



慶應義塾大学ビジネス・スクール

資 生 堂

5

昭和 60 年 5 月、東京・平和島海岸にある物流倉庫に毎日 500 人近い人が訪れる。資生堂が開発した四種類のモデル店舗をチェーンストアの店主、それに資生堂グループ各社の 2 万人に上る全社員が交代で見学にくるのである。「化粧品店じゃない。ファッション店だ」、「いやコンビニエンスストアそっくりだ」といった声が聞かれるように、従来の化粧品店の枠ではとらえられない店がならんでいる。

10

創業以来 113 年、日本の女性の美に君臨してきた資生堂が、これまでタブーとされた小売店にも手をつける販売政策の大転換に乗り出したのである。

会社の沿革

資生堂は、明治 5 年、当時海軍薬剤監の福原有信氏が東京・銀座に開いた「資生堂薬局」が始まりである。明治 21 年にはわが国初のねり歯磨を発売するなど、トイレットリーと化粧品の兼業メーカーであった。

15

化粧品メーカーはその販売形態によって問屋流通の一般品メーカー^{注1)}、資生堂のように問屋を通さずに直販する制度品メーカー^{注2)}、家庭や職場でセールスマンが売る訪販品メーカー^{注3)}、の三つに分類される。戦前は「西のクラブ（中山太陽堂）、東のレート（平尾賛平商店）」などといわれ、一般品メーカーが市場を支配しており、資生堂は中堅の高級品メーカーにすぎなかった。

20

昭和 25 年には業績不振で倒産寸前にまで追い込まれた資生堂が急成長したのは、昭和 30 年代に入ってからである。当時の化粧品業界は独禁法の一部改正による再販制（小売店での定価販売）の導入と外資の自由化で大揺れに揺れていた。この時期に資生堂はすでに大正 12 年にわが国で初めて導入したボランタリーチェーン・システムと地区販売を強化し、同社の製品だけを販売する専用コーナー制を確立、今日の繁栄の基礎を築いたのである。

25

昭和 60 年現在、資生堂は世界第 3 位の化粧品メーカーにまで成長し、全国に 2 万 5 千店のチ

注 1) 問屋を通して小売店に商品を流すこのチャネルを使うメーカーには、キスミー、明色、柳屋などがある。

注 2) 現在の中心チャネルで、資生堂の他に、カネボウ、小林コーセイ、マックス・ファクター、レブロンなど、いずれも独自の販売ルートで商品供給するメーカーである。

注 3) 代表的には、ポーラ、メナード、ノエビアなどのメーカー。

30

本ケースは、ケースの最終頁に記載された外部の文献を基礎としてクラス討議のために作成されたものである。