

# 日本における リレーションシップ・マーケティングの先駆的展開

——戦前期の資生堂の「花椿会」活動を中心として——

藤 岡 章 子

## はじめに

1990年代、マーケティング界においては、顧客をはじめとする利害関係集団との「関係性」の管理に焦点をあてたリレーションシップ・マーケティングへの関心が急速に高まっている。消費財をベースとした従来のマーケティングが交換パラダイムに立脚した売り手、買い手間の離散的な価値の短期極大化を目的とするのに対し、リレーションシップ・マーケティングは相互作用的に形成される長期継続的な関係を戦略的資産と捉え、個々のそれに基づく顧客の識別と差別的対応のマネジメントを通じて、最終市場における自社の競争優位性の確立を目指すものである。こうした「関係性」重視のコンセプトは、1980年代にまずサービス・マーケティング<sup>1)</sup>や産業財マーケティング<sup>2)</sup>など顧客との相互作用の関係の管理が強調される分野において導入された。その後、製販パワーバランスの逆転、市場の成熟化、情報技術の急速な進展などを背景にチャネル・マネジメント分野や従来の消費財マーケティング分野<sup>3)</sup>においても、そのコンセプトは取り入れられるようになった<sup>4)</sup>。

リレーションシップ・マーケティングの実施典型例の1つとしてしばしば取り上げられるのが、航空業界のフリークエント・フライヤー・プログラム<sup>5)</sup>や百貨店の会員優待組織などである。企業はこれらのクラブ組織の運営を通じて、顧客データを収集、蓄積し、その情報は個々の顧客の対応、識別のみならず、製品開発などにも生かされる。これらのクラブ組織の運営は、日本では古くから、消費者組織化活動という名称の下で展開されてきた。その際、松下やトヨタなど多くの代表的企業の消費者組織化活動の手本とされたのが、資生堂の「花椿会（現在の花椿 CLUB）」であった<sup>6)</sup>。

1937年に設立された資生堂花椿会は、その歴史の古さと規模の大きさから、我が国の代表的消費者組織として広く知られており、日本において運営されるクラブ組織の源流がそこに求められる。日本におけるリレーションシップ・マーケティングの例として同組織に注目する研究者も多い<sup>7)</sup>。これまで花椿会は、戦後の化粧品業界において、資生堂が圧倒的な地位を確立するに至った要因として、戦前先駆的に行われ

1) Berry, L. L., "Relationship Marketing," *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, 1983. Gronroos, C., E.Gummesson, *Service Marketing: Nordic School Perspectives*, Stockholm University, 1985.

2) Hakansson, H. (ed.), *International Purchasing and Marketing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, 1982.

3) Sheth, J. N., A. Parvatiyar, "Relationship Marketing in Consumer Markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 266-271.

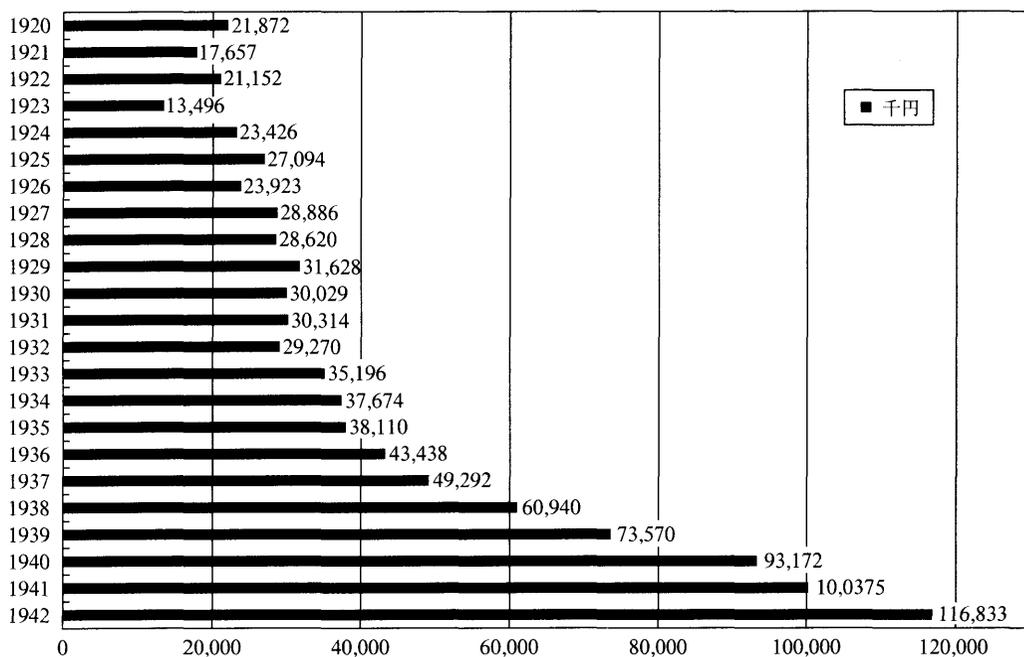
4) リレーションシップ・マーケティングの理論的展開については、ここでは詳細に立ち入らない。これについてはまた稿を改めて取りあげる。

5) フリークエント・フライヤー・プログラム (FFP) とは、航空会社が自社の反復便の利用を促進するため、会員となった乗客の飛行距離に応じて、無料航空券の進呈など特典を付与するプログラムである。

6) 高原須美子編『経営資料集大成17 マーケティングIV 消費者対策集』日本総合出版機構経営出版事業部, 1968年, 3ページ。

7) 例えばコトラーは1980年代以降の花椿クラブ(1989年花椿会から改編)を、嶋口は消費者組織化活動が盛んに行われていた戦後の花椿会をその典型例として指摘している。Kotler, P., *Marketing Management*, 9th ed., Prentice Hall, 1997, p. 50. 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣, 1994年, 193ページ。

図1 戦前の化粧品生産額の推移



た自社流通チャネルの構築とともにしばしば取りあげられてきた<sup>8)</sup>。しかしながら、このような研究の中で花椿会に対する評価は、販売系列化の一過程として付随的に捉えられているにすぎない。そのため、多くの研究は活動内容の簡単な紹介にとどまり、花椿会についての本格的な研究はない。日本におけるリレーションシップ・マーケティングを実証的に分析するにあたって、まずクラブ組織の原型と考えられる花椿会についての詳細な研究が必要とされる。

そこで、本稿では花椿会活動を中心に戦前の資生堂のマーケティング活動を取り上げ、戦前期において花椿会がどのような経緯で、どのような目的を持ち、いかに運営されたか、その発展形成過程を歴史的に考察する。まず第I章では、花椿会が設立される背景となる1920年代以降の戦前の化粧品業界を概観する。次に第II章

と第III章では、花椿会が設立される1937年までに展開された資生堂のマーケティング活動を取りあげ、発足までの経緯を見る。第IV章では、花椿会における顧客管理システムについて、第V章において個々の活動内容について考察し、第VI章では、戦時統制経済への移行とともに、愛用者組織であった花椿会が空瓶回収組織へと変容していく過程をみる。そして最後に戦前の花椿会が果たした役割について考察するとともにリレーションシップ・マーケティングとの関わりについて述べる。

## I 戦前の化粧品業界と資生堂の発展

### 1 化粧品の生産と流通

花椿会が形成される一般的背景となる1920年代以降の化粧品業界は不安定なものであった。図1は戦前の化粧品全体の生産額の推移を示したものである。

1920年から1930年代初頭までは、生産額の大幅な落ち込みや伸び悩みが見られる。経済不況などのあおりを受けての生産の増減はどの業界

8) 光澤滋朗、神保充弘「化粧品のマーケティング」(マーケティング史研究会編『日本のマーケティング』同文館、1995年)。小原博『日本マーケティング史』中央経済社、1994年。

でもあるものの、特に化粧品業界は極めて不安定な状況であったことが、この図からも読みとることができる。1923年の生産額の激減は周知の通り、関東大震災によるものである。化粧品業界全体が受けた被害が多大であったがゆえに、この震災が一つの画期となり、業界の健全化するなか、安定的に利益を得られる化粧品ビジネスの確立を目指したマーケティング活動が各企業によって展開されていく。とはいえ、個別企業の活動が即座に業界の安定化に結びついたわけではない。化粧品業界がその生産額を一貫して伸ばしていくのは、関東大震災から10年後、1932年以降のことである。

化粧品の製造は、製品によっては工程が極めて単純で、また大規模な設備投資を必ずしも必要としない。また製造自体を自社では行わず下請けメーカーに生産させ、これに自社のラベルを貼り広告と販売のみを担当する本舗形式をとる企業も当時は一般的であった<sup>9)</sup>。そのため化粧品業界への参入障壁は低く、中小、零細企業が圧倒的に多い。生産される製品特性の差別化、競争優位の確立が難しいという特徴が化粧品にはあり、これが化粧品メーカーのマーケティングを規定する一つの要因となっている。

一方、当時の化粧品の流通は、問屋を通じて一般の小売店に無選別に卸される開放的な一般品流通が主であった。現在は、選択されるチャネルによって一般品流通、制度品流通、訪販品流通、通販品流通に分けられるが、一般品流通において、メーカーは小売店に対して直接的な影響力をもたず、価格のコントロールが難しい。そのため、化粧品業界ではしばしば、メーカーが提示する小売価格を大幅に割った額で販売される「乱売」が生じていた。これに対し、自社の販売会社を通じて、契約店にのみ製品を卸す閉鎖的な制度品流通は、後に述べる1923年の「資生堂連鎖店小売店制度」の導入を契機に徐々に確立されていくが、現在の化粧品業界の特徴である制度品流通が支配的な形態となるの

は、戦後、再販売価格維持制度の後ろ盾を得、高度経済成長期を経てからのことである。小売店についてもメーカーと同様、零細小売店が多数で、問屋が強い影響力を持ち、価格イニシアティブをとっていた。

化粧品を取り扱う小売店の多くは、主に小間物屋で、次に薬局であった。小間物屋とは、くしやかんざしなどの頭髮用具、帯留めなどの装身具や袋物などを扱う小売店で、これらの品物の片隅に並べられて化粧品は販売されていた。当時、化粧品を専門に取り扱う小売店はまだ存在していなかった。というのも、化粧品、特に有名銘柄化粧品はおとり商品として、仕入れ価格を大幅に割った値段で販売されており、その損失は値段表示のない他の小間物や無銘化粧品の利益によって補われるという方式であったため<sup>10)</sup>、化粧品の販売のみでは経営が成り立たなかったからだった。「化粧品は儲からない」というのが当時の常識であった。

## 2 製品市場の構造

戦前期の化粧品の需要構造は、戦後のそれとは異なるものであった。化粧品はおおまかには、基礎化粧品、仕上用化粧品、頭髮用化粧品、香水の4つに分類される。基礎化粧品とは、肌を清潔に保ち、調子を整える役割を果たすもので、石鹸、クリーム、化粧水などがこれにあたる。仕上用化粧品とは、白粉や口紅など、肌を彩り美しく見せる化粧品を指す。白粉や紅の歴史は古く、江戸時代には一般に用いられるようになっていた。とはいえ、これらの主要な需要者は、芸者や歌舞伎などの役者などで<sup>11)</sup>、一般の女性にとって、白粉や紅は日常的に使用されるものというより、むしろハレの日のものであった。

洋装化の進展と化粧の関わりも深いのでここでのべておく。女性の洋装化は、まず上流階層から始まり、後に女性の社会進出とともに、職

10) 『資生堂百年史』資生堂、1972年、146ページ。

11) 高橋雅夫『化粧ものがたり』雄山閣、1997年、150ページ。

9) 小原博、前掲書、33ページ。

業婦人の制服として都心部を中心に洋装化が進んだ<sup>12)</sup>。「色の白いは七難かくす」といわれたように地味な色調の和服には、白粉を塗った白い顔と紅が良く映えるが、反対に華やかな洋装には、和服の化粧は合わない。そのため、肌色など色のついた粉白粉を用いた洋装に合う化粧(洋風化粧)が明治期以降、徐々に普及し、洋装化の普及と共に新たな市場として形成されはじめた。市場のほとんどは海外からの輸入品(舶来品)によって占有されていたが、第一次世界大戦時の輸入途絶による輸入品の入手難や国内生産技術の向上などを背景に、資生堂などの国産洋風化粧品も徐々に用いられるようになった。しかしながら、女性の洋装化はこれら一部の階層にとどまり、一般大衆まで洋装化が普及するのは戦後になってからのことである。したがって、戦前の洋風化粧の需要は、全体からみるとそれほど多くはなかった。

大正から昭和期は、洗粉や化粧水、クリームなどの基礎化粧品が急速に普及した時期であった。当時の日常的な「お化粧」といえば、まず基礎化粧品を用いた「肌のお手入れ」の事を指した。時期的にはやや後になるが昭和20年代の化粧品の使用状況について、資生堂美容学校長の山内志津子は「スキンケアはクリーム1個、メーキャップは若い人なら口紅、年配の人なら白粉をつけるといったシンプルな時代」であったと述べており<sup>13)</sup>、基礎化粧品の使用も今の様に複数の製品を組み合わせて使用するのではなく、単品使用が一般的であった。

### 3 競争状況

戦前の業界は「西のクラブ、東のレート」と謳われた「クラブ化粧品」の中山太陽堂や「レート化粧品」の平尾賛平商店などがすでに総合トップメーカーとして君臨し、市場の50%近くを2社で占めていた。いずれも明治期に化

粧品の製造を開始し、平尾賛平商店は1878年に化粧水「小町水」、中山太陽堂は1906年の「クラブ洗粉」の大ヒットを機に急速に成長を遂げた<sup>14)</sup>。2社は、白粉、化粧水、洗粉など総合的に複数の製品を生産し、競合する関係にあったが、一般的に、各化粧品メーカーは特定製品の生産、販売に専門化する傾向が強く、製品カテゴリーごとに競争が展開されていた。また前述のように参入障壁が低いと、無銘化粧品を製造する零細メーカーも無数に存在しており、需要が急速に伸びる景況期には、多数の参入が見られ、不況期には多くのメーカーが倒産に追い込まれるという、激しい参入と退出の動きが繰り返されていた。

本稿の考察対象である資生堂が、化粧品業界へ本格的に進出したのは、上記のトップメーカーより遅れて、1916年、創業者である福原有信から彼の息子である福原信三へと経営が移ってからのことである。日本初の洋風調剤薬局としてスタートした資生堂は1897年からわずかではあるが自社ブランドを使った化粧品を発売しており、フランス製に次ぐ高級化粧品として、明治末頃までには高い評価を得ていたものの、当時はまだ創業時の薬店としてのイメージが強く、「クラブ化粧品」や「レート化粧品」のように全国的な知名度はなかった<sup>15)</sup>。国内の洋風仕上化粧品の製造においては先発者であったものの、化粧品メーカーとしては、後発者であった資生堂は、他社との差別化を図るべく普及品化しつつあった基礎化粧品市場において、高級化粧品を中心に事業を展開する。1922年頃からは「東京銀座資生堂」のコピーによる高級イメージづくりが意図的に行われるようになり<sup>16)</sup>、資生堂化粧品は東京や大阪などの都市に住む富裕層を中心に販売されていた。また、当時的高级化粧品のほとんどが海外からの輸入品であり、高級化粧品を扱う資生堂も欧米の手法をその販

12) 青木英夫『下着の流行史』雄山閣、1991年、170ページ。

13) 資生堂企業文化部編『創ってきたもの伝えていくもの』資生堂、1993年、60ページ。

14) 水島順一『化粧品のブランド史』中公新書、1998年、52-54ページ。

15) 小林正彬ほか『日本経営史を学ぶ2大正・昭和史』有斐閣、1976年、276ページ。

16) 『資生堂百年史』資生堂、1972年、123-124ページ。

売、広告などに積極的に取り入れ、洋風化粧品  
の啓蒙にも取り組んだ。

## II 資生堂の販売系列化と 低価格製品の失敗

花椿会の設立までの経緯として、ここではま  
ず資生堂の販売系列化が進展した1920年代から  
1930年代初めまでを取り上げる。資生堂が先駆  
的に行った販売系列化は、その後の資生堂の  
マーケティング戦略を方向付け、また花椿会の  
活動内容やその担い手である販社、小売店の役  
割にも、大きな影響を与えた。

### 1 乱売問題と大手メーカーの対応

当時の化粧品業界が常に直面せざるを得な  
かった最大の問題は「乱売」であった。化粧品  
は「1ダース2個もうけ」が一般的で定価で販  
売すれば約16%の利益が得られる仕組みであ  
ったが、実際には定価の3割引から4割引と仕  
入原価を大幅に割った値引競争が展開されて  
いた<sup>17)</sup>。第一次大戦後の不況下において、乱立  
する小売店間の競合はさらなる乱売合戦を呼  
び、多数の小売店が廃業に追い込まれる一方、  
同様の問題は問屋レベルにおいても発生して  
おり、これらの問屋に自社製品を卸す化粧品  
本舗にとっても無視することの出来ない問題  
であった。1923年9月に起こった関東大震  
災は、東京に本舗や工場を置く多数の化粧品  
製造業者や問屋、小売店に多額の被害をも  
たらし、化粧品業界自体の存続を脅かす乱  
売問題はより一層、深刻なものとなった。

業界最大手であった中山太陽堂や平尾賛平  
商店は、震災後、「業界の健全なる発達を希  
ひ謹んで顧客各位の御賛同を仰ぎ奉り候」と  
「濫売是正」「正価販売」を訴える決意表明  
広告を業界紙に出し<sup>18)</sup>、代理店および小  
売店に対して、正価格販売による利潤の確  
保を呼びかけている。

17) 『クラブコスメチックス80年史』クラブコスメチ  
ックス、1983年、108ページ。

18) 日本化粧品工業連合会『化粧品工業120年の歩  
み』1995年、171-174ページ。

また卸を対象に中山太陽堂は、販売代理店組  
織「大洋会」を協議機関として業界では初め  
て編成し、価格維持を実現しようとした<sup>19)</sup>。  
しかし当時の化粧品は、前述のようにメー  
カーである化粧品本舗から一般の伝統的な  
問屋、卸（代理店）を通して、小売店（小  
間物店）に販売されていたため、これら末  
端の小売店に対しメーカーは、直接的な  
影響力を持たず、これらトップメーカーの  
訴えも乱売問題の根本的な解決には至ら  
なかった<sup>20)</sup>。

### 2 資生堂の販売系列化

これに対し、資生堂は同年12月に「資生  
堂小売店連鎖制度」を発表し、「小売店が  
経営できる適正利潤の設定、定価販売  
励行による適正利潤の確保」<sup>21)</sup>による  
乱売問題の克服を目指した。具体的には、  
小売店の売買差益を20%、取次店  
である問屋の差益を5%と設定し、契  
約店には資生堂化粧品の定価販売と常  
備を義務づけた。実施に際して中心的  
役割を担ったのが各地の有力問屋で、  
これらが資生堂と「資生堂連鎖店制  
度取次店契約」を結び、特定地域の  
一手販売権を得、チェーンストアに  
対し定価販売と資生堂化粧品の常備  
を実施させる責任を負った。当初200  
店の加盟を目標としていた同制度は、  
予想に反して大きな反響を呼んだ。賛  
同した契約店の数は「東京市内に六百  
軒、大阪市内に百軒、其他全国に千軒  
程」にものぼり、翌年には2000店  
を超えた。後に日本経済の影響力が朝  
鮮、台湾、満州で確立するに従い、上  
記の資生堂の成長戦略は、そのような  
海外への地域へも拡張された<sup>22)</sup>。

同制度の導入を皮切りに、同社は1925  
年に特定代理店制を採用し、取次店  
である問屋内に自

19) 『クラブコスメチックス80年史』クラブコスメチ  
ックス、1983年、108-111ページ。

20) 水島順一『化粧品のブランド史』中公新書、1998  
年、79ページ。

21) 『資生堂百年史』資生堂、1972年、148ページ。

22) 同上書、153ページ。契約店は、他のメー  
カーの化粧品の取扱いも続行して  
おり、従って戦後の家電メー  
カーが行う排他的な系列化とは異  
なった。

社製品を専門に扱う卸部を開設し、1927年には大阪の有力化粧品問屋である朝日堂の資生堂代理部と合併、株式会社資生堂(資本金150万円)を設立した<sup>23)</sup>。また同年から順次特定代理店と共同出資で販売会社を全国主要都市に発足し、今日見られる制度品流通の基礎を築いていった。各地に設立された販売会社は、担当地域内の小売店に資生堂化粧品を届けるだけでなく、販売指導、定価格販売の徹底など、重要な役割を果たした。花椿会運営に際しても、販社は本社と小売店とを結ぶパイプ役として活躍する。

1929年には、資生堂の事業と流通制度への理解を深めてもらうことを目的に、販社社員や特定代理店の従業員を対象に「資生堂実業講習会」を実施し、事業、組織、経理、広告、製品などについて講習などを行い、販売機構の強化に努めた。また、正価販売について消費者の理解を得るため、1924年には消費者向けに機関紙『資生堂月報』(のちに『資生堂グラフ』から『花椿』へ改題)が発刊され、チェーンストアには、株式会社へと組織変更した1927年に『チェーンストア』が小売店教育を目的として創刊された。1930年までに設立された販売会社の数は、主要消費地を中心に30社を超え、この頃には資生堂の全国的販売網が一応の完成をみたといえる。

### 3 経済不況と低価格製品の失敗

資生堂による販売系列化が進展した昭和初期頃は日本経済の低迷期であった。これは、1927年の金融恐慌、1930年の昭和恐慌を経て、一層深刻なものとなり、この時期に多くの企業が倒産、減資を余儀なくされた。化粧品業界も当然のことながらその影響を受け、メーカーは廉価品の生産、景品付き販売などを行うことによって購買の喚起を図ったが、最終的には採算性の悪化に直面するという結果となった<sup>24)</sup>。資生堂の経営も低迷しており、こうした状況に対応するため、1931年には低価格購買層の開拓を狙っ

て低価格製品「資生堂銀座化粧品」の発売に踏み切った。価格帯は従来の資生堂化粧品の50～70%、当時の普及品の一般的な価格である30銭から50銭に設定された。開発の際、これまで培われてきたブランドイメージ(高級感)を損なわないようパッケージのデザインには細心の注意が払われた。しかし現実には「これら一連の化粧品の売れ行きは必ずしも期待通りではなかった」<sup>25)</sup>という。定価(高価格)維持を目的に構築された限定的なチャネルにおいて、価格の引き下げは新たな訴求点として、新規顧客(低価格層)の開拓に結びつかなかったのである。低価格製品の発売の背景には、資生堂石鹸株式会社との合併があった。資生堂石鹸株式会社は、1926年に資生堂と、当時資生堂の石鹸を委託生産していた若山太陽舎とによって創立されたものであった。しかしながら、経済不況の進展とともに資生堂本社の資金繰りが困難となり、若山太陽舎からの資金援助を期待し、1930年に合併に踏み切った。低価格製品の販売は、合併の際の条件として、石鹸会社側の若山太陽舎に取り付けられたもので、本社の意向ではなかったという<sup>26)</sup>。そのため、むしろ外圧的な要因で発売された「銀座化粧品」は、これまで資生堂が展開してきた高級化戦略と齟齬を生じさせる結果になってしまったのである。

### III 花椿会の設立

「銀座化粧品」の失敗を契機に資生堂は、低価格購買層の新規獲得によってではなく、既存購買層へのマーケティング活動の強化を中心に、収益の増大を目指した。これは、大きくは2つの活動に分けられる。一つは、製品単価の引き上げによる高級品化の一層の推進であり、もう一つは洋風化粧法の考案、啓蒙による新たな市場の創造である。1932年以降資生堂によって展開された一連の活動は、販売系列化を促進させるために行われた活動というよりは、むしろこの高級かつ独自の路線を進めるために展開され

23) 同上書、154-160ページ。

24) 日本化粧品工業連合会、前掲書、10ページ。

25) 『資生堂百年史』資生堂、1972年、172ページ。

26) 資生堂『福原信三』1970年、189ページ。

た活動として位置づけられる。そして、花椿会は、これらの活動を包括する形で1937年に設立される。

### 1 高級品化のさらなる推進

「銀座化粧品」が発売された翌年1932年12月に、資生堂は最高級化粧品「ドルックス」を発売する。前年発売された銀座化粧品と比べると5倍から8倍、高価格とされていた従来の資生堂化粧品と比較しても2倍から4倍で、その価格設定がかなり高かったことが伺える<sup>27)</sup>。例えば、銀座化粧品の粉白粉が30銭であるのに対し、ドルックス化粧品の粉白粉はその約7倍の2円であった。容器には高価な玉ガラスが用いられ、パッケージは、銀地に墨一色で線描と、資生堂調のカリグラフィで「SHISEIDO De Luxe」の文字が入れた。日本語の表記は一切取り除かれ、舶来品に漂うような欧風の雰囲気と資生堂が本来持つ独自の高級感が前面に押し出された。

満州事変以降、新たな市場の出現と国内購買力の向上によって、景気は徐々に回復の兆しを見せており、これが「ドルックス」化粧品の販売の追い風となった。とはいえ、資生堂の経営は、いまだ苦しい状況にあり、大幅な減資、役員、社員の減給などが実施されていた。このような状況下での、高価格化粧品の発売は、資生堂にとって極めて戦略的な意味合いを持っていた。一般には化粧品は「ぜいたく品」であったこの時期にあえて発売された「ドルックス」は、資生堂がこれまで培ってきた企業イメージの向上に大いに貢献した<sup>28)</sup>。

続いて1934年には、美容クリーム「資生堂ホルモリン」（6円、10円）が発売される。世界で初めて女性ホルモンをクリームに配合した（といわれている）同製品は、一般の化粧品の平均単価を50銭とするならばその10倍、20倍に

もあたる価格であり、その販売には、消費者を説得出来るだけの商品知識を小売店側が持つことが必要とされた。そのため、各販売会社単位で資生堂チェーンストア会が開かれ、「資生堂ホルモリン」の説明が行われた<sup>29)</sup>。「資生堂ホルモリン」は、金銭的に余裕のある中年女性を中心に販売された。

これらの高価格製品を販売するには、豊富な商品知識、美容知識をもって、消費者に対し説明、説得を行わなければならない。個々の顧客の相談に応じ、商品を奨めるという、「推奨販売」なくしては、一般の製品の2倍、3倍にあたる高価格帯の資生堂化粧品の販売を実現することはできない。高価格製品は、小売店にとって、販売することができれば利幅の大きい魅力的な商品であったが、その反面売れない場合の在庫負担額は大きい。そのため確実に売る販売技術が必要とされた。

このような背景もあり、1935年には資生堂チェーンストアスクールが、資生堂化粧品を取り扱う小売店の販売力の強化、経営の自立化の促進を目指して開講される。これは、より広範囲の資生堂化粧品の販売が小売店レベルにおいて円滑に行われるよう、その製品知識、美容法、販売法などの修得を目的に資生堂本社において開講された小売店向けセミナーであった。セミナーの内容は、1929年に販社や代理店向けに行われた「資生堂実業講習会」がそのベースとなった。

第1期には、まず小売店主夫人15名が参加し、全寮制1週間の課程のなかで、資生堂の事業の理解から複式簿記による計数管理、購買心理、美容理論にたった推奨販売の理論と実際などの講習が行われた。小売店は、東京・銀座にある本社までの往復旅費を負担し、資生堂は参加者に資生堂所有の「花椿寮」を宿泊先として提供した。当時、「化粧品を売るために、小売店が勉強しようとは考えもおよばぬこと」<sup>30)</sup>であっ

27) 1932年に発売されたドルックス化粧品の価格は次の通りである。パニングクリーム2円、水白粉2円50銭、粉白粉2円、コスメチック1円20銭、石鹸三個入り1缶2円（『資生堂百年史』資生堂、1972年、176ページ）。

28) 『資生堂宣伝史』資生堂、1979年、63ページ。

29) 『資生堂百年史』資生堂、1972年、210ページ。

30) 『資生堂販売会社50年史』資生堂、1978年、12-13ページ。

たにも関わらず、多くの小売店主がこのスクールに参加した。チェーンストアスクールは、1937年9月まで計55回行われ、約1200人がこのセミナーを受けた<sup>31)</sup>。

## 2 洋風化粧の啓蒙による新市場の創造

—ミス・シセイドウの育成—

ミス・シセイドウは資生堂独自の化粧法の普及と宣伝を目的に養成された専属スタッフである。資生堂独自の化粧法の1つとして1933年に考案された「新美粧法」は、顔に陰影をつけて立体的に見せる新しい洋風化粧法で、ものを平面的に見せる電気の光の下で映える化粧法として紹介された。「新美粧法」は、日中ではなく夜の化粧であり、「シネマ、観劇、ダンスパーティー等の夜間の社交が多くなってきた」<sup>32)</sup> 上流階層をターゲットに考案されたものと考えられる。その他、新製品を用いたスピード化粧や、薄化粧などの新たな化粧法の啓蒙がミス・シセイドウの活動となった。

1933年に新聞広告において「良家の子女求む」という見出しで出された第1期生の募集には、全国から240名の応募があり、その中から最終的に9名の女子が選ばれた。資生堂本社において行われた事前研修は、7ヶ月にも及び、その内容は化粧品知識や美容実技だけではなく一般教養なども含む幅広いものであった。研修を終えたミス・シセイドウは、大阪・高島屋を皮切りに全国主要都市の百貨店などにおいて資生堂化粧品の紹介、美容実演を行う「近代美容劇」を公演した。「近代美容劇」の上演時間は1時間20分で5つの小劇から成り、その中で上述の化粧法や美容法が芝居形式で紹介された<sup>33)</sup>。閉幕後は美容部員として来場者の美容相談に応じ、美容処方箋を作成するという宣伝活動を行った。第2期生以降は、全国主要都市でチェーンストア単位の愛用者を集め

て開かれる小規模な「移動サロン」という会合に3人1組で派遣され、美容法の実演、美容相談を行った。戦前の採用は、第4期生までで、総勢28名がミス・シセイドウとして活躍した。

ミス・シセイドウによる洋風化粧をはじめとする新たな化粧法の啓蒙活動は、化粧品の新たな使用機会を提案するもので、洋風化粧品という新たな市場の創造、拡大に資した。これらの活動を経て、1935年には、チェーンストア数は7000軒にまで増加し、最大手2社（レート、クラブ）との差は、いまだ歴然とあったものの資生堂は、「化粧品業界で販売第3位の地歩を占める」まで成長した<sup>34)</sup>。

## 3 愛用者組織、花椿会の設立

花椿会は、「ドルックス」化粧品発売以降、化粧品の高付加価値化を推進する目的で展開されたこれらの活動を包括する形で、1937年1月に発足される。

花椿会の構想は、発足前年の1936年にまず、「資生堂連鎖小売店制度」の推進者であり当時専務取締役であった松本昇の故郷、高松の販売会社によって試験的に四国地方に限定した形で1年間実施された。しかし説明会の反響が大きく、また中国地方においては模倣する業者も出てきたため<sup>35)</sup>、翌年全国的に実施する運びとなり、11月に全国の販売会社において、チェーンストア向けに花椿会についての説明会が開かれた。12月に各小売店に配布された機関誌『チェーンストア研究』1月号には、松本昇が「我々の希望と致しましては資生堂製品全體にて一チェーンが1ヶ月最低500円のお賣上げが出来る事を目標と致し度いと思つて居ります。」<sup>36)</sup>と述べており、花椿会の運営によって、小売店に一定額の売上げを保証し、経営が安定化されることを期待していたことがわかる。それはまた資

31) 『資生堂百年史』資生堂、1972年、211ページ。

32) 『資生堂グラフ』1933年1月号。

33) 資生堂企業資料館『資生堂ものがたり』1995年、46ページ。

34) 『資生堂宣伝史』資生堂、1979年、63ページ。

35) 『資生堂百年史』資生堂、1972年、216ページ。

36) 松本昇「チェーンストア事業の本格化」『チェーンストア研究』1937年1月号、12ページ。

生堂五大主義<sup>37)</sup>の1つである「共存共栄」の理念の具現化でもあった。チェンストア1月号の花椿会を紹介したページには、「新しいお得意先の開拓と確保の絶好手段!」、「皆様のお店と御愛用者とを堅く結ぶ花椿会!」と大きく書かれている<sup>38)</sup>。つまり、新規優良顧客の開拓と既存顧客(既愛用者)の特定小売店への固定化が花椿会の運営によって、小売店にもたらされる成果として期待されていたのである。

これに対して、消費者には資生堂の機関誌『資生堂グラフ』において、以下のように紹介された<sup>39)</sup>。

#### 「花椿会の創設について」

弊社は永年の御愛顧に酬ゆるために此の度花椿会を創設し、會員皆様方の御化粧品品の選擇、その正しい方法と順序による御使用法及び皆様の個性美強調等に就いての御相談御相手として色々のお役に立つ仕事を續々致し度いと存じます。何卒會規御高覽の上御賛同御入会お願い申し上げます。

(お近くの資生堂チェンストアにて御申込次第會規「花椿会の葉」を差上げます。御入會は随時出来ます)

- 花椿会は資生堂化粧品御愛用の御婦人方を會員と致し、眞の女性美を磨く為めの「正しい化粧法」と併せて近代女性としての趣味教養を培ふを目的とします。會員の方には會員證を差上げます。
- 花椿会は東京銀座資生堂本社にて毎月發行する資生堂グラフや随時刊行する美容流行の特輯パンフレットを會員方に頒布し、時折各地に銀座本社より講師を派遣して講習會のお集ひを催します。
- 花椿會員には本社より一定時期に粗品乍ら御禮のお印しをお贈り申し上げます。

會員資格は、資生堂化粧品の購買者であるこ

とで、會員は、①美容講習会への招待②美容刊行物の無料配布③年1回の記念品の贈呈、などの特典が受けられることが明記されている。これら3つが花椿会の主な活動であり、①と②は、ミス・シセイドウによる「近代美容劇」や『資生堂グラフ』の配布などに見られるように、資生堂化粧品購買者へのサービスとして以前からすでに展開されてきた活動で、会の発足にあたって花椿会活動の一環として有機的に関連づけられた。③とそれに伴って導入されたクーポン帖による顧客管理システムの構築が、対消費者活動として新たに加えられた点であり、花椿会の核心的部分といえる。次節では、まずこの顧客管理システムについて考察し、その後、①、②、③それぞれの内容とそれらが果たした役割をみる。

## IV 花椿会における顧客管理システム

### 1 小売店による會員の獲得と管理

花椿会の日常の會員管理活動は、個々の小売店によってなされた。まず小売店は、會員となった顧客に対し、資生堂化粧品(石鹸、歯磨きを除く)の購買額1円につき1枚のクーポンを渡す。このクーポンは、それぞれの會員のクーポン帖に貼られるが、クーポン帖は個々の小売店において管理された。會員には、會員となった小売店名の入った會員証が渡された。會員証、クーポン帖、クーポンは、いずれも本社においてデザインされ、統一されたものが配布された。クーポンは、現在の切手ほどの大きさで、その中央には個々の小売店の店名印が押された。クーポン帖に貼られるクーポンは、すべて同じ店名印のものでなければ、無効とみなされるため、會員は特定店で購買しなければならない。この仕組みによって、顧客の特定店への固定化が促進された。

會員は、正會員、特別會員、名譽會員の3つのクラスに分けられ、會員証とクーポン帖は、一目で判るようにクラスによってピンク、薄緑、うす黄色に色分けされた。それぞれのクラスの月額購買基準額は、資生堂本社によって、以下

37) 1921年ごろに確立された資生堂の企業理念で①品質本位主義②共存共栄主義③小売主義④堅実主義⑤徳義尊重主義の5つの主義から成る(『資生堂百年史』資生堂、1972年、117ページ)。

38) 『チェンストア研究』1937年1月号表紙裏。

39) 「花椿会の創設について」『資生堂グラフ』1937年1月号。

表1 花椿会員のクラスと購買額基準

会員クラス	購買月額(年額)	クーポン貼付枚数
正会員	1円(12円)	1枚(12枚)
特別会員	3円(36円)	3枚(36枚)
名誉会員	5円(60円)	5枚(60枚)

出所：株式会社資生堂『チエンストア研究』を元に筆者作成。

のように提示された。

本社の提示したこの月間、年間購買額を目安に会員は分類されたが、初年度の会員クラス決定の際には、地域の名家の夫人や市長婦人などが名誉会員となり、一般的には正会員となった<sup>40)</sup>。資生堂本社としては、まずは会員となった顧客全員を正会員として扱い、購買額が12円以上に達し、クーポン帖が1冊満欄になれば特別会員に、3冊(36円)満欄になれば名誉会員にクラス上げするよう、指導している<sup>41)</sup>。

会員獲得は、各小売店の勧誘によって行われ、小売店による会員の選別が行われていた。会員の対象となった顧客を小売店は「上客」「いつも来てくださる資生堂ファンのご愛用者」「有力なお得意さん」と呼んでおり<sup>42)</sup>、その対象は一般の化粧品購買者というよりは、各地域の有力顧客が中心であったと推測される。また会員の獲得活動は、小売店頭のみならず、戸別訪問によっても行われていた。

資生堂化粧品の購買者を自店の会員とすることで、全体的には浮動客の固定化が進み、資生堂化粧品の売上の安定をもたらしした。また小売店が取り扱うその他の商品の売上増加にも貢献した。「売上げもその月(花椿会活動開始の1月)から五、六割あがったような気がします<sup>43)</sup>」と報告する小売店主もいる。また、「一度入会されて、それも最高のクラス(名誉会

員)に入られると絶対的な固定客でした<sup>44)</sup>」というコメントにあるように、特に購買額の高い特別会員や名誉会員ほど特定店に固定する傾向が強く、花椿会の運営によって、特に有力顧客の囲い込みが促進された。

会員数は、1937年10月に出ている推計では、100万人に達している<sup>45)</sup>。チェーンストア数は、7000軒であるから単純計算すると、1店舗あたり143人の会員を持つことになる。実際には、多いところで400人から700人の会員を抱えており<sup>46)</sup>、花椿会活動を活発に行う小売店がある一方、ほとんど活動を行わない非協力店もあったようである。会員数が多い場合は、クーポン帖の管理が難しいため、一部の優良顧客のクーポン帖は自店で管理し、その他は各会員に渡し、別に会員名簿を設け管理を行った小売店もあった。

クーポン帖には、会員の名前と住所を記載する欄があり、小売店はここに記載された会員情報を活用して、ダイレクト・メールの送付や機関誌『花椿』の配布などを行った。クーポン帖は、小売店において住所別、名前別などに整理、保管された。クーポンの集計は、小売店によって11月末に行われ、その枚数に応じた記念品が本社から販社、小売店を通じて会員に手渡された。

## 2 資生堂本社による管理

さて、資生堂本社と小売店の間では、前述の花椿会活動を推進する目的で、「資生堂花椿会組織契約」が結ばれた。そのなかで小売店は、①本社の企画した花椿会の組織化活動の実施②会員手帖満欄化の為の販売努力、の2点が義務づけられた<sup>47)</sup>。会員手帖は、前述の様に資生堂本社から各小売店に配布されたクーポン帖のことで、会員クラス別に三種用意された。正会員

40) 吉田恒臣「花椿會行進譜」『チエンストア研究』1937年2月号、2-3ページ。

41) 吉田恒臣「花椿會行進譜(續)」『チエンストア研究』1937年4月号、8-9ページ。

42) 「盛況を再び! 花椿会の思い出」『資生堂チエンストア』1952年12月号、1-2ページ。

43) 「盛況を再び! 花椿会の思い出(特集の2)」『資生堂チエンストア』1953年1月号、2ページ。

44) 「盛況を再び! 花椿会の思い出」『資生堂チエンストア』1952年12月号、1-2ページ。

45) 吉田恒臣「花椿會行進譜」『チエンストア研究』1937年10月号、8-9ページ。

46) 「盛況を再び! 花椿会の思い出」『資生堂チエンストア』1952年12月号、1-2ページ。

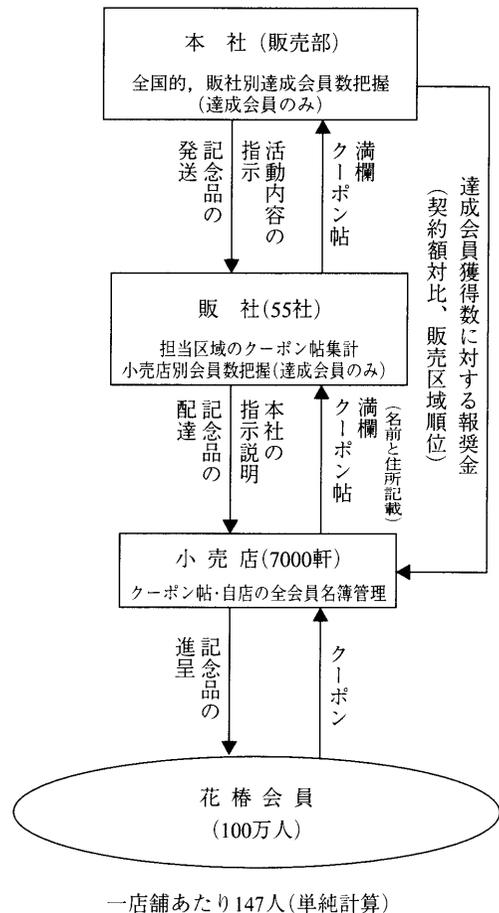
47) 『資生堂花椿会組織契約』資生堂企業資料館、1937年。

ならば年間12円、特別会員なら36円、名誉会員なら60円の資生堂化粧品を購入すれば満欄となる。そして一定基準数以上の満欄手帖を実現できた小売店に対しては、本社から感謝商品券が贈呈された。また同時にこれらの小売店には、全国レベルの「花椿会組織競技会」への参加資格が与えられた。花椿会組織競技会は、チェーンストアが所定期間内（1年間）に花椿会手帖を満欄にできた会員、つまり最低12円以上購買した達成会員の数を競うものである。正会員を1とし、これを基準に特別会員は3、名誉会員は6と勘定された。競技は、販売会社毎に販売実績に応じて4つの区域に分けられ、当該区域の販社に所属するチェーンストアを契約月額によってさらに5つのクラスに分類し、各契約クラスにおける小売店の達成会員獲得数が上位1位から5位までに功労金が与えられた<sup>48)</sup>。単純な売上げ高で競わすのではなく、一定額（12円）以上を購買した会員の数をその審査の基準とすることで、同社は固定客の獲得を小売店に意識的に行わせるように動機づけた。

本社では販売部が花椿会の運営本部となった。図2は、クーポン帖を介して収集された会員情報の流れを示したものである。

先に述べたように、日常的な会員情報は各小売店においてクーポン帖もしくは会員名簿によって管理される。収集される情報は基本的に名前と住所である。これに加えて、小売店によっては各会員の家族構成、配偶者の職業、化粧品の購買履歴などを把握し、日々の販売活動に活用していた。小売店が保持する会員情報が上に吸い上げられるのは、年に一度、11月末の花椿会記念品締切の際である。当時の記念品は、後述するように、資生堂意匠部においてデザインされた特注品であり、各クラス別の必要数の正確な把握が求められた。記念品の締切は当初11月末であったが、チェーンストアの要望で12月末まで延期され、1月頃までに各販社が担当区域内のチェーンストアの保管するクーポン帖

図2 クーポン帖(会員情報)と記念品の流れ



を収集した。ここで収集されるクーポン帖は、小売店が保管するすべてのクーポン帖ではなく、その中で記念品を得る資格のある会員に限られる。すなわち正会員の年間購買基準額を超え、クーポン帖を満欄にした会員（達成会員数）の情報のみが販社においては把握され、未達成会員のクーポン帖は、各小売店において処分される。販社では、収集したクーポン帖から、各小売店のクラス別達成会員数と担当区域内全体のクラス別達成会員数の情報を保持する。そして資生堂本社は、各販社から集計されたクラス別クーポン帖冊数の報告を受け、クーポン帖を受け取る。資生堂本社は、各販社ごとの達成会員数と花椿会全体の達成会員数のクラス別、総計

48) 同上資料。

を把握するのである。また各販社の達成会員獲得数の上位5位までの小売店名もこの時、報告される。これらを4区域に分け、その中で達成会員獲得数の上位5位までの小売店に対し、本社から報奨金を渡す。また集計されたクラス別の会員数に基づいて、各販社に記念品が発送され、販社が小売店ごとに仕分け、配達し、小売店が会員に渡すという仕組みとなっている。

このようにクーポン帖によって収集された顧客情報は小売店には直接的に販売活動に活用され、販社、本社においては、各小売店、各販社の業績評価の指針として用いられた。また、クーポン帖による花椿会運営を促進させるために、小売店には達成会員獲得数に対する報奨金を設け、会員には花椿会記念品の進呈という特典をつけるという、二重のインセンティブ・システムが資生堂本社によって、巧みに設計されていたことがわかる。

## V 花椿会活動の内容

本章では、花椿会活動の一環として展開された個々の活動について考察する。IIで触れたように、花椿会活動の内容は大きくは、①美容講習会への招待②美容刊行物の無料配布③年1回の記念品の贈呈の3つに分けられる。

### 1 美容講習会への招待

#### ——「花椿会員の集ひ」と「移動サロン」——

「花椿会員の集ひ」は、すべての花椿会員を対象に、販社区域ごとに行われた大規模な美容講演会である。

「花椿会員の集ひ」は、1938年3月に台湾での開催を皮切りにその後全国各地において開催された。当初は発足初年度の夏に予定し準備を進めていたものの、日中戦争の勃発などから「時局意識と非常時感覚を織込んで」<sup>49)</sup>延期され、花椿会の発足から遅れること1年、満を喫しての開催であった。「集ひ」は、主に販売会社の所在地において行われた。事前準備、運営

の中心にたったのは当該地域の販売会社で、管轄区域のチェーンストアへの協力呼びかけ、会場の手配から開催当日には講師であるミス・シセイドウおよび本社派遣社員の対応、宿泊先の手配、チェーンストア店主との懇親会の準備などにあたった。本社からは、講演者、実演担当の助手（ともにミス・シセイドウ）、映写技師、普及部員（新しい洗濯法）と総括者（営業、中堅社員）で構成される5人が1つの班として派遣された<sup>50)</sup>。

その主要な目的は、「資生堂式新美顔術」の普及による、基礎化粧品の数使用の促進である。新美顔術は、当時の皮膚科学から検討された、日本女性に適した美容法で、これはアメリカで先進的な技術を学んだ日本人技師によって開発されたものである<sup>51)</sup>。具体的には肌のタイプをまず「ドライスキン」と「オイリースキン」の2つに大別し、さらにそれぞれのタイプを「赤ら顔」や「にきび顔」など6つに分け、それぞれの肌に合った手入れ法と基礎化粧品の使用が提唱された<sup>52)</sup>。

「集ひ」は、基本的に次のように進行された<sup>53)</sup>。午後1時に開会、チェーンストア代表の挨拶とともに始まり、カラー美容映画（基礎化粧品編、洋風化粧品編、和風化粧品編 1本15分×3）の映写、ミス・シセイドウによるフェーシアルの講演と普及部員による新洗剤の実演。これらのプログラムは4時頃終了し、別室などにおいて希望者のみに対してミス・シセイドウによる美容相談がなされ、各人にあった美容処方箋が作成された。この美容相談には2時間にわたって行われ、熱心な地域では、最後の相談終了が7時をまわることもあった。会場においては、資生堂化粧品の販売は行われず、したがって会員は美容相談会で講演された「新美顔術」

50) 資生堂企業文化部編、前掲書、1993年。

51) 『資生堂百年史』資生堂、1972年、218ページ。

52) 資生堂企業文化部編、前掲書、1993年、48ページ。

53) 「近県花椿会員の集ひ」『チェーンストア研究』1938年7月号、12-13ページ。「朝鮮・満州花椿会員の集ひ」同誌、1938年8月号、10-11ページ。「花椿会のお集ひ近畿中国の巻」同誌、1938年10月号、6-7ページ。

49) 吉田恒臣「花椿会進行譜」『チェーンストア研究』1937年10月号、9ページ。

に基づいて作成された処方箋を持って小売店を訪れ化粧品を買求めた。そのため、チェーンストア店頭においては資生堂各化粧品の組み合わせ販売（いわゆるセット販売）の実施が推進された。単品使用が一般的であったこの時期に、行われたこうした販売方法は、個々の製品の相互関連性を意識的にもたせる役割をも果たした。

会場には、市の集会場や公会堂などが利用され、参加者の数は400～500人、多いところでは1000人を越す盛況振りであった。1938年11月までに、「花椿會員の集ひ」は、73会場において開催された<sup>54)</sup>。

また「花椿會員の集ひ」の開催前後の日には、チェーンストアに対し移動スクールも開催された。移動スクール・資生堂チェーンストア販売講座は、チェーンストアスクールの短縮版で、4日間（3泊4日）の日程で製品知識、販売法、美容法についての講座が開かれた。これは販売会社の所在地において実施され、講師にはミス・シセイドウがあたった。

「花椿會員の集ひ」が各販社単位で開催されたのに対し、美容講習会すなわち「移動サロン」は、各小売店単位で行われた。「移動サロン」実施には第2期以降採用されたミス・シセイドウたちが3人一組になってあたった。移動サロンは、1934頃から開始されており、花椿会の発足とともに活動の一環として位置付けられた。花椿會員の集ひが、時代の最先端の美容情報を提供するものであったのに対し、移動サロンでは個々の小売店の顧客層にあった美容情報の提供が求められた。また本社では「移動サロン」だが、小売店が開催する場合多様な名称で呼ばれ、活用された。個々の小売店が実施主体であるため、招待される会員も、名誉会員クラスの場合もあれば、非会員を交えて開かれる場合もあった。

## 2 美容刊行物の配布——機関誌『花椿』——

『花椿』は、それまで配布していた『資生堂

グラフ』にかわって、花椿会設立を機に1937年10月に発刊された。『資生堂グラフ』が写真記事中心であったのに対し、『花椿』では活字記事が大幅に増やされ、美容関連の記事以外は外部に執筆が依頼された。『花椿』創刊号（11月号）に、「美容、服飾、流行、趣味、学芸、其の他近代女性に資すると思はれるものを網羅掲載し、皆様への美しき贈り物として誕生いたしました<sup>55)</sup>」とあるように、同誌は資生堂の宣伝誌というよりは文化情報誌的なもので、自社製品の宣伝広告は裏表紙などに掲載される程度であった。例えば、創刊第1号の内容は、「楽しみドライブ」、「11月のお化粧」、「映画紹介」、「工芸の話」、「帯の話」などであった。体裁は四六倍判で22ページから成り、月刊であった。

『花椿』は、資生堂本社において編集、発行され、販売会社を通じて小売店に届けられた。会員への配布は、小売店によって行われた。「共存共栄」の理念から、費用は本社、販社、小売店の三者によって共同負担された<sup>56)</sup>。会員への配布は、手渡し、郵送、直接訪問などの方法がとられ、既存会員へのサービスとしてだけでなく、新規会員を獲得する際の有力なツールとして用いられた。『花椿』は、1940年8月号をもって用紙事情のため休刊したが、その後は小さな葉が作成され、一部の顧客に配布された。

## 3 「花椿会記念品」

花椿会記念品は、資生堂本社にある意匠部においてデザインされた。当初クーポン帖の締め切りは11月末とされたが、全国販売会社からの要望もあり12月末まで延期された。初年度の記念品は、「素人の女性にも適し、同時に玄人の女性にも迎へられるものを<sup>57)</sup>」と、資生堂調を意識し、意匠を凝らした金属製ヴァニティー・ケースが製作された。翌年1938年は西陣織のハンドバッグ、1939年陶製帯留、1940年鎌倉彫り

55) 「創刊の挨拶」『花椿』1937年11月号、1ページ。

56) 『資生堂百年史』資生堂、1972年、219ページ。

57) 吉田恒臣「花椿會行進譜」『チェーンストア研究』1937年10月号。

54) 『資生堂百年史』資生堂、1972年、224ページ。

表2 花椿会の活動内容

	内容,果たした役割	資生堂本社	販売会社	小売店	対象会員	
美容講習会への招待	花椿会員の集い	美容講演会 開催は販区域ごと 会場は市の公民館など	開催内容企画 開催日程決定 実施講師(ミス・シセイドウ), 映写技師などの派遣	開催会場の決定 会場の設営 派遣講師らの宿泊手配 小売店に協力呼びかけ	会員に開催の案内 開催当日の手伝い(一部) 有力小売店(当該地域一番店)は開幕時の挨拶を担当	すべての会員が参加可能
	移動サロン	美容講習会 開催は小売店ごと 会場は各小売店	実施内容決定 実施講師の派遣	実施の案内, 募集 日程の調整	会員に参加の呼びかけ 企画, 会場の設営	小売店に選別的に呼びかけられた会員のみ
記念品の贈呈	花椿会記念品	年間購買額に対する記念品 会員クラス別に用意される	意匠部においてデザイン 業者の選定, 生産発注 各販社に送る	各小売店のクーポン帖収集 集計数を本社に伝達 記念品を小売店に配達	各会員のクーポン帖管理 クーポンの貼付 会員に記念品を配布	達成会員(年間一定額以上の購買した会員)のみ 達成クラス毎に記念品に差異有り
美容刊行物	『花椿』誌	文化情報誌 月刊 22ページ	編集, 発行	各小売店に配布	各会員に配布(店頭手渡し, 郵送, 配達など方法は各店異なる)	基本的にすべての会員 +潜在顧客

出所:『チェーンストア研究』を元に筆者作成。

風漆仕上げの合わせ鏡などの工芸品が名誉会員に贈られた。1937年, 1938年は, それぞれのクラスの会員に同様のデザインでサイズ違いのものが贈られたが, 1939年以降は, 時局がら十分な物資と職人の確保が次第に困難になり, 特別会員, 正会員に対してはより市販品に近い商品や資生堂化粧品が記念品として渡された。クーポン帖は, 各販社管轄区域ごとに小売店から回収し, クラス別ごとに集計され, その数は本社に報告された。小売店は顧客から満欄になったクーポン帖を預かり, 顧客の氏名, 住所を書いたスリッパを引換券としてまず渡し, 記念品到着後, このスリッパと交換した<sup>58)</sup>。集められたスリッパは, 各小売店の顧客名簿作成の際に活用された。記念品は, 会員にとってはクーポン

収集のインセンティブとなり, 花椿会員のステータス・シンボルとしての役割を果たした。なかには, 記念品の進呈から10年以上たった戦後も大事に愛用する会員もいたほどであった<sup>59)</sup>。

#### 4 花椿会の活動内容

表2は, 花椿会の主要な活動をまとめたものである。

表に見られるように, 日常的な花椿会運営, 会員管理は小売店によって行われ, 本社は全国的な花椿会活動の企画, 統一と新市場創造の啓蒙活動を行った。販社は, 担当区域内のチェーンストアの統括と調整を行い, 本社と小売店のパイプ役となっていた。また, 各活動において, 対象となる会員層に若干相違があることも興味

58) 『花椿會』『チェーンストア研究』1938年12月号, 11ページ。

59) 『盛況を再び! 花椿会の思い出』『資生堂チェーンストア』1952年12月号, 1-2ページ。

深い。本社から提示された購買額の一定基準による会員の識別だけでなく、各小売店において独自の判断で、会員の選別を行っており、花椿会活動全般においてチェーンストアの果たした役割は大きいものであった。

#### IV 愛用者組織から空瓶回収組織へ

さて、このように精緻な管理システムをもって運営された花椿会であったが、戦前の活動はわずか5年という短い期間をもって終了する。花椿会が発足した1937年は日中戦争が勃発した年でもあった。日本は戦時統制経済体制へと移行、間もなく花椿会もその活動の変更を余儀なくされる。

化粧品業界への規制は、まず輸出入品等臨時措置法による香料の輸入禁止に始まり、続いて化粧品用錫製チューブの製造中止命令、銅使用制限規則、軽金属事業法などによって化粧品容器の原料資材にまで及んだ<sup>60)</sup>。資生堂をはじめとする化粧品メーカー各社は、主要原料、材料を大量に買い押さえることによって、これら原材料の物価上昇に備えたが、戦争の長期化とともに在庫も次第に底をついていった。軍需産業拡充、民需産業圧縮の政策のもと、贅沢品とみなされた化粧品は、重い物品税（最高時で120%）を課せられ、化粧品メーカーは原料資材の入手難と重税という二重苦のなかで生産維持に努めなければならなかった。1938年12月に資生堂が製造中止を決定した製品は114種にものぼった<sup>61)</sup>。

こうした情勢に対応して、資材原料の確保を目的に資生堂化粧品の空瓶回収が開始された。1939年1月発行の『花椿』では、花椿会員に対し「なにとぞ物資愛護運動を一層強化するため、御使用済みの容器は会員手帳発行の資生堂チェーンストアへお渡し願ひます。」とその協力が呼びかけられている。この空瓶回収活動は、「資生堂物資愛護運動」という名称で、対外的には花椿会の活動の一環として意識的に位置付

けられた。これは、贅沢品である化粧品の、とりわけ高級品の愛用者組織である花椿会に対する世間からの反感をそらすための対策でもあった。

「金買い上げ運動」や「鉄回収活動」などの国民活動が開始された同年5月には、「会規」を改正し、「物資愛護運動協賛の御礼」<sup>62)</sup>として記念品を贈呈するという条項を新たに設けた。クーポンの名称は「ご愛用券」から「物資愛護券」に改名され、化粧品の購買時にでなく使用済みの空瓶を返却した際に渡されることとなった。物資愛護券は、ご愛用券同様、購買時の製品価格1円に対し1枚わたされ、1939年度の記念品は、5月までに渡された従来のご愛用券とそれ以降の物資愛護券の合計額に応じて正会員、特別会員、名誉会員の記念品が各小売店を通じて贈られた。このように漸次的に変更を加え、花椿会活動そのものを「花椿会物資愛護運動」とすることで非常時に即応した組織であることを強調し、会の存続が図られた。1940年の花椿会員手帳の会規をみると、まず第一項に「花椿会は資生堂化粧品愛用のご婦人方を会員として廃品回収による物資愛護運動を実践するものであります。」<sup>63)</sup>と明記されている。

化粧品販売に対する締め付けは、1940年7月に施行された奢侈品等製造販売制限規制によって、より一層厳しいものとなった。街頭では「お袖を短くいたませう」「パーマメントをやめませう」と節約を訴える婦人運動が活発に行われていた。機関紙『花椿』も用紙事情の悪化とともに8月で休刊となった。資生堂は、制約の少ない医薬品部門の充実や雑貨の製造によって、事態に対処した。化粧品自体の需要はまだ根強くあったものの、容器事情のために製造中止に追い込まれる製品が相次ぎ、いまや化粧品容器の確保は資生堂のみならず化粧品メーカーすべてにとって死活問題であった。こうした事情から1941年には、花椿会の活動内容は、空瓶回収システムとして全面的に変更された。

60) 化粧品工業連合会、前掲書、227-229ページ。

61) 『資生堂百年史』資生堂、1972年、227ページ。

62) 同上書、229ページ。

63) 『花椿会員手帳』資生堂企業資料館所蔵。

これまで個々の小売店の判断で花椿会員は資生堂化粧品購買者の中から選別的に獲得されていたが、空瓶回収を徹底するために「資生堂化粧品の空瓶を御返戻相成る需要者は例外なく会員」<sup>64)</sup>とし、すべての購買者を会員と位置づけた。急増した会員を従来の方法で小売店が管理することは困難であるため、クラス別クーポン帖は廃止された。代わって「空瓶回収證入れ」(厚紙袋)が会員に手渡され、その管理は小売店でなく個々の会員に任せられた。これまで年に1回(11月末)であった締め切りを2回(6月末, 11月末)設けることによって空瓶返却の早期化を促進させようとした<sup>65)</sup>。小売店に対しては、これまで実施していた「花椿会組織競技会」を中止し、「空瓶回収コンテスト」を開始、回収した空瓶数の上位小売店に報奨金を与えた。1941年は、規制のため市場での販売が不可能となった高価格の資生堂化粧品(香水)などが記念品として転用された<sup>66)</sup>。空瓶回収の実効を高めるためのインセンティブとして唯一継続された記念品の贈呈も、1941年をもって、資材不足のため中止された。

花椿会の目的は愛用者奉仕から空瓶回収へ、実質的に変貌を遂げた。すでに、設立当初の花椿会の主要な活動であった花椿会の集いや美容講習会の実施、機関誌『花椿』の配布は打ち切られており、1941年のクーポン帖の廃止と共に会員識別機能もなくなっていた。空瓶回収は終戦時まで継続されたが、本来の花椿会の活動は、各小売店が会員の管理を行っていた1940年をもって終了したといえる。

空瓶回収活動は、当初は花椿会存続を目的として開始されたが、他社に先駆けて行われたこの活動が、その後の資生堂の化粧品製造に与えた影響は大きい。原料資材の不足を理由に化粧品メーカーが次々と製造を断念するなか、戦時中も資生堂のみが化粧品の製造を継続したとい

う。その背後には、花椿会を通じて早期に構築された空瓶回収体制があり、会の当初の目的からは大きくかけ離れたこの活動が戦中の資生堂の化粧品生産を支えた。

### おわりに

本稿では、戦前の資生堂花椿会の活動について、その発足までの経緯、運営の目的、活動内容について考察してきた。ここでその内容を総括し、リレーションシップ・マーケティングとの関わりを述べる。

資生堂が化粧品業界に本格的に参入した1916年頃、市場はすでに中山太陽堂、平尾賛平商店など大手の一般品メーカーによって掌握されつつあった。後発者である資生堂は、他社との差別化を図るべく高級化粧品を中心に事業を展開する。当時、化粧品は小間物店で客寄せの目玉商品として仕入原価を大幅に割った価格で販売(乱売)されており、高級化粧品であればあるほどその対象にされるリスクは大きかった。そのため、高級化粧品メーカーであった資生堂にとって乱売問題は、自社の化粧品事業の存立に関わる深刻な問題であったといえる。同社は、チェーンストア制度導入による自社流通チャネルの構築をもって、この問題の解決を目指した。

大手メーカーとの競争をさげ、資生堂は高級化粧品に特化して事業を展開するが、深刻な経済不況に直面し、低価格製品の販売を開始する。しかし、低価格製品の販売は、これまで資生堂が行ってきた高級化戦略と齟齬をきたすものであったため、新たな購買層(低価格購買層)の獲得には結びつかなかった。以降、資生堂は、既存購買層へのマーケティング活動の強化、すなわち高級品化の推進と啓蒙活動による新市場の創造によって収益の増大を目指した。

花椿会は、既存購買層を主要なターゲットとして展開されたこれらの活動を有機的に関連づけ、これに新たにクーポン帖による顧客管理活動を加えたものであった。すなわち、このクーポン帖を媒介として本社、販社、小売店によって構築された顧客管理システムこそが、花椿会

64) 「本年度の花椿会運動」『チェーンストア研究』1941年1月号, 5-7ページ。

65) 同上誌, 1941年1月号, 5-7ページ。

66) 同上誌, 1941年7月号, 6-7ページ。

の核心的活動であった。その日常的管理は、小売店によって行われ、一定額以上購買する顧客（達成会員）の獲得を促進するよう、獲得会員数に対し報奨金が支払われた。花椿会は、顧客への購買額に対する記念品提供と、小売店への獲得会員数に対する報奨金という、二重のインセンティブ・システムをもって運営されていたのである。花椿会の運営を成功裡に行うためには、顧客へのインセンティブのみならず、実施主体であるチャネルに対しての施策が不可欠とされる。

花椿会活動の内容は、まず第一にクーポン管理による顧客の固定化であり、第二に高級品化の推進と推奨販売の場の確保、第三に新化粧品法（洋風化粧品）の啓蒙による新市場の創造であった。それぞれの花椿会活動において、本社、販社、小売店は実施主体となる場合もあれば、ほとんど関わりを持たない場合もあったが、基本的には本社が活動全体の企画、啓蒙活動を担い、販社が担当地域ごとの小売店の活動を管理し、小売店が実質的な顧客管理活動を行うというように、おおまかな役割分担がなされていた。

花椿会活動をリレーションシップ・マーケティングの観点から考察すると、その焦点はこの顧客管理活動にある。小売店に対し、本社から顧客識別の一定基準（月間ないし年間購買額）を提示し、全国的に同じ基準で顧客を識別、評価を行うという点が、花椿会において展開された核心的活動であり、現代のリレーションシップ・マーケティングに通ずる活動として高く評価される。しかしながら、当時の花椿会活動の限界として、次の二点が指摘される。第一に、顧客管理が一小売店の範囲に限定されている点である。既に述べたように会員情報の実質的管理は、個々の小売店によって行われていた。また顧客の固定化を推進し、なおかつ横流しを防止するため、クーポン帖は店名印が押され、1つのクーポン帖は特定の店名印のクーポンのみ有効とされた。そのため、会員は特定店においては、「お得意さま」であっても、同様の優待サービスを他店では受けることができないと

いう限界があった。第二に、会員は基本的には管理の対象であった点である。花椿会において収集された会員情報は、小売店においては日常的な販売活動に役立てられたものの、本社、販社においては記念品の配布にのみ役立てられた。リレーションシップ・マーケティングにおいては、収集された顧客情報が製品開発などに積極的に役立てられるなど、顧客関与によるイノベータティブな側面が強調される。花椿会のケースにおいては、会員情報の活用が一小売店レベルに留まっていた。

花椿会活動における会員管理活動が、一小売店範囲内に限定され、閉鎖的に行われた背景には、戦前の化粧品業界の乱売禍がある。会員の一小売店への固定化の推進は、小売店の経営の安定化とともに、横流しの防止、乱売の解消という目的をも担っていた。花椿会は、優良顧客の固定化というビジネスの不変な目的とともに、乱売問題の解決という極めて特殊歴史的な責務を担っていたのである。以上の考察から、花椿会は、顧客管理という点において、日本におけるリレーションシップ・マーケティングの先駆的活動と位置づけられるものの、先に指摘したように、短絡的に同一の活動ということは出来ない。

戦後、花椿会活動はまず個々の小売店によって、戦前の活動を模倣する形で自発的に開始された。資生堂は小売店の活動を支援する形でミス・シセイドウの派遣、消費者向け機関誌『花椿』の復刊などを順次行った。しかし、終戦直後の資生堂は資金的にも苦しい状態にあり、花椿会の復活は、各地から強い要望があったものの、独占禁止法の関わりもありしばらく先送りにされた。そして、化粧品業界が好況にわき始めた1952年12月に花椿会は、「資生堂躍進五カ年計画」の一環として全国的に復活される。それは、戦前の活動内容、理念を踏襲するかたちでまずは開始された。その後、制度品メーカーの台頭、一般品メーカーのシェアの急落が生じる高度経済成長期に、会の活動の性格は大きく変化することとなる。

戦前の花椿会活動はわずか5年間であったが、戦後その活動が業界のみならず、他業界に与えた影響は大きい。日本における現代のリレーションシップ・マーケティングとその活動の繋

がりを論じるとするならば、戦後、各企業によって展開された消費者組織化活動の考察が必要であろう。これについては、今後の課題としたい。