



立命館大学 経営学振興事業だより

Across

INTERVIEW 井上 英隆 氏 株式会社 パル 代表取締役会長

「パル」 一流のファッション 提案企業をめざして

今回は、(株)パルの代表取締役会長、井上英隆様(1935年生まれ)にインタビューさせていただきました。井上会長は本学法学部を卒業後、ファッションの世界に進まれ、現在はおしゃれに敏感な10代～20代をターゲットとするカジュアル衣料専門店グループを運営されています。最近、「賢者の選択」(BS朝日のテレビ番組)にも出演され、ますます意気高らかな井上会長の爽やかな弁舌に触れ、魅了されたインタビューでした。



鶏口となるも牛後となる勿れ

＜奥村＞井上会長のご出身はどちらですか。

＜井上＞奈良県吉野郡です。父親は独立自営で誂えの洋服店を営んでいましたが、幼い頃はいわゆる「産めよ増やせよ」の時代で、8人兄弟の真ん中に生まれました。あの頃はどこの家もそうでしたが、親は食べさせるのが精一杯で確たる教育方針なんてなく、みな勝手放任のもとで育ちました。

＜奥村＞会長は肩幅も広く立派なご体格ですが。

＜井上＞当時は「強力(ごうりき)」というあだ名がついていましたから、そこそこ腕っぶしが強かったのだと思います。自分から喧嘩を仕掛けませんが、親分肌ですから上級生から睨まれたりして、やられたらやり返して負かしてしまう方でした。



＜奥村＞腕白な子供時代を過ごされたという印象ですが。会長が大学に進学される頃は進学率がまだ一桁の時代だったと思いますが、そんなおり大学進学を決意されたのはどういう経緯からですか。

＜井上＞親が自由にしろといってくれた

ので、高校の先生から聞かれたとき、大学に行く決意をしました。意気込んで東京の予備校の門を叩きまして、「同じ浪人をするなら東大に入りたい」というと、「君が東大に行くのなら2～3年は死ぬほど勉強する覚悟が必要」といわれました。奈良の田舎の高校で育ちましたからねえ。

＜奥村＞それで、末川総長で有名だった立命館大学法学部へ来られたわけですね。

＜井上＞御校の相談役(「八っちゃん」と同時代でした。もっとも私の方が学費を稼ぐために、在学中は家業(スコッチ洋服店)の手伝いで明け暮れておりました。手伝うというより、注文を取りに大阪の街中を歩き回り、積極的に業容拡大を行いました。

＜奥村＞では、初めから親の跡を継ぐというつもりだったのですか。

＜井上＞いやいや一応は就職活動を行い、段ボールの会社から内定を頂いていました。ただ幼い時分から、「鶏口となるも牛後となる勿れ」と親から聞かされていたので、それが考え方のベースになっていたのだと思いますが、これが最終日という日にお断りの連絡を入れまして、結局はスコッチ洋服店をやることにしました。

オーダー紳士服店から カジュアル専門店へ

＜奥村＞卒後2年目の1961年にはスコッチ洋服店を株式会社に変換されていますが。

<井上>株式会社を名乗って、その社長をやったかったです。腕のよい技術者がいたものですから、高松宮賞や通産大臣賞などオーダーメイドの洋服店として栄誉ある勲章を多数頂いて、当時の大阪ではトップクラスの地位にありました。

<奥村>ところが、10年も経つと時代が変化してきた。

<井上>そうなんです。60年代後半から人材不足で職人の工賃が上昇する一方、大量安価な既製服が普及する時代が到来しました。そのためオーダーメイドの単価が抑制され、おかげで当時8店舗あった支店を、70年代半ばには2店舗にまで縮小せざるをえなくなりました。赤字こそ出さなかったものの、本当に苦しい思いをしました。

<奥村>会長が30代前半のことですね。ちょうどその頃のことですよ、ジーンズの大流行は。

<井上>隣の息子さんのお店でジーンズが若者に大いに受けしていると聞き、これからはカジュアルの時代かもしれない、そのお店で見習いをさせてもらいました。30代半ばのおちゃんが、若いおにいちゃんに混ざってジーンズの商いについて学ばせてもらっていたのです。やがてこれがファミリー層にも普及するだろうと見込んで、大阪郊外の堺東や高槻のダイエーなどにショップを出し、そのとき現在につながる「バル」（ジーンズ専門店）を創業したのです。1973年のことです。「バル（PAL）」はペン・バルのバルで、「友だち」という意味です。みなに親しまれるように、そういう名前にしました。

<奥村>ジーンズのビジネスは、いかがでしたか。

<井上>そうは問屋が卸さないというのは、こういうことをいうのでしょねえ。オーダー紳士服と全く違うビジネスでした。紳士服はオーソドックスなものが好まれ、商品に違いを求められない。お客さんをつかむには営業力が大切で、営業マンに意欲を持って働いてもらうための人事管理が決め手となります。ジーンズはカジュアル（普段着）だとはいっても、着る人のライフスタイルや価値観を表現するため、マーチャンダイジング（MD：どんな商品を、何時どれだけ仕入れ、どのように売るか）の良し悪しいかんで売れたり、全く売れなかったりするのです。

<奥村>そのうち80年代に入り、DC（デザイナーズ・キャラクターズ）ブランドブームが起こってきますね。

<井上>ええ、ますます個性的なファッションを求める時代に入ってきました。この機を逃さず、1981年に輸入カジュアル

専門店「フレーバー」を、阪急梅田「エスト一番街」に出店しました。ここにはファッションの先端を追いかけるようなショップが多数集まっていた。これを機に、若い10代～20代のファッションに敏感な女の子をターゲットとしたレディース専門店に注力していく方向に転換してゆきました。83年には、アルバイトの女の子の提案にもとづいて、エレガンス・カジュアル専門店「アレグロ・ビバーチェ」を出店しました。これが一世を風靡し、30億円を超えるブランドに成長します。

<奥村>ジーンズの時より手応えがあったと。

<井上>そうですね。88年には東京にも進出を果たし、売上げも60億円に達しました。多店舗展開で引き際を誤り、大赤字を出すというような出店ミスもありましたが、このときに今のバルにつながる基本が確立できました。今回の転換はトレンドをつかんで自ら仕掛けていった成功で、アレグロ・ビバーチェでは期せずしてマーケット・インの典型的な展開ができたことが、振り返ってみて大きいですね。当時の仲間は、このときがバルの転機だったといいます。

絶対安静から生まれた経営理念

<奥村>我が世の春が訪れた1990年、まさにそのときに大病を患われたとか。

<井上>そうですね、55歳のときでした。軟骨が脊椎を圧迫して体のあちこちがしびれる、「頸椎軟骨症」という病気で、軟骨を元に戻す手術が必要でした。その道の名医に執刀していただき、「万一失敗するようなことがあれば、術後2週間どこかに問題が出てくるから」と言ってもらいましたが、悲観的な状況ばかりが浮かんできて、人生の深い反省をいたしました。さらに術後3ヶ月間は、首を固定するギブスをはめた絶対安静の入院生活でした。このような状況で考えたことは、自分の人生は商売で成功するためだけにあったのではないかな。このまま亡くなったとしたら、皆は果たして「いいオヤジやった」と言ってくれるだろうか。「せいせいした」といわれるのではないかなと思うと、いたたまれなくなりました。もし命がつかぬのであれば、これからは「みんなを幸せにする」ために経営したい。心の底から、そう思えたのです。

<奥村>このときの真剣な思いから、「社員と株主みんなの幸せのための経営」という経営理念が生まれたというわけですね。

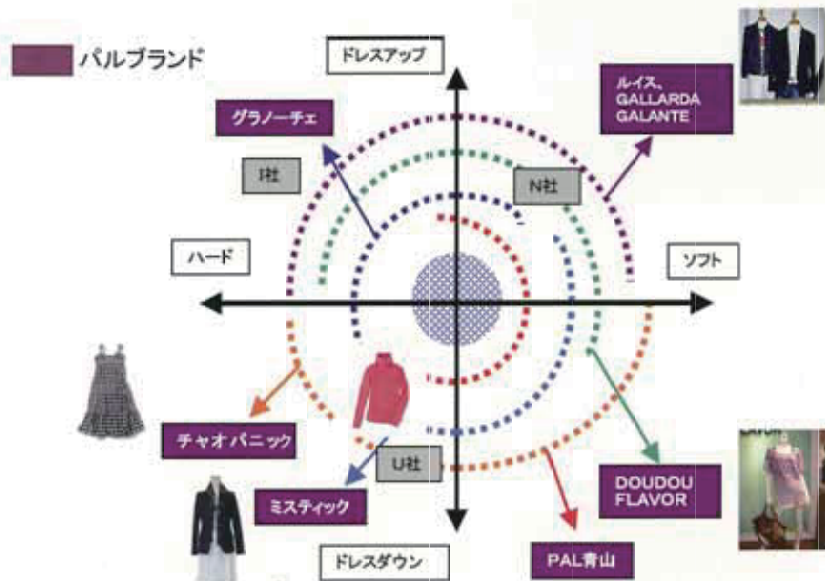
<井上>二宮金次郎が説いたという、「盤の水のたとえ」がありましよう。たらいの水というのは、自分のところに水を引き込みたくかき集めても、結局水はたらいの縁を回って反対方向へ行ってしまう。逆に、相手のほうに水を押しやれば、回りまわって自分のところに水が集まってくる。これこそ経営の極意ではないか、という考えに到りました。

<奥村>このような経営観の転換は、御社の経営にどのような変化をもたらしたのでしょうか。

<井上>経営理念を確立し、自らの引退後もバルグループが永続的な成長ができるように、しっかりとした経営の仕組みを確立することが重要だと考えました。マーケット・インを徹底できるように、提案制度、バルマップ、バルサイクルなど、現在の当社を語る上で欠かせない仕組みや制度の確立を図りました。



パルマップ



「拝啓社長殿」が 社員の幸せの出发点

＜奥村＞「みんなを幸せにする」ために、どのような仕組みがあるのかについて、お伺いしたいと思います。

＜井上＞その前にまず、当社のターゲットと基本戦略に触れておきます。ご存知のように、当社の顧客は10代～20代のファッションに関心の高い女性を中心です。ユニクロさんが対象とする実需衣料＜マスファッション＞とは対極にあります。かといって、目立ちたがりやの若者の奇抜なファッション、つまり渋谷109型やストリート型に代表される＜トップファッション＞でもありません。ファッションリーダーがトップファッションから良質のエキスを抽出して創り出した＜ハイファッション＞、あるいはそれに追随した若者層がトレンドを形成する＜ベーシックファッション＞、こういう層が当社のターゲットなのです。この層はデフレ不況の中でも購買力が衰えていません。ただファッションというソフトな部分が期待されているので、それを提供する側に高い提案力・開発力が必要です。

＜奥村＞御社の社員には、時代の「次」を読む高度な感性が求められるのですね。

＜井上＞ええ。当社はファッション好きで「おもしろい奴」を面接だけで採用しているのですが、これは消費者と同世代で提案力のある人間を重視しているからなんです。かれらの提案力こそ、マーケット・インのMDにつながるのです。当社は後発でしたから、彼らの感性に賭け、その提案力を強みにしてきたのです。

＜奥村＞そこで提案制度がものをいう。

＜井上＞「拝啓社長殿」という社長直結の提案制度があります。これは自分のいまの仕事、MDや上司の評価、反省事項、

異動希望などの各種意見を報告・提案するもので、年2回実施しています。新規ブランドについては、年間で40～50件の提案が上ってくるのですが、そのうち4～5件を挑戦させます。失敗すれば、1件7,000万円～1億円の損になります。成功すれば、27～28歳の若者に30～40億円のブランドを任すことになります。最も成功している人は、その年代で平均年収の倍近いボーナスを受け取っています。ファッションの世界にきた若者にとって、このように「信頼され、任され、自発的自主的にやれる」というのが、一番の幸せだと考えています。このように若い彼らのチャレンジを積極的に応援することが、社員を幸せにする理念の展開だと思っています。

＜奥村＞若いゆえに失敗したり、こだわりが強すぎたり、そういうことはないのですか。

＜井上＞ひとつには、当社にはパル・マップという、ブランド展開の羅針盤となるものがあります。ファッションは変化しているだけではないのです。戦後の300ぐらいのブランドの消長を分析してみると、そのトレンドというものはおよそ12年周期で繰り返しているのです（図「パル・サイクル」参照）。これは恐らくは、人間心理のサイクルでしょうね。パルは提案力が必要ですから、どうしても「今ではなく次」を考えないといけないのですが、そのときこのパル・マップが生きてくるのです。これをもとに旧ブランドのスクラップと、新規ブランドのビルドの時機を見計らっているのです。

＜奥村＞さすが、ファッション歴の長い井上会長ならではの洞察ですね。変化の潮目が来ると、旧ブランドを撤退なさるのですか。

＜井上＞いやいやピークは過ぎたと言っても、当社のブランドはテイスト（顧客＝社員の個性）を基軸にしたキャラクターブランドなので、7割ぐらいは固定ファンがついています。ですから、撤退はしません。ただ、次の変化の方へ顔を向ける



程度に微調整をするというか、素材や色を工夫したりしてピーク時の85%ぐらいの売上に持って行くことが出来るのです。

＜奥村＞現在40あるブランドは、このパルマップの全領域に分布しているのですか。

＜井上＞そうです。それが当社の特徴で、同業他社とは異なり、オールラウンドのブランド展開をしているため、あるブランドが下火になっても別なブランドが活気付くため、永続的な成長が見込めるのです。

＜奥村＞出店もブランドによって違ってくるのでしょうか。

＜井上＞ブランドごとに店舗場所や店の作り方、売り方に違いがありますし、出店数の上限も違っています。逆に、ブランドごとに差別化が効いているので、同じ梅田のギャレや難波シティにはパルのブランドが3つ、4つ入っています。

上場企業として株主の幸せも

＜奥村＞なるほどそれらが累積していったら、現在の売上600億円を形作っているのですね。ところで2001年にはジャスダックに上場され、2006年には東証一部市場に上場されています。上場されると株主も幸せにしないといけなくなって大変ですが。

＜井上＞利益を出して、永続的に成長を続けなくてはならないのです。ファッションの世界は人間の移ろいやすい情緒的満足を扱うので、時代の次を見通しそれに賭ける「勘と度胸」が不可欠です。だからといって、「どんぶり勘定」になってはいけませんが……。ブランドを次々と立ち上げる中で、どんぶり勘定に陥らないようにするにはどのような仕組みが必要か、緒方知行さんの書かれた「イトーヨーカ堂の業務改革」を読んで考えてみました。そこから、パルサイクルという仕組みが考案できました。以降、パルでは「KDD（勘と度胸とドンブリ勘定）からKDK（勘と度胸と計数管理）に」と唱えて、業務改革を推進しました。

＜奥村＞いわゆる単品管理ですね。

＜井上＞1997年からコンピュータによる単品管理を導入し、試行錯誤をしながら売れ筋をつかみSPA（自社企画品）化する、これを意識的に進めました。SPA比率が高まると当然にして粗利率が大きくなりますが、特定の商品に絞らざるを得ないから同時にリスクも大きくなります。当社の扱っている商品はユニクロのようなマスマッションと違って販売可能な数量が限られており、ファッション性が高くて製造の集約化も容易ではない分コスト高になります。SPA化は、注意深く進める必要があります。

＜奥村＞52週マーチャンダイジングを徹底する必要がある。

＜井上＞そうです。約2ヶ月前に仕入の意思決定をして売上・

仕入を繰り返していくのですが、52週間、毎週、「売れた理由」「動かない理由」を探索し続けて、ここから売上・仕入数量を修正していくのです。

＜奥村＞これがパルサイクルですね。

＜井上＞そうです。これを円滑に回していくために、綿密なリスクヘッジの仕組みを導入しています。まずは、「7・2・1のシミュレーション」です。定価（プロパー）売りを7割、半額（バーゲン）売りを2割、売れ残りが1割として、計画通りの実質粗利率が確保できるという見通しをたてています。このように仕入段階から売価変更・値下げロスを想定して、見込み違いを前提とした幅のある実質粗利率確保を計画しておくのです。

＜奥村＞SPA（自社企画品）についてはどうですか。

＜井上＞これは、仕入形態ごとの商品区分管理でリスクヘッジをしています。100%買取の自社企画品あるいはメーカー別注品を、「A商品」と呼んでいます。これは実質粗利率が60%超で収益の高い分リスクも大きい部分ですが、これを仕入全体の6割にします。次に、メーカー品で一部返品も可能な「B商品」。実質粗利率が30～40%台と低い分リスクも小さいのですが、これを全体の3割にします。トレンドや変化を見極めるための商品が、「C商品」。これは、全体の1割に抑える。このように仕入商品をABCに区分管理して仕入割合を決めておけば、トータルの実質粗利率を確保できます。

＜奥村＞粗利率の高いA商品（SPA）を、しっかり売りたいですね。

＜井上＞そうできればよいのですが、まずトレンドに左右されやすいC商品、さらにB商品を期初から期中、期末にいたる早い時期に売り切ってしまう。仕入全体の6割の占めるA商品はその半分以上を期初に生産しておき、期中に売れ行きを確認し、残り半分の追っかけ発注をかけていく。この発注方式をパル方式と呼んでおり、このようなやり方でSPA化のリスクヘッジをかけています。

＜奥村＞「7・2・1のシミュレーション」「ABC商品区分」「パル方式」、これらの仕組みを用いてリスクを事前に計算に組み入れておいて、できるだけ確実に目標粗利率を取っていくとするのがパルサイクル、というわけですね。

＜井上＞このような道具立てを整えて、少しずつSPA化比率を高め粗利率の向上を図ってきました。現在、SPA比率は63%に、粗利率は54%に達しています。今では、「勘と度胸と計数管理（KDK）」による経営が出来ているといっています。

＜奥村＞このような計数管理は、どのように社員の皆さんに徹底されているのでしょうか。

＜井上＞事業部長、ブロック長、店舗責任者などは、パルサイクルで予算化した目標に対して、これを達成できたかどうかを検証する項目によって管理されています。「売上高」「粗利率」「在庫回転率」「流動資金管理」「人件費率」「棚卸差額」などが、それです。これらは指数化して、かれらの人事評価に用います。たとえば、売上高は予算比100%達成で400点。粗利率は目標比100%達成で100点。在庫回転率は目標とする40日分で100点……。このように各項目を指数化して1000点満点にし、人事評価指標に変換するのです。リーダー

層は提案力（勘と度胸）もさることながら、こうした計数管理ができないと評価されません。このような計数管理の枠組みが出来たからこそ、若い子に数億円から数十億円のブランドを任すことが出来るようになりました。

＜奥村＞確かに、バルの在庫回転率は年8.8回とユニクロの年5.0回を上回り、効率的経営が確立できているといえます。そして2000年代には、年率20%超の飛躍的成長を成し遂げていらっしゃいます。これはバルサイクルの確立なくして、達成されなかったでしょう。

一流のファッション提案企業として1千億円を

＜奥村＞今回の株主総会で、井上代表は会長に就任されましたが、

＜井上＞実は4年前に世代交代をして、40代の経営企画委員会が、いわばトロイカ体制で経営を引っ張っています。4年も経つと大体私のやり方を若い経営層が学習できているので、今回私は「会長CEO」に就いて、最高位の経営判断に絞って仕事をするようにしました。

＜奥村＞この間、内需企業は少子化による需要減退で経営が厳しくなっており、海外進出に積極的になったりしている様子ですが、バルの場合はいかがでしょう。

＜井上＞ここ2～3年は非常に厳しい時期を迎えるでしょう。ここ数年で百貨店やスーパーが売上を減らし、われわれのような衣料専門店の売上が伸びてきましたが、トータルで見るとファッション売場面積は50%増えているのです。再編淘汰が不可避でしょうから、その中でバルは独自のスタイリングを提案して「一流になろう」という目標を掲げています。一流の提案が出来る一流のブランドを、バルマップの全領域にオールラウンドでもてるようになれば、生き残ることが出来るでしょう。すでに、差別化が効いて伸びているブランドと、中途半

端になって効率を落としているブランドの明暗が分かれてきています。

＜奥村＞今後、M&Aとか海外進出もありますか。

＜井上＞販路拡張のためのM&Aもありえます。実際、そういう話も多数来ています。M&Aや海外進出のいずれにしても、しっかりと提案力をもつ一流のブランドになることが優先します。それができれば、次の3カ年計画で、「一流としての売上1千億円」を目標にしたい。その目標を達成して引退できたら、そのときは「いいオヤジやったなあ」と言われると思っています。その日が来るまで、「皆を幸せにする」経営を頑張りたいと思います。

＜奥村＞そうなることをお祈り申し上げて、インタビューを終わらせていただきます。本日は、ありがとうございました。

会社概要

株式会社 バル

（平成20年2月期）

社 是	常に新しいファッションライフの提案を通して地域社会に貢献
経 営 理 念	社員と株主みんなの幸せのための経営
本 社 所 在 地	大阪市中央区北浜3-5-29 日本生命淀屋橋ビル4F
設 立・上 場	1973年設立、東京証券取引所市場第一部（2001年ジャスダック上場）
売 上 高	613億円（衣料78%、雑貨16%、他6%）
資 本 金	31億円（株主持分165億円）
従 業 員 数	1,628名（連結）
事 業 内 容	紳士服・婦人服・雑貨の企画・製造および卸・小売
主 要 ブ ラ ン ド	「ガリヤルダガランテ」「ラシット」「パビヨネ」「ミスティック」「チャオパニック」「チャオパニックティビー」「ルイス」「フーズフォーギャラリー」「ヌード」「フーズフォーチコ」「カスターネ」「ラティス」「シェツ」「プライムチェア」「アムニス」「ディスコート」「ネイヴウォーター」「スリーコインズ」など、約40ブランド
店 舗 数	481店（衣料372店、雑貨71店、他38店）



M&Aの3つの動機、金融的利得か企業価値向上か

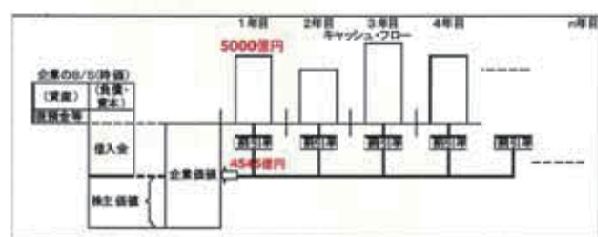
立命館大学経営学部教授 松村 勝弘氏

ゴーサインが出せるM&Aとは

M&A（合併・買収）は、財務論的には企業価値向上を目指して行うわけですが、ファイナンス論的な数式でいうと「M&Aによって増加すると考えられる将来のキャッシュフローの割引現在価値合計」マイナス「買収価格」がプラスである場合、M&Aにゴー・サインが出されます。これをファイナンスでは正味現在価値（NPV=Net Present Value）がプラスならゴーサインが出ます。

例えば1年目に5,000億円のキャッシュフローがあると見込まれ、これに対して割引率10%と仮定します。これは金利と考えてもらっても構いません。要するに、割引率10%とすると5,000億円を（1+0.1）で割ると4,545億円、つまりこれが現在価値です。現在価値を毎年割り引いていき、これを合計したのがファイナンス理論という企業価値です。この企業の「理論価値」から借入金を引いたものが株式の理論価値です。理論的な株価は、企業価値合計から負債を引いたものということです。

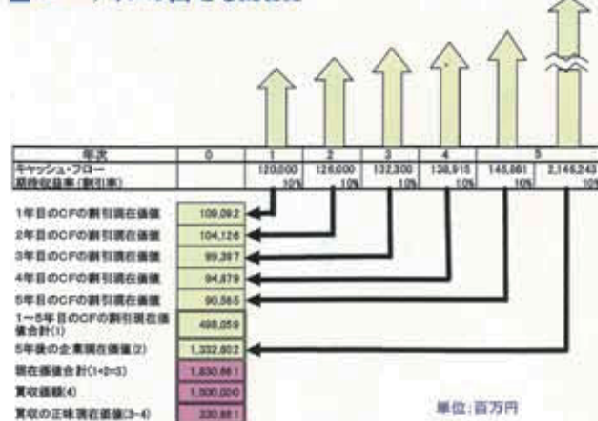
■ 企業価値を図解する



$$\text{■ } 5,000\text{億円} \div (1 + \text{割引率}10\%) = 4,545\text{億円}$$

M&Aでどれだけキャッシュフローが増えるのかを仮に100%自己資本という単純なケースで考えてみましょう。初年度1,200億円、その後、毎年5%ずつキャッシュフローが増加していき、6年目以降は3%に成長が鈍化すると考えた場合、将来キャッシュフローの割引現在価値合計は1兆8,300億円になります。つまり、こういうキャッシュフローが期待できる企業があると仮定したとき、この企業を買収してどれだけ企業価値が得られるかという1兆8,300億円。買収価格が例えば1兆5,000億円なら3,300億円のNet Present Valueが発生しますので、このM&Aはゴーサインを出していいことになります。これが、ファイナンス理論に基づいた買収を実施する理論的な根拠です。

■ ゴーサインの出せるM&A



利得目的か企業価値向上か

裁定に基づくM&Aというのがあります。これは、情報を知っている人と知らない人がいるとして、この両者では、情報を知っている人が経営した方がシナジー効果が増え、こういった情報の非対称性、つまり情報格差が収益の獲得につながり、これがM&Aを行う根拠にもなります。

3つめに挙げられる動機としては、金融的利得などがあります。投資銀行や法律事務所など売り手企業、買い手企業以外の関係者のほか、M&Aを業とする投資ファンドもこれを目的にしているケースもあります。

ただ、数年前から日本の株式市場で注目を集めてきた投資ファンド、例えば、スティール・パートナーズによるM&Aが利得目的なのか、有能でない経営者を交代させるという企業価値を本当に高める目的なのかの判断は難しいです。

要するに、経営戦略的に企業価値を高めるM&Aは非常に社会的に価値があるわけですが、他方で金融的利得だけ、例えば、仮に投資ファンドが、買収対象企業の保有する剰余金を狙い、金融的利得だけをしようとしているのなら、これは企業価値向上につながりづらいとも言えます。

■ M&Aの主な動機

① シナジー効果=企業価値「向上」

合併によってどれほどのキャッシュフロー増加が期待できるか予測して、その割引現在価値と投下資本（買収価格）を比較して、買収に踏み切る。

② 企業価値の裁定に基づくM&A=企業価値「発見」

自らが新規投資するより既存事業を買収した方が安上がり、「私が経営した方が企業価値を上げられる」ということでもある。

③ その他の動機=金融的利得など

単なる多角化、表面上の財務数値の改善、剰余資金の有効投資、参入障壁を乗り越える手段として、投資銀行や法律事務所などの手数料収入。直接的動機は意外重要。

最近様々な形のM&Aが増えていますが、特に株式市場を利用したM&Aが非常に増えています。百貨店業界で言うと、阪急阪神ホールディングスのように持ち株会社を利用するケースもあります。大丸も持ち株会社化されました。そごうと西武百貨店がミレニアムリテイリングの傘下に入り、ミレニアムリテイリングがセブン&アイ・ホールディングの完全子会社化となるといったことになっていますが、持ち株会社を利用することで、M&Aもしやすくなっており、これがM&Aを促進する一つの要素かもしれません。

（本稿は2008年7月10日に開催された「NEEDSフェア2008 in大阪」での講演「M&A時代の企業価値向上戦略」の一部です。日経ネットのNEEDSサイト<http://www.nikkei.co.jp/needs/>を参照して下さい。）

編集後記

経営学部校友会の活動は、他学部には見られない独自の活動をしています。セミナー、それに機関誌「アクロス」と、一貫して企業経営の本質を追究し元気を生み出していると自負しています。今回の(株)バルの代表取締役会長、井上英隆様のお話なども読者の皆様には大変興味深いお話ではないかと思えます。不況色がよい色濃くなってきました。こんな時こそ元気印の企業・経営者から学ぶものが多いと思います。次回セミナーは11月15日、名古屋ガーデンパレスにおいて、立命館大学大学院経営管理研究科教授杉山慎策先生を講師にお招きして「ジーンズ二都物語」と題してトレンドなお話を聞かせて頂きます。楽しみにしておいて下さい。なお立命館大学経営学部校友会のサイトは下記の通りです。一度アクセスしてください。<http://ritsu-kouyukai.jp/>