

慶應義塾大学ビジネス・スクール

花王株式会社 (F)

2001年、花王株式会社（以下花王）の後藤卓也社長は、10年以内にトイレタリー・化粧品などの日用品業界で世界の大手3社に追い付くことを目標にしていた。花王は、EVA（Economic Value Added、経済付加価値）を重視した経営を展開するとともに、様々な効率的なマネジメント方法を実践して、高い水準の事業キャッシュフローを実現していた。しかし、1990年代後半、花王では、豊富なキャッシュフローを十分に活用するほどの大型投資機会はなく、金融資産が増えていた。後藤社長は、株主資本価値を増加させるためには、コスト志向型の効率的なマネジメントだけではなく、新たな成長機会を継続的に見出すことが不可欠であると思っていた。15

花王株式会社の沿革

花王の創業は1887年6月に長瀬富郎氏が設立した洋小間物店の長瀬富郎商店に遡ることができる。長瀬富郎商店はアメリカ製の化粧石鹼を中心に国産石鹼や輸入文房具などを販売した。1890年10月、長瀬富郎商店は「花王石鹼」を発売した。1925年、花王石鹼株式会社長瀬商会を設立して、大量生産と大量販売を目指すとともに、経営の近代化に着手した。第二次大戦後の1946年10月、花王石鹼株式会社長瀬商会を株式会社花王に改称した。1949年5月、花王株式会社は、その株式を東京証券取引所に上場した。20

1974年から1975年にかけて、オイルショックの後遺症もあって、花王の業績は落ち込み株価は大幅に下落した。1975年から1976年にかけて、花王は、その株式の約18%を香港筋によって「買占め」られた。¹ この「事件」は花王が終始「われ関せず」の態度を取25

¹ 花王石鹼株式会社、4000人の軌跡（花王石鹼90周年記念出版）（1985年），pp.355-368

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科でのクラス討議のために、同大学教授の鈴木貞彦が、公表資料に基づい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ことを目的としたものではない。（2001年5月作成）

Copyright © 2001 by Professor Sadahiko Suzuki of Graduate School of Business Administration, Keio University, Japan. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of the author. (Prepared in May 2001)