

# ベーリンガーインゲルハイム及びサノフィの支援により市場地位の強化、海外市場開拓を促進

(エスエス製薬のベーリンガーインゲルハイムへの売却 2010年公表 | ベーリンガーインゲルハイムとサノフィの事業交換 2017年公表(1/2))

ベーリンガーインゲルハイムに売却、その後サノフィの傘下に入り、新製品開発の企画及び開発の早期かつ効率的な実施が可能となり、海外市場開拓の促進や幅広いシナジー効果を実現した

## M&A前

- 日本国内のコンシューマー・ヘルスケア(CHC)市場は、医薬品市場の規制緩和を背景に、新たな商機の到来が見込まれる一方、個人消費の低迷やOTC医薬品(市販薬)市場の価格競争等の激化によって市場環境は厳しい状況であった

## M&A後

- ベーリンガーインゲルハイム及びサノフィの持つ情報・資金・ネットワーク等を活用して、エスエス製薬の市場での地位が一層強化
- 2017年に仏サノフィ傘下となって以降も継続的な成長を実現

## 詳細

### M&Aのきっかけ

#### 【ベーリンガーインゲルハイムへの売却】

- 日本での地位を強化したい買い手と、新製品開発の企画及び開発の早期かつ効率に実施したいエスエス製薬のニーズが一致
  - ベーリンガーインゲルハイムは、日本のOTC市場での強みを持つエスエス製薬の魅力を感じていた
  - エスエス製薬は、買い手の情報・資金・ネットワーク等の活用による競争力強化を目的としていた

#### 【ベーリンガーインゲルハイムとサノフィの事業交換】

- 2017年ベーリンガーインゲルハイムとサノフィによる戦略的事業交換により、エスエス製薬がサノフィの100%子会社化

### 買い手からの支援内容

- 新工場建設や従業員の負担を減らす効率的設備への投資
- スイッチOTCの権利をエスエス製薬に付与し、業界トップクラスのネットワーク等を活用して市場開拓を強化
- 従業員のマインドセットの変革を目指し、グローバルの視点で人事制度・ガバナンス体制を強化

### M&Aの効果

- 安全性や品質を念頭に置く新規設備投資
  - 海外資本により積極的な設備投資を実施(サノフィは4年で日本に45億円程度を投資)安全基準や製薬の品質、サステナビリティなども考慮しつつ、価値あるものへの投資を惜しまない
- グローバルベストプラクティスの共有と業務改善 (2022年竣工成田工場新製剤棟)
  - サノフィの知見やネットワーク、グローバルなベストプラクティスを社内の情報プラットフォームで参照でき、具体的な業務改善や生産効率向上に繋がっている
- ESG及びダイバーシティ経営の強化
  - 工場にいる多国籍の従業員が働きやすい、開かれた風土となった
  - リニューアブルエネルギーの活用等環境負荷低減に向けた取組の深化
- 従業員のガバナンス意識の向上・モチベーションアップ
  - 品質、コスト、コンプライアンス、ハラスメント等についてグローバル基準で従業員教育が強化され、従業員のガバナンス意識の向上につながった。サステナビリティの面でも欧州企業のマインドを肌で感じることができ、意識の変革につながっている
  - 報酬が高くなり、評価制度も成果に連動するようになり、モチベーションアップにつながった



#### 案件概要

公表日：2010年2月 スキーム：TOB 取引額：822億円(出資比率：100%)  
対象会社：エスエス製薬株式会社(東京都)、事業内容：医療用医薬品事業 売上：414億円(2009年)、従業員数：非開示  
出資者：ベーリンガーインゲルハイムグループ(ドイツ)、事業内容：医療用医薬品事業

# 【M&A後の統合における成功要因】

## 「リスペクト・エンパシー・パッション・チャレンジ」互いの企業文化を尊重して融合

(エスエス製薬のベーリンガーインゲルハイムへの売却 2010年公表 | ベーリンガーインゲルハイムとサノフィの事業交換 2017年公表(2/2))

グローバル企業に変革するプロセスには苦労していたが、企業文化の融合によってビジネスの成長を実現し、人事制度・ガバナンス制度の改革により従業員のモチベーションも向上した

—苦労したポイント—

### グローバル企業へのカルチャーフィット

#### ■ 苦労した、グローバル企業への変革に伴う従業員損失

- 「外資に変わる際、従業員を失ったことは大きな損失でした。従業員に外国人恐怖症的な方もおり、内資から外資になるという変革に対応できない方もいらっしゃいました。職人気質で、技術は持っているけど、英語や文化が変わることでの自主退職等によって、ベーリンガーの資本が入った時は3割くらいの従業員が辞めてしまいました。」

#### ■ 苦労を乗り越えるためのポイント

##### 「リスペクト・エンパシー・パッション・チャレンジ」

- 「従業員が辞めた後、グローバル企業として新しい仲間と一緒に新しい文化の醸成が進んだと思います。安全や品質、コストやコンプライアンス、ハラスメントなどもグローバル水準の研修を行いました。現在、工場ではフランスや中国、韓国、マレーシアの方も働いており、多様な人材が働きやすい開かれた雰囲気になってきています。」
- 「リスペクト・エンパシー・パッション・チャレンジが重要です。ベーリンガーインゲルハイムもサノフィも日本をリスペクトし話を聞いてくれました。だから私たちも彼らの言うことに聞く耳を持つことができた。そして機会をとらえてビジネスチャンスをものにしてもらえました。あとはお互いに熱意を持って挑戦することが、これまでの成長につながってきたのだと思います。」



【エスエス製薬】

—従業員面での効果—

### 社内人材のモチベーション向上が進む

#### ■ 人事制度、報酬・評価制度及びガバナンス体制における大きな変革を実施し、従業員の意識・モチベーションを高めた

- 業績賞与を実行。会社業績の他、個人の貢献度も加味された報酬が支払われるようになった。上司と作業員の一対一での対話時間が多くなってお互いが納得するようになった
- 給料も上がった。エスエス製薬は平均給与が低かったがベーリンガーインゲルハイムは、日本の市場環境を見て給与を変えた。また、能力・業績によって評価され、英語やグローバル基準など、人材の付加価値の分に給料をあげるという制度は魅力的。社内で空いているポジションも透明化されて挑戦できるため、グローバル志向の従業員は、例えば将来ベトナムで働きたいという自分のデベロッププランも描ける
- 管理職の年齢も下がってきた。30-40代でも上になる方が増えた

