

# 統合報告書 2025

アイシンは  
ものづくりの会社から

「“移動の価値”を提供する会社」へ

未来にわたり「移動の真ん中」に立ち、  
世界中の人々に移動の感動を、そして笑顔を届ける会社であり続けたい



## 編集方針

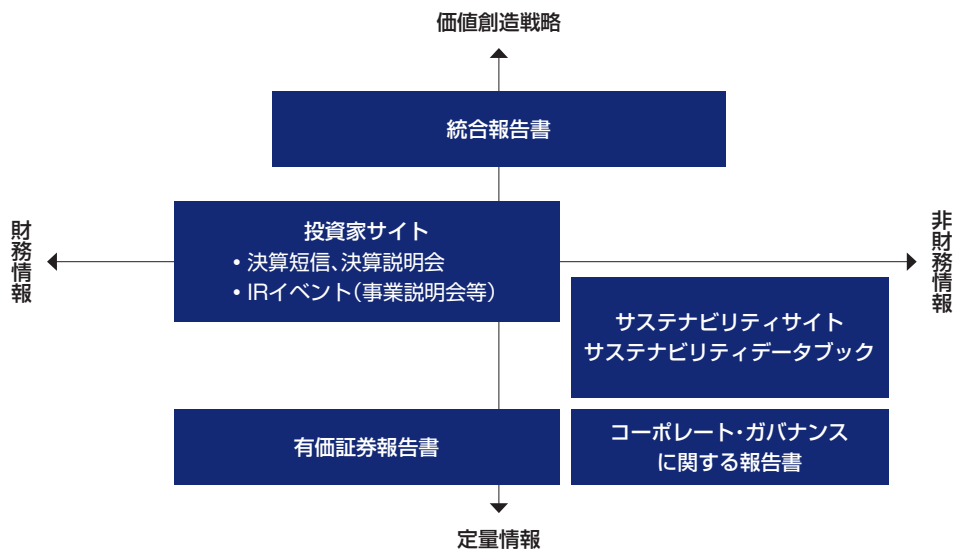
アイシンの統合報告書は、ステークホルダーの皆さまに中長期的な価値創造について理解していただくことを目的に制作しています。本報告書に対話ツールとして、さらなる企業価値の向上につなげていきます。

統合報告書2025では、アイシンの成長ストーリーについてご理解いただくため、「企業価値の向上」「稼ぐ力の強化」「経営資本の価値最大化」「経営の質向上」で章を構成しています。

また、事業環境の変化および社会的要請の高まりを踏まえ、2024年度にマテリアリティの見直しを行いました。これに伴い、ESGに関する情報は新マテリアリティを中心に整理し、事業活動とサステナビリティの連動性をご理解いただけるよう工夫しました。

編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイド」を参照しています。

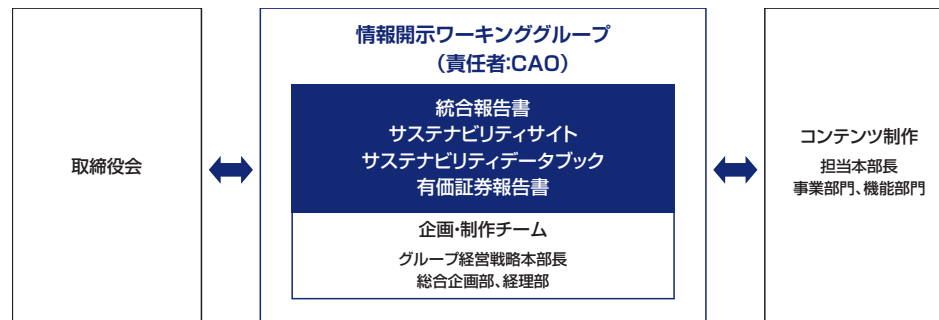
## 情報開示の体系



## 将来の見通しに関する注意事項

報告書の記載内容のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測は、現在入手可能な情報に基づき計画した内容で、不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などとは、異なる可能性があります。

## 発行プロセス



## 対象期間

2024年度(2024年4月1日から2025年3月31日まで)を中心に、一部それ以外の期間の活動についても記載しています。

## 対象範囲

原則としてアイシングループ(株式会社アイシンおよび連結子会社)を対象としています。また、記載情報ごとに対象範囲が異なる場合には、グループ4社、グループ12社のように、その旨を明記しています。 ※会計の連結対象は連結子会社および持分法適用関連会社

### グループ4社

アイシン、アイシン高丘、アイシン化工、アドヴィックス

### グループ12社

アイシン、アイシン高丘、アイシン化工、アイシン軽金属、アイシン開発、アイシン機工、アイシン辰栄、アイシン福井、豊生ブレーキ工業、アドヴィックス、アイシンシロキ、アート金属工業

## 報告サイクル

年次報告として毎年発行

## 発行

2025年9月

# Contents

## イントロダクション

アイシングループ経営理念	04
アイシングループ サステナビリティ憲章	05
アイシングループウェイ	06
3つの強み	07
アイシンの歩み	08
At a Glance	09

## トップメッセージ

トップメッセージ	11
----------	----

## 1 企業価値の向上

アイシンの価値創造プロセス	16
アイシンが届けたい価値と 事業の方向性	17
外部環境認識・リスクと機会	18
マテリアリティ	19
サステナビリティ推進	22

## 2 稼ぐ力の強化

CAOメッセージ	24
2025年中期経営計画 財務資本	25
2030年事業戦略 商品別戦略	29
CVCOメッセージ 社会・関係資本	42
CPROメッセージ 製造資本	46

## 3 経営資本の価値最大化

CAOメッセージ	50
人的資本	51
CTSOメッセージ	55
知的資本	56
CCNOメッセージ	61
自然資本	62

## 4 経営の質向上

コーポレートガバナンス	66
取締役会議長× 独立社外取締役座談会	77
内部統制	81
リスクマネジメント	82
品質	84
コンプライアンス	85
人権	86
安全衛生	87
情報セキュリティ	88
TCFD提言に基づく開示	89
TNFD提言に基づく開示	91

## 5 データ

財務データ(連結)	94
非財務データ(環境)	95
非財務データ(社会)	97
社外評価	99
会社情報	100





## アイシングループ経営理念

経営理念は、グループの存在意義・使命を示しており、経営の中核となるものです。

働く仲間、お客様、社会に新たな価値を提供し続け、持続可能な社会の実現をめざしていきます。

### “移動”に感動を、未来に笑顔を。

使命  
Mission

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

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

アイシングループサステナビリティ憲章

私たちがめざす  
サステナビリティ経営

アイシングループウェイ

みずから動き、  
変えていく！


個を高めて、  
夢ひろげる！

先んじて、  
未来を創る！

「安全と健康」「お客様第一」「品質至上」はすべての基盤

# アイシングループサステナビリティ憲章

経営理念の実現に向けた企業としての行動指針として、アイシングループサステナビリティ憲章を定めています。  
アイシンのサステナビリティに対する基本姿勢を謳っており、サプライチェーン全体で取り組んでいきます。

 アイシングループサステナビリティ憲章

## 私たちがめざすサステナビリティ経営

1



### 事業を通じた 持続可能な社会への貢献

グループ総合力・技術開発力・ものづくり力で  
新しい価値を創出

2



### コンプライアンス

「誠実」「正直」「公正・公平」と地域の文化や  
歴史を尊重した企業活動を

3



### 人権の尊重

人権尊重をステークホルダーと共に

4



### ステークホルダーとの建設的対話

信頼関係の維持・発展を

5



### お客様との信頼関係

期待を超える商品・サービスの  
提供で満足と信頼獲得を

6



### 相互信頼・発展を目指した パートナーシップ

サプライチェーンと協業しての  
憲章精神の浸透と実践を

7



### 挑戦する企業風土

多様な個性を尊重し、どこよりも  
人が育ち、全員が活躍する職場づくりを

8



### 環境問題への取り組み

人と地球の未来にわたる調和を図った  
社会課題の解決を

9



### 社会参画と発展への貢献

積極的にステークホルダーと  
連携した社会全体の価値創出を

10



### リスクマネジメントの徹底

複雑化・多様化するリスクへの先手管理を

11



### 経営トップの役割

本憲章の精神を実現する経営を

「安全と健康」「お客様第一」「品質至上」はすべての基盤



## アイシングループウェイ

アイシングループウェイは、日々の業務において、理念を実践していくために大切にしたい、価値観や姿勢を言葉にしたものです。

### アイシングループウェイ

#### みずから動き、 変えていく！

- 失敗を恐れずに挑戦しよう
- お客様目線で、最速に動こう
- ワクワクする仕事をしよう
- 現地・現物・現認を大切に

#### 個を高めて、 夢ひろげる！

- 自分の「夢」と「志」を掲げよう
- プロと誇れる専門性を持とう
- 働きがいと人生の幸せを探そう
- 「ワンチーム」の精神を大切に

#### 先んじて、 未来を創る！

- 慣例にとらわれず最善を考えよう
- 新しい潮流やニーズをつかもう
- 自然環境や地域社会に役立とう
- 歴史や先人からの学びを大切に

### 「安全と健康」「お客様第一」 「品質至上」はすべての基盤

働く仲間の安全と健康をいちばんに考えながら、  
お客様が求めるすべての品質を追求し、磨き上げていこう

### 品質至上とは

一人ひとりが“お客様”の視点に立ち、  
お客様の満足・感動のために、  
すべての企業活動において、  
あるべき姿・本質を極めていくことです。

#### アイシンの思い～豊田稔氏の言葉～

私はアイシングループの経営を行っておりますが、いずれにおいても品質至上の理念を基本にしております。  
これはこれまでの幾多の経験から、**社会に受け入れられる品質のつくり込みこそ、企業存立の絶対要件**であることをしみじみ味わってきたからであります。

(中略)

私は、会社の経営は人類の繁栄および社会への貢献につながるような夢とロマンを追い求め、これを実現させるために**品質至上の理念に基づいて未来永劫、技術と管理を常に向上させていくことに他ならないと考えています。**

そこに企業成長の鍵があると思うのです。

『QUALITY COMPANY 品質至上の経営とその実践』  
豊田稔(1978年当時アイシン精機会長、アイシン・ワーナー社長)著



## 3つの強み

創業以来培ってきた3つの強みに磨きをかけ、これからも多様化するニーズに応えていきます。



### グループ総合力

グローバル事業基盤と幅広い事業領域

#### グローバル事業基盤

アイシンは、世界の主要自動車メーカーとの取引を通じて、研究開発から生産・販売・アフターサービスまで、グローバルな事業基盤を構築してきました。そこで働く多くの従業員やサプライヤーとともに、地域で多様化するニーズに対応した魅力ある製品・サービスを提供し続けています。

#### 幅広い事業領域

アイシンは創業以来、自動車メーカーに近く、クルマづくりをよく知る部品メーカーとして、移動を支える多彩な製品やサービスを提供してきました。また、材料技術や工法技術など、グループがそれぞれ培ってきた技術を融合し、新たな価値を生み出しています。さらに、高い専門性を活かして、エネルギー関連などクルマ以外のさまざまなニーズに応える事業にも挑戦しています。

クルマを構成する広域な領域をカバーする製品群



### 技術開発力

多様な社会・お客様のニーズに応える技術力

#### グローバルな開発体制

アイシンは、商品のグローバル展開を支える開発拠点や、将来の技術的ブレークスルーを目指した先端研究機関を設置し、グローバルな研究開発体制を構築しています。

#### 独自の総合的な評価・解析体制

1970年という早い時期から周回路を持つ総合試験場を設置し、世界中の道路状況を再現したテストコースや最先端の設備によって、製品の性能・耐久性を検証・追求してきました。また、デジタルモデルを用いたシミュレーションにより、試験・評価の多角化や即時フィードバックを可能にするなど、リアルとデジタルの融合で製品のさらなる魅力・価値向上に努めています。

#### 幅広い業種との協業による先端技術開発

自前主義にこだわらず、産官学との共同研究・開発や優れた技術を有するスタートアップ企業とのオープンイノベーション活動を積極的に進めています。

世界各地のニーズに対応するグローバルな開発体制



### ものづくり力

カタチづくる力

#### ダントツを追求する生産技術

絶えず「ダントツ」を追求し、次世代製品を支えるアイシンならではの独創的な工法や生産設備を革新し続けています。また、世界のどの地域でも高品質な製品が生産できる体制を整備・維持しています。

#### 鍛え抜かれた改善力

アイシンには、「今よりもっと良くしていこう」という「カイゼン」の文化・風土が根付いています。グループの主要会社すべてがデミング賞を受賞しており、品質至上は50年以上にわたりアイシンのアイデンティティとなっています。

#### ものづくり力を伝承する人材育成

1977年に企業内職業訓練校として「アイシン学園」を開校。2016年には中国に、2022年にはタイにも海外学園を開校し、ものづくりの現場をグローバルで支える次世代リーダーを育成しています。また、AI分野など、時代の変化に合わせた新しい教育を積極的に取り入れ、新たな時代に活躍するものづくり人材の育成に注力しています。

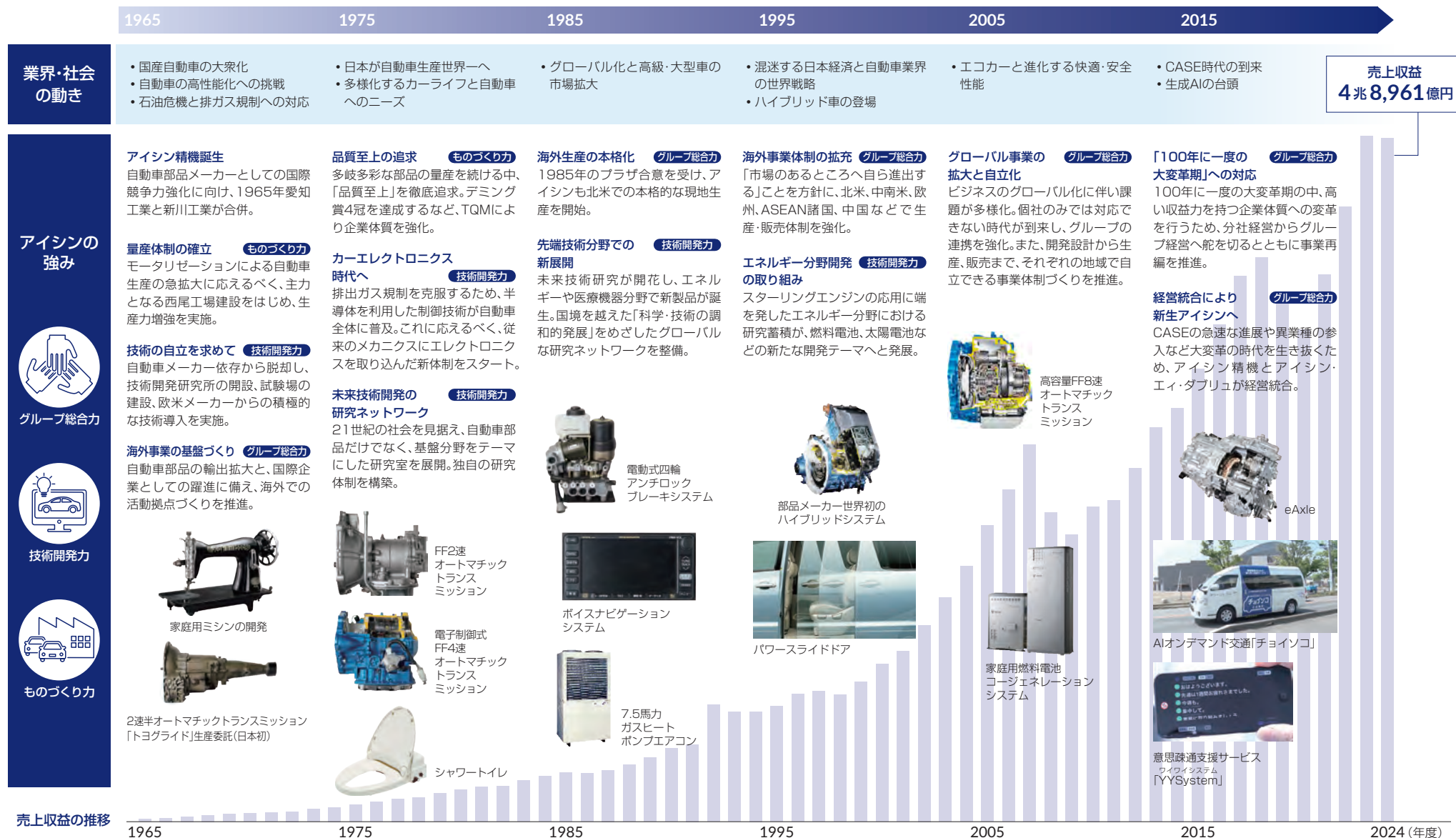


品質・生産性に優れた革新アルミダイカスト工場



# アイシンの歩み

1965年のアイシン精機(現アイシン)誕生以来、自動車の普及を支えるとともに、いつの時代も、新たな価値を提供する製品・サービスを生み出してきました。これまで培った「グループ総合力」「技術開発力」「ものづくり力」を強みに、今後も持続可能な社会の実現に貢献していきます。



# At a Glance

## 事業領域別売上収益



LBS※1他  
**2.9%** **1,432**億円



AIオンデマンド交通  
「チョイソコ」



カーナビゲーション

エナジーソリューション他  
**2.5%** **1,203**億円



家庭用コージェネ  
レーションシステム



ガスヒートポンプ  
エアコン(GHP)

車体  
**19.2%** **9,378**億円



パワースライドドア



サンルーフ



グリルシャッター



パワートレイン  
**54.7%** **2兆6,801**億円



eAxle(150kw)



FR2モーター  
マルチステージ  
ハイブリッド  
トランスミッション



FF8速  
オートマチック  
トランスミッション



電動ウォーター  
ポンプ

走行安全  
**20.7%** **1兆144**億円



自動駐車システム



回生協調ブレーキシステム



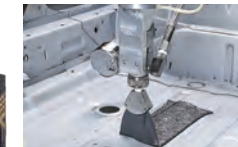
ディスクブレーキ

アフターマーケット※2



補修・メンテナンス部品

素形材関連※2



高性能塗布型制振材

電子部品※2



電流センサー

※1 Location Based Service(位置情報活用サービス)

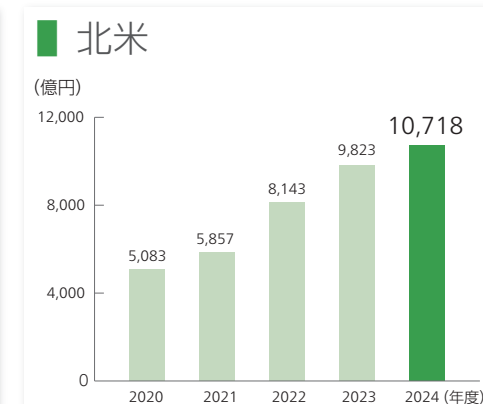
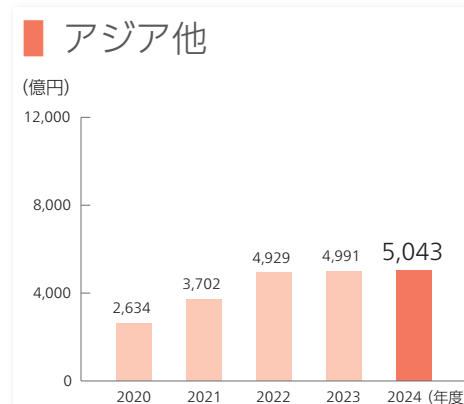
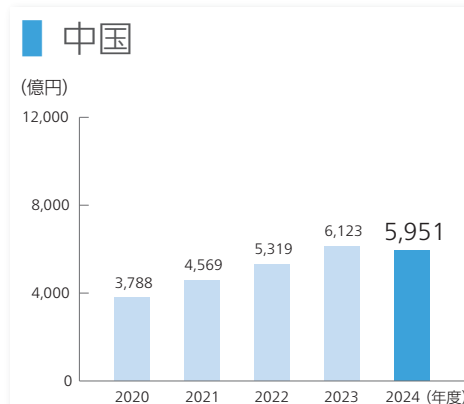
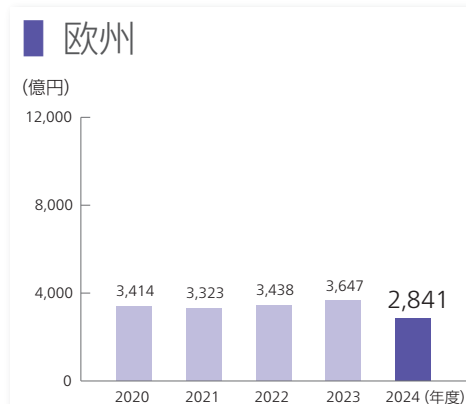
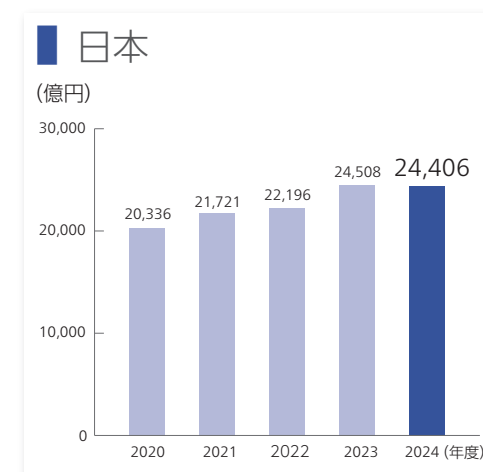
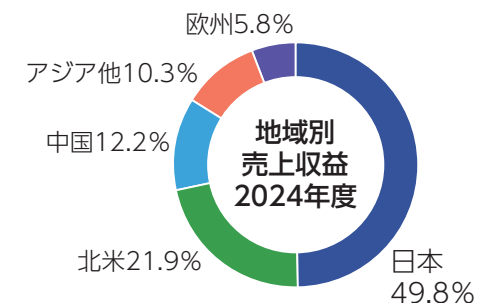
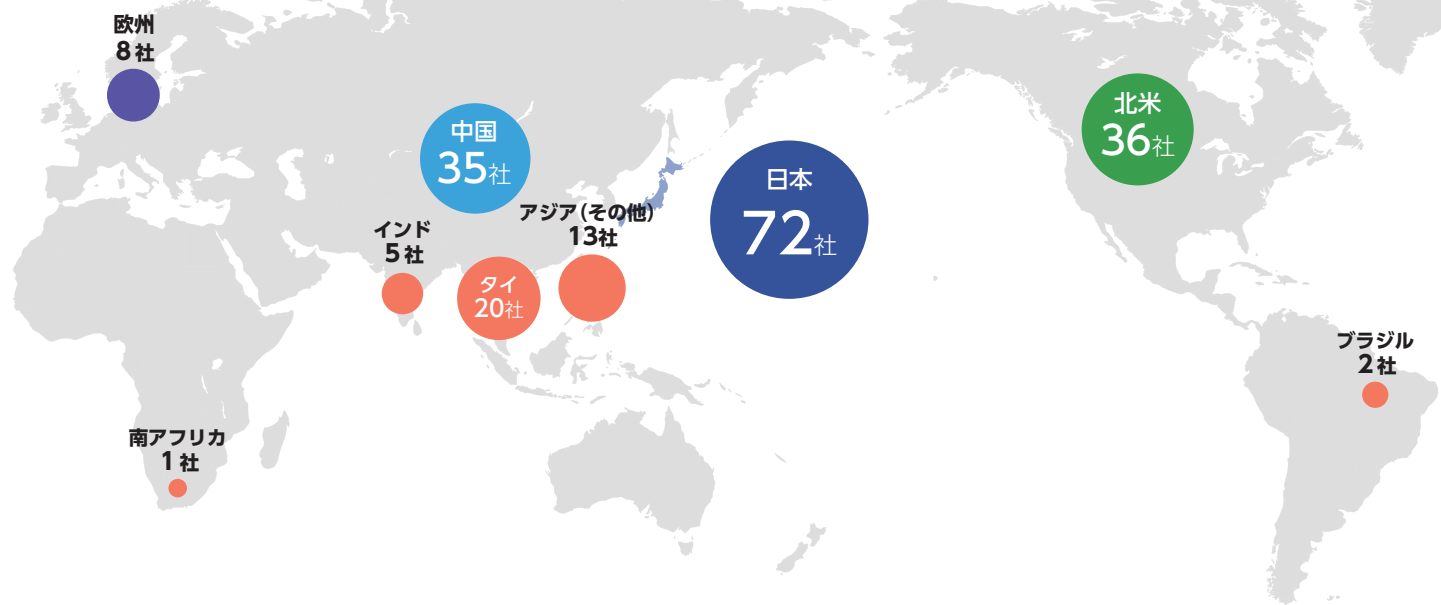
※2 売上収益は各事業領域に含む



## At a Glance

### 地域別売上収益／地域別会社数

**アイシングループ 192社**  
(持分法適用会社除く)



## トップメッセージ

## 「“移動の価値”を提供する会社」へ

## 今年度の統合報告書でお伝えしたいこと

ステークホルダーの皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。2025年は、アイシン精機とアイシン・エイ・ダブリュの経営統合から5年目を迎える節目の年であり、3力年で定めた2025年中期経営計画の最終年度でもあります。

昨年度の統合報告書2024において、中期経営計画の着実な実行状況と、2030年に向けた成長軌道の考え方をお伝えしました。今年度の統合報告書2025では、特にステークホルダーの皆さまから関心の高い、収益力の向上や2030年以降の成長ストーリーについて重点的にお伝えすべく、「企業価値の向上」「稼ぐ力の強化」「経営資本の価値最大化」「経営の質向上」で章を構成し、これからのアイシンが目指すべき姿をお示しする内容としています。

## 2024年度の振り返りと2025年度の展望

アイシンを取り巻く環境は、電動化の進展における地域差の拡大や、各国における保護主義の高まりなど、見通しが一層難しい状況が続いています。こうした状況の中、2024年度の売上収益は、パワートレインユニット販売台数減少などの影響により、前期比0.3%減の4兆8,961億円となりました。一方で、営業利益は売上減少や人・将来への投資があったものの、円安効果や企業体質改善努力の成果により、前期比41.5%増の2,029億円となりました。

2025年度の業績見通しは、売上収益が前年比0.1%増の4兆9,000億円、営業利益は中長期的な成長を見据えた戦略的な投資や人への投資の強化、米国の関税政策の影響などを加味した結果、前年比1.0%増の2,050億円を予想しています。また、2023～2025年度の3力年累計での企業体質改善努力や構造改革効果は、約2,000億円に達する見込みで、収益力向上は確実に進捗しています。

取締役社長  
吉田 守孝



## トップメッセージ

### 2025年中期経営計画重点テーマの進捗

2021年の社長就任以来2つの柱として定めてきた、「将来に向かって、大きく経営の舵を切る」、「経営基盤を強化し、収益体質を上げる」の取り組みに対し、着実な成果を実感することができた1年でした。

#### 将来に向かって、大きく経営の舵を切る

事業ポートフォリオの入れ替えにおいては、商品ラインアップの拡充や受注が計画通りに進んでおり、着実な成果が見られています。特に、成長領域であるBEV(バッテリーEV)商材では、eAxe(イーアクスル)や熱マネジメントデバイスなどのパワートレイン製品、電池骨格やギガキャスト、空力デバイスなどの車体製品、回生協調ブレーキシステムなどの走行安全製品において、幅広い分野でラインアップの拡充が進んでおり、技術の先進性を求めるお客様を中心に引き合いをいただいています。

パワートレインの電動化が地域ごとに異なる進展を見せ

る中、アイシンはBEVに加え、北米・欧州・日本で主流となつつあるHEV(ハイブリッド)、今後、電動化の現実解として期待されるPHEV(プラグインハイブリッド)、そして従来から強みを持ち需要が底堅いAT(オートマチックトランスミッション)に至るまで、幅広い商材を取り揃えています。このフルラインアップ戦略はアイシンの大きな強みであり、世界中のお客様の多様なニーズに応えることを可能にします。電動化がどう進展しても、その変化に柔軟に対応しながら、しびとく成長できる姿が描けてきました。

知能化においても、安全・安心、快適・利便の提供を目指し、商品開発を進めています。信頼性の高いアクチュエーターや駆動ユニットとセンシング技術をソフトウェアで統合することで、乗車時のエントリーサポート、運転中の快適な移動支援、人やシーンに応じた走り、降車時の見守りサポートなど、車が人を自律的にサポートし、移動のあらゆる場面において、より豊かな体験を提供できるよう取り組んでいます。

このように成長領域の商材が着実に積み上がってきており、2030年の売上目標である5.5兆円～6兆円の達成に向

け、確かな手応えを感じています。アイシンはSPEED&AGILEをキーワードに、競合に先駆けた準備を行いながらも、環境変化を的確に見極め、投資判断はぎりぎりまで引き付けて行うことで、リスクを最小限に抑えつつ、機会を最大限に活かす経営を実践しています。

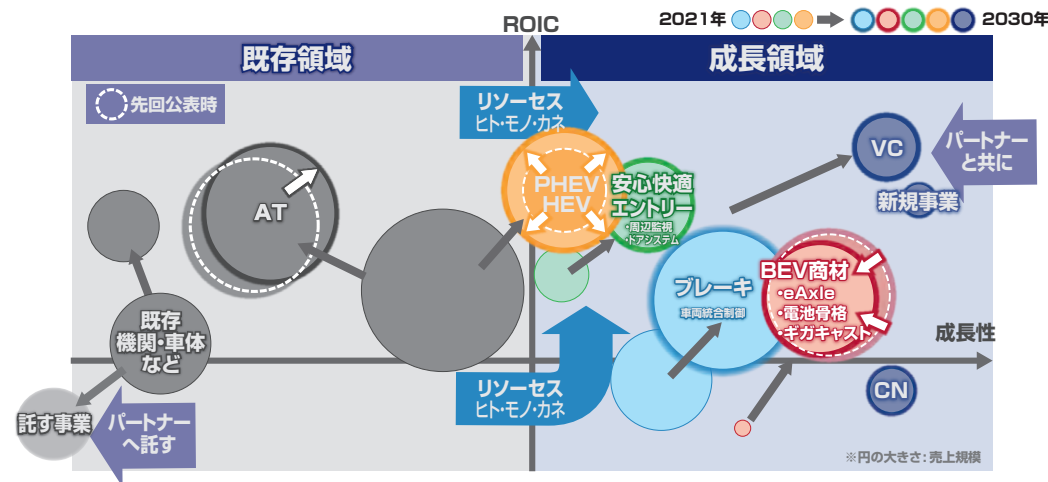
こうした事業軸に加え、地域軸においても、リソースの最適配分を進めています。現在、アイシンはグローバルで40社を超える自動車会社と取引を行い、130の生産拠点から製品を供給しています。こうした世界中に広がるネットワークを活かし、お客様の現調化ニーズにより柔軟に対応するため地域軸経営を進めています。私が考える地域軸経営とは、事業戦略や重要方針の意思決定は本社で行いつつ、オペレーションは地域主体へとシフトすることです。その実現に向けて、トップを含めた人材の現地化、仕入先の現地化、設備の現地化を積極的に進めています。過去2年間で海外5極のうち3極において、現地出身の社長が就任しました。地域軸経営により、地域ごと、お客様ごとのニーズにきめ細かく対応することが可能となり、受注機会の拡大、売上の増加、そして現地での強靱なサプライチェーンの構築につながっています。昨年BMWとe-axle\*の生産パートナーシップを締結しましたが、これは本社で戦略を策定し、地域メンバーが主体となり受注活動を展開した結果であり、地域軸経営の1つの成果だと考えています。

※顧客名称を使用

#### 経営基盤を強化し、収益体質を上げる

ATをはじめとする既存製品の収益性向上にも取り組んでいます。長年にわたりアイシンの主力商品として事業を支えてきたATは、長期的には市場の縮小が予想されるものの、インドや南米などでは依然として堅調な需要が見込まれるため、着実にシェアアップを図っていきます。また、PHEVやHEVの需要拡大に伴い、国内外のお客様から多くの引き合いをいただいております。グローバルでの生産体制の強化を進めています。これらの商品においては、既存の拠点や設備を最

2030年を見据えた事業ポートフォリオの変革



## トップメッセージ

大限に活用することで高収益を実現し、2030年度までに、ATは持続的に営業利益800億円以上、ROIC20%水準を、PHEV・HEVは2024年度比で販売台数約3倍、営業利益800億円以上、ROIC15%以上の達成を目指しています。

さらに、バランスシート改革にも取り組んでおり、2025年度までに総資産の10%にあたる4,000億円の保有資産圧縮を目標としています。事業利益も含めて、創出した資金は、株主還元とのバランスも意識しながら成長投資へ積極的に投入していきます。2024年度からは株式の売出しによる株主構成を変化させるとともに、自己株式取得などを通じた株主還元も継続的に実施しており、ステークホルダーの皆さまから一定の評価をいただくことができたと感じています。

### さらなるアイシンの変革に向けて

2030年の成長シナリオが見えてきた今、今年はさらに長期的な視点に立ち、2035年を見据えたビジョンの策定を進めています。社会ニーズの変化や最先端技術により、モビリティや移動の概念は日々変化しています。こうした変化の中で、アイシンはものづくりの会社から、「“移動の価値”を提供する会社」へ変革しなければなりません。その実現に向けて、



私は社内で従業員と対話する際、「感動する移動とは何か？」という問いを投げかけています。これは、アイシンが培ってきた強みを活かしながら、お客様へ「移動に感動を」という新たな価値を提案できているかを考え、ものづくりの枠を超えた発想の転換を促すためです。こうした意識の変化が、最終的にはお客様への価値提供や企業としての収益性にもつながると信じています。

アイシンは自動車メーカーに近く、クルマづくりを良く知る部品メーカーであり、移動を支える多くの製品、サービスを提供しています。この強みを活かし、クルマの走る・曲がる・止まるを支えるアンダーボデーと、ユーザーの安全・安心、快適・利便な移動体験を生み出すアッパーボデーという2つのモジュール単位でロードマップを描いています。これらにAI、半導体、量子コンピューターなどの先端技術を掛け合わせることで、これまでにない移動の価値を提供していきます。そのためには、社内だけで完結するのではなく、IT企業など外部との連携が必要であり、社外の知見を取り込むことで社内にも良い刺激が生まれます。例えば、YYSystemにおいて、マイクロソフトの開発支援を受けて、継続的な性能向上と活用場の拡大につながっており、今後こうした外部との連携事例を増やしていくことが重要だと考えています。

さらに、自動車部品製造以外の領域への投資も積極的に進めています。アフターマーケットやエネルギーなどの事業を強化し、現在4%に留まっている自動車部品製造以外の売上比率を、将来的には10%まで引き上げ、アイシンの新たな収益源とすることを目指しています。その1つであるバイオ燃料「バイオ成型炭」は、インドネシアに合弁会社を設立し、2025年度より量産を開始する予定です。将来のエネルギー転換と資源循環の実現に向け、石炭コークスの代替材として、製造過程でのCO<sub>2</sub>削減に貢献していきます。

これからの10年、アイシンは自動車部品の枠を超え、先端技術や外部パートナーとの連携を活かしながら、ものづくり

から「“移動の価値”を提供する会社」への変革を着実に進めていきます。

### アイシンの変革を支えるのは人

アイシンが変革期を迎える今、従業員の価値創造力をいかに高めるかがますます重要になっています。私は、人材こそが最大の資本であると強く信じており、人への投資を積極的に進めています。

新たに策定したマテリアリティでは、3つの優先課題の1つに「多様な人材の活躍と人生の充実」を掲げました。その実現には、多様性の尊重と挑戦する姿勢が不可欠です。これまで、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を通じて制度の拡充を図ってきましたが、これらに加え、意欲ある従業員が挑戦しやすい風土を醸成し、成果に応じた評価・処遇を行うことで、組織全体に好循環を生み出すことが重要だと考えています。その一環として、新たな人事制度を導入し、挑戦を後押しする仕組みづくりを進めています。

このような取り組みは、既に社内に変化をもたらしています。電動化の流れに対応するために設立したEV推進センターは、社内には危機感と行動のきっかけを生み出し、他部署にも波及することで、全社的な挑戦の機運を高めました。また、アフターマーケット部門が大きく成長を遂げたことは、アイシン全体に挑戦する勇気と自信をもたらし、組織全体の活性化につながっています。挑戦したチームや人は、成長し、たくましくなっており、従業員の意識は自ら先へ先へ、視点は外へ外へと変化しています。

こうした意識の変化を活かし、新たな成長を支えるために、DXや生成AIの活用を重要な取り組みの1つと位置づけています。これらを活用し業務の効率化で生まれた時間を、従業員一人ひとりが「人にしかできない創造的な仕事」に挑戦する機会とし、個人の成長と企業の価値創造につなげていきたい

## トップメッセージ

いと考えています。アイシンでは「全員参加のDX」を掲げ、AIについても特定の部署に限らず全社的な活用を進めるため、本部ごとに「AI活用リーダー」を配置し、活用の加速を図っています。多様な人材がDXや生成AIを活用することで、アウトプットにも多様性が生まれ、組織全体の創造力と競争力の向上につながると確信しています。

多様な人材の活躍や挑戦を支えるためには、風通しの良い職場風土の醸成が欠かせません。私は、従業員との対話を重視し、現場の声に耳を傾けながら常に職場環境の改善に取り組んでおり、風土の変化を肌で感じています。

### サステナビリティ経営の推進で さらなる企業価値の向上へ

企業価値を高めるためには、サステナビリティの視点も欠かせません。アイシンでは近年、サステナビリティ憲章の改定やマテリアリティの見直しを通じて、社内外との議論を重ねてきました。その結果、サステナビリティに対する会社の姿勢が大きく変化し、特に新マテリアリティの特定にあたっては、

これまで事業と分けて議論されがちだったサステナビリティを、企業価値向上の中核に位置づけました。このプロセスには取締役会も積極的に関与しており、引き続きサステナビリティ経営の実現に向けた取り組みを加速させていきます。

アイシンが変革期を迎える中で、取締役会の実効性を高め、意思決定プロセスを強化することはこれまで以上に重要です。昨年度は、取締役会とは別にガバナンス懇談会を新設し、社外取締役とともに取締役会のあるべき姿について議論を深めました。今年度は企業価値向上に直結する議論をさらに充実させるため、事業戦略に高い専門性を有する廣田社外取締役、ガバナンス・リスクマネジメント・サステナビリティ分野に精通した達脇社外取締役の2名を新たに迎えました。今後も、取締役会が先頭に立ちアイシンの変革をリードできるよう、ガバナンス改革を進めていきます。

### 「移動の価値」を提供する会社へ

社長就任以来、私はアイシンの持続的な成長と生き残りを

かけて、あらゆる壁を壊すよう従業員を強く促してきました。AT中心の事業構造から電動化へのシフトが求められる中、コア技術、製品のあり方、製造方法に至るまで、すべてを見直す必要があります。これは単なる技術の転換ではなく、会社の形態や仕事の進め方、そして従業員一人ひとりのマインドセットまでを含めたアイシン全体の意識改革を伴うものです。過去を否定するのではなく、次の時代に向けてすべてを刷新する覚悟を込めて、「フルモデルチェンジ」という言葉を発信してきました。

「移動」の概念はこれからも進化し続けますが、アイシンの経営理念「移動」に感動を、未来に笑顔を。」は変わりません。この経営理念のもと、私たちはものづくりの会社から「移動の価値」を提供する会社へと変革していきます。

持続的な成長の実現には、ステークホルダーの皆さまとの対話が不可欠であることを改めて実感しています。アイシンの取り組みを深く理解していただくため、これまで多くのステークホルダーの皆さまと対話を重ねてきました。その中でいただいたご意見やご期待は、私たちの経営にとって貴重な気づきとなり、改善につながっています。今後も、皆さまとの対話の機会をさらに広げ、その声を真摯に受け止めながら、企業価値の向上に努めていきます。

今年も、新緑の季節に788名の新入社員がアイシングループに加わりました。60周年を迎えた今、現在活躍している従業員と共に未来を描き、これから大切に育てていく従業員が40年後のアイシンを支えていくことになります。40年後のモビリティがどのように進化しているかを想像するのは難しいですが、アイシンはその時も「移動の真ん中」に立ち、世界中の人々に移動の感動を、そして笑顔を届ける会社であり続けたいと願っています。そして、その先の創立100周年に向けて、従業員とともに前進していきます。

皆さまの変わらぬご支援とご期待を、今後ともよろしくお願い申し上げます。

#### マテリアリティとその実現に向けた方向性



#### 2030年目標

売上収益  
**5.5-6.0** 兆円

営業利益率  
**8** %以上

ROIC  
**13** %以上

#### さらなる飛躍へ

2035年  
ビジョン  
(策定中)



# 企業価値の向上

電動化・知能化・新価値創造をドライバーとし、  
Mobility・Energy・Peopleを軸に社会へ新たな価値を提供し、  
企業価値の向上を目指していきます。

## CONTENTS

アイシンの価値創造プロセス	16
アイシンが届けたい価値と事業の方向性	17
外部環境認識・リスクと機会	18
マテリアリティ	19
サステナビリティ推進	22

## アイシンの価値創造プロセス

私たちは、さまざまなステークホルダーとの対話から社会課題とニーズを先読みし、移動の価値を向上させる商品・サービスを生み出すことで、「移動」に感動を、未来に笑顔を。」という経営理念を実現していきます。ものづくり力・技術開発力・グループ総合力という3つの強みを活かしながら、電動化・知能化・新価値創造をドライバーとし、Mobility・Energy・Peopleを軸に社会へ新たな価値を提供していきます。





## アイシンが届けたい価値と事業の方向性

アイシンは、モビリティ・エネルギー・人々のさまざまな“移動”を通じ、お客様や社会に価値を届けていきます。  
従来の事業領域にとどまらず、環境・社会課題の解決に貢献する商品・サービスを拡充していきます。

# “移動”に感動を、 未来に笑顔を。

現状

### 安全な移動・輸送手段の提供



AIオンデマンド交通「チョイスコ」  
物流支援サービス

### 交通事故低減



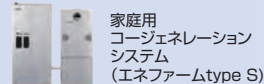
パワーライドドア  
ドライバーモニターシステム

### 地球温暖化防止



eAxe(150kw)  
回生協調ブレーキシステム

### クリーンエネルギー転換の推進



家庭用コージェネレーションシステム（エネファームtype S）

### 新技術軸によるサービス提案



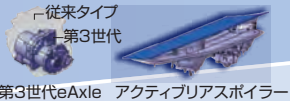
超微細水浸透技術Hydraid  
音声認識技術を活用したYYSystem

### 人とモビリティと街の共存



子ども置き去り検知  
大開口ドアシステム

### 電動化を加速させる商品群



第3世代eAxe  
アクティブリアスボイラー

### カーボンニュートラルへの取り組み



資源循環システム  
ペロブスカイト太陽電池

人々の生活への  
自由と喜びの提供



快適/健康  
Well-being

カーボンニュートラル達成に向けた  
電動向け製品のさらなる進化



地域社会での  
エネルギーと資源の循環・普及



“移動”に感動を与える  
安全・安心・快適・利便なモビリティの実現



モビリティ・エネルギー技術融合による  
新価値創出



将来

日々の困り事から自由に

**People**

人に寄り添う

移動の自由をあらゆる人へ

**Mobility**

技術の力で感動を届ける

クリーンな地球を未来に

**Energy**

街を人を元気に

“移動”  
Move



## 外部環境認識・リスクと機会

マテリアリティ特定にあたり、社内外の環境変化からアイシンにとってのリスクと機会の分析、評価を実施しています。

なお、サステナビリティに関するリスクについては、全社のリスク管理(ERM:Enterprise Risk Management)に統合されています。具体的なリスクや対応の詳細は、リスクマネジメントをご参照ください。 [P82](#)

また、サステナビリティに関する機会については、各種主要会議、経営会議での審議を経て、重要な機会は取締役会に付議・報告を行っています。

### 外部環境認識

#### Politics(政治)

- 環境規制や安全基準の強化
- エネルギー政策の不確実性
- 国際社会の多極化、不安定化

#### Economy(経済)

- 先進国市場の成長停滞、新興国市場の拡大
- 経済成長の鈍化

#### Society(社会)

- 高齢化社会・生産年齢人口減少
- ライフスタイルや価値観の変化
- 社会課題解決に対する企業への期待の高まり

#### Technology(技術)

- AIをはじめとするデジタル技術革新
- 自動車産業の構造変化

### アイシンにとってのリスク・機会

#### リスク

- ・ 自動車市場の成長鈍化
- ・ 電動化による既存製品の需要低下による売上減少
- ・ 技術革新に対応できないことによる競争力の低下
- ・ 地政学リスクの発現によるサプライチェーン途絶
- ・ バリューチェーン上での  
環境・人権問題発生による信頼低下
- ・ 従来の思考パターンに囚われ創造力が停滞
- ・ 人材獲得競争の激化

#### 機会

- ・ 各国のエネルギー事情に応じた柔軟な商品提案
- ・ グローバルサウスの経済発展への貢献
- ・ 現地化によるレジリエンス強化と事業機会拡大
- ・ 知能化による商品付加価値の向上
- ・ カーボンニュートラル・  
サーキュラーエコノミーへの貢献
- ・ 交通事故低減への貢献
- ・ 新規事業の開拓
- ・ 人材の多様性を活かした新価値創造

### マテリアリティ

#### 優先課題

自然との共生、  
持続可能な未来への貢献

世界中の人々に  
移動の自由を提供

多様な人材の活躍と  
人生の充実

盤石な経営基盤の構築

## マテリアリティ

アイシンは、2019年度に選定したマテリアリティに基づきサステナビリティ経営に取り組んできましたが、事業環境や社会からの要請の変化に対応すべく、2025年1月にマテリアリティの見直しを行いました。

3つの優先課題と5つの実現に向けた方向性をアイシンのマテリアリティとして特定し、事業活動を通じてその解決に取り組めます。

### マテリアリティの特定プロセス

経営理念の実現に向けて、長期の事業環境を踏まえ、アイシンとして対処すべき課題は何かを定義づけたものをマテリアリティと位置づけています。

マテリアリティの特定において、従業員から役員まで経営理念の本質を再確認し、社会課題と照らし合わせながら、アイシンが優先すべき課題を選定しています。マテリアリティ特定のプロセスは以下の通りです。

課題の抽出	Step 1	一般的なビジネスやESGに関わる課題のリストアップ 参照ガイドラインや開示基準:ESRS、ISSB、SASB、GRI等
優先順位付け	Step 2	従業員ワークショップにてアイシンの事業活動に関連する課題を抽出
	Step 3	役員ワークショップ(社外取締役含む)にて経営者目線で重要な課題の絞り込み
ステークホルダーエンゲージメント (投資家、社外有識者、地域住民、サプライヤー、従業員等)	Step 4	マテリアリティ案の妥当性を検証
マテリアリティの特定	Step 5	サステナビリティ会議にてマテリアリティ案を議論・決議 取締役会へ報告・承認

### 特定したマテリアリティ



## マテリアリティ KGI・KPI一覧

優先課題	実現に向けた方向性	目標(KGI)	指標(KPI)	2030年度目標値	対象	貢献するSDGs
 <p>自然との共生、 持続可能な未来への貢献</p>	バリューチェーン全体 での環境負荷低減	[カーボンニュートラル] 2050年 CN達成、 2035年 生産CO <sub>2</sub> CN達成	Scope1、2排出量(2019年度比)	▲46.2%	連結	 
			Scope3排出量(2019年度比)	▲27.5%		
		[サーキュラーエコノミー] 2040年 ゼロエミ工場達成 (埋立廃棄物1%以下)	資源の有効活用	10%効率化※ <sup>1</sup>		
			廃棄物最小化 廃棄物排出量(2019年度比)	▲11%		
 <p>世界中の人々に 移動の自由を提供</p>	クリーンな エネルギー社会に向けた ソリューションの提供	モビリティ・エネルギー領域 でのクリーンテック※ <sup>2</sup> 製品・ サービスの普及	製品・サービスによる CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量※ <sup>3</sup>	2,000万t-CO <sub>2</sub> ※ <sup>4</sup>	連結	 
			クリーンテック商材の事業化件数	3件以上		
	人生を豊かにする “移動”価値の創造	安全・安心、快適・利便な モビリティの実現	駆動ユニット販売台数※ <sup>5</sup> (1969年度～累積)	2億7千万台	連結	 
			新規採用された製品・サービス件数 (2025年度～累積)	500件		
			アフターマーケットの品揃え・サービス拡充 製品・サービスカテゴリー数	100品目以上		
			移動関連サービス延べ利用者数(MAU※ <sup>6</sup> )	183,400人		
			新規事業 重点領域数	3領域		

※1 資源の有効活用 効率化:不要物排出量の低減率と不要物を資源としてグループ内で循環させる量の増加率との合計

※2 クリーンテック:環境への負荷低減(再生可能エネルギー利用、効率向上、資源の循環利用等)を実現する技術

※3 CO<sub>2</sub>排出削減貢献量:製品の性能向上による、使用時のCO<sub>2</sub>排出量削減効果

※4 前提:2025年7月時点での見通しに基づく

※5 駆動ユニット販売台数:AT・CVT・HEV・PHEV・eAxeの販売台数

※6 MAU:Monthly Active Users、月に1回以上利用があったユーザー数



## マテリアリティ KGI・KPI一覧

優先課題	実現に向けた方向性	目標(KGI)	指標(KPI)	2030年度目標値	対象	貢献するSDGs
 多様な人材の 活躍と人生の充実	挑戦する 企業文化の醸成	新要素技術が 蓄積され続けている状態	発明件数※7	1,500件	連結	 
		チャレンジが 促進されている状態	社員エンゲージメント肯定回答率※8	—	アイシン 単体	
	プレゼンティーズム パフォーマンス度※9		85%			
	多様性を尊重し 共に輝き強くなる	多様なプロが活躍できる 環境がある	社員を活かす環境肯定回答率※10	—	連結	 
女性管理職※11比率				4.5%※12	国内 グループ会社	
盤石な 経営基盤の構築	安全	安全最優先の文化構築	重大災害※13件数	0件	連結	   
	コンプライアンス	重大法令違反、 重大コンプライアンス違反が ゼロの状態	倫理アンケート肯定回答率	90%		
	人権	重大人権侵害ゼロを 実現できている状態	人権リスク特定調査実施率※14	100%		
			人権教育実施率※15	100%		
	ガバナンス	取締役会をモニタリング・ボードに 移行(監督と執行を分離) することで、経営の透明性、 内部統制の強化を図れている状態	取締役の女性比率	30%以上	アイシン 単体	

※7 発明件数:特許出願件数、秘匿ノウハウ件数、公開ノウハウ件数の合計件数

※8 社員エンゲージメント肯定回答率:社員意識調査において「会社に対して貢献意欲やロイヤリティがあり、自発的努力をしようという気持ちになっている」と回答した従業員の割合

※9 プレゼンティーズム パフォーマンス度:健康な状態で発揮できるパフォーマンスを100%としたときに過去1ヵ月で80%以上発揮できたと感じる社員の割合

※10 社員を活かす環境肯定回答率:社員意識調査において「自分のスキル・能力を活かす機会があり、働きやすい環境が整備されている」と回答した従業員の割合

※11 管理職:基幹職(課長)以上

※12 アイシン、アイシン高丘、アイシン化工、アドヴィックスの4社を対象とした活動から、国内全グループ会社へと対象範囲を拡大したことに伴い目標値を再設定

※13 重大災害:死亡災害

※14 人権リスク特定調査実施率:(人権リスク調査を実施した会社数 / 連結の会社数) × 100

※15 人権教育実施率:(コンプライアンス・人権教育を受けた人数 / 連結の従業員数) × 100

# サステナビリティ推進

## 基本的な考え方・方針

アイシンは、「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を経営理念とし、「“移動”に自由と喜びを、未来地球に美しさを運び続ける」ことを使命としています。ステークホルダーとの対話から、社会課題とニーズを先読みし、事業活動を通じた持続可能な社会の実現と企業価値向上の好循環を目指します。

サステナビリティ経営の実現に向けては、アイシングループサステナビリティ憲章を策定し、企業活動の指針としています。また、従業員がサステナビリティ憲章を遵守するために取るべき具体的な行動をアイシングループ行動規範に定め、周知徹底しています。

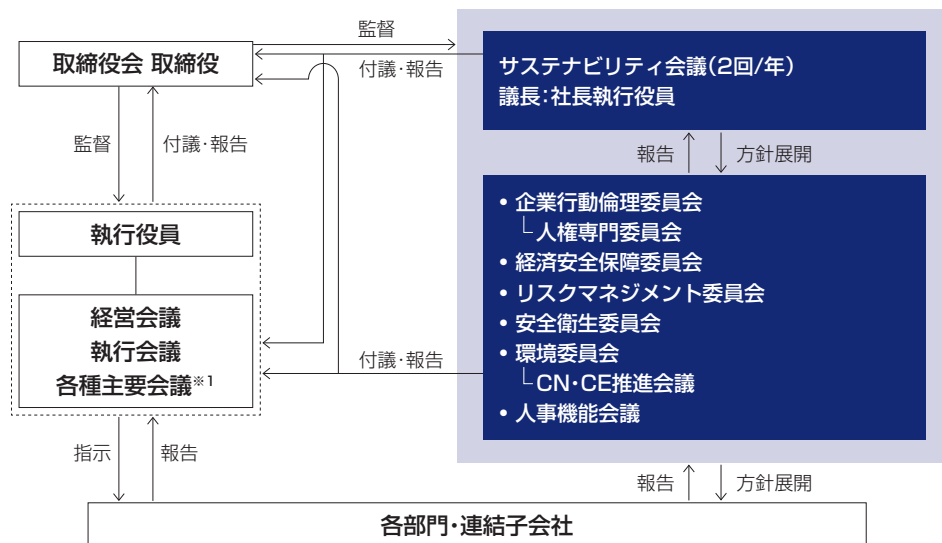
[WEB](#) アイシングループサステナビリティ憲章

[WEB](#) アイシングループ行動規範

## 推進体制

社長執行役員を議長とするサステナビリティ会議を年2回開催し、サステナビリティに関する活動の方向性を議論・決定するとともに、マテリアリティに基づく活動の進捗管理を行っています。サステナビリティ会議で決定した方針に基づき、各委員会等で活動計画に落とし込み、目標達成に向け推進しています。

### サステナビリティ推進体制



※1 各種主要会議には戦略機能会議、VC事業会議等を含む

## サステナビリティ会議

開催頻度	原則 2回/年
議長	社長執行役員
事務局	総合企画部サステナビリティ推進室
参加者	執行役員、地域本部長、主要グループ会社社長他
主な議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティに関する最新動向の共有</li> <li>サステナビリティに関する方針の議論・決定</li> <li>マテリアリティの見直し、指標と目標の決定、進捗フォロー</li> </ul>

サステナビリティ会議や各委員会の内容については、取締役会に付議・報告を行っており、2024年度の主な議題は以下の通りです。

分野	取締役会議題	区分	推進会議体
サステナビリティ全般	アイシングループサステナビリティ憲章の改定	決議	サステナビリティ会議
	マテリアリティの報告	報告	
リスク管理全般	重点リスクの半期評価結果について	報告	リスクマネジメント委員会
気候変動	エネルギーバリューチェーン事業の構想と取り組みについて	報告	VC事業会議 カーボンニュートラル推進会議※2
	中長期事業戦略について	報告	戦略機能会議 カーボンニュートラル推進会議
人的資本	人的資本戦略について	報告	人事機能会議
	健康経営について	報告	安全衛生委員会

※2 2024年度時点。2025年度から会議体の名称をCN・CE推進会議に変更しています。

なお、サステナビリティ課題への取り組みに関する取締役のインセンティブを強化するため、サステナビリティKPIを業績連動型報酬の評価体系に組み込んでいます。詳細についてはコーポレートガバナンスをご参照ください。 [P72](#)

# 稼ぐ力の強化

事業ポートフォリオ変革とリソースシフトを通じて、  
未来を見据えた大胆な経営の舵取りを進めています。  
既存製品の収益性向上とバランスシート改革により、  
経営基盤を強化していきます。

## CONTENTS

CAOメッセージ	24
2025年中期経営計画	25
財務資本	27
2030年事業戦略	29
商品別戦略	32
CVCOメッセージ	42
社会・関係資本	43
CPROメッセージ	46
製造資本	47



## CAOメッセージ

### 構造改革と資産効率の徹底で収益体質を強化 適正な経営資源配分を実行し、企業価値向上を実現します

Chief Administrative Officer 伊藤 慎太郎



#### CAO(財務資本)としての私の役割

##### 財務資本と人的資本を融合させ、 アイシンの「フルモデルチェンジ」を推進

アイシンには、現在5つのCxOポジションがあります。各CxOには、部門代表という目線ではなく会社として優先して取り組まなければならない重要な経営課題を、機能横断的に解決する役割を担うことが期待されており、私は吉田社長体制の象徴だと捉えています。

2021年の統合時に吉田社長がアイシンのフルモデルチェンジを掲げ、リソースシフトを強力に進めていく方針を打ち出しましたが、重要となるのは財務と人材のシフトでした。私は、リソースの最適配分と収益最大化を推進する役割を担い、財務資本と人的資本の責任者として就任した形です。企業価値とは、企業が生み出す将来キャッシュフローの現在価値です。このキャッシュフローは、アイシンの従業員が生み出す価値をステークホルダーの皆さまに認めていただき対価を得ることで初めて実現するものです。財務資本と人的資本は密接に関係しており、両者を統合的に捉え、CAOとして兼任することは非常に合理的だと考えています。

#### 企業価値向上に向けて

##### 資本効率の見方を変え、 バランスシートを重視した経営へ

自動車市場は急速に変化しており、中期経営計画策定時ではBEVが急伸する見通しでしたが、現在ではその成長は鈍化しています。こうした環境変化に対し、各CxOと連携しながら

ら財務担当としてキャピタルアロケーションをアジャイルに見直し、柔軟かつ戦略的に対応しています。現在は、事業ポートフォリオ変革に向けて、事業構造の切り替えを進めつつ、収益のバランスを取る難しい舵取りが求められる局面にあります。2025年までは事業構造の転換を着実に進め、地域ごとの戦略に基づき選択的に進めていきます。全方位的な投資ではなく、将来のリターンを見据えた重点的な資源配分を行うことで、企業としての持続的な成長を実現していきます。また、人への投資も継続的に進めており、組織全体の生産性と創造性を高めていく方針です。これまでアイシンは、拡大する自動車市場に部品を供給することで成長してきました。恵まれた事業環境だったと言えます。現在、2035年ビジョンを策定中ですが、自動車以外の事業を拡大していくのであれば、自らの資産の質と使い方を問い直し、より高い資産効率を追求していくことが求められます。つまり、バランスシートを重視した経営に変えていく必要があると考えています。アイシンは中長期での成長を目指し、持続的な価値循環を重視しています。顧客・仕入先・従業員・地域・株主と5軸のステークホルダーに対する利益配分のバランスを大切にしながら、財務体質の強化と企業価値の最大化に取り組んでいきます。

#### 収益の最大化に向けて

##### 構造改革を進め収益性を強化し、 事業ポートフォリオ変革を加速

現在アイシンは、中期経営計画として構造改革を進めています。2025年に向けては次世代HEVやブレーキなどの新

製品への切り替え、需要変動を吸収できる体制構築による生産ロスの解消などを通じて収益性は向上する見通しです。加えて、資産圧縮も着実に進めており、体質が改善してきていることから、今後はその効果が収益として確実に表れると考えています。また2030年に向けては、BEV市場の減速によりATおよびPHEV・HEVの収益力が高まる一方で、長期的にはBEVが拡大するとの見方に変わりはなく、適切に経営資源の投入を継続していきます。事業ポートフォリオは市場環境に沿って変化する部分と、意図的に変える部分がありますが、2030年事業ポートフォリオ変革で示した「パートナーに託す」「パートナーと共に」の領域では、アイシンが付加価値を発揮できるかを見極めながら戦略的に進めていきます。

#### ステークホルダーの皆さまへ

##### 「“移動の価値”を提供する会社」への変革に向け、 財務体質強化と意識改革を推進

「“移動の価値”を提供する会社」に変わっていくためには、バランスシートや資産効率を重視する経営にシフトしていく必要があります。もっと多くの事業部門がバランスシートを意識することで、自分たちの持っている資産とその効率性について考えるきっかけになり、企業全体の財務体質の強化ひいては企業価値の向上につながると私は考えています。

CAOとして財務資本と人的資本の融合と強化を通じて、アイシンの企業価値向上にこれからも貢献していきます。投資家の皆さまには、今後も継続的に取り組みの進捗をお伝えするとともに、社内での意識改革も着実に進めていきます。

## 2025年中期経営計画

アイシンは、2023年9月に中期経営計画を策定しました。2025年度の達成を目標とする本計画は、4つの基本骨子を柱に構造改革を推進しており、これまでの取り組みの進捗状況をご説明します。

### 1. 事業ポートフォリオの入れ替え

既存商材からBEV商材をはじめとする成長領域へと、着実にリソースシフトを進めてきました。BEV商材では、eAxleにおいてトヨタ自動車、SUBARU、BMW、スズキ向けの協業・拡販を進め、電池骨格商材においても複数社からの受注を獲得しています。さらに、非自動車分野では、ペロブスカイト太陽電池の事業化に向け、実証評価を実施するフェーズに入っています。一方、既存商材であるシートアジャスター事業やシャワートイレ事業については、パートナー企業への譲渡を行い、事業ポートフォリオの入れ替えを進めてきました。これらの取り組みにより、2025年度には成長領域の売上比率を48%（2023年度：38%）へと高めることを目標に活動しています。

### 2. ATをはじめとする既存製品の収益性向上

残存者利益の最大化に向けて、需要が継続する新興国市場においてATの受注獲得を進めるとともに、既存拠点や設備の使い切りによる高収益の実現を目指しています。また、BEVからの揺り戻し需要が期待されるHEVについても、广汽集団・三菱自動車などからの受注を獲得しました。北米拠点では1モーター・2モーターHEVの生産を開始し、トヨタ自動車やステランティス向けに供給もはじまり、収益拡大に向け着実に取り組みを進めています。特に北米では、HEVユニットの本格的な増産フェーズへ移行しつつあり、赤字体質が続いていた北米事業も2024年度には黒字化を達成しました。今後想定されるPHEV・HEVの需要拡大に対しては、アイシンの幅広い製品ラインアップを活かし、さらなる収益拡大を目指していきます。

### 3. 成長領域に対するヒト・モノ・カネのリソースシフト

成長領域への着実なリソースシフトを実現するため、収益マネジメントモデルの再構築と連動した形で、中期経営計画への落とし込みを進めています。具体的には、製品群を営業利益率と売上成長率の2軸で分析し、「育てる」「攻める」「稼ぐ」「託す」の4象限に分類。各製品群に対しては、将来の収益目標（リターン）と必要な投下リソース（事業採算性に必要なヒト・モノ・カネ）について議論し、成長領域に対するリソース配分を進めています。2025年度は、成長領域向け設備投資比率を65%以上（2023年度：40%）、研究開発費比率を75%以上（2023年度：59%）とすることを目標に活動しています。特に設備投資については、地域ごとの規制・

顧客の選択（嗜好）に応じて、最適な電動化製品（BEV・PHEV・HEV）に向けた投資をぎりぎりまで見極めることに加え、複数製品を混流できるライン構成を意識しながら投資していくことで、将来の環境変化に強い生産体制の構築を図っています。また、人材の成長領域へのシフトやリスクリングも計画通りに進んでおり、組織全体の対応力と競争力の強化を図っています。

### 4. バランスシート改革による資金創出

事業資産の圧縮により、2023年度からの累計で992億円の資金を創出しました。事業ポートフォリオの入れ替えやエクセディとの資本関係解消など、「託す」事業の譲渡を進めるとともに、役割を終えた遊休資産の売却や将来市場動向を踏まえた生産法人の統廃合など、既存事業資産の徹底した圧縮を進めています。政策保有株式の縮減についても、2023年度からの累計で1,155億円の資金を創出しており、2025年度までのゼロ化を目指して着実に取り組みを進めています。また、グローバル在庫の圧縮では、COVID-19によるサプライチェーン混乱下で肥大化した在庫水準の適正化に取り組んでいます。安全在庫水準の見直しや外部倉庫の最適化などを進め、2021年度比で累計で826億円<sup>\*2</sup>の資金を創出しました。

これらの取り組みにより、2025年度までに総資産の10%（4,000億円）を目標に保有資産の圧縮を推進していきます。

#### 2025年中期経営計画の進捗

指標		2021年度	2023年度	2024年度	2025年度(目標)
成長戦略	成長領域向け設備投資比率	30%	40%	59%	65%以上
	成長領域向け研究開発費比率	43%	59%	62%	75%以上
	成長領域へのヒトのシフト	-	2,050人	2,500人 <sup>*1</sup>	3,000人
	成長領域人材へのリスクリング	-	3,860人	4,490人 <sup>*1</sup>	3,000人
	成長領域向け売上比率	27%	38%	39%	48%
企業体質の強化	バランスシート改革による資金創出				
	事業資産	-	239億円	992億円 <sup>*1</sup>	1,000億円以上圧縮
	政策保有株式	-	1,117億円	1,155億円 <sup>*1</sup>	1,000億円以上圧縮
	グローバル在庫 (在庫日数)	- (29.4日)	831億円 <sup>*2</sup> (27.2日)	826億円 <sup>*2</sup> (26.4日)	1,000億円以上圧縮 (22.8日)

※1 2023年度からの累計 ※2 2021年度為替レート前提

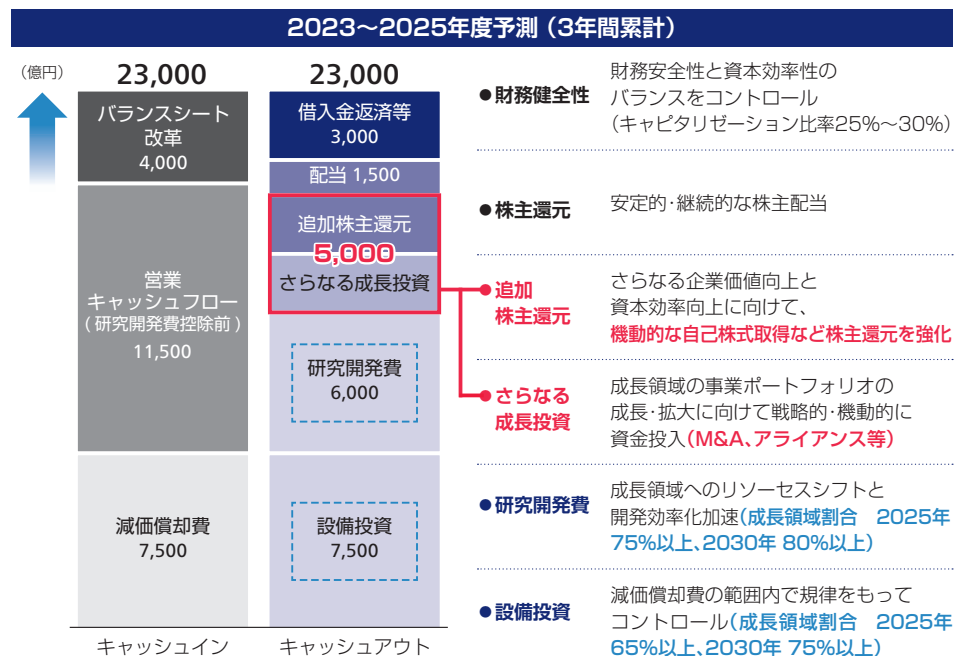
## 2025年中期経営計画

### 2025年度の見通し

中期経営計画で掲げた営業利益目標3,000億円に対して、2023年9月の計画策定以後の前提条件の変更を踏まえ、2025年4月に2,050億円へ見通しの修正を行いました。主な要因は、中国市場における得意先販売台数の減少や米国関税の影響と、PHEV・HEVなどさまざまな地域での生産体制拡充に向けた追加投資、人的資本に対する投資などです。

前提条件の変更は行いましたが、企業体質改善・構造改革など会社の競争力を上げる項目については、資源高影響の価格転嫁、低採算製品の販売価格適正化、物流革新および保有資産の効率化といったテーマを中心に、計画時からの一層の利益積み上げを行っていきます。

### 2025年に向けたキャピタルアロケーション

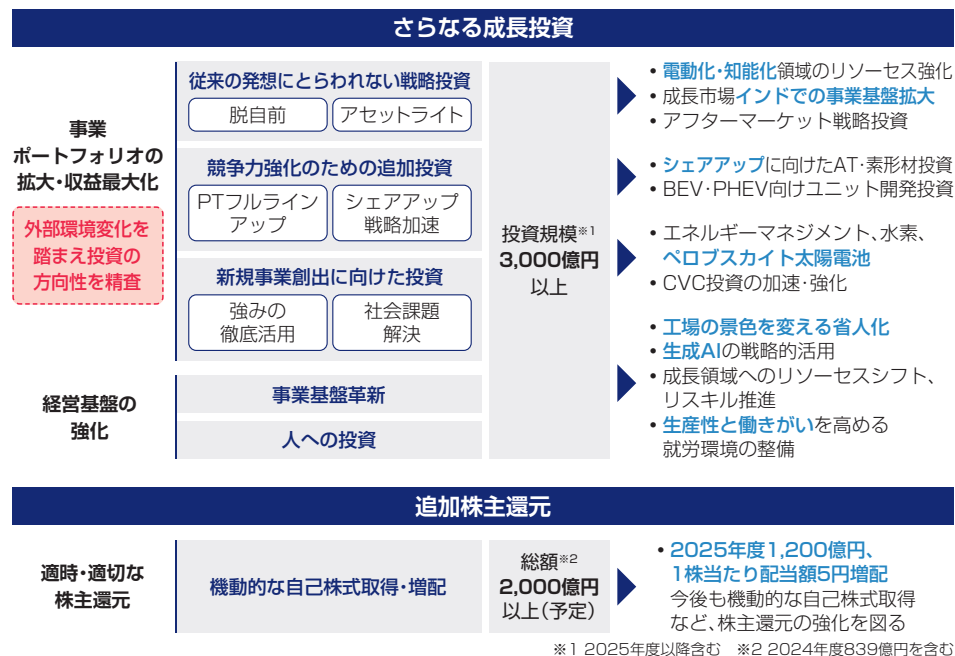


### キャピタルアロケーション

2025年中期経営計画では、事業利益や投下資産圧縮により創出した資金を、成長領域を中心とした設備投資や研究開発、株主配当、財務健全性確保のための借入金返済などへの活用を目指しています。また、資金創出で生み出された財務余力5,000億円については、さらなる成長投資と自己株式取得などの追加株主還元へ機動的にアロケーションし、成長領域の事業ポートフォリオの拡大と資本効率のさらなる向上を図っていきます。

中期経営計画の着実な実行により創出された5,000億円は、2025年度以降も見据え、事業ポートフォリオの拡大、収益の最大化、そして経営基盤の強化を目指した成長投資に3,000億円を配分していく見通しです。また、追加株主還元については、機動的な自己株式取得および増配の実施により、2025年度までに総額2,000億円を配分する見通しです。今後も成長投資へのアロケーションを意識しながら株主還元強化を図っていきます。

### さらなる成長投資・追加株主還元の方向性



※1 2025年度以降含む ※2 2024年度839億円を含む



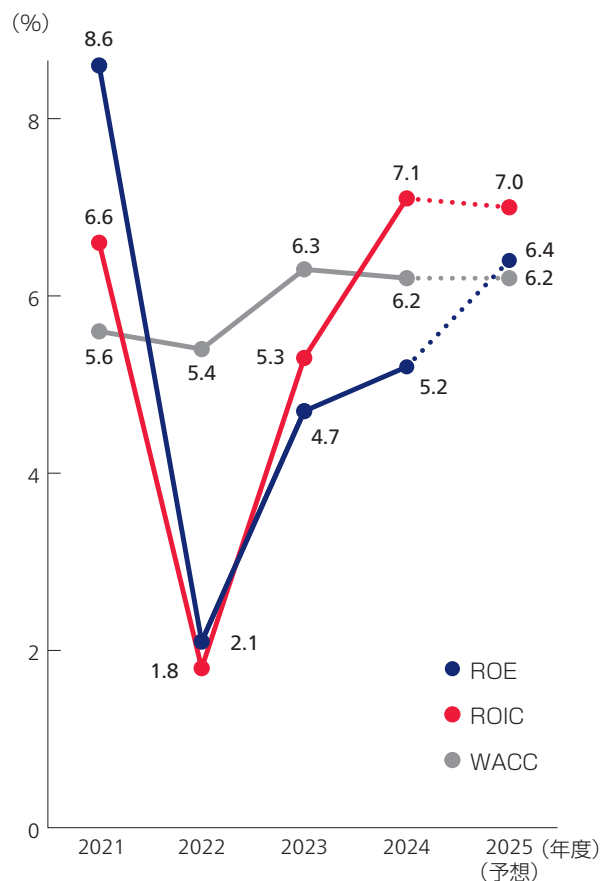
# 財務資本

## 企業価値向上に向けた取り組み

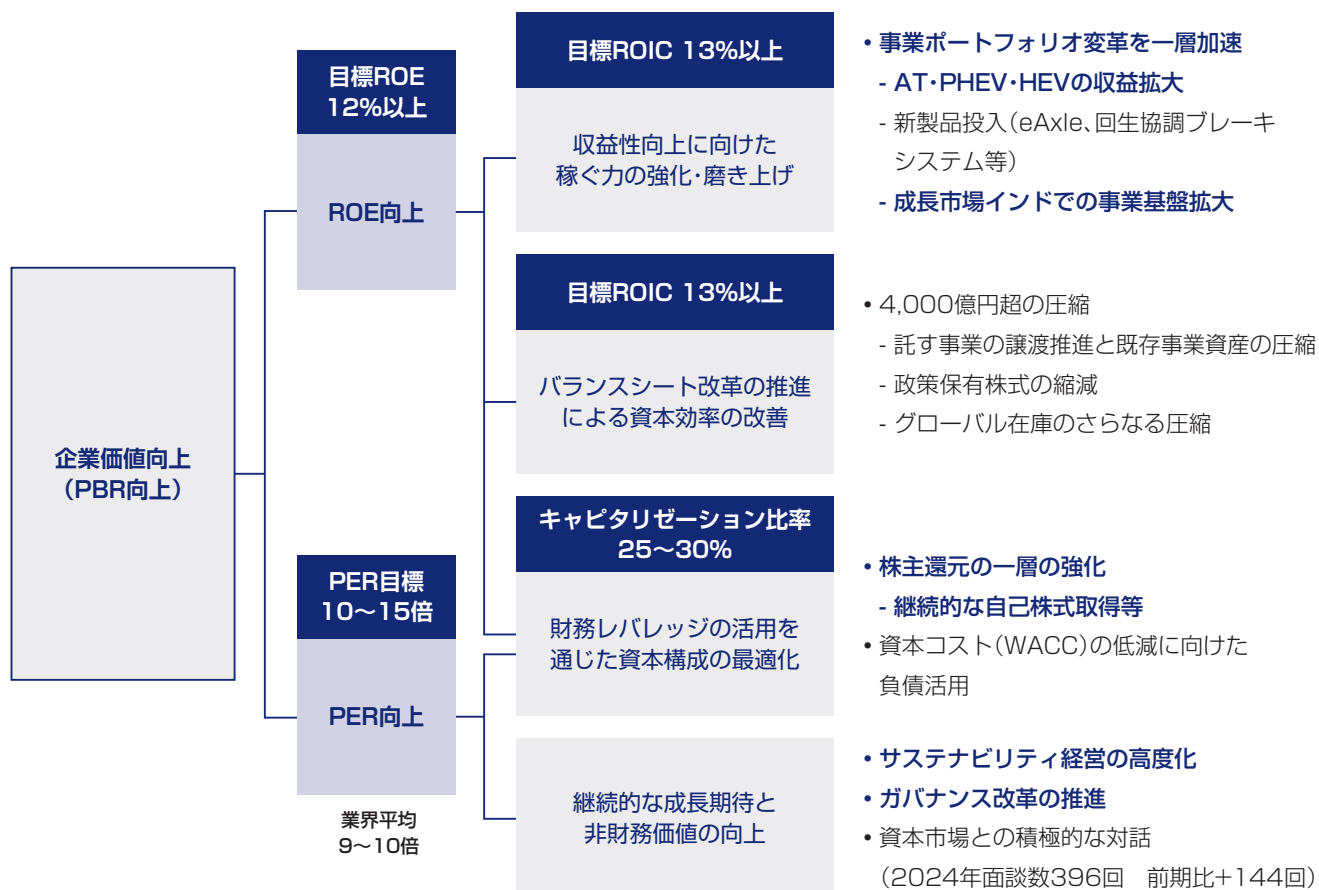
アイシンは、資本コスト(WACC)を上回るROICの達成を目指し、企業価値の向上に取り組んでいます。収益性の向上に向けては、事業ポートフォリオの変革をさらに加速させ、「稼ぐ力」の強化と磨き上げを推進しています。また、バランスシート改革を推進し、資本効率の改善を図り、ROICの向上を目指しています。

財務面では、適切な財務レバレッジの活用や機動的な自己株式取得を通じて資本構成の最適化を図り、資本コスト(WACC)の低減を進めることで、企業価値のさらなる向上に努めています。

ROE/ROIC推移



企業価値向上に向けた取り組み

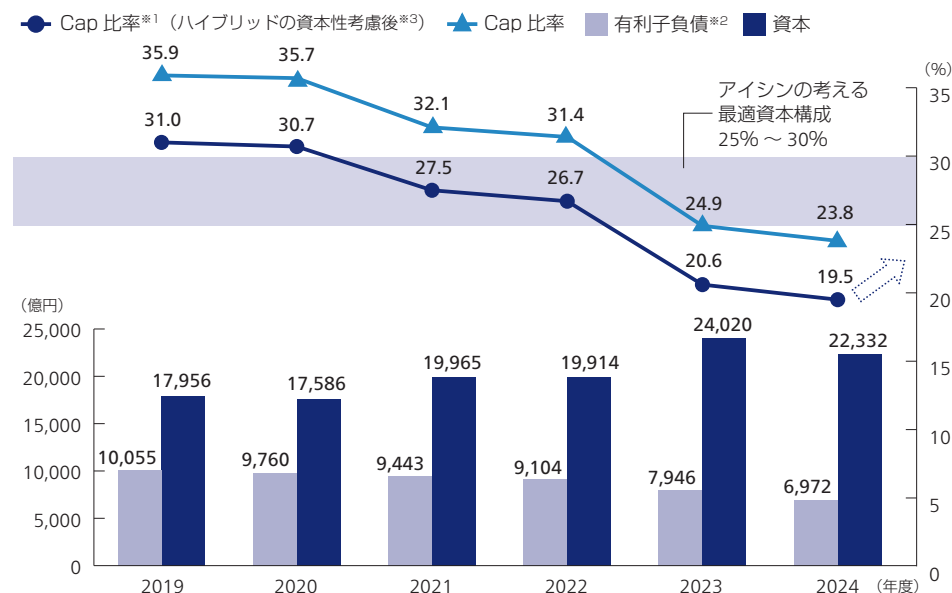


## 財務資本

### 資本政策

アイシンの資本政策は、「財務的安全性」と「資本の効率性」のバランスを取りながら、資本コストの低減を図っています。高い信用格付を維持できる範囲で、常に低コストで資金調達ができる状態を保ち、企業価値の向上を目指すことを基本方針としています。具体的には、キャピタリゼーション比率を指標として、当該比率が概ね25～30%となることが最適な資本構成であると考えています。足元の財務の安全性の高まりを受け、2024年度に過去最大規模の自己株式取得および1株当たり年間配当を実施するなど、資本の効率性向上に繋げるための資本政策を実施しています。

### キャピタリゼーション比率の推移



※1 キャピタリゼーション比率(Cap比率) = 有利子負債 / (有利子負債 + 資本)

※2 有利子負債 = 社債及び借入金 + リース負債

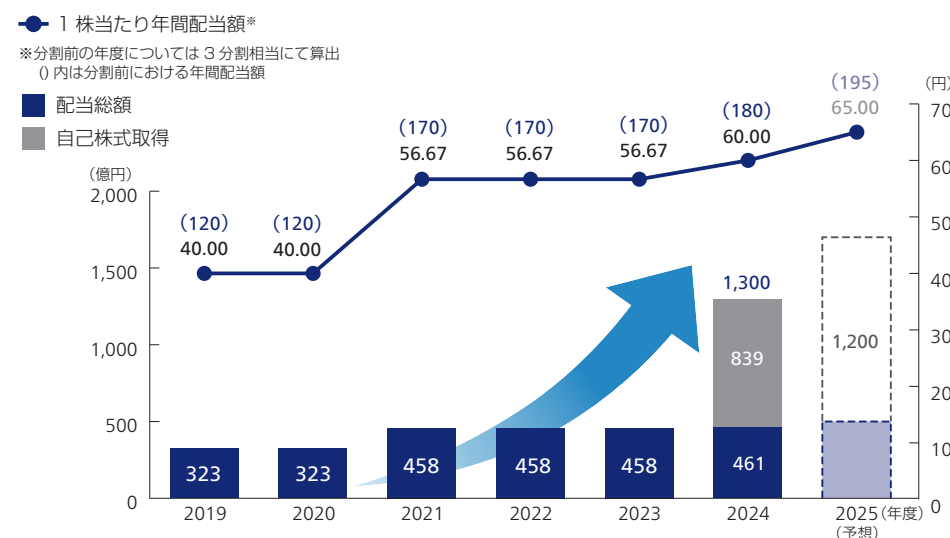
※3 ハイブリッド調達の残高50%を格付上の資本とみなしている

### 株主還元施策

アイシンは、中長期での安定的・継続的な株主配当を基本とし、持続的な成長に向けて事業ポートフォリオの拡大、収益の最大化、そして経営基盤の強化を目指した成長投資に軸足を置きながら、機動的な自己株式取得など株主還元強化、資本効率の向上を図っています。2024年度は、1株当たりの年間配当額60円(株式分割考慮後)の実施に加え、金額839億円、取得株数51百万株(株式分割考慮後)の自己株式取得を実施し、総還元額1,300億円、総還元性向は121.0%となりました。2025年度においても、1株当たりの年間配当額65円と増配を予定しており、加えて2025年4月に金額1,200億円、130百万株を上限とする自己株式取得を公表しました。

今後も中長期での安定的・継続的な株主配当を基本とし、引き続き成長投資へのアロケーションと最適な資本構成を意識しながら、機動的な自己株式取得など株主還元強化に取り組み、資本効率の向上を目指していきます。

### 配当・自己株式取得の推移



当期利益(億円)	240	1,056	1,419	376	908	1,075	1,250
配当性向	134.4%	30.6%	32.3%	121.6%	50.5%	43.5%	
総還元性向	134.4%	30.6%	32.3%	121.6%	50.5%	121.0%	

# 2030年事業戦略

## 2030年にめざす姿と事業ポートフォリオ変革の進捗

2030年に向け自動車業界を取り巻く環境は大きく変わりつつありますが、アイシンはこの環境変化を事業機会に変えるべく、社会課題を解決する事業を成長領域と位置づけています。自動車部品事業では特にBEV商材、PHEV・HEV、ブレーキ、安心快適エントリーを重点とし、開発と新製品の市場投入を加速させています。

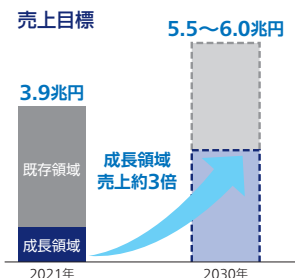
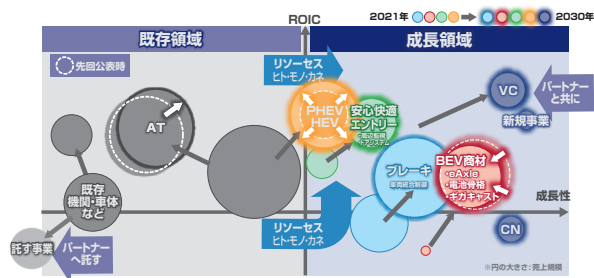
直近では各国の政策変化などを受けBEV市場の拡大スピードが鈍化しており、PHEV・HEVの市場が当初想定よりも拡大していく見込みです。アイシンは、従来より電動化に対してはフルラインアップで対応する戦略ですが、その強みがより発揮できる環境になってきています。北米拠点では、トヨタやステランティス向けにHEVの供給を開始しました。また、广汽集団や三菱自動車向けでは新規商品を市場投入しています。高出力帯モデルの開発を推進するなどして製品ラインアップをさらに拡充し、順次市場投入を実施していきます。

BEV商材においては、スモール、ミディアム、ラージの多様な車両に対応できるようeAxleの開発を推進しています。既にトヨタ自動車、SUBARU、BMW、スズキなど、さまざまな自動車メーカーと協業を実施し開発・生産を進めており、今後も次世代商品の投入を予定しています。回生協調ブレーキシステムについては、収益性を高めた次世代製品の投入を予定するなど、長年の取引で築いた自動車メーカーからアイシンへの信頼を基盤に、将来拡大する電動化市場に対して着実に成果がでてきています。

また、ATについては、インド・南米などの成長市場におけるお客様のニーズにしっかりと応えることで需要を確実に獲得し、既存資産を最大限に活用して残存者利益を確保していきます。

VC(バリューチェーン)事業では、成長を続ける保有車市場において持続可能な社会の実現に貢献していくアフターマーケット領域で、M&Aやアライアンスの推進を強化しています。

## 2030年を見据えた事業ポートフォリオの変革



カーボンニュートラル(CN)事業では、ペロブスカイト太陽電池の事業化に向けて、実証実験を進めており、事業ポートフォリオ変革を一層加速していきます。

既存領域については、これまで培った技術、ノウハウ、ヒト、モノなどの資産を最大限に活用し効率化を進めます。また、必要に応じて最適なパートナーへ託すことで、収益基盤をさらに強化していきます。これらの取り組みにより、2030年度目標である売上収益5.5～6兆円、営業利益率8%以上、ROIC13%以上の達成を目指します。

## 事業ポートフォリオ変革の進捗

事業領域	市場環境 <sup>※1</sup>	2023～2024年度の実績	2025年度の取り組み(予定)
PHEV HEV	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米拠点での2モーター/1モーターHEV生産開始</li> <li>广汽集団、三菱自動車向け等で拡販進捗</li> <li>PHEV向け次世代製品実車評価開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>拡販プロジェクト量産開始</li> <li>北米拠点での生産準備が一巡、HEV増産本格化</li> <li>今後のハイブリッド需要増加に備えた生産準備実施</li> </ul>
eAxle	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>SUBARU、BMW、スズキ向け等で協業・拡販進捗</li> <li>第2世代市場投入に向けた生産準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第2世代市場投入、拡販プロジェクト量産開始</li> <li>グローバル生産体制構築に向けた生産準備実施</li> </ul>
電池骨格 ギガキャスト	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>電池骨格商材複数社受注</li> <li>ギガキャスト試作進捗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型ロッカ、電池用ヒートシンク市場投入</li> <li>分割アルミボデー開発強化・顧客との協業開始</li> </ul>
ブレーキ	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>回生協調ブレーキシステム等の主力製品拡販進捗</li> <li>成長市場インドにてBrakes India社との合併会社設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益性を高めた回生協調ブレーキシステム第8世代市場投入</li> <li>複数製品をソフトで繋ぎ電費・走行性能を向上させる車両統合制御開発強化<sup>※2</sup></li> </ul>
安心快適 エントリー	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>エントリーシステム、安心快適商材の開発強化</li> <li>子どもの車内放置検知システムの実用化・拡販進捗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム統合や車内外センシング技術を用いた利便性追求(自動運転と自動駐車サービスの連携、先読み乗降支援等)</li> </ul>
VC・CN 新規事業	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>VC:アフターマーケット領域でのグローバル事業拡大に向けたM&amp;A・アライアンス推進強化</li> <li>CN:ペロブスカイト太陽電池事業化に向け、実証評価進行(社外連携による複数の実証実験を予定)</li> </ul>	
既存事業	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>AT:インド・南米等におけるICE需要の獲得、既存拠点・設備の使い切りによる高収益の実現</li> <li>託す事業:パートナーへの譲渡推進(シート事業・シャフト・トルクシャフト事業等を譲渡、他プロジェクトの活動継続中)</li> </ul>	

※1 中期経営計画策定時からの市場環境変化

※2 「電動化・知能化」技術試乗体験会にて実車走行実施

WEB「電動化・知能化」技術試乗体験会レポート【前編】 | AI Think WEB「電動化・知能化」技術試乗体験会レポート【後編】 | AI Think



## 2030年事業戦略

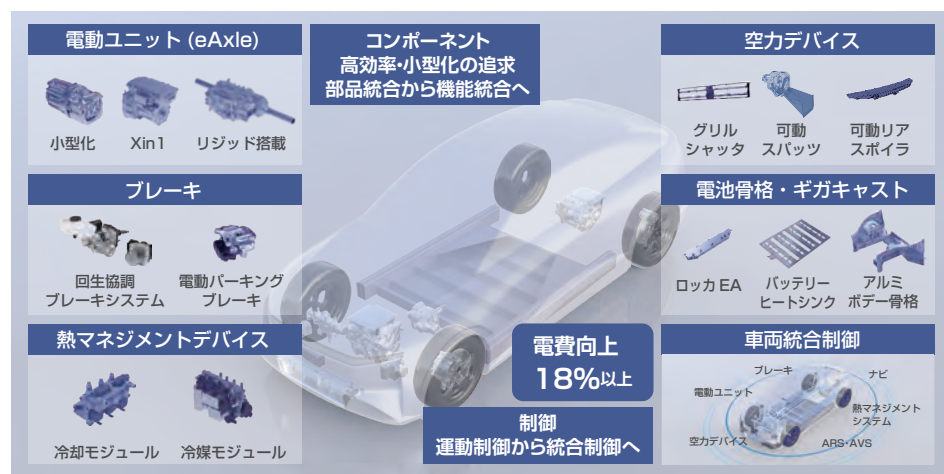
### BEVとユーザー価値の多様化への貢献

長期的に重要であるとするBEVは、バッテリーをはじめとしたBEV特有の製品が必要になるとともに、周辺の製品、部品も変わっていきます。アイシンは、以下の製品を重点として取り組み、引き続き多様な製品でクルマ全体の電動化に対応していきます。

- ・アイシンの強みである高効率・低コスト・小型化を実現するeAxle
- ・電費向上に欠かせない回生協調ブレーキシステムをはじめとした制御ブレーキ
- ・電動ウォーターポンプの機能を発展させ、効率向上と省スペースに貢献する冷却モジュール
- ・車体製品設計で培ったノウハウとアクチュエーター技術を組み合わせ、車両の空力性能を向上させる空力デバイス
- ・アイシンの持つアルミ成形技術(押出・ダイキャスト技術)を活用した電池骨格やギガキャスト製品
- ・バッテリー搭載による長いホイールベースでも旋回性能を向上させるアクティブリアステア
- ・アクチュエーターを統合的に制御し車両の運動性能や利便性を高める車両統合制御

これらに留まらず、新たな製品を産み出すために新技術、新製品の先行開発も進めています。電動化による変化に確実に対応し、お客様の期待に応えていきます。

### アイシンの強みを活かしたBEV商材



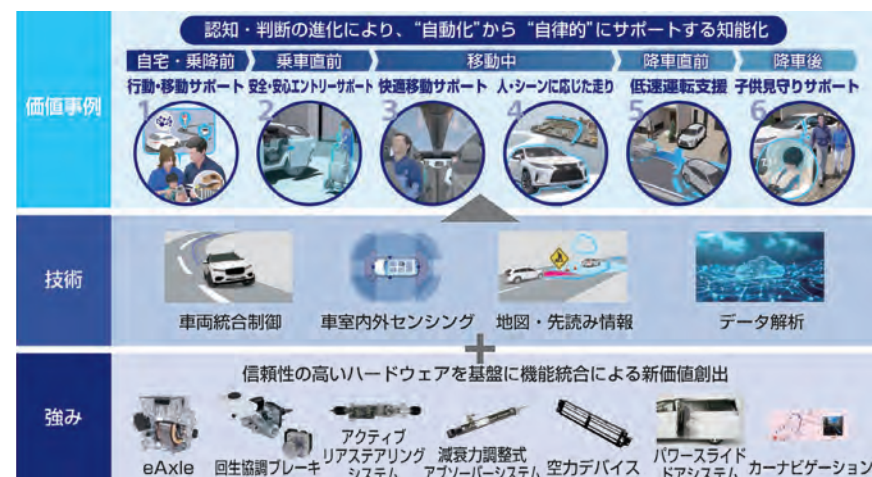
アイシンは、長年にわたり信頼性の高いアクチュエーターや駆動ユニットなどのハードウェアを開発してきました。これに加えて、最新のセンシング技術や人工知能などの新しいテクノロジーを組み合わせ、ソフトウェアにより統合することで、機械と電子の一体化を進めて“移動”の価値を高めています。アイシンが提供する具体的な価値は以下の通りです。

- ・事故ゼロを目指した安全な“移動”
- ・環境に配慮したサステナブルな“移動”
- ・場所・時間を有効活用できる効率・利便で快適な“移動”
- ・パーソナライズによるすべての人への快適な“移動”

これらを実現することで、年齢・性別・ハンディキャップの有無に関係なく、安全で快適なユーザーの移動体験に貢献することを目指しています。

アイシンは、従来の機能の自動化から自律的にサポートする知能化へ対応していきます。「走る」「曲がる」「止まる」を高度に操り、安全・安心でユーザーに寄り添った乗り心地の提供とストレスフリーなエントリーシステム(車両へのアクセス)など、「認知」「判断」「行動」の高度化につながる開発を進めています。このように、移動前から移動後まですべてのシーンに新たな付加価値を提供し、ユーザーの「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を実現していきます。

### 知能化への取り組み



## 2030年事業戦略

### 地域ごとの市場環境を踏まえたアイシンの取り組み

世界的に自動車の電動化が進んでいますが、その進展は各国の政策やエネルギー事情により地域ごとに異なります。最近では、電動化に向けた規制緩和なども見られ、地域ごとの違いが明確になりつつあります。アイシンは、世界中の多様なお客様と取引を行っており、それぞれのニーズを支えるグローバルネットワークを構築しています。長年にわたる海外での生産実績と、世界中のあらゆる環境で培った品質と信頼性を強みに、既存の設備や生産拠点を有効に活用しながら、地域特有の顧客ニーズに対応し、高い収益性を実現していきます。



#### [北米]

現在、通商政策などの先行きには不透明な部分もありますが、北米市場はアイシンにとって、以前から重要な市場のひとつであることに変わりはありません。従来から現地生産の競争力向上に取り組んでおり、アイシンを支える収益基盤の構築に努めてきました。PHEV・HEVのニーズが高まっているなか、顧客ニーズを的確に捉え、既存資産を活用しながら競争力をさらに強化し、収益性を高めていきます。

#### [中国]

BEV・PHEVを中心に、電動化の流れが急速に進んでいます。現地自動車メーカーが躍進しており、電動化商材等の成長領域のみならず、既存領域も含めて競争の激しい環境であると考えています。現地自動車メーカーやサプライヤーとの協業をさらに深め、市場の特性に合った商品を提供することで、お客様のニーズに応えていきます。

#### [欧州]

政策の変更を受け、市場における電動化の進展スピードに変化が見られ始めていますが、将来的な電動化の拡大に備え、アイシンとして初めての取り組みとなる、電動駆動ユニットの現地生産を開始する予定です。

#### [アジア・インド・南米]

グローバルサウスでは、自動車市場の成長に伴い、ATやCVTへのニーズが拡大しています。特に成長市場のひとつであるインドでは、駆動ユニットのニーズに加え、高級車志向の高まりにより付加価値の高い商材へのニーズも増加しています。アイシンは、現地メーカーとの協業などを通じて競争力の強化に努めていきます。

## 商品戦略 PHEV・HEV

### 強み

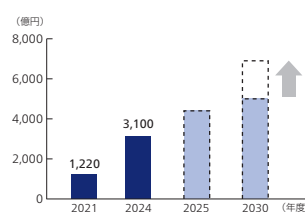
- 「高効率・小型化」を低コストで実現できる技術力
- 20年以上の開発・生産実績に基づく豊富な経験とラインアップで幅広い車両に搭載を実現
- 長年の取引を通じたお客様との信頼関係
- 車両まで踏み込んだ開発サポート実績と問題解決力
- BluE Nexus/J-QuAD DYNAMICSなど幅広い会社との協業体制

### 戦略

PHEV・HEVは電動化の有力な選択肢として今後も需要増加が見込まれる中、20年以上の実績と幅広い領域をカバーできる製品ラインアップで地域ごとのお客様ニーズに応えていきます。

- 1 モーターと2 モーターという2タイプのシステムを活用し、スモールからラージプレミアムクラスまで幅広く対応
- 今後も拡大していくPHEV・HEVニーズに対応するため、ラインアップをさらに強化
- 世界でも限られたHEVユニットのサプライヤーであるアイシンの優位性を最大限に発揮した新規拡販

売上目標



### 2024年度の取り組み

北米および日本において、FR1 モーターHEVの生産を開始し、製品ラインアップを拡充しました。さらに、グローバル市場での顧客ニーズに応えるため、タイでは三菱自動車向けに、中国では北汽集団向けにFF2 モーターHEVの生産を開始しています。

BEV市場の成長鈍化や各国の政策見直しを背景に、多くのお客様から新規の引き合いを受領しており、受注活動を積極的に進めています。将来を見据え、走り・電費・燃費のさらなる向上を目指した次世代PHEV製品(FF2 モーターHEV、FR1 モーターHEV)の開発にも取り組んでいます。

### 機会・リスク

- 環境意識の高まり、環境規制強化によるエンジン車から電動車へのシフト
- 地域・国ごとに異なる電動化の進展・ニーズ(各国の政策見直しやインフラ不足など)
- カーボンニュートラル実現に向けた現調化ニーズ
- 希少金属・特殊材などの供給逼迫・価格上昇

### ロードマップ

	2020	2025	2030
スモール ミディアム	2モーター HEV	高効率/ 低コスト	機種展開
ラージ プレミアム	1モーター PHEV	1モーター HEV	2モーター PHEV・HEV
			燃費追求
			走り・燃費・ 電費追求

### 2025年度に向けた取り組み

現在生産準備中のプロジェクトを円滑に立ち上げるべく、製品の作り込みを行っていきます。北米をはじめ各地域で拡大するPHEV・HEV需要に対しては、多様なラインアップの強みと品質・技術の優位性を活かし、それぞれの地域や車両のニーズに最適な製品を提案し、受注活動を進めていきます。

引き続きラインアップの拡充を進めていく中で、さらなる電費・燃費技術の向上に取り組み、製品競争力を向上させるとともに、既存資産を最大限活用しながら高まる地産地消への取り組みも進めていきます。

#### TOPICS

#### 三菱自動車のエクスフォースHEVにHEVユニット採用

アイシンが開発したHEVユニットが、三菱自動車の「エクスフォース」に搭載されました。本製品は、アイシン・パワートレイン(タイランド)にて生産を開始しました。



三菱自動車の「エクスフォース」  
HEVモデル



採用された  
HEVユニット



## 商品戦略 BEV商材(eAxle)

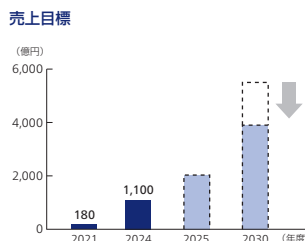
### 強み

- 「高効率・小型化」を低コストで実現できる技術力
- 車両まで踏み込んだ開発サポート実績と問題解決力
- 長年の取引を通じたお客様との信頼関係
- ATやHEVで積み上げてきた生産ノウハウと既存設備の有効活用
- BluE Nexus/J-QuAD DYNAMICSなど幅広い会社との協業体制

### 戦略

BEV市場の拡大期に向けてさらなる高効率化による電費向上と、小型・低コストを追求した製品で、世界中のお客様の幅広い期待に応えていきます。

- お客様からの多様なニーズに応えるラインアップの拡充
- 第3世代eAxleの先行開発  
(圧倒的な小型化や、要素技術を活用し高度に機能統合した「Xin1」など)
- アイシンの品質への信頼で築いた顧客基盤を活かした拡販



### 2024年度の取り組み

スズキをはじめとした日系のお客様向けに市場投入を開始しました。また、第1世代に対して大幅な高効率/低コスト/小型化を実現した第2世代の開発、および市場投入に向けた準備に取り組みました。

新たなビジネス形態として、BMWが設計したe-axle\*の受託生産に関する協業に合意しました。さらに、事業ポートフォリオの変革を目指し、三菱電機モビリティと次世代電動化関連製品の開発に関する業務提携契約を締結しました。

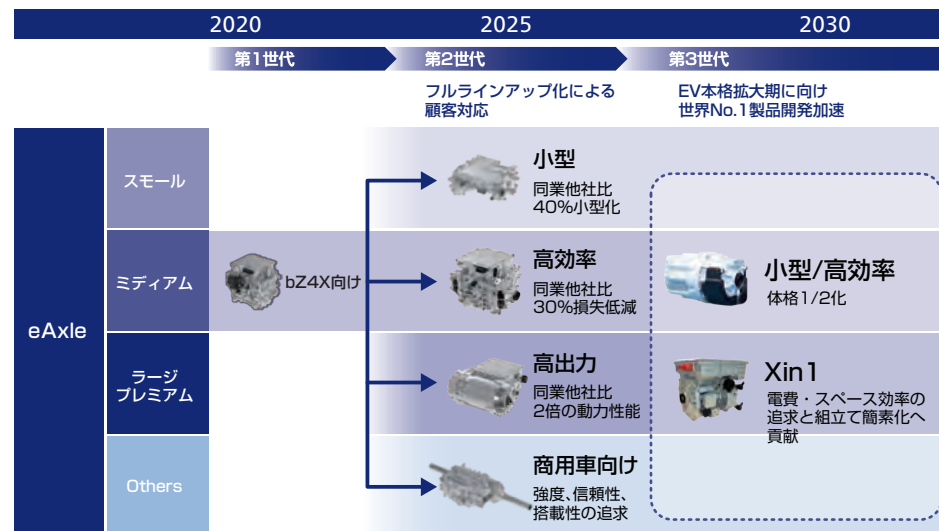
引き続き、製品ラインアップの拡充を図るとともに、そのための要素技術の開発にも取り組んでいます。

※顧客名称を使用

### 機会・リスク

- 環境意識の高まり、環境規制強化によるエンジン車から電動車へのシフト
- 地域・国ごとに異なる電動化の進展・ニーズ
- 絶え間ないBEVの進化
- カーボンニュートラル実現に向けた現調化ニーズ
- 希少金属・特殊材などの供給逼迫・価格上昇
- 異業種や新興メーカーの参入による競争激化

### ロードマップ



### 2025年度に向けた取り組み

第2世代eAxleの市場投入を予定しており、円滑に立ち上げるべく活動を推進しています。また、基本技術の向上に加え、カーボンニュートラル対応や地政学リスクの回避など、規制や外部環境変化に柔軟に対応すべく、レアアースフリーモーターをはじめとしたさまざまな要素技術開発をさらに進め、製品ラインアップの拡充を図ります。

地域ごとの特色をとらえながらATやHEVで長く取引のある世界中のお客様に対して拡販活動を進めていきます。

### TOPICS

#### スズキ初のBEV「e VITARA」にeAxleが採用

アイシン、BluE Nexus、デンソーで共同開発したeAxleが、スズキ初となるBEVの量産モデル「e VITARA」に搭載されました。当該製品はインド国内で生産し、BluE Nexusのインド法人から供給されます。



スズキ「e VITARA」



e VITARA向け eAxle

## 商品戦略 BEV商材(電池骨格・ギガキャスト)

### 強み

- 豊富な衝突マネジメント技術(設計・材料・解析)と熱マネジメント技術(水流れデバイス・解析)によるシステム提案力
- アルミダイキャスト・アルミ押出・鉄ロール成形などの素形材技術や溶接・機械締結などの接合技術など幅広い工法
- 長年培ったアルミ商材の生産実績とグローバルでの生産拠点・保有設備を活かした最適生産

### 戦略

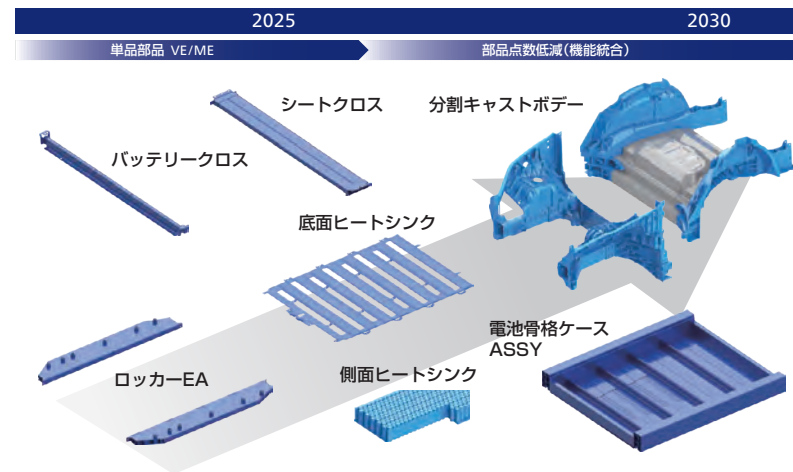
電動化で車両構造が大きく変化していく中、電池骨格・アルミボデー骨格領域をビジネスチャンスととらえ開発を強化。電動車向け商材のビジネス拡大を進めていきます。

- 電動車向け電池骨格製品の拡充と市場投入
  - 電池を衝突から保護しながら電池搭載量を最大化
  - 温調管理による電費改善と電池性能劣化の抑制
- 車両性能向上と居住空間拡大に貢献する機能統合ボデー開発
  - 車両修理費低減に貢献する「分割タイプ」アルミボデー構造
- カーボンニュートラルに貢献する材料・構造開発

### 機会・リスク

- 電動化による車両構造の変化とそれに伴う新商材へのニーズ増加
- 地域・国ごとに異なる電動化ニーズへの対応と地政学リスクに対応するサプライチェーンの構築
- 新興国サプライヤーの台頭による競争激化

### ロードマップ



### 2025年度に向けた取り組み

電池骨格製品については、電池保護用ロッカーEAと電池温調用ヒートシンクの量産化を進めていきます。電池温調用ヒートシンクについては、角型セル向けの底面タイプに加え、円筒セル向けの側面タイプの開発を推進しています。将来に向けては単品からシステム化し、電池骨格ケースASSYの構造開発に取り組み、付加価値向上を図ります。また、アルミ分割キャストボデーについては、要素技術開発の目途付けを目指します。加えて、電動化向け新商品として、可動スパッツなどの可動空力商品を市場へ投入します。

### TOPICS

#### トヨタ自動車向け電動車両 電池用ヒートシンクの量産を開始

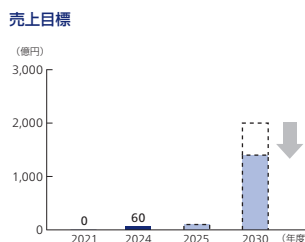
アイシン初の製品となる電池用ヒートシンクの量産開始に伴い、連続炉を新豊工場へ導入しました。2025年度から順次市場へ投入し、北米での量産も計画しています。



電池用ヒートシンク連続炉

### 2024年度への取り組み

電動化で車両構造が大きく変化していく中、電池骨格製品およびアルミ機能統合ボデー製品の開発に取り組んでいます。電池骨格製品については、新型ロッカーEAとアイシン初の製品となる電池用ヒートシンクを、2025年から順次市場へ投入します。ロッカーEAについては、衝突マネジメント技術を活用し、従来より軽く省スペースな構造を提案し、トヨタ自動車向け電動車両に採用されました。ヒートシンクでは、熱マネジメントシステムを活用した最適流路設計およびプレス、接合の素形材技術を手の内化し量産化を実現しました。アルミ機能統合ボデーについては、アルミダイキャストとアルミ押出、鉄ロールの材料工法を適材適所に使い分けた最適分割構造や接合法など、分割キャストボデーの開発に取り組み、構造の目途付けを完了しました。



## 商品戦略 ブレーキ

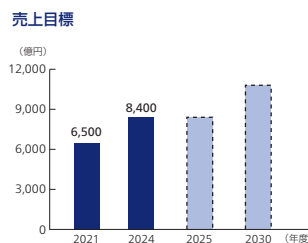
### 強み

- メカ・エレキ・ソフト三位一体の開発力
  - ソフトウェアによるクルマの新機能・価値提案
  - 車両統合制御技術
  - 回生協調ブレーキシステムおよび電動パーキングブレーキの開発力
- アイシングループのものづくりを結集した高品質で幅広い製品ラインアップ

### 戦略

成長が見込まれる電動車市場に対して、メカ・エレキ・ソフト三位一体の開発力をもって新たな価値を提案します。また、回生協調ブレーキシシステムおよび電動パーキングブレーキの拡販と収益力強化で、事業の柱に育てます。

- ソフトウェアによる新たな価値・機能提案とビジネス拡大
- インド・中華系顧客へのビジネス拡大
- 回生協調ブレーキシシステムのラインアップ拡充
- 回生協調ブレーキシシステム・電動パーキングブレーキの収益力強化
- BEVの電費向上とカーボンニュートラルに貢献する技術開発
- 電動ディスクブレーキの開発推進



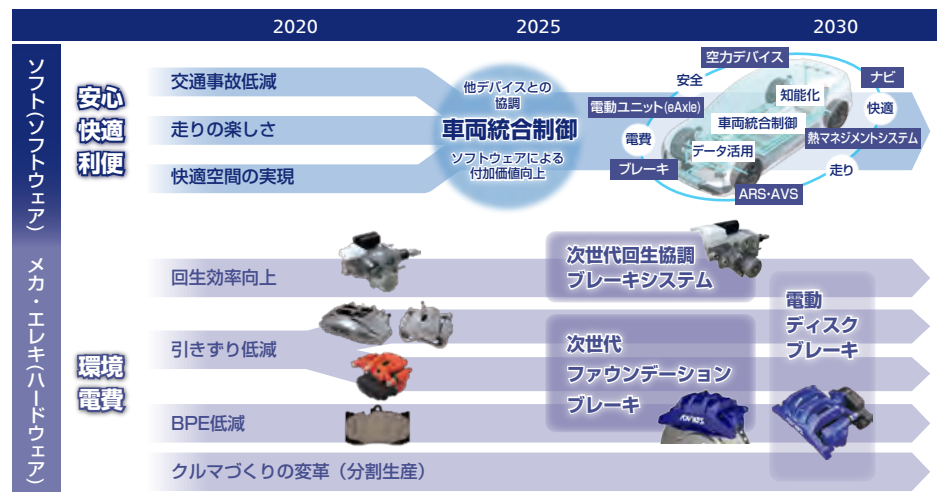
### 2024年度の取り組み

回生協調ブレーキシシステム・電動パーキングブレーキの拡販に注力し、台湾の裕隆汽車製造股份有限公司(ユーロン)による高級車ブランドLUXGEN(ラクスジェン)が販売するBEV「n7」に、両製品を含むブレーキ製品群が採用されました。また、伸長するインド市場におけるビジネス拡大として、複雑なビジネス環境に迅速に対応しながら、現地化を推進し競争力を高めるため、2024年6月にインドの老舗ブレーキメーカーBrakes Indiaと合併会社BIADS India Private Limitedを設立しました。

### 機会・リスク

- カーボンニュートラルへの備え
    - 電動車の増加、燃費・電費の向上
    - クルマの作り方の変革
  - 安全・利便性ニーズの高まり
    - 自動運転実用化に向けた技術ニーズ
    - 自動車におけるOTA\*普及
- \*OTA: 無線で自動車のソフトウェアを更新する技術
- インド市場の拡大

### ロードマップ



### 2025年度に向けた取り組み

電動化に貢献する回生協調ブレーキシシステムについて、次世代型を市場投入する予定です。さらなる拡販を推進し、収益力強化を目指します。また、インド市場においては合併会社BIADS社を活用し、ESCモジュレータをはじめとした制御ブレーキ製品の現地開発・生産化を推進します。欧州市場で求められる粉じん規制に対応するブレーキパッド(NAO材)は、中国市場においても、将来的な規制を見据えたニーズが高まっており、一層の普及拡大を図ります。並行して、電動車の航続距離改善に貢献する引きずり低減キャリアなど、引き合いの強い商品の拡販もねらいます。

#### TOPICS

##### スズキ初のBEV「e VITARA」にブレーキ製品が採用

スズキが「Emotional Versatile Cruiser」をコンセプトとして開発した初めてのBEV量産モデルに当社製品が幅広く採用されました。回生協調ブレーキシシステムやキャリアパー体式電動パーキングブレーキといった電動化製品などで、車両全体の電費向上に貢献しています。



スズキ「e VITARA」



## 商品戦略 安心快適エントリー

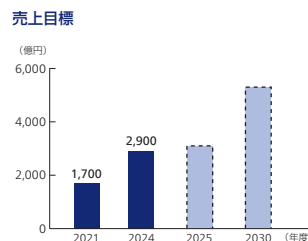
### 強み

- さまざまなニーズに対応するシステム開発力
  - ドア開閉などのメカ構造力ラクリ技術
  - 周辺状況、障害物検出、ユーザー認識などのセンシング技術
  - センシングとアクチュエーターの制御技術
- グローバルでの企画開発と現地生産体制
  - 顧客門前対応による地域最適設計
  - 海外顧客工場門前での生産対応

### 戦略

「ストレスフリーエントリーシステム」、「快適移動空間」、「環境(カーボンニュートラル)貢献」を軸にユーザーへ新たな移動の価値を提供していきます。

- 「ストレスフリーエントリーシステム」
  - 乗車から移動、降車までシームレスなUXを実現
- 「快適移動空間」
  - すべての人の感動体験や健康につながる移動空間を提供
- 「環境(カーボンニュートラル)貢献」
  - ライフサイクルアセスメント、CO<sub>2</sub>削減を実現する商品を投入



### 2024年度取り組み

トヨタ センチュリーのワールドプレミアで初披露された「リンク式パワードアシストシステム」など、新たな開閉機構を提案しました。従来のアクチュエーター技術に加え、カメラやミリ波レーダーなどのセンシング技術を組み合わせることで、ストレスフリーな車両へのアクセスを実現し、商品性向上に貢献しています。

快適移動空間においては、サンルーフやニューマチックシートなど従来製品の商品性向上に加えて、車室内センシングによる安全・安心な見守りシステム提供に向けて開発を推進しています。

### 機会・リスク

- 機能アップデートによるモビリティ進化
- ユーザーエクスペリエンス(UX)の拡大
- 北米関税、インド新市場への対応
- 環境(カーボンニュートラル)法規アセスメント対応

### ロードマップ



### 2025年度に向けた取り組み

社会課題の解決と持続的成長に向け、2035年のモビリティ社会を見据えた新たな成長シナリオを構築します。製品の知能化(アクチュエーター技術+センシング技術+システム制御)に加え、既存商品のモジュール化によりさらなる競争力強化を目指します。

また、地政学的リスクへの対応やユーザーニーズの多様化に追従すべく、海外テクニカルセンターとの連携強化により、グローバル市場での競争力確保を目指します。

#### TOPICS

#### AIを用いたドアの自動開閉システム

カメラや電波式センサー、AIによる認識技術を連携させ、車に乗り降りする人の行動を先読みし、ドアを自動開閉させるシステムを開発しました。

高齢者や障がい者を含め、誰もがストレスなく車に乗降できる未来のクルマを目指します。



## 商品戦略 VC(エネルギーバリューチェーン)

強み

- ・40年以上の実績で培ったエネルギー商材の開発～生産～アフターサービスまでの一貫体制
- ・カーボンニュートラル燃料(e-メタン、水素、バイオガスなど)へ適合する要素技術開発
- ・エネファーム(定置型SOFC)で培った熱マネジメントおよびエネルギーマネジメント技術
- ・産官学、外部パートナーとの協業体制

## 機会・リスク

- CNの実現に向けた電化・水素などへのエネルギーインフラ転換
- 再エネ、水素、充電などのインフラに対する補助金および官民投資の拡大
- カーボンプライシングなどによる省エネ商材への需要の高まり
- 為替、地政学リスクによる天然ガスなどの燃料価格の高騰









## 戰略

カーボンニュートラルの実現に向け、アイシンの固有技術活用と外部連携により、分散型エネルギー商材の拡充と新たなバリューチェーンビジネスへ参入します。

- ・エネルギーインフラ転換に対応した新商材の早期事業化
  - ペロブスカイト太陽電池、水素生成、水素発電、メタネーション
  - 高効率なエネルギーマネジメント
- ・外部パートナーとの補完関係構築の強化
- ・既存商材の競争力向上による事業基盤強化
  - エネファーム（戸建住宅：集合住宅）、GHP（工場：事業所）他



## ロードマップ

	2020	2025	2030
社会動向	徹底した省エネの追求 省エネの拡大 CN燃料の導入		
既存商材	<div>  <div> <b>エネファーム</b>            省エネ・低コスト・小型/軽量化・超高効率・強耐久         </div> </div> <div>  <div> <b>GHP</b>            省エネ・高効率（電気・ガスのベストミックス）            環境規制対応（新冷媒・自然冷媒）         </div> </div> <div>  <div>           ・e-メタン・純水素            ・水素混合・バイオガス         </div> </div>		
新商材・サービス	<div>  <div> <b>ペロブスカイト太陽電池</b>            研究開発 社内実証 社外実証 テスト販売 事業化         </div> </div> <div>  <div> <b>可搬型FC発電機</b>            研究開発 社外実証 テスト販売 事業化         </div> </div> <div>  <div> <b>PEM/SOEC水素生成器</b>            研究開発 社内実証 社外実証 事業化         </div> </div> <div>  <div> <b>業務用SOFC</b>            研究開発 社内実証 社外実証 事業化         </div> </div> <div>  <div> <b>エネルギーマネジメント</b>            VPP実証（住宅領域）社内実証（住宅領域） 事業化            社内外実証（工場・事業所領域/移動・物流領域）         </div> </div>		

※エネファーム:家庭用燃料電池コージェネレーションシステム GHP:業務用ガスエンジンヒートポンプエアコン SOFC:固体酸化物形燃料電池 PEM:固体高分子膜 SOEC:固体酸化物形電解セル VPP:バーチャルパワープラント

## 2024年度の取り組み

水素社会の実現に向け、小型で静粛性の高い「可搬型FC発電機」をH<sub>2</sub>&FC EXPOで発表し、多くのパートナーと事業化に向けた検討を進めています。

既存商材の競争力強化に向けた活動として、エネファームにおいては、遠隔監視による故障予兆システムを用いた故障未然防止活動が評価され、日本ガス協会より技術大賞を受賞しました。

## 2025年度に向けた取り組み

エネルギーマネジメントの実現に向け、エネファーム、蓄電池、太陽電池を組み合わせ、光熱費の大幅削減と高いレジリエンスを実現するマンション向けソリューションを開発し、社内で実証実験を開始します。今後、これらの技術を横展開し、工場や事業所向けのサービスへ拡大していきます。既存商材のGHP1については、より厳格化する環境規制への対応のため、新冷媒(R32)への切り替えに向け開発を加速します。

## TOPICS

ペロブスカイト太陽電池の社会実装に向けた活動を加速

社内実証：国内初の系統連携を安城工場で開始(2025年3月～)  
社外・地域連携：あいちペロプスカイト太陽電池推進協議会に提案企業として参画(2025年1月～)



## 商品戦略 VC(アフターマーケット)

### 強み

- ・総合部品メーカーならではの幅広い商品・サービスの提供
- ・地域ニーズに応じた品質とコストのバランスが取れた商品の提供
- ・現地密着のグローバル販売体制
- ・リビルト事業を通じた資源の有効活用

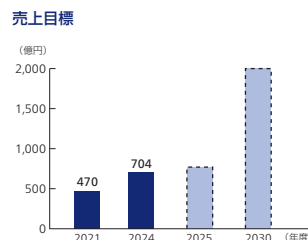
### 機会・リスク

- ・世界中に増加する中古自動車(ストック市場)に対する部品供給
- ・電動化による商品ミックスの変化
- ・DXによる、販売方法の変化
- ・グローバル販売推進における地政学リスク

### 戦略

お客様の安全・安心なカーライフのサポートと、資源の有効利用を両立させ、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

- ・事業領域拡大によって得られる総合力を活かし、「トータルサービスプロバイダー(街の頼れる整備屋さん)」の実現
- ・中古自動車や経年車ユーザーに対し、メンテナンス部品や再生部品の提供、整備事業への参入、定期的なメンテナンスの推奨により、自動車の価値の維持、長寿命化を実現させ、サーキュラーエコノミーに貢献
- ・トヨタグループと連携した経年車ユーザーに対するサポート強化



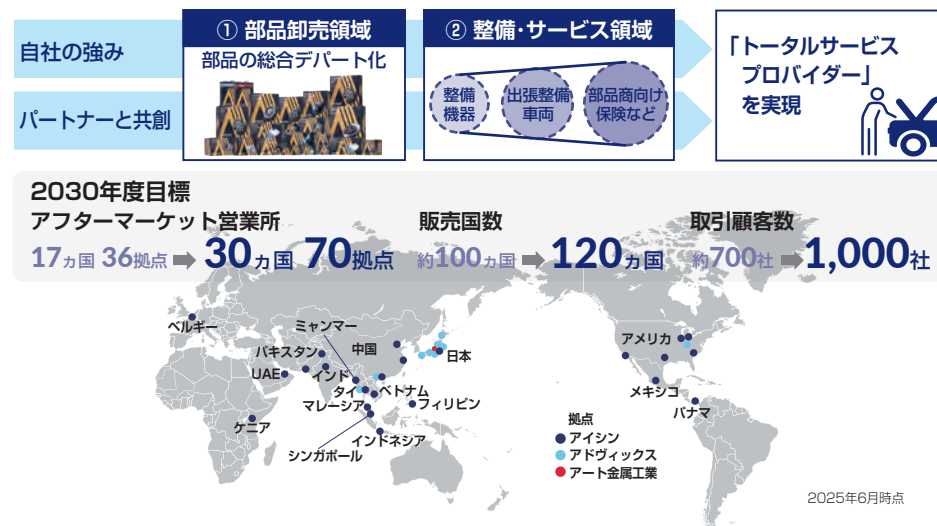
### 2024年度の取り組み

#### <バリューチェーンの強化>

バリューチェーン拡大を目指す中で、従来のモノ(部品)売りだけでなく整備領域への参入企画を開始しました。整備工場の困りごとをサポートするため、良品廉価なグローバル整備機器会社との連携も強化しています。

また、地域特性に合った商品を提供できるよう、高需要商品(タイヤ、バッテリー、オイル)の選択肢を拡大し、グローバルで地域ごとの部品商との連携強化も図っています。

### ロードマップ



### 2025年度に向けた取り組み

#### <バリューチェーンの多角化>

主要商品の安定供給を図るため、グローバルにおける調達先の多様化を推進していきます。オフライン販売においては、地域ごとのニーズに寄り添ったサービスを提供するため、アジアに新拠点を設立するとともに、欧米市場においては、エンドユーザーへの利便性向上を目的に、オンライン部品販売会社と提携し販売を強化していきます。また、整備工場に向けたサポートとして、部品だけでなく良品廉価な整備機器の提供を開始します。

#### TOPICS

#### 「トータルサービスプロバイダー」としても ラインアップ拡充

国際オートアフターマーケット展示会において整備工場の困りごとのトータルサポートをテーマに展示を実施。補修・交換部品だけでなく、高額になりがちなタイヤチェンジャーなどの整備機器、経営面での支援となり得る売掛金回収保険などのラインアップを提案しました。「街の頼れる整備屋さん」実現に向け、次のステップを踏み出しました。



展示会の様子  
左: タイヤチェンジャー、右: バランサー



# 商品戦略 モビリティサービスプラットフォーム

## 強み

- ・位置情報技術をコアにした車載機器、モバイル機器とシームレスにつながるクラウドプラットフォーム技術
- ・さまざまな車載部品挙動と、位置情報やお客様の声（VoC）を組み合わせたデータのAI分析
- ・車両知能化やスマートモビリティに必須となる先読み情報の生成
- ・車載機器向け大規模ソフト開発の技術力と品質確保プロセス

## 機会・リスク

- ・生成AIなどのIT技術革新によるモビリティサービス領域ビジネスの市場拡大
- ・IT系など他業界からモビリティサービス領域への参入
- ・交通事故ゼロに向けた強い社会的ニーズ
- ・人口減少に伴う省人化や自動化ソリューションの需要拡大
- ・カーボンニュートラルや電動化などの環境対応、環境保護や情報保護などの法規制の拡大

## 戦略

モビリティサービスプラットフォームはカーナビゲーションで蓄積した技術を組み合わせ、移動に関わる多様なサービスを提供する仕組みです。これを共通利用することで、品質向上、開発・運用の効率化、サービス提供までの時間短縮を実現し、新たなモビリティソリューションの創出を目指します。

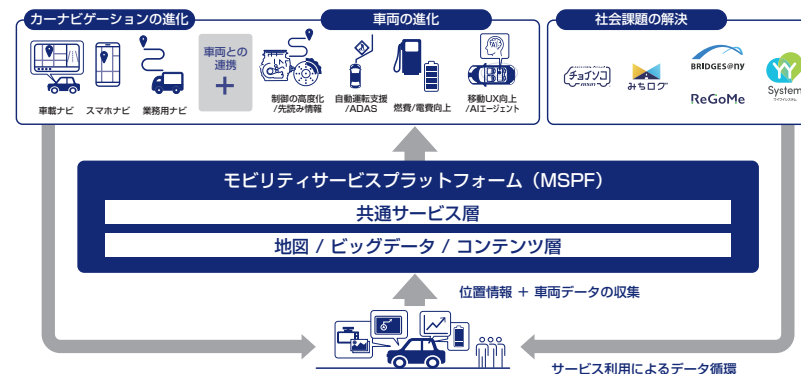
- ・BEVやトラック、タクシーなどの業務用車両に向けたカーナビゲーションの進化
- ・車両との連携による自動運転支援や、燃費・電費向上、移動UX向上といった車両の進化
- ・物理的/心理的な移動の阻害要因の解消など、移動を支える環境支援を通じた社会課題の解決

## 2024年度の取り組み

より早く、より快適に目的地まで案内する車載ナビを、100の国と地域に向けて、グローバルに提供しています。また、近年の環境対応（カーボンニュートラルや電動化）に適応するため、BEV車両において先読み情報を活用した省エネルギーサービス、充電をサポートすることで利便性向上に貢献するEVルーティングサービスの開発に取り組みました。

さらに、ナビで培った位置情報活用技術をベースに、人や物の移動最適化を実現するサービスの開発を進め、実証実験を経て社会実装に向けて活動しています。年々増加する交通空白地域に対する移動の確保、ドライバーをはじめとした人員不足の解消、道路維持での移動環境整備支援にも取り組んでいます。

## 取り組みを支える仕組み



※知的資本（DX）も併せてご参照ください。P59

## 2025年度に向けた取り組み

グローバルで年間460万台に車載ナビが搭載されている実績のもと、今後は、特にスマホナビが主流のグローバルサウスにおける車載ナビのコネクテッド化でリアルタイム情報の活用を推進します。

また、進行方向にある事象を先読みし、事前に車両部品の各種制御に活用することやAIエージェントによる最適ガイダンスなど、ユーザーパーソナライズな移動空間による安全・安心、快適性の向上に寄与する車両知能化の実現に向けて、自動車メーカーと一体となって進めていきます。

さらに、アイシンは、人の移動支援（チョイソコ）、物の移動支援（BRIDGES@ny、ReGoMe）、物理的や心理的な移動阻害要因を除去して移動を支える環境支援（YYSystem、みちログ）の3つの軸で社会課題の解決を目指したビジネス拡大を継続的に進めています。詳細は、次ページをご参照ください。P40

### TOPICS

#### BEV車両向けカーナビゲーションの提供を開始

BEV車両のシェアが増加している欧州市場において、BEV車両の充電をサポートする充電ステーション考慮のルート探索機能を実現しました。



BEV車両向けカーナビゲーション

## 商品戦略 社会課題の解決につながる新規事業

これまで培った技術を活用し、さまざまな事業に挑戦しています。

### 物流支援サービス「BRIDGES@ny」(ブリッジズエニイ)

「BRIDGES@ny」は、物流に関わる荷主・輸送事業者・ドライバーの配送管理業務をサポートするクラウド型の物流支援サービスです。配送計画の立案、動態管理、ドライバー支援など、輸送実態の把握から改善まで、輸送コストの低減、輸送品質の向上、労働環境の改善に役立てることができます。

配送計画立案では、アイシンが長年のカーナビゲーション開発で培ってきた、車両移動の統計データベースによる移動時間算出技術を活用。これにより、トラックに特化した高精度な到着予測を実現し、さらに、道路規制を考慮したルート生成で実績に近い配送計画立案が可能になりました。加えて、地点ごとの独自ルールを共有できる地点カルテ、災害時専用モード、遅延検知アラートなど、他社にはない、独自の支援機能を実装。また、ドライバー支援では、自動発着判定や配送進捗の自動発信、音声案内による走行ガイド機能を搭載し、初めての配送先や新人ドライバーでも安全で安心して使える物流支援基盤を構築しています。

2024年からトヨタ自動車の引き取り物流システムとして正式採用され、アイシン社内の調達物流にも導入されています。今後、物流総合効率化法の改正などにより、荷主への責任が日々強まる環境下において、最適巡回機能、ピットの満空情報配信、荷役管理、非効率便分析・抽出機能などを搭載し、物流に関する法規制の改正にも対応する、社会的意義のある物流支援サービスとして発展させていきます。



### 道路維持管理支援サービス「みちログ」

「みちログ」は、自治体やタクシー車両に搭載されたシステムを通じて道路の状態をクラウドに収集し、AI画像分析により穴やひび割れ、区画線の摩耗などをリアルタイムで監視するサービスです。これにより、パトロールを行わずに広範囲な異常を把握でき、安全な道路環境の維持に貢献します。アイシンは、高信頼な車載器によるデータ収集、AIを活用した画像・車両データの分析、地図管理技術、直感的なユーザーインターフェースなどを強みとしています。

2024年度には、将来の自動運転社会に不可欠な区画線摩耗検知機能を追加し、北米での実証実験も開始しました。

2025年度以降は、わだち堀れや草木のはみ出し、さらに老朽化による事故が社会課題となっている水道管破損による道路陥没の予防機能の開発を予定しています。また、欧州や東南アジア地域において、現地事業者と連携し積極的に展開を進めていきます。



### AIオンデマンド交通「チョイソコ」

高齢者の免許返上や路線バスの廃止により、移動手段を失う人が増えています。アイシンは自治体や地元事業者と連携し、AIを活用して乗り合いの最適ルートを導き出すことで、効率的で低コストな移動を可能にするAIオンデマンド交通「チョイソコ」を展開しています。

2024年度には、国土交通省の地域の公共交通リ・デザイン実現会議や「交通空白」解消・官民連携プラットフォームに参画し、地域ごとの多様な交通課題に対応する取り組みを推進しました。子どもの送迎や観光客向けなど利用者のニーズに応じて、デマンド型と定時定路線型を組み合わせたハイブリッド型運行の実装や、関係機関との連携強化を推進しました。また、複数の自治体をまたぐ広域連携の運行や、公共ライドシェアへの応用も進めました。

2025年度以降は、バスやタクシーなど他の交通手段との連携を強化し、地域全体の移動ネットワークの利便性向上を図ることで、持続可能な地域交通の実現に取り組んでいきます。



## 商品戦略 社会課題の解決につながる新規事業

### 意思疎通支援サービス「YYSystem」

YYSystemは、発話や環境音を可視化する独自のアルゴリズムをコアとして「意思疎通支援」を行うアプリケーションです。「いつでも、どこでも、誰とでも会話ができる」ことを目指し、聴覚障がいのある方や異なる言語を使われる方がコミュニケーションで取り残されない社会の実現を目指しています。

2024年4月には障がい者差別解消法が改正・施行され、合理的配慮の提供が義務化されたことを受け、公共機関や各会社へのYYSystemの導入が加速しました。特に、2025年開催の大阪・関西万博、世界陸上、東京デフリンピックといった国際的イベントを見据え、駅の窓口などにおいてユニバーサルコミュニケーションツールとしての設置が進んでいます。

また、利用者ごとのニーズに応えるべく、最新のAI技術を活用した「Myエンジン機能」の開発にも取り組み、話し方に特徴のある方の発話を認識して正確に文字起こしする機能を新たにリリースしました。

本プロジェクトでは利用者の声や困りごとをもとに、共創型手法によるインクルーシブデザインの実践をしています。こうした取り組みが評価され、2023年度にはグッドデザイン金賞を受賞したほか、2024年度には、台湾の「GOLDEN PIN DESIGN AWARD 2024」ではベストデザイン賞を受賞しました。また、国際的なアワードであるWSA(World Summit Awards)においても「WSA Winners of 2024」に選出されるなど、国内外から高い評価を受けています。



### 超微細水浸透技術「Hydraid」(ハイドレイド)

「Hydraid」は、独自に開発したナノ構造特殊膜に空気中の水分子を吸着させ、約1.4ナノメートルの大きさの微細な水粒子に変換する技術です。この微細な水粒子は、大きさ以外にも電荷を帯びていない、極性を持たない、構造が安定しているなどの特徴が明らかになってきており、理美容・農業・食品・医療・工業など、生活のさまざまな場面で活用できる可能性を秘めています。

理美容分野では、2022年から美容師向けの業務用装置、2023年から医師向けの業務用装置を市場に展開しています。いずれも、水の力だけで安全・安心に髪と肌の土台を整え、うるおいやさまざまな施術効果が向上・持続することができる装置となっており、関東・東海圏を中心に導入店舗は着実に増加しています。

バイオ分野では、健康増進や栄養価向上に寄与できる食品発酵への活用に着目し、大学や企業と連携して研究開発を進めてきました。その中で、伝統製法で作り出すお茶を乳酸発酵させた「後発酵茶(こうはっこうちゃ)」に微細な水粒子を付与することで、より香り豊かで複雑な味わいに変化させることができました。現在、2025年秋からの商品化を目指して製茶メーカーに微細水粒子発生装置を試験的に導入し、伝統製法を進化させる新たなお茶づくりに取り組んでいます。

Hydraidは、誰もがどこにいてもその恩恵を享受できる技術と考えており、身近に存在している「水」を利用するこの技術で、すべての人にとって健康で快適な未来づくりに貢献したいと考えています。



美容師向け業務用装置



医師向け業務用装置



後発酵茶



## CVCOメッセージ

すべてのステークホルダーに愛される企業を目指し、  
信頼関係の構築と次なる成長の柱づくりに注力しています

Chief Value Chain Officer 七原 弘晃



### CVCOとしての私の役割

#### ■ バリューチェーン全体の収益最大化と新規事業の推進

CVCOに求められる役割は、アイシングループの調達から営業活動に至るバリューチェーン全体での収益最大化を推進すること、そして自動車部品製造に次ぐ新たな事業の柱を構築することです。収益最大化に向けては、アイシンのファンを増やすことで、お客様満足度を高め売上拡大を図ると同時に、強固なサプライチェーンを築き、共に原価低減にも取り組むことが重要だと考えています。また、新たな事業の柱の構築に向けては、アフターマーケット事業やエネルギー関連事業、新規領域において将来の収益源となる事業化を目指した積極的な取り組みを進めています。

### 企業価値向上に向けて

#### ■ 長期視点で市場ニーズを掘り起こし、お客様への提案力を強化

自動車業界は今、BEVを中心とした中国企業の台頭により、従来の技術的優位性が揺らぎ、競争環境はかつてないほど厳しさを増しています。こうした変化の中で、私はアイシンが企業価値を持続的に高めていくためには、15～20年先を見据えた長期的な視点に立った新たな成長戦略の策定が不可欠であると強く認識しています。

一方、足元では、BEV市場の成長が一時的に鈍化しており、一定の猶予が生まれている今こそ、競争力を再構築する絶好の機会と捉えています。アイシンでは技術主導で商品企画が進む傾向がありますが、将来の市場ニーズを的確に捉えるためには、営業部門がより初期段階から企画に入り込

み、提案力を強化していくことが重要だと考えています。各地域の営業部門がお客様との関係を深め、5～10年先を見据えた潜在ニーズを掘り起こし、それを技術開発へとつなげていきます。このような取り組みにより、市場や顧客ニーズに基づく新たな商品開発サイクルの確立を目指していきたいと考えています。

自動車部品製造以外の事業では、全社に占める売上高比率を現在の約4%から将来的には10%規模へと拡大させることを目標として成長戦略を描いています。この目標を実現するため、アライアンスなど外部との連携をこれまで以上に強化していく方針です。

現在策定中の2035長期ビジョンでは、アイシンが今後どのように成長し、変革を遂げていくのかについて、全社をあげて活発な議論を重ねています。CVCOとしてバリューチェーン全体を俯瞰する視点から、その具体的な取り組みとめざす姿を明確にしていきたいと思います。

### 収益の最大化に向けて

#### ■ 競争力あるサプライチェーンの構築で収益に貢献

収益最大化に向けても営業の提案力強化が重要であることは言うまでもありません。営業部門が主導した全社一丸の戦略的かつ積極的な提案活動が奏功し、海外市場での受注が拡大しつつあります。その結果、現地でのオペレーションの重要性が増しており、地域軸経営の強化を進めています。日常業務を現地に委ねる体制を構築するとともに、私は国内外の顧客経営層との関係構築に注力し、相乗効果でお

客様との信頼関係を再強化することができたと手応えを感じています。

また、サプライチェーンの競争力を高める取り組みにも注力しています。アイシンはグループ会社、大規模サプライヤー、地元・愛知の中小企業に支えられています。会社統合をきっかけにグループ全社での集中購買を推進することで、大規模サプライヤーとの価格交渉力を強化してきました。また、地域に根差したサプライチェーンはアイシンが持つ競争優位の源泉であり、今後も地元サプライヤーと共に生き残りをかけた成長戦略を描きながら、競争力の強化と収益の最大化を目指していきます。

さらに、地域軸経営を進めるうえでは、海外現地での強靱なサプライチェーン構築も喫緊の課題です。現地人材の積極的な登用と育成を本格化させ、地域に根差した自律的なオペレーション体制への移行を着実に進めていきます。

### ステークホルダーの皆さまへ

#### ■ 変革する人づくりを進め、未来へつなぐ


アイシンが持続的に成長を遂げるためには、人材育成と意識改革が欠かせません。重要な経営課題に対しては、CxOが迅速かつ的確に方向性を示し、現場に責任と権限を委ねることややる気のある従業員に挑戦の機会を創出し、広い視野と深い理解力を備えた人材の育成に努めています。「アイシンは変わった」と言われるよう、CVCOとしてグループ内外のバリューチェーンの力を結集させ、企業価値の向上と持続的な成長に貢献していきます。

## 社会・関係資本(サプライチェーン)


### 基本的な考え方・方針

アイシンは、生産活動において、さまざまな部品や原材料を世界各国の多数のサプライヤーから供給いただいています。取引にあたっては、良きビジネスパートナーとして共存共栄することを基本理念に、サプライヤーとの信頼関係の構築に取り組んでいます。「長期安定取引を前提としたサプライヤーとの共存共栄」「オープンでフェアな取引の遂行」の精神のもと、サプライチェーン全体で持続可能な調達活動を推進するため、調達基本方針をグローバルに展開しています。

 調達基本方針

 アイシングループ仕入先サステナビリティガイドライン

 アイシングループグリーン調達ガイドライン

 パートナリシップ構築宣言

### 推進体制

グループ調達本部は、サステナビリティ会議をはじめとする社内の各委員会、推進会議に属しており、それらの主管部署ならびに関連部署と連携しながら、サプライヤーに対する窓口として各種施策を推進しています。また、国内グループ会社とは段階的に機能統合を進めるとともに、海外各地域では統括拠点の調達機能と密に連携し、サプライヤーに対し統一した調達方針の展開や、課題の吸い上げ・解決活動を行っています。

### 国内外のグループ会社での調達基本方針の推進

アイシンは、サプライヤーとの共存共栄の考えに基づき、相互に発展を図っていききたいと考えています。この基本方針に基づき、グループ調達方針を定め、調達活動を推進しています。2024年度は、グローバル主要地域である日本・北米・欧州・中国・アジア・インドで「調達方針説明会」\*を実施し、昨今の環境動向を共有するとともに、グループ調達方針を展開しています。

\*各地域における取引依存度の高いサプライヤーを招待(日本750社、海外1,011社)

### 戦略

事業環境・商品構成等の大きな変化の中、サプライチェーン全体の競争力強化と社会課題解決に努めています。継続的なベンチマーク、自社の立ち位置の把握、ベストプラクティス導入のサイクルを回し、競争力の原資である、「品質・コスト・スピード」の強化を行います。

### 主な取り組み

#### リスクの把握とサプライヤーと一体になった対応力強化

お客様の信頼と期待に応え続けるために、すべての1次部品サプライヤーを対象に品質マニュアル『購入部品仕入先品質保証実施基準書』(以下、SQAM)を制定し、定期的な見直しを実施しています。1次サプライヤーには、2次以降のサプライヤーにも品質の維持・向上を図るため、支援の実施をお願いしています。お客様の要求品質を満たす部品を納入いただいていることを継続的に確認するために、432社を対象に1回

/3年の頻度で、SQAMや国際品質保証規格IATF16949への適合を網羅したチェックシートに基づく自己点検や現地監査を実施しています。品質目標の達成状況や要求品質の高い保安部品などのリスク分析により、2024年度は2次サプライヤーも含めて75社実施し、改善が完了するまでサポートをしています。

また、2024年度は品質体質改善活動を前年度からの継続を含めた53社と活動しました。その結果、20社の品質評価(当社基準)が1ランク向上しています。

資材1次サプライヤーには、アイシンの製品がお客様に満足されることをねらい、「購入資材仕入先品質保証実施基準書」を制定しています。購入材料の含有物質(成分)については、社内基準に基づき、材料に含まれる含有物質を管理し、定期的な確認を実施しています。購入品の安定調達を脅かすリスク(自然災害、火災、地政学リスクなど)に対しては、専門組織を設置し、常日頃からタイムリーに情報をつかむ体制を構築しています。有事におけるリスク対応においては、生産拠点と対象品番の特定が最重要と考え、今年度新たなBCP管理システムを構築しました。サプライヤーから提供いただいた購入部品・原材料の製造工程に関する情報を登録・活用し、サプライチェーンを可視化して、初動と復旧対応を迅速に行っています。レアアース・半導体を筆頭とする特にリスクが高いと認定された部品に関しては、在庫水準の見直しや、設計部署と協業で、開発初期段階において汎用性の高いものを採用する等の施策を取っています。また、グループ調達本部の各部に先行調達を推進する組織を設置し、新製品の開発段階から関連部署と連携しながら、地政学リスクや供給不安に備えるとともに、競争力のある材料・部品を安定的に調達できるよう、戦略的な選定を進めています。

### 仕入先サステナビリティガイドライン

持続可能な社会の実現に向け、ESG課題への対応をより推進するため、要求事項をサプライヤー向けに構成した「仕入先サステナビリティガイドライン」を発行しています。サプライヤーの皆さまとの取引を通じて共に取り組みたいと考える基本的な事項をガイドラインで示し、主要サプライヤーへの説明会を実施し理解活動を推進しています。当ガイドラインを遵守いただける旨の確認書に、サプライヤーからご署名いただくことにより合意形成を図っています。2024年度には海外グループ会社にも展開し、海外サプライヤーへの理解・浸透を図っています。また、「アイシングループグリーン調達ガイドライン」を発行することで温室効果ガスの削減、廃棄物を含めた資源循環、水保全、生物多様性の保全をサプライヤーに求めています。

### サプライヤーとの相互研鑽

アイシンは、サプライヤーの技能向上や企業体質の強化を目的に、主要サプライヤーに対し人材育成支援を行っています。

2024年度には、労働災害・火災の未然防止・サイバーセキュリティの強化、人権取り組みに関する勉強会や、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル達成に向けた相互研鑽会を実施しました。サプライヤーのVA活動、旧型金型廃却活動、品質向上活動、ものづくり改善活動に伴走する専門組織をそれぞれ本部内に設置し、サプライヤーの意見を尊重しながら、現地・現物・現場にこだわったサプライヤー競争力の原資発掘取り組みを行っています。

## 社会・関係資本(ステークホルダーエンゲージメント)

ステークホルダー	方針	エンゲージメント手段	活動実績例
お客様	提供価値として「安心と感動をお客様へ」のもと、お客様の期待を超える商品・サービスの提供に努めています。	お客様相談窓口 統合報告書 企業ウェブサイトを通じた情報提供 展示会/試乗会	「アイシングループ新製品展示会」や「試乗会」を開催し、最新商材に実際に触れていただく機会を提供するとともに、お客様のニーズを確認
地域社会	さまざまな社会課題に対して、従業員による自発的な社会参画を支援するとともに、ステークホルダーと連携し、社会全体の価値創出と健全な発展を目指しています。	地域懇談会 当社イベントへの招待 地域イベントへの参加	・応援ツアーやスポーツフェスティバルの実施による、スポーツを通じた地域貢献 ・スポーツ選手による講話会を通じて、児童の健やかな心身育成による豊かな社会づくりに寄与 ・「地域懇談会」を開催し、行政・地域町内会への事業活動の理解および情報交換を実施
NGO・NPO		NGO・NPOとの協働活動やコミュニケーション	・「アイシン環境学習プログラム」をNPOと協業で小学校に対して提供(出前授業) ・「富士山植樹」をNPOと協業で開催し緑の再生に寄与
サプライヤー	相互信頼・発展を目指したパートナーシップの構築に努め、オープンでフェアかつクリーンな調達活動を推進しています。	調達方針説明会 協力会との各種会議、研修 イベントの開催 サプライヤーの現地訪問	・仕入先環境リスク点検 ・ものづくり・品質等の競争力強化の支援 ・各種勉強会、現地訪問(安全、防火、環境、カーボンニュートラル、人権、外国人就労) ・旧型金型の廃却等、困りごとのヒアリング
従業員	従業員の多様な個性を尊重し、挑戦する企業風土の中で、どこよりも人が育ち、全員が活躍する職場づくりに努めています。	定期的な労使協議会、懇談会 タウンホールミーティング 社員意識調査など 従業員に対する各種調査 社内ポータル、社内報を通じた情報提供	・労使懇談会の様子を社内ポータルで動画配信 ・社長自ら新年度方針、体制変更について管理職を対象に対面での説明、対話実施
株主・投資家	適時適切かつ公正に企業情報を開示し、ステークホルダーとの建設的な対話と信頼関係の維持・発展により企業価値向上を図ります。	株主総会 決算説明会 事業説明会 株主・投資家との対話 個人投資家向け説明会 各種開示書類の発行 ウェブサイト(IR・投資家情報)	・さまざまな機会を通じた株主・投資家との対話  ・主な開示書類 ・決算短信・決算説明会書類  ・有価証券報告書  ・コーポレート・ガバナンスに関する報告書  ・IRイベント(事業説明会等)資料 
学術・研究機関・政府機関・業界団体	優れた技術を持つスタートアップとのオープンイノベーションなど自前主義にこだわらない先端技術開発を行い、新しいモノの見方・考え方を再構築し、モビリティの新しい価値の創出を目指しています。	官民共同プロジェクトへの参画 財界・業界団体への参加 政策審議会への参加(日本) 社外有識者との対話 産官学との共同研究	・経団連に規制改革要望を提出。内閣府の規制改革推進会議にて、「乗り合い」に関する要望が「規制改革推進に関する答申」に掲載 ・中部電力ミライズ、関西電力と共同で、ペロブスカイト太陽電池の導入ポテンシャル調査、導入実証を行い社会実装に向けたプロジェクトに参画 



## 社会・関係資本(株主・投資家との対話)

アイシンでは、適時適切な情報開示や開示情報の充実等により、経営方針や中長期事業戦略に対する理解を得ることに努めています。また、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて得たご意見やご要望を経営へ反映することによって、企業価値の向上に取り組んでいます。

### 対話の実績(2024年度)

主な対話の機会	件数	延べ人数	主な対応者	内容
決算説明会	4	1,843	CAO、IR担当役員	四半期決算ごとにアナリスト・機関投資家向けに開催し、決算内容を説明
事業説明会	1		社長、CAO、CTSO、IR担当役員	2024年8月に豊頃試験場でアナリスト向けに「電動化・知能化 技術試乗体験会」を開催
個別面談	334		CAO、IR担当役員、総合企画部	アナリスト・機関投資家(議決権行使担当者含む)向けに対面・オンライン形式で随時実施
株式売出しロードショー	44		CAO、IR担当役員	2024年6月に実施した株式売出しに伴い、国内外機関投資家とのIR対話を実施(オンライン形式で開催した面談を含む)
海外ロードショー	14		IR担当役員	海外の機関投資家を直接訪問し、面談を実施
個人投資家向け説明会	7	3,711	IR担当役員	個人投資家向けに証券会社支店説明会やオンライン会社説明会を開催



### 対話の主なテーマや株主・投資家の関心事項

今後の自動車市場の動向や各地域での当社製品に係る需要見通しに加えて、事業ポートフォリオ変革の進捗、ESGの取り組み状況など幅広いテーマで対話を行っています。

#### 主なテーマや株主・投資家の関心事項

業績関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車市場の動向、需要見通し</li> <li>業績予想の前提や考え方(関税影響の見通し等)</li> <li>製品別売上収益の詳細開示</li> </ul>
経営戦略・事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的な市場環境や技術動向</li> <li>中長期事業戦略および中期経営計画の進捗                             <ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ変革の進捗</li> <li>自動車市場の環境変化を踏まえたパワートレイン事業戦略</li> </ul> </li> </ul>
ESG・サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策の取り組み</li> <li>人的資本、ダイバーシティ、人権に関する取り組み</li> <li>コーポレートガバナンスについて(取締役会の構成、スキルマトリックス、役員報酬制度等)</li> </ul>
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャピタルアロケーション方針(成長投資の実行状況等)</li> <li>株主還元方針(自己株式取得の考え方含む)</li> <li>バランスシート改革の進捗(政策保有株式の縮減進捗等)</li> </ul>



### 経営層へのフィードバックおよび株主・投資家との対話を踏まえて取り入れた事項

株主・投資家の皆さまからいただいたご意見やご要望は、取締役会や経営会議での報告に加えて、社内の関係部門にも幅広く共有し、経営やIR・SR活動の改善に反映しています。

#### 対話を踏まえて取り入れた事項

業績関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境の見通しが不透明な中で、2025年度業績予想にて関税影響を織り込んだ開示を実施(2025年6月に株式会社東京証券取引所が公表した「米国の関税措置による影響に関する開示例」に掲載)</li> <li>製品別売上収益の詳細開示に向けた社内取り組み推進</li> </ul>
経営戦略・事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>電動化・知能化に係る最新の研究開発状況を理解いただくため、「電動化・知能化 技術試乗体験会」を開催</li> <li>昨今の自動車市場の環境変化を踏まえた事業のリスクと機会に対する開示要望に対して、中長期事業戦略の進捗および顕在化した事業機会(AT・HEV)の開示を強化</li> </ul>
ESG・サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ経営のさらなる高度化に向けて、以下の取り組みを実施                             <ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティの全般的な見直し</li> <li>スキルマトリックスの項目見直しと独立社外取締役構成の変更</li> <li>取締役の報酬総額に占める株式報酬比率の引き上げ</li> </ul> </li> <li>気候変動に対する財務影響(大・中・小)の金額規模の開示</li> </ul>
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなる成長投資・追加株主還元に係る方向性を開示</li> <li>資本コスト低減に向けた資本政策の一環として自己株式取得を実施</li> </ul>

## CPROメッセージ

### 「工場の景色を変える活動」で働きたくなる、魅力ある工場を実現します 製造現場を起点とした収益力向上にも取り組んでいきます

Chief Production Reformation Officer 大川 博正



#### CPROとしての私の役割

##### 事業ポートフォリオ改革の実現に向けて グループ全体の生産改革をけん引

アイシンは、経営理念において「安全と健康」「お客様第一」「品質至上」はすべての基盤と位置づけており、製造現場においても、品質・コスト・納期のすべてにおいてお客様にご満足いただける生産体制の構築と人材育成に、これまで一貫して取り組んできました。現在、2030年度のめざす姿を見据え、事業ポートフォリオの変革を加速させていますが、従来のグループや事業の枠組みにとらわれることなく、新たな商材の投入やリソースの最適化を迅速に意思決定し、果敢に推進していくことが不可欠です。この中核を担うのが、グループ会社を含めた工場間の横串活動、つまり連携の強化です。私はCPROとして、グループ全体の生産改革をけん引し、この連携をさらに進化させ、製造現場の競争力を一層高めていきます。

#### 企業価値向上に向けて

##### これからの製造現場のあるべき姿を描く、 「工場の景色を変える活動」

アイシンの強みのひとつは、ものづくり力にあります。その源泉は、アイシンらしさともいえる従業員一人ひとりが持つ真面目にものづくりに取り組む姿勢と純粋な研究心、そして製造現場での豊富な経験に裏打ちされた高い業務スキルです。こうした高いスキルを有する人材が製造現場のマネジメントを担うことで、お客様からの高度な要求に応えるものづくりを継続的に実現できていると考えています。一方で、

2030年度を見据えた事業ポートフォリオ変革や地域軸経営の実現に向けては、属人化されたスキルへの依存の高さが課題となってきます。自動車業界で起きている事業環境変化にアジャイルに対応していくためには、製造現場においても人への依存を減らし、自動化やDXのさらなる推進が不可欠です。こうした考えのもと、アイシンでは若手も含めたメンバーとともにこれからの製造現場のあるべき姿を描く取り組みとして、「工場の景色を変える活動」を推進しています。この活動では、まず製造資本の競争力強化を目的に、DXやAIを活用した人の付加価値最大化について議論を重ねています。議論の中で、人が対応しなければならない業務だけを残すことで、工場そのものがシンプルで生産工程も効率的に進化できるという方向性が見えてきました。これまでの常識にとらわれることなく、人が働きたいと思える工場への変革を進めていきます。

#### 収益の最大化に向けて

##### コスト改善意識を高めるとともに、次世代のリーダー層を育成

収益最大化の実現に向けて、事業ポートフォリオ変革や既存製品の収益性向上に取り組むとともに、もう一段コスト改善意識を高める必要があると認識しています。例えば物流領域では「物流ハーフ」の活動を通じて、従来の延長線上での改善の発想から脱却し、しくみそのものを根本から見直すことで、新技術の活用が飛躍的に進展しました。その結果、工場ではこれまで人のスキルに依存していた業務の自動化が進み、収益向上に寄与する成果が出始めています。今後は「工場が

変わった結果、アイシンの収益力が向上した」と評価されるよう、DXやAIを活用した取り組みを加速させ、成功事例を積み重ねていきます。また、ものづくり力のさらなる向上には、グローバルでの横断的な連携を強化し、グループ総合力を最大限に発揮することが不可欠です。これまでは各社・各拠点がそれぞれに改善を進めてきましたが、グループ経営への転換により、成果を挙げている工場の取り組みをグループ全体に広げ、競争力の底上げをスピーディーに進めています。さらに、事業ポートフォリオの変革に合わせてグループ会社の役割を再定義し、再編にも取り組むことで、既存の製造資本を最大限に活かしながら、変化に強い製造基盤の確立を目指していきます。こうした取り組みを加速する上で、人材育成も喫緊の課題と捉えています。経営者の視点を持ち、製造現場から収益に関する課題を指摘・提案できる人材や、地域軸経営をけん引するリーダー層の育成に注力し、次世代のものづくりを担う人材の強化を進めています。

#### ステークホルダーの皆さまへ

##### 最高のスピードで安全に遂行できる製造現場を追求

これからも、すべてのお客様に競争力ある製品を提供し続けるために、誰もが質の高い業務を最高のスピードで安全に遂行できる製造現場を追求していきます。そのためには、製造現場だけでは解決が難しい課題にも果敢に挑戦する必要があります。組織の垣根を越えて知見とリソースを結集すべく、CxO間での連携を一層密にしながら、アイシンがめざす姿の実現に向けて全力で取り組んでいきます。

## 製造資本

### 基本的な考え方・方針

アイシンは、素材から完成品まで幅広い商材と工法を保有しており、そこで長年培われた技術・技能が強みです。特に、標準化、多能工化、ジョブローテーションの徹底により、常に高いレベルでの現場管理を実現しています。国内18拠点、海外42拠点、グループ20社の生産拠点では、各拠点が新技術や成功事例のみならず、失敗や不具合の情報も積極的に共有し取り入れることで、グループ全体で相互研鑽しながら生産性の向上を図っています。

従来は人の経験やスキル、勘やコツに頼っていた検査作業や設備異常の予知・判断を、AIやDXなどのデジタル技術に置き換えたラインの導入を進めています。さらに今後は、事業ポートフォリオの変革やフルラインアップ製品戦略に備え、需要変動に柔軟に対応できるフレキシブルラインの開発・導入も進めていきます。

生産現場では、デジタル技術を活用した最新設備に対応できる人材の育成が急務となっており、教育カリキュラムや体制の整備を進めています。また、工場環境の改善にも継続的に取り組むことで、従業員の幸せを追求した働く人にやさしい、長く働きたい職場づくりを目指しています。

アイシンは、こうした取り組みを通じて、デジタル技術と融合したもののづくりを進化させ世界中のお客様のニーズに応えられる人材と生産現場を築いていきます。

### デジタル技術で進化する生産ライン

電動ユニットの組立ラインは、ロボットによる全自動組立とセル組立で構成されており、最新の自動化技術と卓越した技能により、多品種にフレキシブルに対応できる低コストラインを実現しています。また、お客様のニーズに迅速に応えるため、生産準備のデジタル化を進めています。デジタル空間上に再現した生産ライン\*で事前にシミュレーションを重ねることで、設計の完成度を高め、生産準備のリードタイムを短縮しています。

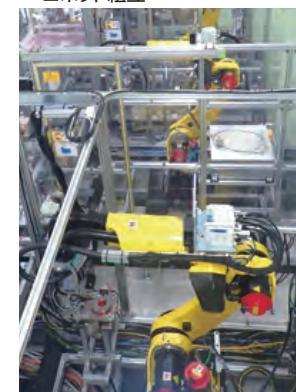
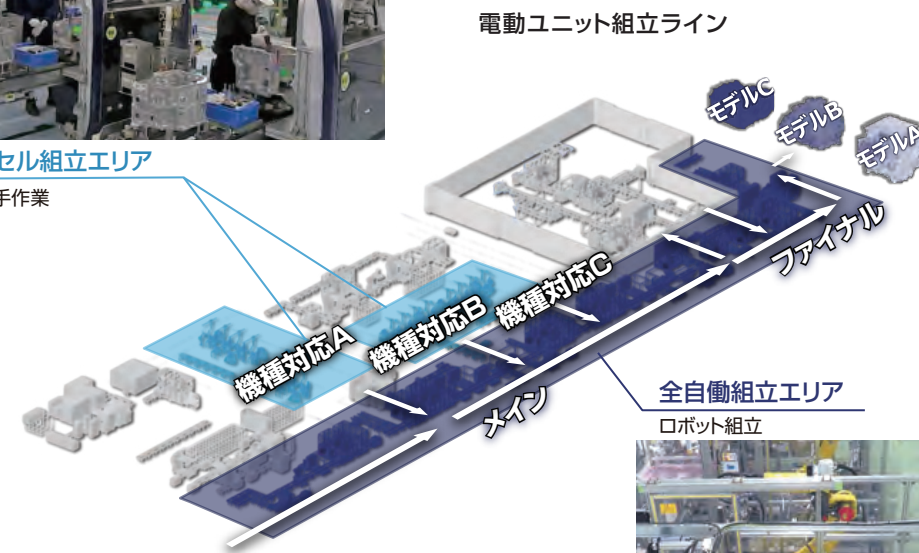
量産ラインでは、IoTを活用して設備・品質・生産情報をつなぎ、リアルタイムに可視化することで、設備の予兆保全による生産の安定化や、管理監督者の集計業務のデジタル化による負荷軽減を実現しています。こうした活動によって、工場で働く人々を単一作業や高負荷業務から解放し、より創造性を発揮できる業務へとシフトすることで、働きがいの向上につなげていきます。

※Cyber/Physical Information Factory



セル組立エリア

手作業





## 製造資本

### グローバルで取り組む人・職場づくり

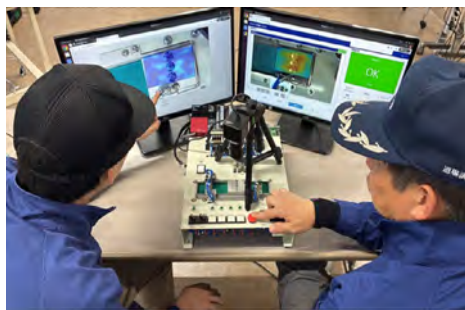
「働きやすさ」と「働き続けたい職場」の実現に向けて、環境整備と人材育成の両面を強化し、フルラインアップ戦略に対応できる人材と職場づくりに取り組んでいます。これまでは、職場環境の整備や特定の商材に特化した教育体系の整備が中心でしたが、今後は商材の変化に対応するため、ローテーション施策を通じて多様な商材を経験できる仕組みを導入します。

また、教育体系については、従来の商材ごとの構成から工法を軸とした体系へと再整備を進めています。これにより、新しい業務に対してタイムリーに活用できる内容となり、従業員の向上意欲を高めるとともに、人材育成のスピードアップを図ります。さらに、効率的かつ創造的な業務変革を推進するため、AI・IoTの活用に向けた教育体系も整備し、工場で働く人々の活躍を支援します。

これらの取り組みは、国内だけでなくグループグローバルへも展開していきます。国内で培った育成ノウハウや教育体系をベースに、グループグローバルで「より高い品質・生産性を実現する職場」を目指し、人材育成に注力していきます。



環境改善例：工場休憩所



練習機を使った自動外観検査教育

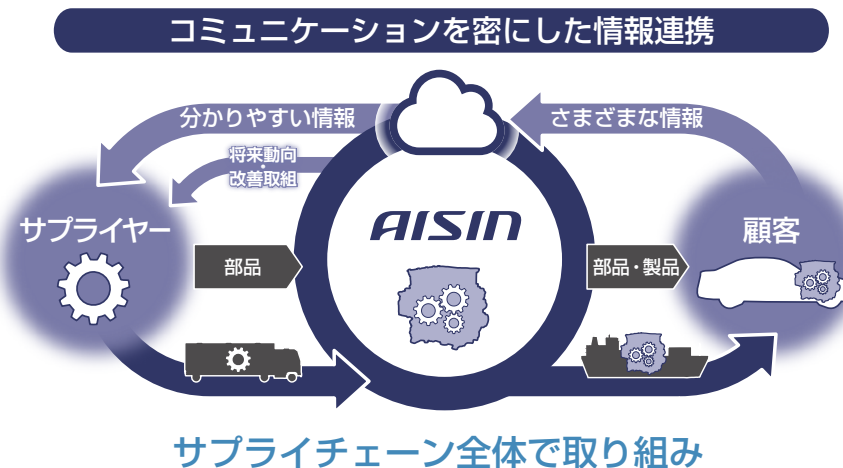
### 強靱なサプライチェーンの構築

社会課題への対応と競争力あるものづくりを実現するためには、お客様やサプライヤーとの連携強化が不可欠です。

また、昨今の市場環境の変化や品質・生産リスクへの対応は、国内だけでなくグループグローバルで並行して進める必要があります。現在、サプライヤーや関係会社1社1社に寄り添いながら、必要な情報を相互に共有・連携し、その取り組みをグローバルに展開することで、グループ全体の競争力向上を図っています。

将来に向けて関係性を継続させながら、サプライチェーン全体が一丸となってレベルアップを図るとともに、トップ自らも現地、現物、現認の姿勢で課題解決に取り組むことで、競争力のある強靱なサプライチェーンの構築を進めていきます。

#### アイシンのサプライチェーン構想



# 経営資本の価値最大化

経営資本の価値を最大化し、事業を通じて

「自然との共生、持続可能な未来への貢献」

「世界中の人々に移動の自由を提供」を目指します。

これを支えるのは「多様な人材の活躍と人生の充実」です。

## CONTENTS

CAOメッセージ 50

人的資本 51

CTSOメッセージ 55

知的資本 56

CCNOメッセージ 61

自然資本 62





## CAOメッセージ

### ものづくりの会社から「移動の価値」を提供する会社へと変革を進めるため 人的資本投資を一層強化していきます

Chief Administrative Officer 伊藤 慎太郎

#### CAO(人的資本)としての私の役割

##### 変革の鍵は人材、人への投資を加速

2021年の経営統合以来、私は財務資本と人的資本の責任者として、グループ全体の経営資源の最適配分に取り組んできました。アイシンはものづくりの会社から「移動の価値」を提供する会社へと変革を進めています。そして人的資本の強化は、この変革を実現するための重要な経営課題の1つと位置づけています。私の使命は企業価値の持続的な向上を見据え、人への投資を積極的に推進し、約11万人のグループ従業員が新しい価値を生み出し続けられる環境を整備することです。

#### 企業価値向上に向けて

##### 経営理念に共感する多様な仲間が 力を発揮し企業価値向上へ

企業価値の向上には、何よりも経営理念に共感した仲間が多く集まることが重要だと私は考えています。経営理念に共感する従業員が、それぞれの役割を見つけて活躍できる状態を目指し、アイシンでは「グループ・グローバル連結でチャレンジ推進」「どこよりも人が育ち、全員が活躍」を掲げ、人的資本を強化するための取り組みを推進しています。これまでの自動車部品中心の事業から「移動の価値」を提供する会社への変革を実現するためには、多様な価値観を持つ人材が、それぞれの視点を活かして活躍できる環境が必要です。その象徴的な取り組みの1つが、YYSystemです。これは、聴覚障がい者や異なる言語を使う従業員がコミュニケーションにおいて取り残されることのない社会の実現を目指して開発されたもので

あり、多様性を受け入れ、それを力に変える企業文化が生み出したイノベーションです。また、グローバル192社に広がる従業員の力を最大限に活かす地域軸経営の取り組みも進めています。昨今の世界情勢や地域ごとに異なるお客様のニーズを踏まえると、今後はそれぞれの地域を深く理解する人材が中心となり、地域の特性に応じた取り組みを推進することが不可欠です。そのため、地域に根ざした人材の育成にも注力しており、現在では、3地域において現地人材がトップを担っています。一方、新たな人材の獲得に向けても競争が激化していますが、ここでも経営理念への共感を軸とした採用活動を展開しています。その一環として、学生の皆さんがアイシンの価値観や働き方をより深く理解できるよう、インターンシップの機会を拡充しています。今後はグローバルにおいても、アイシンならではの魅力を企業ブランドとして積極的に発信し、世界中から理念に共感する仲間を増やしていきたいと考えています。

#### 経営資本の価値最大化

##### 重点は「プロ人材の活躍・成長」「チャレンジの促進」 「グループ総合力の強化」

アイシンでは、「プロ人材の活躍・成長」「チャレンジの促進」「グループ総合力の強化」を人的資本戦略の重点に掲げ、これらの考えに基づいた人への投資を積極的に進めています。私が考える「人への投資」とは、処遇の見直し、人材育成、そして働く環境の整備を通じて、従業員一人ひとりの成長と挑戦を支えることです。人への投資は、会社が本気で変わろうとしていることを従業員に伝える重要な手段でもあります。人の変

化には時間がかかりますが、これまで私たち経営層と従業員が本音の話し合いを重ねてきたことで、労使双方の間で「競争力強化」を実現するために何をすべきか、目線を合わせることができました。その結果、従業員が自律的に競争力向上へ取り組み、会社は人への投資を通じてその挑戦に応えるという好循環が生まれつつあります。また、変革をけん引する経営幹部の育成にも注力しており、経営者目線で物事に当たる経験を付与するため、次世代幹部候補の職責や役割範囲を意図的に広げています。さらに、執行幹部層には株主目線での企業価値向上を意識させるため、株式報酬制度も導入しました。これらの取り組みを通じて、持続的な企業価値向上を目指すとともに、ステークホルダーの皆さまから信頼され、選ばれる会社となるよう人的資本の強化に取り組んでいきます。

#### ステークホルダーの皆さまへ

##### 経営理念に共感し体現できる人材育成に注力

昨年のマテリアリティの見直しにおいて、「多様な人材の活躍と人生の充実」を優先課題の1つとして位置づけました。これは、従業員一人ひとりの活躍が新たな価値を生み出し、それが事業の変革や企業価値の向上につながると確信しているからです。従業員が創出した価値が社会に認められ、キャッシュとして還元され、それを再び人への投資に循環させる。この好循環を、人的資本と財務資本の両面を担うCAOとして、確実に回していくことで、従業員一人ひとりの成長と企業の成長を両立させる経営を推進し、持続的な企業価値の向上を実現していきます。



# 人的資本

## 基本的な考え方・方針

アイシンでは、働く仲間一人ひとりが主役であり、「働く仲間」こそが強みであると考え、経営理念の提供価値の最初に「働く仲間」を位置づけています。経営理念・事業戦略の実現に向けたチャレンジを通じて、主体的な成長を促し、働く仲間へ働きがいと人生の幸せを提供します。

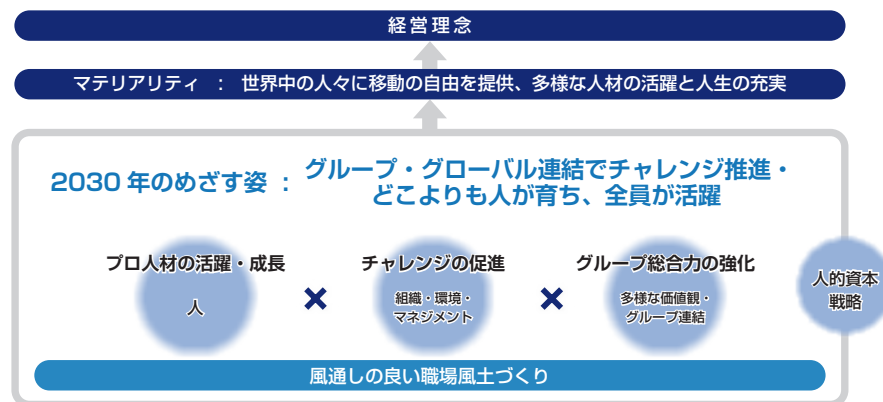
## 推進体制

人的資本に関する方針・計画・戦略および進捗について、年に2回「人事機能会議」を開催し、社長、CxO、全本部長参画で議論をしています。

詳細は、「サステナビリティ推進体制」をご参照ください。 [P22](#)

## 戦略

今までの急激な量的拡大期では、効率よく成果を出し続ける力が求められてきました。しかし、今後はこれまでの延長線ではなく、社会のニーズや変化を先読みした商品を開発し、提供する必要があります。私たちは、これまで培ったアイシンらしさを活かしながら、価値提案型で機敏に対応できる組織へと変革していかなければなりません。2030年に向けた人・組織のめざす姿を「グループ・グローバル連結でチャレンジ推進」「どこよりも人が育ち、全員が活躍」している状態と整理し、すべての活動のベースに「風通しの良い職場風土づくり」を置くとともに、「プロ人材の活躍・成長」「チャレンジの促進」「グループ総合力の強化」の3つに重点を置いて、人的資本の拡充を推進しています。



## 関連するマテリアリティ

マテリアリティ		目標(KGI)	指標(KPI)	2030年度目標値
優先課題	実現に向けた方向性			
世界中の人々に移動の自由を提供	挑戦する企業文化の醸成	チャレンジが促進されている状態	社員エンゲージメント肯定回答率	—
多様な人材の活躍と人生の充実	多様性を尊重し共に輝き強くなる	多様なプロが活躍できる環境がある	社員を活かす環境肯定回答率	—
			女性管理職比率	4.5%

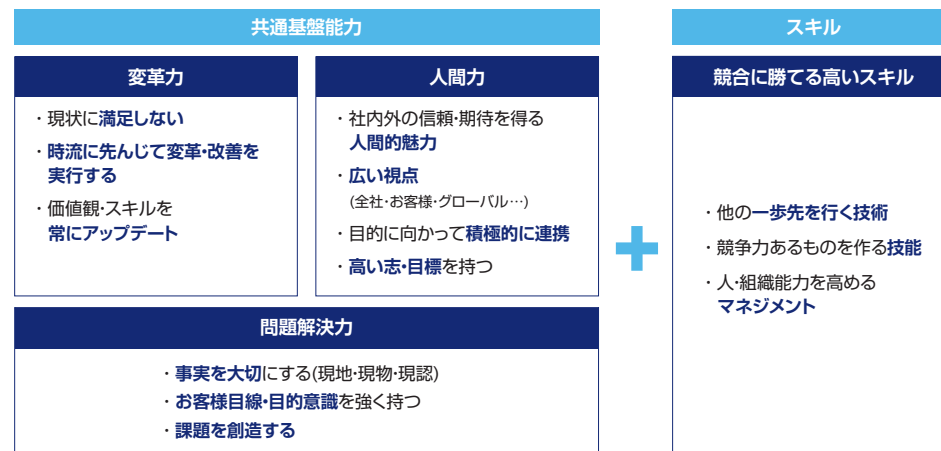
## 主な取り組み

### プロ人材の活躍・成長に向けた取り組み

新たな価値を生み出していく会社に変容するためには、大きく社会、そしてお客様第一で課題を抽出し、自発的に行動できる多様な人材の全員活躍が必要です。めざす人材像を「プロ人材」＝「全体最適で持ち場・立場で自発的に考え行動する人」と定義し、プロ人材としての基盤能力の成長を促進しています。

### 「プロ人材」の定義と構成要素

「プロ人材」＝ 全体最適で持ち場・立場で成すべきことを自発的に考え行動する人



## 人的資本

### チャレンジの適正評価、メリハリある処遇

プロ人材の活躍・成長に向けて、段階的に人事制度を改定しています。2023年には役員報酬制度を改定し、個人査定反映の拡充、非財務指標の反映などを実施。従業員層では、チャレンジや失敗からの学びを評価する「加点主義」、職責や成果に報いる「時価主義」、内向きの打破や適時適所適材を実現する「流動性・外向きの加速」を軸に上位資格から順に改定、2025年10月には再雇用制度を改定します。

また、処遇・賃上げは重要な「人への投資」と考え、意志を持って進めています。労使協議を重ねながら、全社一丸の活動を加速し、持続的な成長と配分的好循環の実現を目指します。

### 全員活躍に向けた役割明確化・主体性喚起

全員活躍には、一人ひとりが自身の役割を認識し、全体最適に向けた自発的な行動をとることが重要と考え、制度改定を通じて各階層での役割明確化を図っています。特に、高齢化・高資格化の見込まれる技能職においては、高い能力・経験を持った人材に対し監督者以外の活躍を期待する新たな役職を設けることで、付加価値の創出とともに本人のやりがい・成長を引き出していきます。これらの制度運用を通じ、一人ひとりの役割明確化と主体性喚起を促します。

### プロ人材の育成施策

主体性と全体視点を持つプロ人材育成に向け、リーダー層の機能間異動や横断テーマ付与を強化しています。今後は、全従業員に対し階層や機能に合わせた早期のローテーション活性化施策を導入していきます。また、OJTをベースとしながら、「問題解決力」「変革力」「人間力」を強化する育成施策を展開し、どこよりも人が育つ会社を目指します。

共通基盤能力	主な取り組み	内容	2024年度実績
問題解決力	問題解決研修 中級・上級MAST研修	一般従業員の問題解決的な働き方を実践する力、上司が問題解決的な視点で指導する力の双方の強化を目的に教育を拡充し、職場での実践を強化しています	1,709名
変革力	越境体験プログラム	社外者との社会課題解決の取り組みを通じて、社内での経験だけでは気づきにくい新たな価値観の構築を目的として実施しています。参加によって得た気づき・学びにより、より広い視野、高い視座で自身のテーマに取り組むなど、一定の効果が見られており、さらなる対象者の拡大を行っています	121名
人間力	人間力 OMOIYARI コミュニケーション研修	職場風土へ大きな影響を与える役員・管理職層に向け、人間力・コミュニケーションを向上させ、職場における心理的安全性と働く人々の幸福度の醸成を図っています	5,890名
	志研修	一人ひとりが自分の価値観・自分らしさに本気で向き合いながら、「会社人生を通して何を成し遂げたいのか」という自らの志を育て、さまざまな人の共感を生み出すことができる魅力あるリーダー育成の強化を進めています。2025年度までに上級基幹職の50%である589名を対象に施策を展開していきます	247名

### 成長領域へのリソースシフト・リスキル

成長領域への必要人材のリソースシフト・リスキルをスピード感をもって実施できるよう、機能別に将来の仕事量や必要人材要件を設定し、その充足に向けて、既存の人材の計画的な育成・シフトをグループで推進しています。

主な取り組み	内容
電動化シフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度末までにシフト完了</li> <li>次世代開発の段階から量産・拡販の段階へ移行中</li> </ul>
電動化技術者育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルチェンジを行った人材に対し、車両システム目線でのシステムエンジニアへのレベルアップを目的としたエキスパート教育を実施</li> </ul>
電動化技能員育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>電動化に向け技能職場の教育体系を刷新(2024年度末までに2,280名受講)</li> </ul>
DX、AI人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIやデータ活用強化のためリスキリング教育を実施(2024年度末までに1,300名受講)</li> <li>自業務に生成AIを活用するためのアップスキリング教育を実施(2024年度11,000名受講) <ul style="list-style-type: none"> <li>全階層向けのAIリテラシー向上</li> <li>活用プロンプト講座</li> </ul> </li> <li>イノベティブな人材育成のため、アカデミアと連携したワークショップを実施</li> </ul>
ソフトウェア人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア人材の基本構想入り込みによる商品機能価値向上をねらいに、教育体系を刷新(2024年度末までに910名受講)</li> <li>スキル底上げと付加価値向上をねらいに教育体系を強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>トヨタグループ連携による育成システム構築</li> <li>技術職全新人社員に向けた新人教育</li> <li>技能職社員のソフトウェア転身プログラム</li> </ul> </li> </ul>

### チャレンジの促進に向けた取り組み

正解のない時代において、「あるべき姿を描き一歩ずつ変化していく」＝「チャレンジ」を生み出すため、「チャレンジする人・職場づくり」をキーワードに風土そのものの変革に取り組んでいます。主体的な行動を増やしていくには、一人ひとりの特性やモチベーションを捉え、個の意志や主体性を引き出すマネジメントの実践が必要と認識しています。

### 職場マネジメントの強化

主体的な行動を増やしていくため、全管理職を対象とした個を活かすマネジメントへの変革活動を推進しています。スタッフ職場では、グループ長が人・職場づくりにより多くの時間を割くことができるよう、グループ長マネジメント変革を行っています。取り組みの結果として、約6割の管理職が部下の意識・行動変化を実感しています。

主な取り組み	内容
個を活かすマネジメント研修	周囲の共感や協力を得るリーダーシップを学び、個を活かし育てるコミュニケーション習得を目的とし、全基幹職を対象に実施
グループ長ゼミ	外部講師を招き、各部署の代表が自らのマネジメントを内省し学習する4ヵ月間のワークショップに参加
グループ長のマネジメントを本気で考える会	部署別でグループ長の課題について、部長以下の管理職で話し合い
グループ長マネジメント研究会	全基幹職を対象に開催。参加者同士で悩み、気づきを共有し、相互研鑽と仲間づくりを目的に開催

## 人的資本

### 社員意識調査を踏まえた全社・職場活動の推進

毎年全職場で、社員意識調査をもとに職場課題を話し合う「フィードバックミーティング」と、改善に向けた「アクションプラン」の作成を行っています。職場アクションの実践加速に向け、部長層をはじめとする管理職に対し、調査結果の読み方を学ぶ勉強会、管理職層での話し合いの場づくり、などを行っており、主体的な職場改善が広がり始めています。全社結果からは「方針浸透」を共通課題と見定め、経営理念や事業戦略の浸透に向けた取り組みを進めています。

また、技能職場のエンゲージメント向上を全社重点と認識し、全社・全工場で行っています。まずは、一人ひとりを人として大切にす環境・職場マネジメントが重要と考え、職場環境への投資強化、コミュニケーションの充実を推進するとともに、高エンゲージメント工場の取り組みを相互研鑽し、工場全体の底上げを図っています。

### 継続的な働く環境の改善

誰もがいきいきと働けるよう、就業環境や設備などの環境改善を行っています。オフィスや工場の休憩所がリニューアルされ、従業員が集まり会話をする機会が増えたとの声もあがっています。もっと頑張りたいと思える職場づくりに向け、今後も継続的な環境改善をしていきます。

### グループ総合力の強化に向けた取り組み

競争力強化に向けて、分社経営からグループ経営へと舵を切り、グループ会社の役割・位置づけの見直しを推進しています。また、イノベーションを絶えず起こし、新しい価値を提供するとともに、持続的に事業を支える人材を確保し続けるために、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

### フルモデルチェンジの推進に向けた執行体制の見直し

役員自ら先頭に立ち全社横断で重要課題をやり抜くため、執行体制を見直し役割範囲を拡大しています。同時に、役員の役割を組織担当から課題解決推進担当へと見直し、「重点領域への取り組み強化」と「業務執行のさらなるスピードアップ」を進めています。

### 国内グループの組織・人材配置の最適化

グループ経営を実現・加速するため、国内においては、事業再編に向けた技術者のリスキル、役員を含めた会社・組織を越えたリソースシフトや人材交流など、組織や人材配置の最適化を図っています。2025年4月には、事業ポートフォリオ変革を一体で推進し、事業の強みを伸ばすことをねらいに、グループ会社のアイシン化工と経営統合しました。グループリソースを最適配分し、経営効率を高めることにより競争力強化に繋がっていきます。

### グループ・グローバルでのリーダー人材育成

候補人材を経営幹部が直接発掘し、人材育成や最適配置などに向け、ポストの見える化「AG2(アイシニングローバルグリーディング)」、サクセッションプラン策定、経営人材教育「グローバルリーダーズ・セッション」などを推進しています。今後のさらなる強化とともに国内グループへの拡大を検討しています。

### ダイバーシティ&インクルージョンの推進

#### ー女性活躍推進

2030年目標に向けた女性管理職候補者約300名を特定し、ライフイベントを踏まえた育成プランを策定・推進するとともに、昇格意欲・成長機会を妨げる職場風土・管理職の働き方の見直しへと視野を広げて取り組んでいます。また、採用活動では事務職で女性比率約45%、技術職は約10%と採用母集団に対し高い女性比率を継続しています。

技能職場では、育児短時間勤務制度を利用しながら作業員として活躍し続けられるよう、サイクルタイムや工程を工夫したライン整備などを推進し、本人の働きがい向上と将来の職制候補者育成を進めています。



安城第1工場短時間勤務者ライン

#### ーシニア

「誰でもいつからでも・いつまでも」チャレンジし続けられる会社風土に向け、年齢を問わず活躍し続ける従業員が公平に評価・処遇される再雇用制度へと見直しました。あわせて、早期から将来を考えられるよう、40代からキャリア研修を必須化しています。

技能職場では動画解析での作業負荷の数値化による工程改善など、生涯現役で働ける環境整備を行っています。また、体力の維持・向上活動や疲労軽減アイテム導入なども進めており、いきいきと働き続けられる自信の向上にも繋がっています。

#### ー障がい者の雇用・活躍

障がいをハンディではなく個性として持ち味を最大発揮できる職場づくりを進めています。アイシンウェルスマイル(特例子会社)では、従来行ってきた清掃業務や資料の電子化業務に加え、グループの事業や生産に寄与する「技術開発」「ものづくり」「事務」の3つのサポート業務のトライ運用を行ってきました。実際に作業に従事した従業員からは「やりがいがある」「もっとやってみたい」などの前向きな声があり、2025年4月より事業として本格的に開始をしています。



## 人的資本(健康経営)

### 基本的な考え方・方針

アイシンでは、お客様が求めるすべての品質を追求するためには、働く仲間の安全と健康が最優先であるとの認識のもと、2021年4月に「アイシングループ健康宣言」を行い、従業員の生活習慣病予防とメンタルヘルスに重点を置き健康経営に取り組んでいます。

### 推進体制

健康に関する活動の方向性は毎年グループ安全衛生委員会で議論・決定し、各社職場の安全衛生委員会まで順次展開されます。下部組織である健康経営推進協議会では、グループ安全衛生委員会の方針を受け、医療職を含む安全健康推進部、人事機能部署、労働組合、健康保険組合をメンバーとして、全社課題について共有、対策について協議しています。また、グループ会社の健康増進への取り組みについては、アイシングループ健康部会で各社のニーズを踏まえた活動を行うことで、双方向での底上げを図っています。

### 戦略

少子高齢化による労働力不足を課題と捉え、労働力確保の観点からシニア層や女性が働き続けられる環境整備を進めています。すべての人が心身ともに健康な状態で能力が発揮できるよう、各施策に落とし込み、活動に取り組んでいます。なお、個人情報の機密性を配慮した上で、会社上位から部内メンバーに至るまで共有を図り、施策改善、指標改善に向けた議論・検討を実施しています。

#### 関連するマテリアリティ

マテリアリティ		目標(KGI)	指標(KPI)	2030年度目標値
優先課題	実現に向けた方向性			
多様な人材の活躍と人生の充実	挑戦する企業文化の醸成	チャレンジが促進されている状態	プレゼンティーズムパフォーマンス度	85%

### 主な取り組み

#### 健康経営に向けた取り組み

##### メンタル対策

未然・再発防止対策を図りつつ、不調者を重症化させないため、職場上司による早期発見・対応のさらなる実践力向上を推進していきます。

##### 早期発見・治療による重症化防止への取り組み

アイシンでは、メンタルヘルス不調による労働損失の最小化を目指し、未然防止・早期発見に重点を置いて取り組んでいます。管理監督者が部下の不調サインを見逃さず、早期に産業医や外部機関につなげられるよう、2023年度からラインケア教育の対象者を拡大しています。管理監督者がメンタルヘル

ス活動の重要性を理解し、実践で行動に移せるよう、さまざまなケーススタディで疑似体験が行えるよう工夫しました。また、従業員自身が自分のストレスに気づき、セルフケアを推進できるよう、ストレスチェックを行うとともに、セルフケア教育や動画コンテンツ配信、健康相談窓口設置、高ストレス者への産業医面談を行っています。セルフケア教育については、2024年度から対象者を従来の入社2年目の従業員に加え、昇格や職位の変化による精神的負担が大きくなる昇格者にも拡大しました。

##### 復職後の再発防止への取り組み

安心して確実な職場復帰ができるよう臨床心理士・保健師による復職支援プログラムの体制を整えています。復職トライアルは、復職手続きに入った従業員が社内の復職支援室に所し、就業時間に合わせて業務に直接関連のない作業を行う中で、体力・集中力・作業遂行力などの回復度を確認しています。

##### フィジカル対策

生活習慣病予防に向け、健康増進や職場環境整備による未然防止や早期発見・早期治療による重症化防止の強化に取り組んでいます。

##### 早期発見・早期治療への取り組み

定期健康診断について、全従業員が必ず受診できるよう職場と本人へのフォローを行い、毎年受診率100%を継続しています。健康診断の事後措置として、従業員一人ひとりの過去最大10年間の健康診断結果をもとに、脳疾患・心疾患リスクが高い人を抽出するシステムを独自開発し、リスクの高さに基づいて、産業医による面談指導や就業制限による安全配慮を行いながら、自己管理の大切さについて呼びかけ、症状の重症化予防サポートに努めています。

##### 女性の健康課題への取り組み

労働生産性低下抑制を目的とし、女性従業員が最大限に能力を発揮するために、女性特有の健康課題への取り組みを2021年からスタートさせました。2024年度は若年層のヘルスリテラシー向上にスポットを当て、自らの健康課題に対する知識を持ち、主体的に改善できる意識づけに関する教育を実施しました。同時に管理監督者に向けても、部下の健康課題に対する知識を持ち、適切にサポートできるスキルを習得する教育を行い、各部門と協業しながら、職場の理解促進と男女の相互理解が深まる風土づくりを推進しています。また、従来の女性サポート制度に加え、2022年から月経や更年期など女性特有の健康課題の解決支援としてフェムテックプログラムを導入し、女性の活躍を支援しています。

##### シニア活躍支援への取り組み

いつまでも健康でいきいきと働き続けるためには、「体力の維持・向上」が必要と考え、今年度より、50代の技能員を対象に「カラダ学び塾」を開講し、9種類の体力測定を実施しています。その結果に基づいて運動指導や疲労回復を目的としたストレッチの実践に取り組んでいます。本プログラムでは、参加者が自身の体力に対する意識を高め、プログラム終了後も自主的に活動を続けることを目指しています。また、毎年継続的に開催しているライフデザインセミナー(対象:33歳・53歳)では、生活習慣病予防やストレス対策に関する啓発活動も行っています。

## CTSOメッセージ

### アイシンの価値提供領域はモビリティ、エネルギー、ピープルの3領域 お客様の期待に応える商品を実現するため、技術開発にこだわる

Chief Technology Strategy Officer 山本 義久



#### CTSOとしての私の役割

##### 技術戦略と商品戦略を融合し、 お客様の期待に応える商品を届ける

CTSOは将来の技術開発戦略を推進する責任者です。私は技術が商品につながらなければ意味がなく、お客様に届くのは技術に支えられた「商品」であると思っています。多くの企業がCTOを置く中で、アイシンがあえてCTSOを設けているのは、技術戦略と商品戦略を融合させ、提供価値を最大化するための明確な意思の表れです。ここ数年、BEV化が叫ばれましたが、現在はBEV、PHEV、HEV、そしてコンベンショナルなICEも残り、パワートレインは“MIX”状態にあります。エンドユーザーであるお客様のニーズがますます多様化する中、私たちはその期待に応えるべく、3年前より「電動化フルラインアップ戦略」に取り組んできました。この戦略は、単なる技術の展開ではなく、お客様の期待に応える「商品」を提供するという想いに基づいています。

#### 企業価値向上に向けて

##### 2035年、そしてさらに先へ。技術革新で描く価値の未来

電動化、SDV(Software Defined Vehicle)、知能化などの進展により、クルマの構造や価値が大きく変化しています。こうした変化の中で、将来、お客様が求める商品は何で、それをどう生み出すか、そのためにどういう技術開発が必要かという視点で現在2035年ビジョンを策定しています。将来に向けた大きな方向性はモビリティ、すなわち自動車関連が中心であることに変わりはありませんが、エネルギー、ピープル

(生活環境)領域にも価値提供の幅を広げていきたいと考えています。中長期的には、交通事故ゼロを目指した安全・安心なモビリティ社会の実現と、クリーンエネルギーを用いた持続可能な社会の実現に向けて価値を生み出し続けられるよう、技術の進化と商品開発力の強化に取り組んでいきます。さらにその先を見据えて、先端技術の研究開発にも注力しています。日欧米に存在する研究開発拠点であるIMRAでは、エネルギー・材料分野における新たな材料技術開発に加え、次世代の超高速通信に活用可能なレーザー・光技術の革新、永年培った超電導を応用した新技術などに取り組むとともに、豊田中央研究所や国内外の大学、研究機関との連携も図っています。

#### 領域別商品開発の取り組み

##### 電動化・知能化でモビリティの付加価値を高める

2030年に向けて、主力であるモビリティ領域では、電動化と知能化を軸に商品の付加価値向上を図っています。電動化においては、BEV向けeAxele、PHEV・HEV向けユニットをフルラインアップで対応を進めており、さらにパワートレイン製品にとどまらず、回生協調ブレーキシステムの進化やアルミ成形技術を利用した電池骨格製品などクルマ全体にわたる商品ラインアップの拡充にも取り組んでいます。知能化では、クルマに乗り込む瞬間から走り、停まり、降車し、その後までのユーザーの一連の利用シーンを包括的に捉え、安全・安心、快適・利便なモビリティの実現に貢献すべく、アイシンの強みであるアクチュエーター技術を中心に、センシング技術とソフトウェアの連携を進めています。

アイシンは自動車メーカーに一番近い部品メーカーの1つであり、多様な商品群を提供しています。この強みを活かし、将来的には自動車部品は走る・曲る・止まるのクルマの基本機能を支えるアンダーボデーとユーザーの移動空間の安全・安心、快適・利便を生み出すアッパーボデーの大きく2つのモジュール単位でロードマップを描き、それらに知能化を加えて付加価値をさらに高めていきます。また、エネルギー領域では、クリーンなエネルギー社会の実現に向けて、ペロブスカイト太陽電池の早期実用化に向け実証実験を進めています。さらに、エネファームで培った技術を発展させ、SOECによる水素生成技術の開発を進めており、近い将来の事業化を目指しています。

#### ステークホルダーの皆さまへ

##### 従来の枠組みにとらわれず、次世代商品開発を加速する

こうした新しい取り組みを推進するには、柔軟で機動力のある小集団での開発体制が有効だと考えています。昨年までEV推進センターを製品開発本部から独立させたことで、徹底にお客様に向き合いBEV商材のロードマップを描き切ることができました。今年からは量産化に向けた新たなステージに進んでいます。この経験から、従来の枠組みにとらわれず、お客様のニーズと期待に真摯に向き合うことが価値ある商品を生み出す上で重要だと感じています。これを忘れた瞬間に生き残りは無いという危機感を抱き、これからもお客様の期待に応え、喜んでいただける商品づくりと技術開発に全力で取り組んでいきます。

# 知的資本

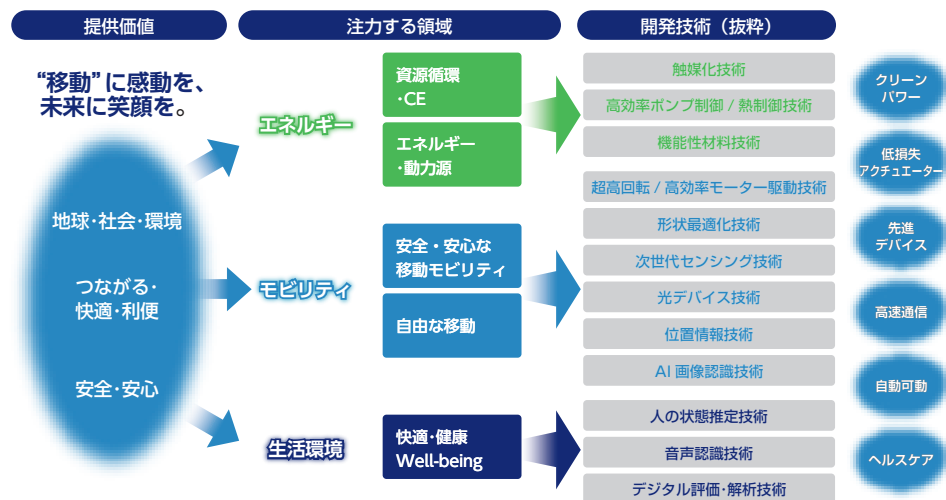
## 主な取り組み

### アイシンの技術開発の考え方

アイシンは、60年の製品開発において、市場のニーズ・変化を的確に捉え、「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を具現化するために、モビリティ、エネルギー、ピープル(生活環境)を注力領域と定め、それぞれの地域の暮らしに合った価値創造に挑戦してきました。

今後も、最先端の技術を駆使し、お客様への「提供価値」を意識しながらアイデアを現実の製品やサービスに変えることに情熱を注いでいきます。

### 「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を実現するための取り組み



### アイシンの研究開発

アイシンの研究開発拠点 (IMRA) では、エネルギー・材料分野における新たな材料技術開発および、次世代超高速通信に活用できるレーザー・光技術の革新など先端技術の開発に取り組んでいます。また、豊田中央研究所、各大学などとの連携も積極的に推進しています。

このようにアイシンは、環境に配慮した取り組みを行い、社会的責任を果たしながら、得られた対価を先端研究へと還元し、企業としての成長を追求しています。

### 魅力的な製品開発に向けた知的資本活用

アイシンでは、これまで安全・安心、快適・利便なモビリティの実現に向け、子どもから高齢者まで安心して使えるドアシステムや自動駐車システム、カーナビゲーションシステムなどの開発・提供を行ってきました。

しかし近年、世界各地で社会課題は多様化しており、技術面においては人工知能をはじめとする技術革新やモビリティ産業の構造変化などへの対応が求められています。こうした変化に対応するため、アイシンの基本的な考え方は、今まで培ってきた、人工知能を含むセンシング技術や、多彩なアクチュエーション技術をベースに、周辺監視技術、車室内センシング技術を進化させ、ユーザーが車に乗車するシーンから降車後までのあらゆるシーンに対して、交通事故ゼロの実現、安心・快適・利便を提供することです。

永年磨いてきた信頼性の高いアクチュエーターや駆動ユニットなどのハードウェアを基盤に、高度なセンシング技術や人工知能などの新たなテクノロジーを組み合わせ、さらにそれらをソフトウェアで融合させることで安全・安心・快適・利便をお客様に届けます。

アイシンは、パワートレイン、ブレーキ、走行安全、ナビゲーションシステム、複数のボデー製品など幅広い製品を保有しており、これら製品の高性能なハードと制御技術をうまく連携させながらユーザー目線で新たな価値提供ができることが強みと考えています。

さらに、位置情報活用技術、コンテンツ、ソフトウェアや分析技術を核に、多様なデータを活用し、社外とも連携し、物流支援、道路維持管理、地域移動支援など、それぞれの社会課題に対しても具体解を示していきます。

このように、アイシンは移動の価値を高める幅広いソリューションを提供しています。

また、環境課題解決の実現に向けたエネルギーも注力領域として設定し、これまでの家庭用燃料電池コージェネレーションシステムやガスコージェネレーションシステムなどの開発実績をベースに、新たな価値を創造していきます。水素を活用する燃料電池関連の技術開発や、クリーンエネルギーを生み出すペロブスカイト太陽電池などの開発に取り組んでいます。



## 知的資本

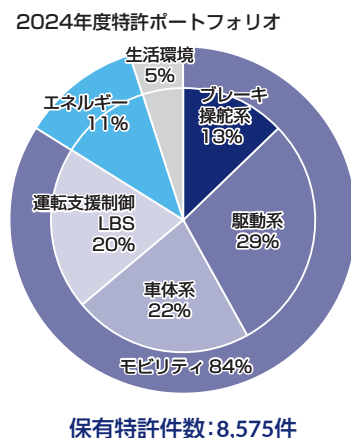
### 知的資本の蓄積

技術開発の成果は知的資本として蓄積しています。車両全体の価値向上につなげるためブレーキ、操舵系、駆動系、車体系、運転支援制御、LBSといったモビリティ領域とともに、エネルギー領域、ピープル(生活環境)領域など多様な知的資本を蓄積し、統合的に活用できる基盤技術を確立しています。

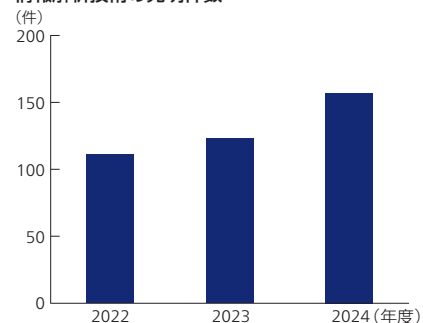
将来に向けて新要素技術が蓄積され続けている状態を整備するために、高度な技術的思想の創作である発明の創出や発掘活動に取り組んでいます。発明は特許出願による権利化や技報などにより、戦略に基づき管理しています。

注力領域であるモビリティでは、走る・曲がる・止まるの価値を一段向上させる位置情報等の情報解析技術など、多種の発明創出を進めて新要素技術を蓄積しています。

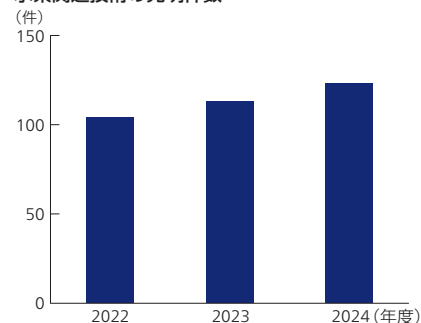
また、エネルギーに関してもカーボンニュートラル対応として、環境保護の価値を高めるエネルギーとして水素関連技術などを進めています。



情報解析技術の発明件数



水素関連技術の発明件数



### ソフトウェア開発の取り組み

近年、クルマは著しく知能化し、進化しています。その中でも、ソフトウェアの重要性はますます高まっています。アイシンは、信頼度が高く競争力のある制御・機能ソフトウェアを内製で開発する体制を確保しており、これまで、各種製品のハードウェアのみならず、ソフトウェアを含む電子制御システムとして、市場に提供してきました。

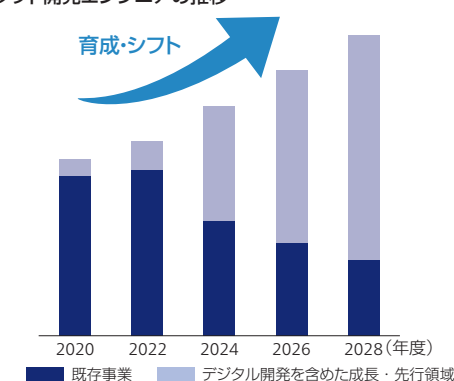
アイシンのソフトウェア開発の強みは車のシステムや制御を理解したソフトエンジニアです。さらにソフトエンジニアの開発能力を強化し、車の知能化に貢献しお客様へ魅力ある製品を提供していくためにも、アイシンでは、システムの制御をまずソフトウェアモデルで検証することで、機械・構造部品の試作を待たず、より早い段階で完成度を高めるとともに、生成AI活用による開発のさらなる加速を進めています。

このように、開発・生産準備のリードタイムを競合他社をしのぐ開発スピードにて短縮するとともに、機能・性能の品質を確保し、競争力向上を実現します。

また、トヨタソフトウェアアカデミーとアイシンが持つ育成システムを組み合わせた教育体系によりAIなどの必要スキルの習得とキャリア開発を推進し、ソフトウェア人材の強化を加速します。

ソフトウェア技術、センシング技術、最新半導体の使いこなしなど、社外連携加速して車の知能化の進歩、お客様への魅力ある価値提供に貢献していきます。

ソフト開発エンジニアの推移

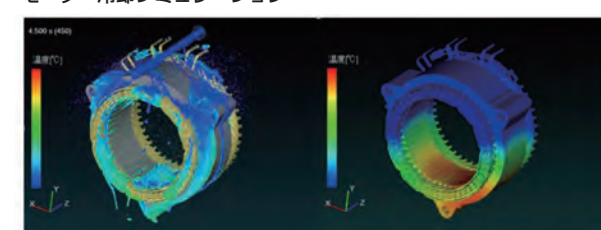


### デジタル技術活用による開発の効率化

アイシンは、部品メーカーとして、車両の全体評価の重要性を認識し、2つのテストコース(豊頃、藤岡)を自社保有しています。性能・信頼性の作り込みのため、夏期・冬期を問わず、実車による評価開発が可能な体制を構築しています。

一方、近年ではデジタル技術の向上による、開発のスピードアップが重要度を増しています。性能・強度評価においてシミュレーション技術を蓄積し、バーチャル評価とテストコースなどでの実車評価を融合させることで、高い次元での効率的な開発の実現に取り組んでいます。また、人工知能技術を取り入れ、シミュレーション評価においても効率的な技術開発環境を実現していきます。

モーター冷却シミュレーション



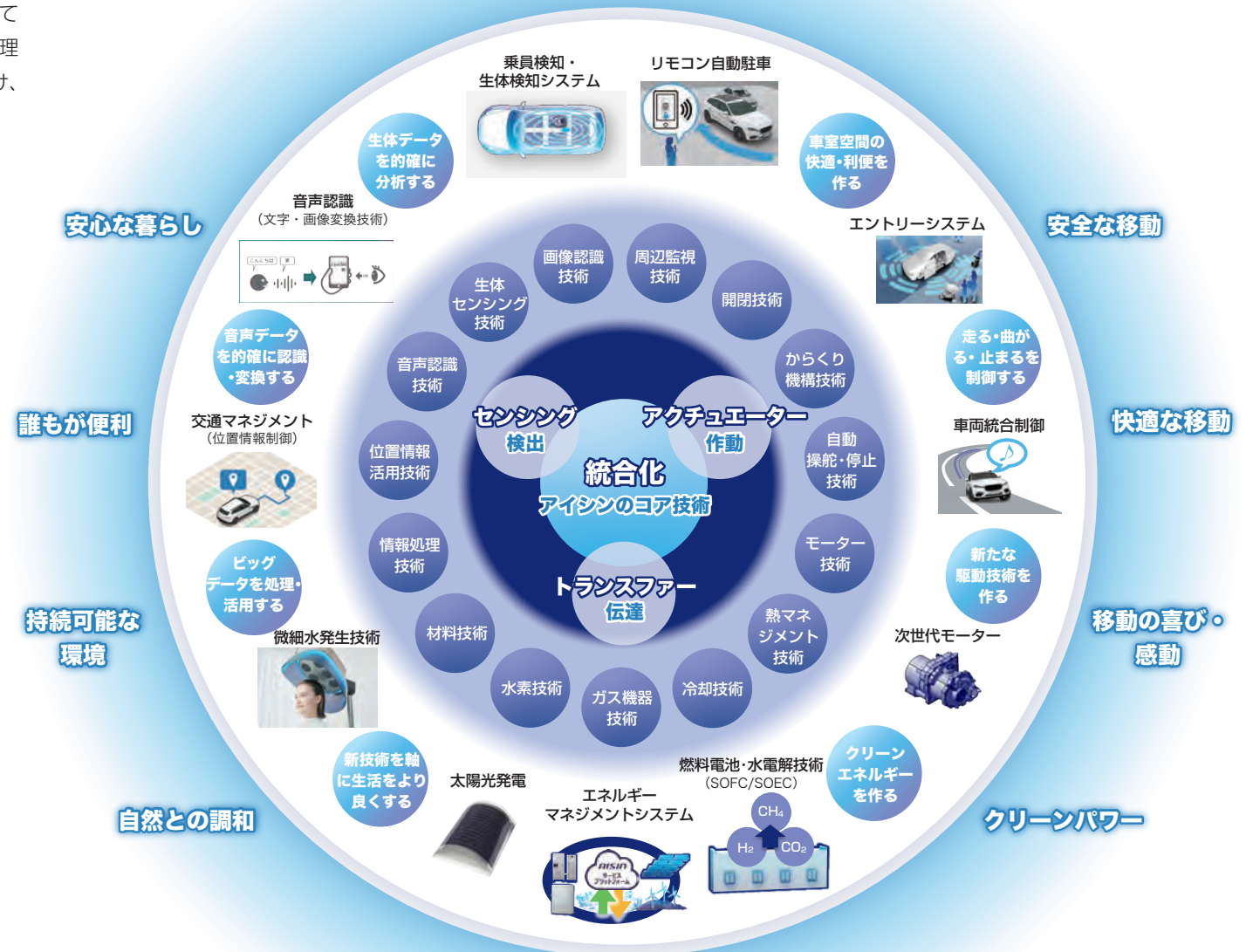
冷却用オイル流れ

温度分布

## 知的資本

### アイシンのコアコンピタンスと価値創造の広がり

アイシンはこれまで培った“検出・伝達・作動”を統合化する技術をコアにさまざまな商品・サービスを生み出してきました。これからもコア技術をさらに進化させ、経営理念である「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」の実現に向け、新たな価値創造に挑戦していきます。

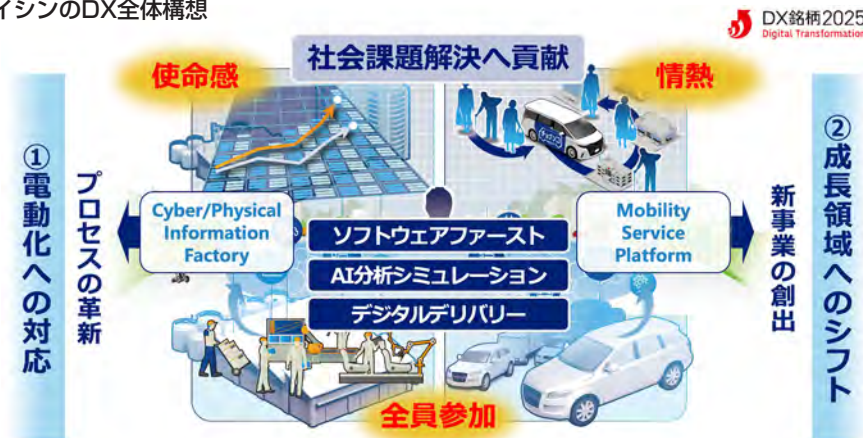


## 知的資本(DX)

### 基本的な考え方・方針

多様な自動車部品事業で培った位置情報活用技術、ソフトウェアやシステム開発技術、分析技術を軸として、付加価値のある研究開発プロセス・製造プロセスの創造、および社会課題解決に使命感と情熱を持って取り組みます。

#### アイシンのDX全体構想



### 推進体制

DXを強力に推進するため、全社横断組織となる「DX戦略センター」を中心に各部門が連携する体制を整え、DXテーマの横展開、IT投資・情報セキュリティなどのデジタルガバナンスを担っています。実際のDX推進活動においては、テーマごとに各事業部門メンバーとチームを構成し、DX戦略センターとものづくりの現場が一体となりそれぞれの強み・知識を掛け合わせた活動を行っています。こうした取り組みが評価され、DX銘柄に2年連続で選定されています。

### 戦略

DXの推進により、「電動化への対応」と「成長領域へのシフト」を加速させ、新たな価値創造、社会課題解決に取り組みます。

「電動化への対応」では、多様な商品、システムを市場へいち早く提供するため、戦略的にプロセスの革新を推進します。「成長領域へのシフト」では、ソフトウェア開発力や人工知能(AI)といった技術を磨き、既存事業の付加価値向上や新規事業の創出へつなげていきます。

### プラットフォーム構築

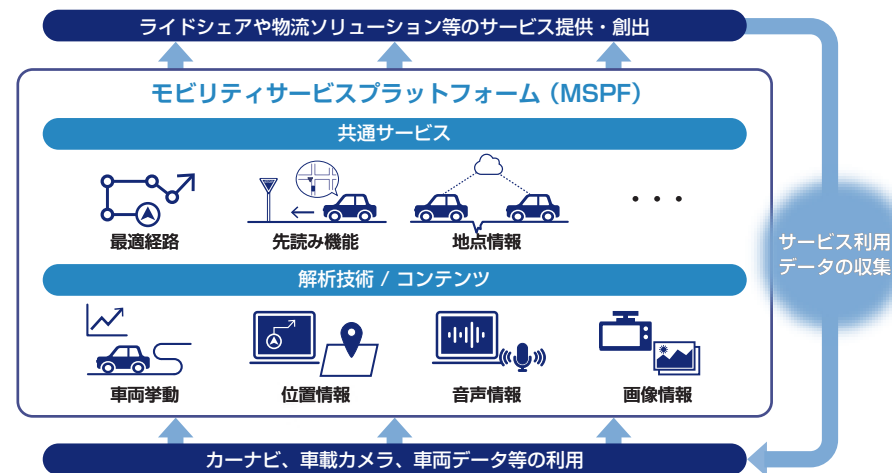
ものづくりプロセスの革新においては、フィジカル空間をデータでサイバー空間に表現・分析する Cyber/Physical Information Factory(CPIF)のコンセプトに基づき、生産情報と3D情報を一元化したバーチャル検証を活用し、リードタイムの短縮と商品力の強化を図ります。

新規事業の創出においては、モビリティサービスプラットフォーム\*を構築し、モビリティサービスの根幹となる位置情報と車のあらゆるデータを組み合わせ、ライドシェアや物流ソリューションなど、さまざまな価値あるサービスを提供していきます。

これらのプラットフォームは、ソフトウェア、サービス、ソリューションの迅速な提供を可能にしています。同時に、蓄積されたデータを活用し、AIなどの最新技術を用いて、従来にない付加価値の創出と、継続的な環境変化への柔軟な対応を実現します。

※モビリティサービスプラットフォーム：商品戦略「モビリティサービスプラットフォーム」も併せてご参照ください。P39

#### モビリティサービスプラットフォーム概念図



### 全員参加のDX

自動車業界の変革の中、グループが一体となって課題を克服していくため、一人ひとりがデジタル技術を正しく理解・活用し、自分の考えで新たな価値を創造できる人材になる「全員参加のDX」を基本方針としています。

組織や仕事の課題を深く理解した担当者が主役となり、「自分ごと」としてデジタル技術を活用して業務プロセスや組織、ビジネスそのものを変革し、DXに積極的に挑戦していく「マインド」を持つ人材育成を推進しています。



## 知的資本(DX)

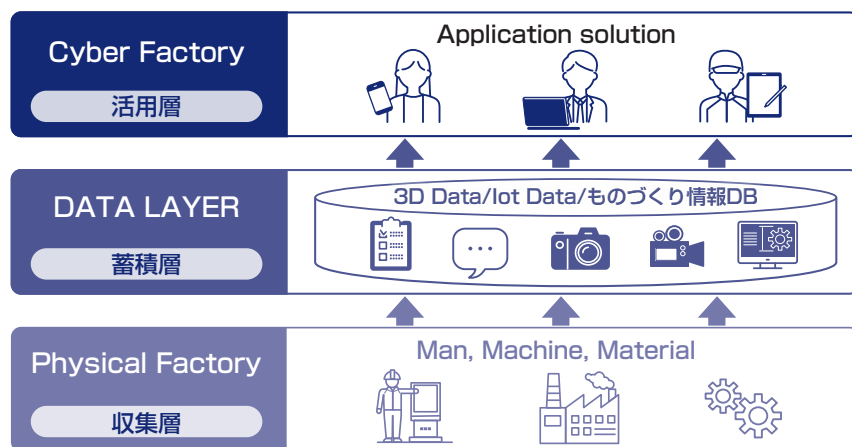
### ■ 主な取り組み

#### ものづくりの力を高度化させ、改善のグッドサイクルを推進

CPIFのコンセプトのもと、生産準備工程では、設計変更管理や工程管理のリアルタイム化を目指し、ものづくりに関する情報を一元的に管理する「ものづくり情報DB」を構築しています。従来の製品ライフサイクル管理(PLM)を刷新し、設計から生産、保守までの全工程情報を3Dモデルとともに管理することで、バーチャルな工程検証を進め、全社横断的な工程情報の見える化によって生産準備期間の短縮を図ります。

生産管理領域においても、ものづくりのプロセスとフィードバックをデータドリブンで最適化し、期間短縮とコスト低減を実現しています。今後は、社会情勢や外部環境の変化に伴う市場変化を的確に捉え、迅速な経営判断を支える仕組みづくりに取り組み、工程変更の影響予測や部材の最適化をタイムリーに行える体制を構築していきます。

#### Cyber/Physical Information Factoryの概念図



AI技術を活用した業務革新も推進しています。その一例として、画像データを用いて学習モデルを生成する自社開発ソフトウェアを活用し、検査工程の自動化を進めています。AIによる判定結果を蓄積・再学習させることで、判定精度の安定化を図り、省人化と品質向上の両立を実現しています。この仕組みを各現場で円滑に導入・活用できるよう、専門技術者でなくても扱えるサービスとして提供しています。併せて、現場主導でAIリーダーの育成を進め、導入の迅速

化を図っています。

また、はんだの外観検査やアクチュエーター加工後のバリ検査など、従来は人手に頼っていた工程の自動化を実現しています。そして、AIのさらなる活用や現場での工夫を通じて、不良品を生まない仕組みづくりへの取り組みも始まっています。生産工程そのものを見直し、「100%良品」を達成できる生産体制の構築を進めています。

こうした取り組みにより、生産の効率化・高度化を図るとともに、生産コストの削減と、データに基づく継続的な「改善のグッドサイクル」を推進していきます。

#### 生成AIに関する取り組み

DXを推進するにあたり、AI・生成AIを積極的に活用することで付加価値の向上を図り、アイシンの競争力強化に貢献しています。

例えば、画像や行動の認識技術を進化させ、周辺監視やエントリースystemなどの製品の魅力向上に取り組んでいます。また、特許の要約・調査や、CADの形状情報と強度解析CAEを組み合わせた初期断面形状の検討ツールの開発など、業務の効率化を進めています。

これらの活動は全社横断タスクとしてプロジェクト化され、専門部署が現場に入り込んで一体となって進める「全員参加」の体制で取り組んでおり、業務の刷新と新たな価値の創造を実現していきます。

#### 新しい技術に挑戦できる風土の醸成

従業員の挑戦を支える環境づくりの一つとして、生成AIなどの新技術を積極的に活用できる仕組みの整備と人材育成を推進しています。

スキルレベルに応じた階層別教育に加え、教育用生産ラインを活用した実践的なトレーニングを実施。さらに、社内用の動画共有プラットフォームを構築し、デジタル活用に関するコンテンツを作成・共有しています。こうした動画の活用がリテラシー向上を促し、参加者の拡大、挑戦する風土の醸成につながっています。また、クラウドやデータ活用に関する社内外のコミュニティ活動も推進しており、多様な教育機会を提供しています。

社外との連携にも積極的に取り組んでおり、産学での共同研究やコンソーシアムへの参画、優れた技術を有するスタートアップ企業とのオープンイノベーション活動などを通じて、新たな挑戦を支援しています。

## CCNOメッセージ

### 自然共生社会の構築に向けた活動は、製造業に携わる全員の責務 事業継続・拡大の前提条件であることをグループ全体で共有し、全員参加の活動へ

Chief Carbon Neutral Officer

西川 昌宏



#### CCNOとしての私の役割

##### 自然共生社会実現を推進する責任者

アイシンは、使命として「未来地球に美しさを運び続ける」を掲げ、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを加速させています。2021年には社長直轄の「カーボンニュートラル推進センター」を設立し、脱炭素を中心とした環境対応を本格的に始動しました。近年では、資源循環や自然共生といった領域にも活動を広げ、2025年4月には「カーボンニュートラル・環境推進センター」へと推進体制を強化し、より包括的な環境戦略を推進しています。私はこのセンターの責任者として、自然資本を最大限に活用しながら、自然共生社会の実現に向けて全社的な取り組みをけん引しています。環境課題への対応は、企業の社会的責任であると同時に、持続的成長の基盤であると捉え、未来に向けた価値向上に挑戦しています。

#### 企業価値向上に向けて

##### アイシンが持つ強みを活かした新たな価値創造

アイシンは2030年に売上収益5.5～6兆円の達成を目指す中で、カーボンニュートラル(CN)やサーキュラーエコノミー(CE)の実現を、利益との両立という視点から重要な経営課題と位置づけています。新たに策定したマテリアリティに基づき、Scope 1、2および3の削減目標の達成に加え、環境価値を高める製品開発にも取り組んでいます。具体的には、自社の脱炭素だけでなくライフサイクル全体でのカーボン

ニュートラルを目指し、低CO<sub>2</sub>材料への切り替えや、サプライヤーとの連携強化による購入部品の脱炭素化を推進し、製品および車両の環境性能向上を図っていきます。

また、素形材から機能部品まで一貫して手がける技術開発力とものづくり力という、アイシンならではの強みを最大限に活かし、「アイシンにしかできない」環境負荷の低減と企業価値の向上の両立に挑戦しています。これらの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業としての責任と成長を果たしていきます。

#### 経営資本の価値最大化

##### 自然資本を最大限に活用

アイシンは、CN・CEを経営の柱の1つと位置づけており、約11万人のグループ従業員が一丸となり、全員参加の活動とすることも、私の重要な使命です。CO<sub>2</sub>削減の実効性を高めるためには、現場の理解と自発的な改善活動が不可欠であり、現状の丁寧な把握と目標とのギャップを議論するプロセスを重視しています。生産性向上やエネルギー使用量、廃棄物の削減がCO<sub>2</sub>排出量の低減につながる因果関係を現場と共有しながら、継続的な改善を促しています。

設計段階では、LCA(ライフサイクルアセスメント)の結果を新製品開発に反映するためのルールを構築しました。これにより、Scope 1、2および3が商品構成に応じて連動する関係性を可視化し、2030年の売上目標を商品別・Scope別に分解することで、現状とのギャップを明確化するとともに、

より精緻な戦略立案を可能にしました。

また、将来のエネルギー転換と資源循環の実現に向け、環境技術開発にも積極的に取り組んでいます。鉄の溶解工程に使用される石炭コークスの代替として、2025年度よりインドネシアにてバイオ成型炭の量産を開始する予定です。

さらに、ペロブスカイト太陽電池やCO<sub>2</sub>固定化・メタネーションなどの次世代技術についても、社会全体の環境負荷低減への貢献と2035年の生産カーボンニュートラル達成を見据え、着実に開発を進めています。

資源の限られた日本において持続可能な生産活動を実現するためには、CEの視点が極めて重要です。産官学連携やトヨタグループ内のタスクフォースへの参画を通じて、リサイクル材料の選定や設計への反映を進め、資源の有効活用を図っていきます。

#### ステークホルダーの皆さまへ

##### 資本を活かし、未来へつなぐ私の思い

アイシンは、グループの総合力、技術開発力、そしてものづくり力を融合させることで、CN・CEの視点を企業価値と競争力の向上へとつなげています。自然資本を活かした取り組みは、単なる環境対応にとどまらず、アイシンの競争力の源泉をさらに強化するものです。今後も、ステークホルダーの皆さまとの対話と協働を大切にしながら、自然資本強化に向けた取り組みを力強く推進していきます。

## 自然資本

### 基本的な考え方・方針

経営基盤となる環境に対する法遵守などの活動を土台とし、脱炭素・資源循環・自然共生等の「自然との共生、持続可能な未来への貢献」を優先課題に掲げています。グループで培ってきた自動車関連から建設・緑化、エネルギー分野に至るまでの幅広い製品群と、優れた技術力・サービスを活かして、地球環境の課題解決に貢献することで、未来地球に笑顔を運び続けたいと考えています。気候変動や資源枯渇などの環境問題に、従業員一人ひとりが真摯に向き合い、持続可能な環境を未来へつないでいくために、自然と調和し、誰もが安心して暮らせる社会の実現を目指しています。

[WEB](#) アイシン連結環境方針

“自然との共生、持続可能な未来への貢献”を実現する資源循環システム



### 推進体制

環境に対する社会ニーズの高まりを踏まえ、脱炭素・資源循環・自然共生の戦略・企画から環境基盤活動までを一貫通貫で推進するため、カーボンニュートラル・環境推進センターに改称し、体制を強化しました。

上方方針に基づき、環境基盤の構築、脱炭素・資源循環・自然共生に関する戦略の検討・推進・審議・モニタリングを目的として、「環境委員会」および「CN・CE推進会議」を定期的に開催することで、スピーディで柔軟な意思決定を行っています。

また、重要事項は取締役会で付議・報告し、必要に応じて事業戦略・計画を修正することで経営戦略の最適化を図っています。

詳細は、「サステナビリティ推進体制」をご参照ください。 [P22](#)

### 戦略

マテリアリティにおいて優先課題を「自然との共生、持続可能な未来への貢献」とし、「バリューチェーン全体での環境負荷低減」を実現に向けた方向性と定めています。具体的には「カーボンニュートラル(CN)」「サーキュラーエコノミー(CE)」をKGIとし、KPIを設定の上、取り組んでいます。

アイシンは、具体的な取り組みを示した5か年ごとのアイシン連結環境取組プランを1993年より制定し、環境活動を進めてきました。2024年度は従来の延長線上ではなくアイシンとして独自の視点で環境課題に向き合うべく、将来のあるべき姿から逆算し「アイシン環境取組プラン2030」を策定しました。2025年を試行期間とし、2026年からの本格的な取り組みに向けて、グループ一丸となって活動を進めていきます。

#### 関連するマテリアリティ

マテリアリティ		目標(KGI)	指標(KPI)	2030年度目標値
優先課題	実現に向けた方向性			
自然との共生、持続可能な未来への貢献	バリューチェーン全体での環境負荷低減	[カーボンニュートラル] 2050年 CN達成 2035年 生産CO <sub>2</sub> CN達成	Scope 1, 2 排出量	2019年度比 ▲46.2%
			Scope 3 排出量	2019年度比 ▲27.5%
		[サーキュラーエコノミー] 2040年ゼロエミ工場達成 (埋立廃棄物1%以下)	資源の有効活用	10%効率化
			廃棄物最小化 廃棄物排出量	2019年度比 ▲11%

### 主な取り組み

#### カーボンニュートラルに向けた取り組み

##### Scope 1, 2

徹底した省エネ活動や革新生産技術の開発・導入によるエネルギー使用量の削減を行っています。その上で電力については、太陽光発電や風力発電の導入など再生可能エネルギーへの切替を順次進めています。非電力については電化を進めつつ、CO<sub>2</sub>の分離・回収や利活用および新エネルギーへの代替を進めていきます。




## 自然資本

省エネ活動の中でも、1つの製品を生産する際の各設備・動作ごとのエネルギー使用量を分析し、無駄を省く活動をグループ全体で強化しています。その中で「洗浄機の間欠運転化」が、一般財団法人省エネルギーセンターが主催する2024年度省エネ大賞において「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。洗浄工程を小ロット化し、待機中の機器停止と、インバーター制御により、年間電力使用量を約27%削減しました（従来比12,453kWh減）。



省エネ大賞受賞

また、担当役員が自ら国内外の工場を巡回し、CN・CEの取り組みを現地・現物で確認するとともに担当者と直接対話し、課題を吸い上げ、対策を講じています。今後も新たな省エネアイテムの創出と既存のアイテムをグループ内にとどまらず社外にも共有・実践し、社会全体のCO<sub>2</sub>削減に貢献していきます。

 省エネ大賞受賞

動力源・熱源の削減や無人化、超eco設備の開発・導入など、革新生産技術により生産能力を維持したままCO<sub>2</sub>排出量を削減しています。

今回、花王と共同開発した「常温防錆洗浄剤」が、国立研究開発法人国立環境研究所と株式会社日刊工業新聞社主催の第52回「環境賞」において「環境大臣賞」を受賞しました。「常温で洗浄できる高い洗浄力」、「熱風が不要な高い乾燥性」、「防錆処理不要な高い防錆効果」の3つの機能を兼ね揃え、従来の洗浄機1台当たり73%のCO<sub>2</sub>削減、防錆資材の削減が可能となりました。また、洗浄液の使用期間延長により、水資源の使用量も3分の1以下に抑え、排水処理の負荷も軽減しました。

 環境大臣賞受賞

アイシンは素形材を扱っており、熱を使った生産が多くScope1の削減に課題を持っています。アイシン高丘では、鉄の溶解工程に使用する石炭コークスの代替としてバイオ燃料「Bio-M-Coke」を開発しました。これまで自社の生産ラインで、100%バイオ成型炭に置換した実証実験を行い、通常通り安定した操業が可能であることを確認しました。並行して国内铸造会社にて社外実証実験も進めており、2025年秋ごろより同商品の販売を開始する予定です。

 バイオ成型炭「Bio-M-Coke」

## Scope3

資源採掘から廃棄に至るまでのライフサイクル全体で排出されるCO<sub>2</sub>のうち、排出量の多い4つのカテゴリ(1・4・11・12)に重点を置いて削減活動を進めています。具体的には、製品性能向上における使用段階でのCO<sub>2</sub>削減に加え、低CO<sub>2</sub>材の採用促進やサプライヤーへのCN活動支援、サプライヤー・輸送業者と連携して積載率向上やルート最適化を図るなど、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>削減活動に取り組んでいます。これらの取り組みにより環境負荷の低減とともに、企業としての競争力強化にもつなげていきます。

開発初期段階からのCO<sub>2</sub>削減に取り組むため製品設計にLCA(ライフサイクルアセスメント)を取り入れています。社内の算定ガイドラインに基づいた計算ツールを活用し、製品のLCAを定量的に評価しています。さらに、全社の教育体系にLCA教育を組み込み、従業員の理解および計算スキルの向上を図っています。開発初期段階で低CO<sub>2</sub>材の採用や製品の小型・軽量化を進めることで、製品ライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>排出量を削減していきます。取り組みが評価され、2025年3月CATARC(中国自動車技術研究センター)より低炭素サプライヤー評価ランク5に認定されています。

※LCA(ライフサイクルアセスメント):製品やサービスのライフサイクル全体における環境負荷を定量的に評価

## サーキュラーエコノミーに向けた取り組み

2040年ゼロエミ工場の実現に向けて、資源の有効活用、廃棄物の最小化などの活動を進めています。また、サプライチェーン全体の資源循環の取り組みはScope3の抑制にも効果的です。

原材料、副資材、生産設備、金型、治具、梱包資材等企業活動に関わるすべてのものを対象とし、分解・分別やエコデザインの推進を通じてリサイクル可能な状態へと転換し、再資源化を進めています。

また、自社だけでは実現が困難なため、産官学連携やトヨタグループ内のタスクフォースへの参画を通じてリサイクル材の採用促進を行っています。

### 資源循環図



## 自然資本

### 資源の有効活用

製品の軽量・小型化などでの材料使用量低減に加え、不要物低減、価値向上、副資材低減、新材・新品投入比率削減により資源の有効活用をしていきます。製品設計や生産技術開発の段階から端材や不要物が極力出ないよう開発し、製造工程でどうしても発生してしまう端材や切粉は再資源化や、廃棄物の分別による価値向上を進めています。

アイシン半田電子工場やアイシン東北では、製品を作る際に最初に作られる仕掛品に対して、正規品通り樹脂と金属を使用しており、金属の廃棄が発生していました。そこで、金属部分をリサイクル材で作ったダミー部品に置き換え、仕掛品にそれらを使用することで、金属の廃棄削減につなげました。このような改善事例を各工場・グループ会社へ展開しながら、グループ全体で資源の有効活用に取り組んでいます。

### 廃棄物の最小化

廃棄物の発生源対策や処理技術開発で埋立・産業廃棄物をマテリアル化する活動の中で、鋳物鑄造を行うアイシン高丘では、鑄造に使用した砂型から、リサイクルできず埋処分となる廃棄物が全体の約5%発生していました。このリサイクル不可能な埋立廃棄物を分級し、異物を除去した上でセメントの原料として活用しました。その結果、前年比で8割のリサイクル化に成功しました。

## その他の取り組み

### 自然共生

アイシンでは「水域保全」「地域ステークホルダーと連携した活動」「生態系ネットワーク構築への貢献」の3つを柱とした自然共生活動を推進しています。2024年度は、多くの拠点で実施されている工場周辺の清掃活動に加え、植林・植樹、希少種の保護・外来種の駆除、河川・海岸清掃など、グローバルに自然共生活動を展開しました。また、2030年度までに80万本の植樹を目指す「GREEN&BLUEプロジェクト」では、2024年度までに累計359,000本の植樹を達成しました。

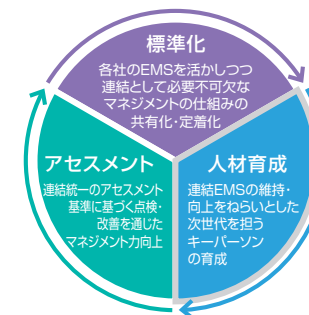
上記の3つの柱すべてを満たす拠点を「アイシングループの自然と共生する工場」と定義しており、2024年度は新たに1拠点を認定し、累計で5拠点となりました。2030年度までに累計10拠点の認定を目指しています。さらに、アイシンで働くすべての従業員がネイチャーポジティブについて学び、事業活動との関わりを理解する場として、経営層を含む従業員への教育を開始しています。

## 基盤活動

### 環境マネジメント

アイシンは、環境への取り組みを全拠点で確実に推進するため「アイシン連結環境方針」を全グループ会社で共有しています。2008年にEMS研究会を立ち上げ、「標準化」「人材育成」「アセスメント」の3つの柱を重点に年4回活動をしています。海外統括6拠点は環境責任者と月に1回会議を設け、環境法遵守、環境重大事故の未然防止に努めています。

### EMS高度化のサイクル



### 標準化

グループ全体で、想定される環境リスク（環境事故・汚染・法令違反など）を特定するため、2018年から「AGES（アイシングループ環境スタンダード）」を設定し、7つの視点（排水、大気、廃棄物、騒音・振動、土壌・地下水、悪臭、共存会社の管理）で、環境リスクの未然防止と最小化に取り組んでいます。過去の環境事故を反省し、二度と同じことを起こさないため、規定の見直しや従業員教育、監査を強化しています。

### 人材育成

グループ全体で同じレベルの環境管理を目指し、2022年からマニュアル・標準の共通化を推進しています。環境法違反や事故・異常に直結する業務は、社内資格者に限定し、3年ごとに教育とOJTを義務付けました。今後も専門知識やスキルが求められる業務に対して、人材育成を進め、環境法違反や事故を防止します。

### アセスメント

アイシンでは、環境マネジメントシステム（国際規格ISO14001）の認証を連結会社の90%が取得し、維持・更新しています。しかし、グループ各社で仕組み・要領・管理標準の浸透にばらつきがあり、環境事故や異常の早期発見に課題を持っていました。そこで2024年度からは、マネジメントレビューの統合や内部監査の重点テーマの統一化を開始し、統制強化を図っています。



# 経営の質向上

質の高い議論を通じた企業価値の向上を図るべく、  
継続的にガバナンス改革を進めています。

## CONTENTS

コーポレートガバナンス	66
取締役会議長×独立社外取締役座談会	77
内部統制	81
リスクマネジメント	82
品質	84
コンプライアンス	85
人権	86
安全衛生	87
情報セキュリティ	88
TCFD提言に基づく開示	89
TNFD提言に基づく開示	91




# コーポレートガバナンス

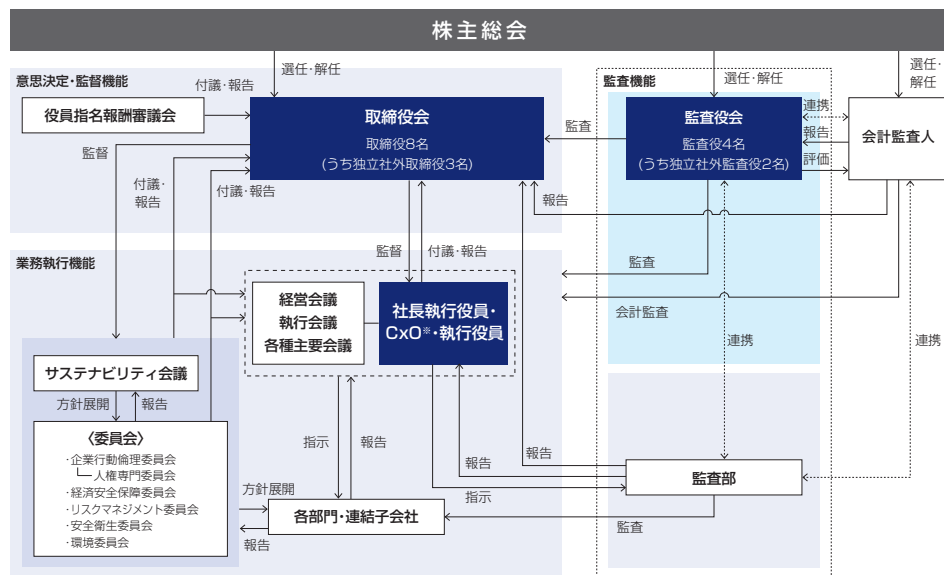
## 基本的な考え方・方針

当社は、グループ経営理念のもと、企業価値の最大化に向けて、すべてのステークホルダーと良好な関係を築き、長期安定的に成長し、発展していくことを目指しています。

そして、その実現には、国際社会から信頼される企業市民として、公正で透明性の高い経営活動を展開することが重要であり、基本方針を掲げ、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

 コーポレート・ガバナンスに関する報告書

## コーポレートガバナンス体制



※ CxO: 執行役員から選任された重点経営課題を全社組織横断して推進していく最高責任者であり、グループ全体を俯瞰した視点から社長を補佐する。

## 関連するマテリアリティ

マテリアリティ	目標(KGI)	指標(KPI)	2030年度目標値
盤石な経営基盤の構築	取締役会をモニタリング・ボードに移行（監督と執行を分離）することで、経営の透明性、内部統制の強化を図れている状態	取締役の女性比率	30%以上

当社は監査役制度のもと、取締役および執行役員の業務執行の監督強化を図っています。独立社外取締役が3分の1以上を占める取締役会による監督と、監査役の独立性・独任制、常勤監査役設置といった監査役制度の良さを活かしつつ、半数を独立社外監査役で構成する監査役会による監査を行っています。さらに取締役・執行役員の指名・報酬については、独立社外取締役が議長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める役員指名報酬審議会での検討・審議を経て、取締役会に上程することで、独立性や客観性を高めています。

当社は、事業特性や現場の状況を踏まえた適時的確な経営判断を行うことに加え、その経営判断が多様なステークホルダーから支持され、期待に応えるものになっているかを常にチェックできる体制を構築することが重要であると考え、現体制を採用しています。

業務執行体制については、2022年4月に、経営の意思決定と業務執行のさらなるスピード・レベルアップを目指し、執行体制における意思決定階層の削減を行うために、副社長層の管掌分野を廃して本部長・センター長に権限移譲しました。さらに、重点経営課題について全社組織を横断して推進していく最高責任者であり、グループ全体を俯瞰した視点から社長を補佐する役割を担うCxOを、執行役員から選任して設置し、現在5名在任しています。

当社は、今後も引き続き企業価値向上に資するため、より実効性の高いコーポレートガバナンス体制を目指していきます。

## コーポレートガバナンス体制の変遷

年度	2015～2018	2019～2020	2021	2022～2024
取締役	13-14人で推移	9人		8人
うち独立社外取締役	2-3人で推移	3人		3人
うち女性	2016年より1人	1人		1人
独立社外取締役比率	14.3-23.1%で推移	33.3%		37.5%
監査役	5人		4人	
うち独立社外監査役	2人*		2人	
うち女性	0人		2人	
独立社外監査役比率	40.0%		50.0%	

※会社法上の社外監査役は3人

## 主な取り組み

2014年6月	独立社外取締役を登用	2023年6月	役員指名報酬審議会の議長を独立社外取締役から選定
2016年1月・3月	役員人事審議会、報酬審議会を設置		
2022年4月	副社長層の管掌分野を廃止し本部長などへ権限移譲	2024年11月	取締役会のオフサイトミーティングとしてガバナンス懇談会を設置

## コーポレートガバナンス

### 取締役会

取締役会は、独立社外取締役3名を含む8名の取締役で構成され、原則として毎月1回開催しています。取締役会では、グループ経営方針、利益計画・投資計画、資本政策および各事業戦略等の経営戦略、サステナビリティ、人的資本、コーポレートガバナンス等の経営基盤に関する重要事項に関して審議・決議しています。また、企業行動倫理委員会やリスクマネジメント委員会等の報告を受けることにより、取締役等の業務執行を監督しています。

2024年度は「取締役会の実効性評価」に記載の通り、経営戦略・事業戦略の議論と並行したサステナビリティ議論、執行側の会議体報告を受けた監督が強化されました。 [P68](#)

#### 2024年度取締役会の主な議題（決議事項・報告事項）

経営戦略	経営戦略・中長期事業戦略、グループ経営方針、利益計画・投資計画、株主構成の考え方
事業戦略・ポートフォリオ見直し	各地域・事業戦略、アライアンス、新規事業の進捗報告
サステナビリティ	アイシングループ サステナビリティ憲章、マテリアリティ、気候変動、人的資本戦略、内部統制・コンプライアンス・リスクマネジメントの状況、取締役会の実効性評価結果と課題
その他	経営会議の審議事項の報告

また、2024年11月には、取締役会のオフサイトミーティングとしてガバナンス懇談会を設置しました。ガバナンス課題・方向性について社外を含む取締役がディスカッションし、取締役会のモニタリング機能やスキルマトリックスを活用したサクセッションプランの検討等を行っています。このようなオフサイトミーティングを含め、取締役会の議論の幅は年々広がっています。

### 独立社外取締役への期待・役割

当社は、独立社外取締役が以下の役割・責務を果たすことを期待しています。

1. 経営陣から独立した立場で、取締役会などでの重要な意思決定の場において、リスクへの警鐘や助言を提供するとともに、経営陣幹部の指名・再任や報酬の審議を通して、当社の経営を監督する。
2. これまでの経歴で培われた専門的な知識・幅広い経験などを当社の経営に活かす。
3. 会社と経営陣・支配株主などとの間の利益相反を監督する。
4. 株主などさまざまなステークホルダーの声を取締役会に適切に反映する。

当社では、社外取締役・社外監査役が独立した客観的な立場から役割・責務を実効的に果たすことが当社経営において重要と考え、以下のような取り組みを行っています。

1. 取締役会において十分な審議時間を確保するため、取締役会付議基準を適宜見直し、審議事項を絞り込み
2. 取締役会で有意義な議論ができるよう、社外取締役・社外監査役に対し取締役会付議案件について役員などから個別に事前説明を実施し、社内重要会議での審議内容などを共有
3. 社外取締役・社外監査役による事業の理解促進や課題共有のため、就任に際しては、当社の事業内容の説明や主要拠点などの現場視察の機会を設定し、また毎年、取締役会の内外での当社の事業戦略や経営環境、事業上のリスクなどの説明、ディスカッション、工場やテストコースなどの現場視察や執行役員との懇談、経営課題と関連付けた経営課題勉強会などを実施
4. 社外取締役・社外監査役が必要とする情報を提供するため、社外取締役・社外監査役との連絡・調整にあたる特定のスタッフを総合企画部、監査役室などに配置

## コーポレートガバナンス

### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上のため、毎年、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。2024年度の実効性評価とその結果の概要は、以下の通りです。

- i 対象者：すべての取締役(8名)および監査役(4名)
- ii 評価手法：(a) アンケートによる第三者評価  
(b) アンケート結果をもとにしたインタビュー  
(c) 分析結果をもとに、取締役会において課題と今後の方策を討議
- iii 評価項目：取締役会の規模・構成、運営、社外役員へのサポート体制、役員指名報酬審議会の構成・運営、前年度評価で認識された課題に対する改善状況等

2023年度に認識された課題	取締役会の議論の充実	取締役会による監督機能の強化	将来を見据えた 当社のガバナンスの在り方の議論
2024年度の取り組み実績	経営戦略・中長期事業戦略の議論と並行し、サステナビリティ課題(アイシンググループ サステナビリティ憲章、マテリアリティ、気候変動、人的資本戦略)を議論*	企業行動倫理委員会、リスクマネジメント委員会等から取締役会への報告、内部監査結果報告を定例化*	オフサイトミーティングとして「ガバナンス懇談会」を立ち上げ、社外を含む取締役、監査役による議論を定例化、取締役会のモニタリング機能やスキルマトリックスを活用したサクセッションプランの検討などを通し、あるべき取締役会のイメージ解像度を上げている

※取締役会に上程された議案は、前述「2024年度取締役会の主な議題(決議事項・報告事項)」にも記載の通りです。P67

【2024年度の全体評価】 年々実効性は向上している。時代とともに変化する取締役会の役割に対応するためにさらなるレベルアップを進める。

2024年度に認識された課題	取締役会の議論の充実	取締役会による監督機能の強化	必要な知識・スキルと サクセッションプランの連動
アクションプラン	2023年の「中長期事業戦略説明会」で公表した「2030年にめざす姿」実現に向けて経営戦略 × サステナビリティといった経営のめざす方向を多角的に議論	各委員会からの報告においてグループ全体の内部統制・リスク対応の視点充実	「2030年にめざす姿」実現に向けた取締役会議論を充実させるため、取締役に求めるスキルを見直し、見直したスキルに基づくサクセッションプランを検討、求めるスキルを有する取締役を指名するとともに、経営課題と関連付けた経営課題勉強会を企画



## コーポレートガバナンス

### 取締役・監査役の指名に関する方針と手続き

当社の取締役・監査役候補者の指名に関しては、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、的確・迅速・公正な意思決定と適切な経営の監督が行われるよう、業界の内外を問わず高度な専門性を有する人材を社外取締役として複数選任すること、またグループ経営を念頭に置き、国内外子会社での豊富な経験と幅広い見識を有する人材を取締役に選任することなどさまざまな方策を総合的に勘案し、知識・経験・能力のバランスが最適になるように検討しています。

当社の取締役会は、取締役会実効性評価結果に基づくアクションプランの一つとして、

2023年9月「中長期事業戦略説明会」で公表した「2030年にめざす姿」実現に向け、事業ポートフォリオ変革とサステナビリティ経営をさらに推進・強化すべく、取締役に求めるスキルを見直し、そのスキルを有する取締役候補者8名の指名を行いました。

指名にあたっての手続きとしては、役員指名報酬審議会での検討・審議を経て、取締役・監査役候補者を選出し、取締役会に上程しています。取締役にについては取締役会での指名決議を踏まえ、株主総会で審議した上で決定しています。なお、監査役については監査役会の同意の後、取締役会での内定の決議を踏まえ、株主総会で審議した上で決定しています。

### スキルマトリックスと会議体出席メンバー

氏 名	企業経営	グローバル ビジネス	サステナビリティ	環境・カーボン ニュートラル	人的資本戦略	ガバナンス・ コンプライアンス・ リスクマネジメント	ものづくり (技術・生産・ 品質)	バリューチェーン (営業・調達)	財務・会計	◎議長 ○出席メンバー		
										取締役会	監査役会	役員指名報酬 審議会
吉田 守孝	○	○					○			◎		○
伊藤 慎太郎	○	○	○		○	○			○	○		○
山本 義久	○	○		○			○			○		
取締役 西川 昌宏	○	○		○			○			○		
小林 耕士 <span>社外</span>	○					○		○	○	○		
星野 次彦 <span>社外 独立</span>		○				○			○	○		◎
廣田 康人 <span>社外 独立</span>	○	○	○		○	○				○		○
達脇 恵子 <span>社外 独立</span>	○		○	○		○				○		○
三矢 誠	○	○	○		○	○			○	○	◎	
監査役 加藤 清美						○			○	○	○	
上田 純子 <span>社外 独立</span>						○				○	○	
柏木 勝広 <span>社外 独立</span>									○	○	○	

取締役会 8名  
独立社外  
取締役  
3名  
開催回数 12回/年

監査役会 4名  
独立社外  
監査役  
2名  
開催回数 14回/年

役員指名報酬審議会 5名  
独立社外  
取締役  
3名  
開催回数 4回/年

スキル項目	スキル選定の主旨	スキル項目	スキル選定の主旨
企業経営	戦略的意思決定と組織運営を行い、持続的な成長および企業価値を高めていくために、また長期の社会変化を洞察し、洞察した将来をバックキャストして事業の成長軌道を描くために、本スキルが必要と考えます	人的資本戦略	従業員一人ひとりのモチベーション・働きがいの向上に取り組むために、本スキルが必要と考えます
グローバルビジネス	海外マネジメント経験、または海外における事業環境などの知見を、事業領域のグローバルな持続的拡大に活かすために、本スキルが必要と考えます	ガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメント	持続的な成長および企業価値向上に資する内部統制とガバナンス体制を強化するために、本スキルが必要と考えます
サステナビリティ	さまざまなステークホルダーとの対話から社会課題とニーズを先読みし、事業を通じた持続可能な社会への貢献と企業価値向上に資するサステナビリティを推進するために、本スキルが必要と考えます	ものづくり（技術・生産・品質）	ものづくり力に一層の磨きをかけ、市場競争力・効率性・生産性を高め、かつ新規事業の創出により成長領域へシフトするために、本スキルが必要と考えます
環境・カーボンニュートラル	カーボンニュートラルの実現に向けた製品面・生産面の取り組みを加速・推進するために、本スキルが必要と考えます	バリューチェーン（営業・調達）	取引先との相互信頼に基づく共存・共栄に向けた関係構築を進めるために、本スキルが必要と考えます
		財務・会計	正確な財務報告体制および強固な財務基盤の下、持続的な成長および企業価値向上に向けた成長投資の推進と、適切な株主還元を実現するために、本スキルが必要と考えます

## コーポレートガバナンス

## 監査役

## ■ 監査役の職責

株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務執行を監査することにより、会社の健全で持続的な成長の確保と社会的な信頼に応える良質な企業統治体制の確立を目指します。また、取締役等に対し、助言または勧告等の意見を表明するなどの必要な措置を適時に講じ、独立の立場の保持に努め、常に公正不偏の態度を保持し、自らの信念に基づき、現地現物主義による監査を行います。

## ■ 監査役、監査役会の活動

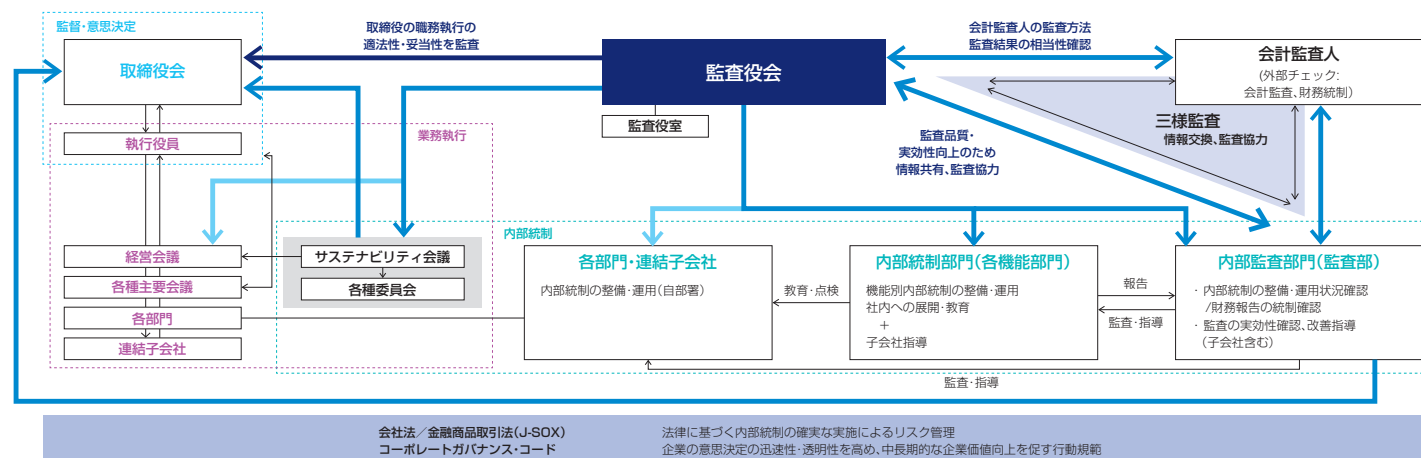
監査役会は、常勤監査役2名、独立社外監査役2名の4名で構成され、原則として毎月1回開催しています。各監査役は監査役会で策定された監査方針および監査計画に基づき、取締役会をはじめとする主要な会議への出席や、取締役・各部門からの聴取、国内外子会社への往査などを通じて、取締役の職務執行や当社および子会社の業務執行の適法性・妥当性や財務報告の信頼性について監査を行っています。また、監査役の直轄下に監査役室を設け、監査役の職務を補助する専任スタッフを配置しています。監査業務については、生成AIを活用した監査記録の作成支援やデータ分析・リスク検出への導入を進めて、監査の効率と精度向上に取り組んでいます。

内部統制の整備・運用状況については、内部統制部門(各機能部門)を中心に、あらかじめ策定した管理指標に基づいて監査を行っています。内部監査部門(監査部)とは毎月定例の意見交換を通じて情報共有を行い、必要に応じて監査の相互補完を行いながら、監査品質・実効性の向上に努めています。同様に、会計監査人とも定期的な情報交換を行うとともに、会計監査人の監査方法および監査結果の相当性確認を行っています。

## ■ 監査役会の実効性評価

2024年度から監査役会の実効性評価を行っています。監査役会が自らの役割と責務を実効的に果たしているかどうかを評価し、その結果を認識し、課題に取り組むことで、監査役会の継続的な改善と実効性向上に努めています。全監査役に対する個別インタビューを実施し、監査役会の体制・運営状況、監査役会の監査・監督状況、内部統制部門・内部監査部門との連携、会計監査人との連携、代表取締役との協議や社外取締役との連携などの監査環境の整備状況、監査役の助言・提言に対する取締役や経営執行部門の理解や対応状況などについて、各監査役の意見を確認し評価を行いました。結果については監査役会で議論し、実効的な監査が実施されていることを確認しています。今後も常勤監査役と社外監査役との連携をさらに強化し、監査役会の実効性をより一層向上させるよう努めていきます。

## 監査役監査の体系図



## 2024年度の主な活動実績

監査役会の開催	14回
取締役会その他主要会議への出席 (取締役会、経営会議、サステナビリティ会議など)	213回
役員・部門との懇談・聴取 (社長、取締役、CxO、執行役員、部門長など)	132回
国内外子会社への往査 (海外20社、国内8社)	28社



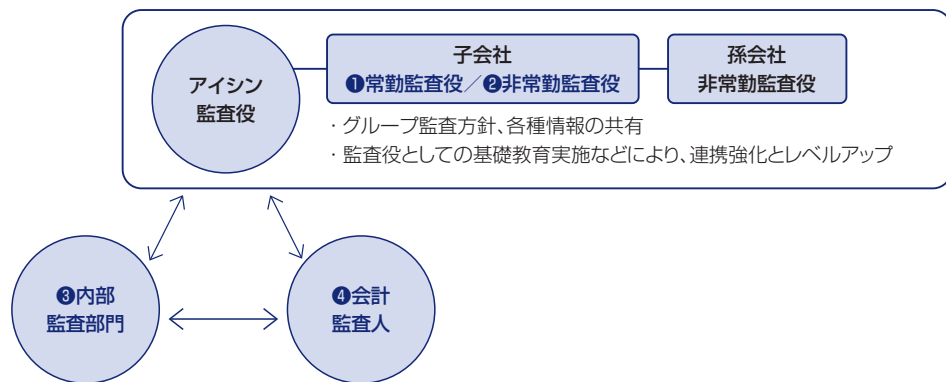
海外子会社往査

## コーポレートガバナンス

### 監査役

#### アイシングループの監査の連携状況

アイシングループは、国内72社、海外120社という多くの企業で構成されています。グループ全体の網羅的な監査体制を構築するため、規模の大きな子会社には常勤監査役を設置し、その他の子会社には親会社の役員や従業員を非常勤監査役として設置しています。



#### 2024年度のアイシングループ監査の連携実績

##### ①子会社常勤監査役との連携

アイシングループ監査役連絡会を月1回開催し、各社の監査活動報告や各種情報共有を行っています。加えて、各社から親会社監査役への監査活動報告を年2回実施しています。また、「アイシングループ監査役ガイド」を作成し、グループ全体での監査活動の標準化と実効性向上を図っています。

監査役連絡会  
開催回数  
**12**回

##### ②子会社非常勤監査役との連携

新任非常勤監査役に対して監査役業務に関する説明会や、各社の非常勤監査役から親会社監査役への監査活動報告を実施しています。

監査活動報告  
**19**社

##### ③内部監査部門との連携

子会社監査・J-SOX監査・テーマ監査などの監査状況を月1回定例で共有し意見交換を行うとともに、必要に応じて報告の場を設定し密な連携を図っています。また、監査役会では監査計画や状況の報告を受けています。

実施回数  
**27**回

##### ④会計監査人との連携

四半期ごとの監査結果や子会社往査の結果などについて定期的に報告を受け、意見交換を実施し、年2回監査役会にて監査計画や状況の報告を受けています。会計監査人の評価については、子会社を含めた監査役および経理部がチェックシートを用いて実施し、その結果を会計監査人にフィードバックしています。

実施回数  
**27**回

#### 常勤監査役・社外監査役・社外取締役の連携

常勤監査役、社外監査役および社外取締役がそれぞれの特性を活かし、役割・責務を十分に果たせるよう、相互に密な情報共有と意見交換を行っています。具体的には、監査役と社外取締役による意見交換会を年2回開催し、監査役の月度監査報告書を毎月共有しています。また、2023年度に引き続き2024年度も監査役と社外取締役による子会社合同往査を実施し、現地・現物を通じて各立場や持っている知見から意見を出し合い、事業理解の深化に努めています。

一方で、相互の連携を強めるだけでなく、「監査役は社外取締役が適切に業務執行を行っているか」、「社外取締役は監査役が適切に監査業務を遂行しているか」を相互に確認・牽制し合うことで、アイシングループ全体のコーポレートガバナンスのさらなる向上につなげています。



国内子会社合同往査

#### 環境変化を踏まえた重点リスク対応の確認

近年、コーポレートガバナンス・コードやサステナビリティ、ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みなど、ステークホルダーが企業に求める期待は大きく変化しています。従来は財務情報が最も重要な開示項目とされていましたが、現在では気候変動や人的資本などの非財務情報も財務情報と同等に重要視されています。監査役としては、これらを企業価値向上に向けた極めて重要な事項と捉え、自社の取り組みを重点的かつ綿密に確認しています。取締役や関連部門との面談、サステナビリティ会議やリスクマネジメント委員会などへの出席を通して、「高度化するサステナビリティ開示要請への対応」「自社の成長戦略とマテリアリティの連動状況」「サステナビリティ対応に掛かる投資コストの可視化と企業価値向上とのつながり」など、監査役の立場から見えてきた課題や懸念については、積極的に問題提起や提言、改善要請を行っています。



## コーポレートガバナンス

### 役員報酬

#### 役員報酬の基本的な考え方

当社の役員報酬制度は、以下の考え方に基づいて設計しています。

- 当社グループの経営理念および経営方針の実現に向けた取り組みの動機付けとなる報酬内容とする。
- 各々の役員が担う職責・成果などを反映する。
- 当社グループの経営環境や短期・中長期の業績状況を反映し、企業価値の向上や株主と同じ目線に立った経営の推進につながる報酬体系とする。

#### 役員報酬構成

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、業務執行を担う役割のため、固定報酬である月額報酬、業績に連動する賞与および株式報酬の報酬構成としています。具体的には、月額報酬:賞与:株式報酬の割合が取締役の基準額で概ね25%:25%:50%程度、役位により業績連動報酬が占める割合が高くなるように設定しています。なお、社外取締役および監査役の報酬は、独立した立場で経営に対する監督や助言あるいは業務執行を監査する役割を担うことから月額報酬のみとし、賞与および株式報酬の支給はありません。

#### 取締役(社外取締役を除く)の報酬構成イメージ

	固定報酬		業績連動報酬	
			短期	長期
報酬構成	月額報酬 25%	賞与 25%	株式報酬 50%	
支給形式	金銭		株式	

※ただし、利益額の状況に応じて、上記と異なる報酬となる場合があります。

#### 報酬などの種類別の方針

##### 固定報酬(月額報酬)

- 取締役については職責および成果を、監査役については職責を反映させた報酬としています。
- 月額報酬は在任期間中、毎月定期的に支給します。

##### 業績連動報酬(賞与・株式報酬)

- 会社業績との連動性の確保および中長期的な企業価値向上に対する意欲喚起のため、連結営業利益およびサステナビリティKPIを算定指標として決定します。
- 各指標の評価ウエイトおよび評価方法は以下の通りであり、評価結果に応じ業績連動報酬の支給率が0~150%の範囲内で変動します。

指標	評価ウエイト	評価方法
連結営業利益	90%	当社の持続的成長に向けて設定した基準利益に対する各事業年度の達成度で評価
サステナビリティKPI	10%	当社グループが定める「社会」や「従業員」に広く関係する主要KPIより算定指標を選定し、各事業年度の目標に対する達成度で評価 ※2024年度の選定指標:「生産CO <sub>2</sub> 排出量 削減率」「働きがい」(各5%)

- 個人別の支給額は、各事業年度の会社業績に加え、各役員の業務遂行の状況を踏まえて決定しています。
- 業績連動報酬については、各事業年度の定時株主総会後、毎年1回支給します。
- また、株主とのさらなる価値共有を進め、企業価値の持続的な向上を図るためのインセンティブとして、譲渡制限付株式報酬を支給しています。制度詳細については、有価証券報告書P.61を参照ください。

 有価証券報告書

## コーポレートガバナンス

### 役員報酬

#### 役員報酬水準

取締役の役職別総報酬については、水準の客観性や妥当性検証のため、毎年、外部調査機関の役員報酬調査における当社と規模、業種や業態などの類似する製造業の水準を参考にして決定します。

#### 役員報酬などの決定方法

当社は、取締役の報酬などの額やその制度の決定に関する客観性および透明性の確保のため、独立社外取締役が議長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める役員指名報酬審議会を設置しています。

取締役会は、取締役の個人別の報酬などの決定方針および当事業年度の報酬総額を決議するとともに、個人別報酬額の決定を役員指名報酬審議会に一任することを決議しています。

役員指名報酬審議会は、役員報酬制度の検討および取締役会で定められた取締役の個人別の報酬などの決定方針に基づき、会社業績や職責、成果などを踏まえた個人別報酬額を決定しています。

また、各監査役の月額報酬額は、株主総会の決議によって定められた報酬の範囲内において、監査役の協議により決定しています。

#### 取締役および監査役の報酬などの額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬		
			月額報酬	賞与	
取締役 (うち社外取締役)	559 (57)	251 (57)	132 (－)	176 (－)	9 (4)
監査役 (うち社外監査役)	116 (24)	116 (24)	－ (－)	－ (－)	4 (2)
計	675	367	132	176	13

(注) 1. 上記には、2024年6月19日開催の第101回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名(社外取締役を含まず)を含んでいます。  
 2. 業績連動報酬は、2025年5月19日開催の取締役会決議の金額を記載しています。  
 3. 取締役の月額報酬および賞与の報酬総額は、2019年6月18日開催の第96回定時株主総会で年額6億円以内(うち社外取締役分年額750万円以内)、株式報酬は、2024年6月19日開催の第101回定時株主総会で年額5億円以内と決議されています。  
 4. 監査役の月額報酬は、2010年6月23日開催の第87回定時株主総会で月額150万円以内と決議されています。

## コーポレートガバナンス

### 役員一覧

#### 取締役



**吉田 守孝**  
取締役社長

取締役会出席回数  
12回／12回(100.0%)

1980年 4月 トヨタ自動車工業株式会社入社  
2009年 6月 トヨタ自動車株式会社常務役員  
2014年 4月 同社専務役員  
2018年 1月 同社副社長  
2020年 6月 株式会社豊田中央研究所代表取締役会長  
2021年 6月 当社取締役社長・社長執行役員(現在)

#### 選任理由

トヨタ自動車株式会社において、副社長としてMSVカンパニー President、クルマ開発センターセンター長などを歴任、株式会社豊田中央研究所における経営経験を有する。また、当社においては2021年より取締役社長を務めており、経営全般にわたる豊富な経験と幅広い見識を有している。



**伊藤 慎太郎**  
取締役

取締役会出席回数  
12回／12回(100.0%)

1983年 4月 アイシン精機株式会社入社  
2010年 6月 同社常務役員  
2017年 4月 同社専務役員  
2019年 4月 同社執行役員  
2021年 4月 当社副社長執行役員  
6月 当社取締役(現在)  
2022年 4月 当社執行役員(現在)

#### 選任理由

当社において経営管理部門を中心に従事し、また海外統括法人トップとしての経営経験を有する。2021年より取締役・副社長執行役員、現在は取締役・執行役員、Chief Administrative Officerならびに副社長を務めており、経営全般にわたる豊富な経験と幅広い見識を有している。



**山本 義久**  
取締役

取締役会出席回数  
12回／12回(100.0%)

1989年 4月 アイシン・エィ・ダブリュ株式会社入社  
2015年 4月 同社執行役員  
2020年 4月 同社専務役員  
2021年 4月 当社副社長執行役員  
2022年 4月 当社執行役員(現在)  
6月 当社取締役(現在)

#### 選任理由

当社においてパワートレインの技術開発部門を中心に従事し、2021年より副社長執行役員、現在は取締役・執行役員ならびにChief Technology Strategy Officerを務めており、経営全般および技術開発戦略推進に関する豊富な経験と幅広い見識を有している。



**西川 昌宏**  
取締役

取締役会出席回数  
10回／10回(100.0%)

1984年 4月 アイシン精機株式会社入社  
2011年 6月 同社常務役員  
2014年 4月 同社専務役員  
2017年 6月 同社取締役  
2019年 4月 同社執行役員  
2021年 4月 当社執行役員(現在)  
2024年 4月 当社取締役(現在)

#### 選任理由

当社において車体商品の生産技術部門を中心に従事し、2019年より執行役員、現在は取締役・執行役員ならびにChief Carbon Neutral Officerを務めており、経営全般および国内外のものづくりに関する豊富な経験と幅広い見識を有している。



## コーポレートガバナンス

### 役員一覧

#### 取締役



小林 耕士

取締役

社外

取締役会出席回数

10回／12回(83.3%)

1972年 4月 トヨタ自動車工業株式会社入社  
2004年 6月 株式会社デンソー常務役員  
2015年 6月 同社取締役副会長  
2016年 2月 トヨタ自動車株式会社顧問  
2018年 1月 同社副社長  
株式会社デンソー取締役  
6月 トヨタ自動車株式会社代表取締役・副社長  
2021年 6月 当社取締役(現在)  
2023年 4月 トヨタ自動車株式会社  
番頭・Executive Fellow(現在)

#### 選任理由

トヨタ自動車株式会社など自動車業界において長年にわたり経営に携わっており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有している。



星野 次彦

取締役

社外 独立

取締役会出席回数

12回／12回(100.0%)

1983年 4月 大蔵省(現財務省)入省  
2011年 7月 財務省大臣官房審議官  
2015年 7月 国税庁次長  
2016年 6月 財務省主税局長  
2019年 7月 国税庁長官  
2021年 6月 東急不動産ホールディングス株式会社  
社外取締役(現在)  
一般社団法人日本損害保険協会理事(副会長)  
(現在)  
2023年 6月 当社取締役(現在)

#### 選任理由

財務省主税局長、国税庁長官などを歴任、その経歴を通じて培われた財政・金融および法務・コンプライアンスに関する高い専門性に加え、在外公館における公務および他業種企業における社外取締役としての監督など豊富な経験と幅広い見識を有している。



廣田 康人

取締役

新任 社外 独立

1980年 4月 三菱商事株式会社入社  
2010年 4月 同社執行役員総務部長  
2014年 4月 同社代表取締役常務執行役員  
(コーポレート担当役員)  
2018年 1月 株式会社アシックス顧問  
2018年 3月 同社代表取締役社長COO  
2022年 3月 同社代表取締役社長CEO兼COO  
2024年 1月 同社代表取締役会長CEO(現在)  
2024年 6月 カシオ計算機株式会社社外取締役  
2025年 6月 当社取締役(現在)

#### 選任理由

三菱商事株式会社および株式会社アシックスにおいて長年にわたり経営に携わっており、その経歴を通じ、特に事業戦略に関する高い専門性に加え、経営全般に関する豊富な経験と広い見識を有している。



達脇 恵子

取締役

新任 社外 独立

1984年 7月 株式会社リクルート入社  
2000年 1月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
2003年 6月 同法人パートナー  
2016年10月 同法人ESG・統合報告アドバイザリーユニット長  
2017年 2月 デロイトトーマツサステナビリティ株式会社  
代表取締役社長  
2023年 7月 同社アドバイザー  
2024年 3月 伊勢化学工業株式会社社外監査役(現在)  
2025年 4月 一般財団法人日本ウェルビーイング財団監事(現在)  
2025年 6月 当社取締役(現在)

#### 選任理由

株式会社リクルートを経て、デロイトトーマツにおいて長年にわたりESG、CSR、内部統制などに関するコンサルティングに従事し、その経歴を通じ、特にガバナンス、リスクマネジメント、サステナビリティの分野で高い専門性を有し、加えて企業経営や社外役員としての監督など豊富な経験と広い見識を有している。

## コーポレートガバナンス

### 役員一覧

#### 監査役



三矢 誠

常勤監査役

1981年 4月 アイシン精機株式会社入社  
2005年 6月 同社常務役員  
2009年 6月 同社専務取締役  
2012年 6月 同社取締役・専務役員  
2013年 6月 同社取締役副社長  
2020年 4月 同社副社長執行役員  
6月 同社取締役  
2021年 6月 当社常勤監査役(現在)

取締役会出席回数
12回／12回(100.0%)
監査役会出席回数
14回／14回(100.0%)

#### 選任理由

当社において経営管理部門を中心に従事し、取締役・副社長執行役員を務めるなど、財務および会計に関する知見、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有している。



加藤 清美

常勤監査役

2008年 3月 アイシン精機株式会社入社  
2017年 1月 同社経理部主査  
2020年 1月 同社監査役室室長  
2021年 6月 当社常勤監査役(現在)

取締役会出席回数
12回／12回(100.0%)
監査役会出席回数
14回／14回(100.0%)

#### 選任理由

当社において経理・監査分野を中心に従事し、特に会社法、財務および会計に精通しており、その経歴を通じて培われた豊富な経験と幅広い見識を有している。



上田 純子

監査役

社外 独立

2003年 4月 梶山女学園大学現代マネジメント学部教授  
2007年 4月 静岡大学大学院法務研究科教授  
2008年 5月 岡谷鋼機株式会社社外監査役  
2010年 4月 九州大学大学院法学研究院教授  
2017年 4月 愛知大学大学院法務研究科教授(現在)  
2021年 4月 愛知大学大学院法務研究科長(現在)  
6月 当社監査役(現在)

取締役会出席回数
12回／12回(100.0%)
監査役会出席回数
14回／14回(100.0%)

#### 選任理由

愛知大学大学院法務研究科教授および他社社外役員などを歴任、その経歴を通じて培われた会社法に関する高い専門性に加え、コーポレートガバナンスに関する豊富な経験と幅広い見識を有している。



柏木 勝広

監査役

社外 独立

1982年 4月 名古屋市役所入所  
1986年 1月 監査法人伊東会計事務所入所  
1989年 3月 公認会計士登録  
1995年 5月 株式会社伊東経営コンサルタント取締役  
2005年 7月 中央青山監査法人代表社員  
2007年 8月 あずさ監査法人代表社員  
2010年 7月 有限責任あずさ監査法人パートナー  
2022年 6月 当社監査役(現在)  
7月 柏木勝広公認会計士事務所開設(現在)  
8月 柏木勝広税理士事務所開設(現在)  
2025年 4月 愛知県監査委員(現在)

取締役会出席回数
12回／12回(100.0%)
監査役会出席回数
14回／14回(100.0%)

#### 選任理由

長年にわたり公認会計士として従事し、企業会計および監査に関する豊富な経験と高い専門性に加え、企業経営に関し幅広い見識を有している。

## 座談会

取締役会議長  
×  
独立社外取締役自動車業界が直面する難局に打ち勝つため、  
事業戦略・サステナビリティの課題に加え、  
アイシンのガバナンス改革について  
意見を交わしました新任のお二人から見た  
アイシンの印象を教えてください。

**廣田** 私は三菱商事およびアシックスにおいて企業経営を経験していますが、アイシンのような巨大メーカーの経営に関与するのは初めての経験で、規模感に新鮮な驚きを感じています。独立社外取締役就任にあたり、コムセンター（展示館）や工場視察の機会を設定していただき、カーボンニュートラル実現に向けたアイシンの技術や移動を支える幅広い事業の歴史について学ぶことができました。本日も、「品質・安全・防火」をテーマとした教育スペースであるアイシン伝承館を見学し、品質至上へのこだわりについて肌感覚を養うことができました。従業員の皆さんとの対話を通じて、アイシンには品質や安全・安心に対する厳しい水準を守ろうとする真摯で真面目な姿勢だけでなく、技術革新に対する前向きな社風が感じられることも印象的です。

自動車業界は大きな変革期にあり、自動運転のみならず「空飛ぶクルマ」の実証実験までも始まりました。自動車そのものの概念が変わる中で、将来の変化を予想して事業機会を先取りできるかといった点が大きな課題のように思います。これまでの経験と見識を活かして、「移動の価値」を提供する会社へと変革に挑戦するアイシンの事業戦略に関する議論に積極的に関わっていきたくと考えています。

**達脇** 私も廣田さんと同じく新任の独立社外取締役に就任

取締役社長  
取締役会議長  
吉田 守孝独立社外取締役  
廣田 康人独立社外取締役  
達脇 恵子独立社外取締役  
星野 次彦

しました。デロイトトーマツでは、長年にわたりESG、CSR、内部統制に関するコンサルティングに従事していました。アイシンの理念体系にも組み込まれているサステナビリティ経営の推進を中心に、これまでの経験を活かし社外の視点で経営を監督していきます。事業や業界の仕組みを知らないままに議論に参加することは難しく、現場見学の機会をいただくことは大変に助かっています。先日視察した西尾ダイカスト工場では、アルミの鋳造過程で大量に排出されるCO<sub>2</sub>の分離回収の実証実験を既に開始するなど、環境課題の解決に技術力をもって必死に取り組む強い意欲を感じることができました。また私もコムセンターを数年ぶりに訪問したのですが、展示内容が大きく変わっており、電動化・知能化に関するものが圧倒的に増えていることに驚かされました。わずか数

年で企業として取り組むテーマが大きく変わるほど、業界自体が大きな転換点にあるのだと強く感じました。転換期での事業活動にはリスクもありますが、同時に多くの事業機会も生まれるはず。アイシンは、そのような事業機会を積極的に追求する企業であってほしいと考えています。

**星野** 私は2023年6月に社外取締役に就任し、今期で3年目を迎えます。「電動化」と「知能化」という、自動車産業を取り巻く2つの外部環境変化に対して、私が社外取締役に就任した頃の取締役会でも議論を重ねていました。その議論は今なお続いているのですが、こうした経営にかかる本質的な議論に真摯に取り組む姿勢を持つ会社なのだと、その時から実感しています。私もお二人と同じで、一人ひとりの従業員が「移動」に感動を、未来に笑顔を。」を自分事として捉え、いい



## 座談会：取締役会議長×独立社外取締役

車、いい走りを目指し、そこに感動してもらおうと真剣に考え働く会社との印象を強く持っています。

**吉田** 廣田さんが指摘された通り、現在は自動車の概念や社会における役割が大きく変化する過程にあります。そのような事業環境の中で、当社は階層化されたサプライチェーンの中でも自動車メーカーとの距離が極めて近い部品会社であり、未来のモビリティ社会の発展に対して大きく貢献できる世界でも数少ない企業の1つであると確信しています。また達脇さんがコムセンターで感じられたように企業として取り組むテーマが変化の中で、残念ながら我々は台頭する新興メーカーなど世界での競争に打ち勝って市場を席巻していくほどのレベルにはまだ達していません。評価いただいたように、確かに真面目で前向きな従業員が多いと感じますが、先手を打ってアグレッシブに攻めていくような人材は不足しています。こうした意欲的な人材を増やし、企業風土を変えていく必要があると強く感じています。見通しが一層難しい事業環境の中で、皆さんからは執行側と異なる多角的な視点で意見や議論をお願いしたいと思います。

### 2024年度における取締役会の成果について、どう捉えていますか？

**星野** 2023年に実施された取締役会の実効性評価では、当社の取締役会に関して3つの課題が指摘されていました。これらの課題は、2024年度において対応が強く意識されるとともに改善が図られています。1つ目は取締役会での議論の充実です。2024年度は、中期経営計画の達成に向けた経営戦略にかかる議論が継続的になされました。加えて、サステナビリティ憲章やマテリアリティ、気候変動、人的資本戦略といったサステナビリティ関連のテーマについても議論を深めました。2つ目は監督機能の強化です。これについては、企業行動倫理委員会やリスクマネジメント委員会の活動報告、内部監査の結果報告が取締役会に定期的に付議され、各

社外取締役がさまざまな観点から意見・提言を行いました。3つ目が将来を見据えたガバナンスの在り方で、ガバナンス強化策としては、オフサイトミーティングの形で「ガバナンス懇談会」を立ち上げ、社外を含む取締役と監査役が参加する議論の場を設け、2024年度は3回の懇談会を開催しました。意思決定の質を高めるために、取締役会のモニタリング機能や、スキルマトリックスおよびサクセッションプランの適正性の検討を行いました。

**吉田** 課題としてあがった3点は、ものづくりにかかる事業一筋で取り組んできた当社にとって、不足していた機能であると言えます。この1年、苦労しながらも改善に向けて動いてきたことに対しては私自身も手応えを感じています。取締役会での議論の充実については、戦略について深い議論ができるような環境整備に努めてきました。具体的には、従来は広い事業範囲をカバーしているという事業の特質から取締役会で付議する膨大な決議事項に時間を割いていましたが、執行部門に対する権限委譲を進め取締役会での付議案件を減らすことに努めました。この結果、取締役会での戦略議論に対して多くの時間を割けるようになりました。経営戦略に関し、社外取締役の皆さんから助言をいただく機会が増えた



ことは、非常に良かったと思っています。議論の環境を整えた上で、取締役会以外においても先ほど星野さんが触れたガバナンス懇談会のように取締役会のあり方そのものを議論する場を設けました。

**星野** 従来と比較すると、事業戦略に関する議論はかなり活発に行われるようになったと感じます。当社は「電動化」に向けたリソースシフトを進めている一方で、EV化については地域差が拡大し揺り戻しのような動きもあり複雑化が一層進んでいます。このためハイブリッド車対応を含め、従来の技術力とものづくり力を活かして対応すべき部分と、新たな技術開発と設備投資をうまくバランスさせていく必要も生じています。こうした環境変化への対応についても議論が深まりました。また、新たな分野・ニーズに振り向けるべき資金を含め、資本効率の改善に向けた議論を進めました。事業環境変化にどう対応するべきかといった、タイムリーな議論ができるようになったことは大きな成果だと考えます。

**吉田** その通りです。事業環境が急激に変化する時代にあっでは、一度打ち出した戦略でも、変化に応じた見直しを迫られることが増えています。こうした中では、状況が変わったときはこう対応するといったアジャイルな戦略でないとそもそも議論する意义がありません。経営の舵取りが極めて難しい時代において適正な経営判断を下すために、社外取締役の皆さんとのコミュニケーションを一層充実させたいと考えています。

### アイシンが向き合うべき経営課題について教えてください。

**星野** 2023年9月の中長期事業戦略説明会で、当社は2030年にめざす姿を見据えた2025年中期経営計画を打ち出しました。計画実現に向けた大きな課題は、1つには事業ポートフォリオの変革であり、もう1つがサステナビリティ経営にあると認識しています。これらの課題を解決して

## 座談会：取締役会議長×独立社外取締役

いくことで、「移動」の価値を提供する会社へと変革を遂げていくというのが、当社の描く大きな絵図です。まず事業ポートフォリオ変革のポイントは、10年先の市場環境変化を先読みし、成長領域への大胆なリソースシフトを行っていくことであり、M&Aやアライアンスなど、そのための成長投資や新規事業へのチャレンジを進めていくことです。サステナビリティ経営については、サステナビリティ憲章の改定やマテリアリティ・KPIの策定など、確実に進捗していますが、まだ議論が足りておらず、道半ばであるという認識です。具体的には、事業面では事業ポートフォリオ変革を通じて競争力を高めつつ、自社の存在意義に照らしながら、中長期の成長をどうやって実現させていくのかといった、当社の中長期の方向性について、取締役会でもっと深い議論をしていく必要があります。そのために取締役会のあり方を改めて考え、ガバナンス強化の取り組みを進めていくガバナンス懇談会という議論の場が設けられたと理解しています。

**廣田** 私はアイシンのビジネスモデルの課題の1つに、稼ぐ力を強化し利益率を高める必要があるのではないかと思います。吉田社長ご自身も常々、他社に先んじて技術革新を行い、より付加価値の高い商品を次々と世に出すことで収益性



を高めていくことを口にしており、アイシンにとって極めて重要な経営課題であると私自身も認識しています。まずはこれを実行に移すことに力を注ぐべきであり、社外取締役として積極的に提言やチェックを行うことが私自身の重要なミッションと心得ています。

**吉田** 廣田さんのご指摘の通り、まずは当社の最優先課題である事業の競争力をしっかり強化していくことが大切です。数年前まではカンパニー制での事業軸のオペレーションが戦略の中心にあり、それに各地域、営業・調達・生産などの機能部門が努力を重ねていました。しかしその考え方は、事業環境の変化を受けて大きく変えざるを得ない状況となりました。そもそも私たちが対峙する自動車産業は、各国の国策と深いかわりを持つことが多く、近年は、「電動化」に向かうスピードを含め、それぞれの国や地域ごとに大きく変わってしまいました。それを受けて私たちも、地域ごとに事業戦略をしっかりと立てて臨まないと勝ち残れないとの考えに至りました。具体的には、縦軸をパワートレインや車体、ブレーキなどといった事業軸に対し、横軸を地域で分けることで、それぞれの事業と地域をクロスさせ、戦略を打ち出していくことです。

事業の競争力強化を進めると同時に、環境負荷の低減などを含め、サステナビリティを経営の根幹と捉え、それを強化していくことも重要な課題です。当社は2050年度にカーボンニュートラルの実現を目指すことを宣言していますが、自動車部品メーカーにとっては事業の拡大を図りながら環境負荷の低減を進めていくことは極めて難しい課題です。単に理想を追求するのではなく、サステナビリティ経営に関する「現実解」を導き出し同時にカーボンニュートラルも実現することが私たちにとって重要であると考えています。

**達脇** 吉田社長の言葉にあったような、サステナビリティを経営の根幹と認識し、サステナビリティ経営を強力に打ち出す企業は近年非常に増えています。ただ、そうした企業の実



態を見ると、事業経営とサステナビリティを分けて捉えていることが多く、両立をさせるためにどうしたらよいかという議論に陥りがちなのです。サステナビリティ経営を推進する際には、取り組む意義や背景を全社戦略の中で議論し、着実に取り組みを進めていければよいと考えています。

**星野** 当社では事業とサステナビリティの一体化にチャレンジしています。サステナビリティを経営の根幹に据えその取り組みを適切に開示することは、長期視点に立って当社を応援してくれる投資家や株主の方々とのエンゲージメントを実行する上で極めて重要だと思います。そのことが、将来においても当社が存在意義を発揮し続けられる企業グループであることの重要な説得材料となり得るからです。その意味では、達脇さんのようなサステナビリティの専門家が新たに議論に加わっていただけたことは非常に心強く思っています。

### 新任社外取締役招聘の想いや期待を教えてください。

**星野** 役員指名報酬審議会の委員長は、独立社外取締役が議長を務めることとしていますが、2025年6月からは私が議



## 座談会：取締役会議長×独立社外取締役

長を務めています。当社のコーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みは取締役会に加え、ガバナンス懇談会や役員指名報酬審議会でも議論を重ねていきます。今後、廣田さん、達脇さんと議論を深めたいと考えています。



**吉田** 既に申し上げた通り、戦略についての議論を深める必要があることに、私自身は以前から課題意識を持っていました。今後の当社の発展を見据え、どのような経験やスキルを持つ社外取締役が必要かといった点については、昨年後半に開催したガバナンス懇談会などでも議論を重ねてまいりました。そして、事業戦略・サステナビリティに関する具体的な議論や進捗の監督について、その分野で豊富な経験を持つ廣田さん、達脇さんのお二人を社外取締役として迎えることができました。私たちは自動車関連のものづくりのプロではありますが、社外取締役の皆さんからいただく課題の本質を見据えた助言は非常に参考になります。

例えば廣田さんは、同じメーカーとはいえ、ファブレスメーカーという当社とは異なるビジネスモデルを持つ企業の経営者です。資本効率の向上を目指す当社にとって、現状の改善すべき部分についての助言を多くいただけるため、大変有難く思っています。また先ほど、監督機能の充実策に関して

星野さんが触れましたが、企業行動倫理委員会やリスクマネジメント委員会の活動報告は重要です。達脇さんの専門分野であるサステナビリティ会議には既に参加していただいております。当社らしいサステナビリティ経営の「現実解」を導き出すための助言、提言を期待しています。また、続投された星野さんは財務省の主税局長、国税庁長官等を歴任され、財政・金融および法務・コンプライアンスを中心に幅広い見識とバランス感覚に富んだ方であり、今年は役員指名報酬審議会の議長にも就任していただきました。当社のガバナンス強化につながることに大いに期待しています。

### 企業価値の向上と今後の取締役会のさらなる活性化に向けた抱負をお聞かせください。

**星野** 中長期的な企業価値の向上に向けた意見は、独立社外取締役であっても三者三様で多様性が確保されています。当社の企業価値を高めていくにはどうすべきか、そのために求められる取締役としてのスキルやメンバー構成はどうあるべきかなど、長い目で見てどうしていくのが適切なのかを含めて、ガバナンス懇談会や役員指名報酬審議会での議論を通じて経営の質を高めることに貢献したいと思います。

**廣田** アイシンの社外取締役に就任してからまだ日が浅く、すべてはこれからです。ただPBRで1倍割れの状況が続いている現状を踏まえ、対処すべき課題は山積しています。自動車部品の製造は装置産業であり、アイシンも膨大な設備を所有しており、その資産効率は適正なのか、また、アイシンは多様な事業を展開していますが、各事業の妥当性はどうかといった議論も必要なのではないかと感じています。また事業ポートフォリオ変革やバランスシート改革についてはアシックスでの経験を活かせると考えており、強い関心を持っています。

グローバルでの事業展開については、未来のモビリティ社会を見据えた事業展開もさることながら、それぞれの地域の環

境変化を受けて戦略を見直していくことに、経営陣や執行部門の皆さんは強い危機意識を持って発言されています。今後は、こうした発言が具体的なアクションに結び付くことを監督することが、社外取締役としての1つの重要な役割であると捉えています。

**達脇** 企業価値の向上を目指しサステナビリティを経営の根幹に据える企業であれば、サステナビリティ活動に費やす資金はコストではなくリターンを生む投資活動と捉え、その投資の進捗を管理していく姿勢も自然と生まれるはずですが、アイシンが本気でサステナビリティ経営に取り組むのであれば、サステナビリティ活動が、どのように企業価値の向上に結び付くのかプロセスを問い続ける必要があります。社外取締役としての私自身の1つの重要な役割は、まさにこの問いかけを続けることにあると理解しています。

サステナビリティの考え方を経営に実装する機会は、さまざまなところにあります。中長期の成長に関する議論や、リスクマネジメントの高度化にかかる議論にも、おそらくヒントが隠されています。こうしたヒントからアイシンらしいサステナビリティ経営のあり方を導き出すための働き掛けを、積極的に行っていきたいと思います。

**吉田** 廣田さん、達脇さんを迎えた新しい経営体制がスタートしました。本日、社外取締役の皆さんのお話から多くの示唆をいただくことができました。今年、当社は創立60周年を迎えますが、在籍する若手社員の中には、当社の創立100周年を経験するメンバーもいるはずですが、こうしたメンバーに明るい未来を約束するためにも、経営陣と取締役会は大いに奮起しなければなりません。

さまざまな経験と知見を持つ取締役が、当社の取締役会を構成しています。これからも多様な意見、助言をいただくことで、アイシングループを健全で持続的な成長に導きたいと、あらためて感じました。

本日は、ありがとうございました。



## 内部統制

### 基本的な考え方・方針

取締役会で決議した「内部統制に関する基本方針」に基づき、内部統制の強化を図っています。具体的には、主要グループ会社が参加する「企業行動倫理委員会」「リスクマネジメント委員会」などで活動方針の策定・展開を行っています。また、各種ガイドや研修を通じた周知徹底を行い、内部監査部門による監査活動で実効性を現地・現物で確認しています。

### 推進体制

当社の監査部は、内部監査の独立性を確保するため、社長直下組織としています。監査部は、当社および国内外子会社の業務の適法性や業務管理・手続きの妥当性など、内部統制システムの整備運用状況全般について、実地監査を行っています。監査結果は、経営トップである社長へ報告するとともに、一層のガバナンス強化を目的として監督機能を担う取締役会・監査役会へも定期的に報告しています。また、監査品質・実効性向上のため、監査役および会計監査人とは相互に情報共有、監査協力を行っています。

※推進体制は「コーポレートガバナンス体制」を参照ください。  P66

### 主な取り組み

「内部監査規程」および「年度監査計画」に基づき、グループ共通の監査基準に照らした定期監査に加え、リスク・アプローチにより重点テーマを選定の上、内部監査を実施しています。監査結果においては不備を指摘するだけでなく、監査結果を踏まえ、公正かつ客観的立場からの改善提案と、改善状況の確認を行っています。さらに、各部門やグループ各社の改善活動をサポートするため、法務、経理、人事、調達といった内部統制部門に監査結果やリスク評価を共有しています。内部監査活動を通じて、各部門およびグループ各社が自律的に改善のPDCAをまわし、内部統制が強化される状態を目指しています。

### テーマ監査/関係会社監査

リスクベース・アプローチにより監査テーマを選定し、当社およびグループ各社を対象に、特定の統制基盤に対する監査(テーマ監査)を実施しています。また、グループ各社については、4年に一巡サイクルのローテーションによる業務全般(全社的内部統制、財務・債権債務、情報管理、労務・安全衛生・環境・品質の4つのパートで構成)の統制基盤を対象とした監査(関係会社監査)を実施しています。監査対象会社に対しては監査結果に基づく改善提案を行い、改善計画・改善状況の確認により監査の実効性を高めています。(2024年度73社実施)

### 金商法に基づく監査

金融庁による「財務報告に係る内部統制の評価および監査に関する実施基準」に基づき、内部統制の整備・運用状況に関して内部評価監査を実施しています。対象会社は、当社およびグループ会社の中から、財務報告の信頼性に及ぼす重要性を考慮し、監査法人と協議の上決定し、毎年、全社的内部統制、決算プロセス、売上・購買・在庫管理等の業務プロセス、IT統制におけるすべての業務に対する評価を実施しています。また、書面監査、インタビューによる対面監査を実施することにより、効果の向上を図っています。2025年3月期現在の当社グループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断し、内部統制報告書を同年6月に提出しました。なお、監査法人からは当該評価が適正である旨の監査報告書が提出されています。

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方・方針

アイシンのリスクマネジメントは、事業活動とともに企業経営の車の両輪であると考えています。さまざまな経営戦略を実行していく中で、外部環境の急激な変化により、経営に影響を与えるリスクが増加しています。そのような成長を阻害する可能性のあるリスクを把握し、コントロールすることと事業継続力強化の両面で取り組んでいきます。

企業がその目的を達成しようとする活動に対して、重大な影響を及ぼすさまざまなリスクを未然防止・抑制していきます。万が一発生した場合は、経営への影響を最小化し、企業の持続性を保証することで、ステークホルダーの皆さまからの期待に応えていきます。

WEB アイシングループサステナビリティ憲章 10章. リスクマネジメントの徹底

## 推進体制

リスクマネジメント推進体制として、社長をはじめCxO、監査役およびグループ12社<sup>※1</sup>の社長などが参加するリスクマネジメント委員会を設置しています。委員会においてアイシンにおけるリスク発生状況およびグループ内外の環境・動向を踏まえ、取り組むべき重点リスクの審議・方向づけを行うことでリスク対策を推進しています。決定した重点リスクについて、グループ本社では、リスク別に主管部署を設定、国内外のグループ会社それぞれに対策責任者、推進者を任命し、グループ全体で取り組むことでリスクに対する対応力を強化しています。

さらに、定期的な取締役会への報告を通して、リスクマネジメントに関する監督を受けるとともに、経営戦略の高度化に役立てています。

※1 グループ12社: アイシンを除く2025年度時点のグループ12社(アイシン高丘、アイシン軽金属、アイシン開発、アイシン機工、アイシン辰栄、アイシン福井、豊生プレーキ工業、アドヴィックス、アイシンシロキ、アート金属工業、アイシン九州、シーヴィテック)

## 戦略

### リスクマネジメントの高度化

アイシンは、1997年の刈谷工場火災において、皆さまにご迷惑とご心配をおかけしました。これを機に、同じ失敗を繰り返さないようERMを導入し、全社的なリスクマネジメントに取り組んできました。近年、大規模地震や線状降水帯の頻発などの自然災害、部品供給問題、地政学・経済安全保障リスクなど経営を取り巻くリスクは複雑化・多様化しています。

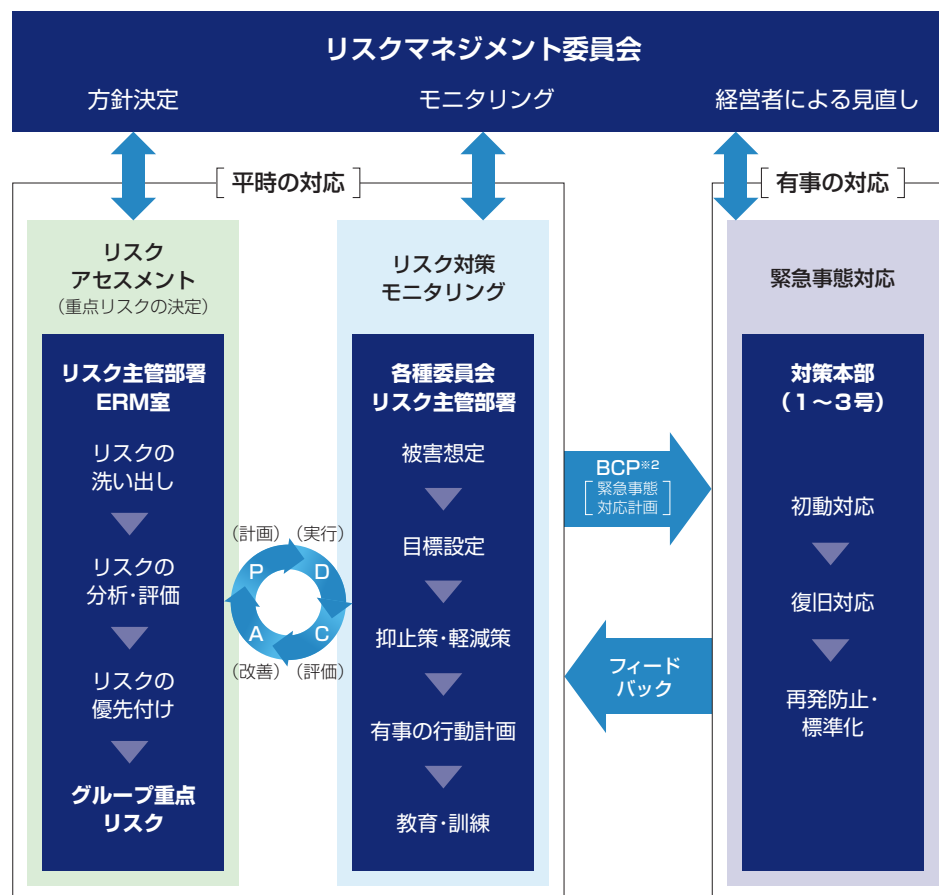
このような中、持続的成長と安定を目指し、経営戦略に関するリスクを含めたリスクマネジメントプロセスを導入しています。事業の円滑な運営を阻害する「オペレーショナルリスク」と、中期的な経営戦略の遂行を阻害する「経営戦略リスク」の両面から、リスクの予兆を捉え、影響度を適切に分析・評価し「先手を打つ」リスクマネジメントを実践していきます。

## 主な取り組み

### 基本的な取り組み

アイシンでは「リスクマネジメントプロセス」に基づき、平時における被害の未然防止・抑制対応、有事の際の早期復旧・被害最小化に取り組んでいます。さらに、これらの対策の有効性評価、改善および標準化を行い、リスクマネジメントサイクルを回すことでリスクに対する実効性を高めています。

### リスクマネジメントプロセス ～PDCAサイクル～



※2 BCP: Business Continuity Planning

## リスクマネジメント

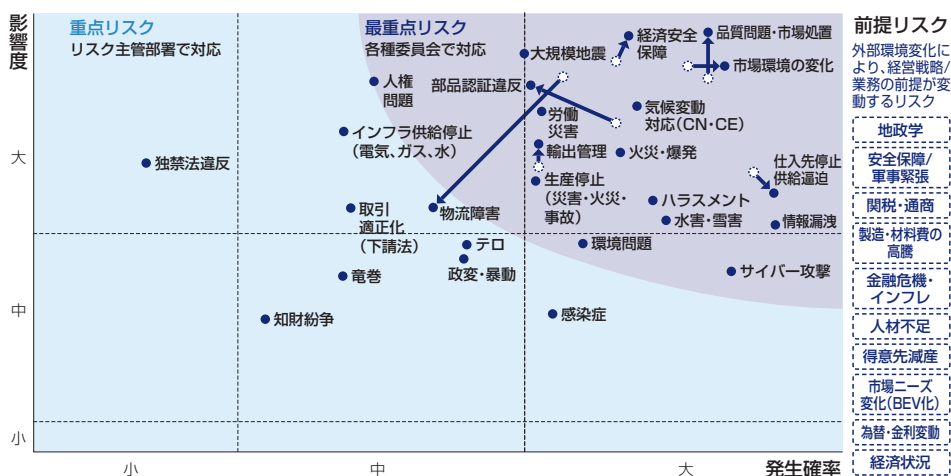
### 平時の対応

#### リスクアセスメント(重点リスクの決定)

アイシンでは年2回のサイクルで、リスクアセスメントを実施し、各リスクの主管部署の専門的な視点、グループ会社の業務特性に基づく視点、および海外拠点の地理的な視点から想定されるリスクを洗い出しています。併せて、リスクの発生頻度や傾向、影響度を軸とした分析結果に、これまでのリスク対策による抑制・軽減度を加味しリスクの評価を行っています。

また、これら内部でのリスク評価に加えて、外部の視点としてお客様や投資家などのステークホルダーが重要視しているリスクや、グローバルリスクレポートなどの専門機関によるリスクの評価を参考に、リスクマネジメント委員会で「最重点リスク」と「重点リスク」を決定しています。

#### 2025年度 アイシングループ重点リスク



#### リスク対策、モニタリング

リスクマネジメント委員会で決定された「最重点リスク」「重点リスク」は、各種委員会、各リスクの主管部署が未然防止・抑制・軽減の対策を実行しています。「最重点リスク」は、リスクマネジメント委員会によって、「重点リスク」は、ERM室によってモニタリングし、継続的な改善に向けて取り組んでいます。

#### 予兆管理

会社運営に悪影響を及ぼす可能性のあるリスク発生の兆候をいち早く察知・回避するために予兆管理を行っています。リスクに対する閾値の設定と閾値超過時の「対応(部署・内容)」をあらかじめ手順化しています。

### 有時の対応

#### 緊急事態対応

緊急事態発生時の基本方針は「①人命・安全、②地域貢献、③生産復旧」を優先順位にしています。この基本方針に基づき、緊急事態対応計画(BCP)を策定しています。

緊急事態が発生した際の初動対応では、社長をはじめとする全役員・各リスクの主管部署に迅速にリスク発生を伝える「リスクレポート」をトリガーに、危機レベルに応じた対策本部(1号～3号)を立ち上げます。対策本部長は、リスクマネジメント委員長によって任命され、1号対策本部はリスク推進部署であるERM室が、2・3号対策本部は各リスクの主管部署が事務局となり対応にあたります。対策本部では第一に人命と安全確保を行い、被害の最小化を図ります。次に「地域復旧なくしてアイシンの生産復旧なし」の考え方のもと地域貢献に注力します。具体的には被災した地域の行政と連携し、不足している物資や救援物資の提供、被災地域の仕入先への物資支援等を実施しています。生産復旧対応では、被害状況によってあらかじめ決定した重要業務から優先的に復旧を行います。さらに、被害が深刻な場合は、代替業務や代替生産にシフトし事業を継続していきます。緊急事態に備え、各リスクの主管部署では計画的にリスク抑制・軽減策を実施し、有事の行動計画に沿った教育・訓練を実施しています。特に大きな被害が想定される大規模地震では、発生時の初動が被害最小化の鍵を握るため、トップを対策本部長とする「災害対策本部初動訓練」を定期的実施しています。

BCPの策定および訓練により実効性を向上させるとともに、これらの過程を通じて有事に強い人材を育成し、平時から危機に強い組織・職場・人づくりを目指しています。

#### 教育・啓蒙

全従業員のリスクマネジメント力向上を目的に、教育・啓蒙に取り組んでいます。リスク対策の平時対応(抑止策・軽減策)と有事発生時の実践要領を制定した「危機管理(リスクマネジメント)ガイド」を発行しています。また、役員を含む管理職に対しては、「階層別リスクマネジメント研修」を開催し、全従業員に向けては「アイシングループリスクマネジメント報」を発行することで、従業員一人ひとりがリスクを自分ごととして捉え、対策が徹底されるよう教育・啓蒙しています。

さらに、アイシンでは、過去の大規模地震による甚大な被害を二度と繰り返さないよう、「アイシン伝承館」に「熊本地震学習ゾーン」を設置しています。2016年の熊本地震での被災・復旧で得た「学び・気づき」をパネルと映像で発信し、自然災害への備えと心構えを伝承しています。また、2024年元日に発生した能登半島地震において、過去の震災における教訓を活かした吊りものの対策などの効果や新たな課題をさらなる「学び・気づき」として積み上げ、後世に伝承しています。



# 品質

## 基本的な考え方・方針

アイシンは提供価値として「安心と感動をお客様へ」を掲げ、品質にこだわり、お客様の期待を超える新しい価値を生み出します。

また、アイシンは企業の行動指針「アイシングループサステナビリティ憲章」と個人の行動指針「アイシングループウェイ」の基盤に「品質至上」を据えています。商品・サービスのみならず、仕事の質を高めることに徹し、すべての従業員が互いに協力し合い「お客様第一」を基本に企業体質を改善する活動、TQM※1を推進しています。 ※1 Total Quality Management

品質方針は下記のように定め、品質保証活動の体系を「品質マニュアル」に規定しています。

### 品質方針

安全、地球環境に配慮し、商品のライフサイクルを通じて、お客様が求めるすべての品質を追求することで、感動と笑顔が得られる製品・サービスをタイムリーに提供し、安心・快適な社会づくりに貢献します。

## 推進体制

グループ品質本部はグループ全体の品質に関して責任・権限を持ち、お客様に対して品質を保証する役割を担っています。世界のお客様へ満足と安心を提供するために、品質機能会議を核として各製品本部と機能本部に品質方針を展開しています。それに基づく品質向上活動を監視するとともに常にお客様の声を吸い上げて全社にフィードバックし、監査活動や品質教育等を実施してより良い商品づくりを目指しています。昨今のトヨタグループで発生した認証不正や当社北米子会社での品質問題を受けて経営トップも入り込み、法規認証委員会の新設や製品品質向上をねらった全社横断チーム活動を展開し信頼回復に向け取り組んでいます。さらに「品質至上」を徹底的にやり抜く人・職場風土づくりなど、現場の声を拾い上げながら意識改革をけん引しています。

## 戦略

### グローバルに最高の品質を実現する体制を構築し、安心・安全をお客様に届ける

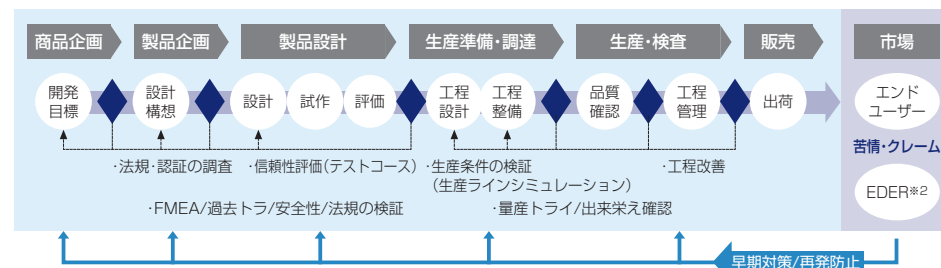
- 次世代製品・コト品質への対応、ガバナンス強化によりグローバルで通用する品質保証の仕組み(品質マネジメントシステム)を構築・監査改良する
- DX社会の中で、成長領域である電動化やカーボンニュートラルの進展に対して新たな価値を創造できる人財を育成する

## 主な取り組み

### 中長期の成長領域に対する開発～生産各プロセスでの確実な品質保証

電動化への対応においては、製品設計の段階から設計、生産技術、工場の専門部署が一体となって活動し、DXを活用した開発プロセスの革新による、開発期間の短縮を進めています。新製品の立ち上げにおいては品質保証体系にてきめ細かく実施要領を作成し、各プロセスの節目において厳格に品質を見極めています。開発段階ではお客様目線で安全性・法規の再検証や各商品群の技術・知見を集約し、失敗事例の潰し込み等設計品質向上に取り組んでいます。また品質評価においては、高低温下、悪路・氷結など各種路面、電磁波など世界の特異環境を再現した自社のテストコースや設備を活用し、お客様目線で自動車に求められる機能・性能を総合的に評価しています。さらに生産準備段階においては、生産ラインシミュレーションなど最先端のデジタル技術を駆使して完成度の高い生産ラインを短期間で立ち上げ、量産トライを何度も繰り返して安定した生産・品質の向上に努めています。

#### 品質保証ステップ ◆：節目確認/判断



※2 EDER: 早期に不具合を見つけて早期に対策する活動

### 「品質至上」を徹底的にやり抜く人・職場風土づくり

アイシンにとって原点とも言える「品質至上」という価値観を取り戻すため、「知識」「心」「環境」の3つの視点で従業員に働きかけています。「品質至上」を現代に合わせて解説した啓発ツールの発行による「知識」の普及、生々しい失敗事例を展示した伝承館や現物展示にこだわった品質展示会による「心」への訴求、品質講演会や従業員とトップとの品質対話、職場単位での品質ミーティングにより全員がすべての業務の品質にこだわる価値観が当たり前の「環境＝職場風土」の構築に力を入れています。また、QCサークル活動による改善に加え、全従業員の品質行動宣言(1回/年)とその振り返り(1回/月)や、品質至上の3要素に基づいた自身の業務の振り返り(1回/年)等、日常業務を通じた人・職場風土づくりの基盤強化にも努めています。

### 品質マネジメントシステム

アイシンはIATF16949※3に適合した品質マネジメントシステムを構築してお客様へ満足と安心をご提供できるよう全従業員が一丸となって品質保証活動を推進しています。2025年5月現在、52の生産拠点でIATF16949の認証を取得しています。 ※3 IATF16949:自動車産業に特化した品質マネジメントシステム


# コンプライアンス

## 基本的な考え方・方針

アイシンはコンプライアンスについて、法令を遵守するだけでなく、経営理念である「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」の精神で良き企業市民として皆さまの期待と信頼に応えていくことが重要だと考えています。そのために、「アイシングループサステナビリティ憲章」および「アイシングループ行動規範」を基本方針とし、重点法分野である独占禁止法および腐敗防止について、グループ共通の独占禁止法遵守方針と腐敗防止方針、具体的に取るべき行動となるガイドラインを作成、展開しています。なお、腐敗防止方針に関しては、ステークホルダーからの要請・期待に応え、「アイシングループ腐敗防止方針」を「アイシングループ贈収賄・腐敗行為防止ポリシー」へ2025年5月に見直し、展開しています。

また、アイシンでは、働く一人ひとりが「誠実」「正直」「公正・公平」といった高い倫理観を共有し、自然体でコンプライアンスを実践できるよう、国内外のグループ会社での徹底に努めています。グローバルでのグループ法務・コンプライアンス体制の整備による高いコンプライアンス意識の維持と重大法令違反の撲滅を目標としています。アイシンでは言いたいことをお互いに言える「風通しの良い職場風土づくり」こそがコンプライアンスの基盤であると考え、迷ったらずは上司などへ相談できる環境づくりや、内部通報窓口の利用周知を徹底しています。さらに、個人と職場のコンプライアンスの意識を測る「倫理アンケート」や職場巡回を通じて職場の生の声を吸い上げ、喜びも悩みも共有することで互いを尊重し思いやれる職場風土づくりを進めています。

 アイシングループ行動規範

 アイシングループ独占禁止法遵守方針

 アイシングループ贈収賄・腐敗行為防止ポリシー

2024年度 独占禁止法違反件数 0件

2024年度 腐敗防止法違反件数 0件

## 推進体制

アイシンでは、コンプライアンスに関わる重要方針・体制を決める会議体として、グループ人事本部長を委員長とする「企業行動倫理委員会」を設置しています。グループ12社の社長、役員、監査役が出席して、法令遵守を含むコンプライアンスの活動状況および課題を確認するとともに、次年度の活動方針と実施事項を承認しています。

2018年1月より、グループ全体で一定基準以上のコンプライアンスレベルを確保するため、各社の法務機能部署を集約し、グループ本社法務部を立ち上げ、グループ唯一の法務専門機能部署として、国内外のグループ会社のコンプライアンス活動を企画・推進しています。併せて、グループ各社にコンプライアンス責任者および推進者を設け、グローバルでコンプライアンスを推進する体制を構築しています。

## 戦略

アイシンでは「自然体でコンプライアンスが実践できている状態」にするために、毎年、企業行動倫理

委員会にて、ビジネス環境の変化や、ステークホルダーからの要望などを踏まえ、コンプライアンスの重点領域を選定し(2025年度:インテグリティ、ハラスメント、適正取引、贈収賄・腐敗、独占禁止法)、マテリアリティKGIである重大法令違反・重大コンプライアンス違反0件を目指しています。特に、贈収賄・腐敗防止および独占禁止法については、2020年に方針・ガイドラインを制定してから5年が経過しているため、より理解を深め行動として定着するよう、継続的に働きかけています。また、倫理アンケートを通じて、コンプライアンス意識の高さ(KPIである、倫理アンケート肯定回答率)を測っています。

## 関連するマテリアリティ

マテリアリティ	目標(KGI)	指標(KPI)	2030年度目標値
盤石な経営基盤の構築	重大法令違反、重大コンプライアンス違反がゼロの状態	倫理アンケート肯定回答率	90%

## 主な取り組み

### 重大法令違反、重大コンプライアンス違反ゼロに向けた取り組み

#### 内部通報制度による問題の早期発見・是正

アイシンでは、コンプライアンスに関する通報・相談窓口を設け、国内外の役員、従業員、退職者、その家族、取引先、ならびに地域住民などのステークホルダーから、広く相談を受け付けています。対応時はプライバシー保護、相談者への不利益防止などへの配慮を徹底しながら、不正行為などの早期発見と是正に努めています。

通報・相談窓口は、内容に応じて使い分けができるように、各社相談窓口、弁護士が対応するグループ共通の社外法律事務所の窓口、グループ本社法務部が対応する「アイシン企業行動倫理相談窓口」を設置しています。また、社外ステークホルダーからは、ウェブ入力方式の「アイシングループホットライン」で通報・相談を受け付けています。内部通報案件はグループ本社法務部に集約され、重要案件はグループ本社法務部が対応をリードし、問題の早期発見と是正につなげられる体制を構築しています。さらに、定期的にアイシンの監査役へ報告し、運用面のモニタリングを行っています。その他にも、外部弁護士を招聘し、客観的、専門的な知見を取り入れて重要案件へ迅速に対処できるように努めています。

#### 倫理アンケート

アイシンでは毎年、国内外の全従業員(派遣社員、アイシンへの出向者、定年後再雇用、期間従業員等、グループ社員も含む)に対してコンプライアンスに関する共通の倫理アンケートを実施しており、2024年度の回答率は93.6%でした。コンプライアンス活動の浸透度や、潜在的なコンプライアンスリスクの有無、内部通報窓口の認知度などを調査し、その結果を企業行動倫理委員会へ報告する他、社内各部署および国内外グループ各社へフィードバックを行っています。また、調査結果を分析し、的を絞って重点支援が必要なグループ会社への改善の取り組みも行っています。

# 人権

## 基本的な考え方・方針

アイシンが目指す、「グループ・グローバル連結でチャレンジ推進」「どこよりも人が育ち、全員が活躍」の実現には、従業員をはじめ社内外のステークホルダーとともに、すべての人の人権を尊重していくことが基本となります。また、人権の尊重はあらゆる事業活動の基盤であり、それぞれの国・事業での活動に関係するさまざまな人権課題について理解を深め、適切な行動を取っていくことが私たちに求められていると、強く認識しています。

2021年4月に人権専門委員会で「アイシングループ人権方針」を策定しました。人権尊重の責任を果たしていくことを宣言し、グループ会社やサプライチェーンも含めた各機能重要規程に織り込んでいます。なお、人権方針がカバーする人権リスクの範囲には、差別・ハラスメント、児童・若年労働・その他の子どもの権利侵害、移民労働・強制労働、賃金（最低賃金・生活賃金・同一労働への男女賃金差）・労働時間・休日等の基本的労働条件、過重労働、安全・健康な労働環境、従業員との対話、ダイバーシティ&インクルージョン、マイノリティ（女性、LGBTQ、障がい者など）、先住民族・地域住民の権利（土地・森林・水資源など）、警備会社の起用、プライバシー、消費者（製品安全、情報提供）、賄賂・腐敗などを含みます。

また、英国現代奴隷法等に基づき、奴隷労働や人身取引を防止するためのアイシングループの取り組み状況を開示しています。

 [アイシングループ人権方針](#)  [アイシングループ現代奴隷法に関する声明](#)

## 推進体制

「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に沿ってスキームを構築し、経営層によるコミットメントを高めるため、毎年「人権専門委員会」を開催しており、方針・計画を審議・決定して各関係部門が連携して取り組みを推進しています。

## 戦略

アイシンは、サプライチェーンを含めた人権デュー・ディリジェンスプロセスの定着を目指しています。重大な人権侵害のリスクを低減する取り組みとして、人権リスク特定調査と人権教育の実施を重要な指標として設定しています。人権リスク特定調査は、人権デュー・ディリジェンスの根幹を成すものであり、環境変化や是正状況を察知するため定期的に調査を行って、重点リスクを確認の上で是正措置とその開示を進め、継続的な改善を推進します。また、アイシンの従業員一人ひとりが人権尊重を自らの立場から実践できるよう、人権に関する基本的な理解やアイシンの取り組みなどを共有していきます。

### 関連するマテリアリティ

マテリアリティ	目標(KGI)	指標(KPI)	2030年度目標値
盤石な経営基盤の構築	重大人権侵害ゼロを 実現できている状態	人権リスク特定調査実施率	100%
		人権教育実施率	100%

## 主な取り組み

### 重大人権侵害ゼロに向けた取り組み

#### 人権デュー・ディリジェンス

アイシングループ人権方針を受け、リスクの深さ（影響度）および潜在可能性（発生頻度）の観点で、社会的関心の度合いや社内状況などを踏まえて重点リスクを設定しています。技能実習をはじめとした外国人労働者（移民労働者）は、強制労働など権利侵害につながる可能性から社会的関心が高く、また、グループ、サプライヤーでの受け入れも多いことから最重点分野としています。また、その他の主要人権分野（差別・ハラスメントなど）についても、各社の取り組み状況を確認しています。

#### 主要人権分野に関するアセスメント

主要人権分野（差別・ハラスメント・強制労働・児童労働・労働時間・賃金・従業員との対話・安全健康・サプライヤーへの対応）に対する取り組みについて、実態を把握し改善を進めるため、2024年度はグループ全社および主要サプライヤー226社にセルフチェック調査を実施しています。その結果、昨年度と比べて特に国内では全体的に改善が見られるものの（5点満点評価、2023年度比全体平均+0.2ポイント）、国内での児童労働や強制労働の啓発や実態確認の取り組みに課題が残っています。そこで①全社に人権取組推進者設置・勉強会開催、②人権関連法令の点検リスト展開、③啓発コンテンツの共有・周知などを行っています。今後も調査や現地対話を継続し、改善状況を確認していきます。

#### 教育・定着活動

アイシンでは以下の研修・啓発の機会を設け、毎年度内容を更新しながら、人権尊重を徹底しています。

対象	内容
役員	新任研修に人権関連内容を組み入れ
人権関連部門 （人事・調達など）	人権関連の動向や、アイシングループでの方針・取り組みについて グループ各社との勉強会を開催
採用関係者	日本：面接官などに対し留意点などを講義で徹底
同和問題関連	「愛知人権啓発企業連絡会」加盟、「同和問題に取り組む全国企業連絡会」と啓発活動・推進
新入社員・昇格者	日本：人権分野を含むCSR教育を実施
全従業員	日本：取り組みやすいケーススタディでの啓発などを実施 海外：各地域のコンプライアンス研修に人権関連内容を組み入れ
サプライヤー	「アイシングループ仕入先サステナビリティガイドライン」を発行、説明会を通じ賛同を依頼 主要サプライヤー226社と勉強会開催・取り組み共有



# 安全衛生

## 基本的な考え方・方針

### 安全と健康はすべてに優先する

グローバルに事業を展開する企業として、構内で働くすべての人が安全かつ健康的に働ける職場環境を維持・構築することは、あらゆる事業現場において実現されるべき重要な経営課題と位置づけています。アイシンは、いかなる際も「安全と健康はすべてに優先する」という考えのもと、「アイシン連結労働安全衛生方針」と「アイシングループ健康宣言」を策定し、この方針、宣言に基づき諸活動を展開しています。

 [アイシン連結労働安全衛生方針](#)  [アイシングループ健康宣言](#)

## 推進体制

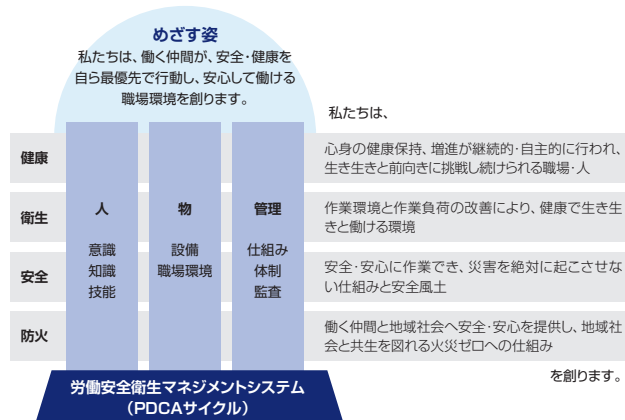
### 安全衛生防火推進体制

アイシンでは、構内で働くすべての人を労働災害から守るため、グループ各社社長による「安全衛生委員会」を設置し、方針・水準統一に向けた活動を推進しています。協議された施策については各事業場の「安全衛生委員会」における報告・承認を経て、職場の安全衛生委員から各職場へと順次展開されます。また、グループ会社へは、アイシングループ安全衛生研究会を通して展開されるとともに、各社のニーズを踏まえ、安全活動の取り組み支援を行っています。

## 戦略

### 2030年グループ安全ビジョン

私たちは、重大災害・休業災害の根絶に向けて、徹底的な再発防止活動と、安全意識の向上および安全行動の習慣化に向けた各種施策を推進しています。2030年グループ安全ビジョンにおいてKPI項目を設定し、安心して働け、心身ともに健康で生き生きと活躍し続けられる職場環境づくりに取り組んでいます。



## 関連するマテリアリティ

マテリアリティ	目標(KGI)	指標(KPI)	2030年度目標値
盤石な経営基盤の構築	安全最優先の文化構築	重大災害件数	0件

## 主な取り組み

### 安全最優先の文化構築に向けた取り組み

#### 労働安全衛生マネジメントシステム

2020年度より、リスク管理およびパフォーマンス改善を可能にする労働安全衛生マネジメントシステムを、構内請負業者を含めたグループ各社で導入しています。2024年度までに、アイシンを含むグループ39社で国際規格であるISO45001認証を取得しています。社内外の課題や働く人および利害関係者の要求事項を受け、年に1度、リスクと機会の抽出を実施。その結果から取り組むべき課題に優先順位をつけ、次年度の安全衛生計画に反映させ、目標達成に向けた活動を推進しています。また、活動結果やその他変動要因を踏まえ、マネジメントレビューを実施し、次年度に向けた方向性を明確にした上で、活動のレベルアップを図っています。

#### ISO45001 認証取得状況 (2025年3月末)



ISO45001 取得率:30%  
OSHMS内部適用:50%  
※対象は生産会社



# 情報セキュリティ

## 基本的な考え方・方針

企業のDX戦略が加速する中、さまざまな「モノ」や情報がつながることで、新たな価値が生まれ出されています。一方で、サイバー攻撃の脅威や「会社情報」「お客様・取引先情報」などの情報漏洩に関するリスクマネジメントは、企業の持続的成長における重要な課題の一つと捉えています。さらに、近年急速に進化するAI関連技術の活用に伴う知的財産権の侵害など、新たな取り組みに対するリスクにも対応する必要があります。そこで、アイシンでは「アイシングループ情報セキュリティ基本方針」を定め、組織的かつ継続的な情報セキュリティ対策に取り組んでいます。

 [アイシングループ情報セキュリティ基本方針](#)  [個人情報保護基本方針](#)

## 推進体制

DX戦略センター長は、情報セキュリティ対策と個人情報保護の実施・運用に関する責任と権限を持ち、経営戦略に沿った情報戦略やIT投資計画を策定し、情報セキュリティを推進する役割を担っています。DX戦略センター長のもと、セキュリティ専門組織である情報セキュリティ推進部を設置し、グループ全体でサイバー攻撃や内部不正などのリスクに迅速に対応できる体制を構築しています。情報セキュリティの方針や対策はリスクマネジメント委員会で提案し、グループ全体で認識を共有しています。これにより、セキュリティ水準の向上と確実な対策の実施を図っています。

## 戦略

お客様や取引先からお預かりした情報や、アイシンの事業活動に関わる情報は重要な資産であるとの考えのもと、企業の経営諸活動への脅威の変化や技術の進展を適切に捉え、網羅的な対策をグループ全体に実施していきます。

## 主な取り組み

### 情報セキュリティ対策

「体制」「対策」「教育」を活動の3本柱としています。セキュリティ対策をグループ本社に集約し、グローバルで漏れなく実施することにより、巧妙かつ高度化しているサイバー攻撃、内部情報漏洩などのセキュリティ脅威、各国で制定されるセキュリティ関連法への対応を強化していきます。生産停止などにつながるセキュリティ重大事案が発生した際には、速やかにDX戦略センター長、リスクマネジメント関係部署に報告して調査・分析・対策を行い、迅速な事業継続につなげていきます。

### 体制

- ・専門チームによる24時間/365日の監視体制を整備し、グループ全体のセキュリティ脅威へ対応しています。
- ・国際規格ISO27001<sup>※1</sup>やTISAX<sup>※2</sup>制度、および日本自動車産業サイバーセキュリティガイドラインに準拠した世界標準の「アイシングループセキュリティガイドライン」を策定し、お客様のセキュリティ対策要求へ備え、サプライチェーン全体の相互レベルアップに活かす取り組みを実施しています。

※1 ISO27001:情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)に関する国際規格。2022年4月時点で6部署が認証を取得  
 ※2 TISAX:Trusted Information Security Assessment Exchange/ドイツ自動車工業会(VDA)が策定した「VDA情報セキュリティ評価基準(VDA ISA)」に基づいて認証機関の審査を受ける制度。2025年4月時点で国内外合わせて10拠点が認証を取得

### 対策

- ・外部専門家のサポートを得ながら、最新のセキュリティ技術対策をグループ全体で導入し、巧妙かつ高度化するサイバー攻撃、内部情報漏洩などのセキュリティ脅威への対応を実施しています。
- ・法規対象車両の拡大を見据え、PSIRTを中心とした脅威監視体制を整備しています。日米のAUTO-ISAC<sup>※3</sup>に加盟し、業界内で発生したリスク情報を収集して自社開発に活かすとともに、ISO21434<sup>※4</sup>へ対応し、車両製品のセキュリティ対策に取り組んでいます。

※3 AUTO-ISAC:Automobile Information Sharing and Analysis Center/北米の自動車サイバーセキュリティ組織  
 ※4 ISO21434:自動車のサイバーセキュリティ対策に関する国際標準規格

### 教育

セキュリティレベルの向上は、全従業員が自分ごととして意識し、常に身近なものとして認識し行動することが不可欠です。そこで階層別研修や海外赴任などのイベント時の教育、不審メールへの対応訓練、情報セキュリティ強化月間での啓発活動など、グループ全体で行っています。例えば、教育受講後の理解度テストの実施や、各国の従業員から情報セキュリティ標語を募集し、グループ全体へ発信している「サイバーセキュリティニュース」で公開するなど、従業員一人ひとりの参画、およびセキュリティ意識の醸成を図っています。

### 教育・啓発活動の実施例

①	入社時・昇格時など階層別の研修実施(2回/年)
②	海外赴任時・出向受け入れ時などイベントごとに研修実施
③	全従業員対象の不審メール対応訓練実施(3回/年)
④	情報セキュリティ強化月間(1回/年)や社内報配付(1回/月)を通じた、啓発活動実施

# TCFD提言に基づく開示

## TCFD提言への賛同と情報開示

アイシンは、2019年11月にTCFD提言に賛同を表明し、提言に基づいた情報開示をしています。

### TCFDの開示推奨事項およびアイシンの対応状況

#### ガバナンス

推奨開示	対応状況
(a) 気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ会議にて中長期視点でのサステナビリティ課題の共有や方針・KPIを設定</li> <li>上位方針・KPIに基づき、CCNOが議長を務める「環境委員会」「CN・CE推進会議」にて、戦略の検討・推進・審議・モニタリングを実施</li> <li>サステナビリティ会議を通じて付議・報告される気候関連重要事項は取締役会で審議</li> </ul>
(b) 気候関連のリスクと機会の評価とマネジメントにおける経営陣の役割	

#### 戦略

推奨開示	対応状況
(a) 組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会	
(b) 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応を喫緊のグローバル課題とし、マテリアリティに選定</li> <li>アイシン全事業を対象に、1.5℃、4℃シナリオを活用して短中長期の移行・物理的リスク、機会を抽出</li> </ul>
(c) 2℃以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	

#### リスク管理

推奨開示	対応状況
(a) 気候関連リスクを特定し、評価するためのプロセス	
(b) 気候関連リスクをマネジメントするための組織のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメント委員会で、当社に影響を与えるリスクを特定・抽出・見直し(年2回実施)</li> <li>気候変動リスクは、最重点に位置づけられ、環境委員会などにおいて定期的にモニタリング・管理</li> </ul>
(c) 気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするプロセスが、組織全体的なリスクマネジメントに統合	

#### 指標と目標

推奨開示	対応状況
(a) 組織が自らの戦略とリスクマネジメントに即して、気候関連のリスクと機会の評価に使用する測定基準を開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度に、2035年生産CO<sub>2</sub>カーボンニュートラル、2050年カーボンニュートラルを宣言</li> <li>マテリアリティに基づいた脱炭素に向けた指標を設定。 「動力源・熱源・無駄レス」「クリーンエネルギー」「廃棄物ゼロを目指した資源循環」の3つの柱を軸に活動を進める</li> </ul>
(b) Scope 1、2、3の温室効果ガス排出量および関連するリスクを開示	<p>【目標】</p> <p>2035年 生産CO<sub>2</sub>カーボンニュートラル 2050年 カーボンニュートラル</p> <p>【指標(2030年度)※SBTiによる認定取得】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scope 1、2: 2019年度比46.2%削減</li> <li>Scope 3(カテゴリ1、11): 2019年度比27.5%削減</li> </ul> <p>【実績(2024年度)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scope 1、2: 221万t-CO<sub>2</sub>(2019年度比20.5%削減)</li> <li>Scope 3: 2,139万t-CO<sub>2</sub>(2019年度比8.0%削減)</li> </ul>
(c) 気候関連のリスクと機会をマネジメントするために組織が使用するターゲットおよびパフォーマンス	



## TCFD提言に基づく開示

### TCFDの開示推奨事項およびアイシンの対応状況

区分	リスク／機会の種類	影響段階	アイシンへの影響	時間軸 長・中・短	財務影響 大・中・小	今後の対応
移行 リスク	市場	調達	低炭素原材料の需要が高まり、必要な原材料の価格高騰による調達コストの増加	中	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品設計時点での軽量化や材料置換による使用原材料の削減</li> <li>サーキュラーエコノミーの推進による購入原材料の削減</li> </ul>
	新たな規制	直接操業	炭素税や再生可能エネルギー導入などの政策によるコストの増加	中	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー使用ミニマム化に向けた省エネ活動の推進</li> <li>地域ごとの特徴を活かした再生可能エネルギーの導入</li> </ul>
	新たな規制	製品需要	電動化の進展で、電動車向け製品需要が拡大する一方、ガソリン車向け製品需要が減少	中	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までにパワートレインユニット販売台数の電動化率増加を見据えて製品構成を電動車向けへシフト</li> <li>高効率・小型化の電動ユニット、回生協調ブレーキシステム、熱マネジメントシステムや空力デバイスなど、幅広い製品によるモビリティの電動化とエネルギーソリューションでカーボンニュートラルへ貢献する製品の拡販を強化</li> </ul>
物理的 リスク	急性	直接操業	気象災害(大雨、台風、洪水など)の発生頻度増加や激甚化による被災時のサプライチェーン寸断の発生や一時的操業の停止	短	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象発生時における行動基準およびルールの策定</li> <li>調達物流のBCP高度化</li> <li>リスクのある拠点を抽出して定期的にモニタリング</li> <li>浸水対策計画の策定・実施</li> </ul>
機会	製品需要	製品・サービス	電動化の進展による電動車向け製品の需要拡大	中	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>高効率・小型化により電費性能を向上させた電動ユニットのスピーディな市場投入</li> <li>車種別ユニット共通化、材料使用量低減によるコスト低減</li> <li>回生協調ブレーキシステムの進化による電動車の航続距離向上</li> <li>関連製品の生産能力拡大</li> </ul>
			CO <sub>2</sub> 削減に寄与する製品・サービスへの需要拡大に伴う新規事業創出	中	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>ペロブスカイト太陽電池の市場投入・シェア確保</li> <li>ヤシ殻由来のバイオ成型炭の販売</li> <li>CO<sub>2</sub>を炭酸カルシウムとして固定化する技術の事業化</li> </ul>
			省エネルギーかつ低炭素排出の製品需要の拡大	中	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>高効率で安定したエネルギー供給や、停電時の自立発電機能によるレジリエンス向上に貢献する家庭用燃料電池コージェネレーション「エネファーム」のさらなる高効率化と拡販</li> <li>自治体と協業で脱炭素事業を推進し、街づくりへ貢献</li> </ul>
	資源効率性	直接操業	エネルギー効率化によってエネルギー消費量が減少し、エネルギー調達コストが減少	中	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>動力源、熱源、無駄レスの徹底による省エネルギー化</li> <li>革新生産技術の開発</li> <li>CO<sub>2</sub>の回収・利活用(メタネーションなど)やバイオ成型炭などの導入によるクリーンエネルギー化</li> </ul>

(注) <時間軸> 短: ~2025年度、中: ~2030年度、長: ~2050年度  
 <財務影響> 大: 100億円以上、中: 10億円以上100億円未満 ※財務影響小は開示対象から除外



# TNFD提言に基づく開示

## TNFD提言への賛同と情報開示

アイシンは、2023年9月にTNFD提言に賛同を表明し、提言に基づいた情報開示をしています。

### TNFDの開示推奨事項およびアイシンの対応状況

#### ガバナンス

推奨開示	対応状況
A.自然関連のリスクと機会に関する取締役会の監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>「サステナビリティ会議」にて中長期視点でのサステナビリティ課題の共有や方針・KPIを設定</li> <li>上位方針・KPIに基づき、CCNOが議長を務める「環境委員会」「CN・CE推進会議」にて、戦略の検討・推進・審議・モニタリングを実施</li> </ul>
B.自然関連のリスクと機会の評価・管理における経営者の役割	
C.ステークホルダーに関する人権方針、ステークホルダーに対するエンゲージメント活動、ステークホルダー関連の問題に対する取締役会・経営者の監督	 「サステナビリティ」の「社会」における「人権」  「アイシングループ人権方針」

#### 戦略

推奨開示	対応状況				
A.組織が短期、中期、長期にわたって特定した、自然関連の依存、インパクト、リスク、機会	・LEAPアプローチに沿って、統合的に開示				
		Locate 自然との接点の発見	Evaluate 依存・インパクトの評価	Assess 重要なリスクと機会の評価	Prepare 対応と報告の準備
B.自然関連の依存とインパクト、リスクと機会が、組織のビジネスモデル、バリューチェーン、戦略、財務計画に与える影響	検討対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接操業</li> <li>上流：1次サプライヤー</li> <li>下流：自動車製造業</li> </ul>	同左	同左	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接操業</li> </ul>
C.自然関連のリスク、機会に対するシナリオ分析の結果とシナリオごとの戦略のレジリエンス	検討内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動場所の評価</li> <li>優先地域の特定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>依存・インパクトの評価</li> <li>妥当性の確認</li> <li>優先度の高い依存項目、インパクト項目の抽出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクと機会のリスト作成</li> <li>シナリオ分析に基づくリスクと機会の定性的な重要度評価</li> <li>リスク管理アプローチの整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略とリソースの割り当て</li> <li>パフォーマンス測定</li> <li>情報開示の作成</li> </ul>
D.直接操業およびバリューチェーン上下流における優先地域	アウトプット	①活動場所の評価結果 ②優先地域の特定結果	①依存・インパクトの評価結果 ②優先度の高い依存項目、インパクト項目リスト	①リスクと機会のリスト ②リスクと機会の定性的な重要度評価 ③シナリオ分析に基づく重要なリスクと機会のリスト ④リスク管理戦略と軽減策 ※③④は直接操業のみ実施	TNFD提言の開示推奨項目を照合した情報開示

## TNFD提言に基づく開示

### リスクとインパクトの管理

推奨開示	対応状況
<p>A.(i) 直接操業における自然関連の依存、インパクト、リスク、機会の評価プロセス</p> <p>A.(ii) バリューチェーン上下流における自然関連の依存、インパクト、リスク、機会の評価プロセス</p> <p>B. 自然関連のリスク、機会の管理プロセス</p> <p>C. 全社的リスク管理における、自然関連のリスクの評価・管理プロセスの位置づけ</p>	<p>【バリューチェーン上下流】リスクの重要度評価結果(抜粋)</p> <p>【バリューチェーン上下流】機会の重要度評価結果(抜粋)</p> <p>リスクマネジメント委員会で、当社グループに影響を与えるリスクを特定・抽出・見直し(年2回実施)</p>

### 測定指標とターゲット

推奨開示	対応状況
<p>A. 自然関連のリスク、機会を管理するための測定指標</p> <p>B. 自然関連の依存、影響関係を管理するための測定指標</p> <p>C. 自然関連のリスク・機会を管理するための目標と進捗状況</p>	<p>グローバルにおける自然共生活動の実施状況</p> <p>・「自然との共生、持続可能な未来への貢献」を優先課題に掲げ、目標と指標を設定し、自然共生活動に取り組む</p> <p>【目標】 2030年 自然と共生する拠点: 10拠点以上</p> <p>【管理指標】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水使用量削減</li> <li>排水水質および水量</li> <li>自然共生活動の実施状況(水域保全、地域ステークホルダーとの連携、生態系ネットワーク構築への貢献)</li> </ul> <p>植林・植樹活動 生態系保護活動 ステークホルダーとの連携活動 ※円の大きさは活動件数</p>



# データ

## CONTENTS

財務データ(連結)	94
非財務データ(環境)	95
非財務データ(社会)	97
社外評価	99
会社情報	100

## 財務データ(連結)

(単位:百万円)

(年度)		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
財政状態・ 経営成績	売上収益	3,245,985	3,562,622	3,908,937	4,043,110	3,784,585	3,525,799	3,917,434	4,402,823	4,909,557	<b>4,896,104</b>
	海外拠点売上収益比率(%)	43.7	41.8	41.1	41.2	42.1	42.3	44.6	49.6	50.1	<b>50.2</b>
	営業利益	192,722	228,691	253,808	205,562	56,129	145,332	182,011	57,942	143,396	<b>202,941</b>
	税引前利益	194,060	237,311	268,171	217,486	53,395	167,523	219,983	73,741	149,877	<b>173,440</b>
	親会社の所有者に帰属する当期利益	100,332	126,653	134,551	110,123	24,061	105,638	141,941	37,670	90,813	<b>107,586</b>
	親会社の所有者に帰属する持分	1,168,953	1,236,385	1,310,176	1,346,902	1,280,165	1,535,512	1,756,516	1,751,326	2,135,837	<b>1,977,263</b>
	資産合計	3,009,377	3,338,339	3,527,910	3,751,880	3,992,652	4,027,103	4,205,801	4,135,826	4,643,016	<b>4,284,600</b>
	設備投資	294,188	237,449	260,315	389,932	290,646	190,268	218,771	221,494	230,033	<b>223,738</b>
	減価償却費	186,197	197,168	213,430	226,418	242,167	240,016	245,257	263,562	259,831	<b>257,434</b>
	研究開発費	162,635	167,719	182,900	202,190	205,823	189,850	194,162	218,631	225,594	<b>236,844</b>
	売上収益研究開発率(%)	5.0	4.7	4.7	5.0	5.4	5.4	5.0	5.0	4.6	<b>4.8</b>
1株当たり情報 (単位:円)	EPS(基本的1株当たり当期利益) <sup>※1</sup>	118.18	148.15	163.41	136.21	29.76	130.65	175.55	46.59	112.31	<b>137.81</b>
	BPS(1株当たり親会社所有者帰属持分) <sup>※1</sup>	1,375.77	1,475.37	1,620.56	1,666.00	1,583.36	1,899.10	2,172.45	2,165.95	2,641.39	<b>2,609.69</b>
	配当金 <sup>※1</sup>	33.33	41.67	50.00	50.00	40.00	40.00	56.67	56.67	56.67	<b>60.00</b>
	配当性向(%)	28.2	28.1	30.6	36.7	134.4	30.6	32.3	121.6	50.5	<b>43.5</b>
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	294,184	394,812	311,542	354,942	327,552	343,314	193,343	237,970	499,740	<b>339,870</b>
	投資活動によるキャッシュ・フロー	Δ228,437	Δ229,109	Δ229,346	Δ414,494	Δ273,876	Δ138,175	Δ204,952	Δ186,857	Δ93,153	<b>Δ 146,948</b>
	財務活動によるキャッシュ・フロー	Δ88,162	Δ31,617	Δ73,634	13,164	275,382	Δ373,880	Δ135,859	Δ127,752	Δ211,699	<b>Δ 270,221</b>
	フリーキャッシュ・フロー	65,747	165,703	82,196	Δ59,552	53,676	205,139	Δ11,609	51,112	406,587	<b>192,922</b>
	現金および現金同等物	263,217	394,559	406,508	357,195	675,162	520,028	386,906	317,693	527,191	<b>451,690</b>
財務指標	営業利益率(%)	5.9	6.4	6.5	5.1	1.5	4.1	4.6	1.3	2.9	<b>4.1</b>
	親会社所有者帰属持分比率(%)	38.8	37.0	37.1	35.9	32.1	38.1	41.8	42.3	46.0	<b>46.1</b>
	ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)	8.4	10.5	10.6	8.3	1.8	7.5	8.6	2.1	4.7	<b>5.2</b>
	ROIC(投下資本利益率)(%) <sup>※2</sup>	9.8	11.5	11.6	8.6	1.7	5.1	6.6	1.8	5.3	<b>7.1</b>

※1 2024年10月1日付で普通株式1株につき3分割の割合で株式分割を実施しました。3分割後の調整済み数値で記載しています。

※2 ROIC(投下資本利益率): 税引後営業利益÷(棚卸資産 + 有形固定資産 + 無形資産)

## 非財務データ(環境)

### 温室効果ガス(連結)

#### 温室効果ガス排出量

##### 算定方法

CO<sub>2</sub>総排出量=Σ(燃料使用量×CO<sub>2</sub>排出係数)+Σ(購入電力量×CO<sub>2</sub>排出係数)

##### CO<sub>2</sub>排出係数

【2019～2024年度排出量】

##### 国内

燃料 IPCC2006, 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventoriesに基づく排出係数

購入電力 環境省・経済産業省公表の電気事業者別調整後排出係数(2019年・2020年:R1年度、2021年:R2年度、2022年:R3年度、2023年:R4年度、2024年:R5年度)

##### 海外

燃料 IPCC2006, 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventoriesに基づく排出係数

購入電力 IEA:CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustionに基づく排出係数  
(2019/2020:IEA2017,2019edition、2021:IEA2019,2021edition、  
2022:IEA2020,2022edition、2023: IEA2021,2023edition、  
2024:IEA2022,2024edition)

SF<sub>6</sub>のCO<sub>2</sub>換算は、「地球温暖化対策の推進に関する法律施行令」に定める地球温暖化係数を使用。

#### Scope1、2、3合計

単位:t-CO<sub>2</sub>e  
(年度)

2019	2020	2021	2022	2023	2024
26,016,371	24,515,960	25,530,744	24,088,622	25,224,731	<b>23,596,868</b>

#### 生産CO<sub>2</sub>排出量(生産拠点 Scope1、2)

単位:t-CO<sub>2</sub>e  
(年度)

項目	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Scope1	630,904	577,100	602,011	533,137	525,133	<b>491,009</b>
Scope2	2,080,878	1,907,664	1,963,240	1,745,595	1,755,040	<b>1,657,897</b>
合計	2,711,782	2,484,764	2,565,251	2,278,732	2,280,173	<b>2,148,906</b>

#### サプライチェーン排出量(Scope3)

単位:t-CO<sub>2</sub>e  
(年度)

項目	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. 購入した製品・サービス	10,905,462	10,666,463	11,373,619	10,736,420	11,177,441	<b>11,022,068</b>
2. 資本財	999,649	654,409	752,442	761,807	791,314	<b>769,659</b>
3. Scope1、2に含まれない燃料 およびエネルギー関連活動	438,413	398,144	409,028	361,030	348,710	<b>328,008</b>
4. 輸送、配送(上流)	578,235	525,970	608,026	669,230	689,386	<b>554,313</b>
5. 事業から出る廃棄物	73,710	70,085	54,752	53,040	58,472	<b>55,266</b>
6. 出張	19,218	9,348	11,552	13,814	16,149	<b>17,735</b>
7. 雇用者の通勤	60,852	40,701	37,080	32,963	36,868	<b>51,288</b>
8. リース資産(上流)	—	—	—	—	—	<b>—</b>
9. 輸送、配送(下流)	160,454	155,584	158,884	168,284	175,895	<b>192,164</b>
10. 販売した製品の加工	488,317	505,268	492,297	517,713	379,242	<b>311,603</b>
11. 販売した製品の使用	9,309,776	8,742,538	8,814,825	8,230,378	9,042,565	<b>7,967,008</b>
12. 販売した製品の廃棄	29,414	28,068	29,558	29,261	29,789	<b>21,936</b>
13. リース資産(下流)	—	—	—	—	—	<b>—</b>
14. フランチャイズ	—	—	—	—	—	<b>—</b>
15. 投資	173,679	167,025	150,733	167,752	127,995	<b>95,071</b>
合計	23,237,179	21,963,602	22,892,795	21,741,694	22,873,825	<b>21,386,118</b>

#### SBTiによる認定を取得した温室効果ガス排出削減目標

対象	2030年度目標(2019年度比)
Scope1、2	46.2%削減
Scope3(カテゴリー1、11)	27.5%削減

#### 目標に対する進捗状況

アイシンは2023年11月、SBTiからScope1、2の削減目標について1.5℃基準に合致するとの認定を受けました。またこの認定とともに、Scope3カテゴリー1、11の排出原単位の削減目標についてWell Below2℃基準も合致するとの承認を受けました。

基準年度(2019年度)に対する削減率(%)  
(年度)

対象	2020	2021	2022	2023	2024
Scope1、2	8.2	5.1	15.6	15.4	<b>20.5</b>
Scope3(カテゴリー1、11)	4.0	0.1	6.2	0.0	<b>6.1</b>



## 非財務データ(環境)

### 水資源投入量(連結)

単位:m<sup>3</sup>  
(年度)

2020	2021	2022	2023	2024
14,905,571	15,050,599	14,015,795	14,119,698	<b>13,126,934</b>

各年度の対象範囲は以下となります。

2020: アイシンおよび連結会社135社の生産拠点

2021: アイシンおよび連結会社136社の生産拠点

2022: アイシンおよび連結会社136社の生産拠点

2023: アイシンおよび連結会社132社の生産拠点

2024: アイシンおよび連結会社126社の生産拠点

### 産業廃棄物総排出量

単位:t  
(年度)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
国内 <sup>※</sup>	126,287	153,976	160,314	144,912	163,520	<b>140,980</b>

※ 廃棄物発生量(国内)に含まれている範囲:産業廃棄物(埋立、社外中間処理、社外逆有償リサイクル)

# 非財務データ(社会)

## 人事関連データ

(年度)

項目					単位	2020	2021	2022	2023	2024
従業員数※1		アイシン単体			人	15,493	36,489	35,610	35,099	34,384
		連結				118,359	117,177	116,649	115,140	114,449
正社員数	正社員数(男女別、女性比率)	アイシン単体	男性		人	13,418	33,467	32,677	32,351	31,668
			女性			2,073	4,377	4,331	4,383	4,343
			女性比率			13.4	11.6	11.7	11.9	12.1
		連結	男性		人	-	97,754	97,445	97,278	96,483
			女性			-	19,989	20,216	21,033	20,443
			女性比率			-	17.1	17.2	17.8	17.5
働きがい (エンゲージメント)	働きがい(社員意識調査結果より)※2	アイシン単体			平均値	3.5	3.4	3.4	3.4	3.3
		12社				-	3.4	3.4	3.4	3.3
	離職率(自己都合退職)	アイシン単体			%	1.3	1.8	1.9	1.9	2.0
		4社				1.6	1.8	1.8	2.0	2.3
ダイバーシティ＆ インクルージョン	女性役員比率※3	アイシン単体	役員	男性	人	10	9	9	9	9
				女性		3	3	3	3	3
				女性比率		23.1	25.0	25.0	25.0	25.0
	女性管理職比率		部長級	男性	人	546	1,157	1,161	1,129	1,121
				女性		17	25	27	28	28
				女性比率		3.0	2.1	2.3	2.4	2.4
			課長級	男性	人	1,710	3,314	3,458	3,655	3,745
				女性		59	95	103	111	125
				女性比率		3.3	2.8	2.9	3.0	3.2
			管理職	男性	人	2,256	4,471	4,619	4,784	4,866
				女性		76	120	130	139	153
				女性比率		3.3	2.6	2.7	2.8	3.1
	女性係長比率	係長級	男性	人	3,807	5,712	5,800	5,818	5,807	
			女性		200	229	292	322	352	
			女性比率		5.0	3.9	4.8	5.2	5.7	
	女性役員比率※4	役員	男性	人	-	529	527	485	452	
			女性		-	10	12	10	15	
			女性比率		-	1.9	2.2	2.0	3.2	
	女性管理職比率	部長級	男性	人	-	2,917	2,969	2,809	2,812	
			女性		-	148	155	151	141	
			女性比率		-	4.8	5.0	5.1	4.8	
		課長級	男性	人	-	6,241	6,559	6,540	6,597	
			女性		-	459	509	473	494	
			女性比率		-	6.9	7.2	6.7	7.0	
		管理職	男性	人	-	9,158	9,528	9,349	9,409	
			女性		-	607	664	624	635	
			女性比率		-	6.2	6.5	6.3	6.3	

(注)2021年度以降4社=アイシン、アイシン高丘、アイシン化工、アドヴィックス。 2020年度以前5社=アイシン精機、アイシン高丘、アイシン化工、アイシン・エイ・ダブリュ、アドヴィックス

※1 従業員数:従業員数は就業人数(アイシンから社外への出向者を除き、社外からアイシンへの出向者を含む。)

※2 働きがい(社員意識調査結果より):5段階で評価。働きがいは「仕事の充実感」、「仕事の適応感」の設問で測定。

※3 女性役員比率(アイシン単体):取締役、監査役。

※4 女性役員比率(連結):対象:国内:73社、海外:113社。社長、副社長、取締役。

## 非財務データ(社会)

(年度)

項目				単位	2020	2021	2022	2023	2024
ダイバーシティ&インクルージョン	新規管理職登用者数	アイシン単体	男性	人	-	361	380	443	342
			女性	人	-	29	13	15	18
			女性比率	%	-	7.4	3.3	3.3	5.0
		4社	男性	人	-	408	442	510	421
			女性	人	-	31	13	19	19
			女性比率	%	-	7.1	2.9	3.6	4.5
	中途採用者の管理職登用比率	アイシン単体	管理職における男性中途採用者数	人	596	1,027	1,083	1,130	1,460
			管理職における女性中途採用者数	人	21	28	31	32	48
			中途採用登用比率	%	26.5	23.0	23.5	23.6	30.1
		4社	管理職における男性中途採用者数	人	-	1,140	1,206	1,271	1,341
			管理職における女性中途採用者数	人	-	31	34	35	40
			中途採用登用比率	%	-	22.1	22.0	22.5	23.3
	労働者の男女の賃金の差異 <sup>※5</sup>	アイシン単体	全労働者	%	-	-	74.9	68.6	70.3
			うち正規雇用労働者	%	-	-	76.2	68.8	79.2
			うちパート・有期労働者	%	-	-	80.1	82.3	70.1
	海外法人の幹部(副社長級以上)におけるローカル従業員比率 <sup>※6</sup>	連結	ローカル従業員	人	122	106	110	109	114
			ポスト数	個	337	304	318	317	318
			ローカル従業員比率	%	36.2	34.9	34.6	34.4	35.8
ワークライフバランス	有給休暇取得率 <sup>※7</sup>	アイシン単体			98.0	95.4	101.0	94.0	98.2
		4社		%	95.6	95.3	100.7	93.8	96.1
	平均勤続年数	アイシン単体	男性	年	16.5	16.2	16.2	16.7	17.3
			女性	年	13.1	12.7	12.7	13.4	14.1
			全体	年	16.0	15.8	15.8	16.4	16.9
		4社	男性	年	15.6	16.3	16.4	16.6	16.3
			女性	年	10.8	11.6	12.0	13.0	13.0
			全体	年	15.0	15.8	15.9	16.2	15.9
	月平均法定外労働時間 <sup>※8</sup>	アイシン単体		時間	16.2	21.0	21.3	24.3	23.1
	男性育児休業取得率 <sup>※9</sup>	アイシン単体		%	12.2	17.2	34.0	50.4	62.8
	男性育児休業および男性の育児目的休暇の取得率 <sup>※10</sup>			%	-	-	95.7	95.8	92.2
	男性育休100%取得目標達成率 <sup>※11</sup>			%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	男性育児休業取得率			%	21.1	17.9	33.2	49.7	62.5
	男性育児休業と育児目的休暇の取得率	4社		%	-	-	95.5	95.7	92.6
	男性育休100%取得目標達成率			%	-	100.0	99.6	98.3	98.2
労働安全衛生	従業員(派遣社員含む)の休業度数率 <sup>※12</sup>	12社		%	0.07	0.14	0.17	0.15	0.25

※5 労働者の男女の賃金の差異:「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出。正規雇用労働者の賃金格差の主な要因は、職能資格別の構成割合の違いによるもの。男女の賃金差は、現時点で男性の方が平均勤続年数が長く、高資格者の割合が高いことが起因。

※6 海外法人の幹部(副社長級以上)におけるローカル従業員比率:対象:海外:113社。社長、副社長、取締役。

※7 有給休暇取得率:単年の付与日数を分母とする。分子は有給休暇取得日数に加え、あんしん休暇(失効する有給休暇を最大20日まで積み立て、私傷病・看護・出産・育児のために使用できる制度)取得数も含む。

※8 月平均法定外労働時間:組合員平均

※9 男性育児休業取得率:2018年度から2021年度までは該当年度内の取得者に計上。2022年度から「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得率を算出。

※10 男性育児休業と育児目的休暇の取得率:「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得率を算出したものである。配偶者が出産した年度と、育児休業及び育児目的休暇を取得した年度が異なる男性労働者がいる場合、100%を超える場合あり。育児目的休暇には、特別休暇(2歳未満の子を持つ従業員が配偶者の出産や育児のため、子一人につき5日の休暇を取得できる制度)とあんしん休暇を含む。

※11 男性育休100%取得目標達成率:育児休業、育児目的の休暇(特別休暇、あんしん休暇)

※12 休業度数率=(死傷者数/延べ実労働時間数)×1,000,000



## 社外評価

アイシンは、サステナビリティの取り組みに対してさまざまな社外評価機関より高い評価を得ています。

### ESG指数(インデックス)への組み入れ状況



FTSE4Good

FTSE4Good Index Series

<https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good>



S&P/JPXカーボン・エフィシエント  
指数



FTSE Blossom  
Japan Index

FTSE Blossom Japan Index

<https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan>



Sompo Sustainability Index



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector  
Relative Index

<https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan>

### ESGに関する社外からの評価



DX銘柄2025

2024年より2年連続で選定されました



DX認定

2021年より取得  
「DX認定取得事業者」に選定されました



CDP

2024年に企業の環境への取り組みを評価する  
国際的な非営利団体であるCDPより、「気候変動」において最高評価である「Aリスト」評価に選定されました



環境省ESGファイナンス・  
アワード・ジャパン

グリーンプロジェクトに関して積極的に取り組み、環境・社会に優れたインパクトを与えた企業を表彰する第6回環境サステナブル企業部門で環境大臣賞である銀賞を初受賞しました。第4回、第5回は銅賞を受賞しています



健康経営優良法人2025 ホワイト500

2017年から9年連続認定  
健康経営優良法人2025(大規模法人部門)～ホワイト500～

## 会社情報

### 会社概要(2025年3月31日現在)

社名	株式会社アイシン (AISIN CORPORATION)
資本金	450億円
本社所在地	〒448-8650 愛知県刈谷市朝日町二丁目1番地 電話:0566-24-8441(代表)
代表者	取締役社長 吉田 守孝
従業員数	単独 34,384人 連結 114,449人
連結対象会社数	連結子会社 191社 (国内:71社、海外120社) 持分法適用関連会社 13社 (国内:7社、海外:6社)
事業内容	自動車部品、 エネルギーソリューション関連機器の 製造販売

### 株式の状況(2025年3月31日現在)

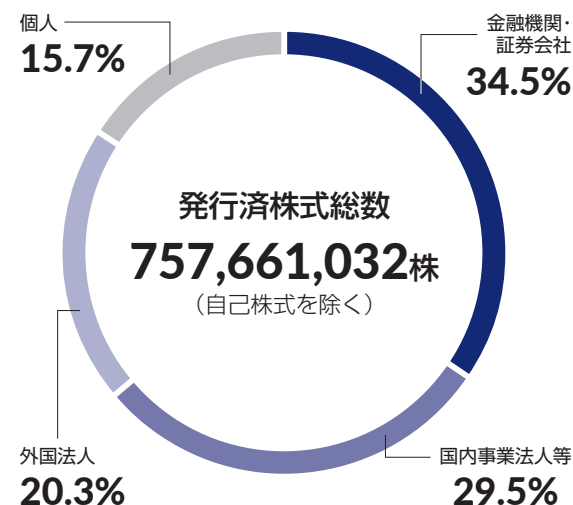
2024年10月1日付で普通株式1株につき3分割の割合で株式分割を実施しました。3分割後の調整済み数値で記載しています。

#### 大株主(上位10名)※1

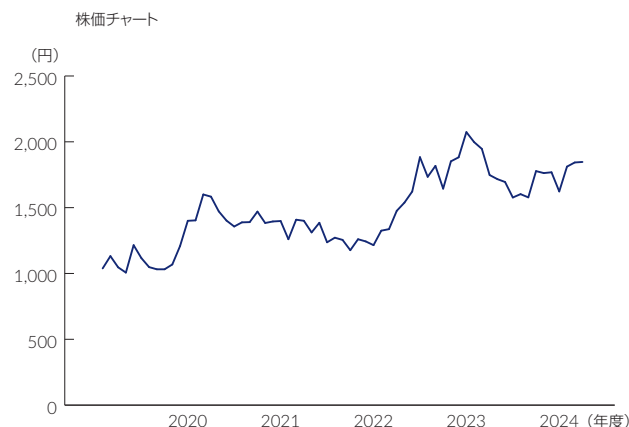
株主名	持株数(千株)	持株比率※2(%)
トヨタ自動車株式会社	161,828	21.35
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	74,064	9.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	43,879	5.79
株式会社豊田自動織機	23,239	3.06
アイシン従業員持株会	20,531	2.70
トヨタ不動産株式会社	19,034	2.51
日本生命保険相互会社	18,900	2.49
高知信用金庫	17,955	2.36
JPモルガン証券株式会社	15,934	2.10
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	10,371	1.36

※1 当社は、自己株式を51,362千株所有していますが、上記の大株主より除いています。  
※2 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しています。

#### 所有者別株式分布状況



#### 株価推移・株主総利回り(TSR)



年度	株価※1(円)	配当(円)	株主総利回り※2(%)
2024	1,623	60.00	213.2
2023	2,074	56.67	257.2
2022	1,215	56.67	154.1
2021	1,398	56.67	168.4
2020	1,400	40.00	162.2

※1 株価は年度末の終値です。  
※2 2020年3月を基準に算出しています。

問い合わせ先: <https://www.aisin.com/jp/contact/>