

第100回定時株主総会 質疑応答要旨

当資料は、2023年6月16日（金）に開催した当社第100回定時株主総会において出席者の皆様からいただいたご質問とその回答を要約したものです。

【電動化対応】

Q：電動化が大きく進む中で、アイシンは本当に電動化対応が出来ているのか非常に心配しており、現在の状況と今後の見通しを教えて欲しい。

A：今後、欧州・中国を中心にバッテリーEVが大きく伸びていく予想だが、当社はバッテリーEV向けeAxleを最重点として取り組んでいる。

現在の進捗は、第2世代eAxleの2025年量産化を目標に進めている。

さらに、圧倒的に小型化した第3世代を先行開発中。その特徴は、既存技術の磨きあげにより体格1/2を実現し、高効率かつ小型化で大幅な電費向上を狙っている。

高効率小型化がバッテリーEVの新たな価値創造に貢献し、それを低コストで実現することが他社との差別化だと考えている。

一方、世界中のお客様ニーズに応えるため、バッテリーEV、プラグインハイブリッド、ハイブリッドのフルラインアップで構え、これら電動ユニット全体で2025年に450万基を計画している。

計画実現のため、2年間で開発・生産技術部門のメンバー1,500人をシフトさせ、電動化投資も予定通り進んでいる。

【23年度収益】

Q：他のトヨタグループと比較し、22年度の利益が出ていないのはなぜか。23年度はしっかり利益が出るのか教えて欲しい。

A：22年度は減益となる要素が大きく3つある。

1つ目は、中国のロックダウンや半導体不足により得意先様の生産変動が大きく生産ロスが発生した点。

2つ目は、資源・エネルギー費、海外への輸送コストが高騰した点。

3つ目は、アメリカ・中国で電動化を加速させる必要があり、各地域事業に合わせた事業構造改革費用を計上した点。

23年度は、お客様の生産の安定により生産ロスが解消し、企業体質改善の効果も表れる見込み。また、資源・エネルギー高も22年度より落ち着き、影響はないため、1,900億円の営業利益を予定している。

23年度以降、中身を変えて力を付けていく3年とし、企業の基盤強化を図り、体質を向上させ、将来の投資に向けていく。

売上利益を増やし株価を上げて配当も増やすことで株主様のご期待に沿えるよう進めていきたい。

【バッテリーへの考え方】

Q：他の自動車メーカーがバッテリーに力を入れている中で、今後のアイシンのバッテリーに対する考え方・進め方を教えてほしい。

A：バッテリーは大きく分けるとセル・モジュール・ケースがあるが、当社はアルミ押出材等を使用した骨格部品等の得意分野で自動車メーカーと共同して進めている。

今後はアイシングループが保有するさまざまな技術を用いて骨格部品等の開発を進めていきたい。

バッテリーEVは普及し始めているが、利益が出ている企業も数社しかなく厳しい競争状態にあると考えている。

バッテリーEVはこの先さらに進化していくもので、当社としては短中期的には自分たちの強みに集中して結果を残し、新たな開発へ投資をしていく。

中長期的には、さまざまなことを考えながら、今回の意見も参考にしつつ進めていく必要があると考えている。

【今後の株価上昇に向けた取り組み】

Q：数年前に、アイシンと他社の株を買ったが、その後、株価では他社と差が開いてしまった。株価低迷の要因と今後の株価上昇に向けた取り組みを教えてください。

A：2017年の最高株価以降、中国市場の減速とコロナ禍もあり、業績が芳しくなかった。

当社としては、「資本コスト・株主還元・資本効率」に関して一定の考え方を持って取り組んでいるが、市場が「アイシンの電動化対応に遅れがあり、収益に影響するのではないか」との懸念を持っていることが最大の要因だと考えている。また、市場に対して、取り組みの進捗のアナウンスが足りなかった点もある。

電動化に対しては、2025年のeAxle第2世代量産化に向け、着々と準備を進めており、今年度は電動化対応に関する戦略を市場にしっかりと発信していくことで、皆さまにご理解いただき、期待に応えていく。

【カーボンニュートラルの取り組み】

Q：アイシンのカーボンニュートラルの取り組みは順調であるのか、その成果を教えてください。

A：カーボンニュートラルに対する要求は、社会・市場やお客様からも強くなってきている。

我々は、2035年に生産CO₂をカーボンニュートラル、2040年には、ゼロエミッション工場を達成、2050年ではライフサイクル全体でのカーボンニュートラルを達成することを目標に掲げている。

目標達成に向けては、生産面と製品面の両面から取り組みをしている。

生産面では、3つの取組みがあり、1つ目は、現在使用している工場のエネルギー消費の低減活動。徹底した省エネ改善や革新技術を取込み、省エネ設備の導入を図り、新規ラインでは3割減を目標に導入している。

2つ目は、クリーンエネルギーを作り、それを使う活動。CO₂を分離回収して活用することに取り組んでいる。CO₂の固定化や水素と合わせてガスを作り、エネルギーとして活用する検討をしており、西尾工場で実証を始めている。

3つ目は、工場での廃棄物低減活動。今後は、エコデザインを意識し、エネルギー・廃棄物に寄与する設計をしていく。

活動は、我々だけで達成できるものではないため、お客様、仕入先様、産学官の連携しながら課題を解決していく。

カーボンニュートラルは、原材料の作成から廃却まで行う必要があり、アイシンが担う部分は全体の3割にも及んでいないため、原材料メーカー・物流メーカー・仕入先様と一緒に取り組む。将来技術に関しては、色々な研究機関や他社メーカーと一緒に全体で取り組んでいく。

【社長のリーダーシップ】

Q：株主総会の雰囲気以前よりも格段に良くなり、社長からの熱い思いが伝わってきた。社長は社内ではどのようにリーダーシップを発揮しているのか教えて欲しい。

A：昨年初めて議長を務め、株主様からの厳しい質問はすべて応援だということに気づき、株主様に対しオープンに情報を発信していくことが大切だと感じた。

今後も感謝の気持ちを持って株主様からの応援に応えていきたい。

22年度は第3四半期の見込みに対して第4四半期で下方修正をした。この原因について、なぜ見通せなかったのか、なぜ企業基盤が弱いのか、どう立て直すのかという点を、厳しい指示を出しながら何度も本音で議論を重ねた。

将来どのように世界が変化していくかは分からないが、変化することは間違いないので、前を向いて、挑戦・修正を繰り返しながら成長していきたいと考えている。

【東海地震への備え】

Q：東海地震が起こると、停電により工場の操業が困難になると見込まれる。その際には、従業員、家族や地域への対応が求められると思うが、どういった対応を考えているか教えて欲しい。また、停電した場合に、電気の代替となるものを準備しておいて欲しい。

A：当社は、過去よりいくつかの災害に被災した経験があり、大規模地震に対して様々な準備・訓練を実施している。

人命対応のために発電機や資材、通信機器や非常食、飲料水、生活支援品を準備している。

また、生産にも影響が無いように非常用の発電機等を準備している。

防災装備・設備も備えているが、何よりも災害発生を想定した行動の備えが最重要だと考え、常に対策本部会議をはじめ各種訓練を実施している。

生産面では、被災時も生産・物流の継続という責任もあり、ライン被災時の代替生産場所の準備や、多めの在庫確保によりお客様の生産影響を出さない準備も進めている。

当社の経営理念とアイシングループウェイで「安全と健康、品質至上はすべての基盤」という言葉を行動指針としている。

地域の皆さまに対してどういうアクションをするのかも考え、地域の皆さまの安全を含めて取り組んでいく。

【電池部品への考え】

Q：トヨタ自動車が発表したが、電池部品をアイシンが生産できないか。どのように考えているか教えて欲しい。

A：電動化の戦いは、始まったばかり。プリウスが事業として収益が出るようになるには、20年程かかった。

バッテリーEVの場合、インフラや再生可能エネルギーをどう蓄えるか等、課題が多くある。電池をどう使うか、車の骨格はどうなるのか、バッテリーEVの値段が上がるため、ECUを統合する等、機能統合も加速していく。

バッテリーEVが本格化した際、どう生き残るかを考え、今後の中長期の研究開発を進めていかなくてはならない。また、アイシンだけではなく、自動車メーカーや最先端の研究機関と連携して取り組んでいく。

【意見：アイシンへの応援】

Q：多くの株主と目の輝いている役員がおり、アイシンは大丈夫だと感じた。営業利益1,900億円を目標として、引き続き、頑張ってもらいたい。

A：是非、来年以降もご出席いただき、応援をお願いしたい。

【スポーツ活性化】

Q：アイシンにはもっとスポーツを応援して欲しいが、こういった取り組みをしていくのか教えて欲しい。

A：アイシンのスポーツに対する応援に感謝する。

アスリートやスポーツ選手が頑張る姿には、心を動かされ、元気をもらい、日々の活力になると思っている。

当社では、女子バスケット、女子レスリング、男女の相撲、セーリング等があり、グループ会社では、男子バレーボール、男子柔道といった多くの企業スポーツを応援している。また、Bリーグのシーホース三河は、1947年から77年間にわたり応援している。

スポーツは、会社と従業員の一体感醸成、地域の活性化やスポーツ振興に貢献できると考え、今後もこれまで以上に応援していく考えである。

スポーツを活性化させることは、アイシングループがワンチームになることにも繋がると思っている。

アスリートの方を聞くと、アイシンに対してどう貢献するか、スポーツに対してどう真面目に取り組んでいるか等、仕事の参考にもなる。

今後もアイシンのスポーツに対する応援をよろしくお願いします。