

---

## Media information

---

NO. 160/2018

(和訳)※原文(英語)について5ページ目以降をご参照ください

VPR18-043  
2018年5月7日(月)

## 年次株主総会:フォルクスワーゲングループが変革のペースを加速

- CEOディース:「一番長い道のりがまだ残っています。私たちの変革にとって決定的な数年間はこれからです。」
- 企業文化の変化を加速するプログラムを開始
- WLTP移行によるリスクを考慮しつつ、2018年の目標を再確認

2018年5月3日、ベルリン:2017年に大きな成功を収め、今年も力強いスタートを切ったフォルクスワーゲングループは、新たに最高経営責任者(CEO)に就任したDr. ヘルベルトディースのリーダーシップの下、包括的な再編のペースを加速しています。「フォルクスワーゲングループは、現在推進している戦略が実を結び始め、事業および財務の両面で堅調な状態にあります。私たちは、自動車の将来を巡る主要課題に体系的に取り組んでいます。しかし、一番長い道のりがまだ残っています。私たちの変革にとって決定的な数年間はこれからです。」と、ディースはベルリンで開催されたフォルクスワーゲンAGの年次株主総会で述べています。自動車業界が急速に変化し続ける中、“Strategy 2025”に基づくフォルクスワーゲングループの再編をさらに勢いをつけて推進しなければならないとディースは付け加えています。特に、フォルクスワーゲンの企業文化の変革が重要課題となります。このような変化は、フォルクスワーゲンの将来的な成功にとって極めて重要であるとディースは確信しています。「この点に関して、フォルクスワーゲンはより正直で、よりオープンで、より誠実な企業にならなければならないと思います。言い換えれば、企業市民のお手本にならなければいけないということです。」と、ディースは強調しています。

# VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

経済的成功を継続させるには、健全な企業文化が不可欠です、とデースは述べています。新CEOは、近年の経験を踏まえ、そのために必要な基礎を構築することを最優先課題と見えています。「私たちには、堅牢な組織構造、プロセス、そしてプログラムが必要です。しかし、最も重要なことは、行動です。規則を遵守して法律に従うことはもちろんのこと、加えて必要なのは、常に明確な価値観に基づく倫理に即した行動です。」と、デースは説明しています。

多くの大企業は、倫理に反した行為や法令違反を経験しています。しかし、フォルクスワーゲンでは、最近まで、明らかにそのような事例が多すぎました。「このような状況を変えることが、取締役会のメンバーおよび私個人にとっての最優先事項です。」と、デースは述べています。取締役会が“Together4Integrity”と呼ばれる包括的なプログラムを立ち上げた理由は、この問題を急速に改善するためであることを付け加えています。

フォルクスワーゲンは、特に社内の内部通報制度をさらに拡充する予定です。また、コンプライアンス組織を強化し、より一層プロフェッショナルなものにします。具体例としては、コンプライアンスの原則に従って、サプライヤーとより緊密に連携することが挙げられます。このプログラムでは、組織構造とプロセスをさらに改善するだけでなく、企業文化に倫理的行動規範を永続的に浸透させることにも焦点を当てています。この行動規範を実行する役割は、主に管理職に求められます、とデースは説明しています。「管理職として、私たちは従業員の模範となります。役職のレベルに関わらず、私たちは、信頼でき、正直で、誠実な人間でなければなりません。つまり、フォルクスワーゲンにおいて、私たちは有言実行を心がけます。そして、私たちが何をしているのかを、いつでも、そして世界のどこでも、説明できるようにします。」

デースCEOによると、思い描いている「建設的な異議を唱える文化“culture of constructive dissent”」とは、違法行為を処罰する妥協のないアプローチを採用することを含みます。「私にとって、優れたコーポレートガバナンスには、責任を取ることを、違法行為を罰することに加え、透明性を保ってコミュニケーションを取ることを意味しています。」と、デースは説明しています。デースはまた、米国の独立した監査人であるラリー D. トンプソン(Larry D. Thompson)が、グループ内においてコンプライアンスおよびインテグリティ担当には、車両開発、製造、販売などと同等の重要性を与えるべきと要求していると、「私は、この決定に完全に同意しています。」と、述べています。

## 経営構造の更なる見直し

ディースは、年次株主総会において、グループCEOに就任した4月13日に発表された、フォルクスワーゲングループの経営構造の見直しについて株主に説明しました。「フォルクスワーゲンは、意思決定やその実行において、より迅速、体系的かつ効率的に行動しなければなりません。言い換えれば、私たちは、フォルクスワーゲングループを、動きが遅い巨大タンカーから、パワフルなスピードボートの船団に変えなければならないということです。」とディースは述べ、今後数か月間にわたってそのための基盤を構築し、具体化させる新たな企業構造の目指すものについて語りました。

新しい経営モデルの基本は、顧客セグメントまたは価格帯によって組織されるブランドグループを編成することです。これにより、責任の所在をより明確化し、より迅速で、相乗効果を備えた組織になることを目指しています。2番目の基本要素は、グループ内の調整役としての任務を以前よりも分担することです。「これにより、(肯定的な意味で)相互責任と相互依存の関係が高まり、その結果として協調性が促進されると同時に、意思決定とその実施に対する拘束力が強化されます。」と、ディースは説明しています。見直された経営構造において重要なのは、「subsidiarity(より小さい単位でものごとを進め、できないことのみ大きな組織が補完する考え方)」の原則です。つまり、現場に最も近く、可能な限り低い責任レベルで意思決定が行われるということです。

ディースは、フォルクスワーゲンは今後、「リーンなグループが、力強いブランドを牽引する」というモットーを掲げることになるとコメントしています。しかし、新しいリーダーシップモデルは、グループ内の業務が、より権限移譲されたアプローチになることも意味しています。「グループの舵取りをする責任が、より分担されていくでしょう。これにより、グループと、その中核となるフォルクスワーゲンブランドの共同経営により自由度が生み出されるでしょう」と、ディースは株主に説明しています。

## 2018年度は明るい見通し:リスク要素はWLTP

ディースCEOは、年次株主総会において、2018年における概ね明るい見通しを改めて表明しました。年初の車両販売台数および売上高が過去最高を記録したことに加え、第1四半期の業績も非常に良好で、今後に向けて期待が持てると、ディースは述べています。この業績を考慮して、フォルクスワーゲングループは2018年の業績予測を再確認しています。

# VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

---

今年の販売台数は、新記録となった昨年の数値をある程度上回ると予想しています。売上高は、最大5%増加すると見込んでいます。フォルクスワーゲングループは、営業利益率が6.5~7.5%の間になると予測しています。

ディースによれば、フォルクスワーゲンは、特にブランドの垣根を越えたニューモデル攻勢を継続することにより好調を維持することが期待されます。今年は、約80の革新的なモデルを発売する予定です。しかし、同時にリスクも存在しているとディースは述べています。新しいWLTP試験手順への移行は、自動車業界全体にとってのチャレンジとなることを指摘しました。フォルクスワーゲングループが、2018年9月1日から施行される、有害物質/CO<sub>2</sub>排出量/燃料消費量を測定するための新しい試験手順で あるWLTPに対応するために、徹底的かつ可能な限り早い段階から準備を進めていたことを説明しました。これは、非常に短い移行期間内に必要なすべてのデータを収集する必要があることを付け加えました。しかし、技術サービスへの対応に加え、関連する規制当局の試験能力といった要素も、考慮する必要があります。幅広いモデルラインナップを揃えるフォルクスワーゲングループにとって、WLTPへの移行には多大な努力が必要です。「状況により、WLTPへの移行に当たって、私たちの販売プログラムに一時的な支障が生じる可能性もあります。」と、ディースは説明しています。

そのような状況を考慮しても、「2018年はフォルクスワーゲングループにとって再び好調な年になると見込んでいます。」と、ディースは表明しています。フォルクスワーゲンは事業を軌道に乗せているだけでなく、再編も進めています。「私たちは、より多くのエネルギーと勢いを持って、再編に取り組んでいます。フォルクスワーゲンおよび私の目標は、フォルクスワーゲングループを、収益性、革新的なパワーと 持続可能性の面で業界をリードする企業に変えることです。」と、ディースは述べています。

## Annual General Meeting: The Volkswagen Group is stepping up the pace of its transformation

- **CEO Diess: “The longest part of our journey still lies ahead. The crucial years in our transformation have yet to come.”**
- **Program to accelerate cultural change has been launched**
- **Goals for fiscal year 2018 reaffirmed in spite of risks from WLTP transition**

**Berlin, May 3, 2018 – After a very successful year in 2017 and a strong start to the current year, the Volkswagen Group is stepping up the pace of its comprehensive realignment under the leadership of its new CEO, Dr. Herbert Diess. “The Volkswagen Group is in robust shape in both operational and financial terms. Our strategy is gaining traction. We are systematically tackling the major automotive issues of the future. However, the longest part of our journey still lies ahead. The crucial years in our transformation have yet to come,” Diess said at the Annual General Meeting of Volkswagen Aktiengesellschaft in Berlin. As the speed of change in the auto industry continues to accelerate, the Volkswagen Group’s realignment based on Strategy 2025 must gather even greater momentum, Diess added. This is particularly the case for the cultural change at Volkswagen, which the new CEO believes is crucial for future corporate success. “In this regard, Volkswagen has to become more honest, more open, and more truthful. In other words: an upstanding corporate citizen,” the CEO underlined.**

Lasting economic success was only possible with a healthy corporate culture, Diess said. Consequently, his first and prime concern was to lay the groundwork for this, especially in light of the experiences of recent years. “We need robust structures, processes and programs. But, most importantly, we must act accordingly, too. Besides abiding by the rules and obeying the law, the key here is always ethics – a clear moral compass,” Diess explained. Every large organization experienced unethical conduct and instances of non-compliance. At Volkswagen, however, there clearly had been too much of that until recently. “Changing this is the top priority for my colleagues on the Board of Management and for me personally,” Diess said, and added that making rapid progress in this matter was the reason why the Board of Management had launched a comprehensive program called “Together4Integrity”.

Among other things, Volkswagen will expand its internal whistleblower system further. The Company will also reinforce the compliance organization and make it even more professional. One specific example is supplier relationships, which will be aligned more closely with compliance principles. In addition to further improving structures and processes, the program will focus on permanently embedding ethical conduct in the corporate culture. This is a role that managers, in particular, are called on to perform, Diess explained: “As managers, we are role models for our employees. Regardless of our level in the hierarchy, we have to be trustworthy, honest, and reliable. That means: at Volkswagen, we do what we say. And we say what we're doing. Any time. Anywhere in the world.”

According to the CEO, the envisaged “culture of constructive dissent” also means an uncompromising approach to sanctioning misconduct. “For me, good corporate governance also includes taking responsibility, penalizing misconduct – and then communicating transparently,” Diess explained. He also emphasized that the independent US monitor, Larry D. Thompson, had called for compliance and integrity to be accorded the same importance in the Group as vehicle development, production, or sales, for instance. “I unreservedly agree with this,” Diess said.

## **Further development of the management structure**

The new CEO also took the opportunity offered by the Annual General Meeting to explain to shareholders the further development of the Volkswagen Group management structure announced at the time he took office on April 13. “Volkswagen must act more quickly, systematically and efficiently – in making decisions and in implementing them. In other words, we must transform the Group from a slow and somewhat cumbersome supertanker into a powerful fleet of speedboats,” the CEO said, outlining the objective of the new corporate structure, which will lay the foundations for this and will be fleshed out and implemented in the coming months.

In essence, the new model provides for the creation of brand groups that will be organized by customer segment or price range. The Group expects this to result in greater accountability, speed and synergies. The second core element is the distribution of coordination tasks in the Group among more people than before. “This will increase mutual responsibility and interdependence – in a positive sense – which will in turn lead to greater collaboration as well as reinforcing the binding nature of decisions and their implementation,” Diess explained. The overriding principle in the further developed structure is subsidiarity. That means: decisions will be made at the lowest responsible level closest to operations.



The CEO commented that, going forward, the motto at Volkswagen would be “a lean Group drives strong brands”. However, the new leadership model also means a more decentralized approach to working in the Group. “The responsibilities for Group steering will be spread across more shoulders. This will create freedom for the unified management of the Group and the core VW brand,” Diess told the shareholders.

## **Optimism for fiscal year 2018; risk factor WLTP**

At the Annual General Meeting, the CEO also reiterated the Group’s fundamental optimism for fiscal year 2018. The records for vehicle sales and sales revenue at the start of the year and, once again, very good results for the first quarter were promising, he said. In light of this, the Volkswagen Group is reaffirming its forecast for fiscal year 2018: in the current year, deliveries to customers are expected to moderately exceed last year’s record figure. Sales revenue is expected to increase by up to five percent. The Volkswagen Group anticipates an operating return on sales of between 6.5 and 7.5 percent for the operating profit.

According to Diess, Volkswagen expects a tailwind from the continuation of its cross-brand model offensive, among other things. This year, the Group will bring around 70 innovations to customers. Nevertheless, there were also risks, Diess said, and referred to the transition to the new WLTP test procedure, a challenge for the entire industry. He explained that the Volkswagen Group had prepared very thoroughly and as early as possible for the new test procedure for determining pollutant and CO<sub>2</sub> emissions as well as fuel consumption that will take effect on September 1, 2018, and added that the aim was to collect all the necessary data within the very short transition phase. Factors such as the availability of technical services and the capacity of the relevant regulatory authorities also played a role, however. For the Volkswagen Group the transition required an enormous effort due to the wide range of models in its portfolio. “Should we encounter unfavorable circumstance, this could lead to temporary bottlenecks in our sales program,” Diess explained.

Nevertheless, “we expect 2018 to be another good year for the Volkswagen Group,” the CEO stated. Volkswagen will not only keep its operating business on track, but will also continue its realignment, “focused, with more energy and more momentum”. “Our goal and my goal is to transform the Volkswagen Group into one of our industry’s leading companies in terms of profitability, innovative power and sustainability,” Diess said.