AISIN
We Touch the Future

統合報告書 2024

© AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

CONTENTS

03 アイシンとは

03 アイシングループ経営理念
04 アイシングループサステナビリティ憲章
05 アイシングループウェイ
06 社会課題と向き合ってきたアイシン
07 3つの強み
08 At a Glance

10 トップメッセージ

10 トップメッセージ

14 めざす姿

14 アイシンの価値創造プロセス
15 アイシンが届けたい価値と事業の方向性
16 アイシングループビジョン2030
17 サステナビリティに関する考え方および取り組み
18 優先課題(マテリアリティ)とKPI・2030年度目標
19 2025年中期経営計画

22 事業戦略

22 事業ポートフォリオの変革
25 BEV商材(eAxle)
26 BEV商材(電池骨格・ギガキャスト)
26 PHEV・HEV
27 ブレーキ
28 安心快適エントリー
29 VC(エネルギーバリューチェーン)
30 VC(アフターマーケット)
31 新規事業

34 資本戦略

34 経営資本の強化
35 財務資本
37 人的資本
43 知的資本
49 自然資本
56 社会・関係資本
61 製造資本

64 ガバナンス

64 社外取締役鼎談
68 コーポレート・ガバナンス
71 取締役・監査役
72 取締役会
73 内部統制
74 監査役
77 役員報酬
79 役員一覧
82 コンプライアンス
84 リスクマネジメント
87 品質
89 情報セキュリティ

90 データ

90 10年間の連結財務サマリー
91 株式の状況
92 非財務データ(環境)
94 非財務データ(社会)
96 社外評価
97 会社概要

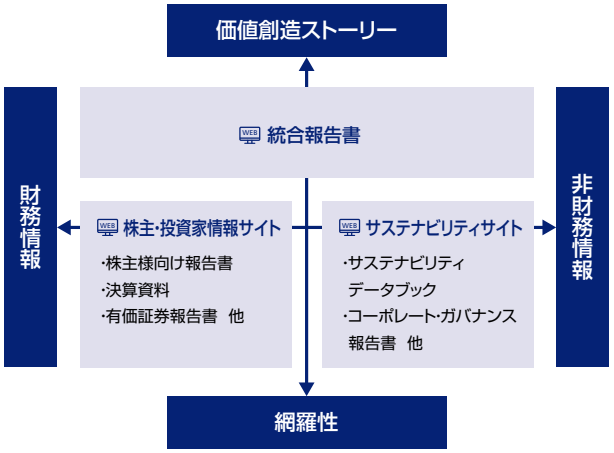
編集方針

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

統合報告書2024では、中長期事業戦略と、その実現に向けた経営資本戦略などについてご説明しています。ESGに関しては、こうした戦略とつながりの深い項目に絞り掲載し、その他の詳細情報については「サステナビリティデータブック」に記載していますので、そちらをご参照ください。

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

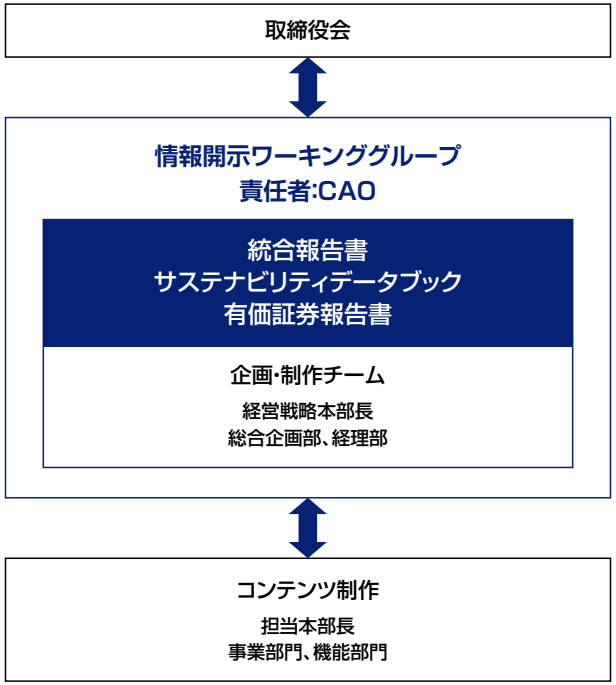
情報開示の体系



将来見通しに関する注意事項

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

発行プロセス



対象期間

2023年度(2023年4月1日から2024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

報告サイクル

年次報告として毎年発行

発行

2024年9月

アイシングループ経営理念

経営理念は、グループの存在意義・使命を示しており、経営の中核となるものです。
働く仲間、お客様、社会に新たな価値を提供し続け、持続可能な社会の実現をめざしていきます。

“移動”に感動を、未来に笑顔を。

使命
Mission

私たちは、“移動”に自由と喜びを、
未来地球に美しさを運び続けます。

めざす姿
Vision

私たちは、夢と志をもって自ら行動し、
クリーンパワーによる“移動”の進化を核に
環境・社会課題に具体解を示し誰もが安心・快適な未来を創ります。

提供価値
Value

成長と幸せを
働く仲間へ

安心と感動を
お客様へ

持続可能な環境を
未来へ

アイシングループサステナビリティ憲章

私たちがめざす
サステナビリティ経営

アイシングループウェイ

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

「安全と健康」「お客様第一」「品質至上」はすべての基盤

アイシングループサステナビリティ憲章

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

WEB アイシングループサステナビリティ憲章

私たちがめざすサステナビリティ経営

1
事業を通じた持続可能な社会への貢献
グループ総合力·技術開発力·ものづくり力で新しい価値を創出

2
コンプライアンス
「誠実」「正直」「公正·公平」と地域の文化や歴史を尊重した企業活動を

3
人権の尊重
人権尊重をステークホルダーと共に

4
ステークホルダーとの建設的対話
信頼関係の維持·発展を

5
お客様との信頼関係
期待を超える商品·サービスの提供で満足と信頼獲得を

6
相互信頼·発展を目指したパートナーシップ
サプライチェーンと協業しての憲章精神の浸透と実践を

7
挑戦する企業風土
多様な個性を尊重し、どこよりも人が育ち、全員が活躍する職場づくりを

8
環境問題への取り組み
人と地球の未来にわたる調和を図った社会的課題の解決を

9
社会参画と発展への貢献
積極的にステークホルダーと連携した社会全体の価値創出を

10
リスクマネジメントの徹底
複雑化·多様化するリスクへの先手管理を

11
経営トップの役割
本憲章の精神を実現する経営を

「安全と健康」「お客様第一」「品質至上」はすべての基盤

アイシングループウェイ

アイシングループウェイ

みずから動き、変えていく!

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

個を高めて、夢ひろげる!

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

先んじて、未来を創る!

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

「安全と健康」「お客様第一」「品質至上」はすべての基盤

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

品質至上とは

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

アイシンの思い～豊田稔氏の言葉～

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

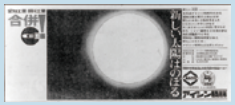
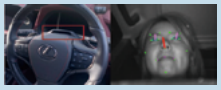
（中略）

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

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

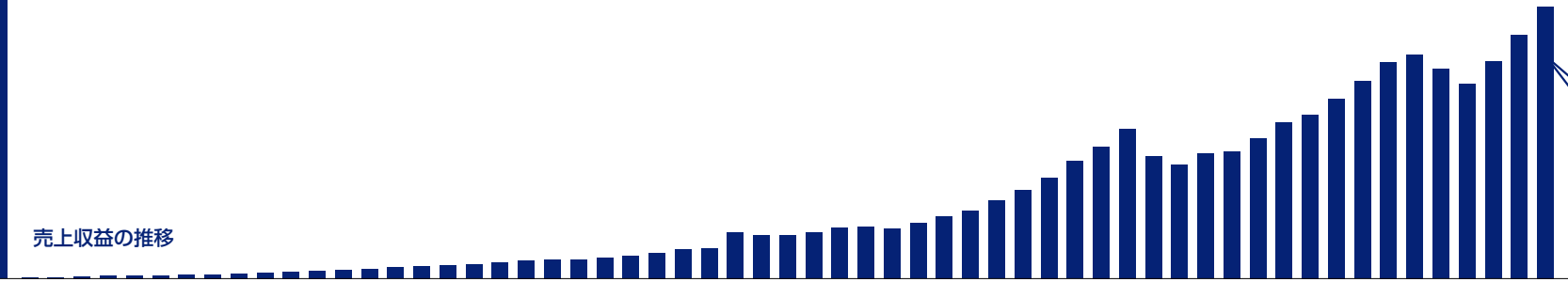
社会課題と向き合ってきたアイシン

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、社会課題や多様化するニーズに応えてきました。
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。

	1965	1975	1985	1995	2005	2015
社会課題の変遷	1970年代 自動車の排出ガス問題深刻化	1978年～ 第2次オイルショック 省燃費志向が強まる	1988年頃 多発する交通事故 車両安全への意識が高まる	1990年頃～ 温室効果ガスが問題化 CO_2削減ニーズが高まる		2020年 日本が2050年までにカーボンニュートラルを目指すことを宣言 2022年～ 生成AIの台頭
ニーズの多様化	1965年頃～ 急速に進んだモータリゼーション	1978年 「昭和53年排出ガス規制」がスタート	1980年代～ 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	1997年 世界初の量産ハイブリッド乗用車プリウスの登場 1990年代 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	2010年代～ 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	2016年～ CASEが提唱され、自動車の概念が変わり始める
アイシングループ主な技術開発の歴史	1965年 **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目指し、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 	1981年 **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 1983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	1987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 **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	1999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 2004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	2006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	2018年 **移動支援** 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 AIオンデマンド交通「チョイソコ」 2020年 **電動化対応** 電動車向け製品のラインアップ拡充、開発加速 eAxle 2021年 **バリアフリーなコミュニケーション** 聴覚障がい者を支援する、AIを活用した音声認識システムを開発 ワイワイシステム「YYSystem」

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



3つの強み

創業以来培ってきた3つの強みに磨きをかけ、これからも多様化するニーズに応える価値提供に挑戦していきます。

グループ総合力
グローバル事業基盤と幅広い事業領域

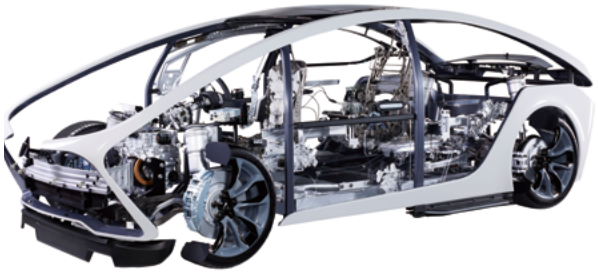
グローバル事業基盤

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

幅広い事業領域

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

クルマを構成するほとんどの領域をカバーする製品群



技術開発力
多様な社会・お客様の期待に応える技術力

グローバルな開発体制

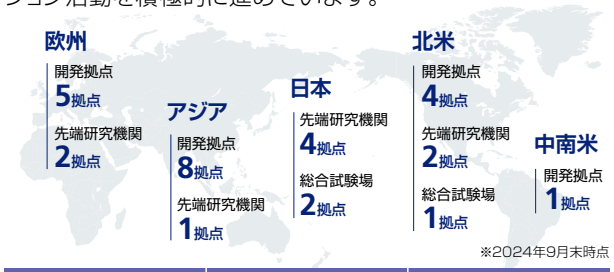
アイシンは、商品のグローバル展開を支える開発拠点や、将来の技術的ブレークスルーを目指した先端研究機関を設置し、グローバルな研究開発体制を構築しています。

独自の総合的な評価・解析体制

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

幅広い業種との協業による先端技術開発

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



※2024年9月末時点

海外開発拠点	先端研究機関	総合試験場
18拠点	9拠点	3拠点

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

ものづくり力
カタチづくる力

ダントツを追求する生産技術

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

鍛え抜かれた改善力

アイシンには、「今よりもっと良くしていこう」という「カイゼン」の文化・風土が根付いています。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います。

ものづくり力を伝承する人材育成

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。また、AI分野など、時代の変化に合わせた新しい教育を積極的に取り入れ、新たな時代に活躍するものづくり人材の育成に注力しています。

品質・生産性に優れた革新アルミダイカスト工場

At a Glance

設立 **1965年**

グローバル連結従業員数 **約11.5万人**

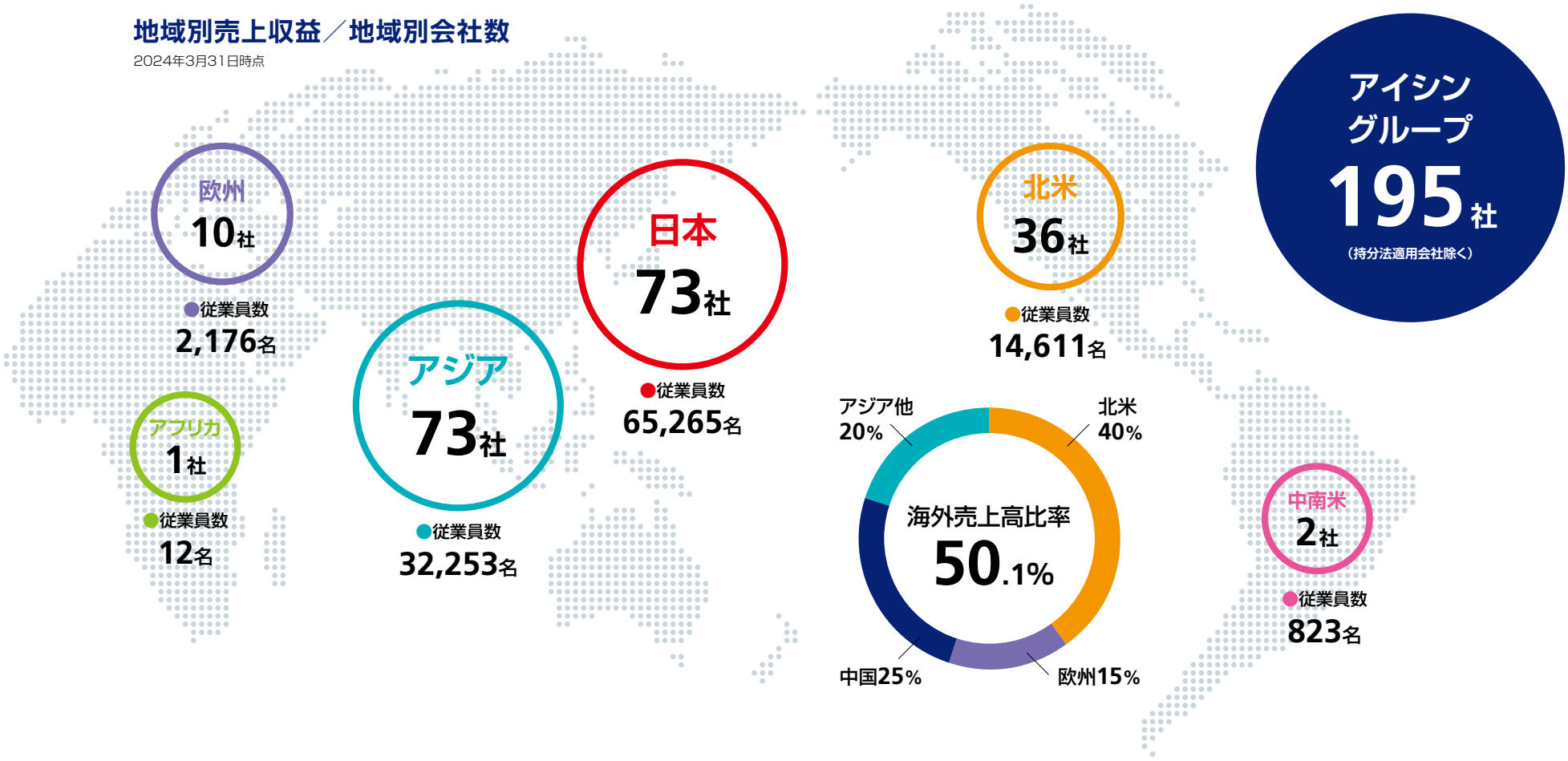
研究開発費 **2,255億円**

自動車部品売上ランキング※ 国内 **2位** 世界 **7位**
※2023年1月～12月売上収益 出典「Automotive News」

特許保有数 **8,459件**

地域別売上収益／地域別会社数

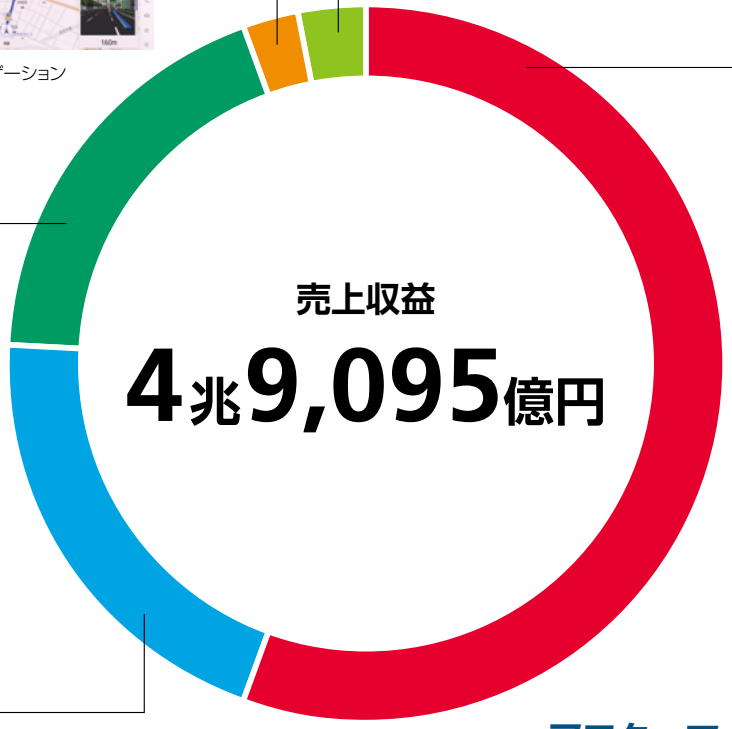
2024年3月31日時点



At a Glance

事業領域別売上収益

アイシンは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。



CSS※1他
2.5%
1,234億円

AIオンデマンド交通
「チョイソコ」

カーナビゲーション

車体
19.1%
9,392億円

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
20.1%
9,891億円

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%
1,350億円

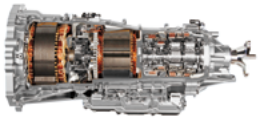
家庭用コージェネ
レーションシステム

ガスヒートポンプエアコン
（GHP）

パワートレイン
55.5% 2兆7,227億円

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

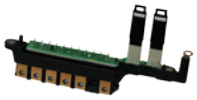
アフターマーケット※2

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。

トップメッセージ

取締役社長
吉田 守孝

アイシンの「フルモデルチェンジ」は着実に進行中
全員が元気に挑戦し、人が育つ会社へ

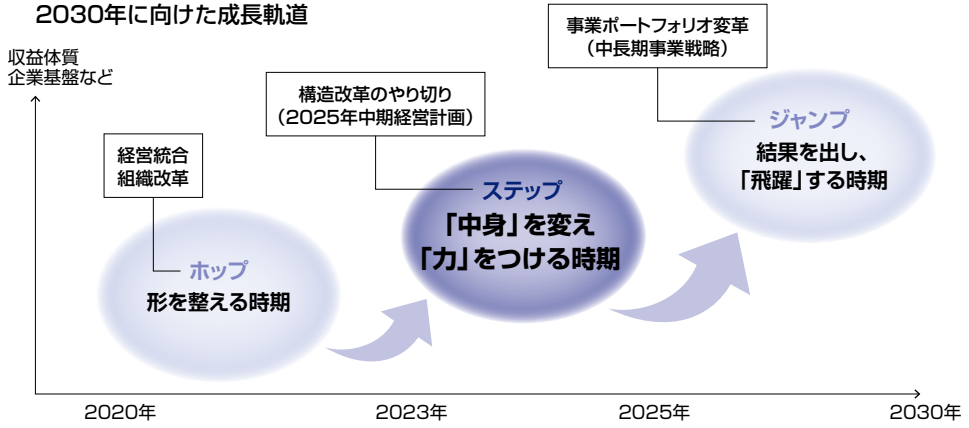
2023年度振り返り

2023年は、2020年から続いたコロナ禍が収束し、半導体の供給は概ね正常化したものの、エネルギーや原材料、人件費の高騰、グローバルでの地政学リスクの高まりなど、引き続き経営の舵取りの難しい状況が続いた1年となりました。

このような環境下、2023年度の売上高は前期から増収となる4兆9,095億円(前期比+5,067億円)となりました。これは、半導体供給回復による日米を中心とした車両生産台数の増加や円安、電動ユニット販売台数の増加によるものです。また営業利益は、品質関連費用の計上があったものの、事業環境改善や企業体質改善により、増益となる1,433億円(前期比+854億円)となっています。

これらの業績を支えているのは、2021年の経営統合当初から進めてきている体質改善や、電動化領域に対する積極投資の結果です。これまでの活動の成果が目に見える形で出始めていることに手応えを感じています。アイシンは、2023年フルモデルチェンジに向けた3カ年計画である「2025年中期経営計画」を策定しました。2024年はホップ・ステップ・ジャンプの"ステップ"の 2年目の時期です。「中身」を変え、「力」をつける活動をますます加速させていきます。

2030年に向けた成長軌道



トップメッセージ

2030年に向けた成長戦略

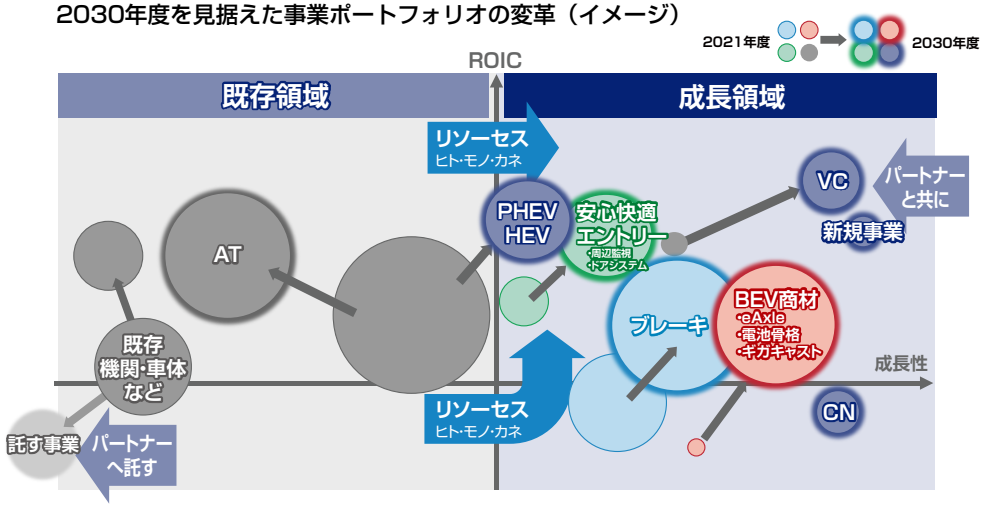
2030年のめざす姿として、2023年、中長期事業戦略を策定しました。自動車業界では、カーボンニュートラル（CN）やモビリティの電動化、知能化の流れが加速しています。このような流れに対応し社会課題を解決する事業を成長領域と位置づけ、事業ポートフォリオの変革を推進していきます。既存事業のオートマチックトランスミッション（AT）や車体製品などは、体質強化を進め効率よく安定的に稼ぎ、それを成長領域へ投資することで、2030年には5.5兆～6兆円の売上を目指します。

アイシンの強みは、パワートレイン、シャシー、ブレーキ、車体といった幅広い製品群と、素形材から加工、組立まで多様な生産技術、グローバルに展開するものづくり力です。個々の製品を高度化させながら、機能統合、統合制御を図りシステム化することで、バッテリーEV（BEV）車両に対応する高付加価値商材や、従来にないユーザー体験を提供していきます。

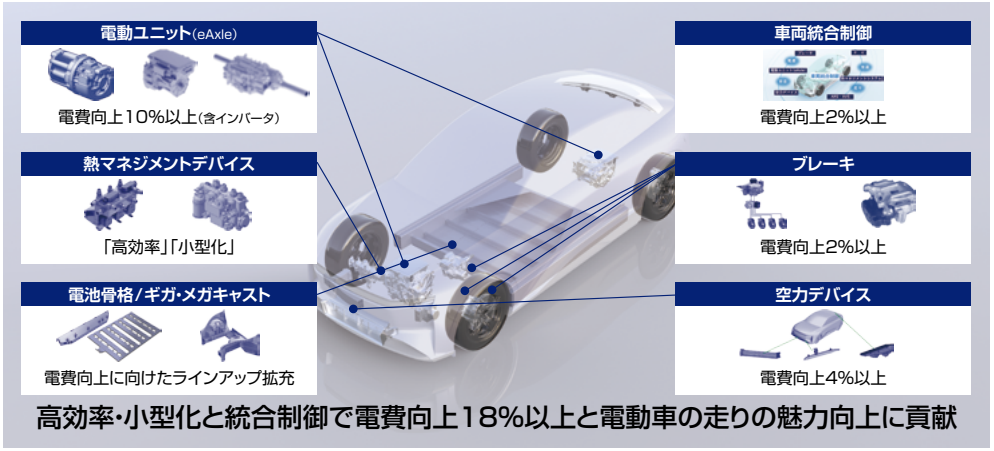
BEV化に対しては、蓄積した多様な技術・工法を活かし、駆動ユニットeAxleを中心に、回生協調ブレーキ、熱マネジメント・空力デバイス、電池骨格やギガ・メガキャストなど車両全体で電費向上に資する新製品の開発を進めています。さらに車両統合制御と合わせることで車両全体では18%以上の電費向上と2021年に立てた目標（電費10%向上）を大幅に上回る目処がたってきています。

一方、近年カーボンニュートラル達成の現実解として、ハイブリッド（HEV）車の存在が欧米を中心に見直されつつあるものの、中国ではBEV化の進展が加速するなど、先行き不透明な状況が続いています。このような状況で、アイシン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、フレキシブルに対応できる強みがあります。フルラインアップの強みがさまざまなお客様から評価され、新たな受注や引合いをいただき手応えを感じています。2024年3月にSUBARUと、7月にはBMWと協業していくことに合意しました。

2030年度を見据えた事業ポートフォリオの変革（イメージ）



バッテリーEV車両向け開発の取り組み



高効率・小型化と統合制御で電費向上18%以上と電動車の走りの魅力向上に貢献

トップメッセージ

知能化に対しては、移動シーンにおける認知·判断·動作を人に代わりシステムが担う姿を描いています。アイシンが得意とする「走る」「曲がる」「止まる」といったクルマの機能的価値に加え、システムがリアルタイムにユーザーの嗜好を学習し、移動シーンの中でお客様の安心、快適、利便性といった体験価値を高める製品·サービスを開発しています。一例として、ヒトとクルマを周辺監視技術とシステムでつなぎ、誰でも安心して乗り降りできるエントリーシステムの開発を進めています。

知能化の例（安心・快適エントリー）

ヒトとクルマを周辺監視技術・ドアシステムでつなぐ

今後も自律的にユーザーを支援するシステムの開発を進め「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を実現していきます。

一方、アイシンでは2050年CN達成を目標に掲げており、生産面では、2035年生産CN、2040年ゼロエミ工場達成に向け推進しています。軸となる活動は「動力源·熱源·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」です。さらにクリーンエネルギー技術の開発にも挑戦しており、ペロブスカイト型太陽電池、CO_2分離·回収·固定化、バイオ成型炭については、2023年に実証実験を開始しました。アイシンのCNの達成はもちろんのこと、環境や社会をより良いものにする技術開発を促進し、CNに貢献する新規事業も加速させていきます。

足元では、2030年の飛躍に向けて、2023年からは「中身」を変え、「力」をつける“ステップ”の時期として、「2025年中期経営計画」を策定し構造改革を着実に進めています。事業資産圧縮、政策保有株式ゼロ化、在庫の圧縮などのバランスシート改革を進めており、2025年までに総資産の10%にあたる4,000億円のキャッシュを創出し、成長領域に投下します。また、体制面においても成長戦略をさらに加速させるべく、地域·グループ·事業を束ねる経営戦略本部の強化、製品·地域の枠を越え生産を横串で通し確認する生産本部、新車向け事業以外の拡大に向けたバリューチェーン事業センターの新設など、大きな組織変更を行いました。また、リソーセスシフトとリスキリングも2025年までにそれぞれ3,000人規模で実施し、成長領域への人材シフトを加速させます。これらの構造改革をやり切り、2030年の事業ポートフォリオ変革“ジャンプ”に向けた基盤を固めます。

また、取締役会においても、このような構造改革や成長戦略について、議論を交わしています。各取締役の専門的な見地から活発に意見が出され、取締役会がますます活性化してきていると感じています。昨今、事業のみならず、それと連動した人的資本や環境などへの取り組みがますます重要になってきています。これまで以上にサステナビリティの視点からも議論を深め、アイシンのさらなる成長と企業価値向上につなげていくことが必要だと考えています。

トップメッセージ

人の変化

フルモデルチェンジを進めるために最も大事なのは人です。多様な従業員の挑戦と成長が欠かせません。アイシンでは、2030年に向けた人・組織のめざす姿を「グループ・グローバル連結でチャレンジ推進」「どこよりも人が育ち、全員が活躍」と掲げ、意思を持って「人への投資」を進めています。

「グループ・グローバル連結でチャレンジ推進」に向けては、賃上げだけでなく、成長やチャレンジに報いる人事制度の改定を段階的に進めており、自ら手を上げ挑戦・活躍する人が増えています。特に中堅社員の意識と仕事の進め方が変わってきていると感じます。挑戦する風土に加え、経営統合により多様な人が交わった結果、「チョイソコ」「YYSystem」など、今までにない新しい領域に事業が広がっています。また、これらの新規事業が評価され、「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）2024」に初めて選定されました。

部長クラスとの対話

「どこよりも人が育ち、全員が活躍」に向けては、女性活躍のさらなる推進、経験値のあるベテラン社員の戦力化、海外現地人材の育成と重要ポジションへの配置などを進めています。こうした取り組みが評価され、女性が活躍する企業として「なでしこ銘柄」に4年連続選定されました。また、今後の海外生産増加を見据え、グローバル事業をけん引する海外人材の最適配置も進めています。現在、欧州の5つの法人では現地人材が経営トップを務めており、現地に裁量を与えお客様のニーズにクイックに対応することで、海外営業力の強化にもつながっています。

こうした挑戦や全員活躍を後押しするためには、風通しのいい職場風土の醸成が重要です。また昨今、品質不正が取り沙汰されていますが、こうした問題をなくすためには、困りごとをホンネで言える風通しのいい職場風土が重要です。2024年1月にトヨタグループビジョンが発表されました。心構えとしての「主権を現場に戻す」はアイシンの風土改革活動に通じるものです。私は、挑戦を後押しする風通しのいい職場と困りごとをホンネで言える風通しのいい職場、この2つは本質的には同じだと考えています。この2年間進めてきた職場風土改革をこれからも続けていきます。全員が元気に挑戦し、人が育つ会社になることが、アイシンの飛躍につながると信じています。

“移動”に感動を、未来に笑顔を。

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、クルマづくりをよく知る部品メーカーです。モビリティは変わっても、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。

工場技能員との現地現物でのコミュニケーション

一方で、自動車業界を取り巻く環境は変化が速く、アイシンのめざす役割を実現するためには、変化に応じたフレキシビリティが大切だと実感しています。2024年はSPEED&AGILEをスローガンに掲げ、経営の舵取りを進めていきます。グローバルでの市場動向を見極め、慎重かつスピーディーに投資判断を行い、変化に柔軟に対応していきます。

さらなる成長に向けて、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の対話も深めています。さまざまな声に耳を傾け、アイシンの企業価値向上に努めていきます。今後もアイシンの成長に、ぜひご期待ください。

アイシンの価値創造プロセス

私たちはさまざまなステークホルダーとの対話から社会課題とニーズを先読みし、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。

アイシンが届けたい価値と事業の方向性

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

“移動”に感動を、未来に笑顔を。

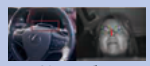
現状 → 将来

安全な移動・輸送手段の提供

AIオンデマンド交通「チョイソコ」

物流支援サービス

交通事故低減

パワースライドドア

ドライバーモニターシステム

地球温暖化防止

eAxle(150kw)

回生協調ブレーキシステム

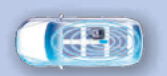
クリーンエネルギー転換の推進

家庭用コージェネレーションシステム（エネファームtype S）

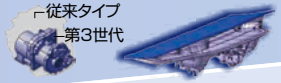
新技術軸によるサービス提案

微細水発生技術を活用したAIR

音声認識技術を活用したYYSystem

人とモビリティと街の共存

子供置き去り検知

大開口ドアシステム

電動化を加速させる商品群


第3世代eAxle　アクティブリアスポイラー

カーボンニュートラルへの取り組み

資源循環システム

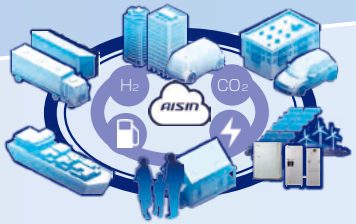
ペロブスカイト型太陽電池

人々の生活への自由と喜びの提供

カーボンニュートラル達成に向けた電動向け製品のさらなる進化

地域社会でのエネルギーと資源の循環・普及

“移動”に感動を与える安全・快適・利便なモビリティの実現

モビリティ・エネルギー技術融合による新価値創出


“移動”
Move

アイシングループビジョン2030

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、安心・快適・利便な“移動”を実現することで、
お客様からパートナーと呼ばれる企業グループを目指します。

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

2023年度	2030年度
25%	60%以上

営業利益率

2023年度	2030年度
2.9%	8%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）

2023年度	2030年度
▲17.7%	▲50%以上

ROIC※2

2023年度	2030年度
5.3%	13%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

例）働きがい指数
社員意識調査結果より（5ポイント中）

SDGs優先課題KPI

2023年度	2030年度
3.4 ポイント	4.0 ポイント以上

売上収益

2023年度	2030年度
4.9 兆円	5.5-6.0 兆円

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

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

※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÷（棚卸資産+有形固定資産+無形固定資産）

サステナビリティに関する考え方および取り組み

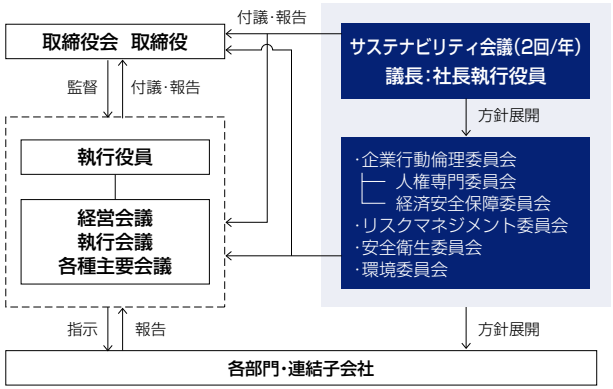
アイシンは経営理念に「“移動”に自由と喜びを、未来地球に美しさを運び続ける」を掲げており、この実現こそがサステナビリティそのものであると考えています。ステークホルダーとの対話から、社会課題とニーズを先読みし、事業活動を通じた持続可能な社会の実現と企業価値向上の好循環を目指しています。このようなサステナビリティ経営の実現に向けて、アイシングループサステナビリティ憲章を定め、企業活動の指針としています。 WEB アイシングループサステナビリティ憲章

ガバナンス

アイシンでは、社長執行役員を議長とし、執行役員に加え、グループ会社社長で構成するサステナビリティ会議を年2回開催しています。サステナビリティに関する方向性を議論・決定するとともに、マテリアリティに基づくSDGs2030年度目標に向けた活動の進捗管理を行っています。サステナビリティ会議で決定した方針は、各委員会などに展開され、目標達成に向けた活動が推進されています。

なお、こうした方針や活動については、重要度に応じ、取締役会に付議・報告を行い適切な監督を受けています。

サステナビリティ推進体制



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

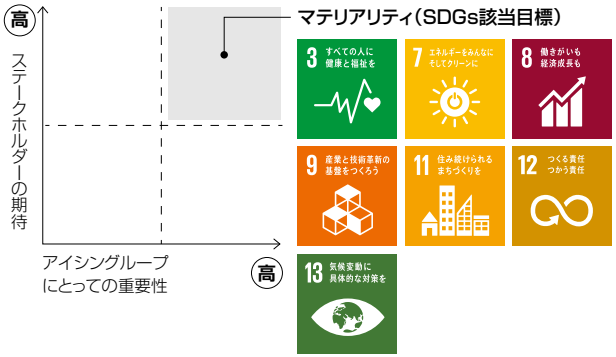
優先課題(マテリアリティ)

アイシンでは、右図のプロセスで2019年度にマテリアリティを選定しています。ステークホルダーからの期待・要望、アイシンにとっての重要性の2軸から評価し、優先順位づけを行いました。

現在、社会や事業環境の変化も踏まえ、ダブルマテリアリティの視点を取り入れ、優先課題の見直しを進めています。

優先課題(マテリアリティ)の選定プロセス

step1 課題の特定	• 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
step2 優先順位づけ	• 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
step3 妥当性の確認	• 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
step4 経営レベルで承認	• 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



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）と2030年度目標を設定し、その実現に向け活動を推進しています。なお、2024年度は事業環境の変化や2030年度目標に対する進捗状況を踏まえ、一部KPIの見直しを実施しました。2023年度実績については、サステナビリティデータブックよりご確認ください。 WEB サステナビリティデータブック

	優先課題（マテリアリティ）	2030年度めざす姿		KPI	2025年度目標	2030年度目標
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 ・健康と福祉の推進	提供価値 ・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 ・安全・快適な移動手段の提供に向けた商品の拡充	社会課題の解決に寄与する成長領域向け商品売上収益（比率）※1 $\left(\frac{\text{成長領域売上} + \text{HEVユニット売上}}{\text{総売上}}\right)$	47%	58%
			・より便利で安心な社会の実現に向けた商品・サービスの拡充	健康・福祉に資する商品・サービス延べ利用者数※2（Monthly Active Users）	MAU 63,360人	MAU 183,400人
	・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 ・クリーンエネルギー転換の推進	価値創造プロセス ・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」を目指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	成長領域向け研究開発費比率※1	75%	80%
			・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	ライフサイクルCO_2排出量削減率	サプライチェーン全体を通じた削減の具体策設定	▲25%以上 （2019年度比）
				生産CO_2排出量 削減率（総量） 【2013年度比】	▲25%以上 （207.9万t-CO_2/年）※3	▲50%以上 （138.6万t-CO_2/年）※3
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目指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	重大災害件数	0件	0件
				休業度数率	0.05	0.05
			・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	女性管理職比率 グループ4社	4.1%	6.0%
				働きがい（社員意識調査結果、5ポイント評価）	3.8ポイント （グループ4社）	4.0ポイント （グループ全体）
			・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	重大法令違反件数	0件	0件
			・良きビジネスパートナーとしての共存・共栄と相互発展	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）	100%	100%

※1：成長領域の定義は、2023年9月公表の中長期事業戦略に基づく。成長領域の事業成長が優先課題の解決につながるものとして、KPIの対象商品・目標値を見直し
※2：旧KPIが2023年度時点で既に2030年度目標を達成したためより広い対象に価値提供できるようにKPI見直し
※3：「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

2025年中期経営計画

2023年度の振り返り

原材料価格高騰の影響は残るものの、収益体質は確実に改善した1年となりました。

2023年度の自動車業界を取り巻く事業環境を振り返ると、原材料価格、エネルギー価格、輸送費の高騰が前年から引き続き長期化する一方で、新型コロナウイルス感染症や半導体不足の収束によりカーメーカーの生産計画が正常化したこと、為替相場が円安に振れたことなどから、業界全体の収益は回復しました。

こうした中、アイシンでは価格転嫁交渉による原材料価格の影響の緩和や小さく構えた生産体制の堅持による増産効果の積み増しなど事業環境変化への対応力強化を進めました。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、固定費水準をコントロールした上での電動化・知能化を中心とした成長領域へのリソーセスシフトを強化しました。

品質関連費用の計上はありましたが、事業環境の改善や構造改革への取り組みにより増収増益となりました。

2023年度の売上収益は、車両生産の正常化や電動ユニットの市場投入による数量増に加え、原材料の価格転嫁や円安の影響により、前期より約5,067億円増収の4兆9,095億円(前期4兆4,028億円)となりました。

営業利益は、北米子会社において製造された製品が搭載された車両のリコールに伴い、品質関連費用として630億円を計上しましたが、事業環境の改善に加え、企業体質の改善努力や構造改革への取り組みにより、前期より約854億円増益の1,433億円(前期579億円)となりました。なお、税引前利益は1,498億円(前期737億円)、親会社株主に帰属する当期純利益は908億円(前期376億円)となりました。

また、地域別では、生産性改善活動に加え、電動化商品の投入とAISIN Texas Corporation(2021年9月生産開始)の年間フル稼働化により、北米セグメントが6期ぶりに黒字(品質関連費用を除く)となりました。

2025年中期経営計画の振り返り

中期経営計画に沿って、構造改革による企業体質の強化を着実に進めています。

アイシンは2023年9月に、2025年度を達成年度とする中期経営計画を策定しました。その中で、①事業ポートフォリオの入れ替え、②ATをはじめとする既存製品の収益性向上、③成長領域に対するヒト・モノ・カネのリソーセスシフト、④バランスシート改革による資金創出、の4つを構造改革の基本骨子として掲げました。

中期経営計画の1年目にあたる2023年度の進捗評価としては、計画策定時の想定より為替は円安に進展したものの、得意先生産台数が想定より伸びなかったことや品質関連費用の計上により、収益面では課題を残す結果となりました。一方で、成長領域向けの設備投資比率は40%(2021年度30%)、開発費比率は59%(2021年度43%)とリソーセスシフトは着実に進めています。また、バランスシートについても、政策保有株式を1,117億円圧縮し、2025年度目標を前倒しで達成するなど、企業体質の強化を順調に進めています。

指標		2021年度(実績)	2025年度(目標)	2023年度(実績)
販売	売上収益	3.9兆円	5.0兆円	4.9兆円
収益	営業利益率	4.6%	6.0%	2.9%
	営業利益	1,820億円	3,000億円以上	1,433億円
	ROIC	6.6%	10% 以上	5.3%
成長戦略	成長領域向け設備投資比率	30%	65%以上	40%
	成長領域向け開発費比率	43%	75%以上	59%
	成長領域へのヒトのシフト	—	3,000人	2,050人
	成長領域人材へのリスキリング	—	3,000人	3,860人
	成長領域向け売上比率	27%	48%	38%
企業体質の強化	バランスシート改革による資金創出			
	事業資産	—	1,000億円以上圧縮	239億円
	政策保有株式	—	1,000億円以上圧縮	1,117億円
	グローバル在庫	—	1,000億円以上圧縮	322億円
	(在庫日数)	(29.4日)	(22.8日)	(27.2日)

2025年中期経営計画

**2030年ビジョン実現に向けて、
収益マネジメントモデルの再構築を進めています。**

構造改革を着実に前進させていくため、その基礎となる「収益マネジメントモデルの再構築」に2023年度から取り組んでいます。まず、当社の製品群を、営業利益率と売上成長率の切り口から、育てる·攻める·稼ぐ·託すの4つの位置づけに分類を行いました。その上で、各事業について、位置づけに沿った収益目標およびあるべきリソーセス割当の議論を経て、経営計画への落とし込みを図っています。加えて、バランスシート効率の改善に向けてROICによる査定も併せて行うことで、事業単位での設備投資·減価償却費バランスの適正化、地域単位でのポストコロナを踏まえた在庫水準の適正化および役割を終えた非事業資産の現金化といった活動につなげていきます。

また、こうした活動をさらに加速させていくため、2024年4月付で組織体制の見直しも行いました。構造改革、成長戦略を担当するグループ経営戦略本部を対象に、

- 重点事業の選定やリソーセスシフトの判断といった長期戦略策定と、これを支える既存事業の収益性向上を両輪で推進していくために、各カンパニーの事業戦略機能と収益管理機能をグループ経営戦略本部に集約
- 製品事業単体での利益責任を確実に担保するため、原価機能統括部を新設
- 地域最適での課題解決推進に向け、地域ごとの地域統括部を新設

を実施し、2030年ビジョン実現に向けて構造改革、成長戦略を一気に進めていきます。

2030年ビジョン実現に向けた アイシングループ 2025年経営方針について

**「中身」を変え「力」をつける
「フルモデルチェンジ」の3年とするべく、
重点活動テーマを定め活動を推進しています。**

自動車業界はカーボンニュートラルの高まり、モビリティの電動化·知能化が進み、産業構造は大きな変化の真っ只中にあります。

このような速く·激しい変化の中、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。

①2023年度の振り返り

既存領域から成長領域へのリソーセスシフトを促進し、2030年を見据えた事業ポートフォリオの入れ替えを加速しました。具体的には、BEV向け製品の開発や、海外も含めた全社での営業力強化により、成長領域の製品について複数のお客様から受注を獲得することができました。一方で、事業の収益性や構造改革のやり切り、将来のグローバル生産構想などは継続的な課題となっており、2024年度はやり方·仕組みを変えて取り組んでいきます。また、組織風土改革については、経営トップがさまざまな場で従業員と双方向のコミュニケーションをとるなどの活動を推進していますが、北米子会社の品質問題やトヨタグループで発生した認証不正問題を受け、さらに風通しの良い組織風土を醸成するため、経営トップの関与も一層深めながら活動を継続する必要があります。

②2024年度の方向性

以上のような振り返りを踏まえ、2024年度はアイシングループ2025年経営方針の2年目として、重点活動テーマを定め活動を推進しています。その中でも最重要テーマである、①「品質至上」の徹底、②収益性向上とグループ·地域経営強化、③成長領域の開発機能強化、④バリューチェーン事業化促進、⑤グループ·グローバルでの生産体制再構築、については全社で対応し確実にやり抜くために2024年4月に大幅な組織変更を行いました。

今後は新たな組織体制のもと、重点活動テーマをさらに具体化したアクションプランを策定·遂行し、「中身」を変え「力」をつける「フルモデルチェンジ」の実現を目指します。

2025年中期経営計画

アイシングループ経営方針に対する2023年度の取り組み/進捗と2024年度の重点活動

アイシングループ2025年経営方針	2023年度の取り組み/進捗	2024年度の重点活動
<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	• 熊本地震など過去の自然災害の教訓を活かし、 能登半島地震から早期の生産復旧実現 • 健康経営優良法人ホワイト500　8年連続選定 • 相談窓口の複数チャネルの利用浸透により、 グローバルで困りごとの吸い上げを実施	• さらなる防災·減災対策推進（液状化現象対策など） • 健康チャレンジ8の実践度向上による自己健康管理 できる人·職場の拡大 • 重点リスク·重点職場を絞り込んだコンプライアンス違反 未然防止活動の展開
<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	• 電動化·知能化に向け全カンパニーで一丸となった 車両目線、大部屋での商品開発の加速 • 営業力強化によるBEV向け商材複数受注 • 中長期事業戦略説明会を開催し、 商材·事業規模を社外公表	• 市場が拡大する電動化·知能化領域商品の 早期主力事業化 • エネルギーバリューチェーン（水素·充電など）の 事業化加速
<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込み	• 見える化·節目管理強化など原価企画の施策推進 • 原材料や人件費高騰などにより採算性が悪化した 地域拠点のサポート拡充 • シャワートイレ事業の移管決定	• 原価企画機能の見直しと見積り力の抜本的強化 • 聖域なき固定費低減·固定資産の削減 • 地域事業の立て直しと自立化支援 • 「託す」事業の見極めと最適パートナーとの連携
<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CN目標の達成	• 西尾ダイカスト工場でCO_2分離回収·利活用開始 • サプライヤー向けにCN教育道場開設 • サステナビリティ情報発信強化（投資家面談など）	• クリーンエネルギー技術の工場大規模実証に向けた 開発加速（ペロブスカイト型太陽電池など） • サステナビリティ方針策定、マテリアリティ見直し
<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	• 北米子会社生産品リコールによる 630億円の品質関連費用計上 • トヨタグループ内の認証不正を受けた総点検の実施 • 将来予測に基づいたグループ·グローバルでの 生産体制検討加速	• 予兆感度の向上と課題の早期潰し込みによる 品質問題の撲滅 • 生産体制の具現化と全工場間横串活動による グループ生産体質の強化·再構築
<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	• 「加点主義」「人材流動性向上」「内向きから外向きへの 意識改革」をねらいとした人事制度改定	• 「品質至上」を徹底し、 組織·階層を超え本音でぶつかり合える 風通しの良い職場風土づくり

事業ポートフォリオの変革

環境変化を成長機会へ

社会課題を解決する事業を成長領域と位置づけ、事業ポートフォリオの変革を進めます。

自動車業界を取り巻く産業構造は大きく変わりつつあり、カーボンニュートラル、電動化、知能化の流れがより一層加速しています。各国のエネルギー事情、産業政策、電動化の方向性やスピードは異なっており、先行きは不透明ですが、長期的にはバッテリーEV（BEV）の市場が拡大し、かつ厳しい競争領域になると想定しています。

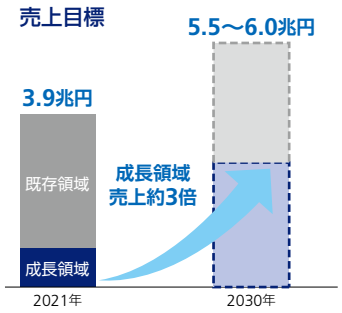
BEV はエンジン車に対して必要な部品が変わるだけではなく、クルマそのものの構造や製造法も変わり、ソフトウェアによる知能化など、ユーザーが求める価値も多様化していきます。そのために必要な技術や生産、販売方法、サプライチェーンのあり方が変わり、充電インフラまで含めた自動車に関わる産業のバリューチェーンそのものも大きく変化していきます。

このような環境変化を事業機会に変えるべく、社会課題を解決する事業を成長領域と位置づけ、成長領域においては特にBEV商材、制御ブレーキ、安心·快適エントリーを重点とし、開発を加速させています。エネルギーバリューチェーンにおいては、再生可能エネルギーや水素エネルギーなどを使った新たなビジネスモデルの構築や、DXを活用したモビリティの新たな“移動”価値創造に挑む新規事業に取り組んでいきます。

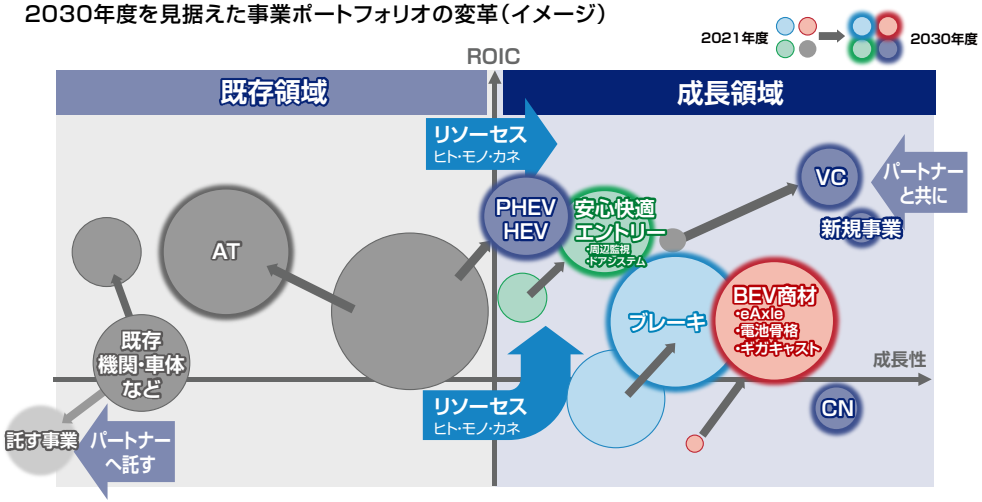
カーボンニュートラルの有力な選択肢となっているプラグインハイブリッド（PHEV）·ハイブリッド（HEV）については既存領域から成長領域へ変化していくと考えており、地域ごとのお客様ニーズに的確にお応えできるように取り組みを強化します。

オートマチックトランスミッション（AT）やエンジン（機関）·車体部品をはじめとした既存領域は培った技術、ノウハウ、ヒト、モノなどの資産を活かした効率化の推進や、最適なパートナーへ託すことなどを行いながら収益基盤をさらに強固にしていきます。

このように既存領域からのリソーセスシフトにより、成長領域への事業ポートフォリオ変革を推進します。



2030年度を見据えた事業ポートフォリオの変革（イメージ）



TOPICS

事業ポートフォリオ変革に向けた「託す」事業

事業ポートフォリオ変革に向け、社内やグループ会社を横断し、全社でリソーセスを最適に配分·活用することで電動化や知能化といった成長領域の強化·拡大を目指していきます。
その一環として、当社のシャワートイレ事業をLIXILに移管しました。

シャワートイレ

事業ポートフォリオの変革

電動化・知能化への対応

電動化

**カーボンニュートラル実現に向けてさまざまな地域・お客様のニーズに
フルラインアップで取り組みます。**

電動化に対しては、各国の政策、エネルギー事情、お客様によりニーズはさまざまです。アイシンはこれまでと変わらず、BEV、PHEV、HEVに対してフルラインアップで対応し、地域ごとに異なるお客様の期待に応えていきます。

中期的にはBEV、PHEV、HEVがミックスする形で電動化が進むと予想していますが、長期的にはBEVがさらに重要になると考えています。BEVはバッテリーをはじめとしたBEV特有の製品が必要になるとともに、周辺の製品、部品も変わっていきます。

アイシンは以下の製品を重点として取り組み、多様な製品で貢献していきます。

- BEVの駆動ユニットであるeAxle
- 電費向上に欠かせない回生協調ブレーキをはじめとした制御ブレーキ
- 電動ウォーターポンプの機能を発展させた冷却モジュール
- アクチュエーター技術と車体製品を組み合わせ、空力性能を向上させる空力デバイス
- アイシンの持つアルミ押出材を活用した電池骨格や電池冷却器などのアルミ製品
- ダイキャスト技術を用いたギガキャストあるいはメガキャスト製品
- バッテリー搭載による長いホイールベースでも旋回性能を向上させるアクティブリアステア
- アクチュエーターを統合的に制御し車両の運動性能や利便性を高める車両統合制御

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

バッテリーEV向け商材　開発の取り組み

知能化

**人よりも安全な「認知」「判断」「行動」を実現し、
移動のすべてのシーンに新たな付加価値を提供していきます。**

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

アイシンが提供する具体的な価値は以下の通りです。

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

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

アイシンは、従来の機能の自動化から自律的にサポートする知能化へ対応していきます。「走る」「曲がる」「止まる」を高度に操り、安全でユーザーに寄り添った乗り心地を提供し、移動時のストレスフリーな車両へのアクセスなど、「認知」「判断」「行動」の高度化につながる開発を進めています。

このように、移動前から移動後まですべてのシーンに新たな付加価値を提供し、ユーザーの「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を実現していきます。

知能化全体像

事業ポートフォリオの変革

カーボンニュートラル

**カーボンニュートラル実現に向けた変化をチャンスと捉え、
エネルギー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。**

カーボンニュートラルの実現に向け、既存商材のさらなる進化とともに、再生可能エネルギーや水素エネルギーなどを使った新たなビジネスモデルを構築し、社会課題へ貢献していきます。

工場・事業所

2050年までのカーボンニュートラル達成に向け、生産工程で必要となる電力の再生可能エネルギー化、水素やe-メタンのオンサイト製造が可能なエネルギー循環型システムの実装を推進していきます。

戸建住宅・集合住宅

街全体での低・脱炭素化に向け、従来のシリコン型太陽電池に比べ設置性を向上(軽量・曲げられる)させたペロブスカイト型太陽電池の開発・普及を進めていきます。
また、天候などによる再生可能エネルギーの出力変動に対し、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」の出力調整を通じたエネルギーマネジメントにより電力の需給バランスに貢献していきます。

移動・物流

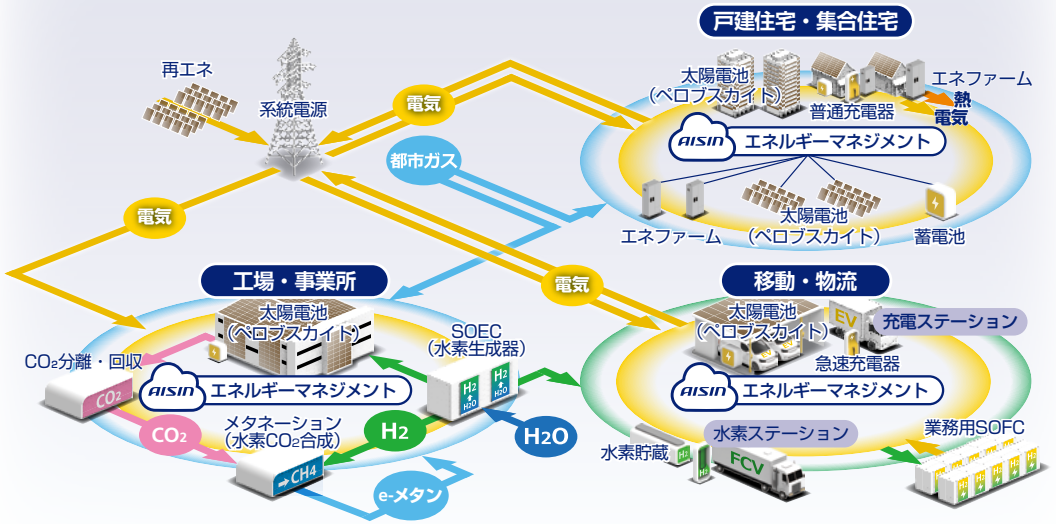
BEV・FCEVなど次世代モビリティの普及に向けてはインフラの整備が課題となっています。
アイシンは、ペロブスカイト型太陽電池・業務用SOFC※1やSOEC※2によるクリーンエネルギー供給を行うとともに、カーボンニュートラルな移動・物流を支える充電・水素インフラの拡充に積極的に参画していきます。

これらの商材・サービスを組み合わせ、さまざまなエネルギー課題に対応した最適なソリューション提案ができる企業を目指します。

※1 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
※2 SOEC：固体酸化物形電解セル

エネルギーバリューチェーンビジネス拡大・変革

新しいビジネスモデルを構築し社会課題へ貢献



ソリューション提案の組み合わせ例

		つくる					ためる		つかう	整える
		電気	水素	ガス	電気・熱		電気	CO_2	電気	
商材・サービス		ペロブスカイト型太陽電池	SOEC	メタネーション	エネファーム	業務用SOFC	蓄電池	分離・回収装置	充電器	エネルギーマネジメント
領域	工場・事業所	○	○	○		○	○	○	○	○
	戸建住宅 集合住宅	○		○	○		○		○	
	移動・物流	○	○			○	○		○	

事業ポートフォリオの変革

BEV商材（eAxle）

強み

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

機会・リスク

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

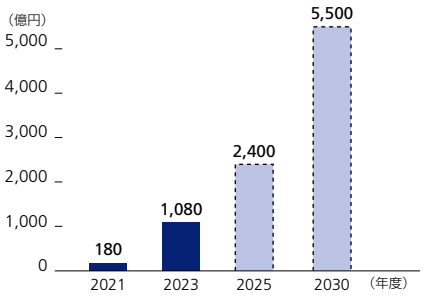
今後の戦略

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

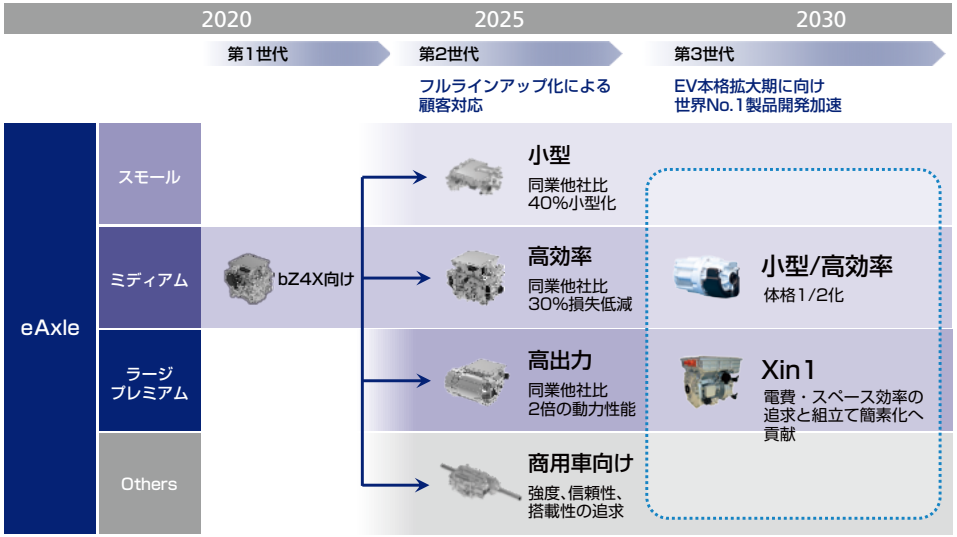
＜重点活動＞

- 高効率、低コストを実現した第2世代eAxleの市場投入（2025年）
- お客様からの多様なニーズに応えるラインアップの拡充
- 第3世代eAxleの先行開発（圧倒的に小型な「1/2eAxle」や、要素技術を活用し高度に機能統合した「Xin1」など）
- アイシンの品質への信頼で築いた顧客基盤を活かした拡販

売上目標



ロードマップ



TOPICS

SUBARUと次世代電動車両用電動駆動モジュールに関する協業を開始

車両ならびに変速機開発に関する知見・ノウハウを持ち寄り、SUBARUが2020年代後半から生産開始するバッテリーEVに搭載する電動駆動モジュールを共同開発・分担生産することに合意しました。

左:SUBARU 代表取締役社長 大崎篤
右:アイシン取締役社長 吉田守孝

BMW「e-axle」※の生産パートナーシップを合意

長期的な戦略パートナーシップ構築の第一歩として、BMWが設計する「e-axle」の受託生産に関して合意しました。2020年代後半より当社の中国、欧州拠点で生産を開始する予定です。

※顧客名称を使用しています。

事業ポートフォリオの変革

BEV商材（電池骨格・ギガキャスト）

強み

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

機会・リスク

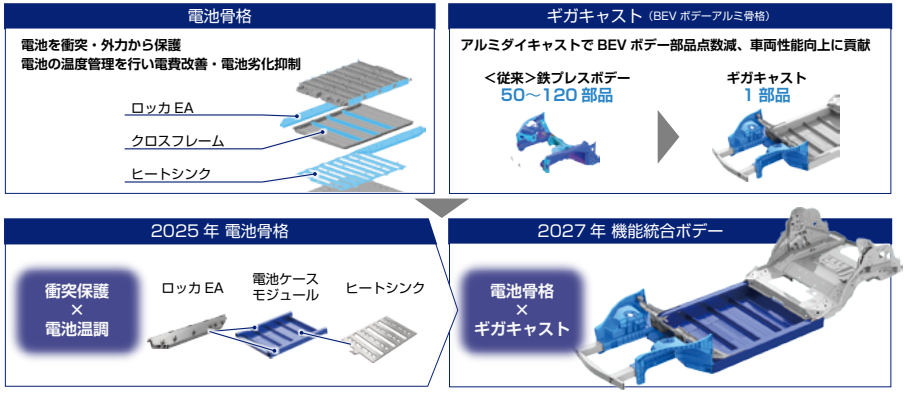
- 電動化による車両構造の変化とそれに伴う新商材へのニーズ増加
- 地域・国ごとに異なる電動化ニーズへの対応と地政学リスクに対応するサプライチェーンの構築
- 新興国サプライヤーの台頭による競争激化

今後の戦略とロードマップ

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

＜重点活動＞

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



PHEV・HEV

強み

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

機会・リスク

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

今後の戦略とロードマップ

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

＜重点活動＞

- 2タイプのシステムを活用し、スモール〜ラージプレミアムクラスまで幅広く対応
- 今後も拡大していくPHEV・HEVニーズに対応するため、ラインアップをさらに強化（2020年代後半にPHEV・HEV用FF2モーター、FR1モーターユニットの市場投入を目指す）
- 世界でも限られたHEVユニットのサプライヤーであるアイシンの優位性を最大限に発揮した新規拡販

事業ポートフォリオの変革

ブレーキ

強み

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

機会・リスク

- カーボンニュートラルへの備え
  - 電動車の増加、燃費・電費の向上
  - クルマの作り方の変革
- 安全・利便性ニーズの高まり
  - 自動運転実用化に向けた技術ニーズ
  - 自動車におけるOTA※普及
- 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

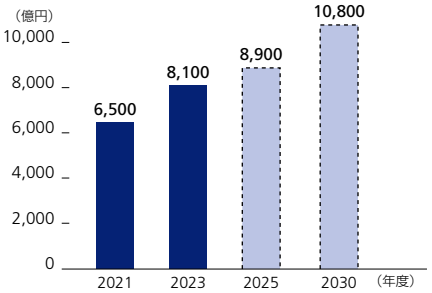
今後の戦略

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たな価値を提案します。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収益力強化で、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
- インド・中華系顧客へのビジネス拡大
- 回生協調ブレーキシステムのラインアップ拡充
- 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
- 電動ディスクブレーキの開発推進

売上目標



主要商品

- 制御ブレーキ製品
  - 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
  - データビジネス

※ESC : Electronic Stability Control

ロードマップ

TOPICS

ブレーキ技術を磨き、モビリティ社会に価値を提供

台湾ブランドのEVにブレーキ製品が採用

新たに台湾ブランドLUXGEN(ラクスジェン)が販売するEV「n7」に回生協調ブレーキシステムをはじめとするブレーキ製品が採用されました。電動車普及によるカーボンニュートラル実現に貢献します。

インドに合弁会社設立(BIADS)

インドの老舗ブレーキメーカーBrakes Indiaと合弁会社BIADS India Private Limitedを設立しました。インドの自動車産業の発展とお客様の安心・安全への寄与を目指します。

なめらかブレーキの採用拡大

2023年に発売された、トヨタセンチュリー、レクサスLMになめらかブレーキが標準搭載されました。停止時の前のめりを抑制し、より快適なドライブの実現に貢献します。

事業ポートフォリオの変革

安心快適エントリー

強み

- さまざまなニーズに対応するシステム開発力
  - ドア開閉メカ機構と制御技術
  - 周辺状況、障害物検出技術
  - ユーザー認識、見守りによる安全・快適支援
- 海外開発拠点と連携した企画、開発体制

機会・リスク

- 製品アップデートによるモビリティサービス（MaaS）の進化
- ユーザーエクスペリエンス（UX）を重視した快適機能ニーズの拡大
- インドなど新たな市場環境への対応

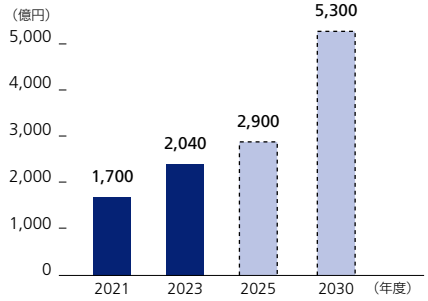
今後の戦略

クルマは知能化により複数の機能を組み合わせた高度なシステムとして進化しており、ストレスフリーエントリーと快適な移動を実現する商品を提供していきます。

＜重点活動＞

- カメラ、ミリ波レーダーなどのセンシング技術でストレスフリーな車両へのアクセスを実現
- アライアンス強化により外部の知見を取り込み、商品価値を向上
- 利便性向上に向けて多様化するアプリケーションの統合制御開発を推進

売上目標

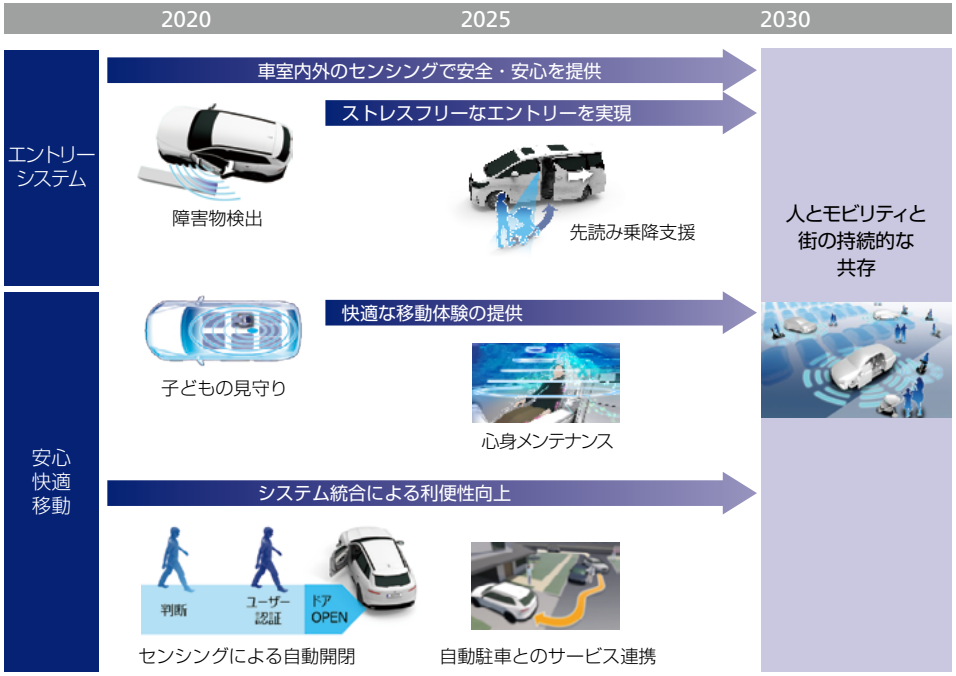


主要商品

・エントリー製品
- 先読み乗降開閉ドア
- 障害物検出センサー
- 大開口ドア

・安心快適製品
- 車室内見守りセンサー
- 自動駐車支援
- ニューマチックシート

ロードマップ



TOPICS

大開口ドアシステム「リンク式パワードアシステム」の搭載

「リンク式パワードアシステム」がトヨタセンチュリーのワールドプレミアで初披露されました。スライドドアの利点である乗降性の良さと車両そのもののデザイン性を両立する新しいドアシステムで、狭い駐車空間でも誰でもスムーズに乗り降りでき、広い開口部により乗員の「美しい乗降所作」を実現できます。

事業ポートフォリオの変革

VC（エネルギーバリューチェーン）

強み

- 40年以上にわたる既存商材で培った エネルギー商材の開発～生産～アフターサービス までの一貫体制
- カーボンニュートラル燃料 （e-メタン、水素、バイオガスなど） へ適合する要素技術開発
- エネファーム(定置型SOFC)で培った 熱マネージメントおよびエネルギーマネジメント技術
- 企業・自治体・研究機関など、 外部パートナーとの協業体制

機会・リスク

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

今後の戦略

省エネ・カーボンニュートラル商材を事業の柱として、社会課題解決に貢献する商品・サービスを提供していきます。

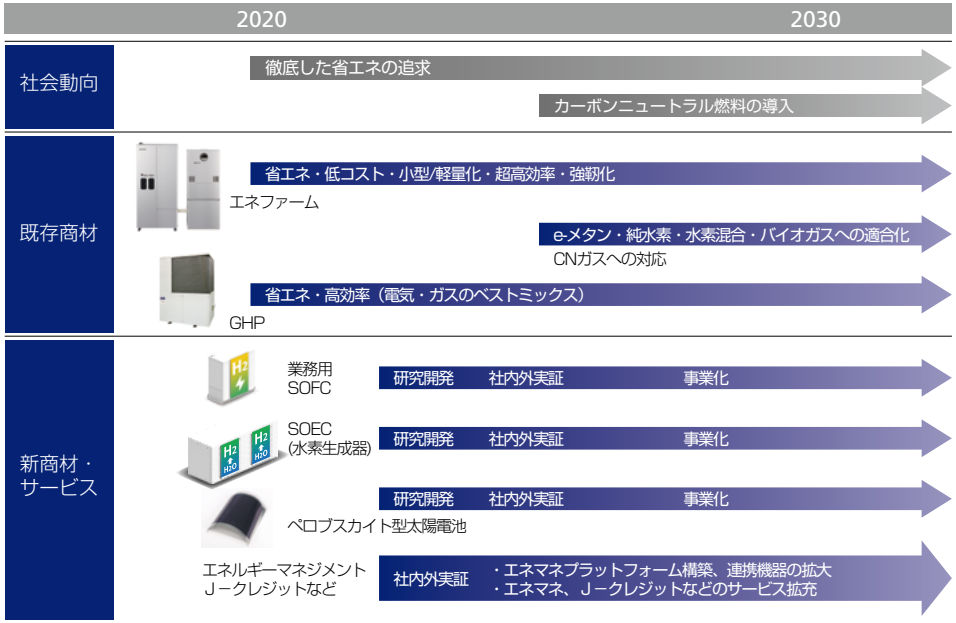
＜重点活動＞
- 事業基盤強化に向けた既存商材の競争力向上
- エネルギーインフラ転換に対応した新商材の早期事業化
- 外部パートナーとの補完関係構築の強化

主要商品

1）既存商材
- 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）

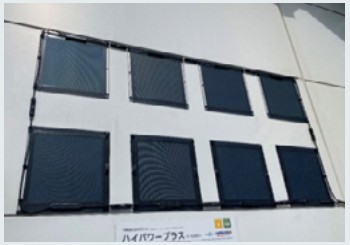
2）開発中の主な新商材
- 業務用燃料電池コージェネレーションシステム（業務用SOFC）
- 水素生成器（SOEC）
- ペロブスカイト型太陽電池

ロードマップ



TOPICS

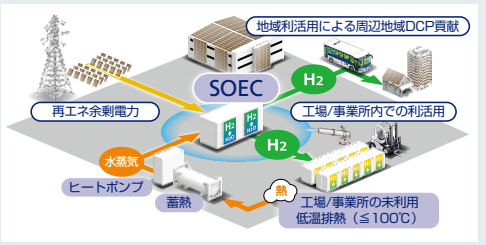
事業化に向けた取り組みを着実に推進



コムセンター壁面

ペロブスカイト型太陽電池

社内試作ラインで製造し、当社展示館の壁面に設置しました。2025年の自社大規模実証試験、モビリティへの展開も視野に開発を進めています。



研究開発事業イメージ図

SOEC（水素生成器）

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構が公募する「地域水素利活用技術開発」プロジェクトに固体酸化物形電解セルによる水素製造技術開発が研究開発事業として採択されました。

事業ポートフォリオの変革

VC（アフターマーケット）

強み

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

機会・リスク

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

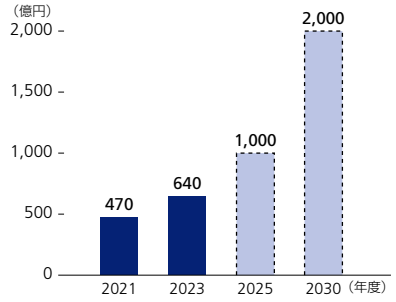
今後の戦略

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」のさらなる加速による品揃えの拡大、および商品の最適供給に向けた企画・調達・販売の各機能強化
- 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、整備事業への参入。定期的なメンテナンスの推奨により、自動車の価値の維持、長寿命化を実現させ、サーキュラーエコノミーに貢献
- 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

売上目標



主要商品

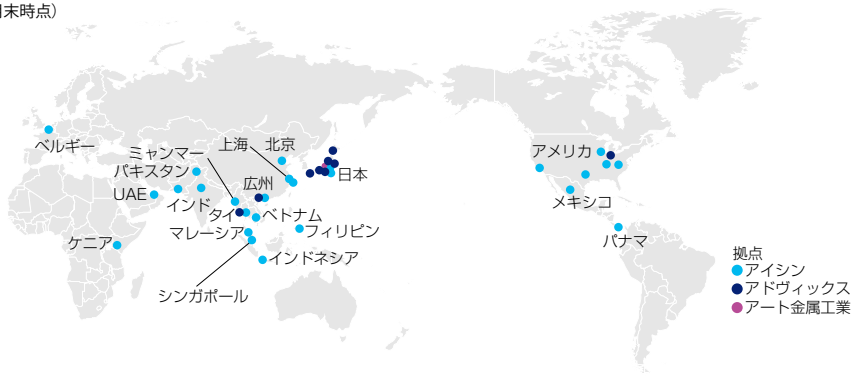
- クラッチ
- ウォーターポンプ
- リビルトAT
- ATフルード
- ブレーキパッド
- ピストン
- フィルター

ロードマップ

2030年度目標

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

（2024年3月末時点）



TOPICS

整備・サービス事業への参入により、お客様のカーライフに貢献

自動車整備業界の困りごと解決に貢献するため、整備・サービス事業にも事業領域を拡大し、幅広いソリューションの提供を目指しています。

・2024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、出張整備コンセプトカーを展示

ベース車：ハイエース・スーパーハイルーフ
搭載機器：コンパクトタイヤチェンジャー&バランサーなど
特徴：専用設計で機器の積み下ろし不要
対応サイズ：12インチ～24インチ

事業ポートフォリオの変革

新規事業（モビリティサービス）

強み

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

機会・リスク

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

今後の戦略

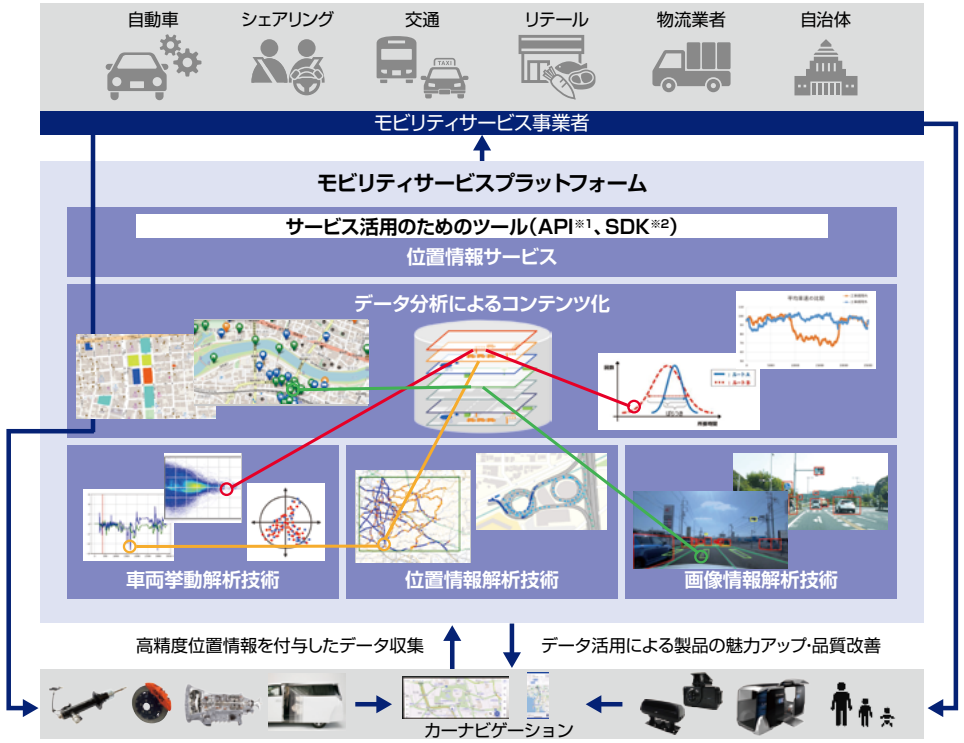
ユーザーインサイトを活用したカーナビの高度化と、位置情報を活用した新規事業創出により、社会課題を解決し「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を実現します。

<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を道案内するシステムから、自動運転やBEV、車載部品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

- カー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、これまでに培ってきた位置情報技術を活用したデータ分析により、移動の目的に寄り添った「コト」をコンテンツ化し、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

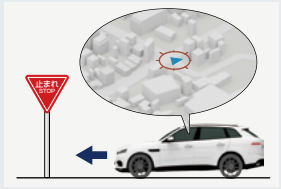


※1 API:Application Programming Interface
※2 SDK:Software Development Kit　ソフトウェア開発キット

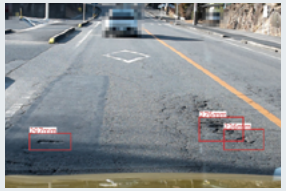
TOPICS

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し、効率的な移動を支援しています。



進行方向にある事象を先読みし、車両の各種制御に活用することで車両の知能化を促進しています。



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しました。

ごみ収集DXの「ReGoMe」で、ごみ回収時の最適経路、粗大ごみ予約などのプロセスをデジタルで支援しています。

事業ポートフォリオの変革

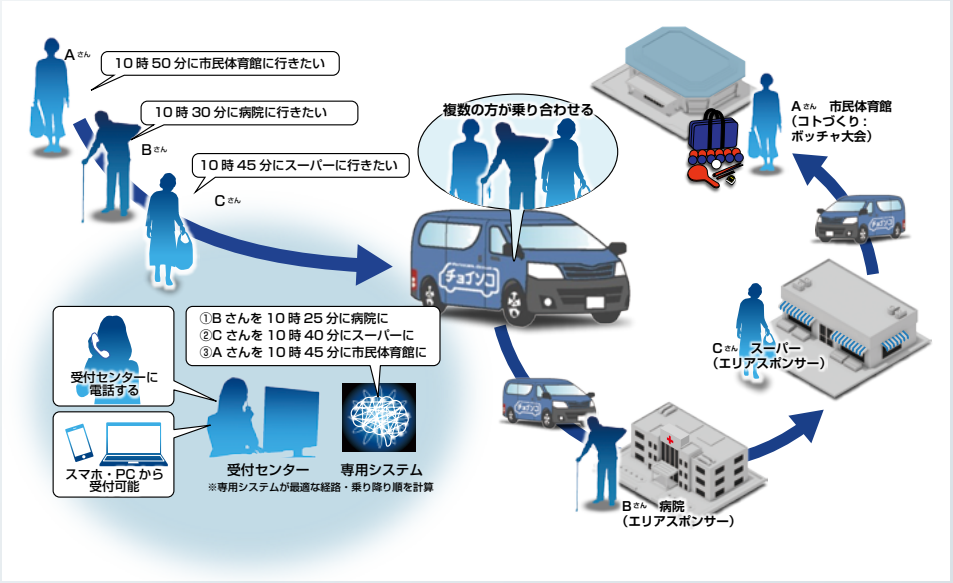
社会課題の解決につながる新規事業

これまで培った技術を活用し、さまざまな領域に挑戦しています。

チョイソコ

路線バスの減少や廃止、高齢者の免許返上などによって、移動困難となる方々が増えています。このような方々に対し、アイシンは、全国の自治体や、その地域の事業者（エリアスポンサー）や住民の皆さまと一緒になって、AIオンデマンド交通の導入を進めています。

チョイソコは、利用者の行きたい日時、乗車場所、降車場所といった予約内容に応じて最適なルートを生成し、同じ方向に行く方々を乗り合いという手段で一緒に移動していただくことで、安く、早く、効率的な送迎を行う新しい交通システムです。これによって、地域の交通不便を解消するだけではなく、高齢者の外出促進による健康増進にも寄与しています。さらに、長距離通学時の交通手段としてや、部活動の地域移行、習い事送迎などの子どもの移動の利便性向上に貢献しています。



YYSystem

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

本プロジェクトでは利用者からの声や困りごとのフィードバックをもとに、共創手法でのインクルーシブデザインを実践しており、この取り組みに対して「2023年グッドデザイン金賞」を受賞しました。現在、企業内での活用に加え、薬局の調剤窓口やホテルフロント、駅窓口などお客様との会話が必要とされる場面にもシステムの導入を拡大しています。

事業ポートフォリオの変革

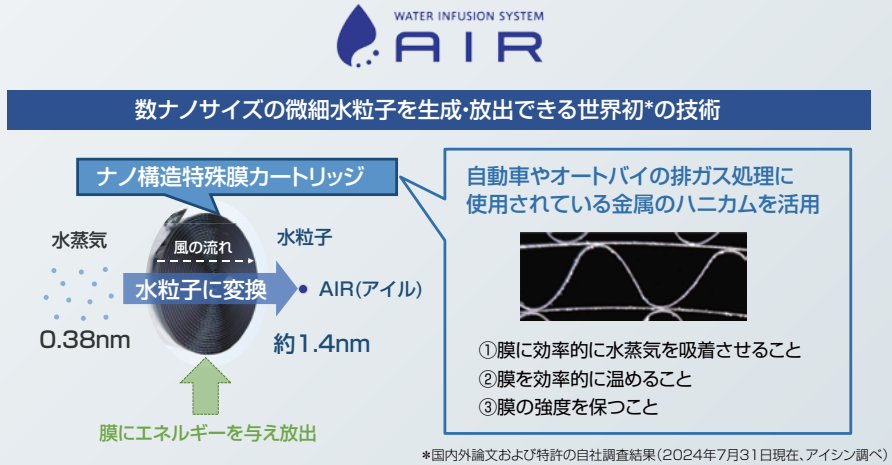
社会課題の解決につながる新規事業

AIR（アイル）

誰もが健康で快適な生活を実現するために非常に重要となる睡眠。アイシンは1966年以来54年にわたってベッド事業を展開し、睡眠について研究してきた経験があります。寝室内の乾燥改善による睡眠の質の向上に関する研究に、自動車部品事業で培った技術を融合させることで、空気中の水蒸気を水粒子AIR（アイル）に変換して放出する技術の確立に至りました。AIRは約1.4ナノメートルという大きさの微細な水粒子であることに加え、電荷を帯びていない、極性を持たない、構造が安定しているなどの特徴があり、さまざまな産業での活用が期待できます。

現在は医師向けの「WINDSCELL/ウィンセル」と美容師向けの「Hydraid/ハイドレイド」を商品化しています。水の力だけで安全・安心に肌と髪の土台を整え、うるおいや、さまざまな施術効果が向上・持続することができる装置となっています。

AIRは誰もがどこにいてもその恩恵を享受できる技術と考えており、「水」の新たな可能性を、食品・農業・工業・バイオ・医療など、さまざまな分野において、活用可能性を示すことで、より良い未来づくりに貢献します。



*国内外論文および特許の自社調査結果（2024年7月31日現在、アイシン調べ）

お客様の声

〈チョイソコ 利用者様の声〉

地域巡回バスはありましたが、本数が少なく不便でした。チョイソコに変わったことで、自分の予定に合わせて予約し移動できるようになり、無駄な待ち時間がなくなり助かっています。また、移動の不安がなくなり安心して免許返上することができました。さらに、チョイソコはお出かけのキッカケとなるイベントも定期的に開催していて、他の参加者との会話も含めて、楽しみながら体を動かすことで、健康を維持することができるようになりました。

〈チョイソコ 自治体様の声〉

住民の方の都合に合わせた移動手段を提供することができて、住民満足度が高くなるとともに、人の移動に伴い、街の活性化にもつながっています。また、チョイソコを通学用車両として運行させることで、専用車両を用意することなく遠距離通学を支援できるようになり、経費削減と保護者の送迎負担も軽減できました。

〈YYSystem　ご利用者様の声〉

聴覚に障がいがあり、外に出かけるのが億劫になっていましたが、YYSystemが私の人生を変えてくれました。このシステムのおかげで、病院で先生のお話をその場で理解することができるようになり、不安がなくなりました。

〈YYSystem　導入企業様の声〉

YYSystemは、騒音下でも正確に文字を表示でき、専門用語も登録できるため、非常に精度が高く助かっています。当初は障がい者差別解消法の対応目的で導入しましたが、聴覚障がい者のみでなく、外国語翻訳機能やデータの活用機能もあり、現在では社内で幅広く活用し業務効率化が図れています。

〈WINDSCELL 美容クリニック様の声〉

「保湿感が持続する」とおっしゃっていただき、患者様のほうからウィンセルの施術をリピートしていただいています。保湿と導入が同時に行える美容機器なので、導入液の種類や量に変化を持たせ、医師の判断でそれぞれを調整することもできますし、何より保湿によって肌の土台が整うので他の肌施術の効果が上がりやすくなる点など、多くのメリットを感じています。

〈Hydraid 美容室様の声〉

髪のうねりが強いスタッフで試したら、するんと収まり驚きました。変化をダイレクトに感じられたので、すぐに導入を決めました。「一生お付き合いできる関係性をつくる」ことをコンセプトに、お客様のライフスタイルに投資していけるようなサロンでありたいと考えています。ハイドレイドの効率的な使い方を追求してお客様の未来を支えていきたいです。

経営資本の強化

財務資本をはじめ、人的資本、知的資本、自然資本、社会・関係資本、製造資本といった経営資本の強化は、企業の収益性、成長性、競争力の向上につながり、企業価値を高める源となります。アイシンでは今後も持続的に成長を図っていくために、これらの資本を維持、強化していきます。

財務資本

P.35−36

安定した財務基盤の確保と資本の効率性追求

- バランスシート改革
- 資本政策と株主還元
- キャピタルアロケーション

総資産額
4兆6,430億円

2023年度
保有資産圧縮額
1,678億円

人的資本

P.37−42

多様な価値観・専門性を尊重し、活かす人・組織

- 人事理念
- 2030年に目指す人、組織
  - 風通しの良い職場風土づくり
  - プロ人材の活躍・成長
  - チャレンジの促進
  - グループ総合力の強化
- 労働安全衛生
- 健康経営

従業員数
115,140人

働きがい指数
3.4ポイント（5段階評価）

知的資本

P.43−48

事業で積み上げてきたノウハウ・技術の集積

- 事業ポートフォリオ変革に向けた技術開発の強化
- 電動化開発の加速
- 安心・快適・利便
- 知財ポートフォリオの構築
- 開発基盤技術の強化
- DX

特許保有数
8,459件

研究開発費
2,255億円

自然資本

P.49−55

自然と調和した資源循環システムの構築

- 環境マネジメントシステム
- 自然共生社会の構築
- 循環型社会の構築
- 脱炭素社会の構築
- TCFD
- TNFD

エネルギー消費量
28,233,650GJ

物質の投入原材料
1,605,489t

社会・関係資本

P.56−60

多様なステークホルダーとの対話と信頼関係

- バリューチェーン全体での付加価値拡大
- サプライチェーン
- 人権
- ステークホルダーエンゲージメント

サプライヤー社数
4,515社

投資家・アナリストとの対話
254回

製造資本

P.61−63

特長ある製品を生み出す生産プロセス

- 事業ポートフォリオ変革に対応した生産体制構築
- デジタル技術を活用した革新的な生産現場
- グローバル生産人材育成
- サプライチェーンとともに取り組む社会課題解決（環境負荷、物流問題）

設備投資額
2,600億円
（2024年度計画）

グローバル生産拠点数
15カ国131生産法人

経営資本の強化

財務資本

2025年中期経営計画に沿った財務施策の実行

投下資産を圧縮し、適切な財務レバレッジをかけていくことで資産効率、資本効率向上を進め企業価値を高めていきます。

アイシンは、2025年中期経営計画で掲げた構造改革のやり切りと収益性の向上に取り組んでいます。財務面においては、バランスシート改革を掲げ、投下資産を圧縮し、適切な財務レバレッジをかけていくことで資産効率・資本効率を改善させ、企業価値のさらなる向上を図っていきます。

●ROE向上に向けた施策

$$\text{ROE} = \left(\frac{\text{当期利益}}{\text{売上収益}}\right) \times \left(\frac{\text{売上収益}}{\text{投下資産}}\right) \times \left(\frac{\text{投下資産}}{\text{株主資本}}\right)$$

投下資産の圧縮　適切な財務レバレッジ

グループ全体の
リソーセスの最適配分と
収益最大化を
推進する責任者

Chief Administrative Officer
CAO
伊藤 慎太郎

バランスシート改革

バランスシート改革により投下資産を圧縮し、資金を創出していきます。

2025年度までに総資産の10%(4,000億円)を目標に投下資産圧縮を推進していきます。

- 「託す」事業の譲渡推進と既存事業資産削減の徹底により事業資産を1,000億円以上圧縮
- 政策保有株式はゼロ化を目指し1,000億円以上を売却
- グローバル在庫をコロナ前水準まで戻すため、2025年度末までに1,000 億円以上圧縮

2023年度は、シート事業、シャワートイレ事業のパートナーへの譲渡と、低効率資産の早期圧縮を実施し、239億円の資金創出をしました。政策保有株式については、8銘柄、1,117億円の資金創出につながりました。グローバル在庫については、2021年度比322億円の資金創出を実現しています。

今後も2025年度に向けて、投下資産を圧縮し、資産効率の向上を図っていきます。

2023年度実績　中期経営計画の進捗(バランスシート改革による資金創出)

事業資産圧縮(当期239億円資金創出)

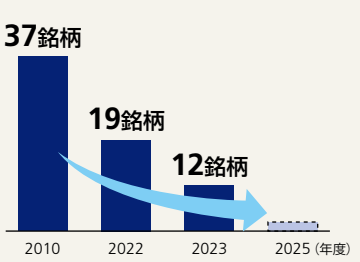
1,000億円以上圧縮
「託す」事業の譲渡推進と既存事業資産の徹底した圧縮

パートナーへ譲渡
・シート事業
・シャワートイレ事業
・他プロジェクト(活動中)

低効率資産の早期圧縮
・余剰資産の構造改革
・生産法人統廃合(活動中)

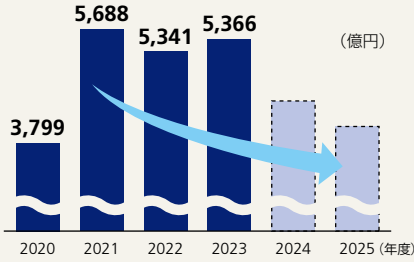
政策保有株式売却を実行(当期1,117億円資金創出)

1,000億円以上売却
ゼロ化を目指す



グローバル在庫圧縮(2021年度比322億円資金創出)

1,000億円以上圧縮
2025年度末までに
コロナ前水準まで圧縮



2025年度までに総資産の10%(4,000億円)を目標に投下資産を圧縮

経営資本の強化

財務資本

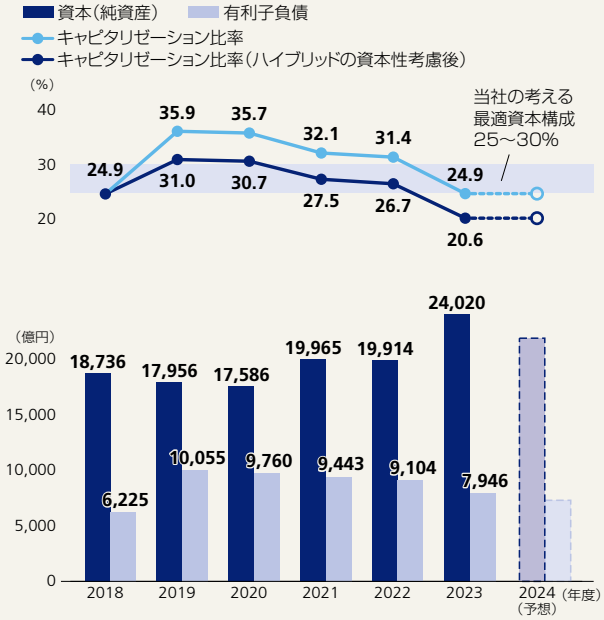
資本政策と株主還元

財務の安全性と資本の効率性のバランスを図り、株主還元強化に取り組んでいます。

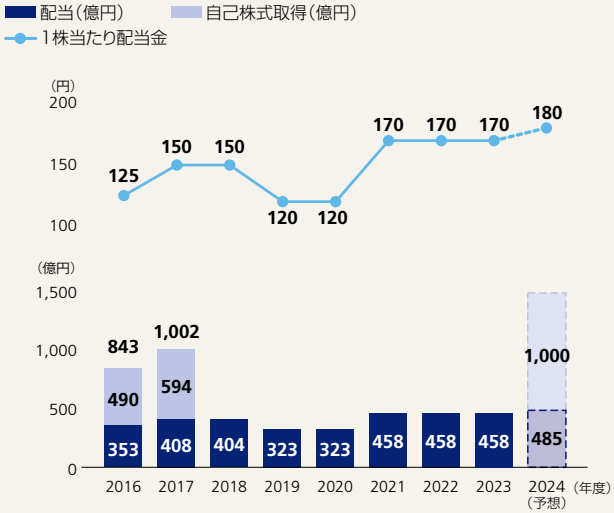
アイシンの資本政策は、「財務の安全性」と「資本の効率性」のバランスを取ることで、常に低コストで資金調達ができる状態を保ち、企業価値の向上を目指すことを基本方針としています。具体的には、キャピタリゼーション比率を指標として、当該比率が概ね25～30%となることが最適な資本構成であると考えています。

アイシンは、2024年6月に1,000億円、1,700万株を上限とする自己株式取得を公表しました。今後も「財務の安全性」を引き続き意識しながら、安定的・継続的な株主還元を行っていきます。加えて、機動的な自己株式取得など株主還元強化に取り組み、資本効率の向上を目指していきます。

キャピタリゼーション比率の推移



配当・自己株式取得の推移



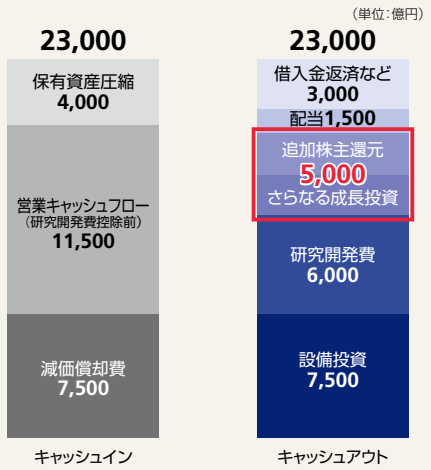
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (予想)
配当性向	28%	30%	37%	134%	31%	32%	122%	51%	37%
総還元性向	67%	74%	37%	134%	31%	32%	122%	51%	114%

キャピタルアロケーション

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、事業利益や投下資産圧縮により創出した資金を成長領域を中心とした設備投資や研究開発、株主配当、財務健全性確保のための借入金返済などに活用していきます。また、資金創出で生み出された財務余力5,000億円については、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。

キャピタルアロケーション
2023～2025年度予測(3年間累計)



経営資本の強化

人的資本

アイシンの価値創造の源泉は「働く仲間」です。
多様な従業員の挑戦と成長を加速する環境を整備し、未来を担う人材の育成に取り組みます。

アイシンは、働く仲間一人ひとりが主役であり、「働く仲間」こそが強みであると考え、経営理念の提供価値の最初に「働く仲間」を位置づけています。

目指す人材マネジメントを通じて、働く仲間へ働きがいと人生の幸せを提供し、新たな価値を創出します。それこそが、事業戦略の実現と、その先にある経営理念の実現につながると考えています。

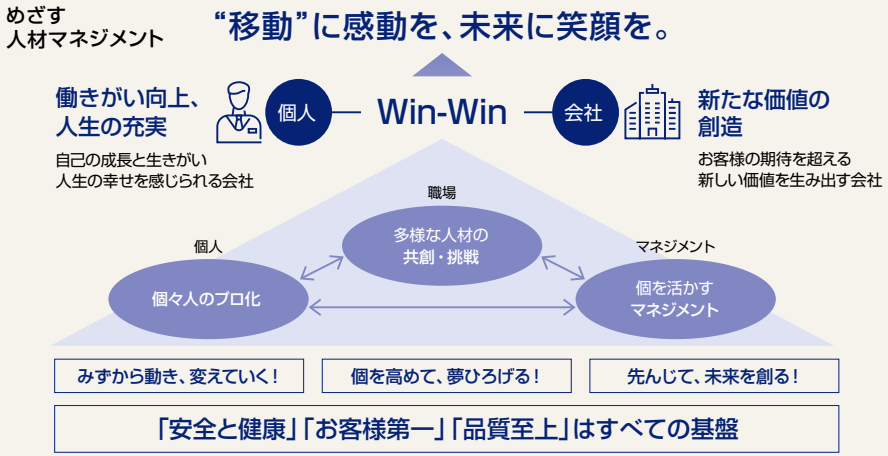
「グループ・グローバル連結でチャレンジ推進」「どこよりも人が育ち、全員が活躍」が、2030年に私たちがめざす姿です。

今までの急激な量的拡大期では、人や組織にとって与えられたテーマを達成することが重要で、"効率よく成果を出し続ける力"が求められてきました。

しかし今後は、経営基盤を強化し、成長領域を拡大していくため、これまでの延長線ではなく、社会のニーズや変化を先読みした商品を開発し、提供する必要があります。従来のアイシンは、この点においては必ずしも適していない側面がある、そう感じています。

私たちは、これまで培ったアイシンらしさを活かしながら、価値提案型で機敏に対応できる組織へと変革していかなければなりません。そのためには、従来以上に意図的かつ計画的に従業員を育成し、活躍を支援していくことが急務だと考えています。

そこで、2030年に向けた人・組織のめざす姿を「グループ・グローバル連結でチャレンジ推進」「どこよりも人が育ち、全員が活躍」している状態と整理しました。すべての活動のベースに⓪風通しの良い職場風土づくりを置くとともに、めざす姿と現状とのギャップを埋めるため、①プロ人材の活躍・成長、②チャレンジの促進、③グループ総合力の強化の3つに重点を置き、取り組みを加速します。



事業戦略を踏まえためざす姿と取り組み

人・組織のめざす姿	めざす姿実現に向けた取り組みの方向性
グループ・グローバル連結でチャレンジ推進	①プロ人材の活躍・成長
	②チャレンジの促進
どこよりも人が育ち 全員が活躍	③グループ総合力の強化
	⓪風通しの良い職場風土づくり

経営資本の強化

人的資本

すべての企業活動のベースは、風通しの良い職場風土にあります。

労使間の本音の対話、透明性向上で風通し良く

アイシンは今、「フルモデルチェンジのために一番重要なのは、まず人材、そして職場風土」という社長自らのメッセージのもと、すべての企業活動のベースとして、組織・職場の風通し向上を目指した取り組みを推進しています。

例えば、対話の場である労使懇談会を階層ごとに実施し、労使の積極的な対話の場を設けるとともに、労使懇談会の動画を社内で公開するなど透明性を高めることで、風通しの良い職場風土づくりにつなげています。また、情報発信・相互研鑽の機会を設け、職場マネジメントの共有などに積極的に取り組んでいます。

「困ったらすぐに相談」が品質向上につながる

品質不正は現場の“困りごと”から始まる――。私たちはそう考え、「困ったら、すぐに手を挙げて相談しよう」というメッセージとともに、継続的な風土の改善に向けて、ヒアリング活動を通した“困りごと”の解決を進めています。

2023年度は認証取得部品に対し総点検を実施し、関連職場のヒアリングから出た“困りごと”262件のすべてに対策を講じました。2024年度は、品質プロセスの中で後工程となる、工場を中心に活動しています。

目指す人材像を「プロ人材」と位置づけ、その活躍と成長を支援します。

アイシンが新たな価値を生み出していく会社に変容するためには、大きく社会、そしてお客様第一で課題を抽出し、自発的に行動できる多様な人材が必要です。そして、その全員が活躍する全体最適な組織とならなければなりません。

アイシンではこの目指す人材像を「プロ人材」と定義し、その基盤能力を整理し、活躍と成長を支援する諸施策を推進しています。

個々の能力を引き出し伸ばす人事制度へ改定

役員から従業員一人ひとりに至るまで、プロ人材の育成と活躍促進を目的に人事制度の改定を段階的に進めています。チャレンジや失敗からの学びを評価する「加点主義」、今の職責・成果に報いる「時価主義」、内向きの打破、適時適所適材を実現する「流動性・外向きの加速」を制度改定の軸としています。プロ人材として必要な役割とテーマを与え、その職責や成果にタイムリーに報いることで、個々の能力の発揮と伸長、全員活躍を目指します。

「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・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**

経営資本の強化

人的資本

どこよりも人が育つ会社を目指し、育成体系を変更

アイシンは全従業員の自律的な成長を促進するため、人材育成の方針・仕組みを見直し、これまでの「階層一律・与える」教育から、「多様化・自ら考えて学ぶ」教育へと育成体系を変更しました。

具体的には、職場でのOJTをベースとしながら、プロ人材に求められる「問題解決力」「変革力」「人間力」の強化に重点を置いた育成施策を展開し、“どこよりも人が育つ会社”を目指します。

競合に勝てる高い「スキル」

生産に関わる技能系職場では、従業員のスキル向上がきわめて重要です。アイシンは、自己の成長がより実感しやすくなるよう、職能資格ごとに身につけるべき知識・技能・技術を明確にし、一人ひとりが主体的・意欲的に自己成長（キャリアアップ）を目指すことができる仕組み（キャリアWay）を導入しています。また、従業員のチャレンジ意欲の向上を目的に、各種技能検定（国家・社内）の受験も支援しています。

目的	主な取り組み	内容
問題解決力の強化	問題解決研修 中級・上級MAST研修	一般従業員の問題解決的な働き方を実践する力、上司が問題解決的な視点で指導する力の双方を強化
変革力の醸成	越境体験プログラム	管理職層、一般従業員を対象とした制度で、社外者との社会課題解決の取組を通し、社内の経験だけでは気付きにくい新たな価値観を構築する
人間力の醸成	人間力OMOIYARI研修	職場風土へ大きな影響を与える役員・管理職層に向け、人間力・コミュニケーションを向上させ、職場における心理的安全性と働く人々の幸福感の醸成を図る
	個を活かす コミュニケーション研修	新任基幹職を対象に、リーダーシップの基礎を学び、個を活かし育てるためのコミュニケーションスキルを習得する
	志研修	上級基幹職層を対象に、一人ひとりが自分の価値観・自分らしさに本気で向き合いながら、「会社人生を通して何を成し遂げたいのか」、という自らの志を育て、行動変容につなげることを期待し、魅力あるリーダー育成を強化

重点領域へのリソーセスシフト、リスキルを推進

アイシンでは、重点領域への必要人材のリソーセスシフトやリスキルをスピード感を持って実施するため機能別に将来の仕事量や必要人材要件を明確にし、それに基づいて既存戦力を計画的に育成、シフトする取り組みをグループ全体で推進しています。

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2023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ヵ月程度集中教育し電動化領域へシフト（2023年度末までに820人受講） ・前年度までにスキルチェンジを行った人材の一部に対し、さらなるレベルの向上を目的としたエキスパート教育を実施
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（2023年度末までに1,820人受講）
DX、AI人材育成	・生成AIやデータ活用強化のため、AIデジタル教育を実施（2023年度末までに1,100人受講） ・イノベーティブな人材育成のため、アカデミアと連携したワークショップを実施
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（2023年度末までに660人受講） ・2025年度までに既存の3割を開発上流工程へシフト

経営資本の強化

人的資本

「チャレンジする人・職場づくり」を進め、企業風土そのものを変革します。

正解のない時代において、あるべき姿を描き一歩ずつ変化していく。そうしたチャレンジを生み出す土壌や環境が会社・組織には必要です。アイシンは「チャレンジする人・職場づくり」をキーワードに、企業風土そのものの変革を推進しています。

これまでもチャレンジの促進に取り組んできましたが、さらに主体的な行動を増やしていくためには、従業員一人ひとりの特性やモチベーションを捉え、個の意志や主体性を引き出すマネジメントを実践する必要があると考えています。

働きがい向上に重点を置きチャレンジを促進

アイシンは、従業員に対し定期的に行っている意識調査において、仕事の充実感、適応感を示す「働きがい」を重点KPIと定め、2030年にグローバル全従業員の「働きがい」を5段階評価で4.0にすることを目指しています。

特に技能職場における「働きがい」の向上が課題であると捉えています。社員意識調査を分析した結果、働きがい向上に必要な主な要素を「自身の仕事の意義が感じられること」「成長実感があること」の2つと特定しました。これらに重点を置き、各職場において一人ひとりのチャレンジを促進する活動を行っています。

働きがい	2021年度	2022年度	2023年度
事技職場	3.5	3.6	3.6
技能職場	3.2	3.3	3.3
全体	3.4	3.4	3.4

多様な人材の価値観を最大限に活かし、グループの総合力を強化します。

アイシンは、事業のグローバルでの拡大、国内事業の再編に向けて、組織や人材配置の最適化を図っています。技術者のリスキル、工場や事業所といった垣根を越えた国内でのリソーセスシフト、グローバル事業をけん引する海外人材の最適配置など、横断的な組織を機敏に編成し、多様な人材の価値観を最大限に活かします。

グループ・グローバルでリーダーを育成

アイシンでは経営幹部が直接、リーダー候補人材を発掘し、経営上の重要テーマの共有や国内・海外ポストへの任用を積極的に行っています。また、価値観を磨き、人間力・視座を高めるため、一人ひとりの特性を踏まえながら、専門家によるコーチング、経営知識の習得、他流試合などを個別に実施しています。

海外については、ローカル人材の登用と現地の自立化を進めています。当社のグローバル共通指標「アイシングローバルグレーディング(AG2)」を用いて重要ポストを特定し、サクセッションプランに基づく計画的な人材開発を行っています。

特に北米地域では、各拠点の優秀人材を“見える化”し、域内拠点間の異動などを通じた人材開発を進めています。2024年には、地域本社と生産事業体の間で幹部異動を開始しました。

D&I推進において、女性・シニア従業員の活躍を促進

アイシンは長年にわたり、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進し、女性を中心にキャリアと家庭の両立に向けた諸制度を拡充してきました。その取り組みが評価され、女性活躍推進に優れた上場企業を選ぶ「なでしこ銘柄」に4年連続で選定されています。

また、男性も育休取得率100%を達成するなど、制度を利用しやすい環境づくりも積極的に進めています。

今注力しているのは、技能職場における女性・シニア従業員の活躍促進です。仕事と育児の両立課題に対しては、サイクルタイムや工程を工夫したラインの整備などを推進し、短時間勤務者の活躍を支援しています。また、性別や年齢を問わず、職場で貢献し、働きがいを持ち続けられるよう、性別や年齢による体力・筋力、視力、思考・記憶力の差に着目し、工程の負荷軽減、表示文字の大きさ調整、作業のシンプル化を実施し、「誰が行っても同じ成果が得られる」工程づくりを推進しています。

NADESHIKO BRAND 2024

経営資本の強化

人的資本

労働安全衛生

基本的な考え方・方針

安全と健康はすべてに優先する

グローバルに事業を展開する企業として、構内で働くすべての人が安全かつ健康的に働ける職場環境を維持・構築することは、あらゆる事業現場において実現されるべき重要な経営課題と位置づけています。

アイシンは、いかなる際も「安全と健康はすべてに優先する」という考えを企業価値創造の重要な基盤と捉え、全従業員の安全と健康の向上に取り組んでいます。

推進体制

安全衛生防火推進体制

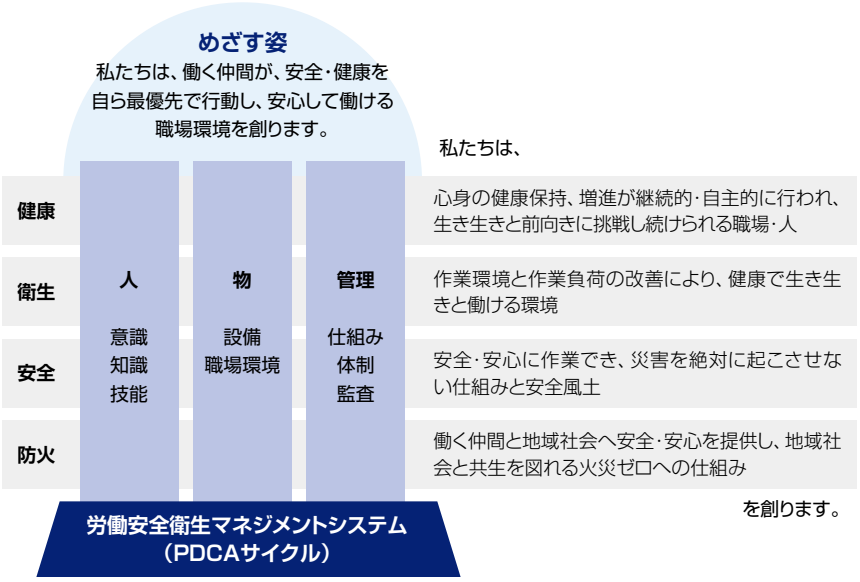
アイシンでは、構内で働くすべての人を労働災害から守るため、グループ各社社長による「安全衛生委員会」を設置し、方針・水準統一に向けた活動を推進しています。

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と、健康意識の向上および健康行動の習慣化に向けた各種施策を推進しています。

2030年グループ安全ビジョンにおいてKPI項目を設定し、安心して働け、心身ともに健康で生き生きと活躍し続けられる職場環境づくりに取り組んでいます。



労働安全衛生マネジメントシステム

2020年度より、リスク管理およびパフォーマンス改善を可能にする労働安全衛生マネジメントシステムを、構内請負業者を含めたアイシングループ各社で導入しています。

2023年度までに、アイシンを含むグループ35社で国際規格であるISO45001認証を取得しています。社内外の課題や働く人および利害関係者の要求事項を受け、年に1度、リスクと機会の抽出を実施。その結果から取り組むべき課題に優先順位をつけ、次年度の安全衛生計画に反映させ、目標達成に向けた活動を推進しています。また、活動結果やその他変動要因を踏まえ、マネジメントレビューを実施し、次年度に向けた方向性を明確にした上で、活動のレベルアップを図っています。

経営資本の強化

人的資本

健康経営

基本的な考え方・方針

アイシンでは、働く人の安全と健康が最優先であると考えています。

従業員の健康増進を経営課題の一つと位置づけ、2021年4月に「アイシングループ健康宣言」を策定。グループ従業員一人ひとりの健康意識の向上と健康行動の習慣化に向けた健康経営を推進しています。

推進体制

健康推進体制

アイシンでは、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」を設置、健康課題と課題解決のための施策を協議しています。協議された施策については、「安全衛生委員会」における報告・承認を経て、職場の安全衛生委員から各職場へと順次展開されます。またグループ会社へは、アイシングループ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。

健康経営への取り組み

アイシンでは、深刻化する少子高齢化による労働力不足を重点課題と捉え、労働力確保の観点からシニア層や女性が働き続けられる環境整備を進め、すべての人が心身ともに健康な状態で能力が発揮できるよう、各施策に落とし込み、活動に取り組んでいます。

現状の重点課題として、コロナ禍の生活習慣変化の影響による、生活習慣病およびメンタルヘルスへの対策に取り組んでいます。中でもBMI25以上の従業員の割合が近年上昇傾向であり、将来の健康リスク低減に向け、2025年までにBMI25以上の従業員の割合を23%に低減することを目指し、食事や運動を中心に個人の行動変容につながる取り組みを進めています。

2024年、経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人 ホワイト500」に認定されました。さまざまな健康投資施策や運動習慣に関する取り組みが高く評価されました。

2024 健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

女性従業員への健康支援

女性従業員が生き生きと働き続けられるために、女性特有の健康課題への取り組みとして、2021年から女性従業員を対象に「女性の健康教育」をスタートさせました。また、管理監督者研修の中でも、女性の健康課題についての正しい知識と配慮について説明することで、働きやすい職場づくりを推進しています。

2022年からは従来の女性サポート制度に加え、月経など女性特有の健康課題の解決支援としてフェムテックプログラムを導入し、女性が仕事とライフイベントを両立できるよう支援しています。

高齢化支援

いつまでも健康で生き生きと働き続けられるために、33歳、53歳を対象にライフデザインセミナーを実施し、健康的な生活習慣の必要性やストレス対策について啓発活動を行っています。また、高齢者の増加に伴い、加齢による身体機能低下、ケガ・災害防止のため、体力測定と測定後の保健指導のトライアル結果を踏まえ、2025年に行う高齢者特有の健康課題への取り組みに向けて準備を進めています。

経営資本の強化

知的資本

環境の変化は激しく、ニーズは多様化しています。これまで培った技術を新たな領域へと拡張し、時代を捉えて価値を提供し続けます。

気候変動への対応のため、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。

事業ポートフォリオの変革に向け、モビリティ領域、エネルギー領域、生活環境領域に注力し技術開発に取り組みます。

世界各地でエネルギー事情が異なることから、カーボンニュートラルに向けた道筋は多様化しています。また、技術面においては人工知能をはじめとする技術革新やモビリティ産業の構造変化などへの対応が求められています。

こうした変化に対し、「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を具現化するために、モビリティ、エネルギー、生活環境を注力領域と定め、それぞれの地域の暮らしに合ったさらなる価値創造に挑戦しています。

多様なニーズに応える開発力で、カーボンニュートラル実現に貢献します。

モビリティ領域では、カーボンニュートラルへの対応が重要度を増していますが、地域の社会事情によりお客様のニーズは異なります。さまざまなお客様のニーズに応えるため、パワートレイン事業においては、HEV·PHEV·eAxleと電動ユニットをフルラインアップ化し、多様な地域社会へ貢献できる開発体制を整えています。

中でもBEVの駆動装置となるeAxleを最重要製品と位置づけ、ユニットの「高効率」「小型」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。電動ユニットにおけるライフサイクル全体のCO_2排出量は、工場での生産CO_2削減や材料リサイクルにより、確実な削減を見込んでおり、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。

アイシンでは2022年に第1世代eAxleの量産を開始して以来、一層の高効率·小型化を実現するため、第2、3世代eAxleの開発を推進しています。現在、第2世代eAxleの量産に向けた開発が最終段階に入っており、さらにその先の第3世代eAxleについても先行開発を進めています。また、PHEVやHEVについても2モーターHEV、1モーターHEVと豊富なラインアップを提供できる体制を整えています。

これまで幅広い商品群を扱ってきた経験から、従来の部品と機能の組み合わせにとらわれない、車両全体目線での最適な機能の持ち方を考え、Xin1や冷却モジュール、軽量電池骨格部品など新たな商材の開発に取り組んでいます。車両全体での部品点数の低減やコンパクト化につながり、お客様の車両設計の自由度向上に貢献できると考えています。また、車の基本性能「走る」「曲がる」「止まる」に貢献する部品(空力デバイス、回生協調ブレーキ、アクティブリアステアなど)についても、複数の部品を協調的に制御するシステムの開発を進めています。部品間を統合制御することで、従来にはない新たな付加価値や性能向上が期待できます。

経営資本の強化

知的資本

クルマづくりに携わってきたこれまでの技術開発力を活かし、お客様の目線で魅力ある製品の開発を進めています。

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

しかし近年、ユーザーがクルマに求める価値観に大きな変化が生じています。こうした変化に対応するため、今まで培ってきた人工知能を含むセンシング技術や、多彩なアクチュエーション技術をベースに、周辺監視技術、車室内センシング技術を進化させ、高度な車室内外の状態認識による「ストレスフリーエントリー」「快適移動空間」などのソリューションの実現を進めています。

また、状態認識とeAxle制御、ブレーキ制御などをソフトウェアによって統合化することで、新たな価値を創出していきます。

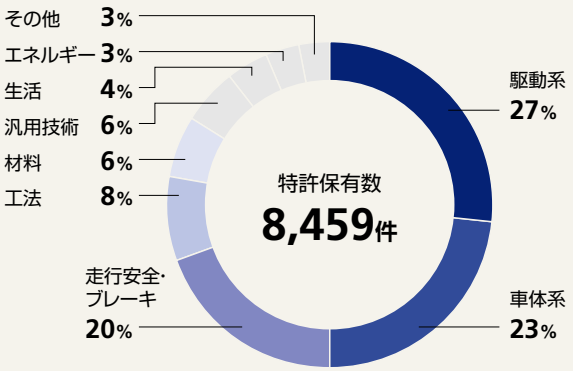
さらに、既存事業で培った位置情報活用技術、プラットフォーム技術、コンテンツ、ソフトウェアや分析技術を核に、プラットフォーム上で広く社外とも連携し、物流支援、道路維持管理、地域移動支援など、それぞれの社会課題に対しても具体解を示していきます。

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

これまでの技術を知財として蓄え、新たな領域に発展させることで、創出価値の拡大を進めます。

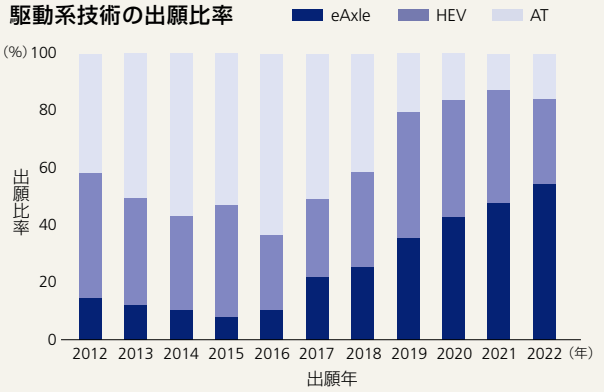
技術開発の成果は知的資本として蓄積しています。車両全体の価値向上につなげるため、各分野の知的資本として駆動系、車体系、走行安全·ブレーキといったモビリティ領域とともに、エネルギー領域、生活環境領域など多様な知的資本を蓄積し、統合的に活用できる基盤技術として確立しています。

2023年度特許ポートフォリオ



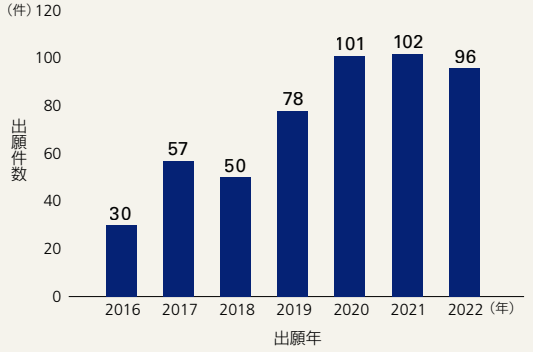
その中でも駆動系製品に関しては、HEVについて、これまで多くの特許出願を行ってきており、大きな知的資本を有しています。さらに電動車のコア部品であるeAxleについても、特許出願比率を高めています。

駆動系技術の出願比率



ソフトウェアに関しても、"移動"の価値を高める通信技術や位置情報などの情報活用技術など、各種の出願を実施しています。

情報活用技術の出願件数



経営資本の強化

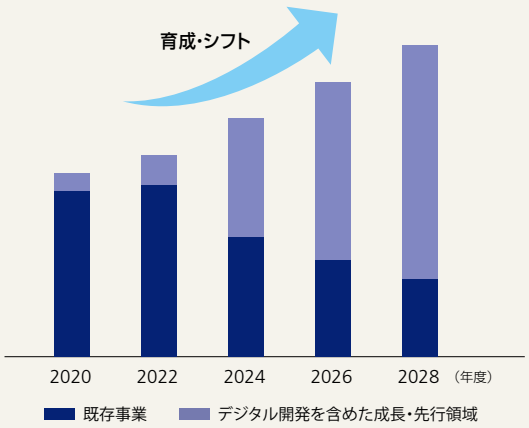
知的資本

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。

近年、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する体制を確保しています。これまで、各種製品のハードウェアのみならず、ソフトウェアを含む電子制御システムとして、市場に提供してきました。ソフトウェアによって統合的に制御することで、位置情報や画像認識のコア技術を活用した電費や、走りの魅力向上を実現する、より高度でユーザビリティの高い機能を実現していきます。アイシンが持つさまざまな製品を統合制御することで、より良いクルマづくりに貢献していきます。

アイシンでは、システムの制御をまずソフトウェアモデルで検証することで、機械・構造部品の試作を待たず、より早い段階で完成度を高めています。このように、開発・生産準備のリードタイムを短縮するとともに、機能・性能の品質を確保し、競争力向上を実現します。また、アイシングループ全体でのソフトウェア開発力強化にも取り組んでいます。品質とスピードを両立する開発環境・ツールのグループ内への展開や教育体制構築を通じて、データサイエンスや人工知能を含めたデジタル開発にも対応できるソフト開発エンジニアの育成を推進します。

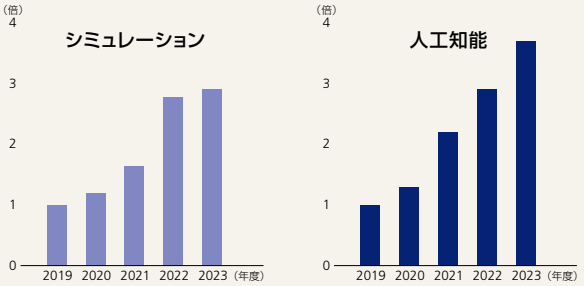
ソフト開発エンジニア



人工知能、シミュレーション技術など、デジタル技術による開発基盤技術のさらなる向上を推進していきます。

アイシンは、部品メーカーとしての立場から、車両の全体評価の重要性を認識し、2つのテストコース（豊頃、藤岡）を自社保有しています。性能・信頼性の作り込みのため、夏期・冬期を問わず、実車による評価開発が可能な体制を構築しています。一方、近年ではデジタル技術の向上による、開発のスピードアップが重要度を増しています。性能・強度評価においてシミュレーション技術を蓄積し、バーチャル評価とテストコースなどでの実車評価を融合させることで、高い次元での効率的な開発の実現に取り組んでいます。また、人工知能技術を取り入れ、独自の開発体制を保持するとともに、シミュレーション評価においても効率的な技術開発環境を実現していきます。

2019年度末稼働を「1」とした時の計算能力推移



経営資本の強化

知的資本

**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目指し、
絶えずチャレンジしていきます。**

アイシンでは、今まで自動車の駆動・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。その中で培った“検出・伝達・作動”を統合化するコア技術を人工知能技術の活用などによりさらに進化させ、新たな領域での価値創造を目指します。

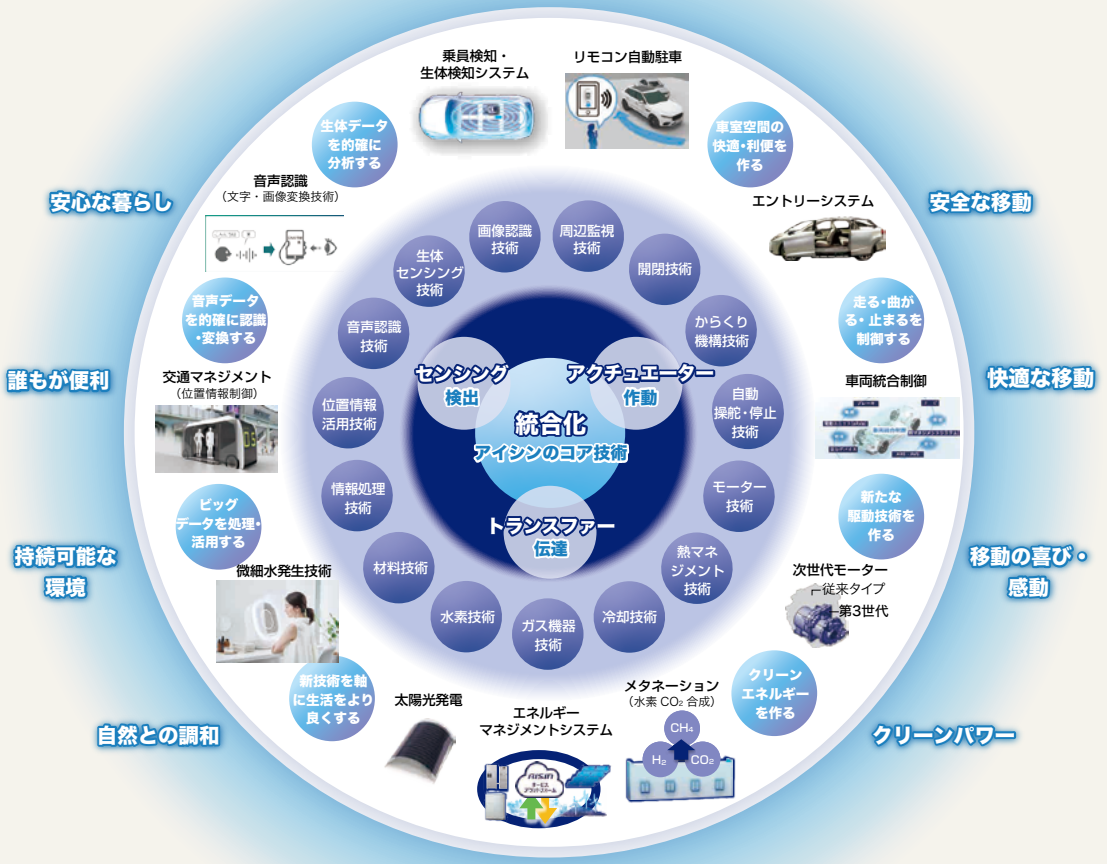
具体例として、モビリティ領域において、電動化社会を見据えた多様なニーズに対応する駆動系の製品はもとより、エントリーシステムや乗員検知、生体検知、位置情報活用などの技術を総合し、社会課題解決に向けたソリューション開発を推進しています。

また、エネルギー領域においても注力領域として設定し、これまでの家庭用燃料電池コージェネレーションシステム（エネファーム）やガスコージェネレーションシステムなどの開発実績をベースに、新たな価値を創造していきます。各大学や研究機関と連携し、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型太陽電池などの開発に取り組んでいます。

これまでの生活環境領域やモビリティ領域での開発技術をベースに、音声認識、画像認識など人工知能の活用も進めています。また、日本・欧州・北米・アジアにアイシン独自の研究所を持ち、先端技術の獲得にも取り組んでいます。「未来に笑顔を。」を具現化するため、先端技術を活用した開発にもチャレンジしていきます。

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、新たな価値創造に挑戦していきます。



経営資本の強化

知的資本

DX

基本的な考え方・方針

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

プラットフォーム構築

ソフトウェア、サービス、ソリューションの迅速な提供を可能にするプラットフォームを構築し、人工知能（AI）などの最新の技術を活用した継続的な改善や付加価値を創造、提供していきます。

全員参加のDX

自動車業界の変革に向けてアイシングループが一体となって課題を克服していくために「全員参加のDX」を基本方針としています。

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

めざす姿

DXの推進により、電動化への対応と成長領域へシフトを加速させます。

電動化への対応では、多様な商品、システムを市場へいち早く提供するため、戦略的にプロセスの革新を推進します。

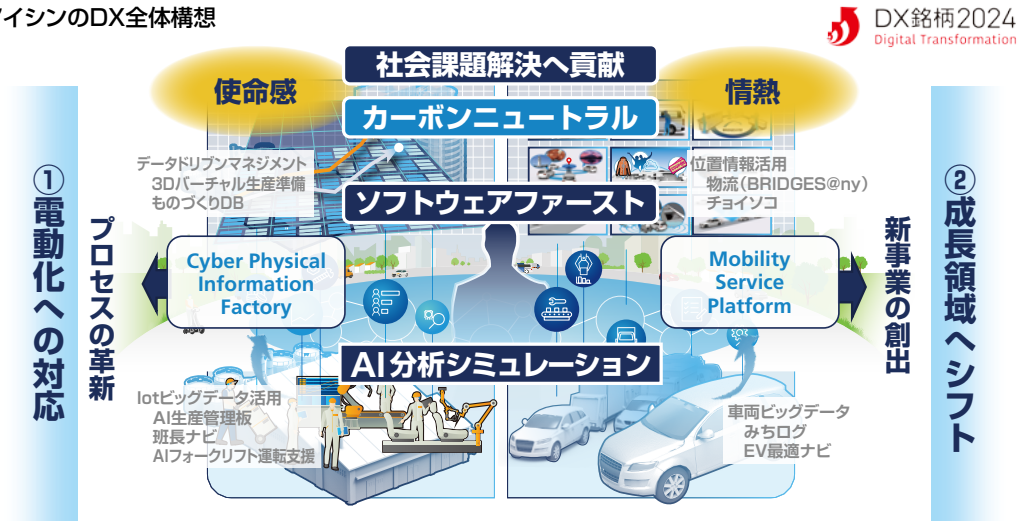
成長領域へシフトでは、ソフトウェア開発力やAIといった技術を磨き、新規事業を創出することを通じて新たな価値創造、社会課題解決を推進します。

推進体制

DXを強力に推進するため、全社横断組織となる「DX戦略センター」を中心に各部門が連携する体制を整え、DXテーマの横展開、IT投資・情報セキュリティなどのデジタルガバナンスを担っています。

実際のDX推進活動においては、テーマごとに各事業部門メンバーとともにチームを構成し、DX戦略センターとものづくりの現場が一体となりそれぞれの強み・知識をかけ合わせた活動を推進しています。その結果、DX銘柄2024に選定されています。

アイシンのDX全体構想



経営資本の強化

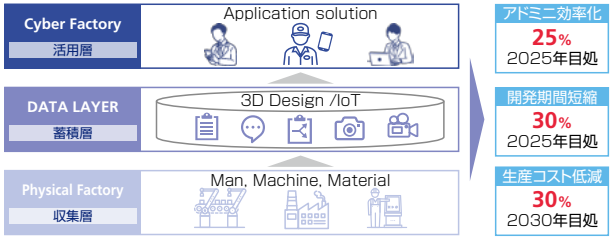
知的資本

DX

「ものづくりの力」の高度化を実現する業務プロセスの革新

Cyber Physical Information Factory（CPIF）の考え方に基づくITプラットフォームを構築し、生産の効率化・高度化により生産コストを刷新するとともに、継続した改善活動を進めています。

Cyber Physical Information Factory概念図



アドミニ効率化

経営管理、生産管理、営業など各領域のプラットフォームを相互に接続することにより、需給変動や市場変化を捉え、全社最適化と迅速な経営判断を可能にします。

開発期間短縮

CPIF上での製品・工程設計3Dシミュレーションを活用することで、試作を行わない同時開発プロセスを可能にし、リードタイムの短縮を実現しています。

生産コスト低減

高いデータ分析力と学習能力を備えたAIソリューションにより、製品の検査工程の自働化や設備異常検知における省人化を実現します。また効率化だけでなく、生産データや行動解析に基づいた働きやすい工場を目指しています。

モビリティ社会の変革を支え、社会課題解決につながる新規事業創出

移動の手段と目的の提供、移動に伴うコミュニケーション支援を行うことで、未来に笑顔を届けるソリューションを目指しています。これらをデジタルで加速させ、モビリティに関わる社会課題の解決に貢献します。

移動促進ソリューションの提供

モビリティサービスの根幹となるMobility Service Platform（MSPF）では、走行車両から車両情報や位置情報、画像データなどを収集・蓄積し、AIなどの分析技術を活用しており、各種機能を組み合わせることで、物流ソリューションやライドシェアなどの新規サービスを創出しています。

アイシンにおけるモビリティサービス

将来に向けた組織づくり・人財育成

新しい技術に挑戦できる風土の醸成

カーボンニュートラルやモビリティの電動化、知能化において競争力を高めるためには、生成AIなどの新技術を積極的に活用する必要があり、そのための仕組みづくりと人財育成を推進しています。

その一例として、社内用ChatGPT（アイサポチャット）の設置、生成AIの特徴やリスクを理解し、自身の業務へ活用できるよう、カフェテリア方式のeラーニングや生成AIコミュニティの整備、社内外をつないだイノベーションプロセスの手の内化などを進め、新たな挑戦を支援しています。

経営資本の強化

自然資本

自然共生社会の構築に向けた活動は、製造業に携わる全員の責務。
アイシンは、私たちならではのものづくりの視点で取り組んでいきます。

モビリティ事業やエネルギーソリューション事業など幅広い分野で「グループ総合力」「技術開発力」「ものづくり力」を培ってきました。

これらを活かし、地球環境課題の解決に貢献することが私たちの使命である“未来地球に美しさを運び続ける”ことにつながると考えています。

豊かな自然と共生する社会の実現に向けてチャレンジ

生物多様性の喪失、気候変動や資源枯渇など、地球規模での環境課題に従業員一人ひとりが真摯に向き合い、持続可能な環境を未来へつないでいくためのアクションを起こすことで、自然と調和し、誰もが安心して暮らせる社会の構築を目指しています。そのために「自然共生社会」「循環型社会」「脱炭素社会」の3つの社会構築と、全テーマに共通する基盤活動を推進します。これに対し、私たちは2050年までにカーボンニュートラル（CN）達成を目指すことを宣言しました。また、その通過点として2035年生産CO_2カーボンニュートラル、2040年ゼロエミ工場の実現を明確な目標として掲げています。

自然共生社会の構築に向けて

生産活動において多くの水を利用しているため、以前から環境異常の未然防止や地域に密着した自然環境保護の取り組み（ビオトープ、植林活動など）を着実に進めてきました。また、2017年にアイシングループ生物多様性ガイドラインを制定し、生物多様性を守る活動に取り組んでいます。直近では、2022年に独自の認定基準を定め、「自然と共生する工場」をグローバルで増やす活動も継続しています。生物多様性への取り組みは地球規模の課題と認識し、2050年の目標として「自然・地域生態系との調和をグローバルで実現すること」を掲げ、「生産」と「製品」の両軸で自然と調和した社会の構築を目指した活動を進め、持続可能な環境を未来へとつなげていきます。

“持続可能な環境を未来へ”を実現する資源循環システムの構築

経営資本の強化

自然資本

循環型社会の構築を目指して

2040年ゼロエミ工場の達成に向けて、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、より価値あるものにアップサイクルしていくために、エコデザインに取り組んでいきます。

製品に多様な材料を使用しています。鉄とアルミに対してはリサイクルを進めており、今後はマルチマテリアル化が進んだ樹脂やモーターに使われる銅にも展開していきます。また、リユースしやすい解体性を考慮した製品設計を進めていきます。

生産においては、金型・治具類・刃具類の寿命向上や、用途に合わせた徹底的な使い切りと、共通設計部分を増やし再利用を促進していきます。物流資材に使われる樹脂では、薄肉軽量化や高強度化、バイオ技術の開発による使用量の削減や再生材の活用を進めています。

このように、アイシンの強みであるものづくりの視点を最大限活かし、廃棄物の削減活動を推進します。また、車両に搭載され市場で使用された部品を資源として再利用する活動については、日本自動車部品工業会と連携を強化し、国や業界としてのルール、体制づくりに積極的に参画しています。

脱炭素社会の実現に向けたサプライチェーン全体の取り組み

アイシンは「生産」と「製品」の両軸でカーボンニュートラル活動を進めています。

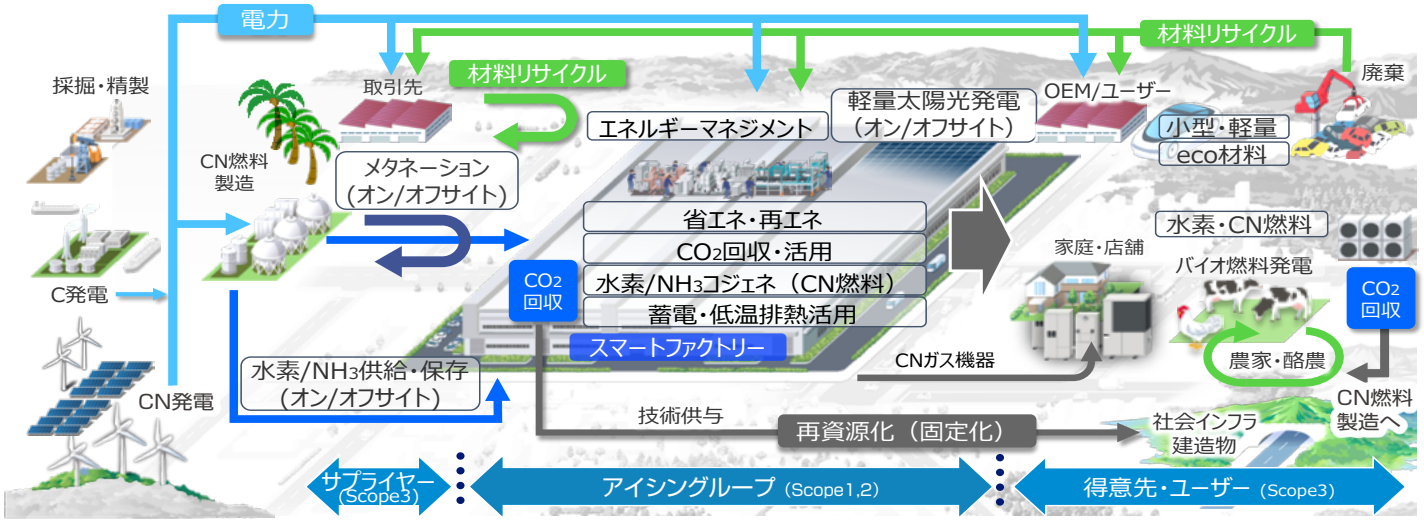
「生産」では徹底した省エネ活動や革新生産技術の開発によるエネルギー使用量削減、再生可能エネルギーや新エネルギーなどのクリーンエネルギーの導入・切替を順次進めていき、2030年度には2013年度比で生産$CO_2$50%削減を目指します。特にクリーンエネルギーではペロブスカイト型太陽電池、CO_2の分離・回収や固定化、バイオ成型炭活用など、ものづくりの知見を活かした新技術の開発・実証を進め、カーボンニュートラルに貢献する新規事業創出を加速させます。

「製品」では電動車向け製品の需要拡大を見据え、製品構成を電動車向けに大きくシフトします。高効率かつ小型化を追求した電動ユニット、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をラインアップし、車両全体の電費向上でCO_2削減に貢献します。

また、資源採掘から廃棄に至るまでのライフサイクル全体で排出されるCO_2のうち、約40%は原材料や部品由来の排出によるものであり、私たちだけでは実現できません。そこで「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でCO_2削減を推進する活動に取り組んでいます。

私たちはこれからも、サプライヤーやお客様などステークホルダーの皆さまとともに、カーボンニュートラルという大きな目標達成に向けて挑戦を続けていきます。

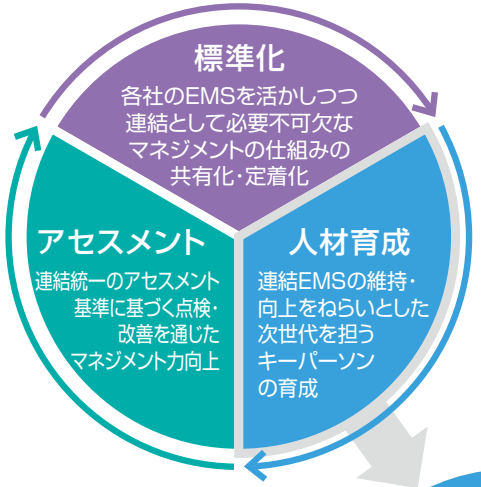
カーボンニュートラルの取り組み全体像(エネルギー・資源循環)



経営資本の強化

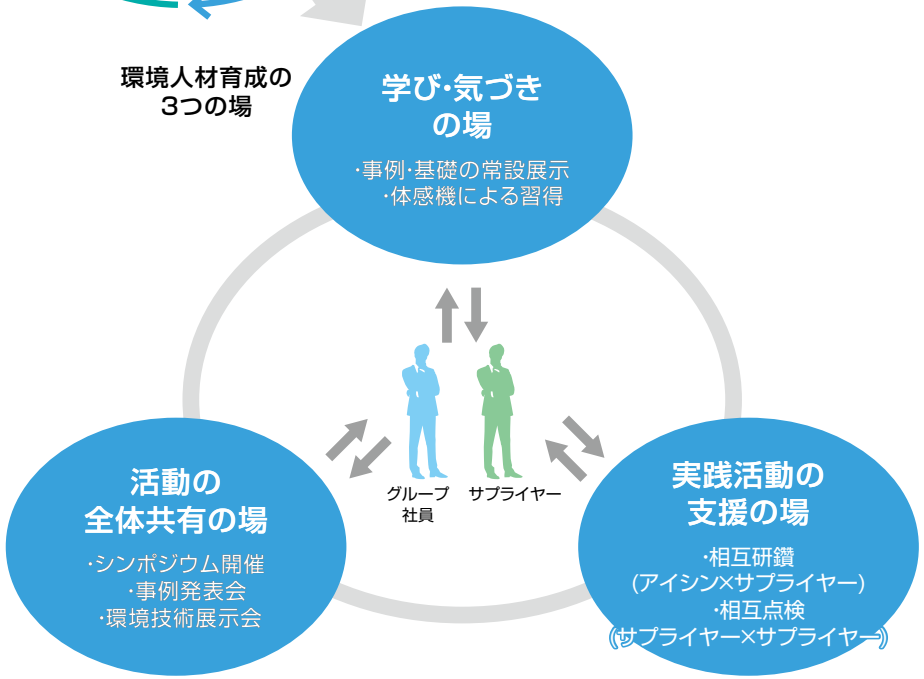
全テーマ共通の基盤活動

EMS高度化のサイクル



環境マネジメントシステム(EMS)の基本である、「標準化」「人材育成」「アセスメント」の3つの活動を重点に置いています。サプライヤーの皆さまとともに環境人材育成を目的とし、3つの場「学び・気づきの場」「実践活動の支援の場」「活動の全体共有の場」を設け、活動を推進しています。環境法遵守やカーボンニュートラル活動を今後、資源循環や自然共生にもつなげていくとともに、EMSのサイクルを回し、高度化を図っていきます。

環境人材育成の3つの場



自然共生社会の構築

2023年度、「自然と共生する工場」として新たに3拠点(AISIN CANADA INC. カナダ、アイシン辰栄 幸田工場、AISIN CHEMICAL INDIANA, LLC アメリカ)を認定しました。

また、アイシン半田工場内のエコトープでは、アイシングループで初となる、環境省が定める自然共生サイト※1の認定を受けました。

アイシン　半田工場
環境省「自然共生サイト」認定

絶滅危惧種
カワバタモロコ保護活動

AISIN CANADA INC.、カナダ

絶滅危惧種トゲスッポン
保全活動

アイシン辰栄　幸田工場

絶滅危惧種ウシモツゴ保護活動

AISIN CHEMICAL INDIANA, LLC、アメリカ

外来種マルチフローラローズ
除去活動

※1 生物多様性の価値を有し、事業者、民間団体・個人、地方公共団体によるさまざまな取り組みによって、(本来の目的に関わらず)生物多様性の保全が図られている区域
※2 30by30(サーティ・バイ・サーティ)とは、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として保全・保護する国際的な目標のこと

経営資本の強化

循環型社会の構築

原材料、副資材、生産設備、金型、治具、梱包資材など生産に関わるものすべてを対象とし、廃棄ゼロを目指したサプライチェーン全体の資源循環に取り組んでいます。

資源循環概念（廃棄ゼロを目指して）

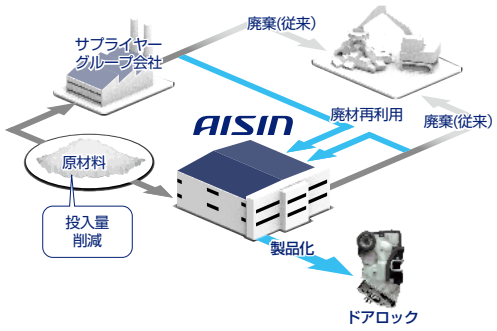
エコデザイン

- ●廃棄物·汚染を生み出さない
  …小型·軽量·環境負荷低減
- ●材料·製品を使い続ける
  …再利用(リユース、リサイクル)、長寿命
- ●自然システムを再生
  …再生可能資源の活用

樹脂廃材を製品にリサイクル

アイシン新川衣浦工場では、ドアロックなどの製品で使用される樹脂の廃材を、自工場のみならずサプライヤーからも回収し、粉砕したのちにバージン材とブレンドすることで、今まで廃棄していた樹脂材料を製品として生まれ変わらせることを実現しました。また、金型改良や工程改善により、生産過程で発生するランナー※1やバージ材※2といった樹脂廃材そのものの発生抑制を実現しました。これらの活動により2023年度は前年度比約80%の廃棄量低減を達成しました。(2022年度:84t→2023年度:17t)

樹脂材料のリサイクルフロー



ランナー

※1 樹脂が金型に流れ込む際に通った通路で冷えて固まった部位。製品を取り出した際にカットされ廃棄される

バージ材

※2 生産開始時や終了時に型内に残った異物とともに押し出した樹脂廃材の塊

脱炭素社会の構築

省エネ活動推進、再生可能エネルギー導入や電費·燃費向上に貢献する製品開発の他に、CO_2削減効果が期待できる新技術の開発に取り組んでいます。

キュポラ用バイオ燃料を世界初開発※3

アイシン高丘ではパーム油の製造過程で発生したヤシ殻(PKS)で製造したバイオ成型炭を世界で初めて開発し、石炭由来コークスからの置換率を100%にまで引き上げた実証評価を完了しました。2025年夏頃には、石炭コークスと同等の水準を実現したバイオ燃料として合弁会社での生産を開始し、世界中の鋳造企業への展開を目指しています。

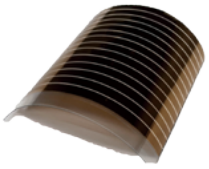
※3 当社調べ。無酸素で加熱、コークス化することで均一品質·高強度·高熱量を実現し、生産実証において100%置換を可能とした生産技術について

アブラヤシから採取したヤシ殻

バイオ成型炭

ペロブスカイト型太陽電池の実証開始

従来のシリコン型太陽電池より「軽い」「曲げられる」「安い」という特長を持つペロブスカイト型太陽電池を自社展示館の壁に取り付け、実証試験を開始しました。2025年度からは自社工場での規模を拡大した実証に移行予定です。変換効率20%以上(30×30cm)、質量1/5(一般的なシリコン型太陽電池比)を開発目標とし、今後も高効率で耐久性に優れたペロブスカイト型太陽電池の開発を進めていきます。



ペロブスカイト型太陽電池
(開発品)

実証の様子

経営資本の強化

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 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	・気候変動への対応を重要な経営戦略と位置づけ、「地球温暖化防止への取り組み」を優先課題（マテリアリティ）に選定 ・「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」で議論した内容を取締役会に付議・報告し、必要に応じて事業戦略・計画を修正

戦略

推奨開示	対応状況
a) 組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会 b) 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響 c) 2℃以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオを考慮した、組織戦略のレジリエンス	・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目指す 1）徹底した省エネ活動や革新生産技術開発によるエネルギー使用量削減、再生可能エネルギーや新エネルギーなどのクリーンエネルギーの導入・切替 2）電動車向け製品のさらなる進化、エネルギーと資源の循環システムの普及を進め、モビリティ領域・エネルギー領域技術の融合による新価値を創出 ・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

リスク管理

推奨開示	対応状況
a) 気候関連リスクを特定し、評価するためのプロセス b) 気候関連リスクをマネジメントするための組織のプロセス 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	・当社グループに影響を与えるリスクはリスクマネジメント委員会で特定・抽出 ・最重点に位置づけられた気候変動リスクは、環境委員会などにおいて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、対応策の検討・見直しを実施

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 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	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
	SBTiによる認定を取得した削減目標（2030年度目標）	・Scope1、2:2019年度比46.2%削減 ・Scope3(カテゴリー1、11):2019年度比27.5%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（2023年度実績）	・生産CO_2排出量:228.0万t-CO_2（2013年度比17.7%削減） ・ライフサイクルCO_2排出量:2,522.4万t-CO_2(2019年度比3.0%削減)

経営資本の強化

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）

TCFDの開示推奨事項およびアイシンの対応状況

区分	リスク・機会の種類	影響段階	アイシンへの影響	時間的視点 短・中・長	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	大	・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の導入
	新たな規制	製品需要	電動化の進展で、電動車向け製品需要が拡大する一方、ガソリン車向け製品需要が減少	中	大	・2030年までにパワートレインユニット販売台数の電動化率増加を見据えて製品構成を電動車向けへシフト ・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カーボンニュートラル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激甚化による被災時のサプライチェーン寸断の発生や一時的操業の停止	短	中	・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	ー	電動化の進展による電動車向け製品の需要拡大	中	大	・高効率・小型化により電費向上に貢献する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、材料使用量低減によるコスト低減 ・回生協調ブレーキシステムの進化による電動車の航続距離向上 ・関連製品の生産能力拡大
			CO_2削減に寄与する製品・サービスへの需要拡大に伴う新規事業創出	中	中	・ペロブスカイト型太陽電池の市場投入・シェア確保 ・ヤシ殻由来のバイオ成型炭の販売 ・CO_2を炭酸カルシウムとして固定化する技術の事業化
			省エネルギーかつ低炭素排出の製品需要の拡大	中	中	・高効率で安定したエネルギー供給や、停電時の自立発電機能によるレジリエンス向上に貢献する家庭用燃料電池コージェネレーションシステム エネファームのさらなる高効率化と拡販 ・自治体と協業で脱炭素事業を推進し、街づくりへ貢献

【時間】
短:～2025年度
中:～2030年度
長:～2050年度

【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
※財務影響小は開示対象から除外

経営資本の強化

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

持続可能な環境を未来へつないでいくため、2050年にありたい姿の一つに「自然・地域生態系との調和をグローバルで実現すること」を掲げ、自然共生社会の構築を目指します。

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課題となっており、アイシンでは2023年度からグローバルで統一的なプロセスや評価に基づくリスクと機会の評価を実施しています。

直接操業の活動場所に着目したLEAPアプローチ

生物や水などの資源は「地域」や「場所」によって与える影響に差異があるため、地域ごとの視点での取り組みが必要です。アイシンはTNFD開示フレームワークで示された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。

	Locate 自然との接点の発見	Evaluate 依存・影響関係の評価	Assess 重要なリスクと機会の評価	Prepare 対応と報告の準備
検討対象	・直接操業 生産71拠点	・優先地域 ・優先項目	・優先地域 ・優先項目	・優先地域 ・優先項目
検討内容	・活動場所の評価 ・優先地域の特定	・依存・影響関係の分析 ・優先項目の特定	・リスクと機会の リストアップ ・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	・戦略とリソースの 割り当て ・パフォーマンス測定 ・情報開示
アウトプット	①活動場所の評価結果 ②優先地域の特定結果	①依存・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 【新規】 ③シナリオ分析を用いた 重要度評価 ④重要なリスクと機会に 関する管理アプローチ と追加施策	開示推奨事項と 重要度を照合した 情報開示

2024年度は2023年度に実施した直接操業生産71拠点の分析結果に対する4つのシナリオごとの再評価を行うことで、企業と自然の関わりを考慮して取り組むべきことを認識するとともに3か年計画の中間点として2024年度を位置づけて、評価の有効性を確認し、2030年以降のリスクと機会の評価を環境に関する中長期計画へ反映します。

4つのシナリオの世界観設定

シナリオⅠ：規制が一部不十分で生態系サービスの劣化も進んでいるシナリオ
シナリオⅡ：規制強化などにより生態系サービスの劣化が抑制されているシナリオ
シナリオⅢ：環境負荷の大きい製品を優先するために生態系サービスの劣化が進むシナリオ
シナリオⅣ：規制強化などは少ないが生態系サービスの劣化は進まないシナリオ
2023年度評価結果を4つのシナリオの中間に位置すると想定した。

自然関連のリスクと機会の重要度評価（結果）

2つの重要な不確実性である「生態系サービスの低下（物理リスクとの関連性が強い）」および「市場と非市場の原動力の一致（移行リスクとの関連性が強い）」の組み合わせから、4つのシナリオの世界観をPEST+E分析のフレームを用いて想定した上で、重要度の移行状況を評価しました。

以下には、実現性が高いと思われる2シナリオ（シナリオⅡ・Ⅲ）の評価結果を示しています。

	リスク項目	2023時点 での重要度	シナリオⅡ	シナリオⅢ
急性	給水制限（水）	高	高→	高→
規制	処理費上昇でのコスト増（水・廃棄・気候）	高	高→	中↓
	契約量の上限設定（気候）	高	高→	中↓
	カーボンニュートラル対応負担増（気候）	高	高→	中↓
市場	顧客からの環境対応要請（気候）	高	高→	中↓
	顧客からの環境対応要請（水・汚染・廃棄）	中	高↑	―
評判	地域との対立（水・廃棄）	中	高↑	中→

矢印は2023時点での重要度からの変化点

経営資本の強化

社会・関係資本

お客様、協業先、サプライヤーの皆さまとの協力関係を通じ バリューチェーン全体での付加価値拡大に取り組んでいきます。

自動車部品事業については、グローバルなお客様のニーズに対応した商品の提供と、最適な生産供給体制の構築を行っており、加えて、エネルギービジネスなど新規事業にも取り組んでいきます。これらの活動を推進するため、お客様、協業先、サプライヤーの皆さまとの協力関係を通じ、バリューチェーン全体での付加価値拡大に取り組んでいきます。

お客様

アイシンは自動車部品メーカーとして、世界各地に展開する営業拠点を通じてお客様の課題に真摯に向き合ってきました。地域ごとに最適化したパワートレイン、車体、走行安全関連の商材提供を通じて、多くの主要カーメーカーと関係性を発展させてきました。BEV化により市場環境が変化する中でも、地域ごとの要望や課題に応える商品ラインアップを拡充し、アイシンならではのお客様に寄り添ったソリューション提案を行っています。

最近では、カーメーカーとのeAxle共同開発や生産受託などの協業事業へのチャレンジ、多様化する各国エネルギー事業に応える新規事業創出にも取り組んでいます。アイシンは、これからもお客様の伴走者として、開発から生産・納入・アフターサービスまでの一貫した対応力を強みとし、世界中のお客様のニーズや期待に応えていきます。

協業先

お客様から求められる新たな商品、サービスにスピーディに対応するため、アイシンは既存の協業先に加え、ベンチャー企業や地方自治体などとの新たな連携により補完関係を強化していきます。オープンイノベーションやベンチャー企業への出資などを通じ、新規事業創出やエネルギー事業の拡大に向けた協業を積極的に進めています。一例として、岡崎市とエネファームを調整力とした再生エネルギーの地産地消を目指し、エネルギーマネジメントの社会実装に取り組んでいます。

今後も幅広いパートナーの皆さまとの連携を通じ、スピード感を持ってビジネスの実現を目指します。

サプライヤー

アイシンは、長年にわたり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」の考え方のもと、サプライヤーとの協力関係構築に取り組んでいます。毎年、グローバル主要地域である日本、北米、欧州、アジアにおいて「調達方針説明会」を開催し、グループ調達方針の展開・浸透を図るとともに、本音のコミュニケーションと積極的なサポートができる体制を構築しています。

今後も、サプライヤーとはイコールパートナーとしてさまざまな課題を一緒に解決し、グローバルな生産供給体制を強化していきます。

また、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、グループ全体で安定供給できるサプライチェーン構築に努めています。具体的には、サプライヤーとのタイムリーな情報共有、専用システムを活用したサプライチェーンの見える化、在庫備蓄・複社化などによる高リスク品への対策をはじめ、製品開発段階から関連部署と協業で汎用性が高いものを採用するなどの施策を行っています。

アイシンは、お客様、地域社会、サプライヤーなどのステークホルダーの皆さまとの対話を通じ、社会課題やお客様ニーズに対応できる技術、サービス、ソリューションを提案できる企業を目指していきます。その中で、新たなビジネスを生み出し、さらなる成長を実現します。

経営資本の強化

社会・関係資本

サプライチェーン

基本的な考え方・方針

アイシンは、「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。

- 基本方針
- アイシングループ仕入先サステナビリティガイドライン
- アイシングループグリーン調達ガイドライン
- パートナーシップ構築宣言

めざす姿

国内外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。2024年度は、グローバル主要地域である日本・北米・欧州・アジアで「調達方針説明会」※を実施しました。

※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788社、海外1,007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、海外各地域において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。

オープンでフェアな調達活動

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、取引開始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、オープンかつ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、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、2023年度は取引適正化を推進する専門組織を設立しました。特に労務費、原材料価格、物流費、エネルギーコストなどの上昇に関して、すべてのサプライヤーに対し個別に対話を図り、適正な価格転嫁を実施しています。

また、サプライヤーが相談・要請しづらい立場であることを踏まえ、主要サプライヤーに定期的なアンケートを実施し、アイシンのコンプライアンスに関する実態や、各社の困りごとを確認しています。アンケート結果に基づき、調達部員が直接サプライヤーへ訪問し、生の声をヒアリングするなど、対話と積極的なサポート体制を構築しています。

※IATF16949：自動車産業に特化した品質マネジメントシステム

パートナーシップ構築宣言

「パートナーシップ構築宣言」ポータルサイト

経営資本の強化

社会・関係資本

サプライチェーン

リスクの把握および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432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。2023年度は66社の監査を実施しました。

購入品の安定調達を脅かすリスク（自然災害、火災、地政学リスクなど）に対しては、専門組織を設置し、タイムリーに情報を取得する体制を構築しています。

また、サプライヤーから提供された購入部品・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、サプライチェーンを可視化して、有事の際には、初動と復旧対応を迅速に行っています。

特にリスクが高いと認定された部品に関しては、社内における在庫水準の見直しや、開発初期段階において汎用性の高いものを採用するなどの対策を講じています。

仕入先サステナビリティガイドライン

持続可能な社会の実現に向け、ESG課題への対応をより推進するため、要求事項をサプライヤー向けに構成した「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」を発行しています。取引を通じてともに取り組みたいと考える基本的な事項をガイドラインで示し、主要サプライヤーへの説明会を実施。当ガイドラインを遵守する旨の確認書に、サプライヤーから署名していただくことにより合意形成を図っており、2023年度から海外グループ会社とそのサプライヤーへの働きかけにも注力しています。

また、「アイシングループグリーン調達ガイドライン」を発行することで、温室効果ガスの削減、廃棄物を含めた資源循環、水保全、生物多様性の保全をサプライヤーに求めています。

サプライヤーとの相互研鑽

アイシンは、サプライヤーの技能向上や企業体質の強化を目的に、主要サプライヤーに対し人材育成支援を行っています。主要サプライヤーの後継者を基本2年間、希望する部署に受け入れる「子弟留学制度」をはじめ、ニーズに合わせ従業員の出向受け入れを実施しています。その他、アイシンのサプライヤーが相互研鑽や優良事例の横展開を目的に編成する協力会の活動を側面から支援し、生産性・品質向上を目指す諸活動および、安全・環境活動などへの助言を行っています。2023年度には、労働災害の未然防止・火災の防止・サイバーセキュリティの強化に関する相互研鑽会や、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル達成に向けた勉強会を実施しました。

従業員教育・研修

アイシンでは調達活動に従事する全従業員に対し、公正で誠実な活動を推進できるよう、贈収賄の禁止をはじめ各種法令遵守に向けた具体的な行動を「グループ調達行動憲章および行動指針」として示し、その実践に必要な心得、関連法規、機密管理などに関する教育を実施しています。

経営資本の強化

社会・関係資本

人権

基本的な考え方・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。

アイシングループ人権方針
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、サプライチェーンを含めた人権デュー・ディリジェンスプロセスの定着を目指して、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や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。

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、人権に関する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。

人権デュー・ディリジェンス

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

外国人技能実習に関する取り組み

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12月末時点においてグループ18社で計367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ました。さらに追跡調査として、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、各監理団体との意見交換を通じた認識の共有や、トヨタグループ各社との連携により、ベトナムからの技能実習生を対象とした手数料是正の取り組みについても進めています。なお、2024年度からは取り組み範囲を外国人就労者全般に広げ、状況確認を行っています。

主要人権分野に関するアセスメント

主要人権分野（差別・ハラスメント・強制労働・児童労働・労働時間・賃金・従業員との対話・安全健康・サプライヤーへの対応）に対する取り組みについて、実態を把握し改善を進めるため、グループ全社および主要サプライヤー163社にセルフチェック調査を実施しています。その結果、昨年度と比べて特に国内では全体的に改善がみられるものの（5点満点評価、平均+0.2ポイント）、法規制の把握や啓発などに、依然として改善の余地がありました。そこで、まずは国内向けに、①全社に人権取組推進者を設置し勉強会を開催、②人権関連法令点検リストの展開、③啓発コンテンツの共有・周知などを行っています。今後も調査や現地対話を継続し、改善状況を確認していきます。

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

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、各国の法規制（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を続けていきます。

2024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。

経営資本の強化

社会・関係資本

ステークホルダーエンゲージメント

企業価値の最大化に向けて、ステークホルダーの皆さまとの対話を企業活動に反映し、社会のニーズに対応した新たな価値を創造していきます。

ステークホルダー	方針	エンゲージメント手段	活動実績例
お客様	経営理念である「安心と感動をお客様へ」のもと、お客様の期待を超える商品・サービスの提供に努めています。	・お客様相談窓口 ・統合報告書、企業ウェブサイトを通じた情報提供	「アイシングループ新製品展示会」を開催し、国内外のお客様と対話。
地域社会・NGO・NPO	さまざまな社会的課題に対して、従業員による自発的な社会参画を支援するとともに、ステークホルダーと連携し、社会全体の価値創出と健全な発展をめざしています。	・地域懇談会 ・当社イベントへの招待・地域イベントへの参加 ・NGO、NPO、地域団体との協働活動参加やコミュニケーション	三河安城を中心とした西三河全域の賑わい創出や、将来にわたる街づくりに貢献。WEB
サプライヤー	相互信頼・発展を目指したパートナーシップの構築に努め、オープンでフェアかつクリーンな調達活動を推進しています。	・調達方針説明会、協力会との各種会議、研修、イベントの開催 ・統合報告書、企業ウェブサイトを通じた情報提供	日本自動車部品工業会のサプライチェーン部会およびその傘下の価格転嫁ワーキングに所属し、同会の指針である自主行動計画・徹底プランの策定検討・浸透活動に参画し業界をけん引。
従業員	従業員の多様な個性を尊重し、挑戦する企業風土の中で、どこよりも人が育ち、全員が活躍する職場づくりに努めています。	・定期的な労使協議会、懇談会、タウンホールミーティング ・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	・労使懇談会の様子を社内ポータルで動画配信。 ・社長自ら新年度方針、体制変更について管理職を対象に対面での説明、対話実施。
株主・投資家	適時適切かつ公正に企業情報を開示し、ステークホルダーとの建設的な対話と信頼関係の維持・発展により企業価値向上を図ります。	・株主総会 1回/年 ・決算説明会 4回/年 ・事業戦略説明会 1回/年 ・株主・投資家、アナリストとの対話 254回/年	・コーポレート・ガバナンス報告書 WEB ・有価証券報告書 WEB ・社外取締役と機関投資家との対話を実施。WEB ・株主・投資家情報サイト 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ています。	・官民共同プロジェクトへの参画 ・財界・業界団体への参加 ・政策審議会への参加（日本） ・社外有識者との対話 ・産官学との共同研究	国立大学法人東北大学と連携してアンモニアSOFCの高効率発電に関する研究開発（NEDO研究開発事業）。WEB

経営資本の強化

製造資本

デジタル技術や自働化技術を取り入れ、変革する商品や環境変化に柔軟に対応できる競争力ある生産体制へと進化させます。

アイシンは、「品質至上」「お客様目線」を最優先に、これまでグローバルで人材、技術、生産工場など、多くの製造資本を培ってきました。それにより、品質、コスト、納期において、お客様に満足いただける生産体制を構築してきました。今後は、進化するデジタル技術や自働化技術を取り入れ、変革する商品や取り巻く環境変化に柔軟に対応できる生産体制をサプライチェーン全体で進化させていきます。

培ってきた製造資本を継承・進化させ、事業ポートフォリオの変革にスピーディに対応し、お客様ニーズに応えていきます。

電動化・知能化の進展により、多様な商材、地域ごとのニーズの変化へ柔軟に生産対応していくことが求められています。これまでは工場・地域ごとにお客様ニーズに対応してきましたが、今後は、製造資本を最大限活用し、工場・地域をまたいだスピーディな製品入れ替えなどの再編が必要となってきます。そのために、2024年1月、商品カンパニーに属していた製造部門を生産本部に統合しました。新しい体制で、以下を重点的に実施していきます。

1）工場横串活動での現場管理見直し・強化
2）多種多様な製品に対応できるフレキシブルな生産ラインの導入
3）「ものづくり力」と「現場力」の伝承に加え、デジタル技術を駆使した現場管理ができる人材の育成
4）地球環境問題や労働人口不足といった社会課題の対応にサプライチェーン全体で取り組み

●グローバル化/複合拠点化

多種多様な商材	×	地域ニーズ	=	グローバル化、複合拠点化への対応
•電動ユニット（eAxle・PHEV・HEV） •回生協調ブレーキ　•熱マネジメント •運転支援　•おもてなし　など		地域ごとのお客様の期待を超える価値提供ができるものづくりを目指します		グローバル15ヵ国の全製造資本を有効活用し、競争力がある製品を最適な拠点で生産

オートマチックトランスミッションや車体部品などの既存領域で収益性向上を行いながら、成長領域にリソースをシフトしていきます。

経営資本の強化

製造資本

**各工場を横串にした現場管理で、
世界で勝つ強靭なものづくりができる
人・生産現場を作り込んでいきます。**

すべてのお客様に競争力ある製品を提供し続けるため、「質の高い業務」を「誰も」が「最高スピード」で「安全」に遂行できる現場を目指します。

人、モノ、設備での重点活動項目を次の3つに絞り込みグローバルの全工場へ展開中です。現場管理の共通KPI（QCD+PSME）を設定し、遵守していく体制を整え、改善を継続する現場を構築しています。

- 標準作業の徹底と改訂（人）
- 不良が造れない・予知できるしくみ（モノ）
- 設備故障の未然防止（設備）

それぞれの項目は、各工場で現場ごとに同一基準で実力レベルを評価し横並びで見える化して、好事例のスピーディな展開により、弱い箇所の底上げを図ります。多くの工場で活動を加速・定着させるためには、各工場に活動内容を理解し、教えていけるキーパーソンの育成が重要となるため、人材育成にも力を入れていきます。

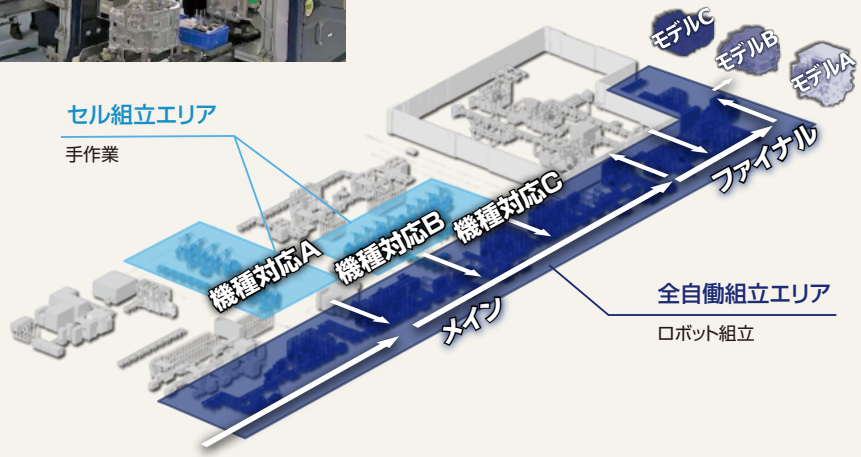
**デジタル技術を活用し、
フレキシブルかつスピーディに
対応できるものづくりを実現します。**

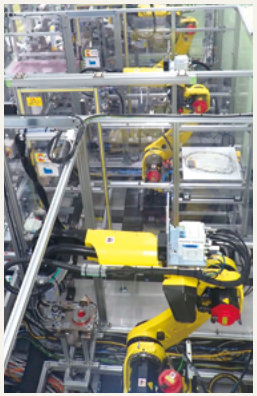
電動ユニットの組立ラインは、ロボットを活用した全自働組立とセル組立で構成され、最新の自働化技術と卓越した技能により、多品種にフレキシブルに対応できる低コストラインを実現しています。

またお客様のニーズにスピーディに応えるため、生産準備のデジタル化を進めています。デジタル空間上に再現した生産ライン*で、事前にシミュレーションを繰り返すことで設計の完成度を向上させ、生産準備のリードタイム短縮を実現します。

*Cyber Physical Information Factory

電動ユニット組立ライン





経営資本の強化

製造資本

**グローバルで技能を伝承し、
進化するデジタル技術との融合で
生産人材の早期育成を進めていきます。**

「みずから動き、変えていく!」人材をグローバルで早期育成すべく、生産ラインと同等の設備、治工具を完備した育成道場で、実務経験豊かなベテラン講師が受講者一人ひとりに合わせ、理解できるまで繰り返し教育・訓練を行っています。

グローバル生産に合わせ、現地キーパーソンを日本の育成道場で教育し、スキルを身に付けたキーパーソン自らが人材育成の軸となり教え、管理監督者とスタッフを対象にDX(Cyber Physical Information Factory)進展に対応した教育を実施しています。教育専用のIoT訓練機を用いたデータ収集・蓄積・活用のベースとなる基礎教育と、実際の工場設備での応用教育を組み合わせ、早期に技能とデジタル技術を融合した"より高い品質・生産性を実現する現場管理"を推進できる人材育成を目指します。

ペーパーレスを実現するデジタルデータ管理の実践教育

**社会課題への対応と競争力あるものづくりには、
顧客、サプライヤーとの連携を強化し
サプライチェーン全体で取り組みます。**

ものづくり競争力向上のためには、サプライチェーン全体で、品質・需要対応・生産性向上・リスク対応・カーボンニュートラル・ゼロエミッションなどに取り組むことが重要となります。サプライヤー様や関係会社様に1社1社寄り添いながら、必要な情報をしっかりと共有・連携して、丁寧に困りごとを解決していきます。

将来に向けて関係性を継続しながら、アイシンの活動と足並みを揃え、一丸となりレベルを上げていき、トップ自ら率先して現地・現物・現認による解決を進め、競争力ある強靭なサプライチェーンづくりを進めていきます。

社外取締役鼎談

取締役会のモニタリング機能を強化し、アイシンの事業ポートフォリオ変革を支えていく

社外取締役
新 誠一

社外取締役
濵田 道代

社外取締役
星野 次彦

社外取締役から見た アイシンの強みや特色を聞かせてください。

星野:2023年6月に社外取締役に就任し、3つほど印象として感じた特色・強みがあります。まず、全速力で走るクルマに飛び乗るかのようなスピード感で、事業戦略、事業ポートフォリオ変革についての踏み込んだ議論が、活発かつ繰り返し行われていること。大変革期にある自動車業界の一社としてスピーディな対応は不可欠ですが、そうした環境変化を正面から受け止め、真摯に改革に取り組んでおり、活発な議論からは当社の風通しの良さもうかがえます。次に工場や製品展示会の視察で直接感じる、働く従業員の生き生きとした姿です。品質、コスト、納期の要請を満たしながらも、信頼される製品をつくる喜びや、ものづくりを使命として真摯に向き合う姿に感銘を受けましたし、そうした従業員が安全・安心・快適に働ける職場を作ろうという配慮も随所に確認できました。3つ目は当社の正直で誠実な姿勢です。株主総会や投資家との対話を見ても、アイシンの取り組みを自らきちんと説明しようという姿勢で臨まれ、取り繕うところのない、ありのままの考えをしっかり発信しているのは、当社執行陣の素晴らしい点と思います。

新:EVシフトが進む中、アイシンの製品はその主力部品になりますので、星野さんがおっしゃるように、当社は全速力で走らなければならない状況にあります。当社の歴史を振り返ると、古くは刈谷工場の火災、その後、大震災での被災や、洪水被害やコロナ禍での部品供給不足、ロシアによるウクライナ侵攻といった経済安全保障問題への対応など、苦難を乗り越えてきました。トヨタグループの一員として、トヨタの自動車年間販売台数1,000万台に応えるだけでも、投資、人材ともにグローバルで強固なものづくりの体制が必要ですが、加えて、世界のカーメーカーにも部品を供給するサプライヤーとして、地政学リスクも含めたグローバルの荒波の中で、事業変革が求められています。トップの強いリーダーシップと、従業員の方々の協力が不可欠であり、そうした企業で社外取締役を務める責任を感じています。

社外取締役鼎談

濵田:そうですね。新さんと同様に、私も当社の最大の強みは「ものづくりの力」だと思います。当社は創業以来、自動車産業における世界規模での厳しい競争環境に身をさらし、さまざまな試練を乗り越えながら常に革新に挑んできた歴史があります。独創的な技術・工法を他社に先駆けて開発する力、ものづくりに従事する人材育成への注力、生産・開発拠点のグローバルな展開、チームで励まし合って改善を重ねながらより良い製品を作る活気ある職場環境。これらが今のアイシンを支える強みとなっています。また星野さんと同様に、私も株主総会での当社の真摯な姿勢や風通しの良さを高く評価しています。権威主義的なところがなく、早くから女性やキャリア採用者の活躍に取り組み、一人ひとりの自主性を尊重する当社の社風はこれからも大切にしてほしいと思っています。

事業ポートフォリオ変革の進捗をどのように評価していますか。

新:2021年にアイシン精機とアイシン・エィ・ダブリュが経営統合してアイシンという現体制ができた時、その背景には、世界的なEVシフトの流れの中で、アイシン・エィ・ダブリュの強みとしていたガソリン車向けAT(オートマチックトランスミッション)の減退がありました。今、AT工場は、BEV向け「eAxle」をしっかり生産しており、それはアイシン・エィ・ダブリュの方々の先行き不安を払しょくする変革だったと思います。またトヨタ向けに効率的な大量生産体制を構築しながら、他社向けにも、各社の特色を活かしたeAxleの個別生産を行っており、「いいとこどり」をした工夫のされたラインになっています。技術面では、BEVだけでなくハイブリッドや地域によってはエンジン車向けなど、グローバルでの製品需要に目配りをした「フルラインアップ戦略」で、責任持って供給体制を取っている点を、私は高く評価しています。

濵田:当社が事業ポートフォリオの入れ替え方針の図で示している決意のうち、「パートナーとともに」「パートナーへ託す」という言葉に、私はアイシンらしさを感じます。当社は古くから、各人・各社の自主性を尊重する社風ゆえに、専門領域ごとに分離・独立させる分社経営を重視してきました。1969年に米ボーグ・ワーナーとアイシン精機が合弁でAT専門の会社(アイシン・ワーナー、後のアイシン・エィ・ダブリュ)を設立した例が典型と言えるのでしょうが、当社は外部パートナーと連携して積極的に新事業や新領域を育て、開発を加速させてきました。その一方で、ミシン事業やベッド事業のように外に出したほうが育つと見込んだ事業は、後を任せるに足る信頼できる企業かをよく確認した上で、後継のパートナーに託してきました。当社は最近も、三菱電機やSUBARUとの案件など、電動化ニーズの需要拡大を見据えた複数のアライアンス案件を決定しています。一方、シャワートイレ事業はLIXILへ移管することを決定しました。LIXILへの移管方法については、私も取締役会でいろいろ意見を述べましたが、最終的には中国子会社や国内で事業を承継する従業員にも配慮が行き届いたアイシンらしい託し方になったと評価しています。

星野:私は、事業戦略と一体化して財務戦略や資本政策の計画・実行があるのも当社の事業ポートフォリオ変革の特徴だと感じています。事業資産の圧縮、グローバルでの在庫圧縮に加え、これまで手付かずだった政策保有株式を原則ゼロにするなどの売却方針を打ち出し、成長戦略とリスク対応に活用する資金創出の視点でも、分かりやすいバランスシート改革を示していると思います。特に、既に実行に移している政策保有株式の売却を、自己株式の同時取得とセットで財務政策として発表した点はマーケットから評価されていると思います。一方、現状ではPBRが1倍割れの状況から脱却できていないことは課題で、資本政策をにらんださらなる改革を継続する必要があります。

社外取締役鼎談

自動車業界の認証不正について、アイシンは大丈夫でしょうか。

濵田:アイシンは現時点で認証不正は起こしていないと認識していますが、2023年度には、北米子会社の製品がリコール対象となり、多額の品質関連費用を計上しました。この反省を踏まえ、アイシンは、「品質至上」の原点を再確認した上で、法令遵守の取り組みを強化しています。具体的には、経営トップが先頭に立って、従業員教育、職場ディスカッション、通報・相談窓口の周知といった日常的なコンプライアンス活動を展開しています。通報・相談案件の中から深刻なものを漏れなく拾い上げ、解決を図ることが大切であることはもちろんですが、必要に応じて具体例を社内に周知し、必要ならばルールを見直すなど、再発防止に取り組んでいます。こうした取り組みの全体方針や現状は、企業行動倫理委員会で検証され、取締役会に報告されます。独立社外取締役としては、コンプライアンスはグループ全体に関わる問題であるため、執行役員には自分の担当領域だけではなく全グループ目線で常に考え、当事者意識を持って行動するよう提言しています。また、監査役会設置会社である当社では、常勤監査役が内部統制部門や会計監査人と連携し、グループ各社の監査役とも連絡を取り合いながら、コンプライアンスがグループ全体に徹底するよう、日々精力的に取り組んでいます。独立社外取締役も現場視察の機会を継続して持つことを心がけ、実践していますが、豊富な情報量を持つ常勤監査役との連携は大変有効ですので、監査役との意見交換会を定期的に開催し、毎月の監査活動報告書も共有いただくほか、監査役往査にも同行させてもらっています。

星野:こうした問題は、最終的には風通しの良い職場づくりがとても大事だと考えます。内部通報制度の整備と同時に、相談しやすい環境、心理的安全性の担保された環境で、おかしいなと思ったことをちゃんと情報として上げていくことが重要です。現時点で当社は非常にうまく機能しており、この状態を続けてほしいと思います。

新:取締役、執行役員、監査役の三役がフラットに意見交換でき、会社を動かしている当社の仕組みを評価しています。これが三役の良好な関係性にもつながっていますが、風通しの良い雰囲気を維持したまま属人的に陥らないような仕組みが重要です。絶対に不正が起きないよう、今の仕組みに安住せず、何か問題が起きた時に素早く対策を講じられるような体制づくりを強化していく必要があります。

昨年を振り返り、社外取締役としてアイシンの課題をどう捉えていますか。

新:当社の従業員は、皆、楽しそうに技術開発をしており、それこそが世界に冠たる製品を生み出す基盤だと感じます。水をナノレベルまで最小化し美容室などで使われている「AIR(アイル)」や、聴覚障がいのある方の意思疎通を支援する音声認識システム「YYSystem」など、本業の自動車部品ではない領域でも高く評価される製品も出てきています。本業はトヨタグループの一員として、すぐに製品化を通じて価値を創出できる体制にある一方、こうした多様なアイデアを活かした製品を会社として支援していく仕組みはまだ弱く、さらなる整備・強化が必要と考えます。

星野:資本の効率性と財務の安全性の両立という点では、金利や資本コストが上昇する局面において、レバレッジを効かせた資金調達の検討余地もあるように感じます。また事業単位でROICやWACCを活用した評価も進める必要があります。一方、今後は財務情報だけでなく、非財務情報の自発的な開示もステークホルダーからは期待されています。政策保有株式の解消で新たな株主層を開拓する上でも、当社を身近に感じ応援してくださる方々を増やせるよう、より積極的に情報発信し広報活動を行うことが重要です。

濵田:私は取締役会の実効性のさらなる向上が課題であると思います。日本では、取締役会の機能は会社経営にあると捉えられてきましたが、昨今では上場会社の取締役会は監督機能こそが重要だという考え方が支配的になりました。私は昨年度に当社の役員指名報酬審議会の議長を務めたことで、見える風景が変わった思いがしました。この審議会で議論を尽くすことが、取締役会の監督機能の強化を意味します。ですから、審議会での議論を今後とも充実させていくことが大切です。

そうした課題に対するご自身の取り組みについて、聞かせてください。

星野:社外取締役は、投資家や株主などのステークホルダーと会社の中間点に立ち、モニタリングや代弁者の役割を果たすことが重要です。今後、マクロの経済環境は大きく変化

社外取締役鼎談

しますし、環境・社会面での企業に対する要請も変化します。取締役会は、吉田社長のリーダーシップのもとで、非常に活発な議論がなされています。当社にとって重要な局面がしばらく続く中で、私は取締役会の一員として、経営基盤の強化と成長領域へのリソーセスシフトを意識しながら、十分議論が尽くされているか、見落としはないか、執行に対するガバナンスとして漏れがないか、自身の経験を活かしながら、しっかりとモニタリングしていきます。

濵田:役員指名報酬審議会の議長として、2023年度は次の2点で改革の手応えを感じました。第1に、役員報酬の決定方針を見直しました。報酬水準の是正を図ると同時に、業績連動報酬の比率を増やしたり、業績連動報酬の内容にESG関連指標を一部組み込んだりしました。この見直しが優秀な経営人材の確保や中長期的事業戦略の実現への動機づけにつながることを期待しています。第2に、今回から個人別の役員報酬額を当審議会で決定することになりました。そうなると、個人の報酬のベースとなる評価査定を審議会で審議することになります。議論の結果、執行役員については社長が原案を提出し、社長自身の評価査定は審議会で直に審議するという整理ができました。こうして執行側の業務執行

を審議会が独立した立場で客観的に評価する体制が整ったことにより、ガバナンスにおけるモニタリング機能は強化されたと思います。

新:日本企業はこれまで効率やコストに重きを置いて成長してきましたが、これから先、一番大事なのは多様性です。多様性を高めていくことが、他社と違うアイデア・良い製品を生み出します。従業員の多様なアイデアが埋もれないよう、関係者が自由に意見を言い合える、そうした風通しの良い風土を醸成していくことが重要です。トヨタ式生産システムは非常に優秀な手法ですが、これを、経営全体を動かす活力として、販売、研究開発などにも活かしていければと思います。また経営メンバーの多様性は、女性の数、国籍などの面でまだ発展途上ですから、より多様性を活かしたガバナンス体制の構築にも寄与したいと思います。

社外取締役として、アイシンの企業価値をどのように向上させていきますか。

濵田:取締役会の実効性向上は企業価値や競争力を高めるのに役立ちます。自動車業界のグローバル競争が激化する中で、独立社外取締役としては、取締役会の監督機能をより実質的なものにすることに力を尽くさなければと思っています。役員指名報酬審議会としては、組織の各重要ポジションに必要なスキルを整理し、人材の育成・確保、後継者人材のプールなど、サクセッションプランを検討したいと考えています。中でも社長の後継者候補を選定・育成し、適切な時期にバトンタッチがなされるように常日頃から備えておくことは、最もセンシティブかつ重要な課題であると言えるでしょう。当審議会としてもう一つ取り組まなければならないのは、社外取締役の後継者計画の準備です。なお、当社は監査

役会設置会社ですが、2024年度は監査役4名のうち3名が任期の4年目になっています。機関設計の見直しを議論するのに丁度良い時期なのではないかと思っています。

新:社外取締役として、第三者的に判断する独立性を維持し、社内の事情に引っ張られずに大局的に判断し、専門性を活かした助言・指摘をしていきます。特に私の立場としては、自動車業界や電動化の激しい環境変化の中で、他社や政府、さらには技術の動向をにらみながら、当社の研究開発や各種運営が適切か、しっかり評価し、当社が改革を成し遂げられるよう力を尽くしていきたいと思います。

星野:お客様やステークホルダーは、企業の商品・サービスについて、自分のストーリーの中でその価値や意義を見出す傾向が表れてきています。その集合体は、企業価値として、資本市場での株価にも反映されてきます。このような時代において、情報発信や積極的な広報は非常に重要です。当社の経営理念「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」の「“移動”に感動を」には、仕事に対する情熱や真摯な取り組みが感じられ、「未来に笑顔を。」には、未来世代に対する責任やサステナビリティに対する思いが込められていると私は感じます。当社の経営理念や商品・サービス、さまざまな取り組みを広く伝えていくことで、当社がより一層、多くの人から真に愛される会社になるよう、貢献したいと思います。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

アイシンは、グループ経営理念のもと、企業価値の最大化に向けてすべてのステークホルダーと良好な関係を築き、長期安定的に成長・発展していくことを目指しています。その実現には、国際社会から信頼される企業市民として、公正で透明性の高い経営活動を展開することが重要であり、以下の基本方針を掲げ、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

方針

1. 株主の権利を尊重し、株主の平等性を確保するとともに、適切な権利行使に係る環境整備や権利保護に努めます。
2. 株主以外のステークホルダー(お客様、仕入先、従業員、地域社会等)と、社会良識をもった誠実な協働に努めます。
3. 法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報も主体的に発信し、透明性の確保に努めます。
4. 透明・公正かつ機動的な意思決定を行うため、取締役会の役割・責務の適切な遂行に努めます。
5. 株主とは、当社の長期安定的な成長の方向性を共有したうえで、建設的な対話に努めます。

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、事業・経営環境の変化などを踏まえ、コーポレート・ガバナンスを進化させています。

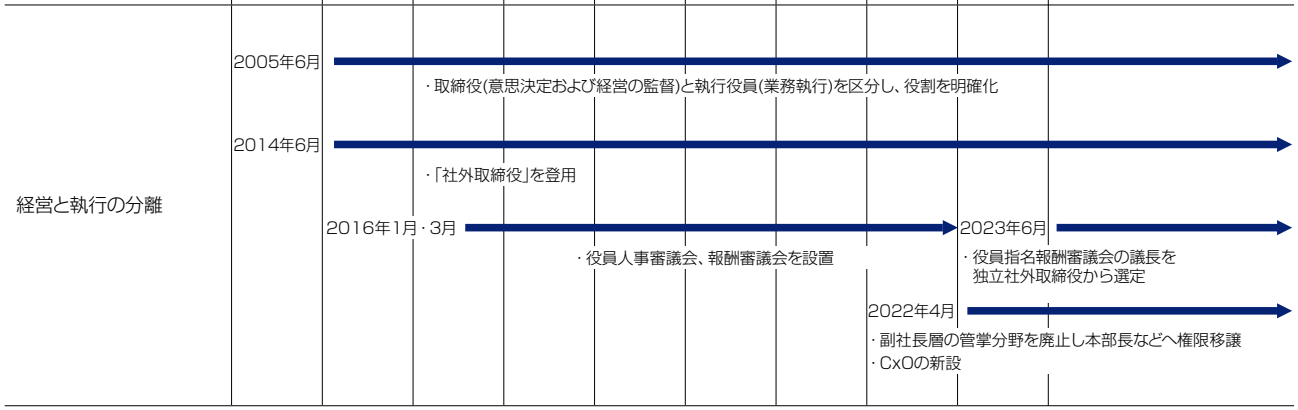
2022年4月には、経営の意思決定と業務執行のさらなるスピード・レベルアップを目指し、執行体制における意思決定階層の削減を行うために、副社長層の管掌分野を廃してプレジデント・本部長・センター長に権限移譲しました。さらに、重点経営課題について全社組織を横断して推進していく最高責任者であり、グループ全体を俯瞰した視点から社長を補佐する役割を担うCxOを、執行役員から選任して設置し、現在5名在任しています。

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。

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

コーポレート・ガバナンス体制の変遷

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
役員の人数(人)	53	50	51	50	32	29	31	26	23	**22**
取締役の人数(人)	14	13	14	14	9	9	9	8	8	**8**
うち社外取締役(人)	2	3	3	3	3	3	4	4	4	**4**
うち女性(人)		1	1	1	1	1	1	1	1	**1**
監査役の人数(人)	5	5	5	5	5	5	4	4	4	**4**
うち社外監査役(人)	3	3	3	3	3	3	2	2	2	**2**
うち女性(人)							2	2	2	**2**



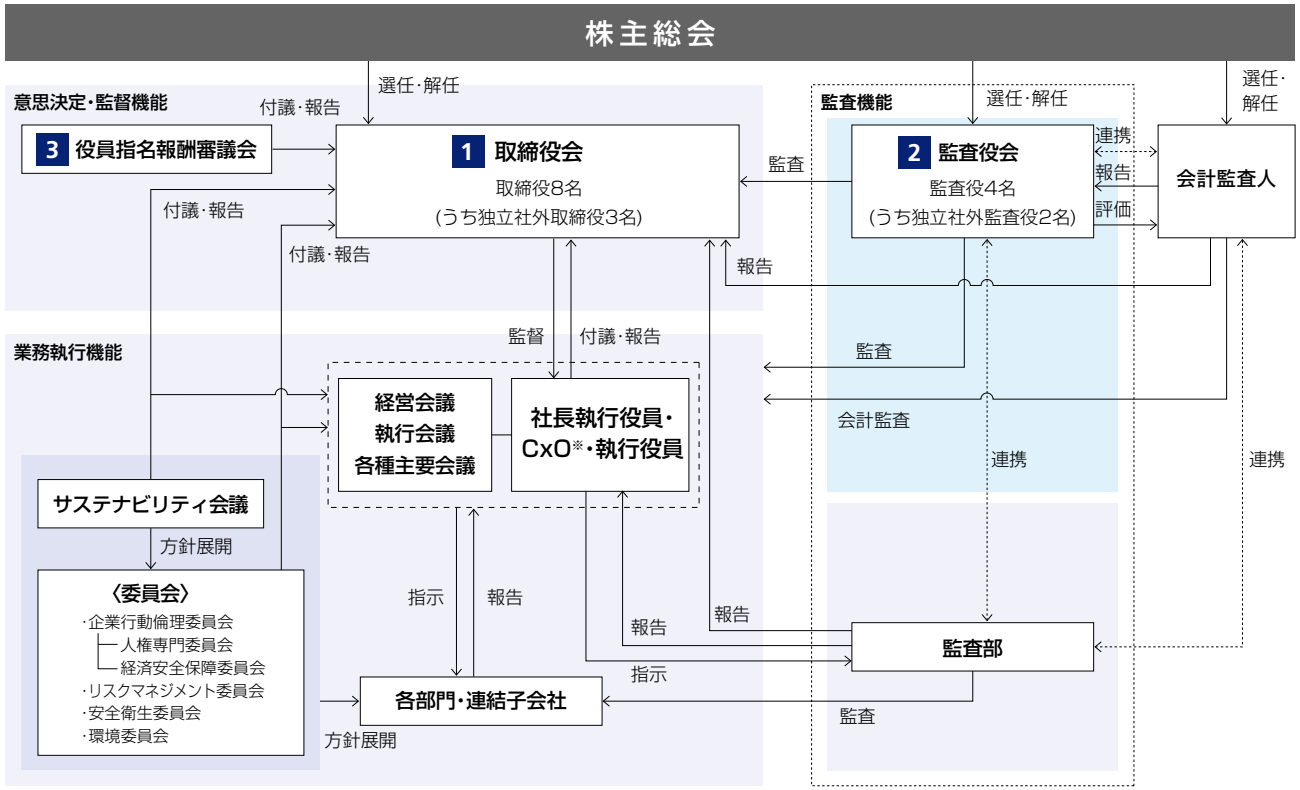
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの体制

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

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

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　4回/年

コーポレート・ガバナンス

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	伊藤 慎太郎	○		○
	取締役	山本 義久	○		
	取締役	西川 昌宏	○		
	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

取締役・監査役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	吉田 守孝	○				○				○
	伊藤 慎太郎	○		○				○	○	○
	山本 義久	○	○			○				○
	西川 昌宏	○	○			○				○
	濵田 道代								○	○
	新 誠一				○	○				
	小林 耕士	○					○	○	○	
	星野 次彦							○	○	○
監査役	三矢 誠	○		○				○	○	○
	加藤 清美							○	○	
	上田 純子								○	○
	柏木 勝広							○		

コーポレート・ガバナンス

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。

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。

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

コーポレート・ガバナンス

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。2023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、2023年度は、昨年までのインタビューに加え、アンケートによる第三者評価を実施しています。

対象者　：　すべての取締役（8名）および監査役（4名）

評価手法：　1.アンケートによる第三者評価
2.アンケート結果をもとにしたインタビュー（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）
3.分析結果をもとに、取締役会において課題と今後の方策を討議

評価項目：　取締役会の規模・構成、運営、社外役員へのサポート体制、役員指名報酬審議会の構成・運営、前年度評価で認識された課題に対する改善状況等

2022年度実効性評価での課題	2023年度の取り組み実績
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・拠点視察、監査役の子会社監査への同行など、現地・現物・現認の場を設けた
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の意見交換の場を定例化

2023年度の全体評価　従来と比較し取締役会の実効性は向上しているが、以下の課題を認識した。
今後は取締役会の議論の充実や監督機能の強化を図りながら、実効性のあるガバナンスを目指していく。

2023年度に認識された課題	今後の取り組み
取締役会の議論の充実	グループ全体や各事業の将来的な方向性、中長期戦略の議論と並行し、サステナビリティ課題を取締役会で議論
取締役会による監督機能の強化	各委員会からの取締役会への報告、内部監査結果報告の定例化
将来を見据えた当社のガバナンスの在り方の議論	経営トップ、監査役による議論を定例化、取締役会のモニタリング機能やスキルマトリックスを活用したサクセッションプランの検討などを通し、あるべき取締役会のイメージの解像度を上げる

2023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 ・資本コスト・株価分析を踏まえたバランスシート改革　・政策保有株式の縮減
事業戦略・ポートフォリオ見直し	・新規ビジネスの進捗状況　・事業戦略、アライアンス、共同開発
サステナビリティ・ESG	・内部統制・コンプライアンスの状況 ・人事制度・施策の状況と今後の課題 ・取締役会の実効性評価結果と課題 ・役員人事・報酬(サステナビリティKPIを算定指標として決定)
その他	・経営会議の審議事項の報告

コーポレート・ガバナンス

内部統制

内部統制強化に向けた取り組み

内部統制については、取締役会で決議した「内部統制に関する基本方針」に基づき強化を図っています。

具体的には、主要グループ会社が参加する「企業行動倫理委員会」「リスクマネジメント委員会」等が活動方針の策定・展開、各種ガイドや研修を通じた周知徹底を行い、内部監査部門による監査活動で、実効性を現地・現物で確認しています。

内部監査部門

当社の監査部は、内部監査の独立性を確保するため、副社長直下組織としています。

監査部は、当社および国内外子会社の業務の適法性や業務管理・手続きの妥当性など、内部統制システムの整備運用状況全般について実地監査を行っています。

監査結果は、経営トップである社長・副社長へ報告するとともに、監督機能を担う取締役会・監査役会へも報告しています。

また、監査品質・実効性向上のため、監査役および会計監査人とは相互に情報共有、監査協力を行っています。

内部監査は、「内部監査規程」および「年度監査計画」に基づき、グループ共通の監査基準に照らした定期監査に加え、リスク・アプローチにより重点テーマを選定の上、実施されています。

監査結果において不備を指摘するだけでなく、監査結果を踏まえ、公正かつ客観的立場から改善提案と、改善状況の確認を行っています。さらに、各部門やグループ各社の改善活動をサポートするため、法務、経理、人事、調達といった内部統制部門に監査結果やリスク評価を共有しています。内部監査活動を通じて、各部門およびグループ各社が自律的に改善のPDCAをまわし、内部統制が強化される状態を目指しています。

内部監査の主な取り組み

テーマ監査/関係会社監査

リスクベース・アプローチにより監査テーマを選定し、当社およびアイシングループ各社を対象に、特定の統制基盤に対する監査(テーマ監査)を実施しています。

また、グループ各社については、4年に一巡サイクルのローテーションによる業務全般の統制基盤を対象とした監査(関係会社監査)を実施しています。監査対象会社に対しては監査結果に基づく改善提案を行い、改善計画・改善状況の確認により監査の実効性を高めています。(2023年度74社実施)

内部統制報告制度に基づく監査

金融庁による「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」に基づき、内部統制の整備・運用状況に関して内部監査を実施しています。対象会社は当社グループ会社の中から、財務報告の信頼性に及ぼす重要性を考慮し、監査法人と協議の上決定しています。

2024年3月期現在の当社グループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断し、内部統制報告書を同年6月に提出しました。また、内部監査人の監査結果については、監査法人から適正である旨の監査報告が提出されています。

コーポレート・ガバナンス

監査役

監査役の職責

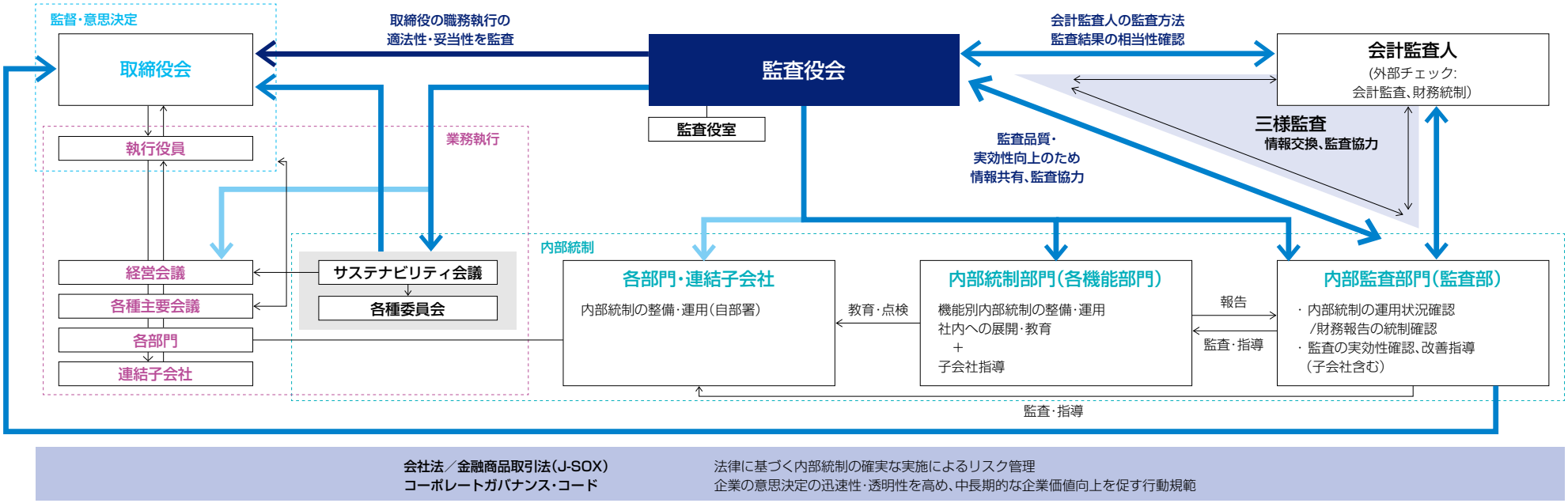
株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務執行を監査することにより、会社の健全で持続的な成長の確保と社会的な信頼に応える良質な企業統治体制の確立を目指します。また、取締役などに対し、助言または勧告などの意見を表明するなどの必要な措置を適時に講じ、独立の立場の保持に努め、常に公正不偏の態度を保持し、自らの信念に基づき、現地現物主義による監査を行います。

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)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じて情報共有を行い、必要に応じて監査の相互補完を行いながら、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な情報交換を行うとともに、会計監査人の監査方法および監査結果の相当性確認を行っています。

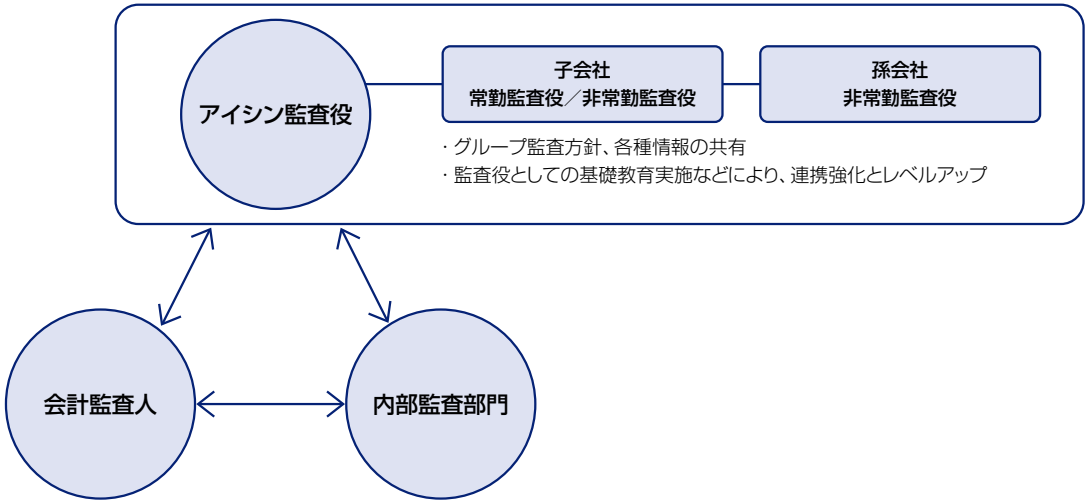
監査役監査の体系図



コーポレート・ガバナンス

監査役

アイシングループの監査の連携状況



アイシングループは、国内73社、海外122社という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

2023年度のアイシングループ監査の連携実績

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）	9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）	20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）	23回

2023年度の監査役、監査役会の実績

取締役会その他重要会議への出席 （取締役会、経営会議、サステナビリティ会議など）	262回
役員・部門との懇談・聴取 （社長、取締役、CxO、執行役員、部門長 など）	182回
国内外子会社への往査 （海外14社、国内13社）	27社

海外子会社往査

2023年度の重点取り組み

サステナビリティ・ESG監査の強化

近年、コーポレートガバナンス・コードへの対応や、サステナビリティ・ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みなど、ステークホルダーが企業に求める期待値は大きく変化しています。2023年度はこれらへの自社の取り組みを重点確認事項と定め、監査活動を実施しました。取締役や関連部門との面談、サステナビリティ会議やリスクマネジメント委員会などへの出席を通じて、「高度化するサステナビリティ開示要請への対応」「自社の成長戦略との整合性」「優先課題（マテリアリティ）とKPI・2030年度目標の達成状況」など、監査役の立場から見えてきた課題や懸念事項については、積極的に問題提起・提言・改善要請を行っています。

コーポレート・ガバナンス

監査役

常勤監査役・社外監査役・社外取締役の連携

2023年度は、監査役と社外取締役の子会社合同往査を実施しました。現地・現物を通じて、常勤監査役・社外監査役・社外取締役それぞれの立場や知見から意見を出し合い、皆がより事業への理解を深められるよう努めています。一方で、相互の連携を強めるだけでなく、監査役は「社外取締役が適切に業務執行を行っているか」社外取締役は「監査役が適切に監査業務を行っているか」を相互に確認し牽制し合うことにより、アイシングループ全体のコーポレート・ガバナンスのさらなる向上につなげています。

国内子会社合同往査

COLUMN

社外監査役
柏木 勝広

私は長年にわたり監査法人に勤務し、会計監査・コンサルティング業務を行うとともに、監査品質を維持向上し会計不正を予防発見し対処する業務に携わってきました。この知識と経験を活かし監査役として最も貢献できる領域は守りのガバナンスにあると考えています。不正予防には最善を尽くしますが、完全に撲滅することは困難なため、ボヤ（小火）のうちに発見し消し止めることが重要です。常勤監査役の精力的な情報収集と社外監査役の社内常識にとらわれない「気づき」によって実現できるように取り組んでいます。

ある刑事ドラマで「事件は現場で起きている」という名セリフがあります。企業の成長やコンプライアンスの問題はまさに現場で起きています。社外役員としては、できるだけ現場の生の声を聴きたいという要望があり、それに応えて年々現場と触れ合う機会が拡大しています。現場担当者が目標や実績について目を輝かせて説明する姿を見ると企業風土の一端を垣間見ることができ、現場のやる気が企業の成長を支えているという印象を受けています。

取締役会では、今後電動化をいかに進展させ、新たな成長領域でいかにリスクを取っていくか、今まで以上に活発な議論が展開されることは必定です。企業価値向上に向けて背中を押し、攻めのガバナンスに貢献できるよう努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

役員報酬の基本的な考え方

当社の役員報酬制度は、以下の考え方に基づいて設計しています。

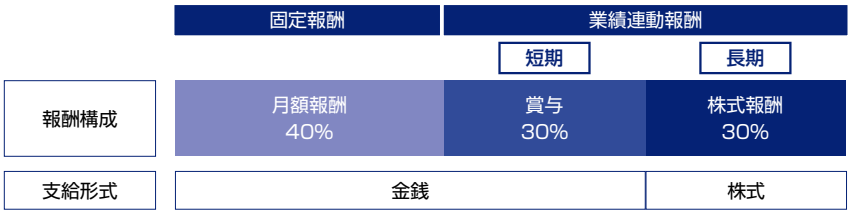
1. 当社グループの経営理念および経営方針の実現に向けた取り組みの動機づけとなる報酬内容とする。
2. 各々の役員が担う職責・成果などを反映する。
3. 当社グループの経営環境や短期・中長期の業績状況を反映し、企業価値の向上や株主と同じ目線に立った経営の推進につながる報酬体系とする。

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：株式報酬の割合が取締役の基準額で概ね40%：30%：30%程度、役位により業績連動報酬が占める割合が高くなるように設定しています。

なお、社外取締役および監査役の報酬は、独立した立場で経営に対する監督や助言あるいは業務執行を監査する役割を担うことから月額報酬のみとし、賞与および株式報酬の支給はありません。

取締役（社外取締役を除く）の報酬構成イメージ



ただし、利益額の状況に応じて、上記と異なる報酬となる場合があります。

報酬などの種類別の方針

固定報酬（月額報酬）

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

業績連動報酬（賞与・株式報酬）

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

指標	評価ウエイト	評価方法
連結営業利益	90%	当社の持続的成長に向けて設定した基準利益に対する各事業年度の達成度で評価
サステナビリティKPI	10%	当社グループが定める「社会」や「社員」に広く関係する主要KPIより算定指標を選定し、各事業年度の目標に対する達成度で評価 ※2023年度の選定指標：「生産CO_2排出量 削減率」・「働きがい」

・個人別の支給額は、各事業年度の会社業績に加え、各役員の業務遂行の状況を踏まえて決定しています。
・業績連動報酬については、各事業年度の定時株主総会後、毎年1回支給します。
・また、株主とのさらなる価値共有を進め、企業価値の持続的な向上を図るためのインセンティブとして、譲渡制限付株式報酬を支給しています。
制度詳細については、WEB 有価証券報告書 P.53を参照ください。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

役員報酬水準

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

役員報酬などの決定方法

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

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

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

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

取締役および監査役の報酬などの額

役員区分	報酬などの総額（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）	444 （57）	252 （57）	113 （-）	77 （-）	9 （5）
監査役 （うち社外監査役）	116 （24）	116 （24）	- （-）	- （-）	4 （2）
計	560	369	113	77	13

（注）1. 上記には、2023年6月16日開催の第100回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名（うち社外取締役1名）を含んでいます。
2. 業績連動報酬は、2024年5月27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）、株式報酬は、2024年6月19日開催の第101回定時株主総会で年額5億円以内と決議されています。
4. 監査役の月額報酬は、2010年6月23日開催の第87回定時株主総会で月額15百万円以内と決議されています。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

取締役

吉田 守孝
男性
取締役社長

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%)

伊藤 慎太郎
男性
取締役

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

山本 義久
男性
取締役

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・執行役員ならびにChief Technology Strategy Officerを務めており、経営全般および技術開発戦略推進に関する豊富な経験と幅広い見識を有している。

取締役会出席回数	13回/13回(100%)

西川 昌宏
男性
取締役

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

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

取締役会出席回数	−

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

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　アイシン精機株式会社監査役
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　アイシン精機株式会社取締役
2020年 6月　東邦瓦斯株式会社社外取締役（現在）
2021年 6月　当社取締役（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
2015年 6月　同社取締役副会長
2016年 2月　トヨタ自動車株式会社顧問
2018年 1月　同社副社長
　　株式会社デンソー取締役
2018年 6月　トヨタ自動車株式会社代表取締役・副社長
2021年 6月　当社取締役（現在）
2023年 4月　トヨタ自動車株式会社番頭・
　　Executive Fellow（現在）

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

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	11回/11回（100%）

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

監査役

1981年 4月 アイシン精機株式会社入社
2005年 6月 同社常務役員
2009年 6月 同社専務取締役
2012年 6月 同社取締役・専務役員
2013年 6月 同社取締役副社長
2020年 4月 同社副社長執行役員
2020年 6月 同社取締役
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 アイシン精機株式会社入社
2017年 1月 同社経理部主査
2020年 1月 同社監査役室室長
2021年 6月 当社常勤監査役(現在)

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

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%)

コンプライアンス

基本的な考え方・方針

「アイシングループサステナビリティ憲章」、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「社会的責任を踏まえた行動指針」

WEB「アイシングループ独占禁止法遵守方針」

2023年度違反件数	0件

WEB「アイシングループ腐敗防止方針」

2023年度違反件数	0件

めざす姿

アイシンでは、従業員一人ひとりが「誠実」「正直」「公正・公平」といった倫理観を共有し、着実に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、上司などへ気軽に相談できる環境づくりや、内部通報窓口の利用周知を徹底するほか、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、個々の悩みや課題を共有することで互いを尊重し思いやれる職場風土づくりを進めています。

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・体制を決議する会議体として、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11社※1の社長、役員、監査役が出席し、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、次年度の活動方針や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、各社の法務機能部門を集約し、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門として、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。

※1 グループ12社のうち豊生ブレーキ工業はアドヴィックスの子会社とみなす。

内部通報制度による問題の早期発見・是正

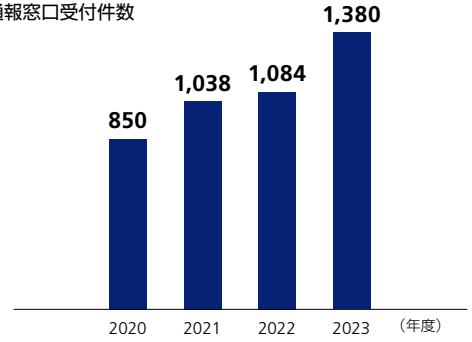
アイシンでは、コンプライアンスに関する通報・相談窓口を設け、国内外の役員、従業員、退職者、その家族、ならびに取引先などのステークホルダーから、広く相談を受け付けています。対応時はプライバシー保護、相談者への不利益防止などへの配慮を徹底しながら、不正行為などの早期発見と是正に努めています。

従業員など、社内ステークホルダーの通報・相談窓口は、相談内容に応じて3つの窓口（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。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向けた体制を構築しています。さらに、定期的にアイシンの監査役へ報告し、運用面のモニタリングを行っています。

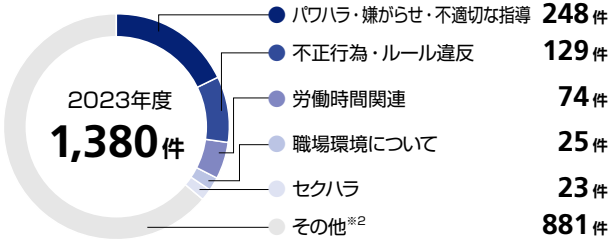
その他、外部弁護士を招聘し、客観的、専門的な知見を取り入れるなど、重要案件へ迅速に対処できるように努めています。

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



※2 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

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しています。また、社内各部署および国内外のグループ会社へのフィードバックに加え、調査結果を分析し、重点支援が必要な事案に関しては、グループ会社へ改善の取り組みを行っています。

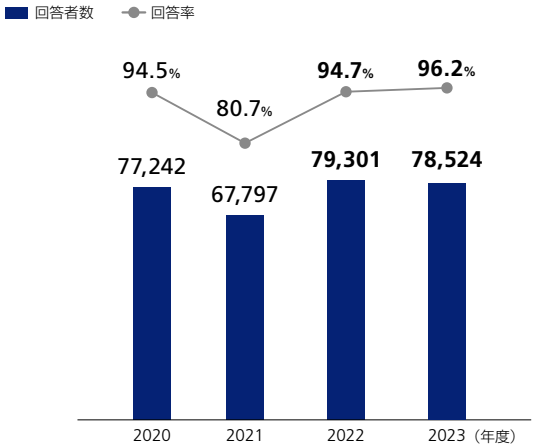
コンプライアンス意識調査結果(国内)

コンプライアンス意識レベル(5点満点)

年度	2020	2021	2022	2023
	ー※	4.22	4.24	**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



各種教育　啓蒙活動

アイシンでは、従業員一人ひとりが自然にコンプライアンスを実践できるよう、さまざまな教育・啓蒙活動を行っています。2023年度は、国内外全従業員の93%がコンプライアンスに関する教育、または啓蒙活動に参加しました。教育については、階層や役割、業務に応じた集合研修やeラーニングを実施しています。また、社内ポータルにはオンデマンド研修動画や、ハラスメント防止のポイントをまとめたアニメーション動画などを掲載し、コンプライアンスをより身近に感じられるように工夫しています。

啓蒙活動については、月次で法務Newsやケーススタディを発行し、最新情報の提供や、失敗を含むさまざまな事例を題材にしたディスカッションシートを展開し、自分ごとと捉える意識づけを図っています。また、従業員の意識向上を図るため、毎年10月に企業行動倫理強化月間を設定しています。2023年度はポスター掲示に加えて、委員長の生の声を職場に届ける動画配信を行いました。

贈収賄・腐敗防止

アイシンでは、2020年にグループ共通の「アイシングループ腐敗防止方針」を策定・展開するとともに、具体的な行動規範となる「アイシングループ腐敗防止ガイドライン」を制定し、贈収賄・腐敗行為の防止を徹底しています。さらに、社会通念上不適切な利益提供が行われないよう、グループ共通の「飲食・接待・贈答(交際費)ガイドライン」を発行するとともに、社内規定において事前申請および承認手続きを定め、贈収賄を防止する仕組みを運用しています。

腐敗防止方針遵守の重要性については、各種研修・教育を通じて周知徹底するとともに、コンプライアンス意識調査において腐敗行為のリスクを調査し、防止・改善活動を進めています。

また、内部監査をはじめとする内部統制強化活動や、受け接待の管理強化などを通じて、腐敗行為の防止やけん制を行っています。

独占禁止法遵守

アイシンでは、2014年の米国独占禁止法違反の教訓を風化させることのないよう、継続的に独占禁止法遵守に取り組んでいます。2020年にグループ共通の「アイシングループ独占禁止法遵守方針」を策定・展開するとともに、具体的な行動規範となる「アイシングループ独占禁止法遵守ガイドライン」を制定し、法律の遵守を徹底しています。

独占禁止法遵守の重要性については、各種研修・教育を実施することに加え、国内外のグループ会社で地域ごとのリスクに応じた研修も行い、周知徹底を図っています。

なお、競合他社との接触にあたっては、グループ本社法務部が事前チェックを行い、違法性のないことを確認するルールを運用しています。さらに、コンプライアンス意識調査において独占禁止法違反のリスクを調査し、防止・改善活動を進めています。

リスクマネジメント

基本的な考え方・方針

アイシンのリスクマネジメントは、事業活動とともに企業経営の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。

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、社会や地域の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、能登半島地震や線状降水帯の頻発などの自然災害、部品供給問題や地政学・経済安全保障リスクなど経営を取り巻くリスクは複雑化・多様化しています。

このような中、「リスクマネジメントの高度化=あらゆるリスクを最小化できている状態」を目指し、2022年度からは、リスクをより統合的に管理する新たなリスクマネジメントプロセスを導入しました。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。

※ERM：Enterprise Risk Management

推進体制

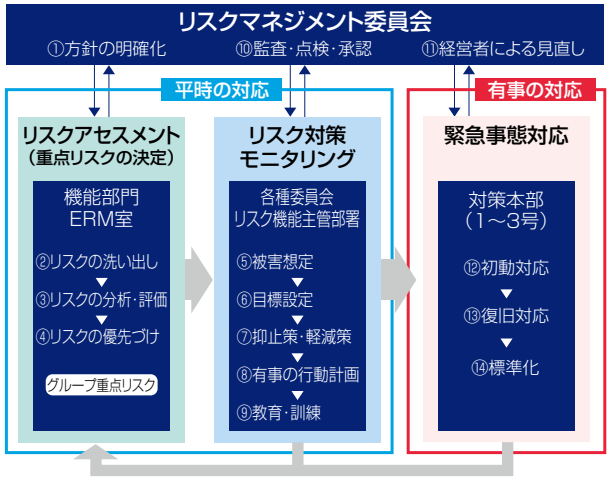
推進体制として、社長をはじめCxO、監査役およびグループ11社の社長などが参加するリスクマネジメント委員会を設置し、アイシンにおけるリスク発生状況およびグループ内外の環境・動向を踏まえ、取り組むべき重点リスクの審議・方向づけを行うことでリスク対策を推進しています。決定した重点リスクについて、グループ本社が、リスク別に機能主管部署を設定、国内外のグループ各社に対策責任者、推進者を任命し、グループ全体で取り組むことでリスクへの対応力を強化しています。

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

基本的な取り組み

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

リスクマネジメントプロセス



平時の対応

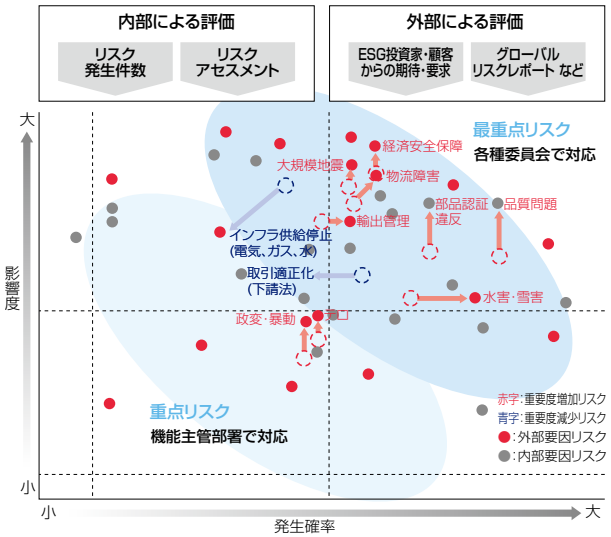
リスクアセスメント（重点リスクの決定）

アイシンでは年2回のサイクルでリスクアセスメントを実施し、社内機能部署の専門的な視点、グループ会社の業務特性に基づく視点、および海外拠点の地理的な視点から、想定されるリスクを洗い出しています。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、これら内部でのリスク評価に加えて、2021年からは外部の視点を追加し、顧客や投資家などのステークホルダーや、グローバルリスクレポートなどの専門機関によるリスク評価を参考に、リスクマネジメント委員会で「最重点リスク」および「重点リスク」を決定しています。

リスクマネジメント

主な重点リスク



リスク対策、モニタリング

リスクマネジメント委員会で決定された「最重点リスク」「重点リスク」は、各種委員会やリスク機能主管部署が、未然防止・抑止・軽減の対策を実行しています。「最重点リスク」はリスクマネジメント委員会によって、「重点リスク」はERM室によってモニタリングし、継続的な改善に向けて取り組んでいます。リスクの取り組みについては、後述の「重点リスクへの対応」をご参照ください。

有事の対応

緊急事態対応

緊急事態発生時の基本方針「『①人命安全、②地域貢献、③生産復旧』を優先順位とする」に基づき、緊急事態対応計画(BCP※)を策定しています。

緊急事態が発生した場合、初動対応としてトップ・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(1号～3号)を設置。対策本部長は、リスクマネジメント委員長により任命され、1号対策本部はリスクマネジメント主管部署であるERM室が、2・3号対策本部は機能主管部署が事務局となり、人命と安全の確保を第一に被害の最小化を図ります。復旧対応では、被害状況に応じ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。被害が深刻な場合は、代替業務や代替生産にシフトし事業を継続していきます。緊急事態に備え、各機能主管部署では計画的にリスク抑制・軽減策を実施し、有事の行動計画に沿った教育・訓練を実施しています。特に大きな被害が想定される大規模地震では、発生時の初動が被害最小化の鍵を握るため、トップを対策本部長とする「災害対策本部 初動訓練」を定期的に実施しています。

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

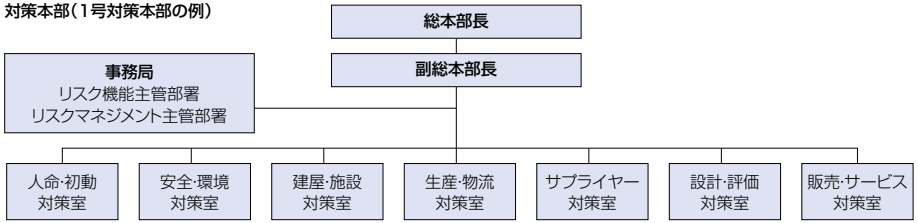
※ BCP : Business Continuity Planning

緊急事態発生時の対応

有事発生時の対策本部設置基準

危険レベル	〈Ⅰ〉 グループの経営全般に重大な悪影響を及ぼす可能性がある危機	〈Ⅱ〉 当社の経営全般または複数の部門に重大な悪影響を及ぼす可能性がある危機	〈Ⅲ〉 当社の一部の部門に重大な悪影響を及ぼす可能性がある危機
対応組織	1号対策本部	2号対策本部	3号対策本部
総本部長	リスクマネジメント委員長の指名役員	リスクマネジメント委員長の指名役員	リスク機能主管部署の部長
事務局	リスク機能主管部署、 リスクマネジメント主管部署	リスク機能主管部署	リスク機能主管部署

対策本部(1号対策本部の例)



リスクマネジメント

重点リスクへの対応

「重点リスク」の中で、影響度や発生頻度を総合的に判断した結果、重要度が変化したリスクは以下の通りです。

重要度が増加したリスク

〈大規模地震、水害・雪害〉

甚大な被害が想定される自然災害に対しては、平時の備えや緊急時の対応に関する実践要領をまとめた「危機管理ガイド」や、過去の被災経験を標準化したガイド「学び・気づき」に基づき、グループ一体となって被害最小化や未然防止を目指して取り組んでいます。2024年1月に発生した能登半島地震においてグループ会社が被災したものの被害は最小に抑えられ、生産・納入への影響も限定的でした。これは、2016年発生の熊本地震以降、震災の教訓を活かした吊りものの落下対策などをはじめとするグループ全体での取り組みによる成果です。

一方、今回の地震で深刻な被害を受けた液状化に加え、昨今の線状降水帯による想定を超えた降雨被害など、新たな課題も発生しており、引き続きグループを挙げて対策に取り組んでいます。

〈品質問題〉

2023年12月に発生した北米のグループ会社による品質問題では、お客様に対して多大なご迷惑をおかけしました。二度と同様な問題が発生しないよう、安全・安心な製品を生産し、お客様の期待に応える品質を実現するため、下記事項を強化し品質のさらなる向上を図っています。

・リスクの高い製品、工法の要素技術に対する審議
・海外を含めたサプライヤーの評価と体質改善
・重点領域の電動化に対応したDX活用による開発精度向上

〈部品認証違反〉

電動化に伴いお客様のニーズが電気・電子部品へ移行していることで、これまでの部品とは異なった法規および法律への対応が求められています。さらに、電動車両領域においては市場競争の激化により、カーメーカーより納期短縮が求められ、法規適合の時間が短縮されるなど認証業務に影響を及ぼす可能性が高まっています。

アイシンでは、2023年に全社法規認証委員会を設置し、法規情報を確実に製品に反映すべく、下記3点について法規遵守の取り組みを強化しています。

①法規変化点用法の早期入手と最新法規を図面に反映できる仕組みの整備
②グローバルで認可対象部品情報の一元管理ができるシステムの導入とシステムによる抜け漏れのない効率的な認可取得
③海外主要生産地に部品認証の専門家を育成するプログラムの実施

〈物流障害〉

国内においてはドライバーの労働時間に上限が課されることで生じる「2024年問題」により、物流・運送業界の売上減少、ドライバー不足が懸念され、アイシンにも影響を及ぼす可能性があります。

アイシンでは、サプライヤー・輸送業者に寄り添い、物流人材不足などの課題解決を図る取り組みを行っています。具体的には、荷物の積み下ろしや運搬、仕分けなどの荷役時間の短縮によるドライバーの作業負荷・拘束時間の低減やドライバー確保に向けた運賃の値上げを実施しています。

海外の物流においては、スエズ運河やパナマ運河を利用する海上輸送においてリスクが高まっています。アイシンでは、航路を迂回させる他、航空輸送への切り替えや、リードタイムの長時間化を解消するため在庫の積み増しを検討するなど、現地拠点と連携を図り対応しています。

〈経済安全保障、輸出管理〉

国家間の緊張や紛争の発生といった地政学的影響により、各国では製品や技術の輸出入などに関する規制を強化する動きが活発化しており、貿易摩擦や関税引き上げなどの措置が取られることで輸出入が制約され、アイシンに影響を及ぼす可能性があります。

アイシンでは、「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定を制定・展開し、教育・啓蒙を行っています。

品質

基本的な考え方・方針

アイシングループは、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すことを規範としています。

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

※Total Quality Management

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

グループ品質本部は、グループ全体の品質に関して責任・権限を持ち、お客様に対して品質を保証する役割を担っています。また昨今の品質問題の発生を踏まえ、「品質至上」の原点に立ち戻り、「お客様第一」の考え方の再浸透と本音の対話を基本とした組織風土づくりなどの意識改革をけん引しています。さらに世界のお客様へ満足と安心を提供するために、品質機能会議を核として各製品本部と機能本部に品質方針を展開しています。それに基づく品質向上活動を監視するとともに、常にお客様の声を吸い上げて全社にフィードバックし、監査活動や品質教育などを実施してより良い商品づくりを目指しています。

「品質至上」を徹底的にやり抜く人・職場風土づくり

アイシンにとって原点とも言える「品質至上」という価値観を今一度共有・浸透させるため、「知識」「心」「環境」の3つの視点で従業員に働きかけています。「品質至上」を現代に即して解説した啓発ツールの発行による「知識」の普及、「伝承館」における生々しい失敗事例の展示や現物展示にこだわった品質展示会による「心」への訴求、品質講演会や従業員とトップとの品質対話、職場単位での品質ミーティングにより、「品質至上」の価値観が当たり前の「環境=職場風土」の構築に力を入れています。

また、人・職場風土づくりの基盤としてQCサークルを運営し、日々改善に取り組んでいます。

「品質至上」実践のための3要素

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

重点領域である電動化への対応については、製品設計の段階から設計・生産技術・工場の専門部門が一体となって活動し、DXを活用した開発プロセスの革新による、開発期間の短縮を進めています。

新製品の立ち上げに当たっては品質保証体系によりきめ細かく実施要領を制定し、各プロセスの節目において厳格に品質を見極めています。開発段階では、お客様目線で安全性・法規の再検証や各商品群の技術・知見を集約し、失敗事例の潰し込みなど、設計品質の向上に取り組んでいます。また品質評価においては、低・高温下、悪路・氷結など各種路面状況、電磁波など世界の特異環境を再現した自社のテストコースや設備を活用し、お客様目線で自動車に求められる機能・性能を総合的に評価しています。

成長領域においては、社会課題への取り組みとして、音声認識システム「YYSystem」や、AIオンデマンド交通「チョイソコ」などのサービスを運営しています。常にお客様の利用状況やSNS情報などをAI等を活用して収集・把握し、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。

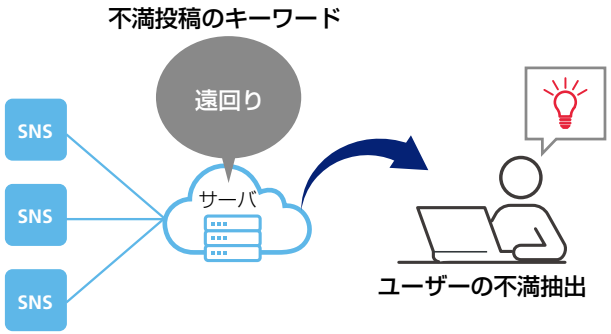
お客様からの苦情1件目へのこだわりとビッグデータによる未然防止への取り組み

お客様からの苦情に関する初報1件ごとに、海外拠点も含めた関係部門へ情報を展開し、お客様への迷惑の最小化に向けてグループ一丸となって取り組んでいます。発生要因については徹底的に究明し、製品への対策だけでなく、仕事の手順などまで追求した再発防止活動を進め、得られた教訓を活かし、より良い製品づくりに努めています。

また、最近では苦情の低減、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。

さらには、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



品質マネジメントシステム

アイシンはIATF16949※1に適合した品質マネジメントシステムを構築してお客様へ満足と安心をご提供できるよう全従業員が一丸となって品質保証活動を推進しています。

2024年5月現在、認証取得対象である55の生産拠点のうち50の拠点で認証を取得しています。（取得率91%）

※1 IATF16949：自動車産業に特化した品質マネジメントシステム

品質教育

グループの全従業員を対象に、「品質至上」の実践が行動指針においてのすべての基盤であるとし、品質関連の活動を実施しています。新入社員には伝承館の品質学習ゾーンの見学を通して「品質至上」の価値観、品質の大切さを伝承しています。

また、階層別に重点を絞った品質知識の教育を実施しており、新入社員に対してはQC※2・品質管理研修、新任係長に対しては問題解決研修、新任課長に対してはマネジメント研修などを実施しています。

さらに、QC、信頼性評価、データ解析などに関する品質研修(40コース)はeラーニングで学ぶことができ、受講者向けに各テーマの相談会を開催するなどして実践力を磨いています。これらの研修をもとに、グループ全体で人材育成を行っています。

※2 Quality Control

情報セキュリティ

基本的な考え方・方針

企業のDX戦略が加速する中、さまざまな「モノ」や情報がつながることで、新たな価値が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の脅威や「会社情報」「お客様・取引先情報」などの情報漏洩に関するリスクマネジメントは、企業の持続的成長における重要課題の一つと捉えています。

「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」

推進体制

DX戦略センター長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。DX戦略センター長のもと、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部を設置し、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講じています。

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や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をしています。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DX戦略センター長、リスクマネジメント関係部署に報告し、調査・分析を行い、対策を講じています。

コーポレートセキュリティ対策

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「アイシングループセキュリティガイドライン」を策定し、お客様のセキュリティ対策要求へ備え、サプライチェーン全体の相互レベルアップに活かす取り組みを進めています。
また、TISAX※1認証も順次取得しています。

※1 TISAX：Trusted Information Security Assessment eXchange／ドイツ自動車工業会(VDA)が策定した「VDA情報セキュリティ評価基準(VDA ISA)」に基づいて認証機関の審査を受ける制度

製品セキュリティ対策

法規対象車両の拡大を見据え、PSIRT※2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※3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。

※2 PSIRT：Product Security Incident Response Team
※3 AUTO-ISAC：Automobile Information Sharing and Analysis Center／北米の自動車サイバーセキュリティ組織

個人情報保護対策

個人情報保護対策では、GDPR※4をはじめとした各国法への対応が重要になりますが、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※5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。

※4 GDPR：General Data Protection Regulation／EU一般データ保護規則
※5 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に、グループ全体で取り組んでいます。例えば、教育用動画の作成や教育実施後の理解度テスト、各国の従業員から情報セキュリティ標語を公募し公開するなど、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。

10年間の連結財務サマリー

（百万円）

		日本基準	国際会計基準（IFRS）								
	（年度）	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
財政状態・経営成績	売上収益【売上高】	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	**4,909,557**
	海外拠点売上収益比率（%）	39.3	43.7	41.8	41.1	41.2	42.1	42.3	44.6	49.6	**50.1**
	営業利益	166,103	192,722	228,691	253,808	205,562	56,129	145,332	182,011	57,942	**143,396**
	税引前利益【税金等調整前当期純利益】	184,062	194,060	237,311	268,171	217,486	53,395	167,523	219,983	73,741	**149,877**
	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】	77,550	100,332	126,653	134,551	110,123	24,061	105,638	141,941	37,670	**90,813**
	親会社の所有者に帰属する持分【自己資本】	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	**2,135,837**
	資産合計【総資産】	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	**4,643,016**
	設備投資	247,815	294,188	237,449	260,315	389,932	290,646	190,268	218,771	221,494	**230,033**
	減価償却費	161,028	186,197	197,168	213,430	226,418	242,167	240,016	245,257	263,562	**259,831**
	研究開発費	149,132	162,635	167,719	182,900	202,190	205,823	189,850	194,162	218,631	**225,594**
	売上収益研究開発率（%）	5.0	5.0	4.7	4.7	5.0	5.4	5.4	5.0	5.0	**4.6**
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】）	274.69	354.53	444.46	490.22	408.64	89.28	391.96	526.66	139.77	**336.93**
	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】）	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	**7,924.18**
	配当金	95	100	125	150	150	120	120	170	170	**170**
	配当性向（%）	34.7	28.2	28.1	30.6	36.7	134.4	30.6	32.3	121.6	**50.5**
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	239,771	294,184	394,812	311,542	354,942	327,552	343,314	193,343	237,970	**499,740**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△261,354	△228,437	△229,109	△229,346	△414,494	△273,876	△138,175	△204,952	△186,857	**△93,153**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△17,734	△88,162	△31,617	△73,634	13,164	275,382	△373,880	△135,859	△127,752	**△211,699**
	フリーキャッシュ・フロー	△21,583	65,747	165,703	82,196	△59,552	53,676	205,139	△11,609	51,112	**406,587**
	現金および現金同等物	294,692	263,217	394,559	406,508	357,195	675,162	520,028	386,906	317,693	**527,191**
財務指標	営業利益率（%）	5.6	5.9	6.4	6.5	5.1	1.5	4.1	4.6	1.3	**2.9**
	親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】（%）	39.6	38.8	37.0	37.1	35.9	32.1	38.1	41.8	42.3	**46.0**
	ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率【自己資本利益率】）（%）	7.2	8.4	10.5	10.6	8.3	1.8	7.5	8.6	2.1	**4.7**
	ROIC（投下資本利益率）（%）※	9.0	9.8	11.5	11.6	8.6	1.7	5.1	6.6	1.8	**5.3**

【 】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）

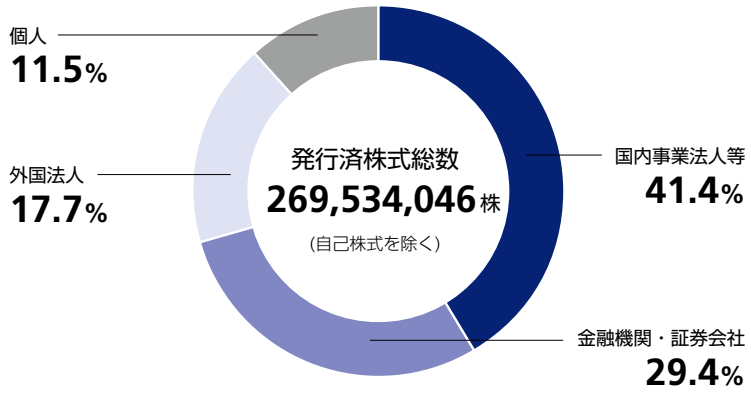
2024年3月31日現在

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	25,282	9.37
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）	11,071	4.10
アイシン従業員持株会	6,829	2.53
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	5,765	2.13
全国共済農業協同組合連合会	3,439	1.27

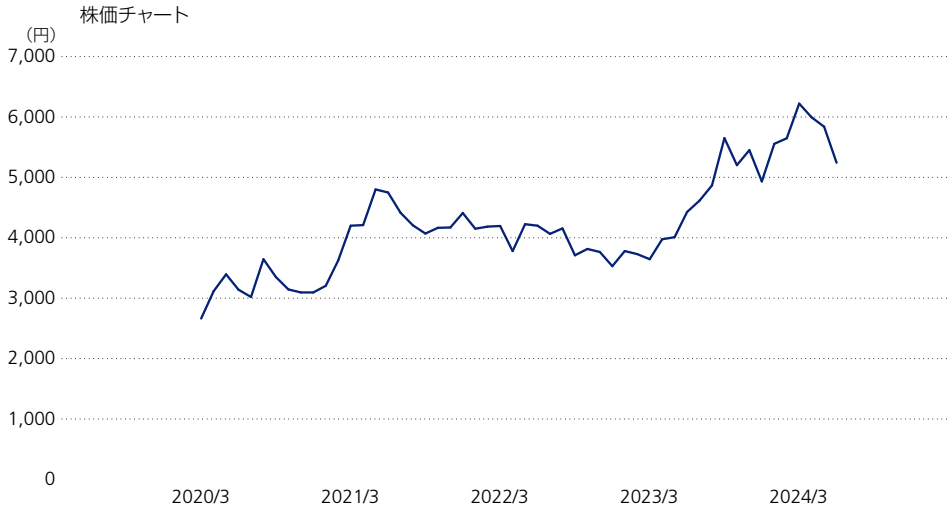
（注）1. 当社は、自己株式を25,140千株所有していますが、上記の大株主より除いています。
2. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式数を控除して算出しています。

●所有者別株式分布状況

2024年3月31日現在



●株価推移・株主総利回り（TSR）



年	株価※1（円）	配当（円）	株主総利回り※2（%）
2024/3	6,221	170	176.3
2023/3	3,645	170	106.8
2022/3	4,195	170	116.4
2021/3	4,200	120	112.3
2020/3	2,664	120	70.4

※1 株価は年度末の終値です。
※2 2019/3を基準に算出しています。

非財務データ（環境）

温室効果ガス（連結）

温室効果ガス排出量（Scope1、2）

算定方法

CO_2総排出量=Σ（燃料使用量×CO_2排出係数）+Σ（購入電力量×CO_2排出係数）

CO_2排出係数

【2019～2023年度排出量】

国内

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

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

海外

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

購入電力　IEA:CO_2 Emissions from Fuel Combustionに基づく排出係数（2019/2020:IEA2017,2019edition、2021:IEA2019,2021edition、2022:IEA2020,2022edition、2023: IEA2021,2023edition）

SF_6のCO_2換算は、「地球温暖化対策の推進に関する法律施行令」に定める地球温暖化係数を使用。

Scope1、2、3合計

単位：t-CO_2e

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
26,016,371	24,515,960	25,530,744	24,088,622	25,224,731

生産CO_2排出量

単位：t-CO_2e

項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1	630,904	577,100	602,011	533,137	525,133
Scope2	2,080,878	1,907,664	1,963,240	1,745,595	1,755,040
合計	2,711,782	2,484,764	2,565,251	2,278,732	2,280,173

サプライチェーン排出量（Scope3）

単位：t-CO_2e

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

※ Scope3の算定条件の見直しに伴い、過年度実績も見直しています

SBTiによる認定を取得した温室効果ガス排出削減目標

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

目標に対する進捗状況

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

基準年度（2019年度）に対する削減率（%）

対象	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1、2	8.2	5.1	15.6	15.4
Scope3（カテゴリー1、11）	4.0	0.1	6.2	0.0

非財務データ（環境）

水使用量（連結）

（万㎥）

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
1,578	1,523	1,489	1,505	1,402	1,412

各年度の対象範囲は以下となります。
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
2023：アイシンおよび連結会社132社の生産拠点

廃棄物発生量（連結）

（万t）

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
国内※	17.3	15.8	13.2	14.3	12.8	14.1
海外※	-	3.4	2.4	3.3	2.0	1.5

※ 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

非財務データ（社会）

人事関連データ

各年度3月31日時点数値

項目					単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数※1		アイシン単体			人	14,986	15,493	36,489	35,610	35,099
		連結				119,535	118,359	117,177	116,649	115,140
正社員数	正社員数(男女別、女性比率)	アイシン単体		男性	人	13,356	13,418	33,467	32,677	32,351
				女性		1,987	2,073	4,377	4,331	4,383
				女性比率	%	13.0	13.4	11.6	11.7	11.9
		連結		男性	人	-	-	97,754	97,445	97,278
				女性		-	-	19,989	20,216	21,033
				女性比率	%	-	-	17.1	17.2	17.8
働きがい（エンゲージメント）	働きがい（社員意識調査結果より）※2	アイシン単体			平均値	3.5	3.5	3.4	3.4	3.4
		12社				-	-	3.4	3.4	3.4
	離職率（自己都合退職）	アイシン単体			%	1.3	1.3	1.8	1.9	1.9
		4社				1.8	1.6	1.8	1.8	2.0
ダイバーシティ&インクルージョン	女性役員比率※3	アイシン単体	役員	男性	人	13	10	9	9	9
				女性		1	3	3	3	3
				女性比率	%	7.1	23.1	25.0	25.0	25.0
	女性管理職比率		部長級	男性	人	539	546	1,157	1,161	1,129
				女性		13	17	25	27	28
				女性比率	%	2.36	3.02	2.12	2.27	2.42
			課長級	男性	人	1,639	1,710	3,314	3,458	3,655
				女性		56	59	95	103	111
				女性比率	%	3.30	3.34	2.79	2.89	2.95
			管理職	男性	人	2,178	2,256	4,471	4,619	4,784
				女性		69	76	120	130	139
				女性比率	%	3.07	3.26	2.61	2.74	2.82
	女性係長比率		係長級	男性	人	3,641	3,807	5,712	5,800	5,818
				女性		175	200	229	292	322
				女性比率	%	4.59	4.99	3.85	4.79	5.24
	女性役員比率※4	連結	役員	男性	人	-	-	529	527	485
				女性		-	-	10	12	10
				女性比率	%	-	-	1.9	2.2	2.0
	女性管理職比率		部長級	男性	人	-	-	2,917	2,969	2,809
				女性		-	-	148	155	151
				女性比率	%	-	-	4.8	5.0	5.1
			課長級	男性	人	-	-	6,241	6,559	6,540
				女性		-	-	459	509	473
				女性比率	%	-	-	6.9	7.2	6.7
			管理職	男性	人	-	-	9,158	9,528	9,349
				女性		-	-	607	664	624
				女性比率	%	-	-	6.2	6.5	6.3

(注)2021年度以降4社=アイシン、アイシン高丘、アイシン化工、アドヴィックス。 2020年度以前5社=アイシン精機、アイシン高丘、アイシン化工、アイシン・エィ・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)：指数は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。

※4 女性役員比率(連結)：対象は国内：73社、海外：115社。社長、副社長、取締役。

非財務データ（社会）

項目				単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023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	アイシン単体	男性	人	-	-	361	380	443
			女性		-	-	29	13	15
			女性比率	%	-	-	7.4	3.3	3.28
		4社	男性	人	-	-	408	442	510
			女性		-	-	31	13	19
			女性比率	%	-	-	7.1	2.9	3.59
	中途採用者の管理職登用比率	アイシン単体	管理職における男性中途採用者数	人	558	596	1,027	1,083	1,130
			管理職における女性中途採用者数		18	21	28	31	32
			中途採用登用比率	%	25.6	26.5	23.0	23.5	23.6
		4社	管理職における男性中途採用者数	人	-	-	1,140	1,206	1,271
			管理職における女性中途採用者数		-	-	31	34	35
			中途採用登用比率	%	-	-	22.1	22.0	22.5
	労働者の男女の賃金の差異※5	アイシン単体	全労働者	%	-	-	-	74.9	68.6
			うち正規雇用労働者		-	-	-	76.2	68.8
			うちパート・有期労働者		-	-	-	80.1	82.3
	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※6	連結	ローカル従業員	人	112	122	106	110	109
			ポスト数	個	337	337	304	318	317
			ローカル従業員比率	%	33.2	36.2	34.9	34.6	34.4
ワークライフバランス	有給休暇取得率※7	アイシン単体		%	98.7	98.0	95.4	101.0	94.0
		4社			95.9	95.6	95.3	100.7	93.8
	平均勤続年数	アイシン単体	男性	年	16.2	16.5	16.2	16.2	16.7
			女性		12.9	13.1	12.7	12.7	13.4
			全体		15.8	16.0	15.8	15.8	16.4
		4社	男性	年	15.3	15.6	16.3	16.4	16.6
			女性		10.4	10.8	11.6	12.0	13.0
			全体		14.8	15.0	15.8	15.9	16.2
	月平均法定外労働時間※8	アイシン単体		時間	25.0	16.2	21.0	21.3	24.3
	男性育児休業取得率※9	アイシン単体		%	8.7	12.2	17.2	34.0	50.4
	男性育児休業および育児目的休暇の取得率※10				-	-	-	95.7	95.8
	男性育休100%取得目標達成率※11				-	100.0	100.0	100.0	100.0
	男性育児休業取得率	4社		%	-	21.1	17.9	33.2	49.7
	男性育児休業および育児目的休暇の取得率				-	-	-	95.5	95.7
	男性育休100%取得目標達成率				-	-	100.0	99.6	98.3
労働安全衛生	従業員（派遣社員含む）の休業度数率※12	12社		%	0.08	0.07	0.14	0.17	0.15

※5　労働者の男女の賃金の差異：「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出。正規雇用労働者の賃金格差の主な要因は、職能資格別の構成割合の違いによるものです。職能資格別で見ると基準賃金差はないものの、近年、女性の入社人数が増加してきたことにより、平均年齢が若くなり全正規雇用労働者平均値では差がある。

※6　海外法人の幹部（副社長級以上）におけるローカル従業員比率：対象は海外：115社。社長、副社長、取締役。

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

※8　月平均法定外労働時間：組合員平均

※9　男性育児休業取得率：2018年度～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。

※10 男性育児休業および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。

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

※12 休業度数率＝（死傷者数/延べ実労働時間数）×1,000,000

社外評価

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

●ESG指数（インデックス）への組み入れ状況

FTSE4Good

FTSE4Good Index Series

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

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Index

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

2024 Sompo Sustainability Index

Sompo Sustainability Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

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

●ESGに関する社外評価

2024 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

健康経営優良法人2024 ホワイト500

2017年から8年連続認定
健康経営優良法人2024（大規模法人部門）
～ホワイト500～

NADESHIKO BRAND 2024

なでしこ銘柄

2020年度～4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

DX銘柄2024 Digital Transformation

DX銘柄2024

DX銘柄2024に選定されました

Digital Transformation Certification

DX認定

2021年より取得
「DX認定取得事業者」に選定されました

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION A LIST 2023 CLIMATE

CDP

2023年に企業の環境への取り組みを評価する国際的な非営利団体であるCDPより、「気候変動」において最高評価である「Aリスト」、「水セキュリティ」においては「A-」評価に選定されました

2024 ESG FINANCE AWARDS JAPAN BRONZE

環境省ESG ファイナンス・アワード・ジャパン

投資家の視点から、「環境関連の重要な機会とリスク」を「企業価値」向上に向け経営戦略に取り込む企業を表彰する第5回環境サステナブル企業部門で銅賞を受賞しました。第4回に続き2年連続銅賞受賞となります

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 35,099人 連結 115,140人 （2024年3月31日現在）
連結対象会社数	連結子会社194社 （国内：72社、海外122社） 持分法適用関連会社14社 （国内：8社、海外：6社） （2024年3月31日現在）
事業内容	自動車部品、 エナジーソリューション関連機器の 製造販売

問い合わせ先
総合企画部
https://www.aisin.com/jp/contact/