

2028年中期経営計画

株式会社アイシン
吉田 守孝
取締役社長

AISIN CORPORATION
Moritaka Yoshida
President

2026.02.19



1. 長期的な成長に向けて
2. 2025年中期経営計画の振り返り
3. 2028年中期経営計画
4. 参考資料

2028年中期経営計画の位置づけ

環境変化を好機として持続的な成長を実現

3つの優先課題
(マテリアリティ)

中長期事業戦略
(2023-2030)

25年中期経営計画
(2023-2025)

28年中期経営計画
(2026-2028)



経営理念
“移動”に感動を、
未来に笑顔を。

2030年の目標に向けて着実に経営を推進し、30年以降の持続的な成長につなげる

不確実性の高まり

世界情勢

- ・地政学リスク
- ・政策多様化



市場の動向

- ・BEVの減速
- ・HEV/PHEVの成長
- ・AT/CVTの揺り戻し

世界情勢、自動車業界の市場動向はますます不確実性が高まっている

環境変化に打ち勝つ考え方

「稼ぐ力」の強化

+

将来への「仕込み」

進め方

SPEED & AGILEな舵取り

強み

ものづくり力（幅広い商品群＋グローバル生産拠点）

ものづくり力をベースに「稼ぐ力」の強化、将来への「仕込み」をSPEED & AGILEに進める

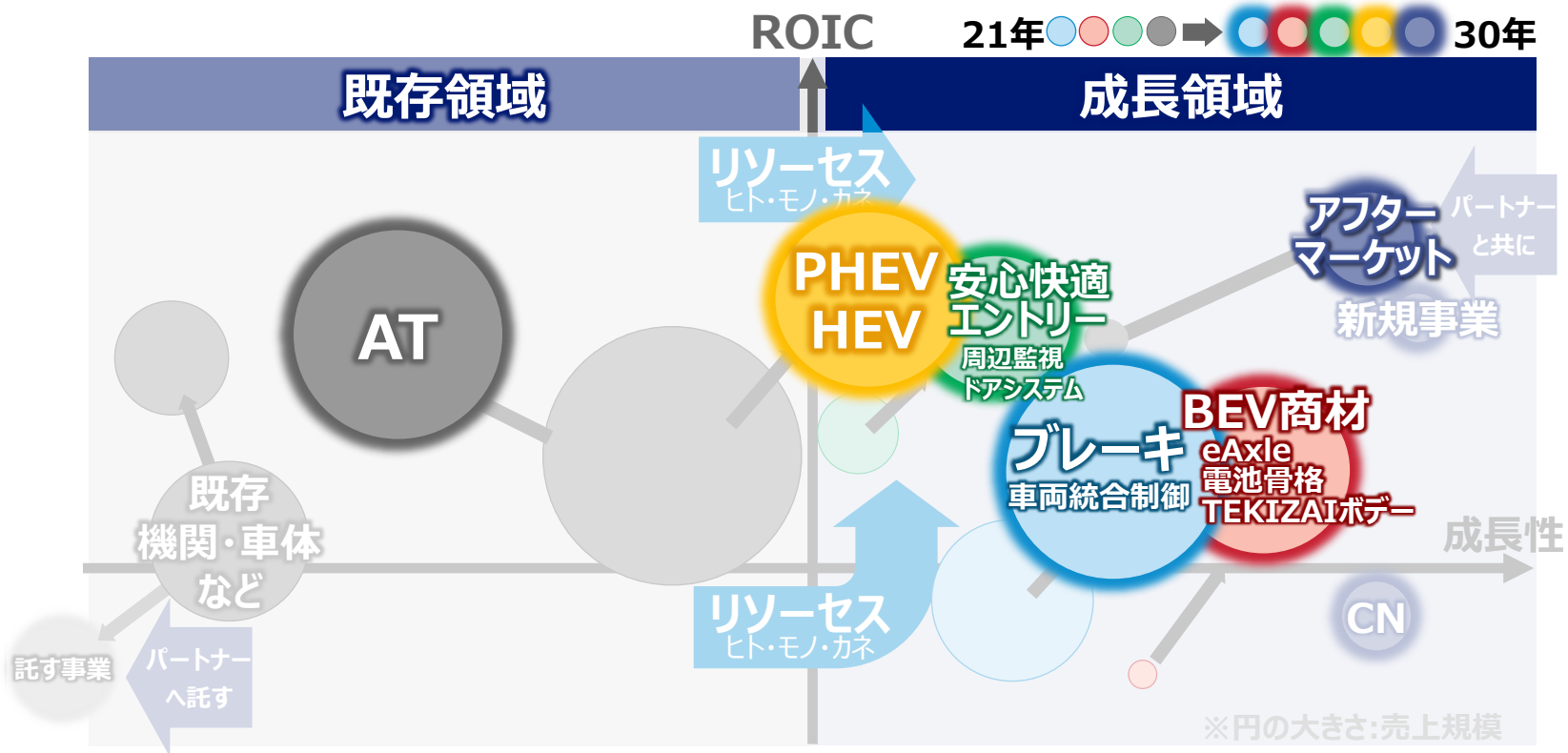
2028年中期経営計画の構造



「稼ぐ力」、「仕込み」の両立に向け、商品軸、地域軸と機能軸の取り組みを連携

主力商品による収益拡大

アイシンのポートフォリオ見通し



主力商品(成長ドライバー)

26 ~ 28年

30年~

AT

PHEV/HEV

BEV商材

ブレーキ

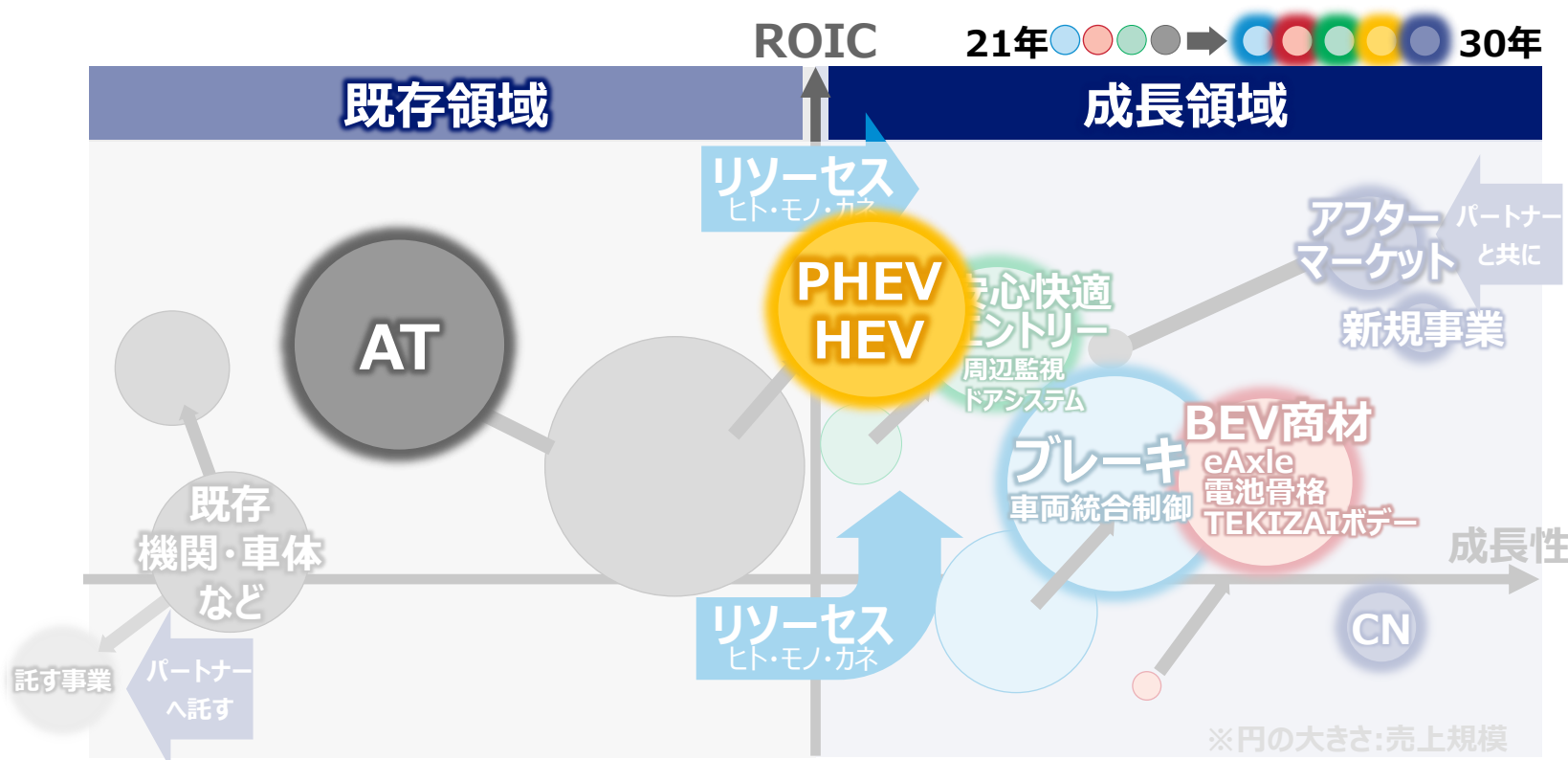
安心快適エントリー

アフターマーケット

現行主力商品の拡販に加え仕込みを着実にを行いながら、収益の質・量を成長させる

主力商品による収益拡大

アイシンのポートフォリオ見通し



主力商品(成長ドライバー)

26 ~ 28年

30年~

AT

PHEV/HEV

BEV商材

ブレーキ

安心快適エントリー

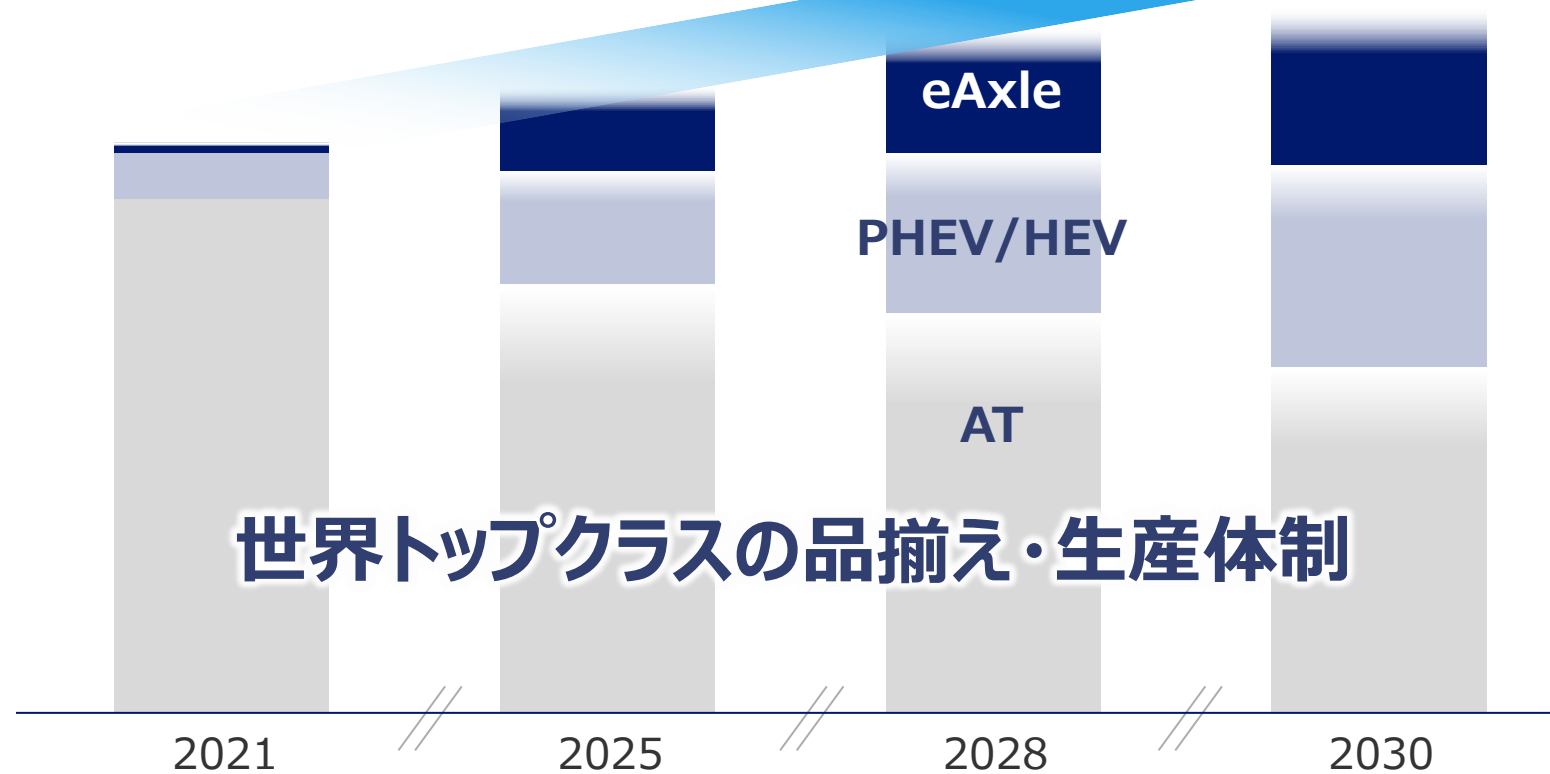
アフターマーケット

世界トップシェアのATとグローバルで成長するPHEV/HEV

主力商品による収益拡大

パワートレインユニット台数推移

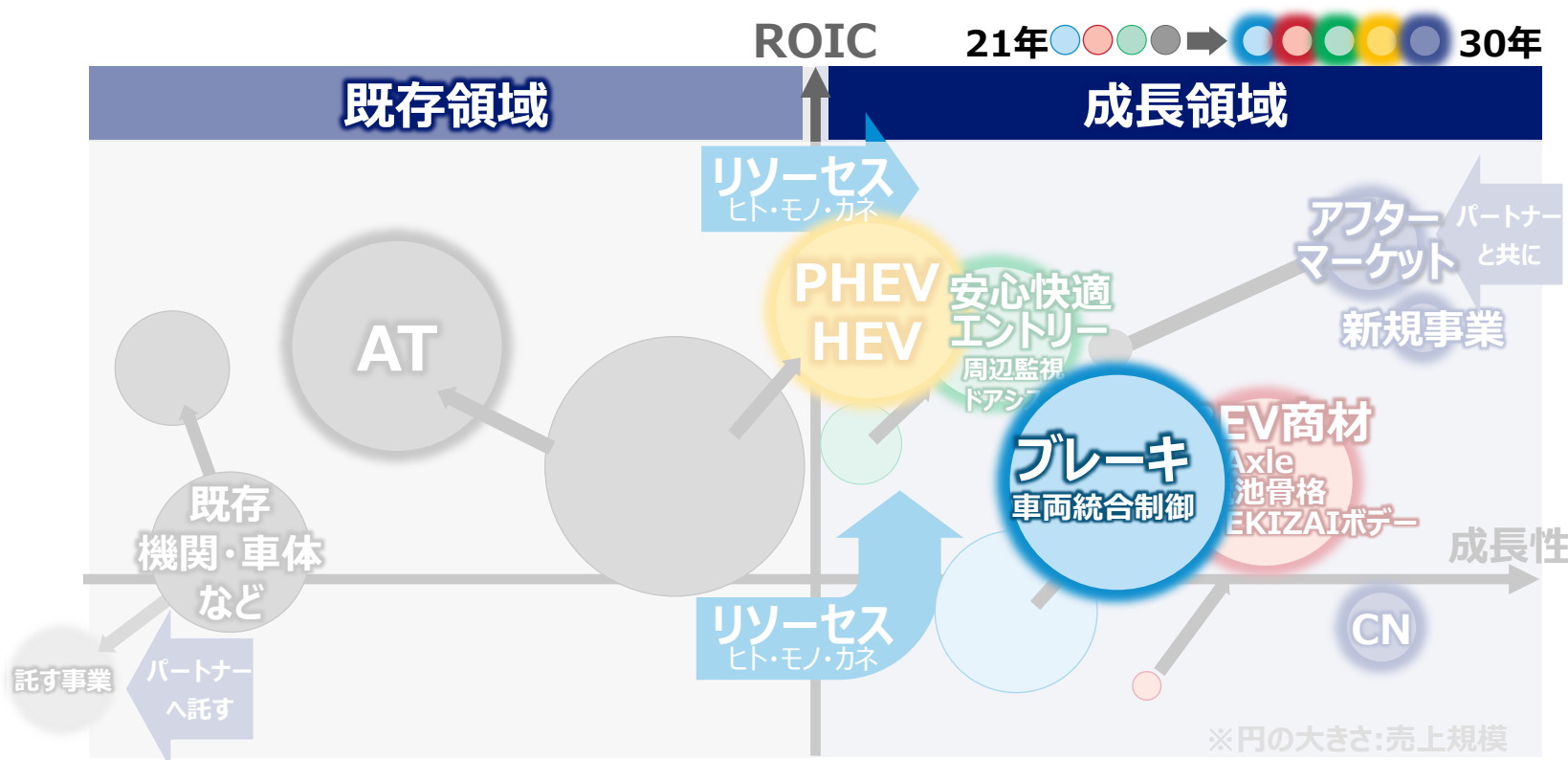
着実に成長



品揃えとグローバル生産体制の強化により世界一であり続ける

主力商品による収益拡大

アイシンのポートフォリオ見通し



主力商品(成長ドライバー)

26 ~ 28年

30年~

AT

PHEV/HEV

BEV商材

ブレーキ

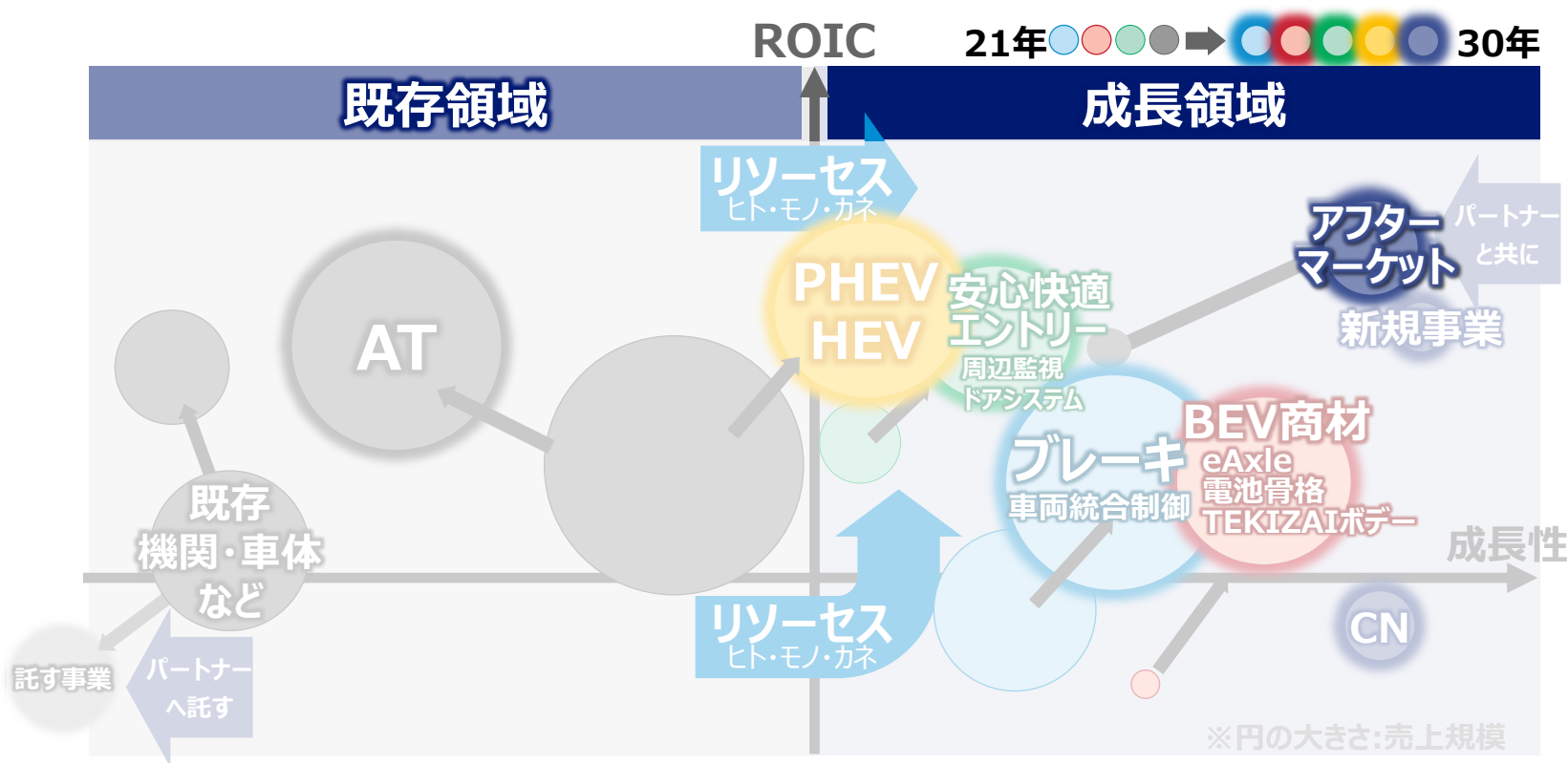
安心快適エントリー

アフターマーケット

電動化・知能化により成長するアドヴィックスのブレーキ

主力商品による収益拡大

アイシンのポートフォリオ見通し



主力商品(成長ドライバー)

26 ~ 28年

30年~

AT

PHEV/HEV

BEV商材

ブレーキ

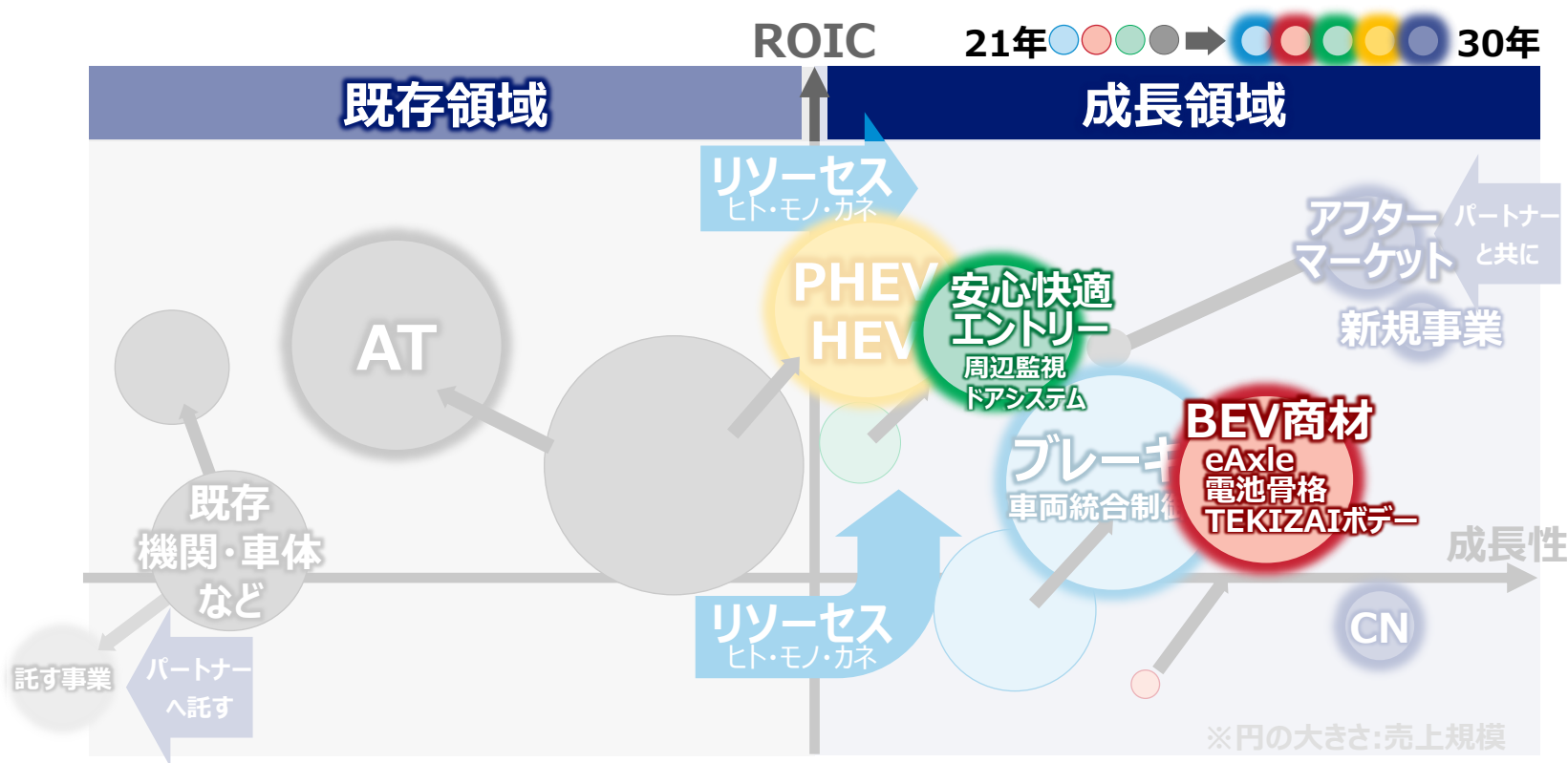
安心快適エントリー

アフターマーケット

アフターマーケットをはじめとする新車外ビジネスの拡大

主力商品による収益拡大

アイシンのポートフォリオ見通し



主力商品(成長ドライバー)

26 ~ 28年

30年~

AT

PHEV/HEV

BEV商材

ブレーキ

安心快適エントリー

アフターマーケット

BEV商材・安心快適エントリーへの仕込みを進め、成長ドライバーへ

地域軸経営の加速

オペレーションの現地化
(リーダー・設計・営業・調達・生産)

**グローバル供給拠点・
生産アセットの徹底活用**

地域間の連携強化
(北南米・中国・アセアン・欧州・インド)



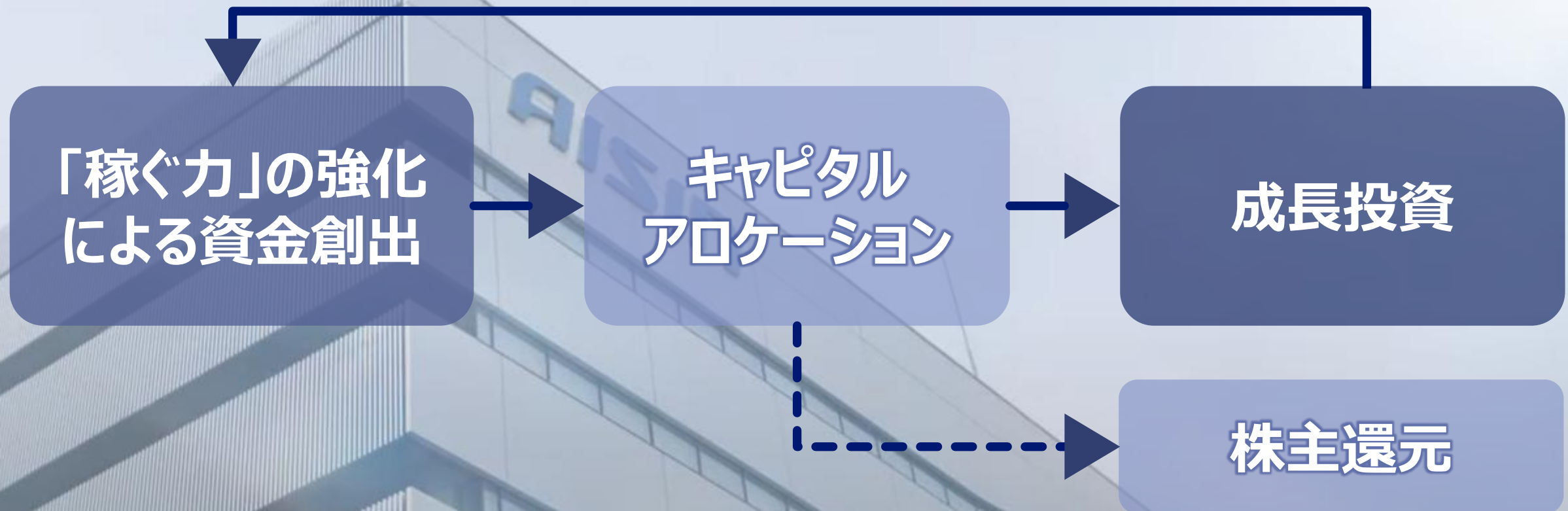
具体的な成果

**攻・守・学ぶ地域の
戦略明確化**

**多様な顧客からの
引き合い・受注増**

事業オペレーションの現地化により、地域戦略明確化と引き合い・受注増が進んだ

将来への「仕込み」



稼ぐ力での創出資金で成長投資を行い、持続的成長に繋げつつ株主還元も両立

2028年・2030年経営目標

2028年経営目標

営業利益率 : 6.2%
ROIC : 11.0%
ROE : 10.0%

2030年経営目標

営業利益率 : 8.0%以上
ROIC : 13.0%以上
ROE : 12.0%以上

3カ年の活動成果を確実に刈り取り、28年、30年目標に対しグループ一丸で挑む

2025年中期経営計画の振り返り
2028年中期経営計画



CAO
伊藤 慎太郎

2028年中期経営計画
商品戦略



CTSO
山本 義久



アドヴィックス 社長
秋山 晃

1. 長期的な成長に向けて
2. 2025年中期経営計画の振り返り
3. 2028年中期経営計画
4. 参考資料

2

2025年中期経営計画（2023-2025）の総括

4つの構造改革テーマを実行し、30年に向けたリソースを捻出

構造改革テーマ		評価	実績（23年-25年）
1	事業ポートフォリオの入れ替え	○	<ul style="list-style-type: none">・ パワートレインユニットの品揃え強化とグローバル供給体制構築・ BEV商材やブレーキも拡大し、売上に占める成長領域比率が向上・ 3年間にわたって固定資産を1.5兆円水準に維持し、事業の中身を着実に転換
2	ATをはじめとする既存商品の収益性向上	◎	<ul style="list-style-type: none">・ 新興国を中心としたICE需要の獲得やカーメーカーの内製取り込み等のプロジェクトが進捗・ 既存設備の最大活用で追加投資は最小限に抑制し、キャッシュ創出力が向上・ 30年のAT営業利益目標を上方修正、安定的に成長領域に配分する投資原資を確保
3	成長領域に対するヒト・モノ・カネのリソースシフト	○	<ul style="list-style-type: none">・ 設備投資および研究開発費を成長領域へ戦略的に配分・ 3,000名規模のリソースシフト・リスキングは、電動化領域を中心に計画達成見込みの一方、知能化を担うソフト開発エンジニアは依然として不足
4	バランスシート改革による資金創出	○	<ul style="list-style-type: none">・ 総資産4,000億円の圧縮は、事業資産圧縮・政策保有株式縮減の進展により達成見込み・ グローバル在庫圧縮は仕事量増加に伴い目標未達成ながら、在庫回転率は一定水準を維持

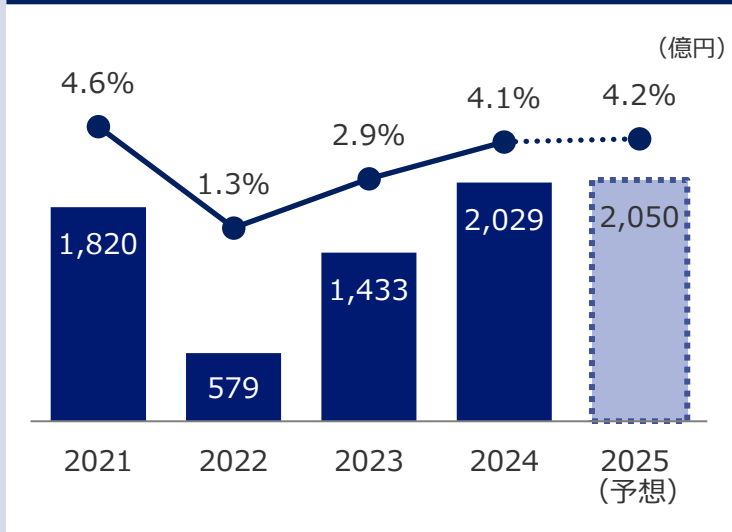
環境変化に強い品揃え・生産体制の構築に加えて、リソースの捻出が大きく進捗

2025年中期経営計画（2023-2025）の総括

- 得意先台数減や関税影響等が顕在化した一方で、内部努力の積み上げは当初の計画を超えて進捗
- 構造改革の成果も踏まえ、意志をもった成長投資（電動化・知能化、人的資本）と株主還元を実行

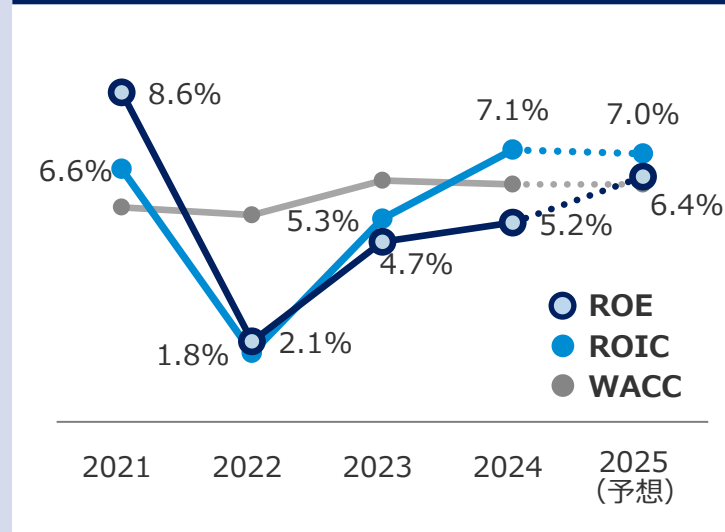
経営目標

営業利益・営業利益率



企業体質改善は計画を超えて進捗

ROE・ROIC



バランスシート改革等により各指標が改善

【株価関連指標】

PBR



外部環境変化やPTユニットのフルラインアップ戦略進展で市場評価上昇、PBR1倍水準へ

3ヶ年の取り組みを通じて、収益体質と資本効率が着実に向上

1. 長期的な成長に向けて
2. 2025年中期経営計画の振り返り
3. 2028年中期経営計画
4. 参考資料

2028年中期経営計画の構造

基本方針：「稼ぐ力」の強化と、将来への「仕込み」の両立



「稼ぐ力」、「仕込み」の両立に向け、商品軸、地域軸と機能軸の取り組みを連携

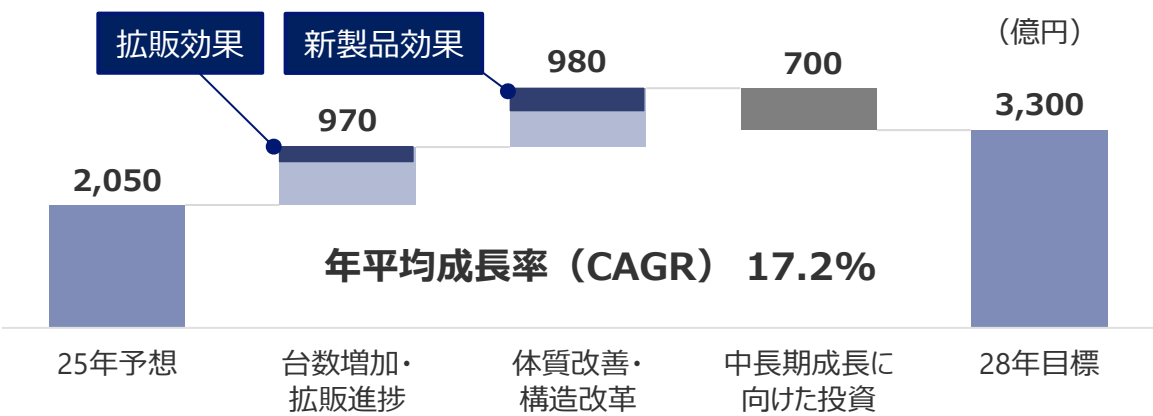
2028年中期経営計画 経営目標

財務目標

	28年目標	参考:25年(予想)
売上収益	53,000 億円	49,000 億円
営業利益	3,300 億円	2,050 億円
営業利益率	6.2 %	4.2 %
ROE	10.0 %	6.4 %
ROIC	11.0 %	7.0 %
株主還元	DOE*13.5 %	3.0 %

営業利益増減要因

25年中計の拡販・新製品の成果と体質改善・構造改革の取り組みを踏まえ、中長期的な成長に向けた投資を実行



非財務目標

マテリアリティごとに30年のKGI・KPI*2を設定し、取り組みを推進

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

*1 DOEのベースとなる「親会社の所有者に帰属する持分」は、為替や市場環境による変動の大きい「その他の資本の構成要素」を除外した調整後の数値を使用 *2KGI・KPIの詳細はP23-24掲載

2028年までの3カ年で過去最高の営業利益を更新し、ROE10%の達成を目指す

マテリアリティ KGI・KPI (1/2)

優先課題	実現に向けた方向性	目標（KGI）※めざす状態	指標（KPI）	2030年度 目標値	対象 範囲
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 ₂ 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	
			廃棄物最小化 廃棄物削減量（2019年度比）	▲11%	
	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 クリーンテック製品・サービスの普及	製品・サービスによるCO ₂ 排出削減貢献量	2,000万t-CO ₂	
			クリーンテック商材の事業化件数	3件以上	
世界中の人々に 移動の自由を提供	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（1969年度～ 累積）	2億7千万台	
			新規製品・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	100品目以上	
			移動関連サービス延べ利用者数(MAU:マンスリーアクティブユーザー)	183,400人	
			新規事業 重点領域数	3領域	
	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（単年）	1,500件	
多様な人材の活躍と 人生の充実		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 ※会社に対して貢献意欲やロイヤルティがあり、 自発的努力をしようという気持ちになっている	-	アイン 単体
			プレゼンティーイズム 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%とした時に 過去1ヵ月で80%以上発揮できたと感じる社員の割合	85%	

マテリアリティ KGI・KPI (2/2)

優先課題	実現に向けた方向性	目標（KGI）※めざす状態	指標（KPI）	2030年度 目標値	対象 範囲
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 ※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	-	連結
			女性管理職比率	4.5%	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	80%	連結
	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	100%	
			人権教育実施率	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

2028年中期経営計画の構造

基本方針：「稼ぐ力」の強化と、将来への「仕込み」の両立



「稼ぐ力」、「仕込み」の両立に向け、商品軸、地域軸と機能軸の取り組みを連携

アイシンが提供する「移動」の価値

アイシンの提供価値

ユーザーに寄り添う走り・乗り心地



安全・安心、快適な移動体験



移動シーンへの価値実装



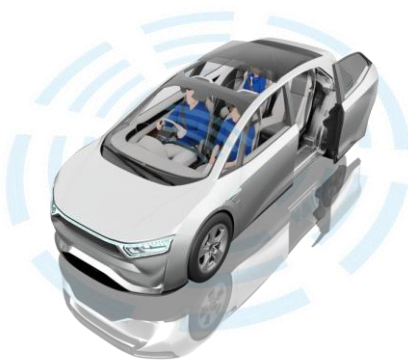
価値を高める対応領域・商品

「走る・曲がる・止まる」を支える領域



- AT
- PHEV/HEV
- eAxle
- 電池骨格・TEKIZAIボデー
- ブレーキ・車両統合制御
- ARS・AVS
- 熱マネジメントデバイス 等

「移動の快適性」を実現する領域



- 安心快適エントリー
- パワースライドドア
- ドライバーモニタリングシステム
- サンルーフ
- インキャビンモニタリングシステム
- ADAS連携 等

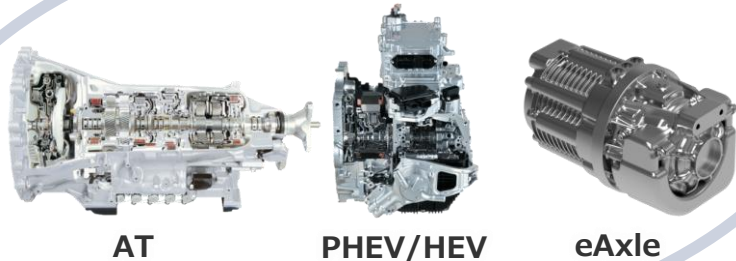
クルマの走る・曲がる・止まる、快適の各領域で「移動」の価値創造を実現

「走る・曲がる・止まる」を支える領域

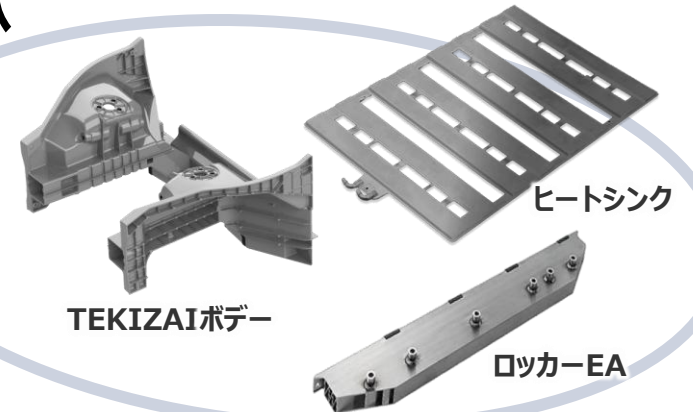
システム統合によりクルマの「電動化」と「つくりの革新」に貢献

■ 28年にかけての収益源
■ 30年以降に向けた仕込み

パワートレインユニット



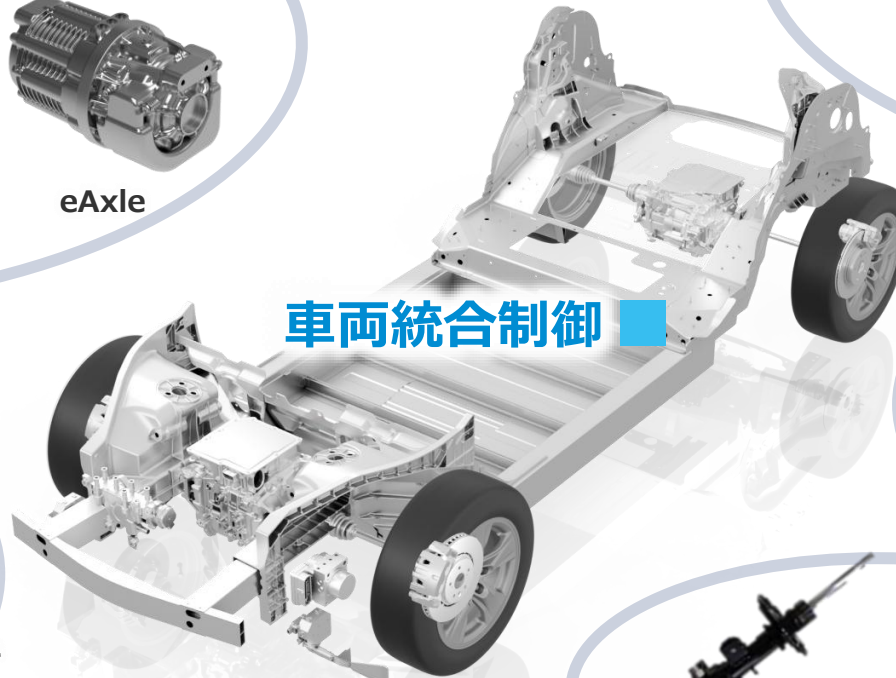
電池骨格・TEKIZAIボデー



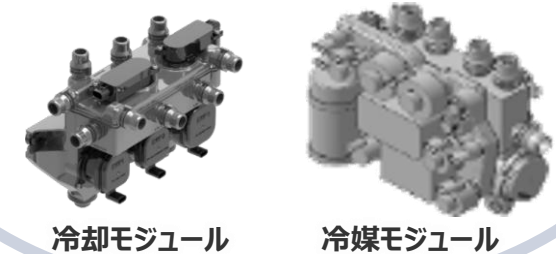
ブレーキ



車両統合制御



熱マネジメントデバイス



ARS・AVS

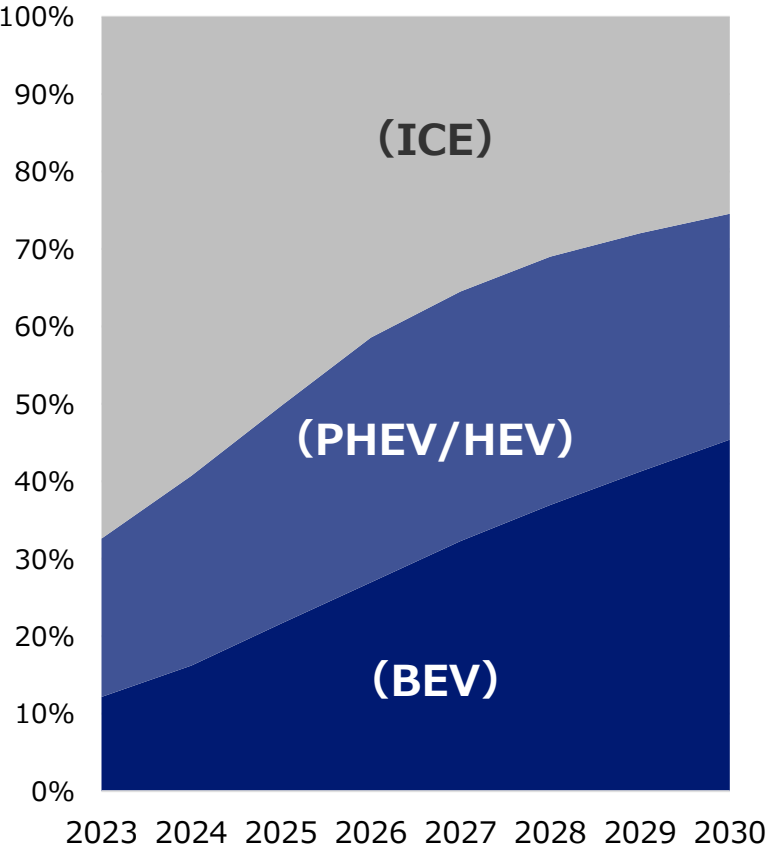


環境に合わせて車両性能を最大限に引き出し、安全・安心を追求

自動車市場の環境変化

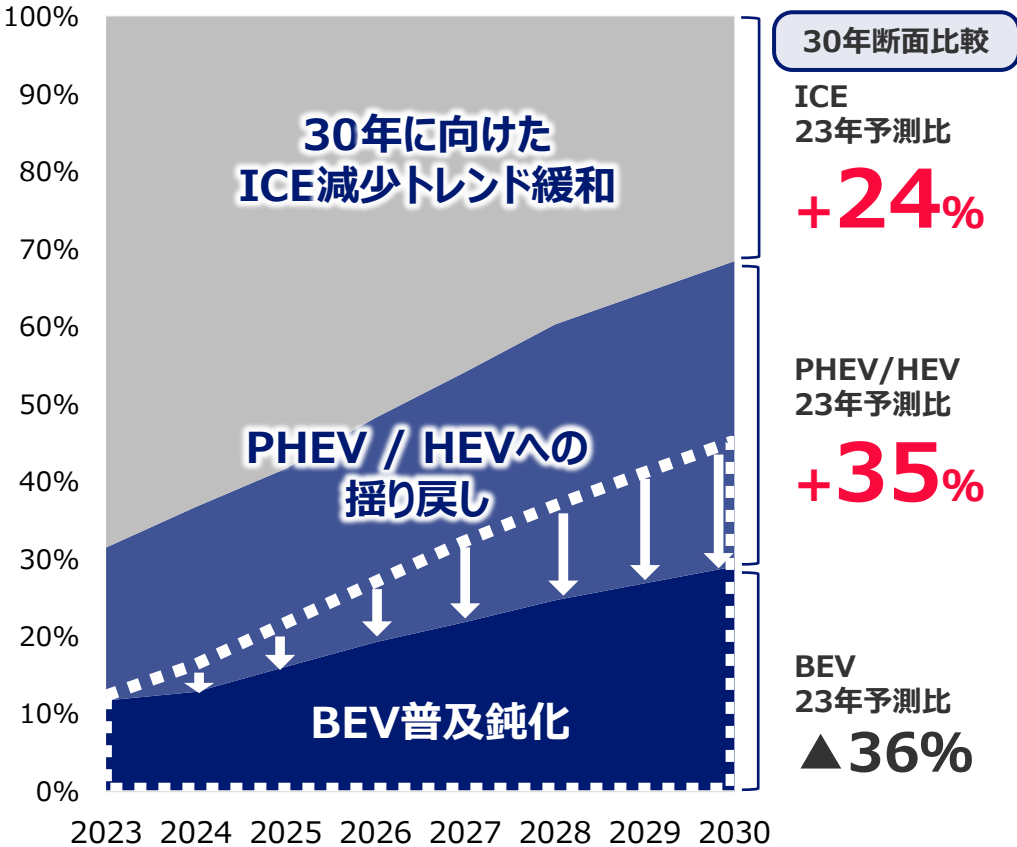
市場予測（2023年）※25年中期経営計画公表時点

23年時点の予測では30年にかけてBEVが急伸



同 最新見通し（2026年）

BEVの鈍化でICE、PHEV/HEVのオポチュニティが大きく拡大
特に昨今の環境規制の見直しでICEへの需要が一段と伸長



※外部データを基に当社調べにて算出

フルラインアップ戦略が奏功し、アイシンが競争力を最大限発揮できる環境に変化

アイシンのフルラインアップ戦略

電動ユニット搭載



エンジン車

(ICE)



オートマチックトランスミッション (AT)



プラグインハイブリッド車/
ハイブリッド車

(PHEV/HEV)



ハイブリッドトランスミッション



バッテリーEV

(BEV)



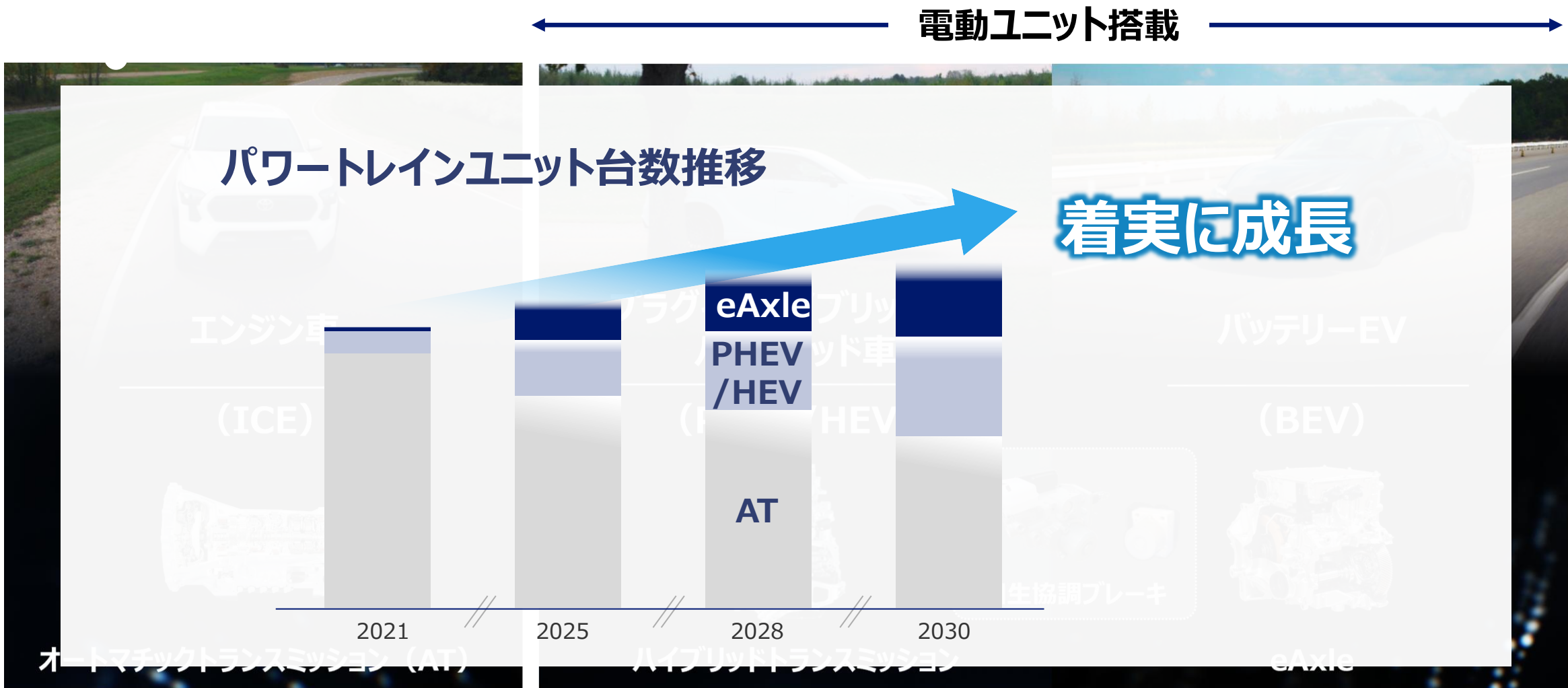
eAxe



回生協調ブレーキ

フルラインアップを強みにお客様の期待に応えながら、持続的な成長を実現

アイシンのフルラインアップ戦略



フルラインアップを強みに市場の期待に応えながら、持続的な成長を実現

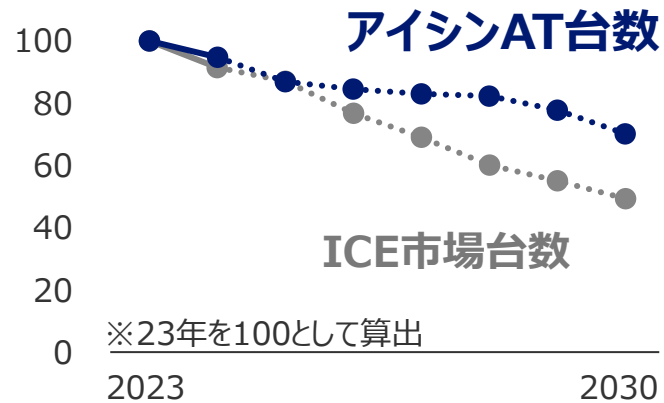
更なるATシェアアップと強固な収益基盤の構築

「走る・曲がる・止まる」を支える領域

AT

シェアアップ

新興国需要等の獲得により
市場台数対比で緩やかな減衰



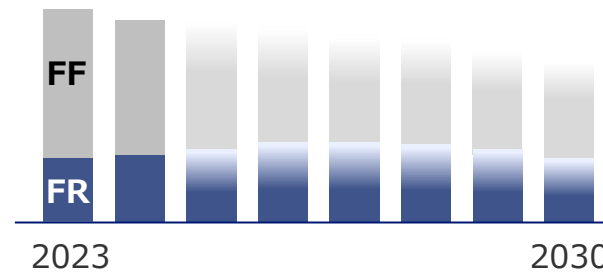
強みのFR

FRを供給可能なサプライヤーは
限定的、足元で引き合いが増加

販売台数イメージ

アイシンが強みを持つ

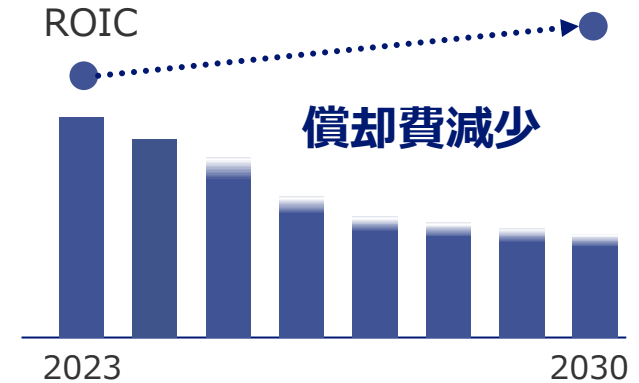
FRの台数は底堅く推移



高い収益性

既存設備を有効活用し
30年にかけてROICは向上

イメージ



30年に向けた目標

28年目標 **営業利益1,050億円**以上
ROIC 19%水準

30年目標 **営業利益800億円**以上
ROIC 20%水準

ICE需要取込によるシェアアップと既存拠点・設備の使い切りでROICを一段と向上

アイシンの成長をリードするPHEV/HEVの拡販

「走る・曲がる・止まる」を支える領域

PHEV/HEV

PHEV/HEVのラインアップ

スモールからラージ・プレミアムまでの幅広いラインアップを有する、グローバルPHEV/HEVサプライヤー



拡販・引き合い状況

拡販

- 三菱自動車「エクスフォース」HEVにハイブリッドユニット採用
- 広汽のPHEV向けハイブリッドユニット受託生産を開始
- 北米市場で拡販プロジェクト量産開始

受注

- 次世代PHEV商品の先行開発受注が決定

30年に向けた目標

28年目標 営業利益530億円以上
ROIC 18%水準

30年目標 営業利益800億円以上
ROIC 20%水準

幅広い商品ラインアップを強みに、増加するPHEV/HEV需要を獲得

eAxleラインアップと拡販戦略

「走る・曲がる・止まる」を支える領域

BEV商材

2020

2025

2030

第1世代

第2世代

第3世代

戦い方

短
中
期

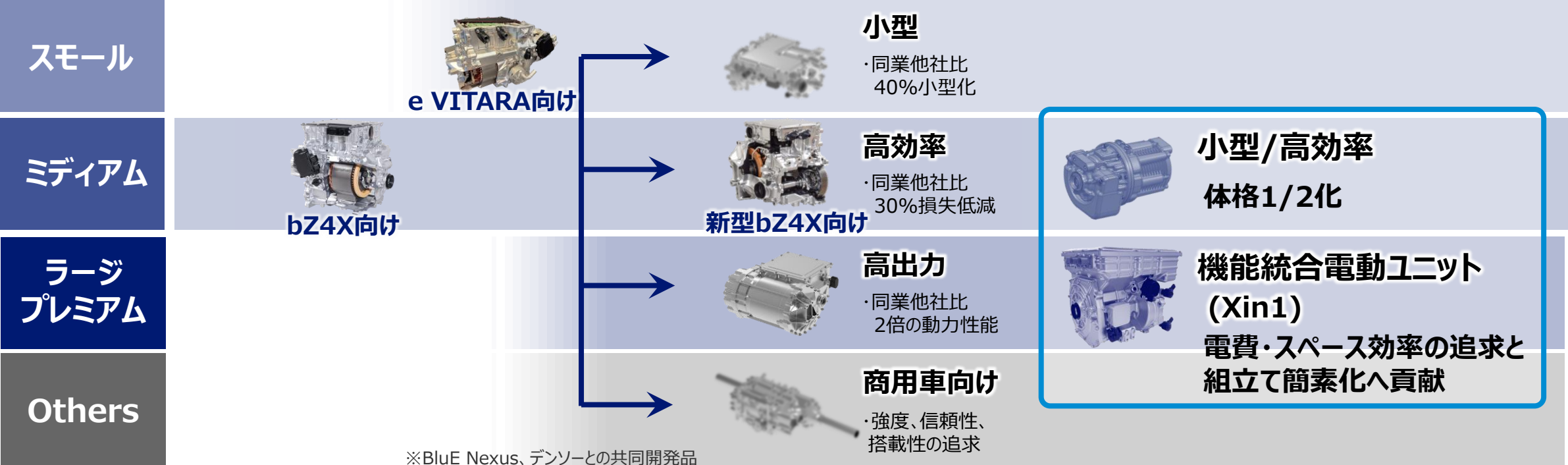
フルラインアップ化による顧客対応

- ・多様化する仕様への対応
- ・高効率化、小型化を低コストで実現

中
長
期

BEV本格拡大期に向け世界No.1製品開発加速

- ・革新構造による圧倒的な高効率&小型化実現
- ・小型化/パッケージ技術を活用した機能統合電動ユニット (Xin1)



28年にかけて第1・2世代の拡販が進捗。付加価値の高いXin1市場投入に向けた開発を加速

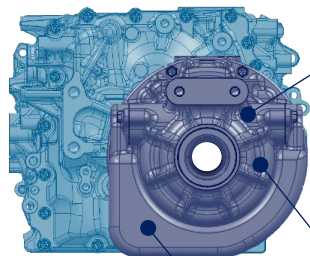
競争力の高いアイシンの機能統合電動ユニット（Xin1）

「走る・曲がる・止まる」を支える領域

BEV商材

先行技術

150kW級比較
現行品×先行開発品



減速機



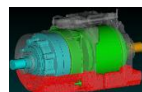
- ・従来比+50%強度の独自特殊鋼
- ・小型/高効率/高静粛を両立する歯車設計
- ・精密加工技術

モーター



- ・最適電磁気設計
- ・最適ローター設計
- ・冷却最適化
- ・独自プレス技術

パッケージ



- ・最適剛性設計
- ・最適化流体設計
- ・機能部品統合化
- ・薄肉ケース鋳造技術

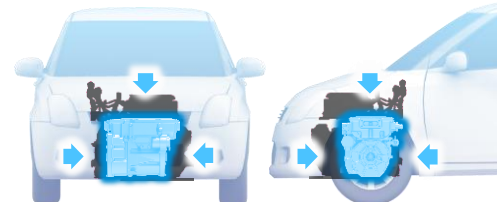
- ・減速比を従来比2倍にし、モーターを小径化・高回転化
- ・最適設計技術・新生産技術・制御技術により
体格1/2化の実現

アイシンのXin1

構成



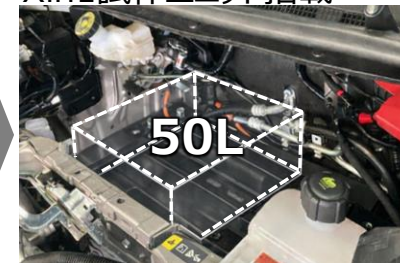
- ・減速機
ギア/デフ
- ・モーター
- ・統合ECU
- ・電力変換器
INV/DCDC/OBC
DCAC/PDU
- ・熱マネデバイス
W-OP/バルブ



量産車両

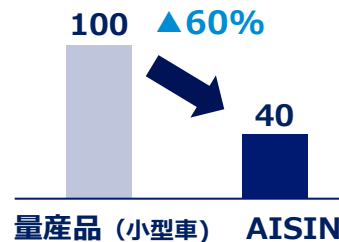


Xin1試作ユニット搭載

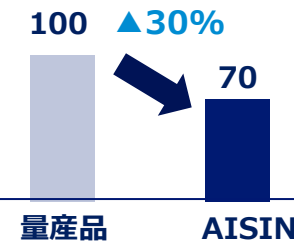


競争力

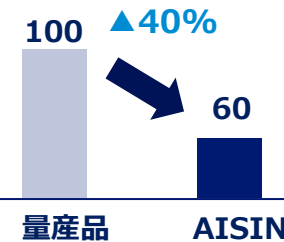
占有スペース (デッドスペース含む)



主要部品点数 (車両部品含む)



質量



Xin1への強いニーズを背景に、複数のカーメーカーと協議中

2025

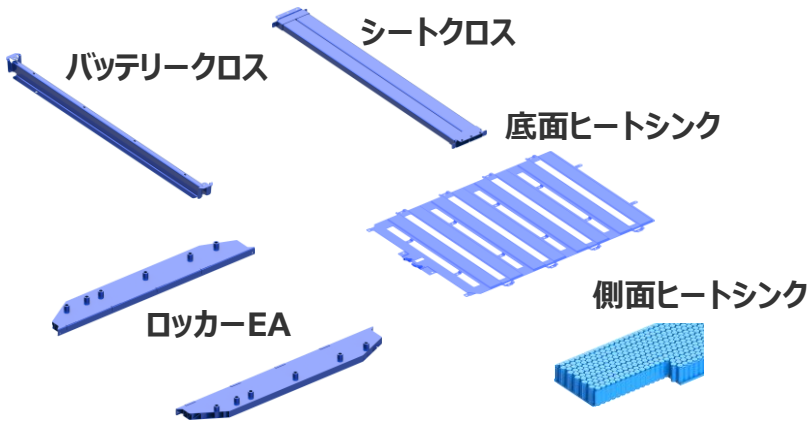
2030

BEV発展途上

単品競争力強化

アイシンの強み

・衝突設計・熱マネジメント技術力 ・アルミダイキャストなどの素形材技術力



アイシン初となる電池用ヒートシンク量産開始

・25年度に国内で量産開始。北米での量産についても計画中

アルミボデー骨格部品の生産を行う合弁会社設立

・豊田通商、Minthとともに合弁会社（カナダ・オンタリオ州）を設立し、北米市場における車載用アルミボデー骨格部品の供給体制を強化
[（外部リンク：2026年2月5日ニュース）](#)

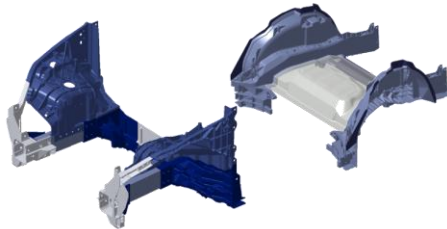
BEV性能向上

機能統合/モジュール化

アイシンの強み

・クルマ目線の提案力 ・各種接合工法など幅広い生産技術力

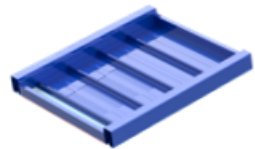
TEKIZAIボデー（分割キャストボデー）



分割構造による

- 車両修理費低減
- 既存設備活用による投資低減

電池骨格



- ・電池を衝突・外力から保護
- ・温度管理による電費改善、電池性能劣化抑制

TEKIZAIボデー（分割キャストボデー） 開発進捗

- ・試作品にて実車評価実施
- ・複数カーメーカーと協議中



ロードマップ

進捗

アイシンの強みを活かしたTEKIZAIボデー（分割キャストボデー）の開発を加速

「移動の快適性」を実現する領域

■ 28年にかけての収益源
■ 30年以降に向けた仕込み

移動快適空間



快適空間



アライメントアシスト



サンルーフ

認識技術



幼児保護



ドライバー
モニタリングシステム



空カデバイス



ADAS連携



乗降性 操作アシスト



ドア
OPEN



ドア
CLOSE

エントリーシステム
離れる
→ ドアロック
ドア開→閉
降車判断



バックドア



パワースライドドア



ユニバーサルステップ



ジェスチャーコントロール

“人”に寄り添い 安全・安心、快適 を追求

「移動の快適性」の将来像

「移動の快適性」を実現する領域

安心快適

ドア、ルーフ商品を軸に、お客様にとっての新たな価値とモビリティサービスを創出

Today

Tomorrow

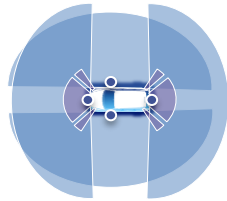
Beyond

周辺監視センシング → ドアを起点に新たな価値創造へ

操作・乗降アシスト ドア開閉サポート



狭所でも大開口



ジェスチャー操作

ストレスフリー



個人認証 + AI先読み操作レス

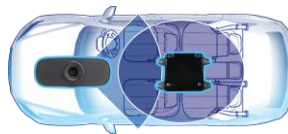
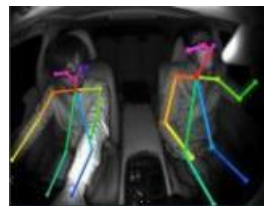


いつでも誰でも
「移動の快適性」を



車室内センシング → ルーフを起点に新たな価値創造へ

安全を提供



ヒトセンシング

ストレスフリー



シーン&乗員を理解し価値提供



認知・判断・動作の一連を統合し、安全・安心、快適な移動を実現

ブレーキロードマップ

「走る・曲がる・止まる」を支える領域

ブレーキ

2025

2030

回生協調
ブレーキ

エネルギー回収
(航続距離延伸)



4輪独立制御
ブレーキ

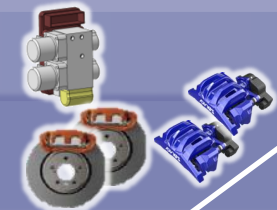
前輪：油圧
後輪：電動

電動
パーキング
ブレーキ
(EPB)

ADAS連携



サステナ
ファウンデーション
ブレーキ



キャリパ

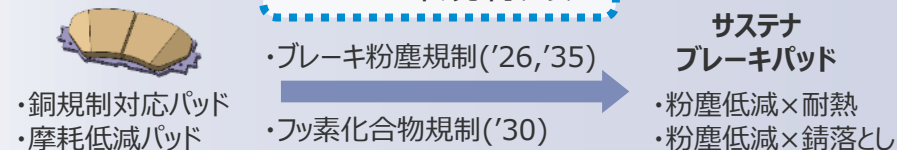
軽量化・引きずり低減(電費向上)
洗練デザイン



電費向上
1.4%以上

パッド

環境負荷低減

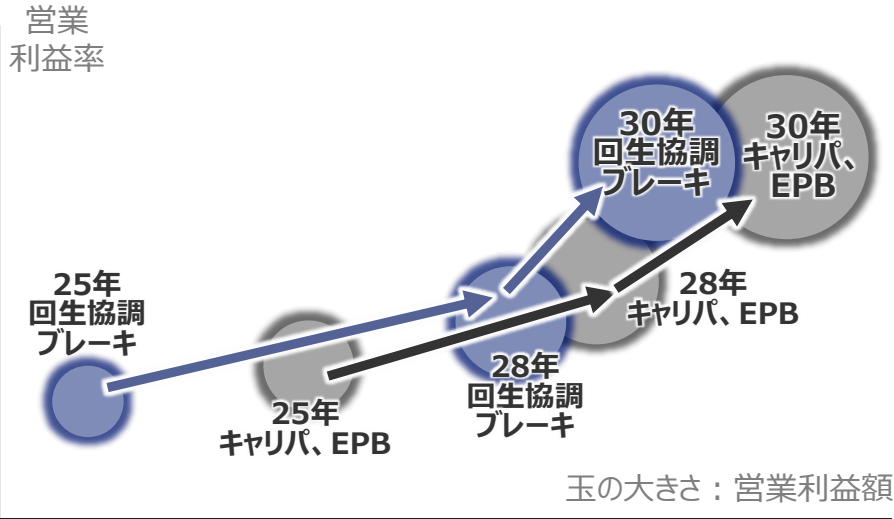


電費や感性性能の強みで、グローバルに拡販

アドヴィックスの強みを活かした成長

成長の柱

回生協調ブレーキ、キャリパ、EPB



市場環境

- 電動車拡大
- ・回生協調ブレーキ需要増加
 - ・アセアン、インドなど新興国でEPB搭載拡大
- 環境規制強化
- ・電費に貢献する低引きずりキャリパ、環境対応パッド需要増

強み

回生協調ブレーキ

- ・電費に貢献する前/後輪独立制御
- ・ボリュウム領域に普及版を構えた全セグメントで競争力ある品揃え

キャリパ EPB

- ・顧客で摺合せ不要なキャリパ/MOCのパッドセット提供

収益基盤のキャリパ・EPBの増加に加え、
新型回生協調ブレーキ投入で収益向上

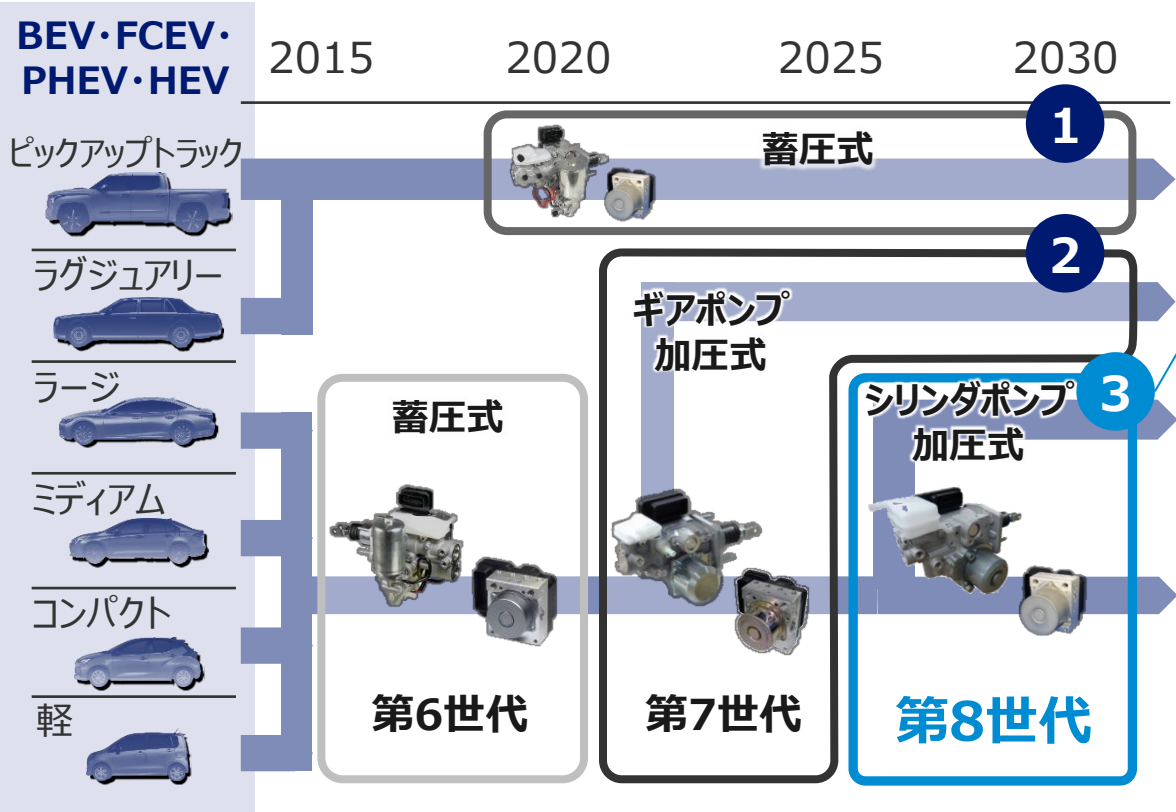
30年に向けた目標

28年目標 営業利益450億円以上
ROIC 11%水準

30年目標 営業利益700億円以上
ROIC 15%水準

収益性を高めた第8世代回生協調ブレーキの拡大

回生協調ブレーキロードマップ

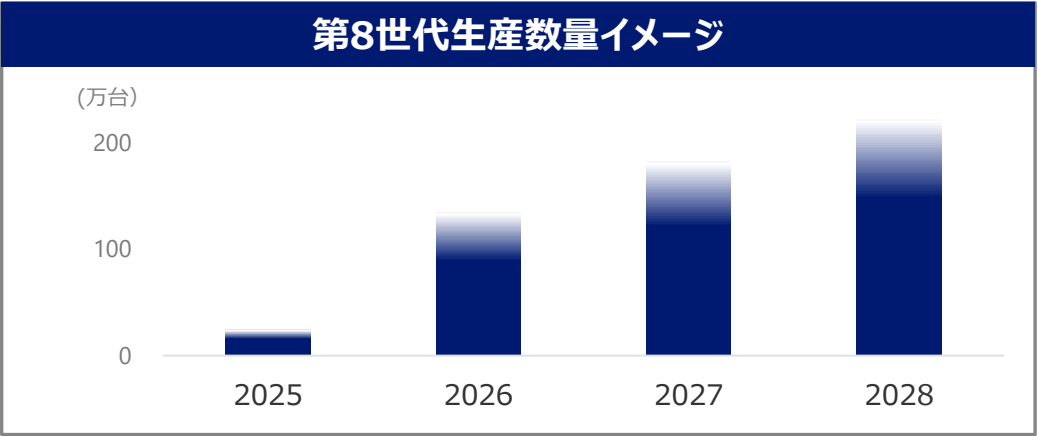


商品仕様

- 1 蓄圧式の大流量高応答加圧による**大型/重量車向け仕様**
- 2 固有技術のギアポンプによる**小型で高性能なプレミアム仕様**
- 3 汎用技術の採用で**生産/収益性を向上させた普及版仕様**
TOYOTA 新型RAV4に採用

第8世代生産数量イメージ

電動化進展及び拡販により、**第8世代生産数量増加**



BEV・HEV市場の拡大を取り込み、拡販・収益強化

将来ブレーキ構想

「走る・曲がる・止まる」を支える領域

ブレーキ

ニーズ

事故ゼロ

自動運転
+
車両統合制御

ポイント

上記実現のため、ソフトウェアが
実現しようとする性能を忠実に再現

応答性

制御性

油圧→電動化

強み：従来商品技術

回生協調ブレーキ
(エネルギー回収技術)

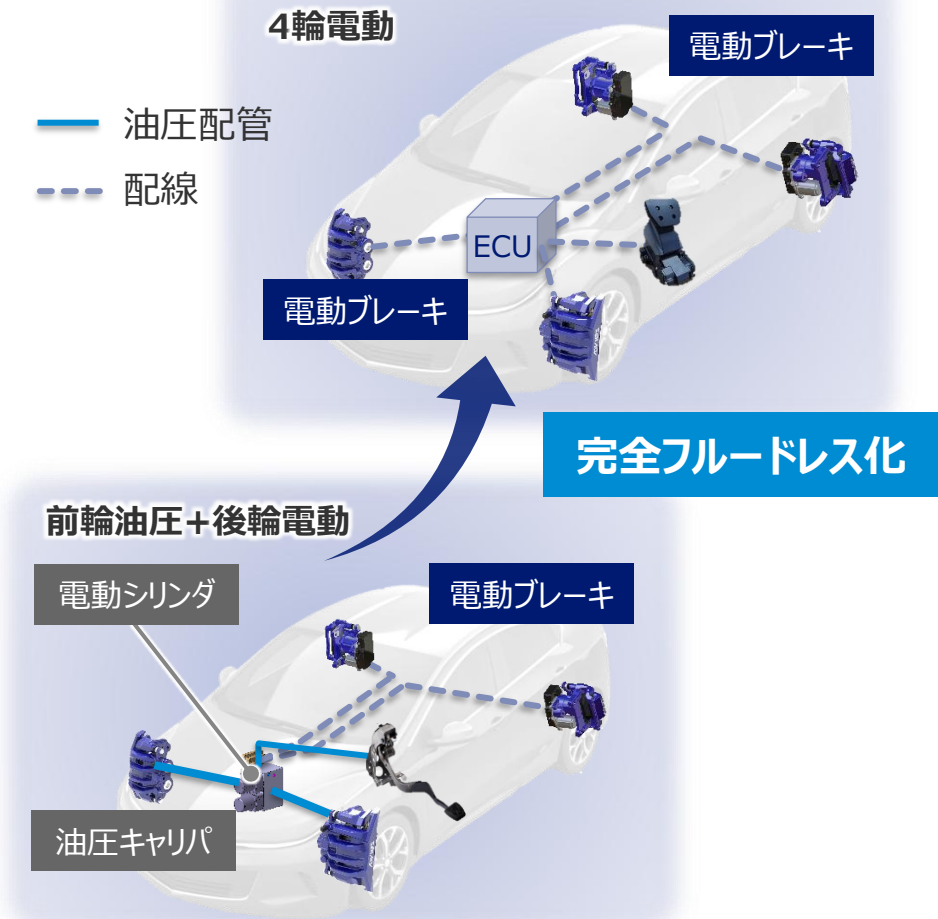


×

電動パーキング
ブレーキ
(キャリパ/パッド/ディスク技術)



4輪独立制御ブレーキシステム



将来のSDVニーズに応えるキー製品として、4輪独立制御ブレーキを構える

車両統合制御

「走る・曲がる・止まる」を支える領域

車両統合制御



運転行動プロセス



認知・判断・動作の一連を統合し、安全・安心で人に寄り添う走りを実現
全てのデバイスを統合制御し、適合レスによる開発スピードUPでOEMに貢献

2028年中期経営計画の構造

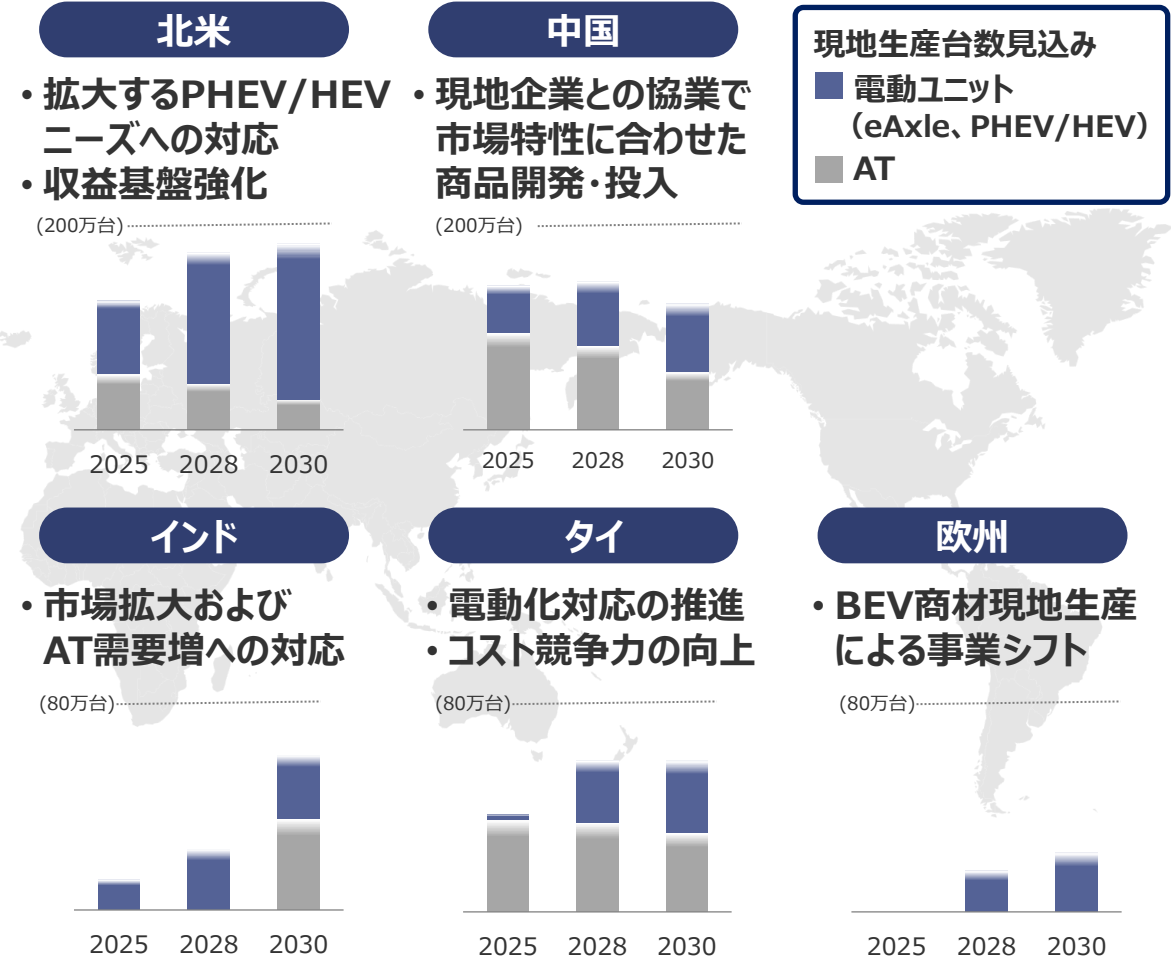
基本方針：「稼ぐ力」の強化と、将来への「仕込み」の両立



「稼ぐ力」、「仕込み」の両立に向け、商品軸、地域軸と機能軸の取り組みを連携

地域別成長戦略と収益イメージ

地域別成長戦略



北米・インドで競争優位を確立

北米

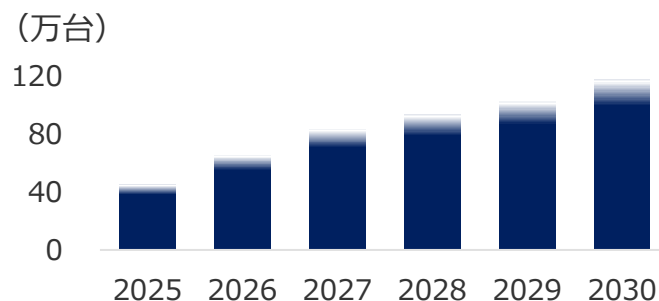
北米市場向け電動ユニットを米国内の3拠点で生産
関税影響の抑制と今後の需要増加を見据えて生産体制を強化

【PHEV/HEVの現地生産加速】



上: アイシン・テキサス (1モーターPHEV/HEV生産)
下: アイシン・ノースカロライナ (2モーターPHEV/HEV生産)

米国内での現地生産推移 (見込み)



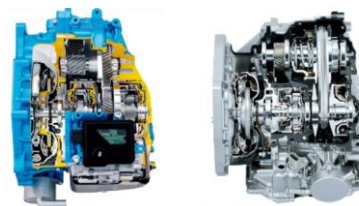
【更なる生産性向上で収益体質を向上】

- 突発的な人員変動に対する作業自動化・備えを一層推進 等

インド

経済成長および自動車市場の拡大が期待されるインドにおいて、
将来の2ペダル需要の獲得に向けて現地生産化を推進

AT・CVTをインド現地で生産



左: AT、右: CVT

- インドでの事業拡大に向けて、AT・CVTの現地生産化を強力に推進
- 既存工場の拡張と新工場設立に伴い約320億円を投資

[\(外部リンク: 2026年2月4日ニュース\)](#)

パートナーとともに制御ブレーキを生産



BIADS India Private Limited
(制御ブレーキ生産)

- インドにおけるブレーキのトップメーカー Brakes India社と合併会社を設立
- ESC (横滑り防止装置) を始めとした制御ブレーキ商品を現地で生産予定

現地生産拡大・生産性向上・パートナー協業で、収益基盤を持続的に強化

ASEAN・欧州・中国で競争力を強化

ASEAN

電動化の進展を見据えて
PHEV/HEV生産体制を強化

PHEV/HEVの現地生産加速



アイシン・パワートレイン・タイランド
(三菱自動車向けハイブリッドユニット生産)

- タイ初の電動ユニット生産として、アイシン初のシリーズ・パラレル方式のHEVを量産開始



- 今後のPHEV/HEV需要増加を見据えて、2モーターPHEV/HEV生産体制を拡充

欧州

欧州市場での中長期的な成長に向けて
事業構造を大きく転換

欧州初パワートレインユニット現地生産



アイシン・ヨーロッパ・マニュファクチャリング・チェコ
(BMW向けe-axle*受託生産等、電動化製品生産)

アイシン
(欧州・中国拠点で生産)

BMW
(e-axleの設計)

生産パートナーシップに合意

- 長期的な戦略パートナーシップ構築の第一歩として、BMWが設計する「e-axle」の受託生産を20年代後半から開始

中国

競争が激化する中国市場で勝ち抜くための
収益体質実現に向けた取り組みを強化

現地パートナーと一体での競争力強化



左: 愛信(蘇州)汽車零部件有限公司 (2モーターPHEV/HEV生産)
右: 廣汽愛信自動变速器有限公司 (PHEV向けユニット受託生産)

- 広汽集団との合併会社でPHEV向けハイブリッドユニットの受託生産開始
- パートナーとの協業を通じて、開発・生産の短納期・低コストを実現する知見を磨く

*顧客名称を使用

地域特性に合わせた現地化とパートナー協業で3地域の競争力を抜本的に強化

新車ビジネス以外の事業：アフターマーケットビジネスについて

VC

アフターマーケット戦略

市場環境

- ・中古自動車向け部品供給・メンテナンス需要の増加
- ・オンライン販売に対する需要増加

アイシンの強み

- ・これまでに培ったアイシンブランドを活用した事業展開
 - アイシン品質基準を満たす幅広い商品・サービス
 - 地域密着のグローバル販売体制

今後の展開

- ・グローバルでの調達先多様化（M&A・提携等）
- ・オンライン販売会社との提携でグローバル販売強化
- ・整備工場向けに良品廉価な整備機器を提供

強みの商品ラインアップ

ドライブトレイン



エンジン



シャシー



約80品目の品揃え（競合比約2倍）

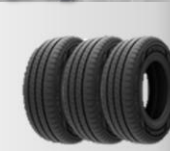
アクセサリ



メンテナンス



タイヤ



中古自動車向け補修・交換部品の総合デパート化を実現

30年に向けた目標

28年目標

営業利益230億円以上
営業利益率20%以上

30年目標

営業利益400億円以上
品揃え・サービス数100品目以上

部品販売と整備・サービス領域の拡大でトータルサービスプロバイダーをめざす

2028年中期経営計画の構造

基本方針：「稼ぐ力」の強化と、将来への「仕込み」の両立



「稼ぐ力」、「仕込み」の両立に向け、商品軸、地域軸と機能軸の取り組みを連携

2028年中期経営計画の構造



事業変革の更なる加速に向けて経営体制・収益構造・サステナビリティを一層強化

収益構造改革

物流改革



物流費ハーフ活動

- 国内の一部工場・子会社で進めてきた物流改革を国内外のグループ会社や仕入先に展開
- 共同輸送による積載効率改善や工場内での部品搬送自動化等を通じて、30年時点で物流費半減をめざす(21年比)

工場生産性向上



ものづくりの生産性向上

- 自働化・セル生産等による生産効率向上
- 副資材・エネルギー費低減活動の推進

デジタル技術による生産性向上

- IoTを活用し、設備・品質・生産情報をつなぎ、リアルタイムに可視化し効率化(不良低減等に寄与)

グローバル連携強化

- 国内外グループ会社への改善事例展開

デジタル基盤強化



生成AI・AI活用

- 設計・調達プロセスでの情報収集迅速化
- AIの業務実装と従来オペレーション脱却

製品情報基盤の再構築

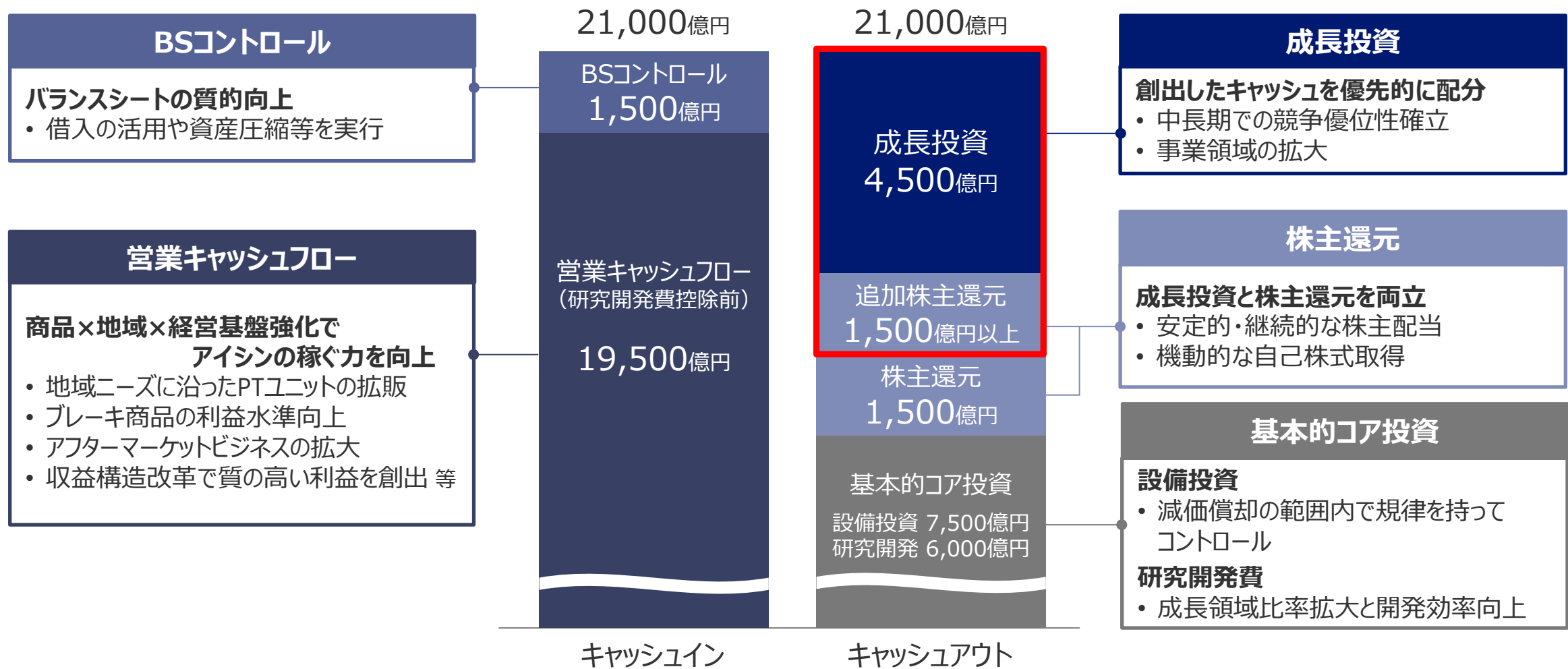
- PLM環境の整備等を通じて、全社横断の情報連携プロセスを最適化

人事系システム刷新

- 事業成長に即したリソース最適化を実現するデータドリブン人事基盤構築

質の高い収益構造の実現に向けて、一段踏み込んだ体質改善・構造改革を実行

2028年中期経営計画を実現する財務戦略（キャピタルアロケーション）



稼ぐ力の向上により創出したキャッシュを、成長投資に優先配分しながら株主還元を両立

2028年中期経営計画を実現する財務戦略（成長投資）

中長期での競争優位性確立

競争力強化への追加投資

拡販加速・シェアアップ

商品の付加価値向上

2,000億円水準

従来の発想にとらわれない戦略投資

パートナー連携

アセットライト投資

1,000億円水準
(M&A投資枠を含む)

事業基盤革新・人への投資

生産性向上・高効率実現

働きやすさ・働きがい向上

1,000億円水準

事業領域の拡大

新規事業創出に向けた投資

培った強みの徹底活用

事業を通じた社会課題解決

500億円水準

- ・ 次世代BEV・PHEV向けパワートレインユニット開発
- ・ 成長市場での競争力強化
 - インドでのAT現調化
 - 回生協調ブレーキ現調化
- ・ サステナブル投資(素形材等) 等

- ・ 電動化・知能化領域の強化に向けたリソース獲得
 - 先端要素技術
 - ソフトウェア、センシング領域
- ・ アフターマーケット戦略投資 等

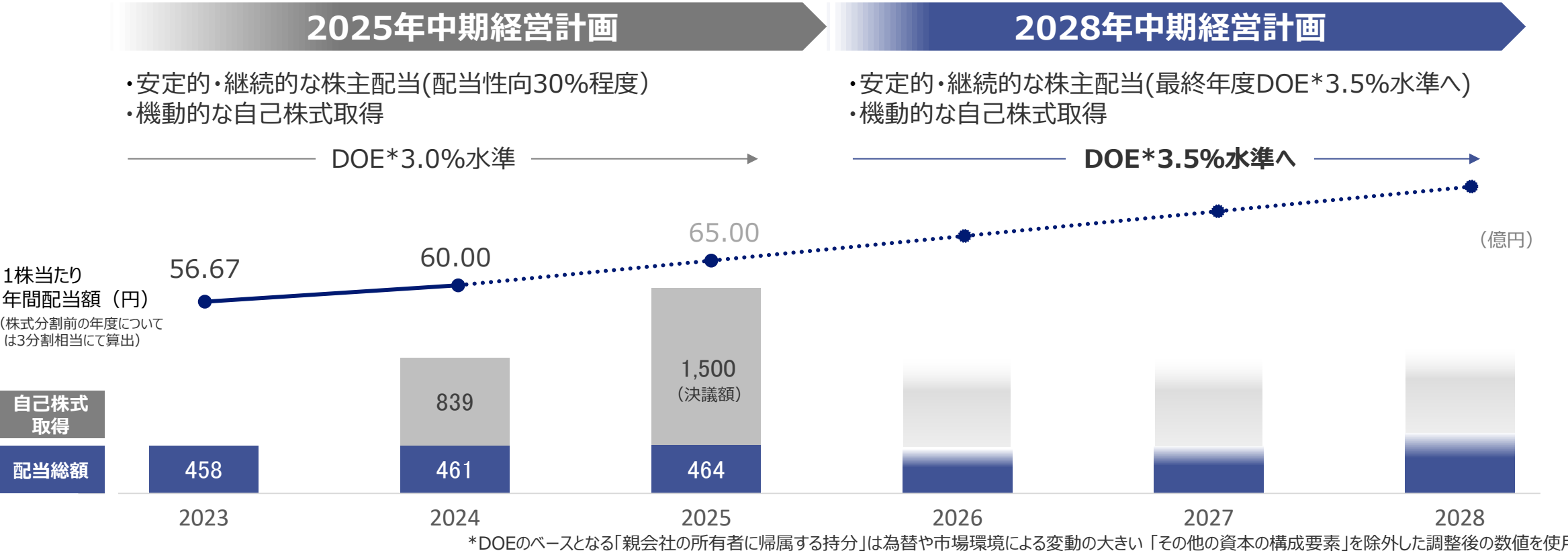
- ・ デジタル基盤刷新
- ・ 工場の景色を変える省人化
- ・ リソースシフト/リスキル推進
- ・ 生産性と働きがいを高める就労環境の整備 等

- ・ エネルギーマネジメント、水素
- ・ ペロブスカイト太陽電池
- ・ バイオ燃料 Bio-M-Coke®
- ・ CVC投資の加速・強化 等

中長期での持続的な成長に向けて、更なるリターン創出につながる投資を軸に資本を配分

2028年中期経営計画を実現する財務戦略（株主還元方針）

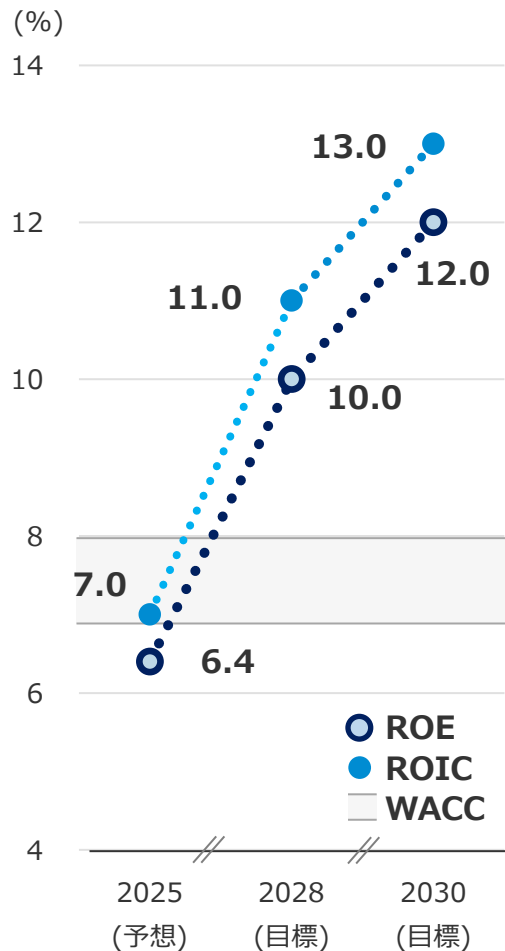
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、今後の着実な利益の積増しによるROEの持続的な改善とCap比率を基にした資本の最適配分を一層徹底。**新たな配当指標としてDOE*を採用。3.0%水準を起点に、ROEの改善を背景として、2028年度に3.5%水準を目安に段階的に引き上げていく。**



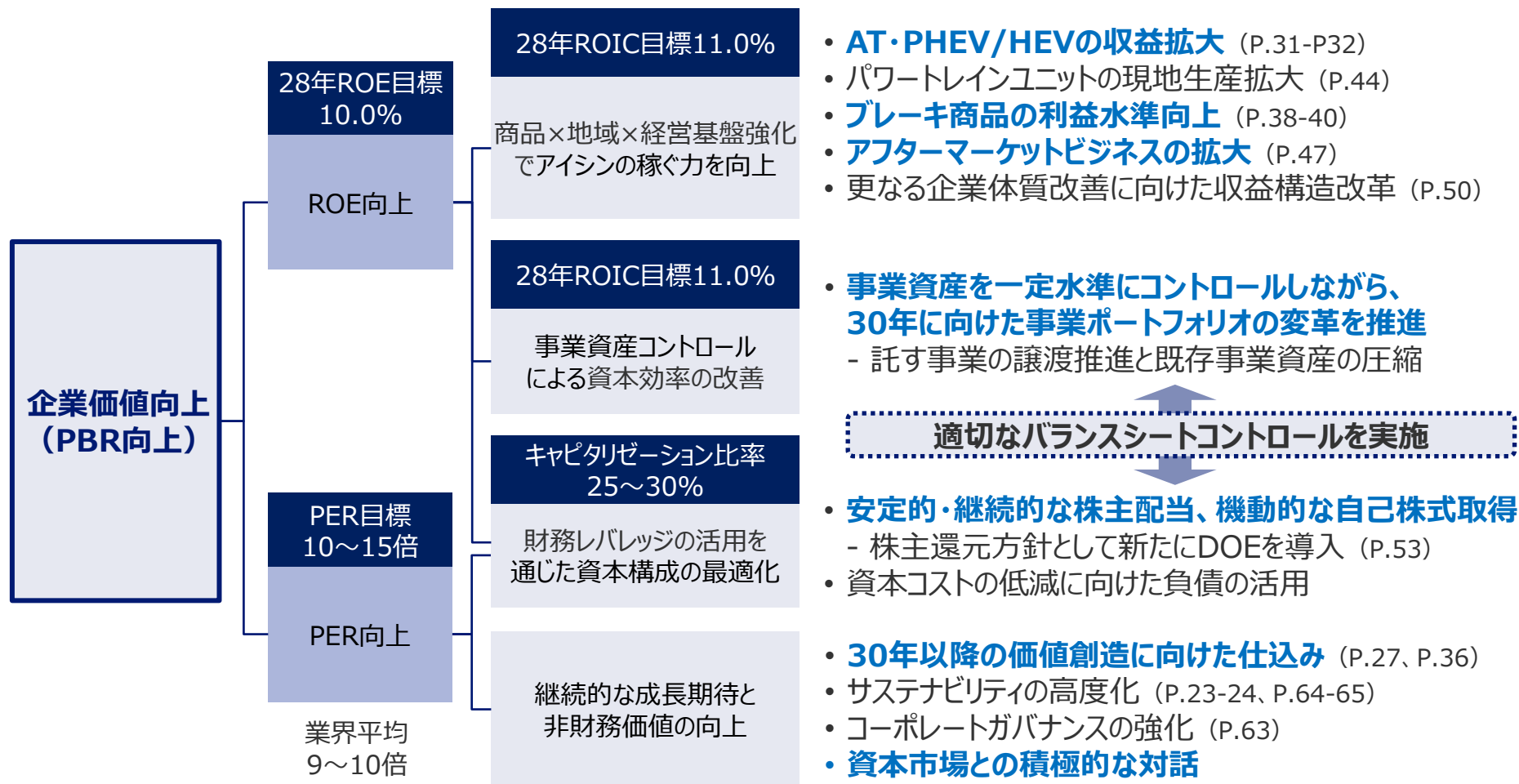
安定・継続的な株主配当及び機動的な自己株式取得を通じて株主還元を強化

企業価値向上に向けて

ROE/ROIC見込み



2028年中期経営計画の取り組み



2028年中期経営計画の着実な実行を通じて、持続的な企業価値向上をめざす

アイシンのマテリアリティ



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

サステナビリティへの積極的な取り組み、人の成長がアイシンの成長を支えていく



“移動”に感動を、未来に笑顔を。

“移動”の価値を創造する会社へ

1. 長期的な成長に向けて
2. 2025年中期経営計画の振り返り
3. 2028年中期経営計画
4. 参考資料

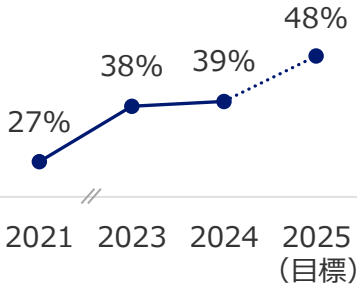
事業ポートフォリオの入れ替え

* 23年9月中長期事業戦略説明会時点からの市場環境変化

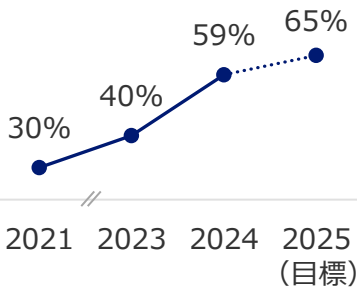
事業領域	市場環境*	取り組み概況（23年-25年）	30年に向けた課題認識
PHEV HEV	↗	<ul style="list-style-type: none">国内外カーメーカー向け拡販進捗、生産体制拡大PHEV向け次世代製品の開発	<ul style="list-style-type: none">北米等でのPHEV/HEV需要増加に対する供給体制の確立
eAxle	↘	<ul style="list-style-type: none">国内外複数カーメーカーとの協業、拡販進捗eAxle第2世代の市場投入完了	<ul style="list-style-type: none">機能統合電動ユニット（Xin1）の早期市場投入
電池骨格・TEKIZAIボデー （分割キャストボデー）	↘	<ul style="list-style-type: none">電池骨格商材複数社受注、北米合併会社設立TEKIZAIボデーの試作進捗	<ul style="list-style-type: none">電池骨格商材の更なる収益向上TEKIZAIボデー試作・拡販加速
ブレーキ	↗	<ul style="list-style-type: none">回生協調ブレーキ第8世代の市場投入完了インドにてBrakes India社との合併会社設立	<ul style="list-style-type: none">回生協調ブレーキの拡販加速車両統合制御開発の強化
安心快適エントリー	→	<ul style="list-style-type: none">エントリーシステム、安心快適商材の開発強化子どもの車内放置検知システム実用化・拡販進捗	<ul style="list-style-type: none">システム統合や車内外センシング技術を用いた更なる利便性追求
VC・CN 新規事業	→	<ul style="list-style-type: none">VC：アフターマーケット領域でのM&A・協業進捗CN：ペロブスカイト太陽電池の実証実験開始	<ul style="list-style-type: none">VC：バリューチェーンの更なる強化CN：外部連携等活用し事業化
既存事業	↗	<ul style="list-style-type: none">AT：インド・南米等におけるICE需要の獲得託す事業：シートやシャワートイレ事業等を譲渡	<ul style="list-style-type: none">AT：既存拠点・設備の使い切りによる更なる高収益実現

成長領域比率の推移

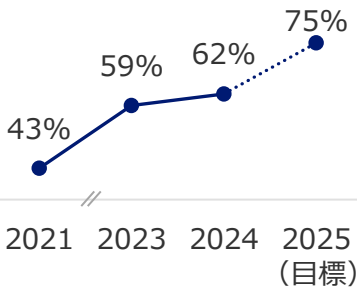
【売上】



【設備投資】



【研究開発費】



バランスシート改革による資金創出

事業資産

事業資産圧縮

目標 1,000億円以上圧縮

累計*1 1,201億円資金創出

「託す」事業の譲渡推進と
既存事業資産の徹底した圧縮

パートナーへの事業譲渡

- ・ シート事業
- ・ シャワートイレ事業
- ・ エクセディ資本関係解消
- ・ 愛信(安慶)汽車零部件有限公司の持分譲渡

低効率資産の早期圧縮

- ・ 余剰資産の構造改革
 - 遊休資産売却（不動産・設備等）
- ・ グループ会社統廃合による資産最適化（統括会社・生産法人等）

政策保有株式

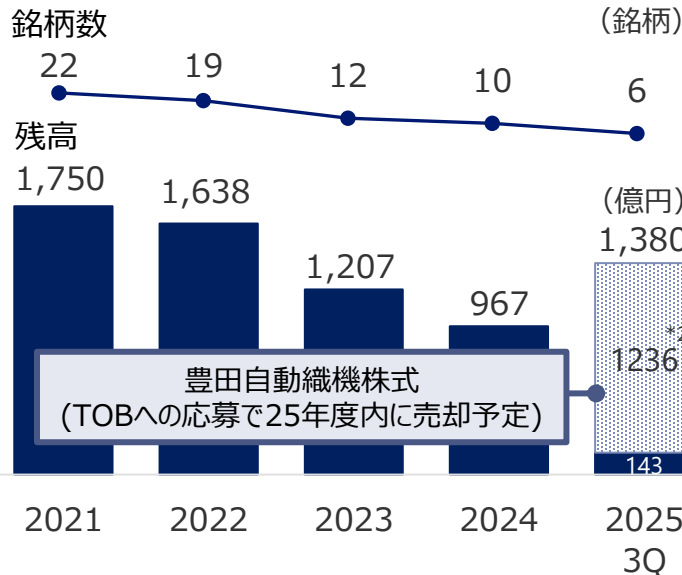
政策保有株式売却を実行

目標 1,000億円以上売却

累計*1 1,180億円資金創出

政策保有株式のゼロ化をめざす

銘柄数および残高推移



*1 23年度から当期までの累計

*2 TOB価格にて算出

*3 21年度為替レート前提

*4 () 実績為替レート前提

グローバル在庫

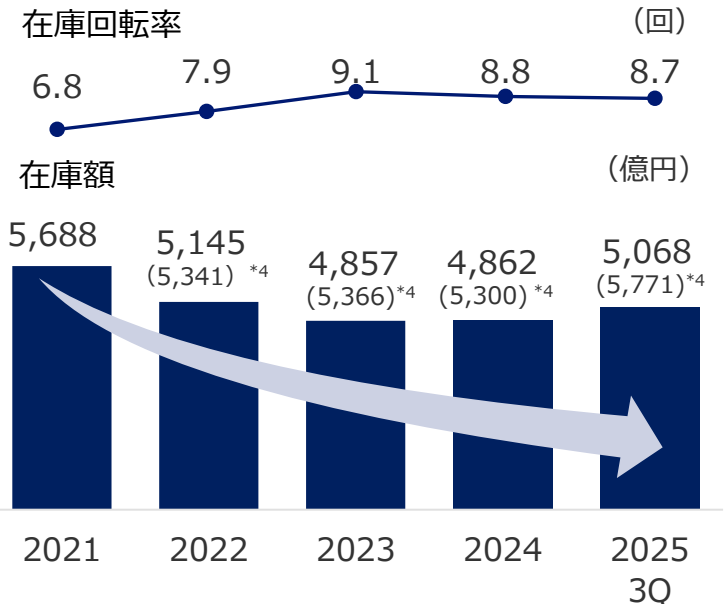
グローバル在庫圧縮

目標 1,000億円以上圧縮

21年度比 620億円資金創出*3

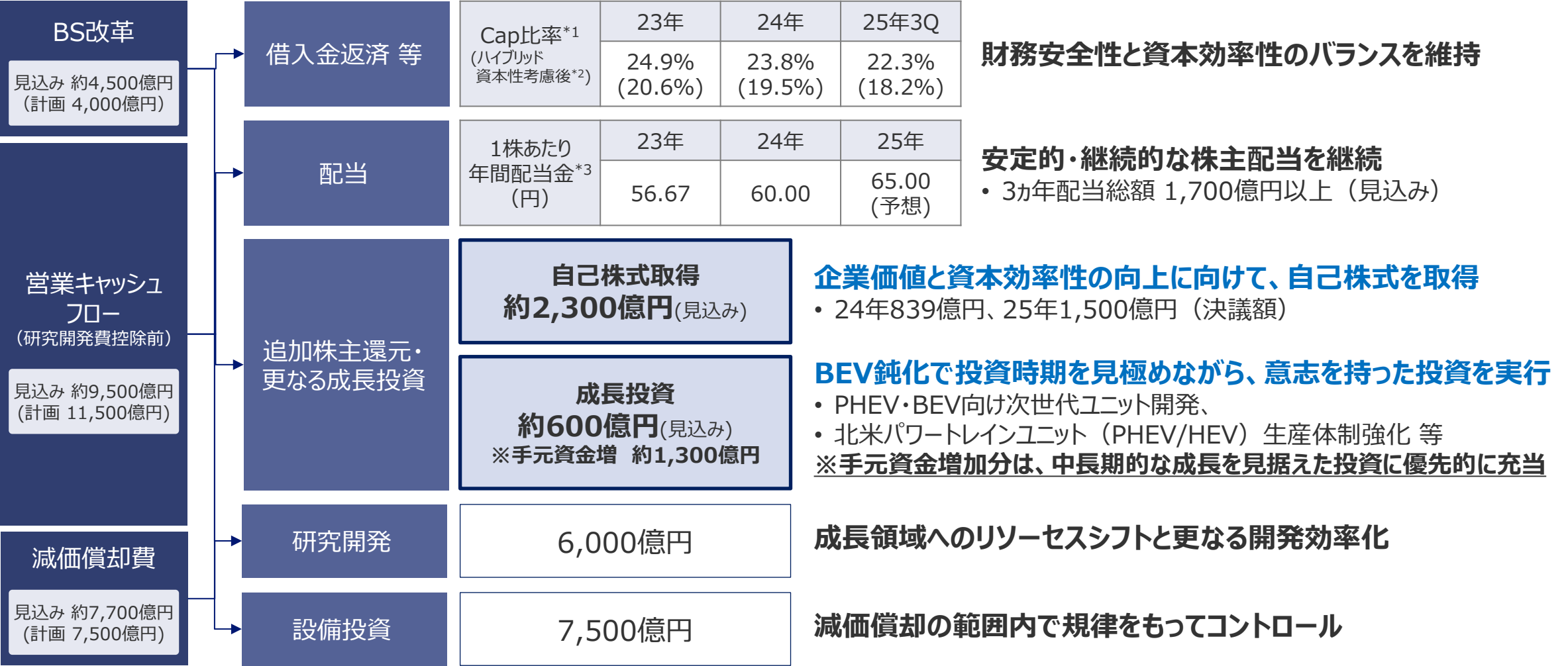
25年度末までにコロナ前水準まで圧縮

在庫回転率および在庫額推移



2025年中期経営計画の振り返り

キャピタルアロケーション



*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 *3 株式分割前の年度については3分割相当にて算出

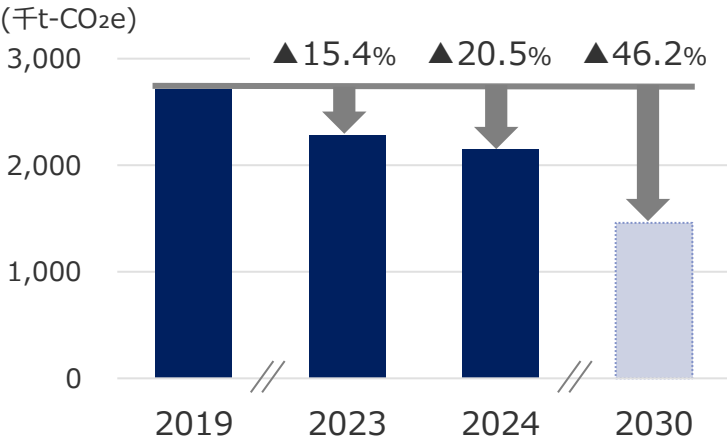
投資と還元の両立で事業ポートフォリオの成長領域拡大と資本効率の向上を実現

ESGの高度化に向けた主な取り組み

環境（Environment）

- 2023年**
- TNFD開示を開始
 - GHG排出削減目標がSBTiの認定を取得
- 2024年**
- 中部圏水素・アンモニア社会実装推進会議と基本合意書を締結
- 2025年**
- ペロブスカイト太陽電池の実証実験開始
 - バイオ燃料「Bio-M-Coke®」の実証実験開始
 - トルコで太陽光発電施設の開所により、欧州地域の全生産拠点で再エネ100%を達成

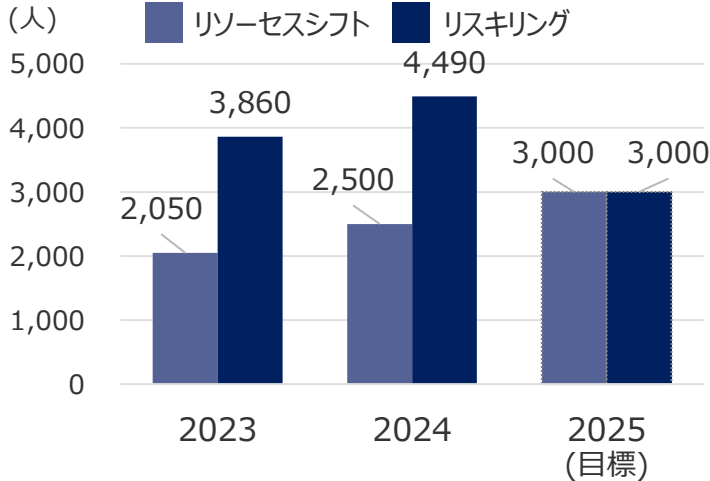
生産CO₂排出量（生産拠点 Scope1、2）



社会（Social）

- 2023年**
- 管理職人事制度改定。更なる活躍・成長支援
 - 越境プログラムの対象拡大（2022年開始）
 - 上級基幹職層の人間力を磨く志研修を開始
- 2024年**
- サプライヤーサステナビリティガイドラインを世界5地域の仕入先へ展開
 - グローバルでの経営人材育成「グローバルリーダーズセッション」、サクセッションプラン運用開始
- 2025年**
- グループ展開に向け社員意識調査方法を変更
 - 一般従業員と再雇用者の人事制度改定

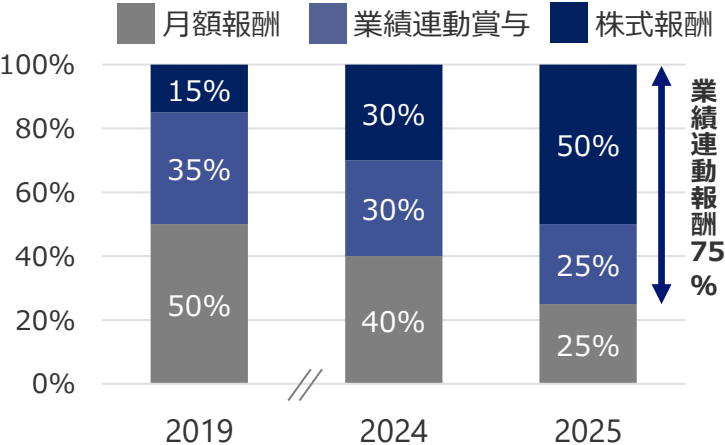
成長領域へのヒトのシフト・リスクリング



ガバナンス（Governance）

- 2023年**
- 役員指名報酬審議会の議長を独立社外取締役から選定
- 2024年**
- 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
 - 役員報酬における業績連動比率引き上げ
- 2025年**
- 取締役会の議論充実に向け強化スキル(経営変革,サステナ)を有する独立社外取締役招聘
 - 役員報酬における業績連動比率引き上げとサステナビリティKPIを算定指標として採用

取締役(社外取締役を除く)の報酬構成イメージ



社外からの評価

CDP気候変動
Aリスト(最高評価)
3年連続認定



環境省ESGファイナンス・アワード・ジャパン
第6回環境サステナブル企業部門
環境大臣賞である銀賞を初受賞



第52回環境賞
最高賞の
環境大臣賞受賞



DX銘柄
2024年より2年連続で選定



DX銘柄2025
Digital Transformation

第43回IT賞
IT優秀賞初受賞(経営・業務改革部門)



健康経営優良法人2025
(大規模法人部門)
2017年から9年連続で認定



2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

なでしこ銘柄
2020年度から4年連続で選定

ESG指数への選定



FTSE4Good

[FTSE4Good](#)



FTSE Blossom
Japan Index

[FTSE Blossom Japan Index](#)



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

[FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index](#)



S&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数



Sompo Sustainability Index

SOMPOサステナビリティ・
インデックス

経営基盤強化：グループ経営の高度化

グローバル経営体制

事業戦略・重要方針の意思決定は本社、
オペレーションは地域主体へ移行し、事業機会を最大化

取締役会

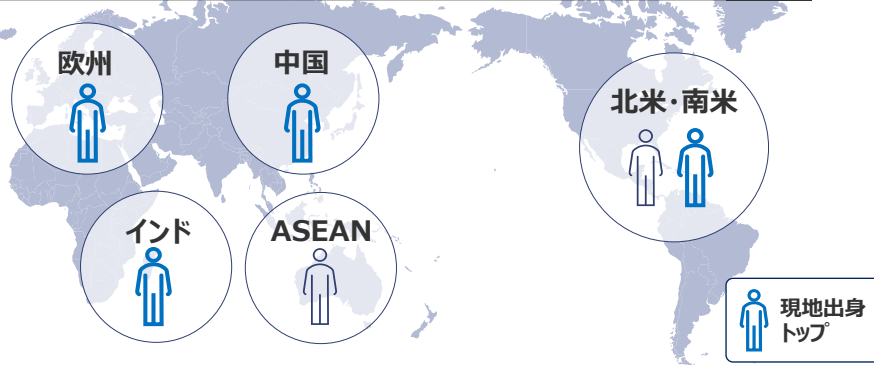
モニタリング

社長・CxO*・執行役員

*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、グループ全体を俯瞰した視点から社長を補佐する

地域トップ

地域主導で各地域のニーズにきめ細やかに対応



コーポレートガバナンス強化

【2025年中期経営計画での主な取り組み】

- 取締役会の議論充実に向けて、スキルマトリックスを見直し
- 強化スキル(経営変革,サステナ)を有する独立社外取締役招聘
- 取締役の報酬総額に占める株式報酬比率引き上げ

【更なる強化に向けた2028年までの検討アジェンダ】

- 取締役会の一層の実効性向上
 - 経営理念を実現する中長期戦略の議論充実
 - 執行への権限移譲と迅速な意思決定の実現
 - 次世代経営人材のサクセッションプラン充実
 - 役員報酬に係る評価指標（KPI）の見直し
 - 当社にとって最適なガバナンス体制の構築

グループ経営の高度化を通じて、経営判断と事業変革の質・確度・スピードを向上

2028年中期経営計画

経営基盤強化：成長を支えるサステナビリティ

事業変革の実現に向けて最適な人員体制を構築

アイシンの人的資本戦略



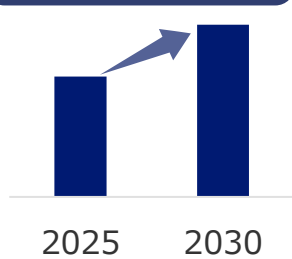
30年に向けたリソース推移

- 今後の仕事量増加に対して、25年水準の人員規模を維持
 - デジタル技術活用・業務効率化を通じた生産性向上
 - 国内外グループ会社の運営効率化 等
- 地域戦略の実行状況に即した**最適な人員配置を実行**
 - 成長が期待されるインドでの体制強化 等

30年に向けた重点対応

- 開発、生産、管理など各機能でのAI・生成AI・DXの活用拡大
- 地域軸経営を支えるグローバル人材開発・人材確保
- 知能化領域の付加価値を高めるソフト開発エンジニアの充足（制御/ソフトウェア、センシング、半導体、AI等）

制御/ソフトウェア人材推移



- 30年にかけて**40%以上の人員増加***をめざす
- 採用・人材育成の強化
 - アライアンス・外部戦力活用を検討
 - 体制強化に向けて確保の手法を多様化

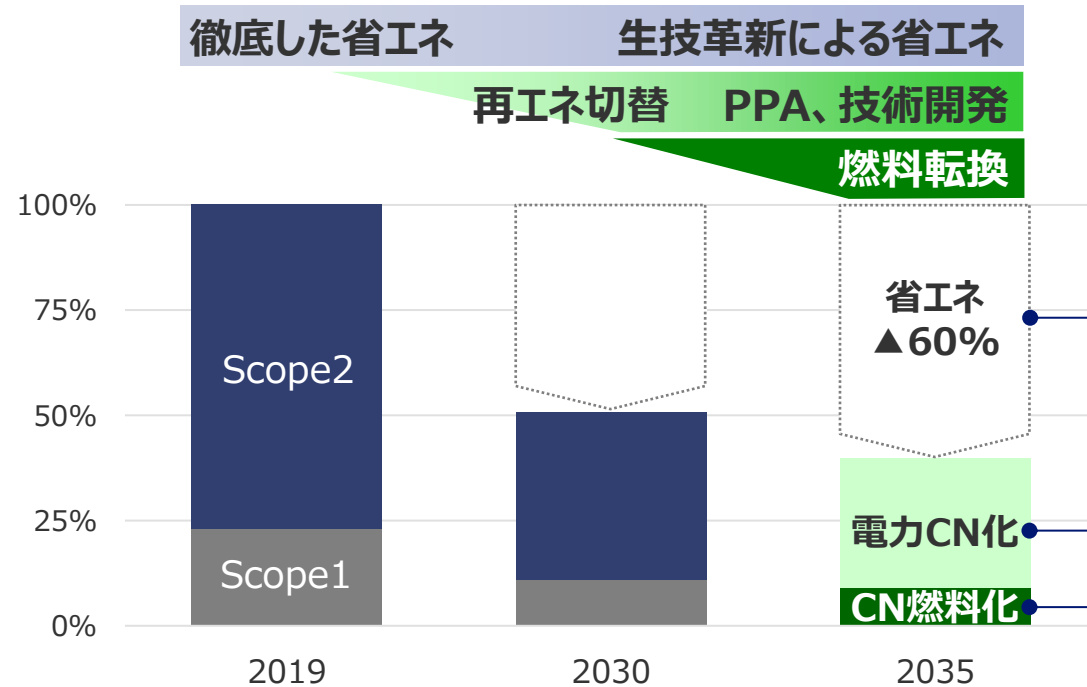
*アイシン単体

事業変革の鍵は人材。人への投資を加速し、新しい価値を生み出し続けられる環境を整備

経営基盤強化：成長を支えるサステナビリティ

事業を通じて脱炭素化に貢献

【GHG排出削減（Scope1・2）】



【GHG排出削減（Scope3）】

- ・カテゴリ1：資源循環、再生材活用、サプライヤーとの連携
- ・カテゴリ11：電動化対応の拡大と製品性能向上

【省エネ】

- ・動力源・熱源・無駄レスによるエネルギー消費のミニマム化
- ・CN活動定着とグループ連携強化による省エネ横展開
- ・革新生産技術の開発、導入
(事例) 花王とともに「常温防錆洗浄剤」を共同開発

(外部リンク：2025年6月3日ニュース)

【電力CN化】

- ・再生可能エネルギーへの切り替え
- ・クリーンエネルギー技術の開発
(事例) ペロブスカイト太陽電池の開発、社内外実証開始

【CN燃料化】

- ・熱多消費工程の電化促進
- ・社内外にて発生する産業副産物を用いた資源循環
(事例) バイオ燃料「Bio-M-Coke®」の生産工場稼働

(外部リンク：2025年12月9日アイシン高丘トピックス)



サプライチェーン全体でエネルギー・資源の削減と好循環を実現



【将来の見通しに関する注意事項】

当社が開示する業績予想、将来の見通し、戦略、目標等のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は将来の見通しに関する記述であり、これらは、当社が現時点で入手している情報および合理的であると判断される一定の前提に基づく計画、期待、判断を根拠としております。したがって、実際の業績等は、経済情勢等様々な不確定要素の変動要因によって、開示した業績予想等と異なる結果になる可能性があります。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社および当社の従業員等は一切責任を負いません。