



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社いまじん (C)

—「Imagine1000」プロジェクト —

5

「私にいまじんの社長をやらせてください。」

2006年4月、株式会社いまじんの入社式及び全社員による2006年度の決意表明で、前年、代表取締役社長に就任した林昭宏は声高く宣言した。すでに社長に就任して1年近い。

同社を大きく躍進させた前社長榎本計介から社長職を受け継ぐと同時に、林は「Imagine1000」プロジェクトをどうしても成功させなければならなかつた。いまじんの社長をやるということ、会社あげてのプロジェクトを自分の中に落しこむということ、改めて「社長をやる」という決意表明は、林の覚悟の現れだった。一人ずつ、全社員の前に出て行う決意表明は会長・社長以下、例外なく全員が行う。そして誰が素晴らしい決意表明を行つたと思うか、社員は無記名で投票を行う。決意表明の後は健康センターでビールを酌み交わし、歓談の場が設けられるならわしあつた。歓談中、先ほどの決意表明の最優秀者が発表された。林であった。林は大拍手で迎えられ、恥ずかしそうに壇上に上がり、賞品を受け取つた。

「社長が社長やるって言って、どうして表彰されるんだ！ しっかりしろい、林!!」

今は常任監査役となった近藤秀二が壇上に向かい、檄を飛ばした。林は苦笑いして檄を受け止めた。

「Imagine1000プロジェクト、絶対成功させるぞ！」

壇上の林が声を張り、会場は再び拍手に包まれた。

10

15

20

25

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)

30

プロジェクトの起源

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、新会社「いまじん」が設立された。

その際、互いの社員同士の融和を目的として社内コンペティションが行われた。旧しいがる、ヴァンクスの壁なくチームが組まれ、将来の社内事業を構想し、発表しあうものであったが、その社内コンペで最優秀賞を取った事業計画が「メディアジェネシス」である。
5

— 売り場面積 1000 坪。お客様は 2 階にある入り口から入ると圧倒的な大きさの店内を一望することになる。階段を降りて、600 坪の書籍売り場、400 坪の CD、テレビゲームが融合されたメ¹⁰ディアショップで時間を忘れて楽しむ —

2 層 150 坪のメディアショップで画期的な超大型店と言っていた時期に、この事業企画は夢物語であった。しかし合併直後の 2 社の社員は同じ夢を共有し、強くコミットしていった。

いまじん店舗形態の変遷

2002 年、株式会社いまじんの取り扱い商材を取り巻く環境は変化が激しく、「顧客が商品を選び、買っていく」という小売店の第一義のみでは利便性においてインターネットショッピング、価格において家電量販店に水をあけられてしまうことは明白であった。いまじんはウェップに対する「リアル」な店舗において、「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、本・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 坪の構想をスタートさせた。
15

目標とした店舗は、テレビゲーム・CD・DVD のパッケージメディアが 400 坪、書籍が 600 坪の 1000 坪店舗である。同社はまず、パッケージメディアショップの大型展開を確立すべく、2004 年末まで 300 坪を超える業態開発に注力した。いまじんは 2001 年にマジカルガーデン東郷を²⁵「ディスパ」という新業態に変更し、収益力が圧倒的に増したという成功体験を持っている。ディスパはテレビゲーム、CD・DVD の圧倒的な品揃えを行うこと、未来売場を設置すること、オープン当初は全商品 1 割引を実施すること、などが実験的に盛り込まれた。

未来売場とは、発売前の商品の映像やパッケージ、ポスターなどを使い、発売中の商品売場のごとく作りこまれた提案コーナーである（写真 1、2 参照）。CD、DVD、テレビゲームの特徴として発売日から数日間のみがその商品寿命の中で最も売上が高い。その商品の売上が落ちてくると提案平台などから撤去され、通常棚に入り、目立たなくなるため、ますます売れなくなる。イニ³⁰

シャル数（初回入荷数）を読み誤った商品はデッドストックとなり、時間の経過とともに損失を拡大させてしまう。そこで発売前の商品を大きく露出することによって、発売日までの期間も顧客から予約注文を受け、商品寿命を前倒しに伸ばすことができるのではないか、という実験である。さらに発売前から予約を取ることで、正確な初回必要在庫が算出できる。このデータは予約を取った商品が増えるほど、より正確なデータとなっていく。小売店に商品を出荷する卸、さらにメーカーまでが入手したいデータとなるのである。予約した顧客には購入時、次回のお買い目に使える割引チケットを、予約しないで購入した顧客の2倍付けるというサービスも実施された。品揃えと価格という顧客の店舗選択条件の柱となる2つを押さえた「ディスパ」は大成功を収めることになった。Imagine1000構想は、更にこのディスパによるテレビゲーム、CD、DVDといったパッケージメディアの成功を確固たるものにするところから始まったといえる。10

2002年、岐阜島市に「ディスパ」の業態を引き継いだ「マジカルガーデン岐阜島店」がオープンした。この店舗では、従来店舗で行われていた業務を徹底して本部コントロールで行うという実験が行われた。例えば、ダミー販売が全商品に導入された。ダミー販売とは実際の商品を模したコピーをケースに入れて店頭に並べ、顧客の購入時にカウンターで实物商品に入れ替える方法である。これにより、実際の商品数よりも多くの商品展開をすることができ、売れ行きに左右されない店頭販売促進計画を作ることができた。さらに、盗難が未然に防止された。これは商品アイテム数が少ないテレビゲームでは実現されていたが、CDや続々と商品が発売される新メディアのDVDでは実現されていなかった。ダミーはいまじん本部で作られ、店頭に送られる。店頭では届いたダミーを店頭に並べるだけである。また、発注は全て本部でセンターコントロールされることになった。発注、防犯、販売促進など、店舗を司る重要な作業がセンターコントロールされるようになり、店舗の社員数は1名まで減らすことができるようになった。15

しかし、岐阜島店はオープン直後、苦戦を強いられた。インターネットではないリアルな店舗に求められる「すごい」「楽しい」というインパクトある空間の創造が生み出されなくなってしまったのである。この頃から社内に「デジアナ分離」という言葉が交わされるようになった。「すごい」「楽しい」という定量化できない店舗評価などは現場が作り出し、「何日間で何点販売しているから、何点発注」という定量化できる判断作業をセンターコントロールで行うべきではないか。全ての作業はデジタル判断、アナログ判断の適、不適があるのでないか、という思いを商品部部長が唱えたことに由来している。25

そこで、デジアナ分離を合言葉に、マーチャンダイジング課を発足させるなど組織と意識の大改革が断行された（組織図は付属資料1参照）。センターコントロールで軽減された店舗作業は「お客様とともに楽しみながら店を創ること」に集中されるようになった。その結果、2年で岐阜島店は年商6億円、営業利益1500万円という大成功店に成長した。30

sample

sample

sample

sample

sample

この成功は、その後の店舗戦略に迷いをもたらした。初期投資金額が莫大になる書籍を捨て、開発もしやすいディスク 300 坪店で一気に出店を進めてはどうかという迷いである。株式会社いまじんは CD・DVD に関しては、業界最大手卸商社の星光堂に次いで全国 2 位の取引量と最上位の条件を持ち、パートナーシップも確立しているのに対し、書籍は書籍大手取次の日販における全国順位は 60 位程度であった。400 坪書店を開発してお客様の支持を得られるのか、ビジネス上の優位性を獲得できるのかといった確信が持てない中、ディスク 300 坪と書籍 400 坪、集合 1000 坪で行くか、ディスク 300 坪単独で行くかの戦略判断をしなければならない時期を迎えた。

そんな中、名古屋中心の栄の大手書店の会長から「週末になると、異常なほど専門書が売れる」という話が聞こえてきた。顧客は週末の貴重な休みを利用して、わざわざ公共の交通機関を使い、もしくは購入する商品代金より高い駐車場料金を払い、都心に本を買いに出かけている。これは、「充実した品揃えの中から自分の目で吟味して選びたい」というニーズを満たす書店が郊外に存在していないから起こる現象である。事実、全国に 400 坪以上の大型書店は 130 店ほど存在しているが、都心及びイオンなどのインショップを除いた郊外では 20 店舗に満たない状況にある。なぜ、大型の書籍専門店が郊外に存在しないのか。過去において郊外書店の中心商材は雑誌であったが、現在その多くはコンビニエンスストアで購入されている。中心商材の販売ルートが変化した事に対応するため、多くの企業が書籍の在庫を圧縮し、テレビゲームや販売用 CD などの商材を取り入れた。しかし、それらは安全性を重視した書籍集客依存のランキング販売であり、その結果、郊外型店舗は TSUTAYA を代表するコミュニティーストアが主流となった。また、環境的にも活字離れが叫ばれ、大手企業は安全性が高い駅や都心などの集客が確実なエリアに出店を集中させた事で、新たな郊外型の出店がなかった。この 2 つの要素が郊外の大型専門店の空洞化に拍車をかけている。この現象は、顧客ニーズによる必然ではなく、業界環境予測を基にした企業論理での行動結果である。2005 年は下げ止まった感がある書籍業界も、その前年までの 7 年間の売上は対前年比売上を割り込み続け 5000 店が廃業した。

こういった環境の結果として顧客の不便さは増大ていき、顧客の店舗離れ、インターネットショッピングへの移行を促進しているとも言える。株式会社いまじんはニッチとなっている郊外型大型書店に改めて挑戦することになった。顧客ニーズに対応し続け、地域に愛される書店を創り上げる決意をし、『imagine1000 を 100 店舗出店する』というビジョンを掲げた。

400 坪書店を開発するにあたり、いまじんに大型書店運営のノウハウは無いという認識を持ち、2002 年 3 月、岐阜で大型書店を経営する「株式会社カルコス」と業務提携を行った。株式会社カルコスは、従来の郊外型・メディア複合型書店に見られる書店の「専門性不足」に異議を唱え、500 坪を超える店舗面積、20 万冊の在庫、専門店の店員たるべき社内教育などを実施し、店舗

あたり 6 億円の年商をあげていた。「徹底した顧客目線」を株式会社カルコス 2 代目社長信田哲彦は教育の柱としていた。いまじんはカルコスとの業務提携を行う事で、顧客視点から見た書店運営を本格的に追及していくことになった。2003 年、実験店を大垣市郊外に 500 坪(書籍 300 坪、ディスク 200 坪) で開店させた。ここでは、信田社長の品揃えのノウハウを学び、ディスクに関しては、その商材が一番輝く店内環境の実験を繰り返した。大垣店は 2004 年、年商約 10 億円、営業利益 3,500 万円を達成した。この売上はいまじんにとって初めての領域であり、大垣店の 2 倍の広さを持つ次期主力店舗にて目標年商 15 億円は必ず短期で達成できると確信された。また、競合店出店のリスクを回避するため、この効率の良い 500 坪ではなく 1000 坪級の店舗へチャレンジする事を再確認した。

5

10

林昭宏社長就任

旧ヴァンクス時代から、合併後の数年を除いて代表取締役社長であった榎本が 2005 年 3 月をもって代表取締役会長に就任した。2005 年 5 月に 50 歳の誕生日を迎えるという実質創業社長としては早すぎる退任であった。退任のタイミングを 50 歳にするということは、社内でも折りに触れ本人が語っていたことであった。圧倒的業績を誇った玩具店からの業態転換や、好況時の他社資本導入など、既得権に縛られずに会社を成長させてきた榎本らしい交代劇であった。次期社長選任には数年を要し、最終的に林昭宏を次期社長に決めてからは榎本が培った哲学を徹底して林に教え込んだ。林は音楽 CD 等の取次大手、星光堂から 1996 年に旧株式会社いまじん(株式会社しいがるが中心になって設立した、書店のドミナント会社) に転職した。転職後、旧株式会社いまじん名義の一号店、いまじん黒川店(書籍・CD 複合、駅前大型店) の立ち上げに携わり、第三商材(その他商材) と言われた CD を収益の柱にすることに成功し、その後 CD、DVD を取り扱う第 2 商品部課長・同部長を経験し(後の商品部は一つに統合された)、その間テレビゲームを取り扱わない百貨店内インショップ型の CD ショップを立ち上げ、その全てがオープン 1 年以内に黒字化するという実績を残した。既存直営店が不振にあえぐ中でも CD インショップは黒字計上をしていたのである。店舗の分析に長けていること、ショップの従業員のモチベーションをうまく上げていくことに定評があり、何より林は社内の誰よりも顧客視点を重視した店舗作りを行った。林は自分が行きたいと思える書店、何かなくても顧客が立ち寄るコミュニティのような書店を作りたいという希望を持ち星光堂からいまじんに転職したという経緯を持つ。お客様のご来店を心から喜ぶ小売気質を持つ新社長の就任は、いまじんが新しいステージに入ったことを象徴していた。

15

20

25

30

Imagine1000 一号店「いまじん戸田店」二号店「いまじん大桑店」オープン

2005年10月、愛知県名古屋市中川区にImagine1000 一号店「いまじん戸田店」がオープンし、2ヶ月後の12月に二号店「いまじん大桑店」がオープンした。オープンまでの1年間は林を中心として2店舗に就任予定の店長、社員で意識のすり合せが行われた。顧客満足の向上を中心命題とし、店舗という現場で、パッケージメディアを購入するお客様に対し、どのような付加価値を創造できるかを店舗設計の段階から盛り込んでいった。書籍をじっくり座って読める椅子の設置、どんな本を読んだらいいかなど漠とした読書に対する質問にもお答えできる書籍コンシェルジューの常駐、ジャズやクラシックなど従来のランキングショップでは十分に展開できなかった商材の専用ブースの設置など、顧客視点から様々なアイデアが生まれ、従来の新店では採用されないであろう、その多くが採用されていった。書籍やパッケージメディアはメーカーからの仕入掛け率が一定である上、定価が存在し、店舗オペレーションなどの付加価値を売価に転嫁することは不可能であり、利益を増やすためには販売コストを下げるしかないと考えられていた。しかし売上は顧客数、売上商品点数、売上商品売価の積で決定される。従来にはなかった大型の店舗にすることで、商圈が広がり、売上決定要因である顧客数の増加が見込まれた。顧客数増加と店舗付加価値の上昇スパイラルを作ることが、Imagine1000 の理想モデルであった。

しかしオープンから3ヶ月、商圈が広がり、投資回収ができるまでの期間は予想以上に長くかかることが明らかになった。仮説と実際の齟齬はどこにあったのか。店舗規模、立地、商材、店内オペレーション、そして接客、検討しなければいけない課題は山ほどあった。2006年7月には三号店のオープンが決定している。検討する時間は残りわずかだった。

Imagine1000 三号店・四号店

迷路のような店舗レイアウト、身長よりも高い什器、細い通路の中で、自分の趣味のコーナーに入り込み、心行くまで商品を探索することができる。そんな500坪大垣店での大成功を受け、顧客の趣味心をくすぐる店舗フォーマットがImagine1000 一号店・二号店に踏襲された。しかし、オープンから一周年が近づき、このフォーマットは顧客の満足を充分に引き出していないと数字上判断せざるを得なかった。「カルチャーリゾート」「休日に買いまわりを楽しみに行く店」という基本コンセプトを搖るぎのないものとする一方、「豊かな時間を感じられる商材と過ごす場」から「出会う場」への変更が決断された。レイアウトは目線が通しやすくなり、什器は高くても奥の商材が一目で見られ、通路は大きく取られるようになった。そして、商圈の顧客満足を最大化しつつ、利益が最大化するよう収益構造が徹底的に見直された。

Imagine1000 の戦略は、従来の郊外型書店が行ってきた利益構造アプローチではなく、顧客満足アプローチと言える。例えば、「車で 15 分の商圏を取るには、どの位の規模の店舗が必要か」という考え方である。この考え方で行くと、出店地域によっては、1000 坪が必要ない場合もあり、1000 坪以上の立地が必要な場合もある。林をはじめとする社内 Imagine1000 プロジェクトチームは過去、従来の店舗規模が次世代フォーマットに変えられる瞬間は、「1.3 倍 1.7 倍 3 倍」の法則が適用できることを実感していた。隣に 1.3 倍規模の店舗が出来たとき、顧客は「ちょっといいね」と考え、1.7 倍の店舗が出来たときは「こっちがいいね」と考え、3 倍規模の店舗が出来たときには従来フォーマットは「こっちはだめだね」と切り捨てられるという。300 坪クラスの競合ひしめく立地にあっては、1000 坪クラスは新しい顧客ニーズを創出する。しかし、駅前 100 坪の店まで車を飛ばさなければならぬ地域にあっては 1000 坪がオーバースペックとなり、300 坪の出店でも充分地域の顧客満足を上げることができる。つまり、顧客を満足させられる店舗フォーマットは可変のものであると考えた。三号店・四号店は、1000 坪フォーマットは引き継がれたが、顧客満足を決して崩さないという基本方針の下、設計の段階からコストダウンが図られた。

Imagine1000 三号店である春日井南店は 2006 年 7 月にオープンした。いまじん春日井店を開店し、近隣にリニューアルという形でオープンしたため、顧客を引き継いだという形ではあったが、オープン後の売上は一号店・二号店の時には見られなかつた勢いのあるものであった。

一号店・二号店との立地の違いか、それともフォーマット転換が功を奏したのか。充分な検討を急ぎ、進める必要があった。

スーパーバイザーによる 2 店舗の比較

一号店である戸田店と三号店である春日井南店、2 店舗の比較がスーパーバイザー（店舗運営指導者）によって行われた。比較・検討は、店舗の状態を「標準オペレーション」「ホスピタリティ性」「エンターテインメント性」という、店舗の従業員で変更可能な 3 つの要因をチェックリストにブレイクダウンしたものを用いて行われた。

「標準オペレーション」は、小売店の第一義である「最終消費者に商品を渡す」為に行われる最低限の店内オペレーションを指す。標準オペレーションが出来ていない場合、顧客は不満足を感じ、再来店のモチベーションが下がることになる。「ホスピタリティ性」は、標準オペレーションにおけるサービスを超えた接客を指す。顧客との相互対話が必要となり、顧客の期待を上回る「未知価値」「願望価値」の実現を目指している。「エンターテインメント性」は、顧客の来店目的を、買いまわり自体を楽しむ「娯楽」と捉えた店舗作りの実現度を測定する要因であり、顧客側が「こ

のような商品が欲しかった」と気づける店舗提案の達成を目指している。

チェックリストにおいては、定性項目であっても全て5段階で評価し、定量化を試みた（2店舗の業績は付属資料2～7、チェックリストと結果は付属資料8を参照）。チェックリストの中で、2店舗の特徴を示している項目を列挙すると、下記の通りである（以下、付属資料9参照）。

■標準オペレーション No1：一番売りたい商品に一番大きく売り場を割いている

春日井南店・戸田店ともに売りたい商品に大きく売り場を割き、力を入れた展開をしている。

■標準オペレーション No6：店頭の陳列に穴が開いていない

両店ともに、広い売り場の中で数箇所陳列に穴があった。

■ホスピタリティ性 No71：多様なニーズに対応できるよう、接客人員に余裕がある

春日井南店は総労働時間から割り出すと、カウンターあたりの接客人員は常時3名、戸田店は3.4人となっており、両店ともに十分接客人員を投入している。

■ホスピタリティ性 No85：お客様の滞店時間が長い

各店舗の出入り口を定点観測することにより測定した。春日井南店の顧客平均滞店時間は15.7分、戸田店の平均滞店時間は15.2分と、ほぼ同時間である。滞店時間と延べ人数のグラフを見ると、春日井南店は滞店時間が伸びるにつれて、延べ人数が減少するが、戸田店は、滞店時間が長くなても延べ人数が増大する時間帯があり、一部顧客が店舗のファンとなっていることが伺える。つまり、目的買いの顧客と娯楽目的の顧客に二分していると推測される。

■エンターテインメント性 No88：商品添付のコメントPOPがたくさんある

店内の面陳数から、コメントPOPが添付されている箇所をカウントし、加重平均をかけて達成率を算出した。その結果、春日井南店は2.3%、戸田店は3.6%となっている。

■エンターテインメント性 No92：お客様が提案コーナーに数多く足を止められるレイアウト構成になっている

顧客が店内をどのように動くか、足跡を追った。レイアウト上に現れた足跡により、顧客が立ち寄るところ、立ち寄らないところが明確になる。立ち寄らない箇所に提案コーナーが作成されているとしたら、レイアウト等を再度見直す必要がある。春日井南店には顧客が立ち寄らず、提案コーナーがある部分は7箇所、戸田店は23箇所となっている。

付属資料8に示した採点結果を見ると、業績の良い春日井南店と、差を付けられている戸田店において、業績との相関がみられた要因は標準オペレーションだけであった（春日井南店88.1%、戸田店83.8%）。顧客の期待を上回る接客レベルを指すホスピタリティ性については、2店舗ともに高いレベルで達成されているが、業績との相関は認められない（春日井南店93.3%、戸田店93.3%）。エンターテインメント性においては逆相関が見られ、高い得点を記録した戸田店の業績は春日井南店よりも低いという結果になっている（春日井南店68%、戸田店80%）。

三号店である春日井南店では「豊かな時間を感じられる商材と過ごす場」から「出会い場」への戦術変更が決断されている。見通しのよいレイアウトを採用することによって提案コーナーが一部削減され、さらに在庫の圧縮も図られている。戸田店と比較して、エンターテインメント性の達成率は下がっているものの、業績は良い。このような調査結果をどのように解釈し、今後の店舗展開に活かしていくべきなのだろうか。いまじんは、今後、店舗と顧客との関係性をどのように構築していくべきなのだろうか。

いまじん新社長の経営方針

林社長はケースライターに以下のように語っている。

「いまじんはこんな店舗を作りたい、という理念経営からスタートし、顧客の期待を上回る感動経営に行き着いた。この先にあるのは顧客との相互信頼を勝ち得る、信頼経営を実現させていくべきだと考えている。顧客との相互信頼を店舗で実現させるには、店長の役割が変わってくると思う。ああ、やっぱりいまじんで良かった、とお客様に言っていただけるいまじんのブランドを作る、ブランドマネージャーという名称を来期から店長の代わりに使っていこうかと考えている。今まで、店頭で働く人は、お客様を楽しませる役を演じろ、とみんなに言ってきたけど、演じるんじゃなくて、実際に楽しませることが好きな人、自分自身が店舗にいて楽しくしてしまうがない人にブランドマネージャーをやっていって欲しいと思うよ。」

社長就任を決意し、林は自分が本当に行きたい店舗の実現に思いを深くしていた。

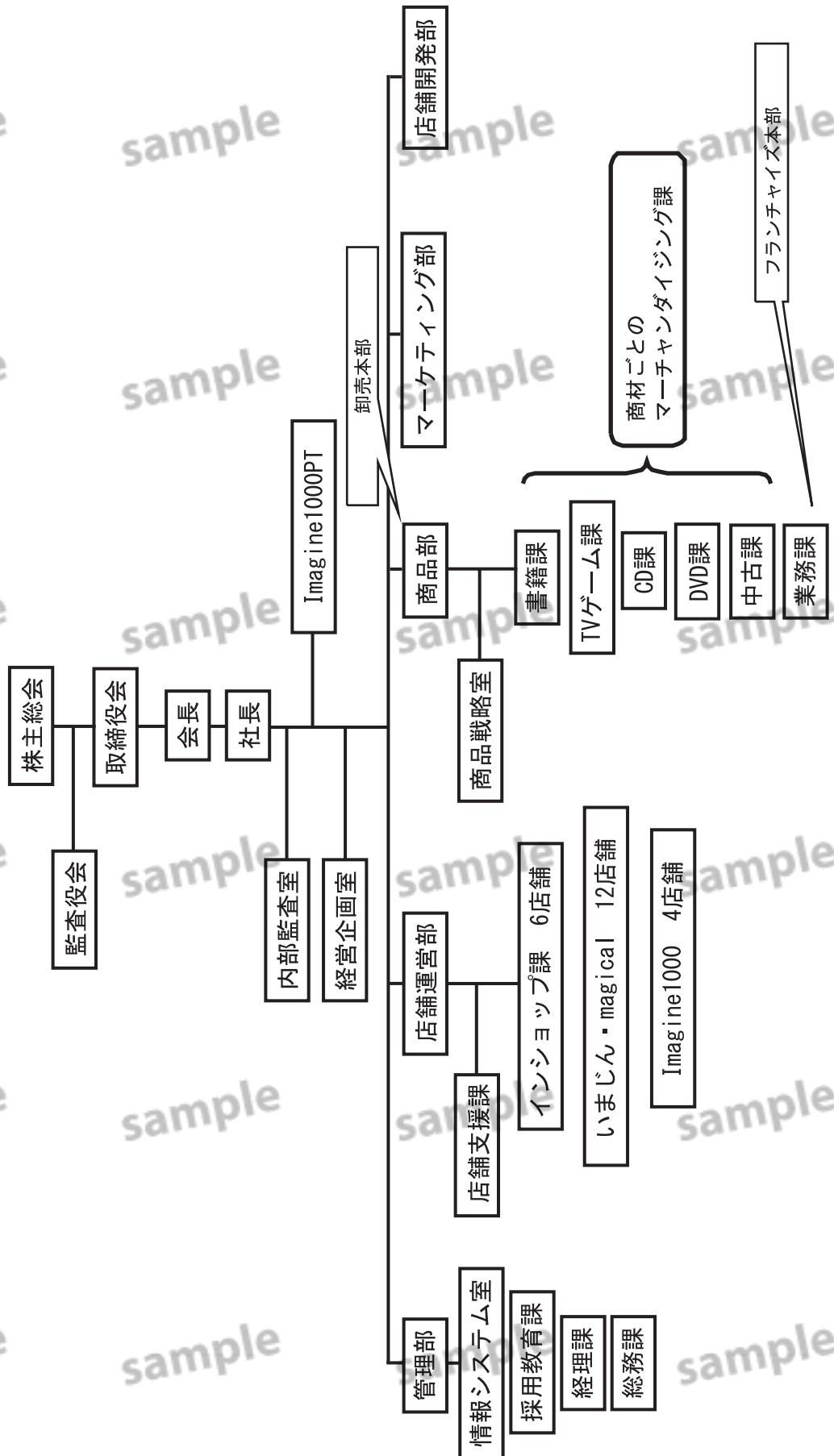
写真 1 未来売り場



写真 2 未来売り場



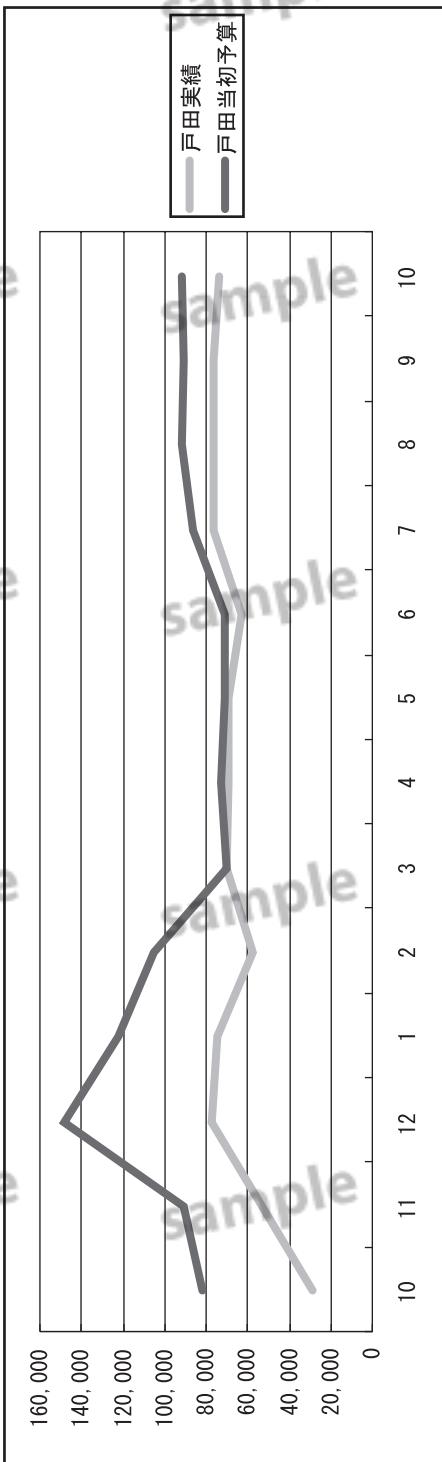
付属資料1 株式会社いまじん組織図 (2006年12月現在)



付属資料2 戸田店売上 予算・実績

	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
戸田実績	28,239	52,244	76,346	73,973	56,696	69,229	68,363	68,508	61,813	75,752	75,432	75,432	73,139
戸田当初予算	80,450	90,110	147,470	121,120	103,960	69,229	72,030	69,688	70,354	85,285	90,366	90,079	91,071

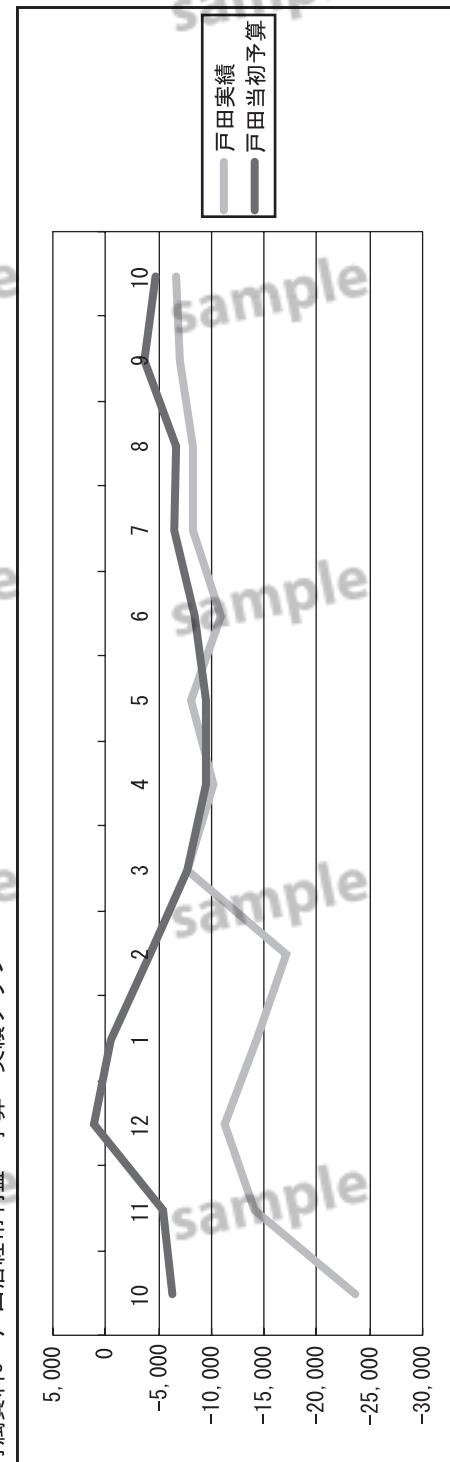
付属資料3 戸田店売上 予算・実績グラフ



付属資料4 戸田店経常利益 予算・実績

	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
戸田実績	-23,765	-14,192	-11,425	-14,480	-17,205	-7,872	-10,428	-8,199	-11,122	-8,485	-8,476	-7,217	-6,857
戸田当初予算	-6,575	-5,572	958	-736	-4,291	-7,872	-9,709	-9,668	-8,685	-6,680	-6,927	-3,778	-4,946

付属資料5 戸田店経常利益 予算・実績グラフ



付属資料6 戸田店年間実績 2005年10月～2006年10月

単位千円

		9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
売上 高	TVG	2,529	6,651	25,260	18,291	11,061	16,583	13,340	14,517	12,489	18,221	16,780	18,059	15,295	
	本	12,224	24,424	26,690	30,677	25,984	29,677	32,573	32,470	29,471	33,972	32,672	34,588	35,000	
	CD	2,771	7,093	7,285	6,877	5,831	9,192	6,581	6,916	6,640	8,618	8,920	8,853	8,474	
	DVD	2,229	5,613	8,114	7,328	7,207	6,479	8,352	6,351	6,154	7,338	8,140	7,280	7,435	
	中古	2,753	4,385	5,240	6,381	4,261	5,050	5,091	6,133	5,748	6,591	6,365	6,256	6,060	
	その他	5,197	4,550	4,453	5,154	2,672	2,226	3,068	3,140	2,004	2,300	2,484	2,024	2,309	
過不足	0	-72	-506	-773	-783	-746	-114	-1,203	-1,286	-1,114	-1,270	-1,144	-1,638	-1,361	
売上高総合計	0	28,239	52,744	76,346	73,073	56,666	69,229	68,363	68,508	61,813	75,752	75,432	75,432	73,139	
粗利	TVG	2,739	5,489	6,587	7,208	6,549	6,691	7,646	7,623	6,891	7,954	7,745	7,955	8,050	
	本	1,847	1,931	1,884	2,041	1,884	2,405	1,792	1,832	1,766	2,285	2,412	2,412	2,233	
	CD	738	1,372	1,931	2,041	1,701	1,369	2,025	1,916	1,456	1,640	2,096	1,667	1,667	
	DVD	416	1,395	-4,904	2,570	1,312	2,082	1,969	2,628	2,209	2,982	2,724	2,591	2,531	
	中古	1,198	2,253	1,347	195	649	524	529	645	483	388	592	710	-1,361	
	その他	-72	-506	-773	-783	-746	-14	-1,203	-1,286	-1,114	-1,270	-1,144	-1,638	-1,361	
過不足	-10,000	5,744	483	9,707	-4,211	-1,583	49	-1,043	1,030	-268	310	270	-270	-378	
料金総額合計	-0,000	14,657	12,886	18,043	10,975	9,530	14,593	13,269	15,444	12,622	15,619	16,322	15,751	15,154	
販売員給与	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
法定福利料費	0	75	86	124	128	243	355	415	376	382	412	416	416	392	
役員報酬	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
受取報酬	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
退職給付費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
賞与引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
従業員賞与	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
学生賞	10	133	2	0	0	199	0	0	0	0	0	0	0	0	
受取業務委託費	3,340	3,690	4,269	4,398	4,269	4,227	4,132	4,015	4,015	3,660	3,660	3,600	2,640	0	
支払業務委託費	3,350	3,690	4,269	4,398	4,269	4,227	4,132	4,015	4,015	3,660	3,660	3,600	2,640	0	
出向費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
給与合計	0	7,073	9,441	10,219	10,583	10,036	9,419	9,932	9,301	9,301	8,733	9,187	9,115	8,247	
販売員旅費	3,350	3,690	4,269	4,398	4,269	4,227	4,132	4,015	4,015	3,660	3,660	3,600	2,640	0	
伝票依頼料	0	677	1,382	885	1,173	52	203	200	189	428	592	416	416	638	
容器包装料	0	52	339	11	9	73	9	64	9	130	11	104	85	38	
発送配達料	0	40	26	0	29	204	3	1	3	7	15	31	13	18	
リース料	20	1,376	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	
減価償却費	0	934	1,626	1,054	1,336	1,055	998	998	998	998	998	998	998	1,006	
地代家賃	6,000	6,040	-3,600	6,075	6,050	6,050	6,050	6,050	6,050	6,050	6,050	6,050	6,050	6,050	
修繕費	0	0	0	0	94	311	41	5	0	0	0	0	0	0	
探用・研修費	4,229	220	-1,189	703	0	102	0	0	0	0	0	0	0	0	
通話料	1,500	1,741	21	104	66	71	71	83	80	92	94	86	84	92	
水道光熱費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
相続公課	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
事業税	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
接待会際費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
保険料	690	6,576	4,442	936	909	331	135	238	193	283	273	200	296	199	
消耗品費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
レンタル備品費	0	286	3,453	1,781	2,115	3,716	990	920	1,199	927	1,197	2,127	430	670	
管理諸費	0	59	4,956	160	228	161	134	278	292	269	283	319	266	307	
会議費・会費	2,000	44	-1,990	5	5	0	5	5	5	5	4	5	5	5	
会員引当金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
維持費	14,442	18,306	11,247	14,388	13,194	14,979	11,046	11,198	11,522	11,883	12,266	13,219	11,944	12,017	
社内会計	8,268	13,311	5,913	4,834	3,174	1,762	2,005	2,567	2,522	2,573	2,963	2,266	1,911	1,635	
一般管理費	22,710	31,617	17,220	19,192	15,068	16,741	13,051	13,765	14,044	14,436	15,229	15,545	13,855	13,652	
営業外収益	0	0	238	10	0	12	0	5	0	0	1	0	2	-6,858	
営業外費用	0	0	-30	27	57	-84	-42	0	0	0	3	66	0	0	
経常利益	36,060	-23,765	-14,192	-11,425	-14,180	-17,205	-7,372	-10,438	-8,193	-11,122	-8,485	-3,476	-7,211	-6,357	
TVG	300,000	344,367	300,000	340,437	30,659	31,733	28,412	27,820	26,345	24,102	25,862	24,117	24,117	24,117	
在庫	50,000	45,016	50,000	49,477	47,667	49,507	48,830	47,457	46,724	47,124	48,096	47,341	51,299	52,637	
在庫外合計	63,303	63,303	13,000	68,184	65,778	66,654	67,124	66,621	67,026	68,843	67,341	66,415	66,592	69,223	
その他	13,000	13,000	13,000	13,229	11,217	17,412	18,794	19,200	18,823	19,299	18,607	18,492	19,223	19,223	
債権	5,000	10,794	5,000	12,389	10,012	-33,009	9,719	-6,799	5,424	6,062	7,246	5,324	7,856	7,856	
過不足	-309,004	-345,295	-180,919	-219,971	-83,689	42,768	-1,833	0	0	0	0	0	0	0	
期末在庫合計	138,396	161,915	26,081	313,788	421,212	512,285	497,937	491,069	483,465	491,320	483,465	483,465	483,465	483,465	

付属資料7 春日井南店実績 2006年

単位千円

		7月	8月	9月	10月
売上	TVG	26,847	17,730	18,601	14,016
	本	24,942	42,146	41,227	42,867
	CD	8,176	13,251	13,923	13,398
	DVD	6,485	12,398	10,587	10,565
	中古	6,492	6,877	6,027	5,777
	その他	600	1,076	2,412	2,765
	値引	-239	-1,969	-2,731	-2,051
	過不足	-469	51	-183	-34
売上高総合計		72,834	91,560	89,863	87,303
粗利	TVG	1,162	2,341	2,614	2,028
	本	6,083	9,693	9,482	9,843
	CD	2,239	3,356	3,707	3,521
	DVD	1,377	3,418	2,542	2,454
	中古	-3,436	2,291	2,761	2,701
	その他	207	268	500	844
	値引	-239	-1,969	-2,731	-2,051
	過不足	-29	-329	28	-63
粗利額総合計		7,364	19,069	18,903	19,277
人件費	販売員給与	0	0	0	0
	法定福利費	5	121	127	148
	役員報酬	0	0	0	0
	役員退職慰労金繰入	0	0	0	0
	退職給付費用	0	0	0	0
	賞与引当金繰入	0	0	0	0
	従業員賞与	0	0	0	0
	厚生費	115	17	0	0
	受取業務委託費				
	支払業務委託費	40	320	0	0
	出向費	2,950	3,970	3,970	3,570
給与合計		3,110	4,428	4,097	3,718
人件費合計	雑給	1,295	9,132	5,410	5,228
	人件費合計	4,405	13,560	9,507	8,946
一般管理費	販売員旅費	100	8	27	5
	広告宣伝費	1,196	2,521	139	118
	容器包装費	72	338	75	48
	発送配達費	24	65	10	0
	リース料	1,159	1,189	1,189	1,189
	減価償却費	1,138	2,220	1,670	1,670
	地代家賃	2,689	4,633	4,614	4,609
	修繕費	0	25	1	25
	採用・研修費	367	160	0	0
	通信交通費	61	160	96	100
	水道光熱費	1,686	1,129	1,168	1,278
	租税公課	10	20	10	0
	事業税等	0	0	0	0
	接待交際費	0	0	0	0
	保険料	0	0	0	0
	消耗品費	4,176	4,884	168	439
	レンタル備品費	0	0	0	0
	管理諸費	952	2,609	580	473
	支払手数料	2,469	391	308	360
一般管理費合計	会議費・会費	179	0	0	0
	貯倒引当金				
	雑費	0	0	0	0
	社外合計	16,278	20,352	10,055	10,314
	社内合計	11,226	2,484	1,921	1,844
一般管理費合計		27,504	22,836	11,976	12,158
経費合計		31,909	36,396	21,483	21,104
営業利益		-24,545	-17,327	-2,580	-1,827
営業外収益計		243	149	117	96
営業外費用計		0	419	15	0
経常利益		-24,302	-17,597	-2,478	-1,731
在庫	TVG	19,399	21,177	18,533	21,751
	本	0	0	0	0
	CD	40,597	42,668	44,807	46,952
	DVD	39,661	41,506	43,809	47,414
	中古	16,855	16,552	17,446	18,740
	その他	1,492	-23	-387	-733
	値引	0	0	0	0
	過不足	42,203	147,021	197,403	206,158
期末在庫合計		160,207	268,901	321,611	340,282

付属資料8 春日井南店・戸田店採点結果

概念	大項目	小項目	チェック項目	春日井南	戸田	
1			一番売りたい商品に一番大きく売場を割いている。	5	5	
2			商品が取りだしやすい。(きつい、棚の構造上取り出しにくい、などがない。)	5	5	
3			商品の位置が高すぎる、低すぎる、ということがない。	3	3	
4			並び順がわかりやすく、商品が探しやすい。	5	4	
5			目線の高さの売れ筋、オススメが展示されている。	3	3	
6		陳列棚メンテナンス	店頭の陳列に穴が開いていない。	3	3	
7			値札に色あせ、剥がれがない。	5	5	
8			値段を下げた商品がそれとわかるように陳列されている。	5	3	
9			商品が間違った棚に入ったり、陳列されたりしていない。	5	5	
10			匂を過ぎた商品がメインの売り場となっていない。	5	5	
11			発売日の過ぎたポスターが店内に張ってない。	5	5	
12			開店・閉店時間が表示されている。	4	5	
13			支払方法が店頭に表示されている。(クレジット種類・使用可能金券類)	5	5	
14			トイレの位置がわかりやすい	5	5	
15			どこに何が陳列されているか、サインがある。	5	3	
16			店舗で行っている利益還元サービスが分かりやすく告知されている。	5	5	
17			什器が固定されており、転倒などの危険がない。	5	2	
18			消火器の位置がわかりやすい。	5	5	
19			店頭放映機器・視聴機がすべて正常に作動している。	5	5	
20			不必要な什器がお客様から見えない。	5	5	
21			セロテープがお客様から見えない。	5	5	
22			ポスターが剥がれていない。	5	3	
23			什器と什器の間のスペースが十分取られており、買い物の支障になっていない。	5	4	
24			カウンター前商品が接客の支障になっていない。	5	3	
25			蛍光灯が切れていない。	5	5	
26			店内が十分明るい。	4	4	
27			実在庫と帳簿在庫が合っている	(在庫が合っているため) 自動発注のかかる通常商品の欠品がない。	3	4
28			お客様注文品	お客様の注文品がきちんと取り置かれている。	5	5
29			主力商品(ランキング上位商品・売れ筋商品)欠品していない	本部(卸)と密に連絡を取り、自動発注にかかる主力商品を充分入荷している。	3	3
30			在庫処分	在庫処分が進み、売れない商品がメインの売り場となっていない。	5	5
31			商品・備品の整理整頓	備品の補充日、ストック数が決められている。	5	5
32				商品・備品が整理され、カウンタースペースが広い	5	5
33				商品・備品が整理され、倉庫に十分なスペースがある。	5	4
34				拿たてに忘れたれた傘を定期的に処分している。	5	5
35	標準オペレーション			従業員のスケジュールが開示されている。	3	5
36				従業員が管理者に意見が言える風通しのよい風土になっている。	? ?	
37				従業員ミーティングが頻繁に行われている。	4	3
38				シフト人員は従業員同士が入荷や繁忙期によって自立的に調節している。	3	3
39				身だしなみのガイドラインがある。	5	5
40				全員で行う作業に従業員が積極的に取り組んでおり、不満を感じる者がいない。(入荷、掃除など。)	? ?	
41				従業員が(勤務時間等)時間を守っている。	5	3
42				掃除道具に不備がない。	5	4
43				観葉植物が枯れていない	? ?	
44				トイレが清潔に保たれている	5	5
45				お客様から見えないとこもろ綺麗になっている。	5	3
46				月報、レポートジャーナル、不要となった什器等、不要なものはすぐに処理している。	5	5
47				店頭にホコリ、ゴミがない	5	5
48				雑草が生えていない	5	5
49				電気が切れていない	5	5
50				クーラーの掃除日が決まっている。	5	5
51				ガラスの掃除日が決まっている。	3	5
52				床にガムなどが貼りついていない。	5	5
53				定期的にワックスをかけている。	5	5
54				言葉遣いが丁寧で、正しく、受け答えがハキハキしている。	5	4
55				従業員がさっぱりとした身だしなみで不潔感・不快感がない。	5	5
56				不必要な個人情報を探かない	3	3
57				違算が無い	1	1
58				現金受け渡しを声に出して確実に行っている。	5	5
59				レジの待ち時間が短い	4	4
60				注文が可能かどうか、いつ届くかお客様が納得いくようにご案内している。	5	5
61				在庫確認が早く正確である。	5	5
62				電話の問い合わせにも丁寧に答えている。	5	5
63				電話に3コール以内に出る	5	5
64				店舗側原因のクレームが発生した際、管理者以外でお客様に納得してお帰りいただけるスタッフが多い	5	5
65				クレームが少ない	5	5
66				店舗運営方針を末端の従業員まで知っている。	5	5
67				売上目標を従業員が知っている。	5	5
68				従業員の評価基準が明確である。	5	5
69	明確な店舗運営方針	明確な店舗運営方針		従業員採用の際、出勤可能日数等の採用条件のほか、接客好き、明るい等明確な採用基準がある。	5	5

付属資料8 春日井南店・戸田店採点結果

概念	大項目	小項目	チェック項目	春日井南	戸田	
70	多様なニーズへのフレキシブルな対応 未知価値・願望価値 想像していなかったレベルのサービス提供	顧客に安心感を与える 店舗の居心地が良い	返品、買取、商品のお取り寄せ等、お客様の面倒な注文も喜んで対応する。	5	5	
71			多様なニーズに対応できるよう、接客人員数に余裕がある。	5	5	
72			商品の問い合わせをすると該当箇所まで案内してくれる。	5	5	
73			閉店時間を過ぎてもお客様を追い返さない。	5	5	
74			近隣に公衆電話や病院、警察等、何があるか把握し、道案内等に対応してくれる。	5	5	
75			取り扱い商品に関係ないことでも調べてくれる。	5	5	
76			一定以上のサービス提供が出来るよう、従業員に十分な権限が与えられている。	4	5	
77			どのようなサービスを提供できたか、競い、共有する仕組みがある。(メールなど)	5	5	
78			お客様の待ち時間にお客様に声をかける。	4	4	
79			商品情報を店頭POPなどで十分補足説明している。	4	4	
80	ホスピタリティ性 もてなし・歓待・厚遇		商品の安全性をPOPなどで説明している。(中古の加工方法、レーティングの説明等)	5	4	
81			クレームに対して、まず謝り、話を聞く。	5	5	
82			トイレが驚くほど綺麗である。	5	5	
83			カウンターに荷物置きが設置されている。	5	5	
84			休憩スペースがある。	5	5	
85			お客様の滞店時間が長い	3	3	
86			お客様にとって温度が快適(夏28°C、冬20°C)	4	4	
87			お客様にとって音量が快適	5	5	
88	エンタテインメント性 気づかなかつたニーズの発掘	最新の情報をタイムリーに入手できる 新奇性	商品添付のコメントPOPがたくさんある。	2	3	
89			視聴機や試遊機など、商品を試す施策がたくさんある。	2	4	
90			提案したいお客様のプロフィール(ファミリー・カップル・等)が設定されている。	3	3	
91			提案したいお客様のプロフィールに合わせ、主力取り扱い商品以外も品揃えされている。	4	4	
92			お客様が提案コーナーに数多く足を止められるレイアウト構成になっている。	5	3	
93			面陳列が多い	3	4	
94			平置陳列が多い	?	?	
95			提案コーナーが多い	2	3	
96			提案コーナーに十分な物量、商品コメント等があり、楽しい。	4	4	
97			アイテム数が多い	2	3	
98			購入後の生活が想像できるディスプレイがある。	4	5	
99	新奇性	最新の情報をタイムリーに入手できる	期間限定価格や従業員提案コメントを書き、売り場サインなどを印刷物、というように目的毎にPOPを作り分けている。	5	5	
100			競合店で展開されている有効なイベントは全て展開されている。	1	5	
101			いつ、何が発売されるか、わかりやすく表示されている。	5	5	
102			重点商品(他店との差別化となる、主力商品以外の提案商品)が多数展開されている。	4	4	
103			売り場のメンテナンス回数が多い	5	5	

	春日井南	戸田	満点
標準オペレーション	304	88.1%	289
ホスピタリティ	84	93.3%	84
エンターテインメント	51	68.0%	60
合計	439	86.1%	433
			510

sample

sample

sample

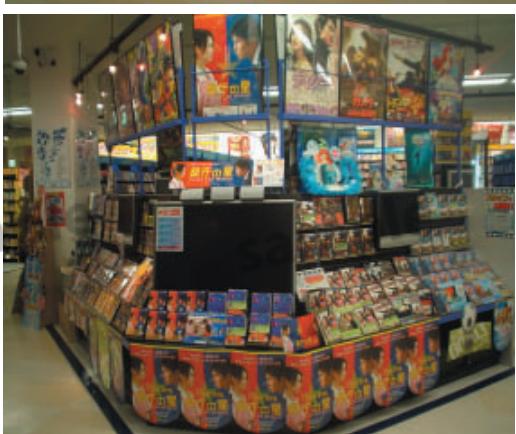
sample

sample

付属資料9

No	1
概念	標準オペレーション
大項目	売り場メンテナンス
小項目	陳列棚メンテナンス
チェック項目	一番売りたい商品に一番大きく売場を割いている。

春日井南

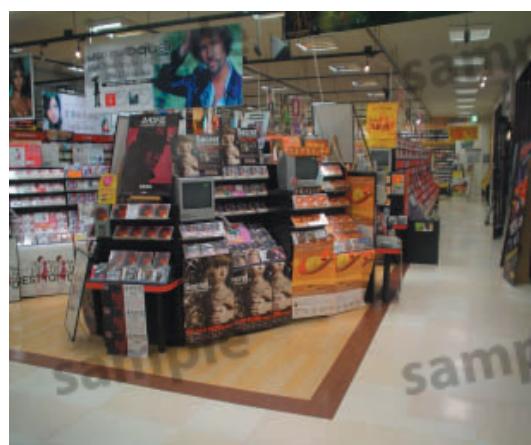


TVG、CD、DVDそれぞれその週の新作を一番前に出して展開している。複数商品をメリハリ付けて並べてあり、見やすい。

評価

5

戸田



TVG、CD、DVDそれぞれその週の新作を一番前に出して展開している。複数商品をメリハリ付けて並べてあり、見やすい。アイキャッチが多用されて楽しい。

評価

5

sample

sample

sample

sample

sample

付属資料9

No	6
概念	標準オペレーション
大項目	売り場メンテナンス
小項目	陳列棚メンテナンス
チェック項目	店頭の陳列に穴が開いていない。

春日井南



開店前の時点で穴の開いている箇所が複数存在する。ランキングで商品がない場合は恣意的にランキングを変更するか、品切れ（中古ならば高価買取中）を表示したほうが良い。

評価

3

戸田



開店前の時点で穴の開いている箇所が複数存在する。開店前に穴は修正され、無くなる。

評価

3

付属資料9

No	71
概念	ホスピタリティ性
大項目	多様なニーズへのフレキシブルな対応
小項目	多様なニーズへのフレキシブルな対応
チェック項目	多様なニーズに対応できるよう、接客人員数に余裕がある。

春日井南

	春日井
月間総労働時間	7470.0
月間営業時間	420.0
時間当たり従業員数	17.8
カウンター数	6.0
カウンターあたり	3.0

	カウンターあたり人数	
	From	to
5	2.5	-
4	2.1	2.5
3	1.6	2
2	1	1.5
1	0	0.99

評価	5
----	---

戸田

	戸田
月間総労働時間	6920.0
月間営業時間	405.0
時間当たり従業員数	17.1
カウンター数	5.0
カウンターあたり	3.4

	カウンターあたり人数	
	From	to
5	2.5	-
4	2.1	2.5
3	1.6	2
2	1	1.5
1	0	0.99

評価	5
----	---

付属資料9

No	85
概念	ホスピタリティ性
大項目	もてなし・歓待・厚遇
小項目	店舗の居心地が良い
チェック項目	お客様の滞店時間が長い

春日井南

チェック方法：家庭用カメラによる出入り口定点観測

観測時間：平日夕方3時間

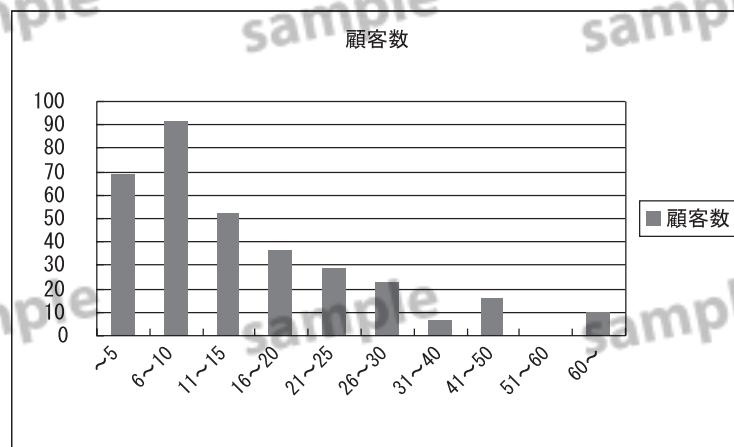
春日井店

平均滞店時間 15.7分 (324人)

来店してすぐに帰る顧客が少ない。

滞店時間が長くなるほど、なだらかに顧客が減る。

多くの顧客がある程度の時間、滞店していることがわかる。



	from	to
5	21	-
4	16	20
3	11	15
2	6	10
1	-	5

評価	3
----	---

戸田

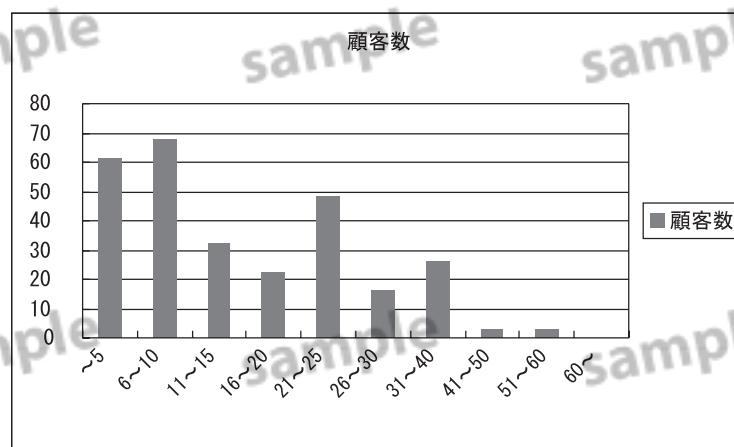
チェック方法：家庭用カメラによる出入り口定点観測

観測時間：平日昼3時間

春日井店

平均滞店時間 15.2分 (281人)

来店してすぐに帰る顧客と、滞店時間が長い顧客に分かれる。



	from	to
5	21	-
4	16	20
3	11	15
2	6	10
1	-	5

評価	3
----	---

付属資料9

No	88
概念	エンタテインメント性
大項目	気づかなかつたニーズの発掘
小項目	気づかなかつたニーズの発掘
チェック項目	商品添付のコメントPOPがたくさんある。

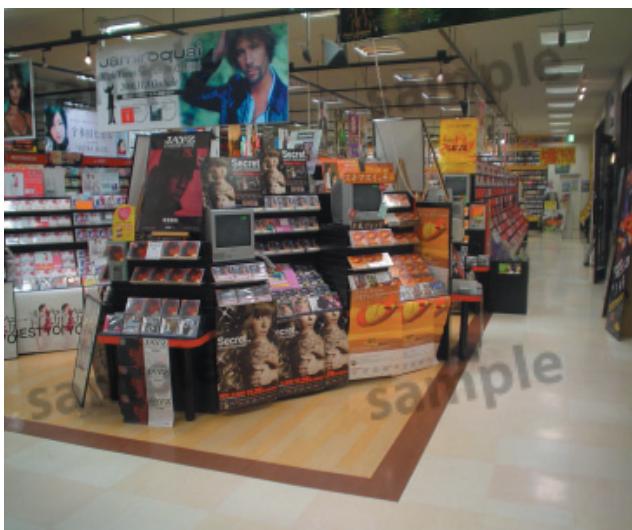
春日井南



	面陳数	添付数	加重平均		達成率
TVG	4087	49	40%	0.5%	2.3%
CD	2432	142	30%	1.8%	
DVD	4281	5	30%	0.0%	

5	8%	-
4	5.10%	8%
3	3.10%	5%
2	1%	3%
1	0	0
評価		2

戸田



	面陳数	添付数	加重平均		達成率
TVG	9023	0	40%	0.0%	3.6%
CD	4389	497	30%	3.4%	
DVD	4495	30	30%	0.2%	

5	8%	-
4	5.10%	8%
3	3.10%	5%
2	1%	3%
1	0	0
評価		3

sample

sample

sample

sample

sample

付属資料9

No	92
概念	エンタテインメント性
大項目	気づかなかったニーズの発掘
小項目	気づかなかったニーズの発掘
チェック項目	お客様が提案コーナーに数多く足を止められるレイアウト構成になっている。

春日井商店

レイアウト調査・・・顧客一人一人が店内を歩く足跡をたどり、店舗レイアウトに記す。
一店舗あたり3時間程度調査を行った。

足跡が記されたレイアウトの中で、顧客が立ち寄らない範囲の大きさを点数化した。

評価

5

戸田店

レイアウト調査・・・顧客一人一人が店内を歩く足跡をたどり、店舗レイアウトに記す。
一店舗あたり3時間程度調査を行った。

足跡が記されたレイアウトの中で、顧客が立ち寄らない範囲の大きさを点数化した。

書籍に関しては、顧客の立ち寄らない範囲が春日井と同等程度だが、メディア（CD、DVD、テレビゲーム）の空白地域が大きい。

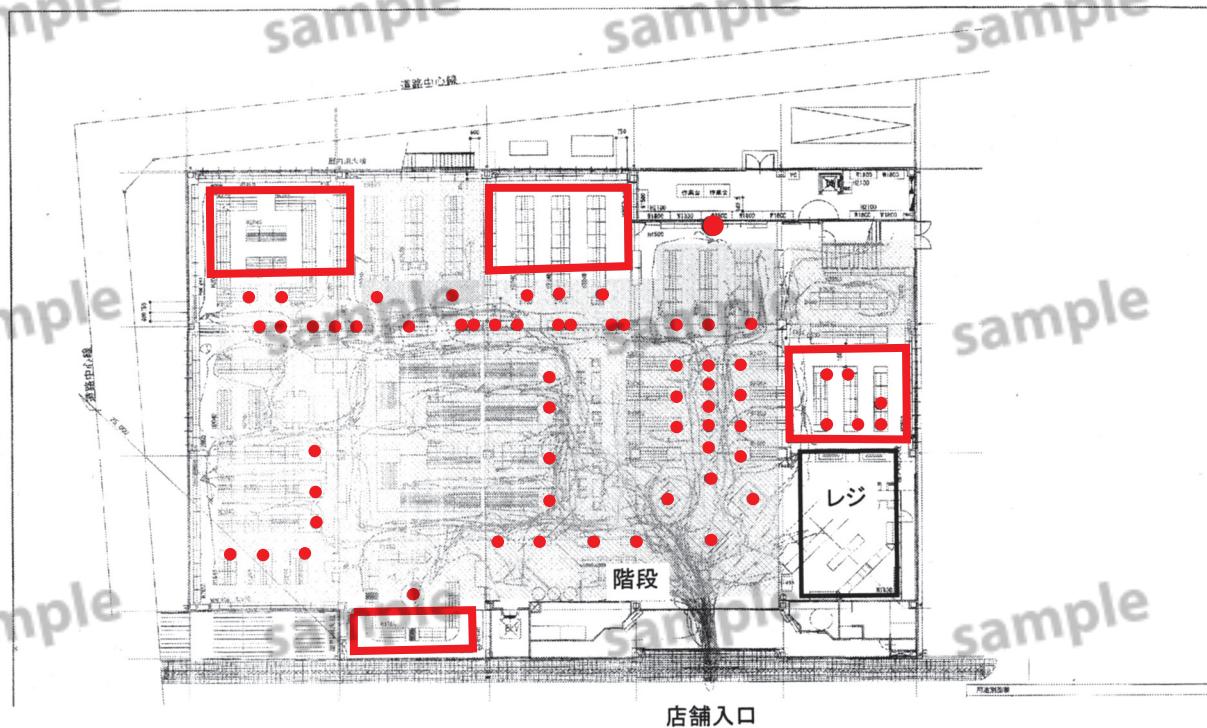
評価

3

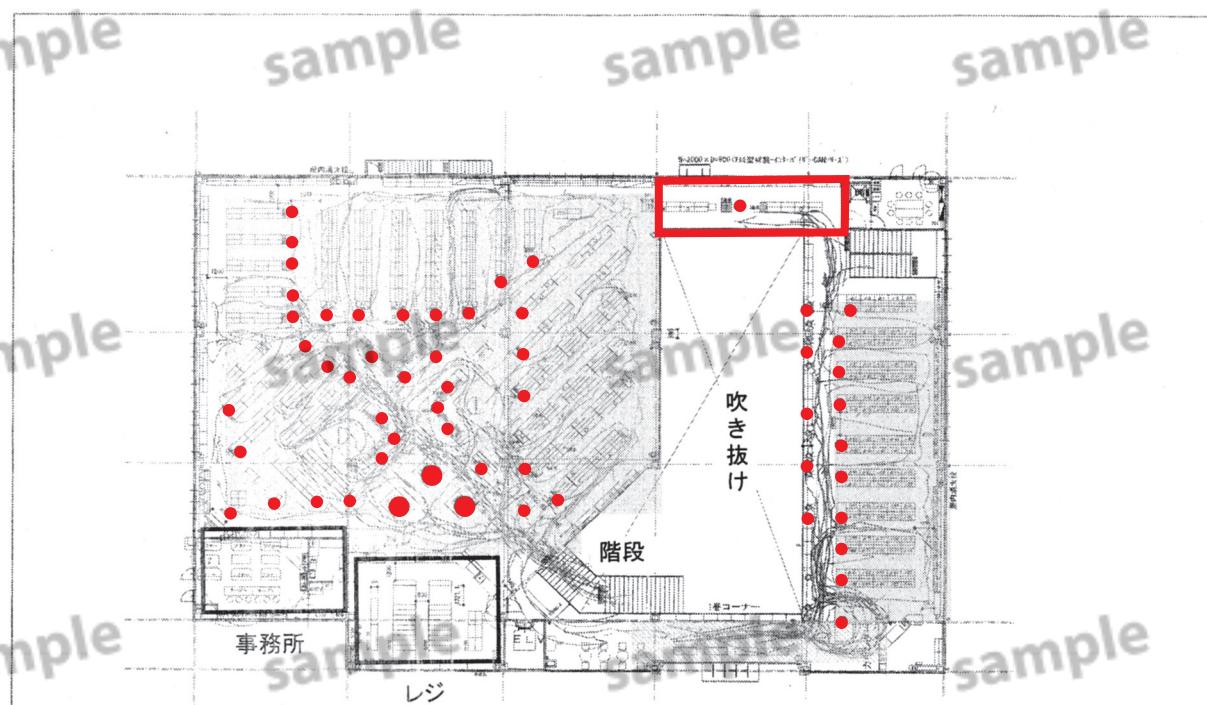
付属資料9

●は提案コーナー　□は顧客が立ち入らない箇所

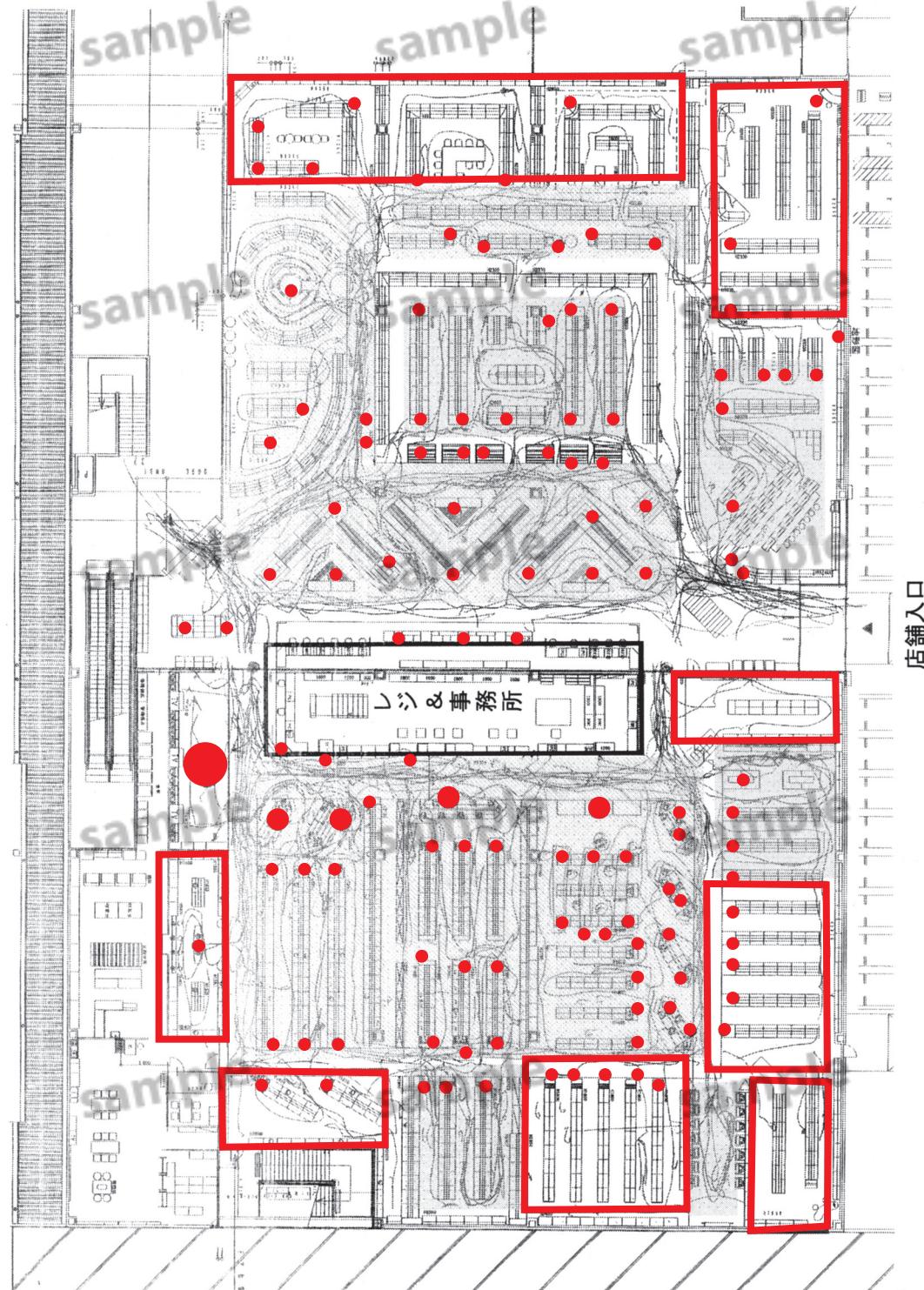
春日井南1F



春日井南2F



戸田店



sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2008.4 RP150