



崩壊と再生：カネボウはなぜ死に、どう蘇ったのか

Lip Monster Red

世界一熱く、世界一わかりやすい「企業再生」のケーススタディ

Lip Monster Red

119年の歴史を持つ名門企業の「倒産」から、奇跡の「V字回復」へ。
絶望の淵から生まれた大ヒット商品「リップモンスター」の裏側にある、汗と涙の物語。

119年の歴史が、嘘で消えた日



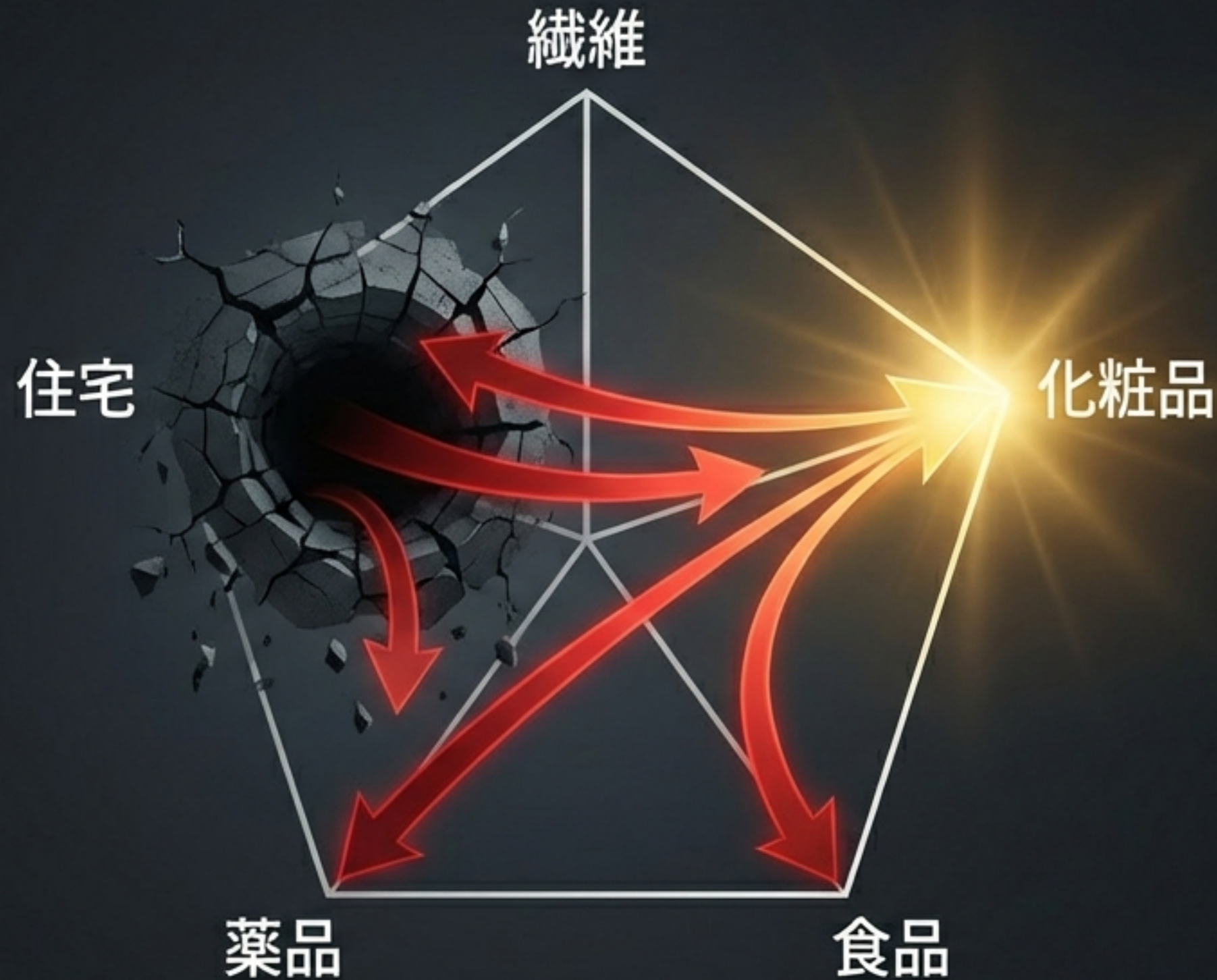
The Legacy: 明治時代、近代化を支えた
「繊維の巨人」鐘紡（カネボウ）。



The Shock: 2005年、上場廃止。解体。
名門企業としての「カネボウ」は死んだ。

多くの人を知るブランドの裏には、組織を蝕む「病」が潜んでいた。なぜ、巨人は倒れたのか？

失敗の本質：「ペンタゴン経営」の罠



The Strategy:

リスク分散を狙った多角化経営。

The Reality:

稼ぎ頭である「化粧品」の利益が、赤字の「繊維」事業の穴埋めに消える構造。

Key Concept:

「選択と集中」の欠如。成長への投資ではなく、延命のための補填。

2,000億円の嘘：史上最悪の粉飾決算

The Method:

循環取引（ぐるぐる回し）。
架空の売上を計上し、赤字を隠蔽。

The Motivation:

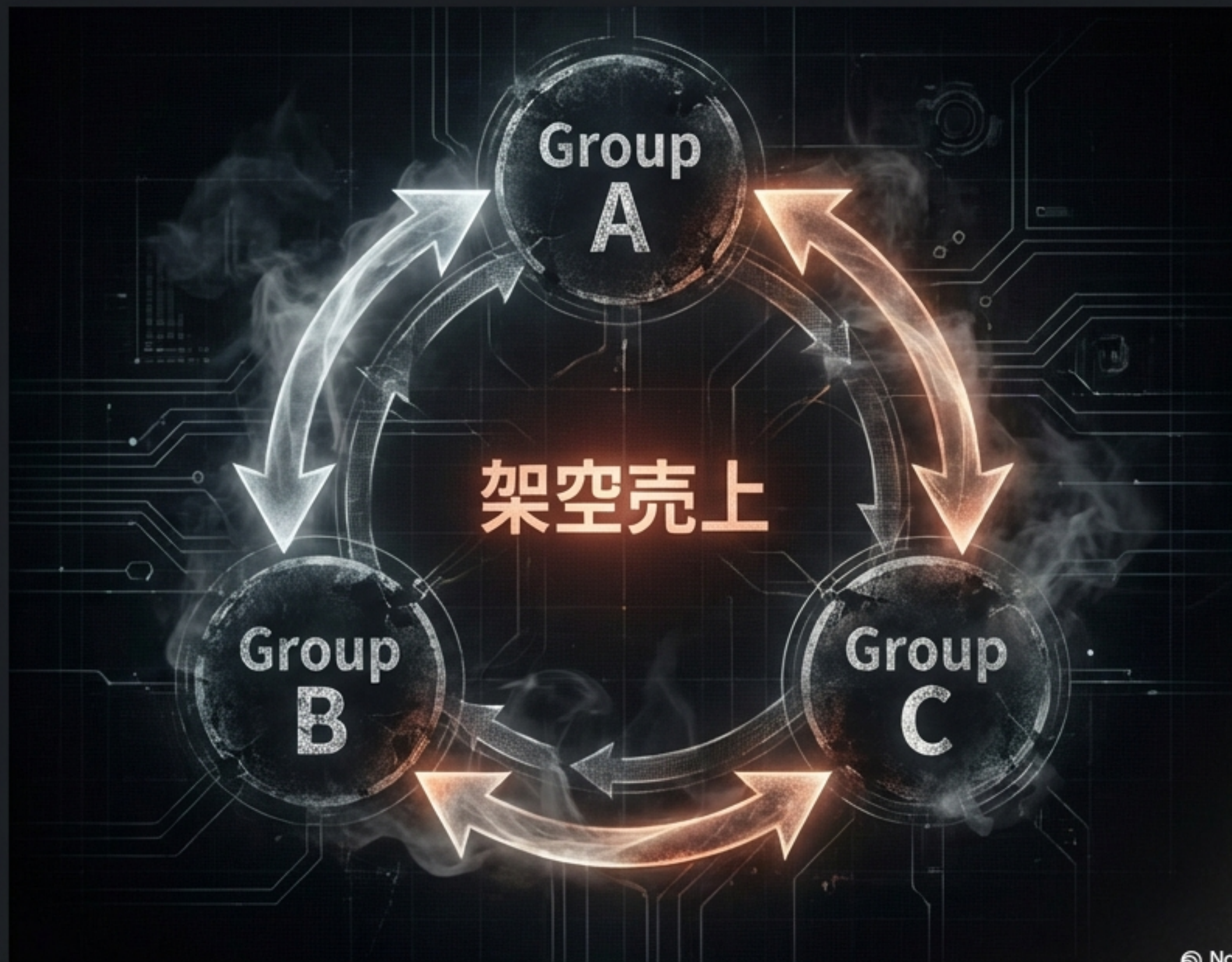
「名門を潰せない」「雇用を守る」
という歪んだ責任感。

The Cost:

歴代社長の逮捕。上場廃止。会社
解体。

Outcome:

産業再生機構の決断 → 「価値が
あるのは『化粧品』だけ」。不採
算部門の切り捨て。



水と油の融合：花王の科学 vs カネボウの感性



花王 (Kao)

科学

論理

エビデンス

「なぜ？」



カネボウ (Kanebo)

感性

憧れ

販売力

「なんとなく素敵」 (Vibe)

2006年、花王がカネボウ化粧品を買収。現場の大混乱：「理屈っぽい花王流では、夢を売る化粧品は作れない」。しかし、まだカネボウには致命的な「古き悪癖」が残っていた。

第二の悲劇：「白斑問題」と正常性バイアス

The Incident: 美白成分「ロドデノール」による肌の白斑被害。被害者約19,611人。

The Failure: 「たまたま肌に合わないだけ」「本社に言うほどではない」。現場の判断の遅れ。

The Root Cause: 隠蔽体質の残存。都合の悪い情報を直視しない「正常性バイアス」。

2013



覚醒：「Bad News First」の徹底

Bad News First

(悪いニュースほど、早く上げろ)



The Reform: 花王流の徹底的な安全基準の導入。

The Shift: 怒られることを恐れて隠す文化から、即座に報告し解決する文化へ。

Philosophy: 「安全こそが、美の土台である」。
花王の科学的アプローチが、カネボウの慢心Sを砕いた。

融合の果実：技術と感性の化学反応

花王の「機能」

カネボウの「情緒」

PLUS

唯一無二の価値

花王の「機能」
落ちない技術
(Mask-proof)

カネボウの「情緒」
エッジの効いたマーケティング
(Pink Banana)

長い苦しみのトンネルを抜け、ついに二つの文化が噛み合い始めた。

奇跡の大ヒット:「リップモンスター」誕生

The Tech (Kao): コロナ禍のマスク生活でも「落ちない」ジェル膜技術。

The Sense (Kanebo): 若者の心を掴むネーミング（「ラスボス」「2:00AM」）。

The Result: 発売直後から売り切れ続出。Z世代を熱狂させた「水と油」の最高傑作。

現在の戦略：「Global Sharp Top」(2025)

- ペンタゴン（多角化）から、シャープトップ（尖った頂点）へ。
- K27中期経営計画：グローバルで戦える6つのブランドに資源を集中。
- KANEBO Brand Purpose: 'I HOPE.'（美ではなく、希望を発信する）。



数字が語る再生：V字回復と収益性の向上

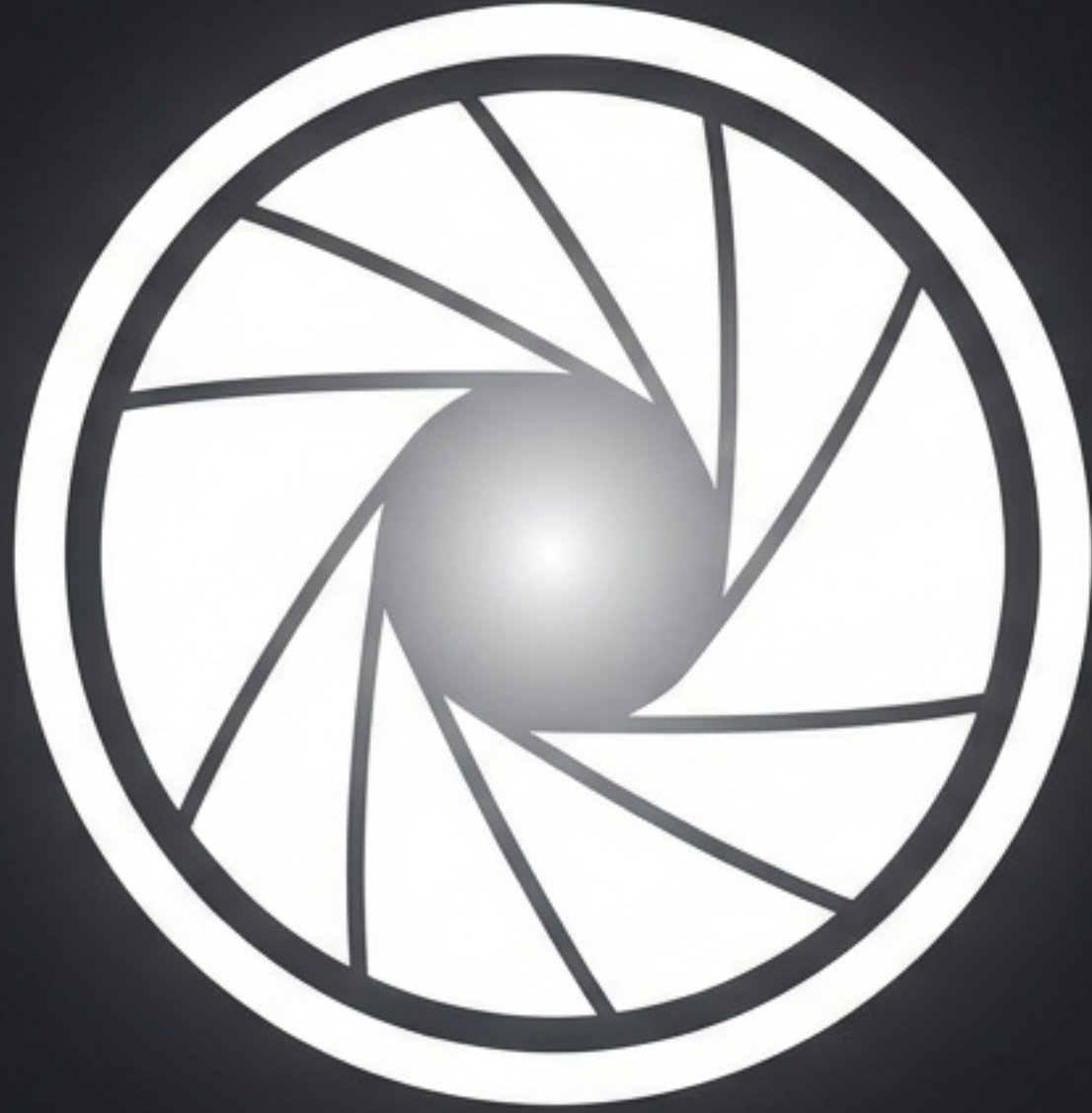
- ・ 2025年の成果: 構造改革の痛みを乗り越え、利益体質へ。
- ・ ROIC経営: 「量（売上）」から「質（利益・価値）」への転換。
- ・ 営業利益: 前年比 +109億円の改善。

Operating Profit (営業利益)



ROIC Management





教訓 1: 「選択と集中」の本当の意味

Case: カネボウは弱点（繊維）を補うために強み（化粧品）を犠牲にした。

Takeaway: 何でもやろうとするのは、何もしていないのと同じ。

Action: 自分の「強み」にリソースを全振りせよ。中途半端な多角化は身を滅ぼす。

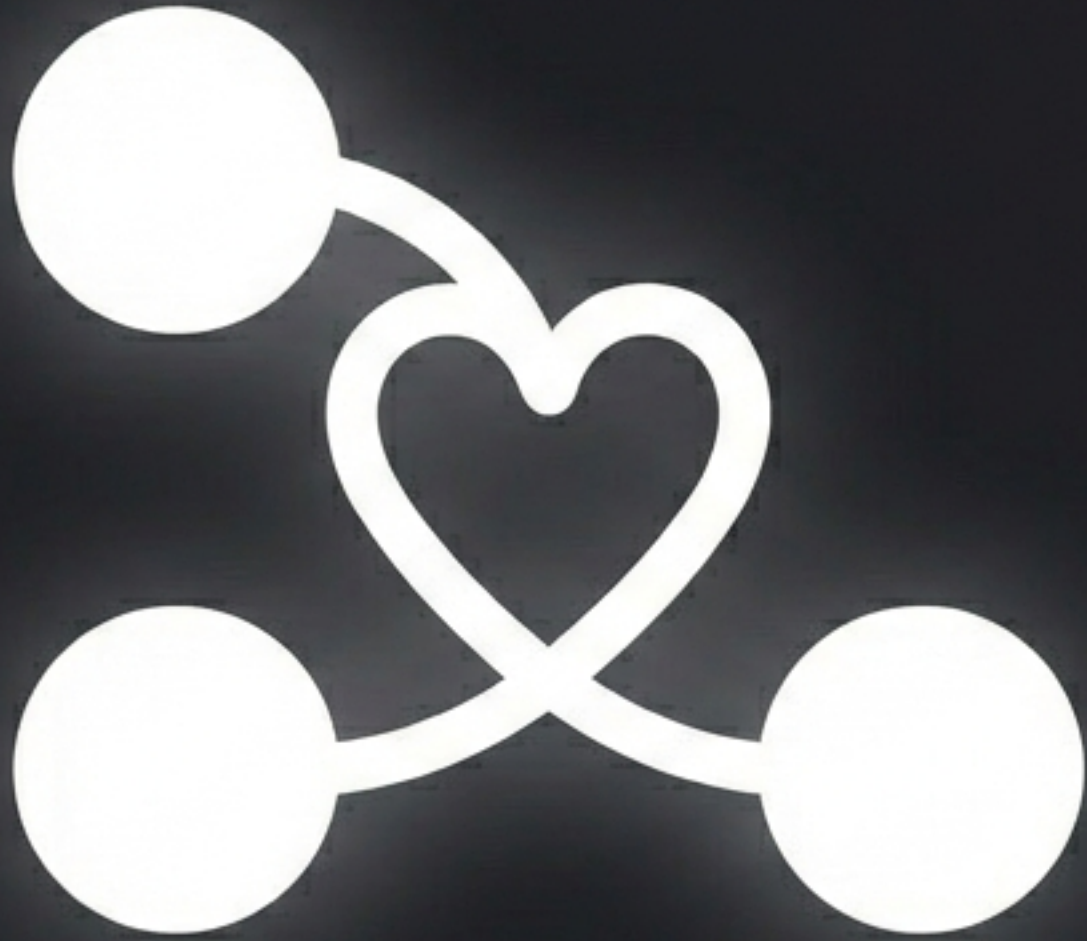


教訓 2: 透明性は「コスト」ではなく「資産」

Case: 2000億円の粉飾も、白斑問題も、すべては「隠蔽」から始まった。

Takeaway: 不都合な真実を隠すコストは、最終的に会社を吹き飛ばす負債になる。

Action: Bad News First。ミスをした時こそ、最速で報告する。それが信頼への最短ルートだ。



教訓 3: ブランドは誰のものか？

Case: 経営陣が逮捕されても、会社という箱がなくなっても、「カネボウの商品」を求める客は消えなかった。

Takeaway: 会社 (Company) はただの「箱」。ブランドとは、顧客の心にある「信頼」そのもの。

Action: 組織の看板に頼るな。「あなただから頼みたい」と言われる個人の信用 (ブランド) を築け。



I HOPE.

結論：（希望を発信する）

**カネボウは、絶望の淵から這い上がった。Ruin and Resurrection（崩壊と再生）。
どんなに大きな失敗をしても、誠実に向き合えば、必ず再生の日は来る。
さあ、あなたの「悪い報告（Bad News）」から始めよう。そこが、本当のスタートだ。**