

バイエルの汎欧州事業戦略

デュッセルドルフ・センター

本レポートでは、バイエル・本社広報部国際担当部長のローランド・ケイパー氏に行ったインタビュー（2005年3月実施）に基づいて、同社の汎欧州事業戦略を概観する。同社は2005年1月に既存の化学品事業の一部を移管した新会社「ランクセス」の分離独立をもって、組織再編を完了したところである。同社は欧州市場を最重要市場と位置づけているが、設備集約産業であることから、生産・R&Dともに、西欧にある既存工場の拡充を中心としており、中・東欧への生産拠点設置については否定的である。

1. 企業概要

バイエルは、ドイツ西部ノルトライン・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。グループ全体での売上高は297億5,800万ユーロ（約4兆2,000億円、1ユーロ＝140円で換算）、全世界で11万3,000人の従業員を雇用し、設備投資に12億7,500万ユーロ、研究開発費21億700万ユーロを投入する、ドイツを代表する総合化学メーカーである（数字はいずれも2004年(暦年)実績）。

バイエルは、近年、ヘルスケア、農薬関連(クロップサイエンス)、素材科学(マテリアルサイエンス)の3つの領域を中核事業とする構造改革を進めてきた。その過程で、既存の化学品事業と高分子材料事業を一部移管した新会社「LANXEES (ランクセス)」を分離独立させ、2005年1月31日、同社をフランクフルト証券取引所へ新規上場させた。

ヴェニング社長は、「ランクセスの株式上場により、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「新生バイエル」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()に再編された」と述べた。()バイエル・ビジネスサービス、バイエル・テクノロジーサービス、バイエル・インダストリーサービスの3社を指す。

(1) バイエルの事業規模～2004年は業績回復

バイエルの2004年(暦年、以下同じ)の売上高は前年比4.2%増の297億5,800万ユーロで、特別項目計上後の利払い前・税引き前損益(EBIT)は18億800万ユーロの黒字と2003年の11億1,900万ユーロの赤字から回復した。純損益も2003年の13億6,100万ユーロの赤字から6億300万ユーロの黒字に転換した。化学業界全体の顕著な業績回復、コスト削減や経営効率化の効果が表れた結果といえる。一方、原材料価格の急騰、ユーロ高、米国での抗菌剤の特許切れなどのマイナス要因があった。2004年配当金は、1株当たり0.55ユーロ(2003年:0.50ユーロ)に増額する予定。

バイエル・グループ業績の推移

(単位:100万ユーロ)

年	2000	2001	2002	2003	2004
売上高	30,971	30,275	29,624	28,567	29,758
EBIT	3,287	1,676	1,518	1,119	1,808
純損益	1,816	965	1,060	1,361	603

(出所) バイエル「Annual Report 2004」

(2) バイエルの業容

2004年におけるバイエルの業容は、以下の7部門に大別される。

ヘルスケア

- 1. 医療用医薬品・バイオ製品部門
- 2. コンシューマケア(大衆医薬品、機能性食品など)・診断薬部門
- 3. アニマルヘルス(動物用医薬品)部門

クロップサイエンス

- 4. クロップサイエンス部門

先端素材

- 5. マテリアル部門(ポリカーボネート、熱可塑性ポリウレタンなど)
- 6. システム部門(ポリウレタン、コーティング、接着剤、防水剤など)

ランクセス

- 7. ランクセス部門(既存の化学品、高分子材料(ポリマー)事業の一部を移管して設立された新会社、医薬品の中間体、原体と農薬の原体を供給)

(3) バイエル 2004 年部門別の売上高

単位：100 万ユーロ(売上高)、%(構成比)

	売上高	構成比
製薬・バイオ製品	4,388	14.7
コンシューマーケア・診断薬	3,311	11.1
アニマルヘルス	786	2.6
クロップサイエンス	5,946	20.0
マテリアル	3,248	10.9
システム	5,349	18.0
ランクセス	6,053	20.3
全事業合計	29,758	100.0

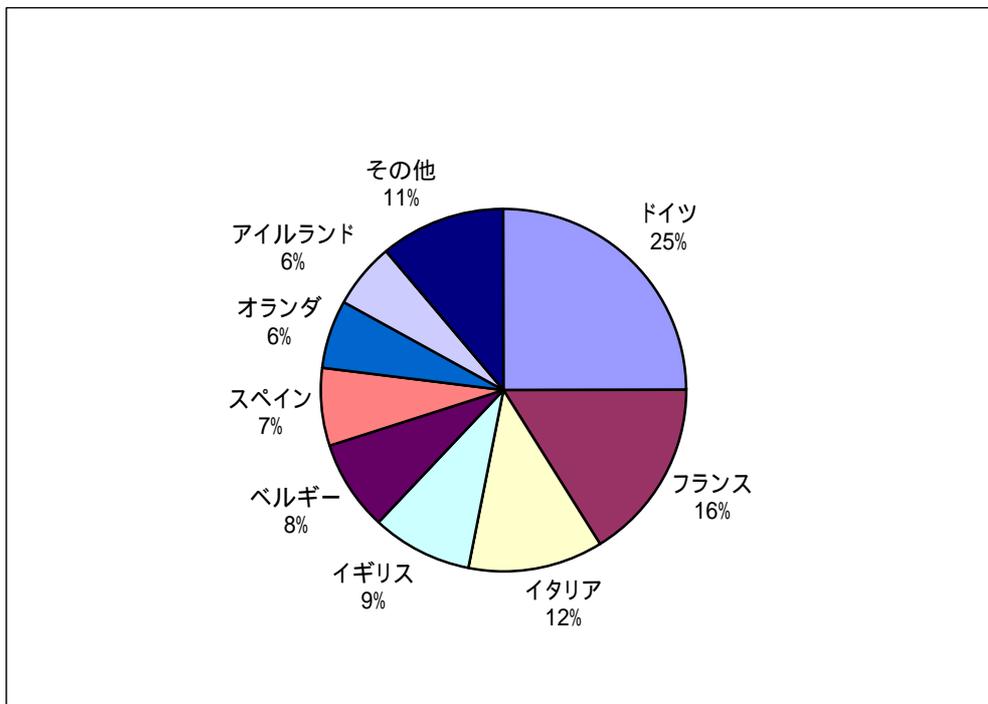
(出所) バイエル「Annual Report 2004」

2. 欧州化学製品市場～再編進む欧州化学業界～

欧州化学工業連盟（CEFIC）によると、2004 年における化学産業の全世界での売上高は 1 兆 7,360 億ユーロ（約 243 兆 400 億円）と推定されるが、うち EU(25 カ国)での売上高は 5,800 億ユーロ（約 81 兆 2,000 億円）、全体の約 33%を占めるとされる。ドイツ、フランス、イタリア、そしてイギリスが欧州の上位 4 カ国で欧州全体の 6 割強を占める。

2003 年の EU における化学産業の売上高（EU 15 カ国のみ、製薬を除く）は 399 億ユーロ（約 5 兆 5,900 億円）であったが、その内訳は国内販売が 31%、EU 域内への輸出が 43%、域外への輸出が 26%となっている。2004 年の EU 域外への輸出額は約 1,030 億ユーロ（14 兆 4,200 億円）であるが、域外からの輸入額は約 640 億ユーロ（8 兆 9,600 億円）であり、大幅な貿易黒字が発生、その額は拡大する傾向にある。主要輸出先は米国が約 40%でトップ、中・東欧(20%)、アジア(15%)と続く。

図：EU の化学産業における国別のシェア(売上高の構成比：2004 年)



(出所)欧州化学工業連盟 (CEFIC)

化学産業は EU の主要産業の 1 つであり、190 万人の雇用を抱える。全企業の 98% を占める従業員 500 名未満の中小企業とともに、いくつかの巨大多国籍企業が存在する。企業数では全体の 2% に過ぎないこれら巨大多国籍企業が売上高の 52%、雇用の 49% を占める。これらの企業は高度に自動化されたハイテク・プラントを持ち、毎年莫大な量の製品を生産する。化学工場は、発電所などを含む広大な土地に配置されたおびただしい数の装置からなり、化学産業が典型的な設備集約産業であることを示している。

ドイツ・レバークーゼンにあるバイエルも例外ではなく、その化学プラントは 3.4 平方キロメートルの敷地と 600 の建物からなる。

表：化学業界の世界売上高上位 10 社(2002、2003 年実績)

	2002 年	2003 年
1	BASF(ドイツ)	BASF(ドイツ)
2	バイエル(ドイツ)	ダウ・ケミカル(米)
3	ダウ・ケミカル(米)	バイエル(ドイツ)
4	デュポン(米)	デュポン(米)
5	エクソン・モービル(米)	シェル(英)
6	アトフィナ(仏)	エクソン・モービル(米)
7	三菱化学(日本)	アトフィナ(フランス)
8	アクゾ・ノーベル(オランダ)	三菱化学(日本)
9	BP(英)	BP(英)
10	シェル(英)	アクゾ・ノーベル(オランダ)

(出所)欧州化学工業連盟 (CEFIC)

化学業界の売上高世界上位 10 社を見ると、2002 年、2003 年と顔ぶれは変わらないものの近年化学業界各社は事業再編を進めていることもあり、順位には若干の変動が見られる。

上位 10 社の地域別内訳は、欧州が 6 社、米が 3 社、日本が 1 社となっている。欧州 6 社のうち上位 2 社は 2 年連続世界トップの BASF とバイエルと共にドイツ企業である。

3. バイエルの欧州市場の位置づけ～欧州が最重要市場～

コンシューマケア・診断薬部門およびアニマルヘルス部門において、北米地域での売上高が欧州市場を上回っていることを除けば、バイエルにとって欧州が最大の市場となっている。全社売上高のうち 43% が欧州市場でのものだ。

同社の欧州での 2004 年の売上高は、前年比 6.2% 増大した。製薬・バイオ製品部門、マテリアル部門、システム部門では、10% を超える成長を達成したが、クロップサイエンス部門では若干の落ち込みであった。ドイツ国内の売上高は、前年比 0.7% 増にとどまった。

バイエルの部門別・地域別売上(2004 年実績)

単位：上段：100 万ユーロ(売上高)、下段：%(構成比)

	欧州	北米	アジア・ 大洋州	中南米、 アフリカ 中東	部門別計
製薬・バイオ製品	1,582 (36.5)	1,565 (36.1)	854 (19.7)	387 (8.9)	4,388
コンシューマーケア ・診断薬	1,186 (35.8)	1,440 (43.5)	289 (8.7)	396 (12.0)	3,311
アニマルヘルス	245 (31.2)	295 (37.5)	120 (15.3)	126 (16.0)	786
クroppサイエンス	2,238 (37.6)	1,412 (23.7)	927 (15.6)	1,369 (23.0)	5,946
マテリアル	1,382 (42.5)	703 (21.6)	947 (29.2)	216 (6.7)	3,248
システム	2,494 (46.6)	1,483 (27.7)	822 (15.4)	550 (10.3)	5,349
ランクセス	3,134 (51.8)	1,372 (22.7)	981 (16.2)	566 (9.4)	6,053
全事業合計	12,915 (43.4)	8,277 (27.8)	4,946 (16.6)	3,620 (12.2)	29,758

(出所) バイエル「Annual Report 2004」

4 . 欧州域内での事業戦略～中・東欧に生産拠点なし～

(以下の記述は、2005 年 3 月にバイエル本社広報部国際担当部長、ローランド・ケイパー氏に行ったインタビューによる)

西欧、中・東欧地域の殆どの国で製品販売が行われているが、中・東欧地域に生産拠点は無い。

バイエルでは 2004 年末現在、欧州で 6 万 4,800 人を雇用している。全世界では 11 万 3,000 人を雇用、その地域別内訳は、北米 2 万 2,300 人、アジア・大洋州地域 1 万 4,100 人、中南米・アフリカ・中東地域 1 万 1,800 人である。

バイエルが得意とする分野は、大規模な生産施設を使う化学原料、化学製品であり、典型的な設備集約産業である。自動車産業のように、労働コストの安い中・東欧での生産によってコストを下げるということとはできない。化学製品の研究開発、製造プラントの建設、環境対策投資には巨額の投資が必要なので、小規模な工場を多数展開すると却ってコストアップの要因になる。

2003 年全世界の売上高の 40% 超、120 億ユーロ（約 1 兆 6,800 億円）を欧州で達成しており、欧州市場はバイエルにとって、生産・販売の両面できわめて重要な市場である。生産拠点の中心は、ドイツ・レバークーゼンであるが、ドイツ国外ではベルギー、フランス、英国、イタリア、スペインに生産拠点がある。各国での事業概要は以下のとおり。

(1)ベルギー

アントワープではポリカーボネートなどの生産が行われている。ポリカーボネートは、家庭用品、自動車、機械部品、電気絶縁材料などの成型品から光ディスク、コーティング用、フィルム、シートなど幅広い用途がある。同工場の設備は、安全性、品質への配慮が行き届いたトップレベルの設備である。ベルギーでは、合計 3 カ所の生産拠点で 2,570 人が雇用されている。

(2)フランス

ノルマンディー地方のポート・ジェロームでブタンを膨張剤とする独立気泡体製造技術による発泡樹脂材料が生産されている。アルザス地方では、カルボシキ化 NBR (ニトリルブタジエンゴム: アクリロニトリルとブタジエンとが共重合してつくられる) を水素添加した新しいタイプの HNBR を開発、この種の合成ゴムの生産では世界最大の生産規模を持っている。フランスでは合計 6 カ所の生産拠点で、1,480 人が雇用されている。

(3)英国 / アイルランド

英国・アイルランドは診断薬の重要な生産拠点となっている。英国の 2 工場、アイルランドの 1 工場で試薬、医療用診断機器などが生産されている。子会社スタルクの 2 工場では、特殊金属が生産されている。クロップサイエンス事業部の 3 工場を含めて、合計 8 カ所の生産拠点で 1,450 人が雇用されている。

スタルクでは、高純度レアメタルとセラミック粉末を中心にモリブデン、タングステン、ファインセラミックス製品などを供給し、エレクトロニクスや IT 分野に材料素材を提供している。主力製品は携帯電話、コンピュータのコンデンサ用に使用されるタンタル粉末であり、世界最大規模の生産能力をもつ。

(4)イタリア

ミラノ近郊で医薬品、フィラゴで植物保護薬、革製品、繊維製品の表面処理剤などを生産している。また、ロジアは血友病治療薬コージネートの生産で欧州の中心的な生産拠点となっている。イタリアでは、合計5カ所の生産拠点で2,500人が雇用されている。

(5)スペイン

タラゴナは、ドイツ・ドルマーゲン、米国・アディストンと並ぶ ABS 樹脂の重要な生産拠点となっている。フェルグエラでは、世界的に著名な鎮痛薬アスピリンの全世界販売の80%相当を生産している。スペインでは、合計7カ所の生産拠点で、2,500人が雇用されている。

5 . 中・東欧市場の将来展望～生産拠点設置には否定的

(引き続き、ローランド・ケイパー氏とのインタビューによる)

ベルギー、フランス、英国、イタリア、スペイン等の西欧諸国での生産拠点は、技術提携、企業買収の結果として展開されてきたもので、これらの生産拠点と同様な展開が、中・東欧地域でも行われるとは、考えにくい。

欧州の大量生産基礎化学製品の市場は成熟し、飽和し始めている。拡大のひとつの道は、アジアのような高い成長が見込まれる新たな市場に参入することである。バイエル以外の化学会社も外国への生産設備への投資を、積極的に行っている。

欧州企業は、バイオテクノロジーやエレクトロニクス、先端物質などの分野で技術革新を行い、製品を特殊化することが重要になってきた。このような製品開発は、ユーザーの近くで行われることが望ましい。農業、バイオテクノロジー、医薬品、化学物質そして食品の分野でも研究開発の中心はドイツである。

バイエルのベルギー、フランス、英国工場への展開は、戦略的な製品レパートリー拡充の結果である。新規分野への参入は、外国企業の買収又は合併によって行われることが多い。新規製品分野への進出も同様である。化学産業で進行する国際化、増大する開放と競

争は、企業の提携形成の傾向はますます強くなっている。しかし、こうした買収、合併の対象が直ぐに中・東欧に見つかるとは、考えにくい。

欧州の化学企業は、研究開発、新製品の市場への投入、化学製品の安全な製造と流通の管理、そして環境健康と安全規制の圧力への順守などから、常にコストの増大という問題にさらされており、製品の差別化と高付加価値を追求しなければならない。労働コストが安いという理由で、大量基礎化学製品を中・東欧で生産するという事は考えられない。