

〈研究ノート〉

戦前の資生堂にみる日本的マーケティング・チャネルの形成

山 本 敦

I. はじめに

マーケティング論は20世紀初頭のアメリカ合衆国で成立し、発展した学問であり、我が国の学界では、戦前から商学・商業学・市場論・配給論といった講座のなかでアメリカ・マーケティング研究の成果がとり上げられ、紹介されてきた。

産業界では、昭和30年、日本生産性本部がアメリカに派遣したトップマネジメント視察団が、市場志向的な経営の理念と技術であるマーケティングを日本に持ち帰り、さらに翌年昭和31年に同じく日本生産性本部がマーケティング専門視察団を派遣するに及んで、その後、広く我が国の企業に定着するようになったといわれている。

しかしながら、本稿で検討するように、資生堂は、すでに戦前からマーケティングを実践していた数少ない企業の1つに数えることができる、われわれは考えている。そこで、昭和32年に刊行された『資生堂社史』を中心に分析し、戦前の日本企業のマーケティングの実態を、主にマーケティング・チャネル戦略を中心に解明することにしたい。周知のごとく、マーケティング論においてはマーケティング・チャネル概念こそがマーケティング論固有の概念であるがゆえに、戦前の、まだ日本的な特色が素朴な形で残っていた時代の資生堂におけるマーケティング・チャネルの形成過程を分析することにより、その日本の特色をも併せて検討することにしたい。

II. 戦前期の資生堂のマーケティング・チャネルの発展段階

われわれは、『資生堂社史』のなかから戦前期のマーケティングならびにマーケティング・チャネル戦略に関する発展のプロセスを抽出し、チャネル戦略の発展段階を整理すれば、下記の4段階に整理できると考える。もちろん、これは、筆者自身の仮説であり、内容の是非については読者の批判に待たなければならない。

(1)消費者にたいする直接販売の段階

＝資生堂本舗→消費者

(2)問屋を利用したチャネル・システムの段階

＝資生堂本舗→問屋→小売店→消費者

(3)チェーンストア組織構築の段階

＝資生堂本舗→取次店(後に特定代理店)
→チェーンストア→消費者

(4)販売会社設立によるチャネル・システム確立の段階

＝資生堂本社→販売会社→チェーンストア→消費者

以下、この4段階にそって戦前期の資生堂のマーケティング・チャネルの形成過程について検討することにしたい。

III. 消費者への直接販売の段階

言うまでもなく、この段階は、メーカーとしての出発点である。したがって、われわれは、まず『資生堂社史』にしたがって、資生堂の成立期の検討から始めなければならない

い。

1. 資生堂薬局の開業と化粧品発売¹⁾

資生堂の創業者、福原有信は、漢方万能の時代に18歳のときから旧幕府医学所・大学東校（今日の東京大学医学部の前身）において西洋薬学を専修して海軍薬剤監になったが、医薬分業の思想を我が国でも実践すべきであるという使命感に燃えて、明治5年（1872）、東京・銀座に、民間では我が国最初の洋風調剤薬局を開業した。福原は、医薬品の粗製賤造品が横行していた明治初期において、医薬品の真贋を鑑別し、できるだけ純度の高い優良品を選び、また自らも製造し、消費者に販売した。

明治21年（1888）、当時一般にはまだ粗悪な粉歯磨しかなかった時代に、現在のチューブ入り歯磨とほとんど同じ特徴をもつ、我が国初の練り歯磨「福原衛生歯磨石鹼」（25銭）を発売した。当時の粉歯磨が一箱2～3銭ぐらいであったから、かなりの高価格であったが、品質の優良性と新奇性が文明開化の時代にふさわしく、銀座に生まれた文化商品として紳士、淑女、知識階級の絶賛を博したといわれている²⁾。

明治30年（1897）に、化粧品「高級化粧水・オイデルミン」「柳糸香」「花たちばな」を発売したが、これらは、当時、東京帝国大学教授長井長義の手になる我が国で初めての薬学的処方による化粧品であった。

江戸時代の伝統そのままに、旧態依然とした製法を受け継いでいた当時において、“西洋薬学”という新しい技術をもって化学的・近代的化粧品製造の道を開いたことは、日本の化粧文化史上、画期的な出来事と言えるであろう³⁾。

1) 資生堂の歴史については鬚資生堂編『資生堂社史』昭和32年、資生堂、に基づいている。

2) 福原義春「資生堂の企業文化とCI」『産業経営』（早大産業経営研究所）11号、昭和60年、23頁。

3) 福原義春、前掲論文、23頁。

このように、福原有信によって創業された資生堂は着々と事業の基盤を固めていったのであるが、この時代はあくまでも福原家の個人経営の段階であることに注意しなければならない。

2. 企業イメージの形成

明治35年（1902）、アメリカの薬店の新しい形式を取り入れ、店内にソーダファンテンを設け、我が国最初のソーダ水を製造販売した。洋薬、欧風化粧品、そしてソーダファンテンとつづき、資生堂は銀座を代表する先端文化のシンボルとして、評判を高めて行ったのである。

皇室や明治の指導階級は、西洋文明を率先して取り入れるという立場にあったので、他では手に入らない“資生堂の薬、アイスクリーム、ソーダ水、化粧品”は西洋文化のシンボルとして、こうした人々に愛顧され、支持され、成長した。

西洋風であること、先進的であること、品質の優れていること、こうした資生堂のハイブローな“価値”に共感する上流・知識階級の人々が顧客層をなしたことは、単にそのことだけにとどまらず、“そのような人々を顧客にもつ資生堂”という一般のイメージをつくり、資生堂のプレステージを高めるという相互作用が働いたのであった。

大正期に入って中産階級が出現するとともに、資生堂の顧客層もしだいに広がって行くのだが、形成期に築きあげられた企業イメージの高さは、後々まで長く保たれたのである⁴⁾。

IV. 問屋を利用したチャネル・システムの段階

生産高を拡大し企業イメージを高めることに成功した資生堂にとって、次の段階は問屋を活用することにより市場の拡大を図ること

4) 福原義春、前掲論文、24～25頁。

である。この段階になってマーケティング・チャネル問題が生じてくるのである。

1. チャネル・システム構築のための基盤作り

大正2年(1913)アメリカ留学から帰国した福原信三(福原有信の三男)が、2年後の大正4年に資生堂の経営を継ぎ、本格的に化粧品事業を発展させることになるが、まず大正6年資生堂化粧品部を独立させ、松本昇を営業面の支配人として迎えた。松本は、苦学して明治45年ニューヨーク大学商科を卒業してシンプソン・クロフォード百貨店に入社し、商品の流通組織業務に携わっていたが、留学中の福原信三と知り合い、その後大正2年帰国して三越に勤務していたのである。福原信三から請われて資生堂に入社してからは、営業面の最高責任者として我が国最初のヴォランタリーチェーンストア組織を作り上げるのである。

大正7年資生堂化粧品卸部を設置して関東方面の販売店を担当し、大正8年資生堂大阪支店に大阪小売部を設置し、消費者に資生堂製品を販売した。さらに、大正9年資生堂大阪卸部を設置し、関西方面の総代理店である伊藤朝日堂との関係をよりいっそう緊密なものにした。

このように、資生堂の事業は着々と拡大していったのであるが、特にこの大阪卸部設置によって、伊藤朝日堂を通じて関西以西の販売店と接することになったことは、後年、特定代理店・販売会社という独特のチャネル・システムを構築するための基盤となったのである。

2. 化粧品の値引競争

第一次世界大戦後の世界的不況により、化粧品業界では、不当な値引き競争が激化し、無理な乱売から小売店の倒産が相次ぎ、業界は混乱の極みに達していた。その当時の化粧品は、小売店としては儲からないとまで言われたほど乱売されていたのである。

いうまでもなく、乱売とは、建値を崩すばかりか、元値を割ってまでの破滅的値引競争のことであり、その結果は恐るべき倒産をもたらしたのである。

3. 資生堂のチャネル・システム構築の基盤としての五大主義

資生堂は、大正10年(1921)福原家の個人経営であった資生堂を合資会社組織に変更したのを契機に、初代福原有信以来、自らが実行してきた伝統的信条を五つの方針としてうちだし、取引関係に物心両面での緊密な提携を求めた。

それこそが、①品質本位主義②共存共栄主義③小売主義(のちに消費者主義)④堅実主義⑤徳義尊重主義の五大主義である。

資生堂は、値引き競争が激化していたこの困難な時代に、これらを自らも正しく守りかつ実行すると同時に取引関係にも強く要求したのである。これは、業界にとっては新しい商業道德の提唱であり、資生堂にとっては商業秩序の回復を念願して、その全ての取引先との一体的な繁栄を改めて確認した経営信条であった⁵⁾。

ちなみに、「明治21年“福原衛生歯磨石鹼”発売以来の伊藤朝日堂との関係において、一枚の契約書の調印もなく口約だけでただの一回の紛争もなかったことは徳義尊重主義に基づくものに他ならず、後にその関西方面の販売権を委譲されるにあたり合体して株式会社資生堂を設立したことは共存共栄主義によるもの⁶⁾であったのである。

このように、業界の危機的状況下にあって、徳義尊重主義や共存共栄主義にもとづいて取引先との結束を求めるやり方こそが、まさしく日本的なマーケティング・チャネルのシステムづくりであろう。そこにみられるのは、ビジネスとしての“契約”関係ではなくて、

5) 福原義春、前掲論文、37頁。

6) 前掲、『資生堂社史』、110頁。

人間と人間との長期的・安定的な“信頼関係”であり、この“信頼関係に基づく人間関係”の連鎖がチャンネル・システムを構築するための基盤となっているところに資生堂のマーケティング・チャンネルのシステムづくりの特色があるといわねばならない。

IV. チェインストア組織構築の段階

この段階は、日本で最初にヴォランタリーチェーンストア組織を構築する段階であるが、前述したように資生堂のトップ2名がアメリカ留学の成果を十分に生かしていることに注目しなければならない。

1. チェインストア組織の構築

大正12年9月1日の関東大震災によって資生堂は一切を失ったが、これを一大転機として、共存共栄主義をモットーに我が国小売業界において画期的なヴォランタリーチェーンストア式の販売組織に改めたのである。

ヴォランタリーチェーンストアとは、販売単位は個々の資本で経営されるが、一定の取り扱い商品については統一ある活動を行うことをその本部と契約する組織で、百貨店の進出に対処してアメリカで発達していたものである。

前述したごとく、我が国で初めて実施されたこの新しい販売組織は、松本昇がアメリカ留学で学んだものであった。

これまで乱売に悩まされていた朝日堂支配人土橋信太郎はこの考えに深く共鳴し、関東においては松本昇が、近畿以西においては末川清香が五大主義なかんずく共存共栄の理想をかかげて小売店を説得するのを、積極的に支援した。かくて、幾多の困難を乗り越えて、我が国で最初の新しい販売機構が、年末には全国的な規模にまで結成されるにいたったのである。当初200店程度という悲観的観測をはるかに上回る2千の協力店を得たのである⁷⁾。

2. チェインストア組織構築の理由

それでは、なぜチェーンストア組織にしたのであろうか。福原信三は「資生堂月報」(大正13年11月創刊号)の中でその理由については下記のとおり述べている。

「なぜチェーンストアの組織にせねばならぬか。それは、第一、資生堂の化粧品は値段がどこでも同一の値段であらめたいからです。第二に、資生堂の化粧品を売ってくださる各商店が無用の競争をして値段を崩し、それがため各商店が得るべき正当の利益までも犠牲にせねばならぬような不都合を避けたいからであります。第三に、資生堂と資生堂の化粧品を売ってくださる商店との関係を密接にして、商品の統一と利害の一致というものを図ろうとしたのであります。即ち資生堂が吟味して製造した化粧品を、資生堂と同じ心持ちで、チェーンストアの方に売って頂き、これによって製造者と販売者とが正当の利益を得るの外、なんら不当の利益を顧客から貧ることなく、従って購買者は安心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できるやうにしたのであります」⁸⁾。

3. チェインストア組織のPR

大正13年5月資生堂がチェーンストア組織を作ってから最初の全国宣伝・巡回美容講演会が開催された。資金面で非常に困難なときであったが、化粧品という商品の性格上、またチェーンストア組織を強化するため、宣伝は欠くことのできない手段であったからである。

その目的は、大震災で銀座は灰になったが

7) 鈴木安昭『昭和初期の小売商問題』(日本経済新聞社、昭和55年)、143頁。

8) 福原信三「チェーンストア組織に就いて」(「資生堂月報」創刊号、大正13年11月)鈴木安昭、前掲書、142頁から転載。

資生堂は健在であること、資生堂化粧品はチェーンストア組織によって全国同一に定価販売されていることを消費者にはっきりと知らせることであった。

さらに、大正13年11月創刊の消費者を対象とした機関誌「資生堂月報」のなかで3つのスローガンを示し消費者に広く訴えたのである。

“資生堂の化粧品は全国のチェーンストアのみにあります。”

“資生堂の化粧品は全国のチェーンストア何れでも同品質同値段であります。”

“資生堂の化粧品は全国のチェーンストアに必ずそろって置いてあります。”

このように、チェーンストア組織支援のために、また広く全国の消費者にアピールするために徹底した広告・PRを実施するところに総合的なマーケティングの考え方がみられるのである。

4. チェーンストア組織強化のための卸売段階の組織化

(1) 問屋との取次店契約制度

資生堂は、チェーンストア組織結成につづいて、この組織をより一層確実にするために全国の主要な問屋との間に取次店契約制度を実施しつつあったが、大正13年8月にはほぼ完成した。

取次店契約制度とは、資生堂化粧品について一定の常備品を持ち、チェーンストアである小売店に統一した価格で卸売りすることの約定であり、本舗である資生堂は、取次店契約のない問屋には出荷しない。

このようにして不当な値引競争つまり乱売による倒産が未然に防がれるとともに、本舗・問屋・小売店相互の繁栄が確実に期待されることになった。共存共栄主義のもとに正常公正な商取引が約束されたのである。

(2) 取次店契約制度から特定代理店への強化

大正14年(1925)1月、第一回資生堂取次店会議が開催されたが、その目的は、資生堂

が提唱する共存共栄主義にもとづく業界の刷新と相互の繁栄を再確認し、本舗・問屋間の意志の疎通をはかり、その精神的紐帯を強化することにあつた。そして、資生堂取次店の名称を資生堂特定代理店に改称した。特定代理店契約は1ヵ年をもって更新されたのである。

同年3月大衆向けの製品（資生堂石鹼、資生堂脂取紙など今日のトイレタリー製品）についても乱売防止の目的のためにセールスマン組織（特約販売店組織とも称した）を構築した。

大正15年1月の資生堂特定代理店会議で副代理店制度とB連鎖店制度の採用を決定した。その趣旨は、これまでの特定代理店ならびにチェーンストアが都市に偏し郡部の需要に即応できないのを、この制度によって解消しようとするものである。

都市と郡部では、その需要に差があつたので代理店やチェーンストアにしても同一条件では律し切れない。したがって、具体的には、

- ・ A連鎖店（いままでのチェーンストアのこと）＝常備品300円、卸価格は小売定価の8掛
- ・ B連鎖店＝常備品100円、卸価格は小売定価の8.5掛

というように、取引高の実情に基づいて契約の条項が定められたのであるが、このような考え方は、言うまでもなく、今日の差別価格や累進リベートにつながるものである。

VI. 販売会社設立によるチャネル・システム確立の段階

前段階で、小売段階でのチェーンストア組織の構築並びに卸売段階での取次店から特定代理店への整備・強化を実現したが、取次店にしる特定代理店にしる、所詮、他社の製品も取り扱う問屋に過ぎないのである。チャネル・システムを完成させるためには、必然的に、“資生堂製品のみを専門的に流通させるた

めの組織”，すなわち「資生堂製品販売会社」を構築することではなければならない。そして、資生堂は戦前において森永製菓(株)とならんで「販売会社制度」を構築することに成功したのである。

1. 株式会社資生堂の設立

昭和2年(1927)6月合資会社資生堂と近畿以西に強力な販売権をもつ朝日堂株式会社とが合併して株式会社資生堂が設立された。「朝日堂は、わが国最大の化粧品代理店で近畿地方以西に強力な販売力をもち、資生堂の西日本進出に大きな力となってきたし、当時の朝日堂の商圈はほとんど全国に及んでいた。また企業規模も資生堂をはるかに上回っていたが、この販売部門たる朝日堂の資生堂代理部と、製造部門たる合資会社・資生堂が合体して株式会社となったものである。これによって強力な販売組織を内部化できたのである」⁹⁾。

同年、小売店を対象に機関誌「チェーンストア」が創刊(7月号)され、本社の意のあるところを販売店に伝え、物心両面での相互理解、店員の商業知識啓発などに役立たせた(小売店へのセールスプロモーション)。

2. 資生堂販売会社組織の構築

資生堂チェーンストアならびに資生堂セールスマンという画期的な販売組織は順調に成長し、小売店は共存共栄主義の理想に向かって整備されてきたので、つぎの課題は卸売機関である。資生堂製品専門の卸売機関が、全国で統一ある活動を行うことが、本舗にとっても小売店にとっても望ましかった。

それでは、資生堂はどのようにして販売会社を設立したのであろうか。小原教授によれば、「各地の特定代理店と資生堂との共同出資によって資生堂製品販売会社を設立する。た

とえば、東京では、特定代理店の上州屋、塚田合名会社、東京堂が参加して、資生堂とともに“資生堂化粧品東京販売株式会社”を設立し、東京地域における資生堂製品の一手販売権をもつのである」¹⁰⁾。

もちろん、販売会社の設立が全てこのように順調に行ったわけではなく、誤解や感情の対立がその設立をしばしば妨げたが、このような状況下において、資生堂の五大主義という理想がここでまた高く掲げられ、相互繁栄への途が説かれ、障害は一つずつ克服されて行ったのである。

昭和2年8月最初の販売会社として資生堂石鹸東京販売会社株式会社が設立され、その年の12月までに前述の“資生堂化粧品東京販売株式会社”の他に、横浜、京都、神戸、香川、松山に販売会社が設立された。その後の設立は、下記のとおりである¹¹⁾。

昭和3年＝仙台、名古屋、和歌山、岡山。

昭和4年＝北海道(札幌)、秋田、山形、関東(埼玉)、静岡、甲府、新潟、福井、大阪、滋賀、奈良、広島、山口、福岡、長崎、熊本、鹿児島。

昭和5年＝三重、岐阜、島根、備後(尾道)、宮崎。

《注》()は後に名称変更したもの。

このように、全国的な規模で、資生堂製品だけを専門に販売する販売会社組織を着々と構築していったのであり、問屋から取次店へ、取次店から特定代理店へ、さらに販売会社へと発展した過程こそは、資生堂の事業の近代的発展とマーケティング・チャネルの組織づくりとが相互に有機的に絡み合ってきたからである。

9) 小原博「日本マーケティング生成史研究(2)―資生堂における生成期マーケティング」『拓殖大学論集』No 182, 192～193頁。

10) 小原博, 前掲論文, 193頁。

11) 前掲, 『資生堂社史』, 649頁～663頁から作成。

3. チェインストア本部としての施策 (ディーラー・プロモーション)

資生堂は事業の経営をいっそう堅実なものにするために卸売機関ならびに小売業者に対し二つの新しい施策を実行に移した。

①昭和4年(1929)1月資生堂販売会社の社員ならびに資生堂特定代理店の店員に対して資生堂講習会を開催した。資生堂製品の卸売機関の従業員に事業の理解と協力を求めるためである。

②資生堂チェインストアとの間に年間取引予定額を定めて契約し、契約達成店には利益金をそれぞれに応じて分配しようというもので、今日のリベートである。予定額を定めることにより、本舗は年間製造額を知り、資材・人員・資金の配分を効率化することができる。もちろん、小売店の規模によって契約額には差があったが、これは一定の基準を設けて実施した。チェインストア組織結成は、乱売による倒産を解消したが、本社と小売店との共存共栄にはまだ程遠かった。それを、このたびの年間取引額を契約することに基づく利益分配制度の実施によって現実化したのであり、資生堂チェインストアと資生堂本社との経済的関係はさらに前進した。

4. チェインストアや消費者への販売促進 —花椿会の結成

昭和8年2月小売店である資生堂チェインストアを対象として、資生堂チェインストアスクールを開催したが、その目的は、資生堂の事業に対する正しい理解、資生堂製品にたいする知識、販売方法、資生堂製品を使った美容術等についての理解を深めるための講座である。

小売店にたいするこのようなサービスの提供は、時代の先端を行く感覚であり、五大主義を掲げてきた資生堂の理想主義がここにも貫かれているのである。

それは、資生堂のマーケティング戦略の際だった特徴の一つとまでなって、事業の経営

に大きく寄与している。

昭和12年1月消費者と小売店との結び付きをより一層強化するために、『花椿会』が結成された。花椿会は、その会員である消費者が、小売店である特定の資生堂チェインストアで、年間一定額の資生堂化粧品(石鹸、歯磨類を除く)を購入すれば、資生堂本社がその小売店を通じて贈り物をしようというものである。

この販売促進策によって、全国の資生堂チェインストアは固定客の獲得が容易となったばかりか、チェインストア間の無益な競争が排除されたため、小売店の経営はそれだけ健全かつ安定化した。さらに「資生堂グラフ」を廃刊し、「花椿」が10月から創刊され、チェインストアを通じて花椿会員へ寄贈された。

この「花椿会」が資生堂の単なる宣伝物ではないことに注目しなければならない。それは、資生堂本社が、読者である消費者を対象として、チェインストアのために発行したものである。したがって、経費の点についても、本社及び小売店に加えて販売会社の三者で分担した。三者は共通の利害のうえにたって共に栄えなくてはならなかったからである。

VII. むすびにかえて

——戦前の資生堂のマーケティング・チャネル・システムの特徴

これまで、われわれは、『資生堂社史』を中心に資生堂のマーケティング・チャネルの形成過程について検討してきたが、言うまでもなく、資生堂が日本で最初のチェインストア組織や販売会社を構築する契機となった最大の理由は、当時の化粧品業界で日常化していた化粧品の値引き競争——流通末端の小売段階における価格の乱れ・値崩・乱売——の防止であった。

化粧品の小売店は採算を度外視した値引き競争の渦中にあり、倒産する小売店も続出したが、他のメーカーや問屋は、必ずしも有効

的な乱売対策を打たなかったのである。

このような状況下にあつて、資生堂は、今日のマーケティング・チャネル論で言う「垂直的協調」の考え方、すなわち小売店も問屋もメーカーも共に繁栄するためのシステムを考え出したのである。つまり、“資生堂のチェーンストア組織が確立すれば、資生堂製品に関する限り全国同一価格となり、資生堂も小売店も共に一定の利益が約束され、経営の安定化も実現する”と主張して小売店を説得し、資生堂と小売店との間に垂直的協調関係を保とうと努力したからである。

そして、重要なことは、この垂直的協調関係の基盤となったものが、前述した資生堂の創業者・福原有信によって確立された経営理念、五大主義の中の共存共栄主義である。この“共存共栄主義”の理念に基づいて、“資生堂とチェーンストアとの長期的・安定的な関係”を構築したところに資生堂のマーケティング・チャネル・システムの特徴があると言えるであろう。

また、資生堂が定価販売による価格の維持に積極的に取り組んだもう一つの重要な理由として福原信三の“製品哲学”を忘れてはならないであろう。すなわち、それは、

「品質、パッケージともに技術、材料、美的感覚のすべてにわたって、最高のものを用い、最高の表現をせよ。そのために、適正な利潤を乗せたあと高価格なものになっても、それを評価・納得するお客様に買っていただければよい」¹²⁾

というものであるが、このような“製品哲学”に基づいた経営のポリシーと創業者・福原有信によって確立された“共存共栄主義”，それと実際にチェーンストア組織の構築を担当した松本昇のアメリカ留学での体験とがミックスされて資生堂独自のチャネル・システムが構築された、とわれわれは推察するも

のである。そして、この場合、当時の資生堂のトップ・マネジメントの意思決定に最大のインパクトを及ぼしたのは、関東大震災ですべてを焼失したからこそ思い切った革新的な改革ができたのではないかということである。

ところで、戦前期の資生堂は、化粧品メーカーとしては業界の中堅クラスのメーカーであったことを忘れてはならない。周知のごとく、当時の化粧品業界は、「西のクラブ、東のレート」といわれたクラブ化粧品本舗・中山太陽堂とレート化粧料本舗・平尾賛三商店とが昭和戦前期に至るまでおよそ50%のシェアを握り、市場を二分していたのである¹³⁾。

しかるに資生堂は、“銀座で誕生した高品質・高価格の西洋風の化粧品”という“高級イメージ”のもとに顧客層を絞った、今日のいわゆるターゲット・マーケティングを展開して、固定客のニーズに対応することにより、着実にその事業を拡大してきたのである。

しかしながら、昭和10年代後半の戦時統制経済下の極めて緊迫した状況下にあつては、たとえば昭和15年には、生活必需品は全て配給制になり、贅沢品の製造・販売禁止令を受けて化粧品の大部分が製造中止になったために、資生堂としてもマーケティング・チャネル組織を維持するためには、最低量の商品を確保する必要に迫られ、戦略の変更を余儀なくされて、薬品や日用雑貨品を積極的に取り扱って化粧品の不足を補い、企業の存続を辛うじて保ったのであった。

ピーク時の昭和13年には61社あった販売会社も終戦直後には、東京・名古屋・京都・大阪の4社を残すのみで全て空襲で消失するなど壊滅的な打撃を受けたが、戦後になってからも、いち早く戦前期に築き上げたチャネル・システムの復興に努力し、販売会社も小規模ながらも次々に再建され、昭和21年7月

12) 福原義春，前掲論文，33～34頁。

13) 小原博，前掲論文，188頁。

には第1回目の販売会社支配人会議を開催し、45社が参加してほぼ全国に販売網を築くまでに回復したのである。

その後の高度経済成長期にチャンネル・システムの積極的拡大を図るとともに、その競争上の差別的優位性を生かし、また再販売価格維持制度を有効的に活用してマーケット・リーダーに躍進したことは周知のとおりである。この高度経済成長期において資生堂も飛躍的に急成長したが、そこに占めるチャンネル・システムの役割は極めて重要であるといわなければならないが、それについては、稿を改めて検討することにした。