

2010年5月期 第3四半期 決算説明資料



注 記

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

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

株式会社ヴィレッジヴァンガードコーポレーション(単体)

会社概要 P.3

■会社概要	P.4
■理念	P.5
■事業紹介	P.6
■商品提案	P.7-9
■商品セレクト	P.10
■販売戦略	P.11
■人材戦略	P.12
■出店状況	P.13

業績報告 P.14

■PL	P.15
■BS	P.16
■CF	P.17
■業績推移	P.18
■既存店売上昨対	P.19
■既存店売上昨対 期内訳	P.20
■業態別 既存店売上昨対	P.21-22
■商品ジャンル別売上構成	P.23
■店舗年齢別 売上昨対	P.24
■営業利益分析	P.25
■出店計画	P.26

課題と対策 P.27

■テーマ1「バリエーション増加による売上向上」	P.28
■テーマ2「営業推進部商材の拡充」	P.29
■テーマ3「人材育成のスピードUP」	P.30
■テーマ4「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
■基本理念とビジョン	P.35
■店舗外観	P.36
■新店外観	P.37
■店内の様子	P.38
■出店状況	P.39

業績報告 P.40

■損益計算書	P.41-42
■既存店売上昨対/出店計画	P.43
■店舗ジャンル別売上昨対	P.44-45
■参考「仕入環境改善」	P.46

連結業績

業績報告/事業計画 連結 P.47

■PL (連結)	P.48
■BS (連結)	P.49
■CF (連結)	P.50

Village Vanguard (Hong Kong) Limited
(非連結)

会社概要 P.51

■会社概要	P.52
■TOPICS	P.53

会社概要

(株)ヴィレッジヴァンガードコーポレーション

■ 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	愛知県愛知郡長久手町大字長湫字上鴨田12番地1 TEL 0561-63-3031
■ 代 表 者	代表取締役 菊地敬一
■ 設 立	1998年5月 (創業 1986年11月)
■ 資 本 金	2,242,489千円 (2009年5月期:連結)
■ 売 上 高	33,226百万円 (同 上)
■ 経 常 利 益	3,171百万円 (同 上)
■ 当 期 純 利 益	1,701百万円 (同 上)
■ 店 舗 数	(2010年2月末 現在) ヴィレッジヴァンガード単体 直営300店舗+FC25店舗(合計:325店舗) チチカカ単体 直営44店舗+FC2店舗(合計:46店舗) 連結 直営344店舗+FC27店舗(合計:371店舗)
■ 従 業 員 数	(2010年2月末現在) ヴィレッジヴァンガード単体 正社員268名+臨時雇用者2,077名 チチカカ単体 正社員54名+臨時雇用者165名 連結 正社員322名+臨時雇用者2,242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

VILLAGE/VANGUARD

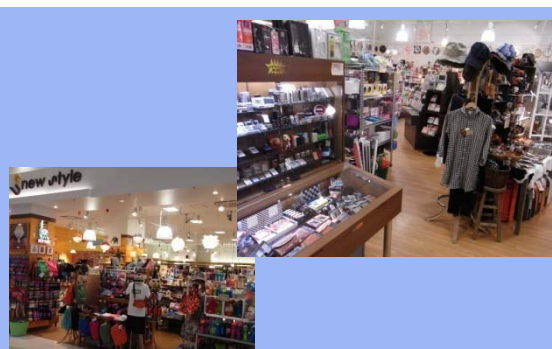


←インショップ店

↑ロードサイド店

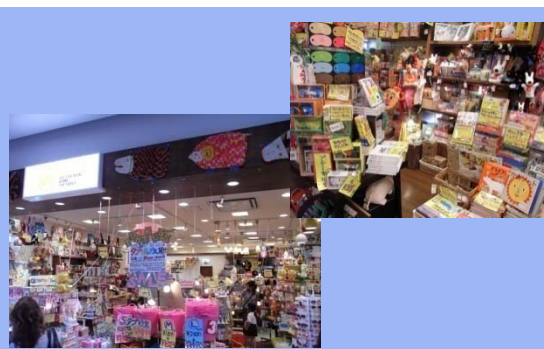
■ヴィレッジヴァンガード

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



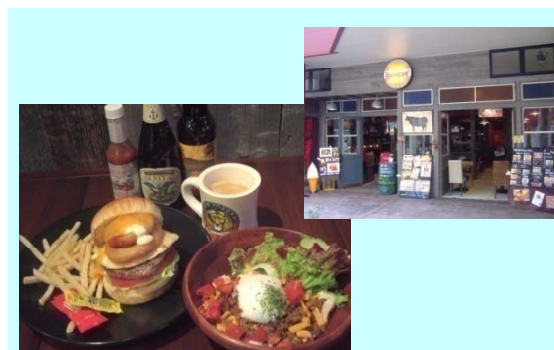
■new style

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



■QK

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



■ダイナー

アメリカンダイナーをイメージした本格派のハンバーガーショップ。



■オンライン

いつでも気軽にVVの楽しさを提供。本・雑貨・CDで約2500アイテムをセレクト。送料無料、ポイント還元など、店舗とは違ったサービスも好評。

商品提案1

VILLAGE/VANGUARD

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

・BAR JAZZ CD

BARの空気を
イメージさせる
大人のコンビネーション

・『カクテルBOOK』 ・『To The Bar』

…厳選された日本のBAR
64店舗を一挙紹介！

・ミニ七輪

家で一人酒用

・焼酎グラス

「米」「麦」「芋」

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

カクテル 5Pセット

今夜はキミを帰さない！

ローリング コースター

上にドリンクを乗せて離れ
た相手にお届けします。

- ・ローリングコースター
タイヤで走るコースター

ジョンブル魂 ボクもこんなオッサン 目指したい

- ・ごはんにできる
早デキおつまみ



商品提案2

VILLAGE/VANGUARD



商品提案3

VILLAGE/VANGUARD

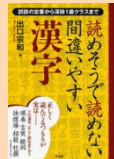


商品セレクト

VILLAGE/VANGUARD

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

★印＝店長イチオシ商品

	神戸ハーバーランド店	高円寺店	高知店	世間では・・・
書籍	①マイペースデーブック ②ラヴァーズダイアリー ③人間は瞬間的に、いのちを捨てるために生きている ★人間の土地 / サンテグジュペリ 	①JOURNEY TO THE MOON ②ゲゲゲの女房 ③カゴネコ ★イエローマン / 杉浦茂 	①Freedom ②アイアムヒーロー ③バカ画像 ★ロバートサプタのPOP-UP絵本「不思議の国のアリス」 	①1Q84 ②読めそうで読めない 間違えやすい漢字 ③「脳にいいこと」だけをやりなさい 
NM	①ディズニーロックス!! ②LOVERS POP Tear ③大橋トリオFAKEBOOK ★はっぴいえんど LIVEONSTAGE 	①エレクトロスウィング ②ジェームスユール ③サロメの唇 ★さみしいだけ / 前野健太 	①ビービングライフ ②スカフレイヴァー ③LOVERS POP Tear ★「ザ・幕開」幕末ロック! ギター代わりに三味線で! 	①BEST SELECTION / 東方神起 ②5years / 木村カエラ ③塩、コショウ / G ReeceN 
SPICE	①アウトドアバンツ ②フランデュエ ③ホームスターアクア ★ファイヤーキング 	①アレツポ石鯀 ②メープルシロップクッキー ③電子タバコ ★まことちゃんフィギュア 	①Pommeスピーカー ②でっかいお菓子 ③アウトドアバンツ ★百万円メモ帳 	①iPhone 3Gs ②ドット入り野線ノート ③ハイボール 

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

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)

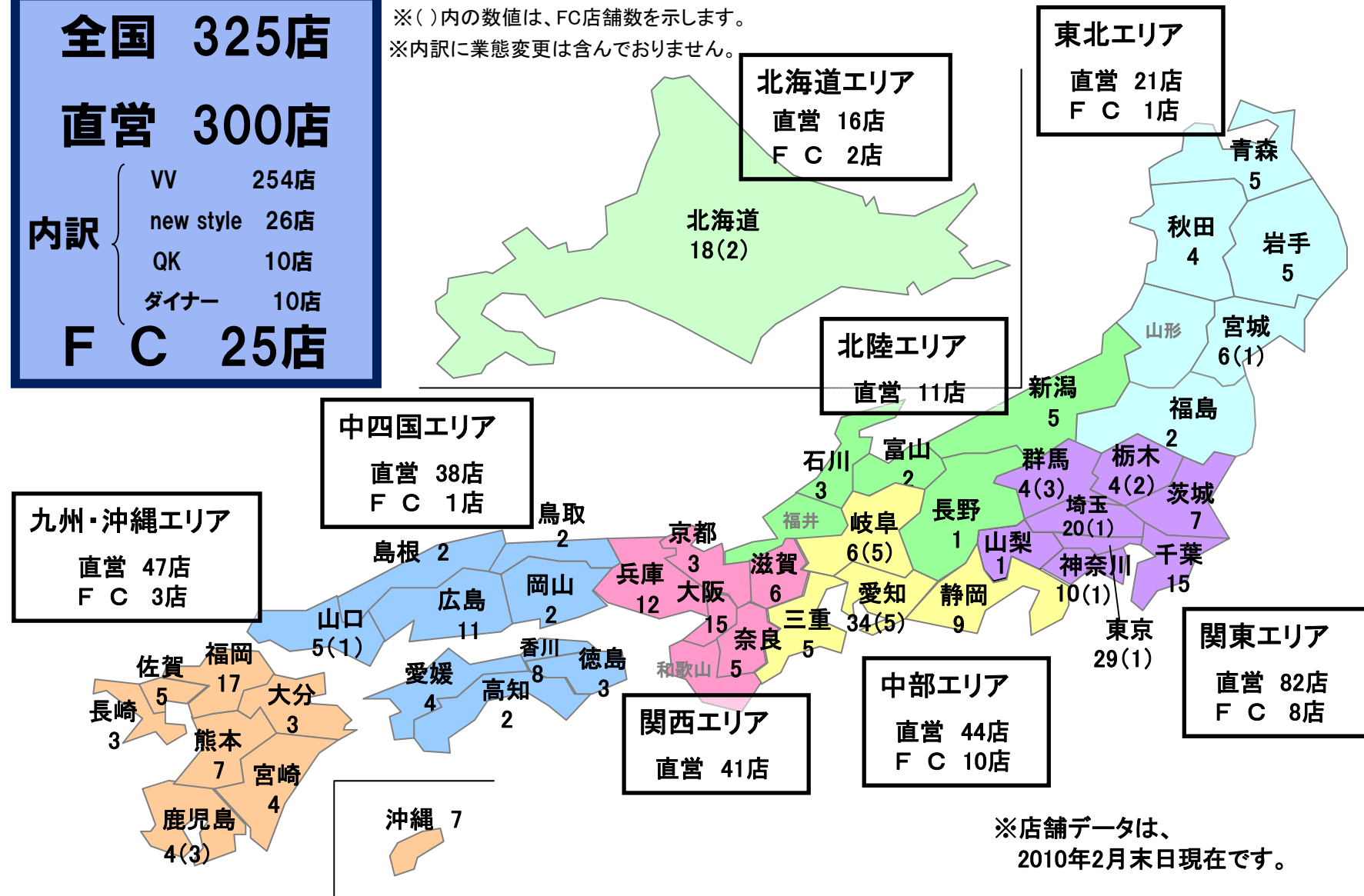
VILLAGE/VANGUARD

全国 325店

直営 300店

内訳 {
VV 254店
new style 26店
QK 10店
ダイナー 10店
F C 25店

※()内の数値は、FC店舗数を示します。
※内訳に業態変更は含んでおりません。



※店舗データは、
2010年2月末日現在です。

業績報告 単体(VV)

(単位:百万円)

	2008年5月期(実績)				2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績と計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 実績	Q2 実績	Q3 実績	Q4 計画
売上高	6,118	12,047	19,761	26,859	7,096	14,240	23,678	32,075	8,271	16,098	25,986	35,879
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	-	-	101.2	100.7	100.1	-
前期比(%)	123.6	122.0	119.7	118.5	116.0	118.2	119.8	119.4	116.5	113.0	109.7	111.9
販売管理費	1,703	3,581	5,567	7,596	2,092	4,613	7,199	9,821	2,567	5,177	7,953	11,005
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	-	-	101.3	99.7	99.2	-
前期比(%)	121.6	120.7	120.4	119.5	122.8	128.8	129.3	129.3	122.0	112.2	110.5	112.1
人件費	756	1,566	2,393	3,240	911	1,913	2,965	4,064	1,137	2,274	3,465	4,785
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	-	-	98.3	97.2	97.5	-
前期比(%)	117.8	119.3	117.9	118.6	120.5	122.2	123.9	125.4	124.8	118.8	116.9	117.8
地代家賃	488	986	1,609	2,189	584	1,184	1,965	2,670	705	1,379	2,201	2,874
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	-	-	106.1	105.4	104.9	-
前期比(%)	123.5	123.5	122.8	122.5	119.7	120.0	122.1	122.0	105.6	116.5	112.0	107.6
減価償却費	62	129	199	275	67	158	260	367	95	195	298	436
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	-	-	96.7	95.3	94.8	-
前期比(%)	110.3	106.4	104.6	104.0	108.1	123.0	130.8	133.3	142.0	123.2	114.4	118.7
営業利益	680	1,239	2,310	3,043	729	1,088	2,240	3,125	784	1,303	2,521	3,452
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	-	-	103.6	104.8	103.8	-
前期比(%)	141.0	141.5	133.0	124.8	107.3	87.8	97.0	102.7	107.4	119.8	112.5	110.5
経常利益	693	1,277	2,373	3,129	758	1,141	2,314	3,200	806	1,347	2,582	3,507
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	-	-	104.9	105.7	104.5	-
前期比(%)	140.8	140.2	133.2	124.9	109.3	89.3	97.5	102.3	110.5	118.0	111.6	109.6
当期純利益	386	712	1,336	1,639	418	626	1,263	1,766	455	733	1,397	1,964
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	-	-	105.8	102.9	100.9	-
前期比(%)	133.9	142.4	128.7	118.7	108.3	88.0	94.5	107.8	108.8	117.1	110.6	111.2

(単位:百万円)

	2008年5月期(実績)				2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績と計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 実績	Q2 実績	Q3 実績	Q4 計画
流動資産	12,972	14,725	14,604	15,310	15,839	17,742	18,323	18,895	19,461	19,968	20,210	21,401
構成比(%)	79.6	81.1	81.0	81.4	81.4	79.8	80.4	80.2	80.6	80.8	81.4	82.1
現金および預金	1,976	2,770	2,632	2,938	2,692	2,259	2,907	2,973	2,651	2,473	3,365	3,363
構成比(%)	12.1	15.3	14.6	15.6	13.8	10.1	12.8	12.6	10.9	10.0	13.6	12.9
商品	9,284	10,385	10,406	10,456	10,877	13,223	13,357	13,563	14,334	15,275	14,611	15,614
構成比(%)	56.9	57.2	57.8	55.6	55.9	59.4	58.6	57.6	59.2	61.8	58.8	59.9
その他流動資産	1,711	1,569	1,565	1,915	2,268	2,260	2,058	2,357	2,476	2,220	2,233	2,423
構成比(%)	10.5	8.6	8.6	10.2	11.7	10.2	9.0	10.0	10.3	9.0	9.0	9.3
固定資産	3,331	3,441	3,415	3,506	3,608	4,483	4,474	4,652	4,696	4,742	4,607	4,671
構成比(%)	20.4	18.9	19.0	18.6	18.6	20.2	19.6	19.8	19.4	19.2	18.6	17.9
流動負債	4,814	5,957	5,329	5,859	6,309	8,059	6,567	7,142	7,641	7,597	7,124	8,055
構成比(%)	29.5	32.8	29.6	31.1	32.4	36.3	28.8	30.3	31.6	30.7	28.7	30.9
固定負債	1,780	2,176	2,032	1,995	1,811	2,632	4,058	3,730	3,440	3,759	3,676	3,432
構成比(%)	10.9	12.0	11.3	10.6	9.3	11.8	17.8	15.9	14.2	15.2	14.8	13.2
株主資本	9,708	10,034	10,658	10,961	11,326	11,534	12,171	12,674	13,076	13,354	14,017	14,584
構成比(%)	59.5	55.2	59.1	58.3	58.2	51.9	53.4	53.8	54.1	54.0	56.5	55.9
総資産	16,303	18,167	18,020	18,816	19,447	22,226	22,797	23,547	24,158	24,710	24,818	26,702
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)

	2008年5月期(実績)				2009年5月期(実績)				2010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	△586	459	328	1,076	△393	△565	△1,694	△669	△197	△173	380	1,237
棚卸資産の増減額	45	△1,055	△1,076	△1,126	△421	△2,766	△2,900	△3,107	△770	△1,711	△1,048	△2,050
その他	△632	1,515	1,405	2,203	27	2,201	1,206	2,437	572	1,537	1,428	3,287
投資活動によるキャッシュ・フロー	161	△74	△147	△306	△225	△1,102	△1,379	△1,678	△145	△402	△479	△584
有形固定資産の取得による支出	△12	△157	△190	△319	△118	△757	△877	△1,072	△83	△181	△235	△303
その他	174	83	43	12	△106	△344	△502	△605	△62	△220	△244	△281
財務活動によるキャッシュ・フロー	412	398	463	181	372	990	3,044	2,383	20	78	491	△263
現金および現金同等物の増加額	△11	782	644	950	△245	△678	△31	35	△322	△500	391	389
期首残高	1,967	1,967	1,967	1,967	2,918	2,918	2,918	2,918	2,953	2,953	2,953	2,953
期末残高	1,956	2,750	2,612	2,918	2,672	2,239	2,887	2,953	2,631	2,453	3,345	3,343
フリーキャッシュ・フロー	△425	385	181	770	△619	△1,667	△3,073	△2,347	△342	△576	△99	652

業績推移

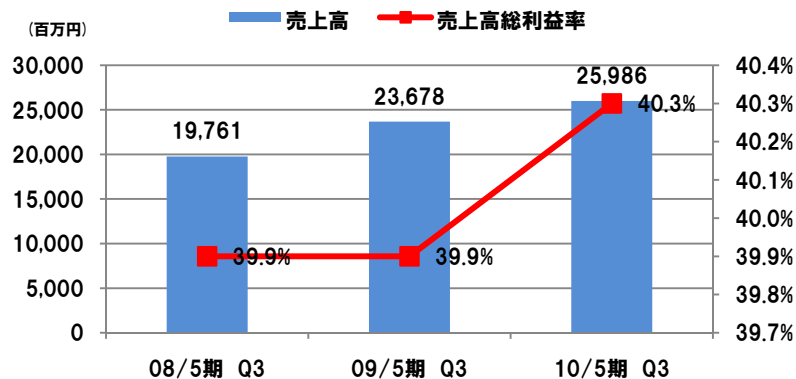
VILLAGE/VANGUARD

■業績推移

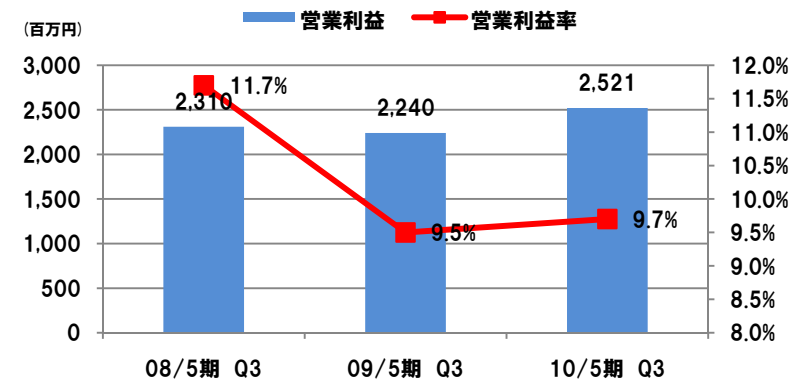
(単位:百万円)

	2008年5月期(実績)				2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績と計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 実績	Q2 実績	Q3 実績	Q4 計画
売上高	6,118	12,047	19,761	26,859	7,096	14,240	23,678	32,075	8,271	16,098	25,986	35,879
構成比(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
売上総利益	2,383	4,821	7,878	10,639	2,821	5,701	9,440	12,946	3,351	6,481	10,475	14,457
構成比(%)	39.0	40.0	39.9	39.6	39.8	40.0	39.9	40.4	40.5	40.3	40.3	40.3
営業利益	680	1,239	2,310	3,043	729	1,088	2,240	3,125	784	1,303	2,521	3,452
構成比(%)	11.1	10.3	11.7	11.3	10.3	7.6	9.5	9.7	9.5	8.1	9.7	9.6
経常利益	693	1,277	2,373	3,129	758	1,141	2,314	3,200	806	1,347	2,582	3,507
構成比(%)	11.3	10.6	12.0	11.7	10.7	8.0	9.8	10.0	9.8	8.4	9.9	9.8
当期純利益	386	712	1,336	1,639	418	626	1,263	1,766	455	733	1,397	1,964
構成比(%)	6.3	5.9	6.8	6.1	5.9	4.4	5.3	5.5	5.5	4.6	5.4	5.5
ROA (%)	-	※14.4	-	17.3	-	※10.6	-	14.8	-	※10.8	-	13.9
ROE (%)	-	※15.4	-	16.9	-	※11.1	-	14.9	-	※11.3	-	14.4

■売上高、売上総利益率



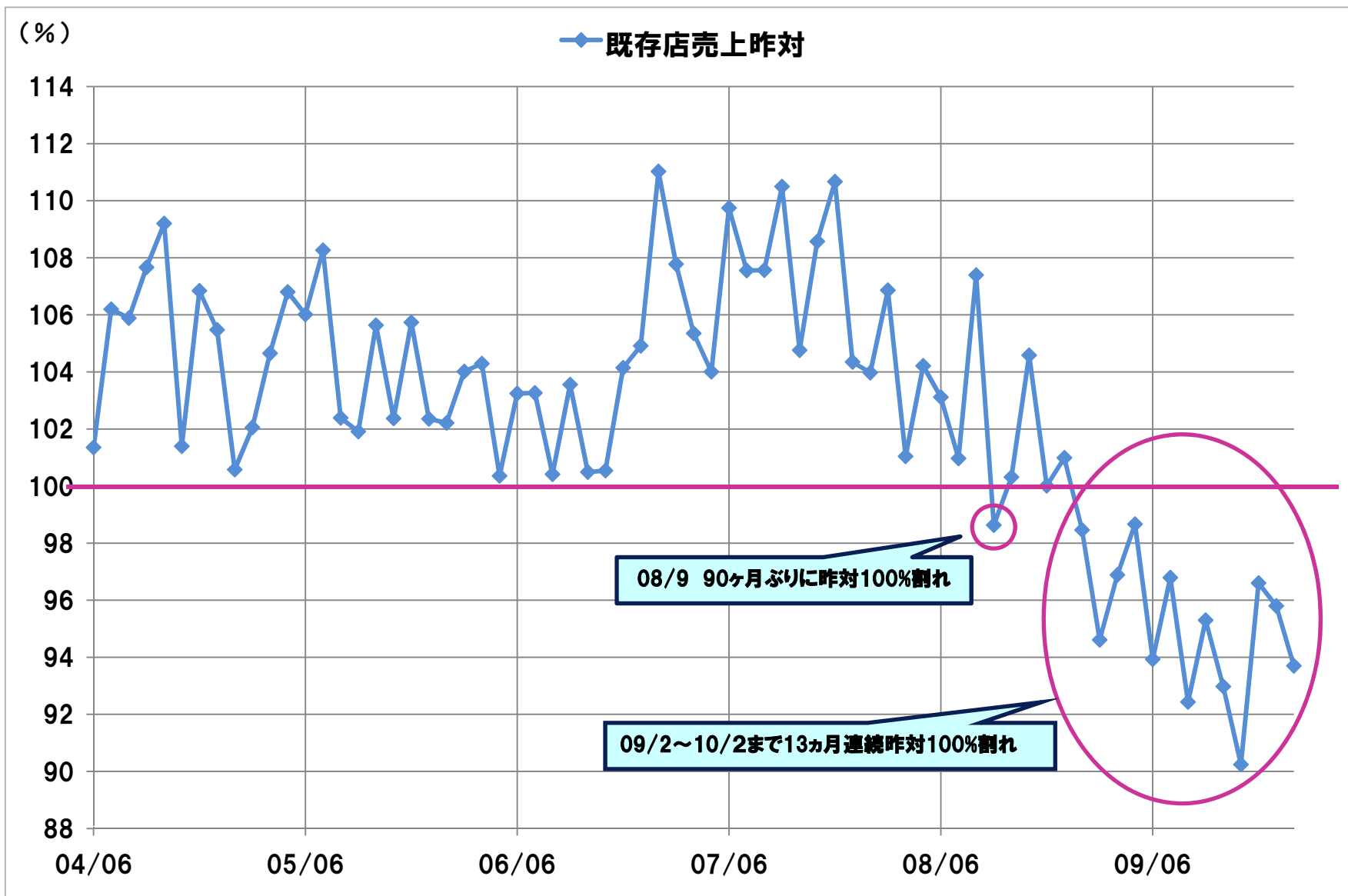
■営業利益、営業利益率



※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。

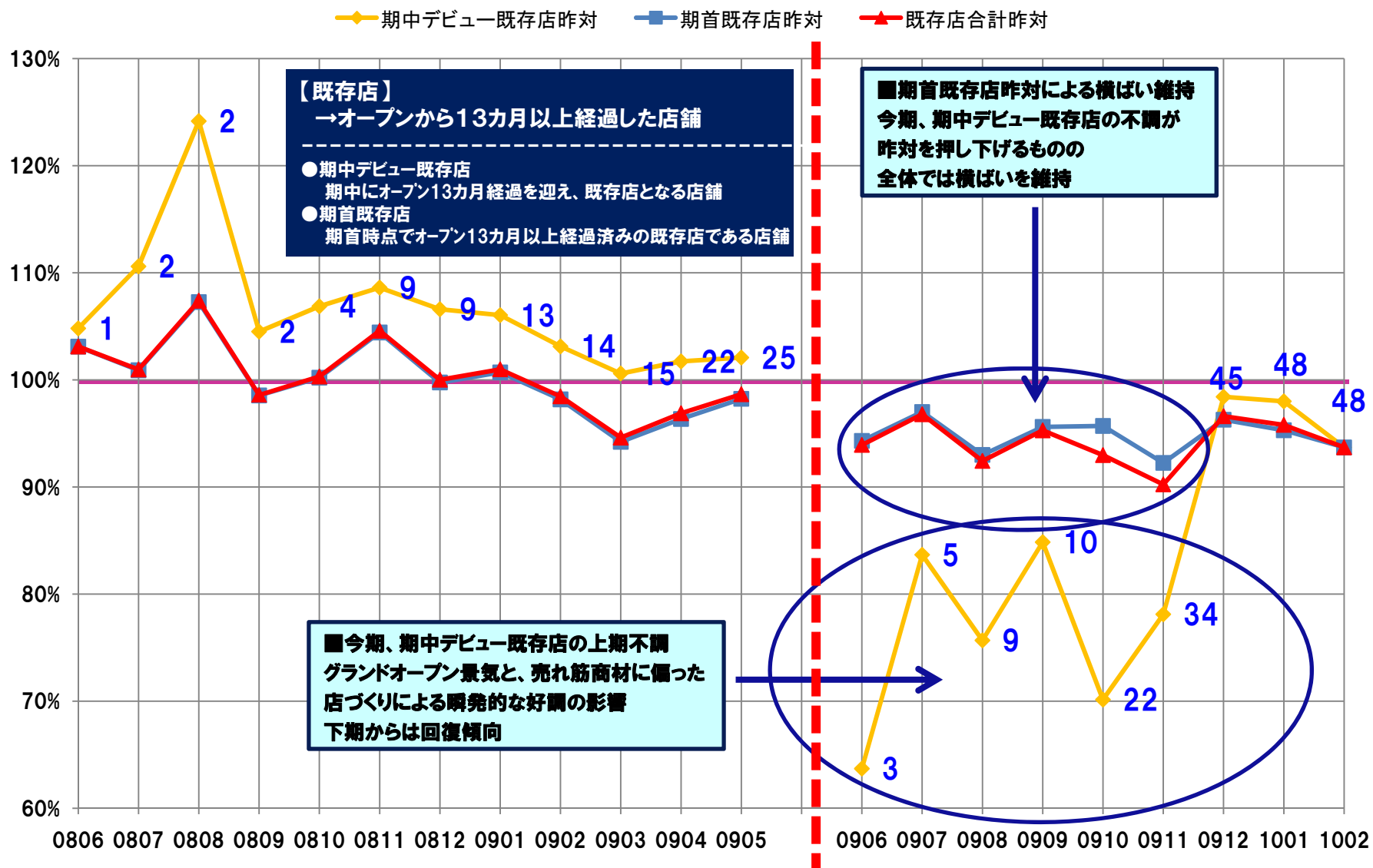
既存店売上昨対

VILLAGE/VANGUARD



既存店売上昨対 期別内訳 (期中デビュー既存店／期首既存店)

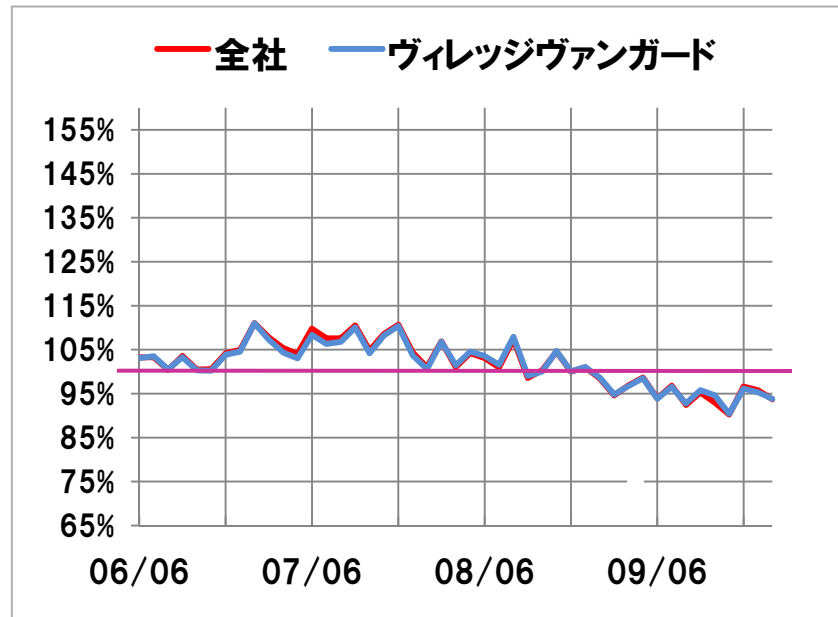
VILLAGE/VANGUARD



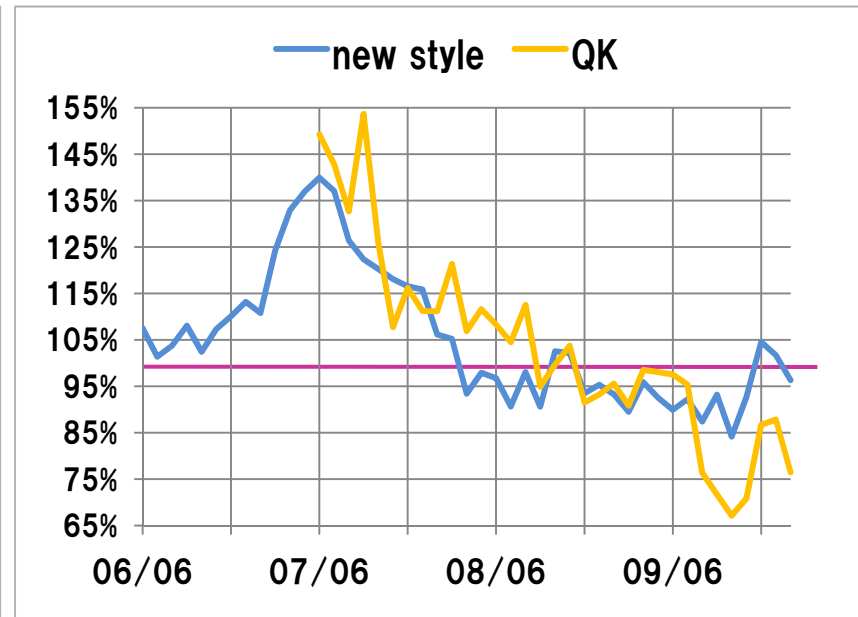
業態別 既存店売上昨対①

VILLAGE/VANGUARD

■ヴィレッジヴァンガード 既存店売上昨対



■new style/QK 既存店売上昨対



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

(単位:百万円)

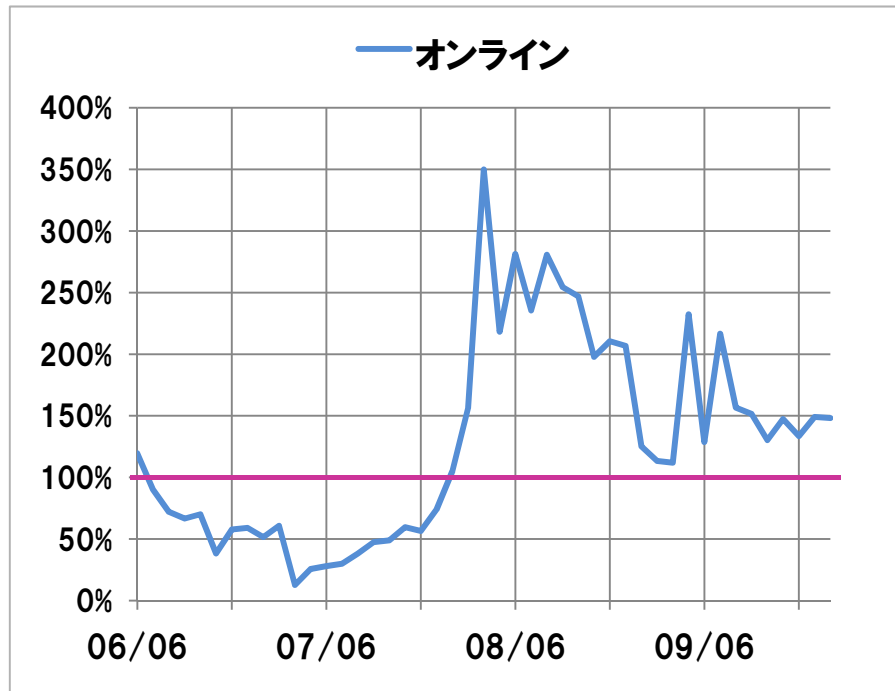
	2008年5月期				2009年5月期				2010年5月期			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
全社	5,412	10,761	17,878	24,363	6,442	12,483	20,268	27,134	6,734	13,353	22,497	
既存店昨対(%)	108.2	108.1	107.2	106.4	103.9	102.5	101.5	100.2	94.3	93.5	94.4	
ヴィレッジヴァンガード	5,064	10,065	16,625	22,585	5,964	11,493	18,538	24,787	6,110	12,025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

※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。

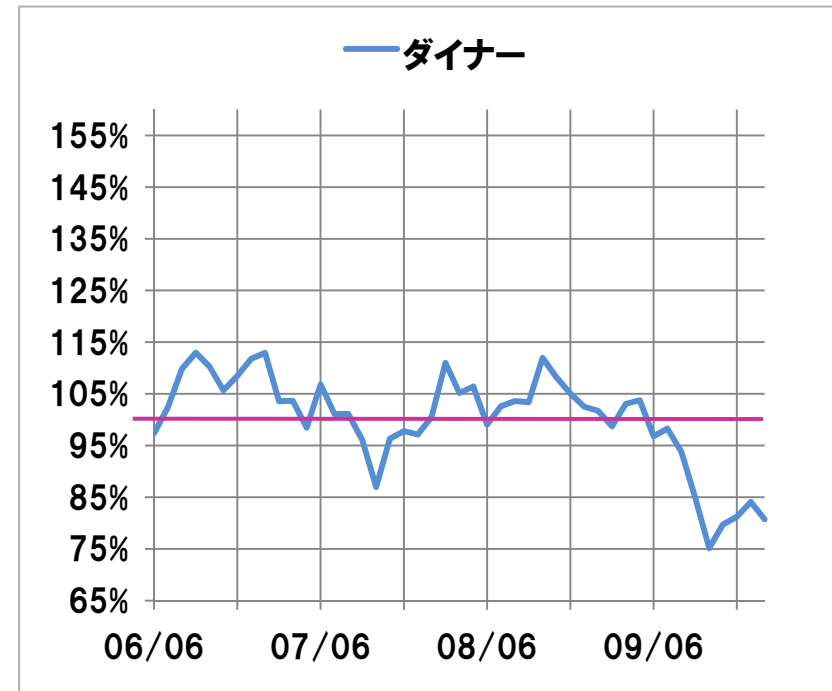
業態別 既存店売上昨対②

VILLAGE/VANGUARD

■オンライン 既存店売上昨対



■ダイナー 既存店売上昨対



■業態別 売上高推移(オンライン/ダイナー)

(単位:百万円)

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

※1 既存店売上昨対については、各四半期末時点のものとなっております。

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

商品ジャンル別売上高構成

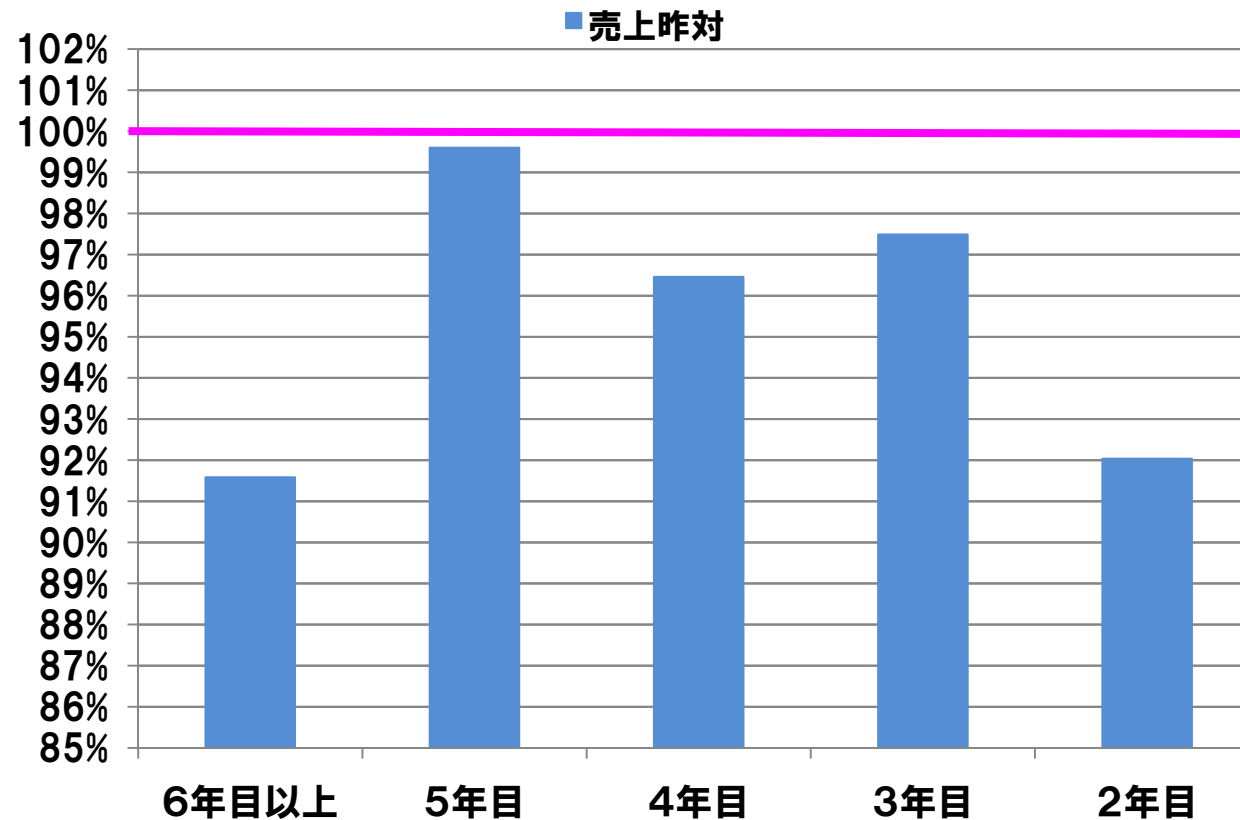
VILLAGE/VANGUARD

(単位:百万円)

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

全店舗年齢別 売上昨対

VILLAGE/VANGUARD



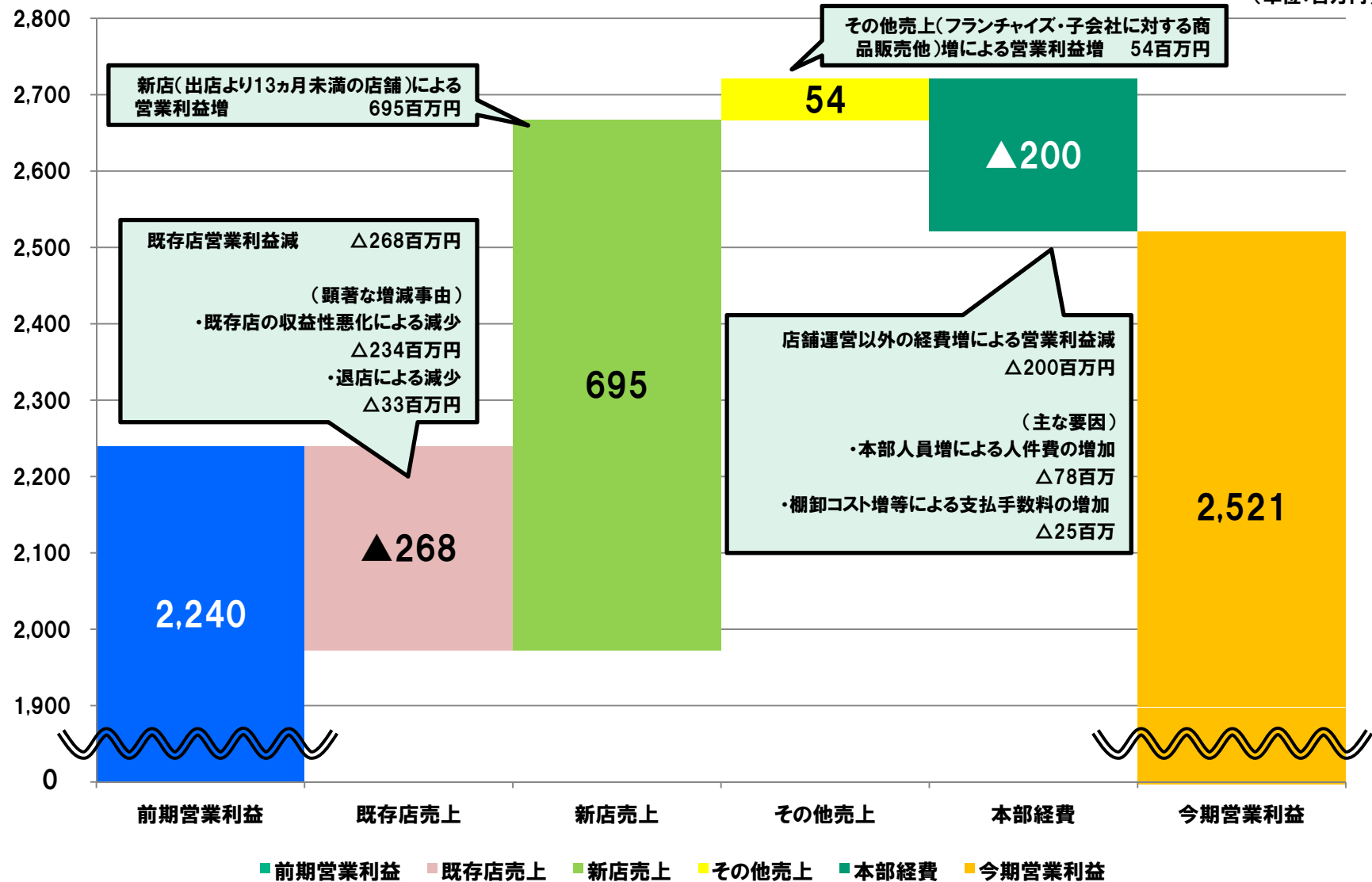
店舗年齢	6年目以上	5年目	4年目	3年目	2年目	1年未満
店舗数※1	101	37	46	20	60	36
売上昨対(%)	91.6	99.6	96.5	97.5	92.0	-

(※1) モバイル店、退店店舗は含まれません。

営業利益分析

VILLAGE/VANGUARD

(単位:百万円)



今期出店の見込み

	08/5期 実績	09/5期 実績						
	通期	通期	Q1 実績	Q2 実績	Q3 実績	Q3 見込み	Q4 見込み	通期 見込み
出店	27	59	11	8	4	5	9	32
ヴィレッジヴァンガード	22	42	9	8	4	5	9	30
new style	3	8	1	0	0	0	0	1
QK	1	5	0	0	0	0	0	0
ダイナー	1	4	1	0	0	0	0	1
退店	5	6	1	2	3	3	0	6
ヴィレッジヴァンガード	5	6	1	2	3	3	0	6
new style	0	0	0	0	0	0	0	0
QK	0	0	0	0	0	0	0	0
ダイナー	0	0	0	0	0	0	0	0

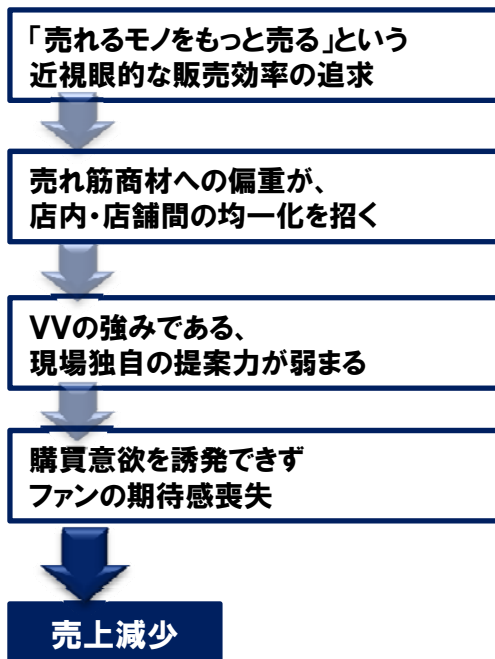
※ 2009年5月期第1四半期に、期首出店計画の修正を行っております。

課題と対策

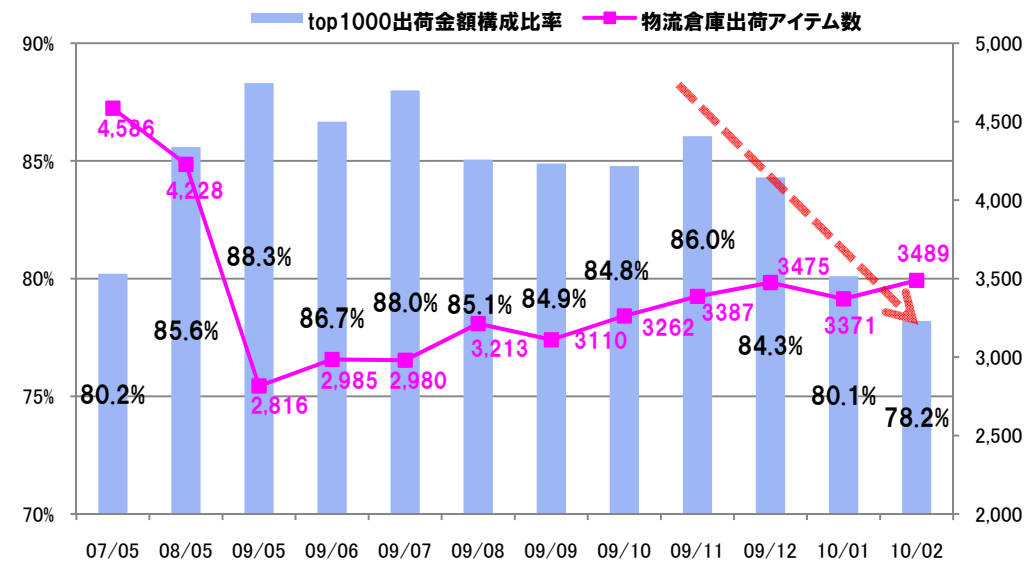
バリエーション増加による売上向上

課題

チャレンジ促進により「商材」「店づくり」のバリエーション減少が回復傾向
売上向上にはまだつながらず



■営業推進部 物流センター商材
「TOP1000出荷金額構成比率」および「出荷アイテム数」
→上位商材への偏重が回復、バリエーション減少もやや回復傾向



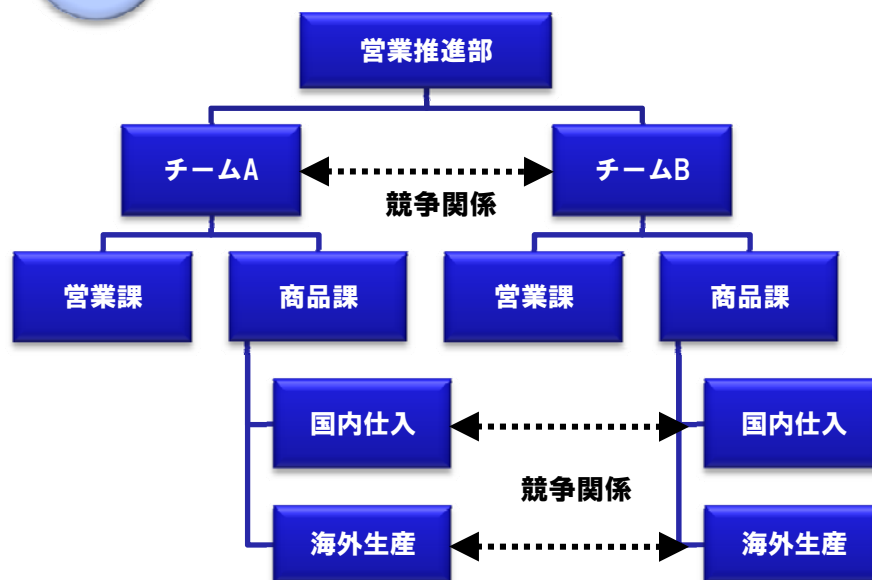
対策

引き続き「自店顧客」のニーズ反映、新たなニーズ発掘へのチャレンジ促進

営業推進部商材の拡充

社内問屋である営業推進部を2チーム制へ

新体制
組織図



社内競争を促し、取扱い商品の品質アップを図る

■ 社内問屋である営業推進部を2010年4月より2チーム制へと移行する。人員も大幅増員。

<運営方針>

- ① 自チームが導入した商品は、自チームのみの取扱い。
- ② チーム別に担当店舗を設けない。同一店舗に2チームが営業する。

チーム間で商品開発の競争

営業推進部の新商品の導入スピードがUPし、
取扱い商品アイテムの広がりが加速する。

店舗にある既存アイテムがより良いものになり、
店舗への新商品の導入が加速する。

店舗の商品バリエーションが増加し、それが頻繁に入れ替わることで、
店舗の景色に変化が生まれる。

売上高に占める営業推進部商材の構成比が上昇

売上高総利益率の向上

人材育成のスピードUP

エリアマネージャーのマネージャー専任体制へ



旧体制

AM・・・プレイングマネジメント
(AM管掌店舗:約5店舗)
※自店含む



新体制

AM・・・マネジメント専任
(AM管掌店舗:約10店舗)

■ 店舗拡大に、店長のマネジメント能力が追いついていない。売上不振のマネージャーが店長に対して強く指導出来ないという問題があった。

■ 当初は2010年6月より新体制へ移行することを予定していたが、早期に対策を図るため、2010年3月から前倒しで実施。

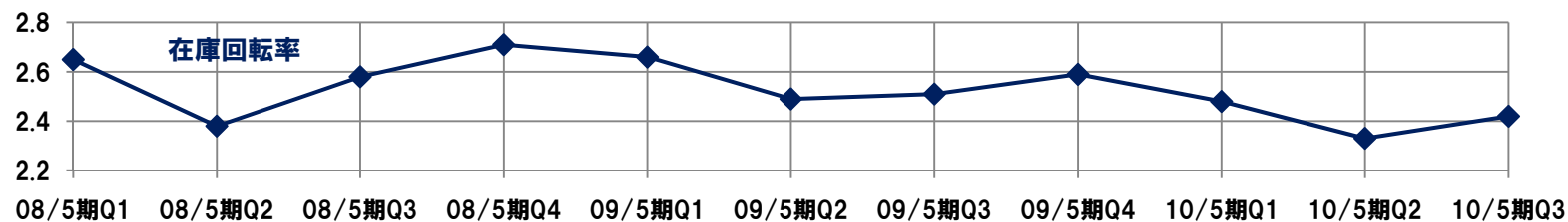
■ AMがマネジメントに専念することで、店長の人材教育・スキル向上・バリエーション増加を図っていく。

たな卸資産のコントロール

既存店
たな卸資産
の動向

(単位:百万円)		08/5期 Q2	08/5期 Q4	09/5期 Q1	09/5期 Q2	09/5期 Q3	09/5期 Q4	10/5期 Q1	10/5期 Q2	10/5期 Q3
営業活動によるキャッシュ・フロー		459	1,076	-393	-565	-1,694	-669	-197	-173	380
■税引前当期純利益		1,276	2,917	744	1,116	2,276	3,149	821	1,320	2,498
■たな卸資産の増減額		-1,055	-1,126	-421	-2,768	-2,900	-3,107	-770	-1,711	-1,048
■たな卸資産の増減額/既存店		622	403	145	934	899	666	463	1,006	356
■たな卸資産の増減額/新店		440	885	285	1,901	2,082	2,620	463	962	1,113
■たな卸資産の増減額/その他		8	39	-9	-31	-24	-100	-129	-203	-339
■たな卸評価減		-	-202	-	-38	-57	-79	-27	-55	-82
■その他		239	-714	-716	1,084	-1,070	-711	-248	216	-1,070
投資活動によるキャッシュ・フロー		-74	-306	-225	-1,102	-1,379	-1,678	-145	-402	-479
財務活動によるキャッシュ・フロー		398	181	372	990	3,044	2,383	20	78	491
フリーキャッシュフロー		385	770	-618	-1,667	-3,073	-2,347	-342	-576	-99
参考資料										
既存店店舗数(計算上)		205店	203店	203店	215店	211店	219店	226店	254店	261店舗
既存店1店舗あたりの在庫増減額		3.0	2.0	0.7	4.3	4.2	3.0	2.0	3.9	1.3

商品回転率
の推移





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（2009年3月期末）
■ 純 資 産	50百万円（同上）
■ 総 資 産	1,115百万円（同上）
■ 売 上 高	1,178百万円（同上）
■ 経常利益	25百万円（同上）
■ 当期損失	9百万円（同上）
■ 店 舗 数	46店舗(直営44+ FC2)（2010年2月末現在）
■ 従業員数	正社員54名+臨時雇用者165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



ロードサイド店

居抜き物件



渋谷本店
(東京都渋谷区)

インショップ店 ver1

大型SC・ファッションビル・駅ビル



ららぽーと新三郷店
(埼玉県三郷市)

横浜ビブレ店
(神奈川県横浜市)



インショップ店 ver2

衣料および服飾雑貨に特化

新店外観



イオン銚子店
2010年3月OPEN



新店のデザイン

「お客様を明るく元気に！カラフルで楽しいお店づくり。」を目指し、メキシコの本場のリゾートホテルをモチーフにデザインしている。

商品ディスプレイ用のウッドラックや、ガラスランプ、ハンガーラックなども実際にメキシコで使われているものを選び、中南米の本場でお買い物を楽しむ喜びも感じて頂けるように、こだわった空間演出を心がけている。

イオンモール新瑞橋店
2010年3月OPEN



横浜ワールドポーターズ店
2009年10月OPEN



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



チチカカ名物
「アルパカ」
お店には数十体
あります！

出店状況

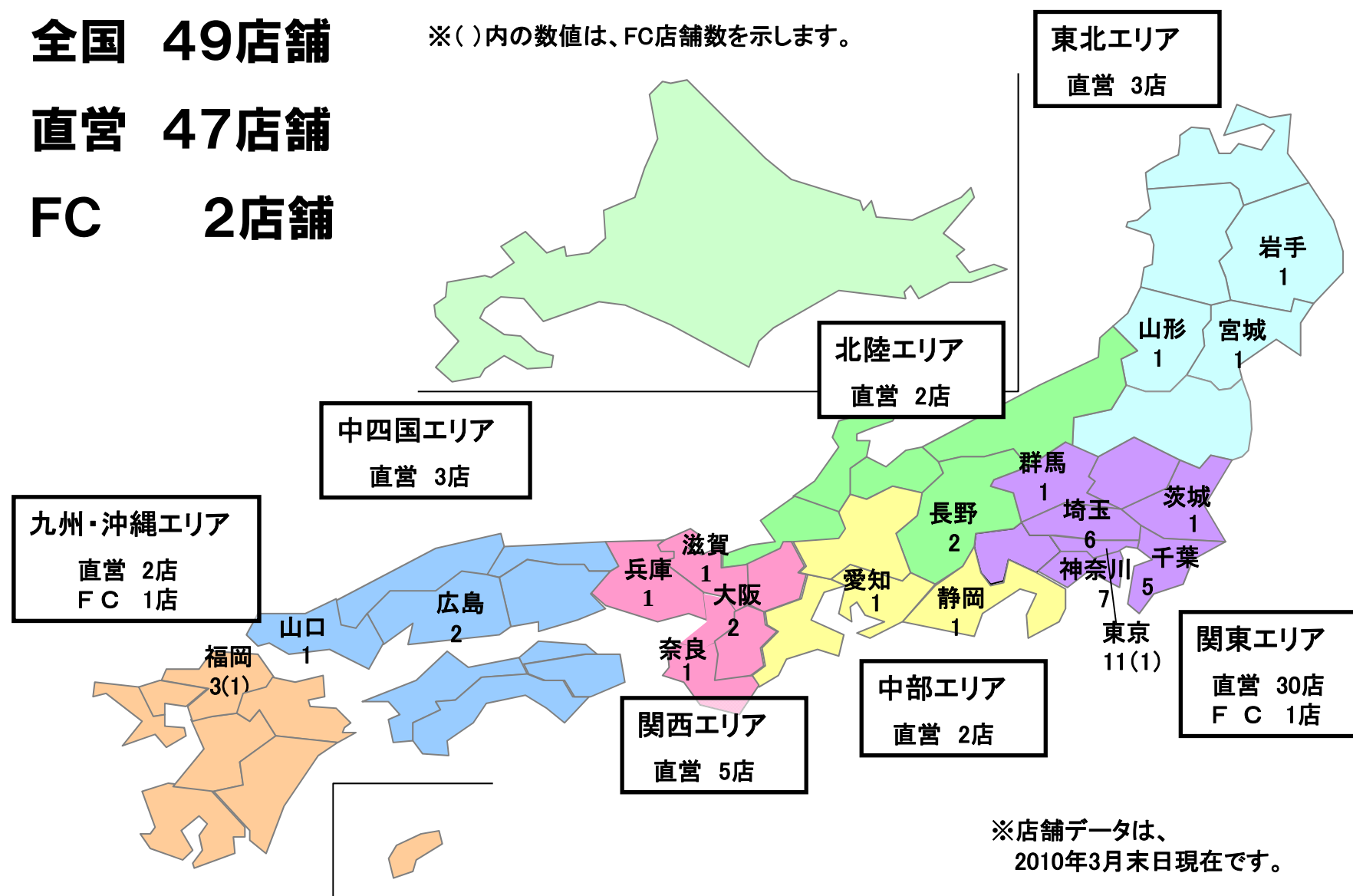


全国 49店舗

直営 47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3月末日現在です。

業績報告 単体(チチカカ)

1. 損益計算書

(単位:百万円)

	2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績と計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1実績	Q2実績	Q3実績	Q4計画
売上高	251	573	879	1,178	361	835	1,251	1,777
計画比(%)	100.0	98.4	97.7	96.6	96.8	97.1	95.0	-
前期比(%)	125.1	137.9	140.4	141.6	143.6	145.6	142.3	150.7
売上総利益	179	397	606	799	246	560	832	1151
計画比(%)	100.0	99.0	98.0	96.2	98.5	100.5	96.6	-
前期比(%)	118.0	131.3	135.4	136.3	132.6	141.0	136.8	144.1
営業利益	10	36	43	36	23	78	68	84
計画比(%)	95.4	111.8	95.6	58.3	116.9	126.4	81.8	-
前期比(%)	94.9	389.6	-	-	224.8	216.6	148.4	234.4
経常利益	8	29	34	25	20	70	57	67
計画比(%)	90.6	110.6	92.2	51.0	124.7	132.7	81.1	-
前期比(%)	87.6	389.6	-	-	243.6	239.1	156.9	262.9
当期純利益	8	28	31	△9	18	66	52	65
計画比(%)	91.0	105.8	85.5	-	118.3	124.8	74.5	-
前期比(%)	84.9	238.6	-	-	225.6	235.0	154.6	-

① 売上高予算の未達成 計画比 95.0%(金額差▲66百万円)

既存店 97.1%(▲26百万円) 新店 81.2%(▲53百万円)
卸売上 120.6%(13百万円)

既存店 ⇒ 今期既存店デビューの9店舗の計画比92.6%(▲21百万円)
新店 ⇒ 特に、今期出店新店のうち6店舗の計画遅延による影響額▲33.8百万円

要因

急速な店舗展開により、「店舗マネジメント」「仕入経験」が不十分な状態、未経験な新人店長が増えている。

対策

「仕入の環境改善(P.46参照)」への取り組みに加え、新人店長を対象に「マネジメント・コミュニケーション」をテーマにした店長デビューのサポート研修を導入。

② 粗利益予算の未達成 計画比 96.6%(金額差▲29百万円)

前年に比べ、低粗利率の国内他社雑貨商材やセール品の販売構成比が高まる。

対応

衣料プロパー期(セールをしない時期)の商品の充実・販売強化を目論み、納品計画前倒し・アパレルショップとしての対面接客にも重点を置き、販売機会の最大化を図る。

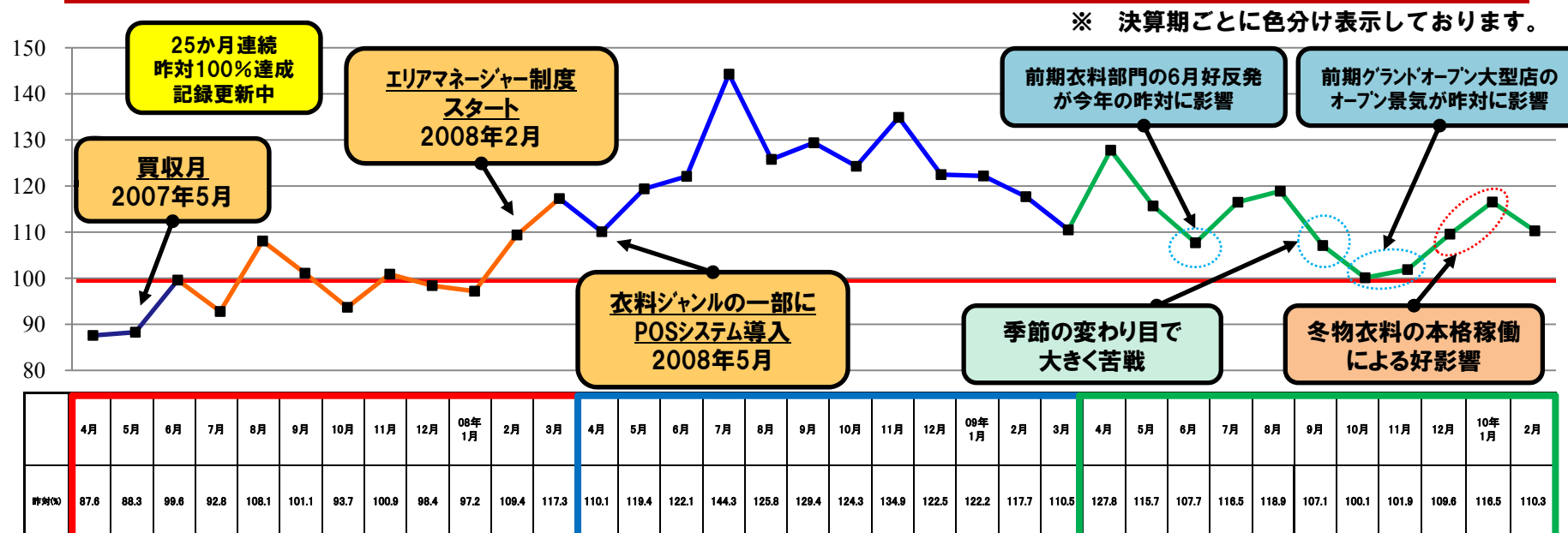
③ 販売管理費予算の達成 計画比 98.1%(金額差▲14百万円)

今期中の出店新店の計画遅延による影響額 ▲18百万円
(主に、人件費および地代家賃)

業績報告



2. 既存店売上昨対 Q3 (4～12月) 累計 111.4%

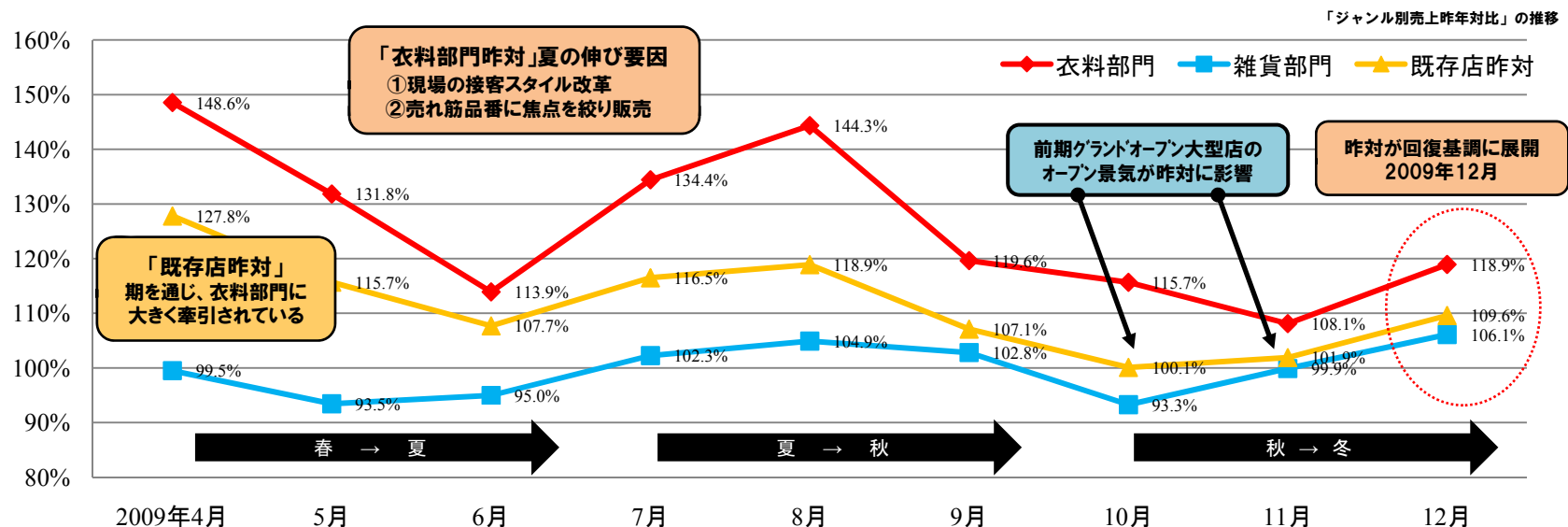


3. 出店計画と実績 通期で計画を上回る

	2009年5月期 実績	2010年5月期 計画		2010年5月期 上期実績	2010年5月期 下期実績
	(通期)	(上期)	(下期)	(上期)	(下期)
出店数	12店	9店	5店	7店	9店
退店数	7店	1店	0店	1店	0店

※2009年4月～2010年3月末までの出店実績は合計16店舗。退店実績は1店舗となります。(本資料発表時点)

4. 店舗ジャンル別売上昨対



2009年12月 ① 防寒衣料品が好調に展開

② 雑貨部門が回復基調

【実際に展開中の施策】
次ページ

要因

① 防寒衣料品が好調に展開

アウター・コート等の秋冬物の品質やデザイン性の向上により、昨年に比べ平均単価が向上。

② 雑貨部門が回復基調

「適時適品」の商品展開を目指し、季節需要を意識した企画・納品への取り組みが徐々に実現。

施策 ① 防寒重要対策・・・コートの強化

- ① アウター(コート)を主軸にしたスタイルを提案。
- ② 素材・テイストのバリエーションを増やし、**客層を広げる**戦略を展開。

▶ 結果、前年に比べて一割程度(300円弱)平均単価がアップ

施策 ② “適時適品”の納期体制を整備

- ① 衣料品同様に季節性の強いスカーフ・バッグ・帽子等の服飾雑貨を中心に、POSによる売上のピーク週を分析。それに向けた商品企画⇒生産⇒納品⇒店頭展開のスケジュールを管理。
- ② 「商品入荷カレンダー」により、**商品の入荷状況を商品開発サイドと店舗サイドで共有**。

▶ 季節需要にあわせた適時納品が徐々に可能になり、**季節に適した店頭づくり**の効果が昨年対比に表れ始める

入荷予定カレンダー・10月

入荷時期		新入荷					
10月上旬	3/307th	PEPAL-000-0009 P5757 1/3 5757 H-490	PEPAL-000-0009 P6767 1/3 5757 H-490	PEPAL-000-0009 60967 1/3 5757 H-497	PEPAL-000-0009 60967 1/3 5757 H-490	PEPAL-000-0009 P6767 1/3 5757 H-490	
	商品名	ペパー	ペパー	ペパー	ペパー	ペパー	
	価格(税別)	¥3,500	¥2,500	¥1,350	¥1,350	¥2,800	
							
10月中旬	3/307th	入局済み	入局済み	入局済み	入局済み	入局済み	
	商品名	入局済み	入局済み	入局済み	入局済み	入局済み	
	価格(税別)	入局済み	入局済み	入局済み	入局済み	入局済み	
10月下旬	3/307th	入局済み	入局済み	入局済み	入局済み	入局済み	
	商品名	入局済み	入局済み	入局済み	入局済み	入局済み	
	価格(税別)	入局済み	入局済み	入局済み	入局済み	入局済み	

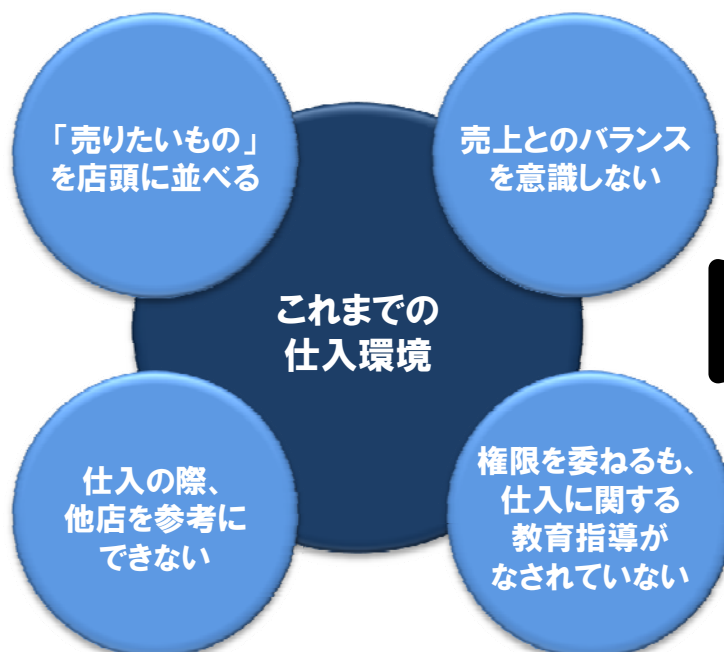
「商品入荷カレンダー」

本社各部門はこれをもとに、納期管理を行い、現場店長はこれをもとに、仕入発注を行う。

事前に入荷情報を店舗に流し、特に季節物などは早い段階で店舗に知らせることで、売り場づくりや、商品の展開スケジュールのイメージを促す。

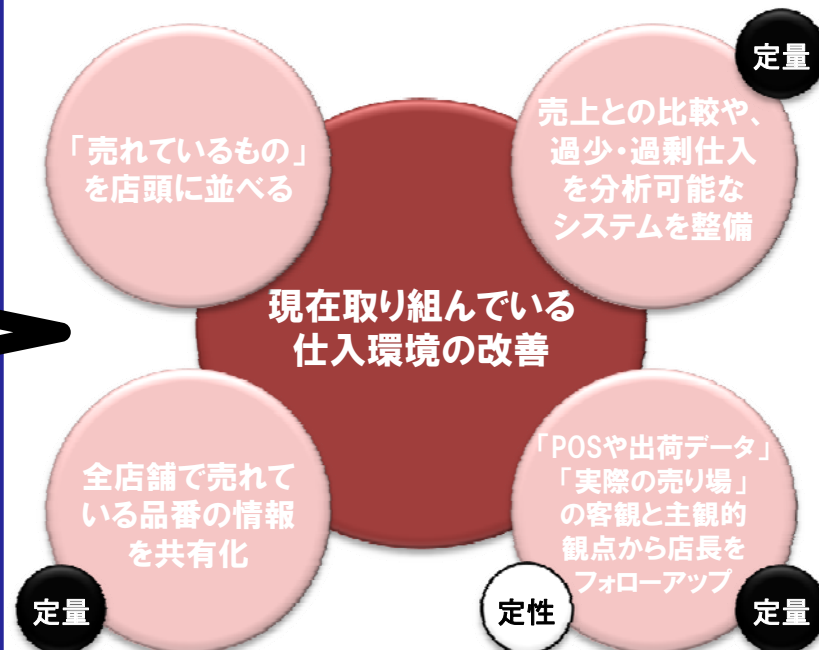
課題

未経験店長の増加



対策

店長の仕入れスキルの育成



これまで**未着手**であった「仕入環境の改善」を定性・定量の両面からアプローチ。
改善環境下で経験を培い、**昨対の低下トレンド**時の未然対応を図る。

業績報告/事業計画 連結

PL(連結)

(単位:百万円)

	2008年5月期(実績)				2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績と計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 実績	Q2 実績	Q3 実績	Q4 計画
売上高	6,317	12,460	20,380	27,678	7,343	14,805	24,544	33,226	8,630	16,903	27,193	37,640
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	101.8	102.1	101.0	100.4	99.8	-
前期比(%)	-	-	-	-	116.2	118.8	120.4	120.0	117.5	114.2	110.8	113.3
販売管理費	1,857	3,897	6,047	8,244	2,270	4,993	7,791	10,622	2,799	5,678	8,747	12,127
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	99.9	99.4	100.9	99.5	99.1	-
前期比(%)	-	-	-	-	122.3	128.1	128.8	128.9	123.3	113.7	112.3	114.2
人件費	830	1,713	2,616	3,536	995	2,089	3,239	4,437	1,248	2,494	3,821	5,312
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	98.5	97.6	98.3	96.8	97.2	-
前期比(%)	-	-	-	-	119.8	121.9	123.8	125.5	125.4	119.4	118.0	119.7
地代家賃	537	1,070	1,737	2,364	632	1,282	2,115	2,867	753	1,485	2,368	3,152
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	101.5	101.5	104.0	103.2	102.9	-
前期比(%)	-	-	-	-	117.5	119.8	121.8	121.3	119.2	115.8	111.9	109.9
減価償却費	76	132	204	284	69	164	272	385	102	210	323	475
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	87.8	88.5	96.6	95.1	94.8	-
前期比(%)	-	-	-	-	90.4	124.7	133.0	135.8	147.1	127.7	119.1	123.1
営業利益	677	1,225	2,277	2,980	731	1,105	2,256	3,122	799	1,347	2,550	3,481
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	109.9	121.4	104.2	104.7	102.7	-
前期比(%)	-	-	-	-	108.0	90.2	99.1	104.8	109.3	121.9	113.0	111.5
経常利益	688	1,253	2,322	3,041	753	1,144	2,308	3,171	814	1,375	2,588	3,519
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	109.3	120.7	105.0	106.3	103.8	-
前期比(%)	-	-	-	-	109.4	91.3	99.4	104.3	108.0	120.2	112.1	111.0
当期純利益	382	690	1,287	1,475	414	628	1,233	1,701	462	761	1,402	1,976
計画比(%)	-	-	-	-	-	-	107.6	121.0	105.8	103.8	99.8	-
前期比(%)	-	-	-	-	108.3	91.1	95.7	115.4	111.6	121.2	113.7	116.1

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

BS(連結)

VILLAGE/VANGUARD

(単位:百万円)

	2008年5月期(実績)				2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績と計画)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1 実績	Q2 実績	Q3 実績	Q4 計画
流動資産	13,714	15,501	15,332	15,921	16,512	18,470	19,119	19,695	20,290	21,231	21,267	22,428
構成比(%)	82.0	83.2	83.1	83.3	83.3	81.4	81.9	81.8	82.0	82.5	82.8	83.4
現金および預金	2,095	2,946	2,729	2,985	2,750	2,387	3,011	3,078	2,685	2,957	3,503	3,436
構成比(%)	12.5	15.8	14.8	15.6	13.9	10.5	12.9	12.8	10.9	11.5	13.7	12.8
商品	9,777	10,865	10,900	10,927	11,340	13,711	13,881	14,131	15,003	15,928	15,315	16,384
構成比(%)	58.4	58.3	59.1	57.1	57.2	60.1	59.5	58.7	60.7	61.9	59.6	60.9
その他流動資産	1,842	1,689	1,702	2,008	2,421	2,372	2,225	2,486	2,601	2,345	2,448	2,607
構成比(%)	11.0	9.1	9.2	10.5	12.2	10.5	9.5	10.3	10.5	9.1	9.5	9.7
固定資産	3,019	3,125	3,119	3,200	3,299	4,218	4,227	4,383	4,440	4,519	4,414	4,455
構成比(%)	18.0	16.8	16.9	16.7	16.7	18.6	18.1	18.2	18.0	17.5	17.2	16.6
流動負債	4,949	6,123	5,511	6,053	6,586	8,361	6,933	7,525	8,053	8,214	7,626	8,587
構成比(%)	29.6	32.9	29.9	31.7	33.2	36.9	29.7	31.3	32.6	31.9	29.7	31.9
固定負債	2,080	2,490	2,330	2,272	2,068	2,955	4,436	4,108	3,824	4,382	4,261	3,929
構成比(%)	12.4	13.4	12.6	11.9	10.4	13.0	19.0	17.1	15.5	17.0	16.6	14.6
株主資本	9,704	10,012	10,609	10,797	11,157	11,372	11,976	12,445	12,853	13,153	13,793	14,367
構成比(%)	58.0	53.8	57.5	56.5	56.3	50.1	51.3	51.7	52.0	51.1	53.7	53.4
総資産	16,734	18,626	18,452	19,122	19,812	22,688	23,347	24,079	24,731	25,750	25,682	26,884
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)

VILLAGE/VANGUARD

(単位:百万円)

	2009年5月期(実績)				2010年5月期(実績と計画)			
	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	△419	△533	△1,758	△735	△292	△146	298	1,133
棚卸資産の増減額	△412	△2,783	△2,953	△3,203	△872	△1,796	△1,183	△2,253
その他	△6	2,250	1,194	2,467	579	1,650	1,481	3,386
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	△737
有形固定資産の取得による支出	△127	△798	△947	△1,166	△104	△212	△309	△388
その他	△112	△383	△550	△636	△82	△262	△291	△349
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	△38
現金および現金同等物の増加額	△234	△598	26	93	△393	△121	425	357
期首残高	2,965	2,965	2,965	2,965	3,058	3,058	3,058	3,058
期末残高	2,730	2,367	2,991	3,058	2,665	2,937	3,483	3,416
フリーキャッシュ・フロー	△658	△1,715	△3,256	△2,539	△479	△621	△302	395

会社概要

Village Vanguard (Hong Kong) Limited

(非連結)

- 社 名 Village Vanguard (Hong Kong) Limited
- 株 主 構 成 (株)ヴィレッジヴァンガードコーポレーション 70%
Era-Bee Limited 30%
(※日本語教育事業、カルチャー事業の展開)
- 事 業 内 容 「遊べる本屋」をキーワードに、書籍、SPICE(雑貨類)、ニューメディア(CD・DVD類)を融合的に陳列して販売する小売業
- 本 社 Flat 1606,16/F.,Nathan Center,580 Nathan Road
Mongkok,Kowloon,Hong Kong.
- 代 表 者 宮脇 繁
- 設 立 2009年9月
- 資 本 金 HK\$10,000,000 (約120百万円)
- 店 舗 数 2店舗(直営)(2010年3月末現在)

■店舗概要

1号店 2009年11月28日OPEN
JUSCO Kornhill (45坪)

2号店 2009年12月15日OPEN
Dragon Center (72坪)

■事業内容

日本国内で展開している「ヴィレッジヴァンガード」の直営店舗の運営

■現況

香港のお客様のニーズに合わせた店作りをしている状況。

■今後の展開

2店舗の収益状況を見ながら、出店継続していく予定。

Dragon Center



2010年5月期 第3四半期 決算説明資料

