

# 論 文 概 評

氏 名	近藤 順一
学位の種類	博士（経済学）
学位記番号	博人社甲第27号
学位授与年月日	令和3年3月25日
学位授与の要件	学位規則第3条第3項該当
学位論文題目	戦前期資生堂の経営史研究 －変化と共に理念を繋ぐ－
論文審査委員	委員長 准教授 大石 直樹 委員 教授 井原 基 委員 教授 水村 典弘 委員 准教授 今泉 飛鳥

## 論文の内容の要旨

本研究は、創業から戦後復興期にいたる資生堂の経営史を検討することで、戦後に飛躍することとなる同社の企業経営の歴史的な前提と競争優位の源泉について、独自の流通機構や高付加価値製品の供給といった同社の原型が、いかなる歴史的プロセスを経て形成されたのかを、同社の内部資料の分析を通じて体系的に検討したものである。戦前の資生堂は「西のクラブ、東のレート」と謳われた「クラブ化粧品」の中山太陽堂と「レート化粧品」の平尾賛平商店の二強の後塵を拝する、中堅メーカーのひとつに過ぎなかったことをふまえると、同社がいかなる方法によって、後の資生堂の競争力の源泉となる経営基盤を確立していたのかを検証する作業は、重要な研究課題であるといえる。

本研究では、資生堂の主体的な経営行動および戦前期における度重なる経営危機への適応という、ミクロ的な経済主体を議論の中心としながらも、マクロ的な経営環境の変化への対応という歴史的なダイナミズムに注目しながら、創業から戦後復興期までを、戦後に飛躍する資生堂の経営基盤の形成プロセスとして、一つの流れの中で捉えることを試みたものである。

本研究の構成は次の通りである。

### 序論

第1章 創業期の資生堂と福原有信の事業展開 - 理念を抱き創業する

第2章 福原信三による化粧品ビジネスへの転換 - 化粧品に理念を託す

第3章 新制度の導入と流通システムの構築 - 理念実現の組織を創る

第4章	経営危機からの脱却と「組織販売」の強化 - 組織によって理念を伝播する
第5章	戦時・戦後復興期の活動と組織の再建、新たな課題 - 組織を再生し理念を繋ぐ
	結論

「序論」では、これまでの資生堂史研究と資生堂が刊行してきた多数の社史・部門史を整理し、戦前期の資生堂史研究がテーマ的には文化史と流通史の分野に偏りがみられること、時期的には福原信三の時代への集中がみられること、また社史・部門史は、特定の執筆者による編纂による分析の問題点などが指摘される。特に本研究の問題関心に直接のある流通史については、流通機構の形成が資生堂サイドのみの検討にとどまっている点や乱売防止の価格統制のための合理的機構という視点からの分析に終始していることの問題点を指摘する。それに対して本研究では、これまで使われてこなかった資生堂企業史料館が所蔵する歴大な一次資料を用いることで、資生堂の流通機構の全体像の解明の必要性が強調される。また資生堂流通機構を同社の経営理念をふまえて再検討することにより、新たな解釈の可能性を行うものとされる。

「第1章 創業期の資生堂と福原有信の事業展開 - 理念を抱き創業する」では、創業期の資生堂について、創業者である福原有信に焦点をあてて、初期資生堂の事業展開について検討している。資生堂の原点は、福原有信が1872年に銀座に開業した日本初の民間洋風調剤薬局であるが、有信の三男・福原信三の判断によって事業の主軸が化粧品にシフトする。しかし従来の資生堂史研究では創業期については、ほとんど注目されておらず、有信についても本格的な検討がなされてこなかった。しかし、有信が銀座を拠点として選択したこと、高品質を追求したこと、独自の広告展開を行い、顧客満足の重視と従業員教育の徹底といった、その後の資生堂に継承される重要な特徴が見出せることが明らかとなった。また化粧品事業を志向する息子の福原信三への円滑な事業継承を行ったことも、有信の重要な功績であった点が指摘される。

続く「第2章 福原信三による化粧品ビジネスへの転換 - 化粧品に理念を託す」では、資生堂の事業が化粧品を軸とするものへと転換していく福原信三の時代に焦点をあてて、有信によって創設された資生堂の事業経営が信三によって、どのように継承され、発展していったのかについて検討している。信三は、有信が確立した資生堂の主要な特色を基本的に継承した上で、経営の近代化を推し進めるために、外部から専門家を積極的に登用した上で、資生堂のマネジメントにおける役割分担を行うことで組織の近代化を実行した点が指摘される。また意匠部という独自の部署を資生堂内につくり、信三の統轄下に置くことによって、スペシャリストに能力を発揮させるためのフレキシブルな組織運用を実現したことで、初期の資生堂のブランド形成が可能となった。さらに、有信の経営信条を「五大主義」として整理し、社内に徹底したことで、資生堂の経営方針が明示化されたことや、大衆向けの商品である石鹸事業に進出したことが、この後の資生堂の経営を下支えすることを明らかにした。

「第3章 新制度の導入と流通システムの構築 - 理念実現の組織を創る」では、1923年の関東大震災による被災から経営を再建する過程において、独自の流通機構を形成していくプロセスを検討している。震災後の経営危機を乗り越えるべく、アメリカへの留学経験を持つ松本の発案により「資生堂化粧品連鎖店制度」の導入に踏み切り、これによって独自の流

通網を形成した。また「セールスマンメンバー制度」、「販売会社制度」といった新たな販売制度の導入を行い、資生堂はチェーンストア組織の本部機能に特化することで流通機構を統轄する仕組みへと転換することで、独自の販売体制を構築することとなった。そのうえで、新たな流通組織を円滑に運営する手段として『資生堂月報』や『チェーンストアー』といったハウスオーガンを創刊することにより、販売方法や商品知識の伝達する媒体とするだけでなく、資生堂による組織販売を展開するための有効なツールと位置づけ、経営理念や基本方針の流通機構全体への浸透に努めたことが明らかとなった。また意匠部を中心とする宣伝販売活動を積極的に展開するなど、様々な販売方法が開拓されていった。

「第4章 経営危機からの脱却と「組織販売」の強化 - 組織によって理念を伝播する」では、1920年代末から30年代前半の経済恐慌期の経営危機を、資生堂がいかにして乗り越え、その後の景気回復期における事業発展につなげたのが検討される。経済恐慌下においては、資本金の減資を行い、大阪支店の閉鎖や品川工場の売却、人員整理をはじめとするリストラを断行する一方、「資生堂ホルモリン」や「資生堂式新美顔術用製品」といった新たな領域に進出するなど、独自技術による商品開発を積極化していく。既に独自の流通機構を整備していた資生堂は、商品ラインナップの充実化をはかることで、総合化粧品メーカーとしての展開を推進し、組織販売体制の確立をもはかっていった。そのうえで「チェーンストアスクール」の開催や「ミス・シセイドウ」による「移動サロン」といった新たな販売方策を展開することで、高価格に見合う高価値があることを、消費者に伝達する活動を実践することで、同社の商品のブランド価値の形成につとめた。

「第5章 戦時・戦後復興期の活動と組織の再建、新たな課題 - 組織を再生し理念を繋ぐ」では、戦時時期から戦後復興期を対象に、マクロ的な経営環境が変化する時期における資生堂の経営行動を検討している。従来のこの時期の資生堂研究が非常に少ないことをふまえ、資生堂の内部資料に基づく事実発掘に努める一方で、当該期を戦前から戦後へと資生堂の経営を繋ぐ、一連の歴史的なプロセスとして捉え、従来の「断絶」的な歴史認識の限界を克服することを試みている。戦時統制下において、従来とは異なる商品開発を余儀なくされたものの、それまでの総合化粧品メーカーとしての経験を活かすことにより、石鹸や日用化粧品といった数少ない軍需の製造を継続することで、化粧品を製造する企業としての存続をはかっていく。また花椿会など資生堂の独自の流通機構は、戦時下においては空容器回収という本来の目的とは異なる方向性ではあったが、協調的活動を展開するための基盤として位置付けて活動を行ったことが、戦後のリスタートにとって極めて重要な要因となった。主要な工場や中核を担う人材が戦後に継承されたことも、戦後の早い復興を可能としたが、創業期以来、一貫して資生堂が重視してきた、川上から川下にいたる自社の広範なネットワークの全体をターゲットとした、協調的な関係性を重視する方針が、戦後復興期にストライキに苦しむこととなる他社との比較において決定的な差異となって現れることとなった。戦後の経営再建を主導した松本は、戦前期に確立した資生堂の流通機構と組織販売の路線を継承した上で、戦時下においても貫かれた、創業期以来の経営理念「五大主義」を掲げることで、戦後復興期の新たな経営環境へ適応していった。すなわち、戦前期に確立していた資生堂の競争優位の構造が、戦時を経て、戦後復興期へと継承されたことが、戦後の飛躍につながる基盤となったことを明らかにした。

「結論」では、これまでの議論をふまえて、創業から戦後復興期までの資生堂の経営行動を、一つの歴史的な連続性を有したダイナミズムとしてまとめられ、残された課題が提示される。

## 論文審査の結果の要旨

本研究は、創業から戦後復興期の経営再建にいたる長期間にわたる資生堂の発展の歴史を、資生堂企業資料館が所蔵する歴大な一次資料を全面的に用いて分析したものである。従来、流通史やマーケティング史、あるいは文化史からのアプローチから検討されてきた資生堂史研究を、経営者、経営理念、組織だけでなく、意匠部の活動、ハウスオーガンをを用いた組織販売の展開、資金調達の特徴、取引関係を結ぶ企業間関係といった、同社の経営を解明するために不可欠な多岐にわたるテーマを網羅的に検討したことで、戦前期資生堂の競争力の源泉が、いかなるプロセスによって、どのようにして形成されていったのかを、体系的に明らかにした。戦前期における資生堂の通史としては、部門史をふくめて多数刊行されている社史があるが、本研究は、従来の社史の記述の偏りについても批判的に検討を行った上で、これまであまり光があてられなかった創業者である福原有信や資生堂の流通組織を構築する上で重要な役割を担った松本昇といった経営者について、資生堂の発展史の文脈の中での役割を評価した点は重要な貢献である。またこれまで分析が手薄であった戦時期と戦後復興期についても、同社の競争優位の成立プロセスとして検討を行い、戦後の資生堂の発展を準備した期間として位置付けた点も、貴重な作業だと言えるだろう。外部からの利用が不確実である点を考慮して、分析に使用した一次資料を、なるべく原文のまま丁寧に引用した点も、本研究の資料的価値を高めていると言える。

論文審査の過程では、資生堂の内部資料を全面的に用いた分析を行ったことにより、戦前期資生堂に関する数多くの新たな事実を明らかにしたことが、本研究の貢献として高く評価できることが指摘された。また、同時代の新聞や業界紙などを丹念に追いかけて、同業他社の社史や研究なども用いながら、資生堂の経営史を客観的に位置づけようとする姿勢も、本研究の信頼性を高めている点とされた。これまで数多くの資生堂史研究や社史などが積み重ねられてきたが、それらを相対化しつつ、創業期から戦後復興期までの同社の経営発展史を、一貫した流れとして捉えようとする試みは、本研究の独自性である点が確認された。

しかし本研究には、さらに踏み込んだ分析が望まれる点や検討すべき重要な論点が残されている。資生堂が飛躍する契機となった大阪の朝日堂との関係について、通常取引関係からでは説明がつかないような同社の協力的な行動の理由や、朝日堂との協力関係が資生堂の発展にいかなる意味をもったのかを検討する必要があるのではないかという点が指摘された。また資生堂が掲げた「共存共栄」の真意について、利害関係者の立場や行動を含め、概念の独自性について踏み込んだ検討が望まれる点が指摘された。また資生堂による流通機構形成の論理について、合理性のみでは説明できないとして先行研究を批

判している点について、資生堂が重視した「徳義」を含み「合理性」の概念をいかに解釈するかという問題を含め、さらに踏み込んだ検討が必要であった点が指摘された。また本研究が事例研究であることをふまえるとき、資生堂の経営史を解明したことが、流通史研究や日本経営史研究に対して、いかなる学術的な貢献をなしたのかについて、自らの研究を位置づける必要があったという点も指摘された。

しかし、これらの残された課題に本格的に取り組むためには、新たな情報源を必要とするものであり、今後の研究によって明らかにすべき論点である。また本研究の学術的な貢献についても、今回の研究では直接の分析対象とは成しえなかった高度成長期の資生堂研究を待ってなされるべきであるかもしれない。つまりこれらの指摘は、本研究が明らかにした資生堂史研究の成果をふまえ、分析の対象と時期を拡張した上で、初めて本格的な検討が可能となるテーマであるとも言える。その意味で、今回の論文審査で指摘された上記の論点は、今後の研究を通じて検討されていくことが強く期待されるものである。

これまで利用されてこなかった、膨大な内部資料との格闘によって、本研究が提示したファクトファインドは、多くの資生堂史研究や社史が明らかにしてきた内容を遥かに凌駕するものである。また創業期から戦後復興期までの資生堂の経営史を、体系的かつ一貫した論理によって描いたことで、本研究は今後の資生堂研究の道標となるべき重要な研究成果であることは間違いなく、論文審査委員会は満場一致で博士学位論文の水準に達していると判断した。