

第 103 回定時株主総会 質疑応答要旨

当資料は、2026年6月19日（金）に開催した当社第103回定時株主総会において出席者の皆様からいただいたご質問とその回答を要約したものです。

【国際情勢の影響】

Q：中東情勢やレアアース・関税など国際情勢の変化が企業活動に大きく影響すると報道にあるが、こうしたリスクに対し、アイシンは今後どのように対応するのか。

A：一昨年前から対応を強化するために『経済安全保障委員会』を定期開催し、情勢の変化や短期的・中期的な対応の検討およびその進捗のフォローを行っている。その中で、大きく三つのテーマで取り組んでいる。

一つ目は、地域軸経営のさらなる推進で、現地出身のトップのもと、現地のお客様と密接なコミュニケーションをとりながら変化に対応していく。特に生産体制については、グローバルで150の生産拠点を保有しており、今後はこれまで以上に現地生産体制の推進を加速させる。

二つ目は、サプライチェーンの強靱化と複線化であり、特定のソースに依存せず、調達・供給体制の整備を進めていく。

三つ目は、渉外体制の強化で、これまでも雇用や納税を通じて各国・地域に貢献してきたが、事業活動を支援していただくために、各国政府や自治体との関係を強化していく。

以上の取り組みを通じて、持続可能な成長に向けて努力していく。

【バッテリーEV戦略見直しへの対応】

Q：世界のカーメーカーがバッテリーEVの戦略を大きく見直している。アイシンの強みであるハイブリッドやオートマチックトランスミッションの需要がもっと増えると思う。その戦略をわかりやすく教えてほしい。

A：当社は4年前から電動化フルラインアップ戦略で取り組んでおり、各地域で置かれている環境や政府の政策が異なるため、地域ごとにニーズが異なるという認識である。

現在、北米を中心にバッテリーEVの成長はやや鈍化しており、カーメーカーの戦略変更も見られる一方で、充電インフラに依存せず燃費性能に優れたハイブリッド車のニーズが高まっているが、当社はハイブリッド領域において、早期から開発・生産を進めており、特に2モーターハイブリッドの技術を強化してきた。短期・中期の視点ではハイブリッドを最重点と捉え、北米やASEANなど各地域と連携しながらお客様のニーズに応えていく。

従来のオートマチックトランスミッションやCVTも依然として強い需要があり、インドでの増産や南米からの打診などもあるため、グローバルサウスを中心にお客様のニーズに対応していく。長期的には、バッテリー分野で中国を中心に技術革新が進んでおり、バッテリーEVの開発にも手を緩めることなく推進していく。

このような柔軟な戦略を取れるのは、これまでに蓄積してきた技術、人材、ノウハウ、培った生産設備によるものであり、今後も不確実性が高まる可能性があるなか、生産方法や設備を見直

し、柔軟性と汎用性の高いものづくりへと転換を進めている。

- ・世界各地の異なるニーズに対応し、フルラインアップで市場の変化やお客様に応じていけることが当社の強みであり、この方針を今後もしっかり進め、世界の各地域軸で柔軟に対応していく。

【パワートレインの今後、企業スポーツの取り組みについて】

Q：オートマチックトランスミッションは、今後も伸びしろがあると思っている。

一方で、活躍しているアイシンスポーツにゴルフを追加してほしい。

A：2年前まで女子プロゴルファーのスポンサーを務めており、ゴルフ界の盛り上げや従業員のモチベーション向上につなげてきた。今後相応しい選手が現れた際には、再び応援したいと考えている。

当社には相撲、女子レスリング、セーリング、女子バスケットボールの4つの運動部があり、いずれも全国大会で優勝するほどの競技レベルにある。また、スポーツ界、社会・地域への貢献として、昨年は60周年記念行事の一環でアスリート講演や交流会を約40回実施した。運動部の活動を通じて地域の皆さまの楽しみや、子どもたちの未来づくりに貢献していきたいと考えている。

パワートレインはアイシンの経営の柱であり、新興国での市場は拡大していくため、引き続きオートマチックトランスミッションを重視し、その技術はハイブリッドにも活用していく。オートマチックトランスミッション、CVT、ハイブリッド、プラグインハイブリッドは現在、世界ナンバー1である一方、バッテリーEVはやや減速気味だが、この期間にしっかりとeAxleの開発にも力を入れていく。

【為替レートに対するリスク管理】

Q：昨今の為替事情のなか、為替レートをどのように想定してリスク管理しているのか

A：今年4月の決算発表において年間見通しを公表しているが、前提レートは1ドル150円に設定している。このままの水準が1年間続いた場合、為替による利益増加となる見込み。

今後は金利差の情勢も考慮しつつ、為替動向を注視していく。決算発表は四半期ごとに実施しているため、その時点で為替前提を十分に考慮しながら年間予想の見直しを検討する。

【株主優待について】

Q：シーホースの選手と握手できる権利や入場券が割引になるなどの株主優待の導入を検討してほしい。

A：上場企業各社において株主優待を実施する企業が増加しており、当社としても、株主優待は重要かつ有効な手段であると認識している。導入企業の効果や具体的な内容をベンチマークしながら、当社における導入の可否や実施時期について検討を進めている。

当社では企業価値の向上を最優先とし、将来にわたり安定的な還元を、機関投資家を含むすべての株主に対して公平かつ継続的に実施する方針のもとで運営している。一方で、株主構成につい

ては、これまでの株式分割や売出しを通じて多くの個人株主に支えられている状況があり、今後は柔軟かつ前向きに検討していく。

【欧州でのパートナーシップ戦略】

Q：BMWのeAxleに関する協業が始まると聞き、長期的な戦略的パートナーシップ構築の大きな第一歩になると感じた。

アイシンとBMWの協業について現在どのような状況なのか、また今後どのように進んでいくのか。

A：BMWとの受託生産パートナーシップを実現できた理由は主に2つある。1つ目は、長年にわたるオートマチックトランスミッション事業を通じて築いてきた顧客との信頼関係である。2つ目は、商品軸・機能軸・地域軸の連携による強力な協業体制で、ともに当社の持続的成長を支える要素である。

欧州市場は電動化が先行して進む市場である一方、競争が激化している市場でもあり、中長期的な成長と収益確保に向け、オートマチックトランスミッションの揺り戻し需要の恩恵を受けながら、電動化製品の現地生産への転換を進めている。

BMWとのeAxleに関する協業はその第一歩であり、欧州におけるバリューチェーンの構築につながるものと考えている。今後はこれを基盤として欧州カーメーカーとの電動化パートナーとしての地位を高め、さらなる成長を目指すので、今後ともご期待いただきたい。

近年、地域のニーズや市場環境の変化、地政学的リスクの高まりにより、現地化の必要性が高まっている。

新たな顧客とのビジネス拡大も重要な課題であり、2年半前から海外オペレーションを生産主体から事業主体へとシフトし、現地に権限を委譲し、責任者を現地人材として、営業や調達も現地主導で進める体制としている。この取り組みにより、海外での新たなビジネスが着実に拡大しており、特に欧州は、地域主体で進めたからこそ実現できた。

今後はインド、さらにアメリカで地域軸経営を通じて、新たな顧客やプロジェクトの創出を進めていく。

【半導体事業に対する考え方について】

Q：EV化の流れの中で、アイシンは半導体事業に参画する考えはあるか

A：当該分野は非常に大規模な投資を要し、先行企業も多数存在することから、事業自体は重要と認識しているが、自前で担う考えは現時点ではない。

一方で、当社は、走る・曲がる・止まるといった領域に強みとなる技術を有しており、オートマチックトランスミッションやブレーキなどの技術に、ソフトウェアを組み合わせることで、より高い付加価値を創出する取り組みを加速していく。

具体的には、半導体やAI、新たなセンシング技術の重要性は高まっているため、当社は外部との協業をより活用し、当社の強みであるアクチュエーターと組み合わせることで、システムとしての価値向上を図っていく。

さらに、今後の成長領域として、クリーンエネルギーや安全・快適分野に対しても投資を加速していく。

【株式非公開化に対する考え】

Q：トヨタグループの豊田自動織機が上場廃止した。アイシンはどのように考えているか。

A：トヨタグループは創業以来、志を共有し、国産車をつくることが社会への貢献であるという共通の理念のもと発展し、多くの苦勞を乗り越えて現在に至っていると認識している。自動車産業は大きな変革期にあり、事業環境も厳しさを増しており、決して楽観できる状況ではないと考える。

今回の豊田自動織機の判断は、トヨタグループの原点に立ち返り、長期的な視点で挑戦を続けていくための決断であったのではないかと認識している。トヨタグループ各社はそれぞれ異なる役割と状況にあると認識している。

当社は昨年、創立60周年を迎えた。60年前に愛知工業と新川工業が統合して誕生し、さらに5年前にはアイシン精機とアイシンAWが経営統合した。この経営統合は企業としての再出発であり、創業の原点に立ち返った取り組みである。

現在は厳しい競争環境の中で、2030年に向けて稼ぐ力の強化と将来への投資を進めており、持続的な成長を実現し、株主およびすべてのステークホルダーの期待に応えていくことを着実に推進していく。今後とも支援をお願いしたい。

【サプライヤーとしての役割、社外取締役の取り組み】

Q：トヨタの受注状況がアイシンに与える影響はないのか。

達脇取締役が社外取締役という立場から、先期に取り組みされたこと、今期の抱負、今後取り組んでいきたいことについて聞きたい。

A：サプライヤーとしての当社の役割は、完成車メーカーの販売・生産が円滑に進むよう、部品を安定的に供給することにあると考えている。

現在、部品供給を取り巻く環境として、海上輸送の問題やレアアースをはじめとする資源問題など、さまざまな外部要因によるリスクが存在している。そのような状況の中でも、安定供給に向けた対策を講じることで、完成車の生産を支え、結果としてお客様へ迅速に車両をお届けできるよう努めており、今後も引き続き適切に対応していく。

当社では昨年からは経営とサステナビリティを両輪として推進する方針を掲げ、その分野で達脇取締役は豊富な経験と深い見識を有している。

サステナビリティを経営に深く定着させるには長期的な取り組みが必要であり、今後も経営陣との建設的な議論により、取り組みを後押ししていく。

【今後の従業員数の変化と生産性向上の考え方】

Q：この5年間で従業員数が減少しているが、今後の従業員数に対する考えを聞きたい

A：2030年を目途に、国内については雇用を維持していく方針であり、海外については事業の拡大に伴い、生産受託の増加も含めて、従業員数を増やしていく計画である。

従業員数と生産性は表裏一体の関係にあり、今後はDXやAIの活用を進めることで、同じ仕事

量でも、より少ない人数で高い生産性を実現し、競争力を高めていく。こうした取り組みにより、付加価値の高い業務に従業員に提供し、やりがいや成長機会の向上につなげていくことで、従業員の成長と企業の競争力向上を両立させる好循環を実現していきたいと考えている。従業員の幸せと生産性向上の両立を図り、強い組織づくりを進めていく。

【ものづくりへの生成AI、DX活用】

Q：アイシンの強みであるものづくりにおいて、生成AI・DXをどう活用していくのか、具体的な取り組みや今後の展開などあれば教えてほしい

A：製造業での人材確保が難しいため、人が集まる工場づくりを目指し、自動化やDX推進が必要と考えている。

実現に向けては、主に二つの取り組みを進めている。一つ目は、IoTによる高度な現場管理で、工場内の設備やモノ、人をIoTでつなぎ、設備の故障を事前に予兆検知することで、ライン停止の未然防止につなげ、生産性向上を図る。また、管理監督者が行っていた紙の業務を見直すことで、改善業務や価値創出業務へのシフトを図る。二つ目は、AIを活用した工場のさらなる自動化で、従来は、状況に応じて判断し行動する作業は自動化が難しく、人に依存していたが、生成AIやフィジカルAIの活用により、判断業務を含めた自動化を進め、生産現場に残る非効率を解消していく。デジタル活用することで、現場で働く人の身体的・心理的負担を軽減し、高齢者や時短勤務者など多様な人材が活躍できる生産ラインの実現を目指す。

e Axeの生産ラインでは、個々の技能を活かして生産性を高める取り組みも進んでおり、働きがいやものづくりの楽しさを感じられる環境づくりを推進している。

デジタル化やAIは人の代替ではなく、人の価値を高め、感性を最大化するためのものであり、ものづくりの中心はあくまで人であり、誇りや喜びを持って働ける工場こそが重要であると考えている。当社はこれらの取り組みを通じて、人が集まる工場を実現し、持続的な成長を目指していく。