

**2011年5月期 第1四半期
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.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

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

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

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

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

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

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

(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
■	代表者	代表取締役会長 菊地敬一 代表取締役社長 白川篤典
■	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 Village Vanguard (Hong Kong) Limited
■	店舗数	(2010年8月末 現在) ヴィレッジヴァンガード単体 直営311店舗+FC24店舗(合計:335店舗) チチカカ単体 直営48店舗+FC2店舗(合計:50店舗) VVHK単体 直営3店舗 連結 直営362店舗+FC26店舗(合計:388店舗)
■	従業員数	(2010年8月末現在) ヴィレッジヴァンガード単体 正社員286名+臨時雇用者2,298名(合計:2,584名) チチカカ単体 正社員67名+臨時雇用者170名(合計:237名) VVHK単体 正社員14名+臨時雇用者5名(合計:19名) 連結 正社員367名+臨時雇用者2,473名(合計:2,840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。

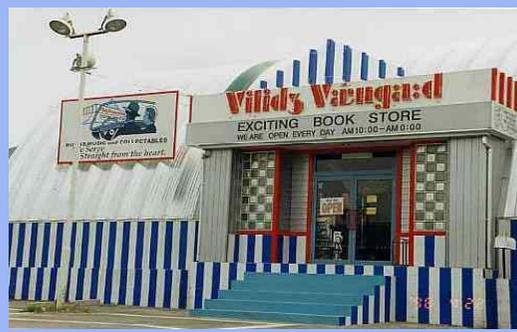
【 行 動 規 範 】

- 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

「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4,800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。



・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。

	+PLUSイオンレイクタウン店	高知店	アリオ札幌店	世間では・・・
<p>★印=店長イチオシ商品</p> <p>書籍</p>	<p>①谷川俊太郎 質問箱 ②女医が教える 本気に気持ちのいいセックス ③なんじゃもんじゃ博士</p> <p>★π 円周率 1,000,000桁表</p> 	<p>①彼ごはんシリーズ ②低燃費少女ハイジのシールブック ③世界遺産珠玉の80選</p> <p>★戦場カメラマン渡部陽一 世界遺産 世界は危険で面白い</p> 	<p>①猟奇刑事マルサイ ②こびと大百科 ③ラヴァーズダイアリーmore</p> <p>★ラーメンサラダ 100レシピ</p> 	<p>①Cath Kidston "FLY TO THE UK!" 『キャス・キッドソンへようこそ』 2010 autumn & winter ②AKB48 じゃんけん選抜 公式ガイドブック ③体脂肪計タニタの社員食堂 500kcalのまんぷく定食</p> 
<p>NM</p>	<p>①美空ひばりジャズ&スタンダード ②ウクレジブリの森 ③MICHAEL JAKSON THE COLLECTION 輸入版</p> <p>★羊の数だけ 抱きしめて</p> 	<p>①えびすレゲエ 姫歌・殿歌 ②ジブリテックバンクカバー6%IS MINE ③Little whisper/SWEETSHOUSE</p> <p>★モテキ的 音楽のススメ</p> 	<p>①Pia→no←Jac/THIS WAY UP ②THE TON-UP MOTORS/SOUL is DYNAMITE ③Little whisper/The Best of Sweet House</p> <p>★AlicePack sfanm</p> 	<p>①Wild Flower & Cover Songs CompleteBest'TRACK3' / Superfly ②僕の見ている風景/嵐 ③ワンピース ストロングワールド' 10th Anniversary LIMITED EDITION /DVD</p>  
<p>SPICE</p>	<p>①ET・トランシーバー ②ツタンカーメン寝袋 ③トイレパター</p> <p>★瓶コーラ 自販機</p> 	<p>①パワーバランス ②コデンマ 携帯ストラップ (超小型マッサージ機) ③スシローの甘だれ</p> <p>★軽トラのラジコン</p> 	<p>①CHUMSデイパック ②アニマルフォトアルバム ③キッズスターマルチパック</p> <p>★コークスクリューマッスルマン</p> 	<p>①Wii パーティー ②ルクエ ③食べるラー油</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)

全国 335店

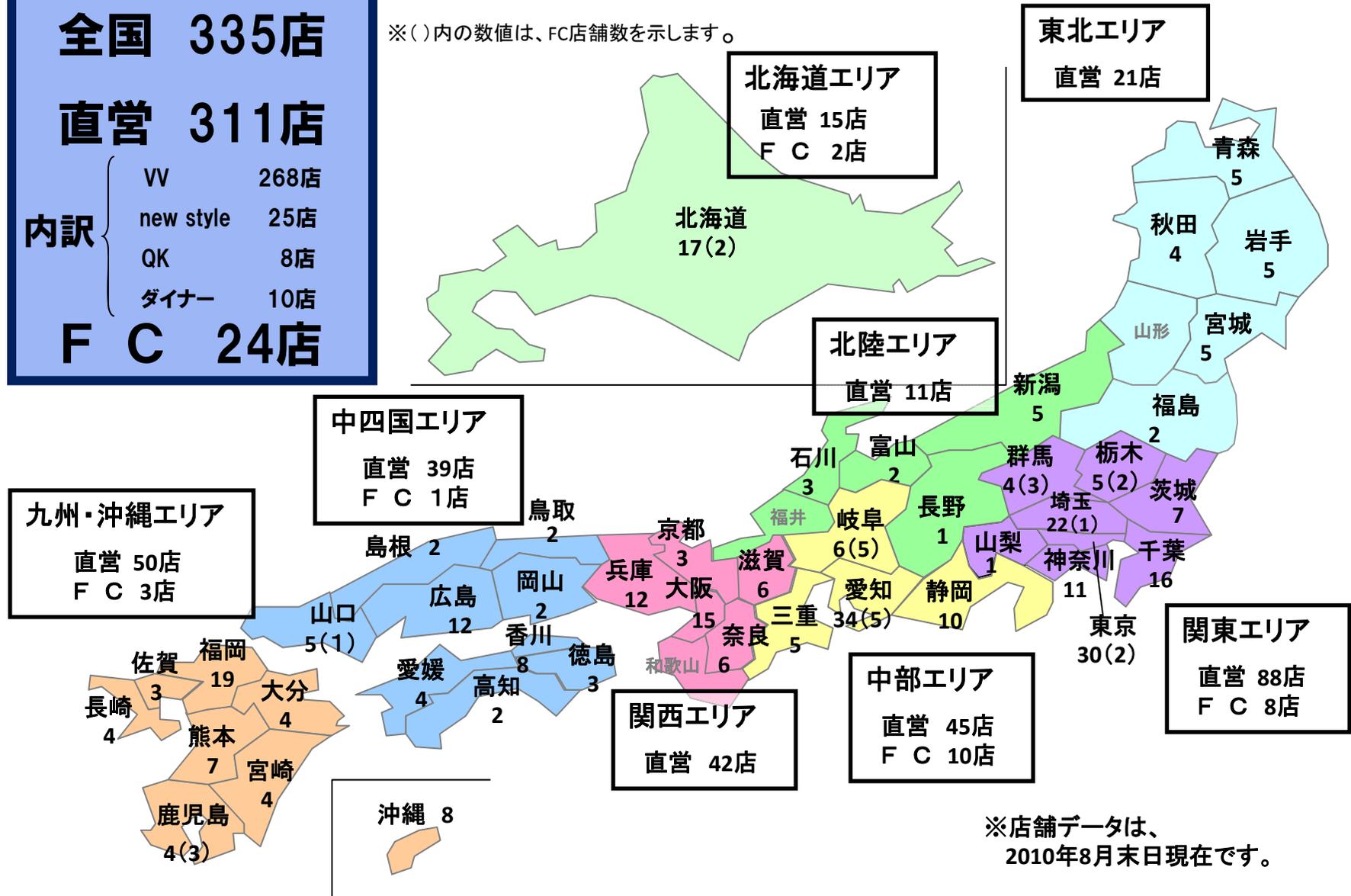
直営 311店

内訳

- VV 268店
- new style 25店
- QK 8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。



※店舗データは、
2010年8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(実績と計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1実績	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	8,783	17,026	27,490	37,127
計画比(%)	-	-	-	-	101.2	100.7	100.1	97.5	100.6	-	-	-
前期比(%)	116.0	118.2	119.8	119.4	116.5	113.0	109.7	109.1	106.2	105.8	105.8	106.1
売上総利益	2,821	5,701	9,440	12,946	3,351	6,481	10,475	14,057	3,500	6,817	10,906	14,771
計画比(%)	-	-	-	-	101.8	100.7	100.3	97.2	100.1	-	-	-
前期比(%)	118.4	118.3	119.8	121.7	118.8	113.7	111.0	108.6	104.4	105.2	104.1	105.1
販売管理費	2,092	4,613	7,199	9,821	2,567	5,177	7,953	10,768	2,762	5,761	8,874	12,065
計画比(%)	-	-	-	-	101.3	99.7	99.2	97.8	98.3	-	-	-
前期比(%)	122.8	128.8	129.3	129.3	122.7	112.2	110.5	109.6	107.6	111.3	111.6	112.0
人件費	911	1,913	2,965	4,064	1,137	2,274	3,465	4,724	1,306	2,601	3,965	5,349
計画比(%)	-	-	-	-	98.3	97.2	97.5	98.7	101.2	-	-	-
前期比(%)	120.5	122.2	123.9	125.4	124.8	118.8	116.9	116.2	114.0	114.4	114.4	113.2
地代家賃	584	1,184	1,965	2,670	705	1,379	2,201	2,952	746	1,488	2,387	3,223
計画比(%)	-	-	-	-	106.1	105.4	104.9	102.7	99.6	-	-	-
前期比(%)	119.7	120.0	122.1	122.0	120.7	116.5	112.0	110.5	105.8	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	100.5	-	-	-
前期比(%)	108.1	123.0	130.8	133.3	142.0	123.2	114.6	110.3	102.6	104.3	106.6	110.6
営業利益	729	1,088	2,240	3,125	784	1,303	2,521	3,289	738	1,056	2,031	2,706
計画比(%)	-	-	-	-	103.6	104.8	103.8	95.3	107.2	-	-	-
前期比(%)	107.3	87.8	97.0	102.7	107.4	119.8	112.5	105.2	94.2	81.0	80.6	82.3
経常利益	758	1,141	2,314	3,200	806	1,347	2,582	3,373	759	1,083	2,071	2,758
計画比(%)	-	-	-	-	104.9	105.7	104.5	96.2	108.4	-	-	-
前期比(%)	109.3	89.3	97.5	102.3	110.5	118.0	111.6	105.4	94.1	80.4	80.2	81.8
当期純利益	418	626	1,263	1,766	455	733	1,397	1,826	266	448	980	1,328
計画比(%)	-	-	-	-	105.8	102.9	100.9	93.0	107.9	-	-	-
前期比(%)	108.3	88.0	94.5	107.8	108.8	117.1	110.6	103.4	58.4	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(実績と計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1実績	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	20,847	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	81.2	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	2,732	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	10.6	11.7	11.0	11.9
商品	10,877	13,223	13,357	13,563	14,334	15,275	14,611	14,711	15,317	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	59.7	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	2,797	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	10.9	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	4,814	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	18.8	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	7,490	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	29.2	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	3,566	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	13.9	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	14,605	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	56.9	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	25,662	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(実績と計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 実績	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	△718	△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	△605	△1,569	△1,435	△1,371
その他	27	2,201	1,206	2,437	572	1,537	1,428	2,904	△113	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	△138	△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	△37	△180	△240	△340
その他	△106	△344	△502	△605	△62	△220	△244	△180	△101	△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	△227	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	△1,086	△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	2,712	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	△856	△904	△1,648	△545

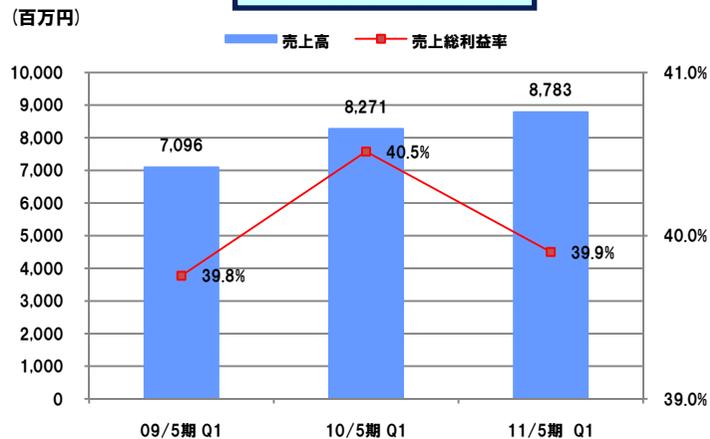
業績推移

業績推移

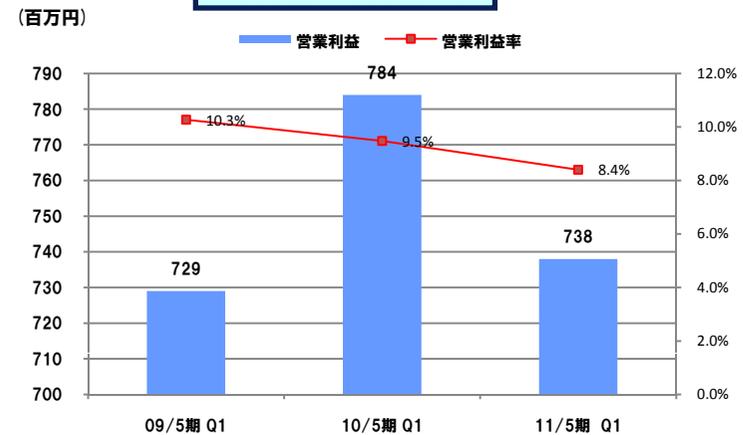
(単位:百万円)

	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(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	8,783	17,026	27,490	37,127
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	6,817	10,906	14,771
構成比(%)	39.8	40.0	39.9	40.4	40.5	40.3	40.3	40.2	39.9	40.0	39.6	39.8
営業利益	729	1,088	2,240	3,125	784	1,303	2,521	3,289	738	1,056	2,031	2,706
構成比(%)	10.3	7.6	9.5	9.7	9.5	8.1	9.7	9.4	8.4	6.2	7.4	7.3
経常利益	758	1,141	2,314	3,200	806	1,347	2,582	3,373	759	1,083	2,071	2,758
構成比(%)	10.7	8.0	9.8	10.0	9.8	8.4	9.9	9.6	8.6	6.4	7.5	7.4
当期純利益	418	626	1,263	1,766	455	733	1,397	1,826	266	448	980	1,328
構成比(%)	5.9	4.4	5.3	5.5	5.5	4.6	5.4	5.2	3.0	2.6	3.6	3.6
ROA (%)	-	※10.6	-	14.8	-	※10.8	-	13.4	-	-	-	8.8
ROE (%)	-	※11.1	-	14.9	-	※11.3	-	13.5	-	-	-	10.5

売上高、売上総利益率



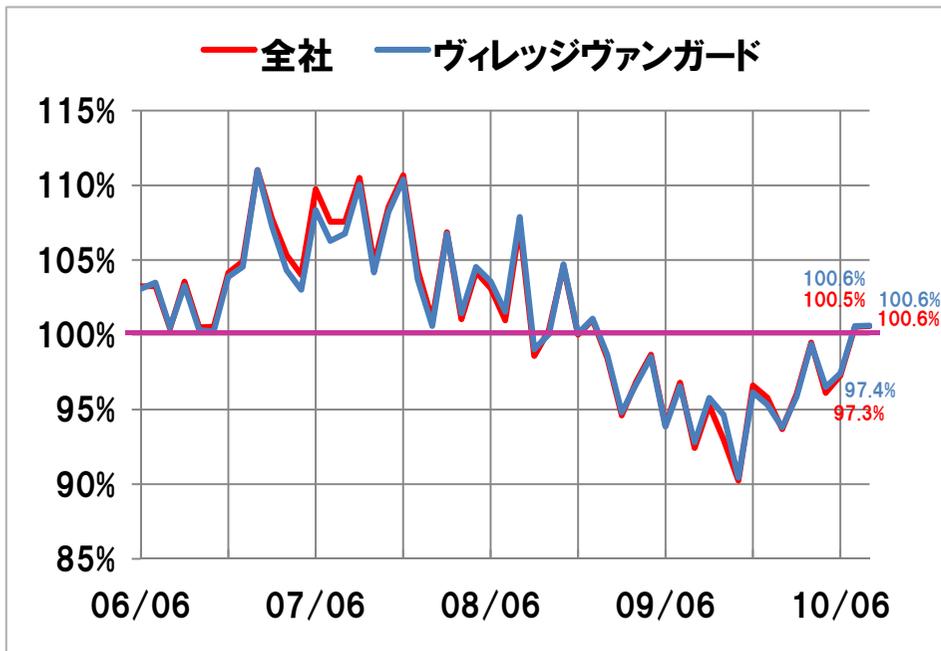
営業利益、営業利益率



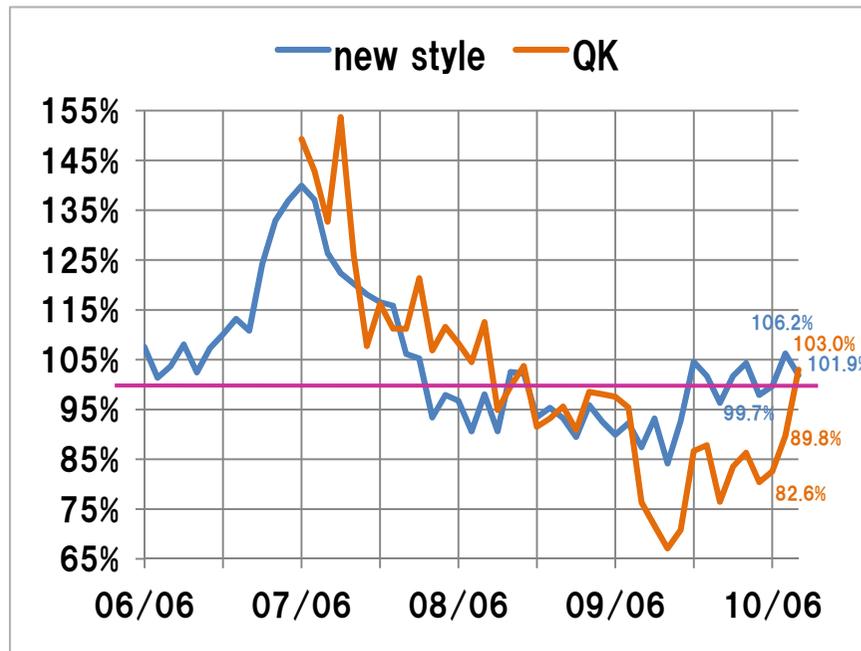
※Q2のROA・ROE算出の際は、営業利益および純利益を2倍にして年額に換算しております。

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)

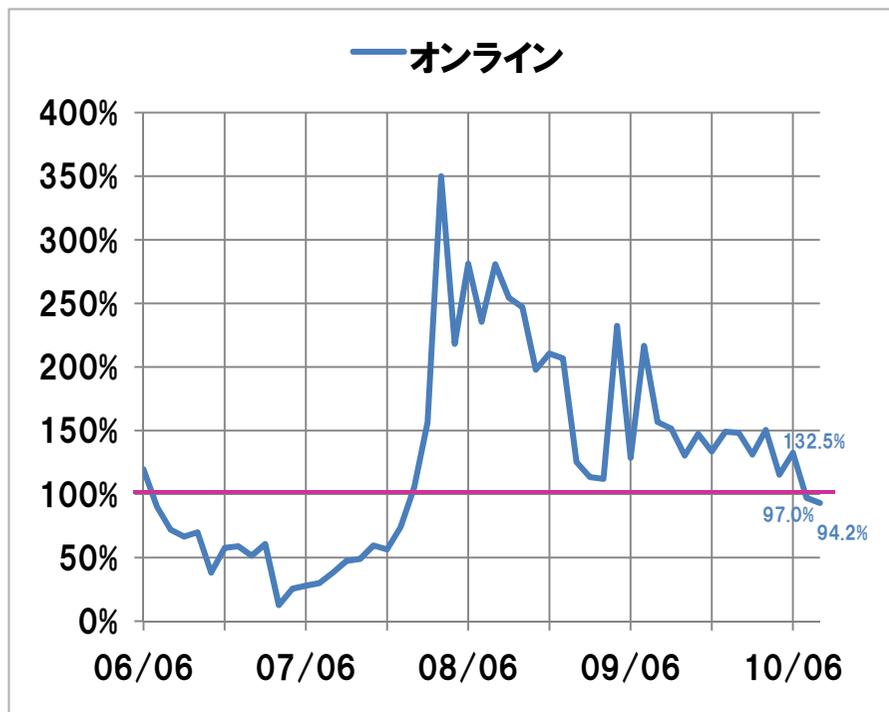
(単位:百万円)

	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			
既存店昨対(%)	103.9	102.5	101.5	100.2	94.3	93.5	94.4	95.1	99.6			
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			
既存店昨対(%)	104.5	102.9	101.8	100.4	94.3	94.0	94.5	95.2	99.7			
new style	351	703	1,185	1,555	373	805	1,468	2,050	624			
既存店昨対(%)	95.2	96.9	95.7	94.9	89.7	89.7	94.6	96.4	102.7			
QK	67	146	251	347	105	213	368	497	140			
既存店昨対(%)	108.5	103.7	99.0	98.0	87.5	77.5	80.2	81.0	92.1			

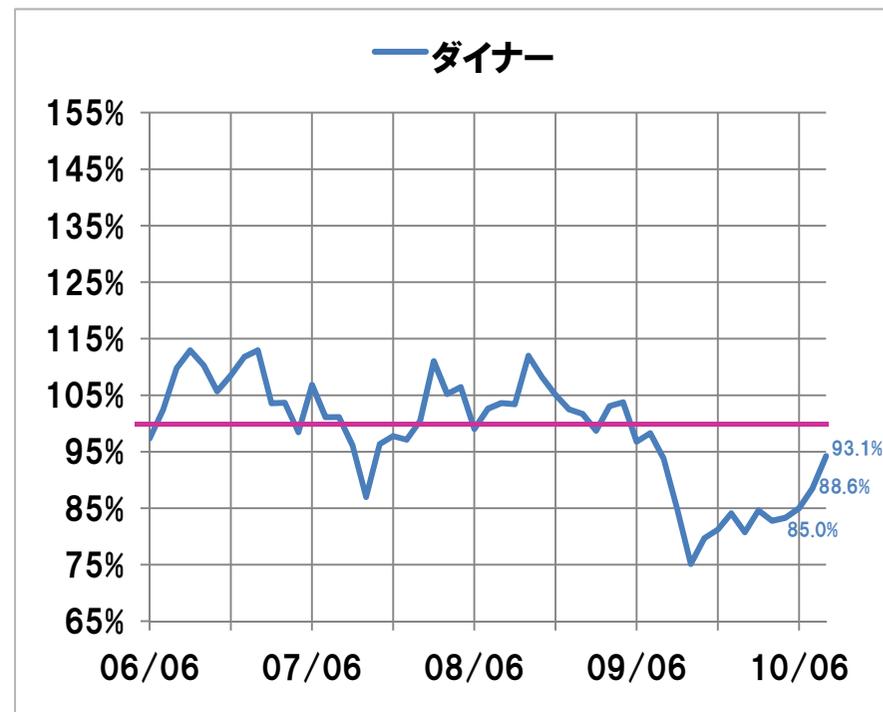
※既存店売上昨対については、各四半期末時点のものとなっております。

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			
既存店昨対(%)	266.5	246.3	211.8	185.7	163.4	152.0	147.4	143.0	106.3			
ダイナー	78	159	251	354	92	199	313	448	147			
既存店昨対(%)	101.7	104.7	104.1	103.4	96.2	86.4	84.8	84.4	88.9			

※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。

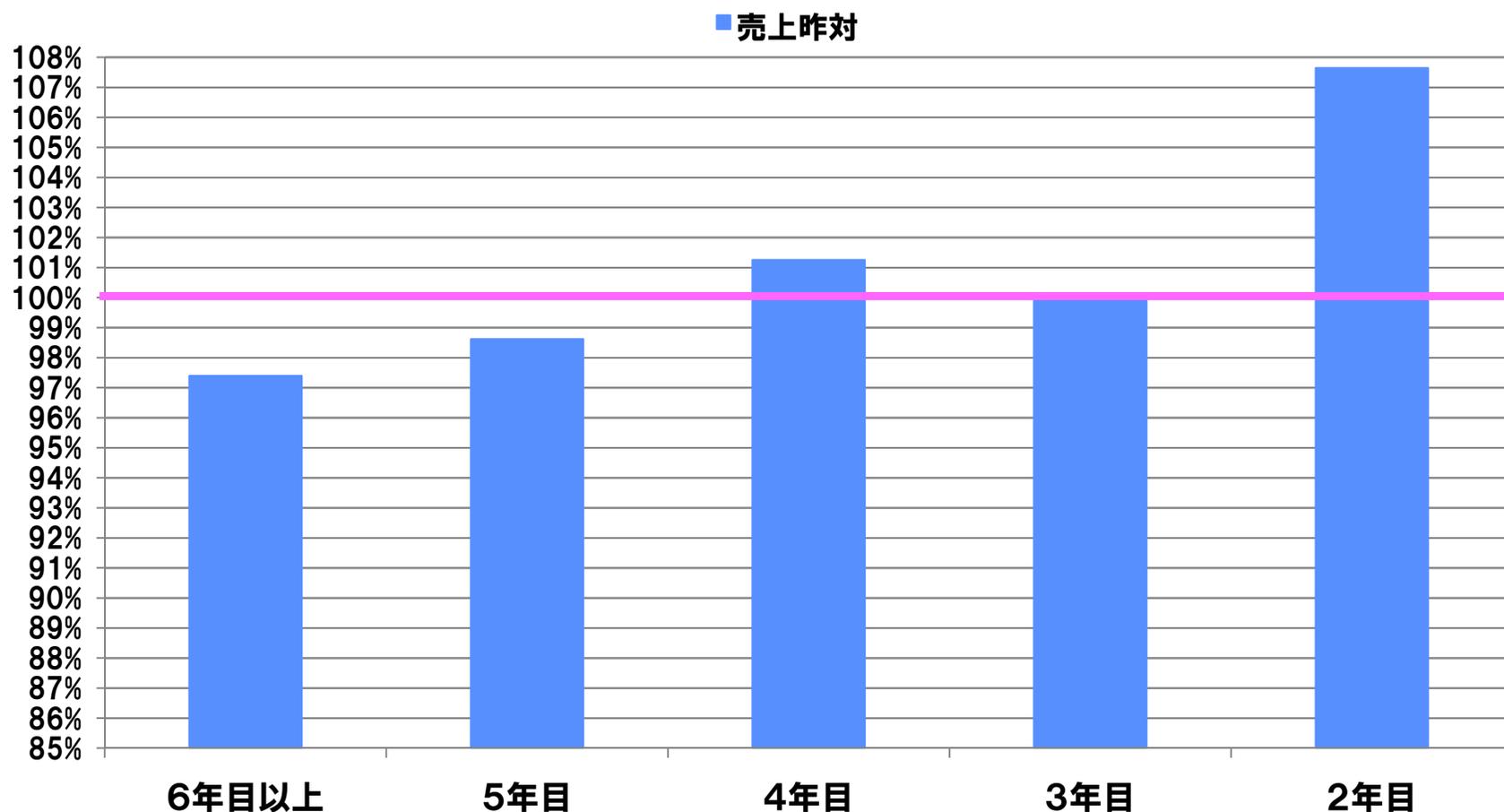
※2 オンライン売上高は、最終消費者への販売価格合計であり、弊社の純売上高ではございません。

商品ジャンル別売上高構成

(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	6,713			
構成比(%)	72.0	72.7	73.7	74.1	74.9	75.3	76.6	76.6	76.4			
うち営業推進部	1,180	2,512	4,516	6,254	1,578	3,143	5,440	7,344	1,735			
構成比(%)	16.6	17.6	19.1	19.5	19.1	19.5	20.9	21.0	19.8			
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	4,977			
構成比(%)	55.4	55.1	54.6	54.6	55.8	55.8	55.7	55.6	56.7			
書籍	1,038	2,079	3,250	4,337	1,045	2,042	3,189	4,306	1,074			
構成比(%)	14.6	14.6	13.7	13.5	12.6	12.7	12.3	12.3	12.2			
NM(ニューメディア)	810	1,533	2,530	3,331	844	1,508	2,279	3,048	806			
構成比(%)	11.4	10.8	10.7	10.4	10.2	9.4	8.8	8.7	9.2			
その他	139	274	442	641	189	427	612	830	188			
構成比(%)	2.0	1.9	1.9	2.0	2.3	2.7	2.3	2.4	2.1			
合計	7,096	14,240	23,678	32,075	8,271	16,098	25,986	34,994	8,783			
構成比(%)	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

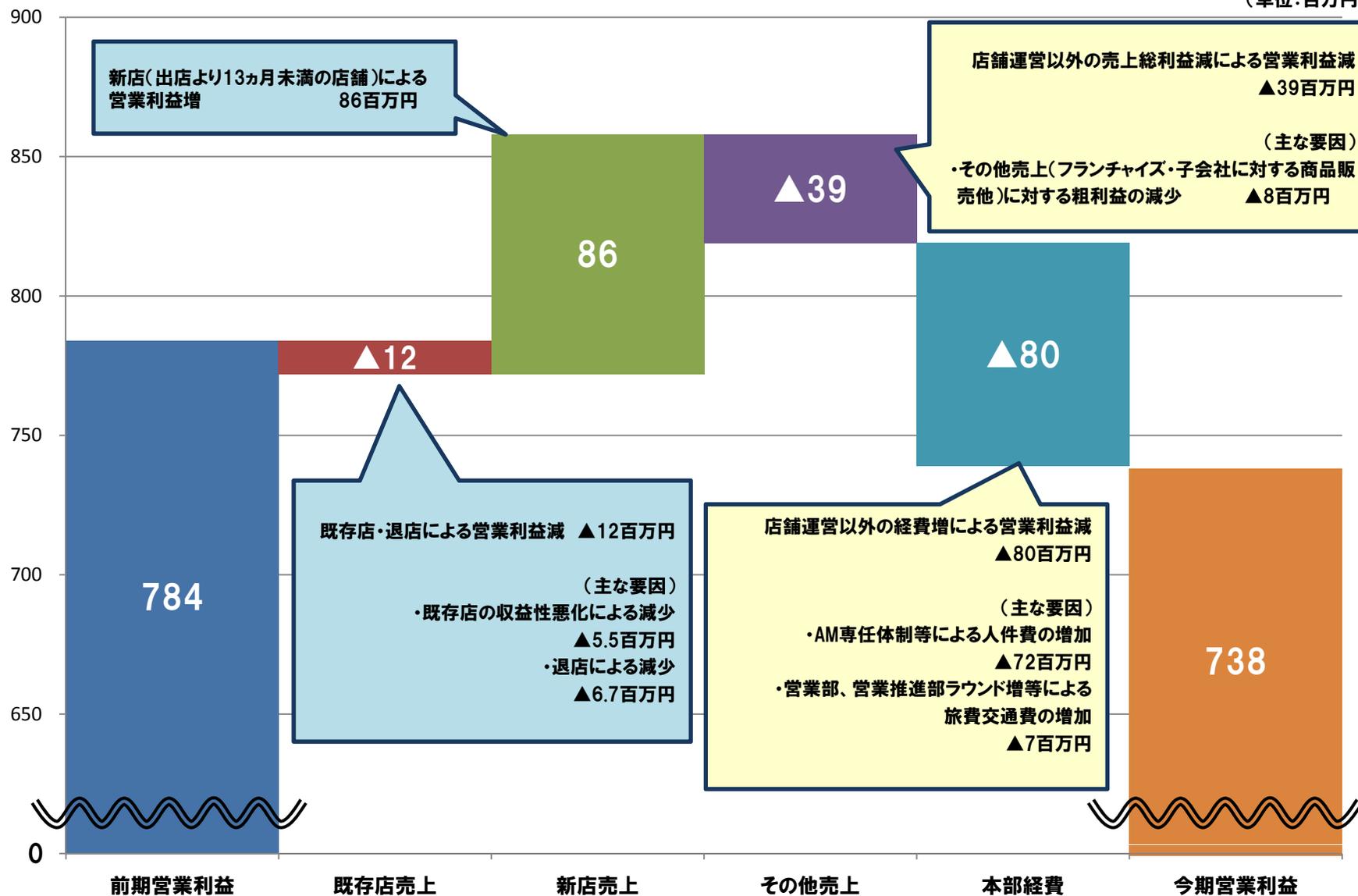


店舗年齢	6年目以上	5年目	4年目	3年目	2年目	1年未満
店舗数※1	124	35	31	31	62	28
売上昨対(%)	97.4	98.6	101.3	99.9	107.6	-

(※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)

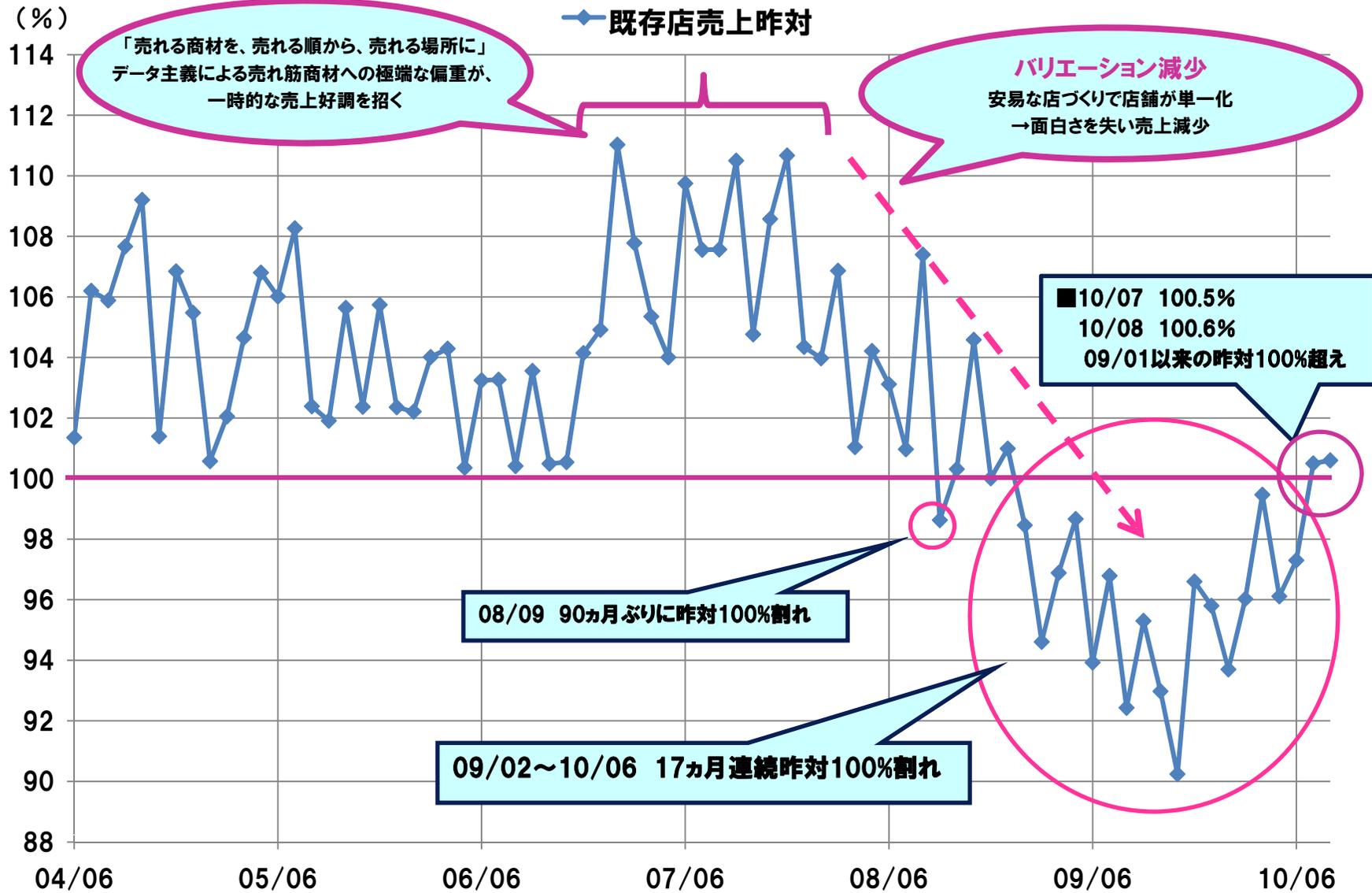


出店計画

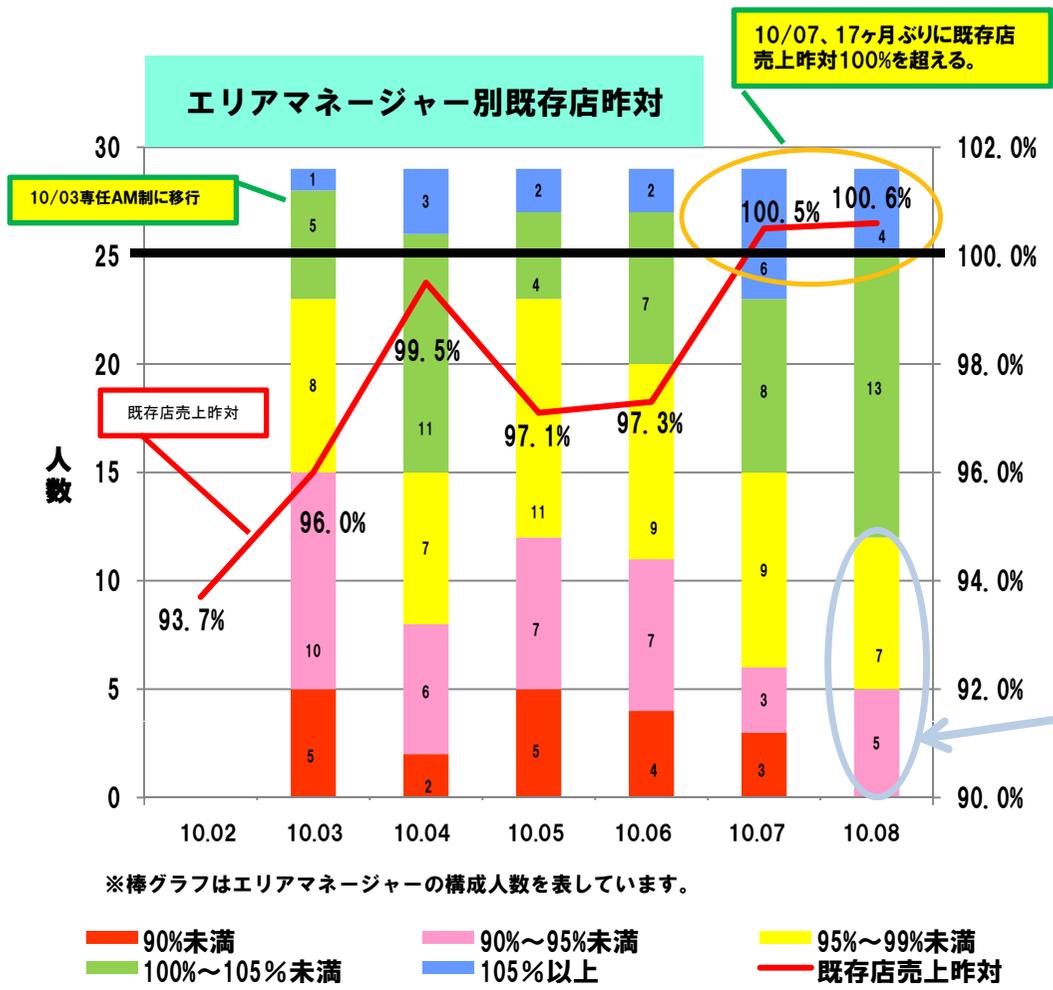
	09/5期 実績	10/5期 実績	11/5期 実績と計画					通期 計画
	通期	通期	Q1 実績	Q1 計画	Q2 計画	Q3 計画	Q4 計画	
※ 赤字は期首計画からの変更 (期首計画→見込み)								
出店	59	34	5	5	14	6	10	35
ヴィレッジヴァンガード	42	30	5	5	14→12	6	10	35→33
new style	8	1	0	0	0→2	0	0	0→2
QK	5	0	0	0	0	0	0	0
ダイナー	4	1	0	0	0	0	0	0
FC	0	2	0	0	0	0	0	0
退店	8	12	4	2	3→2	1	0	6→7
ヴィレッジヴァンガード	6	6	2	1	2→1	1	0	4
new style	0	0	0	0	0	0	0	0
QK	0	0	1	1	1	0	0	2
ダイナー	0	0	0	0	0	0	0	0
FC	2	6	0→1	0	0	0	0	0→1

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



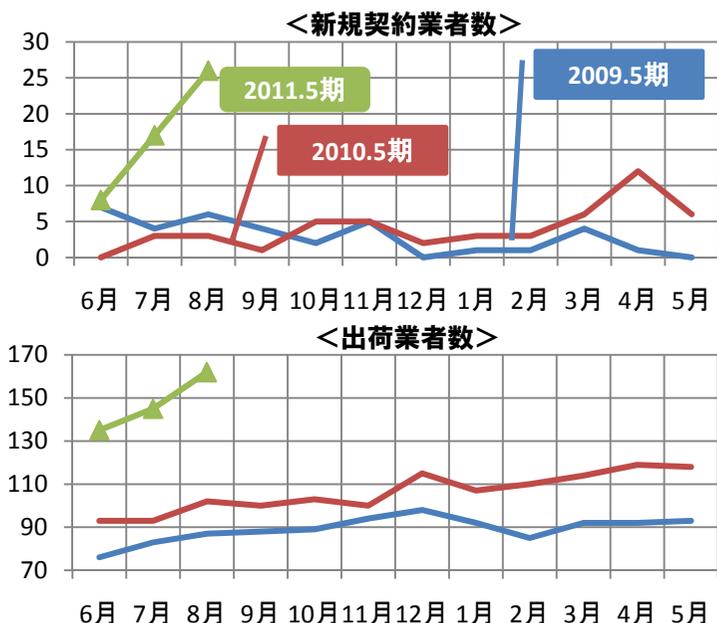
営業推進部2チーム化によるバリエーション拡充

2チーム競合による新規業者開拓で
取り扱い商品が増加するものの...

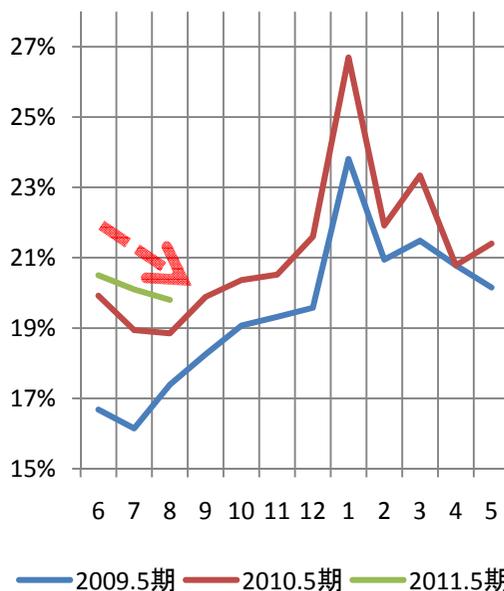


店頭での売上にはまだつながらず。

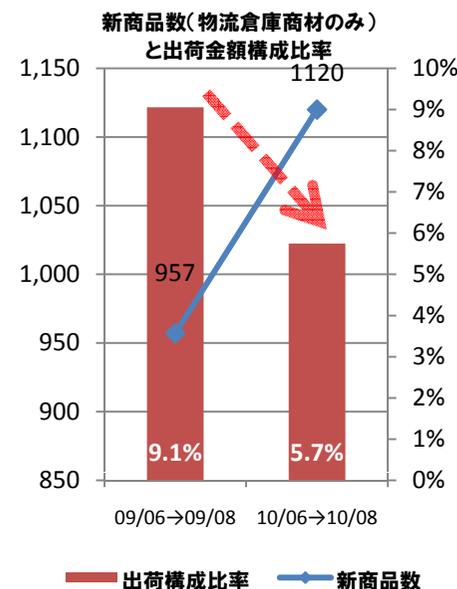
新規契約・出荷業者数の増加



■店頭での売上シェア
例年通りのトレンド(通期目標27.5%)



■営業推進部からの出荷
新商品の金額構成比率が
前年Q1に比べてダウン



営業チームと商品開発チームの相互連携による、商品リリースの質およびスピードの改善。

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
Q1の成果	既存店昨対 <u>予算比+1.5%</u> (40百万円の利益増)	営推売上高構成比 <u>予算比▲1.2%</u> (57百万円の利益減)

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 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	11/5期 Q1
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
■税引前当期純利益	744	1,116	2,276	3,149	821	1,320	2,498	3,256	502
■たな卸資産の増減額	-421	-2,768	-2,900	-3,107	-770	-1,711	-1,048	-1,101	-605
たな卸資産の増減額/既存店	145	934	899	666	463	1,006	356	348	340
たな卸資産の増減額/新店	285	1,901	2,082	2,620	463	962	1,113	1,292	321
たな卸資産の増減額/その他	-9	-31	-24	-100	-129	-203	-339	-355	10
たな卸評価減	-	-38	-57	-79	-27	-55	-82	-183	-66
■その他	-716	1,084	-1,070	-711	-248	216	-1,070	-352	-615
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
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
フリーキャッシュフロー	-618	-1,667	-3,073	-2,347	-342	-576	-99	1,217	-856
参考資料									
既存店店舗数(計算上)	203店	215店	211店	219店	226店	254店	261店	272店	282店
既存店1店舗あたりの在庫増減額	0.7	4.3	4.2	3.0	2.0	3.9	1.3	1.2	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 50店舗(直営48+ FC2)（2010年8月末現在）
- 従 業 員 数 正社員67名+臨時雇用者170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

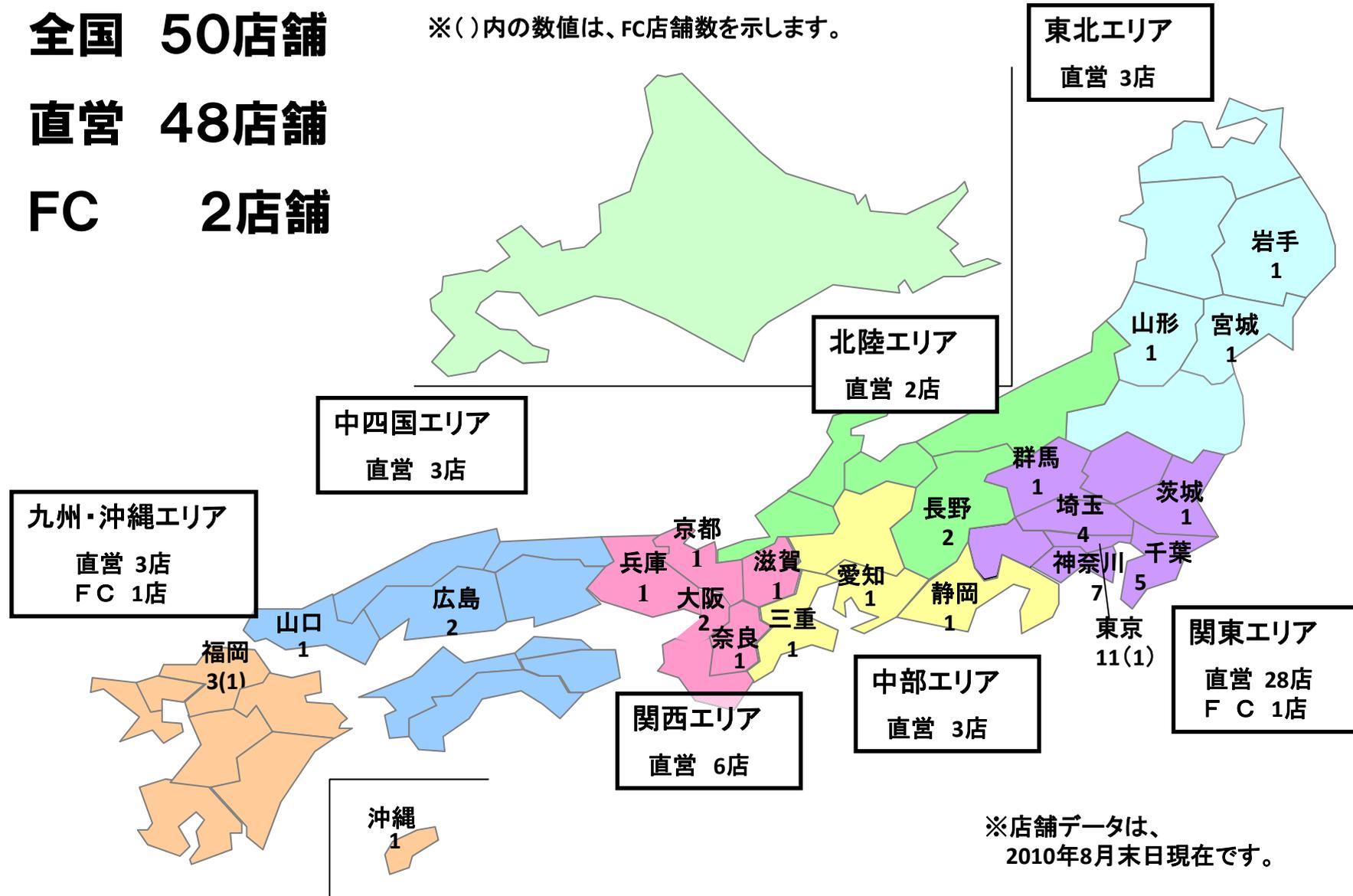


全国 50店舗

直営 48店舗

FC 2店舗

※()内の数値は、FC店舗数を示します。

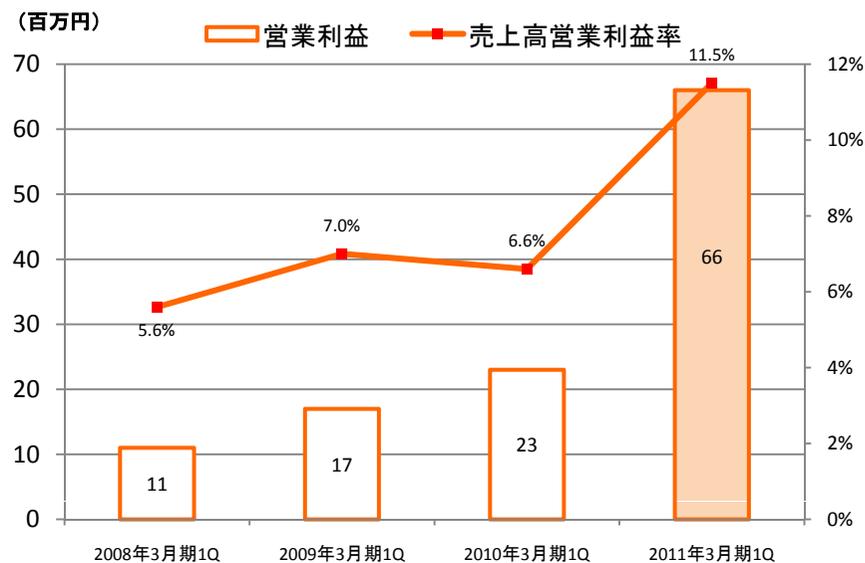
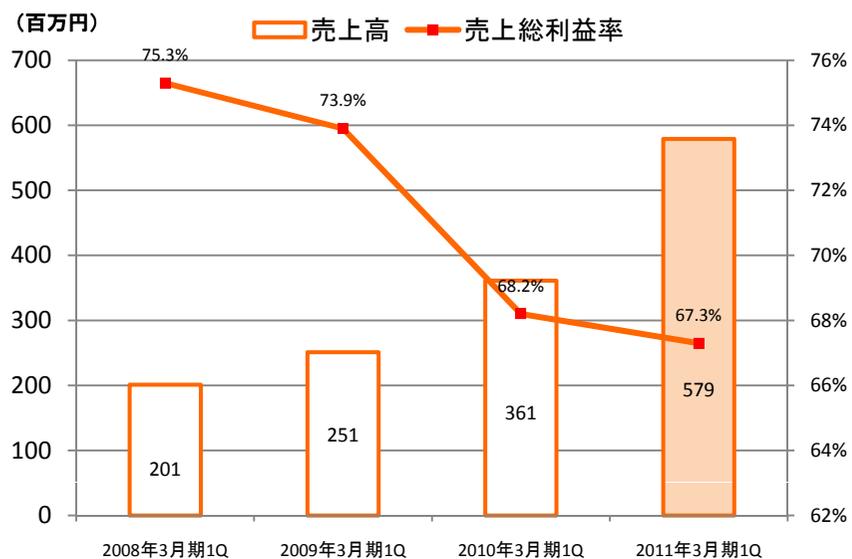
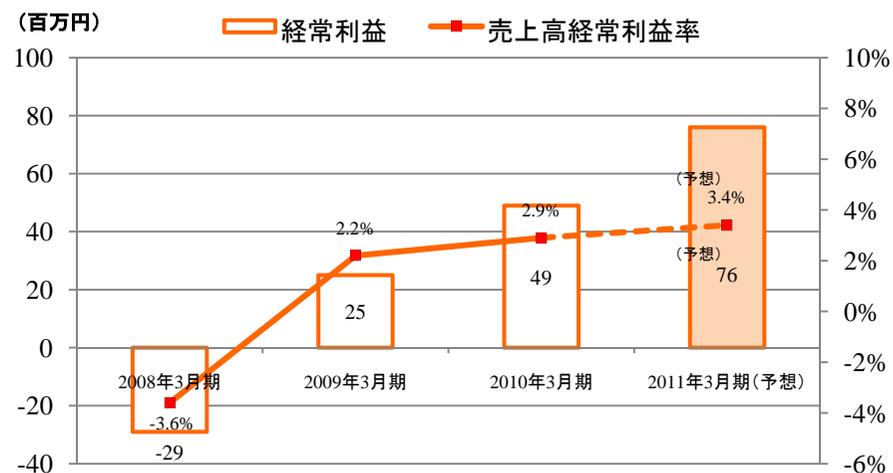
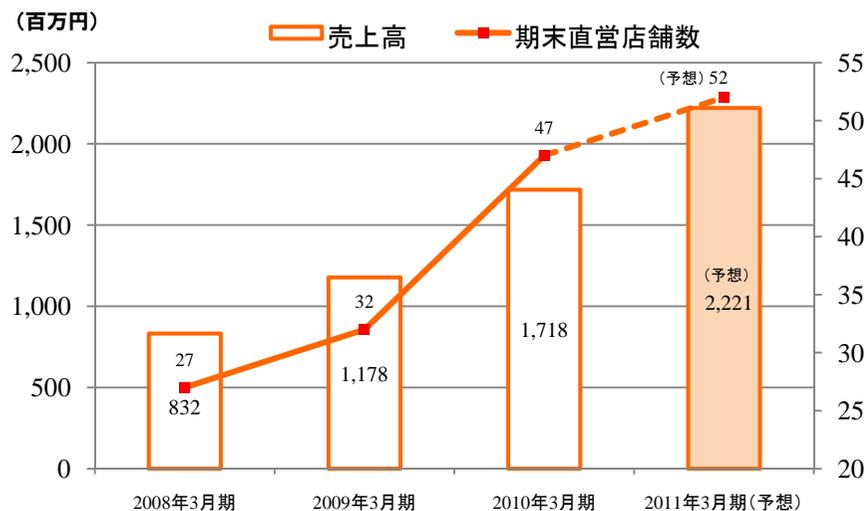


※店舗データは、
2010年8月末日現在です。

The title text is set against a background of a colorful patchwork pattern with various geometric and floral designs in shades of orange, brown, and beige.

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1四半期予算達成 売上109% 経常利益226%

(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計画	Q3計画	Q4計画
売上高	251	573	879	1,178	361	835	1,251	1,718	579	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	109.3			
前期比(%)	125.1	137.9	140.4	141.6	143.6	145.6	142.3	145.8	160.2	140.5	135.3	129.3
売上総利益	179	397	606	799	246	560	832	1,123	390	776	1,120	1,458
計画比(%)	100.0	99.0	98.0	96.2	98.5	100.5	96.6	97.6	108.3			
前期比(%)	118.0	131.3	135.4	136.3	132.6	141.0	136.8	140.6	158.1	138.7	134.6	129.6
営業利益	10	36	43	36	23	78	68	66	66	105	113	106
計画比(%)	95.4	111.8	95.6	58.3	116.9	126.4	81.8	78.1	188.1			
前期比(%)	94.9	389.6	-	-	224.8	216.6	148.4	183.0	280.3	135.0	166.7	161.7
経常利益	8	29	34	25	20	70	57	49	60	89	90	76
計画比(%)	90.6	110.6	92.2	51.0	124.7	132.7	81.1	72.8	226.0			
前期比(%)	876	389.6	-	-	243.6	239.1	156.9	191.4	302.8	127.2	158.7	155.6
当期純利益	8	28	31	△9	18	66	52	64	26	44	45	37
計画比(%)	91.0	105.8	85.5	-	118.3	124.8	74.5	98.9	262.7			
前期比(%)	84.9	238.6	-	-	225.6	235.0	154.6	-	141.4	67.3	86.0	58.0

※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11百万円を償却計上しております。

① 売上高予算の達成 計画比 109.3%(金額差+49百万円)

店舗分類	達成率	予算差額	内 訳
既存店	107.6%	+26百万円	売上昨対105%を想定した予算に対し、第1四半期累計昨対111.5%
新店	114.5%	+22百万円	今期OPEN新店の立ち上り好調。2店舗による予算差額+15百万円
卸 F C	99.6%	▲0.1百万円	取引社数減に伴って卸部門96.0%。FC部門122.9%。

② 販売管理費予算の達成 計画比 99.6%(金額差▲1.1百万円)

店舗売上に比例し店舗家賃等の一部コストが増加するも、全体では予算内に着地

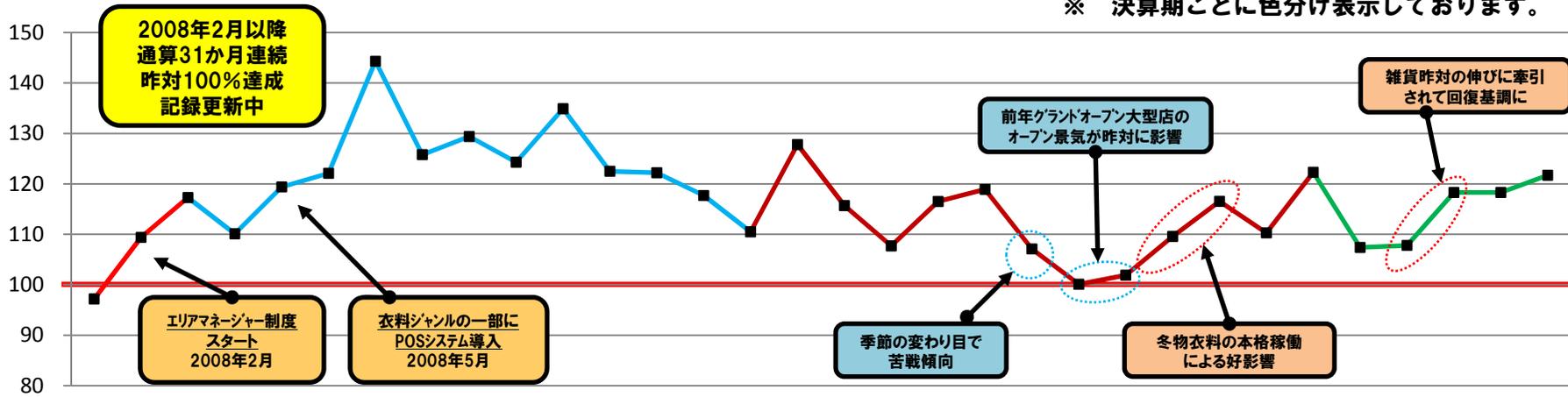
主要科目	予算差額	
店舗家賃・販売促進費等 物流委託費	+4.6百万円 +2.4百万円	→ 店舗売上が予算を上回ること、歩合家賃が増加した。同様に、倉庫から店舗への出荷件数に比例し物流費用も増加。
人件費 消耗品費 旅費交通費	▲5百万円 ▲1.2百万円 ▲1百万円	→ 一部の店舗で採用に苦戦し、店舗販売スタッフが不足状態。

一部のコストは売上に比例し増加したものの、売上の増加と同等程度の範囲内にコントロール



2. 既存店売上昨対 第1四半期の累計昨対 111.5%

※ 決算期ごとに色分け表示しております。



08年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	09年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	10年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
97.2	109.4	117.3	110.1	119.4	122.1	144.3	125.8	129.4	124.3	134.9	122.5	122.2	117.7	110.5	127.8	115.7	107.7	116.5	118.9	107.1	100.1	101.9	109.6	116.5	110.3	122.3	107.4	107.8	118.3	118.3	121.5

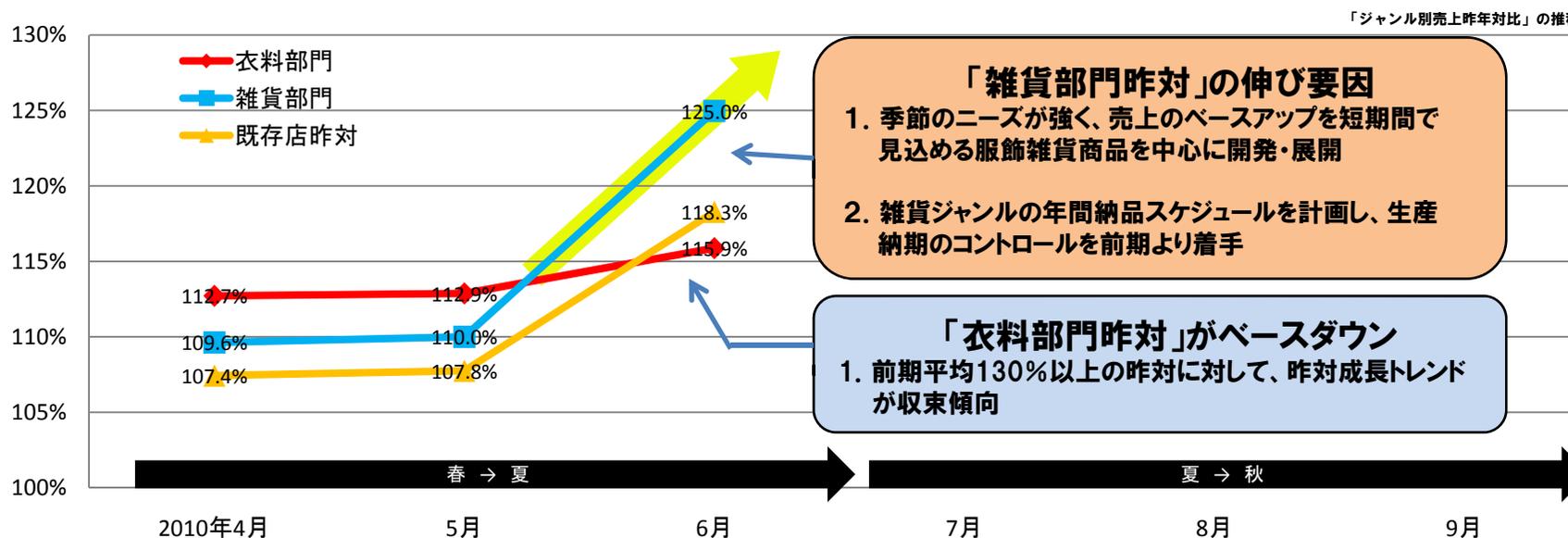
3. 出店計画と実績 上期計画を達成 通期計画も上回る見込み

	2009年5月期 実績	2010年5月期 実績
	(実績)	(実績)
出店数	12店	16店
退店数	7店	1店

2011年5月期 計画			2011年5月期 実績
(上期)	(下期)	(通期)	(上期)
4店	4店	8店	5店
3店	0店	3店	2店

※2011年5月期
上期4店舗出店予定
のうち、5店舗出店済
(2010年9月末時点)

4. 直営店ジャンル別売上昨対の推移



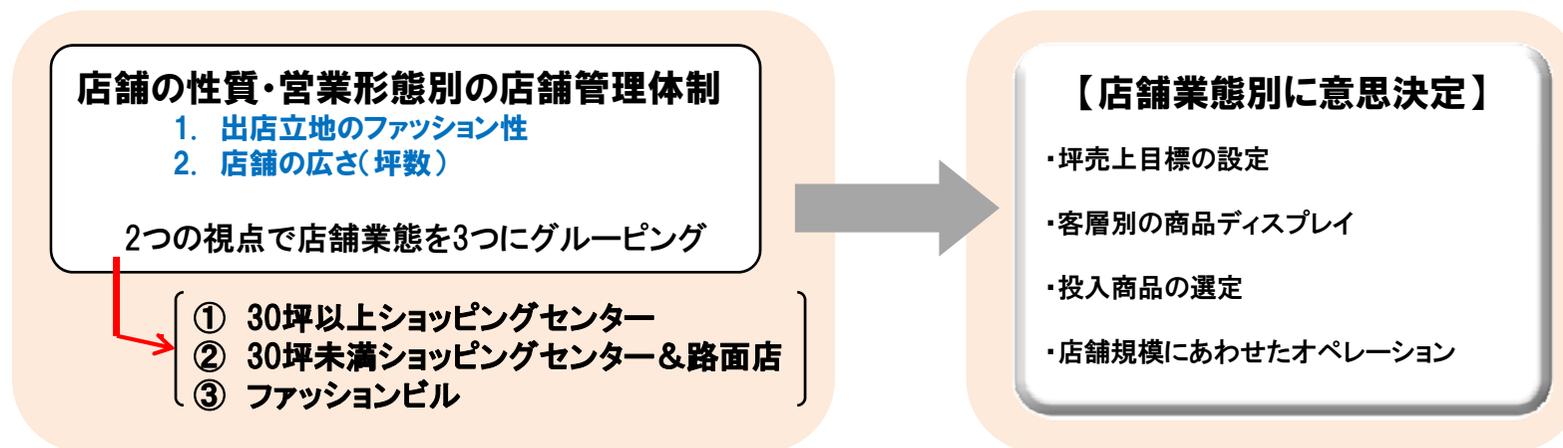
【今後の取り組み】 ①雑貨：季節商材強化と納期管理の継続 ②衣料：売れ筋を絞った施策への転換

● **雑貨部門昨対** ⇒ Q1累計昨対・・・前期96.0% → 今期114.9%と好調に推移
⇒ 季節商材強化に伴い、売れる時に売れる物を守る「適時適品体制」を継続

● **衣料部門昨対** ⇒ Q1累計昨対・・・前期131.2% → 今期113.8%に大幅ダウン
⇒ 売れ筋品番の絞り込み、それに基づいた店頭ディスプレイ・対面接客の見直し

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	第1四半期売上昨対
業態① 30坪以上ショッピングセンター	114.6%
業態② 30坪未満ショッピングセンター&路面店	108.5%
業態③ ファッションビル	104.2%
既存店合計	111.5%

【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 宮脇 繁
- 設 立 2009年9月
- 資 本 金 HK\$15,000,000 (約165百万円)
- 店 舗 数 3店舗(直営)(2010年8月末現在)
- 従 業 員 数 正社員14名+臨時雇用者5名

店内の様子(VVHK)



	2011年5月期(予算と実績)				
	Q1 (予算)	Q1 (実績)	Q2 (予算)	Q3 (予算)	Q4 (予算)
(単位:百万円)					
売上高	51	36	102	162	209
計画比(%)	-	70.4	-	-	-
売上総利益	23	15	46	73	94
計画比(%)	-	67.9	-	-	-
営業利益	▲11	▲10	▲17	▲19	▲26
計画比(%)	-	118.2	-	-	-
経常利益	▲11	▲10	▲17	▲19	▲26
計画比(%)	-	115.3	-	-	-
当期純利益	▲11	▲10	▲17	▲19	▲26
計画比(%)	-	115.3	-	-	-

■出店状況

直営3店舗



- ① コーンヒル店 09年11月OPEN
※7月下旬より休店中
- ② ドラゴンセンター店 09年12月OPEN
- ③ メガボックス店 10年6月 OPEN

■出店計画

未定

営業利益の黒字化に向けて

○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生かした、販売が出来ていない。
⇒「売り方」を学ぶため、日本のヴィレッジヴァンガードで、OJTを実施している。

○顧客ニーズの発掘と反映

「日本人スタッフ中心」の仕入れでは、ニーズにあった商品を仕入れられなかった。
⇒現地の消費感覚を「売り場」に反映させるため、「現地スタッフ中心」の仕入れに変更している。

○物流費用の抑制

商品の大半を日本から配送しており、物流コストが高い。
⇒現地での仕入ルートの開拓
⇒日本からの商品配送を「航空便のみ」から「航空便+船便」へ変更している。

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(実績と計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 実績	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	9,359	18,229	29,235	39,410
計画比(%)	-	-	101.8	102.1	101.0	100.4	99.8	97.4	100.9	-	-	-
前期比(%)	116.2	118.8	120.4	120.0	117.5	114.2	110.8	110.3	108.4	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	3,120	6,514	10,001	13,571
計画比(%)	-	-	99.9	99.4	100.9	99.5	99.1	97.8	98.2	-	-	-
前期比(%)	122.3	128.1	128.8	128.9	123.3	113.7	112.3	111.7	111.4	114.7	114.3	114.4
人件費	995	2,089	3,239	4,437	1,248	2,494	3,821	5,214	1,471	2,947	4,491	6,050
計画比(%)	-	-	98.5	97.6	98.3	96.8	97.2	98.2	100.5	-	-	-
前期比(%)	119.8	121.9	123.8	125.5	125.4	119.4	118.0	117.5	117.8	118.1	117.5	116.0
地代家賃	632	1,282	2,115	2,867	753	1,485	2,368	3,185	828	1,657	2,638	3,559
計画比(%)	-	-	101.5	101.5	104.0	103.2	102.9	101.1	99.9	-	-	-
前期比(%)	117.5	119.8	121.8	121.3	119.1	115.8	111.9	111.1	109.9	111.6	111.4	111.7
減価償却費	69	164	272	385	102	210	323	443	113	265	411	574
計画比(%)	-	-	87.8	88.5	96.6	95.1	94.8	93.4	89.0	-	-	-
前期比(%)	90.4	124.7	133.0	135.8	147.1	127.6	119.1	115.0	111.2	126.3	127.1	129.5
営業利益	731	1,105	2,256	3,122	799	1,347	2,550	3,305	781	1,122	2,092	2,742
計画比(%)	-	-	109.9	121.4	104.2	104.7	102.7	95.0	111.5	-	-	-
前期比(%)	108.0	90.2	99.1	104.8	109.3	121.9	113.0	105.9	97.8	83.3	82.0	82.9
経常利益	753	1,144	2,308	3,171	814	1,375	2,588	3,356	790	1,124	2,095	2,746
計画比(%)	-	-	109.3	120.7	105.0	106.3	103.8	95.4	113.1	-	-	-
前期比(%)	109.4	91.3	99.4	104.3	108.1	118.6	112.1	105.9	97.2	81.8	81.0	81.8
当期純利益	414	628	1,233	1,701	462	761	1,402	1,832	267	448	962	1,282
計画比(%)	-	-	107.6	121.0	105.8	103.8	99.8	92.7	115.6	-	-	-
前期比(%)	108.3	91.1	95.7	115.4	111.6	121.1	113.7	107.7	58.0	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。

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(実績と計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 実績	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	22,205	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	82.8	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	3,045	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	11.4	12.8	11.5	12.7
商品	11,340	13,711	13,881	14,131	15,003	15,928	15,315	15,466	16,182	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	60.4	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	2,977	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	11.1	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	4,599	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	17.2	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	8,118	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	30.3	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	4,310	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	16.1	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	14,376	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	53.6	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	26,805	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(実績と計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1実績	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	△730	△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	△644	△1,663	△1,581	△1,560
その他	△6	2,250	1,194	2,467	579	1,650	1,481	2,983	△86	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	△156	△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	△93	△215	△292	△409
その他	△112	△383	△550	△636	△82	△262	△291	△248	△63	△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	△141	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	△1,033	△505	△913	△486
期首残高	2,965	2,965	2,965	2,965	3,058	3,058	3,058	3,058	4,017	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	3,025	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	△886	△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。

