



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 花王株式会社 — 社内研修取組 2006 —

5

2006年4月、花王株式会社人材開発部門の種村氏は春の訪れとともに38回目の誕生日を迎える。教育研修企画の職場で丸4年間働いた自分を振り返っていた。種村氏には最近気になっていることがあった。それは、この1~2年あまりの間に、社内のグループリーダークラスから次のような問題がしばしば聞こえてくることだった。

10

「入社10年目くらいの中堅社員たちは、自分たちがそれくらいの年齢のころと比べると、いまひとつ元気がない。」

グループリーダークラスは40歳代を中心であった。研究開発、製造、事業部門、管理部門を問わず、ときどき提起されてくるこの問題の正体を、種村氏は明らかにしたかった。種村氏は懇意にしている研究開発部門のグループリーダー数名に時間をとってもらい、入社10年目前後の社員に抱いている印象を聞いて回り始めた。2006年4月下旬のことである。すべての部門へのヒアリングをすべきだと種村氏も自覚していたが、多忙な種村氏が抱えている本来の職務外にこなせる範囲を考えると、現実的には彼にとってアクセスしやすい研究開発部門だけを対象にするので精一杯だった。

15

20

種村氏が行ったヒアリングのメモを紹介する前に、花王株式会社について理解するための基礎

本ケースは、クラス討議の資料とするために、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 高木晴夫教授の指導のもと、竹内伸一（株式会社ケースメソッド教育研究所）によって作成された。経営管理の巧拙を記述したものではない。本ケースは、花王株式会社人材開発部門の全面的な協力を得て作成された。組織名称は当時のものを使用しており、記述内容の一部は偽装されている。人材開発グループ駒沢紀明氏、ならびにインタビューに協力いただいた方々への謝意を記す。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright©2007 竹内伸一、高木晴夫、花王株式会社（2007年7月作成）

情報を先に提供する。

## 花王の組織

研究開発主導型で商品開発を行う花王では、それを支える研究開発体制（付属資料1）に特徴を持たせてきた。花王には、ハウスホールド、サニタリー、ヘルスケアなどの商品カテゴリー別に組織化した商品開発研究所群と、素材開発、加工・プロセス、包装容器開発などの、商品横断的に機能別に組織化された基盤技術研究所群がある。商品開発研究所が縦糸をなし、基盤技術研究所が横糸をなす一枚の生地を構成している。花王の原動力は研究開発であると位置付けている経営の基本姿勢は今も昔も変わりはない。

花王の製品開発は、「商品開発5原則」（付属資料2）に基づいて行われる。「他社製品とどこが違うのか」ということが繰り返し追求され、機能的な相違点だけではなく、技術的差別化が確かであることが実証されて、はじめて事業化される。この「商品開発5原則」は中興の祖である丸田社長時代の1976年に作られたものであるが、今日でも花王の社員の日々の仕事の中に溶け込んでいる。

花王の製品開発は、縦糸の商品開発研究所と横糸の基盤技術研究所が、縦横無尽に相互交流するなかで行われてきた。研究所内の敷居はほとんどなく、「大部屋制度」と丸田前社長が名付けたように20年以上も前から研究所のフロアには仕切りさえない。研究所間の壁もきわめて低く、畠違いの研究者や興味がある従業員が、所属に関係なく、ひとつのプロジェクトを構成することはまったく珍しくなかった。研究所には担当者が自由に行き来して議論できる「開放的な風土」があった。適度にルーズで、ある日、知らない人が隣で何かしていても不思議には思わないという寛大な雰囲気である。ただし、雰囲気はルーズでも、いったんやると決まればその活動は実際にしつこくなる。これが「花王らしさ」である。

このような研究開発体制は、「融合」を常に念頭に置く花王の経営哲学の表れでもある。自分のところだけで知恵を抱え込まずに他のところの智恵と融合させていくことで、さまざまな発想や研究知見の相乗効果が生まれる。「ビオレ」「アタック」「クイックルワイパー」をはじめとする数々のヒット商品はこの相乗効果をもとに開発された。研究の融合を促すための仕組みのひとつに、月に一度行われる研究担当者会議（略称：研担会議）があった。これは、東京、栃木、和歌山に分散している研究組織の幹部ではなく担当者クラスが、月に一度同じ場所に会して、研究

成果を相互に発表する場である。研究所持ち回りで運営されるこの会議は、研究所の立地による地理的な融合制約を乗り越えるための場であったが、現在は行われていない。

5 このようにして開発された製品を事業という枠組みに載せ、営業利益を作り出し、会社にキャッシュフローをもたらすための責任部門が事業本部であり、花王のプロフィットセンターである。花王の場合、研究開発部門が作り上げた製品を商品化するかどうかの意思決定は、各部門のトップ以上が参加する経営会議で行われるが、収益性を予測評価するのは事業本部であり、発売決定後は事業本部が花王の商いを取り仕切っている。

10 事業本部のスタッフは、例外もあるが大まかに言えば、商品開発担当とマーケティング担当に分かれている。前者が商品化決定前の工程を支え、後者が商品化決定後の工程を支えていると考えてよい。このようにして事業本部は商品開発研究所とのコミュニケーションを取りながら、現在開発進行中の製品について、商品化展望、事業化展望を絶えずサーチし、商品開発研究所をアシストし、エンカレッジする。その果実として「製品」というたすきを受け取り、マーケティングプランを整えて発売させることで、花王はマーケットからキャッシュを得る。

## 花王の人事制度変遷

縦糸と横糸による組織の基本構造を維持し続けている花王も、人事制度は少しづつ変化させてきた。正社員を定期採用し、終身雇用する基本モデルは維持しているが、自由定年制度や通年採用も導入した。

20 また、評価・処遇のしくみも年功型から職務・成果重視型にシフトさせた。資格等級数も減少させ、職務と役割の大きさに対する達成度を問う評価制度が導入され運用されている。管理職年俸制も80年代後半に導入された。業績連動型賞与のひとつのスタイルとして同社がEVA連動型賞与を採用したことは有名である。このようにして、年功型の評価・処遇のしくみを払拭する努力が地道に重ねられてきた。同時期に多くの日本企業が経験した人事制度変化の量や速度と比べれば、ていねいに時間をかけて少しづつ変化させていくことを花王は大切にしてきた。

25 目標と成果を管理するツールとしての実績評価シートは、導入当初は半年ごとに目標を設定し、達成度を測って評価していた。しかし、研究開発部門の管理職から「仕事を捉える眼が短期志向になりやすい」という問題提起があり、人事部門がこれに応えるかたちで、同シートへの記入サイクルを1年に延長した。

## 花王の会社概況推移

1990年3月期にはじめて連結決算値を発表して以来、2005年3月期まで15期連続の経常増益を果たした。日本経済が低成長に苦しむ中で堅実に向上する花王の収益成長力に、株式市場での同社への評価は大きく高まった。詳細は付属資料3として、連結／単独決算情報、従業員数、給与水準などを記載した。

## グループリーダーたちのコメント

10 以上の予備知識を踏まえて、これから紹介するヒアリングメモに目を通してもらいたい。これらは、種村氏のインタビューによって記録された研究開発部門のグループリーダーたちのコメントを断片的にメモ化したものである。種村氏はヒアリングに応じてくれたグループリーダーたちに、「いまの10年目くらいの社員について、自分たちが入社10年目くらいのころと比べてどう思うか」という聞き方をした。結果的には、その質問に対するダイレクトな答えよりも、グループリーダーたちが感じている花王という会社の変化について多く語られ、「花王は変わったのか」「それとも変わっていないのか」という議論になることが少なくなかった。ここではそのような議論の断片メモもそのまま掲載した。

20

※sample

※sample

※sample

「その人がモノにしたい商品さえあれば、関連する研究所に新人でもどんどん飛び込んでいいするのが花王だ。それは今でも何も変わっていない。この商品を絶対なんとかするんだっていう夢を持つていないとダメだけれどね。」

25 「縦糸の商品開発研究所が横糸の基盤技術研究所に働きかける動きは昔も今も変わらない。ただ、担当レベルで働きかけるというよりも、マネジメントラインで統制を取ってやるようになってきている。昔も上を通してというのは原則そうだったが、そうしなくてもできてしまうということもけっこうあった。」

sample

sample

sample

sample

sample

「縦糸組織に向けて、また横糸組織に向けて、この部分はうちが手伝ったほうがいいだろうなと感じて、室長に相談して、やってよいという許可さえもらえれば、マトリクスの中で思い切り自由に動ける。その傾向は今でも変わらない。」

sample

sample

sample

sample

sample

「他の研究組織とコラボレーションするきっかけになっていたのは研担会議だった。研担会議には自由闊達な雰囲気があった。それがなくなってしまったのは残念だ。」

5

sample

sample

sample

sample

sample

「研担会議も確かにあったけれども、研究者たちは研担会議にテーマを上げてから動く以外にも、他の研究所と積極的に交流していた。電話して『明日そちらに行きます』とか。僕たちが担当者のころは月1回の研担会議が待てなかつた。」

10

「今でこそ大企業病と言われることもあるが、スタンスとしては中小企業で行きたい。小回りの利く会社でありたい。巨大なP&Gに対応するためのスタンスは中小企業だ。」

sample

sample

sample

sample

sample

「花王という会社は、コーポレートが設計した制度に部門がただ従うという会社ではない。制度変更や組織変更が頻繁にあるが、その都度、研究部門からも意見を言わせてもらい、われわれの主張をきちんと聞いてもらっている。そのようなキャッチボールがあるからこそ、制度や組織が頻繁に変わっていくのであって、それはよいことだと思う。」

15

sample

sample

sample

sample

sample

「グループリーダーになる前は、研究開発を行う上で、時間を意識しなくてもすむ立場だったから、思い切り探求して、思い切り探求した分だけ時間が流れていくという感覚だった。しかし、グループリーダーになって研究の時間軸も扱う立場に立つと、時間軸が一気に縮まって見える（同じ時間でもずっと短く感じる）。また、そのことを差し引いても、時間的なゆとりそのものは以前よりもなくなってきたように感じる。」

20

sample

sample

sample

sample

sample

「必要だと思っても、そのために時間をたっぷり使う自由がなくなってきたが、進め方の自由と、上長から許される時間範囲を目いっぱい使う自由は、しっかり残されていると思う。」

25

sample

sample

sample

sample

sample

「中長期計画をローリングしていくための短期計画に日々追われているのが現状だ。でも、現状がそうなる必然性もある。海外メーカーとの競争が熾烈で弱肉強食の度合いが増しているからだ。」

30

「昔は研究所で 10 人辞めてもどうってことなかったが、今は 10 人もやめたらもう大変なことになる。」

5 「今はメインとなる研究テーマに資源が集中投入されている。スピードが求められているからだ。  
だから、アンダーグラウンドのテーマには昔ほど取り組まない。」

10 「昔は少し余裕があったからか、発売するかどうかは分からなければ、評価くらいはしてあげようかという懐があったが、いまは最短距離で成果を取りに行く。出すぐ出すぐと言いながら発売まで 5 年もかかるような商品は今はない。もっと緻密にマネジメントしているから。」

「常盤さん（丸田社長の次の社長、代表在職期間 1990 – 1996）の言う『有機的な動き』は大事だと、みんな思っている。それを今の時代にどうやって維持していくか。有機的な動きを維持しないと大きなジャンプはない。けれども、いいネタがないので、機械的な動きになりやすくなっている。」

15 「最近はトップダウンで開発プロセスを動かしていく商品が増えてきている。その意味では有機的な動きがとりにくい。室長やグループリーダーで研究方針をしっかり決めて動かすことが多い。そうなると、試行錯誤型の商品は有機的な動き方で作らざるを得ないから、作りにくい。」

20 「『この先の新しいネタ、5 年先 10 年先の技術を何とかしよう』という指摘が R & D の上の方からあって、そんな動きがここ数年で出てきた。この数年来、それがうまくできていなかつたから、より戻しをしようとしているわけだ。ところが現実には、今の環境ではより戻しがしにくい一面もある。それでもより戻しをしたい。昔と同じようにはできないから、どうやってやるかを考えると、けっこう悩むことになる。」

25 「かつての花王の場合、誰かの強いリーダーシップで束ねるという感じではなかった。誰かに問い合わせると、その人から何かが返ってくる。そのことの繰り返しで商品ができる。常盤前社長の言うような有機的な動きだ。それが花王の仕事の仕方だと思っている。」

30 「今の花王は『こっちの方向だ！』と言えばみんなで突き進む組織なので、たとえば『実験の安全確保！』というと、実験を行うための手続きがたくさんできて、逆にがんじがらめになったりする。今はいろんな条件でがんじがらめになりやすくなっている。」

「昔は個人の評価がどうかなどとは考えて仕事していなかった。今は成果主義になっているから、今でも昔とまったく変わらずに仕事できるかと言われば、全く変わってないとは言えないが、これは人の気持ちの問題なので、私に関しては変わってないだろうと思う。」

5

『『半年後、1年後の成果が必要なんだ』と感じている部下がいるということは、面談していく感じことがある。ロングレンジのゴールに対する道標をうまく設定して、基盤技術の育成を成果主義の中でも実行していくことが重要だ。R&Dのマネジャークラスは、それを口に出して言う量の多い少ないはあるにしても、みんなそれを大事にしている。』

10

『最近になって、われわれが若いときに経験できていたような仕事の仕方を、今の若い人にも経験してもらおうという動きが、研究開発部門では出始めている。そういう動きがなかった数年前は、若い人にはちょっときつかったかもしれない。』

15

『若い人には成功経験が必要だ。いつか自分が開発した商品を出さないといけない。それがないとR&Dの仕事ではモチベーションが維持できない。』

20

『『上がこう言うんだから仕方ないだろう』といって仕事をさせるリーダーは昔からこの会社にはいなかった。それよりも自分の考えを熱く語る人が多かった。だから、押し付けられて仕事をした記憶はない。そのような仕事の進め方はメンバーを持つようになった今でも、私自身はまったく変えていない。』

25

『今の部署に来て、自分は何をすべきか迷っていて、悶々としている研究員を助ける場面が多くなるだろうなと思ったのだが、そういう人になぜかめぐり合わない。やるべきことがはっきりしているということは、それだけしっかりマネジメントされているということだと喜ぶべきか。』

『真剣に悩むのではなく、楽しみながら、ぶらぶらしていれば、昔はけっこいいものできたりしたが、いまはみんな真剣に悩んでいて、楽しんでいる人が見当たらない。』

30

『若いときに楽しく仕事をさせてもらった恩返しを若い研究員にしたいのだが、なかなかできていない。』

「商品開発研究所の若い人に会うと思うのは、昔よりも全体像が見えにくくなっているだろうなということ。なぜそう思うかと言うと、以前は若い人間が出ていた会議に、今はグループリーダークラスや室長クラスの人が出てくるようになったと感じるから。全般的に会議出席者の年齢・役職が上がった。若い人は出てこない。」

10 「1990 年前後のバブル入社組と比べると、採用抑制した時期の直後に入社した人々は、就職戦線からすでに閉塞感があったはずで、それを乗り越えてきた人たちだ。勝手な解釈かもしれないが、閉塞感に対する強さは、バブル入社組より彼らのほうが上だ。」

15 「最近の若い人は、トヨタ式経営、カルロス・ゴーンのV字回復経営など、企業経営に関する知識をたくさん持っていて、『いま、経営がどうなっているか』に強い興味を持っている。でも、『いま家庭でのお掃除がどうなっているか』にも関心を持ったほうがいいよ。』

20 「商品を出すという経験を若いときにさせてもらったことで、『私たちの会社は生活をよくするものを届けることができる』という確信が持てている。仕事を信じることができる。会社を辞めたいなと思っても、その思いは、生活者に届けることができるものの意味の大きさに負けてしまう。『ここを辞めたときに、これ以上のことができるか?』何度も辞めようと思ったことがあったが、都度踏みどまっているのはそれがあるから。」

25 種村氏はこれらのコメントを何度も読み直しながら、10 年目社員を対象にした中堅社員研修の企画を人材開発部門長に提案する準備を進めていた。花王の人材開発部門では、以前から入社後 3 年間は社員を研修に集めて教育していたが、それ以降は研修というかたちでのフォローは特に何もしていなかった。この問題（と言っても、問題の姿かたちははっきりと見えたわけではないが）の解決に研修が効くのかどうか 100% の自信はなかったが、種村氏の立場からできること

sample

sample

sample

sample

sample

を考えると、研修がいちばん具現化しやすかった。

しかし、何をテーマにして、それをどのように扱う研修がよいのだろうか。種村氏はこの難問と戦うことになった。来る日も来る日も考え続けた種村氏の頭の中には、やがて仮説めいたものが構築されていった。

5

## 中堅社員キャリア開発支援研修

2006年のGW連休も明け、職場にはまたあわただしい雰囲気が戻っていた。研究開発部門のグループリーダーへのヒアリングを終えた種村氏は、そこで聞いた話を参考にしながら、入社10年目社員を対象にした集合研修企画のドラフトをまとめていた。

10

種村氏が考え出したプランは、大卒高専卒の入社10年目社員全員を対象に、「中堅社員キャリアアップ研修」と題して、2泊3日の集合研修を行うことであった。開講は2006年10月で、受講対象者約100名を5つのグループに分けて、10月から3月までの5ヶ月間で毎月1グループずつ開催するというプランであった。2006年にこの研修を受講するのは1997年入社の社員である。このプランを実行すると、同社が新卒採用を抑制し始めた2000年入社（新卒採用抑制は2000年入社、2001年入社、2002年入社の3年間行った）の社員が10年目を向かえるまでの3年間に、1997年入社、1998年入社、1999年入社の3年次に渡って、毎年100人ずつ合計約300人が研修を受講する計算になる。

15

20

研修の中身は「自己実現」をテーマに構成した。グループリーダーたちの話に何度も耳を傾けているうちに、「10年目前後の社員が抱えている悩みの原因の一端は、職場での自己実現が思うようにいかないことがあるのではないか」と種村氏は考えるようになった。そこで種村氏は、3日間の基本構成を次のようにした。

25

1日目と2日目には、セルフエンパワーメントの一環として、人生全般での自らの役割を、最低限果たすべき役割と、そこから拡大させて果たすと望ましい役割とに整理して探求するワークショップを採用した。また、その流れを汲んで、最終日の3日目では、1日目と2日目で動機付けられて元気になった受講者が、花王という職場での自己実現の進め方を具体的に考えるためのディスカッション型セミナーとして設計し、ケースメソッド教育を専門とする教育企画会社に依頼した。3日目は花王のためにカスタマイズされた研修となり、討議用の資料としてどのようなケース教材を作成すべきかが議論された。

30

## ケース教材の新規開発

「どのようなケース教材を作るべきか」という問い合わせへの答えは、すでに種村氏の頭に中に目処としてあった。

5

今回の研修のテーマである「自己実現」は、もともと花王が得意としていたものだと、種村氏は考えていた。そしてそれは過去に留まらず、今日でもなお、若年層社員が積極的に組織の壁を越えて他部門に働きかけ、自らの仕事の幅を発展的に広げていくという仕事の進め方が歓迎されているのが花王である、という思いが種村氏には強くあった。

10 そこで大部屋組織がヒット商品を生み出した典型例を取り上げ、そこに若年社員がどのように関わり、仕事の幅を広げ、それを自己の成長に結びつけた様子を記述してはどうかと思いついた。若手社員が開発の主役格にいた商品開発事例は過去の花王にはいくつかある。どの事例も少々過去に遡ってしまうが、それでも、「このようにして育った若手社員たちが今の皆さんの上司に当たるのだ」というプレゼンテーションにもなるから、上司を理解することにもつながって、かえつ  
15 て好都合かもしれないと種村氏は考えた。

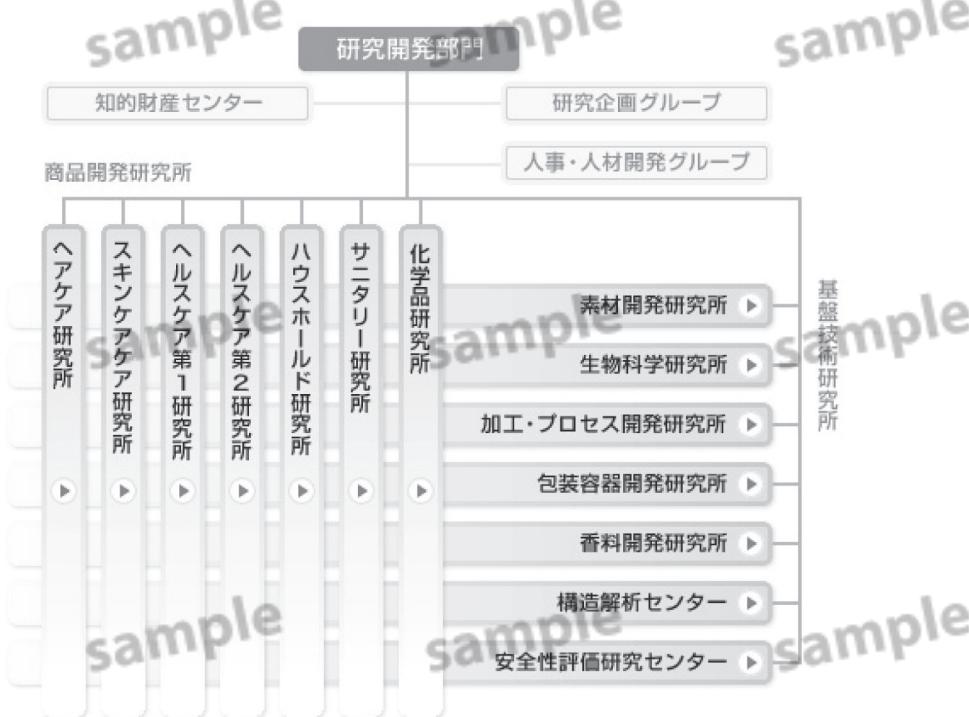
かくして、ケース教材用に開発物語を描く製品として、1994年に発売された「クイックルワイパー」が選ばれ、1989年から5年間ほどのハウスホールド研究所の仕事の様子を収めたケース教材の開発がスタートした。「クイックルワイパー」が選ばれた主な理由は、1) 商品開発の中にいたふたりの研究者が、当時、入社2~3年目ときわめて若かったにもかかわらず、部門を代表するような仕事をこなしていたこと、2) 研究開発の縦横部門と事業部門が相互に巻き込まれながら商品開発されたプロセスが顕著であること、3) 開発された商品が花王にもたらして収益が非常に大きかったこと、であった。

25 種村氏は、教育企画会社から派遣されてきたケースライターとともに、何度も関連部門に足を運び、当事者たちへの取材を続けた。そうこうするうちに種村氏は、花王の大部屋組織が独創的な商品を生み出したプロセスを、そして、若い社員たちが自分の仕事の領域を自分で広げていったプロセスを自分自身で改めて理解し、「ここはいい会社だ」と嬉しくなった。このケース教材が、自分がプロデュースする「中堅社員キャリアアップ研修」のカギを握る教材になると、  
30 種村氏は期待を膨らませた。ケース教材作成作業は順調に進み、程なくして無事完成し、経営大学院の教材としても登録された。

## 研修前夜

はじめての開催となる「中堅社員キャリア開発支援研修」の前夜、種村氏は完成したケース教材を読み返しながら、この研修の受講者となる10年目社員たちが、どのような思いでこのケース教材を読んでいるのか、想像をめぐらせていた。

付属資料 1：花王の研究開発組織（2006 年現在）



付属資料 2：商品開発 5 原則（佐川幸三郎が 1970 年代に提唱した）

- 1、社会的有用性の原則
- 2、創造性の原則
- 3、パフォーマンス・バイ・コストの原則
- 4、調査徹底の原則
- 5、流通適合性の原則

付属資料3 数字で見る花王の歩み

花王会計年度		82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
西暦		1988.3	1989.3	1990.3	1991.3	1992.3	1993.3	1994.3	1995.3	1996.3	1997.3	1998.3	1999.3	2000.3	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3	2005.3	2006.3
昭和/平成		S63.3	H1.3	H2.3	H3.3	H4.3	H5.3	H6.3	H7.3	H8.3	H9.3	H10.3	H11.3	H12.3	H13.3	H14.3	H15.3	H16.3	H17.3	H18.3
期末代表者		丸田	丸田	常盤	常盤	常盤	常盤	常盤	常盤	常盤	後藤	尾崎	尾崎	尾崎						
売上高	(百万円)	-	-	620,429	66,950	729,884	771,269	773,892	796,729	835,596	901,401	907,248	924,595	846,921	821,629	839,026	865,247	902,227	936,851	971,230
対前年	%	-	-	106.7%	110.3%	105.7%	100.9%	103.0%	104.9%	107.9%	100.6%	101.9%	91.6%	97.0%	102.1%	103.1%	104.3%	103.8%	103.7%	
純利益	(百万円)	-	-	37,882	36,042	38,616	47,059	48,627	53,494	57,180	62,337	80,865	99,005	111,581	117,581	112,274	115,345	121,956	127,140	
対前年	%	-	-	101.5%	100.4%	101.5%	117.4%	103.8%	103.3%	110.0%	106.9%	105.0%	144.2%	109.9%	114.1%	101.5%	103.4%	104.4%	102.2%	97.3%
当期純利益	(百万円)	-	-	17,810	20,007	20,040	20,413	32,182	23,686	24,530	27,594	24,494	34,714	52,147	59,426	60,274	62,462	65,358	72,180	71,140
対前年	%	-	-	12.3%	100.2%	101.9%	157.7%	73.6%	103.6%	112.5%	86.8%	112.5%	141.7%	150.2%	114.0%	101.4%	103.6%	104.4%	110.4%	98.6%

】  
結連

獨

売上高 (百万円)		490,019	521,347	545,432	570,161	591,840	622,358	639,598	654,753	674,051	696,295	673,819	661,519	667,186	660,417	654,184	661,747	665,914	694,655	688,589	
営業利益 (百万円)		%	106.4%	104.6%	104.4%	104.6%	103.8%	105.2%	102.4%	102.9%	103.3%	98.8%	98.2%	100.9%	99.0%	99.1%	99.0%	101.2%	100.6%	99.1%	
経常利益 (百万円)		%	30,915	34,333	36,788	39,679	41,445	46,646	52,833	54,282	55,107	58,715	64,947	79,784	91,020	92,324	92,414	94,454	98,379	98,013	90,551
当期純利益 (百万円)		%	30,554	35,013	38,738	40,062	41,988	44,712	49,012	51,912	54,285	57,454	67,454	82,295	91,743	98,386	98,518	98,300	105,410	104,553	100,134
研究開発費 (百万円)		%	114.6%	110.6%	103.4%	103.8%	107.5%	109.9%	109.8%	107.5%	106.0%	104.4%	105.8%	111.5%	122.4%	111.5%	107.2%	100.1%	99.8%	99.2%	95.8%
従業員数 (人)		%	13,247	15,368	19,882	22,037	22,706	23,522	24,348	25,881	27,114	28,047	29,070	42,510	52,233	55,511	49,434	61,041	62,518	64,133	64,133
増減 (人)		%	116.0%	129.4%	108.8%	103.0%	103.6%	102.6%	104.4%	105.4%	103.4%	104.8%	103.4%	71.3%	145.3%	122.9%	146.2%	106.3%	89.1%	123.5%	102.4%
研究開発費 (百万円)		%	20,111	24,347	24,981	28,157	33,227	34,162	35,197	34,177	35,505	35,516	35,479	32,852	35,366	34,285	34,231	34,137	34,454	36,016	35,618
平均年齢 (歳)		%	4.1%	4.7%	4.6%	4.9%	5.6%	5.5%	5.8%	5.5%	5.3%	5.1%	5.3%	5.0%	5.3%	5.2%	5.2%	5.2%	5.2%	5.2%	
平均勤続年数 (年)		%	121.1%	102.6%	112.7%	118.0%	118.0%	102.8%	103.0%	108.5%	93.0%	100.0%	96.9%	96.9%	100.0%	92.6%	107.7%	96.9%	99.8%	100.9%	104.5%
平均給与 (千円)		%	294	301	410	338	338	338	338	338	338	338	338	337	339	408	421	7,546	7,593	7,867	7,619
従業員数 (人)		%	6,697	6,637	6,768	6,768	6,941	7,141	7,177	7,161	7,106	6,994	6,875	6,754	6,086	5,761	5,744	5,717	5,724	5,600	5,632
増減 (人)		%	-60	131	0	173	206	30	-16	-55	-112	-119	-121	-668	-325	-17	-27	7	-124	52	
平均年齢 (歳)		%	32.8	33.0	33.4	34.0	34.3	34.5	35.2	35.8	36.6	37.5	38.1	38.2	39.3	39.6	39.8	40.3	40.8	41.8	
平均勤続年数 (年)		%	11.5	11.7	12.0	12.6	12.9	13.1	13.7	14.3	15.1	15.9	16.5	16.7	17.9	18.2	18.3	18.8	19.2	19.8	20.0
平均給与 (千円)		%	72,170	72,552	90,500	92,240	95,267	97,020	90,119	91,422	94,957	90,556	98,010	97,045	100,626	114,626	112,990	115,751	116,123	124,046	121,921

※データ出所「花王株式会社 有価証券報告書」

[日本經濟]

暦年	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
名目GDP（兆円）	486.5	493.3	502.6	512.2	503.0	495.2	501.1	496.8	489.6	490.5	496.1	502.9
名目経済成長率（%）	101.4%	101.9%	101.9%	98.2%	98.4%	101.2%	99.1%	98.6%	100.2%	101.1%	101.4%	101.4%
実質GDP（兆円）	468.8	477.7	489.9	496.8	488.0	487.0	501.3	503.2	512.8	512.6	512.6	528.9
実質経済成長率（%）	101.9%	102.6%	102.7%	101.4%	99.2%	99.8%	102.9%	100.4%	100.1%	101.5%	102.3%	102.7%
GDP平アーチ	1,038	1,033	1,026	1,031	1,031	1,017	1,000	987	972	957	946	933

※データ出典「ヨリ一百科事典」(Wikipedia) |

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.3 RP150