

News Release

2024年10月1日

この資料は BASF 本社(ドイツ)が 2024 年 9 月 26 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：

ポートフォリオの運用、資本配分、パフォーマンスカルチャーにおける新たな方向性を設定

BASF(本社:ドイツルートヴィヒスハーフェン)はこのほど、企業戦略発表にて、新たな方向性を打ち出しました。BASF 取締役会会長 Dr. マーカス・カミートは、ルートヴィヒスハーフェンで開催されたキャピタル・マーケット・デイにて、次のように述べています。「私たちは、お客様のグリーントランスフォーメーションを可能にする、選ばれる化学会社になることを強く望んでいます。BASF の中核をなす化学品事業(コア事業)の強力かつ広範なポートフォリオは、世界中のさまざまな産業におけるお客様にとって最も重要な存在となっています。その他の 4 つのスタンドアロン事業は、それぞれ異なる産業を対象にしており、統合されたバリューチェーンとの結びつきは比較的弱いです。今後、私たちはこれらの事業の価値をさらに引き出します。」

BASF は、顧客に優れた製品を提供することで、利益ある成長をし、株主のために価値を創造したいと考えています。「BASF はこれまで以上にキャッシュに焦点を当てます。資本支出を抑え、コスト削減プログラムを継続することで、資本規律を強化していきます。」と、BASF の最高財務責任者(CFO)の Dr. デイルク・エルバーマンは述べています。中期的には、BASF は、配当と自社株買いの組み合わせにより、株主への全体的な分配を過去数年の水準に維持することに尽力します。このようにして、

BASF は 2025 年から 2028 年にかけて、少なくとも 120 億ユーロを株主に分配することを目指しています。具体的には、1 株当たり少なくとも 2.25 ユーロ(2023 年は 3.40 ユーロ)、約 20 億ユーロの配当を毎年支払う予定です。これは 2025 年に支払われる 2024 事業年度の配当にも適用されます。4 年間の配当総額は約 80 億ユーロで、これを補う自社株買いは遅くとも 2027 年以降を目標に実施され、その額は約 40 億ユーロとなる見込みです。

最新の配当方針は、BASF の以下の新しい財務目標に基づいています。

- 特別項目控除前 EBITDA は、景気が中庸ないし回復局面にある 2028 年に 100 億ユーロから 120 億ユーロになる見込み
- 2025 年から 2028 年までの累計フリーキャッシュフローは 120 億ユーロ以上となる見込み
- 2028 年の投下資本利益率(ROCE)目標は約 10%

BASF は「Focus」、「Accelerate」、「Transform」、「Win」の 4 つの戦略的手段に沿った新たな「Winning Ways (成功への道のり)」戦略を発表しました。

事業の明確な役割に沿った厳格なポートフォリオ管理

戦略的手段の「Focus」によって、BASF はポートフォリオの管理に対する取り組み方を再定義しています。BASF は現在、コア事業(ケミカル、マテリアル、インダストリアルソリューション、ニュートリション&ケア)と、特定の産業に貢献するスタンドアロン事業(Environmental Catalyst and Metal Solutions、バッテリーマテリアルズ、コーティングス、アグロソリューション)を区別しています。この中で BASF は、2025 年 1 月 1 日から Environmental Catalyst and Metal Solutions およびバッテリーマテリアルズがサーフェステクノロジー事業セグメント内の別の事業本部として報告されることを発表しました。

BASF のコア事業は、競合他社に対して大きな優位性を確立しています。BASF のバリューチェーンへの統合と主要拠点におけるフェアブント(統合生産)を基盤とし、資源の効率的利用、卓越したオペレーション、コスト効率を通じて価値を生み出しています。BASF は基幹化学品を成長産業へ供給し、世界中で 36,000 以上の顧客を有しています。2023 年において、BASF のコア事業は過去 5 年間に発売された革新的な製品により約 60 億ユーロの売上を計上しました。これらの事業の約 75%において、BASF はトップ 3

のマーケットリーダーです。Dr. マーカス・カミートは次のように述べています。「私たちは、非戦略的または低リターンの事業を精査するための厳格なアプローチを継続する一方で、有機的成長と、一定の規律のもとで価値をもたらす買収を継続することにより、コア事業におけるマーケットリーダーとしての地位を活かしていきます。」

BASF のスタンドアロン事業は、それぞれ特定の産業を対象とし、専門の他社と競合しています。この状況を受け、BASF は各事業が展開している市場固有の要件に対応するために、より戦略的かつ運営上の柔軟性を提供します。Dr. マーカス・カミートは「BASF は、スタンドアロン事業への投資を継続しますが、BASF とその株主にとって付加価値が見込まれる場合には、積極的にポートフォリオにおける別の選択肢も検討します」と述べています。

BASF のコーティングス事業は市場でのリーディングポジションを保持し、強力な収益とキャッシュ貢献をもたらしており、プレミアム価値を追求できる状態にあります。このような背景から、BASF は価値創造のための戦略的選択肢を検討し、ブラジルの建築用塗料事業の売却プロセスを準備する予定です。アグロソリューション事業は、農業市場でリーディングポジションを保持し、強力なイノベーションパイプラインを有しています。BASF は、2027 年までにこの事業の法人および ERP システムの分離を完了させる予定です。次の段階として、BASF は将来あり得る IPO に向けて準備を整えることを目標としています。中期的には、半数を超えない株式の上場も選択肢として考えられます。

BASF のバッテリーマテリアルズ事業は、高い市場リスクと技術リスクを特徴とする急成長環境で事業を展開しています。最近の市場動向を考慮し、BASF は既存の生産能力を満ち、バリューチェーンに沿ったコラボレーションの機会を模索することに重点を置くことで、今後のリスクを減らす方針を取っていきます。BASF の **Environmental Catalyst and Metal Solutions (ECMS)** 事業は、低成長が見込まれている産業で事業を展開しながらも、市場で有利な位置にあります。2023 年以降この事業はカーブアウトされましたが、キャッシュへの強力な貢献を続けています。

各事業部門への権限移譲と結果責任の向上

戦略的手段「Accelerate」は、価値創出のスピードアップと組織の簡素化を目標としています。BASF は、より合理化され差別化されたグループ運営を通じて、各事業部門の権限を強化します。BASF は、事業の成功に対して各事業本部が持つ責任をさらに強化し

ます。これに伴い、インセンティブと各部門の業績との関係をより緊密にした、さらに改良されたパフォーマンス管理システムを導入します。加えて、役割の明確化、よりフラットな階層の確立そして官僚的な仕組みの削減により、よりシンプルでリーンな組織を目指します。また、個人の主体性を高めるため、管掌範囲を調整します。

BASF はまた、生産性の向上とイノベーションの加速を目指して、人工知能の可能性を活用します。全世界で AI を活用することにより、BASF は中期的な収益の確固たる改善を達成したいと考えています。

持続可能な製品ポートフォリオに向けた、価値に基づく変革の推進

「Transform」では、グリーントランスフォーメーションを推進していきます。「BASF の主要な顧客産業は、グリーントランスフォーメーションの目標を達成する上で非常に大きな課題に直面しています。私たちは、この道のりにおいてお客様をサポートする化学製品を提供します。」と Dr. マーカス・カミートは述べています。BASF は、増加する顧客の需要に応じて、グリーントランスフォーメーションに段階的に取り組んでいます。第一段階として、BASF は再生可能電力の利用を増やし、新技術を試験的に導入し、持続可能な製品を発売しました。BASF はすでに、広範なポートフォリオ全体で、製品カーボンフットプリント(PCF)を削減した、あるいは実質ゼロの製品をすでに何千種類も提供しています。

第二段階として、BASF は再生可能な原料の確保を進め、顧客のニーズに応じて持続可能な特性を持つ製品の生産量を増やしています。これを受けて、BASF は再生可能エネルギーに取り組むため、再生可能原料の専門部門を設立します。BASF の段階的な変革の推進は、支出にも反映されており、2025 年から 2028 年までの変革に関連する支出は年平均で 6 億ユーロになる見込みです。

BASF は、気候保護目標に全面的に取り組んでいます。2050 年までに、生産(スコープ 1)、エネルギー購入(スコープ 2)、原材料購入(スコープ 3.1)の温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指しています。2030 年までに、BASF はスコープ 1 とスコープ 2 の排出量を 2018 年比で 25%削減することを目標としています。さらに、BASF は 2030 年までに特定のスコープ 3.1 を 2022 年比で 15%削減することを目標としています。

長期的な成功を確保するためのルートヴィヒスハーフェン拠点の構造調整の継続

ルートヴィヒスハーフェン拠点の目標は、欧州をリードする持続可能な化学拠点となり、BASF の成功への強力な柱となることです。BASF SE の取締役兼サイトディレクターである Dr. カティア・シャルプヴィンケルは、次のように説明しています。「ルートヴィヒスハーフェンにおける生産資産構造について、現在および将来の化学品市場と顧客需要に基づき、徹底的な分析を行いました。大半の資産はそれぞれの市場において競争力を有していますが、私たちの調査結果によると、競争力の欠如や設備が十分に稼働していないことから、一部の工場や生産ラインでは十分な収益を上げることができなくなっています。」

この分析から導き出された最初の資産調整策はすでに実行されています。例えば、2024 年 8 月末に発表されたアジピン酸、シクロドデカノン (CDon)、シクロペンタノン (CPon) の工場の閉鎖などです。Dr. カティア・シャルプヴィンケルは「さらなる資産調整策は現在評価中であり、必要に応じて段階的に実施される予定です。」と述べています。

さらに BASF は、ルートヴィヒスハーフェンにおける非製造部門の構造を調整し、包括的な一連の対策を通じてコストを大幅に削減します。すでに発表されているように、BASF は 2026 年末までに年間約 21 億ユーロ(ランレート)のコスト削減を目標としています。「ルートヴィヒスハーフェンの工場は、より合理化され、より強固になります。欧州市場においてさらに競争力のある地位を持つこととなり、中長期的な事業運営を成功させることができるでしょう。」とシャルプヴィンケルは述べています。

BASF の分析によると、すべての主要なバリューチェーンはそれぞれの市場で競争力を有し、BASF はグリーントランスフォーメーションに伴う変化により利益を得ることができます。この拠点の統合されたフェアブントシステムは、顧客のグリーントランスフォーメーションを可能にするソリューションを提供するユニークな利点を備えています。これは、固有のエネルギー効率と資源効率、原料の柔軟性を提供する複数のエントリーポイント、そして既存の資産で再生可能なリサイクル原料を柔軟かつ計測可能な方法で使用する能力によるものです。

パフォーマンス向上のためのカルチャー・シフトを促進

戦略的手段の「Win」によって、BASF は会社全体における結果責任、スピード、パフォーマンス志向を向上します。「BASF には化学業界で最高のチームがいます。しかし、社員がより主体性を持ち、より迅速な決断を下し、業績を向上させるためには変化が必要です。BASF のウィニングカルチャーは、戦略を成功させるための重要な要素になるでしょう。」とコミットは述べています。

※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総合化学会社です。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、経済的な成功とともに環境保護と社会的責任を追究しています。また、全世界で約 112,000 人の社員を有し、世界中のほぼすべての産業に関わるお客様に貢献しています。ポートフォリオは、6 つの事業セグメント(ケミカル、マテリアル、インダストリアル・ソリューション、サーフェステクノロジー、ニュートリション & ケア、アグロソリューション)から成ります。2023 年の BASF の売上高は 689 億ユーロでした。BASF 株式はフランクフルト証券取引所(BAS)に上場しているほか、米国預託証券(BASFY)として取引されています。BASF の詳しい情報は、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、さまざま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。