



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ライオン株式会社

1985年3月初め、ライオン株式会社の小林敦社長は、大手経営コンサルティング会社のトップの訪問を受けた。その用件は、「ある企業が家庭用品部門の売却を考えているが、ライオン株式会社がそれを買収する意向があるか否か」についての打診であった。このコンサルティング会社トップとの話し合いを通じて、小林社長は相手の会社が、藤沢薬品株式会社であると推察した。この最初の席で、小林社長は即答をしなかったが、スタッフ部門に対して、藤沢薬品株式会社の家庭用品部門を買収することの可能性について、調査を指示した。これを受けて、スタッフ部門は、藤沢薬品に対して、打診を行なった。その結果、藤沢薬品が売却しようとしていたのは、「ピコレットというブランドの芳香剤他、住宅用品目の商標を含む諸権利」であることが判明した。そこで、小林社長は、社内にプロジェクト・チームを設けることを指示した。そして、この指示にもとづいて組成されたプロジェクト・チームは、藤沢薬品の家庭用品部門を買収することの妥当性について検討するとともに、その諸権利を一括して買収する場合の価格の算定を急ぐことになった。

### 藤沢薬品の概要

1960年代までの藤沢薬品は、ビタミン剤や神経系統の医薬品を中心にした中堅医薬品メーカーであった。しかし、約10年にわたって15億円の開発費を投入した結果、藤沢薬品は、1971年に、セファロ系の第一世代抗生物質「セファメジン」の開発に成功した。この「セファメジン」は、1971年8月に発売され、大型商品に育った。これ以降、藤沢薬品は「抗生物質王国」といわれるほどに、抗生物質によって、急成長をとげた。そして、1977年3月期には、経常利益で武田薬品工業を抜いて、トップ企業となった。その後、「セファメジン」は、欧米の会社20社ともライセンス契約を結び、技術収入も利益に寄与することになった。1980年には、「セファメジン」は、月商36億円という業界トップの商品となり、藤沢薬品の売上高に占める割合は30%に増加した。利益面での貢献度はさらに高く、藤沢薬品の利益に占める「セファメジン」の割合は60%にも達した。

(注1) 週刊東洋経済(1980年11月21日)、p.59

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、同スクールでのクラス討議のために、同大学院経営管理研究科の学生、藤原愛三および橋本純正両君の財務管理レポートおよびその他公表資料を参考にして作成したものである。

このケースは、経営の巧拙を例示するためのものではない。(1986年4月作成)