

# 個人投資家の皆様へ

株式会社アイシン（証券コード：7259）  
グループ経営戦略本部 副本部長  
近藤 大介

2024.02.19



# アジェンダ

1. 企業紹介
2. 30年に向けた成長戦略
3. 25年の経営目標と財務戦略

**1. 企業紹介**

**2. 30年に向けた成長戦略**

**3. 25年の経営目標と財務戦略**

**1**

# 1分でわかるアイシン

**AISIN**

設立  
**1965年**



売上高  
約**4.4兆円**



自動車部品売上ランキング※  
**世界7位・国内2位**



グローバル従業員数  
約**12万人**



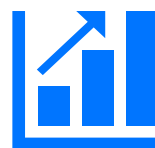
グローバル拠点  
**200社**



海外売上比率  
**49.6%**



時価総額  
約**1,5兆円**  
(2/14時点)



株価  
**5,242円**  
(2/14時点)



配当利回り  
**4.66%**  
(22年度期末時点実績)

\*2022年1月～12月 売上収益 出典「Automotive News」

# 自動車部品メーカー

トヨタグループの一員  
主要株主  
トヨタ自動車 (24.8%) ※

## 走る (駆動ユニット・熱マネジメント)

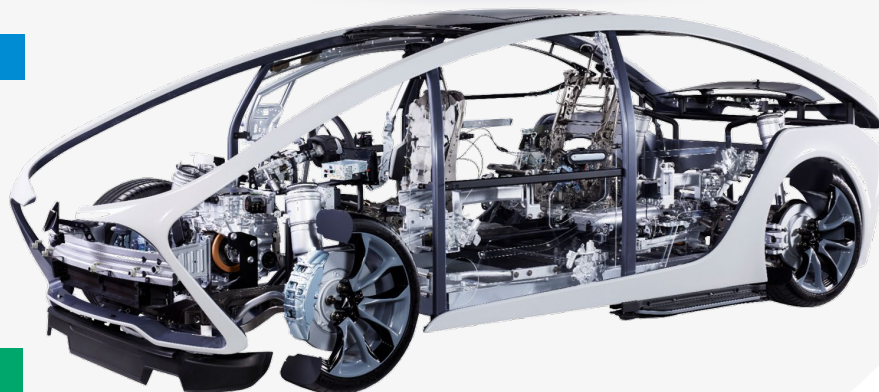


# 走る・曲がる・止まる 全ての領域に渡る製品群

カーメーカー並みのテストコース保有  
国内2拠点・北米1拠点



## 曲がる・止まる (ブレーキ・運転支援他)



新製品の試乗会

## 安心・快適 (ドア・空力)



## 情報・サービス・アフターマーケット他



補修部品・用品



ジームス小牧南店運営



乗り合い送迎サービス  
「チョイソコ」

# カーメーカーに一番近いクルマをよく知る自動車部品メーカー

\*持株比率は発行済株式総数から自己株式数を控除して算出



“移動”に感動を、未来に笑顔を。

# 沿革

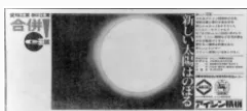
## 革新的な製品が支えるアイシンの成長と発展

アイシンはいつの時代も、新たな価値を提供する製品づくりに取り組み、発展し続けています。

売上収益  
4兆4,028億円  
※2023年3月期決算時点

### アイシン精機・アイシン・エイ・ダブリュ 経営統合

愛知工業と  
新川工業が合併



アイシン精機を設立  
(1965年)

アメリカのボグ・ワーナーとアイシン精機の  
合併でATの専門メーカーとして設立



アイシン・ワーナーの設立  
(1969年)

アイシン・ワーナー  
アイシン・エイ・ダブリュに社名変更  
(1988年)



アドヴィックスの設立  
(2001年)

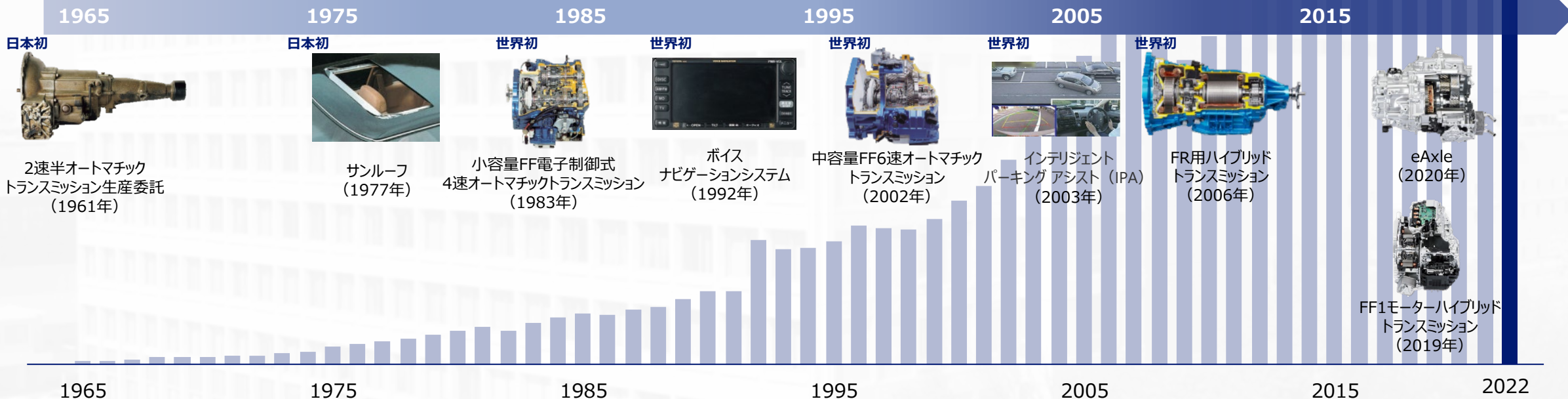


アイシン設立  
(2021年)

BluE Nexusを設立  
(2019年)

カンパニー制導入  
(2020年)

バーチャルカンパニー制導入  
(2017年)



1965～1991年度までは単独売上収益、1992年度以降は連結売上収益を表示しています。

# グローバル展開

欧州  
10社

日本  
75社

北米  
36社

アフリカ  
1社

アジア  
76社

アイシングループ  
200社\*

中南米  
2社

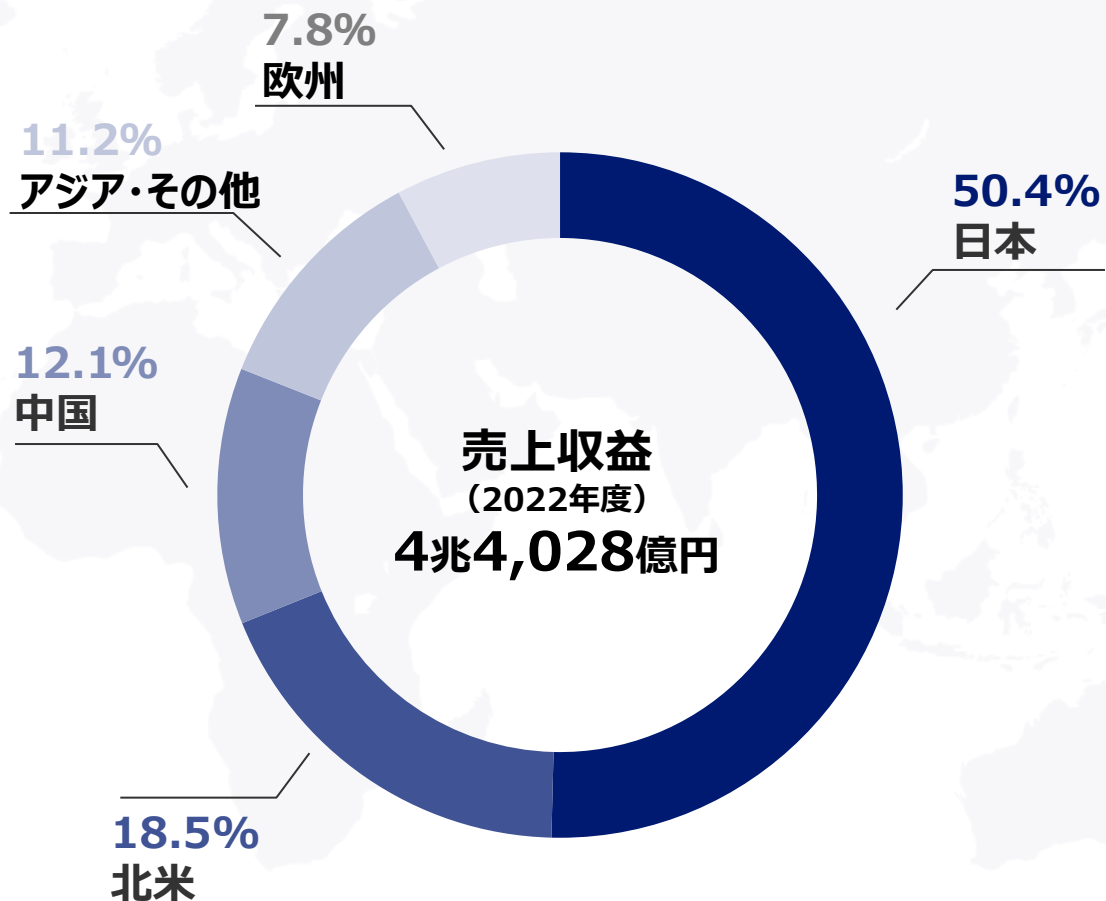
多様化するニーズに対応するため、グローバル生産・開発・販売体制を構築

\*2023年3月31日現在（※アイシン含む、持分法適用会社は含まない）

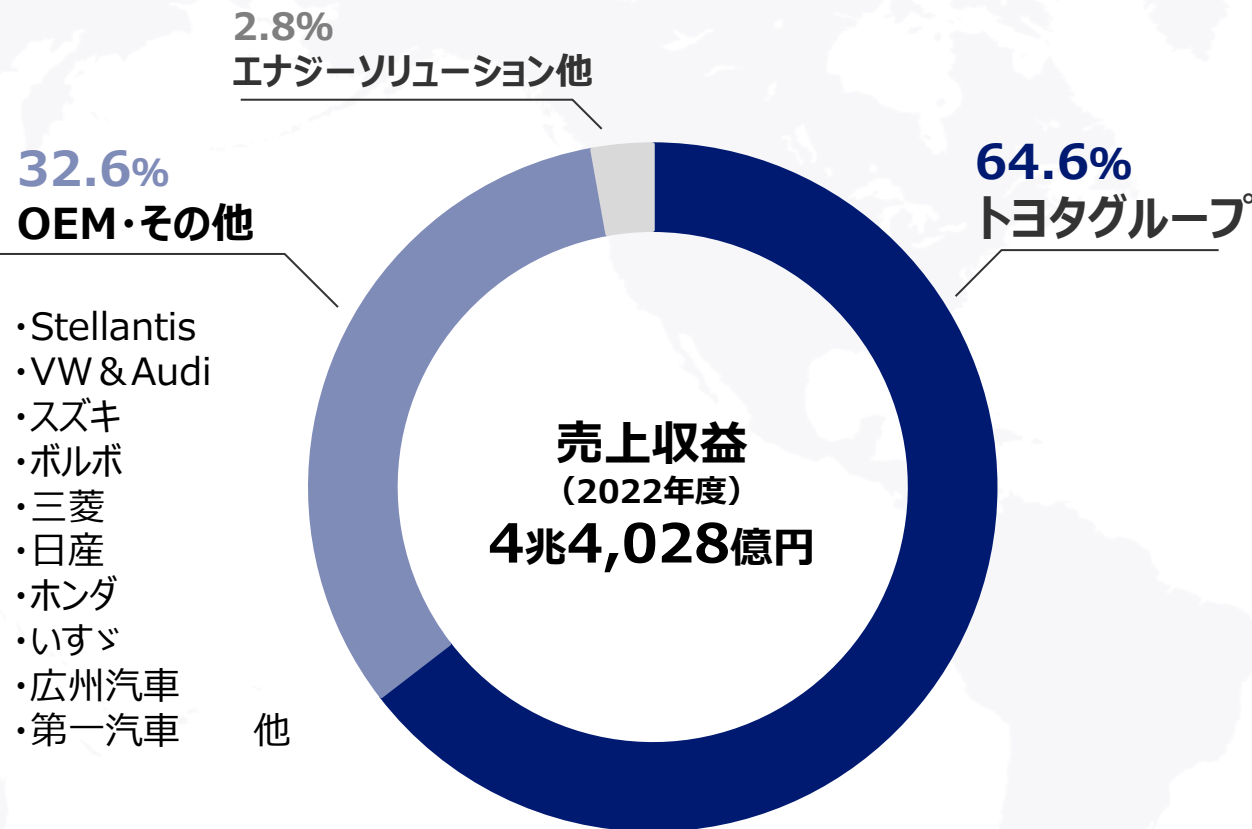


# 地域・顧客別売上収益

## 地域別売上収益

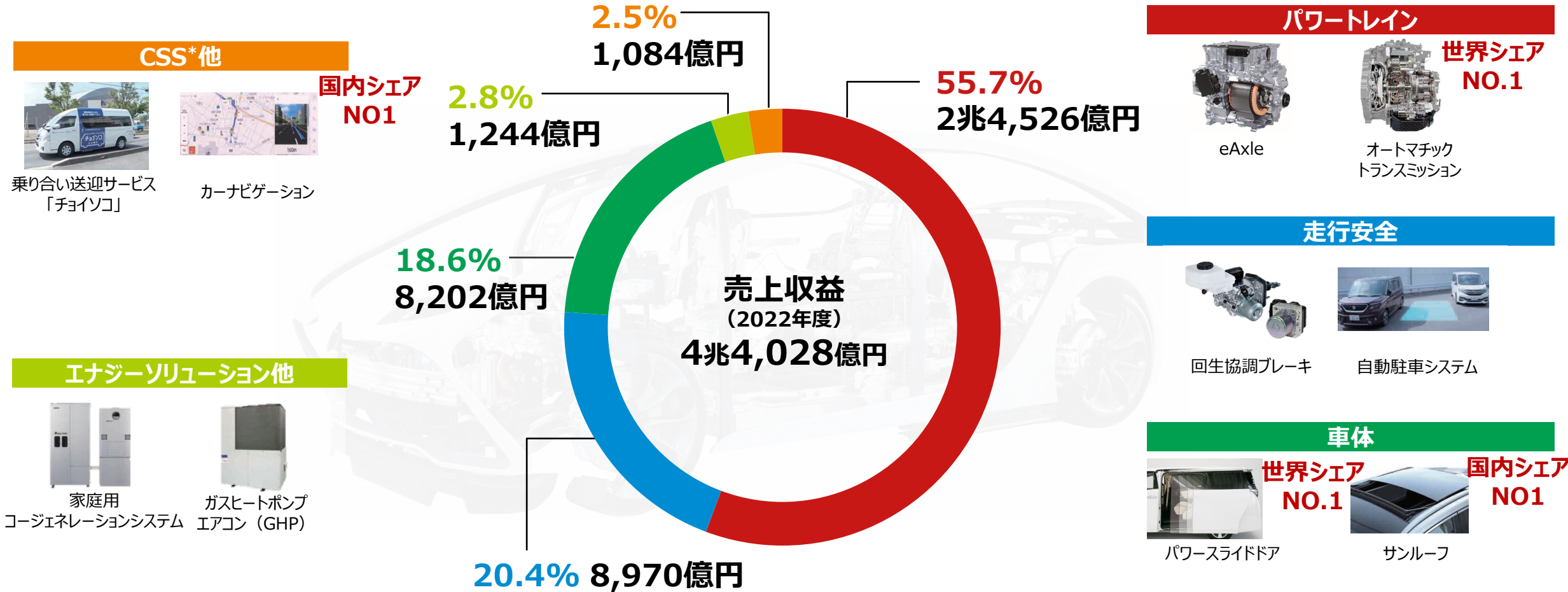


## 顧客別売上収益



グローバルに事業を展開・世界の主要カーメーカーと取引

# 事業別売上収益



幅広い事業領域でクルマの「走る」・「曲がる」・「止まる」に貢献

\* CSS : コネクティッド&シェアリングソリューション

**1. 企業紹介**

**2. 30年に向けた成長戦略**

**3. 25年の経営目標と財務戦略**

**2**

# 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**

## 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

## 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

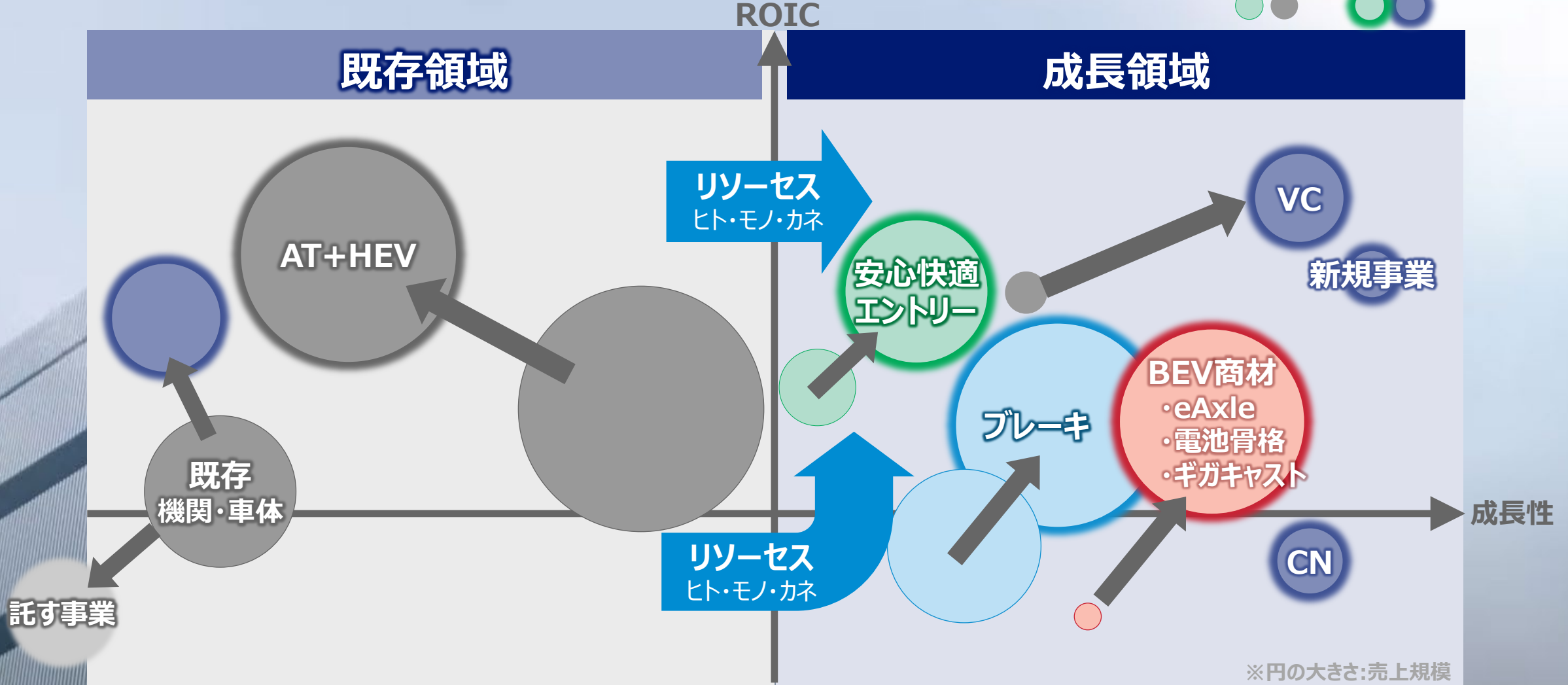
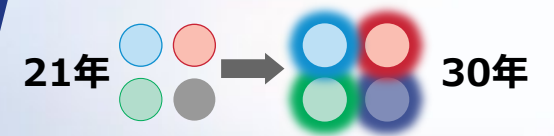
従来にない  
ユーザー体験

個々の商品の高度化

+

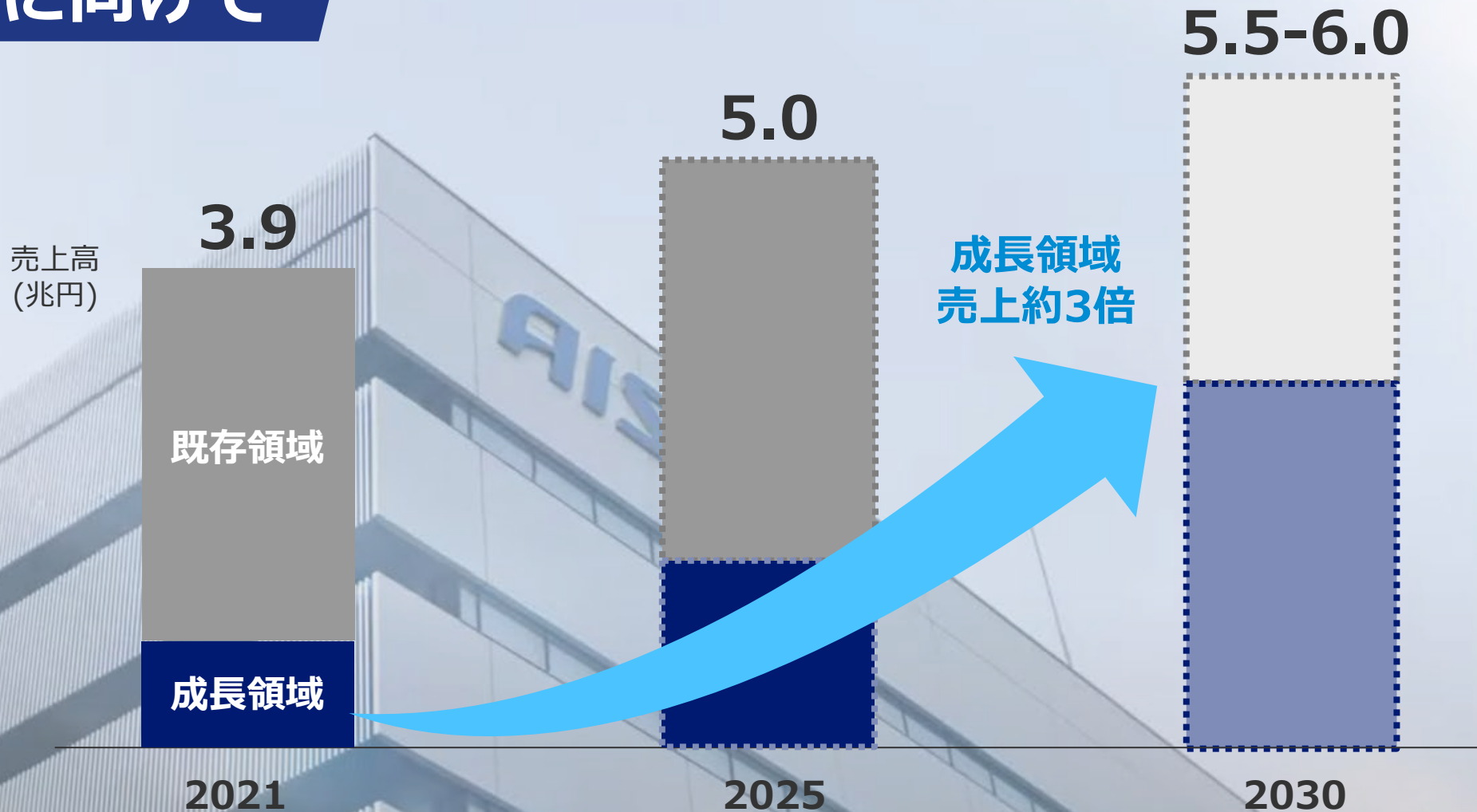
システム化（機能統合・統合制御）

# 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

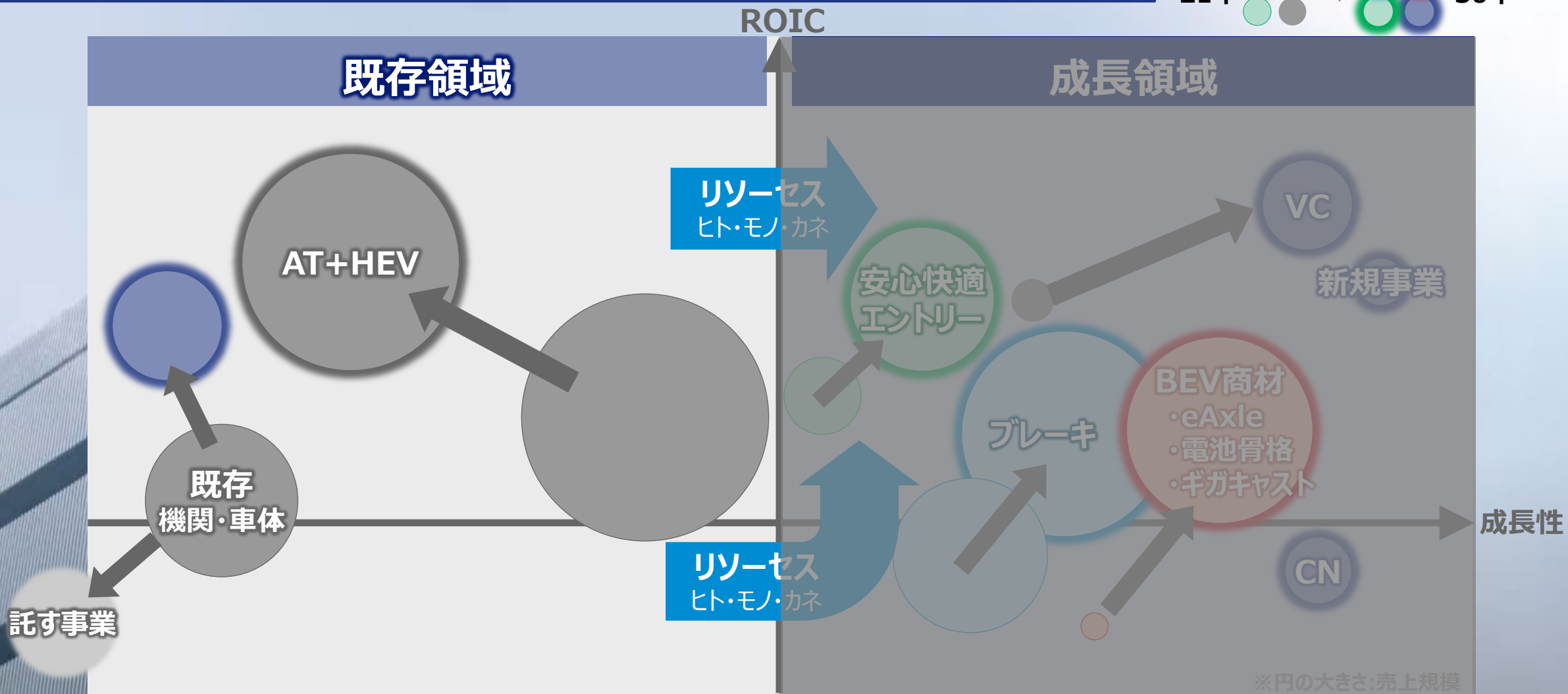


## 30年に向けて成長領域を大幅に拡大



# 既存領域の収益性向上

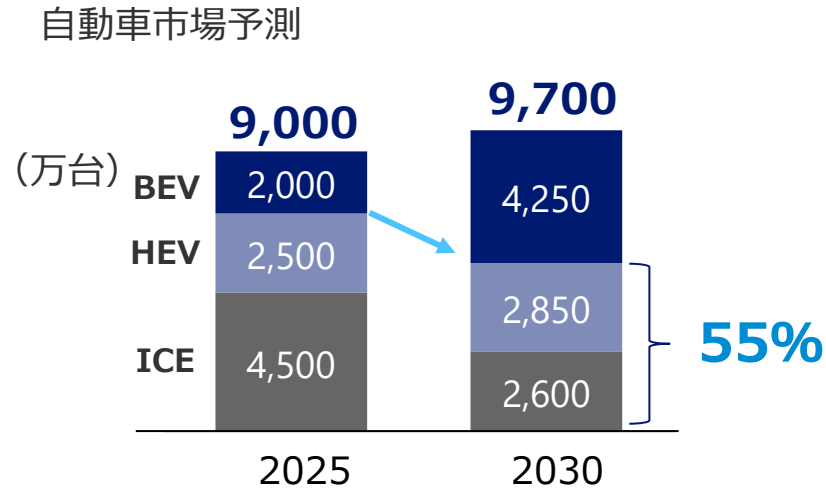
21年  →  30年



## 「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

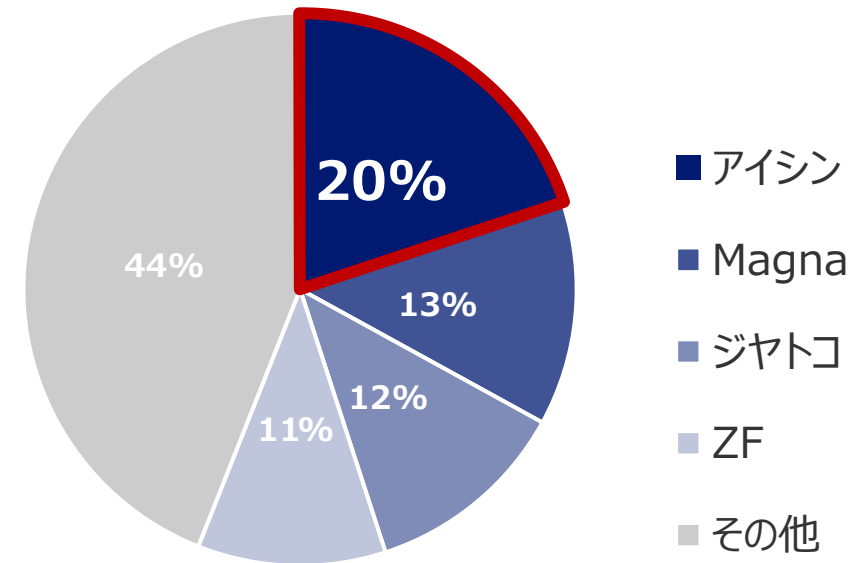
# 既存製品の収益性向上 (AT・HEV)

## ICE・HEV市場予測



BEV化が進展するも  
**5,000万台程度の  
市場は存在**

## ATのグローバル市場シェア\*



**オートマチックトランスミッション  
世界シェアNO.1**



**BEV化進展もICE・HEVは底堅い需要が存在  
現在グローバル市場TOPシェアの優位性を活かしてそのオポチュニティを確保**

\*Marklines2021年時点の市場シェア

# 既存製品の収益性向上 (AT・HEV)

## 重点戦略

### ①南米・インド等の新興国エンジン車需要取込

– 新興国におけるエンジン車の需要は引き続き底堅く、投資は最小限に抑えつつ、拡販による需要取込を狙う

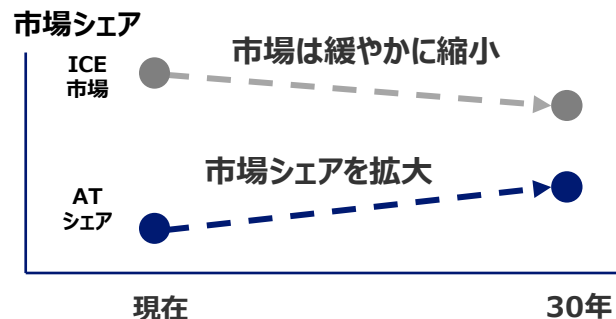
### ②OEM内製取込のオポチュニティ

– 複数社と協議中

### ③HEVニーズに応じたユニットの投入

## AT分野におけるシェアの拡大

需要を取込み、シェア拡大をめざす



## HEVの拡販の考え方

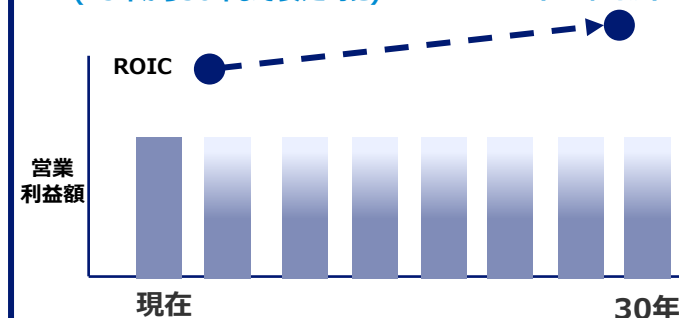
既存ユニットの派生開発及び  
既存設備を活用

中国・北米を中心とするPHEV  
需要も取込む

## 目標利益



既存設備を有効活用し新規投資は最低限に抑え  
30年までに安定的に利益確保

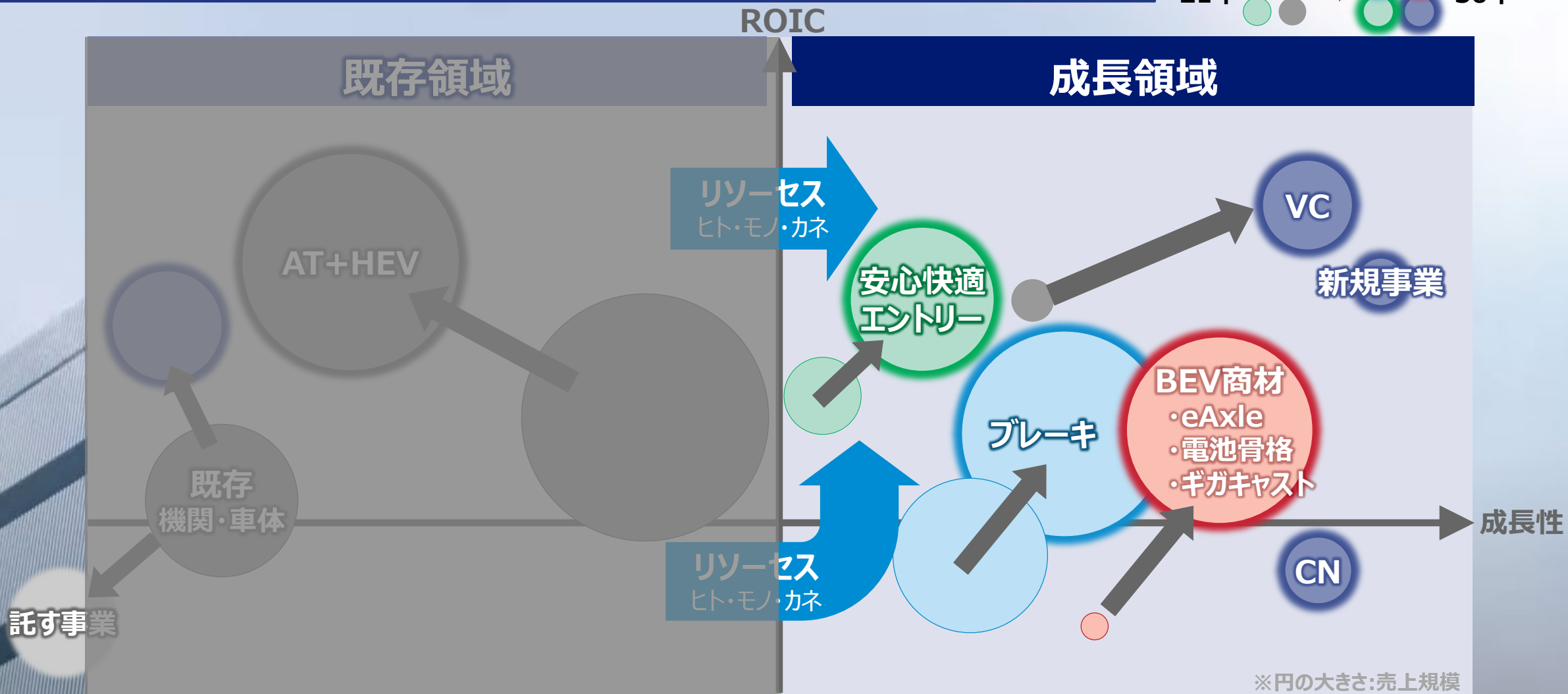
営業利益1,000億 (25年から30年まで安定的に) ROIC = 15% (30年時点)



# AT・HEV向けにおいても営業利益1,000億を見込む

# 成長領域への取り組み

21年  →  30年



## 「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

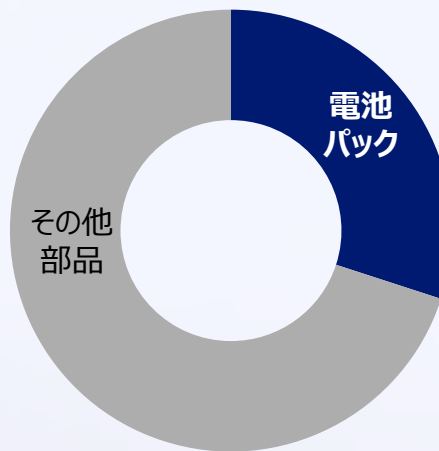
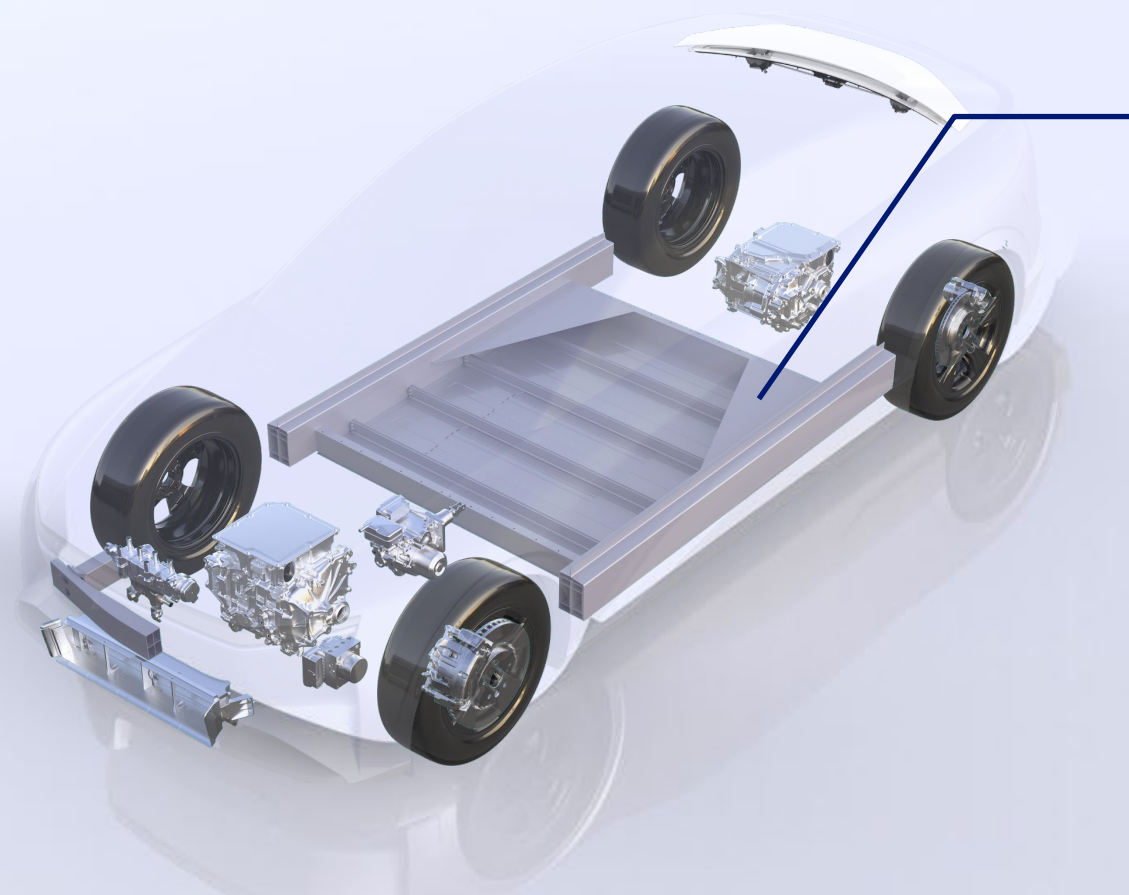
# BEV化・知能化への取り組み



# BEV車両における電費の重要性

電費 (km/kWh) = 電気1kWhあたりの走行距離

## BEV車両におけるバッテリーが占める重量・価格



重量・コストともに  
約30%を占める

BEVにおけるバッテリーはスペースも大きく・重く・高価



**電費の向上が車両の  
低価格化・航続距離に非常に重要**

**アイシンの持つ電費向上製品によりカーメーカー及びエンドユーザーへの付加価値を向上**

# BEV車両向け 開発の取り組み

安心快適

ブレーキ

BEV

## 電動ユニット(eAxle)



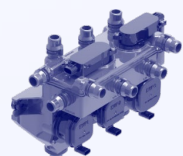
小型化

Xin1

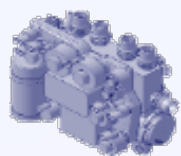
リジッド搭載

電費向上10%以上(含インバータ)

## 熱マネジメントデバイス

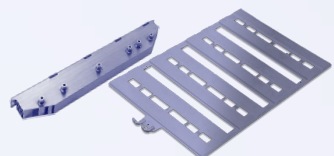


冷却モジュール

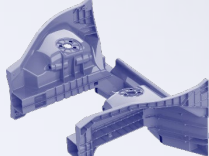


冷媒モジュール

## 電池骨格・ギガキャスト



ロッカEA  
バッテリーヒートシンク



アルミ  
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

アイシン製品搭載により  
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

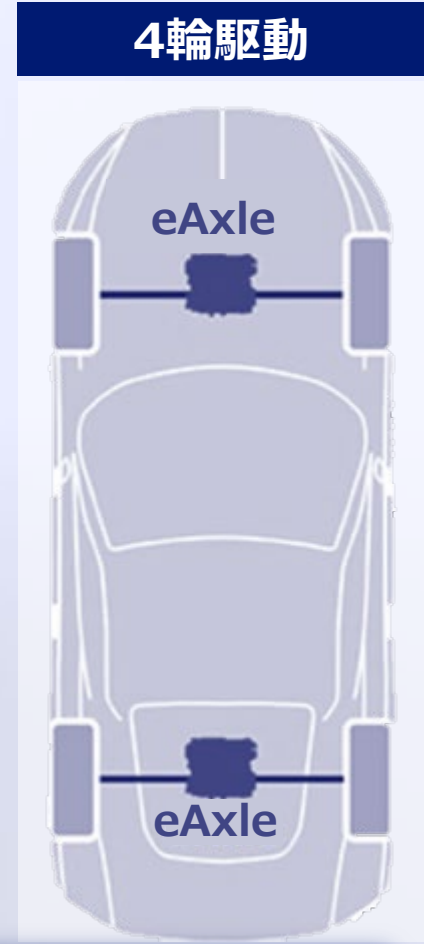
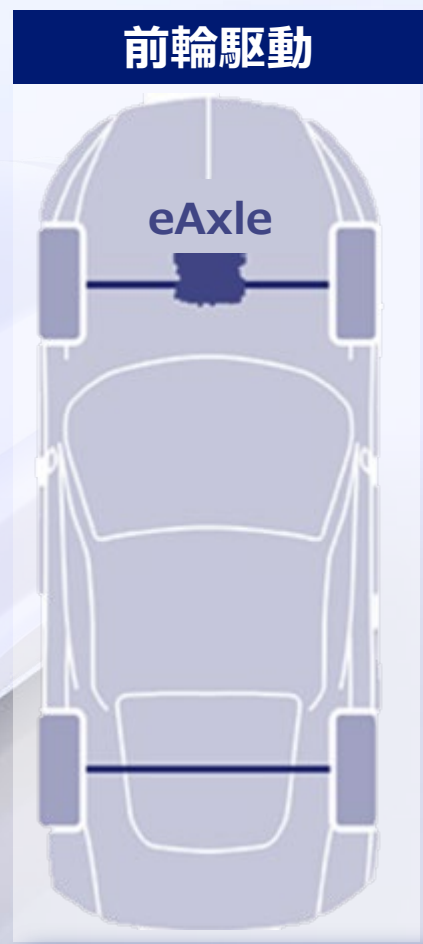


グリルシャッター フロントスポイラ リアスポイラ

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とは



オートマチックトランスミッションで培った技術・工法を活用

eAxleをフロント・リアに搭載することで4輪駆動（4WD）に

## BEVをはじめとしたモーターを主動力とするクルマに必要な駆動ユニット



2020

2025

2030

## 第1世代

## 第2世代

## 第3世代

### 戦い方

短中期

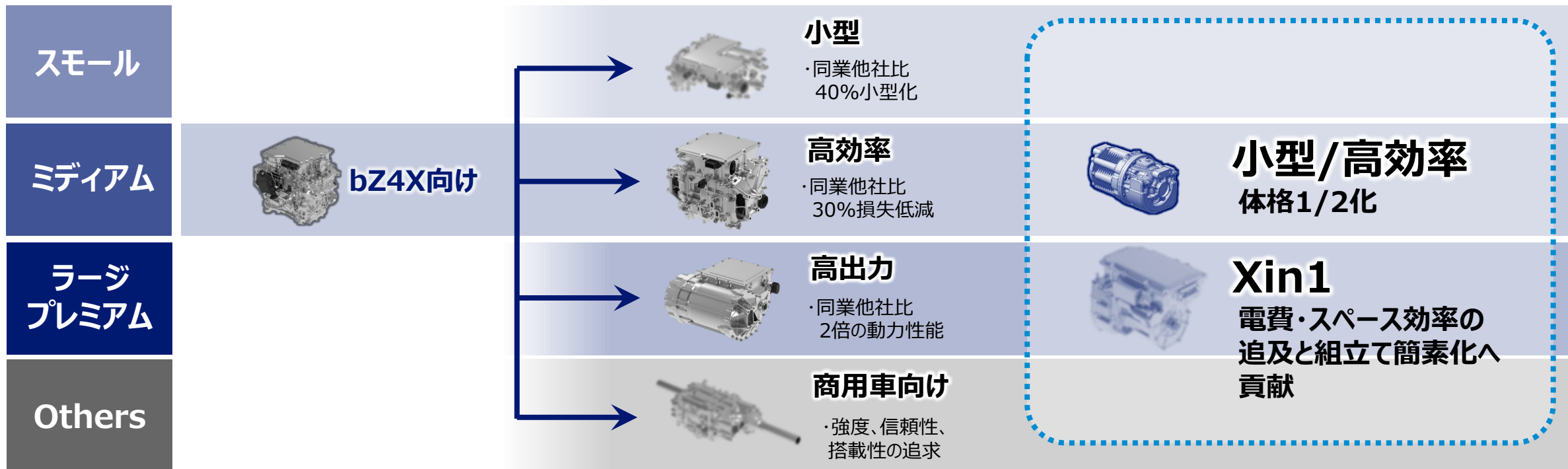
フルラインナップ化による顧客対応

- ・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

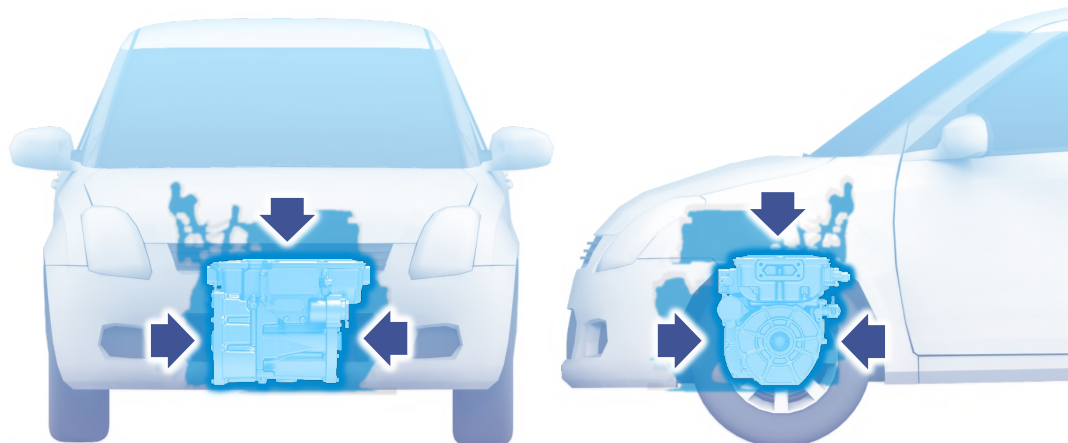
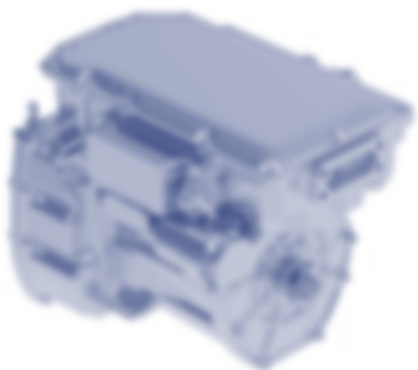
EV本格拡大期に向け世界No.1製品開発加速

- ・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)

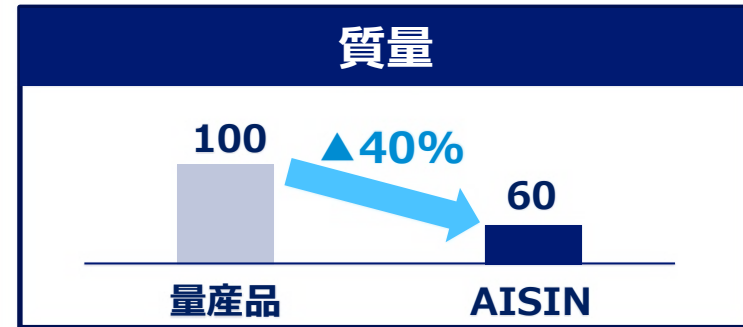
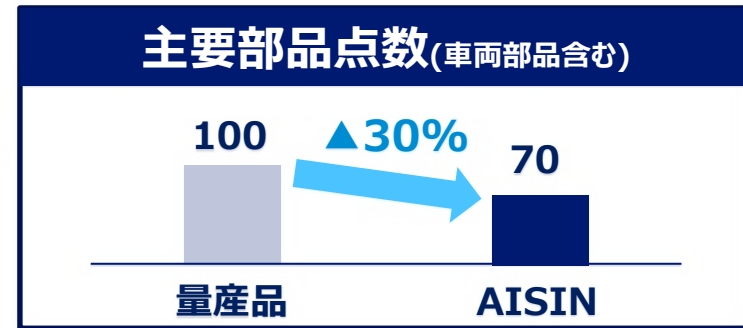
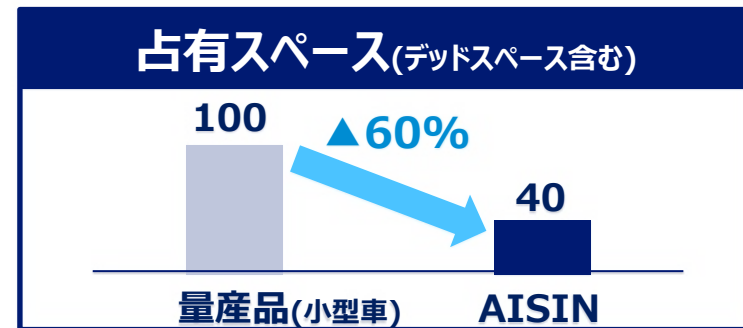
**パッケージ技術**

**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

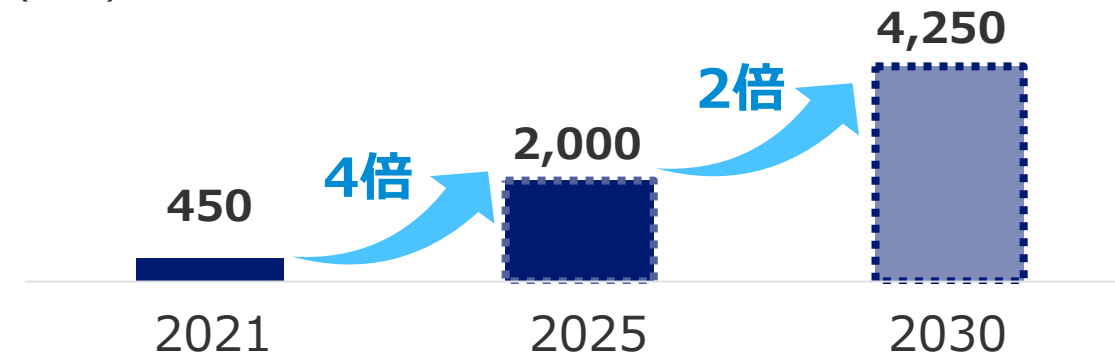
### 生産

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

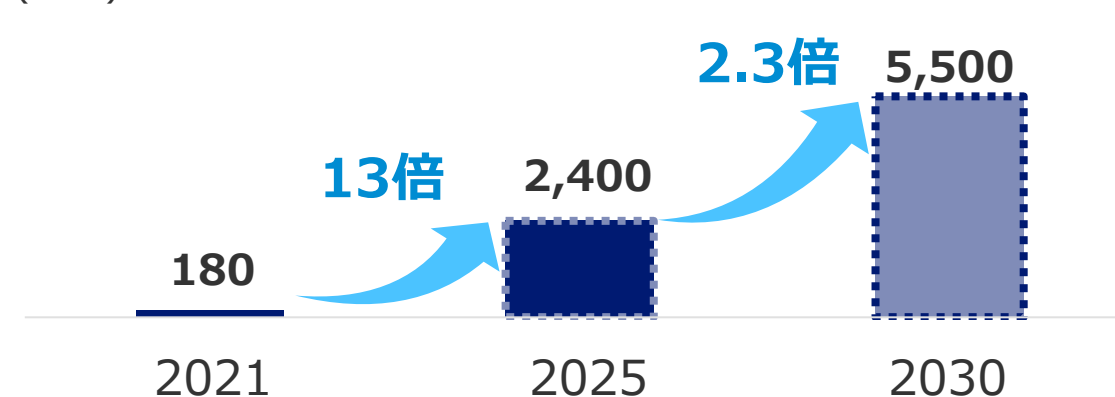
## 市場BEV台数

(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・ギガキャスト（クルマの軽量化に貢献する大型アルミ部品を提案）

## アイシンの強み



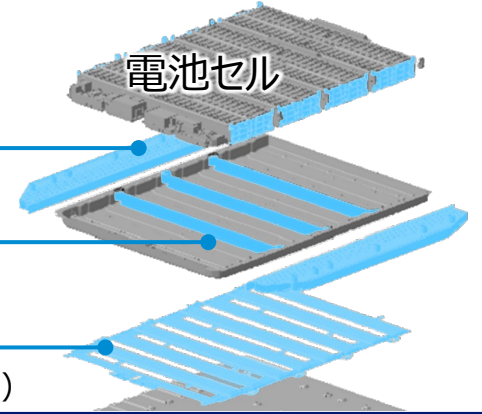
## 電池骨格（電池ケース）

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）

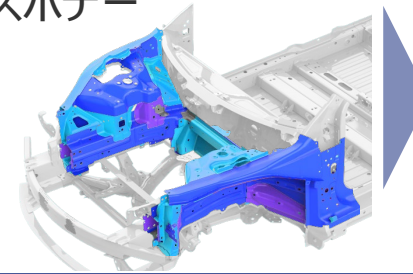
電池冷却器  
（電池温度管理で電費改善・電池劣化保護）



## ギガキャスト（BEVボデーアルミ骨格）

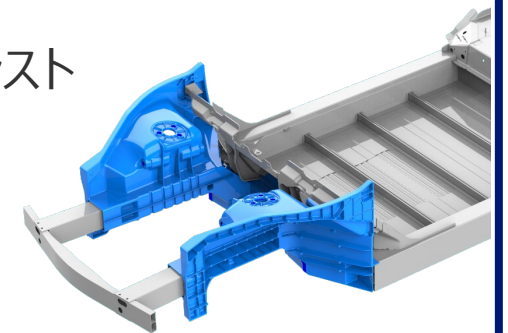
アルミダイキャストでBEVボデー部品点数減  
剛性UPで車両性能向上に貢献  
（従来）鉄プレスボデー

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

## 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

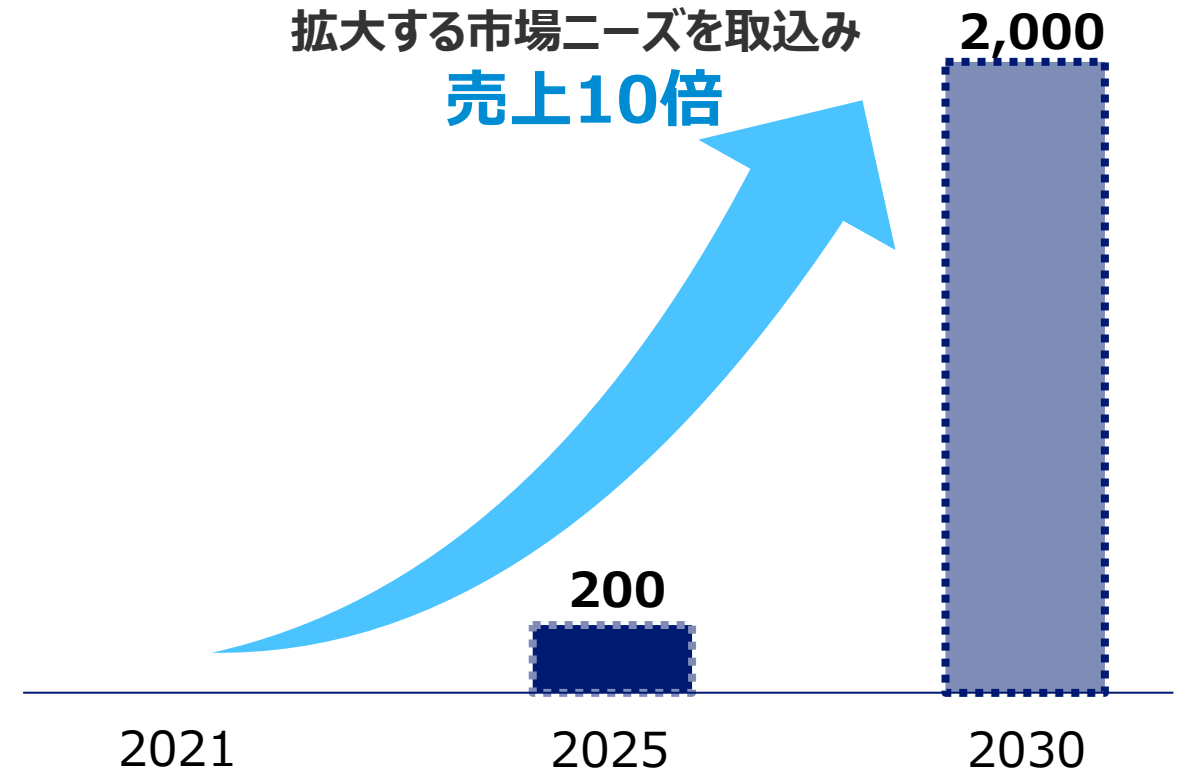
### アライアンスの活用

新規顧客への拡販

投資低減

## 売上目標

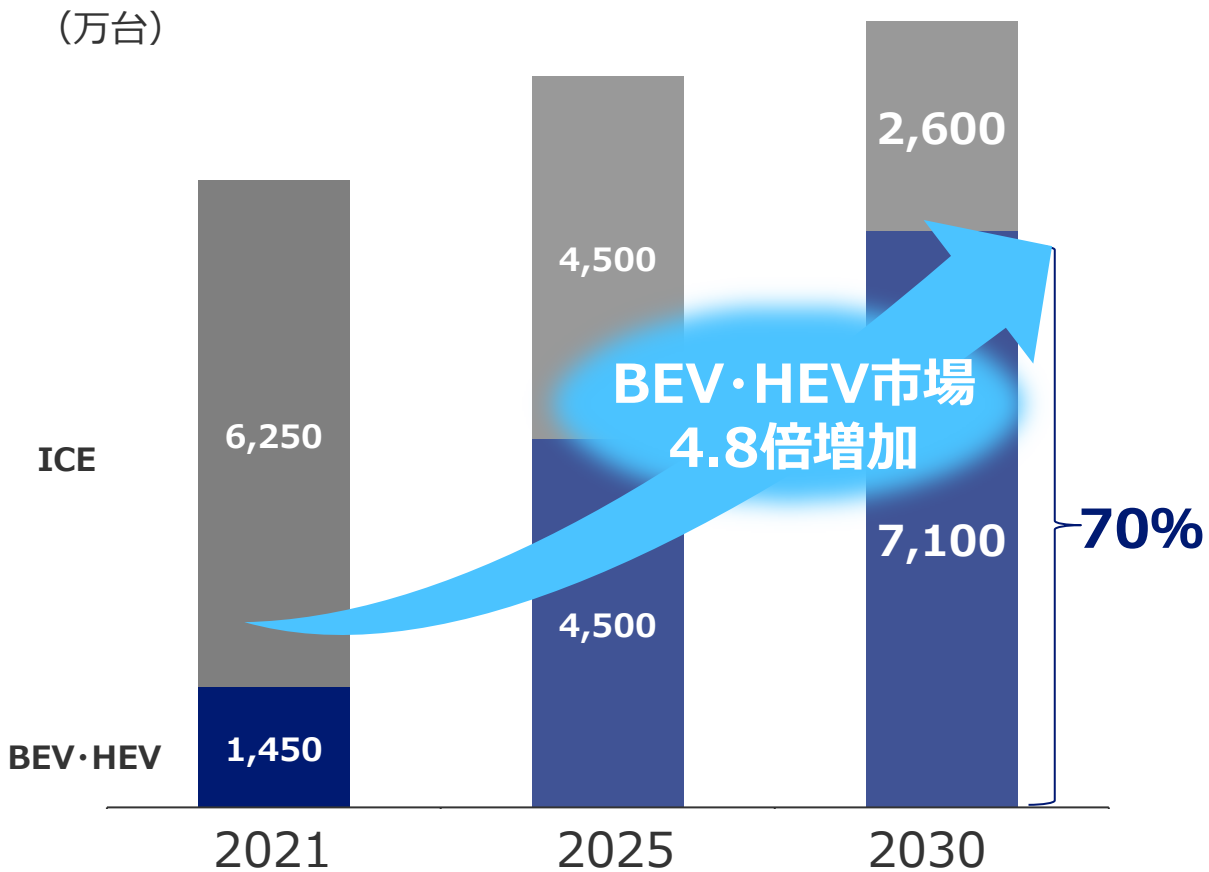
(億円)



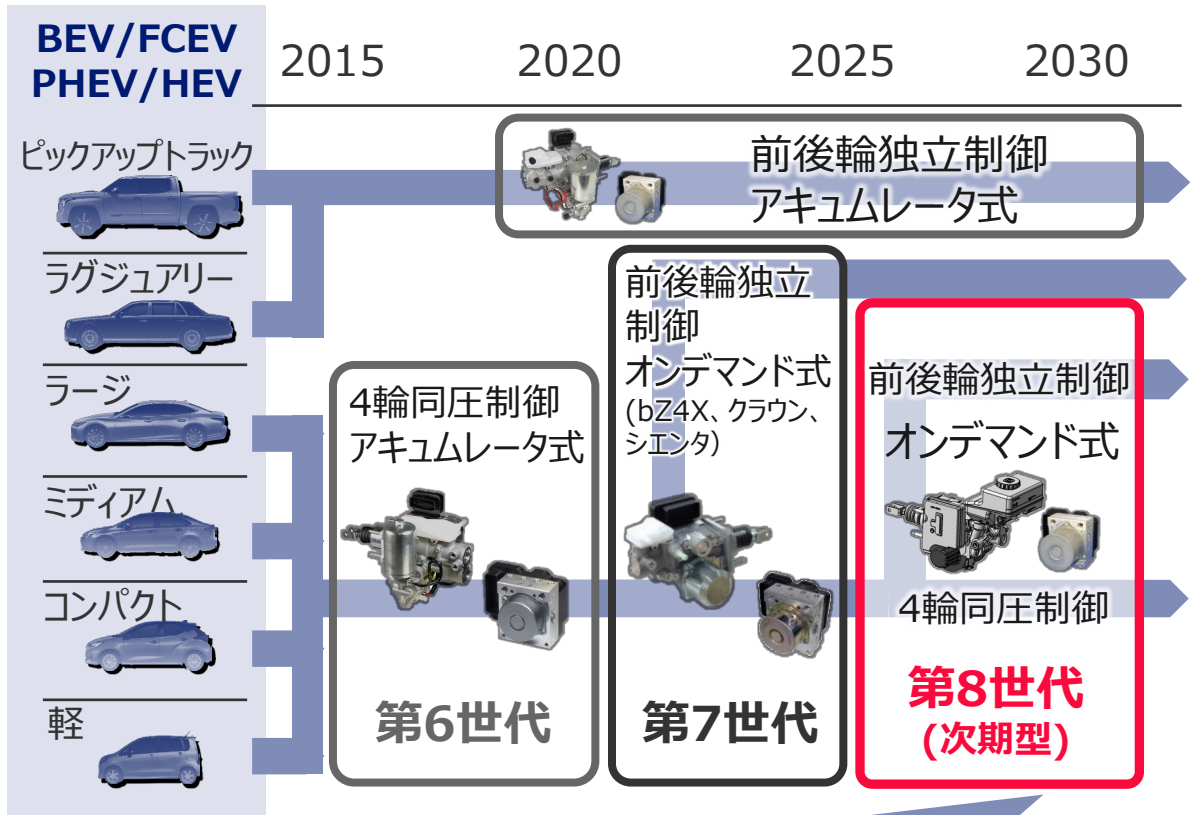
カーメーカー協業・アライアンス活用により、30年売上2,000億円を目指す

# ブレーキ市場の見通しとロードマップ

## 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

### 電費：回生協調ブレーキ

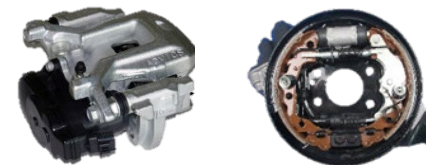
世界初！  
前後輪独立回生協調ブレーキ  
・高い回生効率



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)



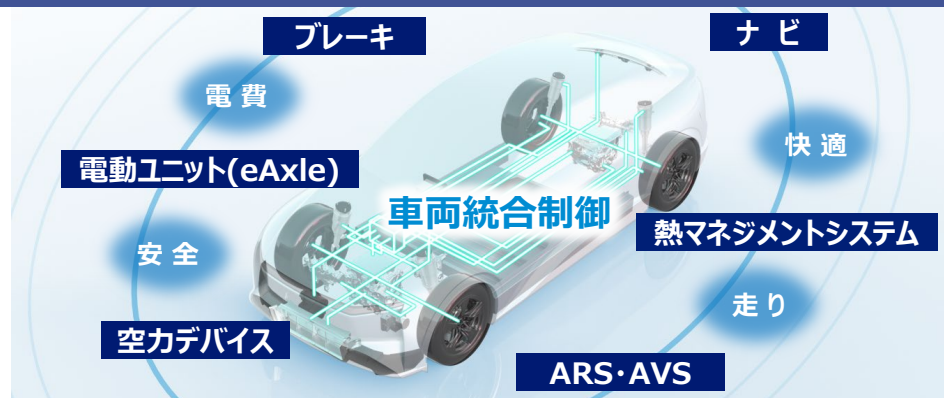
電費0.8%の向上に貢献

## 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

## 戦略

### 拡販・収益向上

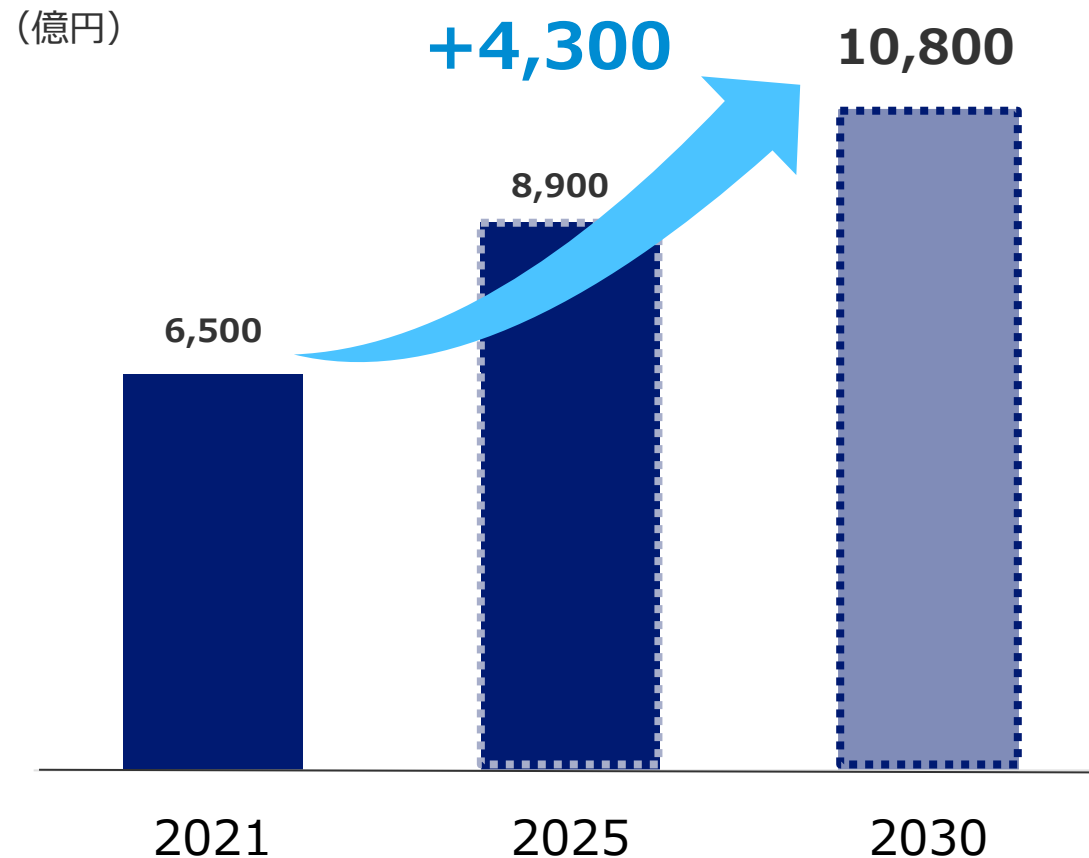
基本・制御のブレーキ部品と、ソフト開発力を併せ持つ強みを活かす

- 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

**操作レスでチェックイン**  
デジタルキーシステム

**状況に合わせた先読み機能**  
車室外センシング

**狭い場所でも楽々乗車**  
大開口ドアシステム

**快適移動空間**  
車室内センシング

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**

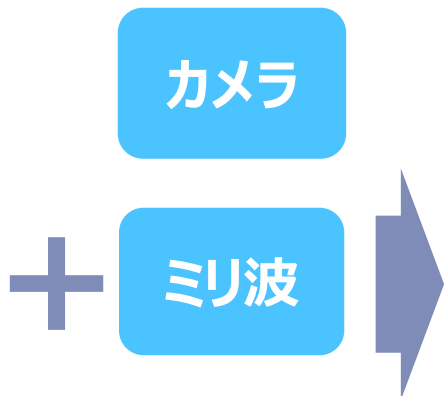


サンルーフ      パワーバックドア

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

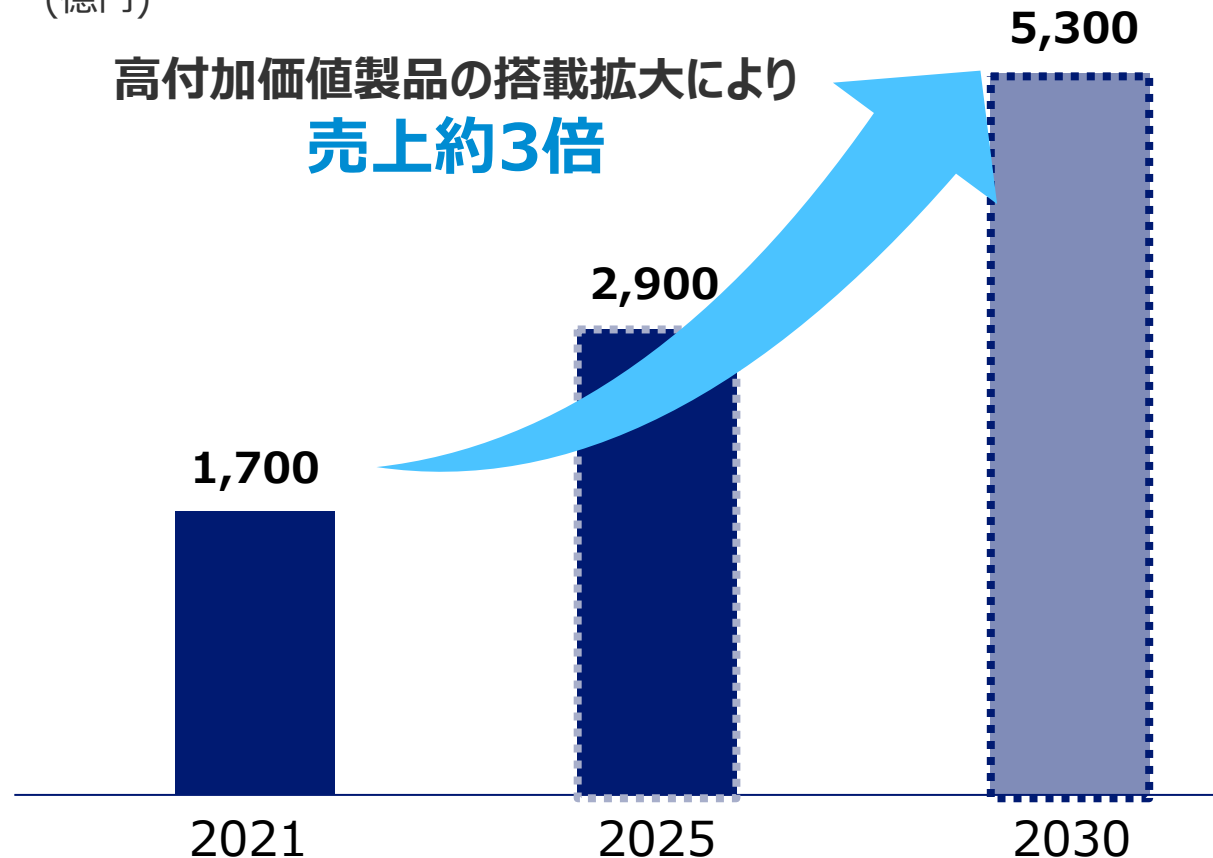
### アライアンスの強化

- ・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)

高付加価値製品の搭載拡大により  
売上約3倍



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

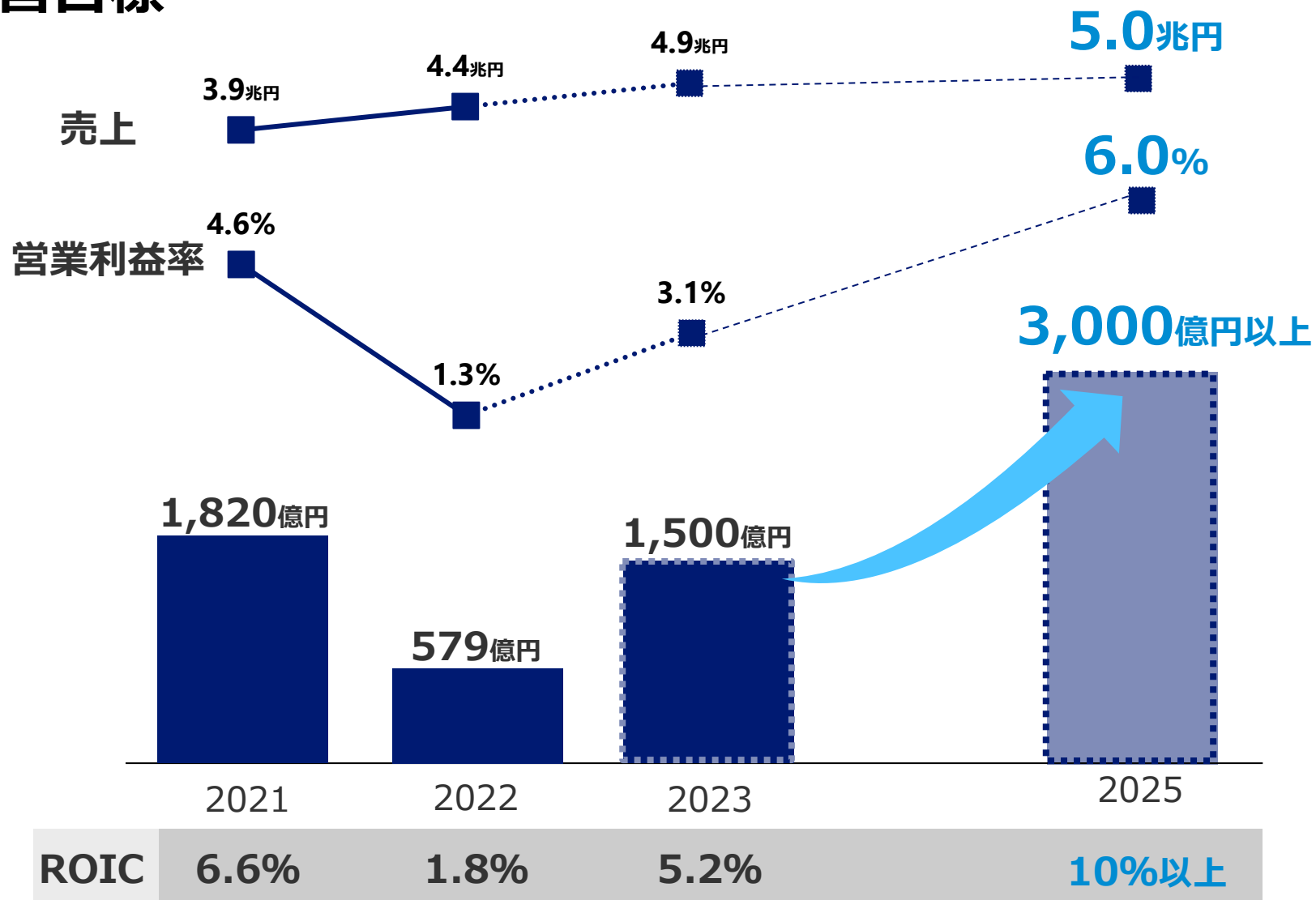
**1. 企業紹介**

**2. 30年に向けた成長戦略**

**3. 25年の経営目標と財務戦略**

**3**

# 25年経営目標

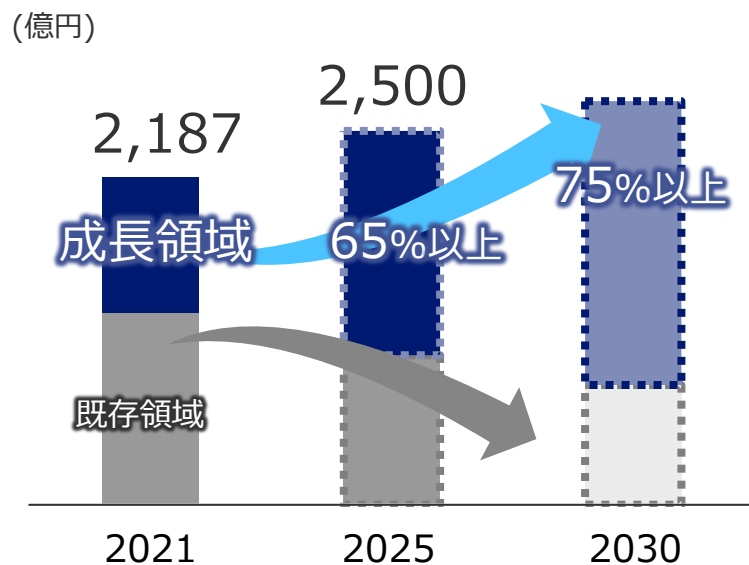


2025年に営業利益3,000億円・営業利益率6%を目指す

# 成長領域へのリソース投入

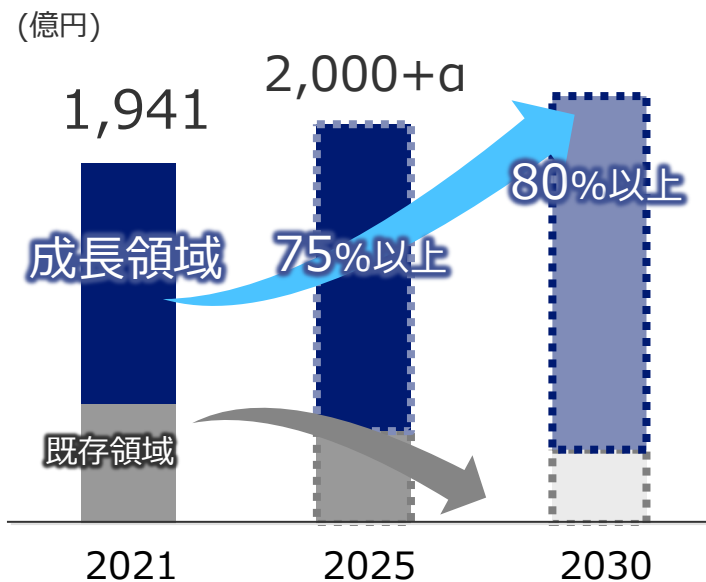
## 設備投資

- ・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

# バランスシート改革による資金創出

## 事業資産

**事業資産圧縮  
(当期162億円資金創出)**

**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
- ・シャワートイレ事業
- ・他プロジェクト（活動中）

### 低効率資産の早期圧縮

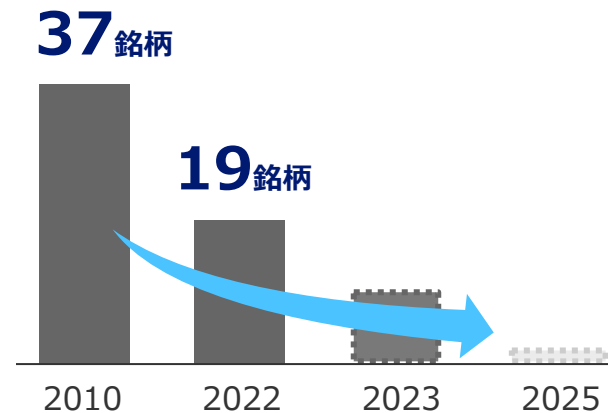
- ・余剰資産の構造改革
- ・生産法人統廃合（活動中）

## 政策保有株式

**政策保有株式売却を実行  
(当期1,020億円資金創出)**

**1,000億円以上売却**

ゼロ化を目指す

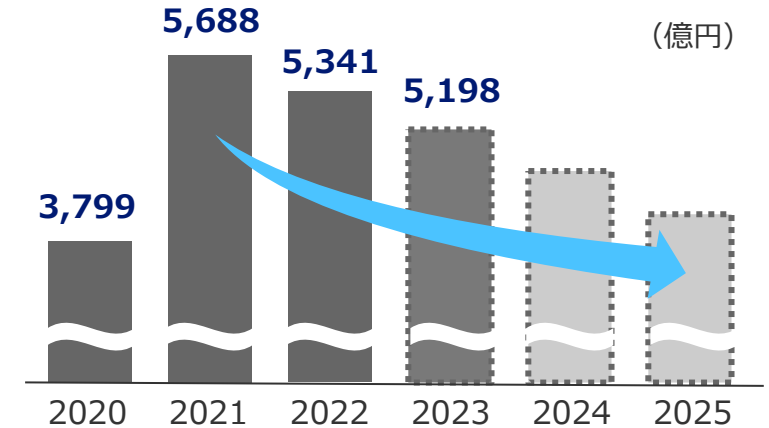


## グローバル在庫

**グローバル在庫圧縮  
(21年度比490億円資金創出)**

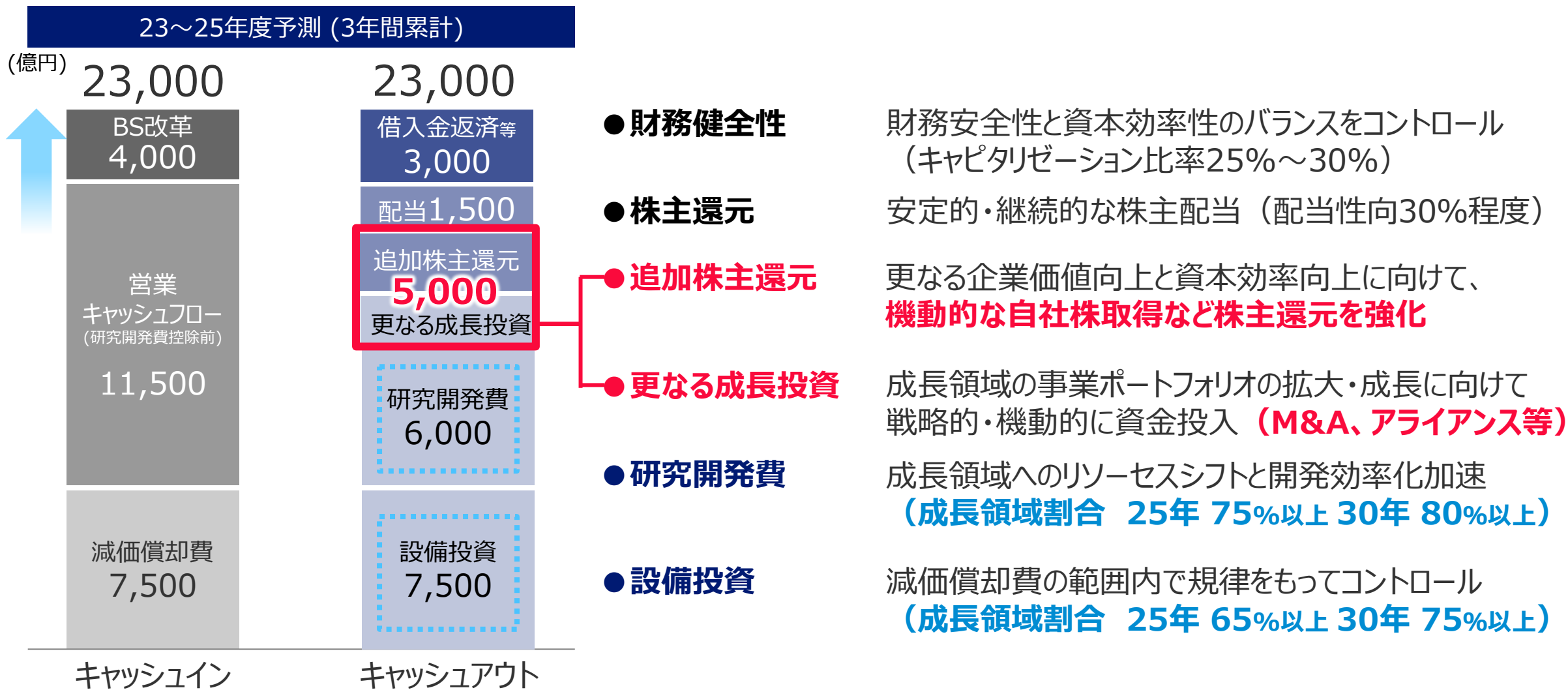
**1,000億円以上圧縮**

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

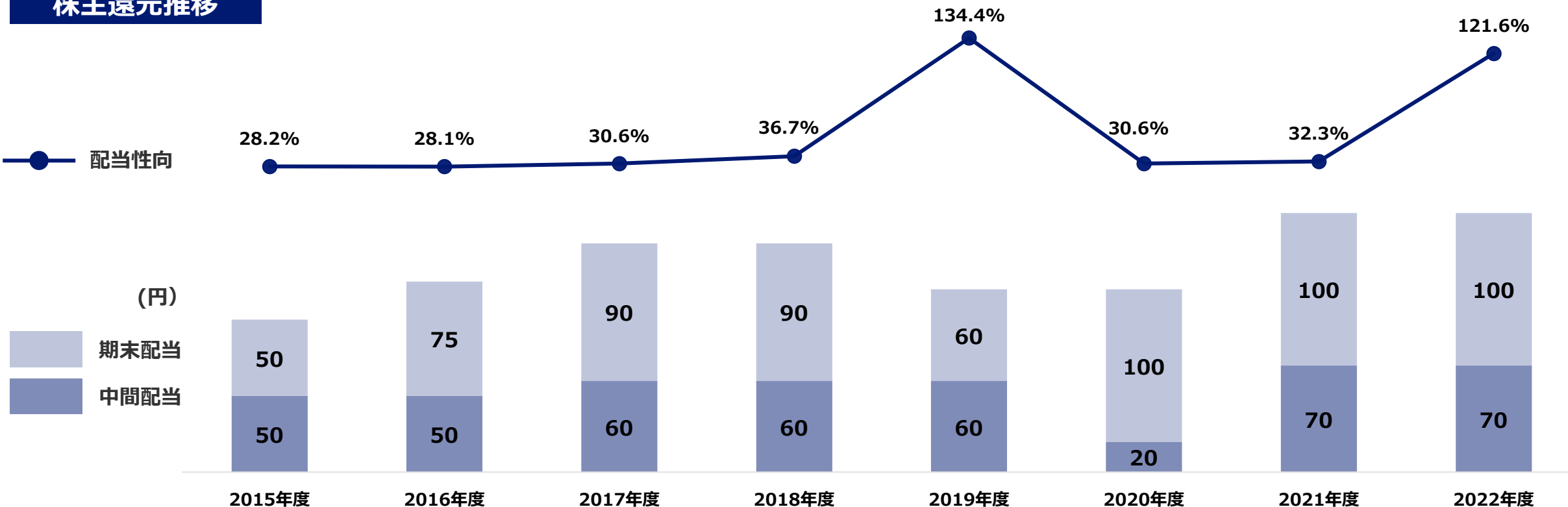


創出したキャッシュを更なる成長投資・株主還元積極的に投入し、PBR1倍超をめざす



# 株主還元

## 株主還元推移



年間配当 (円)	100	125	150	150	120	120	170	170
自社株買い (億円)	0	490	594	0	0	0	0	0
総還元性向 (%)	28.2%	66.5%	74.5%	36.7%	134.4%	30.6%	32.3%	121.6%
配当利回り* (%)	2.18%	2.36%	2.29%	2.60%	3.79%	2.86%	4.05%	4.66%

安定的・継続的な株主配当及び機動的な株主還元を実施

\* 配当利回り = 一株当たり年間配当金 / 株価 (期末)

# 個人投資家様向けIRホームページのご案内

## 個人投資家の皆様へ

個人投資家・株主の皆様  
アイシンのことをより深くご理解いただくための  
情報をご案内します。



アイシンってどんな会社？



3分でわかるアイシン



会社紹介映像



アイシンの強み

↓ ホームページリンク

[個人投資家の皆様へ | 株式会社アイシン 公式企業サイト \(aisin.com\)](https://www.aisin.com)

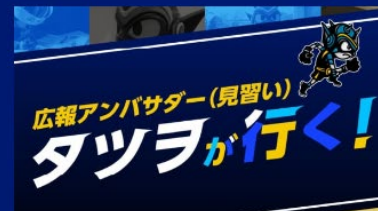
決算報告や統合報告書をはじめとした役立つ情報を掲載

## もっとアイシンを知りたい方へ



AI Think(アイシンク)

アイシンの今と未来をわかりやすく伝える読み物



タツヲが行く!

シーホース三河所属タレント「タツヲ」が会社を紹介



コムセンター

愛知県刈谷市にあるアイシンの展示館



情報ライブラリー

会社を映像や資料で紹介



AISIN SPORTS

アイシンが応援するスポーツ



### 【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。