



慶應義塾大学ビジネス・スクール

資生堂福原義春社長の経営改革

資生堂の沿革

5

資生堂は、1872年（明治五年）に、海軍病院薬局長をつとめた福原有信氏が、日本初の「洋風調剤薬局」を東京・銀座に開業したのが始まりである。「資生堂」という社名は、儒教の理論書『易経』の一節からとったと言われている。「至哉坤元 万物資生」－“地の徳は何とすぐれているのだ、万物はこれをもとに生まれる”。東洋思想に由来するこの社名は「東西文化

10 の交流の中に“新しい価値の創造”を求めようとする有信氏の理想を表したもの」である。資生堂が現在の化粧品に力を注ぐようになるのは、1915年（大正四年）のことであった。薬品中心の経営から化粧品へと事業を転換した。以後は、化粧品メーカーに専念していくことになる。この頃、経営者は福原有信氏から息子の福原信三氏（福原義春氏の叔父にあたる）へと継承されている。

15 また、この時期に一連の販売組織も確立されていった。この組織を手がけたのは、後に社長となる松本昇氏である。松本氏が営業を、信三氏は製品開発と広告を担当するという二人三脚体制が出来上がった。その中で、1923年（大正十二年）の資生堂「チェインストア制度」を手始めに、1927年（昭和二年）には「販売会社制度」、そして1937年に、メーカーと消費者を結ぶ組織としての「資生堂花椿会」を発足させている。こうして資生堂は「チェイン

20 ストア」と「販売会社」を両輪として、メーカーから消費者までの一貫した販売組織を確立していったのである。今でこそこのシステムは各社で実施されているが、戦前にこのような

このケースは、巻末に示す文献とインタビューをもとに、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授高木晴夫の指導のもと、同修士課程 M25 期生の丹徹也が編集して作成した。クラス討議の資料とするもので、経営及びリーダーシップの適否を例示しようとするものではない。

ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる形態もしくは方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

Copyright © 2004 は高木晴夫、丹徹也が保有する。