

2010年5月期 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)

会社概要	P.3
■会社概要	P.4
■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
■既存店売上昨対	P.19
■業態別 既存店売上昨対	P.20-21
■商品ジャンル別売上構成	P.22
■店舗年齢別 売上昨対	P.23
■営業利益分析	P.24
■出店計画	P.25

課題と対策	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チーム化による粗利向上」	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
■主な業績数値	P.39

業績報告	P.40
■損益計算書	P.41-43
■既存店売上昨対/出店計画	P.44
■ジャンル別売上昨対	P.45
■チチカカ成長戦略	P.46-47

連結業績

業績報告/事業計画 連結	P.48
■PL (連結)	P.49
■BS (連結)	P.50
■CF (連結)	P.51

Village Vanguard (Hong Kong) Limited
(非連結)

会社概要	P.52
■会社概要	P.53
■TOPICS	P.54

会社概要

(株)ヴィレッジヴァンガードコーポレーション

会社概要

- 社 名 株式会社ヴィレッジヴァンガードコーポレーション
- 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 愛知県名古屋市名東区上社1丁目901番地
TEL 052-769-1150
- 代 表 者 代表取締役 菊地敬一
- 設 立 1998年5月 (創業 1986年11月)
- 資 本 金 2,242,489千円 (2010年5月期:連結)
- 売 上 高 36,649百万円 (同 上)
- 経 常 利 益 3,356百万円 (同 上)
- 当 期 純 利 益 1,832百万円 (同 上)
- 連 結 子 会 社 株式会社チチカカ
- 店 舗 数 (2010年5月末 現在)
ヴィレッジヴァンガード単体 直営309店舗+FC25店舗(合計:334店舗)
チチカカ単体 直営49店舗+FC2店舗(合計:51店舗)
連結 直営358店舗+FC27店舗(合計:385店舗)
- 従 業 員 数 (2010年5月末現在)
ヴィレッジヴァンガード単体 正社員266名+臨時雇用者2,341名
チチカカ単体 正社員57名+臨時雇用者169名
連結 正社員323名+臨時雇用者2,510名

【 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

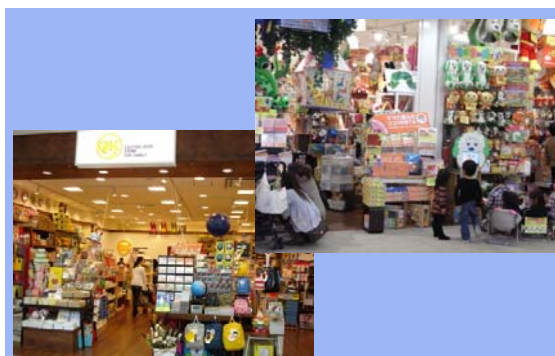
■ヴィレッジヴァンガード

『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。



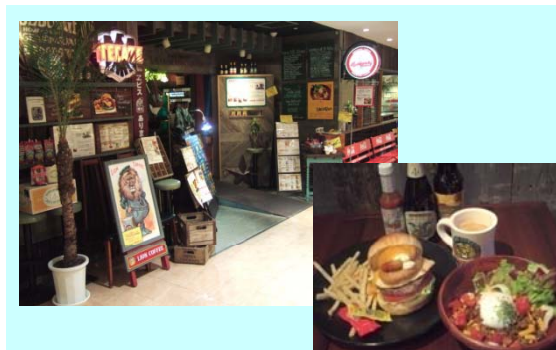
■new style

「生活にこだわりのある30代」をターゲットにワン・アンド・オンリーの個性をお客様と追求。



■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2500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。

商品提案1

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。

・BAR JAZZ CD

BARの空気を
イメージさせる
大人のコンビネーション

・『カクテルBOOK』 ・『To The Bar』

…厳選された日本のBAR
64店舗を一挙紹介！

・ミニ七輪

家で一人酒用

・焼酎グラス

「米」「麦」「芋」

- ・文庫『焼酎 泡盛 ハンドブック』
- ・文庫『本格焼酎 スペシャルセレクション』
- ・文庫『巷の美食家』

カクテル 5Pセット

今夜はキミを帰さない！

ローリング コースター

上にドリンクを乗せて離れ
た相手にお届けします。

・ローリングコースター タイヤで走るコースター

ジョンプル魂 ボクもこんなオッサン 目指したい

・ごはんにいける 早デキおつまみ



商品提案2



商品提案3



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。

★印=店長イチオシ商品

	イオン大日店	福岡大名店	newstyle浜松店	世間では・・・
書籍	<ul style="list-style-type: none"> ①新ウォーリーを探せ ②風の谷のナウシカ ③使える！悪用禁止の心理テクニック <p>★奇界遺産</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ①からだにいい野菜の便利帳 ②しょぼい自分を大物にみせる技術 ③劇画 家畜人ヤブー <p>★乙嫁語り</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ①AERA with BABY ②頭のいい子が育つパパの習慣 ③大人の科学「二眼レフカメラ」 <p>★宮本から君へ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 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 ②ワンピース ③1Q84 BOOK3 
NM	<ul style="list-style-type: none"> ①えびすレゲエ ②ウサビッチ ③スイーツハウス <p>★DVD 「狂い咲きサンダーロード」</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ①BON-BYAGE LOVERS ②ヒーピングライフ ③FOR LOVING TOMORROW <p>★旅の記録 / 高田渡</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ①COULER CAFÉ BRAZIL ②A BOY NAMED CHALIE BROWN ③はらべこあおむしDVD <p>★LARRYLEVANS PARADISE GARAGE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ①「to LOVE」 / 西野カナ ②「FANTASY」 / EXILE ③「ALL COVERS BEST」 / コブクロ 
SPICE	<ul style="list-style-type: none"> ①流しそうめんキット ②ミストファウンテン ②IMAZIN WATCH <p>★NECA 「SAW ホッピングヘッド」</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ①BOX STOOL ②折りたたみ自転車 ③イマジン スポーツウォッチ <p>★マイケル・ジャクソン グッズ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ①ジムマスターショーツ ②24本骨傘 ③レギンス <p>★マークゴンザレスTシャツ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ①iPad ②ラー油 ③キリンフリー 

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)

全国 334店

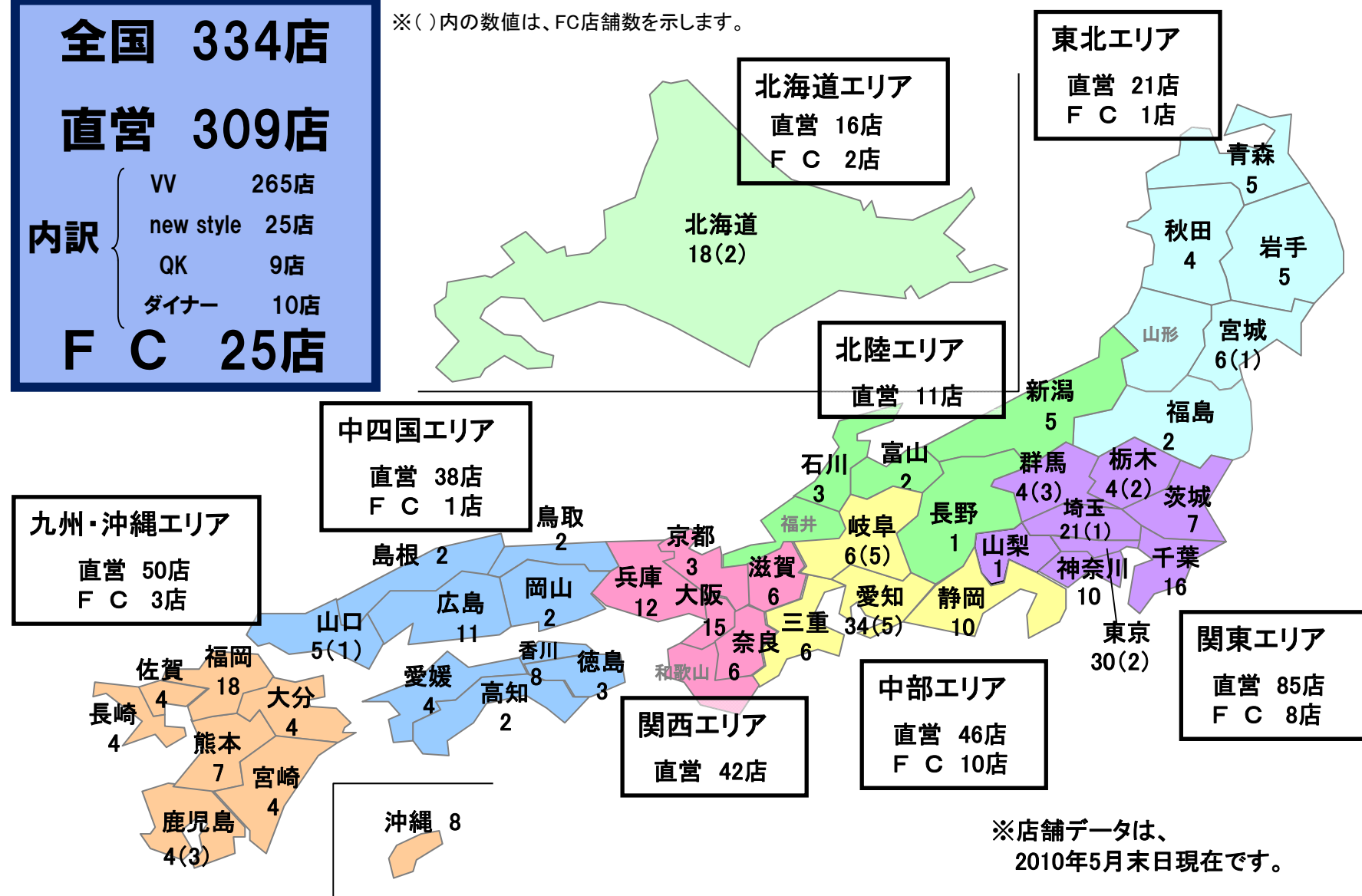
直営 309店

内訳

- VV 265店
- new style 25店
- QK 9店
- ダイナー 10店

F C 25店

※()内の数値は、FC店舗数を示します。



※店舗データは、
2010年5月末日現在です。

業績報告 単体(VV)

(単位:百万円)

	2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績)				2011年5月期(計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 計画	Q2 計画	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	8,729	17,026	27,490	37,127
計画比(%)	-	-	-	-	101.2	100.7	100.1	97.5	-	-	-	-
前期比(%)	116.0	118.2	119.8	119.4	116.5	113.0	109.7	109.1	105.5	105.8	105.8	106.1
販売管理費	2,092	4,613	7,199	9,821	2,567	5,177	7,953	10,768	2,808	5,761	8,874	12,065
計画比(%)	-	-	-	-	101.3	99.7	99.2	97.8	-	-	-	-
前期比(%)	122.8	128.8	129.3	129.3	122.7	112.2	110.5	109.6	109.4	111.3	111.6	112.0
人件費	911	1,913	2,965	4,064	1,137	2,274	3,465	4,724	1,291	2,601	3,965	5,349
計画比(%)	-	-	-	-	98.3	97.2	97.5	98.7	-	-	-	-
前期比(%)	120.5	122.2	123.9	125.4	124.8	118.8	116.9	116.2	112.7	114.4	114.4	113.2
地代家賃	584	1,184	1,965	2,670	705	1,379	2,201	2,952	749	1,488	2,387	3,223
計画比(%)	-	-	-	-	106.1	105.4	104.9	102.7	-	-	-	-
前期比(%)	119.7	120.0	122.1	122.0	120.7	116.5	112.0	110.5	106.2	107.9	108.4	109.2
減価償却費	67	158	260	367	95	195	298	405	97	203	317	447
計画比(%)	-	-	-	-	96.7	95.3	94.8	92.8	-	-	-	-
前期比(%)	108.1	123.0	130.8	133.3	142.0	123.2	114.6	110.3	102.0	104.3	106.6	110.6
営業利益	729	1,088	2,240	3,125	784	1,303	2,521	3,289	688	1,056	2,031	2,706
計画比(%)	-	-	-	-	103.6	104.8	103.8	95.3	-	-	-	-
前期比(%)	107.3	87.8	97.0	102.7	107.4	119.8	112.5	105.2	87.8	81.0	80.6	82.3
経常利益	758	1,141	2,314	3,200	806	1,347	2,582	3,373	700	1,083	2,071	2,758
計画比(%)	-	-	-	-	104.9	105.7	104.5	96.2	-	-	-	-
前期比(%)	109.3	89.3	97.5	102.3	110.5	118.0	111.6	105.4	86.8	80.4	80.2	81.8
当期純利益	418	626	1,263	1,766	455	733	1,397	1,826	246	448	980	1,328
計画比(%)	-	-	-	-	105.8	102.9	100.9	93.0	-	-	-	-
前期比(%)	108.3	88.0	94.5	107.8	108.8	117.1	110.6	103.4	54.1	61.2	70.1	72.7

(単位:百万円)

	2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績)				2011年5月期(計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 計画	Q2 計画	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	21,173	21,753	21,320	21,891
構成比(%)	81.4	79.8	80.4	80.2	80.6	80.8	81.4	82.2	81.4	81.5	80.9	81.0
現金および預金	2,692	2,259	2,907	2,973	2,651	2,473	3,365	3,818	3,417	3,126	2,901	3,215
構成比(%)	13.8	10.1	12.8	12.6	10.9	10.0	13.6	15.0	13.1	11.7	11.0	11.9
商品	10,877	13,223	13,357	13,563	14,334	15,275	14,611	14,711	15,164	16,281	16,147	16,083
構成比(%)	55.9	59.4	58.6	57.6	59.2	61.8	58.9	57.6	58.3	61.0	61.2	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	2,590	2,345	2,271	2,593
構成比(%)	11.7	10.2	9.0	10.0	10.3	9.0	9.0	9.6	10.0	8.8	8.6	9.6
固定資産	3,608	4,483	4,474	4,652	4,696	4,742	4,607	4,540	4,841	4,942	5,046	5,136
構成比(%)	18.6	20.2	19.6	19.8	19.4	19.2	18.6	17.8	18.6	18.5	19.1	19.0
流動負債	6,309	8,059	6,567	7,142	7,641	7,597	7,124	7,745	7,878	7,815	6,875	7,527
構成比(%)	32.4	36.3	28.8	30.3	31.6	30.7	28.7	30.3	30.3	29.3	26.1	27.8
固定負債	1,811	2,632	4,058	3,730	3,440	3,759	3,676	3,337	3,551	4,092	4,172	3,833
構成比(%)	9.3	11.8	17.8	15.9	14.2	15.2	14.8	13.1	13.6	15.3	15.8	14.2
株主資本	11,326	11,534	12,171	12,674	13,076	13,354	14,017	14,446	14,585	14,787	15,319	15,667
構成比(%)	58.2	51.9	53.4	53.8	54.1	54.0	56.5	56.6	56.1	55.4	58.1	58.0
総資産	19,447	22,226	22,797	23,547	24,158	24,710	24,818	25,528	26,015	26,695	26,367	27,027
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

(単位:百万円)

	2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績)				2011年5月期(計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 計画	Q2 計画	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	△181	△530	△1,045	322
棚卸資産の増減額	△421	△2,766	△2,900	△3,107	△770	△1,711	△1,048	△1,148	△452	△1,569	△1,435	△1,371
その他	27	2,201	1,206	2,437	572	1,537	1,428	2,904	271	1,038	389	1,693
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	△162	△374	△603	△867
有形固定資産の取得による支出	△118	△757	△877	△1,072	△83	△181	△235	△357	△46	△180	△240	△340
その他	△106	△344	△502	△605	△62	△220	△244	△180	△115	△193	△362	△526
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	△58	212	731	△58
現金および現金同等物の増加額	△245	△678	△31	35	△322	△500	391	845	△401	△692	△917	△603
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	3,397	3,106	2,881	3,195
フリーキャッシュ・フロー	△619	△1,667	△3,073	△2,347	△342	△576	△99	1,217	△343	△904	△1,648	△545

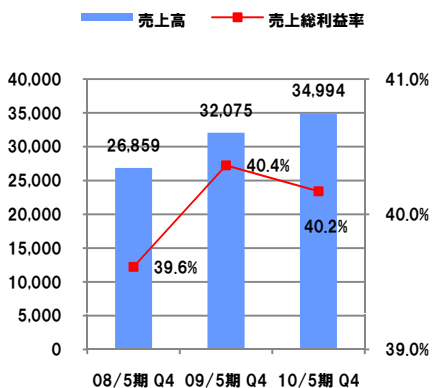
業績推移

業績推移

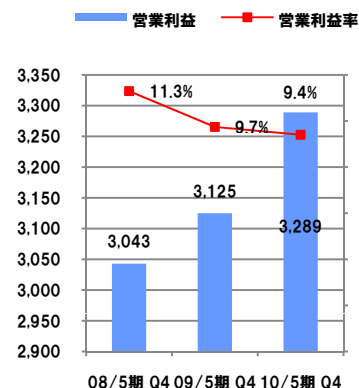
(単位:百万円)

	2008年5月期(実績)				2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	6,118	12,047	19,761	26,859	7,096	14,240	23,678	32,075	8,271	16,098	25,986	34,994
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	2,383	4,821	7,878	10,639	2,821	5,701	9,440	12,946	3,351	6,481	10,475	14,057
構成比(%)	39.0	40.0	39.9	39.6	39.8	40.0	39.9	40.4	40.5	40.3	40.3	40.2
営業利益	680	1,239	2,310	3,043	729	1,088	2,240	3,125	784	1,303	2,521	3,289
構成比(%)	11.1	10.3	11.7	11.3	10.3	7.6	9.5	9.7	9.5	8.1	9.7	9.4
経常利益	693	1,277	2,373	3,129	758	1,141	2,314	3,200	806	1,347	2,582	3,373
構成比(%)	11.3	10.6	12.0	11.7	10.7	8.0	9.8	10.0	9.8	8.4	9.9	9.6
当期純利益	386	712	1,336	1,639	418	626	1,263	1,766	455	733	1,397	1,826
構成比(%)	6.3	5.9	6.8	6.1	5.9	4.4	5.3	5.5	5.5	4.6	5.4	5.2
ROA (%)	-	※14.4	-	17.3	-	※10.6	-	14.8	-	※10.8	-	13.4
ROE (%)	-	※15.4	-	16.9	-	※11.1	-	14.9	-	※11.3	-	13.5

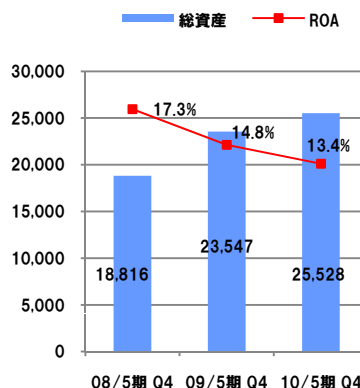
(mil) ■売上高、売上総利益率



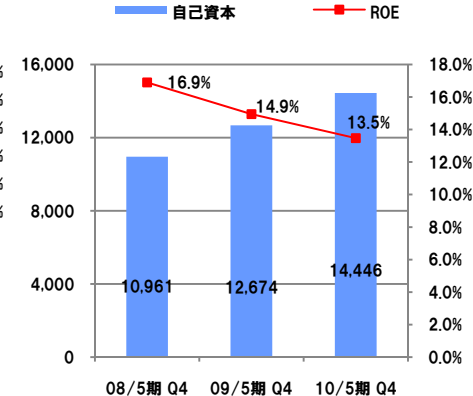
(mil) ■営業利益、営業利益率



(mil) ■ROA、総資産

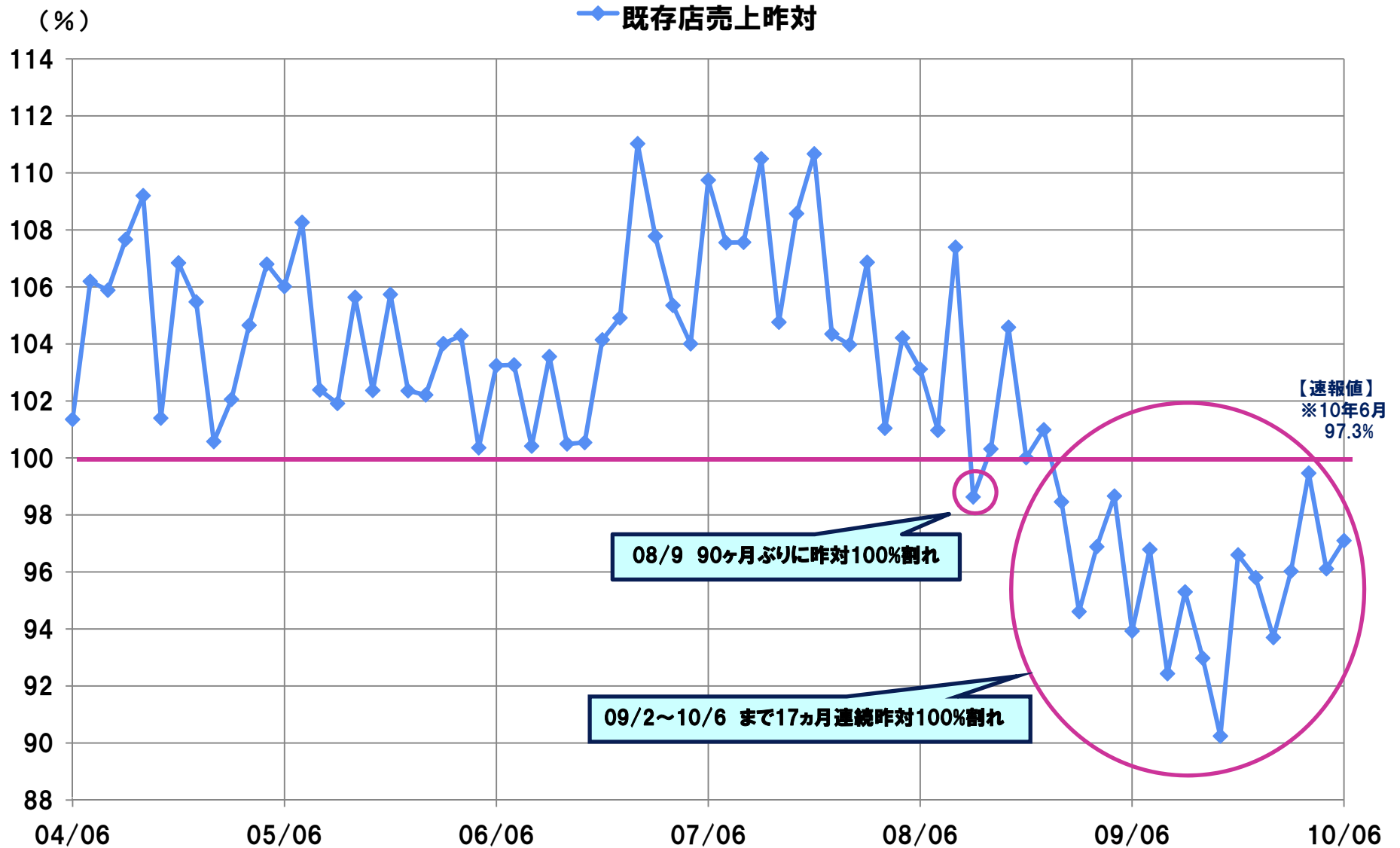


(mil) ■ROE、自己資本



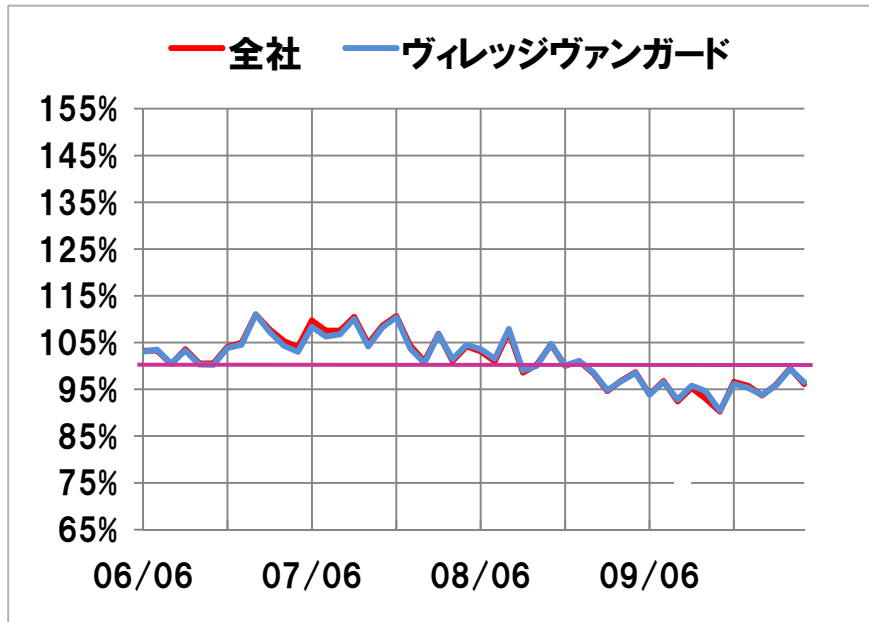
※Q2のROA・ROE算出の際は、営業利益および純利益を2倍にして年額に換算しております。

既存店売上昨対

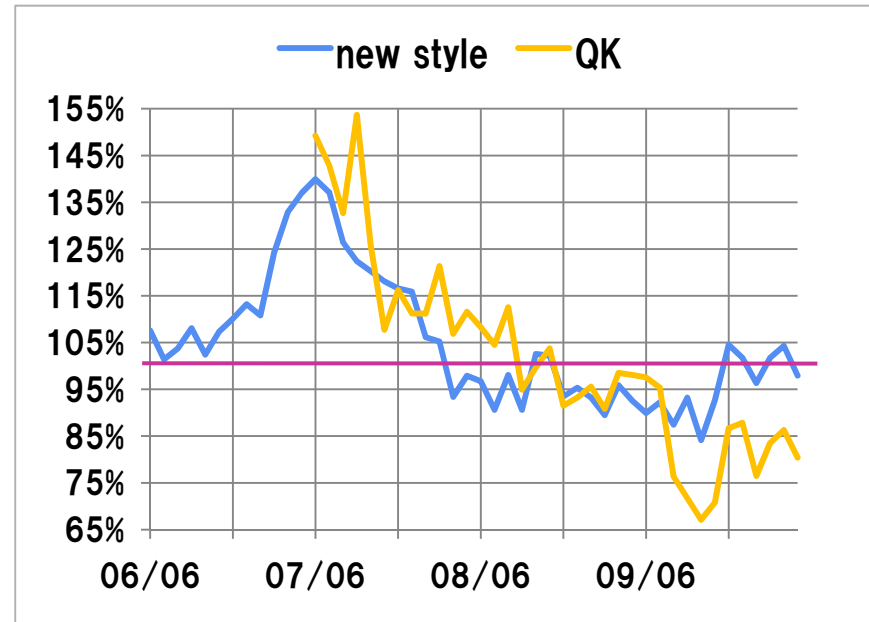


業態別 既存店売上昨対①

■ 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)

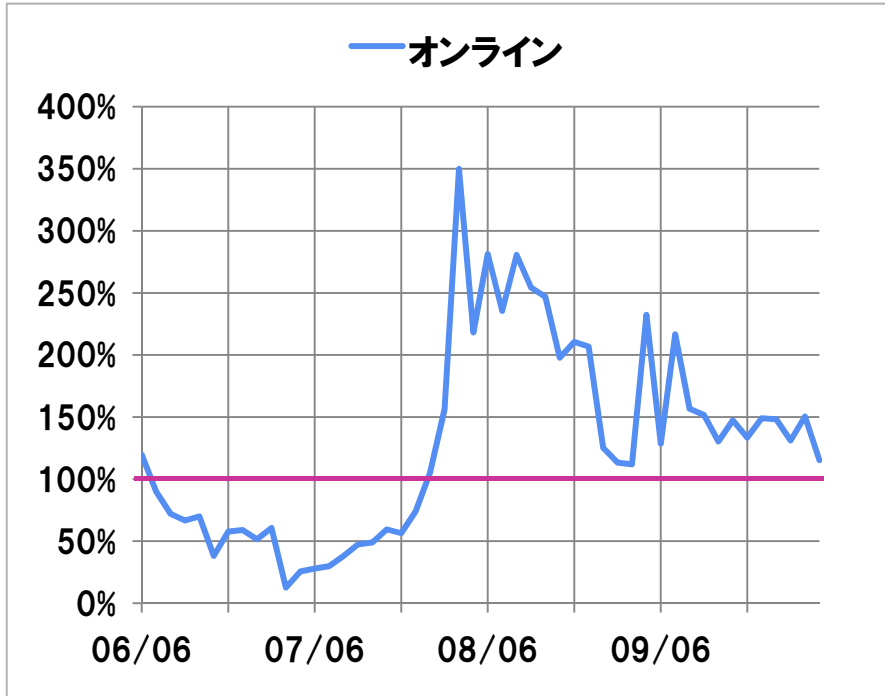
(単位:百万円)

	2008年5月期				2009年5月期				2010年5月期			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
全社	5,412	10,761	17,878	24,363	6,442	12,483	20,268	27,134	6,734	13,353	22,497	30,695
既存店昨対(%)	108.2	108.1	107.2	106.4	103.9	102.5	101.5	100.2	94.3	93.5	94.4	95.1
ヴィレッジヴァンガード	5,064	10,065	16,625	22,585	5,964	11,493	18,538	24,787	6,110	12,025	20,152	27,440
既存店昨対(%)	107.1	107.3	106.6	106.0	104.5	102.9	101.8	100.4	94.3	94.0	94.5	95.2
new style	270	535	944	1,318	351	703	1,185	1,555	373	805	1,468	2,050
既存店昨対(%)	134.1	126.8	120.7	113.6	95.2	96.9	95.7	94.9	89.7	89.7	94.6	96.4
QK	20	47	124	189	67	146	251	347	105	213	368	497
既存店昨対(%)	140.8	130.0	119.1	117.1	108.5	103.7	99.0	98.0	87.5	77.5	80.2	81.0

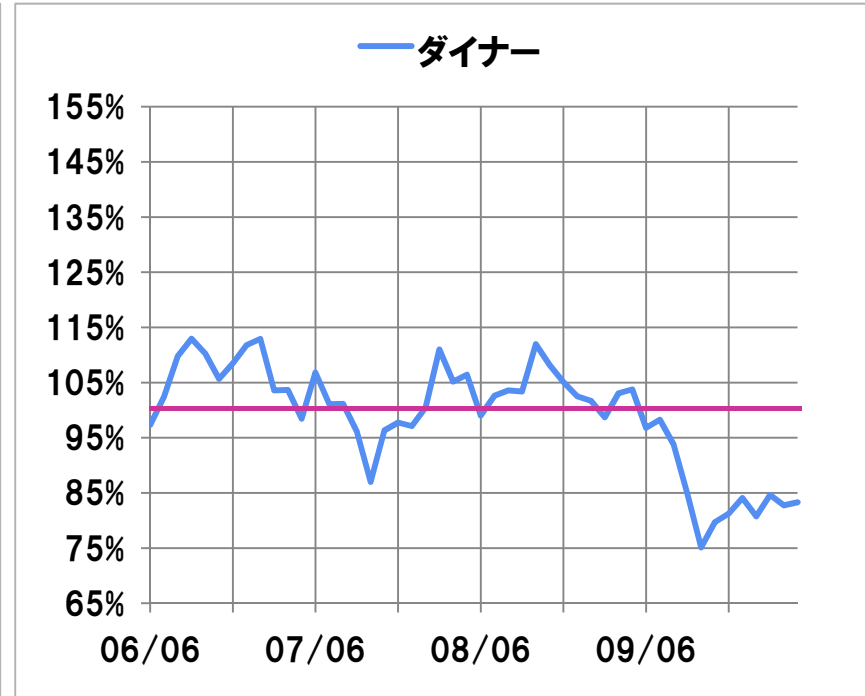
※既存店売上昨対については、各四半期末時点のものとなっております。

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)

	2008年5月期				2009年5月期				2010年5月期			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
オンライン	11	27	57	92	32	71	132	181	53	109	195	258
既存店昨対(%)	31.6	40.6	53.3	75.6	266.5	246.3	211.8	185.7	163.4	152.0	147.4	143.0
ダイナー	57	113	184	269	78	159	251	354	92	199	313	448
既存店昨対(%)	103.1	97.9	98.1	100.9	101.7	104.7	104.1	103.4	96.2	86.4	84.8	84.4

※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。

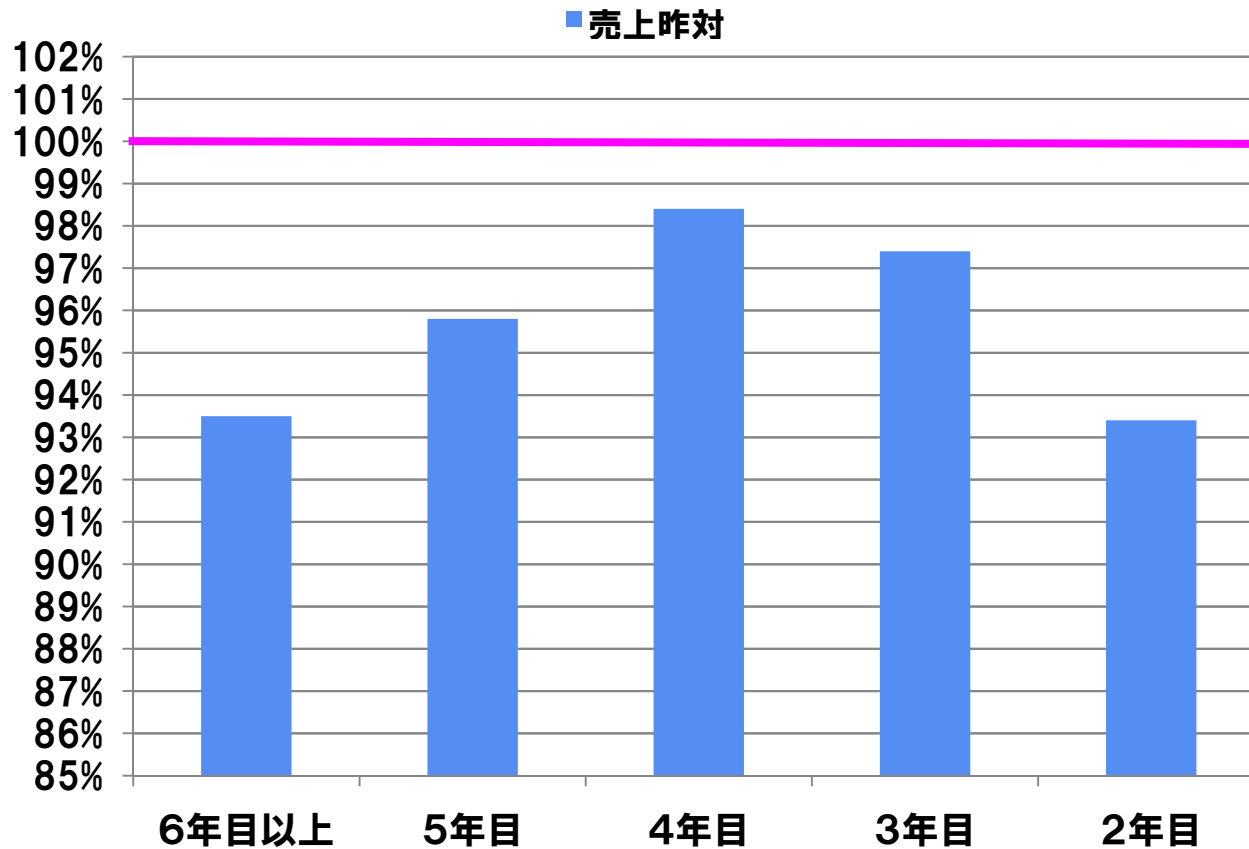
商品ジャンル別売上高構成

VILLAGE/VANGUARD

(単位:百万円)

	2008年5月期				2009年5月期				2010年5月期			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
SPICE	4,304	8,381	13,927	18,938	5,109	10,352	17,454	23,764	6,193	12,119	19,904	26,808
構成比(%)	70.3	69.5	70.5	70.5	72.0	72.7	73.7	74.1	74.9	75.3	76.6	76.6
うち営業推進部	733	1,578	2,788	3,898	1,180	2,512	4,516	6,254	1,578	3,143	5,440	7,344
構成比(%)	12.0	13.1	14.1	14.5	16.6	17.6	19.1	19.5	19.1	19.5	20.9	21.0
うち営業推進部以外	3,570	6,803	11,139	15,039	3,928	7,839	12,937	17,510	4,614	8,975	14,464	19,464
構成比(%)	58.3	56.4	56.4	56.0	55.4	55.1	54.6	54.6	55.8	55.8	55.7	55.6
書籍	1,025	2,013	3,131	4,175	1,038	2,079	3,250	4,337	1,045	2,042	3,189	4,306
構成比(%)	16.8	16.7	15.8	15.6	14.6	14.6	13.7	13.5	12.6	12.7	12.3	12.3
NM(ニューメディア)	673	1,416	2,330	3,228	810	1,533	2,530	3,331	844	1,508	2,279	3,048
構成比(%)	11.0	11.8	11.8	12.0	11.4	10.8	10.7	10.4	10.2	9.4	8.8	8.7
その他	115	235	372	516	139	274	442	641	189	427	612	830
構成比(%)	1.9	2.0	1.9	1.9	2.0	1.9	1.9	2.0	2.3	2.7	2.3	2.4
合計	6,118	12,047	19,761	26,859	7,096	14,240	23,678	32,075	8,271	16,098	25,986	34,994
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

全店舗年齢別 売上昨対

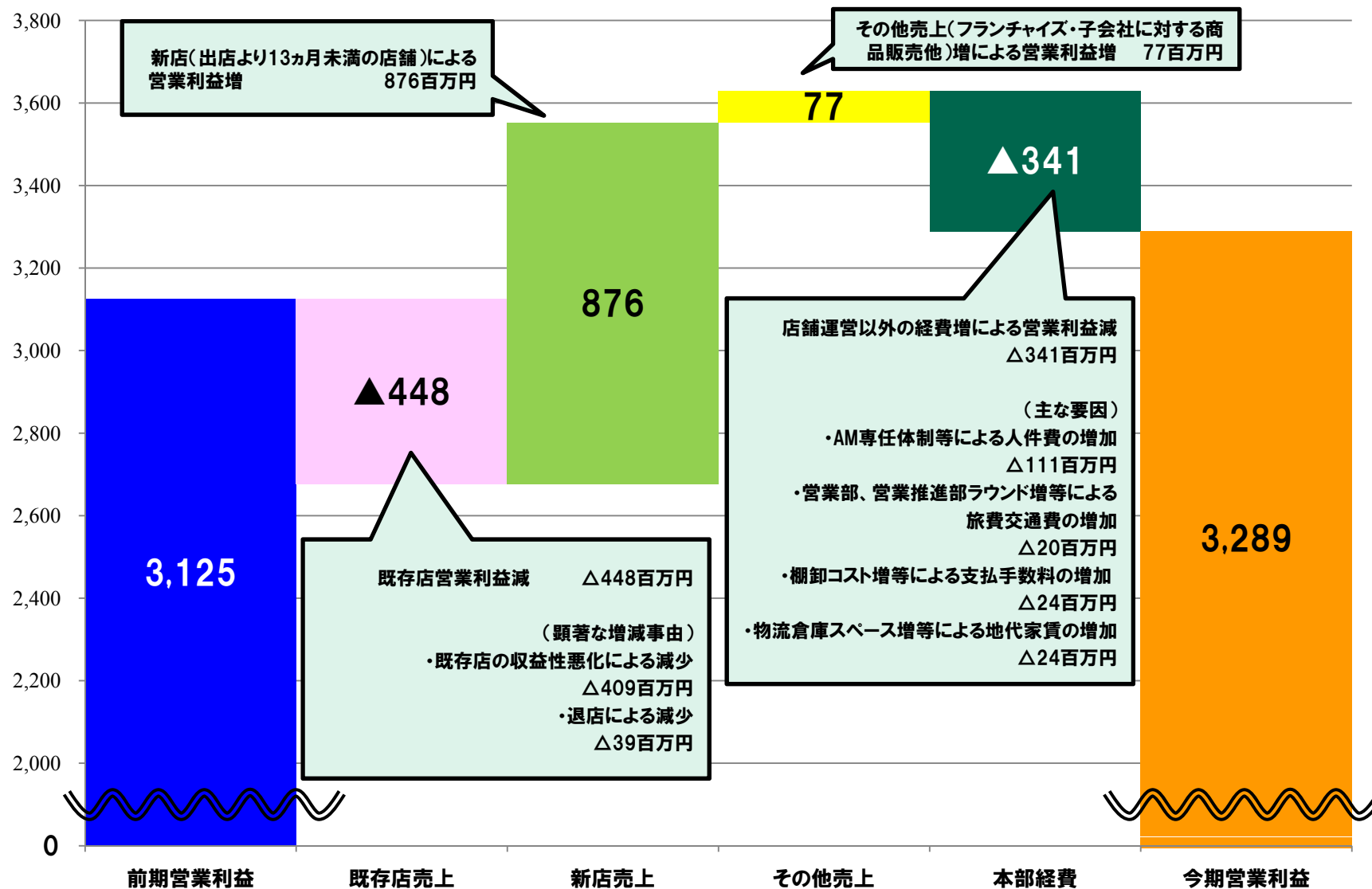


店舗年齢	6年目以上	5年目	4年目	3年目	2年目	1年未満
店舗数※1	117	35	39	24	59	35
売上昨対 (%)	93.5	95.8	98.4	97.4	93.4	-

(※1) モバイル店、退店店舗は含まれません。

営業利益分析

(単位:百万円)



今期出店の見込み

	08/5期 実績	09/5期 実績	10/5期 実績	11/5期 計画		
	通期	通期	通期	上期	下期	通期
出店	27	59	32	19	16	35
ヴィレッジヴァンガード	22	42	30	19	16	35
new style	3	8	1	0	0	0
QK	1	5	0	0	0	0
ダイナー	1	4	1	0	0	0
退店	5	6	6	5	1	6
ヴィレッジヴァンガード	5	6	6	3	1	4
new style	0	0	0	0	0	0
QK	0	0	0	2	0	2
ダイナー	0	0	0	0	0	0

課題と対策

エリアマネージャー専任体制による売上UP

目的 問題発見・解決力などの現場力をマネジメントにより向上させて売上UPを狙う

**【2010年2月まで】
〈プレイングマネージャー〉**

【メリット】
①店舗プレーヤーとしての能力を発揮できる

【デメリット】
①店舗訪問の頻度が少ないために直接的継続的なマネジメントが行ないにくい
②フォローなどが遅れ、更なる悪化を招く



**【2010年3月から】
〈専任マネージャー〉**

【メリット】
①OJTの頻度が増え人材育成のスピードが向上する。
②リスクを発見・回避しやすく売上に与えるダメージを軽減できる

【デメリット】
①店舗ラウンド費用などコスト面の増加
②優秀なプレーヤーが店舗から離れる

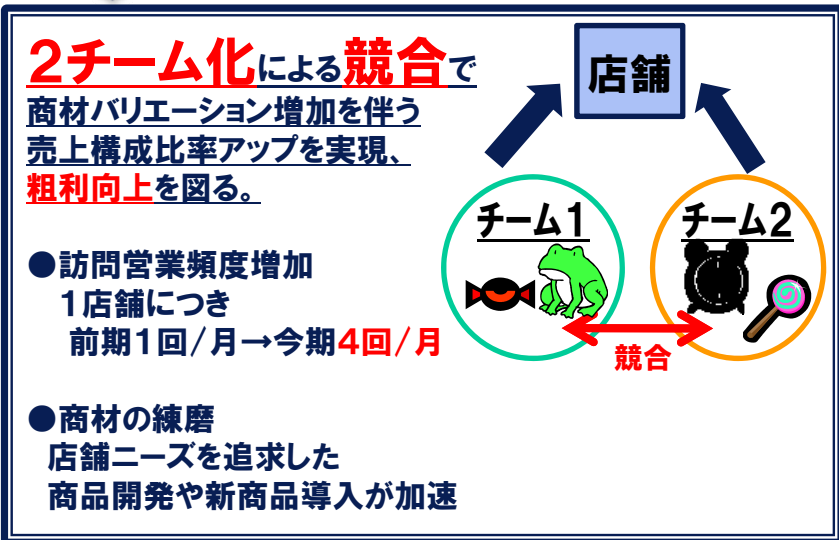
売上は回復傾向

【対策】
マネジメント方法の改善

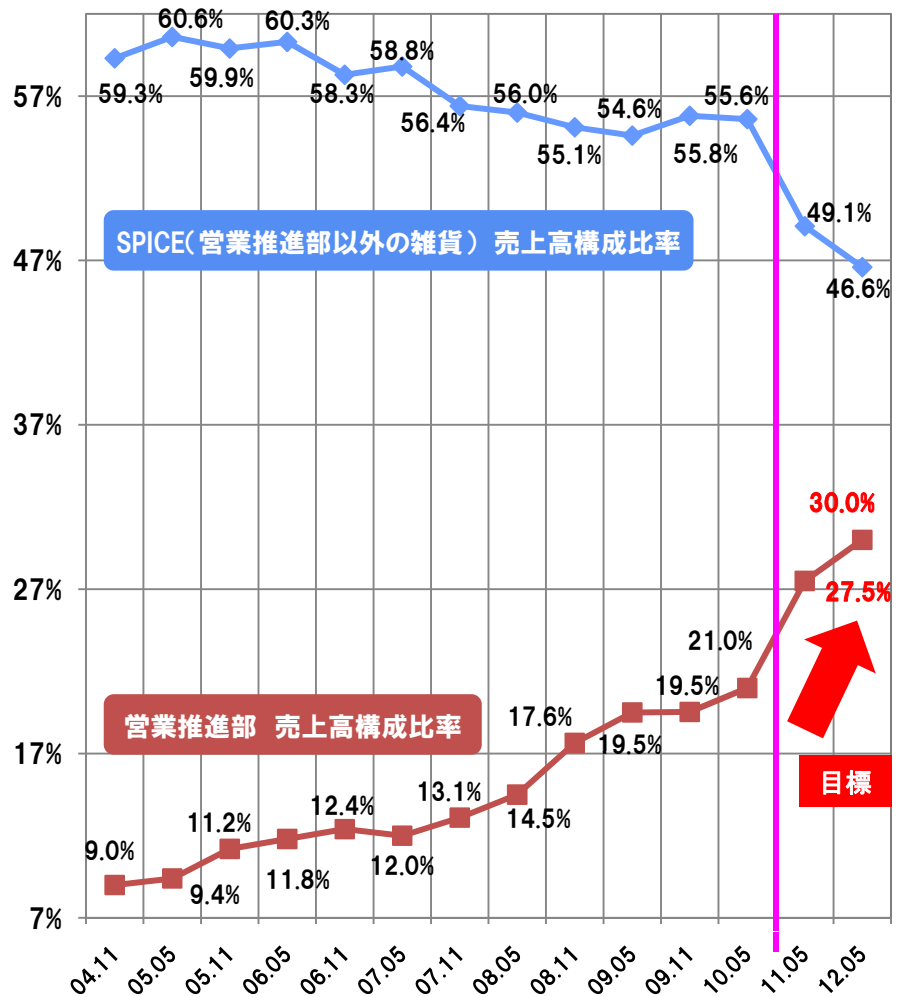
【新たな問題発生】
本来の目的から離れ「指示待ち」が増えている。

営業推進部 2 チーム化による粗利向上

■ 人員の大幅増員
 訪問営業要員：前期8名→今期**20名**
 商品開発要員：前期4名→今期**8名**



店舗の選択肢が広がり、
 「バリエーション増加」と「商材入替」が加速



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 (予算に加味)	4億5000万円の経費増	1億5000万円の経費増
今期狙う効果 (予算に加味せず)	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

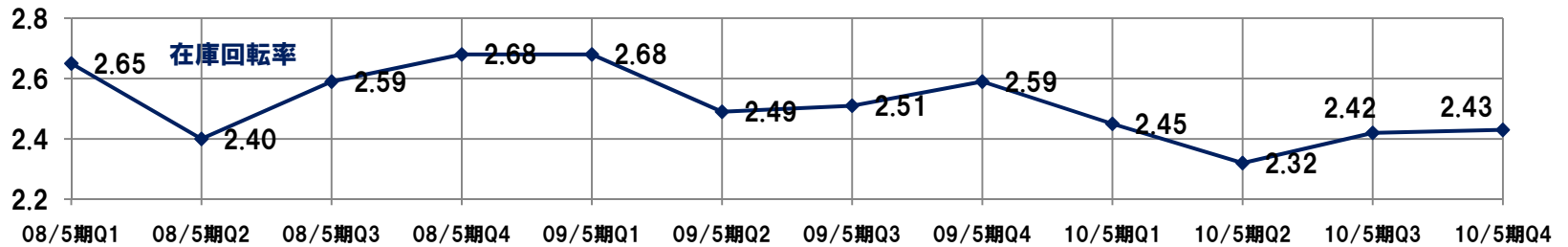
たな卸資産のコントロール

既存店
たな卸資産
の動向

(単位:百万円)

	08/5期 Q4	09/5期 Q1	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
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,076	-393	-565	-1,694	-669	-197	-173	380	1,756
■税引前当期純利益	2,917	744	1,116	2,276	3,149	821	1,320	2,498	3,256
■たな卸資産の増減額	-1,126	-421	-2,768	-2,900	-3,107	-770	-1,711	-1,048	-1,101
たな卸資産の増減額/既存店	403	145	934	899	666	463	1,006	356	348
たな卸資産の増減額/新店	885	285	1,901	2,082	2,620	463	962	1,113	1,292
たな卸資産の増減額/その他	39	-9	-31	-24	-100	-129	-203	-339	-355
たな卸評価減	-202	-	-38	-57	-79	-27	-55	-82	-183
■その他	-714	-716	1,084	-1,070	-711	-248	216	-1,070	-352
投資活動によるキャッシュ・フロー	-306	-225	-1,102	-1,379	-1,678	-145	-402	-479	-538
財務活動によるキャッシュ・フロー	181	372	990	3,044	2,383	20	78	491	-371
フリーキャッシュフロー	770	-618	-1,667	-3,073	-2,347	-342	-576	-99	1,217
参考資料									
既存店店舗数(計算上)	203店	203店	215店	211店	219店	226店	254店	261店	272店
既存店1店舗あたりの在庫増減額	2.0	0.7	4.3	4.2	3.0	2.0	3.9	1.3	1.2

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。



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 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 51店舗(直営49+ FC2) (2010年5月末現在)
- 従業員数 正社員57名+臨時雇用者169名 (同上)

基本理念とビジョン

※社員に配布しているクレドと同じ字体で表示しております。



チチカカの存在理由 ~ FOR THE WORLD ~

- ◆ 「チチカカ」を通して世界の文化を伝えていく
- ◆ 国・世代・ジャンルを超えて取引先各国の人たちと一緒に切磋琢磨、共存共栄して彼らと共に成長する

チチカカの信念 ~ FOR THE TEAM , FOR THE CUSTOMER ~

~ FOR THE TEAM ~

- ◆ 全スタッフの”幸せ”を追求する
- ◆ 全スタッフが常に”成長”を意識する
- ◆ チームワークを大切にする
- ◆ 女性が安心して働ける職場をつくる
- ◆ 一人一人の”やる気”を大切にする
- ◆ 全スタッフが”権限と責任を”を持ち自ら考え行動する

~ FOR THE CUSTOMER ~

- ◆ お客様の立場で考える
- ◆ お客様に楽しんでもらう

チチカカのビジョン

- ◆ ”お客様が楽しんで買い物できる”ように常により良い商品提案・店作りを続けていく
- ◆ ”エスニックを超えたジャンル”を作り上げる
- ◆ 世界の人たちの生活の一部にチチカカを
- ◆ 社会貢献→取引先の国に日本語教室を作りチチカカと関係国の人たちが共に成長していく

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



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。

店内の様子(商品ジャンル構成)



アパレル



雑貨



シルバーアクセサリー



出店状況

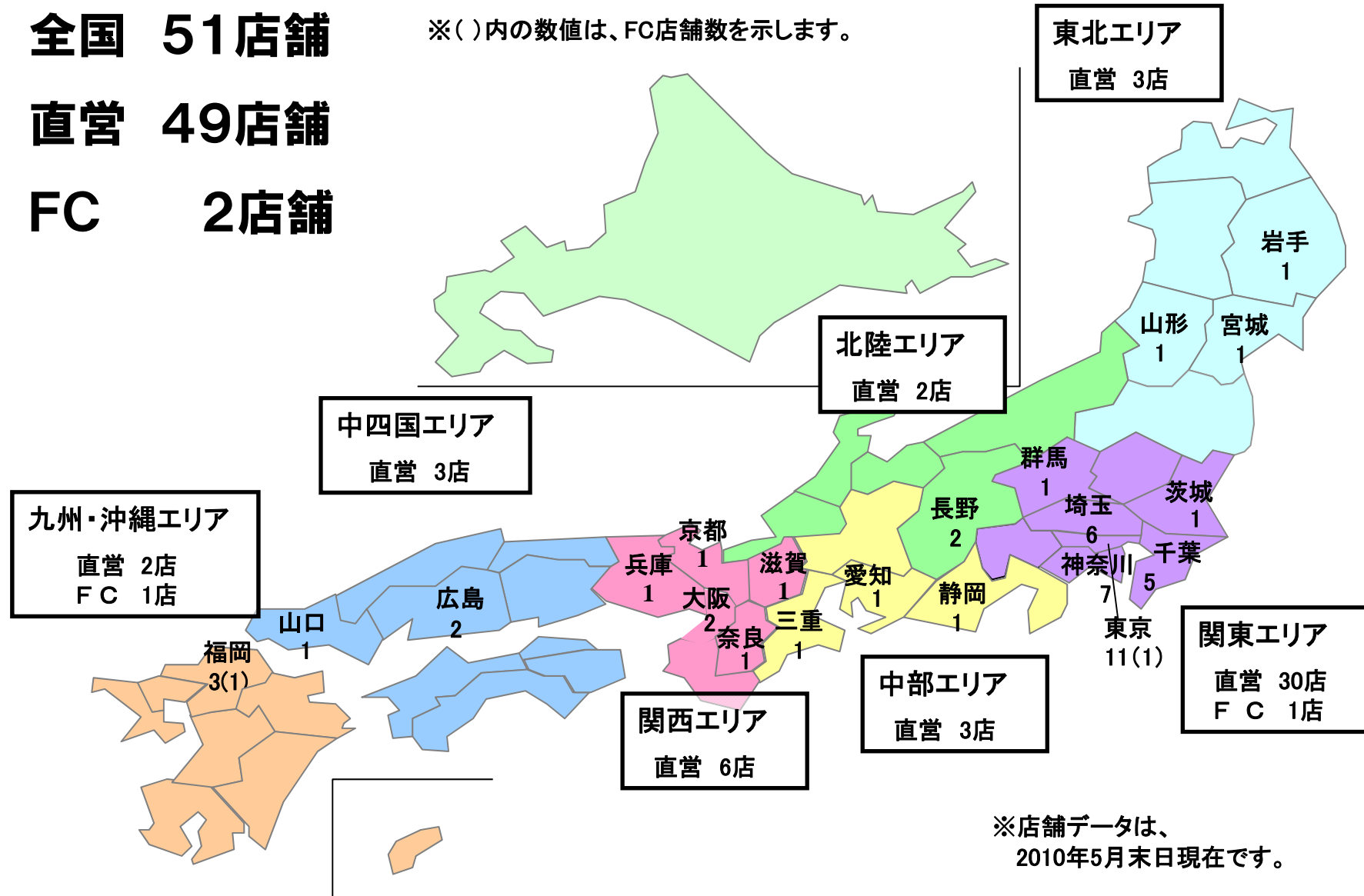


全国 51店舗

直営 49店舗

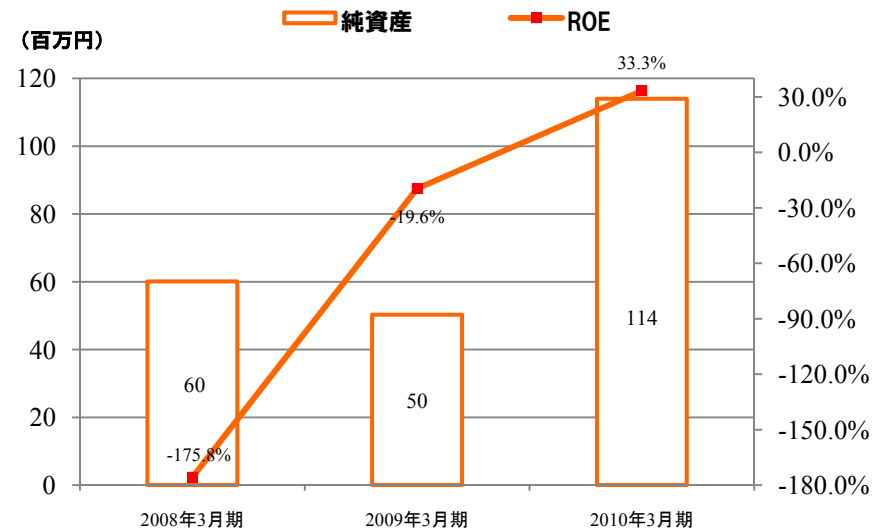
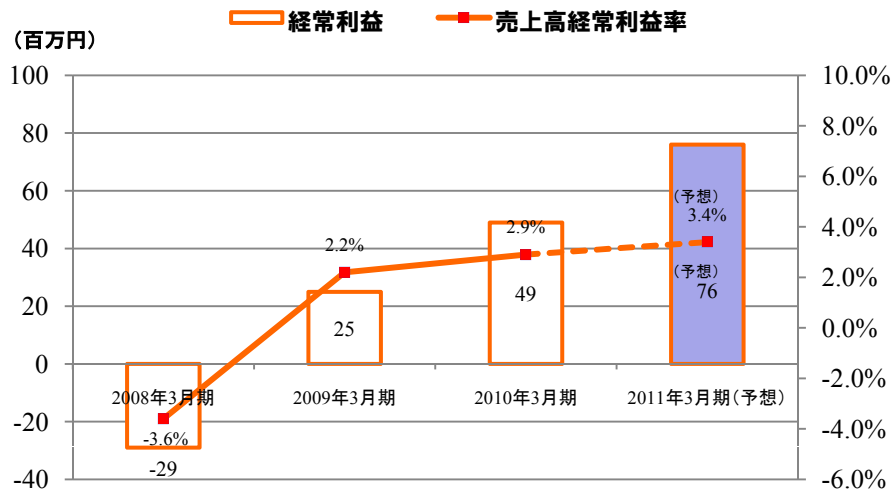
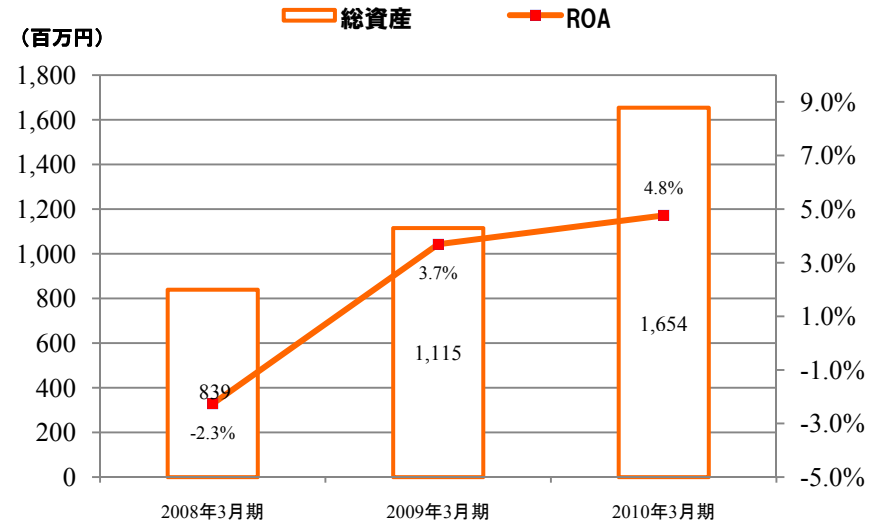
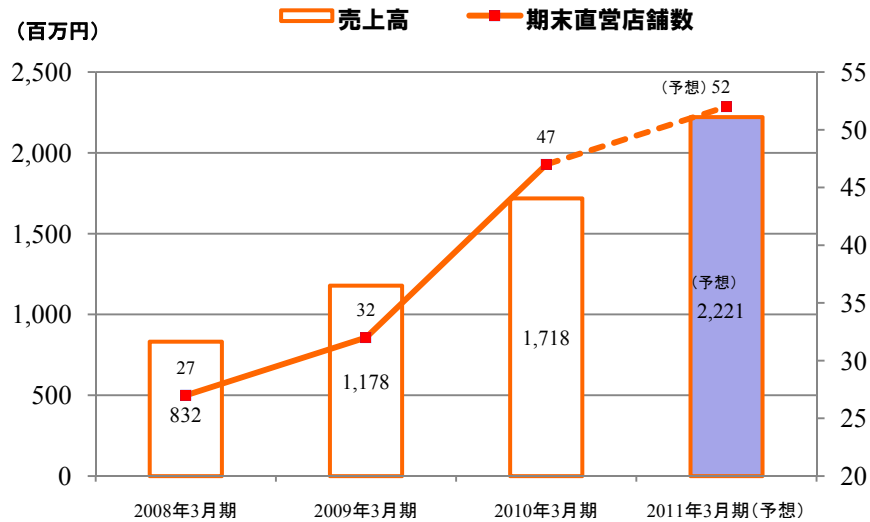
FC 2店舗

※()内の数値は、FC店舗数を示します。



※店舗データは、
2010年5月末日現在です。

主な業績数値および経営指標



業績報告 単体(チチカカ)

1. 損益計算書

(単位:百万円)

	2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績)				2011年5月期(予算)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	251	573	879	1,178	361	835	1,251	1,718	530	1,173	1,692	2,221
計画比(%)	100.0	98.4	97.7	96.6	96.8	97.1	95.0	96.7	-	-	-	-
前期比(%)	125.1	137.9	140.4	141.6	143.6	145.6	142.3	145.8	146.5	140.5	135.3	129.3
売上総利益	179	397	606	799	246	560	832	1,123	360	776	1,120	1,458
計画比(%)	100.0	99.0	98.0	96.2	98.5	100.5	96.6	97.6	-	-	-	-
前期比(%)	118.0	131.3	135.4	136.3	132.6	141.0	136.8	140.6	145.9	138.7	134.6	129.6
営業利益	10	36	43	36	23	78	68	66	35	105	113	106
計画比(%)	95.4	111.8	95.6	58.3	116.9	126.4	81.8	78.1	-	-	-	-
前期比(%)	94.9	389.6	-	-	224.8	216.6	148.4	183.0	149.1	135.0	166.7	161.7
経常利益	8	29	34	25	20	70	57	49	26	89	90	76
計画比(%)	90.6	110.6	92.2	51.0	124.7	132.7	81.1	72.8	-	-	-	-
前期比(%)	876	389.6	-	-	243.6	239.1	156.9	191.4	134.0	127.2	158.7	155.6
当期純利益	8	28	31	△9	18	66	52	64	9	45	45	35
計画比(%)	91.0	105.8	85.5	-	118.3	124.8	74.5	98.9	-	-	-	-
前期比(%)	84.9	238.6	-	-	225.6	235.0	154.6	-	49.2	69.2	86.2	54.7

※前年実績が赤字のため、前期比を非表示しております。

※税効果会計基準に従い、繰延税金資産24百万円を計上しております。

※経過年度分の資産除去債務8百万円を償却計上しております。

① 売上高予算の未達成 計画比 96.7%(金額差▲58百万円)

既存店 100.6%(+4.8百万円) 新店 89.4%(▲87百万円)
 卸FC売上 108.3%(+10.8百万円) 催事売上 (+12.6百万円)

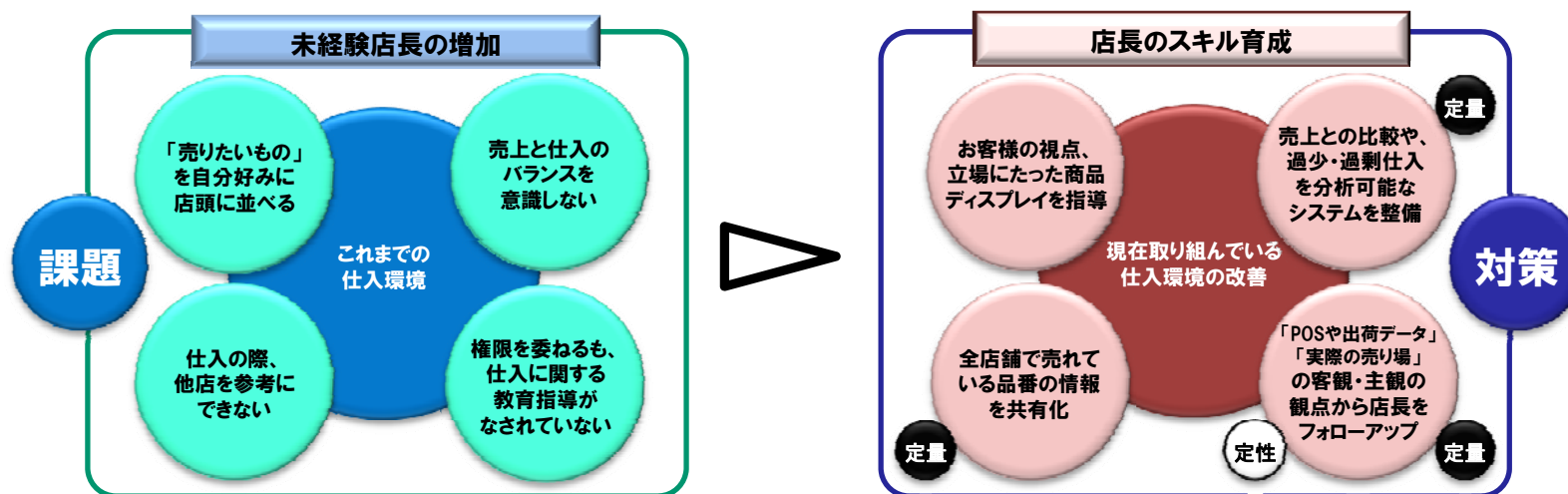
新店 ⇒ 運営1年未満店舗の計画比92.9%▲43百万円
 新店 ⇒ OPEN時期の計画遅延による影響額▲40百万円 (対象6店舗)

要因

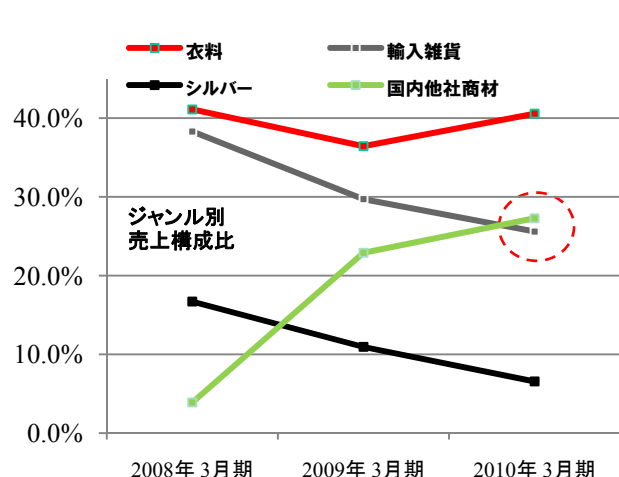
急速な店舗展開により、「店舗マネジメント」「仕入経験」「店頭ディスプレイ」が不十分かつ経験の浅い新人店長が増えている。

対策

「仕入の環境改善」「ディスプレイ」への取り組みに加え、新人店長を対象に「マネジメント・コミュニケーション」をテーマにした店長デビューのサポート研修を導入。



② 粗利益予算の未達成 計画比 97.6%(金額差▲28百万円)



要因① ・ジャンル間での売上構成比の逆転 ⇒ 原価率の高い国内他社商材が輸入雑貨を上回る

要因② 新商品や季節性のある商品企画を強めた結果、輸入雑貨商品の原価率が増加（前期比+4.0%）

対策 年間商品開発スケジュールをシーズンごとに作成し、原価管理・納期管理を行う

【 アパレル衣料品との相乗効果もあり、3Q～4Qにかけては輸入雑貨の売上昨対が徐々に回復基調に推移。 】

③ 販売管理費予算の達成 計画比 99.1%(金額差▲9.6百万円)

「店舗数増」による変動費の増加見込みと実態がかい離

	主要科目	予算差額
プラス要因	交通費・荷造運賃等	+4.8百万円
	広告宣伝費	+3.9百万円
	消耗品費	+7.1百万円
	物流委託費	+5.3百万円
マイナス要因	人件費	▲34百万円

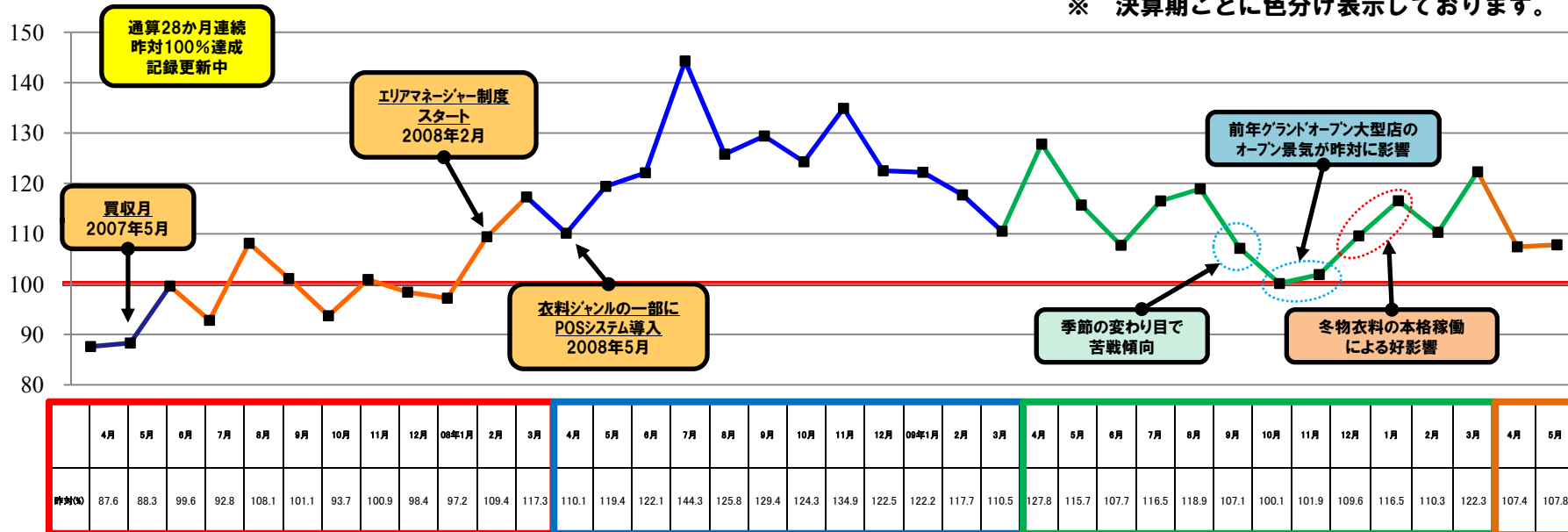
合計+21百万円
 ①新規出店16店舗の費用計画が過少だったことに加え、費用コントロールに対する取り組みが不足。

①新店のOPEN時期ズレの影響 ②既存店の採用が難航



2. 既存店売上昨対 2009年4月～2010年3月の累計 112.8%

※ 決算期ごとに色分け表示しております。

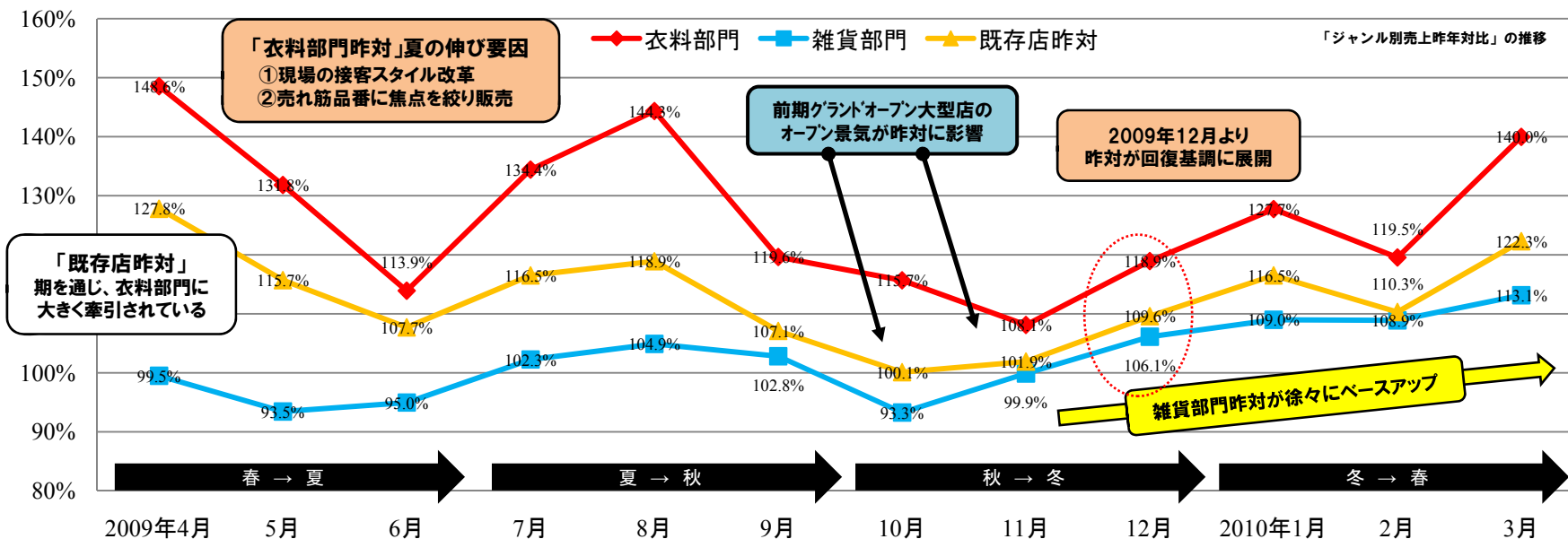


3. 出店計画と実績 通期で計画を上回る

	2009年5月期 実績	2010年5月期 計画と実績		2011年5月期 計画		
	(実績)	(計画)	(実績)	(上期)	(下期)	(通期)
出店数	12店	14店	16店	4店	4店	8店
退店数	7店	1店	1店	3店	0店	3店

※2011年5月期
上期4店舗出店予定
のうち、3店舗出店済
(本資料発表時点)

4. 直営店ジャンル別売上昨対の推移



【ポイント】 ① 衣料部門累計昨対126.9% ② 雑貨部門昨対が回復基調

● 衣料部門昨対が通期で底上げ

通期昨対は前期118.4% → 今期126.9%に成長。
MD戦略・営業政策の両輪がようやく軌道に。

● 雑貨部門昨対が回復基調

「適時適品」を目指し、季節需要を意識した商品展開・適時納品の実現に成功。



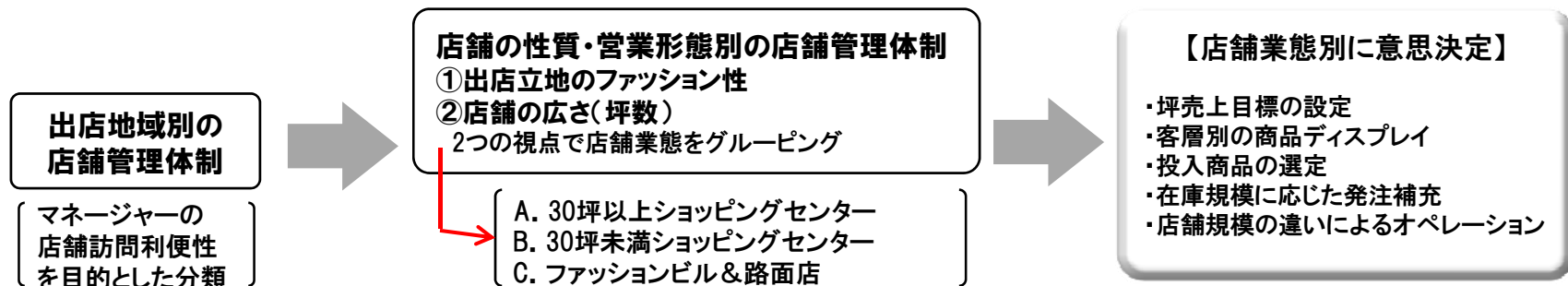
成長戦略 単体(チチカカ)

中長期での直営店事業の収益力強化

① 既存店12か月累計昨対105%以上を目標

2009年3月期累計124.1% 2010年3月期累計112.8%
(2010年4月107.4% 2010年5月107.8% 2010年6月速報118%)

② 出店業態別の店舗管理体制



③ 新店立ち上げ時の完成度の向上

新店立ち上げの完成度を高め、OPENからの安定的なスタートに備える

- イオンモールKYOTO (2010年5月27日オープン)
OPEN初月で他の大型店舗を超える売上記録を更新

業績報告/事業計画 連結

PL(連結)

(単位:百万円)

	2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績)				2011年5月期(計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 計画	Q2 計画	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	9,274	18,229	29,235	39,410
計画比(%)	-	-	101.8	102.1	101.0	100.4	99.8	97.4	-	-	-	-
前期比(%)	116.2	118.8	120.4	120.0	117.5	114.2	110.8	110.3	107.5	107.8	107.5	107.5
販売管理費	2,270	4,993	7,791	10,622	2,799	5,678	8,747	11,864	3,177	6,514	10,001	13,571
計画比(%)	-	-	99.9	99.4	100.9	99.5	99.1	97.8	-	-	-	-
前期比(%)	122.3	128.1	128.8	128.9	123.3	113.7	112.3	111.7	113.5	114.7	114.3	114.4
人件費	995	2,089	3,239	4,437	1,248	2,494	3,821	5,214	1,464	2,947	4,491	6,050
計画比(%)	-	-	98.5	97.6	98.3	96.8	97.2	98.2	-	-	-	-
前期比(%)	119.8	121.9	123.8	125.5	125.4	119.4	118.0	117.5	117.3	118.1	117.5	116.0
地代家賃	632	1,282	2,115	2,867	753	1,485	2,368	3,185	829	1,657	2,638	3,559
計画比(%)	-	-	101.5	101.5	104.0	103.2	102.9	101.1	-	-	-	-
前期比(%)	117.5	119.8	121.8	121.3	119.1	115.8	111.9	111.1	110.0	111.6	111.4	111.7
減価償却費	69	164	272	385	102	210	323	443	127	265	411	574
計画比(%)	-	-	87.8	88.5	96.6	95.1	94.8	93.4	-	-	-	-
前期比(%)	90.4	124.7	133.0	135.8	147.1	127.6	119.1	115.0	124.9	126.3	127.1	129.5
営業利益	731	1,105	2,256	3,122	799	1,347	2,550	3,305	701	1,122	2,092	2,742
計画比(%)	-	-	109.9	121.4	104.2	104.7	102.7	95.0	-	-	-	-
前期比(%)	108.0	90.2	99.1	104.8	109.3	121.9	113.0	105.9	87.7	83.3	82.0	82.9
経常利益	753	1,144	2,308	3,171	814	1,375	2,588	3,356	699	1,124	2,095	2,746
計画比(%)	-	-	109.3	120.7	105.0	106.3	103.8	95.4	-	-	-	-
前期比(%)	109.4	91.3	99.4	104.3	108.1	118.6	112.1	105.9	85.9	81.8	81.0	81.8
当期純利益	414	628	1,233	1,701	462	761	1,402	1,832	231	448	962	1,282
計画比(%)	-	-	107.6	121.0	105.8	103.8	99.8	92.7	-	-	-	-
前期比(%)	108.3	91.1	95.7	115.4	111.6	121.1	113.7	107.7	50.2	58.8	68.7	70.0

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

※2009年5月期Q3・Q4については、2009年1月9日発表の業績修正数値に基づき計画比を算出、記載しております。

BS(連結)

(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(計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 計画	Q2 計画	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	22,449	23,291	22,828	23,484
構成比(%)	83.3	81.4	81.9	81.8	82.0	82.5	82.8	83.5	83.1	83.4	82.8	82.9
現金および預金	2,750	2,387	3,011	3,078	2,685	2,957	3,503	4,037	3,571	3,570	3,163	3,589
構成比(%)	13.9	10.5	12.9	12.8	10.9	11.5	13.7	15.2	13.2	12.8	11.5	12.7
商品	11,340	13,711	13,881	14,131	15,003	15,928	15,315	15,466	16,064	17,223	17,140	17,119
構成比(%)	57.2	60.1	59.5	58.7	60.7	61.9	59.6	58.3	59.5	61.6	62.2	60.5
その他流動資産	2,421	2,372	2,225	2,486	2,601	2,345	2,448	2,641	2,813	2,498	2,524	2,775
構成比(%)	12.2	10.5	9.5	10.3	10.5	9.1	9.5	10.0	10.4	8.9	9.2	9.8
固定資産	3,299	4,218	4,227	4,383	4,440	4,519	4,414	4,382	4,555	4,651	4,748	4,830
構成比(%)	16.7	18.6	18.1	18.2	18.0	17.5	17.2	16.5	16.9	16.6	17.2	17.1
流動負債	6,586	8,361	6,933	7,525	8,053	8,214	7,626	8,370	8,400	8,429	7,468	8,235
構成比(%)	33.2	36.9	29.7	31.3	32.6	31.9	29.7	31.6	31.1	30.2	27.1	29.1
固定負債	2,068	2,955	4,436	4,108	3,824	4,382	4,261	3,934	4,253	4,945	5,026	4,678
構成比(%)	10.4	13.0	19.0	17.1	15.5	17.0	16.6	14.8	15.7	17.7	18.2	16.5
純資産	11,157	11,372	11,976	12,445	12,853	13,153	13,793	14,223	14,352	14,567	15,081	15,399
構成比(%)	56.3	50.1	51.3	51.7	52.0	51.1	53.7	53.6	53.1	52.1	54.7	54.4
総資産	19,812	22,688	23,347	24,079	24,731	25,750	25,682	26,528	27,005	27,942	27,576	28,314
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)

(単位:百万円)

	2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績)				2011年5月期(計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 計画	Q2 計画	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	△365	△608	△1,268	220
棚卸資産の増減額	△412	△2,783	△2,953	△3,203	△872	△1,796	△1,183	△1,335	△505	△1,663	△1,581	△1,560
その他	△6	2,250	1,194	2,467	579	1,650	1,481	2,983	139	1,055	313	1,780
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	△130	△370	△626	△918
有形固定資産の取得による支出	△127	△798	△947	△1,116	△104	△212	△309	△487	△63	△215	△292	△409
その他	△112	△383	△550	△636	△82	△262	△291	△248	△66	△155	△334	△508
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	△8	472	981	211
現金および現金同等物の増加額	△234	△598	26	93	△393	△121	425	959	△504	△505	△913	△486
期首残高	2,965	2,965	2,965	2,965	3,058	3,058	3,058	3,058	4,056	4,056	4,056	4,056
期末残高	2,730	2,367	2,991	3,058	2,665	2,937	3,483	4,017	3,551	3,550	3,143	3,569
フリーキャッシュ・フロー	△658	△1,715	△3,256	△2,539	△479	△621	△302	912	△495	△978	△1,894	△698

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

会社概要

Village Vanguard (Hong Kong) Limited

(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 70%
Era-Bee Limited 30%
(※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 宮脇 繁
- 設 立 2009年9月
- 資 本 金 HK\$10,000,000 (約120百万円)
- 店 舗 数 3店舗(直営) (2010年6月末現在)

■店舗概要

1号店	JUSCO Kornhill	09/11 OPEN
2号店	Dragon Center	09/12 OPEN
3号店	Megabox	10/06 OPEN

■今期のテーマ

海外における「ヴィレッジヴァンガード」の成功モデルを早期に確立し、赤字体質からの脱却を図ること。

①人材教育

早期に現地スタッフに店長を委譲していく。

②物流費用のコントロール

- a) 現地での仕入ルート開拓
- b) 日本からの、商品輸出の配送手段と、配送頻度の見直しを行い、物流コストを削減しながら、店舗オペレーションに支障を与えない物流の仕組みを構築する。

■出店計画

現状出店計画なし

【2011年5月期予算】

(単位：百万円)

	Q1	Q2	Q3	Q4
売上	51	102	162	209
営業利益	▲11	▲17	▲20	▲26



