

慶應義塾大学ビジネス・スクール

バイエルの構造改革¹

はじめに

5

2005年1月バイエル社（以降 Bayer と表記）のヴェルナー・ヴェニング社長は、プレス発表にて以下のように語った。

「ランクセス（LANXESS）社の株式上場（2005年1月31日：フランクフルト証券取引所）により、バイエルグループの再編はほぼ完了した。約3年を要したこの再編によって「新生 Bayer」が誕生した。バイエルグループはバイエル・ヘルスケア、バイエル・クロップサイエンス、バイエル・マテリアルサイエンスの3つの事業グループとこれらを支えるサービス会社3社²に再編された。」

10

Bayer は1899年に解熱剤、鎮痛剤（頭痛緩和）として効果がある画期的な薬品のアスピリンを開発したことで知られている。その後、医薬品を始め、ヘルスケア、農業関連（クロップサイエンス）、各種化学産業（基礎化学、素材化学、ゴム、ポリマー、プラスチックなど）での多角化を進め、世界有数の巨大コンглоマリットとなった。現在の Bayer は90年代から進めてきた企業構造改革が一段落し、“新生 Bayer”として新たな世界戦略に取り組んでいる。

15

20

Bayer はドイツ西部のノルトライン・ウェストファーレン州、レバークーゼン市を本拠地としている。大規模な構造改革を終えたとはいえ、2005年のグループ全体の状況は、全世界で250社のグループ企業を抱え、従業員数93,700人、製品の種類数1万以上、時価総額258億ユーロという巨大企業である。グループの売上高は274億ユーロであり、EBITは

25

- 1 本ケースは、慶應義塾ビジネス・スクールの海外ケース作成プログラム及び経営研究所の支援と Bayer 社及びバイエル日本の協力により、同大学経営管理研究科の許斐義信教授の指導のもと、経営管理研究科の竹嶋泰弘が作成した。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。（2006年6月作成）
- 2 3つのサービス会社とは、Bayer Business Services 社、Bayer Technology Services 社、Bayer Industry Services 社のことである。

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、ケースの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（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースの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、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

30

28億ユーロである。また、研究集約型の経営目標を持ち、19億ユーロの研究開発投資と17億ユーロの設備投資を合わせて、36億ユーロを将来のために投資し、今も持続的な成長を維持している企業でもある。

5 Bayerの歩み

(創業から第一次世界大戦：1863～1914)

1863年8月、Bayer社は染料商人であったフリードリヒ・バイエルと染色師のフリードリヒ・ウェスコットによって設立された。バイエル（Bayer）の名前は、その140年を超える歴史のなかで、社名として受け継がれている。

Bayerは当初、コールタールの派生物を利用した、化学染料の製造・販売を事業としてスタートしたが、創業時から注目すべき事業展開を進めてきた。

第一に、創業時からドイツにとどまらず、世界的な事業展開を目指したことが挙げられる。創業後わずか2年で、アメリカの染料工場の建設や経営に携り、1976年にはロシアに生産工場を建設するなど、国際化を進めた。その結果、創業30年の間に生産・販売などを目的に、アメリカ、ロシア、フランス、イギリス、ベルギーへの進出を果たした。

第二に、研究開発に非常に力を入れていたことが挙げられる。当時の繊維産業は工業化が急速に進み、それに伴い化学染料の市場も拡大の一途にあった。染料は当初、天然染料が主流であったが需要の拡大に供給が追いつかず、Bayerをはじめとして多くの企業が、様々な染料の開発を進めていた。Bayerは染料の開発のみならず、その製造工程から発生する廃棄物（化学品）の利用にも注目し、その中から医薬品などの開発が進んでいった。

1887年には総合的な品質管理体制を確立し、研究開発体制の整備を強力に進めていった。そして1891年には中央研究所を設立し（その後1913年に更に大きな研究所を新設）、研究体制を強化していった。また、1881年には社で初めての特許を取得するなど、早くから知的財産の管理や有効活用を進めてきた点も特筆に価する。それらの成果からか、初の医薬品である「フェナセチン（解熱剤）」の開発に成功し、医薬品企業としても着実な一歩を踏み出していった。

当時の本業である、染料製品の確実な成長と生産・販売体制の整備により、Bayerは順調な成長を続けてきたが、拡大する市場により対応するために、ドイツ国内に大規模な生産拠点を建設することを決めた。それは1894年ドイツの片田舎のレバークーゼンに建設さ

れたが、工場全体を7つの部門に分け、生産工程に合わせたレイアウトを採用することによって、原材料から製品工程、メンテナンス体制に至るまで、効率化を極めたものであった。これは今日の化学コンビナートの基礎となるような設計思想であった。

また、Bayerは急速に増える従業員に対しても、様々な待遇を整備していた。1873年には、ドイツで初めての「健康保険制度」を導入し、レバークーゼン工場の建設に際しては「社宅制度」も導入して、片田舎にBayerの街を作るなど、従業員の働く環境を整備した。5
研究員に対しても早くから提案報奨制度を導入して、活性化と社員のモチベーション向上を図っている。また、1901年に「レバークーゼン工場廃水委員会」を設置するなど、環境改善へも早くから取り組み、こうした制度や活動によって、今日の多くの企業の制度の基礎を作り上げた一社といっても過言ではない。10

こうした様々な努力が実を結び、それまで染料中心の企業から総合化学企業へと進化する開発に成功した。それは世紀の医薬品「アスピリン」である。そもそもアスピリンはリュウマチの治療薬として従来の薬品の改良という形で開発が始められたが、開発の結果得られた物質「アセチルサリチル酸」はリュウマチへの効果のみならず、頭痛、歯痛などへの鎮痛効果、解熱効果、各種炎症の抑止効果など、様々な効果が認められ、世界的なヒット医薬品となり、今日でも多様な治療に活用されている。15

(二度の大戦と敗戦)

創業以来順調に成長を遂げたBayerであったが、時代の波には逆らえなかった。1914年オーストリアの皇太子暗殺事件から第一次世界大戦が勃発する。これまで、欧州、アメリカを中心として拡大していったBayerはこの戦争により、多くの海外資産を失うこととなった。また、欧州の広い範囲が破壊されたこともあり、資産だけでなく顧客も失う結果となった。20

戦争中のダメージだけでなく敗戦のダメージも、ドイツの化学業界にとって、戦争補償のために在庫や国外財産を没収されるなど、壊滅的な打撃を与えた。Bayerも例外ではなく、敗戦後のベルサイユ条約により、アメリカにおける資産、特許、商標を剥奪され、Bayerブランドの商売すら出来なくなった。また、ロシアにおいては、ロシア革命による社会主義政権にロシアの資産を没収された。25

しかしこのような逆境下でもBayerは徐々に復興していく。商権を没収されたアメリカにおいては、その高い技術力が評価され、技術提携を基盤とした事業展開を再開し、欧州においては、戦前の特許などの資産を活用して、徐々に企業規模を回復していった。また、30

研究開発への努力も怠らず、アフリカに蔓延していた熱帯病の治療薬「ゲルマニン」の開発に成功するなどの成果を上げていった。

新しい事業の柱である「農薬事業」が躍進し始めたのもこの時期であった。農薬事業は、世界的な食料不足の解消を目的として、農業の生産性を改善するために始められた事業であり、殺虫剤の開発を1980年代から始め、1910年代に消毒薬なども含めて製品化して、成長していった。戦後の1920年には農薬部として事業部が立ち上げられ、1924年には「生物化学研究所（レバークーゼン）」を設立するなど、化学品、医薬品に続く事業として確立した。

戦後に崩壊したドイツ化学産業は、各社の懸命な努力により徐々に復興してはいったが、かつての世界最強の競争力を回復するまでには至らなかった。しかし、ドイツにおいては化学産業が基幹産業であったため、国策として化学産業の競争力強化は重要な課題であった。そのような状況において、ドイツ化学企業の大規模な統合が行なわれた。その統合によって設立された会社はイー・ゲー・ファルベン社（以降IG社）といい、Bayerをはじめ、BASF、ヘキスト、アグファなど、国内7社が吸収合併された。IG社は合併前の企業の機能を水平型に配し、事業部（製品別）の垂直型組織も同時に採用された。この結果、世界有数の巨大化学コンツェルンが誕生し、ドイツ化学産業の競争力が大きく高まった。

IG社は合併前の各社の特徴を最大限活用しながら、事業を展開していった。Bayerはその中でも医薬品に強く、IG社として生産・販売する医薬品は全てBayerのブランドが用いられた。また、IG社はそれまで通り研究開発にも力を注いでおり、旧Bayerの研究者達が当時開発した新製品には、新顔料、合成ゴム、マラリア特効薬、カラー写真用フィルム、合成樹脂などがあった。

新顔料の開発の過程において、Bayer社の開発の特徴とも言えるエピソードがある。それは様々な工程で発生するゴミ（化学品）の活用である。第一号の医薬品が、染料の製造工程で発生する廃棄物の処理方法を開発している過程において発見されたのを皮切りに、新顔料においては、アニリン製造時に発生する酸化鉄という厄介な副生物の活用を検討して、酸化鉄顔料の開発に至った。その顔料は主に建築材料用に使用され、有色レンガやコンクリートの着色に役立ち、街の景観の改善に繋がった。

合成ゴムに関しては、当時急速に市場が拡大した自動車産業の成長に伴う、タイヤの需要拡大が背景にある。天然ゴムだけではタイヤ市場を賄うことが出来ず、合成ゴムへとシフトしていったのである。Bayerではイソプレンゴムの開発からメチルゴムへと改良し、1929年にブタジエンとスチレンを重合したSBR（スチレン・ブタジエンゴム）の開発に成功した。SBRの開発により、耐久性、コストの大幅な改善が進み、爆発的ヒットを得た。

医薬品においてもマラリアの治療薬である「プラスモヒン」を開発（1927年）した。マラリア用医薬品は1950年に「レソピン」に進化し、今日でも主要な治療薬になっている。

写真やフィルムの領域でも、革命的な発明が成し遂げられた。合併前のアグファ社（後にBayerと統合）は、フィルム生産の大手であったが、1916年ガラス板のカラーライドを開発し、初めて色を表現した。更に1936年には「アグファカラー・ノイ」を開発し、誰でも使える、新しいスライド用カラーフィルムを世に出した。その結果、1941年にはカラー映画が作成され、人々の生活や文化に大きな変化をもたらされた。

合成樹脂の分野においても、Bayerの開発力の貢献度は高い。Bayerは1930年代より合成樹脂の開発に従事し、ウレタン化合物を重不可反応させて生成する、新しい合成樹脂を開発した。それは今日でも馴染みの深い、ポリウレタンであり、飛行機、船舶、自動車、住宅、家具、医療用具など多岐にわたり使用されている。

IG社への化学産業の統合は、ドイツ化学産業の競争力を復活させた。統合により事業基盤や生産体制が屈強になり、それぞれが個性を生かした開発を進めたことが、復活の最大の要因と考えられる。しかし、その繁栄は長くは続かず、再び戦争によって状況は一変する。第二次世界大戦の開戦と共に、IG社は軍需産業へとシフトすることになる。そしてドイツ国内の労働市場が兵役によって不足すると、海外からの移民や捕虜による強制労働を強いた、暗い歴史へと歩みを進める。強制労働に関しては、特にアウシュビッツ工場の建設が有名であり、IG社はアウシュビッツの収容所の捕虜の多くを、強制労働の労働力として活用していた。

1945年の終戦を前にして、IG社の歴史は事実上幕を下ろした。戦争による破壊により、国内の工場は壊滅的な打撃を受け、崩壊した。1945年11月連合軍管理委員会は、IG社の解体を決定し、IG社は再び、小さな企業の形態に分割されたのであった。Bayerは事業継承会社12社の内の1社となり、1951年に再登記することになった。

（戦後復興と Bayer の再建）

1951年12月19日、「Bayer 染料会社」は商業登記手続きを終え、「第二の創業」の時代が始まった。しかし、染料会社としての登記とは若干異なり、Bayerの戦後の復興の中心的な役割を果たしたのは、プラスチックと医薬品であった。

医薬品分野における最大の開発は結核の治療薬であった。1949年には「コンテベン」の開発によって高い治療効果を発揮し、さらに1952年に「ネオテベン」の開発に成功し、結核による死亡者を激減させた。

この時期、様々な国の研究者が、合成樹脂の改良や開発に力を注いでいた。Bayerでも工業用プラスチックの開発は、最重要課題であり、不飽和ポリエステル樹脂を改良した「レグパール」、合成繊維の原料であるポリアミド6を活用した工業用プラスチック「デュレタン」を開発した（1953年）。また、第三の素材として、ガラスのような透明性を有する、炭酸エステルを安定化させた新しい樹脂、ポリカーボネイトの開発にも成功した（1953年）。ポリカーボネイトは現在でも、ガラス、アクリルとともに、それぞれの特性を活かした多くの用途に使用されている。

化学繊維の分野でも世界的な開発競争が繰り広げられていた。アメリカで1930年代にナイロン繊維が開発され、この分野では遅れをとったドイツ化学産業であったが、アクリル繊維の分野では優位性を有した。Bayerはドイツ最大の化学繊維企業として、アクリル繊維「ドラロン」を開発し（1955年）、化繊市場への影響力を高めた。その後もドラロンの改良をベースとした開発を進め、衣料業界の発展を支えていった。

その他の製品分野では、塗料、塗料原料などの化学品においても競争力を高め、防虫剤などの農薬事業においても、様々な開発が行なわれた。

（世界的な化学企業への発展）

Bayerのモットーとして「化学工業で成功を収めたい会社は、アメリカの広大な市場に参入しなければならない。」という考え方があった。Bayerにとって、今日でもアメリカ市場は重要なターゲットとなっている。

戦後のBayerの北米戦略は、1918年に没収されたBayerの商標（スターリング・ドラック社に帰属）を取り返すことが最大の目標であった。まず、アメリカでの需要が大きく、Bayerの技術力の優位性から、農薬分野での展開を始めた。1950年にアメリカの化学会社2社とカンザスシチーでケマログ社という合弁会社を設立し、ドイツで生産されていた農薬の現地生産を開始した。その後も出資比率を徐々に上げていき、1971年にグループでの100%子会社とした。また、アメリカ市場へのポリウレタンの進出のため、1954年に2社の合弁会社を立上げ、現地での生産・販売を開始した。これらの合弁会社も最終的にはBayerの支配下となり、独占禁止関係当局からの介入が起こるほど、アメリカ市場を席卷していった。その他、フィルム事業（アグファ社）においても同様に進出していった。

1970年代に入り、いよいよ医薬品のアメリカでの事業展開が始まった。1974年にカッター社を、1978年にはマイル社を買収し、バイオテクノロジー、診断薬の分野への進出を始めた。1986年にはスターリング社とBayerの社名の部分的な返還についての合意が成立し、当初の目標達成に大きく近づいた。

アメリカ市場に対するアプローチ以外でも、この時期のBayerは積極的な拡大路線を突き進んだ。ドイツ国内においても、1957年にドイツBP社を吸収して石油化学工業分野を拡大した。1960年代に入ると欧州各地において、フィルム会社、医薬品会社などを吸収、合弁し、その勢力を拡大していった。そして創業100年の節目に当たる1963年には、全世界での従業員は8万人を超え、売上高は47億マルク（約2400億円）となり、世界的巨大企業となった

Bayerはその後も順調に拡大を続け、創業125年目の1988年には、売上高400億マルク（約2兆円）にまで拡大し、従業員数も全世界で16万5000人にも達した。この時期のBayerはドイツの化学企業として、世界的な地位を確保しており、ある意味、絶頂期であったということが出来る。

拡大路線の限界と事業構造改革の始まり

1980年代後半まで、順調に多角化、拡大戦略を成し遂げて言ったドイツ化学産業であったが、経営環境の変化（参考資料参照）により、その収益構造にかげりが見え始めた。Bayerも例外で無く、その減益基調は1992年後半から始まった。

1990年代に入り、ドイツの化学業界はこれまでの多角化戦略からの転換を迫られる。ドイツ化学企業の手であった、BASF、Bayer、Hoechst（ヘキスト）などは世界的にコングロマリット化した巨大企業であったが、それぞれ独自の戦略の基に、それまでの多角化戦略から、新たな競争力の強化を目標に事業構造改革を進めていった。これら3社の構造改革の戦略において注目すべきことは、化学会社にとって成長事業でもあり、市場も巨大な“製薬事業”に対する戦略の違いである。BASFは製薬事業から撤退し、事業ごと売却した。反対にHoechstは製薬事業以外の事業を全て分離（売却含む）し、本社の所在地をフランスに移転してまで、フランスのローヌプーラン社と合弁して、世界でもトップクラスの巨大製薬企業（アベンティス：Aventis）を誕生させた。その後アベンティスは2004年8月にサノフィ・サンテラボ³に買収され、サノフィ・アベンティスとなった。Bayerの場合は製薬事業を中核事業の一つと位置付け、事業別子会社である、ヘルスケア・グループにて事業を継続した。

3 サノティ・サンテラボはフランスの中堅製薬メーカーであった。2002年の売上高ランキングでは、アベンティスが第4位（18,441百万ドル）であったのに対し、サノフィ・サンテラボは第14位（7,808百万ドル）であった。

また、ドイツ固有の問題として、“高い労務費構造”と“世界一厳しいといわれた環境規制”なども重なり、経営環境は一層悪化していき、本格的な事業構造改革に取り組まなければならなくなった。

- 5 1992年4月、マンフレッド・シュナイダーがBayerの社長に就任した。彼は、子会社の財務経理部長、子会社社長、本社の地域総括本部長などを経て就任した。それまで、技術至上主義、ドイツ至上主義といわれた、企業文化の中で、初めての文系出身の社長であり、従来の価値観からの脱却を目指した人事と考えることが出来る。シュナイダーは成長市場のアジアに着目し、「ゴーファーイースト（極東推進政策）」を掲げ、従来の市場も考慮して事業の再編に乗り出した。
- 10

(繊維部門と染料分野での再編)

- 当時の基礎化学産業における最も大きな経営環境の変化に、国際的な競争構造の変化が挙げられる。化学繊維産業にとっては、アジアに加えて東欧諸国からの低価格品が、ドイツ化学産業の主要市場であった西欧に流入し、激しい価格競争が起こり、急速に収益性が悪化していった。Bayerにおいても長期化する消費の低迷と価格の下落により、経営状況は悪化していった。
- 15

- 1994年にはBayerはヘキストと共に、繊維部門の縮小、本社からの分離を行い、事業の再編成に取り組み始めた。しかし、ドイツの高賃金体制や労働組合との労使交渉などの障壁は高く、価格競争に対する効果的な手段（生産立地の変更、従業員の合理化など）を行うことは難しかった。また、繊維産業と同様に中国を始めとするアジア企業の台頭により、価格競争が激化してきた染料事業においても、このままでの収益回復は難しいと判断し、Bayerとヘキストは染料分野を統合して、折半出資にて新会社⁴を設立した。この新会社は製造・販売から研究開発に至るまで、あらゆる機能を分離・統合したものであり、2000年には、BASFの染料事業部門の統合を行い、結果として3社出資の合弁会社へと移行した。この合弁により、同社は従業員約4700人、年間売上高20億マルク（約1,000億円）を超える規模の企業となり、繊維染料分野の世界最大級の専門メーカーとなった。
- 20
- 25

(北米の事業買収とアジアへの投資)

- 30 1994年、Bayerはイギリスの大手製薬会社のスミスクリン・ビーチャムから、北米の

4 この合弁企業の名称はダイ・スター（DyStar Textilfarben GmbH und Co Deutschland KG）という。

大衆薬事業買収の合意を取り付けた。具体的には同社からアメリカのスターリング社⁵の北米での医薬品事業を買収し、併せて、スターリング社に帰属していたBayer商標の完全奪還に成功した。シュナイダー社長は「Bayer商標を取り戻すためなら大西洋を泳いで渡る。」と表現するほど、この商標問題の解決はBayerにとって歴史的な出来事であった。買収の契機は、スターリング社の親会社であったイーストマン・コダック社が、スターリング社をスミスクライン社に売却することを決めた時点に遡り、Bayerは早々にスミスクライン社との買収交渉を進めていた。また、買収価格は約10億ドルで、Bayerの北米子会社マイルズ社がスターリング社を買収する形となり、マイルズ社は社名をBayerに変えた。これにより、Bayerの北米での医薬品の売上高は倍増し、事業再編に貢献した。

北米の事業買収は医薬品だけにとどまらず、化学品に対しても行なわれた。合成ゴム事業（SBR：スチレン・ブタジエンゴム）に関しては、カナダでの買収（17億マルク）を行い世界最大のメーカーとなった他、SBRと原料が共通する、ABS（アクリロニトリル・ブタジエン・スチレン）樹脂事業については、アメリカの化学企業であるモンサントが所有するABS事業を買収した。この買収（5億8,000万ドル）により、それまで世界四位（生産量13万トン／年）の企業から、年間60万トンを超える世界二位の企業となった。

更に、ヘキストから製版用のPS板事業を、アメリカのデュポンから商業印刷に使用する製版用のフィルム事業とオフセット印刷版事業を買収するなど、将来への布石として、印刷システム分野の強化に乗り出した。

Bayerの構造改革は、事業の買収だけでなく、数多くの事業売却も同時に行なっていた。1996年には歯科関連事業をドイツ企業に売却し、ボディケア、低カロリー砂糖などの健康関連をアメリカのサラ・リーのオランダ法人に売却した。また、最大の事業売却の事例はフィルム分野の分離である。世界で始めてカラーフィルムを開発し、Bayerの100%子会社であったアグファ・ゲバルト社は、印画紙などの感応材分野にて大手に成長を遂げていた。しかしBayerは1999年にアグファ・ゲバルトを上場させ、所有株式の75%を売却するという、スピンオフによる事業分割を行なった。アグファ・ゲバルトの中核事業であるフィルム分野や画像処理の分野はBayerにとって、「開発から生産・販売までのサイクルタイムが長いBayerとでは意思決定のスピードの差が大きい。アグファ・ゲバルトは業績こそ伸びているが、Bayerの中核事業とのシナジーは少ない」（シュナイダー社長）との考えから、アグファ・ゲバルトのスピンオフによる資金調達を優先させた。

5 第一次世界大戦の敗戦後のベルサイユ条約により、Bayerはアメリカでの商権、資産、ブランド権を剥奪された。その権利を保有していた企業がスターリング・ウィンズロップ社である。

M&A以外にも社内の構造改革にも併行して着手していた。1996年までに要員の合理化を完了させ、成長が見込まれる事業への投資を重点的に行ない、生産能力の増強やコスト削減を行なった。成長事業としていた事業は、医薬品関連、高分子化学製品、農薬などが主体であったが、多角化という観点よりも、強い事業を更に強化することを目的に、事業再編を行なっていった。また、成長著しい東アジアを重要な拡張地域として捉え、中国を中心として大規模な投資を計画した。投資した製品としては、染料⁶、ポリマーおよび医薬品分野などの事業範囲にまで及び、生産拠点としても市場としても最も重要視していた。国際化は、研究開発の国際展開も同時に進行させることになった。それまでの研究体制はドイツを中心にしたものであったが、1995年には研究開発費の40%をドイツ国外に向けた。例えば医薬品の分野では、免疫やアレルギーの研究は日本において行い、バイオテクノロジーはアメリカといったように、国際的な研究開発活動の分業体制を確立していった。

(医薬品・農薬・高分子化学・一般化学の4本柱の確立)

化学分野に特化したBASFや医薬品分野に特化したヘキストなど、生命化学か、特殊・高分子化学かの二つの流れに企業構造を分化・特化しつつある世界の化学業界の中で、Bayerの選択は総合化学企業の看板を掲げ続けるものであり、ある意味、特殊な存在と言える。基本政策として、4部門からなる事業骨格そのものをあくまでも堅持するという理由を、シュナイダー社長は以下のように述べている。「医薬品開発に使う分析技術は、農薬分野にも応用できる。また、医薬部門と化学部門においても相互の技術の応用が可能であり、部門間のシナジー効果を高めることによって、総合化学企業の経営を進める。」

バイオテクノロジーが基礎技術の基盤に変化しつつある、生命科学分野では膨大な研究開発費が必要となり、総合経営のままでは医療専門メーカーに対抗することは難しい。通常は経営資源を集中する方が効率的だと考えられており、当時の株式市場では、Bayerに対する買収攻勢や医薬品分野の分離などの噂が飛び交った。その噂は膨大な開発費負担のために総合経営にいつか限界が生じ、事業特化の流れに同調せざるを得ないとの見方によるものであった。

しかし、Bayerは生命科学の開発費として1998年から2002年までの5年間に総額100億マルク(約7,000億円)の投資を行なうことを計画した。この額はバイオテクノロジーの基礎分野である、DNA解析などには不十分な額ではあったが、Bayerはアルツハイマーや

6 ダイ・スター社設立後は、投資の権限も含めて移管している。

コレステロール、そして喘息などの呼吸器系疾患に対応できる医薬品に力を入れ、基礎開発ではなく、開発期間の短縮を目指して応用開発へと特化していった。また、Bayerはバイオテクノロジーなどの先端分野において、他社との技術提携を積極的に強化していった。2000年以降、アメリカのクラジェン社などの2社とバイオテクノロジーを基礎とした医薬品の共同開発で相次ぎ提携し、糖尿病などの治療薬開発などに取り組み始めた。提携という形態で開発を進めることにより、開発費を抑制しながら、総合経営を維持する構えが同えた。

他の分野では、農薬分野において、スイスの医薬品大手企業ノバルティスから農薬事業を9億ユーロ（約900億円）で買収し、同事業の売上の倍増を目指した。また、高分子化学の分野や一般化学の分野においても、アメリカのライオンデル・ケミカル社からポリウレタン事業を買収し、他のアメリカ企業から自動車用の粉末塗料事業を買収するなど、積極的な事業展開を行なった。

新たな経営の転換点と事業構造改革

シュナイダー社長を中心とした事業構造改革は、2000年までに大きな成果を成し遂げ、1993年と比較して、売上高は1.5倍の30,000（百万ユーロ）を超え、営業利益（EBIT）も3倍近い増額（3,287百万ユーロ）となっていた。

しかし、2001年にBayerの中核市場であったアメリカで、重大な事故（バイコール問題）が起これ、事業基盤が揺らぐこととなる。この事故をきっかけとしてBayerは新たな事業構造改革へと進まざるを得なくなった。

（バイコール問題）

バイコール（一般名：セリバスタチン）はBayerが開発した、高脂血症治療薬（コレステロールを低下させる）である。他の薬との薬物相互作用も少なく、従来の高脂血症治療薬と比較しても、安全性の高い薬品とされていた。しかし、同じ高脂血症治療薬のゲムフィプロジルとの併用時に、横紋筋融解症⁷を発病する場合があります。死亡例が確認された。そこでBayerは2001年8月に同薬の回収を始めた。アメリカ食品医薬局（FDA）はアメリカにおける死者が31名発生したと発表し、また、Bayerがこの問題を2001年6月には既に把握していたにも拘らず、政府への報告が8月10日までなされなかったことなどが発覚

⁷ 骨格筋の融解、壊死により筋細胞成分が血液中へ流出した病態で、自覚症状としては四肢の脱力、痛み、赤色尿等がある。症状が悪化すると死に至ることもある。

し、薬事法違反の疑いで捜査されるなど、Bayerの信用は著しく低下してしまった。

バイコールは発売から3年しか経過しておらず、毎年売上が倍増することが見込まれていたヒット製品であり、既にBayerの医薬品部門の売上げに占める割合も高くなっていたため、医薬品部門の収益を直撃した。また、訴訟大国であるアメリカにおいては、被害者が組織した集団による損害賠償請求が準備されるなど、将来に対するリスクも高まるなど、Bayerの医薬品部門の存続に関わる大問題となっていた。

(医薬品部門の存続)

日本の薬害エイズに見られるように、信用を失った医薬事業の存続は難しい。事実、シュナイダー社長も一時は医薬品事業からの撤退を決意し、事業売却の準備に取り掛かったと言われている。しかし、Bayerの監査役会（スーパーバイザリー・ボード：最高意思決定機関）は、「医薬品は中核事業」として、医薬品部門の存続を決めた。これは、「100年の歴史を持つ医薬品部門は存続されるべきだ。」という声を反映したものであったが、雇用の問題など、労使間での協議の内容も重大な影響を与えたとも言われている。また、医薬品事業を失ってしまうと、主要市場であるアメリカでのシェアを著しく低下させることになるので、バイコールを除いた医薬品だけでも継続する必要があった。

その後のBayerは、バイコール問題の積極的な和解工作を進め、企業の信用の回復に努めた。シュナイダー社長の後任であるヴェニング社長は、2002年の決算発表時に次のように述べた。「Bayerは、法的な責任の所在うんぬんとは関係なく、これまでに重篤な副作用を発症した500人以上と和解を行い、現在までに合計約1億4,000万ユーロを支払った。副作用が深刻な症例では、Bayerは法廷外で個別に和解するべく、努力を続けている。更に数百例に関して、和解交渉を進めている。訴訟で問題とされている健康状態とバイコールとの関連が証明されない場合や妥当な合意が得られない場合には、Bayerは積極的に自らの立場を主張していく。また、バイエルは引き続き状況を注意深く見守っていく。今後訴訟の進行を見極めて、引当金計上の必要性を定期的に見直していく。」

ヴェニング社長は更に、「Bayerはバイコールの管理において適切かつ責任ある行動をとったと確信している。」と述べた。事実、バイコールはこれまでに世界中の600万人強の患者に処方されたが、これらのうち圧倒的多数は安全かつ効果的に薬を服用しており、重大な副作用は発生していない。Bayerは裁判所に対して、用量、用法を守って適切に服用すればバイコールは安全かつ効果的な医薬品であるという証拠を提示している。また、バイコールの発売前から市場からの自主回収後に至るまで、Bayerが米国食品医薬品局（FDA）など保健当局に対し安全に関する必要な情報をすべて提供していたことを示す文

書も提示している。「Bayerは過去も現在も常に患者の安全を最優先させているという証拠を提示している。」とヴェニング社長は締めくくった。

(シュナイダー社長時代の終焉と新たな事業構造改革への取り組み)

バイコール問題の責任を取ったのかは定かではないが、2002年を最後に10年間Bayerの事業構造改革を推し進めてきたシュナイダー社長が会長職へと退くこととなる。後任にはCFOの職にあったヴェルナー・ヴェニング氏が任命された。シュナイダー社長の最後の仕事は、「ニューヨーク証券取引所 (NYSE) への上場」と「新たな組織再編策の策定」であった。2002年1月24日のNYSE上場時の記者会見の場において、そのグループ再編策は発表されたが、その内容は以下のようなものであった。

「Bayerグループが進めている事業別の分社化は、長期的な競争力と柔軟性を高めグループ全体としての更なる業績向上を図るのが目的で、グループ各社にとっても今後、戦略的パートナーシップ(提携)を進めることができる。また、グループの事業分野のポートフォリオを高める為の合理化策として非中核事業の関連子会社および合併会社の売却等も行う予定であり、2003年1月1日付で発足する4事業会社は、それぞれの市場における主力企業となるものと期待される。また、世界の優良企業が上場しているNYSEへの上場は、Bayerにとって非常に大きな意義がある。まず、米国の資本市場への直接的なアクセスの確保、株式交換方式など米国における企業買収方法の選択肢の拡大が挙げられる。また、現在、Bayerの米国内の投資家による持株比率は約8%だが、NYSE上場を機に同比率の上昇が期待できる。さらに米国内のバイエル社員を対象としたストックオプション制度の導入等により優秀な人材の確保も可能になる。」

(新たな構造改革)

2002年4月に社長に就任したヴェニング社長は、シュナイダー前社長が計画した事業構造改革を実行に移した。新たな事業構造改革は、本社を持ち株会社として、医薬品部門(ヘルスケア)、農薬部門(クロープサイエンス)、高分子化学部門(マテリアルサイエンス)の三つの事業会社に分割し、基礎化学部門については新会社を設立して独立させることと、それぞれの事業分野をサポートするために、3つのサービス会社を設立するというものであった。

この計画は、Bayerグループとしても創業以来最大規模の組織改革と位置付けられ、21世紀における継続的成長を維持するための改革であった。主要事業毎の子会社化は、① Bayerグループの機動力の向上、②中核事業への特化、③透明性の向上を狙っていた。今

後の経営環境の変化に適切に対応するためには、的確かつ迅速な経営判断が競争力向上に不可欠な要素と考えることができ、これらの子会社化によって、それぞれの事業領域において柔軟性と迅速な行動を進めることが出来るようになった。

5 (アベンティスクロップサイエンスの買収と農業分野の再編)

農業分野においては、まず、アベンティスクロップサイエンス（以下ACS）の買収が進められた。それは72億5000万ユーロ（約8300億円）という巨額の買収であり、Bayerにとっても過去に例の無い大型買収であった。買収後の計画は2006年に売上高70億ユーロ（約8000億円）と売上高利益率20%を目指し、全世界122カ国に子会社を持つなど、農業分野において世界有数の企業となることであった。

しかし、この統合にはEU欧州委員会とアメリカ連邦取引委員会（FTC）との、独占禁止法を巡った激しい攻防が繰り返された。その結果数種類の製品の権利の売却やライセンスアウト⁸といった条件のもとで、買収は承認されることになる。それらの条件は、合計6億5000万から7億ユーロ（約750億から800億円）の売上高に相当する商品の権利売却、ライセンスアウトといったものであった。

Bayerはその条件を飲み、2002年6月3日に買収が完了し、6月4日から営業を開始すると発表した。この買収により、バイエル・クロップサイエンスは5つの機能別組織と5つの市場地域別組織（欧州、NAFTA、南米、北東アジア、全世界共通）を通して運営されるようになった。また、従来のBayerが強かった植物防疫部門に加え、生活環境保護部門、バイオサイエンス部門の2つの独立した事業部門が加わった。

その後、バイエル・クロップサイエンス社は、2002年10月1日付で法人登記を行い、法的にも独立した最初の事業子会社となった。バイエルの農業事業とACS社の事業を統合して誕生した新会社は、社員数が約2万2,000人、売上が約65億ユーロの世界第2の農業企業⁹となった。また、今回の統合には約5億ユーロの費用が計上された。

ヴェニング社長は「事業子会社4社とサービス会社3社を経営持株会社の傘下に統合するという、Bayerグループ組織再編の大きな一歩となった。2001年9月に農業事業部門からの独立子会社設立が決定され、独立に伴う作業から日常の業務の統合までが迅速かつ見事に実行された」と語った。更にバイエル・クロップサイエンス社のヨヘン・ウルフ社長は「われわれは近代的な企業を設立した。顧客の利益のため、農業、種子事業、バイオテ

8 研究開発した薬品に関する特許権やノウハウ等を売却したり、使用を許諾したりすること。

9 世界1位の企業はシンジェンタ社（Syngenta：本社スイス）である。シンジェンタとBayer（アベンティス統合後）との2社が売上高50億¹⁰を超える。

クノロジーのみならず、非農業部門においても害虫駆除事業などでフルに活躍することを目的としている。革新性と研究を重視することで、市場平均を大幅に上回る成長を目指し、今後3～4年間に売上を70億ユーロ以上に増加させたい」と意気込みを語った。

(化学部門の再編と LANXESS の設立)

化学部門の再編は、バイエル・ケミカル社とバイエル・ポリマーズ社の設立から始まる。バイエル・ケミカルは革新的なスペシャリティ化学品の大手企業としての位置付けで設立され、世界130地域に約14,500人の社員を擁していた。バイエル・ケミカルズには既存のBayerの化学品事業と子会社ウォルフ・ワルスローデが含まれており、H.C.スタルク社の事業運営も担当することになった¹⁰。製品群としては、染料、紙・パルプ用化学品、皮革用化学品、繊維加工用化学品、機能性化学品、医薬品・農薬向け中間体など多岐にわたる。2002年の売上高は33億ユーロであり、バイエル・ケミカルズ社のウルリッヒ・ケム社長は「当社は、技術を革新し、常に前進する企業である。高品質の製品と第一級の顧客サービスによって、当社は長期的な成功の基盤を固めつつある」と語っている。

バイエル・ポリマーズはポリウレタン、ポリカーボネート、塗料原料といった高分子化学事業を統合して、付加価値の高い化学製品に特化するために設立された。Bayerはこの分野において国際的に認められている最先端の技術と長年にわたって蓄積された豊かな専門技術を持っており、技術革新的な樹脂と塗料原料という成長分野を引き続き拡大していく狙いがあった。特にアジアの成長市場には投資を集中する計画で有り、中国だけに限っても、現在バイエルは数カ所で新規の施設を建設中または計画中であった。バイエル・ポリマーズは後に、バイエル・マテリアルサイエンスに組織変更され、2003年12月30日に商業登記が完了し、子会社化した。

バイエル・ポリマーズがバイエル・マテリアルサイエンスへと組織改編されると同時に、Bayerグループはバイエル・ケミカルをバイエル・ポリマーズが有していた一部の高分子化学分野を統合し、新会社として独立させることを決定した。他の3事業が持ち株会社(本社)の子会社として再編されたことと比較すると、新会社として独立させるという戦略は特筆に価するものである。この新会社は当初“NewCo (ニューコ)：仮称”と称された。ヴェニング社長は「この分社化に伴う新会社の株式上場は、Bayerおよび『NewCo』の株主にも社員にも非常に魅力があり、BayerもNewCoも共に恩恵を受ける。分社後は、Bayer

¹⁰ ウォルフ・ワルスローデ社とH.Cスタルク社の事業は、LANXESS設立時にバイエル・マテリアルサイエンスへと移管され、LANXESSの事業では無くなった。

(売上約 220 億ユーロ) は、資産を中核事業にさらに集中できるようになる。中核事業では、Bayer は優秀な技術、強力な市場地位、とりわけ成長分野を擁している。経営資源をプールしてこの分野をさらに強化する。Bayer の長期的な成功を確実にし、さらなる企業価値を生み出していきたい。この重要な前進にとっては、Bayer の組織再編が主要な前提条件であり、これは化学品事業の将来も確実にすることにもなる。独立会社として、NewCo は市場の動きに一層迅速かつ柔軟に対応できるようになるはずだ。このシナリオでは、化学品と高分子材料が新会社の中核事業になり、NewCo の新経営陣の最優先分野になるだろう。」と述べている。

再編後の Bayer は医薬、農薬、高付加価値化学を主要な事業としており、基礎化学分野とは意思決定のプロセスや研究開発へのアプローチ、生産設備への投資などにおいて、相反することになる。これは当時の Bayer には、化学品事業の市場地位、或いは高分子材料事業の全てを維持し、向上させるための十分な経営資源が無いことを意味しており、基礎化学事業のニーズに従って、企業戦略を最適化できるようにする狙いがあったと思われる。分社化後の NewCo の売上は 56 億ユーロ、社員は約 2 万人になり、欧州の大手化学品供給会社の仲間に入る。Bayer から独立することによって、資本資源を競争力の向上により効率的に活用できるようになり、自らの裁量でパートナーや投資家を探せるようになる。新たな構造によって、経営資源を化学品事業の特別なニーズに集中したり、構造とプロセスを化学業界の要求条件に合致させたり、新たなビジネスモデルを活用してニッチ市場を活性化させたりするのが容易になる。独立をする目的は、技術革新、資源の効率的な利用、魅力ある技術の適用によって成長を持続させることであると考えられる。

また、NewCo は 5,000 にもおよぶ広範な製品ラインを誇り、製品群は基礎化学品、スペシヤリティ化学品、精密化学品および高分子材料をカバーしている。製品には、医薬品・農薬向け中間体、物質保護剤、皮革・繊維・製紙業界向け化学品、水処理用のイオン交換樹脂、コンクリートとプラスチック着色用の無機顔料、難燃剤や可塑剤向けのポリマー添加剤、ゴム・タイヤ業界向けのゴムとゴム薬品、ABS および自動車産業向けの熱可塑性樹脂などが含まれており、20 カ国に 40 社を擁し、全世界で事業展開をすることになった。

その後 Bayer は NewCo の分社化を強力に推し進めていった。分社化後の株式上場や新会社の経営安定化を目的に、2003 年 9 月から 12 月にかけて、巨額の減損費用¹¹を計上した。この減損費用は化学分野だけでなく、ヘルスケア部門においても計上されたが、化学

¹¹ 減損会計に伴う減損費用と棚卸資産や固定資産の処分損との合計である。日本の特別損失と資産評価損の合計値に相当する。本ケースでは以降も減損費用として記述する。

分野での金額（17億ユーロ：約2300億円）が飛びぬけて大きく、分社化後、価格競争の激しい基礎化学分野での競争優位性を確保させるため、本体がそのリストラ資金を負担した格好となっていた。この資産減損費用の計上はBayerグループの決算を直撃し、2003年通年ではマイナスのEBIT並びに純損失に転落した¹²。しかし、Bayerではこの費用は一時的なものであり、また、キャッシュフローにも影響を及ぼさないと説明し、配当原資も維持していることから、減額となったものの配当を継続した。

NewCoは2004年1月、正式名称“LANXESS”と名付けられた。この名称は、動き出すという意味のフランス語「lancer」と成功という意味の英語「success」を組み合わせたもので、常に前向きで成功を目指すという新会社の信条を表現し、化学品分野で世界トップクラスとなる同社の国際的な重要性を伝えるという意味が込められていた。

Bayerは2004年11月17日に開催した臨時株主総会において、LANXESSのスピンオフを行なうことを決議した。この株主による決議を受け、LANXESSはスピンオフによって、独立会社としての上場が可能となった。Bayerの株主は持ち株10株に対してLANXESS株1株を交付され、その上場は2005年初めに計画された。その後、LANXESSの上場は計画通り、2005年1月28日に行なわれ、1月31日から取引が開始された。

（詳細は参考資料参照）

（ヘルスケア部門の再編）

医薬品、バイオリジカルプロダクト、コンシューマーケア、診断薬、動物用薬品事業の統合により設立されたヘルスケアカンパニーは、売上110億ユーロ以上の世界最大規模のヘルスケア企業となり、中核事業での競争力とポートフォリオ拡大に向けて、さまざまな戦略的提携を検討出来る体制となった。それにより、今まで以上に競争力および価値のあるビジネスを展開して行くことが可能となった。ヘルスケア部門はすでに、高い専門性を持つ人材やノウハウ等のリソースを擁していたが、新会社の確立と成長を加速するために戦略的提携の可能性も模索する体制とした。また、新薬の研究開発（R&D）の分野を中心に長期的な戦略パートナーとのネットワークを構築し、単独企業による研究開発費の抑制を図りながら効率的な研究を行う体制がすでに確立しつつあった。特にバイオテクノロジー等の最先端分野においては長期的な提携によるノウハウ獲得・強化を図っていった。すでにミレニアム・ファーマシューティカルズ社¹³、ライオン・バイオサイエンス社¹⁴、お

12 詳細は参考資料（Bayer Groupの財務諸表推移）参照

13 アメリカのバイオベンチャーで遺伝子解析を得意としていた。

14 ドイツのソフトウェア会社でバイオ解析などを得意としていた。

よびキュラジェン社¹⁵と長期的な共同開発を行っており、少なくとも年間20件の新規開発プロジェクトを立上げ製品化の実現を目標とした。

その後、ヘルスケアカンパニーはバイエル・ヘルスケアへと組織変更され、バイエル・ヘルスケアは、医療用医薬品、バイオリジカルプロダクト、コンシューマーケア、診断薬、動物用薬品の5分野から成り、世界各地でヘルスケア事業を展開していくことになった。また、バイエルヘルスケアは、世界各地に約34,000人の社員を擁していた。バイエル・ヘルスケア社のロルフ・クラッソン社長は、2002年11月の商業登記を終え、子会社化したことを報告した記者会見において、「バイエル・ヘルスケアは、人間と動物の健康にかかわる広範な製品群を提供している。当社の強みは、高い競争力を持つ広範な製品ポートフォリオだ。当社の5部門中4部門がそれぞれの市場で上位5社に入っている。当社は良好なスタート地点に立っており、ここからさらに強力なヘルスケア事業を構築していく」と述べた。

(3つのサービス会社)

Bayerの再編は事業分野にとどまらず、関連部門の分社化も併行して行なった。この関連分野はサービス会社として分社化された、バイエル・ビジネスサービス社、バイエル・インダストリーサービス社、バイエル・テクノロジーサービス社に分類された。

バイエル・ビジネスサービス（BBS）はBayerグループ内の業務支援、IT、科学サービスを提供するサービスセンターとなった。Bayerの旧中央サービス部門が母体となって設立された同社は、市場指向の会社へと急速に発展した。BBSのゴットフリード・プルンベ社長は、2003年12月の商業登記完了の記者会見において、「BBSの強みは社員の経験と専門知識である。つまり、私たちは顧客のニーズと要望に合ったテイラーメイドのソリューションとサービスを提供できる」と述べた。

バイエル・インダストリーサービス社（BIS）は、ドイツ最大のケミカルパークを保有、運営することになった。このケミカルパークはレバークーゼン、ドルマーゲン、およびクレフェルトのBayerの敷地内にある。BISのユルゲン・ヒンツ社長は「当社は顧客指向のサービスプロバイダーとしての役割に焦点を絞っている。電気・ガス・水道と廃棄物管理から分析サービス、インフラ、技術サービスに至るまで、最適な運営条件を確保できるようにしている。当社はBayerの子会社とケミカルパーク内のその他の25社の競争的優位性を確保し、各社の価値創出を支援していく」と述べた。また、BISはケミカルパーク以外

¹⁵ アメリカのベンチャー企業で、遺伝子解析を得意としていた。

の企業にも広範囲なサービスを提供していくことを目指した。同社もBBSと同様に、2003年12月に商業登記を完了した。

バイエル・テクノロジーサービス社 (BTS) は世界中で事業展開しており、化学品および医療用医薬品生産施設の開発、計画、建設、そして工程の最適化を担当していくこととなった。レバークーゼンに本社を置き、テキサス州ベイタウン (米国)、メキシコシティ (メキシコ)、サンパウロ (ブラジル)、上海 (中国) に地域事務所を設置しており、全従業員数は2,300人であった。BTS社のウォルフラム・ヴァーグナー社長は「我々は、技術革新と費用効果の高いソリューションを提供し、顧客の世界的な利益の確保と拡大を手助けすることを目的としている。この新会社の設立により、約2,300人の技術者と科学者が数十年にわたって蓄積してきた経験と専門知識が、さらに広範な社外の顧客にも利用可能となった」と述べた。同社は他の2社よりも一足早い、2002年11月に商業登記を完了した。

今後のBayerの事業戦略

LANXESSの上場により、大規模な組織改編に基づくBayerの事業構造改革はひと段落したと考えることが出来る。しかし、再編を実施していたこの期間においても、3つの事業とLANXESSの事業の将来を見据えた戦略を怠っていたわけではない。Bayerは世界的な視点から事業を展開してきたが、特にこの10数年は北米と東アジアを中心的な市場と捉え、積極的な事業展開を行っていた。

(Bayerのアジア戦略)

2002年10月、4月の社長就任以来、初めて来日したヴェニング社長は東京での記者会見において、「バイエルグループの成長のためには日本およびアジア・太平洋地域の市場ポテンシャルを最大限に開発することが重要だ。アジア・太平洋経済地域は化学産業にとって、今後さらに需要性を増すだろう」と述べた。

Bayerは、平均を上回るGDP成長率と強力な資本財需要のある、アジア・太平洋地域を世界経済において重要な拠点として捉え、今後とも魅力的な市場となっていくと評価していた。Bayerは、1990年から2001年にかけて、同地域での売上をほぼ倍増させ、グループ全体の売上におけるアジア・太平洋地域の占める割合はこの10年間で11%から16%に増加していた。今後この割合を25%まで引き上げる目標を設定した。

Bayerは、アジア・太平洋地域への包括的な投資計画により、この成長目標の達成を目

指した。これまでも、1990年から2001年の間にグループ全体で約25億ユーロを同地域に投資した。ヴェニング社長は「同地域の将来的な成長を見込んで、アジアでの投資は従来の計画通り実行する。グループは世界全体の投資支出は削減しているが、将来性を重視した重要な投資、特にアジアでの投資を削減するつもりはない」と強調した。

5 Bayerグループのアジアにおける設備投資計画の中核をなすのは、中国に高分子材料の総合生産拠点を建設するプロジェクトである。計画中の生産拠点への投資総額としては、約30億ユーロが見込まれていた。

Bayerはアジア・太平洋地域の売上の約40%を占める日本での設備投資も継続する計画を立てた。日本では、京都の医薬品総合研究所における新しい医療用医薬品の研究開発、
10 および茨城県結城市の農薬中央研究所における新しい農薬の研究開発が投資対象となった。

中国・上海近郊のCaojing（カオジン）¹⁶におけるBayerの投資プロジェクトは順調に進んでいった。2005年6月30日、Bayer経営委員会委員のウド・エルス（アジア地域、技術革新、技術・環境保全担当）は、ポリカーボネートおよびポリカーボネートブレンドの新
15 コンパウンディングプラント¹⁷（年産4万トン）の落成式を執り行った。このコンパウンディングプラントは建設中のポリカーボネート生産設備の一部であり、全体が稼動するのは2006年の見込みとなっている。

同地には、ポリウレタン原料のジフェニルメタンジイソシアネート（MDI）用の生産施設も建設されることになっている。生産能力は年間35万トンと当初計画から12万トン増
20 大され、完成時には世界最大の規模となる。環境監査プロセスの終了に続き、バイエルは今や工場着工に必要な最も重要な承認も取得している。生産開始は2008年の予定。「当社はMDIの年間生産能力を現在の約93万トンから130万トンに増大させようとしている。この中国のMDIプラントはこの計画に多大の貢献をしてくれるであろう。」とエルスは述べた。また、2005年8月1日に「バイエル・マテリアルサイエンス・トレーディング・カンパニー」が設立された。この販売会社は上海に本社を置き、Bayerは素材科学事業の製
25 品を中国市場に直接販売することが可能になった。

これらのプロジェクトはBayerの同工場向け投資プログラムの一環であり、同地の工場には18億米ドルの投資を計画している。「これはBayerがドイツ以外で行った投資では過去最大である。2009年までは、毎年少なくとも一つの大規模な生産施設の操業を開始す
30

16 漕涇（ソウケイ）とも呼ばれる。上海近郊の工業都市で上海化学工業団地があり、BASF等の生産設備もある。

17 目的に応じたグレードにするため、製造プラントから直接得られる合成樹脂（ストレートポリマー、ニードポリマー、ベースポリマー等と呼ばれ、粉末状である場合が多い）に可塑剤、充填剤、着色剤、安定剤等を加えて混練することを一般にコンパウンディングといい、このような配合処理によってできたものを単にコンパウンドと呼ぶ。

る。」とウド・エルスはコンパウンディングプラントの落成式で語った。この落成式には、政府高官や上海化学工業団地の社長が出席した。

アジア市場向けのポリカーボネートおよびポリカーボネートブレンド

Bayerの素材科学事業グループ（バイエル・マテリアルサイエンス）にとって、このコンパウンディングプラントの落成は中国でのポリカーボネートおよびポリカーボネートブレンドの製造・加工の開始の合図であった。コンパウンディングは、プラスチックを使用しやすい成形材料にする連続工程であり、例えば、このバイエル・マテリアルサイエンスの新規プラント（年産能力4万トン）は、ポリカーボネート「マクロロン®」を加工してモニターやテレビの高品質なハウジングなどに用いられるポリカーボネート・ABS樹脂ブレンド「バイブレンド®」を生産する。

2006年には、バイエル・マテリアルサイエンスはポリカーボネートの現地生産も開始し、当地の顧客に販売する。総投資額が4億5,000万米ドルに上るポリカーボネート「マクロロン®」を製造する世界クラスのプラントが年産10万トンで運転を始め、翌2007年には生産量を年間20万トンに増大させる予定。「マクロロン®」の用途は、CDやDVD、自動車向けのヘッドライト、プラスチックガラス、パノラマ・ルーフなどである。

Bayer経営委員会のエルスは、現在並びに今後生産されるポリカーボネートの中国市場における大きな可能性を強調した。「当社の予測では、自動車、エレクトロニクス、建設、ITおよびスポーツなどの主要な業界は年率10%ほどの成長が見込まれる。」エルスによると、中国におけるバイエル・マテリアルサイエンスのポリカーボネートの市場シェアは現在25%であり、拡大中である。

カオジンのMDI¹⁸プラントは全世界のMDI生産拡大プログラムの一環

2008年までにカオジンにMDIプラントを建設することによって、バイエル・マテリアルサイエンスは特にアジアにおけるポリウレタン原料の需要増に対応していく。同プラントの年産能力は35万トンで、当初計画の23万トンから大幅に増大された。しかし、最先端の加工エンジニアリングのおかげで、投資コストは当初計画をわずかにしか上回らない見込みである。生産能力を増大させたことにより、同社はアジア太平洋地域の今後の需要を充たし、この成長し続ける市場で平均を上回るシェアを獲得できるだろう。原料のMDIは硬質ポリウレタンフォームの生産に使用される。同フォームは他の材料に比べ優れた断

¹⁸ MDI(diphenyl methane diisocyanate): 硬質ウレタンフォーム、ウレタンエラストマー、ポリウレタン塗料などの原料。アニリン、ホルマリン、ホスゲン为原料として製造される。固体。

熱性能を有しており、住宅建築の断熱材料などに広く使用されている。

クルードMDIをポリメリックおよびモノメリックMDIに加工するための生産施設も、関連のロジスティクス施設とともに、2006年半ばまでに完工する予定である。

中国での新規MDIプラントの建設は、環境に配慮したMDIとその原料の生産という意味で拡張プログラムにおける重要な一歩となる。「バイエル マテリアルサイエンスはすでに世界有数のMDIサプライヤーである。当社の目標は来年約100万トンを生産することだ。」とエルスは宣言した。現在の生産量は約93万トン/年である。さらに、2006年までにはタラゴナ工場（スペイン）の生産能力も年間5万トンほど増強する。すべての開発、拡張プロジェクトが完了すると、MDIの総生産能力は約130万トン/年になる見込みである。中期的には、バイエル・マテリアルサイエンスはこのポリウレタン原料の世界生産能力は年平均6%ずつ増大するものと予想している。

顧客により接近するために販売会社を新たに設立

2005年8月に「バイエル マテリアルサイエンス・トレーディング・カンパニー」が上海に設立され、支店が北京、青島、広州に設置されたので、バイエル・マテリアルサイエンスは地元中国並びに外国で生産される製品の中国におけるマーケティングを直接管理できるようになった。その結果、今後は中国の顧客に包括的なサービス——技術支援から注文による配送、請求までが提供可能となる。中国が世界貿易機関（WTO）に加盟し、その結果中国の商法が改定されたため、外国企業が中国市場へ直接販売できるようになった。中国Bayer社の完全子会社であるこの販売会社への商業免許は、中国で発行された初めての商業免許の一つである。この新設会社は5年後には年間10億米ドルの売上を達成できるものと期待している。

(Bayerの技術開発戦略)

2004年3月の記者会見で、ヴェニング社長は中長期的な技術革新の展望を以下のように述べている。「過去に輝かしい業績を残している発明家集団の会社として、当社は今後も研究集約的分野で名を挙げていく方針である。」更にBayerの新しい標語として、「Bayer: Science For A Better Life (バイエル: より良い暮らしのためのサイエンス)」と表現した。事業子会社3社が全て持続的な成長を続けていくためにも、この精神に則り、技術革新力を維持することを目標にした。事実、この会見後の2004年には、設備投資と併せて40億

19 メルク社、シェーリング社共に、ドイツの中堅製薬企業であり、2005年の売上高はそれぞれ、56億ユーロと53億ユーロであった。メルクのオファーは約146億ユーロであり、35%のプレミアを上乗せしていた。

ユーロを投資している。

2004年の研究開発投資の半分以上はヘルスケアの分野に支出されている。これは、ヘルスケア分野における研究開発活動は、新製品の開発だけでなく、既存製品の革新にも繋がることを目標にしているためである。そのためまぬ技術革新の1例が「アスピリン」であり、世界中の科学者が絶えず新たな治療の可能性を追求することを目指している。

農業分野ではバイオ分野を有望視し、従来の農業と種子の研究にバイオテクノロジーを収斂させることによって、相互が補完関係になることを目指している。また、バイオ分野が、健康食品や新たな繊維分野の開発にも繋がることを期待している。また、材料研究の分野ではナノテクノロジーの分野に着目し、ナノテクノロジーを21世紀の最重要技術の一つとして位置付け、医学、先端素材、マイクロエレクトロニクスなどへの活用を目指している。

その後の Bayer (医薬品事業のM&Aによる強化)

バイコールの回収問題以降、Bayerは医薬品事業の継続を決断したが、2002年の医薬品事業は、売上高4,997百万ドル（前年比：約23%減）で世界ランキング第20位と低迷していた。その後、徐々に業績は改善していったが、規模的には中堅企業の枠を超えることは出来なかった。最近ではロシュ (Roche) 社のOTC薬事業買収により大衆薬に事業の焦点を移していたが、再び医療用医薬品を最大のコアに据えて、事業を再出発させる大きな転機が訪れた。

2006年3月にBayerはメルク (Merck) 社のシェーリング (Scherig) 社¹⁹への買収に対するホワイトナイト役として、シェーリングの買収を行なうことを決定した。バイエルの対抗オファーは、メルクの提示価格より10%以上高い、1株86ユーロであり、買収総額は165億ユーロ（約2兆3000億円）の巨額となった。

Bayerはこの買収に使用可能な約30億ユーロの流動的な資産を保有しており、さらに、バイエルグループはつなぎ資金およびシンジケートローンとしてクレディ・スイスおよびシティグループと各70億ユーロの融資契約を締結した。つなぎ資金返済のため、各種の自己資本および外部資本の活用、それに事業の売却が計画されている。2009年6月1日満期の強制転換社債発行の成功により、既に約23億ユーロは調達されている。自己資本の調達は合計40億ユーロに達する予定である。計画されている素材科学事業グループ (バイエルマテリアルサイエンス) の子会社H.C.スタルクとヴォルフ・ヴァルスローデ売却代金もつなぎ資金の返済に充てられる予定である。

Bayerの合併計画によれば、両社の医療用医薬品事業を統合した新規上場企業シェーリング・ファーマ（Schering Pharma：本社ベルリン）を設立し、バイエル・ヘルスケア社の子会社として運営する。新会社の売上規模は約90億ユーロと予定されている。また、統合による様々なシナジー効果も見込まれている。

5

BAYER 経営企画担当ヨルグ・クレール氏（Joerg Krell）との対談

Q. 株式市場の経営への圧力はどうでしたか。

- 10 **A.** 証券アナリストの影響力は問題です。彼らは年齢的に若く事業経験も少ないのですが、株価がそれで動くのでIRは難しいですよ。特に事業の将来性に関する分析は、その事業成果の判断は的確ではない、と感じています。特に、将来の潜在的経営問題への対応が経営の仕事であると考えられますが、そのことを彼らが理解できるとは思えません。

15

Q. しかし株価の低落に直面して、最終的な判断として、LANXESSを切り離したのですが、それは何故だったのですか？

- 20 **A.** 医薬品での訴訟事件で株価が下落したことが引き金です。しかし、経営的には単にその解決をするだけに止まらず、事業を精緻化する必要に迫られました。例えば、汎用樹脂を使っているレザー（皮革）など一般のプラスチック商品では、企業の成長は支えられません。

25

Q. そこで大半の化学や樹脂事業をLANXESSという会社を設立して分割したのですが、興味ある点は、会社分割後LANXESSの業績が向上してきたことです。どのような原因が考えられるのでしょうか。

A. それには3つの要因がある、と思います。

30

第1は、市場が会社分割後、活性化してきたこと。これは運がよかったということでしょうか。第2はリストラの効果です。そして第3は、会社が独立したことで当該部門の旧経営者や社員の自立性が向上し、本社に頼らずに独自で経営リスクを負った。その結果、企業業績が良くなっていること。この3点でしょう。

Q. LANXESSの資本政策はどうでしたか。その経営的対応について伺います。

A. 物的分割でしたので、まずは100%の子会社にしましたが、その後フランクフルト証券市場へも上場しましたので、BAYERは持ち株を放出し、今のBAYERのLANXESSに対する持株比率はゼロです。つまり過渡期のほんの6ヶ月間だけ子会社だったことになります。LANXESSの本社は、BAYER本社の直ぐ目の前、窓から見えるあのビルがLANXESSの本社社屋です。

Q. LANXESSの決算は非常に良いように観察できますが、会社分割に絡んで会計的な特殊性があるのではないのでしょうか。

A. 取得原価主義、いわゆる持分プーリング法を適用しました。つまり事業の継続性を重視いたしました。したがって米国のような暖簾会計とかその償却問題などと同様、特別な税務問題は発生しませんでした。負債総額も少ないかもしれませんが、会計事務所によるDD（デューデリゼンス）の評価に従っただけなのですが、所詮はBAYERの事業は医薬品中心でもあり、収益率が高く、その分、相対的に負債は少なかったと思います。それがLANXESSの再編成に幸いしたのかもしれませんが。

Q. LANXESS分割の際、何故すべての化学事業を分割せず、ポリウレタン（PU）とポリカーボ（PC）の2つの事業だけBAYERに残したのですか。

A. ポリウレタン事業は規模的に世界1位ですし、ポリカーボの事業は世界で2位（1位はGEプラスチック）ですが、これもが2006年には世界1位になります。また、この2製品は市場性、開発可能性など、共に高いのが特徴です。正直言って、他の化学はその意味で本質的に魅力がないといえます。つまり、業界全体の姿が見えています。コストの競争状況はもちろんのこと市場規模やシェアなどの量的競争もほぼ見えています。

Q. ところで本業というか、医薬品の開発環境が変化していますね。いわゆるゲノム創薬の開発ですが、いかがお考えでしょうか。

A. ゲノム創薬の開発は問題です。

医薬品業界最大の企業ファイザーでも年間約7000億円の開発費を投じていますが、期待した成果は出ていないようです。それに加えて、大規模過ぎる研究開発部隊では、官僚化が進行し、どうしても開発効率は落ちるようですね。

5 **Q.** 本社の組織を純粹持株会社にして、その管理下に事業会社と本社の機能つまり管理会社を置いたのですが、その経営的意味をお教えてください。

10 **A.** 3つの事業会社はそれぞれがマネジメント・ボードとスーパー・バイザリーボードを持つ、独立会社に近い経営形態を構築いたしました。個別の子会社別に独立の経営を求めると同時に、BAYER全体としても個別企業の総体としてマネージすることを狙っています。この組織構造を会社ではデュアル・ガバナンス構造と呼んでいます。
この体制が機能すれば、事業領域別に独立の経営が求められ、しかもBAYER全体としての相互補助もミニマイズできると期待しています。

15 **Q.** 経営の要諦は、市場の動向のウオッチと技術開発、この2面を如何に巧く取り入れ経営をするのか、それが経営のテーマとも思いますが、いかがお考えでしょうか。

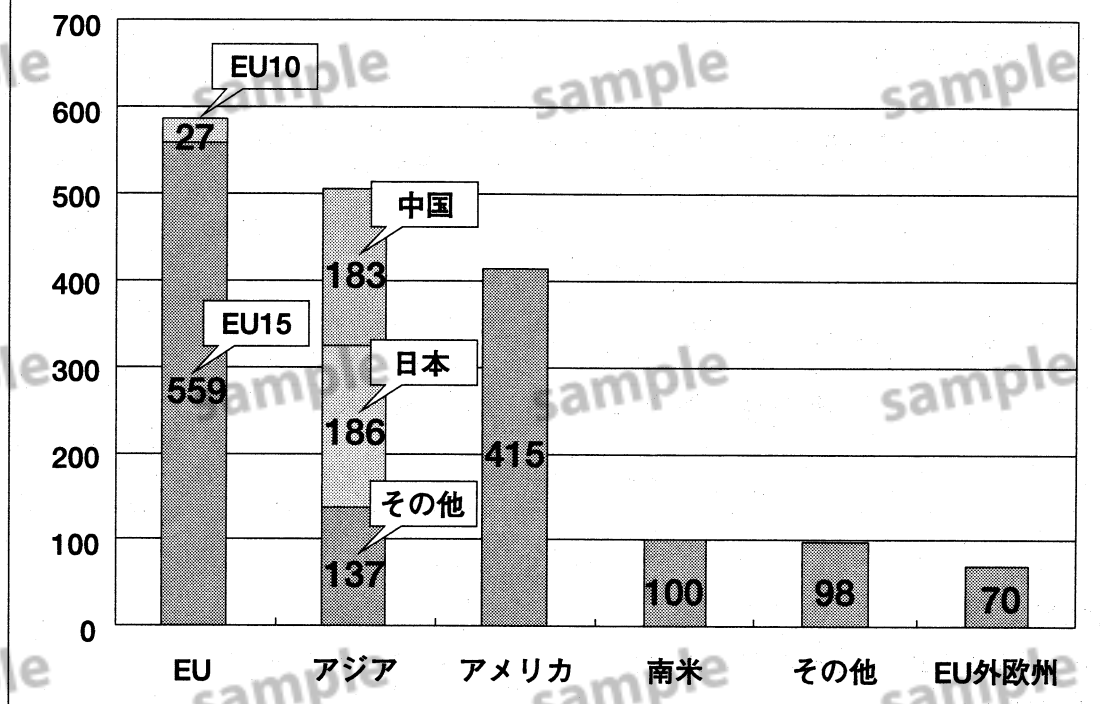
20 **A.** 基本的に開発は個々の部門ごとに実施しています。カンパニーとしての開発は主としてプロセス中心です。会社では“3I”戦略と言っていますが、その戦略を実行するのは各カンパニーの役割にしています。それは“Inspiration”, “Idea”,そして“ Innovation”です。

Q. 最後に改めてこの一連の構造改革の評価をお話ください。

25 **A.** 会社分割したLANXESSはその後1年で業績を回復したし、BAYERの株価も1年少々で2倍に回復しました。このことから見て、「構造改革は成功した」といってよいのではないのでしょうか。

30 この高株価を活用して今、ドイツのシェーリング社を買収しようとしています。競合企業はドイツメルクです。医薬品事業の競争力の基盤は何と言っても研究開発力ですが、今までは単独で膨大な研究費を投じる体力があったとは言えません。医薬品業界も生き残るためには将来の新薬開発の成否が企業の運命を決めるといってよいでしょう。その意味からも株価が高くないと何もできないという側面があります。

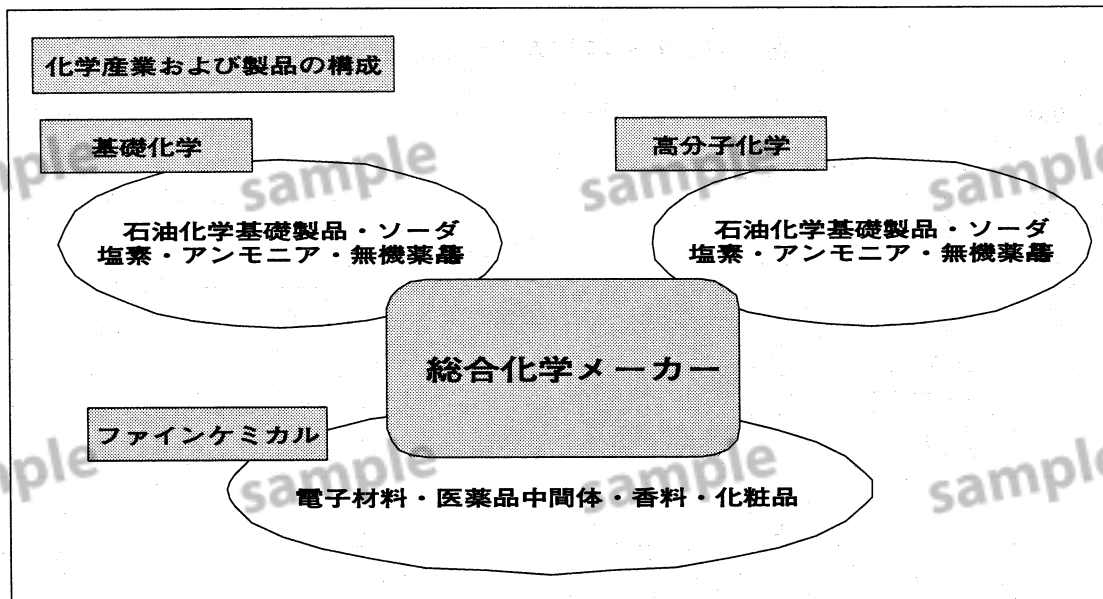
図：世界の化学工業の売上高（2004年）



順位	2002年		2003年	
	企業名		企業名	売上高（百万\$）
1	BASF（独）		BASF（独）	37,500
2	Bayer（独）		Dow Chemical（米）	32,500
3	Dow Chemical（米）		Bayer（独）	32,400
4	DuPont（米）		DuPont（米）	27,200
5	ExxonMobil（米）		Royal Dutch Shell（英／蘭）	20,500
6	AtoFina（仏）		ExxonMobil（米）	20,100
7	三菱化学（日）		AtoFina（仏）	20,000
8	Akzo Nobel（蘭）		三菱化学（日）	16,500
9	BP（英）		BP（英）	15,200
10	Royal Dutch Shell（英／蘭）		Akzo Nobel（蘭）	14,800

表：化学業界の世界売上高上位10社（2002、03年） 出所：欧州化学工業連盟（CEFIC）¹

¹ 企業別の売上高については、集計した機関によって若干数値が異なるため、別の機関が公表した順位とは異なることがある。



〈基礎化学〉

- 化学産業の出発点となる基礎原料を生産する事業形態の化学産業。

〈高分子化学〉

- 汎用素材を量産する事業形態の化学産業

⇒基礎、高分子化学の分野は典型的な装置産業であり、設備投資が多く資本集約型である。

⇒要求される技術要素は、化学よりもエンジニアリングの比重の方が高くなる。

〈ファインケミカル〉

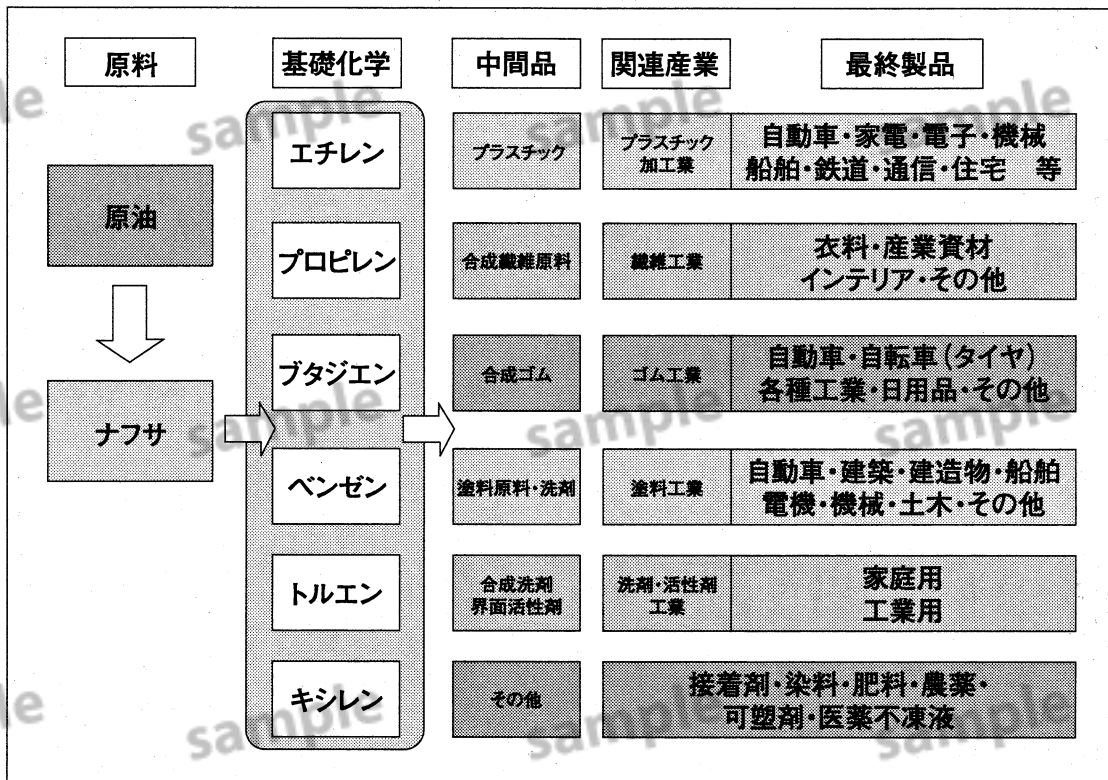
- 基礎、高分子化学とは対立する性格を持ち、より付加価値の高い製品を生産する事業形態の化学産業。通常、ファインケミカル製品には製品自体に機能が備わっている。

⇒ファインケミカルの分野での事業競争力は、製品性能の優劣に依存する傾向にある。

「基礎化学⇔高分子化学、ファインケミカルの関係においては、相互に原料⇔製品といった、密接関係があり、各分野にまたがる事業を手掛ける企業を総合化学メーカーと呼ぶ。」

(注：日本政策投資銀行資料より抜粋)

(参考資料：化学製品のフロー)



※ナフサ：ナフサは原油を直接蒸留して精製する際に得られる 30～230℃の液体

※基礎化学製品を製造するプロセスを一般的にエチレンセンターと言う。エチレンセンターでは、ナフサを設備内で熱分解し、エチレンをはじめとする基礎化学製品（モノマーと言う）に分留する。

※化学メーカーでは、基礎化学品から中間品を製造するプロセスを有し、多くの基礎化学品や中間品を製造することが出来る、大規模な工場（プラント）を化学コンビナートと呼ぶ。

※基礎化学品は、各々の目的・用途に応じて様々な形態で重合され、樹脂（プラスチック）や繊維、ゴム等の中間品（主にポリマー）が生産される。これらの中間品は、中間原料や最終用途の素材として利用される。

(注：日本政策投資銀行資料より抜粋)

(参考資料：Bayer Groupの財務諸表の推移)

(出所：Bayer 年次報告書)

項目	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
売上高	20,967	22,200	22,793	24,853	28,124	28,062	27,320	30,971	30,275	29,624	28,567	23,278	27,383
ドイツ外比率(%)	81.0%	81.6%	80.5%	82.2%	83.9%	83.6%	84.3%	85.6%	85.6%	86.0%	85.8%	86.9%	84.7%
海外子会社比率(%)	64.5%	65.3%	63.4%	65.4%	67.0%	67.5%	68.3%	69.0%	70.9%	72.2%	73.3%	76.4%	74.7%
営業利益(EBIT)	1,200	1,656	2,102	2,306	3,077	3,155	3,357	3,287	1,611	1,574	(1,119)	1,875	2,812
税引前損益	1,204	1,684	2,140	2,282	2,611	2,728	2,836	2,990	1,115	956	(1,994)	1,222	2,199
税引後損益	701	1,029	1,238	1,405	1,509	1,615	2,018	1,842	961	1,063	(1,349)	682	1,595
固定資産	8,256	8,563	9,437	10,689	12,230	13,981	15,614	20,344	21,702	23,513	18,232	16,859	20,130
無形固定資産	164	386	488	729	1,051	1,909	2,213	4,843	5,014	8,879	6,514	5,952	7,688
有形固定資産	7,506	7,548	7,966	8,974	10,307	10,970	11,986	13,345	13,543	12,436	9,937	7,662	8,321
投資等	586	629	983	986	872	1,102	1,415	2,156	3,145	2,198	1,781	3,245	4,121
流動資産	12,283	13,097	13,211	14,593	15,467	15,396	15,665	16,107	15,337	18,179	19,213	20,729	16,592
在庫等	4,176	4,261	4,762	5,144	5,424	5,781	4,992	6,095	5,818	6,342	5,885	4,738	5,504
売掛金等	5,427	5,881	5,787	7,028	7,588	7,894	7,533	9,308	8,748	11,041	10,465	7,635	7,565
その他流動資産	2,680	2,955	2,662	2,421	2,455	1,721	3,140	704	771	796	2,863	8,356	3,523
株主資本	9,089	8,488	9,109	10,531	12,009	12,568	15,006	16,140	16,922	15,335	12,213	10,832	11,077
資本金	1,715	1,772	1,803	1,851	1,867	1,867	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870
剰余金等	6,695	5,709	6,082	7,287	8,638	9,087	11,134	12,454	14,087	12,405	11,704	8,277	7,610
当期損益	679	1,007	1,224	1,393	1,504	1,614	2,002	1,816	965	1,060	(1,361)	685	1,597
少数株主持分	220	232	248	234	223	211	176	237	98	120	123	111	80
負債(合計)	11,230	12,940	13,291	14,517	15,465	16,598	16,097	20,074	20,019	26,237	25,109	26,645	25,565
資産(合計)	20,539	21,660	22,648	25,282	27,697	29,377	31,279	36,451	37,039	41,692	37,445	37,804	36,722
1株当たり配当(ユーロ)								1.30	1.40	0.90	0.90	0.50	0.55
ROS(営業利益：%)	5.7%	7.5%	9.2%	9.3%	11.0%	12.6%	11.2%	11.2%	6.3%	3.4%	(3.9%)	8.1%	10.3%
ROE(税引後損益：%)	7.7%	11.4%	13.7%	14.0%	13.1%	12.9%	14.4%	11.7%	5.8%	6.6%	(9.7%)	6.1%	14.4%
Gross cash-flow	2,481	2,529	2,751	2,959	3,313	3,394	3,192	4,164	2,923	3,012	2,864	2,885	3,477
人件費	7,315	7,392	7,477	7,718	7,895	8,106	7,549	7,735	7,849	8,176	7,906	6,026	5,912
従業員数(人)	150,400	146,700	142,900	142,200	144,600	145,100	120,400	122,100	116,900	122,600	115,400	91,700	93,700
研究開発費	1,614	1,624	1,666	1,845	1,983	2,045	2,252	2,393	2,559	2,577	2,404	1,927	1,886

注) 金額単位：百万ユーロ、金額以外の単位は項目欄に記載、() はマイナス、Gross cash-flow＝営業利益 (EBIT) 一設備投資十減価償却費一税金支払い十流動資産変動額十年金支給変動額

(参考資料：Bayerの部門別状況)

(単位：百万ユーロ)

分類	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ヘルスケア	売上高	8,400	10,000	9,800	9,400	8,900	8,500
	EBIT		1,500	771	739	334	1,000
農業関連	特記事項		特別損益計上前 のEBIT	バイコーラの 自主回収	医薬品売上 23%減	特別損失前 EBIT=876	一部特許切れ コスト削減
	売上高	3,100	3,500	3,700	4,700	5,800	5,900
高分子材料	EBIT	527	558	625	▲120	405	522
	特記事項				ACSの買収と そのコスト負担		
化学品	売上高	9,300	11,400	10,800	10,800	9,900	8,600
	EBIT	1,200	1,140	434	418	▲1,200	668
化学品	特記事項	多額の特別費用	原材料費高騰			多額の減損費用 と事業再編 ※4	ポリカーボ ポリウレタン
	売上高	3,700	4,300	3,700	3,300	6,100	6,773
化学品	EBIT	414	442	271	160	173	59
	特記事項				エレクトロニクス 業界が低迷	LANXESS 設立準備	LANXESSに移行
							7,150
							28

※1 2002年7月1日より、4つの子会社（バイエル・ヘルスケア、バイエル・クロップサイエンス、バイエル・ポリマー、バイエル・ケミカルズ）と3つのサービス会社に組織変更
 ※2 ACS（アベンティス・クロップ・サイエンス）のこと。その買収費用に約5億ユーロ（約700億円）が費やされた。
 ※3 2004年よりLANXESS社に化学品事業を譲渡し、2005年1月にスピノフ。また、同年バイエル・ポリマーはバイエル・マテリアルサイエンスに組織変更し、ポリカーボネートとポリウレタンに特化。
 ※4 LANXESSへの事業譲渡のために要した減損費用（設備、在庫など）の合計は17億ユーロ（約2300億円）となった。

(参考資料：Bayer 事業状況)

1. 事業構造の変化

Bayerグループの事業ポートフォリオの変化			
年：売上高24.9(10億ユーロ)		2005年：売上高31.4(10億ユーロ)	
ヘルスケア事業	撤退：ジェネリクス 撤退：家庭用殺虫剤 撤退：プラスマ		
農薬事業	撤退：独禁法抵触事業・製品		
ポリマー事業	買収：シェーリング社 買収：ロシュ社 (OTC) 買収：カイロン社 買収：遺伝子解析事業 買収：ブリター社		
基礎化学分野	H. C. スタルク (子)		売却予定
	W. ヴァルスローデ (子)		売却予定
	LANXESS		スピン・オフ
	EC, イルミン		売却
	ハマン&レイマー		売却
アグファ	売却		買収：ライオン・デル・ポリマー社
不動産	売却		

※ 2005年の売上高(274億ユーロ)にシェーリング統合後の試算値を合算した。

2. シェーリング統合前後での事業構造の変化

事業分野	売上高比率		備 考
	統合前	統合後	
ヘルスケア	34%	47%	世界的な医薬品企業へと飛躍 世界第4位の動物薬事業
クロップサイエンス	22%	19%	世界第2位 農薬分野では世界第1位
マテリアルサイエンス	39%	30%	H.C.スタルクの売却 W.ヴァルスローデの売却
その他	5%	4%	
総売上 (億ユーロ)	274	314	40億ユーロUp : 45%Up

(出所：シェーリング買収レポート (Bayer公表))

Bayerグループ:組織図

(Bayer AG:持ち株会社社員)

社長:ヴェルナー・ヴェニング 財務担当:クラウス・キューン 技術・環境保全:ウド・エルス(2006年勇退)
 戦略・人事・労務:リヒャルト・ポット ⇒ウォルフガング・プリシユケ

(コーポレート・センター)

経営戦略:J.クレール コミュニケーション:H.スプリングガー IR:A.ロザル 企業監査:R.メイヤー
 人事・組織:J.ピーターズ 財務:J.ダイエッチ 事業開発:M. マンゴルド 法務・知的財産・保険:R.ハルトヴィグ
 政府・公共:W.G.エントウルフ 会計・経理:U.ハック 地域調整:F.J.ペルナース

(ハイエル・ヘルスケア)

社長:A.ヒギンズ
 動物医療:P.ニクリン
 大衆薬品:G.バルケマ
 診断薬品:T.ビール
 糖尿病治療薬:
 S.E.ペーターソン
 製剤:G.リーマン
 経営企画・組織・事業開発・
 知的財産:W.バウマン
 製品供給:H.クルシク

(ハイエル・クロップサイエンス)

社長:F.ベルヒャー
 経営企画:D.スウェラック
 製品ポートフォリオ・SCM:
 R.シェイトーザ
 研究開発:B.ガルトフォフ
 工場管理:W.ウエルター
 欧州地域:J.デュビュイ
 北米地域:E.ジラクパーバー
 アジア地域:B.ナーフ
 環境科学:P.ホウセツト
 ハイ・サイエンス:
 L.バンデ・ボエック

(ハイエル・マテリアルサイエンス)

社長:H.ネーレンベルグ
 製品・技術:T.バン・オセラ
 マーケティング・開発:
 I.パターソン
 経営企画:G.ブルンペ

(ハイエル・ビジネスサービス)

社長:A.レッシェ
 IT関連・人事:H.レップル

(ハイエル・テクノロジサービス)

取締役:A.ノアック

(ハイエル・インターストリアルサービス)

社長:J.ヒンツ
 取締役:H.バーンミュラー
 B.ブランクメーヤー

(Bayerグループ：監査役会メンバー)

名誉会長 前監査役メンバー	H.J.ストレンガー	ラザード会長	J.C.コーンブルン
会長 前社長	M.シュナイダー	BayerAG 労働組合女性会長	P.クロネン
副会長 グループ労働組合会長	E.ギベリッヒ	シーメンス監査役会 会長	H.V.ピエラー
アリンツAG取締役	P.アキレイトナー	上級エンジニア	W.シェンク
ドイツ銀行会長 他	J.アッカーマン	独) 鉱業、化学、発電 等 協会会長	H.シュモルト
H.Cスタルク 労働組合会長	A.ベッカー	全ドイツ労働連盟会長	D.シャルテ
BayerAG 労働組合会長	K.J.エルリッヒ	ティッセン・クルップ 会長	E.D.シュルツ
上級エンジニア	T.フィッシャー	ルフトハンザ監査役会 会長	J.ヴェバー
農学エンジニア	T.ヘルマス	独) 鉱業、化学、発電 等 協会	S.ヴェンドランド
マンハイム大学 名誉教授	I.E.H.H.O.ヘンケル	W.ヴァルスローデ 労働組合会長	R.ヴェント
Bayerレバークーゼン 労働組合役員	G.ユーステン	副会長、バイエル中央 労働組合会長	T.D.ヴィン
シーメンスCEO	D.K.K. クレインフェルド	ドイツ研究開発協会 会長	E.L.ヴィンナッカー
コメルズ銀行社長	M.コールハウセン	前取締役会副会長	H.ブンデルリッヒ

(計：26名)

(参考資料：LANXESS 関連の Bayer 社発表記事の抜粋)

①バイエル、ランクセス社株式の割り当て比率を 10 対 1 に決定

- ー 11月17日、スピノフに関して株主が決議
- ー ランクセス、2億ユーロの強制転換社債をバイエル向けに発行

バイエル（本社：ドイツ・レバカーゼン、社長：ヴェルナー・ヴェニング）は、（現在同社の独立事業体として活動している）「LANXESS（以下ランクセス）」のスピノフ（新設分割）に関し、ドイツ・バイエル社の株主はバイエル株10株に対してランクセス株1株を無償交付されると発表した。

この条件は、11月17日にドイツ・エッセンで開催される臨時株主総会で票決されるスピノフ・買収契約に規定されている。株主資本の少なくとも75%に相当する賛成により株主がこの計画を承認すれば、ランクセス社は2005年初めに株式市場に上場、同社の合計73,034,192株の無額面株式がバイエルの株主に配分されることになる。当スピノフは2004年7月1日にさかのぼって経済的効力を有する予定。ランクセスの財務状況とクレジットレーティングを強化するため、バイエルはランクセス発行の2億ユーロに上る強制転換社債を購入した。

臨時株主総会を前にして、バイエルのヴェルナー・ヴェニング社長は、このスピノフによってもたらされる機会について次のように語った。「ランクセスは欧州屈指の化学会社になります。独立会社として、同社は競争力向上の余地が今後ますます大きくなります」。このスピノフによって、2003年11月の経営委員会および監査役会で承認され、2004年4月の年次株主総会で承認されたバイエルグループの戦略的な組織再編が進むことになる。この結果、バイエルは同社の化学品事業の殆どと高分子事業の3分の1を分離し、主として技術革新主導のヘルスケア、農業関連、先端素材の中核事業に注力することになる。3分野の事業活動については、バイエルヘルスケア、バイエルクロップサイエンス、バイエルマテリアルサイエンスの各社が責任を担う。他方、ランクセスは市場成熟度のより高い広範な製品ポートフォリオ——基礎・スペシャリティ・精密の各化学品並びに高分子材料——を擁している。これらはコスト主導の事業分野であり、よりスリムな構造および生産施設と工程の組織的な最適化が必要である。

5 ランクセスを独立会社として表示している連結財務報告では、2004年上期のランクセスの売上は前年とほぼ同じ32億8,300万ユーロ（2003年同期：32億4,700万ユーロ）。売上とは対照的に、ランクセスの利払い・税引き前営業利益（EBIT）はマイナス3,900万ユーロからプラス8,000万ユーロに大幅に改善し、純損失は昨年同期の5,800万ユーロからわず

10 5 か300万ユーロに減少している。

ランクセス社が今後どのような配当方針を採るかは未定である。この件に関しては、ランクセスの経営委員会と監査役会が同社の収益を考慮して、しかるべき時に決定することになるだろう。しかし、ランクセス社が2004、2005両年度は配当を行わないという可能性もある。

ランクセスの純負債は15億ユーロ

15 スピンオフが発効した時点で、ランクセスは年金契約を含めて約15億ユーロの純負債を抱えることになる。バイエルグループに対するこの金融負債はシンジケート信用限度枠を利用して返済される予定。10～15億ユーロになるとみられるこの信用限度枠は短期と長期で構成される。

20 さらに、バイエルはランクセスから2億ユーロの強制転換社債を購入し、ランクセスの財務状況を強化している。この社債は2004年9月15日に発行され、バイエルがすべて購入した。発行条件は現行の市場金利を反映しており、3年満期で利率は6%。ランクセス株への転換は2005年7月20日から同社債の満期日まで可能である。しかし、バイエルグループはこのスピンオフ計画によってランクセスを完全に分離するという目標を変更していない。スピンオフ直後には両社ともが相手方の株式を保有せず、バイエルにも社債の転換で

25 手に入れる株式を長期にわたって保有し、ランクセス社の経営方針に影響を及ぼすためにその株式を使おうという意図はない。バイエルは市場価格にできるだけ影響を及ぼさない方法でこの株式を売却するつもりである。

30 バイエルはこの転換社債がランクセスのクレジットレーティングに好影響を与えるものと期待している。ランクセスは投資適格のグレード、つまり「BBB」の格付けを獲得しようとしている。格付け機関は通常、強制転換社債を自己資本と見なすので、この社債はランクセスのバランスシート構造および資本市場での地位を強化するものとみられる。「ス

ピンオフという背景を考慮すると、この転換社債は、ランクセスとバイエルの双方に同等のメリットをもたらす革新的なファイナンス方法です」とバイエルのクラウス・キューン最高財務責任者（CFO）は述べている。社債の株式転換によって増えるランクセスの資本金額は株価によって決まる。社債転換後、バイエルはランクセスの株式の20%弱を保有することになる。

5

化学品と高分子材料の両事業のランクセスへの移転およびランクセスのスピンオフによって、約7,500万ユーロの外部費用が発生するが、この費用はバイエルが負担し、2004年度に計上する。

10

取引関係は継続

バイエルとランクセスは分離するが、相互の取引は継続し、供給・サービス契約は1年から7年間継続する。これらの契約のなかには、特に戦略的に重要な製品に関しては独占供給の関係も含まれている。これらの契約に基づいて、ランクセスグループの各社は2005年、バイエルに約7億ユーロ相当の製品とサービスを提供する見込み。一方、バイエルは明年、ランクセスに約5億ユーロ相当の製品とサービスを提供する見込み。この金額には、主として製品出荷、さらにバイエル ビジネス サービス社（BBS）およびバイエル テクノロジー サービス社（BTS）が提供するサービスも含まれている。また、2005年にランクセスは約5億ユーロ相当のサイト特有のサービスをバイエル インダストリー サービス社（BIS）から購入するものとみられる。BBSとBTSはドイツ・バイエル社の完全子会社として存続するが、ランクセスはBISの株式の40%を保有することになる。

15

20

今後は、バイエルとランクセスはケミカルパークの生産施設を共同で運営する。ランクセスはレバクーゼンにあるバイエルの主要サイトのかなりの部分を使用し、レバクーゼンの同社社員は約5,200人となる。その他の地域のランクセス社員数は、クレフェルド・ユルディングゲンが約2,000人、ドルマーゲンが約1,200人。同社の社員総数は約2万人で、その半数はドイツ勤務。スピンオフ後はバイエルグループの社員数は全世界で93,500人となり、そのうち37,800人はドイツ勤務である。

25

バイエル株式会社

2004年10月14日、東京

Bayer Ltd./Corporate Communications

30

②ランクセス社の株式上場覚書、1月19日に発表

ドイツ、レバクーゼン発：ドイツ証券取引所は、現在ドイツ・バイエル社の子会社であるランクセス社の株式上場覚書を承認した。この文書は、1月19日（水）に公開される予定で、2005年1月31日に上場を予定しているこの新化学会社（ランクセス社）に関する重要な情報が記載されている。

現在の計画では、ランクセスのスピノフは1月28日にドイツ・バイエル社の商業登記に登記される必要があり、その後ランクセス社の株式はフランクフルト証券取引所で取引が認可される。1月28日の夕刻、受託銀行がランクセス株7,300万株強をバイエルの株主に割り当て、バイエル株主は保有するバイエル株10株につきランクセス株1株を受け取ることになる。

この株式上場は1月31日（月）に予定されている。同日の朝、ランクセス株の初値が市場で決定される。ドイツ・バイエル社、同社の財務アドバイザーであるドイツ銀行およびモルガン・スタンレー、そして証券取引所のいずれも事前にいかなる値がつくか示唆できない。ランクセス株の初値は午前9時15分～9時25分に決定される見込み。バイエル株は午前9時の市場の開場と同時に「スピノフ権利落ち」として値付けされる。

ランクセス株はフランクフルト証券取引所のプライム・スタンダードに上場される予定。バイエルはランクセス株がMDaxセグメントの基準を満たすものと予想している。

ランクセスのスピノフは、バイエルの戦略的な事業再編の一環である。2004年11月17日のドイツ・バイエル社臨時株主総会で、出席議決権の99%超がこの新化学会社をスピノフ方式で株式市場に上場することに賛成投票した。ランクセスは、化学品事業の大部分と高分子材料事業の約3分の1を担っており、現在はバイエルの一事業グループとして運営されている。バイエルは今後、主として技術革新・成長主導の中核分野である、ヘルスケア、農薬関連、先端素材の領域に経営資源を集中していく予定である。

参考資料（LANXESSの状況）

「財務諸表」

（出所：LANXESS 年次報告書）（単位：百万ユーロ）

主要データ項目	2004年	2005年	変化率 (%)
売上高	6,773	7,150	5.6%
利息・税金・減価償却費支払い前営業利益 ¹	387	341	(11.9%)
営業利益	59	28	(52.5%)
当期損失	(12)	(63)	-
1株当たり利益（ユーロ）	(0.16)	(0.75)	-
ROS（営業利益：%）	0.87%	0.39%	-
営業キャッシュフロー	311	624	100.6%
減価償却費	328	313	(4.6%)
設備投資（資本的支出）	279	251	(10.0%)
総資産	4,577	4,341	(5.2%)
株主資本	1,365	1,256	(8.0%)
株主資本比率 (%)	29.8%	28.9%	
年金等引当金	418	497	18.9%
借入負債 （その他）	1,135	680	(40.1%)
従業員数（人）	19,659	18,282	

「地域別のデータ（2005）」

分類	売上比率	固定資産所有比率	従業員
ドイツ	23.8%	50.9%	9,410 (51.5%)
欧州（ドイツ除）	35.7%	23.0%	3,290 (18.0%)
アメリカ	25.9%	22.3%	3,694 (20.2%)
アジア・オセアニア	14.6%	3.8%	1,888 (10.3%)
合計	100.0%	100.0%	18,282 (100%)

「部門別の製品概況」

（単位：百万ユーロ）

化学中間製品部門	化学製品部門	合成ゴム部門	工業用 プラスチック部門
基礎化学品 塩化物製品原料 無機顔料原料	農業原料 機能性化学製品 皮革 繊維加工製品 金属代替樹脂	ブチル・ゴム ポリブタジエン・ゴム 各種特殊ゴム	スチレン・樹脂

¹ EBITDA

「部門別のデータ」各部門の状況

(単位：百万ユーロ)

化学中間製品部門			化学製品部門		
項目	2004年	2005年	項目	2004年	2005年
売上高	1,487	1,535	売上高	1,910	1,977
売上比率(%)	22.0%	21.5%	売上比率(%)	28.2%	27.6%
EBITDA ²	202	211	EBITDA	152	212
設備投資等	89	59	設備投資等	57	61
従業員(人)	3,819	3,353	従業員(人)	5,140	4,743
合成ゴム部門			工業用プラスチック部門		
項目	2004年	2005年	項目	2004年	2005年
売上高	1,431	1,678	売上高	1,722	1,737
売上比率(%)	21.1%	23.5%	売上比率(%)	25.4%	24.3%
EBITDA	123	214	EBITDA	49	66
設備投資等	76	75	設備投資等	45	45
従業員(人)	3,163	3,119	従業員(人)	3,652	3,479

「LANNXESSのアナリストレポート(抜粋) 2005年12月発表COMMERZBANKのレポート」
(損益実績と予想)

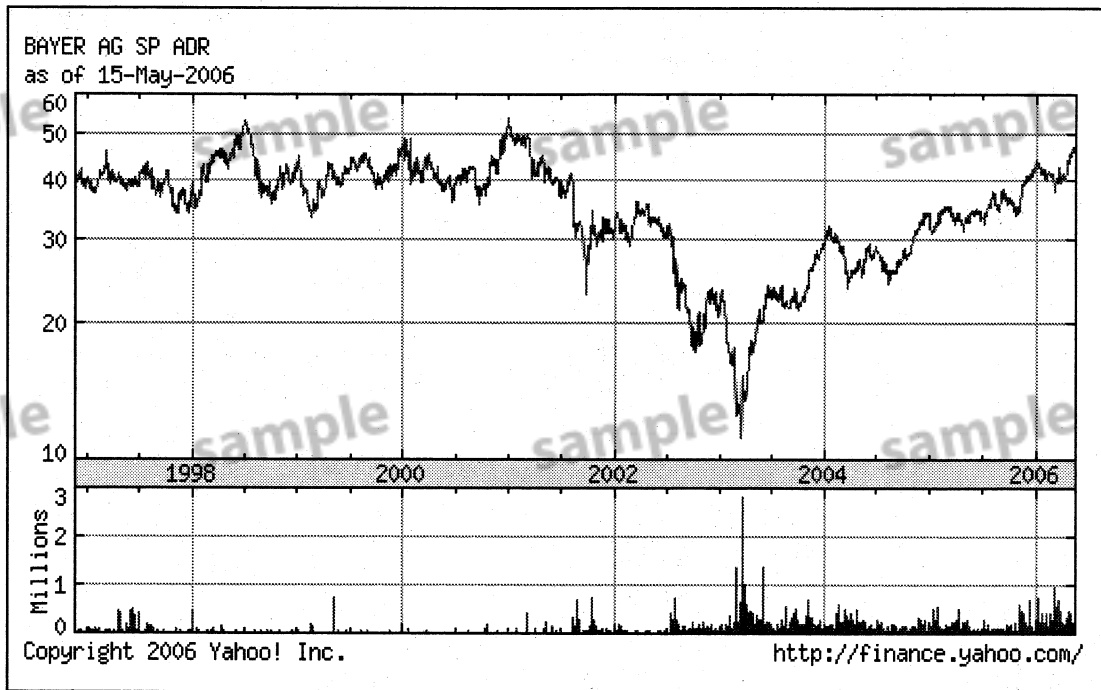
項目	2005年実績	2005年予想	2006年予想	2007年予想	2008年予想
売上高	7,150	7,050	7,000	6,895	6,997
売上総利益	1,595	1,583	1,629	1,640	1,647
EBITDA	341	327	587	618	645
営業利益	28	34	296	309	345
支払い法人税	-16	-15	75	82	96
税引後損益	-63	-77	130	144	168
1株当たり利益 (ユーロ)	-0.745	-0.910	1.536	1.694	1.953

(貸借対照表実績と予想)

項目	2005年実績	2005年予想	2006年予想	2007年予想	2008年予想
固定資産	1,608	1,602	1,576	1,555	1,561
総資産	4,341	4,635	4,429	4,513	4,559
借入負債	680	980	970	900	820
株主資本	1,256	1,313	1,447	1,556	1,680
株主資本比率(%)	28.9	28.3	32.7	34.5	36.9

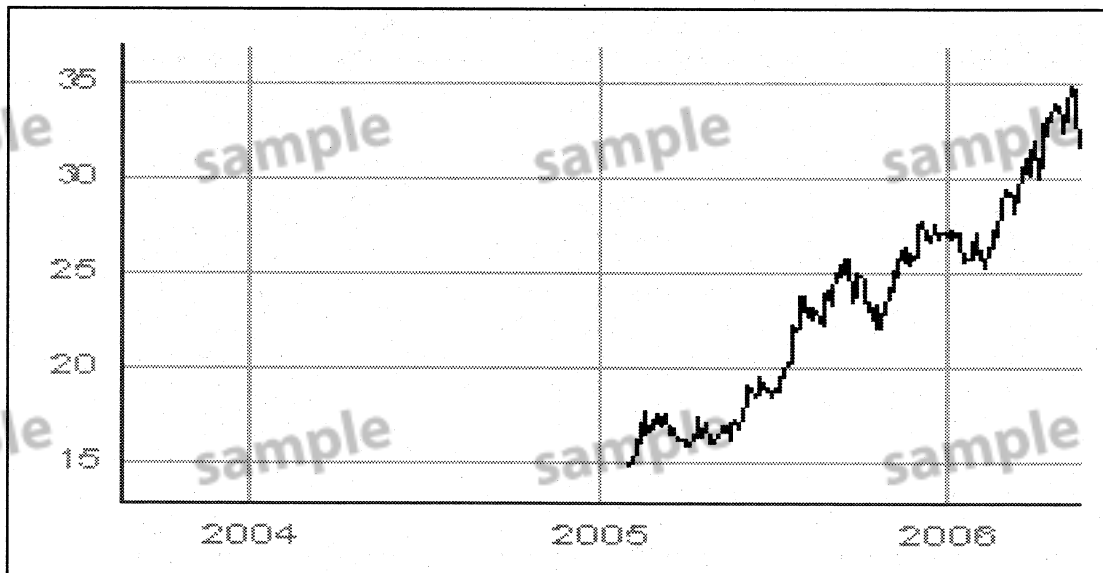
2 年次報告書には部門別 EBITDA には各種費用調整前との記述があり、全社合計の EBITDA とは異なる。

参考資料 (BayerとLANXESSの株価)



(単位：ドル)

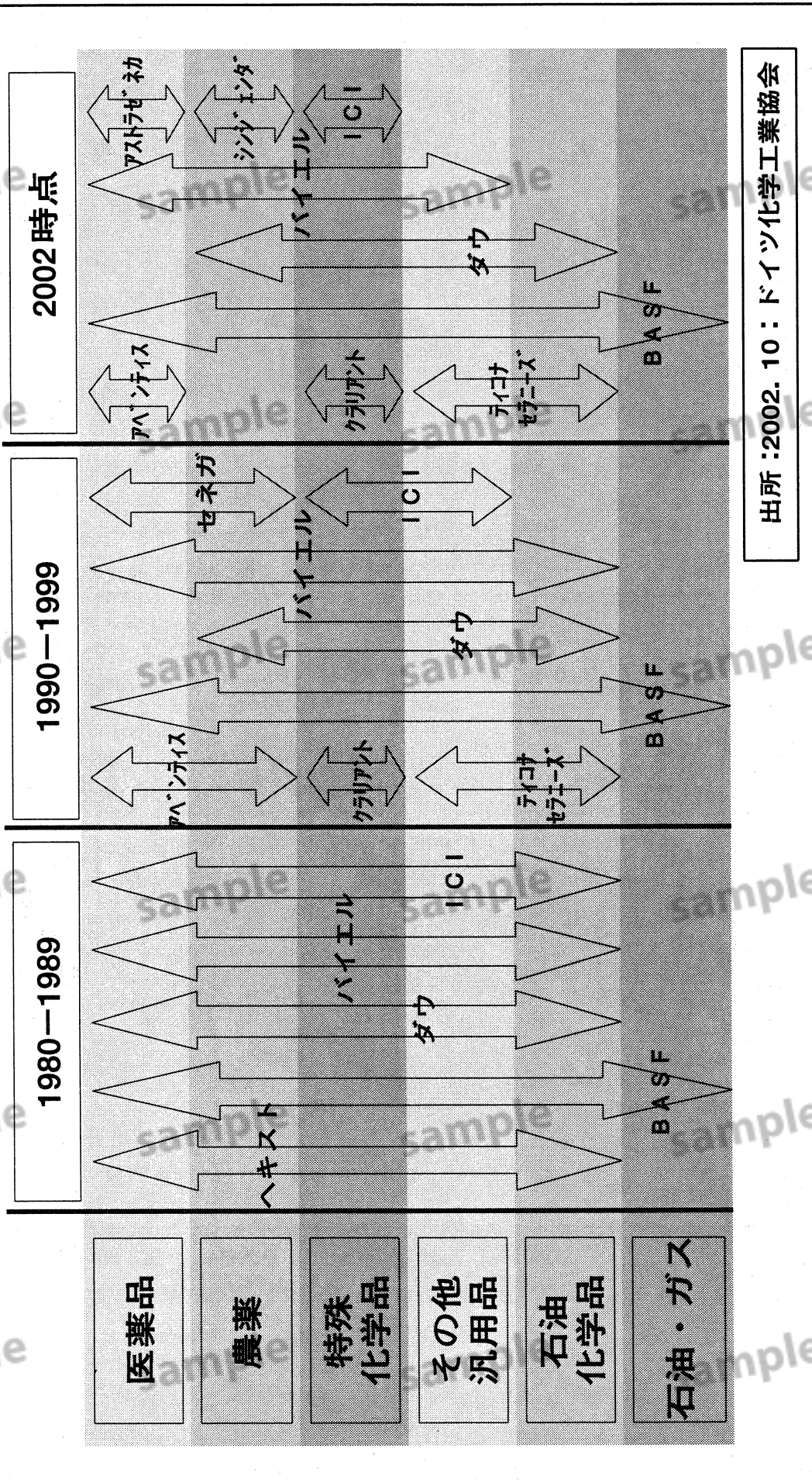
Bayer株価推移 (出所：ヤフーファイナンス)



(単位：ユーロ)

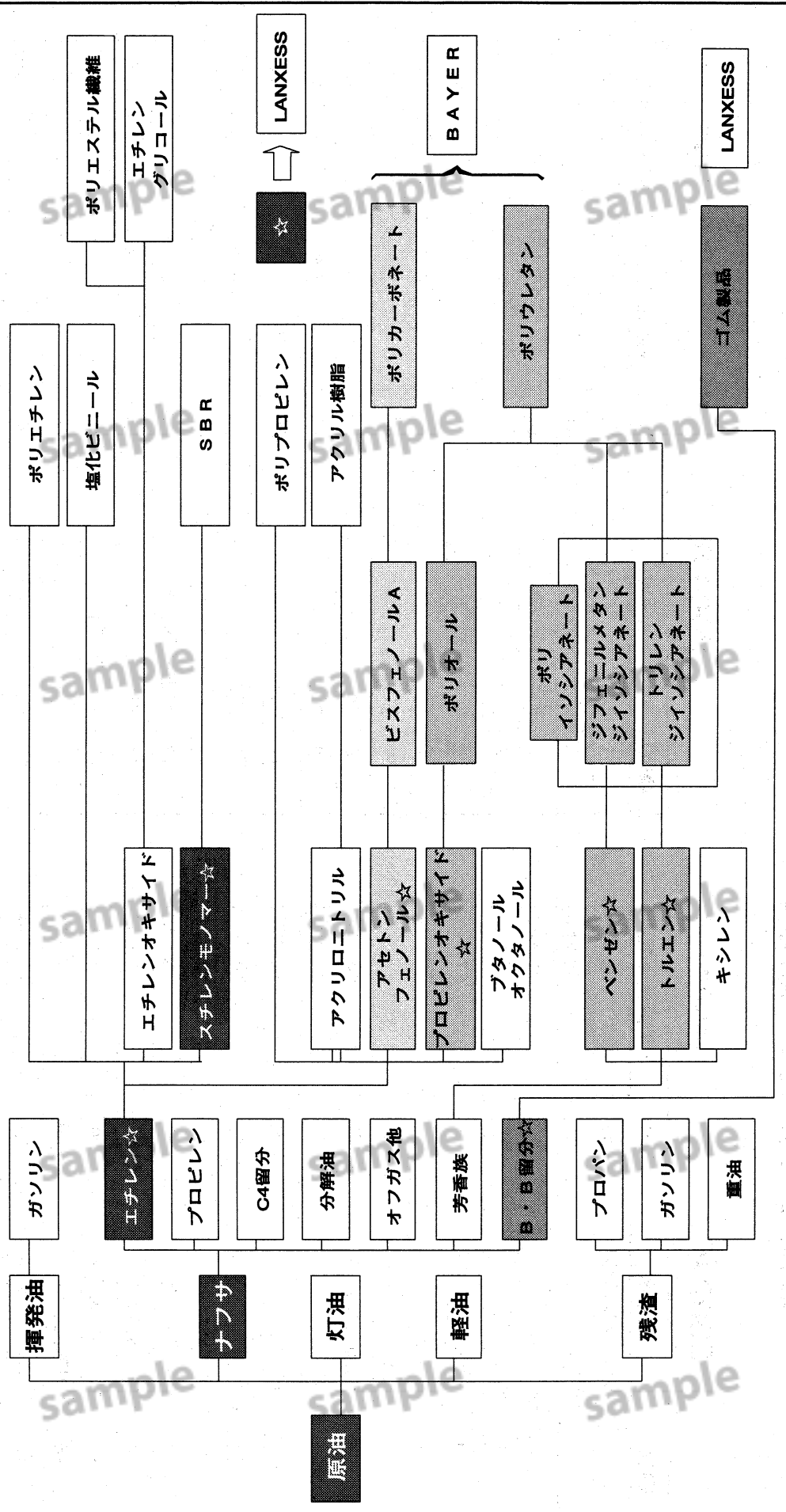
LANXESS株価推移 (出所：フランクフルト証券取引所)

(参考資料：化学会社の変化の推移)



出所：2002. 10：ドイツ化学工業協会

化学製品の製造の流れ (概要) とポリカーボネートとポリウレタンの工程



医薬品企業の売上高規模

2002年

(単位百万ドル)

順位	企業名	国	医薬品売上高
1	グラーキ・スミスクライン	英	28,871
2	ファイザー	米	28,288
3	メルク	米	21,446
4	アストラゼネカ	仏	18,441
5	アストラゼネカ	英	17,343
6	バシール	スイス	17,175
7	ジエオン&ジョンソン	米	17,151
8	ブリストル・マイヤーズ・スクイブ	米	14,705
9	ロシュ	スイス	12,806
10	アムリシア	米	12,037
11	ワイス	米	11,733
12	イーライ・リリー	米	10,383
13	シエリング・パラク	米	8,745
14	サノフィ・シンテラボ	仏	7,808
15	アボット・ラボラトリーズ	米	7,250
16	武田薬品工業	日本	7,227
17	ヘーリング・インゲルハイム	独	5,944
18	アムジエン	米	5,523
19	シエリング	独	5,108
20	バシール	独	4,997

2004年

(単位百万ドル)

順位	企業名	国	医薬品売上高	研究開発費
1	ファイザー	米	39,631	7,131
2	グラーキ・スミスクライン	英	33,024	4,990
3	サノフィ・アストラゼネカ	仏	30,585	5,233
4	メルク	米	24,948	3,178
5	ジエオン&ジョンソン	米	19,517	4,684
6	アストラゼネカ	英	18,166	3,451
7	ブリストル・マイヤーズ・スクイブ	米	17,110	2,279
8	バシール	スイス	16,020	3,079
9	ロシュ	スイス	15,841	3,785
10	ワイス	米	12,623	2,094
11	イーライ・リリー	米	11,852	2,350
12	アボット・ラボラトリーズ	米	10,025	1,733
13	武田薬品工業	日本	7,974	1,170
14	アムジエン	米	7,868	1,655
15	アストラゼネカ	日本	7,120	1,423
16	ヘーリング・インゲルハイム	独	6,885	1,176
17	シエリング・パラク	米	6,672	1,469
18	シエリング	独	6,007	1,141
19	バシール	独	5,904	2,979
20	ノボ・ノルティン	丁抹	4,437	695

(参考資料：シェーリングとの統合シナジー)

1. コスト・シナジー

(百万ユーロ)

項目	1年目	2年目	3年目
シナジー効果 ・生産、流通部門の効率化 ・マーケティングの効率化 ・研究開発の統合効果 ・一般管理費統合効果 等	○250	○250	○700
	×500	×500	—
	×250	×250	○700

2. 統合後に大きく順位を上げる分野と順位

順位	特殊医薬品部門		順位	タンパク質製剤(バイオ分野)	
	社名	金額(10億ドル)		社名	金額(10億ドル)
1	ロシュ/ジェネンテック	13	1	アムジェン	13
2	ジョンソン&ジョンソン	12	2	ロシュ/ジェネンテック	7
3	アムジェン	10	3	ジョンソン&ジョンソン	6
4	ファイザー	8	4	ノボ・ノルディスク	4
5	ノバルティス	8	5	エリ・リリー	3
6	サノフィ・アベンティス	8	6	セノロ	2
7	バイエル・シェーリング	8	7	バイエル・シェーリング	2
8	グラクソスミスクライン	8	8	サノフィ・アベンティス	2
9	アストラゼネカ	8	9	バイオゲン・アイデック	1
10	ワイス	5	10	シェーリング・プラウ	1

3. 製品統合効果(成長製品の統合状況)

薬品名称	製品分野	2005売上(百万ユーロ)	開発企業
ベタフェロン	特殊治療分野	867	シェーリング
コゲネイト	心臓・血液病分野	663	Bayer
ヤスミン	男性機能改善分野	586	シェーリング
アバロックス	感染症予防分野	364	Bayer
マグネビスト	造影剤	328	シェーリング
レビトラ	男性機能改善分野	260	Bayer
ミレナ	男性機能改善分野	243	シェーリング
トライゾール	心臓・血液病分野	230	Bayer
アスピリンカルディオ	心臓・血液病分野	177	Bayer

(出所：シェーリング買収レポート (Bayer発表))

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

共立19.5・RP200