

# 2012年5月期第3四半期 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。**

# 目次

|      |    |     |
|------|----|-----|
| 会社概要 | 連結 | P.3 |
|------|----|-----|

|      |    |     |
|------|----|-----|
| 業績報告 | 連結 | P.4 |
|------|----|-----|

|       |     |
|-------|-----|
| ■PL   | P.5 |
| ■BS   | P.6 |
| ■CF   | P.7 |
| ■業績推移 | P.8 |

## 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.9 |
|------|-----|

|         |         |
|---------|---------|
| ■理念     | P.10    |
| ■事業紹介   | P.11    |
| ■商品提案   | P.12-14 |
| ■商品セレクト | P.15    |
| ■販売戦略   | P.16    |
| ■人材戦略   | P.17    |
| ■営業推進部  | P.18    |
| ■出店状況   | P.19    |

|      |      |
|------|------|
| 業績報告 | P.20 |
|------|------|

|               |      |
|---------------|------|
| ■PL           | P.21 |
| ■BS           | P.22 |
| ■CF           | P.23 |
| ■商品ジャンル別売上高構成 | P.24 |
| ■営業利益分析       | P.25 |
| ■出店計画         | P.26 |

|       |      |
|-------|------|
| 課題と対策 | P.27 |
|-------|------|

|                            |      |
|----------------------------|------|
| ■既存店売上昨対                   | P.28 |
| ■テーマ1<br>「現場力の向上と売上の回復」    | P.29 |
| ■テーマ2<br>「営業推進部 原価率低下の取組み」 | P.30 |
| ■テーマ3「たな卸資産のコントロール」        | P.31 |

## 株式会社チチカカ(単体)

|      |      |
|------|------|
| 会社概要 | P.33 |
|------|------|

|             |      |
|-------------|------|
| ■会社概要       | P.34 |
| ■チチカカ credo | P.35 |
| ■チチカカサイクル   | P.36 |
| ■店舗外観       | P.37 |
| ■新店外観       | P.38 |
| ■店内の様子      | P.39 |
| ■出店状況       | P.40 |

|      |      |
|------|------|
| 業績報告 | P.41 |
|------|------|

|                              |      |
|------------------------------|------|
| ■主な業績数値および経営指標               | P.42 |
| ■PL                          | P.43 |
| ■売上予算比/営業利益率の改善              | P.44 |
| ■既存店売上昨対/出店計画と実績             | P.45 |
| ■成長戦略「人材への投資<br>～マネージャーの増員～」 | P.46 |

## Village Vanguard (Hong Kong) Limited(単体)

|        |      |
|--------|------|
| ■会社概要  | P.48 |
| ■店内の様子 | P.49 |
| ■業績報告  | P.50 |
| ■課題と対策 | P.51 |

## 株式会社Village Vanguard Webbed(単体)

|                   |      |
|-------------------|------|
| ■会社概要             | P.53 |
| ■業績報告と売上昨対        | P.54 |
| ■課題と対策            | P.55 |
| ■新サイトのコンセプトと今後の戦略 | P.56 |



# 会社概要(連結)

|                        |   |                 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
|------------------------|---|-----------------|--|----|------------------------------|------------|---------------|------------------------------|-----------------|--------|----------------------------|--|--------|------------------------|--|-------|---------------------------|--|
| ■ 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 (証券コード 2769)  |                 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ■ 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                  | 代表取締役会長 菊地敬一<br>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                  | <table border="1"> <tr> <td>連結</td> <td>2,242百万円</td> <td>(2011年5月期)</td> </tr> <tr> <td>ヴィレッジヴァンガード単体</td> <td>2,242百万円</td> <td>チチカカ単体 99百万円</td> </tr> </table>  |                 |  | 連結 | 2,242百万円                     | (2011年5月期) | ヴィレッジヴァンガード単体 | 2,242百万円                     | チチカカ単体 99百万円    |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| 連結                     | 2,242百万円  | (2011年5月期)      |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ヴィレッジヴァンガード単体          | 2,242百万円  | チチカカ単体 99百万円    |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ■ 売上高                  | <table border="1"> <tr> <td>連結</td> <td>39,807百万円</td> <td>(2011年5月期)</td> </tr> <tr> <td>ヴィレッジヴァンガード単体</td> <td>37,276百万円</td> <td>チチカカ単体 2,555百万円</td> </tr> </table>   |                 |  | 連結 | 39,807百万円                    | (2011年5月期) | ヴィレッジヴァンガード単体 | 37,276百万円                    | チチカカ単体 2,555百万円 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| 連結                     | 39,807百万円   | (2011年5月期)      |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ヴィレッジヴァンガード単体          | 37,276百万円   | チチカカ単体 2,555百万円 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ■ 経常利益                 | <table border="1"> <tr> <td>連結</td> <td>3,570百万円</td> <td>(2011年5月期)</td> </tr> <tr> <td>ヴィレッジヴァンガード単体</td> <td>3,462百万円</td> <td>チチカカ単体 219百万円</td> </tr> </table>   |                 |  | 連結 | 3,570百万円                     | (2011年5月期) | ヴィレッジヴァンガード単体 | 3,462百万円                     | チチカカ単体 219百万円   |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| 連結                     | 3,570百万円  | (2011年5月期)      |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ヴィレッジヴァンガード単体          | 3,462百万円  | チチカカ単体 219百万円   |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ■ 当期純利益                | <table border="1"> <tr> <td>連結</td> <td>1,679百万円</td> <td>(2011年5月期)</td> </tr> <tr> <td>ヴィレッジヴァンガード単体</td> <td>1,701百万円</td> <td>チチカカ単体 89百万円</td> </tr> </table>  |                 |  | 連結 | 1,679百万円                     | (2011年5月期) | ヴィレッジヴァンガード単体 | 1,701百万円                     | チチカカ単体 89百万円    |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| 連結                     | 1,679百万円  | (2011年5月期)      |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ヴィレッジヴァンガード単体          | 1,701百万円  | チチカカ単体 89百万円    |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ■ 連結子会社                | <p>株式会社チチカカ</p> <p>Village Vanguard (Hong Kong) Limited</p> <p>株式会社Village Vanguard Webbed</p>  |                 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ■ 店舗数<br>(2012年2月末現在)  | <table border="1"> <tr> <td>連結</td> <td colspan="2">直営436店舗+FC24店舗(合計:460店舗)</td> </tr> <tr> <td>ヴィレッジヴァンガード単体</td> <td colspan="2">直営360店舗+FC22店舗(合計:382店舗)</td> </tr> <tr> <td>チチカカ単体</td> <td colspan="2">直営73店舗+FC2店舗(合計:75店舗)</td> </tr> <tr> <td>VVHK単体</td> <td colspan="2">直営3店舗</td> </tr> </table>  |                 |  | 連結 | 直営436店舗+FC24店舗(合計:460店舗)     |            | ヴィレッジヴァンガード単体 | 直営360店舗+FC22店舗(合計:382店舗)     |                 | チチカカ単体 | 直営73店舗+FC2店舗(合計:75店舗)      |  | VVHK単体 | 直営3店舗                  |  |       |                           |  |
| 連結                     | 直営436店舗+FC24店舗(合計:460店舗)  |                 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ヴィレッジヴァンガード単体          | 直営360店舗+FC22店舗(合計:382店舗)  |                 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| チチカカ単体                 | 直営73店舗+FC2店舗(合計:75店舗)   |                 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| VVHK単体                 | 直営3店舗   |                 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ■ 従業員数<br>(2012年2月末現在) | <table border="1"> <tr> <td>連結</td> <td colspan="2">正社員479名+臨時雇用者2799名(合計:3278名)</td> </tr> <tr> <td>ヴィレッジヴァンガード単体</td> <td colspan="2">正社員353名+臨時雇用者2538名(合計:2891名)</td> </tr> <tr> <td>チチカカ単体</td> <td colspan="2">正社員109名+臨時雇用者251名(合計:360名)</td> </tr> <tr> <td>VVHK単体</td> <td colspan="2">正社員16名+臨時雇用者9名(合計:25名)</td> </tr> <tr> <td>VVW単体</td> <td colspan="2">正社員1名+臨時雇用者1名(※常勤役職員数:3名)</td> </tr> </table> |                 |  | 連結 | 正社員479名+臨時雇用者2799名(合計:3278名) |            | ヴィレッジヴァンガード単体 | 正社員353名+臨時雇用者2538名(合計:2891名) |                 | チチカカ単体 | 正社員109名+臨時雇用者251名(合計:360名) |  | VVHK単体 | 正社員16名+臨時雇用者9名(合計:25名) |  | VVW単体 | 正社員1名+臨時雇用者1名(※常勤役職員数:3名) |  |
| 連結                     | 正社員479名+臨時雇用者2799名(合計:3278名)  |                 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| ヴィレッジヴァンガード単体          | 正社員353名+臨時雇用者2538名(合計:2891名)  |                 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| チチカカ単体                 | 正社員109名+臨時雇用者251名(合計:360名)  |                 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| VVHK単体                 | 正社員16名+臨時雇用者9名(合計:25名)  |                 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |
| VVW単体                  | 正社員1名+臨時雇用者1名(※常勤役職員数:3名)   |                 |  |    |                              |            |               |                              |                 |        |                            |  |        |                        |  |       |                           |  |



**業績報告 連結**

# PL(連結)

| (単位:百万円)     | 2010年5月期(実績) |        |        |        | 2011年5月期(実績) |        |        |        | 2012年5月期(実績と計画) |        |        |        |
|--------------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
|              | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1 実績           | Q2 実績  | Q3 実績  | Q4 計画  |
| <b>売上高</b>   | 8,630        | 16,903 | 27,193 | 36,649 | 9,359        | 18,484 | 29,881 | 39,807 | 10,158          | 20,163 | 32,442 | 43,671 |
| 計画比(%)       | 101.0        | 100.4  | 99.8   | 97.4   | 100.9        | 101.4  | 100.7  | 100.3  | 99.5            | 99.5   | 99.5   | -      |
| 前期比(%)       | 117.5        | 114.2  | 110.8  | 110.3  | 108.4        | 109.3  | 109.9  | 108.6  | 108.5           | 109.1  | 108.6  | 109.7  |
| <b>売上総利益</b> | 3,599        | 7,026  | 11,297 | 15,170 | 3,902        | 7,786  | 12,559 | 16,710 | 4,313           | 8,548  | 13,729 | 18,315 |
| 計画比(%)       | 101.7        | 100.4  | 99.9   | 97.2   | 100.6        | 102.0  | 102.1  | 101.6  | 101.0           | 100.6  | 100.3  | -      |
| 前期比(%)       | 119.9        | 115.2  | 112.4  | 110.4  | 108.4        | 110.8  | 111.2  | 110.2  | 110.5           | 109.8  | 109.3  | 109.6  |
| <b>販売管理費</b> | 2,799        | 5,678  | 8,747  | 11,864 | 3,120        | 6,385  | 9,786  | 13,215 | 3,460           | 7,053  | 10,859 | 14,590 |
| 計画比(%)       | 100.9        | 99.5   | 99.1   | 97.8   | 98.2         | 98.0   | 99.1   | 98.7   | 100.1           | 100.1  | 100.7  | -      |
| 前期比(%)       | 123.3        | 113.7  | 112.3  | 111.7  | 111.4        | 112.4  | 111.9  | 111.3  | 110.9           | 110.5  | 111.0  | 110.4  |
| <b>人件費</b>   | 1,248        | 2,494  | 3,821  | 5,214  | 1,471        | 2,957  | 4,483  | 6,050  | 1,636           | 3,283  | 4,999  | 6,950  |
| 計画比(%)       | 98.3         | 96.8   | 97.2   | 98.2   | 100.5        | 100.4  | 99.9   | 100.3  | 98.5            | 97.2   | 97.1   | -      |
| 前期比(%)       | 125.4        | 119.4  | 118.0  | 117.5  | 117.8        | 118.6  | 117.3  | 116.0  | 111.3           | 111.0  | 112.3  | 114.9  |
| <b>地代家賃</b>  | 753          | 1,485  | 2,368  | 3,185  | 828          | 1,652  | 2,643  | 3,530  | 915             | 1,843  | 2,825  | 3,905  |
| 計画比(%)       | 104.0        | 103.2  | 102.9  | 101.1  | 99.9         | 99.7   | 100.4  | 99.7   | 99.3            | 100.6  | 100.4  | -      |
| 前期比(%)       | 119.1        | 115.8  | 111.9  | 111.1  | 109.9        | 111.2  | 111.6  | 110.8  | 110.5           | 111.6  | 106.9  | 110.6  |
| <b>減価償却費</b> | 102          | 210    | 323    | 443    | 113          | 238    | 357    | 493    | 121             | 252    | 391    | 549    |
| 計画比(%)       | 96.6         | 95.1   | 94.8   | 93.4   | 89.0         | 90.0   | 96.3   | 85.2   | 98.5            | 97.0   | 97.4   | -      |
| 前期比(%)       | 147.1        | 127.6  | 119.1  | 115.0  | 111.2        | 113.6  | 110.3  | 111.1  | 106.8           | 105.5  | 109.5  | 111.4  |
| <b>営業利益</b>  | 799          | 1,347  | 2,550  | 3,305  | 781          | 1,401  | 2,773  | 3,494  | 852             | 1,495  | 2,870  | 3,724  |
| 計画比(%)       | 104.2        | 104.7  | 102.7  | 95.0   | 111.5        | 124.9  | 114.3  | 114.3  | 104.7           | 103.4  | 98.9   | -      |
| 前期比(%)       | 109.3        | 121.9  | 113.0  | 105.9  | 97.8         | 104.0  | 108.7  | 105.7  | 109.1           | 106.7  | 103.5  | 106.6  |
| <b>経常利益</b>  | 814          | 1,375  | 2,588  | 3,356  | 790          | 1,433  | 2,824  | 3,570  | 877             | 1,553  | 2,958  | 3,769  |
| 計画比(%)       | 105.0        | 106.3  | 103.8  | 95.4   | 113.1        | 127.4  | 114.9  | 115.6  | 105.4           | 105.4  | 100.7  | -      |
| 前期比(%)       | 108.1        | 118.6  | 112.1  | 105.9  | 97.2         | 104.2  | 109.1  | 106.3  | 111.0           | 108.4  | 104.7  | 105.6  |
| <b>当期純利益</b> | 462          | 761    | 1,402  | 1,832  | 267          | 566    | 1,299  | 1,679  | 404             | 751    | 1,485  | 1,945  |
| 計画比(%)       | 105.8        | 103.8  | 99.8   | 92.7   | 115.6        | 126.4  | 117.3  | 118.2  | 103.6           | 104.7  | 97.8   | -      |
| 前期比(%)       | 111.6        | 121.1  | 113.7  | 107.7  | 58.0         | 74.4   | 92.7   | 91.6   | 150.9           | 132.6  | 114.3  | 115.8  |

2011年5月期Q2末において、予算の上方修正をしております。2011年5月期下期の計画比は、修正予算比となっております。 © Village Vanguard corporation, All rights reserved.

# BS(連結)

(単位:百万円)

|                | 2010年5月期(実績) |        |        |        | 2011年5月期(実績) |        |        |        | 2012年5月期(実績と計画) |        |        |        |
|----------------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
|                | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1 実績           | Q2 実績  | Q3 実績  | Q4 計画  |
| <b>流動資産</b>    | 20,290       | 21,231 | 21,267 | 22,145 | 22,205       | 23,053 | 22,984 | 23,782 | 23,825          | 25,002 | 24,695 | 26,639 |
| 構成比(%)         | 82.0         | 82.5   | 82.8   | 83.5   | 82.8         | 83.2   | 82.8   | 81.9   | 81.7            | 82.0   | 81.7   | 83.7   |
| <b>現金および預金</b> | 2,685        | 2,957  | 3,503  | 4,037  | 3,045        | 3,378  | 3,582  | 3,972  | 2,586           | 2,865  | 2,773  | 5,142  |
| 構成比(%)         | 10.9         | 11.5   | 13.7   | 15.2   | 11.4         | 12.2   | 12.9   | 13.6   | 8.9             | 9.4    | 9.2    | 16.1   |
| <b>商品</b>      | 15,003       | 15,928 | 15,315 | 15,466 | 16,182       | 17,044 | 16,726 | 16,950 | 17,827          | 19,175 | 19,007 | 18,408 |
| 構成比(%)         | 60.7         | 61.9   | 59.6   | 58.3   | 60.4         | 61.5   | 60.2   | 58.4   | 61.1            | 62.9   | 62.9   | 57.8   |
| <b>その他流動資産</b> | 2,601        | 2,345  | 2,448  | 2,641  | 2,977        | 2,630  | 2,675  | 2,859  | 3,411           | 2,960  | 2,914  | 3,088  |
| 構成比(%)         | 10.5         | 9.1    | 9.5    | 10.0   | 11.1         | 9.5    | 9.6    | 9.8    | 11.7            | 9.7    | 9.6    | 9.7    |
| <b>固定資産</b>    | 4,440        | 4,519  | 4,414  | 4,382  | 4,599        | 4,668  | 4,780  | 5,226  | 5,335           | 5,496  | 5,534  | 5,206  |
| 構成比(%)         | 18.0         | 17.5   | 17.2   | 16.5   | 17.2         | 16.8   | 17.2   | 18.0   | 18.3            | 18.0   | 18.3   | 16.3   |
| <b>流動負債</b>    | 8,053        | 8,214  | 7,626  | 8,370  | 8,118        | 8,338  | 7,858  | 8,748  | 8,893           | 9,266  | 8,354  | 9,409  |
| 構成比(%)         | 32.6         | 31.9   | 29.7   | 31.6   | 30.3         | 30.1   | 28.3   | 30.1   | 30.5            | 30.4   | 27.6   | 29.5   |
| <b>固定負債</b>    | 3,824        | 4,382  | 4,261  | 3,934  | 4,310        | 4,711  | 4,507  | 4,485  | 4,199           | 4,820  | 4,716  | 4,829  |
| 構成比(%)         | 15.5         | 17.0   | 16.6   | 14.8   | 16.1         | 17.0   | 16.2   | 15.4   | 14.4            | 15.8   | 15.6   | 15.2   |
| <b>純資産</b>     | 12,853       | 13,153 | 13,793 | 14,223 | 14,376       | 14,671 | 15,399 | 15,775 | 16,067          | 16,411 | 17,158 | 17,607 |
| 構成比(%)         | 52.0         | 51.1   | 53.7   | 53.6   | 53.6         | 52.9   | 55.5   | 54.3   | 55.1            | 53.8   | 56.8   | 55.3   |
| <b>総資産</b>     | 24,731       | 25,750 | 25,682 | 26,528 | 26,805       | 27,721 | 27,765 | 29,009 | 29,160          | 30,498 | 30,229 | 31,846 |
| 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  |

# CF(連結)

(単位:百万円)

|                  | 2010年5月期(実績) |        |        |        | 2011年5月期(実績) |        |        |        | 2012年5月期(実績と計画) |        |        |        |
|------------------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
|                  | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1 実績           | Q2 実績  | Q3 実績  | Q4 計画  |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | △292         | △146   | 298    | 1,647  | △730         | △347   | △111   | 1,143  | △1,053          | △773   | △876   | 1,632  |
| 棚卸資産の増減額         | △872         | △1,796 | △1,183 | △1,335 | △644         | △1,506 | △1,191 | △1,415 | △881            | △2,228 | △2,056 | △1,457 |
| その他              | 579          | 1,650  | 1,481  | 2,983  | △86          | 1,854  | 1,079  | 2,559  | △171            | 1,454  | 1,179  | 3,090  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △186         | △475   | △600   | △735   | △156         | △428   | △669   | △1,218 | △329            | △618   | △843   | △756   |
| 有形固定資産の取得による支出   | △104         | △212   | △309   | △487   | △93          | △234   | △374   | △684   | △188            | △360   | △505   | △519   |
| その他              | △82          | △262   | △291   | △248   | △63          | △194   | △295   | △534   | △140            | △257   | △338   | △236   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 86           | 503    | 728    | 47     | △141         | 80     | 290    | △24    | 0               | 288    | 522    | 294    |
| 現金および現金同等物の増加額   | △393         | △121   | 425    | 959    | △1,033       | △4     | △497   | △107   | △1,385          | △1,106 | △1,198 | 1,170  |
| 期首残高             | 3,058        | 3,058  | 3,058  | 3,058  | 4,017        | 4,017  | 4,017  | 4,017  | 3,952           | 3,952  | 3,952  | 3,952  |
| 期末残高             | 2,665        | 2,937  | 3,483  | 4,017  | 3,025        | 3,358  | 3,562  | 3,952  | 2,566           | 2,845  | 2,753  | 5,122  |
| フリーキャッシュ・フロー     | △479         | △621   | △302   | 912    | △886         | △776   | △780   | △75    | △1,382          | △1,392 | △1,720 | 876    |

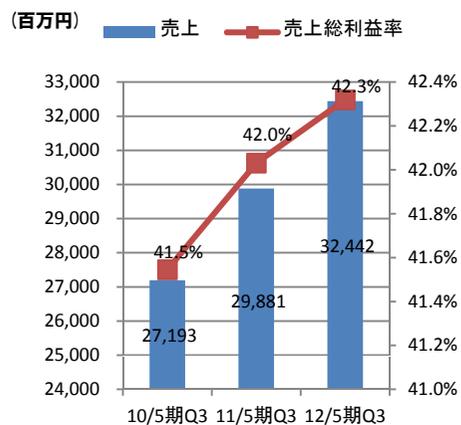
# 業績推移(連結)

## 業績推移

(単位:百万円)

|         | 2010年5月期(実績) |        |        |        | 2011年5月期(実績) |        |        |        | 2012年5月期(実績と計画) |        |        |        |
|---------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
|         | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1 実績           | Q2 実績  | Q3 実績  | Q4 計画  |
| 売上高     | 8,630        | 16,903 | 27,193 | 36,649 | 9,359        | 18,484 | 29,881 | 39,807 | 10,158          | 20,163 | 32,442 | 43,671 |
| 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   | 3,599        | 7,026  | 11,297 | 15,170 | 3,902        | 7,786  | 12,559 | 16,710 | 4,313           | 8,548  | 13,729 | 18,315 |
| 構成比(%)  | 41.7         | 41.6   | 41.5   | 41.3   | 41.7         | 42.1   | 42.0   | 41.9   | 42.5            | 42.4   | 42.3   | 41.9   |
| 営業利益    | 799          | 1,347  | 2,550  | 3,305  | 781          | 1,401  | 2,773  | 3,494  | 852             | 1,495  | 2,870  | 3,724  |
| 構成比(%)  | 9.3          | 8.0    | 9.4    | 9.0    | 8.3          | 7.6    | 9.3    | 8.8    | 8.4             | 7.4    | 8.8    | 8.5    |
| 経常利益    | 814          | 1,375  | 2,588  | 3,356  | 790          | 1,433  | 2,824  | 3,570  | 877             | 1,553  | 2,958  | 3,769  |
| 構成比(%)  | 9.4          | 8.1    | 9.5    | 9.6    | 8.5          | 7.8    | 9.5    | 9.0    | 8.6             | 7.7    | 9.1    | 8.6    |
| 当期純利益   | 462          | 761    | 1,402  | 1,832  | 267          | 566    | 1,299  | 1,679  | 404             | 751    | 1,485  | 1,945  |
| 構成比(%)  | 5.4          | 4.5    | 5.2    | 5.2    | 2.9          | 3.1    | 4.3    | 4.2    | 4.0             | 3.7    | 4.6    | 4.4    |
| ROA (%) | -            | ※10.8  | -      | 13.1   | -            | ※10.3  | -      | 12.6   | -               | ※10.1  | -      | 13.2   |
| ROE (%) | -            | ※11.9  | -      | 13.7   | -            | ※7.8   | -      | 11.2   | -               | ※9.3   | -      | 12.7   |

### 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。

# 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。



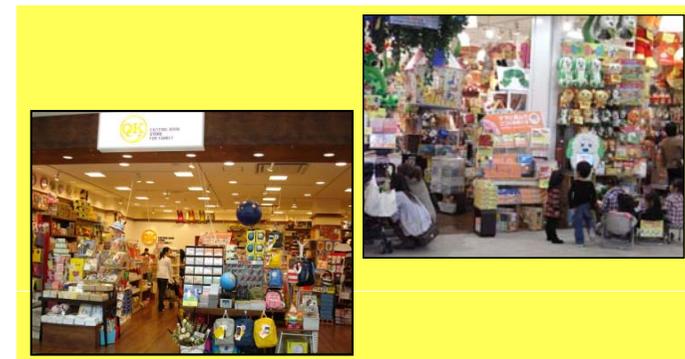
## ■ ダイナー

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。



## ■ new style

「仕事も趣味も生活もいつもより楽しくしたい」  
ヴィレッジヴァンガードよりも上の世代をターゲットに  
毎日を楽しむライフスタイルを提案。



## ■ 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。

# 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。

たとえば「部屋BAR計画」というテーマで

酔った君はシンデレラ

酒に合う音楽といえばJAZZ  
・『クール・ストラッティン』他



レモンを  
ぐしゅぐしゅ

ダイキリを飲みながら読む本  
・『老人と海』  
・『ヘミングウェイの流儀』  
・『勝手に生きろ』

東京ハードボイルド  
・『新宿鮫』  
・『触発』

たとえば「365日カメラ生活」というテーマで

カメラ以外にもカメラが好き  
・カメラ型BAG  
・カメラ型手鏡 他

・トイカメラ『HOLGA』  
カルトの人気カメラ  
芸術家などにも強く支持さ  
れている。

夜景に酔う  
自分に酔いしれる  
・写真集『宙の街』  
・DVD『東京夜景』  
東京の夜景を空撮し  
たDVD



ハイ、教科書  
道具はつかいこなしてこそ、  
道具たるのだ。

牧歌的カメラ生活の参考書  
・文庫『晴れた日は巨大仏を見に』  
・文庫『京都、オナラの修学旅行』  
・文庫『老人とカメラ 散歩の愉しみ』

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。

# 商品提案2



# 商品提案3



# VILLAGE/VANGUARD



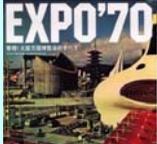
# 商品セレクト

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

## 書籍

茨木ビブレ店  
(大阪府/インショップ)

- ①EXPO'70  
驚愕! 大阪万国博覧会のすべて
  - ②ビートルズ全詩集
  - ③The Art of Porco Rosso
- ★直島銭湯  
I♡湯
- 

高蔵寺店  
(愛知県/路面店)

- ①LOVERS' DIARY -SWEET-
  - ②アイム ア ヒーロー
  - ③散歩で見かける  
草花・雑草図鑑
- ★生きる! モリタ/松本 藍
- 

nsイオンモール綾川店  
(香川県/インショップ)

- ①ヴィンテージ素材集
  - ②ゆるかわイラスト
  - ③猫の恋
- ★だまし絵の描き方 入門
- 

世間では...

- ①日本人の知らない日本語  
/蛇蔵 海野 凧子
  - ②大往生したけりゃ医療と  
かかわるな  
/中村 仁一
  - ③不滅の法  
/大川 隆法
- 

## ニュー メディア (CD/DVD)

- ①アマールカブック
  - ②Live at AIR JAM 2011  
/Hi-STANDARD
  - ③バカ昔ばなし  
★公式長編記録映画  
日本万国博
- 

- ①暁/→Pia-no-jaC←
  - ②6% is MINE  
/BEST-MIX PUNK-COVERS
  - ③ピーピングライフ5.0
- ★忘れらんねえよ  
/忘れらんねえよ
- 

- ①Let's Get Outside
  - ②FLEHMEN/Curly Giraffe
  - ③THE BEST of  
SWEETS HOUSE 2
- ★My Boy  
Lollipop/Millie
- 

- ①BUTTERFLY/  
L' Arc~en~Ciel
  - ②NEWTRAL/  
いきものがかり
  - ③CHAIN/  
KAT-TUN
- 

## SPICE (雑貨等)

- ①リーディンググラス(ダルトン)
  - ②Hawk レザーバッグ
  - ③Ojaga Design
- ★ベジペン
- 

- ①i-Phone4S用ケース Colors
  - ②カモ井加工紙  
マスキングテープ「mt」
  - ③CHUMSハリケーンデイバック
- ★1970's古着
- 

- ①NIXON WATER LOCK  
BACKPACK
  - ②ミリメシ
  - ③amaneca  
ブックカバー
- ★フィッシュ  
ペン
- 

- ①GOPAN
  - ②日清カップヌードルごはん
  - ③仮面ライダーオーズ  
変身ベルトDXオースドライバー
- 

## 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

- 顧客ニーズのダイレクトな反映
- 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

本部

権限



個店

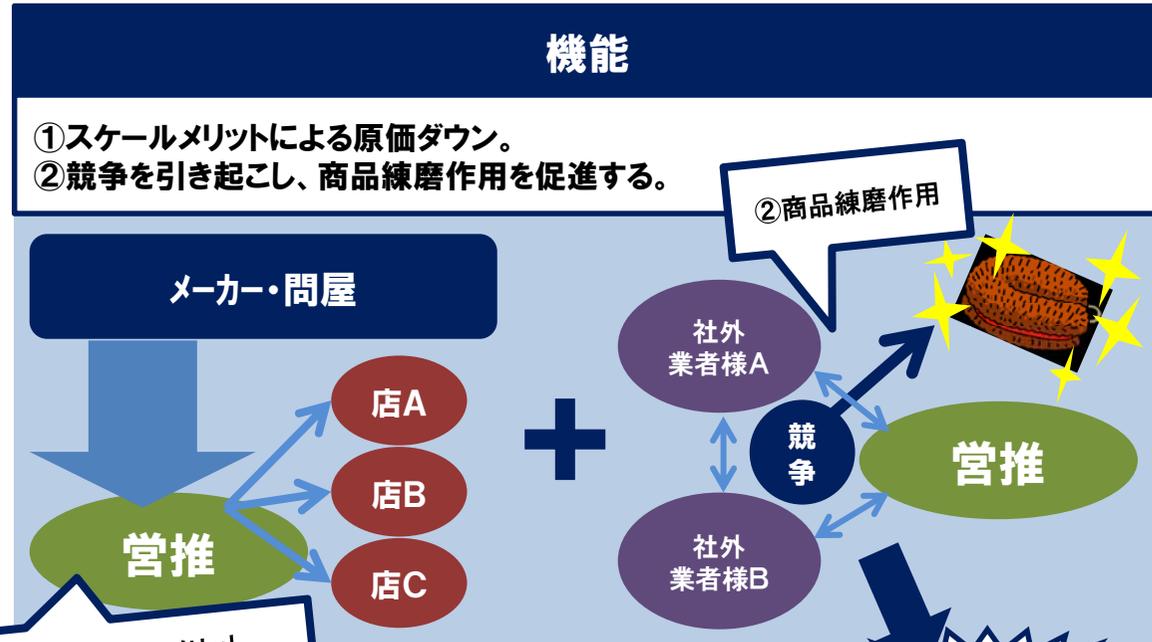
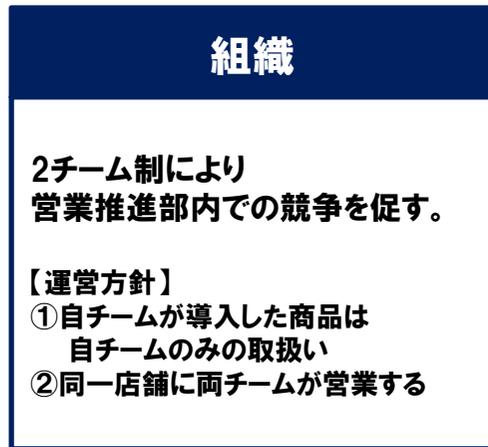
独自性を持つ個店別顧客ニーズ対応の売場が、リアルタイムに実現

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、2012年2月末日現在です。

**全国 382店**

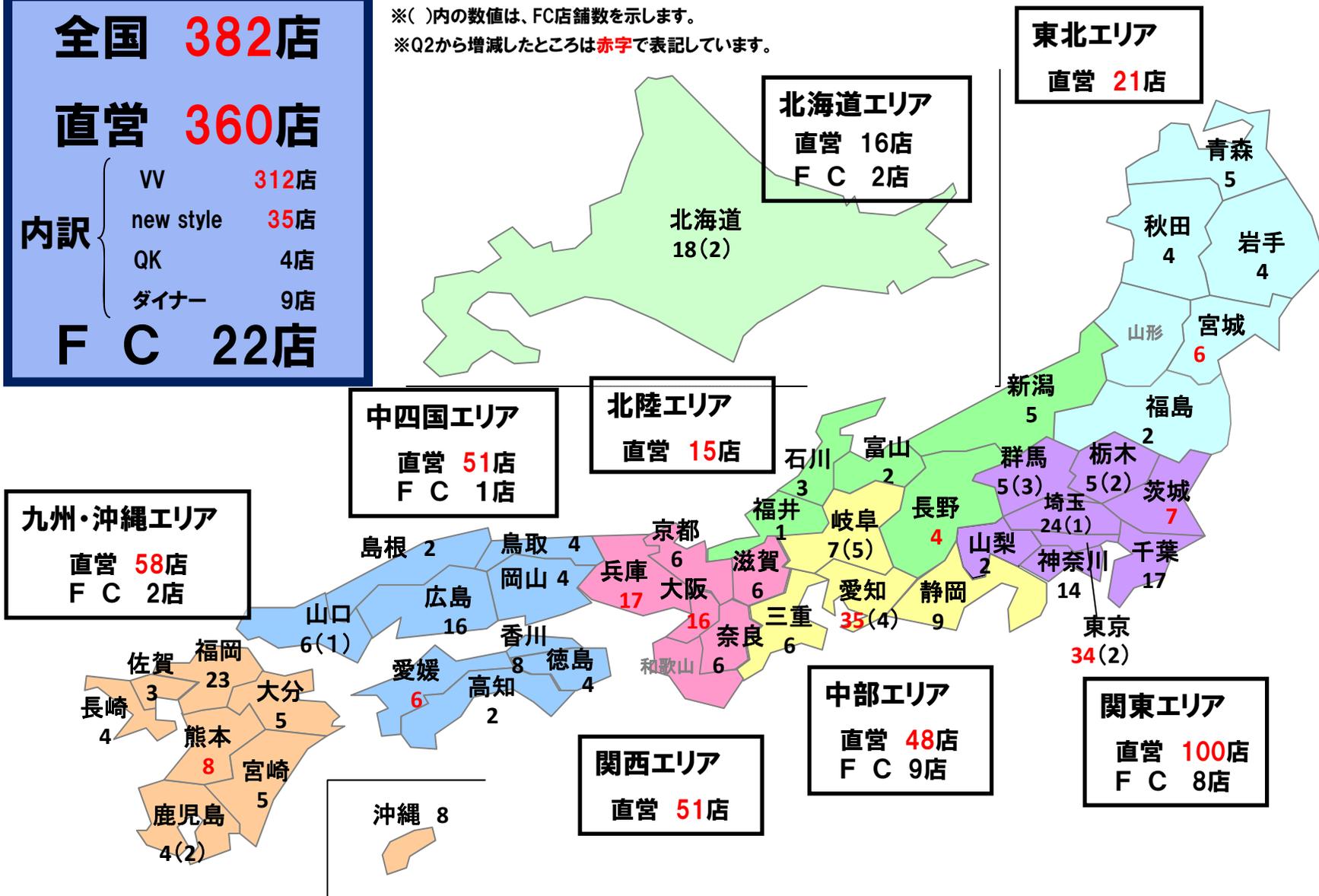
**直営 360店**

内訳

- VV 312店
- new style 35店
- QK 4店
- ダイナー 9店

**F C 22店**

※( )内の数値は、FC店舗数を示します。  
 ※Q2から増減したところは赤字で表記しています。



# 業績報告 単体(VV)

(単位:百万円)

|              | 2010年5月期(実績) |        |        |        | 2011年5月期(実績) |        |        |        | 2012年5月期(実績と計画) |        |        |        |
|--------------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
|              | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1 実績           | Q2 実績  | Q3 実績  | Q4 計画  |
| <b>売上高</b>   | 8,271        | 16,098 | 25,986 | 34,994 | 8,783        | 17,185 | 27,961 | 37,276 | 9,305           | 18,169 | 29,423 | 39,714 |
| 計画比(%)       | 101.2        | 100.7  | 100.1  | 97.5   | 100.6        | 100.9  | 100.4  | 99.8   | 99.5            | 99.4   | 99.4   | -      |
| 前期比(%)       | 116.5        | 113.0  | 109.7  | 109.1  | 106.2        | 106.8  | 107.6  | 106.5  | 105.9           | 105.7  | 105.2  | 106.5  |
| <b>売上総利益</b> | 3,351        | 6,481  | 10,475 | 14,057 | 3,500        | 6,903  | 11,257 | 14,996 | 3,738           | 7,170  | 11,671 | 15,855 |
| 計画比(%)       | 101.8        | 100.7  | 100.3  | 97.2   | 100.1        | 101.3  | 101.8  | 100.9  | 100.7           | 98.8   | 98.7   | -      |
| 前期比(%)       | 118.8        | 113.7  | 111.0  | 108.6  | 104.4        | 106.5  | 107.5  | 106.7  | 106.8           | 103.9  | 103.7  | 105.7  |
| <b>販売管理費</b> | 2,567        | 5,177  | 7,953  | 10,768 | 2,762        | 5,631  | 8,646  | 11,644 | 2,984           | 6,016  | 9,264  | 12,387 |
| 計画比(%)       | 101.3        | 99.7   | 99.2   | 97.8   | 98.3         | 97.7   | 98.8   | 98.0   | 100.2           | 100.1  | 100.9  | -      |
| 前期比(%)       | 122.7        | 112.2  | 110.5  | 109.6  | 107.6        | 108.8  | 108.7  | 108.1  | 108.0           | 106.8  | 107.1  | 106.4  |
| <b>人件費</b>   | 1,137        | 2,274  | 3,465  | 4,724  | 1,306        | 2,624  | 3,978  | 5,356  | 1,420           | 2,832  | 4,310  | 5,862  |
| 計画比(%)       | 98.3         | 97.2   | 97.5   | 98.7   | 101.2        | 100.9  | 100.0  | 100.2  | 99.8            | 98.7   | 99.0   | -      |
| 前期比(%)       | 124.8        | 118.8  | 116.9  | 116.2  | 114.0        | 115.4  | 114.8  | 113.4  | 108.7           | 107.9  | 108.4  | 109.5  |
| <b>地代家賃</b>  | 705          | 1,379  | 2,201  | 2,952  | 746          | 1,478  | 2,384  | 3,182  | 808             | 1,601  | 2,463  | 3,422  |
| 計画比(%)       | 106.1        | 105.4  | 104.9  | 102.7  | 99.6         | 99.3   | 100.2  | 99.3   | 99.1            | 100.3  | 100.1  | -      |
| 前期比(%)       | 120.7        | 116.5  | 112.0  | 110.5  | 105.8        | 107.2  | 108.3  | 107.8  | 108.4           | 108.4  | 103.3  | 107.5  |
| <b>減価償却費</b> | 95           | 195    | 298    | 405    | 97           | 204    | 303    | 417    | 96              | 197    | 301    | 420    |
| 計画比(%)       | 96.7         | 95.3   | 94.8   | 92.8   | 100.5        | 100.5  | 95.1   | 92.3   | 98.5            | 96.8   | 97.2   | -      |
| 前期比(%)       | 142.0        | 123.2  | 114.6  | 110.3  | 102.6        | 104.7  | 101.6  | 103.0  | 98.7            | 96.2   | 99.4   | 100.8  |
| <b>営業利益</b>  | 784          | 1,303  | 2,521  | 3,289  | 738          | 1,272  | 2,611  | 3,351  | 754             | 1,153  | 2,407  | 3,468  |
| 計画比(%)       | 103.6        | 104.8  | 103.8  | 95.3   | 107.2        | 120.4  | 113.1  | 112.8  | 102.5           | 92.6   | 91.1   | -      |
| 前期比(%)       | 107.4        | 119.8  | 112.5  | 105.2  | 94.2         | 97.6   | 103.6  | 101.9  | 102.2           | 90.7   | 92.2   | 103.5  |
| <b>経常利益</b>  | 806          | 1,347  | 2,582  | 3,373  | 759          | 1,323  | 2,691  | 3,462  | 788             | 1,229  | 2,528  | 3,557  |
| 計画比(%)       | 104.9        | 105.7  | 104.5  | 96.2   | 108.4        | 122.1  | 113.4  | 113.7  | 103.5           | 95.1   | 93.3   | -      |
| 前期比(%)       | 110.5        | 118.0  | 111.6  | 105.4  | 94.1         | 98.2   | 104.2  | 102.6  | 103.8           | 92.9   | 93.9   | 102.8  |
| <b>当期純利益</b> | 455          | 733    | 1,397  | 1,826  | 266          | 539    | 1,270  | 1,701  | 364             | 593    | 1,272  | 1,855  |
| 計画比(%)       | 105.8        | 102.9  | 100.9  | 93.0   | 107.9        | 120.3  | 114.9  | 117.3  | 101.3           | 93.6   | 89.7   | -      |
| 前期比(%)       | 108.8        | 117.1  | 110.6  | 103.4  | 58.4         | 73.5   | 90.9   | 93.1   | 137.0           | 110.0  | 100.2  | 109.1  |

2011年5月期Q2末において、予算の上方修正をしております。2011年5月期下期の計画比は、修正予算比となっております。

(単位:百万円)

|                | 2010年5月期(実績) |        |        |        | 2011年5月期(実績) |        |        |        | 2012年5月期(実績と計画) |        |        |        |
|----------------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
|                | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1 実績           | Q2 実績  | Q3 実績  | Q4 計画  |
| <b>流動資産</b>    | 19,461       | 19,968 | 20,210 | 20,988 | 20,847       | 21,532 | 21,457 | 21,812 | 21,972          | 22,536 | 22,307 | 24,191 |
| 構成比(%)         | 80.6         | 80.8   | 81.4   | 82.2   | 81.2         | 81.5   | 81.3   | 80.1   | 80.1            | 80.2   | 80.1   | 82.1   |
| <b>現金および預金</b> | 2,651        | 2,473  | 3,365  | 3,818  | 2,732        | 2,857  | 3,268  | 3,309  | 2,184           | 1,812  | 1,982  | 4,490  |
| 構成比(%)         | 10.9         | 10.0   | 13.6   | 15.0   | 10.6         | 10.8   | 12.4   | 12.1   | 8.0             | 6.5    | 7.1    | 15.2   |
| <b>商品</b>      | 14,334       | 15,275 | 14,611 | 14,711 | 15,317       | 16,205 | 15,824 | 15,840 | 16,685          | 17,980 | 17,810 | 16,939 |
| 構成比(%)         | 59.2         | 61.8   | 58.9   | 57.6   | 59.7         | 61.3   | 60.0   | 58.1   | 60.8            | 64.0   | 63.9   | 57.5   |
| <b>その他流動資産</b> | 2,476        | 2,220  | 2,233  | 2,457  | 2,797        | 2,469  | 2,364  | 2,661  | 3,102           | 2,743  | 2,514  | 2,760  |
| 構成比(%)         | 10.3         | 9.0    | 9.0    | 9.6    | 10.9         | 9.3    | 9.0    | 9.8    | 11.3            | 9.8    | 9.0    | 9.4    |
| <b>固定資産</b>    | 4,696        | 4,742  | 4,607  | 4,540  | 4,814        | 4,888  | 4,929  | 5,435  | 5,460           | 5,549  | 5,543  | 5,249  |
| 構成比(%)         | 19.4         | 19.2   | 18.6   | 17.8   | 18.8         | 18.5   | 18.7   | 19.9   | 19.9            | 19.8   | 19.9   | 17.8   |
| <b>流動負債</b>    | 7,641        | 7,597  | 7,124  | 7,745  | 7,490        | 7,594  | 6,983  | 7,723  | 7,849           | 7,986  | 7,145  | 8,160  |
| 構成比(%)         | 31.6         | 30.7   | 28.7   | 30.3   | 29.2         | 28.7   | 26.5   | 28.3   | 28.6            | 28.4   | 25.7   | 27.7   |
| <b>固定負債</b>    | 3,440        | 3,759  | 3,676  | 3,337  | 3,566        | 3,947  | 3,794  | 3,484  | 3,286           | 3,573  | 3,491  | 3,492  |
| 構成比(%)         | 14.2         | 15.2   | 14.8   | 13.1   | 13.9         | 14.9   | 14.4   | 12.8   | 12.0            | 12.7   | 12.5   | 11.9   |
| <b>純資産</b>     | 13,076       | 13,354 | 14,017 | 14,446 | 14,605       | 14,878 | 15,609 | 16,039 | 16,296          | 16,525 | 17,214 | 17,787 |
| 構成比(%)         | 54.1         | 54.0   | 56.5   | 56.6   | 56.9         | 56.3   | 59.2   | 58.9   | 59.4            | 58.8   | 61.8   | 60.4   |
| <b>総資産</b>     | 24,158       | 24,710 | 24,818 | 25,528 | 25,662       | 26,420 | 26,386 | 27,247 | 27,432          | 28,086 | 27,851 | 29,440 |
| 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)

|                  | 2010年5月期(実績) |        |        |        | 2011年5月期(実績) |        |        |        | 2012年5月期(実績と計画) |        |        |        |
|------------------|--------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
|                  | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1           | Q2     | Q3     | Q4     | Q1 実績           | Q2 実績  | Q3 実績  | Q4 計画  |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | △197         | △173   | 380    | 1,756  | △718         | △523   | △214   | 1,042  | △950            | △1,061 | △1,132 | 1,684  |
| 棚卸資産の増減額         | △770         | △1,711 | △1,048 | △1,148 | △605         | △1,493 | △1,112 | △1,206 | △844            | △2,139 | △1,969 | △1,099 |
| その他              | 572          | 1,537  | 1,428  | 2,904  | △113         | 970    | 898    | 2,249  | △106            | 1,078  | 836    | 2,783  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △145         | △402   | △479   | △538   | △138         | △393   | △558   | △1,005 | △211            | △379   | △531   | △389   |
| 有形固定資産の取得による支出   | △83          | △181   | △235   | △357   | △37          | △163   | △249   | △472   | △109            | △189   | △274   | △246   |
| その他              | △62          | △220   | △244   | △180   | △101         | △229   | △309   | △533   | △101            | △189   | △256   | △142   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 20           | 78     | 491    | △371   | △227         | △43    | 225    | △542   | 38              | △55    | 336    | △114   |
| 現金および現金同等物の増加額   | △322         | △500   | 391    | 845    | △1,086       | △961   | △550   | △508   | △1,124          | △1,496 | △1,327 | 1,180  |
| 期首残高             | 2,953        | 2,953  | 2,953  | 2,953  | 3,798        | 3,798  | 3,798  | 3,798  | 3,289           | 3,289  | 3,289  | 3,289  |
| 期末残高             | 2,631        | 2,453  | 3,345  | 3,798  | 2,712        | 2,837  | 3,248  | 3,289  | 2,164           | 1,792  | 1,962  | 4,470  |
| フリーキャッシュ・フロー     | △342         | △576   | △99    | 1,217  | △856         | △916   | △772   | 37     | △1,161          | △1,440 | △1,663 | 1,295  |

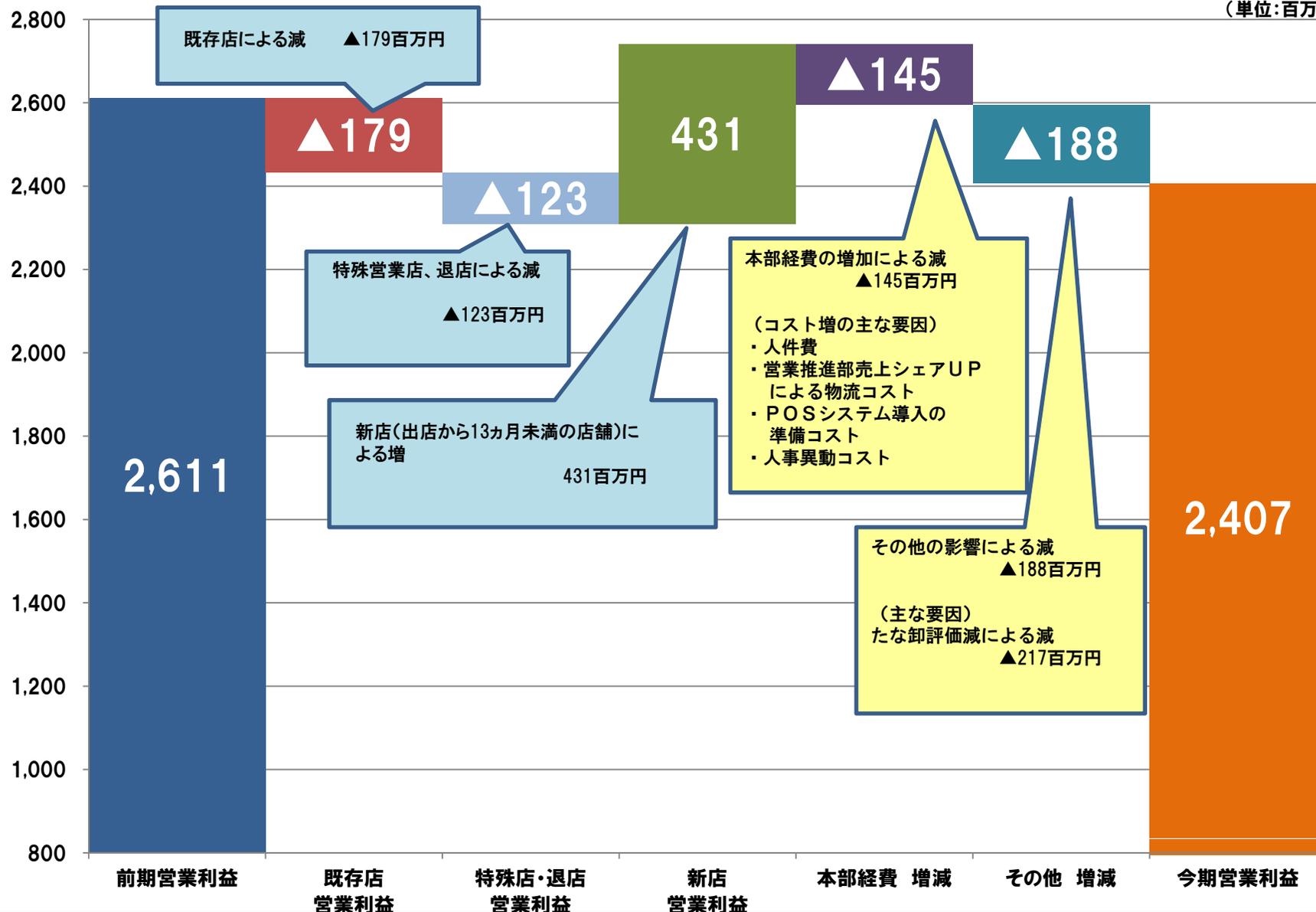
# 商品ジャンル別売上高構成

(単位:百万円)

|                    | 2010年5月期 |        |        |        | 2011年5月期 |        |        |        | 2012年5月期 |        |        |    |
|--------------------|----------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|----|
|                    | Q1       | Q2     | Q3     | Q4     | Q1       | Q2     | Q3     | Q4     | Q1       | Q2     | Q3     | Q4 |
| <b>SPICE</b>       | 6,193    | 12,119 | 19,904 | 26,808 | 6,780    | 13,241 | 21,850 | 29,027 | 7,361    | 14,360 | 23,576 | —  |
| 構成比(%)             | 74.9     | 75.3   | 76.6   | 76.6   | 77.2     | 77.0   | 78.1   | 77.9   | 79.1     | 79.0   | 80.1   | —  |
| うち営業推進部            | 1,578    | 3,143  | 5,440  | 7,344  | 1,752    | 3,522  | 6,235  | 8,323  | 2,217    | 4,431  | 7,547  | —  |
| 構成比(%)             | 19.1     | 19.5   | 20.9   | 21.0   | 20.0     | 20.5   | 22.3   | 22.3   | 23.8     | 24.4   | 25.6   | —  |
| うち営業推進部以外          | 4,614    | 8,975  | 14,464 | 19,464 | 5,027    | 9,718  | 15,614 | 20,704 | 5,143    | 9,929  | 16,029 | —  |
| 構成比(%)             | 55.8     | 55.8   | 55.7   | 55.6   | 57.2     | 56.6   | 55.8   | 55.5   | 55.3     | 54.6   | 54.5   | —  |
| <b>書籍</b>          | 1,045    | 2,042  | 3,189  | 4,306  | 1,023    | 2,062  | 3,240  | 4,396  | 1,043    | 2,036  | 3,150  | —  |
| 構成比(%)             | 12.6     | 12.7   | 12.3   | 12.3   | 11.7     | 12.0   | 11.6   | 11.8   | 11.2     | 11.2   | 10.7   | —  |
| <b>NM(ニューメディア)</b> | 844      | 1,508  | 2,279  | 3,048  | 790      | 1,509  | 2,313  | 3,105  | 734      | 1,446  | 2,218  | —  |
| 構成比(%)             | 10.2     | 9.4    | 8.8    | 8.7    | 9.0      | 8.8    | 8.3    | 8.3    | 7.9      | 8.0    | 7.6    | —  |
| <b>その他</b>         | 189      | 427    | 612    | 830    | 188      | 372    | 556    | 746    | 167      | 325    | 477    | —  |
| 構成比(%)             | 2.3      | 2.7    | 2.3    | 2.4    | 2.1      | 2.2    | 2.0    | 2.0    | 1.8      | 1.8    | 1.6    | —  |
| <b>合計</b>          | 8,271    | 16,098 | 25,986 | 34,994 | 8,783    | 17,185 | 27,961 | 37,276 | 9,305    | 18,169 | 29,423 | —  |
| 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  | —  |

# 営業利益分析

(単位:百万円)

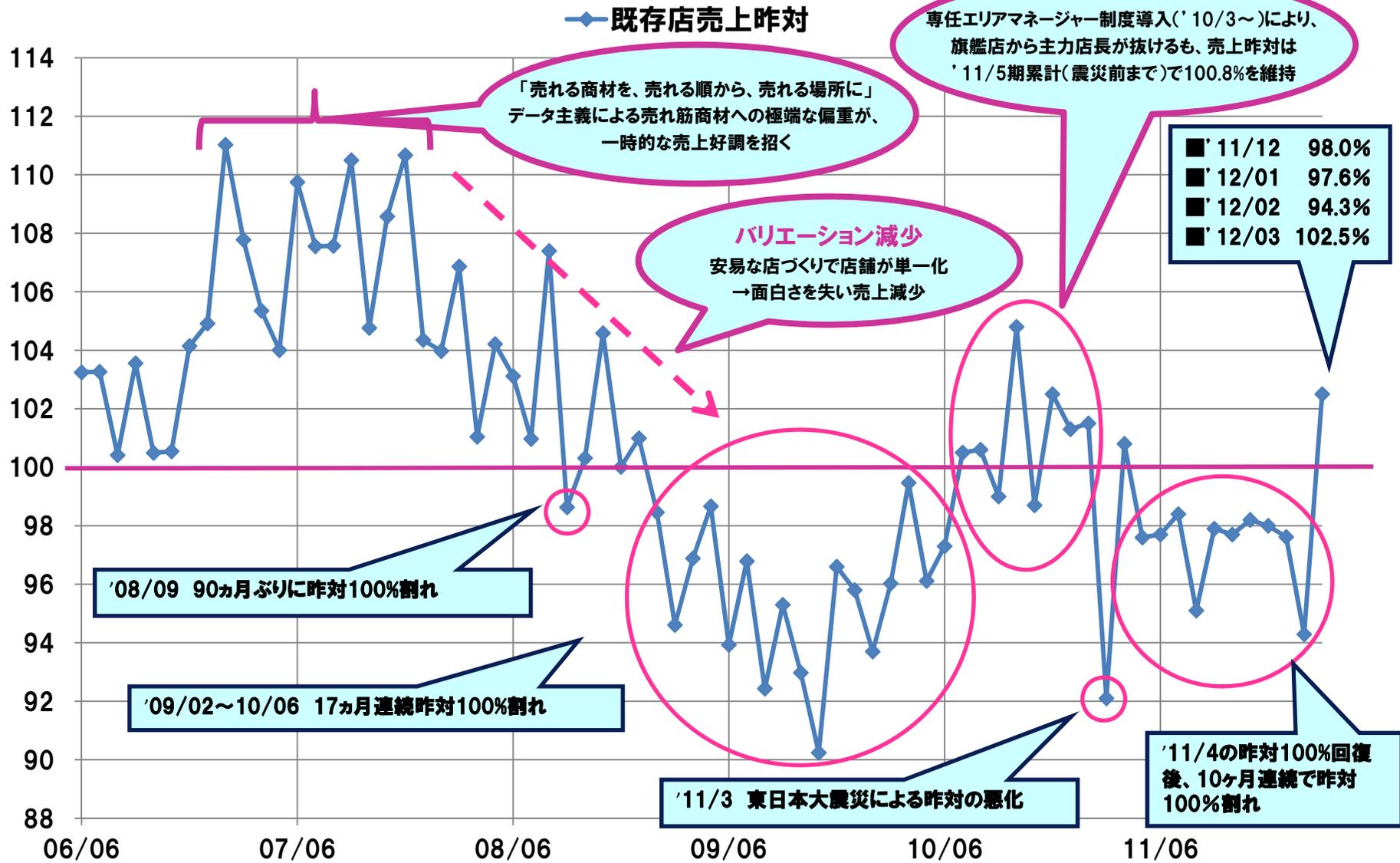


# 出店計画

|                   | 09/5期<br>実績 | 10/5期<br>実績 | 11/5期<br>実績 | 12/5期 計画と実績 |    |    |          |    |          |    |          |    |          |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|----|----------|----|----------|----|----------|----|----------|
|                   |             |             |             | Q1          |    | Q2 |          | Q3 |          | Q4 |          | 通期 |          |
|                   |             |             |             | 通期          | 通期 | 通期 | 期首<br>計画 | 実績 | 期首<br>計画 | 実績 | 期首<br>計画 | 実績 | 期首<br>計画 |
| <b>出店(業態変更含む)</b> | 59          | 34          | 46          | 11          | 10 | 5  | 8        | 1  | 6        | 8  | 14       | 25 | 38       |
| ヴィレッジヴァンガード       | 42          | 30          | 39          | 10          | 9  | 2  | 4        | 1  | 6        | 8  | 11       | 21 | 30       |
| new style         | 8           | 1           | 7           | 1           | 1  | 3  | 4        | 0  | 0        | 0  | 2        | 4  | 7        |
| QK                | 5           | 0           | 0           | 0           | 0  | 0  | 0        | 0  | 0        | 0  | 1        | 0  | 1        |
| ダイナー              | 4           | 1           | 0           | 0           | 0  | 0  | 0        | 0  | 0        | 0  | 0        | 0  | 0        |
| FC                | 0           | 2           | 0           | 0           | 0  | 0  | 0        | 0  | 0        | 0  | 0        | 0  | 0        |
| <b>退店(業態変更含む)</b> | 8           | 12          | 15          | 2           | 2  | 0  | 1        | 0  | 4        | 0  | 2        | 2  | 9        |
| ヴィレッジヴァンガード       | 6           | 6           | 8           | 0           | 0  | 0  | 0        | 0  | 3        | 0  | 2        | 0  | 5        |
| new style         | 0           | 0           | 0           | 0           | 0  | 0  | 1        | 0  | 1        | 0  | 0        | 0  | 2        |
| QK                | 0           | 0           | 4           | 1           | 1  | 0  | 0        | 0  | 0        | 0  | 0        | 1  | 1        |
| ダイナー              | 0           | 0           | 0           | 1           | 1  | 0  | 0        | 0  | 0        | 0  | 0        | 1  | 1        |
| FC                | 2           | 6           | 3           | 0           | 0  | 0  | 0        | 0  | 0        | 0  | 0        | 0  | 0        |
| <b>純増</b>         | 51          | 22          | 31          | 9           | 8  | 5  | 7        | 1  | 2        | 8  | 12       | 23 | 29       |

# 課題と対策

# 既存店売上昨対



## 現場力の向上と売上の回復

店舗数300店舗前後から既存店売上の伸びがストップ

店舗数増加と既存店売上昨対の推移

店舗増加数が過去最多に

↓ 2012年2月末時点

|         | 2006/5期 | 2007/5期 | 2008/5期 | 2009/5期 | 2010/5期 | 2011/5期 | 2012/5期 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 直営店舗数   | 172     | 208     | 230     | 283     | 309     | 343     | 360     |
| 店舗増加数   | 36      | 36      | 22      | 53      | 26      | 34      | 17      |
| 既存店売上昨対 | 103.7   | 104.1   | 106.6   | 100.2   | 95.1    | 99.8    | 97.2    |

課題は？

専任AM制導入

既存店売上昨対は低下傾向

### 課題と対策 1

管理面：対策済

店舗数増加に伴い、各店舗の状況把握や管理が困難に

対策1

- ・専任AM制の導入(2010/5期)
- ・管理方法のルール化とAMによるルールの徹底

結果1



状況は改善

### 課題と対策 2

営業面：今後の課題

従来の「人から人へ暗黙知を伝える人材の育成方法」では、  
 ①暗黙知のスピーディーな伝達と習得  
 ②伝達内容の質の維持  
 が困難に...

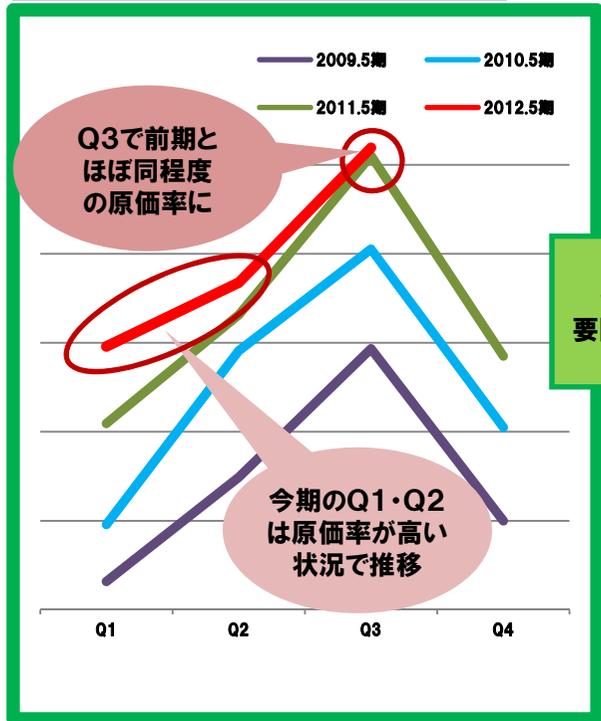
対策2

- ・暗黙知を形式知化して伝達することにより、伝達のスピードと質をUP  
 ⇒現場の基礎力の向上をはかる
- ・仕入権限は引き続き現場に置き、各店の個性を重視

- ・現場力の向上
  - ・売上の回復
- を目指す！！

## 営業推進部 原価率改善の取組み

営業推進部 原価率推移 4期比較



**営推 取扱商材**

**商材別原価率**

直送商材の原価率改善が主な要因

▲3.3% 改善!!

+1.1% 悪化

▲0.6% 改善!

**商材別売上シェア**

| 商材別 | 2011.5期 Q3 | 2012.5期 Q3 |
|-----|------------|------------|
| 直送  | 45.4%      | 53.3%      |
| 国内  | 47.8%      | 42.1%      |
| 輸入  | 6.9%       | 4.6%       |

国内と輸入は売上シェア低下のため、原価率改善に貢献できず。改善できる余地あり。

Q3では直送商材の原価率改善が奏功し、営推原価率が前年並みに落ち着いた。  
Q4では、さらに原価率改善に取り組み、粗利益増加を目指す。

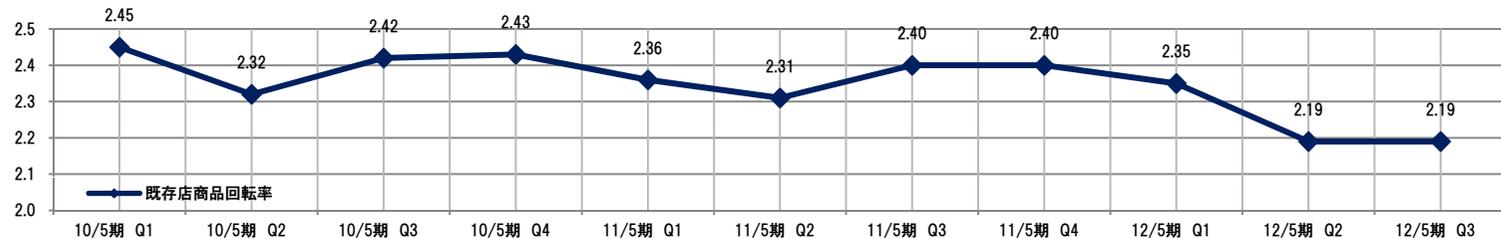
# たな卸資産のコントロール

既存店  
たな卸資産  
の動向

(単位:百万円)

|                          | 10/5期<br>Q3 | 10/5期<br>Q4 | 11/5期<br>Q1 | 11/5期<br>Q2 | 11/5期<br>Q3 | 11/5期<br>Q4 | 12/5期<br>Q1 | 12/5期<br>Q2 | 12/5期<br>Q3 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー         | 380         | 1,756       | -718        | -523        | -214        | 1,042       | -950        | -1,061      | -1,132      |
| ■税引前当期純利益                | 2,498       | 3,256       | 502         | 1,015       | 2,371       | 3,065       | 672         | 1,098       | 2,390       |
| ■たな卸資産の増減額               | -1,048      | -1,101      | -605        | -1,493      | -1,112      | -1,206      | -844        | -2,139      | -1,969      |
| たな卸資産の増減額/既存店            | 356         | 348         | 340         | 760         | 301         | 215         | 603         | 1,454       | 1,326       |
| たな卸資産の増減額/新店             | 1,113       | 1,292       | 321         | 832         | 1,296       | 1,725       | 393         | 817         | 1,024       |
| たな卸資産の増減額/その他            | -339        | -355        | 10          | 31          | -287        | -427        | -14         | 145         | 33          |
| たな卸評価減                   | -82         | -183        | -66         | -132        | -198        | -306        | -138        | -277        | -415        |
| ■その他                     | -1,070      | -352        | -615        | -45         | -1,473      | -816        | -778        | -20         | -1,553      |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー         | -479        | -538        | -138        | -393        | -558        | -1,005      | -211        | -379        | -531        |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー         | 491         | -371        | -227        | -43         | 225         | -542        | 38          | -55         | 336         |
| フリーキャッシュフロー              | -99         | 1,217       | -856        | -916        | -772        | 37          | -1,161      | -1,440      | -1,663      |
| 参考資料                     |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 既存店店舗数(計算上)              | 261店        | 272店        | 282店        | 284店        | 283店        | 292店        | 291店        | 302店        | 304店        |
| 既存店1店舗あたりの<br>期首からの在庫増減額 | 1.3         | 1.2         | 1.2         | 2.6         | 1.0         | 0.7         | 2.0         | 4.8         | 4.3         |

既存店  
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。



チチカカ





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
- 株 主 構 成 (株)ヴィレッジヴァンガードコーポレーション 100%
- 事 業 内 容 エスニックファッション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(2011年3月期末)
- 純 資 産 204百万円 (同上)
- 総 資 産 2,517百万円 (同上)
- 売 上 高 2,555百万円 (同上)
- 経 常 利 益 219百万円 (同上)
- 当 期 利 益 89百万円 (同上)
- 店 舗 数 75店舗(直営73+ FC2)(2012年2月末現在)
- 従 業 員 数 正社員109名+臨時雇用者251名(同上)



木南社長

# チチカカ クレド



チチカカ

私たちは、経営理念をもとにチチカカスタッフの心得を20にまとめ、普段の仕事の中で常にこれを意識して行動しています。



  
**チチカカ**  


成長手帳  
&  
クレド

WE ARE ORIGIN  
Since 1977

  
**チチカカ クレド**

**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、愛情を込め、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々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で忘れず、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。

# チチカカサイクル



私たちチチカカは「世界の文化を伝えること」を使命と考え、お客様、生産者の「HAPPY」が増えるよう、チチカカサイクルをスタッフ全員で意識して行動しています。



# 店舗外観



チ子カカ

渋谷本店  
(東京都渋谷区)

レイクタウン店  
(埼玉県越谷市)

ゆめタウン  
別府店  
(大分県別府市)



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



ラフォーレ原宿新潟  
1月28日OPEN 46坪



ヨドバシ梅田  
2月24日OPEN 36坪



アリオ札幌  
2月29日OPEN 63坪

### 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



チチカカ



# 出店状況

店舗データは2012年2月末日現在です。



チ子力力

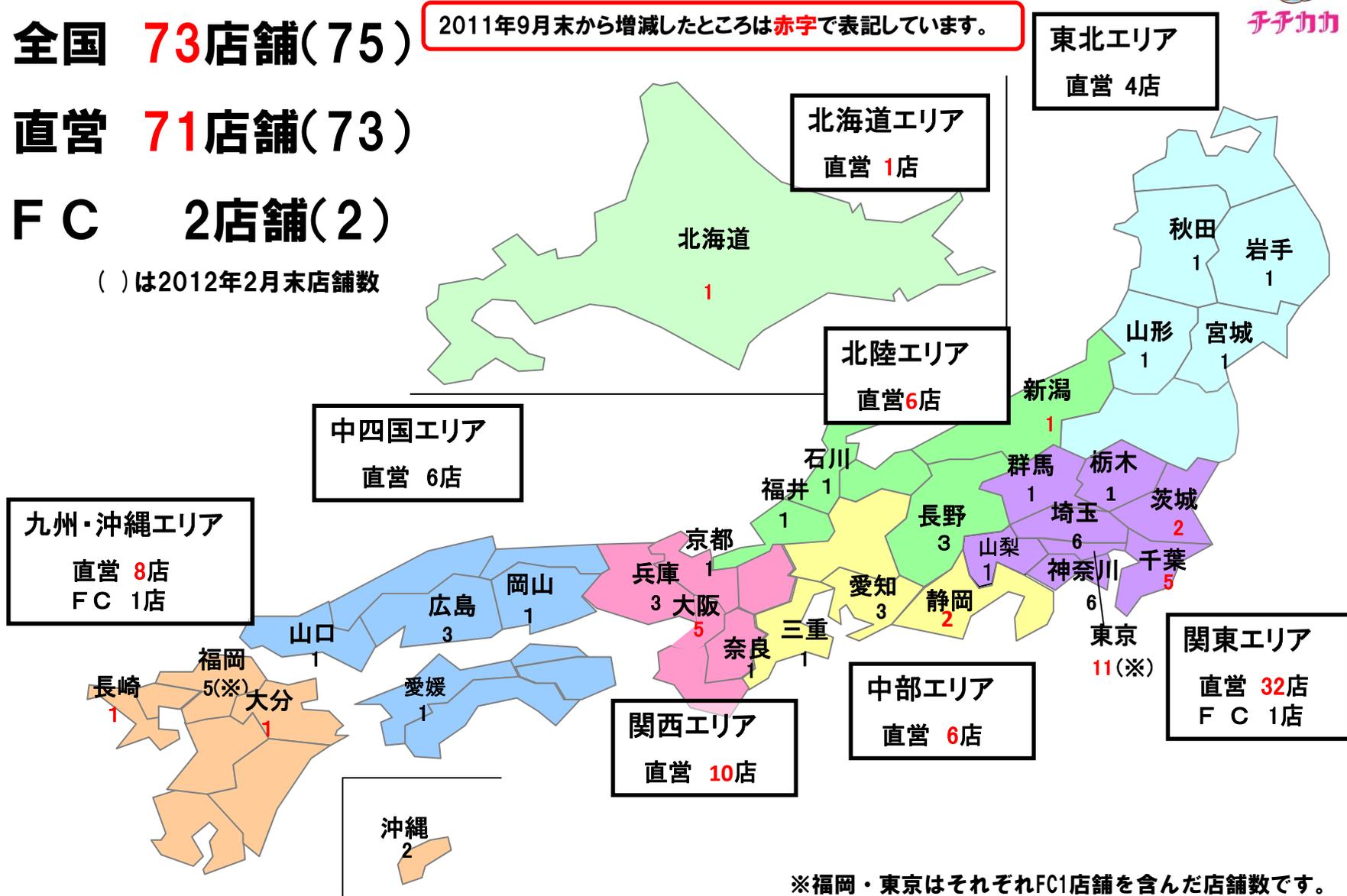
全国 **73**店舗(75)

2011年9月末から増減したところは赤字で表記しています。

直営 **71**店舗(73)

F C **2**店舗(2)

( )は2012年2月末日店舗数



※福岡・東京はそれぞれFC1店舗を含んだ店舗数です。

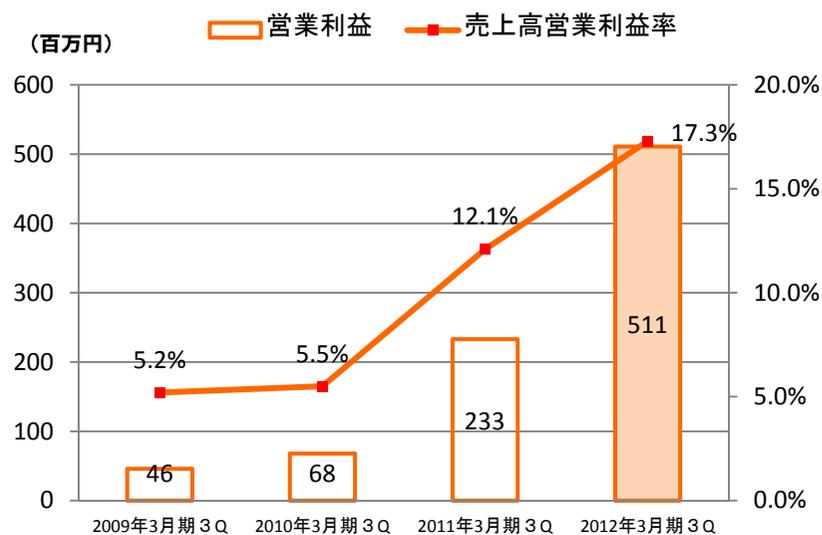
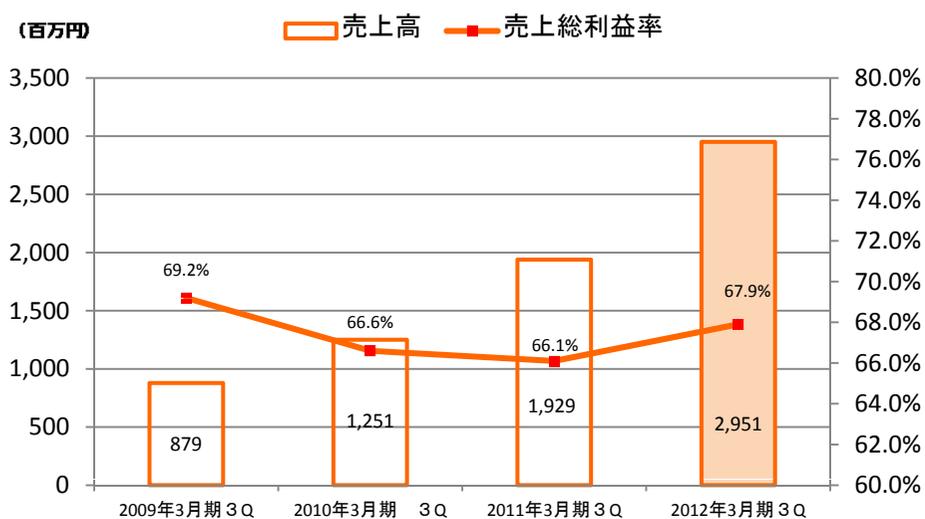
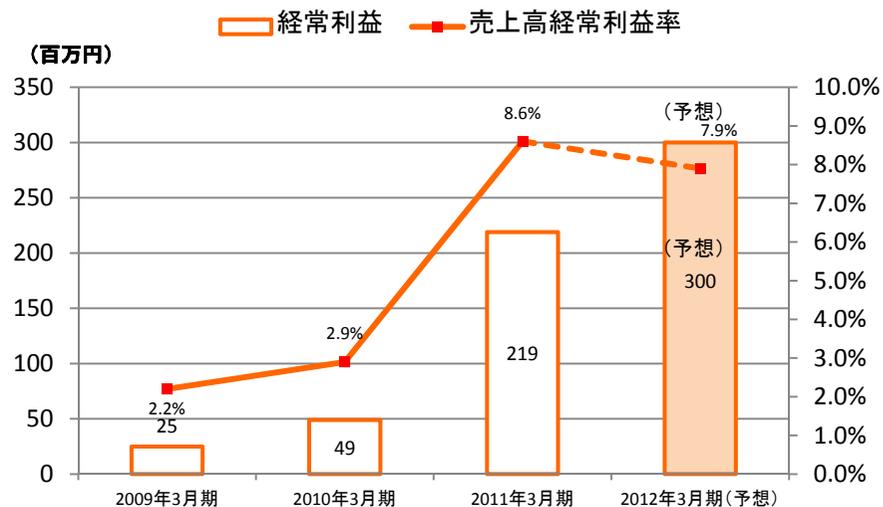
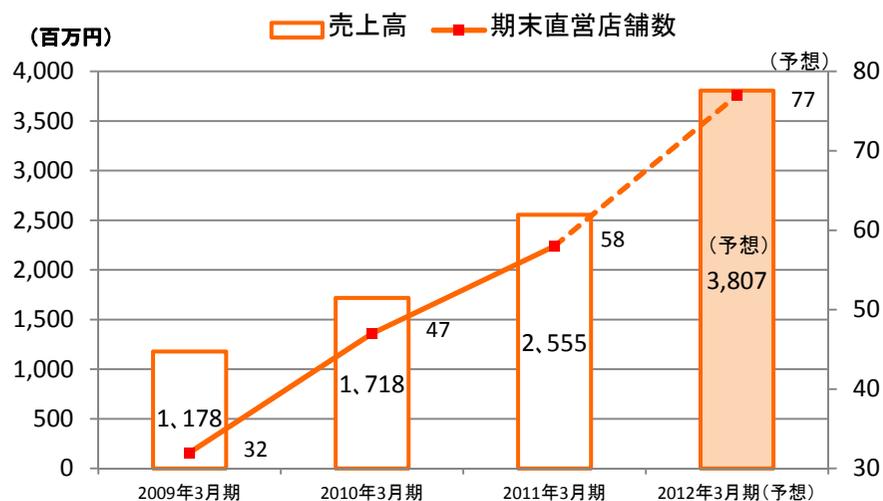


# 業績報告 単体(チチカカ)

# 主な業績数値および経営指標



子子力力



# 業績報告



## 損益計算書

累計予算達成 **売上103.2%** **経常利益167.8%**

(単位：百万円)

※チチカカは3月を決算月としています。

|              | 2010年3月期(実績) |            |              |              | 2011年3月期(実績) |              |              |              | 2012年3月期(計画) |              |              |              |
|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|              | Q1           | Q2         | Q3           | Q4           | Q1           | Q2           | Q3           | Q4           | Q1実績         | Q2実績         | Q3実績         | Q4計画         |
| <b>売上高</b>   | <b>361</b>   | <b>835</b> | <b>1,251</b> | <b>1,718</b> | <b>579</b>   | <b>1,299</b> | <b>1,929</b> | <b>2,555</b> | <b>826</b>   | <b>1,974</b> | <b>2,951</b> | <b>3,807</b> |
| 計画比(%)       | 96.8         | 97.1       | 95.0         | 96.7         | 109.3        | 110.7        | 106.1        | 108.9        | 100.0        | 103.0        | 103.2        |              |
| 前期比(%)       | 143.6        | 145.6      | 142.3        | 145.8        | 160.2        | 155.6        | 154.3        | 148.7        | 142.7        | 151.9        | 152.9        | 148.9        |
| <b>売上総利益</b> | <b>246</b>   | <b>560</b> | <b>832</b>   | <b>1,123</b> | <b>390</b>   | <b>863</b>   | <b>1,275</b> | <b>1,672</b> | <b>554</b>   | <b>1,351</b> | <b>2,005</b> | <b>2,382</b> |
| 計画比(%)       | 98.5         | 100.5      | 96.6         | 97.6         | 108.3        | 111.2        | 105.6        | 109.9        | 102.2        | 111.9        | 110.7        |              |
| 前期比(%)       | 132.6        | 141.0      | 136.8        | 140.6        | 158.1        | 154.1        | 153.1        | 148.5        | 142.0        | 156.6        | 157.3        | 142.4        |
| <b>営業利益</b>  | <b>23</b>    | <b>78</b>  | <b>68</b>    | <b>66</b>    | <b>66</b>    | <b>180</b>   | <b>233</b>   | <b>236</b>   | <b>108</b>   | <b>383</b>   | <b>511</b>   | <b>324</b>   |
| 計画比(%)       | 116.9        | 126.4      | 81.8         | 78.1         | 188.1        | 170.8        | 125.8        | 134.0        | 110.6        | 160.8        | 163.8        |              |
| 前期比(%)       | 224.8        | 216.6      | 148.4        | 183.0        | 280.3        | 230.6        | 341.3        | 358.0        | 163.3        | 212.9        | 219.2        | 137.2        |
| <b>経常利益</b>  | <b>20</b>    | <b>70</b>  | <b>57</b>    | <b>49</b>    | <b>60</b>    | <b>170</b>   | <b>217</b>   | <b>219</b>   | <b>106</b>   | <b>377</b>   | <b>495</b>   | <b>300</b>   |
| 計画比(%)       | 124.7        | 132.7      | 81.1         | 72.8         | 226.0        | 190.1        | 129.4        | 144.6        | 110.8        | 164.7        | 167.6        |              |
| 前期比(%)       | 243.6        | 239.1      | 156.9        | 191.4        | 302.8        | 241.8        | 380.9        | 447.8        | 176.7        | 222.0        | 227.6        | 137.1        |
| <b>当期純利益</b> | <b>18</b>    | <b>66</b>  | <b>52</b>    | <b>64</b>    | <b>26</b>    | <b>80</b>    | <b>105</b>   | <b>89</b>    | <b>56</b>    | <b>205</b>   | <b>273</b>   | <b>167</b>   |
| 計画比(%)       | 118.3        | 124.8      | 74.5         | 98.9         | 262.7        | 179.8        | 130.8        | 125.2        | 104.9        | 160.5        | 165.8        |              |
| 前期比(%)       | 225.6        | 235.0      | 154.6        |              | 141.4        | 121.2        | 200.3        | 139.1        | 209.7        | 256.8        | 259.7        | 187.4        |

※ 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91百万円を計上。

# 業績報告



## 売上予算達成

Q3売上予算に対し **103.2%** (金額差 +91百万円)

※ すべて期首からQ3までの累計予算比

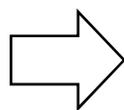
既存店 99.9% (▲0.6百万円)  
 新店 111.4% (+89百万円)

卸・FC 101.8% (+2百万円)

## 販売管理費予算未満

Q3予算に対し **99.6%** (金額差 ▲5百万円)

| 主要科目       | 予算差額   |
|------------|--------|
| 地代家賃、賃借料   | +9.7百万 |
| 旅費交通費      | +3百万   |
| 販売促進費、消耗品費 | +6百万   |
| 人件費        | ▲24百万円 |



- 新店の売上が予算を上回り、歩合家賃等の店舗経費が増加。
- 店舗に所属しないマネージャー増員に伴い、店舗ラウンドが予算以上に行えるようになった為旅費交通費が増加。
- 店舗増加に伴い、販売促進費、消耗品費が増加。
- 人件費が予算に比べ減少。売上増加に伴い店舗、本部共に増員予定 → 更に売上アップを目指す。

## 営業利益率の前期からの改善

前年Q3の営業利益率12.1% から **17.3%**に改善

前年Q3の売上に対する本部費割合13.7%から **12.2%**に改善

- ・ 全社 売上に対する人件費率が 25.7%から22.8%に減少。
- ・ 本部費 本部費は135.3%増加に対し売上は152.9%増加

売上が増加しているが、本部費の増加が抑えられている為、営業利益率は12.1%から17.3%に改善されている。

店舗数前年比 **17店舗純増**

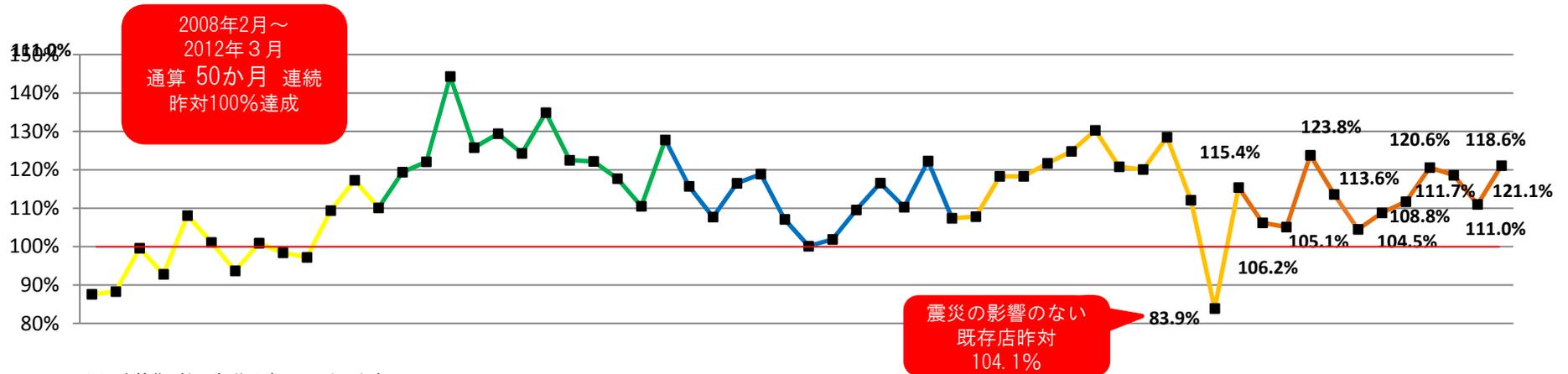
通期累計売上昨対 **112.5%**

# 業績報告



## 既存店売上昨対

Q3までの累計昨対 **112.5%**



※ 決算期ごとに色分け表示しております。

| 2008年3月期                    | 2009年3月期                 | 2010年3月期       | 2011年3月期      | 2012年3月期       |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|---------------|----------------|
| 2007年5月<br>M&Aを経てグループ経営スタート | エリアマネージャー制確立<br>通期赤字から脱却 | 経営理念を制定 繰越損失解消 | クレドによる経営理念の浸透 | 専任のスーパーバイザー制導入 |

## 出店計画と実績

|     | 2009年3月期 実績 | 2010年3月期 実績 | 2011年3月期 計画 |      |      | 2011年3月期 実績 |      |      | 2012年3月期 計画 |      |      | 2012年3月期 実績 (2012年3月末現在)<br>※ ( ) 内は2011年12月末実績 |         |      |
|-----|-------------|-------------|-------------|------|------|-------------|------|------|-------------|------|------|---|---------|------|
|     |             |             | (上期)        | (下期) | (通期) | (上期)        | (下期) | (通期) | (上期)        | (下期) | (通期) | (上期)  | (下期)    | (通期) |
| 出店数 | 12店         | 16店         | 4店          | 4店   | 8店   | 5店          | 10店  | 15店  | 9店          | 10店  | 19店  | 9店  | 12店 (5) | 21店  |
| 退店数 | 7店          | 1店          | 3店          | 0店   | 3店   | 2店          | 2店   | 4店   | 0店          | 1店   | 1店   | 1店  | 1店 (0)  | 2店   |

# 成長戦略



## 人材への投資 ～マネージャーの増員～

2012年3月期

ブロックマネージャー 3名

専任エリアマネージャー2名  
プレイングエリアマネージャー8名

サブマネージャー 6名

店長

2013年3月期

④営業本部長

ブロックマネージャー 3名

①専任エリアマネージャー 4名  
②プレイングエリアマネージャー 9名

③サブマネージャー 12名

店長

- ① 今期より店舗に属さない専任エリアマネージャーを導入  
→より丁寧で効率的なマネジメントが可能に
- ② 今期よりサブマネージャーを導入  
→マネージャーとして動ける人材が育成された

- ① 専任エリアマネージャーを増員して全体のマネジメントを強化
- ② 今期に育成された人材をエリアマネージャーとして登用
- ③ サブマネージャーを増員して、将来のマネージャーをさらに育成
- ④ 今までブロックマネージャーと兼任だった営業本部長を専任とし、  
全社でのマネジメントに注力させることで、組織としての機能を上げる

※専任エリアマネージャー・・・店舗に所属しないで担当エリアを専任でマネジメントするマネージャー  
※プレイングエリアマネージャー・・・自らも店長をしながら担当エリアをマネジメントするマネージャー  
※サブマネージャー・・・自ら店長をしながら別の1店舗についてマネージャーとしてマネジメントをするマネージャー

**Village Vanguard (Hong Kong) Limited (単体)**

- 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 B/F,Rialto Mansion,183 King's Road, Hong Kong
- 代 表 者 HO WING PONG RAYMOND
- 設 立 2009年9月
- 資 本 金 HK\$15,000,000 (約150百万円)
- 店 舗 数 3店舗(直営)(2012年2月末現在)
- 従 業 員 数 正社員16名+臨時雇用者9名



レイモンド社長

# 店内の様子(VVHK)



考古学者  
専用

Hey! Hey! CASHIER. \$ \$  
MONEY! MONEY! WE WANT YOUR MONEY!  
OH MY GOSH!  
IT'S YOUR MONEY!!

ご飯食べる  
とき用

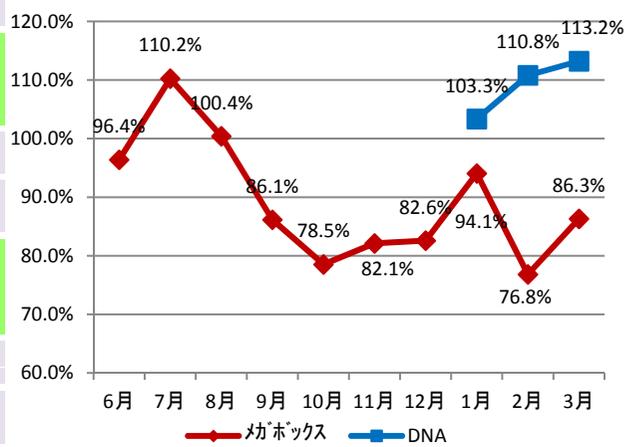
# 業績報告(VVHK)

| (単位:百万円) | 2011年5月期(実績) |     |     |     | 2012年5月期(実績と計画) |     |     |          |
|----------|--------------|-----|-----|-----|-----------------|-----|-----|----------|
|          | Q1           | Q2  | Q3  | Q4  | Q1              | Q2  | Q3  | Q4<br>計画 |
| 売上高      | 36           | 59  | 90  | 118 | 30              | 52  | 84  | 132      |
| 計画差(百万円) | ▲15          | ▲4  | ▲0  | +2  | ▲2              | ▲10 | ▲19 | -        |
| 前期差(百万円) | -            | -   | -   | -   | ▲6              | ▲6  | ▲6  | +14      |
| 売上総利益    | 15           | 25  | 39  | 48  | 13              | 19  | 33  | 54       |
| 計画差(百万円) | ▲7           | ▲2  | ▲0  | ▲1  | ▲0              | ▲6  | ▲9  | -        |
| 前期差(百万円) | -            | -   | -   | -   | ▲2              | +0  | ▲5  | +6       |
| 営業利益     | ▲10          | ▲26 | ▲31 | ▲43 | ▲4              | ▲22 | ▲27 | ▲32      |
| 計画差(百万円) | +1           | ▲9  | +4  | ▲1  | +2              | ▲5  | ▲4  | -        |
| 前期差(百万円) | -            | -   | -   | -   | +5              | +1  | +3  | +11      |
| 経常利益     | ▲10          | ▲26 | ▲31 | ▲43 | ▲4              | ▲22 | ▲27 | ▲32      |
| 計画差(百万円) | +1           | ▲9  | +4  | ▲1  | +2              | ▲5  | ▲3  | -        |
| 前期差(百万円) | -            | -   | -   | -   | +5              | +1  | +3  | +11      |
| 当期純利益    | ▲10          | ▲29 | ▲33 | ▲45 | ▲4              | ▲22 | ▲27 | ▲32      |
| 計画差(百万円) | +1           | ▲11 | +4  | ▲1  | +2              | ▲5  | ▲3  | -        |
| 前期差(百万円) | -            | -   | -   | -   | +5              | +1  | +6  | +13      |

## 出店状況



## 既存店昨対



## 営業利益黒字化に向けて

### <現状>

地代家賃・物流費等を削減→販管費減少（前年比 87.2%）😊

売上減少（前年比 93.1%）😞

メガボックス → 外的要因の影響で昨対割れ

DNA → 工夫した売り場づくりによって、売上好調

フォートレスヒル → 新店のため認知が課題ではあるが、売上は伸びてきている

### 売上高増のために・・・

#### ①お客様に来ていただける売り場づくり

DNA店で成功した売り場づくりを全店に導入

具体的には・・・

- ・お客様が入り口から店を見て、店全体が見渡せる売り場  
→商品を積み上げる高さを低くする
- ・お客様が何回も来たくなる売り場  
→売場を変化させる頻度を増やす

メガボックス・フォートレスヒルでも売上を獲得する

#### ②現地スタッフの意識改革

Q2に日本人スタッフが帰国し、  
現地スタッフの売上に対する意識が鈍化

- ・黒字化を見据えた売上を目標として再設定。
- ・目標＝ノルマとし、その達成度を報告させる仕組みに。

スタッフの売上に対する意識を  
向上させる

# 株式会社Village Vanguard Webbed (単体)

## 会社概要

- 社 名 株式会社Village Vanguard Webbed
- 株 主 構 成 (株)ヴィレッジヴァンガードコーポレーション 100%
- 事 業 内 容 書籍、雑貨、CD・DVDのEC(電子商取引)事業
- 店 舗 数 1店舗(※2012年2月末現在) <http://vvstore.jp/>
- 本 社 愛知県名古屋市名東区上社一丁目908番地
- 代 表 者 代表取締役社長 吉田 亮
- 設 立 年 月 2011年3月
- 事 業 開 始 2011年4月
- 資 本 金 30百万円
- 常勤役員数 3名(※2012年2月末現在)



吉田社長

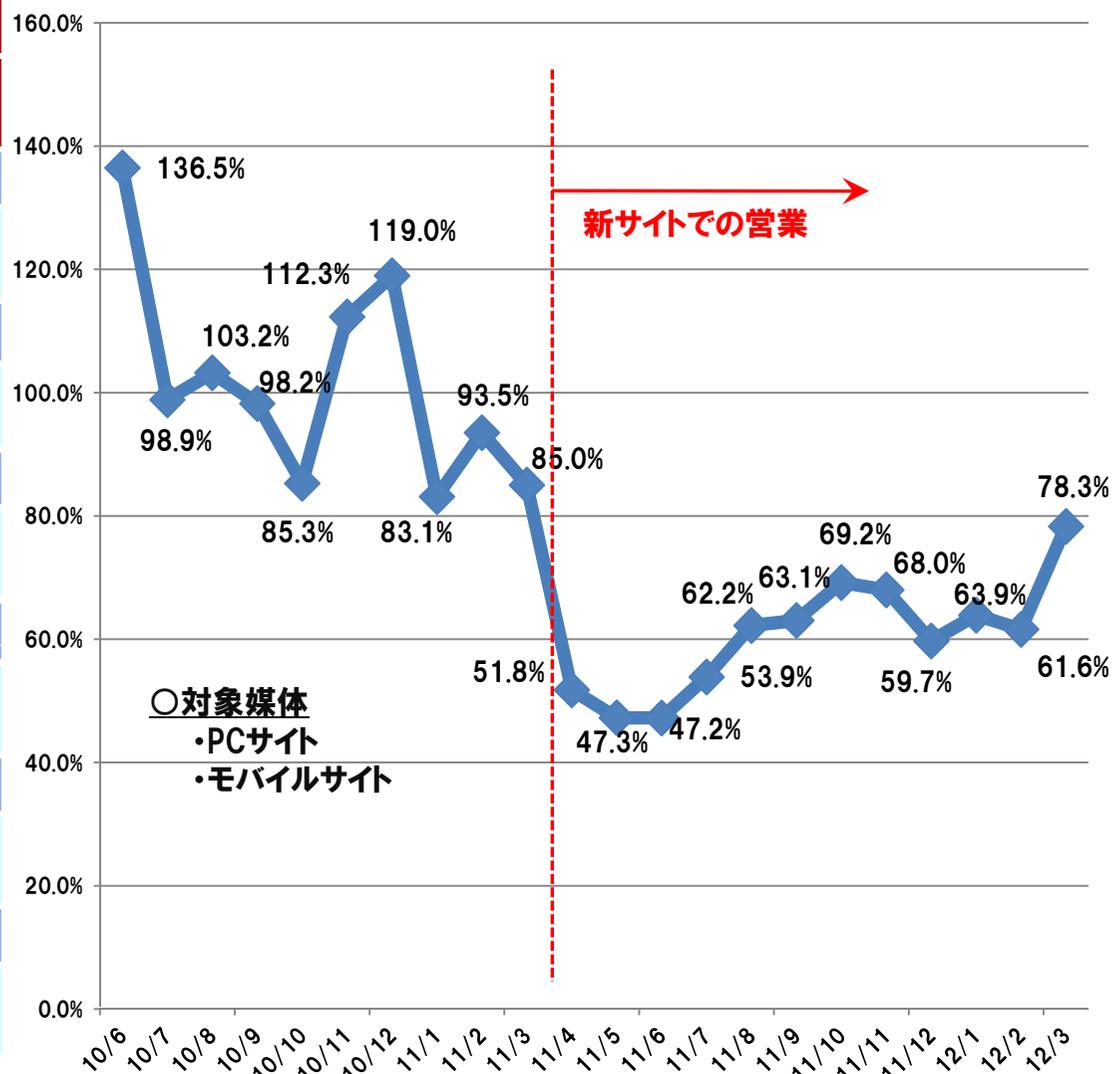
# 業績報告と売上昨対

(単位:千円)

| PL             | 2012.5期<br>(実績と計画) |                   |                   |            |
|----------------|--------------------|-------------------|-------------------|------------|
|                | Q1<br>(実績)         | Q2<br>(実績)        | Q3<br>(実績)        | Q4<br>(計画) |
| 売上高            | 20,720             | 43,125            | 75,735            | 195,165    |
| 計画比(%)<br>(差額) | 75.9<br>(▲6,578)   | 62.6<br>(▲25,721) | 53.7<br>(▲65,314) | -          |
| 売上総利益          | 4,714              | 10,588            | 17,989            | 31,848     |
| 計画比(%)<br>(差額) | 104.7<br>(+210)    | 93.2<br>(▲771)    | 78.5<br>(▲4,929)  | -          |
| 販売管理費          | 4,498              | 9,270             | 14,371            | 21,414     |
| 計画比(%)<br>(差額) | 87.9<br>(▲621)     | 87.7<br>(▲1,295)  | 90.1<br>(▲1,580)  | -          |
| 営業利益           | 216                | 1,318             | 3,618             | 10,433     |
| 計画比(%)<br>(差額) | -<br>(+831)        | 166.1<br>(+524)   | 51.9<br>(▲3,349)  | -          |
| 経常利益           | ▲376               | 145               | 1,853             | 7,986      |
| 計画比(%)<br>(差額) | -<br>(+853)        | -<br>(+578)       | 36.1<br>(▲3,285)  | -          |
| 当期純利益          | ▲422               | 54                | 1,762             | 13,737     |
| 計画比(%)<br>(差額) | -<br>(+740)        | -<br>(+463)       | 36.3<br>(▲3,094)  | -          |

↑( )内は、計画に対する差額

■売上昨対(※お客様からの受注金額ベース)



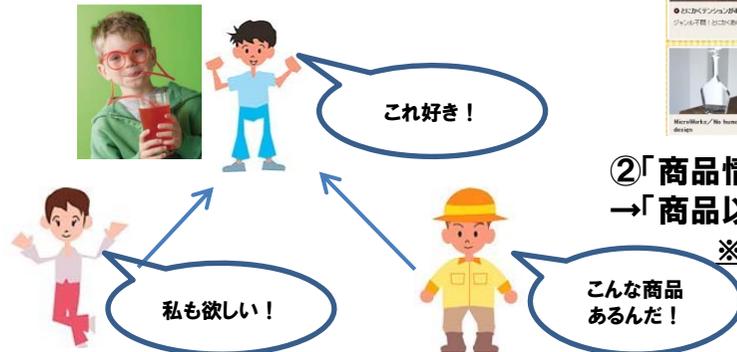
# 課題と対策

## お客様が参加できるサイト

- ・ **お客様によるPOP投稿機能**  
(※サイト内の商品にお客様が自由にPOPを描いて遊べる)  
→累計で**4,300枚**のPOP投稿



第2弾は、「お気に入りページ」を作ることが出来る機能をリリース予定♪  
※自分の気に入った商品を並べることができる。  
また、友達の並べている商品も見ることができる。



## 毎日、見たくなるサイト

- ・ Q3累計のユニークユーザー数昨対 **77.1%**

### ①面白いコンテンツを!



- ②「商品情報のみの発信」  
→「商品以外の情報発信」も  
※現在、店長ブログ連載中



## 商品を探しやすいサイト

- ・ **掲載アイテム数**  
(※在庫が1以上のアイテム数)

11.5期Q4末時点 **6,933点**  
12.5期Q1末時点 **9,379点**  
12.5期Q2末時点 **12,370点**  
12.5期Q3末時点 **13,359点**

1日に1度もクリックされていない割合は**約50%**と、変わらず…。

「出会わない系」サイト。



商品バリエーションを広げると同時に、「探しやすい」「見つけやすい」サイト作りを!

※2012年4月上旬:  
新サイトデザインに変更予定

# 新サイトのコンセプトと今後の戦略

お客様が自由に参加できるサイトにすることで、商品バリエーションを拡充し、サイト内を活性化させていく。

