

**AISIN**

# INTEGRATED REPORT 2026

株式会社アイシン 統合報告書2026



# 「“移動”の価値を 創造する会社」へ

アイシン精機とアイシン・エイ・ダブリュの経営統合から5年。  
両社が培ってきた経営資本を掛け合わせ、多様な技術や人材、  
知見が結びついたことで、挑戦できる領域や取り得る選択肢は大きく広がりました。

「“移動”の価値とは何か」、その問いに向き合い続けながら、  
アイシンは新たな成長ステージである「第二の創業期」へ歩みを進めています。

変化を恐れず挑戦を続ける人と組織の力を原動力に、  
「“移動”の価値を創造する会社」への変革を加速していきます。



# 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様の中長期的な価値創造の考え方と、その実現に向けた成長ストーリーをご理解いただくことを目的に制作しています。本報告書を対話の起点とし、さらなる企業価値向上につなげていきます。

「統合報告書2026」では、価値創造の全体像を経営理念を起点に再整理しました。理念の実現に向けて特定したマテリアリティを、事業活動を通じてどのように解決し成長につなげていくのかを長期戦略として示しています。さらに、その実現に向けたギャップを特定し、2026年2月に公表した「2028年中期経営計画」を実行戦略として位置づけ、具体的な施策や進捗を重点的にご説明しています。編集にあたっては、IFRS 財団の「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照しています。

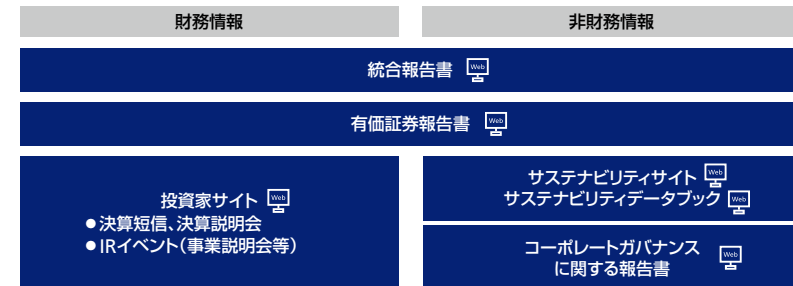
## 本報告書の構成



## 将来の見通しに関する注意事項

報告書の記載内容のうち、過去又は現在の事実に関するもの以外は、将来に関する見通し及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。

## 情報開示の体系



## 対象期間

2025年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)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(株式会社アイシン及び連結子会社)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3社、グループ13社のように、その旨を明記しています。

**グループ3社** アイシン、アイシン高丘、アドヴィックス

**グループ13社** アイシン、アイシン高丘、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、アイシン九州、シーヴィテック

## 報告サイクル

年次報告として毎年発行

## 発行

2026年9月

# Contents

|          |    |
|----------|----|
| 編集方針     | 02 |
| Contents | 03 |

## Introduction

|              |    |
|--------------|----|
| アイシングループ経営理念 | 04 |
| サステナビリティ経営   | 05 |
| 3つの強み        | 06 |
| アイシンの歩み      | 07 |
| At a Glance  | 08 |

## 01 Why 経営メッセージ

|                |    |
|----------------|----|
| 社長メッセージ        | 10 |
| CFO・CSOメッセージ   | 15 |
| CTO・CDO×CMzO対談 | 18 |

## 02 What めざす姿

|          |    |
|----------|----|
| 価値創造プロセス | 22 |
| 長期戦略     | 23 |

## 03 How 実行戦略

|                  |    |
|------------------|----|
| 2025年中期経営計画の振り返り | 27 |
| 2028年中期経営計画      | 28 |
| 財務戦略             | 29 |
| 商品戦略             | 32 |
| 地域戦略             | 40 |
| 知的資本             | 43 |
| 製造資本             | 47 |
| 人的資本             | 49 |
| 自然資本             | 53 |
| 社会・関係資本          | 58 |

## 04 Governance

|             |    |
|-------------|----|
| 社外取締役鼎談     | 63 |
| コーポレートガバナンス | 67 |
| リスクマネジメント   | 76 |
| 品質          | 78 |

## Data

|            |    |
|------------|----|
| 財務データ      | 79 |
| 非財務データ(環境) | 80 |
| 非財務データ(社会) | 81 |
| 社外評価       | 83 |
| 会社情報       | 84 |

### 変革の方向性



P.10 社長メッセージ

### 戦略の蓋然性



P.15 CFO・CSOメッセージ

### 競争優位の源泉



P.18 CTO・CDO×CMzO対談

### 変革の実効性を高める監督機能



P.63 社外取締役鼎談

# アイシングループ経営理念

「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を経営理念として、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ます。

リアルな移動の進化に貢献するだけでなく、これまでの移動の概念や方法を飛び越えて「心」を動かすようなあらゆる“移動”体験を世界中の人々に提供し、驚きや楽しさといった感動をもたらします。また、環境に配慮した事業を通じて新しい価値を生み出すことで、人々の笑顔あふれる持続可能な社会と、美しい地球を未来につないでいきます。

この経営理念の実現に向け、アイシングループサステナビリティ憲章では企業としての11原則を掲げるとともに、アイシングループウェイでは日々の業務において大切にしたい価値観や姿勢を明文化しています。

グループで働くすべての仲間がこれらを実践することで、経営理念の実現につながっています。

## “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

# サステナビリティ経営

アイシンは、「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」の経営理念のもと、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。

サステナビリティ経営の基盤として、アイシングループサステナビリティ憲章を策定し、これを企業活動における指針としています。また、経営理念の実現に向けて中長期的に取り組むべき重要課題をマテリアリティとして特定し、経営戦略の中核に位置づけ、成長戦略と一体的に推進しています。マテリアリティの特定方法についてはサステナビリティサイトをご覧ください。

 サステナビリティサイト

## 特定したマテリアリティ

3つの優先課題と5つの実現に向けた方向性をアイシンのマテリアリティとして特定し、事業活動を通じてその解決に取り組めます。マテリアリティKGI・KPIの詳細は、長期戦略非財務目標(マテリアリティ KGI・KPI) 一覧をご覧ください。( [P.24-25](#) )

### マテリアリティ

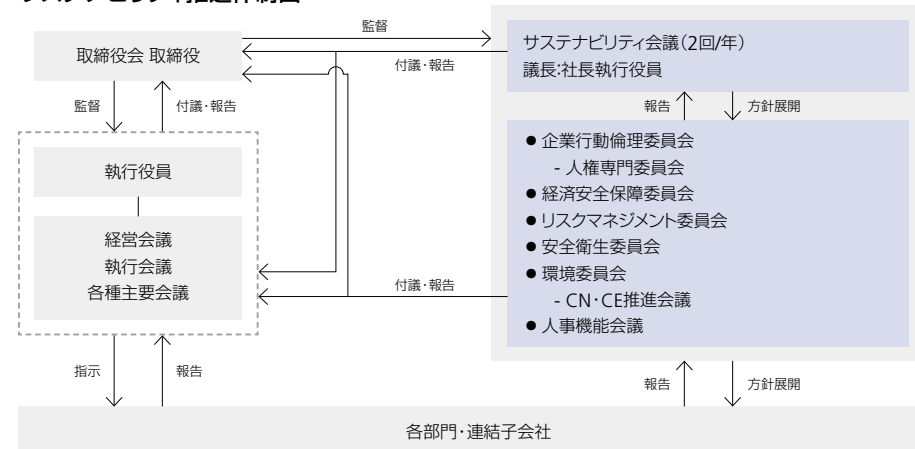


## サステナビリティ推進体制

社長執行役員を議長とするサステナビリティ会議を年2回開催し、サステナビリティに関する方針及び取り組みの方向性を議論・決定するとともに、マテリアリティに基づく取り組みの進捗管理を行っています。また、サステナビリティ会議で決定された方針は、各委員会や会議体において活動計画に反映され、目標達成に向けた取り組みが推進されています。

なお、サステナビリティ会議等において審議・決定された事項のうち重要な案件については、取締役会へ付議・報告され、監督を受けています。

### サステナビリティ推進体制図



### サステナビリティ会議の概要

| 開催頻度 | 原則 2回 / 年                                                                                                                                | 議長 | 社長執行役員 |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|
| 参加者  | 執行役員、地域本部長、主要グループ会社社長他                                                                                                                   |    |        |
| 主な議題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティに関する最新動向の共有</li> <li>サステナビリティに関する方針の議論・決定</li> <li>マテリアリティの見直し、指標と目標の決定、進捗フォロー</li> </ul> |    |        |

# 3つの強み

アイシンは、創業以来培ってきた「技術開発力」「ものづくり力」「グループ総合力」を強みとして成長してきました。これら3つの強みは、互いに高め合いながら進化し、アイシンならではの競争優位を形づくってきました。技術開発力が魅力ある商品を構想し、ものづくり力が設計の理想を高品質かつ量産可能な形で実現する。そして、グループ総合力が、幅広い事業領域やグローバルネットワークを通じて、その価値をお客様へ届ける。この循環を繰り返すことで、社会課題やお客様のニーズに応え、“移動”の価値を提供してきました。今後も3つの強みをさらに磨き上げ、「“移動”の価値を創造する会社」への変革を加速していきます。



## 技術開発力

### /// 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有する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。



## ものづくり力

### /// 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。グループの主要会社すべてがデミング賞を受賞しており、品質至上は50年以上にわたりアイシンのアイデンティティとなっています。

### /// ものづくり力を伝承する人材育成

1977年に企業内職業訓練校として「アイシン学園」を開校。2016年には中国に、2022年にはタイにも海外学園を開校し、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。



## グループ総合力

### /// グローバル事業基盤

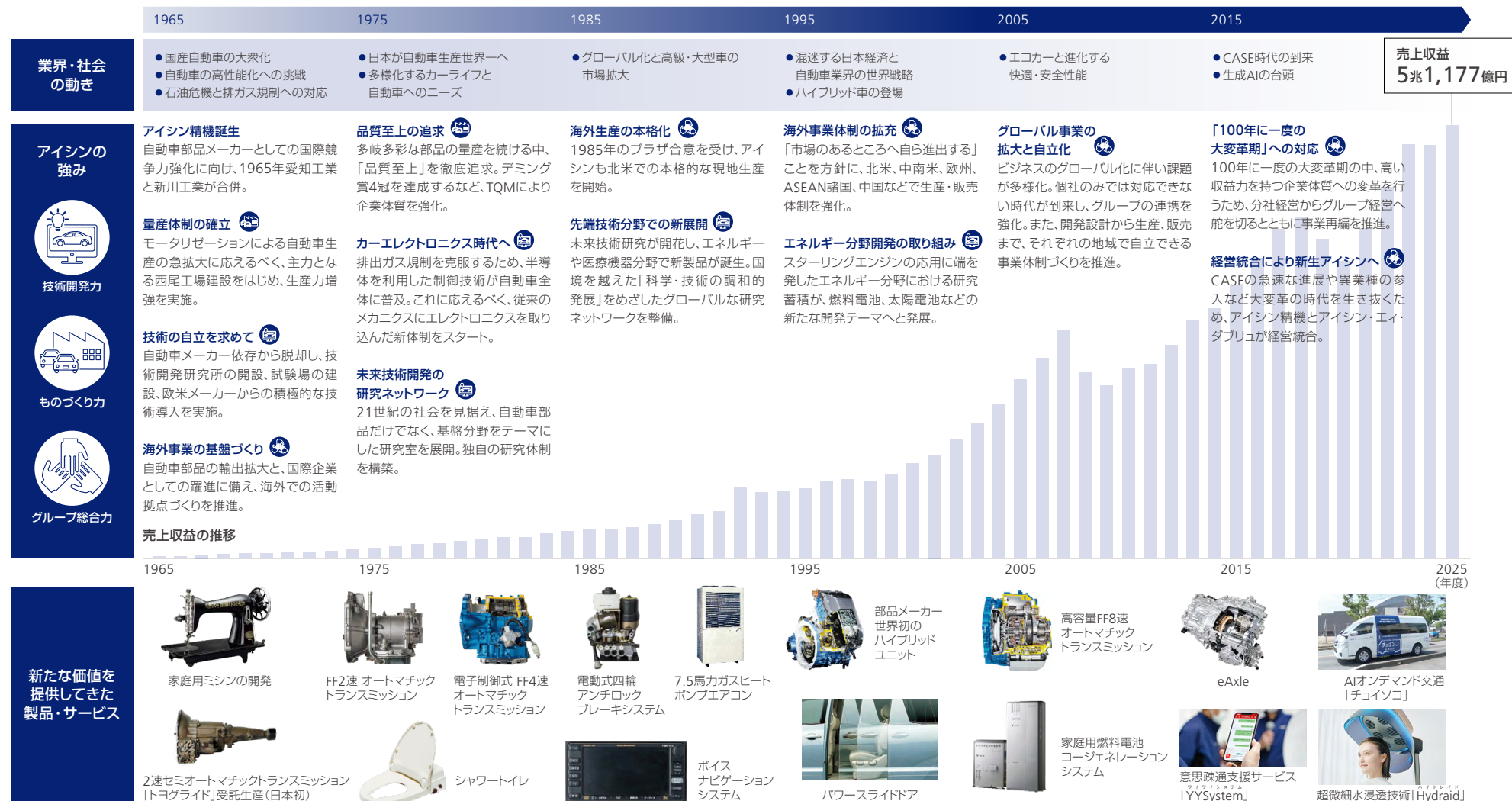
アイシンは、世界の主要自動車メーカーとの取引を通じて、研究開発から生産・販売・アフターサービスまで、グローバルな事業基盤を構築してきました。そこで働く多くの従業員やサプライヤーとともに、地域で多様化するニーズに対応した魅力ある製品・サービスを提供し続けています。

### /// 幅広い事業領域

アイシンは創業以来、自動車メーカーに近く、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しています。

# アイシンの歩み

1965年のアイシン精機(現アイシン)誕生以来、挑戦を原動力に技術を磨き進化を重ね、2025年9月1日には創立60周年を迎えました。社会やモビリティの変化に応え、新しい価値を生み出してきたその軌跡には、ものづくりへの情熱と未来を見据えた探究心が息づいています。創立100周年を見据え、持続可能な成長と社会への貢献を目指し挑戦を続けていきます。



# At a Glance (2026年3月31日現在)

設立

1965年

グローバル連結従業員数

約113,292人

売上収益

5兆1,177億円

営業利益

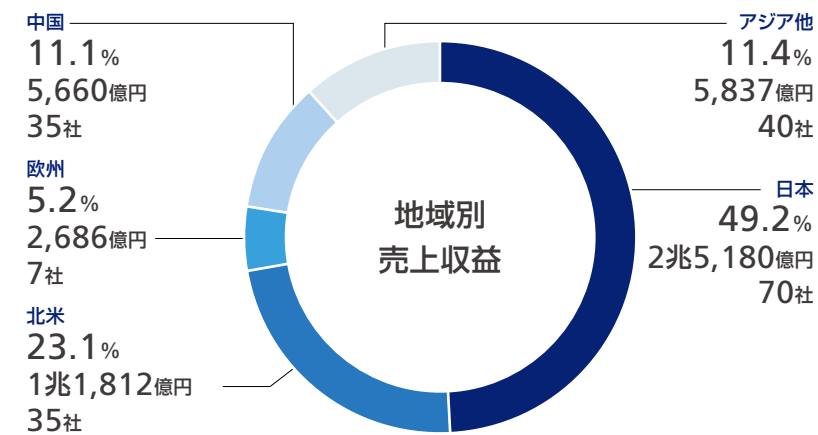
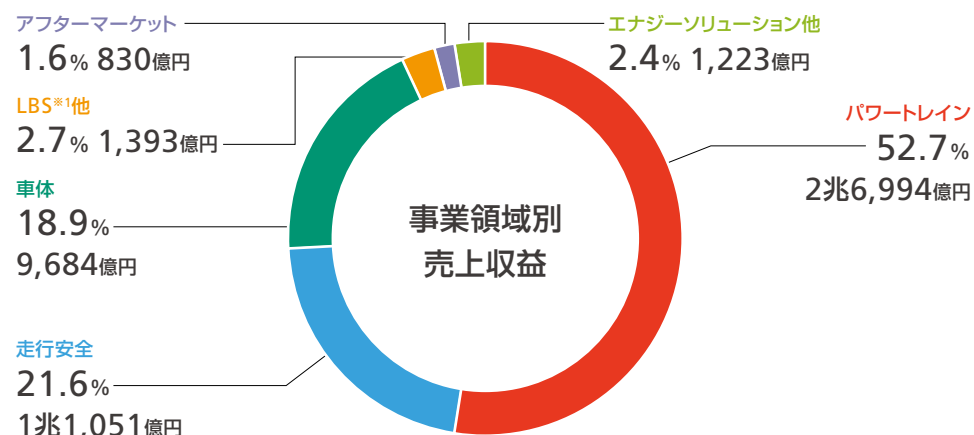
2,287億円

自動車部品売上ランキング※

国内2位 世界7位

※2025年1月～12月売上収益 出典「Automotive News」

## 事業領域別／地域別売上収益



### パワーtrain



### 走行安全



### 車体



### LBS※1他



### アフターマーケット



### エネルギーソリューション他



※1: Location Based Service(位置情報活用サービス)

CHAPTER

# 01

## Why 経営メッセージ

なぜ「“移動”の価値を創造する会社」を目指すのか

### CONTENTS

- 10 社長メッセージ
- 15 CFO・CSO メッセージ
- 18 CTO・CDO × CMzO 対談

## 社長メッセージ

# “移動”の価値を創造する会社へ

## ～第二の創業期からその先へ～



取締役社長

吉田 守孝

はじめに、令和8年熊本地震により犠牲となられた方々に謹んで哀悼の意を表し、被災された皆様に心よりお見舞い申し上げます。私たちも、自社グループの拠点を置く当事者の一人として「地域なくして生産なし」の言葉を胸に、被災地の一日も早い復興に力を尽くしてまいります。

### プロローグ

“移動”の価値とは、何か。自動車産業に長く身を置いてきた私が、常に問い続けてきた命題です。答えは一つではなく、終わりもありません。100年に一度の大変革期を生き残るため、2021年、アイシン精機とアイシン・エイ・ダブリュは経営統合し、新たなアイシンが誕生しました。同じ年に社長に就いた私は、この5年を「第二の創業期」と捉え、改革に取り組んできました。そして今、私たちの視線は、その先の2035年へと向いています。不確かな時代に、何を築き、何を成し遂げようとしているのか、お伝えします。

### 変えないもの、変えること

幼い頃、我が家に一台のクルマがやってきました。父の運転で、家族そろって琵琶湖へ。開通して間もない名神高速道路、窓の外を流れていく景色、高鳴る胸。大学生になると、初めて買った愛車を駆って、友人たちと北海道へ。地平線まで続く、まっすぐな道。どこまでも行ける。あの開放感を、今も忘れることができません。自由に移動したいという願いは、私たちの祖先がアフリカを出て世界へ広がっていったように、人類が長い歴史の中で抱き続けてきた根源的な欲求なのかもしれません。

“移動”とは、地図の点と点を結ぶだけのものではありません。新しい景色に出会い、

## 社長メッセージ

人と人を結び、可能性を広げてくれるものです。自由な移動を最も身近に実現してきたのがクルマです。だからこそ人は、クルマを単なる手段ではなく、「愛車」と呼んできました。その自由を、安全に、快適に、そして感動あるものとして支える。そこに、アイシンが創造すべき“移動”の価値があります。

先の見えない時代に経営を預かり、ふと迷う時、必ず立ち返る原点があります。統合を機に定めた経営理念「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」です。この理念こそ、どれほどの大変革期にあっても変えてはならない、私たちの拠りどころです。

変えない土台の上で、変えねばならない現実もあります。統合の船出は、コロナ禍に半導体不足が重なる荒波の中でした。既存事業を鍛えて生み出した資金を電動化・知能化へ振り向け、痛みを伴う選択と集中を進めてきました。分社経営で各社が培った技術や知見を全体資産として捉え直し、シナジーを生むグループ経営へ、大きく舵を切りました。

この歩みを進めながら、私が確信を深めてきたことがあります。

「“移動”の価値を創造する力が、私たちアイシンにはある」

## アイシンにしか、できないこと

クルマを人の体にたとえるなら、周囲を認識するカメラやセンサーは「目」、判断を司る半導体やECUは「脳」、そして「走る・曲がる・止まる」を担うアクチュエーターや駆動装置は、体を動かす「筋肉」にあたります。アイシンの本領は、移動の骨格を成す「筋肉」を、自らつくり出すことにあります。駆動し、制御し、止める。安心して思い通りに移動するための機能を、磨き続けてきました。

この筋肉を、自動車メーカーとすり合わせてシステムに組み上げ、国内外の自前のテストコースで実車に作り込む。企画・設計から実装、検証までを自らやり切る立ち位置を、私たちは「Tier0.5」と呼んでいます。実車・実走まで踏み込める部品メーカーは、世界でも数えるほどしかありません。移動の価値を創造しうる、数少ないメーカーの一つ。それが、アイシンです。

私たちの技術は、時代ごとに新しい価値となって、人々の移動の可能性を広げてきました。オートマチックトランスミッション(AT)は、煩雑な変速からドライバーを解放し、運転を諦めていた方にも、ハンドルを握る自由をもたらしました。2026年春の北京国際自動車

展示会では、排ガス処理の触媒技術から生まれた「ハイドレイド(図P.45)」を車室に応用し、乗るほどに心地よく、健やかになれる移動体験を提案しました。

これからのクルマは、ハードだけでも、ソフトだけでも価値を生み出せません。アクチュエーターやモーター制御といった「筋肉」に、AIやソフトウェアという「頭脳」を掛け合わせ、部品でもソフトでもない、統合され、知能化された移動の価値を生み出していく。それが、「Tier0.5」だからこそ果たせる役割です。

新興国メーカーの台頭、電動化・知能化への対応。その渦中で、自動車メーカーの開発資源は、かつてなく限られています。求められているのは、部品を納める会社ではなく、開発を分かち合い、実車で検証した答えを持ってくる存在です。私たちは、エンドユーザー起点の発想を提案する「価値づくりのパートナー」であり続けます。

その象徴が、グループの技術を結集した「機能統合電動ユニット(Xin1)」です。バッテリーEV(BEV)向けの駆動ユニットとして普及が進む「eAxle」を進化させ、複数の機能の一体化で、小型化、高効率化、低コスト化を実現しています。車全体の電池が減り、軽量化と設計自由度の向上につながることから、「クルマ全体の価値を高める」提案として、複数の自動車メーカーから引き合いをいただいています。

こうした技術と提案力を評価いただき、取引は世界で40社を超える自動車メーカーへ



## 社長メッセージ

広がっています。主要顧客であるトヨタ自動車向けの事業は、これからも着実に伸ばしながら、それを上回る速さで世界中のお客様との取引を広げ、2030年に向けて、トヨタ以外の売上比率を10ポイント程度引き上げていきます。全体を成長させながら、売上構成を変えていく。その過程で得た知見をグループ全体で共有し、協業や外部提携も活用しながら、価値創造力を高める。その力が新たなお客様を呼び込み、さらに企業価値を高めていく。これもまた、アイシンにしかできないことです。

## “移動”の価値を、創ること

売上規模や技術力に比べて、市場の期待に十分応えられていない。株主・投資家の皆様から、率直で、時に厳しいご意見をいただきます。稼ぐ力も資本効率も、まだまだ足りないのではないかと。自動車産業の成長に比べて、私たちへの市場評価は伸び悩んでいる。この現実から、目をそらすことはできません。このギャップを埋めることが今のアイシンに課された重要な経営課題です。問われているのは、売上の規模ではありません。市場や外部環境の追い風に頼らず、たとえ逆風のもとでも稼ぎ続ける力です。

アイシンは今、「“移動”の価値を創造する会社」へと変わろうとしています。私たちが「創造」に込めているのは、お客様の要望を、そのとおりに形にすることだけではありません。1965年の創業以来、品質至上を掲げて磨いてきたものづくりを土台に、まだ誰も気づいていない“移動”の価値を、自ら問い、描き、生み出す側へ回ることです。受け身の「つくる」から、能動の「創る」へ。この転換が、2035年に向けた私たちの戦略の中心にあります。

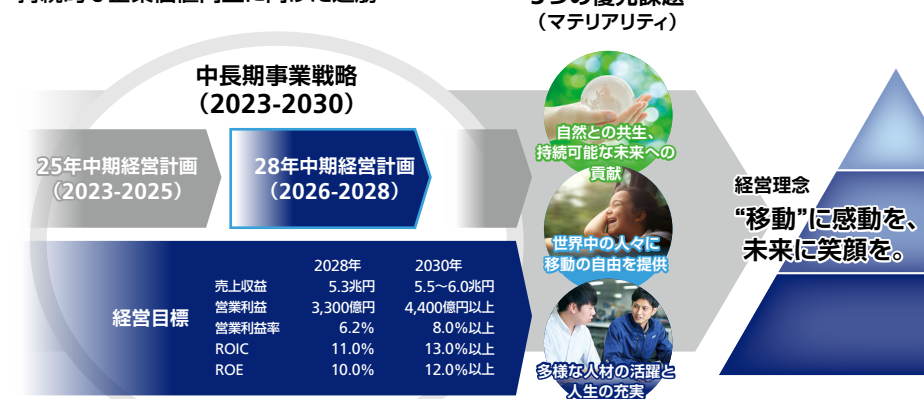
価値創造の第一の柱は、これまで技術と知見を培ってきた新車向け事業です。ここで私たちは、二つの領域をさらに磨きます。一つは、「走る・曲がる・止まる」を支える領域です。パワートレインやブレーキ、統合ECUを組み合わせることでクルマの基本性能を高め、自動車メーカーの開発負担低減やブランド価値向上に貢献していきます。もう一つは、「移動の快適性」を実現する領域です。車室空間にセンシングやAI、ソフトウェアを組み込み、乗車前から到着後までを一つの体験として捉え、エンドユーザーに安心、快適、ワクワクを届ける。機能価値にとどまらず、体験価値へと踏み込むことで、新車事業そのものの付加価値を高めていきます。

第二の柱は、新車に依存しない収益基盤の育成です。中核となるのが、アフターマーケット

事業です。移動の価値は、新車を届けた瞬間に終わりません。一台のクルマに長く乗り続ける方のために、目利きをした確かな補修部品を世界へ届け、愛車をより長く、安全に一。それは資源を大切に使う社会への貢献であり、“移動”の価値の創造の一つの形です。加えて、脱炭素に貢献するクリーンエネルギー技術。そして、培ってきた「ものを動かす力」や「制御する技術」から生み出そうと検討している新たな領域です。これらは単に事業を広げるという話ではありません。自動車産業の環境変化が急速に進む中でも、特定の市場や特定の動力源に過度に依存しない、強くしなやかな事業構造をつくる取り組みです。新車事業で磨いた技術と顧客基盤を活かし、2035年、さらにその先にどの柱を立てるのか。社外取締役と執行側が自由に意見を交わす「オフサイトミーティング」の場などを活用して、議論を重ねています。

未来への助走は、5年前から始まっていました。構造改革により、ROICは9.1%まで改善し、2030年には13%以上、資本コストを十分に上回る水準へ引き上げる道筋を描いています。今後3年で成長領域へ4,500億円を投じ、株主還元は総額3,000億円以上。どの領域に、どれだけの経営資源を振り向けるのか。バランスシートのあり方を含め、取締役会でも率直な意見を交わし、その妥当性を検証してきました。稼いだ果実を次の成長へ投じ、成果を株主の皆様へ還元する。この資本の好循環を確かなものにするのが、企業価値を市場評価に結びつける道だと考えています。どんな時代が来ても、“移動”の価値を創り続けられる会社に

## 持続的な企業価値向上に向けた道筋



## 社長メッセージ

なること。それが、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様への、私の誓いです。

## 逆風の中でも、勝つこと

描いた戦略を、どう実行に移すのか。その第一歩が、2026年2月に定めた中期経営計画です。地政学リスク、エネルギー政策の転換、新興国メーカーの台頭。これらは、一時的な逆風ではなく、競争環境そのものを形づくる構造変化です。だからこそ、今後3年で何を鍛え、どこに資源を振り向け、どう稼ぐのかを明確にしました。骨格は、「商品軸」「地域軸」「機能軸」の3軸です。

まず、機能と権限を地域へ委ねる、地域軸です。関税や通商政策、為替が大きく揺れても、収益をどう守り、伸ばすのか。重要な戦略は本社が定め、調達、営業、生産まで現地トップをはじめ、地域が主体となって判断し実行する。北米ではハイブリッドユニット、インドではATの生産を拡大するなど、地域ごとに確かな収益を上げていきます。地域に根を張るからこそ、学べることもあります。圧倒的な開発速度とコスト競争力を持つ新興国メーカーには、謙虚に学ぶ姿勢で臨みます。合併を組む現地パートナーと連携し、高性能を追いがちな従来の考え方から、現地のお客様が本当に求める価値を、必要なコストで実現する進め方へ変えていく。その学びを、日本のものづくりで培った品質と信頼性に掛け合わせ、これから伸びる市場で戦う力へ高めていきます。

次に、商品の収益力を鍛える、商品軸です。脱炭素の進み方は、その国がエネルギーを

どれだけ確保できるかで異なります。BEVが現実解となる地域もあれば、ハイブリッド(HEV)やプラグインハイブリッド(PHEV)、エンジンが長く求められる地域もある。世界は一つではなく、いくつもの未来が同時に進んでいきます。世界一のパワートレインユニットを1丁目1番地に据え、地域ごとの最適解を届けるフルラインアップ戦略を貫きます。

これは、どの未来が来るか分からないから備える保険ではなく、土地ごとの現実に応える攻めの戦略です。その中で、「機能統合電動ユニット(Xin1)」とともに今後の成長をけん引する技術の一つが「回生協調ブレーキシステム」です。減速時のエネルギーを電気として回収し、燃費・電費の向上に直結する技術です。ブレーキは命を預かる保安部品であり、安全性の検証には長い年月と実績が求められるため、後発の参入は容易ではありません。長くこの技術を磨き続け、量産で応えられる部品メーカーは、世界でも限られており、アイシンは、その一社です。HEV、PHEV、BEVいずれにも搭載でき、どの動力源が主流になると、収益機会の確保とリスクの低減に貢献します。

そして、全社の足腰を固める、機能軸です。地域で戦う力も、商品で応える力も、リソースを最も価値の出る場所に動かしてこそ持続します。物流、生産、デジタルといった共通機能を束ね、人材・技術・設備といった既存アセットをどの領域へ振り向けるのか。機能ごとに見極め、経営資源を最適に配置していきます。

地政学であれ、エネルギー政策の転換であれ、新興国メーカーとの競争であれ、3軸が有機的にかみ合えば、いかなる逆風のもとでも戦い抜ける。そう考えています。

## 社会の課題に、応えること

“移動”の価値を、お客様目線で突き詰めていくと、その先には必ず、環境や社会の課題があります。だからこそ私は、サステナビリティを、経営の真ん中に据えています。どの事業を選び、どの技術を育て、どの領域へ投資し、どの社会課題に事業として向き合うのか。中長期の企業価値を左右する判断の、拠りどころです。

この考えから事業化したAIオンデマンド交通「チョインソコ(図P.61)」は、免許を返納した方や、公共交通の手薄な地域で暮らす方の生活の足となっています。年齢や性別、障がいの有無にかかわらず、あらゆる人に移動の自由を届ける。それが、私たちの目指す社会への一歩です。

## 基本方針 「稼ぐ力」の強化と、将来への「仕込み」の両立



## 社長メッセージ

地球環境の持続可能性にも、同じ考えで向き合います。クルマの電動化に貢献する技術を、社会全体のカーボンニュートラルへ広げる。ペロブスカイト太陽電池(☞P.57)、水素生成技術(☞P.57)、石炭コークスに代わるバイオ成型炭「Bio-M-Coke®(☞P.55)」。こうした研究・実証成果を現場へ実装し、環境への貢献にとどめず、収益の柱の一つへと育てていきます。社会課題への挑戦は成長の機会であり、社会価値と経済価値の両立こそ、長期的な企業価値向上の原動力だと考えています。

## 問い続け、挑み続けること

第二の創業期と位置づけたこの5年は、従業員とともに、戦略実行の土台を築く歳月でもありました。売上収益は5兆円規模となり、営業利益率も高まったことで、将来へ投資する力が備わってきました。組織の壁をなくす機能本部制が根つき、グループ全体の人材・技術・設備・ノウハウを、一つの資産として活かせるようになりました。

アイシンの企業価値の原点にあるのは、現場で働く一人ひとりの力です。だから私は、人材への投資に最も力を注ぎました。グローバルおよび11万人の総数を増やすのではなく、中身を成長領域へ移していく。ソフトウェア人材を2030年に向けて2025年度比で約4割増やし、定型業務はAIやDXに委ね、人はより付加価値の高い仕事に取り組んでいくことにしています。

現場の意識も変わり始めています。部門や会社の枠にとどまらず、グループの力をどう使えば、より大きな価値を生み出せるのか。視線は、外へ外へ、先へ先へと向き始めています。一人ひとりが「“移動”の価値とは何か」を自ら問い、答えを自分の仕事で創り出していく。その積み重ねが、アイシンの企業価値を未来へ押し上げていくと信じています。

現場に近いところで、スピード&アジャイルに経営判断をしていくため、この4月には経営体制も改めました。二人の副社長にそれぞれの領域を委ね、私自身はグループ全体の針路決定、次代の経営人材の育成、2035年、さらにその先の長期戦略に軸足を移しています。不確実性が高まる時代だからこそ、走りながら柔軟に変化に対応するチーム経営への転換です。

速さは、正しさに支えられてこそ力になります。戦略を描き、実行する経営陣に対し、その妥当性と進捗を監督するのが、取締役会の役割です。互いの役割を果たし合う健全な緊張関係が、企業価値向上の源泉になると考えています。企業経営に長けた廣田康人

氏、サステナビリティに深い知見を持つ達脇恵子氏を新たに社外取締役役に迎え、客観的な外部視点が加わり、議論は多面的で重層的になりました。

短期での個別の意思決定にとどまらず、中長期の戦略や経営資源の配分を議論し、執行を適切に監督しながら、健全なリスクテイクを後押しする「監督の場」へと取締役会の進化を進めています。今後も監督と執行の役割を明確にし、企業価値向上に向けたガバナンス改革を加速していきます。

移動を支える技術と、それを企業価値へつなげる経営。この両輪が、地域ごと、お客様ごとの最適解を生み続けます。生み出した価値は、すべてのステークホルダーの皆様へ還元していく。その成果と課題を携え、株主・投資家の皆様と膝を交えて語り合う場を、これまで以上に持ちたいと考えています。

私たちが取り組む「“移動”の価値とは何か」という問いに、終わりはありません。変えてはならぬものを守り、変えるものを大胆に改めながら、私たちはこれからも挑み続けます。

それは、学生時代に車を操り旅した高揚感のように、エンジニアとして挑んだ技術の進化のように、世界中の人々がいつでも自由に安心して行き交える未来のように、移動こそが人と社会を幸せにし、笑顔にすると信じているからです。

2035年、そしてその先へ。今後のアイシンに、どうぞご期待ください。



アイシン創立60周年を記念し、グループ従業員が参加した駅伝大会での1コマ

## CFO・CSO メッセージ

稼ぐ力を  
次の成長へ

取締役・副社長執行役員  
Chief Financial Officer (CFO)  
Chief Strategy Officer (CSO)

近藤 大介

2026年4月、CFO・CSOに就任しました。

報道機関での経験を経てアイシン精機に入社し、リーマンショック後の2020年ビジョン策定、トヨタ自動車との事業再編、アイシン精機とアイシン・エイ・ダブリュの経営統合など、会社の節目となるテーマに携わってきました。今、「第二の創業期」にあるアイシンにおいて私は、財務戦略と事業戦略を一体で担う使命を重く受け止めています。これまでの経験を生かしながら、「“移動”の価値を創造する会社」への変革を加速させる道筋について、お話しします。

## 稼ぐ力は、備わってきた

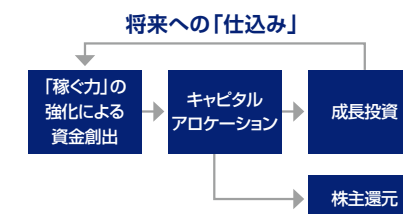
2021年の経営統合以降、私たちは事業ポートフォリオの見直しと構造改革を進めてきました。統合の狙いは、世界の自動車業界が電動化・知能化により大きく構造変化が進む中で、グループ全体が同じ方向を向き、戦略を立て実行できる体制をつくることでした。

経営統合を起点とするグループ再編では、約50社に及び会社統合・再編を進め、生産体制のスリム化と市場変化に対応できる供給力の強化に取り組んできました。2026年3月期は、人や将来への投資、関税影響、地政学リスクなどの下押し要因がありながらも、増収増益を確保しました。このように、外部環境が想定外に変化しても一定の利益を出せる体質、すなわち「稼ぐ力」が整ってきたことは、経営統合後の構造改革が着実に成果へつながっている表れだと考えています。

そして、2026年2月に公表した2028年中期経営計画(28年中計)は、単に高い目標を掲

げたものではなく、前中計の手応えと、今後見込まれるリスクを踏まえたものです。成長投資を続けながら「稼ぐ力」を強化し、利益成長と株主還元を両立できる体質へさらに磨き上げる。その進捗を、単年度業績と中期経営計画の達成状況を通じて着実にお示ししていきます。

## 持続的成長に向けて



## 次に問われる「どこに張るか」

28年中計では、「商品軸」と「地域軸」を掛け合わせ、どの商品で稼ぎ、どの地域で成長機会を取り込むかを明確にしました。一つの市場前提に依存せず、複数の成長シナリオに対応できる経営へ変えていきます。

電動化・知能化の進み方は、国や地域ごとの政策、エネルギー事情、お客様によって異なります。経営に求められるのは、未来を一つに決め打ちすることではなく、変化に対応できる構えを持つことです。

その構えを支えるのが、アイシンのパワートレインユニットのフルラインアップです。バッテリーEV(BEV)、プラグインハイブリッド(PHEV)、ハイブリッド(HEV)、エンジン車(ICE)まで、幅広い商品群を持ち、地域ごとの規制やサプライチェーンに対応しながらグローバルに供給できることが、変化の激しい時代において大きな強みとなります。

商品軸では、28年中計における稼ぐ柱はオートマチックトランスミッション(AT)、PHEV/HEV、ブレーキの3つです。

ATは、量の大幅な伸びは見込みにくい一方、既存設備の活用や拠点集約により資本効率を高められます。安定的にキャッシュを生み出し、次の成長投資を支える事業です。

PHEV/HEVは、今後の成長を担う領域です。電動化の道筋が地域ごとに異なる中、北米などハイブリッドが現実解となる市場は少なくありません。フルラインアップの強みを生かし、需要を着実に取り込みます。ブレーキも電動化の進展とともに重要性が高まっています。回生協調ブレーキシステムは収益性の高い新モデルの販売を拡大し、今後の収益の柱として育てていきます。

## CFO・CSO メッセージ

2030年以降を見据えた投資も進めます。eAxleは足元でBEV需要の鈍化や価格競争の影響を受けていますが、小型化・高効率化に加え、コスト競争力を含めた総合力では競合に伍する水準まで引き上げてきました。2028年以降、利益に貢献しはじめ、2030年以降は収益源として育てていきます。特にeAxleに熱マネジメントなど複数の機能を統合し、コンパクトに仕立てるXin1は車室空間の増大や部品点数の削減など、自動車メーカーにとってメリットのある付加価値の高い商品です。こうした様々な機能統合を担えるプレーヤーは世界でも限られており、当社はその一角として競争力をさらに高めていきます。

地域軸では、環境変化や顧客ニーズに応じて、商品と供給体制を組み合わせます。政策、インフラ、顧客構成、電動化の進み方が異なる以上、グローバルで同じ戦い方はできません。地域ごとに需要を見極め、最適な商品と経営資源を組み合わせていきます。

その具体例がインドです。インドの新車市場は2035年に向けて大きく成長が見込まれています。一方で、市場の約7割はいまだマニュアルトランスミッション車です。将来的には電動化が進むと考えられますが、その前段階としてAT・CVTなど自動変速機への置き換え需要が見込まれます。当社は約320億円を投じ、既存工場の拡張や新工場設立を通じて、AT・CVTの現地生産化を進めています。同時に、将来PHEV/HEVやBEVへ需要が移行した場合にも活用できる生産基盤として整備を進めています。

市場の変化を決め打ちせず、複数の成長可能性に対応できるよう経営資源を投じること。そして、マネジメントとオペレーションの両面で現地化を進め、意思決定と対応のスピードを高めることで、利益水準の向上につなげていくこと。それが地域軸経営の基本です。

## 新車向け事業に加えた収益源をつくる

新たな成長機会は、新車向け事業に限りません。私たちが目指す「“移動”の価値の創造」は、新車販売後のサービスや周辺領域にも広がっています。

その一つが、補修部品やメンテナンス需要に対応するアフターマーケット事業です。新車市場が景気や政策、地域ごとの需要変動の影響を受ける一方、アフターマーケットは保有車両を基盤とするため需要が比較的安定しています。加えて、インドをはじめ新規購入層の拡大が続く国々では保有車両台数そのものが増加しており、アフターマーケット市場のさらなる成長が

期待されています。大規模な新規設備投資を前提とせず、品揃えや商流の設計によって収益性を高められる、新車向けとは異なるビジネスモデルの事業です。

当社は、既存事業で培った目利き力を生かして世界中から一定の品質があると見極めた商品を幅広いラインアップで提供し、地域ごとの商流を押さえることで、継続的な収益基盤へ育てていきます。2028年には営業利益率20%以上を実現し、2030年には営業利益400億円規模の事業へ成長させることを目指しています。これは単なる売上規模の追求ではなく、新車向け事業に加えて資本効率の高い収益基盤を一定規模に育て、会社全体のリターンとレジリエンスを高める重要な取り組みです。

このように私たちの技術、品質、ものづくり力、供給力を生かし、将来の収益の柱を育て、収益源を複線化していく取り組みを進めていきます。

## ROICを軸とした資本配分

特に私たちのような製造業において、事業ポートフォリオを変革するうえで、ROICは重要な判断軸です。商品戦略、地域戦略、新規事業のいずれにおいても、投じた資本からどれだけのリターンを生み出せるかを見極めていきます。

2025年度のROEは8.2%、ROICは9.1%まで改善しました。2028年度にはROE10.0%、ROIC11.0%を目指し、2030年にはROE12.0%以上、ROIC13.0%以上へ引き上げていく計画です。

|            | 2025年度   | 2028年度(計画) |
|------------|----------|------------|
| 売上収益       | 51,177億円 | 53,000億円   |
| 営業利益       | 2,287億円  | 3,300億円    |
| 営業利益率      | 4.5%     | 6.2%       |
| ROE        | 8.2%     | 10.0%      |
| ROIC       | 9.1%     | 11.0%      |
| 株主還元(DOE※) | 3.2%     | 3.5%水準     |

※ DOE(親会社帰属持分配当率)のベースとなる「親会社の所有者に帰属する持分」は、為替や市場環境による変動の大きい「その他の資本の構成要素」を除外した調整後の数値を使用

ROICは単なる財務指標ではなく、限られた経営資源をどこに投下し、どの事業を育て、どの事業をパートナーへ託すのかを判断する経営の物差しです。重視すべきは数字の高低だけでなく、その事業がグループ全体の中で担う役割を見極めることです。

たとえば、ATは安定的にキャッシュを生み出す事業、PHEV/HEVやブレーキは今後の利益成長を担う事業、eAxleやXin1は2030年以降を見据えて競争力を磨くべき領域です。事業ごとの役割を見極め、資本を配分していくことが重要です。

## CFO・CSO メッセージ

こうした判断を経営全体で徹底するため、2026年度から役員報酬の算定指標にROICを加えました。今後は、ROICを軸にした意思決定を経営全体に浸透させていきます。

自社がベストオーナーではない事業は、より価値を発揮できるパートナーへ託すことも含め、見直しを続けていきます。単なる撤退ではなく、事業価値を最大化できる環境へ移し、当社は強みのある領域に経営資源を集中していきます。

ROICを経営に浸透させるには、事業ごとの収益性だけでなく、資本がどこで生まれ、どこで滞留しているかを把握する必要があります。その基盤として、28年中計ではDXにより経営統合後も残るシステムや業務プロセスのばらつきを解消し、原価、調達、在庫、生産、財務の情報を全社横断でつないでいく取り組みを加速させます。

物流改革も、資本効率を高める重要な取り組みです。2030年に物流費を2021年比で半減する目標に向け、共同輸送、積載効率改善、荷姿の見直し、工場内搬送の自動化などを進めており、達成に向けて順調に進捗しています。物流費は輸送コストにとどまらず、サプライチェーンの流れ全体を映す指標であり、その改善はキャッシュ創出力の強化にもつながります。

そして人材も、成長領域へ経営資源を投じるうえで重要なテーマです。

グローバルで約11万人という総人員規模を大きく増やすのではなく、人材の質・中身を変えることに重点を置きます。電動化・知能化領域では、制御、ソフトウェア、センシング、半導体、AIなどの専門性がが必要です。そのため、2030年に向けてはソフトウェア人材を2025年度比で約4割増やし、外部採用とリスキリングで人材基盤を強化していきます。

## 成長投資と株主還元の好循環をつくる

28年中計では、3年間で4,500億円の成長投資を計画しています。対象は、PHEV/HEV、eAxe、回生協調ブレーキシステム、インドをはじめとする成長地域、アフターマーケットやカーボンニュートラルといった新車以外の事業など、2030年以降の成長を見据えた領域です。また、特にコア技術と位置付けるセンシング、アクチュエーター、トランスファーの3つの領域については、常に世界最先端を目指し他社との連携も含め活動を強化していきます。一方、株主還元については、基本還元1,500億円に加え、追加還元1,500億円以上、3年間で総額3,000億円以上を予定しています。自己株式取得も、

2027年3月期は期初から上限1,000億円の取得枠を設定しました。

公表の際にお示した追加還元「1,500億円以上」が上限と受け止められた面もありましたが、これは下限であり、業績次第ではさらに上回る還元も視野に入れます。成長投資と株主還元はトレードオフではありません。成長投資で収益力を高め、その成果を株主の皆様へ還元するという好循環をつくっていきます。

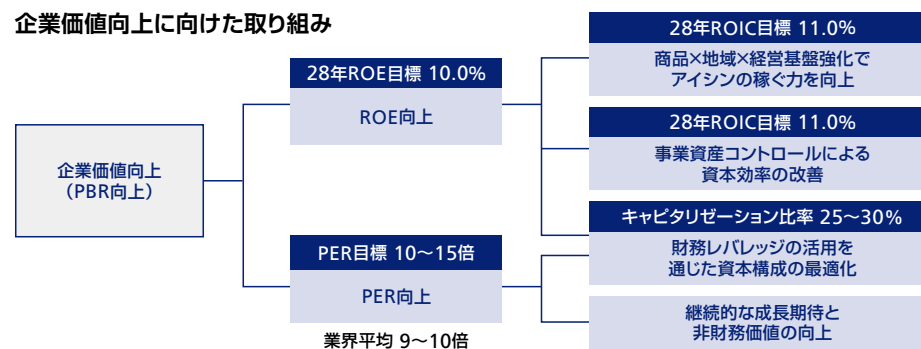
配当はDOEを重視し、3.0%を起点に2028年度には3.5%水準へ段階的に引き上げる方針です。先行きが読みにくい時代だからこそ、安定的な還元姿勢を明確に示していきます。

株主・投資家の皆様からご指摘の多いPBRについては、1倍超を一時的な達成にとどめず、定着させることが重要だと考えています。稼ぐ力を高め、その成果を成長投資と株主還元へ適切に配分し、資本効率を継続的に高めていく。この積み重ねが、PBR1倍超と、その先の企業価値向上につながると考えています。

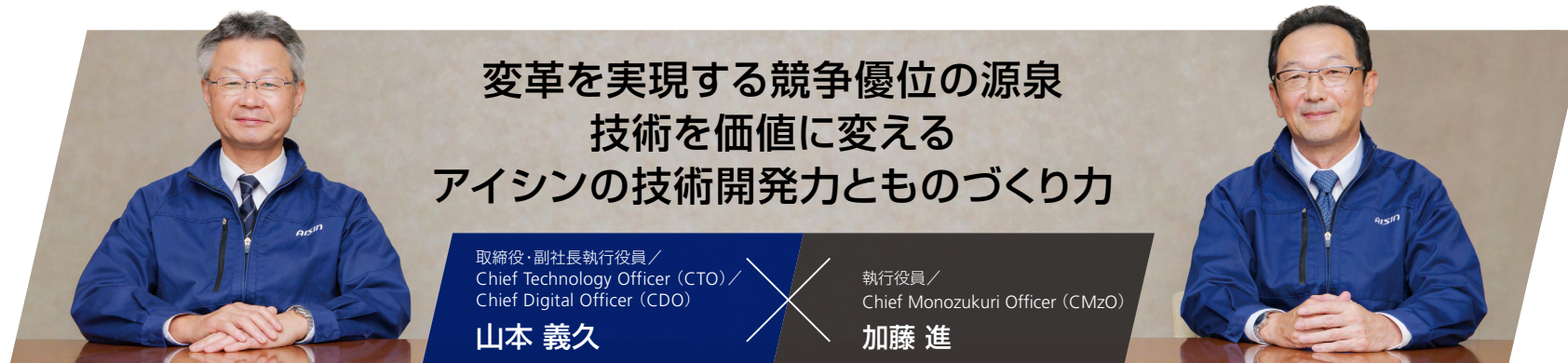
全社で取り組む「『移動』の価値の創造」を、持続的な利益と企業価値向上へ結び付けることが、CFO・CSOを兼ねる私の役割です。構造改革で強化した体質、商品軸と地域軸を掛け合わせた成長戦略、ROICを軸にした資本配分を通じて、変化を捉え、自らの強みを発揮できる会社へさらなる変革を進めていきます。

私たちはいま、次の10年、20年を見据えた2035年以降の成長ストーリーを具体的にお示しできるよう議論を重ねています。アイシンが持続的に企業価値を高めていくには、株主・投資家の皆様との対話は大変重要な機会です。IR機能を強化してきた一人として、皆様からの声に耳を傾け、経営に生かしながら、今後も成長と資本効率の両立を追求していきます。

## 企業価値向上に向けた取り組み



## CTO・CDO × CMzO 対談



電動化、知能化、新興国メーカーの台頭。産業の前提が大きく動くなかで、アイシンの競争優位はどこにあり、なぜ持続するのか。技術開発を担う山本CTO・CDOと、ものづくりを担う加藤CMzOに、自動車・環境ジャーナリストの川端由美氏が聞きました。



## Facilitator

自動車・環境ジャーナリスト

川端 由美氏

エンジニアとしての実務経験とジャーナリストとしてのグローバルな取材経験を兼ね備え、自動車産業の変革、電動化、サステナビリティを専門領域とする。機関投資家向けに最新テクノロジーのサーベイランスを提供。政府委員や国際アワード選考委員も歴任。

## 「動かす技術」が、“移動”の価値創造を支える

**川端** 自動車産業は電動化や知能化が進み、自動車メーカーでさえ将来を読み切れない状況にあります。こうした不確実な時代に、アイシンは何を競争優位としていくのでしょうか。

**山本** かつては、お客様である自動車メーカーが立てた計画に沿って、私たちサプライヤーが動く構図が成り立っていました。今は違います。お客様自身が、電動化がどう進むのか、地域ごとにどの動力源が主流になるのかを探っています。一つの前提で将来を語れない時代に必要なのは、変化を後追ひする力ではなく、自ら考え、提案し、実現する力です。

アイシンには、パワートレイン、ブレーキ、車体、走行安全など幅広い製品群があります。ばらばらに見えますが、根底には共通する技術があります。アクチュエーター、つまり「動かす技術」です。走る、曲がる、止まる、開く、閉じる、支える。車のあらゆる動きを物理的に実現し、制御します。これを、量産でつくり切る「ものづくり力」と組み合わせる、それが、アイシンの競争優位の源泉です。

**川端** 新たな価値を生み出していくうえで、「動かす技術」が軸になるということですね。ただそれは、電動化やソフトウェア化が進む時代にも、競争優位の源泉であり続けるのでしょうか。

**山本** 特定の商品に限定された強みだとは考えていません。電動化が進んでも、車が物理的に動き、人を安全に運ぶことに変わりはありません。小型・軽量化、熱や摩擦のマネジメント、そして動きを狙い通りに制御する技術は、動力源が何になっても必要です。知能化が進むほど、ソフトウェアの判断を最後に実行するのは、ブレーキやステアリング、つまり「動かす技術」です。判断と実行を一体で設計できることは、知能化の時代にこそ効いてきます。大切なのは、既存製品で培った技術を守ることではなく、別の領域と組み合わせ、新しい価値へ変えることです。今後はこの技術基盤を、eAxleやボデー骨格、ブレーキなど、中期経営計画で成長投資を振り向ける領域の商品競争力へとつなげていきます。

ソフトウェア定義車両(SDV)化が進み、自動車メーカーには、従来の車両開発に加え、電池や熱マネジメント、ソフトウェアまで含めた統合開発が求められています。車両へ組み込み

やすく、短期間で立ち上げられ、競争力あるコストで提供できること自体が、お客様にとって大きな価値になります。アイシンが目指すシステムサプライヤーの姿は、動かす技術、制御する技術、つくり切る技術を組み合わせ、商品魅力のあるシステムを届けることにあります。

## 設計の夢を、ものづくりが現実にする

**川端** 対談に先立って工場を拝見し、印象に残ったことがあります。生産技術や現場が、設計や開発の制約になるのではなく、設計・開発が描いた理想を実現する側に立っていることです。

**加藤** 私たちには「設計・開発が描いた夢をかなえるのが生産技術の使命」という考え方があります。象徴的なのが、世界初となる前輪駆動（FF）用6速オートマチックトランスミッション（AT）の生産立ち上げです。世界中の異なるメーカーの車に搭載するには、どの車のスペースにも収まるコンパクトな設計が要る。そのぶん部品への要求精度は上がり、新たな歯車加工技術の開発に苦労しました。歯車単品の精度は規格内であったものの、組立後の歯車のかみ合わせから発生するギャノイズが理由で、製品の9割が不良となりました。部品精度だけでなく、組み立て方法など、どこに問題があるのかを一つずつ突き詰め、3カ月で量産可能な品質へ引き上げました。図面に表れない品質を、現場でつくり込む。ものづくりとは、そういう仕事です。その考え方は、DNAとしていまのアイシンのものづくりに脈々と受け継がれています。

**山本** ものづくり側への信頼があるからこそ、設計・開発は高い目標へと踏み込めます。設計・開発がより高い要求を掲げれば、生産技術もそれに応える新しい工法を考える。量産ラインが立ち上がった後も、生産側で見た課題を上流である設計へ返し、機能はそのままに、よりつくりやすい図面に変えていく。互いに高い要求を出し合う関係が、技術開発力とものづくり力を同時に鍛えることにつながっています。

## 統合で生まれた、技術と知見の掛け算

**川端** アイシンは経営統合によって、幅広い製品領域を一つの会社を集約しました。統合の本質的な効果や成果はどこにあるのでしょうか。

**山本** 統合の目的は、規模を大きくすることではありません。アイシン精機とアイシン・エイ・ダブリュが磨いてきた技術や知見を、新会社の資産として活かすことです。当時私は、二つの会社は過去のものになったと考えました。その覚悟がなければ、一つの会社にまとまりません。私が社内外で「意識と組織の壁を壊す」と言い続けているのは、自分の担当はここまで、自分の事業はここまで、と考えた瞬間、技術の可能性は狭くなり、商品の魅力は失われてしまうからです。

**加藤** 統合して痛感したのは、それまで各領域が技や知恵を深く掘り下げてきた一方で、隣の部門が何をしているかが見えにくかったということです。パワートレインや車体、走行安全などの各領域が独自に深掘りしてきた加工や材料の技術を、他領域の生産技術の進化に生かす。これが統合の実利です。

**山本** ハイブリッド（HEV）や、複数の機能を一体化する「Xin1」のようなシステム商品では、個別部品の性能だけを見ても最適解には届きません。車両全体の中で、どの機能をどう組み合わせれば、小さく、軽く、扱いやすくできるのか。部品目線ではなく、車目線、顧客目線で考える必要があります。複数領域の知見を組み合わせ、システムとして価値を出す会社になるために、統合は必要条件でした。

## 品質の知見を世界で再現し、変化に強いものづくりへ

**川端** ものづくりの強みは、日本の特定の工場だけでなく、世界各地で再現できてはじめて競争力になります。一方、中国メーカーやサプライヤーは、開発と生産準備の速さで存在感を高めています。品質を重視するアイシンの文化が、意思決定や立ち上げの遅さにつながる懸念はありませんか。

**山本** そこは正面から向き合うべき課題です。中国では、設計と生産準備を並行して進める開発が当たり前になっており、日本の半分ほどのリードタイムで進むケースもあります。手戻りを恐れず、まず動く。この姿勢には学ぶべき点があります。品質を重視する文化は私たちの強みですが、それを理由に遅くなってしまうはいけません。

蓄積してきた品質データと、幅広い製品にまたがるつくり込みの知見をAIやデジタルで活用し、設計や生産準備のプロセスを高速化する。そこに、私たちの対抗策があります。

数十年にわたりお客様とのすり合わせで培った開発の経験は、後発が短期間では持ち得ない資産です。

**加藤** 中国メーカーの速さは、生産準備の現場でも実感します。ただ、速く立ち上げることと、品質を世界中で同じように再現することは別の話です。日本で蓄積したノウハウや改善事例を、デジタルツインを活用して展開することで、世界中で高品質な生産準備を迅速に実現できます。品質と立ち上げスピードを両立できることが、私たちの競争力だと考えています。

**川端** デジタルツイン\*の活用も進んでいるんですね。電動化領域では、需要を見通すこと自体も難しくなっています。生産ラインのあり方も変わるのでしょうか。

**加藤** 各国のエネルギー政策や電力事情が異なるため、電動化の領域では、何が、どの地域で、どれだけ売れるかを読み切れません。そこで、複数のお客様のさまざまな仕様を一つの生産ラインで柔軟に作り分けられるフレキシブルラインを開発してきました。設備の土台を共通化し、そこに製品ごと、工程ごとに必要な機能だけを組み合わせる。自社の設備開発力を生かし、シンプルでスリムな設備としています。

受注の数量が変動しても、別の製品で吸収できるため、投資リスクを抑えながら稼働率を維持できます。その結果、需要変動が大きい市場でも収益性を保ちやすくなります。また、新たな商機が生まれた際にも、短いリードタイムで対応できます。需要を読み切れないというリスクを、受注機会を逃さない競争力へ変える考え方です。設備投資の効率、ひいては資本効率を支える、ものづくり側からの答えでもあります。

デジタルツインで立ち上げを速め、フレキシブルラインで需要変動に対応する。この二つを組み合わせることで、必要な製品を、必要な地域で、必要な時期に立ち上げられるものづくりを目指します。

**山本** どれだけAIが進化しても、最後に価値を生むのは、現実の世界で安全に動く製品です。走る、曲がる、止まる。そこには、フィジカルな技術が不可欠です。アイシンは、蓄積してきた品質やその品質を安定的に量産する現場のつくり込み力をAIやデジタルでさらに強くし、スピードとコスト競争力を高めます。その総合力で、世界のどの競合とも渡り合っていきます。

※デジタルツイン:実世界の設備や製品、プロセスをデジタル空間上に再現し、設備設計・製作と並行して工程や制御を事前検証する技術。品質を確保しながら開発から量産までの期間を短縮し、グローバル拠点への迅速な横展開を支えている。

## 競争優位を、変化のたびに更新する

**川端** 最後に、こうした競争優位を持続させるうえで、何が重要になるのでしょうか。

**加藤** 実現したいものづくりの夢を描き、仲間と共有して挑戦し続けることが重要です。成果は達成した瞬間から過去となります。しかし、次に実現したいことや目指す姿が明確であれば、その成果は未来への通過点に変わります。だからこそ私は、現場の一人ひとりに夢を持ち、挑戦を続けてほしいと伝えています。AIやデジタルがどれだけ進化しても、それは人の価値を最大化するための手段です。そうした誇りと夢を持つ人材こそが、競争力を生み出す源泉です。

**山本** 人を語らずに、競争優位の持続は語れません。アイシンの競争優位は、一つの技術や設備ではありません。「動かす技術」、設計・開発の理想を量産品質へ変える生産技術、事業を越えて知見を掛け合わせる力、そして、それらをデジタルで速く世界へ展開する力。個々の要素は模倣できても、この掛け合わせ全体を同じ水準で再現することは容易ではありません。その原動力となるのは、失敗から学び、組織を越えて知見を共有し、次の価値を考え続ける人と現場の力です。

**川端** 対談に先立って工場で感じた「設計・開発の理想を、現場が実現する」という印象は、お二人のお話で確信に変わりました。吉田社長が目指す「“移動”の価値を創造する会社」という言葉には、それを支える技術とものづくり、そして人が、確かに存在していると感じました。これからのアイシンに期待しています。



CHAPTER

# 02

## What めざす姿

「“移動”の価値を創造する会社」へ進化することで  
何を実現するのか

### CONTENTS

22 価値創造プロセス

23 長期戦略

# 価値創造プロセス

アイシンは、多様なニーズや高い性能要求に応え続ける中で、技術開発力・ものづくり力・グループ総合力を磨き、競争力を高めてきました。挑戦する風土と徹底したユーザー目線のもと、品質至上を中心にこれらの強みを掛け合わせることで新たな価値を創造し続けていきます。Mobilityで培った技術や知見を基盤に、EnergyやPeopleへと領域を広げ、変化する社会課題やお客様の期待に応えていきます。



# 長期戦略

## 外部環境認識・機会とリスク

事業を取り巻く環境が大きく変化の中で、企業には社会課題の解決と競争力強化の両立が求められています。アイシンはマテリアリティの解決に向け、めざす姿を描き、2030年を見据えた中長期事業戦略のもと事業ポートフォリオの変革を進めています。さらに、外部環境認識から機会とリスクを適切に捉え、これらに対応・活用する具体的な実行戦略として中期経営計画を策定しています。

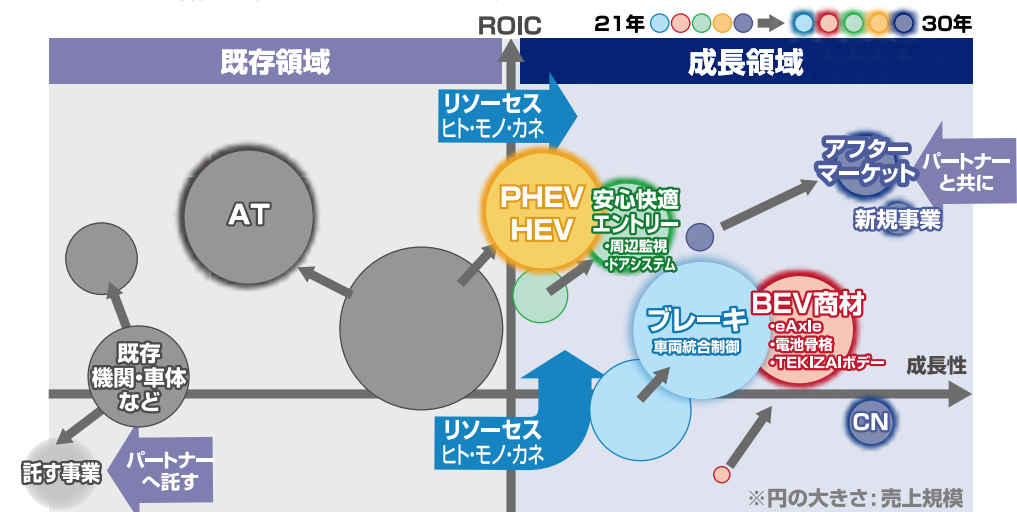
| 外部環境認識                           | 機会とリスク                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①<br>自動車市場・<br>顧客ニーズの変化          | <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●新興国を中心としたモビリティ需要の拡大</li> <li>●SDV (Software Defined Vehicle) による新たな事業領域の拡大</li> <li>●BEV普及の鈍化によるICE減少トレンドの緩和</li> </ul> <p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●自動車市場の成長鈍化や車離れの進展による需要の変動</li> <li>●新興メーカーの台頭による競争環境の変化</li> <li>●BEVの進展に伴う収益構造の変化</li> </ul> |
| ②<br>地政学・<br>経済安全保障リスクの<br>高まり   | <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●サプライチェーンの強靱化や地域分散によるレジリエンス強化</li> </ul> <p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●地政学リスクの高まりによるサプライチェーンの不安定化</li> <li>●重要資源の調達制約や価格変動</li> <li>●通商政策の変化による収益への影響</li> </ul>                                                                                     |
| ③<br>デジタル技術革新・<br>イノベーションの進展     | <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●AIやデジタル技術の活用による新たな価値創出</li> <li>●デジタル・ロボティクスの活用による大幅な生産性向上</li> </ul> <p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●技術革新対応の遅れに伴う競争力への影響</li> <li>●サイバーセキュリティリスクの高まり</li> </ul>                                                                                      |
| ④<br>環境規制、<br>エネルギー政策の<br>不確実性   | <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●カーボンニュートラルや資源循環への対応を通じた新たな価値創出</li> <li>●各地域のエネルギー事情に対応した柔軟な商品提供</li> </ul> <p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境規制や政策変動に伴う事業環境の不確実性の増大</li> <li>●環境対応の遅れによる競争力への影響</li> </ul>                                                                           |
| ⑤<br>人口動態、<br>ライフスタイルや<br>価値観の変化 | <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●人材の多様性を活かした価値創出</li> <li>●社会課題の高度化、多様化に対応する事業創出</li> </ul> <p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●先進国における労働人口減少による人材確保の難化</li> <li>●人材構造の変化及び就業意識の多様化による技能伝承の停滞</li> </ul>                                                                                   |

## 「移動」の価値を創造する会社へ

アイシンは持続的な企業価値向上に向け、「移動」の価値を創造する会社への変革を長期戦略の中核に据えています。強みとするものづくり力を土台に、「走る・曲がる・止まる」を支える領域と「移動の快適性」を実現する領域を両輪として、クルマ全体の視点に立ち、新車向け事業の競争力を磨いてきました。さらに、そこで培った技術や顧客基盤を起点に、アフターマーケットやエネルギー分野、新たな事業への挑戦を通じて、「移動」の価値をより広く社会へ提供するとともに、新たな成長機会の創出に取り組んでいます。

2030年を見据え、AT、PHEV/HEV等の既存事業による安定的収益を基盤に、eAxeや統合制御等の成長領域への資源配分を段階的に強化し、特定の市場や動力源に過度に依存しない収益構造への転換に向けた事業ポートフォリオ変革を推進しています。これにより、2030年に営業利益率8.0%以上、ROIC13.0%以上、ROE12.0%を目指します。2030年、そしてその先を見据え、既存事業の稼ぐ力の強化と将来への仕込みを両立させることで、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

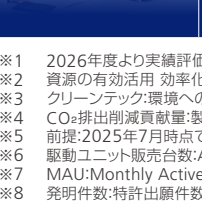
## 2030年を見据えた事業ポートフォリオの変革



## 長期戦略

持続的な成長の実現には、財務目標の達成に加え、非財務目標の推進が不可欠です。マテリアリティごとに定めたKPIの進捗を管理し、取り組みの実効性向上を図っています。

### 非財務目標（マテリアリティ KGI・KPI）一覧

| 優先課題                                                                                                         | 実現に向けた方向性                                                                                                                  | 目標(KGI)                                                   | 指標(KPI)                                            | 2025年度実績                             | 2030年度目標値                  | 対象 | 貢献するSDGs                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  自然との共生、持続可能な未来への貢献         | バリューチェーン全体での環境負荷低減                                                                                                         | [カーボンニュートラル]<br>2050年CN達成、<br>2035年生産CO <sub>2</sub> CN達成 | Scope1、2排出量(2019年度比)                               | 174万t-CO <sub>2</sub> e<br>(▲37.4%)  | ▲46.2%                     | 連結 |       |
|                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                           | Scope3排出量(2019年度比)                                 | 2,235万t-CO <sub>2</sub> e<br>(▲3.8%) | ▲27.5%                     |    |                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                              |                                                                                                                            | [サーキュラーエコノミー]2040年<br>ゼロエミ工場達成(埋立廃棄物1%以下)                 | 資源の有効活用                                            | —※1                                  | 10%効率化※2                   |    |                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                           | 廃棄物最小化 廃棄物排出量(2019年度比)                             | —※1                                  | ▲11%                       |    |                                                                                                                                                                             |
|  クリーンなエネルギー社会に向けたソリューションの提供 | モビリティ・エネルギー領域での<br>クリーンテック※3製品・サービスの普及                                                                                     | 安全・安心、快適・利便な<br>モビリティの実現                                  | 製品・サービスによるCO <sub>2</sub> 排出削減貢献量※4<br>(2025年度～累積) | 206万t-CO <sub>2</sub>                | 2,000万t-CO <sub>2</sub> ※5 | 連結 |       |
|                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                           | クリーンテック商材の事業化件数                                    | ビジネスモデルの<br>提案件数3件                   | 3件以上                       |    |                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                           | 駆動ユニット販売台数※6(1969年度～累積)                            | 2億1,807万台                            | 2億7千万台                     |    |                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                           | 新規採用された製品・サービス件数<br>(2025年度～累積)                    | 71件                                  | 500件                       |    |                                                                                                                                                                             |
|  世界中の人々に移動の自由を提供           | 人生を豊かにする<br>“移動”価値の創造<br><br>TOPICS  P.25 | 安全・安心、快適・利便な<br>モビリティの実現                                  | アフターマーケットの品揃え・<br>サービス拡充製品・サービスカテゴリー数              | 78品目                                 | 100品目以上                    | 連結 |       |
|                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                           | 移動関連サービス延べ利用者数(MAU※7)                              | 76,445人                              | 183,400人                   |    |                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                           | 新規事業 重点領域数                                         | 事業計画の<br>社内合意2領域                     | 3領域                        |    |                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                           | 発明件数※8(単年)                                         | 1,374件                               | 1,500件                     |    |                                                                                                                                                                             |
|  多様な人材の活躍と人生の充実           | 挑戦する<br>企業文化の醸成                                                                                                            | 多様なプロが活躍できる環境がある                                          | 社員エンゲージメント肯定回答率※9                                  | 61%※10                               | —※11                       | 連結 |   |
|                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                           | プレゼンティーズムパフォーマンス度※12                               | 79.7%                                | 85%                        |    |                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                           | 社員を活かす環境肯定回答率※13                                   | 59%※10                               | —※11                       |    |                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                           | 女性管理職※14比率                                         | 3.0%                                 | 4.5%                       |    |                                                                                                                                                                             |

※1 2026年度より実績評価開始

※2 資源の有効活用 効率化:不要物排出量の低減率と不要物を資源としてグループ内で循環させる量の増加率との合計

※3 クリーンテック:環境への負荷低減(再生可能エネルギー利用、効率向上、資源の循環利用等)を実現する技術

※4 CO<sub>2</sub>排出削減貢献量:製品の性能向上による、使用時のCO<sub>2</sub>排出量削減効果

※5 前提:2025年7月時点での見通しに基づく

※6 駆動ユニット販売台数:AT・CVT・HEV・PHEV・eAxeの販売台数

※7 MAU:Monthly Active Users、月に1回以上利用があったユーザー数

※8 発明件数:特許出願件数、秘匿ノウハウ件数、公開ノウハウ件数の合計件数

※9 社員エンゲージメント肯定回答率:社員意識調査において「会社に対して貢献意欲やロイヤリティがあり、自発的努力をしようという気持ちになっている」と回答した従業員の割合

※10 当年度実績における対象範囲:国内68社、海外36社

※11 社員意識調査のグローバル展開完了後、実績や地域・文化等の特性を踏まえ、2027年度にグローバル目標を設定予定

※12 プレゼンティーズム パフォーマンス度:健康な状態で発揮できるパフォーマンスを100%としたときに過去1ヵ月で80%以上発揮できたと感じる社員の割合

※13 社員を活かす環境肯定回答率:社員意識調査において「自分のスキル・能力を活かす機会があり、働きやすい環境が整備されている」と回答した従業員の割合

※14 管理職:基幹職(課長)以上

## 長期戦略

### 非財務目標(マテリアリティ KGI・KPI) 一覧

| 優先課題           | 実現に向けた方向性 | 目標(KGI)                                                              | 指標(KPI)                     | 2025年度実績 | 2030年度目標値          | 対象     | 貢献するSDGs                                                                                                                                                                |
|----------------|-----------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|--------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 盤石な<br>経営基盤の構築 | 安全        | 安全最優先の文化構築                                                           | 重大災害 <sup>※15</sup> 件数      | 0件       | 0件                 | 連結     |   |
|                | コンプライアンス  | 重大法令違反、<br>重大コンプライアンス違反がゼロの状態                                        | 倫理アンケート肯定回答率                | 72%      | 80% <sup>※16</sup> |        |                                                                                                                                                                         |
|                | 人権        | 重大人権侵害ゼロを実現できている状態                                                   | 人権リスク特定調査実施率 <sup>※17</sup> | 100%     | 100%               |        |                                                                                                                                                                         |
|                | ガバナンス     | 取締役会をモニタリング・ボードに移行<br>(監督と執行を分離)することで、<br>経営の透明性、<br>内部統制の強化を図れている状態 | 人権教育実施率 <sup>※18</sup>      | 93%      | 100%               | アイシン単体 |   |
|                |           |                                                                      | 取締役の女性比率                    | 12.5%    | 30%以上              |        |                                                                                                                                                                         |

※15 重大災害:死亡災害

※16 倫理アンケート調査方法見直し(2025年度)に伴う分析結果を踏まえた、国・地域特性及び外部ベンチマークに基づく目標値見直し

※17 人権リスク特定調査実施率:(人権リスク調査を実施した会社数 / 連結の会社数)×100

※18 人権教育実施率:(コンプライアンス・人権教育を受けた人数 / 連結の従業員数)×100



### 人生を豊かにする“移動”価値の創造 5つのKPIでみるアイシンが事業を通じて提供する価値

アイシンはこれまで、世界中の人々の“移動”を支え、一人ひとりの暮らしの可能性を広げてきました。移動は単なる手段ではなく、人と人をつなぎ、人生を豊かにする価値そのものです。こうした考えのもと、「人生を豊かにする“移動”価値の創造」に向けて「安全・安心、快適・利便なモビリティの実現」(KGI)を目指しています。この達成に向けて設定した5つのKPIは、アイシンが事業を通じて提供する価値を示しています。

世界中の人々の“移動”を支え続けていることを示す**駆動ユニット販売累計台数**。変化する社会ニーズに応え、新たな“移動”の価値を創出

し続けることを示す**新規採用製品・サービス件数**。さらに、アフターマーケットを通じて車両所有者に対して、長く安全・安心なカーライフを届けることを示す**アフターマーケットの品揃え・サービスカテゴリ数**。クルマの保有にとらわれず、多様な人々に安全・安心、快適・利便な“移動”をお届けすることを示す**移動関連サービス延べ利用者数**。そして、**新規事業**を通じて、移動の概念を越え、人々に感動と笑顔を届ける新たな価値を創造していきます。これからも“移動”を通じ、人々の人生を豊かにするとともに持続可能な社会の実現に貢献していきます。

TOPICS

# CHAPTER 03

## How 実行戦略

どのような戦略を実行し、成長を実現するのか

### CONTENTS

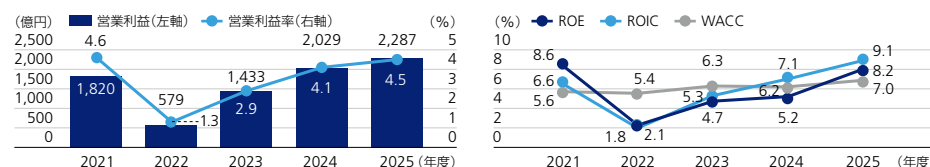
|    |                  |    |         |
|----|------------------|----|---------|
| 27 | 2025年中期経営計画の振り返り | 43 | 知的資本    |
| 28 | 2028年中期経営計画      | 47 | 製造資本    |
| 29 | 財務戦略             | 49 | 人的資本    |
| 32 | 商品戦略             | 53 | 自然資本    |
| 40 | 地域戦略             | 58 | 社会・関係資本 |

# 2025年中期経営計画の振り返り

## 2025年中期経営計画の総括

2023年9月に2025年中期経営計画(2023-2025年度)を公表し取り組みを進めてきました。当該期間中、得意先台数減少や関税影響など外部環境変化の影響を受けたものの、企業体質改善は計画を超えて進捗しました。あわせてバランスシート改革を進めた結果、収益体質と資本効率は着実に向上しました。また、収益体質の改善と構造改革の進展を踏まえ、電動化・知能化や人的資本への意志をもった成長投資と株主還元を実行しています。

### 業績推移



2025年中期経営計画では、成長戦略の推進に加え、2030年を見据えたリソースの捻出に向けて、4つの構造改革テーマを設定し取り組みを進めました。

### 1. 事業ポートフォリオの入れ替え

BEV化の減速など外部環境変化の影響を受ける中でも、既存領域から成長領域への事業シフトを進めた結果、成長領域向けの売上比率は41%(2021年度:27%)に向上しました。また、自動車市場の環境が変化する中、パワートレインユニットの品揃え強化とグローバル供給体制の構築を進め、新規受注獲得につながる成果を創出しています。一方、固定資産を1.5兆円の水準に維持しつつ事業転換を進める中で、既存領域であるシャフト・イレ事業などはパートナー企業へ譲渡しました。今後も成長領域を主軸とする事業ポートフォリオの実現に向け、商品・地域・投資効率などの観点から事業の最適なあり方を継続的に検討していきます。

### 2. ATをはじめとする既存製品の収益性向上

新興国を中心としたICE需要の獲得や、自動車メーカーの内製取り込みなどの進捗に加え、既存設備の最大活用によりキャッシュ創出力の向上を図りました。その結果、ATにおける2030年の営業利益目標を上方修正し、成長領域への投資原資を安定的に確保できる体制を構築しました。

### 3. 成長領域に対するヒト・モノ・カネのリソースシフト

設備投資及び研究開発費については、成長領域への戦略的な配分を進めており、2025年度は成長領域向け設備投資比率が61%(2021年度:30%)、研究開発費比率が70%(2021年度:43%)となりました。特に設備投資では、地域ごとの規制や顧客ニーズを踏まえ、BEV・PHEV・HEVの需要動向を見極めた投資に加え、複数製品の混流生産を可能とするライン構成への投資を行い、環境変化に強い生産体制を構築しています。また、人材面では電動化領域を中心に5,840人のリスクリングを推進し、事業ポートフォリオ変革への対応力を強化しました。一方、知能化領域におけるソフトウェア人材の確保は課題と認識し、強化に向けた取り組みを進めています。

### 4. バランスシート改革による資金創出

目標であった4,000億円の資金創出に対して、4,494億円を創出しました。事業資産の圧縮では、役割を終えた不動産や設備などの遊休資産の売却や、パートナーへの事業譲渡を進めました。政策保有株式については、19銘柄(2022年度末)から3銘柄まで大幅に縮減しています。グローバル在庫の圧縮は、仕事量が増加する局面において、在庫回転率を一定水準で維持しつつ改善を図っています。

### 2025年中期経営計画の進捗

| 指標      |                   | 2021年度       | 2023年度                         | 2024年度                         | 2025年度                         | 2025年度(目標)             |
|---------|-------------------|--------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| 成長戦略    | 成長領域向け設備投資比率      | 30%          | 40%                            | 59%                            | 61%                            | 65%以上                  |
|         | 成長領域向け研究開発費比率     | 43%          | 59%                            | 62%                            | 70%                            | 75%以上                  |
|         | 成長領域へのヒトのシフト      | -            | 2,050人                         | 2,500人 <sup>※1</sup>           | 3,010人 <sup>※1</sup>           | 3,000人                 |
|         | 成長領域人材へのリスクリング    | -            | 3,860人                         | 4,490人 <sup>※1</sup>           | 5,840人 <sup>※1</sup>           | 3,000人                 |
|         | 成長領域向け売上比率        | 27%          | 38%                            | 39%                            | 41%                            | 48%                    |
| 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              | -            | 239億円                          | 992億円 <sup>※1</sup>            | 1,232億円 <sup>※1</sup>          | 1,000億円以上圧縮            |
|         | 政策保有株式            | -            | 1,117億円                        | 1,155億円 <sup>※1</sup>          | 2,664億円 <sup>※1</sup>          | 1,000億円以上圧縮            |
|         | グローバル在庫<br>(在庫日数) | -<br>(29.4日) | 831億円 <sup>※2</sup><br>(27.2日) | 826億円 <sup>※2</sup><br>(26.4日) | 598億円 <sup>※2</sup><br>(27.7日) | 1,000億円以上圧縮<br>(22.8日) |

※1 2023年度からの累計 ※2 2021年度為替レート前提

# 2028年中期経営計画

## // 2028年中期経営計画の構造

2030年に向けた第2期の中期経営計画として、2026年2月に2028年中期経営計画(2026-2028年度)を公表しました。2028年中期経営計画では、これまでの3か年において構築してきた土台をベースに、持続的な成長に向けた「稼ぐ力」の強化と、2030年以降の成長も見据えた将来への「仕込み」を両立していきます。この両立に向けては、商品・地域・機能の3軸での取り組みを推進し、収益力の強化と競争力の向上を図るとともに、持続的な成長を実現していきます。

### 基本方針 「稼ぐ力」の強化と、将来への「仕込み」の両立



商品・地域・機能の3軸での取り組みのうち、商品軸ではパワートレインユニットやブレーキ、車体製品といったアイシンの強みであるハードウェアの進化を基盤に、センシングやソフトウェアなどの技術を組み合わせることで、移動に関わるさまざまなシーンに新たな価値を付加した商品の提供を目指します。

地域軸では、各地域で異なる環境政策・エネルギー事情・顧客ニーズに加え、現地調達・現地生産への要請を踏まえ、地域ごとに最適な事業展開を推進するとともに、現地生産の拡大を通じてさらなる成長を図っていきます。

機能軸では、商品軸・地域軸を支える経営基盤の強化を推進します。具体的には、グループ経営の高度化、収益構造改革、サステナビリティ経営の推進を通じて企業体質及び経営の質を高め、戦略の実行力を強化します。これら3軸の取り組みを一体的に推進することで、2028年中期経営計画で掲げる経営目標の達成を目指します。

## // 経営目標

### 財務目標

※1 DOE(親会社帰属持分配当率)のベースとなる「親会社の所有者に帰属する持分」は、為替や市場環境による変動の大きい「その他の資本の構成要素」を除外した調整後の数値を使用

|             | 2025年度   | 2026年度(予想) | 2028年度(計画) |
|-------------|----------|------------|------------|
| 売上収益        | 51,177億円 | 52,500億円   | 53,000億円   |
| 営業利益        | 2,287億円  | 2,350億円    | 3,300億円    |
| 営業利益率       | 4.5%     | 4.5%       | 6.2%       |
| ROE         | 8.2%     | 6.8%       | 10.0%      |
| ROIC        | 9.1%     | 8.0%       | 11.0%      |
| 株主還元(DOE※1) | 3.2%     | —          | 3.5%水準     |

### 非財務目標

※2 KGI・KPIの詳細はP.24-25掲載

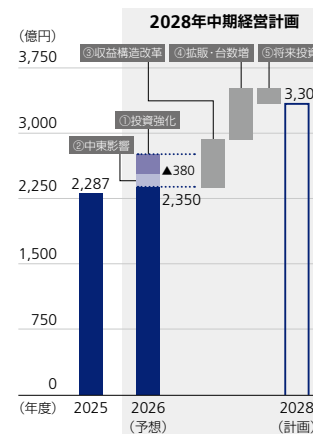
マテリアリティごとに2030年のKGI・KPI※2を設定し、取り組みを推進します。

|                    |                 |                |            |
|--------------------|-----------------|----------------|------------|
| 自然との共生、持続可能な未来への貢献 | 世界中の人々に移動の自由を提供 | 多様な人材の活躍と人生の充実 | 盤石な経営基盤の構築 |
|--------------------|-----------------|----------------|------------|

## // 初年度の位置づけと2028年に向けて

2028年中期経営計画の初年度にあたる2026年度は、当初計画に沿って中長期的な成長に向けた投資を強化します。なお、経営目標における営業利益達成に向けた本格的な利益成長は、収益構造改革による利益水準向上と拡販による台数増加などを背景に、2028年にかけて顕在化する見込みです。

### 営業利益の推移



### 2026年度 営業利益予想のポイント

- ① 中長期成長に向けた投資を強化(前期比 ▲230億円)
  - 電動化・知能化に向けた研究開発と新製品立上げ
  - デジタル基盤強化、サステナブル投資、新規事業創出 等
- ② 中東情勢等リスクを織り込み(影響見込み ▲150億円)
  - 資源価格高騰影響 等

### 2028年に向けた営業利益の方向性

- ③ 収益構造改革
  - 既存商品の競争力強化(中国流の学びを基に仕様やコスト構造を改革しグローバルに横展開)
  - 電動ユニット、ブレーキを中心に新製品によるミックス改善
- ④ 拡販・台数増
  - グローバルな生産体制を活かし、各地域の新規需要取り込み(北米・ASEAN向けPHEV/HEV現地生産拡大 等)
- ⑤ 将来投資
  - 人的資本、DX(リードタイム短縮、投資減、生産性向上 等)

# 財務戦略

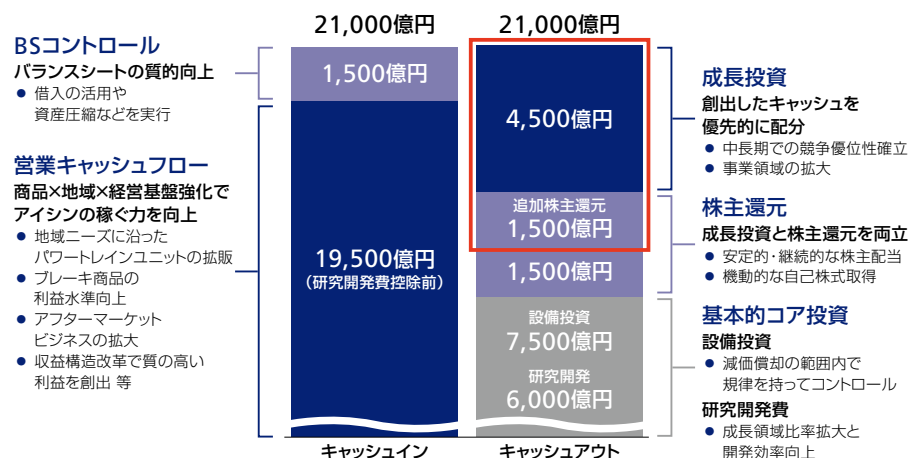
## /// キャピタルアロケーション

2028年中期経営計画の実現に向けて、「稼ぐ力」の強化により創出したキャッシュを、目指す事業ポートフォリオの成長領域へ重点的に配分していきます。資本配分にあたっては、持続的な投資リターン確保と企業価値の向上に向けて、設備投資及び研究開発による基本的コア投資に13,500億円を配分します。これにより、成長領域と既存領域の両面での収益性向上と中長期的な成長の土台を強化していきます。また、2030年及び2030年以降を見据えた成長機会の獲得に向け、4,500億円の成長投資枠を設定し、将来への仕込みを着実に進めていきます。

株主還元については、安定的・継続的な配当を基本とし、3ヵ年累計で1,500億円の株主還元枠を設定しています。これに加えて、資本効率のさらなる向上に向けた取り組みの一環として1,500億円以上の追加株主還元枠を設けています。

成長投資及び自己株式取得をはじめとする追加株主還元については、事業環境や投資機会、資本効率などの状況を総合的に勘案し、機動的に資本配分を実施していきます。こうした資本配分のもと、事業ポートフォリオにおける成長領域の拡大と資本効率のさらなる向上を両立させ、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

### 2028年中期経営計画を実現するキャピタルアロケーション



## /// 成長投資

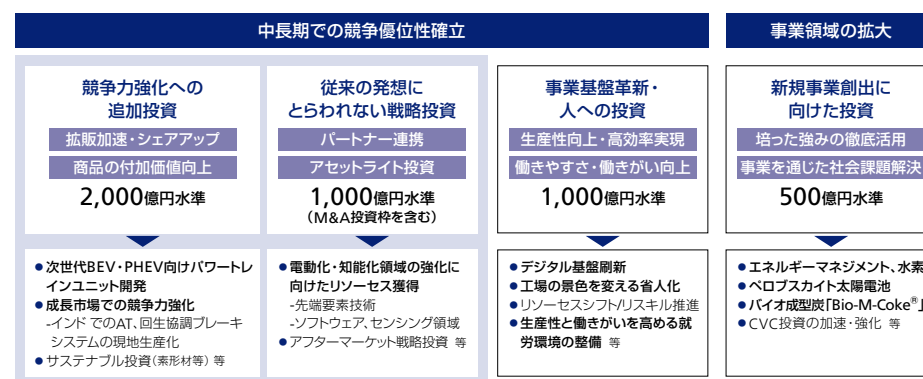
キャピタルアロケーションにおける成長投資は、規模や量の拡大ではなく、中長期的に競争優位を維持し、安定的にリターンを創出できる「質」を重視した領域に厳選して投資を実行していきます。具体的には、アイシンの強みであるフルラインアップによる商品力とグローバル供給体制の優位性を一段と高めるため、北米・インドにおける生産体制の強化に加え、電動ユニットやブレーキの高付加価値化、知能化といった成長領域に、約2,000億円を重点的に配分します。加えて、これらの取り組みを自前のリソースに限定せず、パートナー連携や外部リソースの活用を通じて加速させるため、不足する機能や技術を補完する投資枠(M&Aを含む)として、約1,000億円を設定しています。

また、持続的な成長に不可欠な資本である「人」への投資を中心に据えつつ、将来の収益創出を支えるデジタル基盤の刷新や生産性の向上など、事業体質の強化に約1,000億円を投資します。

さらに、ペロブスカイト太陽電池やバイオ成型炭「Bio-M-Coke<sup>®</sup>」をはじめとするカーボンニュートラル領域での事業化など、アイシンがこれまでに培ってきた技術・知見を活かした新規事業の創出に約500億円を投資し、2030年以降を見据えて事業領域の拡大を進めます。

これらの成長投資を通じて、事業ポートフォリオの変革と収益基盤の強化を図っていきます。

### 2028年中期経営計画を実現する成長投資



## 財務戦略

### 企業価値向上に向けた取り組み

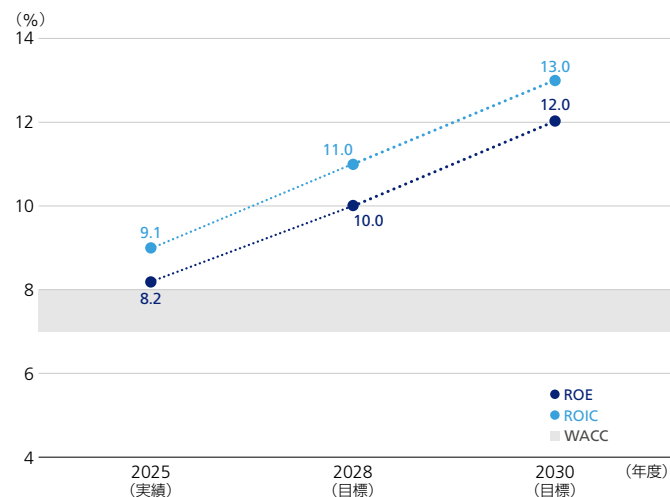
アイシンは、投下資本に対する収益性(ROIC)が資本コスト(WACC)を上回る状態の実現を軸に、成長期待の向上とあわせて企業価値の持続的な向上を目指しています。その実現に向けては、ROICの改善と最適な資本構成を通じたROEの向上に加え、将来成長に向けた取り組みによる期待値(PER)の拡大を両輪として、企業価値の最大化を目指しています。資本構成については、キャピタリゼーション比率<sup>※</sup>(Cap比率)を重要指標と位置づけ、財務レバレッジを適切にコントロールしながら最適化を図っています。

2028年に向けてROIC11.0%水準、ROE10.0%水準、さらに2030年にはそれぞれ13.0%、12.0%水準の達成を視野に入れ、収益性・資本効率のさらなる向上を進めています。

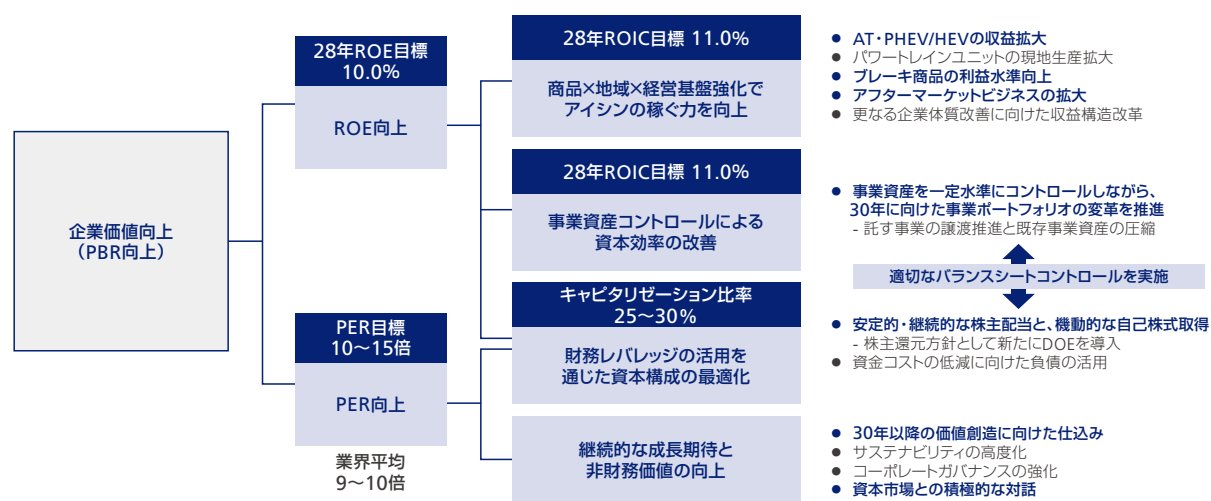
「稼ぐ力の向上」に向けては、AT及びPHEV/HEVの収益拡大を軸に、ブレーキ事業の収益性向上、アフターマーケットビジネスの拡大を推進し、構造改革を通じた収益体質の改善を進めています。加えて、グローバルでの現地生産拡大により、成長市場の需要を確実に取り込みます。

※キャピタリゼーション比率(Cap比率)=有利子負債/(有利子負債+資本)

#### ROE/ROIC推移



#### 企業価値向上に向けた取り組み



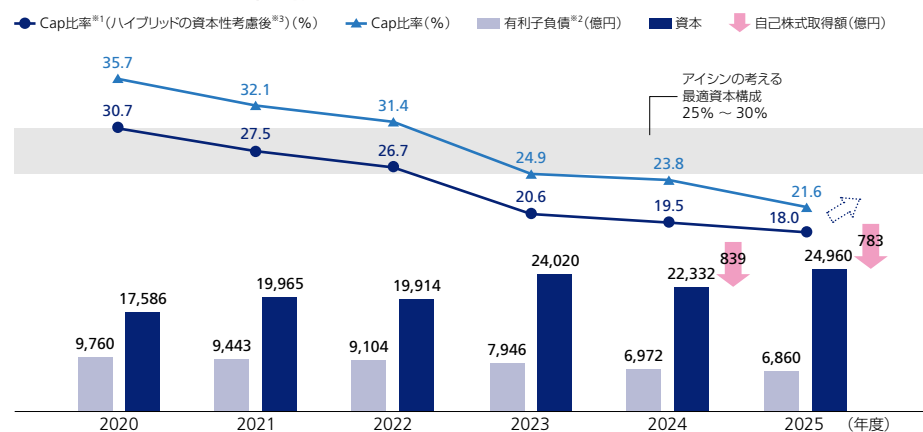
## 財務戦略

### 資本政策

「財務の安全性」と「資本効率性」の最適なバランスを追求し、企業価値の向上に取り組んでいます。その指標としてキャピタリゼーション比率(Cap比率)を重視しており、25～30%を最適な資本構成のレンジと位置付けています。近年は収益基盤の強化により自己資本が着実に積み上がる一方で、有利子負債の削減も進めてきた結果、Cap比率は2020年度の35.7%から2025年度には21.6%まで低下しました。こうした状況を踏まえ、2024年度に839億円、2025年度に783億円の自己株式取得を実施し、資本構成の適正化を推進しています。さらに2026年度には1,000億円規模の自己株式取得を予定しており、過剰な資本の積み上がりを抑制するとともに資本効率の向上を図ります。

今後も、事業から創出されるキャッシュを基に、成長投資と株主還元のバランスを取りながら、規律ある資本配分を実行していきます。キャピタリゼーション比率を適切な水準で維持することで、財務の安全性を確保するとともに、資本効率の向上を図り、持続的な株主価値の向上を目指します。

#### キャピタリゼーション比率の推移



※1 キャピタリゼーション比率(Cap比率) = 有利子負債 / (有利子負債 + 資本)

※2 有利子負債 = 社債及び借入金 + リース負債

※3 ハイブリッド調達の残高50%を格付上の資本とみなしている

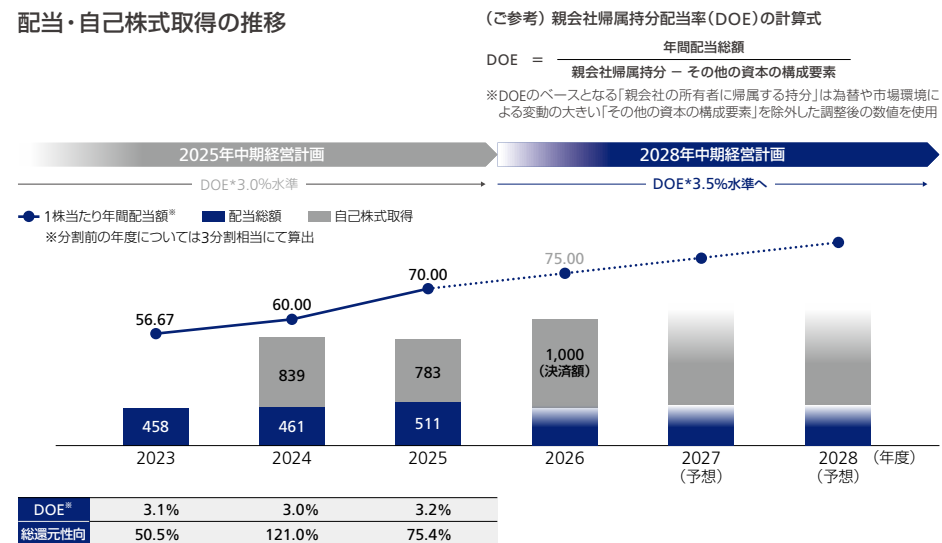
### 株主還元施策

中長期的な企業価値向上を実現するため、成長投資を優先しながらも、安定的・継続的な配当及び機動的な自己株式取得を通じた株主還元を基本方針としています。

2028年中期経営計画では、株主還元と資本効率向上の連動を一層強化するため、新たな配当指標としてDOE(親会社帰属持分分配当率)を導入しました。DOEは利益変動の影響を受けにくく、安定した配当を実現できることに加え、ROEとの親和性が高いことが特長です。DOE3.0%水準を起点に、収益力強化とROE向上を背景として、2028年度にはDOE3.5%水準への引き上げを目指します。これに伴い、1株当たり年間配当金は2025年度の70円から段階的に引き上げる計画です。また、2024年度839億円、2025年度783億円の自己株式取得に続き、2026年度には1,000億円規模の自己株式取得を予定しており、総還元のさらなる充実を図ります。

株主還元の拡充と資本効率の向上を両立することで、資本市場からの信頼を高め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

#### 配当・自己株式取得の推移



# 商品戦略

## // アイシンの提供価値

アイシンが提供する移動の価値は「ユーザーに寄り添う走り・乗り心地」「安全・安心、快適な移動体験」です。自動車メーカーに近く、クルマづくりを良く知る部品メーカーとして、走る・曲がる・止まるを支える領域と移動の快適性を実現する領域で、強みであるパワートレインユニット、ブレーキなどのハードウェアを進化させ、そこにセンシングやソフトウェアの技術を掛け合わせることで、移動のさまざまなシーンに新たな価値を提供します。



走る・曲がる・止まるを支える領域は、パワートレインユニット、ブレーキ、熱マネジメントデバイス、車体骨格商品といった幅広い商品群とそれらの商品を統合的に制御することで、「走る」「曲がる」「止まる」を高度に操り、安全・安心、事故ゼロを目指します。

移動の快適性を実現する領域は、クルマに乗り込む前から走り、止まり、降車し、その後までのユーザーの一連の移動シーンを包括的に捉え、アイシンの強みであるアクチュエーター技術を中心にセンシング技術とソフトウェアの連携を進めることで、安全・安心、快適・利便なモビリティの実現に貢献します。

## // 主力商品による収益拡大

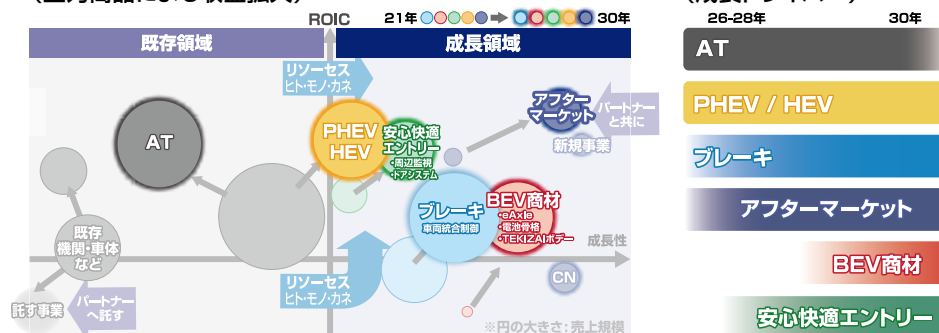
足元においては、各国の環境政策や規制動向の変化により、パワートレインの多様化が進むなど、2030年に向けた自動車業界を取り巻く環境は大きく変わりつつあります。アイシンはこの環境変化を事業機会に転換するため、社会課題の解決につながる事業を成長領域と位置づけ、2028年中期経営計画においても事業ポートフォリオの変革を推進します。

2028年までの主な成長ドライバーはAT、PHEV/HEV、ブレーキ、アフターマーケットです。ATについては底堅い需要を獲得し、既存のリソースを最大限活用することで収益性を向上させていきます。PHEV/HEVは商品ラインアップの拡充と、競争力の強化により、拡大する需要を獲得していきます。ブレーキについては拡大する電動化市場に対して、収益性を高めた回生協調ブレーキシステムの次世代商品の投入などにより事業の拡大を図ります。新車向け以外の事業であるアフターマーケットについては、保有車両向け部品供給やメンテナンス需要の拡大に対して、アイシンの持つ幅広い商品・サービスの提供やアライアンス・M&Aなどを通じて、事業の拡大を目指します。

eAxeをはじめとしたBEV商材、安心快適エントリーは2028年中期経営計画においては将来の事業拡大に向けた「仕込み」を実施していきます。eAxeについてはBEVの拡大スピードは鈍化していますが、直近においてトヨタ自動車、いすゞ自動車、ダイハツ工業向けに新商品の供給を開始するなど、これまでの取り組みの成果が着実に顕在化しています。BEV普及の本格化を見据え、今後も次世代商品の投入を予定しており、将来に向けた研究開発を加速させています。安心快適エントリーについては、ドアやルーフなどアイシンの持つ豊富な商材にセンサーやソフトウェアを連携させることで新たな価値創造を目指します。

これらの取り組みにより事業ポートフォリオを変革し、「稼ぐ力」を強化していきます。

### アイシンの事業ポートフォリオ見通し (主力商品による収益拡大)



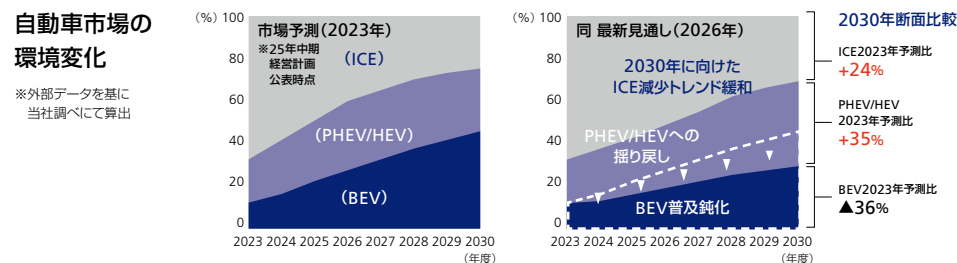
### 主力商品 (成長ドライバー)

| 26-28年     | 30年 |
|------------|-----|
| AT         |     |
| PHEV / HEV |     |
| ブレーキ       |     |
| アフターマーケット  |     |
| BEV商材      |     |
| 安心快適エントリー  |     |

## 商品戦略

### 自動車市場の環境変化とアイシンのフルラインアップ戦略

2025年中期経営計画公表時の予測では、BEVが2030年にかけて大きく急伸する見込みでしたが、直近では各国の政策変化などを受けBEV市場の拡大スピードが鈍化しており、当初想定に対して、ICEの需要が底堅く推移するとともに、PHEV/HEVの需要も拡大しています。



このように外部環境の変化が大きい中で、アイシンは、従来から電動化に対してフルラインアップで対応する戦略を推進しており、足元のパワートレインの多様化により、その強みをさらに発揮できる環境となっています。具体的な成果として、ATではマツダ向け6速オートマチックトランスミッションの北米市場における受託生産、PHEV/HEVではステランティス向けハイブリッド駆動モジュールの供給を開始しました。また、eAxeについてはBEV市場の拡大スピードに鈍化が見られるものの、第2世代のeAxeを市場に投入するなど、本格普及を見据えた成果を着実に積み上げています。

豊富な商品ラインアップとグローバル生産体制を強みとするフルラインアップ戦略により、主力のパワートレインユニットは2030年に向けて台数の着実な成長を見込んでいます。

#### アイシンのフルラインアップ戦略

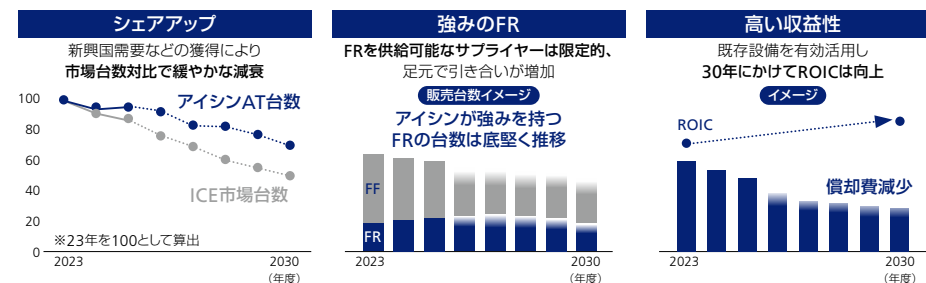
#### パワートレインユニット台数推移



### 更なるATシェアアップと強固な収益基盤の構築

中国、欧州などを中心に電動化の進展が進む一方で南米やインドをはじめとするグローバルサウスにおいてはICEについても根強い需要が継続すると見込まれています。アイシンはこれまでの取り組みを通じて培ってきたグローバルNo.1シェアの優位性を強みに、これらのICE需要を着実に取り込むことでATの市場シェア拡大を図っていきます。特にFR向けATについては、グローバルで見ても供給可能なサプライヤーが限られていることもあり、2030年まで安定して台数を確保できる見通しです。足元でもFR向けATの引き合いは増加しており、受注に向けて取り組みを加速させています。

また、ATについては既にグローバルでの生産体制を構築している点も大きな強みです。既存拠点や設備を最大限に活用することで新規投資を抑制しつつ、2030年に向けて収益性の向上を図っていきます。ATの具体的な目標については、2028年に営業利益1,050億円以上、ROIC 19%水準、2030年に営業利益800億円以上、ROIC 20%水準を目指しています。



#### 米国でマツダの6速オートマチックトランスミッションを受託生産

米国の連結子会社であるAISIN Drivetrain, Inc.において、マツダが開発した6速オートマチックトランスミッションの受託生産を開始しました。北米市場における供給力・対応力を一層高めるとともに、顧客ニーズに応じた現地生産化を通じて、安定供給と競争力の強化に貢献します。



AISIN Drivetrain, Inc.

# 商品戦略 | PHEV / HEVユニット

## 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幅広いラインアップによる多様な車両への搭載
- 長年の取引を通じた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

## 機会・リスク

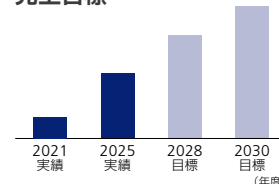
- 環境意識の高まりや環境規制強化によるエンジン車から電動車へのシフト
- BEV純化に伴うPHEV/HEVの需要拡大
- 地域・国ごとに異なる電動化の進展・ニーズ（各国の政策見直しやインフラ不足など）
- カーボンニュートラル実現に向けた現調化ニーズ
- レアメタル・特殊材などの供給逼迫・価格上昇

## 戦略

今後拡大が見込まれるPHEV/HEV市場の需要を確実に取り込むため、商品ラインアップの更なる拡充を進めるとともに、収益性の改善を図ります。2028年度は営業利益530億円以上・ROIC18%水準、2030年度は営業利益800億円以上・ROIC20%水準を目指します。

- 1モーターと2モーターという2タイプのシステムを活用し、スモールからラージ・プレミアムクラスまで幅広く対応
- 世界でも限られたHEVユニット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
- PHEV/HEVの需要が拡大する地域での現地生産の強化

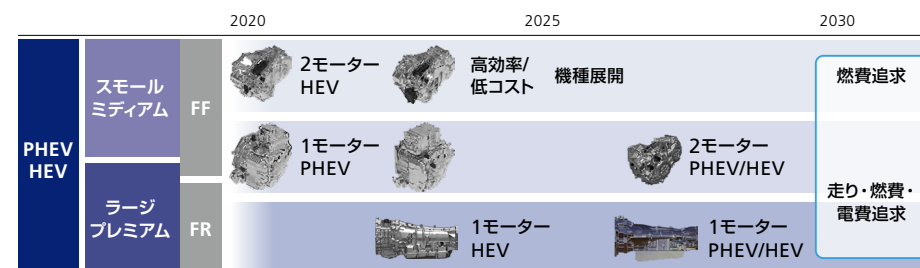
売上目標



## 2023-2025年度の取り組み

世界的な電動車需要の拡大及び環境規制の強化に対応するため、主力であるHEV向けユニットの生産体制拡充と、PHEV向け次世代製品の開発・実車評価を推進しました。HEV向けでは、北米拠点において2モーター及び1モーターのHEVユニットの生産準備を完了し、現地での増産を本格化しました。また、中国及びASEANでも、广汽集団や三菱自動車など自動車メーカーのHEVモデル向けに電動駆動ユニットの生産を開始しました。PHEV向けでは、次世代製品の開発段階から実車評価へとフェーズを移行し、将来のカーボンニュートラル実現に向けたラインアップの強化を図っています。

## ロードマップ



## 2026年度の取り組み

HEV市場の拡大を成長機会ととらえ、この需要に応えるため、更なるラインアップの拡充とグローバルな供給体制の最適化を加速させていきます。とりわけ、北米市場での新規受注や需要増加を見据え、ラージ・プレミアムFF及びFR向けHEVユニットの開発を推進しています。

また、燃費規制が鈍化する中でも、環境保護の観点から更なる燃費改善に向けた開発も強化していきます。

## 新開発「2モーターハイブリッド駆動モジュール」がSTELLANTIS新型「Jeep Cherokee」に採用

BluE Nexus、アイシン、デンソーは「2モーターハイブリッド駆動モジュール」を新たに開発し、STELLANTIS 新型「Jeep Cherokee」に搭載されました。本製品は、トランスアクスルとモーターをAISIN North Carolina Corporation、インバーターをDENSO Manufacturing Tennessee, Inc. で生産する事により、北米市場へのHEV展開にも貢献しています。



STELLANTIS新型「Jeep Cherokee」

# 商品戦略 | 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及び電動パーキングブレーキの開発力
- アイシンググループのもの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

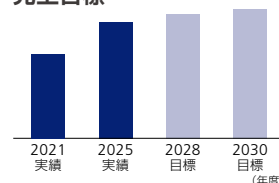
- カーボンニュートラルへの備え
  - 電動車の増加、燃費・電費の向上
  - クルマの作り方の変革
- 安全・利便性ニーズの高まり
  - 自動運転実用化に向けた技術ニーズ
  - 自動車におけるOTA※普及
 ※OTA:無線で自動車のソフトウェアを更新する技術
- インド市場の拡大

## 戦略

成長が見込まれる電動車市場に対し、メカ・エレキ・ソフト三位一体の開発力で新たな価値を提供します。回生協調ブレーキシステムと電動パーキングブレーキの拡販・収益力強化により事業の柱へ育て、2028年度は営業利益450億円以上・ROIC11%水準、2030年度は営業利益700億円以上・ROIC15%水準を目指します。

- 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
- 電費向上に貢献する低引きずりキャリパや環境対応パッドの拡販
- 電動ディスクブレーキの開発推進

売上目標



## 2023-2025年度の取り組み

回生協調ブレーキシステム・電動パーキングブレーキの拡販を進め、2024年4月に台湾・裕隆汽車製造股份有限公司による高級車ブランドLUXGENのBEV「n7」に、2026年2月にはスズキ「eVITARA」に両製品を含むブレーキ製品群が採用されました。また、インド市場でのビジネス拡大に向け現地生産化を推進し、2024年6月にBrakes Indiaと合併会社BIADS India Private Limitedを設立しました。2025年9月にはフランスのアルピーヌによるBEV「Alpine A390」にアルミ対向6POTキャリパが採用されました。高い意匠性と引きずり低減技術を織り込み、電費向上を実現しました。

## ロードマップ



## 2026年度の取り組み

回生協調ブレーキシステムの拡販・収益力強化として、新型となる汎用技術を採用した普及版仕様を加えたフルラインアップでBEV・HEV市場の拡大を取り込んでいきます。従来の収益基盤である電動パーキングブレーキをASEAN、インドなど新興国に向け拡販するとともに、低引きずりキャリパの採用拡大で事業成長を目指します。欧州環境規制に対応するブレーキパッドは、ニーズの高まりに対し積極的な拡販を展開し、受注につなげます。

## トヨタ自動車 新型「RAV4」に 新型回生協調ブレーキシステムが採用

新型回生協調ブレーキシステムは高い制御性能と電費向上を維持しつつ加圧源を電動シリンダーに置き換えることにより生産性向上を図り、収益力向上と電動車の幅広いセグメントへの対応を実現しています。他にも、電動パーキングブレーキ、前輪キャリパなど幅広い製品が採用されました。



トヨタ自動車「RAV4」

# 商品戦略 | アフターマーケット

## 強み

- これまで培ったアイシンブランドを活用した事業展開
- アイシン品質基準を満たす幅広い商品・サービス
- 地域密着のグローバル販売体制
- リピート事業を通じた資源の有効活用

## 機会・リスク

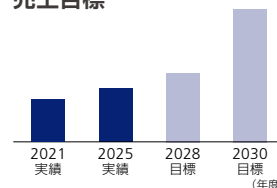
- 中古自動車(ストック市場)に対する部品供給、メンテナンス需要の増加
- 電動化による商品ミックス変化
- オンライン販売に対する需要増加
- 地政学リスクによるグローバル販売推進への影響

## 戦略

お客様の安全・安心なカーライフのサポートと、自動車の長寿命化による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。部品販売にとどまらず、整備・サービスへの事業領域の拡大により「トータルサービスプロバイダー」を目指し、2028年には営業利益230億円以上・営業利益率20%以上、2030年には営業利益400億円以上を実現します。

- グローバル品質基準を満たした、商品ラインアップの拡充
- 調達先多様化による、主要商品の安定供給を実現
- 現地ニーズに対応するため、販売拠点の現地化推進
- 品質と価格競争力を両立した整備機器の提供
- オンラインビジネスの強化による販路多様化

売上目標

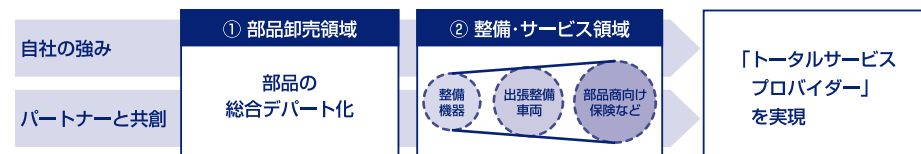


## 2023-2025年度の取り組み

トータルサービスプロバイダーの実現に向け、商品ラインアップの拡充を推進するとともに、補修部品だけでなく、整備工場へのサポートとして良品廉価な整備機器の提供を開始しました。これらの取り組みにより、品揃え及びサービス数は、この3年で約2倍に拡大しました。

また、インド・日本に新拠点を設立するとともに、パートナーへの出資提携により販売網やサービス体制を強化し、地域密着型の事業基盤の構築を進めてきました。

## ロードマップ



## 2030年度目標

アフターマーケット営業所

20カ国38拠点 ▶ 30カ国70拠点

販売国数

約100カ国 ▶ 120カ国

取引顧客数

約700社 ▶ 1,000社

2026年5月時点



## 2026年度の取り組み

現地ニーズへの対応強化のため、南米・欧州などを中心に販売拠点と調達機能の現地化を推進していきます。また、オンライン販売会社との提携により、グローバルでのEC販売を強化するとともに、商品ラインアップの更なる拡充を進めます。さらに、新たなグローバル企業との協業を通じて、事業領域の拡張を図っていきます。

## 「アイシンブランドはオンラインで揃う!」をテーマに展示会へ出展

国際オートアフターマーケット展示会において、個人向けのみならず事業者向けにおいても部品のオンライン販売事業を提案しました。Amazonとの協業により全国各地の卸商・整備工場への部品配送課題の解決を図るとともに、お求めやすい価格での部品提供を通じた利便性向上を目指します。



Amazon Businessを活用した販売チャネル拡大

# 商品戦略 | BEV商材(eAxe)

## 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
- 長年の取引実績による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グローバル生産アセットの有効活用
- BluE Nexus、J-QuAD DYNAMICS など幅広い会社との協業体制

## 機会・リスク

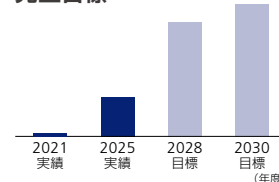
- BEV鈍化に伴うエンジン車・HEVの需要再拡大
- 地域・国ごとに異なる電動化の進展・ニーズ
- 地政学リスクや通商政策に伴う現調化ニーズの高まり
- カーボンニュートラル実現に向けた規制強化
- レアメタル・特殊材などの供給逼迫・価格上昇
- 異業種や新興国メーカー参入による競争激化

## 戦略

BEVの本格拡大期に向けて更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。

- 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eAxeの先行開発(圧倒的な小型化に加え、電費・スペース効率の向上と車両組立の簡素化に貢献する「Xin1」など)
- アイシン品質への信頼で築いた顧客基盤を活かした拡販

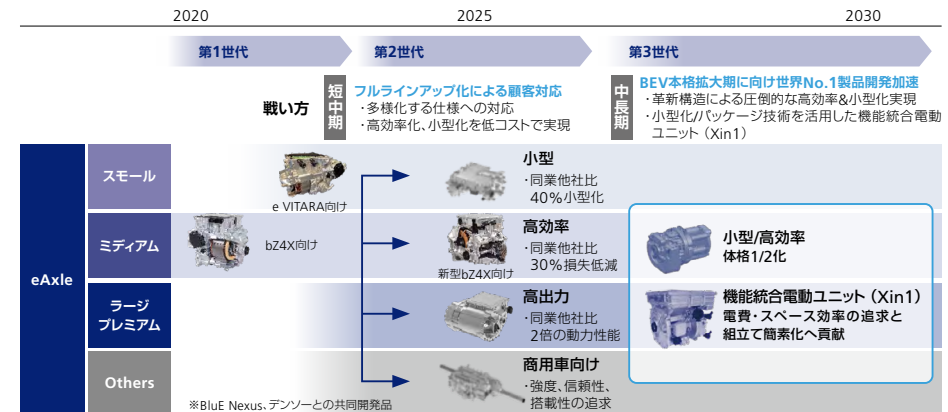
売上目標



## 2023-2025年度の取り組み

第2世代eAxeのラインアップを拡充し、トヨタ自動車をはじめとする日系の自動車メーカーや長安汽車など海外の自動車メーカー向けに開発を推進し、順次市場投入を開始しました。また、新たなビジネス形態として、BMWが設計したe-axle<sup>\*</sup>の受託生産に関する協業に合意し、量産に向けた生産準備を進めています。さらに、事業ポートフォリオ変革に向け、三菱電機モビリティと次世代電動化関連製品の開発に関する業務連携契約を締結し開発を進めています。引き続きフルラインアップ化による製品拡充を図るとともに、要素技術開発にも取り組んでいきます。 ※ 顧客名称を使用

## ロードマップ



## 2026年度の取り組み

BMWからの受託生産e-axleの市場投入を予定しており、海外生産を円滑に立ち上げるべく活動を推進しています。また、第2世代eAxeの製品ラインアップ拡充や第3世代の製品開発を加速させていきます。さらに、カーボンニュートラル対応や地政学リスクの回避など、規制や外部環境変化に柔軟に対応すべく、レアアースフリーモーターをはじめとしたさまざまな要素技術開発を進めていきます。地域の特性やお客様のニーズを的確にとらえながら、ATやHEVユニットで長く取引のある世界中のお客様に対して拡販活動を進めていきます。

## トヨタ自動車 新型「bZ4X」に新開発のeAxe採用

アイシン、BluE Nexus、デンソーで共同開発したeAxeが、トヨタ自動車新型「bZ4X」に搭載されました。



トヨタ自動車「bZ4X」



「bZ4X」向け eAxe

# 商品戦略 | BEV商材(電池骨格・TEKIZAIボデー)

## 強み

- 豊富な衝突マネジメント技術と熱マネジメント技術によるクルマ目線の提案力
- アルミダイキャスト、アルミ押出、鉄ロール成形の素形材技術や各種接合工法など幅広い生産技術力
- 長年培ったアルミ商材のグローバル拠点、設備を活かした最適生産

## 機会・リスク

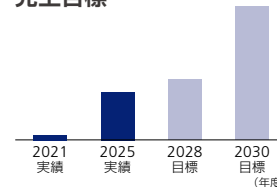
- 電動化による車両構造の変化とそれに伴う新商材へのニーズ増加
- 地域や国ごとに異なる電動化ニーズへの対応と地政学リスクに対応するサプライチェーンの構築
- 新興国サプライヤーの台頭による競争激化

## 戦略

電動化に伴う車両構造変化を捉え、電池骨格・TEKIZAIボデー(分割キャストボデー)で事業を拡大します。

- 電動車向け電池骨格製品の開発  
– 衝突時の電池保護と温度管理による電費改善、性能劣化抑制
- TEKIZAIボデー(分割キャストボデー)開発  
– 分割構造による車両修理費低減と既存設備活用による投資低減
- カーボンニュートラルに貢献する材料・構造開発

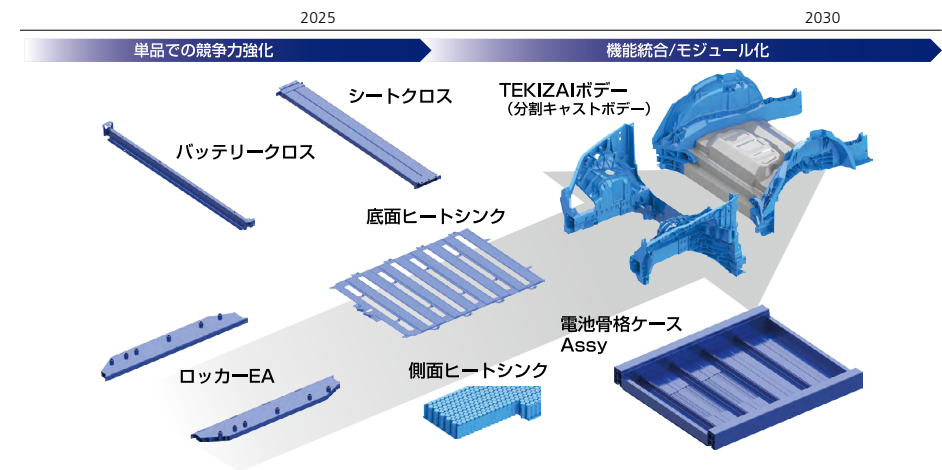
売上目標



## 2023–2025年度の取り組み

電動化で車両構造が大きく変化していく中で、電池骨格製品及びTEKIZAIボデーの開発に取り組んでいます。電池骨格製品については、2025年度にアイシン初となる電池温度用ヒートシンクの国内での量産を開始しました。TEKIZAIボデーについては、アルミと鉄の材料工法を適材適所に使い分けた最適分割構造と接合技術を用いた試作品にて実車評価を行い、複数の自動車メーカーと協議を進めています。また、供給面においては北米市場においてアルミ骨格部品の需要が増える中、豊田通商、Minthとともに生産を行う合弁会社を設立し供給体制を強化しています。

## ロードマップ



## 2026年度の取り組み

電池骨格製品については、電池温度用ヒートシンクの量産を国内に加え北米でも開始する計画です。角型セル向けの底面タイプのヒートシンクに加え、円筒セル向けの側面タイプも自動車メーカーとの協業のもと開発を推進します。将来に向けては、ヒートシンク単品から周辺部品を取り込み機能統合した電池骨格ケース Assyの構造開発に取り組み、付加価値向上を図ります。また、TEKIZAIボデーについては、自動車メーカーとの協業による開発を進めており、車両への搭載採用を目指しています。

## TEKIZAIボデー(分割キャストボデー)開発

アルミと鉄の材料工法を適材適所に使い分けた TEKIZAI ボデーを試作し、実車評価を実施しました。試作車を活用して、複数の自動車メーカーとの技術協議を開始しています。



アルミダイキャスト アルミ押出

# 商品戦略 | 安心快適エントリー

## 強み

- 多様なニーズに対応するシステム開発力
  - ドア開閉などのメカ構造カラクリ技術
  - 周辺状況、障害物検出、ユーザー認識などのセンシング技術
  - センシングによるアクチュエーターの制御技術
- グローバルでの企画開発と現地生産体制、顧客門前対応による地域最適設計
- 海外顧客工場門前での生産対応

## 機会・リスク

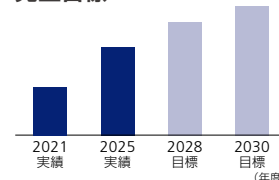
- 機能アップデートによるモビリティ進化
- ユーザーエクスペリエンス (UX) 領域の拡大
- 北米関税、インド市場への対応
- 環境 (カーボンニュートラル) 法規アセスメント対応

## 戦略

「ストレスフリーエントリーシステム」「快適移動空間」「環境 (カーボンニュートラル) 貢献」を軸にユーザーへ新たな移動の価値を提供していきます。

- ストレスフリーエントリーシステム: 乗車から移動、降車までシームレスなUXを実現
- 快適移動空間: すべての人の感動体験や健康につながる移動空間を提供
- 環境 (カーボンニュートラル) 貢献: ライフサイクルアセスメント、CO<sub>2</sub>削減を実現する商品を投入

売上目標



## 2023-2025年度の取り組み

トヨタ自動車「センチュリー」に採用されたリンク式パワードアシストシステムをはじめ、新たなエントリー商品の開発を進めました。従来のアクチュエーター技術に加え、カメラやミリ波レーダーなどのセンシング技術を組み合わせることで、ストレスフリーな車両エントリーの実現に向けた開発を推進しています。快適移動空間では、サンルーフやニューマチックシステムなど既存製品の競争力向上を図っています。新開発のパノラマサンルーフでは、どの席からでも解放感を感じられる室内空間を提供するため、世界最大級の開口量と薄さを実現しました。また、車内センシング技術を活用した安全・安心な見守りシステムの提供に向け、開発を推進しています。

## ロードマップ



## 2026年度の取り組み

社会課題の解決と持続的成長に向け、2035年のモビリティ社会を見据えた新たな成長シナリオを構築します。既存製品を融合し、アクチュエーター技術・センシング技術・システム制御を組み合わせた知能化モジュールへ進化させることで、さらなる競争力強化を図ります。また、AI・デジタル技術を活用し、新製品へのリソースシフトを実現させ、開発スピードを加速します。さらに、地政学的リスクへの対応や多様化するユーザーニーズに迅速に応えるため、海外テクニカルセンターとの連携を強化し、グローバル市場での競争力確保を目指します。

## 大開口薄型可動パノラマサンルーフを開発

コンパクトな電動シェードの採用により世界最大級の開口量を実現するとともに、薄型設計により頭上方向の空間にゆとりが生まれます。大きな開口量はサードシートまで広がる開放的な視界を提供する一方、電動シェードが直射日光や紫外線を遮り乗員を守ります。



大開口薄型可動パノラマサンルーフのイメージ

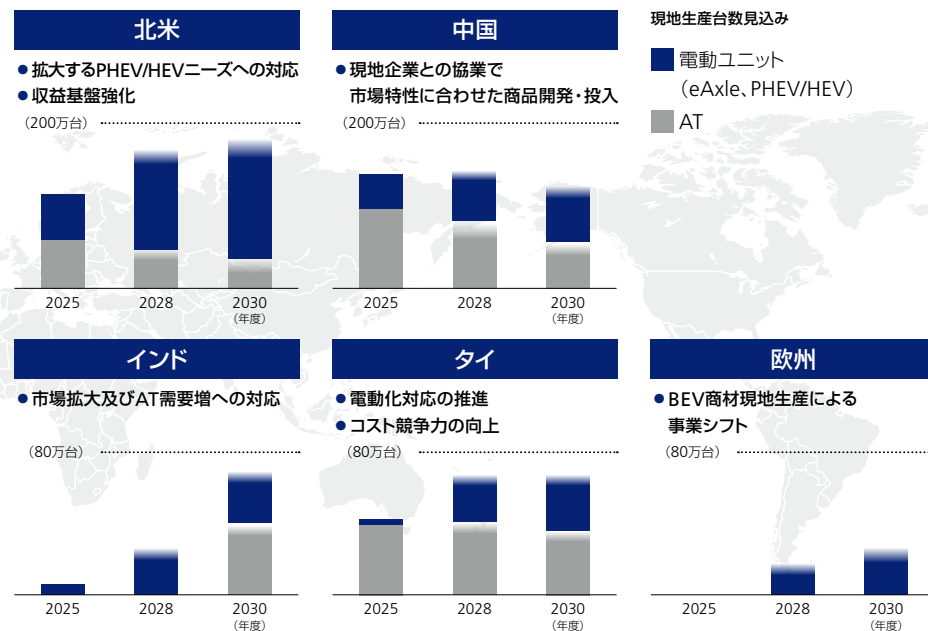
# 地域戦略

## 地域別成長戦略

地域ごとに環境政策やエネルギー事情が大きく異なる中、市場のニーズは多様化しています。こうした変化に対し、アイシンはAT、PHEV/HEV、eAxeのフルラインアップを活かして最適なパワートレインを提供しています。市場変化への柔軟な対応により需要を取り込み、収益基盤の強化と持続的な成長を実現しています。

地域別では、北米とインドを成長ドライバーと位置づけています。北米では電動車需要の拡大を背景に、PHEV/HEVの現地生産を加速しています。また、インドではマニュアル車からオートマチック車への需要シフトを捉え、AT/CVTの供給拡大により成長市場での収益基盤を強化していきます。タイを中心とするASEAN、欧州では、電動化対応とパワートレインユニットの拡販に向けた投資を加速し、PHEV/HEV及びeAxeの生産体制を強化する

### 地域別成長戦略

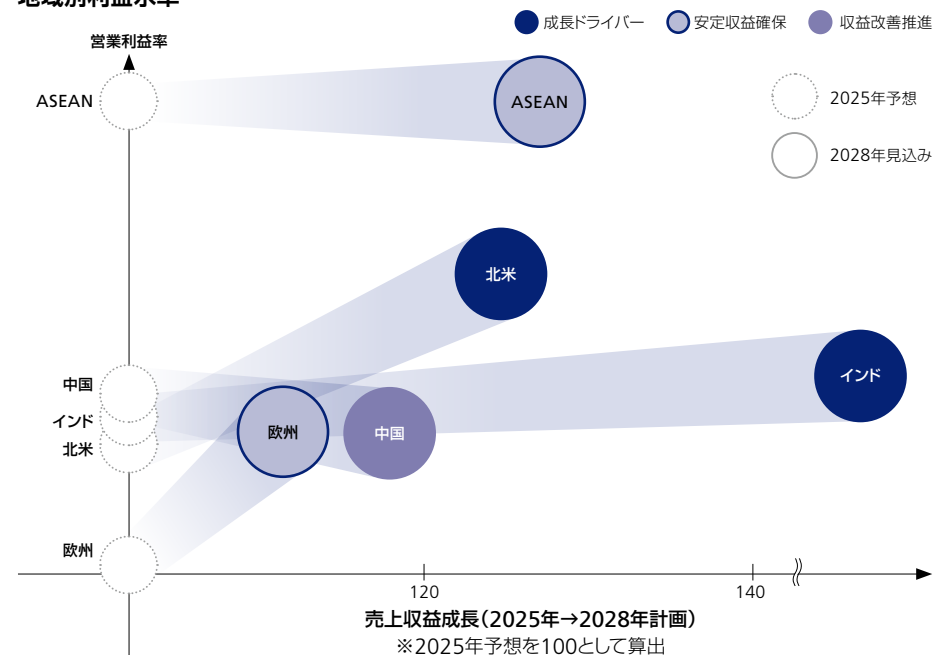


ことで、将来の収益機会を取り込み安定収益確保につなげます。競争の激化が続く中国については、収益の改善を進めていきます。これまで培ってきた合併パートナーとの協業関係を通じ、開発と生産の短納期化やコスト低減の知見を磨き、市場特性に即した商品投入を行うことで、競争力の維持・向上を図っています。

これらの取り組みを支える基盤として、設計・営業・調達・生産機能の現地化を推進し、迅速な意思決定と顧客対応力の強化を図ります。さらに、グローバルで保有する資産の最大活用と地域間連携により、リソースの最適配分とコスト競争力の強化を実現しています。

今後も、地域ごとのニーズに応じた柔軟な事業展開により、環境変化に強い収益基盤の確立と、中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

### 地域別利益水準



## 地域戦略

### // 北米

北米市場は、電動化の進展を背景に緩やかな成長が見込まれており、とりわけHEVの需要拡大が期待されています。一方で、大型車需要の継続に加えて、電動化の揺り戻しの動きも見られます。こうした環境下において、アイシンは北米をインドと並ぶ重要な成長市場と位置づけ、フルラインアップ戦略のもと、PHEV/HEVを中心とした需要に対応することで事業拡大を図っています。

現在、北米ではテキサス州やノースカロライナ州など、米国内3拠点で電動ユニットを生産しています。今後は、通商リスクの抑制と中長期的な需要拡大を見据え、生産体制を一層強化していきます。特に、実用性と環境性能の両面から需要拡大が見込まれるPHEV/HEVについては、2030年に向けて現地生産を拡大し、柔軟かつ安定的な供給体制を構築していきます。

また、北米の各拠点では、地域特有の人材の流動性を考慮し、生産工程の自動化や体制整備を推進しています。これにより、生産の安定性と効率性を高めるとともに、生産性向上を通じた収益体質の強化を進めています。

これらの取り組みにより、北米における電動化需要を確実に取り込み、競争力の高いサプライチェーンの構築を通じて、持続的な成長と収益性の向上を実現していきます。

### // インド

インド市場は、堅調な経済成長を背景に自動車市場の拡大が続いています。特に、運転負荷の軽減や利便性へのニーズの高まりから、従来主流であったマニュアル車からオートマチック車へのシフトが進んでおり、アイシンの強みであるATやCVTといった自動変速機の需要拡大が見込まれています。こうした市場変化を踏まえ、既に生産を始めているeAxeに加え、AT/CVTの現地生産化を推進しており、その一環として約320億円を投資し、ハリヤナ州ロータックの既存工場の拡張及びマハラシュトラ州サンバジナガールでの新工場建設を決定しました。これにより、需要拡大に対応する供給力を確保するとともに、現地生産によるコスト競争力の向上と顧客ニーズへの迅速な対応を実現していきます。なお、両拠点とも2029年中の稼働開始を予定しています。

また、インドではパワートレイン領域に加え、製品ポートフォリオの拡充にも取り組んでいます。インドのブレーキ大手であるBrakes India社との合併事業を通じて、横滑り防止装置をはじめとする制御ブレーキ製品の現地生産を推進し、製品ラインアップの拡充を図っています。さらに、事業基盤の強化に向けて、現地人材の地域トップへの登用などオペレーションの現地化を進めています。こうした取り組みを通じて、インド市場に根差した経営基盤を構築し、持続的な成長と収益拡大を目指します。

### メッセージ ～地域で紡ぐステークホルダーとの信頼関係～



インド ハリヤナ州 首相  
Mr. Nayab Singh Saini

ハリヤナ州政府は、信頼に基づくアイシンとの強固で持続的なパートナーシップを高く評価しています。アイシンの技術力と継続的な投資は、本州の自動車産業の競争力向上に大きく寄与してきました。インド及び本州は、経済成長、人材、インフラ、製造業政策を背景に持続的な発展が見込まれます。これに伴う需要拡大と生産基盤の強化により、自動車産業の成長も一層確かなものとなっています。2025年10月にハリヤナ州政府とアイシンが締結したMOUは、ハリヤナ州ロータックでの生産能力の拡張と地域雇用の創出を推進する重要な枠組みです。州政府は今後も支援を続け、アイシンのさらなる成長に期待しています。



アイシン インド本部長  
Mohan Kumar

インド自動車市場は大きな転換点を迎え、世界有数の成長市場としてAT・CVTを含む2ペダルトランスミッションへの需要が急速に拡大しています。アイシンは、現地部品・設備に加え人材を活用し、AT・CVTの現地生産を推進し、コストセンシティブ、かつ品質要求の高い市場で競争力を確立します。インド「Make in India政策」と日本「グローバルサウス政策」の追い風のもと、事業基盤と顧客連携を深化させ、持続的成長と株主価値向上を実現します。インドはアイシンの最重点地域の一つです。

TOPICS

## 地域戦略

### // ASEAN

ASEAN市場は、中長期的な需要の拡大と電動化の進展が見込まれる一方、競争環境は一段と激化していくことが想定されています。こうした事業環境のもと、アイシンは電動化需要を確実に取り込むため、PHEV/HEVを中心とした電動ユニットの生産体制を強化しています。2025年3月には、タイにおいて、ASEAN地域で初となる電動ユニット(2モーターシリーズ・パラレルHEV)の量産を開始しました。今後も、電動ユニットの生産能力の拡充と製品ラインアップの強化を進めていきます。

また、競争環境の変化に対し、日系自動車メーカーとの協業を通じて、性能・品質・コストを含めた総合力の一層の向上を優先課題として取り組みを進めています。これまでにグローバルで培った知見を活用しながら、ASEAN地域に根差した事業基盤の強化を図り、持続的な成長を実現していきます。

### // 中国

中国市場では、BEV・PHEVを中心に電動化が加速するとともに、現地自動車メーカーの台頭により競争が一層激化しています。こうした市場環境のもと、アイシンは現地自動車メーカーやサプライヤーとの協業を深化させ、市場特性に即した製品の提供を通じて顧客ニーズへの対応力を強化しています。

具体的には、広汽集団との合併会社である広汽愛信自動変速器有限公司において、PHEV向けハイブリッドユニットの受託生産を行うなど、電動化領域での取り組みを着実に推進しています。また、パートナーとの協業を通じて、短納期・低コストを実現する開発・生産の知見を磨くとともに、現地サプライチェーンの開拓・最適化を進めることで、競争力の強化を図っています。さらに、事業ポートフォリオの見直しや資本再編、生産体制の適正化、固定費低減などの構造改革を推進し、収益性の向上に取り組んでいます。これらの取り組みにより、現地開発の主導とパートナーとの共創を軸に市場変化への対応力を高め、中国市場における競争力の強化を図っていきます。

### // 欧州

欧州市場では、環境規制の強化を背景に電動化が他地域に先行して進展しており、今後さらなる競争激化が見込まれています。こうした市場環境のもと、アイシンは中長期的な成長と収益確保に向けて、電動化製品を軸とした事業拡大を推進しています。特に、BEV関連製品の現地生産体制を強化することで、事業構造のシフトを着実に進めています。

その取り組みの一環として、欧州の主要自動車メーカーであるBMWとの長期的な戦略パートナーシップ構築に向け、2024年にBMWが設計したe-axle<sup>※</sup>の受託生産に関する協業に合意しました。対象製品は2020年代後半よりBMW車両への搭載が計画されており、中国及び欧州拠点で生産を予定しています。これに対応するため、欧州ではAISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o.における建屋拡張を進めるなど、生産体制の整備を加速しています。BMWとの協業を通じて、欧州における生産・調達基盤を強化するとともに、中長期的には欧州自動車メーカーにとって信頼される電動化パートナーとしての地位確立を目指します。

※ 顧客名称を使用

#### メッセージ



アイシン  
欧州地域本部長  
Stewart NAPIER

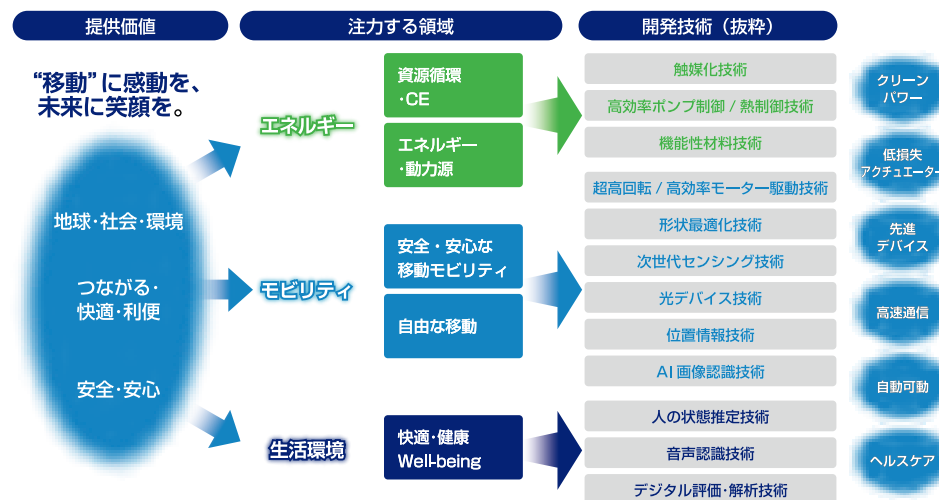
私がビジネスで最も重視するのは、お客様との信頼関係です。現在、BMWとは欧州初となるチェコでのパワートレインユニット生産プロジェクトを推進しています。アイシンの強みである技術開発力、ものづくり力、グループ総合力を結集し、品質至上の考え方のもと期待を超える価値を提供することで、信頼関係をさらに強化し、長期的な戦略パートナーシップの構築と持続的成長につなげていきます。

# 知的資本

## 基本的な考え方・方針

アイシンは、経営理念である「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」の実現を起点に、エネルギー・モビリティ・生活環境（ピープル）を注力する領域と定めています。各領域では、研究開発で培った多様な要素技術を結集し、クリーンパワー、低損失アクチュエーター、先進デバイス、高速通信、自動可動、ヘルスケアといった価値へと展開しています。こうした取り組みを通じて、「地球・社会・環境」「つながる・快適・便利」「安全・安心」を実現し、人と社会への新たな価値創出を目指しています。

### 「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を実現するための取り組み



## 知的資本の基盤（2025年度実績）

- 研究開発費:2,654億円
- 成長領域向け研究開発比率:70%
- 研究開発拠点:海外主要3地域（北米、欧州、中国）、先端開発研究機関3社、総合試験場3拠点

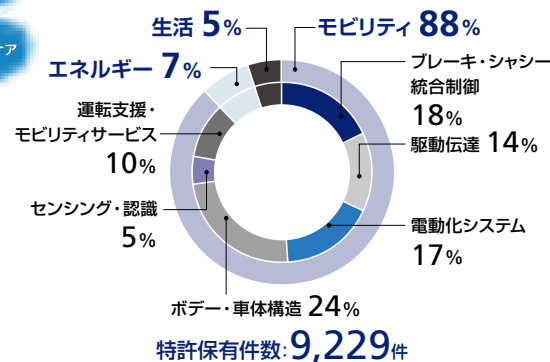
## 知財戦略

外部環境の分析及び保有知的財産の棚卸を通じて、経営及び事業戦略の高度化を図っています。将来の成長に向けて、創出すべき価値や競争優位を構築すべき領域、事業の自由度を確保すべき領域を明確化し、攻めと守りの両面から知財戦略を策定しています。

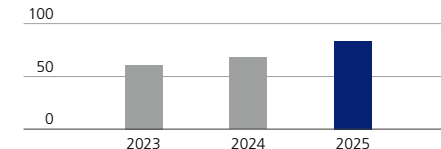
この戦略に基づき、モビリティ、エネルギー、ピープル（生活環境）を注力領域とする知的財産ポートフォリオの構築を推進しています。2025年度時点の特許保有件数は9,229件と、自動車部品メーカーの中でも高い水準にあります。これらの知的財産を既存事業で活用するとともに、新たな価値創出に向け、社内の事業領域を越えたクロスドメインでの活用、社外との協力体制の構築にも活用することにより、提供価値の最大化につなげています。

マテリアリティにおいても、将来に向けて新要素技術が蓄積され続けている状態を目指し、発明件数をKPIとして、その創出・発掘活動を体系的に推進しています。創出された発明については、事業戦略に基づき、特許による権利化とノウハウとしての秘匿を適切に組み合わせながら戦略的に管理し、競争優位の確立と事業への貢献最大化を図っています。近年では事業環境変化や社会課題を踏まえ、モビリティ領域において、センシングやソフト、AIを組み合わせ、快適で安全・安心な移動を支える知能化技術などに注力し、多様な新要素技術を蓄積しています。また、エネルギー領域に関してもクリーンエネルギーの創出・循環を支える水素関連やCO<sub>2</sub>の回収・活用、発電・再生可能エネルギーなどの新要素技術を蓄積しています。

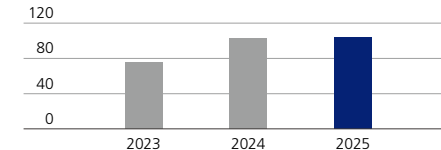
### 2025年度特許ポートフォリオ



### モビリティ 快適・安心・安全性の発明件数



### エネルギー関連の発明件数



## 知的資本

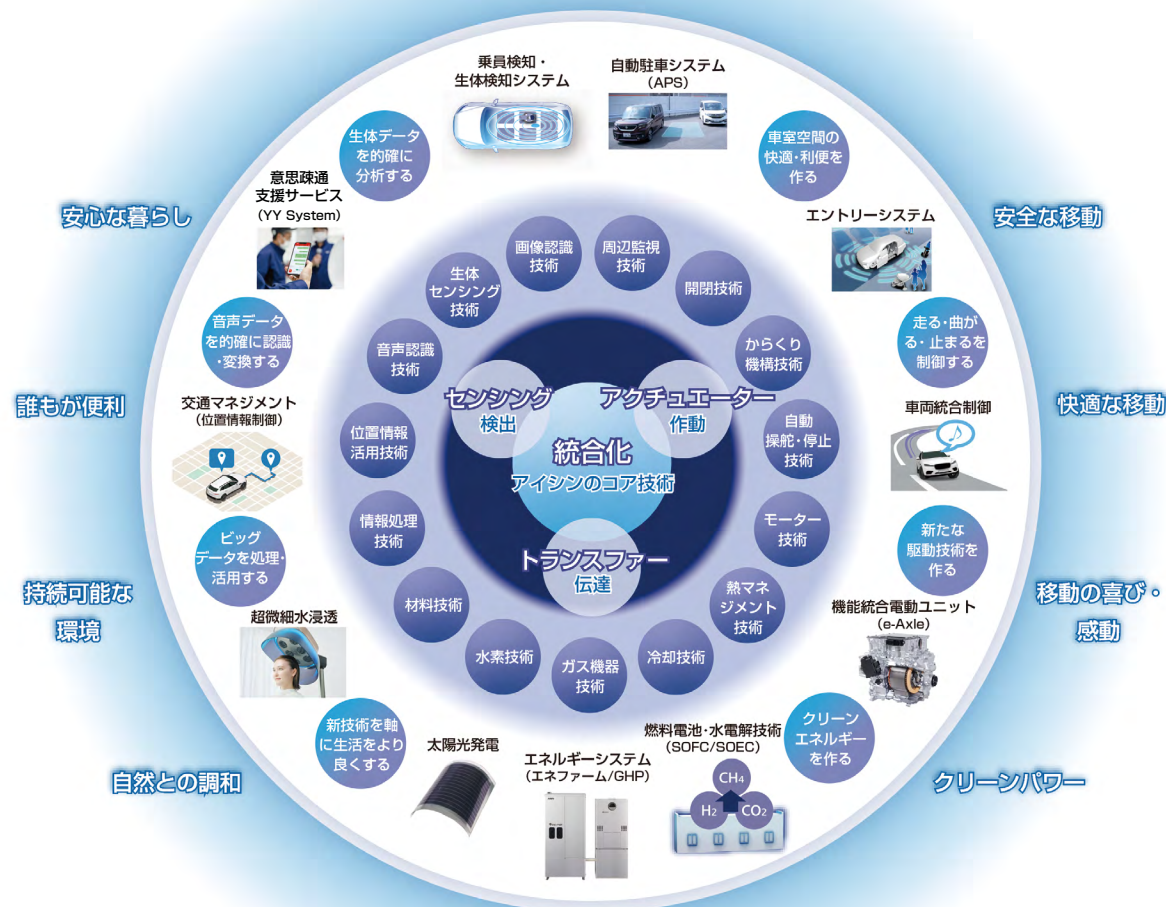
### // 新価値創造に向けたコア技術戦略

アイシンは、センシング(検出)・アクチュエーター(作動)・トランスファー(伝達)をコア技術領域と位置づけ、これらを統合することで、多様な商品・サービスを創出してきました。近年では、データ及びデジタル技術の活用により、製品・技術の付加価値向上と事業価値の拡大を図り、既存事業の高度化と新たな価値創出を実現しています。

統合されたコア技術は、「安全な移動」「快適な移動」「移動の喜び・感動」といったモビリティの価値にとどまらず、「クリーンパワー」「自然との調和」「持続可能な環境」、さらには「安心な暮らし」「誰もが便利」といった、人と社会の幅広い価値へと展開しています。5年後、10年後を見据えた事業の継続と拡大を確実なものとするため、日本・アメリカ・フランスに設置したアイシンの先端開発研究機関では、新たな材料技術の開発や、次世代の超高速通信を支えるレーザー・光技術の革新など、先端技術の研究開発に取り組んでいます。また、世界中のスタートアップが有する優れた最先端技術を発掘・活用するため、ベンチャー投資ファンドのグローバルネットワークを整備するとともに、豊田中央研究所や各大学との連携も積極的に推進しています。

このようにアイシンは、コア技術の深化と先端研究の推進を両輪として、新たな価値創出と持続的な成長を追求しています。

コア技術を起点とした価値創造の全体像



## 知的資本

### 新価値創造に向けた取り組み

#### 意思疎通支援サービス「YYSystem」

YYSystemは、音声や環境音をリアルタイムで文字化・可視化し、聴覚障がいのある方や異なる言語を使う方とのコミュニケーションを支援するアプリケーションです。本サービスは、アイシンが培ってきた音声認識技術と、コロナ禍で聴覚障がい者が直面したコミュニケーション課題から生まれた社内プロジェクトを起点に開発されました。「いつでも、どこでも、誰とでも会話ができる社会」の実現を目指し機能拡充を進めた結果、YYSystemシリーズは累計300万ダウンロードを突破し、個人利用に加え、業務や公共の場など多様なシーンで活用が広がっています。

2024年4月の障がい者差別解消法改正を背景に、駅窓口や公共施設などでの導入が進んでいます。名古屋鉄道では、2026年秋に愛知・名古屋で開催される第20回アジア競技大会、第5回アジアパラ競技大会を見据え、駅係員の音声放送をリアルタイムで文字化・多言語翻訳する実証実験を開始しました。話者の話し方の特徴をAIが学習・最適化する「Myエンジン機能」を活用し、認識精度の向上を図ることで、より円滑で正確な案内の実現に取り組んでいます。技術面では、音声認識技術に関する特許が「愛知発明賞」を受賞するなど高い評価を受けています。利用者の声や課題を起点としたサービス改善を進めており、その取り組みは、利用者とともにサービスを創り上げる共創型のインクルーシブデザインとして評価され、2023年にグッドデザイン賞金賞を受賞しました。今後も、多様なニーズに応える機能強化と利用拡大を進め、誰もが安心して円滑にコミュニケーションできる社会の実現を目指します。

[詳細はこちら](#)



#### 超微細水浸透技術「Hydraid」(ハイドレイド)

ハイドレイドは、自動車の排ガス処理で用いられる触媒構造の技術を応用し開発した「世界最小※」「浸透力」「保湿・保水力」「純粋な水粒子」が特徴である水粒子を生成・放出する技術です。美容・食品・農業・発酵培養など、生活のさまざまな場面で活用できる可能性を秘めています。美容分野ではプロフェッショナル向け美容機器「ReFa HYDRAID」を2026年4月から展開しています。更に、美容機器で得た知見を車室空間に応用し、「乗れば乗るほど美しくなる」という、新たなコンセプトを第19回北京国際自動車展示会で提案しました。今後も、移動空間をはじめとする多様な領域で快適性や心地よさ、人の健やかさに寄与する新たな価値の創出に取り組んでいきます。

[詳細はこちら](#)



美容機器「ReFa HYDRAID」



「ReFa HYDRAID」Lexus車両への搭載イメージ

※ 世界最小:同種の水クラスターを安定的に生成できる実用化された技術(世界主要メーカー公表値)との比較による(ステラアソシエ調べ/2025年11月1日)

#### Nature Communicationsに掲載された分子時計の研究成果

アイシンの先端研究を担う研究法人IMRA America Inc.(IMRA米)では、光学分野のレーザー研究を行っています。光ベースのテラヘルツ光源は、多様な科学・技術分野で重要であり、特に分子の回転遷移を利用した高精度分光に応用が期待されています。IMRA米では、オリジナルの共振器を用いて、炭素硫化物(OCS)の分子回転遷移を基準にテラヘルツ周波数を安定化する手法を実証しました。これにより、低雑音かつ高安定なテラヘルツ光源を実現し、精密分光や周波数基準、次世代通信への応用可能性を示しました。この論文は、2025年3月11日付のNature Communicationsにも紹介され、次世代の通信機器等への応用に活用できるよう更なる研究を進めています。[詳細はこちら](#)

## 知的資本

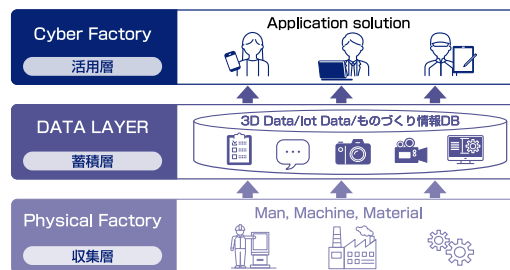
### // 変革(X)をデジタル(D)で実現

成長戦略の実現には知的資本の強化が不可欠であり、DX及び生成AIの活用を重要な取り組みのひとつとして位置づけています。市場環境の変化が加速する中、従来の技術開発やものづくりで培ってきた強みにデータとデジタル技術を融合させ、新たな価値創出と事業構造の進化を促進するとともに、意思決定の高度化と企業価値の向上につなげています。

こうした経営戦略と一体となったDXの考え方のもと、技術開発・ものづくり・経営基盤の3つの領域における変革(X)を、デジタル(D)の力で実現していきます。各領域でデータ活用を深化させ、品質・開発におけるQCD向上やものづくり基盤の強化、経営管理の高度化を推し進め、競争力の強化を図っています。

これらの変革をスピーディーかつグローバルに実行するため、プラットフォーム戦略をDX推進の中核として据えています。たとえば、Cyber/Physical Information Factory(CPIF)の考え方に基づくITプラットフォームでは、製造現場や製品、サービスから得られる多様なデータをサイバー空間に集約・再現し、AIによる分析・活用を実現しています。これにより、部門や領域を横断したデータ連携が進み、全体最適のものづくりへの転換が加速しています。

Cyber/Physical  
Information Factoryの  
概念図



こうした取り組みを全社的な価値創出に発展させていくため、DX・生成AIの活用を各領域へ広げ、全員参加による業務改革を進めています。業務の効率化に加え、従業員がより付加価値の高い業務へシフトして専門性を高められる環境を整備することで、一人ひとりが主体的に挑戦できる、動きがよい人材・組織への進化を促進しています。こうした取り組みを通じ、持続的な企業価値の向上と社会課題の解決の両立を目指しています。

#### 技術開発における取り組み

品質・開発のQCDを向上させるため、蓄積された品質不具合や生産情報、各工程のノウハウや暗黙知を活用し、AIによる設計開発プロセスの高度化を進めています。設計段階でAIがリスクの可視化・抽出を担うことで初期検討の質を高め、未然防止型開発の迅速化と設計品質の向上を実現しています。さらに、AIを活用して設計案の自動生成とシミュレーションの高速化を一体で進め、コストと性能を踏まえた設計判断の迅速化を図っています。

製品仕様に基づく予測により生産工程や品質への影響を事前に把握し、様々なロスの低減につなげることで不良の未然防止サイクルを確立し、開発から生産までのプロセス高度化とデータドリブンな品質改善を目指します。

#### ものづくりにおける取り組み

次世代のものづくりへの進化を目指し、工程設計情報(BOP)の一元管理による標準化をベースに、PLM(製品ライフサイクル管理)の再構築を通じた情報の整流化を進めています。CPIFのコンセプトのもと、BOPを活用したサイバー空間での事前検証により、生産準備の効率化と品質向上を図っています。さらに、実際の生産ラインから取得したデータをサイバー空間で再検証し、BOPへの反映と現場の管理・監督業務の高度化を進めることで、改善サイクルを高速かつ継続的に推進し、競争力の強化につなげていきます。

#### 経営基盤における取り組み

柔軟で強靱な企業体質への変革に向けて、商品・顧客の競争力に関する変化に迅速かつ的確に対応できる経営基盤の構築を進めています。これまで人手を介したアナログ対応が中心だった領域にデジタルを取り入れ、より迅速かつ細分化されたデータ分析を可能とし、タイムリーな意思決定につなげています。こうしたデータ活用により、分析に基づく意思決定とPDCAの高度化を図っています。例えば原価領域では、原価と損益の連動分析による改善サイクルの高速化を進め、収益体質の強化とともに、競争環境の変化に対応した迅速な価値創出を実現します。

# 製造資本

## 基本的な考え方・方針

事業環境の不確実性が高まる中、製造業には市場変化への迅速な対応と持続的な競争力の両立が求められています。電動化・知能化による製品の進化、市場ニーズの多様化による需要変動やグローバル生産の拡大、少子高齢化による労働力不足など、ものづくりを取り巻く環境は大きく変化しています。アイシンは「どのような市場環境においても素早く対応できる製造基盤を構築する」ことを製造資本の基本方針としています。

その中心にあるのが、「人が主役のものづくり」です。人の知恵と匠の技能を起点に、からくりと設備を融合したシンプルでスリムな生産設備や、変種変量に柔軟に対応できる内製の設備づくり。デジタル技術やAIを活用した生産システムを実現し、世界中の生産拠点をつなぐグローバル生産体制と、それを支える変化に挑戦できる人材育成基盤を作り上げていきます。今後も、人と技術がともに進化するものづくりを通じて、競争優位の源泉である現場力をさらに高め、お客様への価値提供と持続的な企業成長の実現に貢献していきます。

## 製造資本を支える強み

アイシンの競争力の源泉は、長年にわたり培ってきた素形材、加工、組立、設備、金型など多岐にわたる幅広い生産技術と、グローバルに展開する生産工場、それらを支える人材にあります。これらを組み合わせることで高い生産性と品質を実現しています。また、現場の知恵や創意工夫によって生産ラインを進化させ続けています。技術や設備を進化させるのは人であり、人の成長がものづくりの進化を支えています。

## 機会・リスク

自動車産業は、電動化や知能化の進展により大きな変革期を迎えています。人やモノの移動を支える製品への需要は今後も続き、生産技術やデジタル技術の活用領域はさらに拡大していきます。一方で、市場ニーズの多様化に伴う少量多機種化、労働力不足や技能伝承の課題、グローバル競争の激化など、ものづくりを取り巻く環境は一層厳しさを増しています。アイシンはこうした機会とリスクに対応できる、変化に強い製造基盤の構築を進めています。

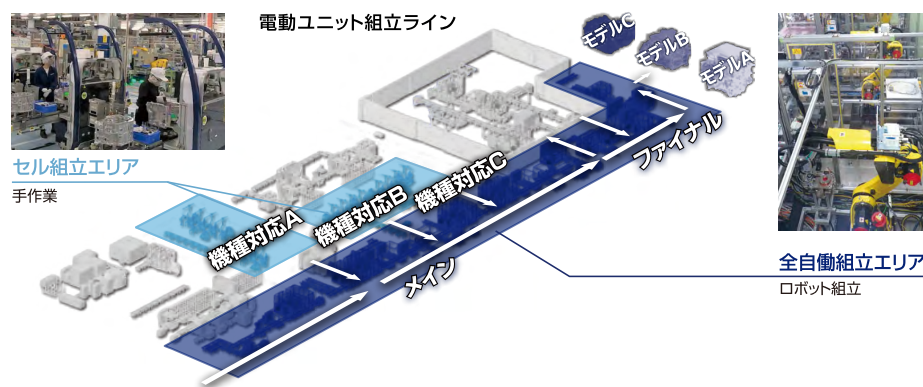
## 実行戦略

基本的な考え方・方針のもと、以下3つの取り組みを中心に推進し、2028年中期経営計画で掲げた質の高い収益構造改革への転換を進めています。

1. 少量多機種、需要変動に対応するフレキシブル生産システムの構築
2. Cyber/Physical Information Factory (CPIF)による生産・物流のデジタル化
3. 人づくりと働きがいのある職場づくり

## 少量多機種、需要変動に対応するフレキシブル生産システムの構築

変化をリスクではなく競争力へ変えるため、多機種混流や生産量変動に柔軟に対応できるフレキシブル生産システムの構築を推進しています。自動化技術の導入に加え、単一の作業や負荷の高い作業はロボットで自動化し、機種によって変化する複雑な組立は人の技能(セル生産)で対応し、柔軟性と低コストの両立を実現しています。また、セル生産によって高齢者や女性など多様な人材が活躍できる環境を構築することで少子高齢化へ対応するとともに、技能を競い、学び合うことで更なる生産性向上や達成感を得られる職場づくりを進めています。



## 製造資本

### // CPIFによる生産・物流のデジタル化

工場の設備・製品・人に関する情報をデジタルでつなぎ、現実空間をデジタルで仮想空間上に再現するCPIFの構築を進めています。現実空間における情報連携では、異常の予兆を検出することでライン停止を未然に防止し生産効率を高めています。それにより、人はより創造的な業務へのシフトが進んでいます。また、生産ラインや工程を仮想空間で事前検証するデジタルツインの取り組みにより、生産準備のリードタイムを短縮し、市場の変化に素早く追従できるスピードを実現しています。

物流においては、カーナビゲーション開発で培った技術を活用した運行計画の高精度化によってロス時間を大幅に削減しています。加えて、他社との共同輸送による積載率向上や荷役時間の短縮など、2030年物流費ハーフ(2021年比)を目指しています。また、国内の工場を進めてきた物流改革を国内外のグループ会社や仕入先にも展開し、サプライチェーン全体での安定供給とコスト競争力の向上につなげています。こうしたCPIF活動をグローバルで迅速に展開することで、市場環境の変化に柔軟に対応できる強固なグローバル生産基盤の構築を進めています。

### // 人づくりと働きがいのある職場づくり

競争力の源泉は人であるという考えのもと、TPS(トヨタ生産方式)を基盤とした改善活動や技能伝承に加え、デジタル技術や新たな生産技術を活用できる人材の育成を進めています。また、技能五輪への挑戦などを通じて、一人ひとりが自ら考え、挑戦し、成長できる風土を醸成しています。

アイシンはこれからも「人が主役のものづくり」を支える人づくり・職場づくりを推進し、人と技術がともに進化し変化に強い製造基盤を構築することで、持続的な企業価値向上に貢献していきます。



第3回技能五輪アジア大会で銀メダルを獲得 [詳細はこちら](#)

### カーナビゲーション開発で培った技術を活用した取り組み 物流支援サービス「BRIDGES@ny」(ブリッジスエニー)

BRIDGES@nyは、物流に関わる荷主・輸送事業者・ドライバーの配送管理業務をサポートするクラウド型の配送管理システムです。物流業界における人手不足、非効率運行、属人化などの社会課題解決を目指し、物流プロセス全体で、輸送コスト低減、輸送品質向上、労働環境改善を支援します。

配送計画立案では、アイシンが長年のカーナビゲーション開発で培ってきた車両移動の統計データベースによる移動時間算出技術を活用しています。これにより、トラックに特化した高精度な到着予測を実現し、道路規制を考慮したルート生成で実績に近い配送計画立案が可能になりました。加えて、地点ごとの独自ルールを共有できる地点カルテ、災害時専用モード、遅延検知アラートなど、他社にはない独自の支援機能を実装しています。また、ドライバー支援では、自動発着判定や配送進捗の自動発信、音声案内による走行ガイド機能を搭載し、初めての配送先や新人ドライバーでも安全で安心して使える物流支援基盤を構築しています。

こうした取り組みは、ドライバーの安全確保や業務効率改善に寄与するとともに、法改正や社会的要請にも柔軟に対応できる拡張性が高く評価され、2025年度グッドデザイン賞を受賞しました。今後も現場の声を取り入れながら機能拡充を進め、物流業界の課題解決に貢献していきます。

[詳細はこちら](#)



# 人的資本

## Chief Human Resource Officer(CHRO) メッセージ

「“移動”の価値を創造する会社」への進化を目指し、2030年中長期事業戦略のもと事業ポートフォリオ変革を推進しています。今後、事業環境が大きく変化する中でも、持続的に成長し続けるためには、多様な人材が能力を最大限発揮し、新たな価値創出に挑戦し続ける、変化に強い人・組織への変革が不可欠です。こうした考えのもと、アイシンは人的資本戦略を「経営の重要基盤」と位置づけています。2030年に向けた人・組織の目指す姿を「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」と定め、人的資本の拡充を推進しています。



執行役員 CHRO  
中村 裕司

## 基本的な考え方・方針

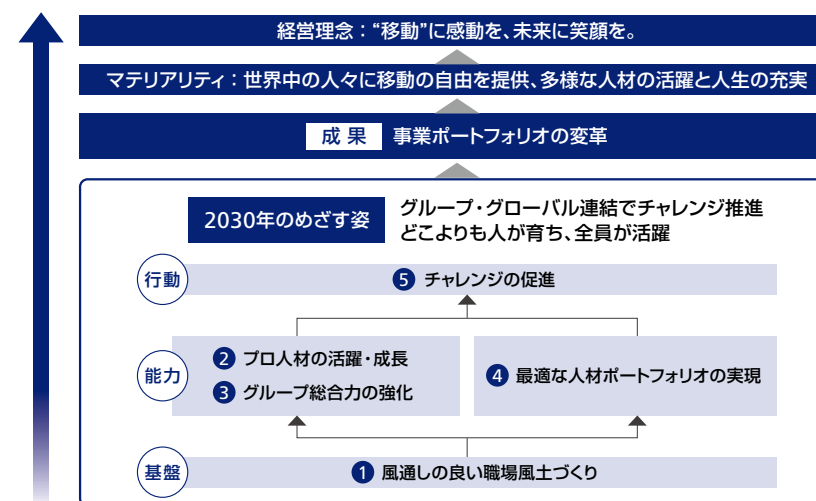
アイシンは、経営の前提として「働く仲間一人ひとりが主役」、「人材こそがアイシンの競争力の源泉」と捉え、経営理念における提供価値の最初に「働く仲間」を位置づけています。事業戦略の実現に向けたチャレンジを通じて、主体的な成長を促し、「働きがい」と「人生の幸せ」を提供していきます。

## 実行戦略

アイシンが目指す事業ポートフォリオ変革は、既存事業の稼ぐ力を強化し、成長領域へ経営資源を振り向けていく取り組みです。その遂行を支える組織能力の強化は重要な経営課題です。

アイシンの生真面目さや現場力、絶え間ないカイゼンを積み重ねる文化は、競争力の源泉としてこれまでの成長を支えてきました。こうした強みは、「稼ぐ事業」で活かし、さらなる進化を図る一方で、急速な事業環境変化の中では、社会やお客様視点で自ら課題を設定し、組織の枠を越えて機敏かつ大胆に変化を生み出すことが求められます。こうした認識のもと、「内向き・受け身」の姿勢から脱し、自ら課題を捉えて組織横断で新たな価値を創出する組織への進化、つまり一人ひとりの成長と挑戦の創出が必要であると考えています。

人・組織の目指す姿の実現に向け、〈基盤〉〈能力〉〈行動〉の三層で重点課題を捉え、推進しています。すべての取り組みの〈基盤〉に、「風通しの良い職場風土づくり」を据え、〈能力〉として、人材を量と質の両面から確保・育成する「プロ人材の活躍・成長」「グループ総合力の強化」「最適な人材ポートフォリオの実現」に取り組み、〈行動〉として、一人ひとりが当事者意識を持って挑む「チャレンジの促進」を引き出していきます。こうした取り組みを通じて、中長期事業戦略の実現につなげるとともに、社会やお客様の期待に応え続ける組織へと進化していきます。



## 関連するマテリアリティ

| マテリアリティ         |                 | 目標(KGI)          | 指標(KPI)         | 2025年度実績 | 2030年度目標値 |
|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|----------|-----------|
| 優先課題            | 実現に向けた方向性       |                  |                 |          |           |
| 世界中の人々に移動の自由を提供 | 挑戦する企業文化の醸成     | チャレンジが促進されている状態  | 社員エンゲージメント肯定回答率 | 61%※1    | —※2       |
| 多様な人材の活躍と人生の充実  | 多様性を尊重し共に輝き強くなる | 多様なプロが活躍できる環境がある | 社員を活かす環境肯定回答率   | 59%※1    | —※2       |
|                 |                 |                  | 女性管理職比率         | 3.0%※3   | 4.5%※3    |

※1 当年度実績における対象範囲:国内68社、海外36社

※2 社員意識調査のグローバル展開完了後、実績や地域・文化等の特性を踏まえ、2027年度にグローバル目標を設定予定

※3 対象は国内グループ会社

## 人的資本

### 風通しの良い職場風土づくり <基盤>

職場の仲間との関係性、組織を越えた協働、経営と現場の相互理解を高めることは、すべての取り組みを根底で支える重要な基盤です。「フルモデルチェンジのために一番重要なのが、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、労使対話の場である労使懇談会を階層ごとに実施し、積極的な対話の場づくりを進めています。また、事業戦略の解説を社内報で発信するなど、透明性を高めることで、風通しの良い職場風土づくりを推進しています。

#### 社員意識調査を踏まえた全社・職場活動の推進

グループ・グローバルで社員意識調査を行い、結果に基づき自職場をより良くする活動を推進しています。職場ごとの主体的な職場改善を進めるため、職場メンバーで結果を踏まえて課題を話し合うフィードバックミーティングの実施と改善に向けたアクションプランの策定・実行を全職場で行っています。また、これらの職場活動を支援するため、管理職に対する調査結果の読み解き方研修や、管理職同士での勉強会、マネジメント事例の共有・相互研鑽の場を設けるなど、個々の職場に応じた活動の推進・支援に積極的に取り組んでいます。

これにより、主体的な職場改善の取り組みが着実に広がり、エンゲージメントスコアは前年度より5ポイント以上向上しました。また、グループ全体でのエンゲージメント向上に向けて、社員意識調査の対象を順次拡大しており、2026年度には海外含む全グループ会社への展開が完了する予定です。

### プロ人材の活躍・成長 <能力:人材の質的充足>

今後の事業環境変化の中でも持続的に価値を生み出していくためには、変化に強い人・組織への変革が不可欠です。目指す人材像を全体最適で持ち場・立場で自発的に考え行動する人を「プロ人材」と定め、プロ人材の構成要素を「変革力」「人間力」「問題解決力」「スキル」とし、成長機会を拡充しています。

#### プロ人材の育成施策

主体性と全体最適の視点を持つプロ人材の育成に向け、リーダー層に対し、部門をまたぐ異動や、全社横断的なテーマ付与を強化しています。これにより、組織や領域を越えた視野の獲得と、自律的な意思決定・課題提起を促進しています。また、日常のOJTを基盤としながら、「変革力」「人間力」「問題解決力」の向上に焦点を当てた育成施策を体系的に展開し、プロ人材としての成長機会を拡充しています。これらの一連の取り組みの効果を検証することを目的に、従業員一人ひとりの成長や変化の実感を把握するアンケートを実施しました。その結果、「外向きの視点」「自発的な課題提起」「変化への意欲・関心」について、6割以上の従業員が変化を実感していることを確認しています。成長や変化の実感の定着・拡大に向け、属性別の傾向分析を通じて要因を特定し、取り組みのさらなる強化につなげていきます。

| 共通基盤能力 | 主な取り組み                     | 内容                                                                                                                                                                       | 2025年度実績 |
|--------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 問題解決力  | 問題解決研修<br>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の強化を目的に教育を拡充し、職場での実践を強化しています。                                                                                                  | 2,235名   |
| 変革力    | 越境体験プログラム                  | 社外者との社会課題解決の取り組みを通じて、社内での経験だけでは気づきにくい新たな価値観の構築を目的として実施しています。参加によって得た気づき・学びにより、より広い視野、高い視座で自身のテーマに取り組むなど、一定の効果が見られており、さらなる対象者の拡大を図っていきます。                                 | 127名     |
| 人間力    | 人間力OMOIYARI<br>コミュニケーション研修 | 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っています。                                                                                             | 6,944名   |
|        | 志研修                        | 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、さまざまな人の共感を生み出すことができる魅力あるリーダー育成の強化を進めています。2025年度までに目標としていた上級基幹職の50%への展開が完了しました。今後はさらに対象を拡大し組織の変革波及につなげていきます。 | 224名     |

## 人的資本

### グループ総合力の強化 <能力:人材の質的充足>

競争力強化に向け、分社経営からグループ経営へと舵を切り、グループ会社の役割・位置づけの見直しを進めています。また、持続的な価値創出とそれを支える人材を確保し続けるために、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

#### グループ・グローバルでのリーダー人材育成

事業変革、地域軸経営など会社の変革を支える経営人材層の意図的・計画的な人材育成を強化しています。経営幹部が特定した候補人材に対し、「AG2(アイシングローバルグレンジング)」によるポストの見える化や、サクセッションプランの策定、経営人材教育「グローバルリーダーズセッション」を通じた計画的な育成と配置を推進しています。

#### ダイバーシティ&インクルージョンの推進

##### ■ 女性活躍推進

取り組みの対象を中核会社から国内グループ会社へ拡大し、2030年の女性管理職比率目標を4.5%と設定しています。2030年までに必要となる女性の管理職昇格者数に対し、約2.5倍の育成候補者を特定し、計画的な育成を強化するとともに、昇格意欲を阻害する管理職の役割・働き方に関する暗黙の前提の払拭や職場風土改革を通じた多様な人材の活躍を促進しています。

技能職場では、育児短時間勤務制度を利用しながら作業員として活躍し続けられるよう、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、本人の働きがい向上と将来の職制候補者育成を進めています。

##### ■ シニア

「誰でも・いつからでも・いつまでも」チャレンジし続けられる会社風土に向け、年齢を問わず活躍し続ける従業員が公平に評価・処遇される再雇用制度へと見直しました。本人が担う役割を明確化することで、約50%の社員が再雇用後も活躍し続けています。

技能職場では動画解析での作業負荷の数値化による工程改善など、生涯現役で働ける環境整備を行っています。体力の維持・向上活動や疲労軽減アイテム導入なども進めており、いきいきと働き続けられる自信につながっています。

### 最適な人材ポートフォリオの実現 <能力:人材の量的充足>

中長期事業戦略で掲げる事業ポートフォリオ変革の実現に向け、人材ポートフォリオの最適化を進めています。成長領域である電動化・知能化領域では、機能別に将来の業務量と必要人材要件を定め、計画的なシフト・リスキルをグループ一体で推進しています。特に、知能化に不可欠なソフトウェア人材は、これまでの育成・確保により一定の体制整備は進んでいますが、今後はオフショアや外部活用も検討しながら、さらなる競争力強化を図っていきます。また、新車外ビジネスの柱として成長を続けるアフターマーケット領域では、2021年以降、約300名から800名へと増員し、事業の一層の成長につなげています。技能職場では、事業ポートフォリオ変革やDX、AIによるものづくりの変革に伴い、求められる役割やスキルの質・量が大きく変化すると見込んでいます。この変化に対応するため、人材ポートフォリオの明確化を起点とした、業務シフトと計画的な育成が課題と認識しています。あわせて、管理監督者に限らず、技能スペシャリストとしての道を含む多様な成長機会を創出し、付加価値創出力の向上につなげていきます。

| 主な取り組み              | 内容                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業務の高度化に向けたDX・AI人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>AIやデータ活用強化のためリスキリング教育を継続実施(2025年度末までに1,400名受講)</li> <li>AI・データ活用教育を発展させ、生成AI活用を中心とした人材育成体系へ刷新。業務別の実践教育やAIチャットボット構築教育等を通じ、生成AIを活用して業務変革・生産性向上を実現できる人材育成を推進</li> </ul>   |
| 知能化に向けたソフトウェア人材育成   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア人材の基本構想段階からの入り込みによる商品機能価値向上をねらいに、教育体系を刷新(2025年度末までに910名受講)</li> <li>トヨタグループ連携による教育体制構築(トヨタソフトウェアアカデミー:465人受講)</li> <li>スキル底上げと付加価値向上をねらいに教育体系を強化</li> </ul>      |
| 電動化に向けた人材育成         | <ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度末までにシフト完了、次世代開発から量産・拡販の段階へ移行中</li> <li>スキルチェンジを行った技術者に対し、車両システム目線でのシステムエンジニアへのレベルアップを目的としたエキスパート教育を実施</li> <li>電動化に向け技能職場の教育体系を刷新(2025年度末までに3,070名受講)</li> </ul> |

## 人的資本

### II チャレンジの促進 <行動:一人ひとりの挑戦行動>

基盤の整備・能力を育みながらも、従業員一人ひとりの主体的な挑戦行動がなければ、事業ポートフォリオ変革は起こりません。アイシンでは、「あるべき姿を描き一歩ずつ変化していく」ことを「チャレンジ」と捉え、その実践を促すため、「チャレンジする人・職場づくり」をキーワードに風土改革を進めています。

#### 全員活躍に向けた役割明確化・主体性喚起

事業環境が急速に変化し、新たな領域やテーマが継続的に生まれる中で、一人ひとりに求められる役割は固定的なものではなく、変化に応じて柔軟に捉え直していく必要があります。こうした認識のもと、アイシンは担う役割を起点とした働き方へと転換を進めています。

この実現に向け、一人ひとりのチャレンジの方向性を会社の向かう先と合わせるため、経営層からは事業戦略や方針の発信を強化するとともに、各職場では方針展開や目標設定面談の質的向上を通じて、一人ひとりの役割や業務との結びつきを強化しました。また、組織を越えたチャレンジを加速するため、部門の枠を越えた時限組織(BR組織<sup>※</sup>)を設置するなど、挑戦できる場・環境づくりを進めています。

技能職場においては、まずは一人ひとりを大切にする環境・職場マネジメントが重要と考え、職場環境への投資強化、コミュニケーションの充実を推進してきました。その上で、人事制度を改定し、高い能力・経験を持つ人材が監督者に限らず価値を発揮できる新たな役割を設定し、高齢化が見込まれる中でも年齢を問わず全員活躍できる環境を整備しています。

こうした経営レベル、職場レベルの取り組みの積み重ねにより、「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」はともに前年から大きく向上し、日本製造業平均を上回る結果となりました。特に技能系職場では、両指標が前年から5ポイント以上向上し、職場を起点とした取り組みの効果が着実に表れています。

今後は、将来に向けて付加価値の高い仕事へとシフトしていく過程そのものを、一人ひとりのチャレンジの機会と捉え、その実践を通じた成長を促進し、会社の成長と個人の成長の連動を図っていきます。

※BR組織:Business Reform組織、全社課題に本部・機能横断でスピード感を持って取り組む柔軟なプロジェクト組織

#### チャレンジの適正評価、メリハリある処遇

挑戦と成果に正しく報いるため、評価・処遇の面から段階的に人事制度を改定しています。2023年には役員報酬制度を改定し、個人査定反映の拡充や非財務指標の反映を実施しました。従業員層では、チャレンジや失敗からの学びを評価する「加点主義」、現在の役割における成果に報いる「時価主義」、内向き志向からの脱却と、適切なタイミング・配置による人材活用を促進する「流動性・外向きの加速」を軸に、上位資格から順に見直しを行い、2025年度に再雇用制度の改定が完了しました。これらの制度改定は、従来の職能資格中心の考え方から、担う役割とその価値創出に基づく処遇へと軸足を移すものです。役割に応じて評価・報酬を決定することで、変化する事業環境の中でも、挑戦と成果が適切に報われる仕組みを構築しています。また、処遇・賃上げは重要な「人への投資」と考え、意思を持って進めています。労使協議を重ねながら、全社一丸の活動を加速し、持続的な成長と配分の好循環の実現を目指します。

### 電動化時代の価値創造を支える人・組織づくり

電動化の進展は、アイシンの事業の中でも特にパワートレイン事業に新たな成長機会をもたらしています。電動化を牽引するPTシステム製品企画部では、持続的に新たな価値を創出するための人材・組織づくりに取り組んでいます。先行開発では、変化する市場や技術の進歩を捉えながら新しい視点や発想を積極的に取り入れることを重視し、技術を学ぶ仕組みと実践の機会を充実させ、開発活動そのものを成長の場と位置付けています。また、外部環境や顧客の声、経営方針を現場と共有し、役割と期待を明確にするとともに、権限移譲を進めることで、現場主導で判断・行動できる開発体制を構築してきました。その結果、社内で培われた知識・経験に外部の先進事例や知見を融合し、新たな価値や課題を自由に提案・議論できる文化が醸成されています。組織を越えた連携や知識共有が活発になり、開発スピードの向上と新たな価値の創出につながっています。



PTシステム製品企画部  
先行企画室 室長  
出口 翼

# 自然資本

## 基本的な考え方・方針

アイシンは、「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を基本とした経営理念の実現に向け、人と地球の未来にわたる調和を図り、環境・社会課題の解決に取り組めます。これまで培ってきた自動車関連から建設・緑化、エネルギー分野に至るまでの幅広い製品群と、優れた技術力・サービスを活かし、地球環境の課題解決に貢献することで、未来地球に笑顔を運び続けたいと考えています。その実現に向け、従業員一人ひとりが気候変動や資源枯渇などの環境問題に真摯に向き合い、持続可能な環境を未来へつなぎます。そして、自然と調和し、誰もが安心して暮らせる社会の実現を目指しています。

 アイシングループ環境方針

### 自然との共生、持続可能な未来への貢献を実現する資源循環システム



## 自然資本に対する機会・リスク

### 機会

- 省エネ推進、生産性向上によるエネルギー費の低減
- 資源効率向上による資源購入費や廃棄物処理費の低減
- 環境に配慮した製品や技術に対する需要の高まりによる事業機会の拡大

### リスク

- 環境に配慮した製品や技術に対する需要が高まる一方、既存製品需要の減少による収益への影響
- カーボンプライシング導入やエネルギー調達コスト増加による収益への影響（炭素税、再生可能エネルギー導入費など）
- 低炭素原材料需要の高まりに伴う原材料の価格高騰による調達コスト増加、事業機会喪失

## 実行戦略

環境への取り組みとして、1993年より「アイシン連結環境取組プラン」を制定し、5カ年の行動計画に基づき、活動を進めています。2026年度からは、将来のあるべき姿から評価範囲、レベル、項目を改めて定義し、2030年度に向けたよりチャレンジングな「アイシン環境取組プラン2030」を新たに策定しました。取り組み方針としてScope1、2は「動力源・熱源・無駄レスに着目したエネルギー削減とエネルギー置換・循環技術確立」、Scope3は「重点カテゴリーへの取り組みを通じたバリューチェーン全体における排出量削減」、サーキュラーエコノミーは「自工程・自工場での使い切りを基本とした資源有効活用」と「廃棄物の価値向上による排出量最小化」を定め、活動を推進しています。特に、サステナビリティ経営に直結するカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーは、マテリアリティKGIと位置づけ、アイシングループ一丸となって活動を進めていきます。

 アイシン環境取組プラン2030

### 関連するマテリアリティ

| マテリアリティ            |                    | 目標 (KGI)                                                   | 指標 (KPI)                   | 2025年度実績                          | 2030年度目標値 |
|--------------------|--------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------|
| 優先課題               | 実現に向けた方向性          |                                                            |                            |                                   |           |
| 自然との共生、持続可能な未来への貢献 | バリューチェーン全体での環境負荷低減 | [カーボンニュートラル]<br>2050年 CN達成<br>2035年 生産CO <sub>2</sub> CN達成 | Scope1、2 排出量 (2019年度比)     | 174万t-CO <sub>2</sub> e (▲37.4%)  | ▲46.2%    |
|                    |                    |                                                            | Scope3 排出量 (2019年度比)       | 2,235万t-CO <sub>2</sub> e (▲3.8%) | ▲27.5%    |
|                    |                    | [サーキュラーエコノミー]<br>2040年 ゼロエミ工場達成 (埋立廃棄物1%以下)                | 資源の有効活用 <sup>※1</sup>      | — <sup>※2</sup>                   | 10%効率化    |
|                    |                    |                                                            | 廃棄物最小化<br>廃棄物排出量 (2019年度比) | — <sup>※2</sup>                   | ▲11%      |

※1 資源の有効活用: 不要物排出量の低減率と不要物を資源としてグループ内で循環させる量の増加率との合計

※2 2026年度より実績評価開始

## カーボンニュートラルに向けた取り組み

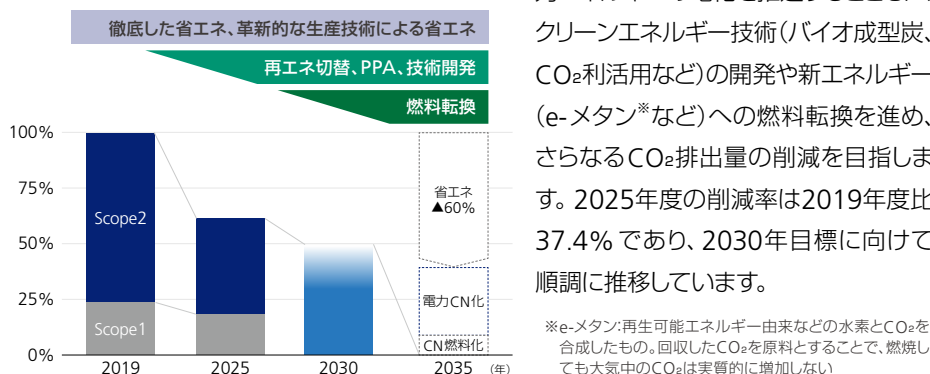
「生産」と「製品」の両軸で2050年カーボンニュートラルの実現を目指しています。生産面では、徹底した省エネ活動や革新的な生産技術の開発により、エネルギー使用量削減や再生可能エネルギーなどのクリーンエネルギーへの切替を実施します。製品面では、電動車向け製品のさらなる進化、エネルギーと資源の循環システムの普及を進め、モビリティとエネルギー技術の融合による新価値創出を目指します。

## 自然資本

### Scope1,2

アイシンは、2035年生産CO<sub>2</sub>カーボンニュートラルを目標としています。Scope1、2排出量の削減は、環境負荷の低減に加え、エネルギー費用の低減を通じた企業体質の強化につながることから、徹底した省エネ活動や革新的な生産技術の導入によるエネルギー使用量の削減を推進しています。その上で、削減しきれないCO<sub>2</sub>排出量は、太陽光発電の導入などを通じて再生可能エネルギーへの切替を順次進め、Scope2排出量の削減を図っています。さらに、Scope1排出量については、非電力エネルギーの電化を推進するとともに、クリーンエネルギー技術（バイオ成型炭、CO<sub>2</sub>利活用など）の開発や新エネルギー（e-メタン\*など）への燃料転換を進め、さらなるCO<sub>2</sub>排出量の削減を目指します。2025年度の削減率は2019年度比37.4%であり、2030年目標に向けて順調に推移しています。

#### Scope1,2削減シナリオ



#### ■ 設備の高効率化・運転最適化、ムダ・ロス徹底排除による省エネ

アイシンは、生産性向上と徹底した省エネを一体的に推進しています。「ヤメル」「トメル」「ヒロウ」「カエル」「ナオス」「サゲル」の省エネ6則を基本とした活動に加え、製品1個の製造に伴うエネルギー使用量にも着目し、徹底的なムダ・ロス排除を進めてきました。また、カーボンニュートラルの基礎を学べる「CNベースキャンプ」や「CNキャラバン」を通じて、省エネを自立的に実践できる人材の育成や意識醸成にも取り組んできました。2025年度は、ムダ・ロス排除を継続するとともに、国内の改善活動をグローバルへ展開することを重点に推進してきました。今後は、アイシングループ間で相互に現地・現物・現認を行い、さらなる省エネアイテムの積上げを進めていきます。

#### 3テーマにて省エネ大賞受賞(アイシン)

アイシンは、エアブロー時間の短縮やエア使用量の最適化によりライン全体のCO<sub>2</sub>排出量を年間約112t-CO<sub>2</sub>削減しました。また、ITを活用した洗浄機の運転最適化により、年間約73t-CO<sub>2</sub>を削減しました。さらに、従来の工場単位の省エネ活動に加え、全拠点を横断する「工法軸」の小集団活動を実施し、新たな省エネアイテムの発掘と全拠点への横展開を推進しています。これらの取り組みは、「2025年度省エネ大賞」の省エネ事例部門において、「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。[Web 詳細はこちら](#)



省エネ大賞受賞

#### 廃却資材の蓄熱効果活用(アート金属工業)

アート金属工業は、CO<sub>2</sub>排出量の多いアルミ溶湯保持炉において、廃アルミナを活用することでCO<sub>2</sub>排出量を削減しました。アルミナの蓄熱効果が廃アルミナにおいても維持されることを確認したうえで、保持炉内への敷設を行い、炉内温度の低下を抑制し、LPG使用量の削減を実現しました。また、アイシングループで従来廃棄していたアルミナを有効活用することで、購入コストの削減にも寄与しています。



保持炉の炉床

#### ■ 再生可能エネルギー導入促進

アイシンは、Scope2排出量の削減に向けて、省エネの徹底を前提に再生可能エネルギーへの切替を段階的に進めています。2025年度までに国内外すべての設置可能な拠点への太陽光発電導入を目標とし、概ね完了しました。特に欧州においては、エネルギー事情や特性を考慮し、再生可能エネルギーの導入を先行して進めてきました。今後も、地域性等を踏まえながら、多様な手段で再生可能エネルギーの導入を進めていきます。

## 自然資本

### 遊休地を活用した地産地消型太陽光発電オフサイトPPAの導入(アイシン軽金属)

アイシン軽金属は、アイシングループ国内初となる遊休地を活用した地産地消型太陽光発電オフサイトPPA<sup>\*</sup>を導入し、Scope2排出量削減に寄与しています。同社本社工場では、太陽光発電オンサイトPPAを2023年から段階的に導入しており、今回の導入により、再生可能エネルギー設備容量は約7MWとなります。年間約7.4GWhの再生可能エネルギーを使用し、約3,700t-CO<sub>2</sub>の削減に寄与しています。  詳細はこちら

※PPA: Power Purchase Agreement、電力を購入する個別契約

### 再生可能エネルギー導入率100%達成(アイシン東北)

アイシン東北は、2026年4月に電力小売事業者である一般社団法人 東北自動車産業グリーンエネルギー普及協会(以下TAGA)との電力需給契約を締結しました。これにより、再生可能エネルギーの供給が開始され、同社の事業活動における電力使用は、再生可能エネルギー100%となりました。同社は、TAGAを通して、岩手県企業局から供給される再生可能エネルギーを「利用」し、太陽光発電による余剰電力を東北の自動車関連企業へ「供給」しており、地域循環型経済の構築に貢献しています。今後、余剰電力の販売で得た資金を地域社会課題(生物多様性、藻場再生活動など)の取り組みに活用していきます。

### ■ クリーンエネルギー技術開発

アイシンは、Scope1排出量の削減において、省エネや設備の電化に加え、クリーンエネルギー技術の開発や新エネルギーへの燃料転換を推進しています。具体的には、バイオ成型炭、ペロブスカイト太陽電池、CO<sub>2</sub>利活用などの技術について、将来の事業化や導入を見据えた開発・実証を段階的に進めています。さらに、これらの技術の事業化を通じて社会への普及を図り、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量削減への貢献を目指しています。  P.57

### バイオ成型炭の量産開始(アイシン高丘)

アイシン高丘は、鉄の溶解工程(キューポラ炉)に使用される石炭コークスから全量代替可能となるバイオ成型炭「Bio-M-Coke<sup>®</sup>」を開発しました。これまで、同社の生産ラインにて、全量バイオ成型炭へ置換する実証実験を実施し、安定操業が可能であることを確認しました。今後、2030年までに同社で使用するすべての燃料をバイオ成型炭へ置き換える計画です。並行して、

国内鑄造会社にて社外実証実験を進めています。また、生産・販売を目的とした合弁会社 ATP Bio Indonesia(インドネシア)を設立し、2026年4月より販売を開始しています。同社のみならず、キューポラ炉保有会社での使用を予定しており、業界全体のCO<sub>2</sub>排出量削減への貢献を目指しています。



バイオ成型炭「Bio-M-Coke<sup>®</sup>」

### Scope3

Scope3排出量は、アイシンのCO<sub>2</sub>排出量全体の約9割を占めていることから、2050年カーボンニュートラルに向けて、その削減が不可欠です。資源採掘から廃棄に至るまでのライフサイクル全体のうち、排出量の多いカテゴリ1、4、11、12に重点を置いて削減活動を進めています。具体的には、製品性能向上における使用段階でのCO<sub>2</sub>排出量削減に加え、低CO<sub>2</sub>材の採用促進やサプライヤーへのカーボンニュートラル活動支援、サプライヤー・輸送業者と連携した積載率向上やルート最適化を図るなど、サプライチェーン全体での活動に取り組んでいます。これらを通じて、環境負荷の低減とともに、企業の競争力強化につなげていきます。

### ■ 電動化商品の拡充と製品性能向上(高効率、小型・軽量化など)

高効率かつ小型化を追求した電動ユニットや回生協調ブレーキシステム、熱マネジメントシステム、空力デバイスなど幅広い製品をラインアップし、市場投入を進めています。また、エネルギーバリューチェーン事業の推進により、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献しています。  P.35、P.37、P.38、P.57

加えて、製品競争力強化及びサプライチェーン全体(Scope3)のCO<sub>2</sub>排出量の削減に向け、製品設計にライフサイクルアセスメント<sup>\*</sup>を導入しています。社内の算定ガイドラインに基づいた計算ツールを活用し、製品ごとの環境負荷を定量的に評価しています。低CO<sub>2</sub>材料の採用や製品の小型・軽量化を検討することで、製品ライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>排出量削減を推進しています。また、教育を通じて従業員の理解と算定スキルの向上を図っています。これらの取り組みが評価され、中国自動車技術研究センター(CATARC)より低炭素サプライヤー評価の最高ランクを取得しました。

※ライフサイクルアセスメント:製品やサービスのライフサイクル全体における環境負荷の定量的な評価

## 自然資本

### ■ 現地・現物での好事例共有を通じた、サプライヤーへのCN活動支援

Scope3排出量の約40%が原材料・部品に起因しており、その削減にはサプライヤーとの連携が不可欠です。アイシンは「誰一人取り残さない」をスローガンに、①カーボンニュートラルの基礎や他社の取り組み事例を学ぶ「CNオープンキャンパス」、②アイシンの工場とサプライヤー同士が相互に研鑽する「業種別ワーキング」、③学んだ内容を現場で実践する「CN活動支援」の3つを柱とし、継続的に活動を推進しています。今後は、地域ごとのサプライヤーとの関係性など特性を踏まえた支援活動をグローバルに拡大し、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減を目指します。

### サプライヤーとのCN活動推進(アイシン、AISIN ASIA PACIFIC)

アイシンは、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に向け、国内外のサプライヤーとの協働を進めています。国内では、トヨタ自動車株式会社、株式会社三五、トヨタ紡織株式会社(参加順)と連携してCNワークショップを開催し、サプライヤー77社及び行政機関3機関から約140名が参加しました。各社がCN活動における課題や優先事項を認識する機会を提供し、サプライチェーン全体での活動促進を図るとともに、経営層の理解促進と当事者意識の醸成につなげました。海外では、AISIN ASIA PACIFIC(タイ)が販売比率の高いサプライヤー12社を対象に、CO<sub>2</sub>削減に向けた見学会や教育支援を実施しています。今後も各社の課題に応じた支援を通じて、活動をサプライチェーン全体へ拡大していきます。

## /// サークュラーエコノミーに向けた取り組み

資源循環は、限りある資源の効率的な利用と廃棄物削減による環境負荷低減に加え、原材料調達や廃棄物処理に係るコスト削減を通じて、企業体質の向上に寄与します。そのため、2040年ゼロエミ工場の実現に向けて、資源の有効活用、廃棄物の最小化などの活動を推進しています。企業活動に関わるあらゆる資源を対象に、分解・分別や環境配慮設計(エコデザイン)の推進を通じて、リサイクル可能な状態へと転換し、再資源化を進めています。さらに、自社単独での対応には限界があるため、産官学連携やトヨタグループ内のタスクフォースへの参画を通じて、リサイクル材の採用促進を図っています。これらの取り組みは、Scope3のみ

ならずScope1、2排出量の削減にも寄与しており、カーボンニュートラル実現に向けた重要な施策の一つとして推進しています。

### ■ 自工程・自工場での使い切りを基本とした資源有効活用

サーキュラーエコノミーの実現に向け、「自工程・自工場での使い切り」を基本方針として、設計から生産に至るまで一貫した資源有効活用に取り組んでいます。設計段階では、端材や不要物の発生を抑制する開発に加え、材料使用量低減に向けた製品の軽量化・小型化や、リユースしやすい解体性を考慮した製品設計を推進しています。生産段階では、金型・治具・刃具の長寿命化や用途に応じた徹底的な使い切りを進めるとともに、製造工程で発生する端材や切粉の再資源化にも取り組んでいます。今後も、製品設計と生産技術の両面から、資源投入量の最小化と再利用の最大化を追求していきます。

### リマニュファクチャリング事業による再生品の生産

#### (オーキス・ジャパン、AISIN EUROPE、AISIN Aftermarket & Service of America)

日本・欧州・北米にて市場から回収したオートマチックトランスミッションを分解し、リマニュファクチャリングする事業を展開しています。品質を確保した再生品をお客様へ提供することで、資源の有効活用を推進しています。2025年度は、約25,000台(アイシングループ合計)を再生品として生産しました。 [Web 詳細はこちら](#)

### ■ 廃棄物の価値向上による排出量最小化

アイシンは、廃棄物の削減にとどまらず、資源として価値を高めていくことを基本的な考え方としています。廃棄物の発生源対策を起点に、処理技術の開発などにより、分解・分別による埋立・産業廃棄物の価値向上を推進しています。

### 廃棄物のアップサイクル及び商品化(シーヴィテック)

シーヴィテックは、自動車部品製造工程から排出される汚泥を、有限会社丸俊セラミックへ供給し、植木鉢へとアップサイクルしています。本取り組みにより、従来はコストとされていた廃棄物を新たな価値へ転換しています。 [Web 詳細はこちら](#)

## 自然資本から広がるエネルギーバリューチェーン事業

アイシンが自然資本の取り組みで培ったエネルギー・資源循環技術と運用ノウハウは、新たな事業機会の創出につながっています。これらの技術を製品・サービスとして展開することで、社会全体のカーボンニュートラル実現に貢献するとともに、持続的な企業価値向上を目指します。

### 事業戦略

再生可能エネルギーの主力電源化により、発電時間帯と消費時間帯のズレや発電地域と需要地域の隔たり、水素のインフラ制約・輸送負担といった課題が顕在化しています。こうした社会課題の解決に向け、既存商材で培った熱マネジメント技術・システム統合技術・小型高効率化技術・燃料電池技術・薄膜技術などのコアコンピタンスを基盤に、地産地消・分散型のエネルギーソリューション事業を目指します。循環型社会・カーボンニュートラルの実現に向け、自社工場で培った技術と外部連携を活かし、地産地消・分散型エネルギー商材の拡充と新たなバリューチェーン事業への参入を進めます。技術実証で得た知見を社会実装につなげ、お客様の脱炭素化とエネルギーの安定利用に貢献していきます。

#### エネルギーバリューチェーン事業の目指す姿



### 2026年度の主な取り組み

**ペロブスカイト太陽電池** 愛知県「ペロブスカイト太陽電池普及拡大プロジェクト」に参画し、道路・鉄道等のインフラ領域を含めた全9カ所での実証評価を通じて課題を解決し、事業化を加速します。 [詳細はこちら](#)

**PEM型水電解 水素製造システム** 「水素大動脈構想」で拡大する水素ステーション向けにオンサイトで水素を製造する地産地消型水素供給モデルの確立に取り組みます。自社工場での0.8MW規模の水電解装置の実証と並行し、NEDO調査事業にも取り組み、事業化に向けた検証を進めます。 [詳細はこちら](#)

**CO<sub>2</sub>分離・回収** 排熱利用による高効率化と独自構造による小型化を実現したCO<sub>2</sub>分離・回収装置の実証規模を拡大しています。NEDO事業を通じ、多様な排出源やCO<sub>2</sub>利活用先を見据えた開発と事業化を推進します。 [詳細はこちら](#)



愛知県庁西庁舎ペロブスカイト太陽電池実証開始式



西尾ダイカスト工場  
PEM型水電解実証装置  
(完成イメージ)



西尾ダイカスト工場  
CO<sub>2</sub>分離・回収実証装置

### 事業化を見据えた計画

|      | 2026                                            | 2028                 | 2030  |
|------|-------------------------------------------------|----------------------|-------|
| 既存商材 | エネファーム※1<br>省エネ・高効率・機器連携対応・耐久性向上<br>■太陽光優先仕様    | 多燃料対応<br>(水素・e-メタン他) |       |
|      | ガスヒートポンプ<br>エアコン<br>省エネ・高効率・レジリエンス性向上<br>■新冷媒仕様 | 環境規制対応(新冷媒・自然冷媒)     |       |
| 新商材  | ペロブスカイト太陽電池                                     | 社外実証                 | テスト販売 |
|      | PEM型※2 水素製造システム                                 | 社内実証                 | 社外実証  |
|      | CO <sub>2</sub> 分離・回収                           | 社内実証                 | 社外実証  |
|      | エネルギーマネジメント                                     | 社内実証                 | 社外実証  |

※1 エネファーム:家庭用燃料電池コージェネレーションシステム ※2 PEM:固体高分子膜

# 社会・関係資本

## ステークホルダーエンゲージメント

アイシンは、「「移動」に感動を、未来に笑顔を。」の経営理念のもと、多様なステークホルダーとの対話を通じて社会課題やニーズを的確に把握し、その知見を事業活動や意思決定へ積極的に反映しています。幅広いステークホルダーと建設的かつ継続的なコミュニケーションを重ねることで相互理解と信頼関係を一層深化させるとともに、得られた期待や意見をもとにサステナビリティ課題への対応を進化させています。これにより、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値向上の好循環を創出していきます。

| 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               | 「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ます。また、お客様に対して、商品・サービスに関する適切な情報提供、誠実なコミュニケーションを行い、満足と信頼を獲得するよう努めます。                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>日々の営業活動を通じた対話</li> <li>お客様相談窓口</li> <li>企業ウェブサイトを通じた情報提供</li> <li>展示会/試乗会</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>「アイシングループ新製品展示会」や「試乗会」を開催し、最新商材に実際に触れていただく機会を提供するとともに、お客様のニーズを確認</li> <li>モーターショーなどのイベント、展示会へ出展し、お客様のニーズを収集</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 地域社会              | 企業も社会の一員であることを自覚し、積極的な社会への参画を通じて、持続的な発展に貢献します。また、さまざまな社会課題に対して、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目指します。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域懇談会</li> <li>当社イベントへの招待</li> <li>地域イベントへの参加</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>応援ツアーやスポーツフェスティバルの実施による、スポーツを通じた地域貢献。スポーツ選手による講話会を通じて、児童の健やかな心身育成による豊かな社会づくりに寄与</li> <li>「地域懇談会」を開催し、行政・地域町内会への事業活動の理解促進及び情報交換を実施</li> <li>「ものづくり出前講座」や「工場見学受け入れ」、「職場体験学習受け入れ」等の開催による教育機会の提供</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| NGO・NPO           |                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>NGO・NPOとの協働活動やコミュニケーション</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>「アイシン環境学習プログラム」をNPOと協業で小学校に対して提供(出前授業)</li> <li>「富士山植樹」をNPOと協業で開催し、緑の再生に寄与</li> <li>TABLE FOR TWO活動で開発途上国の子どもへ19万食分の給食を寄付 </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| サプライヤー            | サプライチェーンにおいてもアイシングループサステナビリティ憲章を共有し、その精神の浸透と実践が行われるように、オープンでフェアかつクリーンな調達活動を推進します。                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>各種勉強会・説明会</li> <li>協力会社との各種会議、研修</li> <li>イベントの開催</li> <li>サプライヤーの現地訪問</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>調達方針説明会</li> <li>アイシングループサプライヤーサステナビリティガイドラインの展開とサーベイの実施</li> <li>各サプライヤーの課題に応じた支援(ものづくり、品質、安全、防火、環境、カーボンニュートラル、人権、外国人就労、情報セキュリティ)</li> <li>旧型金型の廃却等、困りごとのヒアリング</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 株主・投資家            | 適時適切かつ公正に企業情報を開示し、株主をはじめとする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。                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>決算説明会</li> <li>事業説明会</li> <li>株主・投資家との対話</li> <li>個人投資家向け説明会</li> <li>統合報告書など各種開示書類の発行</li> <li>ウェブサイト(IR・投資家情報)</li> </ul> | さまざまな機会を通じた株主・投資家との対話 <br>主な開示書類 <ul style="list-style-type: none"> <li>決算短信・決算説明会書類 </li> <li>個人投資家向けコンテンツ </li> <li>有価証券報告書 </li> <li>コーポレートガバナンスに関する報告書 </li> </ul> |
| 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ます。また、「安全と健康」はすべてに優先するという考えのもと、働きやすい職場環境を実現していきます。                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>定期的な労使協議会・懇談会、タウンホールミーティング</li> <li>社員意識調査など従業員に対する各種調査</li> <li>社内ポータル、社内報を通じた情報提供</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>労使懇談会の様子を社内ポータルで動画配信</li> <li>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</li> <li>創立60周年イベント、特設サイトの開設、オフィスリニューアルによる職場環境の改善</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 学術・研究機関・政府機関・業界団体 | 強みとするグループ総合力・技術開発力・ものづくり力をもって新しい価値の創出に挑戦し、持続可能な経済成長と社会課題の解決に資する有用で安全な商品・サービスの提供に努めます。                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>官民共同プロジェクトへの参画</li> <li>財界・業界団体への参画と対話、連携</li> <li>政策審議会への参加(日本)</li> <li>社外有識者との対話</li> <li>産官学との共同研究</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>経団連に規制改革要望を提出。内閣府の規制改革推進会議にて、規制・制度改革の今後の検討事項として「電波法利用規則(技術基準適合証明書等)の見直し」が掲載。</li> <li>世界初、CMOSノスピントロニクス融合技術を活用したエッジAI向け実証チップを国立大学法人東北大学と開発し、成功。従来比50倍以上のエネルギー効率改善を実証システムで確認。 </li> <li>国内初となる「地域CO<sub>2</sub>循環型e-メタン供給」の共同実証、「メタネーション推進官民協議会」に参画し、地域CO<sub>2</sub>循環の社会実装に向けた取り組みを推進 </li> </ul>                                                                                             |

## 社会・関係資本

### // お客様

#### お客様との共創による新たな価値創造

アイシンは、お客様との関係を単なる取引にとどまらない共創のパートナーシップと捉え、社会・関係資本の中核に位置づけています。自動車業界は今、通商政策の不透明さや地政学リスクに加え、電動化の進展や競争構造の変化などにより、不確実性が增大しています。こうした環境において、持続的に企業価値を高めていくためには、長期的な視点に立ち、お客様とともに将来の市場や社会課題を見据え、新しい価値を創り上げていくことが重要です。お客様との継続的な対話を起点に、将来の市場やニーズ、社会課題に対する認識を共有し、車両開発の初期段階から構想づくりに参画し、グループ全体の技術・サービスを組み合わせながら、新たな価値をお客様と一緒に創造しています。また、新製品展示会や試乗会などの機会を通じて、お客様に製品やサービスを体感し、魅力を実感していただく取り組みを積極的に進めています。こうした体感型のコミュニケーションは、お客様との相互理解をより深め、新たな価値創造へとつなげる重要な機会となっています。

また、新たな事業の柱の構築に向けて、新車向け以外の売上を将来的に拡大していくことを目指し、アフターマーケット事業やエネルギー関連事業、新規事業領域において、お客様との接点を広げながら積極的な価値提案を進めています。

#### 地域軸経営の強化による顧客価値最大化

グローバル市場においては、中国企業の進出等により、自動車メーカーを取り巻く競争環境や求められる技術水準が大きく変化しており、お客様のニーズも地域ごとに多様化しています。こうした環境変化に対し、地域軸経営を強化し、お客様の期待に応える体制の構築を進めています。各地域において現地オペレーションを強化するとともに、主体的な意思決定を行うことでお客様との距離を縮め、対話と改善を積み重ねながら信頼関係の構築につなげています。さらに、各地域の特性や市場動向を踏まえ、製品提案や現地生産の取り組みを推進することで、お客様のニーズに即した実効性の高い価値提供を実現しています。今後もお客様とともに考え、ともに創り、ともに成長する関係づくりを通じて、変化の時代においても持続的な成長と社会への貢献を実現していきます。

### // サプライヤー

#### 安定供給を支える強靱なサプライチェーン

事業環境・商品構成等の大きな変化の中、品質を基盤として安定供給を実現するため、強靱なサプライチェーンの構築を進めています。

従来の想定リスクに加え、不確実性が高まる世界情勢（地政学リスク、保護主義、資源制約）下においても、お客様への供給を継続するため、専門組織を設置し、常日頃からタイムリーに情報をつかむ体制を構築しています。有事におけるリスク対応においては、生産拠点と対象品番の特定が最重要と考え、BCP管理システムを構築しています。購入部品・原材料の製造工程に関する情報を可視化し、早期にリスクを共有することで初動と復旧対応を迅速に行っています。こうした取り組みにより、2026年7月の令和8年熊本地震においても、サプライヤーを含むサプライチェーン全体の被害状況を迅速に把握し、代替生産などのBCP対応を速やかに実施することでお客様への供給継続につなげました。

また、レアアース・半導体を筆頭とする特にリスクが高い部品に関しては、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等の施策を実施しています。

#### サプライヤーとの共存共栄による競争力強化

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

近年は、関税の影響に加え、労務費、原材料価格、物流費、エネルギーコスト等の上昇に対して、すべてのサプライヤーと一社一社丁寧にコミュニケーションを取りながら、適正な価格転嫁を実施しています。

一方、サプライヤーの競争力向上に向けては、VA活動、旧型金型廃却活動、品質向上活動、ものづくり改善活動に伴走する専門組織をそれぞれ本部内に設置しています。サプライヤーの意見を尊重しながら、製造工程における困りごと解決、現地・現物・現場にこだわったサプライヤー競争力の原資発掘取り組みを行っています。さらに、主要サプライヤーの事業承継や後継者育成を支援するため、「子弟留学制度」による人材受け入れや出向受け入れ、各種教育を実施しています。

## 社会・関係資本

### // 株主・投資家との対話

アイシンでは、適時適切な情報開示や開示情報の充実等により、経営方針や中長期事業戦略に対する理解を得ることに努めるとともに、株主・投資家の皆様との対話を通じて得たご意見やご要望を経営へ反映することによって、企業価値の向上に取り組んでいます。

#### 対話の実績(2025年度)

| 対話の機会      | 件数  | 延べ人数  | 主な対応者                         | 内容                                                                        |
|------------|-----|-------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 決算説明会      | 4   | 2,024 | CAO※1、IR担当役員                  | 四半期決算ごとにアナリスト・機関投資家向けに開催し、決算内容を説明                                         |
| 事業説明会      | 1   |       | 社長、CAO、CTSO※2、IR担当役員、グループ会社社長 | 2026年2月に「2028年中期経営計画説明会」を開催                                               |
| 個別面談       | 372 |       | 社長、CAO、IR担当役員、総合企画部           | アナリスト・機関投資家（議決権行使担当者含む）向けに対面・オンライン形式で随時実施                                 |
| 海外ロードショー   | 25  | 2,397 | CAO、IR担当役員                    | 海外の機関投資家を直接訪問し、面談を実施                                                      |
| 個人投資家向け説明会 | 5   |       | IR担当役員                        | 個人投資家向けの証券会社支店説明会やオンライン説明会の開催、及びIRイベントへの出展<br>※個人投資家向けメディア配信視聴者数（約14万人）除く |

※1 CAO:Chief Administrative Officer ※2 CTSO : Chief Technology Strategy Officer



2028年中期経営計画説明会



日経CNBC  
～攻めのIR～Market Breakthrough  
出演の様子

#### 対話の主なテーマや株主・投資家の関心事項

今後の自動車市場の動向や各地域での当社製品に係る需要見通しに加えて、事業ポートフォリオ変革の進捗、ESGの取り組み状況など幅広いテーマで対話を行っています。

#### 主なテーマや株主・投資家の関心事項

|              |                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業績関連         | <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車市場の動向、中長期の需要見通し</li> <li>業績予想の前提や考え方（中東情勢の見通し等）</li> <li>商品別売上収益の詳細開示</li> </ul>                                                                                                 |
| 経営戦略・事業戦略    | <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期事業戦略の進捗及び新たな中期経営計画目標               <ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境変化を踏まえた商品戦略</li> <li>地域ごとに異なる電動化の進展状況を踏まえた地域別成長戦略</li> <li>新車ビジネス以外における事業戦略</li> </ul> </li> </ul> |
| ESG・サステナビリティ | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動の取り組み、TNFD</li> <li>人的資本、ダイバーシティ、人権、サプライチェーンマネジメントに関する取り組み</li> <li>コーポレートガバナンスについて（取締役会の構成、役員報酬制度等）</li> </ul>                                                                 |
| 財務戦略         | <ul style="list-style-type: none"> <li>キャピタルアロケーションの考え方（成長投資の方向性等）</li> <li>株主還元方針（配当指標、自己株式取得の考え方等）</li> <li>バランスシート改革の成果（政策保有株式の縮減等）</li> </ul>                                                                          |

#### 経営層へのフィードバック及び株主・投資家との対話を踏まえて取り入れた事項

株主・投資家の皆様からいただいたご意見やご要望は、取締役会や経営会議での報告に加えて、社内の関係部門にも幅広く共有し、経営やIR・SR活動の改善に反映しています。

#### 対話を踏まえて取り入れた事項

|              |                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業績関連         | <ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境の見通しが不透明な中で、2026年度業績予想にて中東情勢影響を織り込んだ開示を実施</li> <li>2028年中期経営計画において、主要事業・商品における営業利益・ROIC目標を開示</li> </ul>                                                                                          |
| 経営戦略・事業戦略    | <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年目標達成に向けた2028年中期経営計画を開示               <ul style="list-style-type: none"> <li>商品戦略及び主要事業・商品の定量値目標を開示</li> <li>各地域における成長戦略及び収益イメージを開示</li> <li>新車向け以外のビジネスとしてアフターマーケット戦略を開示</li> </ul> </li> </ul> |
| ESG・サステナビリティ | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ経営のさらなる高度化に向けて、以下の取り組みを実施               <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の業績連動報酬（賞与・株式報酬）の算定指標にROICを新たに追加</li> <li>取締役構成の見直し</li> </ul> </li> </ul>                                 |
| 財務戦略         | <ul style="list-style-type: none"> <li>2028年中期経営計画において、キャピタルアロケーション及び成長投資の詳細（投資領域、投資規模等）を開示</li> <li>新たな配当指標としてDOEを採用</li> <li>資本効率の向上に向けた資本政策の一環として、自己株式取得を実施</li> </ul>                                                                   |

## 社会・関係資本

### // 従業員

#### 60周年事業を通じた従業員エンゲージメントの向上

アイシンは、2025年9月1日に創立60周年を迎えました。この節目にあわせ、「自分たちの力を信じる」「一体感を高める」「アイシンを好きになる」をテーマとした60周年事業を実施しました。60年の歩みと未来への決意を込めた社長メッセージや、挑戦の歴史を振り返る記念動画、従業員一人ひとりが挑戦への思いを発信する「私の挑戦」宣言動画なども公開し、自身にとっての“移動”の価値や今後挑戦したいことを考える機会を創出しました。

あわせて、コロナ禍をきっかけにリモートワークなど多様化した働き方においてリアルでのコミュニケーションが減少したことへの対応と、グループ会社統合後の相互理解の促進などを目的に従業員同士のつながりを深め、組織の一体感を高めるため、本部・工場ごとのイベントを開催しました。各組織が主体となってメンバーのニーズに応じた企画を実施し、部門を跨ぐ交流と相互理解を促進しました。さらに毎年恒例の「アイシン駅伝」を60周年特別企画としてAISIN FESと合同開催し、国内外グループ59社から620チームが参加、来場者数は過去最多の24,800人となりました。従業員とその家族、国内外のグループ会社が一堂に会し、アイシングループの一体感を象徴する記念イベントとなりました。従業員からは「普段関わらない人とも交流でき、日常業務でも声をかける頻度が増えた」「歴史を見て自分も会社に貢献したいと強く思った」といった声が数多く寄せられました。60周年事業を通じて過去の歩みを振り返り、未来への歩みを今一度確認することで、従業員のエンゲージメント向上とグループの結束力強化につながりました。



創立60周年記念動画



AISIN FESでの様子

#### “移動”に関わる社会課題解決に向けた取り組み

地域住民・自治体・事業者と連携し、移動困難やインフラ維持などの社会課題解決に取り組んでいます。カーナビゲーション開発で培った技術を活かし、安全で効率的な移動を支えるサービスを展開しています。この社会実装が評価され「チョイソコ」と「みちログ」は、第5回クルマ・文化・社会・パートナーシップ大賞で「大賞」と「モビリティソリューション賞」を受賞しました。

**AIオンデマンド交通「チョイソコ」** 「誰もが行きたいところへ無理なく移動できる環境の実現」を目指すサービスです。公共交通の縮小や高齢者の免許返納、学校の統廃合などで移動が不便になる中、AIによる配車最適化に加え、電話予約への対応により、幅広い利用者が使いやすい移動手段を提供しています。さらに、地域企業が運行を支えるスポンサー制度や外出のきっかけを生む「コトづくり」により、外出機会の創出と地域活性化にもつなげています。地域に合わせた運行設計で利便性と運行効率を両立させています。今後はさまざまな交通モードとの連携を進め、持続可能な地域交通として全国へ展開していきます。



[詳細はこちら](#)

**道路維持管理支援サービス「みちログ」** インフラの老朽化が深刻となる中、「誰もが安心して移動できる道路環境を効率的に維持すること」を目的としたサービスです。位置情報やAI 画像分析技術を活用し、車両搭載カメラや車載センサーで穴やひび割れなどの路面異常を自動検知します。交通事故の原因となる道路異常を補修につなげ、安全な移動環境の維持に貢献します。また、クラウドでの一元管理や自治体・交通事業者と連携した走行データ収集により、効率的な維持管理を実現しています。今後は、さまざまなモビリティへの搭載拡大や衛星データとの連携などサービスの活用領域を広げ、安全・安心な社会インフラを支えていきます。



[詳細はこちら](#)

CHAPTER

# 04

## Governance

企業価値を支える基盤をどのように強化するのか

### CONTENTS

- 63 社外取締役鼎談
- 67 コーポレートガバナンス
- 76 リスクマネジメント
- 78 品質

## 社外取締役 鼎談

# ガバナンスを 企業価値向上の力へ

## 社外取締役が語るアイシンの現在地とこれから

ガバナンス改革が新たな段階を迎えるなか、就任1年目を終えた廣田康人、達脇恵子の両氏と、就任から3年を経た星野次彦氏が、ガバナンスの現在地、2028年中期経営計画策定への関与、サステナビリティ経営と監督の実効性、そして自らが果たすべき役割を語り合いました。

### 星野 次彦

社外取締役(2023年6月就任) /  
役員指名報酬審議会 議長

1983年大蔵省(現財務省)入省。財務省主税局長、国税庁長官を歴任。2021年より東急不動産ホールディングス株式会社社外取締役、一般社団法人日本損害保険協会理事(副会長)。

### 達脇 恵子

社外取締役(2025年6月就任)

株式会社リクルートを経て2000年監査法人トーマツ入所、2003年パートナー。デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社代表取締役社長を歴任。2024年より伊勢化学工業株式会社社外監査役。

### 廣田 康人

社外取締役(2025年6月就任)

1980年三菱商事株式会社入社。同社代表取締役常務執行役員コーポレート担当役員を経て、2018年株式会社アシックス代表取締役社長 COO、2024年より同社代表取締役会長 CEO。

## 進化を続けるアイシンのガバナンス

就任1年目を終えられた廣田さん、達脇さん。アイシンのガバナンスの印象はいかがですか。

**廣田** 私は前職の三菱商事の時も、今のアシックスでも、執行を担う側にいます。その立場から社外取締役を務めさせていただいて、まず印象的だったのは、事業環境が大きく変わるなか「アイシンがどういう会社か」を知る機会を数多くいただいたことでした。ジャパンモビリティショーや人とくるまのテクノロジー展の見学、グループ会社の現場視察などを通じて、自動車産業の裾野の広さと、アイシンが担う領域の重要性を理解できました。そのうえで、これだけ大きな会社の運営において、取締役会と執行側の連携が課題感を持ちながらもうまく取れている、非常に真面目な会社だという印象を持っています。

**達脇** 取締役会とは別に、立場にとらわれず皆が心から思っていることを語り合う場です。印象的なのは、取締役会とは別に、社外取締役と執行側が自由に意見を交わす「オフサイトミーティング」の場を設けて、長期的なテーマを議論する取り組みが次々と始まっていることです。

私はリスクマネジメントやコンプライアンスがどうしても気になってしまうのですが、グループ会社の視察などを通じて、その仕組みが組み込まれている状況を垣間見ることができました。一方で、アイシンはグローバルに多くのグループ会社を擁する巨大なグループであり、これをどうガバナンスしていくかは常に考え続けるべきテーマです。もう一つの特徴はトヨタグループの一員であることです。基本的には利点が多いと感じますが、社外取締役には少数株主の利益を守る役割がありますから、その観点でもしっかり見ていかなければなりません。

**廣田** その点で言えば、豊田自動織機株式に対する公開買付けの件は大きな経営判断の一つだったと思います。トヨタグループは一体だと思われがちですが、実際には、アイシン独自の判断基準に基づき、アイシンとしてどう対応するかが取締役会で何度も議論されました。グループの一員でありながら、自社として独立した判断を重ねる姿勢は重要だと感じています。

星野さんは就任から3年。ガバナンスの変化をどうご覧になっていますか。

**星野** アイシンのガバナンスは毎年着実に向上していると感じます。就任直後の2023年度

## 社外取締役 鼎談

の取締役会実効性評価では、「取締役会の議論の充実」「監督機能の強化」「将来を見据えたガバナンスのあり方の議論」の3点が課題として認識されました。その解決に向けて、2024年にガバナンスに特化した議論を行う「ガバナンス懇談会」が設けられ、2030年に目指す姿と事業ポートフォリオ変革の実現に向けた取締役会の変革を、社内・社外取締役で議論してきました。懇談会では取締役に求められるスキルも検討し、役員指名報酬審議会の議論を経て2025年に廣田さん、達脇さんをお迎えした結果、事業戦略とサステナビリティの議論は多面的になりました。また、ここ数年で政策保有株式の縮減が進み、資本市場と直接向き合う緊張感は一層高まっています。執行に対する監督を強化しながら、取締役会では中長期の経営方針・戦略の議論をさらに強化していきます。投資家や外部の視点から見た課題を、社内ですぐに認識できているか。そこがまさに伸びしろであり、課題を克服していく中に会社の成長があるのだと思います。

## 2028年中期経営計画策定への関与と課題認識

2028年中期経営計画(28年中計)の策定背景やその後の環境変化をどう捉えていますか。

**星野** 経緯からお話すると、2023年に2025年中期経営計画(25年中計)を公表した当時、バッテリーEV(BEV)化が急速に進むと見られるなか、市場はアイシンの将来性に不安を抱いていました。その認識を大きく変えるべく、思い切った成長戦略を打ち出したのが25年中計です。今年2月に公表した28年中計は、その後の環境変化に加え、地道な体質改善で

事業ポートフォリオ変革の土台づくりが進んだことを踏まえて議論を始めました。

**廣田** 私たちは就任して間もない段階でしたから、まず25年中計や2030年目標のインプットを受けて議論に加わりました。強調したいのは、3年間の中計は固定的なものではないということです。自動車市場を取り巻く環境は今この瞬間も変化しています。途中でどう軌道修正しながら成長につなげるか。それ自体が2030年への道筋を実現するうえで極めて重要です。

**達脇** 中東情勢、関税、輸出入規制など地政学リスクが一段と高まり、不確実性が大幅に増したことが最大の環境変化です。何が

起きるか正確に予測できない以上、何が起きても耐えられる事業体質をつくるしかありません。

取締役に加え、オフサイトミーティングの場でも議論されたと伺いました。策定の過程で、どのように関与されたのでしょうか。

**星野** まず社内外の取締役が共通認識を持つことから始めました。確認したのは、構造改革をさらに進め、収益基盤を「量から質」へと転換する方向性です。そのうえで、専門性も経験も執行とは異なる社外取締役が、投資家の目線も交えて議論を交わし、それが中計の策定につながったと考えています。取締役会でも、個別案件の承認にとどまらず、中長期の事業戦略を議論する時間が増え、体感では倍ほどになっています。

**廣田** 中計で掲げた営業利益率やROEの目標は、現状から大きく引き上げる意欲的な水準です。ビジョンと違い、中計は「守らないといけない約束」ですから、何をどこで、どう実現していくのか、その蓋然性を徹底的に確認しました。夢の数字になっていないか、実行に伴うリスクをどこまで織り込んだ数字か。社外取締役として指摘すべき問題だと考え、議論を重ねました。

**達脇** 私はサステナビリティに関するKGI・KPIを数値として中計に盛り込んでほしいと求めました。関係者の方々が真摯に検討されたことは伝わってきましたが、結果として具体的な数値の盛り込みには至りませんでした。ただ、社外取締役の意見を、執行側が真摯に受け止めて改善のアクションにつなげる姿勢は一貫していると感じています。

28年中計達成に向けた大きな課題は何でしょうか。

**廣田** 策定時から既に環境は変わっています。とりわけ中国メーカーの動きは速く活発で、中国市場でのアイシンの立ち位置も変化し、その影響は東南アジアや欧州にも広がりつつあります。これをいかに克服するかが大きな課題です。また、PBRの1倍割れは上場企業として重く受け止めるべき課題であり、解消は急務です。株式市場は中計より長い目でキャッシュフローを見ますから、長期の視点で成長の蓋然性を示す必要があります。社外取締役としてのモニタリングでは何より数字を見ます。社外に公表した目標を必ず達成するために何をすべきかを取締役会で議論しています。

**星野** 課題は「商品軸」「地域軸」「機能軸」で整理できます。商品軸では、電動化・知能化が進んだ際にどの商品で勝負し、どうリソースを配分するか。成長性を見極めて成長投資に力点を置く一方、収益改善が見込めない商品は本当にアイシンがベストオーナーかという



## 社外取締役 鼎談

視点で厳しく見て、撤退や転換も進めなければなりません。取締役会では分野ごとのROICを比較し、投資とそれを賄う資金調達まで踏み込んで議論しています。数字で示してリソースをシフトさせることが、対外的な説明にも、社内の納得性にも不可欠です。

**達 脇** 地域ごとのニーズに合わせ現地化を進めれば、ガバナンス上はどうしても遠心力が働きます。地域軸を前提に、グローバルのグループガバナンスをどう再構築するかが機能軸での大きな課題です。監査体制一つとっても、日本からすべて出向く形でよいのか、現地の人材配置や役割分担をどうするのか。中計達成に向けてクリアすべき重要なテーマだと見ています。現地を熟知した人材による現地化はガバナンス面でも有効です。同時に、グループ全体が目指す方向の軌道に乗っているかをモニタリングする仕掛けづくりが重要だと考えています。

## 中長期の企業価値向上とサステナビリティ経営

**執行側では2035年長期方針の検討が進んでいます。社外取締役はどう関わっておられますか。**

**星 野** 検討段階の案は私たちにも共有され、オフサイトミーティングで意見交換しています。まずトヨタグループの成り立ちやアイシンの歩みを振り返って共通認識をつくり、2035年の社会と自動車産業からバックカスティングでシナリオを策定していく。7月にはCxOと社外取締役が一日かけて、2035年を見据えた集中討議を行いました。議論したのは個別事業の延長線上ではなく、「2035年に社会や自動車産業はどう変わっているのか」「その時アイシンはどのような価値を提供しているべきか」というテーマです。ここまで踏み込んだ議論は就任以来初めてです。自動車に求められる価値が変わるなか、お客様である自動車メーカーと連携し、エンドユーザーが何を求めているかを地域ごとに丁寧に捉えることが重要です。取締役会が中計だけでなく、10年先の価値創造を議論する場へ進化していることを実感しています。

**廣 田** 丸一日かけたオフサイトでの集中討議は貴重でした。根底にあるのは強い危機感です。電動化は遅れることはあっても必ず来る、知能化も必ず来る。その時アイシンがどんな役割を果たせるのかを集中的に議論できた意義は大きいです。私自身は、大きなバランスシートのコントロールや資産・子会社の整理統合について議論させていただきました。

**達 脇** 35年長期方針をめぐるのは、価値創造ストーリーの素材となる本質的な議論が出てきており、今後はストーリーとして練り上げることが課題です。加えて、アイシンが社会でどういう役割を果たすのか、対社会の議論にはまだ余地があります。エネルギーやハイドレイド

といった自動車以外の新たな可能性のある事業をグループ全体でどう位置付けるかも、今後議論を深めたいテーマです。

## サステナブルな成長に向けた課題は何でしょうか。

**達 脇** 私は、アイシンが経営の中にサステナビリティをしっかりと組み込んでいきたい、その実現に寄与するために社外取締役に就任したと個人的に思っています。ですから最大の課題は、経営計画とサステナビリティをもっと強固に組み合わせることです。サステナビリティ会議への参加や取締役会の議論を通じて、執行側の皆さんの真剣な取り組みはよく分かります。

ただ、経営計画に直結するかたちでサステナビリティのテーマが入るところまでは至っていません。そこを一緒に考えていきたい。個別では、脱炭素に加えサーキュラーエコノミーにも経営戦略に資する可能性があると考えています。また、優秀な人材に選ばれる会社になるためにも、人的資本への取り組みは欠かせません。

**星 野** 達脇さんを迎えてサステナビリティに関する取締役会の議論は大きく加速しました。課題を経営判断や戦略に組み込むには、さまざまな場とレベルで認識をそろえていくことが大事で、それを深めていきたいと思います。

**廣 田** サステナブルな成長とは、企業が将来にわたり健全に成長し続けられるかということです。私はリスクマネジメントを重視しています。リスクがどこにあり、きちんと想定されているか。7月28日に発生した熊本の地震への対応は、発生後の動きが実に機敏で、自社の生産復旧より地域貢献を第一に考える優先順位が徹底されていました。想定外のリスクをなくすることが重要であり、その観点から常にチェックしています。

**星 野** 今回の熊本地震で比較的早期に生産復旧できた背景には、2016年の熊本地震での教訓があります。当時、大きな被害を受けたアイシン九州の部品生産が途絶えたことで、自動車メーカーの生産にも多大な影響が出ました。同一製品を複数の拠点で生産し、在庫と物流網にも備えを持つという今日のBCPIは、この経験から生まれたものです。アイシンには過去の災害や火災を風化させないための「伝承館」があり、1997年の刈谷工場火災とともに、熊本地震の教訓もそこで語り継がれてきました。それが今回の対応にも活かしていると思います。



## 監督の実効性と投資家との対話

役員指名報酬審議会は星野さんが議長を務めておられます。サステナビリティと役員報酬制度の関係はいかがですか。

**星野** 審議会では、企業価値向上へのインセンティブ強化とサステナビリティ活動の加速を目的に、報酬制度を見直しました。ポイントは2つ。ROIC など中計やマテリアリティで掲げるKPIを業績連動報酬の算定指標とし、対外的にコミットしたものへの結果を評価して報酬に反映すること。そして非財務指標の割合を従来の倍に拡大したことです。この改定を通じて、企業価値の向上と、株主と同じ目線に立った経営を後押ししていきます。

**廣田** マテリアリティ、特に非財務指標の報酬への反映は非常に難しい試みで、改善の余地はまだあるでしょう。しかし一歩を踏み出したことは大きい。報酬とのリンクによって、役員一人ひとりが自分は何をすべきかを認識し、自分事化していく意義は大きいと思います。

**達脇** あとは長期目標から逆算した計画を各組織が具体化・共有し、結果責任にこだわってサステナビリティ経営を加速させてほしいですね。

投資家との対話にも積極的だと言いました。

**星野** 以前、社外取締役だけで投資家面談を行ったことがあります。その際、リスクマネジメントを体系的に説明しきれなかったことが強い問題意識となり、執行側とも共有した結果、リスクを体系的に分析・管理し、取締役会に報告する体制が整えられました。投資家との対話が改善の起点になった一例だと思います。

**達脇** 投資家との関係では、まず社長をはじめとする経営陣自身が、投資家の声を直接聞くことが大切だと思っています。そのうえで社外取締役として投資家ならこう見るかもしれない、という視点を提供していきたいと考えています。

**廣田** 達脇さんは今年の株主総会で株主のご質問に直接回答されました。社外取締役が自ら株主と向き合うという意味で、立派なエンゲージメントだと思います。私も、社長自身がもっと前に出て投資家に語るべきだと取締役会で申し上げてきました。吉田社長は実際に投資家面談を重ねておられ、今秋には欧州でも面談を予

定されていると聞いています。目に見える変化です。指摘に対して、できることはすぐに変え、長期的な課題についても意見を受け止めていく。そうした姿勢がアイシンにはあると感じています。

## 社外取締役としての役割と貢献

経営課題に対し、ご自身の経験・スキルをどう活かしていきますか。

**星野** 中計も長期方針も、策定して終わりではありません。社外取締役も経営チームの一員として目標達成に取り組む必要があります。役員指名報酬審議会の議長として引き続き、経営を牽引する取締役会メンバーのサクセッションプランや、機関設計も含めた実効性の高い取締役会のあり方を継続的に検討していきます。また、高まる政治リスクへの対応や官民連携に関わる領域では、国の政策への土地勘を活かして貢献していきます。

**廣田** 私は現職の経営者として、自社のアシックスの経営を担っています。そこが一番のポイントで、B to Bの会社とB to Cの会社、大規模な工場・設備を持っている会社とそれほど持たない会社という違いはありますが、同じ資金をいかに効率的に回して利益を生み出すかという算式は同じです。資本効率性や収益性を高める余地はまだあり、その観点から意見を申し上げることで貢献できます。

もう一つ、社外取締役の大きな役割の一つは、やはり経営判断が偏りなく行われているか、経営の軸がぶれていないかを確認することです。昨今、様々な会社で経営トップを巡る問題が起きていますが、自分のことを考えても思うのは、トップに対して社内の人が物を言うのは相当に難しいということです。ちょっとおかしいのではないかと、言動がぶれているのではないかと。そうしたことは社外取締役がしっかり見ていく必要があるし、私はそれを意識しながらやっていきたいと思っています。

**達脇** 私はデロイトトーマツで長年、企業のガバナンス、リスクマネジメント、サステナビリティに関わる仕事に携わってきました。そうした経験を生かし、アイシンが長期的に社会の中であるべきポジションを確立するために、経営とサステナビリティの一体化を、社外取締役の立場から前に進めていきたい。社会から見てどうかという視点も重要ですので、その目で見て「おかしいですよ」ということがあれば、率直に指摘させていただいています。あわせて、緊急性より重要性の高いテーマや、グループ全体で注視すべき重要リスクの議論に取締役会として集中できるよう、一緒に考えていきます。



# コーポレートガバナンス

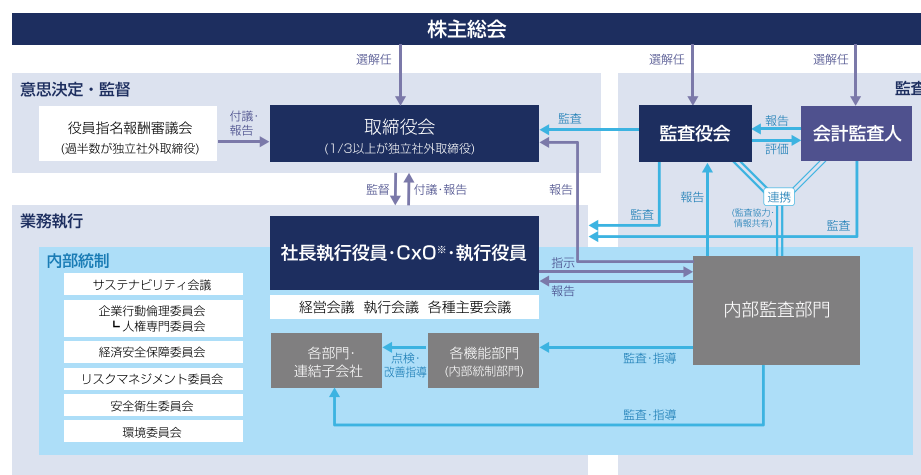
## 基本的な考え方・方針

当社は、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、長期安定的に成長し、発展していくことを目指しています。

そして、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、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。本方針は、アイシングループサステナビリティ憲章に基づき、策定・運用しています。

Web コーポレートガバナンスに関する報告書

## コーポレートガバナンス体制



※CxO:社長直轄で経営判断の前裁きを行い、全社横断で経営課題を推進する役割を担う

## 関連するマテリアリティ

| マテリアリティ    | 目標(KGI)                                                  | 指標(KPI)  | 2025年度実績 | 2030年度目標値 |
|------------|----------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|
| 盤石な経営基盤の構築 | 取締役会をモニタリング・ボードに移行(監督と執行を分離)することで、経営の透明性、内部統制の強化を図れている状態 | 取締役の女性比率 | 12.5%    | 30%以上     |

当社は監査役制度のもと、取締役及び執行役員の業務執行の監督強化をはかっています。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。

業務執行体制については、2026年度より業務執行のさらなるスピードアップと全社横断での戦略議論・実行を加速するため、社長から権限移譲されたテーマ・案件の最終意思決定者となる「副社長執行役員」を2名選任しました。また、社長直轄で経営判断の前裁きを行い、全社横断で経営課題を推進するCxOを拡大・増員しています。

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        | 2015~2018     | 2019~2020 | 2021 | 2022~ |
|-----------|---------------|-----------|------|-------|
| 取締役       | 13-14人で推移     | 9人        |      | 8人    |
| うち独立社外取締役 | 2-3人で推移       | 3人        |      | 3人    |
| うち女性      | 2016年より1人     | 1人        |      | 1人    |
| 独立社外取締役比率 | 14.3-23.1%で推移 | 33.3%     |      | 37.5% |
| 監査役       | 5人            |           |      | 4人    |
| うち独立社外監査役 | 2人*           |           |      | 2人    |
| うち女性      | 0人            |           |      | 2人    |
| 独立社外監査役比率 | 40.0%         |           |      | 50.0% |

※会社法上の社外監査役は3人

## 主な取り組み

|            |                                 |          |                                        |
|------------|---------------------------------|----------|----------------------------------------|
| 2014年6月    | 独立社外取締役を登用                      | 2023年6月  | 役員指名報酬審議会の議長を独立社外取締役から選定               |
| 2016年1月・3月 | 役員人事審議会、報酬審議会を設置                | 2024年11月 | 取締役会のオフサイトミーティングとしてガバナンス懇談会を設置         |
| 2022年4月    | 副社長層の管掌分野を廃止し、本部長などへ権限移譲、CxOの新設 | 2026年4月  | 全社横断での戦略議論・実行加速のため副社長執行役員を選任、CxOを拡大・増員 |

# コーポレートガバナンス

## // 取締役会

取締役会は、独立社外取締役3名を含む8名の取締役で構成され、原則として毎月1回開催しています。取締役会では、グループ経営方針、利益計画・投資計画、資本政策及び各事業戦略等の経営戦略、サステナビリティ、人的資本、コーポレートガバナンス等の経営基盤に関する重要事項に関して審議・決議しています。また、企業行動倫理委員会やリスクマネジメント委員会等の報告を受けることにより、取締役等の業務執行を監督しています。

2025年度は「取締役会の実効性評価」に記載のとおり、経営変革、サステナビリティの経験・スキルを有する社外取締役を招聘したことで議論が多面的になり、経営課題やサステナビリティの議論が充実しました。(P.69)

### 2025年度取締役会の主な議題(決議事項・報告事項)

|                 |                                                                     |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------|
| 経営戦略            | 経営戦略・中期経営計画、グループ経営方針、利益計画・投資計画、政策保有株式                               |
| 事業戦略・ポートフォリオ見直し | 各地域・事業戦略、アライアンス、新規事業の進捗報告                                           |
| サステナビリティ        | サステナビリティ経営に向けた活動進捗、人的資本戦略、経済安全保障、コンプライアンス・リスクマネジメントの状況、取締役会の実効性評価結果 |
| 資本市場            | 資本市場との対話結果                                                          |

また、2024年11月には、取締役会のオフサイトミーティングとしてガバナンス懇談会を設置しました。ガバナンス課題・方向性について社外を含む取締役がディスカッションし、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等を行っています。このようなオフサイトミーティングを含め、取締役会の議論の幅は年々広がっています。

## // 独立社外取締役への期待・役割

当社は、独立社外取締役が以下の役割・責務を果たすことを期待しています。

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。

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けるとともに、毎年、取締役会の内外で当社の事業戦略や経営環境、事業上のリスクなどの説明やディスカッション、工場・テストコースなどの現場視察、執行役員との懇談、経営課題と関連付けた経営課題勉強会などを実施
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。2025年度の実効性評価とその結果の概要は、以下のとおりです。

- i 対象者:すべての取締役(8名)及び監査役(4名)
- ii 評価手法:(a)アンケートによる第三者評価  
(b)アンケート結果をもとにしたインタビュー  
(c)分析結果をもとに、ガバナンス懇談会及び取締役会において課題と今後の方策を討議
- iii 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

| 2024年度に認識された課題 | 取締役会の議論の充実                                                                                            | 取締役会による監督機能の強化                                                                            | 必要な知識・スキルとサクセッションプランの連動                                                            |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 2025年度の取り組み実績  | 「2030年にめざす姿」実現に向けた取締役会の議論充実に向け、強化スキル(経営変革、サステナビリティ)を有する社外取締役を2名招聘したことで、議論が多面的になり、経営課題やサステナビリティの議論が充実* | 各種会議・委員会(サステナビリティ会議、企業行動倫理委員会、経済安全保障委員会、リスクマネジメント委員会、環境委員会)や内部監査部門からの報告を受けた社外取締役による監督の充実* | 取締役会議論を充実させるため、取締役に求めるスキルを見直し当該スキルを有する取締役を招聘、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽のため経営課題と関連付けた勉強会を開催 |

※取締役会に上程された議案は、前述「2025年度取締役会の主な議題(決議事項・報告事項)」に記載のとおりです。(P.68)

【2025年度の全体評価】全体的に良い方向に進んでいる。取締役会が経営を方向づけ、評価・執行を後押しする「監督の場」となるよう、シフトを加速させる。

| 2025年度に認識された課題 | 戦略議論                                                                                                                                                          | 監督機能                                                                                                                 | 取締役会の体制                                                                                                                       |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| アクションプラン       | <p>〈ポイント〉</p> <p>将来に向けた成長の方向性の合意形成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長期方針に関する認識共有 → 成長戦略・資源配分を審議・決議</li> <li>収益力向上の進捗 → 中計達成に向けた取り組み状況の報告</li> </ul> | <p>〈ポイント〉</p> <p>グループ全体のリスク把握、グループ経営強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ経営の進化とそれを支える組織監査の試行</li> </ul> | <p>〈ポイント〉</p> <p>監督の場へのシフトを加速する構成・形への検討</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ありたい構成(補うべき視点・多様性)、サクセッションの継続議論</li> </ul> |

## コーポレートガバナンス

### // 取締役・監査役の指名に関する方針と手続き

当社の取締役・監査役候補者の指名に関しては、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をはかるため、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に検討しています。

当社の取締役会は、取締役会実効性評価結果に基づくアクションプランの一つとして、

2023年9月「中長期事業戦略説明会」で公表した「2030年にめざす姿」の実現に向け、事業ポートフォリオ変革とサステナビリティ経営をさらに推進・強化すべく、取締役に求めるスキルを見直し、そのスキルを有する取締役候補者8名の指名を行いました。

指名にあたっての手続きとしては、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。取締役にについては取締役会での指名決議を踏まえ、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。

### // スキルマトリックスと会議体出席メンバー

|             | 氏名                         | 企業経営 | グローバル<br>ビジネス | サステナ<br>ビリティ | 環境・<br>カーボン<br>ニュートラル | 人的<br>資本戦略 | ガバナンス・<br>コンプライアンス・<br>リスクマネジメント | ものづくり<br>(技術・生産・品質) | バリューチェーン<br>(営業・調達) | 財務・会計 | ◎議長 ○出席メンバー |      |                   |
|-------------|----------------------------|------|---------------|--------------|-----------------------|------------|----------------------------------|---------------------|---------------------|-------|-------------|------|-------------------|
|             |                            |      |               |              |                       |            |                                  |                     |                     |       | 取締役会        | 監査役会 | 役員<br>指名報酬<br>審議会 |
| 取締<br>役     | 吉田 守孝                      | ●    | ●             | ●            |                       | ●          | ●                                | ●                   |                     |       | ◎           |      | ○                 |
|             | 山本 義久                      | ●    | ●             |              | ●                     |            |                                  | ●                   |                     |       | ○           |      |                   |
|             | 西川 昌宏                      | ●    | ●             |              | ●                     |            |                                  | ●                   |                     |       | ○           |      |                   |
|             | 近藤 大介                      | ●    |               | ●            |                       |            | ●                                |                     |                     | ●     | ○           |      | ○                 |
|             | 宮崎 洋一                      | ●    | ●             | ●            |                       | ●          | ●                                |                     | ●                   | ●     | ○           |      |                   |
|             | 星野 次彦 <small>社外 独立</small> |      | ●             | ●            |                       |            | ●                                |                     |                     | ●     | ○           |      | ◎                 |
|             | 廣田 康人 <small>社外 独立</small> | ●    | ●             | ●            |                       | ●          | ●                                |                     |                     |       | ○           |      | ○                 |
|             | 達脇 恵子 <small>社外 独立</small> | ●    |               | ●            | ●                     | ●          | ●                                |                     |                     |       | ○           |      | ○                 |
| 監<br>査<br>役 | 伊藤 慎太郎                     | ●    | ●             | ●            |                       | ●          | ●                                |                     |                     | ●     |             | ◎    |                   |
|             | 加藤 清美                      |      |               |              |                       |            | ●                                |                     |                     | ●     |             | ○    |                   |
|             | 上田 純子 <small>社外 独立</small> |      | ●             |              |                       |            | ●                                |                     |                     |       |             | ○    |                   |
|             | 柏木 勝広 <small>社外 独立</small> |      |               |              |                       |            |                                  |                     |                     | ●     |             | ○    |                   |

#### 取締役会 8名

独立社外取締役 3名  


開催回数 16回/年

#### 監査役会 4名

独立社外監査役 2名  


開催回数 15回/年

#### 役員指名報酬審議会 5名

独立社外取締役 3名  


開催回数 5回/年

| スキル項目         | スキル選定の主旨                                                                                       |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業経営          | 戦略的意思決定と組織運営を行い、持続的な成長及び企業価値を高めていくために、また長期の社会変化を洞察し、洞察した将来をバックキャストして事業の成長軌道を描くために、本スキルが必要と考えます |
| グローバルビジネス     | 海外マネジメント経験、又は海外における事業環境などの知見を、事業領域のグローバルな持続的拡大に活かすために、本スキルが必要と考えます                             |
| サステナビリティ      | 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、事業を通じた持続可能な社会への貢献と企業価値向上に資するサステナビリティを推進するために、本スキルが必要と考えます     |
| 環境・カーボンニュートラル | カーボンニュートラルの実現に向けた製品面・生産面の取り組みを加速・推進するために、本スキルが必要と考えます                                          |

| スキル項目                    | スキル選定の主旨                                                                     |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 人的資本戦略                   | 従業員一人ひとりのモチベーション・働きがいの向上に取り組むために、本スキルが必要と考えます                                |
| ガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメント | 持続的な成長及び企業価値向上に資する内部統制とガバナンス体制を強化するために、本スキルが必要と考えます                          |
| ものづくり<br>(技術・生産・品質)      | ものづくり力に一層の磨きをかけ、市場競争力・効率性・生産性を高め、かつ新規事業の創出により成長領域へシフトするために、本スキルが必要と考えます      |
| バリューチェーン<br>(営業・調達)      | 取引先との相互信頼に基づく共存・共栄に向けた関係構築を進めるために、本スキルが必要と考えます                               |
| 財務・会計                    | 正確な財務報告体制及び強固な財務基盤の下、持続的な成長及び企業価値向上に向けた成長投資の推進と、適切な株主還元を実現するために、本スキルが必要と考えます |

# コーポレートガバナンス

## // 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、取締役等に対し、助言又は勧告等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及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・各部門からの聴取、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及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。監査業務については、生成AIを

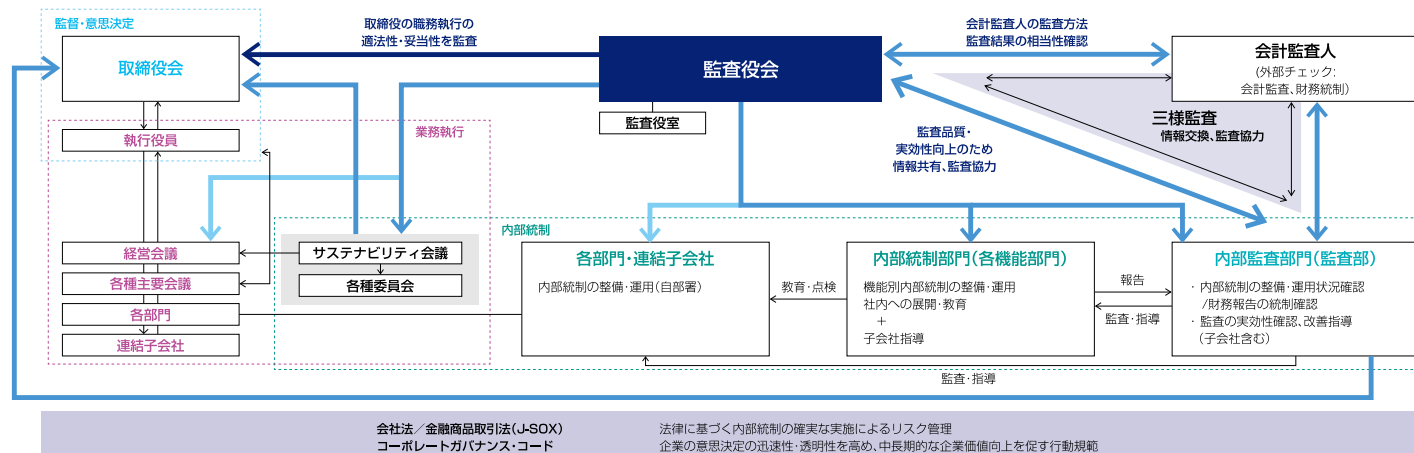
活用した監査記録の作成支援やデータ分析・リスク検出への導入を進めて、監査の効率と精度向上に取り組んでいます。内部統制の整備・運用状況については、内部統制部門を中心に、あらかじめ策定した管理指標に基づいて監査を行っています。内部監査部門とは毎月定例の意見交換を通じて情報共有を行い、必要に応じて監査の相互補完を行いながら、監査品質・実効性の向上に努めています。同様に、会計監査人とも定期的な情報交換を行うとともに、会計監査人の監査方法及び監査結果の相当性確認を行っています。

## // 監査役会の実効性評価

2025年度は監査役の自己評価に加え、個別インタビュー対象を会計監査人・内部監査部門・子会社監査役、社内外の取締役まで拡大し、監査役業務（業務監査、会計監査、監査の実効性向上）について幅広く意見集約を行いました。

結果について監査役会で議論を行い、実効的な監査が実施されていることを確認・評価しています。今後も常勤監査役と社外監査役との連携を一層強化し、監査役会の実効性の更なる向上に努めていきます。

### 監査役監査の体系図



### 2025年度の主な活動実績

|                                             |      |
|---------------------------------------------|------|
| 監査役会の開催                                     | 15回  |
| 取締役会その他主要会議への出席<br>（取締役会、経営会議、サステナビリティ会議など） | 212回 |
| 役員・部門との懇談・聴取<br>（社長、取締役、CxO、執行役員、部門長など）     | 115回 |
| 国内外子会社への往査<br>（海外14社、国内10社）                 | 24社  |

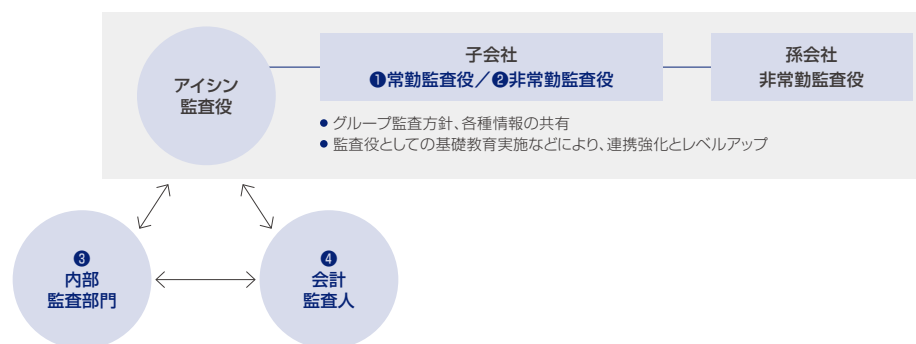


国内子会社往査

# コーポレートガバナンス

## 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69社、海外117社という多くの企業で構成されています。グループ全体の網羅的な監査体制を構築するため、規模の大きな子会社には常勤監査役を設置し、その他の子会社には親会社の役員や従業員を非常勤監査役として設置しています。



## 2025年度のアイシングループ監査の連携実績

### ①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を月1回開催し、各社の監査活動報告や各種情報共有を行っています。加えて、各社から親会社監査役への監査活動報告を年2回実施しています。また、「アイシングループ監査役ガイド」を作成し、グループ全体での監査活動の標準化と実効性向上をはかっています。

監査役連絡会  
開催回数  
**9回**

### ②子会社非常勤監査役との連携

新任非常勤監査役に対して監査役業務に関する説明会や、各社の非常勤監査役から親会社監査役への監査活動報告を実施しています。

監査活動報告  
**23社**

### ③内部監査部門との連携

子会社監査・J-SOX監査・テーマ監査などの監査状況を月1回定例で共有し意見交換を行うとともに、必要に応じて報告の場を設定し密な連携をはかっています。また、監査役会では監査計画や状況の報告を受けています。

実施回数  
**27回**

### ④会計監査人との連携

四半期ごとの監査結果や子会社往査の結果などについて定期的に報告を受け、意見交換を実施し、年2回監査役会にて監査計画や状況の報告を受けています。会計監査人の評価については、子会社を含めた監査役及び経理部がチェックシートを用いて実施し、その結果を会計監査人にフィードバックしています。

実施回数  
**22回**

## 常勤監査役・社外監査役・社外取締役の連携

常勤監査役、社外監査役及び社外取締役がそれぞれの特性を活かし、役割・責務を十分に果たせるよう、相互に密な情報共有と意見交換を行っています。具体的には、監査役と社外取締役による意見交換会を年2回開催し、監査役の月度監査報告書を毎月共有しています。また、2025年度も引き続き監査役と社外取締役による子会社合同往査を実施し、現地・現物を通じて各立場や持っている知見から意見を出し合い、事業理解の深化に努めています。

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遂行しているか」を相互に確認・牽制し合うことで、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

## 環境変化を踏まえた重点リスク対応の確認

近年、コーポレートガバナンス・コードやサステナビリティへの取り組みなど、ステークホルダーが企業に求める期待は大きく変化しています。従来は財務情報が最も重要な開示項目とされていましたが、現在では気候変動や人的資本などの非財務情報も財務情報と同等に重要視されています。監査役としては、これらを企業価値向上に向けた極めて重要な事項と捉え、自社の取り組みを重点的かつ綿密に確認しています。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して、「高度化するサステナビリティ開示要請への対応」「自社の成長戦略とマテリアリティの連動状況」「サステナビリティ対応に掛かる投資コストの可視化と企業価値向上とのつながり」など、監査役の立場から見えてきた課題や懸念については、積極的に問題提起や提言、改善要請を行っています。

# コーポレートガバナンス

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

なお、上記の基本的な考え方に沿った更なる動機づけ強化を目的とし、2026年度より業績連動報酬の算定に関わる「業績指標」・「報酬反映割合」に関する方針を改定しています。

## 役員報酬構成

取締役(社外取締役等の業務執行を伴わない取締役を除く)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及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25%:25%:50%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、社外取締役等の業務執行を伴わない取締役及び監査役の報酬は、業務執行を伴わない、あるいは業務執行から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、賞与及び株式報酬の支給はありません。

### 取締役の報酬構成イメージ※

|      | 固定報酬        | 業績連動報酬    |             |
|------|-------------|-----------|-------------|
|      |             | 短期        | 長期          |
| 報酬構成 | 月額報酬<br>25% | 賞与<br>25% | 株式報酬<br>50% |
| 支給形式 | 金銭          |           | 株式          |

※ただし、社外取締役等の業務執行を伴わない取締役を除く。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及び成果を、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及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、ROIC及びサステナビリティKGIに対する進捗度を算定指標として決定しています。
- 各指標の評価ウエイト及び評価方法は以下のとおりであり、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             | 40%    | 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   |
| ROIC               | 40%    | 単年度予想に対する各事業年度の達成度で評価                  |
| サステナビリティKGIに対する進捗度 | 20%    | 当社グループが定める全KGIに対する各事業年度の取り組みを通じた進捗度で評価 |

## コーポレートガバナンス

- なお、2025年度の賞与は、改定前の算定指標である連結営業利益及びサステナビリティKPIを用いて算定しています。

| 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「従業員」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<br>〔2025年度の選定指標*〕「生産CO <sub>2</sub> 排出量 削減率」・「働きがい」(各5%) |

※選定指標については、マテリアリティの改定に伴い下記のとおり読み替え、評価しています。

「生産CO<sub>2</sub>排出量 削減率」:Scope1、2排出量(2019年度比)

「働きがい」:社員エンゲージメント肯定回答率、社員を活かす環境肯定回答率

- 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后、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はか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、有価証券報告書P.58を参照ください。  有価証券報告書 P.58

## 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及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及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及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。

## 取締役及び監査役の報酬などの額

| 役員区分             | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |            |            | 対象となる<br>役員の員数<br>(人) |
|------------------|-----------------|-----------------|------------|------------|-----------------------|
|                  |                 | 固定報酬            | 業績連動報酬     |            |                       |
|                  |                 | 月額報酬            | 賞与         | 株式報酬       |                       |
| 取締役<br>(うち社外取締役) | 608<br>(57)     | 268<br>(57)     | 164<br>(－) | 175<br>(－) | 10<br>(6)             |
| 監査役<br>(うち社外監査役) | 116<br>(24)     | 116<br>(24)     | －<br>(－)   | －<br>(－)   | 4<br>(2)              |
| 計                | 724             | 384             | 164        | 175        | 14                    |

(注) 1. 上記には、2025年6月17日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役2名)を含んでいます。

2. 業績連動報酬は、2026年5月20日開催の取締役会決議の金額を記載しています。

3. 取締役の月額報酬及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

AISIN CORPORATION INTEGRATED REPORT 2026 75

## // 取締役



吉田 守孝  
取締役社長

在任期間 5年  
取締役会出席回数  
16回/16回(100.0%)

主な兼務状況  
なし



山本 義久  
取締役

在任期間 4年  
取締役会出席回数  
16回/16回(100.0%)

主な兼務状況  
なし



西川 昌宏  
取締役

在任期間 2年  
取締役会出席回数  
16回/16回(100.0%)

主な兼務状況  
なし



近藤 大介  
取締役 新任

主な兼務状況  
なし



宮崎 洋一  
取締役 新任

主な兼務状況  
トヨタ自動車株式会社取締役副社長・執行役員



星野 次彦  
取締役 社外 独立

在任期間 3年  
取締役会出席回数  
16回/16回(100.0%)

主な兼務状況  
東急不動産ホールディングス株式会社社外取締役  
一般社団法人日本損害保険協会理事(副会長)



廣田 康人  
取締役 社外 独立

在任期間 1年  
取締役会出席回数  
13回/13回(100.0%)

主な兼務状況  
株式会社アシックス代表取締役会長CEO  
公益社団法人経済同友会業務執行理事  
(副代表幹事)  
公益社団法人東京海上スポーツ財団評議員



達脇 恵子  
取締役 社外 独立

在任期間 1年  
取締役会出席回数  
13回/13回(100.0%)

主な兼務状況  
伊勢化学工業株式会社社外監査役

## // 監査役



伊藤 慎太郎  
常勤監査役 新任

主な兼務状況  
なし



加藤 清美  
常勤監査役

在任期間 5年  
取締役会出席回数  
16回/16回(100.0%)  
監査役会出席回数  
15回/15回(100.0%)

主な兼務状況  
なし



上田 純子  
監査役 社外 独立

在任期間 5年  
取締役会出席回数  
15回/16回(93.75%)  
監査役会出席回数  
15回/15回(100.0%)

主な兼務状況  
愛知大学大学院法務研究科長



柏木 勝広  
監査役 社外 独立

在任期間 4年  
取締役会出席回数  
15回/16回(93.75%)  
監査役会出席回数  
15回/15回(100.0%)

主な兼務状況  
柏木勝広公認会計士事務所所長  
愛知県監査委員

# 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車の両輪であると考えています。様々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。

企業がその目的を達成しようとする活動に対して、重大な影響を及ぼす様々なリスクを発生抑制・被害軽減していきます。万が一発生した場合は、経営への影響を最小化し、企業の持続性を保証することで、ステークホルダーの皆様からの期待に応えていきます。

 アイシングループサステナビリティ憲章 10章、リスクマネジメントの徹底

## 推進体制

リスクマネジメント推進体制として、上位会議体のサステナビリティ会議での方針展開を受け、社長をはじめCxO、監査役及び主要グループ会社の社長などが参加するリスクマネジメント委員会を設置しています。委員会においてアイシンにおけるリスク発生状況及び外部の環境・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、グループ本社では、リスク別に主管部署を設定し、国内外のグループ会社それぞれにリスクマネジメント推進責任者を置き、グループ全体で取り組むことでリスクに対する対応力を強化しています。さらに、定期的な取締役会への報告を通して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。

## 戦略

アイシンは、1997年の刈谷工場火災において、皆様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<sup>※</sup>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、大規模地震や線状降水帯の頻発などの自然災害、部品供給問題、情報セキュリティリスク、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、持続的成長と安定を目指し、経営戦略に関するリスクを含めたリスクマネジメントプロセスを導入しています。事業の円滑な運営を阻害

※ERM: Enterprise Risk Management

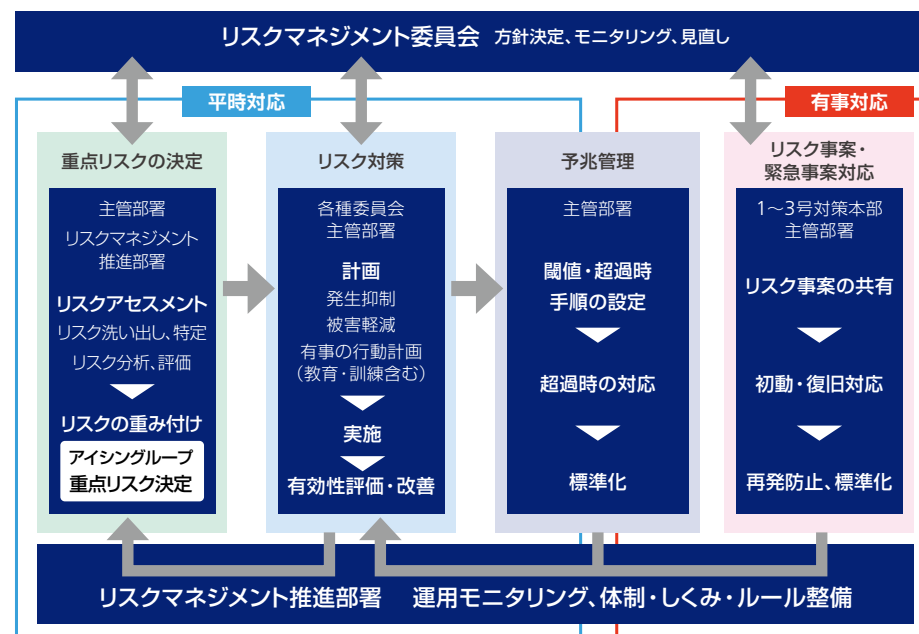
する「オペレーショナルリスク」と、中長期的な経営戦略の遂行を阻害する「経営戦略リスク」の両面から、リスクの予兆を捉え、影響度を適切に分析・評価し「先手を打つ」リスクマネジメントを実践していきます。

 サプライチェーン  情報セキュリティ

## 主な取り組み

アイシンでは「リスクマネジメントプロセス」に基づき、平時におけるリスクの発生抑制・被害軽減、有事の際の早期復旧・被害最小化に取り組んでいます。また、リスク発生の兆候をいち早く察知し、リスクを回避するために予兆管理を2025年度よりリスクマネジメントの枠組みに組み込みました。さらに、これらの対策の有効性評価、改善及び標準化を行い、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 ～PDCAサイクル～



# リスクマネジメント

## // 平時の対応

### 重点リスクの決定

アイシンでは年2回、リスクマネジメント委員会で重点リスクを決定しています。重点リスクの決定に際しては、毎年、当社グループ経営方針策定時に、経営会議、取締役会で確認される「機会とリスク」を受けて、リスクアセスメントにおいて、外部リスク環境の動向、顧客期待値やステークホルダーを含む社会的要請、外部専門機関によるリスク予測などをもとに、外部環境の変化に伴うリスクを洗い出しています。これに加え、各リスク主管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、海外拠点の地理的な視点から、内部環境の変化に伴うリスクを洗い出しています。これらのリスクを、発生確率や傾向、影響度を軸に分析・評価し、これまでのリスク対策による発生抑制・被害軽減の効果を勘案したうえで、グループ全体で重点的に対策すべき「重点リスク」を決定しています。

 2026年度アイシングループ重点リスク

### 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、各リスクの主管部署が発生抑制・被害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。

### 予兆管理

会社運営に悪影響を及ぼす可能性のあるリスク発生の兆候をいち早く察知し、リスクを回避するために予兆管理を行っています。リスクに対する閾値の設定と閾値超過時の「対応(部署・内容)」をあらかじめ手順化しています。

## // 有事の対応

### 緊急事態対応

緊急事態が発生した際の初動対応では、「リスクレポート」を起点に、社長をはじめとす

る全役員及び各リスクの主管部署へ迅速にリスクの発生を伝達します。そのうえで、危機レベルに応じた対策本部(1号～3号)を立ち上げます。対策本部長については、1号事案ではリスクマネジメント委員長がリスク事案に応じて任命し、2号事案では原則として当該リスクの主管部署の本部長が、3号事案ではリスク主管部署の部長が担います。また、対策本部の事務局は、1号対策本部では各リスクの主管部署及びリスクマネジメント推進部署であるERM室が、2号・3号対策本部では各リスクの主管部署が対応にあたります。こうした体制のもと、災害等の緊急事態対応にあたっては、基本方針として「①人命・安全、②地域貢献、③生産復旧」の優先順位を掲げ、行動指針を「早め・多め」と定めています。これらの考え方に基づき、緊急事態対応計画(BCP)を策定しています。災害等が発生した際は、まず人命と安全の確保を最優先に行い、被害の最小化を図ります。次に、「地域復旧なくしてアイシンの生産復旧なし」の考え方のもと、地域貢献に注力します。具体的には被災した地域の行政と連携し、不足している物資や救援物資の提供、被災地域の仕入先への物資支援等を実施しています。生産復旧対応では、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。さらに、被害が深刻な場合は、代替業務や代替生産にシフトし、事業を継続していきます。これらの緊急事態に備え、各リスクの主管部署では、計画的にリスク抑制・軽減策を実施するとともに、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」を定期的実施しています。また、BCPの策定及び訓練により実効性を向上させるとともに、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。

なお、2026年7月28日に発生した令和8年熊本地震では、当社グループ会社のアイシン九州において、2016年の震度6弱を上回る震度6強を観測しました。上記基本方針のもと、まず従業員の安全確保と被害状況の把握を最優先に対応し、続いて地域社会の復旧・復興支援に取り組むとともに、生産活動の早期復旧を進め、8月2日に一部生産を再開、8月5日には通常稼働を再開しました。2016年の熊本地震では通常稼働再開まで22日間を要したのに対し、今回は8日後に通常稼働を再開しており、2016年の熊本地震で得た知見を踏まえた対策により、被害を限定的に抑え、早期復旧を実現することができました。今後、今回の対応を振り返り、地震対策のさらなる改善を図っていきます。

# 品質

## 基本的な考え方・方針

アイシンは提供価値として「安心と感動をお客様へ」を掲げ、品質にこだわり、お客様の期待を超える新しい価値を生み出します。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<sup>※1</sup>を推進しています。

品質方針を下記のように定め、品質保証活動の体系を「品質マニュアル」に規定しています。

※1 Total Quality Management

### 品質方針

安全、地球環境に配慮し、製品のライフサイクルを通じて、お客様が求めるすべての品質を追求することで、感動と笑顔が得られる商品・サービスをタイムリーに提供し、安心・快適な社会づくりに貢献します。

## 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と権限を有し、お客様に対する品質保証の役割を担っています。世界中のお客様に対し満足と安心を提供するため、経営トップが参画する「品質機能会議」を中核に据え、各製品本部及び機能本部に品質方針を展開しています。これに基づく品質活動状況を監視するとともに、お客様の声を継続的に収集・分析し、全社へフィードバックしています。さらに、監査活動や品質教育の実施を通じて、より高品質な製品づくりの推進に取り組んでいます。

## 戦略

### 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

- 次世代商品・サービス品質への対応、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（品質マネジメントシステム）を構築・監査・改善する
- デジタル社会の中で、成長領域である知能化や新規事業、カーボンニュートラルの進展に対して新たな価値を創造できる人財を育成する

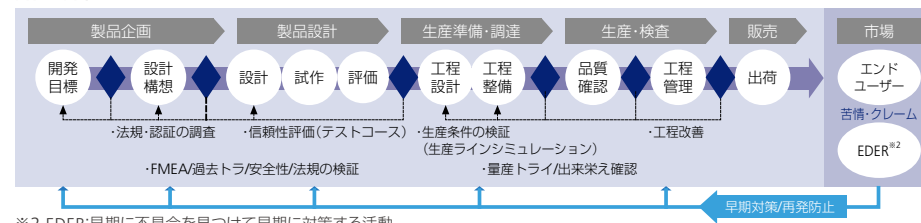
## 主な取り組み

### 中長期の重点領域に対する開発～生産各プロセスでの確実な品質保証

新製品の立ち上げにおいては、品質保証体系に基づき、各プロセスの節目で品質リスクの特定・低減を行い、品質問題の未然防止に取り組んでいます。また設計、生産技術、工場の専門部門が一体となったDX・AI活動を推進し、開発プロセスの革新を通じて、開発期間短縮と高品質の両立に貢献しています。

製品設計段階では、お客様視点に立ち、安全性及び法規適合性を再検証するとともに各製品群で蓄積された技術・知見を集約し、過去発生不具合の再発防止を徹底することで、設計品質の向上に努めています。また、高温・低温環境や各種路面条件、電磁波影響など、世界各地の特異な使用環境を再現した自社テストコース及び試験設備を活用し、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。生産準備段階においては、生産ラインシミュレーションなど最先端のデジタル技術を活用し、高度で完成度の高い生産ラインを短時間で構築しています。さらに量産トライを重ねることで生産の安定化と品質の向上を図っています。

### 品質保証ステップ ◆：節目確認/判断



### 「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」という価値観を取り戻すため、「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」を現代に合わせて解説した啓発ツールの発行による「知識」の普及、生々しい失敗事例を展示した伝承館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全員がすべての業務の品質にこだわる価値観が当たり前となる環境＝職場風土の構築に力を入れています。

# 財務データ(連結)

(単位:百万円)

| (年度)              |                                    | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      |
|-------------------|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 財政状態・<br>経営成績     | 売上収益                               | 3,562,622 | 3,908,937 | 4,043,110 | 3,784,585 | 3,525,799 | 3,917,434 | 4,402,823 | 4,909,557 | 4,896,104 | 5,117,764 |
|                   | 海外拠点売上収益比率(%)                      | 41.8      | 41.1      | 41.2      | 42.1      | 42.3      | 44.6      | 49.6      | 50.1      | 50.2      | 50.8      |
|                   | 営業利益                               | 228,691   | 253,808   | 205,562   | 56,129    | 145,332   | 182,011   | 57,942    | 143,396   | 202,941   | 228,796   |
|                   | 税引前利益                              | 237,311   | 268,171   | 217,486   | 53,395    | 167,523   | 219,983   | 73,741    | 149,877   | 173,440   | 247,941   |
|                   | 親会社の所有者に帰属する当期利益                   | 126,653   | 134,551   | 110,123   | 24,061    | 105,638   | 141,941   | 37,670    | 90,813    | 107,586   | 171,697   |
|                   | 親会社の所有者に帰属する持分                     | 1,236,385 | 1,310,176 | 1,346,902 | 1,280,165 | 1,535,512 | 1,756,516 | 1,751,326 | 2,135,837 | 1,977,263 | 2,200,573 |
|                   | 資産合計                               | 3,338,339 | 3,527,910 | 3,751,880 | 3,992,652 | 4,027,103 | 4,205,801 | 4,135,826 | 4,643,016 | 4,284,600 | 4,512,274 |
|                   | 設備投資                               | 237,449   | 260,315   | 389,932   | 290,646   | 190,268   | 218,771   | 221,494   | 230,033   | 223,738   | 223,343   |
|                   | 減価償却費                              | 197,168   | 213,430   | 226,418   | 242,167   | 240,016   | 245,257   | 263,562   | 259,831   | 257,434   | 249,372   |
|                   | 研究開発費                              | 167,719   | 182,900   | 202,190   | 205,823   | 189,850   | 194,162   | 218,631   | 225,594   | 236,844   | 265,494   |
|                   | 売上収益研究開発率(%)                       | 4.7       | 4.7       | 5.0       | 5.4       | 5.4       | 5.0       | 5.0       | 4.6       | 4.8       | 5.2       |
| 1株当たり情報<br>(単位:円) | EPS(基本的1株当たり当期利益) <sup>※1</sup>    | 148.15    | 163.41    | 136.21    | 29.76     | 130.65    | 175.55    | 46.59     | 112.31    | 137.81    | 232.64    |
|                   | BPS(1株当たり親会社所有者帰属持分) <sup>※1</sup> | 1,475.37  | 1,620.56  | 1,666.00  | 1,583.36  | 1,899.10  | 2,172.45  | 2,165.95  | 2,641.39  | 2,609.69  | 3,037.06  |
|                   | 配当金 <sup>※1</sup>                  | 41.67     | 50.00     | 50.00     | 40.00     | 40.00     | 56.67     | 56.67     | 56.67     | 60.00     | 70.00     |
|                   | 配当性向(%)                            | 28.1      | 30.6      | 36.7      | 134.4     | 30.6      | 32.3      | 121.6     | 50.5      | 43.5      | 30.1      |
| キャッシュ・フロー         | 営業活動によるキャッシュ・フロー                   | 394,812   | 311,542   | 354,942   | 327,552   | 343,314   | 193,343   | 237,970   | 499,740   | 339,870   | 376,084   |
|                   | 投資活動によるキャッシュ・フロー                   | △229,109  | △229,346  | △414,494  | △273,876  | △138,175  | △204,952  | △186,857  | △93,153   | △146,948  | △77,180   |
|                   | 財務活動によるキャッシュ・フロー                   | △31,617   | △73,634   | 13,164    | 275,382   | △373,880  | △135,859  | △127,752  | △211,699  | △270,221  | △181,975  |
|                   | フリーキャッシュ・フロー                       | 165,703   | 82,196    | △59,552   | 53,676    | 205,139   | △11,609   | 51,112    | 406,587   | 192,922   | 298,904   |
|                   | 現金及び現金同等物                          | 394,559   | 406,508   | 357,195   | 675,162   | 520,028   | 386,906   | 317,693   | 527,191   | 451,690   | 592,398   |
| 財務指標              | 営業利益率(%)                           | 6.4       | 6.5       | 5.1       | 1.5       | 4.1       | 4.6       | 1.3       | 2.9       | 4.1       | 4.5       |
|                   | 親会社所有者帰属持分比率(%)                    | 37.0      | 37.1      | 35.9      | 32.1      | 38.1      | 41.8      | 42.3      | 46.0      | 46.1      | 48.8      |
|                   | ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)            | 10.5      | 10.6      | 8.3       | 1.8       | 7.5       | 8.6       | 2.1       | 4.7       | 5.2       | 8.2       |
|                   | ROIC(投下資本利益率)(%) <sup>※2</sup>     | 11.5      | 11.6      | 8.6       | 1.7       | 5.1       | 6.6       | 1.8       | 5.3       | 7.1       | 9.1       |

※1 2024年10月1日付で普通株式1株につき3分割の割合で株式分割を実施しました。3分割後の調整済み数値で記載しています。

※2 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)

# 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

#### 算定方法

CO<sub>2</sub>総排出量 = Σ(燃料使用量×CO<sub>2</sub>排出係数) + Σ(購入電力量×CO<sub>2</sub>排出係数)

CO<sub>2</sub>排出係数

【2019～2025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<br>※都市ガスは、「地球温暖化対策の推進に関する法律」(日本)の係数を使用                                                                                  |
|    | 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<br>(2021年度:R2年度、2022年度:R3年度、2023年度:R4年度、2024年度:R5年度、2025年度:R6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 <sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustionに基づく排出係数<br>(2021年度:IEA2019,2021edition、2022年度:IEA2020,2022edition、2023年度:IEA2021,2023edition、2024年度:IEA2022,2024edition、2025年度:IEA2023,2025edition) |

地球温暖化係数は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」(日本)の係数を使用

### Scope1、2、3合計

単位:t-CO<sub>2</sub>e

| 2021年度     | 2022年度     | 2023年度     | 2024年度     | 2025年度     |
|------------|------------|------------|------------|------------|
| 25,530,744 | 24,088,622 | 25,224,731 | 23,596,868 | 24,087,189 |

### 生産CO<sub>2</sub>排出量(生産拠点 Scope1、2)

単位:t-CO<sub>2</sub>

| 項目     | 2021年度    | 2022年度    | 2023年度    | 2024年度    | 2025年度    |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Scope1 | 602,011   | 533,137   | 525,133   | 491,009   | 475,460   |
| Scope2 | 1,963,240 | 1,745,595 | 1,755,040 | 1,657,897 | 1,218,240 |
| 合計     | 2,565,251 | 2,278,732 | 2,280,173 | 2,148,906 | 1,693,700 |

### サプライチェーン排出量(Scope3)

単位:t-CO<sub>2</sub>e

| 項目                             | 2021年度     | 2022年度     | 2023年度     | 2024年度     | 2025年度     |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1.購入した製品・サービス                  | 11,373,619 | 10,736,420 | 11,177,441 | 11,022,068 | 11,545,813 |
| 2.資本財                          | 752,442    | 761,807    | 791,314    | 769,659    | 775,210    |
| 3.Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動 | 409,028    | 361,030    | 348,710    | 328,008    | 264,606    |
| 4.輸送、配送(上流)                    | 608,026    | 669,230    | 689,386    | 554,313    | 548,421    |
| 5.事業から出る廃棄物                    | 54,752     | 53,040     | 58,472     | 55,266     | 58,255     |
| 6.出張                           | 11,552     | 13,814     | 16,149     | 17,735     | 14,728     |
| 7.雇用者の通勤                       | 37,080     | 32,963     | 36,868     | 51,288     | 41,481     |
| 8.リース資産(上流)                    | —          | —          | —          | —          | —          |
| 9.輸送、配送(下流)                    | 158,884    | 168,284    | 175,895    | 192,164    | 204,402    |
| 10.販売した製品の加工                   | 492,297    | 517,713    | 379,242    | 311,603    | 254,450    |
| 11.販売した製品の使用                   | 8,814,825  | 8,230,378  | 9,042,565  | 7,967,008  | 8,411,219  |
| 12.販売した製品の廃棄                   | 29,558     | 29,261     | 29,789     | 21,936     | 157,345    |
| 13.リース資産(下流)                   | —          | —          | —          | —          | —          |
| 14.フランチャイズ                     | —          | —          | —          | —          | —          |
| 15.投資                          | 150,733    | 167,752    | 127,995    | 95,071     | 72,484     |
| 合計                             | 22,892,795 | 21,741,694 | 22,873,825 | 21,386,118 | 22,348,414 |

### 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

基準年度(2019年度)に対する削減率(%)

| 項目                | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Scope1、2          | 5.1    | 15.6   | 15.4   | 20.5   | 37.4   |
| Scope3(カテゴリー1、11) | 0.1    | 6.2    | 0.0    | 6.1    | 1.3    |

### 水資源投入量(連結)

単位:m<sup>3</sup>

| 2021年度     | 2022年度     | 2023年度     | 2024年度     | 2025年度     |
|------------|------------|------------|------------|------------|
| 15,050,599 | 14,015,795 | 14,119,698 | 13,126,934 | 13,029,393 |

各年度の対象範囲は以下となります。

2021: アイシン及び連結会社136社の生産拠点

2022: アイシン及び連結会社136社の生産拠点

2023: アイシン及び連結会社132社の生産拠点

2024: アイシン及び連結会社126社の生産拠点

2025: アイシン及び連結会社124社の生産拠点

### 産業廃棄物総排出量

単位:t

| 2021年度  | 2022年度  | 2023年度  | 2024年度  | 2025年度  |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 160,314 | 144,912 | 163,520 | 140,980 | 174,435 |

※ 産業廃棄物(埋立、社外中間処理、社外逆有償リサイクル)が対象

# 非財務データ(社会)

## // 人事関連データ

| 項目                   |                        |                     |      | 単位      | 2021年度              | 2022年度              | 2023年度              | 2024年度              | 2025年度           |
|----------------------|------------------------|---------------------|------|---------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| 従業員数 <sup>※1</sup>   |                        | 連結                  |      | 人       | 117,177             | 116,649             | 115,140             | 114,449             | 113,292          |
| 正社員数                 | 正社員数(男女別、女性比率)         | 連結                  | 男性   | 人       | 97,754              | 97,445              | 97,278              | 96,483              | 91,907           |
|                      |                        |                     | 女性   | 人       | 19,989              | 20,216              | 21,033              | 20,443              | 20,502           |
|                      |                        |                     | 女性比率 | %       | 17.1%               | 17.2                | 17.8                | 17.5                | 18.2             |
| 働きがい<br>(エンゲージメント)   | 社員エンゲージメント(社員意識調査結果より) | 国内(69社)             |      | 肯定回答率 % | -                   | -                   | -                   | 53 <sup>※2</sup>    | 56 <sup>※2</sup> |
|                      | 社員を活かす環境(社員意識調査結果より)   |                     |      | 肯定回答率 % | -                   | -                   | -                   | 49 <sup>※2</sup>    | 54 <sup>※2</sup> |
|                      | 離職率(自己都合退職)            | グループ3社 <sup>※</sup> |      | %       | 1.8                 | 1.8                 | 2.0                 | 2.3                 | 1.7              |
| ダイバーシティ&<br>インクルージョン | 女性役員比率 <sup>※3</sup>   | 連結                  | 男性   | 人       | 529                 | 527                 | 485                 | 452                 | 440              |
|                      |                        |                     | 女性   | 人       | 10                  | 12                  | 10                  | 15                  | 17               |
|                      |                        |                     | 女性比率 | %       | 1.9                 | 2.2                 | 2.0                 | 3.2                 | 3.7              |
|                      | 女性管理職比率                | 国内(69社)             | 男性   | 人       | 5,158 <sup>※4</sup> | 5,495 <sup>※4</sup> | 5,663 <sup>※4</sup> | 5,760 <sup>※4</sup> | 7,712            |
|                      |                        |                     | 女性   | 人       | 131 <sup>※4</sup>   | 141 <sup>※4</sup>   | 153 <sup>※4</sup>   | 168 <sup>※4</sup>   | 239              |
|                      |                        |                     | 女性比率 | %       | 2.5 <sup>※4</sup>   | 2.5 <sup>※4</sup>   | 2.6 <sup>※4</sup>   | 2.8 <sup>※4</sup>   | 3.0              |
|                      |                        | 連結                  | 男性   | 人       | 9,158               | 9,528               | 9,349               | 9,409               | 9,659            |
|                      |                        |                     | 女性   | 人       | 607                 | 664                 | 624                 | 635                 | 670              |
|                      |                        |                     | 女性比率 | %       | 6.2                 | 6.5                 | 6.3                 | 6.3                 | 6.5              |
|                      | 女性係長比率                 | グループ3社 <sup>※</sup> | 男性   | 人       | 6,786               | 6,930               | 6,994               | 6,990               | 7,083            |
|                      |                        |                     | 女性   | 人       | 255                 | 333                 | 371                 | 409                 | 459              |
|                      |                        |                     | 女性比率 | %       | 3.6                 | 4.6                 | 5.0                 | 5.5                 | 6.1              |

※ グループ3社:2025年度から3社(アイシン、アイシン高丘、アドヴィックス)2024年度以前 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)

※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 当年度実績における対象範囲:2024年度 グループ12社、2025年度 グループ68社

※3 女性役員比率:社長、副社長、取締役。

※4 当年度実績における対象範囲:2024年度 グループ4社

## 非財務データ(社会)

| 項目                   |                                     |          |             | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|----------------------|-------------------------------------|----------|-------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|
| ダイバーシティ&<br>インクルージョン | 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   | 70.3   | 69.1   |
|                      |                                     |          | うち正規雇用労働者   | %  | -      | 76.2   | 68.8   | 79.2   | 69.3   |
|                      |                                     |          | うちパート・有期労働者 | %  | -      | 80.1   | 82.3   | 70.1   | 70.6   |
|                      | 海外法人の幹部(副社長級以上)※6 における<br>ローカル従業員比率 | 海外(110社) | ローカル従業員     | 人  | 106    | 110    | 109    | 114    | 121    |
|                      |                                     |          | ポスト数        | 個  | 304    | 318    | 317    | 318    | 289    |
|                      |                                     |          | ローカル従業員比率   | %  | 34.9   | 34.6   | 34.4   | 35.8   | 41.9   |
| ワークライフ<br>バランス       | 有給休暇取得率※7                           | グループ3社※  |             | %  | 95.3   | 100.7  | 93.8   | 96.1   | 93.6   |
|                      | 平均勤続年数                              |          | 男性          | 年  | 16.3   | 16.4   | 16.6   | 16.3   | 16.7   |
|                      |                                     |          | 女性          | 年  | 11.6   | 12.0   | 13.0   | 13.0   | 13.5   |
|                      |                                     |          | 全体          | 年  | 15.8   | 15.9   | 16.2   | 15.9   | 16.3   |
|                      | 月平均法定外労働時間※8                        | アイシン単体   |             | 時間 | 21.0   | 21.3   | 24.3   | 23.1   | 22.7   |
|                      | 男性育児休業取得率※9                         | グループ3社※  |             | %  | 17.9   | 33.2   | 49.7   | 62.5   | 79.1   |
|                      | 男性育児休業と育児目的休暇の取得率※10                |          |             | %  | -      | 95.5   | 95.7   | 92.6   | 96.8   |
|                      | 男性育休100%取得目標達成率※11                  |          |             | %  | 100.0  | 99.6   | 98.3   | 98.2   | 98.4   |
| 労働安全衛生               | 従業員(派遣社員含む)の休業度数率※12                | グループ13社  |             | %  | 0.14   | 0.17   | 0.15   | 0.25   | 0.19   |

※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。男女の賃金差は、現時点で男性の方が平均勤続年数が長く、高資格者の割合が高いことに起因。

※6 海外法人の幹部(副社長級以上):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:2021年度は該当年度内の取得者にて計上。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33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33年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得率を算出。

※10 男性育児休業と育児目的休暇の取得率:「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成33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33年労働省令第25号)第71条の6第2号における育児休業及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、育児休業及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>



TSE JPX Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Index

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



TSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

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



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



Sompo Sustainability Index

Sompo Sustainability Index

## ESGに関する社外からの評価



DX注目企業2026  
Digital Transformation

DX注目企業2026

経済産業省等が選定する、企業価値向上に資するDXの優れた取り組みで注目される企業として、DX注目企業2026に選定されました



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

2025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」評価に選定されました。2023年から3年連続の選定です



日本自動車会館 感謝表彰  
クルマ・文化・社会・パートナーシップ大賞

クルマ・文化・社会・  
パートナーシップ

一般社団法人日本自動車会館所・日刊自動車新聞社が主催する第5回 クルマ・文化・社会・パートナーシップ大賞において、乗り合い送迎サービス「チョイソコ」が「大賞」を受賞しました



健康経営優良法人2026(大規模法人部門)  
～ホワイト500～

2017年から10年連続認定

# 会社情報

## // 会社概要(2026年3月31日現在)

|           |                                                                 |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|
| 社 名       | 株式会社アイシン<br>(AISIN CORPORATION)                                 |
| 資 本 金     | 450億円                                                           |
| 本 社 所 在 地 | 〒448-8650<br>愛知県刈谷市朝日町<br>二丁目1番地<br>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 34,956人<br>連結 113,292人                                       |
| 連結対象会社数   | 連結子会社 186社<br>(国内:69社、海外117社)<br>持分法適用関連会社 14社<br>(国内:7社、海外:7社) |
| 事 業 内 容   | 自動車部品、<br>エナジーソリューション<br>関連機器の製造販売                              |

## // 株式の状況(2026年3月31日現在)

2024年10月1日付で普通株式1株につき3分割の割合で株式分割を実施しました。3分割後の調整済み数値で記載しています。

### 大株主(上位10名)※1

| 株主名                                           | 持株数(千株) | 持株比率※2(%) |
|-----------------------------------------------|---------|-----------|
| トヨタ自動車株式会社                                    | 161,828 | 22.34     |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社<br>(信託口)                   | 79,249  | 10.94     |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                            | 28,445  | 3.92      |
| 株式会社豊田自動織機                                    | 23,239  | 3.20      |
| アイシン従業員持株会                                    | 19,899  | 2.74      |
| トヨタ不動産株式会社                                    | 19,034  | 2.62      |
| 日本生命保険相互会社                                    | 18,900  | 2.60      |
| 高知信用金庫                                        | 17,335  | 2.39      |
| STATE STREET BANK AND TRUST<br>COMPANY 505001 | 10,940  | 1.51      |
| 全国共済農業協同組合連合会                                 | 10,319  | 1.42      |

※1 当社は、自己株式を34,451千株所有しておりますが、上記の大株主より除いております。

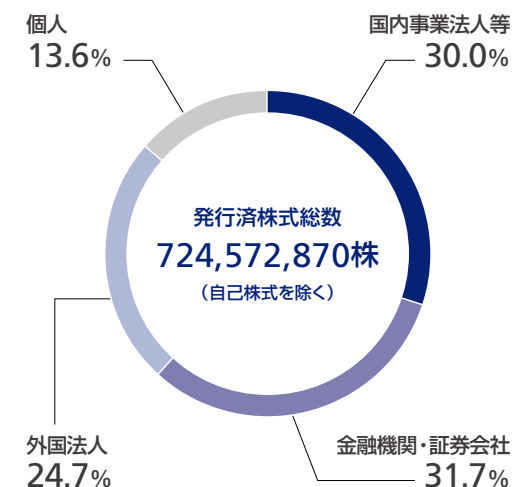
※2 持株比率は、発行済株式総数から自己株式数を控除して算出しております。

### 株価推移・株主総利回り(TSR)

#### 株価チャート



### 所有者別株式分布状況



| 年度   | 株価※1(円) | 配当(円) | 株主総利回り※2(%) |
|------|---------|-------|-------------|
| 2021 | 1,398   | 56.67 | 103.9       |
| 2022 | 1,215   | 56.67 | 94.9        |
| 2023 | 2,074   | 56.67 | 160.3       |
| 2024 | 1,623   | 60.00 | 132.4       |
| 2025 | 2,168   | 70.00 | 176.3       |

※1 株価は年度末の終値です。

※2 2021年3月を基準に算出しています。

お問い合わせ先: <https://www.aisin.com/jp/contact/>