



2019年3月15日

アウディ、困難に直面した2018年を終了し、未来に向けて再編を加速

- 特別項目計上前営業利益は47億ユーロに減少、特別項目計上前営業利益率は7.9%
- 21億ユーロのネットキャッシュフロー、204億ユーロの純流動性資産により適切な財務基盤を確保
- 2019年の年次株主総会で取締役会が新しい戦略を発表
- CEO ブラム ショット：「アウディを再び、効率的で機動力を備え、かつ逆境に強い組織にする」
- CFO アレクサンダー ザイツ：「eモビリティの財務要件に対応できるキャッシュフローを生み出すために、アウディ トランスフォーメーションプランの目標を約150億ユーロに引き上げる」
- マルチブランド輸入販売会社の業績を連結決算から切り離すことにより、営業利益率9~11%を新たな長期目標に設定
- 2019年は、複数の挑戦を抱えながらも電動化イニシアチブを推進する移行の年となる

2019年3月14日、インゴルシュタット：アウディは、未来に向けて再始動します。自動車業界における大きな変革の波を背景に、アウディは、的を絞った新しい戦略を採用することで、その能力を最大限に発揮することを目指しています。アウディは2018年の業績を発表しましたが、その内容は満足できるものではありませんでした。特別項目計上前営業利益は、主にWLTPへの移行による影響を受けて、47億ユーロでした。営業利益率は7.9%で、目標とする範囲には届きませんでした。ディーゼル問題による12億ユーロの特別損失を含めると、営業利益は35億ユーロ、営業利益率は6.0%となります。アウディ トランスフォーメーションプランが順調に進行していることにより、高額な財務負担の一部を相殺することが可能になりました。2019年初頭から、マルチブランド販売会社の連結を解除したことにより、アウディは、営業利益率の長期的な戦略目標値の範囲を9~11%に引き上げました。2019会計年度は、電動化イニシアチブを大きく前進させる年となります。同時に、数多くの挑戦も抱えていることにより、2019年の営業利益率は7.0~8.5%になると予想しています。そのため、2019年は、新しい長期的戦略目標値を達成するための移行の年となります。販売台数は、堅調に増加すると予想しています。アウディは、WLTPへの移行に伴う費用、高い立ち上げコスト、eモビリティのための巨額な先行投資、ますます厳しくなるマクロ経済環境によって、財務的負担が生じると予想しています。

AUDI AG 取締役会会長のブラム ショットは、次のように述べています。「私たちは、弊社の業績に満足していません。アウディは、優れた製品を市場に提供していますが、昨年の事業年度において、私たちは究極の試練とも言えるWLTPへの切り替えに上手く対応することができませんでした。しかし、このような困難な状況でも、アウディ従業員の献身的な精神によって、2018年は可能な限り最良の結果を得ることができました。私たちは、この精神とともに、アウディの再出発に取り組んでいきたいと考えています」

2018年におけるアウディブランドの**販売台数**は、前年比3.5%減となる181万2,485台でした(2017年：187万8,105台)。特にヨーロッパでは、WLTPテストサイクルの最初の段階への移行により、製品の供給が制限され、大幅な減少となりました。アウディグループの**売上高**は、前年とほぼ同水準の592億4,800万ユーロでした(2017年：597億8,900万ユーロ)。これは、Audi Q8の販売開始による製品ミックスのプラス効果と、ランボルギーニのSUVモデル、Urus(ウルス)の好調な販売による売上高の大幅な増加を反映しています。

特別項目計上前営業利益率は7.9%で(2017年:8.5%)、以前の長期目標値である8~10%には届きませんでした。2018年にアウディは、ディーゼル問題に起因する11億7,600万ユーロの特別損失を計上しました(2017年:3億8,700万ユーロ)。これには、ミュンヘンII 検察当局による法的拘束力のある行政命令による8億ユーロの罰金に加え、車両の技術的な対策費、お客様へのご対応、そのほか法的なリスクに対応するための費用及び引当金が反映されています。2018年における、これらの特別項目計上後の営業利益は35億2,900万ユーロで(2017年:46億7,100万ユーロ)、営業利益率は6.0%でした(2017年:7.8%)。

アウディ トランスフォーメーションプランの実行により、2018年に19億ユーロの収益効果を生み出しました。営業利益に対するプラスの収益効果は、2017年と比較して11億ユーロ増加しました。これは主に、一般管理費におけるコスト管理基準の見直しによるもので、WLTP への移行に伴う費用及びディーゼル問題に起因する費用の一部を相殺することができました。収益改善プログラムには、コスト削減及び売上高向上のための対策が含まれています。AUDI AG 財務担当取締役のアレクサンダー ザイツは、次のように述べています。「トランスフォーメーション プランは、私たちの未来を守るために大きな貢献を果たしています。この方法によってのみ、膨大なリソースを未来領域に移動し、eモビリティに必要な資金を調達するためのキャッシュフローを生み出すことが可能になります。eモビリティの財務要件を考慮して、私たちは計画された期間にわたる目標値を150億ユーロに増加しました」アウディはすでに、2018年から2022年までの間に、100億ユーロ以上の収益効果を実現する具体的なステップを決定していました。アウディは、プログラムの新しい作業パッケージにおいて、会社の価値の長期的な増加を見越して、使用資本を最適化する予定です。

2018年の**その他の収益・費用**は、8億3,100万ユーロに大幅に増加しました(2017年:4,600万ユーロ)。これは、中国における積極的な事業展開に加えて、新しいIFRS 会計基準を初採用したことによる影響を反映しています。事業運営のためのヘッジ取引による財務上の影響は、これまでの財務結果ではなく、営業利益に計上されるようになりました。**税引前利益**は、前年比7.5%減の43億6,100万ユーロでした(2017年:47億1,700万ユーロ)。この利益は、非常に厳しい年となった2018年において、アウディ従業員の会社に対する献身的な努力によって得られたものです。2018年におけるドイツ工場の熟練労働者に対する**利益分配ボーナス**の支給額は3,630ユーロとなりました(2017年:4,770ユーロ)。この金額は、労働協約に定められた式に基づいています。アウディは、利益の減少に繋がる罰金を相殺するため、2018会計年度の支給額を調整しました。そのため、今回のボーナスを増額しています。アウディの子会社も、利益分配に関する規則を制定しています。

2018年の厳しい状況にもかかわらず、アウディグループの財務状況は堅調な状態を保っています。アウディは、コスト削減と投資に対する規律の制定により、ディーゼル問題に関連する支出と未来のための巨額の先行投資を行ったにもかかわらず、大幅なプラスとなる21億4,100万ユーロの**ネットキャッシュフロー**を生み出しました(2017年:43億1,200万ユーロ)。2017年には、フォルクスワーゲン インターナショナル ベルギーSA の少数株主持分の売却による一時的な影響が、ネットキャッシュフローに大きなプラスの影響を及ぼしました。2018年12月31日現在における**純流動性資産**の合計は204億4,200万ユーロで(2017年:207億8,800万ユーロ)、アウディグループの継続的な高い自己資金力を示しています。

取締役会は、2019年5月23日に開催される年次株主総会で、新しい戦略的な**再編プラン**を発表します。ブラム ショットは、次のように述べています。「私たちは2つの変革を成し遂げなければならないため、変革を大幅に加速しています。その目標は、アウディを再び効率的で、機動力を備え、逆境に強い組織にすることです」テクノロジーとビジネスモデルに関する業界の変革において、アウディはベンチマークを設定したいと考えています。「私たちは、さらにお客様を重視する会社になり、自己中心的な行動を減らします。私たちは、決定的に重要なものに焦点を定め、一貫性と規則正しい方法でもって決定事項を

実行します」

企業再編の一環として、アウディは価値創成モデルも見直しており、生産性の大幅な向上を目指しています。将来的に、アウディグループは垂直統合を減らし、中核事業に集中します。アウディは、従業員代表との話し合いの中で、将来的に各モデルをどの工場に割り当てるのかを決定し、国際的な開発及び生産ネットワークにおけるタスクの配分及び工場の生産能力の開発を定義しています。また、支出及び生産能力の活用を最適化することを目的として、生産においてプラットフォームと車両アーキテクチャーを束ね、さらなる柔軟性を追求しています。

アウディの長期的な価値、革新力の強み、雇用主としての魅力を高めるためには、投資利益率（ROI）が成功のもう 1 つの重要な指標となります。事業運営上、この指標には、平均 CO₂ 排出量が自動車プロジェクトにどのような影響を及ぼすのかを財務的に評価した結果が含まれています。モデルポートフォリオの継続的な再構築において、アウディは将来的にフォルクスワーゲングループ内での相乗効果を最大限に活用することになるでしょう。その一例は、ポルシェと共同開発した PPE プレミアムアーキテクチャー及びフォルクスワーゲンのモジュラー電気プラットフォーム（MEB）を採用した電気自動車ラインナップの拡大です。ショットは次のようにコメントしています。「お客様は、弊社が当初予想していたよりも早く、そしてより広範囲に電気自動車に乗り換えるでしょう。このことは、Audi e-tron や先週開催されたジュネーブモーターショーで発表された Q4 e-tron concept に対する、非常にポジティブな反応に表れています。グループによるスケールメリットは、アウディにとって非常に有利に働きます。私たちはすでに電動化のロードマップを拡大し、2025 年までに約 30 の電動化モデルを発売する予定です」

アウディは、需要の拡大に合わせて製品ポートフォリオを再構築し、特にアッパープレミアムセグメントのモデルを充実させる予定です。2025 年までに、アッパーミドルレンジ及びフルサイズセグメントの製品ラインナップは 15 モデルに拡大するでしょう。

アウディ トランスフォーメーションプランに基づいて、持続可能な効率の向上が会社全体にわたって実施される予定です。アレクサンダー ザイツは、次のようにコメントしています。「アウディの全部門では、完全な透明性と効果的な早期警告システムを導入しながら、効率の向上と必要なコストの削減に明確に焦点を合わせています。これには、一定の分野においてオープンに業務を行うことが含まれ、それによってパートナーシップを通じてより早く、より効果的に、そしてより効率的に目標を達成することができるようになります」 アウディは、組織の複雑さを軽減し、プロセスと管理構造を合理化することによって、意思決定の速度と機動力も高めます。

2019 年 1 月に発効した**新しい報告体制**により、アウディグループは最初のステップとして既に組織の見直しを実行して、複雑さを軽減しています。過去の決算報告書には、いくつかのマルチブランド輸入販売会社が含まれていたため、アウディの連結財務諸表には、他のグループブランドの車両販売台数と主要な財務結果が含まれていました。それらの会社は現在、フォルクスワーゲングループの決算報告書に含まれています。これによって、アウディグループの主要な財務諸表が影響を受けています。2018 年の新しい財務構造に従うと、売上高は報告された 592 億ユーロではなく、536 億ユーロに調整されることとなります。営業利益は基本的に変わりませんが、特別項目計上後の営業利益率は 6.6%で、報告された数値よりも 0.6 ポイント上昇します。そのため、アウディは、営業利益率の長期的な戦略目標値の範囲を 9~11%に引き上げています。

2019 年は、アウディグループが戦略的再編を進める中で、**大きなチャレンジを乗り越える移行の年**となるでしょう。アレクサンダー ザイツは、次のように述べています。「2019 年に、私たちは重要な戦略的

計画を策定し、コスト構造の改善に懸命に取り組みます。しかし、まだ後片付けには、つまり 2018 年という例外的な年の影響を改善し、生産から販売に至る流れのバランスを回復するには今年いっぱいがかかります。これは当面、弊社の収益にマイナスの影響を及ぼすでしょう」

アウディの販売台数は、2019 年に堅調に増加すると予想しています。アウディグループは、前年度の調整済みの数値をわずかに上回る売上高を予想しています。新しい財務報告構造では、アウディの営業利益率は 7.0~8.5%になると予想しています。ネットキャッシュフローは、25~30 億ユーロの範囲になると予想しています。

今年の最初の数ヶ月間、アウディは **WLTP への移行**によって生じた供給不足を解消することに全力を挙げ、販売環境を改善します。今年中には、WLTP への移行に伴って 2018 年に増加した在庫を削減する予定です。例えば、アウディは、近い将来に型式認証を予定しているエンジン/トランスミッションのバリエーションの生産を徐々に再開し始めました。これによって、型式認証を正式に取得した後に、すみやかにお客様に車両をお届けできるようになります。必要な認証を取得したら、これらの車両は供給開始されます。さらにアウディは、WLTP テストサイクルの次の段階に向けた集中的な準備を進めています。2019 年 9 月 1 日に発効する予定のテストサイクルでは、すべての車両にさらに厳しい法的要件が課せられます。アウディは、テストの実施をより管理しやすくするために、技術試験ベンチの能力を約 30%増加し、認証及びパワートレイン開発に対応するため、テクニカル部門の従業員を約 300 人増やしました。さらにアウディは、複雑さを軽減する最初のステップとして、市場のニーズに再検討する形で、車両ポートフォリオにおけるエンジン/トランスミッションの組み合わせを約 30%削減しました。

アウディは、今年もまた、**ニューモデルの投入を次々と予定しています**。2019 年は、再び 20 以上のニューモデルまたはマイナーチェンジモデルを発表する予定です。アウディは、スポーティなブランドイメージをさらに高めるため、新しい S モデルを 9 車種、特にパワフルな R 及び RS モデルを 4 車種発表します。数多くのニューモデルを開発するためには、高額の立ち上げコストが必要になります。**電動化イニシアチブ**の枠組みの中で、新型 Audi e-tron に続き、量産型 e-tron Sportback が初公開されます。2019 年には、中国専用モデルとして、電気自動車の Q2 L e-tron が発売されます。さらに、今年のニューモデルには、6 つのプラグインハイブリッドモデルも含まれています。2020 年末までに、アウディはすべてのセグメントをカバーする合計 12 の電動化モデルを発売する予定です。アウディは、2019 年に未来の e モビリティやその他の分野のために、巨額の先行投資を実施する予定です。アウディは、2019 年における売上高に対する研究開発費の比率は、目標値をわずかに上回ると予測しています。この数値は、マルチブランド販売会社の連結除外による売上高減少の影響により、6.5~7.0%に引き上げられました。2019 年における売上高に対する設備投資の比率は、目標とする 5.5~6.0%の範囲内に収まると予想しています。この数値も上方修正されています。

アウディは、2019 年に、マクロ経済の発展、通貨の変動や原材料の値上げなどによる悪影響に直面することになるでしょう。アウディは、アウディ トランスフォーメーションプランの体系的な実行やその他の重要な対策を一貫して講じる予定です。アレクサンダー ザイツは、次のように述べています。「自動車業界が直面している課題は、おそらく、これまでにないくらい広範囲に及んでいます。競合他社も、広範囲にわたる対策でこれに対処しています。その上で、アウディは、それらの問題を解決するための独自の企業構造を備えています。したがって、私たちは今、断固たる決意を持って行動し、長期的な競争力を確保するために、多くの分野で再編を実施しなければなりません」

アウディ グループの業績 (抜粋)

	2018年	2017年
車両販売台数 (アウディブランド)	1,812,485	1,878,105
売上高 (アウディグループ) 百万ユーロ	59,248	59,789
特別項目計上前営業利益 (アウディグループ) 百万ユーロ	4,705	5,058
特別項目計上前営業利益率 (アウディグループ) %	7.9	8.5
営業利益 (アウディグループ) 百万ユーロ	3,529	4,671
営業利益率 (アウディグループ) %	6.0	7.8
ネットキャッシュフロー (アウディグループ) 百万ユーロ	2,141	4,312
純流動性資産 (アウディグループ) 百万ユーロ	20,442	20,788
投資利益率 (ROI) (アウディグループ) %	10.0	14.4

アウディ年次報告書のダウンロード：www.audi.com/annual-report

###

※本リリースは、AUDI AG 配信資料の翻訳版です。