



慶應義塾大学ビジネス・スクール

大日本インキ化学工業 (A)

1979年春、大日本インキ化学工業では、アメリカのポリクローム・コーポレーションの普通株式に対して公開買い付け(TOB)を行っていた。しかし、ポリクローム社の大株主であるフランスのローヌ・プーラン社もポリクローム社にTOBをかけており、両社によるTOB合戦となっていた。ところが、3月に入って、このローヌ・プーラン社の新社長に就任したガンドア氏が、新社長就任挨拶という名目で、来日した。そして、3月6日、ガンドア社長は、大日本インキとTOB合戦に関して和解する意思のあることを表明した。これに対して、大日本インキ側としても、出来るだけ早く和解したいと希望していたが、問題は、株式の買い付け価格をいくらにするか、であった。すでに、大日本インキ側は、ニューヨークにおいて公開買い付け価格として、25ドルを発表しており、この価格では、ローヌ・プーラン社は和解に応じてこないと予想された。ガンドア社長は、交渉にあたっても、恐らく、買い付け価格の引き上げを要求してくるものと予想された。このため、大日本インキ側としては、交渉に臨むにあたって、妥協できる価格をもっておく必要があった。

会社の概要

大日本インキ化学工業は1908年(明治41年)に、川村インキ製造所として創業された。1979年現在、日本での最大のインキ・メーカーであり、多角化によって総合化学会社を目指していた。会社は9製品事業部(インキ, インキ開発, 機械, 化成品, 生物化学, 石油化学, プラスティック, 樹脂, 建材)と海外事業部とによって構成されていた。会社は海外事業について積極的であり、15カ国に1支店、6事務所、28子会社をもっていた。特に、1970年にはアメリカにDainippon Ink & Chemicals America Inc.(以下D I Cアメリカ)を設立した。そして、この会社を通じて、1976年にアメリカのダイナリック社(ポリプロピレンバンドの製造販売会社)を買収した。さらに、同じ年に6百万ドル(28億円)を投じてコール・アンド・マーデン・プリンティング・インキ(アメリカ第6位のインキ・メーカー)を買収した。また、ルーマニアにおいて、1974年に、石油から単細胞たん白(SCP)を工業的手法でつくり出すために合併会社ロニプロト社を設立しており、1979年秋から操業に入れるところまで進行していた。アジアで

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授鈴木貞彦が、公表資料にもとづいて、クラス討議のために作成したものである。(1984年8月改訂)