



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ハウス オブ ローゼ

1993年春、自然派化粧品の製造・販売会社であるハウス オブ ローゼの川原社長は、今まで順調に発展してきた同社の20年あまりを振り返りながら、今から予想される新しい環境の中で、どのような戦略を取るべきかを検討していた。

ハウス オブ ローゼは、自然と香りの店をキャッチフレーズに、自然派化粧品、香りのプレゼント・セット、バス商品などを販売するメーカー兼小売店である。現在同社は、東京周辺を中心に直営店とフランチャイズ店を拡大し、正規従業員595名（パート113名）、店舗数272、年間売上高90億円にのぼる中堅企業へと成長していた（会社の経緯と売上、利益の推移は付属資料1、2を参考）。

会社を設立した当時は、単にその日暮らしの気分で化粧品販売店を始めたのだが、次第にその独特な経営方式と従業員のやる気によって、特に80年代後半からの若い女性層を中心に起こり始めた自然派化粧品と香りブームを背景に同社は急成長を遂げた。

しかし、年間売上100億円を間近にした今、川原社長は、今までとは違う戦略をそろそろ取らなければならないだろうと強く感じはじめていた。

1. 企業の成長と川原社長

(1) 会社の創業

株式会社ハウス オブ ローゼは、1978年に青山の4坪あまりの化粧品販売店から始まった。

1942年大阪で生まれた川原社長は、波瀾にとんだ青春時代を経て、化粧品メーカーや問屋、小売店などを転々とした後、36歳の時に自らの化粧品販売店を始めた。青山のファッションビル、ベルコモンズの地下3階を借りて、ハウス オブ ローゼの1号店を開店したのである。そこは1日2人しかお客が来なかったと言う画廊のあとだった。

川原社長は当時を振り返り、次のように述べている。

「事業を始めた当初、手元には2～30万円程度の資金しかなかったため、店舗の半分は直接自分で作り上げました。知人の装飾業者に木を切ってもらい、自分で組立て、色をぬり、壁紙を貼りました。商品陳列には、かなり手間ひまをかけました。開店して3ヶ月ぐらいは毎日自宅で夜遅くまでPOPを書いたり、ディスプレイ小物を作って、翌日店

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科 嶋口充輝教授の指導の下、金顕哲によって作成された。
本ケース記述は経営管理の巧拙を示すものではなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。

に取りつけるといった日々を送ったものです。』

商品は川原社長がそれまで勤務していた大手化粧品問屋の好意により支払サイトの長い好条件で約百万円の自然化粧品の仕入れをすることができた。

しかし自然化粧品は無香料、無着色料等極めて地味な商品が多く、また当時は、弱小
5 メーカーの得意とする分野であったため、パッケージやボトルデザインも魅力あるものが
少なかった。

この欠点を補うため、川原社長は香りの雑貨を品揃えすることにした。西武百貨店を中心
に香りの仁丹、香りのハンガー、芳香剤、良い香りの石鹸、シャンプー、洗剤などを買
い集め、自然化粧品と組み合わせたらべたのだった。「あとでマスコミの取材が多くなっ
10 て気が付いたのだが、この香りの商品を、カテゴリーを越えて集めただけでホームフレグ
ランスが日本で一番集められた店との評価を得る結果になった」と川原社長は語っている。

店舗の販売は、川原社長の友人の奥さんである安原さん（当時27歳、今の同社の人間本
部長）に依頼した。彼女はその当時3歳の子供がいたため、夕方5時まで勤務し、あとは
アルバイトに任せるといって運営システムをとった。安原さんの天性の陽気さと下町育ちで
15 機転のきく才能が、お店を明るくし、ファンを増やしていく原動力となった。

川原社長によれば、創業時当初のハウス オブ ローゼが伸びたのには主に次の3つの大
きな要素があると言う。

その1は、うまく時流に乗ったという点で、特に、営業をスタートしたころから始まっ
た自然派化粧品ブームが大きな助けになった。

20 その2は、青山ベルコモンズという全国的に知られたファッションビルに一号店を持つ
ことができ、ただ単なる泥くさい自然化粧品店でなく、香りなどが楽しく揃えられ、マス
コミに取り上げられるユニークな店になったということ。特に、自然派化粧品分野では、
当時から現在まで数多くのメーカーや専門店が生まれたがほとんど泡沫的であったが、ハ
ウス オブ ローゼだけはマスコミに常に話題を提供し続け成長してきた。この差はファッ
25 ション性の有無が大きかったと言えよう。

その3は、安原さんを中心に熱心で必死で働いてくれる女性に恵まれたという点である。

(2) 挫折と成長

川原社長は創業2年目の後半、極めて親しい人の債務保証をしたのをキッカケに借金地
獄に落ちいってしまった。当初より資金を持つての開業ではなく、回転差資金に頼る経営
30 で、しかも保証金無しとはいえ出店が続いていたわけだから、資金繰りには無理に無理を
重ねていた。そこへ、巨額の負債、しかも悪質な町金融を多くまじえたものを背負いこん

だため、一時は壊滅的な状態になった。

一年半の間、この塗炭の苦しみを味わうこととなった。主だった社員の給料は遅配は当たり前になり、商品代金は払えず、一部メーカーには商品をひきあげられる、といった状態が続いた。この時川原社長を助けて頑張ったのは、30数人の女性社員だった。給料が遅れることに愚痴も言わず、「今日私たちが売ってあげなければ、この店はつぶれてしまう」と必死で接客をしてくれたのだった。社長自身も朝は5時に家を出て、深夜2時に家に帰るというような金策の毎日が続いた。

資金繰りで死ぬ苦しみを味わいながらも川原社長は2年目より早くもPB（自社ブランド）化に取り組み始めた。その動機は、資金繰りを解決するには、粗利の増加以外ないと考えたからであった。現在のハウスオブローゼの基幹商品の半数はこの時期にその原形がすでに商品として売り出されていたことになる。川原社長は化粧品に対して研究心の強い女性とセンスに優れた女性の2人を選び、それに携わらせた。この2人は女性としての観点から素人ならではの発想を協力下請メーカーにぶつけて、ユニークな商品をつくり出していった。川原社長の指導力と固いきずなで結ばれた女性社員の必死のサポートでこのPBは続々成功することになった。この成功の背景には、自らの責任で商品を売り切るという創業以来の姿勢も多大な貢献をしたと言える。

もう一つ、成長の原動力となったのが、瀧川さんの入社であった。10億円を越えたころから、女性軍団の長である安原さんが限界を口にしはじめていた。もともと理が苦手で情が先行するタイプの彼女は、組織が大きくなるにつれ、その運営に負担を感じ始めていた頃であった。レブロンで5年在籍、マリークワントで15年美容部長をつとめ、数ヶ月前に退職していた瀧川さん（現在ハウス オブ ローゼ取締役販売推進部長）の入社は絶妙のタイミングであった。

化粧品販売ですぐれたプロフェッショナルである瀧川さんの入社により、ハウス オブ ローゼは従来のようなユニークな商品を熱心に親切に売るという要素だけでなく、さらに科学的に美しくするという効果や機能面を大幅にパワーアップすることになった。

その後、この瀧川さんらの努力で、従来から人気商品であったが、まだ本格的に売られていなかったアロエクレンジングパウダーやミルクキュアウォッシュといった商品が、大ヒット商品へと変貌していった。

他にも、埋没していたカミツレ入浴剤なども、ユニークな使用法を発明し、これもまた大ヒット商品となった。これらの成功は販売に従事するスタッフを力づけ、特に「ニキビ、吹出物ならハウス オブ ローゼにおまかせ！」という絶大な自信を持たせる原動力となった。まさに、「熱心な販売員」と「ユニークな商品」の両輪でハウス オブ ローゼは成長を

続けてゆくことになった。

(3) 自然派化粧品ブーム

5 ハウス オブ ローゼが著しい伸長をとげた背景の一つは、既述のように自然派化粧品のブームであった。

10 同社が個人営業としてスタートした1978年当時、自然派化粧品は一種の流通業主導によるアメリカかぶれ型流行商品であった。その頃の日本の化粧品産業は約7,000～8,000億市場といわれ、その主流を占めるものは化学的な物質を主とした化粧品であった。皮膚トラブル等が香料やタール系色素等によってもたらされるという考えは以前よりあり(ただし
15 複合的な要素によるもので、因果関係は不明)、一部の低刺激性化粧品を過敏肌用として各メーカーが販売していた事実はすでにあつた。しかし、大手メーカーは7,000億を越える「非自然化粧品」の市場を持っていたがために、また自然化粧品というものの科学的にはさして意味があるとはいえぬ、ややいかがわしさのある商品であることにためらいをもったが故に、その対応が遅れた。自然志向が消費者の大きな流れであることを確認する
20 のに時間がかかったといえよう。大手メーカーにおされ、市場のまさに片スミにおいやられていた弱小メーカーにとっては、自然の要素を一滴落しさえすればブームにのれる自然派化粧品の分野は、活路を開くためにはうってつけの分野といえた。ただ、当時の自然派化粧品の分野は、ポロ儲けできるとの世評をうのみにした一発屋や弱小メーカーが多数参入し、まったく頼りなく、信頼性のうすい市場であった。当然ながら、流通網の整備不足、商品の開発能力不足等の問題から、これらのメーカーのほとんどは成長できず、ポツリと現れては、いつのまにか消えていってしまった。

ハウス オブ ローゼはそのような市場の中で着実に成長したのだった。

(4) 川原社長の経営理念と活動

25 ハウス オブ ローゼの発展は、川原社長の理念や人柄と切り離しては考えられなかった。人情味豊かな人柄は、社員の誰からも慕われているようであつたし、その思想は常に人間中心ビジネスで貫かれていた。

30 今まで化粧品メーカー、問屋、小売店を経験してきた川原社長は、化粧品販売業を「魚屋さん」のようであるべきだと主張してきた。従来の化粧品販売店は、大手メーカーからあらゆる支援と指導を受け、そのマニュアル通りに商品を買ってきた。従来の方式はまるで「不動産業」のように店舗だけを開設すれば、メーカーが商品を供給し、宣伝し、販売までも支援してくれた。

しかし、川原社長はすべて自分で直接仕入れや商品開発をし、価格を付け、陳列まで行った。また売れ残ったものは返品せず、自らがリスクを負う魚屋さんのように、あらゆることを自分自身の責任で運営する化粧品販売店であるべきと考えた。このため、お金は儲るが、自分ではなにも決断できない販売店とは違って、苦労しても、そこから喜びを探すつもりで現在の商売を続ければよいと考えた。

5

また川原社長は、店舗は商品を売る場所というよりも、顧客と売り手とが触れ合う場と見なしていた。

「店舗とは、お客さんが入った時初めて存在すると思います。店舗はお客さんと売る側とが、商品を接点に触れ合う場です。生活者としてのお客さんは、商品と店舗を通じてハウス オブ ローゼがなにを考え、なにを話そうとするかを感じるし、逆に、ハウス オブ ローゼも、自分も一人の生活者である販売員が、化粧品を通じてお客さんと対話し、共感することを望んでいます。結局、店舗は商品と顧客、売る側とお客さんの心が通じる場なのです。」

10

本来、楽しみながら購入すべき化粧品が、メーカー主導型のプッシュセールで、当時の顧客は苦痛すら感じながら購買する状況であった。川原社長は真に顧客のための店づくりや商品づくりを考えた。そのため、市場支配力の強いメーカーの関与をさけるために、取り扱う商品のPB化を進めてきた。

15

この意味で、川原社長は人材づくりや店舗づくりを社長の中心的な業務としてきた。「社長室は店頭にある」、「ユーザーの最先端にいたい」という考え方で、自ら自分の名刺に社長の肩書の代わりに「販売員」の肩書をつけ、毎日店を巡回した。「店頭に行けば、1分あたり1件以上の反省点があります」というようにすべてのビジネス活動の原点を店頭現場においていた。川原社長は問題のありそうな店舗にはあらかじめ「社長台風接近中」という予告をした後に、店舗を訪ね、点検し、販売員と意見交換し、改善点を提示した。また、現場で発見した点は、すぐさまメモし、本社へ直接電話を掛けて（社内ではこれを「怒りの鉄拳コール」という）見直すように指示した。このように現場での従業員との対話を通じて、社長の意志を伝えるとともに、従業員のやる気を呼び起こそうとした。

20

また川原社長は、顧客の満足を重視した。「お客さまに“ありがとう”と言われるような販売をつづける」という社是からも分かるように、顧客からの感謝は従業員のやる気を呼び起こすだろうと考えていた。川原社長は自分の考えを次のように述べていた。

「高給与、高福祉等は退、転職を予防する力はあるとしても、人間を働かせる原動力とはなりえないんです。人間は感動によってのみ走り出します。我々のようなサービス業にとって、一番獲得しやすく、かつ、最大の感動を得られるのは、お客さんより心からの

30

感謝の気持ちを受けた時です。この瞬間こそ、老若をとわず、社内地位の上下をとわず、仕事を通じてやりがいを感じ、充足感を得る時です。これをつづけることにより、仕事に対する労役の提供と生きがいが一致します。この努力の傾注が顧客の創造につながり、おのずから企業の利益を生み出し、社員の生活の安定と向上につながります。すなわち顧客の満足と、社員の生きがい・やりがいと、企業の利益が同一ベクトル上に並ぶことです。」

2. 事業戦略の展開

(1) 事業コンセプト

10 資生堂など大手メーカーが支配してきた化粧品業界のなかで、小規模資本で遅れて参加したハウス オブ ローゼは、徹底的に大手とは違う道を歩いてきた。

まず、大手が大量生産が可能な化学物質中心の標準品を生産・販売してきたのに対して、ハウス オブ ローゼは自然派化粧品という新しい市場を開拓してきた。それも他の店では見られない独特な商品を開発、販売してきた。

15 ハウス オブ ローゼの会社スローガンは「磨きあげる」であった。栄養クリームを中心に肌のいたわり、口紅やお白粉、アイシャドーなどで「粧う」という情緒的な化粧品と、比較的低価格の石鹸やシャンプーで肌を「清潔にする」という機能的なトイレットリーとに2極分化しているマーケットの間に、まさに顕在化しようとしている大きな市場があった。それは「楽しくお肌を磨きあげる」という市場であった。これはトラック貨物と郵便局との間に、宅配便のような隙間企業があるように、ハウス オブ ローゼも大手化粧品メーカーと石鹸メーカーとの間に、楽しんで肌を磨きたいとする欲求を見出し、そこを徹底して追求していこうとするものであった。

25 それとともに、ハウス オブ ローゼは省力化や低コスト化を追求する大手メーカーとは違って、付加価値の高い商品を徹底的に時間をかけて販売する方針を取ってきた。大手流通業は人的効率を追求するために、主として省力化への道をすすんでいた。ただそのことに満足しない顧客も層として存在していた。また顕在化しないまでも、そういう不満は顧客の心の何パーセントかを占めて存在していた。ハウス オブ ローゼは敢えて人的サービスに集中することにより、大手の施策のウイークポイントをつくことを狙った。つまり、顧客に商品の使い方を教えながら販売し、時間と労力をかけて販売する戦略をとってきたのである。

30 ハウス オブ ローゼの標準店舗には、かならずフェイシャル・エステティック・コーナーがあった。店員は顧客の顔や手をマッサージし、さまざまなアドバイスをしながら販売し

た。知名度がない後発企業が、低資本や劣った立地条件を克服するためには、この手間も暇もかけて販売する方法が重要な意味をもっていた。

(2) 商品の構成と特性

ハウス オブ ローゼが目指す商品の基本コンセプトは「洗面台とお風呂を中心に、生活を楽しみながら頭から足の下まで磨き上げる肌磨品」であった。商品構成は大きく分けると次のようになった。

- ①**自然派化粧品**：動・植物等の有効成分を配合し、かつ出来る限り香料・色素・アルコール等の添加物を排除した、肌にやさしい化粧品
- ②**肌を磨き上げる商品**：肌をきれいに見せるのではなく、つま先から毛髪まで全身を本
当の意味で磨き上げる商品
- ③**店舗を楽しくみせる商品**：顧客が必ずしも買わなくても良いが、そのかわりふと足を止めて手に取ってみたいくなる商品

ハウス オブ ローゼの標準店舗の場合、商品はスキンケア 43.3%、メイクアップ 6.1%、ヘアケア 3.5%、バス商品 27.5%、フレグランス・ギフト 19.6%で構成されていた。具体的な商品の種類とアイテム数は付属資料 3 に示されている。

ハウス オブ ローゼはアロエやハーブなど、自然派化粧品に似合う多様なブランド・ラインを持っていた。特に、ハウス オブ ローゼは、一部のファミリー・ブランドのキャラクターとして、江戸時代の伝説の商人「上総屋吉兵衛」を使ってきた。江戸時代、青山の周辺を歩く途中、苦しんでいる狐家族を助けるような、貧しかったが、心やさしかった商人「上総屋吉兵衛」は、事業に大成功した伝説上の商人であった。ハウス オブ ローゼは暖かい心と人間味を伝える商品の意味で、上総屋吉兵衛をキャラクターとして使ったのである。

また、商品のパッケージも江戸時代の模様を使ったり、昔の素朴さ自然さを強調し、薔薇やアロエなど自然性を強調することで、自然派化粧品のイメージにつながるようにした。

(3) 商品開発の方針

ハウス オブ ローゼは、機能的に値打ちのある商品だけを重点的に開発するという方針をとってきた。商品のイメージだけを差別化したり、季節企画商品で定期的にモデルをチェンジするよりも、基本的な成分や効能などで、他の商品よりも優れた商品を開発しようと考えたのである。

「センスがいい女性、頭がいい人は必要ありません。普通の女性が商品を開発して、普

普通の顧客に販売します。」という表現のように、商品開発のポイントはいつも「はたして自分なら買うか」であった。メーカー各社がセンスを競い合い、消費者をリードしようとする化粧品業界で、「普通」に徹しようとするのがハウス オブ ローゼの方針でもあった。

5 そのような方針からハウス オブ ローゼは、大手メーカーのような市場調査を行っていない。「なぜ購入するのか、どのような商品を希望するのか」という質問を、顧客から直接聞くよりも、開発者自身がひとりの消費者として、「このような商品があればよいか、このような商品があれば絶対買う」というような希望に基づいて商品を開発してきた。

ミルクシリーズ、アロエシリーズ、ラ・ローゼリシリーズなどは、このようにして成功した商品シリーズであった。

10

(4) 目標顧客層と商品価格帯

目標顧客層は若い女性であった。しかし、自然派化粧品のブームを背景に、実際の購買顧客層は若い女性から年配の女性まで幅広い客層をつかんでいた。

15 商品の平均価格は2,500円前後であった。大手メーカーの同じレベルの商品が3,000～5,000円帯であるに対して、ハウス オブ ローゼの価格はそれほど高くはなかった(付属資料4には重要商品の大手メーカーとの価格比較が示されている)。大手メーカーが多段階の流通を通じ、多様なプロモーションを展開しているのに対して、ハウス オブ ローゼは委託生産(もしくはOEM生産)と直営型販売をつうじ、プロモーション活動も抑えて、高付加価値、低価格の商品を実現してきた。

20 購買客数は、平均店舗の場合、ウィークデー40人、ウィークエンド30人、客単価は5,000円前後であった。

(5) 店舗タイプと店舗展開

25 ハウス オブ ローゼは直営店とフランチャイズ店を展開していた。1990年から本格的にチェーン・ストアを展開してきたが、川原社長によれば、はじめから大規模にチェーン化する意図はなかったという。生業感覚で一店一店運営してきたなかで、今のような規模になったのだという。そのため、出店地も多様で、出店の形も様々であった。

現在、全国の直営店が222店、コーナー・ショップが57店、のれんわけ店が16店、フランチャイズ店が34店である(店舗の種類と出店の推移は付属資料5を参考)。

30 ハウス オブ ローゼは同じ商品を、同じ店舗で、同じサービスと方法で販売するよりは、それぞれの地域や顧客の特性に合わせて多様な店舗を展開してきた。現在は、従来どおりの「ハウス オブ ローゼ」、田舎の雰囲気を醸した「カントリーガーデン」、ふる回りの商

品を中心に品揃えをした「バスショップ」、健康志向の「ナチュラル&ヘルシータイプ」の四タイプの店を中心に展開していた。それぞれは次のような特色をもっていた。

①ハウス オブ ローゼタイプ：

自然派化粧品を中心にバスプロダクツ、香りやタオルなどのギフトをあつめた店。ハウス オブ ローゼのベーシック・タイプの店

5

②カントリーガーデンタイプ：

土の香りや素朴さを訴求するため、ハーブやポプリ等ハウスオブローゼ自然派化粧品をミックスした商品構成のショップ。主としてテナント出店の店舗の適用。

③バスショップタイプ：

ハウス オブ ローゼ自然派化粧品の持つ、日常的トイレタリーの要素と、バスプロダクツの楽しさをミックスした店。タオル、石鹸等を取り扱う。主としてデパートの家庭日用品売場、および一部テナント出店店舗にて展開。

10

④ナチュラル&ヘルシータイプ：

ハウス オブ ローゼ化粧品の持つ健康的なイメージを、ビタミン等の栄養補助食品とミックスした店。

15

その他にもギフト中心の「ローゼ ギフト ガーデン」、エコロジー関連商品を中心とする「エコ ローゼ」などの実験店舗も運営していた。ハウス オブ ローゼの標準的店舗のレイアウトは付属資料6に示されている。

また、川原社長によれば、ハウス オブ ローゼは基本的にチェーン・ストアよりはチェーン・ウーマン、すなわち女性販売員のチェーンがよいと考えていた。ハウス オブ ローゼは自分の商売を「人間ビジネス」と定義しているように、従業員のやる気に支えられて成長してきたからこそ、従業員中心のチェーンという思想を尊重していたのである。

20

このため、チェーン加入を誘うよりも、ハウス オブ ローゼの商品を使ってみたい人や、従業員との人間的交流を通じてハウス オブ ローゼを直接運営したい人や、独立しようとする従業員を中心にチェーンを展開してきた。また、この場合、ハウス オブ ローゼのあらゆる理念を伝えることで、事業初期から人間的な信頼関係を築き上げようと努力した。

25

(6) プロモーション

ハウス オブ ローゼは、お金を払うプロモーション活動は一切しなかった。また、サンプルを提供するよりも、店の中で使ってみることで、ハウス オブ ローゼの商品と販売活動を直接経験してもらうようにしてきた。

30

また、ハウス オブ ローゼは、口コミを重視してきた。これを実現するためには、顧客の満足が一番重要であった。価値のある商品、人間味のある販売員によって、お客の満足を実現しようとした。

5 (7) 生産ならびに仕入方法

ハウス オブ ローゼの売上げの中で、自社ブランドが占める比率は90%を越えていた。残り10%程度は他社ブランドの独占販売や卸を通じた仕入商品であった。ハウス オブ ローゼの自社ブランドは主に関連会社からOEMで供給されたが、商品の企画は自ら担当した。ハウス オブ ローゼは小売業でありながら、商品企画部門と関連工場（千葉県神崎町）も持っているメーカーでもあった（生産と供給体制に対しては付属資料7を参照）。

3. 組織と運営

(1) 組織体制と機能

ハウス オブ ローゼの組織図は付属資料8に示されている。このハウス オブ ローゼの組織の中で独特なのがすでにのべた安原さんが本部長をつとめる人間本部と、企画開発室とであった。

人間本部は社員を機能面だけで評価するのではなく、人間としての心の部分をも重視して評価をしようとする川原社長を側面から支援する組織であった。特に女性社員の公私にわたるカウンセリングや社内のムードメーカーとしての仕事、上下関係の調整などを日々おこなっていた。そのほかに、福利厚生立案と実行、社員大会の主催、社内報の編集などもやっていた。

また、企画開発室は、発足当時は川原社長の他に女性1名と、リサーチや開発のアドバイスをおこなう店舗スタッフ出身の5人の消費者感触マネジャーで構成された。最近では、組織運営の必要性から、女性ばかりのチームから一部男性のマネジャーにスイッチされた。品質の研究開発は協力メーカーに依頼するが、コンセプトづくりや、感触や効果のテスト、パッケージデザイン、価格決定などはこの企画開発室で行った。

また、一般メーカーとは異なり、店舗における商品構成や仕入開発のため3名のMDマネジャーや10名のショップ・コーディネーターがいた。

30 (2) 運営ならびに評価

ハウス オブ ローゼの店舗は、店長によって雰囲気がまったく違っていた。ハウス オブ ローゼは、本店の指示やマニュアルによる販売方式でなく、販売員個々人が自ら考え

ながら販売する方式を取ってきた。

また、同社は販売員と顧客との間の信頼関係を特に強調し、販売員と顧客との関係は、友人や知人、兄弟や娘のような親しい関係であるべきだと考えていた。それゆえ業績評価にも、女性のやさしさや理解心、人間性などを高く評価してきた。このなかで、特に、顧客から「きれいになってありがとう」という言葉とともに、プレゼントや感謝カードをも
5
らったことを一番高く評価し、その場合には普通より4倍以上のボーナスを支給した。「お客さんらか“ありがとう”という一言が、社員にやる気を芽生えさせ、やる気があれば後は自然に成長していく」というのが会社の基本方針であった。

このような点は、同社の社員大会でもよく表れていた。ハウス オブ ローゼは毎年3月に全国の社員が集まって、社員大会を開いてきた。ここで優秀店長や個人が表彰されるが、
10
特に、ハウス オブ ローゼの場合、「ミス・ハウス オブ ローゼ賞」と「日陰の女大賞」が授与された。

ミス・ハウス オブ ローゼ賞は独身女性にという意味ではなく、社員の鏡になるような善行を行った人に贈られる賞であった。ある年は、女手ひとつで子供二人を立派に育ててきた女性に贈られた。子育ての裏話を聞いて、居合わせた全社員が涙にくれたこともあ
15
ったという。日陰の女大賞は、あまり目立たず、売上優秀店ではないけれども、地道な努力を重ね、顧客にハウス オブ ローゼらしいサービスを提供し、満足を与えている店長や販売員に贈られた。

同社は歴代の退職者にも感謝の意を表してきた。退職者に対し、「会社を創った人々」と題した退職者の名前を印刷した金属性ネームプレートを金縁の額に入れて壁に掲げてきた。
20
退職の一番の理由は結婚によるものだが、子育てが一段落した後や、配偶者の転勤先などで再入社する人も多かった。

(3) 新入社員の教育と評価

新入社員は入社後、2週間の教育を受けた。教育の中で一番力を入れるのが掃除とにき
25
びの治療教育であった。

新入社員は毎週火曜日、かならずハウス オブ ローゼの本社の周辺を掃除した。素直にできるような人を創るためであった。

また、にきびを直す方法を徹底的に教えたのは、ある調査によれば、女性の約25%がに
30
きびのために苦しんでいるといわれたからである。新入社員ににきびを直す方法を教えることで、顧客から「ありがとう」という一言を聞いたら、これからは自ら働いてゆくはずである、と会社は考えてきた。

新入社員の評価においても、自ら判断し、親切な好意を直接報告させて、会社はこれをそのまま認めた。このなかでも、顧客の手を洗った数や、商品の使い方を直接実現した数を重視してきた。

5 4. 店舗運営と販売活動（平塚店の事例）

ハウス オブ ローゼにとって、顧客と直接人間的な触れ合いをする小売店頭はもっとも重要な価値実現の場といえた。事実、同社はすぐれた店長によってその成長が支えられていた。

伊藤さん（女性：30歳）は社員4人とともに、年間1億円以上の売上高を誇る平塚ラスカ店の店長であった。1984年にハウス オブ ローゼに入社した彼女は、入社2年目に結婚により退社したが、半年後、家に近い神奈川県、平塚市のショッピング・センター内のラスカ店開店にあたって声がかかり、店長として再入社した。

87年の開店の当時には月間売上高が250万円にすぎなかったが、3年目には500万円、5年目の1991年には780万円の売上高をあげた。2年前からはアシスタント・マネージャーとして3店舗の管理も任されていた。

伊藤さんは一度訪れた顧客に対しては、できるだけ名前や顔、肌の特徴、買った商品などを覚える努力を行ってきた。また、もし、この顧客がもう一度店舗を訪れた時には、前に買った商品の感想を聴いたりして常に使用情報を収集する努力も怠らなかった。さらにその場で気がついたことを忘れないよう、いつもメモ紙をそばにおいて、この記録を専用の顧客カードとして管理してきた。普段、伊藤さんが名前を覚えている顧客の数は2,000人にのぼっているという。

また、伊藤さんは新規顧客や、商品の使用結果が気になる顧客に、思いついた時点で直接手紙を書いたりした。忙しい時には通勤電車の中で書くことも多かった。

伊藤さんは、また、顧客との話題を増やすために美容関係の雑誌を読むのはもちろん、様々な雑誌に目を通したり、映画を観たりもした。

はじめは、どの顧客も販売員との距離感があるはずであるが、親しみをもって話し合う中で、家族関係や仕事、趣味など個人的なことまで話し合うことも多かった。そして、今は顧客という気持ちが無くなった人も多かった。個人的な悩みの相談にまでくる人がいて、店舗はいつも混んでいたが、このような顧客が新しいお客を連れてくる場合も多かった。

しかし、伊藤さんは顧客が自分だけを目的に、店舗へ来るのを心配していた。伊藤さんは、若い店員がより積極的に顧客へ接近するように指導し、若い店員に顧客との人間的な信頼関係を強調してきた。顧客との人間的な関係ができれば、商品は自然に売れるはずで

あった。

また、顧客との信頼関係のために、販売員の人間性が重要であると強調した。商品よりも人間性を重視し、自ら人間性を向上させることで、顧客との関係をより密接にすべきであることを強調してきた。

伊藤さんは今後、常に顧客との心が通じる店舗を作っていきたいと希望を語っていた。

5

5. 今後の課題

ハウス オブ ローゼはこれまで、既存の販売方式にこだわらない、独特の理念と仕組みで成長してきた。顧客との触れ合いとその満足を重視し、普通の女性社員のやる気を呼び起こすことで顧客の支持を得てきた。

10

しかし、企業規模が大きくなり、店が増加することで新しい局面をむかえつつあった。それは、ハウス オブ ローゼのとってきた直営店中心の展開にいろいろな難しい要素が含まれているからといえた。

一つには、ハウス オブ ローゼは小型で全国に点在する、しかも、多面性を持つ商品で構成されるショップであった。特に、この商品の持つ多面性こそがハウス オブ ローゼの出店スピードを早めた利点でもあったが、同時にチェーンオペレーションをいびつな形にしているという問題点も含んでいた。例えば、ハウス オブ ローゼの商品は自然を愛する人々のためにという情緒的訴求品であり、またハーブやアロエなどに薬効を期待される機能品でもあった。また青山のファッションブランドであり、他の大手より安いお徳用化粧品でもあった。さらにはスキンケア商品店でもあり、バスプロダクツショップでもあった。

15

20

また、店舗の立地も多様であった。ファッションビル、駅ビル、ショッピングセンター、地下街、デパートの化粧品コーナー、デパートの家庭日用品コーナー、スーパーが開発したショッピング・センターのテナント等、どこにあってもそれらしい顔をつくることができた。しかしながら、ストアのコンセプトにあう立地を選び出店するという、チェーンストア展開とは異なり、この方法で出店した時、当然のことながらストアイメージや一部商品構成、販売方法、ストアレイアウトなどが異なってしまうことになる。要するに、ストア運営にとっては極めて効率が悪く、属人性が強くなり、店舗に優秀な人材を必要とすることになる。これをすべて充たすことはかなり困難であり、また教育コストも多大となった。

25

また、ハウス オブ ローゼは、小型ショップを中心に店舗を展開してきた。小型のショップゆえ隙間をぬっていい立地に出られたという利点もあった。しかし、店舗造作のコストや一人当たり売上げを考える時、この小型のショップは泣きどころともなった。小型であるゆえに配置される人員も少なかった。ハウス オブ ローゼの店舗は平均8坪（デパート

30

はもっと小さなコーナーで3～6坪)で、そこに平均2.2人のスタッフが配置されていた。これを3～5店集めてブロックと呼び、ブロックマネジャー(女性26才～35才)が教育的管理を行った。ブロックを2～20まとめてエリアマネジャーが掌握した。エリアマネジャーから管理職となり、現在は男性5名、女性4名がその職にあっていた。しかし、

5 人員効率を考えるとブロックマネジャーはほぼ全員がプレーイングコーチとして活動しており、現実的に日常の店舗運営はそのコントロール下におかれていなかった。ほとんどの場合、店のスタッフは休日(ほぼ週2回)、月1回のリ・トレーニング、早出、遅出、昼食、休憩などの関係で、2.2人配置されていても、一人きりで店にいることが多かった。年齢もあまり変わらないジョブリーダーとスタッフが監視されることなしに点在する店に存在し、

10 しかも、顧客に積極的にアプローチしなければいけないとなると、これは人間の心理として少し不安があった。給与はほぼ固定給のサラリー制なので、顧客に声をかけなくても給料が減るわけでないことを考えるとハウスオブローゼの運営システムには解決すべき課題が内包されていた。現在は、種々のコンテストやプロモーションで意識付け等をきめ細かく行って、この欠点をカバーしていたが、規模がさらに大きくなるにつれ、きめ細かな

15 管理も限界に近づいてくると考えられた。

しかし、一番根本的な問題は、自然派化粧品市場の限界であった。自然派化粧品の市場規模はあまり大きくなく、ある一定の売上高まで到達した時、売上げが頭を打ったり、投資効率が極端に悪化する可能性を持っていた。おそらく、近いうちにその局面をむかえる可能性が大きいと思われた。

20 それとともに、出店ペースもここ数年間のうちは毎年20店程度のスピードで続くと思われているが、一部の地下街のファッションビルを除いては、めぼしい出店箇所はあまり残っていなかった。新規出店する郊外型デパートや、バブル時代からの引継ぎである大規模開発ショッピング・センターが一段落する3年後以降は、直営の出店スピードは極端に低下すると思われた。直営店の数にして、300店ぐらいがその時期にあたとみられていた。

25 ハウスオブローゼが直営店システムの持つ欠点を改善するためには次のような代替的方法が考えられた。

1. 商品的には、再度「自然」という要素を取りこみ直し、コンセプトの統一をはかる。また、商品のテイストの統一、店舗イメージの統一、販売方法の標準化も必要である。
2. 店舗の規模を20坪程度の大きさにし、一緒に働く社員の数を増やし、店内に上下関係をつくり出し、監督的人物を各店に持つこと。

3. 販売員の給与に歩合制要素を取り入れ、自発心の喚起を増大させる。
4. 現在の「やる気に依存」型運営の比率を低くした、「待ち」型の部分を店に導入すること。すなわち、関連雑貨等を取り揃え、商品にバラエティを持たせ、もう少し商品の幅を広くし、お客様を店内に引き込み、販売員の仕事をコンサルティング業務に専念できるようにし、アプローチの部分を少なくする。

この他にも、いくつかの改善方法が模索されていたが、まだ、どれが最適な方法になるかの最終判断はついていなかった。

また、今後のハウスオブローゼの成長のためにはフランチャイズ・チェーンの展開が不可欠のものとなると社は考えていた。直営店ではカバーしきれぬ地区をその地区に既に物件を持つフランチャイズ・チェーン希望者に委ねる案であった。ただ、ハウスオブローゼの利益商品のみを高回転で販売し、粗利益を高く取れる小型直営店に比べると、その出店地域外に位置するフランチャイズ・チェーン店のポテンシャルはそれほど大きくないかもしれない。このため、フランチャイズ・チェーン店は次のような形態案が考えられた。

1. ハウスオブローゼ直営店と同程度の立地に恵まれるが、それ以上の立地を既得している店の業種変更。これは、ハウスオブローゼと同様の店づくりとなる。
2. その地方の繁華街であるが、直営立地には劣る。この場合、その店は、商品幅を広げた複合店となる。
3. 立地は良くないが自己所有の土地、建物を持ち、ハウスオブローゼの商品が好きで取り扱う店。

フランチャイズ・チェーンの量的展開に関しては、10年間で500店くらいになるだろうと社は考えていた。

同社の将来について、これらの多様な案と構想を前にいま、川原社長は新しい決断を迫られていた。

企業概況 財務 監査 沿革

ファイル 検索 オプション ヘルプ

業績推移 業績推移 事業所 役員部数 業種別 当社取引 企業一覧 終了

企業名 株式会社 ハウスオブローゼ 取引コード
 KK ハウスオブローゼ 株式コード 0000
 所在地 〒107 東京都港区北青山2-1-2-31 第3イノセビル 帝国コード 982766710
 電話 03-3402-2913
 資本金 919 (百万円) 従業員 616 人
 創業 昭和58年11月 業種ランク 全国 6/1236
 創立 昭和57年04月 県 2/211
 主業 化粧品小売業
 従業 化粧品卸売業 評点 69 (1997/03)
 株主 川原 暢 系列
 仕入先 ランインターナショナル, メロス化学, アルファ, 同和薬粧
 販売先 店頭顧客
 営業品目 化粧品小売, 化粧品卸売
 銀行 さくら(南青山)
 代表者 川原 暢 役員 会長 川上 三郎
 役職 代表取締役社長

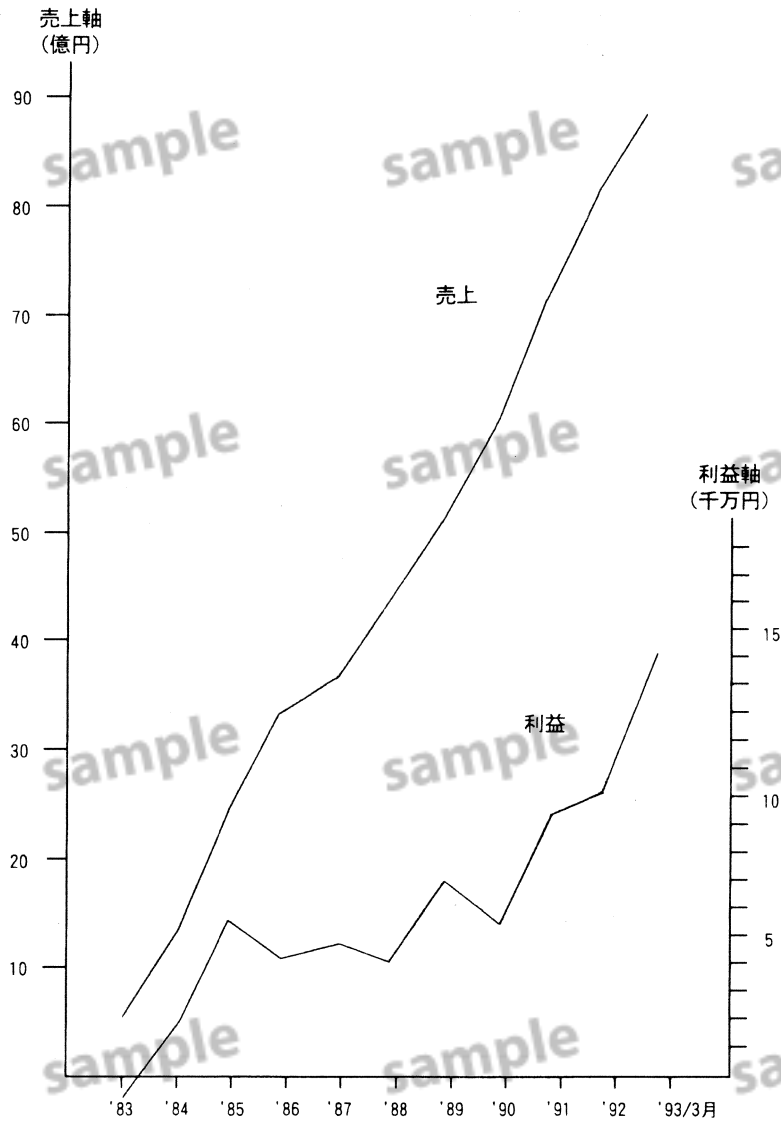
年月	売上高(百万)	利益(百万)	利益(%)	配当(%)	自己資本(%)	申告所得(百万)
96/03	10,648	294	3	20	31	456
95/03	10,079	237	2	20	28	456
94/03	9,442	205	2	20	20	400
93/03	8,826	155	2	15	14	360
92/03	8,116	119	1	15	0	357

表示したい内容のボタンをクリックして下さい。

「付属資料1：会社の経緯」

- 1978年 11月 川原暢 個人営業にて「青山ベル commons」に第一号店出店
- 1982年 4月 『株式会社ハウスオブローゼ』に組織変更（資本金2,000万円）
- 1989年 7月 増資により資本金7,300万円
- 1991年 8月 東京都町田市に「物流センター」完成。
- 1992年 3月 増資により資本金9,720万円

「付属資料2：売上・利益の推移」



「付属資料3：商品の種類と構成」

商品	特徴と品目	アイテム
スキンケア	オリジナルブランド基礎化粧品群 (洗顔料、化粧水、乳液、クリーム、パックなど)	77
ヘアケア	オリジナルブランドヘアケア商品群 (シャンプー、リンス、トリートメントなど)	38
カラーアイテム	オリジナルブランド色物商品群 (リップ、チークカラー、ファンデーションなど)	71
バスプロダクト	オリジナルブランドバス回り及びボディケア商品群 (ボディソープ、バブルス、入浴剤など)	57
バラエティグッズ	オリジナルブランド (固形ソープ、特定ブランド商品など)	53
インポートグッズ	自社輸入商品群 (ボディケア、バブルス、ソープ、フレグランス、色物など)	150
仕入商品	他社ブランド仕入商品群 (商品機能の別なくすべての他社商品)	約2200
その他	オリジナルブランド雑貨類、ギフトセット、特別ブランド商品群 (ボディマッサージタオル、ブラシ、コンパクトケース、バラエティギフトなど)	278

「付属資料4：重要商品の大手メーカーとの価格比較」

価格 (円)	スキンケア			ヘア・ケア			ボディ・ケア		
	H.O.R	資生堂	花王	H.O.R	資生堂	花王	H.O.R	資生堂	花王
～1,500		エリセリエ トルックス ハーキージーン セルファイブ ヒュア マイルド	ビオレシリーズ	ミルクユア シャンプー リンス ネリーブ シャンプー リンス CG シャンプー リンス BH シャンプー リンス	コルティン セルバド スタイリッシュ フリスエ ティアラ フロチア サブレック リンスAN	リーゼ エッセンス メルット ビューエチュール ステーション フローネ サケス	CGハニーソープ 70エッセンス チャッキーゼリー	エチケット・ボティ チチュラム・ワッシュ チオドラント・ボティ・クレ ジグ	花王
～2,500	ミルクユアシリーズ 70エッセンス	フレッシュア サイモンヒュア イブニース ホセリア		カモマイルド ラ・ローゼ シャンプー リンス	キューティクルコート アカラ		707アイズB CG Bミル ラ・ローゼ B ソープ	化粧園	
～3,000	カモマイルドシリーズ アボシリーズ カントリーガーデン	イブニースII ブルミエ			リバイタル		カモマイルドB CG B ミルクソープ	UVホワイト リバイタル	
～4,000	ハーブシリーズ	UVホワイト エリクシール カレニク	ソフィーナ		ファミデヒネ 化粧園			フィットフェイス	
～5,000	UVCシリーズ								
以上		リバイタル クレド・ボ ビー エッセンス							

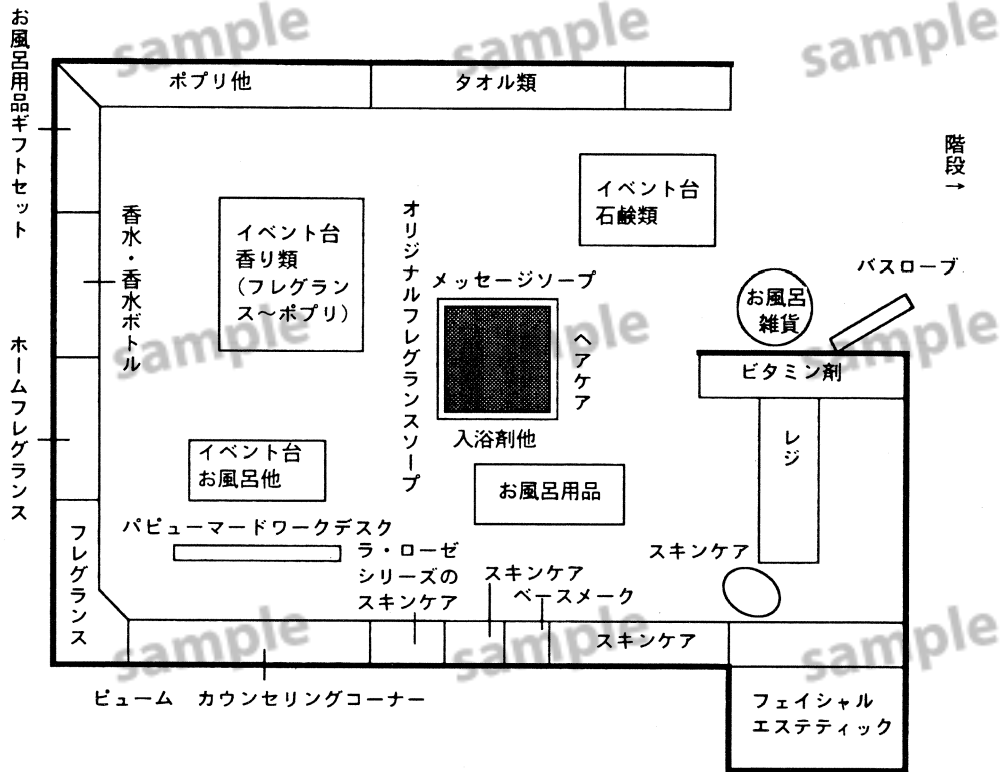
「付属資料5：店舗の種類と出店の推移」

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
直営店	26	42	63	115	115	133	142	162	177	192	211	222
のれん会									12	14	16	16
フランチャイズ									31	27	27	34
デパート												
コンサルティング												
コーナー*												12
デパートセルフ												
コーナー**												45

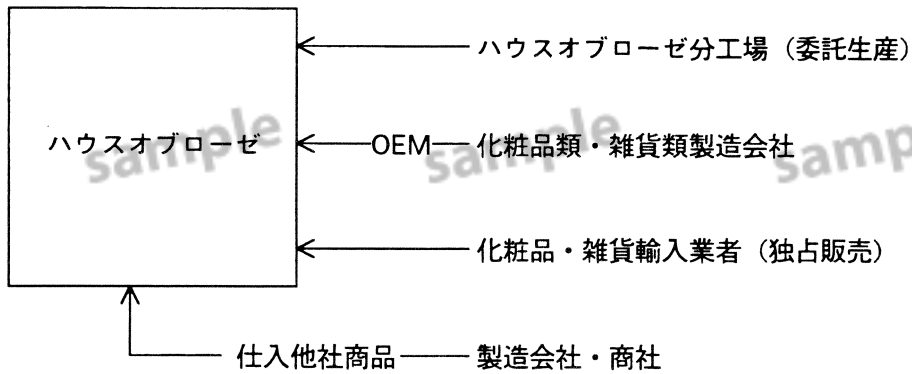
* デパートコンサルティングコーナーとは直営部門のデパートと違い、デパート側が自ら人員を配置し、ハウスオブローゼのコーナーを作っている。

**デパートセルフコーナーとは、ハウスオブローゼの製品の一部を取り扱い、ハウスオブローゼの責任者のいないコーナー

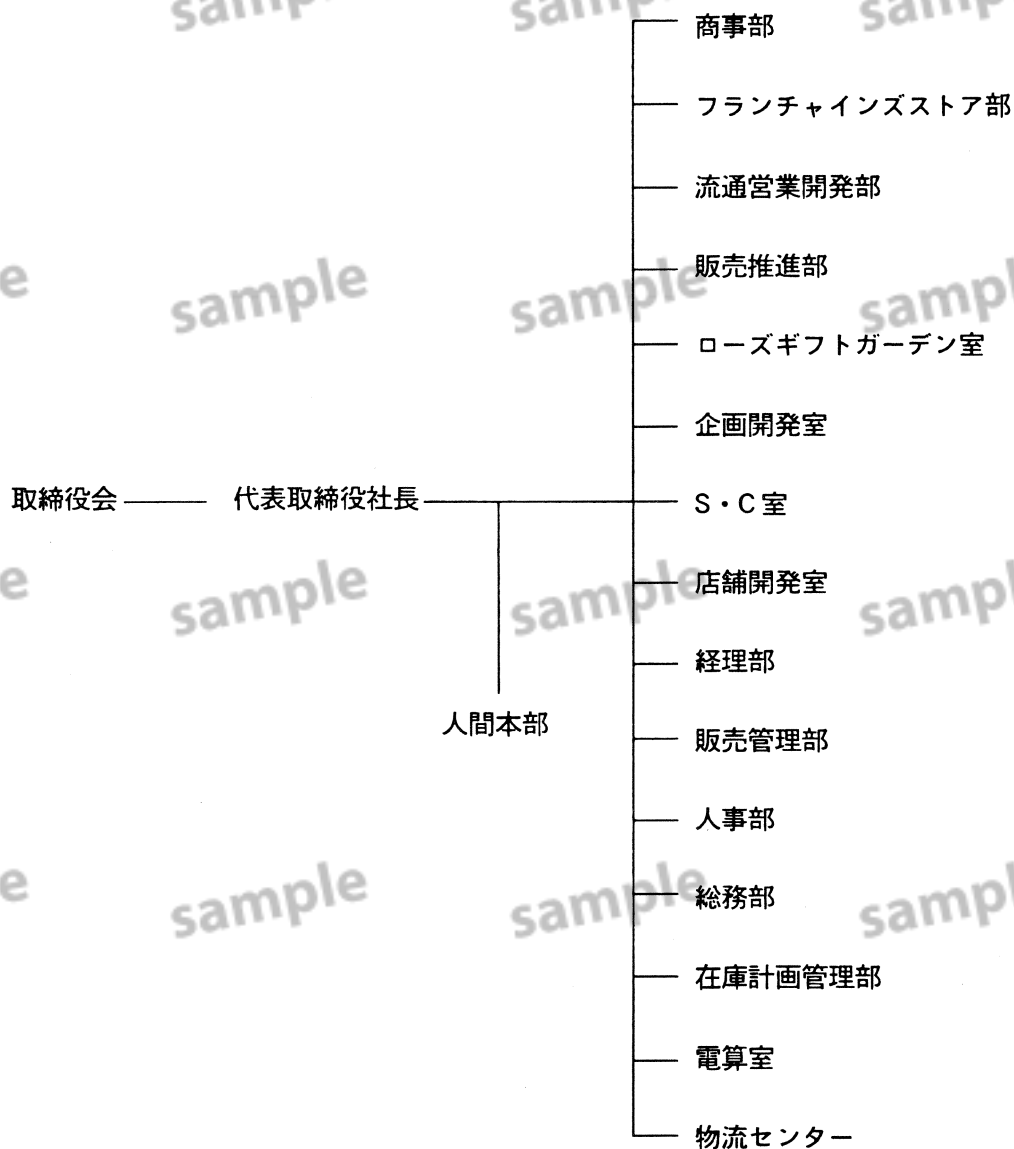
「付属資料6：標準店舗のレイアウト」



「付属資料7：生産と供給体系」



「付属資料8：会社の組織図」



不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.