

論 文 の 要 約

報告番号	甲 第 27 号	氏名	近藤 順一
乙			
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		
<p>今日の日本を代表する化粧品メーカー、株式会社資生堂（以下、資生堂）の原点は、福原有信が 1872（明治 5）年に、東京・銀座に開業した、日本初の民間洋風調剤薬局である。その後、有信の三男で後の初代社長となる福原信三により、化粧品に事業の主軸を移す。しかし戦前の同社は「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。</p> <p>本研究の目的は、戦前期の資生堂の経営行動の歴史を検討し、戦後に飛躍することとなる同社の歴史的前提について、その原型がいかにして確立されたかを明らかにすることであり、戦後の飛躍につながる独自性や優位性といった、競争力形成のプロセスを検証することである。そのために本研究では、資生堂という組織がどのようにして形成されたのかを、主体的な行動および環境変化について、これまで利用されていない同社の一次資料を多数用い、創業から戦後復興期までの一つの流れの中に捉えて解明することを試みた。</p> <p>資生堂社内では、銀座に資生堂を創業したことを「第一の創業」とし、関東大震災からの復興を「第二の創業」、敗戦からの再建を「第三の創業」と位置づけており、特に存続が危ぶまれる状態から再建した第二・第三の「創業」に関しては、今日の資生堂に到るステップアップのきっかけとなったとされている。従って、本稿ではこれら三つの「創業」が、戦前から戦後にかけての資生堂の事業展開の発展プロセスにおいて、いかなる意義を持ったのか、一連の歴史的な文脈の中に位置づけることを試みた。</p> <p>例えば「第二の創業」において資生堂は、罹災による化粧品の供給の鈍化と旺盛な需要を背景に、販路縮小のトレードオフのリスクも覚悟して「資生堂化粧品連鎖店制度」を導入し、チェーンストア組織の形成という、その後の発展を導くイノベーションを起こしている。同制度の導入・定着は、業界の永年の宿願であった乱売是正に対し、価格コントロールを可能にしたという結果以上に、成立時点から同じ問題意識を持ち、資生堂との共存共栄と定価販売の理念を持つ共同体組織・チャネルの形成に一層の意義があった。加えて取次店から預かった保証金を営業運営資金として活用することで資生堂の資金難も軽減され、更に計画生産という事業経営の近代化も可能とした。リスクをとることで成功に導いた経験は、リスクに対峙し困難に向かう姿勢を社の歴史に刻み、次の危機への耐性を高め、たゆまず挑戦する土壌を生むことに繋がった</p> <p>戦前 - 戦後は大きな画期ではあったが、「第三の創業」においても目指されたものは、組織販売や制度の仕組み、高品質と意匠やイメージも含めたトータルクリエイションを生み出す競争力の源泉、「資生堂の五大主義」に示される経営理念や思想に基づく事業展開であった。それは創業期以来の発展過程で形成され、また継承してきた資生堂の競争力の源泉を基盤として、戦後の新たな市場環境へ適合していった連続的な歴史プロセスと見るべきであり、その意味で戦後資生堂の歩みは、リセットからの再出発ではなかった。</p>			

創業以来、資生堂が貫いてきた基本方針は「本当に良い物を、適正な値段で販売する」という、小売店にとっても消費者にとっても共感できる目標である。そして「品質本位主義」「小売主義」を掲げる資生堂には、中身や意匠、美容法や接客、付加価値も含め、「本当に良い物」を生み出すことを可能にする能力があり、それを消費者に届けるための独自の流通機構を、既に戦前の段階で確立していた。

また連鎖店制度という先進的で合理的な結びつきを取りながら、資生堂の組織は「共存共栄主義」に基づくものであり、加えて「徳義尊重主義」をベースにした人間的で家族のような関係性が戦時期においても継続されていたこと、「堅実主義」であり経営の近代化を推し進める一方で、ハウスオーガンやチェインストアスクールを通じ、戦前より組織教育や双方向のコミュニケーションに秀でた企業であったということが、戦後の飛躍の要因の一つになった。本研究では、組織の川下からの視点を捉えることに注力したが、それは資生堂が、そうしたステークホルダーに支えられることによって危機を克服してきた歴史の積み重ねを有しているからに他ならない。戦前に築かれた円滑な労使関係が戦後も継承されたことにより、同業他社に比して資生堂の再出発を円滑にしたことも同根である。

即ち合理的である反面、家族のような関係性を持つロイヤルティの高い企業や組織であり続けたこと、高品質で高価値な商品を創り続けることを基盤に、その価値を消費者まで伝える努力を怠らず、共存共栄の理念と定価販売順守の同じ考えを持ち、互いに尊重する組織の裾野を更に広げていけたことが、戦後の資生堂の飛躍の原動力になった。あわせて創業者の有信が経営信条とした「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つから成る「資生堂の五大主義」の理念が、経営者が有信から信三に、松本昇に移っても組織のトップから裾野まで貫かれ、それに基づき事業展開を行ったことで、戦後の躍進を可能としたのである。