

**2011年5月期 第2四半期
決算説明資料**

VILLAGE/VANGUARD
EXCITING BOOK STORE

注 記

本資料に掲載されている当社の現在の計画、見通し、戦略、確信等は、本資料発表日現在において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係わる仮定を前提としております。実際の業績は、今後さまざまな要因によって予想数値と異なる可能性があるため、本資料のみに全面的に依拠することは控えていただきますようお願い申し上げます。

また、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、ご自身のご判断において行われるようお願い申し上げます。

株式会社ヴィレッジヴァンガードコーポレーション(単体)

Village Vanguard (Hong Kong)
Limited(単体)

会社概要 P.4

| | |
|-----------|-------|
| ■会社概要(連結) | P.3 |
| ■理念 | P.5 |
| ■事業紹介 | P.6 |
| ■商品提案 | P.7-9 |
| ■商品セレクト | P.10 |
| ■販売戦略 | P.11 |
| ■人材戦略 | P.12 |
| ■出店状況 | P.13 |

業績報告 P.14

| | |
|--------------|---------|
| ■PL | P.15 |
| ■BS | P.16 |
| ■CF | P.17 |
| ■業績推移 | P.18 |
| ■業態別 既存店売上昨対 | P.19-20 |
| ■商品ジャンル別売上構成 | P.21 |
| ■全店舗年齢別 売上昨対 | P.22 |
| ■営業利益分析 | P.23 |
| ■出店計画 | P.24 |

課題と対策 P.25

| | |
|-------------------------------|------|
| ■既存店売上昨対 | P.26 |
| ■テーマ1「エリアマネージャー専任体制による売上UP」 | P.27 |
| ■テーマ2「営業推進部2チーム化によるバリエーション拡充」 | P.28 |
| ■テーマ3「テーマ①・②の組織変更に伴う今期影響」 | P.29 |
| ■テーマ4「たな卸資産のコントロール」 | P.30 |

株式会社チチカカ(単体)

会社概要 P.32

| | |
|------------|------|
| ■会社概要 | P.33 |
| ■基本理念とビジョン | P.34 |
| ■店舗外観 | P.35 |
| ■新店外観 | P.36 |
| ■店内の様子 | P.37 |
| ■出店状況 | P.38 |

業績報告 P.39

| | |
|-------------------|---------|
| ■主な業績数値および経営指標 | P.40 |
| ■損益計算書 | P.41-42 |
| ■既存店売上昨対/出店計画 | P.43 |
| ■ジャンル別売上昨対の推移 | P.44 |
| ■直営店事業の収益力強化の取り組み | P.45 |

会社概要 P.46

| | |
|--------|------|
| ■会社概要 | P.47 |
| ■店内の様子 | P.48 |
| ■業績報告 | P.49 |
| ■課題と対策 | P.50 |

連結業績

業績報告/事業計画 連結 P.51

| | |
|----------|------|
| ■PL (連結) | P.52 |
| ■BS (連結) | P.53 |
| ■CF (連結) | P.54 |

会社概要(連結)

| | |
|-------------|---|
| ■ 社 業 内 容 | 株式会社ヴィレッジヴァンガードコーポレーション 「遊べる本屋」をキーワードに、書籍、SPICE(雑貨類)、ニューメディア(CD・DVD類)を融合的に陳列して販売する小売業 |
| ■ 本 代 表 者 | 愛知県名古屋市名東区上社1丁目901番地 TEL 052-769-1150 代表取締役会長 菊地敬一 代表取締役社長 白川篤典 |
| ■ 設 立 年 月 | 1998年5月 (創業 1986年11月) |
| ■ 資 本 金 | ヴィレッジヴァンガード単体 2,242,489千円 チチカカ単体 99,000千円 連結 2,242,489千円 (2010年5月期:連結) |
| ■ 売 上 高 | ヴィレッジヴァンガード単体 34,994百万円 チチカカ単体 1,718百万円 連結 36,649百万円 (2010年5月期:連結) |
| ■ 経 常 利 益 | ヴィレッジヴァンガード単体 3,373百万円 チチカカ単体 49百万円 連結 3,356百万円 (2010年5月期:連結) |
| ■ 当 期 純 利 益 | ヴィレッジヴァンガード単体 1,826百万円 チチカカ単体 64百万円 連結 1,832百万円 (2010年5月期:連結) |
| ■ 連 結 子 会 社 | 株式会社チチカカ Village Vanguard (Hong Kong) Limited |
| ■ 店 舗 数 | (2010年11月末 現在) ヴィレッジヴァンガード単体 直営323店舗+FC24店舗(合計:347店舗) チチカカ単体 直営52店舗+FC2店舗(合計:54店舗) VVHK単体 直営2店舗 連結 直営377店舗+FC26店舗(合計:403店舗) |
| ■ 従 業 員 数 | (2010年11月末現在) ヴィレッジヴァンガード単体 正社員285名+臨時雇用者2,437名(合計:2,722名) チチカカ単体 正社員67名+臨時雇用者185名(合計:252名) VVHK単体 正社員15名+臨時雇用者3名(合計:18名) 連結 正社員367名+臨時雇用者2,625名(合計:2,992名) |

会社概要 単体(VV)

【 存 在 理 由 】

我々はヴィレッジヴァンガードという、
いままで世の中になかった独創的な空間を顧客に提供し続ける。
ワン・アンド・オンリーのこの空間が美しく、
力強く進化することを我々は永遠に顧客から求められるであろう。
我々が立ち止まることは許されない。我々は期待されているのだ。

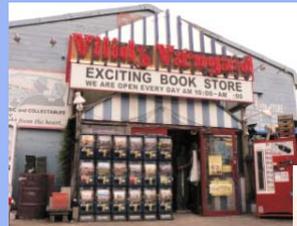
【 行 動 規 範 】

- 1、仲間こそヴィレッジヴァンガードの強さの源である。
- 2、私たちは個人の自主性と進化に最大の敬意を払い、感謝を惜しまない。
- 3、お客様は常に最上位に位置する存在である。私たちはそのことを片時も忘れてはいけない。
- 4、私たちは常に困難で野心的なミッションに挑戦し続ける。
- 5、私たちはチェーン・オペレーションに頼らない、ワクワクする専門店集団を作り上げる。

事業紹介



インショップ店



ロードサイド店



■ヴィレッジヴァンガード

『遊べる本屋』がコンセプト。本・雑貨・CDなど様々な商材を融合して、独自の視点で提案。



■new style

「ONもOFFもこだわりたい」
そんなあなたに、new style



■QK

「Exciting book store for kids」
キッズにはキッズのエンターテイメントがある。
おもちゃだけでは得られない興奮を提供。



■ダイナー

アメリカンダイナーをイメージした本格派のハンバーガーショップ。



■オンライン

いつでも気軽にVVの楽しさを提供。本・雑貨・CDで約5,000アイテムをセレクト。送料無料、ポイント還元など、店舗とは違ったサービスも好評。

お客様に楽しんでいただくための独創的な空間を
店内のあらゆる場面で創造し、商品を「提案」しています。



・カメラ型バッグ
カメラの形をしたショルダーバッグ。

・カメラ型手鏡

・トイカメラ
『HOLGA』

カルト的人気のカメラ
芸術家などにも強く支持
されている。

独学でプロになる上で
一番知りたい事が載っている。

売り込みと仕事探し

・文庫『晴れた日は巨大仏を見に』
・文庫『京都、オトナの修学旅行』
・文庫『老人とカメラ 散歩の愉しみ』

ハイ、教科書

道具はつかいこなしてこそ、道具たるのだ。

・カメラレンズ型カップ

レンズの形をしたカップ。もちろん飲み物を入れて飲むことができます。

・トイデジタルカメラ
『mini digital camera』

・USBメモリースティック

・フォトアルバム
・スクラップブック
・マスキングテープ

・写真集『宙の街』

サンシャイン60から撮影した
写真集。

夜間飛行IN東京

これぞ
アーバンリラクシン！！
.....
お酒片手に、電気を消して。

・DVD『東京夜景』
東京の夜景を空撮したDVD。

商品提案2



商品提案3



VILLAGE/VANGUARD



商品セレクト

1店舗、1店舗がお客様の顔を見て、品揃えをしています。
人気商品は店舗によって違います。

| | VVイオン綾川店 | VV町田(路面)店 | new style MOZOワンダーシティ店 | 世間では・・・ |
|-------------------------------------|---|--|--|--|
| <p>★印=店長イチオシ商品</p> <p>書籍</p> | <p>①デアゴスティーニ マイバースデーブック</p> <p>②作ってあげたい彼ごはん</p> <p>③こびと観察入門</p> <p>★岡崎京子の本</p>  | <p>①都市伝説3</p> <p>②AKB48 FASHION BOOK わがままガールフレンド</p> <p>③シリコンスチーマーブック</p> <p>★適当手帳 ForBusiness2011</p>  | <p>①あーんあーんあーん</p> <p>②ルクエ スチームケースで簡単レシピ</p> <p>③ひる麺100</p> <p>★あしたのジョー</p>  | <p>①もし高校野球の女子マネージャーが ドラッカーの『マネジメント』を読んだら</p> <p>②バンド1本でやせる! 巻くだけダイエット</p> <p>③体脂肪計タニタの社員食堂 500kcalのまんぶく定食</p>  |
| <p>NM</p> | <p>①ジブリ・ジャズ</p> <p>②THE BEST of SWEET HOUSE</p> <p>③THIS WAY UP/→Pia-no-jaC←</p> <p>★シフォン主義/相対性理論</p>   | <p>①J-POPカバー伝説</p> <p>②メロティーズ・メモリーズ /ドリアン</p> <p>③cohana/心花</p> <p>★THIS NIGHT IS STILL YOUNG /やけのはら</p>   | <p>①キッズポッサ</p> <p>②こどもじゃず</p> <p>③ジブリ・ジャズ</p> <p>★Couleur Cafe "ROYAL"</p>  | <p>①SENSE /Mr.Children</p> <p>②いきものばかり /いきものがかり</p> <p>③THE BEST BANG!! /福山雅治</p>  |
| <p>SPICE</p> | <p>①ブルブル足まくら</p> <p>②cocoro@mode (アロマ空気清浄機)</p> <p>③PureSmile(100円パック)</p> <p>★アレッポの石鯨</p>   | <p>①フリッジズー</p> <p>②炭酸キーパー</p> <p>③ジムマスター</p> <p>★オリジナル iPhoneケース</p>   | <p>①チチカカの靴下</p> <p>②ガーナフォンデュ</p> <p>③ルクエ スチームケース</p> <p>★トスダイスアロマ バンブー&ティー</p>   | <p>①食べるラー油</p> <p>②スマートフォン</p> <p>③プレミアムロールケーキ</p>   |

仕入・販売に関する権限を現場に委譲

【マーケティング】
個店で顧客ニーズを探究

【仕入】
■顧客ニーズの直接的な反映
■新たなニーズ発掘へ独自の挑戦

【提案】
POP・コーナー編集・ディスプレイなど
現場のあらゆるアイデアで独創的な空間を提供

個店別に
店長裁量で実践

独自性を持つ個店別顧客ニーズ対応の売場が、リアルタイムに実現

現場の「提案」が常に顧客をワクワクさせ、ファンと購買意欲を誘発



- 会社を深く理解した人材を確保
- アルバイトにも発注権限を与える
- 長期にわたる実践的なOJTの実施

出店状況(単体)

店舗データは、2010年11月末日現在です。

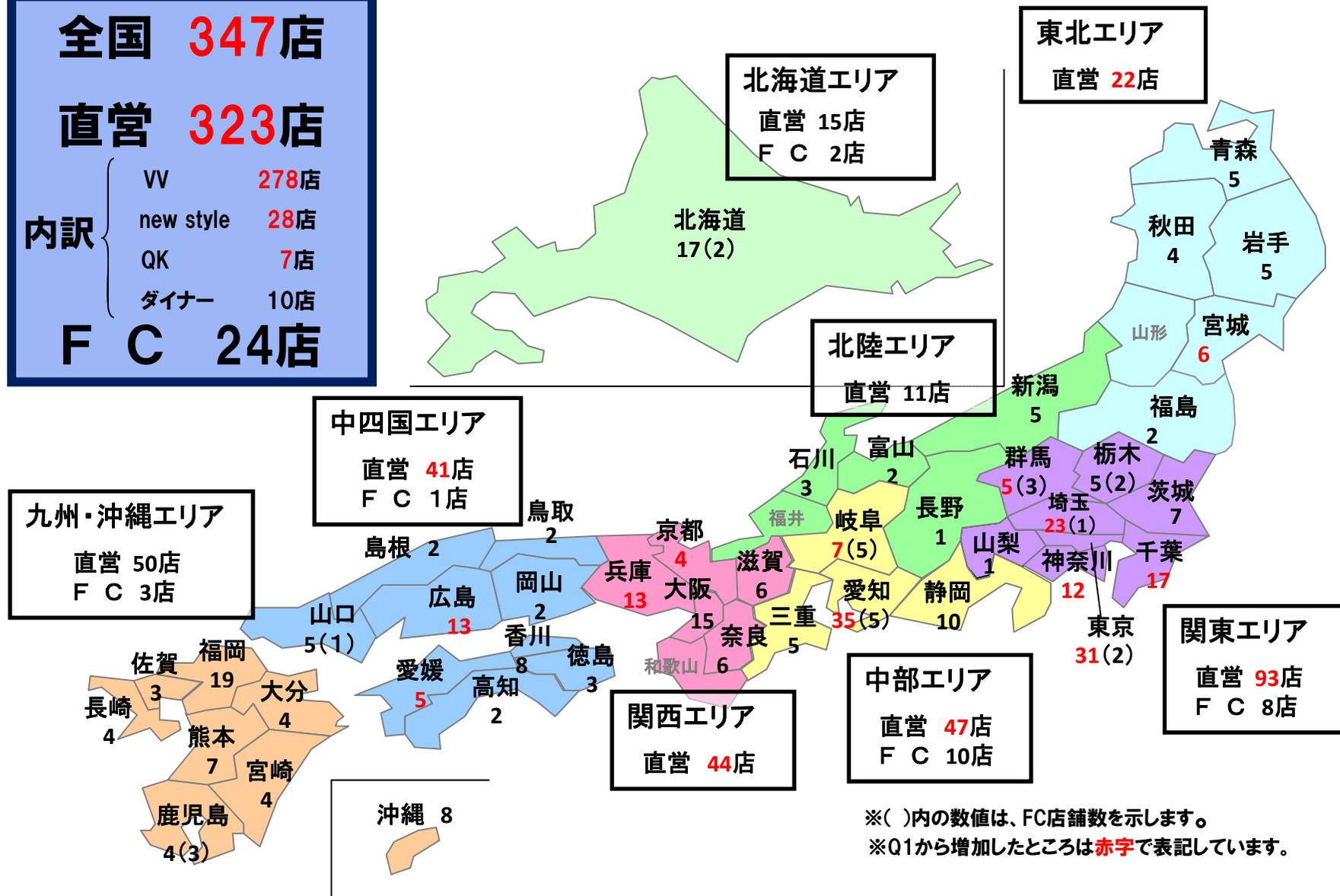
全国 347店

直営 323店

内訳

- VV 278店
- new style 28店
- QK 7店
- ダイナー 10店

F C 24店



※()内の数値は、FC店舗数を示します。
※Q1から増加したところは赤字で表記しています。

業績報告 単体(VV)

2011年5月期 Q3およびQ4計画値は、修正予算を反映しております。

(単位:百万円)

| | 2009年5月期(実績) | | | | 2010年5月期(実績) | | | | 2011年5月期(実績と計画) | | | |
|--------------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1実績 | Q2 実績 | Q3 計画 | Q4 計画 |
| 売上高 | 7,096 | 14,240 | 23,678 | 32,075 | 8,271 | 16,098 | 25,986 | 34,994 | 8,783 | 17,185 | 27,849 | 37,350 |
| 計画比(%) | - | - | - | - | 101.2 | 100.7 | 100.1 | 97.5 | 100.6 | 100.9 | - | - |
| 前期比(%) | 116.0 | 118.2 | 119.8 | 119.4 | 116.5 | 113.0 | 109.7 | 109.1 | 106.2 | 106.8 | 107.2 | 106.7 |
| 売上総利益 | 2,821 | 5,701 | 9,440 | 12,946 | 3,351 | 6,481 | 10,475 | 14,057 | 3,500 | 6,903 | 11,058 | 14,856 |
| 計画比(%) | - | - | - | - | 101.8 | 100.7 | 100.3 | 97.2 | 100.1 | 101.3 | - | - |
| 前期比(%) | 118.4 | 118.3 | 119.8 | 121.7 | 118.8 | 113.7 | 111.0 | 108.6 | 104.4 | 106.5 | 105.6 | 105.7 |
| 販売管理費 | 2,092 | 4,613 | 7,199 | 9,821 | 2,567 | 5,177 | 7,953 | 10,768 | 2,762 | 5,631 | 8,748 | 11,886 |
| 計画比(%) | - | - | - | - | 101.3 | 99.7 | 99.2 | 97.8 | 98.3 | 97.7 | - | - |
| 前期比(%) | 122.8 | 128.8 | 129.3 | 129.3 | 122.7 | 112.2 | 110.5 | 109.6 | 107.6 | 108.8 | 110.0 | 110.4 |
| 人件費 | 911 | 1,913 | 2,965 | 4,064 | 1,137 | 2,274 | 3,465 | 4,724 | 1,306 | 2,624 | 3,977 | 5,343 |
| 計画比(%) | - | - | - | - | 98.3 | 97.2 | 97.5 | 98.7 | 101.2 | 100.9 | - | - |
| 前期比(%) | 120.5 | 122.2 | 123.9 | 125.4 | 124.8 | 118.8 | 116.9 | 116.2 | 114.0 | 115.4 | 114.8 | 113.1 |
| 地代家賃 | 584 | 1,184 | 1,965 | 2,670 | 705 | 1,379 | 2,201 | 2,952 | 746 | 1,478 | 2,379 | 3,204 |
| 計画比(%) | - | - | - | - | 106.1 | 105.4 | 104.9 | 102.7 | 99.6 | 99.3 | - | - |
| 前期比(%) | 119.7 | 120.0 | 122.1 | 122.0 | 120.7 | 116.5 | 112.0 | 110.5 | 105.8 | 107.2 | 108.1 | 108.5 |
| 減価償却費 | 67 | 158 | 260 | 367 | 95 | 195 | 298 | 405 | 97 | 204 | 318 | 452 |
| 計画比(%) | - | - | - | - | 96.7 | 95.3 | 94.8 | 92.8 | 100.5 | 100.5 | - | - |
| 前期比(%) | 108.1 | 123.0 | 130.8 | 133.3 | 142.0 | 123.2 | 114.6 | 110.3 | 102.6 | 104.7 | 106.9 | 111.6 |
| 営業利益 | 729 | 1,088 | 2,240 | 3,125 | 784 | 1,303 | 2,521 | 3,289 | 738 | 1,272 | 2,309 | 2,970 |
| 計画比(%) | - | - | - | - | 103.6 | 104.8 | 103.8 | 95.3 | 107.2 | 120.4 | - | - |
| 前期比(%) | 107.3 | 87.8 | 97.0 | 102.7 | 107.4 | 119.8 | 112.5 | 105.2 | 94.2 | 97.6 | 91.6 | 90.3 |
| 経常利益 | 758 | 1,141 | 2,314 | 3,200 | 806 | 1,347 | 2,582 | 3,373 | 759 | 1,323 | 2,373 | 3,045 |
| 計画比(%) | - | - | - | - | 104.9 | 105.7 | 104.5 | 96.2 | 108.4 | 122.1 | - | - |
| 前期比(%) | 109.3 | 89.3 | 97.5 | 102.3 | 110.5 | 118.0 | 111.6 | 105.4 | 94.1 | 98.2 | 91.9 | 90.3 |
| 当期純利益 | 418 | 626 | 1,263 | 1,766 | 455 | 733 | 1,397 | 1,826 | 266 | 539 | 1,105 | 1,450 |
| 計画比(%) | - | - | - | - | 105.8 | 102.9 | 100.9 | 93.0 | 107.9 | 120.3 | - | - |
| 前期比(%) | 108.3 | 88.0 | 94.5 | 107.8 | 108.8 | 117.1 | 110.6 | 103.4 | 58.4 | 73.5 | 79.1 | 79.4 |

2011年5月期 Q3およびQ4計画値は、修正予算を反映しております。

(単位:百万円)

| | 2009年5月期(実績) | | | | 2010年5月期(実績) | | | | 2011年5月期(実績と計画) | | | |
|----------------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1実績 | Q2 実績 | Q3 計画 | Q4 計画 |
| 流動資産 | 15,839 | 17,742 | 18,323 | 18,895 | 19,461 | 19,968 | 20,210 | 20,988 | 20,847 | 21,532 | 21,303 | 21,836 |
| 構成比(%) | 81.4 | 79.8 | 80.4 | 80.2 | 80.6 | 80.8 | 81.4 | 82.2 | 81.2 | 81.5 | 80.7 | 80.8 |
| 現金および預金 | 2,692 | 2,259 | 2,907 | 2,973 | 2,651 | 2,473 | 3,365 | 3,818 | 2,732 | 2,857 | 2,772 | 3,072 |
| 構成比(%) | 13.8 | 10.1 | 12.8 | 12.6 | 10.9 | 10.0 | 13.6 | 15.0 | 10.6 | 10.8 | 10.5 | 11.4 |
| 商品 | 10,877 | 13,223 | 13,357 | 13,563 | 14,334 | 15,275 | 14,611 | 14,711 | 15,317 | 16,205 | 16,164 | 16,068 |
| 構成比(%) | 55.9 | 59.4 | 58.6 | 57.6 | 59.2 | 61.8 | 58.9 | 57.6 | 59.7 | 61.3 | 61.3 | 59.5 |
| その他流動資産 | 2,268 | 2,260 | 2,058 | 2,357 | 2,476 | 2,220 | 2,233 | 2,457 | 2,797 | 2,469 | 2,366 | 2,695 |
| 構成比(%) | 11.7 | 10.2 | 9.0 | 10.0 | 10.3 | 9.0 | 9.0 | 9.6 | 10.9 | 9.3 | 9.0 | 10.0 |
| 固定資産 | 3,608 | 4,483 | 4,474 | 4,652 | 4,696 | 4,742 | 4,607 | 4,540 | 4,814 | 4,888 | 5,086 | 5,175 |
| 構成比(%) | 18.6 | 20.2 | 19.6 | 19.8 | 19.4 | 19.2 | 18.6 | 17.8 | 18.8 | 18.5 | 19.3 | 19.2 |
| 流動負債 | 6,309 | 8,059 | 6,567 | 7,142 | 7,641 | 7,597 | 7,124 | 7,745 | 7,490 | 7,594 | 6,736 | 7,355 |
| 構成比(%) | 32.4 | 36.3 | 28.8 | 30.3 | 31.6 | 30.7 | 28.7 | 30.3 | 29.2 | 28.7 | 25.5 | 27.2 |
| 固定負債 | 1,811 | 2,632 | 4,058 | 3,730 | 3,440 | 3,759 | 3,676 | 3,337 | 3,566 | 3,947 | 4,208 | 3,866 |
| 構成比(%) | 9.3 | 11.8 | 17.8 | 15.9 | 14.2 | 15.2 | 14.8 | 13.1 | 13.9 | 14.9 | 15.9 | 14.3 |
| 株主資本 | 11,326 | 11,534 | 12,171 | 12,674 | 13,076 | 13,354 | 14,017 | 14,446 | 14,605 | 14,878 | 15,443 | 15,789 |
| 構成比(%) | 58.2 | 51.9 | 53.4 | 53.8 | 54.1 | 54.0 | 56.5 | 56.6 | 56.9 | 56.3 | 58.5 | 58.5 |
| 総資産 | 19,447 | 22,226 | 22,797 | 23,547 | 24,158 | 24,710 | 24,818 | 25,528 | 25,662 | 26,420 | 26,389 | 27,012 |
| 構成比(%) | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

2011年5月期 Q3およびQ4計画値は、修正予算を反映しております。

(単位:百万円)

| | 2009年5月期(実績) | | | | 2010年5月期(実績) | | | | 2011年5月期(実績と計画) | | | |
|------------------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 実績 | Q2 実績 | Q3 計画 | Q4 計画 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | △393 | △565 | △1,694 | △669 | △197 | △173 | 380 | 1,756 | △718 | △523 | △976 | 377 |
| 棚卸資産の増減額 | △421 | △2,766 | △2,900 | △3,107 | △770 | △1,711 | △1,048 | △1,148 | △605 | △1,493 | △1,452 | △1,356 |
| その他 | 27 | 2,201 | 1,206 | 2,437 | 572 | 1,537 | 1,428 | 2,904 | △113 | 970 | 476 | 1,734 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △225 | △1,102 | △1,379 | △1,678 | △145 | △402 | △479 | △538 | △138 | △393 | △694 | △958 |
| 有形固定資産の取得による支出 | △118 | △757 | △877 | △1,072 | △83 | △181 | △235 | △357 | △37 | △163 | △267 | △368 |
| その他 | △106 | △344 | △502 | △605 | △62 | △220 | △244 | △180 | △101 | △229 | △426 | △590 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 372 | 990 | 3,044 | 2,383 | 20 | 78 | 491 | △371 | △227 | △43 | 625 | △164 |
| 現金および現金同等物の増加額 | △245 | △678 | △31 | 35 | △322 | △500 | 391 | 845 | △1,086 | △961 | △1,045 | △746 |
| 期首残高 | 2,918 | 2,918 | 2,918 | 2,918 | 2,953 | 2,953 | 2,953 | 2,953 | 3,798 | 3,798 | 3,798 | 3,798 |
| 期末残高 | 2,672 | 2,239 | 2,887 | 2,953 | 2,631 | 2,453 | 3,345 | 3,798 | 2,712 | 2,837 | 2,752 | 3,052 |
| フリーキャッシュ・フロー | △619 | △1,667 | △3,073 | △2,347 | △342 | △576 | △99 | 1,217 | △856 | △916 | △1,670 | △580 |

業績推移

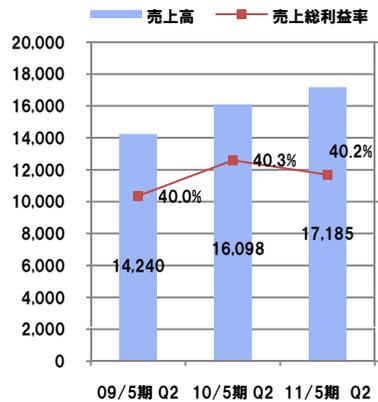
業績推移

2011年5月期 Q3およびQ4計画値は、修正予算を反映しております。

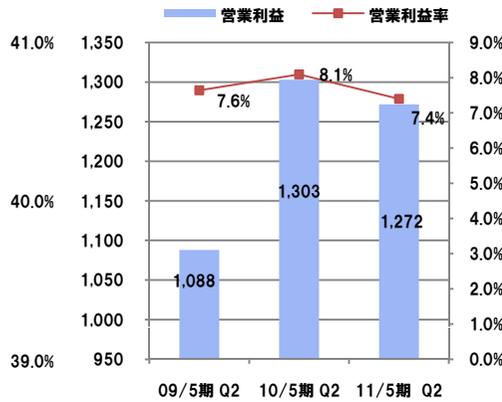
(単位:百万円)

| | 2009年5月期(実績) | | | | 2010年5月期(実績) | | | | 2011年5月期(実績と計画) | | | |
|---------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1(実績) | Q2(実績) | Q3(計画) | Q4(計画) |
| 売上高 | 7,096 | 14,240 | 23,678 | 32,075 | 8,271 | 16,098 | 25,986 | 34,994 | 8,783 | 17,185 | 27,849 | 37,350 |
| 構成比(%) | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 売上総利益 | 2,821 | 5,701 | 9,440 | 12,946 | 3,351 | 6,481 | 10,475 | 14,057 | 3,500 | 6,903 | 11,058 | 14,856 |
| 構成比(%) | 39.8 | 40.0 | 39.9 | 40.4 | 40.5 | 40.3 | 40.3 | 40.2 | 39.9 | 40.2 | 39.7 | 39.8 |
| 営業利益 | 729 | 1,088 | 2,240 | 3,125 | 784 | 1,303 | 2,521 | 3,289 | 738 | 1,272 | 2,309 | 2,970 |
| 構成比(%) | 10.3 | 7.6 | 9.5 | 9.7 | 9.5 | 8.1 | 9.7 | 9.4 | 8.4 | 7.4 | 8.3 | 8.0 |
| 経常利益 | 758 | 1,141 | 2,314 | 3,200 | 806 | 1,347 | 2,582 | 3,373 | 759 | 1,323 | 2,373 | 3,045 |
| 構成比(%) | 10.7 | 8.0 | 9.8 | 10.0 | 9.8 | 8.4 | 9.9 | 9.6 | 8.6 | 7.7 | 8.5 | 8.2 |
| 当期純利益 | 418 | 626 | 1,263 | 1,766 | 455 | 733 | 1,397 | 1,826 | 266 | 539 | 1,105 | 1,450 |
| 構成比(%) | 5.9 | 4.4 | 5.3 | 5.5 | 5.5 | 4.6 | 5.4 | 5.2 | 3.0 | 3.1 | 4.0 | 3.9 |
| ROA (%) | - | ※10.6 | - | 14.8 | - | ※10.8 | - | 13.4 | - | ※9.8 | - | 11.3 |
| ROE (%) | - | ※11.1 | - | 14.9 | - | ※11.3 | - | 13.5 | - | ※7.4 | - | 9.6 |

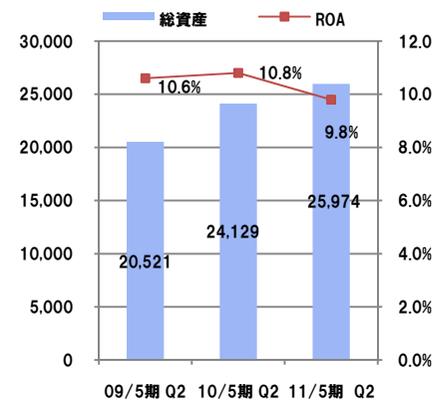
(百万円) ■売上高、売上総利益率



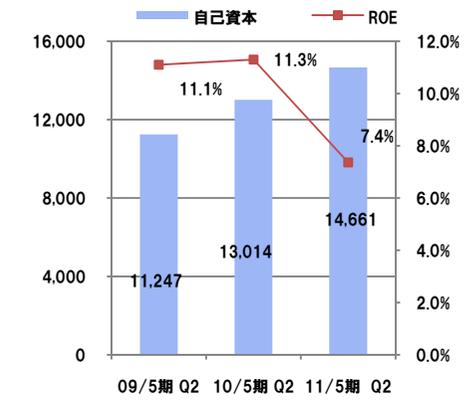
(百万円) ■営業利益、営業利益率



(百万円) ■ROA、総資産



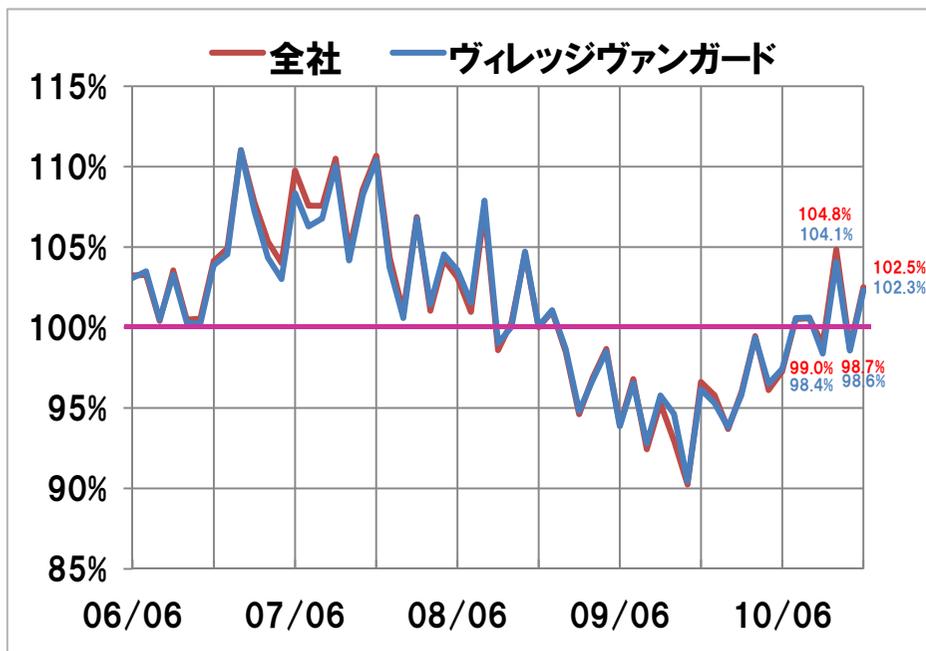
(百万円) ■ROE、自己資本



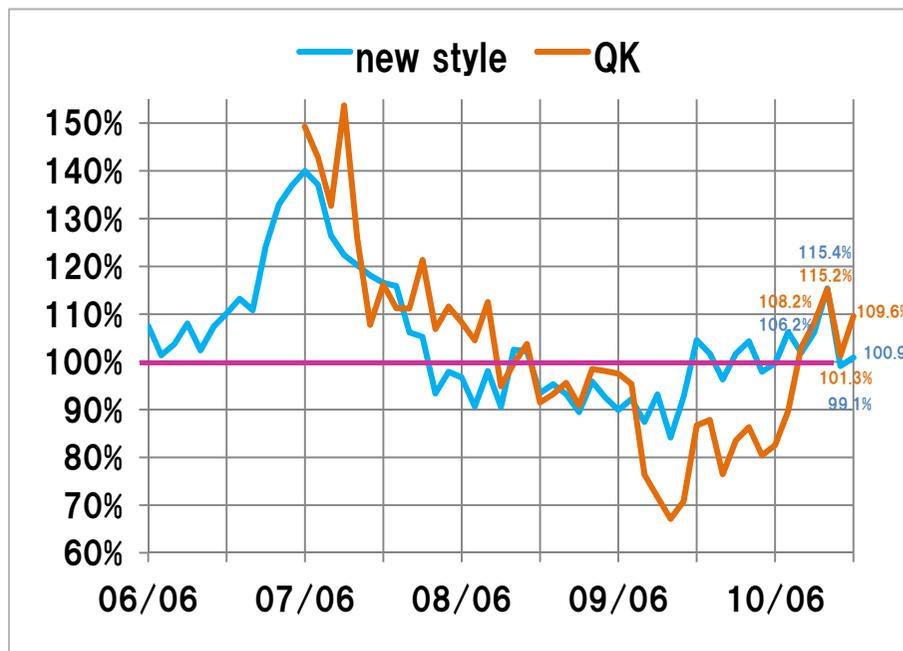
※Q2のROA・ROE算出の際は、営業利益および純利益を2倍にして年額に換算しております。

業態別 既存店売上昨対①

■ ヴィレッジヴァンガード 既存店売上昨対



■ new style/QK 既存店売上昨対



■ 業態別 売上高推移(全社/ヴィレッジヴァンガード/new style/QK)

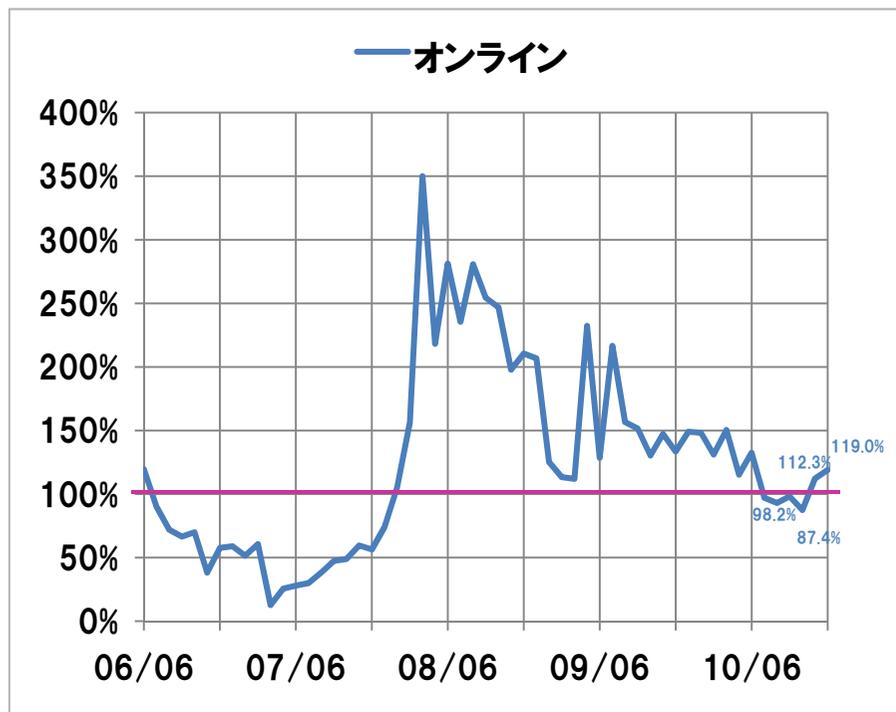
(単位:百万円)

| | 2009年5月期 | | | | 2010年5月期 | | | | 2011年5月期 | | | |
|-------------|----------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|----------|--------|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 全社 | 6,442 | 12,483 | 20,268 | 27,134 | 6,734 | 13,353 | 22,497 | 30,695 | 8,333 | 16,240 | | |
| 既存店昨対(%) | 103.9 | 102.5 | 101.5 | 100.2 | 94.3 | 93.5 | 94.4 | 95.1 | 99.6 | 100.2 | | |
| ヴィレッジヴァンガード | 5,964 | 11,493 | 18,538 | 24,787 | 6,110 | 12,025 | 20,152 | 27,440 | 7,362 | 14,339 | | |
| 既存店昨対(%) | 104.5 | 102.9 | 101.8 | 100.4 | 94.3 | 94.0 | 94.5 | 95.2 | 99.7 | 100.0 | | |
| new style | 351 | 703 | 1,185 | 1,555 | 373 | 805 | 1,468 | 2,050 | 624 | 1,230 | | |
| 既存店昨対(%) | 95.2 | 96.9 | 95.7 | 94.9 | 89.7 | 89.7 | 94.6 | 96.4 | 102.7 | 104.7 | | |
| QK | 67 | 146 | 251 | 347 | 105 | 213 | 368 | 497 | 140 | 259 | | |
| 既存店昨対(%) | 108.5 | 103.7 | 99.0 | 98.0 | 87.5 | 77.5 | 80.2 | 81.0 | 92.1 | 98.8 | | |

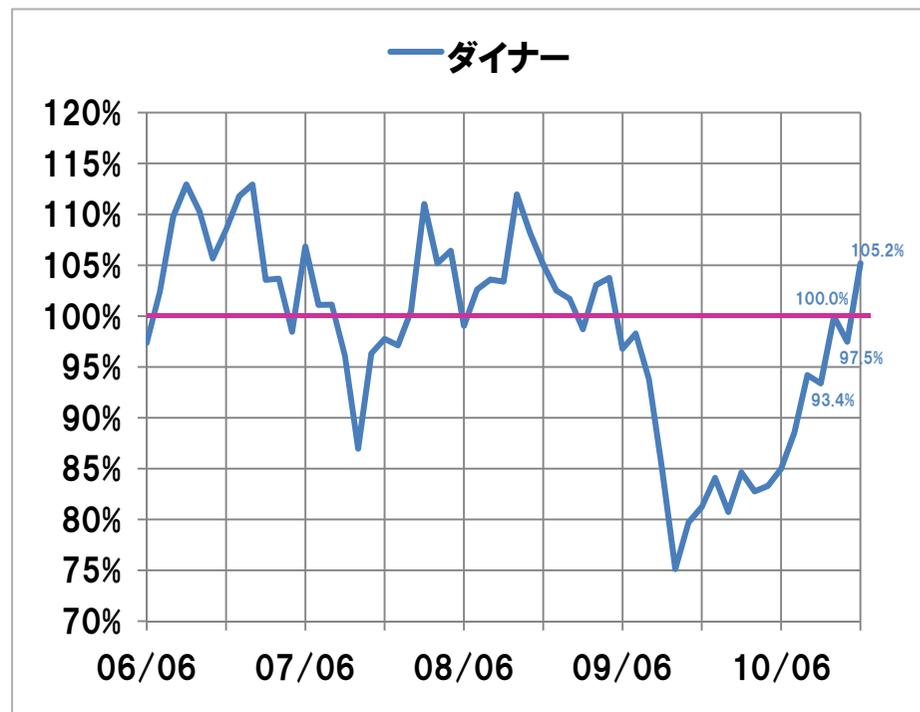
※既存店売上昨対については、各四半期末時点のものとなっております。

業態別 既存店売上昨対②

■オンライン 既存店売上昨対



■ダイナー 既存店売上昨対



■業態別 売上高推移(オンライン/ダイナー)

(単位:百万円)

| | 2009年5月期 | | | | 2010年5月期 | | | | 2011年5月期 | | | |
|----------|----------|-------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|----------|-------|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| オンライン | 32 | 71 | 132 | 181 | 53 | 109 | 195 | 258 | 58 | 113 | | |
| 既存店昨対(%) | 266.5 | 246.3 | 211.8 | 185.7 | 163.4 | 152.0 | 147.4 | 143.0 | 106.3 | 102.6 | | |
| ダイナー | 78 | 159 | 251 | 354 | 92 | 199 | 313 | 448 | 147 | 296 | | |
| 既存店昨対(%) | 101.7 | 104.7 | 104.1 | 103.4 | 96.2 | 86.4 | 84.8 | 84.4 | 88.9 | 92.7 | | |

※1 既存店売上昨対については、各四半期末時点のものとなっております。

※2 オンライン売上高は、最終消費者への販売価格合計であり、弊社の純売上高ではございません。

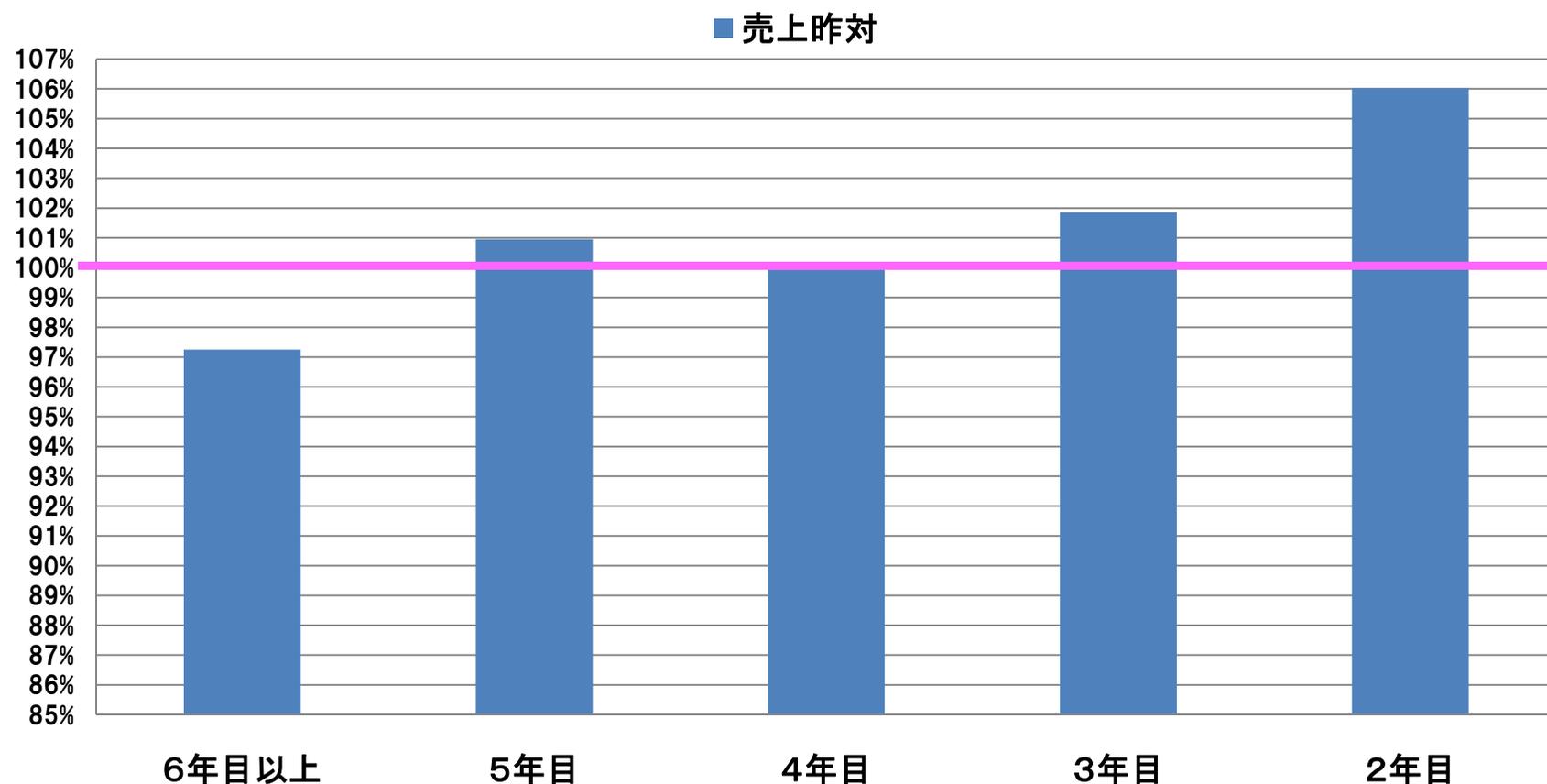
商品ジャンル別売上高構成

VILLAGE/VANGUARD

(単位:百万円)

| | 2009年5月期 | | | | 2010年5月期 | | | | 2011年5月期 | | | |
|--------------------|----------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|----------|--------|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| SPICE | 5,109 | 10,352 | 17,454 | 23,764 | 6,193 | 12,119 | 19,904 | 26,808 | 6,780 | 13,241 | | |
| 構成比(%) | 72.0 | 72.7 | 73.7 | 74.1 | 74.9 | 75.3 | 76.6 | 76.6 | 77.2 | 77.0 | | |
| うち営業推進部 | 1,180 | 2,512 | 4,516 | 6,254 | 1,578 | 3,143 | 5,440 | 7,344 | 1,752 | 3,522 | | |
| 構成比(%) | 16.6 | 17.6 | 19.1 | 19.5 | 19.1 | 19.5 | 20.9 | 21.0 | 20.0 | 20.5 | | |
| うち営業推進部以外 | 3,928 | 7,839 | 12,937 | 17,510 | 4,614 | 8,975 | 14,464 | 19,464 | 5,027 | 9,718 | | |
| 構成比(%) | 55.4 | 55.1 | 54.6 | 54.6 | 55.8 | 55.8 | 55.7 | 55.6 | 57.2 | 56.6 | | |
| 書籍 | 1,038 | 2,079 | 3,250 | 4,337 | 1,045 | 2,042 | 3,189 | 4,306 | 1,023 | 2,062 | | |
| 構成比(%) | 14.6 | 14.6 | 13.7 | 13.5 | 12.6 | 12.7 | 12.3 | 12.3 | 11.7 | 12.0 | | |
| NM(ニューメディア) | 810 | 1,533 | 2,530 | 3,331 | 844 | 1,508 | 2,279 | 3,048 | 790 | 1,509 | | |
| 構成比(%) | 11.4 | 10.8 | 10.7 | 10.4 | 10.2 | 9.4 | 8.8 | 8.7 | 9.0 | 8.8 | | |
| その他 | 139 | 274 | 442 | 641 | 189 | 427 | 612 | 830 | 188 | 372 | | |
| 構成比(%) | 2.0 | 1.9 | 1.9 | 2.0 | 2.3 | 2.7 | 2.3 | 2.4 | 2.1 | 2.2 | | |
| 合計 | 7,096 | 14,240 | 23,678 | 32,075 | 8,271 | 16,098 | 25,986 | 34,994 | 8,783 | 17,185 | | |
| 構成比(%) | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | | |

全店舗年齢別 売上昨対



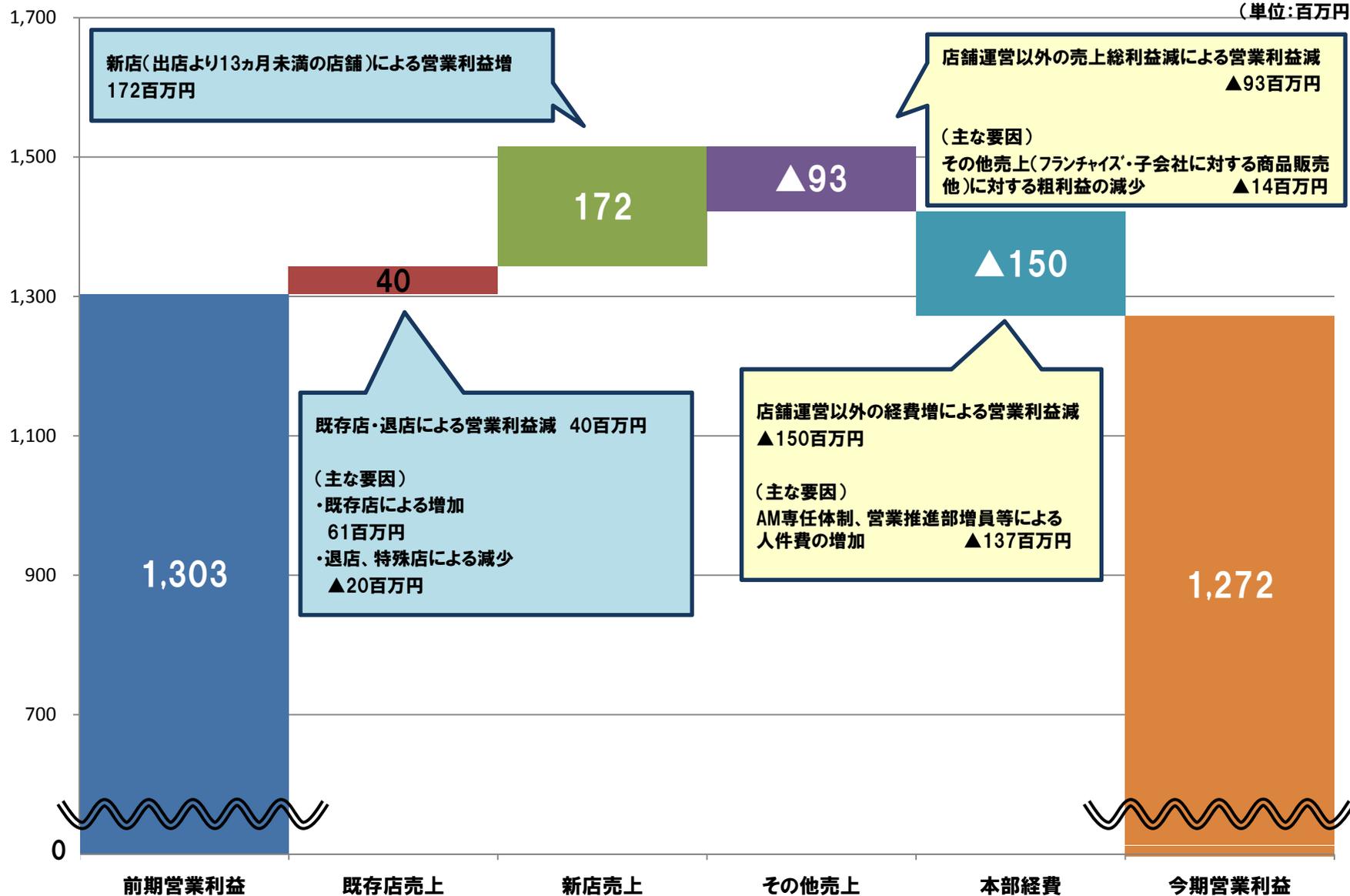
| 店舗年齢 | 6年目以上 | 5年目 | 4年目 | 3年目 | 2年目 | 1年未満 |
|-------------|-------|-------|------|-------|-------|------|
| 店舗数※1 | 130 | 42 | 25 | 50 | 41 | 35 |
| 売上昨対(%) | 97.2 | 101.0 | 99.9 | 101.9 | 106.0 | - |
| 過去最高売上店舗数※2 | 28 | 18 | 11 | 17 | 26 | - |

(※1) モバイル店、退店店舗は含まれません。

(※2) 2010年12月が過去最高の月間売上である店舗数。

営業利益分析

(単位:百万円)

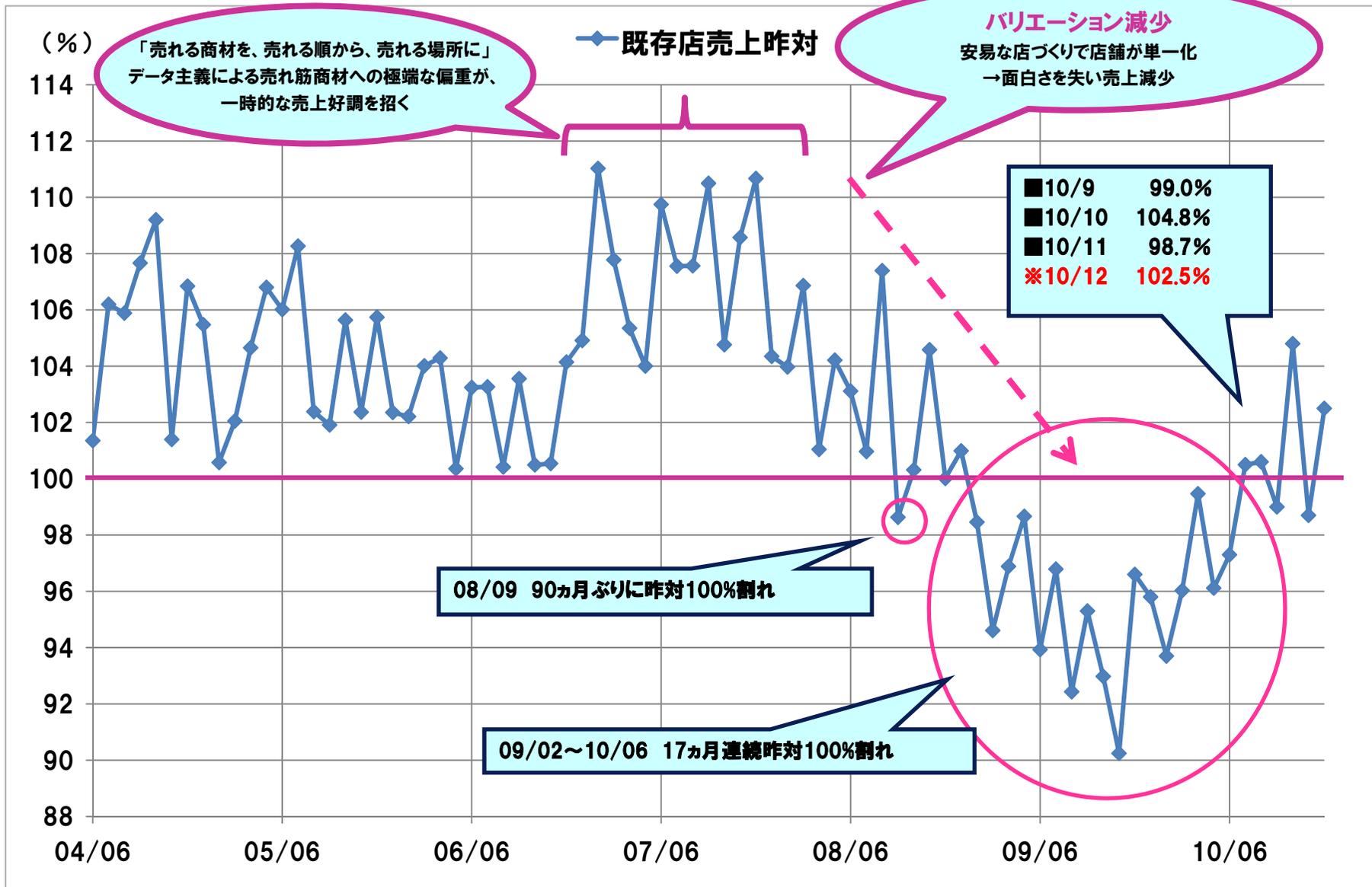


出店計画

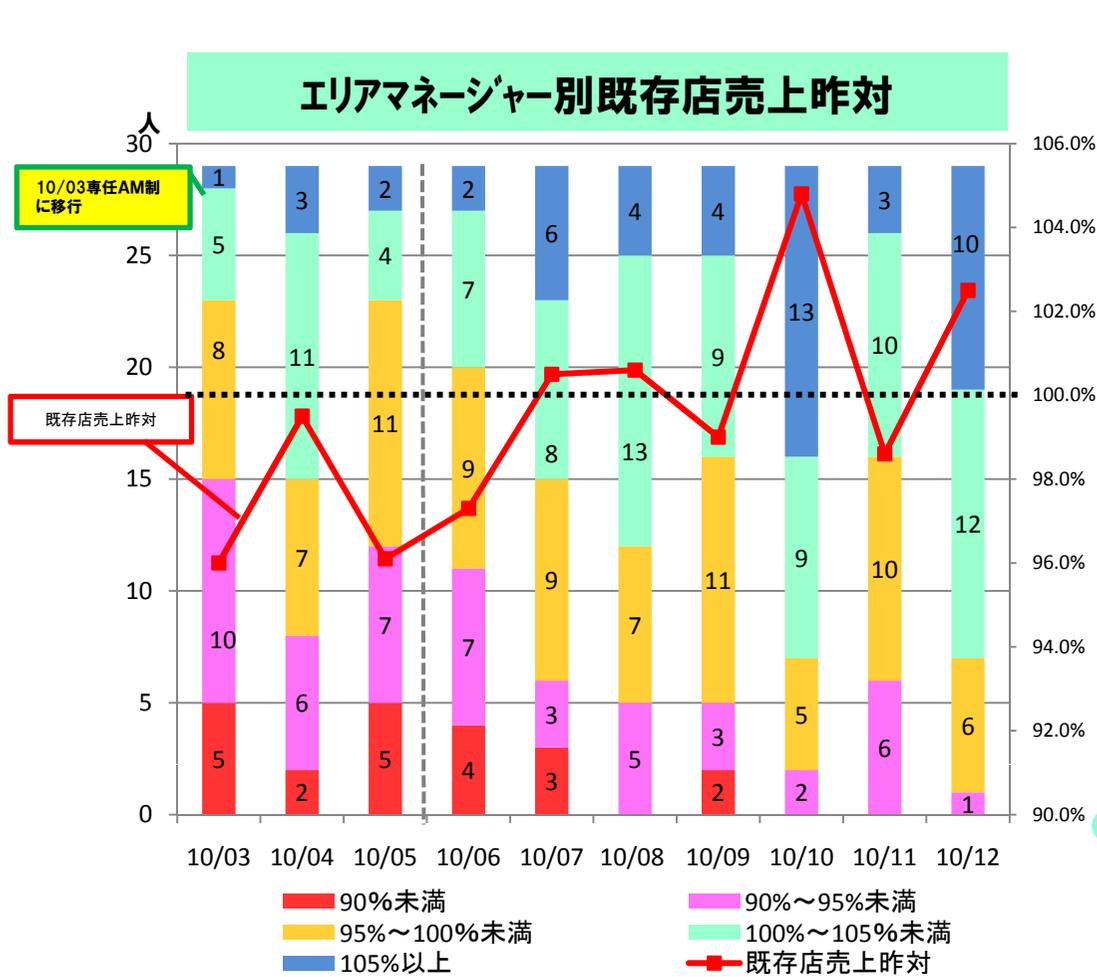
| | 09/5期 実績 | 10/5期 実績 | 11/5期 実績と見込み | | | | | | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-----------------|----|----------|----|----------|----|----------|-----|----------|-----|
| | | | Q1 | | Q2 | | Q3 | | Q4 | | 通期 | |
| | | | 通期 | 通期 | 期首 計画 | 実績 | 期首 計画 | 実績 | 期首 計画 | 見込み | 期首 計画 | 見込み |
| 出店 | 59 | 34 | 5 | 5 | 14 | 13 | 6 | 11 | 10 | 10 | 35 | 39 |
| ヴィレッジヴァンガード | 42 | 30 | 5 | 5 | 14 | 11 | 6 | 11 | 10 | 6 | 35 | 33 |
| new style | 8 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 6 |
| QK | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ダイナー | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FC | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 退店 | 8 | 12 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 0 | 3 | 6 | 12 |
| ヴィレッジヴァンガード | 6 | 6 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 | 4 | 8 |
| new style | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| QK | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| ダイナー | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FC | 2 | 6 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |

課題と対策

既存店売上昨対



エリアマネージャー専任体制による売上UP



※棒グラフはエリアマネージャーの構成人数を表しています。

2010年3月より専任体制に
※それ以前は店長兼任

既存店売上昨対は今期12月累計で
100.7%

しかし

マネジメント力に差が出ている

4割のマネージャーは恒常的に
既存店売上昨対100%を上回る

2割のマネージャーは恒常的に
既存店売上昨対100%を下回る

課題

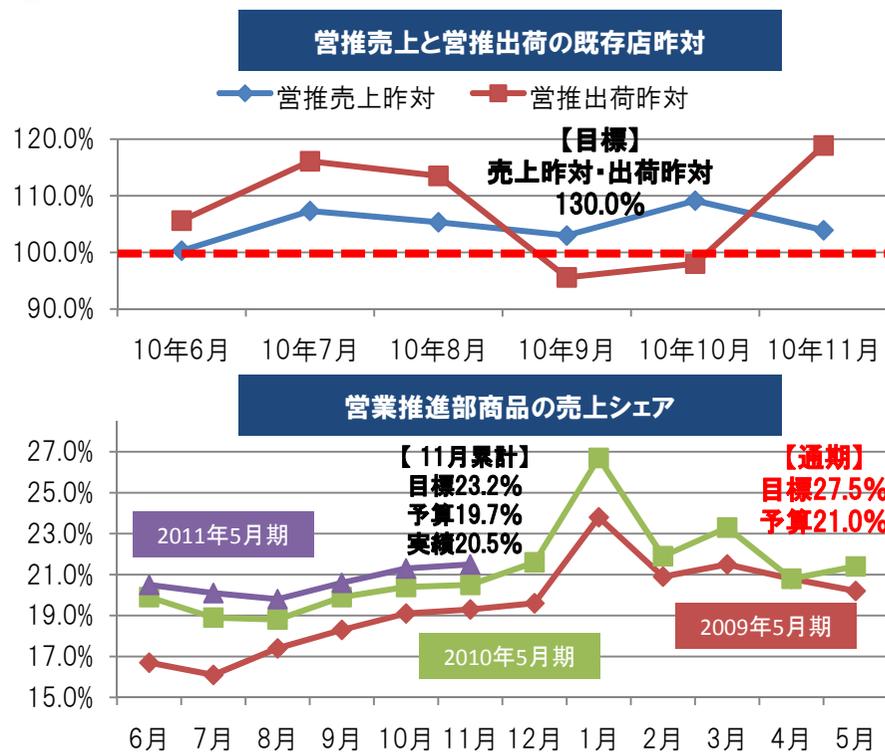
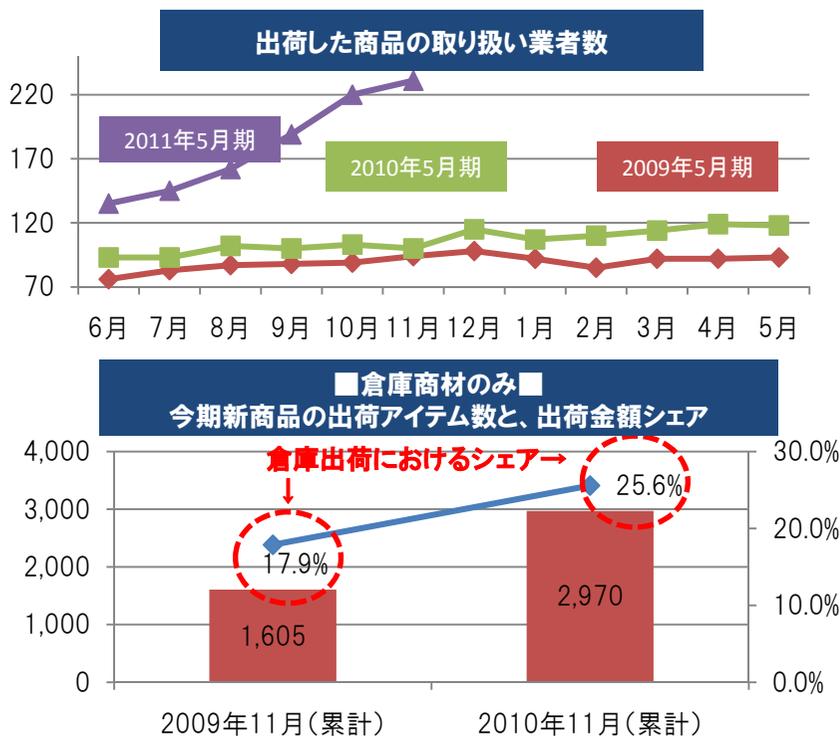
マネジメント力の向上による
低迷エリアの改善

営業推進部2チーム化によるバリエーション拡充

出荷業者数が増加し、
新商品の出荷シェアが増加するものの…



出荷の伸び、店頭での売上の伸びに、
つながっていない。



課題

営業チームと商品開発チームが連携し、相手チームと競うことで、商品リリースの質およびスピードを改善すること。

テーマ①・②の組織変更に伴う今期影響

今期予算において費用は計上、効果を含まず

| | テーマ① エリアマネージャー専任化 | テーマ② 営業推進部2チーム化 |
|---------------------|--|---|
| 今期影響額 (予算に計上) | 4億5000万円の経費増 | 1億5000万円の経費増 |
| 今期狙う効果 (予算に計上せず) | 既存店昨対 <u>予算に対して4.5%UP</u> | 営推売上高構成比率 <u>予算に対して7%UP</u> →全社直営店粗利率 <u>1%UP</u> |
| 成功した場合の 今期影響額 | 15億円の売上増 (4億5000万円の利益増) | 3億1000万円の利益増 |
| Q1の成果 | 既存店昨対 予算差異+1.5% (40百万円の利益増) | 営推売上高構成比 予算差異+0.7% (5百万円の利益増) |
| Q2の成果 | 既存店昨対 予算差異+1.9% (79百万円の利益増) | 営推売上高構成比 予算差異+1.0% (23百万円の利益増) |
| Q2累計の成果 | 既存店昨対 予算差異+1.7% (119百万円の利益増) | 営推売上高構成比 予算差異+0.8% (28百万円の利益増) |

たな卸資産のコントロール

既存店
たな卸資産
の動向

(単位:百万円)

| | 09/5期 Q2 | 09/5期 Q3 | 09/5期 Q4 | 10/5期 Q1 | 10/5期 Q2 | 10/5期 Q3 | 10/5期 Q4 | 11/5期 Q1 | 11/5期 Q2 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | -565 | -1,694 | -669 | -197 | -173 | 380 | 1,756 | -718 | -523 |
| ■税引前当期純利益 | 1,116 | 2,276 | 3,149 | 821 | 1,320 | 2,498 | 3,256 | 502 | 1,015 |
| ■たな卸資産の増減額 | -2,768 | -2,900 | -3,107 | -770 | -1,711 | -1,048 | -1,101 | -605 | -1,493 |
| たな卸資産の増減額/既存店 | 934 | 899 | 666 | 463 | 1,006 | 356 | 348 | 340 | 760 |
| たな卸資産の増減額/新店 | 1,901 | 2,082 | 2,620 | 463 | 962 | 1,113 | 1,292 | 321 | 832 |
| たな卸資産の増減額/その他 | -31 | -24 | -100 | -129 | -203 | -339 | -355 | 10 | 31 |
| たな卸評価減 | -38 | -57 | -79 | -27 | -55 | -82 | -183 | -66 | -132 |
| ■その他 | 1,084 | -1,070 | -711 | -248 | 216 | -1,070 | -352 | -615 | -45 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | -1,102 | -1,379 | -1,678 | -145 | -402 | -479 | -538 | -138 | -393 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 990 | 3,044 | 2,383 | 20 | 78 | 491 | -371 | -227 | -43 |
| フリーキャッシュフロー | -1,667 | -3,073 | -2,347 | -342 | -576 | -99 | 1,217 | -856 | -916 |
| 参考資料 | | | | | | | | | |
| 既存店店舗数(計算上) | 215店 | 211店 | 219店 | 226店 | 254店 | 261店 | 272店 | 282店 | 284店 |
| 既存店1店舗あたりの在庫増減額 | 4.3 | 4.2 | 3.0 | 2.0 | 3.9 | 1.3 | 1.2 | 1.2 | 2.6 |

商品回転率
の推移



※キャッシュ・フロー明細は簡便的に作成しており、監査を受けておりません。



The title text is set against a horizontal rectangular background with a patchwork or quilted pattern. The pattern features various geometric and floral designs in shades of brown, tan, and beige.

会社概要 単体(チチカカ)

会社概要(チチカカ)



- 社 名 株式会社チチカカ
- 事業内容 エスニック衣料及びエスニック雑貨の輸入販売
- 本 社 神奈川県横浜市港北区新横浜2-2-3
- 代 表 者 代表取締役 木南 仁志
- 設 立 2005年7月 (創業 1977年5月)
- 資 本 金 99百万円 (2010年3月期末)
- 純 資 産 114百万円 (同上)
- 総 資 産 1,654百万円 (同上)
- 売 上 高 1,718百万円 (同上)
- 経 常 利 益 49百万円 (同上)
- 当 期 利 益 64百万円 (同上)
- 店 舗 数 54店舗(直営52+ FC2) (2010年11月末現在)
- 従 業 員 数 正社員67名+臨時雇用者185名 (同上)

基本理念とビジョン



私たちは、チチカカスタッフの心得を20個にまとめ、普段の仕事の中で常に意識して行動しています



①世界の人々のために

1. 私は、世界の人々に代わってその国の文化を伝え、チチカカのことをたくさん知ってもらえるように心がけます。
2. 私は、どんな商品にも興味を持ち、愛精を込め、大事にします。
3. 私は、いつでもチチカカのスタッフであることに誇りを持ち、自ら進んで行動します。

②お客様のために

4. 私は、日々チチカカを取り入れた生活を心がけ、商品を通じてチチカカスタイルを提案します。
5. 私は、お客様の立場で考え、お客様が求めているものをいち早くキャッチし、みんなに愛される商品を提供します。
6. 私は、お客様に感謝し、「チチカカに来て良かった」と言ってもらえるように、お客様との会話を大切にします。
7. 私は、お客様に楽しんでもらえるような、チチカカらしい遊び心のあるお店づくりをします。
8. 私は、「また来たい」と言ってもらえるような、明るく元気で活気のあるお店づくりをします。

③仲間のために

9. 私は、いつでもハッピースマイルを心がけ、お客様・スタッフ・お取引先、自分に関わるすべての人たちと共に笑顔でいます。
10. 私は、笑いであふれる環境をつくるため、仕事にユーモアを忘れません。
11. 私は、明るく元気な笑顔で、心も体も健康第一を目指します。
12. 私は、日々の出会いに感謝し、感謝の気持ちを言葉にして伝えます。
13. 私は、仲間とのコミュニケーションを大切にし、お互いを高め合えるような信頼関係を築きます。
14. 私は、仲間に対して思いやりの気持ちを持たず、相手の立場に立って考え、チームワークを大切にします。
15. 私は、仲間との約束を守り、時間を大切にするため、計画性をもって行動します。
16. 私は、清潔感のあるお店・職場を心がけ、気持ちよく働ける環境を作ります。
17. 私は、初心を忘れず謙虚な気持ちを持ち続け、常にアンテナを張り、学ぶ心を忘れないようにします。
18. 私は、仲間と同じ目標に向かって進み、責任を持ち、自分から進んで仕事を楽します。
19. 私は、夢をパワーにし、いつでも前向きに、モチベーションを高く持つことを心掛けます。
20. 私は、仲間と共に成長し、喜びを分かち合います。

店舗外観



渋谷本店
(東京都渋谷区)

レイクタウン店
(埼玉県越谷市)

ららぽーと新三郷店
(埼玉県新三郷市)



創業時

南米の市場を再現する為に
看板や什器をスタッフで作り、
民芸品屋としてスタートした。

カラフルな商品が映える
ような、あたたかみのある
ナチュラルな内装のお店。

現在

メキシコのリゾートホテルを
イメージ。旅をしているよう
なワクワクするお店。

新店外観



ヒルズウォーク徳重ガーデンズ
2010年11月 OPEN



イオン大曲
2010年10月 OPEN

新店のデザイン

「お客様を明るく元気に！カラフルで楽しいお店づくり。」を目指し、メキシコの本場のリゾートホテルをモチーフにデザインしている。商品ディスプレイ用のウッドラックや、ガラスランプ、ハンガーラックなども実際にメキシコで使われているものを選び、中南米の本場でお買物を楽しむ喜びも感じて頂けるように、こだわった空間演出を心がけている。



イオンモール川口キャラ
2010年10月 OPEN

店内の様子(商品ジャンル構成)



出店状況

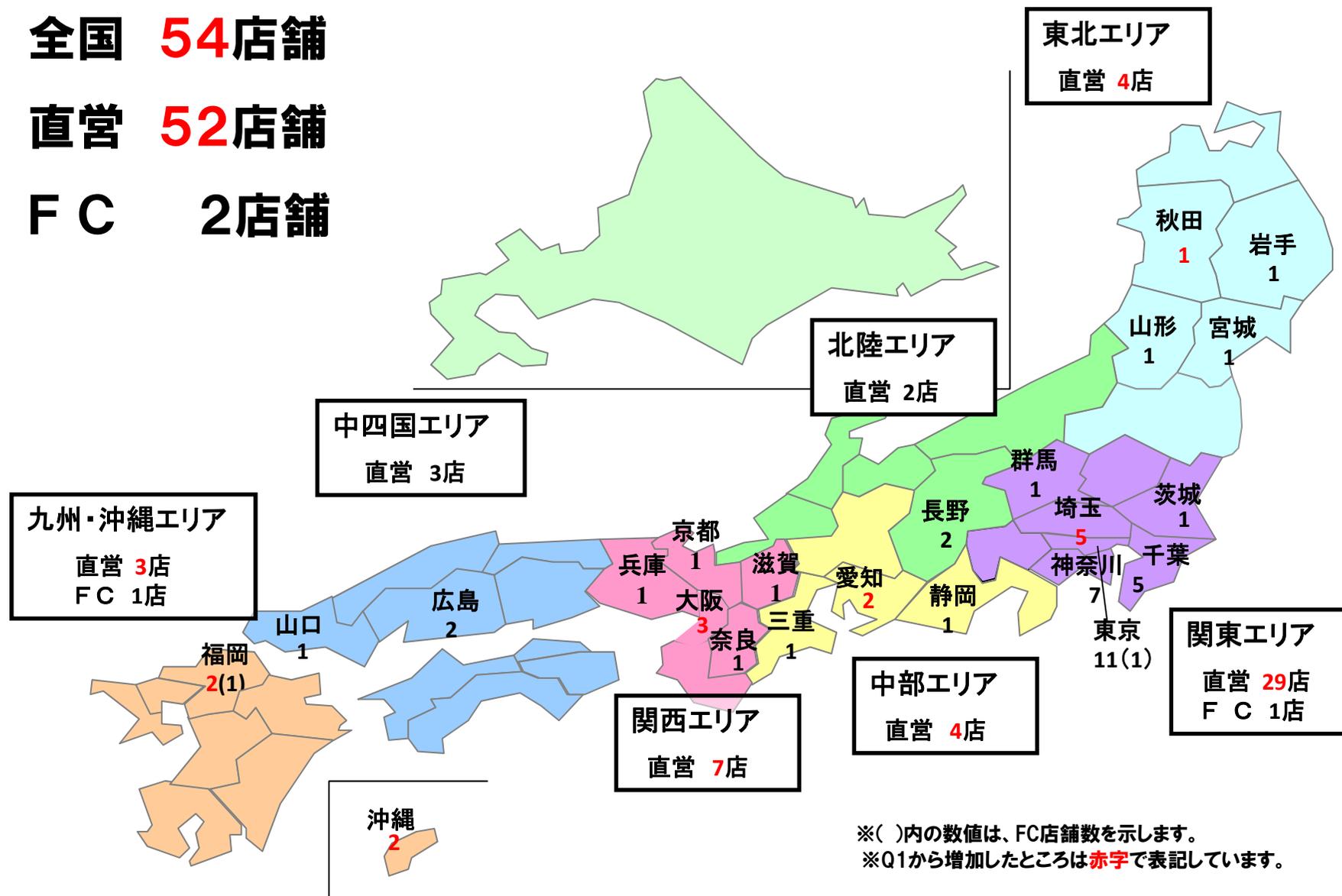
店舗データは、2010年11月末日現在です。



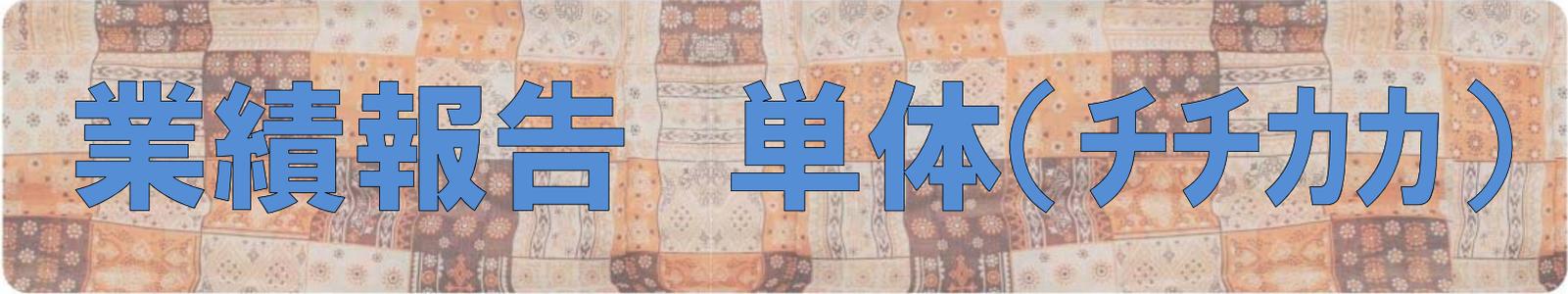
全国 **54**店舗

直営 **52**店舗

F C **2**店舗

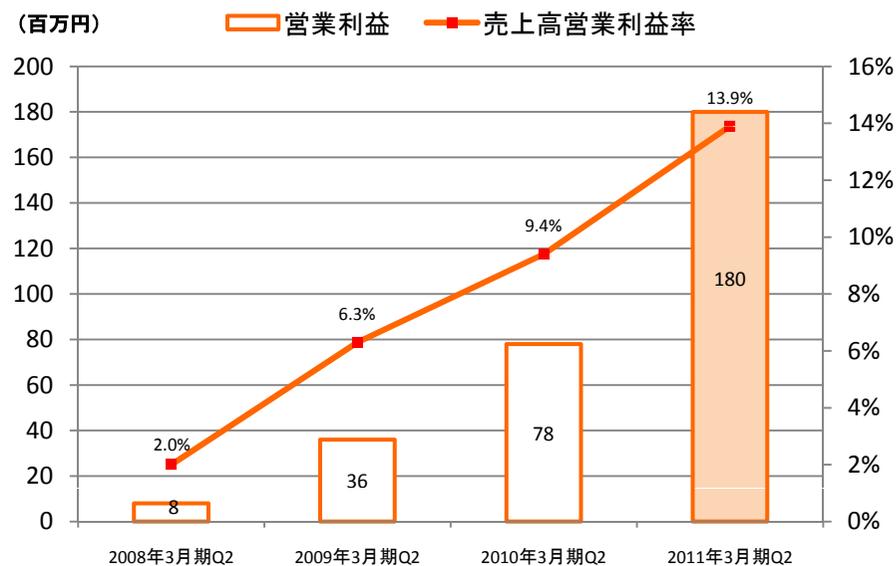
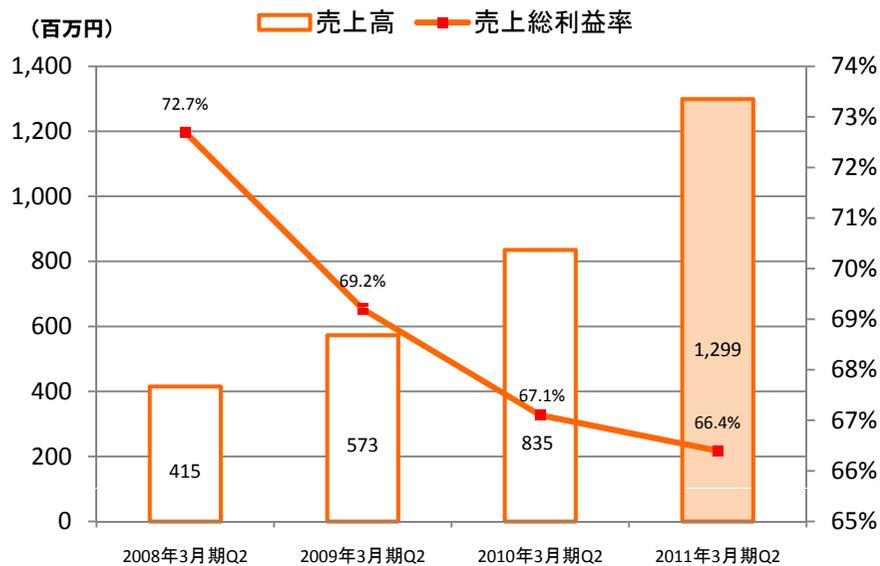
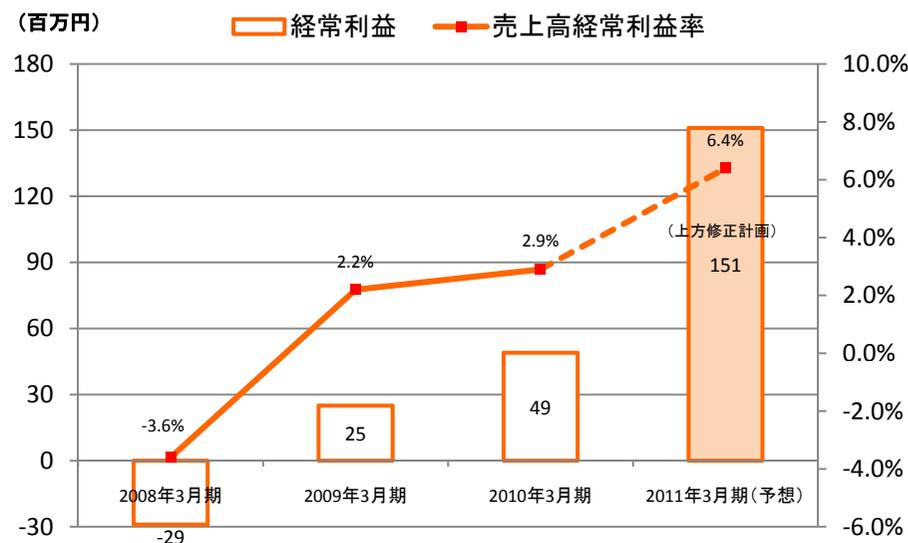
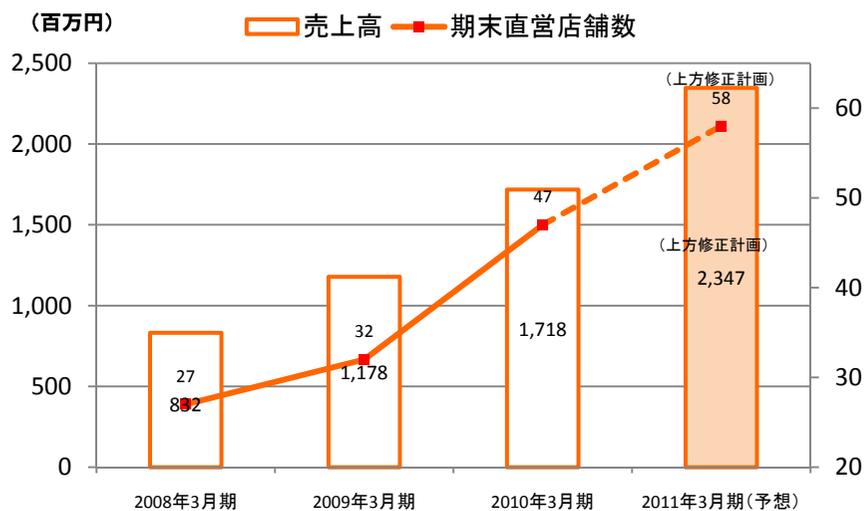


※()内の数値は、FC店舗数を示します。
 ※Q1から増加したところは赤字で表記しています。

A horizontal banner with a patchwork pattern of various geometric and floral designs in shades of brown, tan, and beige. The text is overlaid on this banner.

業績報告 単体(チチカカ)

主な業績数値および経営指標





1. 損益計算書 第2四半期予算達成 売上110% 経常利益190%

2011年5月期 Q3およびQ4計画値は、修正予算を反映しております。

(単位:百万円)

| | 2009年5月期(実績) | | | | 2010年5月期(実績) | | | | 2011年5月期(実績と計画) | | | |
|--------------|--------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|-----------------|-------|-------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1実績 | Q2実績 | Q3計画 | Q4計画 |
| 売上高 | 251 | 573 | 879 | 1,178 | 361 | 835 | 1,251 | 1,718 | 579 | 1,299 | 1,818 | 2,347 |
| 計画比(%) | 100.0 | 98.4 | 97.7 | 96.6 | 96.8 | 97.1 | 95.0 | 96.7 | 109.3 | 110.7 | | |
| 前期比(%) | 125.1 | 137.9 | 140.4 | 141.6 | 143.6 | 145.6 | 142.3 | 145.8 | 160.2 | 155.6 | 145.3 | 136.6 |
| 売上総利益 | 179 | 397 | 606 | 799 | 246 | 560 | 832 | 1,123 | 390 | 863 | 1,207 | 1,543 |
| 計画比(%) | 100.0 | 99.0 | 98.0 | 96.2 | 98.5 | 100.5 | 96.6 | 97.6 | 108.3 | 111.2 | | |
| 前期比(%) | 118.0 | 131.3 | 135.4 | 136.3 | 132.6 | 141.0 | 136.8 | 140.6 | 158.1 | 154.1 | 145.0 | 137.3 |
| 営業利益 | 10 | 36 | 43 | 36 | 23 | 78 | 68 | 66 | 66 | 180 | 185 | 176 |
| 計画比(%) | 95.4 | 111.8 | 95.6 | 58.3 | 116.9 | 126.4 | 81.8 | 78.1 | 188.1 | 170.8 | | |
| 前期比(%) | 94.9 | 389.6 | - | - | 224.8 | 216.6 | 148.4 | 183.0 | 280.3 | 230.6 | 272.0 | 266.6 |
| 経常利益 | 8 | 29 | 34 | 25 | 20 | 70 | 57 | 49 | 60 | 170 | 168 | 151 |
| 計画比(%) | 90.6 | 110.6 | 92.2 | 51.0 | 124.7 | 132.7 | 81.1 | 72.8 | 226.0 | 190.1 | | |
| 前期比(%) | 876 | 389.6 | - | - | 243.6 | 239.1 | 156.9 | 191.4 | 302.8 | 241.8 | 294.7 | 308.1 |
| 当期純利益 | 8 | 28 | 31 | △9 | 18 | 66 | 52 | 64 | 26 | 80 | 80 | 71 |
| 計画比(%) | 91.0 | 105.8 | 85.5 | - | 118.3 | 124.8 | 74.5 | 98.9 | 262.7 | 179.8 | | |
| 前期比(%) | 84.9 | 238.6 | - | - | 225.6 | 235.0 | 154.6 | - | 141.4 | 121.0 | 153.8 | 110.9 |

※前年実績が赤字のため、前期比を非表示。

※税効果会計基準に従い、繰延税金資産24百万円を計上。

※経過年度分の資産除去債務11百万円、固定資産除却損等9百万円、法人税69百万円を計上。

① 売上高予算の達成 計画比 110.7%(金額差+125百万円)

既存店 111.9%(+91百万円) 新店 110.4%(+36百万円)
卸FC売上 96.0%(▲2百万円)

| 店舗分類 | 予算差額 | 内 訳 |
|------|--------|---------------------------------|
| 既存店 | +91百万円 | 売上昨対105%を想定した予算に対し、Q2累計昨対116.7% |
| 新店 | +36百万円 | 今期OPEN新店5店舗の立ち上り好調。予算差額+22百万円 |

② 販売管理費予算の未達成 計画比 101.8%(金額差+11百万円)

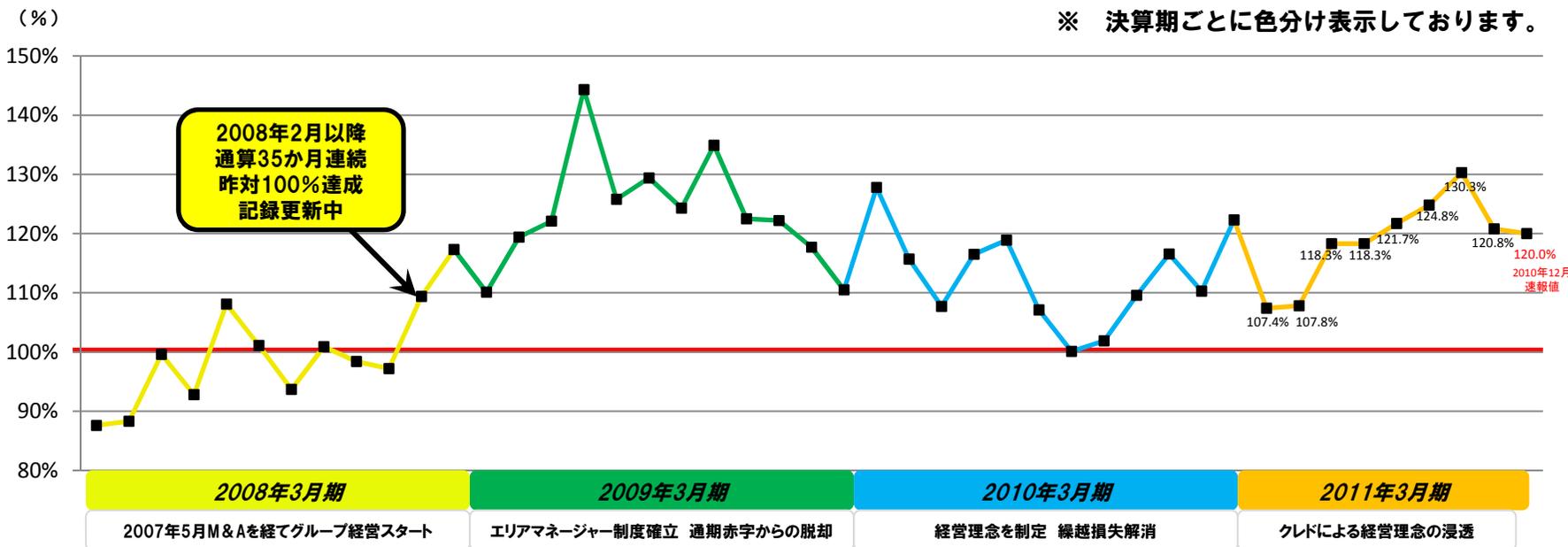
店舗売上に比例し店舗家賃等の一部コストが増加。一方、人件費は予算未満で着地。

| 主 要 科 目 | 予算差額 | |
|----------------------|-------------------------------|---|
| 店舗家賃・販売促進費 物流委託費 | +14.5百万円 +3.8百万円 | <ul style="list-style-type: none"> ・店舗売上が予算を上回り、歩合家賃が増加。 ・店舗への商品補充回数を増やし、売上と共に物流費も増加。 |
| 人件費 消耗品費 旅費交通費 | ▲5.3百万円 ▲1.8百万円 ▲2.2百万円 | <ul style="list-style-type: none"> ・Q1に続き、店舗販売スタッフが一部店舗で不足状態。 ・地方に出店した新店での採用も苦戦傾向。 ・消耗品、旅費など予算に余裕のある科目のコストを抑制。 |

売上予算の達成に伴い一部コストは比例増加したものの、トータルコストのコントロールを実現



2. 既存店売上昨対 Q2までの累計昨対 116.7%

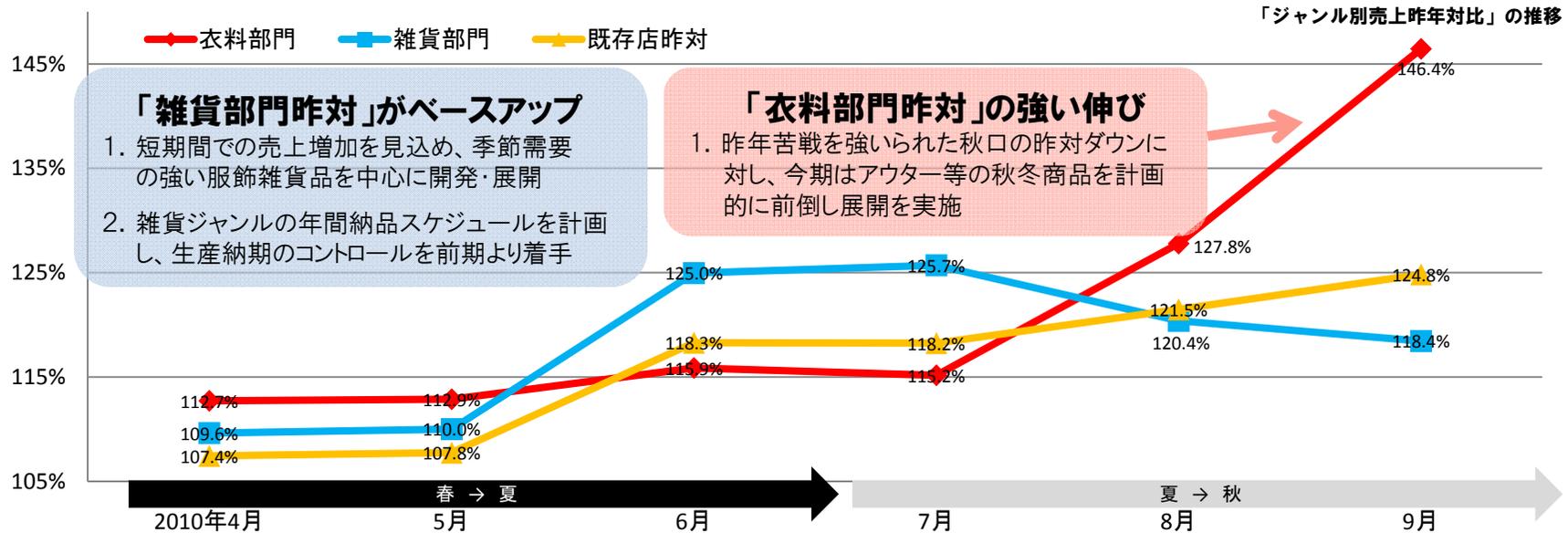


3. 出店計画と実績 通期計画を2010年12月末時点で達成

| | 2009年3月期 | 2010年3月期 | 2011年3月期 | | | 2011年3月期 | |
|-----|----------|----------|----------|------|------|----------|--------|
| | 実績 | 実績 | 計画 | 実績 | | 実績 | |
| | (実績) | (実績) | (上期) | (下期) | (通期) | (上期) | (下期見込) |
| 出店数 | 12店 | 16店 | 4店 | 4店 | 8店 | 5店 | 9店 |
| 退店数 | 7店 | 1店 | 3店 | 0店 | 3店 | 2店 | 1店 |

※ 2010年12月末日時点
下期 5店舗出店済
1店舗退店済

4. 直営店ジャンル別売上昨対の推移



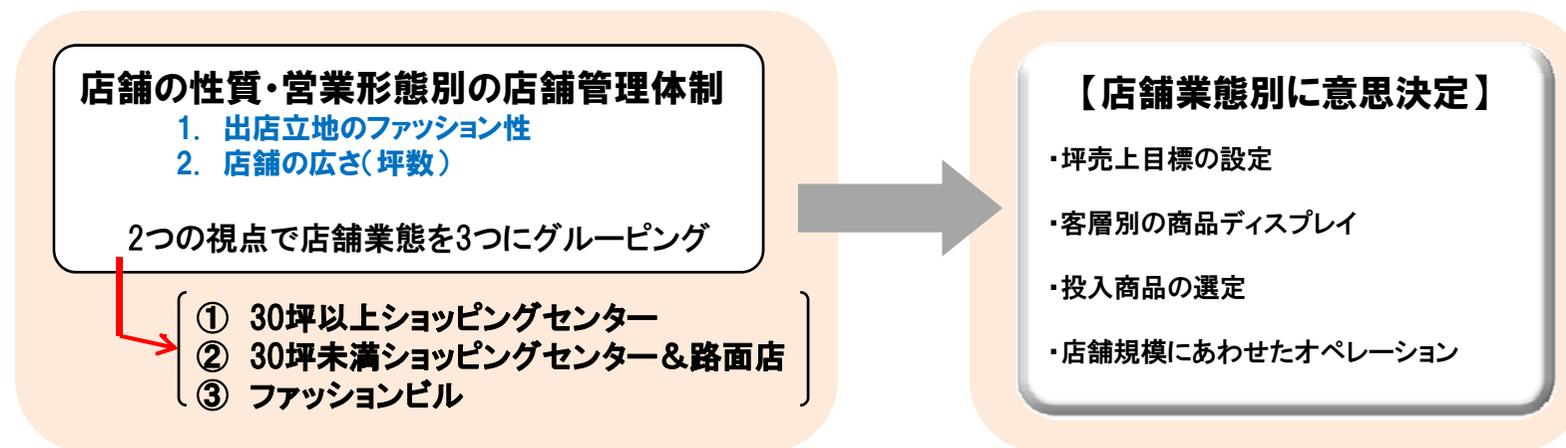
【今後の取り組み】 雑貨：日用雑貨品の重点開発 衣料：衣料ディスプレイのレベルアップ

雑貨部門 【現況】 Q2累計昨対・・・前期99.6% から今期118.2%とベースアップを実現
 【取り組み】 年間を通じて売上増加を見込める日用雑貨品の商品開発に力を入れる

衣料部門 【現況】 Q2累計昨対・・・前期132.1% から今期121.8%にダウン
 【取り組み】 全体の7割近くの売上をアパレル品が占めてきており、コーディネートやディスプレイのレベルアップおよび対面接客能力の育成に取り組む

5. 直営店事業の収益力強化の取り組み

① 出店業態別の店舗管理体制



② 業態別の成長力 業態①が最も成長を見込む・業態①中心に新店を出店

| 業 態 | Q2累計売上昨対 |
|-------------------------|----------|
| 業態① 30坪以上ショッピングセンター | 121.3% |
| 業態② 30坪未満ショッピングセンター&路面店 | 116.8% |
| 業態③ ファッションビル | 109.9% |
| 既存店合計 | 116.7% |

【業態①:30坪以上ショッピングセンター】

- ・ OPEN後2年前後の店舗が多く、売上昨対の成長が見込める。
- ・ 坪数が広く、新商品のテストや多くの商品を展開できる。
- ・ 坪売上増加によって期待される利益のインパクトが大きい。

会社概要

Village Vanguard (Hong Kong) Limited (単体)

(2011年5月期より連結子会社)



- 社 名 Village Vanguard (Hong Kong) Limited
- 株 主 構 成 (株)ヴィレッジヴァンガードコーポレーション 80%
Era-Bee Limited 20%
(※日本語教育事業、カルチャー事業の展開)
- 事 業 内 容 「遊べる本屋」をキーワードに、書籍、SPICE(雑貨類)、ニューメディア(CD・DVD類)を融合的に陳列して販売する小売業
- 本 社 Flat 1606,16/F.,Nathan Center,580 Nathan Road
Mongkok,Kowloon,Hong Kong.
- 代 表 者 HO WING PONG RAYMOND
- 設 立 2009年9月
- 資 本 金 HK\$15,000,000 (約165百万円)
- 店 舗 数 2店舗(直営)(2010年11月末現在)
- 従 業 員 数 正社員15名+臨時雇用者3名



店内の様子(VVHK)



業績報告(VVHK)

2011年5月期 Q3およびQ4計画値は、修正予算を反映しております。

| (単位:百万円) | 2011年5月期(実績と修正計画) | | | |
|----------|-------------------|------------|------------|------------|
| | Q1 (実績) | Q2 (実績) | Q3 (計画) | Q4 (計画) |
| 売上高 | 36 | 59 | 90 | 116 |
| 計画比(%) | 70.4 | 57.9 | - | - |
| 売上総利益 | 15 | 25 | 39 | 51 |
| 計画比(%) | 67.9 | 55.7 | - | - |
| 営業利益 | ▲10 | ▲26 | ▲35 | ▲46 |
| 計画比(%) | 118.2 | 65.4 | - | - |
| 経常利益 | ▲10 | ▲26 | ▲35 | ▲46 |
| 計画比(%) | 115.3 | 65.3 | - | - |
| 当期純利益 | ▲10 | ▲29 | ▲38 | ▲48 |
| 計画比(%) | 115.3 | 60.0 | - | - |

■出店状況

直営2店舗…● (※2010年11月末現在)



■出店計画

○期首計画

出店0
退店0

○実績

出店1(*10年12月)
退店1(*10年7月中旬)

○今後の予定

出店、退店なし



営業利益の黒字化に向けて

Q2までの成果

物流費の削減

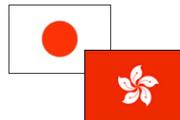
- ・ 航空便から船便への変更
- ・ 輸送頻度の削減
- ・ 香港内にロジスティクス機能を構築

↓
店舗のオペレーションに支障をきたすことなく、物流費を大幅に削減。



日本人店長から香港人店長への交代

全店舗の店長を香港人店長に交代



↓
現地スタッフ中心の仕入れとなったことで、現地の消費感覚がより売り場に反映されるようになった。

Q3以降の課題

商品提案力の強化

ヴィレッジヴァンガード独自の提案力を活かした売り方が出来ていない。

↓
日本人マネージャーによるOJTで、より魅力ある売り場作りを進めていく。

現地での商材開拓

日本から供給している商品は販売単価が高く、顧客の求める価格とのギャップがある。

↓
香港および中国での商材開拓のスピードを上げていく。

業績報告/事業計画 連結

PL(連結)

2011年5月期 Q3およびQ4計画値は、修正予算を反映しております。

(単位:百万円)

| | 2009年5月期(実績) | | | | 2010年5月期(実績) | | | | 2011年5月期(実績と計画) | | | |
|--------------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 実績 | Q2 実績 | Q3 計画 | Q4 計画 |
| 売上高 | 7,343 | 14,805 | 24,544 | 33,226 | 8,630 | 16,903 | 27,193 | 36,649 | 9,359 | 18,484 | 29,660 | 39,678 |
| 計画比(%) | - | - | 101.8 | 102.1 | 101.0 | 100.4 | 99.8 | 97.4 | 100.9 | 101.4 | - | - |
| 前期比(%) | 116.2 | 118.8 | 120.4 | 120.0 | 117.5 | 114.2 | 110.8 | 110.3 | 108.4 | 109.3 | 109.1 | 108.3 |
| 販売管理費 | 2,270 | 4,993 | 7,791 | 10,622 | 2,799 | 5,678 | 8,747 | 11,864 | 3,120 | 6,385 | 9,873 | 13,387 |
| 計画比(%) | - | - | 99.9 | 99.4 | 100.9 | 99.5 | 99.1 | 97.8 | 98.2 | 98.0 | - | - |
| 前期比(%) | 122.3 | 128.1 | 128.8 | 128.9 | 123.3 | 113.7 | 112.3 | 111.7 | 111.4 | 112.4 | 112.9 | 112.8 |
| 人件費 | 995 | 2,089 | 3,239 | 4,437 | 1,248 | 2,494 | 3,821 | 5,214 | 1,471 | 2,957 | 4,488 | 6,027 |
| 計画比(%) | - | - | 98.5 | 97.6 | 98.3 | 96.8 | 97.2 | 98.2 | 100.5 | 100.4 | - | - |
| 前期比(%) | 119.8 | 121.9 | 123.8 | 125.5 | 125.4 | 119.4 | 118.0 | 117.5 | 117.8 | 118.6 | 117.4 | 115.6 |
| 地代家賃 | 632 | 1,282 | 2,115 | 2,867 | 753 | 1,485 | 2,368 | 3,185 | 828 | 1,652 | 2,632 | 3,540 |
| 計画比(%) | - | - | 101.5 | 101.5 | 104.0 | 103.2 | 102.9 | 101.1 | 99.9 | 99.7 | - | - |
| 前期比(%) | 117.5 | 119.8 | 121.8 | 121.3 | 119.1 | 115.8 | 111.9 | 111.1 | 109.9 | 111.2 | 111.2 | 111.1 |
| 減価償却費 | 69 | 164 | 272 | 385 | 102 | 210 | 323 | 443 | 113 | 238 | 412 | 578 |
| 計画比(%) | - | - | 87.8 | 88.5 | 96.6 | 95.1 | 94.8 | 93.4 | 89.0 | 90.0 | - | - |
| 前期比(%) | 90.4 | 124.7 | 133.0 | 135.8 | 147.1 | 127.6 | 119.1 | 115.0 | 111.2 | 113.6 | 127.2 | 130.3 |
| 営業利益 | 731 | 1,105 | 2,256 | 3,122 | 799 | 1,347 | 2,550 | 3,305 | 781 | 1,401 | 2,425 | 3,055 |
| 計画比(%) | - | - | 109.9 | 121.4 | 104.2 | 104.7 | 102.7 | 95.0 | 111.5 | 124.9 | - | - |
| 前期比(%) | 108.0 | 90.2 | 99.1 | 104.8 | 109.3 | 121.9 | 113.0 | 105.9 | 97.8 | 104.0 | 95.1 | 92.4 |
| 経常利益 | 753 | 1,144 | 2,308 | 3,171 | 814 | 1,375 | 2,588 | 3,356 | 790 | 1,433 | 2,458 | 3,088 |
| 計画比(%) | - | - | 109.3 | 120.7 | 105.0 | 106.3 | 103.8 | 95.4 | 113.1 | 127.4 | - | - |
| 前期比(%) | 109.4 | 91.3 | 99.4 | 104.3 | 108.1 | 118.6 | 112.1 | 105.9 | 97.2 | 104.2 | 95.0 | 92.0 |
| 当期純利益 | 414 | 628 | 1,233 | 1,701 | 462 | 761 | 1,402 | 1,832 | 267 | 566 | 1,108 | 1,420 |
| 計画比(%) | - | - | 107.6 | 121.0 | 105.8 | 103.8 | 99.8 | 92.7 | 115.6 | 126.4 | - | - |
| 前期比(%) | 108.3 | 91.1 | 95.7 | 115.4 | 111.6 | 121.1 | 113.7 | 107.7 | 58.0 | 74.4 | 79.0 | 77.5 |

2011年5月期より、Village Vanguard (Hong Kong) Limitedを連結対象としております。

BS(連結)

2011年5月期 Q3およびQ4計画値は、修正予算を反映しております。

(単位:百万円)

| | 2009年5月期(実績) | | | | 2010年5月期(実績と計画) | | | | 2011年5月期(実績と計画) | | | |
|----------------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 実績 | Q2 実績 | Q3 計画 | Q4 計画 |
| 流動資産 | 16,512 | 18,470 | 19,119 | 19,695 | 20,290 | 21,231 | 21,267 | 22,145 | 22,205 | 23,053 | 22,929 | 23,459 |
| 構成比(%) | 83.3 | 81.4 | 81.9 | 81.8 | 82.0 | 82.5 | 82.8 | 83.5 | 82.8 | 83.2 | 82.7 | 82.6 |
| 現金および預金 | 2,750 | 2,387 | 3,011 | 3,078 | 2,685 | 2,957 | 3,503 | 4,037 | 3,045 | 3,378 | 3,097 | 3,460 |
| 構成比(%) | 13.9 | 10.5 | 12.9 | 12.8 | 10.9 | 11.5 | 13.7 | 15.2 | 11.4 | 12.2 | 11.2 | 12.2 |
| 商品 | 11,340 | 13,711 | 13,881 | 14,131 | 15,003 | 15,928 | 15,315 | 15,466 | 16,182 | 17,044 | 17,084 | 17,031 |
| 構成比(%) | 57.2 | 60.1 | 59.5 | 58.7 | 60.7 | 61.9 | 59.6 | 58.3 | 60.4 | 61.5 | 61.6 | 59.9 |
| その他流動資産 | 2,421 | 2,372 | 2,225 | 2,486 | 2,601 | 2,345 | 2,448 | 2,641 | 2,977 | 2,630 | 2,748 | 2,967 |
| 構成比(%) | 12.2 | 10.5 | 9.5 | 10.3 | 10.5 | 9.1 | 9.5 | 10.0 | 11.1 | 9.5 | 9.9 | 10.4 |
| 固定資産 | 3,299 | 4,218 | 4,227 | 4,383 | 4,440 | 4,519 | 4,414 | 4,382 | 4,599 | 4,668 | 4,791 | 4,958 |
| 構成比(%) | 16.7 | 18.6 | 18.1 | 18.2 | 18.0 | 17.5 | 17.2 | 16.5 | 17.2 | 16.8 | 17.3 | 17.4 |
| 流動負債 | 6,586 | 8,361 | 6,933 | 7,525 | 8,053 | 8,214 | 7,626 | 8,370 | 8,118 | 8,338 | 7,444 | 8,179 |
| 構成比(%) | 33.2 | 36.9 | 29.7 | 31.3 | 32.6 | 31.9 | 29.7 | 31.6 | 30.3 | 30.1 | 26.9 | 28.8 |
| 固定負債 | 2,068 | 2,955 | 4,436 | 4,108 | 3,824 | 4,382 | 4,261 | 3,934 | 4,310 | 4,711 | 5,063 | 4,712 |
| 構成比(%) | 10.4 | 13.0 | 19.0 | 17.1 | 15.5 | 17.0 | 16.6 | 14.8 | 16.1 | 17.0 | 18.3 | 16.6 |
| 純資産 | 11,157 | 11,372 | 11,976 | 12,445 | 12,853 | 13,153 | 13,793 | 14,223 | 14,376 | 14,671 | 15,212 | 15,525 |
| 構成比(%) | 56.3 | 50.1 | 51.3 | 51.7 | 52.0 | 51.1 | 53.7 | 53.6 | 53.6 | 52.9 | 54.9 | 54.6 |
| 総資産 | 19,812 | 22,688 | 23,347 | 24,079 | 24,731 | 25,750 | 25,682 | 26,528 | 26,805 | 27,721 | 27,720 | 28,417 |
| 構成比(%) | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

2011年5月期より、Village Vanguard (Hong Kong) Limitedを連結対象としております。

CF(連結)

2011年5月期 Q3およびQ4計画値は、修正予算を反映しております。

(単位:百万円)

| | 2009年5月期(実績) | | | | 2010年5月期(実績) | | | | 2011年5月期(実績と計画) | | | |
|------------------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1実績 | Q2 実績 | Q3 計画 | Q4 計画 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | △419 | △533 | △1,758 | △735 | △292 | △146 | 298 | 1,647 | △730 | △347 | △953 | 508 |
| 棚卸資産の増減額 | △412 | △2,783 | △2,953 | △3,203 | △872 | △1,796 | △1,183 | △1,335 | △644 | △1,506 | △1,517 | △1,464 |
| その他 | △6 | 2,250 | 1,194 | 2,467 | 579 | 1,650 | 1,481 | 2,983 | △86 | 1,854 | 564 | 1,972 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △239 | △1,182 | △1,497 | △1,803 | △186 | △475 | △600 | △735 | △156 | △428 | △763 | △1,091 |
| 有形固定資産の取得による支出 | △127 | △798 | △947 | △1,116 | △104 | △212 | △309 | △487 | △93 | △234 | △359 | △499 |
| その他 | △112 | △383 | △550 | △636 | △82 | △262 | △291 | △248 | △63 | △194 | △404 | △592 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 422 | 1,119 | 3,284 | 2,633 | 86 | 503 | 728 | 47 | △141 | 80 | 739 | △30 |
| 現金および現金同等物の増加額 | △234 | △598 | 26 | 93 | △393 | △121 | 425 | 959 | △1,033 | △4 | △982 | △618 |
| 期首残高 | 2,965 | 2,965 | 2,965 | 2,965 | 3,058 | 3,058 | 3,058 | 3,058 | 4,017 | 4,017 | 4,017 | 4,017 |
| 期末残高 | 2,730 | 2,367 | 2,991 | 3,058 | 2,665 | 2,937 | 3,483 | 4,017 | 3,025 | 3,358 | 3,077 | 3,440 |
| フリーキャッシュ・フロー | △658 | △1,715 | △3,256 | △2,539 | △479 | △621 | △302 | 912 | △886 | △776 | △1,717 | △583 |

2011年5月期より、Village Vanguard (Hong Kong) Limitedを連結対象としております。

