行輸入業が急激な円安の影響を受けた事もあります。

しかしながらじゃあ海外輸入業は厳しいのかと言えばそうではなく、ロイヤル自身も経営の誤算があった事は否めません。それを踏まえて改革する事が重要で、レターにおいては5個の改革ポリシーとしてまとめました。

① 競合優位性のない事業群をジェイドグループシナジーで再構築へ

ロイヤルは3C (Company, Competitor, Customer) のポイントで言えば「市場 (Customer)」の視点だけで伸びるかどうか、しかもそれも短期的な視点でだけで判断していた面が強かった面は否めません。

3C の視点でもって丁寧に精査し「中長期的に成長する市場において唯一無二のビジネスモデルを構築できる」と判断をした戦略のみ実行していれば現状は大きく異なっていたと思います。

今後はその精査をわたしも入って行う事はもちろん、ジェイドグループとのシナジー (協業) をどう創るか? の視点を常に考え、すべての事業を他社と差別化された唯一無二にすべき、と考えています。

② 広げすぎた事業やブランド、商品群に「選択と集中」を

1 番のポイントにも関連しますが、ロイヤルの事業やブランド、商品群は「広げすぎ」てしまいました。結果、それぞれにかけられる投資が抑制され、中途半端な武器になってしまったが故、在庫が消化できなかったものが数多くあります。

世の中には 1000 億円、1 兆円と巨大企業がたくさんある中、当社も含めて年商 100 億円規模の会社ならばココだけなら負けないという領域に「選択と集中」し、その領域に対して経営資源を投下しなければ巨大企業との資本競争でもって負けてしまいます。

今回はこの点も改善すべく、事業やブランド、商品群も「聖域なき選択と集中」を進めて行きたいと思います。

③ 経営インフラへの投資遅れをジェイドグループの物流 x IT 基盤導入で最新鋭へ

1 つ目の観点にも関わっていますが、これまでのロイヤルは新しいビジネスへの投資を優先していたため、経営インフラやヒトモノカネの「経営資源」への投資は遅れていたと言わざるを得ません。結果、生産性向上のボトルネックになっていました。

今回はジェイドグループが要する、あらゆる社内システムをロイヤルに導入する事でこの投資遅れを一気に挽回して行きたいと思います。

それ以外にも Slack の全導入や ChatGPT の組み込みなど、ジェイドグループのノウハウを活かして DX を一気に進めます。

④ キャッシュマネジメントの不備をキャッシュマージンで徹底管理へ

ファッション業界や小売業界の経営不振の最大の要因はいつだって在庫、そしてその消化が遅れる事によるキャッシュの欠如です。PL 上の粗利率が高くても業績不振に陥るのはこの BS / CF の視点での経営管理が甘かったから、である場合が多いです。

ジェイドグループにおいては BS、PL、CF の 3 つのポイントを一個の数字でまとめて見るための「**キャッシュマージン (CM)**」というコンセプトが存在します。

当社も何を隠そう創業 1 年目、バイヤーに仕入をガンガンやらせていたら在庫が膨れ上がって倒産危機に陥ったため、この反省をもとに作り上げた計算式になります。

具体的な計算式は機密事項になりますがこれでもって仕入れを厳密に管理しているが故、ジェイドグループはここまで M&A を繰り返しても未だに金融機関からの借入はゼロ、要は無借金経営になっている要因でもあります。

この経営管理をロイヤルにも導入し、稟議プロセスなども刷新して行きます。

⑤ 整理・整頓・掃除・清潔の不備に徹底的な 4 S ポリシーを

色んな経営用語を書いてきたのに最後がこれ？と思われるかもしれませんがわたし自身、社長としても経営コンサルタントとしてもこれまでたくさんの会社を見てきた中、会社の整理整頓の度合いと会社の財務健全性は大きく比例するなとつくづく感じます。

要は綺麗な会社は財務体質も綺麗、汚い会社はその逆である傾向が高い、という事です。

わたしもジェイドグループの倉庫「LOCOPORT」にも定期的に行きますが一番チェックするのはこの整理整頓掃除清潔の 4 S のポイントです。

ロイヤルにおいてもこの 4 S ポリシーを徹底して参ります。

ロイヤルのお宝とは？

ここまで読まれた株主の皆様はもしかしたら「民事再生に至った要因をジェイドグループのシナジーで解決できるのは分かったけど…でも何故わざわざ民事再生のスポンサーに手を挙げたの？」と思うかもしれません。

そういう意味では次はロイヤルの何が魅力的なのか？についても書いて行きます。

結論から書くとロイヤルには「7 個のお宝」が存在します。そしてそれは今や EC モール事業、プラットフォーム事業、ブランド事業の 3 つの事業を展開するジェイドグループとしては何とかして獲得したかったものです。

今回は残念ながら民事再生という形にはなったもののロイヤルという会社は素晴らしいものをたくさん持っている会社である事は確信しています。

お宝① 人気ブランドのスニーカーの仕入網

これはもう言わずもがなかもしれません。

ジェイドグループには Reebok がありますし、他にもロコンドの様々なショップがスニーカーを販売頂いていますが需要に対して供給が全く追いついていません。どうやってスニーカー仕入網を強化するかというのはロコンドの 10 年間の悩みでもありました。

この長年の課題が解決される糸口になる、これはお宝中のお宝です。

お宝② 隠れたセレクトショップ「Peace Park」

今回、本社も倉庫も店舗も訪問した中で一番良い意味で驚いたのが「Peace Park」です。

ロイヤルのリアル店舗はほとんどが赤字もしくは低利益率であったものの Peace Park の 2 店舗（石川県、富山県）だけはどちらも月商 1000 万円、営業利益率 10%を稼いでいたのは納得でした。

まだまだ課題はあるもののマーケティングの 4P (Product, Price, Place, Promotion) のポイントを徹底的にこだわってちゃんと投資をすればこの Peace Park というセレクトショップは日本中に支持される自信があります。

そしてこの Peace Park の自社 EC は BOEM で、EC モールはロコンドで展開できればシナジーしかありません。



お宝③ 楽天、Yahoo!、amazon などの EC モールの運営ノウハウ

ジェイドグループの EC モール事業のメインはロコンドをはじめとする「自社 EC モール」ですが、ロコンドでは売りにくい商材などを販売するため、LOCOMALL という屋号で楽天や Yahoo! という「他社 EC モール」でも販売しています。

しかしジェイドグループの場合、楽天や Yahoo! はパートナーでありながら同時に競合でもあるので率直に言ってあまりチカラを入れていません。

ロイヤルは楽天で総合 4 位になる程、これらの運営には長けている会社なのでロイヤルの事業だけでなく LOCOMALL 運営に関してもロイヤルの知見やノウハウを最大限に借りたいと考えています。

お宝④ 4 大都市をカバーする、卸の販売網

Reebok の EC 化率はおよそ 30~40%。この数字はぱっと見よく聞こえるかもしれませんが、逆に言えば他のスポーツブランドと比べて卸売上を拡大できていない結果、とも言えます。

卸を強化しようと思うとやっぱり支社も必要だし店舗ラウンドも必要な面はあるし…でもジェイドグループはあくまで EC 企業だからどこまでやるべきか悩ましいしそもそもどうやって展開して行くものか…

そんな悩みも抱えていた矢先の今回の案件でした。

名古屋、大阪、福岡支社がグループに加わる。これはブランド事業を拡大して行こうと考えているジェイドグループにおいては最高のお宝です。

お宝⑤ 全業種へリーチできる物流の営業機能

ジェイドグループの LOCOPORT の物流フローは国内でもトップクラスです。単にロボットを入れてどうこうではなくあらゆるプロセスが高水準に磨かれています。

その物流を活かしジェイドグループでも「e-3PL」という形でロコンド出店ショップ様の物流受託もやっていますが、あくまで出店ショップ様への営業なのでジェイドグループ内には物流に特化した営業機能はありません。

それ故、今年から増床した新倉庫もまだ稼働率という面では改善余地が大きいです。倉庫のマネジメントは本当に難しく、既存倉庫が埋まってしまうと売上や M&A のボトルネックになりますし、しかし空いてしまうと無駄なコストが発生してしまいます。

また借りようと思っても 1 年後を見据えて借りなければなりませんし、空いているから返そうと思っても長期契約がメインなので簡単には返せません。

今年も倉庫の空きキャパシティを少なくとも EC モール事業または物流受託で活用できていれば営業利益が 10 億円は変わっていたと思います。営業利益 15 億円（計画値）が 25 億円になるのでこれは大きな話です。

そういう意味でも空きを埋めるために物流受託を行うのは理に適っていて、しかし上記のような体制であるが故、なかなか物流に特化した営業体制を構築しきれていませんでした。

この営業機能がグループに加わるのは非常に心強いです。

お宝⑥ ファッション以外のカテゴリーの人気商品

猛暑で靴や服が売れない。これはもう毎年の事で如何にこれを解決するかもロコンドの長年の課題でもありました。

しかしいたずらにカテゴリーを拡大しても失敗するのは目に見えていたため、どうやって

他のカテゴリーも強化していくか、それは M&A しか無いだろう、とも考えていまして、この可能性もずっと探っていました。

ロイヤルはスマートテーブルでは家電領域を大ヒットさせ、今でも多くの店舗で取り扱われています。

<https://www.loozer.net/product/smarttable/index.html>

また他にもポータブルファンやキッチン用品はそれぞれ 1 型で 1 億円程度のヒット商品を持っていますし、コスメの輸入ルートも保有しています。

もちろん改革テーマ②の「選択と集中」は大事なのでカテゴリーや品番は絞っていくもののファッション以外の強化という面でもロイヤルは大きな可能性を秘めています。

お宝⑦ 生産の品質をさらに向上させるための海外検品機能

昨年、Reebok は生産面で大失敗を犯しました。

これは決して工場だけの問題ではありませんし、既にその問題自体は解決しているもののブランド事業を強化するにあたっては「検品機能の強化」も重要なテーマの一つでした。

これを本当に取り組もうと思うと海外工場国に支社を持って検品スタッフを抱える、という事が必要で、しかしまだブランド事業単体としてはそこまでやる程の規模でもなく、高コスト体質にもなってしまう、というのが悩ましいところでもありました。

ロイヤルには中国の検品子会社が既に存在するため、これを最大限に活用したいと考えています。

終わりに

という事で今回のロイヤルの民事再生のスポンサー契約の締結は以下のポイントで「最高の結婚」である事をご理解頂けたかと思えます。

- 【ジェイド→ロイヤル】ロイヤルの民事再生の原因にもなった課題をジェイドグループのシナジーを軸とする 5 大改革ポリシーで解決する
- 【ロイヤル→ジェイド】ロイヤルの 7 個のお宝を活用しジェイドグループの弱点を強

化する

昨年まではマガシークの統合でわたし自身もジェイドグループの皆も大変でしたが、マガシーク統合も落ち着いたこのタイミングでこの機会に恵まれた事は良かったと思います。

しかしお互いのニーズに完璧に合う結婚だと思っても時には上手く行かないのがこれまた結婚、良い結婚にするのか悪い結婚にするのはこれからの「実行」次第です。

そして良い結婚にできれば 26 年度こそはもともと掲げていたシナリオ②に相当する、営業利益 30 億円以上の事業計画が立てられるとみています。これから半年かけて実行しながら精査も進めて参ります。

私自身もプライベートではあと 1 年半で結婚 20 年を迎えますが、今回のこのビジネスの結婚も良い結婚にすべく、ここから尽力して参ります。

2025 年 10 月 15 日

ジェイドグループ株式会社
代表取締役社長 CEO
田中裕輔