

「ヴィレッジヴァンガード」



【はじめに】

出版物市場の縮小、そして大型書店や amazon.com に代表されるネット書店、ブックオフに代表される新古書店などの登場により、書店業界の競争は激化する一方である。そのような状況の中で、成長を続けているのが「ヴィレッジヴァンガード (Village Vanguard)」であり、書店業界でも異色の存在となっている。

またヴィレッジヴァンガードは成長性だけでなく、扱っている商品や店舗内のプロモーションにおいて書店業界でひととき異彩を放っている。例えば、コミック雑誌や一般誌、ベストセラーといった普通の本屋にとっての売れ筋商品はほとんどなく、「マニア、こだわり派」向けの書籍・雑貨を中心に扱っていることからお分かりいただけるだろう。

また最近では、フランチャイズ制を敷いて、店舗拡大を行ってきた。このフランチャイズ制も他とは違い、使用する間屋とカテゴリー以外は店側に任せるという独自の手法で店舗拡大を行ってきた。

【今回のテーマ】

2002年現在も書店業界におけるヴィレッジヴァンガードの勢いは衰えておらず、高い成長性を維持している。ヴィレッジヴァンガード社長の菊池はさらなる多店舗戦略、そして海外展開、株式市場への参入などの戦略を考えている。

そこで2002年に立ち返って、ヴィレッジヴァンガードが書店業界においてシェアを拡大さらなる利潤拡大を行っていくために、どのようなマーケティング戦略を展開していくべきか、ヴィレッジヴァンガードの社員になってつもりで、採点者（社長）に戦略提言を行って欲しい。

その際、ネット書店・新古書店の参入といった外的環境や書店業界独自の流通システム、フランチャイズシステムなどを研究し、ベストな戦略を立案して欲しい。

【採点規準】

- ロジック 5点
- レジューメ 5点
- プレゼン 5点
- MVP 1点

※MVP…両チームあわせて最も輝かしく映った人を称し、その人物の所属チームに加点される。

【グループ分け】

☆ドラクエ班☆

浅見 浜島 小合 大隅 志賀

☆FF班☆

加治 佐藤 柴田 篠田 富岡

ヴィレッジバンガード

はじめに

2002年現在、書店業界では、TSUTAYAなどの複合書店、amazon.comなどのネット書店、ブックオフなどの新古書店といった新しいライバルの登場により外的環境が変化している。この中で、ヴィレッジバンガードはどのような戦略をとっていけばよいだろうか。

現状分析

Company

月間顧客数：約70万人
 (男女比率：48.1%：51.9%)

店舗約100店舗 ここ数年

(1999,2000年は毎年20～30店舗出店！)

同商業地区に2, 3店舗ある現状【添付2：店舗情報】

空間を楽しませる店舗創り

書籍購入のきっかけは必ずしもベストセラーではない
 (付属資料4より)

販売商品・サービス

- ・書籍だけでなく、利益率の高い**雑貨**も販売
- ・ジャンルを問わない商品「マニア向けの入門書」
- ・**取次**によるパッケージ配本での仕入れは行わない。
 →取次に左右されない品揃え
- ・ **店員が地域や顧客層に似合った商品**
 を置き、店内POPで訴求する。(体感型マーケティング)
 ディスプレイ等で訴求
- ・ **時流に左右されない書籍の品揃え**により、売れ残りを最大限に減らすとともに、売れ残りは返品する

人材・雇用体系

- ・固定客からアルバイト、社員登用という制度をもち、**VVの「センス」**を確保した人材登用

良い点

★利益率の高い雑貨(コンセプトに沿ったもの)を売ること
 で他書店との差別化。

→【添付1：粗利率と客単価】

- ★時流に左右されない品揃えや
 書籍の販売額が横ばいの中、売れ残りの返品は、効率が良い
- ★空間を大事にし、店舗にこだわる

問題点

- ★20～30と店舗を増やしているが、
 売上の伸びとしては、下がっている
 (表1参照)
- ★多店舗展開やフランチャイズにあ
 たって、社員の「センス」は
 薄れてきているのではないか
- ★店舗が同地域に乱立している

【表1】

直営売上前年比

H14年5月期	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
既存店	123.9%	112.5%	116.1%	122.0%	111.8%	112.9%	117.3%	116.1%	110.0%	110.0%	105.8%	106.3%
全店	163.9%	151.7%	154.9%	160.4%	137.9%	135.8%	139.4%	140.1%	128.0%	130.7%	122.2%	126.1%

Competitor(本屋としての)

最近の店舗傾向

- 大型化 紀伊国屋、ジュンク堂。数百坪規模の店舗
- 複合化 TSUTAYA ビデオやゲームも販売する店舗
カフェなど併設店舗を増加している
- チェーン化 CVSでの売り上げ増加
書籍の販売金額約5分の1を占める(雑誌が主)
- インターネット (amazon)
- 新古書 (ブック・オフ)、専門書店

競争激化！！

同種の店舗形態間、異種の店舗形態間での競争が激しくな
ってきている。

Consumer

- ・月に1冊程度購入し、読書をする。
- ・大型店舗やCVSで購入する人が増えてきている。
- ・商品選択にあたり、実際の店舗での選択が大きなウェイトを占めている。

店舗のレイアウトに左右されやすい

フランチャイズについてお勉強

フランチャイズシステムとは、フランチャイザー(本部)がフランチャイジー(加盟店)との間で契約を結び、自己の商号や商標を使用させて**同一性のイメージの元に事業を行う権利を与える**とともに、**経営に関する指導**を行い、場合によっては継続的にフランチャイジーに商品(サービス、原料を含む)を供給し、これらの対価としてフランチャイジーから**加盟金・保証金・ロイヤリティ**(本部への定期的な納入金)などを徴収するシステムである。

現在のフランチャイズ店は、
ロイヤリティも低く、ジーの
影響をザーが受けなくなっている



ザーの店舗のブランド力には
影響はないのか??

菊地氏の想い



今後起こるであろう問題と今後の戦略



近年は、新規出店しているのに売上の伸び率は減りつつある（泣）

Why

店舗が密集しつつあるエリアにおいて
（添付資料2より）、VV 同士の共食い
が起きているのではないかと

（今後出店を加速するにつれ、
問題はさらに深刻化）

店長に100%の権限が与えられているため、店ごとに売上の最大化を目指す
こととなり、近隣の店舗同士、同様の店
が多くなってしまふ。

また、既存客にとってのVVの店舗ブランドイメージを下げってしまう可能性がある

そこで・・・♪

立地(+人材)戦略:「エリア毎のハブ型出店戦略を展開」

ボス店 (直営) + テーマを絞った子分店 (フランチャイズ)

ボス店 _____ ~広く~

従来どおり (直営店) 本部が経営資源を投下

バイトからのたたき上げの店員を採用

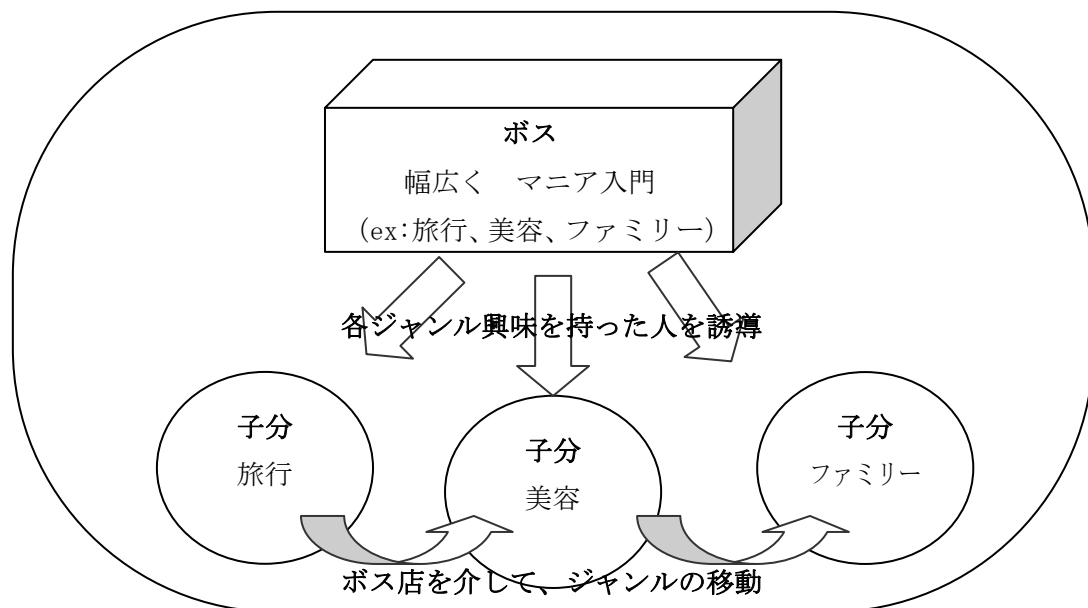
今まで以上に幅広いジャンルを取り揃えるマニアの入門書

子分店 (FC) _____ ~深く~

フランチャイズ店。従来のような店長登用方針 (理念共感・十項条遵守) を改め、ボス店での OJT を実施する。

ボス店で取り扱うジャンルの一つに的を絞り (旅行、ビューティー、ファミリーなど)、専門性を深く追求した品揃え。

モチロン雑貨分野ともリンクさせる (旅行・・・かばんやチケット取り扱いなど) よ。



例えば・・・

- ・オヤジバンガード

新しいトレンド ⇒ お洒落なおヤジになるための店

- ・ヴィレッジWOMENなど

新しいトレンド ⇒ 癒しの空間も提供 (リフレクソロジーなど)

※添付資料

【添付1：粗利率と客単価】

	客単価	粗利率
通常書店	1114 円	約 10%
VV	2100 円	約 30%

【添付2：店舗情報】

都内
ヴィレッジ ヴァンガード 下北沢
ヴィレッジ ヴァンガード 吉祥寺
ヴィレッジ ヴァンガード V-FORT
ヴィレッジ ヴァンガード 自由が丘
ヴィレッジ ヴァンガード ザ・モールみずほ
ヴィレッジ ヴァンガード お茶の水
ヴィレッジ ヴァンガード ラクア
ヴィレッジ ヴァンガード・西葛西
ヴィレッジ ヴァンガード ダイナー阿佐ヶ谷
ヴィレッジ ヴァンガード ダイナー吉祥寺
ヴィレッジ ヴァンガード オンザコーナー 吉祥寺パルコ 6F
ヴィレッジ ヴァンガード 新宿ルミネ
ヴィレッジ ヴァンガード ダイナー下北沢
ヴィレッジ ヴァンガード 厚木パルコ本館
神奈川県
ヴィレッジ ヴァンガード 横浜ワールドポーターズ
ヴィレッジ ヴァンガード・新百合オーパ
千葉県
ヴィレッジ ヴァンガード かしわ沼南 SA
ヴィレッジ ヴァンガード・Ms (エムズ) 幕張 BAY-TOWN パティオス
ヴィレッジ ヴァンガード・市川
ヴィレッジ ヴァンガード イオン成田

ヴィレッジバンガード モラージュ柏
ヴィレッジバンガード 千葉パルコ
埼玉県
ヴィレッジバンガード UNICUS 南古谷
new style 大宮
ヴィレッジバンガード 大宮ロフト

※参考文献

財団法人流通システム開発センター（1992），『フランチャイズ・ビジネス—運営・加盟・成功への手引き—』，1-17 頁、42-49 頁。

ヴィレッジヴァンガード

FF 班 (加治、佐藤、柴田、篠田、富岡)

はじめに



ヴィレッジヴァンガードって知ってる？
お気に入りのお店なんだけど、楽しい本屋なんだ。
自分しか知らないお店、みたいな感じ。
だけど最近都市部にできてきたんだ……。
どうなっていくんだろう……？

現状分析① ヴィレッジヴァンガード

店舗

コンセプトは
『遊べる本屋』



- ・ 直営店と フランチャイズ店に分かれる
- ・ 店舗空間の演出は アパレルが参考となっている
- ・ 店長が 演出を自由にできる
- ・ 郊外型と 商業施設内店舗がある
- ・ アルバイトが正社員になる人材システム

商品

アンチメジャー
B 級と言われる品揃え



- ・ 本と雑貨を売っている
- ・ フランチャイズ店から本のロイヤルティを 3%、雑貨からは一切とらない方針
- ・ 商品陳列にストーリー性を作る

従来型の書店とは全く違った
オシャレ感覚の書店を正規店と FC で経営

現状分析② 消費者関連



活字離れした
消費者達

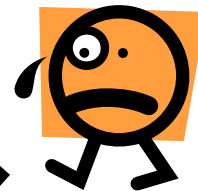
- ・書籍を買う人のうちの約5%がVVユーザー
- ・V.V.に来る消費者は店舗に対するロイヤルティが高くわざわざ通う
- ・本と雑貨を一緒に買うため客単価が高い
- ・デートコースに使う男がいる。誰かは分からない。

活字離れにより書籍の人気が無くても
店舗の人気により客を集める

現状分析③ 競合関連

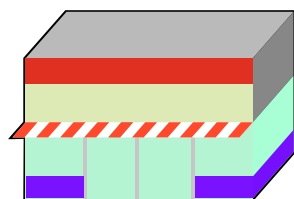
総合書店・・・丸善や紀伊国屋
郊外型チェーン店・・・アシーネやリブロ
新古書店・・・ブック・オフ
ネット書店・・・アマゾンやブック1
町の本屋、専門書店、コンビニ等

消費者



特定の本を目的に訪れる

店舗を目的に訪れる



様々な業態変化を
する書店業界



ヴィレッジヴァンガード

業界でも異色な業態を取っているため
差別化が効いている

現状分析④ ヴィレッジヴァンガードの状況

- ・お台場のヴィーナス・フォート店
- ・横浜みなとみらいワールドポーターズ店
- ・マイカル小樽店

等に進出



従来型の『分かる人』の本屋

+



商業施設等に出展
FC化、多店舗化した本屋

当初は一部の人の為の本屋だったが
多店舗化して皆の本屋になる可能性がある

現状分析のまとめ・問題意識

現状分析③より

店舗・品揃え共にFC化が図られている。
このままのFC化で経営することが
できるだろうか。

現状分析①②④より

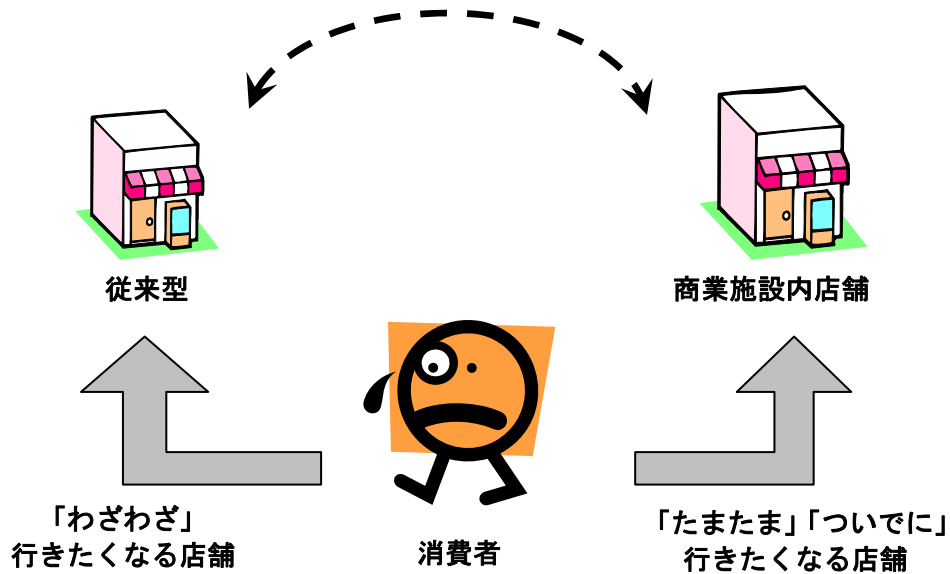
品揃え・店舗の人材で消費者の心を掴む。
ただ、多店舗展開により消費者の心が
将来的に離れていくのだろうか。

問題意識

当初のコンセプト『遊べる本屋』を守りつつ
店舗拡大をする方法はあるのだろうか？

問題意識を分析：多店舗展開すると？

店長が好きに演出するため
店舗ごとに違いができてしまう可能性



消費者の店舗に対するロイヤルティが下がる
可能性があるのではないだろうか。
これを対処する必要があるだろう。

考えられる改善提案！！

- ① オンリーワンな店づくり
- ② 全店舗が逸脱しないよう監視をつける

提案① オンリーワンな新規店舗展開



会員専門店



女性用・アパレル店



シニア向け VV



消費者

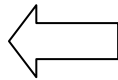
ナンバーワンより
オンリーワン！！

ターゲットを細かくすることにより
店舗に対するロイヤルティを高める

提案② 全店舗に監視をつける



逸脱しないように
監視する



スーパーバイザー

ここで説明しよう！！
スーパーバイザーとは「管理者」や
「監督者」と呼ばれ、食品業界では
実際の店舗を見て「診断と改善」を
行なうのだ！！

通常の管理・運営部門とは別系統な
ことが多いと言われている！！
コンビニエンスストア等の FC は
このシステムを取って各店舗を
監視しているのであった！！

店舗イメージの変化を本部の活躍によって回避
消費者に自分だけの店だと思ってもらう

～参考文献～

エコノミスト 人間探検 マイペースで株式上場を果たした男 菊池敬一[ヴィレッジヴァンガード社長]

P 66～69 毎日新聞社 2003年 7月 1日

日経ベンチャー フツの本屋ばかりじゃ面白くないでしょう!P50～54 2003年 6月

日経ベンチャー ヴィレッジヴァンガード 「他店で売れる本は置かない」 P54～56 1997年 1月