



## 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

5

色とりどりのステーショ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。

10

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。

15

## 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）

20

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る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

25

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。

30

Copyright© 三富正博、集中企業研究 M32 受講生（2010年6月作成）