



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社いまじん (A)

## — 会社沿革と経営理念 —

「私たちはお客様の新しい価値ニーズに対応するため、また、お客様の Quality Of Life を高めるお手伝いをするために「Welcome to the Next FUN」「新しい楽しみに出会えるお手伝い」をコンセプトに、書籍・ゲーム・CD・DVD の楽しめるエンターテインメント空間を創造するというビジョンを掲げ、1000 坪店舗構想をスタートさせ、2005 年より展開を開始いたしました。ご来店いただくお客様に提供する QOL：個々の価値を高め、充実の感じられる日常生活とはどのような事なのか、商品クオリティーではないお客様のライフスタイルの提案とは何かを、私たちが考え実践してゆくことが重要になります。その基にあるものが、経営理念である「Imagination is Power」(付属資料 1) です。私たちはご来店いただくお客様の満足のために、新しい出会いや心地よさを提供できるように創造(想像)し、挑戦し続けます。」(同社会社案内より抜粋)

株式会社いまじんの林昭宏社長は経営理念である「Imagination is Power」(意識が現実を作る)とは、店舗で顧客と従業員のイマジネーションを実現することだと説明する。林は書店業界の利益構造のせいで郊外型大型書店が存在しない現状は、顧客の不都合の上に成り立っている事だとして、業界としては破格の 1000 坪店舗(書籍 400 坪 CD・DVD・TV ゲーム:以下ディスクメディア 600 坪)の店舗を実現させた。自分が行きたい店が郊外になかった、だからどうしても作りたかったと「Imagination is Power」を自ら実践して見せた。

本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 M28 期生の三浦正義と坂爪裕助教授が共同で作成した。本ケースはクラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町 2 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 三浦正義・坂爪裕 (2007 年作成, 2008 年 4 月改訂)

## 会社概要

株式会社いまじんは現在直営店 22 店舗、フランチャイズ 71 店舗の郊外型メディアショップを展開している（これまでの店舗数推移については付属資料 2、店舗概観は写真 1・2 を参照）。  
5 店舗名称は書籍を中心に扱う「いまじん」、ディスクメディアを中心に扱う「マジカルガーデン」、いまじん、マジカルガーデンを単一店舗で展開する「スーパーいまじん」そして複合大型メディアショップである「Imagine1000」がある。一部インショップで CD、DVD のみを扱う「いまじん」が店舗面積 30 ～ 50 坪であるが、その他の店舗は 150 坪・300 坪・500 坪、そして 1000 坪と郊外大型専門店となっている。株式会社いまじんは本部を愛知県西春日井郡に構え、中部地区のド  
10 ミナント戦略を取っており、今後も年 2 店舗のペースで「Imagine1000」クラスの店舗を出店していく予定である。

株式会社いまじんの社員数は 72 名、パートアルバイトを含めると従業員合計 592 名となり、多数を店舗従業員で占めている。本部はいまじんのフランチャイズ本部機能と卸売業務機能があり、事務スペースと倉庫スペースで構成されている（同社組織図は付属資料 3 参照）。売上は  
15 2005 年度、店舗売上が 95 億円、TV ゲームを中心とする卸売業が 115 億円、社内卸分 24 億円を相殺して合計 186 億円であった。（同社の売上、粗利推移、内訳別売上推移、損益計算書、貸借対照表については付属資料 4 ～ 6 を参照）

## 株式会社いまじんの誕生

20 株式会社いまじんは、1997 年に「株式会社しいがる」と「株式会社ヴァンクス」が合併し、書店のボランティアチェーンであった株式会社いまじん（以後、旧いまじん）を存続会社として設立された。

株式会社しいがるは現在株式会社いまじんの監査役である近藤秀二が 1978 年に 10 坪の小さな書店を開店したことに始まる。書店を開業する前の近藤は、人生における様々な問題に直面し、自分の人生に疑問を感じ、旅に出ることを決意したと語る。旅先のアメリカでアジア・ラテンアメリカ系移民のための学校に通い、一人の教師に出会った。自分の欲得を忘れた援助や指導に心を打たれた近藤は自分自身の夢を実現させるべく人生の再出発を心に誓い、帰国後、書店をオープンさせた。年中無休の状態ですら 3 年間働き続け、書店は軌道に乗り、1981 年、近藤は株式会社  
30 しいがるを設立した。しいがるは sea gull（かもめ）で、リチャード・バックの「かもめのジョナサン」から採られている。作中に出てくる「より高く飛ぶカモメは、より広い世界を見ることができる」という一文から、株式会社しいがるの経営基本方針は「より高く飛べば、より広く見

える」となった。

近藤は書店にも大型化の波が来ることを考え、社外セミナーや座学で学び、1984年にモータウンしいがる（110坪）、1986年にメディアしいがる（150坪）といった郊外型大型書店をオープンさせた。また、同業者との共同仕入や相互啓発を目的とし、ボランティアチェーンの旧いまじんを設立した。旧いまじんはCDの複合展開や年中無休、大型駐車場完備など当時としては画期的な店舗展開を行い、順調に店舗数を増やし、成長していった。いまじんチェーンは書店としては非常に高い3%という売上純利益を上げていた。

株式会社ヴァンクスの前身は1986年2月に榎本計介が設立した「有限会社エスケー商事」に遡る。エスケー商事は玩具のディスカウント店である「おもっちゃマン」のフランチャイズ展開を行っていた。当時の玩具業界はメーカーの規制が厳しく、定価販売を守らない小売店には商品を流さないという事情があった。また既存卸、小売店がメーカーに対し既得権を持ち、主力商品の流通を押さえていた。玩具店としては後発である「おもっちゃマン」は主力商品の確保は困難であるため、二次・三次問屋や現金問屋から商品を確保していた。メーカーや主力問屋の規制に縛られないことから、「おもっちゃマン」では玩具の大幅ディスカウントを実施、業界慣習を破壊しながらも玩具店としては驚異的な売上を作り、フランチャイジーを増やしていった。1990年、エスケー商事は増資し、株式会社「ヴァンクス」を設立した。しかし、拡大戦略は裏目に出た。任天堂のファミリーコンピュータ、通称「ファミコン」が空前のブームになり、玩具よりもテレビゲームが売れ出し、玩具業界が下火となっていくにつれ従来の規制も緩和された。それに伴い大手のディスカウント店が進出するようになってきたため、ディスカウントで売ってきた「おもっちゃマン」の競争優位が崩れてきたのである。ヴァンクスは小売以外に、全盛であったテレビゲームの卸業、業者間売買で利益をあげていた。実は「おもっちゃマン」の安売り戦略を収益面で支えていたのはこのテレビゲームの卸業であり、部門採算制度を取り入れていなかったヴァンクスは玩具業界の衰退に鈍く、打つ手が遅れた。その上、テレビゲーム卸業も競争が激化したため、資金繰りが急激に悪化してきたのであった。ヴァンクスの存続が危ぶまれる4億円という資金ショートに陥り、財務改善に全社を上げて取り組む中、ヴァンクスは「おもっちゃマン」の業態転換を図る。それが「マジカルガーデン」であった。従来玩具店内のガラスケースの中で展開されていたテレビゲームソフトという商材を、60坪以上の店内全てを使って販売、売上不振の玩具を排除するという画期的な専門店であった。大型テレビゲーム専門店、マジカルガーデンは当たり、店舗数を増やしていった。

榎本はこの資金ショートの経営難を通し、オーナー社長から経営者となる覚悟が付いたと語っている。株式会社ヴァンクスの経営理念「心はベスト・コンディション」は、自らの最も良い状態を目的とし、常に現状に問いかけて行動していこう、という行動指針になっている。

マジカルガーデンのフランチャイズの第1号が、近藤の「株式会社しいがる」であった。近藤は依然資金繰りが厳しいヴァンクスの財務状況を知りながらも、マジカルガーデンの将来性を買  
い、フランチャイジーとなったのであった。榎本と近藤の出会いは1991年、経営者勉強会の「豊  
友会」であった。その後もヴァンクスは順調に店舗数を増やし、資金繰りもようやく改善し、「マ  
5 ジカルガーデン」は直営、フランチャイズ合わせ、100店舗を超えるに至った。マジカルゲー  
デンは2つとして同じ作り、同じ設備の店舗がないと言われた。一店舗作るごとに設計を見なおし、  
新たなアイデアを盛り込むことで進化させていったのだった。

1997年7月、しいがるとヴァンクスは対等合併し、「株式会社いまじん」が誕生した。社長は  
当時57歳の近藤秀二、副社長に当時43歳の榎本計介が就任した。合併の目的は経営基盤を固め、  
10 株式上場を目指す為であった。そして榎本は強い組織チェーンを展開するためには、卸業という  
流通手法から運営を構築していくのではなく、小売業という顧客のニーズから構築していくべき  
だと考えた。一代で書店業を起こした近藤の小売気質の運営手法を学ぶ目的があったのである。  
また近藤は榎本が書店業界にはない、革新的運営手法を持っていることに期待していた。書店業  
界は市場環境が著しく変化している中であって、再販規制が撤廃されるのではないかと、という予  
15 測があった。再販規制が撤廃されれば従来の保守的な経営は書店に許されなくなる。外部環境の  
変化に強い組織にしていきたい。この近藤の思いは「当社は変化が常態」という言葉に表れてお  
り、その後の株式会社いまじんの経営手法を象徴するキーワードとなった。また、いまじんの経  
営理念はしいがるの「より高く飛ばばより広く見える」が踏襲された。

## 20 外部環境の変化と同社の戦略

1998年6月、株式会社いまじんは愛知県愛知郡東郷町に「マジカルガーデン東郷店」を300  
坪でオープンさせた。マジカルガーデンはテレビゲーム業界のカテゴリーキラーとしてデビュー  
し、テレビゲーム、CD複合店で100坪を超えるという店舗形態は当時画期的であったが、業界  
25 が成熟期を迎えつつある時代を迎え、100坪強のサイズがTUTAYAをはじめとする大手フランチャ  
イザーの主流サイズとなり、競争が激化していった。300坪という店舗面積は新たなカテゴリー  
キラーとなり、全国上位実績を実現させた。しかし大手フランチャイザーの大量出店戦略や大手  
家電量販店の低価格販売に今後もしまじんの財務体質が対抗しうるか、不透明であった。

30 2000年3月、株式会社いまじんは家電販売の大手「株式会社エイデン」(現エディオングループ)  
と資本提携を結んだ。エイデンは年商1700億円・東証一部上場企業である。エイデンはいまじ  
んの38%株主となり、いまじんは自らエイデンの実質的子会社となる道を選択した。2000年3  
月、ソニー・コンピュータ・エンタテインメント(以下SCE)はゲーム機「プレイステーション

2」を発売した。同時に SCE はインターネットでプレイステーション 2 を割引価格で販売する「プレイステーション・ドットコム」というメーカー直販サイトを立ち上げた。そして SCE は 2001 年からデジタル・オンライン・ビジネスに参入することを表明していた。テレビゲーム業界最大手メーカーのオンライン・ビジネス参入は、TV ゲームや CD などのパッケージメディアを扱う卸業者、更に小売が縮小していくことを容易に想像させた。外部環境により業界再編が起こることが明確になってきたが、いまじんの業績から、現状の状態を維持していくことは可能であると思われた。しかし「変化が常態」であるいまじんは、早期に変革することを選択したのである。選択肢は 2 つあった。一つはオンライン・ビジネスを行う企業を買収し、小売以外のチャンネルを増やすこと、もう一つは大手同業他社の傘下になることであった。最終的にはいまじんにとって好条件でエイデンとの提携が実現した。これにより、いまじんの資本金は 4 億 4 千万円となった。さらに金融機関からの信用も大幅に上がり潤沢な資金が使用できるようになった。

資金も確保し、いまじんは主力商品の著しい外部環境の変化に対して、新事業、新業態、新商品の開発を目的とするべく、2000 年 3 月、本部社内に「クリエイトセンター」を設置した。クリエイトセンターでは、「楽天市場」への出店、インターネットカフェの出店、携帯電話の販売手法確立、DVD の販路拡大、ローコストでの店舗運営、インターネットを使用した店舗のノウハウ共有などが検証された。

2000 年 5 月、社長である近藤が会長職につき、榎本が社長に就任した。同年 5 月、マジカルガーデン東郷店で市場に流通している DVD ソフトを全て品揃えするという実験が行われた。プレイステーション 2 に DVD の再生機能が標準装備されていることによって、DVD ソフトの急速な普及が予測されたからである。また「圧倒的な品揃えによる専門性」「徹底したローコストオペレーション」という一見相反する戦略を同一店舗で実現すべく、店舗業務は本部に大幅移管された。例えば、店頭商品の発注業務は全店舗分を毎日本部で発注できるようにシステムが開発された。また、店頭の販売促進ツールである POP など本部で作成し、店舗に送り込まれるようになった。本部機能の充実化と店舗のコストダウンのために、店舗社員の多数が本部に異動になった。

2001 年 9 月、マジカルガーデン東郷店はローコストと品揃えをさらに進めた新業態「ディスパ」へ改装された。店頭業務の圧縮により、「ディスパ」は社員 1 名とパート・アルバイトで運営されることになった。そして、この業態は「マジカルガーデン」時代からの顧客を引き継ぎ、大成功を収めることになった。

2002 年、ディスパの業態を引き継いで、岐阜に 300 坪の「マジカルガーデン岐阜島店」がオープンした。しかし、ローコストの運営用システム構築のため、逆に莫大な初期費用がかかってしまった。更に、売上の立ち上がりが悪かった。市場の売れ筋商品をメインに据えたローコスト店舗に顧客が定着していなかったのである。この傾向はローコスト運営を促進してきた株式

会社いまじんの直営店舗全店にも見られた。追い討ちをかけるように2002年はディスクメディアの縮小が顕著になった年で、マイクロソフトが発売した新ゲーム機も不振に終わり、新作商品に頼って売上を上げることが困難となってきた。こういったマイナス要因が重なり、2002年度の半期決算では莫大な損失を計上することが明らかになった。いまじんは、店舗の業務内容を徹底的に見直し収益改善に取り組んだ。本部での実験項目凍結、新店オープンの延期などの投資抑制、高粗利である中古商品の流通インフラ構築、店舗マーチャンダイジングを専門に行う部署の設立、そして幹部の店舗出向などである。

結果、2002年度は黒字転化に成功したばかりでなく、いまじん合併以来の最高益をあげることになった。

10

## 戦略転換

株式会社いまじんの収益構造は、設立以来卸業が小売業の売上を上回っていた。社内間販売分を差し引いて、小売業が卸業を上回るのは2004年に入ってからである。本部主導による店舗作りが、商品ありきの流通業視点であることも収益構造から見て自然なことであった。2002年の店舗業績の悪化を経て、いまじんは「小売業の本質」である、顧客視点を本格的に学んで行く事になった。岐阜県の手書店と業務提携を行い、他社のオペレーションを1年契約で購入することになった。具体的には、新店1店舗限定で、店舗主導のマーチャンダイジングを行える発注システムの導入と、それに対応することができる書籍取次との契約、そのインフラの上に立つオペレーションを享受することであった。全社的には本部主導という力関係から、幹部社員の店舗勤務が契機となり、店舗の現場サイドから声が上がるといったパワーバランスにシフトされた。業績悪化から2年、いまじんは2004年に500坪の店舗を立ち上げ、成功を収めた。そして2005年、ディスクメディアでも未知の領域である1000坪に挑戦することになった。

2005年、榎本が社長を退任し、林が社長に就任した。社員全員が心に落とし込み自らの絶え間ない成長を目標とする「より高く飛べばより広く見える」という経営理念は会社のシンボル・キーワードとなった。経営理念として「Imagination is power」が新しく掲げられた。これは、シンボル・キーワードに顧客の視点が欠けている事が大きな理由であった。「Imagination is power」は、顧客が楽しむ店舗を総員参画で徹底的に、かつ自由にイメージーションしよう、そして実現しよう、という思いが込められている。そして、顧客のことを考えるとき、社員・パート・アルバイトの区別なく、全員が自由で平等である、というルールが設定された。店舗では、行動指針として、旧いまじんで掲げられ、現在も朝礼などで詠われている「ストア・アクションイレブン」の浸透が進められた(付属資料7)。いまじん直営全店の事務室には経営理念とストア・

アクションイレブンが貼ってある。ストア・アクションイレブンとは、経営理念を行動レベルまで具体化させたもので、パート・アルバイトを含む店舗従業員の行動規範となっている。

いまじんの経営理念である「Imagination is power」で、今後予測される更なる業界変動に対応できるか、そして最終顧客に商品を販売するという小売業の本質自体が変わりつつある時代に、どのような店舗づくりをイマジネーションしていくべきなのか。いまじんの小売店としてのスタートは始まったばかりである。

## 付属資料 1 : 経営理念

### imagination is power

#### イマジネーションは、超えられない壁を超えていく。

- ・ あの鳥のように、大空を自由に飛べたら、多くの人がそう想像したにちがいない。最初にヒコーキをつくった人は、それはできるんだと考えたのだから。そして、きっと、誰よりも空を飛んでみたかったのだから。

#### イマジネーションは、多くの人に希望を与える。

- ・ ジョン・レノン「IMAGINE」という楽曲の中でこう語っている。想像してごらん、国なんてない、宗教も無い、だから人と人が戦う必要なんてない。ジョンのメッセージは、30年たった今も、世界中の人のところの中に生きていく。

#### イマジネーションこそ、いまじんのルーツである。

- ・ 孤独という人生の迷宮に入った若者が、あてもなく海外へ旅立った。数年の放浪の後、とある町で博愛の師と出会い、人は人によってのみ活かされていることを知った。そして、師は、今はどんなにちっちゃな存在でも、理想をイメージし、一歩を踏み出すことの大切さを彼に教えた。日本に戻った青年の本屋さんは、こうして起業された。

#### イマジネーションはパワーである。

- ・ お客様が、心のそこから楽しんでくれている姿を想像してみよう。無理だと思わずに、思いっきり理想を語り合おう。大胆な発想で、自由なコミュニケーションスタイルで、新事業の企画から接客場面にいたるまで、イマジネーションしよう。鍛錬された意識は現実を創っていく。

#### イマジネーションは未来を創る。

- ・ 目的があつてこそ、組織は存在する。ひとりではできないことをやろうとするからこそ、こうしていまじんという組織体が存在する。お客様、スタッフ、関係者、ひとりひとりがみんな輝いている、そんな未来を共に創っていく。

### imagination is power

#### ◆キーワード1

より高く飛べば、より広く見える

#### ◆キーワード2

変化が常態

#### ◆キーワード3

心はベストコンディション



付属資料2 株式会社いまじん 店舗数推移

	17期※1	18期	19期	20期	21期	22期	23期	24期	25期
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
いまじん※2	5	5	5	5	5	11	11	9	8
スーパーいまじん※3	3	3	3	3	4	4	3	5	6
いまじん1000※4									2
マジカルガーデン※5	11	11	7	5	5	6	7	6	5
その他	3	2	1	3	5	3	5	2	0
合計※6	19	19	15	13	14	21	21	20	21

※1 株式会社いまじんは、1997年に株式会社しいがると株式会社ヴァンクスが合併して設立された。株式会社しいがるの期を継続しているが、17期が株式会社いまじん第1期である。

※2 書籍専門店。店舗によっては、第三商材としてCDを取り扱う。

※3 書籍、CD、DVD、テレビゲームの複合店。

※4 書籍、CD、DVD、テレビゲームの1000坪複合店。株式会社いまじんの最新フォーマット

※5 CD、DVD、テレビゲームを取り扱うメディアショップ。

※6 直営店の合計店舗数。フランチャイズ71店舗を含めると、チェーン合計92店舗である。(2005年12月現在)

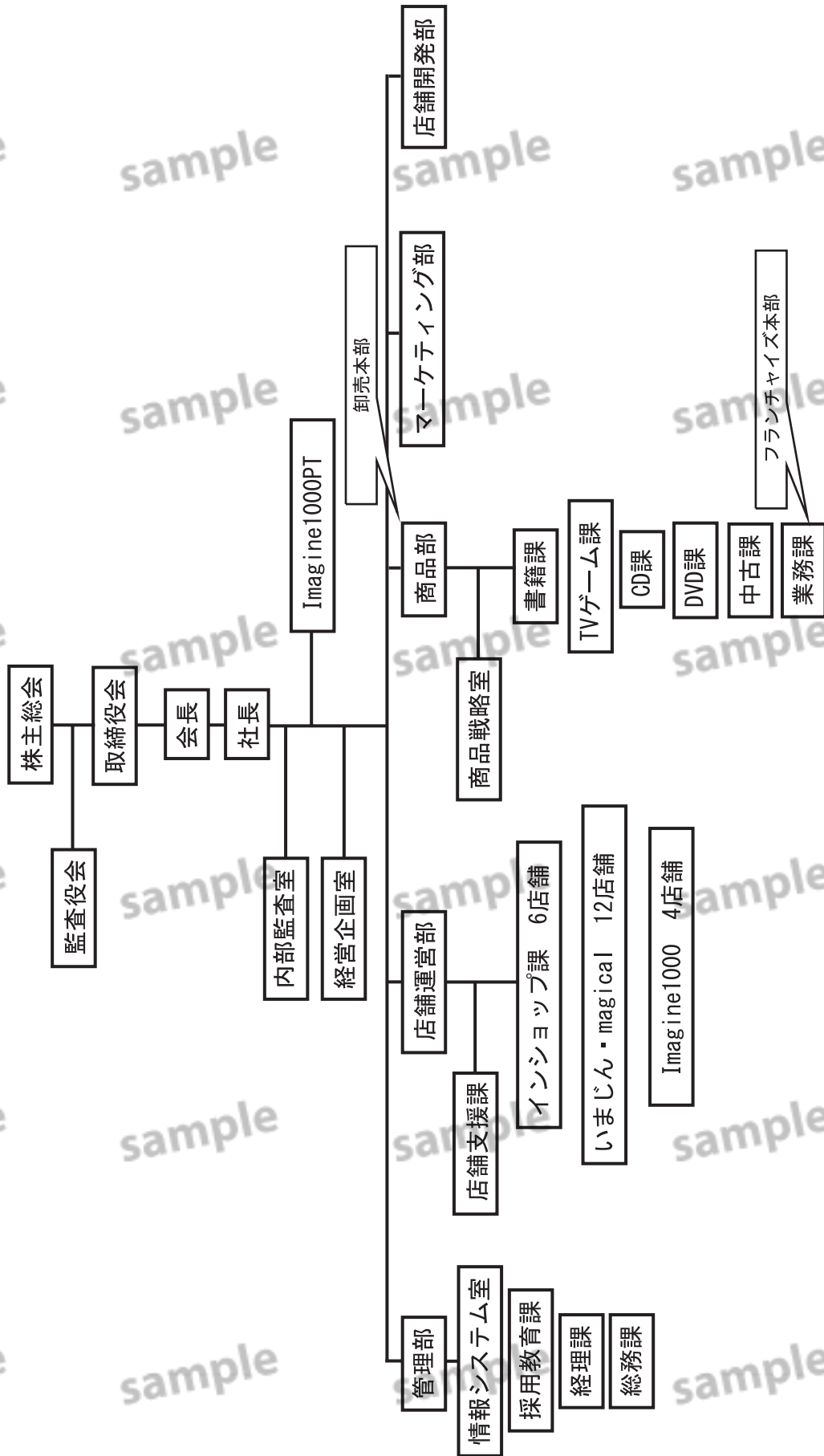
写真1



写真2



付属資料3 株式会社いまじん組織図（2006年12月現在）



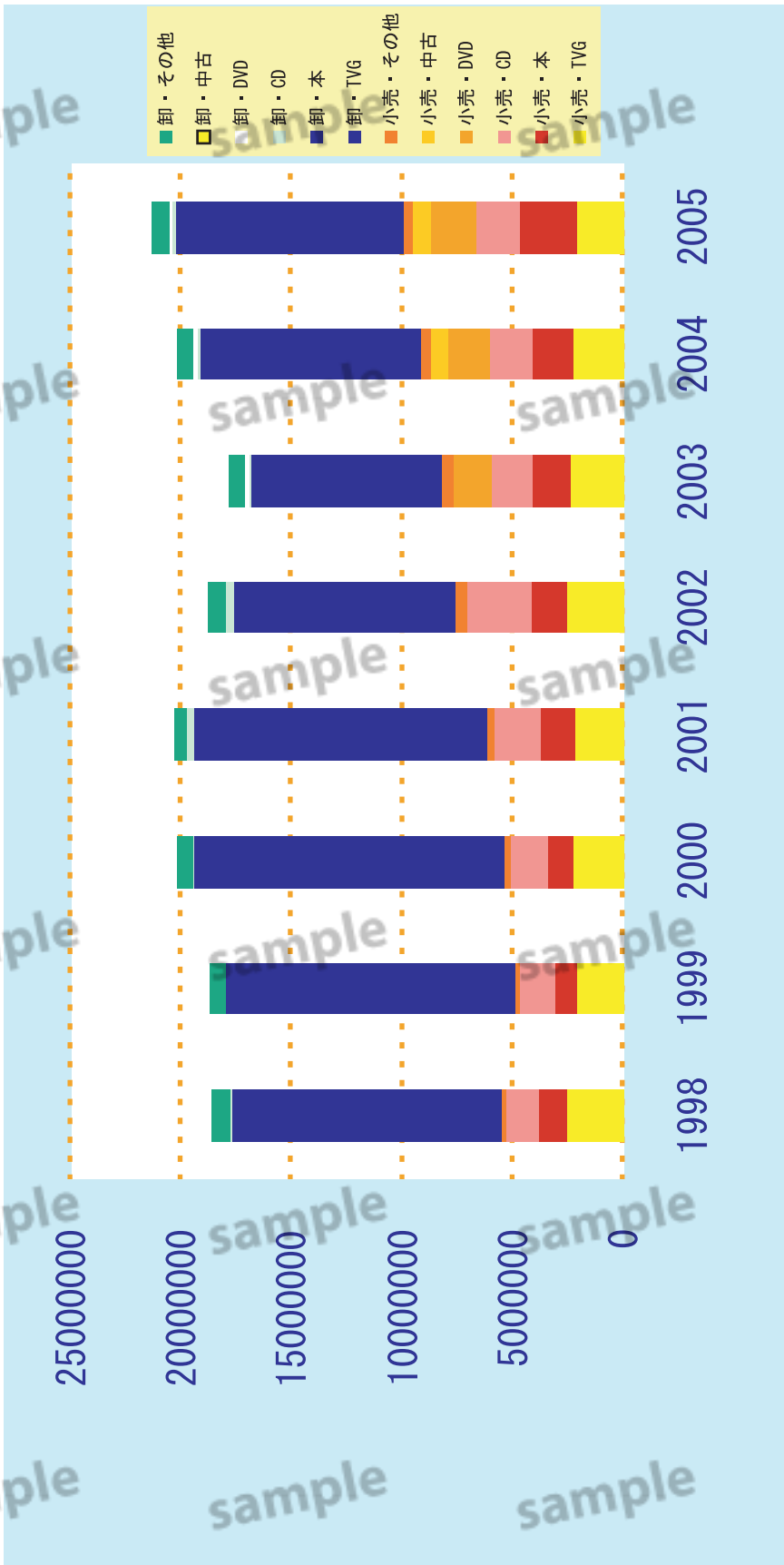
付属資料4 売上、粗利推移

〈単位 千円〉

	1998	1999	2,000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>売</b>								
小売・TVG	2,528,589	2,131,437	2,292,927	2,217,684	2,551,982	2,386,576	2,282,281	2,138,905
小売・本	1,322,282	1,018,572	1,100,186	1,535,284	1,658,006	1,755,155	1,857,075	2,527,425
小売・CD	1,460,814	1,518,590	1,713,696	2,083,814	2,910,758	1,832,525	1,943,073	2,063,160
小売・DVD						1,732,644	1,886,477	2,019,232
小売・中古							774,211	825,474
小売・その他	271,698	220,994	338,825	391,220	479,139	527,169	460,512	401,151
小売・値引							-385,472	-384,454
小売・過不足	76,073	805	-18,109	-470	3,952	-14	1,263	-2,709
小売・合計	5,659,456	4,890,398	5,427,525	6,227,532	7,603,837	8,234,055	8,819,420	9,588,184
卸・TVG	11,941,560	12,933,158	13,890,255	13,119,321	9,948,342	8,577,890	9,835,257	10,262,942
卸・本	217,562	177,178	105,656	107,504	96,996	95,024	97,065	77,663
卸・CD	61,004	44,962	73,477	339,933	406,950	59,451	156,261	91,145
卸・DVD						196,165	244,057	183,368
卸・中古								0
卸・その他	888,044	715,869	688,378	604,558	764,482	718,565	712,664	807,717
卸・値引								0
卸・過不足	5,044	10,896	97,023	91,660	-14,310	10,220	-151,456	-4,974
卸・合計	13,113,214	13,882,063	14,854,789	14,262,976	11,202,460	9,657,315	10,893,848	11,417,861
相殺	-2,087,351	-2,033,398	-2,120,618	-2,197,608	-2,632,321	-1,942,714	-2,447,043	-2,469,238
合計	16,685,319	16,739,063	18,161,696	18,292,900	16,173,976	15,948,656	17,266,225	18,536,807
<b>粗</b>								
小売・TVG	434,277	362,204	297,506	264,379	332,961	370,909	315,641	293,154
小売・本	292,084	226,802	245,781	343,417	370,911	388,370	424,441	582,278
小売・CD	339,575	344,821	373,881	427,489	611,537	421,428	510,901	544,713
小売・DVD						356,853	437,760	475,966
小売・中古							317,172	333,870
小売・その他	74,789	76,426	159,608	208,232	267,745	293,080	241,551	160,939
小売・値引							-385,487	-384,454
小売・過不足	-14,194	-16,826	-34,751	54,241	-56,572	-26,002	-10,555	-6,045
小売・合計	1,126,531	993,427	1,042,025	1,297,758	1,526,582	1,804,638	1,851,424	2,000,421
卸・TVG	629,427	726,780	727,752	581,051	453,620	392,880	437,764	419,893
卸・本	66,481	68,178	58,723	60,965	67,565	73,145	71,049	84,951
卸・CD	39,991	40,752	61,862	123,051	156,676	75,703	117,655	120,531
卸・DVD						87,863	103,145	105,468
卸・中古								0
卸・その他	226,907	202,685	164,638	221,729	337,049	319,870	326,632	342,193
卸・値引								0
卸・過不足	-13,947	-19,897	27,089	7,085	-4,351	5,052	-623	-35,981
卸・合計	948,859	1,018,498	1,040,064	993,881	1,010,559	954,513	1,055,622	1,037,055
相殺	-36,877	-24,462	-26,396	-21,914	-61,087	-97,834	-109,832	-114,478
合計	2,038,513	1,987,463	2,055,693	2,269,725	2,476,054	2,661,317	2,797,214	2,922,998
<b>利</b>								

付属資料5 内訳別売上推移

(単位：千円)



付属資料6 損益計算書

単位千円	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
売上高	12,641,910	16,532,516	17,242,615	18,161,694	18,292,898	16,173,976	15,948,655	17,266,225	18,536,806
売上原価	11,278,008	14,492,800	15,181,754	16,106,002	16,023,173	13,697,922	13,287,338	14,469,011	15,613,808
販売費・一般管理費	1,253,979	1,929,320	1,887,080	1,946,074	2,159,922	2,294,398	2,435,104	2,442,591	2,767,157
営業利益	109,922	110,395	173,780	109,617	109,803	181,654	226,212	354,622	155,840
受取利息及び配当金	1,807	3,228	4,769	1,833	6,385	3,915	5,656	6,872	8,789
その他営業外収益	39,324	58,442	24,697	32,181	57,554	58,317	52,025	76,016	88,997
営業外費用									
支払利息及び割引料	38,874	65,001	66,994	35,965	19,296	17,098	19,282	18,508	21,425
新株発行費	0	0	0	0	0	0	0	3,479	0
その他営業外費用	6,680	12,025	3,553	21,898	57,208	59,779	71,263	53,539	81,486
経常利益	96,393	92,466	132,699	85,767	97,237	167,020	193,348	361,983	150,715
貸倒引当金戻入額	0	0	6,027	680	0	13,788	0	5,543	1,365
前期損益修正益	0	7,471	3,771	2,338	0	0	0	0	0
固定資産売却益	0	20,000	0	439	0	0	1,998	227	3,821
有価証券売却益	0	0	0	0	0	0	0	0	28,450
その他特別利益	0	0	0	0	4,600	600	22,207	53,261	0
特別損失									
前期損益修正損	209	3,384	5,956	1,358	0	0	0	0	0
有価証券売却損	0	345	0	0	2,500	0	0	0	0
有価証券評価損	9,105	2,228	0	799	4,567	0	0	0	0
貸倒償却	0	4,073	0	0	0	0	0	0	0
固定資産売却損	49	0	0	0	0	0	0	0	0
固定資産除去損	2,828	43,658	0	0	0	0	0	0	0
固定資産売却損	0	0	42,735	49,718	18,314	18,835	5,927	88,321	16,756
役員退職慰労金繰入	0	0	0	0	0	59,931	0	31,622	31,622
役員退職慰労金	0	0	0	0	0	0	0	56,619	0
子会社株式売却損	0	0	0	0	0	0	0	0	29,743
株式償却損	0	0	500	0	0	0	0	0	0
リース解約損	0	0	0	0	0	0	0	0	0
貸倒引当金繰入額	0	0	0	32,240	8,363	0	0	0	0
退職給与引当金繰入額	0	0	0	22,397	0	0	0	0	0
その他特別損失	0	0	0	0	3,500	10,390	6,572	98,187	34,057
税引き前当期損益	93,306	68,821	56,561	-15,288	64,592	92,262	145,122	146,266	72,173
法人税及び住民税	48,799	39,958	58,023	2,432	46,576	79,761	109,354	56,412	56,872
法人税等調整額	0	0	-22,050	-5,209	-14,753	-37,125	-43,869	15,422	-19,117
当期損益	44,506	28,862	20,587	-12,511	32,769	49,627	79,637	74,430	34,418
前期繰越利益	266,975	296,995	316,447	330,278	317,766	329,692	355,959	406,846	435,522
当期末処分利益	311,482	325,858	337,035	317,766	350,536	379,319	435,597	481,277	469,940

付属資料6 貸借対照表

単位千円	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
資産の部									
流動資産									
現預金	614,705	1,117,863	836,680	335,020	379,805	246,948	187,186	326,445	136,311
受取手形	289,600	59,400	43,683	45,339	30,820	13,000	7,883	9,100	6,700
売掛金	838,071	617,181	476,196	408,457	568,461	388,731	413,890	392,856	329,182
有価証券	11,279	9,650	8,705	8,979	187	187	187	187	187
商品	1,008,587	912,445	767,898	863,902	1,263,599	1,800,744	1,933,065	2,425,912	3,128,471
未収入金	138,385	372,693	275,884	306,765	253,392	327,312	358,974	622,524	485,952
短期貸付金	0	0	0	28,010	21,133	5,850	11,263	23,361	130,245
前払費用	0	0	0	0	0	39,980	32,110	28,510	47,974
未収消費税等	0	0	0	5,268	0	0	0	0	0
繰延税金資産1	0	0	5,464	0	16,100	17,010	19,683	18,309	20,241
その他流動資産	37,023	59,874	33,588	36,879	58,399	18,019	34,085	51,877	14,201
貸倒引当金1	-12,000	-9,627	-3,400	-16,040	-28,870	-7,060	-13,261	-6,951	-5,579
固定資産									
有形固定資産									
建物	495,039	460,795	450,581	495,444	500,778	448,494	400,461	321,265	397,141
構築物	35,497	26,184	21,001	17,012	17,472	14,558	9,882	8,508	7,338
車両運搬具	14,107	9,575	6,371	1,031	738	293	213	122,436	329
器具備品	113,123	88,497	66,290	108,124	156,322	139,007	117,935	415,080	101,887
土地	488,144	488,144	488,144	415,080	415,080	415,080	415,080	1,932	415,080
絵画等	0	325	0	0	0	0	0	0	0
建設仮勘定	300	0	5,376	0	0	0	0	0	0
無形固定資産									
ソフトウェア	0	0	0	37,955	44,076	48,910	48,348	43,861	115,761
電話加入権	6,659	6,295	6,598	6,438	5,802	5,870	5,995	5,995	5,925
ソフトウェア仮勘定	0	0	0	0	0	0	0	10,500	0
その他無形固定資産	0	0	0	464	432	198	870	806	742
投資等									
投資有価証券	16,513	16,721	16,113	14,323	32,198	36,405	51,974	74,457	68,989
子会社株式	0	0	0	0	0	40,000	84,500	133,911	101,678
出資金	560	550	560	530	520	1,020	1,010	1,010	950
長期貸付金	44,274	75,274	58,288	56,645	35,902	64,691	60,168	61,311	1,272,097
長期前払い費用	28,017	34,836	22,408	5,855	4,430	2,811	14,463	6,108	11,222
繰延税金資産2	0	0	16,586	19,856	0	61,412	0	82,777	94,543
長期滞留債権等	8,146	0	0	0	0	0	0	0	0
敷金保証金等	297,182	376,670	346,246	402,621	459,916	448,568	405,541	472,917	582,876
建設協力金	0	0	0	0	92,705	91,567	48,919	0	0
保険掛金	53,962	55,162	0	0	0	0	0	0	0
保険積立金	0	0	56,923	63,978	70,997	73,675	80,694	87,714	95,054
その他投資等	0	0	9,523	9,523	9,523	21,705	21,705	41,285	14,523
貸倒引当金2	4,073	0	-34,213	-19,120	-26,313	-34,335	-49,856	-17,351	-17,687
繰延資産	1,108	131	54	0	18,183	0	97,610	0	0
資産の部合計	4,524,215	4,778,647	3,971,557	3,665,754	4,401,797	4,730,661	4,800,587	5,766,661	7,562,344

負債の部									
流動負債									
支払手形	13,156	73,989	46,851	9,000	0	0	0	0	0
買掛金	1,662,529	1,453,271	617,668	849,802	1,117,884	1,259,514	1,277,122	1,359,107	1,191,331
短期借入金	520,700	465,665	538,000	365,000	630,000	670,000	490,000	1,050,000	1,814,777
1年以内返済予定長期借入金	471,246	461,905	364,855	266,348	326,604	370,556	316,438	185,338	513,956
未払金	40,673	233,785	190,275	214,902	192,586	220,198	249,501	286,578	257,095
未払法人税等	38,950	38,000	13,675	0	42,456	77,886	94,693	51,190	38,875
未払事業税等	8,860	10,769	0	0	0	0	0	0	0
未払消費税	6,981	51,351	13,315	0	0	0	0	0	0
未払費用	52,870	55,993	65,674	61,903	58,206	66,477	79,698	84,367	81,232
前受金	0	0	0	11,457	16,253	10,800	25,516	28,101	21,407
新株引受権	0	2,624	2,624	2,624	2,624	2,624	2,624	659	659
賞与引当金	15,000	23,085	29,400	25,400	27,700	29,500	25,200	26,400	28,600
その他流動負債	32,122	1,941	17,311	7,411	5,402	19,442	50,098	21,389	34,776
固定負債									
新株引受権付社債	0	0	10,200	0	0	0	0	0	0
社債	53,624	20,800	0	0	0	0	100,000	100,000	100,000
長期借入金	1,065,178	1,155,089	1,030,008	365,716	472,794	402,202	418,532	223,986	1,090,791
長期未払金	0	0	66,566	20,362	7,605	0	0	0	0
受入保証金	84,090	148,590	367,880	368,412	353,044	350,476	273,808	276,290	274,620
退職給与引当金	8,219	11,495	14,931	42,761	51,481	62,200	70,352	84,245	84,929
役員退職慰労引当金	0	0	0	0	0	73,571	147,143	125,098	168,790
負債合計	4,074,202	4,208,358	3,389,237	2,612,088	3,304,643	3,614,449	3,620,730	3,902,751	5,701,841
資本の部									
資本金	94,800	199,382	199,382	444,382	444,382	444,382	444,382	752,043	752,043
資本剰余金	0	0	0	0	0	0	288,200	617,764	617,764
資本準備金	43,200	43,200	43,200	288,200	288,200	288,200	288,200	597,764	597,764
その他資本準備金	0	0	0	0	0	0	0	20,000	0
その他資本剰余金	0	0	0	0	0	0	0	0	20,000
自己株式処分差益	0	0	0	0	0	0	0	0	20,000
法定準備金									
資本準備金	43,200	43,200	43,200	288,200	288,200	288,200	288,200	597,764	597,764
利益剰余金	0	0	0	0	0	0	438,914	484,594	473,257
利益準備金	530	1,847	2,702	3,316	3,316	3,316	3,316	3,316	3,316
剰余金									
当期末処分利益	311,482	325,858	337,035	317,766	350,536	379,319	435,597	481,277	469,940
(うち当期利益)	44,506	28,862	20,587	12,511	32,769	49,627	8,361	0	0
評価差額金	0	0	0	0	10,717	992	0	9,507	17,437
資本合計	450,012	570,288	582,320	1,053,665	1,097,153	1,116,211	1,179,857	1,863,910	1,860,503
負債資本の部合計	4,524,215	4,778,647	3,971,557	3,665,754	4,401,797	4,730,661	4,800,587	5,766,661	7,562,344

## ストア・アクションイレブン

- 一、お客様に喜ばれる店作りは、基本動作の徹底から。清潔で感じの良い身だしなみと、親切、丁寧、迅速に徹しよう。
- 一、笑顔と快い応対は、お客様へのメッセージ。明るく元気な挨拶と、心を楽しませる言葉使いに徹しよう。
- 一、クリンリネスはお客様へのおもてなし。常に整理整頓、清潔に徹しよう。
- 一、心おどる演出は自らの手で。豊かな生活に気がつける提案と、季節感あふれる店作りを実現しよう。
- 一、時間は最大の資本。限られた時間の中で、最大の効果を生み出そう。
- 一、改善は原価意識から。ムダ、ムラ、ムリを発見し、効率の良い仕事を追求しよう。
- 一、意欲がすべてのキーワード。できない理由を見つけるより、できる方法を考えよう。
- 一、店作りは人づくり。人を教え、育てることができる人材になろう。
- 一、組織の活性化は一人一人のやる気から。「報連相」の徹底とミーティングによる問題解決に徹しよう。
- 一、円滑な組織運営は、マナーが大切。礼儀と規律を重んじ、決められたことは必ず守ろう。
- 一、お客様の声は天の声。お客様の言葉に耳を傾け、お客様とのふれあいを大切にしよう。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2008.4 RP150