

COMPANY RESEARCH AND ANALYSIS REPORT

|| 企業調査レポート ||

アイシン

7259 東証プライム市場・名古屋プレミアム市場

[企業情報はこちら >>>](#)

2026年4月17日(金)

執筆：客員アナリスト

寺島 昇

FISCO Ltd. Analyst **Noboru Terashima**



FISCO Ltd.

<https://www.fisco.co.jp>

目次

■ 要約	01
1. 2026年3月期第3四半期の業績概要	01
2. 2026年3月期の業績見通し	01
3. 2028年中期経営計画	01
■ 会社概要	03
■ 事業概要	04
1. 事業内容及びセグメント別概要	04
2. 強み、競合	07
■ 業績動向	08
1. 2026年3月期第3四半期の業績概要	08
2. セグメント別状況	10
■ 今後の見通し	11
● 2026年3月期の業績見通し	11
■ 中長期の成長戦略	12
1. 「2028年中期経営計画」の基本方針と構造	12
2. 「商品軸」の概要	13
3. 「地域軸」の概要	16
4. 「機能軸」の概要	17
5. 「財務戦略」の概要	19
■ 株主還元策	20

要約

世界的な自動車部品メーカーで、トヨタグループの中核企業。 2026年3月期は増収増益の見通し

アイシン<7259>はパワートレインを主力製品とする大手自動車部品メーカーである。売上収益の約70%がトヨタ自動車<7203>及びそのグループ会社(以下、トヨタグループ)向けで、同グループの一次サプライヤー(Tier1)に位置付けられているが、他の国内大手及び欧米や中国の海外大手自動車メーカーにも供給している。

1. 2026年3月期3四半期の業績概要

2026年3月期第3四半期の連結業績は、売上収益が3,769,158百万円(前年同期比4.6%増)、営業利益が156,338百万円(同34.8%増)、税引前利益が177,525百万円(同92.1%増)、親会社の所有者に帰属する四半期利益が107,375百万円(同115.7%増)と、増収・大幅増益となった。売上収益は、円高の影響があったものの、得意先の生産台数の増加やパワートレインユニット販売台数増により前年同期比で増収となった。製品構成の変化で売上総利益率が改善、販管費の伸びを抑えたことから営業利益は前年同期比で大幅増益となった。

2. 2026年3月期の業績見通し

2026年3月期の連結業績は、売上収益が4,900,000百万円(前期比0.1%増)、営業利益が205,000百万円(同1.0%増)、税引前利益が215,000百万円(同24.0%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益が125,000百万円(同16.2%増)を見込んでいる。前提条件として為替レートは米ドル145円(前期153円)、中国元20.0円(同21.1円)、パワートレインユニット販売台数1,050万台(同1,014万台)、うち電動ユニット332万台(同231万台)を想定している。株主還元については、年間配当65.0円(中間30.0円、期末35.0円)、自己株式取得1,500億円を予定している(2025年5月1日~2026年4月30日)。

3. 2028年中期経営計画

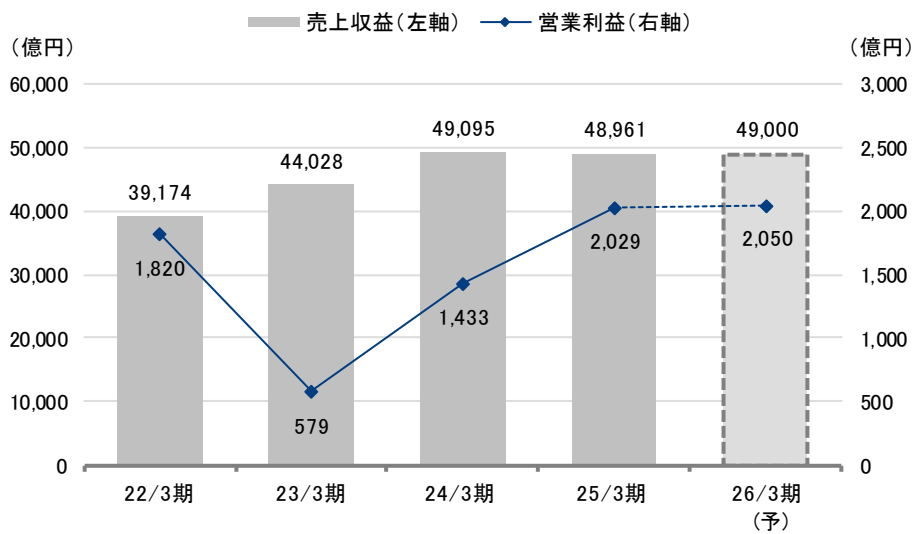
同社は、2028年度(2029年3月期)を最終年度とする「2028年中期経営計画」を発表しており、基本方針として「稼ぐ力」の強化と将来への「弾込め」の両立を掲げている。これを実現するための具体的な施策として、「商品軸」(主力商品の収益性・品揃え拡大、“移動”の価値の創造)、「地域軸」(地域軸経営の加速)、「機能軸」(経営基盤強化)という3つの方向で事業を推進する方針だ。定量的目標としては、2028年度に売上収益53,000億円、営業利益3,300億円、営業利益率6.2%、ROE10.0%、ROIC11.0%を目指す。この計画に沿って、同社が今後3年間でどのように成長・変化していくか注目したい。

要約

Key Points

- ・世界的な自動車部品メーカーで、トヨタグループの中核企業。特に駆動系(パワートレイン)の技術力は高く、電動車向けも含めて幅広く展開
- ・2026年3月期は期初予想を据え置き増収増益を見込む
- ・「2028年中期経営計画」を推進中。最終年度の2029年3月期に売上収益5兆3,000億円、営業利益3,300億円などを目指す

業績推移



出所：決算短信よりフィスコ作成

アイシン

2026年4月17日 (金)

7259 東証プライム市場・名古屋プレミアム市場

<https://www.aisin.com/jp/investors/>

会社概要

トヨタグループの最重要部品メーカーの一角。 主力製品は変速機を中心としたパワートレインユニット

同社の起源は、1943年に航空機用エンジンの製造を目的として設立された東海航空工業(株)(のちに、東海飛行機(株)、愛知工業(株)に社名変更)と、1945年に東海飛行機(株)への工作機械供給を目的に設立された東新航空機(株)(のちに新川工業(株)に社名変更)である。戦後家庭用ミシンの製造のほか、自動車部品メーカーとして成長してきた愛知工業は1961年に2速半オートマチックトランスミッション(以下、AT)の生産を日本で初めて開始。その後、愛知工業と、同じく戦後自動車部品メーカーとして成長してきた新川工業が1965年に合併し、両社の社名の頭文字をとってアイシン精機(株)を設立。1969年にはアメリカのボグ・ワーナー社と同社の合併により、ATの専門メーカーとしてアイシン・ワーナー(株)を設立した。

その後、1977年には世界で初めて4速ATを開発、1987年にはボグ・ワーナー社との合併契約が終結し、翌1988年にアイシン・ワーナーからアイシン・エイ・ダブリュ(株)へと社名変更した。さらに2001年には、世界No.1のブレーキシステムサプライヤーを目指してアイシン精機、デンソー<6902>、住友電気工業<5802>の3社のブレーキ事業を統合して(株)アドヴィックスを設立、2021年にアイシン精機とアイシン・エイ・ダブリュが経営統合し、(株)アイシンとして新たなスタートを切った。

株式については、1961年に名古屋証券取引所第一部(現 プレミア市場)に上場、1970年に東京証券取引所第一部(現 プライム市場)及び大阪証券取引所第一部に上場した(2009年大阪証券取引所の上場廃止)。

沿革

年	概要
1943年	東海航空工業(株)を設立(のちに東海飛行機(株)、愛知工業(株)に社名変更)
1945年	東新航空機(株)を設立(のちに新川工業(株)に社名変更)
1952年	愛知工業の株式を名古屋証券取引所(現 プレミア市場)に上場
1965年	愛知工業と新川工業が合併し、アイシン精機(株)が誕生
1969年	米国ボグ・ワーナーとの合併により、アイシン・ワーナー(株)設立
1970年	株式を東京証券取引所第一部(現 プライム市場)に上場
1987年	ボグ・ワーナーとの合併契約終結
1988年	アイシン・ワーナーからアイシン・エイ・ダブリュ(株)へと社名変更
1991年	アイシン精機のマニュアルトランスミッション部門が分離独立しアイシン・エーアイ(株)が設立
2001年	アイシン精機、(株)デンソー、住友電気工業(株)3社のブレーキ事業を統合して(株)アドヴィックス設立
2014年	トヨタグループ内の機能を集約し、リソースを最適に配分するためMT、ブレーキ、シート、車体事業の再編
2019年	アイシン・エイ・ダブリュとアイシン・エーアイが経営統合 電動化の普及に向けた駆動モジュール開発・販売を目的とし、アイシン精機とデンソーが、合併で(株)BluE Nexusを設立
2021年	アイシン精機とアイシン・エイ・ダブリュが経営統合し(株)アイシンを設立

出所：同社ホームページよりフィスコ作成

事業概要

トヨタ向けが主力だが、海外大手メーカーにも供給。 製品別ではパワートレインが売上収益の半分強を占める

1. 事業内容及びセグメント別概要

同社グループは、2025年3月末時点で同社及び204社の子会社・関連会社（製造会社143社、販売会社18社、その他43社）で構成されている。

同社の主たる事業は単一の自動車部品であることから製品に関するセグメント情報は開示されておらず、決算短信では地域別売上収益と営業利益が開示されている。加えて、決算説明会資料と決算参考資料では、得意先別売上収益と製品別売上収益が開示されている。これらに基づいた事業概要は以下のとおりである*。

* 数値については2025年3月期の実績値を使用。

(1) 製品別売上収益

同社の主要製品は「自動車部品」と「エネルギーソリューション関連他」に分けられるが、2025年3月期の実績では自動車部品が47,757億円（同97.5%）、エネルギーソリューション関連が1,203億円（売上収益比率2.5%）であった。

エネルギーソリューション関連の主要製品は、ガスヒートポンプエアコン（GHP）、コージェネレーションシステムなどで、主要なガス会社向けなどに販売している。自動車部品の主要製品は以下のような製品であり、トヨタグループ向けが中心だが、その他世界の大手自動車メーカーにも供給している。

1) パワートレイン関連（2025年3月期の売上収益：26,801億円、売上収益比率54.7%）

AT、無段変速機（CVT：Continuously Variable Transmission*1）、ハイブリッドトランスミッション、eAxe（eアクスル）*2、E-Four（PHEV/HEVの後輪用駆動ユニット）など。

*1 プーリーやベルトを使った無段変速機。

*2 主にギア、モーター、インバーターといった部品から構成される電動自動車用の部品。従来の「エンジン+トランスミッション」に替わる電動車のコアユニット。小型・軽量になり、「省スペース」「電質の向上」「低コスト化」が可能になる。

2) 走行安全関連（同10,144億円、20.7%）

主にブレーキ周りの製品で、ブレーキマスターシリンダー、ディスクブレーキ、エレクトロニックスタビリティコントロール（ESC）、回生協調ブレーキシステム、自動駐車システム、周辺監視カメラシステムなど。

3) 車体関連（同9,378億円、19.2%）

ボデーに関する製品で、パワースライドドアシステム、サンルーフ、ドアハンドル、ドアロック、ドアフレーム、アクティブフロントスポイラーなど。

事業概要

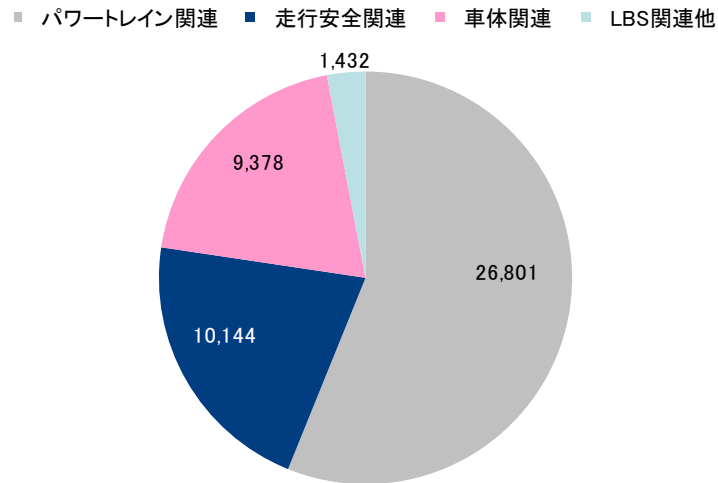
4) LBS関連※ (同1,432億円、2.9%)

カーナビゲーションシステムなど。

※ Location Based Serviceの略で、位置情報活用サービスのこと。

**売上収益の内訳(自動車部品関連)
(2025年3月期)**

(単位: 億円)



出所：有価証券報告書、参考資料よりフィスコ作成

(2) 得意先別売上収益

2025年3月期の自動車部品の得意先別は、トヨタグループが33,441億円(売上収益比率68.3%)、OEM・その他が14,315億円(同29.2%)であった。さらにOEM・その他の内訳は、スズキ<7269>が同3.8%、本田技研工業<7267>(以下、ホンダ)が同1.8%、日産自動車<7201>(以下、日産)が同1.5%、三菱自動車工業<7211>(以下、三菱)が同1.4%、その他国内OEMが2.3%、欧米メーカー向けではStellantis<STLA>が4.5%、VW&Audiが3.2%、その他欧米OEMが3.0%、中国メーカー向けでは第一汽車※1が1.0%、吉利汽車※2が1.1%、長安汽車※3が1.0%、その他中国OEMが1.5%、その他のOEMが3.1%であった。

※1 中国第一汽車集团有限公司
 ※2 吉利汽車控股有限公司
 ※3 重慶長安汽車股份有限公司

(3) 所在地別売上収益と営業利益

所在地別売上収益(2025年3月期)は、日本が24,406億円(売上収益比率49.8%)、北米が10,718億円(同21.9%)、欧州が2,841億円(同5.8%)、中国が5,951億円(同12.2%)、アセアン・インドその他(以下、アジア他)が5,043億円(同10.3%)であった。

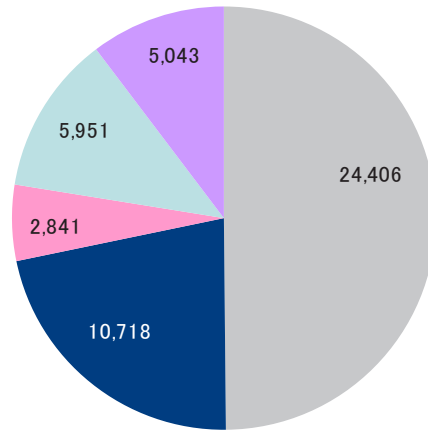
また所在地別営業利益は、日本が736億円(営業利益率3.0%)、北米が293億円(同2.7%)、欧州が43億円(同1.5%)、中国が323億円(同5.4%)、アジア他が628億円(同12.5%)であった。特に日本と北米が増益に大きく寄与した。

事業概要

売上収益の内訳(所在地別)
 (2025年3月期)

(単位: 億円)

■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国 ■ アジア他

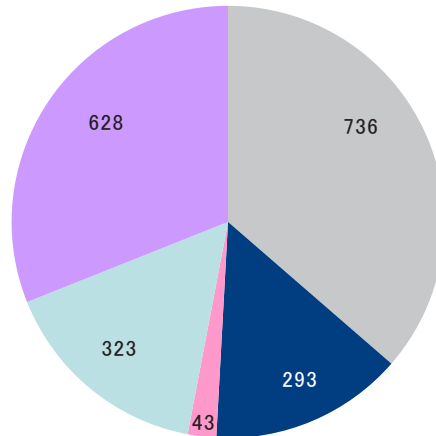


出所: 有価証券報告書、参考資料よりフィスコ作成

営業利益の内訳(所在地別)
 (2025年3月期)

(単位: 億円)

■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国 ■ アジア他



出所: 有価証券報告書、参考資料よりフィスコ作成

事業概要

2. 強み、競合

同社の主力事業はパワートレインを中心とした自動車部品であるが、以下のような強みを有している。

(1) 技術力・開発力・展開力

同社は「走る・曲がる・止まる」の全領域で部品を供給しており、自動車を構成する約3万点の部品のうち約1万点をカバーしている。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軸に、「走る・曲がる・止まる」を支える領域を部品単品ではなく車両全体にわたってシステム統合された製品を提供できる点が最大の特長である。またフルラインアップで揃えるパワートレインユニットを背景に、不確実な環境下で今後の世界の自動車市場においてガソリン車、PHEV/HEV、BEV (Battery Electric Vehicle) ※などがどのような割合になっても競争力を発揮できる点が特長と言える。

※ 100%バッテリーの電気で駆動する電動車のことで、充電が必要。

他にもグローバルに生産拠点・研究開発拠点を構えており、国内だけでなく海外顧客のニーズにも柔軟に対応できる点も特長だろう。

(2) トヨタグループとの関係性

トヨタグループとの密接な関係も同社の強みであることは言うまでもない。トヨタグループの生産増が同社の売上増に直結するという収益面での恩恵だけでなく、次世代モビリティで高い技術を有するトヨタグループとのビジネスにより、同社の技術力・提案力・開発力も一段と磨きをかけられる。トヨタグループとのビジネスにより培った技術力・提案力・開発力を、トヨタグループ以外のOEMとの取引における技術力・提案力・開発力に活かすことにより、将来のさらなる事業拡大が期待できる。世界で最も要求が厳しいと言われるトヨタグループとの関係そのものが、同社の最大の財産と言える。

(3) 競合

同社はトヨタグループの中でも最重要部品メーカーの1つに位置付けられているので、トヨタグループ向けという点では競合はないと言える。一方でトヨタグループ以外のOEM向けには、ほかの多くのメーカーと競合する。海外市場における主な競合企業は、Valeo<FR> (フランス)、Magna International<MGA> (カナダ)、ZF Friedrichshafen AG (ドイツ) などがある。

業績動向

2026年3月期第3四半期は、顧客の生産増を背景に34.8%の営業増益

1. 2026年3月期第3四半期の業績概要

(1) 損益状況

2026年3月期第3四半期の連結業績は、売上収益が3,769,158百万円(前年同期比4.6%増)、営業利益が156,338百万円(同34.8%増)、税引前利益が177,525百万円(同92.1%増)、親会社の所有者に帰属する四半期利益が107,375百万円(同115.7%増)と、増収・大幅増益となった。

売上収益は、円高の影響があったが得意先の車両生産台数及びパワートレインユニット販売台数等の増加により増収となった。損益面では、主に製品構成の変化(HEV向け増加等)によって売上総利益率が11.6%(前年同期は10.8%)へ改善した。販管費においては、人的投資などを継続したが固定費やその他費用を抑えたことから前年同期比0.3%減となった。この結果、営業利益は前年同期比34.8%増となった。さらに営業外損益で、前年同期に比べて金融費用(主に為替差損)が27,149百万円減少したこと、持分法による投資の売却損16,217百万円が消失したことなどから、税引前利益及び四半期利益の増益率はさらに高くなった。

営業利益の増減を分析すると、売上収益及び構成の変動で100億円増、為替変動で18億円減、原材料/輸送費の削減で120億円増、企業体質改善努力や構造改革効果で640億円増、人材や将来への投資で240億円減、関税の影響で198億円減であった。

2026年3月期第3四半期連結業績

(単位：百万円)

	25/3期3Q		26/3期3Q		前年同期比	
	金額	売上比	実績	売上比	増減額	増減率
売上収益	3,602,171	100.0%	3,769,158	100.0%	166,987	4.6%
売上総利益	389,661	10.8%	437,381	11.6%	47,720	12.2%
販管費	287,523	8.0%	286,736	7.6%	-787	-0.3%
営業利益	115,987	3.2%	156,338	4.1%	40,351	34.8%
税引前利益	92,397	2.6%	177,525	4.7%	85,128	92.1%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	49,779	1.4%	107,375	2.8%	57,596	115.7%
為替レート						
米ドル(円)	153	-	149	-	-4	-2.6%
中国元(円)	21.2	-	20.8	-	-0.4	-1.9%
トヨタ生産台数(万台)	737	-	755	-	18	2.3%
パワートレインユニット販売台数(万台)	760	-	767	-	7	0.8%
(うち電動ユニット)(万台)	172	-	190	-	18	10.6%

出所：決算短信、決算説明会資料よりフィスコ作成

財務基盤は安定、手元の現金及び預金は4,105億円と豊富。 親会社所有者帰属持分比率は48.6%

(2) 財務状況

2026年3月期第3四半期末の流動資産は1,772,452百万円(前期末比57,544百万円減)となったが、主に、現金及び現金同等物の減少41,099百万円、営業債権及びその他の債権の減少70,692百万円、棚卸資産の増加47,089百万円による。非流動資産は2,600,369百万円(同145,765百万円増)となったが、主に、有形固定資産の減少2,309百万円、無形資産の増加1,192百万円、使用権資産の減少2,123百万円、その他の金融資産の増加149,774百万円による。

一方で、負債合計は1,965,267百万円(前期末比86,068百万円減)となったが、主に流動負債のうち、営業債務及びその他の債務の減少148,053百万円、社債及び借入金の増加6,998百万円、非流動負債のうち、社債及び借入金の減少4,930百万円、退職給付に係る負債の増加4,758百万円、繰延税金負債の増加50,860百万円による。資本合計は2,407,554百万円(同174,289百万円増)となったが、自己株式の減少6,756百万円、配当金支払いに伴う利益剰余金の減少18,203百万円などによる。この結果、2026年3月期第3四半期末の親会社所有者帰属持分比率は48.6%(前期末は46.1%)となった。

(3) キャッシュ・フローの状況

2026年3月期第3四半期の営業活動によるキャッシュ・フローは269,060百万円の収入となった。主な収入科目は、税引前四半期利益177,525百万円、減価償却費197,247百万円、営業債権及びその他の債権の減少111,985百万円などで、主な支出科目は、棚卸資産の増加19,805百万円、営業債務及びその他の債務の減少131,269百万円、法人所得税の支払額41,949百万円などである。

投資活動によるキャッシュ・フローは、174,883百万円の支出となったが、主に有形固定資産の取得による支出175,049百万円、無形資産の取得による支出13,319百万円、リース債権の回収による収入16,521百万円などによる。財務活動によるキャッシュ・フローは158,580百万円の支出となったが、主な支出は長短借入金の減少862百万円、リース負債の返済25,892百万円、自己株式の取得76,024百万円、配当金の支払額44,874百万円などである。この結果、現金及び現金同等物は41,099百万円の減少となり、2026年3月期第3四半期末残高は410,591百万円となった。

所在地別では日本と米国がけん引、得意先別ではトヨタ向けが好調

2. セグメント別状況

(1) 所在地別売上収益及び営業利益

所在地別売上収益では、日本が1,846,097百万円（前年同期比3.1%増）、北米が863,074百万円（同10.9%増）、欧州が201,887百万円（同3.8%減）、中国が443,519百万円（同1.9%減）、アジア他が414,578百万円（同11.5%増）となった。

所在地別営業利益は、日本が48,456百万円（前年同期比26.4%増）、北米が17,979百万円（同1,252.8%増）、欧州が4,931百万円（同111.7%増）、中国が30,801百万円（同9.2%増）、アジア他が53,282百万円（同13.2%増）と、各地域とも増益となった。

所在地別売上収益及び営業利益

（単位：百万円）

	25/3期3Q		26/3期3Q		前年同期比	
	実績	構成比	実績	構成比	増減額	増減率
売上収益	3,602,171	100.0%	3,769,158	100.0%	166,987	4.6%
日本	1,790,120	49.7%	1,846,097	49.0%	55,977	3.1%
北米	778,109	21.6%	863,074	22.9%	84,965	10.9%
欧州	209,847	5.8%	201,887	5.4%	-7,960	-3.8%
中国	452,287	12.6%	443,519	11.8%	-8,768	-1.9%
アジア他	371,805	10.3%	414,578	11.0%	42,773	11.5%
営業利益	115,987	3.2%	156,338	4.1%	40,351	34.8%
日本	38,347	2.1%	48,456	2.6%	10,109	26.4%
北米	1,329	0.2%	17,979	2.1%	16,650	1,252.8%
欧州	2,329	1.1%	4,931	2.4%	2,602	111.7%
中国	28,201	6.2%	30,801	6.9%	2,600	9.2%
アジア他	47,069	12.7%	53,282	12.9%	6,213	13.2%
(調整額)	-1,291	-	886	-		

出所：決算短信よりフィスコ作成

(2) 得意先別売上収益

得意先別売上収益では、自動車部品が36,765億円（前年同期比4.6%増）、エネルギーソリューション関連他が925億円（同6.1%増）、となった。自動車部品のうち、トヨタグループ向けは26,354億円（同7.3%増）、OEM・その他が10,411億円（同1.7%減）であった。

さらにOEM・その他の内訳は、スズキが1,587億円（同14.3%増）、Stellantisが1,409億円（同15.2%減）、VW&Audiが1,127億円（同6.1%減）、ポルポが640億円（同8.2%減）、ホンダが583億円（同6.1%減）、三菱が561億円（10.7%増）、日産が489億円（同6.5%減）、吉利汽車が411億円（同3.9%減）、第一汽車が351億円（同2.7%減）、いすゞが327億円（同10.5%増）、その他OEMが2,926億円（同0.8%増）であった。

業績動向

(3) 製品別売上収益

製品別売上収益では、自動車部品のうち、パワートレイン関連が20,201億円(前年同期比1.9%増)、走行安全関連が8,149億円(同9.9%増)、車体関連が7,225億円(同4.9%増)、LBS関連他が1,190億円(同17.2%増)であった。各製品ともに伸びているが、特にパワートレイン以外の製品の伸び率が高く、事業領域が広がっている点は注目される。

製品別売上収益

(単位：億円)

	25/3期3Q		26/3期3Q		前年同期比	
	実績	構成比	実績	構成比	増減額	増減率
売上収益	36,021	100.0%	37,691	100.0%	1,669	4.6%
エネルギーソリューション関連他	872	2.4%	925	2.5%	53	6.1%
自動車部品	35,149	97.6%	36,765	97.5%	1,617	4.6%
パワートレイン関連	19,834	55.1%	20,201	53.6%	367	1.9%
走行安全関連	7,413	20.6%	8,149	21.6%	736	9.9%
車体関連	6,886	19.1%	7,225	19.2%	339	4.9%
LBS関連他	1,015	2.8%	1,190	3.2%	175	17.2%

出所：決算参考資料よりフィスコ作成

■ 今後の見通し

2026年3月期は関税影響を加味しても1.0%の営業増益予想

● 2026年3月期の業績見通し

2026年3月期の連結業績は、売上収益が4,900,000百万円(前期比0.1%増)、営業利益が205,000百万円(同1.0%増)、税引前利益が215,000百万円(同24.0%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益が125,000百万円(同16.2%増)と予想されており、期初予想と変わっていない。なお、営業利益予想は米国の関税影響を200億円見込んでいる。

通期業績に対して会社はかなり控え目に予想しているが、第3四半期までの実績が予想を上回って推移していること、通期の為替レートの前提より足元の為替レートが円安に推移していることなどを考慮すると、この予想から上振れる可能性もあると弊社では見ている。

今後の見通し

2026年3月期連結業績見通し

(単位：百万円)

	25/3期		26/3期		前期比	
	実績	売上比	予想	売上比	増減額	増減率
売上収益	4,896,104	100.0%	4,900,000	100.0%	3,896	0.1%
営業利益	202,941	4.1%	205,000	4.2%	2,059	1.0%
税引前利益	173,440	3.5%	215,000	4.4%	41,560	24.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	107,586	2.2%	125,000	2.6%	17,414	16.2%
為替レート						
米ドル (円)	153	-	145	-	-8	-5.2%
中国元 (円)	21.1	-	20.0	-	-1.1	-5.2%
パワートレインユニット販売台数 (万台)	1,014	-	1,050	-	36	3.5%
(うち電動ユニット、万台)	231	-	332	-	101	43.5%

出所：決算短信、決算説明会資料よりフィスコ作成

■ 中長期の成長戦略

2028年中期経営計画では「稼ぐ力」と将来への「弾込め」を強化。最終年度に営業利益3,300億円を目指す

1. 「2028年中期経営計画」の基本方針と構造

(1) 基本方針：「稼ぐ力」の強化と将来への「弾込め」

同社は「2028年中期経営計画」の基本方針として、「稼ぐ力」の強化と将来への「弾込め」の両立を掲げている。

「稼ぐ力」の強化とは、その名称どおり「収益力を高める」ことであり、提供価値をさらに高めることである。自動車の「走る・曲がる・止まる」「移動の快適性」の各領域で移動の価値創造を実現することを目指す。具体的な領域としては、「走る・曲がる・止まる」ではAT、PHEV/HEV、eAxle、ブレーキ、ARS (Active Rear Suspension) ※1・AVS (Adaptive Variable Suspension) ※2、熱マネジメント等が挙げられる。「移動の快適性」を実現する領域では、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連携等が挙げられる。

※1 後輪を自動的に操舵するシステムで、車両の安定性や操縦性を向上させるために設計されている。

※2 路面の状況に応じてショックアブソーバーの減衰力を自動的に調整する電子制御サスペンションシステム。

「弾込め」とは、将来の製品開発及び生産技術の確立である。自動車メーカー及び部品メーカーの場合、通常は新製品上市の3～4年前から開発・設計を行っている。したがって同社においても、既に2028～2029年までの製品ラインアップはほぼ決定しており、ここで言う「弾込め」とは2030年以降に上市される製品の開発・設計・生産技術の確立である。具体的には、eAxleを中心としたパワートレインユニット製品のラインアップ強化、「走る・曲がる・止まる」を中心とした各製品をセンシングと智能化技術で統合的に制御する車両統合制御、BEV商材である電池骨格・TEKIZAIボデーへの取り組みなどが挙げられる。

中長期の成長戦略

(2) 重要施策：3つの「構造軸」

同社では、この計画を推進する構造として、「商品軸」「地域軸」「機能軸」を挙げている。これら3つの構造軸を連携することで、後述する定量的目標を達成する計画だ。

「商品軸」では、主力製品の収益性を高め、品揃えを拡充することで“移動”の価値を創造する。「地域軸」では、販売地域の拡大よりも、各地域をさらに深掘することで地域経営を加速する。なかでも特に「北米」と「インド」に注力する。「機能軸」では、これらの施策を実行・推進していくための経営基盤を強化する。具体的な施策として「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」を推進する。

(3) 定量的目標

本計画の最終年度である2029年3月期に、売上収益53,000億円(2026年3月期予想は49,000億円)、営業利益3,300億円(同2,050億円)、営業利益率6.2%(同4.2%)、ROE10.0%(同6.4%)、ROIC11.0%(同7.0%)、DOE(株主資本配当率)3.5%(同3.0%)を目指す。

「走る・曲がる・止まる」の各領域で“移動”の価値の創造を実現する

2. 「商品軸」の概要

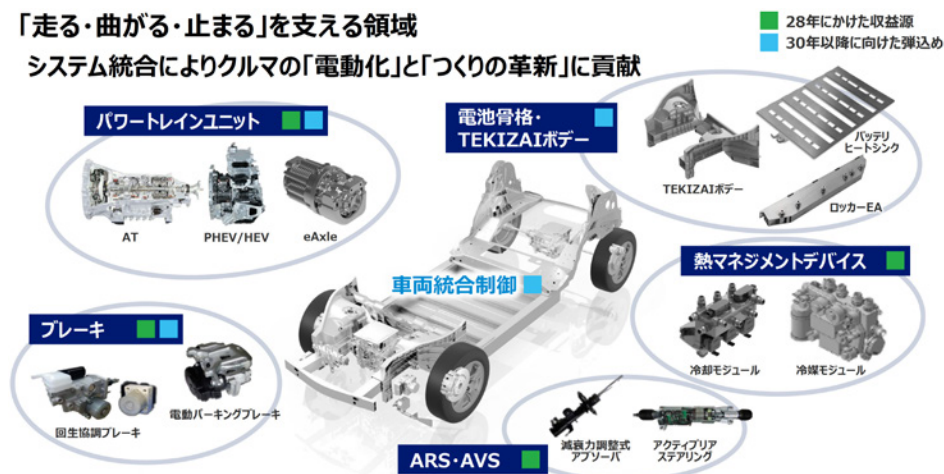
(1) “移動”の価値の創造

同社では、同社が提供する最大の価値は「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」と認識しており、自動車の「走る、曲がる、止まる」の各領域で“移動”の価値の創造を実現することを目指している。具体的な領域としては、「走る、曲がる、止まる」では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などが挙げられる。

重点領域と主な製品

「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



出所：「2028年中期経営計画」より掲載

中長期の成長戦略

(2) 市場環境とフルラインアップ戦略

今後の世界の自動車市場見通しについて、2023年当時の市場予測では、2030年にかけてBEVが急伸すると見ていた。しかし2026年の最新の見通しでは、BEVの伸び率は鈍化する一方でICE (Internal Combustion Engine) ※、PHEV/HEVのオポチュニティが大きく拡大し、特に昨今の環境規制の見直しによりICEへの需要が一段と高まるとしている。

※ 内燃機関を搭載した車両のことで、主にガソリン車とディーゼル車。

このような環境下において同社では、ICE車向けAT、PHEV/HEV車向けハイブリッドトランスミッション、BEV向けのeAxleとフルラインアップで製品を揃えており、顧客の期待に応えながら成長を実現する計画だ。

製品戦略ではボデー、ブレーキにも注力
(3) 主要商材の展開と見通し
1) AT (オートマチックトランスミッション)

世界的にICE車全体は減少するものの、インド等の新興国において依然として強い需要があることから、シェアアップを図ることで市場対比では穏やかな減衰になると予想している。その一方で、市場内での競争は減っているため残存者利益があり、同社も既存設備を有効活用できることからROICは向上する見込みである。

2) PHEV/HEVの拡販

スモールからラージまで幅広い製品ラインアップを揃えていることを強みとして、世界的に増加するPHEV/HEV需要を獲得していく。

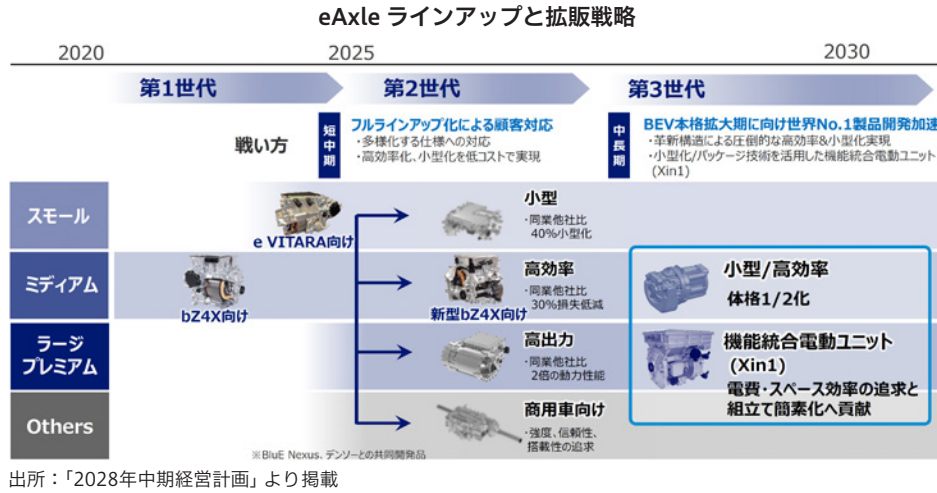
PHEV/HEVのラインアップ


出所：「2028年中期経営計画」より掲載

3) eAxle ラインアップと拡販戦略 (BEV商材)

BEV向けの重要かつ主力部品であるeAxleでは、既に第2世代製品が投入されているが、短中期戦略ではスモール向けからラージプレミアム向けまでフルラインアップ化で多様化する顧客ニーズに応じていく。その先の中長期戦略では、BEVの本格拡大期と予想される2030年以降を見据えて、世界No.1製品 (第3世代) の開発を加速する。具体的には、革新構造による圧倒的な高効率&小型化を実現するほか、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) を開発・拡販していく。

中長期の成長戦略



現在のeAxleには基本要素である「減速機（ギア）」「モーター」「インバーター」が組み込まれている。同社が開発したXin1では、これら基本要素に加えて統合ECU、熱マネジメントデバイスなどを組み込んだうえで減速比を2倍にし、モーターを小径化・高回転化しつつも、最適設計技術・新生産技術・制御技術により体格1/2化を実現している。この結果、占有スペース60%減、主要部品点数30%減、質量40%減となり、圧倒的な競争力となっている。

4) 電池骨格・TEKIZAIボデー

同社は現在でも、衝突設計・熱マネジメント技術力、アルミダイキャスト等の素形材料技術力を生かして各種のボデー部品（バッテリークロス、シートクロス、ロッカーEA、底面ヒートシンク、側面ヒートシンク等）を製造している。加えて近年では、BEVの性能向上を目指して「TEKIZAIボデー（分割キャストボデー）」や「電池骨格」を開発・提案している。

TEKIZAIボデーとは、アルミダイキャストやアルミ押し出し技術を活用し、それまで一体構造であったボデーを分割することで、既存設備を有効に活用でき、追加投資の抑制が可能である。加えて、ユーザーにおいても、一体構造ボデーと比べて車両修理費の低減といったメリットが見込まれる。また電池骨格は、電池を衝突や外力から保護するだけでなく、温調管理による電質改善及び電池性能劣化の抑制を可能にしている。既にこれらの製品については試作品において実車評価を実施中で、複数の自動車メーカーと協議を行っている。

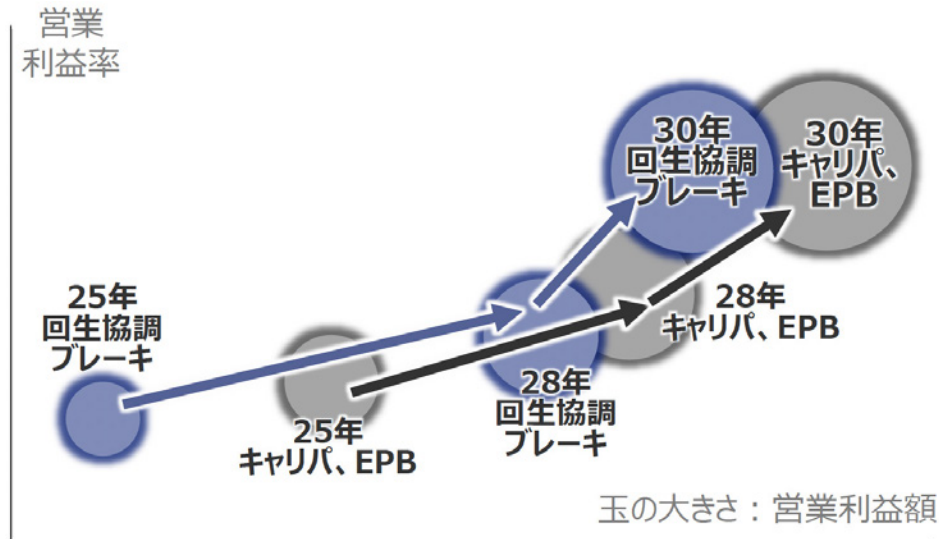
5) ブレーキ

同社では、ブレーキも今後の成長分野と位置付けている。市場環境としては、電動車の拡大に伴い回生協調ブレーキの需要が増加し、アセアンやインドなど新興国では電動パーキングブレーキ（EPB）搭載車が拡大する見込みだ。このような市場見通しに対して同社では、回生協調ブレーキでは電費に貢献する前/後輪独立制御やボリューム領域向けの普及版まで全セグメントで競争力のある製品を揃えている。またキャリパ※とEPBでは、顧客で摺合わせ不要なキャリパ/MOCのパッドセットを提供している。今後は、新興国向けキャリパ・EPBの増加に加えて新型回生協調ブレーキ（第8世代回生協調ブレーキ）の投入により収益性を向上させる計画だ。

※ ディスクブレーキにおいて、ローターを挟んで車両を減速・停止させる部品。油圧でピストンを動かし、ブレーキパッドを押し付ける。

中長期の成長戦略

収益の柱として成長する同社ブレーキ



出所: 「2028年中期経営計画」より掲載

地域戦略では特に北米とインドに注力

3. 「地域軸」の概要

(1) 地域別戦略

同社は既に世界各地に拠点を置いていることから、今後の戦略は地域拡大ではなく、各地域で異なる需要に対応した個別戦略を押し進める。特に北米とインドに重点を置く方針だ。

1) 北米

北米では、環境規制の見直しなどを背景に、PHEV/HEVの需要拡大が見込まれている。同社は現在、北米向け電動ユニットを米国内3拠点で生産しており、今後の需要増加に対応するため、現地生産を一段と拡大していく方針である。関税影響を抑制するとともに、競争優位性を確立し、収益基盤の強化を図る。

2) インド

インドでは、経済成長及び自動車市場の拡大が期待されるが、電動ユニットの成長以上に2ペダル需要(AT需要)が急増すると予想される。これに合わせて同社では、AT/CVTの現地生産化を強力に推進する方針で、既存工場の拡張(インド・ハリヤナ州ロータク(AISIN AUTOMOTIVE HARYANA PRIVATE LIMITED敷地内))と新工場(インド・マハラシュトラ州サンバジナガール)設立のために約320億円を投資する。またインドのブレーキトップメーカーであるBrakes India Private Limitedと合併会社を設立し、ESC(横滑り防止装置)をはじめとした制御ブレーキ製品を現地で生産する予定だ。

3) ASEAN

今後、PHEV/BEVの需要が増加すると予想されることから、電動化対応を積極的に推進しつつコスト競争力を強化する。

4) 欧州

欧州では、2030年以降に本格拡大が見込まれるBEV向けに、BEV商材を現地生産する方向へ事業シフトする。既に欧州発のパワートレインユニット現地生産工場としてAISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o.が稼働を開始した。また長期的な戦略パートナーシップ構築の一步として、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している。

^{*} 同社顧客向け名称を使用。

5) 中国

今後、電動ユニットの比率は上がると予想しており、現地企業との協業で市場特性に合わせた製品を開発・投入する。これにより、収益性を改善する。

機能軸として「経営基盤の強化」を推進し、3つの施策を実行

4. 「機能軸」の概要

(1) 経営基盤の強化

機能軸では、「稼ぐ力」の強化と将来への「弾込め」の両立に向けて、商品軸・地域軸との連携を進めるために、「経営基盤の強化」を優先課題と定めている。具体的な施策としては、「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」を推進する。

(2) グループ経営の高度化

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・スピードを向上させる。具体的には、「グローバル経営体制の強化」「コーポレート・ガバナンス強化」を推進する。

「グローバル経営体制の強化」では、事業戦略・重要方針の意思決定は本社が行い、オペレーションは地域主体へ移行して事業機会を最大化する。「コーポレート・ガバナンスの強化」では、「2025年中期経営計画での取り組み」を2028年までにさらに強化するため、取締役会の一層の実効性向上を検討する。具体的な検討アジェンダは、a) 経営理念を実現する中長期戦略の議論充実、b) 執行への権限移譲と迅速な意思決定の実現、c) 次世代経営人材へのサクセッションプランの充実、d) 役員報酬に係る評価指標(KPI)の見直し、e) 最適なガバナンス体制の構築、である。

中長期の成長戦略

(3) 収益構造改革

質の高い収益構造を実現するため、一段と踏み込んだ体質改善・構造改革を実行する。重要施策として「物流改革」「工場生産性向上」「デジタル基盤強化」を推進する。

1) 物流改革

物流費ハーフ活動として、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する。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、2030年には2021年比で物流費の半減を目指す。

2) 工場生産性向上

自動化・セル生産等による「ものづくりの生産性向上」を推進する。IoTを活用して設備・品質・生産情報をつなぎ、リアルタイムに可視化して「デジタル技術による生産性向上」を進める。さらに国内外グループ会社へ改善事例を展開して「グローバル連携」を強化する。

3) デジタル基盤強化

生成AIや他のAIを活用して設計・調達プロセスでの情報収集を迅速化するほか、AIの業務実装を進め従来オペレーションから脱却する。PLM(製品ライフサイクル管理)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するとともに、事業成長に即したリソース最適化を実現するデータドリブン人事基盤を構築する。

(4) 成長を支えるサステナビリティ

同社では、事業変革のカギは「人材」と認識しており、本計画では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する。2030年に向けたリソース推移では、今後の仕事量増加に対して2025年水準の人員規模を維持する。そのために、デジタル技術の活用・業務効率化を通じた生産性の向上、国内外グループ会社の運営効率化を進める。さらに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を強化する。2030年に向けた重点対応としては、開発・生産・管理など各機能でAI・生成AI・DXの活用を拡大し、地域軸経営を支えるグローバル人材を開発・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などを押し進める。

加えて、事業を通じて脱炭素化に貢献し、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する。具体的には、「省エネ」「電力のカーボンニュートラル(CN)化」「CN燃料化」を押し進める。

成長投資として4,500億円を投入

5. 「財務戦略」の概要

(1) キャピタルアロケーション

財務戦略の基本方針として、「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する」を掲げており、以下のような資金配分(キャピタルアロケーション)を実行する計画だ。

(キャッシュイン：21,000億円)

バランスシートコントロール(借入金の活用や資産圧縮等)により1,500億円を創出

商品×地域×経営基盤の強化で稼ぐ力を向上させ、営業キャッシュ・フロー19,500億円を創出

(キャッシュアウト：21,000億円)

基本的コア投資：13,500億円(設備投資7,500億円、研究開発6,000億円)

成長投資：4,500億円

株主還元：3,000億円以上

(2) 成長投資の内訳

成長投資では主に、「中長期での競争優位性確立」と「事業領域の拡大」に投資を行う。

(競争力強化への追加投資：2,000億円)

次世代BEV/PHEV向けパワートレインユニット開発やインドでのAT現調化、回生協調ブレーキ現調化

(従来の発想にとらわれない戦略投資：1,000億円)

電動化・知能化領域の強化に向けたリソース獲得(先端要素技術、ソフトウェア、センシング領域等)

(事業基盤革新・人への投資：1,000億円)

デジタル基盤刷新、工場の景色を変える省人化、生産性と働きがいを高める就労環境の整備

加えて、エネルギーマネジメント、水素、ペロブスカイト太陽電池、バイオ燃料等の新規事業創出に500億円の投資を計画している。

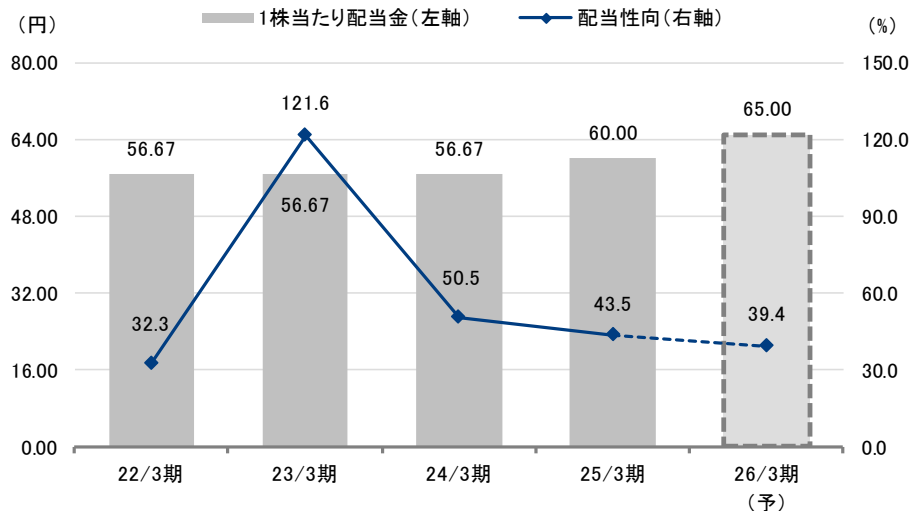
株主還元策

2026年3月期は年間配当65.0円、自己株式取得1,500億円を予定

同社は、中長期で安定的・継続的な株主配当を基本として、さらなる企業価値及び資本効率の向上に向けて機動的な自己株式取得を行うことを発表している。この方針に沿って2025年3月期は年間配当60.0円、自己株式取得839億円を行った。さらに進行中の2026年3月期についても、年間配当65.0円、自己株式取得1,500億円※を行うことを発表済みだ。また、2028年中期経営計画においては、新たな配当指標としてDOEを採用することを発表。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予定であり、機動的な自己株取得も継続する見通しだ。このように資本政策、株主還元についても前向きかつ積極的な同社の姿勢は大いに評価できる。

※ 2026年2月下旬開始の豊田自動織機<6201>からの自己株式公開買付における買付上限価格の見直しに伴い、1,200億円から1,500億円へ変更。取得期間は2026年4月30日まで。

1株当たり配当金と配当性向の推移



注：2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、25/3期以前の配当金については遡及修正している

出所：決算短信よりフィスコ作成

重要事項 (ディスクレマー)

株式会社フィスコ(以下「フィスコ」という)は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したのですが、フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受け、企業から報酬を受け取って作成されています。本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかなを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートに記載された内容は、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは強く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

■お問い合わせ■

〒107-0062東京都港区南青山5-13-3

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443 (IRコンサルティング事業本部)

メールアドレス：support@fisco.co.jp