

サステナビリティ説明会 2022 議事録

2022年11月30日

株式会社アイシン

Q1. 安心・快適・利便の実現に向けたご説明に関する御社の競争力をお聞かせ願いたい。

具体的には市場規模、市場シェア、成長性 等を教えてください。

A1. 当社のエントリー製品の強みは、開閉システムをトータルでお客様に提供する事が出来る点です。具体的にはドアを開閉するアクチュエーターを始めとした必要機能部品を全て提供する事が出来ます。加えて、社内外のセンシング技術を有している事から、低速域で人とクルマが共存する新しい価値を提供する事が出来ます。センシングを組み合わせてシステムを高度化させる事でさらに市場が拡大すると考えています。成長の著しい中国圏のお客様から10プロジェクト以上で商談が進行していきまして、2030年には現状の売上高7,000億円規模から1.5倍程度まで伸ばしていく考えです。

Q2. CN 新規事業で 1000 億を目指すにあたり、現在の進捗状況、今後の事業規模、投資と刈り取りのタイミングを教えてください。

A2. 環境に関する事業は複数のプロジェクトを同時に進めている段階です。社内での実証や市場での小規模な実証を始めており、2025年には実証規模を量産レベルに押し上げます。実証が終わるたびに順次市場へ導入し、2030年前半には1000億規模に拡大するよう計画を進行中です。環境関連課題は個社では解決が難しく、競争領域ではなく協調領域だと考えています。産学官で連携しながら社会のために貢献していくという趣が強い事業で、私たちは確実な成果を得られるように技術を磨き上げていきます。投資規模はテーマごとに異なり、規模が大きくなれば効果も大きくなります。条件が異なり説明が難しいですが、事業採算が取れるよう、規模も成果も含めて地域の皆さんにやってよかったと思われるような事業にして進めていきたいと考えています。

Q3. 今後も欧州で電動化が加速すると予想しているが、ATの既存顧客に対してどのように拡販していくのか？現地生産を目指しているかも含めてお聞かせいただきたい。

A3. 欧州市場は電動化が急速に進展してきており、BEVが中心になって進んできています。ただし、世界中のお客様のニーズはそれぞれ異なります。コストに加えた差別化として、私たちは高効率、小型化をキーワードに差別化した商品の提案で世界中のお客様と技術討議をさせて頂いています。電動ユニットの生産は日本、米国、中国に加え、もちろん欧州生産も検討しています。

Q4. 電動化投資は従来の2,700億円から変化があるようであればお聞かせ願いたい。また、事業資産の内訳の入れ替えについて具体的にどのような変化が起きるのが知りたい。

A4. 電動化に対する各地域、商品ごとの進捗、要求には違いがあり、今後も対応のスピードの変化が予想されます。ただし、昨年のESG説明会で説明をした2025年までの電動化関連の設備投資額2,700億円について見直すことは現状ではありません。事業資産に関しては現状が約1.5兆円で今後も新規投資を実施します。ですが、新たに資本投下をしていくためには何かを見直したり、ポートフォリオの入れ替え等が起こります。環境の変化が激しいため、一定の償却費の中で規律ある縛りを設ける事で総額の残高として資産に縛りをもちつつ、今後も注視していくという考え方をお話をいただいています。

Q5. 資産圧縮、ポートフォリオの入れ替え対象はアイシングループのみなのか、トヨタグループも含めてなのか、お聞かせ願いたい。

A5. トヨタグループも含めて考えています。経営戦略の実現に向けて、今後は外部のパートナーも含め引き入れる事の意味表明としてご説明させていただいています。具体的な内容が出ればステークホルダーの皆さまに速やかに開示をいたします。

Q6. 電動化の投資を地域ごとに示して頂いているが、HEV・eAxleのユニットの生産台数に比例をするのか、しないのかを生産のロケーションを含めてお伺いしたい。

A6. 台数に比例して投資が決まっていると考えて頂いてよいです。ユニット全体の生産の中で設備投資が占める割合が最も大きくなります。電動化が進むと現地生産・現地調達のウエイトが高くなるため、モーターやギアも基本的には現地で行う事で競争力を高めていきます。

Q7. 中国より北米の方が設備投資が大きくなるとの説明だったが、北米は既存拠点以外にも新しく工場を準備していくのか？

A7. 現状では北米への新規拠点は考えていません。中国はこれまで投資と生産が進んできましたが、北米はHEVの需要の高まりを受けて今後生産が進んでいく。電動化製品の生産の考え方は既存のリソースや資産を上手く転用し、効率的に投資を抑えながら対応していくというのが基本スタンスとなります。既存の北米拠点の生産設備を活用しつつ、生産する製品を入れ替え、地域ごとのニーズに即した電動化対応を勧めます。

Q8. 車両全体の目線で御社の電動化製品全体を見た際に、競争力や付加価値がどう変わってきているのか？受注や引き合いの状況、効果などを含めてどう理解したらいいのかを教えてください。

A8. 電費がeAxle単体で10%、その他EV商材を含めて15%以上に目途を立てたことはお客さまであるカーメーカーにとって魅力になっていると感じている。実際に興味を持って頂き、技術的な討議が複数で始まっています。また、eAxleの小型化についてはお客様から非常に高く評価していただいています。車両へ搭載する条件になる事もあり、こちらも受注に向けた商談が既に始まっています。これは主に第二世代のeAxleを指しますが、eAxleを中心に冷却モジュール

や空力デバイス 等の EV 商材を合わせていく事をEVセンターを軸に検討しています。BEV 全体で競争力や付加価値は向上していると考えています。

Q9. 電動ユニットの生産について 2025 年 450 万基体制は変わっていないという説明だが、実際には 450 万基を上回るだとか、2025 年以降に向けた成長を考えた時に伸びていく手応えがあるのか？

A9. 450 万基は 2025 年断面だが、以降は第二、第三世代の eAxle にて拡大していく考えです。自動車業界そのものはこれまで右肩上がりでの量の拡大で成長してきました。ただし、CASE、カーボンニュートラル、電動化を含め、大きな変革期で先が見通せない時代となっています。持続的に企業活動を継続するために一定の量は確保しつつも、時代に沿って事業の質を変え、質を上げることが競争力であり付加価値だと考えています。今まで培ってきた領域ではない新たな領域での付加価値であるとか、独自の競争力がないと単なるコスト競争になって持続的な成長に繋がりません。量より質を見て経営の舵を切っています。電動化製品ではもちろんコスト競争力を高めた上で、電費やスペースのサイズダウンが求められています。ブレーキは電動化の進展で回生協調ブレーキが増えていくが、初代プリウスから培ってきた知見や技術を強みに、いかに回生協調量を増やし、コンパクトでいいものを作るかが重要となります。車体製品も様々なアクチュエーターを手掛けてきて、アイシンはセンシング技術を持ち、その他多種多様な商材を持っています。これら単品同士を複合させる事で、安心で、快適で、利便な移動に繋がります。今回は具体的な数字の説明はしていませんが、2025 年以降で具体的に増えてきた際には数字の話をしていく予定です。今は質を上げ、競争力を上げるようにしています。

Q10. 質にこだわっていらっしゃる事の事が、具体的には何を換えようとしているのかを教えてください。また、財務面では 2030 年目線で転換をしていくのであれば、大きな勝負を仕掛けたり、事業を切り離すところもあると思うが、2025 年以降をどのような戦略で成長としようとしているのか、具体的に教えてください。

A10. 質を換えなければいけないというのは、アイシンの中ではなく世の中の変化に対しての事業の質を、わかりやすく言えば車のすべての部品を換える必要があるだろうと考えています。電動化、イコール、内燃機関がそのまま電動化に変わるわけではなく、車全体の構成、部品、システムが電動化とは別に、より高度なセンシングや AI、DX など世の中が変わっていきます。この状況下で競合と戦えるよう、私たちはコア技術であり商材を変えていきます。リソースには限りがありますので、今後成長していく領域にリソースを配分し、一部は他社に渡すなど、私たち自身が変えていかなければならない。その中身を変えていくことが質を上げていくことであるご理解頂きたい。競争力が付いた段階で数がどうなるかについての数字については今回お話をしません。生産ラインの入れ替えの話がありましたが、生産に関しては世の中の動きがとても反映しにくいです。電動化ユニットは地域やお客様、エンドユーザーにより嗜好が異なるので、多品種で数が変動しうる中、どうフレキシブルに早く作るか

の対応が必要となります。第一世代の eAxle の製造において今後を見据えて設備を新しくしているように、必要なものは新しくするが、私たちが持っている財産、つまり、工場や場所、人を有効活用することを考えていきます。既存のものだけを作って、できる範囲内だけでやっていくということではありません。

Q11. 既存の AT 事業をどうもっていくかもサステナビリティ目線では大事だと考える。市場が半分になってもシェアが倍になれば既存の設備がしっかり使え、お客様である OEM が電動化投資を加速させる中でよりアグレッシブに攻めれば AT の受注機会はあると思う。AT 事業をどうもっていききたいのか、営業視点での施策を含めて教えていただきたい。

A11. AT という消極的に取られるため言いにくいですが、AT は当然取りにいきます。アイシンは AT、CVT、MT も含め多くのシェアを持っていますし、地域ごとによって様々な予測値はあるものの、ご指摘の通り現状よりシェアを増やせば伸びる事が出来ると考えている。ここをしっかりと取る事が出来れば、稼いだキャッシュを将来投資に回す事が可能です。同時に電動化も進展していますので、将来へ向かって舵を切ることで、加えて、既存事業もしっかりもっていくという事が我々の仕事だと考えています。

Q12. 他社のサステナビリティ説明会はイメージ先行で抽象的なものが多い印象だが、御社は事業を説明され共感できることも多く分かりやすい。質を上げ競争力を上げる事が大前提ということは分かっていると思うが、事業をする上で長期的にその事業がキャッシュの創出力があるのかないのか、サステナビリティと経済合理性が両立していないと本当に御社がやるべき事業なのかは疑問がある。本日の説明の中でも一部マネタイズをどうしていくのか若干疑問もあった。売上等が出しにくければ、2030 年の時間軸でそれぞれの事業の ROIC 目標を出すとか、難しければ市場競争力、御社のシェアを 2030 年軸で述べて頂けると、サステナビリティと経済合理性が両立する事で事業が成り立つと理解出来る。投資家はこのあたりを期待しているため、次回をお願いしたい。

A12. 本日は質をどう変え、どう上げていくかという話をメインにさせて頂きましたが、投資家の皆様の期待もよく分かります。次回以降は数字に関しても具体的にお話させて頂いてもいいと思っています。ただ、電動ユニットの生産数の推移のグラフで数字は書いていないが、2025 年 450 万基は予定通り開発、受注、生産準備が出来ています。2030 年に向けても数字を見通してやっていくという事で地域別の設備投資内訳も示しています。これらの情報で電動ユニットの将来もって行く方向はご理解頂けるのではないかと思います。制御ブレーキも 2025 年、2030 年に向けた数字を出しているため、今回はこの数字をベースにご理解して頂きたい。皆さんの期待に応えられるようにしていきます。

以上