



慶應義塾大学ビジネス・スクール

(株)資生堂

－選択型人材育成制度－

5

1992年6月、(株)資生堂の人事を統括する河村常務は社長方針の現場への浸透施策について思いをめぐらさせていた。1987年から資生堂は全社的に経営改革運動、ならびに新企業理念制定など組織風土改革のための動きを行っていたが、河村氏はその動きが一段落したと感じたのであった。しかし、社員の意識改革は十分ではないとも同時に認識していた。特に中堅管理職層への変革意識の浸透はまだ足りないと考えており、ここで組織風土改革の手を緩めると元通りになるおそれを感じていた。

10

福原社長の組織風土改革への情熱をうけて、人事面では次に何を行えばよいのか。河村常務をはじめ人事スタッフは社長の意識を現場にいかに伝えるか、その浸透策の検討に着手した。

15

(株)資生堂の概要

(株)資生堂は1872年に海軍病院の薬局長経験者である福原有信が東京、銀座に開業した洋風調剤薬局がその前身であった。その際社名を儒教の教え（「易經」）にある「至哉坤元 万物資生」から導いた「資生堂」とし、その名に東西文化の交流の中に新しい価値の創造を求める理想を込めた。

20

その後資生堂は歯磨き、化粧水などを手掛け、化粧品メーカーに特化していくこととなった。1921年、合資会社資生堂という会社組織にしてからは初代社長は福原有信の息子福原信三が継ぎ、信三は資生堂に松本昇（のち二代目社長）を三越から招いた。この松本はアメリカでマーケティングを学び、有名デパートである三越の支配人を勤めた人物であった。松本は資生堂の販売組織確立の推進に注力し、1923年には日本初のボランタリーチェインシステムである「チェインストア」制度を設け、ついで1927年には販売会社制度を発足させ、資生堂の代理店との共同出資による販売会社を通じて卸売りを行うことになった。さらに1937年には消費者の組織として「資生堂花椿会」を組織、顧客サービスに乗り出した。合資

25

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科関本昌秀教授の指導のもとに、同研究科博士課程廣石忠司がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。なお、人名は原則として仮装してある。

30

作成にあたっては、株式会社資生堂の経営トップの方々をはじめ、多くのスタッフ部門の皆様から絶大なご支援・ご協力をいただいた。ここに記して御礼を申し上げます。（1993年4月）