

# 個人投資家の皆様へ

株式会社アイシン（証券コード：7259）  
グループ経営戦略本部 本部長  
近藤 大介

2024.12.11



# アジェンダ

1. 企業紹介
2. 30年に向けた成長戦略
3. 25年の経営目標と財務戦略

**1. 企業紹介**

**2. 30年に向けた成長戦略**

**3. 25年の経営目標と財務戦略**

**1**

# 1分でわかるアイシン

**設立**  
**AISIN 1965年**  
(愛知工業と新川工業が合併)



**売上高**  
**約4.9兆円**  
(2023年度)



**自動車部品**  
**売上ランキング※1**  
**世界7位・国内2位**



**グローバル拠点**  
**20ヶ国以上 195社**  
(2023年度末時点、持分法適用会社除く)



**グローバル従業員数**  
**約12万人**  
(2023年度末時点)



**海外売上比率**  
**50.1%**  
(2023年度)

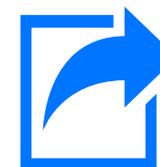


**時価総額**  
**約1.3兆円**  
(2024年12月10日時点)



**株価**  
**1,713円**  
(2024年12月10日時点)

10月に  
株式分割実施



**配当利回り※2**  
**3.50%**  
(2024年12月10日時点)

\*1:2023年1月~12月 売上収益 出典「Automotive News」

\*2:1株当たり予想年間配当金÷株価 (12/10 終値時点)





“移動”に感動を、未来に笑顔を。

# 自動車部品メーカー

トヨタグループの一員  
主要株主  
トヨタ自動車 (20.74%) ※2

## 走る (駆動ユニット・熱マネジメント)

世界シェア  
NO.1



オートマチック  
トランスミッション (AT)



ハイブリッド  
トランスミッション (HEV)



eAxle※1

# 走る・曲がる・止まる 全ての領域に渡る製品群

カーメーカー並みのテストコース保有  
国内2拠点・北米1拠点



新製品の試乗会

## 曲がる・止まる (ブレーキ・運転支援他)

国内シェア  
NO1



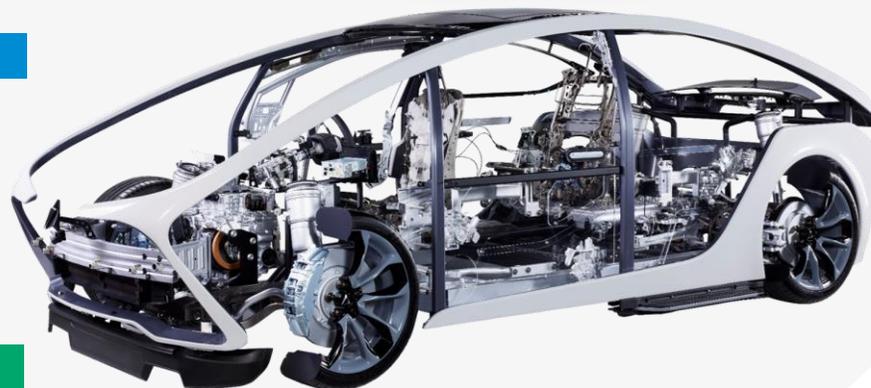
回生協調ブレーキ



電動パーキング  
ブレーキ



自動駐車システム



## 安心・快適 (ドア・空力)

世界シェア  
NO1

国内シェア  
NO1



パワースライドドア



サンルーフ



パワーバックドア

## 情報・サービス・アフターマーケット他



補修部品・用品



ジームス小牧南店運営

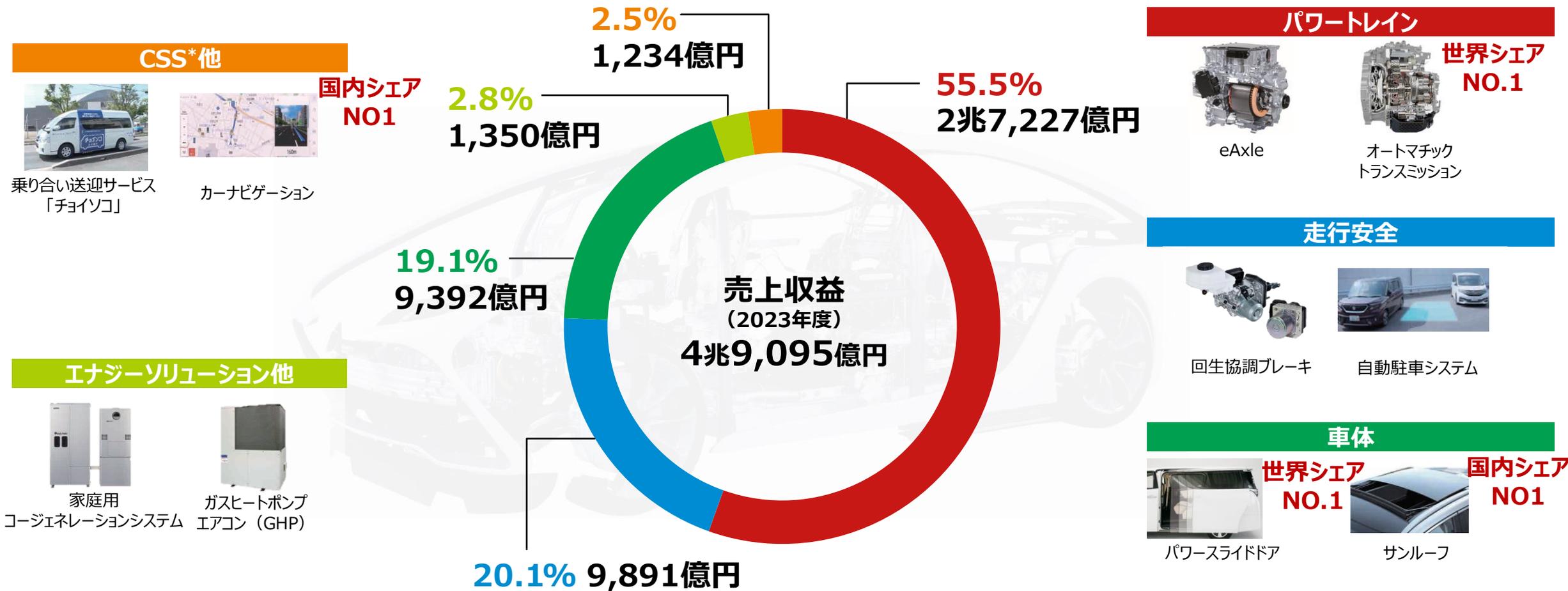


乗り合い送迎サービス  
「チョイソコ」

# カーメーカーに一番近いクルマをよく知る自動車部品メーカー

※1:電気自動車の動力源となる電動ユニット ※2:2024年9月30日現在 発行済株式 (自己株式を除く。) の総数に対する所有株式数の割合 (%)

# 事業別売上収益

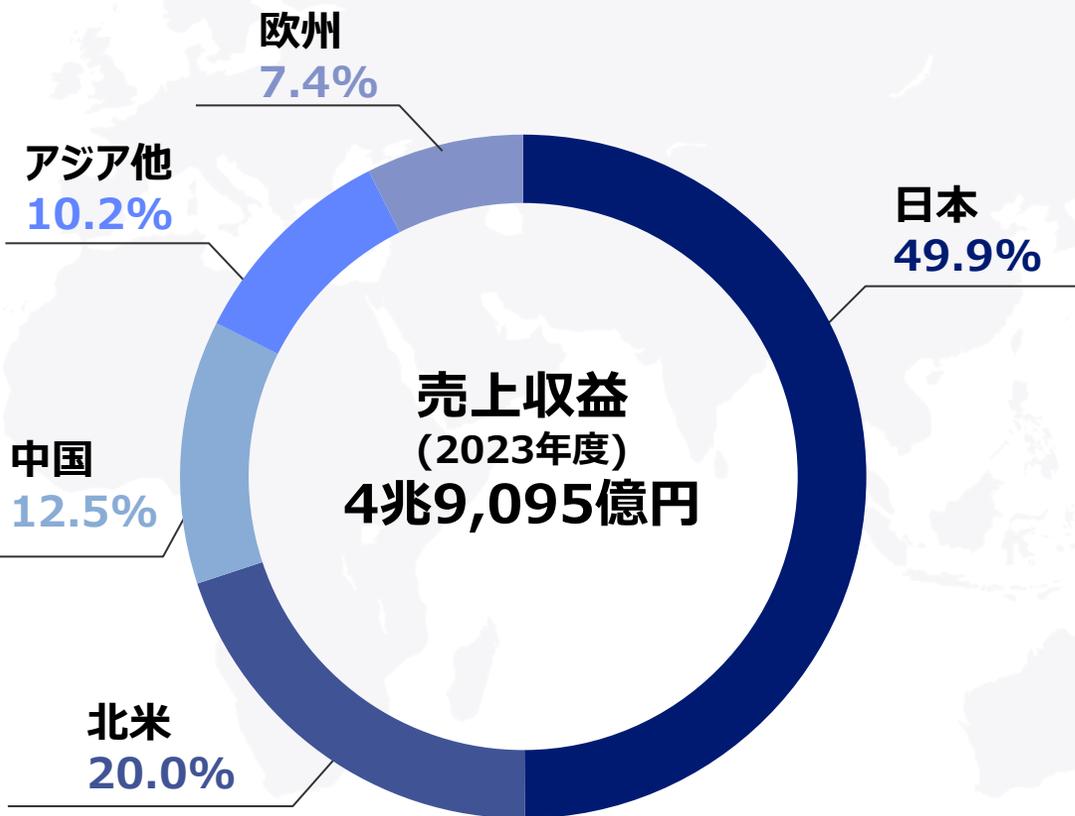


幅広い事業領域でクルマの「走る」・「曲がる」・「止まる」に貢献

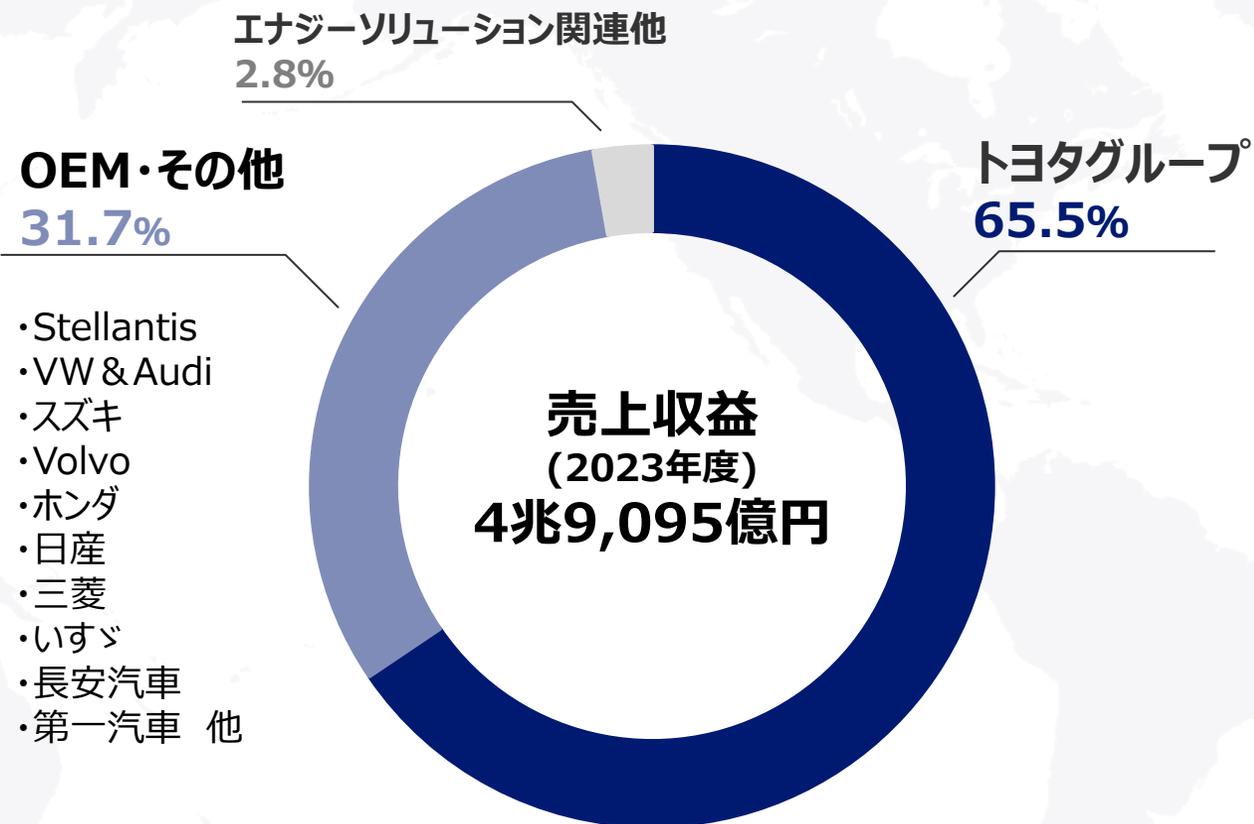
※:CSS : コネクティッド&シェアリングソリューション

# 地域・顧客別売上収益

## 地域別売上収益



## 顧客別売上収益



グローバルに事業を展開・世界の主要カーメーカーと取引

1. 企業紹介

2. 30年に向けた成長戦略

3. 25年の経営目標と財務戦略

2

**電動化  
BEV※化**

クルマの構造が大きく変わる

**知能化**

車のありかたが変わり  
ユーザー価値が多様化

**「大変革期」にあたり、変化を成長機会へ**

# アイシンの強み

幅広い商品群  
・ハード ・ソフト

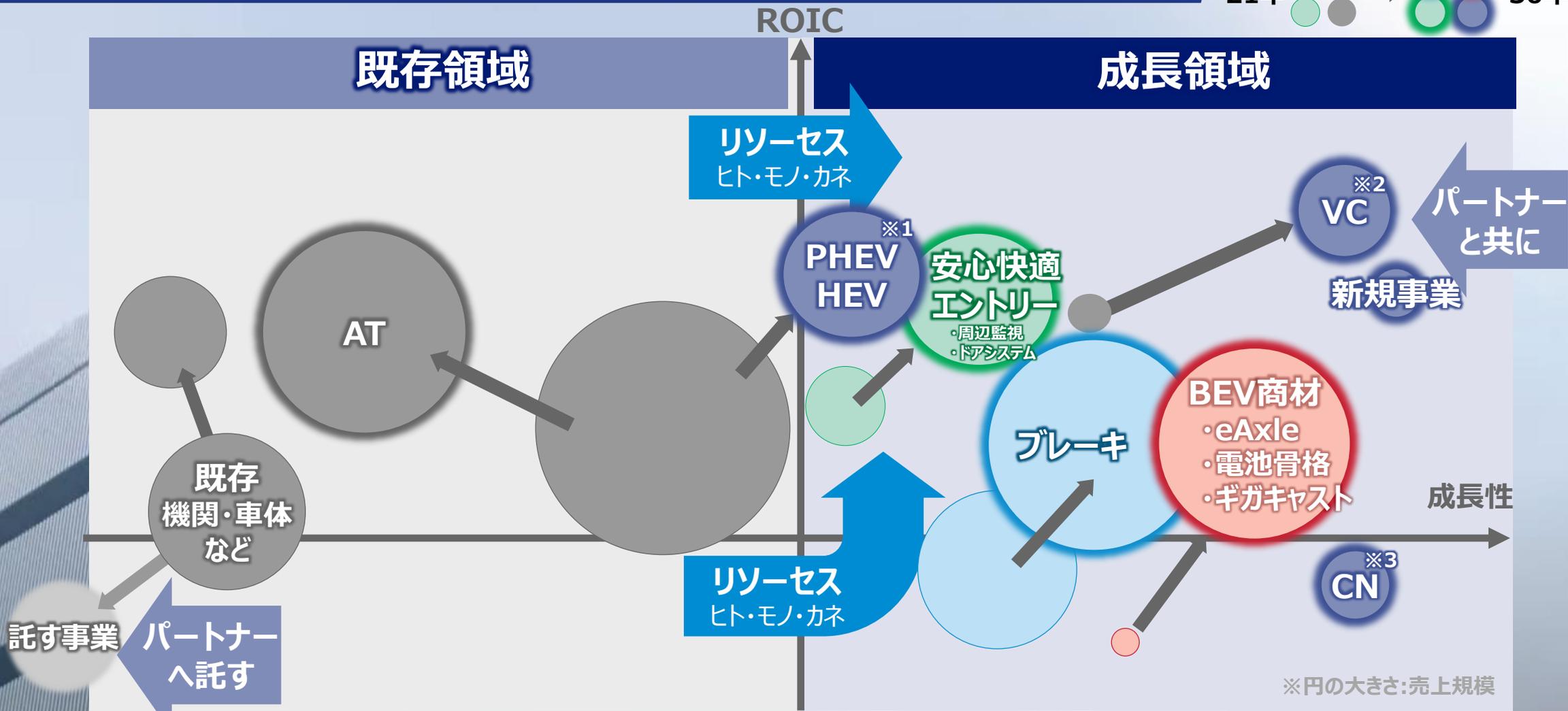
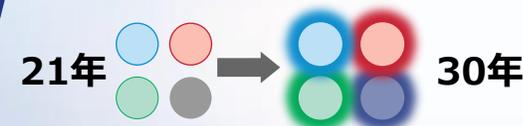
ものづくり力  
・生産技術  
・グローバルな生産拠点

個々の商品の高度化  
+  
システム化（機能統合・統合制御）

BEV車両全体に対応する  
高付加価値商材

従来にない  
ユーザー体験

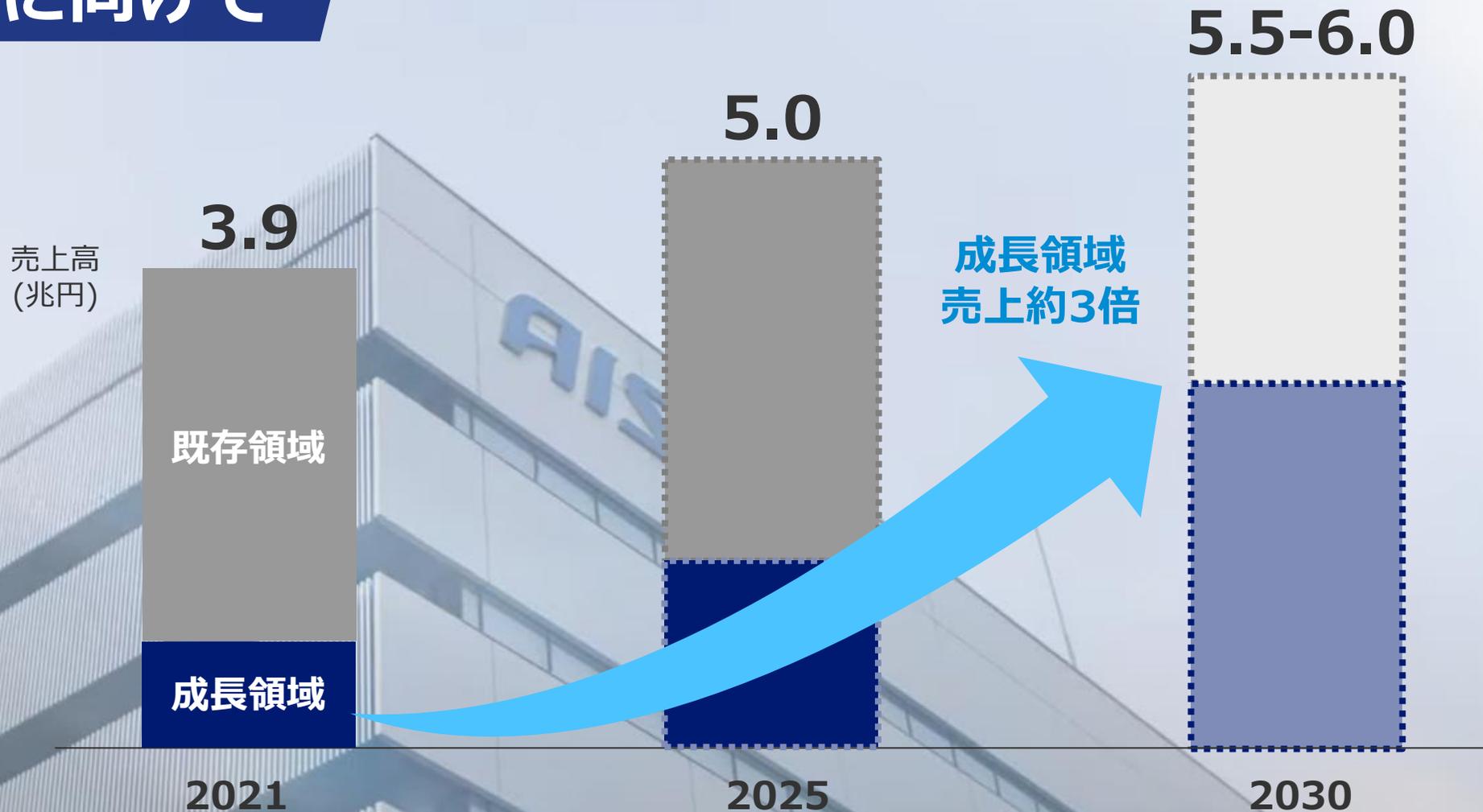
# 30年を見据えた事業ポートフォリオの変革



## 成長領域へのリソースシフトにより、ポートフォリオを変革

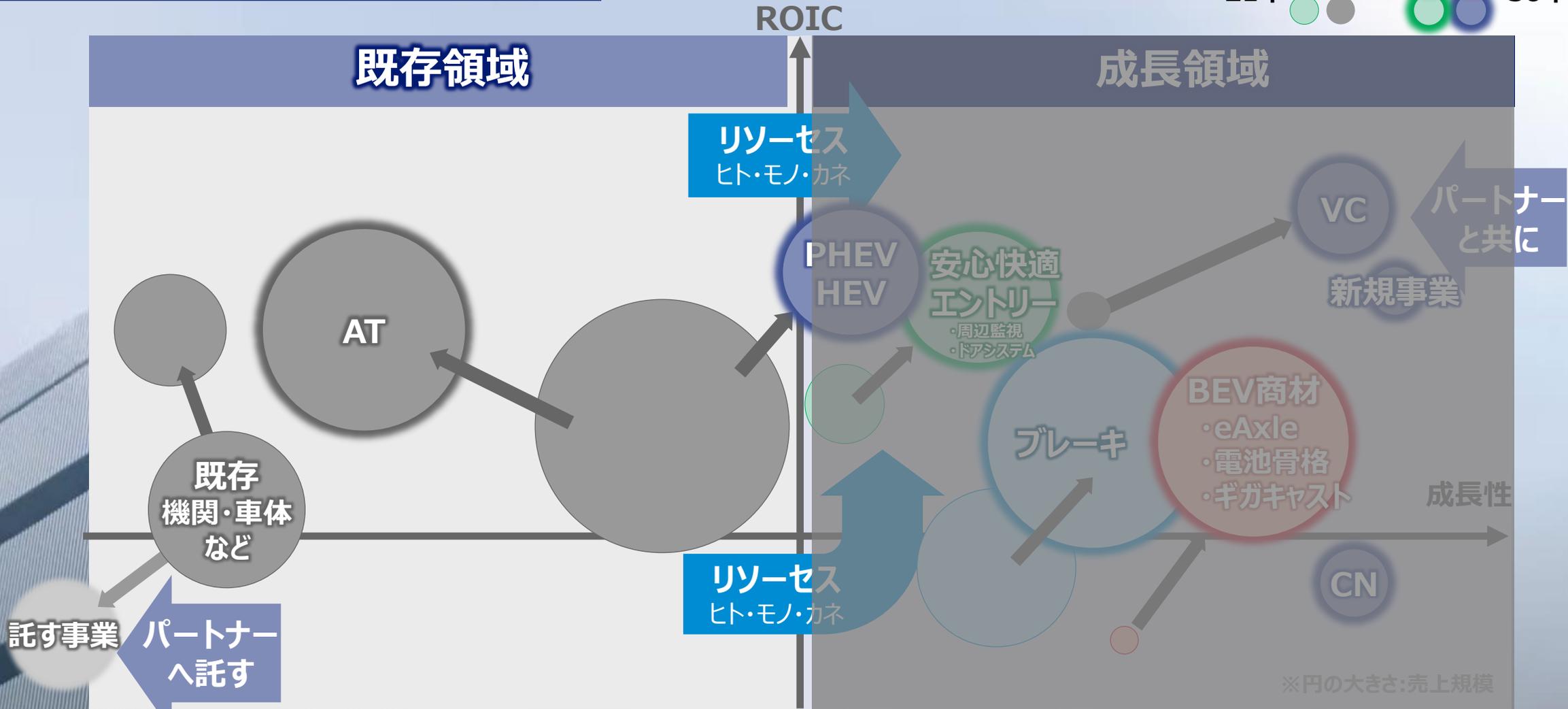
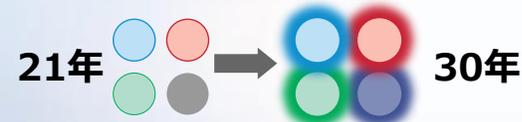
※1: プラグインハイブリッド・ハイブリッド向けトランスミッション | ※2: バリューチェーン | ※3: カーボンニュートラル

# 30年に向けて



## 30年に向けて成長領域を大幅に拡大

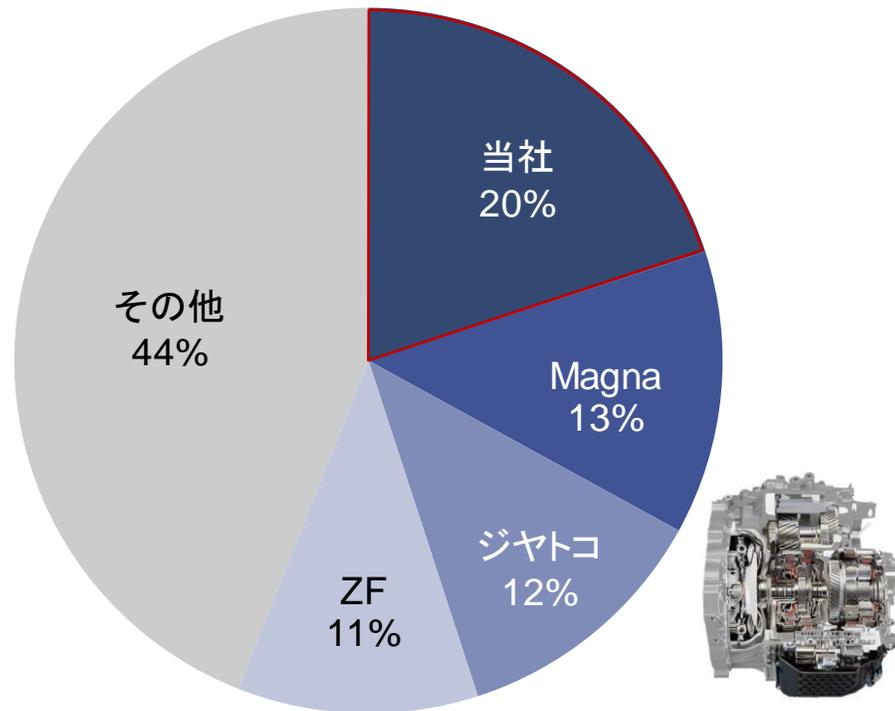
# 既存領域の収益性向上



成長領域へのリソースシフトにより、ポートフォリオを変革

# 既存製品の収益性向上（オートマチックトランスミッション（AT））

## ATのグローバル市場シェア\*

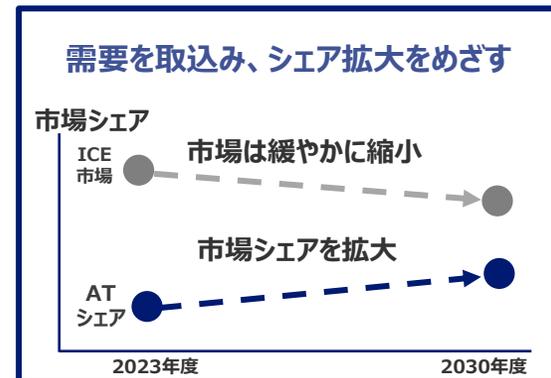


オートマチックトランスミッション  
世界シェアNo.1

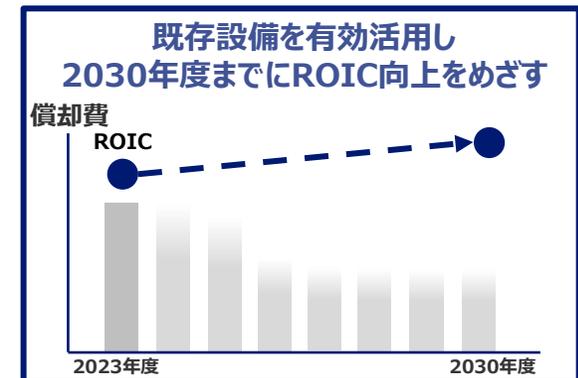
## ATの重点戦略

- ①南米・インド等の新興国エンジン車需要取込  
– 新興国におけるエンジン車の需要は引き続き底堅く、投資は最小限に抑えつつ、拡販による需要取込を狙う
- ②OEM内製取込のオポチュニティ  
– 複数社と協議中
- ③FR（後輪駆動）の台数確保

### AT分野におけるシェアの拡大



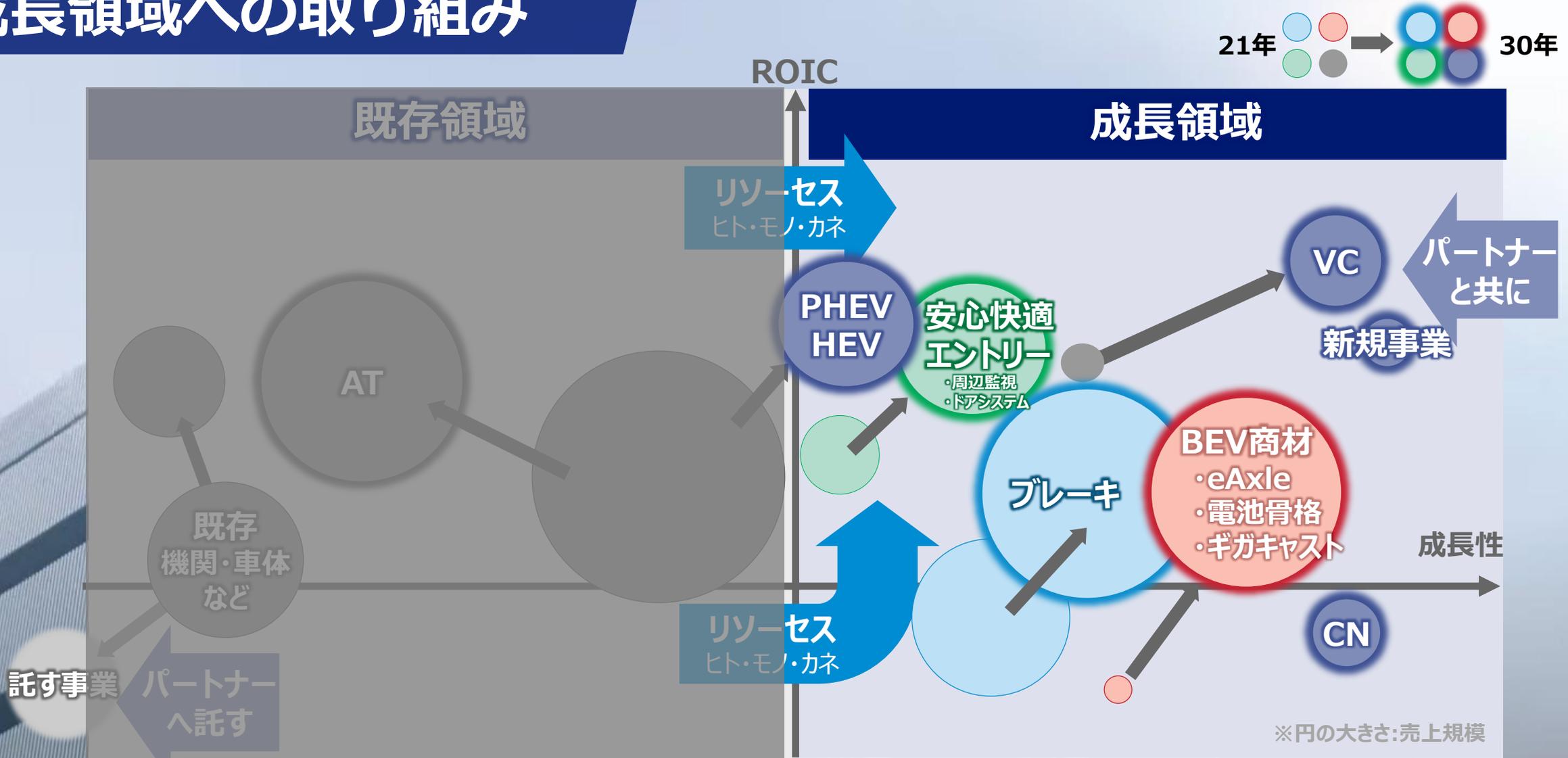
### 収益イメージ



BEV化進展もICEは底堅い需要が存在 現在グローバル市場TOPシェアの優位性を活かして  
新興国向け新規需要やカーメーカー内製分を取り込みつつ、既存拠点・設備の使い切りで新規投資を抑制

※:Marklines2021年時点の市場シェア

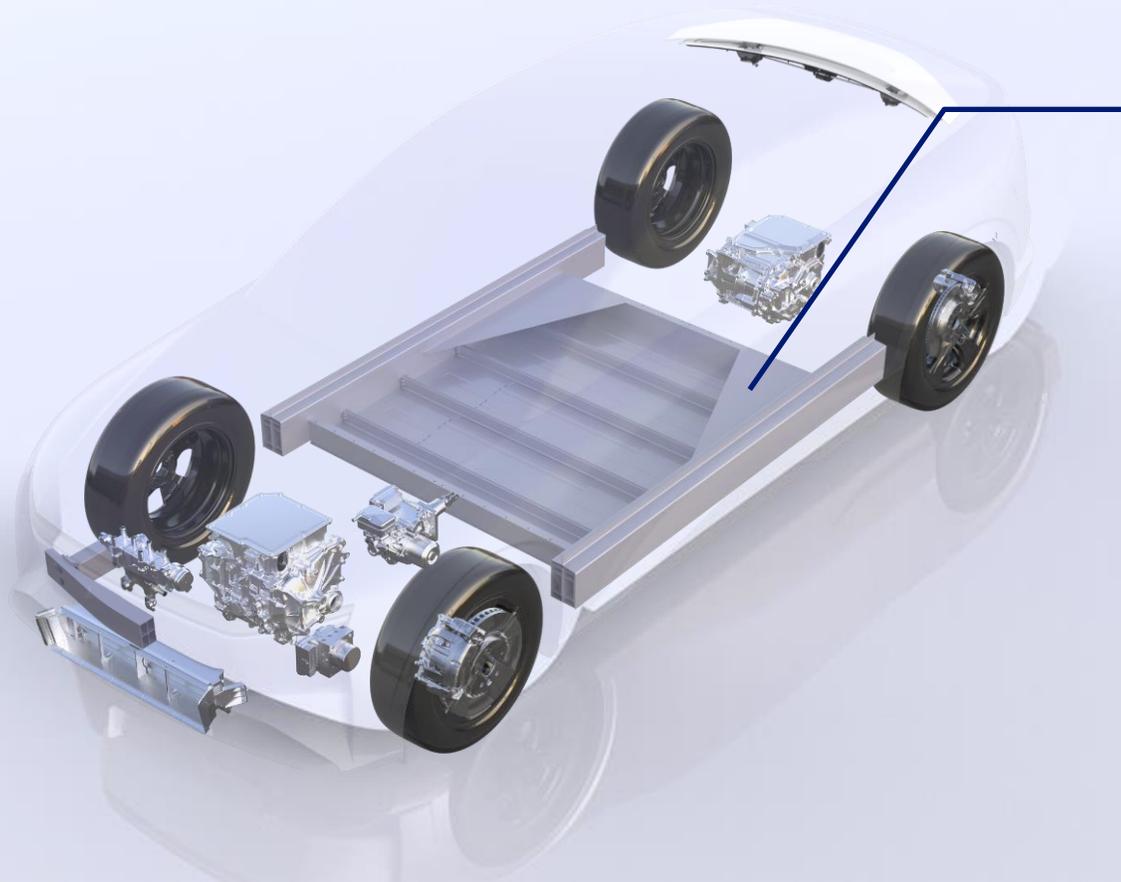
# 成長領域への取り組み



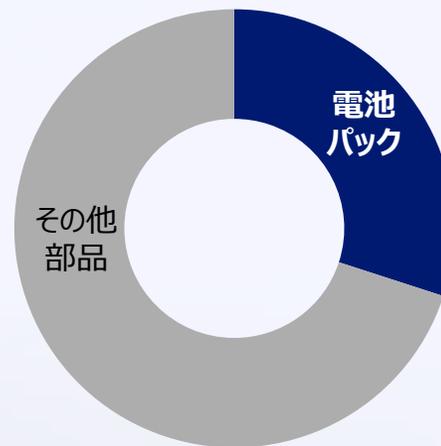
成長領域へのリソースシフトにより、ポートフォリオを変革

# BEV車両における電費の重要性

電費 (km/kWh) = 電気1kWhあたりの走行距離



## BEV車両におけるバッテリーが占める重量・価格



重量・コストともに  
約30%を占める

BEVにおけるバッテリーはスペースも大きく・重く・高価



**電費の向上が車両の  
低価格化・航続距離に非常に重要**

**アイシンの持つ電費向上製品によりカーメーカー及びエンドユーザーへの付加価値を向上**

# BEV車両向け 開発の取り組み

## 電動ユニット(eAxle) **BLUE NEXUS**

コンポーネント  
高効率・小型化の追求  
部品統合から機能統合へ



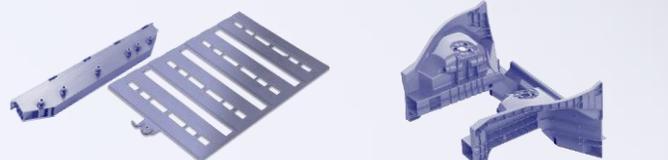
小型化 Xin1 リジッド搭載  
電費向上10%以上(含インバータ)

## 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

## 電池骨格・ギガキャスト



ロッカEA バッテリヒートシンク アルミ ボデー骨格

アイシン製品搭載により  
電費向上  
18%以上

※25年断面 (21年10%以上が現在18%以上に)

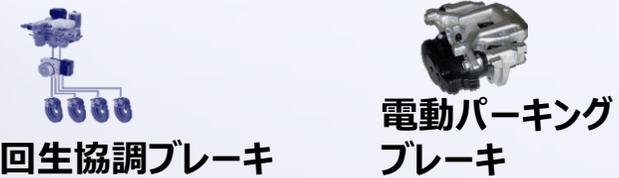
制御  
運動制御から統合制御へ

## 車両統合制御



電費向上2%以上

## ブレーキ **ADVICS**



電費向上2%以上

## 空カデバイス



電費向上4%以上

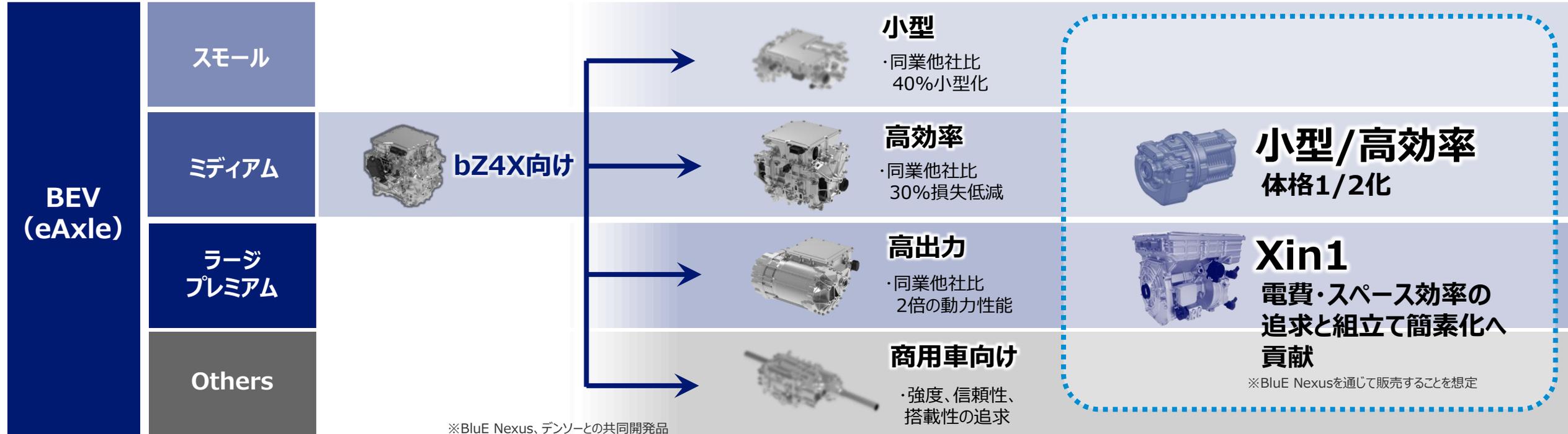
幅広い製品群と保有技術・工法を活かして、高効率・小型化の製品を提供

# 電動ユニットラインアップ状況

2020

2025

2030



市場の変化に柔軟に対応するため、電動ユニットを「フルラインアップ」で品揃え

# PHEV・HEV領域における強み

## 製品開発

20年以上にわたる  
技術力とラインアップ



1モーターHEV



2モーターHEV

PHEV・HEV双方の実績あり  
AT以上の収益性

PHEV向け次世代製品を  
実車評価中

HEVユニットを供給可能な  
サプライヤーは限られている

## 生産リソース

グローバルの  
HEV生産体制

累計生産台数700万台以上

地域	23年度 量産実績	24年度 量産予定
日本	○	○
北米	○	○
中国	○	○
ASEAN		○

24年度からASEANでも生産開始

## 顧客基盤

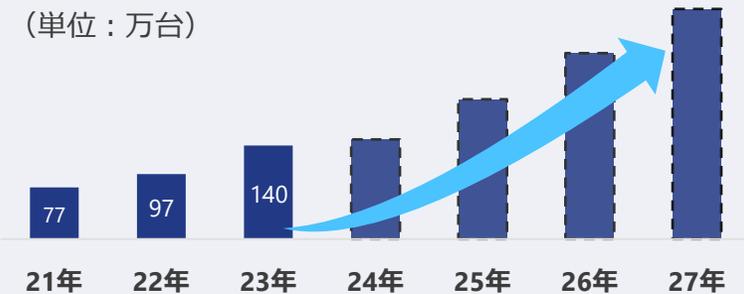
主要顧客の強固な基盤

引き合い件数：10件以上

受注確定：複数社内定

HEV台数見通し

(単位：万台)



拡大するHEVへのニーズに対し、アイシンの優位性を発揮し事業を拡大

# eAxle製品説明 (1分30秒)



2020

2025

2030

## 第1世代

## 第2世代

## 第3世代

### 戦い方

短中期

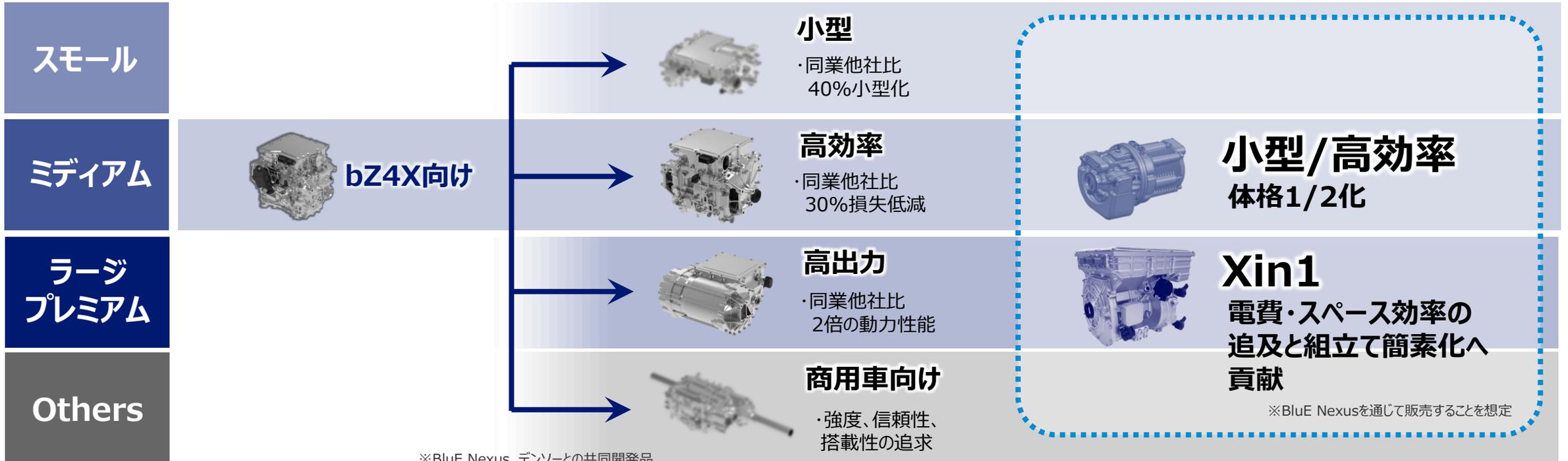
フルラインアップ化による顧客対応

- ・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

EV本格拡大期に向け世界No.1製品開発加速

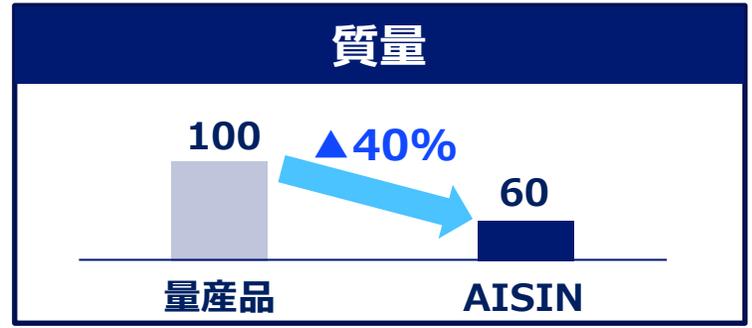
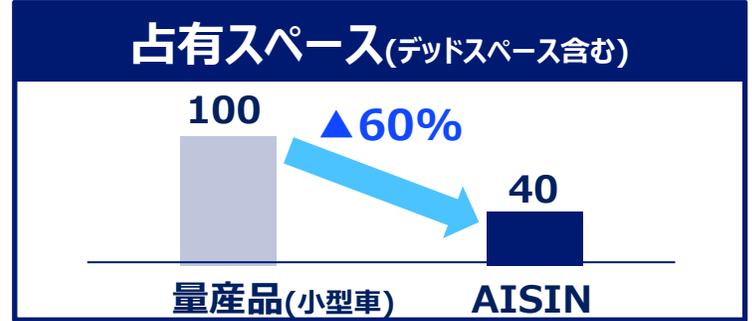
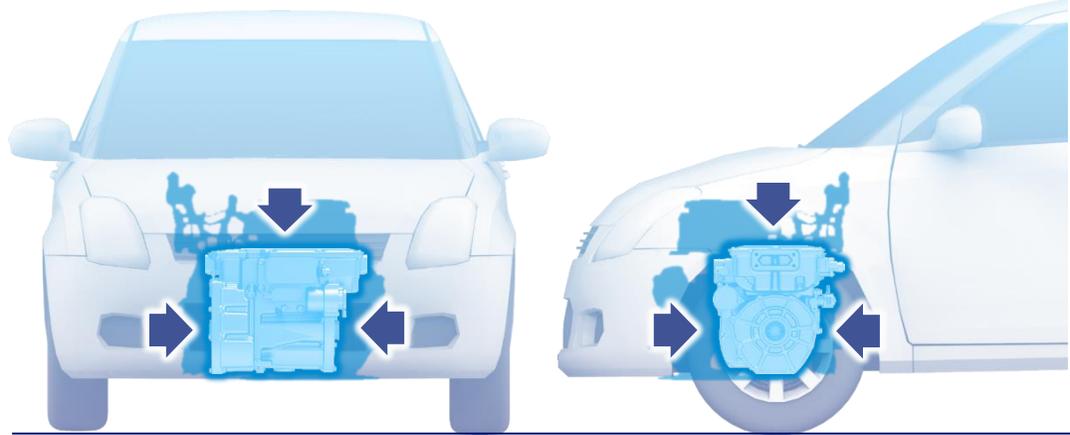
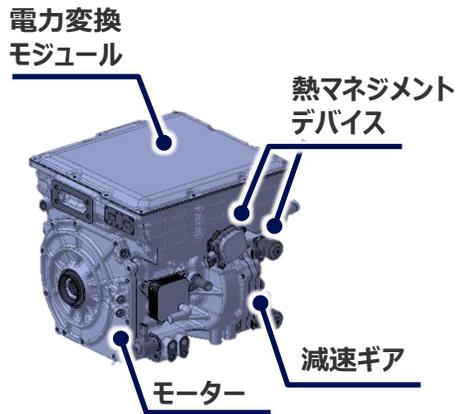
- ・革新構造による圧倒的な高効率&小型化実現
- ・小型化/パッケージ技術を活用したXin1



EV市場の動向を見据え、必要な時期に必要な商品を投入すべく開発を進める

# アイシンの強みを活かしたXin1

Xin1とは：複数の部品や機能を1つにまとめたeAxleの総称（Xは一体化した部品の数を示す）



**機能**

**3in1**

**熱マネジメント**

**電力変換**

**技術**

**小型化技術**  
(体格1/2)

**パッケージ技術**

**統合制御**

×

**アライアンス等の活用**

第3世代技術・熱マネ、アライアンスを活用したアイシンにしかできないXin1を20年代後半めざし開発中

## SUBARUと次世代電動車両用電動駆動モジュール※ に関する協業を開始（24/3/12発表）



SUBARUが2020年代後半から  
生産開始するバッテリーEVに  
搭載する電動駆動モジュールを  
共同開発・分担生産することに合意

※駆動モーターとギアボックス

## 三菱電機モビリティとXin1 eAxleの 開発に関する業務提携契約を締結（24/10/31発表）

当社で先行開発を進めるXin1 eAxle向けの  
電力変換器及びその制御ソフトウェアに関し  
三菱電機モビリティと開発を開始する予定

## アイシンとBMWが「e-axle」※の 生産パートナーシップを合意（24/7/31発表）

BMWが設計する「e-axle」の受託生産  
に関して協業していくことに合意。  
2020年代後半、中国およびチェコでの  
生産開始を計画

※当社は駆動モーターとギアボックスを担当

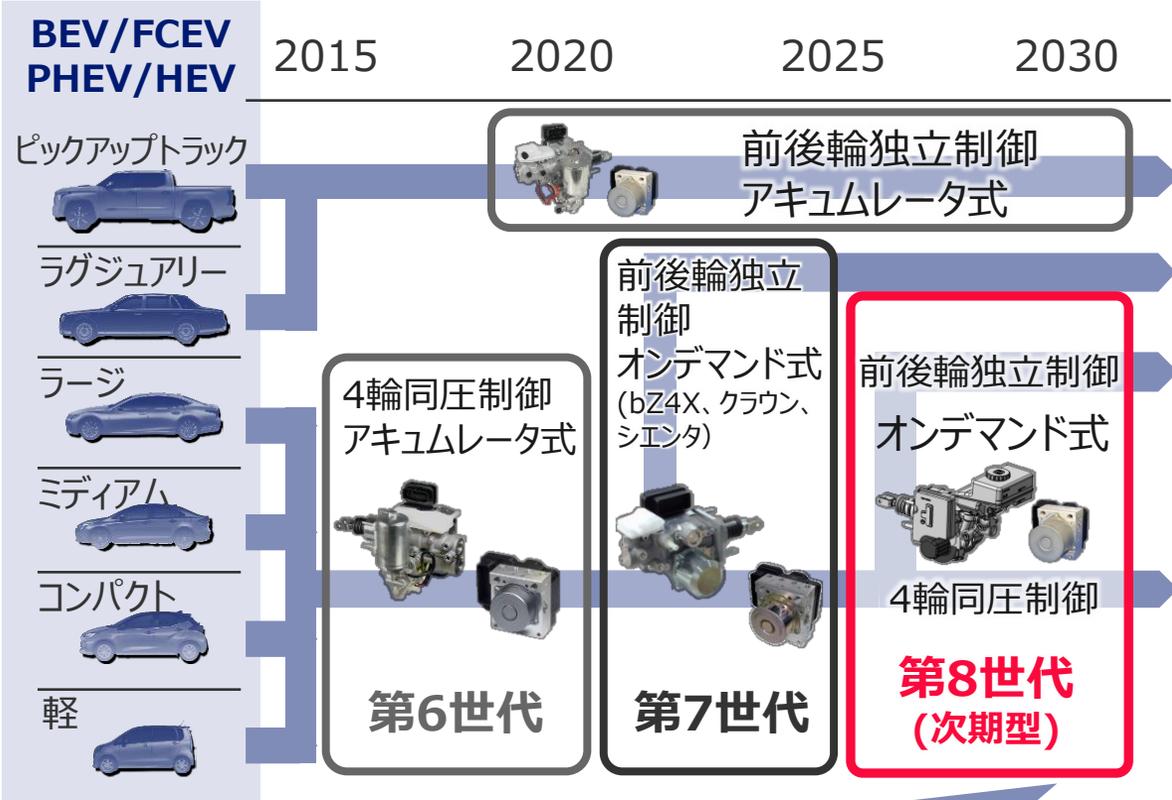
当社と三菱電機モビリティの  
技術力のシナジー効果を最大化することで  
競争力のある製品を生み出し、  
2020年代後半の市場投入を目指す

カーメーカーとの協業や次世代電動化事業関連製品の開発加速に向けた提携等着実に進捗

# 回生協調ブレーキ説明 (2分)



## 回生協調ブレーキロードマップ



構造の簡素化により海外生産が容易になり低コスト化も実現  
日本以外の地域での拡販・収益強化に大きく貢献

## 戦略

### 拡販・収益向上

基本・制御のブレーキ部品と、ソフト開発力を併せ持つ強みを活かす

- 制御ブレーキ  
第8世代回生協調ブレーキ投入による競争力向上
- 基本ブレーキ  
電動パーキングブレーキ、対向キャリパ等  
高付加価値商品の拡販

### 生産

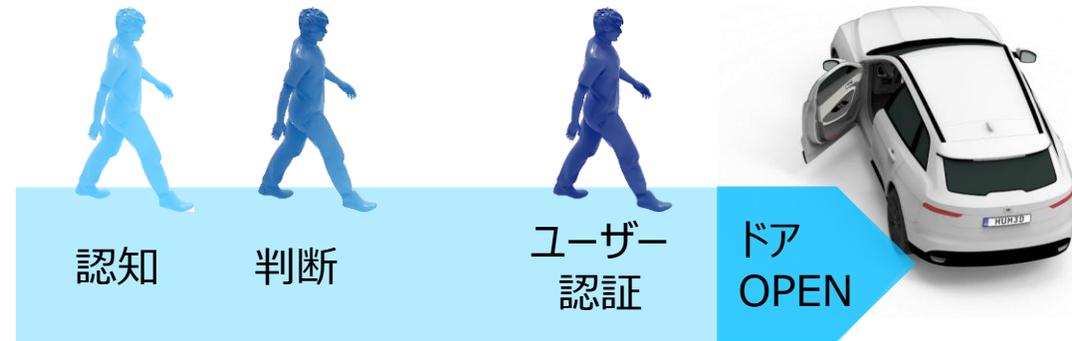
アイシングループの拠点も活用し効率的な体制を構築

**BEV・HEV市場の拡大を取り込み第8世代（次期型）投入で拡販・収益強化をめざす**

## ストレスフリーエントリー（ユニバーサルデザイン/誰でも安心）

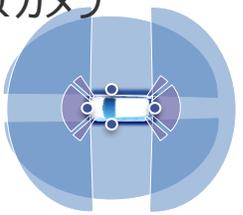


ヒトとクルマを周辺監視技術・ドアシステムでつなぐ



### 周辺の安全確認

ソナー & カメラ



### 操作レスでチェックイン

デジタルキーシステム



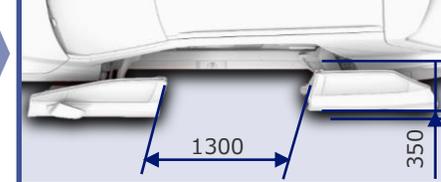
### 状況に合わせた先読み機能

車室外センシング



### 狭い場所でも楽々乗車

大開口ドアシステム



### 快適移動空間

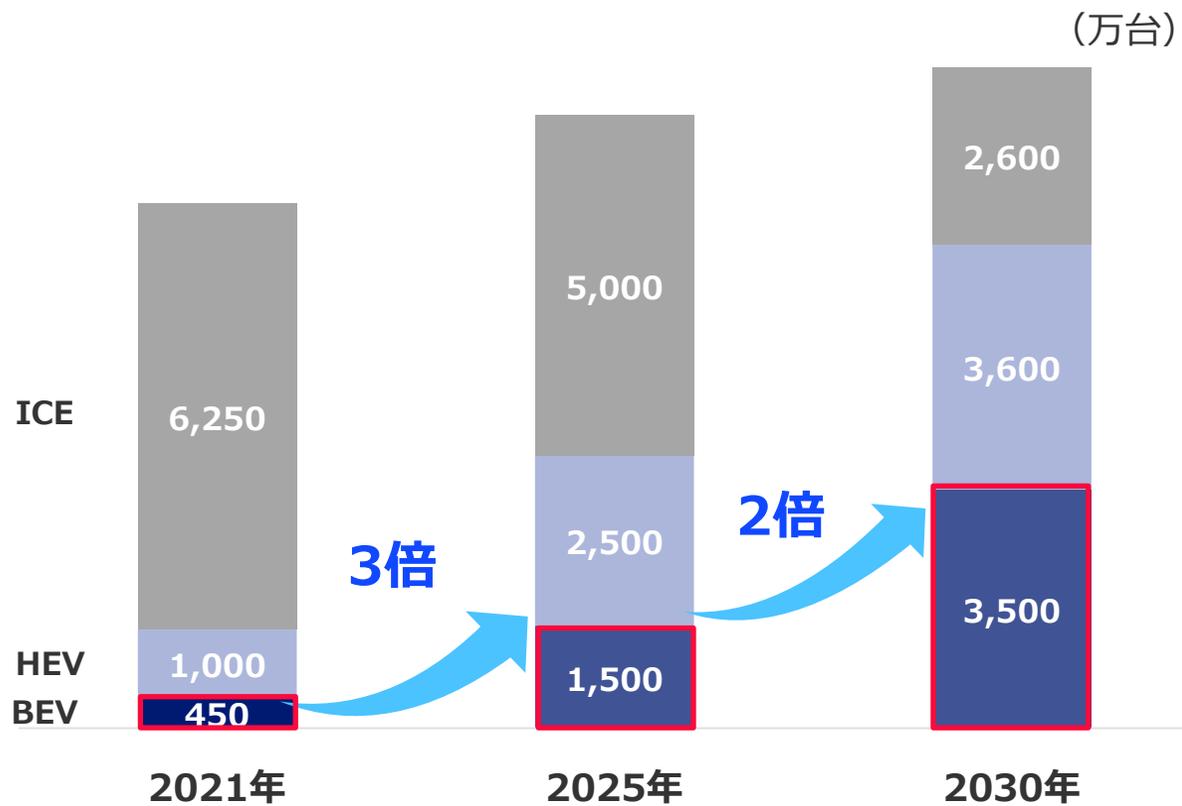
車室内センシング



認知・判断・動作の一連を統合し、「ストレスフリーエントリー」「快適移動空間」を実現

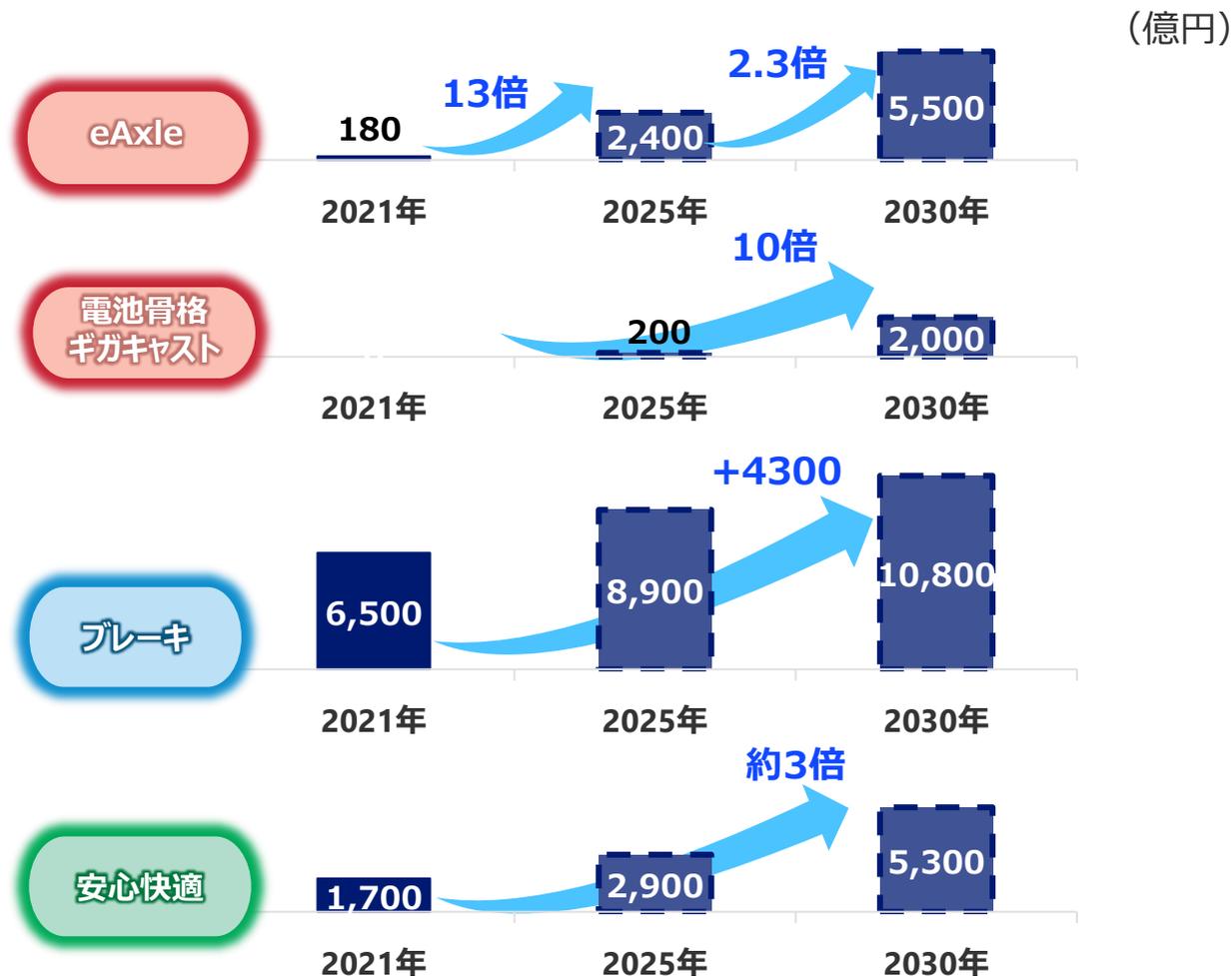
# BEV市場予測と成長領域製品売上目標

## BEV市場予測



BEV市場は30年に向けて成長

## 成長領域製品の売上目標



BEV市場の成長と共に売上を拡大させる

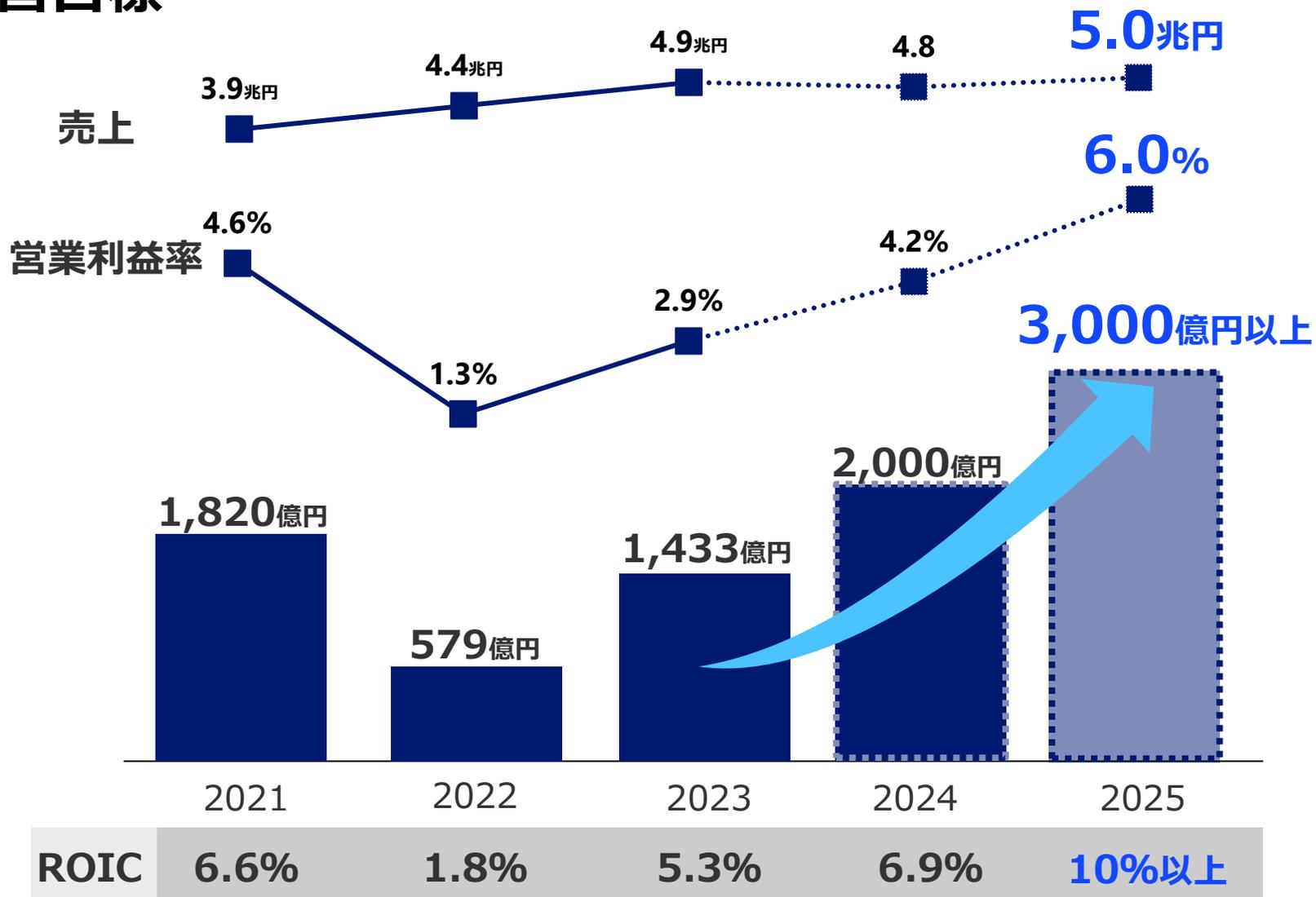
**1. 企業紹介**

**2. 30年に向けた成長戦略**

**3. 25年の経営目標と財務戦略**

**3**

# 25年経営目標

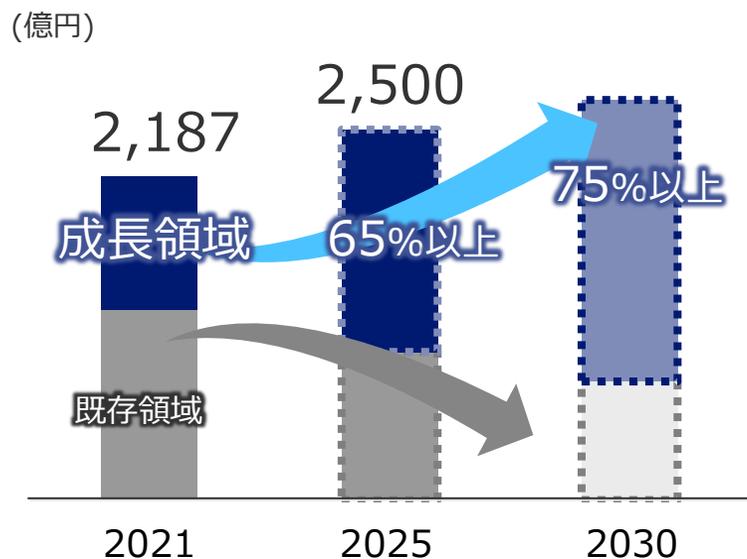


2025年に営業利益3,000億円・営業利益率6%を目指す

# 成長領域へのリソース投入

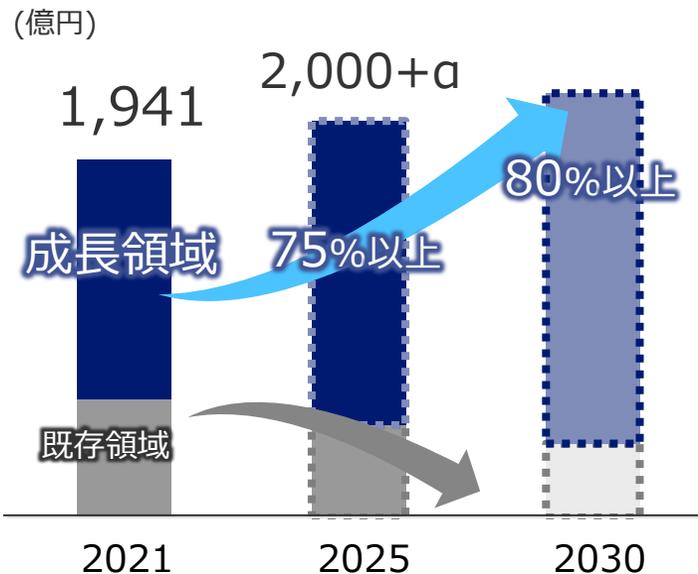
## 設備投資

- ・投資総額は償却費水準でコントロール
- ・**フレキシブルライン**・**既存設備転用による投資低減**



## 研究開発費

- ・**成長領域へは戦略的・機動的に投入**
- ・MBD・DX活用による開発効率化を加速



## 人的リソース

- ・**成長領域へのヒトのシフトを加速**
- ・**リスキングによるソフトウェア人材等へのスキル転換**

### ヒトのシフト

25年までに成長領域へ  
**3,000人**リソースシフト

### リスキング

25年までに成長領域人材へ  
**3,000人**リスキング

戦略投資と投資総額は規律をもってコントロール  
『ヒト』のシフトも加速させ成長領域へリソースを投入

# 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**  
(累計※729億円資金創出)

**1,000億円**以上圧縮

『託す』事業の譲渡推進と  
既存事業資産の徹底した圧縮

### パートナーへ譲渡

- ・シート事業
- ・シャワートイレ事業
- ・エクセディ資本関係解消
- ・他プロジェクト（活動中）

### 低効率資産の早期圧縮

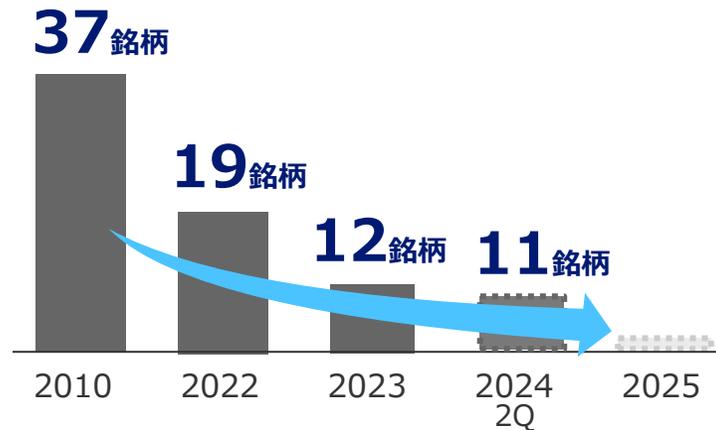
- ・余剰資産の構造改革
- ・生産法人統廃合（活動中）

## 政策保有株式

**政策保有株式売却を実行**  
(累計※1,137億円資金創出)

**1,000億円**以上売却

ゼロ化を目指す

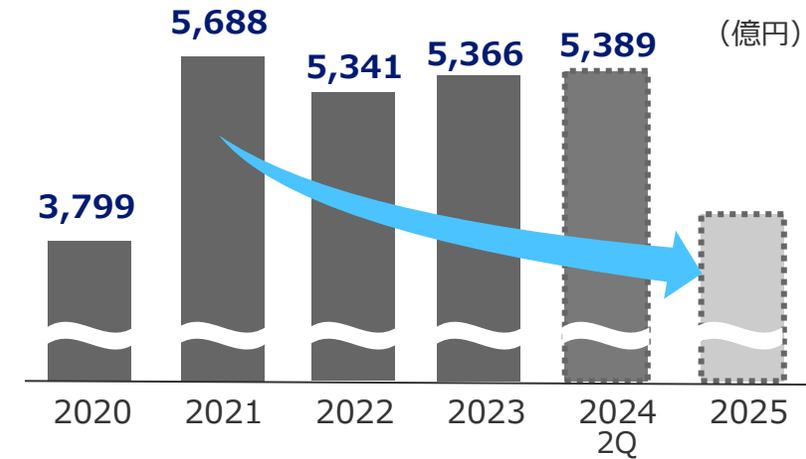


## グローバル在庫

**グローバル在庫圧縮**  
(21年度比299億円資金創出)

**1,000億円**以上圧縮

25年度末までに  
コロナ前水準まで圧縮

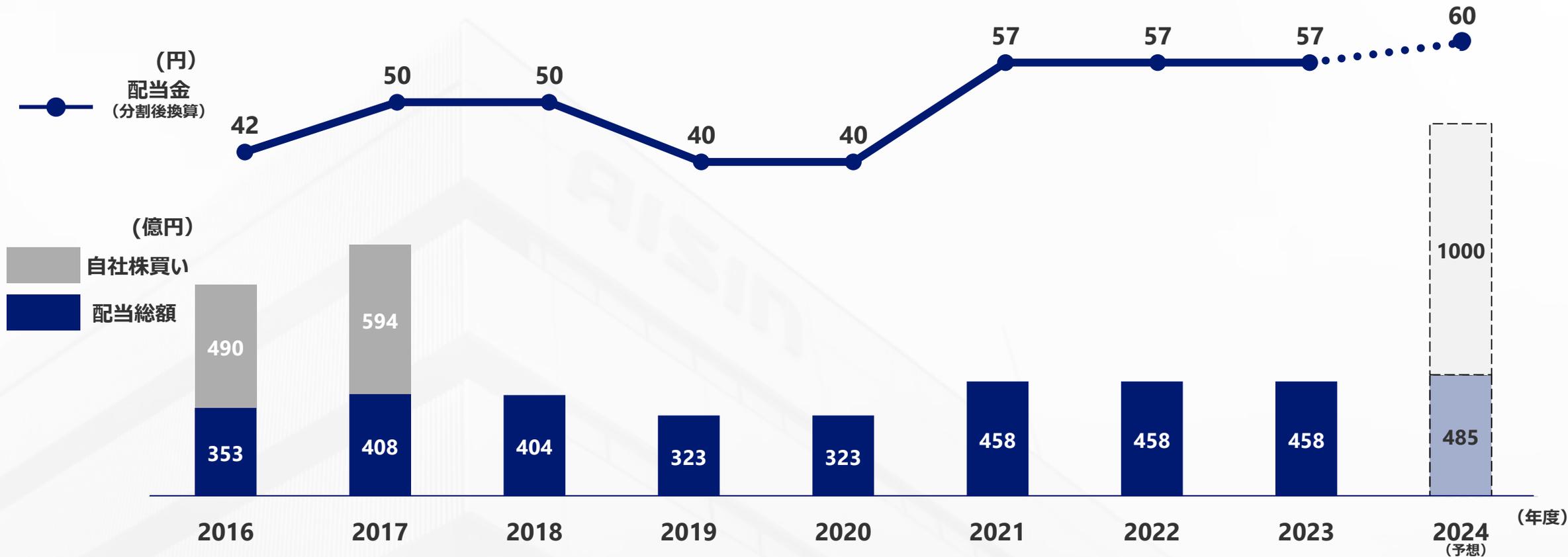


**25年度までに総資産の10%（4,000億円）を目標に保有資産を圧縮**

※23年度から当期までの累計

# 株主還元

個人投資家の皆様がより投資しやすい環境を整えるため、**10月に株式分割実施**

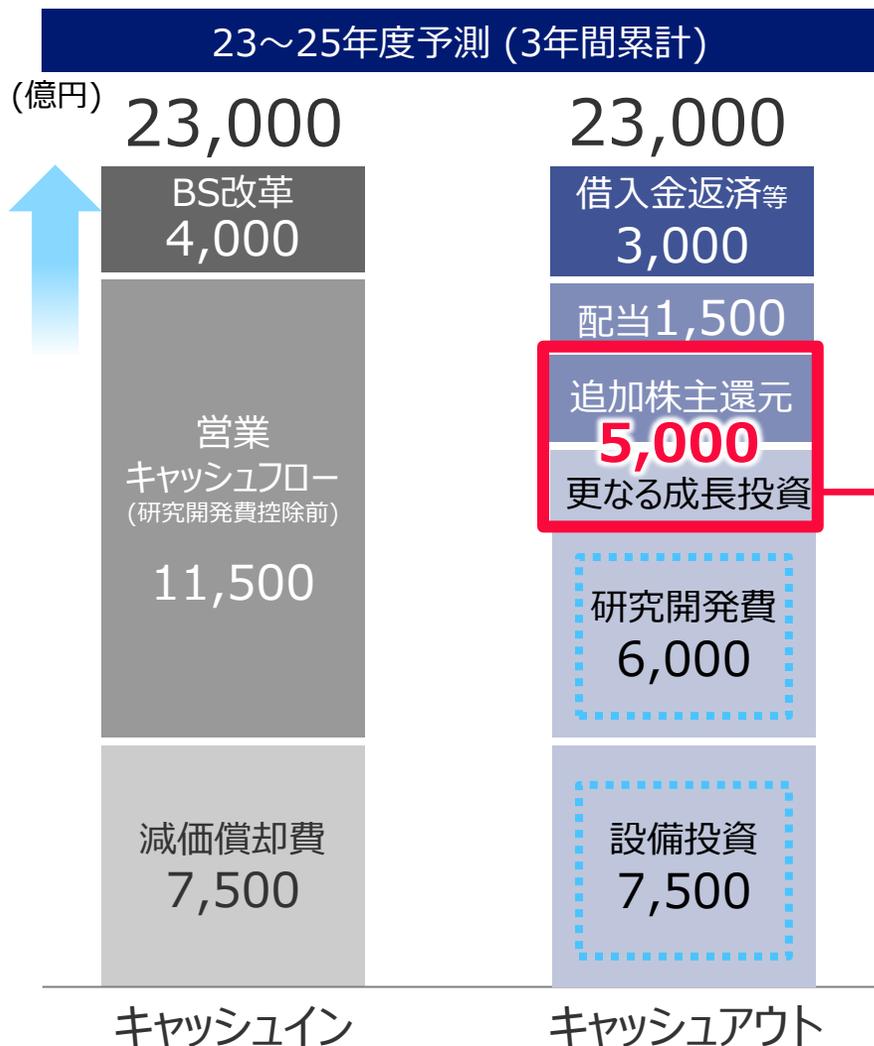


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (予想)
配当性向	28%	30%	37%	134%	31%	32%	122%	51%	47%
総還元性向	67%	74%	37%	134%	31%	32%	122%	51%	147%
配当利回り*	2.3%	2.6%	3.8%	4.5%	2.9%	4.1%	4.7%	2.7%	-

**安定的・継続的な株主配当及び機動的な株主還元を実施**

\*: 配当利回り=1株当たり年間配当金÷株価 (期末)

# 2025年に向けたキャピタルアロケーション



## ●財務健全性

財務安全性と資本効率性のバランスをコントロール  
(キャピタリゼーション比率25%~30%)

## ●株主還元

安定的・継続的な株主配当 (配当性向30%程度)

## ●追加株主還元

更なる企業価値向上と資本効率向上に向けて、  
**機動的な自社株取得など株主還元を強化**  
**1,000億円の自社株取得を実施 (2024/6/27公表)**

## ●更なる成長投資

成長領域の事業ポートフォリオの拡大・成長に向けて  
戦略的・機動的に資金投入 **(M&A、アライアンス等)**

## ●研究開発費

成長領域へのリソースシフトと開発効率化加速  
**(成長領域割合 25年 75%以上 30年 80%以上)**

## ●設備投資

減価償却費の範囲内で規律をもってコントロール  
**(成長領域割合 25年 65%以上 30年 75%以上)**

創出したキャッシュを更なる成長投資・株主還元積極的に投入し、PBR1倍超をめざす

# 個人投資家様向けIRホームページのご案内

## 個人投資家の皆様へ

個人投資家・株主の皆様  
アイシンのことをより深くご理解いただくための  
情報をご案内します。



アイシンってどんな会社？



3分でわかるアイシン



会社紹介映像



アイシンの強み

↓ ホームページリンク

[個人投資家の皆様へ | 株式会社アイシン 公式企業サイト \(aisin.com\)](https://www.aisin.com)

## もっとアイシンを知りたい方へ



AI Think(アイシンク) [▶](#)

アイシンの今と未来をわかりやすく伝える読み物



タツヲが行く! [▶](#)

シーホース三河所属タレント「タツヲ」が会社を紹介



コムセンター [▶](#)

愛知県刈谷市にあるアイシンの展示館



情報ライブラリー

会社を映像や資料で紹介



AISIN SPORTS

アイシンが応援するスポーツ

決算報告や統合報告書をはじめとした役立つ情報を掲載



### **【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。

# Appendix

# 2025年3月期 通期 予想 決算サマリー

( ) 内は売上収益比率【単位：億円】

	2024年3月期 実績		2025年3月期 予想		増減	増減率 %	2025年3月期 予想(4月26日公表値)	
売上収益	49,095	-	48,000	-	▲1,095	▲2.2	49,200	-
営業利益	1,433	(2.9)	2,000	(4.2)	+567	+39.5	2,200	(4.5)
税引前利益	1,498	(3.1)	1,650	(3.4)	+152	+10.1	2,250	(4.6)
当期利益*1	908	(1.8)	1,000	(2.1)	+92	+10.1	1,300	(2.6)

\*1：親会社の所有者に帰属する当期利益

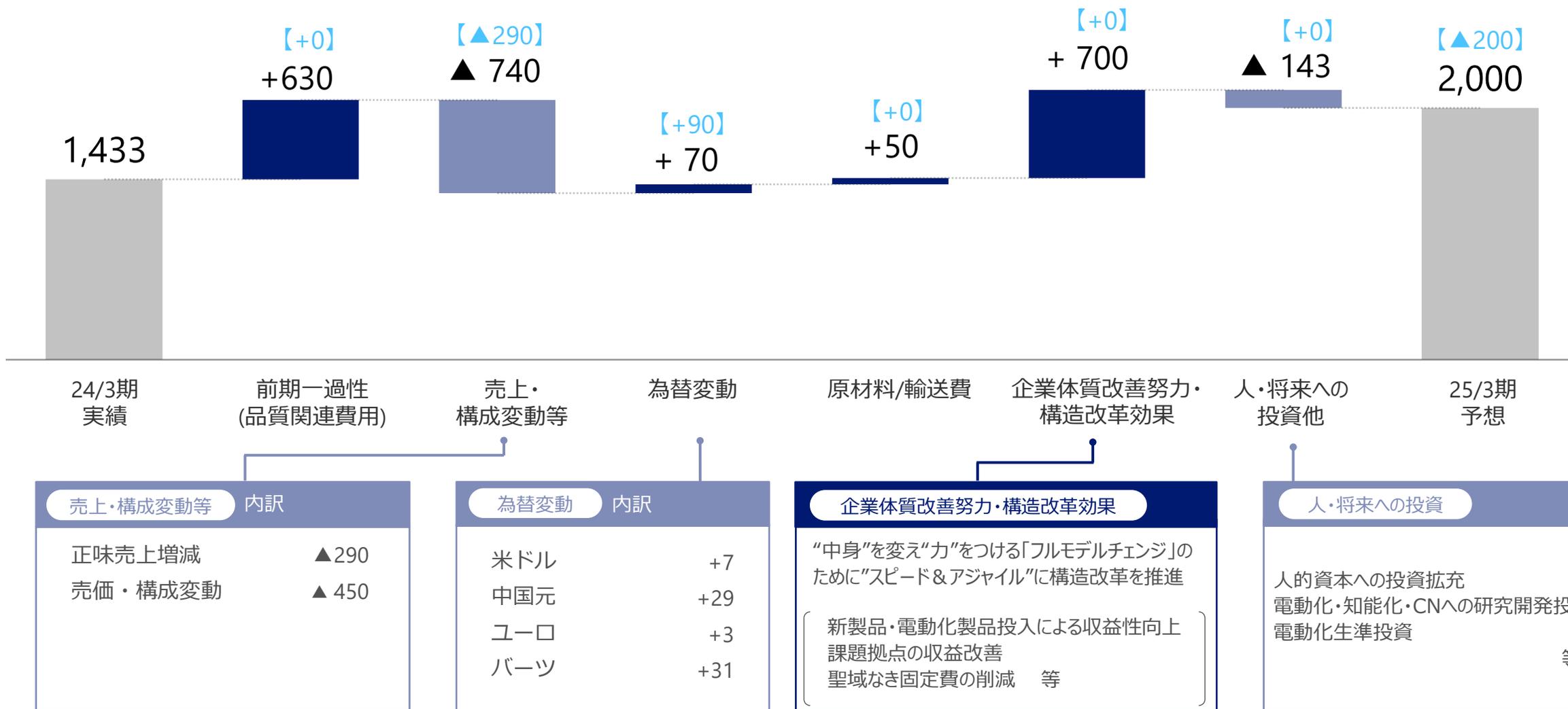
前提条件	為替 レート	米ドル	145	円	146	円	+1	円	+0.7	145	円
		中国元	20.2	円	20.6	円	+0.4	円	+2.0	20.0	円
	パワートレインユニット 販売台数*2	1,052	万台	1,000	万台	▲52	万台	▲4.9	1,020	万台	
	(内 電動ユニット*3)	(226)		(232)		(+6)		(+2.7)	(246)		

\*2：AT, CVT, HEV, eAxleの合計販売台数 \*3：HEV, eAxleの合計販売台数

# 2025年3月期 予想 営業利益増減

【前回公表(2024年4月26日)との差異】

【単位：億円】



# 質疑応答

# 社会課題の解決につながる新規事業

## チョイソコ

路線バスの減少や廃止、高齢者の免許返上などによって、移動困難となる方々が増えています。このような方々に対し、アイシンは、全国の自治体や、その地域の事業者（エリアスポンサー）や住民の皆さまと一緒に、AIオンデマンド交通の導入を進めています。チョイソコは、利用者の行きたい日時、乗車場所、降車場所といった予約内容に応じて最適なルートを生成し、同じ方向に行く方々を乗り合いという手段で一緒に移動していただくことで、安く、早く、効率的な送迎を行う新しい交通システムです。



## YYSystem

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

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

