

2021 年度 ESG 説明会 議事録

2021 年 11 月 26 日

株式会社アイシン

Q1. トヨタ自動車とその他のグローバル OEM とでは、電動化に対する考え方が異なると思うが、双方の意見を汲み取った上で、電動化戦略全体をどう考えているのか？

A1. アイシンのカーボンニュートラル、あるいは、電動化の考え方をもう 1 度話す事になるかもしれませんが。お客様からのカーボンニュートラルのニーズがここ 1 年、2 年で非常に強くなっています。これには、製品面と生産面の両面で対応していかなければならず、走行時に発生する CO2 の排出だけではなく、材料から生産、廃棄、リサイクル、そして電力、エネルギーをどう作るのかというような、一産業界では解決しないようなものも含まれており、これら全てを考えていかなければなりません。また、アイシンの場合は多くの地域でビジネスをしていますので、それぞれの地域のエネルギー事情や規制に対応しつつ、トヨタ自動車、他のグローバル OEM のお客様、そしてエンドユーザーのお客様が求められている事に対応していかなければなりません。

悩ましいのは、私がトヨタ自動車にいる時もそうでしたが、先を読むというのは非常に難しく、特にエネルギーや規制の話は、これから固まっていく状況ですので、先行きが不透明です。先行きが不透明ですから、何かに絞り込む事は、リソース的には楽ですけども、事業経営の観点から非常にリスクでありますし、アイシンがお付き合いいただいている多くのお客様に対して製品やサービスを提供出来なくなるという事になります。

ですから、毎回同じ言い方をしていますけれども、フルラインナップで電動化システムを揃え、それぞれを競争力のあるものにした上で、台数変動に対してフレキシブル且つ効率的に、生産をする事を実現しなければならないと思います。その時のキーワードが、本日 3 人の副社長からのプレゼンテーションでもお話しした、高効率と小型化です。これは製品面だけでなく、工場のラインや設備も同じです。それがアイシンの強みであり、長く AT を生産し、トヨタ自動車や他のグローバル OEM のお客様に提供してきたアイシンのモノづくりがベースとなっています。基本的にはまずこの強みを活かして対応していくという事、そして、不足している部分に対しては、一緒になってやっていくという形で進めていきたいと思っています。

Q2. AT メーカーだからこそその強みや弱みがある中で、AT と eAxle を両方一緒に生産していくためのリソースや効率の問題をどう乗り越えていこうとしているのか？

A2. アイシンの競争力は、高効率と小型化、この 2 つに注力していきたいと考えています。

高効率と小型化は電費を向上させるだけではなくて、電池の使用量を減らし、生産 CO2 を低減できる、さらには省資源、廃棄物低減にもつながり、電動車にはなくてはならない要素だと

考えています。これを実現する上で、アイシンならではの強みは何かと考えた時に、50年間にわたり生産してきて多くのお客様に買って頂いているATのギアや潤滑の技術は、eAxleと共通するものが多くあります。加えて、2004年にアイシンはHEVを専門メーカーとして初めて世に出しました。そこで培ったモーターの技術、冷却の技術は、eAxle開発にも非常に絡み合っており、我々は既に多くの知見が蓄積できています。これらのリソース、技術が上手く使えれば、開発面では非常に有効です。

また、生産面では、既存のATの設備を転用する事によって投資を抑制しながら、且つ、コンパクトなラインを形成します。更にこれから市場から求められるニーズがどんどん変わってくるかもしれないeAxleに対し、様々な機種に新しい技術を盛り込んだ製品を混流できるライン構成にする事によって、開発リソースだけでなく、投資もしっかり押さえながら、高い競争力を実現していく事が我々アイシンの強みであり、このような電動化戦略を描いております。小型化をすれば、基本的にコストも下がると思いますので、ご期待ください。

Q3. 先般の経営統合に関連して人的資本について質問させていただく。アイシングループレポートの中で開示されている従業員の働きがい指数のKPIについて、2020年度は目標値に対して若干下回る結果であったが、この辺りに関してどう考えているか？説明のあった働きがいに関する取り組みをこのまま進めていければ問題ないと考えているのか？人的資本の充実、拡充という事について説明し欲しい。

A3. 従業員の働きがい指数については、この目標値・KPIを設定する際に非常に悩みました。どうやって数値化を行うのか、数字だけを信じていいのか、というのはありましたが、まずスタートとしてこの指標をおいて、何かの施策に結び付けていこう、と考えております。

昨年の数値の結果については、2030年までの長い時間軸で進めていきますので、単年での結果に一喜一憂せずに活動を継続していく必要があると考えています。ただ、昨年度の未達成の1つの要因には経営統合が関わっていると考えています。2020年度に統合の発表、準備に入り、2021年度から統合しましたが、グループと言っても別会社の両社が1つになっていますので、従業員の中では、多少の心配や不安、不満が出ているのも事実です。この点につきましては、労働組合と我々執行の双方が部署ごとに様々な意見を伺い、プレゼンで説明した1on1MTGのような場で、上司から説明するという形で対応しています。

いずれにしても、このような取り組みは、これからもずっと継続していく必要があると考えています。

Q4. 2025年までの電動化の台数の数字について、第二世代で2025年までの台数を確保していき、それらにはDENSO製のインバーターが搭載されているという認識で合っているか？それらを踏まえ、2025年の開発競争が始まっていると思うが、勝算をお聞かせ願いたい。外から見てみると、ミディアムよりもスモールがOEMから他社へ依頼される印象で、中国や日本電産のような価格競争が待っているところで量を取らないと、以降のミディアム向けの受注に繋がらない気がしている。高効率、小型化を進めれば十分勝算がある、という認識で良いか？

どういふ分野をどう攻めて中長期的に成長していくのか、を教えてください。

A4. eAxle のインバーターの件につきましては、BluE Nexus と協業で進めていますので、ご理解頂ければと思います。

2025 年以降を見据えた勝算についてですが、本日説明をしました高効率や小型化という点が電動車にとって非常に重要な要素になります。我々がこれまで培ってきた知見や技術に加え、新しくチャレンジする技術も盛り込む事で、競争力のある製品を提供しようと考えています。第二世代から第三世代、さらにはその先までを視野に入れて開発を進めており、その実現に向けて開発リソースを投入していきます。これまでの説明のとおり、電動ユニットのフルラインナップ、即ち、スモール・ミディアム・ラージと幅広い品揃えで、従来の AT と同じように、多くのお客様のニーズに応え続けていきたいと考えています。

Q5. 他の eAxle メーカーには、価格で攻めてくるメーカーや、ソフトを付加して開発期間を短縮し、電費向上と合わせ技でくるメーカーなどがいると思いますが、スモールの領域も含め、勝算があると考えているか？

A5. 我々は、スモール・ミディアム・ラージと品揃えをしていきます。また、制御の領域も担っており、お客様のニーズに合わせて様々な提案が出来ますので、十分戦っていけると考えています。

ミディアムの領域の製品を我々が提供できるかどうかは、本日説明をさせて頂いた内容を具体的に進める中で、我々がどの程度競争力を付けられるのか、という事に尽きると思います。例えば 10%の電費向上が実現出来れば、言い換えるとバッテリーが 1 割減るという事を意味します。これは、お客様にとっては、コスト競争よりも大きいメリットがあります。よく eAxle イコール コスト競争だけだとおっしゃる方もいらっしゃいますが、私はそうではないと思っています。例えば、ソフトウェアや DX を入れて開発期間を短くする、あるいは、従来の AT の開発と同様に、お客様の中に入り込んで一体となって作り込んでいくというような事もアイシンの強みだと思います。更に、アイシンは様々なシステムを保有していますので、例えばブレーキのような他のシステムとの協調効果も提案でき、お客様のニーズに幅広くお応えできると考えています。製品単品だけで欲しいというお客様もいらっしゃるかと、車両のかなりの部分を一緒にやって欲しいというお客様もいらっしゃるかと思います。お客様のニーズに沿う形で進めていきたいと思っておりますので、ご期待ください。

Q6. 環境については、特に生産面を中心に詳細な説明をいただいた。一方でアイシンの課題でもあり、自動車産業全体の課題でもあるが、SCOPE3 の領域が非常に大きいと思う。まだまだ難しいとは思いますが、SCOPE3 に対する強み、弱み、課題、特徴等があるようでしたら、コメントを頂きたい。

A6. SCOPE3 の領域は、非常に難しい課題があります。SCOPE3 は、様々な業界の方が関わる領域という事もありまして、それぞれのお考えや活動方針が異なります。国を跨ぐと更に異なる事もありまして、私共の考え方だけではなかなか攻めきれない部分が多くあります。

カーボンニュートラルを実現するには、様々な工程やプロセスの分野の全ての技術を網羅し、それらを組み合わせるっていかないとはいけません。

ただ、運の良い事にアイシンは、材料や素形材から、多種多様な製品に関わっています。おかげで非常に多くの要素技術を保有しており、これらの様々な技術を組み合わせ、システム化し、環境技術の開発に取り組んでおります。

SCOPE3 に対する取り組みですが、まずは SCOPE1、2 の領域でしっかり実績を上げて、成功事例を SCOPE3 の領域に提示したいと考えております。また、アイシンの考え方を関係する会社にご理解頂く活動と合わせて、現在取り組んでいます。

いずれにしても、国や地域ごとに政策が異なりますので、それぞれにマッチする技術を提供しながら、SCOPE3 の削減を進めていこうと考えて取り組み始めたところです。

Q7. カーボンニュートラル社会の実現に向けた環境投資で、生産面で 1,100 億円、製品面で 2,700

億円という投資金額の説明があったが、この投資金は設備投資、研究開発投資、あるいは経費といったどの領域でどう金額が配分されていくのかをお聞かせ頂きたい。仮に設備投資であれば、今回の投資は現状の水準に上乗せされる事になるのか、あるいは、投資の中身を入れ替えるという事なのか、あるいは効率化を図る事によって捻出するのか、考え方を教えて頂きたい。

A7. 今回の環境投資は基本的に設備投資に相当するものです。この投資が単純に上乗せされる事になるのかとの点については、従来の投資は圧縮していくというのが 1 つ前提になると考えています。

また、カーボンニュートラルの観点では、説明をした 1/2 生産ラインのように、現在の設備を転用する形で考えており、生産面の 1,100 億円の投資には、2025 年までの低減効果が盛り込んで、と解釈して頂いて結構です。

従いまして、財務観点で言えば、現状 1 兆 5,000 億円の固定資産を抱える中で、当面のカーボンニュートラルや電動化への対応を順次進めながら、という事になります。それらを加えても 2,000 億円~2,500 億円/年レベルの投資に抑えていくという前提で考えています。

製品面での電動ユニットの高効率、小型化に対し、生産で使用する様々な設備について少し補足をさせていただきます。環境技術を進める上で、熱源・エネルギー源・動力源を少なくしていく活動を並行して進めています。その成果もありまして、様々な製品の生産プロセスが相当短くなっています。従いまして、新規で投資する設備も非常に少なく済みますし、既存の設備をほとんど活用する事が出来るようにしています。従来の投資額に上乗せするのではなく、逆に減らせる部分もありますので、新しい技術を追加する部分を含めたトータルとしては、さほど増えることはないのご理解いただいてもよいかと思っております。

Q8. eAxle について、第二世代から第三世代の立ち上がりそれぞれ 2025 年と 2027 年とあり、間が 2 年であるが、第二世代の延長線上に第三世代があるのか？また、AT で取引のある欧州系の OEM に対する電動ユニットの拡販のターゲットは第三世代なのか？

加えて、外部とのアライアンスという説明記載があったが、技術的に補完する外部との連携が必要という事を指しているのかどうかをお聞かせ願いたい。

A8. 第二世代から第三世代への連続性については、もちろん高効率・小型化のコンセプトは、繋がるものです。しかしながら、投入する技術は第二世代から第三世代へはかなりの技術的なステップがあると捉えて頂ければよいと思います。

また、第三世代で欧州系を狙っていくのか、という点についてですが、決してそういう訳ではありません。アイシンが最重点と捉えているのは第二世代であり、スモール・ミディアム・ラージといったフルラインナップでの品揃えをしっかりとやっていきます。そして、引き続き第三世代、その先へつなげていきたいと考えています。

最後にアライアンスに関しては、広い意味で捉えて頂きたいと思います。例えば、第三世代はアイシンにとって先行開発となります。開発を進めていく上で、不足する技術がある場合は、仕入先や外部の研究機関と一緒にやっていく、そういった協力関係や共同開発と捉えて頂ければよろしいかと思えます。

アイシンは、第一世代から、第二・第三世代へと、ホップ・ステップ・ジャンプと成長を目指していきますので、ご理解願います。

Q9. 新興プレイヤーに対して現時点で勝算があるのかどうか、相手をどのように分析されているのか、という点を含めてコメントを頂きたい。

A9. 他社についてのコメントはしませんが、アイシンとしては競争力を付けて、OEM の皆様から選んで頂けるようになりたいと考えています。第三世代に向けて 200 人を投入する、そして、様々な新技術の開発に向けては、他社の力も入れるという事は、第一世代、第二世代、第三世代とさらに競争力の高い製品を作っていくという事ですので、ぜひご期待下さい。

Q10. 投資の競争力について 2025 年の 450 万台の中には eAxle や HEV が含まれていると思うので、450 万台、2,700 億円、このロジックの基礎となる原単位の部分をご説明頂きたい。

A10. 今回提示しました投資額は、450 万台の電動ユニットのみではありません。ブレーキ関連や電動デバイス系、冷却システムなどの全ての投資が、2025 年までの戦略投資として含まれています。但し、原単位については、機密上の話もありますので、詳細までお話しする事が出来ませんが、感覚的に言えば、AT に対して HEV ですと当然部品点数が減りますので、若干投資は下がります。HEV から eAxle になりますと、更に部品点数が減りますので、また投資が下がるということが一般論として言えます。大きな投資をかけなくても低コストなラインで同じ能力が出せるとご理解頂ければと思います。こうした取り組みでコスト競争にも打ち勝っていきたく考えています。

Q11. eAxle に代わるとインバーター等、他社からの供給製品が入ってきて、限界利益が下がる事で付加価値は落ちると思うが、設備投資の減少によってトータルのボトムラインのマージン

は維持できると考えてよいか？

A11. 近い線まではいきたいと考えています。売上総額は下がりますので、利益金額は下がる可能性があります。利益率は同程度まで持っていきたいと考えています。

Q12. 他の電動化製品を加える事で、トータルとしては補いたいと考えている、という認識でよいか？

A12. そのご認識で間違いありません。

以上