

中長期事業戦略説明会 質疑応答要旨

Q: トヨタ BEV 戦略を踏まえて、25 年、30 年売上の前提台数(トヨタ・トヨタ外含む)を確認させてほしい。

A: 25 年はある程度見通しが立っており、PT ユニット総台数は 1,100 万基程度の前提である。
30 年については現段階で見込みがしにくい状況のため、市場の成長に合わせて前提をおいている。
各成長領域のそれぞれの事業については個別の案件の受注確度等を踏まえた前提になっている。

Q: 競合他社も Xin1 に取り組んでいるが、アイシンの差別化戦略とどのように台数を確保していくのか教えてほしい。

A: アイシンの Xin1 の特徴は電源系や熱マネ等をただ足し算するのではなく機能統合することにより、他社に比べて部品点数削減し、小型化・低コスト化を実現する点である。HEV のようにこれまで培ったセンサ・アクチュエータの技術をシステム化する技術を活かして取り組みながら、お客様としっかりコミュニケーションをしながら受注に繋げていく。

Q: 戦略投資 5,000 億円について事業ポートフォリオ変革と結び付けて具体的に内容含め補足説明してほしい。託す事業の売却によるキャッシュ創出や AT など OEM からの内製分取込分によるキャッシュアウト、また株主還元への程度あてるとの具体的な内容を教えてほしい。

A: キャッシュ創出の中の事業資産の圧縮は事業を託すこと以外にも使用していない土地や建物などの売却も含めて 1,000 億円以上を目指していくということ。託す事業については公表できる段階になった時点でその都度皆様にお伝えする。創出したキャッシュは環境変化も激しいので、その都度対応を変えていくが、少なくとも一部は還元に戻る。追加の成長投資については現時点、設備なのか M&A なのか等はまだ決まっていないが、必要に応じて臨機応変に対応していく。還元については、17 年度に自社株買いをしたが、その後は投資やコロナ影響等あり自己株取得はしばらくやってこなかった。キャピタリゼーション比率 25%~30%としているがこの数字が変われば当然還元していく。その方法が自社株買いであるのか増配であるのかはその都度公表させていただく。

Q: 説明の中で OEM からの内製取込とあるが大部分がそこに使われるのではないか？

A: AT の総台数は減少していくので、我々が設備等を引き受けて対応していくことはないと考えている。
インド・南米等は一部拠点拡張などの投資の可能性はあるが、基本的には既存のものを使用して市場の半分以上残る AT・HEV 需要を取り込んでいき、仕事量だけが増えるイメージをもって頂ければと思う。
今まででは会社単位で投資を考えていたが、これからは一部事業を託したり、新しい事業でも全て自社でやろうとすると多くの投資がかかってくる。設備が余っていく会社もあれば、足りなくなる会社もあるため、事業移管や新しい事業を一緒にやる場合はそれぞれが持っている土地、ヒト、設備、コア技術を比較してトータルとして効率的で win-win になる方法を選択するということになると思う。事業がどんどん変わっていくのでこれまでよりもそういうケースが増えてくると思う。

Q: eAxle 市場は中国を中心に価格も含めて競争が激しくなっているなかでどのように台数を伸ばし、利益を確保していくのか教えてほしい。また、拡販についてどのようなものがあり、勝算があるのかも教えてほしい。

A: eAxle は中国市場を中心に厳しい競争になっているのは事実である。eAxle は入口段階という見方もあり、技術進化が物凄く激しくおきている。アイシンはその技術革新にしっかりとついていくということを戦い方の 1 つとして考えている。25 年ターゲットにしている第 2 世代については第 1 世代に比べて 20% の軽量化・投資も 2 分の 1 にして、価格も 30% 減にすることが計画通り進んでいるため 25 年の目標値は固いものと考えている。一方、30 年にかけて競争は益々激しくなるが、お客様の企画段階から入り込み、お客様と一緒にやっていくことでアイシンの製品の魅力を引き出していき、台数を伸ばしていく。利益に対してもこれまでの AT 同等を目指していく。中国の価格競争にまともに参加すると疲弊していくため積極的に参加せず、量ではなく質を重視した戦略をとっていく。25 年断面ではトヨタ向けが多いが、トヨタ外の営業力も強化して拡販を進めていく。BEV のクルマ作りで困るのは重くて価格も高くスペースをとる電池である。そのため、eAxle に求められるのは電池の負担を減らすことと eAxle が搭載されるスペースをいかに少なくできるかということである。つまりカーメーカー及びエンドユーザーにとって付加価値となるのは電費と小型化である。先ほど電費 18% 向上と申し上げたが、18% 電費向上すれば、電池も小さくて済み価格も安くなるためかなりの付加価値になる。

Q: 25 年度の営業利益率 6% についてどのように達成するか教えてほしい。

A: 商品軸・地域軸・機能軸ごとにアクションプランを立てておりこの 3 年間でやり切っていく。昨年までは変動が大きかったが、この 3 年間は少し安定してきているため台数が増加しながらも、体質を改善していく。また、AT・HEV、eAxle・ブレーキの新世代投入等製品構成が変化するものもあるので全体の利益率が上がる。地域軸では、北米についても生産性を上げ、構造改革を進めていく。

Q: 電池骨格・機能統合ボデー・ギガキャストについてコスト・性能への付加価値を教えてほしい。また、ギガキャストについては何 t クラスを想定しているか？

A: 現在は鉄でボデーを構成しておりそれをアルミに変えると高くなるかも知れないが従来の鉄の場合は 120 個の金型・組立・溶接設備が必要になってくる。そこをギガキャストで成形することにより金型・設備を 1 つにできるため経済性を考えてカーメーカーと現在ギガキャストの検討をしている。他社は 1 万 t クラスを採用している場合もあるが、大きな設備とスペースが必要になるため我々は一体化だけではなく、2 分割、3 分割して 4000t クラスで実施することを考えている。4000t クラスであれば既存設備等の転用もでき総合的にお客様のためになると思い、カーメーカー様に提案している。これまではカーメーカー側の要求に応じてアイシンが製品を提供する形だが、このギガキャストについてはカーメーカーも悩んでいるためサプライヤー側からの提案が重要になっていくと考えている。

Q: 今後、AT・HEV のトヨタ外ビジネスがどのように変わっていくか教えてほしい。

A: 現在、AT についてはトヨタ向けとトヨタ外が半々のイメージ。HEV はトヨタ向けが主になっている。25 年、AT は地域軸やお客様によるが一定に割合を維持できる。HEV は 25 年にかけて伸びていくのでトヨタ向け割合が増えていく。

Q: 今後のブレーキ事業の収益性改善の方法は？

A: まずは第 8 世代の投入がターニングポイントになる。我々の強みを活かしながら低コスト化・生産性の向上をさせる。足元は資源高・半導体などの影響も受けていた。固定費についてもアisin G 内でのリソースシフトを進めて固定費圧縮に取り組む。

Q: 政策保有株式についてトヨタも含むのか？持ち合い解消による株式構成の変化はどのように考えているか？

A: 政策保有株式について今回の発表の中にはトヨタは含んでいない。株主構成については個人株主も増やしていきたいと思っている。また、海外株主についても以前より減少しているので海外株主についても増加させたい。

Q: 23 年から 25 年に向けて PT Mix の部分について教えてほしい。特に中国市場について教えてほしい。

A: 足元、中国については日系カーメーカーが苦勞しているとの話もあるが、中国ローカルメーカーも一定量 BEV 以外も売れているところもある。中国 Mix は見通しができない状況だが、今わかる範囲で前提を置いて中期経営計画を策定した。

Q: 25 年にかけての HEV の収益性は AT 並みになるのか？

A: 25 年に向けて成熟期を迎えており、AT と同等レベルの収益水準になると考えている。

Q: 30 年までの台当たり単価の変化について教えてほしい。

A: eAxle、ブレーキ、ギガキャストをはじめとした BEV 商材により、30 年に向けて台当たり単価はガソリン車より増えると見込んでいる。

以上