

中長期事業戦略説明会

株式会社アイシン
吉田 守孝
取締役社長

AISIN CORPORATION
Moritaka Yoshida
President

2023.09.14



1. 30年のめざす姿

2. 各事業の成長戦略

3. 30年を見据えた25年中期計画

1

自動車業界は大変革期の真ただ中

カーボン
ニュートラル

電動化

知能化

自動車業界を取り巻く産業構造が大きく変化

**電動化
BEV化**

クルマの構造が大きく変わる

知能化

車のありかたが変わり
ユーザー価値が多様化

先の見通せない環境で、持続的な成長を実現

将来に向けて大きく経営の舵を切る

- ・成長領域に事業をシフト
- ・企業基盤の強化

技術のイノベーション

BEV車両全体に対応する
高付加価値商材

従来にない
ユーザー体験

個々の商品の高度化

+

システム化（機能統合・統合制御）

アイシンの強み

幅広い商品群
・ハード ・ソフト

ものづくり力
・生産技術
・グローバルな生産拠点

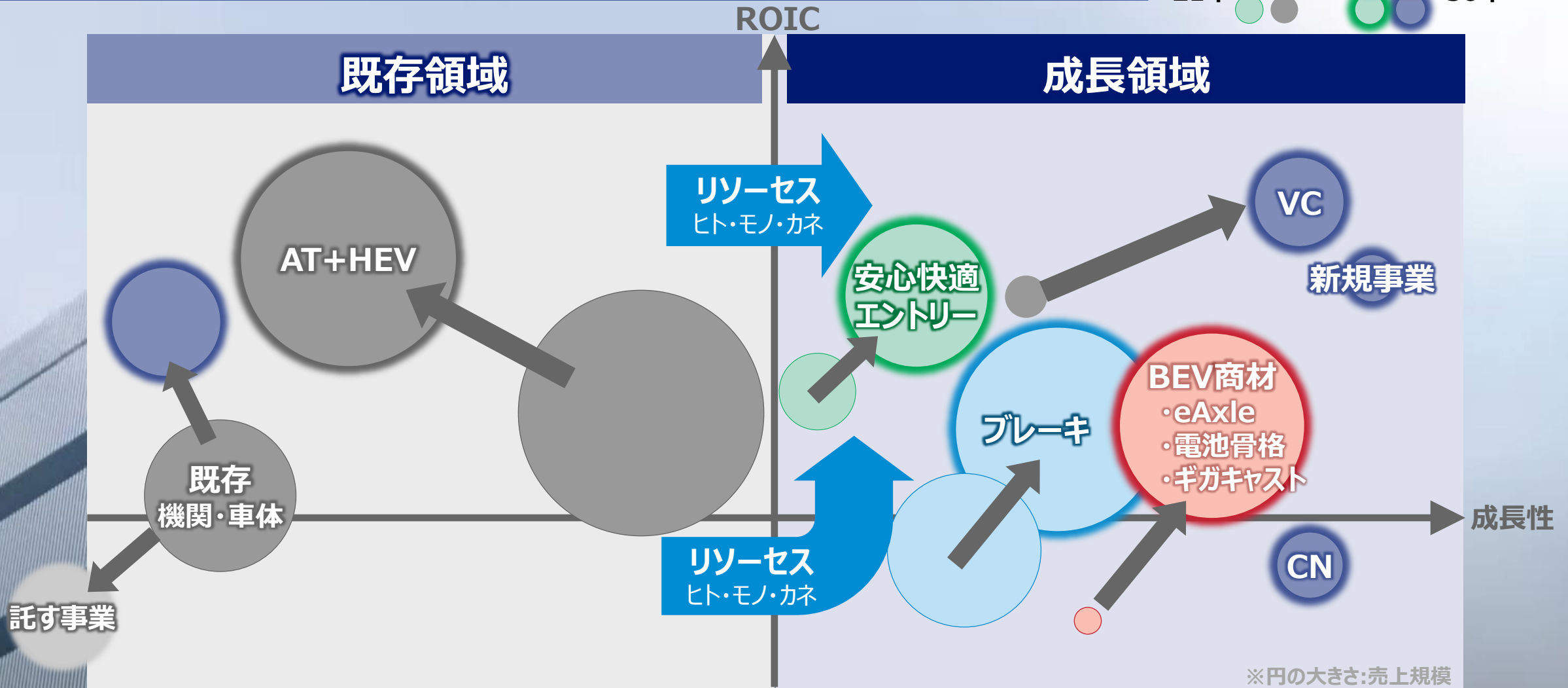
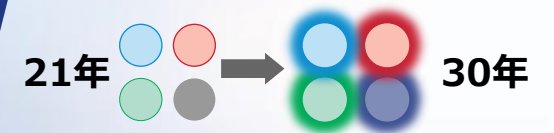
経営基盤の強化と成長領域へのリソース投入拡大

事業ポートフォリオを変革



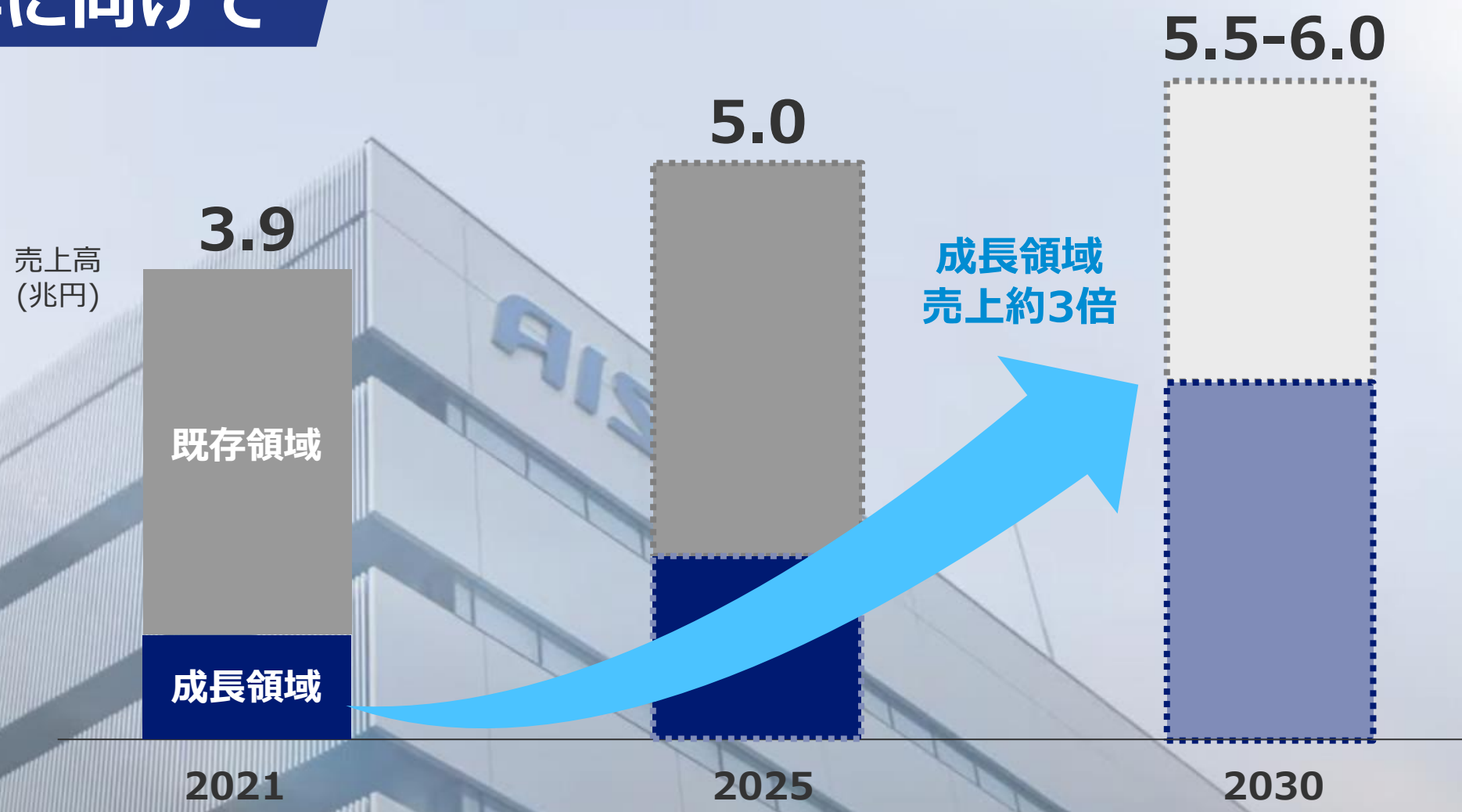
アイシンのフルモデルチェンジを加速

30年を見据えた事業ポートフォリオの変革




「BEV商材」、「ブレーキ」、「安心快適エントリー」に、リソースをシフト

30年に向けて



30年に向けて成長領域を大幅に拡大



一人ひとりが挑戦し、成長する
企業風土へ



“移動”に感動を、未来に笑顔を。

各事業の成長戦略

eAxle

電池骨格・ギガキャスト
安心・快適エントリー

ブレーキ



CESO・CTSO
山本 義久



車体カンパニー プレジデント
坂上 弘



アドヴィックス 技術開発部門長
近藤 功一

30年を見据えた 25年中期計画



CAO
伊藤 慎太郎

1. 30年のめざす姿

2. 各事業の成長戦略

3. 30年を見据えた25年中期計画

2

BEV化・知能化への取り組み



BEV車両向け 開発の取り組み

電動ユニット(eAxle)



小型化 Xin1 リジッド搭載

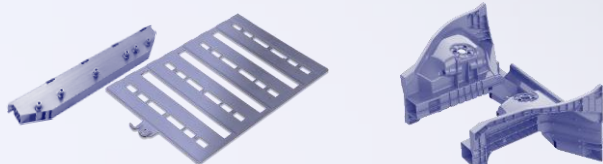
電費向上10%以上(含インバータ)

熱マネジメントデバイス



冷却モジュール 冷媒モジュール

電池骨格・ギガキャスト



ロッカEA アルミ
バッテリーヒートシンク ボデー骨格

コンポーネント
高効率・小型化の追求
部品統合から機能統合へ



電費向上
18%以上

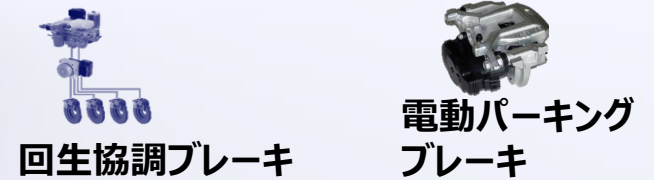
制御
運動制御から統合制御へ

車両統合制御



電費向上2%以上

ブレーキ



回生協調ブレーキ 電動パーキング
ブレーキ

電費向上2%以上

空カデバイス



グリルシャッター フロントスポイラ リアスポイラ

電費向上4%以上

eAxleを中心に保有する技術、工法にて様々なBEV商材を提供

eAxleラインアップと拡販戦略

2020

2025

2030

第1世代

第2世代

第3世代

戦い方

短中期

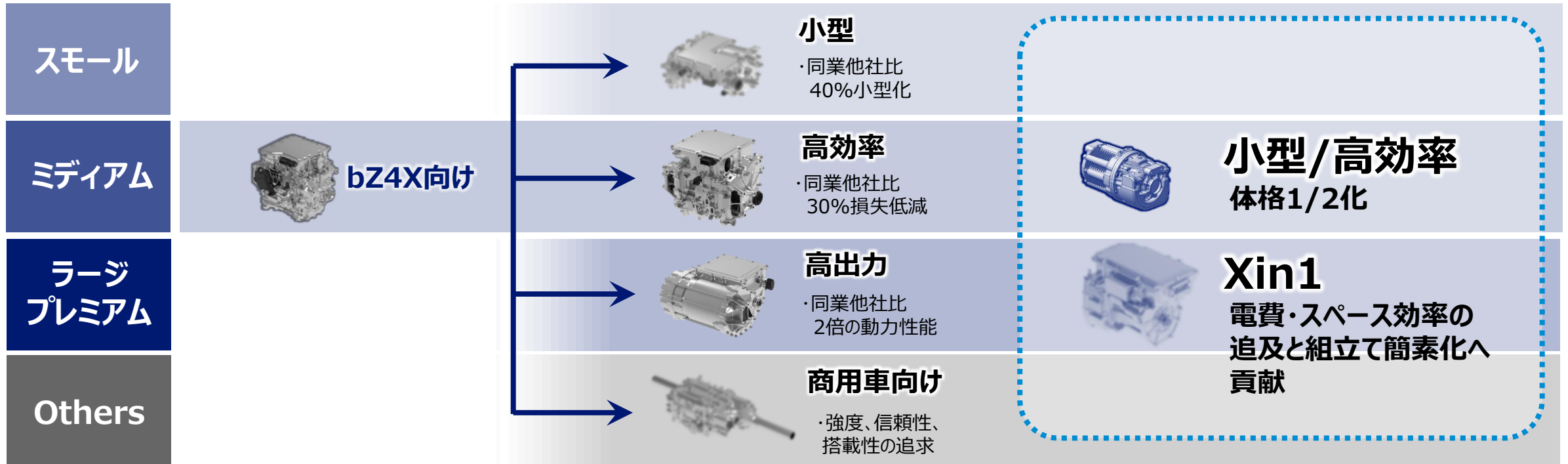
フルラインナップ化による顧客対応

- ・多様化する仕様への対応
- ・高効率化、小型化を低コストで実現

中長期

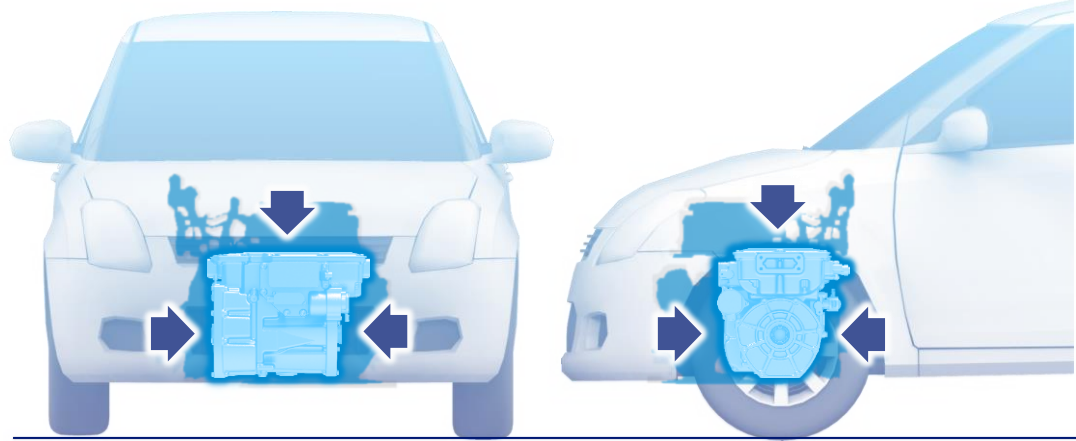
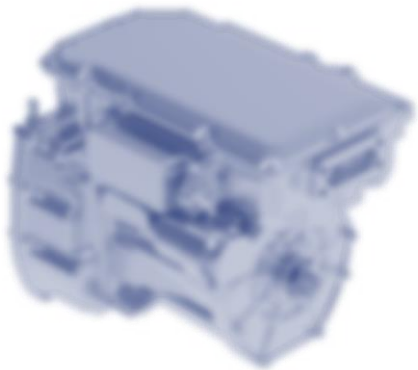
EV本格拡大期に向け世界No.1製品開発加速

- ・革新構造による圧倒的な高効率&小型化実現
- ・小型化/パッケージ技術を活用したXin1



EV市場の動向を見据え、必要な時期に必要な商品を投入すべく開発を進める

アイシンの強みを活かしたXin1



機能

3in1

熱マネジメント

電力変換

技術

小型化技術
(体格1/2)

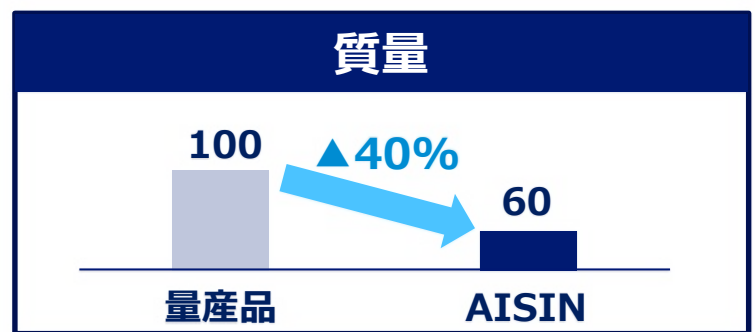
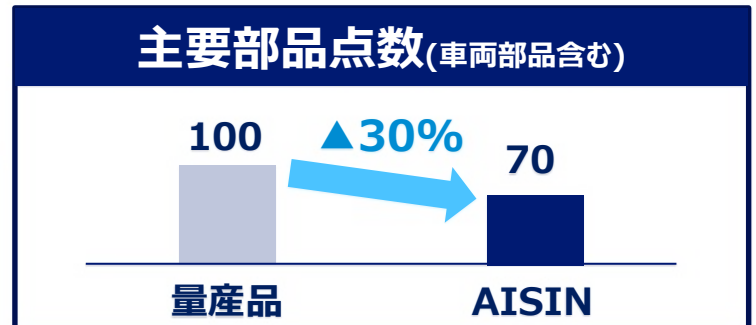
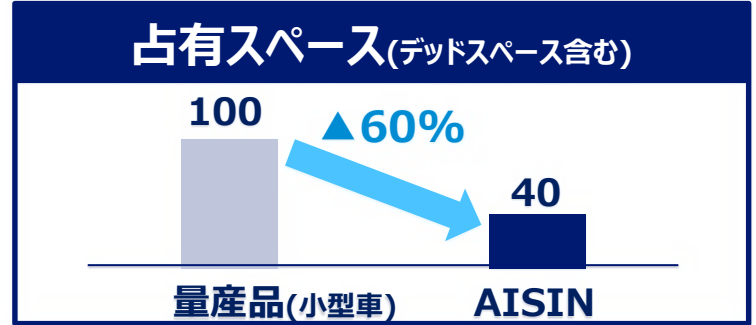
パッケージ技術

統合制御

電費・スペース効率

追及と車両組立て

簡素化へ貢献



第3世代技術・熱マネ、アライアンスを活用したアイシンにしかできないXin1を27年めざし開発中

戦略

開発

〔短中期〕フルラインナップ化による顧客対応
〔中長期〕世界No.1製品開発加速

- ・AT/HEVリソースをBEV開発にシフト
- ・不足技術領域における外部パートナー連携

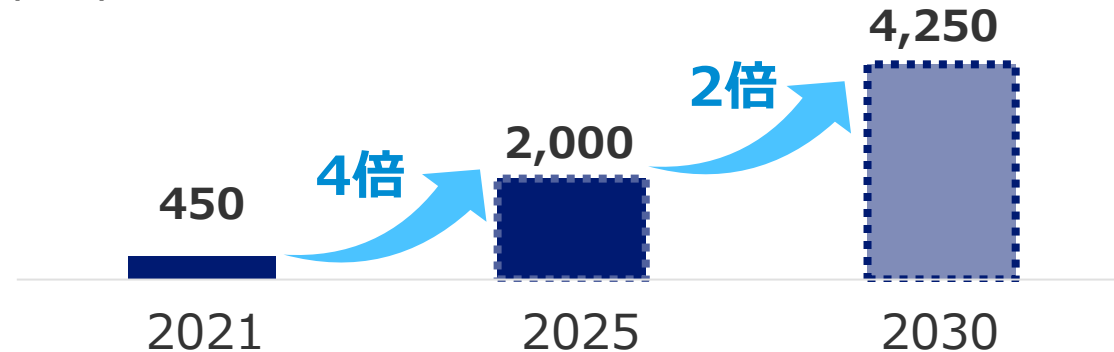
生産

既存リソースの活用による効率的な体制構築

- ・AT既存拠点/設備の活用
- ・グローバル供給体制

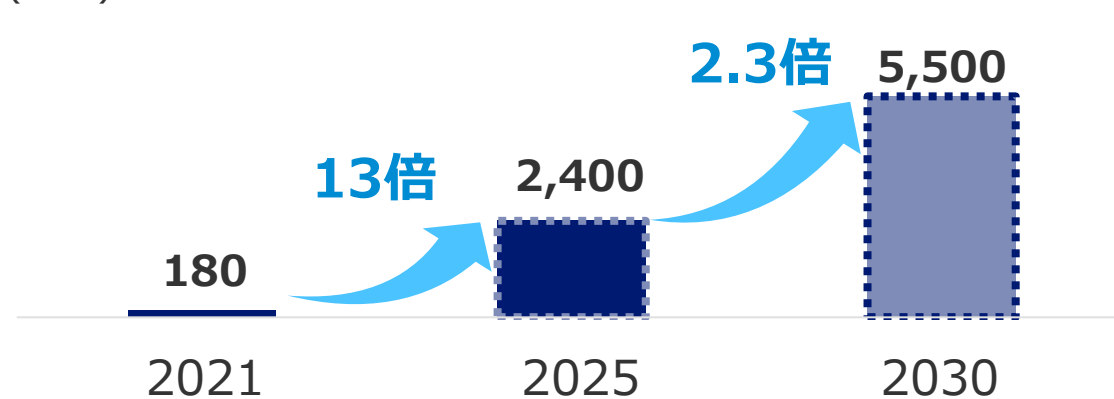
市場BEV台数

(万台)

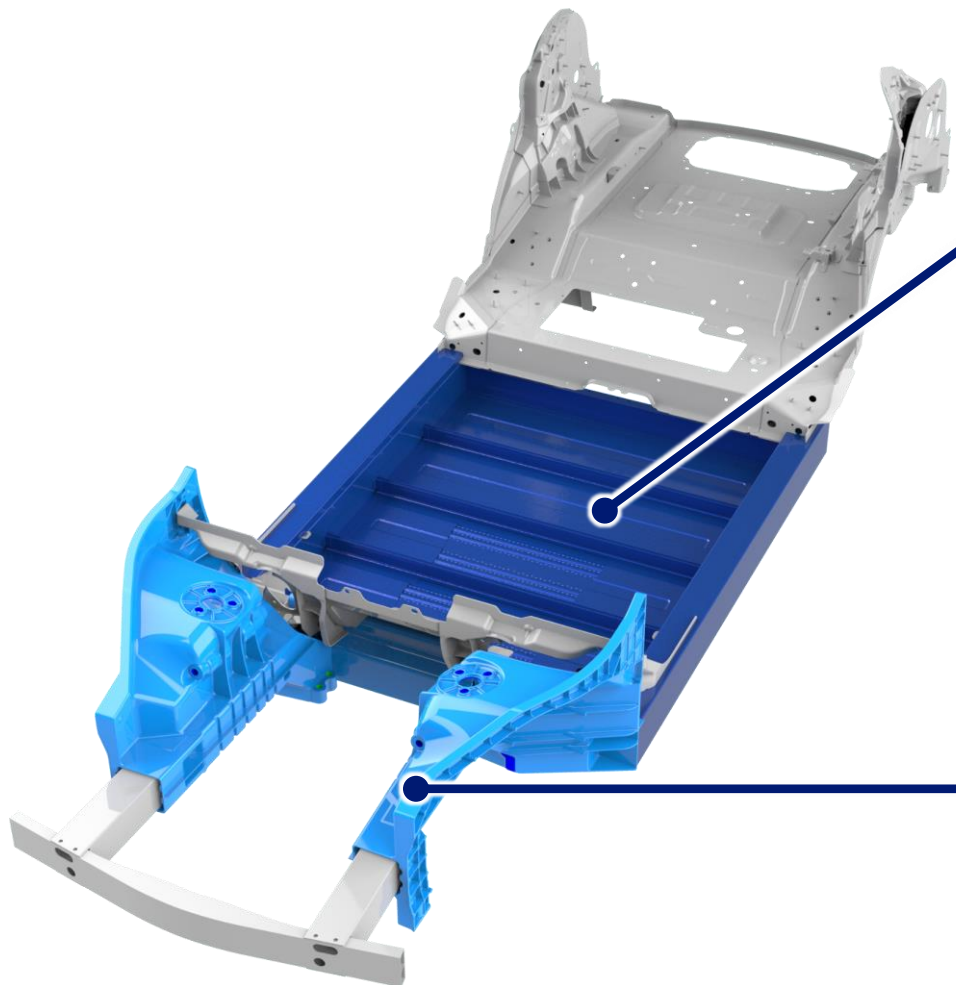


売上目標

(億円)



カーメーカーの期待を超える魅力ある商品を投入しEVでも着実に地歩を固める



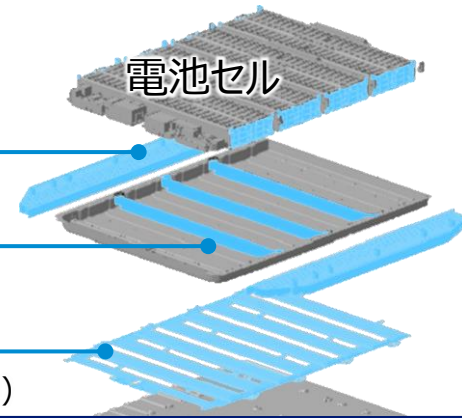
電池骨格

電池を衝突・外力から保護
電池の温度管理を行い電費改善・電池劣化抑制

□ツカEA
(側突から電池保護)

クロスフレーム
(側突から電池保護)

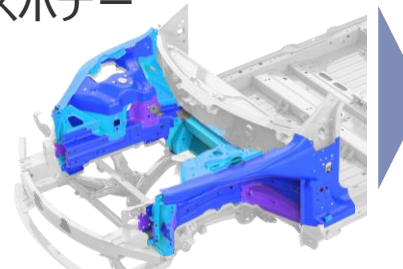
電池冷却器
(電池温度管理で電費改善・電池劣化保護)



ギガキャスト (BEVボデーアルミ骨格)

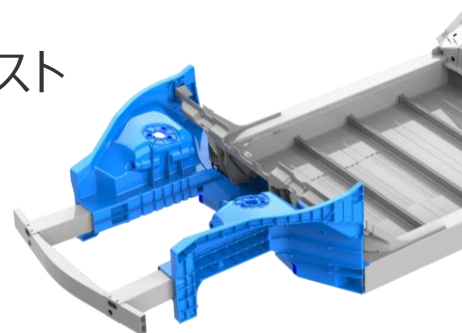
アルミダイキャストでBEVボデー部品点数減
剛性UPで車両性能向上に貢献
(従来) 鉄プレスボデー

50~
120部品



ギガキャスト

1部品



電池骨格・ギガキャストは、BEV化によって新たに生まれる成長市場

アイシンの強み

アルミ素形材
押出 ダイキャスト



衝突マネジメント
衝突シミュレーション



熱マネジメント
水流デバイス 解析・MBD




将来構想

2025年 電池骨格

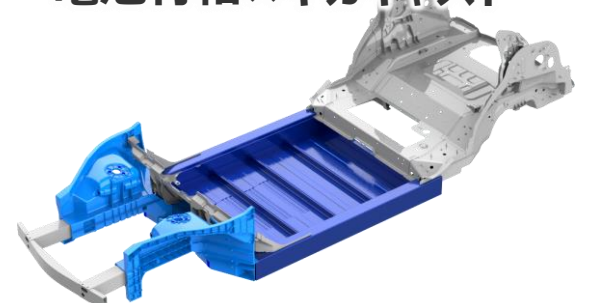
衝突保護×電池温調

ロッカー-EA 電池ケースモジュール ヒートシンク



2027年 機能統合ボデー

電池骨格×ギガキャスト



アイシンの強みを活かし、電池骨格を機能統合ボデーへ進化させる

戦略

カーメーカーとの協業

カーメーカーの「協業パートナー」となり
技術・生産を協業で実施

複数カーメーカーへの
技術提案及び技術者派遣を実施中

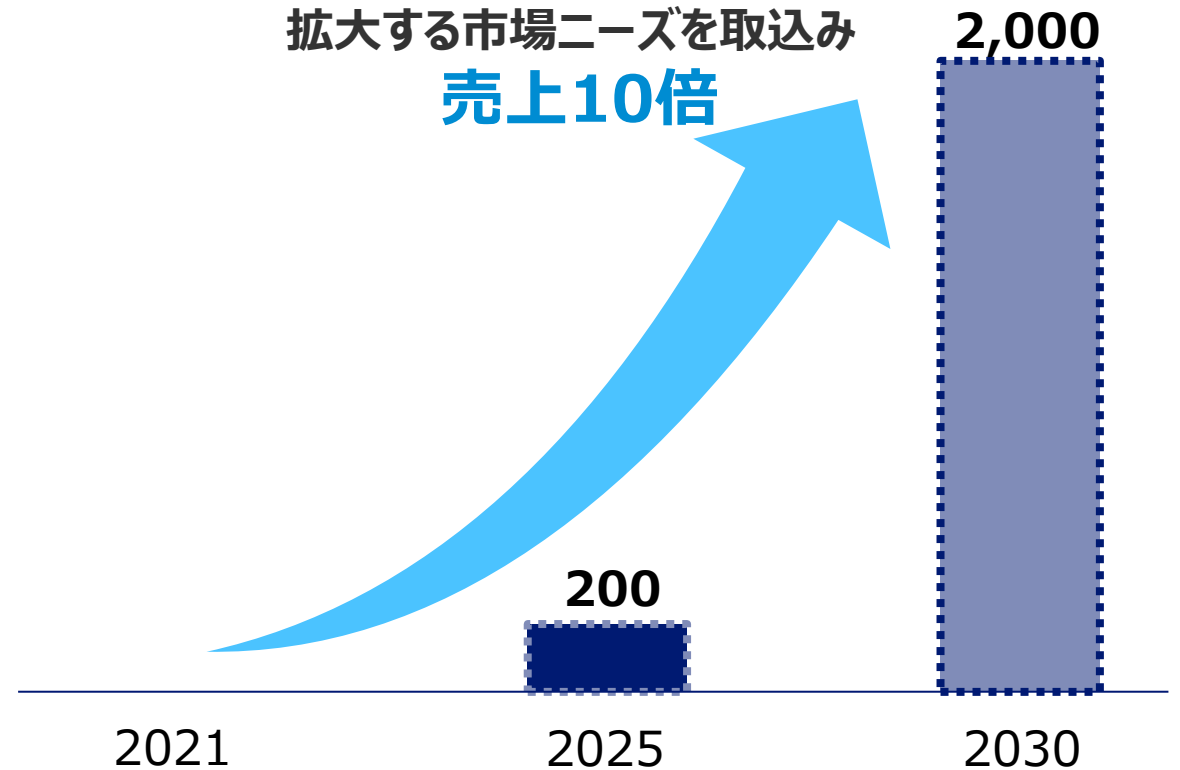
アライアンスの活用

新規顧客への拡販

投資低減

売上目標

(億円)



カーメーカー協業・アライアンス活用により、30年売上2,000億円を目指す

電動化

電費：回生協調ブレーキ

世界初！
前後輪独立回生協調ブレーキ
・高い回生効率



電費2%の向上に貢献

電費：電動パーキングブレーキ

市場トップレベルの
・軽量化
・転がり抵抗低減
(ブレーキ引きずり)



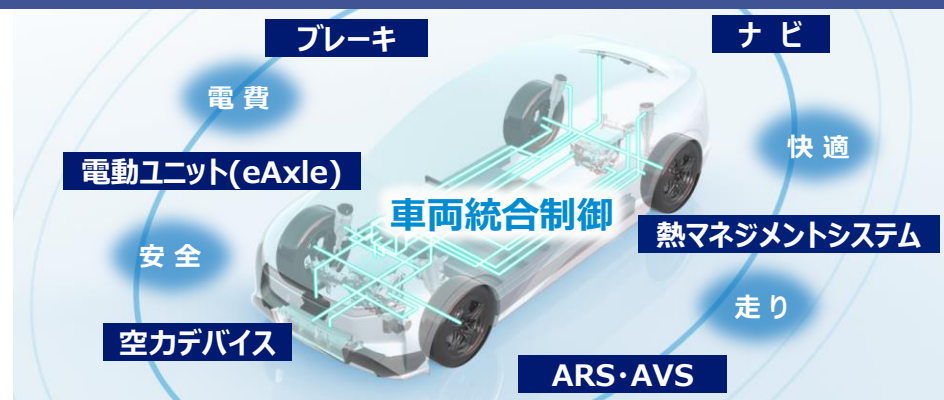
電費0.8%の向上に貢献

智能化

電費・安全・快適・走り：車両統合制御

「駆動と制動」の制御連携で
回生量、回生領域を拡大

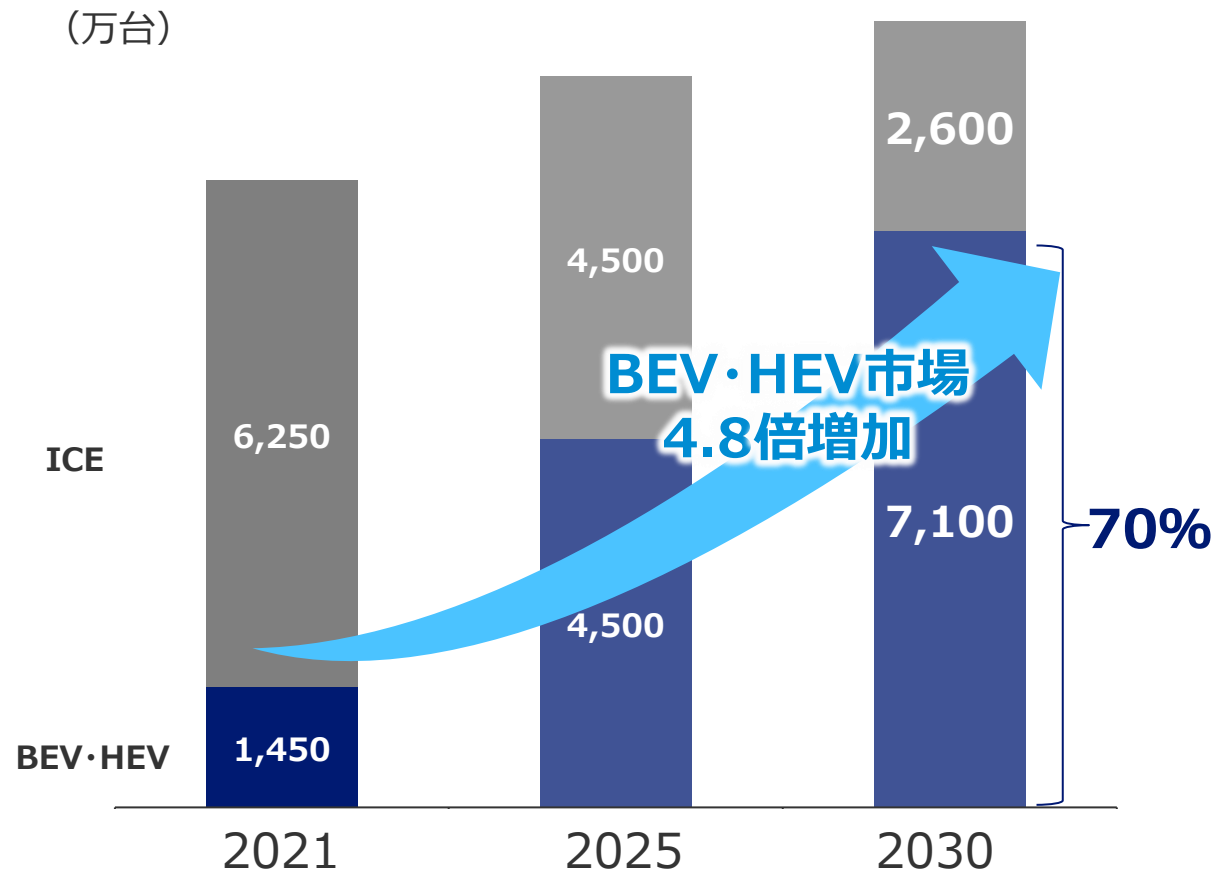
実電費2%以上の
向上に貢献



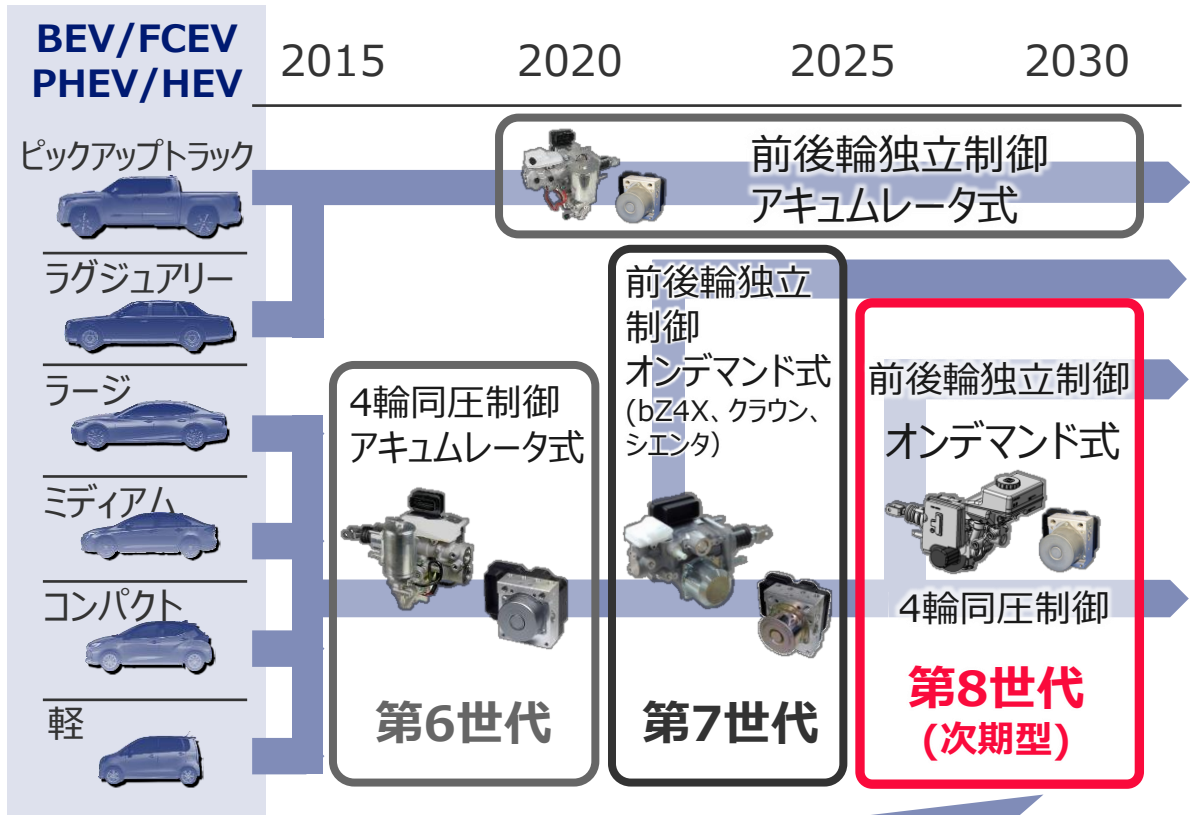
アイシンググループが持つ
豊富な製品を組み合わせ
て車両を制御

安全・快適・走りに貢献

BEV・HEV市場予測



回生協調ブレーキロードマップ



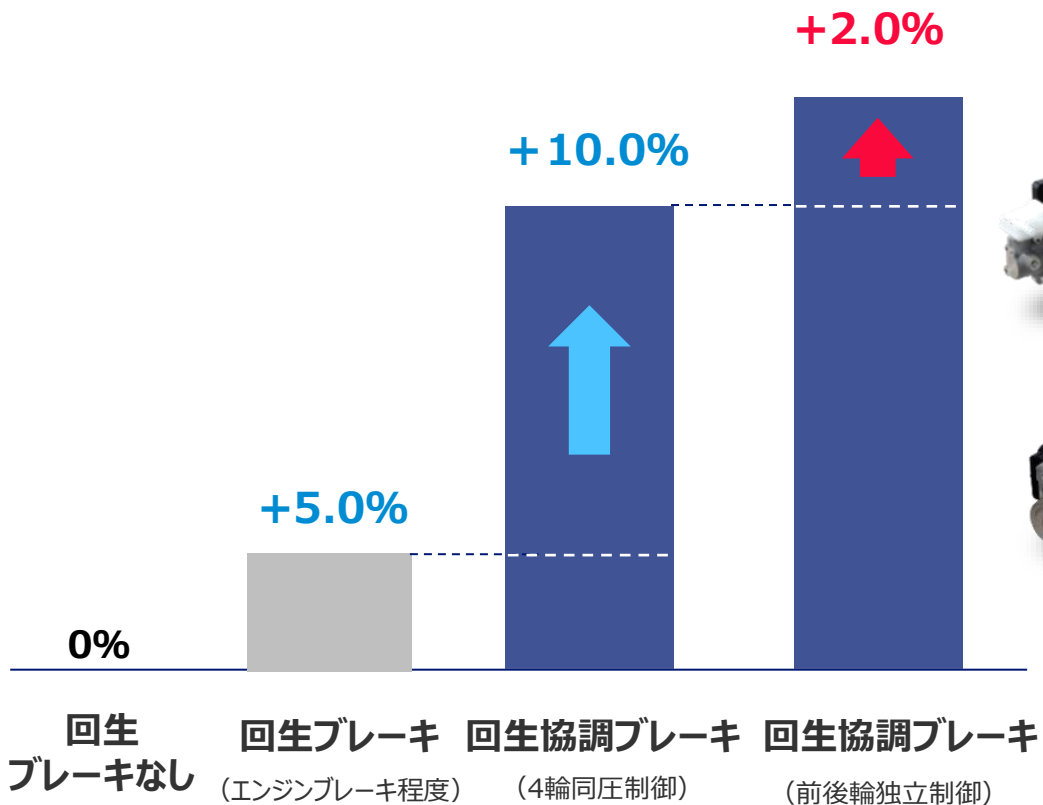
製品構造を簡素化し低コスト化によって海外生産が容易化
日本以外の地域での拡販・収益強化に大きく貢献

BEV・HEV市場の拡大を取り込み第8世代（次期型）投入で拡販・収益強化をめざす

電動化：回生協調ブレーキ

電費貢献効果

(自社調べ)



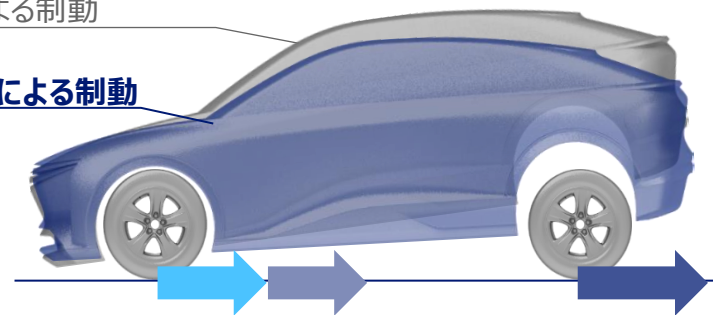
前後輪独立制御により、回生量を増大

電費 2%向上 (WTLP)



4輪同圧制御による制動

前後輪独立制御による制動



前輪/後輪の制動力配分イメージ



電費・安全・快適・走り：車両統合制御による新機能提案（知能化）

ブレーキ

ブレーキ

ナビ

電費

快適

電動ユニット(eAxle)

車両統合制御

熱マネジメントシステム

安全

走り

空カデバイス

ARS・AVS

アイシングループの商材を組み合わせ、車両統合制御によりクルマの価値を向上

戦略

拡販・収益向上

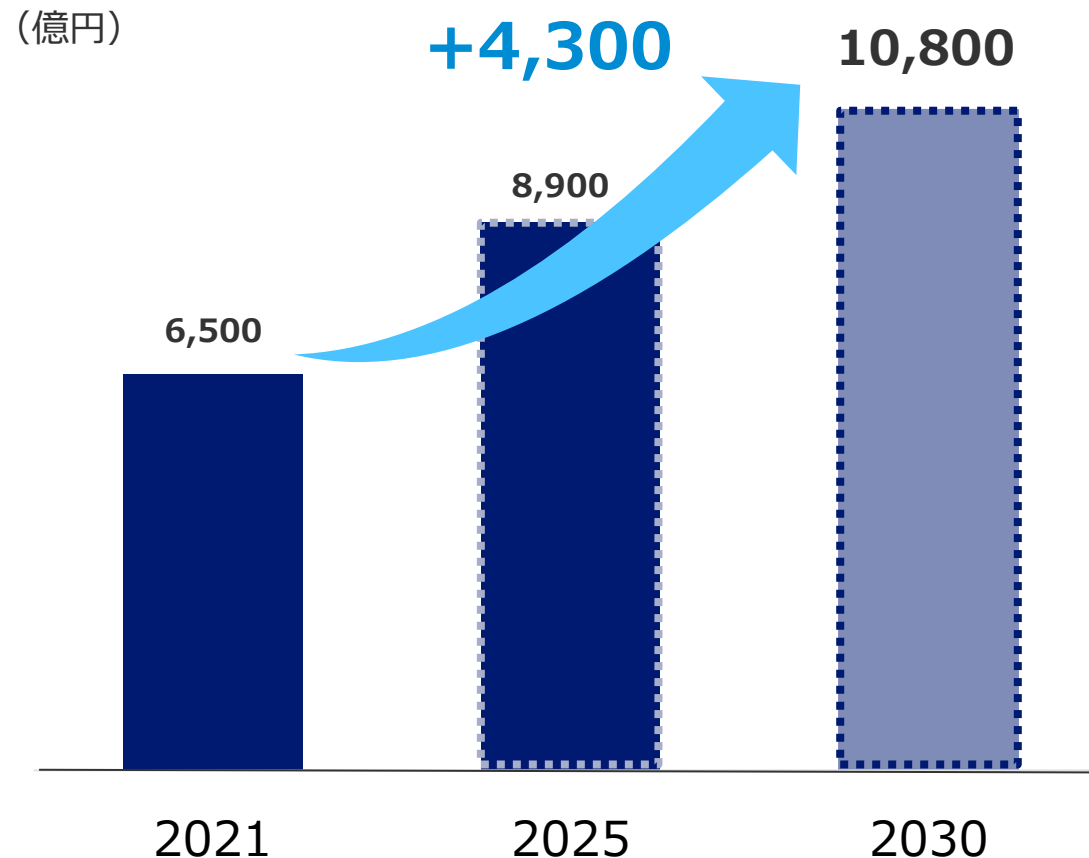
基本・制御のブレーキ部品と、ソフト開発力を併せ持つ強みを活かす

- 制御ブレーキ
第8世代回生協調ブレーキ投入による競争力向上
- 基本ブレーキ
電動パーキングブレーキ、対向キャリパ等
高付加価値商品の拡販

生産

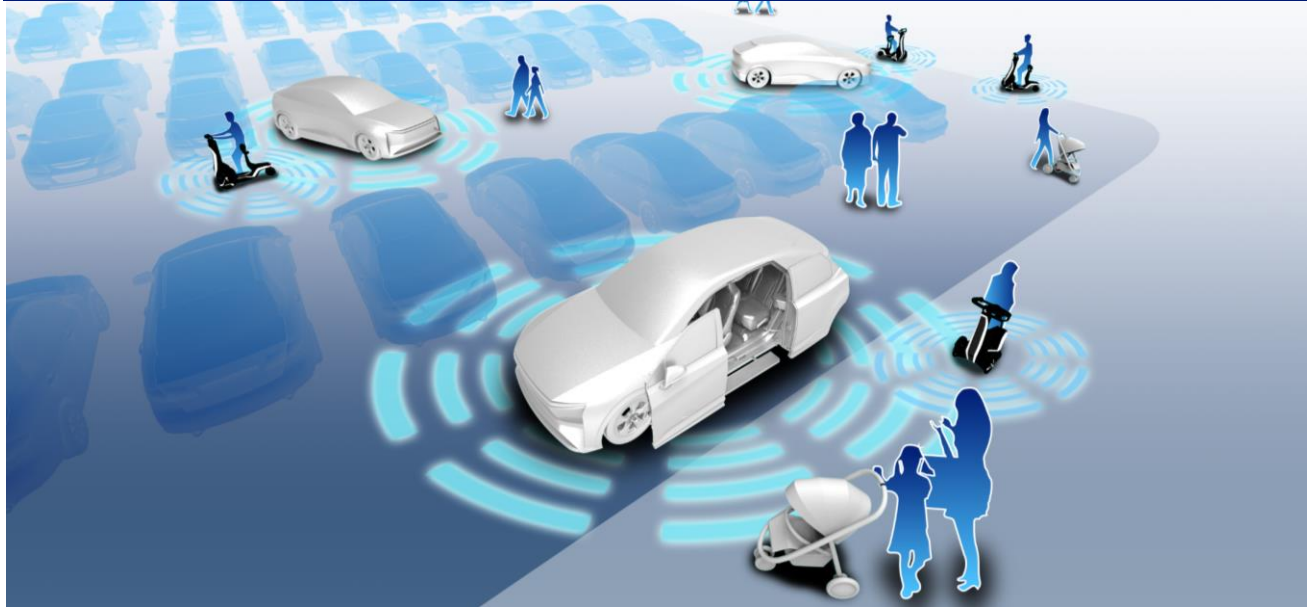
グループのリソースシフトによる効率的な体制構築

売上目標



グループリソース・アライアンス活用により、30年売上10,800億円を目指す

ストレスフリーエントリー（ユニバーサルデザイン/誰でも安心）



ヒトとクルマを周辺監視技術・ドアシステムでつなぐ



周辺の安全確認
ソナー & カメラ

A diagram showing a car with blue sonar waves and camera icons around it, representing the safety confirmation system.

操作レスでチェックイン
デジタルキーシステム

An illustration of a person holding a smartphone with a digital key icon. A speech bubble shows a padlock icon and the word 'UNLOCK', indicating the car is unlocked without physical contact.

状況に合わせた先読み機能
車室外センシング

An illustration of a car with a blue sensor beam extending from it, representing the external sensing system that anticipates user needs.

狭い場所でも楽々乗車
大開口ドアシステム

A diagram showing the interior of a car with a large opening door. Dimensions of 1300 and 350 are indicated, representing the wide and high opening for easy entry.

快適移動空間
車室内センシング

An illustration of a car interior with blue sensor waves and a person sitting in the driver's seat, representing the interior sensing system for a comfortable space.

認知・判断・動作の一連を統合し、「ストレスフリーエントリー」「快適移動空間」を実現

事業の狙いとアイシンの強み

単機能



サンルーフ

パワーバックドア

ドアハンドル

ニューマチック

電気式
ドアロック

パワースライドドア



付加価値向上

状況に応じた安全支援



行動予測支援



最適提案



幅広い製品群と生産技術にセンシング機能を加え、システムでユーザー価値向上

戦略

領域を跨ぐ機能開発

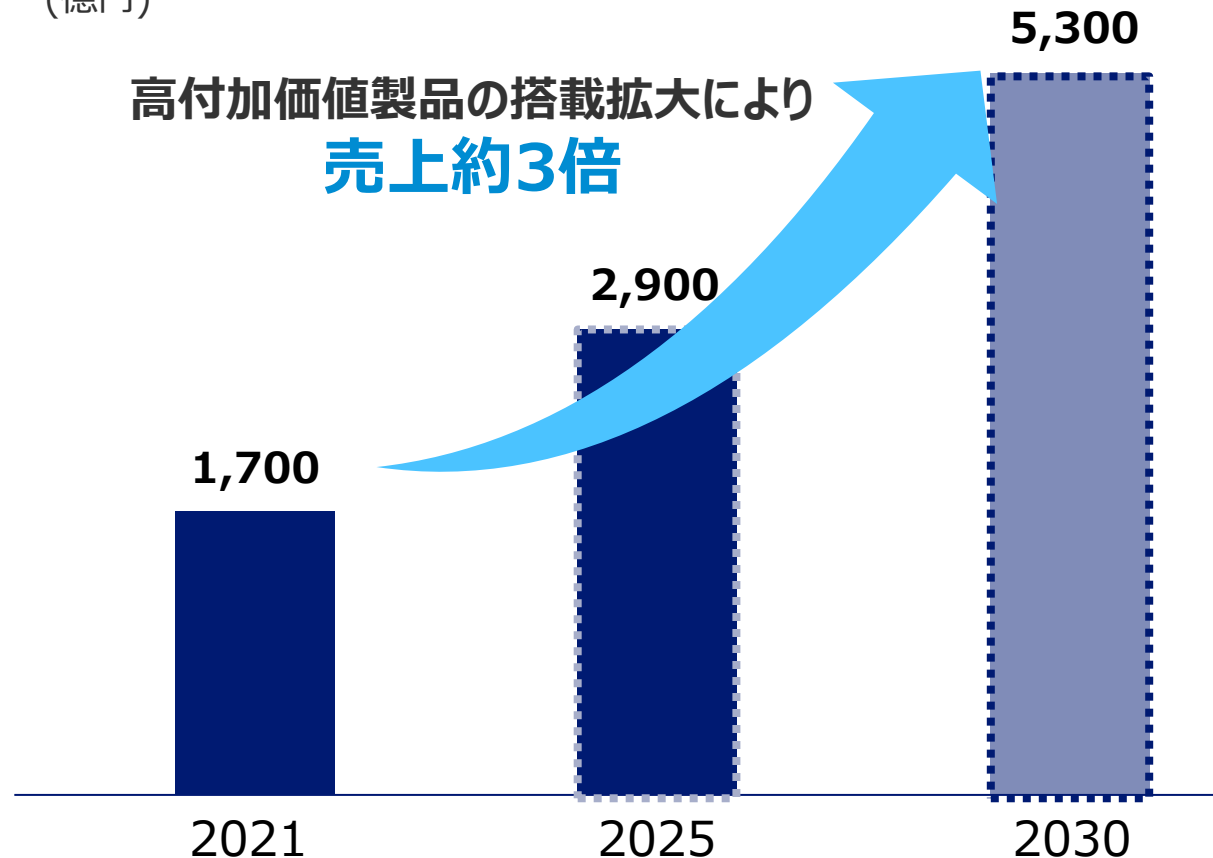
- ・走行領域の安全認識技術との融合
- ・センシングデータ活用による機能拡張

アライアンスの強化

- ・市場の最新技術の取込みと活用
- ・電波計測と信号処理技術の強化

売上目標

(億円)



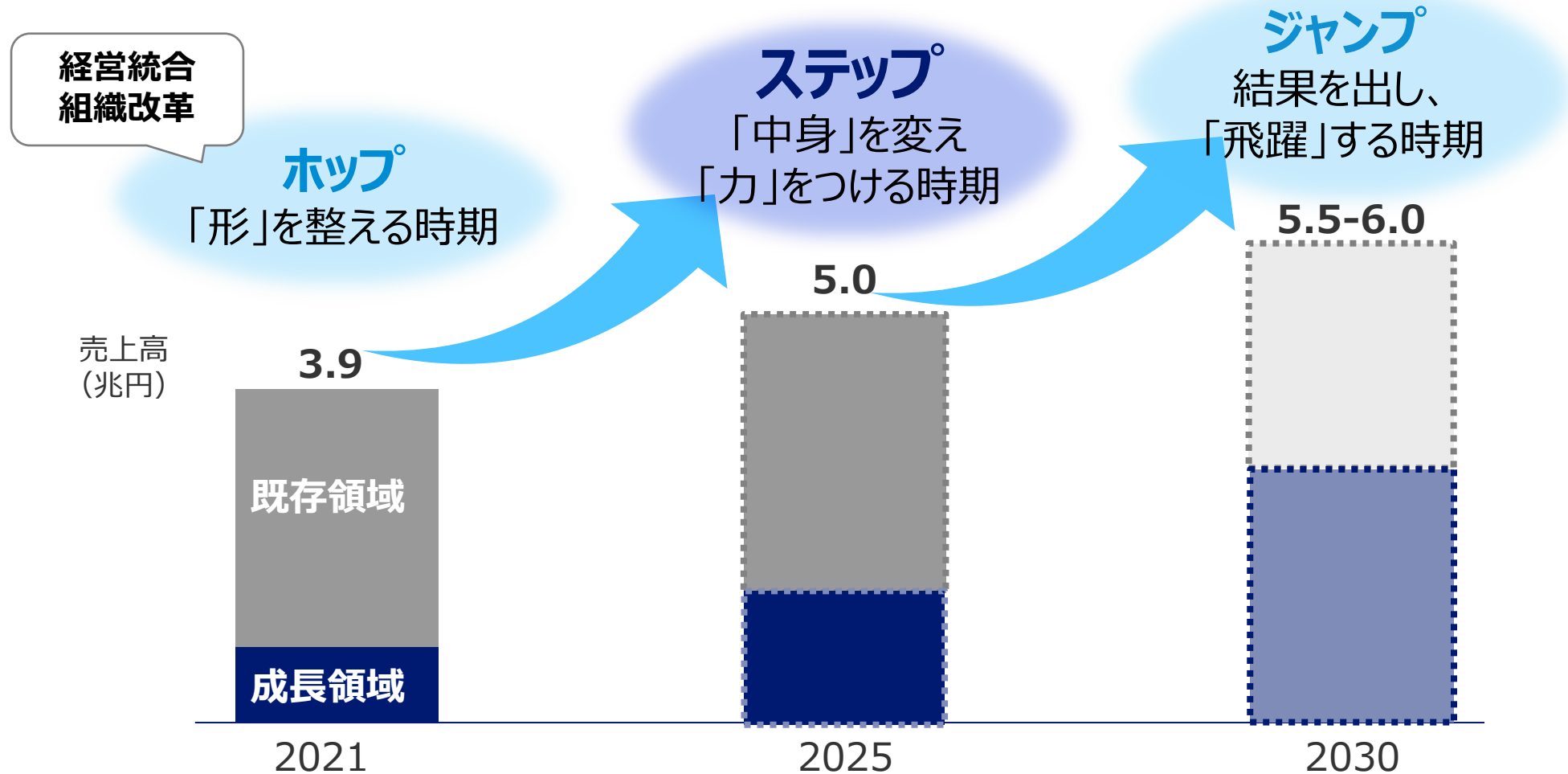
領域を跨ぐ機能開発とアライアンスの強化により、30年売上5,300億円を目指す

1. 30年のめざす姿
2. 各事業の成長戦略
3. 30年を見据えた25年中期計画

3

30年を見据えた25年の位置づけ

30年に向けたリソースを捻出するための25年計画



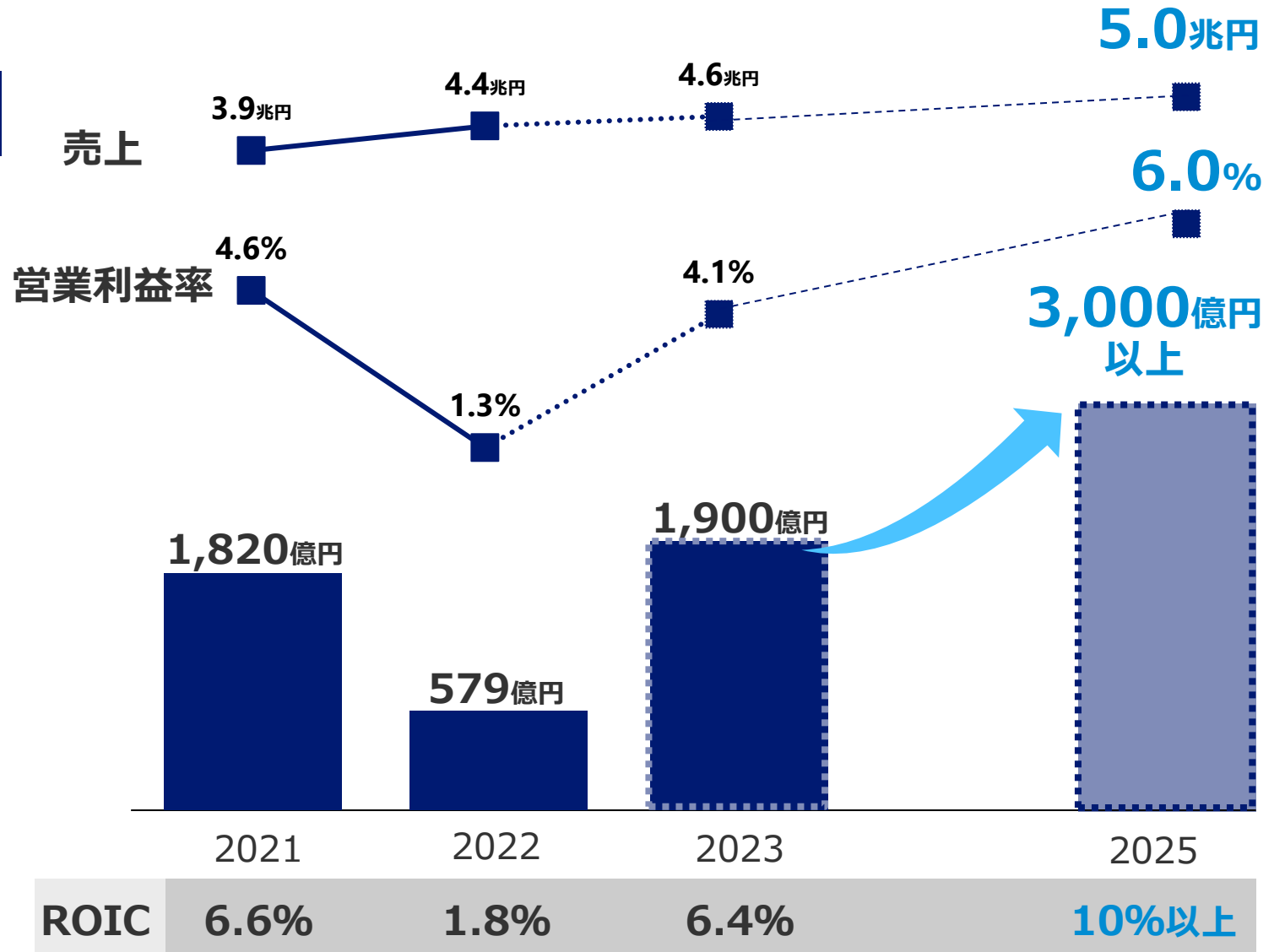
30年に向けた、成長戦略の推進とリソースを捻出するための構造改革を推進

25年度経営目標と取り組み

構造改革のやり切り

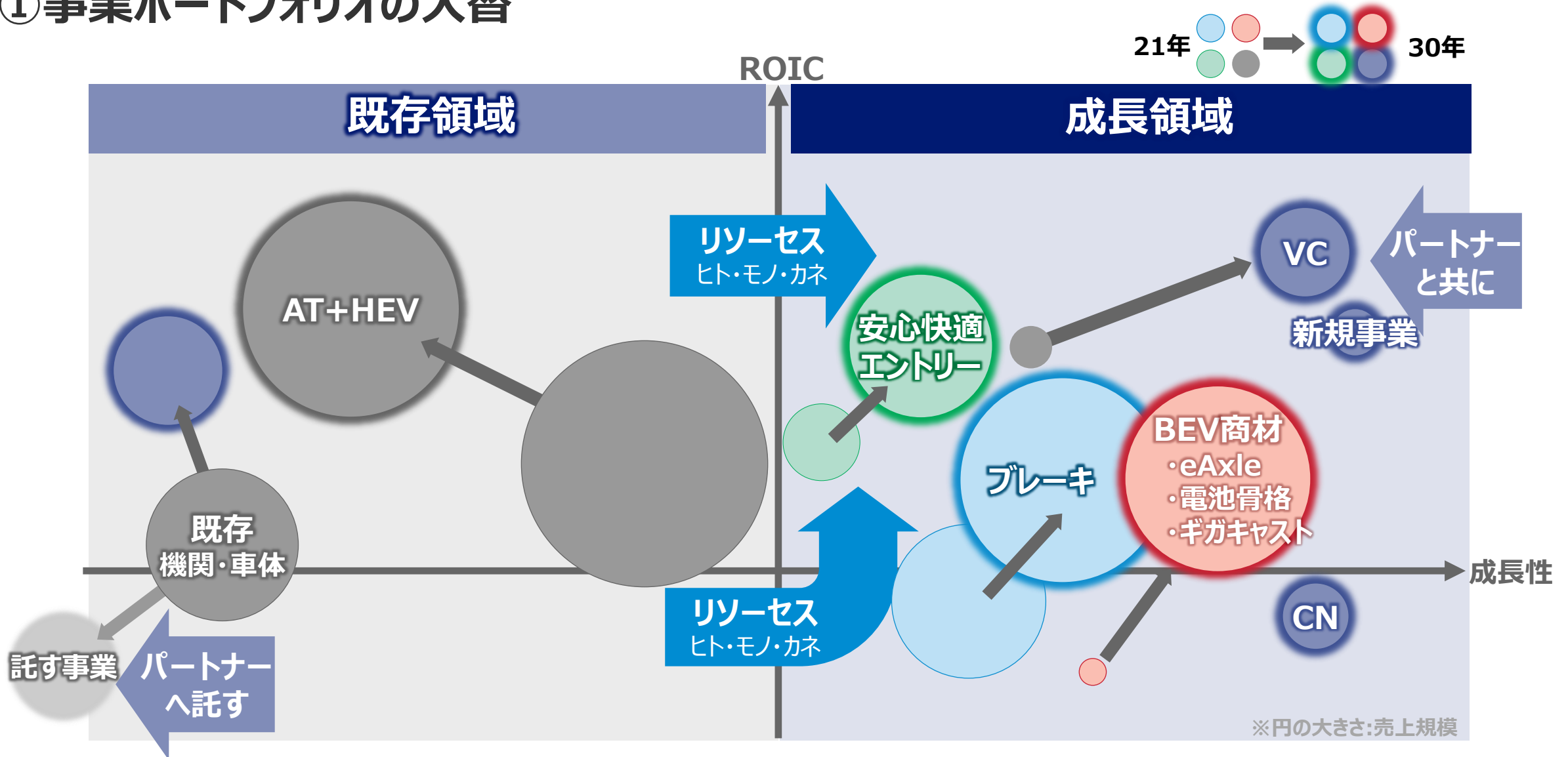
- ①事業ポートフォリオの入れ替え
- ②ATをはじめとする既存製品の収益性向上
- ③成長領域に対するヒト・モノ・カネのリソースシフト
- ④バランスシート改革による資金創出

- ・事業資産
- ・政策保有株式
- ・グローバル在庫



構造改革をやり切ることで2026年以降の飛躍に向けて『中身の変化』を加速

① 事業ポートフォリオの入替



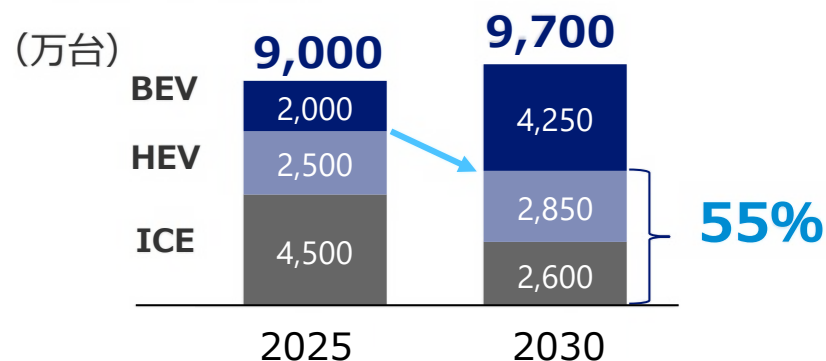
成長領域へのリソースシフトによりポートフォリオを変革

②既存製品の収益性向上 (AT・HEV)

ICE・HEV市場予測

重点戦略

自動車市場予測



BEV化が進展するも
**5,000万台程度の
市場は存在**

①南米・インド等の新興国コンベ需要取込

コンベの底堅い需要は存在、投資は最低限に抑えつつ、
拡販による需要取込を狙う

②OEM内製取込のオポチュニティ

複数社と協議中

③HEVニーズに応じたユニットの投入

目標利益

営業利益1,000億
(25年から30年まで安定的に)

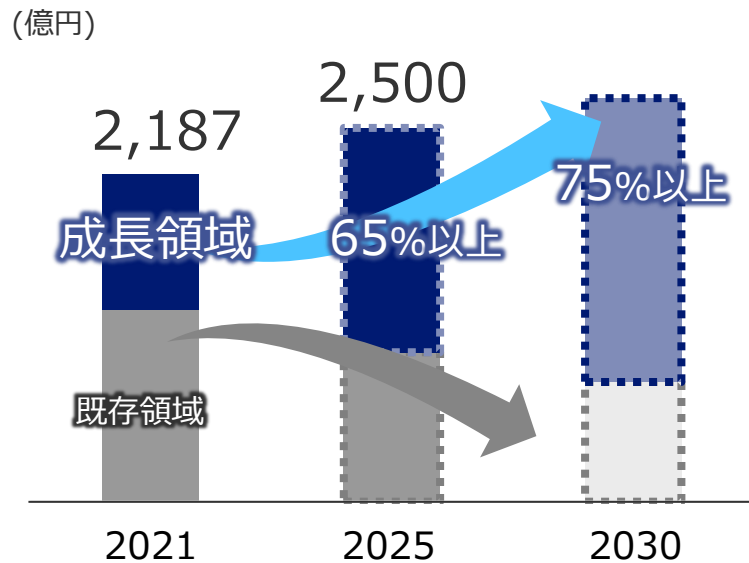
ROIC = 15%
(30年時点)

AT・HEV向けにおいても営業利益1,000億を見込む

③成長領域へのリソース投入

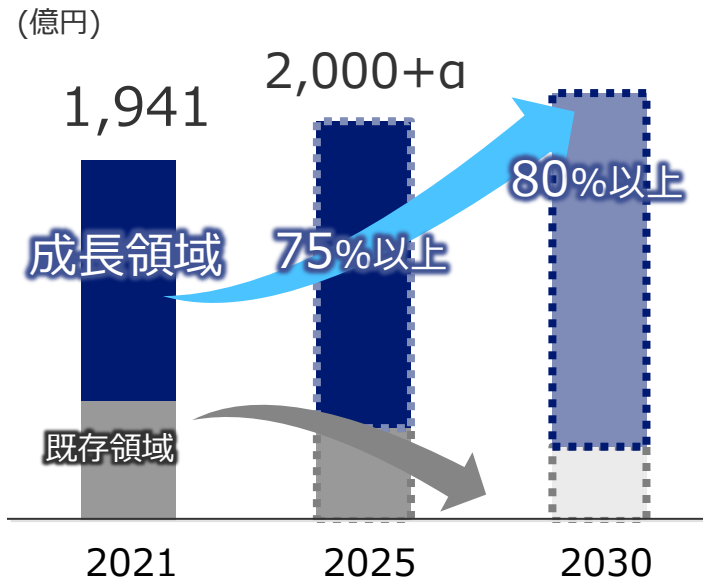
設備投資

- ・投資総額は償却費水準でコントロール
- ・**フレキシブルライン・既存設備転用による投資低減**



研究開発費

- ・**成長領域へは戦略的・機動的に投入**
- ・MBD・DX活用による開発効率化を加速



人的リソース

- ・**成長領域へのヒトのシフトを加速**
- ・リスキングによるソフトウェア人材等へのスキル転換

ヒトのシフト

25年までに成長領域へ
3,000人リソースシフト

リスキング

25年までに成長領域人材へ
3,000人リスキング

戦略投資と投資総額は規律をもってコントロール
『ヒト』のシフトも加速させ成長領域へリソースを投入

④ バランスシート改革による資金創出

事業資産

1,000億円以上圧縮

『託す』事業の譲渡推進と
既存事業資産の徹底した圧縮

パートナーへ譲渡

- ・シート事業
- ・シャフトイレ事業
- ・他プロジェクト（活動中）

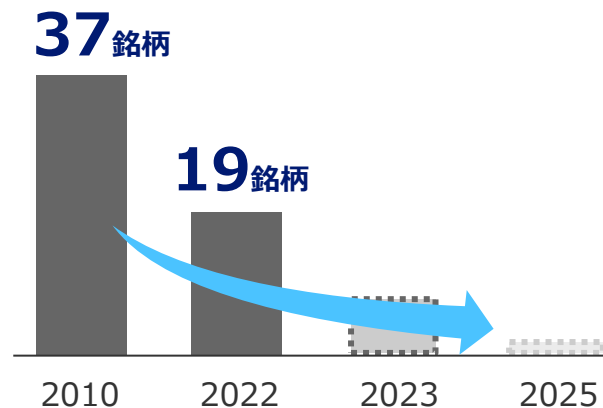
低効率資産の早期圧縮

- ・余剰資産の構造改革
- ・生産法人統廃合（活動中）

政策保有株式

1,000億円以上売却

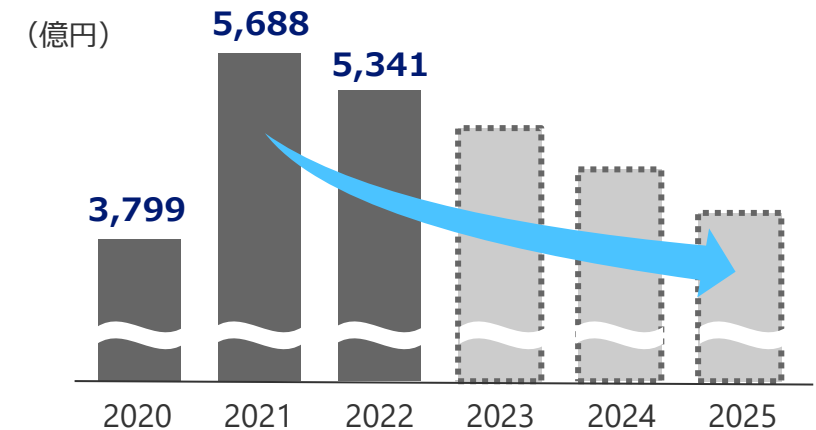
ゼロ化を目指す



グローバル在庫

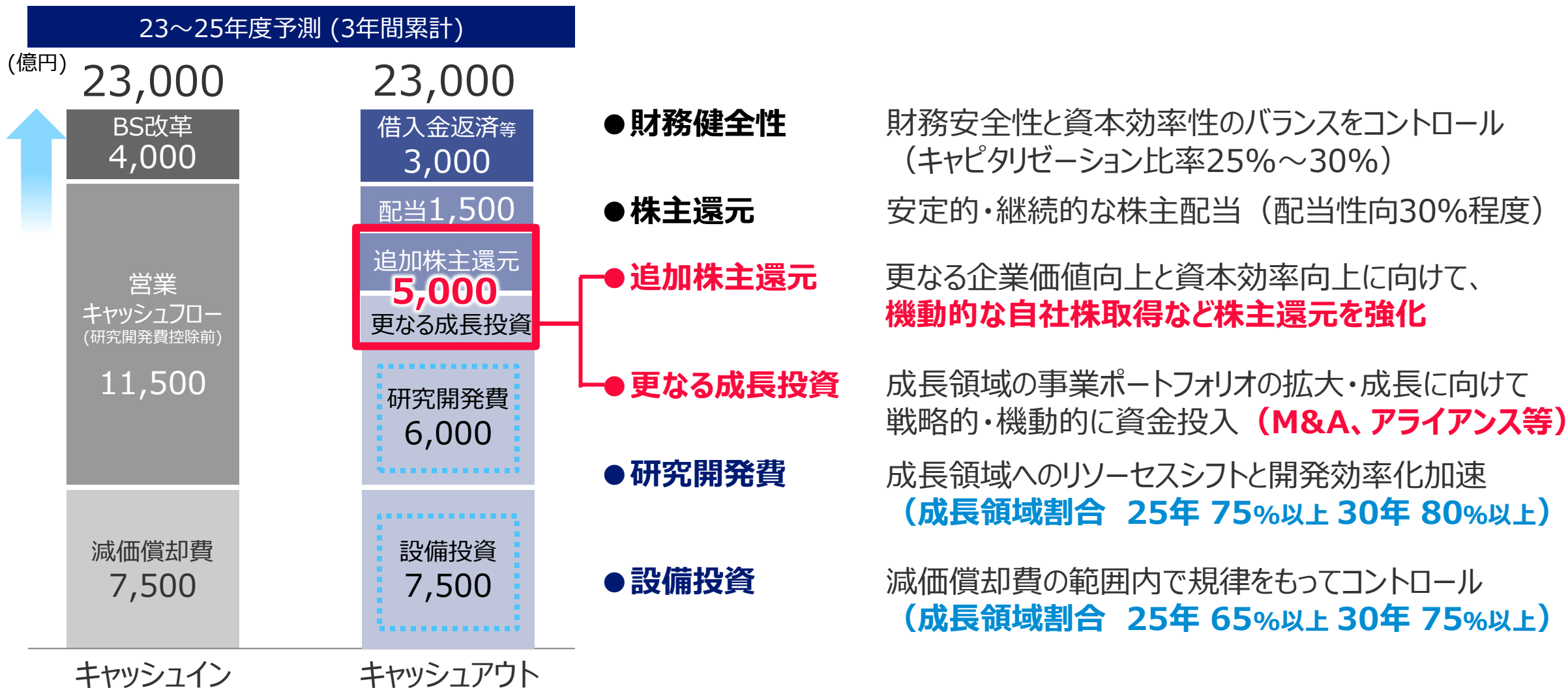
1,000億円以上圧縮

25年度末までに
コロナ前水準まで圧縮



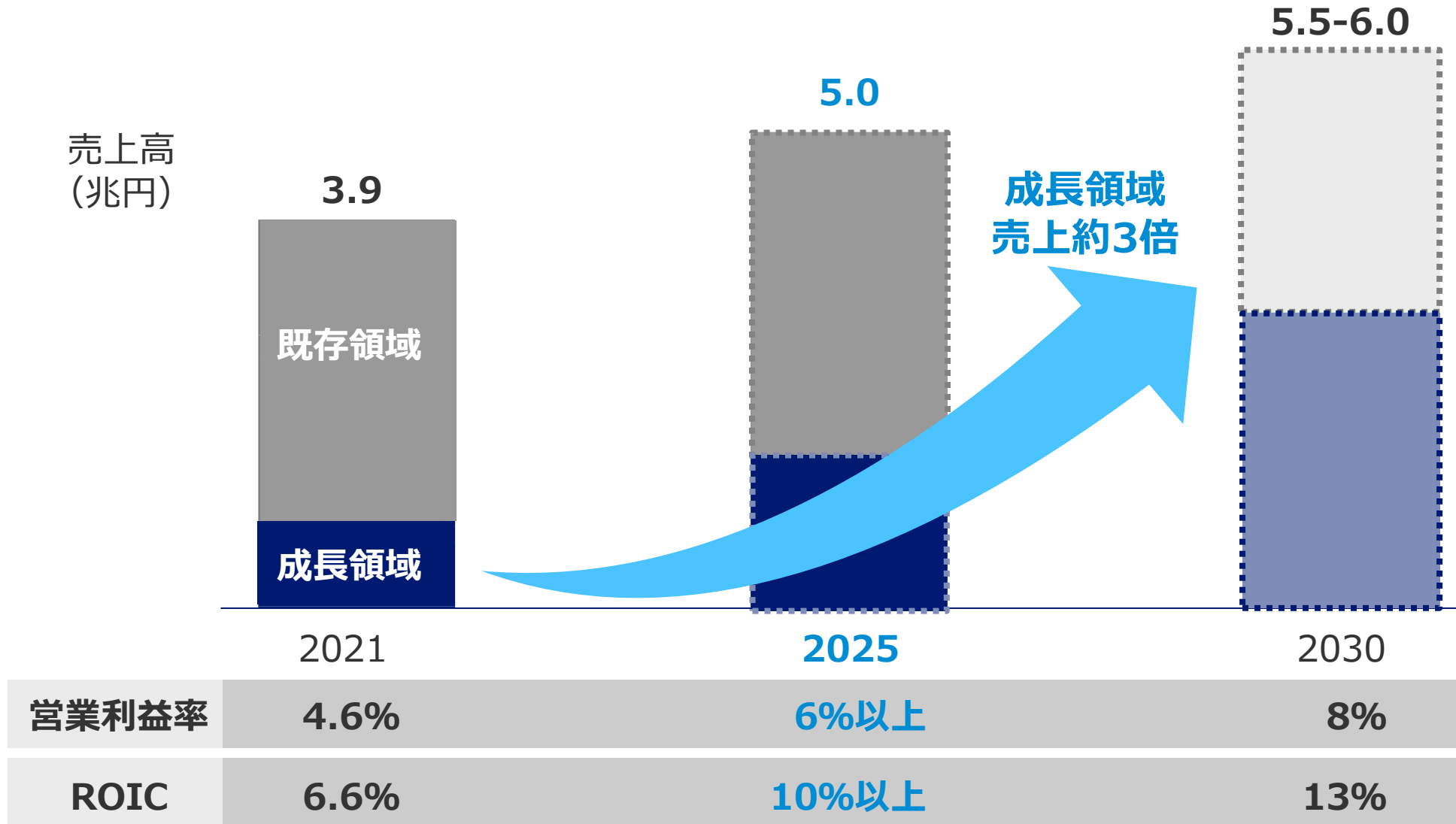
25年度までに総資産の10%（4,000億円）を目標に保有資産を圧縮

2025年に向けたキャピタルアロケーション



創出したキャッシュを更なる成長投資・株主還元積極的に投入し、PBR1倍超をめざす

30年に向けて



30年に向けて成長領域を拡大、ROIC13%以上をめざす



【将来の見通しに関する注意事項】

当社が開示する業績予想、将来の見通し、戦略、目標等のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は将来の見通しに関する記述であり、これらは、当社が現時点で入手している情報および合理的であると判断される一定の前提に基づく計画、期待、判断を根拠としております。したがって、実際の業績等は、経済情勢等様々な不確定要素の変動要因によって、開示した業績予想等と異なる結果になる可能性があります。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社および当社の従業員等は一切責任を負いません。