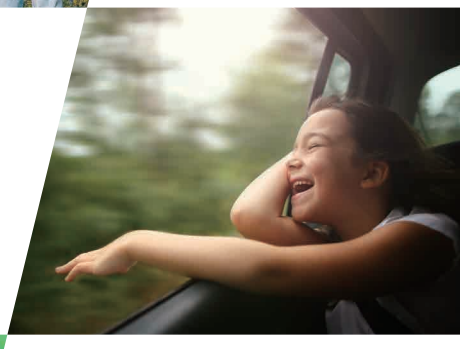
AISIN
We Touch the Future

統合報告書 2023

AISIN GROUP REPORT



© AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

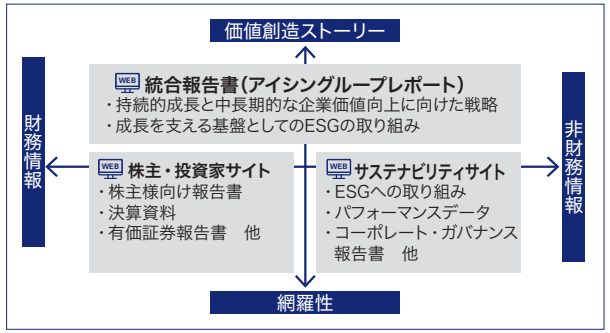
編集方針

アイシンは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを理解していただくため、統合報告書（アイシングループレポート）を発行しています。

当報告書は、サステナビリティ経営の考え方を軸に、新たな価値を提供するための具体的な取り組みに加え、「環境・社会・ガバナンス（ESG）」の取り組みなどを紹介しています。

「環境・社会・ガバナンス（ESG）」に対する取り組みに関しては、マテリアリティの視点に基づき、企業価値に特に大きな影響を及ぼす項目を掲載しており、その他の詳細情報についてはウェブサイトの「WEB サステナビリティ」に記載していますので、そちらをご参照ください。

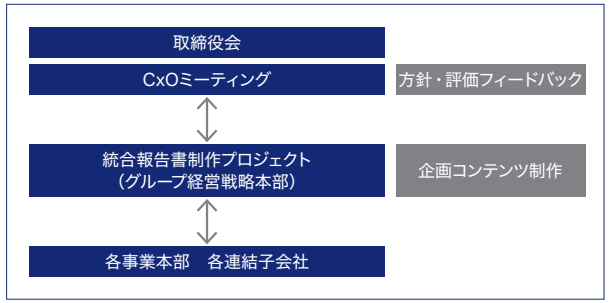
情報開示の体系



将来見通しに関する注意事項

当レポートの記載内容のうち、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

2022年度（2022年4月1日から2023年3月31日）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

参考ガイドライン

ISO26000（社会的責任のガイダンス規格）（ISO）
「国際統合フレームワーク」価値報告財団（VRF）
「価値創造のための統合的開示・対話ガイダンス」経済産業省米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）
「GRIスタンダード」（Global Reporting Initiative）
気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）
自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）

報告サイクル

年次報告として毎年発行

発行

2023年9月

CONTENTS

02 トップメッセージ

トップメッセージ　02

06 アイシンとは

アイシングループの経営理念　06
社会課題と向き合ってきたアイシン　09
3つの強み　10

13 めざす姿

アイシンの価値創造プロセス　13
「アイシングループビジョン2030」　15
2030年めざす姿に向けたCxOの決意　22

32 成長戦略

2025年中期経営計画　32
人的資本戦略　37
事業戦略　42

50 成長を支える基盤

サステナビリティ推進　50
コーポレート・ガバナンス　74

WEB 詳細はウェブサイトの「サステナビリティ」へ

88 データ

トップメッセージ

“移動”に感動を、未来に笑顔を。

取締役社長
吉田 守孝

2022年度を振り返って

自動車業界は「大変革の時代」の真っただ中

2022年度は、半導体供給不足による得意先の減産や原材料価格の高騰が続いたことに加え、ウクライナ情勢や米中関係の悪化といった外部環境の変化が、私たちの想定以上に経営にインパクトを与えた1年となりました。

一方、このようなグローバル経済環境の激変の中にあっても、自動車業界のカーボンニュートラル（CN）に向けた電動化の流れは、より一層加速しています。コロナ禍がようやく落ち着き、数年ぶりに中国を訪れましたが、バッテリーEV（BEV）の普及が急速に進む市場の変化を肌で感じました。中国地場の自動車および部品メーカーの競争力は、この数年で劇的に向上し、今や世界の電動化をけん引していると言っても過言ではありません。

こうした変化の方向性やスピードは地域ごとに異なりますが、電動化の波は確実に押し寄せています。各国のエネルギー事情や産業政策から、走行時のCNに向けてはハイブリッド車（HEV、PHEV）、燃料電池車（FCEV）などさまざまな選択肢はあるものの、やはり今後最も市場が拡大し、かつ厳しい競争領域となるのはBEVであると考えています。BEV化によって単にエンジンがなくなるだけでなく、クルマ全体の構造も変わりますし、ソフトウェアによる知能化など、お客

様の求めるものも変化します。そのため、必要な技術や生産、販売の仕方、サプライチェーンのあり方も変わっていきますし、充電インフラなど含め自動車産業のバリューチェーンそのものも大きく変化していくでしょう。

さらに、CNに向けた取り組みは、走行時だけでなく、生産時、さらにはエネルギーとして使う電気や水素生成時、それらを供給するインフラまで広がり、自動車を取り巻く産業の構造をも大きく変えつつあります。まさに我々は「大変革の時代」の真っただ中にあると言えます。

2030年に向けて～「アイシングループビジョン2030」
社会課題に向き合い、重点領域へ注力

このように先の見通せない環境の中、アイシンでは、「将来に向かって、大きく経営の舵をきる」ことと、「企業基盤を強化し、収益体質を上げる」ことを2つの大きな柱として「アイシンのフルモデルチェンジ」を推進すべく、その羅針盤となる「アイシングループビジョン2030」を掲げています。

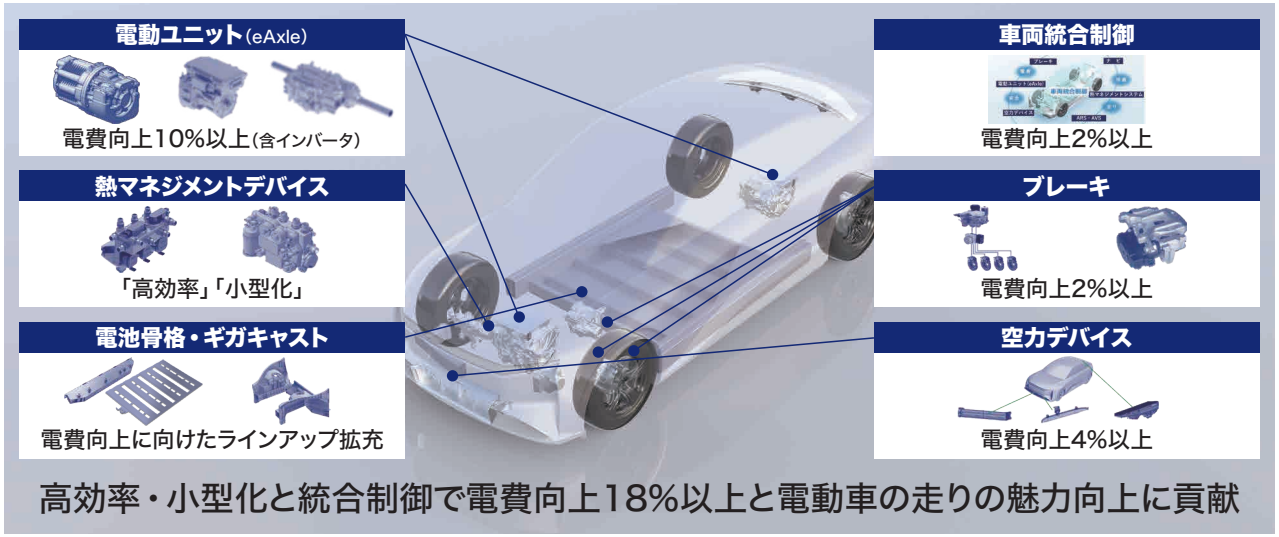
将来に向けた重点領域である電動化領域では、アイシンの強みは自動車部品メーカーとして唯一、HEV、PHEV、BEV、FCEV向けに駆動ユニットをフルラインアップで揃えており、各国の事情が異なる中でどのようなお客様のニーズにも対応できることです。

特にBEV向けには、昨年度設置した「EV推進センター」を中心にアイシンの持つ幅広い製品群や工法を活かして車全体での電費向上に貢献できるさまざまな製品の開発を進めています。最重要製品として位置づけるeAxleは「高効率」「小型」「低コスト」を強みとする次世代、次々世代モデルの開発がこの1年で大きく進みました。また、車を止める力を電気として回収することで電費向上に貢献する回生協調ブレーキではラインアップを拡充しつつあり、車の走行時の空気抵抗を低減する空力デバイスや、冷却モジュールなどの熱マネジメントデバイスなどを統合化することで、車両全体で18%以上の電費向上と2021年に立てた目標（電費10%向上）を大きく上回る目途が立っています。

それだけでなく、これまで培ってきた素形材技術、熱マネジメント技術、衝突設計・解析技術を活かした電池骨格を中心とする機能統合ボデーや、アイシンの幅広い車体エントリー（ドア、サンルーフなど）商品群とセンシング技術を組み合わせた安心快適エントリーなど、BEV化をチャンスと捉えた高付加価値商品の開発にも同時に取り組んでいます。

一方、もう一つの重点領域であるCN領域では、「CN推進センター」を中心に、「エネルギーの無駄レス」、「クリーンエネルギー」、「廃棄物ゼロをめざした資源循環」の3つの軸によるゼロエミッション工場達成や、製品設計の段階から、リサイクル・再利用を前提とするエコデザインにより、循環型社会の実現に向けた取り組みを開始しています。2023年5月には2035年の生産CN達成をめざし、西尾ダイカスト工場南棟でCO_2を分離・回収し利活用する「資源循環システム」の稼働を開始しました。社会

BEV車両向け開発の取り組み



課題であるサステナビリティの実現はもちろん、将来に向けては、こうした環境技術をさらに進化させ、1,000億円規模の新規事業化をめざしていきます。

ビジョン実現に向けた次の3年～2025年中期経営計画

「中身を変え、力をつける」今後の3年間

就任以来、私は上述した2本の柱をベースとして、アイシンのフルモデルチェンジに向けた取り組みを進めてきました。重点領域への注力と同時に、その骨格となる企業基盤の強化を進めてきたわけですが、アイシン精機とアイシン・エィ・ダブリュの経営統合による重複機能見直しに加え、既存事業の収益性向上、変動する生産に対する構えのリーン化などで徐々に企業基盤が強くなったことを感じるようになりました。それに加え、CxO制度による重点領域での意思決定・執行のスピードアップ、組織横断のCN推進センター、EV推進センター新設による組織風土の活性化など、フルモデルチェンジに向けた「形」が整ってきたと考えています。

いよいよ、ここからは、ビジョン達成への成長軌道、ホップ・ステップ・ジャンプの「ステップ」のステージであり、「中身を変え、力をつける」時期になります。確実に成長軌道に乗せるため、今年度より、グループ経営方針を従来の単年ではなく、今後3年間の方針として「2025年度経営方針」を策定し、2025年度に向けた経営目標（2025年中期経営計画）も定めました。将来に向け、アライアンスや事業譲渡を視野に入れた事業ポートフォリオの入れ替え、電動化やCNなどの成長領域に対するヒト、モノ、カネのリソーセスシフトや、まだまだ需要が見込めるATをはじめとする既存製品の収益性向上、DXを活用した固定費適正化などの構造改革をやり切ることで、2026年以降の飛躍に向けてアイシンの中身の変化を加速し、ますます力をつけていきたいと思います。

中身を変え、力をつけるために

「人」の変化こそ、未来。

私は、アイシンの強みは、開発・生産のものづくり力と、それを支えてきた意欲ある人材だと思っています。だからこそ、この大変革の時代に、アイシンが「中身を変え、力をつける」ためには、変革エンジンとして、人の変化や挑戦する意欲が不可欠であり、重点領域に対応したスキルチェンジや、意識の変革、多様な人材の活用を強力に進める必要があると感じています。これまで、労使懇談会やタウンホールミーティングなどの従業員との対話で「失敗を恐れず、挑戦する」ことの大切さを訴えると同時に、オープンエントリー（新規プロジェクトへの公募参加）など新たな異動制度の充実や、DXを活用したスキル育成により、挑戦したい人材にチャンスを与え、後押しをする仕組みをつくってきました。

チャンスを与えれば、前向きな人は自らどんどん挑戦し、成長します。実際、いくつかの部門で、若手、中堅社員を中心に失敗することを恐れず、新しいことに挑戦する風土が醸成されてきたことを感じさせる事例が出てきており、私自身もそのスピードとやる気に驚かされる場面がたびたびありました。経営統合をはじめ、これまでの活動が実を結んだ成果を感じるとともに、自立して育っていく人材が増えてきたことを、大変頼もしく感じています。今後はこうしたいい流れをさらに加速させるために、やる気ある人材がますます活躍できる人事評価制度も充実させていきたいと考えています。

また、ダイバーシティ&インクルージョンは、このような従業員一人ひとりの力を会社の変革や新しい価値創造に活かしていくため、アイシンが最も注力してきた活動の一つです。アイシンが新たなことに挑戦していくためには、女性活躍はもちろん、海外人材、障がい者、キャリア採用人材、若手な

ど、多様な人材の力が欠かせません。長年の取り組みの甲斐あって、徐々にプロジェクトリーダーなどの要職に多様な人材が登用されることが多くなってきており、その結果が「なでしこ銘柄」（女性活躍に優れた企業に対する認定）の3年連続選出などに結び付いています。

人が活き活きと働き成長すると、企業は間違いなく成長します。当社のスローガンは「2030年を見据え、一人ひとりが一歩踏み出そう！」ですが、一歩踏み出す人財の増加により、アイシンのフルモデルチェンジはますます加速していくと信じています。

時代が変わってもアイシンのめざす姿は不変

「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を実現します。

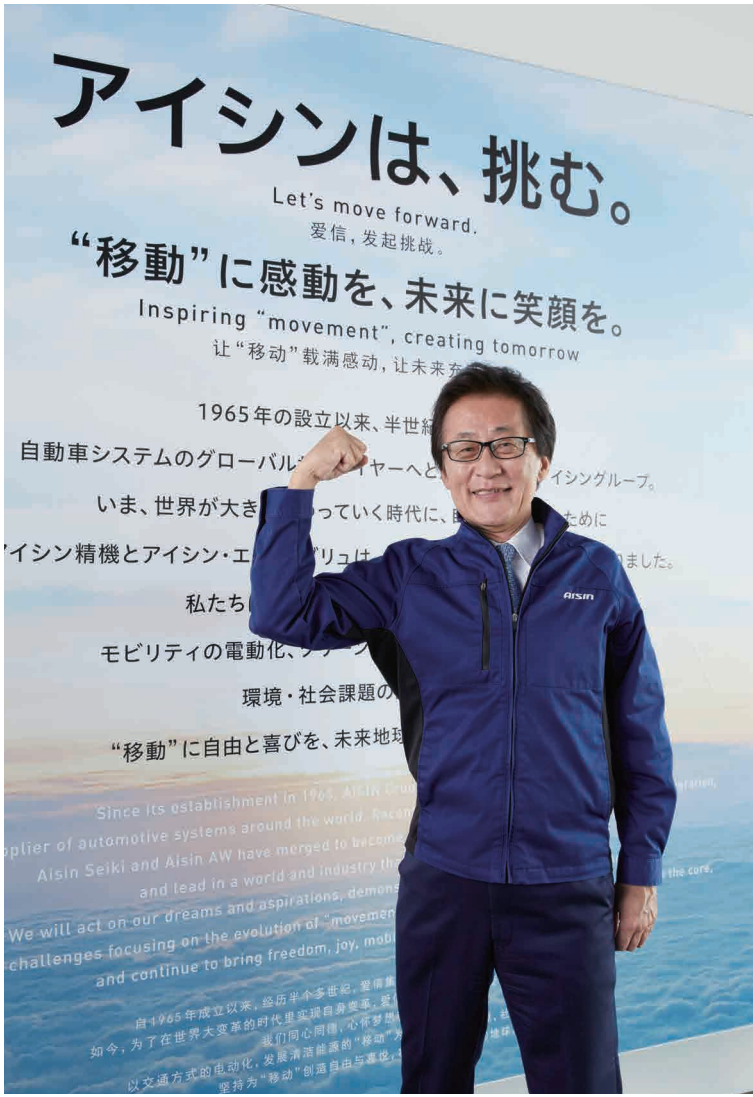
移動やクルマに対する概念は時代や技術革新とともに変化していきますが、移動を求める人類の好奇心は変わらないと考えています。我々の祖先が数十万年前にアフリカを出て世界各地に広がったように、移動は人間の本能であり、人間は移動が好きなのだと思います。そしてその移動を支えるクルマはずっと愛されていくものだと考えています。

アイシンは移動を支える多くの製品やサービスを揃えており、自動車会社に近く、クルマを良く知る部品メーカーです。事業やコア技術は時代とともに変化していくかもしれませんが、アイシンのめざす「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を実現する役割は変わりません。私はクルマづくりを愛する人間として、この経営理念に大変共感しています。予測できない未来に対して、重要な意思決定をする際、悩むことも多々ありますが、最後には必ず、この経営理念に立ち返るようにしています。

2030年に向けたフルモデルチェンジは加速の段階に入り、私の手応えは確信に変わりつつあります。今後もアイシンが変革を進めていくために、お客様やサプライヤー、投資家などステークホルダーの皆さまと、オープンで密な対話を重ね、私たちの考える方向性と社会の期待をすり合わせながら、新たな挑戦に取り組んでいきたいと思います。

今後のアイシンに、どうぞ、ご期待ください。

開発品を実車に搭載し走行テストしている様子（北海道豊頃試験場）



アイシングループの経営理念

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
私たちの使命・存在意義

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
私たちが（使命を追求する中で）達成したい姿

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
私たちが提供する価値
・働く仲間に対して ・お客様に対して ・未来に対して

成長と幸せを働く仲間へ
多様な個性を尊重し、挑戦する企業風土の中で、
社会貢献を胸に自ら考えて行動し、自己の成長と働きがい、
人生の幸せを感じられる会社にします。

安心と感動をお客様へ
より安全・快適・便利なモビリティを創造し、
“移動”の喜び・感動を届け、
お客様の期待を超える新しい価値を生み出します。

持続可能な環境を未来へ
自然と調和し、誰もが安心して暮らせる社会のために、
モビリティの電動化やエネルギーを有効活用した
クリーンパワーを通じて、より良い環境づくりに貢献します。

アイシングループ企業行動憲章
私たちが果たす 社会的責任

安全・品質・持続可能な社会への貢献
コンプライアンス
情報開示・コミュニケーション
人権の尊重
多様な働き方の実現・職場環境の充実
環境
社会参画と発展への貢献
危機管理の徹底
経営トップの姿勢

アイシングループ中長期ビジョン
経営理念を一定期間で区切った時のめざす姿

組織の使命／個人の目標

仕事の実践

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」「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

アイシングループウェイ

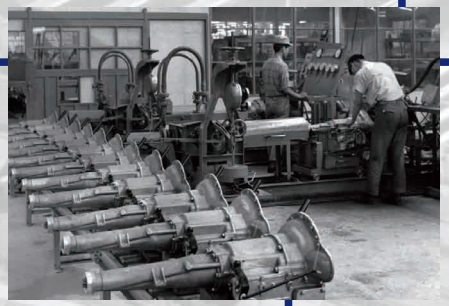
「みずから動き、変えていく！」「個を高めて、夢ひろげる！」「先んじて、未来を創る！」

アイシングループウェイに受け継ぐアイシンのDNA

事業を取り巻く環境が大きく変化する中、従業員が未来を創るために大事にしてほしいことを「アイシングループウェイ」として掲げています。

「日本にモータリゼーションが来れば ATは絶対に必要になる」

日本でマニュアルトランスミッションが主流だった時代にオートマチックトランスミッション(AT)が必ず普及すると予見。その後世界トップシェアに成長



アイシン初のAT
（トヨグライド製造風景）

「人材が企業の最大の財産であること、活性化された人材重視こそがアイシンの礎である」

匠による、若手への伝承のようす
アイシンは、高度技能者に贈られる称号（現代の名工、黄綬褒章など）を業界トップクラスで輩出しています

「自由な発想で新しいことに挑戦する風土がアイシンにはある」

ペット用商品
「ニャンとワンダフル」
熱電変換デバイス「ペルチェモジュール」を活用。現在この技術はご家庭から医療現場まで幅広い分野の見えないところに活用されています

「サイエンスとテクノロジーの調和のとれた発展を通じて人類に貢献する」

フェムト秒ファイバーレーザー
この技術は、視力矯正のレーシック手術でのレーザーメスで初めて実用化され、その後、用途は拡がり、半導体など工業用の微細加工にも活用されています

アイシングループウェイ

「安全と健康」「品質至上」はすべての基盤

変わりゆく時代に、変わらないもの

働く仲間の安全と健康を一番に考えながら、お客様が求めるすべての品質を追求し、磨き上げてきた歴史があります。

「品質至上とは、仕事の質を突き詰めるということ」

アイシングループの主要な会社すべてがデミング賞を受賞
品質至上は50年続いたアイシングループ共通のアイデンティティ

「現地・現物・現認を大切に」

早くから自社総合試験場を建設
お客様の使用環境を知ることがお客様に喜んでいただくための第一歩とし、世界の特異な自然環境や人的環境を再現し試験を実施

「歴史や先人からの学びを大切に」

安全品質の大切さを伝え続けるアイシン伝承館
私たちが経験した安全、品質などの過去の失敗から得た教訓を従業員へ伝え続けるための展示館

社会課題と向き合ってきたアイシン

1965年のアイシン精機(現アイシン)誕生以来、自動車産業の普及を支えるとともに、多様化する社会のニーズや社会課題に応えてきました。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。

売上収益
4兆4,028億円
※2023年3月期決算時点

小型化・省エネ
日本初の軽自動車用オートマチックトランスミッションを開発

FF2速オートマチックトランスミッション(1981年)

公害問題
自動車の排出ガス問題に対し、大幅な燃費向上を実現した新商品を開発

電子制御式FF4速オートマチックトランスミッション(1983年)

車両安全
安全機能商品を拡充し、拡大する予防安全ニーズに対応

電動式四輪アンチロックブレーキシステム(1987年)

低燃費、CO_2排出削減
部品メーカーとして世界初のハイブリッドシステムを開発し電動化対応

部品メーカー世界初のハイブリッドシステム(2004年)

電動対応
電動車向け製品のラインアップ拡充、開発加速

eAxle(2020年)

「昭和53年排出ガス規制」がスタート

アンチロックブレーキシステムの乗用車への装着が拡大

世界初の量産ハイブリッド乗用車プリウスの登場

日本が2050年までにカーボンニュートラルをめざすことを宣言

1965 | 1975 | 1985 | 1995 | 2005 | 2015

急速に進んだモータリゼーション

第2次オイルショック。省燃費志向が強まり、世界的に小型車がブームに

WCED※1が、環境保全を考慮した節度ある開発が重要であるという考えを提唱

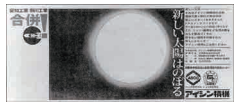
ミニバンブームが到来し、パワースライドドアの需要が増加

自動運転技術の本格実用化に向けた取り組みが世界各地で進展。開発の競争が激化

CASE※2が提唱され、自動車の概念が変わり始める

新型コロナウイルス感染症が拡大

アイシン誕生
1965年、自動車部品メーカーとして国際競争力の強化をめざし、愛知工業と新川工業が合併し、「アイシン精機」が誕生。自動車の普及とともに、生産を拡大



省エネ・脱石油
自動車部品技術を応用した商品を次々と開発し、環境問題に貢献

7.5馬力ガスヒートポンプエアコン(1987年)

快適性・利便性の追求
人にやさしく、使いやすい商品のさらなる進化を追求

パワースライドドア(1999年)

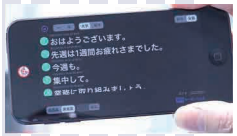
ぶつからない自動車技術
自動運転技術にもつながる、ドライバーモニターシステムなど、交通事故低減に向けたあらゆる技術を開発

ドライバーモニターシステム(2006年)

住み続けられる町づくり
さまざまなデータや技術を活用し、社会課題解決に貢献するサービスを創出

乗り合い送迎サービス「チョイソコ」(2018年)

すべての人に健康と福祉を
聴覚障がい者を支援する、会話を文字にして表示する音声認識アプリを開発



「YYProbe」(2021年)

1965 | 1975 | 1985 | 1995 | 2005 | 2015 | 2022(年度)

アイシングループの強み

グループ総合力

技術開発力

ものづくり力

1965〜1991年度までは単独売上収益、1992年度以降は連結売上収益を表示しています。
※1 WCED:環境と開発に関する世界委員会
※2 CASE:「Connected(コネクティッド)」「Autonomous(自動運転)」「Shared/Service(シェアード/サービス)」「Electric(電動化)」の頭文字を取った言葉で、自動車産業の重要なトレンドを示す。

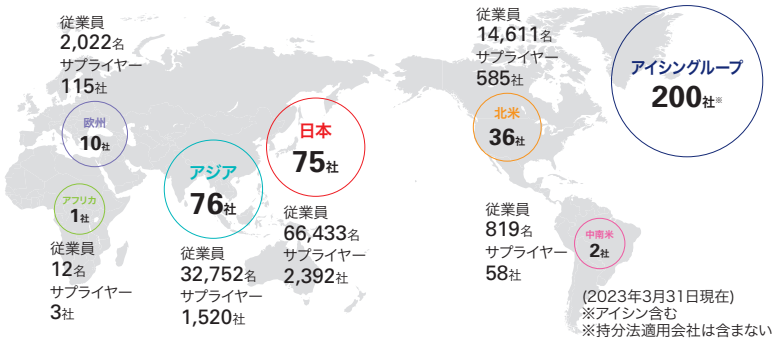
3つの強み

グローバル事業基盤と幅広い事業領域（グループ総合力）

アイシンは、自動車産業の発展とともに、現地の道を知り、人々のさまざまなニーズに応えるためにグローバルでの事業基盤を構築してきました。グループで手がける製品群はクルマを構成する部品のほとんどすべてをカバーすることができ、高い専門性を活かして、モビリティはもちろん、エネルギー関連など、多様なニーズに応える事業を幅広く手がけています。

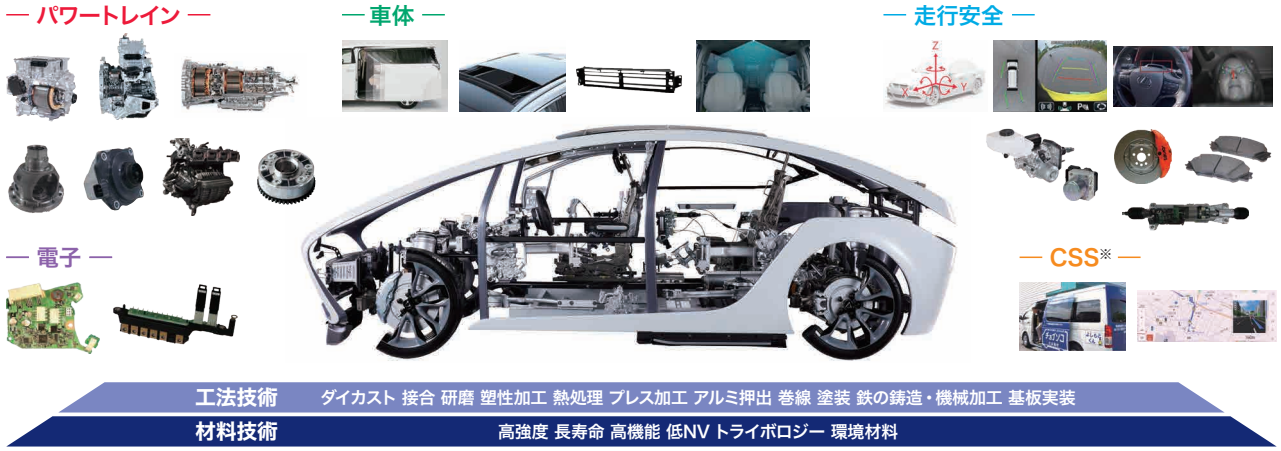
グローバル事業基盤

アイシンは、これまで世界の主要カーメーカーの近くで研究開発から生産、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・サービスを提供していきます。



幅広い事業領域

アイシンは、クルマを構成する部品のほとんどの領域をカバーする製品群で、モビリティの発展に貢献してきました。グループがそれぞれ培ってきた技術を融合し、新しい価値を生み出していきます。



Pick Up

ネットワークのさらなる拡大

アイシンと国立大学法人北海道大学は、バイオマスやCO_2の資源化を目的とした触媒研究を包括的に行う産業創出講座「アイシン北大R&Dラボ」を北海道大学 触媒科学研究所内に開設しました。

産業創出講座は、北海道大学が企業などと共同研究を実施、新産業の創出と事業化を目的とした制度です。今回設立した「アイシン北大R&Dラボ」では、カーボンニュートラル社会の実現に向け、バイオマスやCO_2を有用資源として創製していくことをねらいとします。具体的には、計算化学を駆使することにより、高い選択性で分子変換可能な新規の触媒開発および触媒反応の創出を行うことで、バイオマスやCO_2の高効率な資源化をめざしていきます。

北海道大学の学術的知見と、アイシンの環境技術を融合し研究を進めることで、社会のカーボンニュートラル実現に貢献していきます。

※ CSS：コネクティッド&シェアリングソリューション

多様な社会・お客様の期待に応える技術力（技術開発力）

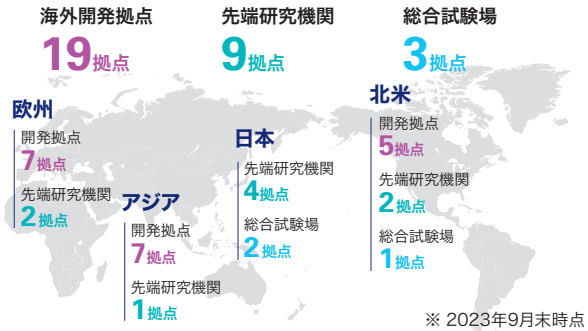
アイシンは、競争力のある幅広い製品を世界中のお客様に提供してきました。それを可能にしたのは、世界各地のニーズに応じた製品提供を可能にするグローバルな開発体制や、独自の総合的な評価体制です。また多様なニーズに応えるために、幅広い業種と協業し先端技術開発にも取り組んできました。社会環境の変化が激しい今後においても、技術開発における変革を加速させ、より一層の競争力強化に取り組んでいきます。

グローバルな開発体制

既存商品のグローバル展開と技術的なブレイクスルーをめざし、世界に19の海外開発拠点および9つの先端研究機関を展開しています。さらに3つの総合試験場を設置しています。これらを活用し、これまで世界各国のカーメーカーにさまざまな製品を提供してきました。

また、アイシンは1978年に技術系シンクタンク「テクノバ」を設立するなど、調査・先端研究・製品開発に取り組み、科学技術を用いて人類の発展に寄与するための活動を行ってきました。その後も「イムラ・ヨーロッパ」をはじめ、国内外に基礎研究や先端技術の拠点を構え、エネルギー、モビリティ、エレクトロニクス、バイオなど、さまざまな分野で研究開発を進めています。

世界各地のニーズに応じるためのグローバルな開発体制



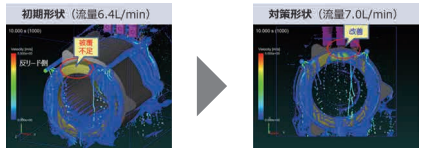
※ 2023年9月末時点

独自の総合的な評価・解析体制

アイシンは、1970年という早い時期から周回路を持つ総合試験場を建設しました。高品質な製品を自信をもってお客様へ提供するため、世界の特異環境を再現した総合試験場や最先端の設備によって性能・耐久性を検証・追求し続けています。

また、デジタルモデルを用いたシミュレーションでユーザー視点であらゆる角度から評価・試験を実施し、その結果を製品開発に即座にフィードバックすることで、製品の魅力・価値向上に努めるとともに、高まるお客様のニーズに確実に応えています。

モーター冷却の3Dシミュレーション



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、あらゆる業界から積極的に情報を収集し、技術の付加価値を高めていくことを進めています。自動車分野での開発はもちろん、先端研究において、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進めています。

Pick Up

電動車両用モーターの先行開発強化に向けた連携

アイシンは株式会社東北マグネットインスティテュート※1（以下、TMI）と共同で「NANOMET®※2」を用いた「超高効率モーター」を開発しました。

アイシンは、HEV、BEVなどこれまで培ってきた多様なユニットに対応するモーター開発の技術や、多様な加工ノウハウを活用した生産技術を強みとする一方、TMIはモーター向け最適組成の研究開発、薄帯最適製造の技術開発を強みとしています。両社の強みを活かし融合することで「NANOMET®」をモータコア・ステーターに加工し、従来の電磁鋼板によるBEV用モーターと比較して損失を半減することができ、車両全体の電費としては3%以上向上できる見込みです。

今後、実装に向けたさらなる技術の磨き上げや試験評価を進め、2029年までにBEV向けに市場投入をめざします。また、さまざまな領域への技術展開も視野に開発を加速していきます。

※1 2022年6月に資本参加。

※2 NANOMET®：東北大学金属材料研究所で発明された高飽和磁束密度と超低鉄損の両立を実現するナノ結晶軟磁性合金。同大学からスピンアウトしたTMIが独占的に販売。

カタチづくる力(ものづくり力)

アイシンは、ものづくりを通じていつの時代もお客様に感動、信頼される製品を提供してきました。次世代製品を支える独創的な工法や生産設備を絶えず革新し続けるとともに、世界のどの地域でも高品質な製品を生産するため、たゆまぬ改善に取り組んでいます。また、時代の変化に合わせた新しい教育を積極的に取り入れ、ものづくり人材の育成にも注力しています。

革新的ものづくりに向けて

お客様の多様なニーズに応えるための多品種少量生産や技術開発の進化に伴う高精度化が求められる中、アイシンの生産技術は品質と生産性向上を追求し、革新してきました。

例えば、ATの生産では創業時に欧米から技術導入した大鑑巨砲設備(トランスファーマシン、連続ガス浸炭炉など)が、安定した品質、低コスト、大量生産を支えてきましたが、その後次第に多段化に加え、CVTやHEVといった新たな製品が登場し、多品種少量生産への対応が必要となりました。そこで、2003年に「ものづくりセンター」を設立し、革新的ものづくりに挑戦してきました。小型でフレキシブルなマシニングセンターによる加工ライン「フレキシブルポータブル高速ゴクゼマ次世代ケース加工ライン」、炎も油もない熱処理「マイルド浸炭プロセス」などが生み出されました。

現在も、eAxleをはじめとする次世代製品の競争力に貢献する生産技術の革新に取り組んでいます。

トランスファーマシン

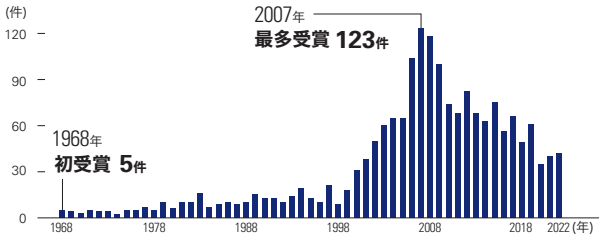
フレキシブルポータブル高速ゴクゼマ
次世代ケース加工ライン

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。

創業当初より、本格的にQC(Quality Control)活動を取り入れ品質の高い製品を生産し続ける会社として、社会に大きく貢献してきました。なかでも創意工夫提案においては文部科学大臣表彰創意工夫功労者賞を1968年から途切れることなく受賞しています。

文部科学大臣表彰創意工夫功労者賞 受賞数



ものづくり力を伝承する人材育成

アイシンは、1984年からトヨタ生産方式や品質保証などの基礎教育を技能員に向けて実施しています。
また、企業内職業訓練校を国内のみならず、中国、タイにも開校し、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。世界トップレベルの技術力と現場力をけん引する、人材育成に注力しています。

Pick Up

第9回ものづくり日本大賞の受賞

1秒でも早く1mmでも高精度に、鍛え抜かれるカイゼン魂

2022年10月ドイツ・シュトゥットガルトで開かれた「第46回技能五輪国際大会(特別開催)」のメカトロニクス職種に日本代表として出場した瀬木竜・袖山玲ペアが初の国際大会出場で金メダルを獲得しました。この成績により、ものづくりの将来を担う高度な技術・技能者として認められ、内閣総理大臣賞を受賞しました。

壁も、常識も、打ち破れ!!地球も人も元気になれる!
品質・生産性に優れた革新アルミダイカスト工場

アルミダイカストの生産技術において、溶かしたアルミを次工程へ直接流し込むリフトレス供給システムや、3D金属プリンターによる三次元冷却金型、効率的に製品を冷却する高集積冷却金型といった革新的な工法を複数導入し、工程のサイクルタイムを28%短縮、品質不具合2分の1、CO_2排出量40%低減を実現しました。社会のカーボンニュートラルや製品の品質・生産性に大きく貢献する取り組みが高く評価され、経済産業大臣賞を受賞しました。

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・社会のニーズを先読みし、サステナビリティへの貢献と企業価値向上に努めていきます。経営理念である「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」の実現に向け優先課題を特定し、経営資本とこれまで 培ってきた3つの強みを活かして社会課題の解決に貢献する商品・サービスを提供していきます。

インプット（経営資本）

財務資本
売上収益：　44,028億円
営業利益：　579億円

人的資本
従業員数：　116,649人
働きがい指数：　3.4ポイント（5段階評価）

知的資本
特許保有件数：　12,665件
研究開発費：　1,941億円

製造資本
グローバル生産拠点：135拠点（14ヵ国）

社会関係資本
サプライヤー社数：4,275社
投資家・アナリストとの対話：　216件
社会貢献活動費：　22.8億円

自然資本（売上収益当たり）
資源エネルギー投入量：26,380,294Gj
物質の投入原材料：1,424,260t

※データはすべて2022年3月末日時点

外部環境

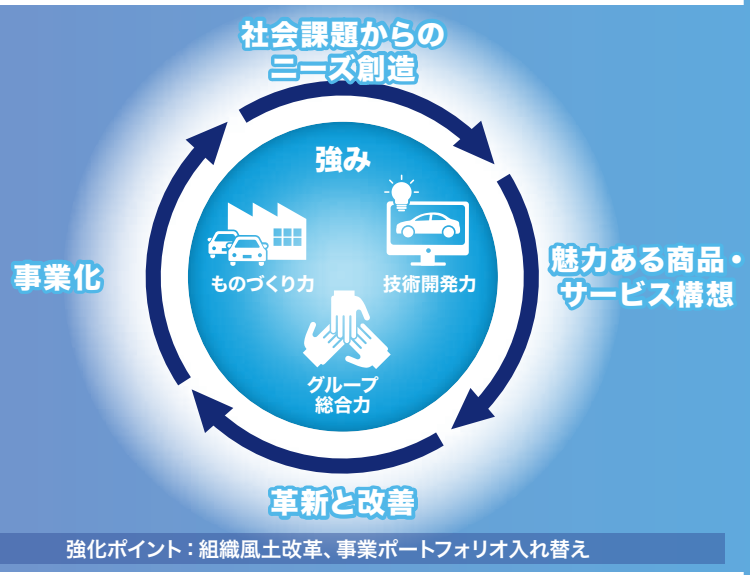
Politics
気候変動への対応強化
　カーボンニュートラル
　クリーンエネルギー普及・拡大
資源問題

Economy
国際社会の多極化、不安定化
地域/社会格差の拡大

Social
サステナビリティ
ダイバーシティ
高齢化、Well-being

Market・Customer
地域ごとの多様な要求

Technology
AIをはじめとする技術革新
モビリティ産業の構造変化



経営理念

アウトプット

社会課題を解決する商品・サービス

営業利益率　8.0%以上
ROIC　13%以上
売上収益　持続的成長
カーボンニュートラル
生産CO_2削減率　50%
（2013年度比）
※2030年度目標
チャレンジする人・職場づくり
全員活躍・どこよりも人が育つ会社

社会への提供価値

「アイシングループビジョン2030」

お客様
あらゆる人々へ“移動”ソリューションを提供し、社会課題を解決するパートナーへ

社会
環境負荷の低いものづくりや商品提供を通じてサステナブルな企業グループへ

働く仲間
多様性・主体性の促進を通じ、自己成長働きがい、人生の幸せを感じられる会社へ

アイシンが届けたい価値

アイシンは社会課題と向き合い、ステークホルダーの皆さまとともに笑顔あふれる未来を作っていきます。
多様な個性を尊重し、挑戦する企業風土の中で、働く仲間、お客様、社会に新たな価値を提供し、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。

「アイシングループビジョン2030」

「アイシングループビジョン2030」では、社会課題に向き合い、「電動化への対応」と「成長領域へのシフト」を加速するグループの長期ビジョンを描いています。
私たちは、「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」届けるため、社会課題へのソリューションを提供し、安全・安心、快適な“移動”を実現します。

感動と笑顔にあふれる社会を実現するソリューションカンパニー

「アイシングループビジョン2030」

お客様へ
あらゆる人々へ
“移動”ソリューションを提供し、
社会課題を解決するパートナーへ

社会へ
環境負荷の低い
ものづくりや商品提供を通じて
サステナブルな企業グループへ

働く仲間へ
多様性・主体性の
促進を通じ、自己成長、働きがい、
人生の幸せを感じられる会社へ

事業軸ビジョン

新たなチャレンジ　既存の磨き上げ

パワートレイン	走行安全	車体	CSS	アフターマーケット	エナジーソリューション	新規事業	素形材
クルマの電動化をリードし、持続可能な環境・社会の実現に貢献する	車両統合制御・モニタリング技術を進化させ、交通死亡事故ゼロをめざす	開閉・エントリーシステムですべての人に安全・快適な移動を届ける	位置情報活用により社会課題を解決し、モビリティに新たな価値を創造する	保有ビジネスを通じてお客様の安全・安心と資源の有効利用を両立させる	課題解決型事業にシフトし、脱炭素社会の構築に寄与する	新たな価値を創造し、新たな市場に挑戦し、社会に革新と生活に笑顔を届ける	素材領域の開発と提案で環境に優しい社会づくりに貢献する

電子
革新的な電子技術でソフトウェアファーストに対応し、事業価値進化に貢献する

機能基本方針

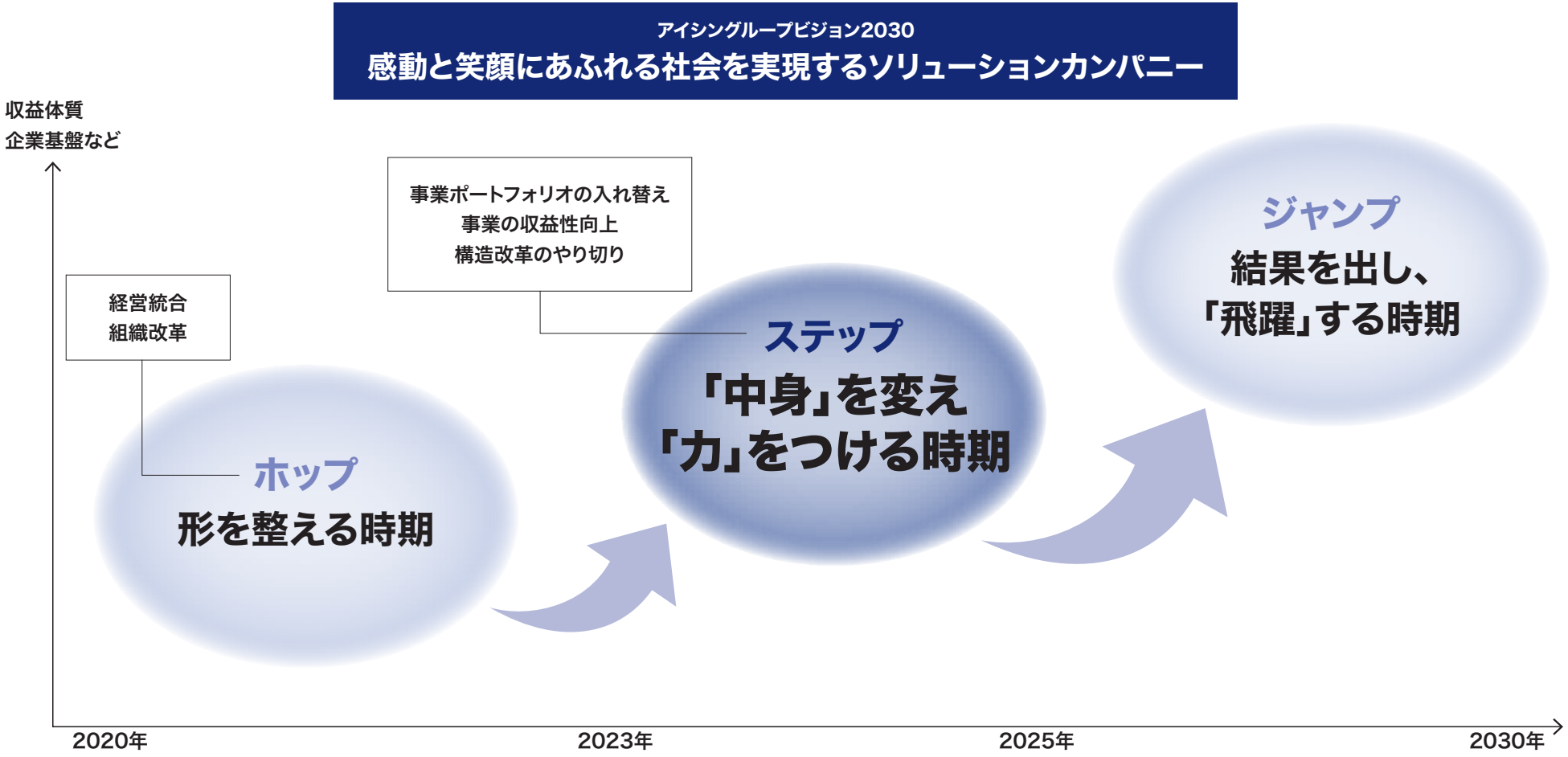
グループ経営一体化
持続可能な環境・社会に貢献し、
グループ全体の力を
最大限に発揮する仕組みを構築する

デジタルトランスフォーメーション
デジタル技術の活用による
業務の効率化と新規事業の創出

多様性の促進（人材・働き方）
多様性の促進と
新たな価値の創出により
未来に笑顔を届ける

ビジョン達成に向けた成長軌道

アイシンは、2020年からの10年を自ら変貌する10年と位置づけ、「感動と笑顔にあふれる社会を実現するソリューションカンパニー」をめざしています。2021年の旧アイシン精機と旧アイシン・エィ・ダブリュの経営統合から2年が経ち、改めて内部・外部の環境変化を踏まえ、成長の軌道を再定義しました。2025年までの3年間を「中身」を変え「力」をつける期間として、将来の飛躍に向けた企業体質の強化に取り組んでいきます。



お客様

安心・感動

“移動”ソリューションを提供し、
社会課題を解決するパートナー

ソリューション型商品※1売上収益比率

2022年度 **19**%

41%以上増

2030年度 **60**%以上

社会

持続可能な環境

サステナブルな企業グループ

生産CO_2削減率（2013年度比）

2022年度 **▲18**%

32%以上減

2030年度 **▲50**%以上

働く仲間

成長・幸せ

自己の成長と働きがい、
人生の幸せを感じられる会社

SDGs優先課題KPI

例）働きがい指数
社員意識調査結果より（5ポイント中）

2022年度 **3.4**ポイント

0.6ポイント以上増

2030年度 **4.0**ポイント以上

社会課題の解決と働く仲間の成長・幸せに向けた投資を加速していく中で
グループ経営・DXなどで投資効率を重視したROIC経営へシフト
量より質の重視へ

営業利益率

2022年度 **1.3**%

6.7%以上増

2030年度 **8**%以上

ROIC※2

2022年度 **1.8**%

11.2%以上増

2030年度 **13**%以上

売上収益

2022年度 **4.4**兆円

持続的成長

※1 CASE商品、クリーンエネルギー関連商品、その他社会課題の解決に貢献する商品
※2 税引後営業利益÷（たな卸資産+固定資産）

新たな価値提供に向けた事業の方向性

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

アイシンが考える中長期での外部環境

Politics
気候変動への対応強化
資源問題

Economy
国際社会の多極化、
不安定化地域/
社会格差の拡大

Social
サステナビリティ
ダイバーシティ
高齢化、Well-being

Technology
AIを始めとする技術革新
モビリティ産業の構造変化

Market・Customer
地域ごとの多様な要求

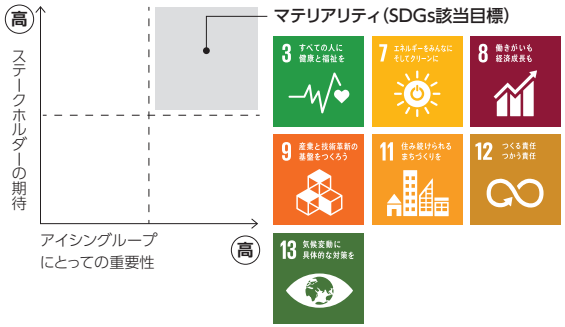
アイシングループの優先課題(マテリアリティ)

アイシンは安全・安心、快適なモビリティを創造し、お客様の期待を超える新しい価値を生み出します。誰もが安心して暮らせる社会のために、モビリティの電動化やエネルギーを有効活用したクリーンパワーを通じて、より良い環境づくりに貢献します。

このような価値観は、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」と親和性が高く、事業活動を通じてその達成に貢献できると考え、グループとして注力する優先課題(マテリアリティ)を選定し、取り組んでいます。

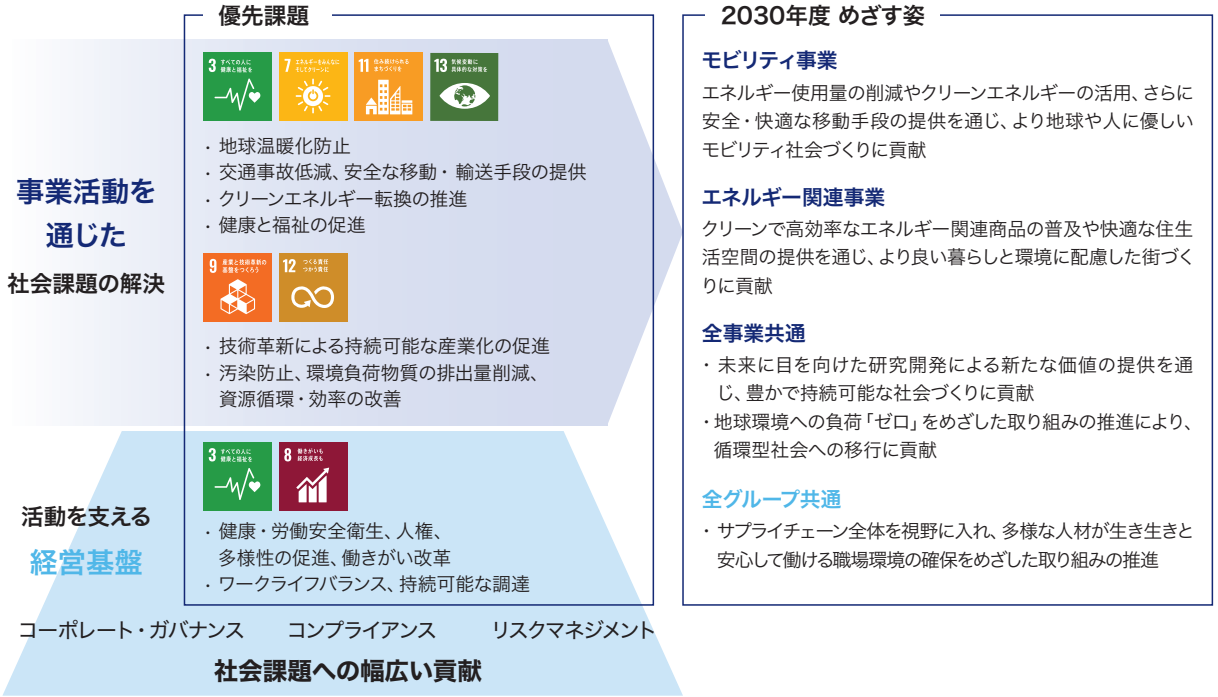
優先課題(マテリアリティ)の選定プロセス

- SDGsの17の目標/169のターゲットを軸に、事業およびサプライチェーンと関連性がある項目を抽出
- ステークホルダーの期待・要望、アイシングループにとっての重要性から優先順位づけを行いマテリアリティマトリクスを作成
- グループ経営陣、関係役員での議論
- 社外有識者および社外取締役、社外監査役と意見交換
- 社外有識者などの意見を踏まえた優先課題・案を取締役会で承認



めざすサステナビリティ

- 事業を通じ、技術力やものづくり力を結集することで、社会課題の解決に貢献し、持続可能な社会の実現をめざします。
- 気候変動への対応として「2050年カーボンニュートラル」の実現に向けて、モビリティの電動化やエネルギーを有効活用したクリーンパワーを通じて、達成への道筋を明確にします。



優先課題（マテリアリティ）とKPI・2030年度目標

取締役会から承認を得た優先課題（マテリアリティ）に対し、KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）と2030年度目標を設定し、具体的な活動計画へ落とし込むとともに取り組みを推進、改善していきます。

	優先課題（マテリアリティ）	2030年度めざす姿	
事業活動を通じた社会課題の解決	・地球温暖化防止 ・交通事故低減 安全な移動・輸送手段の提供	**モビリティ事業** ・エネルギー使用量の削減やクリーンエネルギーの活用、さらに安全・快適な移動手段の提供を通じ、より地球や人に優しいモビリティ社会づくりに貢献	2050年GHG排出実質ゼロに向けた商品の拡充 P.26 カーボンニュートラル 交通事故死傷者ゼロ社会の実現に向けた安全商品の拡充 P.44,45 走行安全
	・クリーンエネルギー転換の推進 ・健康と福祉の推進	**エネルギー関連事業** ・クリーンで高効率なエネルギー関連商品の普及や快適な住生活空間の提供を通じ、より良い暮らしと環境に配慮した街づくりに貢献	脱炭素・循環型社会に向けたエネルギー関連開発の推進 P.49 エナジーソリューション より便利で安心な社会の実現に向けた商品・サービスの創出 P.47 CSS（コネクティッド&シェアリングソリューション）
	・技術革新による持続可能な産業化の促進 ・CO_2排出削減 ・汚染防止 ・環境負荷物質削減 ・資源循環 ・資源効率の改善	**全事業共通** ・未来に目を向けた研究開発による新たな価値の提供を通じ、豊かで持続可能な社会づくりに貢献 ・地球環境への負荷「ゼロ」をめざした取り組みの推進により、循環型社会への移行に貢献	持続可能な社会づくりの促進に向けた研究開発・提携の拡大 P.18 新たな価値提供に向けた事業の方向性 低炭素社会に向けた商品製造から使用、廃棄までのCO_2削減 P.26 カーボンニュートラル P.55 環境
活動を支える経営基盤	・労働安全衛生 ・健康 ・人権 ・多様性の促進 ・働きがい改革 ・ワークライフバランス ・コンプライアンス ・持続可能な調達	**全グループ共通** ・サプライチェーン全体を視野に入れ、多様な人材が生き生きと安心して働ける職場環境の確保をめざした取り組みの推進	徹底的な再発防止による重大災害・休業災害の撲滅 P.67 労働安全衛生マネジメントシステム 多様な従業員一人ひとりにとってより働きやすく、働きがいのある職場環境の実現 P.37 人的資本戦略 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 P.70 コンプライアンス 良きビジネスパートナーとしての共存・共栄と相互発展 P.30 バリューチェーン P.64 サプライチェーン

計算方法

電動化商品売上比率 ＝ 電動化商品売上 / 関連領域総売上（パワートレイン、走行安全）

ADAS※1 + 自動運転商品売上比率 ＝ ADAS+自動運転商品売上 / 関連領域総売上（走行安全）

※1 Advanced Driver-Assistance Systems（先進運転支援システム）

KPI	2022年度目標	2022年度実績	2023年度目標	2030年度目標
CO_2削減に寄与する電動化商品（Electric）売上収益（比率）［電動化商品売上 / 関連領域総売上］	20%	16%	23%	**50%以上**
安全な移動に貢献する商品（Autonomous）売上収益（比率）［ADAS+自動運転商品売上 / 関連領域総売上］	48%（対象製品の見直しを実施）	39%	47%	**50%以上**
クリーンエネルギー関連商品のCO_2削減貢献量	730千t-CO_2/年	725千t-CO_2/年	757千t-CO_2/年	**2,300千t-CO_2/年**
健康・福祉に資する新たな商品・サービスの社会実装件数	10件	17件	25件	**20件**
研究開発費比率	4.8%	5.0%	4.6%	**6.0%**
CASE・ソリューションおよび先端技術向け開発費比率	57%（対象製品の見直しを実施）	54%	56%	**70%**
ライフサイクルCO_2排出量削減率	(国際ルールに準じた) 算出ガイドラインの作成	算出ガイドライン作成完了 ▲6%(2019年度比)	Scope3重点カテゴリ 削減に向けた企画推進	**▲25%以上** (2019年度比)
生産CO_2排出量削減率（総量）[2013年度比]	▲12%以上 (244.2万t-CO_2/年)※2	▲18% (227.9万t-CO_2/年)※2	▲17%以上 (230.1万t-CO_2/年)※2	**▲50%以上** (138.6万t-CO_2/年)※2
重大災害件数	0件	0件	0件	**0件**
休業度数率	0.05	0.17	0.05	**0.05**
女性管理職比率　グループ4社	2.8%	2.5%	2.9%	**6.0%**
働きがい（社員意識調査結果より）　グループ4社	3.5ポイント (グループ4社)	3.4ポイント (グループ4社)	3.5ポイント (グループ4社)	**4.0ポイント** (グループ全体)
重大法令違反件数	0件	0件	0件	**0件**
グループ・グローバル共通でのサプライヤー向けガイドライン策定・展開によるガイドライン遵守率 (CN目標2030年度▲25%以上（2019年度比）含む)	CN目標値設定、展開 ガイドライン海外展開	海外統括現法へ展開 各グローバル地域キックオフ実施済	グローバルサプライヤーへの展開 （米、中、豪、亜、印、欧州）	**100%**

※2「第7次アイシン連結環境取組プラン」での係数を用いたCO_2排出量。

2030年めざす姿に向けたCxOの決意

アイシンのCxO制度

アイシンでは2021年8月に重点経営課題である「カーボンニュートラル」「電動化」「ソフトウェアファースト・DX」について、全社組織横断で推進する最高責任者として、CCNO、CESO、CSDOを設置しました。3名でスタートしたCxOは、2022年4月にCAOを、2023年4月にCTSO、CVCOを加え、内外の環境変化に柔軟かつスピード感を持って対応できる経営体制の構築に努めています。

技術開発戦略・電動化戦略

私たちにとって変化は“チャンス”。自動車部品で培ったこれまでの技術を新たな領域へと広げ、時代を捉えて価値を提供し続けます。

気候変動に対応するため、自動車の電動化、カーボンニュートラル、クリーンエネルギーの活用など、自動車産業にも大きな変化の波が押し寄せています。アイシンは変化をチャンスと捉え、人々の豊かな暮らしに貢献する新たな技術の開発に挑戦しています。

Chief Electric Strategy Officer
Chief Technology Strategy Officer
山本 義久

モビリティ領域、エネルギー領域、住生活関連領域を注力領域として技術開発に取り組みます。

私たちの事業環境は大きく変化しており、技術面においても、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。こうした変化をいち早く捉え、「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を具現化するために、モビリティ領域、エネルギー領域、住生活関連領域で新たな価値創造に挑戦しています。

世界各地でニーズが多様化する中、それぞれの地域の暮らしに合った価値提供ができる技術開発に取り組んでいます。

カーボンニュートラル実現に貢献する電動ユニットをスピーディに開発しています。

モビリティ領域では、車の電動化によるカーボンニュートラルへの対応が強く求められています。こうしたニーズを捉え、パワートレイン事業においては、HEV・PHEV・eAxleとあらゆる電動ユニットをフルラインアップ化し、お客様の多様な要望にお応えできる体制を整えています。

中でもBEVの動力装置となるeAxleを最重要製品と位置づけ、低コスト化をベースに、ユニットの「高効率」「小型」の2つをキーワードとして、商品の魅力向上に取り組んでいます。電動ユニット(eAxle、2MHV)におけるライフサイクル全体のCO_2排出量は、従来ユニット(AT)に対して大幅な削減効果を見込んでおり、カーボンニュートラル社会に向けて大きく貢献しています。

アイシンは2022年に第1世代eAxleの量産を開始し、現在、一層の効率化・小型化を実現する第2世代eAxleの開発をしています。さらに、モーター・ギアトレイン刷新により圧倒的な高効率と、従来の2分の1の体格となる第3世代の先行開発も進めています。第3世代eAxleは、2027年の市場投入を目標に、2022年には初号機が完成し車両で評価試験を行っています。

電動ユニットの生産目標は、2025年に450万基です。グローバルで投資を実施しながら、計画通りに進んでいます。

コンセプトは投資を抑えながらも、お客様のニーズにクイックに対応できるフレキシブルな生産ラインです。ロボット活用による全自動の多モデル混流生産ラインなど、eAxleの生産を支える生産技術の革新にも取り組んでい

技術開発戦略・電動化戦略

ます。また、保有するAT生産設備を最大限活用することで、従来比50%の投資低減を実現します。2025年以降の拡販に向けても、各地域のお客様と技術討議や商談を始めています。

EV推進センターを設置し、車両全体目線で魅力ある商品開発を進めています。

BEV化は、ギガキャストの導入、超大型モニターの採用など、車の作り方やユーザーが車に求める価値観に大きな変革をもたらしています。既存の自動車部品メーカーもこれまでの枠組みにとらわれない、新たな発想の商品開発が必要です。

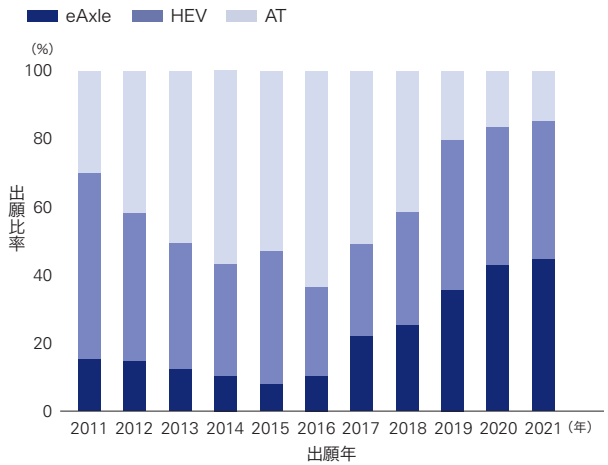
このため、2022年5月、EV推進センターを設置し、車両全体目線で新たな商品開発をスタートしました。現在、同センターでは第3世代eAxle、冷却モジュール、軽量電池骨格部品、空力デバイスなど、BEVの魅力向上に貢献する新たな商品を、外部連携も活用しながらこれまでにないスピードで開発を進めています。

アイシンが培ってきた高い技術力をベースに、新しい発想と外部連携による新たな知見を融合し、これからもお客様に感動を与える、魅力的な商品を提供していきたいと考えています。

技術を知財として蓄え活かすことで、競争力を高め、ビジネスを拡大します。

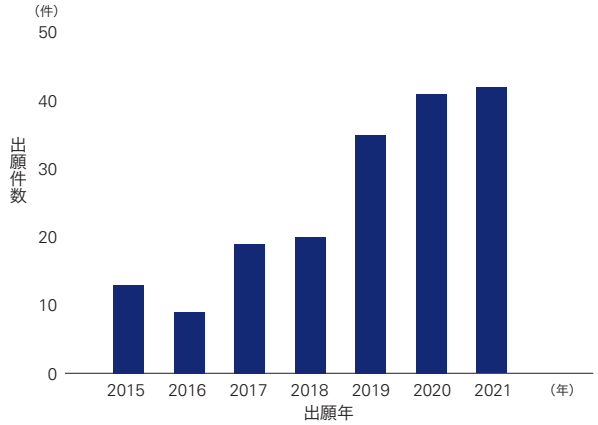
技術開発の成果は知的資本として蓄積しています。知的資本強化の例として、駆動系製品に関しては電動車のコア部品であるeAxleに注力して特許出願の比率を高めてきています（下図参照）。

駆動系技術の出願比率



駆動系技術に加えて、“移動”の価値を高める車両通信技術、情報活用技術に関する特許出願も進めてきています。

車両通信技術、情報活用技術の出願件数推移



将来に向けたモビリティ領域、エネルギー領域、住生活関連領域の重点テーマに集中して、技術開発と知的財産権の創出を進めます。

今後も戦略に基づき、知的財産の量と質をともに高め、ビジネスの拡大および競争力強化、企業価値の向上を推進します。

2022年度特許ポートフォリオ

国内特許保有数
5,728件

海外特許保有数
6,258件

技術開発戦略・電動化戦略

アイシンの持つコア技術をもとに、新たな領域での価値創造をめざし、チャレンジしていきます。

これまで自動車の駆動・車体製品の開発から、周辺監視技術、電子制御技術、ナビゲーション技術などソフトウェア技術をも含めて幅広く取り組んできました。その中で磨いてきた“検出・伝達・作動”を統合化するコア技術をさらに進化させ、デジタル化による人工知能技術の活用など、今後も新たな価値創造につなげていきます。

具体的には、モビリティ領域では、電動化社会を見据えて、多様なニーズに対応する駆動系の製品はもとより、車両のエントリーシステムや乗員検知、生体検知、位置情報活用などの技術を総合し、社会課題解決に向けた製品・サービス開発を推進しています。

エネルギー領域では各研究機関とも連携し、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開発など、新たな価値を創出し提供していきます。

“未来に笑顔を”を具現化する新たな領域として、これまでの住生活関連領域やモビリティ領域での開発技術を活用し、微細水(AIR)の開発などを進めています。

さらに、人工知能を活用した音声認識、画像認識など、先端技術を活用した開発にもチャレンジしています。自前での開発に固執するのではなく、大学との産学連携やベンチャー企業との連携など積極的に進めています。

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、あらたな価値創造に挑戦していきます。

カーボンニュートラル

カーボンニュートラル、循環型社会に向けた活動は製造業に携わる全員の責務。アイシンは、私たちならではのモノづくりの視点で取り組んでいきます。

昨今、地球温暖化の影響による異常気象で災害が世界中で多発し、
温室効果ガスの削減は、喫緊の社会課題となっています。
これを受け、アイシンは経営理念「未来地球に美しさを運び続ける」を使命に、
パリ協定などの国際的な合意の下、
2050年度にカーボンニュートラル※の達成をめざすことを宣言しました。

Chief Carbon Neutral Officer
西川 昌宏

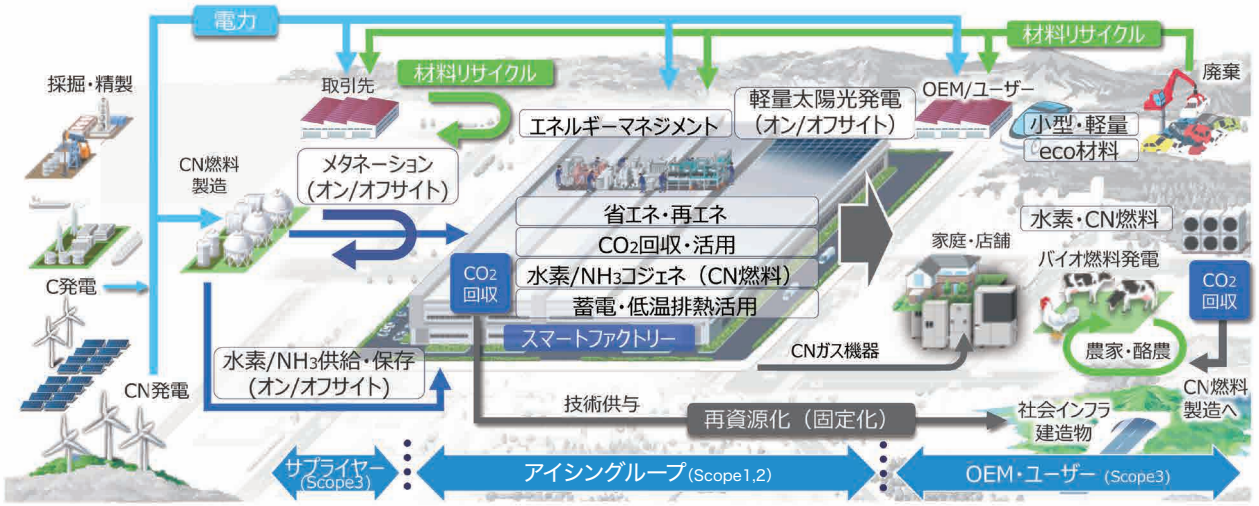
※ 以下カーボンニュートラルはCNと記載

CO_2をエネルギーに、廃棄物を資源に。エネルギーと資源が循環する社会をめざします。

アイシンは、CNの達成に向けて、エネルギーと資源の循環に着目した取り組みを推進しています。各拠点では省エネ・再エネ・CO_2回収・水素や廃熱活用技術を順次導入。回収したCO_2を循環させ、メタン化・固定化など利活用の実施や、材料リサイクル・廃棄物再資源化の仕組みを構築していきます。

CN達成に向けた活動を通して、サプライヤー、OEM、ユーザーの皆さまとともに、地域社会におけるエネルギーと資源の循環・普及に貢献していきます。

カーボンニュートラルの取り組み全体像（エネルギー・資源循環）



カーボンニュートラル

2035年「生産CN達成」、そして、2040年「ゼロエミ工場達成」の目標を定めました。

アイシンでは、生産・製品の両軸で具体的な数値目標を設定し、CN社会の実現に貢献していきます。生産面では、グローバルでの生産CO_2を2030年に2013年度比で50%削減、2035年には生産CNを達成します。そして新たに、2040年にゼロエミ工場達成の目標を掲げました。

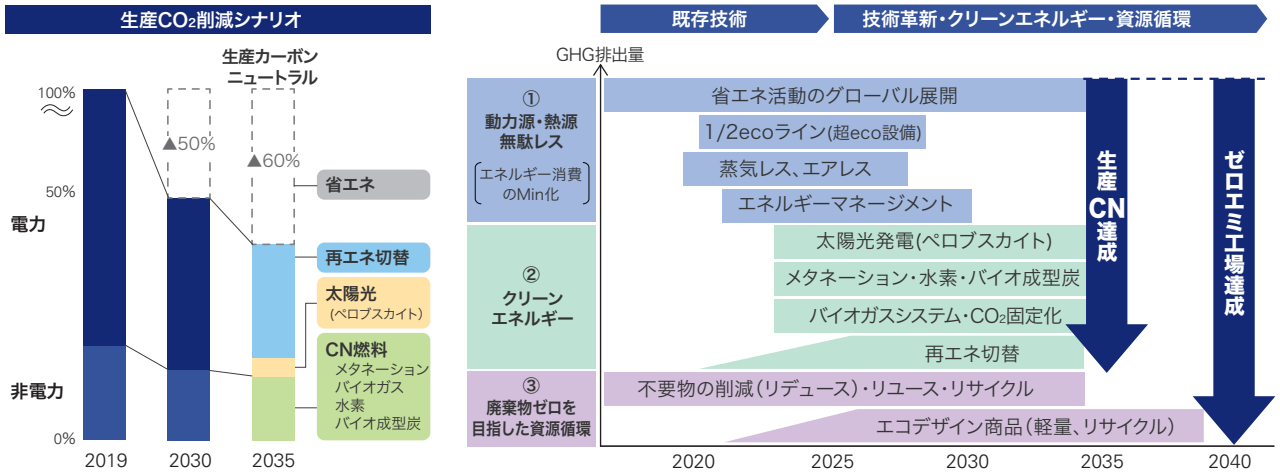
生産CN達成に向けて、CO_2削減シナリオを策定し、取り組んでいます。

アイシンは生産CN達成に向け、①動力源・熱源・無駄レス②クリーンエネルギー③廃棄物ゼロをめざした資源循環の3つの柱で取り組んでいます。

①では、生産ライン単位で使用エネルギーを分析し、低減を実施してきました。2023年以降は、からくり機構や油圧レス機器などのエコデバイス、エコ設備の開発など生産ライン1/2化の取り組みを加速します。このような取り組みを国内外の生産拠点へ展開し、2035年までに60%削減します。

②では、電力は太陽光導入と再エネ電力への切り替え、非電力は電化を進めながらCN燃料へ代替していきます。クリーンエネルギー技術であるペロブスカイト型太陽電池、回収したCO_2のメタン化・固定化やバイオ成型炭など、開発フェーズから実証フェーズへ移行していきます。

地球環境と人にやさしいゼロエミ工場に向けた道筋



③ではゼロエミ工場達成に向け、3R(リデュース、リユース、リサイクル)の取り組みを強化しています。さらに、より価値のあるものにアップサイクルしていくためにも環境負荷が最小になるエコデザインに取り組んでいます。

生産面では金型・治具類の寿命向上や共通設計部の再利用を促進、製品面では高寿命化やリユース性を考えた解体性を向上していきます。

CN達成は、サプライチェーン全体が一つになって活動することが不可欠です。

アイシンは「誰一人取り残さない」をスローガンに、サプライチェーン全体のCNに向けた活動を推進しています。資源採掘から廃棄まで、ライフサイクル全体で排出されるCO_2のうち、約75%は購入した原材料や部品に由来する排出です。これを削減するためには、サプライチェーンに関わる企業と協調しなければ進みません。そこで、「仕入先CN支援ワーキンググループ」を立ち上げ、CNに向けた活動をサポートしてきました。

具体的な活動として、2022年はサプライヤーをアイシンの生産工場に招き、CNに向けた活動を紹介する見学会や活動共有展示会、対象会社の生産拠点に対して活動サポートを実施しました。2023年にはさらに活動を加速させるため、CNの学びや気づきの場となるCN教育道場を開設します。

アイシンはサプライヤーとともにCN達成をめざします。

ソフトウェアファースト・DX

ソフトウェアファーストとDXは未来の自動車業界の姿を決める重要戦略。アイシンならではの戦略展開で、より大きな社会課題に挑戦していきます。

デジタルを活用した多様な取り組みは、あらゆる業界での課題解決に重要な戦略です。
アイシンでは多様な自動車部品を展開する事業特性を活かし、
統合制御するソフトウェアの開発や
DXによる付加価値のある研究開発プロセスの創造などに、
使命感と情熱をもって取り組んでいます。

Chief Software & Digital Officer
鈴木 研司

ソフトウェアファーストとDX戦略により変革を成し遂げ、成長し続けていきます。

アイシンは、自動車業界の大変革期において、カーボンニュートラル（CN）、電動化など重要な課題に正面から取り組み、新たな価値を創造する製品・ソリューションの事業化に取り組んでいます。

アイシンには、CN、電動化に資する価値ある技術・ノウハウ、ソフトウェア開発力を持つ使命感と情熱にあふれた多くの仲間がいます。次の50年、全員が手を取り合い、たくましく成長し続けていく会社へ。アイシンは持続可能な社会の実現に向け、多くの課題に具体解を示し続けていきます。

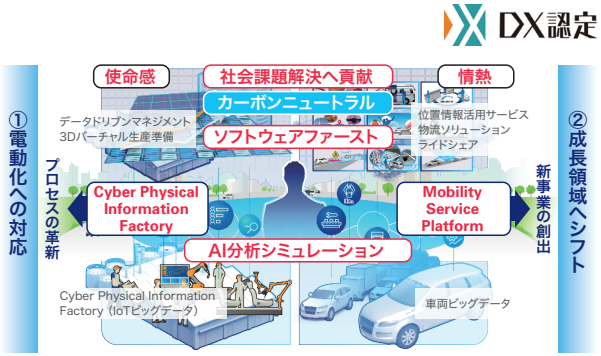
この変革において、ソフトウェアファーストとDX戦略は重要な位置づけにあり、その取り組みについてお伝えします。

ソフトウェアによる製品の統合制御を進め より良いクルマづくりに貢献していきます。

クルマは著しく知能化し、進化しています。その中で、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し、市場に投入する製品に搭載して提供しています。

アイシンでは、ソフトウェアファーストの考え方のもと、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ていきます。こうして、開発・生産準備のリードタイムを圧倒的に短縮することで、号口1号機から高いレベルで機能・性能の品質を保証し、競合他社との差別化を

アイシンのDX全体構想



プラットフォームを構築し、2軸でDXを推進

ソフトウェアファースト・DX

図っています。同時に、クラウド上にあるクルマの使われ方に関するデータや制御データを、人工知能を使って分析し、ソフトウェアを刷新することで、より良い製品への進化を加速させていきます。

最近では、製品を市場に出した後もソフトウェアを改善し配信することにより、ソフトウェアをアップデートできるようになりました（Software update Over The Air）。アイシンは、この機能を活用し、市場に投入した製品の付加価値を継続的に高め、変化の激しい市場ニーズに応えていきます。

また、ソフトウェアによって、例えばeAxleとブレーキなど製品間をつないで統合的に制御することで、より高度でユーザビリティの高い機能を実現します。アイシンが持つさまざまな製品を統合制御することで、クルマのあるべき姿を求め、より良いクルマづくりに貢献していきます。

独自のDX戦略で新たな価値を創造し モノづくりの競争力を刷新します。

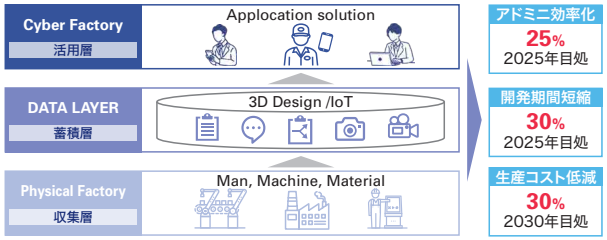
DXは、アイシンが電動化に関わる多様な商品・システムのラインアップを市場へいち早く提供するために不可欠な重要施策として、戦略的に推進しています。

また、あらゆる活動がデータで見える化され、CO_2ゼロへ向かうためのアクションも加速できるため、CNへスピード感を持って対応しています。

アイシンのDXは、CPIF（Cyber Physical Information Factory）という考え方に基づいたITプラットフォームを構築し、グローバルでの同時展開を推進しています。CPIFとは、モノづくりのすべての現場をIoT技術によってサイバー空間に再現し、人工知能などの分析技術を活用して現在・過去の分析や未来の予測をすることで、モノづくりの競争力を刷新する考え方です。

同時に、CPIFプラットフォームを活用したソフトウェアで、モノづくりの現場で働く仲間に、より働きやすい職場環境を提供するアプリケーションやサービスなどを迅速に提供し、継続的な改善を進めています。

Cyber Physical Information Factory概念図



一方で、アイシンは、カーナビゲーションの専門メーカーとして、位置情報活用に関する高い技術力を保有しています。この技術を活用して、モビリティ社会、ユーザーに対して、移動に関するあらゆるソフトウェア、サービス、ソリューションを迅速に提供可能なMSPF（Mobility Service Platform）を構築しています。アイシンが持つ多様な自動車部品のデータをクラウド上のMSPFに集め、そこに位置情報を付与しAIなどで分析することで新たな付加価値のあるコンテンツを創造、提供していきます。

アイシンは、こうして培った位置情報活用技術、プラットフォーム技術、コンテンツ、ソフトウェアや分析技術を核に、プラットフォーム上で広く社外とも連携し、より大きな社会課題に対し使命感と情熱をもって具体解を示していきます。

アイシンにおける位置情報活用の取り組み

バリューチェーン

電動化をはじめとするバリューチェーンビジネスの拡大、変革にチャレンジし、お客様、社会へ新たな価値を提供します。

世界中でカーボンニュートラルに向けた政策が進む中、
自動車業界では電動化が加速しています。
そこでは新たなマーケット、ビジネスモデル、バリューチェーン※1が形成されます。
アイシンはスピード感のある組織体制で素早く市場へ参入し、
新たなビジネスを創出していきます。

※1 以下バリューチェーンはVCと記載

Chief Value Chain Officer
七原 弘晃

新車の部品事業ビジネスは、eAxle、バッテリー周辺部品、空力部品など、BEV化に対応して、新たな商材をラインアップし、既存ビジネスを含めて事業拡大をめざします。

自動車業界において、OEM各社は2030年に向けて電動化比率を上げていく計画を公表し、BEV化はグローバルで急速に進展していきます。アイシンは、グローバルでOEM各社に電動化商品を拡販し、生産供給体制を拡充していきます。また、世界各国でエネルギー事情が異なり、従来のICE※2だけでなく、水素、バイオ燃料など、多様な商品が求められています。アイシンは各国のニーズに合わせて、全方位で商品を販売、供給していきます。

※2 ICE：Internal Combustion Engine(内燃エンジン)

世界で15億台の自動車保有の皆さまに、お求めやすい補給部品、サービスを提供し、アフターマーケット事業を拡大していきます。

車の保有台数は年々増加しており、世界で15億台の車が保有されています。そのため、経年車に対する整備・修理に対するニーズも高まっています。一方、新興国では整備品質が安定しておらず、経年車に対するサービスの品質向上は重要な課題となっています。

アイシンはこれまで蓄積した自動車部品の技術をこうした保有ビジネスに活かし、すべてのユーザーがお求めになりやすい価格の商品を揃え、世界各国のパートナーの皆さまと協業し、経年車ユーザーの快適・安全なカーライフをサポートしていきます。

バリューチェーン

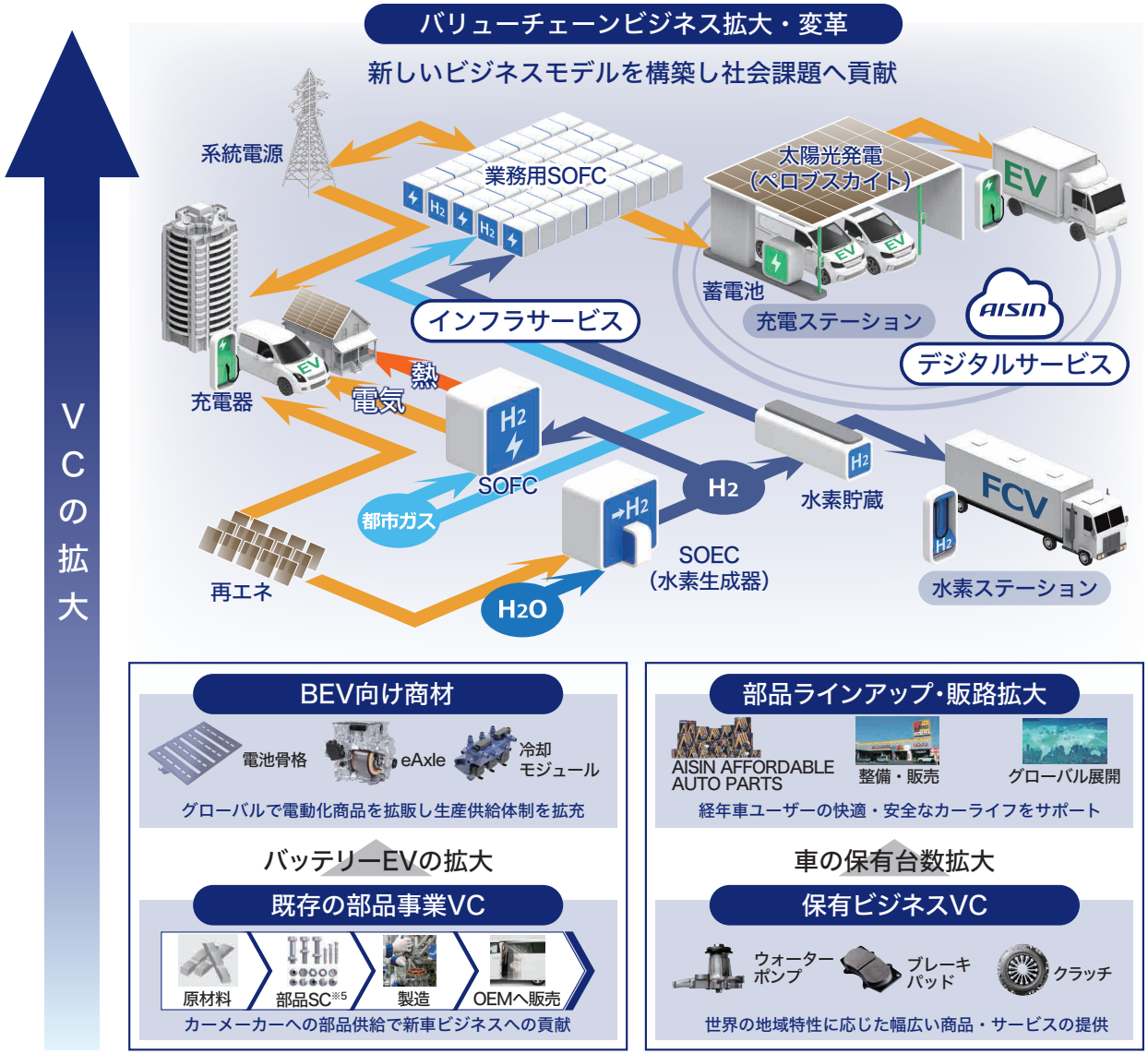
BEVのVCビジネスに参入し、新しいビジネスへチャレンジしていきます。

電動化に伴い、新たなインフラサービス、デジタルサービス、ライフサービスが登場しています。一方で、カーボンニュートラルの実現など社会課題への対応も必要となっています。アイシンは、こうした動きを捉えてバリューチェーンビジネスの拡大、変革にチャレンジしていきます。

具体的には、再生可能エネルギー・水素・充電などの「インフラサービス」、車両のビッグデータを活用した付加価値の創出などの「デジタルサービス」といった新しいビジネスモデルへ取り組んでいきます。

また、アイシンの固有技術であるSOFC※3、SOEC※4、ペロブスカイト太陽電池を充電インフラに活用するなど、カーボンニュートラル、電力供給課題へ対応していきます。

※3 SOFC：家庭用固体酸化物形燃料電池コージェネレーションシステム
※4 SOEC：固体酸化物形電解セル



※5 SC：サプライチェーン

2025年中期経営計画

2025年度までに「フルモデルチェンジ」を果たすべく、アイシンは新たな中期経営計画を策定しました。2030年ビジョン実現に向け、構造改革、成長戦略を一気に進めます。

世界情勢の激しい変化に伴い、自動車業界を取り巻く環境は厳しさを増す中、実効性ある構造改革と成長戦略の両輪が企業の生き残り、成長への大きなカギとなっています。アイシンはさまざまな環境変化、社会課題に迅速に対応するため、来年度からの予定を1年繰り上げ、このたび2025年中期経営計画を策定しました。

2022年度の振り返り

厳しい経営環境下でも、重点領域へのリソーセスシフトと投資を強化しました。

2022年度の自動車業界を取り巻く事業環境を振り返りますと、前期から続く新型コロナウイルス感染症の影響による部品供給の制約や半導体不足などによりカーメーカーの生産計画に大きな変動が生じた1年でした。また、ウクライナ情勢の悪化などにより、原材料価格、エネルギー価格、輸送費の高騰が長期化し、業界全体の収益が圧迫されました。

こうした中でも、当社は想定以上の生産変動に対応しながら、構造改革とサプライチェーン一体となった体質強化を実行してきました。また、自動車産業の大変革期の中で、生き残りに向けた「アイシンのフルモデルチェンジ」を成し遂げるため、厳しい経営環境下でも継続して重点領域へのリソーセスシフトや投資を強化しました。

円安の影響などで増収、外部環境の影響や構造改革費用により減益となりました。

2022年度の売上収益は、半導体不足や中国のロックダウンによる車両減産の影響があり、前期に比べ数量ベースの売上は減少したものの、円安の影響などで前期より約4,900億円増収の4兆4,028億円（前期3兆9,174億

円)となりました。

営業利益は、生産台数の減少や原材料価格の高騰など外部環境の影響に加え、電動化に向けた既存資産圧縮に伴う構造改革費用により、前期に比べ減益となる579億円(前期1,820億円)となりました。なお、税引前利益は737億円(前期2,199億円)、親会社株主に帰属する当期純利益は376億円(前期1,419億円)となりました。

2023年中期経営計画の振り返り

販売・利益面は厳しい結果でしたが、成長戦略・企業体質の強化では成果をあげました。

2023年度を達成年度とする中期経営計画の状況を説明します。現況の市場環境は、2020年度からの新型コロナウイルス感染拡大による自動車市場の大幅な下振れや原材料・エネルギー価格高騰などの影響が続いています。したがって、私たちが中期経営計画で前提とした状況とは大幅に乖離していることから、販売・利益面では目標に対してかなり開きがある結果となりました。

一方、成長戦略や企業体質の強化については、厳しい事業環境下でも一定の成果をあげています。世の中の電動化の流れを取り込むべく商品の拡充を進めた結果、電動化商品の割合は当初の5%から2022年度には14.7%まで増加しました。また、CASE向け研究開発費も意思をもって重点配分を行い、2022年度は46.6%増額し、2023年度も50%超増となる見込みです。このように当初計画に対して順調に進捗していますが、最新の市場動向を踏まえ、より戦略的な目標の設定が必要だと考えています。

事業環境の変化に伴い、新たに今年度から3年間の2025年中期経営計画を策定しました。

企業体質の強化としては、2021年のアイシン精機とアイシン・エィ・ダブリュの経営統合に象徴されるようにリーンなグループ運営体制へと大きく舵をきりました。その結果、グループ関係会社の再編による構造改革で430億円を、さらに技術開発領域をはじめとしたIT技術活用や働きがい改革など業務改革により470億円の効果を創出しました。これは2023年度900億円削減目標の1年前倒しでの達成であり、2023年度にはさらに100億円の効果を見込んでいます。

事業環境が大きく変化する中、「アイシングループビジョン2030」の達成に向けて、前提条件を見直しながらさらなる体質強化を進めていくため、計画終了年度を待たず新たに今年度からの3年間を2025年中期経営計画として策定しました。

指標		2018年度(実績)	2023年度(目標)	2022年度実績	評価
販売	パワトレ販売台数	999万台	1,300万台	926万台	×
収益	営業利益率	5.1%	7%以上	1.3%	×
	ROE	8.3%	12%以上	2.1%	×
成長戦略	電動化商品の比率拡大 (パワートレイン台数に占めるHEV、eAxleの割合)	5%	20%	14.7%	×
	CASE向け開発費比率	27%	50%程度	46.6%	○
企業体質の強化	聖域ないスクラップ&ビルド	競争力・成長性の観点から パートナーに託す事業の見極め		2019年4月ベッド事業譲渡 2020年3月ミシン事業譲渡 2022年3月シート骨格機構部品の商権移管 2023年8月シャワートイレ事業譲渡を合意	○
	固定費の圧縮	構造改革		900億円削減	○
		リーンな体制の構築 (分社経営からグループ経営へ)		**グループ本社への機能集約** 2019年4月～グループ本社への機能集約 2020年4月～カンパニー制へ移行 2021年4月　アイシン精機、アイシン・エィ・ダブリュ経営統合 **関係会社再編** 218社⇒200社(2023年4月末現在)	○

2030年ビジョン実現に向けた 2025年中期経営計画について

産業構造・事業環境の急速で大幅な変化に対し、経営方針の2本柱をベースに、フルモデルチェンジに全力投球します。

中国・欧州を中心にBEVをはじめとする電動車の比率が年々増加し、産業構造は大きく変化しています。また、気候変動対応や人的資本に対する投資拡大など社会課題の解決に向け企業に対する社会からの期待も大きくなっています。

このような産業構造・事業環境の急速で大幅な変化に対応していくために、アイシンは①将来に向かって、大きく経営の舵をきる②企業基盤を強化し、収益体質を上げ、将来投資にまわすを経営の柱に据え、さまざまな変革に取り組んでいきます。

①将来に向かって、大きく経営の舵をきる

地域によって異なるエネルギー事情を考慮し、アイシンではフルラインアップの電動ユニットの開発を進めています。その中でもBEV向けのeAxleを最重要製品と位置づけ、既に量産している第1世代のeAxleをさらに高効率化・小型化・高出力化した第2世代・第3世代の開発をしています。またモビリティに対するヒトの価値観や社会の変化に合わせて、当社のセンシングやAIソフト技術を活用し、安心・快適・利便をより充実させる車内外システムの開発も強化していきます。カーボンニュートラルでは、厳格化されるエネルギー・資源循環の規制に対応し、2035年に生産カーボンニュートラルを、2040年にはゼロエミ工場達成に向けて取り組んでいます。

②企業基盤を強化し、収益体質を上げ、将来投資にまわす

厳しい事業環境が続く中、電動化商品の開発、増産に加え、変化対応力の強化、既存商品の収益体質改善・構造改革を加速させ、収益体質の向上を図っていきます。そして、このような活動を経て生まれたリソーセスを次世代・新規領域へとシフト・最適配分し、将来に向かって持続的に成長できる経営をめざしていきます。

以上の2本の柱をベースとし、2025年までを「中身」を変え「力」をつける「フルモデルチェンジ」の3年と位置づけ、アイシングループ2025年経営方針を策定しました。

重点活動テーマを定め、成長領域への戦略的リソーセスシフトを進めます。

方針の実現に向け、以下のように重点活動テーマを定めています。さらにカンパニー・センター・本部が重点活動テーマを受けて具体的なアクションプランを策定し、組織間での連携を深めながら活動を推進しています。

アイシングループ2025年経営方針

グループスローガン　**2030年を見据え、一人ひとりが一歩踏み出そう！**

グループ経営方針　**カンパニー・機能・地域・グループ会社が一体となり、「中身」を変え「力」をつける「フルモデルチェンジ」の3年に**

すべての基本	安全・健康・コンプライアンスの最優先、ステークホルダーとの連携
方針1　成長領域への挑戦	グループ内外の技術・事業を融合しお客様のニーズを先取りする製品の提供
方針2　事業の収益性向上	競争力と成長性を見極めた事業ポートフォリオの入れ替えと原価にこだわった製品の作りこみ
方針3　持続可能な社会への貢献	事業活動を通じたSDGs7つの優先課題とカーボンニュートラル目標の達成
方針4　生き残りへの足元固め	いかなる変化にも揺るがない強固な経営基盤の構築と品質の向上
方針5　働きがいと会社成長の両立	「プロ人材」の育成とチャレンジを促進する職場風土づくり

方針に基づく重点活動テーマの例

方針1. 成長領域への挑戦
- 事業領域をまたぐ次世代製品開発・新規事業の活性化
- 先行開発テーマ受注獲得のための営業体制強化
- パワートレインの変化を見据えた将来の生産ロードマップ策定

方針2. 事業の収益性向上
- 効率化による体質強化と戦略商品へのリソーセスシフト
- 海外での現地調達・現地設備の採用拡大

方針3. 持続可能な社会への貢献
- EV商材、モビリティサービス、カーボンニュートラルに貢献する商品の競争力強化と拡販
- サプライヤーと協業でのカーボンニュートラル・環境規制に対応したサプライチェーンの構築

方針4. 生き残りへの足元固め
- 生産減・為替などの外部環境変化に強い収益基盤の確立
- 低収益事業・子会社の立て直し

方針5. 働きがいと会社成長の両立
- 自ら変革できる人材を重んじる企業文化の醸成
- 将来を担う若手・増えるベテランが皆働きがいを持てる人事諸制度の見直し

成長戦略・事業ポートフォリオ変革を加速させ、2030年に向けて持続的成長をめざします。

成長戦略

2030年ビジョン実現に向けては、市場動向、お客様のニーズ、競争優位性、事業戦略などから各ポートフォリオの位置づけを見極め、成長領域へリソーセスをシフトさせることで持続的な成長を図っていきます。2025年までの中期経営計画期間においては、ATやHEVなど既存事業から創出したキャッシュをBEV商材、ブレーキ、安心快適エントリーを中心とした成長領域へ積極的に投入していきます。

事業ポートフォリオの変革

事業ポートフォリオの入れ替えにあたっては、パートナー企業へ託す事業の層別・譲渡を加速させるとともに、低効率事業資産の早期圧縮などにより既存事業の収益体質強化を進めていきます。成長領域の事業ポートフォリオは、2030年でキャッシュを創出する事業へ成長させるため、既存事業からのリソーセスシフトに加え、戦略的に投資を増やし、事業規模拡大をめざしていきます。

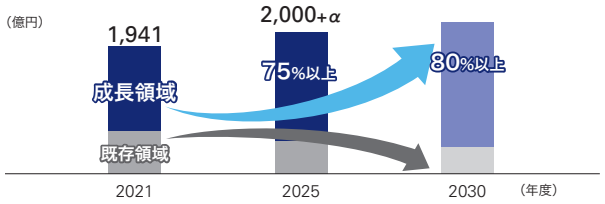
2025年中期経営目標

年度	2021	2025
売上収益	3.9兆円	5.0兆円
営業利益	1,820億円	3,000億円以上
営業利益率	4.6%	6.0%以上
ROIC	6.6%	10.0%以上

リソーセスシフト・効率化を図り、成長領域へ戦略的にリソーセスを投入していきます。

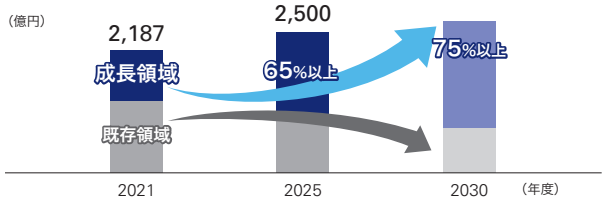
研究開発費

研究開発費は、モデルベース開発・DXの活用による開発効率化と既存領域から成長領域へのリソーセスシフトを加速させ、規律をもってコントロールしていきます。成長領域への投資は、環境変化に応じて、戦略的・機動的にリソーセスの追加投入を図っていきます。



設備投資

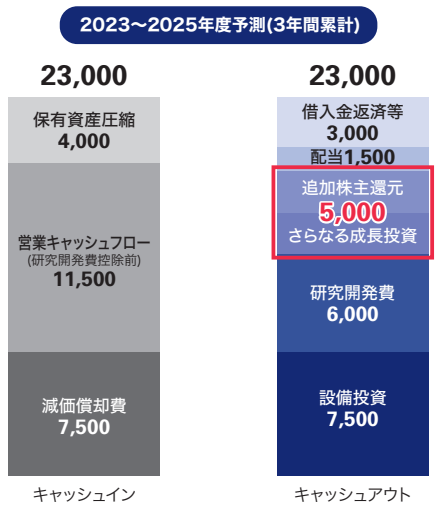
設備投資は、フレキシブルラインや既存設備の転用による投資低減を図り、投資総額を減価償却費水準でコントロールをしていきます。2025年までに電動ユニット450万台生産体制を構築し、魅力ある製品をスピーディーに市場に投入していきます。



さらなる成長投資・追加株主還元へ機動的にアロケーションしていきます。

2025年に向けては、事業利益や保有資産圧縮により創出したキャッシュ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活用していきます。キャッシュフローの改善により創出した財務余力5,000億円については、M&Aやアライアンスなど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さらなる資本効率向上を図っていきます。

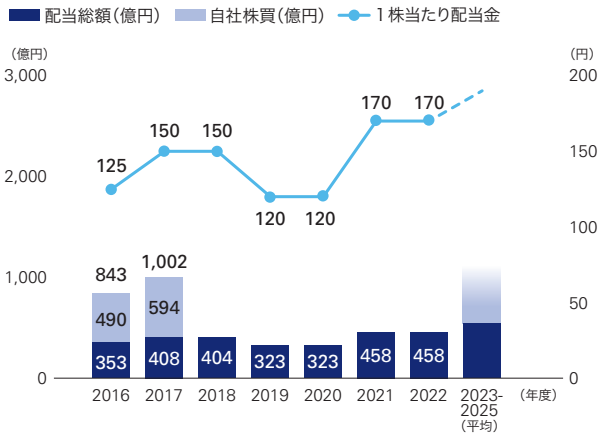
キャッシュアロケーション



財務安全性と資本効率のバランスを図り、株主還元強化に取り組んでいきます。

アイシンの資本政策は、「財務の安全性」と「資本の効率性」のバランスを取ることで、常に低コストで資金調達をできる状態に保ち、企業価値の向上をめざすことを基本方針としています。

今後は手元流動性の確保や安全性などの「財務の安全性」も引き続き意識しながら、安定的・継続的な株主還元に加え、機動的な自己株式取得など株主還元強化に取り組み、資本効率の向上をめざしていきます。



(単位:%)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023-2025
配当性向	28	30	37	134	31	32	122	30%程度

		2022年度実績	2025年度に向けた中期戦略
財務安全性と資本効率のバランスをコントロール	市場の流動性枯渇など緊急事態においても対応可能な**手元資金の確保**	**売上1.9ヵ月相当** うちコミットメントライン月商0.9ヵ月	**売上2.0ヵ月相当を確保** (コミットメントライン含む)
	安定的かつ低コストで資金調達ができる環境を維持するために**安全性と効率性のバランスを図る**	**キャピタリゼーション比率 26.7%**	**キャピタリゼーション比率 25%~30%**
	財務の安全性を確保し、資本に厚みをもたせるために**ハイブリッド調達を継続**	ハイブリッド調達残高 **2,725億円**	キャピタリゼーション比率に与えている **ハイブリッド調達影響5%程度を維持**
資本効率向上と株主還元を強化	企業価値の最大化に向けて**安定的・継続的な株主配当、機動的な株主還元を実施**	**安定配当** 目安として **配当性向30%程度**	安定的・継続的な株主配当 **・配当性向30%程度** 追加株主還元 **・機動的な自己株式取得など**
成長領域への投資・リソースシフト	設備投資総額を償却費水準でコントロールし、**早期に電動化商品の生産体制を構築**	設備投資 **成長領域投資比率40%**	設備投資 **成長領域投資比率65%以上**
	開発効率化とリソースシフトを加速させ、**成長領域へは戦略的・機動的にリソースを追加投入**	研究開発費 **成長領域投資比率70%**	研究開発費 **成長領域投資比率75%以上**

※キャピタリゼーション比率:有利子負債と資本(純資産)を示す指標。(有利子負債 /(有利子負債 + 資本合計)

人的資本戦略

アイシンの人事理念

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の考えから、意思を持って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。めざす人材マネジメントの実践を通じて、新たな価値を創出し、働く仲間へ働きがいと人生の幸せを提供します。

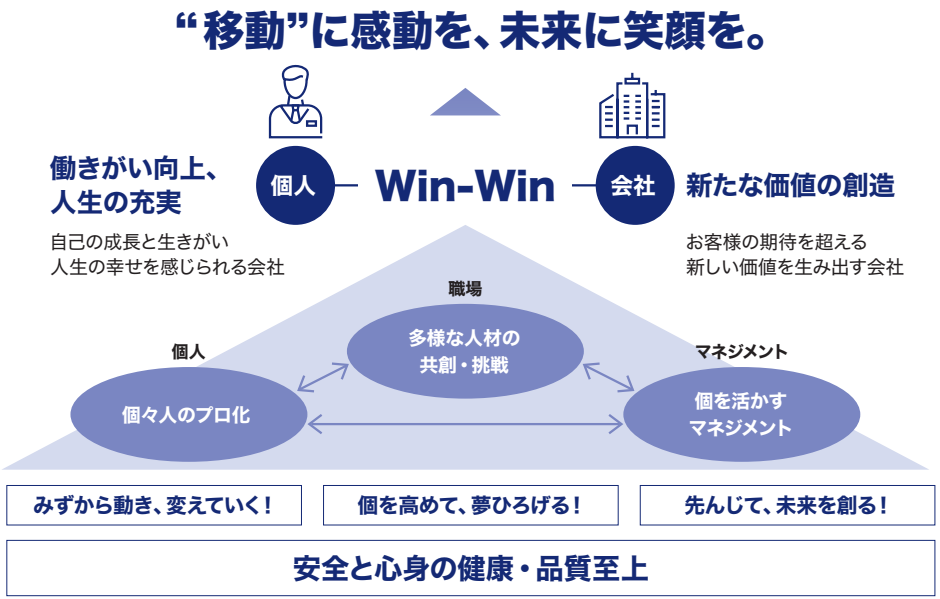
社員意識調査の働きがい(仕事の充実感、適応感)を重点KPIと定め、2030年にはグローバル全従業員の「働きがい4.0（5段階評価）」をめざしています。これは従業員一人ひとりの働きがいの向上と人生の充実が新たな価値創造につながるという考えのもと、設定をしています。

社員意識調査の結果を踏まえ、職場ごとに課題とアクションを話し合うフィードバックミーティングを実施し、人・職場づくりのPDCAサイクルを推進しています。

2030年に向けた人・組織のめざす姿と重点施策の方向性

今までの急激な量的拡大期に培われた「同質集団で効率よく成果創出し続ける人・組織の力」は、いま現在の「ニーズ・変化の先読みや既存延長ではない商品の提供が求められる環境」においては、必ずしも適さない側面があります。

既存延長ではない課題の解決には、前例に捉われない新しい発想が不可欠です。今までの良さを活かしつつも、環境変化に合わせて特に変えるべき点を抽出し、めざす姿を整理しました。それに向けて諸施策を展開しています。

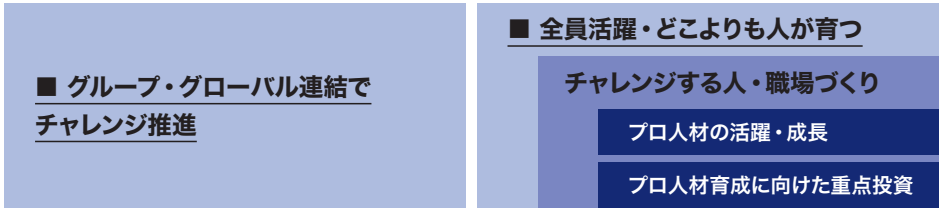


人・組織のめざす姿

グループ・グローバルで大きな課題を創造し、全員がその解決に向けて前進・チャレンジし続ける

属性によらない多様な個人、“全員”の活躍・成長と「どこよりも人が育つ」会社として多様な人材から選ばれる

2030年に向けた人・組織のめざす姿と重点施策の方向性



■ グループ・グローバル連結

グループ・グローバルでのリーダー人材育成

お客様・社会目線で、組織・個人を超えた大きい課題を創造するリーダーを育成します。また、課題解決に向けて全体視点で現地で機敏に対応できる人材の育成を推進しています。

主な取り組み	内容
経営幹部人材の育成	・候補人材を経営幹部が発掘し重要テーマや重要ポスト任用を積極的に実施 ・高い人間力・視座を得るため、コーチング、経営知識研修、他流試合など一人ひとりの育成課題に応じて実施
海外重要ポスト人材の育成	・AG2(アイシングローバルグレーディング)を導入。グローバル共通指標で重要ポストを選定 ・重要ポストへの最適配置に向けて、ポスト要件の明確化、サクセッションプランの策定、経営人材としての教育など、計画的な育成を推進
アイシン学園ものづくりリーダー育成	・企業内訓練校として実践的技能教育とリーダーに必要な心身教育を実施。海外法人からの研修生も継続的に受け入れ（累計11か国35拠点435人） ・2023年度から海外管理監督者コースを設置。現場リーダーの育成強化（累計約20人） ・海外現地にもアイシン学園を設立。中国（累計270人）、タイ(累計35人)
3本柱活動	・世界で戦えるものづくりの現場と人の構築に向けて、職場課題を **人：標準作業** **製品：加工点マネジメント** **設備：自主保全** に層別し、解決推進する活動をグローバル展開

重点領域へのリソーセスシフト・リスキル

重点領域への必要人材のリソーセスシフト・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、既存戦力の計画的な育成・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	・2025年電動ユニット450万台生産に向け2022年度末までに開発・生技1,500人シフト完了
電動化技術者育成	・モーター、熱マネジメント技術を1ヵ月～3ヵ月程度の集中教育し電動化領域へシフト（2022年度末までに580人受講）
電動化技能員育成	・電動化に向けて技能職場の教育体系刷新（2022年度末までに1,430人受講）
DX、AI人材育成	・主要11社でAI教育実施（2022年度末までに累積850人受講） ・クラウド推進組織を新設し、人材育成開始
ソフトウェア人材育成	・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。2025年度までに既存の3割を開発上流工程へシフト
モビリティソリューション体制構築	・高度認識センサーを活用した統合センシングシステムの事業拡大に向けたカンパニー横断の開発体制構築

グループ経営の推進

収益体質強化に向けては、経営統合による重複機能の集約、不採算部門の事業再編をするとともに、将来事業に向けた営業・調達・原価などの強化領域へシフトも確実に行いながら、固定人員の最適化を推進しており、2022年度末時点で2025年の統合効果目標の8割を達成しています。

■ 全員活躍・どこよりも人が育つ

チャレンジする人・職場づくり

フルモデルチェンジに向けたすべての土台として「チャレンジする人・職場づくり」を軸に、風土そのものの変革に全社で取り組んでいます。

めざす 人材マネジメント	めざす人・職場像
多様な人材の 共創・挑戦	①全員当事者・全員挑戦 ②外を知る・外とつながる
個を活かす マネジメント	③働く仲間一人ひとりが主体の職場づくり ④風通しの良いコミュニケーション
個々人の プロ化	⑤自ら学び続ける覚悟と努力 ⑥育ち、育て合う職場

本音の対話、全員当事者のアクション推進

経営トップが自ら先頭に立ち、「アイシンがフルモデルチェンジをするために一番重要なのが、まず人材、そして職場風土」というメッセージを発信し、「風通しがよく、本音が言え、助け合える明るい職場風土」をめざして全社での活動をけん引しています。

主な取り組み	内容
労使協議会 労使懇談会	全社／カンパニー・本部ごとに労使トップがチャレンジする人・職場づくりを議論
タウンホールミーティング	経営と従業員の相互理解に向けた対話集会
部・工場 労使懇	チャレンジに向けた職場課題解決を推進
マネジメント研究会	部長・工場長が職場課題を議論し相互研鑽
ATBA活動(Aisin Team Building Activity)	全社約1,500グループがメンバー全員での定例会と1on1を実施。心理的安全性の構築と関係の質向上により生産性と働きがいを高める活動

ダイバーシティ&インクルージョン

女性を中心としたキャリアと家庭の両立に向けた長年の取り組みが評価され、なでしこ銘柄に3年連続で選出されています。引き続き、技能職場での両立支援、個人のキャリア意識、職場のキャリア支援といった課題への対応を推進します。また、多様なバックグラウンドの人材と積極的に交流し、新たな発想を生み出すため、中途採用や外部連携を強化しています。

技能職場における全員活躍・生涯活躍

技能職場の女性増加に伴い「重くて作業がやりづらい」という声が増加。2016年から女性も働きやすい職場づくりを開始しました。2021年には性別・体格・年齢などに関わらず、“誰もが”働きやすく、活躍できる職場というコンセプトで「D&I環境管理基準」を制定し、工程や職場環境整備などの活動を拡充しています。

オープンエントリー制度で自ら手をあげ新事業にチャレンジ

会社の重点課題に、意欲的な人材を募り、素早く配置する「オープンエントリー制度」（累計約115名異動）は、従業員が自由にチャレンジできます。2022年4月に株式会社アイシン・アフターサービスを設立、同年7月に「ジェームス小牧南店」の店舗経営開始初期メンバーを本制度で募集しました。

アフターマーケットカンパニー統括部
柴田 華世（写真左）

元の部署で補給部品の復刻生産の業務をしていたことから、直接エンドユーザーの声を大切にし、形にするBtoCの仕事をしたいと考え、本制度を活用して異動しました。実際に働くと、業務のスピード感に圧倒されることもありましたが、20代のうちからBtoCの業務に携われていることに喜びを感じています。今後も、慣例にとらわれず、新しいことに挑戦し、ジェームスのメンバーに「アイシンと一緒に仕事ができてよかった！」と思ってもらえるように頑張っていきます。

シニア層の技能も知識も活かした改善で誰もが働きやすい環境整備

近年増加するシニア層の“働きがい”や“活躍”には年齢を重ねても職場に貢献し、必要とされることが重要です。加齢により変化が表れる「体力・筋力」「視力」「思考・記憶力」に着目し、工程の負荷軽減や、表示文字の大きさ調整、作業のシンプル化を実施するなど、「誰が行っても同じ成果が得られる」工程づくりにこだわった改善活動を推進しています。

田原工場
生産管理室組立・加工物流課
森山 芳行

運搬用の台車が重く、初動時などに全体重を掛けるため、業務終了時に足腰の疲労感で作業性が落ちることがありました。シニア層の意見を取り入れた改善の結果、初動負荷が約60%低減し、小回りの利く台車も製作され、年齢問わず作業性を維持できるようになりました。この結果、体力の不安などが軽減し、今の仕事を続けられる自信にもなりました。継続してシニア世代に限らず“誰でも活躍”できる改善に期待しています。

プロ人材の活躍・成長

チャレンジ＝「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く」ために、アイシンではめざす人材像を「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」と定義しました。

プロ人材の基盤能力を、環境変化の中で事実を正しく把握し、課題を描き、解決に向けて自ら行動する「問題解決力」、変化をけん引する「変革力」、周りの共感を引き出す「人間力」の3つに整理し、その活躍・成長に向けて諸施策の展開や、職場での取り組みを推進しています。

「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

共通基盤能力

変革力

- 現状に**満足しない**
- **時流に先んじて変革・改善を実行する**
- 価値観・スキルを**常にアップデート**

人間力

- 社内外の信頼・期待を得る **人間的魅力**
- **広い視点**(全社・お客様・トヨタ外・グローバル…)
- 目的に向かって**積極的に連携**
- **高い志・目標**を持つ

問題解決力

- **事実を大切**にする(現地・現物・現認)
- **お客様目線・目的意識**を強く持つ
- **結果を真摯に受け止めてやり遂げる**

＋

スキル

競合に勝てる高いスキル

- 他の**一歩先を行く技術**
- 競争力あるものを作る**技能**
- 人・組織能力を高める **マネジメント**

チャレンジの適正評価、メリハリある処遇

役員から従業員一人ひとりに至るまで、全員のチャレンジが促されるよう、人事制度改定や、支援施策を展開しています。

主な取り組み	内容
役員報酬制度の改定	・業績連動に加え、個人別査定の反映を拡大、一人ひとりの成果に応じた報酬適用 ・自らの気づきを得る機会として360°評価を導入、さらなる行動変容につなげる
管理職・一般従業員の評価面談の徹底	・主体的な新価値創造に向けて評価面談における個人の夢・志と組織の課題・挑戦のすり合わせを徹底 ・評価運用を見直し、理解・浸透のため制度説明会を85回実施 ・好事例展開や個別支援を継続実施
管理職・一般従業員の人事制度改定	・チャレンジの促進に向けて 管理職：2023年度下期 一般従業員：2024年度上期に制度改定予定 ・制度改定のねらい・実現したいこと **①加点主義** チャレンジ、失敗からの学びを評価 **②時価主義** 今の職責・成果に報いる **③流動性・外向きの加速** 内向きの打破、適時適所適材の実現

プロ人材育成に向けた重点投資

プロ人材育成に向けて、全員の自律的な成長が促進されるよう、人材育成の仕組みを大胆に見直すとともに、教育投資を2022年度から約20%増額するなど、積極的な育成投資を実施しています。

重点として、「問題解決の実践鍛錬」で仕事の軸を確立し、人間力、変革力の向上のため「外を知り視点を変える」、「新たな価値観を獲得し、課題創造力・マネジメント力向上」、「組織の壁なき連携・共創の意識づけ」の場の提供を推進しています。

『階層一律・与える』から『多様化・自ら考えて学ぶ』へ育成体系転換

強化　新規　★人間力向上

上級基幹職

会社を跨いで社会・グローバル目線で課題創造・価値創出する力で変革をリードする

新たな思考・視点をもち、仕事の領域を新規開拓し、情熱・志・信念に基づいて会社を変革する

★「志」醸成研修

基幹職

基幹職の役割を認識し、**多様なメンバーの力を引き出し活かす力と組織を跨いだ連携意識**をもち、成果を最大化する

問題解決研修　マネジメント研修

一般従業員

事実に基づいて課題を描き、自ら解決する実行力を身につける

問題解決研修

外を知り、広い視野、高い視座、多様な視点に触れ、新たな価値観を構築する

★越境学習

外部のキャリア専門家の意見を取り入れ、自律的にキャリアを形成する

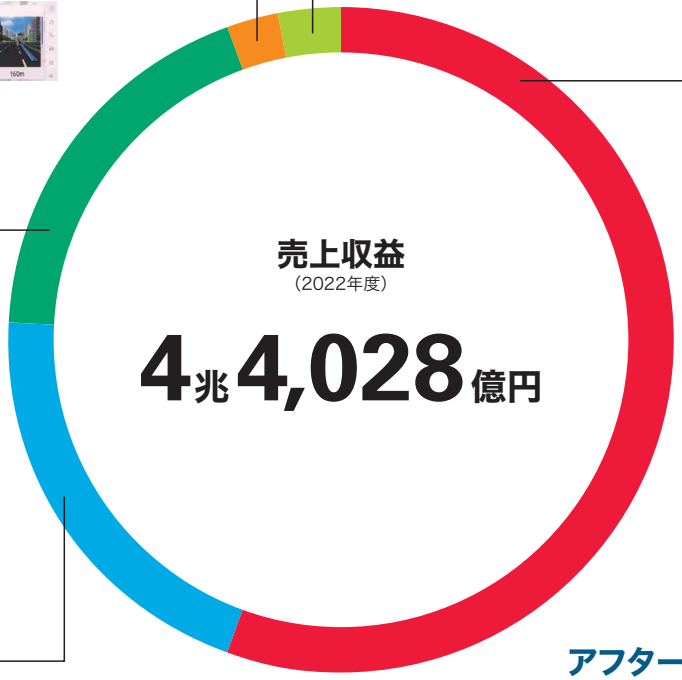
キャリア相談窓口

プロ人材育成に向けた主な取り組み

主な取り組み	内容
問題解決研修	一般従業員の実践力、上司の指導力の双方に力点を置き研修見直し、職場活用を推進（2023年度管理職約1,140人、基礎編480人、応用編約905人）
「志」醸成研修	自分・アイシンらしさに向き合い、リーダーとして『自らの志』を描き、自己変容につなげる（2023年度管理職約40人受講予定）
マネジメント研修	多様な個を活かすマネジメントの実践に向けて「マインド」「コミュニケーション」を育成（2023年度管理職約340人受講予定）
越境学習	社外者との社会課題解決を通じ新たな発想や成長につなげる（2022年度約30人→2023年度250人）
副業制度	新たな知識・スキル獲得による仕事の質向上につなげる（2022年1月導入以来、累計約200名）
キャリア教育	社外キャリア相談窓口を拡充（2022年度120枠→2023年度360枠）
グループ会社との共通化・協業	国内生産会社15社を重点として教育体系の共通化と協業によるリソース連携を推進

事業戦略

「アイシングループビジョン2030」の達成に向けて、幅広い事業領域と高い専門性を活かし、モビリティはもちろん、エネルギー関連など、多様なニーズに応える事業を幅広く手がけています。2023年からは事業の“中身”を変え、“力”をつける「フルモデルチェンジ」の3年として、各事業領域で2025年に向けた戦略を立て取り組んでいます。



CSS※1他

2.5%
1,084億円

乗り合い送迎サービス「チョイソコ」

カーナビゲーション

車体

18.6%
8,202億円

パワースライドドア

サンルーフ

グリルシャッター

走行安全

20.4%
8,970億円

自動駐車システム

回生協調ブレーキ

ディスクブレーキ

エナジーソリューション他

2.8%
1,244億円

家庭用コージェネレーションシステム

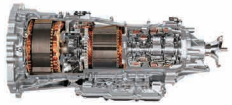
ガスヒートポンプエアコン(GHP)

パワートレイン

55.7% 2兆4,526億円

eAxle(150kw)

FF1モーターハイブリッドトランスミッション


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

エンジン冷却用電動ウォーターポンプ

アフターマーケット※2

補修部品・用品

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 CSS：コネクティッド&シェアリングソリューション
※2 売上収益は各事業領域に含まれています。

パワートレイン

強み

- 「高効率・小型化」と「小型パッケージ化」を低コストで実現できる技術力
- 車両側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幅広い顧客との信頼関係
- AT・HEV・エンジン部品・ダイカストなど幅広い商品のグローバル供給実績と資産保有（人・設備・ノウハウ）
- BluE Nexus/J-QuAD DYNAMICSなど幅広い会社との協業体制

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

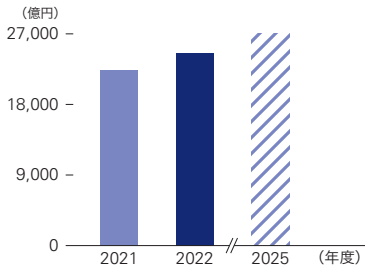
今後の戦略

世界中のお客様の地域ごとに異なる規制やニーズに応えるため、BEVを最重点に、PHEV・HEV向けなどに、フルラインアップの電動ユニットやアクチュエーターを地域最適な形で準備・提供し、企業価値の向上に貢献していきます。

＜重点活動＞

- 高効率・低コスト化を実現した第2世代eAxleの市場投入と拡販（2025年度）
- 顧客と共同による車両目線での先行開発（圧倒的に小型な1/2eAxle、モーターなどの要素技術など）
- 電動ユニットのグローバル供給体制構築（2025年度目標450万基）
- インド・ASEAN・南米を中心に根強く残るAT、CVTのニーズへの対応

売上収益

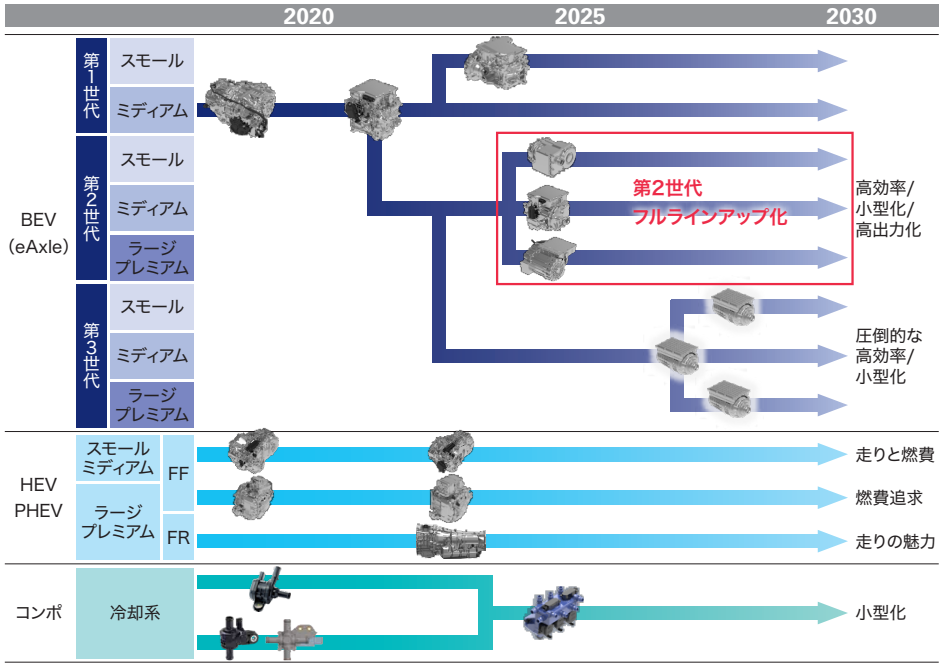


主要商品

電動車向け
- eAxle
- HEV
- 冷却モジュール
- 電動ウォーターポンプ
- ハイブリッドダンパ

エンジン車向け
- AT
- CVT
- エンジン構成部品

ロードマップ



TOPICS

電動化への対応を着実に推進

アイシンの技術力が評価され、電動ユニットの採用が着実に拡大しています。また、北米で新たに電動ユニットの生産を開始し、グローバルな供給体制を整備。

LEXUS RX、RZでの電動車向けユニット採用

LEXUS RX

FF1モーターハイブリッドトランスミッション

eAxle

北米での電動ユニット生産開始

AISIN Texas

ラインオフ式典

走行安全（ADAS、シャシー）

強み

- ADAS※系およびシャシー系製品のキー技術保有
  - 長距離ソナー、カメラなどの近距離センサーでの検知技術と人工知能を活用した画像認識による障害物認識技術
  - アクティブリアステアリング、減衰力調整式アブソーバーなど、アクチュエーター制御技術
- パートナーシップを活用した低コスト供給体制
- 自動車部品メーカーとしての製品保証体制（テストコース、評価設備 など）

機会・リスク

- 社会問題に対するADAS系商品の市場拡大
  - 高齢者ドライバーの操作ミスによる事故の多発
  - 事故防止に対する社会ニーズの高まりによるアセスメント、法規化
  - 自動運転実用化への各種技術ニーズ
  - 新興国においても安全要求の高まり
- BEVの電池容量増加によるシャシー系製品の市場拡大
  - ロングホイールベース化に対する取り回し性向上ニーズ
  - 車両重量増加による乗り心地悪化への対策

※ ADAS：Advanced Driver-Assistance Systems（先進運転支援システム）

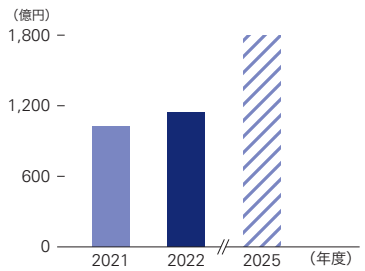
今後の戦略

2020年以降商品化したADAS系商品を、走行安全事業の柱に育てていきます。またシャシー系商品も、拡販と収益力強化により利益率を向上していきます。

<重点活動>

- 市場ニーズを先取りした高性能化による商品競争力の向上
- 市場拡大を捉えた拡販と効率的な車種展開の実施
- 先行開発段階からカーメーカーとの共同開発による一括採用受注化
- ソナー/カメラメーカーとのパートナーシップ強化によるQCDの向上
- 製品のグローバル拡大に対応した現地供給体制の整備

売上収益



主要商品

ADAS系商品
- 周辺監視
- ソナー低速自動ブレーキ
- シフトバイワイヤー
- 自動駐車システム
- ドライバーモニター

シャシー系商品
- アクティブリアステアリング
- 減衰力調整式アブソーバー
- 電動コラム

他

ロードマップ

TOPICS

センシング・車両制御技術で移動に感動を提供

カーメーカーはじめ国内外から高い評価をいただいています。

ドライバーモニター
米国R&D Magazine社より、「R&D100Awards Winner」を受賞（豊田中央研究所と共同受賞）

ソナー低速自動ブレーキ
ホンダCIVICにおける2022年開発賞を受賞

アクティブリアステアリング
トヨタクラウンで技術の部プロジェクト表彰

走行安全（ブレーキ）

ADVICS

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新機能・価値提案
  - 車両運動統合制御の技術
  - 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
- アイシングループでの高い生産付加価値

機会・リスク

- カーボンニュートラルへの備え
  - 電動車両(BEV)増加、燃費・電費の向上
  - クルマのつくり方の変革
- 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
- 中国、インド市場の拡大

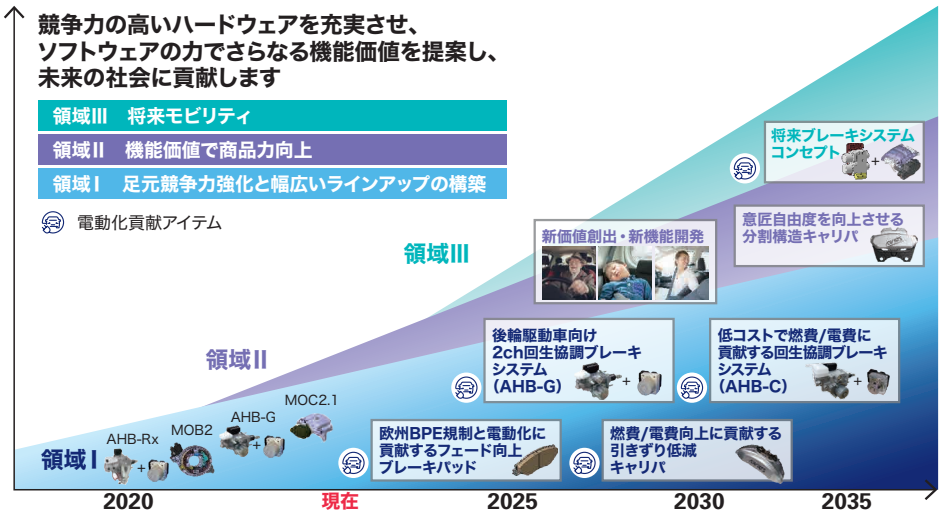
※ OTA：無線で自動車のソフトウェアを更新する技術

今後の戦略

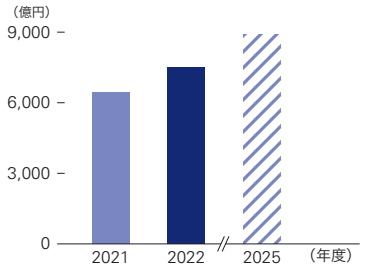
市場成長が見込まれる電動車市場に対して、メカ・エレキ・ソフト三位一体の開発力をもって新機能・価値を提案します。また回生協調ブレーキシステムおよび電動パーキングブレーキの拡販と併せて収益力を強化し、事業の柱に育てます。

<重点活動>
- 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
- 日系・中華系顧客へのビジネス拡大
- 回生協調ブレーキシステム・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
- 将来ブレーキシステム開発

ロードマップ



売上収益



主要商品

制御ブレーキ事業製品
- 回生協調ブレーキシステム
- ESC※
- 車載用ソフトウェア

基本ブレーキ事業製品
- 電動パーキングブレーキ
- ブレーキキャリパ、パッド、ディスク

新規事業製品
- アフターマーケット商材（ブレーキパッド、ディスクなど）
- データビジネス

※ ESC：Electronic Stability Control(横滑り防止装置)

TOPICS ブレーキ技術を磨き、モビリティと社会に価値を提供

トヨタ自動車の技術開発賞を受賞【2ch 回生協調ブレーキシステム】
さらなる電費向上に寄与するため、新たな回生協調ブレーキシステムを開発し、カーボンニュートラルに貢献。

新環境規制に適応し、粉じん低減を実現【ブレーキパッド】
制動時のブレーキ粉じん量を減らし、新環境規制（Euro 7）に適応したブレーキパッドを開発。環境規制に対応した製品で、よりクリーンな環境づくりに貢献。

車重推定技術を活用した実証実験に参画【データビジネス】
岡崎市と、車重推定技術を活用したごみ減量活動の連携協定を締結。「ごみの見える化」による社会課題解決に向けて、実証実験を開始。

車体

強み

- 新たな価値を提供できる開閉システム開発力とセンシング機能開発力
- グループ・カンパニーの力を結集することで素形材からシステム商品まで多様なニーズに対応する商品開発力と工法の品揃え
- グローバルでの迅速な門前開発と最適地生産対応(開発:日中米3拠点、生産:44拠点)

機会・リスク

- UX(ユーザーエクスペリエンス)を重視した快適機能ニーズの増加
- 電動車への移行に伴う車両構造の革新と環境性能の高い商品、機能への要求の高まり
- 部品、仕様の刷新による生産工程・技術の変革で、グローバルでのサプライヤー再編の加速

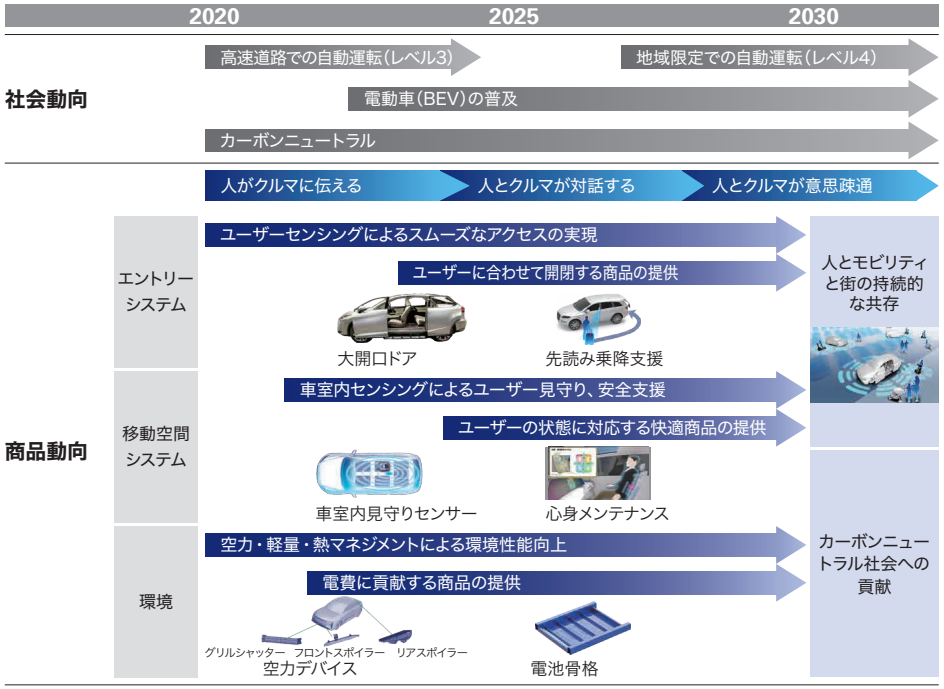
今後の戦略

シート事業譲渡によりリソーセスシフトを進め、利便性を高めたエントリー商品や快適な移動空間を演出する高付加価値商品、電動車向け空力商品・電池骨格商品を強化し、グローバルでの売上拡大を進めていきます。

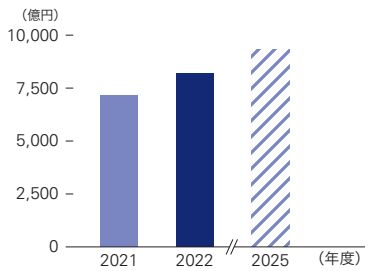
<重点活動>

- ドア機能にセンシング技術を組み合わせたエントリーシステムの提供
- ユーザー状態の判定技術組み合わせによる車室内商品の付加価値向上
- 安全性を担保する車室内見守りセンサーの展開
- 環境性能を高める電動車向け骨格、空力製品ラインアップ拡大
- 多くのカーメーカーへの拡販促進に向け、中国域をはじめ欧州・インドなど各地域での体制強化

ロードマップ



売上収益



主要商品

エントリー系商品
- パワースライドドア
- パワーバックドア
- オートドア

移動空間商品
- ニューマチックシート
- パノラミックサンルーフ
- 車室内見守りセンサー

電動車向け商品
- 可動空力デバイス
- バッテリーフレーム

既存商品
- ドアロック
- ウインドレギュレーター
- ドアハンドル
- バンパー他

TOPICS 車室内センシング技術で社会に貢献

幼稚園送迎バスなどで発生している事故を防止するため「子どもの車内放置検知システム」の開発に取り組んでいます。

- 2022年12月より刈谷市内幼稚園で実証実験開始
- 2023年3月国交省(現:こども家庭庁)ガイドラインクリア
- 2023年7月より市販開始

開発者
ボデーシステム開発部 早川 俊介

CSS（コネクティッド&シェアリングソリューション）

強み

- 位置情報技術をコアにした車載、モバイル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、位置情報やソーシャル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算出
- 車載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

- 5Gなどの通信技術革新によるCS領域ビジネスの規模拡大
- カーボンニュートラルや電動化などの環境対応、欧州ISAなどの法規制の拡大
- 働き方の変革による新しいニーズの出現
- IT系など他業界からのCS領域への参入
- 世界情勢による地政学的要件の多様化

今後の戦略

高度な位置情報技術とDXの推進による新規事業を創出することで、社会課題を解決し、“移動”に感動をもたらし、未来に笑顔をつないでいきます。

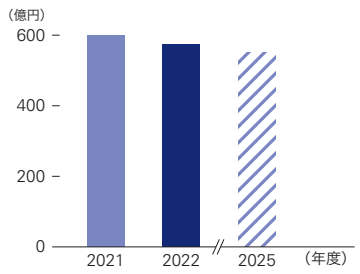
<重点活動>

- カーナビゲーションシステムは、これまでのドライバーへ道案内情報を提供するシステムから、自動運転やBEVへ先読み情報を提供するシステムにパラダイムシフトさせ、より効率的で、安全・安心な移動をサポート
- ナビゲーションシステムのさらなるグローバル展開に加え、これまでに培った位置情報技術を活用したデータ分析により、今までは分からなかった「コト」をコンテンツ化、幅広く社会課題を解決するソリューションとしてBtoB、BtoGへ提供

取り組み

※1 API：Application Programming Interface
※2 SDK：Software Development Kit　ソフトウェア開発キット

売上収益



TOPICS 位置情報活用により社会課題を解決し、モビリティに新たな価値を創造

トヨタ向けカーナビゲーションを100ヵ国にグローバル展開

50を超える自治体様でデマンド型交通「チョイソコ」を導入

刈谷市と連携し放課後児童クラブ向け「めしクルーKids刈谷」の実証実験を開始

KARIYA SMART CITY
デリバリーサービス Kids めしクルー刈谷

音声をリアルタイムで文字化。聴覚障がい者や高齢者とのコミュニケーションを支援

道路維持管理支援サービス「みちログ」にAIを活用した新機能を搭載

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

今後の戦略

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。

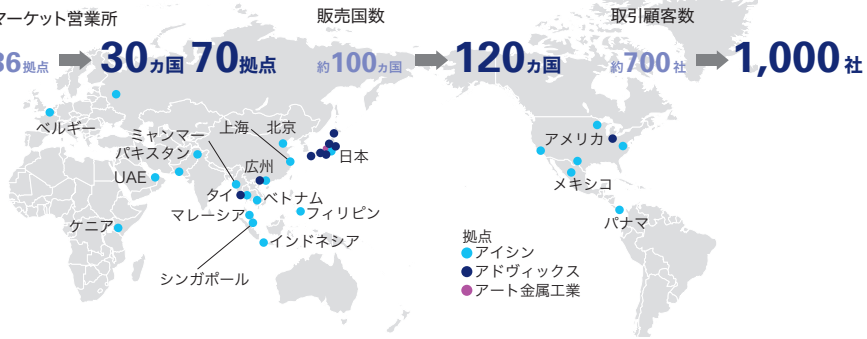
＜重点活動＞

- 市場変化を捉えた新領域・新業態でのビジネスに挑戦するため、総合部品メーカーの強みを活かした「部品の総合デパート化」のさらなる加速、品揃えの拡大、営業体制の強化
- 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、および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
- 世界の地域特性に応じた幅広い商品・サービスの提供によりブランド力を強化

ロードマップ

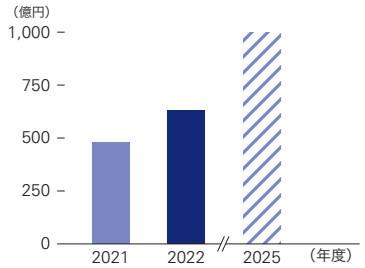
2025年度目標

アフターマーケット営業所　17カ国 36拠点 → 30カ国 70拠点
販売国数　約100カ国 → 120カ国
取引顧客数　約700社 → 1,000社



	2020	2025	2030
商品企画・調達機能強化	新規アイテムの継続投入		
サーキュラーエコノミーに貢献する事業企画		リビルト・リユース事業の強化	
ブランドの認知度向上	展示会への参加、モータースポーツ協賛、SNS発信		

売上収益



主要商品

- クラッチ
- ウォーターポンプ
- リビルトAT
- ATフルード
- ブレーキパッド
- ピストン
- フィルター

TOPICS

「部品の総合デパート化」の実現により、お客様のカーライフに貢献

グローバルにおける多種多様な市場ニーズにお応えするため、品揃えの強化に取り組んでいます。

- 2023年3月の国際オートアフターマーケットEXPO(IAAE, 東京ビッグサイト)で、全70品目（計100商品）を展示し、来場者に幅広い品揃えをアピール、今後は世界各市場で周知活動を展開します。

エナジーソリューション

強み

- エネルギー変換効率と耐久性を両立するシステム制御技術
- レジリエンス性、系統電源への調整力につながる機器運転情報プラットフォーム技術
- 40年以上にわたるエネルギー技術の知見とバリューチェーン
- 多様化するカーボンニュートラル燃料（合成メタン、水素、バイオガスなど）へ適合する要素技術

機会・リスク

- 総電力量の低減と平準化、電力供給網の強靭化に向けた分散型エネルギーの需要拡大
- エネルギー安全保障におけるガスインフラ継続利用などの認知拡大
- カーボンニュートラルに向けたメタネーションなどの実証、燃料多様化（水素、バイオガス、アンモニアなど））の加速
- 輸入に頼った天然ガスなどの燃料価格の高騰
- シャワートイレ事業移管による、一時的な売上収益の縮小

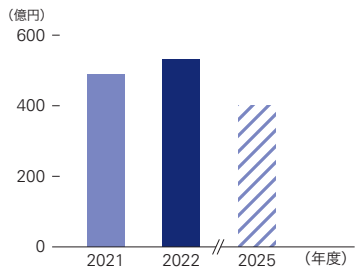
今後の戦略

省エネ、高効率なエネルギー商品を事業の柱として、お客様への価値提供（経済性、レジリエンス）と社会課題解決（電力安定供給、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー）に貢献する商品、サービスを提供していきます。

<重点活動>

- 徹底した省エネ、高効率を折り込んだ新製品（家庭用燃料電池、業務用HPエアコン）の開発
- 機器と地域社会、系統電力などをつなげてエネルギーを最適化するソリューション事業への拡大
- 事業基盤強化に向けた足元のQCD総点検による既存商品のさらなる競争力の向上

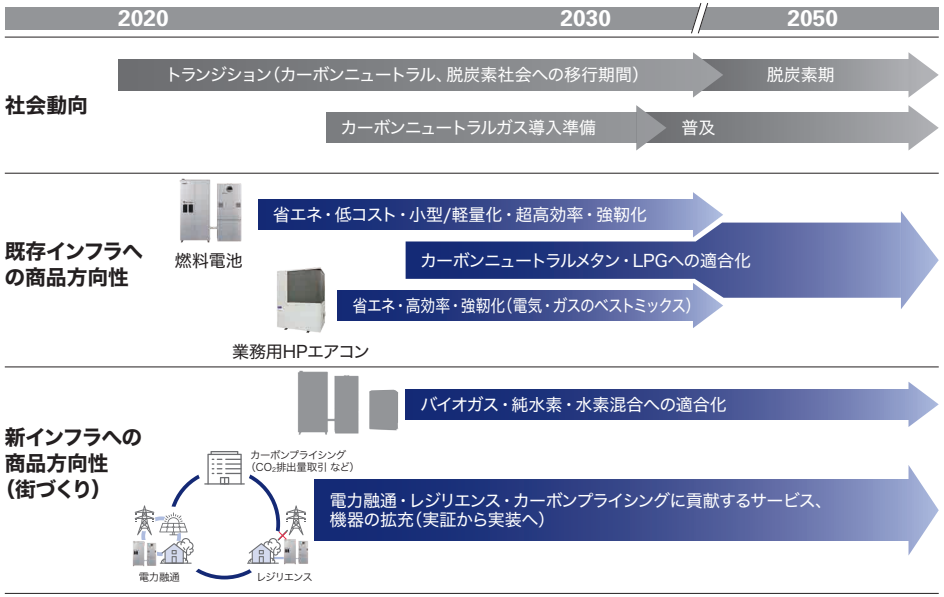
売上収益



主要商品

- 家庭用燃料電池コージェネレーションシステム（エネファーム）
- 業務用ガスエンジンヒートポンプエアコン（GHP）
- 家庭用ガスエンジンコージェネレーションシステム（コレモ）

ロードマップ



TOPICS

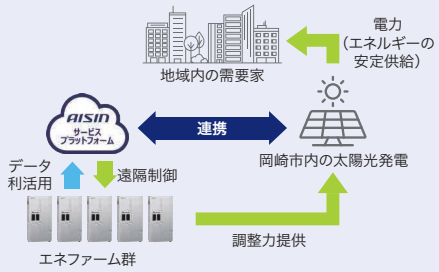
エネファームが岩谷直治記念賞※受賞

世界最高水準の発電効率の実現や、停電時自立機能に加え、ガス供給停止時の「ヒーター給湯機能」を業界初搭載したことなど、レジリエンス性を強化した技術開発が高く評価されました。

※ 岩谷直治記念賞：エネルギーおよび環境に関する優れた技術開発で、かつ顕著な産業上の実績が認められるものの表彰

岡崎市の脱炭素化推進にエネファームで貢献

環境省の脱炭素先行地域に岡崎市が選定され、エネルギー地産地消率向上をめざし地域エネルギーマネジメントに取り組みます。エネファームは再生可能エネルギーの出力変動に対する調整力としての貢献が期待されています。



サステナビリティ推進

基本的な考え方

サステナビリティ推進はアイシンが将来に向けて持続的に成長し、発展していくための基盤であり、企業統治の前提です。

多種多様なステークホルダーと信頼関係を築き、時代を先読みした価値を提供するために、組織と人が自律的に学習・成長する仕組みを創り上げ、経営理念の実現に貢献していきます。

方針

サステナビリティを推進するために、アイシングループ企業行動憲章、社会的責任を踏まえた行動指針を掲げて取り組んでいます。

WEB アイシングループ企業行動憲章

WEB 社会的責任を踏まえた行動指針

めざす姿

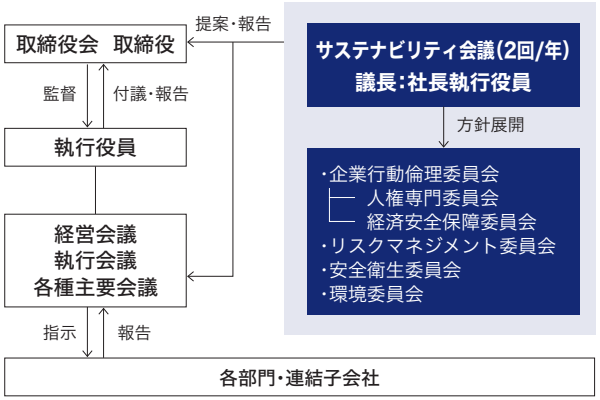
すべてのステークホルダーの支持と信頼を獲得し、グローバルで存在感あるアイシンと社会の持続的発展に寄与することをめざし、3つの重点活動に取り組んでいます。

サステナビリティの重点活動

①事業活動を通じた社会課題への貢献（SDGs2030年度目標の達成）
②サステナビリティの取り組みへのグループ全員参画
③ステークホルダーとの信頼関係（エンゲージメント）の構築

推進体制

サステナビリティに関する活動の方向性を毎年サステナビリティ会議で議論・決定しています。サステナビリティ会議は社長を議長とし、執行役員に加え、グループ11社の社長で構成されています。また、取締役会・執行会議などで監督・進捗確認を行っています。



サステナビリティ会議

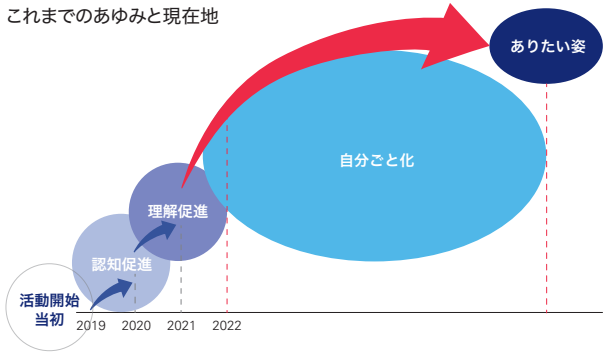
開催頻度	原則2回/年
議長	社長執行役員
事務局	**総合企画部 サステナビリティ推進室** 専任メンバーに加え、サステナビリティの取り組みに深く関連する各部門および、グループ会社から選出されたグループ横断の兼務メンバーで構成。
主なアジェンダ	・サステナビリティに関する最新動向の共有 ・中長期視点で社会的要請に応えるサステナビリティ方針の審議・決定 ・SDGs2030年度目標値・KPIの決定・展開・フォロー

全員参画のサステナビリティ活動

アイシンがサステナビリティ活動を推進していくためには、従業員一人ひとりが主体的に取り組んでいくことが重要だと考えています。この考えに基づき、「①認知促進」「②理解促進」「③自分ごと化」のステップに分けて、従業員のサステナビリティレベルの向上に向け、活動しています。

理解浸透活動のねらいは従業員の意識改革と行動改革です。グループ優先課題およびSDGs2030年度目標達成に向けてグループ従業員一人ひとりが自らの役割を理解し、自業務を通じて企業価値向上に貢献できるような意識醸成をめざします。

「①認知促進」、「②理解促進」として、これまで新入社員、昇格者、新任役員向けに研修を行ってきました。「③自分ごと化」の促進に向けて、2022年度から職場マネジメントの要である部長・工場長を対象にした研修を新たに設けました。部長・工場長から実務担当者に向けて目標値と業務の結びつきを伝えてもらうことで、現場のさらなる自分ごと化やサステナビリティ推進につながると考えています。



アイシン高丘の取り組み

アイシン高丘では、従業員一人ひとりがSDGsを自分ごととして捉え、身近に感じられるような従業員参加型の実践活動を企画・推進しています。これらの実践活動を通じ、従業員のSDGsに対する意識浸透を深めるとともに、企業として持続的な成長と企業価値向上に向けた取り組みにつなげています。2023年度からは、SDGsが採択された9月にちなみ、9月を『SDGs月間』に定め、活動を開始しました。今後、毎年楽しんで参加できる活動を企画・実行していきます。

■ SDGs推進キャラクターのネーミング募集

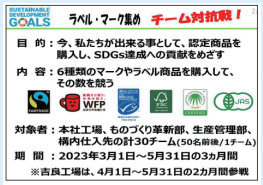
従業員にSDGsをより身近に感じ、親しみやすさも感じてもらうため、オリジナルのSDGs推進キャラクターを制作し、全従業員からネーミングを募集しました。名前を考えることをきっかけに、従業員一人ひとりがSDGsについて考えることにつながりました。

■ 省エネポスター、標語コンクールの開催

従業員およびご家族から省エネをテーマとした標語・ポスターを募集しました。SDGsに関する思いやイメージを文字や絵で表現することで、SDGsに対する意識向上につながりました。

■ SDGs関連商品のマーク・ラベル集め

フェアトレード商品などSDGs認定商品を購入し、マーク・ラベル集めをチーム対抗で実施しました。活動を通じ、SDGs達成に貢献していることを実感できるだけでなく、職場や家庭での会話が増える嬉しい副次効果もありました。



ステークホルダーエンゲージメント

経営理念に基づき、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、エンゲージメントの強化に努めています。株主・投資家からのご意見を受け、ガバナンスの分野では、役員スキルマトリックスの見直しや、役員指名報酬審議会の議長を独立社外取締役から選定するように変更しました。また、人的資本の分野では、社長自らが従業員との直接対話を増やすべく、タウンホールミーティングを実施しています。

ステークホルダー	方針	エンゲージメント手段	リンク
お客様	グループ内外の技術・事業を融合しお客様の期待に応える良い製品、ニーズを先取りする製品、サービスを提供しています。	・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	・品質
地域社会・NGO・NPO	幅広いステークホルダーと連携して持続可能な社会の構築に貢献する活動を進めています。	・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 ・NGO、NPO、地域団体との協働活動参加やコミュニケーション	・社会貢献
サプライヤー	グローバルに調達活動を行っており、コミュニケーションを密にしてサプライヤーとの信頼関係の構築に取り組んでいます。	・仕入先総会、協力会との各種会議、研修、イベントの開催 ・統合報告書、企業ウェブサイトを通じた情報提供	・サプライチェーン
従業員	多様なメンバーが力を発揮するため幅広く活動を進めています。従業員一人ひとりの働き方を尊重し、多様な人材が活き活きと安心して働ける職場環境をめざしています。	・定期的な労使協議会、懇談会、タウンホールミーティング ・従業員に対する各種意識調査 ・社内ポータル、社内報を通じた情報提供	・人権 ・人的資本戦略
株主・投資家	株主・投資家と積極的な対話を重視しています。企業価値向上につながる貴重な気づきを、経営へフィードバックする取り組みを進めています。	・株主総会 1回/年 ・決算説明会 4回/年 ・ラージIRミーティング（サステナビリティ説明会） 1回/年 ・投資家、アナリストとの対話 219回/年	・コーポレート・ガバナンス ・コーポレート・ガバナンス報告書 WEB ・有価証券報告書 WEB
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めざします。	・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	・社外評価 ・アイシンニュースルーム WEB

リスクマネジメント

基本的な考え方

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クルマ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。

方針

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・抑制対応し、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。

めざす姿

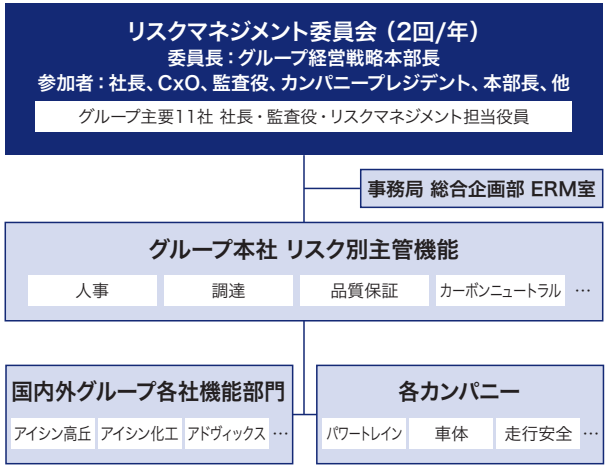
リスクマネジメントの高度化

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、気候変動による自然災害の頻発、部品供給問題、地政学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、「リスクマネジメントの高度化＝あらゆるリスクへの対応ができている状態」をめざし、会社として対処すべきリスクに対して、経営戦略の遂行を阻害する「経営戦略リスク」と、事業の円滑な運営を阻害する「オペレーショナルリスク」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。

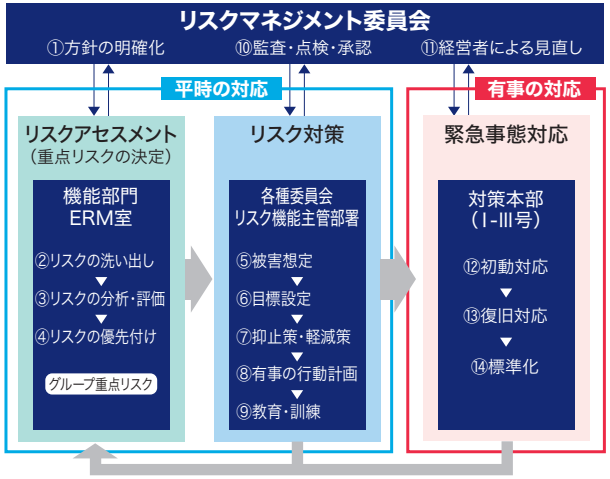
推進体制

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、カンパニープレジデントおよびグループ11社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。社内のリスク発生状況および外部の報告書などを参考に、グループで取り組むべき重点リスクを設定し、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への対応力を強化しています。

リスクマネジメント体制



リスクマネジメントプロセス



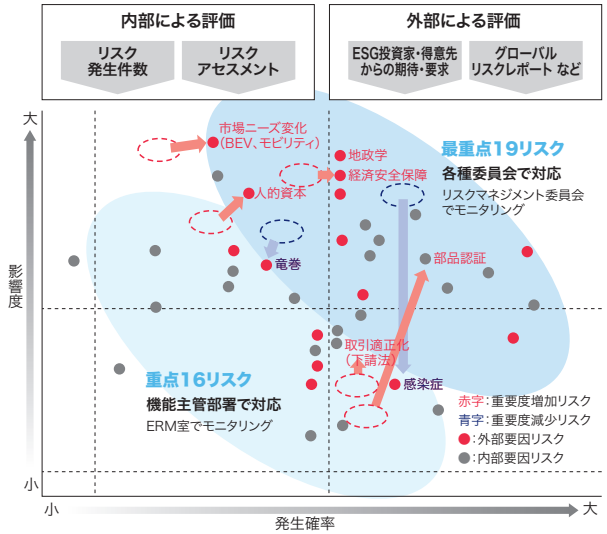
リスクマネジメント

リスクアセスメント（重点リスクの決定）

アイシンのリスクアセスメントは、社内機能部署による専門的な目線および国内外のグループ会社からの地理的な目線で想定されるリスクを洗い出しています。それらリスクの影響度や発生頻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、内部のリスク評価に加えて、2021年からは外部の視点を追加しています。得意先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、世界のリスクを評価する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。

主な重点リスク



最重点リスクへの取り組み

経済安全保障、輸出管理

「経済安全保障委員会」を設置し、トップを中心に高度な判断を必要とする経済安全保障リスクへ対応していく体制を構築しています。また、世界各国の輸出管理関連法令を遵守するため、国内・海外ともにグループ共通の安全保障輸出管理規程を制定・展開し、教育・啓蒙を行いグローバルで輸出管理規制の遵守に努めています。

部品認証

法規を遵守するための法規認証システムの運用や教育、標準化などに取り組む中、各国の法規制が厳格化・多様化し、変化に対応できる企業体制の構築が必須となっています。2023年1月に法規認証委員会を立ち上げ、全社の法規遵守の取り組みを強化するとともに海外拠点とも連携を図り、グローバルの法規遵守に努めています。

緊急事態対応計画（BCP）

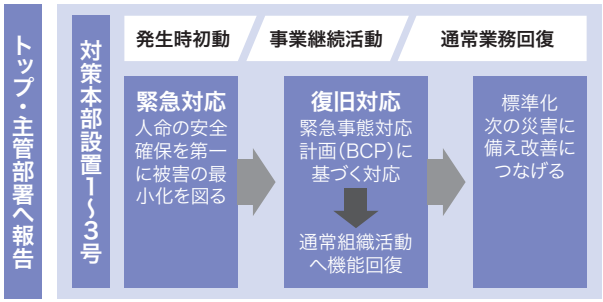
緊急事態が発生した場合に備えて、人命、地域対応、事業継続を基本方針とした緊急事態対応計画（BCP※）を策定しています。

緊急事態が発生した際の初動対応では、トップ・主管機能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を立ち上げ、人命の安全確保を第一に被害の最小化を図ります。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。

上記のような緊急事態に備え、各機能主管部署ではリスク抑制・軽減策の計画的な実施や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」を定期的に実施しています。

※ BCP:Business Continuity Planning

緊急事態発生時の対応手順



災害対策本部初動訓練の様子

環境

基本的な考え方

アイシンは、持続可能な社会の実現に向け、グループで培った自動車関連から建設・緑化やエネルギー関連の幅広い製品群と優れた技術力・サービスを活かし、地球環境の問題解決に貢献することで、地域と未来に笑顔を運ぶと考えています。

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向き合い、持続可能な環境を未来へつないでいくため、自然と調和し、誰もが安心して暮らせる社会の構築をめざしています。

方針

「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を基本とした経営理念を実現するため、「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！」という考え方に立ち、「ものづくり」などの事業活動を通じて、人と地球の未来にわたる調和を図り環境・社会課題を解決していきます。

本方針を世界の事業所で働く従業員一人ひとりに周知し、高い目標にチャレンジするとともに、積極的に開示します。

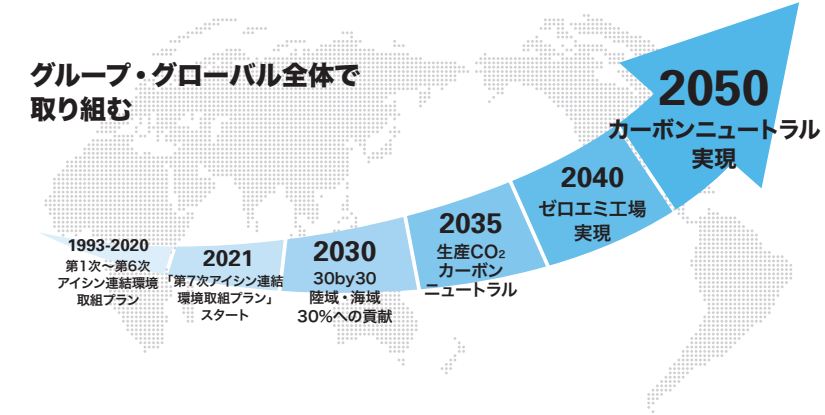
WEB アイシン連結環境方針

めざす姿
2050年ありたい姿

アイシンは、具体的な取り組みを示した5ヵ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、環境活動を進めています。

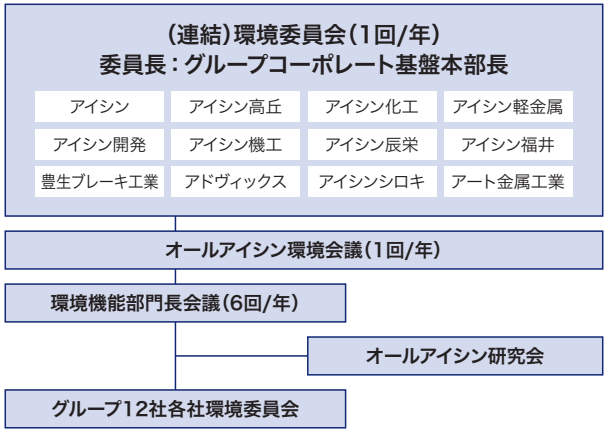
2020年には、2050年のありたい姿を描き、そこからバックキャストで具体的な取り組みである第7次アイシン連結環境取組プラン(2025年度目標)を制定しました。目標と取り組みに責任を持ち、着実に遂行、達成することで、持続可能な環境を未来につないでいきます。

アイシン連結環境取組プランの編成



推進体制

(連結)環境委員会の体制図



環境

脱炭素社会の構築

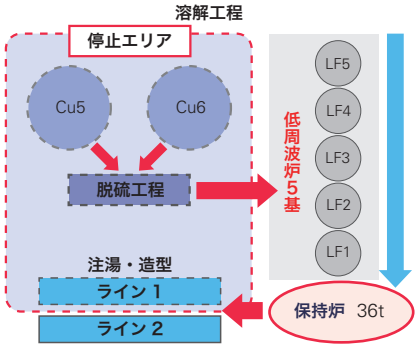
カーボンニュートラル（CN）達成に向けて、生産CO_2削減はもとより、製品設計から、輸送、使用、廃棄に至るまでのCO_2削減を進めています。燃費向上に貢献する電動ユニット、電動車やFCEVに対応したブレーキ、シャシー、ボデー製品などの開発を加速させています。また生産でのCO_2排出量を大幅に削減すべく、社内での省エネ活動、生産技術革新テーマの積み上げ、再生可能エネルギー導入にも取り組んでいます。

CO_2分離回収・メタネーション実証

分離・回収工程に化学吸収式を採用し、独自設計の回収機構とその機構に適合する吸収剤を用いた小型装置を開発しました。今回の装置能力は溶解炉1台から発生するCO_2の約1/100に相当します。2025年度には溶解炉1台分のCO_2を全量回収する装置を作成して評価する予定で進めていきます。

CO_2削減に向けた電気炉へのシフト

アイシン新和では、鋳鉄の溶解工程のキュポラ炉を停止し、電気炉操業への移管などにより、13.6千t-CO_2/年のCO_2低減を実現しました。アイシンでは、残るキュポラ炉の脱炭素化を加速させ、生産CO_2削減目標の達成をめざします。



循環型社会の構築

開発・生産・物流における環境負荷「ゼロ」をめざして、資源の有効活用やリサイクルできる製品の開発、生産や物流での資源循環の徹底、水資源の有効利用のための活動を、グループ一丸となって実施しています。

マテリアルリサイクルに向けた減溶機の導入

アイシン安城工場では、資源の有効活用に向け、プラスチックの減溶機を導入しています。減溶機で排出されたプラスチックを種類別にインゴット化することで年間チップ材21t、梱包資材8.7tのマテリアルリサイクルを実現しています。

食品残渣の肥料化

新三商事では、食品廃棄物の低減および食の循環サイクルとして、食品残渣の肥料化を実施しています。食堂運営で発生する食品残渣を肥料化し、肥料を自社農場で使用。また農場で有機栽培した野菜を食堂で提供しています。この活動により、食品廃棄物低減に繋げることができました。

肥料化

環境

自然共生社会の構築

生物多様性保全の実現に向け、自然環境を守るための生物多様性活動に積極的に取り組んでいます。第7次アイシン連結環境取組プランにおいて、自然と共生する工場の目標を設定し、自然との調和をめざしています。

北米での外来種駆除活動

AISIN CHEMICAL INDIANA, LLCでは、在来種保護のため、ノイバラ（外来種）の駆除活動を現地の専門家と実施しています。ハチやチョウ、トンビなどの受粉機会を与えるため、今後も外来種駆除活動を継続していきます。

自然と共生する工場優良認定
～アイシン半田工場 エコトピア～

アイシン連結環境保全研究会では、自然と共生する工場の目標達成に向け、アイシンでの自然と共生する工場認定制度を2022年度に作成しました。指標種選定、生息環境維持・改善、定期観察や環境コミュニケーション活動の側面からアイシン半田工場のエコトピアでの活動が優良認定とされました。今後も、指標種保護をはじめとする活動を継続していきます。

自然と共生する工場認定証

株式会社アイシン
半田工場 殿

貴殿はアイシングループの自然と共生する工場の基準を満たし、生物多様性の保全に大きく貢献すると認められるため、優良認定といたします。

2023年3月3日
株式会社アイシン
アイシン連結環境委員会
委員長　松井　克行

全テーマ共通の基盤活動

環境マネジメントシステムの高度化をめざし、持続的に発展できるように活動を進めています。国内外のグループ会社全体でレベルアップしていくために、ISOの取得、また教育を実施しています。

油流出公害防止訓練の実施

アイシンを含む多くのグループ会社では、構内で油漏れが発生した場合の油流出防止訓練を継続して実施しています。万が一の場合に備えた訓練を実施することで、従業員の環境異常に対する意識強化を図っています。

また、サプライヤーに対しても緊急時の対応として、100名ほどの参加者に向け、緊急備品の使い方実践講座を開きました。

サプライヤーに対しては、現地での環境点検も実施しており、サプライヤーも含めた会社としての備え、体質強化に努めています。

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）

TCFDの提言への賛同と情報開示

アイシンは、2019年11月にTCFDへ賛同しました。提言に基づいたシナリオ分析を実施し、関連情報を開示しています。

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	・気候変動への対応を重要な経営戦略と位置づけ、経営会議・取締役会での議論を経て、「地球温暖化防止」を注力する優先課題に選定 ・取締役会（2022年度13回開催）において、各気候関連会議である「サステナビリティ会議」、「環境委員会」、「カーボンニュートラル推進会議」を通じて提案・報告される気候関連の重要事項の審議を行い、必要に応じて事業戦略・計画を修正
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	・カーボンニュートラル（CN）を喫緊のグローバル課題として捉え、「生産」と「製品」の両軸で2050年カーボンニュートラル社会の実現をめざす 1)生産面: アイシン全体の戦略の立案、再生可能エネルギーの導入や調達、社外との連携を通じた技術開発や事業化を担う「カーボンニュートラル推進センター」を設立 2)製品面:BEV製品開発ロードマップ・開発戦略の策定、BEV向け製品の先行開発の強化、カンパニー・グループ会社横断プロジェクトの推進を担う「EV推進センター」を設立 ・TCFD提言が推奨する定義を踏まえた気候変動に伴う移行・物理的リスク、機会を分析し、定期的に対応を決定
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	
c) 2°C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	・気候変動に起因する移行・物理的リスクを特定し、リスク評価と管理の枠組みを構築 ・アイシンに影響を与える重大なリスクに対しては、サステナビリティ会議などで定期的にモニタリング・管理 ・各国の法規制、ステークホルダーとの対話、CDPなどの外部評価、顧客動向を受け、必要に応じて特定したリスクの見直しを実施
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	
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、組織の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	**2030年度目標** ・生産CO_2排出量(Scope1、2)：2013年度比50%以上削減 ・ライフサイクルCO_2排出量：2019年度比25%以上削減 **2035年度目標** ・生産CO_2排出量(Scope1、2)：カーボンニュートラル **2050年度目標** ・ライフサイクルCO_2排出量(Scope1、2、3)：カーボンニュートラル **指標（2022年度実績）** ・生産CO_2排出量：227.9万t-CO_2（2013年度比18%削減） ・ライフサイクルCO_2排出量：1,683.0万t-CO_2(2019年度比6%削減)
b) Scope1、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	
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	

WEB 気候関連財務財務開示タスクフォース（TCFD）
WEB パフォーマンスデータ（環境）

気候変動のリスクと機会

区分	リスク・機会の種類	影響段階	アイシンへの影響	時間的視点 短・中・長	事業/財務影響 大・中	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	中	・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 ・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
	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	・エネルギー使用ミニマム化に向けた省エネ活動の推進 ・地域ごとの特徴を活かした再生可能エネルギー導入の一括管理
	新たな規制	製品需要	電動化の推進で、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	・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70%以上を目標に設定し、製品構成を電動車向けへシフト ・高効率&小型化の電動ユニット、回生協調ブレーキ、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CNへ貢献する製品の拡販を強化
物理的リスク	緊急性	直接操業	気象災害(大雨、台風、洪水など)の発生頻度の増加や規模の拡大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	・異常気象発生時における行動基準およびルールの策定 ・調達物流のBCP高度化 ・リスクのある拠点を抽出して定期的にモニタリング ・浸水対策計画の策定・実施
機会	製品需要	―	電動化の推進によるアイシン製電動ユニット関連製品の需要拡大	中	大	・高効率&小型化により電費向上したアイシン製電動ユニットのスピーディな市場投入 ・車種別ユニット共通化、材料使用料低減によるコスト低減 ・回生協調ブレーキシステム進化による電動車の航続距離向上 ・関連製品の生産能力拡大
			カーボンニュートラルに向け、排出したCO_2を吸収するニーズの増加	中	中	・CO_2の回収、利活用技術の開発と社会実装 ・アイシンが保有する、アミノ酸を活用して排出されたCO_2を炭酸カルシウムとして固定化する技術を活用した新規ビジネスへの展開
			省エネルギーかつ低炭素排出の製品需要の拡大	中	中	・電気とお湯を生み出す家庭用燃料電池「エネファーム(SOFC)」のさらなる高効率化と拡販

【時間】
短：～2025年度
中：～2030年度
長：～2050年度

【事業/財務影響】
大：事業が停止、または大幅な縮小・拡大の影響が想定される
中：事業の一部への影響が想定される

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）

自然共生社会の構築に関する基本的な考え方

アイシンでは持続可能な環境を未来へつないでいくため、2050年ありたい姿の一つに「自然・地域生態系との調和のグローバル実現」を定め、自然と調和した社会の構築をめざしています。

TNFDに基づいた情報開示

生物多様性への取り組みは地球規模での課題となっており、アイシンは今年度初めて、グローバルで統一的なプロセスに基づいて、直接操業の活動場所に着目し、リスクと機会の評価を実施しました。

直接操業の活動場所に着目したLEAPアプローチ

生物資源や水資源などの自然資本では「地域」や「場所」によって与える影響に差異があるため、ローカルな視点が必要であることを理解し、TNFD開示フレームワークβ版で示されたLEAPアプローチを使いながら、統合的な開示を進めていきます。

LEAPアプローチ検討フロー

	Locate	Evaluate	Assess	Prepare
	自然との接点の発見	依存・影響関係の評価	重要なリスクと機会の評価	対応と報告の準備
検討対象	直接操業 パワートレイン製品生産 71拠点	同左	同左	同左
検討内容	・活動場所の評価 ・優先地域の抽出	・セクターレベルの依存関係の評価 ・セクターレベルの影響関係の評価 ・妥当性確認 ・優先度の高い依存項目、影響項目の抽出	・リスクと機会のリスト作成 ・リスクと機会の定性的な重要度評価 ・リスク管理アプローチの整理	情報開示の作成
アウトプット	①活動場所の評価結果 ②優先地域リスト	①依存・影響関係の評価結果 ②優先度の高い依存項目、影響項目リスト	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結果 ③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	LEAPの分析結果をもとにした開示

WEB 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）

今年度は自然との接点や影響が強い事業を対象にLEAPアプローチを実施し、「今できること」を着実に進め足元を固めるとともに、企業と自然との関わりを考慮して長期的な視点で取り組む必要性を認識できました。今後3年以内にすべてのグローバル拠点への拡大をめざします。

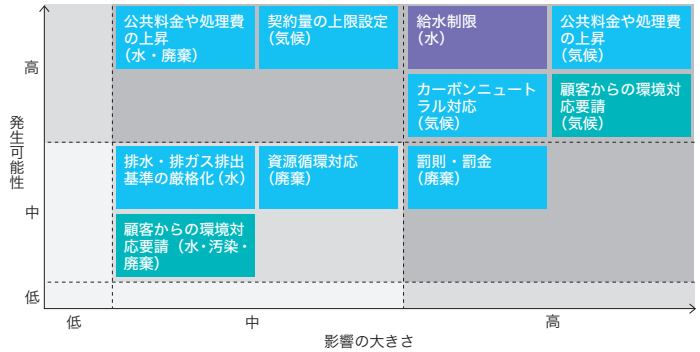
自然関連のリスクと機会（結果）

LocateとEvaluateフェーズにおける検討結果を踏まえ、リスクと機会のリストアップおよび定性的な重要度評価を実施しました。

リスク

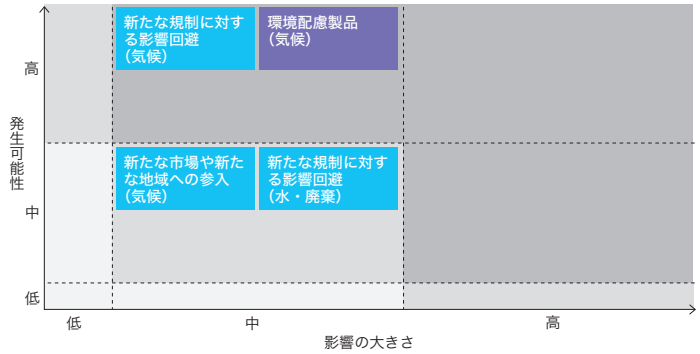
物理リスク
- 急性

移行リスク
- 規制
- 市場



機会

- マーケット
- 製品とサービス



	発生可能性	影響の大きさ
高	3年以内	中断もしくは重大な財務影響
中	10年以内	限定的な財務影響
低	30年以内	ほとんど財務影響が生じない

品質

基本的な考え方

アイシンは経営理念の中で「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。

私たちの行動指針となる「アイシングループウェイ」では「品質至上」はすべての基盤と据え、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※を推進しています。

※ Total Quality Management

方針

品質保証活動の体系を「品質マニュアル」に規定し、品質方針を定め、それに基づいて推進しています。

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商品・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。

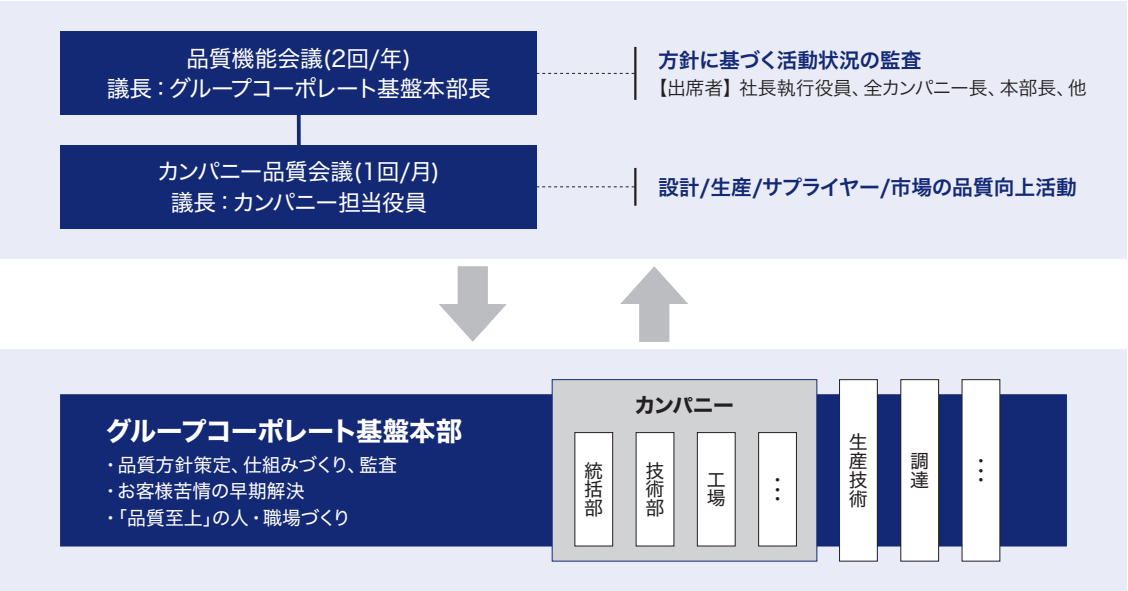
めざす姿

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を構築・監査改良する
- ▶ DX社会に対して常に、電動化や成長領域およびカーボンニュートラルの進展に対応できるマネジメントシステムの構築と新たな価値を創造できる人財を育成する

推進体制

グループコーポレート基盤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。品質機能会議を核としてカンパニーと各本部に方針を展開し、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などを実施してより良い品質をめざしています。



品質

中長期の重点領域および成長領域に向けた取り組み

重点領域の電動化への対応においては、DXを活用した開発プロセスの革新により、開発期間の短縮を進めています。このような社会・事業環境の変化に対応する中で、サステナビリティ、ガバナンスの視点を含めて新品質保証体系を進化させてきました。これに基づき、各プロセスの節目で品質の確実な見極めを行っています。

また、高度化・複雑化するソフトウェアに対してはDXを活用したプロセス改革を進めています。

さらに成長領域では、カーナビゲーションで培った位置情報技術を活用した乗り合い送迎サービス「チョイソコ」や道路維持管理支援サービス「みちログ」などのサブスクリプションサービスにおいて、常にお客様の利用状況やSNS情報などをAIなどを活用したデジタル技術を導入したサポート体制の下、お客様に継続して満足いただけるよう、日々改善および対応のスピードアップを図っています。

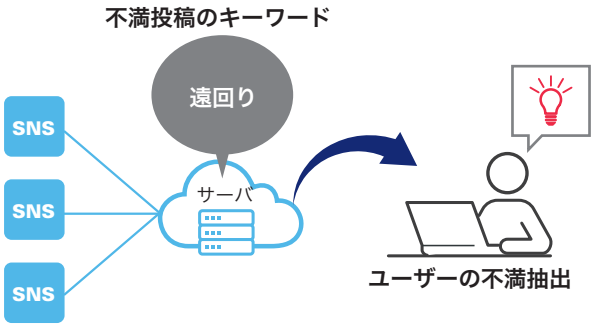
お客様の苦情1件目へのこだわりとビッグデータによる未然防止への取り組み

新製品の立ち上がりや既存製品も含め苦情に関する初報1件ごとに関係部門へ情報を展開し早期解決を図っています。発生要因を徹底的に究明し、製品への対策のみならず、仕事のやり方まで追求した再発防止活動を進め、良い製品づくりに努めています。

また、最近ではお客様苦情の低減、撲滅に向けて、車両・製品から得られるビッグデータを活用し、故障が発生する前に予兆を検知し、診断・予測措置する活動を進めています。

さらに、お客様の期待を超える品質「使って感動する製品」を目標に、お客様の声（SNS情報）から潜在的不満を見える化し、製品の品質向上活動へ反映しています。

SNSからユーザーの不満を抽出

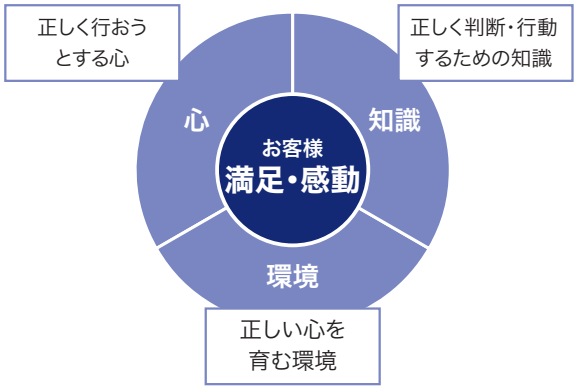


「品質至上」を徹底的にやり抜く人・職場風土づくり

お客様第一を徹底し期待を超えるためには、全従業員が心から「品質至上」を理解し実践することが重要だと考えています。「知識」「心」「環境」の3つの視点から従業員に働きかけ、伝承館による「心」への訴求や職場ミーティングによる「品質至上」の価値観が当たり前の「環境＝職場風土」構築に力を入れています。グループ各社にも啓発ツールを展開し、ともに品質至上の実践に努めています。

また社内研修や創意工夫提案を通して従業員の改善力向上に努めています。 2022年度文部科学大臣表彰創意工夫功労者賞の受賞件数（アイシン単体）は39件で、全国1位です。

「品質至上」実践のための3要素



人権

基本的な考え方

アイシングループがめざす、「グループ・グローバル連結でチャレンジ推進」「全員活躍・どこよりも人が育つ」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。

方針

2021年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。

WEB アイシングループ人権方針

WEB 2023年度アイシングループ英国現代奴隷法に関する声明

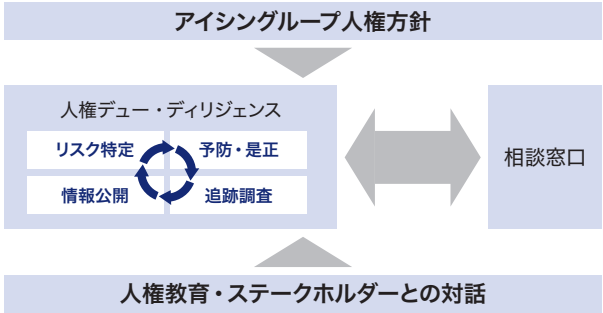
めざす姿

アイシングループでは、2025年までに、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めざして、取り組みを進めています。そのためには、まず人権リスクの状態、取り組み状況を明らかにするステップが重要と考えています。人権リスク特定調査実施率100%を継続して達成しながら、社内外での教育・ステークホルダーとの対話・協議などを含め、人権デュー・ディリジェンスのサイクルを通じて、取り組み対象・内容について段階的な進展を図ることとしています。

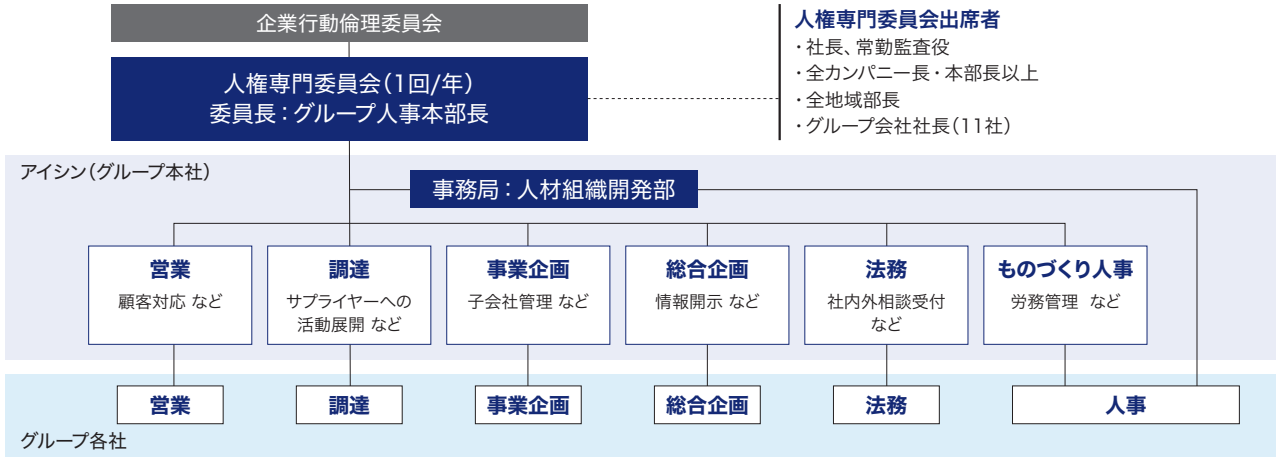
取り組みスキーム・推進体制

「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、人権取り組みを推進しています。また、経営層によるコミットメントを高めるため、毎年度、「人権専門委員会」を開催し、方針・計画を審議・決定しています。

取り組みスキーム



推進体制



人権

人権デュー・ディリジェンス

アイシンでは毎年重点リスクを設定しています。2021年度以降は、強制労働につながる可能性から外国人技能実習を最重点分野とし、以下の取り組みを推進しています。

外国人技能実習の適正運営確保

日本での技能実習（団体監理型）について定期的な調査を行い、2023年3月末時点でグループ18社で404名を受け入れていることを把握しました。また、技能実習生を受け入れているグループ各社・主要サプライヤーでセルフチェックを実施し、実習内容・待遇・書類管理・保護措置などを確認しています。さらに、2023年度より追跡調査として、外国人技能実習機構発行の「外国人技能実習 適正実施マニュアル」に沿って、実地視察や実習生からのヒアリングを行い、人権侵害につながる違反はみられないことを確認しています。また、各監理団体と適正運用確保に向けた意見交換を行い、実習生の人権尊重に関する認識を共有しています。

手数料請求の是正措置

受け入れ状況の調査により、ベトナムからの実習生が約半数を占めていることを把握しました。トヨタグループ各社とも連携し、ベトナムからの実習生を対象に手数料是正の取り組みを進めています。

外部ステークホルダーとの連携

「責任ある外国人労働者受け入れプラットフォーム」(JP-MIRAI)に参加し、企業協働プログラムへの参加など、外部ステークホルダーと連携して取り組みを進めています。

JP-MIRAI Member

主要人権リスク分野に関するアセスメント

主要な人権リスク（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）について、実態を把握し改善を進めるため、アイシン各社および主要サプライヤーにセルフチェック調査を実施しました。その結果、法規制の把握や啓発などに改善の余地があり、まず国内向けに、①人権取り組み推進者の設置・勉強会開催、②人権関連法令点検リストの展開、③啓発コンテンツ共有・周知などを行いました。セルフチェック調査は今後も継続し、改善状況を確認していきます。

教育・定着活動

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）	基本的知識や各部門の役割について国内外グループ会社との勉強会を開催
採用関係者	愛知労働局より講師を招聘し、面接官などに対し留意点などを講義
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」と啓発活動と推進
新入社員・昇格者	人権分野を含むCSR研修を実施
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：各地域で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110社と勉強会開催・取り組み共有

相談窓口の設置・強化

社内相談窓口に加え、社外から相談を受け付ける「アイシングローバルホットライン」を設置しています。また、外国人技能実習生などへは「JP-MIRAIアシスト」を活用し、専門相談体制を構築しています。

責任ある鉱物調達に対する指針と取り組み

指針

人権や環境などの社会問題への影響を考慮した鉱物調達活動をグローバルで推進するため、各国法規制（米国金融規制改革法、EU紛争鉱物規則など）で問題とされる鉱物の使用回避に向けた取り組みを実施しています。またサプライヤーに私たちの考えをご理解いただくとともに、責任ある鉱物調達活動に取り組んでいただくよう要請していきます。

取り組み

2023年度もサプライヤーに協力いただき鉱物の使用状況を調査し、お客様にその結果を回答しました。また、業界団体に参画し、効果的な調査方法の確立などに努めています。今後も指針に基づき、責任ある鉱物調達を進めていきます。

その他人権の取り組み

- 労使コミュニケーション
- 労働時間・賃金
- 雇用の安定
- その他人権リスクの防止、軽減

サプライチェーン

基本的な考え方

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、グループ連携を高めながら、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きます。

方針

「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。

- WEB 基本方針
- WEB 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
- WEB アイシングループグリーン調達ガイドライン
- WEB パートナーシップ構築宣言

めざす姿

国内外のグループ会社での調達基本方針の推進

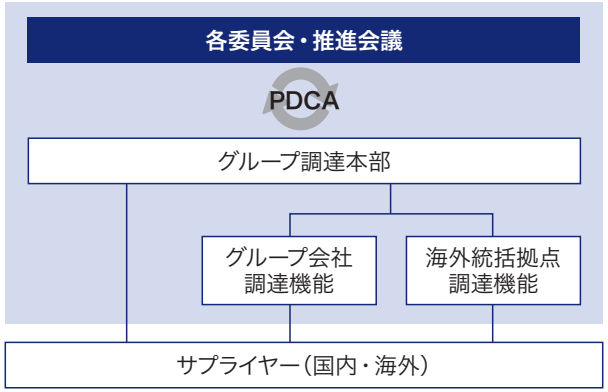
アイシンはサプライヤーとの共存共栄の考えに基づき、相互に発展を図っていきたいと考えています。この基本方針に基づき、グループ調達方針を定め、調達活動を推進しています。2023年度はグローバル主要地域である日本・北米・中国・ASEAN・インドで「調達方針説明会」※を実施し、昨今の環境動向を共有するとともに、グループ調達方針を展開しています。

※ 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752社、海外1,152社）

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、海外各地域に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。



グループのサプライチェーン

国内外すべてのグループ会社が直接取引している1次サプライヤーの数は、部品サプライヤーで2,827社、部品以外のサプライヤーを加えると4,673社です。

（単位：社）

	部品	原材料その他	計
日本国内	1,017	1,375	**2,392**
海外	1,810	471	**2,281**
計	**2,827**	**1,846**	**4,673**

サプライチェーン

サプライヤーとともに取り組む サステナビリティ推進

アイシンでは、新たなサプライヤーとの取引にあたり、ISO9001・IATF16949やISO14001認証の取得状況調査、品質監査などを実施した上で取引を開始し、その後も関連部署と協業して品質・安全・環境・耐震などの点検を継続して実施しています。

サプライヤーとは、オープンでフェアな精神に則り、競争法や贈収賄防止、反社会的勢力の排除などの法令遵守に加え、安全衛生・公害防止などへの留意を明記した取引基本契約書を取り交わし、公正な調達活動を推進しています。

また、政府が提唱する「未来志向型の取引慣行」の実現に向け、サプライチェーン全体の共存共栄や、望ましい取引慣行の遵守などを明記した「パートナーシップ構築宣言」を2020年6月に公表しています。その具体的な取り組みの一つとして、量産終了後の旧型補給品やその金型の取引に関する諸課題の解決に向け、専門組織を設立しました。サプライヤーの困りごとに寄り添い、ともに解決に向けて推進しています。

2022年度は資源、エネルギーなどの価格が非常に大きく上昇しました。このような厳しい環境の中でも、サプライチェーン全体を守ることがアイシンの基本スタンスです。すべてのサプライヤーに対して1社1社丁寧にコミュニケーションを取り、価格転嫁を実施しています。

パートナーシップ構築宣言

WEB「パートナーシップ構築宣言」ポータルサイト

関連団体への参画による業界のけん引

日本自動車部品工業会の総務委員会にはアイシンの取締役が所属し、この中にある調達・生産部会や取引適正化タスクフォースには、グループ調達本部の代表者が所属しています。アイシンは同部会の活動を通じ、「自動車産業適正取引ガイドライン」をはじめとする適正取引推進のための業界指針（自主行動計画）の策定に参画し、業界をけん引しています。

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

アイシンは、サプライヤーの品質レベル向上を図るための品質監査を実施しています。国内では保安部品など要求品質が高い部品のサプライヤーやIATF16949未取得、品質不具合発生実績などのリスク分析に基づく415社を対象に、品質マネジメント体制の整備と遵守状況について3年に1回以上の頻度で監査を計画しています。2022年度は91社の監査を実施しました。この監査では、品質基準類の遵守状況を確認し、問題があった場合はその原因と是正処置を改善計画書に落とし込み、スケジュールを決めて一つずつ確認していき、改善するまでアドバイス、検証を続けます。

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、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専用システムに登録・活用し、初動と復旧対応を迅速に行える体制を整えています。有事の際にはグループ各社が持つサプライチェーン情報をもとに、グループ全体での影響をタイムリーに特定しています。

半導体の需給逼迫に対しては、特に影響が大きい部品を絞り込み、重点的に対策を実施しています。具体的には、代替品や複社発注の検討に加えて、供給リスクを加味した必要在庫を確保することで、早期での対策実施と供給継続につなげています。

安全健康推進

基本的な考え方

安全と健康はすべてに優先する

グローバルに事業展開をする企業として、従業員を含め構内で働く人々が安全かつ健康的に働ける職場環境を構築することは、どの事業現場においても実現すべき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」という考えを企業価値創造の重要な基盤として、全従業員の安全と健康の向上に取り組んでいます。

方針

「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。

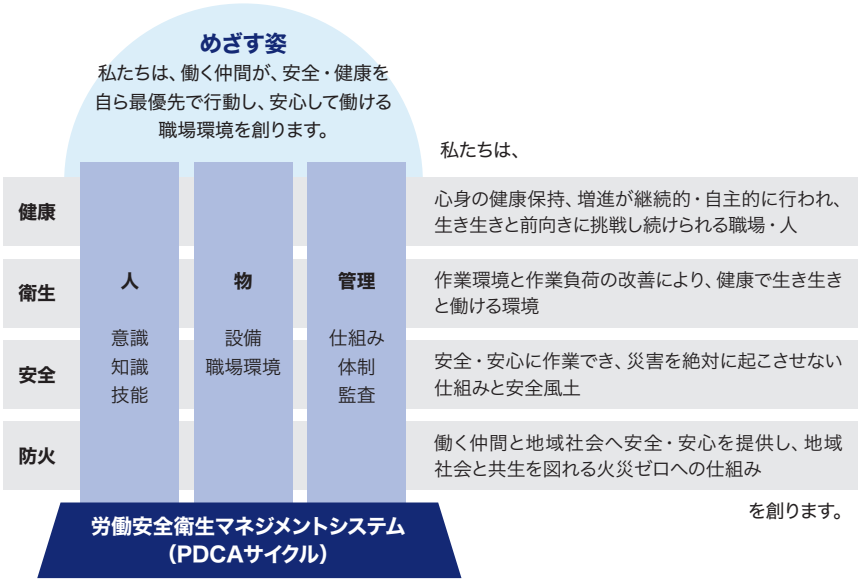
WEB アイシン連結労働安全衛生方針
WEB アイシングループ健康宣言

めざす姿

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の推進と、健康意識の向上と健康行動の習慣化に向けた健康施策を推進しています。

2030年グループ安全ビジョン、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。



推進体制

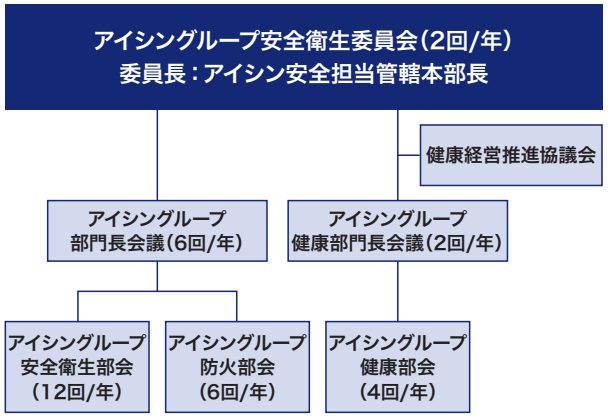
安全衛生防火推進体制

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」を開催し、方針・水準統一に向けた活動を推進しています。

健康推進体制

健康推進部門をはじめ人事部門、労働組合、健康保険組合をメンバーとする「健康経営推進協議会」を組織し、全社の健康課題について協議を行っています。協議された施策については、「安全衛生委員会」で報告・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、アイシングループ健康部会を通して展開されるとともに、各社のニーズを踏まえ、健康増進への取り組み支援を行っています。



安全健康推進

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アイシングループで導入しています。

2022年度までに労働安全衛生に関する企業価値を向上させるため、国際規格であるISO45001認証をアイシン（岡崎東工場）を含む35社で取得しています。

外部・内部の課題、働く人および利害関係者の要求事項を受けてリスクと機会の抽出結果から2023年度安全衛生計画に活動を反映し、目標達成に向けた活動を推進しています。

また、活動結果・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、翌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。

これらの施策を通じ、「世界一安全な企業」をめざしています。

WEB ISO45001認証取得状況

火災の再発防止と被害の最小化に向けた取り組み

1997年2月1日に発生した刈谷工場火災を教訓に、従業員の防火に対する「知識・意識」を高め、防火意識の高揚、火災リスク低減活動、防火管理体制の醸成をアイシングループ一体で推進しています。

①防火意識の高揚	アイシン防火の日、体感教育、伝承館での過去火災の継承
②火災リスク低減活動	防火基準に適合した施設や設備の増強、火災発生時の基本4行動、防火サーベイランス
③防火管理体制の醸成	防火訓練、防火管理規程・要領の制定、消防設備点検

アイシングループ統一防火重点6項目の取り組み

2023年度より過去の火災を改めて分析し、火災の主な原因となっていた火種・可燃物の管理、電気設備管理、ダクト管理などを防火重点6項目として体系的にまとめ、防火管理状況をマップ化しました。

本活動を通じてアイシングループ全体で管理状況の水準を見える化し、改善活動を推進しています。

<防火重点6項目>
1. 火種・可燃物の管理
   (リスク抽出と管理項目の明確化)
2. 危険物管理
   (法令に基づく維持管理、点検の実施)
3. 構内火気作業ルールの徹底
4. 電気火災対策
   (配電・制御・分電盤・配線)
5. ダクト管理（点検・清掃ルールの明確化）
6. 被害を最小限に抑える初期消火
   (火災発生時基本4行動)

火災は「火種」「可燃物」「酸素」の3要素が重なって発生

健康経営の取り組み

「安全と健康」は、アイシンで働くすべての仲間の行動を支える基盤です。健康増進活動の取り組みが評価され、2016年より7年連続でホワイト500（健康経営優良法人認定制度）の認定を受けています。

従業員が心身ともに健康で能力発揮できるよう、生活習慣病予防、メンタルヘルスを重点課題と設定し、目標を解決するための施策とKPIを定めた健康経営戦略マップを策定し取り組んでいます。また、近い将来の労働力不足と労働者の高齢化を踏まえ、シニア層や女性が働き続けられるよう、意識啓発や環境整備を進めています。

2023年度は、生活習慣病予防においては職場単位での改善活動を強化し、メンタルヘルス活動においてはセルフケアやラインケア活動に加え、職場における高ストレス要因を抽出し、職場環境改善に取り組んでいます。

また、2024年敷地内完全禁煙化に向け、禁煙支援および受動喫煙ゼロを推進しています。

WEB 健康経営戦略マップ

社会貢献

基本的な考え方

アイシンは、経営理念において「社会貢献を胸に自ら考えて行動」することを掲げ、「アイシングループ企業行動憲章」では、「企業も社会の一員であることを自覚し、積極的に社会へ参画し、その持続的発展に貢献する」ことを明言しています。

方針

アイシングループ企業行動憲章（7章）
社会参画と発展への貢献

1）世界各国・各地域社会の文化や伝統などを尊重し、地域社会、ステークホルダーとの相互信頼に努めます。
2）社内の人材、ノウハウ等の経営資源を投入し、社会的課題の解決に向け、積極的に取り組みます。
3）NPO、地域社会、行政等、幅広いステークホルダーと連携し持続可能な社会の実現に向け、取り組みます。
4）持続可能な社会の実現、さまざまな社会的課題の解決に向けて、ボランティア活動など、従業員の自発的な社会参画を支援します。

WEB アイシングループ企業行動憲章

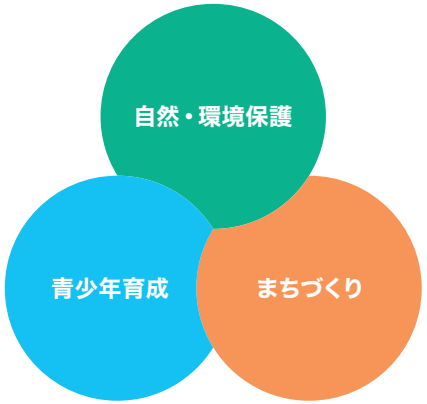
めざす姿

「自然・環境保護」「青少年育成」「まちづくり」を社会貢献活動の3本柱として、幅広いステークホルダーと連携し社会貢献活動を展開しています。これらの活動を通して、2030年に向けての国際社会共通の「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成に向け積極的に取り組んでいます。

自然・環境保護：
より良い自然を次世代に引き継ぐために、環境保全活動を進めていきます。

青少年育成：
次代を担う子どもたちの健全な成長を応援していきます。

まちづくり：
すべての人たちが、安全・安心に生活できる持続可能な「まちづくり」を進めていきます。



推進の枠組み

1）アイシングループ各社のSDGs・社会貢献推進部門による各種プログラム・イベントの企画・運営
2）従業員が自ら考えて行動・参加する社会貢献活動
3）NPO、地域社会、行政など、幅広いステークホルダーとの連携
4）各種寄附などの経済的支援、およびNPO応援基金による地域団体への助成

社会貢献

自然・環境保護

社会の持続的な発展に貢献するため、さまざまな環境保護活動に取り組んでいます。自動車産業の一員として取り組むべき課題である、カーボンニュートラルへの寄与や環境保護を目的に各国の事業所周辺地域で植樹活動を実施しています。また、事業所近隣海岸、河川の清掃などを通じて環境保全に努めています。

マングローブの植樹活動（タイ）：368名参加

国立公園海岸清掃活動（シンガポール）：26名参加

主な植樹活動

場所	目的
タイ※	CO_2削減寄与
インドネシア※	CO_2削減寄与
富士山	砂礫化防止

※ 現地拠点周辺地域

岩手県高田松原の海岸林再生活動支援に対し、NPOから感謝状を受領

長野県との「森林の里親契約」

アイシンが工業用水として利用している矢作川源流域の根羽村の「森林（もり）の里親促進事業」を支援し、CO_2吸収効果認証を受けており、現地で環境学習会を実施しています。

根羽村での環境学習会

青少年育成

アイシンはステークホルダーとのコミュニケーションを通じた活動により、将来を担う子どもたちの健全な成長を支援しています。会社拠点のある地域の子どもたちが環境の大切さに気づき、日常生活におけるエコ活動の実践へと導く環境教育を行っています。

またアイシンの得意分野であるものづくりへの興味・関心を促す出前講座なども行っています。さらに、スポーツを通じた地域社会の活性化と青少年育成に取り組み、信頼関係構築に努めています。

自ら考えてエコ活動実践に導く環境教育

行政、NPOと協働で、小学生を対象とした「アイシン環境学習プログラム」を展開。2022年度は、実施校22校、児童1,775人が受講しました。

スポーツ振興を通じた地域活性化と青少年育成

B.LEAGUEに所属するプロバスケットボールチーム「シーホース三河」による小学生を対象としたバスケットボールスクールを実施。また、相撲部は、近隣保育園での相撲交流会を開催。バレー部による小学生を対象としたバレー教室開催などスポーツを通じた青少年育成に注力しています。

小学生50名を対象としたバレー教室

まちづくり

すべての人たちが安全・安心に生活できる持続可能な社会をめざし、交通安全、健康・福祉、地域支援、循環型社会への貢献など幅広い分野にわたる活動を継続し、会社拠点周辺地域の皆さまやNPO・NGOとコミュニケーションを図っています。

世界各拠点での交通安全活動

自動車産業の一員として、世界の全拠点において、地域社会に対する交通安全教育・啓発活動を推進し、「交通事故死傷者ゼロ社会」の実現をめざします。（2022年度実績：181社250活動）

タイでの交通安全教室

世界各国での幅広い分野にわたる寄贈・寄付

国内外でペットボトルのキャップを、日本ではランドセル、コンタクトケース、ネクタイなどを回収。また、備蓄食を、会社拠点所在地の社会福祉協議会や子ども食堂などに寄贈。海外においても、文具・おもちゃなどの寄贈や高齢者施設や慈善団体などへの寄付を行っています。

ブラジルでの文具収集活動

社会貢献活動支出額

国際的ガイドラインであるB4SI（Business for Societal Impact）フレームワークを参考に、社会貢献活動支出額を右記3分類へ層別

（単位：百万円）

チャリティ・寄付	125
コミュニティ投資	706
商業的イニシアチブ	1,450
合計	2,281

コンプライアンス

基本的な考え方

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。

方針

アイシングループ企業行動憲章、および社会的責任を踏まえた行動指針を基本方針とし、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」「腐敗防止方針」と具体的な行動規範となるガイドラインを策定、展開しています。

WEB「独占禁止法遵守方針」

2022年度違反件数	0 件

WEB「腐敗防止方針」

2022年度違反件数	0 件

めざす姿

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。

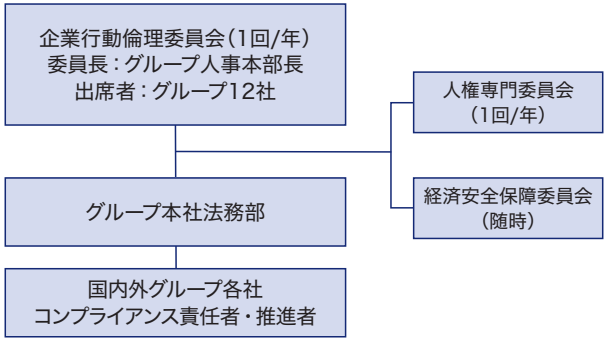
また、アイシンでは言いたいことをお互いに言える「風通しの良い職場風土づくり」こそがコンプライアンスの基盤であると考え、違和感があれば上司へ相談することや内部通報窓口を利用することを周知するとともに、コンプライアンスの意識調査やグループ本社法務部による職場巡回を通じて職場の生の声を吸い上げ、活用しながら、互いを尊重し思いやり、喜びも悩みも共有できる職場風土づくりを進めています。

推進体制

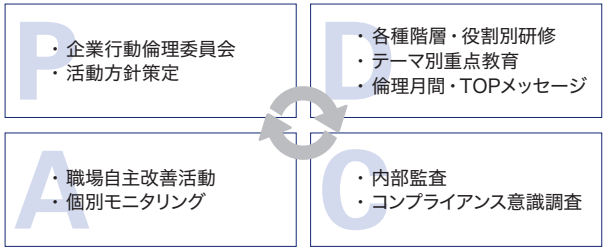
アイシンでは、コンプライアンスに関わる重要方針・体制を決める会議体として、グループ人事本部長を委員長とする「企業行動倫理委員会」を設置しています。グループ12社の社長、役員、監査役が出席して、法令遵守を含むコンプライアンスの活動状況および課題を確認するとともに、次年度の活動方針、実施事項を承認しています。

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。

企業行動倫理委員会の体制図



コンプライアンス活動のPDCA



コンプライアンス

風通しのよい職場風土づくり

アイシンでは従来、問題の早期発見・対応・未然防止のために、風通しのよい職場風土づくりを推進しています。社長自ら現場に出向き、本音・生の声（困りごと・不安）を聞き取り自分ごととして認識・対応し、各職場では各種意識調査の結果を踏まえた本音の議論を推進しています。

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、そのご家族、ならびに取引先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。

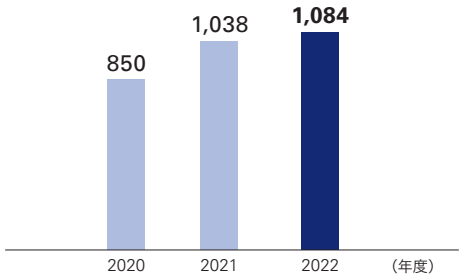
通報・相談窓口は、内容に応じて使い分けができるように、社内窓口、弁護士が対応するグループ共通の社外窓口、グループ本社法務部が対応する窓口を設置しています。また、社外ステークホルダーからは、ウェブ入力方式の「アイシングローバルホットライン」で通報・相談を受け付けています。内部通報案件はグループ本社法務部に集約され、重要案件はグループ本社法務部が対応をリードし、問題の早期発見と是正につなげられる体制を構築しています。さらに、毎月アイシンの監査役へ報告し、運用面のモニタリングを行っています。

事業変化への対応

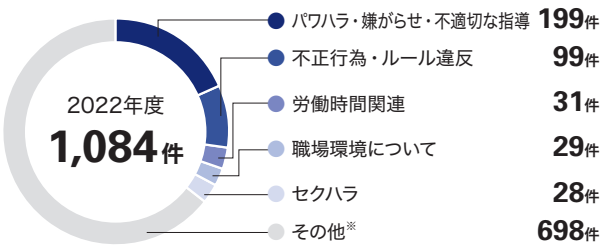
アイシンは既存事業にとどまらず、さまざまな新規事業に取り組んでいます。多様化する事業形態に潜在するコンプライアンスリスクに先手で対処できるよう、重要案件は早期からグループ本社法務部が相談に応じています。また、契約審査に関する相談のためのチャットボットや法律相談窓口を設け、各事業との連携を強めています。

内部通報制度の利用状況

内部通報窓口受付件数



国内外通報・相談件数



※ その他に含まれる主な案件は、社内ルール・手続きに関するお問い合わせ、職場の人間関係に関する悩みなどであり、コンプライアンスや不正行為に関する通報ではありませんが、従業員がより良いコンディションで働くことができるように心配を取り除くという観点から、関係部署と連携し、対応しています。

コンプライアンス意識調査

アイシンでは毎年、国内外の全従業員に対してコンプライアンスに関する共通の意識調査を実施しています。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で報告する他、社内各部署および国内外グループ各社にフィードバックしています。

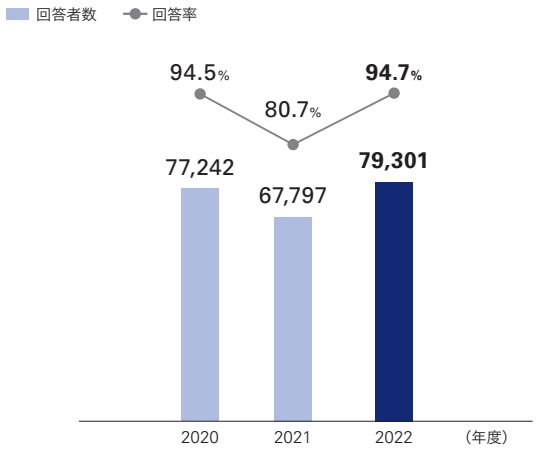
コンプライアンス意識調査結果（国内）

コンプライアンス意識レベル（5点満点）

年度	2020	2021	2022
	—※	4.22	**4.24**

※ 2020年度は該当設問なし

コンプライアンス意識調査 回答者数・回答率



情報セキュリティ

基本的な考え方

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、新たな価値が世の中に生み出されています。その一方、日々巧妙化するサイバー攻撃などの脅威や「会社情報」「得意先・お客様情報」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課題の一つと捉えています。

方針

「アイシングループ情報セキュリティ基本方針」を定め、組織的かつ継続的に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

(1)法令遵守
(2)安定した経営基盤の維持
(3)安全な商品・サービスの提供
(4)安全なサイバー空間づくりへの貢献
(5)情報セキュリティマネジメント

WEB「アイシングループ情報セキュリティ基本方針」

めざす姿

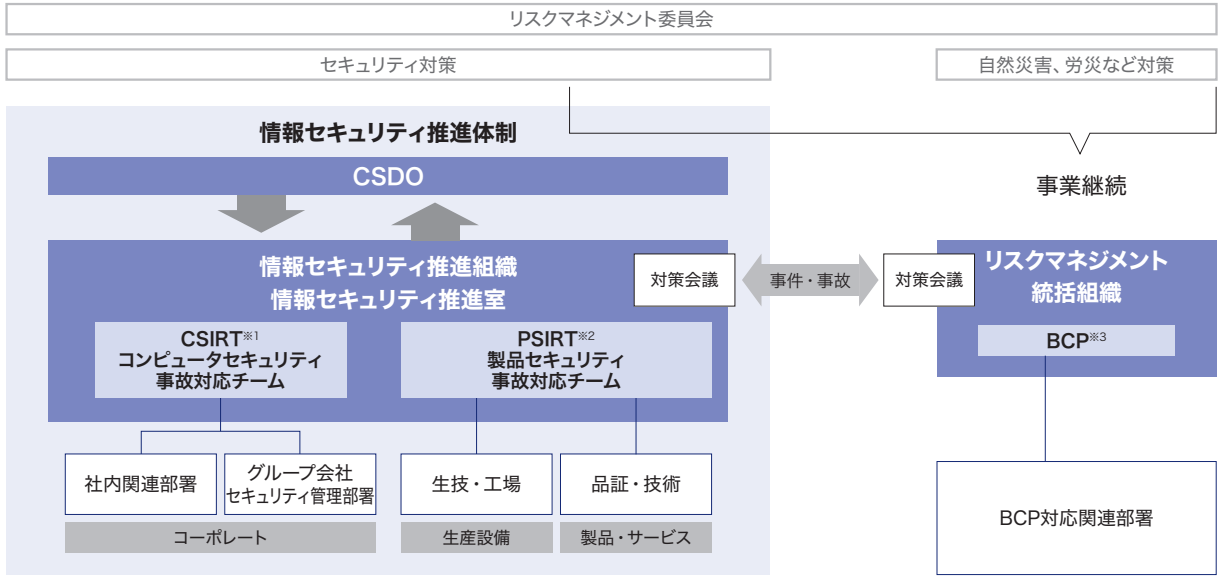
お客様や取引先から預かった、またはアイシンが保有する事業活動に関わる情報資産は、重要な資産であるとの考えのもと、企業の経営諸活動への脅威の変化や技術の進展を適切に捉え、網羅的な対策をグループ全体に実施していきます。

推進体制

CSDO※が経営戦略に沿った情報戦略やIT投資計画の策定などに責任を持ち、情報セキュリティ、および、個人情報の保護の実施・運用に関する責任・権限の役割を担っています。CSDOの下、サイバー攻撃や内部不正などのリスクから企業を守るため、セキュリティ専門組織である情報セキュリティ推進室を設置し、グループ全体でセキュリティ対策の活動を実施しています。情報セキュリティの方針、および対策については、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の共通化を行い、セキュリティ水準の引き上げと着実な対策実施を図っています。

※ CSDO：Chief Software & Digital Officer

情報セキュリティ推進の体制図



※1 CSIRT：Computer Security Incident Response Team
※2 PSIRT：Product Security Incident Response Team
※3 BCP：Business Continuity Planning

情報セキュリティ

情報セキュリティの取り組み

アイシンはグループ全体のセキュリティ対策をグループ本社に集約し、巧妙かつ高度化しているサイバー攻撃、内部情報漏洩に対するセキュリティ、各国法などへの対応に取り組んでいます。また、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CSDO、リスクマネジメント関係部署に報告し、調査・分析を行い、対策を講じています。

情報セキュリティ対策

国際規格ISO27001（2022年4月認証取得）、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セキュリティガイドラインを策定し、顧客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進めています。

セキュリティガイドライン

管理項目	対策内容
組織	推進体制、ルール、手順
教育	教育実施、啓蒙、訓練
技術的対策	資産管理、アクセス制御、ネットワークなど
物理管理	ファシリティ、エリア制御
事件・事故体制	報告体制、ルール

製品セキュリティ対策

法規対象車両の拡大を見据え、PSIRTを中心とした車両のセキュリティ対策に取り組んでいます。また、日米のAUTO-ISAC※1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活動を推進するとともに、ISO21434への対応も行っています。

※1 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

個人情報保護対策

個人情報保護対策では、GDPR※2をはじめとした各国法への対応が重要になります。DX戦略を加速していく中では、各国間での個人情報の移転が必要になります。そこで、アイシンではグループ全体で個人情報の移転を可能にするグループ包括SCC契約※3を、グループ会社間で締結しました。

今後も各国法を注視するとともに、全従業員への教育・周知を実施し、確実な個人情報の取り扱いに努めていきます。

※2 GDPR：General Data Protection Regulation／EU一般データ保護規則
※3 SCC契約：Standard Contractual Clause／標準契約条項

セキュリティ意識の醸成

セキュリティの向上は、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。入社時・昇格時の階層別研修、海外赴任などのイベント時の教育、不審メール対応訓練、情報セキュリティ強化月間での啓発活動など、グループ全体で取り組んでいます。

例えば、教育用の動画コンテンツを自社で作成する、教育実施の後に理解度テストを実施する、各国の従業員から募集した情報セキュリティ標語を「サイバーセキュリティニュース」で公開するなど、全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（2022年度：グループ3,000人）
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（1回/年）
④ 情報セキュリティ強化月間（1回/年）や社内報配布（1回/月）を通じた、啓発活動実施

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

アイシンは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めざしています。その実現には、「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」に基づき、コーポレート・ガバナンスを実践しています。また、事業・経営環境の変化などを踏まえ、継続的な実効性の検証、コーポレート・ガバナンスの充実を図っていきます。

方針

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。

WEB コーポレート・ガバナンス報告書

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組み

当社は、変化の大きい事業・経営環境の変化などを踏まえ、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実への取り組みを進めています。

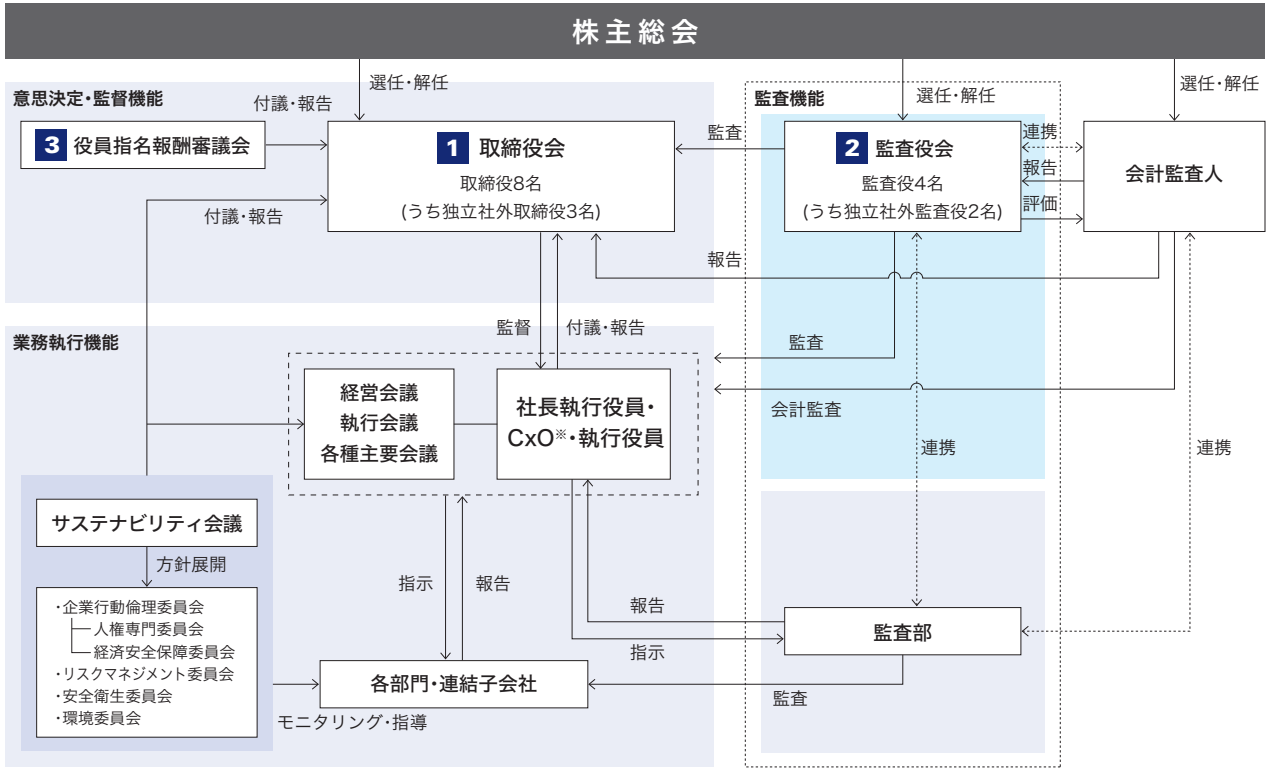
2022年4月には、経営の意思決定と業務執行のさらなるスピード・レベルアップをめざし、執行体制における意思決定階層の削減を行うために、副社長層の管掌分野を廃してプレジデント・本部長・センター長に権限移譲しました。さらに、執行役員から選任して重点経営課題を全社組織横断して推進していく最高責任者であり、グループ全体を俯瞰した視点から社長を補佐する役割を担うCxOを設置し、現在5名任命しています。

2022年6月からは、社内取締役1名減員により取締役8名体制（うち、独立社外取締役3名）として、経営の意思決定における客観性と透明性の向上を図っています。また、取締役の指名および報酬などの決定については、客観性および透明性の向上を目的として、2023年6月より役員人事・報酬別に設置していた各審議会を統合・改称し、同時に議長を独立社外取締役からの選定に変更しています。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	**2023**
役員の人数（人）	53	50	51	50	32	29	31	26	**23**
取締役の人数（人）	14	13	14	14	9	9	9	8	**8**
うち社外取締役（人）	2	3	3	3	3	3	4	4	**4**
うち女性（人）		1	1	1	1	1	1	1	**1**
監査役の人数（人）	5	5	5	5	5	5	4	4	**4**
うち社外監査役（人）	3	3	3	3	3	3	2	2	**2**
うち女性（人）							2	2	**2**
経営と執行の分離	2005年6月 →		・取締役(意思決定および経営の監督)と執行役員(業務執行)を区分し、役割を明確化						
	2014年6月 →		・「社外取締役」を登用						
		2016年1月・3月 →							2023年6月 →
			・役員人事審議会、報酬審議会を設置						・役員指名報酬審議会に改称
								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 ・CxOの新設	

コーポレート・ガバナンス体制図



※ 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。

1 取締役会

アイシンおよびアイシングループの経営に関わる重要事項の決議、業務執行の監督にあたっています。

開催回数　13回/年

2 監査役会

取締役の職務執行を監査するとともに、各部門の業務執行状況を聴取し、経営や業務執行が適正なものであるかどうかを検証しています。

開催回数　14回/年

3 役員指名報酬審議会

当社のビジョンや経営方針に従い、役員制度・体制に関する基本方針を検討・策定し、基本方針に基づき取締役・監査役の選解任案を審議しています。
また、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。

開催回数　役員人事審議会　2回/年　報酬審議会 3回/年

コーポレート・ガバナンスの体制

当社は監査役制度を採用しており、取締役会による監督機能の強化、執行役員制度による業務執行の効率化を図っています。また、的確・迅速・公正な意思決定を一層促進するため、独立社外取締役が3分の1以上を占める役員体制としています。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て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の皆さまから支持され、期待にお応えす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ています。このような考えのもと、当社としては、社外取締役を含む取締役会と、社外監査役を含む監査役会により、業務執行を監督・監査する現体制が最適であると考えています。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・ガバナンス体制をめざしていきます。

取締役会、監査役会、役員指名報酬審議会出席メンバー

◎ 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
取締役	取締役社長	吉田 守孝		◎		○
	取締役	鈴木 研司		○		
	取締役	伊藤 慎太郎		○		○
	取締役	山本 義久		○		
	取締役	濵田 道代	社外 独立 女性	○		◎
	取締役	新 誠一	社外 独立	○		○
	取締役	小林 耕士	社外	○		
	取締役	星野 次彦	社外 独立	○		○
監査役	常勤監査役	三矢 誠		○	◎	
	常勤監査役	加藤 清美	女性	○	○	
	監査役	上田 純子	社外 独立 女性	○	○	
	監査役	柏木 勝広	社外 独立	○	○	

取締役会　8名

監査役会　4名

役員指名報酬審議会　5名

COLUMN

社外取締役
濵田 道代

「旧来の企業統治体制のままで、世界の競合他社と戦えるのか。」このような危機感のもと、日本の上場企業はガバナンス改革に乗り出しています。当社も、経営体制のスリム化や役員報酬の明確化などに早くから取り組んできました。改革は昨今、加速しています。とりわけ取締役会が変わりました。

当社の取締役会では、さまざまな意見が活発に交わされています。議長の議事運営によるところが大きいのですが、議論しやすい人数で、しかも多様なバックグラウンドを持つ者の集まりであることにもよるのでしょう。そして、取締役会の実効性評価が改革を年々深化させてきたことを実感しています。

その流れの中で、この夏、当社はさらに踏み込みました。①政策保有株式は企業価値向上に必要不可欠と認められる場合を除き、原則保有しません。②従来の人事・報酬別の審議会を統合して役員指名報酬審議会とし、議長は独立社外取締役から選びます。

私は会社法学者としてこれらの改革に刮目してきたところ、この度、役員指名報酬審議会の議長を務めることになりました。重責ではありますが、役員の指名や報酬決定の客観性・透明性をさらに向上させるべく貢献できるのではないかと、気を引き締めています。

取締役・監査役

取締役・監査役の選解任に関する方針と手続き

当社の取締役会は、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取締役の選解任を決定しています。

指名および選解任にあたっての手続きとしては、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・監査役候補者を選出し、取締役会に上程しています。取締役については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。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。

社外役員へのサポート

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

COLUMN

社外取締役
星野 次彦

6月16日付けで取締役に就任し、この間、コムセンター(企業展示館)、安城第一工場、西尾ダイカスト工場を見学し、当社の技術力と歴史、製品の改良に取り組む従業員の創意工夫と総合力、働く環境への徹底した配慮などを目の当たりにしました。また、株主総会では、当社のことを支えていこうとする気持ちに溢れる株主が大勢おられることを知り、自由闊達に意見が飛び交う取締役会に参画しました。私は名古屋生まれで、幼少より身近に感じている当社と縁ができたことを嬉しく思うとともに、当社の置かれた状況を前に、身の引き締まる思いがします。

電動化という大波に向けて総力戦で漕ぎ続けなければならないことをはじめ、車を巡る劇的な地殻変動への対応をどう図っていくのか。日本企業全般に求められている資本コストを意識した成長領域への事業の選択と集中、的確な財務資本戦略、DX対応、一体感のある組織風土の構築と人材育成など、企業価値向上に向けて課題は山積しています。

これまでの経験や知見を活かし、VUCAと呼ばれる時代に、当社が社会に貢献し続ける企業となるよう、株主はじめステークホルダーの皆さまの期待に沿う企業経営の管理監督に微力ながら取り組んでいきたいと思います。

独立社外取締役への期待・役割

当社は、以下の役割・責務を果たすことを期待し、独立社外取締役を選任しています。

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。

なお、社外取締役の候補者選定にあたっては、会社法が定める社外取締役の要件および金融商品取引法が定める独立性に関する要件に加え、当社の経営に対し率直かつ建設的に助言し監督できる高い専門性と豊富な経験を重視しています。

取締役・監査役・CxOの専門性および経験(スキルマトリックス)

			企業経営	環境・カーボンニュートラル	人材開発	DX	ものづくり(技術・生産・品質)	営業・調達	財務・会計	コンプライアンス・リスクマネジメント	グローバル
取締役	取締役社長	吉田 守孝	○				○				○
	取締役	鈴木 研司	○			○	○	○			
	取締役	伊藤 慎太郎	○		○				○	○	○
	取締役	山本 義久	○	○			○				○
	取締役	濵田 道代								○	○
	取締役	新 誠一				○	○				
	取締役	小林 耕士	○					○	○	○	
	取締役	星野 次彦							○	○	○
監査役	常勤監査役	三矢 誠	○		○				○	○	○
	常勤監査役	加藤 清美							○	○	
	監査役	上田 純子								○	○
	監査役	柏木 勝広							○		
CxO	CCNO※1	西川 昌宏	○	○			○				○
	CVCO※2	七原 弘晃	○				○	○			○

※1 CCNO : Chief Carbon Neutral Officer
※2 CVCO : Chief Value Chain Officer

取締役会

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。2022年度の実効性評価とその結果の概要は、以下の通りです。なお、2022年度の実効性評価より、対象者をすべての取締役・監査役に拡げています。

対象者　：すべての取締役（8名）およびすべての監査役（4名）

評価手法：1. 対象者に対するインタビュー（独立社外取締役・監査役は独立役員会議でグループインタビューを実施）
2. 分析結果をもとに、取締役会においてさらなる向上に向けた課題と今後の方策を討議

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、役員人事および報酬に関する審議会の構成・運営、前年度評価で認識された課題に対する改善状況など

2021年度実効性評価での課題		2022年度の取り組み実績
経営戦略案件などに関する意見交換のさらなる充実	▶	事業戦略の議案の拡充、戦略ディスカッションの実施
現場・現物の視察の拡充	▶	工場視察、試乗会の実施
社外取締役・社外監査役の横のコミュニケーションの充実	▶	独立役員会議、独立役員による食事会の実施

2022年度の全体評価

全体として、取締役会の実効性は向上している
・運営、議論の質・内容も向上
・前年度に挙がった課題については、概ね改善傾向
さらなる向上のため、高い視点での議論、現地・現物の機会の拡充などが求められる

2022年度に認識された課題		今後の取り組み
戦略的、大局的な議論への一層の時間確保	▶	グループ全体や各事業の将来的な方向性、中長期戦略、リスクマネジメントなどの議論を計画的に織り込んで実施
現地・現物の機会の拡充を通じた事業理解と課題の把握	▶	工場視察の他、監査役監査への同行など、さまざまな現地・現物の機会を増やす
社外役員同士の対話・交流を通じた関係強化、認識共有 社外役員と執行側との対話・交流を通じた事業理解と課題の把握	▶	社外役員同士、社外役員と執行役員が意見交換できる場を設ける

2022年度取締役会の主な議題（決議事項・報告事項）

経営戦略	・中長期戦略　・グループ経営方針 ・利益計画・投資計画　・サステナビリティ推進　・各カンパニーの事業戦略
投融資・ポートフォリオ見直し	・投資・再編案件の審議、フォローアップ
ガバナンス	・取締役会の実効性評価　・役員人事・報酬 ・内部統制・コンプライアンスの状況 ・リスクマネジメントの状況（経済安全保障、半導体需給逼迫 など） ・政策保有株式の保有意義の検証　・IR活動状況
その他	・経営会議の審議　・報告事項の共有

COLUMN

社外取締役
新　誠一

現在、取締役会は8名で構成されており、忌憚ない議論をしていける規模です。事務局は決議事項の他適宜「討議事項」としてテーマを上程し議論を深める工夫をしていますが、今後は戦略に関する議論を一層充実する必要があります。電動化やカーボンニュートラル、アフターマーケットの戦略を議論してきましたが、当社はCASEの「C」や「S」が弱いと感じるので、そのあたりの戦略を聞きたいと考えています。

昨年度は会社の実態を社外取締役が把握できるよう、監査役と社外取締役だけの意見交換会や執行役員との昼食会などが定例化されました。加えて、工場視察や試乗会、製品展示会も開催されるなど、取締役会前の事前説明も含めて十分なサポートがされています。

新型コロナウイルス感染症の5類移行とともに、他の役員と直接触れ合う機会が増えています。特に、視察時の移動では、社外取締役同士での意見交換が問わず語りで行われ、会社法や行政の専門家である他の取締役の知見が得られるとともに、発言の背景が理解できてうれしい限りです。私も、製品や生産現場の技術を他の取締役に理解してもらえるように貢献させていただいています。

「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」が当社の経営理念です。迷ったら、この理念に立ち返り、すべてのものに“移動”の力を与え、すべての皆さまの笑顔を引き出したいと思います。

電動化という激変の中で、大パワーの扱いにたけ、熱マネジメントに卓越した技術を持つ当社の出番が来たと確信しています。安全・安心を肝に銘じて、皆さまのご期待に応えていきます。

監査役

監査役の職責

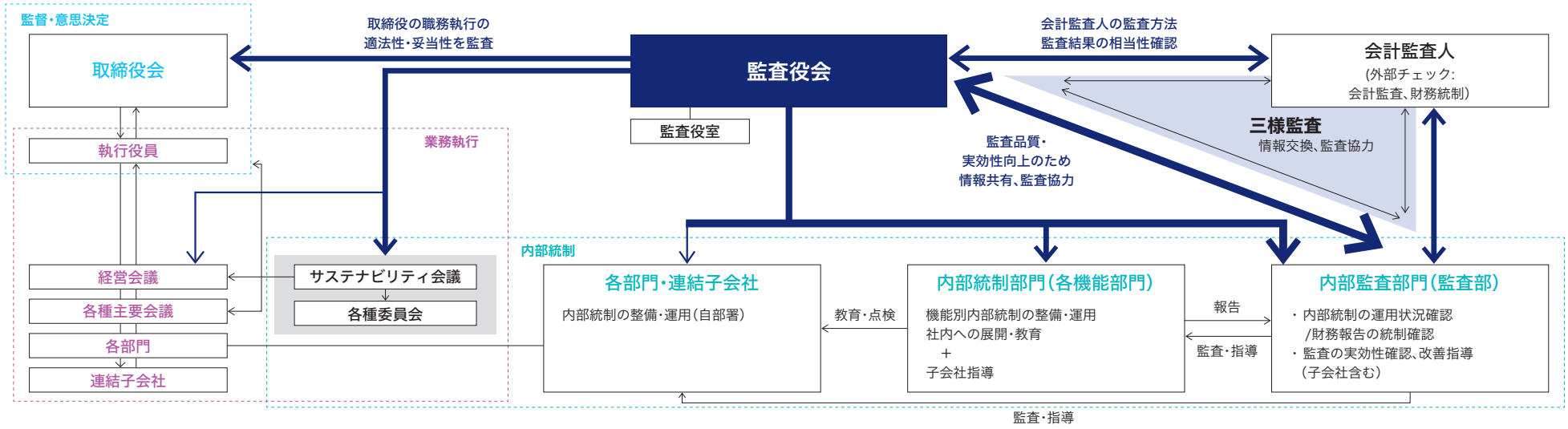
株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務執行を監査することにより、会社の健全で持続的な成長の確保と社会的な信頼に応える良質な企業統治体制の確立をめざします。また、取締役などに対し、助言または勧告などの意見を表明するなどの必要な措置を適時に講じ、独立の立場の保持に努め、常に公正不偏の態度を保持し、自らの信念に基づき、現地現物主義による監査を行います。

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・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。

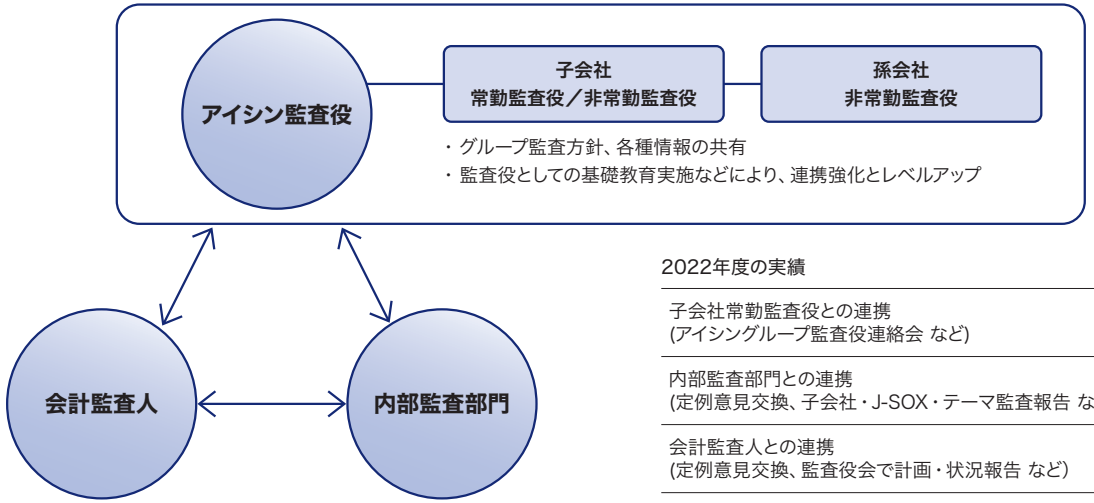
内部統制の運用状況については、内部統制部門(各機能部門)および各カンパニーの統括部門を中心に、あらかじめ策定した管理指標をもとに監査を行っています。内部監査部門(監査部)とは毎月定例の意見交換を通して情報共有を行い、必要に応じて監査の相互補完を行いながら、より監査品質・実効性向上を高められるよう努めています。同様に、会計監査人とも定期的に情報交換を行うとともに、会計監査人の監査方法および監査結果の相当性確認を行っています。

監査役監査の体系図



会社法／金融商品取引法(J-SOX)	法律に基づく内部統制の確実な実施によるリスク管理
コーポレートガバナンス・コード	企業の意思決定の迅速性・透明性を高め、中長期的な企業価値向上を促す行動規範

アイシングループの監査の連携状況



2022年度の実績

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 など)	5回
内部監査部門との連携 (定例意見交換、子会社・J-SOX・テーマ監査報告 など)	15回
会計監査人との連携 (定例意見交換、監査役会で計画・状況報告 など)	25回

アイシングループは、国内75社、海外125社という非常に多くの企業で構成されています。グループ全体において、抜け漏れのない網羅性を担保した監査体制を構築するため、会社規模の大きな子会社へは常勤監査役を設置、規模の小さな子会社に対してはその親会社の役員・従業員を非常勤監査役として設置し、連携を図っています。

加えて、内部監査部門・会計監査人・アイシングループ監査役の3者が以下のように連携を行っています。

- 監査計画の認識合わせ（役割分担の明確化、監査の効率性・補完性を検討）
- 監査実施、情報共有（監査結果、リスク情報 など）
- 改善状況の確認
- 次年度監査方針および計画への反映

常勤監査役・社外監査役の現場視察（連結子会社）

2022年度は、コロナ禍におけるリモート監査から現地現物による実地確認へシフトし、国内の工場や連結子会社を中心に監査を行っています。監査へは、社外監査役も同行し、専門的知見、独立した視点からの確認を実施しています。常勤監査役も含めて、忌憚のない活発な議論が繰り広げられています。

COLUMN

社外監査役
上田 純子

「某銀行で閑散役（かんさやく）をしています」。17年ほど前、首都圏の大学で社会人学生相手に教鞭をとった際、大手銀行の常勤監査役をしていた一学生が自虐的な自己紹介をしました。大会社への監査役会設置の義務づけが始まってから既に10年以上経っていましたが、当時の常勤監査役の士気は今一つのようでした。翻って、アイシンの監査役会は、毎回自由闊達な議論の場となっています。常勤監査役はいつもフル回転で、社内各部門との連携、グループ各社の監査役との連携、会計監査人との連携のもと、日々緻密な監査計画が実行されています。監査はまさにチームプレイ。チームの一員として攻守のタイミングを見極めた愚直な監査に邁進する所存です。

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。

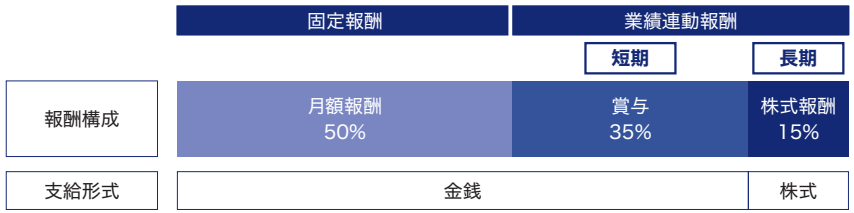
1. 当社グループの経営理念および経営方針の実現に向けた取り組みの動機付けとなる報酬内容とする。
2. 各々の役員が担う職責・成果などを反映する。
3. 当社グループの経営環境や短期・中長期の業績状況を反映し、企業価値の向上や株主と同じ目線に立った経営の推進につながる報酬体系とする。

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：株式報酬の割合が役職に関わらず基準額で概ね50%：35%：15%程度と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



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

月額報酬	・取締役については職責、経験および他社の動向を、監査役については職責および他社の動向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。
賞与	・各事業年度の業務執行の成果としての連結営業利益額をベースとし、配当、従業員の賞与水準、他社の動向および過去の支給実績などを総合的に勘案の上、決定しています。 なお、2023年3月期賞与は、連結営業利益額579億円（実績）をベースに決定しています。 ・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ます。 ・賞与については、各事業年度の定時株主総会後、毎年1回支給します。
株式報酬	・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。 ・対象取締役の株式報酬額は、会社業績や職責、成果などを踏まえて決定します。 ・株式報酬については、各事業年度の定時株主総会後、毎年1回支給します。 ・制度詳細については、WEB 有価証券報告書 P.53を参照ください。

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	報酬などの総額（百万円）	報酬などの種類別の総額（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	株式報酬	
取締役 （うち社外取締役）	398 （57）	274 （57）	76 （–）	47 （–）	10 （4）
監査役 （うち社外監査役）	116 （24）	116 （24）	– （–）	– （–）	5 （3）
計	514	390	76	47	15

（注）1. 上記には、2022年6月17日開催の第99回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役2名（社外取締役を含まず）および監査役1名（うち社外監査役1名）を含んでいます。
2. 賞与および株式報酬は、2023年5月23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75百万円以内）と決議されています。
4. 社外取締役を除く取締役の株式報酬の報酬総額は、2019年6月18日開催の第96回定時株主総会で、年額1億円以内と決議されています。
5. 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15百万円以内と決議されています。

役員一覧

独立 = 独立役員　M = 男性　F = 女性

取締役

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。

取締役会出席回数	13回/13回（100%）

1984年 4月　アイシン・ワーナー株式会社入社
2011年 6月　アイシン・エィ・ダブリュ株式会社取締役
2013年 6月　同社執行役員
2014年 4月　同社常務執行役員
2016年 4月　同社専務執行役員
2016年 6月　同社取締役
2020年 4月　当社執行役員
　　アイシン・エィ・ダブリュ株式会社取締役副社長
2021年 4月　当社副社長執行役員
2021年 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
当社において電子技術分野を中心に従事し、2021年より取締役・副社長執行役員、現在は取締役・執行役員ならびにChief Software & Digital Officerを務めており、経営全般およびDXに関する豊富な経験と幅広い見識を有している。

取締役会出席回数	13回/13回（100%）

1983年 4月　当社入社
2010年 6月　当社常務役員
2017年 4月　当社専務役員
2019年 4月　当社執行役員
2021年 4月　当社副社長執行役員
2021年 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。

取締役会出席回数	13回/13回（100%）

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）
2022年 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、Chief Electric Strategy Officerならびに Chief Technology Strategy Officerを務めており、経営全般および電動化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。

取締役会出席回数	11回/11回（100%）

独立 = 独立役員　M = 男性　F = 女性

取締役

1974年 4月　名古屋大学法学部助教授
1985年 4月　同大学教授
2004年 6月　当社監査役
2008年 4月　名古屋大学法科大学院長
2009年 4月　公正取引委員会委員
　　名古屋大学名誉教授（現在）
2014年 6月　東邦瓦斯株式会社社外監査役
　　首都高速道路株式会社社外監査役
2015年 6月　株式会社サンゲツ社外取締役（現在）
2016年 6月　当社取締役（現在）
2020年 6月　東邦瓦斯株式会社社外取締役（現在）

選任理由
名古屋大学法学部教授、公正取引委員会委員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および独占禁止法など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。

取締役会出席回数	13回/13回（100%）

1988年 5月　筑波大学電子・情報工学系助教授
1992年 4月　東京大学工学部助教授
1995年 4月　東京大学大学院工学系研究科助教授
1998年 4月　東京大学工学部付属総合試験所助教授
2001年 3月　社団法人計測自動制御学会常務理事
2006年 4月　電気通信大学電気通信学部教授
2012年 3月　公益社団法人計測自動制御学会常務理事、副会長
　　技術研究組合制御システムセキュリティセンター理事長
2013年 3月　公益社団法人計測自動制御学会常務理事、会長
2015年 4月　電気通信大学情報理工学研究科教授
2018年 4月　電気通信大学情報理工学域長
2020年 4月　電気通信大学名誉教授（現在）
2020年10月　キヤノンメディカルシステムズ株式会社先端研究所所長（現在）
2021年 6月　当社取締役（現在）

選任理由
電気通信大学情報理工学研究科教授などを歴任、計測工学・制御工学を中心とした高い専門性とその経歴を通じて培われた幅広い見識を有している。

取締役会出席回数	13回/13回（100%）

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
2007年 6月　同社専務取締役
2010年 6月　同社取締役副社長
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
2017年 4月　同社相談役
2018年 1月　同社副社長
　　株式会社デンソー取締役
2018年 6月　トヨタ自動車株式会社取締役・副社長
2020年 4月　同社番頭・取締役・執行役員
2021年 6月　当社取締役（現在）
2022年 6月　トヨタ自動車株式会社番頭・執行役員
2023年 4月　同社番頭・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。

取締役会出席回数	13回/13回（100%）

1983年 4月　大蔵省入省
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。

取締役会出席回数	―

独立 = 独立役員　M = 男性　F = 女性

監査役

1981年 4月　当社入社
2005年 6月　当社常務役員
2009年 6月　当社専務取締役
2012年 6月　当社取締役・専務役員
2013年 6月　当社取締役副社長
2020年 4月　当社副社長執行役員
2020年 6月　当社取締役
2021年 6月　当社常勤監査役（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、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。

取締役会出席回数	13回/13回（100%）
監査役会出席回数	14回/14回（100%）

2008年 3月　当社入社
2017年 1月　当社経理部主査
2020年 1月　当社監査役室室長
2021年 6月　当社常勤監査役（現在）

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。

取締役会出席回数	13回/13回（100%）
監査役会出席回数	14回/14回（100%）

2003年 4月　椙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（現在）
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）
2021年 6月　当社監査役（現在）

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。

取締役会出席回数	13回/13回（100%）
監査役会出席回数	14回/14回（100%）

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）
2022年 7月　柏木勝広公認会計士事務所開設（現在）
2022年 8月　柏木勝広税理士事務所開設（現在）

選任理由
公認会計士として長年にわたり従事し、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。

取締役会出席回数	11回/11回（100%）
監査役会出席回数	11回/11回（100%）

保有株式

政策保有株式の保有に関する基本方針

当社は、資本効率の向上や資産圧縮、ガバナンス向上などの観点から、株式保有が企業価値向上に必要不可欠と認められる場合を除き、政策保有株式を原則保有しない方針です。現状の激しい競争を勝ち抜き、持続的な成長を続けていくためには、株式保有を通じた共同技術開発や事業提携を推進する必要性を認識しています。一方、株式保有がなければ事業上の関係を維持できないかという観点で保有の意義を検証し、株式保有が企業価値向上に必要不可欠と認められる場合にのみ、政策保有株式を保有する方針としています。

保有適否の検証方法

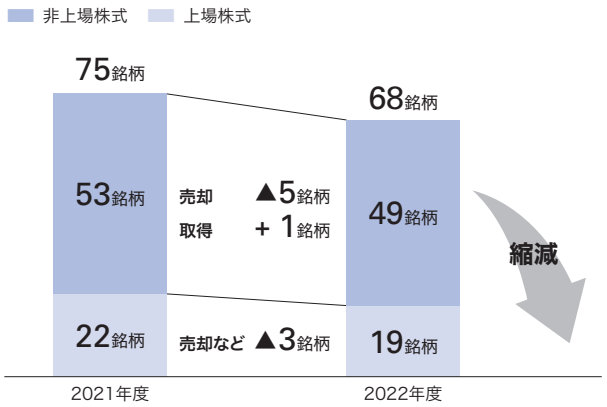
当社は、保有している政策保有株式について、株式保有がなければ、事業上の関係を維持・拡大できないのかという観点から保有意義の検証を行い、その内容、縮減実績および今後の縮減方針について、毎期の取締役会で検証しています。

議決権行使の基準

当社は、議決権の行使は、定型的・短期的な基準で画一的に賛否を判断するのではなく、当該投資先企業の経営方針・戦略などを十分尊重した上で、中長期的な視点での企業価値および株主還元の維持・向上につながるかどうかなどの視点に立って判断を行います。議決権行使にあたっては、投資先企業において当該企業の発展と株主の利益を重視した経営が行われているかなどに着目し、議案ごとに確認を行います。また、社内ルールに基づき個別に精査した上で、当該企業との対話などの結果を勘案し、議案への賛否を判断します。

保有株式縮減の取り組み

保有株式について、保有が企業価値向上に必要不可欠でないと判断した場合には、取引先各社との対話を通じて縮減を進めています。当事業年度において、上場株式22銘柄のうち3銘柄、および非上場株式53銘柄のうち5銘柄の売却を行いました。



保有株式の状況（当事業年度末）

	銘柄 貸借対照表計上額 （2023年3月31日）	2022年度に株式数が増加した銘柄	2022年度に株式数が減少した銘柄
非上場株式	49銘柄 18,085百万円	1銘柄 300百万円	7銘柄 137百万円
上場株式	19銘柄 163,831百万円	—	3銘柄 229百万円

10年間の連結財務サマリー

	日本基準		国際会計基準(IFRS)							
										(百万円)
(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	**2022**
財政状態・経営成績										
売上収益【売上高】	2,822,215	2,964,619	3,245,985	3,562,622	3,908,937	4,043,110	3,784,585	3,525,799	3,917,434	**4,402,823**
海外拠点売上収益比率(%)	36.5	39.3	43.7	41.8	41.1	41.2	42.1	42.3	44.6	**49.6**
営業利益	171,196	166,103	192,722	228,691	253,808	205,562	56,129	145,332	182,011	**57,942**
税引前利益【税金等調整前当期純利益】	189,462	184,062	194,060	237,311	268,171	217,486	53,395	167,523	219,983	**73,741**
親会社の所有者に帰属する当期利益【親会社株主に帰属する当期純利益】	90,089	77,550	100,332	126,653	134,551	110,123	24,061	105,638	141,941	**37,670**
親会社の所有者に帰属する持分【自己資本】	999,540	1,161,199	1,168,953	1,236,385	1,310,176	1,346,902	1,280,165	1,535,512	1,756,516	**1,751,326**
資産合計【総資産】	2,587,623	2,931,175	3,009,377	3,338,339	3,527,910	3,751,880	3,992,652	4,027,103	4,205,801	**4,135,826**
設備投資	204,736	247,815	294,188	237,449	260,315	389,932	290,646	190,268	218,771	**221,494**
減価償却費	149,038	161,028	186,197	197,168	213,430	226,418	242,167	240,016	245,257	**263,562**
研究開発費	144,383	149,132	162,635	167,719	182,900	202,190	205,823	189,850	194,162	**218,631**
売上収益研究開発率(%)	5.1	5.0	5.0	4.7	4.7	5.0	5.4	5.4	5.0	**5.0**
1株当たり情報(単位:円)										
EPS(基本的1株当たり当期利益【1株当たり当期純利益】)	319.48	274.69	354.53	444.46	490.22	408.64	89.28	391.96	526.66	**139.77**
BPS(1株当たり親会社所有者帰属持分【1株当たり純資産額】)	3,542.60	4,109.21	4,127.31	4,426.12	4,861.68	4,997.99	4,750.07	5,697.30	6,517.34	**6,497.86**
配当金	95	95	100	125	150	150	120	120	170	**170**
配当性向(%)	29.7	34.7	28.2	28.1	30.6	36.7	134.4	30.6	32.3	**121.6**
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	286,606	239,771	294,184	394,812	311,542	354,942	327,552	343,314	193,343	**237,970**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△265,405	△261,354	△228,437	△229,109	△229,346	△414,494	△273,876	△138,175	△204,952	**△186,857**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,886	△17,734	△88,162	△31,617	△73,634	13,164	275,382	△373,880	△135,859	**△127,752**
フリーキャッシュ・フロー	21,201	△21,583	65,747	165,703	82,196	△59,552	53,676	205,139	△11,609	**51,112**
現金および現金同等物	328,024	294,692	263,217	394,559	406,508	357,195	675,162	520,028	386,906	**317,693**
財務指標										
営業利益率(%)	6.1	5.6	5.9	6.4	6.5	5.1	1.5	4.1	4.6	**1.3**
親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】(%)	38.6	39.6	38.8	37.0	37.1	35.9	32.1	38.1	41.8	**42.3**
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率【自己資本利益率】)(%)	9.7	7.2	8.4	10.5	10.6	8.3	1.8	7.5	8.6	**2.1**
ROIC(投下資本利益率)(%)※	11.4	9.0	9.8	11.5	11.6	8.6	1.7	5.1	6.6	**1.8**

【 】は日本基準
1. 2016年度より国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています。また、2015年度についてもIFRSベースに組み替えた数値を記載しています。
2. 2015年度より収益認識基準を変更したため、2014年度は当該会計方針を遡及適用した後の数値となっています。
※ 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 + 無形固定資産)

株式の状況

大株主（上位10名）

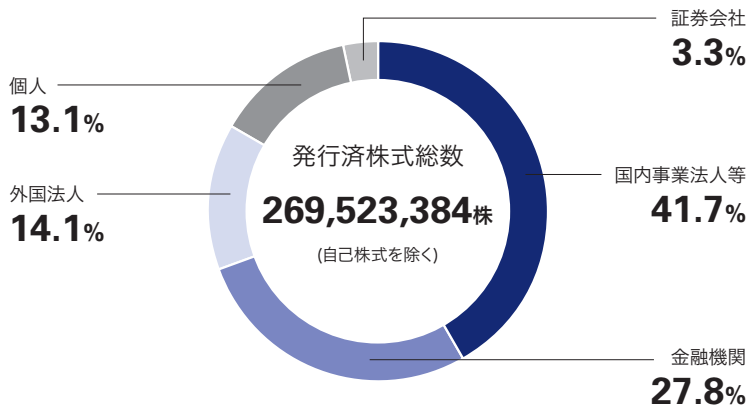
2023年3月31日現在

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
トヨタ自動車株式会社	66,863	24.80
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	26,682	9.89
株式会社豊田自動織機	20,711	7.68
株式会社デンソー	12,964	4.81
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,980	4.07
アイシン従業員持株会	7,134	2.64
トヨタ不動産株式会社	6,344	2.35
日本生命保険相互会社	6,300	2.33
高知信用金庫	5,225	1.93
全国共済農業協同組合連合会	3,439	1.27

（注）1. 当社は、自己株式を25,151千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。

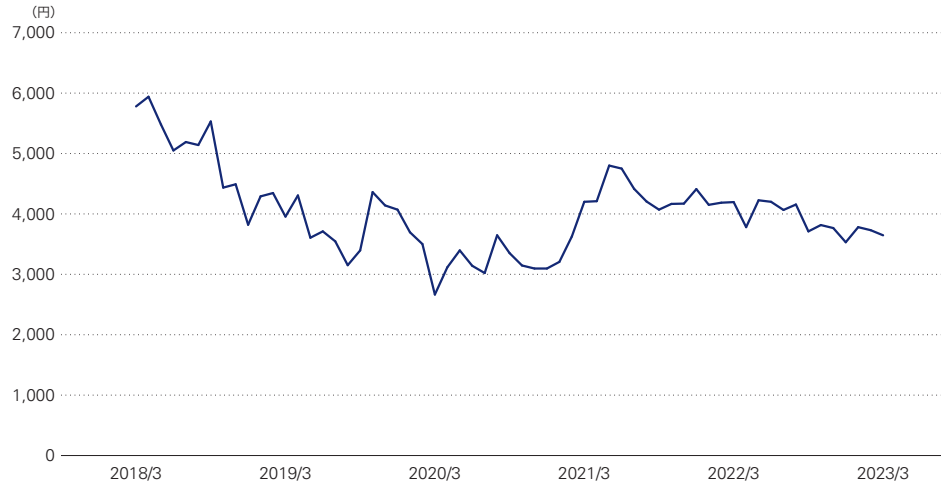
所有者別株式分布状況

2023年3月31日現在



株価推移・株主総利回り（TSR）

株価チャート



年	株価※1（円）	配当（円）	株主総利回り※2（%）
2023/3	**3,645**	**170**	**75.7**
2022/3	4,195	170	82.3
2021/3	4,200	120	79.4
2020/3	2,664	120	50.8
2019/3	3,955	150	71.0
2018/3	5,780		

※1 株価は年度末の終値です。
※2 2018/3を基準に算出しています。

非財務データ

人事関連データ

各年度3月31日時点数値

項目					単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
従業員数※1	アイシン	単体			人	14,439	14,986	15,493	36,489	35,610
	アイシン	グローバル				119,732	119,535	118,359	117,177	116,649
正社員数	正社員数(男女別、女性比率)	単体		男性	人	13,098	13,356	13,418	33,467	32,677
				女性		1,905	1,987	2,073	4,377	4,331
				女性比率	%	12.7	13.0	13.4	11.6	11.7
		グローバル		男性	人	-	-	-	97,754	97,445
				女性		-	-	-	19,989	20,216
				女性比率	%	-	-	-	17.1	17.2
定期採用数	事務系総合職	単体		男性	人	17	16	19	8	15
				女性		8	7	10	8	8
				女性比率	%	32.0	30.4	34.5	50.0	34.8
	技術系総合職			男性	人	105	135	106	114	107
				女性		13	12	14	15	26
				女性比率	%	11.0	8.2	11.7	11.6	19.5
	技能職			男性	人	219	326	250	151	141
				女性		34	69	54	32	40
				女性比率	%	13.4	17.5	17.8	17.5	22.1
	一般事務職			男性	人	0	0	0	0	1
				女性		16	13	13	1	0
				女性比率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0
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	単体			平均値	3.4	3.5	3.5	3.4	3.4
		4社				-	3.4	3.4	3.4	3.4
		12社				-	-	-	3.4	3.4
	離職率（自己都合退職）	単体			%	1.2	1.3	1.3	1.8	1.9
		4社				1.3	1.8	1.6	1.8	1.8
ダイバーシティ＆インクルージョン	女性役員比率※3	単体	役員	男性	人	13	13	10	9	9
				女性		1	1	3	3	3
				女性比率	%	7.1	7.1	23.1	25.0	25.0
	女性管理職比率		部長級	男性	人	515	539	546	1,157	1,161
				女性		8	13	17	25	27
				女性比率	%	1.53	2.36	3.02	2.12	2.27
			課長級	男性	人	1,552	1,639	1,710	3,314	3,458
				女性		49	56	59	95	103
				女性比率	%	3.06	3.30	3.34	2.79	2.89
			管理職	男性	人	2,067	2,178	2,256	4,471	4,619
				女性		57	69	76	120	130
				女性比率	%	2.68	3.07	3.26	2.61	2.74
	女性係長比率		係長級	男性	人	3,507	3,641	3,807	5,712	5,800
				女性		166	175	200	229	292
				女性比率	%	4.52	4.59	4.99	3.85	4.79

(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・エィ・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。有価証券報告書開示情報。）
※2 働きがい（社員意識調査結果より）：指標は5段階評価。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（単体）： 取締役、監査役。有価証券報告書開示情報。

人事関連データ

項目					単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ダイバーシティ&インクルージョン	新規管理職登用者数	単体		男性	人	-	-	-	361	380
				女性		-	-	-	29	13
				女性比率	%	-	-	-	7.4	3.3
	中途採用者の管理職登用比率	単体		管理職における男性中途採用者数	人	496	558	596	1,156	1,235
				管理職における女性中途採用者数		14	18	21	32	35
				中途採用登用比率	%	24.0	25.6	26.5	25.9	26.9
	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※4	単体※5		ローカル従業員	人	72	73	87	71	75
				ポスト数	個	217	222	243	208	217
				ローカル従業員比率	%	33.2	32.9	35.8	34.1	34.6
		グローバル		ローカル従業員	人	107	112	122	106	110
				ポスト数	個	317	337	337	304	318
				ローカル従業員比率	%	33.8	33.2	36.2	34.9	34.6
ワークライフバランス	有給休暇取得率※6	単体			%	98.9	98.7	98.0	95.4	101.0
	平均勤続年数	単体		男性	年	16.1	16.2	16.5	16.2	16.2
				女性		12.8	12.9	13.1	12.7	12.7
				全体		15.7	15.8	16.0	15.8	15.8
	月平均法定外労働時間※7	単体			時間	29.7	25.0	16.2	24.3	26.1
	男性育児休業取得率※8	単体			%	6.0	8.7	12.2	17.2	34.0
	男性育児休業および育児目的休暇の取得率※9	単体			%	-	-	-	-	95.7
労働安全衛生	労働災害休業度数率	単体			%	0	0	0	0	0
		12社				0.11	0.08	0.07	0.14	0.17

※4 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：115社。社長、副社長、取締役。
※5 単体：アイシンの海外子会社74社
※6 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。
※7 月平均法定外労働時間：組合員平均
※8 男性育児休業取得率：2018年度～2021年度は該当年度内の取得者で計上。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4第1号における育児休業等の取得率を算出。
※9 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4第2号における育児休業等およ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、育児休業およ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。

環境データ

Scope別CO_2排出量

(万t-CO_2)

年度	2019	2020	2021	2022
Scope1	63.1	57.7	60.2	53.3
Scope2	208.1	190.8	196.3	174.6
Scope3※1	1,586.8	1,511.3	1,569.8	1,542.4
合計	1,858.0	1,759.8	1,826.3	1,770.3

対象範囲　Scope1.2

2019：アイシンおよび連結会社129社の生産拠点
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137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

対象範囲　Scope3

国内外グループ会社

※1 算定条件の見直しに伴い、過年度実績のデータを更新しています。今後も状況に応じて算出条件を見直し、より最適な数値把握に努めていきます。

ライフサイクルCO_2排出量（削減目標管理指標）

ライフサイクルCO_2に使用しているデータは、上記「Scope別CO_2排出量」とは異なります。
目標：2019年度比2030年度▲25%以上削減

(万t-CO_2)

年度	2019	2020	2021	2022
Scope1	63.1	57.7	60.2	53.3
Scope2	208.1	190.8	196.3	174.6
Scope3※2	1,513.3	1,437.9	1,490.3	1,455.1
合計	1,784.5	1,686.4	1,746.8	1,683.0

Scope1,2,3の対象範囲は上記「Scope別CO_2排出量」と同じ

※2 対象カテゴリ：1,2,3,4,5,6,7,11,12,15（持分法適用会社分のCO_2排出量を除く）

水使用量

(万㎥)

年度	2018	2019	2020	2021	2022
	1,578	1,523	1,489	1,505	1,402

対象範囲　国内外グループ会社

2018：アイシンおよび連結会社130社の生産拠点
2019：アイシンおよび連結会社129社の生産拠点
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

廃棄物発生量

(万t)

年度	2018	2019	2020	2021	2022
国内※3	17.3	15.8	13.2	14.3	12.8
海外※3	-	3.4	2.4	3.3	2.0

対象範囲

国内：国内全グループ会社
海外：海外全グループ会社

※3 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）
廃棄物発生量(海外)に含まれている範囲：危険廃棄物

社外からの評価

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 Index Series

https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good

S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

FTSE Blossom Japan Index

https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan

Sompo Sustainability Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan

ESGに関する社外評価

健康経営優良法人2023 ホワイト500

2015年度～7年連続受賞
健康経営優良法人2023（大規模法人部門）
～ホワイト500～

DX認定

2021年度、2023年度連続取得
「DX認定取得事業者」に選定されました

なでしこ銘柄

2019年度～3年連続受賞
女性が活躍する企業として「なでしこ銘柄」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

第4回環境サステナブル企業部門で銅賞を受賞しています

CDP

2022年度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、「水セキュリティ」において最高評価である「Aリスト」に選定されました。また、「気候変更」においては「B」評価となりました

GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」

2022年度にアイシングループレポート2022（統合報告書）が初めて選定されました

会社概要

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 35,610人 連結 116,649人 （2023年3月31日現在）
連結対象会社数	連結子会社199社（国内：74社、海外125社） 持分法適用関連会社10社（国内：6社、海外：4社） （2023年3月31日現在）
事業内容	自動車部品、エネルギー・住生活関連製品の製造販売

問い合わせ先

総合企画部/広報部

株式会社アイシン