戦前期日本の石鹸・化粧品メーカーのマーケティング戦略の経営史的研究

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学社会科学研究所 公開日: 2016-04-07 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 佐々木, 聡 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/17836

戦前期日本の石鹸・化粧品メーカーのマーケティング戦略の経営史的研究

佐々木　聡☆

A Study of Marketing Strategies of Soap and Cosmetics Manufacturers in Prewar Japan from Business Historical Perspective

Satoshi Sasaki

はじめに

本研究では，おもに戦前期の石鹸・化粧品メーカー各社の文献・史料の調査を進めることによって，卸店・問屋との取引関係の形成と変容の過程，さらには，メーカー各社による垂直的な流通戦略の変遷の過程を把握することに努めた。

調査の範囲と検討対象についてであるが，メーカーの事例は，史料上の制約から当初の予定よりも限定され，ライオンや資生堂が中心となった。他方で，卸店や問屋関係については，「社史」・「伝記」類なども調査によって発見することができ，戦前の業界雑誌や新聞および聞き取り調査で収集した情報と関連付けて，予定以上に検討の対象の幅をひろげることができた。本研究の実施によって，明らかにされた研究成果の概要は，次の通りである。

1. 化粧品問屋と化粧品業界の生成

①「小間物」から「化粧品」へ

化粧品が小間物から分離されて，独自の商品カテゴリーとなるのは，1900（明治 33）年前後のことである。1900（明治 33)年 12 月に大阪小間物組合から独立して新設された大阪化粧品会は，その名称が小間物から化粧品を分離・独立させており，化粧品業界の自立を意味する象徴的な団体であったといえよう[1]。ただし，明治期後半の化粧品業界では，メーカーの支店が他のメーカーの代理店・取次店を兼ねたり，あるいは卸業から製造業へと転身する事例もあり，はなはだ流動的であった。

☆経営学部教授

[1] 『パルタック八十年史』（株式会社パルタック，1978）23 頁および井上ゆり子『船場朝日堂物語』（人文書院，1993 年）19 頁。ただし『大阪化粧品商報』1082 号特輯号（大阪化粧品商報社，1932 年）2 頁では，独立年が 1901（明治 34）年とされている。

②業界団体の設立

1934（昭和 9）年時点で確認された化粧品を扱う問屋・卸商の業界団体について，年次ごとに団体設立数をみてみると[2]，団体の設立数が多くなるのは，業界の乱売問題などが積弊として課題となる 1920 年（大正 9 年）年代以降であることがわかる。明治期においては確認される限り，43 の団体が設立されているが，1892（明治 25）年頃から，「化粧品」を扱う問屋・卸商の団体が全国各地に設立され始めたことがわかる。業界団体の名称という点からみると，「小間物」に「化粧品」が付加されるか，あるいは「化粧品」が「小間物」から分離・独立する形態で，「化粧品」業界の輪郭が形成されてきたといえる。

③業界新聞の刊行

また，1890 年代中頃（明治期後半）以降，上述のような業界団体関係者が中心となって業界新聞も創刊された[3]。それらのうち『東京小間物化粧品商報』は，平尾賛平らの主唱によって 1895（明治 28）年に業界初の業界新聞『東京小間物商報』として創刊され，1903（明治 36）年『東京小間物化粧品商報』と改題された。また，『大阪化粧品商報』は，前述の大阪化粧品会が創刊した業界紙である。東京，大阪のみならず，1920 年代前半（大正期）にかけて，京都，横浜，神戸，名古屋，小樽など全国各地で業界新聞が創刊され，各地域および全国の業者間の情報の共有と結束がはかられた。

2. ライオン代理店網の構築

①発売当初の代理店と支店開設

小林富次郎商店から「ライオン歯磨」が発売されたのは，以上のように，「化粧品」が独自の商品群として「小間物」から区分され，かつ「化粧品」を扱う問屋・卸店の業界組織が形成され業者間の情報交換も活発となり始めた時期であった。1896（明治 29）に「ライオン歯磨」が発売された時，最初の販売代理店となったのは柳下藤五郎商店であり，20 ダース入り 1 箱の注文であった[4]。柳下商店の柳下藤五郎は，この当時，田中花王堂の田中吉兵衛と並んで，東京小間物卸商組合の中心人物である。発売当初の特約店としては，柳下商店のほか，東京では京橋区銀座の佐々木玄兵衛商店（三能石鹸の製造元・本舗）[5]など 3 軒，大阪の 4 軒，横浜の中村商店など数軒があるに過ぎなかった[6]。

1899（明治 32）年 6 月には，大阪市博労町 2 丁目に大阪支店を開設し，全国各地に販売網を構築するための活動を展開した。1910（明治 43）年 3 月には，名古屋支店を開設し，中部地域の販売網の確立と，取引の円滑な運営を期することになった[7]。またこの間，小林富次郎の海外出張を契機に，天津支

---

(2) 『昭和十年小間物化粧品年鑑』（東京小間物化粧品商報社，1935 年）32～49 頁。
(3) 同年鑑，15 頁。
(4) 『ライオン 100 年史』（ライオン株式会社社史編纂委員会，1992 年）13 頁。
(5) 小林富次郎編『歯磨の歴史』（株式会社小林商店，1935 年）335 頁。
(6) 前掲『ライオン 100 年史』16 頁。
(7) 前掲『歯磨の歴史』378頁，『ライオン歯磨八十年史』（ライオン歯磨株式会社，1973年）115頁および 前掲『ライオン100年史』20頁。ただし，名古屋支店の初代支店長について，『歯磨の歴史』では山崎小八郎とし，『ライオン100年史』では大塩貞治としている。

店（1906 年 10 月），漢口支店（1906 年 12 月），上海支店（1907 年 1 月）など海外の支店も開設していった[8]。

②明治期末の取引店網と主要代理店

明治末のライオン歯磨の取引店は，東京本店所管で 174 店である。地理的分布をみると，北海道から東北，関東，甲信越とひろく東日本一帯に及んでいる。北海道では，函館の大加十全堂の創業者・斉藤修平[9]，小樽の壽原商事の壽原英太郎ら有力者が名を連ねている。また東京では，創業以来の取引店である柳下藤五郎と佐々木玄兵衛をはじめ，田中吉兵衛，天野源七，三輪善兵衛，脇田盛真堂，上州屋（神保商店）などの化粧品問屋および大和屋商店のような，荒物系統の問屋がライオン歯磨取引店としてあげられている[10]。

この当時，東京のこれらの有力問屋に奉公にあがり，後に独立してライオンの有力代理店となったのみならず，業界の代表的存在にまで成長した者もいた。たとえば有力化粧品問屋となる大山商店の創業者大山勇次郎は，1909（明治 42)年 3 月に脇田に奉公に上がり，1921（大正 10）年に独立した[11]。また，戦後の 1950（昭和 25)年 10 月に中央石鹸株式会社を設立した丸山松治(後の中央物産社長）も，1909（明治 42)年に大和屋に入り，1920（大正 9）年 3 月に独立して荒物問屋「上州屋」を設立した[12]。このように，明治末年の取引先との信用を基礎に，そこから独立した人々によって取引網が拡充されていくという面にも注意しておきたい。こうした新たな創業者たちが，後述するように，卸業界の新しい展開を期待して結束していったことも，先に述べた業界組織の発展の大きな要因となるのである。

大阪支店の管轄では，東京本店の約半数の 83 店であった。大阪では，当時の「たつた白粉」（有鉛白粉）のメーカー・本舗であり，かつ東京方面からの小間物・化粧品を扱う有力問屋でもあった仁寿堂分店をはじめ，仁寿堂に挑戦する立場にあった石田公四郎，角倉支店，原田東久堂，冬野号（冬野利助）らが取引店であり，いずれも大阪地区で商戦に鎬を削る代表的問屋であった。このほか，大阪支店では，神戸の柴仁太郎（柴仁商店），広島の田中善助商店・佐久間兄弟堂・岩本商店，下関の夏川本店，鳥取の松田恒三，門司の吉井号支店，博多の新免商店・井上商店など，その後各地の有力問屋となる店と取引契約を結んでいる。

名古屋支店所管では，41 店であった。名古屋市をみると，村瀬谷三郎商店や中東商店の伊藤東兵衛などが名を連ねている。また静岡の老舗・岡部服太郎（千代鍛治）とも取引関係を結んでいる。これらも，この地域の当時の有力化粧品問屋である。なお，名古屋の問屋の場合，取引先の範囲は，愛知県のみならず三重，岐阜，そして静岡の一部へと展開する傾向にあった。

以上のように，ライオン歯磨の取引先は，明治末年に全国主要地域をカバーするにいたった。これら

---

(8) 前掲『歯磨の歴史』344～348 頁，前掲『ライオン歯磨八十年史』118～121 頁および 前掲『ライオン 100 年史』22 頁。
(9) 十全堂の創業は 1909（明治 42）年とされている（米山幸喜編『ダイカ創業物語』，1989 年，30 頁）。
(10) ライオン株式会社史料センター所蔵『創業前後資料　明治後期に於けるライオン歯磨取引先』（作成年不明）および前掲『ライオン歯磨八十年史』127～128 頁。
(11) 『創業 70 年史』（株式会社大山，1991 年）16～23 頁。
(12) 加藤与三郎『腹八分の商法一丸山松治商魂の半世紀』（株式会社週刊粧業，1971 年）35～55 頁。

の取引店による販売によって小林商店が発展する一方，各地の取引店もライオン歯磨を含む各社の多様な製品の取り扱いによって，各地の有力卸店として成長を遂げてゆくという面もあったことに注意しておきたい。

3. 小林商店による正価維持策と代理店組織の強化

①1927年の取引制度改正

小林富次郎商店は，1909（明治 42）年に匿名組合（資本金 30 万円）に改組し，従来の個人経営からの脱皮を遂げた。さらに，初代小林富次郎の没年（1910 年）には，初代富次郎と親交のあった村田亀太郎との共同事業として，合資会社ライオン石鹸工場を設立し，歯磨専業への道を徐々に進めた。さらに，1918（大正 7）年 9 月には，2 代小林富次郎（徳治郎，初代富次郎の兄虎之助の子で初代富次郎の養嗣子）を社長とする，資本金 100 万円の株式会社小林商店として，歯磨専業会社としての経営基盤を確立させた[13]。その翌年の 1919 年 8 月，合資会社ライオン石鹸工場は，ライオン石鹸株式会社として，独立・自営の道を歩むことになり，歯磨専業の株式会社小林商店の姉妹会社として位置づけられた。

ところで，1920 年代の不況期にあっても，歯磨は販売が好調であったが，それは季節変動が少なく売れ足の早い商品であるため，販売店にとっては扱い易い商品であったからでもある。しかし，こうした商品特性は，反面，歯磨が，いわゆる「おとり廉売」される要因ともなった。「おとり廉売」の蔓延は，小売店のみならず，卸店ひいては本舗の小林商店の利益も損なうことになる。そこで，こうした事態を打開するために，小林商店では，小林喜一郎（後の副社長）と常務取締役の井口昌造が中心となって，卸売値段の協定を全国の卸売業者に呼びかけ，各地の販売担当者とともに「協定会」を設立することとした。まず，1927（昭和 2）年 1 月に東京（東京同盟会），大阪（大阪大粧会），名古屋の 3 都市に，「協定会」が設置された。これに続いて，北海道，仙台，京都，神戸，山陽，九州の各地にも同じ会が設立された[14]。同年 7 月に設立された長野県の会は「長野県ライオン会」を名乗り，後の「ライオン会」の名称上のさきがけとなった。同年 8 月には山梨県卸値段協定会，10 月には岐阜，福井，金沢に，12 月には宇都宮にそれぞれ同様の会が設立された。

翌 1928 年 5 月までに，協定会が設立された地区は，東京市，大阪市，京都市，愛知県，岐阜県，滋賀県，兵庫県，岡山県，広島県，香川県，愛媛県，福岡県，熊本県，長崎県，石川県，富山県，福井県，長野県，新潟県，台湾，宮城県，山梨県，北海道，徳島県，和歌山県と全国各地に及んだ。

これらの会の発足に際しては，たとえば山梨（甲府）では丸茂，小林，清水の各商店，新潟では高田市の石澤商店，長岡市の片山・石橋両商店，新潟市の川崎商会，富山では富山市の太田商店，高岡市の野村・成田両商店，滋賀では彦根市の外村商店，水口町の中西伝兵衛商店など，明治期以来のライオン

---

(13) 前掲『ライオン歯磨八十年史』142 頁。
(14) 『ライオンだより』創刊号，1927 年 6 月。

製品の代理店が協力体制の基盤となった。

このことは，明治末に形成された全国各地の代理店網が，この昭和初期の時期にいたるまで，ライオンの意向を尊重できる販売機能を継続的に維持してきたことを示唆しているといえよう。

②1931 年の取引制度改正

「おとり廉売」を徹底的に排除し，かつ本舗の販売方針を徹底させるために，1931 年 1 月 21 日をもって，あらためて値段改正を実行した。たとえば「ライオン煉歯磨押出（大）」でみると，卸値段は 4 円 80 銭から 3 円 20 銭となり，その他商品も全般に値下げが断行された。さらに，小売値段も明記された。小売価格は，単価が 1 ダースを 10 で除した価格に設定された。いわゆる当時の業界のひとつの相場でもあった「1 ダース 2 個儲け」に設定されたことになる。また，従来の「取引上の特権階級制度（とでも申しませうか）の開放を行ひ，全国的に普く我社の製品拡張に共鳴し，其労を吝しまぬてふ取引先へは正當なる販売口銭を保証し思ふ存分に其手腕を振はし得る」ようにした。また運賃を着駅まで本舗（株式会社小林商店）の負担とすることにした[15]。

こうした値下げと全国一律の卸売・小売の各段階での正価維持によって「商人は回転の好きいわゆる有名品販売の商策により，無駄な仕入れを省き，需要者は日用の如きものの購入に，徒らに頭を用いる事なく，多年の歴史ある，且つ売値の一定した商品を安心して求め得る」[16]ことになると判断したのである。

正価維持の方針を徹底させるために，株式会社小林商店では，代理店（直接卸店）に対して，「直接発送の荷物に対しその都度又は月末に至り歩戻通知書を以て参歩（百分の三）の報酬」を与えること，さらに「商店の 1 ヶ年の売上高壹歩（百分の一）以内の報酬」を与えることにした。また，代理店は「間接卸店に対し株式会社小林商店の規定する景品券を添付する外如何なる名儀にても一切の報酬をなさざる事」のみならず，「小売店へ販売の場合には株式会社小林商店規定の卸値段を以て販売し一切の景品を添付せざる事」を遵守させることにした[17]。すなわち直接卸店・間接卸店・小売店のいずれについても，その販売実績を本舗たる小林商店が把握し，直接，報酬を与えることとしたのである。

これらの施策が功を奏して「販売店各位並に愛用者方面の好評を博し」，新しい取引制度の施行にともなう特売とあいあまって「前期以上の売上梱数を見た」のである。しかしながら，「値下断行の為め，売上金額に於て著しき増加を見る事能わず（中略―引用者），利益率に於ても予期の成績を得」るまでにはいたらなかった[18]。

③ライオン会の設置と会員の特徴

正価維持のための取引制度改訂を通じて，各地の卸店との協議を重ねてゆく過程で，「協定会」より

---

(15) 『ライオンだより』第 46 号，1931 年 3 月。
(16) 『ライオンだより』第 45 号，1931 年 2 月。
(17) ライオン㈱史料センター所蔵『承認書』（株式会社小林商店あて，1931 年 6 月 21 日）。
(18) 『株式会社小林商店第二十六回営業報告書』1 頁。

も，小林商店との連携の度合いを強化した「ライオン会」が設置されることとなった。その目的は，取引制度の厳守と正価の統制確立にあった。その規定として，株式会社小林商店では，直接取引店から 300 円，間接取引店から 50 円の取引信認金を徴収することとし，取引規約に違反した場合は，取引を停止するとともに，信認金も没収することとした。

東京では，1931（昭和 6）年 3 月 31 日，丸の内の東京會舘で東京ライオン会の発会式を執り行い，卸店 230 余名の卸店関係者が集った。東京に続き，同年 3 月 2 日には大阪に，同年 3 月 16 日には名古屋に，それぞれライオン会が発足した。その後，全国各地にライオン会が設置され，小林商店の販売方針の貫徹がはかられた。

1934 年 3 月改正の「東京ライオン会規約」によると，会員資格は「ライオン歯磨並ニライオン歯刷子ノ卸店ニシテ毎一箇年千円以上ヲ（本舗ヨリ直接引取リ）販売スル東京化粧品卸商業組合員タル者」[19]とされており，その会員の顔ぶれをみると，明治末からの代理店であった脇田，田中，柳下，上州屋などのほかに，葉満田，大山，中原，川野，武孝，福島，前橋，芹田，千本木など，大正期以降に登場した有力卸商の名前がみられる。千本木，川野，芹田，葉満田，中原，前橋，および脇田盛真堂の大内田亀蔵らは，すでに 1918（大正 7）年に，二葉会を結成して，若手創業者および 2 世経営者の結束をはかっていたが，1929（昭和 4）年には，さらにこの二葉会が母体となって東粧会を結成し，「共同仕入」などの活動を行った。

さきにふれた井田幸八郎も東京ライオン会の会員とすると，東粧会の会員のほぼ全員が，東京ライオン会の会員となっていたことになる。東京ライオン会会員の年齢をみると，山口・福島の 2 名を除くと，皆，この時点で 30 代後半から 40 代であり，大内田・葉満田のような先代の継承者もいるが，井田・武井・大山のように当時の新進気鋭の創業者で後に有力化粧品問屋としての地位を確立する者たちもいる。したがって，東京ライオン会は，新旧の有力代理店をほぼ網羅した組織となっているといえよう。他方，東京ライオン会のメンバーのうち，葉満田，岡島，脇田，田中，玉置，塚田，桑原，柳下，三勇，神保，芹田などは，1930 年頃の花王の有力な元卸（一次卸）店であった。したがって，ライオン会の構成会員は，複数のメーカーの有銘品を扱い，元卸機能を有する有力代理店であったことが確認されよう。

4. ライオン石鹸株式会社の流通合理化努力

①市内販売部の設置

1919（大正 8)年 8 月に，ライオン石鹸株式会社として独立の道を歩み始めた石鹸・油脂部門の販売システムについてみておこう。合資会社ライオン石鹸工場時代は，石鹸の製造のみを事業とし販売は小林商店が担当していたが，ライオン石鹸株式会社となってからは，販売面もみずからの事業とした。このため，小林商店で石鹸の販売を担当していた神田喜伴が販売部長に就任し，経理面は松本孝平，仕入面

[19] 前掲『歯磨の歴史』684 頁および前掲『ライオン歯磨八十年史』181 頁。

は本郷慰與男が同様に移籍して，それぞれ担当することとなった。

販売方針としては，都市部ではなるべく問屋を経由せずに小売店との直接取引を推進することとした。このため，1921（大正 10）年 4 月，さきにふれた市内小卸部（向島須崎町の工場内）を日本橋馬喰町に移し，橋野二三六をこの新設の市内販売部主任に命じて，小売店への直接販売と消費者への見本配布を実施した。また「ライオン洗濯石鹸を二本買えば 1 本無代進呈」という景品付き大売出しを企画し，日刊新聞 1 頁に広告を掲載した。広告では，品質の優良さを科学的に解説し，好評を博した。この直接販売と広告宣伝の方法に自信を得たライオン石鹸株式会社では，横浜，大阪，名古屋にも同様の方法を適用した。さらに，1925（大正 14）年に横浜出張所を開設し，1928（昭和 3）年 2 月には小林商店大阪支店に大阪出張所を設けて，大阪・京都・神戸・和歌山・姫路の各市を販売区域とした。他方，地方については，店の規模，資産，主人の経営能力，従業員の数と勤続年数などを査定して，代理店を選定して，そのルートを活用することとした。こうして，都市部と全国購買農業協同組合連合会（全購聯）や陸軍・鉄道・東京市電などの各種団体に対しては市内販売部による直接販売，地方には問屋を通じての間接販売とされたのである[20]。

都市部を直接販売中心としたことは，終戦直後のライオン石鹸にとって大きな難問の種を生むことになるが，地方では有力卸問屋との契約のきっかけとなった。後にライオン石鹸・油脂の有力問屋となる伊藤伊では，半年間の商談を経て 1929（昭和 4）年 3 月から，愛知・三重・岐阜 3 県の地方代理店として，販売活動を開始した。しかし，その後の 3 年間，ライオン石鹸が高価なこともあってさほど売れず，ライオン製品単独計算では赤字が続き，経常欠損はライオン石鹸の負担となった。結局，ライオン石鹸の販売部門を独立させることとなり，伊藤伊本店から 100 メートルほど離れた箇所に「ライオン石鹸名古屋配給所」の看板を掲げて独立営業を開始したところ，3 年で黒字経営となり，1935 年に本店に再び統合させたという。

②専売店制度の導入

1933（昭和 8）年の春には，同年 10 月に完成する目処の平井工場の生産能力に応じた販売基盤を築くために，有力小売店を通じて重点的に販売増加をはかる専売店制度を導入した。この制度では，ライオン洗濯石鹸を年間 50%以上販売している小売店を，代理店の推薦によって専売店として登録し，登録後は，ライオン製品のみを販売し，販売増加をはかることとされた。本舗は，専売店が他社製品販売中止によって売上高が減少した際，売上減少がなかった場合の利益の 2 割を保証することとされ，専売店を管理する代理店も，毎月，専売店の売上を本舗に報告することとされた。[21]

---

[20] 『ライオン油脂六十年史』（ライオン油脂株式会社，1979 年）46 頁。
[21] 同書，47 頁。

5. 資生堂販売会社の設立過程

①初期の販売会社

1910 年代末から 20 年代にかけて顕著になった「乱売」という業界の積弊を打開するため，資生堂はじめ諸企業は小売店や問屋・卸店の組織化戦略を展開した。この前方統合的な戦略は，資生堂においては，さらに，資生堂製品を専門に卸売りする資生堂販売会社の設立へと進展する。これは，従来の特定代理店と資生堂の共同出資による卸売の会社であるが，概ね，資本の大部分は特定代理店で出資し，代表取締役も特定代理店の店主が就いて従来の資生堂製品担当の専任者が支配人となり，資生堂からは監査役を派遣するという方式が採られた[22]。

まず 1927 年 8 月 1 日に資生堂石鹸東京販売株式会社（1930 年 3 月 20 日，後述する資生堂化粧品東京販売株式会社と合併して，資生堂東京販売株式会社と改名）が設立され，同年 11 月には石鹸も化粧品も扱う資生堂横浜販売会社が設立された。同年 12 月には資生堂化粧品東京販売会社のほか，京都販売会社，香川販売会社，松山販売会社，神戸販売会社が設立された。

この販売会社方式普及のために，資生堂専務の松本昇は，各地の特定代理店に積極的に足を運んで説明し，協力を求めた。東京の化粧品小間物問屋の上州屋店主・神保文太郎は，当初はなかなか決断がつかなかったが，連日連夜，理想をかかげて協力を懇請する松本の熱意に打たれて資生堂に協力することとしたという。そして同業の塚田合名会社の助川信宜と千本木彌八商店の千本木彌八らの協力も得て，資生堂化粧品東京販売会社が設立されるにいたったのである[23]。

他方，関西地域では，株式会社資生堂の母体のひとつであった朝日堂の土橋新太郎の影響も少なくなかった。京都販売会社の母体となった田畑商店では，まず 1925（大正 14）年に，同店創業者の田畑甚蔵が，四男の邦夫に資生堂京都卸部を開業させた。田畑商店の近くの知人の住居の一角を借り受けての開業であり，スタッフも邦夫のほかに 2 名という小規模なものであった[24]。甚蔵は，土橋が熱心に説く「資生堂五大主義」に感銘を受けたという。また「今日はA社の製品を勧め，翌日にはB社の製品を勧めるという問屋のあり方に矛盾を感じ」[25]ていた邦夫にとっても，その矛盾を解決するための方策であった。資生堂卸部は軌道に乗って販路を拡大し，また田畑商店も盛業であったが，田畑甚蔵は，1927（昭和 2）年 12 月 12 日，同商店を発展的に廃業して，資本金 5 万円の資生堂京都販売株式会社を設立したのである。

こうして初期の販売会社が順調に発足していくのを目の当たりにして，松本昇専務は，その趣旨が，製造本舗・卸店・小売店の間の「公平なる利益の分配」にあることを再確認している。そのうえで，チェーン組織の小売店に対して，この販社設立が「我々の目的に進む第一歩に過ぎないので資生堂製品専

---

(22) 資生堂広報室編『資生堂販売会社五十年史』（株式会社資生堂，1978 年）9～10 頁。
(23) 同書，66 頁。なお，同書では，「東京堂」の千本木彌八とされているが，この時点ではまだ東京堂は設立されていない。同社設立は 1935 年 1 月のことである。また，資生堂化粧品東京販売会社設立当初は，総勢 10 数名の社員であり，資生堂本社のなかに事務所を設けて業務を開始した。
(24) ここでの田畑商店および資生堂京都販売株式会社についての叙述は，前掲『資生堂販売会社五十年史』146～147 頁および『資生堂京都販売株式会社六十年史』（資生堂近畿販売会社，1999年）11～22頁による。
(25) 同書，14 頁。

門の標準チェーンストアとして製造者と販売者の提携を求めたい」とし，さらに「需用者ともより深い提携を致し度い希望を以て製品の改善は勿論御満足の新製品を続々発売致す予定であ」ると抱負を述べている[26]。

②1937 年までの販社設立

さて，その後，1927 年から 37 年までに，日用品を扱うセールス販売販売株式会社を除いて，60 の販売会社が設立されている。設立年別にみると，1929 年が最も多い。資生堂の販売政策面で，新しい努力がみられた年でもあった。

資生堂では，同年 1 月 10 日から 13 日まで，「資生堂実業講習会」を開いて，卸業務に従事する人々に対する集合教育を実施した。その内容は，資生堂の事業と組織，経理，広告などについて 11 時間，資生堂製品について 4 時間，資生堂工場その他の見学に 10 時間であった。受講したのは，東京化粧品・東京石鹸・横浜・名古屋の各販売会社の社員と，北海道・秋田・山形・岩手・宮城・新潟・富山各県の資生堂特定代理店の従業員ら 35 名であった。

③セールス株式会社の設立

これらの販売会社では，石鹸・歯磨きなどの日用品（「セールス商品」と呼ばれた）も扱っていたが，石鹸類と化粧品（「チェイン商品」と呼ばれた）との販売特性の違いから，大都市部では，「セールス商品」のみを扱うセールス株式会社を別に設けることとした。1934 年から 40 年までに，このセールス会社が東京，横浜，名古屋，京都，大阪，神戸に新設された[27]。東京では，1934 年から 37 年までの間に 4 つのセールス株式会社が設立されている。これらのセールス会社は，地域別に 4 つの販売区域を分担することとされ，それぞれ東京市内の 8 ないし 9 の販売区域を受け持った。

こうした商品特性の差異も考慮した卸売機能拡充の施策により，資生堂では，その末端に組織化したチェーン・ストア組織との連結を強化する，広範な卸売りレベルのネットワークを形成するにいたったといえよう。

6. 資生堂販売会社の所有と経営

①資生堂販売会社の経営主体

すでに述べたように，資生堂販売会社の設立に際しては，各地の有力卸店の出資と経営責任に依拠した。1938 年の資生堂販売会社の経営実態に関する外部調査報告や，当時の業界年鑑や『資生堂販売会社五十年史』などの情報によると，44 社のうち 5 社を除く 39 社までが，地元商店の協力によって設立されていることがわかる[28]。協力の内容は，出資，役員としての経営参加という，所有と経営に直接関係

---

(26) 『チェインストアー』（資生堂，1928 年 2 月号）2 頁。
(27) 前掲『資生堂販売会社五十年史』10 頁。
(28) 「資生堂販売会社機構調査報告」（『販売網調査報告集』1940 年対策委員会，花王社史編纂室所蔵），『昭和十三年小間物化粧品年鑑』（東京小間物化粧品商報社，1938 年）および前掲『資生堂販売会社五十年史』による。なお，他社による調査が基礎情報の一部になっているという点で，信頼性と正確さの多少の問題は否めないが，この種の史料の探索あるいは公開上の限界がある現況のもとでは，接近可能で，ある程度まで信頼できる史料の検討も，それなりの意味をもつものと思われる。

するレベルが最も多いが，営業権の譲渡や施設・設備の提供にとどまったものもある。いずれにせよ，関与した地元卸店は，先にみた資生堂化粧品東京販社と同様，複数であるのも少なくなかった。

中間流通組織としての卸部門を，資生堂製品専門の販売会社として組織化するうえで，こうした地元卸店の協力が得られたことは，資生堂サイドからみると，他のメーカー製品を排除するうえで大きな助力となった。しかし，そのいくつかは，前述の朝日堂と同様に，卸店組織の一部が母体となったのであり，京都の田畑商店のように卸店それ自体が母体となった事例はそれほど多くはなかった。つまり，卸店のサイドからみると，複数のメーカーの販売会社設立に関与したものも少なくなかったと思われる。

②卸店関係者の販売会社役員兼任

ここで視点を変えて，卸店側からみてみたい。1938 年発行の『昭和十三年小間物化粧品年鑑』所収「業界人名辞典」[29]に掲載されていた化粧品業界の人々のなかで，「関係事業」項目に複数の化粧品メーカーの販売会社の役員名を記載している人物 22 名についてみると，資生堂の販社の役員を務めている者は，19 名である。そのうち，15 名が中山太陽堂のクラブ販社の役員を兼任している。そのなかには，前述の高橋東洋堂のアイデアル化粧品販売所の代表やマスター化粧品販社の経営者を兼営している者も多い。このマスター化粧品は，東京の阪本一郎の経営する株式会社尚美堂の製造・販売によるものである。同社では，1930 年末頃より販売維持部を設けた[30]とされており，この頃から販社政策に乗り出したと推定される。また，資生堂の役員名の記載がない 3 名（愛知の原・水谷および兵庫の美馬）は，いずれもクラブ販社とマスター化粧品販社の役員を兼任している。

いずれにせよ，東京に本拠を置いた資生堂が，大阪，神戸をはじめ中国，四国，九州の西日本一帯の販売会社設立に関して，積極的に問屋への協力を働きかけたことがうかがわれる。各販社への各人の所有と経営の参加が，クラブと資生堂あるいはマスターのいずれが先であるかは，必ずしも明らかではない。いずれにせよ，先発企業「西のクラブ」の中山太陽堂の有力市場圏に対して，資生堂が積極的な参入を果たしていったことは理解できよう。

しかし，そうした問屋への協力依頼の際，中山太陽堂にせよ，資生堂にせよ，いずれも競争企業の販売会社の役員を卸店代表者が兼務することを排除できなかった。これは，資生堂や中山太陽堂のような製造・本舗にとっては，自社の価格政策を貫徹させるべき垂直的販売網の構築を企図しながらも，中間の卸店の価格交渉力を温存させる余地を残したことになる。このことは，卸店サイドからみると，さきにみた東京堂の設立と同様，製造・本舗の垂直的な市場戦略への抵抗を意味したといえよう。

おわりに

以上のように，本研究では，明治期後半に化粧品業界が形成されたこと，その頃からライオンなどで既存の都市部や地方の問屋をネットワーク化する方向で代理店網を構築し始めたこと，また正価維持のために問屋との連携を強化していったこと，さらに，資生堂などでは連携をさらに前進させた自前の代理店会社すなわち販売会社を全国に構築していったこと，それらの販売会社に関係した問屋サイドから

---

(29) 『昭和十三年小間物化粧品年鑑』（東京小間物化粧品商報社，1938 年）271～359 頁。
(30) 『大阪化粧品商報』（大阪化粧品商報社，1932 年）中の「マスター化粧品」についての説明（頁不詳）。

みると複数のメーカーの販社設立に関係していたこと，などが明らかにされた。今後は，本研究で対象とした 1930 年代初頭までの後の時期，すなわち戦時期や戦後の統制経済期にまで検討を進める必要があろう。これについては，他日を期することにしたい。

(ささき　さとし)