

## DSM の新たな中期戦略について

**科学をベースとするグローバル企業 Royal DSM（以下「DSM」）は、2018年6月20日に英国ロンドンで開催する投資家向け説明会にて、“Growth & Value – Purpose led, Performance driven”と題した新たな中期戦略を発表しました。**

- 2015年～18年の中期戦略では、全ての目標を達成
- 2018年5月8日に発表した2018年通期見通しを維持
- DSMは、首尾一貫した目的主導型のビジネスによってオーガニック・グロースを追及し、栄養、健康、持続可能な暮らし（Nutrition, Health and Sustainable Living）を実現する企業となることを目指す
- DSMは新たな成長目標、財務目標を設定
  - ・ 売上に関して、市場の成長を上回るオーガニック・グロース
  - ・ 調整後 EBITDA について、一桁台後半の成長
  - ・ さらなるキャッシュ創出
  - ・ 2018年について25%増配、また、長期的な収益力強化に伴う今後の増配
- 主としてニュートリション領域における、価値創造につながる買収

### DSM 社 CEO 兼取締役会長 Feike Sijbesma（フェイケ・シーベスマ）のコメント：

私たちの2015年～18年の戦略は大きな成功を残しました。2010～15年にDSMの事業活動ポートフォリオを変更した後、私たちは経営成績と財務実績を大幅に向上させ、すべての事業分野で大きな価値を創出することによって、力強い成長を実現させました。さらに、非中核的な製薬およびバルク・ケミカルの合併事業を収益化するための重要な手順を講じました。DSMは、人、地球、および利益の3つの観点から、すべてのステークホルダーのために価値を創造し、野心的に持続可能性への努力を続ける成長企業となりました。

DSMは、栄養、健康、持続可能な暮らしの分野で、科学をベースに目的主導型の企業となるため、さらに進化していきます。私たちは、栄養と健康、気候とエネルギー、資源と循環について革新的なソリューションを生み出すことで成長を遂げる力強い事業基盤を作り上げてきました。お客様中心の取り組みと大きなイノベーションプロジェクトの推進は、市場を上回る成長を可能にします。一方で私たちは、コスト管理や優れたオペレーションにも、引き続き注力していきます。これらによって私たちは、収益とキャッシュの創出をさらに加速させることができます。オーガニック・グロースは主としてニュートリション分野での買収によって補完されることとなります。

私は、私たちのこの戦略が全てのステークホルダーにたいして大きな価値を生み出していくこと、そして将来、増配がそれを裏付けてくれることを確信しています。

## DSM の新たな戦略

### さらなる成長と進化に向けた目標

- 科学をベースとした独自の競争力によって、DSM は、世界的なメガトレンドと持続可能な開発目標（SDG）によってもたらされる成長機会を獲得するにあたり、理想的なポジションにあります。特に、栄養と健康、気候とエネルギー、資源と循環の分野に焦点を当てていきます。
- これに伴い、DSM は、栄養、健康、持続可能な暮らしを実現する会社へと進化していきます。
  - DSM のニュートリション事業は、ヒューマン・ニュートリション（食料・飲料、スペシャリティ・ニュートリション、栄養元素、消費者向け製品、パーソナライズド・ニュートリションに係る原料及びソリューション）、アニマル・ニュートリション（すべての家畜をカバーするプレミックス及びスペシャリティ・ソリューション）、そしてパーソナルケア及びアロマ原料にフォーカスしていきます。
  - DSM のマテリアル事業は、成長力が大きく、より収益率の大きい専門領域でのビジネスをさらに発展させていきます。そして健康、バイオ/グリーン分野、ニューモビリティとコネクティビティ分野にフォーカスしていきます。
- 自らのオペレーションにおけるインパクトを向上させ、お客様への持続可能なソリューションを可能にし、持続可能なビジネスを提唱することで、DSM は成長の速度を上げ、コストとリスクを低減できることとなります。
- DSM は GHG 削減、エネルギー効率の向上、再生可能エネルギーの利用に関して、さらに意欲的に取り組みます。

### Performance Driven で成長と価値を生み出す

#### 収益成長とキャッシュ創出に関する意欲的な目標を掲げ、付加価値の創造を推進

- 2019～2021 年度に向けて 2 つの財務目標を設定：
  - 調整済み EBITDA の年率 1 桁台後半での増加
  - 調整済みネット・オペレーティング・キャッシュフローの年間平均およそ 10% の増加

#### 全社的な付加価値創造アプローチによって支えられる財務目標

- 市場を上回る売上の成長に尽力し、約 5% のオーガニック・グロースを達成する
  - お客様をさらに中心に考えた拡張性のあるソリューションの提供や、大規模なイノベーションプロジェクトの遂行によって、すべての事業でオーガニック・グロースを実現
  - 売上のおよそ 20% はイノベーションによって、45% は高成長経済国からもたらされる
  - DSM は卓越した科学技術への投資を継続し、そこから約 5% の売上を獲得する
- さらに DSM は、カスタマー・インティマシーを向上させ、生産性や効率性を改善し、新たなビジネスモデルを支えるサポートする デジタル技術の活用を続ける
- 2021 年までの新たな調整済み EBITDA マージン目標：
  - ニュートリション部門で 20% 以上
  - マテリアル部門で 18～20%
  - 効率性の向上と、利益率の大きい専門ソリューションへのフォーカスにより実現
- 1 桁台後半の調整済み EBITDA の成長を推進させる収益力強化によって、売上におけるオーガニック・グロースを実現させる
- 投資および投資回収を向上させるキャッシュ創出にフォーカスし、年間およそ 10% のオペレーティング・キャッシュフローの増加を促進
  - 運転資金を、年間約 50 ベースポイント縮小させ、売上高の約 16%（2017 年の 18.4% から）まで削減する

- ・ 設備投資を、全体の水準を売上高の約 6.5%になるよう制限する統制の取れたアプローチを採用
- ・ オーガニック ROCE（使用資本利益率）を年間約 1%の改善を目標とする
- M&A への資本の投下
  - ・ 成長性、回復力、強固な主導性、付加価値創造の可能性の観点から、主にニュートリション部門にフォーカス
  - ・ EBITDA の成長を上回る EPS の成長を促すべく資本を投下

#### 基本利益の成長に伴う増配

- 安定した、かつ望ましくは増配に関する変わらぬ資本政策
- DSM は 2018 年、普通株 1 株当たり 2.30 ユーロ（約 25%増）への増配を提案する予定。次回の 2018 年中間配当にすでに反映済み。
- DSM の業績は、調整済み基本利益の 40~50%の平均配当性向を導くさらなる増配につながる見通し。

#### キャッシュ配分の方針は変更なし

- キャッシュ投下への明確な優先順位
  1. オーガニック・グロースに向け統制の取れた設備投資：年間売上高の約 6.5%
  2. 安定した、かつ望ましくは増額する配当
  3. 主にニュートリション部門における規律ある M&A
  4. 付加価値創造につながる M&A がない場合は、資金を株主に還元
- DSM は強固な投資格付けの維持にコミットし続ける

DSM – Bright Science. Brighter Living.™

Royal DSM は、栄養、健康、持続可能な暮らしの分野において事業を展開する「purpose-led」（目的主導型）のグローバル企業です。経済的繁栄、環境問題への取り組み、そして社会の発展を促進し、DSM と関わる全ての人々にとって持続可能な価値を創造します。DSM は、食品や栄養補助食品、飼料、パーソナルケアおよびアロマ、医療機器、環境に配慮した製品および用途、新たなモビリティとコネクティビティの分野において革新的なビジネスソリューションを提供します。DSM および関連会社の年間の純売上高はおよそ 100 億ユーロで、社員数は約 2 万 3,000 名、Euronext Amsterdam に上場しています。

詳細については [www.dsm.com](http://www.dsm.com) をご覧ください。

#### **本リリースに関するお問合せ先**

DSM（株）広報事務局（アズ・ワールドコム ジャパン株式会社内） 担当：水谷、中里  
TEL：03-5575-3221 / e-mail：[atsutake@azw.co.jp](mailto:atsutake@azw.co.jp)（水谷）、[kaoru@azw.co.jp](mailto:kaoru@azw.co.jp)（中里）

DSM 株式会社 担当：龍、大木  
TEL：03-5404-8336 / e-mail：[Shintaro.Ryu@dsm.com](mailto:Shintaro.Ryu@dsm.com)（龍）、[Nahoko.ohki@dsm.com](mailto:Nahoko.ohki@dsm.com)（大木）

\* 本リリースは 2018 年 6 月 20 日に DSM 社から発表された英文プレスリリースを抄訳したものです。