

2016年3月16日

## BMW グループは Strategy NUMBER ONE > NEXT により インディビジュアル・モビリティを変革

- BMW グループは BMW i のラインアップをさらに拡張
- ニューBMW i NEXT が将来の技術的な基準を確立
- プロジェクト i 2.0 は自動運転におけるリーダーシップを発揮
- デジタル・サービスが顧客のモバイル・ライフを支援
- 新しいラグジュアリー・クラス・モデルは最も高収益なセグメントに
- 依然として収益性を最重要視 – 2020 年までの目標を設定
- ハラルド・クルーガーCEO: 優れた運用と新たな発想を一体化

### ミュンヘン発:

6年連続で販売記録を更新した BMW グループは、将来に向けた新たな戦略的方向性の詳細を明らかにした。インディビジュアル・モビリティ分野のプレミアム・プロダクトおよびプレミアム・サービスのプロバイダーとして指導的な役割を果たす同グループは、自動車分野の変革のための枠組みとして Strategy NUMBER ONE > NEXT を策定した。BMW グループはプレミアム・インディビジュアル・モビリティに関して、引き続き推進的役割を果たすつもりである。同グループははっきりと人間および環境に焦点を当てており、これらのために革新的かつ責任あるソリューションを提供することを目指す。

BMW AG 取締役会会長のハラルド・クルーガーは、ミュンヘンで水曜日に開催された決算発表の会見において、「BMW グループは 100 年の歴史を通じて絶えず再生を繰り返しており、先進技術のパイオニアとして、産業界でもモビリティの世界でも発展を推進してきました。そして当グループは新戦略として Strategy NUMBER ONE > NEXT を掲げ、将来的にもこの課題を追求していきます。BMW グループはインディビジュアル・モビリティおよび自動車産業の変革を実現し、持続可能なものとして確立するために、率先して新たな時代へと向かいます。」と語った。

BMW グループは、モビリティの世界を取り巻くデジタル化による変化を、よりシンプルで快適で安全なモビリティを実現する機会と捉え、これを実現することで全く新しい顧客層を開拓しようとしている。そのために同グループは今後数年間にわたり、技術的専門知識の拡充、人とクルマとサービスを結ぶデジタル・ネットワークの実現、持続可能なモビリティの強化を重点的に追究する。

これにより技術的な焦点は、電動化技術と自動運転の開発に置かれることになる。BMW グループはすでに 5 万台以上を出荷している BMW i ブランド・モデルと、ネットワーク化およびインテリジェント分野のフラッグシップ・モデルであるニューBMW 7 シリーズによってこの両分野での先駆的役割を担っており、明確なビジョンを持つ推進者とみなされている。

### **BMW i NEXT が技術的リーダーシップの象徴となる**

BMW グループのこの戦略は、従来にない高いレベルのプレミアム・インディビジュアル・モビリティとして今後の 10 年を先導する革新的な新しい BMW i モデルとなって現れる。BMW i NEXT の名のもと、BMW グループは自動運転、デジタル・ネットワーク、新世代の電気自動車、先駆的なインテリア・デザインを互いに新しい形態で結び付け、新たなモビリティ・エクスペリエンスの基準を確立する。

クルーガーはさらに、「BMW i NEXT はモビリティの新時代を告げる存在であり、当グループの技術的リーダーシップの象徴でもあります。このクルマは、将来のモビリティとして、量産可能であることを証明するでしょう。」と語った。このように BMW i は BMW グループのイノベーションを推進し、テクノロジーの先駆者としての役割を担っている。このブランドで先駆的な技術とサービスを開発し、その成果は BMW の豊富なモデル・ラインナップに組み入れられる。

このようにして先行する BMW i の開発の成果は、すでに他のモデルの電動化に繋がっている。現在、すでに第三世代となっているプラグイン・ハイブリッド・テクノロジーでは、BMW グループが他メーカーをリードしている。第四世代では電動モードの航続距離がさらに増加することになる。すべての機能をより一層進化させた第五世代の開発もすでに始まっている。

こうした技術移転の結果が、プラグイン・ハイブリッド・ドライブの BMW i Performance モデルである。BMW グループは早くも 2016 年から、BMW i3 と同じ純電気自動車と、内燃機関と電気モーターを組み合わせたプラグイン・ハイブリッド・モデルを含む 7 種のモデルを発売する予定である。その後さらにモデルを追加する計画で、その中には MINI ブランドのプラグイン・ハイブリッドも含まれる。これに加えて、多くの受賞歴を持つプラグイン・ハイブリッド・スポーツカー BMW i8 にオープントップの BMW i8 ロードスターが加わる予定である。また 2016 年中には電気自動車のラインナップにバッテリー容量と航続距離を改善した BMW i3 が追加される。

BMW グループはまた水素燃料電池技術の開発も進めており、すでに実験用車両の航続距離は 700 km に達している。これは、将来は様々な駆動方式が共生することを想定しているためである。この想定は車両アーキテクチャにも反映されており、現時点でも従来型駆動方式と、それに代わり得る方式が共に考慮されている。これによって開発にも生産にも最大の実用性を確保でき、また規模の経済によって費用効率も最大化できる。

### **プロジェクト i 2.0 が自動運転におけるリーダーシップを発揮する**

このような開発手法は、BMW グループが持続可能なモビリティのパイオニアとして推進するプロジェクト i によって可能になった。当グループはこのプロジェクトによって電気自動車の開発に先鞭をつけ、その量産化に道を開いた。BMW グループは今回、この流れに沿って自動運転とフル・ネットワーク化された走行を実現すべく project i 2.0 (プロジェクト i 2.0) を始動させた。プロジェクト i 2.0 はデジタル化することによる様々な可能性を最適な形で統合すること

で、将来分野においても BMW グループの技術的リーダーシップを維持することを目指している。重点を置く分野は、このセグメントの成否を左右する高精細デジタル・マップ(HD マップ)、センサー・テクノロジー、クラウド・テクノロジー、人工知能(AI)である。BMWグループは、HERE に出資することですでに HD マップの入手先を確保している。

「私たちが重視する目標は明確です。BMW グループの技術的リーダーシップを維持することです。」研究開発担当取締役のクラウス・フレイリッヒはこのように述べ、「プロジェクト i 2.0 で BMW は自動運転分野の最先端に立つでしょう。当グループはこの研究プロジェクトを新しいタイプの産業プロセスへと発展させ、未来志向の技術を路上に持ち込むことを目指します。」と語った。

次世代の革新的自動運転技術はプレミアム・モビリティの新たな品質であるといえ、これはすでに 2015 年 10 月に導入されたニュー BMW 7 シリーズで実際に体験できる。この BMW グループのフラッグシップ・モデルはステレオ・カメラと 5 つのレーダー・センサーを装備しており、アウトバーンでの 210 km/h を超える車速でも車線や前走車との車間距離を維持することができる。またこの BMW 7 シリーズは、リモート・コントロール・パーキング機能を備えており、ボタンを押すだけで車庫の出し入れが可能である。またこのモデルはジェスチャー・コントロールや広範囲のネットワーク化によって、すでにユーザー・インターフェースとコネクティビティにおけるベンチマークとなっている。

BMW グループは自動運転でのリーダーシップをさらに拡充するため、今後数年内にこれらの機能を備えたモデルをさらに増やす予定である。新しいセンサー技術とより強力なソフトウェアによって自動運転は次の段階へダイナミックに発展し、そして BMW iNEXT がこの分野の新たな基準を確立することになる。

### **デジタル化されたサービスが顧客のモバイル・ライフを支援する**

新しいテクノロジーはドライブを快適にするばかりでなく、将来のモビリティと生活のすべての面の結び付きを強める。その基本となる前提はネットワーク化であり、BMW グループはこの数年にわたり、コネクテッド・ドライブによってまさにその分野における基準を確立してきた。

「デザイン、操作性、日常における利便性のいずれにおいても、将来的には私たちのすべての製品が、より密接にお客様のニーズに向き合うことになるでしょう。」フレイリッヒはこのように述べ、「私たちのテクノロジーはユーザーが必要とするものを学び、先読みすることになるでしょう。それによってデータを知識へと変換し、モバイルの世界における生活の質を向上させることができるのです。」と語る。

お客様のパーソナル・アシスタントとして働き、モビリティに関するすべての情報を提供する BMW コネクテッドにその一端を窺うことができる。このシステムはユーザーのよく使うルートや運転のクセを徐々に学習し、交通規制や渋滞などを事前に通知して代替ルートを提案す

ることができる。

また BMW グループは早くからデジタル・サービスの重要性が増すことを認識しており、そのために DriveNow、ParkNow、ChargeNow などによって将来の成功の鍵となるサービスを提供している。モビリティ・サービスのタイムリーな拡張の一環として、今年中にはこの種のサービスの次の段階が発表される予定である。

BMW グループは自社によるサービスの開発を行うほかにも、BMW i Ventures (ベンチャーズ) を通じて多くの有望な新興企業やサービス・プロバイダーに出資している。これによって当グループはモビリティ関連の動向を早期に把握し、対処することができる。IT 分野は自動車業界よりも変化が速いため、このことは大きなアドバンテージとなる。

### **伝統的な事業は重要な役割を果たし続ける**

新しいテクノロジーやデジタル・サービスは、今日の事業環境を変革しつつある。しかし自動車産業は投資サイクルの長い資本集約型の産業であり製品寿命も長いので、そのような変革が急速に生じることもない。BMW グループは変化を着実に推進するが、同時に変革には長い時間が必要であり、またその形態は地域によって異なると考えている。車両アーキテクチャの面ですべての駆動方式を維持し続けているのもその現れである。

このような理由で、内燃式エンジンはなお何年にもわたって重要な役割を演ずるはずである。したがって BMW グループは、すでに確立されたプロセスについても効率化と関連技術の最適化の努力を続ける。同社は Efficient Dynamics NEXT (エフィシエント・ダイナミクス・ネクスト) の枠内で駆動技術の開発を継続し、内燃機関の一層の効率改善を目指す。

「私たちの将来の成功のためには、2 通りのことを実行しなければなりません。すなわち今日の事業をより完璧なものにする一方で、明日以降の成功のために必要な投資と自由度を確保するために目標を明確にして拡大を図ることです。私たちは、ビジネスでの成功と新しい発想とを 1 つの事業体の中で結びつけ、モビリティの将来を自ら切り開こうとしているのです。」クルーガーはこのように述べている。

### **BMW と BMW M のニュー・モデル**

製品面では、BMW グループはプレミアム・クラスのみドルおよびアッパー・セグメントで成功した戦略を継続して実行する。BMW 3 シリーズおよび BMW 5 シリーズとその派生モデルが、革新的な技術、訴求力のある製品内容、感性に訴えるデザインによって多年にわたり同セグメントのリーダーシップを確保し、維持している。

10 年以上にわたってプレミアム・セグメントで優位性を保ってきた BMW ブランドは、次の段階として収益率の高いトップエンド・プロダクトにおける地位の強化を狙う体制を整えている。これについてクルーガーは、「当社はモデル・バリエーションに新たに BMW X7 を追加します。

そしてこの極めて魅力あるセグメントのさらなる可能性に一層注目していきます。」と語っている。

BMW M GmbH では、40 年以上にわたる同社の成功の歴史に感性と所有欲に強く訴える製品を付け加えようとしている。BMW M GmbH は 1972 年の創立以来、高性能モデル分野におけるパイオニアであり、すべてのコンポーネントの完璧な協調動作によって、最高のパフォーマンス、最高の俊敏性、突出した正確性、卓越性を実現してきた。1978 年の伝説的な BMW M1 が未だに忘れられていない一方で、現在の最新モデルである BMW M2 は、その運動性能と優れたパフォーマンスで人々を熱狂させ、BMW M の製品を高い成長の望める市場へと拡大させることに貢献した。すでに M のモデル・ラインナップをさらに拡充することも計画されている。BMW グループはまた BMW M の成長力、収益力をさらに高めるため、高性能の M Performance モデルを販売量の多いセグメントに拡張することを予定している。

ロールス・ロイス・モーター・カーズ社で現在試験中のアルミニウム・ベースの新しい車両アーキテクチャは、真の高級車の未来像がすでに姿を現しつつあるものと言える。これは新世代のロールス・ロイス・モデルの第一歩であり、2018 年の初め頃には市場に投入される予定である。

BMW Motorrad 部門も、新たな戦略に基づいて、今後数年のうちに収益性と持続可能性を一層向上させる。同部門の戦略的目標は、2020 年に年間販売台数 20 万台を達成することである。BMW Motorrad はこの製品戦略に則り、ニュー・モデル BMW G 310 R を投入して 500 cc 以下のモーターサイクル・セグメントに参入する。

### **今日の財政基盤が明日の成功の基礎となる**

収益性のある成長と絶えざる効率化への努力は、重点目標として堅持する。BMW グループは、将来のテクノロジーのための広範囲にわたる投資および先行投資、厳格化する規制への対応のためのコスト増にもかかわらず、自動車部門での金利税引前利益 (EBIT) 8~10% の目標を堅持する。またファイナンシャル・サービス部門の目標は、株主資本利益率 (RoE) 18%以上とする。これについて財務担当取締役のフリードリッヒ・アイヒナーは、「戦略と収益性を分けて語ることはできません、今日の当社の財政基盤が強固であることが、明日の成功の基礎となるのです。」と述べている。

自動車以外の事業部門の重要性が増大し、売り上げに占める比率も増していることを考慮して、BMW グループは 2017 年度から 2 つの新しい指標を導入する。全社的には税引前利益 (EBT) 10%以上を目標とする。またモーターサイクル部門の目標 EBIT は 8~10%とする。これらの指標は、当面 2020 年まで有効とする。

### **価値は事業を成功させる重要な要因**

戦略は、それを実行する人間がいなければ意味がない。このため BMW グループは、モビリティの世界を変革するには、技術の発展だけでなく、リーダーシップと企業文化が前提にあると確信している。

「デジタルの世界には速さが必要であり、リスクも取らなければなりません。そのためには従業員の判断と決定を信頼することが必須となります。このような一見ソフトな要因に見えるものも、会社にとっては強固な経済的価値を持つことにつながるのです。」クルーガーはこのように述べている。