

中期経営計画の進捗と 企業価値向上に向けた取り組み

株式会社アイシン
2025.4.25

1. 中期経営計画の進捗

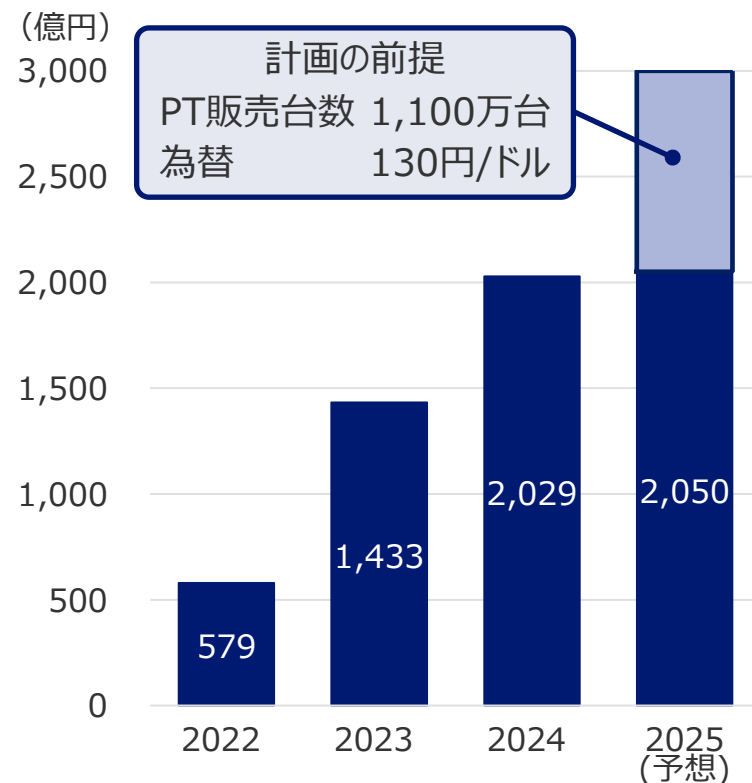
2. 企業価値向上に向けた取り組み

1

中期経営計画の進捗総括

- 25年営業利益目標3,000億円は、得意先台数減や関税影響を背景に2,050億円へ見直し
- 一方で、内部努力の積み上げは当初想定レベルを超えて進捗
- 中長期的な成長に向けた電動化・知能化投資や人への投資は、意志を持ってより一層強化

営業利益の推移



当初見通しとの変化点・進捗

外部環境変化

- ・国内OEMの認証不正による販売台数減
- ・中国市場における主要得意先のシェア低下
- ・米国公表の相互関税

内部努力は 一層積み上げ



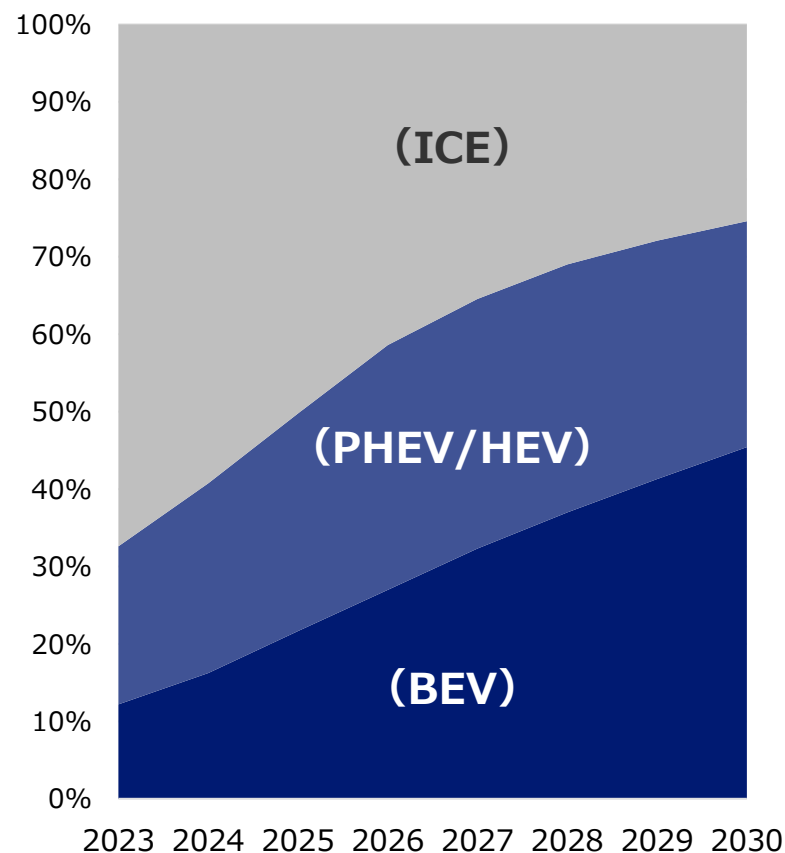
中長期的な 成長への布石

- ・企業体質改善努力・構造改革の進捗（3カ年累計見込み 約2,000億円）
- ・BS改革による資金創出（4,000億円）
- ・事業ポートフォリオ変革の推進による中長期的な成長基盤の確立
- ・戦略投資の実行、人への投資
- ・自己株取得等による株主還元の強化

自動車市場の環境変化

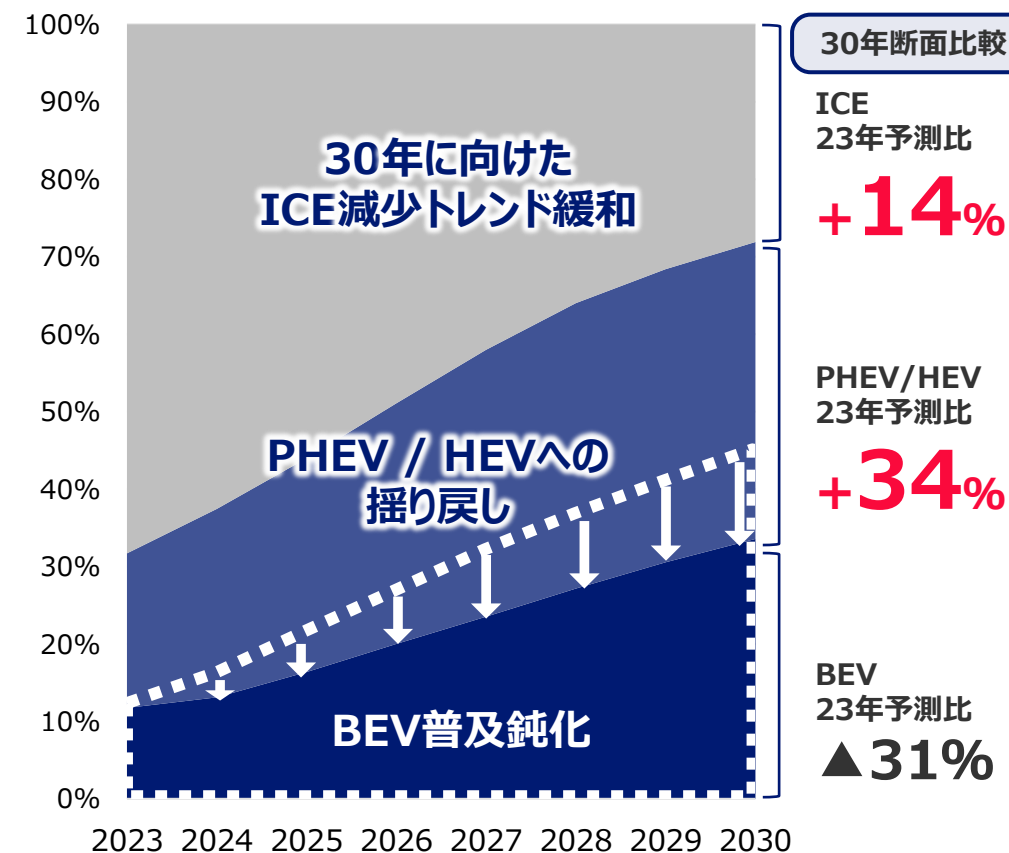
市場予測（2023年）※現中期経営計画公表時点

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

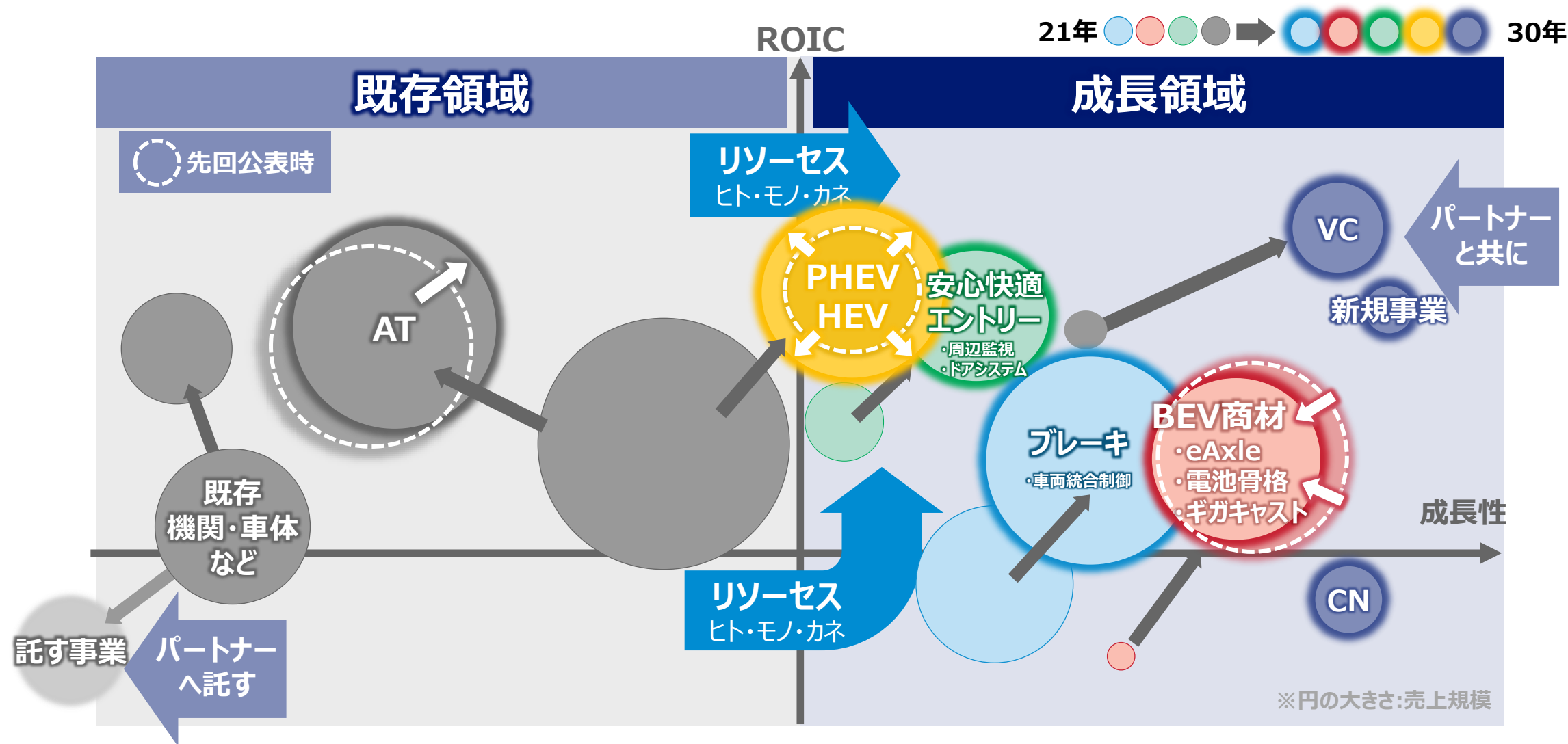
BEVの鈍化でICE、PHEV/HEVのオポチュニティが大きく拡大



※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

30年を見据えた事業ポートフォリオ



AT・PHEV/HEVの収益拡大を軸に、事業ポートフォリオ変革を一層加速

(参考) 事業ポートフォリオ変革の進捗

*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

[「電動化・知能化」技術試乗体験会レポート【前編】 | AI Think](#)

[「電動化・知能化」技術試乗体験会レポート【後編】 | AI Think](#) (外部サイト)

事業領域	市場環境 ^{*1}	2023年～2024年の実績	2025年の取り組み（予定）
PHEV HEV	→	- 北米拠点での2モーター/1モーターHEV生産開始 - 広汽、三菱自動車向け等で拡販進捗 - PHEV向け次世代製品実車評価開始	- 拡販プロジェクト量産開始 - 北米拠点での生産準備が一巡、HEVユニット増産本格化 - 今後のハイブリッド需要増加に備えた生産準備実施
eAxle	↘	- SUBARU、BMW、スズキ向け等で協業・拡販進捗 - 第2世代市場投入に向けた生産準備	- 第2世代市場投入、拡販プロジェクト量産開始 - グローバル生産体制構築に向けた生産準備実施
電池骨格 ギガキャスト	↘	- 電池骨格商材複数社受注 - ギガキャスト試作進捗	- 新型ロッカーEA、電池用ヒートシンク市場投入 - 分割アルミボデー開発強化・OEMとの協業開始
ブレーキ	→	- 回生協調ブレーキ等の主力製品拡販進捗 - 成長市場インドにてBrakes India社との合併会社設立	- 収益性を高めた回生協調ブレーキ第8世代市場投入 - 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^{*2}
安心快適 エントリー	→	- 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の実用化・拡販進捗	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とのサービス連携、先読み乗降支援等）
VC・CN 新規事業	→	- 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&A・アライアンス推進強化 - 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）	
既存事業	→	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	託す事業：パートナーへの譲渡推進（シート事業・シャワートイレ事業等を譲渡、他プロジェクトの活動継続中）

ATの需要動向及び競争環境認識

主要国・地域の需要動向

日本	HEVを中心とした電動化が進む中で、ICEも一定程度の需要が見込まれる
北米	- BEV減速でPHEV/HEVに加えて、ICEへの回帰も同時に進展 FRを搭載するピックアップトラック等の大型車需要は底堅く維持
中国	- ICEの国内需要減少傾向継続 - 一方で、中国国内で生産されたICEの輸出台数は依然として強い水準で推移
新興国・地域	インド、南米を中心にICE需要の拡大が見込まれる

競争環境

他社の動向

OEM

- 需要が増える**新興国向けは新規投資を抑制**
- 内製HEVユニットに使用するAT調達ニーズ

サプライヤー

- 競合は近年のBEV投資が足かせとなり、競争力の維持・拡大に注力し切れない状況
- 縮小する市場で限られたプレイヤー間の競争

アイシンのポジション

FF・FR・CVTを手掛ける総合サプライヤー

ATシェア
グローバルトップ

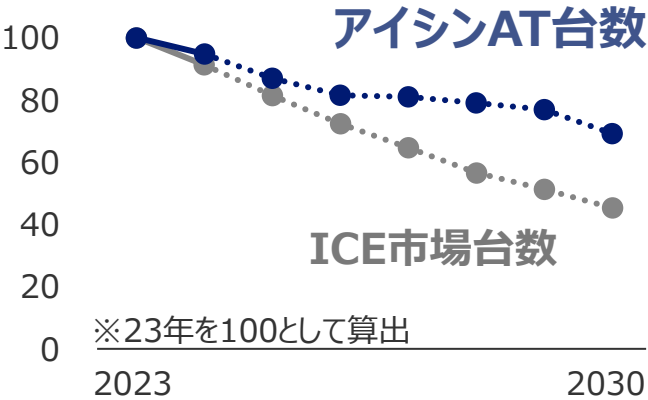
既存設備を活用した
高いキャッシュ創出力

世界トップシェアの優位性を強みに、拡大する新興国需要や新規需要を着実に獲得

更なるATシェアアップと強固な収益基盤の構築

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

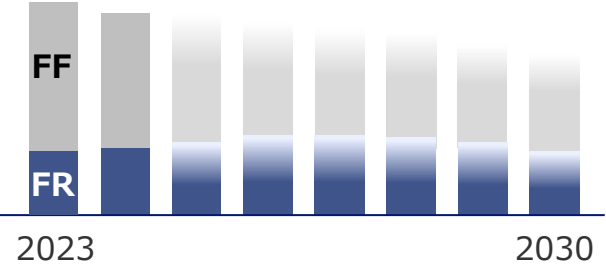


強みのFR

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】

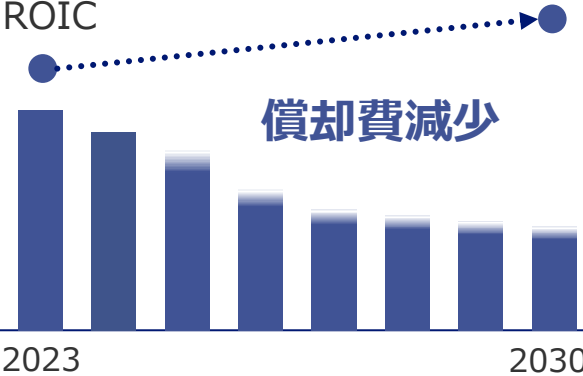
アイシンが強みを持つ
FRの台数は底堅く推移



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

ATのみで**営業利益800億円**以上
(30年まで持続的に)

ROIC 20%水準
(30年時点)

シェアアップによる残存者利益の享受と、既存拠点・設備の使い切りで高収益を実現

PHEV/HEVの需要動向及び競争環境認識

主要国・地域の需要動向

日本

PHEV ➡ HEV ⬆

- HEVの強い需要を背景に、**今後の電動化シフトはHEV中心で進展する見通し**

北米

PHEV ⬆ HEV ⬆

- 排ガス・燃費規制緩和で**PHEV/HEVへの回帰が進む見込み**

中国

PHEV ⬆ HEV ➡

- BEVの成長性は維持しながら、NEV化の推進でPHEVについても需要が急伸
- 価格競争は従来以上に激化の見込み

その他

(欧州、ASEAN等)

- 欧州では長期的にはBEV化が進むが、HEVも一部混在するシナリオに現実味
- **ASEAN、南米でのHEV需要の増加**

競争環境

他社の動向

OEM

- BEVへのリソース集中により、**足元の需要増加に対しては外製リソースを活用**

サプライヤー

- PHEV/HEVユニットをフルラインアップで供給可能なサプライヤーは限定的

アイシンのポジション

多様なPHEV/HEVニーズに全方位で対応可能

フルラインアップを
実現する製品開発力

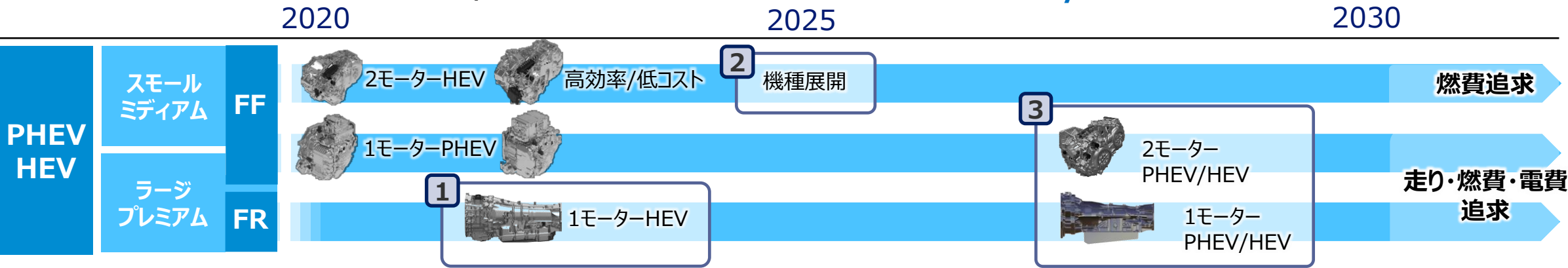
グローバル
生産リソース

アイシンはPHEV/HEVへの揺り戻しによる需要増加に応えられる限られたサプライヤー

アイシンのPHEV/HEVの強み（フルラインアップを実現する製品開発力）

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**



アイシンの製品開発力

20年以上にわたるHEV開発経験で培った技術力を活かして、多様なニーズに応えるPHEV/HEVユニットを開発・量産

① FR1モーターHEVユニットを
2022年から提供開始
(ピックアップトラック等の大型車や高級車向け)

② 標準形ユニットをベースに
**得意先要望や市場ニーズに
適合した機種を開発**

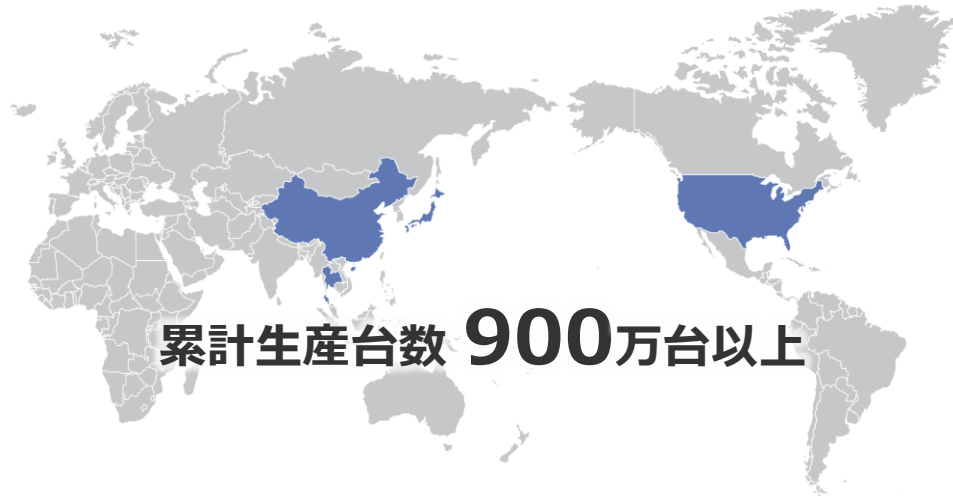
③ 走り・燃費・電費を
さらに追求した
次世代PHEV製品の開発

幅広い製品ラインアップを強みに、増加するPHEV/HEV需要の獲得を狙う

アイシンのPHEV/HEVの強み（グローバル生産リソース）

グローバル生産体制

日本・米国・中国・タイでの生産体制



生産体制の拡充

- ・ 24年度からタイでの生産を開始
- ・ **25年度に北米拠点での生産準備が一巡し、HEVユニットの増産本格化**
- ・ 今後の需要増加に備えた生産準備実施

高効率・フレキシブル生産ライン

ミニマム投資・フレキシブル生産をコンセプトに高効率なラインを構築

現行生産ライン

1 モーターPHEV/HEV

- ・ 既設のAT設備にPHEV/HEV用のモーター組付け工程を追加
- ・ 投資を抑え、高品質・高生産性を実現

2 モーターPHEV/HEV

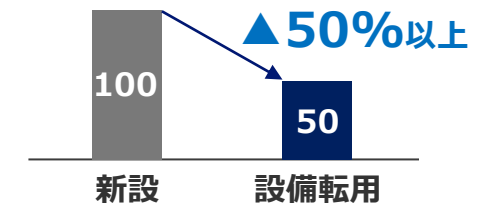
- ・ 多機種混流の生産ラインを稼働中

需要増加への対応

- ・ **既存の設備転用を基本に投資を最小化**
- ・ 新設ケースでは 将来的なBEV需要増を見据えて**BEV転用可能な設備を導入**

追加投資イメージ

1 モーターPHEV/HEV



今後の需要に対して、高い投資効率と柔軟に対応できるグローバル生産体制が強み

アイシンの成長をリードするPHEV/HEVの拡販

拡販・引き合い状況

拡販進捗

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

・ASEAN地域で初めての電動ユニット生産（タイ生産）

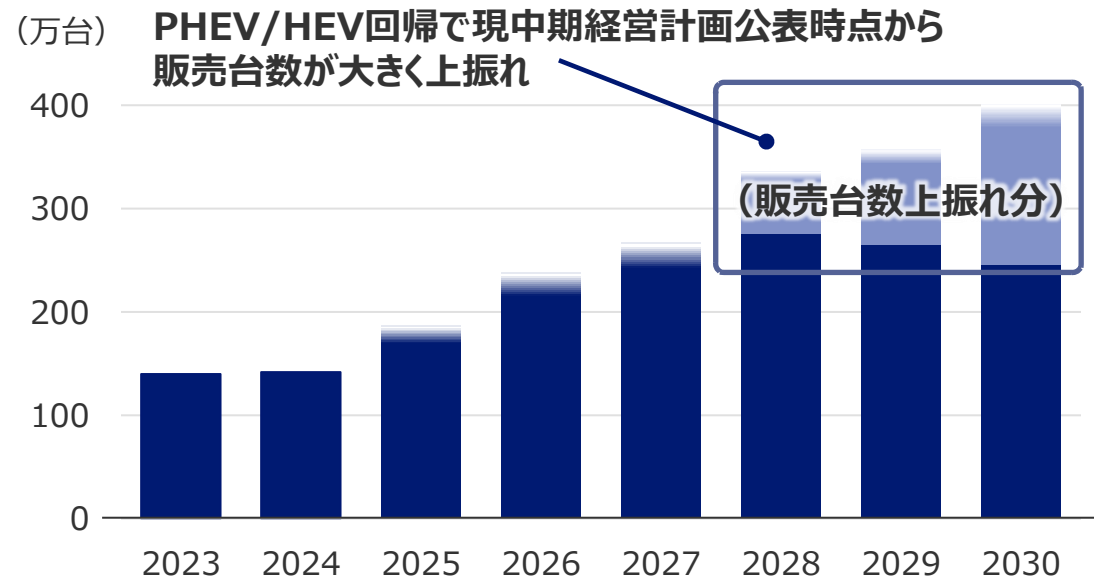
広汽のPHEV向けハイブリッドユニット受託生産を開始

受注・引き合い状況

・25年度中に北米市場で拡販プロジェクト量産開始

・PHEV/HEV需要増加で引き合いが活況

販売台数推移（見込み）



30年に向けた目標

PHEV/HEVで**営業利益800億円**以上

ROIC 15%以上

足元での引き合い増加を背景に、30年に向けて販売台数が大幅に拡大(24年比 約3倍)

中期経営計画の進捗（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
(累計*¹1992億円資金創出)

1,000億円以上圧縮

『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
- ・他プロジェクト（活動中）

低効率資産の早期圧縮

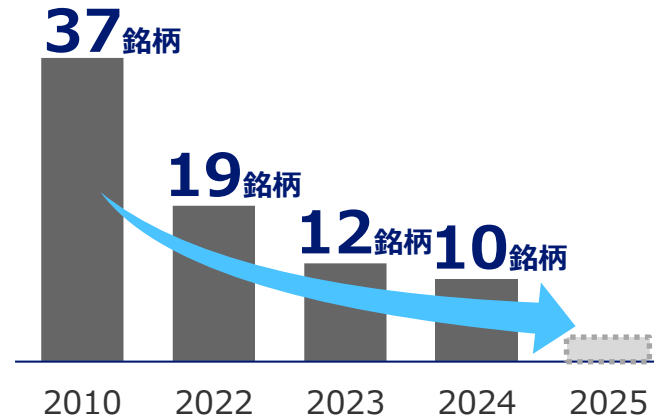
- ・余剰資産の構造改革
- ・生産法人統廃合（活動中）

政策保有株式

政策保有株式売却を実行
(累計*¹1,155億円資金創出)

1,000億円以上売却

ゼロ化を目指す

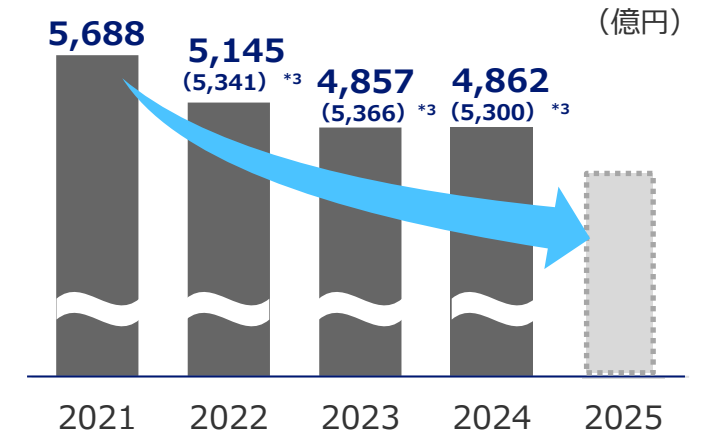


グローバル在庫

グローバル在庫圧縮
(21年度比826億円資金創出*²)

1,000億円以上圧縮

25年度末までに
コロナ前水準まで圧縮



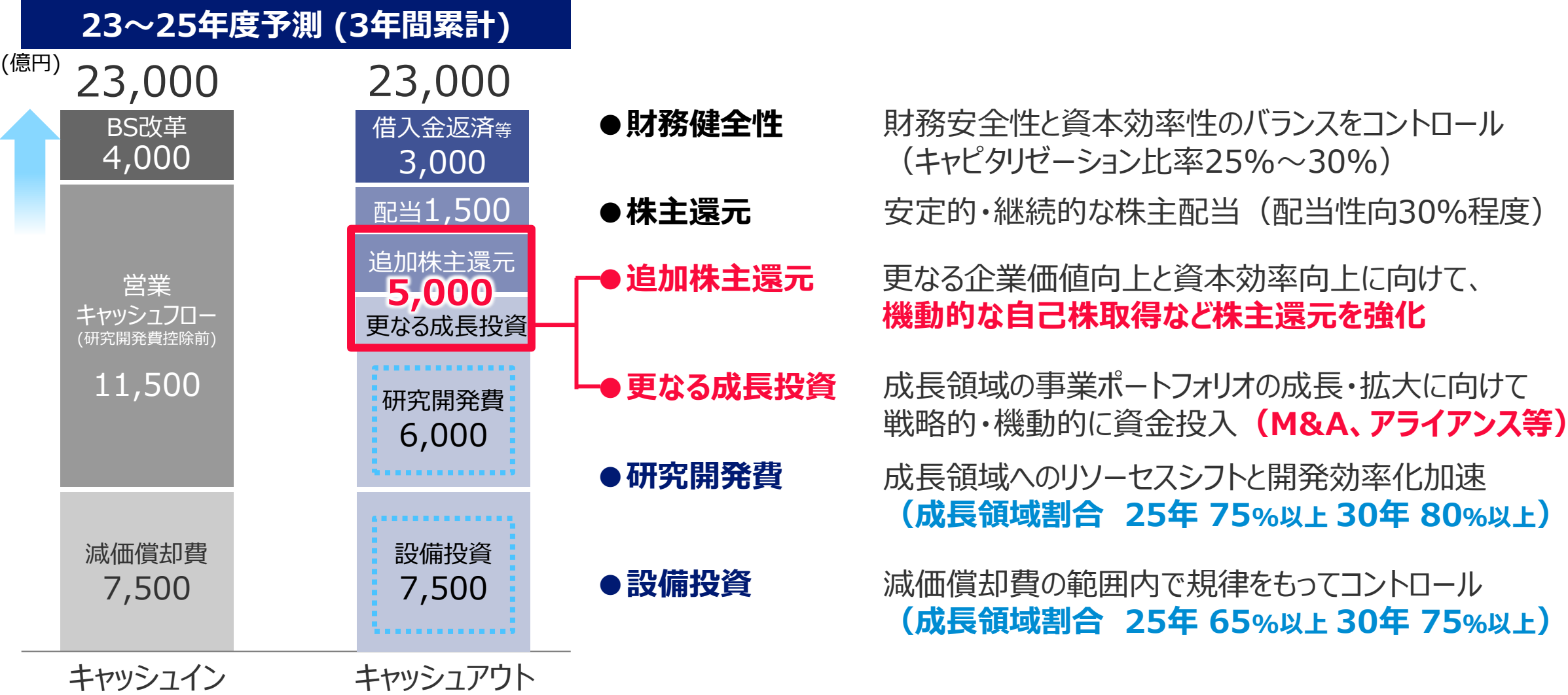
*1 23年度から当期までの累計

*2 21年度為替レート前提

*3 () 実績為替レート前提

25年度までに総資産の10%（4,000億円）を目標に保有資産圧縮を推進

2025年に向けたキャピタルアロケーション ※23年9月公表時資料



創出したキャッシュを更なる成長投資・株主還元積極的に投入

更なる成長投資・追加株主還元の方方向性

更なる成長投資

事業ポートフォリオの
拡大・収益最大化

外部環境変化を踏まえ
投資の方向性を精査

従来の発想にとらわれない戦略投資

脱自前 アセットライト

競争力強化のための追加投資

PTフルラインアップ シェアアップ戦略加速

新規事業創出に向けた投資

強みの徹底活用 社会課題解決

事業基盤革新

人への投資

投資規模*1
3,000億円
以上

- ▶ **電動化・知能化**領域のリソース強化
- ▶ 成長市場**インドでの事業基盤拡大**
- ▶ アフターマーケット戦略投資
- ▶ **シェアアップ**に向けたAT・素形材投資
- ▶ BEV・PHEV向けユニット開発投資
- ▶ エネルギーマネジメント、水素、**ペロブスカイト太陽電池**
- ▶ CVC投資の加速・強化
- ▶ **工場の景色を変える省人化**
- ▶ **生成AI**の戦略的活用
- ▶ 重点領域へのリソースシフト、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

追加株主還元

適時・適切な
株主還元

機動的な自己株取得・増配

総額*2
2,000億円
以上(予定)

- ▶ **25年度1,200億円、1株当たり配当額5円増配**
- 今後も機動的な自己株取得など、株主還元の強化を図る

*1 25年度以降含む *2 24年度839億円を含む

持続的な成長に向けて成長投資に軸足を置きながら、同時に株主還元のバランスも意識

1. 中期経営計画の進捗

2. 企業価値向上に向けた取り組み

2

新マテリアリティとその実現に向けた方向性

3つの優先課題



実現に向けた方向性

バリューチェーン全体での環境負荷低減

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

人生を豊かにする“移動”価値の創造

挑戦する企業文化を醸成

多様性を尊重し共に輝き強くなる

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

更なる飛躍へ

2035年
長期方針
(策定中)

盤石な経営基盤の構築

(安全・健康・コンプライアンス・人権・品質・環境・リスクマネジメント・ガバナンス)

新マテリアリティを軸に中長期での価値創造を強化。結果を出し、未来を描く

ガバナンス改革の推進（独立社外取締役の構成変更）

新たな取締役体制・スキルマトリックス ※2025年6月に開催予定の第102回定時株主総会で提案する取締役候補者を決定

		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
吉田 守孝		●	●					●		
伊藤 慎太郎		●	●	●		●	●			●
山本 義久		●	●		●			●		
西川 昌宏		●	●		●			●		
小林 耕士	社外	●					●		●	●
星野 次彦	社外 独立		●				●			●
廣田 康人	社外 独立	●	●	●		●	●			
達脇 恵子	社外 独立 女性	●		●	●		●			

新任取締役候補者



廣田 康人

主な経歴

株式会社アシックス 代表取締役会長 CEO（現在）
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
関する高い専門性を保有



達脇 恵子

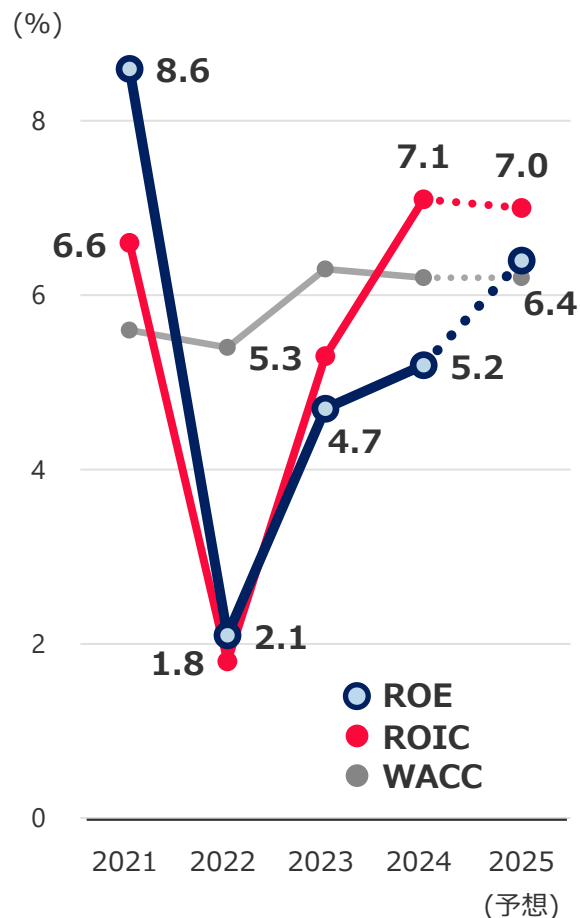
主な経歴

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
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、内部統制等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保有

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し、意思決定を高度化

企業価値向上に向けて

ROE/ROIC推移



企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上 (PBR向上)

目標ROE
12%以上

ROE向上

目標ROIC 13%以上

収益性向上に向けた
稼ぐ力の強化・磨き上げ

目標ROIC 13%以上

バランスシート改革の推進
による資本効率の改善

キャピタリゼーション比率
25~30%

財務レバレッジの活用を
通じた資本構成の最適化

PER目標
10~15倍

PER向上

継続的な成長期待と
非財務価値の向上

業界平均
9~10倍

- ・事業ポートフォリオ変革を一層加速
 - AT・PHEV/HEVの収益拡大
 - 新製品投入 (eAxle、回生協調ブレーキ等)
 - 成長市場インドでの事業基盤拡大

- ・4000億円超の圧縮
 - グローバル在庫の更なる圧縮
 - 政策保有株式の縮減
 - 託す事業の譲渡推進と既存事業資産の圧縮

- ・株主還元の一層の強化
 - 継続的な自己株取得等
- ・資本コストの低減に向けた負債活用

- ・サステナビリティ経営の高度化
- ・ガバナンス改革の推進
- ・資本市場との積極的な対話
(2024年面談数396回 前期比+144回)

ROE・PERの向上を通じて、早期にPBR1倍超をめざす



【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。