

# 經濟論叢

第162卷 第5・6号

---

21世紀の情報教育	定道宏	1
国際金融複合体	本山美彦	11
トヨタ自動車の部品調達物流	杉田宗聰	34
米国におけるビデオ・ゲーム産業の 形成と急激な崩壊	藤田直樹	54
日本・韓国の技術進化と産業内貿易	鄭承衍	72
戦前の日本石鹼業界における 資生堂のブランド戦略	齊木乃里子	95
中国の地域経済格差に日系進出企業が与える 影響に関する計量分析	矢野剛志 仙田徹清 尹 洙	118

經濟論叢 第161卷・第162卷 総目録

---

平成10年11・12月

京 都 大 学 經 濟 学 會

## 戦前の日本石鹸業界における 資生堂のブランド戦略

齊 木 乃 里 子

### はじめに

本稿の目的は、戦前の日本石鹸業界における資生堂の活動を分析し、「資生堂」というブランドがいかにして形成され強化されたかについて理解することにある。

1990年代に入ってから、アメリカでのブランド・エクイティ論を中心としたブランドへの関心の高まり<sup>1)</sup>を受けて、日本においてもブランド研究が盛んとなった。とりわけ、近年、アーカー（David A. Aaker）を中心とした論者により「ブランド・システム」概念の提唱がなされ<sup>2)</sup>、ブランド同士の関連性や各ブランドの次元・機能（役割）を管理することに焦点が当てられるようになり、個別のブランド管理の徹底から企業全体を視野に入れたブランド戦略についての議論へと発展してきている。

この点について、日本においては従来から「企業ブランド」を中心としたブランド・システムが採用されてきたというのが通説である。代表的論者の主張を概括して、その根拠を求めてみる。まず、田中洋氏の分析では、企業側の要因として、新製品開発競争によるシェア確保が競争の中心であるため、数多くの新製品に個別のブランドを付すよりもむしろ企業ブランドを採用する方が適

1) 代表的論者にアーカー（D. A. Aaker）、ケラー（K. L. Keller）、らがいる。

2) Aaker, D. A., *Building Strong Brands*, Free Press, 1996.（陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳「ブランド優位の戦略」ダイヤモンド社、1997年）。

当であったということ、消費者側の要因として、店内での購入意思決定率・購買頻度が高く、イメージ広告をより早く処理できる日本の消費者は、店内でイメージ広告により企業ブランドを想起してすぐに決定するということが明らかにされている<sup>3)</sup>。また、和田充夫氏は、日本の企業ブランドの成り立ちに関し、単一ブランドで成功を取めた企業が、そのブランド名を企業名としてきたということを上げており<sup>4)</sup>、あるブランドの成功によって得られた信用が、日本において重要な意味を持ってきたことを示唆するものである。消費者側の要因に関しては、池尾恭一氏の説明もある。彼は、戦後の日本の生活様式が「米風化」する過程において、日本の消費者は「未熟だが関心が高い」消費者であり、リスク回避志向を持つことから、行動特性として企業名ブランド志向とそれら知名ブランドからなる想起集合へのこだわりを見せた、としている<sup>5)</sup>。

しかし、日本の企業ブランドが、どのように形成され、消費者に受容され、実際にはいかなる役割・機能を受け持っていたのか、更には現在盛んに議論されているブランドのイメージや連想といったものに関してどれほど企業が管理・統制しようとしていたのか、具体的なビジョンを持っていたのかに関して認識を一層深めるためには、各々の企業やブランドに関する発生史的な実証分析が必要であろう。本稿では代表的な企業ブランドである「資生堂」の分析を通じて、この課題に資することにした。

また本稿は、拙稿「日本石鹸業界における初期「花王石鹸」のブランド戦略」及び、「新装花王石鹸」のブランド戦略(1)」「同(2)」の流れを汲むもので<sup>6)</sup>、化粧石鹸のリーダーであった花王の分析に引き続き、競争業者である資生堂を

3) 田中洋「ブランド形成の日米国際比較—日本のマーケティングへの一考察」(青木幸弘・陶山計介・中田善啓編著『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社、1996年)。

4) 和田充夫『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』同文館、1984年。

5) 池尾恭一「日本型マーケティングの背景と特質」『マーケティング・ジャーナル』63、1997年1月。

6) 「日本石鹸業界における初期「花王石鹸」のブランド戦略」『経済論叢』第160巻第2号、1997年8月。

「新装花王石鹸」のブランド戦略(1)『経済論叢』第160巻第5・6号、1997年11・12月。

「新装花王石鹸」のブランド戦略(2)『経済論叢』第161巻第3号、1998年3月。

分析することで、当時の業界の競争状況をより鮮明にするという課題も担っている。石鹼業界をとりあげるのは以上の理由による。但し、後述するように資生堂にとっては化粧品と石鹼に明確な区別がないため、資生堂全体の戦略を見た上で「資生堂」ブランドの育成とそれの石鹼の戦略への影響を考える。

戦前の資生堂の先行研究として、小原博氏と佐々木聡氏の研究が挙げられる。彼らは共通して、連鎖店組織の導入・販社の設立に注目した。小原氏は加えて「花椿会」による消費者の組織化にもふれ、製造業者と卸売業者・小売業者・消費者を結んだ組織的な販売により競争力を得たとし<sup>7)</sup>、佐々木氏は、流通革新の観点から従来の大問屋の主導権下にあった状況を変革したことを明らかにした<sup>8)</sup>。本稿ではこれらの研究に加えて、この組織的販売が乱売対策のみならずブランド・イメージの形成に重要な役割を果たしたことを述べる。

以下ではまず、第 I 章で民間洋風薬局としての創業時の様子について簡単に触れ、第 II 章で化粧品業界に進出する際に、薬局であることを利用して、従来の化粧品の中心的存在であった白粉・紅などではなく品質が問われる基礎化粧料を出したことを述べる。更に第 III 章では、欧米で生活経験のあった二代目の登場によって化粧品を中心とした展開となり、その後の戦略の基礎が築かれた点に触れ、第 IV 章で販売組織の確立に関して述べ、それが乱売対策と小売店舗自体による宣伝効果という二つの意味を持っていたことを明らかにする。第 V 章ではその販売組織の強化を目的とした戦略と、組織販売の完結を目指してつくられた「花椿会」の創設について触れ、第 VI 章で「資生堂」ブランドと石鹼の戦略についてのべ、終わりににおいて本論を総括し、今後の課題を述べることとする。

7) 小原 博「日本マーケティング史」中央経済社、1994年。

8) 佐々木聡「化粧品・石鹼業界に見る流通革新」(由井常彦・橋本寿朗編「革新の経営史」有斐閣、1995年)。

## I 民間薬局として創業<sup>9)</sup>

### 1 銀座に西洋薬の民間薬局として創業

1872年(明治5年)、漢方薬でなく医師の処方箋に従って調剤する西洋薬を導入した民間の薬局が銀座に創業した。海軍病院出身の福原有信(以下、有信と略記)・矢野義徹・前田清則からなる三精社という会社が開店したもので、矢野・前田が出資し、有信が経営にあたった。この薬局経営に軍医頭の前田が加わり、有信と前田で作ったのが西洋薬補会社「資生堂」であり、薬局も同様の名称で呼ばれた<sup>10)</sup>。開店予告広告は『新聞雑誌』という政府機関紙の月1回巻末の「報告」欄に掲載した。

薬局が銀座に開店したことは大きな意味を持っていた。同年、数度の火事によりほぼ被災していた銀座は、東京駅に近いという地理的条件から、政府と東京府によって燃えない町づくり政策が実施され、建築物は「石造房舎」と呼ばれた煉瓦となった。この災害復旧策は紆余曲折を経るが、74年にはガス灯がとるなど銀座はこの後、新しい文化・流行の中心地となっていく。このこととその後「資生堂」の発展は無関係ではない。

後に不況により三精社は解散、薬局は有信の個人経営となるが、その不況がきっかけで77年に起こった西南戦争は、明治政府の基盤を安定させるとともに、傷病者の増加で西洋薬の需要を作り出し、薬業界全体が立ち直るのと並行して、資生堂の経営も安定した。

### 2 売薬への進出

明治10年代に入ると、資生堂は調剤と薬品製造のみならず、売薬の分野に進

9) これ以降の資生堂に関する記述は特に断りのない限り、株式会社資生堂『資生堂百年史』1972年、株式会社資生堂『資生堂百年史I 歴史』1979年、加藤与三郎『資生堂千問の秘密』週刊耕業、1962年を参考としている。

10) この名前は『易経』の坤卦からとったもので、「万物資(と)りて生ず」という意味を持っていた。

出した。1878年の「神令水」(鎮静剤)、「蒼生膏」(養毛剤)など、84年の「ペプシネ飴」(胃弱用薬)である。これらは大取次店数店を通して薬店へ供給された。薬店宛へは取次店の名を記した案内葉書を送った。

この時期、銀座の整備は着々と進み、83年には鹿鳴館が建てられ、巷では文明開化という言葉が流行した。生活用品の洋風化も上層階級に限られてはいたが、一般化しつつあった。欧米の新しい商品の輸入が年々増加すると、輸入防遏の気運が高まった<sup>11)</sup>。このような流れを受けて発売されたのが88年の「福原衛生歯磨石鹸」である。

従来品は袋入りで粉製であったが、「福原衛生歯磨石鹸」は、日本初の練歯磨であって飛散して回りを汚す心配がないという明確な差別的優位性を持ち、陶製容器に入った高級品であり、従来品のほぼ10倍である25銭という価格で発売された。当時は、都市の人間でさえ歯磨を用いない人もあり、消費者層はごく限られていたと思われるが、この商品は第三回内国勸業博覧会で受賞したほか海軍などにも納入され、資生堂製品=高級品であるという性格づけに大きく貢献し、資生堂の名を広める役割を果たした。広告は発売当初、歯を磨くことの重要性から説き、商品の効能・優位性を訴求し、価格を明示したが、数年経つと博覧会で受賞したこと、帝国医科大学教授理学博士の長井長義氏が分析証明したことと効能を要約したもので高品質を保証し、商品自体に付されている円の中に鷹を描いたマークを取り上げて、「近来諸処に類似品現出致候間御購求の節は弊堂円形商標に御注意を乞ふ」といったブランドについての注意を促した。

この商品の高品質さが認められ、各界の有力者達が出資して設立された東京病院の薬局を、有信が任されることとなった。病院を利用するのはほぼ上層階級で、これらの人々の間に資生堂の名とそれに対する信用が広まった。

その後も『脚氣丸』(ビタミン剤のようなもの)などの新製品を出し、これ

11) 当時の状況に関しては拙稿「日本石鹸業界における初期「花王石鹸」のブランド戦略」を参照されたい。

らはいずれも『東京日日』『東京朝日』などの大新聞や『風俗画報』など有識階級向けの雑誌に広告され、大取次店の取扱いとなった。

## II 化粧品業界への進出

### 1 「高等化粧品」の発売

以上のように、高価格ながら新しく明確な差別的優位性を持った高品質の商品で資生堂の経営基盤は安定した。1897年(明治30年)には不況期に手放した大通りの店を買い戻したのを機会に売薬の信頼に立脚して化粧品へ進出した。江戸時代以降、白粉・紅などを中心に化粧品はかなりの普及を見せていた<sup>12)</sup>が、明治期に入ると少ないながら近代的、即ち欧米の技術で基礎化粧品を生産するメーカーが現れた。先発では後にリーダーとなる平尾替平商店、現在の「明色美顔水」発売元の桃谷順天館などであり、さらに化粧石鹸・歯磨といった製品も化粧品として扱われていた関係から、明治20年代の花王石鹸の長瀬商店、ライオン歯磨の小林商店もそれにあたる。他にも多くの業者が30年代から40年代にかけて創業した。

有信は、従来品の信頼性をもとに、「福原衛生歯磨石鹸」と同様に長井長義の協力を得、競合品とは違う「高等化粧品」と称して「オイデルミン」(化粧水/25銭)、「花たちばな」(ふけ取り香水/60銭)、「柳糸香」(改良すき油/50銭)を売り出した<sup>13)</sup>。これらは西洋風のデザインが取り入れられた容器で発売されたとはいえ、薬品の性格を持ち、売薬と同じ代理店を経路として販売された。

販売経路の推移として『資生堂百年史』<sup>14)</sup>においては新聞広告に現れた販売

12) 小泉和子『道具が語る生活史』朝日新聞社、1989年、138ページ。

13) 「オイデルミン」は、以降何十年もの間日本女性の化粧水として親しまれた。これら3ブランドの命名に関しては、「オイデルミン」は長井長義の処方でも命名も彼によって行われた。ギリシャ語のオイ(良い)とデルマ(皮膚)から作られた。「花たちばな」は長井の友人である薬学博士、柴田承桂によるもので橘が古来から不老不死の果実といわれていたことに依る。また「柳糸香」は、銀座の風景を形作っていた柳になぞらえたものであるといわれている。『資生堂百年史』71ページ、『資生堂王岡の秘密』197ページ。

14) 『資生堂百年史』71-76ページ。

店の名前から推測がされている。それによると、売薬は発売当初製品毎に取次店契約がされていたが、90年代以降、製品群の契約となり広告にもそのように記され、取次店も集約化された。1900年には12の店名が『東京日日新聞』『風俗画報』に掲載されている。化粧品に関しては、1901年の『風俗画報』には4店（銀座一丁目 佐々木、大阪新町二 伊藤朝日堂、馬喰町一丁目 平尾、名古屋玉屋町 金森太七）が掲載され、売薬と同様に製品は併記された<sup>15)</sup>。

媒体としては従来と変わりはないが、とりわけ『風俗画報』への掲載回数が増えた。製品群を併記する高等化粧料の広告については1ページを費やした。これらの中には、文章や鷹のマークのみのものばかりでなく、「オイデルミン」の瓶の挿し絵も用いられた。またブランド名を併記した手拭いを作り、代理店には「鷹のマーク」の看板を掲げさせた。

1898年には製品は10品種まで増加し、いずれも高価格で販売された<sup>16)</sup>。以上、この時期の資生堂は一貫した品質本位主義で、売薬で得た信用、即ち海軍や東京病院への納入及び博覧会での入賞により上層階級・知識階級に愛用されていることなどをもとに、化粧品のブランド数を増やし高価格で販売した。ここでは「資生堂」ブランドは、化学的な知識に基づいた高品質の製品を作るという「品質保証」の役割を果たしていた。

## 2 ソーダ・ファウンテンの導入と銀座

こうして事業基盤が整い始めた1900年に、パリでは20世紀到来を記念して万国博覧会が開催され、右信はその視察に渡欧したが、帰途に立ち寄ったアメリカで、薬局のソーダ・ファウンテンを見て、資生堂に導入することを決定した。その際、道具・機械類からシロップに至る一切をアメリカから取り寄せた。資

15) ここでいう「平尾」とは平尾賛平商店のことである。大阪の伊藤朝日堂は後に資生堂と大変重要な関係を築くことになるが、これは後に述べる。

16) 上記三種以外は次の通りである。「玉椿」(改良びん付/1本20銭)、「花かつら」(改良水油/三個人1円20銭)、「春風山」(あかとり香油/三個人1円20銭)、「住の江」(ひげ油/三個人90銭)、「春の雪」(改良おしろい/三個人2円10銭)、「高等ねりおしろい」(三個人75銭)、「しのめ」(うがひ水/三個人90銭)。



生堂はソーダ水を扱う日本初の店となった。

宣伝としては新橋芸者を利用した。即ち「新橋芸者を対象とし、ソーダ水一杯について、当時売出した「赤い化粧水」として好評噴噴だった「オイデルミン」一本を景物にした。そのうえ、酔客の渴きを医す最上の飲料としてのソーダ水を吹聴させ、お座敷から連れてくるよう芸者達に言いふくめる、といった方策をとつた。」のである<sup>17)</sup>。ソーダ・ファウンテンはたちまち話題を呼び、銀座の新しい雰囲気や洋風趣味と「資生堂」は人々の間で結びつけられ、化粧品よりは売薬での知名度が高かった資生堂も一挙に文化的な印象がもたれた。この後、日本では当時非常に珍しかった入浴剤である「花の露」や、それまでの「白粉は白い」という常識を破る肌色白粉「かへで白粉」「やよひ白粉」を発売するなど、欧風趣味で明確な特徴を持った商品を出していく。1905年には、広告も一般の新聞・雑誌に『婦人画報』が加わる。

### III 化粧品中心時代へ——資生堂調の確立——

#### 1 福原信三と「花椿商標」の制定

1914年に勃発した第一次世界大戦が石鹼業界に及ぼした影響は拙稿で述べたが、特に「高等化粧料」を販売していた資生堂をして重大な路線変更をせしめた。当時は輸入化粧品が高級品として消費者に認識されていたのだが、これらが激減したためである。競争商品は不足し、かつ戦争による産業の伸長に合わせて需要も伸びつつあった。資生堂は従来の売薬中心から化粧品中心の経営に転換することを決意した。

この新しい経営の担い手となったのは有信の三男、信三であった。彼はコロンビア大学薬学部を卒業し、薬店と化粧品工場で実務経験を積んでおり、帰国後意欲的に商品開発を行った<sup>18)</sup>。同時に彼は幼少時から絵を学び、少年期には写真に興味を持つなど芸術に造詣が深く、留学後にはヨーロッパをまわってパ

17) 「谷部一佐の談話筆記」1955年9月5日、『資生堂百年史』79ページに所収。

18) 最初に取り組んだのが「フローリン」であった。

りのモードを見学したり画家の友人達と交流するという側面を持っていた。

このような彼が取り組んだ最も重要なことの一つに商標の変更がある。彼は、化粧品には鷹ではなくより優しい雰囲気を持つ図案が適していると考え、自ら花椿のマークを描いた。椿を選んだのは ① 椿が日本原産の植物である、② あらゆる階層に愛されかつ数多くの品種が作られている、③ ヨーロッパに紹介されてから人気を博し、アメリカでは庭園用的高级花木である、④ 「香油花つばき」の売れ行きが好調、などが理由であるといわれている。商標の制定後は、広告や取引先との連絡にも積極的に「花椿」が強調された。当時、欧米の商標・ブランド商品を模倣するだけの形式的な商標が多かった中、後述するように「花椿」は「資生堂」を体現し、消費者の中に強く印象づけられていく。

鷹のマークが最後に使われた製品は1916年（大正5年）に出された「新製チューブ入・福原衛生歯磨石鹸」であった。「福原衛生歯磨石鹸」は前述の通り資生堂の代表的な製品であったにもかかわらず、信三は改良し、40銭で発売した。これは、信三がこれからの資生堂を担うことを示す機会となった。

信三による近代化路線は、売上金の部門別伝票方式による管理の導入など、従来の商慣習などの変更にも及んだ。

## 2 化粧品部門の独立

さらに同じ16年には、従来のソーダ・ファウンテンをもつ薬局から化粧品部門を分離し、新しい店を開いた。元来、銀座という土地自体が新しい文化・流行の発信地であって欧風趣味溢れる高級な商店街であり、従って他の店もこのような雰囲気を持っていたし、前述のように、ソーダ・ファウンテンを持つ資生堂薬局もそれらを代表するものではあった。しかし、信三が開発しようとした製品は、彼が欧米留学で学んだ知識や感覚を結集したもの、即ち薬品・化粧品工場での実務経験から得た化学的知識に立脚すると同時に、芸術に触れることによって身につけた美的感覚を表現したもので、それらの商品を販売する場所として薬局ではなく、新しい店や販売方法が必要だと考えたのである。

しかしその新しい店で扱う商品の全てを資生堂が製造したわけではない。開店広告には「総べて如何なる御高需にも応ずる内外有ゆる化粧品化粧具の陳列販売(中略)御化粧品御化粧道具は一ツツお需めになる煩なく何から何までたちどころに御用が弁じます」<sup>19)</sup>とある。つまり資生堂は、メーカーでありながら小売店を持つという形態であった。当時この形態は、他の業者にも採用されていた。長瀬商店や小林商店も当初販売店であったのが製造に乗り出したものである。但し、資生堂の場合、このように小売店を持っていることが後の戦略と大きく関係してくる。このことに関しては後に述べる。

完成した化粧品店で最も話題を集めたのはショーウィンドーであった。他の店にもショーウィンドーが採用されていたが、それらより低く設置し、さらに照明は東京電気の協力により天井・横・床から商品の陳列台を照らした。明治30年代後半からイルミネーションなどの技術が採用され始めてはいた<sup>20)</sup>が、これほどのものは珍しかった。さらに「店舗正面の軒下にはスタンドグラスをはめ、両端の柱には青まだらの大理石を張り、しんちゅう製の幾何模様を浮き出して取り付けた。また店内はすこぶる高尚、そして清潔で、買い物客が入り口でげたを脱ぐような場面さえあった。」<sup>21)</sup>という記述からしてその豪華さがうかがえる。店は薬局と一つ道を隔てて大通りに面した場所の3階立ての洋館であった。この建物は1階が小売店、2階が製造場、3階が試験室と意匠部(後述)として使われた。

### 3 意匠部の設置

意匠部とは商品の外装デザインと広告を製作する部署で、信三が大変な関心を持って直接担当した。メンバーは東京美術学校の学生、著名画家の弟子などで構成され、客員には東京美術学校図案科教授、及び信三がパリで知り合った

19) 【婦人画報】1916年、【資生堂宣伝史 I】32ページに所収。

20) 加藤秀俊・加太こうじ・岩崎衛郎・後藤総一郎『明治大正昭和世相史』社会思想社、1967年、150ページ。

21) 『資生堂百年史』107ページ。

画家を迎え入れた。

信三が意匠部によって目指した資生堂のイメージとは、彼の言葉によると「リッチ」である<sup>22)</sup>。彼は1900年前後に流行したアール・ヌーボー (Art Nouveau) に影響され、繊細で優雅な雰囲気を愛した。即ちこの意匠部こそが当時から現在に至るまでの資生堂のイメージを作り、支えてきたといえる。商品のフランス調のパッケージ、資生堂ロゴの制作に始まり、包装紙のデザイン、後述する小売店の陳列 (商品の並べ方・陳列台の置き方)、照明、ポスターに至るまで意匠部の仕事は多岐に及び、資生堂デザインを特徴づける役割を果たした。

#### 4 松本昇の入店と卸部の設置

同年、資生堂にとって重要な人物、松本昇が入店する。彼も信三の米国留学時代の友人で、シンプソン・クロフォード百貨店に勤めた経験を持っていた。これまでの資生堂は前述の通り売場中心であったため、化粧品の取次店は数店に集約していた。そこで取引増大を目指した卸部門の拡大のために、松本の力を借りることにしたのである。以後、信三は製造と広告に専念し、松本が販売を担当した。彼の役割の詳細については次節で述べる。

#### 5 「花椿石鹸」の発売

前述の通り、資生堂化粧品店は他の業者が製造したものをも扱っており、石鹸については輸入品と、国産の若山太陽堂の製造による「バス・ソープ」(30銭)を販売していたが、花椿商標制定後まもなく、「花椿石鹸」が発売された。当時石鹸は西洋の商品を代表する贅沢品であり、化粧品の一部と見なされていた<sup>23)</sup>。この頃から商品には花椿商標がつけられ強調され始めたが、その一環として出されたものであった。

22) 『資生堂官伝史』29ページ。

23) 拙稿「新装花王石鹸」のブランド戦略(1)を参照されたい。

「花椿石鹸」は資生堂の製品の特徴をよく表した製品である。そこには強く欧米の高級化粧品の影響が見られた。具体的には、「オイデルミン」や同時期に発売された「七色粉白粉」もそうであるが、容器自体に日本語名は記載されず、外国語<sup>24)</sup>で「SAVON DE TREFLE」（つめくさ、クラブの石鹸という意）とかかれたシールが、長方形の容器に貼られており、中の石鹸は高貴な色である紫色で、1個ずつ紙で包まれた。

## 6 組織の改革と五大主義の確立

化粧品店をオープンしてしばらくすると、さまざまな組織改革が行われた。

まず、卸部門の拡大である。松本の入店により1918年（大正7年）には化粧品店の裏手に資生堂卸部を独立させた。さらに20年には大阪卸部を設けた。これにより関西の総代理店であった伊藤朝日堂との関係は密接となった。

また、翌年には福原の個人経営を改め、合資会社に改組した。この頃から資生堂の「五大主義」が唱えられ始める。①品質本位主義 ②共存共栄主義 ③小売主義（戦後、消費者主義）④堅実主義 ⑤徳義尊重主義である。まず品質本位主義であるが、これは、化粧品というものが簡単な設備で不完全でも製造可能であり、包装やラベルのみを欧米製品に真似て販売する業者が多かったため、それらの製品との差別化を強調するためであったと考えられる。また共存共栄主義及び小売主義については、当時の卸売・小売段階における激しい競争とそれによる乱売の横行への対処として唱ったものである。また徳義尊重主義の逸話として、伊藤朝日堂との取引において、契約書無しの口約束で一度も衝突がなかったということが挙げられる<sup>25)</sup>。これらはこの後の資生堂の戦略の重要な理念となった。

24) 例えば「オイデルミン」は「Eudermine」、七色粉白粉」は「POUDRE DE RIZ」と示された。

25) 加藤与三郎、前掲書、213ページ。

## 7 「資生堂」ブランドの誕生

### (a) 「資生堂」ブランドの誕生と「資生堂石鹸」の発売

これまで資生堂の製品には「オイデルミン」や「花椿香油」などを見ると分かるように「資生堂〇〇」といったブランドは付されていなかったが、1917年に「資生堂七色粉白粉」「資生堂スムーシクリーム」「資生堂過酸化水素キューカンパー」が発売された。これ以降、殆どの製品が「資生堂」+「一般商品名」という形で販売されるようになる。

1921年には「資生堂石鹸」が発売された。これは戦前を通じて資生堂の代表的な商品となったが、開発においては化粧品店で扱っている高級輸入石鹸の売れ行き調査資料を参考するなど徹底した舶来主義を体現したものであった。特に包装は帯付きとし、商品とパッケージは青磁色で揃えた。製造は従来通り若山太陽舎へ委託したが、賦香は信三の手で行われた<sup>26)</sup>。

### (b) 「東京銀座 資生堂」の強調

資生堂はもとは「三精社」の起こした薬局であったため、その同志やのれん分けした弟子が経営する薬局もすべて資生堂を名乗っており、福原有信の資生堂は「福原資生堂」であった。また資生堂は現在の銀座7丁目にあり新橋芸者が顧客の中心であったため「東京新橋 福原資生堂」であった。しかし、ソーダ・ファウンテンの盛況とともに信三の手によって最も銀座にふさわしい化粧品店が開店されてからは「銀座の資生堂」と呼ばれるようになった。この欧風・高級イメージを強化し他の資生堂と区別するために、大正時代に入る頃から、広告には従来とは違い「東京銀座 資生堂」と書き始めたが、特に強調されるようになった。先に記したフランスの高級品のイメージが、目指すイメージとして明確に固まったためである。

1919年には、大阪の心斎橋筋に大阪支店が設立された。この大阪支店は、銀

26) 信三は後に「外の福原」として親しまれるほど香水にこだわりを持っていた。『資生堂宣伝史 I 歴史』37ページ。1919年の広告を見ると「香水38」とあるがこれはすべて信三が開発したものである。『東京朝日新聞』1919年11月5日、『資生堂百年史』113ページに所収。

座の本店と同じく豪華なものであり、広告をかねたモデル店であった。更に銀座には新ビルを建設して製造と試験室を移転させ、下の三階を陳列場として美術の展示会場をスタートさせた。また21年には美容科・美髪科・子供服科を設置しトータルとしての「美」を提供し始めた。

#### 8 ま と め

以上から分かるように、経営が信三の手に移ってから花椿商標の制定、化粧品店の設立、意匠部の設置などにより、フランスの影響を強く受けた資生堂のイメージの基礎が固まった。またこのイメージと、新しい文化が香る高級品の商店街である銀座とが結びつけられ始めた。こうした活動をサポートするための組織改革が行われた。

### IV 販売組織の形成——乱売対策と店舗によるブランド・イメージの形成——

#### 1 「資生堂連鎖店制度」の発足

信三の手によって高級化粧品メーカーとしての道を歩み始めた資生堂は、1923年（大正12年）の関東大震災によって店舗・製造施設・倉庫のすべてを失った。残されたのは若山太陽舎の在庫の「資生堂石鹸」のみであって、まずはこれを市内で直売することから始めた。また直ちに山の手に支店を出し、大阪の三島郡（現、吹田市）に工場を建設した。

復興の際に最も困難だったのは流通業者の再建であった。卸売・小売段階共に混乱が生じていたためである。しかしこれらは震災以前から濫売のために疲弊した状態であり、中小問屋・小売商店は存続が危ぶまれ<sup>27)</sup>、メーカーの販売政策は小売現場に届かなかった。特に化粧品は仕入価格を割る値段で販売しても、他の小問物雑貨が定価がないためにそれで補填することが可能であり、激しい価格競争が繰り返されていた。資生堂は、共存共栄の考え方からしても、「東京銀座 資生堂」のイメージを確立する観点からしても、小売店の利益保

27) 拙稿「新菱花正石鹸」のブランド戦略(1)を参照のこと。

証を行うことが必要であった。またフルライン化を目指していたため<sup>28)</sup>、どうしても1商品に対する市場が小さく、安定的な供給先が要求された。そこで同年12月、「資生堂連鎖店制度」を発表した。

まず、取次店（特定代理店）との契約は次の通りである。販売区域の制定、保証金を預かる、連鎖店（小売店）への「常備品」の備えつけ、連鎖店の正価販売の調査、連鎖店以外への販売の禁止、取引値段の決定（正価の75%、連鎖店には80%）、運賃負担の取り決め、現金取引の際の割引（二歩）、取引・支払日・為替発行の設定、割戻金制度（契約期間中一定数量以上の売上高達成、支払の励行の場合のみ）、在庫品負担、資生堂製品の類似品製造・販売の禁止、契約不履行の場合の取引停止（その際保証金の返還無し）。従って連鎖店に対しては「常備品」をおくことが義務づけられ、小売店は取次店から下ろされる価格が一定であるため利益が保証された。連鎖店の獲得に際し、取次店に派遣された専任セールスマンがこれにあたった<sup>29)</sup>。

この連鎖店制度を適用する製品はまず化粧品のみから始めたが、軌道に乗ったため26年には石鹸分野にも拡大した。「資生堂セールスマン制度」である。この制度では取次店を「スペシャル・メンバー」、小売店を「セールス・メンバー」と称した。契約書には「乙（代理店）ハ甲（資生堂）ノ営業方針ヲ遵守スベキヲ条件トス」と明記された。

28) 前述の1917年に発売された「七色粉白粉」「資生堂スムーシククリーム」「資生堂過酸化水素キューカンパー」に加え、翌年には「資生堂過酸化水素クリーム」「資生堂コールドクリーム」などを販売し、その後も基礎化粧品、香水香油類、パウダー、ホルモン・ビタミン含有クリームや口紅・シャドーといったメイクアップ化粧品、爪磨き、ハンカチマニキュアセットなどの雑貨までフルライン化を目指していく。1935年の製品目録を見ると、総ての商品名に「資生堂」が冠されているが、その数は香水8、ローション5、頭髪香水5、化粧品8、クリーム16、白粉9、コンパクト・紅11、香油・煉香油8、雑品22、石鹸8（洗濯石鹸を含む）、歯磨・歯刷牙子2、その他シリーズものが2種24品である。中には複数色で展開しているものもある。「資生堂製品目録」「資生堂グラフ」第十八号、1935年。

29) これが後述の販社設立の基礎となる。株式会社資生堂広報部編「資生堂販売会社50年史」株式会社資生堂、1978年、7ページ。



## 2 『資生堂月報』と『チエンストアー』の創刊

しかし、小売店の利益保証のためには実際に消費者を連鎖店の固定客とする必要があった。これを目的として出されたのが『資生堂月報』であり『チエンストアー』である。

まず1924年に『資生堂月報』が発刊された。内容は、まず何故チェーンストア組織なのか、消費者にとってのチェーンストアで購買することの利点が説明された。具体的には創刊号で「資生堂が吟味して製造した化粧品を、資生堂と同じ心持でチエンストアーの方に売って頂き、之れに依つて製造者と販売者とが正当の利益を得る外、何等不当の利益を顧客から貪ることなく、従て購買者は安神して何処でも品質の同一のものを同一の値段で求めることが出来るやうにした」<sup>30)</sup>と述べ、「定価で売らぬ人こそ大に悪い」<sup>31)</sup>と濫売を批判した。また美容・流行・趣味・健康衛生に関してと文化記事がそれぞれ全体の約27%、30%を占めた<sup>32)</sup>。例えば季節記事（〇月の御化粧品、夏のパラソル、冬のコートなど）、美容流行相談、俳優の御化粧品、料理、園芸、裁縫、海外の映画紹介、海外にいる関係者からの通信などから時代小説、俳句、小話といった項目である。資生堂が何をしているか、資生堂の製品の優位性を詳細に解説しつつ、文化的な記事で興味を喚起し、かつ親しみやすい小話や家庭生活について紹介するという目的が持たれた。銀座についての記事も少ないながら掲載された。また花椿マークは紙面に描かれた。

次に1927年（昭和2年）には小売店向けに『チエンストアー』が出された。五大主義の所で触れたように、資生堂は消費者との接点としての小売店を非常に重視していた。これは松本が百貨店で勤めた経験から小売現場の大切さを痛感していたためと考えられる。加えて、銀座本店と大阪支店をモデル店と位置

30) 福原信三「チエンストアー組織について」『資生堂月報』創刊号、1924年11月。

31) 「化粧品瑣談」『資生堂月報』第6号、1925年4月。

32) 創刊号から第58号（1929年7月）まで（第20号、第23号を除く）の記事数から計算した。但し、記事の大きさは考慮に入れていない。また複数のカテゴリーにはいるような記事もあったことを付言しておく。

づけたことから分かります。全ての資生堂連鎖店が銀座の雰囲気を与えられる店となることを目指した<sup>33)</sup>。従ってその内容としては、店舗を利用した宣伝、即ち〇月のショーウィンドー、チェーンストア用ポスター図案、陳列窓の作り方、商品カードの書き方（誌上で受けた相談含む）などや、飾窓競技会（ショーウィンドーはどの小売店のどの点良かったか解説）、販売の苦心談・月報利用法の検証・各地の化粧品ニュースなどによるチェーンストア同士の知識やアイデアの共有、接客の際の言葉遣い、服装などの詳細な指導、商品に関する専門知識、米國小売現場の実態、簿記・会計などの経営知識などであった。特にショーウィンドーの製作に関しては毎号巻頭に掲載され、配置、材料、雰囲気、色彩に関して事細かに指定された。「ショウウィンドーのことでしたら何なりとご質問下さい。御相談相手にならさせていただきます。」<sup>34)</sup>などの記述は、重要視していたことを示しているといえる。また、毎号当該月に集中的に売出しをかける商品を指定して一定数量単位に対し付属品をつけるなどして販売を奨励する旨を掲載しているが、これとショーウィンドーはほぼ連動して提案された。またチェーンストア組織に関しては、何度も説明と利点の主張が松本によって述べられた。其処では危機に瀕している中小小売商が安定するためにはチェーンストアとなって共存共栄の利益を獲得することが必要とされた。同時に「(資生堂は) 広告宣伝をしないかの様に誤解される向もある」ことを「他の業者のあまりやつてみない方法を探つて、それに多大なる犠牲を払つて居る次第」であるとし、組織販売（後述）、品質宣伝、資生堂月報、小売部の特設、販社（後述）が資生堂の宣伝方法であると明確に位置づけた<sup>35)</sup>。

33) 全チェーン店を銀座店や1927年に開店した大阪高麗橋店をモデルとした店にしようと考えていたことは「店舗の外観を同一にするといふ事は非常なる広告的効果を有するのであります」（「アメリカに於けるチェーンストア」『チェーンストア』第2号、1927年8月。）や、「弊社が化粧品部を有し、しかも特に店舗の施設に多大の意を用ひますは、弊製品の品質と販売組織とを如実に顧客に伝えんとするが為めでありまして、謂はば一個のチェーンストアの模範店としての使命を有して居る」（「大阪高麗橋資生堂開設に就いて御挨拶」『チェーンストア』第6号、1927年12月）。

34) 「チェーンストア」創刊号、1927年。

35) 松本 昇「広告と販売に就て」『チェーンストア』第15号、1928年10月。

こうして小売店を教育し、その商売を成り立たせ、「東京銀座 資生堂」のイメージを小売段階まで管理するとともに、それを具体的に消費者に伝えて固定客化を図り、「資生堂」ブランドを定着させた。

### 3 組織の拡大と販社の設立

この頃、販売の増大に対応して重要な組織改革が行われた。まず、1926年（大正15年）従来の大阪支部を関西の総代理店であった伊藤朝日堂内部に移転して「資生堂大阪市内卸部」とした。ここに専任従業員を置き、市内の取引から自社製品の動態がつかめるようにした。また同年、若山太陽舎との合同出資で「資生堂石鹸株式会社」を設立し、石鹸製造を自社の管理下においた。翌27年には「市内卸部」を合併して「株式会社資生堂」となった。

さらに同じ1927年、より多くのチェーンストア・セールスマンメンバーの確立のため、及び小売店の監視・支援を達成するため販売会社の設立を開始した。これは資生堂と特定代理店が共同出資し、代理店の店主が代表取締役、資生堂の専任セールスマンが支配人として経営に携わり、資生堂の本社からは役員が監査役として就任するという形を取った<sup>36)</sup>。

これらの代理店の資生堂製品取扱量はさほど多いわけではなく、販売会社の設立に懐疑的な店もあったが、松本等の説得により徐々に可能となっていった。従って販社社員や、他の特定代理店の従業員向けに、資生堂の経営・販売方針や製品知識に関して理解を促すため29年、「資生堂実業講演会」を実施した。最終的に39年までには販社の数は47に達した。

### 4 「資生堂銀座石鹸」の発売

1930年、「資生堂石鹸株式会社」は株式会社資生堂に吸収合併されることになった。同年、帝都復興祭に因んで広告祭が催されたが、その際資生堂は自動車行進に出動した。このとき「化粧品・石鹸・歯磨は資生堂の三大製品」<sup>37)</sup>と

36) 「資生堂販売会社50年史」9-10ページ。

して宣伝された。さらに資生堂化粧品・資生堂石鹸が国産奨励実行会によって映画製作された。

この当時日本は徐々に経済不安が迫ってきていた。そこで31年には「資生堂販売会社協議会」など不況対策が論じられた。これらの状況下で新しく発売されたのが「資生堂銀座石鹸」である。32年の発売で価格は10銭に押さえられた。これは前年に発売された「新装花王石鹸」の影響が大きいと考えられる<sup>37)</sup>。しかし不況下の緊縮経営にあっても、「資生堂」ブランドのイメージを訴求する戦略は続けられた。即ちマネキンガール12名を1隊とし、2名は花売り娘でチラシを容れた花籠を持たせ、10名はイブニングで商品名を書いたパラソルをささせた。従来から業界一般で通りを練り歩く形の広告はされていたが楽団に楽器を演奏させるなどの形態が多く、これも資生堂の一貫したイメージを訴求したといえるであろう。

## V 販売組織の強化と「花椿会」

### 1 販売組織の強化

資生堂は、本社一販売会社一連鎖店による販売を「組織販売」と称した。この「組織販売」の利点の強化と消費者に対するサービスを、戦前期を通じて一貫して販社・連鎖店に訴え続けた。媒体となった『チエンストアー』は『チエイNSTOA研究』、『チエイNSTOA』、『チエイNSTOA・アルマメーター』と名称を変更しながらも続刊された。

組織の拡大としては、1934年（昭和9年）には理容店を対象とした「資生堂バーバーチェーン」が発足し、石鹸・歯磨きなどセールス商品専門の販社が設立され、この販社の下部機構として翌年には配給所が設置された。さらに前節の販社社員向けの講演会に続き、1935年（昭和10年）には連鎖店向けの「チエイNSTOAスクール」を開催した。小売店主夫妻を招き、1週間寮で生活しながら

37) 「帝都復興祭祝賀 我国最初の広告祭行進」『チエンストアー』第32号、1930年4月。

38) 詳細は拙稿「新装花王石鹸」のブランド戦略(1)を参照されたい。

らセミナーで学ばせるという形で計55回行われ、1200余人が卒業した。これは後に希望者が多いため、38年には「移動スクール・資生堂チェーンストア販売講座」に変更され続けられた。また、同38年、「資生堂シェアサービス」制度を作って、一定期間一定額の現金仕入に対して歩戻しを行った。このように、資生堂本社が販売の現場に指示を与えることでイメージの形成・管理を行うと同時に、連帯感を強めて他メーカーの製品をも扱う小売店に推奨販売を促した。

## 2 対消費者活動

上記の組織販売は、本社のブランド戦略の一貫として「資生堂」のブランド・イメージを高めるために小売現場を管理するためのものであり、当時業界で横行していた濫売から脱却して、さらに競争力を付けようとするものであった。そこでは小売店の役割は重要であり、価格競争を回避させて利益を保証することで経営を安定させなければならなかったが、それには固定客をつけることとそれを小売店に管理させることが必要であった。このために37年に発足したのが「花椿会」である。共存共栄主義の観点から「利益の分配は愛用者まで」をスローガンに、一定の購入に対して本社が感謝の微意を表して記念品を贈るという制度であった。運営の際、購入金額に応じてクーポン帖の欄を埋めてゆくこととし、クーポン帖はチェーンストアが管理した。どのように消費者を勧誘し、販売を促進するかについては前述のチェーンストア機関誌によって詳細に説明した。例えば会員かどうか見極められない時、顧客の名前を忘れた時、会の説明の仕方など台詞で指導している<sup>39)</sup>。消費者向けには『資生堂月報』の後、『資生堂グラフ』を発行していたが、「花椿会」発足とともに会員向けに会報として『花椿』を創刊した。また翌年には全国主要都市会場に愛用者を招待する「資生堂花椿会の集ひ」を開催し、美容実演、映画上映、質問・相談会などにより、文化的な資生堂を訴求しつつ、消費者教育をも行った。

一般の消費者に対する啓蒙活動として、「資生堂化粧品デー」を開催して美

39) 占田恒臣「花椿会行進講」『チェーンストア研究』第二十号、1937年2月。

容実演を行った。美容実演は資生堂本社が特別に教育したミス・シセイドウやセールスガールなどが担当した。

## VI 「資生堂」ブランドと石鹸

こうして資生堂は本社の仕事である「製造する事、宣伝する事、計画する事、販売会社の連絡」<sup>40)</sup>を遂行し、「資生堂」ブランドの育成を行った。その結果、消費者からは「小売係員の方のいつも紳士的な物静かな態度が気に入って」「近くのお店で買ってありますがシャンプー一つでも気持ちよく対応してくれ」「買ふ商品と商店とのびつたり合った雰囲気」<sup>41)</sup>との評判を受けるようになる。

石鹸に関して<sup>42)</sup>は「資生堂石鹸」「資生堂銀座石鹸」を贈答品として位置づけ、季節ごとにデザインを変更して「資生堂石鹸美術缶」「資生堂銀座石鹸美術函」を販売した。さらに材料に特徴を持った「資生堂特製石鹸」、最高級品の「資生堂ドルックス石鹸」、敏感肌用の「フェーシャルソープ」を発売したが、これらも同様に消費者向け冊子に広告・商品説明を掲載し、チェーンストア機関誌で該当月の売出しに指定された。

中でも「資生堂石鹸」「資生堂銀座石鹸」は、昭和前期には石鹸専業メーカーである花王、ミツワの競合商品となった<sup>43)</sup>。これらは無論、永年の愛顧といった商品自身の力もあるが、「資生堂」ブランドが重要な役割を果たしていたことは事実であろう。上述の質問に対する回答の中で「資生堂のものは好きですので石鹸、歯磨等をよく買ひます」と答えた消費者もいた<sup>44)</sup>。こうして「資生堂」ブランドは「銀座」のイメージや連想と相互に影響を受けながら、固定客を持ったブランドとなり、個々の商品ブランドの購買を促したといえる。

40) 松本 昇「各地販売会社の設立と販売店との関係」【チェーンストア】、1929年5月。

41) 「小売店のサービス振り」【チェーンストア研究】第4号、1935年10月。

42) これらの記述は消費者向け冊子とチェーンストア機関誌を参照した。

43) 花王が行った調査で「資生堂石鹸」「資生堂銀座石鹸」が花王、ミツワについて人気を博している。拙稿「新装花王石鹸」のブランド戦略(2)を参照されたい。

44) 同上。

## 終わりに

以上、戦前期における「資生堂」ブランドの形成について分析したが、ここで初めに提出した課題に対してまとめてみたい。

まず、薬局で始まった資生堂は、当時依然として漢方薬が主流であった業界において初の西洋薬を扱う民間の店として上層階級の間で信頼を広げ、官庁への納入などを行っていた。さらに、江戸時代から広まっていた化粧品に関しても、白粉と紅が主な製品であったにもかかわらず、売薬での名声を応用して、基礎化粧品の分野への進出を図った。とりわけ創業の地、銀座は欧米文化が流入する場所であり、西洋薬やその技術に基づいた化粧品というのは、その街に相応しい新しい商品であったといえよう。加えて創業者福原有信が、欧米視察の際に持ち帰ったソーダ・ファウンテンは、銀座で話題となり、「銀座」と「資生堂」は自然結びつけられる結果となった。

しかし、経営が有信の三男、信三の手に渡ると、「東京銀座 資生堂」の確立は意識的に行われることとなった。信三は芸術的感覚にすぐれており、かつ米国で薬店や化粧品工場での実務経験も持っていた。従って、化学的知識に基づいた高品質の化粧品を、欧風趣味に溢れたパッケージングを施して売り出すことができた。さらにそれらの商品を売るに相応しい化粧品店を開店し、広告や外装デザインを担当する意匠部を設け、大阪支店を開店して「どういう風に売って欲しいか、売られるべきか」を提示した。加えて化粧品業界の流通網は、激しい価格競争によって疲弊している状態であったが、これらの小売店の存続を保証するだけでなく、資生堂のイメージを的確に表現できる店舗へと育てる戦略を打ち出した。それが「資生堂連鎖店制度」であり、「チエンストアー」など連鎖店向けの機関紙の発行であった。また、連鎖店に固定客をつけるために『資生堂月報』『資生堂グラフ』などで消費者に対して連鎖店の長所を訴え、同時に文化と流行の最先端の情報や、「美」の提示を行った。

さらに代理店を説得して販社を設立し、消費者による「花椿会」を発足する

に至って資生堂—卸売段階—小売段階—最終消費者までのリンクが完成され、「銀座」と結びついた独自のイメージを持つブランドとして固定客を獲得した。

しかし本稿の分析は、戦前期にとどまるものであり、かつ他の企業ブランドの生成についても分析しなければ、企業ブランドの確立戦略は明らかにならないであろう。これらは今後の研究課題としたい。

付記：本稿執筆にあたり、資生堂株式会社広報室、資生堂企業資料館ならびに日本石鹼洗剤工業会に大変お世話を頂いた。ここに関係者に感謝の意を表したい。