



AISIN

2021年3月期

決算説明会

2021年4月28日

株式会社アイシン

グループ一体となって2つの変革を推進

- **C A S E に対応する
企業構造への変革**
- **高い収益力を持つ
企業体質への変革**

既存事業のスクラップ&ビルド、リーンな体制

グループ行動指針

1. 「主体的に未来を読んでスピードを上げて自ら動く」
新経営理念策定 「主語は私」
2. 「聖域なき仕事のスクラップ&ビルド」
ミシン・ベッド事業のスクラップ
3. 「分社経営からグループ経営に向けた連携の進化」
アイシン精機・アイシンAW経営統合

2 事業編



本日ご説明の内容



I. 中期経営計画 2023年目標の 進捗	1. 中期経営計画 2023年経営目標	
	2. パワトレユニット販売台数見込み ブレーキ商品販売見込み	
	3. 固定費削減の進捗	
II. 2030年ビジョン	「中身を変え、成長 する10年に」	・2030年のめざす姿 ・事業領域の変革 ・電動化への対応 ・新規事業への取り組み ・開発、投資の方向性 ・ビジョン目標
III. 2050年カーボンニュートラルへ向けた取り組み		

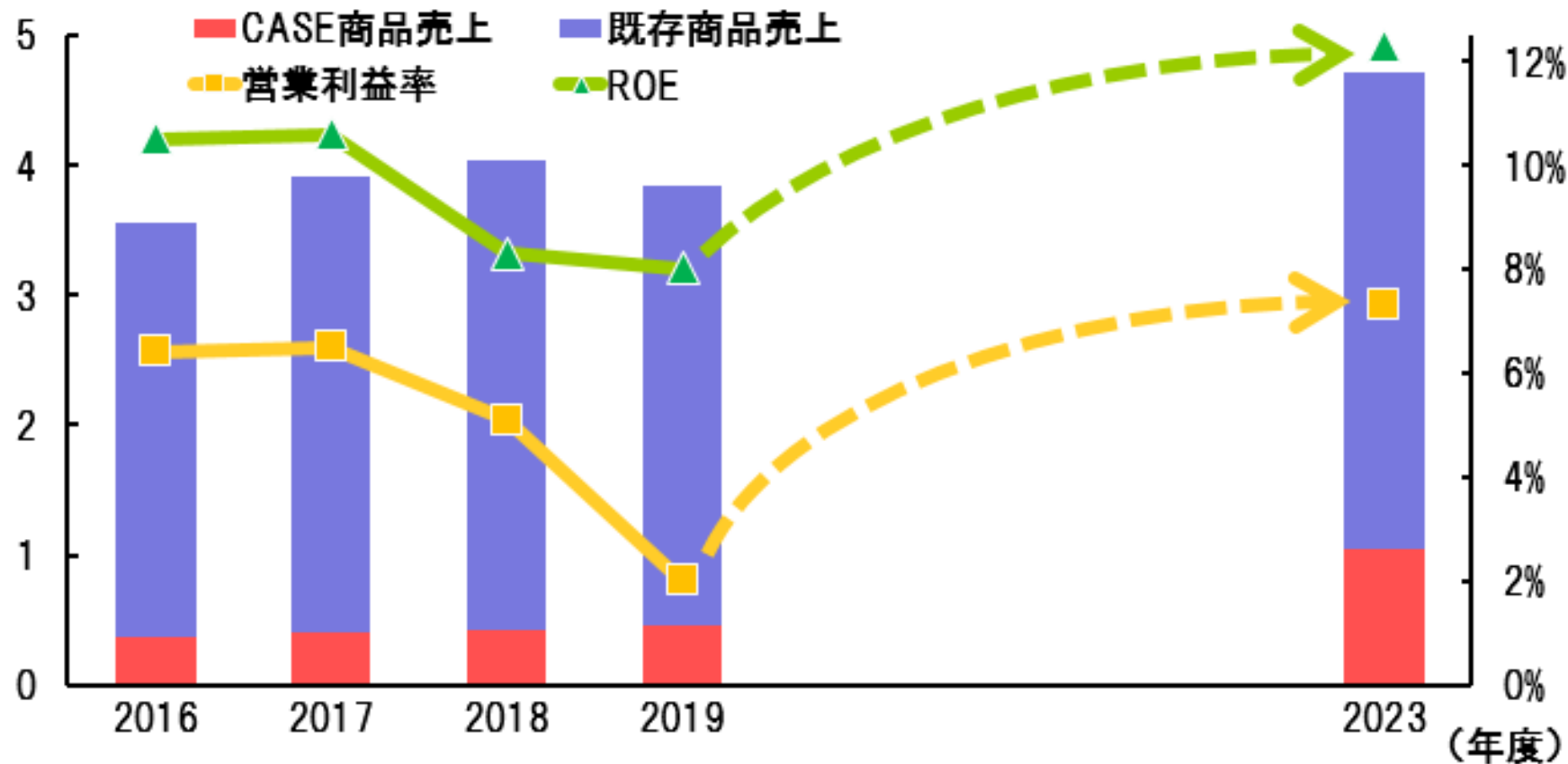
中期経営計画 2023年経営目標

AISIN

2019年4月IR資料

2019年度を底に、2023年度に営業利益率7%以上をめざす

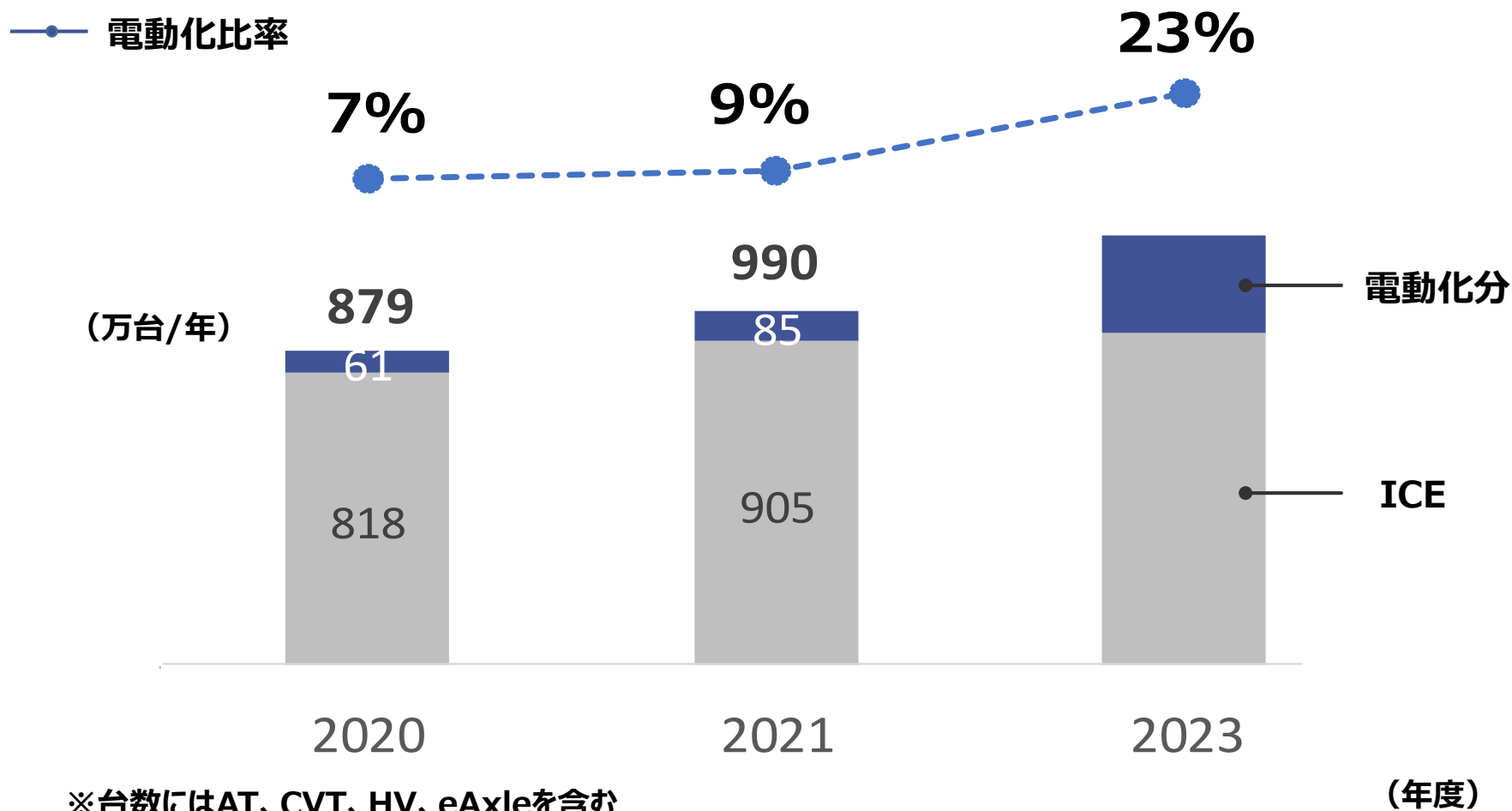
(兆円)



パワトレユニット販売台数見込み

AISIN

- ・23年までは、ICE需要は着実に取り込む
- ・23年以降は急速に拡大する電動化市場に対し、着実に拡販していく



ブレーキ商品販売見込み

AISIN

- ・回生協調ブレーキはHV向け実績を強みに、品揃え強化で新規拡販
- ・市場の急拡大が予想されるEPBは、フルラインナップ化で需要を取り込み
- ・23年は、中国民族系含め確定受注が積みあがる

(億円)

5,453

回生協調
ブレーキ

電動パーキング

基本ブレーキ

20

21

23



【回生協調ブレーキ】

トヨタアライアンスを中心とした
回生市場の着実な取り込み



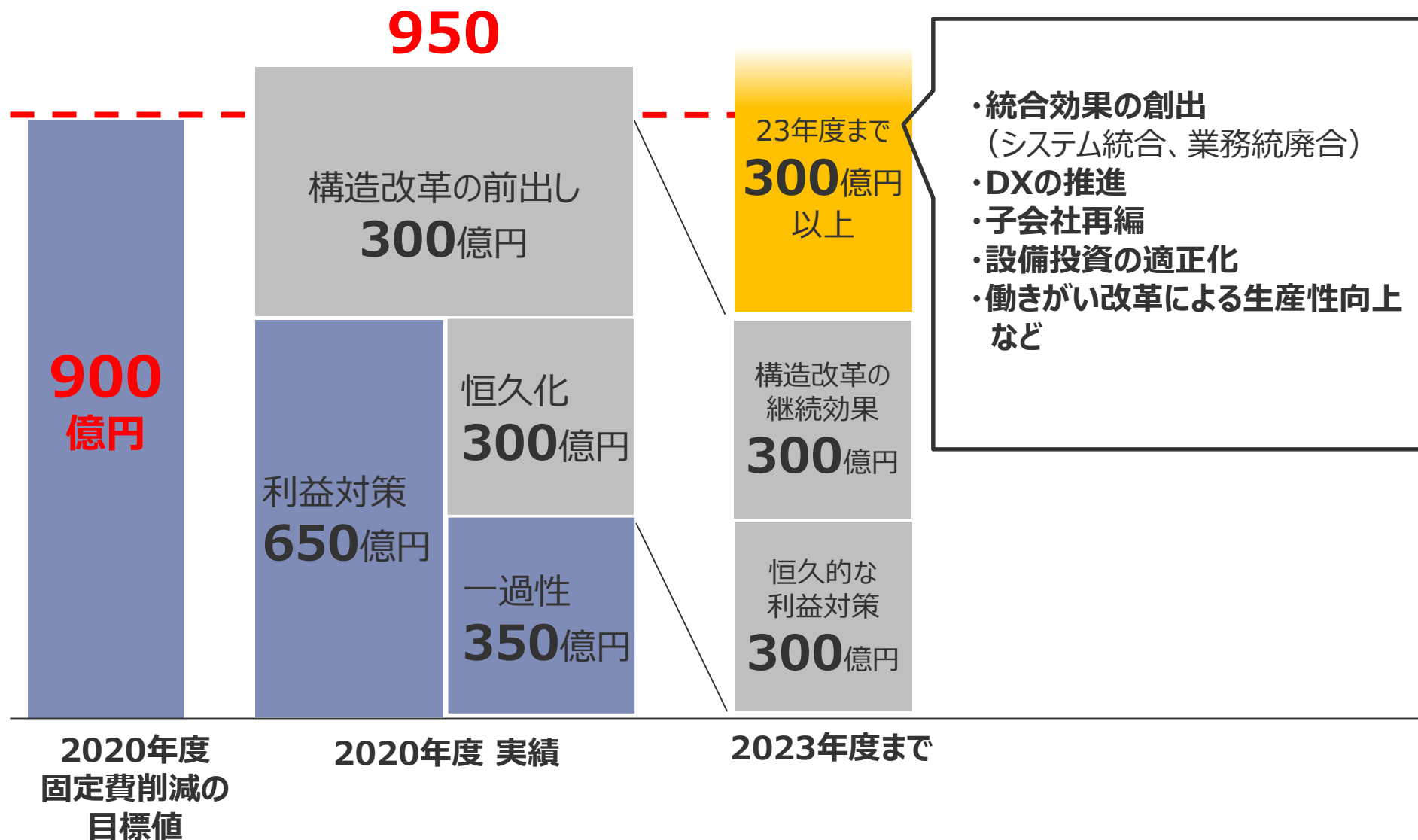
【電動パーキングブレーキ】

拡大するEPB市場に対し、
フルラインナップ化により需要を
取り込み

固定費削減の進捗

AISIN

23年度までに統合効果はじめさらなる効率化を推進



【事例】子会社再編

**グループ・グローバルに子会社の重複機能の解消や統廃合を推進
対象51テーマのうち70%は目途付け完了**

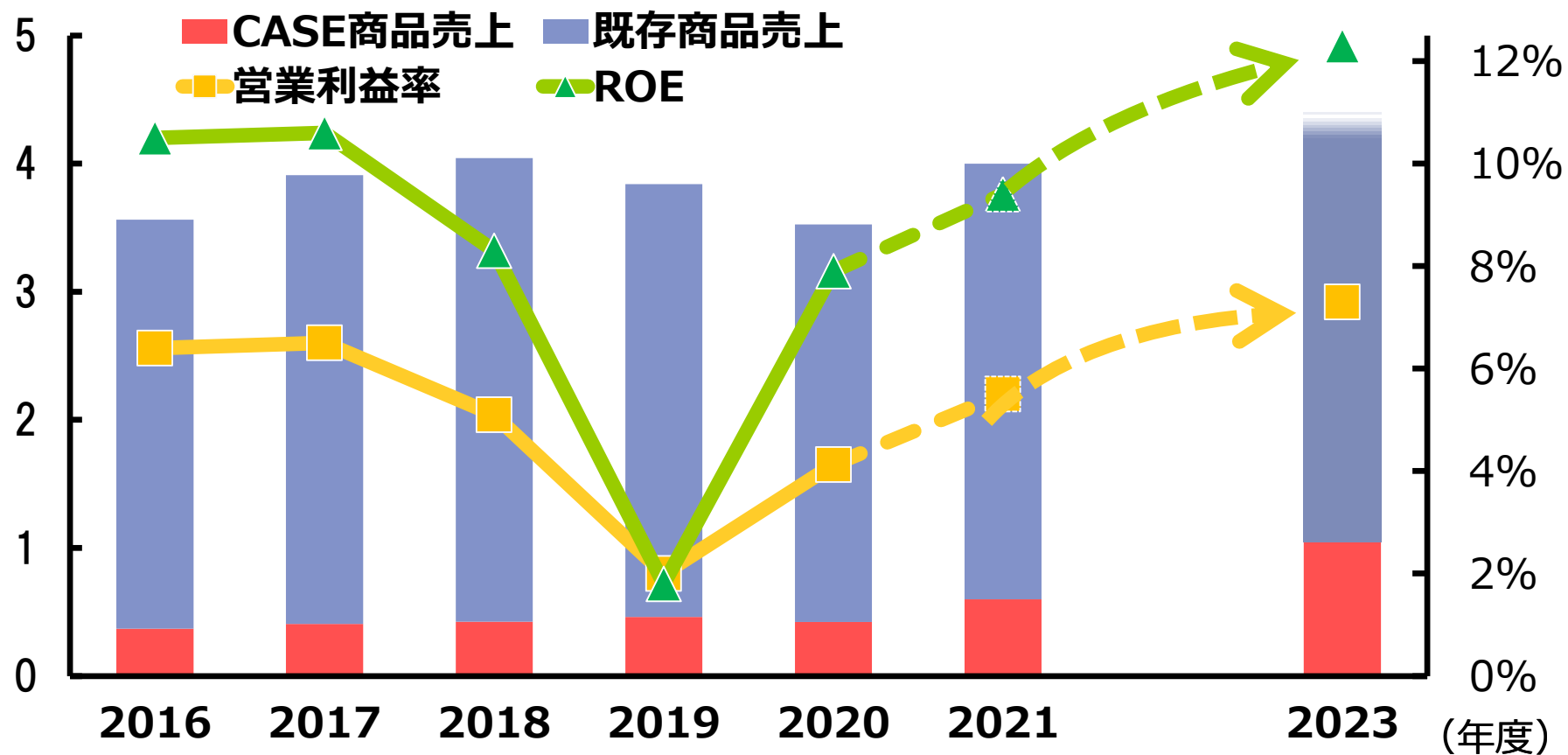
	対象 会社	アドミニ効率化			会社統廃合		
		テーマ 数	完了・ 目途付け	'21年度 以降 (検討着手案件)	テーマ 数	完了・ 目途付け	'21年度 以降 (検討着手案件)
日本	23社	2	1	1	9	5	4
北米	21社	2	2	-	4	2	2
中国	14社	1	1	-	7	4	3
豪亜	20社	6	5	1	4	2	2
欧州	6社	-	-	-	10	9	1
その他	12社	1	1	-	5	4	1
計	96社	12	10	2	39	26	13

【まとめ】 中期経営計画 2023年経営目標

AISIN

コロナによる減速があるものの、
当初計画した2023年度営業利益率7%以上をめざす

(兆円)



本日も説明の内容

AISIN

I. 中期経営計画 2023年目標の 進捗	1. 中期経営計画 2023年経営目標	
	2. パワトレユニット販売台数見込み ブレーキ商品販売見込み	
	3. 固定費削減の進捗	
II. 2030年ビジョン	「中身を変え、成長 する10年に」	・2030年のめざす姿 ・事業領域の変革 ・電動化への対応 ・新規事業への取り組み ・開発、投資の方向性 ・ビジョン目標
III. 2050年カーボンニュートラルへ向けた取り組み		

新生アイシン、新グループ経営理念を策定 そしてビジョンへ *AISIN*

これまでの取り組み

- ①CASEに対応する企業構造への変革
- ②企業体質の強化

AW
合併

次の50年の“羅針盤”として
中心に据える
新経営理念を策定（'21年1月）

“移動”に感動を、未来に笑顔を。

使命 Mission
私たちの使命・存在意義

私たちは、“移動”に自由と喜びを、
未来地球に美しさを運び続けます。

めざす姿 Vision
私たちが（使命を追求する中で）
達成したい姿

私たちは、夢と志をもって自ら行動し、
クリーンパワーによる“移動”の進化を核に
環境・社会課題に具体解を示し
誰もが安心・快適な未来を創ります。

提供価値 Value
私たちが提供する価値

- 働く仲間に対して
- お客様に対して
- 未来に対して

成長と幸せを
働く仲間へ
安心と感動を
お客様へ
持続可能な
環境を未来へ

2030年ビジョンを策定

各ステークホルダーへの
提供価値を明確化

アイシンググループビジョン2030

AISIN

私たちは、“**移動**”に**感動を**、**未来に笑顔**を 届けるため、社会課題を解決するソリューションを提供し、安心・快適な“移動”を実現することで、お客様からパートナーと呼ばれる企業グループを目指します。

感動と笑顔にあふれる社会を実現するソリューションカンパニー

働く仲間へ

多様性・主体性の
促進を通じ、自己成長、
働きがい、人生の幸せを
感じられる会社へ

社会へ

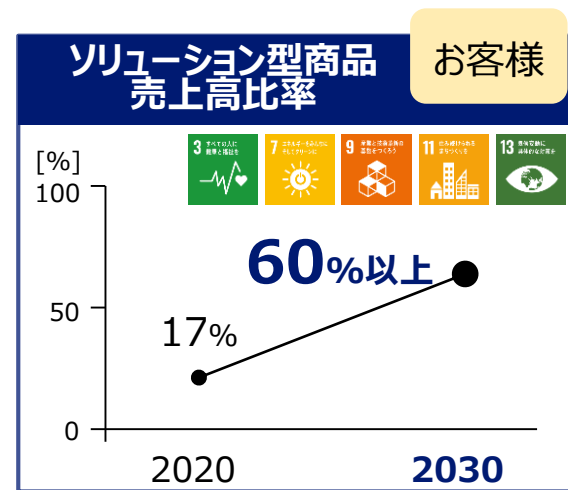
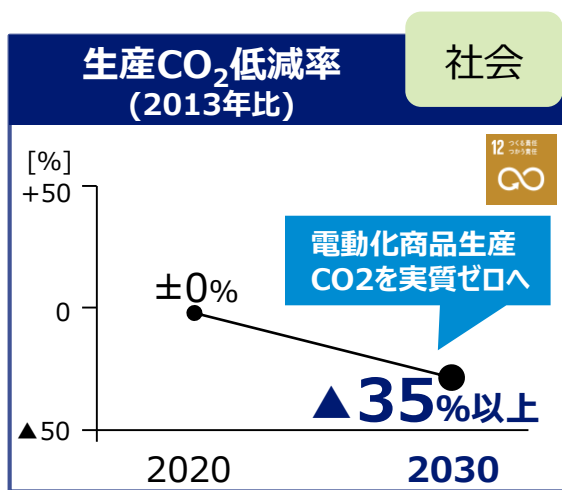
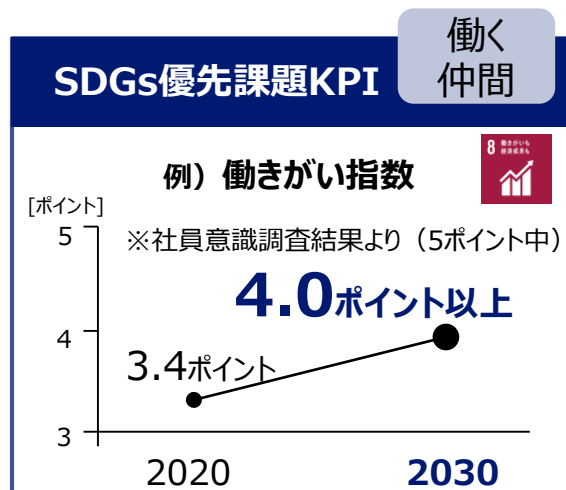
環境負荷の低い
ものづくりや商品提供を
通じてサステナブルな
企業グループへ

お客様へ

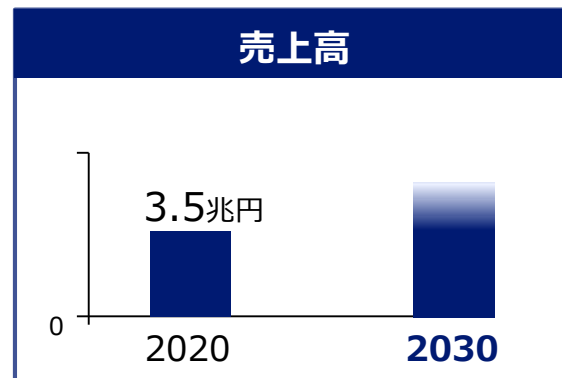
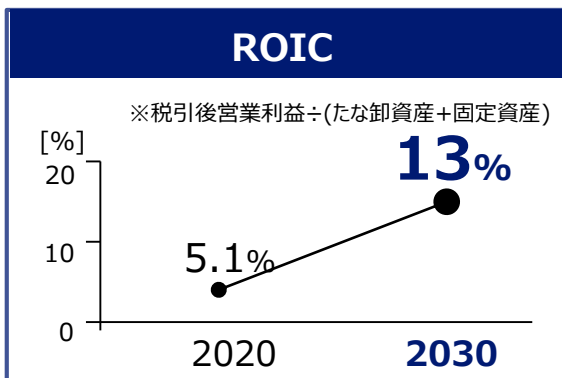
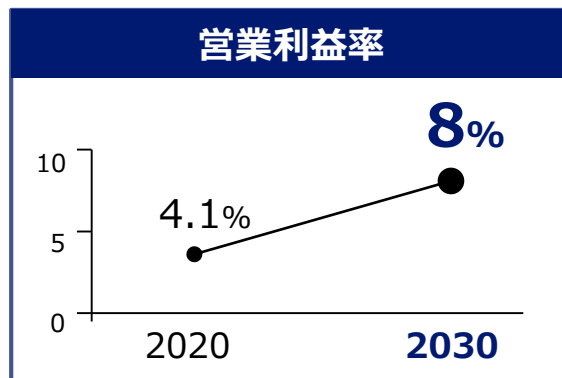
あらゆる人々へ
“移動”ソリューションを
提供し、社会課題を
解決するパートナーへ

Ⅱ.2030年ビジョン 目標項目

ステークホルダー別に目標を設定



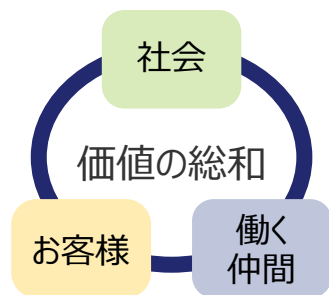
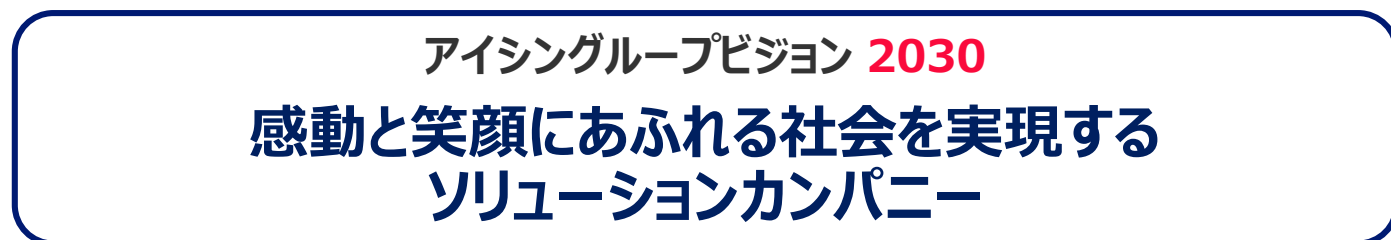
社会課題の解決と働く仲間の成長・幸せに向けた投資を加速していく中で
グループ経営・DX等で投資効率を重視したROIC経営へシフト



Ⅱ.2030年ビジョン

ビジョンに向けたグループの成長軌道

深刻化する社会課題の解決のために、これからの10年を「自ら変貌する10年」と位置づけ、変化の潮流を先回りで捉えながら、志高く目標を掲げ果敢に挑戦していきます。



コアコンピタンスは
「油圧・電動アクチ
ュエータシステム」

X

社会課題

X

マクロ
トレンド

ソリューション型商品・
サービスの提供

固定費はDX、子会社再編・
投資適正化などで抑制・削減

企業
価値

体質強化期
(劇的に中身を変える3年)

真の成長期
(一気に成長を狙う7年)

固定費比率
イメージ

事業の選択と集中やDXを通じて
固定費を最適化

現在

2023年

2030年

Ⅱ.2030年ビジョン

社会課題の解決に貢献するソリューション型商品の拡充

モビリティ

モビリティ

乗り合い送迎サービス



物流支援

安全な移動・
輸送手段の提供

パワースライドドア



自動駐車システム



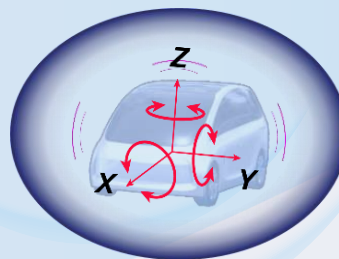
交通事故低減

電動パーキング
ブレーキドライバー
モニターHV用
トランスミッション回生協調
ブレーキ

e-Axle



地球温暖化防止

自由な移動に貢献する
エントリーシステムサービスの提供で課題解決に貢献する
モビリティプラットフォームお客様の課題を解決する
新規・次世代商品安心・快適な移動に貢献する
車両運動統合制御ソフトウェア
ファーストエネファーム
type Sクリーンエネルギー
転換の推進地域の脱炭素に貢献する
エネルギー
マネジメントシステム

現状

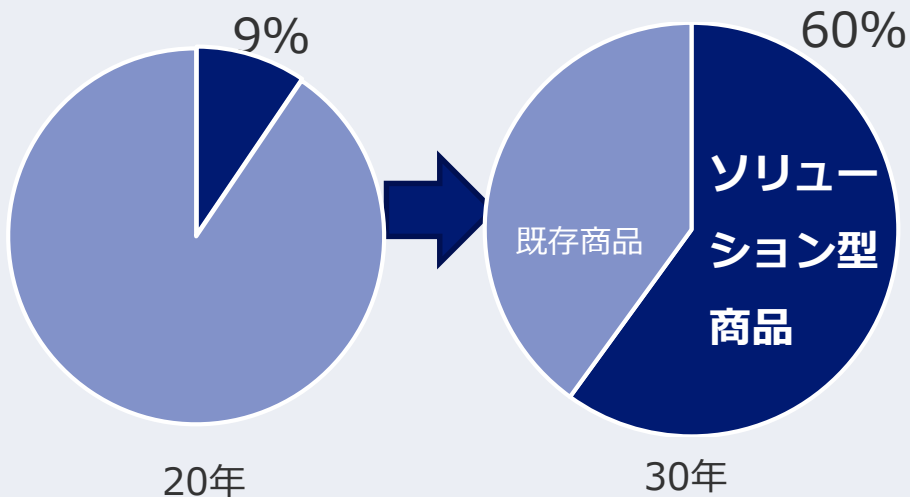
将来

Ⅱ.2030年ビジョン

各事業領域でのソリューション型商品の構成比率

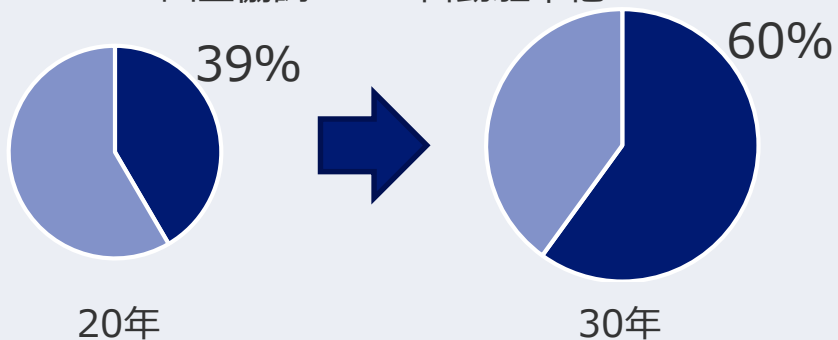
安心・快適な移動に貢献する
車両運動統合制御

【パワトレ】 電動化製品



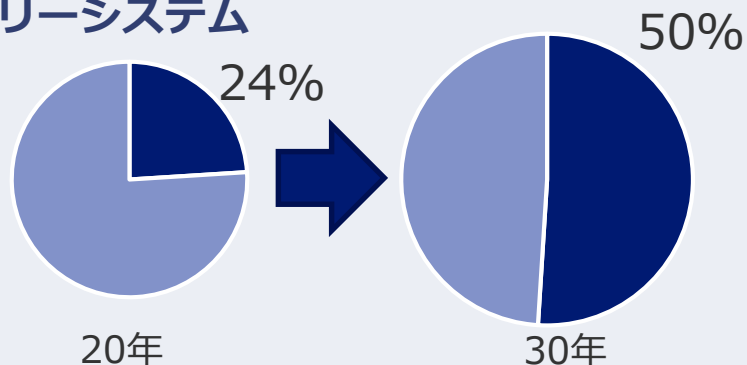
【ブレーキ+走行安全】

回生協調・EPB・自動駐車他



自由な移動に貢献する
エントリーシステム

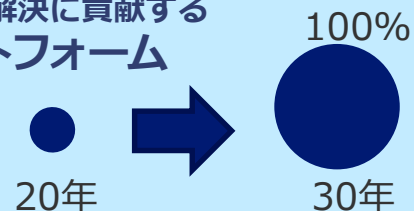
【車体】



サービスの提供で課題解決に貢献する
モビリティプラットフォーム

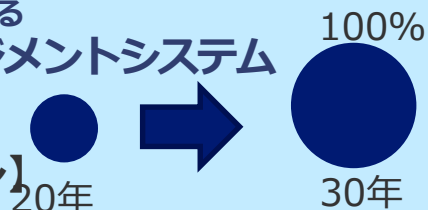
【CSS】

※コネクティッド&シェアリング
ソリューション



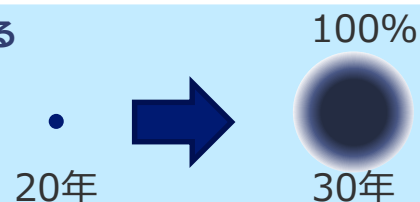
地域の脱炭素に貢献する
エネルギーマネジメントシステム

【エネルギー
ソリューション】



お客様の課題を解決する
新規・次世代商品

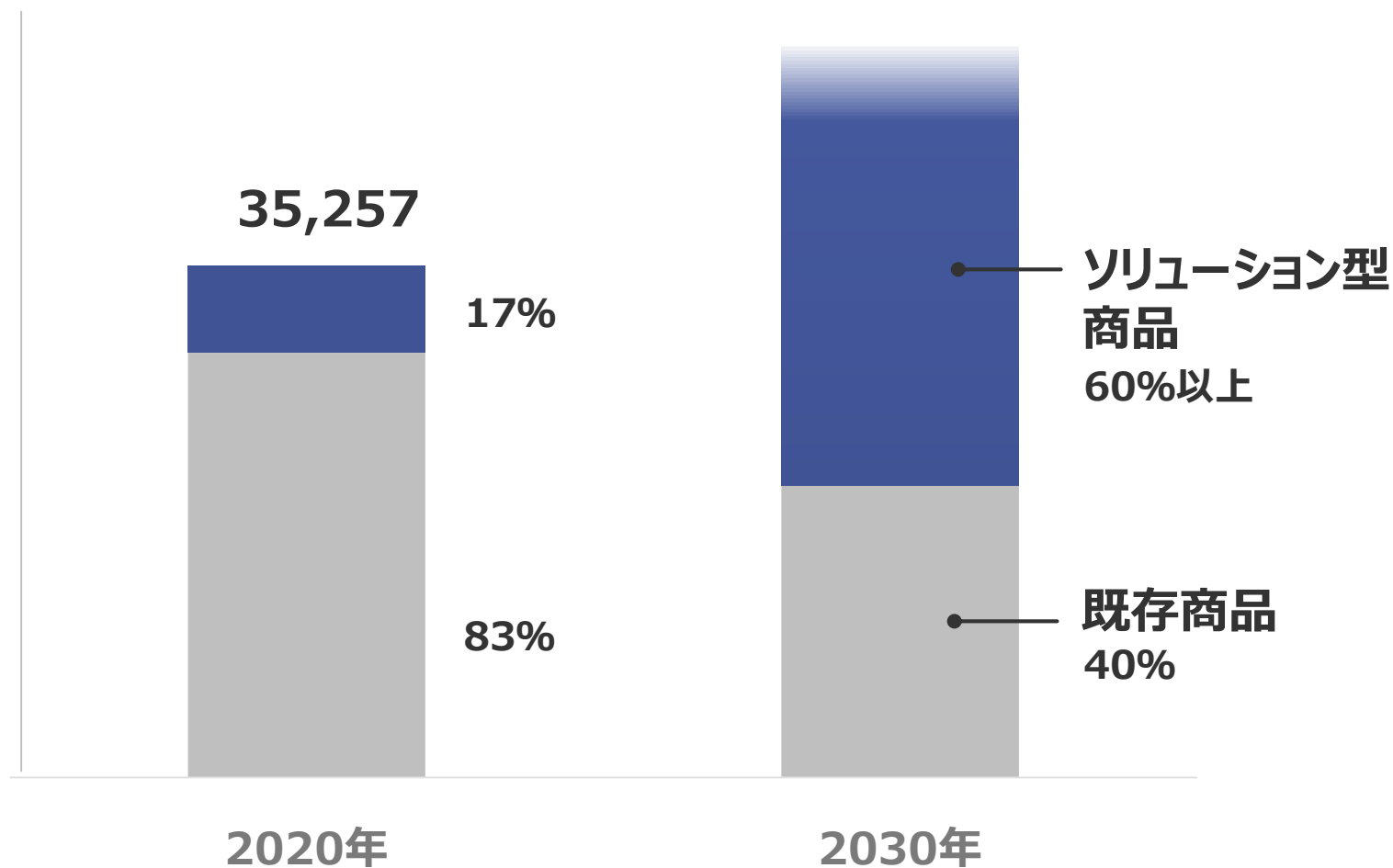
【新規事業】



アイシンの事業構成の変革

AISIN

市場の伸び以上の成長をめざし、持続的な成長のために
『中身を変えていく10年』に



率は構成比

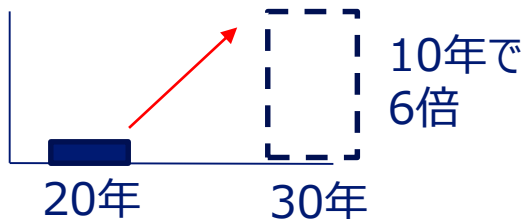
電動化商品のラインナップ

電動化に伴い市場拡大する関連領域の商品を拡販中

回生ブレーキ



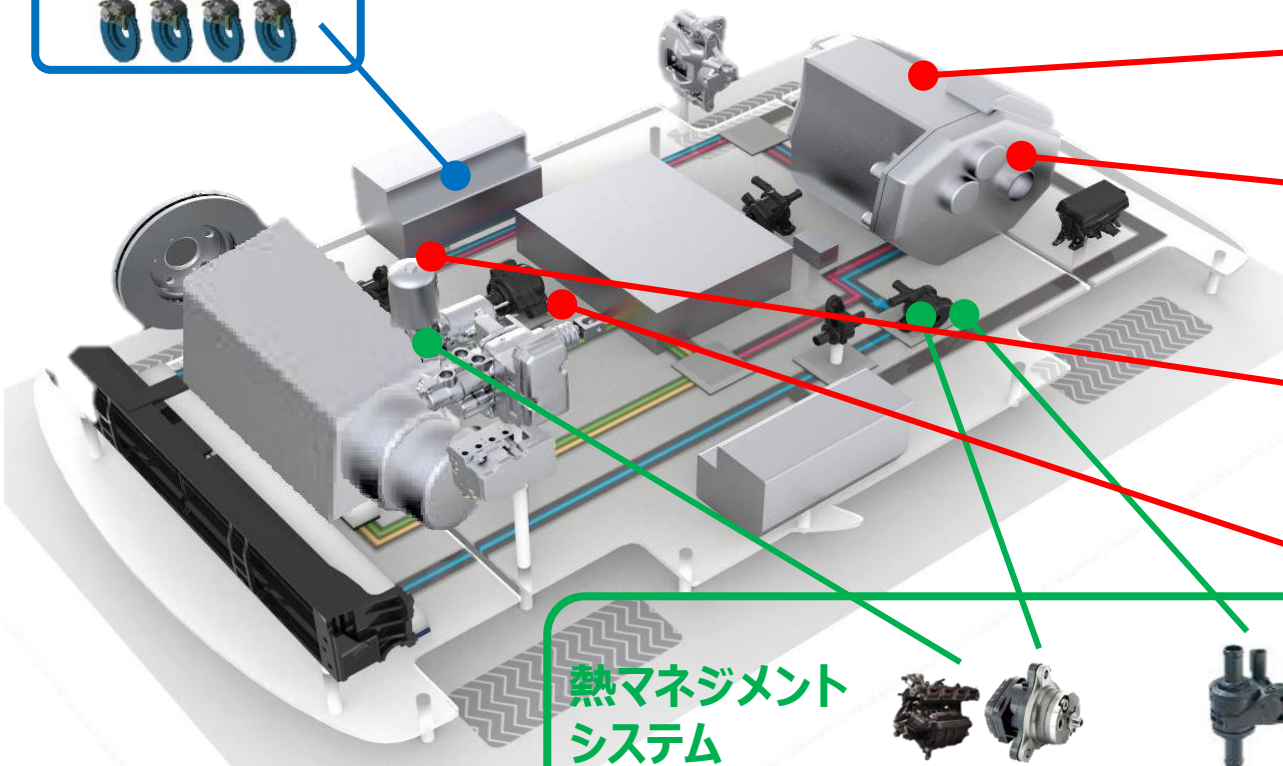
電動化市場の伸び率予測



電動ドライブブレイク



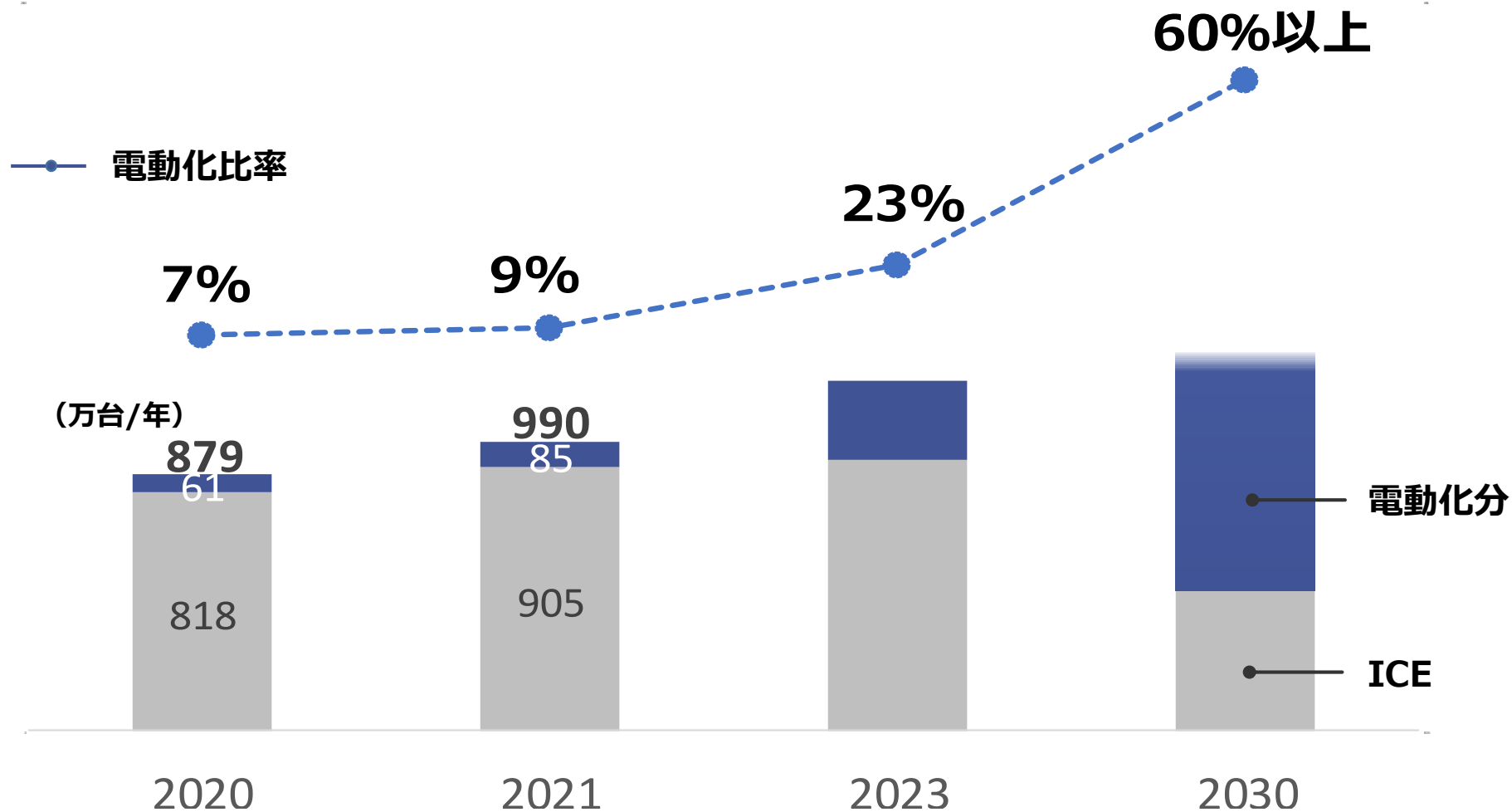
熱マネジメント システム



パワトレユニット販売台数

AISIN

- ・23年頃まではICEに着実に対応しつつ、急拡大する電動化市場へ備え
- ・30年の電動化比率は60%以上に拡大していく

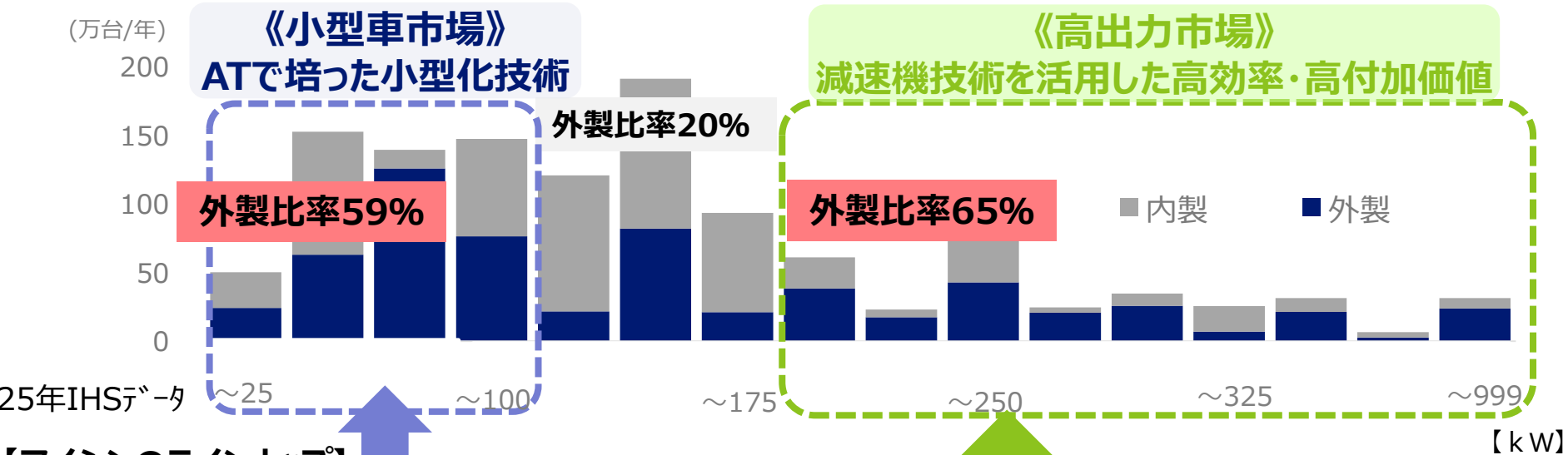


※台数にはAT、CVT、HV、eAxle

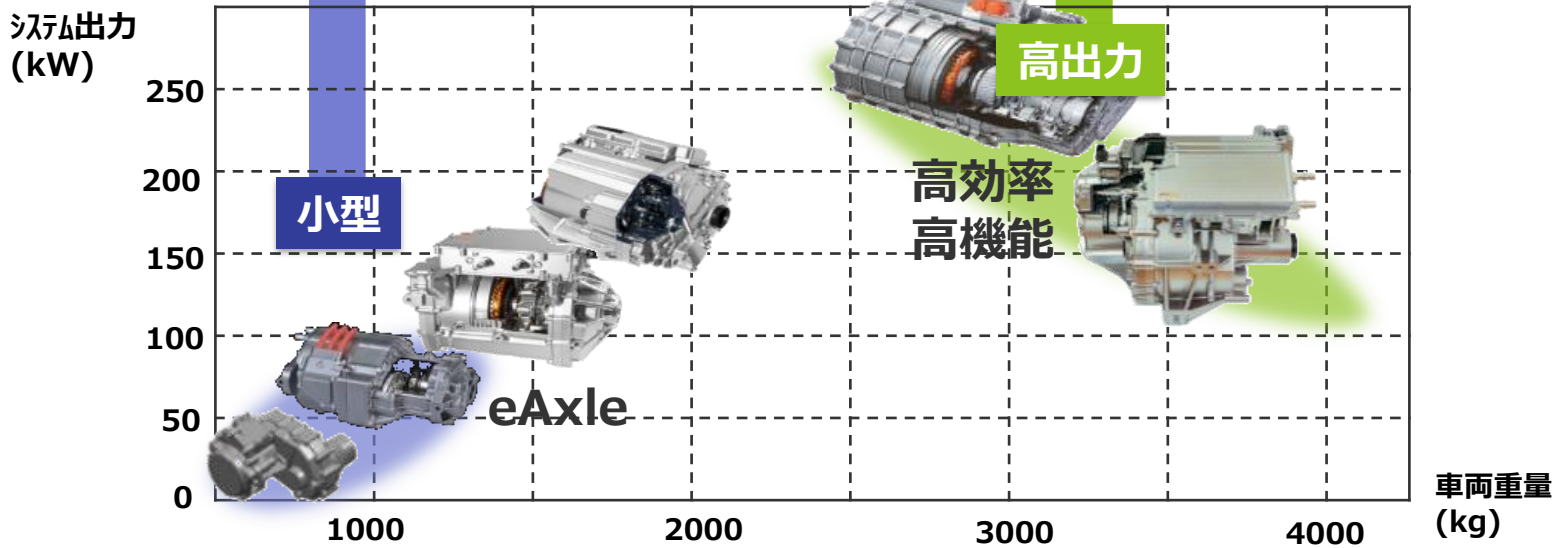
eAxe市場の動向とターゲット



今後小型車と高出力の市場で顧客のモジュールに対するニーズが拡大



【アイシンのラインナップ】



小型（軽・Aセグ市場）の攻め方

AISIN

ATで培った小型化設計技術を活かし軽・Aセグ向けユニットを開発

①【超小型EV用】



トヨタ自動車「C+pod」搭載

- 永久磁石同期モータによる高出力確保
- 3軸ギヤトレインによる小型化

'20 生産開始

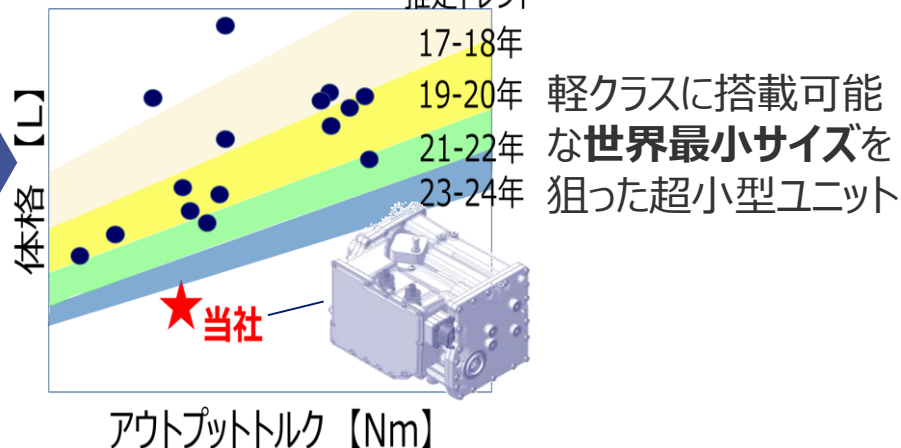
②【Aセグメント用】（開発中）



- 日／欧／アジア市場を狙った小容量・軽量タイプ
- 小径、高効率モータの採用により、フロント/リヤ搭載のいずれにも対応可能

③【軽・Aセグメント用】（開発中）

《体格×アウトプットトルク》 推定トレンド



D、Eセグ・商用車市場の攻め方～高効率化・高駆動力対応の品ぞろえ **AISIN**

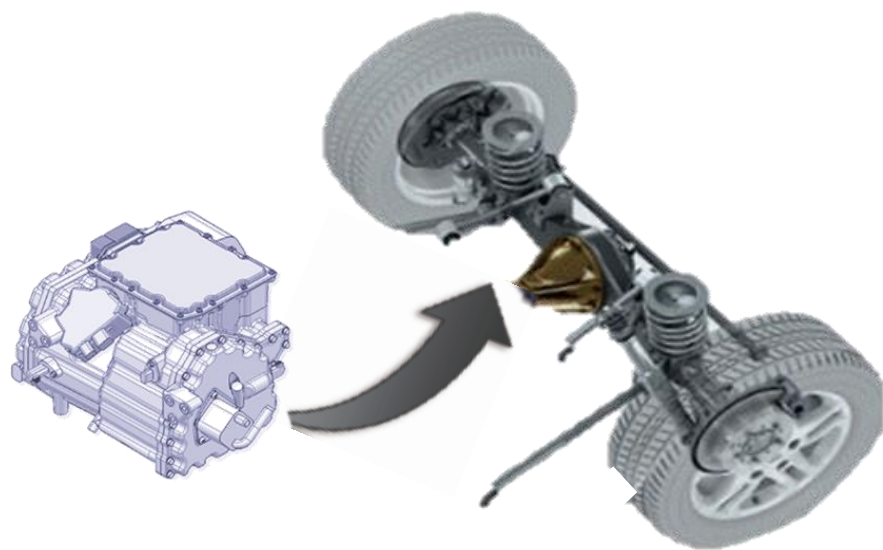
SUV・高級車・商用車向けに高効率・高機能なユニットを開発・拡販中

高級車向けリアeAxle



変速機能追加により、高速・高回転から
低速・大トルクまで、モーターの力を
効率よく生かし切る

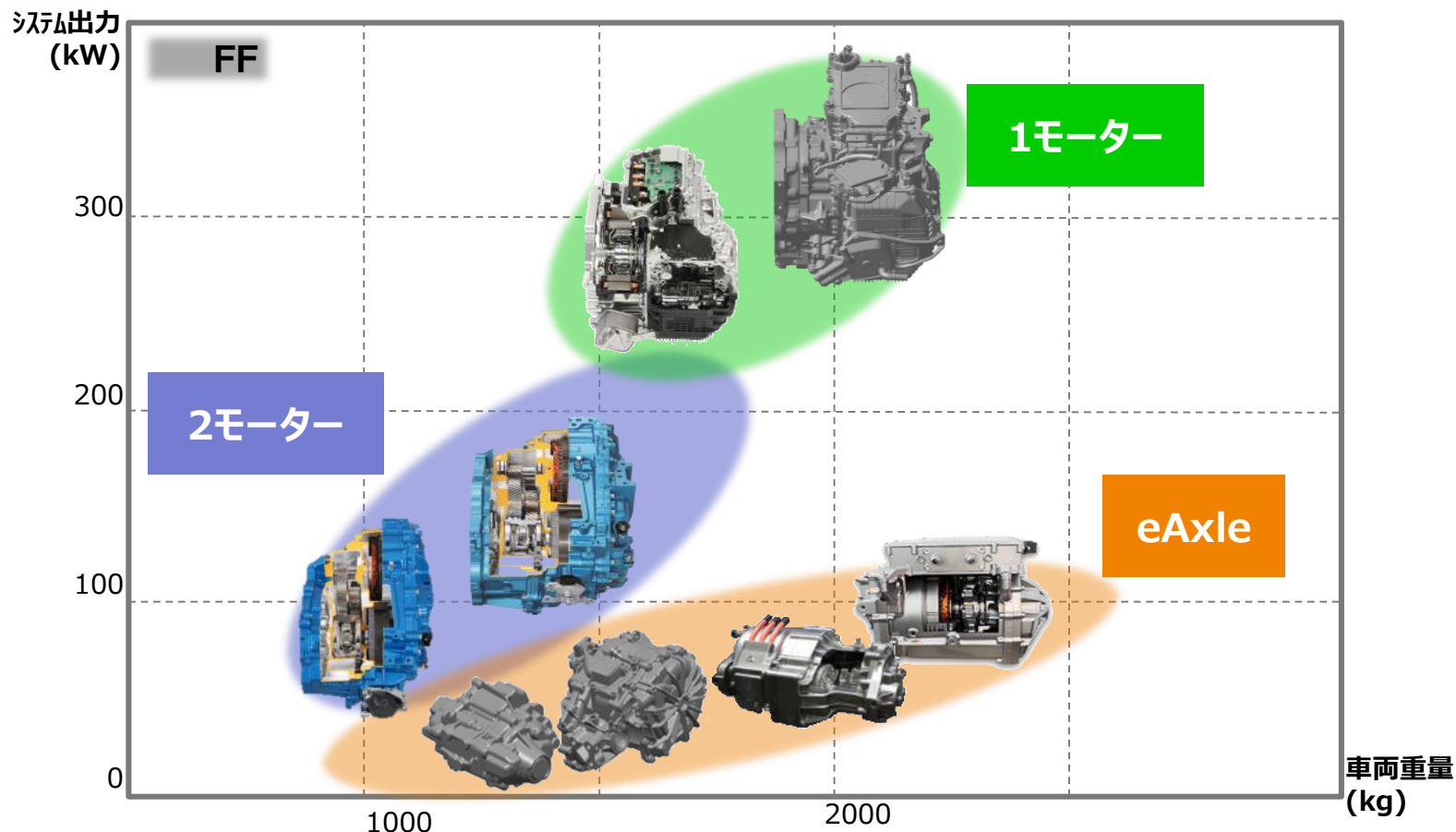
商用フルム車向け一体型eAxle



リジットアクスル車に対応する
eAxleで商用車の電動化に貢献

HVへの対応

EV本格普及までの間当面拡大するHV市場を既存技術の磨き上げで着実に取り込む



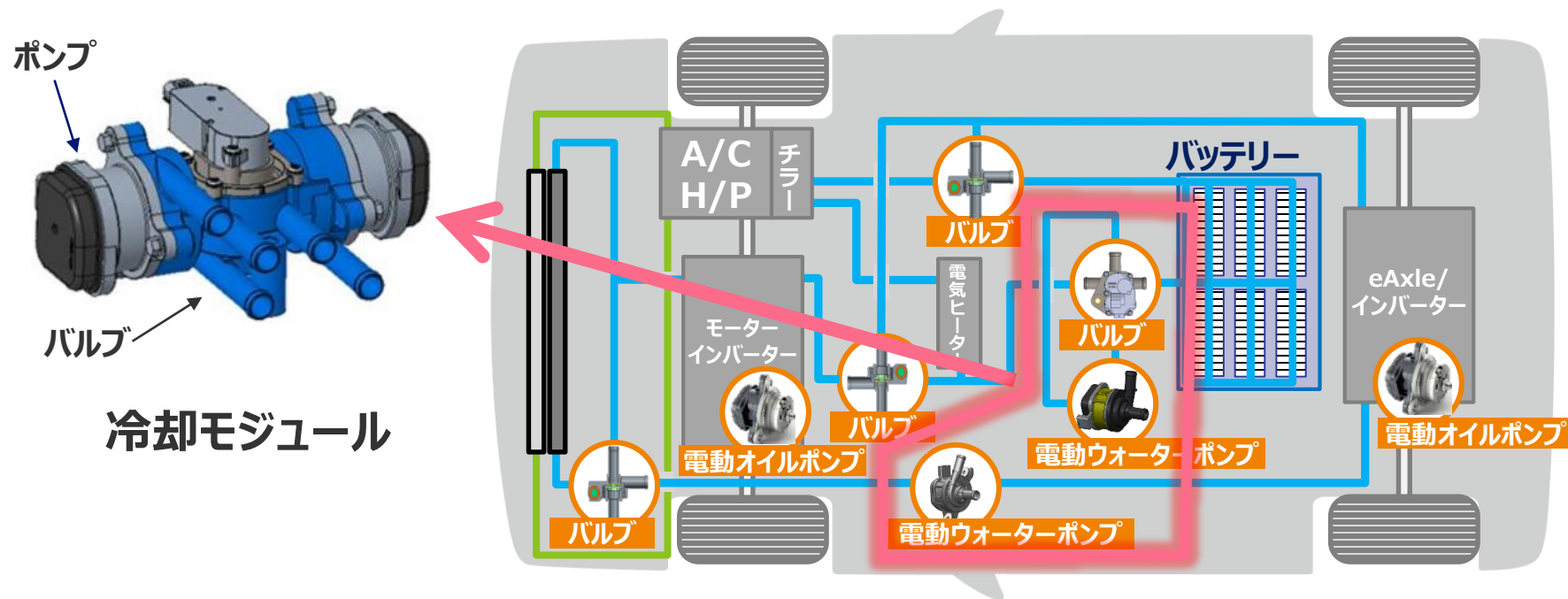
中国ロードマップ2.0及びバイデン政権発足に伴い、HEVに追い風

1モーター：成長する大型SUV市場に対し、優位性を訴求し拡販 確定2件、引き合い2件

2モーター：トヨタ向け実績をベースに拡販中 確定5件、引き合い8件

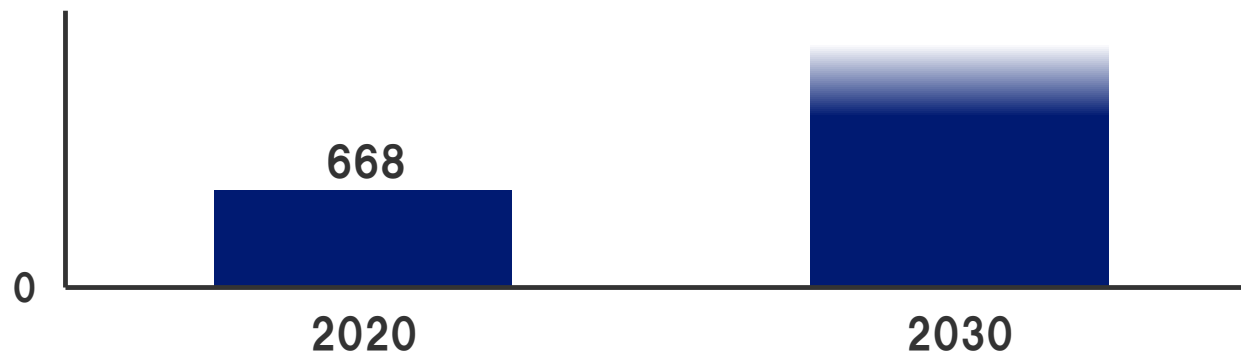
熱マネジメントシステム

電動ポンプを核にEV/HEVの高効率化に向けた冷却システムを提案

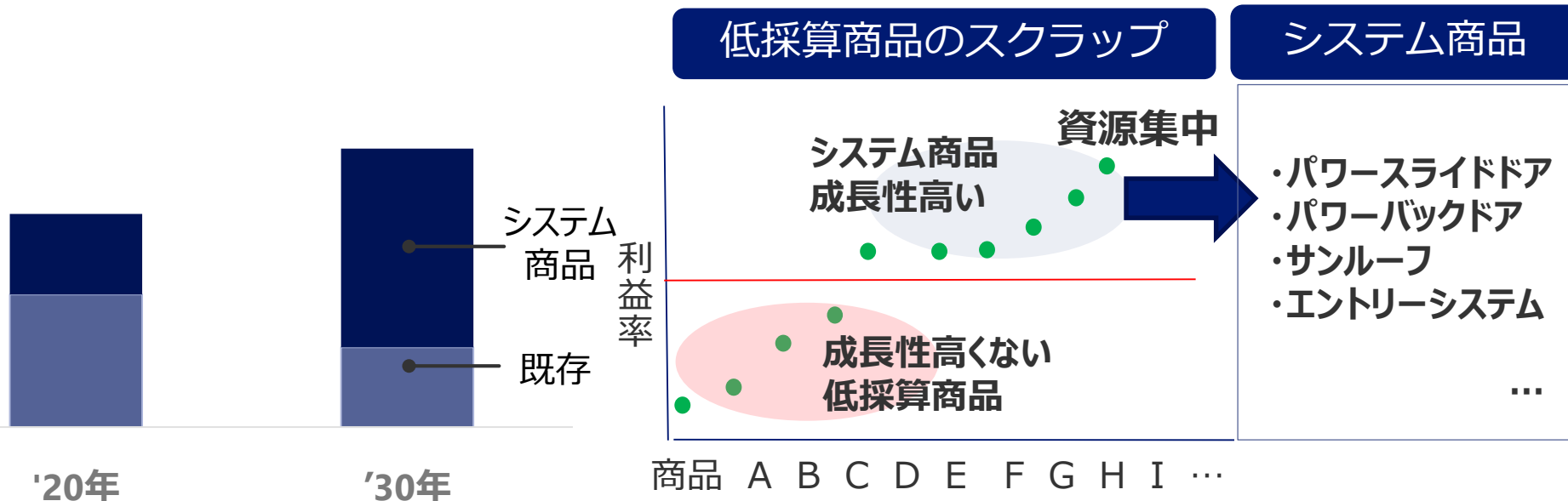


(億円)

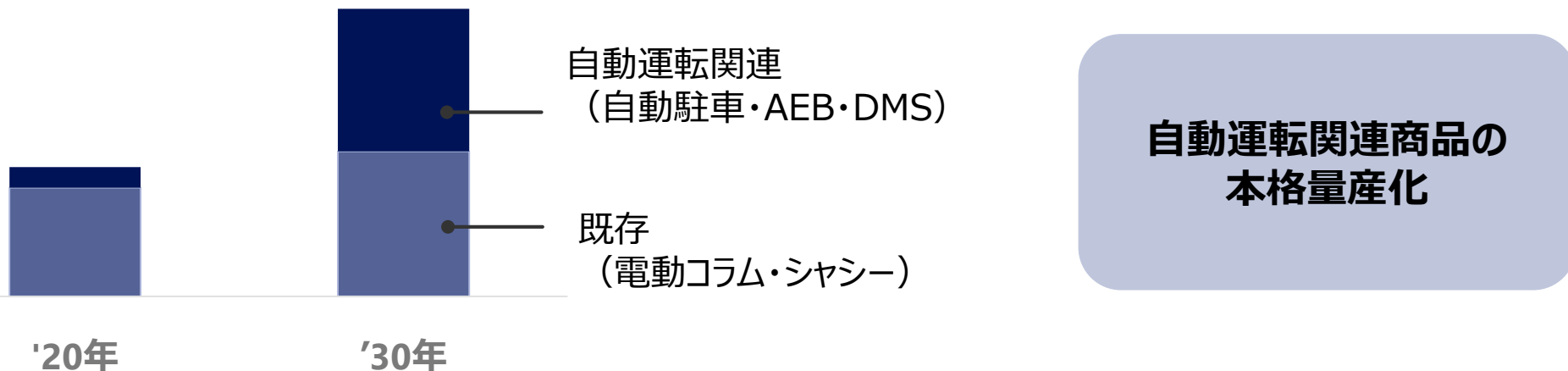
熱マネジメントシステム商品売上目標



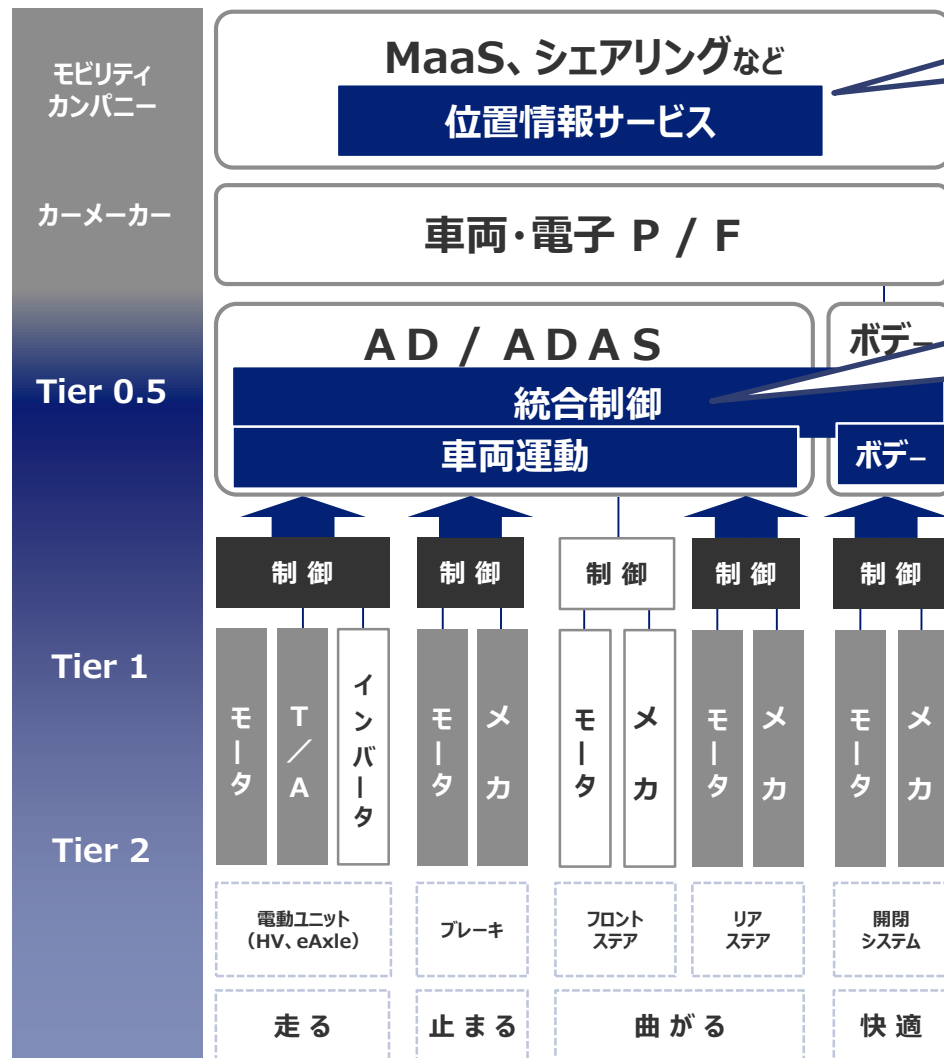
【車体】 高付加価値システム商品へのシフト



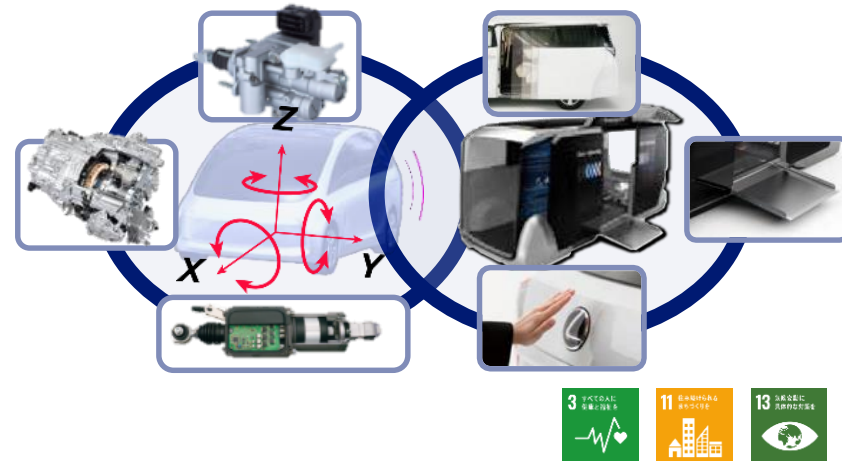
【走行安全】 自動駐車やDMSなど成長領域の取り込み



「走る」「曲がる」「止まる」そして「快適」を支える車両運動システムパートナーへ



次ページにて説明



油圧・電動アクチュエータシステムをベースに、全ての人の安心・快適な移動に貢献する統合制御を実現し、Tier0.5システム サプライヤへの進化を目指す

モビリティサービスプラットフォームの取り組み

AISIN

カーナビで培った高度な位置情報技術をもとにプラットフォームを構築し、外部と協業して様々な社会課題解決に向けたサービスを開発・提供中



自治体



チョイソコ
(移動支援)



交通事業者



小売



物流



コンビニ配送アプリ
(効率のよい物流)

...

IT16社、流通
7社、自治体2
0など50以上の
パートナーと協業中

プラットフォームを活用したサービスの開発・提供

AISIN

モビリティサービスプラットフォーム

サービス活用のためのツール (API、ソフト開発キット)

位置情報活用サービス

データ分析によるコンテンツ化

車両挙動解析技術

位置情報解析技術

画像情報解析技術

高精度な位置情報を付けた
データの収集

データの活用による
自動車部品の魅力アップ・品質改善



エントリーシステム



パワートレユニット



ブレーキシステム

挙動データ



カーナビ スマートナビ

画像データ



ドライバーモニター



車載カメラ

当社独自開発の特殊高分子膜カートリッジによる超微細水粒子を 美容はじめとする様々な領域へ活用開始

【世界最小※1の超微細水粒子】

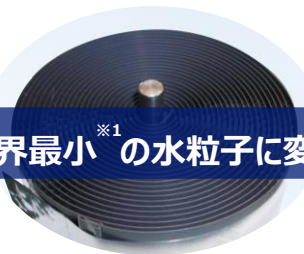
特殊高分子膜カートリッジ

水分子



0.38nm

世界最小※1の水粒子に変換



無給水で生成・放湿

水粒子

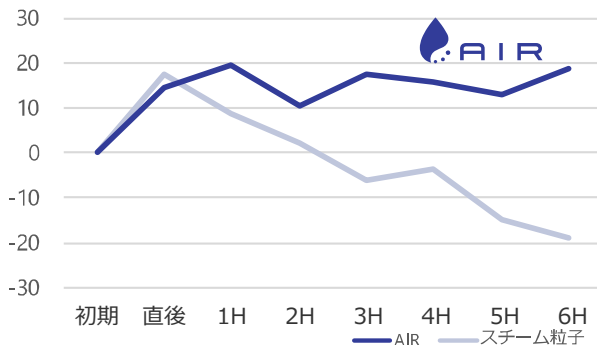
AIR
1.4~1.5nmスチーム粒子
1,000nm
(ナノメートル) 以上

※1 水粒子を生成する加湿技術の比較において2021年4月12日現在 当社調べ

美容

- 肌のうるおいが長時間持続
- アトピーなどの臨床応用にも可能性

うるおい



※AIRとスチーム粒子をそれぞれ20分間
皮膚にあてた後の角質水分量を比較



第120回日本皮膚科学会総会
(2021/6/10-13) 出展予定品

多領域へ展開

清潔・衛生

医療

培養・育成

工業用

Ⅱ.2030年ビジョン～新規事業

コア技術の産業機器への応用

自動車部品で培ったコア技術を、製造現場の機器へ応用

小型精密ギアポンプ(ESC)



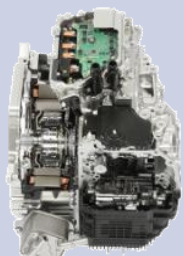
ESCモジュール 構成部品ギアポンプ



そのまま

マシニングセンタ用の
高圧洗浄ツール21年度
販売開始

精密油圧制御(AT制御)



AT



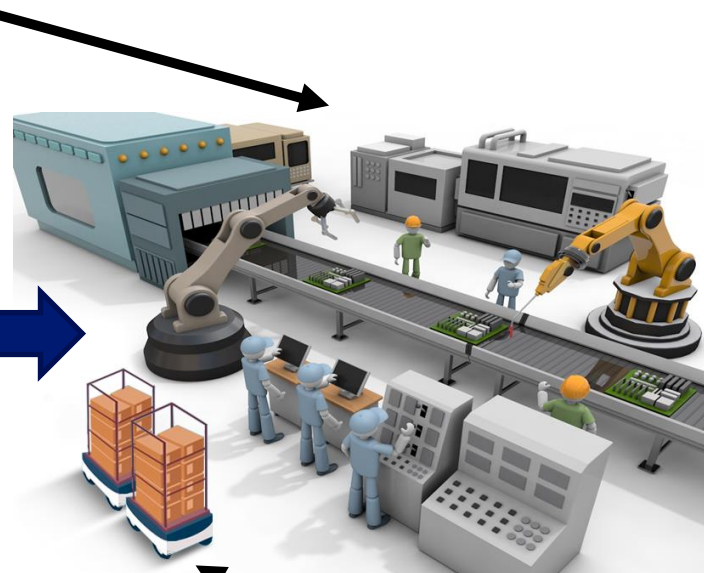
バルブボディ



ECU



電動ポンプ

油圧制御を応用した
産業機器ゆれないAGV
(自動搬送ロボット)

II

フェムト秒レーザー

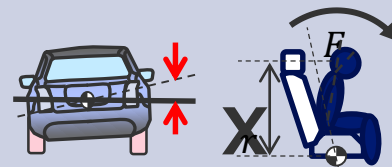


小型モビリティ技術



X

ゆれ低減技術(アクティブ制振)

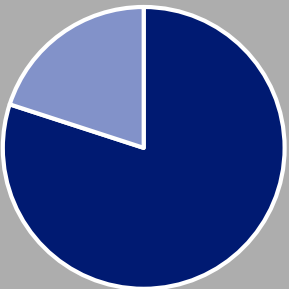
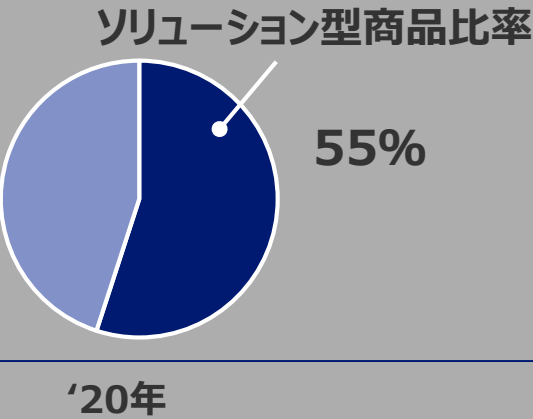


研究開発・投資の方向性

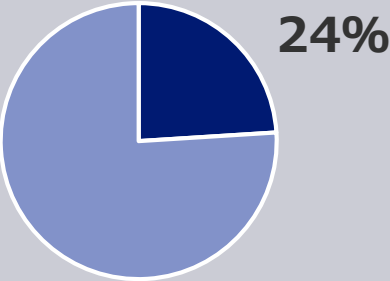


開発費・投資はソリューション型商品へシフト
投資効率は、ROICでフォロー

開発費



投資



Ⅱ.2030年ビジョン

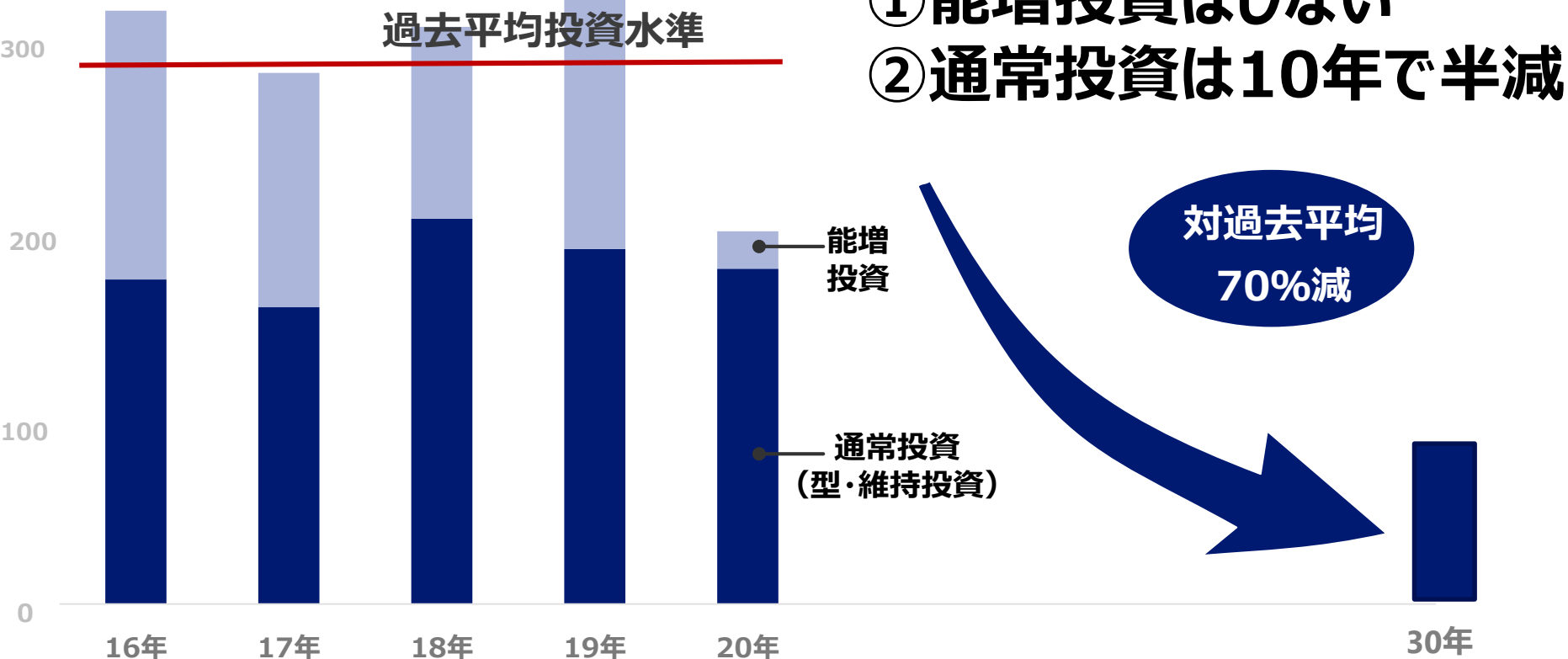
DC事業の投資適正水準化

長らく低採算であったダイカスト事業を改革
ROICを意識した質追求へ事業構造を転換

低収益小型DC中心にライン数30%減
技術革新による生産性向上・CO2削減

【DC投資額の状況】

(億円)



DXへの取り組み

DXの推進により新規事業の創出と既存業務の効率化につなげる

【デジタル経営基盤のイメージ】

社会課題解決

データドリブンマネジメント
3Dバーチャル生産準備Cyber Physical
Information Factory位置情報活用
サービス
物流ソリューション・
ライドシェアMobility
Service
Platform業務の
効率化新規事業
の創出IoT
ビッグデータAI分析
シミュレーション車両
ビッグデータ

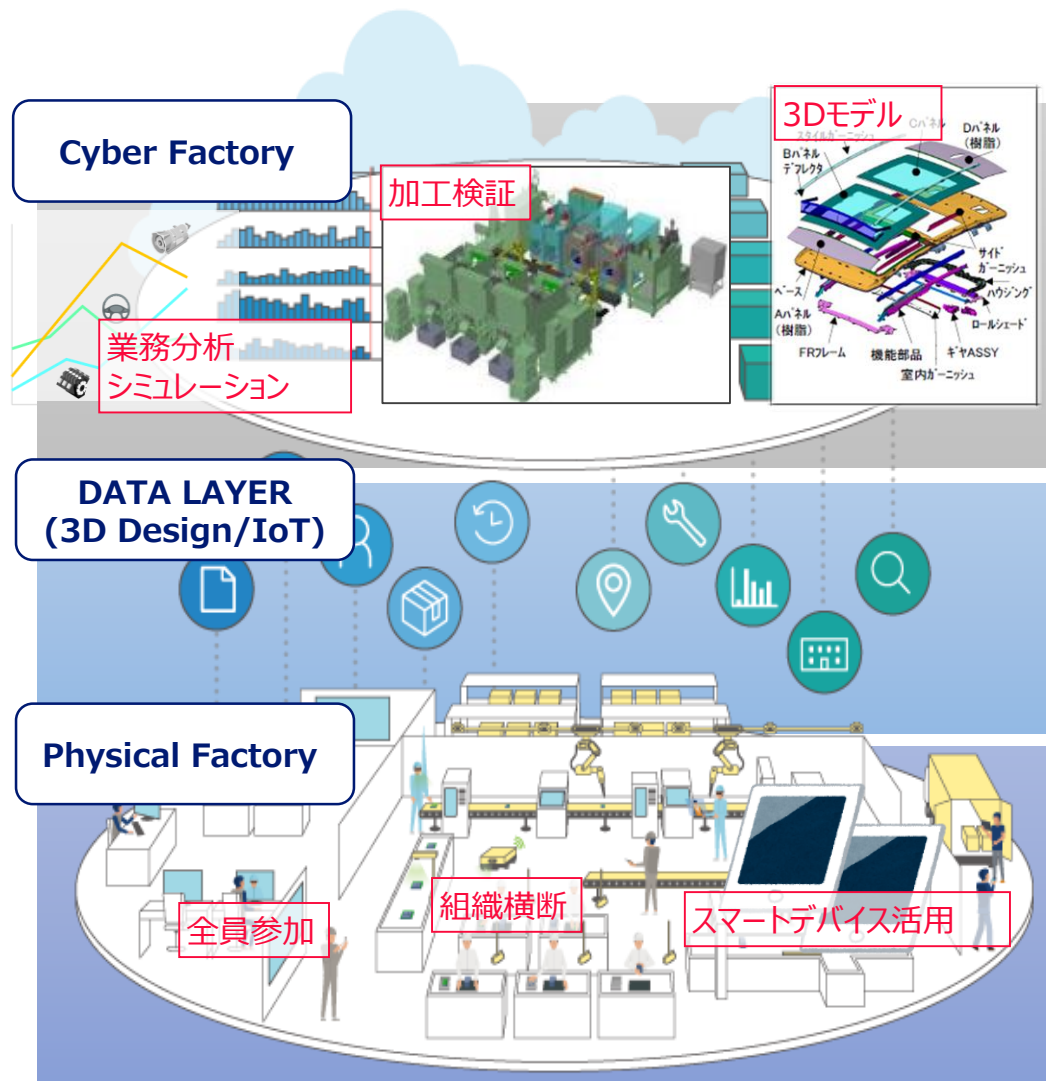
アイシングループのDX

➤ DX認定制度のロゴマーク



DXによる業務効率化

DXを活用することで業務を抜本的に変革し効率化



■ 重点施策

① 経営資源管理

業務の標準化・効率化

アドミニ25%以上効率化

25年目途

② 設計・生準

デジタル化による製品開発期間短縮

開発期間30%短縮

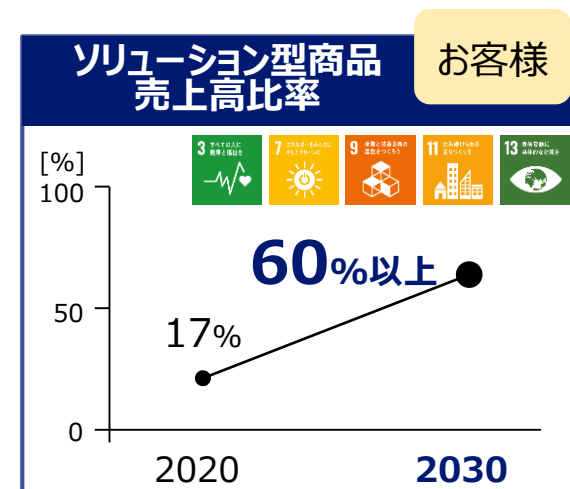
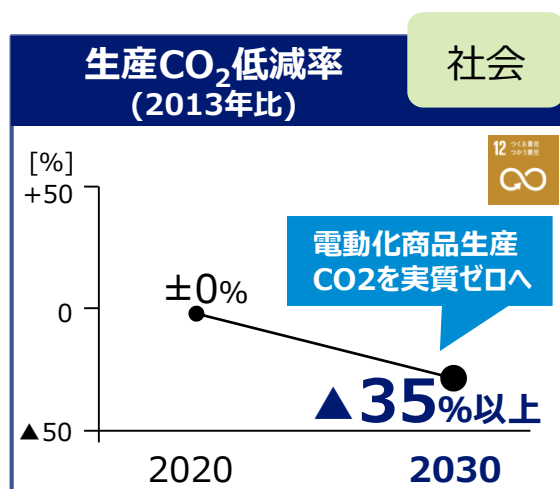
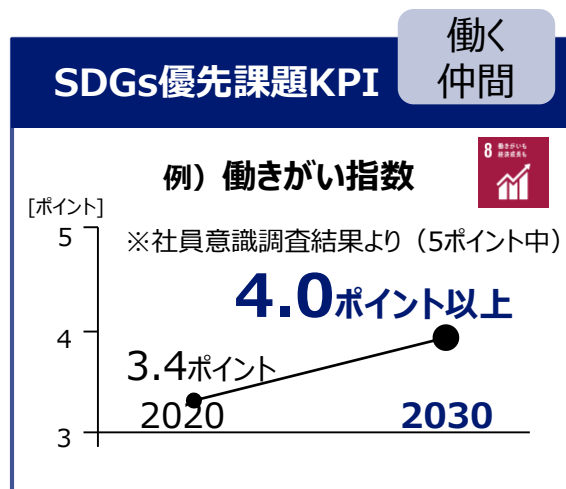
25年目途

③ 生産・物流

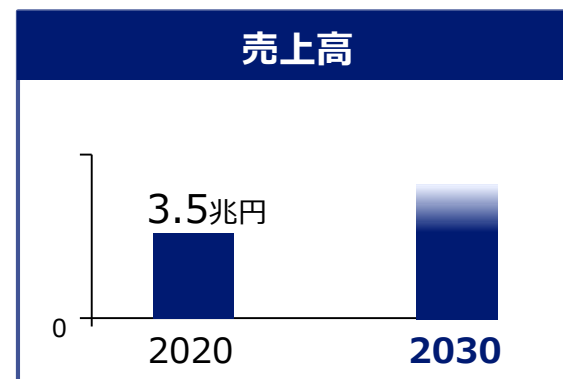
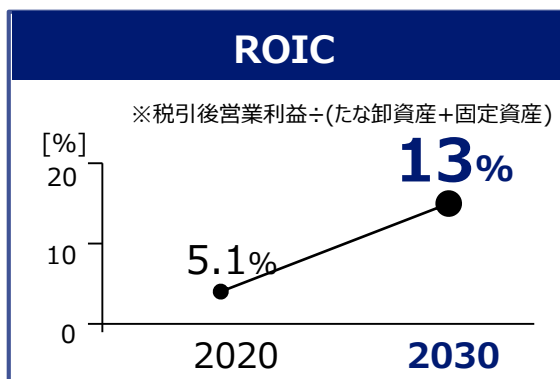
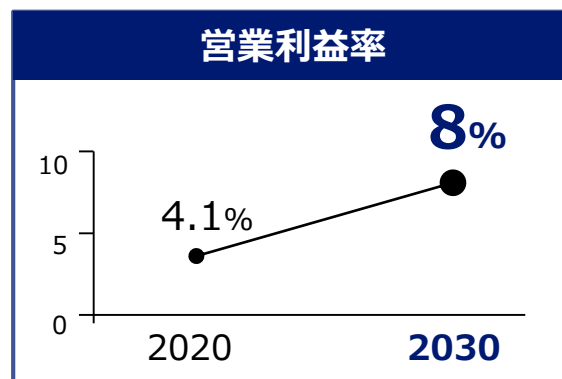
IoT活用による製造現場の品質・生産性向上

生産コスト30%低減

30年目途



社会課題の解決と働く仲間の成長・幸せに向けた投資を加速していく中で
グループ経営・DX等で投資効率を重視したROIC経営へシフト



本日も説明の内容

I. 中期経営計画 2023年目標の 進捗	1. 中期経営計画 2023年経営目標	
	2. パワトレユニット販売台数見込み ブレーキ商品販売見込み	
	3. 固定費削減の進捗	
II. 2030年ビジョン	「中身を変え、成長する10年に」	・2030年のめざす姿 ・事業領域の変革 ・電動化への対応 ・新規事業への取り組み ・開発、投資の方向性 ・ビジョン目標
III. 2050年カーボンニュートラルへ向けた取り組み		

生産・商品面でのCO2削減目標（20年10月公表）

AISIN

2030年度めざす姿（マイルストーン）

■ 低炭素社会に向けた商品製造から使用、廃棄までのCO2削減

	KPI	2019年度 実績	2020年度 目標	2030年度 目標
生産面	 9 産業と技術革新の基盤をつくろう ライフサイクルCO2排出量削減率	1,733万t/年	目標値策定に向けた実績把握の精度向上	▲25%以上 [2013年比]
	 12 つくる責任 つかう責任 生産CO2排出量削減率（総量）	281.9万t/年	273.8万t/年	※1 ▲35%以上 [2013年比] (2013年度実績：247.4万t/年)

■ 2050年GHG排出実質ゼロに向けた商品の拡充

※1直近の政府方針を受け目標値検討中

商品面	 13 気候変動に具体的な対策を CO2削減に寄与する電動化商品（Electric）売上高（比率）	10%	13%	50%以上 ※2
-----	--	-----	-----	-------------

■ 脱炭素・循環型社会に向けたエネルギー関連開発の推進

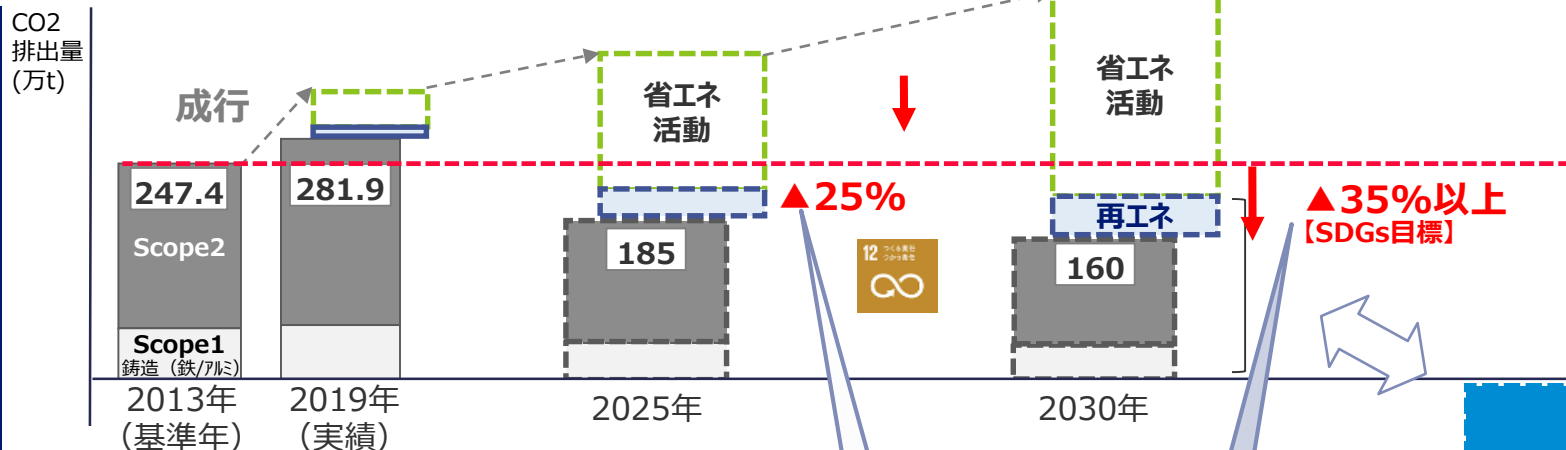
※2 関連領域総売上（パワトレ・走安）に含む電動化商品売上比率

商品面	 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに クリーンエネルギー関連商品のCO2削減貢献量	48万t/年	53万t/年	230万t/年
-----	--	--------	--------	---------

Ⅲ.2050年カーボンニュートラル

2030年 生産CO₂▲35%に向けて

- ・生産CO₂ 排出削減を推進し、2030年に全ての電動化商品を『生産CO₂フリー商品』へ
- ・クリーンエネルギー関連商品の販売推進で、社会のCO₂削減への貢献量をアイシングループ全体の生産CO₂排出量相当まで拡大

生産CO₂ 排出削減計画

(Scope1+2)

生産CO₂ フリー商品

【省エネ活動】アイシン東北での太陽光発電

- ・増築部分で電動ポンプの生産開始
- ・増築部分の約3割を再エネで

電動ユニットのCO₂フリー化

電動化(E) 全商品

▲230

クリーンエネルギー関連商品によるCO₂削減への貢献

2030年度までに累積200万台
(CO₂削減 貢献230万t相当)
のエネルギー商品を販売し、
CO₂削減に貢献

商品のCO₂削減量

エネファームtypeS

1.5 t-CO₂/台/年

GHP

1.7 t-CO₂/台/年

コレモ

1.5 t-CO₂/台/年

※各製品火力発電比較(エネファーム-当社調べ、コレモ-北海道ガス カタログ値)
(参考情報) 環境省 CO₂排出実態調査 家族4人世帯 3.84t-CO₂/世帯/年



【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、過去または現在の実事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、当社は一切責任を負いません。