



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社バルスの成長戦略

色とりどりのステーションナリーなど生活雑貨や、木材、コットン、プラスチックを基本素材とするカジュアルな家具を楽しみながら見て回れる—そんなインテリア雑貨ショップ「Francfranc」は若い女性を中心に、カップルや若い家族連れが、ひっきりなしに訪れる。

1992年の1号店オープン以来、株式会社バルスの業績は順調に推移してきたが、近年は業績の伸びが鈍化して踊り場を迎えている。2010年1月決算（通期）の売上高は約341億円（前年比7.0%減）、経常利益は22億円（前年比31.9%減）という数字になっている。2010年度期末の店舗数は、全ブランド合計で136店舗（うち海外は3地域11店舗）である。

高島社長の次なる目標は10年後の売上高1,000億円。この目標を達成するために高島社長は今後の成長戦略について考えを巡らせていた。

## 株式会社バルス（沿革）

株式会社バルス（以下、バルス）は、福井県に本社を構える家具製造業のマルイチセーリング株式会社の子会社として1990年に設立された。（付属資料1参照）

現在、代表取締役社長を務める高島郁夫氏（以下、高島）は当初、常務として出向。高島は長男で、いずれ親の面倒をみないといけなさと考えるような責任感の強い社員であった。入社当初は営業マンとして大阪でルートセールスを行い、当時の上司から営業というものを感覚だけでなく、理論的に学んだ。その後は東京支店へ移動し、組織的な営業を学ぶことになる。バルス設立の前には社内ベンチャー（新規事業立ち上げ部署）に所属しており、今までのインフラを使った

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール 三富正博非常勤講師の監修のもと集中企業研究 M32 受講生（井上英二、エルダ アンドレ、大槻 純一、釜 哲平、小見山 慶子、周 沛华、滝口 敦、中谷 佳史、船見 晋一、宝槻 智、森 英之、兪 子豊）が公表資料およびインタビューに基づき作成したものであり、経営管理上の適切または、不適切な処理を例示するものではない。インタビューにご協力いただいた株式会社バルス高島社長をはじめ本社マネジャー、店長のみなさま、および多くの情報をご提供いただいた 社長室井田氏にこの場を借りて感謝の意を表す。登場人物の個人名は、一部偽装されている。

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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4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© 三富正博、集中企業研究 M32 受講生（2010年6月作成）

新事業の旗振り役としてバルスのトップとなった。

バルスは、高級家具店としてホテルやゴルフ場などへ家具を卸していたが、すぐにバブルが崩壊。ホテルの計画は中止が多発し、コントラクト事業がうまくいかず業績は低迷する。出店に関連して出費がかさみ、翌年の1993年には累積赤字が8,000万円まで膨らんでしまう。キャッシュ  
5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
では1億2,000万円のマイナスである。当然親会社から「見切りをつけてくれ」と指示を受けるが、「今後3年で赤字を埋めたら買い取る」という言葉を条件に3年間、がむしやりに負債返済にあたった。

そのような状況の中、天王洲アイルにショールームをださないか、という1つの誘いが舞い込む。当時「天王洲アイル」はまだ未開発の地であり、誘いのあったショールームは商業施設の中  
10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
の1スペースであった。また、高島はショールーム周辺には外資系企業などに勤めるOLが4,000～5,000人いると聞いて、高額商品は扱っても流行らないと判断。1992年、25歳OLをターゲットに手ごろな価格のインテリア雑貨を中心に家具などを扱うFrancfranc1号店を開業した。

それまでは、メーカーにいたため、良いものであれば売れるというプロダクトアウト型の発想  
15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
があったが、Francfrancを始めるにあたって、店舗の広さ(65坪)や、マーケットの大きさを勘案してターゲットを絞り込み、徹底してマーケットインの姿勢を重視した。コンタクトセールスに関しての知識はなく、ブランディングという意識もない。素人のため仕入れ先もそれほどなかったが、当時いた女性社員がちょうどFrancfrancのターゲット年代だったため、彼女らが他の店に行って商品の製造元の情報を調べたり、実際に電話帳に載っている企業に電話をかけたり、試行錯誤をしながら品揃えや販売をすることができた。この“ピンポイントのアプローチ”をお  
20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
こなったFrancfrancは大当たりし、最初の半月で700万円を売り上げた。

Francfranc1号店は順調に業績を伸ばし、翌1993年には横浜のランドマークタワーに2号店  
25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
を出店。3年後には赤字を解消するまでに回復した。4年後の1996年、高島は資本金を4,000万円増資する際に自己資金3,000万円を投じ、MBO(マネジメントバイアウト)によってバルスのオーナー社長となった。以後、Francfrancなどの店舗を中心に展開しながら家具や雑貨、インテリア、ファニチャーの販売・コーディネートなど幅を広げ現在に至る。(付属資料2参照)

## B to B から B to C へ

Francfrancの立ち上げまではメーカーから卸へ販売するB to Bビジネスであったため、エン  
30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
ドユーザーの声が入ってこない状況だった。また、数千万円の売り上げがあっても、実際に現金を目にすることはなかった。しかし、Francfrancは直接消費者へと販売するB to Cビジネ

スである。このため、お客様の生の声が入ってくるし、開店初日には17万円の売り上げがあり、実際に現金を目にした。これらは高島にリアリティを感じさせるとともに、どんなに良い商品であっても「お客様は買わないという選択肢を持っている」ことも強く実感させられた。こうした経験から、どういう風にしてお客様に顔を向けてもらうか、共感してもらうかを考えるようになった。

バルスでは、デザインによって生活がよりよく楽になる、質が高まることを目指し「Value by design」（「商品」「場所や空間」「サービス」をデザインする）を中心の考え方に据え、広い意味でデザインを捉えていこうとしている。非日常ではなく、日常を豊かにしたい。そんな考えが、あらゆる製品の開発の源である。「物質的な豊かさ」をもっと内面的な「心の豊かさ」へ。

また、社員とは“お客様に近いところで仕事をしている人”であり、リアルカスタマーである。バルスでは、仕事を支える「プライベートの時間を充実して暮らすことができる」ことを大切にしている。一方、仕事では常にチャレンジングな目標を与えて、それらをこなして成長していく。仕事を通じて成長すればプライベートも楽になる。これらの成長の上に企業がある。高島は家族のように社員に接している。

店舗については、お客様にとって一番よい、満足できることは現場の人にしかわからないと考え、それぞれの社員に任せている。地域によって特色は違う。その地域にとって最高の店を作ればよいのである。

## 外部環境

既存のインテリア家具・雑貨業界は、高度経済成長期やバブル時代には高級マンションに（家具は半一生ものであることを前提として）高く重いのが当たり前の家具や、それに見合った雑貨が中心であった。しかし、バブルが崩壊すると、機能だけ満たせばよいという低価格のカラーボックスや100円ショップなどが台頭し、消費の2極分化がみられるようになった。このような状況下で、バルスは低価格でありながら、インテリア性を損なわずに業界内の地位を確立している。

なお、日本のファッショングッズマーケットの市場規模は、2006年度をピークに減少傾向が続いており、2009年度は4兆4,228億円である。また、インテリア・家具市場規模は2001年をピークに減少傾向が続いており、2007年は1兆8,934億円となっている。（付属資料3参照）

Francfrancは、商品にエッジを利かせているため、基本的に競合を意識していないが、家具、インテリア、雑貨を取り扱う企業の特徴を見てみる。

—競合各社— (付属資料 4 参照)

「無印良品」(インテリア雑貨、家具、服、食品)

「わけあって、安い」をコンセプトに、理性的な満足感をお客様に持ってもらえるよう白や黒、茶色を中心とした色で統一され、素材や加工技術について吟味したものを提供している。現在は  
5 コンセプトを「ベーシック、ハイクオリティ、リーズナブル」へ変更。海外進出は積極的で、ヨーロッパ、アジア、アメリカと店舗数は 100 を超える。

「IKEA」(インテリア雑貨、家具、食品、飲食店)

10 北欧スウェーデンの工業デザインの美しさを生かしたカジュアルで安価な商品を提供。カラフルなそれらの製品は、1つの部屋をテーマとした展示の仕方によって客に具体的なイメージをさせる。品質もよく郊外を中心に店舗を伸ばしている。25カ国に272のイケアストアを出店している。

15 「IDC 大塚家具」(インテリア雑貨、家具)

世界から集めた商品コレクションを誇る世界有数のデザインセンター。店舗では専門知識のあるアドバイザーがインテリアのプランを提供してくれる。高級商品から低価格のものまで価格や品物は多種多様。出店は国内のみで17店舗を展開。

20 「株式会社サザビーリーグ (Afternoon Tea)」(インテリア雑貨、服・バッグ、食品)

生活雑貨とティールームを併設した「Afternoon Tea」は、白やパステルカラーを中心とした生活のあらゆるシーンに対応するアイテムを展開している。ティールームでは実際に販売されているアイテムが使われ、内装や食器の使用感を味わえる。上海や台湾でも店舗を展開している。

25 「ニトリ」(雑貨全般、家具)

欧米の住まいの豊かさを日本人に提供することを目指し、白や木目のオーソドックスな商品を中心に安価で安全な商品を提供している。海外には台湾に5店舗がある。

「インザルーム」(インテリア雑貨、家具)

30 総合デパートの丸井がプロデュースする都市生活者をターゲットとしたインテリアショップ。スタイリッシュなデザインの雑貨、家具、ファブリックなどがトータルに取り揃えられている。テナント形態をとり、現在単独店舗は存在しない。

### 「ロフト」(雑貨全般)

こだわりのある生活雑貨を中心とした品ぞろえで、季節ごとにテーマに沿った小ブースを展示。話題の商品を国内外から取り入れたセレクトショップである。テナント形態が多かったが、郊外の大型店舗も存在する。海外ではタイに店舗がある。

5

### 「東急ハンズ」(雑貨全般)

郊外のホームセンターとの差別化を図り、都市型の大型店舗で、DIY & ホビー・クラフト、家庭用品、インテリアなどを複合展開。ワンフロアに1つの分野の商品群を展開するのが特徴的である。国内のほか、海外では台湾に9店舗出店。

10

### 「PLAZA」(雑貨全般)

アメリカンスタイルのドラッグストアとして、日本で初めての輸入雑貨専門店という新しい業態をスタート。積極的に海外買い付けを行い、また多くの国内取引先から、幅広く商品をセレクトして販売。20代をターゲットにした化粧品やキャラクターグッズなどの雑貨が主力商品となっている。

15

## Francfranc

高島はFrancfrancを出店するにあたり、まずターゲットとする女性像を具体的に描き出すことから始めた。それが「都会で一人暮らしをする25歳のOL、A子さん」である。女性には「雑誌のような部屋にしたい」という強い憧れがあるものの、実際には雑誌で紹介されている写真のような部屋に変えていくことはなかなか出来ない。しかし、その思いをマグカップ一つが実現させてくれるかもしれない。そこで、高島が考えついたのは、家の中にあるものを横断的に品揃えしていく、という方向性であった。イメージ像に近い女性たちの考えを聞き出した結果、導き出されたのが「カジュアルスタイリッシュ」というFrancfrancのコンセプトであり、生活全体をパッケージし、家具から小物までをトータル提案しながらも単品の持つ魅力や楽しさを提供するというビジネスモデルである。

20

25

高島が実現したかったのは、ふらりと立ち寄るだけで何となく楽しくなるような店づくりだ。ちょうど生活のワンシーンを切り取ったような、空間提案をいくつも並べるという店頭展開をおこなっている。具体的には、デパートの家具売り場のように、タンスやイスなど、カテゴリー別に品物を並べるのではなく、テーブルにイスを組み合わせ、生活雑貨を扱っている強みを生かし

30

て、その家具に似合いそうな食器や文具なども配置している。

Francfranc で買い物をした利用客の半分以上は無目的来店である。高島は、10 分ほどの待ち時間をコーヒーショップや本屋で時間をつぶすのと同じような感覚で、Francfranc を利用してもらいたいと考えている。このため、時間消費型の集客が可能な、都市型ファッションビルや  
5 3 万坪以上のショッピングモールに限って出店してきた。

商品づくりにあたっては、高島はデザインとプライスの両方にこだわった。商品には、自社デザイン（プライベートブランド；PB）とバイヤーが買い付けたもの（ナショナルブランド；NB）とがあるが、その比重のかけ方は独特である。雑貨の PB 比率が 60～70%なのに対し、家具やファブリック類は 100%が PB となっている。これは家具類は容積や表面積が雑貨類に比べて大きく、  
10 店内でお客様の目に留まる分、店側の主張を訴えやすいと考えるためだ。なお、こうしたモノづくりにおいて目指しているのは「マーケットプル」の発想である。これは、お客様の気持ちの中の潜在的ニーズを感じ取り、具現化して示すことを意味している。すなわち、店で実際に商品を見たときに「そうそう、これ。こういうのが欲しかったの」という気づきを実感される商品づくりである。また、プライスについては気軽に手が届くゾーンからちょっと背伸びをすれば手が届くゾーンであることを大事にした。そのようなことから、早い段階で SPA（製造から小売りまでを統合した、垂直統合度の高い販売業態）への転身を図り、現在商品の 70～80%は中国や東南アジア、インドで生産されている。

2005 年、『日経流通新聞』が実施した「小売業とサービス業の満足度調査」で、Francfranc は総合ランキングで 47 位、利用経験者に限ると 2 位に輝いた。Francfranc では、PR の他は特に大規模な宣伝活動をしていない。基本的にマス広告を盛大に行うという手法をとらないのは、Francfranc にとって最高のマスメディアはショップそのものだという確信があるからだ。ショップにすべてを語らせる。そして、情報伝播は女性たちのウワサからウワサへ。いわゆるクチコミマーケティングがベストだと考えている。

25 クチコミを盛んにするための手段としては、店頭を面白く、楽しくすることに尽きる。Francfranc の利用客の 80%はリピーターであるため、商品と利用客の関心との間で倦怠感が生まれにくいことに細心の注意を払っている。そのための工夫として、店頭には“見せる”商品を 10～20%程度置いている（残りの 80～90%は“売れる”商品である）。見せる商品と売れる商品は商品の種類ごとにはわけるのではなく、同じ商品、例えばベッドについて店頭には両方が並んでいる。  
30 「見せる商品については、買ってもらえなくてもよい。お客さんに『カワイイ』と言わせたい。その新鮮さや驚きが Francfranc への期待感につながり、リピーターになってもらえる」と高島は語る。Francfranc では、店頭での取扱品目数は 6,000～7,000 アイテムにも及ぶが、

このうち年間で約半数のアイテムを入れ替えている。商品切り替えは日常おこなっているが、大きなタイミングとして季節毎に年3回としている。商品の梱包に使う紙袋も年に3回のペースでデザインを変えろという徹底ぶりである。

首都圏で成功を収めると地方への出店を進めたが、高島に躊躇はまったくなかった。インターネットの普及などにより、東京発の情報はその日のうちに全国に流れていく。すなわち「都会で一人暮らしをする25歳のOL、A子さん」は全国にいると考えたためだ。さらに2002年9月にはBALS HONG KONG LIMITEDを設立し、海外進出も果たしている。高島は当初、日本での基盤が完全に固まってからの海外進出を計画していたが、日本の景気が完全に戻りきらないなら同時並行でいくほうがよいと考えている。

「難しさはあまり感じていない。物流や人の違いは感じるが、日本と同じやり方をすればよい。現地に合わせる必要はない。なぜならば世界中で商品やサービスが均質化しているからだ。香港でも『Francfrancにはホスピタリティがある』と言われている。店舗のスタッフにヒエラルキーはなく、みんなフレンドリーだ」

## JASDAQ 上場と多面展開

2000年3月、東京・自由が丘に和テイストのインテリアショップ「J-PERIOD (ジェイピリオド)」をオープンした。日本の美と現代のスタイリングを調和させた、新しい和を提案するブランドである。J-PERIODは海外市場、とくに欧米市場を攻略することを想定した場合に、とても魅力的なブランドだと考えられている。

2002年11月にはデザイン家電の世界に第一歩を踏み出している。それまで家電製品は性能や故障しないという信頼性、価格面での追及が求められてきたが、高島はインテリアの一部としてのデザインの貧弱さを一つの課題ととらえていた。そこで、株式会社リアルフリートへ資本参加し、デザイン家電領域に進出を果たした。2003年10月にはオリジナルブランド「amadana (アマダナ)」を発表し、空気清浄機、マルチリモコン、ノートブックパソコンなど、次々とアイテムを追加している。なお、リアルフリートでは、Francfrancのマーケットプル手法に対して、デザイナー自身が「自分たちが心からいいと思うものを提案し、同じようなセンスを持つ人に賛同していただく」というプロダクトアウト手法をとっている。

2002年7月11日、バルスはJASDAQ市場に上場した。高島は、Francfranc事業を始めて4年目の1996年に、親会社からバルスの株式を買い取りオーナー経営者になっていたが、次々と加速的に出店していくためには資金を確保することが最大にして最重要課題であったため、株式公開を早くから視野に入れていた。上場会社となったことで、企業としての立ち位置および意識がワンランクもツーランクも上がったと考えた高島は、かねてからの計画を実行に移すことになる。ブランドツリーの確立に向けた新ブランドの立ち上げである。

2003年4月、ハイエンドのブランドとして東京・六本木ヒルズに「AGITO (アジト)」を、2005年10月にはブランドツリーの中庸をなす「BALS TOKYO (バルス・トウキョウ)」を東京・中目黒にオープンしている。BALS TOKYOのターゲットは、ビジネスパーソンとして勝ち組み入りと認定されるラインとされている、年収700～800万円クラスのアッパーミドルとした。世界的に優秀なデザイナーとタッグを組み、長くその価値を認められる、完成度の高いデザインを提供していきたいとの思いから、2007年4月に開催された「ミラノサローネ」へも出展している。中目黒店の成功は、ファッションと同レベルで消費者の関心が住空間にも向けられるようになってきたと感じさせるものであった。自信を深めた高島は、BALS TOKYOを銀座店、名古屋店、福岡店、香港店と多店舗展開させている。

これらと並行して、高島は新業態にも次々とチャレンジしている。2001年、アジアの伝統の中で生まれた造形を現代生活のエッセンスとして提案したアンティークショップ「香風楼」をオープンし、2003年9月にはリラクゼーションをコンセプトにした「relaxe (ルラクセ by Francfranc)」をトライアルでスタートさせた。さらに2005年春、パリを拠点に世界20ヶ国で展開しているコンテンポラリー・アートフラワーブランド「HERVE GAMBS (エルベ・ガンブス)」の日本における正規輸入代理店契約を締結した。ファッション性が高く、特に空間提案力に優れていることで高い評判を得ているフランスのブランドであり、松屋銀座店などの百貨店のほか、BALS TOKYOの店舗でも取り扱っている。さらに高島は、「スペースクリエイション事業」にも乗り出している。これは空間をトータルにプロデュースする事業であり、2005年5月には、新富裕層をターゲットに、家具から食器、トイレタリーグッズに至るまでAGITOで表現した高級賃貸マンション「THE SCAPE (ザ・スケープ)」をオープンした。また、2006年9月、ファイブスターホテルのオーナーシップと資産運用を組み合わせさせたサービスの提供とマルチブランドによるラグジュアリーホテルネットワークを展開する「株式会社Seven Signatures」に出資(50%)して子会社化するとともに、2007年には木下工務店との合弁企業である「株式会社東京住宅」を立ち上げ、住宅の製造・販売にも着手している。



## 企業理念

デザインを「所詮、形の世界だけで表面的なもの」と捉えている経営者が多い中で、高島はデザインの価値を認識していたし、消費者の価値観がデザインに対して重きを置く方向に向かっていくことを感じていた。

2004年、バルスはデザインによって新たな付加価値を創造し（VALUE by DESIGN）、住空間における「文化的で感性豊かなライフスタイル」を提案するという企業理念を掲げる。「デザインによる新たな価値を創造し続ける企業」を目指すという高島の思いが企業理念にストレートに込められている。高島は、ビジネスに付加価値が求められる中で、バルスにとっての付加価値はデザインしかないと考えていた。高島が考えるデザインとは、単にフォルムのことを指すのではなく、その製品を使うことによる豊かさや気分も含まれる。つまり、バルスは企業理念を掲げることにより、「デザインによって空間の価値を高め、ライフスタイルとともにある豊かな時間を提案する」ことを内外に標榜した。

長年、高島の薫陶を受けてきた本社のマネジャーやベテランの店長は、デザインの背景にある意味を肌で理解している。お客様に楽しんでもらいたい。豊かな気分を感じてほしい。そして、その思いは商品に反映されるだけではなく、あらゆるシーンにおいてお客様に感じてもらうことが重要であると。だから、高島はレジ打ちのアルバイトにも、自分の与えられた仕事において、「どうすればお客様に豊かな気分を与えられるか」を考えて行動することを求める。

執行役社長室長の佐野は、企業理念を単に文字通り解釈しているだけの社員と本質的に理解している社員とでは、パフォーマンスに差があるように感じていた。佐野は中途入社だが、いつも高島のそばで仕事をしているため、知らず知らずのうちに企業理念が体に染みついていた。佐野は高島の思いが詰まったこの素晴らしい企業理念を、本社スタッフや全国の店舗スタッフに正しく伝えられているのか、理解されているのか不安を感じていた。

## 組織・マネジメント改革<sup>[1]</sup>

2006年5月に中途入社した木村は、まもなく、執行役員としてFrancfrancユニットのマネジャーとなった。木村は、すぐに組織改革に乗り出した。木村は、商品ができるまでの①企画、②計画、③実行の三段階のうち、企画と計画の大半を社長が行ってきたこれまでの体制を、現場がきちんと行えるように変える必要があると考えた。東証一部上場を果たし、企業規模も拡大する中で、組織として仕事ができる体制の確立を目指した。まず、マーケティング志向という考え

[1] フランフランの法則 p.138～抜粋

方に基づいてあらゆるレベルの仕事を見直すということに着手した。マーケティング志向とは、お客様の立場で商品全体を貫くいくつかのストーリー性、そして、それに基づいた括り方や見せ方を行っていかうというものである。具体的には、商品グループについては、各カテゴリーにおいてチームマネジャーがそれぞれの成長戦略を明確にして、それをマネジメントしていくことを義務付けた。企画を例に挙げると、これまでは感性に基づいた単品としてのモノの企画が中心であつたが、業界動向や競合他社の動きを理解したうえで、独自のテーマを設定して、着眼点やアイデアに落とししていくように現場に指示した。

一方で、全国にわたる店舗と人材の配置を見直し、重要店舗には優秀な店長を配置するという人事改革をおこなった。さらに、店長をまとめるエリアマネジャーという役割を設け、ユニットマネジャー（本社）－チームマネジャー（本社）－エリアマネジャー－店長という指示、情報系統を構築した。エリアマネジャーは自らが担当している2～5店舗について、売上と人材育成の二つの責任を持つ。加えて、新規採用のスタッフ、店舗間の異動、昇格などの人事についての権限を併せ持つ要職である。

木村は、ミドルマネジメントにあたる本社のチームマネジャー、現場のエリアマネジャーおよび店長が自律的に機能することが、会社の中長期的な成長に不可欠であると考えていた。

## 人材とキャリア・パス

本社採用に関しては、これまで中途採用がメインであつたが、2007年度より新入社員の定期採用を開始している。毎年、約30名程度を幹部候補として採用しているが、2010年度は5～6万人がエントリーしており、かなりの狭き門である。高島が求めるのは、大前提として商売っ気があること、そして、人との関わりを科学できるような人材である。一方で、商売の泥臭さを知っている高島は、挨拶ができる、率先してごみを拾えるなど、当たり前のことを当たり前にできることを大前提と考えている。

幹部候補生は最短で入社3年目に店長に登用されている。一方で、店舗での採用はアルバイトもしくは契約社員が大半を占めており、一部が選抜されて正社員になる。現在、社員の約3分の2は非正規社員である。

90年代、Francfrancは首都圏および全国主要都市に積極的に出店していたことから、優秀なスタッフはどんどん店長に登用されていた。アルバイトからスタートして店長、エリアマネジャーまで上り詰めて、本社のマネジャーに登用されるというキャリアを誰しも描くことができた。

現在、Francfrancユニットのマネジャーである石原（木村の後任）もそのうちの一人である。石原は、香港でバルスの海外一号店を立ち上げ、海外事業を軌道に乗せて帰国。現在、複数の職

務を兼務しており多忙な日々を送っている。現在、グループマネジャー以上のほとんどが中途入社の中なかで、石原は現場社員にとってのロールモデルといえる。

ところが、近年は出店を抑えてきたこともあって、現場で実績を上げてもなかなか店長に登用されないケースが増えた。また、店長になっても、店舗のマネジメントに十分な時間を割けない者もいる。日吉店の店長である森は、エリアマネジャーを兼務し他に5店舗を担当していた。このため、日吉店に顔を出せるのは週に2日程度であり、いつも不安を感じながらエリア内の店舗を巡回する日々であった。現在エリアマネジャーは専任となっているが、これまで専任になったり兼務になったりと試行錯誤を繰り返しており、現場が制度に振り回されている感は否めない。

## 社長からマネジャーへのメッセージ

2009年1月、高島は社内報にマネジャーに対するメッセージを書いた。温厚で普段は怒った場面を見せない高島だけに、メッセージのインパクトは大きかった。

「バルスの人的問題点を挙げることにします。ずばり、中間管理職といわれるマネジャーの貧困です。企業は人なりといいますが、まさにその通りで、私一人でどうなるものでもありません。すべてのスタッフが100%以上の力を出し切ってくれて効率性の高い経営ができるのです。ところがバルスは、トップ層と現場で持っている感がします。途中のマネジャー機能が機能として発揮されていないのです。残念ながら自分の意見を持たないマネジャーが多いのです。「俺はこう思う。なぜなら、かくかくうんぬんであるからだ。」と言えません。意見を持たないマネジャーは、まず、学習しないから知識がない。知識がないから知恵やアイデアが湧かないという構造から成り立っています。そして、自信がないから人に突っ込まれたくないから、人に意見を言うこともしない、という感じです。意見を持たないマネジャーは、部下からも信頼されず、従って部下のマネジメントもおろそかになっている。こういう人がとても多いのです。間違ってもいいから自分の意見を述べてみる。間違いを是正されるから、反省する。反省するから次の意見に結びつく。というように形成される能力開発プロセスを放棄している人が多いのです。(中略) マネジャーは会社や事業部の方針に沿って自分の部隊のパフォーマンスをどう最大化するか。そのために日々、部下に指示、命令を下し管理するのが仕事です。自分の責任の中で思う存分行動すればよいのです。うまく進まないのが他部署や全体の制度なりの問題なら、体を張ってでもそれを打破しようと努力しなければいけないのです。そういうのを部下は必ず見えています。そういうグイグイ進んでいく上司に憧れるし、そういう上司の下で働くスタッフは生き生きとしています。(中略) どうかマネジャー諸君。君の存在感を見せてくれたまえ。」

## マネジャーの悩み

これまで複数の大型店舗の店長を経験、そのマネジメント能力を買われて、2009年に本社チームマネジャーとなった岡田は悩んでいた。店長時代にはいつも2～3メートル先を見ながら、30名程度のスタッフをマネジメントすれば、うまく仕事ができ、難しい問題が起こっても、お客様目線で意思決定すれば間違えることはなかった。しかし、本社ではまず個人の能力が求められる。加えて、本社には障害物がいっぱいあって、2～3メートルどころか、もっと先を見ていないと躓いてしまう。良かれと思って素早い意思決定をしても、上司から検討が足りないと言われ返されることもある。一国一城の主である店長と本社のマネジャーとでは、仕事の進め方がまるで違う。最近、岡田は上司に自分の考えを正確に伝えて承認を得たり、部下の考えを正確に理解して意思決定することの難しさを感じている。また、本社にいると現場感覚が失われていくような気がして、現場で培ったセンスに対する自信は、今の岡田にはない。さらに、最近社長とのコミュニケーションが不足しているためなのか、社長が考える商品や店舗などのイメージが正確に伝わってこないような気がしてならない。

原は、2000年に店長からはじめて本社マネジャーになった際に、岡田と同じ悩みを抱えて体調を崩した時期があった。そんなときに、的確にアドバイスしてくれたのが、直属の上司であるFrancfrancユニットマネジャーの木村である。木村は仕事の進め方や部下のマネジメントなどを丁寧に教えてくれた。これまでにないタイプの上司である木村の指導をうけて、原は次第に自信を取り戻していった。現在、原は以前より健康になり、マネジャーとしての仕事が楽しくて仕方がない。

## 高島社長

高島はとても気さくで、気負ったところがない。相手によって態度を変えることもない。ミーハーで明るく、生活や仕事を楽しんでいる。そんなスタイルを崩さないから、社員から信頼され、好かれてもいる。そして、高島は常に新しいことを考え、先を見ている。まだまだ、若いスタッフにはあらゆる面で負けないという自負がある。そんな高島を、社員は知らず知らずのうちに頼ってしまう。

高島は本社オフィスにいるのはあまり好きではない。時間があれば、短パンにビーチサンダルの恰好でふらっと店舗に寄って、お客様の会話を聞いたり、店員に話しかけてみたりしながら、自ら商品を購入する。高島は普段、何かアイデアが浮かんだり、気になることがあれば、すぐに石原の携帯を鳴らす。

2008 年末、高島は 4 年後の引退を表明した。そのメッセージは、単に自ら締め切りを設けただけでなく、それまでに安心してバトンを渡すことができる後継者が現れてほしいという願いが込められている。

## 多面展開の現状と飛躍のための体質改善

トライアルでスタートしていた relaxe は事業化できず、J-PERIOD のニューヨーク出店を計画するものの実現することはなく、当初の期待どおりにはいかなかった。また、2007 年 10 月、前年に子会社化したばかりの Seven Signatures の株式を売却（持株比率は 14%に減少）、2009 年 8 月には東京住宅の株式も売却し、スペースクリエーション事業については土地・建物への投資はおこなわず、サービス提供型のフィービジネスに専念する形へと方向転換を図っている。2008 年度に BALS TOKYO の半分にあたる 3 店舗を閉店（香風楼を含む）、HERVE GAMBS も 2008 年度に 1 店舗、2009 年度に 3 店舗を閉店し完全に撤退した。また、Francfranc についても、3 ヶ月連続で赤字を計上した店舗については閉店となるため、店舗の入れ替わりは頻繁におこなわれている。（付属資料 2 - 6 ブランド別店舗数参照）

2009 年度は、前期までの拡大路線から転換し、より筋肉質な会社への変革を果たすための準備期間と捉え、在庫圧縮の徹底、不採算事業の売却などを通じ、バランスシートを重視した体質改善をおこなった。既存店の収益減少については、消費の冷え込みにも影響を受けたが、新商品の開発や商品数を絞り込んだ結果でもある。高島は、消費者の価値観の変化を感じ取っていた。これまでの延長線上にある商品提案では、お客様のニーズを十分捉えることができないと考えていた。

## 海外への取組

国内における家具・インテリア関連の市場が停滞するなかで、中国をはじめとしたアジアは市場が急速に拡大しており、消費者の感性も徐々に成熟化して、日本とほぼ同じマーケティング戦略を遂行することが可能になりつつあった。

そこでバルスは 2007 年度よりアジアにおける出店を本格的に加速することにした。10 月には香港のリッツカールトンホテルにあるショッピングモール内に「BALS TOKYO」をオープンさせた。店舗設計は世界的にも有名であり、バルスの社外取締役でもある森田恭通氏が手がけた。コンセプトは「from TOKYO」とし、店内には国内同様、インテリア、雑貨各種を取り揃えた。

また、Francfranc は台湾や韓国にも出店し、2009 年度時点で香港と台湾に 4 店舗、韓国に 2

店舗を展開していた。台湾と韓国の店舗は、内装に関しては日本のスタッフが直接指導したものの、店舗運営は経営リスクを軽減させるためフランチャイズ方式を採用した。しかし台湾では提携先のフランチャイジーが期限切れのスキンケア商品を販売するトラブルが発生し、フランチャイズ方式による海外展開は必ずしも順調とは言えなかった。そのため2010年以降に予定している上海やシンガポールへの進出は直営店による店舗展開を考えていた。(付属資料5参照)

## 市場変化への対応

“Francfranc”ブランドは徐々に社会的にも浸透し、2008年にはビジネス誌「プレジデント」の有名200社の“サービスランキング”において、生活雑貨全般部門で1位を獲得した。これは品質や品揃え、接客態度、価格の妥当性や知人への紹介意向が、他ブランドよりも抜きんできていると評価されたものであった。しかし、2008年9月のリーマンショック以降、バブルを取り巻く環境は大きく変化した。

消費者に関して、節約志向が強まる一方で、よりエイジレスかつユニセックス化が進むなど価値観に変化が見られている。

そのため基幹ブランドであるFrancfrancにおいても、今までの25歳のOLをターゲットとした戦略を変える必要性が生じていた。実際にはリ・ブランディングの下、今まで想定していた20代女性客だけでなく、幅広い年齢層をターゲットにしたブランドに変更し、出店についても、20代女性が多く利用する丸井やパルコなどのファッションビルを中心とした店舗展開から、商業施設の顧客層に左右されない路面店への店舗展開を開始した。またリ・ブランディングのキーワードは「ファッション化」とし、取扱商品もパステルカラーのイメージから、ファッションナブルでアーティスティックなものへとイメージチェンジを図り、新たにデザイン性や機能性を付加した商品を提供するよう心掛けた。一方で新たなブランドとして、女性らしさを強調した「About a girl」も展開している。ターゲット層は、いくつになっても女性らしさを忘れずに、おしゃれな自分を演出したいポジティブな女性たちであった。(付属資料6参照)

## 新しいFrancfranc

Francfrancのターゲット方針がReal AgeからMind Ageへとシフトされたことで、2008年には初めて全4フロアから成る総売り場面積365坪の路面店を渋谷にオープンさせた。また2010年3月には銀座に「GINZA Francfranc」をオープンしている。その結果、路面店には、主に20代から30代のOL女性だけでなく、40代以上の顧客層も頻繁に来店するようになった。

更に2010年5月22日には「AOYAMA Francfranc」を青山にオープンさせている。前々日にはオープン前イベントとして、関係者を集めた盛大なパーティーが開催されたが、そこには約3,500名もの関係者が押し寄せた。また広告展開は、四大新聞への全面広告、表参道駅全面の広告ジャックなど展開し、渋谷タワーレコードから青山店までの専用の無料ダブルデッカーバスも2週間運航させた。また青山店にはFrancfrancで扱っている雑貨や家具だけでなく、ファッション感覚で季節ごとに色や素材を変えることができる家具ブランド「GLAMPIECE」も新たに展開させている。そして来店客が気軽に入店して寛げるようカフェ&スイーツのお店、さらには日本初上陸となる英国発のグローバル情報誌のお店である『THE MONOCLE SHOP』や、リアルな動物のオブジェが揃う『クリーチャーヴァレー』なども同じ敷地内に开店させた。建築と内装デザインは「URBAN CASUAL」というコンセプトの下、気持ちの良いセンスのある都心の場所というイメージでデザインされた。

## 将来へのビジョン

高島は先日オープンしたばかりの青山店に立ち寄り、新聞を片手にコーヒーを楽しんだ。自分が経営する店であるとはいえ、なかなかの居心地であった。そして、その居心地の良さは自然と自らの半生を振り返らせる気分させた。思い返してみると長いようで短い20年であった。ここまできたことに少なからずとも満足していた。ふと新聞を見ると、ユニクロのCEO柳井正が中国で1,000店舗を展開すると一面に報じられていた。また高島の隣で寛いでいる来店客は、最近始まった月曜夜9時の木村拓哉主演のドラマについて話していた。どうやら木村拓哉は上海にオープンしたやり手の日本人インテリア専門店の社長らしい。高島はひっきりなしに来店するお客様を眺めながら将来について考えていた。

後継者の育成やマネジャーの育成、そして今後さらに企業規模を拡大していくうえで、どのように組織をデザインすべきなのか。また、今後起こりうる外部環境の変化に対して国内事業、海外事業も含め、バルスとしてどのような戦略をとるべきなのか。組織、マーケティング、そして経営戦略。月9のようにうまくいかないであろうことを高島はドラマのような今までの人生から悟っていた。高島はコーヒーをぐっと一気に口に流し込み、バルスが迎えている岐路に立ち向かうため、真新しい香りのする店を後にした。

### (参考文献)

「フランフランの法則」 川島蓉子 東洋経済新報社

「フランフランを経営しながら考えたこと」 高島郁夫 経済界

【設問】 ケースを読んで以下の問いに答えてください。

設問1 バルスの成功要因は何だと思えますか？

設問2 バルスが今後成長していくうえでの課題を挙げてください。

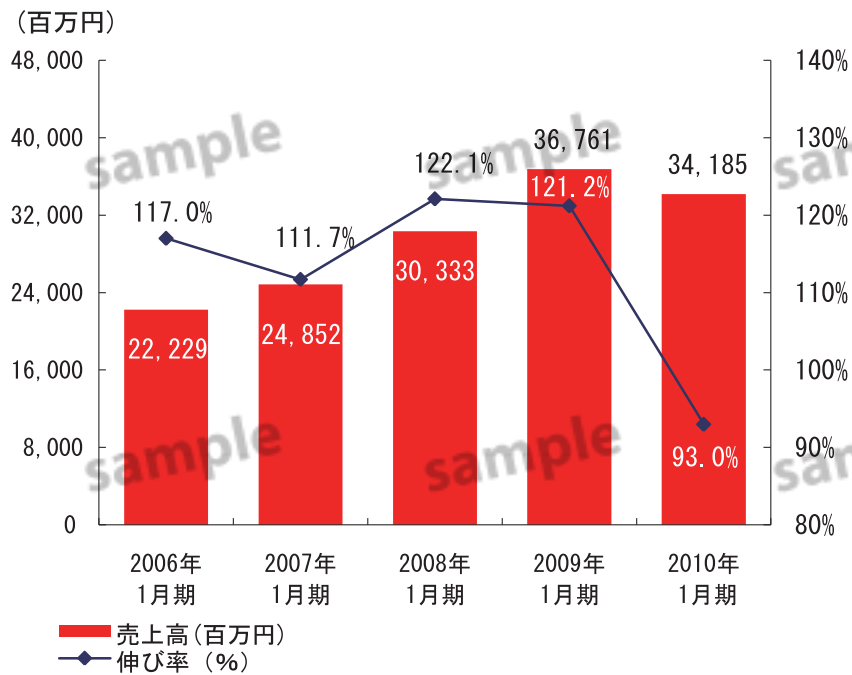
設問3 あなたが社長だとしたら、10年後に売上高1,000億円にするためにどうしますか？



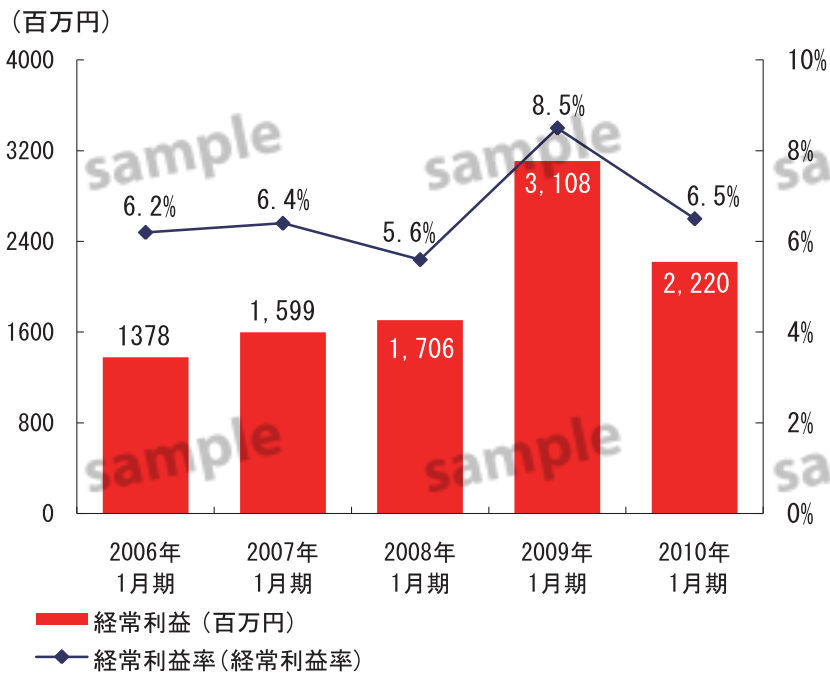
付属資料1 沿革

1990年 7月	輸入家具、輸入インテリア用品の販売を目的として、福井県今立郡今立町に株式会社パルスを設立（資本金 1,000万円）
1992年 7月	東京都品川区東品川シーフォートスクエア内にインテリア家具・雑貨の小売店舗1号店Francfranc天王洲アイル店を開店
1992年10月	本社を東京都品川区東品川二丁目3番10号に移転
1993年 9月	ヨーロッパ、インド、東南アジアより家具雑貨輸入開始
1994年 7月	本社及び物流センターを東京都品川区東品川二丁目2番35号に統合
1996年10月	本社を東京都港区西麻布三丁目20番16号に移転
1997年 4月	有限会社シィ・ディ・アイに700万円を出資し子会社とする
1997年 6月	有限会社シィ・ディ・アイを組織変更し株式会社とした後、同社全株式を取得し100%子会社とする
1998年10月	本社を東京都港区西麻布一丁目8番7号に移転
2000年 3月	東京都世田谷区に和の新ブランド1号店J-PERIOD自由が丘店を開店
2000年12月	子会社株式会社シィ・ディ・アイを解散（平成13年3月28日 清算終了）
2002年 7月	ジャスダック市場に株式を上場
2002年 9月	直営店の運営とパルスグループの海外事業展開の統括を図るためBALS HONG KONG LIMITED（現連結子会社）を設立
2002年11月	デザイン家電に対するアプローチにつき、従来の事業領域を拡大するため株式会社リアル・フリート（現連結子会社）を設立
2003年 4月	東京都港区に新マーケット開拓のため、新ブランド1号店AGITO六本木ヒルズ店を開店
2003年 5月	香港コーズウェイ・ベイにFrancfranc海外1号店を開店
2004年 5月	本社を東京都渋谷区神南一丁目19番4号に移転
2005年 2月	東京証券取引所第二部に株式を上場
2005年10月	東京都目黒区に新ブランド1号店BALS TOKYO中目黒店を開店
2006年 1月	東京証券取引所第一部に株式を指定替え
2006年 6月	「感性豊かなライフスタイルの提案」の一環として、空間プロデュース事業を開始するため株式会社Seven Signaturesを子会社化
2006年11月	デザイン性の高い戸建住宅の設計、施工等を行うため株式会社東京住宅を設立
2007年10月	東京都千代田区に新ブランド1号店About a girl by Francfranc有楽町マルイ店を開店
2007年10月	株式会社Seven Signaturesの株式売却に伴い同社を連結の範囲から除外
2008年11月	本社を東京都渋谷区神宮前五丁目53番67号に移転
2009年 8月	株式会社東京住宅の株式売却に伴い同社を連結の範囲から除外

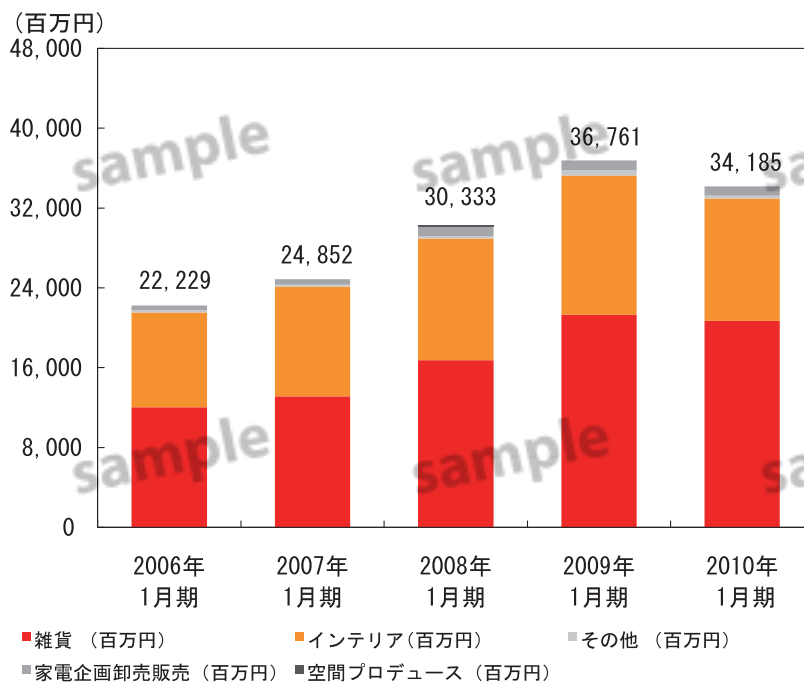
付属資料 2-1 売上高・伸び率（連結）



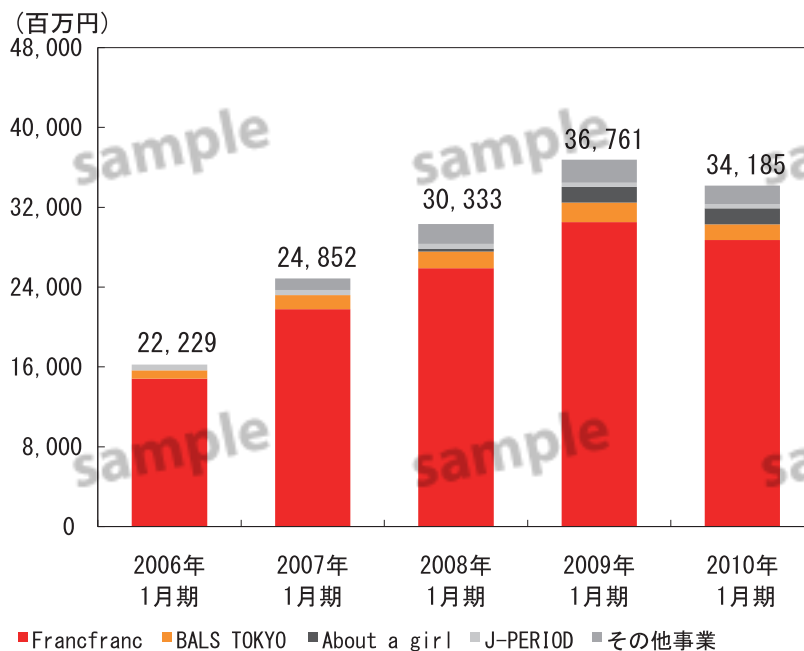
付属資料 2-2 経常利益・率（連結）



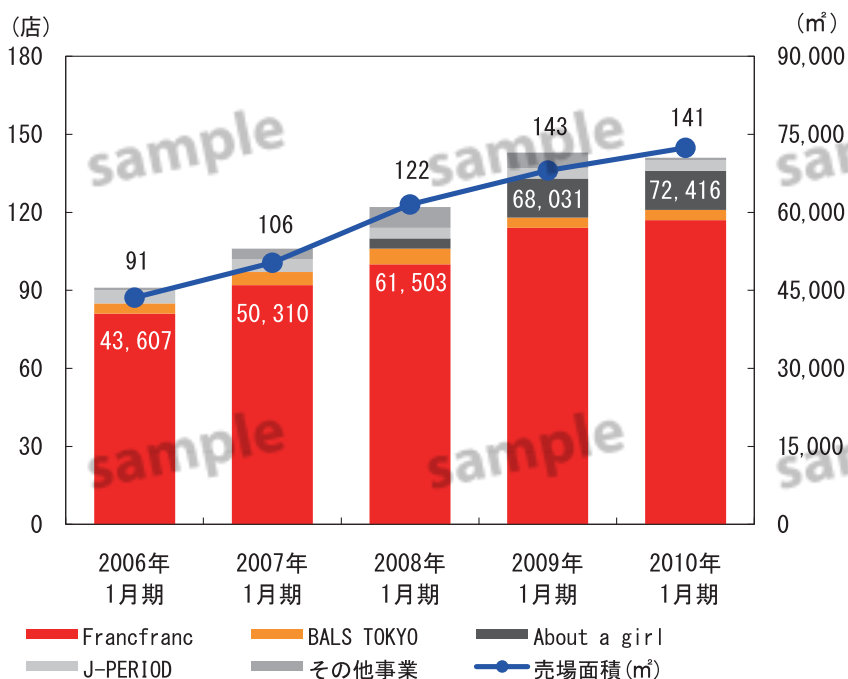
付属資料 2-3 品目別売上高（連結）



付属資料 2-4 ブランド別売上高（連結）



付属資料 2-5 ブランド店舗売場面積（連結）

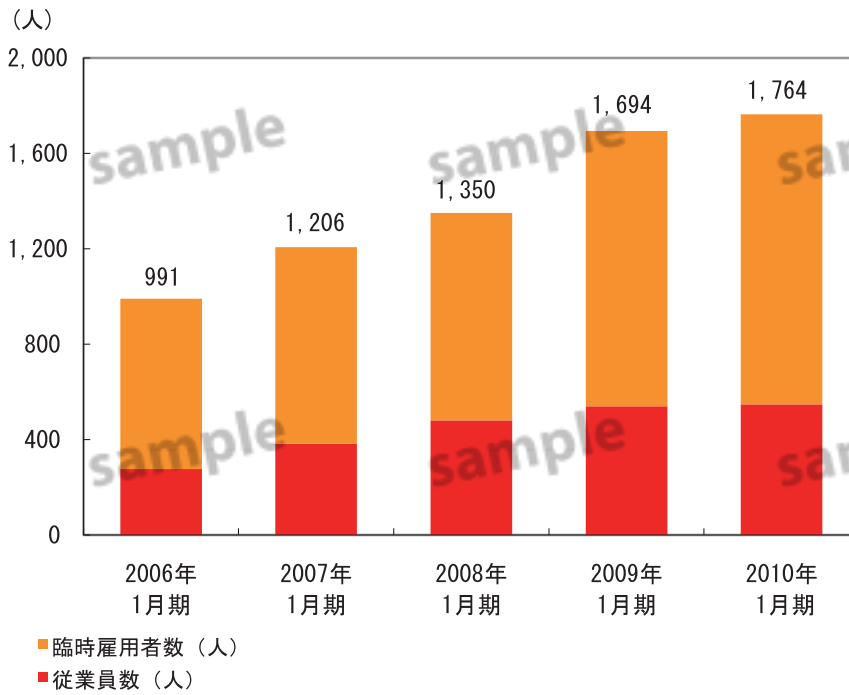


付属資料 2-6 ブランド別店舗数（連結）

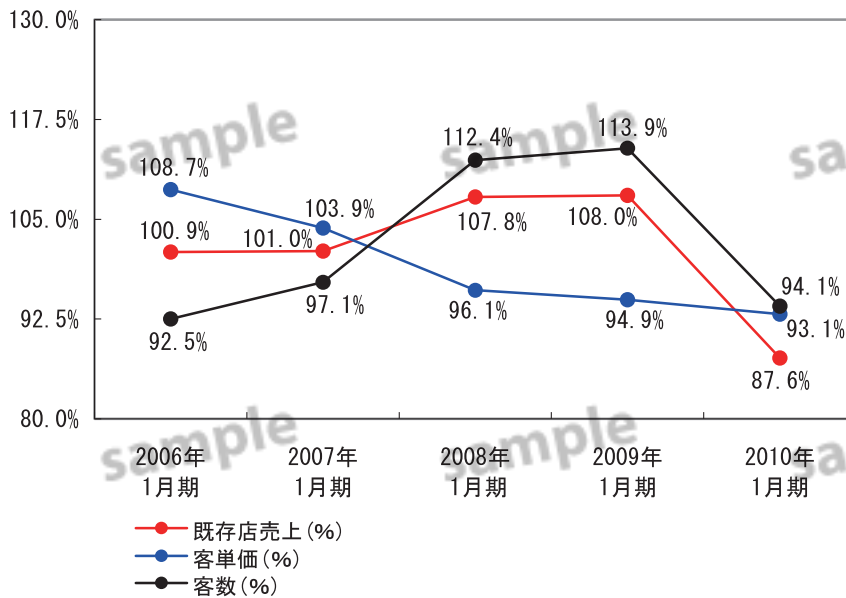
	2006年1月期	2007年1月期	2008年1月期	2009年1月期	2010年1月期
Francfranc	81	92	100	114	117
BALS	4	5	6	4	4
About a girl	-	-	4	15	15
J-PERIOD	5	5	4	4	4
その他事業	1	4	8	6	1
全社合計	91	106	122	143	141
売場面積(m²)	43,607	50,310	61,503	68,031	72,416

BALS TOKYOには、AGITO、香風楼の店舗数が含まれております。  
 2008年1月期より「Francfranc」から「About a girl by Francfranc」を独立させて表記しております。

付属資料 2-7 従業員数（連結）



付属資料 2-8 既存店前年比推移（単体）



付属資料 2-9 主要経営指標 (連結)

	(百万円/1n million yen except per share data and other data)			
	06/1	07/1	08/1	09/1
	連結 Consolidated	連結 Consolidated	連結 Consolidated	連結 Consolidated
売上高	22229	24852	30333	34185
営業利益	1434	1352	1881	2228
当期純利益	815	869	1224	1651
ROE (%)	18	14	18	21
1株当たりデータ(円)				
当期純利益	16381	5061	7173	10106
潜在株式調整後当期純利益	15109	4966	7073	10004
純資産	101716	38782	44047	50404
配当金	1400	450	450	1800
連結配当性向(%)	9	9	6	18
営業活動によるキャッシュ・フロー	66	(2913)	1937	1750
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1869)	(2328)	(1956)	(323)
財務活動によるキャッシュ・フロー	1790	5494	269	(721)
減価償却費	463	684	865	800
設備投資資金	1698	2146	1423	1740
現金及び現金同等物	909	1293	1541	851
総資産	11377	23557	16345	17036
純資産	5797	6761	7381	8312
自己資本比率(%)	51	28	45	48
有利子負債	1954	7476	2918	2904
負債比率(%)	34	111	40	35
その他のデータ	06/1	07/1	08/1	09/1
発行済株式数	56,993	172,009	173,009	174,039
総店舗数	92	106	122	143
国内直営店舗数	90	104	117	139
海外直営店舗数	2	2	5	4
FC店舗数	-	1	1	3
総社員数(パートタイマー・アルバイト除く)	276	383	480	540
				547

付属資料 2-10 財務諸表 (連結)

連結損益計算書 Consolidated Statements of Income	06/1		07/1		08/1		09/1		(百万円/In million yen) 10/1			
	金額 amount	売上比 %	前期比 YoY	売上比 %	金額 amount	前期比 YoY	売上比 %	金額 amount	前期比 YoY	売上比 %		
売上高	22,229	100.0	117.0	24,852	100.0	111.8	30,333	100.0	121.2	34,185	100.0	93.0
売上原価	9,157	41.2	114.5	9,858	39.7	107.7	12,271	40.5	124.5	14,841	40.4	120.9
売上総利益	13,072	58.8	118.9	14,994	60.3	114.7	18,061	59.5	120.5	21,919	59.6	121.4
販売費及び一般管理費	11,637	52.4	118.0	13,641	54.9	117.2	16,179	53.3	118.6	18,649	50.7	115.3
営業利益	1,434	6.5	126.1	1,352	5.4	94.3	1,881	6.2	139.1	3,269	8.9	173.8
営業外収益	55	0.3	342.7	541	2.2	971.4	142	0.5	26.3	135	0.4	94.9
営業外費用	111	0.5	220.3	294	1.2	263.6	317	1.0	107.9	296	0.8	93.4
経常利益	1,378	6.2	124.9	1,599	6.4	116.0	1,706	5.6	106.7	3,108	8.5	182.1
特別利益	129	0.6	535.2	4	0.0	3.5	1,189	3.9	25,941.8	286	0.8	24.1
特別損失	122	0.5	128.6	138	0.6	113.8	768	2.5	553.3	554	1.5	72.1
税金等調整前当期純利益	1,385	6.2	134.2	1,465	5.9	105.7	2,127	7.0	145.2	2,840	7.7	133.5
少数株主損益	592	2.7	97.4	708	2.9	119.7	1,146	3.8	161.8	1,160	3.2	101.2
法人住民税及び事業税	(14)	(0.1)	35.2	(82)	(0.3)	585.4	(222)	(0.7)	269.6	36	0.1	(16.3)
法人税等調整額	(7)	0.0	-	(30)	0.1	405.2	(22)	(0.1)	72.7	(7)	0.0	34.7
当期純利益	815	3.7	175.5	869	3.5	106.7	1,224	4.0	140.9	1,651	4.5	134.8
少数株主損益	(7)	0.0	-	(30)	0.1	405.2	(22)	(0.1)	72.7	(7)	0.0	34.7
当期純利益	815	3.7	175.5	869	3.5	106.7	1,224	4.0	140.9	1,651	4.5	134.8
Minority interest in (loss) income of consolidated subsidiaries	(14)	(0.1)	35.2	(82)	(0.3)	585.4	(222)	(0.7)	269.6	36	0.1	(16.3)
Net income	815	3.7	175.5	869	3.5	106.7	1,224	4.0	140.9	1,651	4.5	134.8

主要販売管理費 Selling, general and administrative expenses	06/1		07/1		08/1		09/1		(百万円/In million yen) 10/1			
	金額 amount	売上比 %	前期比 YoY	売上比 %	金額 amount	前期比 YoY	売上比 %	金額 amount	前期比 YoY	売上比 %		
人件費	3,138	14.1	107.3	3,757	15.1	119.7	4,651	15.3	123.8	5,799	15.8	124.7
地代家賃	3,295	14.8	117.7	3,715	15.0	112.7	4,441	14.6	119.5	5,250	14.3	118.2
物流費	1,521	6.8	130.1	1,682	6.8	110.6	1,851	6.1	110.1	1,995	5.4	107.8
広告宣伝費	612	2.8	115.0	712	2.9	116.3	817	2.7	114.8	816	2.2	99.8
減価償却費	454	2.0	150.0	660	2.7	145.3	845	2.8	128.0	773	2.1	91.5
その他販売管理費	2,615	11.8	122.8	3,113	12.5	119.1	3,572	11.8	114.8	4,014	10.9	112.4
Net income	815	3.7	175.5	869	3.5	106.7	1,224	4.0	140.9	1,651	4.5	134.8
Minority interest in (loss) income of consolidated subsidiaries	(7)	0.0	-	(30)	0.1	405.2	(22)	(0.1)	72.7	(7)	0.0	34.7
Net income	815	3.7	175.5	869	3.5	106.7	1,224	4.0	140.9	1,651	4.5	134.8

	06/1/			07/1/			08/1/			09/1/			(百万円/In million yen)		
	金額 amount	増減 change	構成比 %	金額 amount	増減 change	構成比 %	金額 amount	増減 change	構成比 %	金額 amount	増減 change	構成比 %	金額 amount	増減 change	構成比 %
<b>連結貸借対照表</b>															
<b>Consolidated Balance Sheets</b>															
<b>資産の部</b>															
流動資産	6,687	886	58.8	17,205	10,517	73.0	10,201	10,670	62.4	(7,003)	10,670	62.6	468	10,142	63.7
現金及び預金	1,661	14.6	238	2,091	8.9	430	2,271	13.9	13.9	180	1,742	10.2	(529)	2,550	16.0
たな卸資産	3,224	28.3	373	7,919	33.6	4,694	5,329	32.6	(2,589)	5,813	34.1	483	4,587	28.8	
その他	1,801	15.8	274	7,194	30.5	5,392	2,601	15.9	(4,594)	3,114	18.3	514	3,004	18.9	
固定資産	4,685	41.2	1,162	6,351	27.0	1,666	6,143	37.6	(208)	6,365	37.4	221	5,782	36.3	
有形固定資産	2,554	22.5	997	3,166	13.4	611	2,976	18.2	(190)	3,105	18.2	128	2,191	13.8	
無形固定資産	16	0.1	(30)	74	0.3	58	15	0.1	(59)	48	0.3	32	88	0.6	
投資その他の資産	2,114	18.6	195	3,110	13.2	995	3,151	19.3	40	3,211	18.9	60	3,502	22.0	
繰延資産	3	0.0	(1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
資産合計	11,377	100.0	2,047	23,557	100.0	12,180	16,345	100.0	(7,211)	17,036	100.0	690	15,924	100.0	
<b>負債の部</b>															
流動負債	3,906	34.3	(635)	9,822	41.7	5,916	7,317	44.8	(2,505)	6,781	39.8	(535)	6,254	39.3	
短期借入金	145	1.3	(28)	388	1.6	243	452	2.8	63	296	1.7	(155)	137	0.9	
1年内返済予定の長期借入金	433	3.8	24	553	2.4	120	514	3.1	(39)	536	3.1	22	249	1.6	
1年内償還予定の社債	-	-	-	-	-	-	620	3.8	620	479	2.8	(140)	369	2.3	
その他	3,327	29.3	(631)	8,880	37.7	5,552	5,731	38.9	(3,149)	5,470	32.1	(260)	5,498	34.5	
固定負債	1,601	14.1	66	6,973	29.6	5,371	1,646	10.0	(5,326)	1,941	11.4	295	1,491	9.4	
社債	610	5.4	0	1,207	5.1	597	468	2.9	(738)	1,065	6.3	597	751	4.7	
長期借入金	764	6.7	19	5,326	22.6	4,561	863	5.3	(4,462)	527	3.1	(336)	362	2.3	
その他	226	2.0	46	439	1.9	212	315	1.8	(126)	348	2.0	34	377	2.4	
負債合計	5,508	48.4	(569)	16,795	71.3	11,286	8,963	54.8	(7,832)	8,723	51.2	(239)	7,746	48.6	
<b>純資産の部</b>															
資本	1,657	14.6	899	1,664	7.1	7	1,671	10.2	6	1,678	9.9	6	1,680	10.6	
資本剰余金	1,793	15.8	899	1,800	7.6	7	1,807	11.1	6	1,814	10.7	6	1,816	11.4	
利益剰余金	2,356	20.7	757	3,146	13.4	789	4,361	26.7	1,215	5,727	33.6	1,365	5,411	34.0	
自己株式	-	-	-	-	-	-	(504)	(3.1)	(504)	(9.2)	(5.4)	(4.7)	(7.5)	(4.7)	
その他有価証券評価差額金	3	0.0	2	(4)	0.0	(8)	3	0.0	7	(3)	0.0	(6)	(3)	0.0	
為替換算調整勘定	(14)	(0.1)	0	63	0.3	78	(26)	(0.2)	(90)	(38)	(0.2)	(11)	(48)	(0.3)	
少数株主持分	71	0.6	59	90	0.4	19	68	0.4	(22)	61	0.4	(7)	77	0.5	
純資産合計	5,868	51.6	2,617	6,761	28.7	893	7,381	45.2	620	8,312	48.8	930	8,178	51.4	
負債純資産合計	11,377	100.0	2,047	23,557	100.0	12,180	16,345	100.0	(7,211)	17,036	100.0	690	15,924	100.0	



連結キャッシュ・フロー計算書

Consolidated Statements of Cash Flows

	06/1		07/1		08/1		09/1		(百万円/1n million yen)	
	金額 amount	前 期 比 YoY	金額 amount	前 期 比 YoY	金額 amount	前 期 比 YoY	金額 amount	前 期 比 YoY	金額 amount	前 期 比 YoY
営業活動によるキャッシュ・フロー	66	154.1	(2,913)	-	1,937	90.3	1,750	90.3	3,031	173.2
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,869)	238.9	(2,328)	124.6	(1,956)	(16.0)	(1,701)	87.0	(323)	19.0
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,790	315.7	5,494	306.9	269	(95.1)	(721)	(268.0)	(1,963)	272.3
現金及び現金同等物の期末残高	909	99.2	1,293	142.3	1,541	19.2	851	55.2	1,594	187.2

商品別売上高

Sales by Product Category

	06/1		07/1		08/1		09/1		(百万円/1n million yen)	
	金額 amount	前 期 比 % YoY	金額 amount	前 期 比 % YoY	金額 amount	前 期 比 % YoY	金額 amount	前 期 比 % YoY	金額 amount	前 期 比 % YoY
インテリア-雑貨小売販売事業	21,759	97.9	24,309	97.8	29,190	96.2	35,767	97.3	33,249	97.3
インテリア	9,502	42.7	11,011	44.3	12,171	41.7	13,960	38.0	12,258	35.9
雑貨	12,042	54.2	13,110	52.8	16,757	57.4	21,292	57.9	20,696	60.5
その他	214	1.0	187	0.7	261	0.9	513	1.4	294	0.9
家電企画卸販売事業	470	2.1	543	2.2	927	3.1	994	2.7	935	2.7
空間プロデュース事業	-	-	-	-	214	0.7	-	-	-	-
合計	22,229	100.0	24,852	100.0	30,333	100.0	36,761	100.0	34,185	100.0

設備投資額及び減価償却費

Capital expenditures, Depreciation and amortization

	06/1		07/1		08/1		09/1		(百万円/1n million yen)	
	金額 amount	前 期 比 YoY	金額 amount	前 期 比 YoY	金額 amount	前 期 比 YoY	金額 amount	前 期 比 YoY	金額 amount	前 期 比 YoY
設備投資額	1,698	134.7	2,146	126.4	1,423	66.3	1,740	122.3	284	16.4
減価償却費	463	152.8	684	147.7	865	126.4	800	92.5	673	84.1

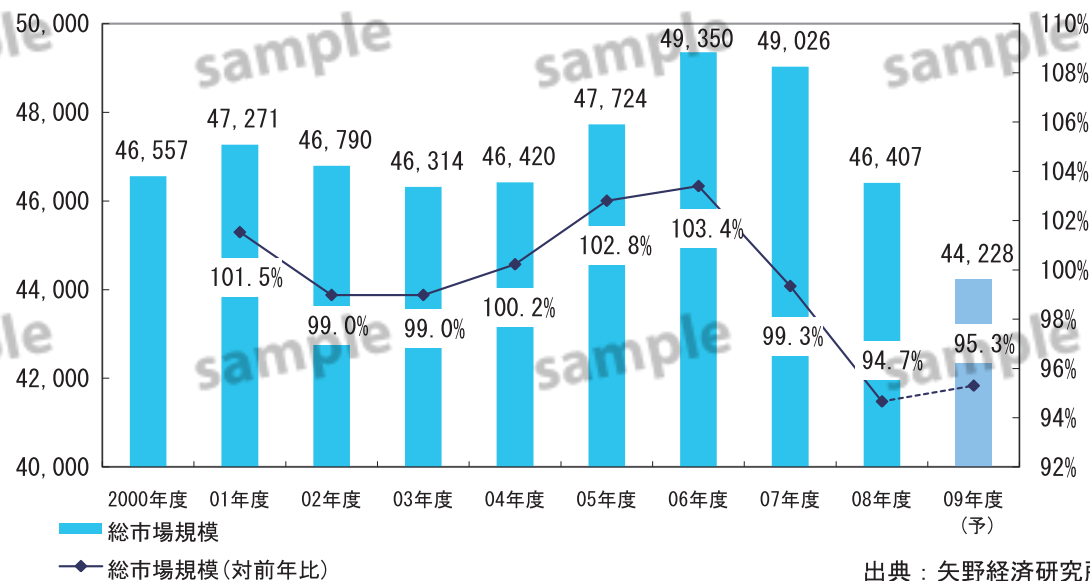
付属資料 2-11 大株主の状況

大株主（上位10位）

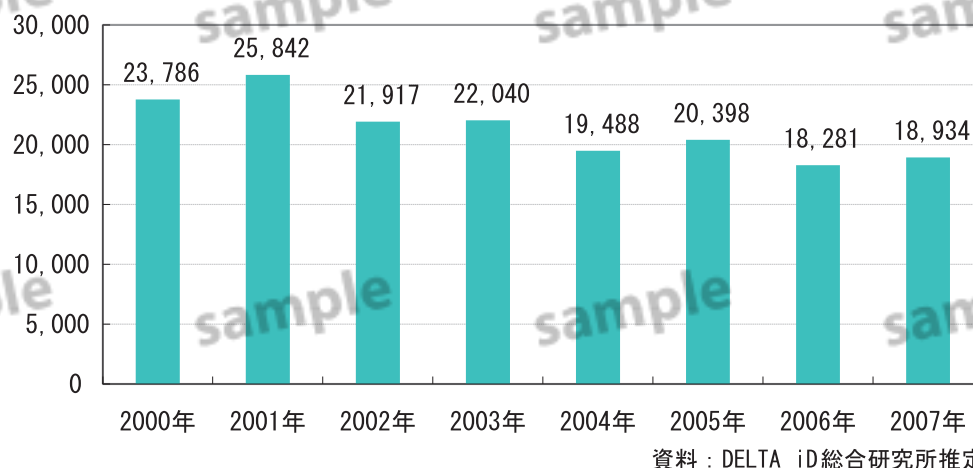
株主名	所有株式数	所有株式数の割合
高島 郁夫	27,796	16.95%
有限会社エフティープランニング	21,600	13.17%
三菱商事株式会社	9,500	5.79%
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社（信託口）	9,131	5.57%
上原 宏之	7,880	4.80%
百鬼 弘	3,368	2.05%
日興シティ信託銀行株式会社（信託口）	3,083	1.88%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,478	1.51%
高島 務	1,440	0.88%
プラグ（常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行）	1,340	0.82%

付属資料 3 国内市場規模

（単位：億円） 図1：ファッショングッズマーケット市場規模推移と前年度比成長率（単位：%）



（単位：億円） 図2：家具・インテリア小売市場規模推移



## 付属資料 4 競合他社

### 無印良品

1980年に西友のプライベートブランドとしてノーブランドの商品発想で立ち上げられた。そのため商標の人気を価格に反映させることをしていない。商品開発は素材を選択し、生産工程を見直し、包装の簡略を着実に実行している。目指している方向は強い嗜好性を誘う商品ではなく、「これでいい」という理性的な満足感をお客さまに持ってもらうこと。したがって、無印良品は低価格のみを目標にはしていない。無駄なプロセスは徹底して省略しているが、素材や加工技術は吟味して取り入れリーズナブルな低価格を実現している。

色調は、白や黒、茶色を中心におちついた色で統一されており、すでに家にある家具と不調和を起こすものが少ない。

デパートやコンビニ、駅の中にも店舗を展開、郊外の店舗もあり、立地にあった商品をセレクトし、販売している。

### IKEA

北欧のスウェーデンの工業デザインの美しさを用い、北欧家具の重さとは逆にカジュアルで安価で品質の良い商品で世界的に人気なホームファッション SPA 企業である。

ビジョンは「より快適な毎日を、より多くの方々に提供すること」。ビジネス理念は「優れたデザインと機能性を兼ね備えたホームファニッシング製品を幅広く取りそろえ、より多くの方々にご購入いただけるよう、出来る限り手頃な価格で提供すること」である。

1943年にスウェーデンにて設立された。現在では25カ国に272のイケアストアを所有。日本には2006年に再出店として千葉店を開業し、以後は郊外を中心に店舗数を伸ばしている。現在5店舗。典型的な店舗は超大型で、家の一部屋くらいのブースがたくさんあり、一つ一つが部屋のファッション提案になっている。お客さんたちは、自分たちの部屋をイメージし、買い物ができる。色調はカラフル。日本ではあまり見られない原色をたくさん使用したものもある。

### IDC 大塚家具

世界から集めた商品コレクションと多くのインテリア専門家を擁する、世界有数のデザインセンター。「高品質、流行に左右されないデザイン、機能性」として、それぞれの客に合わせた

ライフスタイル（どこよりも心地のいい我が家）の提案をしている。

1969年に桐箆笥販売店として創業。現在はインテリア雑貨と家具を中心に生活空間を総合的にプロデュースしている。そのため商品は、世界の様々なスタイルの家具やカーテン、照明などバリエーションに富んでいる。また、店舗では専門知識をもったアドバイザーがじっくりコンサルティングしながら客に合わせたインテリアプランを提供している。価格面では工場との直接取引や大規模な発注により先述の様々な家具を低価格で提供できるように工夫している。

世界からセレクトしているだけあって、色調は多彩。また、商品の素材にもバリエーションがある。商業ビルやデパートに入っているほか、アウトレット店などがある。

## サザビーリーグ

当初、家具の輸入販売を目的として1972年に設立され、後にバッグ袋物の企画製造販売に進出、バッグのオリジナルブランド「SAZABY」の百貨店などに対する卸売販売を中心に営業展開。設立10年目に生活雑貨のオリジナルブランドの「Afternoon Tea」の販売を開始した。

サザビーリーグを中心として関連3社によって展開される「Afternoon Tea」は「クラシックでいながら新しい」「ナチュラルでベーシック」という考えをスタンダードな基準として、日々の生活のあらゆるシーンに対応するアイテムを展開している。

1981年生活雑貨とティールームを併設、複合したオリジナルブランド「Afternoon Tea」の1号店が開店。自分たちが暮らす場所という意味で、室内はもとより、バルコニーやテラス、ガーデンを含めた生活提案の対象となっている。季節ごとにコンセプトを設定し、季節にあった提案をそれぞれの店舗でおこなっている。複合しているティールームでは実際の商品を使用し、実際の生活空間を演出している。白やパステルカラーを中心とした色調である。

デパートの1フロア展開が中心だが、三菱地所とのコラボレートによる提案もしている。

## ニトリ

1972年に設立。「お、ねだん以上。ニトリ」をCMのキャッチコピーとし、「海外原材料の仕入をし、現地生産して輸入、店舗販売にて商品お届け」までほぼ自社で行うことで、他社との差別化を図っている。また、リクライニングソファ「モーション」は全国CMがきっかけとなり、大反響を呼ぶなど他にも数々のエピソードがある。特に学習机は年間7万7千台も販売し、全国シェアで日本一となっている。

## インザルーム

2006年8月、丸井からインテリアの仕入・販売会社「インザルーム」設立。

広々とした清潔感あるフロアには、スタイリッシュなデザインの雑貨、家具、ファブリックなどがトータルに取り揃えられている。また、総合コンサルティングカウンターではインテリアコーディネーターのアドバイスも受けられる。現在、単独店舗は存在しない。

## ロフト

株式会社そごう・西武の子会社の株式会社ロフト（英称 The Loft Co., Ltd.）が運営する生活雑貨を扱うチェーンストア。

1987年11月、株式会社西武百貨店が渋谷店の隣に渋谷ロフトとして第一号店を開業させたのが事業の始まりである。1996年に株式会社ロフトが設立され、株式会社西武百貨店から独立した。2009年4月現在、日本で直営店46店舗・フランチャイズ店7店舗、タイで2店舗が営業している。

## 東急ハンズ

株式会社東急ハンズは、いわゆる「ホームセンター」の1つに挙げられる業態でチェーン展開しているが、通常のホームセンターとは異なり大型の商品は控え、雑貨店に近い細かな品揃えを特徴としている。都市型店舗を展開する。

1976年11月設立。一般的にはファンシーショップ・バラエティグッズの店としても知られるが、その本領は、プロが利用するような特定業界向けの工具や素材・材料類をアマチュアの工作マニアに向けて提供する商品展開といえる。さらに、それらの商品について使用方法や応用に精通する店員が、詳細に案内・実演する点でも他店との差別化を図っている。それまで見たことはあっても、入手手段さえわからなかったような工芸用道具類や金属材料・樹脂材料などが、どちらかといえば場違いな市街地の小ぎれいな店頭で並べられ、適量に小分けして販売される様子は、郊外型ホームセンターなどがそのような品揃えを重視する先陣を切ることとなった。

こうした高機能の商品を初心者が使用するにあたって、的確なアドバイスが行えるスタッフを充実させ、顧客層を開拓する戦略も採っている。他にも吉田カバンなどの鞆からシルバーアクセサリー、手品の小道具まで幅広いジャンルの商品が並び、東急ハンズで扱ったことがきっかけで流行になった商品も多い。

## PLAZA

プラザ（PLAZA）は、株式会社スタイリングライフ・ホールディングス傘下のプラザスタイル株式会社<sup>5</sup>が運営する輸入雑貨専門店。日本で初めてのアメリカンスタイルドラッグストアである。かつてはソニープラザ（Sony Plaza）という店名であったが、2007年3月14日にソニーから独立する関係で店名を現在のものに変更した。1966年に銀座のソニービル地下2階に1号店がオープン。主に20代の女性をターゲットとした商品構成が特徴で、欧米から輸入した化粧品やキャラクターグッズ、雑貨などが主力商品。デパートでのテナント形態である。

10

15

20

25

30

付属資料 5 海外展開

出店状況



□ 韓国 (2009年～)  
フランチャイズ2店 (Francfranc 2)  
出店検討ブランド: Francfranc、About a girl

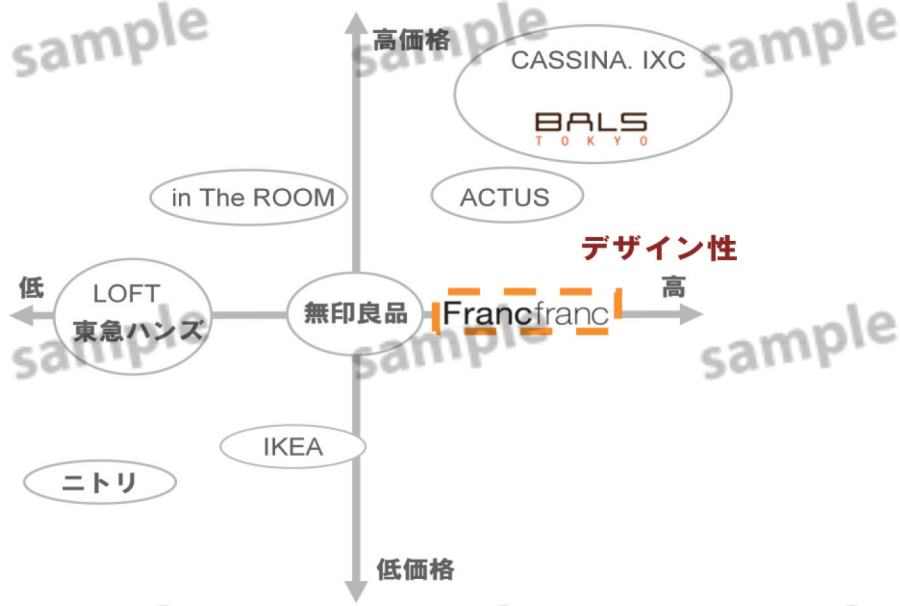
□ 上海 (2010年3月～)  
3月より上海伊勢丹にて商品販売を開始  
6月には直営1号店をオープン予定  
出店検討ブランド: Francfranc

□ 台湾 (2007年～)  
フランチャイズ4店 (Francfranc 4)  
5号店を出店検討中  
出店検討ブランド: Francfranc、About a girl

□ 香港 (2003年～)  
直営店 4店 (Francfranc 3、BALS TOKYO 1)  
連結子会社 BALS HONG KONG による直営  
出店検討ブランド: Francfranc、BALS TOKYO、About a girl

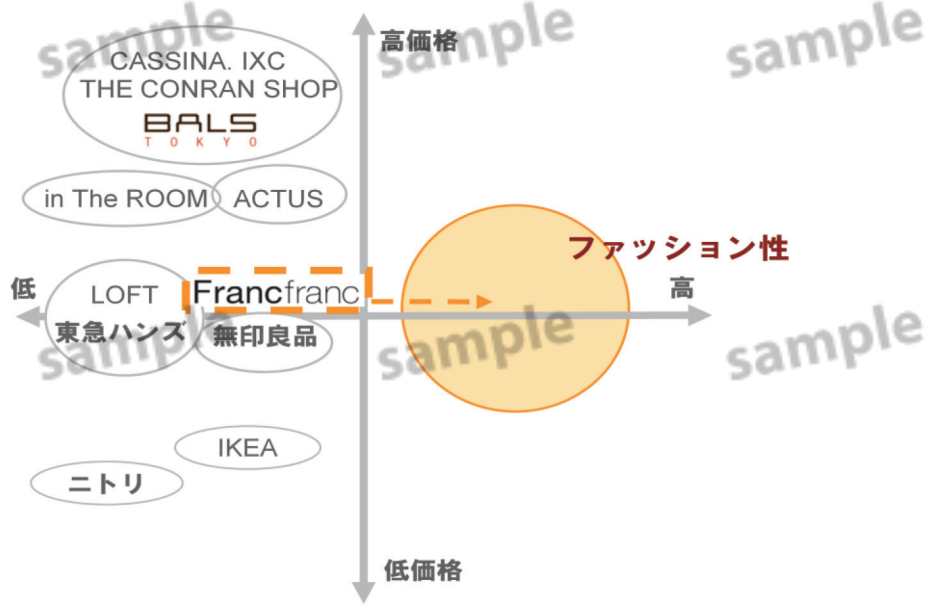
付属資料 6-1 ポジショニングマップ (2010 年以前)

インテリア業界におけるポジショニング(デザイン性×価格)



付属資料 6-2 ポジショニングマップ (2010 年以降)

インテリア業界におけるポジショニング(ファッション性×価格)





## 付属資料7 ブランドリスト



### Francfranc

Francfranc (フランフラン) のコンセプトは「カジュアルスタイリッシュ」。さまざまにコーディネートすることで空間の中で生きてくる家具や雑貨を提案します。使うたびに気持ちよく、良質で価格もリーズナブル。そんなものをたくさん揃えて、毎日の生活をポジティブに楽しめるような豊かな空間づくりのお役に立ちたいと思っています。



### BALS T O K Y O

BALS TOKYO (バルストウキョウ) のブランド・コンセプトは、「From TOKYO」。アジア、オセアニア、北米、ヨーロッパなど、さまざまな国と地域の文化が入り混じり融合進化しつづけている国際都市「TOKYO」をキー・コンセプトに今、このTOKYOにいるからこそ生み出せるデザインや仕組みを世界へ向けて提案していきます。



### About a Girl

About a girl (アバウト ア ガール) は、自分の感性に正直なライフスタイルを楽しむ女性に向けて、毎日の生活のスパイスになるようなインテリア雑貨を提案します。



### J-PERIOD

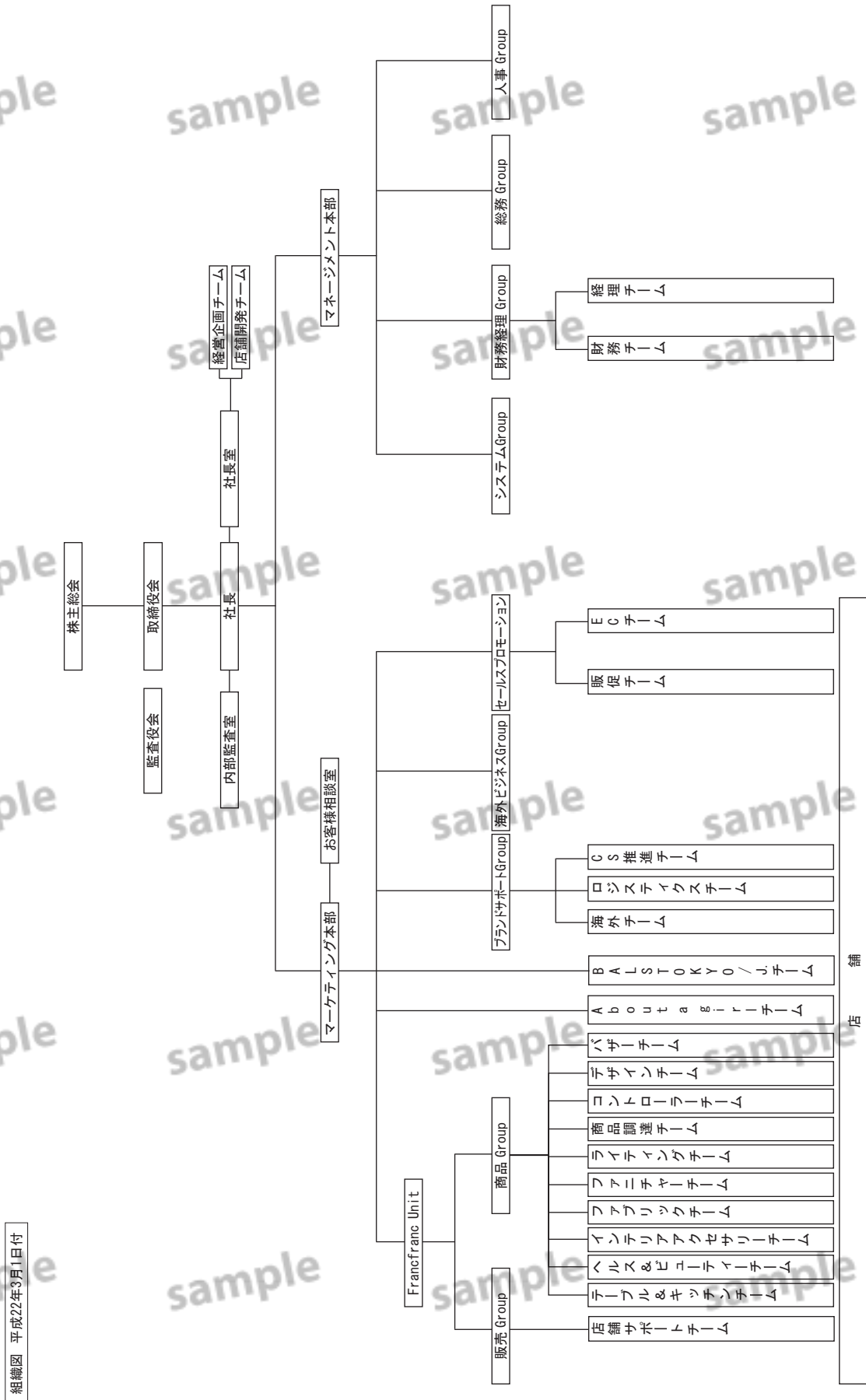
J-PERIOD (ジェイピリオド) は、日本の美と現代のスタイリングを調和させた、新しい和を提案するブランドです。扱う品は小さな器から家具までさまざま。時代に左右されない日本の美しさや精神性を現代の生活に導く快適なライフスタイルを世界に向けて提案します。



### WTW

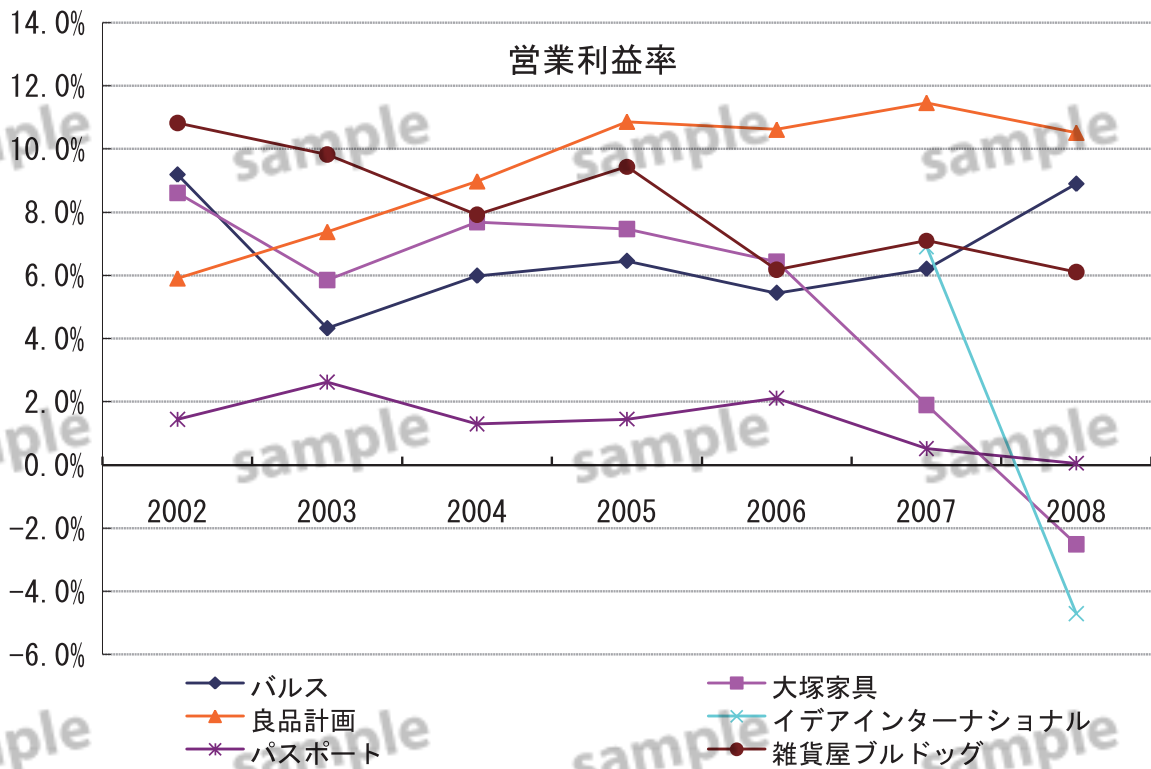
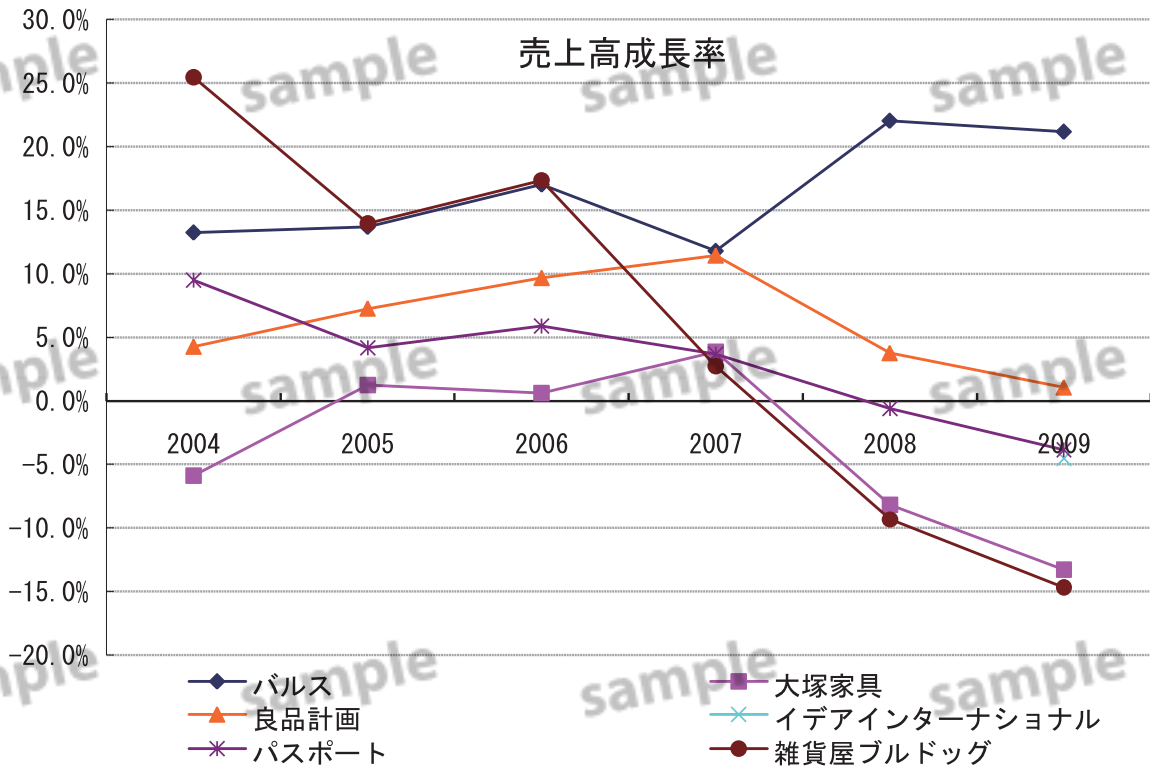
海でゆったりとサーフィンの波待ちをしている時の様に、開放的なリラックス感で毎日をすごしたい。アーバンカルチャーを自分流に自由にミックスして楽しみたい。WTW (ダブルティー) は、都会と自然、両極を楽しむライフスタイルを持つ人々に向けた、「URBAN. SURF. NATURAL」がコンセプトのインテリアショップです。

付属資料 8 組織図



組織図 平成22年3月1日付

(参考資料) 他社との比較



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 2011.10 PDF