2028年中期経営計画

株式会社アイシン
吉田　守孝
取締役社長

AISIN CORPORATION
Moritaka Yoshida
President

2026.02.19

 © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

1. 長期的な成長に向けて

2. 2025年中期経営計画の振り返り

3. 2028年中期経営計画

4. 参考資料

1

 © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2028年中期経営計画の位置づけ

環境変化を好機として持続的な成長を実現

中長期事業戦略
(2023-2030)

25年中期経営計画
(2023-2025)

28年中期経営計画
(2026-2028)

3つの優先課題
(マテリアリティ)

経営理念
"移動"に感動を、
未来に笑顔を。

2030年の目標に向けて着実に経営を推進し、30年以降の持続的な成長につなげる

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

外部環境認識

不確実性の高まり

世界情勢

・地政学リスク
・政策多様化

×

市場の動向

・BEVの減速
・HEV/PHEVの成長
・AT/CVTの揺り戻し

世界情勢、自動車業界の市場動向はますます不確実性が高まっている

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

環境変化に打ち勝つ考え方

「稼ぐ力」の強化 ＋ 将来への「弾込め」

進め方 SPEED & AGILEな舵取り

強み ものづくり力（幅広い商品群＋グローバル生産拠点）

ものづくり力をベースに「稼ぐ力」の強化、将来への「弾込め」をSPEED & AGILEに進める

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2028年中期経営計画の構造

商品軸

主力商品の収益性・品揃え拡大
“移動”の価値の創造

地域軸

地域軸経営の加速

機能軸

経 営 基 盤 強 化

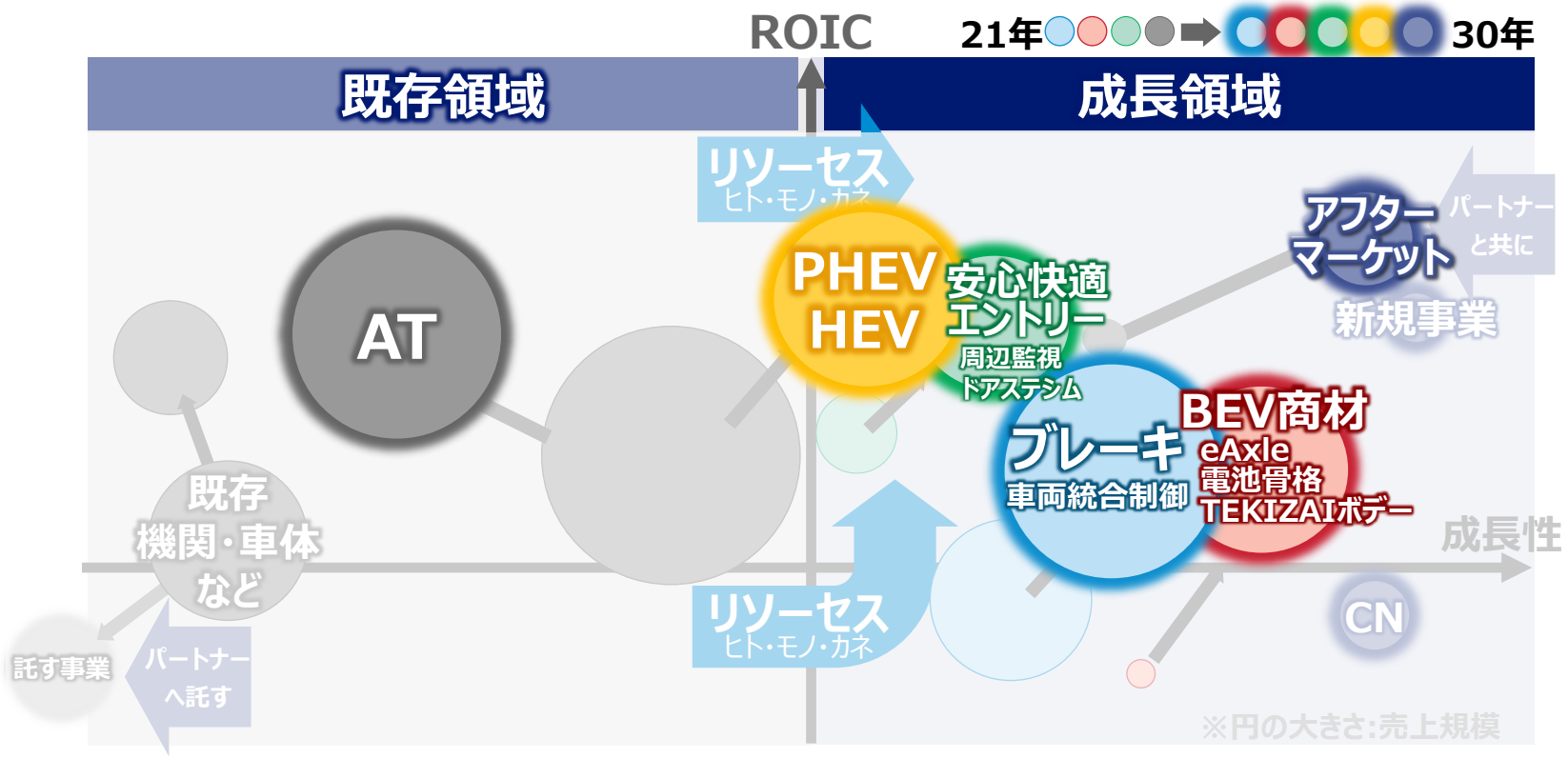
- グループ経営の高度化
- 収益構造改革
- 成長を支えるサステナビリティ

「稼ぐ力」、「弾込め」の両立に向け、商品軸、地域軸と機能軸の取り組みを連携

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

主力商品による収益拡大

アイシンのポートフォリオ見通し



主力商品(成長ドライバー)

26 ～ 28年　　30年～

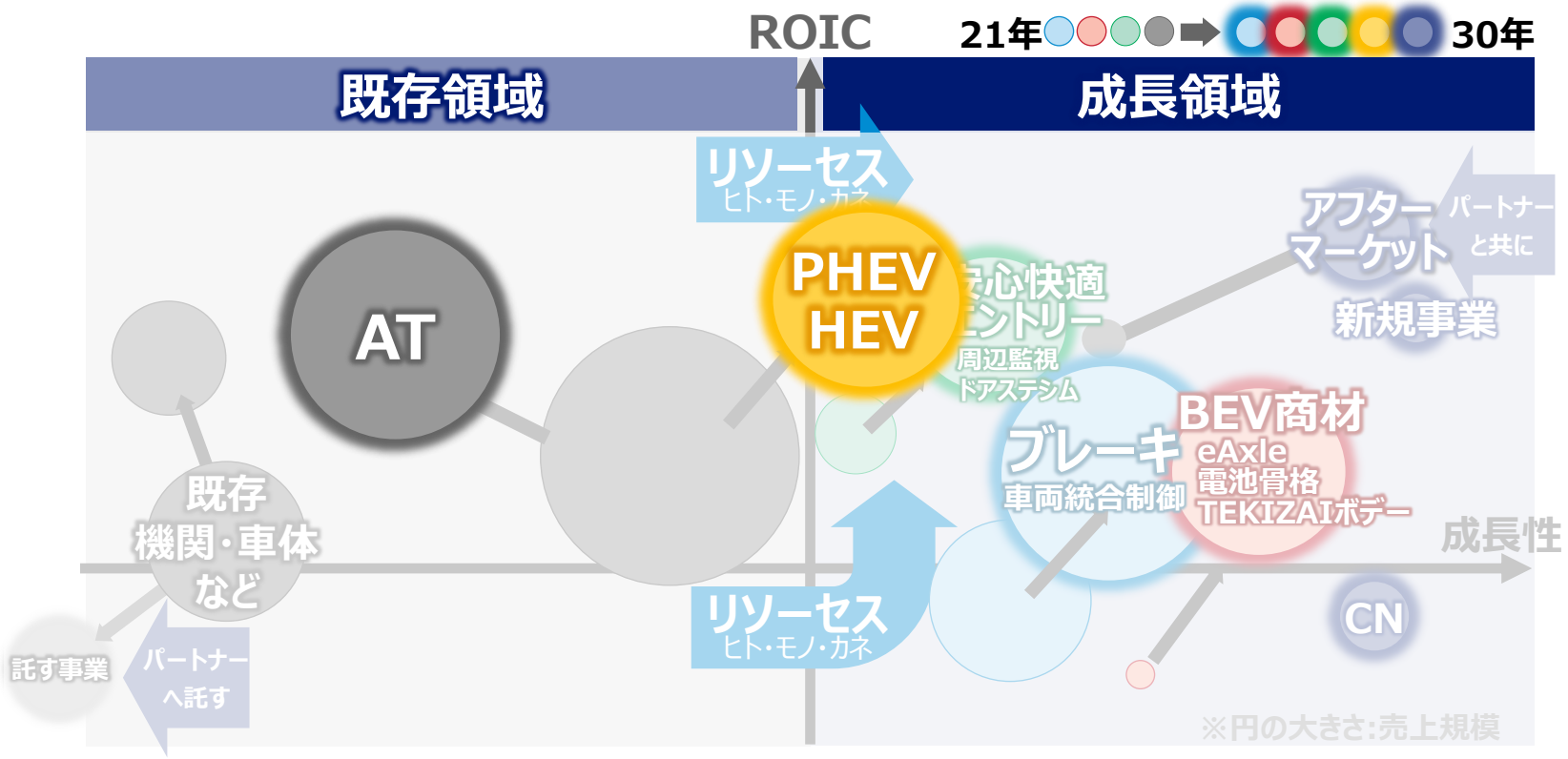
- AT
- PHEV/HEV
- BEV商材
- ブレーキ
- 安心快適エントリー
- アフターマーケット

現行主力商品の拡販に加え弾込めを着実に行いながら、収益の質・量を成長させる

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

主力商品による収益拡大

アイシンのポートフォリオ見通し



主力商品(成長ドライバー)

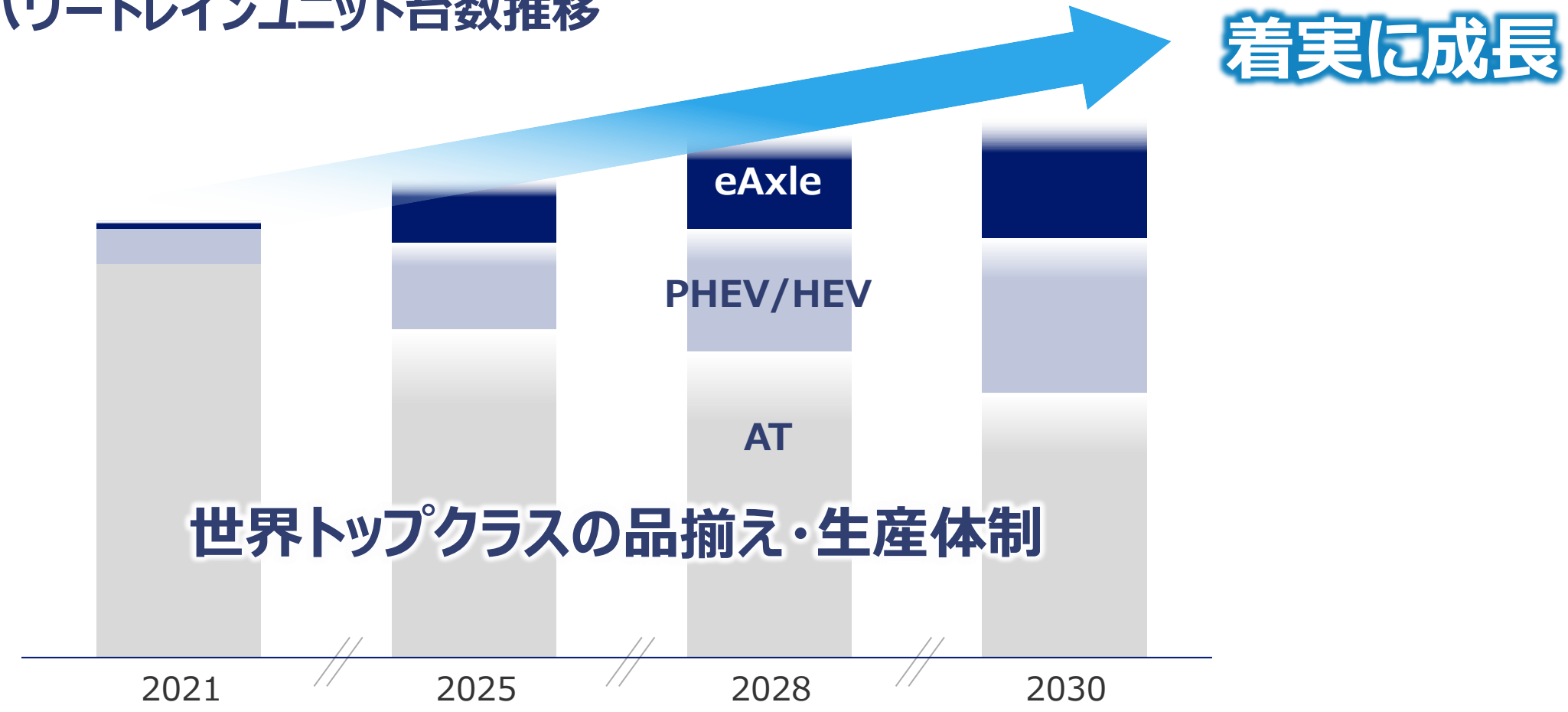
26 ～ 28年	30年～
AT	
PHEV/HEV	
	BEV商材
	ブレーキ
	安心快適エントリー
	アフターマーケット

世界トップシェアのATとグローバルで成長するPHEV/HEV

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

主力商品による収益拡大

パワートレインユニット台数推移

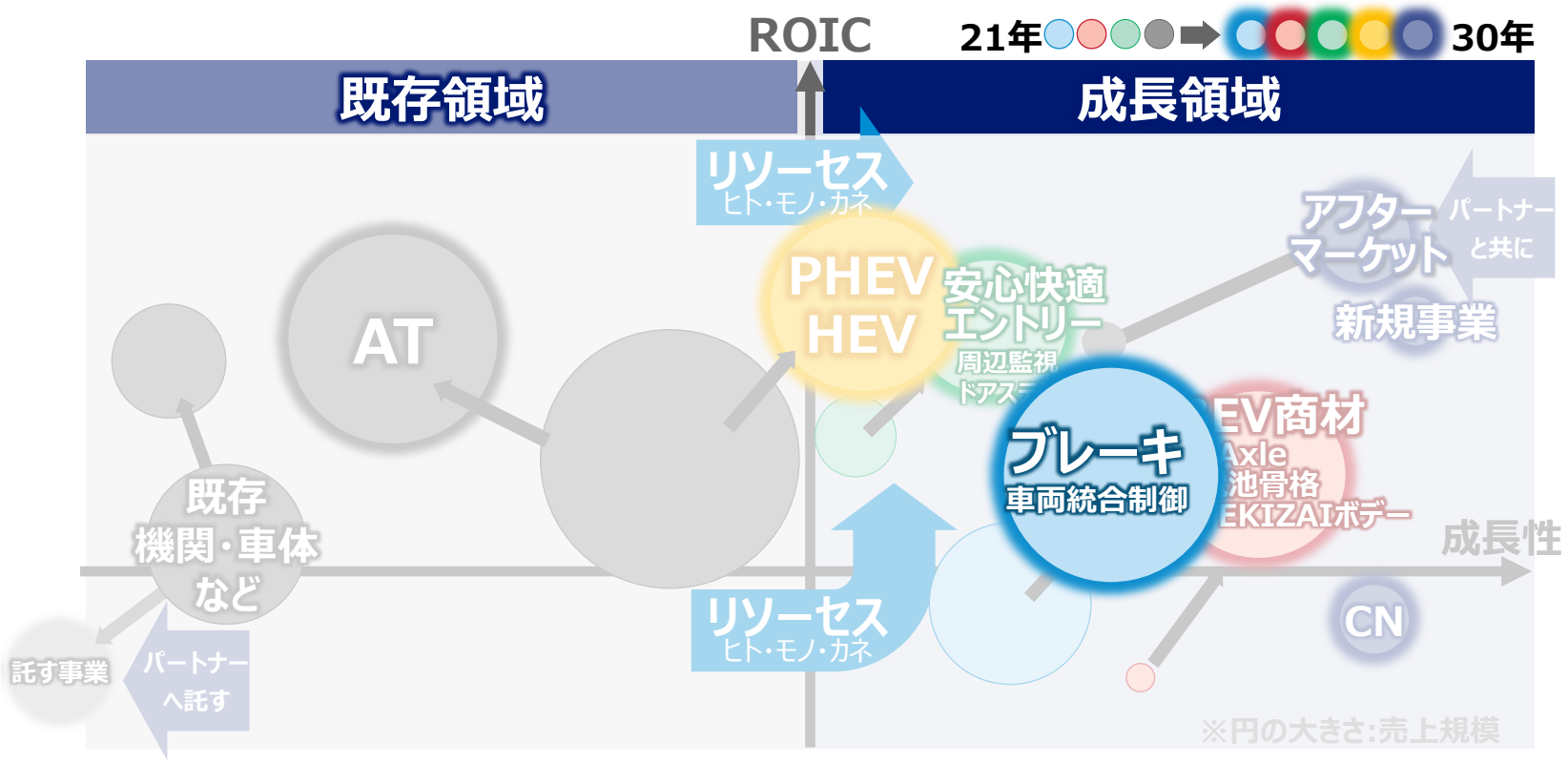


品揃えとグローバル生産体制の強化により世界一であり続ける

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

主力商品による収益拡大

アイシンのポートフォリオ見通し



主力商品(成長ドライバー)

26 ～ 28年　　30年～

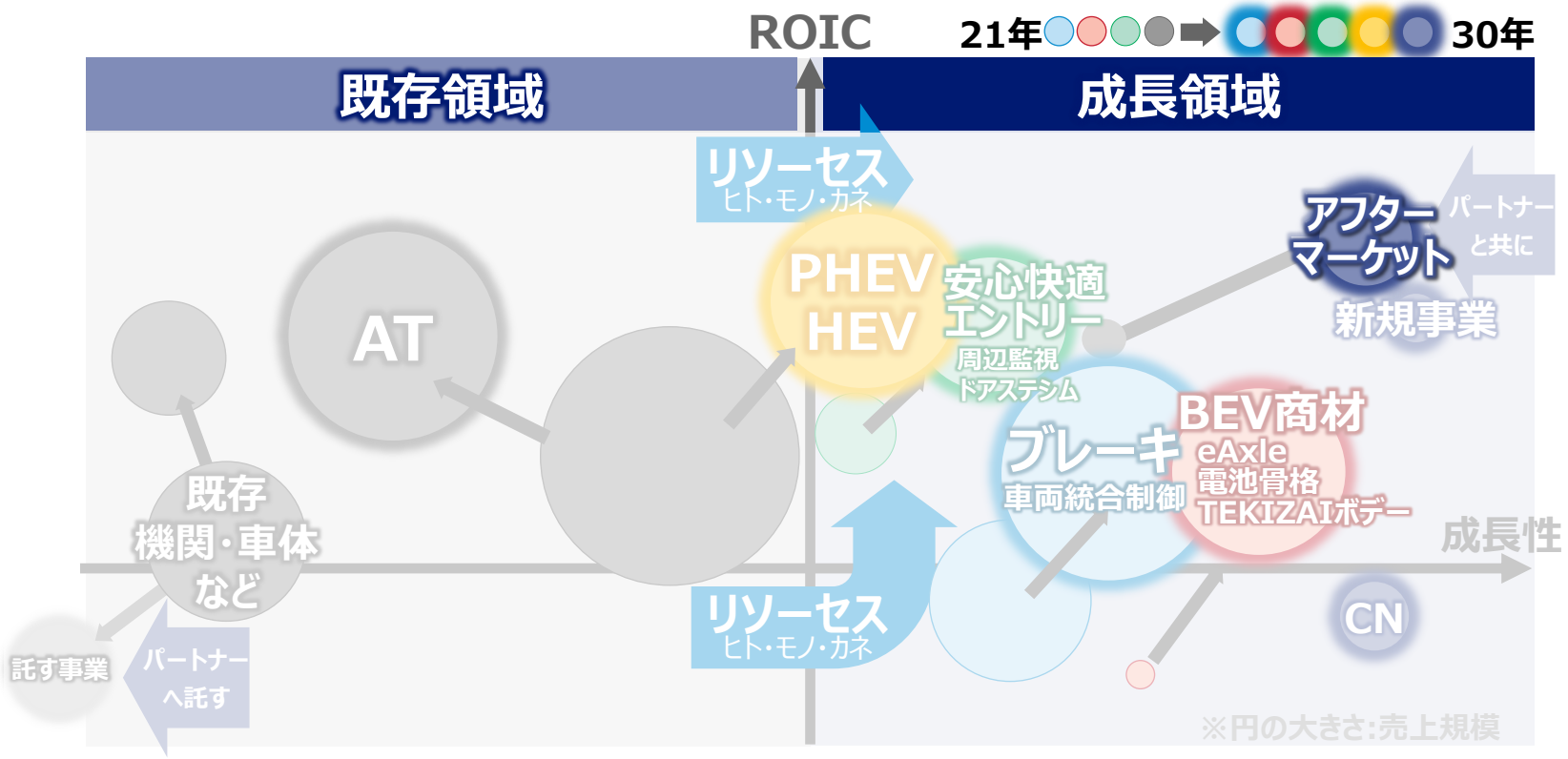
- AT
- PHEV/HEV
- BEV商材
- ブレーキ
- 安心快適エントリー
- アフターマーケット

電動化・知能化により成長するアドヴィックスのブレーキ

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

主力商品による収益拡大

アイシンのポートフォリオ見通し



主力商品(成長ドライバー)

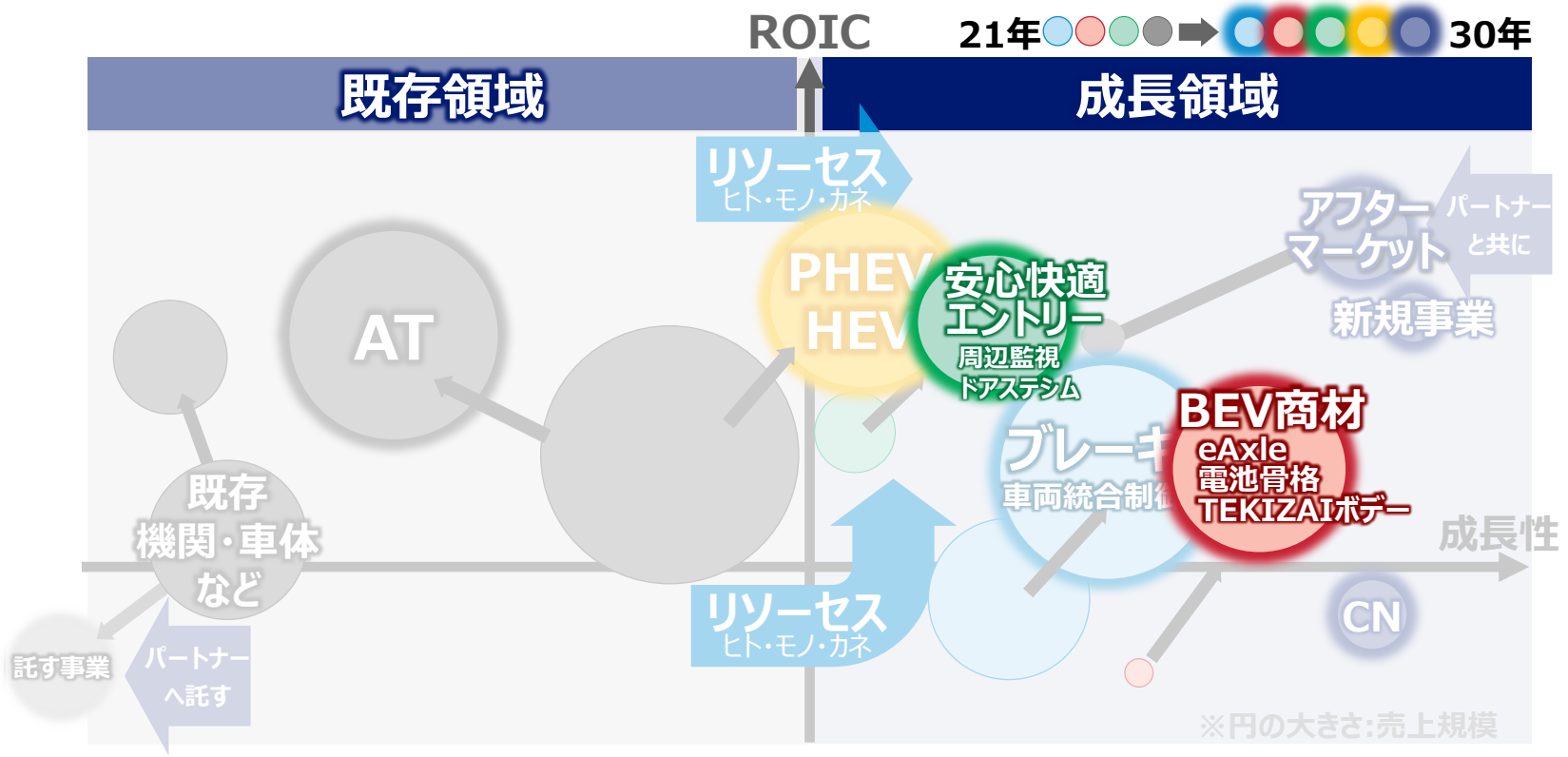
26 ～ 28年	30年～
AT	
PHEV/HEV	
BEV商材	
ブレーキ	
安心快適エントリー	
アフターマーケット	

アフターマーケットをはじめとする新車外ビジネスの拡大

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

主力商品による収益拡大

アイシンのポートフォリオ見通し



主力商品(成長ドライバー)

26 ～ 28年　　30年～

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

BEV商材・安心快適エントリーへの弾込めを進め、成長ドライバーへ

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

地域軸経営の加速

オペレーションの現地化
（リーダー・設計・営業・調達・生産）

グローバル供給拠点・生産アセットの徹底活用

地域間の連携強化
（北南米・中国・アセアン・欧州・インド）

具体的な成果

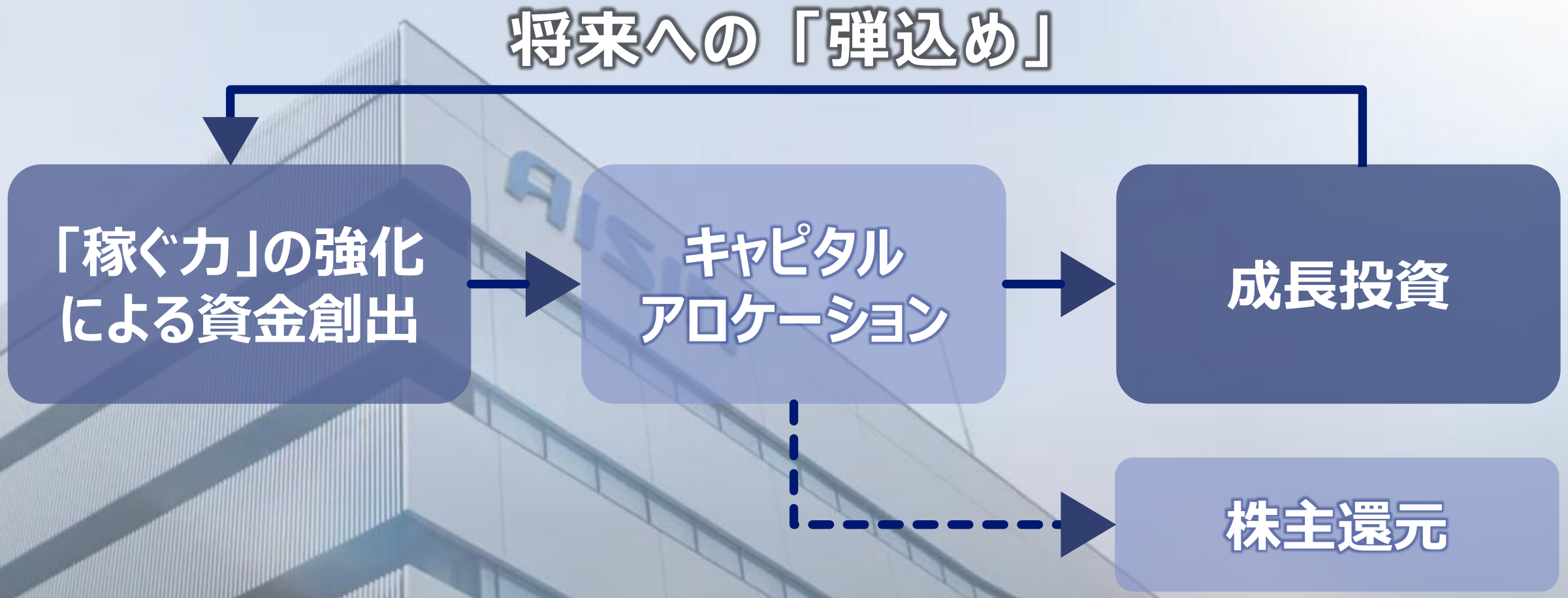
攻・守・学ぶ地域の戦略明確化

多様な顧客からの引き合い・受注増

事業オペレーションの現地化により、地域戦略明確化と引き合い・受注増が進んだ

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

持続的成長に向けて



稼ぐ力での創出資金で成長投資を行い、持続的成長に繋げつつ株主還元も両立

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2028年・2030年経営目標

2028年経営目標

営業利益率 ： 6.2%
ROIC ： 11.0%
ROE ： 10.0%

2030年経営目標

営業利益率 ： 8.0%以上
ROIC ： 13.0%以上
ROE ： 12.0%

3ヵ年の活動成果を確実に刈り取り、28年、30年目標に対しグループ一丸で挑む

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2025年中期経営計画の振り返り
2028年中期経営計画

CAO
伊藤 慎太郎

2028年中期経営計画
商品戦略

CTSO
山本 義久

アドヴィックス 社長
秋山 晃

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

1. 長期的な成長に向けて

2. 2025年中期経営計画の振り返り

3. 2028年中期経営計画

4. 参考資料

2

 © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2025年中期経営計画（2023-2025）の総括

4つの構造改革テーマを実行し、30年に向けたリソーセスを捻出

	構造改革テーマ	評価	実績（23年-25年）
1	事業ポートフォリオの入れ替え	○	• **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構築** • BEV商材やブレーキも拡大し、売上に占める成長領域比率が向上 • **3年間にわたって固定資産を1.5兆円水準に維持し、事業の中身を着実に転換**
2	ATをはじめとする既存商品の収益性向上	◎	• 新興国を中心としたICE需要の獲得やカーメーカーの内製取り込み等のプロジェクトが進捗 • 既存設備の最大活用で追加投資は最小限に抑制し、**キャッシュ創出力が向上** • 30年のAT営業利益目標を上方修正、**安定的に成長領域に配分する投資原資を確保**
3	成長領域に対するヒト・モノ・カネのリソーセスシフト	○	• **設備投資および研究開発費を成長領域へ戦略的に配分** • 3,000名規模のリソーセスシフト・リスキリングは、電動化領域を中心に計画達成見込みの一方、**知能化を担うソフト開発エンジニアは依然として不足**
4	バランスシート改革による資金創出	○	• **総資産4,000億円の圧縮は、事業資産圧縮・政策保有株式縮減の進展により達成見込み** • グローバル在庫圧縮は仕事量増加に伴い目標未達成ながら、在庫回転率は一定水準を維持

環境変化に強い品揃え・生産体制の構築に加えて、リソーセスの捻出が大きく進捗

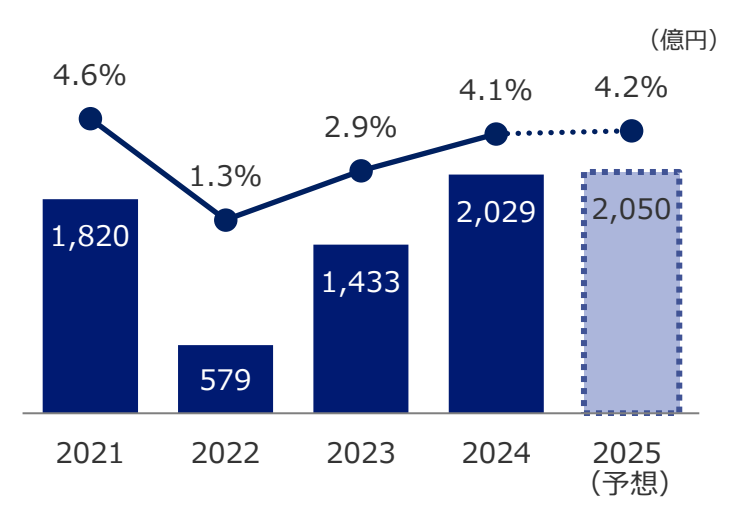
IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2025年中期経営計画（2023-2025）の総括

●得意先台数減や関税影響等が顕在化した一方で、**内部努力の積み上げは当初の計画を超えて進捗**
●構造改革の成果も踏まえ、**意志をもった成長投資（電動化・知能化、人的資本）と株主還元を実行**

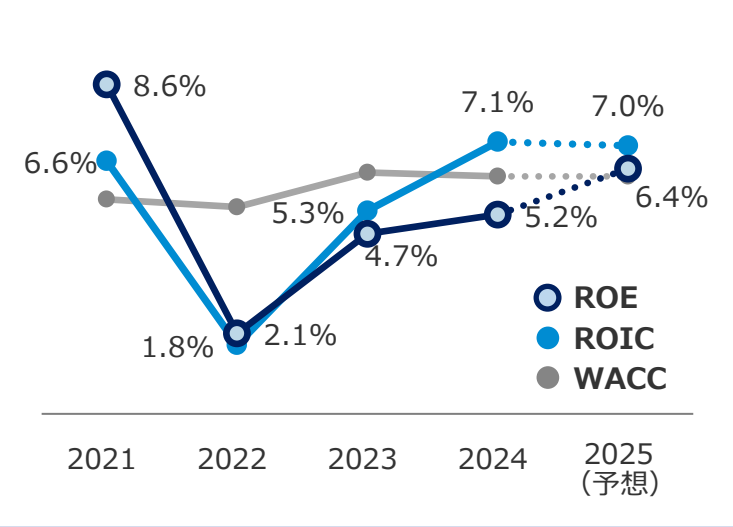
経営目標

営業利益・営業利益率



企業体質改善は計画を超えて進捗

ROE・ROIC



バランスシート改革等により各指標が改善

【株価関連指標】

PBR

外部環境変化やPTユニットのフルラインアップ戦略進展で市場評価上昇、PBR1倍水準へ

3ヶ年の取り組みを通じて、収益体質と資本効率が着実に向上

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

1. 長期的な成長に向けて

2. 2025年中期経営計画の振り返り

3. 2028年中期経営計画

4. 参考資料

3

 © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2028年中期経営計画の構造

基本方針：「稼ぐ力」の強化と、将来への「弾込め」の両立

商 品 軸

主力商品の収益性・品揃え拡大
“移動”の価値の創造

地 域 軸

地域軸経営の加速

機 能 軸

経 営 基 盤 強 化

- グループ経営の高度化
- 収益構造改革
- 成長を支えるサステナビリティ

「稼ぐ力」、「弾込め」の両立に向け、商品軸、地域軸と機能軸の取り組みを連携

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

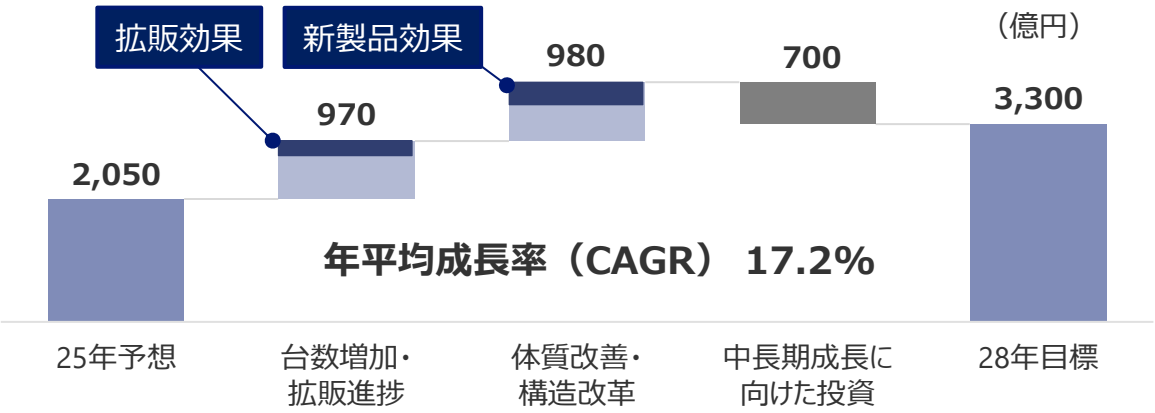
2028年中期経営計画 経営目標

財務目標

	28年	参考:25年(予想)
売上収益	**53,000 億円**	49,000 億円
営業利益	**3,300** 億円	2,050 億円
営業利益率	**6.2** %	4.2 %
ROE	**10.0** %	6.4 %
ROIC	**11.0** %	7.0 %
株主還元	**DOE*1 3.5** %	3.0 %

営業利益増減要因

25年中計の拡販・新製品の成果 と体質改善・構造改革の取り組みを踏まえ、中長期的な成長に向けた投資を実行



非財務目標

マテリアリティごとに30年のKGI・KPI*2を設定し、取り組みを推進

- **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**

*1 DOE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　*2KGI・KPIの詳細はP23-24掲載

2028年までの3ヵ年で過去最高の営業利益を更新し、ROE10%の達成を目指す

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

マテリアリティ KGI・KPI（1/2）

優先課題	実現に向けた方向性	目標（KGI）※めざす状態	指標（KPI）	2030年度目標値	対象範囲
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] 2050年 CN達成、 2035年 生産CO_2 CN達成	Scope1、2排出量（2019年度比）	▲46.2%	連結
			Scope3排出量　（2019年度比）	▲27.5%	
		[サーキュラーエコノミー] 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	10%効率化	
			廃棄物最小化 廃棄物削減量（2019年度比）	▲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 クリーンテック製品・サービスの普及	製品・サービスによるCO_2排出削減貢献量	2,000万t-CO_2	
世界中の人々に移動の自由を提供			クリーンテック商材の事業化件数	3件以上	
	人生を豊かにする”移動”価値の創造	安全・安心、快適・利便な モビリティの実現	駆動ユニット販売台数 (1969年度～ 累積)	2億7千万台	
			新規製品・サービス件数 (2025年度～累積)	500件	
			アフターマーケットの品揃え・サービス拡充 製品・サービスカテゴリー	100品目以上	
			移動関連サービス延べ利用者数(MAU:マンスリーアクティブユーザー)	183,400人	
			新規事業 重点領域数	3領域	
	挑戦する企業文化の醸成	新要素技術が蓄積され続けている状態	発明件数 (単年)	1,500件	
多様な人材の活躍と人生の充実		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 ※会社に対して貢献意欲やロイヤルティがあり、 自発的努力をしようという気持ちになっている	-	
			プレゼンティーイズム 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%とした時に 過去1ヵ月で80%以上発揮できたと感じる社員の割合	85%	アイシン単体

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

マテリアリティ KGI・KPI (2/2)

優先課題	実現に向けた方向性	目標（KGI）※めざす状態	指標（KPI）	2030年度目標値	対象範囲
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 ※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	-	連結
			女性管理職比率	4.5%	国内グループ会社
盤石な経営基盤の構築	安全	安全最優先の文化構築	重大災害件数	0件	連結
	コンプライアンス	重大法令違反、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	80%	連結
	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	100%	
			人権教育実施率	100%	
	ガバナンス	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	30%以上	アイシン単体

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2028年中期経営計画の構造

基本方針：「稼ぐ力」の強化と、将来への「弾込め」の両立

商品軸

主力商品の収益性・品揃え拡大
“移動”の価値の創造

地域軸

地域軸経営の加速

機能軸

経営基盤強化

- グループ経営の高度化
- 収益構造改革
- 成長を支えるサステナビリティ

「稼ぐ力」、「弾込め」の両立に向け、商品軸、地域軸と機能軸の取り組みを連携

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

アイシンが提供する「”移動“の価値」

アイシンの提供価値

移動シーンへの価値実装

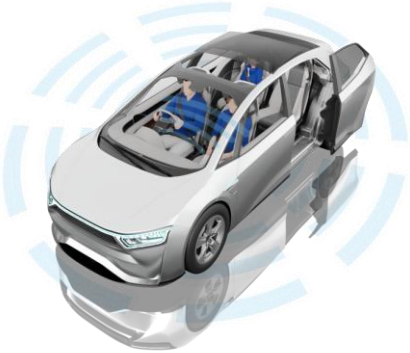
価値を高める対応領域・商品

「走る・曲がる・止まる」を支える領域

- AT
- PHEV/HEV
- eAxle
- 電池骨格・TEKIZAIボデー
- ブレーキ・車両統合制御

ARS・AVS
熱マネジメントデバイス 等

「移動の快適性」を実現する領域



- 安心快適エントリー

パワースライドドア
ドライバーモニタリングシステム
サンルーフ
インキャビンモニタリングシステム
ADAS連携 等

クルマの走る・曲がる・止まる、快適の各領域で「“移動”の価値創造」を実現

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

「走る・曲がる・止まる」を支える領域

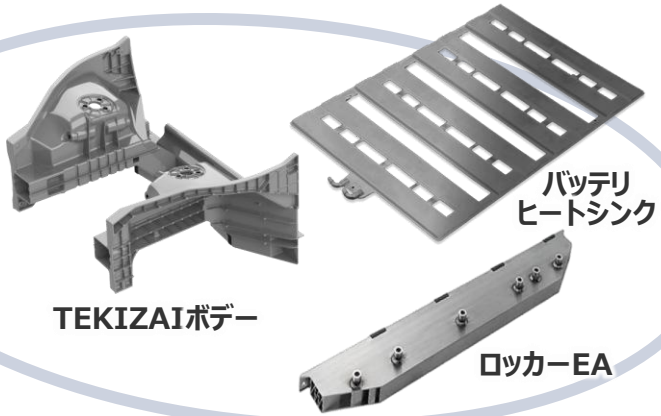
システム統合によりクルマの「電動化」と「つくりの革新」に貢献

■ 28年にかけた収益源
■ 30年以降に向けた弾込め

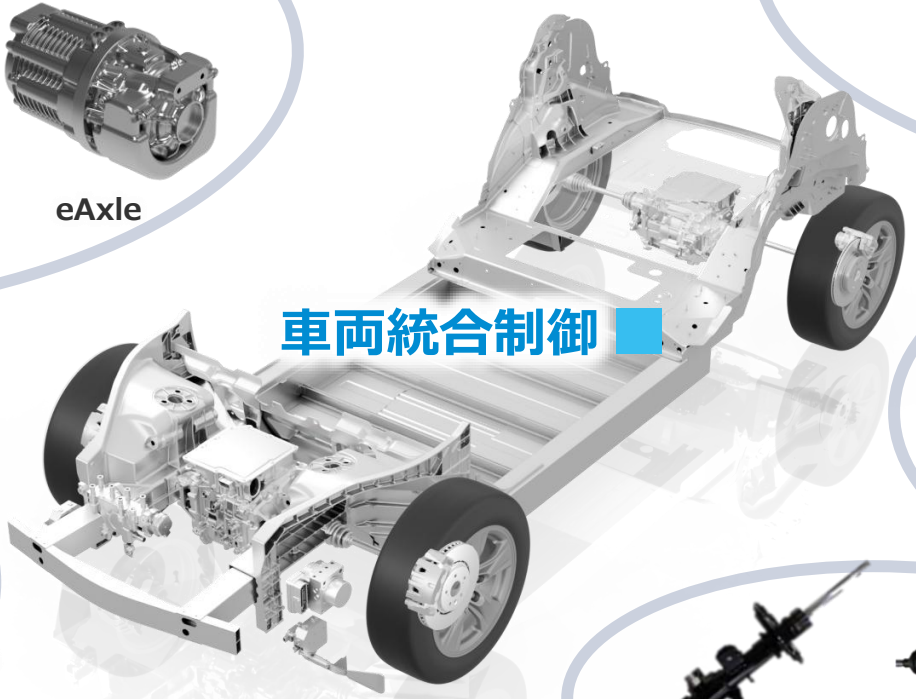
パワートレインユニット ■■

AT　PHEV/HEV　eAxle

電池骨格・TEKIZAIボデー ■

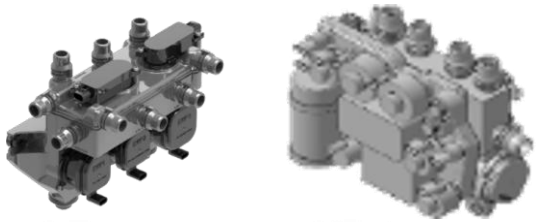


TEKIZAIボデー
バッテリヒートシンク
ロッカーEA



車両統合制御 ■

熱マネジメントデバイス ■

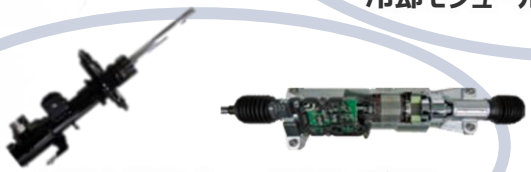


冷却モジュール　冷媒モジュール

ブレーキ ■■

回生協調ブレーキ　電動パーキングブレーキ

ARS・AVS ■



減衰力調整式アブソーバ　アクティブリアステアリング

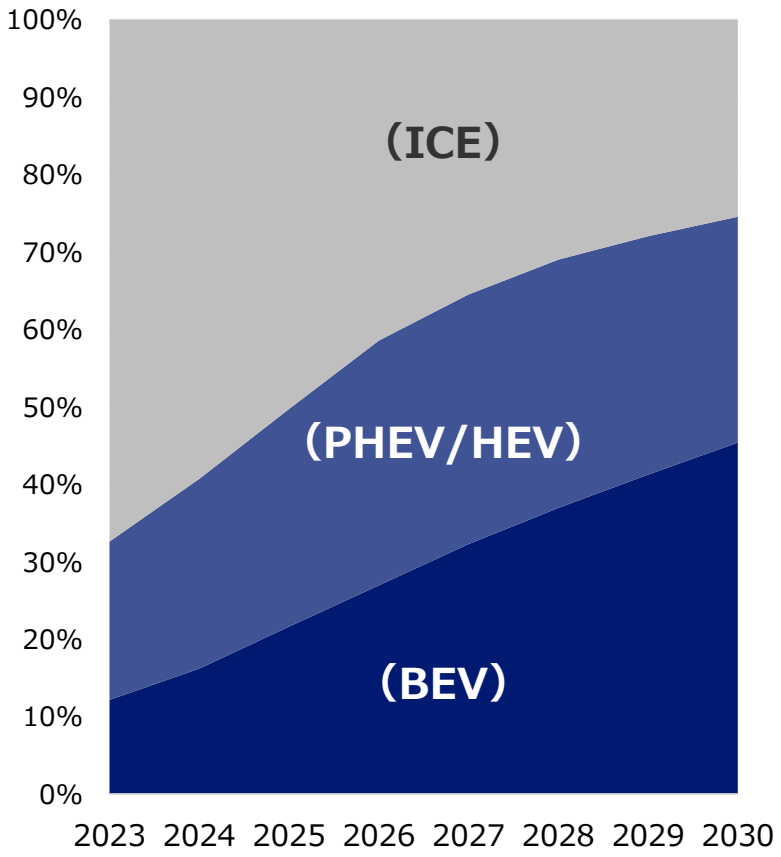
環境に合わせて車両性能を最大限に引き出し、安全・安心を追求

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

自動車市場の環境変化

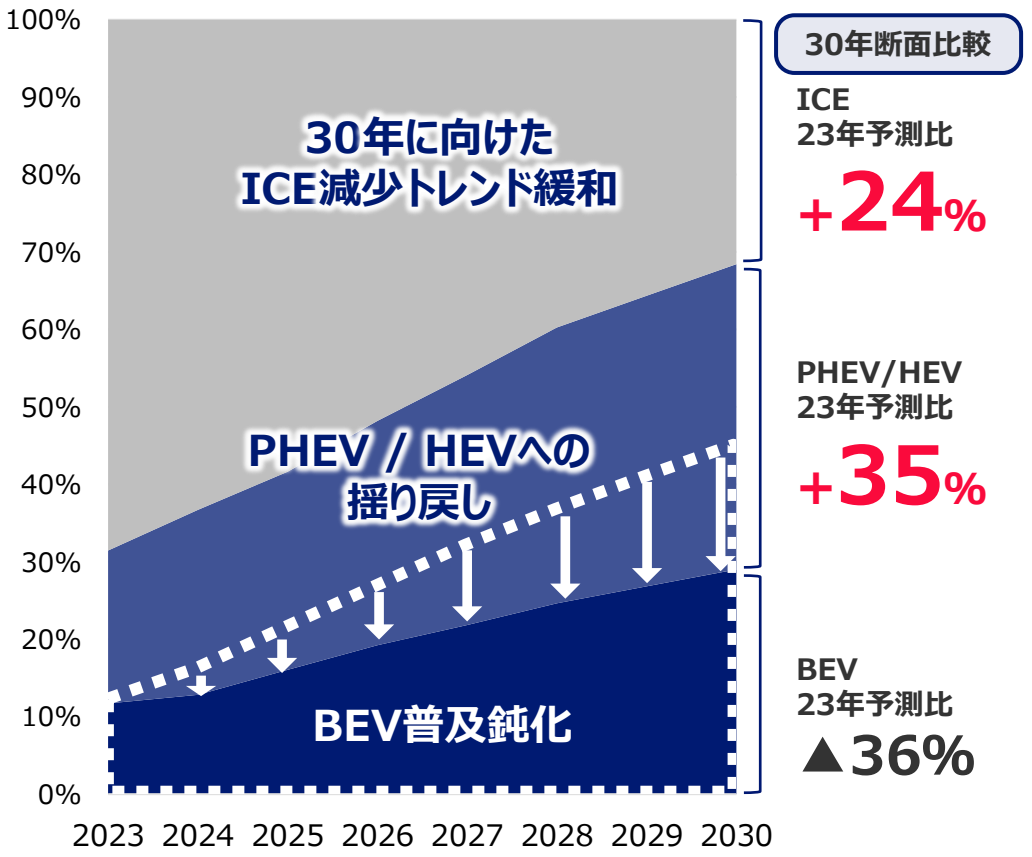
市場予測（2023年）※25年中期経営計画公表時点

23年時点の予測では30年にかけてBEVが急伸



同 最新見通し（2026年）

BEVの鈍化でICE、PHEV/HEVのオポチュニティが大きく拡大
特に昨今の環境規制の見直しでICEへの需要が一段と伸長



※外部データを基に当社調べにて算出

フルラインアップ戦略が奏功し、アイシンが競争力を最大限発揮できる環境に変化

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

アイシンのフルラインアップ戦略

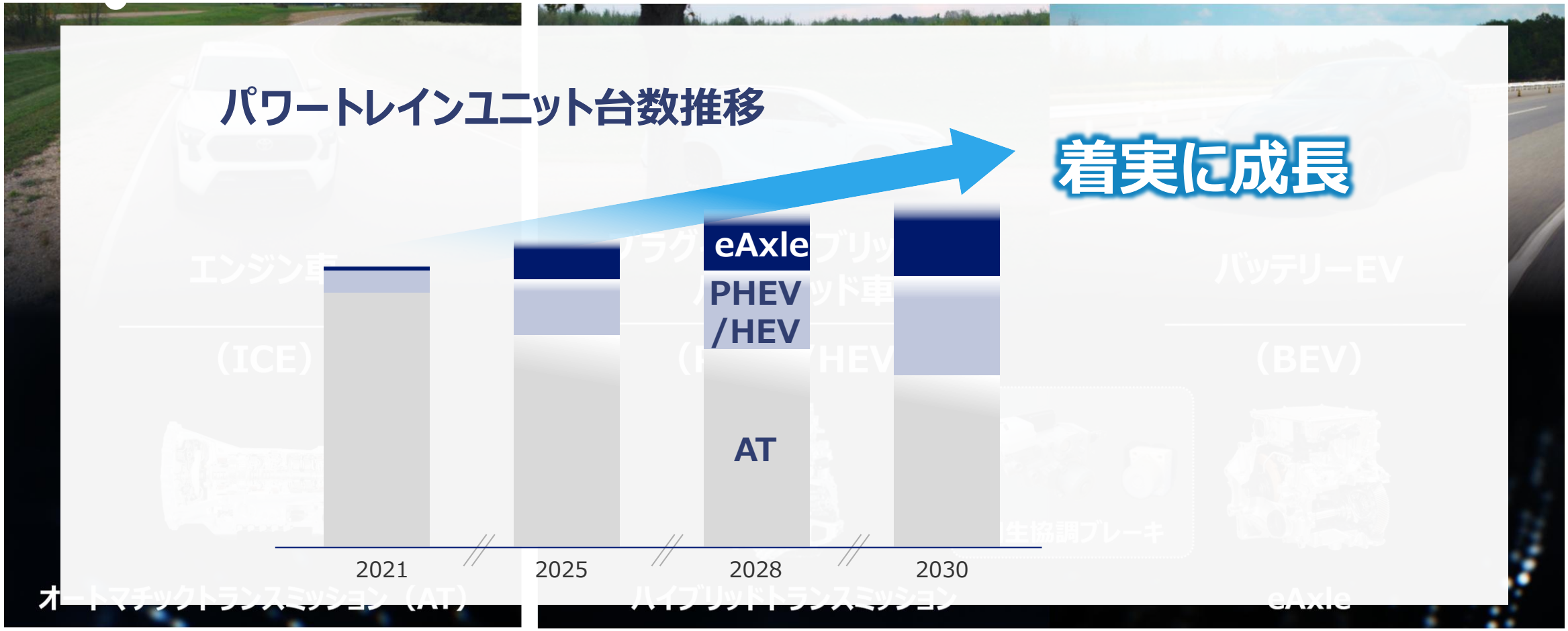
電動ユニット搭載

フルラインアップを強みにお客様の期待に応えながら、持続的な成長を実現

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

アイシンのフルラインアップ戦略

電動ユニット搭載



フルラインアップを強みに市場の期待に応えながら、持続的な成長を実現

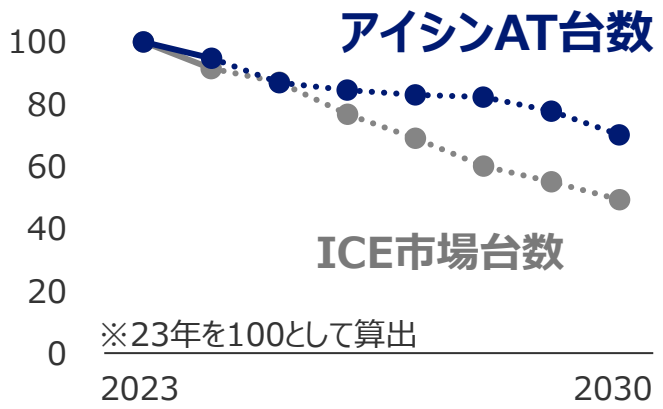
IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

更なるATシェアアップと強固な収益基盤の構築

「走る・曲がる・止まる」を支える領域　AT

シェアアップ

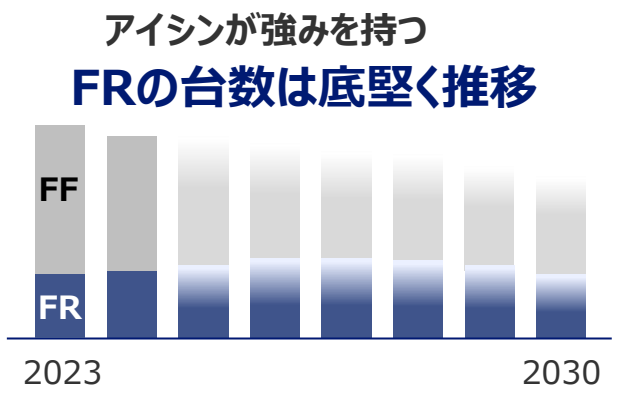
新興国需要等の獲得により
市場台数対比で緩やかな減衰



強みのFR

FRを供給可能なサプライヤーは
限定的、足元で引き合いが増加

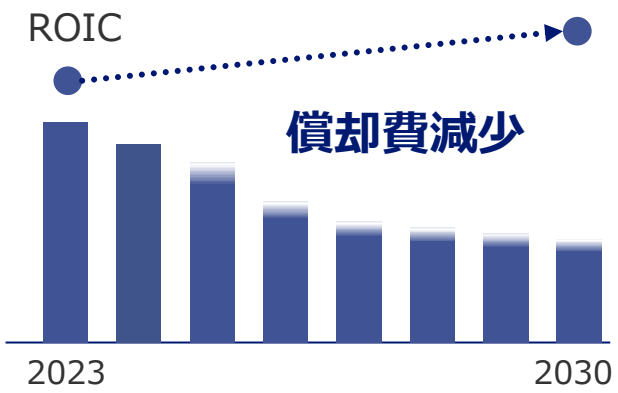
販売台数イメージ



高い収益性

既存設備を有効活用し
30年にかけてROICは向上

イメージ



30年に向けた目標

28年目標　**営業利益1,050億円**以上
ROIC 19%水準

30年目標　**営業利益800億円**以上
ROIC 20%水準

ICE需要取込によるシェアアップと既存拠点・設備の使い切りでROICを一段と向上

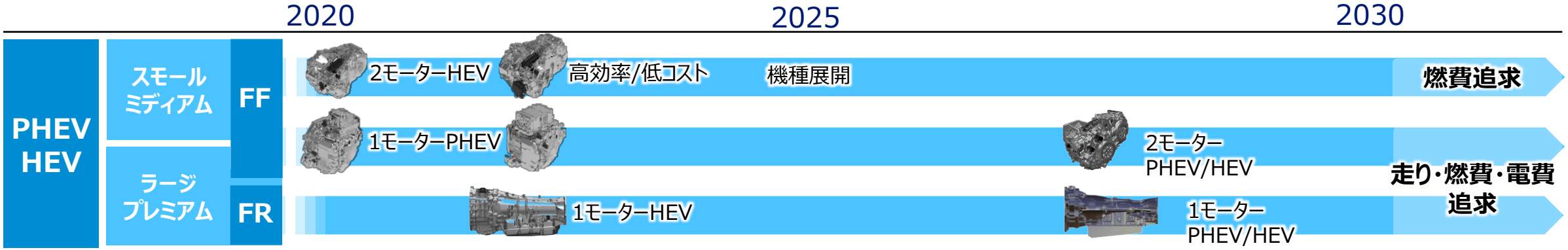
IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

アイシンの成長をリードするPHEV/HEVの拡販

「走る・曲がる・止まる」を支える領域　PHEV/HEV

PHEV/HEVのラインアップ

スモールからラージ・プレミアムまでの幅広いラインアップを有する、グローバルPHEV/HEVサプライヤー



拡販・引き合い状況

拡販

- 三菱自動車「エクスフォース」HEVにハイブリッドユニット採用
- 広汽のPHEV向けハイブリッドユニット受託生産を開始
- 北米市場で拡販プロジェクト量産開始

受注

- 次世代PHEV商品の先行開発受注が決定

30年に向けた目標

28年目標　**営業利益530億円**以上
ROIC 18%水準

30年目標　**営業利益800億円**以上
ROIC 20%水準

幅広い商品ラインアップを強みに、増加するPHEV/HEV需要を獲得

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

eAxleラインアップと拡販戦略

「走る・曲がる・止まる」を支える領域　BEV商材

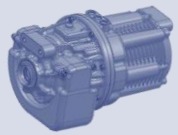
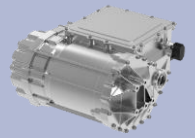
2020　2025　2030

第1世代 → **第2世代** → **第3世代**

戦い方

短中期
フルラインアップ化による顧客対応
・多様化する仕様への対応
・高効率化、小型化を低コストで実現

中長期
BEV本格拡大期に向け世界No.1製品開発加速
・革新構造による圧倒的な高効率&小型化実現
・小型化/パッケージ技術を活用した機能統合電動ユニット（Xin1）

	第1世代	第2世代	第3世代
スモール	e VITARA向け	**小型** ・同業他社比 40%小型化	
ミディアム	bZ4X向け	新型bZ4X向け **高効率** ・同業他社比 30%損失低減	 **小型/高効率** **体格1/2化**
ラージ プレミアム		 **高出力** ・同業他社比 2倍の動力性能	**機能統合電動ユニット（Xin1）** **電費・スペース効率の追求と組立て簡素化へ貢献**
Others		**商用車向け** ・強度、信頼性、搭載性の追求	

※BluE Nexus、デンソーとの共同開発品

28年にかけて第1・2世代の拡販が進捗。付加価値の高いXin1市場投入に向けた開発を加速

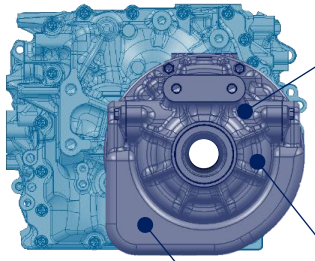
IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

競争力の高いアイシンの機能統合電動ユニット（Xin1）

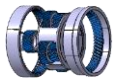
「走る・曲がる・止まる」を支える領域　BEV商材

先行技術

150kW級比較
現行品×先行開発品

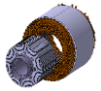


減速機



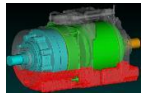
- 従来比+50%強度の独自特殊鋼
- 小型/高効率/高静粛を両立する歯車設計
- 精密加工技術

モーター



- 最適電磁気設計
- 最適ローター設計
- 冷却最適化
- 独自プレス技術

パッケージ



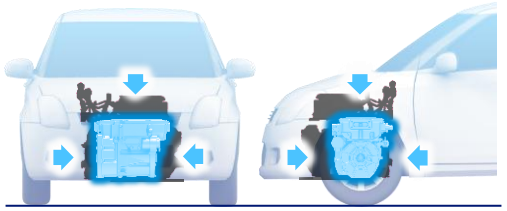
- 最適剛性設計
- 最適化流体設計
- 機能部品統合化
- 薄肉ケース鋳造技術

- 減速比を従来比2倍にし、モーターを小径化・高回転化
- 最適設計技術・新生産技術・制御技術により
  体格1/2化の実現

アイシンのXin1

構成

- **減速機**
  ギア/デフ
- **モーター**
- **統合ECU**
- **電力変換器**
  INV/DCDC/OBC
  DCAC/PDU
- **熱マネデバイス**
  W-OP/バルブ

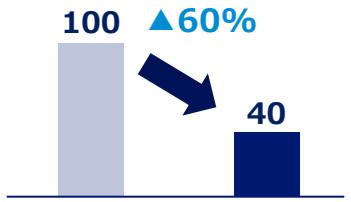


量産車両

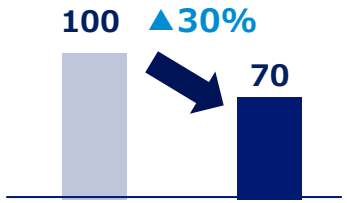
Xin1試作ユニット搭載

競争力

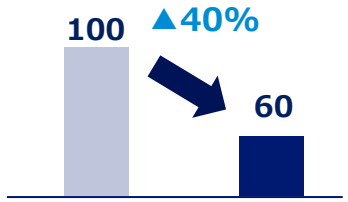
占有スペース
（デッドスペース含む）



主要部品点数
（車両部品含む）



質量



Xin1への強いニーズを背景に、複数のカーメーカーと協議中

電池骨格・TEKIZAIボデー（分割キャストボデー）

「走る・曲がる・止まる」を支える領域　BEV商材

2025　　2030

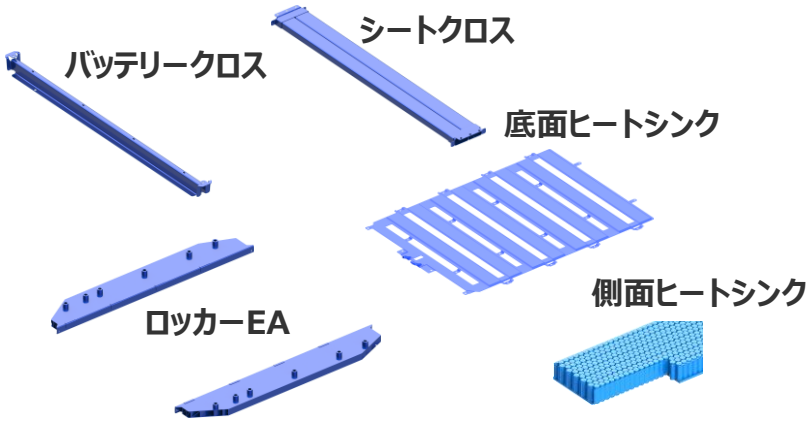
BEV発展途上

単品競争力強化

アイシンの強み

・衝突設計・熱マネジメント技術力　・アルミダイキャストなどの素形材技術力

ロードマップ



進捗

アイシン初となる電池用ヒートシンク量産開始

- 25年度に国内で量産開始。北米での量産についても計画中

アルミボデー骨格部品の生産を行う合弁会社設立

- 豊田通商、Minthとともに合弁会社（カナダ・オンタリオ州）を設立し、北米市場における車載用アルミボデー骨格部品の供給体制を強化
（外部リンク：2026年2月5日ニュース）

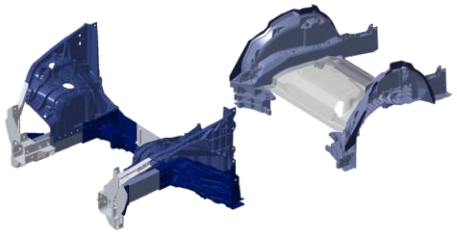
BEV性能向上

機能統合/モジュール化

アイシンの強み

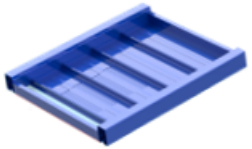
・クルマ目線の提案力　・各種接合工法など幅広い生産技術力

TEKIZAIボデー(分割キャストボデー)



分割構造による
- **車両修理費低減**
- **既存設備活用による投資低減**

電池骨格



・電池を衝突・外力から保護
・温調管理による電費改善、電池性能劣化抑制

TEKIZAIボデー（分割キャストボデー）開発進捗

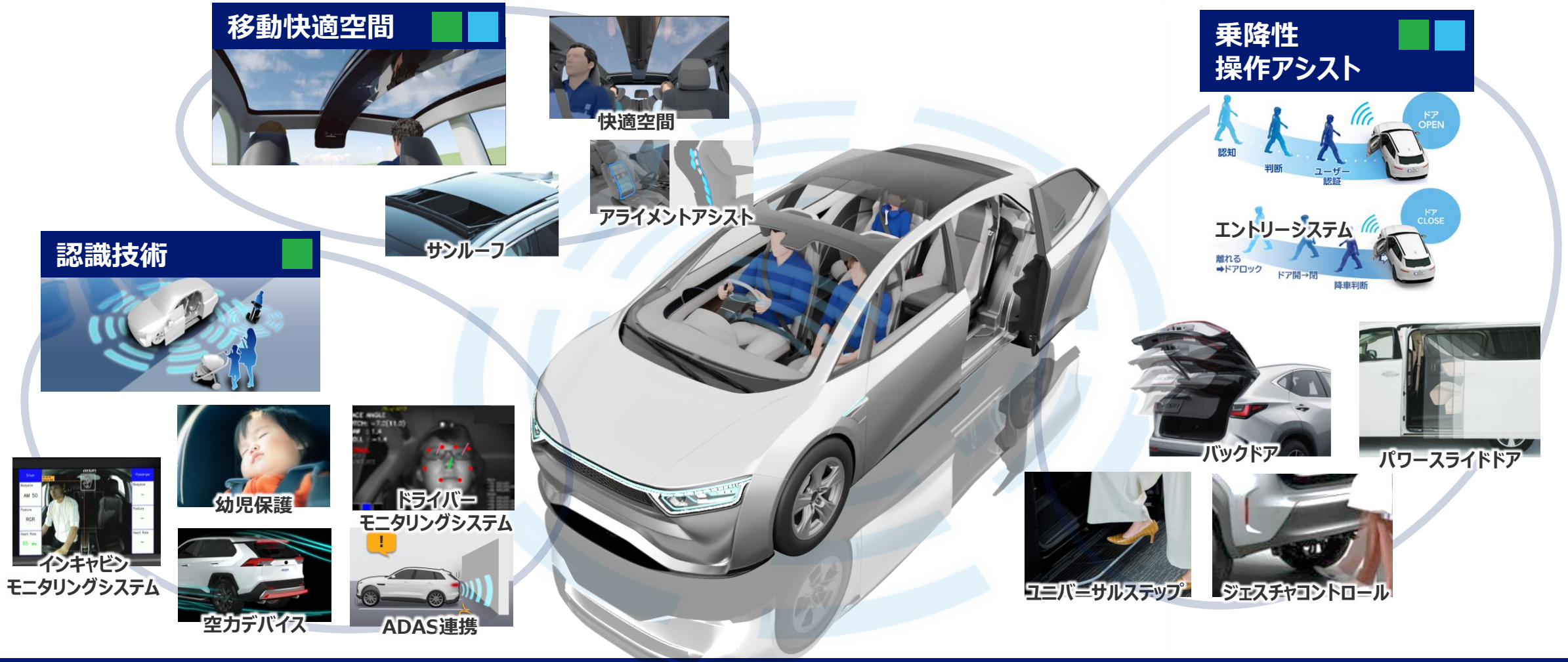
- 試作品にて実車評価実施
- 複数カーメーカーと協議中

アイシンの強みを活かしたTEKIZAIボデー（分割キャストボデー）の開発を加速

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

「移動の快適性」を実現する領域

28年にかけた収益源
30年以降に向けた弾込め



“人”に寄り添い　安全・安心、快適 を追求

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

「移動の快適性」の将来像

「移動の快適性」を実現する領域　安心快適

ドア、ルーフ商品を軸に、お客様にとっての新たな価値とモビリティサービスを創出

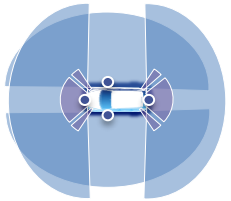
Today → Tomorrow → Beyond

乗降

周辺監視センシング ➡ ドアを起点に新たな価値創造へ

操作・乗降アシスト　ドア開閉サポート

狭所でも大開口



ジェスチャ操作

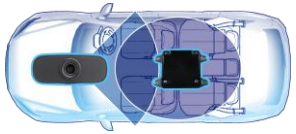
ストレスフリー

個人認証＋AI先読み操作レス

移動

車室内センシング ➡ ルーフを起点に新たな価値創造へ

安全を提供



ヒトセンシング

ストレスフリー

シーン＆乗員を理解し価値提供

いつでも誰でも
「移動の快適性」を

認知・判断・動作の一連を統合し、安全・安心、快適な移動を実現

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

ブレーキロードマップ

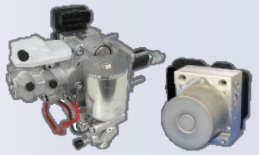
「走る・曲がる・止まる」を支える領域　ブレーキ

2025　2030

回生協調ブレーキ

エネルギー回収（航続距離延伸）

前輪/後輪独立制御ブレーキ



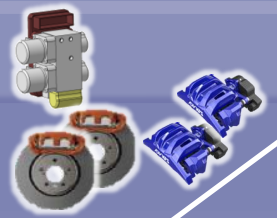
蓄圧式

現行型
（ギアポンプ加圧式）

新型
（シリンダポンプ加圧式）

電費向上**2.0**%以上

4輪独立制御ブレーキ
前輪：油圧
後輪：電動



4輪：電動
（ブレーキフルードレス）

電動パーキングブレーキ（EPB）

ADAS連携

キャリパー一体式EPB

ドラム一体式EPB

大型車向け
キャリパー一体式EPB

サステナファウンデーションブレーキ

電費向上
1.4%以上

キャリパ

軽量化・引きずり低減(電費向上)
洗練デザイン

パッド

環境負荷低減

・銅規制対応パッド
・摩耗低減パッド

BPE35年規制クリア

・ブレーキ粉塵規制('26,'35)
・フッ素化合物規制('30)

サステナブレーキパッド
・粉塵低減×耐熱
・粉塵低減×錆落とし

電費や感性性能の強みで、グローバルに拡販

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

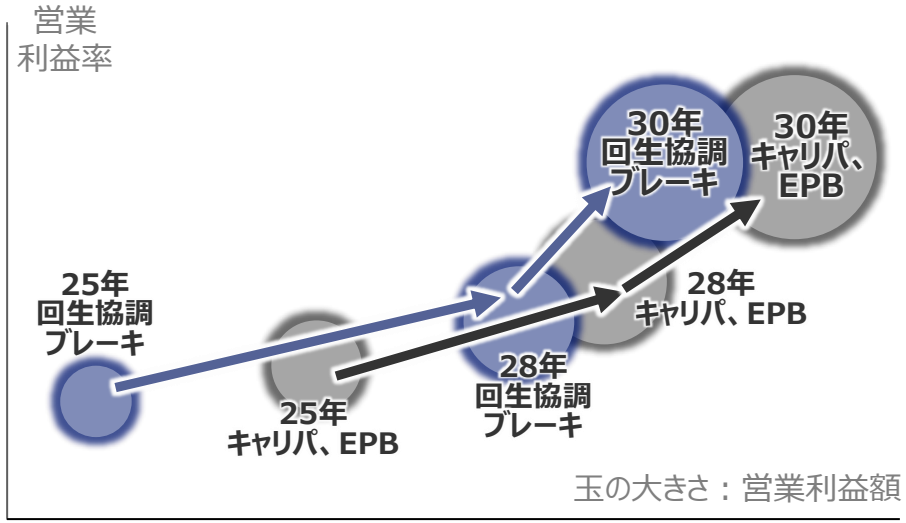
ブレーキが収益の柱へ成長

「走る・曲がる・止まる」を支える領域　ブレーキ

アドヴィックスの強みを活かした成長

成長の柱

回生協調ブレーキ、キャリパ、EPB



市場環境		電動車拡大 ・**回生協調ブレーキ需要増加** ・アセアン、インドなど**新興国でEPB搭載拡大** 環境規制強化 ・**電費に貢献する低引きずりキャリパ、環境対応パッド需要増**
強み	**回生協調ブレーキ**	・電費に貢献する**前/後輪独立制御** ・ボリューム領域に普及版を構えた**全セグメントで競争力ある品揃え**
	キャリパ EPB	・**顧客で摺合せ不要なキャリパ/MOCのパッドセット提供**

収益基盤のキャリパ・EPBの増加に加え、新型回生協調ブレーキ投入で収益向上

30年に向けた目標

28年目標　**営業利益450億円**以上
ROIC 11%水準

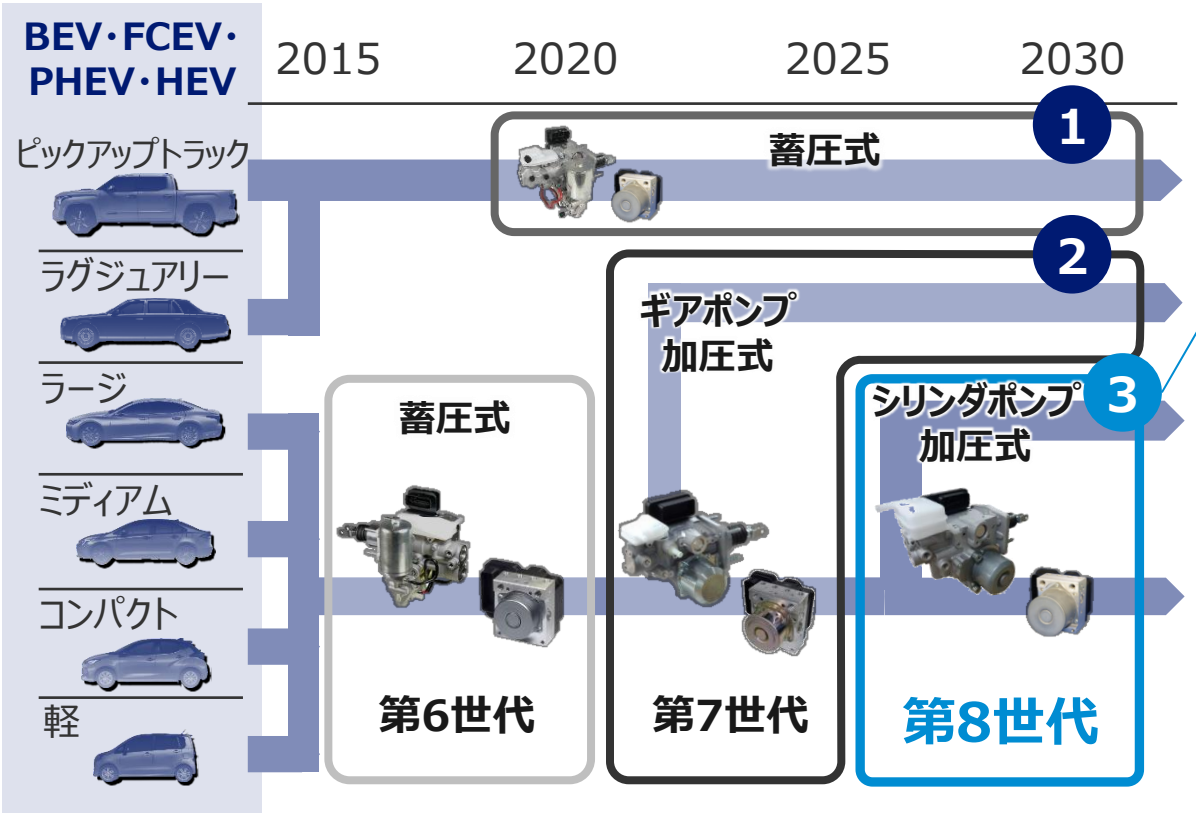
30年目標　**営業利益700億円**以上
ROIC 15%水準

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

収益性を高めた第8世代回生協調ブレーキの拡大

「走る・曲がる・止まる」を支える領域　ブレーキ

回生協調ブレーキロードマップ

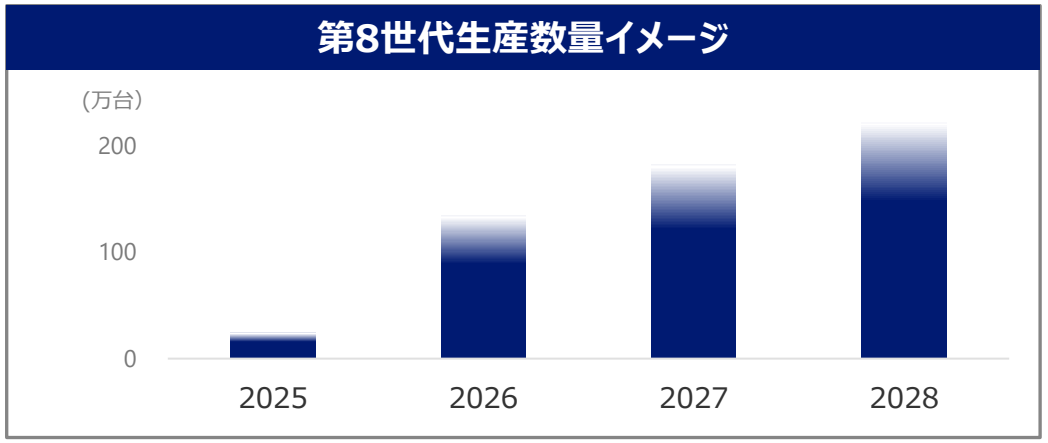


商品仕様

1. 蓄圧式の大流量高応答加圧による**大型/重量車向け仕様**
2. 固有技術のギアポンプによる**小型で高性能なプレミアム仕様**
3. 汎用技術の採用で**生産/収益性を向上させた普及版仕様**
   TOYOTA 新型RAV4に採用

第8世代生産数量イメージ

電動化進展及び拡販により、第8世代生産数量増加



BEV・HEV市場の拡大を取り込み、拡販・収益強化

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

将来ブレーキ構想

ニーズ

事故ゼロ

自動運転
＋
車両統合制御

ポイント

上記実現のため、ソフトウェアが実現しようとする性能を忠実に再現

応答性
制御性
→ **油圧→電動化**

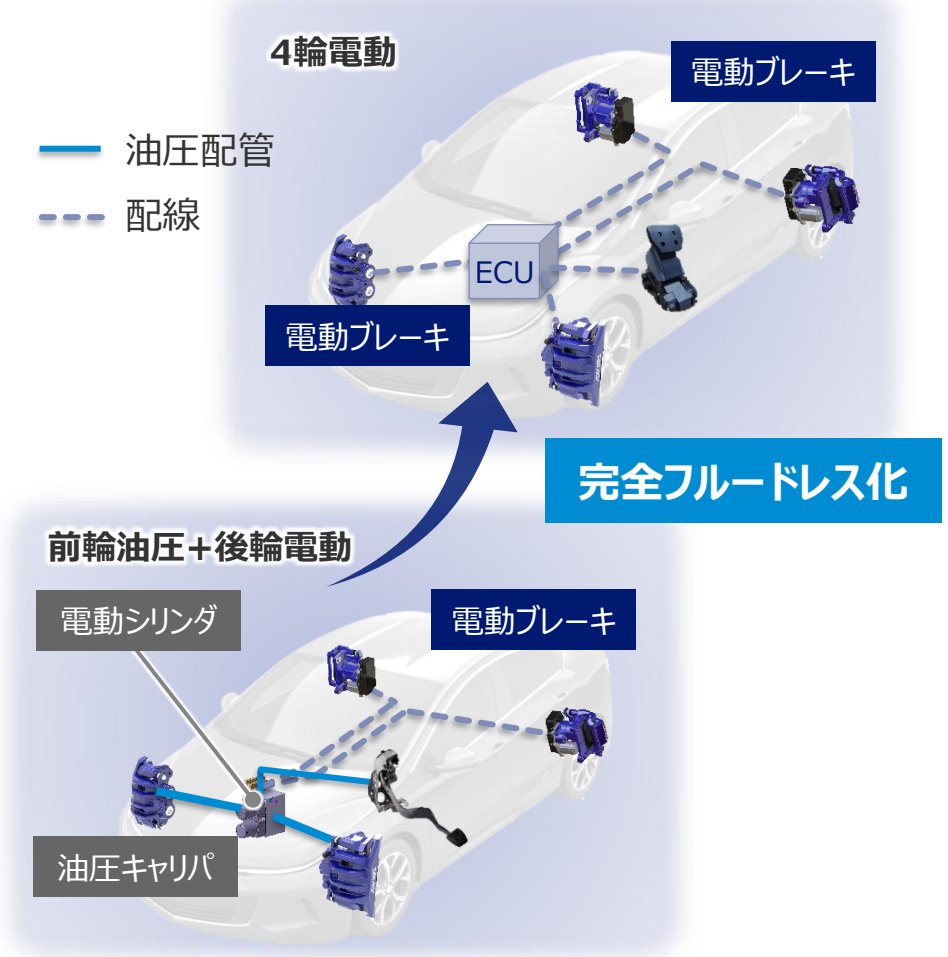
強み：従来商品技術

回生協調ブレーキ
(エネルギー回収技術)

×

電動パーキングブレーキ
(キャリパ/パッド/ディスク技術)

4輪独立制御ブレーキシステム



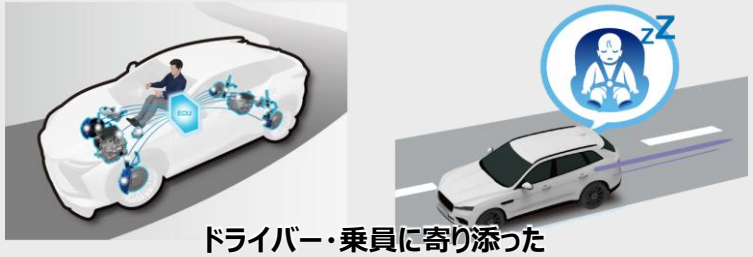
将来のSDVニーズに応えるキー製品として、4輪独立制御ブレーキを構える

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

車両統合制御

「走る・曲がる・止まる」を支える領域　車両統合制御

インフラとも連携した
先読み運転支援 (死角、渋滞、雪道)



ドライバー・乗員に寄り添った
走り・移動のパーソナライズ

事故ゼロ

安心

安全

自動運転　車両診断　路面診断
ドライバー監視支援　緊急回避AEB

運転行動プロセス

周辺,行動,インフラ情報
知能化技術 で車内外相互連携

手動運転
ドライバー操作

自動運転
AD/ADAS

車両統合制御

最適な走り・乗り心地
↓
各コンポの最適動作

eAxle

回生協調ブレーキ

減衰力調整式アブソーバ

アクティブリアステアリング

信頼性の高いコンポーネント

認知・判断・動作の一連を統合し、安全・安心で人に寄り添う走りを実現
全てのデバイスを統合制御し、適合レスによる開発スピードUPでOEMに貢献

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2028年中期経営計画の構造

基本方針：「稼ぐ力」の強化と、将来への「弾込め」の両立

商品軸

主力商品の収益性・品揃え拡大
“移動”の価値の創造

地域軸

地域軸経営の加速

機能軸

経営基盤強化

- グループ経営の高度化
- 収益構造改革
- 成長を支えるサステナビリティ

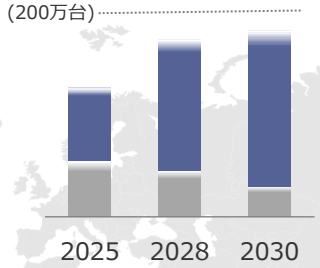
「稼ぐ力」、「弾込め」の両立に向け、商品軸、地域軸と機能軸の取り組みを連携

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

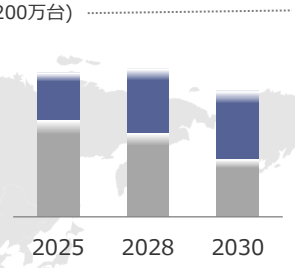
地域別成長戦略と収益イメージ

地域別成長戦略

北米
- 拡大するPHEV/HEVニーズへの対応
- 収益基盤強化

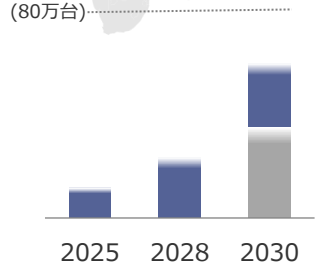


中国
- 現地企業との協業で市場特性に合わせた商品開発・投入

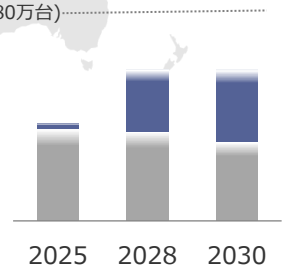


現地生産台数見込み
- 電動ユニット（eAxle、PHEV/HEV）
- AT

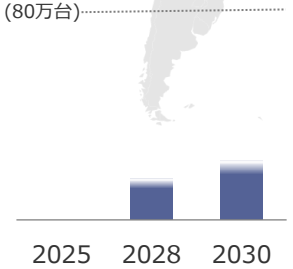
インド
- 市場拡大およびAT需要増への対応



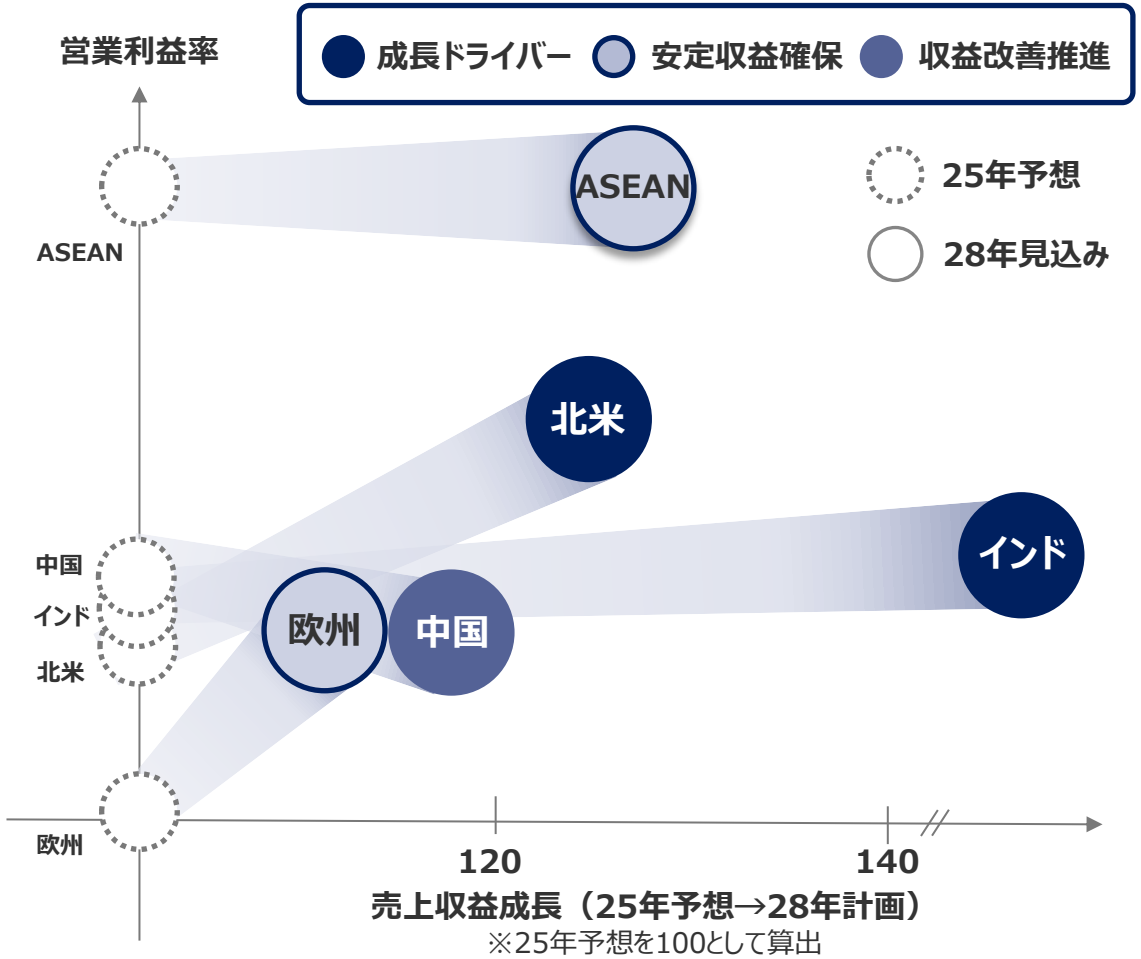
タイ
- 電動化対応の推進
- コスト競争力の向上



欧州
- BEV商材現地生産による事業シフト



地域別利益水準



地域ごとで異なる政策・エネルギー事情にパワートレインユニットの最適構成で応える

北米・インドで競争優位を確立

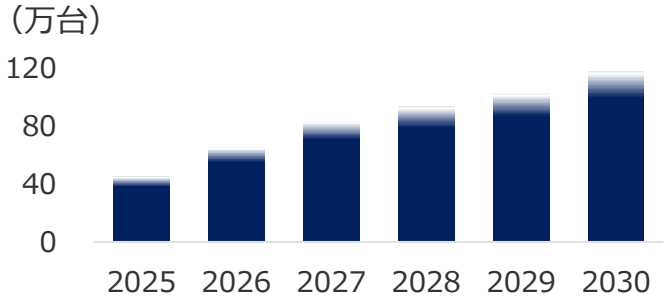
北米

北米市場向け電動ユニットを米国内の3拠点で生産
関税影響の抑制と今後の需要増加を見据えて生産体制を強化

【PHEV/HEVの現地生産加速】

上: アイシン・テキサス（1モーターPHEV/HEV生産）
下: アイシン・ノースカロライナ（2モーターPHEV/HEV生産）

米国内での現地生産推移（見込み）



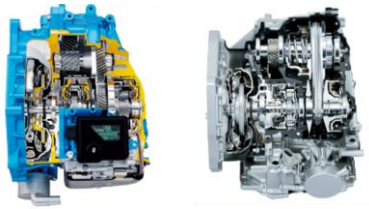
【更なる生産性向上で収益体質を向上】

- 突発的な人員変動に対する作業自動化・備えを一層推進 等

インド

経済成長および自動車市場の拡大が期待されるインドにおいて、
将来の2ペダル需要の獲得に向けて現地生産化を推進

AT・CVTをインド現地で生産



左: AT、右: CVT

- インドでの事業拡大に向けて、AT・CVTの現地生産化を強力に推進
- 既存工場の拡張と新工場設立に伴い約320億円を投資
  （外部リンク：2026年2月4日ニュース）

パートナーとともに制御ブレーキを生産

BIADS India Private Limited
(制御ブレーキ生産)

- インドにおけるブレーキのトップメーカーBrakes India社と合弁会社を設立
- ESC（横滑り防止装置）を始めとした制御ブレーキ商品を現地で生産予定

現地生産拡大・生産性向上・パートナー協業で、収益基盤を持続的に強化

ASEAN・欧州・中国で競争力を強化

ASEAN

電動化の進展を見据えて
PHEV/HEV生産体制を強化

PHEV/HEVの現地生産加速

アイシン・パワートレイン・タイランド
(三菱自動車向けハイブリッドユニット生産)

- タイ初の電動ユニット生産として、アイシン初のシリーズ・パラレル方式のHEVを量産開始

- 今後のPHEV/HEV需要増加を見据えて、2モーターPHEV/HEV生産体制を拡充

欧州

欧州市場での中長期的な成長に向けて
事業構造を大きく転換

欧州初パワートレインユニット現地生産

アイシン・ヨーロッパ・マニュファクチャリング・チェコ
(BMW向けe-axle*受託生産等、電動化製品生産)

アイシン
(欧州・中国拠点で生産)
×
BMW
(e-axleの設計)

生産パートナーシップに合意

- 長期的な戦略パートナーシップ構築の第一歩として、BMWが設計する「e-axle」の受託生産を20年代後半から開始

中国

競争が激化する中国市場で勝ち抜くための
収益体質実現に向けた取り組みを強化

現地パートナーと一体での競争力強化

左: 愛信(蘇州)汽車零部件有限公司 (2モーターPHEV/HEV生産)
右: 広汽愛信自動変速器有限公司 (PHEV向けユニット受託生産)

- 広汽集団との合弁会社でPHEV向けハイブリッドユニットの受託生産開始
- パートナーとの協業を通じて、開発・生産の短納期・低コストを実現する知見を磨く

*顧客名称を使用

地域特性に合わせた現地化とパートナー協業で3地域の競争力を抜本的に強化

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

新車ビジネス以外の事業：アフターマーケットビジネスについて

VC

アフターマーケット戦略

市場環境	• **中古自動車向け部品供給・メンテナンス需要の増加** • **オンライン販売に対する需要増加**
アイシンの強み	• これまでに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**
今後の展開	• グローバルでの**調達先多様化**（M&A・提携等） • **オンライン販売会社との提携**でグローバル販売強化 • 整備工場向けに**良品廉価な整備機器を提供**

強みの商品ラインアップ

中古自動車向け補修・交換部品の総合デパート化を実現

30年に向けた目標

28年目標　**営業利益230億円**以上
営業利益率20%以上

30年目標　**営業利益400億円**以上
品揃え・サービス数100品目以上

部品販売と整備・サービス領域の拡大でトータルサービスプロバイダーをめざす

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2028年中期経営計画の構造

基本方針：「稼ぐ力」の強化と、将来への「弾込め」の両立

商品軸

主力商品の収益性・品揃え拡大
“移動”の価値の創造

地域軸

地域軸経営の加速

機能軸

経営基盤強化

- グループ経営の高度化
- 収益構造改革
- 成長を支えるサステナビリティ

「稼ぐ力」、「弾込め」の両立に向け、商品軸、地域軸と機能軸の取り組みを連携

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

経営基盤強化

2028年中期経営計画の構造

商 品 軸

地 域 軸

機 能 軸

経営基盤強化

グループ経営の高度化

経営判断と事業変革の
質・確度・スピードを向上

- グローバル経営体制
- コーポレートガバナンス強化

収益構造改革

質の高い収益構造を実現

- 物流改革
- 工場生産性向上
- デジタル基盤強化

成長を支えるサステナビリティ

事業活動を通じて
サステナビリティの取り組みを強化

- 事業変革の実現に向けて
最適な人員体制を構築
- 事業を通じて
脱炭素化を推進

事業変革の更なる加速に向けて経営体制・収益構造・サステナビリティを一層強化

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

収益構造改革

物流改革

物流費ハーフ活動
- 国内の一部工場・子会社で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展開
- 共同輸送による積載効率改善や工場内での部品搬送自動化等を通じて、30年時点で物流費半減をめざす(21年比)

工場生産性向上

ものづくりの生産性向上
- 自働化・セル生産等による生産効率向上
- 副資材・エネルギー費低減活動の推進

デジタル技術による生産性向上
- IoTを活用し、設備・品質・生産情報をつなぎ、リアルタイムに可視化し効率化（不良低減等に寄与）

グローバル連携強化
- 国内外グループ会社への改善事例展開

デジタル基盤強化

生成AI・AI活用
- 設計・調達プロセスでの情報収集迅速化
- AIの業務実装と従来オペレーション脱却

製品情報基盤の再構築
- PLM環境の整備等を通じて、全社横断の情報連携プロセスを最適化

人事系システム刷新
- 事業成長に即したリソーセス最適化を実現するデータドリブン人事基盤構築

質の高い収益構造の実現に向けて、一段踏み込んだ体質改善・構造改革を実行

2028年中期経営計画を実現する財務戦略（キャピタルアロケーション）

BSコントロール

バランスシートの質的向上
- 借入の活用や資産圧縮等を実行

営業キャッシュフロー

商品×地域×経営基盤強化で アイシンの稼ぐ力を向上
- 地域ニーズに沿ったPTユニットの拡販
- ブレーキ商品の利益水準向上
- アフターマーケットビジネスの拡大
- 収益構造改革で質の高い利益を創出 等

成長投資

創出したキャッシュを優先的に配分
- 中長期での競争優位性確立
- 事業領域の拡大

株主還元

成長投資と株主還元を両立
- 安定的・継続的な株主配当
- 機動的な自己株式取得

基本的コア投資

設備投資
- 減価償却の範囲内で規律を持ってコントロール

研究開発費
- 成長領域比率拡大と開発効率向上

稼ぐ力の向上により創出したキャッシュを、成長投資に優先配分しながら株主還元を両立

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2028年中期経営計画を実現する財務戦略（成長投資）

中長期での競争優位性確立

競争力強化への追加投資

拡販加速・シェアアップ

商品の付加価値向上

2,000億円水準

- **次世代BEV・PHEV向けパワートレインユニット開発**
- **成長市場での競争力強化**
  - インドでのAT現調化
  - 回生協調ブレーキ現調化
- サステナブル投資(素形材等) 等

従来の発想にとらわれない戦略投資

パートナー連携

アセットライト投資

1,000億円水準
（M&A投資枠を含む）

- **電動化・知能化領域の強化に向けたリソーセス獲得**
  - 先端要素技術
  - ソフトウェア、センシング領域
- アフターマーケット戦略投資 等

事業領域の拡大

事業基盤革新・人への投資

生産性向上・高効率実現

働きやすさ・働きがい向上

1,000億円水準

- **デジタル基盤刷新**
- **工場の景色を変える省人化**
- リソーセスシフト/リスキル推進
- **生産性と働きがいを高める就労環境の整備** 等

新規事業創出に向けた投資

培った強みの徹底活用

事業を通じた社会課題解決

500億円水準

- **エネルギーマネジメント、水素**
- **ペロブスカイト太陽電池**
- **バイオ燃料 Bio-M-Coke®**
- CVC投資の加速・強化 等

中長期での持続的な成長に向けて、更なるリターン創出につながる投資を軸に資本を配分

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2028年中期経営計画を実現する財務戦略（株主還元方針）

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、今後の着実な利益の積増しによるROEの持続的な改善とCap比率を基にした資本の最適配分を一層徹底。**新たな配当指標としてDOE*を採用。3.0%水準を起点に、ROEの改善を背景として、2028年度に3.5%水準を目安に段階的に引き上げていく。**

2025年中期経営計画

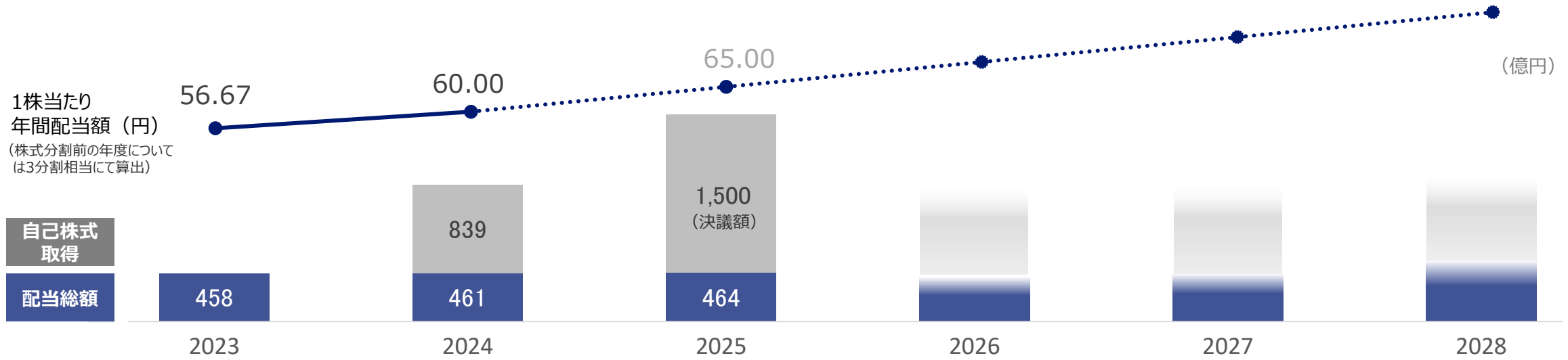
・安定的・継続的な株主配当(配当性向30%程度)
・機動的な自己株式取得

DOE*3.0%水準

2028年中期経営計画

・安定的・継続的な株主配当(最終年度DOE*3.5%水準へ)
・機動的な自己株式取得

DOE*3.5%水準へ



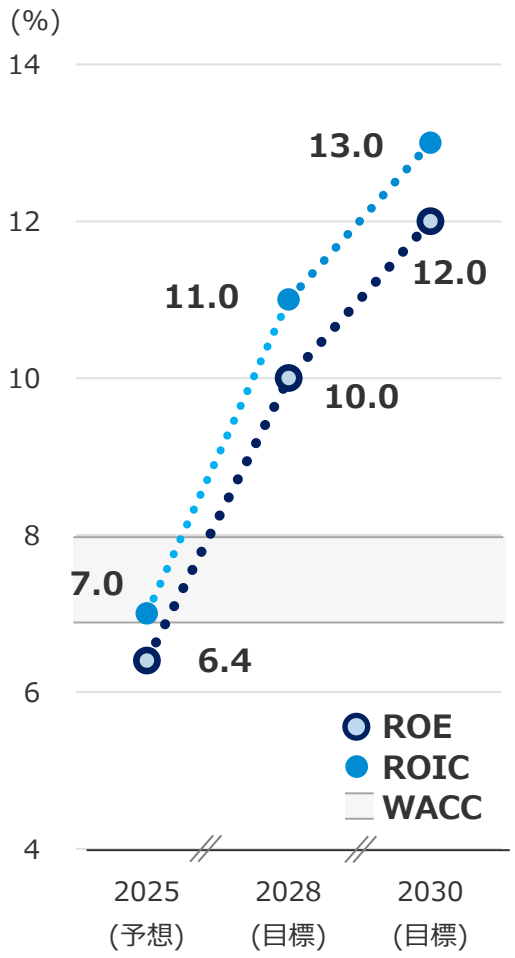
*DOEのベースとなる「親会社の所有者に帰属する持分」は為替や市場環境による変動の大きい「その他の資本の構成要素」を除外した調整後の数値を使用

安定・継続的な株主配当及び機動的な自己株式取得を通じて株主還元を強化

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

企業価値向上に向けて

ROE/ROIC見込み



2028年中期経営計画の取り組み

企業価値向上（PBR向上）

- **28年ROE目標 10.0%**
  - ROE向上
    - 28年ROIC目標11.0%
      商品×地域×経営基盤強化でアイシンの稼ぐ力を向上
    - 28年ROIC目標11.0%
      事業資産コントロールによる資本効率の改善
    - キャピタリゼーション比率 25～30%
      財務レバレッジの活用を通じた資本構成の最適化
- **PER目標 10～15倍**
  - PER向上
    - 継続的な成長期待と非財務価値の向上

業界平均 9～10倍

- **AT・PHEV/HEVの収益拡大**（P.31、P32）
- パワートレインユニットの現地生産拡大（P.44）
- **ブレーキ商品の利益水準向上**（P.38-40）
- **アフターマーケットビジネスの拡大**（P.47）
- 更なる企業体質改善に向けた収益構造改革（P.50）

- **事業資産を一定水準にコントロールしながら、30年に向けた事業ポートフォリオの変革を推進**
  - 託す事業の譲渡推進と既存事業資産の圧縮

適切なバランスシートコントロールを実施

- **安定的・継続的な株主配当、機動的な自己株式取得**
  - 株主還元方針として新たにDOEを導入（P.53）
- 資本コストの低減に向けた負債の活用

- **30年以降の価値創造に向けた弾込め**（P.27、P.36）
- サステナビリティの高度化（P.23-24、P.64-65）
- コーポレートガバナンスの強化（P.63）
- **資本市場との積極的な対話**

2028年中期経営計画の着実な実行を通じて、持続的な企業価値向上をめざす

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

アイシンのマテリアリティ

盤石な経営基盤の構築

サステナビリティへの積極的な取り組み、人の成長がアイシンの成長を支えていく

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

経営理念

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

1. 長期的な成長に向けて

2. 2025年中期経営計画の振り返り

3. 2028年中期経営計画

4. 参考資料

4

 © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2025年中期経営計画の振り返り

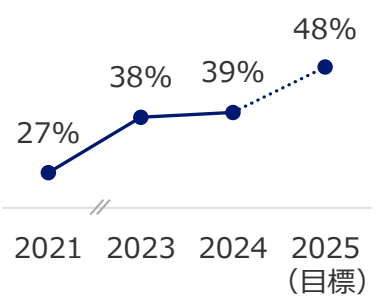
事業ポートフォリオの入れ替え

＊ 23年9月中長期事業戦略説明会時点からの市場環境変化

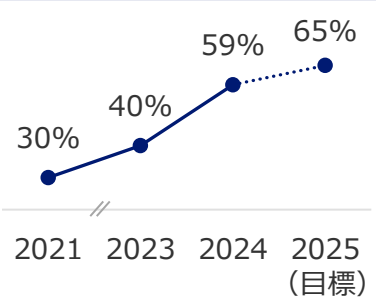
事業領域	市場環境*	取り組み概況（23年-25年）	30年に向けた課題認識
PHEV HEV	↗	• 国内外カーメーカー向け拡販進捗、生産体制拡大 • PHEV向け次世代製品の開発	• 北米等でのPHEV/HEV需要増加に対する供給体制の確立
eAxle	↘	• 国内外複数カーメーカーとの協業、拡販進捗 • eAxle第2世代の市場投入完了	• 機能統合電動ユニット (Xin1)の早期市場投入
電池骨格・TEKIZAIボデー（分割キャストボデー）		• 電池骨格商材複数社受注、北米合弁会社設立 • TEKIZAIボデーの試作進捗	• 電池骨格商材の更なる収益向上 • TEKIZAIボデー試作・拡販加速
ブレーキ	↗	• 回生協調ブレーキ第8世代の市場投入完了 • インドにてBrakes India社との合弁会社設立	• 回生協調ブレーキの拡販加速 • 車両統合制御開発の強化
安心快適エントリー	→	• エントリーシステム、安心快適商材の開発強化 • 子どもの車内放置検知システム実用化・拡販進捗	• システム統合や車内外センシング技術を用いた更なる利便性追求
VC・CN 新規事業	→	• VC: アフターマーケット領域でのM&A・協業進捗 • CN: ペロブスカイト太陽電池の実証実験開始	• VC: バリューチェーンの更なる強化 • CN: 外部連携等活用し事業化
既存事業	↗	• AT：インド・南米等におけるICE需要の獲得 • 託す事業：シートやシャワートイレ事業等を譲渡	• AT: 既存拠点・設備の使い切りによる更なる高収益実現

成長領域比率の推移

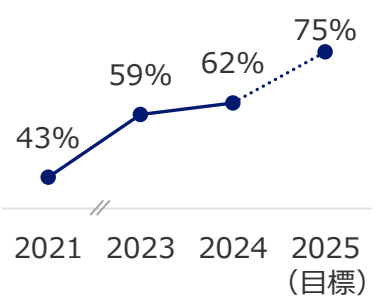
【売上】



【設備投資】



【研究開発費】



IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

バランスシート改革による資金創出

事業資産

事業資産圧縮
目標 1,000億円以上圧縮

▼

累計*1 1,201億円資金創出

「託す」事業の譲渡推進と
既存事業資産の徹底した圧縮

パートナーへの事業譲渡
- シート事業
- シャワートイレ事業
- エクセディ資本関係解消
- 愛信(安慶)汽車零部件有限公司の持分譲渡

低効率資産の早期圧縮
- 余剰資産の構造改革
  - 遊休資産売却（不動産・設備等）
- グループ会社統廃合による資産最適化（統括会社・生産法人等）

政策保有株式

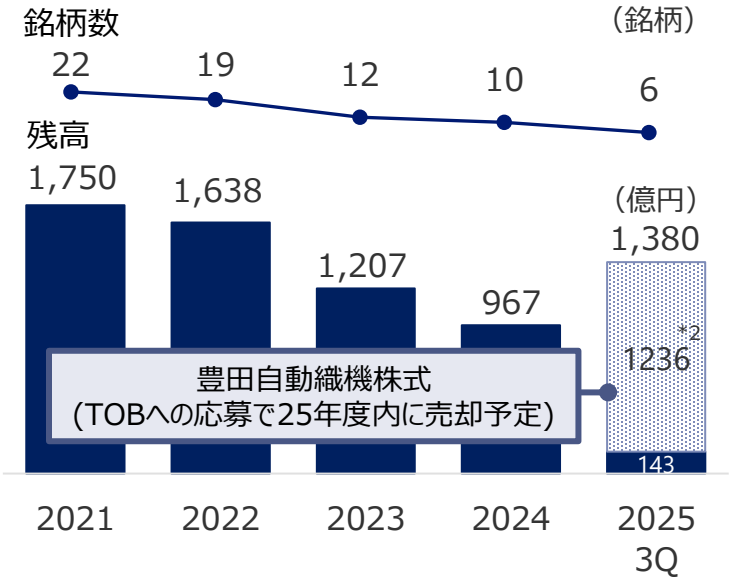
政策保有株式売却を実行
目標 1,000億円以上売却

▼

累計*1 1,180億円資金創出

政策保有株式のゼロ化をめざす

銘柄数および残高推移



グローバル在庫

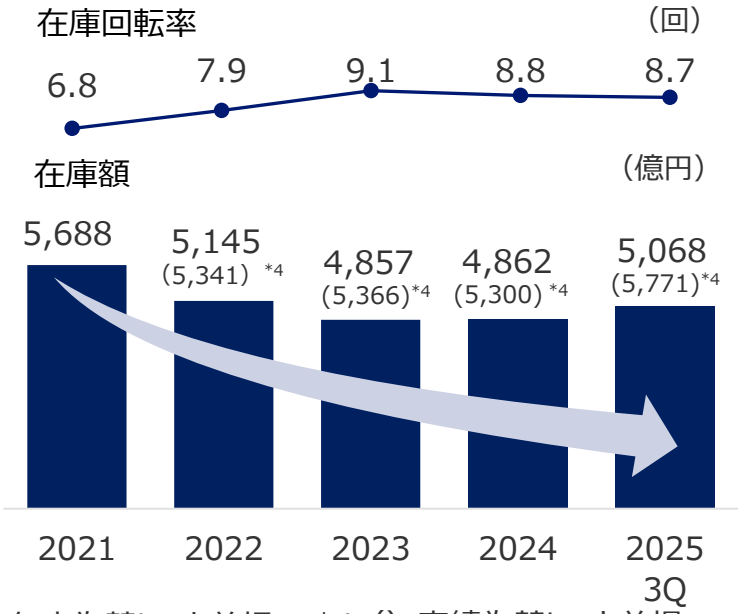
グローバル在庫圧縮
目標 1,000億円以上圧縮

▼

21年度比 620億円資金創出*3

25年度末までにコロナ前水準まで圧縮

在庫回転率および在庫額推移



*1 23年度から当期までの累計　*2 TOB価格にて算出　*3 21年度為替レート前提　*4（）実績為替レート前提

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

2025年中期経営計画の振り返り

キャピタルアロケーション

BS改革
見込み 約4,500億円
（計画 4,000億円）

営業キャッシュフロー
（研究開発費控除前）
見込み 約9,500億円
（計画 11,500億円）

減価償却費
見込み 約7,700億円
（計画 7,500億円）

借入金返済 等

Cap比率*1 (ハイブリッド資本性考慮後*2)	23年	24年	25年3Q
	24.9% (20.6%)	23.8% (19.5%)	22.3% (18.2%)

財務安全性と資本効率性のバランスを維持

配当

1株あたり年間配当金*3 (円)	23年	24年	25年
	56.67	60.00	65.00 (予想)

安定的・継続的な株主配当を継続
- 3ヵ年配当総額 1,700億円以上（見込み）

追加株主還元・更なる成長投資

自己株式取得
約2,300億円(見込み)

企業価値と資本効率性の向上に向けて、自己株式を取得
- 24年839億円、25年1,500億円（決議額）

成長投資
約600億円(見込み)
※手元資金増　約1,300億円

BEV鈍化で投資時期を見極めながら、意志を持った投資を実行
- PHEV・BEV向け次世代ユニット開発、
- 北米パワートレインユニット（PHEV/HEV）生産体制強化 等

※手元資金増加分は、中長期的な成長を見据えた投資に優先的に充当

研究開発

6,000億円

成長領域へのリソーセスシフトと更なる開発効率化

設備投資

7,500億円

減価償却の範囲内で規律をもってコントロール

*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　*3 株式分割前の年度については3分割相当にて算出

投資と還元の両立で事業ポートフォリオの成長領域拡大と資本効率の向上を実現

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

ESGの高度化に向けた主な取り組み

環境（Environment）

2023年
- TNFD開示を開始
- GHG排出削減目標がSBTiの認定を取得

2024年
- 中部圏水素・アンモニア社会実装推進会議と基本合意書を締結

2025年
- ペロブスカイト太陽電池の実証実験開始
- バイオ燃料「Bio-M-Coke®」の実証実験開始
- トルコで太陽光発電施設の開所により、欧州地域の全生産拠点で再エネ100%を達成

社会（Social）

2023年
- 管理職人事制度改定。更なる活躍・成長支援
- 越境プログラムの対象拡大（2022年開始）
- 上級基幹職層の人間力を磨く志研修を開始

2024年
- サプライヤーサステナビリティガイドラインを世界5地域の仕入先へ展開
- グローバルでの経営人材育成「グローバルリーダーズセッション」、サクセッションプラン運用開始

2025年
- グループ展開に向け社員意識調査方法を変更
- 一般従業員と再雇用者の人事制度改定

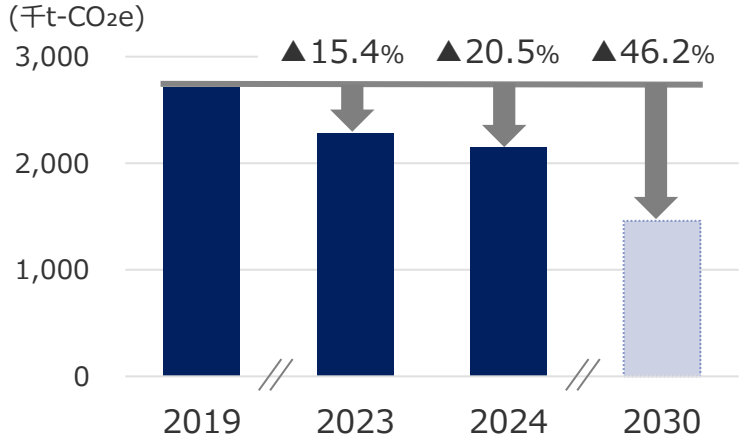
ガバナンス（Governance）

2023年
- 役員指名報酬審議会の議長を独立社外取締役から選定

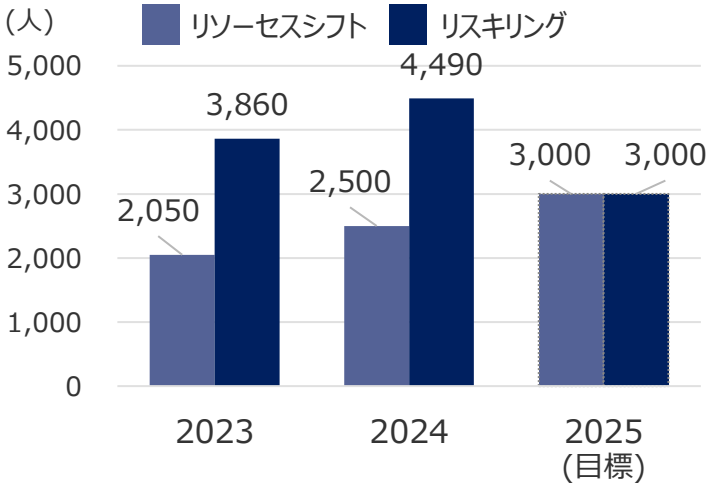
2024年
- 取締役会のオフサイトミーティングとしてガバナンス懇談会を設置
- **役員報酬**における**業績連動比率引き上げ**

2025年
- 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)を有する独立社外取締役招聘
- **役員報酬**における**業績連動比率引き上げ**と**サステナビリティKPI**を算定指標として採用

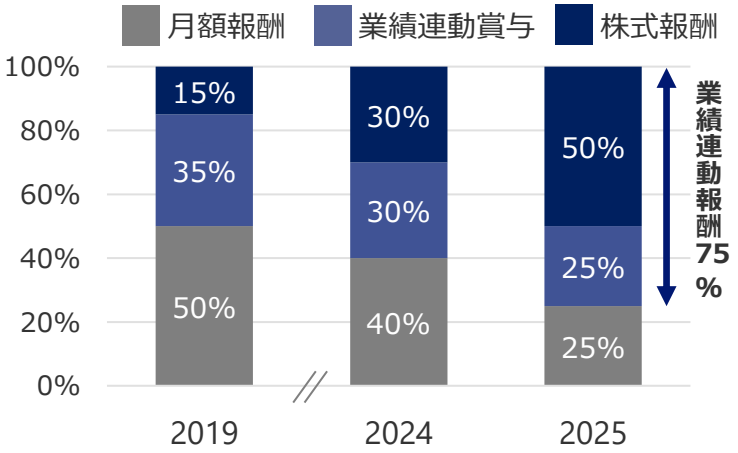
■生産CO_2排出量（生産拠点 Scope1、2）



■成長領域へのヒトのシフト・リスキリング



■取締役(社外取締役を除く)の報酬構成イメージ



IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

社外からの評価

CDP気候変動
Aリスト(最高評価)
3年連続認定

環境省ESGファイナンス・アワード・ジャパン
第6回環境サステナブル企業部門
環境大臣賞である銀賞を初受賞

第52回環境賞
最高賞の
環境大臣賞受賞

DX銘柄
2024年より2年連続で選定

第43回IT賞
IT優秀賞初受賞(経営・業務改革部門)

健康経営優良法人2025
(大規模法人部門)
2017年から9年連続で認定

なでしこ銘柄
2020年度から4年連続で選定

ESG指数への選定

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

Sompo Sustainability Index

[FTSE4Good]

[FTSE Blossom Japan Index]

[FTSE Blossom Japan Sector Relative Index]

S&P/JPX
カーボン・エフィシェント指数

SOMPOサステナビリティ・
インデックス

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

経営基盤強化：グループ経営の高度化

グローバル経営体制

事業戦略・重要方針の意思決定は本社、
オペレーションは地域主体へ移行し、事業機会を最大化

取締役会

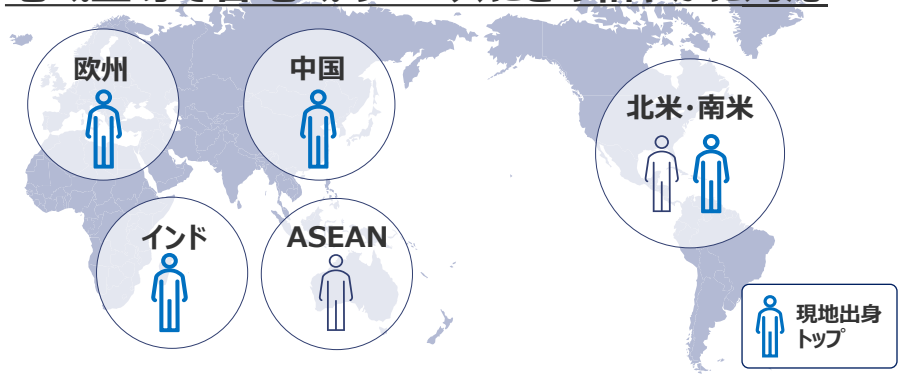
モニタリング

社長・CxO*・執行役員

*CxO： 執行役員から選任された重点経営課題を全社組織横断して推進していく最高責任者、グループ全体を俯瞰した視点から社長を補佐する

地域トップ

地域主導で各地域のニーズにきめ細やかに対応



コーポレートガバナンス強化

【2025年中期経営計画での主な取り組み】

- 取締役会の議論充実に向けて、**スキルマトリックスを見直し**
- **強化スキル**(経営変革,サステナ)**を有する独立社外取締役招聘**
- 取締役の報酬総額に占める**株式報酬比率引き上げ**

【更なる強化に向けた2028年までの検討アジェンダ】

- **取締役会の一層の実効性向上**
  - **経営理念を実現**する**中長期戦略の議論**充実
  - **執行への権限移譲**と**迅速な意思決定**の実現
  - 次世代経営人材のサクセッションプラン充実
  - **役員報酬に係る評価指標（KPI）**の見直し
  - 当社にとって**最適なガバナンス体制**の構築

グループ経営の高度化を通じて、経営判断と事業変革の質・確度・スピードを向上

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

経営基盤強化：成長を支えるサステナビリティ

事業変革の実現に向けて最適な人員体制を構築

アイシンの人的資本戦略

経営理念・マテリアリティ

中長期事業戦略

事業ポートフォリオ

21年 ➡ 30年

30年人員計画

地域・機能別

開発 生技 調達 営業 生産 …

プロ人材の活躍・成長

チャレンジの促進

グループ総合力強化

風通しの良い職場風土づくり

グローバル192社 / 約11万人の人材

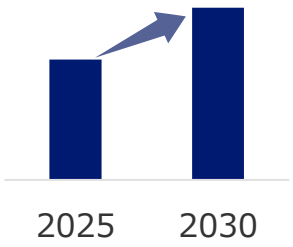
30年に向けたリソーセス推移

- **今後の仕事量増加に対して、25年水準の人員規模を維持**
  - デジタル技術活用・業務効率化を通じた生産性向上
  - 国内外グループ会社の運営効率化　等
- 地域戦略の実行状況に即した**最適な人員配置を実行**
  - 成長が期待されるインドでの体制強化　等

30年に向けた重点対応

- 開発、生産、管理など各機能でのAI・生成AI・DXの活用拡大
- 地域軸経営を支えるグローバル人材開発・人材確保
- 知能化領域の付加価値を高めるソフト開発エンジニアの充足（制御/ソフトウェア、センシング、半導体、AI等）

制御/ソフトウェア人材推移



30年にかけて**40%以上の人員増加***をめざす
- 採用・人材育成の強化
- アライアンス・外部戦力活用の検討
- 体制強化に向けて確保の手法を多様化

*アイシン単体

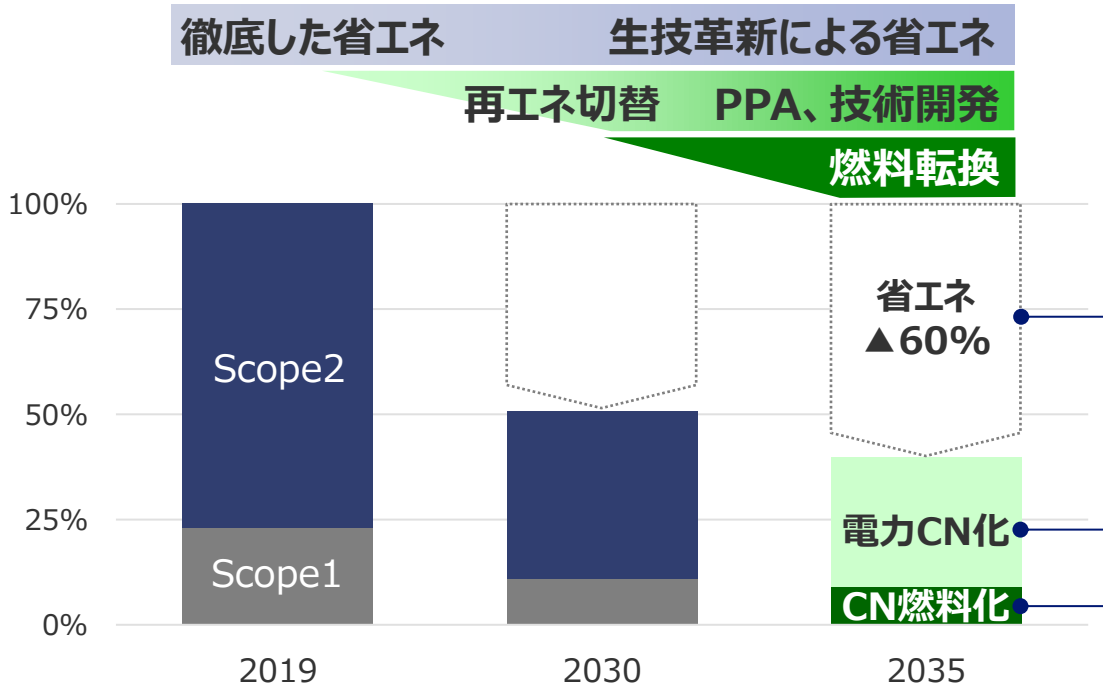
事業変革の鍵は人材。人への投資を加速し、新しい価値を生み出し続けられる環境を整備

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

経営基盤強化：成長を支えるサステナビリティ

事業を通じて脱炭素化に貢献

【GHG排出削減（Scope1･2）】



【GHG排出削減（Scope3）】

・カテゴリ１ ：資源循環、再生材活用、サプライヤーとの連携
・カテゴリ11：電動化対応の拡大と製品性能向上

【省エネ】
- **動力源･熱源･無駄レスによるエネルギー消費のミニマム化**
- CN活動定着とグループ連携強化による省エネ横展開
- **革新生産技術の開発、導入**
  （事例）花王とともに「常温防錆洗浄剤」を共同開発
  （外部リンク：2025年6月3日ニュース）

【電力CN化】
- **再生可能エネルギーへの切り替え**
- **クリーンエネルギー技術の開発**
  （事例）ペロブスカイト太陽電池の開発、社内外実証開始

【CN燃料化】
- **熱多消費工程の電化促進**
- **社内外にて発生する産業副産物を用いた資源循環**
  （事例）バイオ燃料「Bio-M-Coke®」の生産工場稼働
  （外部リンク：2025年12月9日アイシン高丘トピックス）

サプライチェーン全体でエネルギー･資源の削減と好循環を実現

IR Presentation / Feb. 19th, 2026 / © AISIN CORPORATION All Rights Reserved.

AISIN

We Touch the Future

【将来の見通しに関する注意事項】

当社が開示する業績予想、将来の見通し、戦略、目標等のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は将来の見通しに関する記述であり、
これらは、当社が現時点で入手している情報および合理的であると判断される一定の前提に基づく計画、期待、判断を根拠としております。
したがって、実際の業績等は、経済情勢等様々な不確定要素の変動要因によって、開示した業績予想等と異なる結果になる可能性があります。
本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社および当社の従業員等は一切責任を負いません。