



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ヘキストの構造改革とアベンティス

— 総合化学からライフ・サイエンスそして医薬へ —

“一度転がり出したボールは止まらない”

(ヘキストの構造改革のキャッチフレーズ)

「ヘキストの構造改革は、その規模、ダイナミズム、スピードなどの点で非常に大きな変革だった。一度改革がスタートすると誰にも止められないという印象だった」(アベンティスファーマ株式会社 取締役 巴俊明氏談)

1. ヘキスト社の歴史

ヘキスト社 (Hoechst AG) は1863年ドイツのライン河沿いのヘキスト村に合成染料メーカーとして創業した、約140年の長い歴史を誇る企業であった。同社は、第2次大戦後、財閥解体でバイエル社 (Bayer) とバスフ社 (BASF) との3社に企業分割された後も、合成化学の技術を基盤として多方面に事業を拡大。1990年時点の売上高は約4兆円を誇り、世界最大規模の総合化学メーカーに成長していた。

同社の社長は伝統的に理工学部出で「ドクター」や「プロフェッサー」という肩書きを持ったものしか、その地位に就いた事が無かったが、同社の社会的地位は、それほどまでも格式が高い地位であった。しかし、1994年、ヘキスト社の歴史では初めて、ミスターの肩書きしか持たない財務部門出身 (CFO) のドルマン氏 (Dolman:現アベンティス会長) が経営トップに就任した。

それには、一時的に世界のトップ製薬企業であった同社が、合併を繰り返し大型化してきた製薬専業の他企業に遅れをとったことも一つの理由であった。ヘキスト社にとっては、医薬品部門は総合化学領域の単なる1事業部門であったとはいえ、医薬品業界での地位を落としていくのを黙って見ているわけには行かなかったという事情があったのである。

財務出身でM&A (合併・買収) などの経験と知識を買われてトップの地位についたドルマン氏は、ヘキスト社の構造改革に着手。本社社屋を伝統あるヘキスト村の中心部から

本ケースは、許斐義信と柴田典男とが共同でケース作成を行っているシリーズの一部である。経営上の適切あるいは不適切な状況を例示するものではない。

(作成者：許斐義信作成 2001年7月作成，2003年6月改訂，2004年5月改訂)

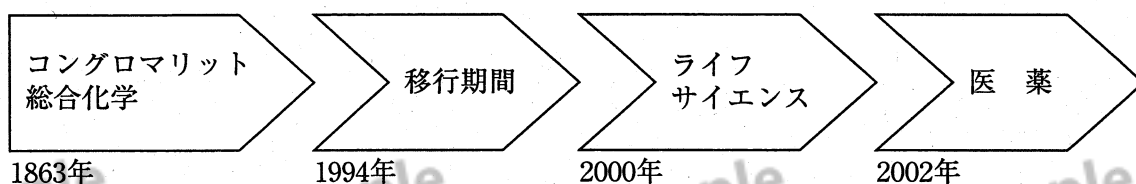
敢えて川向こうの飛び地への移転したり、経営階層を短縮化するとか、事業部制の一層の深化を推進するなど、内部組織の改革を断行する一方、顧客指向のビジネスプロセスの確立をめざした経営改革の断行、そして持ち前のM&Aや事業売却を通して、ヘキスト社事業の選択と集中を推進した。

その一連の改革のある意味での終着点が1999年12月に実現した、ヘキスト社と類似の総合化学企業という事業構造を保持しながら、医薬品に事業の重点を移そうとしていたフランスの総合化学会社ローヌ・プーラン社（Rhone-Poulenc S.A.）との合併であった。合併で設立された企業アベンティス社（Aventis S.A.）は、総合化学会社という看板を下ろし、医薬品事業と農業関連事業からなる「ライフ・サイエンス」に事業分野を絞り込んだ企業に生まれ変わった。そして、2002年には、さらに医薬品事業のみに事業分野を絞り込む計画を明らかにしている。

アベンティス社は、その本社をドイツとフランスとが幾度となく領土問題で争ったフランスのアルサス地方の中核都市ストラスブール（Strasbourg）に定めたのであった。

この間のヘキスト社の事業構造変革に関するステップを纏めると以下の如くである。

それは、総合化学会社から1994年以降1999年12月に至る事業再編成への移行期間を経て、ライフサイエンス企業に変革を遂げる訳だが、2002年には種子事業を売却し、完全な医薬品企業として更に事業領域を集中化させる過程にある。



2. 構造改革に至るビジネス環境変化の認識

1990年代中盤、構造改革に踏み切る時点で、ヘキスト社は変化するビジネス環境とそこでの自社の現状を次のように捉えていた。

その第1はビジネス環境がグローバル化していく、その変化にどのように対応しているのだろうか、という課題であった。確かに企業全体として観た場合、総合化学企業としては明らかにトップの地位にいた。しかし個々の事業単位別に競争企業と比較した場合、あらゆる意味で支配的影響力を駆使できるだけの、所謂「クリティカルマス」を多くの事業分野で確立できてはいない、という現実であった。しかもヘキスト社の主要市場が欧州に偏っていたため、世界規模での競争という視点で個々の事業の将来を見据えた場合、営業基盤を強化しなければならない地域は世界的に余りにも多かった、という認識であった。

しかもヘキスト社を素材産業と位置付けた場合、旧兄弟会社であったバスフ社のように天然ガス事業など基礎原料分野で競争優位な生産設備や調達ソースを保持していなかった、

という事実であった。つまり一般の素材産業がそうであるように、産業構造上川中に位置する事業では、その製品面でのイノベーションが一巡すれば価格競争に突入するということは、この種の素材産業では頻繁に起こる競争環境の変化であった。その時、優位にコスト競争を展開できる条件の一つとして挙げられるのは、川上領域での供給権確保が問題になる。ヘキスト社の場合「外部調達割合が多過ぎ、基礎素材関連の市況に振られる可能性は高く、理想的な事業構造からは大きく離れている」という認識を持っていた。それが第2の問題意識であった。

第3の問題は、川下製品の国際的競争に関する課題である。特に成熟製品分野でアジアをはじめとした発展途上国との間で国際的競争に曝された場合、市場を一気に失うという潜在的リスクから逃れることは困難ではないかという認識であった。

第4は、製品ライフサイクル短縮化へ如何に対応するかという課題である。開発競争が激しいハイテク分野での競争に勝利し続けるには、相当程度の経営資源を当該事業に投入することが必須条件となる。しかし現実には、これらの激しい競争に直面している主力製品分野で上がる利益をその競争のために投入するのではなく、ハイテク分野で稼いだ経営資源を低収益事業分野へ投入するというメカニズムが機能していたのである。社内的には一見合理的だと考えられていた、多角化事業を展開している一般の企業にも見られるこの種の経営構造は、対外的視点で見た場合、経営資源の特定分野への投入不足を来たしていたという結果になっていたのである。

このような経営的認識を肯定した場合、企業の構造改革に関する何らかの決断は避けられないという認識に意見が収斂していった。

ヘキスト社の経営トップが当時考えていた事業に関する視点を整理すると次の図の如く整理される。

同社の1990年と、構造改革を前にした1997年の事業構造を比較しながら、簡単に紹介しておこう。

同社の社員数は90年当時172,890名であったが、97年には137,374名（1996年は151,486名）と減少したが、売上高は449億DM（当時の為替レート換算で約4.6兆円）から521億DM〔ドイツマルク〕（1996年は509億DM）へと成長を遂げ、名実共に大総合化学会社であった。しかし税引前純利益は90年の15.2億DMから、94年当時の利益8.4億ドイツマルクに比較して高いものの97年には13.8億DMと減少し、その前期の96年の23.7億ドイツマルクに比較すれば、再び収益性に陰りが見えていた。しかも97年には他の欧州企業が決断したと同様にニューヨーク証券取引所に上場したが、フランクフルト証券取引所での株価は株価指数（DAX）平均とあまり乖離は無い水準であった。つまり事業規模は拡大したものの、利益性は低下し株価も全産業と同じレベル程度しか成長しないという、ある種、収益性の面で大きな壁にぶつかっていたと言えよう。

当時の製品別売上構成は、医薬品（21%→34%）、農薬動物薬（6%→12%）、工業化学
品色材（24%→27%）、ポリエステル（18%→15%）、合成樹脂（フッ素樹脂、ナイロン、
ポリエチレンなどは17%→4%）、工業ガス（0%→7%）、エンジニアリング（15%→0%）
という構成に変化していた。

ビジネス環境の変化

●ビジネスのグローバル化

●原材料に対するアクセス

●各国間のコスト構造格差

●基礎原料とローコストの労働力を有するア
ジアをはじめとする国々の潜在的脅威。

●製品ライフサイクル短縮化

ヘキストの現状

●個々のビジネスにおける規模の欠如

●全体では規模No.1であったが、個々の事業分野ではクリティカ
ルマスを確立しておらず、市場も欧州に非常に偏っていた。

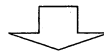
●基礎原料を外部調達に依存

●欧州、北米を中心とした高コストの生産処

●価格競争に巻き込まれたら、ひとたまりもないという認識。

●高収益事業から他事業部門への助成体質

●従来のヘキストでは、高収益を上げている部門が収益性の低い
部門をサポートするような構図が出来上がっていたが、これでは
資源を特定分野に集中的に投下して、環境変化にスピーディーに
対応することが不可能。



ヘキストは、技術・知識の蓄積という強みを活かし、ライフ・サイエンスを選択。



さらに集中化の進む市場で生き残るため、合併という選択肢が浮上する。

この間の事情を、アベンティス社の現役員4名の中の一人で、ヘキスト側からの出身で
あるウエッシュェ（Horst Waesche）氏は次のように語っている。

「伝統的な競争原理が変わり、資本市場が台頭してきたが、資本家の視点から事業を再評
価したとき、十分なリターンが確保できていないことが明確になった。特に石油化学業界
ではアジア諸国の競争や今後起こるアラブ諸国、アジア諸国そして南米などとの競争で原
価構造面からは競争優位を維持することは明らかに無理であった。この認識は社内の国際
派の中からブラジル、米国そしてアジアの専門家を集めたマネジメントチームによるモニ
ター作業からも裏付けられた。そこで必然的に将来を考えた。どのような活動をすればよ
いのか、何がベストなのか、などなどであった。原価構造面から、あるいはコスト競争力
の面からみて競争力は無い。ヘキスト社が頼りに出来るものは開発、知識そして知的財産
であることが明らかであった。一方、医薬品業界は1980年代ではトップの地位にいたこと

もあり、知的基盤や知的財産が重要な産業であって、コスト競争が中心ではないことは。市場面からも高齢化、ライフサイエンスの将来性、市場の成長そして地球規模の人口増加、食料不足なども高い品質の何かを必要とすることは否定できない。ドイツという国柄とバイオテクノロジーの製品革新、。このように知的基盤と将来の市場から種子事業と医薬品事業を強化することが重点施策として合意を得た。」 5

「しかし世界的なこの分野のリーダー企業であるファイザー（Pfizer）、ノバルティス（Novartis）、グラクソウエルカム（Glaxo Wellcome）などの米英スイスの企業との競争を考えた場合、仮にライフ・サイエンス分野に集中したとしても、世界のその事業領域ではヘキスト社単独で生き残れるような現状ではなかった。パイプライン〔基幹事業〕を維持するには年間約30億ドル程度の研究開発投資が不可欠であった。その研究開発投資を継続的に投下できるだけの事業規模と事業構造とを保持しているパートナーが必要だと考えたが、その候補企業は川上分野が大きすぎるバsf社ではなかった。それは、類似のロジックで事業再編成を推進していた企業がローヌプーラン社であった。」 10

「研究開発力を維持できるかどうかという生き残りの為の競争条件を探るという観点だけではなく、総合化学会社である当時のヘキスト社の市場価値水準（株価）では、いずれ他の競争企業に呑み込まれるという危機感すら払拭できなかった。」という意見すら社内で囁かれていた。 15

つまり、ヘキスト社のライフサイエンス企業として他社と合併するという決断は、市場におけるポジションを自問自答した結果、構造改革から合併に至る道のりは自然に浮上してきた選択肢でもあった。 20

3. ヘキストの構造改革

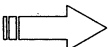
A. マネージメントの機能と役割

 25

ドイツでは会社法に従い、株式会社（A.G.）では取締役会と監査役会を頂点とする二つの経営組織を置く必要があった。それは取締役会（Management Board）と監査役会（Supervisory Board）であった。その関係は、取締役会での議決は監査役会のチェックを受けるという構造で、監査役会には労働組合からの代表を置くことも義務付けられていた。 30

当時のヘキスト社では9名の取締役と、23名の監査役とで構成される経営構造をとっていたが、米国での企業買収の経験もあり、経営企画や財務などの経験があるドルマン氏が会長に推挙されたのは、当時のヘキスト社の経営構造の上位に位置するこれらの人々の企業の将来に関する認識を反映した結果であったといってもよい。

1994年取締役会会長に就任したドルマン氏は、旧来の取締役会やディレクターに集中していた事業推進の権限を下位のマネジメントへ権限委譲し、事業部長・ビジネス・ユニット長という職制を設けた。その組織変革の概念図を以下に示しておきたい。〔但し1994年以降でも監査役会は実質的に存在し機能していたが、マネジメントの構図に深く関わるよりも、牽制機能やチェック機能を中心にしていたので、概念的に判り易いと考え、下図からは外してある〕

1994年（構造改革開始）以前  以後

監査役会

株主の利益代表10名と社員代表10名で構成。取締役の任命を含む重要案件の承認を行う。

取締役会

ヘキストグループの戦略マネジメントに専念。グループの事業構成を長期的に競争力のあるものとし、株主利益を高めることに責任を有する。

取締役会

会社の経営全般に対して責任を有する。
構成メンバー／12名

事業部長

事業部内のビジネスユニットに対してグローバルな責任を有し、事業部共通の顧客管理などの戦略的側面のみならず、共通のインフラ整備など運営上の事業部全般に関わる課題に対処。

ディレクター

事業のオペレーションに対して責任を有する。
構成メンバー／31名

ビジネスユニット長

プロフィットセンターとしてのビジネスユニットの事業に対し、グローバルな責任を有する。また、戦略の立案および承認された戦略の実行に対し責任を有する。

※監査役会は日本と共通した、ドイツ独特の制度。銀行や生命保険会社のマネジメントなどが参加しており、コーポレントガバナンス上の牽制機能を発揮していた。一方、取締役会とディレクターの役割分担が明確でなく、しばしば取締役がオペレーションレベルの決定まで口を挟む傾向があった。

カンントリーマネージャー

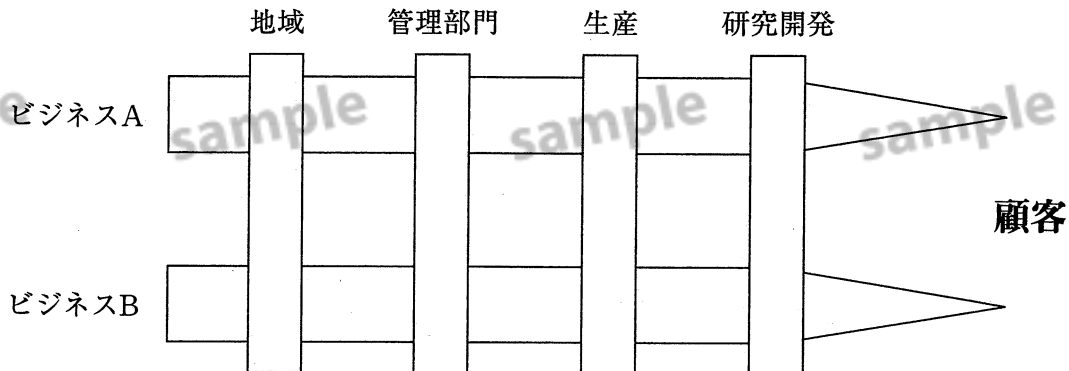
国単位のビジネスユニット活動支援のため、最適のインフラを提供し、その国の法律、税制、人事面での要件などが正しく遵守されることに対して責任を有する。

1994年以降の構造改革により、取締役はグループ全体のビジネス・ポートフォリオの管理に専念し、オペレーションレベルでグローバルな利益に責任を負う事業部長、ビジネスユニット長との役割・責任分担が明確になった。しかし、事業部長とビジネスユニット長の役割・責任が重複する部分は残っていたといわれている。

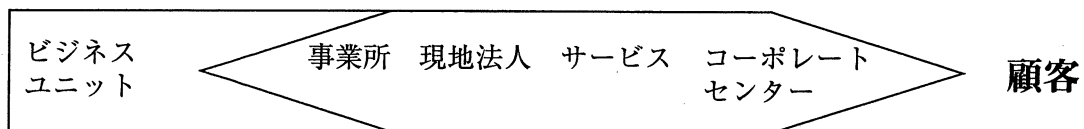
B. ビジネスプロセスの改革 — 顧客指向のビジネスプロセスへ

以前は、地域、管理部門、生産、研究開発などの各部門が夫々強い権限を有していたため、決定のプロセスが煩雑でスピードが極端に損われたり、顧客指向の決定ができなかった。それが、顧客ニーズへの対応を最優先とするビジネスユニット制を採用した理由であった。

改革前



改革後



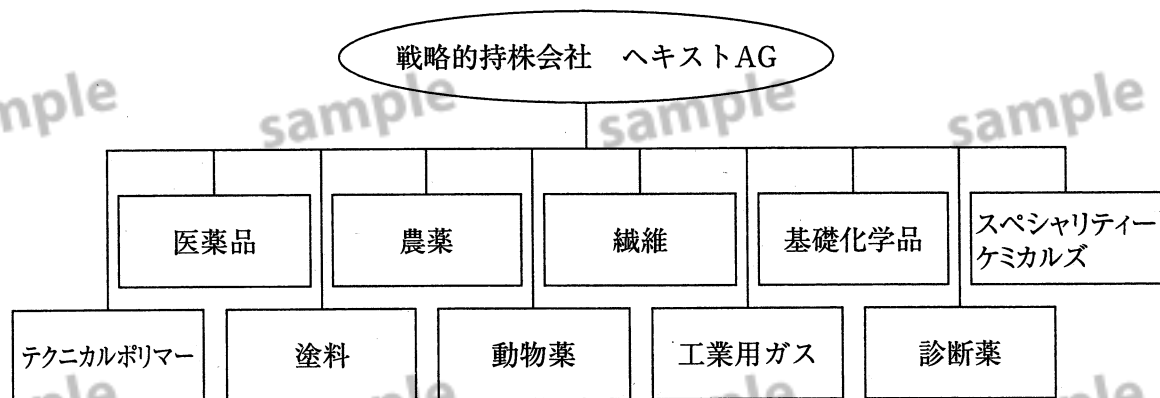
つまり過度に多角化していたヘキスト社では個々の事業毎の研究開発も生産機能もそして地域別マーケティングも事業毎に異質であったが、本社には管理を含む膨大な管理機構が存在していた。組織改革の後には、ビジネスユニット毎に経営管理、地域別戦略、生産そして研究開発などあらゆる経営機能が統合されたと言ってよい。

D. ビジネスユニットから戦略的持株構造へ

1994年にはビジネスユニット制から更に一歩進め、ヘキスト本社を持株会社に、その下に各事業会社（法的に独立会社）を配置するという組織改革が実行され、個々の事業の独立性は更に増していった。

各ビジネスユニットは、その後、事業会社となり、上記の事業分野別の企業群の他に、工場やIT部門（情報システム）まですべて独立した事業会社となった。このようにして事業分野別に企業家精神の高揚と、それに基づいて事業運営の独立性と部門業績の透明性を高めていった。

一方、グループ本社機構である持ち株会社の機能は主に戦略計画、財務、人事、広報（含むIR）などであった。



ドルマン氏は会長就任後、「新たな門出94 (Hoechst Aufbruch 94)」と命名した経営改革に着手したわけだが、同氏は「改革の原動力は“誰がボールを転がすのか”というリーダーシップと“どこに転がすのか”というビジョン・戦略」を重視し、「各社の戦略やビジョンには大きな違いはない。ただし、それらの戦略やビジョンをどこまで実行することができるかにより差は生じる」と述べ、以下の7項目の課題を表明した。

- 1 ビジョン 主要な化学および医薬品企業群からなる国際的ネットワーク
- 2 リーダーシップ フラットな階層、官僚主義の排除、信頼、インセンティブ、柔軟性
- 3 マーケット アメリカ、アジア、ヨーロッパにおける首尾一貫した戦略
- 4 組織構造 ビジネスユニット・コンセプトの見直しと確立
- 5 プロセス 顧客指向、「目標と合意」と「対価に基づくサービス」
- 6 トータルクオリティー クオリティー、安全、環境を包括するTQM
- 7 社会 環境保護を踏まえた継続的成長に対する国際的挑戦
- 8 コミュニケーション 卓越したコーポレート・コミュニケーション

その中でも、戦略の基本的考え方を「Narrowly Focus but Global」と位置付け、個々の事業毎に国際市場と国際的競争の視点で事業推進することを求めた点は、社員に新規性をもって受け止められていた。

さて1995年には、「新たな門出94」の方針を受け、強化事業と位置付けられていた医薬品事業分野で、米国のマリオンメルダウ社 (Marion Merrell Dow) の買収 (買収後ヘキストの医薬品部門と統合しヘキストマリオンルセル (Hoechst Marion Roussel) と社名変更)、1997年には少数持ち株だったフランスの会社ルセルウクラ社 (Roussel Uclaf) と、買収による医薬品事業分野の強化策が打たれた。また農業関連事業でも1994年にはシェーリング社 (Schering) との合弁形式でアグレボ社 (Hoechst Schering AgrEvo) を設立、それが1996年にはバイオテクノロジー関連のプラントジェネティック社 (Plant Genetic Sys-

tems) を買収した。

このような事業構造の変革は医薬品事業に限らなかった。

繊維用染料事業をバイエルとの合弁事業 (DyStar) へ移管し、ポリプロピレン事業をバスフとの合弁事業(Targor)に移管する。次いでスペシャリティーケミカル部門をスイスの化学会社クラリアント (Clariant:持ち株比率45%) へ移管した。またポリエステル繊維事業やポリエステルボトル用樹脂事業そしてポリエチレン事業を売却。コーティング事業もデュポン (DuPont) へ売却した。

このようにして1998年時点では化学品事業のうち基礎化学品、アセテート、テクニカルポリマー事業だけがセラニーズ社とティコナ社 (Ticona) として残っていた。(工業ガス、半導体ウエハーなど非化学品もグループ企業として存在)

このようにして、ヘキスト社では個々の事業毎に世界的視野で事業展開を可能にし、しかも競争優位を確保できることを目標にして、加速度的に事業の構造改革が断行されて行ったのである。

4. 事業領域の変遷 — 選択と集中

さて話は戻るが、1990年当時、ヘキスト社では、その単一の会社の中に以下のような多くの事業分野を抱えていたが、各々の事業毎に、そのサクセス・ファクターは異なり、拡大した事業領域全体をひとつの管理機構で巧くマネジメントできるかどうか、という問題も指摘されていた。

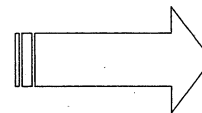
ヘキスト社は総合化学会社から名実共に医薬品事業・農業関連事業に絞り込んだ事業へシフト集中する方向で事業分野を選択していったが、その合意を得るまでには1997年から98年までの期間数度に及ぶ株主総会での議論が戦わされた。その間も図示したように、個々の事業分野別の国際競争力強化のために分社したり、売却された事業は多かった。

ヘキスト社に1998年当時残っていた最大の分野は工業化学品事業であった。その分社には社内的にも多くの議論が戦わされた。つまりヘキスト社の最大の株主は石油危機で資金を得たクウェート石油であったが、同社がヘキスト社の大株主となったのには石油精製の川下事業である最大手化学会社であったという必然性があった。ヘキスト社は「医薬品事業の強化が出来なければ明日が無い」と考えていたため、同種の事業再編成を実施しているローヌプーラン社と、医薬品事業での合弁会社設立を企てた。しかしクウェート石油は大株主としてその合弁事業には賛成しなかった。その理由は「21世紀には石油資源の枯渇問題が表面化する。その際石油産出国はこぞって川下分野へ参入するだろう。資源産出国の化学品事業に先進諸国といえども競争優位に立ち続けることは困難になる」との方針から、ヘキスト社は事業構造の抜本的改革を決断せざるを得なくなった。

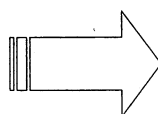
- 1990年**
- 化学品
 - ファインケミカル&色材
 - 界面活性剤
 - 繊維&繊維原料
 - フィルム
 - プラスチック&ワックス
 - エンジニアリング・プラスチック
 - 塗料&合成樹脂
 - 医薬品
 - 化粧品
 - テクニカル・スペシャリティー
 - 工業用ガス&溶接
 - プラント・エンジニアリング
 - エンジニアリング・セラミック
 - 炭素製品

- 2000年**
- 医薬品事業
 - 医療用医薬品
 - ワクチン
 - 生物学的製剤
 - 診断薬・機器
 - 農業関連事業
 - 作物保護・生産
 - 動物栄養製品
 - 動物用医薬品

- 2002年〔予想〕**
- 医療用医薬品
 - ワクチン
 - 生物学的製剤
 - 動物用医薬品



※1990年時点では、研究開発費の配分も、最も収益性が高いヘルス分野が全体の44%を占めていたものの、全体に分散傾向にあり、焦点が明らかでなかった。



したがってヘキスト社は基礎化学品やアセテートを扱うセラニーズ社、スペシャリティーケミカルのティコナ社などを分社し新セラニーズ社 (Celanese AG) が誕生した。

(注) セラニーズ社へはドイツ企業構造改革法 [German Corporate Reorganization Act] に基づき資産、負債のみならず剰余金も移動、冬眠会社 Diogenes GmbH の社名変更、知的財産権も取得。

旧コンツェルンであったバスフ社やバイエル社との合併もその中で重要な代替案として浮上した。しかしガス事業が重たいバスフ社や多角化度が高いバイエル社との再合併では、ヘキスト社が描いている事業構造を達成することは困難で、気持ちは動くが実質的な合併成果を享受することは不可能だと判断。思い切ってローヌプーラン社との合併を決意した。

同社と医薬品事業を中心にしてライフサイエンス企業へ変身するには懸案の工業化学品事業を切り離す必要があった。総合化学会社ヘキストにとって個々の事業の国際的競争力を高めるために合併会社を設立したり、買収を行ってはきたが、流石に化学品事業の切り離しには社内で反対も多く、葛藤も高まっていた。しかし改革の波はその社内葛藤を許さなかった。結論は、以前買収していた (1987年) 米国の化学会社セラニーズの社名を再度登場させ、ドイツ国内の休眠子会社の社名をセラニーズ (Celanese AG) と変更、同社に工業化学品事業を分割することになった。その結果、ヘキスト社の取締役や監査役を含めて端的に言えば旧ヘキスト社が二分された格好になったのである。

1998年12月、ヘキスト社の監査役会はローヌプーラン社との合併方針に合意、翌年3月まで交渉を重ね合併条件に合意した。しかし両社は株主総会の合意を取り付ける必要があった。その両社の交渉の過程では、合意形成の条件で簡単に折り合わなかったため、追加

的にヘキスト社側で事業分野を売却し株価を調整し、両社の価格水準を近づけるという努力も払われたが合併交渉が円滑に進まず、一時はヘキスト社がローヌプーラン社の株式をTOB (Take Over Bid : 公開買付) で取得するのではないかという噂が流れたことがあったほどであった。しかし最終的には1999年7月ヘキスト社では97%、ローヌプーラン社では99%の賛成で合併が承認された。次いで8月にはEUの反トラスト法の審査も終了し、12月15日合併会社アベンティス社が誕生した。アベンティス社では、存続会社はローヌプーラン社で、その株式を、旧ヘキスト社株と交換する方法で合併が実現した。株式交換比率はヘキスト社株1.33株に対してローヌプーラン社株1株で、その株式を交換することになった。(新会社の株式持分比率はヘキスト社53%、ローヌプーラン社47%)そして前述したように本社を旧ローヌプーラン社の本社があったパリからストラスブールへ移転した。

(注) ドイツの会社法により実際にはヘキスト社は一部の株主の株式売却拒否により清算できず、フランクフルト証券取引所に上場のままで、新会社アベンティス社の子会社〔正確には中間会社〕の形態で依然としてアベンティス・ファーマなどの少数株主である。

新会社の経営構造では一般のフランスの会社がどちらかといえば米国的制度、つまり外部役員が多く経営の監査機能を兼務する形態であったが、それは採用せず旧ヘキスト社と類似の監査役会を取締役会の上位に位置する制度を採用した。これは会社法概念の違いを越えた新しい形態だと評価できる。

(注) フランスでは2階層のドイツ的制度も選択的に採用することが認められている〔French Companies Law〕。但しドイツ株式会社法〔German Stock Corporation Act〕のように労働組合の監査役会への参加は認められていない。現在フランス当局と法律改正を要請中とのこと。

新会社の役員はローヌプーラン社から2名、ヘキスト社から2名のたった4名で構成されていた。その2名はヘキスト社社長のドルマン氏と役員会では末席でしかもアジア日本をはじめとする海外経験が20年に及ぶウエッシュェ氏であった。尚、監査役会はヘキスト社の監査役会から4名、ローヌプーラン社側から5名、そしてクエート石油から1名の合計10名で構成された。

(注) 雇用契約は法人が存続される限り原則として継続。

但し本社勤務者などは改めて再契約したが、雇用条件を原則として引き継いだため、両者の違いを調整する作業は残っていると想像される。取締役の任期は内規により65歳。

また、半導体のシリコンウエハー企業で、世界で2位の地位にあるワッカー社 (Wacker Chemie) の持ち株、クラリアント社、そして工業ガス会社メッサー社 (Messer) の株式は保持していたが、最終的にはそれらも手放される予定であった。

このようにした、ローヌプーラン社との合併を契機に医薬品と農薬などを残して、大半の事業を切り離し、ヘキスト社はローヌプーラン社との略対等合併に漕ぎ着けたのであった。

(注) 新会社の決算はフランス方式 (French GAAP) と国際会計基準 (International Accounting Standard) で行うが、ニューヨーク証券取引所用には米国会計基準 (US GAAP) で決算書を作成する。

合併会計は持分プーリング法 (Pooling-of-interests Method) であったが、これはフランスの会計基準 (French GAAP) ではヘキスト社の株主の90%以上が株式交換を実行した場合であり、90%以下の場合はパーチェス法 (Purchase Method) を適用される。従って合併申請書には2つの会計処理方法で異なった財務諸表が記載されている。

持分プーリング法では資産、負債、資本は両者とも簿価のまま引き継げる。従ってパーチェス法の適用となれば、総資産は時価ベースの値に比較して大きくなる。

尚、米国ではパーチェス法主体へ移行しており、日本での会社再編制度は持分プーリング法を基礎にしている。同社の場合、米国パーチェス法での財務諸表も作成したがフランス法によるよりも更に総資産の額は大きくなる。

5. 真のグローバル企業へ

地域的に見た場合でも、かつてのヘキスト社は、国際的な事業展開をしている“ドイツ”企業といった位置付けだったが、2001年現在、アベンティス社では、欧州地域のシェアは61%から33%に減り、名実共に「たまたまルーツが欧州にあるグローバルな企業」へと変貌したといえよう。

さらに、76%の営業経費をグローバルな戦略製品に集中的に投下し、戦略商品全体で

地域別売上高の推移	1990年	2000年
欧州	61%	33% ↓
北米	19%	35% ↑
アフリカ・アジア・オセアニア	14%	24% ↑
ラテンアメリカ	5%	8% ↑

48%の成長を記録している。かつてのマーケティング投資の判断は、国ごとに行われていた。現在のアベンティス社では、あらゆることがグローバルレベルで決定されている。

6. 構造改革の成果

ヘキスト社の構造改革成果の一面は、株式の時価総額 (市場価値) の上昇に表れていると言える。約2倍強に上昇したといわれる株価だが、医薬品企業との比較において、未だ今後課題を残している。それは世界の医薬品企業に中では売上高では8位の地位 (1981

年では世界で1位)にあるが、市場価値は10位(2001年1月17日現在)に止まっていることである。

A. ビジネス指標の変化

しかしライフ・サイエンスに事業分野を絞り込んだことで、営業利益率は向上した。それを、今後、医薬品分野にさらに集中することで、営業利益率25~30%をめざしている。

1990年	ヘキスト	2000年	アベンティス
売上	228億ユーロ	206億ユーロ	
営業利益	16億ユーロ	35億ユーロ	
営業利益率	7.1%	16.8%	
株価	40.7ユーロ	93.5ユーロ	
市場価値	62億ユーロ	735億ユーロ	
研究開発費	14億ユーロ	33億ユーロ	
社員数	172,890名	92,446名	
取締役数	12名	4名	

B. ドイツの他のライバル化学品メーカーとの比較

かつては“どنگり”の背比べだったドイツを代表する化学品メーカー3社の市場価値を比較した場合、ヘキスト社が構造改革により他の旧兄弟会社に比較すれば、企業価値を大きく向上させたことが分かる。

ユーロ株価	1999年末	2000年末	2001年5月10日
Aventis	57.70 (45.00)	93.50 (73.48)	87.40
Bayer	47.15 (34.44)	56.25 (41.10)	47.49
BASF	51.90 (32.23)	48.17 (29.24)	48.64

※ () 内は時価総額。単位は10億ユーロ。

2000年のアベンティス社のライフサイエンス分野での製品の競争上の地位は、医療用医薬品(6位)、ワクチン(1位)、生物学的製剤(2位)、診断薬・機器(6位)で農業・動物薬

分野では作物保護・生産（2位）、動物栄養製品（2位）、動物用医薬品（1位）となっており、72%が医薬品事業、農業関連事業で21%、化学関連（ガス事業）で7%の製品別売上構成で売上高は22.3ユーロの規模の企業になっている。

そして前記したように、「チャレンジを克服し、医薬品ビジネスにおいて成功を収めるためにはすべての経営資源を集中する必要がある」、「医薬と農業共通のバイオテクノロジー・プラットフォームを通じてシナジーを創出するにはまだ時間がかかる」、「医薬及び農業のビジネスにおいて、更に集中化が進んでいる」という認識に基づき2002年には農業事業を切り離し、医薬品へ経営資源を更に集中する戦略を推進することを表明している。

7. 経営構造改革に関する討議

ヘキスト社出身で合併スタッフとして活躍したアベンティスファーマ株式会社の経営幹部、巴 俊明氏は同社の経営について討議した内容を紹介しておこう。

Q1.

ドイツの場合、アングロサクソン諸国と比較し、制度的にもそれほど柔軟でもなく、経営のメンタリティーもそれほどドライでもない。しかしこれだけの大改革をよく実現できたという印象を持った。事業の中核部分をスッパリと切る決断に対して、たとえば監査役会などはどのようなリアクションを当初、示したのか？

A1.

ヘキストは長い歴史を誇る保守的な企業であり、ドイツ全体としても労働組合や緑の党などの企業経営を牽制する勢力が強く、こうした大改革には日本以上に反発があった。したがって、こうした大改革はドイツだからできたのであって、日本ではできないという見解は妥当ではないと思う。

改革の推進力はリーダーシップであり、改革のリーダーは監査役や組合などを特に意識して、改革の必要性とビジョンを誰にでも納得できる分かり易いロジックで根気よく説得した。これが、改革が成功した最大の要因であると思う。各社のビジョンや戦略には大きな違いがない。差が生まれるのは、ビジョンをどこまで実行できるかということであり、リーダーシップが有効に機能するか否かということがすべての鍵を握る。

Q2.

ヘキストからアベンティスへ移行する過程で、戦略的持ち株会社構造がつくられたが、これは後の事業の売却や合併プロセスにとってどんな意味を持ったか？ また米国企業と欧

州企業では、経営の目的が異なるのではないかと思うがどうか？

A2.

確かに、ローヌ・プーランとの合併⇒アベンティスの誕生に至る前段階として、戦略的持ち株会社構造が出来上がっていたことで、後の構造改革のプロセスが非常にやりやすくなったとは言える。戦略的持ち株会社構造を確立した時点でライフ・サイエンス企業というビジョンがあったわけではないが、結果論としてあの構造を取ることで、ビジョンの達成も容易になった。

米国企業と欧州企業の経営の目的に差異はあると思うが、欧州でも株主価値を重視した経営の潮流が台頭しており、欧州株主のプレッシャーも現在では非常に強くなっている。構造改革をリードした財務出身の現アベンティス社長のドルマンは、米国的な経営手法を意識し、証券市場の影響力が強まることを改革当初から見据えていたのではないか。

Q3.

ビジョンはどの会社でもそれほど差はない、差が出るのはリーダーシップだというお話であったが、日本の場合、ビジョン自体も欠けているようなところがあると感じる。ビジョンを打ち出す側、受け入れる側で日欧の相違はあると思うか？

A3.

私は大きな違いはそれほどないと思う。たとえば日産のゴーン氏が打ち出したビジョンは、日本でも受け入れられているように思われる。ヘキストでもビジョンに向かってあらゆることがうまく行ったわけではないが、大多数の人々が容易に理解できる単純明快なビジョンを打ち出すことが最も重要なことである。パッと見て直ぐに理解できないビジョンでは、人々を動かすことはできない。

Q4.

フランス企業とドイツ企業が合併したわけだが、国民性がまったく異なる国の企業同士の合併は当初から困難が予測されたと思う。なぜ合併先として他のドイツ企業を選ばなかったのか？ またフランス政府をどのように説得したのか？

A4.

確かにドイツ人とフランス人では国民性に大きな相違があり、それが合併の難しさの一要因でもあった。ただ感情的にはお互い反発し合っている、ビジネスのロジックで感情を乗り越え、相互に経済的なメリットとなる選択肢に向かって行動できるという強みが欧州人にはある。たとえば、あれだけ多様な国が集まりEUを結成できたのも、そうすること

によって経済的メリットがあると多くの人が考えたからだと思う。合併先としてローヌ・プーランを選んだのは、双方にとって他に選択肢がなかったからという単純な理由だったのではないだろうか。また、ローヌ・プーラン側を存続会社としたこと、さらにはアベンティスがEU企業の実験的存在だったことなどで、フランス政府も合併を承認したのではないか。

5

Q5.

構造改革の過程で、多くの事業部門を売却されているが、売却してうまく行っているところとそうでないところ、結果にバラツキがあるのではないか？

10

A5.

分離・売却した事業の大多数は現在でもうまく行っている。その理由は、ヘキスト傘下の一事業部門として存続するよりも確実に強くなれる相手を選択することを、売却先の選定基準にしたからだと思う。従業員も当初は、不安があったが、現在ではそうした不安は払拭されている。

15

※売却された事業会社は、資本関係上は、アベンティスとは完全に切り離されている。また旧ヘキスト本社工場は、現在、ヘキストインダストリアル・パークと名称を変えて、その中で売却された事業部門が他企業の一生産拠点として操業している。ただ多くの社員にとって、勤務場所も、日常的に取り組んでいる仕事の内容も同じであり、そういった意味でも精神的な安定に繋がっているとも考えることもできる。

20

Q6.

ディレクターが社内で改革の説得をする際に、どのレベルの人々とどの程度コミュニケーションを取ったのか？

25

A6.

取締役が直接会い、フェース・トゥー・フェイスでコミュニケーションを取ったのは、各事業部門のリーダー的な上層部と組合だけであり、決して最初から17万人の全社員に取締役会が直接呼び掛けたわけではない。各事業部門のリーダーが、チェンジ・エージェント（変革の媒介者）として各々の事業部門に変革のビジョンを徐々に浸透させ、それと同時に具体的なアクションが進行したため、より多くの人々が変革を現実と自然に受けとめるようになった。また、マネージメントから若手のキーパーソンまでを含むタスクフォース・チームによるプロジェクト単位の活動も効果があった。

30

Q7.

事業分野の選択と集中をよくここまで思い切れたという印象を受けるが、一方で、切り離れた事業部門の中にもうまく行っている部分もたくさんあったはずであり、医薬部門でイノベーションによる飛躍的成長を狙いながらも、より短期的な利益を確保できる事業部門を担保しておいたほうが、リスクは低かったのではないかと。またその方が株価も上がったのではないかと。

A7.

確かに、選択と集中をこのレベルまで推し進めるにはリスクはあった。しかし実際に変革のプロセスを体験してみると、変革は革命であり、漸進的なプロセスでは達成されないという感想を私は抱いている。儲かっている事業を担保しながらの改革＝ソフトランディングアプローチでは、社員のメンタリティーの変化（医薬に特化し、自分たちはその領域でやっていく以外にないという覚悟）もなかっただろう。明確な裏付けはないが、私自身は、医薬に特化した変革の方が、ソフトランディング的変革よりも成功の確率は高かっただろうと思っている。また、株価も、医薬に特化した方が高くなったと感じる。これは以前からアナリストなどから指摘されていたことであり、証券市場からも医薬に特化するべきだという強いプレッシャーがあった。

Q8.

本年度の経営のキーワードをグローバル、環境、ITと定めている企業が増えているが、世界中で製品を販売しているからと言って、グローバルな企業とは言えないように思う。何をもちょうグローバルな経営というのか、考えをお聞かせ願いたい。たとえば本社と現地法人の関係をどのように構築すべきか、アドバイスをいただきたい。

A8.

内部の者として、グローバルな経営を実感するのは、物事がすべてグローバルな視点で決まることである。私自身は、現在、人事・コミュニケーション本部の副本部長を務めているが、意思決定プロセスに参加するために頻繁に海外に出かける。一般に、文化の相違から国単位の決定に委ねたほうが好ましいと考えられている人事に関しても、アベンティスではすべてグローバルで決定を下す。また、人事に限らずあらゆる部門で、管理職以上のものはグローバルなミーティングに参加し、グローバルな視点で意思決定プロセスに参加する。ただし日本の企業がこうしたグローバル経営をめざすためには、言葉の壁、文化の壁が非常に大きな壁として立ちほだかる可能性がある。

また現地法人においても、自分たちは上（グローバル本部）から降りてきた決定を実行するだけといったメンタリティーは最早通用しない。現地法人に所属していても、グローバ

ルな意思決定に参加する機会が開かれているし、本部も能力さえあれば、誰がマネージメントを担当してもよいと考えている。日本の現地法人に勤務する者も、モノは外人が決めるものという意識を捨てて、積極的にグローバルに出て行くことが求められる時代である。

(注) さいごに

ここ1～2年、ドイツも商法改正、M&A関連の法制度の整備を急速に進めており、これは、国としての競争力を高めるために、国家主導で民間を支援するために行っていることだと考えられる。しかしお話を伺うと、国の動きよりも企業の決定、変化のほうが早く、実際にそうしたアクションを起こす企業があるから、それを可能にする法制度もできるという循環である。日本でも商法改正が進んでいるが、今回の改正でも企業側のニーズがないということで、実現しなかった部分（国際的企業再編制度など）もある。今後、日本企業の皆さんも、自らのビジョンや戦略を実現するために必要な法制度改革の方向性を積極的にアピールしていくことが重要ではないだろうか。

ヘキスト社とアベンティス社の歴史

- 1863年 ヘキスト村メイン川沿いに合成染料メーカーとして創業開始
- 1883年 解熱・鎮痛剤アンチピリンにより医薬品事業に参入
- 1909年 最初の有機顔料を開発
- 1913年 最初の重合合成樹脂塩化ビニールを開発
- 1917年 アセトアルデヒド、アセトン、酢酸の生産を開始
- 1925年 ヘキスト、バイエル、バスフを統合したIG染料工業が発足
- 1934年 最初のフッ素樹脂を開発
- 1955年 低密度ポリエチレン、ポリエステル繊維・フィルムの製造開始
- 1968年 フランスの大手化学会社ルセル・ユクラフ社に資本参加
- 1987年 米国の大手化学会社セラニーズを買収
- 1994年 ドルマン氏ヘキスト社会長に就任
- 1995年 米国の製薬会社マリオン・メレル・ダウ社を買収
繊維用染料部門をバイエルとの合弁会社へ移管
- 1996年 プラントジェネティック、アグロエボを買収
- 1997年 ニューヨーク証券取引所に上場、ルセル・ウクラ買収
ポリプロピレン事業をバスフとの合弁会社へ移管
スペシャリティ・ケミカル部門をクラリアント社へ統合（資本を持つ）
- 1998年 ポリエステル繊維部門売却
ポリエステル・フィルム合弁会社三菱化学へ売却
ポリエステル・コーティング会社ハーバーツ社をデュボンへ売却
12月 監査役会がローヌプーラン社と合併方針合意
- 1999年 動物関連事業をアクゾ・ノベルへ売却
工業化学品部門をセラニーズへ分社
3月 ローヌプーラン社と合併条件合意
5月 自社株購入と消却開始
7月 株主総会で合併承認（両社）
8月 EU反トラスト法審査終了
12月 合併会社アベンティス社誕生
- 2000年 2001年にはメッサー社、ワッカー社売却決定（売却済）
2001年末迄には種子事業を売却予定
医薬品専業メーカーへ経営資源集中

Hoechst Aufbruch 94

新たな門出（抜粋）

ビジョン ヘキストグループは、化学、医薬品、農業の分野において、革新的かつ顧客思考の企業から成る国際的ネットワークになる。ヘキストグループは、各々の分野の製品で世界の主要なマーケット、すなわち北南米、アジア、ヨーロッパでトップスリーに入り、長期にわたって優れた対使用資本利益率を達成する。

リーダーシップ ヘキスト取締役会は、「企業ビジョン」に対して責任を持つ。取締役会は、このビジョンの実現のため、効率的な経営と、やる気に満ちた社員の集団づくりを追及する。そのために、（一部のみ抽出）

- 組織をフラット化し、官僚主義を排除する。
- 意思決定と責任を（自らの意思で責任ある決定を）、全てのレベルで奨励する。
- マネジャーの育成とその国際的ローテーションを強化する。

組織構造 マーケットとビジネス・プロセスに適合した組織を構築する。そして以下のことにより、任務と責任を明確にする。（一部のみ抽出）

- グループ機能をコーポレートセンターに集約する。
- 化学品の事業体としてヘキスト AG を再構築する。
- 事業部門に管理、サービス業務を分散化（分権化）する。
- ビジネス指向のサービス・ユニットを確立する。

プロセス 責任の所在を分散（責任の分権化）するために、ゴールと成功の基準は明確にされるべきであり、意思決定と経営資源の管理は、わかりやすいものでなければならない。そのために、ヘキストはマネジメント・プロセスを再構築する。

（一部のみ抽出）

- ビジネス・ユニット（BU）のポートフォリオに基づいた事業本部/BUによる戦略策定

コミュニケーション 何事もコミュニケーションなくしては成し得ない。ヘキストは、全ての社員に対し、このことを自覚し、責任をもって徹底的なコミュニケーションを行うことを望む。地域社会や一般社会とのコミュニケーションは、私たちにとって極めて重要になってきている。社内及び社外コミュニケーションは、お互いに深く関連しており、それらはマネジメントの最も重要な責務である。

ヘキスト社の経営状況の推移

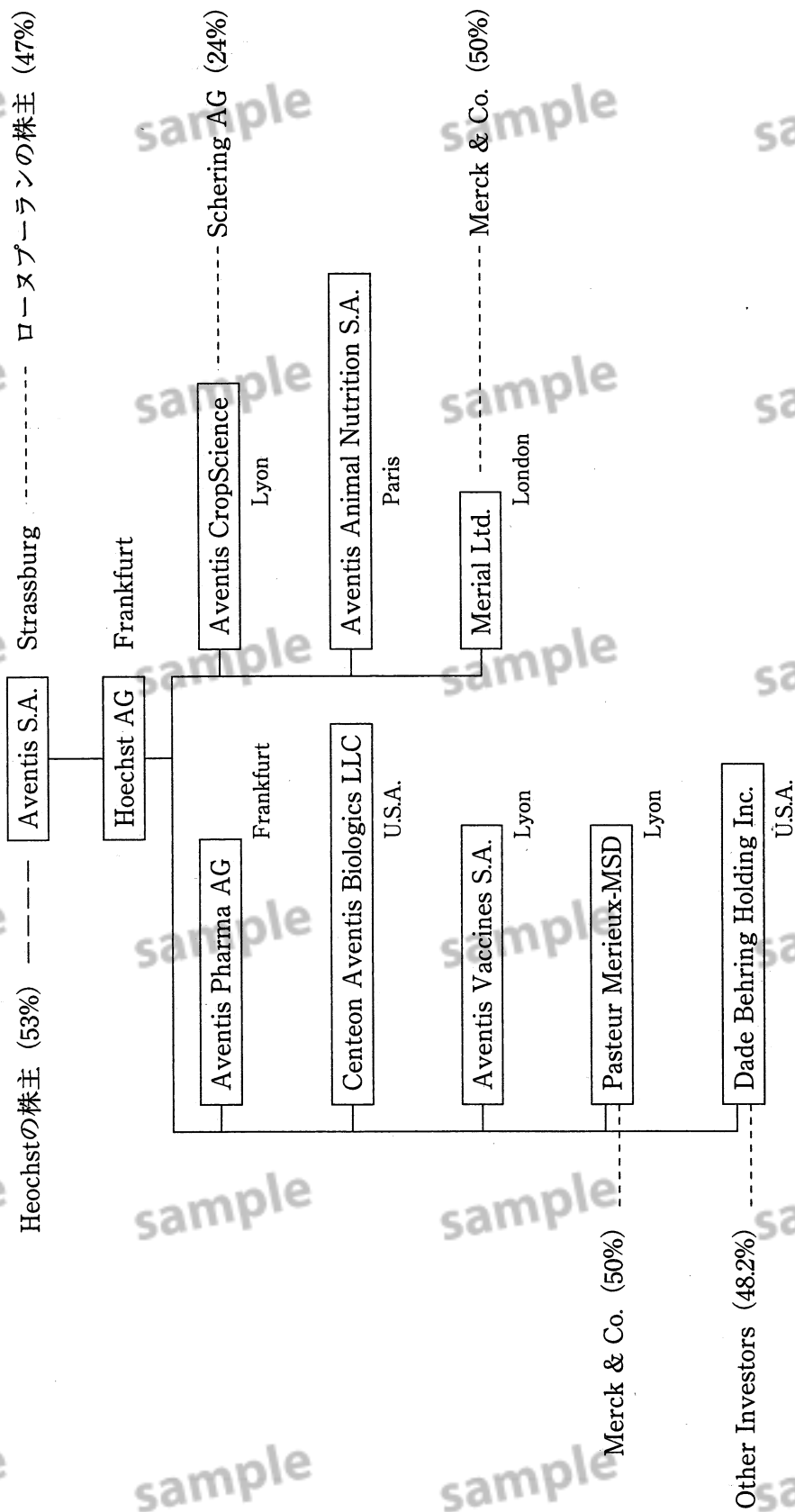
(単位：億ドイツマルク)

	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年
売上高	449	472	459	460	496	522	509	521
営業利益	32	28	22	15	23	36	40	37
税引前純利益	32	26	21	12	22	40	51	32
税引後純利益	17	14	12	8	14	22	28	18
総資産	342	357	369	391	406	535	551	609
自己資本	127	137	139	135	138	155	181	191
借入金	63	66	68	73	65	127	118	166
研究開発費	27	29	28	30	33	35	39	40
人件費	131	140	139	139	144	143	138	138
社員数 (人)	172533	177324	174788	170161	165671	161618	147862	118212

(注記) 上記数値はヘキスト社の営業報告書から抜粋。

1997年度のセグメント会計は次の如し。医薬品 (売上高140億DM：営業利益17億DM)、農薬 (41：3)、動物薬 (9：1)、工業化学品 (86：8)、スペシアリティー・ケミカル (43：3)、ポリエステル (61：3)、合成樹脂 (21：1)、工業ガス (28：4)、染料 (27：2) などであった。

アベンティス社グループの組織



(注記) 上記組織図は1999年のReport on the Business Combinationより抽出した。(持株比率は年末)
 その他、ヘキスト社の傘下Messer, Wacker, HRVetGmbHとアベンティス傘下にRhodiaSAとがある。

ヘキスト社とアベンティス社の経営陣

ヘキスト社の取締役

Jourgen Dormann

Ernest H. Drew

Utz-Hellmuth Felcht

Justus Mische

Ernest Schadow

Klause-Joergen Schneider

Karl-Gerard Seifert

Claudio Sonder

Horst Waesche

ヘキスト社の監査役

23名

金融機関

労働組合

研究機関

旧ヘキスト社経営陣

Kuwait Petroleum

アベンティス社の取締役

Jourgen Dormann (会長)

Jean-Rene Fourtou (副会長：元RP会長兼CEO)

Igor Landau (元RPのグループ社長)

Horst Waesche (元ヘキスト社取締役)

アベンティス社の監査役

10名

ヘキスト社から4名

ローヌプーラン社から5名

Kuwait Petroleumから1名

旧ヘキスト社経営陣

Kuwait Petroleum

(注) ヘキスト社の経営陣は1997年現在、RPはローヌプーラン社の略称。

アベンティス社の合併会社の状況

	ヘキスト社	ローヌプーラン社	アベンティス社
売上高	9,147	7,846	17,733
研究開発費	1,622	1,079	2,773
EBITDA	2,073	2,087	4,044
営業権	5,228	6,225	11,453
総資産	19,894	20,700	41,510
借入金	9,043	5,270	14,873
社員数	48,010	39,090	91,600

(注記) 上記数値は1998年12月31日現在で合併した場合の結果を示すものである。

単位は百万ユーロ (但し社員数は人単位)

数値は表内の数値の合計とアベンティス社の値とは、一部の関係会社があるため一致しない。

会計基準フランスのGAAP (一般に受け入れられている会計原則: Generally Accepted Accounting Principles)

EBITDAは金利・税金・償却前利益 (Earning Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization) で

「イービットダー」と呼び、企業の収益力をキャッシュの観点から見る為の指標の一つ。

データはReport on the Business Combination 1999年6月作成から抽出。

(参考) 1997年度の世界の医薬品企業の研究開発費は、以下の通りである。

Aventis (19億ユーロ)、Glaxo Wellcome (16)、Novartis (16)、AstraZeneca (15)、Pfizer (14)、Roche (14)、Merck (13)

アベンティス社の合併貸借対照表

(単位：百万ユーロ)

ヘキスト社		ローヌプラーン社		アベンティス社	
1999年6月30日現在		1999年6月30日現在		フランス法による持分プーリング法	
当座資産	307	当座資産	1,609	当座資産	1,990
その他流動資産	6,450	その他流動資産	4,905	その他流動資産	12,153
その他固定資産	616	その他固定資産	1,036	その他固定資産	1,287
投資等	2,555	投資等	1,552	投資等	3,789
固定資産	4,378	固定資産	2,739	固定資産	7,483
その他無形資産	813	その他無形資産	1,848	その他無形資産	2,661
営業権	5,707	営業権	6,782	営業権	12,984
総資産	20,826	総資産	20,471	総資産	42,347
その他流動負債	4,526	その他流動負債	3,119	その他流動負債	7,794
借入金	7,336	借入金	6,470	借入金	14,553
その他固定負債	1,672	その他固定負債	1,200	その他固定負債	3,050
負債性引当金・年金	2,773	負債性引当金・年金	608	負債性引当金・年金	3,381
負債合計	16,307	負債合計	11,397	負債合計	28,778
少数株主持分	979	少数株主持分	304	少数株主持分	1,243
自己株式	0	自己株式	351	自己株式	351
自己資本	3,540	自己資本	8,419	自己資本	11,975
負債・資本合計	20,826	負債・資本合計	20,471	負債・資本合計	42,347

(注記) 上記資料はU.S. Offer to Exchange, October 26, 1999から抽出作成した。French GAAPによる。数値はアベンティスと合わない。

製薬企業の売上高上位10社の推移

1981年	1998年	2001年
Hoechst \$ 2.6b	Aventis Pharma Euro 9.2b	Pfizer \$ 23.2b
Ciba-Geigy 2.1	AstraZeneca 9.0	GlaxoSmithKline 22.0
Merck 2.9	Merck 9.0	Merck 16.5
Roche 1.5	Novartis 9.0	AstraZeneca 14.3
Pfizer 1.5	Glaxo Wellcome 8.9	Bristol Myers Squibb 13.3
American Home Products 1.4	Pfizer 8.4	Novartis 12.4
Sandoz 1.4	Bristol Myers Squibb 8.3	Johnson & Johnson 12.4
Eli Lilly 1.4	Johnson & Johnson 7.6	Aventis 11.3
Bayer 1.2	American Home Products 6.6	Pharmacia 10.3
SmithKleine 1.2	Roche 6.5	American Home Products 9.6

(注記) 1991年と2001年の売上高データはアベンティス社の資料より、米ドル10億ドル単位
 1998年の売上高データは99年のHoechst Merger Reportより抽出、単位は10億ユーロ単位である。

アベンティスの船出と再統合

ドルマンとファトゥの転出

両社が合併した2000年の2年後、アベンティス創業時の4名の役員の中、ウエッシュェは病で急逝した。その後、もう一人の役員ファトゥもアベンティスを去った。それは、フランスきってのエンタテインメント会社になっていたビベンディ・ユニバーサルの中興の祖メシアがエンロン事件と類似した決算問題で退任後、その空席を埋めるべくファトゥ (Jean-Rene Fourtou) は同社の会長及びCEOに転出したのであった。同時にドルマン (Juergen Dormann) もアジア経済危機から経営的に難問を抱えていたABBの再建を期待され同社の会長兼CEO、社長として転出した。尚、両名は取締役の地位は降りたが、それぞれ監査役会の会長 (ドルマン) と副会長 (ファトゥ) に就任していた。

転出前、ドルマンは地理的に不便なストラスブルグの本社で、経営スタッフが職能の専門家つまり会計士や弁護士に替わってから、現場の事業に関して無責任な管理者から純粋な事業の支援者に変質したことを大変喜んでいて、それは管理調整型のマネジメントに執着していたヘキストの経営改革において財務出身のドルマン自身が自らの業務を通して疑問視していた最大の問題であったからである。

ドルマンは、今後のアベンティスの経営は、旧来の多角化した総合化学会社から医薬品の特化した事業に変革したこともあって、特化した業務、即ち医薬品に長けた人物が経営の舵取りをすべきである、とも思っていた。2002年3月に新たに就任したマネジメントボードのメンバーは唯一の残存者ランドウ (Ignor Landau) 以下の合計7名であった。

- ・ランドウ マネジメントボード会長 (ローヌプーラン)
- ・マルカム 副会長兼COO (メルク社長兼COO、ヘキストマリオンセルCEO)
- ・ランゴア 副会長兼CFO (ローヌプーラン)
- ・ダグラス 研究開発 (シカゴ大学、ヘキストマリオンセル代表取締役副社長)
- ・マイヤー 人事 (シーメンス、マンハイム大学、ヘキスト)
- ・オルデンブルグ 法務 (法律事務所、ヘキスト)
- ・ソラック 広報 (ローヌプーラン)

(注) () 内は出身企業及び前職

仏サノフィサンテラボとの合併

アベンティスの業績 (営業利益) は2002年度28億ユーロ、2003年度37億ユーロと順調に推移していた。只、2000年医薬品メーカーとして合併して出来たアベンティスではあったが、多くの多角化事業は未だ整理の過程にあり、会社の純利益は必ずしも成長しているだけではなかった。(純利益は2002年度21億ユーロ、2003年度は19億ユーロ)

しかし同社の株価は2001年のピーク94ドルから下落し2003年には最低の40ユーロ、そ

して2004年には63ユーロと推移していた。それは世界の医薬品業界で繰り広げられているM&Aの嵐の影響で、アベンティスの事業統合が希薄化して見えるようになったことにも起因していた。たとえば2003年度には、医薬品メーカーのファイザーとファルマシアとの株式交換による企業統合が行なわれ、世界最大の10兆円を超える売上高規模の会社が登場していた。

5

国際的な医薬品企業の統合は産業政策を基盤にした政策推進で独自の路線を歩み続けてきたフランスでは、医薬品産業の国際競争力強化のための最大の懸案はアベンティスの国際的地位と、フランス第2位の医薬品企業サノフィサンテラボ（Sanofi-Synthelabo）の去就であった。

2004年年初来サノフィサンテラボ（以下サノフィ）はアベンティスの買収を提案していた。両社の合併について当初アベンティスの経営陣は即座に反対声明を出した。それというのもアベンティスには積極的な統合の差し迫った理由はなかった。その上、フランス政府までも巻き込んだサノフィの政治的圧力を利用した買収提案を嫌っていた。しかし如何に経営陣が反対してもTOBを掛けられれば浮動株主はどう動くのか予想できなかった。その買収防止の効果的な手は他社との統合であると考え、スイス企業ノバルティスへ企業統合を要請した。

10

15

このようにサノフィとアベンティスとの統合問題は二転三転しながらも、同年4月になりサノフィはプレミアムをつけ株式取得条件を引き上げたこともあり、アベンティスの監査役会は再度議題として取り上げた。その結果は、監査役会は全メンバー参加の下、合計16票中、13票の賛成を得て、圧倒的多数の賛成で、この2社は合併することになった。

20

そのうち2票は組合員代表が反対票を投じ、残る1票は最大の機関株主であったクウェート石油であったが、同社は反対も賛成もせず、最終的なサノフィの買収条件の引き上げを期待していたものと考えられている。

(注1) 買収条件（サノフィ提示）

25

持分の中、29%は現金買収で株式取得、残り71%はサノフィと株式交換。

最近の医薬品業界の大型合併は大半が株式交換であったのとは異質。

つまり、アベンティスの1株は、0.8333株のサノフィ株と交換し、更に20ユーロの現金が支払われる。

(参考：2004年4月の株価はアベンティス63ユーロ、サノフィ52ユーロ)

30

(参考：サノフィでは株式取得のため負債が増大することから、株価は下落した)

(注2) 株主構成（アベンティス）

2003年末のアベンティス株主構成は、クウェート石油13.5%、従業員3.5%、自社株2.8%、北米小株主24.7%、フランス小株主22.3%、

英国アイルランド小株主11.5%、ドイツ小株主7.8%、その他国の小株主

35

13.9%。クウェート石油以外には機関投資家も安定株主も極少なかった。

(注3) 監査役会 (アベンティス)

16名構成。

アベンティスは監査役会と取締役会との二重構造を採用。

同社の監査役会は取締役会の監査機能を持ち、更にその取締役会の会長や副会長及び代表者 (Directeurs Generaux) を指名する。また取締役会メンバーを解任できる。会社のM & A, 3年計画、予算、財務構成や経営計画の大幅な変更、定時株主総会議事などは、取締役会の決議前に監査役会での承諾が必要である。(上記の機能は社内規定に従って決定されている項目も多いので、注記しておきたい。)

(注4) 株主構成 (サノフィ)

大株主は石油会社トタル (24.5%) と化粧品会社ロレアル (19.5%)。

議決権は、この2社で62.9%。(2003年末)

(注5) 新会社の案

新会社は売上高で世界3位。

新会社の社名はSanofi-Aventisで会長はサノフィのデュエック (Jean-Francois Dehecq)。監査役会も役員会も両社から同数で構成される予定。

フランスは、政府主導での買収であったことを批判されていた。特にドイツのフランス政府に対する批判は厳しかった。フランスでは、逆にドイツ企業シーメンスによるフランスの重電機会社Alstomの買収の問題もあり、副会長にドイツ人の就任を約束している。

サノフィとアベンティスとの合併問題は別途に評価が必要かもしれない。

政府の介入、産業政策的合併誘導、独仏間の産業政策摩擦、フランスの議決権付株式などなど検討が必要な課題も多い。

しかし2003年から業界のコンサルタントは2社の合併には必然性があると主張していた。その理由は、医薬品業界で繰り広げられているM & Aの原因と共通する。研究開発投資の増額 (アベンティスは年間29億ユーロ、サノフィは年間13億ユーロ)、長期的主要製品による企業の収益安定化などである。特に、アベンティス側の理由は、主力製品の代替計画に問題があり、中期的にはサノフィにはこの種の問題はない。しかし規模的にも大きいアベンティスの開発力や国際的営業力は強力で、サノフィは適わない。一方、合併には批判もある。その最大の問題は組織風土にも関わり、サノフィのトップダウン型のマネジメントである、との指摘もある。

(2004年5月1日現在)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

©16年5月・200