

# 創業期の資生堂と福原有信の経営戦略

近藤 順一

## 1. はじめに

株式会社資生堂（以下、資生堂）の原点は、福原有信（以下、有信）が1872（明治5）年に銀座に開業した、日本初の民間洋風調剤薬局である。創業140年超の歴史を持つ資生堂は、経営学や社会史・文化史など複数の研究領域で、多くの研究者に取り上げられてきた。例えば、佐々木<sup>(1)</sup>や小原<sup>(2)</sup>による連鎖店制度の導入や販売会社の設立により流通チャネルの系列化を行った先駆的企業としての研究、「花椿会」による消費者の組織化やブランド・マーケティングに注目した研究、ハーバード・ビジネス・スクール<sup>(3)</sup>や房<sup>(4)</sup>による、海外戦略、特に中国市場への参入・展開に関する研究など、企業経営に関して多面的に検討されてきた。また、和田<sup>(5)</sup>や戸矢<sup>(6)</sup>の研究をはじめとする、社会史や文化史からのアプローチも多く取り上げられる領域は広い。

しかしこれまでの資生堂史研究では、総じて有信から福原信三（以下、信三）に経営が引き継がれた1915（大正4）年以降の出来事や戦略にスポットを当てたものが大半である。即ち同社の創業期にあたる有信の経営に関しては研究の進展に乏しく、未だ前史としての扱いを出ない。有信、ライオンの小林富次郎、花王の長瀬富郎の3人の創業企業家の足跡を比較することで共通点を見出すことを試みた佐々木の研究<sup>(7)</sup>も、書籍の性格により、有信の経営戦略を深堀したものではない。

これは資生堂社内の記録においても同様で、有信の伝記である『福原有信伝』<sup>(8)</sup>（以下、有信伝）を除き、『資生堂略史』や『資生堂社史 資生堂

と銀座のあゆみ八十五年』（以下、85年史）、『資生堂百年史』（以下、100年史）や部門史『資生堂宣伝史Ⅰ歴史』、『大阪の資生堂』<sup>(9)</sup>といった複数の社史においても、創業期に関する記述は乏しい。有信の時代以前の主要な出来事としては、銀座に資生堂を創業したこと、「福原衛生歯磨石鹸」や「オイデルミン」を発売したこと、ソーダーファウンテンを開業したことに限られる。

後に事業の主軸を薬から化粧品へとシフトさせたのは信三であるが、化粧品事業への進出は有信によるものであり、有信が創設に関与し経営を担った西洋薬舗会社の薬品販売組織は「後年の資生堂の販売組織に通じるもの」<sup>(10)</sup>との評もある。加えて有信は国策会社の大日本製薬会社（以下、大日本製薬）や、帝国生命保険会社（以下、帝国生命）の創立や経営に携わるなど、明治大正期の経済界の実力者の一人であり、資生堂の経営においても戦略無く臨んだとは思われない。そこで本稿では、これまでほとんど注目されてこなかった資生堂の創業期に焦点を当てることで、初期資生堂の活動と創業者有信の経営戦略に関する考察を試みることにする。

## 2. 有信の2つの資生堂

### 2.1. 三精社の盟約と資生堂の誕生

有信は、1848（嘉永元）年4月8日（旧暦）、安房国松岡村（現・千葉県館山市）に父・有琳、母・伊佐の4男として生まれた。祖父・有斎は薬学に秀でた漢方医で、有信は薬草採取に同行するなど実地で教えを受けた。有琳には医業を継ぐ意志がなく、常時寺院に往来し漢学や仏典に親しん

だ。有琳に連れられ、有信もまた寺院に籠り四書五経などの漢籍を学ぶと共に仏教的思想の感化を受けた<sup>(11)</sup>。

1864（文久4、元治元）年、有信は江戸に出て織田研斎の織田塾に入門、翌1865（慶応元）年には幕府医学所頭取の松本良順（後に順と改名、以下、良順）に認められ、医学所入りを許される。西欧薬学の研究に専心し、翌年には良順の推挙により医学所（後の大病院）中司薬に起用された。維新にあたり一旦郷里に戻るが、1869（明治2）年には再び上京、大病院（後の大学東校、東京大学医学部の前身）の中司薬に起用される。ここで有信は生涯の友となる矢野義徹、前田清則と出会い、3人は病院内の長屋の2階を借りて共同生活を送った。

1871（明治4）年新春、高輪の海軍病院に矢野は赴任し、晩春には、矢野の奔走により有信と前田は後に続いた。矢野と前田は治療を、有信は薬局長を担当した。しかし3人が一緒に海軍で働き続ける将来には不安があった。そこで、1872年2月26日の銀座大火から間もない3月、前田の家に3人が集まり、矢野の発議により「3人で薬舗『三精社』を興す。その便宜の為に有信が先に官を辞して、薬舗の戸籍主となる」ことを決議した<sup>(12)</sup>。また「三精社定約書之事」の盟約を結び、「毎月各人30両ずつ出金とし、合わせて90両になる。90両の内、30両は有信の名義ではあるが、公務を辞して社の役務に就くので出金する必要はない。従って実質60両だが、その内45両を自己の家計分として等しく15両ずつ分配し、残りの15両は社用金とする」<sup>(13)</sup>との、即ち矢野と前田が毎月の金銭出資を行い有信が役務を提供するという、それぞれの役割を定めた。矢野26才、前田25才、有信24才である。

三精社の目的は、西洋と同様に医薬分業の制度を自らの薬舗に於いて実践することにあった。また三精社は3人の結社の名称であり、同時に事業である薬舗を指していたと考える。後日前田は「その当時は今日の様に薬剤師などはありませんので、従って医師から処方箋を受けて調剤することはなかったのであります。こんなことではなら

ぬ、我邦にも外国の如く処方箋を与えて薬剤を調合する道を開かなければならぬというので、福原氏が率先先に当らんとするので海軍を辞したのであります」<sup>(14)</sup>と語っている。

海軍病院に転任後、有信は徳と結婚する。三田に世帯を持ったが、三精社の定約書締結の前後、近火により類焼し焼け出されたとされる。二人は、銀座大火で焼け残った出雲町16番地（現在の銀座7丁目）の土蔵付き平屋の一戸建てを買い転居する。銀座大火後、政府は直ちに復興に乗り出し、東京府と大蔵省は共同して煉瓦街の建設にあたった。煉瓦街建設の目的は「理想的な不燃焼都市の建設、またそれによって対外的にもロンドン・巴里に匹敵する市街たらしめ対等国としての地位を首府の外観からも示す」<sup>(15)</sup>ということであった。有信は、西洋文化を移植した官主導のモデル都市・煉瓦街の将来性を見込み、同所を三精社の新事業（調剤薬舗）の拠点と定めた<sup>(16)</sup>。

しかし三精社の約定による資金計画は少額にすぎ、有信は退官の挨拶を兼ねて良順を訪ねて援助を求めた。『有信伝』によると、「三精社の事業は意義のあることだから当初の計画通りに進めるとして、別途に二人で薬舗会社を作ることを提案された。資金も何とかしようと言われて、さらに東京の薬種問屋街に近い本町1丁目（日本橋）に本拠となる店舗も確保してくれた」<sup>(17)</sup>とされている。1871年、良順は山縣有朋の命により兵部省に入り、陸軍最初の軍医頭になっている。軍陣医療の最高責任者の良順にとって、洋薬供給の薬舗会社の構想・実現は切なる要望であった<sup>(18)</sup>。

有信は、三精社の事業である調剤薬舗（西洋薬舗）の開業予告広告を1872年6月（旧暦）の『新聞雑誌』に掲出している。「官職を辞し、従五位文部少博士兼少典医・佐藤先生、従五位軍医・松本先生、正六位一等軍医正・林先生<sup>(19)</sup>の意を受け、東京新橋出雲町に新たに西洋薬舗の正しいあり方に倣った調剤の店を開くことにした」との案内である。また「西洋の薬舗（アポテーキ）では常に薬性学を研究し薬物の分析離合を識得している。患者は医者より診察と処方箋のみを受け、調剤は薬舗に任せることが最も便利で各国で一般

に行われる」ことを説いた。さらに「各種の薬品を精究し試験し、薬の値段も安くし分量を調整し、必要に応じて多少を問わず製剤調薬に努める。ついでには薬の純粋な効き目とその価格が廉直なことを信じて店舗にお出でいただきたい」と告知した。有信は品質と価格（廉直）を訴求している。

一方の良順と有信の共同経営による新会社「西洋薬舗会社」は、『易経』の坤卦の中の万物を生み出す大地の豊かさを讃える一節「至哉坤元，万物资生，及順承天」から取り「資生堂」と命名された。有信は、良順との共同経営による薬舗会社計画と店舗の確保について、矢野と前田に相談した。そして1872年8月、三精社の事業は継続しつつ「東京本町1丁目に関社の資生堂（西洋薬舗会社）に、3人で話し合った上、一口1,000両を共同出資し入社する」ことを決議し、「資生堂入社ニ付條約書之事」を取り交わした。入社費用のための借用金とその利息の返済及び3人の利益配分に関するものだが、「三精社約定書之事」と同様、矢野と前田の金銭的な負担に対し、有信は役務の実行により応えよとの内容である。良順との

共同経営である本町1丁目の資生堂（西洋薬舗会社）と共に、三精社の事業である出雲町の洋風調剤薬舗も資生堂を名乗ることとなり、両方の資生堂の経営を有信が担うことになった<sup>(20)</sup>。

## 2.2. 西洋薬舗会社資生堂の開業と破綻

今日の資生堂の原点となる出雲町16番地の洋風調剤薬舗資生堂（以下、出雲町の資生堂）は、1872年8月15日（旧暦）に創業した。一方の本町1丁目の西洋薬舗会社資生堂（以下、西洋薬舗会社）の開業は、同年9月（旧暦）とされる<sup>(21)</sup>。当時、一般企業が会社という名称を用いるのは稀であったが、同社は合資会社の形態であったとされている<sup>(22)</sup>。西洋薬舗会社の開業<sup>(23)</sup>は、前述の三精社の薬舗開業予告広告と同様、『新聞雑誌』で報じられた（表1）。

表1に示された通り、1872年9月（旧暦）時点において、西洋薬舗会社と出雲町の資生堂は本舗と分舗の関係にある。良順の存在と三精社の3人の資生堂入社の際緯から、出雲町の資生堂を西洋薬舗会社の分舗と定めたと推測される。他にも

表1 西洋薬舗会社資生堂について

NO	区 分	詳 細
1	設立の背景と目的	西洋商人により賈物が多く出回り、品質のよいものは少なく、国民の健康を損ねている。従って、世間を救済するために有益であるべく、薬舗事業を展開する。
2	資 本	同志を募り、資生堂本舗（西洋薬舗会社資生堂）を開業
3	場 所（本舗）	本町1丁目（東京・日本橋）
4	事業内容	①本物の精選された洋薬の輸入と販売 ②調剤及び販売
5	差別化と保証	資生堂本舗の章印を附す
6	信用の担保	文武両省・宮内省の御用薬調達の官許
7	医薬分業の実践	調剤薬局を開き、医学校軍医寮の教師や諸大家の医師の処方箋を受け調剤
8	販売チャネル （店 舗）	本舗：西洋薬舗会社資生堂 分舗：①出雲町の洋風調剤薬舗資生堂 ②今後、東京府各地に作る予定 ③馬関（下関） 同盟：精々舎（大阪、今橋通4丁目）
	（遠 方）	郵便での注文が可能
9	訴求（特色）	(1)商品：高品質とその価格（廉直） ①欧米各国と契約し、精選された本物を輸入 ②外国の薬舗の先生を招いて検査を行い製法を研究 (2)簡便さ：①多店舗（本舗、分舗、同盟） ②通信販売（郵便）

出所）「報告」『新聞雑誌』61号1872年9月（旧暦）の内容に則し、著者作成

馬関に分舗があり、東京府下各地への分舗出店の計画もある。大阪には同盟（精々舎）も存在する。これらの店は西洋薬舗会社の洋薬を他地域において取扱う、即ち海外からの共同仕入れを担う連帯で、杜撰な薬品販売により国民の健康が損なわれている状況の改善を図る仲間であったと推察する。この事業組織について、『有信伝』では「これまでの薬種問屋の領域を著しく脅かすほどのものとして業界にショックを与えた。ことに全国に分舗を名乗るチェーン組織を設けたことは大いに注目された」と、また『100年史』では「事業の同志的結合がうかがわれ、後年の資生堂の販売組織に通じるものが感じられる」と評している<sup>(24)</sup>。

西洋薬舗会社の店舗で扱われる薬品の包装には資生堂本舗の章印が附されていた。これはシンボルマークにより品質保証し差別化を図る、今日のブランド戦略に通ずるものと考えられる。また遠隔地からも郵便を使って注文を受けることを案内しているが、日本においては郵便制度そのものが草創期にあり、先進的な取り組みであったと思われる。

さらに西洋薬舗会社では、洋薬の輸入・販売に加え売薬の製造・販売も行っていた。明治から昭和にかけて全国的に発売された万能薬「神薬」は、佐藤尚中が創製し同社が元祖ともされる売薬である。同社がいつから売薬の製造販売に着手したかは定かでないが、1873（明治6）年7月発行の『神薬効能書』<sup>(25)</sup>に「請省府縣御用薬舗東京本町壹丁目 資生堂謹白」と「牛込早稲田 資生堂調薬局謹製」の併記があり、遅くともこの頃には「神薬」の製造・販売が行われていた。さらに1874（明治7）年1月の同社の『薬名表』<sup>(26)</sup>では、「神薬」の他にも「薈鉄丸」、「明治丸」、「芳香散」、「小児丸」などの売薬の製造・販売が確認される。また「信州長野縣管轄小縣郡上田房山出張所」の名が資生堂の名義と併記されており、同地でも西洋薬舗会社の売薬が販売されていたことが窺える。

一方の出雲町の資生堂は、1873年が明けて間もなく、有信は表通り角地（出雲町1番地）に土蔵を購入している。この土蔵は煉瓦街工事のために取り壊されて一等煉瓦家屋となる予定だが、煉瓦家屋は先住者優先で払い下げられることとなっ

ており、完工を機に有信は大通りへの進出を図った。また一等煉瓦家屋、二等煉瓦家屋（出雲町16番地もこれに当る）の順で工事が行われるため、一等煉瓦家屋に入ることで営業を中断させない狙いもあった<sup>(27)</sup>。翌年1月、新装成った銀座大通りに面した出雲町1番地の煉瓦家屋に移転、併せて隣の角地に診療所「回陽醫院」を設けた。責任者は良順である。良順は軍務の余暇をみて来診、他に複数の医師が交互に診察を行い<sup>(28)</sup>、患者はその処方箋により調剤を求めた。

しかし繁栄は長く続かず、同年12月には西洋薬舗会社が経営破綻し解散する。これに伴い翌1875（明治8）年1月には三精社を解散、出雲町の資生堂を有信個人の経営に変えた<sup>(29)</sup>。『有信伝』では「陸海軍に多量の洋薬を納入していたが輸入代金が多額にのぼり、運転資金として前渡し金を得ようとしたが、借入が叶わなかった」ことを要因として、「要するにこの時期の有信はまだ実業人とは言い得なかった」と評している。また「輸入薬品にかかる諸経費、運転資金の調達や金利負担等の経費などを軽視したため」としている。同年4月、有信は出雲町1番地の店舗を譲渡し「東京新橋出雲町拾六番地 資生堂福原有信」名義の移転広告を掲出した。二等煉瓦家屋の16番地が完工したことを理由に掲げたが、経営は危機に瀕しており回陽醫院もこの後閉鎖した<sup>(30)</sup>とされている。

大量の在庫を抱えて倒産した西洋薬舗会社は、良順の働き掛けで三井組が経営を引き受けることとなり<sup>(31)</sup>、店舗ごと三井組に譲渡された。三井組の経営に移行した西洋薬舗会社は引き続き資生堂を名乗り、本町資生堂もしくは三井資生堂と呼称された。良順は店内に診療所を構え、出張診療を行った<sup>(32)</sup>。事業の引き受けに当り、三井組から取締役として派遣されたのが平尾賛平である<sup>(33)</sup>。平尾はこの経験を活かし後に独立、レト化粧品で知られる平尾賛平商店を設立する。

西洋薬舗会社の解散に当っては関係者が売薬権を分取し、それぞれが資生堂の名を用いた。有信の他にも、牛込早稲田の調薬局は牛込資生堂に、良順の義兄弟の山内作左衛門は山内資生堂として

独立した。各店の薬剤師が独立し資生堂を名乗ることも多かった。三井資生堂は後に室町3丁目へと店舗を移し室町資生堂とも呼ばれたが、神薬本舗として明治時代を通じ最も著名な資生堂の名を持つ店舗となった。有信の出雲町の資生堂では「神薬」を引き継ぐことはなく、大正時代半ばまでは「福原資生堂」もしくは「新橋資生堂」と呼称された。

このように有信の西洋薬舗会社は、僅か2年余りで破綻した。しかし、質物や品質の悪い洋薬により国民の健康が損ねられているという問題の解決を目指し薬舗事業を興すと、社会的コーズを明確に捉えており、最初から高品質を志向した。また事業の立ち上がりから分舗や加盟店の販売組織による全国展開を図り、章印（シンボルマーク）による初期的なブランド戦略を採用し、最新インフラ（郵便）の活用も行った。さらに売薬の製造販売による不特定多数の顧客に向けた事業拡大への着手など、後に資生堂が展開する経営戦略の原型が見られた点を見逃すべきではないと考える。また有信は資金繰りや価格設定（適正利潤について）など理想と現実のギャップに直面し、継続可能な経営について、実業家としてこの時期の失敗の経験から学びを得たと推察する。

### 3. 出雲町の福原資生堂

#### 3.1. 有信の社外での活動と福原衛生齒磨石鹼の発売

1877（明治10）年の西南の役とコレラの大流行により医薬品の需要が高まり、薬業界は活気づいた。資生堂の経営もまた危機を脱した<sup>(34)</sup>。同年、有信は「今般、同志と謀り製薬並びに調合を主とし、且つ西洋各国より精選の薬品を取り寄せ営業する」という「アポテキ製薬調剤舗資生堂」の案内広告を新聞等に掲出<sup>(35)</sup>している。また「内務省御布達官許コロリ除の薬 東京新橋出雲町十六番地 賣捌所資生堂」の広告<sup>(36)</sup>も確認される。

翌1878（明治11）年には売薬の製造販売も始めた<sup>(37)</sup>とされるが、現時点で売薬の名前が確定

できる最も古い資料は、1880（明治13）年の薬舗宛の5種の売薬（「神令水」、「清女散」、「金水散」、「蒼生膏」、「愛花錠」）の発売（受注）案内葉書<sup>(38)</sup>である。これにより薬舗への卸売りを行っていたことが分る。また「売薬の発売は、岸田・喜谷・森島・山内某他諸氏の尽力に因るものである」と大取次店の4氏の名を挙げており、売薬の新発売に当りこれ等の大取次店の協力も得ていたことが判明する。

翌1881（明治14）年1月には、新橋竹川町の花月楼に於いて新聞記者と薬舗を招き、徳により「神令水」の発表会が開かれたことが報じられている<sup>(39)</sup>。「本家製薬所 京橋區出雲町十六番地 東京資生堂 資生堂福原徳謹白」名義の「東京資生堂賣薬廣告」の掲載<sup>(40)</sup>も確認され、徳も有信同様に製薬免許を受けていたこと、資生堂の看板となっていたことが窺える。また東京から横浜、京都、大阪、静岡、越後、西京、筑前、豊後、肥後の大取次店の名を揚げた広告<sup>(41)</sup>もあり、全国に資生堂の売薬の販売網が広がっている。資生堂の経営は売薬の製造と販売によって安定をみた。併せて同年、英国医学士バックル及び江馬春瀧による資生堂への出診広告<sup>(42)</sup>が複数回見られる。回陽醫院の名を掲げていたかどうかは定かでないが、以前と同様の医薬分業の取り組みが行われていた。また有信は、社外でも医薬分業の実現を目指し、薬舗・薬剤師の組織化を図り主導している（表2）。

「明治12,3年から20年ごろにかけての時代は、有信は資生堂の経営よりも、さらに大きな野心をもって活動した時期であり（中略）全く家業を顧みる違はなかった<sup>(43)</sup>とされている。大きな野心とは、東京薬舗会の結成の他、大日本製薬の設立及び帝国生命の創立準備を指す（表3）。

多忙な有信に代わり、資生堂の事業は徳により滞りなく進められた<sup>(44)</sup>。1884（明治17）年には胃弱諸症の薬「ペプシネ飴」を発売したが、広告の取次店一覧には室町資生堂の名も確認される<sup>(45)</sup>。また翌1885（明治18）年の読売新聞<sup>(46)</sup>には、調整本舗資生堂福原有信名義の「ペプシネ飴」の広告と資生堂福原徳謹製名義の「けはひ薬、蒼

表2 福原有信の社外での医薬分業の取り組み

西暦	明治	詳細
1879	12	「東京薬舗会」発足 森島松兵衛が会長、有信は幹事の一人になる
1887	20	「東京薬舗協議会」が結成 有信、比留間小六、堀井勘兵衛らが主導
		「東京薬舗協議会」が「東京薬舗会」と改称、有信が会長となる
1888	21	「東京薬舗会」は「東京薬剤師会」に発展、会頭に下山順一郎、副会頭に有信が選出される
1893	26	全国組織の「日本薬剤師会」設立 初代会長に正親町実正（伯爵、貴族院議員）、理事に有信、丹羽藤吉郎、細井修吾が選出される
1907	40	有信、「日本薬剤師会」の第3代会長となる（任期：～1909/3）

出所) 『100年史』及び『「医薬分業の歴史 証言で綴る日本の医薬分業史」株式会社薬事日報社、2012年の内容を参考に、著者作成

生膏<sup>(47)</sup> 広告が、同じ紙面に別々に掲載されている。東京・大阪の他、四国にまで大取次店が広がっているが、互いの店名は一部不同である。名義も異なるように、商品ごとに大取次店も異なっていた可能性が推察される。さらに同年11月には芝区田町に「支舗資生堂調劑所」が開設<sup>(48)</sup> されており、この間にも商売の拡張が窺える。

「化粧品」の語が業界や社会で使われるようになったのは、明治20年代に入ってしばらくしてからとされる<sup>(49)</sup>。1887（明治20）年5月、日本初となるコールドクリームが大日本製薬より発売された<sup>(50)</sup>。また7月には香水3種（「春の露」、

「都の春」、 「花の露」）、含嗽水1種（「明の露」）、化粧下2種（「コールドクリーム」、 「初梅」）の発売広告があり、その大賣捌販賣所一覧には資生堂の名も確認される<sup>(51)</sup>。化粧品の処方長は長井長義によるものである。長井は1845（弘化2）年、阿波国（現・徳島県）の藩医の家に生まれた。長崎留学の後に1869年に大学東校に入学、有信と知り合っている。在学中に明治政府により第1回欧州派遣留学生に選ばれて、1871年ドイツに渡る。ベルリン大学のホフマン教授に学び、大日本製薬の設立にあたり技師長として招かれ帰国した（表3）。

表3 福原有信と大日本製薬及び帝国生命保険との関係

西暦	明治	詳細
1883	16	大日本製薬
		有信は、長与専斎、品川弥二郎らと共に、大日本製薬会社の設立を計画
1884	17	政府が半額出資の大日本製薬会社が設立され、有信は専務取締役就任 長井長義を留学先のドイツより技師長（技術的指導者）として招く
1885	18	大日本製薬、営業を開始 ⇒ 有信は1892年頃まで、常勤重役を務めたとされる 有信が同社を辞して間もなく、1893年には長井長義も職を辞した
1887	20	帝国生命
		海軍軍医総監・高木兼寛の支援約束を得、有信は創立人の一人として設立を計画
1888	21	帝国生命保険会社が創立され、有信は常勤理事に就任
1891	24	有信、帝国生命保険株式会社の専務取締役に就任（帝国生命保険会社から改称）
1893	26	有信、帝国生命保険株式会社の社長に就任（任期：～1924/3）

出所) 『85年史』及び、綿貫不二夫編「福原信三と資生堂ギャラリー年譜」富山秀雄監修『資生堂ギャラリー七十五年史 一九一九～一九九四』求龍堂、1995年の内容を参考に、著者作成

半官半民の大日本製薬は「漢方医術から西洋医術への医療の急激な変化による医薬品の不足、不良薬品の横行に対し、薬品試験を行って粗悪品を追放し、医薬品工業を興して純良薬品を国産化する、という社会的欲求に応える政府の対策の一つ」<sup>(52)</sup>として設立されたものである。従って、これ等の化粧品も医薬品同様、純良な洋風化粧品製造の国産化へのトライアルではないかと推察する。またそこに可能性を見出した有信は、後に資生堂においてその実現を図ったのではないかと考える。

1888（明治21）年1月、資生堂は「福原衛生歯磨石鹸」（以下、歯磨石鹸）を発売する。日本で初めて製造された練り歯磨で、資生堂の名を一躍高めた商品である。容器の蓋天面一杯には円形レーベルに一羽の鷹が描かれ、鷹印歯磨とも呼ばれた。この「鷹のマーク」は、資生堂の最初の登録商標である<sup>(53)</sup>。「歯磨石鹸」の名称は、いわゆるクリーム歯磨を固形石鹸のように練り固めてあるからで、湿らせた歯ブラシで表面を擦り取り用いた。粉歯磨が一般的で袋入2銭か3銭くらいであった当時、陶製容器入で25銭と非常に高価であった。しかし粉が飛散せず軍艦内を汚さないと貴重がられて海軍へ納入し「品質佳良」の賞賛を受けたばかりか、1890（明治23）年には第三回内国勧業博覧会に出品して褒状を受領した。遂には類似品が現れ、1896（明治29）年頃の広告には、類似品注意の文言<sup>(54)</sup>を繰り返し掲載せざるを得ないほどのヒット商品となった。

広告には「帝国醫科大學教授理學博士長井長義氏分析證明并に宮内省陸海軍諸大家實驗證明を得たる古今無比の優等品なり」と謳ったが、後に有信は、「此の時分から私の所では價は高くとも品質の良いものを賣るという主義」<sup>(55)</sup>であったと回顧している。高品質で新規性の高い製品製造を追求し、継続可能な経営のための利潤を加えると、結果的に高価格になるのも当時必然であったと考える。歯磨石鹸の大ヒットは「品質最良の高級品に徹する。良い物さえ製造すれば価格は二の次である。顧客はその価値を認めてくれる」<sup>(56)</sup>との有信の信念を裏付けた。即ち歯磨石鹸は、後の「資生堂の五大主義」<sup>(57)</sup>の第一に掲げた「品質本位主

義」につながる、資生堂の経営方針を定めた商品と考える。また「資生堂が化粧品製造の濫觴を記念するものであります」<sup>(58)</sup>との記述に見られる通り、歯磨石鹸は資生堂の化粧品（トイレットリー製品含む）製造の元始でもあった。

1891年（明治24）2月、海軍軍医総監高木兼寛（以下、高木）により当時最高の設備を備えた個人経営の東京病院が開業、資生堂はその薬局を担当した。「資生堂はこの薬局に一時は薬剤師30人を派遣した。同薬局は大正初年頃まで続けられたとされるが、籍をおいた多数の薬剤師はその後全国に散在して薬局や化粧品店を開き、後年の資生堂の販売組織における力となった。東京病院では高木が亡くなる1920（大正9）年までに21万人の患者の治療を行った」<sup>(59)</sup>とされている。患者の多くは上流階級の人たちで、同層に資生堂の名を浸透させると共に、ロイヤルティの形成にも寄与したと思われる。また宮家周辺の処方箋の多くは資生堂に届いたとされる<sup>(60)</sup>が、この頃から女官を乗せた宮廷馬車が資生堂の前に止まるようになり<sup>(61)</sup>、銀座を訪れる一般の人々にも資生堂への信頼と憧れを抱かせたと考える。

1892（明治25）年、資生堂は「脚氣病特效新劑」と銘打ち、日本で最初のビタミン製剤と推定される売薬「脚氣丸」を発売する。当時、脚氣の原因については諸説あり、海軍の高木と陸軍の石黒忠憲・森林太郎（鷗外）らとの間で大論争となっていた。有信は高木の「食物の配合不良説」を支持した。また長井の研究成果による大日本製薬の新薬を主薬とした<sup>(62)</sup>。広告には、ヒット商品の歯磨石鹸と同様に「鷹のマーク」を用いている。

1894（明治27）年、日清戦争が布告された。有信は帝国生命社長として非常に多忙で、資生堂の日々の経営は徳に任せていた。資生堂では多くの若い店員を夜学に通わせ<sup>(63)</sup>、「書生堂」だと紳名されたが、店で勉強しながら薬剤師の資格をとらせる傾向は、日清戦争前からすでであった<sup>(64)</sup>。徳は薬剤師となって独立するまで面倒を見、暖簾分けして妻帯すると資生堂の名を与えた。彼らは「資生会」という会を結成し、有信夫妻を中心に年に1・2度集まり大会を持った<sup>(65)</sup>。1917（大正

6) 年時点において有信は、「資生会の会員は80名もある」<sup>(66)</sup>と記述している。各地に於いて独立、暖簾分けを許されるなどして既に開業し、有信夫妻を主家とも仰ぐ彼らは資生堂の製品を積極販売した。即ち資友会はそのまま資生堂を支える販売組織の基盤の一つとなった。

1895(明治28)年、日清講和条約が締結されたが、日清戦争の勝利は国力の充実と経済力の発展を促し、社会全体に活気をもたらした。化粧品は国民生活が活気づくとき、その恩恵を強く受ける製品の一つとされる<sup>(67)</sup>。銀座煉瓦街界隈は流行の中心となり、新橋花柳界を拠点に一帯は高級消費地となった。

1896年12月、有信は元の大通りに面した一等煉瓦家屋の出雲町1番地の店舗を買い戻し、翌1897(明治30)年1月再出店する。有信は代表商品の歯磨石鹸のマークを掲げ「資生堂薬局 薬剤師 福原有信」名義の移転広告を新聞や雑誌に掲載、薬剤師である有信の資生堂は、歯磨石鹸の製造・販売元であり、調剤薬局であると共に売薬や化粧品等の小売店であることを告知した<sup>(68)</sup>。前述の通り、歯磨石鹸は類似品が多く出回るほどのヒット商品で、「御購求の際は弊舗圓形内鷹商標御認を乞」と鷹の商標での識別・差別化を訴求、また大販賣(大取次店)として銀座の佐々木と馬喰町の平尾<sup>(69)</sup>の名を挙げ、取次を望む方には本舗または大販賣に照会して欲しいと案内している<sup>(70)</sup>。歯磨石鹸をフックに販売拡大を図ったと考える。明治30年頃の代理店看板写真<sup>(71)</sup>には、看板一杯に翼を広げた鷹の商標の下に「東京福原資生堂代理店」と示されており、ヒット商品の歯磨石鹸と同じく鷹の商標を目印とした標準看板が制作され、資生堂の代理店に配布されていたことが窺える。

### 3.2. 高等化粧品オイデルミンの発売と化粧品事業への進出

1897年、歯磨石鹸に加えて、高等化粧水「オイデルミン」25銭、ふけ取り香水「花たちばなラウリン」60銭、改良すき油「柳絲香 メラゼリン」50銭の3品を発売し、有信は化粧品事業に

進出した。流行の中心となり、高級消費地となった銀座煉瓦街の大通り(表通り)への再出店は、そのきっかけとなったと考える。

この内「オイデルミン」は、長井の西洋薬学の処方による化粧水である。「資生堂の赤い水」と称され、時代の変遷と化粧品の発達に伴い処方やデザインに変更はあるが、今日までその名が受継がれるロングセラーとなった。命名も長井によるもので、ギリシア語の「良い(eu オイ)」と「皮膚(derma デルマ)」からの造語である。ガラス瓶の容器に、口にはコルク栓を使い医薬品に用いられた半透明の「ぼうこう紙」で包み、桃色のリボンで飾り結びを施した。有信は、化粧品の製造にあたり西洋感覚を徹底して追求した。例えば、発売の3品共にレーベルの文字、商品名は欧文のみである。「オイデルミン」には「Eudermine」と薔薇と思しき数種の花、「花たちばな」には「Laurine」のみで、この2つには鷹の商標は使われていない。日本髪専用の「柳絲香」には「Mellazerine」と鷹の商標に花をあしらったが、鷹の商標が化粧品に使われたのはこれが最後となった。力強い鷹のイメージは医薬品や歯磨には適しても、その後の化粧品に施すには適さないとの判断であったと思われる。

化粧品の業績は順調で、1898(明治31)年末には、「オイデルミン」、「花たちばな」、「柳絲香」の3品に、改良びん附「玉椿 コラキン」、改良水油「花かつら オイトリキシン」、あかとり香油「春風山 アネモシン」、ひげ油「住の江 フロネミン」、改良おしろい「春の雪 イリアンチン」、「高等ねりおしろい」、うがい水「しのめ エオチン」と品種も増加させた。また翌年にはこれ等10品に歯磨石鹸を加えて「以上各種の化粧料 醫科大學教授理學博士長井長義先生の考案」によるとする「内外化粧品問屋資生堂 福原有信」名義の告知<sup>(72)</sup>を行った。長井との関係を基に、有信は化粧品事業の本格化の決意を固め、歯磨石鹸の評判を利用して化粧品の卸しの展開も図ったと考える。また有信は、資生堂の化粧品に「高等」と冠し、「其の品質の良好其の体裁の優美なる真に高等化粧料の名に背かざるは幣堂の深く信ずる所な

り」<sup>(73)</sup>と告知した。優れた化粧品の特徴として、品質と同様、体裁（意匠）も重要と捉えていたことが窺える。

1899（明治32）年4月の高等化粧料広告<sup>(74)</sup>には、前出の佐々木、平尾に加え、大阪新町二・伊藤朝日堂、名古屋玉屋町・金森太七の計4点を取次店として挙げた。また前年の歯磨石鹸の広告にも、伊藤朝日堂（以下、朝日堂）、金森貞七商店の両店を共に大取次店の一つに挙げている<sup>(75)</sup>。資生堂と朝日堂、金森貞七商店の取引は、共に生命保険が機縁となった。朝日堂は、伊藤貞七（以下、伊藤）が明治20年代に大阪で開業した新興の化粧品問屋である。粉白粉「佳人の花」と化粧水「トレホイル」を製造したが、数年後には製造部門を辞めて問屋に転じ、化粧品と歯磨を取り扱った<sup>(76)</sup>。金森太七商店は中京地域を代表するメリヤス問屋で、新興輸入繊維のメリヤスに合わせて舶来化粧品や洋風雑貨を取り扱っていた。保険の勧誘は二次問屋や小売店を回る中で人手を増やさず可能でメリットがあり、朝日堂は副業として帝国生命の取次店を引き受けていた。帝国生命社長として有信は伊藤と知り合い、その後、資生堂製品についても取次店契約を結んだ。金森太七商店も同様である。

1900（明治33）年前後には資生堂は大阪での販売を朝日堂一手に委ねたとされるが、両社の取次店契約は契約書によるものではなく、熟年の有信と2廻り年下で壮年の伊藤の信頼関係に基づくものだった<sup>(77)</sup>。朝日堂の営業規模が全国に拡大するに伴い、資生堂製品も各地に卸されるようになった。しかし資生堂の直接契約店が東日本に増えると朝日堂は競合を避けた。また1922（大正11）年、伊藤は朝日堂株式会社内<sup>(78)</sup>に資生堂部を発足させ専任者を充てた。そして有信没後の1927（昭和2）年6月、資生堂は朝日堂株式会社資生堂部と合体して「株式会社資生堂」と成り、信三が初代社長に就任する。即ち信三に経営が移った後のターニングポイントとなる株式会社資生堂の誕生は、有信の帝国生命の活動を通じて始まった伊藤との信頼関係に端を発するものである。1916（大正5）年、有信は改元後はじめて伊藤の

もとを訪れ、信三が後継者となった資生堂への支援を改めて求めている<sup>(79)</sup>。

### 3.3. 有信の欧米視察とソーダファウンテンの開設

1900年6月、有信は帝国生命社長として、営業方針や事務能率増進について新知識を導入すべく、ヨーロッパにおける生命保険事業の実情視察に出発、まずはフランスに向かった。丁度パリでは万国博覧会が開催されていた。有信はしばらくパリに滞在し欧州各国で調査を行ったが、同事業において最も進歩的なのはアメリカだと知りそのまま渡米、諸制度を調査・視察し11月帰国した。この成果として有信は帝国生命に、利益配当附保険の発売、帳簿方式を廃止しカードシステムの採用、女子雇用制の3つの制度や仕組みを移植・導入した。オフィスガールの走りとも言われる帝国生命の女子事務員は、採用開始の翌1904（明治37）年5月には40人に達し、本店事務員の3割前後を占めたとされる<sup>(80)</sup>。これは帝国生命社長の有信による直接的な女性の社会進出の機会創出・支援であり、また資生堂の事業主の立場では、間接的に化粧品の需要創出・拡大に繋がるものであったと考える。

欧米視察後の1902（明治35）年、有信は資生堂の店舗内にソーダファウンテン（資生堂パーラーの前身）を設置する。アメリカで視たドラッグストアの形式に倣ったものだが、有信は「アイスクリームやソーダ水を飲むには寧ろ薬局へわざわざ飲みにくるといふ次第でした。これは普通の飲料店よりも品質が良いといふわけなのです。その癖、薬局の方が値は高いのです。これに教えられて、帰朝すると早速、化粧品も売りアイスクリームやソーダ水もやることになった」<sup>(81)</sup>と記している。有信は、機械のほか「コップ、ストロウ、シロップ、サジに至るまで一切切取り寄せる徹底ぶり」<sup>(82)</sup>で、ソーダファウンテンは直ちに銀座の名物となった。ソーダファウンテンの機器等の輸入に携わった谷邨一佐は「ソーダ水の客には新橋芸者を対象とし、ソーダ水1杯について、好評嘖嘖だったオイデルミン1本を景品にした。その上、

酔客の喉の渇きを医す最上の飲物としてソーダ水を吹聴させ、お座敷から連れて来るよう芸者達に言いふくめる、といった方策をとった。それが大当たりとなり、銀座の一名物となってしまったのである。(中略)よかろう、高かろうを身をもって示し、それが資生堂の一大特徴となったようでもある」<sup>(83)</sup>と証言している。ソーダファウンテンの成功は、価格は高くとも高品質の新規性がある製品を創り販売するという経営方針をさらに確固なものとし、銀座という街に人々が感じる高級なイメージと資生堂のイメージを重ね合わせて形成する効果を生んだ。

また有信は、欧米視察後の資生堂の在り方として「先づ帝國大學の柴田、長與、丹羽、下山諸博士<sup>(84)</sup>の同意を得て、それからは専ら化粧品に力をそそいだのでした。ところが薬剤師仲間からは大分異議が出たのですが、それには構わず、続けました。そうして倅を洋行させた時も主として化粧品の研究を専らにさせたのでした」<sup>(85)</sup>と記している。倅とは信三のことである。画家を志望していた信三は、有信の命に従い千葉医学専門学校(現・千葉大学医学部)薬学科に学び、1908(明治41)年に渡米してニューヨークのコロンビア大学に留学した。卒業後にはドラッグストアとヨンカースのバロー・アンド・ウェルカム社の化粧品工場で実地研修を経験し、その後パリに渡って約1年間の遊学の後帰国する。この期間に、信三は松本昇や画家の川島理一郎など将来のビジネスパートナーとなる資生堂のキーマンとの出会いを果している。このように、帝国生命社長としての有信の欧米視察は、今日の化粧品メーカー資生堂へと舵を切る大きなきっかけとなった。

### 3.4. 化粧品工業の興隆と徳の役割

1903(明治36)年1月、東京小間物卸商組合がその名称に「化粧品」を取り入れ東京小間物化粧品組合と改称した<sup>(86)</sup>。小間物の領域から化粧品の地位が確立し、独立した存在と捉えられるようになった一つの証と考える。同年4月、後に平尾賛平商店と共に「西のクラブ、東のレート」と謳われる「クラブ化粧品」の中山太陽堂(以下、

太陽堂)が創業した。また日露戦争開戦の1904年、伊東胡蝶園が6月に創業、従来の有鉛白粉市場に対し、無鉛の「御園白粉」を発売する。日露戦争を前後して化粧品工業は興隆の時代を迎え、明治後期を通して大正へとさらに活力を高め発展を続けた。

有信もまた化粧品に注力した。それは画期的な製品の発売としても表れた。1905(明治38)年、資生堂は洗浴化粧液「花の露 エリノイン」を発売する。洗浴化粧液とは入浴剤である。輸入品はあったが、国産でははじめてと言われる製品である。また翌1906(明治39)年には「在来のおしろいと同一視する勿れ」<sup>(87)</sup>と、日本最初の色つき練り白粉2種、「かへで白粉 エオフキリン」(黄色白粉)、「はな ケラシン」(肉色白粉)を発売する。「白粉は肌の色を白く見せるためのもので、白粉といえば白色」という当時の常識に対し、洋装にあう西洋風の自然な肌色づくりを提案した。また「内務省東京衛生試験所分析無鉛毒証明」と告知した通り、共に無鉛白粉であった。白粉の使用による鉛中毒は、当時の社会問題となっていた。即ちこの2種の白粉は、安全性を担保し且つ新たな化粧文化を提案した画期的な商品であった。この発想は、後に日本初の多色白粉「着色福原粉白粉七種」(七色粉白粉)の開発・発売<sup>(88)</sup>に繋がり、資生堂の化粧品の独創性を世間に印象付けることとなる。

1907(明治40)年、改良水油「花かつら」を「花つばき」(後に「花椿」の表記も使用)と改称する。レーベルにも使用の欧文商品名「オイトリキシン」はそのまま継続された。洋髪の普及や嗜好の変化に伴い「花つばき」は需要を伸ばし、大正時代に入ると資生堂で最も有名な化粧品となる。資生堂といえば「花つばき」が連想されるほどで、経営を委ねられた信三が鷹の商標に代わるものとして椿のデザインを起こした所以とされる。従って、この改称は資生堂にとって歴史的意味合いを持つものとなった。

日露戦争の結果、生命保険業界の受けた影響は小さいものではなかった。創業以来、軍人の加入が他社に比べて多い帝国生命の打撃は大きく、機

構改革にはじまり、古河財閥の資本参入など、帝国生命には激しく変化が起きている。「父の本業は帝国生命の方でした、資生堂は母の仕事というように映った」<sup>(89)</sup>と家族も語る通り、資生堂の日々の活動は徳が担い、長男の信一が業務を分担し補佐していた。

徳は1913年当時の状況を「主人は朝早くから、夕方まで会社に参って居りますから、薬品の仕入れ、帳簿の方などは長男が致しますが、薬剤の監督や、店のものを使ひますことは、私が致して居ります。『花つばき』香油などは、漉すのに中中むづかしうございまして、長い時間がかかりますから、二階の廊下に置きまして、私が何くれの用事の中に監督して居ります」<sup>(90)</sup>と記している。また「店員は只今総てで二十人居りますが、そのうちの十八人まで、小僧から仕上げたものでございます」ともある。当時の資生堂の家内工業的な生産体制や店舗の人員規模が見て取れる。

翌年の「予は何故に商売を家内に任せるか」<sup>(91)</sup>と題する記述において有信は、主の徳が率先して丁寧に接客することによって、店員が「お客あつての商売」だと理解し顧客を大切にしようになるとの見解を示し、「小売商店の発達を図るには、其途が幾らもあると思ふが、何よりも根本的に大事なところは、相手たる常用者、即ち顧客に対して如何にすれば最も多くの満足と與ふことが出来るかと云ふ点であると思ふ」と記している。徳への信頼と共に、有信の「顧客満足」の重要性の認識が窺える。また資生堂の接客サービスの根幹とされる、「おもてなし」の精神の原点がここに見て取れる。

さらに有信は「私は又店員等に対しては、使用と共に養成と云う方針を取って居る。それで店員は今日でも二十余人も居るが、順々に其人物を見て学校に入れて居る。それもその長ずる折に従つて、或は薬学校に通わせてある者もあれば、又商業学校などに通学して居る者もある（中略）本人を養成する許りでなく、店員の智識を進め道徳を高めると云ふことになるから、従つて店員が店務に従事する際に在つても、自然に其智識道徳が実際に顕現して非常に効果があると思ふ」<sup>(92)</sup>との見

解を示している。薬剤師という一つの進路だけでなく、従業員の適性に即した長期的な養成（教育）が店の活動向上に役立つと有信は確信していた。また「小僧から仕上げたものでございます」の言葉にある通り、有信から資生堂の商売を任された徳が、従業員の面倒を見、監督と育成を実践していったのである。この間、資生堂の活動は順調ではあったが、「明治年間の化粧品界の4大覇者は、白粉界の御園、齒磨界のライオン、化粧水界のレート、洗粉界のクラブ」<sup>(93)</sup>であった。舶来品との競争も含め、高価格の資生堂の顧客は有産者層・有識者層が中心であり、購買層が未だ狭く限られていた。

そして1914年7月、第一次世界大戦が勃発する。当時、高級化粧品といえば舶来のフランス製とされていた。大戦勃発により輸入品は激減したが、需要は増大していた。同年、病身であった信一は病状が悪化し銀座から逗子に転地する。前年に帰国していた信三は、徳から資生堂の日々の商売を委ねられ、翌1915年には本格的に経営に当る。フランス製に次ぐ高級品とされていた資生堂化粧品は、市場で大いに求められた。資生堂にとっては絶好の機会到来である。帰国にあたり実地研修先の社長より処方箋を贈られた信三は、その処方を基に西洋感覚の色濃い化粧品・ヘアトニック「フローリン」を発売するなど、事業の軸を化粧品に移してゆく。こうして、創業者有信の意向を受けてアメリカで化粧品の研究を行った信三を中心に、資生堂は新たな展開を見せていくこととなるのである。

#### 4. おわりに

本稿では、初期資生堂の活動と創業者有信の経営戦略に関して、新たな資料に基づき考察を試みた。有信は資生堂を創業し、またその活動を通じ、西洋の進んだ技術や制度、文化の国内への移植・導入を一貫して図った。それは医薬分業制度の導入と実践であり、また本格的な洋風化粧品の国産化として実現されたが、信三への事業継承に到るまでの過程において、有信は以下の5つの経営戦

略を打ち出したと整理することができる。

第1は、資生堂の原点となる洋風調剤薬局の創業地を銀座・煉瓦街と定め、同地を拠点に、社会情勢や変化に呼应して事業領域を拡大したことである。有信は、西南の役からコレラの大流行により医薬品の需要が高まると売薬事業へ進出し、銀座が日清戦争の勝利後に流行の中心となり高級消費地となったことで、化粧品事業進出やソーダファウンテンの開設を試みるなど、街の発展と共鳴するように事業領域を拡大した。

第2は、高品質の追及である。有信は、洋風調剤薬局の創業時点から品質を重視した。その結果、商品は高価格となったが、歯磨石鹸のヒット以降、価格は多少高くとも優れた品質の新規性のある製品を創り販売するとの経営方針を有信は確信して貫いた。その結果が、西洋薬学の処方による化粧水「オイデルミン」、ソーダファウンテンの設立、さらには日本最初の色つき練り白粉による新たな化粧文化の提案などにつながっていった。

第3は、独自の広告展開によって、ブランド戦略やイメージ戦略の観点を経営に導入したことである。開業広告に始まり、新聞記者を招いての新製品発表会などマスコミを意識した広報活動を展開した。登録商標となる「鷹のマーク」を定めて商品や標準看板にも活用し、差別化と顧客への浸透を促した。化粧品には体裁（意匠）も重視し、西洋感覚を徹底して追及した。ソーダファウンテンの宣伝には新橋芸者の口コミも利用したが、ソーダファウンテンの存在や高級志向の在り方は、資生堂の高級路線のイメージ形成に大いに寄与した。

第4は、顧客満足の重視と従業員育成の方針である。有信は、顧客満足の重要性の認識を持ち、従業員の適性に即した養成が接客やサービスの向上に有効であると考え、その育成方針は徳によって実践された。また薬剤師となり独立した多くの従業員は、資生堂の販売組織の基盤の一つとなった。

第5は、化粧品を重視した事業継承である。有信は、信三にアメリカ留学させて化粧品の研究を課した。その際有信は、将来的に事業の主軸を化粧品に移す可能性を視野に入れていたのではない

かと考えられる。実際、第一次世界大戦勃発後、フランス製に次ぐ高級品と見做されていた資生堂化粧品は輸入品が激減した市場で大いに求められ、アメリカで化粧品研究を行った信三を中心に資生堂は新たな展開を見せることとなる。創業者有信は今日の化粧品メーカー資生堂の礎を築き、発展の途を開いて信三に事業を継承したのである。

《謝辞》

本稿の執筆にあたり、静岡県掛川市に在る資生堂企業資料館には、資料調査・提供など多大なご協力をいただいたことを厚くお礼申し上げます。

《注》

- (1) 佐々木 (2002), 123-144 頁。
- (2) 小原 (2004), 1-19 頁。
- (3) ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチセンター (2010)。
- (4) 房 (1999)。
- (5) 和田 (2011)。
- (6) 戸矢 (2012)。
- (7) 佐々木 (2009)。
- (8) 2000 年の『有信伝』（初版 1966 年）の複製にあたっては、過去の記述への疑問や不明箇所が発見されたが事実関係の正確な把握・修正には至っていない。従って本論の考察に当っては、それらの書籍資料を土台としつつ、資生堂企業資料館の収蔵資料を再調査すると共に当時の新聞記事や雑誌等の追加調査を行い、『有信伝』や社史等の記述と比較し検証した。
- (9) 『85 年史』、『福原信三』、『100 年史』、『資生堂 宣伝史 I 歴史』、『大阪の資生堂』と編纂・執筆の中心となった矢部信壽は、刊行の度に資料収集と調査を進め加筆・修正を加えている。従って、史的対象に対し記述内容が異なる場合、客観的で新たな裏付け資料が無い限り、本論では刊行年の新しい方の社史・部門史の記述内容を取り上げるものとした。
- (10) 資生堂 (1972)。
- (11) 永井・高居 (2000), 51 頁。
- (12) 前掲, 永井・高居 (2000), 100-101 頁の矢野義徹追悼会速記録における有信の弁を参考に「三精社定約書之事」の序言を統合し纏めた。
- (13) 前掲, 資生堂 (1972), 50-51 頁。
- (14) 前掲, 資生堂 (1972), 31 頁。

創業期の資生堂と福原有信の経営戦略

- (15) 東京都 (1955), 61 頁。
- (16) 前掲, 永井・高居 (2000), 91-92 頁。
- (17) 前掲, 永井・高居 (2000), 92 頁。
- (18) 矢部信寿 (1989), 22 頁。
- (19) 3 人は縁戚であり, 1871 年冬の「高銘競」(東京の医師番付表)において, 東方のトップは松本良順, 勧進元は佐藤春海(尚中)である。
- (20) 前掲, 資生堂 (1972) 33 頁。
- (21) 前掲, 資生堂 (1972) 35 頁。『有信伝』95 頁では, 8 月下旬(旧暦)に開店したとする。また『大阪の資生堂』22 頁では, 福原の資生堂薬局にひと月ほど遅れて開業したとしている。
- (22) 前掲, 永井・高居 (2000), 98 頁。
- (23) 『新聞雑誌』61 号 1872 年 9 月。
- (24) 当時の活動を示す具体的な資料に欠け詳細は不明である。
- (25) 庄司太一 (2012), 巻末図版。
- (26) 資生堂企業資料館収蔵資料。
- (27) 資生堂宣伝史編纂室 (1979)。
- (28) 福原有信 (1921), 157 頁。
- (29) 西洋薬舗会社が経営破綻すると, 同じく有信が経営する分舗であり戸籍主である出雲町の資生堂にも債権者が詰めかけた。出雲町の資生堂は三精社の事業ではあったが矢野と前田は経営には関与しておらず, 有信は負債の責が 2 人に及ばないように三精社を解散したとされる。
- (30) 前掲, 資生堂 (1972), 39 頁。
- (31) 前掲, 永井・高居 (2000), 23 頁。
- (32) 『読売新聞』1875 年 11 月 12 日朝刊他。
- (33) 平尾賛平 (1937) 19 頁。
- (34) 前掲, 資生堂 (1972), 40 頁。
- (35) 『読売新聞』1877 年 7 月 5 日朝刊。
- (36) 『読売新聞』1877 年 9 月 26 日朝刊。
- (37) 前掲, 資生堂 (1972), 40 頁。
- (38) 資生堂企業資料館収蔵資料。
- (39) 『読売新聞』1881 年 1 月 7 日朝刊。
- (40) 『読売新聞』1881 年 1 月 19 日朝刊。
- (41) 『読売新聞』1881 年 7 月 28 日朝刊。
- (42) 『読売新聞』1881 年 7 月 14 日朝刊。
- (43) 前掲, 永井・高居 (2000), 118-120 頁。
- (44) 前掲, 永井・高居 (2000), 120 頁。
- (45) 『いろは新聞』1884 年 9 月 12 日。
- (46) 『読売新聞』1885 年 2 月 26 日朝刊。
- (47) 『読売新聞』1885 年 3 月 27 日朝刊, 他多数の「けはひ薬」広告が徳謹製名義で提供されている。
- (48) 『読売新聞』1885 年 11 月 20 日朝刊。
- (49) 日本化粧品工業連合会 (1995), 92 頁。
- (50) 前掲, 日本化粧品工業連合会 (1995), 資料編 128 頁。
- (51) 資生堂企業資料館収蔵資料, 「毎日新聞」1887 年 7 月 1 日記事切り抜き。
- (52) 安江 (1979), 5 頁。
- (53) 1893 年 6 月 17 日に商標登録。
- (54) 資生堂企業資料館収蔵, 『東京朝日新聞』1896 年 12 月 13 日他(記事切り抜き)に, 「注意 近来 類似品夥多 現出致居候」の注意書きが繰り返し掲載されている。
- (55) 前掲, 福原有信 (1921), 158 頁。
- (56) 前掲, 永井・高居 (2000), 124 頁。
- (57) 資生堂の社業の基本理念である「資生堂の五大主義」は, 「品質本位主義」, 「共存共栄主義」, 「小売主義」, 「堅実主義」, 「徳義尊重主義」の 5 つからなる。成文化されたのは昭和に入って以降である。小売主義は昭和 30 年代の終わりに消費者主義と改められた。
- (58) 資生堂企業資料館収蔵, 「資生堂製品目録」1938 年。
- (59) 前掲, 永井・高居 (2000), 231 頁。
- (60) 資生堂企業資料館収蔵, 大河順三氏(元社員の息子, 薬剤師)の証言。
- (61) 前掲, 資生堂 (1972), 46 頁。
- (62) 「読売新聞」1892 年 9 月 13 日。『有信伝』や『100 年史』等では 1893 年の発売とされているが, 同紙により 1892 年 9 月以前, もしくは同時点で脚気丸が発売されたと考える。
- (63) 資生堂企業資料館収蔵, 一小路市次氏(元社員)の証言。
- (64) 資生堂企業資料館収蔵, 大河順三氏(元社員の息子, 薬剤師)の証言。
- (65) 資生堂企業資料館収蔵, 野依信氏(有信の 3 女)の証言。
- (66) 資生堂企業資料館収蔵資料, 福原有信 (1917), 書き写し。
- (67) 前掲, 日本化粧品工業連合会 (1995), 3 頁。
- (68) 資生堂企業資料館収蔵, 『東京朝日新聞』1897 年 1 月 19 日(記事切り抜き)には, 「各大醫處方調劑は勿論, 薬品器械, 衛生材料, 賣薬, 化粧品等, 内地製及び舶來品共總て純品を相選販賣仕り候」の告知がある。
- (69) つやぶきん本舗として知られる佐々木玄兵衛商店と平尾賛平商店を指す。
- (70) 『読売新聞』1897 年 2 月 14 日朝刊。
- (71) 前掲, 資生堂 (1972), 89 頁。
- (72) 資生堂企業資料館収蔵, 『風俗画報』1899 年 2 月 25 日他, 記事切り抜き。
- (73) 資生堂企業資料館収蔵, 『風俗画報』1899 年 2

- 月25日他、記事切り抜き。
- (74) 前掲、資生堂編(1972)、90頁。「東京朝日新聞」1899年4月16日。
- (75) 『読売新聞』1898年7月11日朝刊。
- (76) 矢部(1989)、15頁。
- (77) 前掲、矢部(1989)、16頁。有信と伊藤の強固な信頼関係の形成に到る過程に関しては、「明治時代の人物をほうふつさせる」との記述のみで詳細は不明である。
- (78) 1918(大正7)年12月、朝日堂は株式会社組織を変更した。
- (79) 前掲、矢部(1989)、26頁。
- (80) 朝日生命保険相互会社(1990)、303頁。
- (81) 前掲、福原有信(1921)、158-159頁。
- (82) 前掲、資生堂(1972)、710頁。
- (83) 前掲、資生堂(1972)、710頁。
- (84) 柴田承柱、長と専斎、丹羽藤吉郎、下山順一郎の4人を指す。
- (85) 前掲、福原有信(1921)、159頁。
- (86) 前掲、日本化粧品工業連合会(1995)、98頁。
- (87) 『読売新聞』1906年6月14日朝刊他。
- (88) 1917年(大正6)発売。
- (89) 資生堂企業資料館収蔵、野依信氏(有信の3女)の証言。
- (90) 資生堂企業資料館収蔵、福原徳(1913)、切り抜き。筆者名は「福原有信夫人福原きく子」となっているが、誤植と思われる。
- (91) 資生堂企業資料館収蔵資料、福原有信(1914)、書き写し。
- (92) 前掲、福原有信(1917)。
- (93) 平尾太郎(1928)、769頁。

#### 参考文献

- 秋葉保次・中村健・西川隆・池辺徹編『医薬分業の歴史 証言で綴る日本の医薬分業史』株式会社薬事日報社、2012年。
- 朝日生命保険相互会社『朝日生命百年史 上巻』朝日生命保険相互会社、1990年。
- 小原博「顧客囲い込みプロモーション考——日本流通マーケティング史序説——」『経営経理研究』第73号、2004年12月、1-19頁。
- 東京都編『銀座煉瓦街の建設』東京都、1955年。
- 佐々木聡「資生堂販売会社の設立過程とその経営状況」『経営論集』50巻第1号、2002年10月、123-144頁。

- 佐々木聡『暮らしを変えた美容と衛生』芙蓉書房出版、2009年。
- 資生堂編『資生堂略史』資生堂、1931年。
- 資生堂編『資生堂社史 資生堂と銀座のあゆみ八十五年』資生堂、1957年。
- 資生堂編『資生堂百年史』資生堂、1972年。
- 資生堂宣伝史編纂室編『資生堂宣伝史 I 歴史』資生堂、1979年。
- 庄司太一『原色日本塚圖鑑第三巻——萬能薬神薬びん 上篇』ボトルハウスマガジン編集局、2012年。
- 庄司太一『原色日本塚圖鑑第三巻——萬能薬神薬びん 下篇』ボトルハウスマガジン編集局、2013年。
- 中央区立郷土天文館編『ふたつの銀座復興 文明開化とモダン文化』中央区立郷土天文館、2012年。
- 富山秀男監修『資生堂ギャラリー七十五年史 一九一九～一九九四』求龍堂、1955年。
- 戸矢理衣奈『銀座と資生堂——日本を「モダン」にした会社』新潮社、2012年。
- 永井保・高居昌一郎編著『福原有信伝(復刻版)』資生堂、2000年。
- 日本化粧品工業連合会編『化粧品工業120年の歩み』日本化粧品工業連合会、1995年。
- ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチセンター編『ケース・スタディ日本企業事例集』ダイヤモンド社、2010年。
- 平尾賛平『初代平尾賛平小傳』平尾賛平商店、1937年。
- 平尾太郎編『平尾賛平商店五十年史』平尾賛平商店、1928年。
- 福原有信「予は何故に商売を家内に任せるか」『実業の世界』11巻21号、1914年4月。
- 福原有信「如何にして使用人を最も有効に使ふか」『実業之日本』20巻1号、1917年1月。
- 福原有信「銀座と私の店」三須裕編『銀座』資生堂化粧品部、1921年。
- 福原徳「三度の食事は店員と一緒に」『婦人之友』6月号、1913年。
- 房文慧『化粧品工業の比較経営史』日本経済評論社、1999年。
- 安江政一「丹羽藤吉郎(その2)」『葉史学雑誌』Vol. 14, No. 1, 1979年6月、5頁。
- 矢部信壽編著『福原信三』資生堂、1970年。
- 矢部信壽著、資生堂広報室編『大阪の資生堂』資生堂、1989年。
- 和田博文『資生堂という文化装置 1872-1945』岩波書店、2011年。