



2019年3月20日

## BMW グループ、将来を見据えた道筋を定める

- BMW AG 取締役会会長ハラルド・クルーガー：「一貫してオペレーショナル・エクセレンスの実現に努める」
- 業務効率を改善：Performance > NEXT で 2022 年までに 120 億ユーロを超える潜在的効率性を目指す
- 引き続き高レベルの先行投資を継続
- 営業部門を再編
- EBIT マージンの目標は引き続き 8~10 パーセントに
- 市場に吹く逆風が 2019 年の展望にも影響を及ぼす

### ミュンヘン発：

BMW グループはモビリティの新しい未来へ向かう途上であり、持続可能性を維持し、かつ業績を向上するための道筋を歩む。同グループは、**NUMBER ONE > NEXT** 戦略を一貫して実施し、プロセスの高速化、組織のスリム化による業務効率の改善に注力している。BMW グループは自動車産業が直面する数多くの困難な状況を考慮し、これまで同様、新たな 10 年間も引き続き個人のためのプレミアム・モビリティをデザインし続けるために必要な財務力を確保する。

「Number ONE > NEXT 戦略を導入して 3 年目となりますが、当社は明確に進路を定めています。当社は E モビリティの分野で世界のトップ・プロバイダーとなり、欧州ではマーケットリーダーの地位を占め、またまもなく第五世代の電気駆動システム (Eドライブ) の量産が開始される予定です。アッパー・ラグジュアリー・クラスでの存在感は、著しく高まっています。さらに 2021 年には最初の高度自動運転車両を供給する予定で、すでに次世代技術開発の基礎固めを行っています。モビリティ・サービスの分野ではダイムラー AG と協力し合い、より大きな影響力を行使していきます。」BMW AG 取締役会会長のハラルド・クルーガーは水曜日にミュンヘンでこのように語り、「これらの戦略的成功を拡大させ、自動車産業の変革を自らの手で成し遂げるためにも、私たちは一貫してオペレーショナル・エクセレンスの実現に努めなければなりません。」と続けた。

BMW グループは包括的モデル攻勢により**業務実績**を改善し、将来のモビリティへの先行投資の増大を相殺する。アッパー・ラグジュアリー・クラスには新型 BMW 8 シリーズ クーペ／カブリオレとすでにワールド・プレミアを終えた新型 BMW X7 がある。全面改訂された BMW 7 シリーズは正規ディーラーへの配送の途上であり、今年はさらに BMW 8 シリーズ グランクーペも導入される。次の段階としてコンパクト・クラスが大幅に活性化、拡張され、2019 年秋には早くも次世代の BMW 1 シリーズが登場し、2020 年春にはよりエモーショナル・モデルとして **BMW 2 シリーズ グラン** クーペを投入することでコンパクト・セグメントを拡張し、さらに多くの新規顧客を獲得する見込みである。

## Performance > NEXT による高効率化

2017 年以來、BMW グループは **Performance > NEXT** によって一貫してバリュー・チェーン全体の構造的効率性向上に取り組んでおり、この目的のためにすでに多くの決定が成され、また実施されている。増え続ける課題や環境負荷に対する要求を考慮すれば、こうした努力はさらに拡大され、強化されることになる。2022 年末までには、120 億ユーロを超える額の効率化を達成する予定である。製品面での複雑性を減らすための措置の大部分がその効果を完全に発揮するのは、来年度以降になると見込んでいる。

「現在、自動車産業の変革が本格化しており、こうした状況下でさらに変化を推し進めるには高いレベルの収益性を持続させる必要があります。」BMW AG 財務担当取締役 **ニコラス・ベーター** は、このように語り、さらに「当社はさらに多くの追加負担を考慮して早い段階で対策を打ち、すでに広範にわたる決定を下しました。この困難な状況から力強く立ち上がるには、規律正しく、必ず実現するというはっきりとした決意が必要です。」と続けた。

Performance > NEXT の一環として、デジタル化がもたらす可能性によってプロセスが大幅に迅速化できるという利点が得られる。例えば新型車の**開発プロセス**に要する期間が最大で 3 分の 1 に短縮できる。特にデジタル・シミュレーションとバーチャル・バリデーションによって、2024 年までに約 2,500 種類の高価な試作車両を造る必要がなくなる。

BMW グループは引き続きデジタル化、自動運転、E モビリティなどの未来志向の専門分野に特化した専門家や IT エキスパートを雇用する予定であるが、2019 年は前年と同レベルの労働力を維持することを目標としている。前年度と比較してベビー・ブーム世代の離職率が高まるため、BMW グループはより強力に将来のテーマに集中し、効率性を高められる可能性がある。さらに 2019 年 4 月 1 日には、BMW、MINI、Rolls-Royce の自動車ブランドが 1 つの**営業部門**に統合される。これは全 BMW グループにとって、よりスリムなプロセスと効率性の高い組織を指向する明確なサインである。

製品面では、進化した柔軟性の高い車両構造へ移行することで、2021 年以降は現在の**駆動系のバリエーション**のうち最大 50 パーセントを廃止し、顧客の要望が最も多いモデルに絞って車両を提供していく。モデル・レベルで見ると、現行の BMW 3 シリーズ グランツーリスモの後継モデル開発の中止が決定された。また、さらなる**複雑性減少**の可能性の観点からモデル・ラインアップを定期的に評価していく。また、間接材の購入および材料費、製造費によるシナジー（相乗）効果や効率性の向上を全社的に活用する。

## 先行投資は高レベルを継続

BMW グループは、特に将来のモビリティに向けた高額かつ継続的な先行投資を相殺するため、前述の措置を講じる。昨年度は大きな支出があったが、2019 年も再び相当額の先行投資を計画している。

2018 年は、主に設備投資として 5,029 百万ユーロ（前年比 7.3%増、前年度：46 億 8 千 8

百万ユーロ)を投じた。これにより、**投資比率**は 5.2%に増加した(前年度:4.8%)。これらの投資は、例えば新型モデルの生産開始のため、スパータンバーク、ディンゴルフィン、ミュンヘンの各工場の準備や、メキシコ工場の拡張に使われた。2018 年の**研究開発費**は、計画通り前年度を大幅に上回る 6,890 百万ユーロとなった(前年度:6,108 百万ユーロ、12.8%増)。その結果、研究開発費は前年度グループ収益の 7.1 パーセントとなった(前年度:6.2%)。BMW グループは、ニュー・モデル攻勢を推進するための生産台数増に加え、自動運転および E モビリティの両分野での体系的拡張といった将来的なテーマに注力している。

## **E モビリティの先駆者としてラインアップを拡大**

すでに今日、BMW グループは電気駆動モデルの主導的サプライヤーであり、2018 年末には電気駆動モデルを **350,000 台以上**(ピュア EV が 130,000 台超、プラグイン・ハイブリッドが 220,000 台以上)を顧客に納入した。また 2019 年末までに BMW グループの電気駆動モデルは **50 万台以上**が路上を走行しているはずである。今年 3 月初めのジュネーブ・モーターショーでは、新たに**電気での航続距離拡大**を実現した BMW 3 シリーズ、BMW 7 シリーズ、BMW X5 シリーズ、BMW X3 のプラグイン・ハイブリッド・モデルが披露された。BMW グループは 2020 年末までに合計 **10 種類以上**の新型または第四世代の電気駆動技術 (Gen 4)を採用したモデルを市場に導入する。

2019 年末にはオックスフォード工場で製造されるピュア EV の **MINI Electric** が、また 2020 年からは世界の市場向けに中国・瀋陽で製造される **BMW iX3** が加わる。BMW グループは、2021 年には電気自動車のパイオニアである BMW i3 の他、**BMW i4** および **BMW iNEXT** を加えると **5 種類のピュア EV モデル**を揃えることになる。2025 年までに、この数は少なくとも 12 モデルに増加する見込みである。プラグイン・ハイブリッド・モデルのラインアップ拡大に伴い、少なくとも 25 の電気駆動モデルが揃うことになる。

この製品ラインアップを支える基盤として、**柔軟性に富んだ車両アーキテクチャ**と、同じく柔軟性のある世界規模の生産システムがある。BMW グループは将来、電気だけで走行する電気自動車 (BEV)、ハイブリッド車 (PHEV)、従来からの内燃機関 (ICE) を 1 つの生産ラインで製造できるようにする予定である。このように E モビリティを製造ネットワークに統合することで、BMW グループはさらに柔軟に需要に応えることができる。

現在、BMW グループはすでに、電気モーター、トランスミッション、パワー・エレクトロニクス、およびそれに属するバッテリーも含めて最適化される**第五世代**の電気駆動システム (Eドライブ)を開発中である。この Eドライブでは、モーター、トランスミッション、パワー・エレクトロニクスの一体化によるコスト削減も可能である。さらに、この電気モーターには**レア・アースを使用しない**というアドバンテージもあり、BMW グループはレア・アースの供給に頼らなくて済むようになる。第五世代の Eドライブは、2020 年に BMW iX3 に初搭載される。

## 次世代の自動運転へ向けた取り組み

BMW グループは**自動運転**の開発にあたり、柔軟性、拡張性があり、プラットフォームに依存しないテクノロジーの産業化を推進する一環として長期的なパートナーシップを構築している。同社はすでに 2016 年に、生産段階に至るまでを開発するため、テクノロジー、サプライヤー、OEM の各パートナーと共に排他的ではないプラットフォームを確立し、その過程でウインターシュライスハイム(独)の**自動運転キャンパス**に開発環境を統合することに成功した。現在開発中のテクノロジーは、2021 年には初めて **BMW iNEXT** にレベル 3 の自動運転として搭載され、同時にレベル 4 のパイロット・プロジェクトとなる。

BMW グループは、**次世代技術**に関してダイムラーAGと協力を開始した。両社は、将来のモビリティに向けた中心的なテクノロジーを共同で開発することについて、2 月末に覚書き (MoU) に署名した。第一段階では、ドライバー・アシスタント・システム、高速道路での自動運転、自動駐車機能の次世代技術の開発(それぞれ SAE レベル 4 まで)を推進する予定である。

BMW グループおよびダイムラーAGはこのアプローチを長期にわたる**戦略的協力**と位置付け、早ければ 2020 年代半ばころまでに次世代技術を広く普及させることを目指し、両社の優れた専門知識を結集することで革新力を強化する。これにより将来に向けた次世代技術の開発がいつそう促進され、効率化される。現行世代の開発やすでに実施されている両社の共同事業がこの共同開発による影響を受けることはなく、引き続き変わらない。両社は、自動運転プラットフォームの成功に寄与する可能性のあるテクノロジー企業や自動車メーカーとのさらなるパートナーシップを模索する。

## モビリティ・サービスを提供する合併事業に大きな投資

**モビリティ・サービス**の分野でも BMW グループとダイムラーAGは協力し、持続可能なアーバン・モビリティを追求する新たなグローバル・プレイヤーを創出する。両社は、カー・シェアリング(共用)、ライド・ヘイリング(相乗り)、パーキング(駐車)、チャージング(充電)、マルチモダリティ(多様式)の各分野で現在提供している業務をさらに拡大し、相互に緊密な協力を行うため、10 億ユーロを超える投資を行っている。この提携には、REACH NOW(マルチモーダル)、CHARGE NOW(チャージング)、FREE NOW(ライド・ヘイリング)、PARK NOW(パーキング)、SHARE NOW(カー・シェアリング)の 5 つの共同事業が含まれる。

両社の**ビジョン**は明確だ。これら 5 つの事業は、自ら充電・駐車を行い、さまざまな交通手段ともつながり、自動運転で走行する電気自動車を取り揃えたモビリティ・サービスへと次第に統合される。これらのサービスは、モビリティ・プロバイダーとしての BMW グループの戦略において中心的な構成要素となる。その際、こうした共同事業は成長市場におけるチャンスを最大化すると同時に、必要な費用を分担するための最適なアプローチとなる。

## 2018 年度は厳しい状況

BMW グループは**コア・ビジネス**に関して、2018 年は依然厳しい状況であると予測していた。2017 年と比較しても、将来のモビリティのための追加先行投資があり、また為替の影響や原材料の負担増による収益への影響が数億ユーロとなると予測していた。ただし 2018 年 9 月 25 日に伝えた通り、第 3 四半期の業績は多くの要因によってさらに抑制された。BMW グループは、競合他社の多くとは対照的に早い段階で **WLTP 規定**への切替えを完了しており、それでも業界全体としての WLTP への移行によって欧州では多くの供給のひずみや予想外の激しい競争を招いた。これは競合モデルの多くが 9 月 1 日以前に WLTP 認証を受けないまま承認されたためである。これに対して BMW グループは柔軟な生産および販売戦略の枠内で対応し、**収益の質を重視**して減産を決断する必要があると判断した。同時に保証関連処理が増加したことで、各自動車部門に割り当てられる引当金の大幅な増加を招いた。さらに、国際的な貿易摩擦が市況の悪化と不透明性の増大を招いている。この状況は予想以上に需要のひずみを招いており、いくつかの自動車市場での価格設定上の圧力につながっている。

それでも 3 つのプレミアム・カー・ブランドである BMW、MINI、Rolls-Royce の前年度の販売台数は、前年比 1.1%増の 2,490,664 台(前年度:2,463,526 台)と記録を更新した。**グループ収益**は 97,480 百万ユーロ(前年度:98,282 百万ユーロ、0.8%減)となった。為替の影響を調整すると、収益は 1.2%増加している。昨年第 3 四半期における前述の影響や研究開発への高い先行投資により**金利支払前税引前利益(EBIT)**は 9,121 百万ユーロ(前年度:9,899 百万ユーロ、7.9%減)となった。2018 年度の**税引前グループ収益**は 9,815 百万ユーロ(前年度:10,675 百万ユーロ、8.1%減)と減少はしたが、グループ実績としては歴代 2 位の収益額となった。税引前利益率(**EBT マージン**)は 10.1%(前年度:10.9%)であり、目標値を 10 パーセント上回った。

**グループ純利益**は 7,207 百万ユーロ(前年度:8,675 百万ユーロ、16.9%減)であった。前年度の純利益は、米国の税制改正に関連して発生した約 10 億ユーロの評価効果により例外的に高くなった。極めて厳しい状況であったにもかかわらず、BMW グループの 2018 年度自動車部門における**フリー・キャッシュフロー**は 2,713 百万ユーロ(前年度:4,459 百万ユーロ)に達した。

2019 年 5 月 16 日の年次株主総会において、取締役会および監査役会は株主に対して普通株式 1 株あたり 3.50 ユーロ、および優先株式 1 株あたり 3.52 ユーロの配当を提案する。これは BMW グループの歴史上第 2 位となる高配当である。配当金総額は 23 億ユーロとなり、純利益の 32.0(前年度:30.33)パーセントを占める。

## 自動車部門:不安定な状況にさらされる

2018 年度の**自動車部門の収益**は、前年並みの 85,846 百万ユーロ(前年度:85,742 百万ユーロ、0.1%増)を維持した。前述の要因、および研究・開発への先行投資の大幅増加により、**EBIT**は 6,182 百万ユーロ(前年度:7,888 百万ユーロ、21.6%減)となった。負担となる

要因が多くあったにもかかわらず、**EBIT マージン**は 7.2% (前年度: 9.2%) であった。**税引前利益**は 6,977 百万ユーロ (前年度: 8,717 百万ユーロ、20.0%減) となった。

2018 年度の **BMW** ブランドは、世界中で 2,125,026 台 (前年度: 2,088,283 台、1.8%増) の車両を顧客に届けた。BMW 5 シリーズ (382,753 台、10.2%増) と並んでとりわけ BMW X モデル・ファミリーに高い需要があり、X モデルの世界販売台数は 792,605 台となって前年を大幅に上回った (12.1%増)。これに加えて重要な貢献をしたのが BMW X3 で、3 割超の伸びを見せて 201,637 台 (37.7%増) に達した。

**MINI** ブランドの年間販売台数は、全世界合計で 361,531 台となった (前年度: 371,388 台、2.8%減)。**MINI クロスオーバー**は 2 桁台の伸びを見せ、99,750 台 (17.5%増) を販売した。MINI クロスオーバーの約 7 台に 1 台 (13.3%) が、プラグイン・ハイブリッドであった。

2018 年、**ロールス・ロイス・モーター・カーズ**は世界で 4,107 台 (2017 年: 3,362 台、22.2%増) を販売し、同ブランドの 100 年の歴史上で最良の年となった。この販売台数記録には、特にロールス・ロイス・ファントムが貢献した。

**欧州地域**での BMW グループの販売台数は引き続き前年同様の高いレベルを維持し (1,098,523 台、0.3%減)、**南北アメリカ大陸地域** (457,715 台、1.5%増) および**アジア地域** (876,614 台、+3.3%増) では微増となった。**中国**では新型 BMW X3 の現地生産が急ピッチで増加して 2018 年後半に販売台数が大幅に増加し、2018 年度全体では 640,803 台を顧客に届けた (7.7%増)。

#### **モーターサイクル部門のモデル・ラインナップが改定**

**BMW モーターサイクル**は 2018 年にモデル・ラインナップを大幅改定し、9 種類のニュー・モデルを投入した。ただし、増産段階で必要となった生産調整が 2018 年上半年期の出荷台数に影響を及ぼした。2018 年全体では 165,566 台 (前年度: 164,153 台、0.9%増) の BMW モーターサイクルおよびマキシスクーターを販売した。

**収益**は 2,173 百万ユーロ (前年度: 2,272 百万ユーロ、4.4%減) となった。**金利支払前税引前利益**は 175 百万ユーロ (前年度: 207 百万ユーロ、15.5%減) となった。これに伴い同部門の **EBIT マージン**は 8.1% (前年度: 9.1%) となった。**税引前利益**は 169 百万ユーロ (前年度: 205 百万ユーロ、17.6%減) であった。

#### **ファイナンシャル・サービス部門は契約ポートフォリオが増加**

**ファイナンシャル・サービス部門**は順調な業績を維持した。2018 年には 1,908,640 件 (前年度: 1,828,604 件、4.4%増) の**新規契約**が締結された。2018 年 12 月 31 日時点での小売顧客との**契約ポートフォリオ**は、5,708,032 件 (2017 年 12 月 31 日時点: 5,380,785 件、6.1%増) となった。**部門収益**は 28,165 百万ユーロ (前年度: 27,567 百万ユーロ、2.2%増) となった。**税引前利益**は 2,161 百万ユーロ (前年度: 2,207 百万ユーロ、2.1%減) だった。

## 従業員は微増

12月31日時点のBMWグループの**従業員数**は134,682名であり、2017年12月31日時点と比べて3.7%増加した。引き続きデジタル化、自動運転、電気自動車などの将来的な分野に関する熟練労働者およびITスペシャリストを採用する。

## 2019年の事業は厳しい状況に

BMWグループは、政治的および経済的に厳しい状況下でも意欲的な目標を設定する。BMW X7 や第七世代のBMW 3シリーズといった新型車を含む新たな**製品ポートフォリオ**により当グループはプレミアム・セグメントを主導するメーカーであり続け、すべての主要な販売地域での増販を目指す。現在進行中のモデル・チェンジについては、2019年下半期に大きく成長すると見込んでいる。

BMWグループは2019年も幅広く新たなテクノロジーと将来のモビリティに関する投資を続ける。とりわけより厳しいCO2規制によって、利益を抑制する追加費用の増加と**製造費用の増大**が発生する。さらに為替の影響および原材料の負担増が数億ユーロに上ると見込んでおり、同時にさらなる国際的貿易摩擦といった情勢も不確実性要因として残る。

こうした状況の中、BMWグループは販売台数を増やすことができると確信しており、**自動車部門**における販売台数をわずかでも増加させるように努める。EBIT マージンについては、BMWグループの事業が安定した状況下で目指す目標は依然として8~10%の値である。多くの状況について、当グループへの影響は限定的であると考え。前述した状況から見ても、2019年の自動車部門のEBIT マージンは6~8%と予測している。

**モーターサイクル部門**では、モデル・ラインアップの改定により販売台数は確実に増加すると見込んでいる。EBIT マージンは2018年と同様8~10%の目標範囲内と予測している。**ファイナンシャル・サービス部門**の自己資本利益率は前年並みであり、目標値として14%を見込んでいる。

前述のようなさまざまな悪影響に加え、2018年の肯定的な評価効果の一部がなくなるため、財務成績が大幅に後退することを案じている。そのため、**税引前グループ収益**が前年を大きく下回る可能性もある。

ここに示した今年度の予測は、世界の経済および政治**情勢**が大きく変わらないという仮定に基づいている。情勢が悪化した場合、この予測への影響も除外できない。

BMWグループは、成長を促進し、業績を改善し、効率性を向上させるための必要な措置を引き続き一貫して実行し、これにより当グループは**将来を形作り**、将来の競争力を確保するための自由を創造する。BMWグループは、その経営能力と財務力によって変革を成功させ、自動車産業における**リーダーシップ**を拡大することができる。