

コーセーの発展史

井 田 泰 人

抄録

本稿では株式会社コーセーの発展過程を概観する。化粧品製造業に長らく従事してきた小林孝三郎が第二次世界大戦後、独立・創業し「小林合名会社」を設立した。その後、同社は「株式会社小林コーセー」に改組する。さらにイメージの刷新をはかり、CI活動の一環で「株式会社コーセー」に社名を変更する。同社の経営の実権は小林家によってかなりの部分が握られている。同社は高品質の化粧品を製造し、国際化戦略の積極的展開によって発展している。

キーワード

経営者、経営理念、CI活動

History of KOSE Co.,Ltd.

Yoshihito Ida

Abstract

The purpose of this paper is to take a look at the KOSE Co., Ltd. development process. Kobayashi Kozaburo established Kobayashi partnership, a cosmetic maker, after World War II and reorganized it into Kobayashi KOSEI Co., Ltd in 1948. Kobayashi KOSEI Co., Ltd changed its name to KOSE Co., Ltd for its Corporate Identity campaigns. An initiative of KOSE is had by Kobayashi family. KOSE is developing ever year and its status is high in the cosmetic industry. These days KOSE actively promotes an internationalization strategy.

Key Words

Manager, Managerial Concept, Corporate Identity, KOSE

目 次

はじめに

1. 創業者・小林孝三郎

2. 小林合名会社の設立

3. 株式会社小林コーセーへの改組

4. 小林コーセーの飛躍期

5. 転換期の対応

6. CI活動の展開と企業イメージの刷新

7. 平成におけるコーセーの動向

おわりに

はじめに

本稿の課題は、第二次世界大戦後に誕生した化粧品メーカーであるコーセーの発展過程を明らかにすることである。これまで資生堂、花王といった大手化粧品会社の歴史については、別稿で一瞥してきたが、同様にコーセーの発展過程を瞥見していく。⁽¹⁾

1. 創業者・小林孝三郎

現在のコーセーの歴史をさかのぼると、小林合名会社に行き当たるが、同社の創業者は小林孝三郎である。今日のコーセーの基礎を記す前にここで小林の生い立ちを明らかにし、後の経営者としての資質はどのように形成され、磨かれたのかを見ていこう。

小林孝三郎は1897年6月29日、茨城県猿島郡岩井町で父・小林伊三郎、母・すいの子として誕生した。孝三郎の誕生時には伊三郎は「釜屋呉服店」で働いていた。「釜屋呉服店」の店主は代々小林貫一を襲名するが、旧姓関根の伊三郎は7代目貫一の姉・満ちと結婚し、小林姓を名乗った。7代目が幼かったことで伊三郎はその後見人として、同店の切り盛りにあたった。満ちはその後他界し、伊三郎は後妻・すいと再婚したものと思われる。7代目貫一が成人して家督を継ぐと、伊三郎一家は同家を去った。伊三郎は煙草の製造・販売を行った。順調に業績を伸ばしたが、煙草専売法（1904年4月公布）によって工場は政府に買い上げられることが決まった。この後、伊三郎は釜屋呉服店で番頭を務めた甥の小室新之助と化粧品・薬瓶メーカー「釜屋商店」を設立した。同店の業績は良好であったといわれたが、1910年8月10日に伊三郎が病死し先行きに不安が生じた。この時、孝三郎は尋常高等小学校の2年生であった。最初は中学校か商業学校への進学も考えていたが、兄が友人の連帯保証人となり、債務を負うこととなり、孝三郎は進学を断念せざるを得なくなった。⁽²⁾

その後、就職することに決めた孝三郎は上京し、1912年4月1日、「高橋東洋堂」に入社した。高橋東洋堂は1893年10月に高橋志摩五郎によって創立された化粧品製造業者であった。同社は有名化粧品販売店・大手製造業者の下請け製造業者で、直接商品の販売は行っていなかった。孝三郎の入社時には工場を拡張しており、大量の注文を受け、製造にあたっていた。孝三郎は2ヶ月半の見習い期間を経て、正式に採用されることとなった。孝三郎は高橋東洋堂において、30年以上を務めるが、①化粧品の製造に従事した期間、②販売員として活躍した期間、③管理者として腕を振るった期間、に分けられ、それぞれ約10年を過ごした。⁽³⁾

最初の10年では工場長・田辺誠一のもとで指導を受けた。田辺は技術者、化粧品製造のエキスパートとして活躍しており、孝三郎は化粧品製造のノウハウ、知識を身につけたのである。つづく販売員としての活動は、高橋太陽堂が「脱下請け」を図る1921に始まる。同社のブランド「セندگان」、「アイデアル」の化粧品の販売することが決定し、その販売員に孝三郎が選れた。同社の実質的なトップが志摩五郎から、息子の三四郎に交代した。当時、小売店では化粧品の乱売が頻繁に行われていた。1924年には孝三郎は定価販売を小売店に守らせ、各流通段階で正当な利益を得ることのできるような組織を確立することを提案している。翌年には同社の商品を定価で販売することに賛同した小売店（代理店）で組織する「東京アイデアル会」を発足させた。同社は全国に「アイデアル会」を広め、「理想網販売組織」＝「アイデアル・ネットシステム」を構築していくのである。やがて問屋・卸売の段階で「販売会社」の設置が検討され、代理店が出資して実現するに至った。群馬県では高崎・前橋・伊勢崎・桐生の代理店が前橋に、福島県では福島・郡山・平の代理店が福島に販売会社を設立させた。関東・東北・北海道で販売会社の設立が進むと、他の地域へ拡大

させるように働きかけた。孝三郎は全国行脚で同社の組織作りに努めた。この間 1924 年 3 月に同社はそれまで合資会社であったが、株式会社に改組した。その際、三四郎が副社長となっている。1929 年には孝三郎は理事に就任した。管理者としての 10 年がここで始まる。同社の取締役は同族で占めていたが、実際の業務は理事に任されていた。1933 年に志摩五郎が永眠し、三四郎が後任の社長となった。第二次世界大戦に際しては、その戦火に巻き込まれ、同社は壊滅状態となった。戦後間もない 1945 年 12 月 29 日に、引き留められたが同社を退社した。⁽⁴⁾

以上、みてきたように孝三郎は父・伊三郎の事業意欲旺盛な血を受け継ぎ、高橋志摩五郎、三四郎、田辺などの影響を受け、現場、実践を通じて経営者としての才覚を開花させ得た。

2. 小林合名会社の設立

孝三郎は高橋東洋堂での経験をもとに独立して化粧品・歯磨、洗粉、靴クリーム、歯ブラシの製造・販売を目的とする「小林合名会社」を東京王子に資本金 10 万円で創立した。1941 年 3 月 2 日、孝三郎が 50 歳のときであった。同社の参画者は実弟の聡三、義弟の祐司の他 4 名の従業員であった。この時の商標に「KOSEI (コーセイ)」を登録したが、小林孝三郎の「孝 (コー)」と誠実の「誠 (セイ)」という語呂を合わせて、また、ギリシャ語で化粧という意味の「KOSMETIKOS (コスメティコス)」という単語から創作されたものであった。⁽⁵⁾

独立して新会社を発足させてからは、原材料の確保、販売網の確立が急がれた。物資の不足している終戦直後に高橋東洋堂時代から親交のあった「旭電化」や従兄弟の小室新之介が勤める「釜屋化学」から原材料および容器を調達した。1947 年 1 月には北区豊島 6 丁目で工場を設置し、その後も順次工場を拡張して、生産力を充実させた。また、仙台・茨城・千葉・東京・横浜・神奈川・両

毛・長野・新潟・静岡・名古屋・豊橋・金沢・京都・大阪・和歌山・神戸・四国・徳島・大分・長崎・熊本、全国 22 カ所で取引を開始した。これらの取引先は販売所・配給所・販売会社となるが、後に設立されるコーセー商事に吸収される。化粧品の販売小売店との間で直接取引を行う「コーセー協約」を締結する。それには、①コーセー協約販売店は協約金 3,000 円を小林合名会社（以下、同社とする）に預け入れること、②同社は協約金 3,000 円相当の商品を配給すること、③同社は良心的優秀品を開発し、供給すること、④同社は協約店以外との取引は行わないこと、⑤協約販売店はコーセー化粧品を定価で販売し、他に転売をしないこと、⑥同社は協約金に年一割の利息を支払うこと、が決められていた。協約金の 3,000 円は原材料の調達資金とした。また、3,000 円を上限とし、それ以上の金額は商品を供給できない可能性もあるので、受け取らないようにしていた。この協約制度は広まり、1948 年には「東京コーセー会」、「大阪コーセー会」などが結成されるまでになった。⁽⁶⁾

同社でははやくから「経営六大方針」すなわち「①優秀な商品、②理想の販売組織（コーセー・リングストアシステム）、③正しい PR、④堅実なる経営、⑤人材の育成、⑥労使の協調」（⑥については 1949 年 4 月に社員間の親睦を図る組織コーセークラブが結成されてから追加された）を掲げてきたが、これには孝三郎の創業精神が盛り込まれていたのである。⁽⁷⁾

3. 株式会社小林コーセーへの改組

1948 年 6 月 11 日には、合資会社から「株式会社小林コーセー」に改組転換される。資本金は 150 万円とされ、合資会社時代の 15 倍に増やされた。1950 年に孝三郎は化粧品工業界の理事に就任し、同社および孝三郎の業界での地位が向上したことを窺えよう。この改組転換当時の中心的商品は、「スキンパール」、「ニュースキンパール」などで

あった。また、1951年11月には同社の製品を取り扱う「コーセー商事」を設立させ、商品流通の基礎を固め、販売面を強化させていった。さらに翌年2月には栄町工場を竣工させ、従業員も158名にまで増やして着実に規模を拡大させていった。⁽⁸⁾

業界の動向で特筆することとして、1953年、再販売価格維持制度（以下、再販制度と略す）が成立した。再販制度は周知の通りメーカー側が卸売価格、小売価格の決定権・拘束力を持つことを法的に認めるものであるが、同社も再販制度の指定を受けられるように申請した。孝三郎は高橋東洋堂で勤めていた時から流通業者との「共存共栄」を図り、定価販売を主張しており、独立後もそれを固持した。こうした「再販売価格維持」の制度化は乱売の防止に効果があり、その後適用縮小、廃止となったが、一時期制度品メーカーは恩恵を受けた。⁽⁹⁾

さらに1956年には高級化粧品を製造する別会社「アルピオン」を発足させる。1957年12月にコーセーはヒット商品となる基礎化粧品「ラボンヌ・シリーズ」7品を発売している。同商品はロングセラーとなった。また、1962年10月にスキンケアを中心とした「オーリック・シリーズ」10品も販売し好評を博した。⁽¹⁰⁾ 先の「コーセー会」は1964年から「クラウンストア会議」に改名され、コーセーがより主体性をもって開催する大会にした。⁽¹¹⁾

4. コーセーの飛躍期

ここで同社発展に大きな影響を及ぼした事柄に注目してみよう。『国際商業』誌上で、小林孝三郎はインタビュアー（村田昭治・当時慶応大学教授）から「コーセーが今日まで発展するにはどのような節があったんですか」という質問を受け、「1つは、昭和36年に狭山工場の用地を買収したことですね。…2つ目はやはり、仏・ロレアル社との提携ですね」と返答している。以下でこれら

の2つの発展の契機について見ていく。⁽¹²⁾

先ず「狭山工場の建設」についてであるが、同社の業績が上向くと既存の工場（東京栄町）では生産が追いつかなくなり、新工場の建設を図るのであった。当初東京東村山にある広大な土地を候補に挙げたが、横田基地の近傍であったため環境を配慮して同地での工場建設を見送ることとなった。ほぼ同時期に、同社は埼玉県狭山市で工場を誘致をしているとの情報を入手し、現地調査をおこない、立地条件を確認したうえで、1962年2月に総面積3万2000坪の工場用地の買収契約に調印している。この時、孝三郎は工場建設を「5カ年計画」（5年を①1963年1月～64年6月、②1964年7月～66年6月、③1966年7月～68年12月の三期に分ける）で進めようとした。第1期工事を予定通り竣工させると、化粧水・パックとクリーム・乳液の一部の製造する。その後も第2期、第3期と拡張工事を進め、同社の主力工場となり生産面を支えるのであった。⁽¹³⁾

1963年にはフランスの頭髮化粧品メーカーである「ロレアル社」と技術提携しており、翌年には染毛剤などを製造し、美容院向けの商品を販売するのであった。同社が頭髮化粧品世界のロレアル社と技術提携したことで、商品に対する信用は高まり、大いに発展していくのである。その他、ロレアル社との共同事業としては、1969年に美容院関連品の販売から美容院技術の指導管理までを行う、折半出資の合弁会社「コスメフランス」（資本金5000万円）や1976年設立の美容院関連品に限らず、ロレアル社のトイレタリー用品や香粧品などを扱う合弁会社「ロレコス」（資本金3億5000万円）などがある。⁽¹⁴⁾

5. 転換期の対応

創業20年を迎える頃、1965年3月、本社を東京都中央区の日本橋通りにある東京グリーンビルに移転する。東京駅から近い、一等地に本社を構えたのはイメージの向上を図っての行動であった。

孝三郎は①最高化粧品「アルフォード」の発売、②外国関係部門の強化、③ロレアル社製品の販売強化、④ロレアル部の拡大を執行するのであった。1968年には「自由化対策3カ年計画」、1971年には「新5カ年計画」を打ち出し、積極的経営を展開している。一方で孝三郎は、高度経済成長期という好況を「数量景気は長く続かない」と冷静に捉え、1971年9月に経営体質の改善を図り、新規採用を抑え、残業をさせず、無駄使いをさせないことを社内で徹底した。その後、同社は第1次オイル・ショックが到来しても、孝三郎の将来を見越した健全経営で苦境に立たされることはなかった。⁽¹⁵⁾

1974年には夏用ファンデーション「サマード」を発売し、以降、新製品を矢継ぎ早に市場に送り出すのであった。76年に発売の「フィットオン」(パウダータイプのファンデーション)、78年に発売の「エスプリーク」(素肌と同じ弱酸性トリートメント)、79年に発売の「2ウェイクーキ」(水あり水なし両用の夏用ファンデーション)がそうである。⁽¹⁶⁾ また、同社は1980年11月に化粧品業界で始めて「デミング賞」を受賞した。同社生産性本部の「品質管理」が高く評価されたのである。⁽¹⁷⁾ このことは先に挙げた経営理念を実践している証といえよう。さらに生産面、物流機能に関することで興味深い動きも見られ、1979年6月には群馬県佐波郡境町に「群馬工場」を完成させ、1976年12月には狭山工場の敷地内に「狭山流通センター」を、1972年9月には滋賀県甲賀郡甲西町に「名神流通センター」を設置した。⁽¹⁸⁾

1981年3月に経営トップが交替した。それまで社長であった孝三郎が会長に退き、長男の禮次郎が社長に就任したのである。孝三郎が同社の基礎を築き、経営体を磐石にした上でのトップ交替であった。その時の人事では、三男の保清が専務に、小野口和夫(生産本部長)、久万楽也(研究所長)、山田勇男(営業部長)が常務に、高山千秋(ロレアル事業部長)、田島穎一(人事部長)、志村喜史

(営業部長)、佐野賢治(コスメタリー常務)が取締役に就いた。表向きは同族以外の人物を抜擢しているが、上位層を小林家で固めており、実質的には同族による経営が展開されることとなった。⁽¹⁹⁾

経営基盤を継承した禮次郎はそれに安閑とすることなく、これまで以上に商品開発を活発に行った。1981年に「スポーツ・ビューティ」(スポーツ専用化粧品)、1982年に「エスプリーク・パウダーファンデーション」(美粒子)、同年に「ダモン」(弱酸性の男性用化粧品)が発売され、この時代の代表的な商品となった。1984年10月、育毛剤「ヘアエッセンス」を、翌月には男性用化粧品「ダモン・ブロンザー」を発売した。特に「ダモン」はそれまで男性が化粧をするという意識が薄いときに発売されたもので、新たな市場の開拓を目指したという意味で業界でも話題となった。⁽²⁰⁾

コーセーの海外進出は、1968年9月、香港に「香港高絲私人公司」(現・香港高絲化粧品有限公司)を設立させたことに始まる。その後、1971年8月にシンガポールで「高絲私人公司」(KOSE SINGAPORE PTE.LTD.)、1984年9月に台湾で「高絲股彬有限公司」、1987年12月に中国浙江省杭州市で「春絲麗有限公司」を設立させた。その他、タイのバンコクにはKOSE (THAILAND) CO.,LTD. や西マレーシアにはKOSE (MALAYSIA) SDN. BHD.などを設立した。この時期における同社の海外進出先はアジアが中心であることが確認できる。⁽²¹⁾

国際化戦略を進める一方で国内において同社は機能の分化を進めるために新会社を誕生させている。それは1985年4月、「株式会社コスメラボ」(関係会社の化粧品製造会社)、同年10月、「株式会社クリエ」(サロンルートの化粧品販売)などである。⁽²²⁾

6. CI活動の展開と企業イメージの刷新

小林コーセーは1989年8月からCI (Corporate

Identity) 活動の実践を計画した。CI 活動の推進にあたって株式会社 ODS の協力を得て、企業理念の再構築、トータル・マーケティング戦略の確立、ビジュアル・アイデンティティの確立を図った。同年 11 月には小林禮次郎を委員長とする CI 委員会と保清を委員長とする CI 実行委員会を発足させた。1990 年 1 月から社内で CI 導入を社内で発表し、全社的に CI 活動の遂行に向けて意識を高めることに努めた。全社員へのアンケート、販売店への調査などを実施し、現状を把握するデータを収集した。4 月から人事戦略・事業展開・商品開発・流通戦略・企業イメージ・国際戦略の分科会を発足させ、企業活動の展望について検討した。⁽²³⁾

この時のことを当事社長の小林禮次郎は「当社は 1970 年代から 80 年代にかけて、水のいらないファンデーションなど、業界初の製品を次々と市場に送り出した。これにより、技術力では他社に負けないという自信を持った。しかし、その一方で私が危機を抱えざるを得なかったのは、化粧品メーカーとしての企業イメージが確立できていないという問題だった。80 年代末に実施した調査では、『商品の質は高いが、化粧品メーカーとしての華やかさに欠ける』と見る消費者が多かったのである。そこで私は 1991 年に CI (企業イメージの統一) を導入。企業イメージの抜本的な改革に乗り出した。」と述懐している。⁽²⁴⁾

CI 導入を公表したのは 1991 年 8 月 1 日のことであった。社名もそれまでのものから「小林」を取り、「株式会社コーセー」に変更した。同時にコーポレート・シンボル、コーポレート・カラー、ロゴタイプ等も一新した。CI 活動の一環として「企業理念体系」を設定した。その内容は (1) 存在理念、(2) 経営理念、(3) 行動理念からなる。(1) の「存在理念」は、「英知と感性を融合し、価値と文化を創造する」というものである。(2) の「経営理念」は「コーセーを愛し、支える人のために」というキャッチコピーを設けて、5 項目 (①

一人一人を②安定より成長を、③独自の技術で最高の品質を、④人々の期待に応え、期待を超える、⑤コーセーを世界に) を定めた。(3) の「行動理念」については、「私が創るコーセーの今と未来」を元に、4 項目 (①人に誠実に、目的にしたたかに、②習慣を超越えてチャレンジ、③持続する情熱と向上心、④勇気あるコミュニケーション) を決めた。創業以来、遵守されてきた経営理念の基本的な精神は受け継ぎながらも、現代風とも今日風ともいえるものにアレンジしている。⁽²⁵⁾

7. 平成におけるコーセーの動向

平成における同社は、次のようなブランドの商品を世に送り出している。同社の基幹ブランド(ベースメイク、スキンケア)として、「アンテリージェ」(1991 年 9 月・対象年齢 25 ～ 34 才)、「ルシェリ」(1992 年 8 月・対象年齢 18 ～ 24 才)、「グランデヌ」(1994 年 8 月・対象年齢 35 歳以上)が発売された。メイクアップブランドは「ドゥ・セーズ」(1991 年 2 月・対象年齢 25 歳以上)、「ルージュアンビエンス」(1992 年 2 月・太陽光や室内光で印象が変わる光感応効果をもつ化粧品)を発売した。また、「ルシェリ」層を対象として「ヴィセ」(1994 年 1 月)も発売した。⁽²⁶⁾こうしたブランドの化粧品は、CI 活動の一環として、広告予算とスタッフを増やし、さらには「旬のタレント」を起用して販売促進活動を行い、売上を伸ばしていくのであった。⁽²⁷⁾

1997 (平成 9) 年 3 月、小林禮次郎が社長を退き会長に退き、経営トップが交代した。後任の社長に小林保清 (禮次郎の弟) が就任した。役員構成を見ても 19 名のうち「小林一族」は、禮次郎 (取締役会長)、保清 (取締役社長)、一俊 (常務取締役・禮次郎の長男)、英夫 (取締役・保清の兄)、孝雄 (取締役・禮次郎の次男) の 5 名がいる。また、株式保有数に目を向けると、2003 年 3 月 31 日現在の所有数では一俊 537 万 9,000 株、孝雄 533 万 8,000 株、保清 218 万 9,000 株、禮次郎 126 万 5,000

株、英夫 27 万 7,000 株、5 名計 1,444 万 8,000 株となっている。この数字は同社の発行済株式 4,552 万 4,000 株の 31.7%に相当する。このように役員の中に創業者の孫が名を連ね、株式の所有数から判断して、今後も小林一族による経営は継続されるものと考えられる。⁽²⁸⁾

1999 年 12 月、コーセーは店頭市場で株式の公開を果たした。この効果はどうであろうか。当初、高いプレミアムが付くことが期待された。この年、店頭公開を果たした企業は 73 社あり、その多くは初値で公募価格を大きく上回った。コーセーの場合は、売価は 4,500 円であったが、初値が 4,100 円で、それから約 2 週間は下落傾向にあり、2000 年 1 月 6 日の終値は 2,170 円となり、半値以下の株価となった。これはこの年店頭公開を果たしたものなかで最悪の結果を残した。⁽²⁹⁾ 4 月 17 日には 1,950 円にまで下がった。その後、復調、下落を見て、2000 年 11 月 20 日、約 1 年を掛けて 4,000 円に到達した。⁽³⁰⁾ このように株価は上昇傾向にあり、大いに注目されるようになった。2000 年 12 月に東京証券取引所第 1 部 IC 上場を果たした。⁽³¹⁾

海外での活動に目を向けてみよう。1990 年 9 月、パリに SCI KOSE CORTAMBERT を設立した。同社は「不動産賃借」を事業目的としており、化粧品販売・製造とは関係ない。先述の海外進出先の現状はどうであろうか。1998 年の段階で社長の小林保清の中国浙江省杭州視察の記録によると、海外事業が好調であることを窺える。特に中国の春絲麗有限公司に関しては、現地での産業振興・雇用促進・納税という面で貢献している。事業は「黒字」であり、浙江省にある企業の納税額ランキングでは 4 万社中 4 位となっている。さらに同地での工場は増設の必要に迫られるまでになった。現在アジアでの生産拠点となる工場の建設を目論んでいる。⁽³²⁾ 中国・台湾での活動は比較的安定しているようであるが、その他の地域は景況に左右され、必ずしもうまくいっていないのも事実であ

る。中国・台湾のプラス分でその他の地域のマイナスを埋め合わせられるようにすることを目指している。⁽³³⁾ これまであまり欧米での活躍は目立ってものはなく、小林禮次郎会長も「当社は、ぜひ、アメリカやヨーロッパへの進出を実現し、より国際的な事業展開を図っていきたい」と意欲的である。⁽³⁴⁾ そこで同社は 2001 年 4 月、アメリカに KOSE AMERICA INC. を設立し、念願のアメリカ進出を果たした。さらに同年 7 月には韓国に KOSE KOREA CO.,LTD を設立し、アジア市場で弱い部分を補った。⁽³⁵⁾

このようにアジア市場の強化と欧米市場への進出が同社の海外での事業展開の課題といえよう。

おわりに

以上、第二次世界大戦後に発足した化粧品メーカーである株式会社コーセーの発展を経営者の動き、改組転換の様子、国際化戦略、CI 活動などに関わらせながら見てきた。創業者の小林孝三郎が長年のキャリアをもとに会社を設立し、社礎を築き、禮次郎がそれを引き継ぎ、CI 活動によるイメージの刷新を果たし、発展を遂げてきた。その後任の社長である保清の時代には、国際化のさらなる進展が予想される。経営者陣には創業者の孫である 3 代目が名を連ね、小林一族による経営が続くこととなろうが、同社の今後の展開が注目される。

(注)

- (1) 拙稿「化粧品業界の発展史－資生堂を例として－」(『広島安芸女子大学研究紀要』創刊号、2000 年、pp.93-101 に所収)、同「企業の多角化と化粧品業界への参入－花王の発展と化粧品「ソフィーナ」の発売－」(『広島安芸女子大学研究紀要』第 2 号、2001 年、pp.33-42 に所収)を参照されたし。
- (2) 藤崎武男『化粧品ひとすじ 小林孝三郎伝』株式会社小林コーセー創立三十周年記念行事实行委員会、1976 年、pp.9-29。
- (3) 同上書、pp.34-38。
- (4) 同上書、p.49, pp.105-116。
- (5) 同上書、pp.170-175。

- (6)同上書、pp.172-185、株式会社コーセー社史編纂委員会『創造と挑戦－コーセー50年史－』1998年、pp.23-27.
- (7)株式会社コーセー社史編纂委員会、同上書、pp.20、『国際商業』1984年2月号、p.158.
- (8)同上誌、1986年3月、pp.35-36.
- (9)同上誌、p.39.
- (10)同上誌、p.78、前掲『創造と挑戦－コーセー50年史－』pp.255-256.
- (11)同上誌、p.34.
- (12)『国際商業』1986年3月号、pp.26-27.
- (13)同上誌、p.38.
- (14)同上誌、pp.37-38.
- (15)同上誌、p.40.
- (16)同上誌、pp.40-41.
- (17)デミング賞は日本の品質管理の導入に貢献したデミング博士の功績を称えて1951年に誕生した。同賞は(1)デミング賞本賞、(2)デミング賞実施賞、(3)デミング賞事業所表彰と大別されている。これらはさらに細分化され、(1)については、①統計的品質管理の理論並びに応用の研究において優れた業績のあった者、②この方法の普及について優れた者・グループ、に授与される。(2)については統計的品質管理を実施してその年度において顕著な業績の向上が認められた企業が受賞される。さらに1957年には「デミング賞実施賞中小企業賞」が、1965年には企業の事業部に対する「デミング賞実施事業部賞」が追加された。(3)は統計的品質管理を実施して顕著な効果が認められた企業の事業所に授与される(甲斐章人「デミング賞」神戸大学経営学研究室編『経

営学大辞典』中央経済社、1988年、p.748所収)。コーセーが1980年に受賞したのは、(3)のデミング賞事業所表彰である。

- (18)株式会社コーセー『有価証券報告書総覧 平成15年』、国立印刷局、p.5.
- (19)『国際商業』、1981年7月号、pp.34-35.
- (20)同上誌、1986年3月号、pp.40-41.
- (21)株式会社コーセー『有価証券報告書総覧 平成12年』、大蔵省印刷局、p.4,p.8.
- (22)前掲『有価証券報告書総覧 平成15年』、p.5.
- (23)前掲『創造と挑戦－コーセー50年史－』、pp.222-223.
- (24)「日経ベンチャー」、2002年1月号、p.7.
- (25)前掲『創造と挑戦－コーセー50年史－』、pp.222-229.『国際商業』、1991年10月号 pp.17-18、同誌、1991年11月号、p.11.
- (26)前掲『創造と挑戦－コーセー50年史－』 pp.234-241.
- (27)「日経ベンチャー」、2002年1月号、p.7.
- (28)前掲『有価証券報告書総覧 平成15年』、pp.28-29.
- (29)『国際商業』、2000年3月号、pp.76.
- (30)同上誌、2001年1月号、pp.23-24.
- (31)前掲『有価証券報告書 平成15年』 p.5.
- (32)『国際商業』、1998年8月、pp.94-95.
- (33)同上誌、pp.96.
- (34)同上誌、1998年12月、p.77.
- (35)前掲『有価証券報告書総覧 平成15年』、p.5.