



## 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。 5

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）。 10

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。 15

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。 25

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 30

---

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。