

# News Release

2018年11月22日

この資料は BASF 本社(ドイツ)が 2018 年 11 月 20 日に発表した英語のプレスリリースを BASF ジャパンが日本語に翻訳・編集したものです。

## BASF、新たな企業戦略を発表 CO<sub>2</sub> 排出量増加を伴わない高収益成長を目指す

- 顧客にとってより魅力的な会社になることで、世界の化学品市場を上回る成長を目指す
- フェアブント(統合生産)、イノベーション、サステナビリティ、デジタル化、オペレーショナルエクセレンスの強みを磨き上げる
- サステナビリティに大きく貢献する製品による売上高を 2025 年には 220 億ユーロに
- 特別項目控除前 EBITDA を年率 3%から 5%増加
- 連続増配の継続

BASF(本社:ドイツ ルートヴィッヒスハーフェン)は 11 月 20 日、新しい企業戦略を発表しました。「新しい戦略により、BASF を成長軌道に乗せます」と BASF 取締役会会長の Dr.マーティン・ブルーダーミュラーは述べています。近年の前向きな動きとして、「2012 年以降、減価償却費、償却費および特別項目控除前の営業利益は、平均で年率 8%増加しており、固定費の増加率 3%を大きく上回っています。」BASF の収益成長は、年率 3.7%増の世界の化学品生産を上回っています。また、近年のフリー・キャッシュ・フローは堅調に推移し、直近では 15.4%と高い投下資本利益率(ROCE)を達成しました。新しい戦略では、これらに加え、特に売上高と販売量の拡大を目指します。

お問い合わせ:  
BASF ジャパン株式会社  
コーポレート・アフェアーズ本部  
馬込 綾子  
TEL: 03-3796-4867  
FAX: 03-3796-4111  
[ayako.magome@basf.com](mailto:ayako.magome@basf.com)

BASF ジャパン株式会社  
住所: 〒106-6121  
東京都港区六本木 6-10-1  
六本木ヒルズ森タワー21 階  
TEL: 03-3796-5111  
FAX: 03-3796-4111  
<https://www.basf.com/jp>

BASF は有機的な事業成長に注力しています。成長を加速させるために、BASF はこれまで以上に顧客志向を強化し、差別化製品を開発していきます。また、より迅速で、かつより柔軟になることを目指し、BASF は社内組織とプロセスを大幅に簡素化し、ポートフォリオを見直し、フェアブント(統合生産)を強化します。「BASF は、よりお客様中心で、機敏に動けるような組織に変革します」とブルーダーミュラーは述べています。

アジア市場は、BASF が既に十分に市場での地位を確立しているため、成長戦略において重要な役割を果たしています。化学品市場における中国のシェアは 40%以上にのぼり、中国は世界最大の市場で、世界の化学品生産の成長を牽引しています。「2030 年までに、中国の市場シェアは 50%近くまで増加します。私たちは、この成長の波に乗りたいと考えています」とブルーダーミュラーは述べています。「広東省の湛江市に開設する新しいフェアブントサイト(統合生産拠点)や、南京の拠点の拡大により、このダイナミックな市場における BASF の成長が大幅に向上します。」

### **BASF は野心的な財務・非財務目標を設定**

BASF は新たな戦略で、財務および非財務面での野心的な目標を追求しています。最高財務責任者および取締役会副会長の Dr.ハンス-ウルリッヒ・エンゲルは、「私たちは市場を上回る成長をしたいと考えており、世界的な化学品生産の成長を超える販売量を目指しています」と述べています。

BASF は、収益性をさらに向上させたいと考えており、特別項目控除前 EBITDA を年率 3%から 5%増やすことを目指します。「さらに、BASF は毎年、資本コスト率を大幅に上回る投下資本利益率を達成することを目指します。これは、私たちが真の付加価値を生み出すことを意味します。」

BASF はまた、投資家にとって目を引く存在であり、化学業界と比較して平均以上の価値を投資家に提供することを目指します。「そのため、好調なフリー・キャッシュ・フローを背景に、1 株当たりの配当を毎年増加させていきたいと考えています」とエンゲルは述べています。

これらの野心的な目標の達成に向けて、BASF は 2019 年から 2021 年まで、新しい「エクセレンスプログラム」を実施します。2021 年末から、毎年 20 億ユーロの利益への貢献を目標とします。このプログラムには、生産、物流、研究開発、デジタル化やオートメーション化のための施策、および組織変更が含まれます。

BASF はまた、非財務面においても野心的な目標を設定しました。ブルーダーミュラーは次のように述べています。「BASF は、年間生産量の大幅な増加を目指しますが、温室効果ガス排出量については、2030 年まで現在の 2018 年レベルに抑えることを約束します。つまり、私たちが温室効果ガスの排出を有機的な成長から切り離す（デカップリング）ということです。」この目標には、中国南部の広東省に新たに建設するフェアブント拠点など、計画されている大規模な投資も含まれます。これを達成するために、BASF は、プラントの管理、効率性、統合性を改善し、再生可能エネルギーによる電力を可能な限り購入します。「既にプラントの技術水準が非常に高いことを考えると、これは非常に野心的な目標であり、これまでとは違う方法をとるには、並外れた創造性が必要となるでしょう。そのためには、ドイツ、欧州、そして世界中で適切な規制環境が必要です」とブルーダーミュラーは述べています。

BASF の生産量は 1990 年と比較して倍増していますが、温室効果ガスの排出量は絶対値で 50%減少しています。

BASF は、2030 年まで CO<sub>2</sub> 排出量を増やすことなく成長するという目標に加えて、2025 年のアクセラレーター製品の売上高を約 220 億ユーロとしたいと考えています。アクセラレーターとは、バリューチェーンにおいてサステナビリティに大きく貢献する製品です。

「しかし、社員がいなければこうした目標は達成できません。そのため、今回初めて社員満足度の目標を設定しました。80%以上の社員に、BASF では自身が成長でき最高の成果を上げることができると感じてもらいたい」とブルーダーミュラーは述べています。

### 目標達成のための活動領域

「お客様には BASF で新しい経験をさせていただきたいと考えています」とブルーダーミュラーは述べています。そのために BASF は、事業をより効果的にかつ効率的に運営でき、顧客志向をさらに推進できる組織体制にします。「私たちは、組織全体でお客様に対する情熱を高めていきたいと考えています。お客様のニーズをよりの確に予測し、これまで以上にそのニーズを満たしていきたいと思っています」とブルーダーミュラーは述べています。化学に関する私たち独自のノウハウと顧客のコンピテンシーを融合させることで、有益で責任あるソリューションの開発が可能になります。この目的のため、

BASF は、特に顧客への透明性を高め、顧客サービスを強化し、相互成長の可能性を  
探求する一連の施策を開始します。BASFは、ポートフォリオ、人材、イノベーション、サ  
ステナビリティ、生産体制、デジタル化の各分野に注力します。

### **BASF の事業セグメント構造のさらなる発展**

BASFは事業セグメント構造の見直しを行い、2019年初めから新体制を導入します。  
ブルーダーミュラーは次のように述べています。「ポートフォリオを強化し、資本配分を  
成長事業領域に集中させます。新体制により、事業の運営方法、バリューチェーンの  
重要性、フェアブントが果たす役割についての透明性の向上を図ります。」

2019年1月1日付での新組織は6つの事業セグメントで構成され、それぞれ2つの  
事業本部から成ります。例外としてアグロソリューションは、引き続き1つの事業本部  
から成るセグメントです。

#### **■ ケミカル**

石油化学品、中間体

#### **■ マテリアル**

パフォーマンスマテリアルズ、モノマー

#### **■ インダストリアル・ソリューション**

ディスパーション & ピグメント、パフォーマンスケミカルズ

#### **■ サーフェステクノロジー**

触媒、コーティングス

#### **■ ニュートリション&ケア**

ケア・ケミカルズ、ニュートリション & ヘルス

#### **■ アグロソリューション**

BASF は、競争が激化する市場環境において、自社の事業を競合他社に対して明確  
にポジショニングし、高いパフォーマンスの実現を目指します。

BASF は、主に設備投資やイノベーションを通じた有機的成長に焦点を当てますが、  
必要に応じて買収も行います。「私たちが注力するのは、プロセスを効率的で信頼性  
の高いものにすることです。このような地位を獲得できない場合は、その事業から撤  
退することもあり得ます」とブルーダーミュラーは述べています。

## フェアブントが中心的な役割を果たします

フェアブント(統合生産)は引き続き BASF の中心的な役割を果たします。フェアブントによる物理的、技術的、市場関連、デジタル面での利点により、BASF のポートフォリオには独自のメリットがあります。フェアブントにより BASF はすべての事業セグメントにおいて技術的な優位性を発揮しており、また、幅広いポートフォリオにより顧客を効果的に支援することができます。

化学のバリューチェーンはフェアブントだからこそ効率的に機能します。フェアブントでの統合生産のおかげで、BASF は原材料、エネルギー、物流などで年間 10 億ユーロ以上のコスト削減を達成しており、同時に排出量を大幅に削減しています。BASF は今後も、フェアブント体制を構築・発展させ、より少数で効率性の高い拠点でのオペレーションに統合し、業界をリードしていきます。

## パフォーマンスの高い組織づくり

変革を成功させるため、BASF は社内プロセスや社員の協力体制の改善にも取り組んでいます。私たちの戦略を成功させるための鍵は社員です。BASF は、柔軟な組織を構築るとともに、社員が差別化されカスタマイズされた製品やサービスを顧客に提供する上で必要なツールやスキルを身に着けられるよう支援します。「私たちがより迅速で、より機敏になることにより、さらさらに効率的で効果的になることが不可欠です」とエンゲルは述べています。

BASF は、組織のさらなる発展の一環として、サービス、研究開発およびガバナンスの分野において、よりスリムな構造を構築しています。BASF は、事業セグメントに間接部門の業務のかなりの部分を組み込むことで、社員がこれまで以上に顧客に寄り添える体制を整えます。さらに、残りの業務および研究活動の更なる効率化を図ります。この再編により、世界中で約 2 万人の社員が直接的または間接的に影響を受けることとなります。「これらの施策により、事業の差別化が進み、生産性が大幅に向上することを期待しています」とエンゲルは述べています。

また、必要に応じて、より大きな意思決定権限がビジネスユニットに委譲されます。「これは起業家としての自由度を与えることを意味しますが、同時に明確な責任を割り当てるということでもあります」とエンゲル。これにより、ビジネスユニットの有効性と顧客満足度の向上を図ります。BASF が各国の潜在的な市場機会を確実に捉えるた

め、補完的な市場開発モデルを導入します。各事業本部は、自分たちがどのローカルマーケットに注力するのか、また、どのマーケットにおいて権限をローカルの組織に引き継ぐのかを決定します。さらに、BASF は、主要なプロセスをよりシンプルにするためのプロセス簡略化タスクフォースを設置しました。BASF はプロセスを簡素化・短縮化し、意思決定の迅速化を図ります。

### **革新的なソリューションで課題を解決**

BASF は常に、顧客にとって最も魅力的なイノベーションの開発に取り組んできました。「競争力やお客様との関係性は、優れたプロセスとテクノロジーによって実現します。私たちが新たに戦略的に連携することで、研究部門をビジネスやお客様のニーズにもっと近づけていきます」とブルーダーミュラーは述べています。BASF の研究部門と開発部門は組織的により密接につながり、顧客のニーズに焦点を当てることとなります。これにより、製品を市場に投入するまでの時間を短縮し、BASF の有機的な成長を促進することができます。

### **トップクラスの生産体制**

オペレーショナルエクセレンスは、BASF の重要な強みの一つです。「お客様は、製品が仕様通り、かつ納期通りに納品されることを望んでいます。そのためには、安全で効率的かつ信頼性の高い生産を行わなければなりません」とエンゲルは述べています。BASF はプラントの信頼性を高め、柔軟性を向上させます。このため、BASF はオペレーショナルエクセレンスを向上させるための予算を年間 4 億ユーロに増額しました。これは近年の平均値を大きく上回っています。

### **全社的なデジタル化の推進**

デジタル化は、BASF の資産のライフサイクルにおいて、前例のない利点をもたらします。例えば、さまざまなプロセスや投資アイデアをコンピュータ上でシミュレーションできるため、コストを最小限に抑えることができます。また、拡張現実、社員の日常業務をサポートするツールとして既に利用されています。BASF は 2022 年までに世界中の 350 以上のプラントでプロセスをデジタル化することを目指しています。

デジタル化は BASF のビジネスに不可欠な要素となります。BASF は、デジタル化によって顧客に付加価値を提供し、事業を拡大し、効率性を向上させます。また、スー

パーソンピュータ「Curiosity」をより集中的に使用することで、研究開発の創造性も高まります。BASF がデータから確実に最高の価値を得られるよう、BASF はデータの可用性と品質をさらに向上させ、バックエンド・システムを接続するために必要なインフラを提供します。そして、意思決定をサポートするために既存のデータを活用していきます。BASF は、デジタル化の取り組みにおいて、スピードと影響力、そしてリーチを得て、化学業界をリードしていきます。

※このプレスリリースの内容および解釈については英語のオリジナルが優先されます。

#### ■BASF について

BASF (ビーエーエスエフ) は、ドイツ ルートヴィヒスハーフェンに本社を置く、世界をリードする化学会社です。持続可能な将来のために化学でいい関係をつくることを企業目的とし、環境保護と社会的責任の追及、経済的な成功の 3 つを同時に果たしています。また、全世界で 115,000 人以上の社員を有し、世界中のほぼすべての産業に関わるお客様に貢献できるよう努めています。製品ポートフォリオは化学品、高性能製品、機能性材料、アグロソリューションの 4 つの事業部門から成ります。2017 年の BASF の売上高は約 600 億ユーロでした。BASF は、フランクフルト (BAS)、ロンドン (BFA) およびチューリッヒ (BAS) の証券取引所に上場しています。BASF の詳しい情報は、[www.basf.com](http://www.basf.com) をご覧ください。

#### ■将来の予測に関する記述について

本リリースには BASF 経営陣による現時点での推測および予測、ならびに現在入手可能な情報に基づく「将来の予測に関する記述」が含まれています。これらはここに記す将来の進展や業績を保証するものではなく、多くの要因に依存し、様々なリスクと不確実性を含んでいるほか、正確とは限らない仮定に基づいています。本リリースに記載された将来の予測に関する記述に関しては、BASF は更新の義務を負いません。