

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# バイエルの構造改革<sup>1</sup>

### 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<sup>2</sup>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グロマリットとなった。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、慶應義塾大学ビジネス・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