

交付書面

AISIN
We Touch the Future

第103期 報告書

2025年4月1日から2026年3月31日まで

株式会社 アイシン

証券コード：7259

1 企業集団の現況に関する事項

1. 事業の経過およびその成果

事業を取り巻く環境

当期の世界経済を振り返ると、米国の通商政策や地政学リスクなどによる急激な変化が発生し、当社の経営環境も厳しさを増しています。自動車市場においては、販売台数はコロナ禍以前に回復し、メーカー別では新興国メーカーが輸出で存在感を増しています。

このような中、2025年度を最終年とした中期経営計画では、環境変化に対応した商品ラインアップとグローバル生産体制を構築すると共に収益構造改革を推進しました。

業績（売上収益および損益）

当期の売上収益は、得意先の車両生産台数およびパワートレインユニット販売台数などの増加により前期に比べ増収となる5兆1,177億円（前期4兆8,961億円）となりました。

また、営業利益は、人・将来への投資や関税影響があったものの、企業体質改善努力・構造改革の効果などにより前期に比べ増益となる2,287億円（前期：2,029億円）となりました。

なお、税引前利益は2,479億円（前期1,734億円）、親会社の所有者に帰属する当期利益は過去最高となる1,716億円（前期1,075億円）となりました。

2. 設備投資・資金調達の状況

設備投資については、市場環境の変化を見極めながら、フレキシブルな生産ラインの導入や既存設備の最大活用により投資総額をコントロールしつつ、電動化・知能化を中心とする成長領域への戦略的な投資を実施し、事業ポートフォリオの変革を推進しました。その結果、当期の設備投資額は2,233億円となりました。

資金調達については、借入金および社債発行にて実施しています。当期末における借入債務の残高は6,212億円となりました。

<ご参考>

事業領域別／地域別売上収益

売上収益
5兆1,177億円



パワートレイン

52.7% 2兆6,994億円



走行安全

21.6% 1兆1,051億円



車体

18.9% 9,684億円



LBS※1 他

2.7% 1,393億円



アフターマーケット

1.6% 830億円

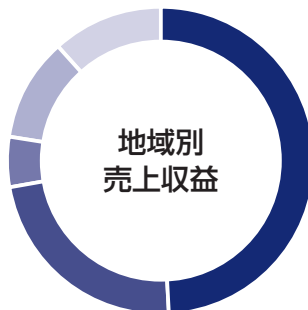


エネルギーソリューション他

2.4% 1,223億円



※1：Location Based Service（位置情報活用サービス）



	売上割合	売上収益	会社数※2
日本	49.2%	2兆5,180億円	70社
北米	23.1%	1兆1,812億円	35社
欧州	5.2%	2,686億円	7社
中国	11.1%	5,660億円	35社
アジア他	11.4%	5,837億円	40社
総計		5兆1,177億円	187社

※2：持分法適用会社除く

<ご参考>

新商品・トピックス 紹介

D-MAX EVでの採用

いすゞ自動車㈱初のバッテリーEV (BEV) ピックアップ「D-MAX EV」に、タフな基本性能と、BEV特有のリニアな加速感と低騒音・低振動の両立に貢献するeAxeが採用されました。

いすゞ自動車㈱ D-MAX EV



(提供：いすゞ自動車㈱)

eAxe



新型bZ4Xでの採用

トヨタ自動車㈱新型「bZ4X」に車両の電費向上に貢献するeAxe、回生協調ブレーキシテム、電池の温度を適切に保つヒートシンクが採用されました。

トヨタ自動車㈱ 新型bZ4X



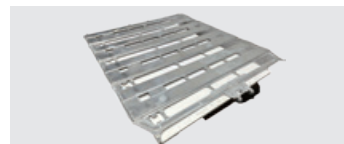
eAxe



回生協調ブレーキシテム



ヒートシンク



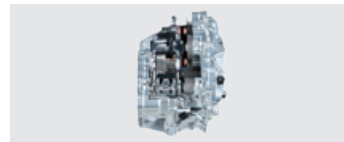
RAV4での採用

トヨタ自動車㈱「RAV4」に加速性能と低燃費を両立するFF2モーターハイブリッドトランスミッション、電費向上に貢献するグリルシャッター、スムーズな荷物の出し入れを可能にするパワーバックドアシステムが採用されました。

トヨタ自動車㈱ RAV4



FF2モーターハイブリッドトランスミッション



パワーバックドアシステム



グリルシャッター



「第5回 クルマ・文化・社会・パートナーシップ大賞」で「チョイソコ」が大賞を初受賞

地域と連携し、高齢者や交通空白地の移動課題を解決する乗り合い送迎サービス「チョイソコ」が、一般社団法人日本自動車会議所・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」の大賞を受賞しました。

現在では90を超える自治体で利用が拡大しており、民間企業・自治体・地域事業者・住民が協力し、子育て支援や観光二次交通などの社会課題解決にも貢献している点が評価されました。

利用の様子



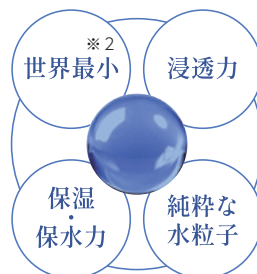
表彰式の様子



アイシン×MTG 戦略的パートナーシップを締結 世界初^{※1}技術「ハイドレイド」を美容へ応用「ReFa HYDRAID」共同開発で誕生

高いブランド力と美容市場に深い知見を持つ(株)MTGと戦略的パートナーシップを締結し、微細水浸透技術「ハイドレイド」により髪の質感やカラー等の持続を高める美容機器「ReFa HYDRAID」を共同開発しました。両社の強みを掛け合わせることで、美容業界に新たな価値を提供し、事業拡大をめざします。

ハイドレイドの特徴



ReFa HYDRAID



※1：世界初：粒径約1nm（ナノメートル）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として（ステラアソシエ調べ／2025年11月1日）

※2：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）

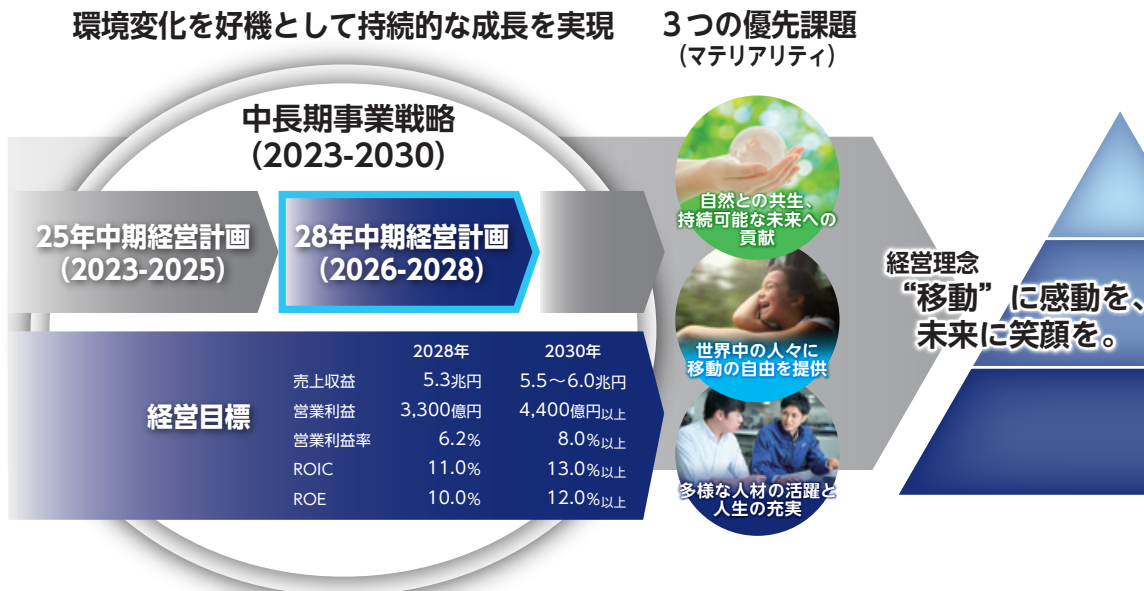
3. 対処すべき課題

経営理念「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」の実現に向け、「ものづくり力を強みに“移動”の価値を創造する会社」への変革を進めています。一方で取り巻く環境は日々変化しており、リスクと機会を踏まえ3つの優先課題（マテリアリティ）を策定しています。

2030年までの中長期事業戦略のもと、2025年中期経営計画では、電動化・知能化の進展を見据えた事業ポートフォリオの変革に着手しました。様々なニーズに応じた商品ラインアップの強化とグローバル生産体制を構築し、外部環境変化に柔軟に対応できる体質への転換を図りました。

2025年9月には創立60周年を迎え、2026年2月には次のステップとなる2028年までの新しい中期経営計画を策定しました。創立100周年を見据え、新たな価値創造に挑戦していきます。

ご参考 経営理念・マテリアリティ・中長期事業戦略



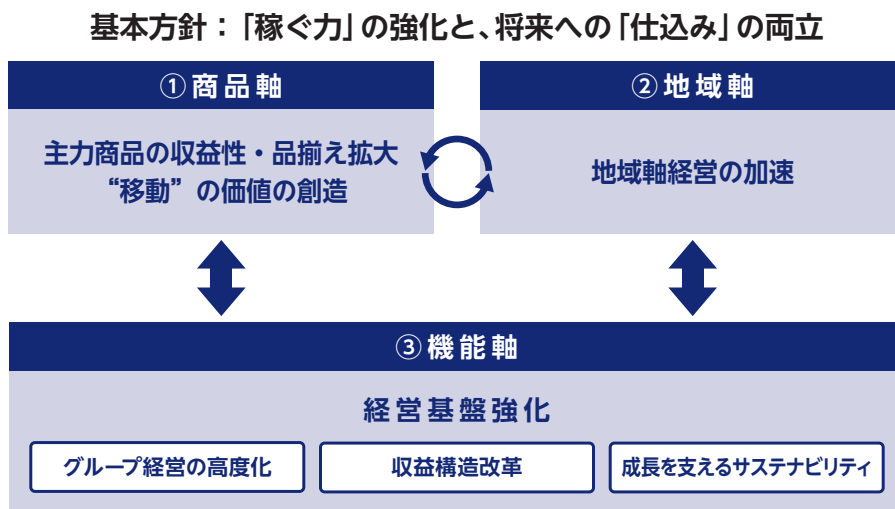
2028年中期経営計画（基本方針）

地政学リスクや政策多様化などにより世界情勢は不確実性が高まっています。バッテリーEV（BEV）の普及スピードは鈍化し、プラグインハイブリッド車（PHEV）・ハイブリッド車（HEV）の需要が高まっています。ガソリン車などの内燃機関車（ICE）もインド・南米等で底堅い需要があります。

様々な環境変化に打ち勝つため、2028年中期経営計画では「稼ぐ力」の強化と将来への「仕込み」の両立を基本方針としています。

「商品軸」「地域軸」「機能軸」の3軸で、2030年の経営目標達成に向けSPEED&AGILEに経営を推進します。

ご参考 2028年中期経営計画の基本方針



<ご参考>

2028年中期経営計画 ①商品軸

当社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、ソフトウェアを掛け合わせることで移動の様々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

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、事故ゼロをめざします。

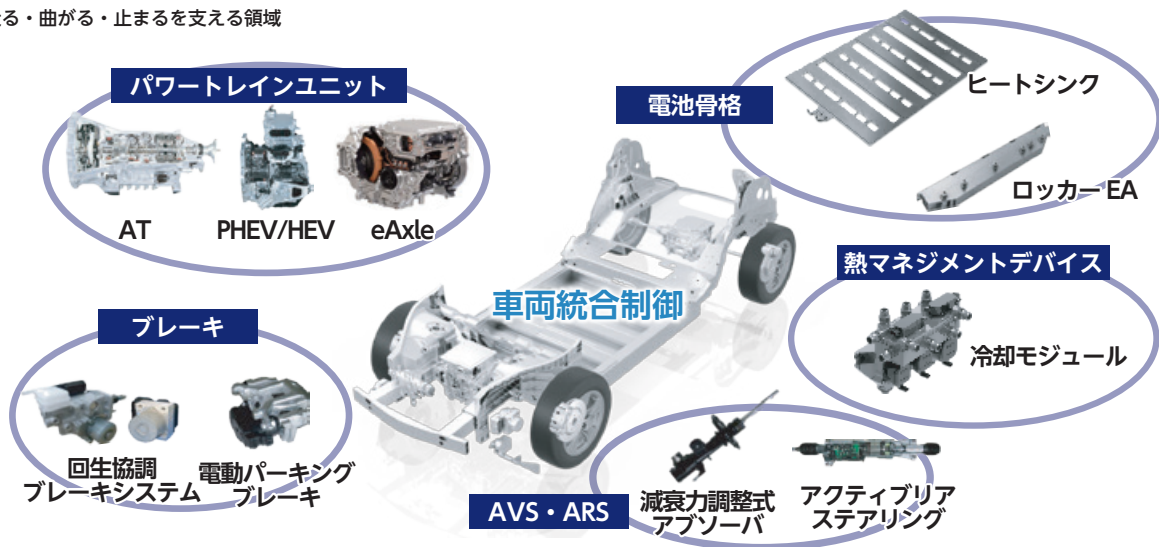
移動の快適性を実現する領域

クルマに乗り込む前から走り、停まり、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。

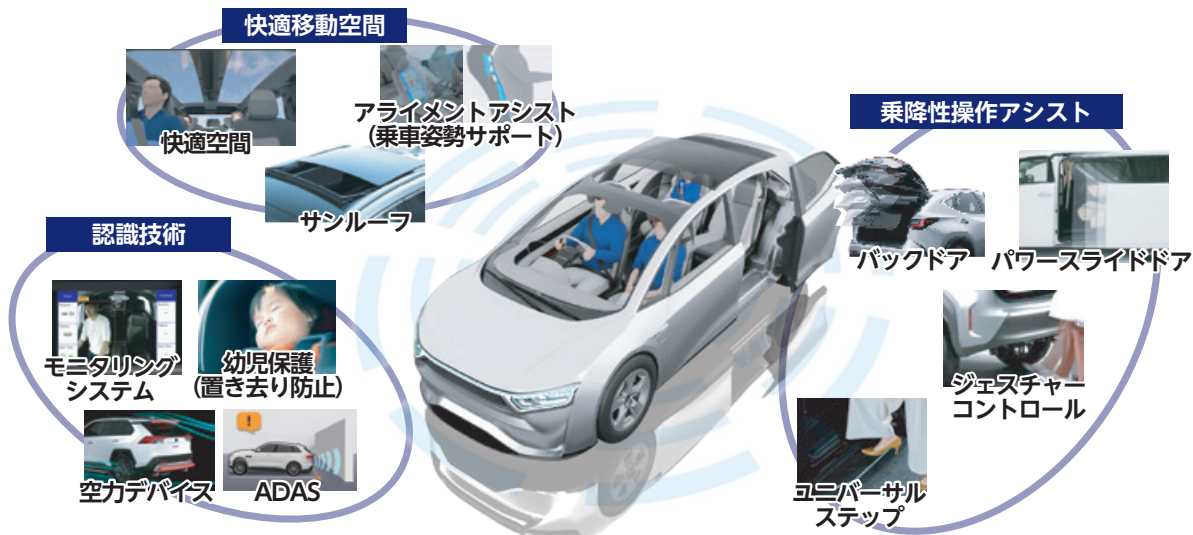
アイシンの提供価値



走る・曲がる・止まるを支える領域



移動の快適性を実現する領域



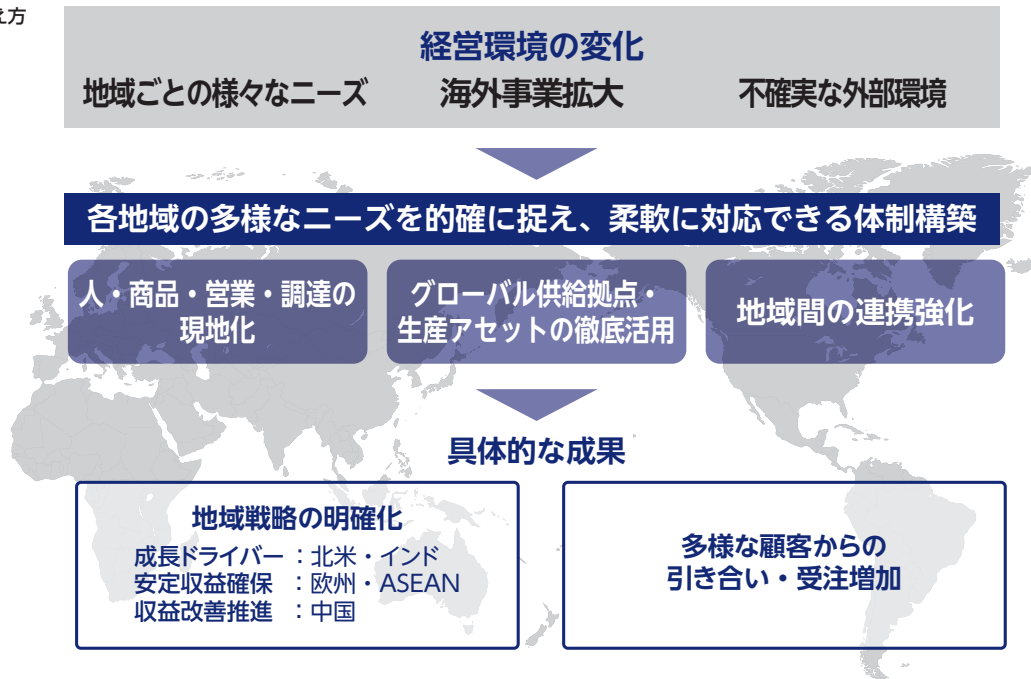
<ご参考>

2028年中期経営計画 ②地域軸

地域ごとで、環境政策やエネルギー事情が大きく異なり、それに伴って市場から求められる車両の在り方も多様化しています。こうした違いや不確実な外部環境を踏まえ、各地域の市場環境・お客様のニーズに柔軟に対応できる体制を構築することで海外事業を拡大していきます。

より地域主体の事業運営を行うため、現地出身トップの起用をはじめとする人・商品・営業・調達の現地化などを進めており、地域戦略の明確化や多様なお客様からの引き合い・受注といった成果が出始めています。

地域軸の考え方



<ご参考>

2028年中期経営計画 ③機能軸

商品軸・地域軸の取り組みを両輪としながら、それを支え実現を加速させるための基盤として必要不可欠な取り組みが経営基盤強化です。具体的には、「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」の3つの重点活動を推進していきます。

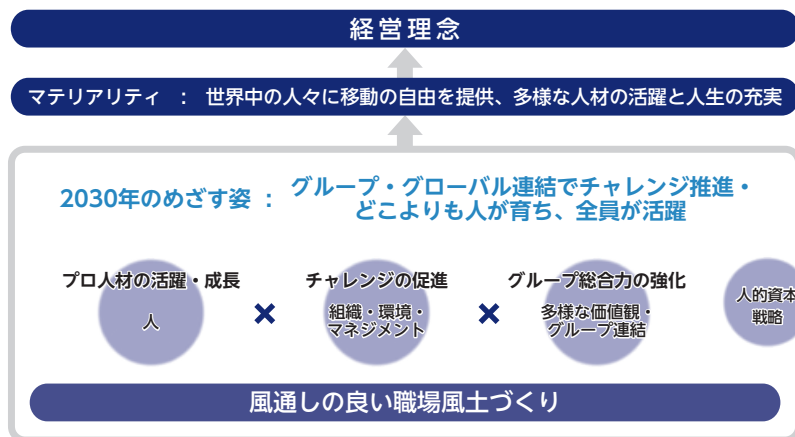
機能軸の考え方



③機能軸 人的資本戦略

会社の成長を支えるのは、多様な人材一人ひとりの成長と活躍です。2030年のめざす姿を「グループ・グローバル連結でチャレンジ推進」「どこよりも人が育ち、全員が活躍」とし、「プロ人材の活躍・成長」「チャレンジの促進」「グループ総合力の強化」の3つを重点に置いて、人的資本の拡充を推進していきます。

人的資本戦略



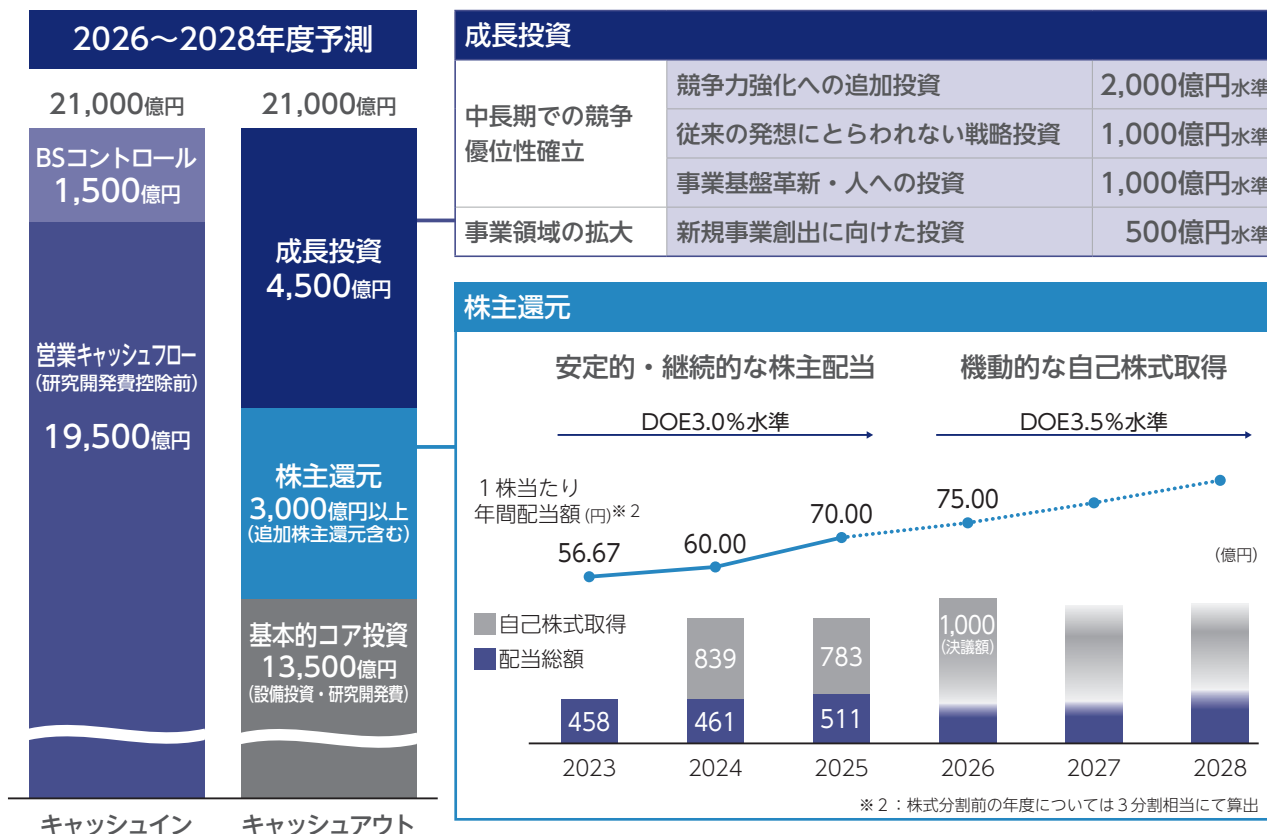
<ご参考>

2028年中期経営計画（財務戦略）

キャピタルアロケーション（資本配分）については、稼ぐ力の向上により創出したキャッシュを、将来の成長に向けた基本的なコア投資（設備投資・研究開発費）、成長投資、株主還元投入到します。

株主還元については、株主の皆さまへの還元を一層強化するため、新たな配当指標としてDOE※¹を採用しました。3.0%水準を起点に2028年度に3.5%水準を目安に引き上げていきます。

※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



4. 財産および損益の状況の推移

	第99期 (2022年3月期)	第100期 (2023年3月期)	第101期 (2024年3月期)	第102期 (2025年3月期)	第103期 (2026年3月期) (当期)
売上収益 (百万円)	3,917,434	4,402,823	4,909,557	4,896,104	5,117,764
営業利益 (百万円)	182,011	57,942	143,396	202,941	228,796
税引前利益 (百万円)	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 (百万円)	141,941	37,670	90,813	107,586	171,697
基本的1株当たり当期利益 (円)	175.55	46.59	112.31	137.81	232.64
資産合計 (百万円)	4,205,801	4,135,826	4,643,016	4,284,600	4,512,274
資本合計 (百万円)	1,996,508	1,991,437	2,402,029	2,233,265	2,496,098
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	2,172.45	2,165.95	2,641.39	2,609.69	3,037.06
親会社所有者帰属持分比率 (%)	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) (%)	8.6	2.1	4.7	5.2	8.2
ROIC (投下資本利益率) (注) 1 (%)	6.6	1.8	5.3	7.1	9.1
ROA (資産合計当期利益率) (%)	3.4	0.9	2.1	2.4	3.9
設備投資 (百万円)	218,771	221,494	230,033	223,738	223,343
減価償却費 (百万円)	245,257	263,562	259,831	257,434	249,372
研究開発費 (百万円)	194,162	218,631	225,594	236,844	265,494
従業員数 (人)	117,177	116,649	115,140	114,449	113,292

- (注) 1. ROIC：税引後営業利益 ÷ (棚卸資産 + 有形固定資産 + 無形固定資産)
2. 当社は、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います。
3. 第99期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「基本的1株当たり当期利益」および「1株当たり親会社所有者帰属持分」を算定しています。
4. 従業員数は、就業人員（当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む）を記載しています。

5. 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

	会社名	所在地	資本金	議決権比率	主要な事業内容
日本	アイシン高丘株式会社	愛知県	百万円 5,396	* 51.2 %	自動車部品の製造販売
	豊生ブレーキ工業株式会社	愛知県	百万円 6,436	* 76.6	自動車部品の製造販売
	株式会社アドヴィックス	愛知県	百万円 12,209	51.1	自動車部品の製造販売
	アイシンシロキ株式会社	愛知県	百万円 7,460	100.0	自動車部品の製造販売
北米	アイシン・ホールディングス・オブ・アメリカ株式会社	アメリカ	千米ドル 449,557	100.0	北米地区における当社子会社の統括管理
	アイシン・U.S.A. マニファクチャリング株式会社	アメリカ	千米ドル 81,140	* 100.0	自動車部品の製造販売
	アイシン・ドライブトレイン株式会社	アメリカ	千米ドル 45,700	* 100.0	自動車部品の製造販売
	アイシン・オートモーティブ・キャストینگ有限責任会社	アメリカ	千米ドル 72,101	* 100.0	自動車部品の製造販売
	アイシン・オートモーティブ・キャストینگ・テネシー株式会社	アメリカ	千米ドル 55,700	* 100.0	自動車部品の製造販売
	アイシン・オートモーティブ・グアナフアト株式会社	メキシコ	百万メキシコペソ 2,791	* 100.0	自動車部品の製造販売
	アイシン・ノースカロライナ株式会社	アメリカ	千米ドル 75,000	* 100.0	自動車部品の製造販売
	アイシン・テキサス株式会社	アメリカ	千米ドル 165,000	* 100.0	自動車部品の製造販売
	アイシン高丘メキシコ株式会社	メキシコ	百万メキシコペソ 1,622	* 100.0	自動車部品の製造販売
	アドヴィックス・マニファクチャリング・オハイオ株式会社	アメリカ	千米ドル 40,250	* 100.0	自動車部品の製造販売
	アドヴィックス・マニファクチャリング・インディアナ有限責任会社	アメリカ	千米ドル 41,400	* 100.0	自動車部品の製造販売
	アドヴィックス・マニファクチャリング・メキシコ有限責任会社	メキシコ	百万メキシコペソ 1,992	* 100.0	自動車部品の製造販売
	シロキ・ノースアメリカ株式会社	アメリカ	千米ドル 51,286	* 100.0	自動車部品の製造販売
	フェノックス・ベンチャー・カンパニー 第20号有限責任組合	アメリカ	千米ドル 50,500	99.0	ベンチャーキャピタルファンド
	アイシン・リインシュアランス・アメリカ株式会社	アメリカ	千米ドル 100,000	100.0	グループ向け損害保険業
欧州	アイシン・ヨーロッパ株式会社	ベルギー	千ユーロ 150,862	100.0	欧州地区における当社子会社の統括管理、自動車部品等の販売
	アイシン・ヨーロッパ・マニファクチャリング・チェコ有限会社	チェコ	千コルナ 1,842,200	* 100.0	自動車部品の製造販売

(注) *印は、子会社による所有を含む比率を表示しております。

	会社名	所在地	資本金	議決権比率	主要な事業内容
中国	アイシン唐山齒輪有限責任会社	中国	千人民元 2,171,425	* 99.3	自動車部品の製造販売
	アイシン（中国）投資有限会社	中国	千人民元 1,252,894	100.0	中国地区における当社子会社の統括管理
	アイシン蘇州自動車部品有限会社	中国	千人民元 1,099,652	* 100.0	自動車部品の製造販売
	天津アイシン自動変速器有限会社	中国	千人民元 668,853	80.0	自動車部品の製造販売
	アイシン天津自動車部品有限会社	中国	千人民元 619,778	* 100.0	自動車部品の製造販売
	アドヴィックス（天津）自動車部品有限会社	中国	千人民元 352,057	* 97.3	自動車部品の製造販売
	浙江吉利アイシン自動変速器有限会社	中国	千人民元 822,755	* 60.0	自動車部品の製造販売
	広汽アイシン自動変速器有限会社	中国	千人民元 1,896,674	* 60.0	自動車部品の製造販売
アジア・その他	アイシン・タイ・オートモーティブ・キャストینگ株式会社	タイ	百万バーツ 1,681	97.0	自動車部品の製造販売
	アイシン・パワートレイン（タイランド）株式会社	タイ	百万バーツ 3,450	100.0	自動車部品の製造販売
	アイシン・インドネシア・オートモーティブ株式会社	インドネシア	百万ルピア 1,160,000	* 100.0	自動車部品の製造販売
	ATインドネシア株式会社	インドネシア	百万ルピア 395,500	* 56.0	自動車部品の製造販売
	トヨタ・アイシン・フィリピン株式会社	フィリピン	百万フィリピンペソ 1,000	61.0	自動車部品の製造販売
	アイシン・オートモーティブ・ハリヤナ・プライベートリミテッド	インド	百万ルピー 11,451	* 99.4	自動車部品の製造販売
	ATインディア・オートパーツ・プライベートリミテッド	インド	百万ルピー 6,300	* 98.0	自動車部品の製造販売
	アイシン・オートモーティブ有限会社	ブラジル	千レアル 732,615	100.0	自動車部品の製造販売

(注) * 印は、子会社による所有を含む比率を表示しております。

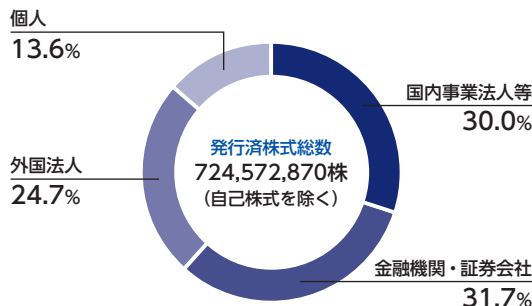
2 会社の株式に関する事項 (2026年3月31日現在)

1. 株式総数

発行可能株式総数 2,100,000,000株
 発行済株式総数 724,572,870株
 (自己株式34,451,032株を除く)

2. 株主数 61,467名

<ご参考> 所有者別株式分布状況



3. 大株主（上位10名）

株主名	持株数	持株比率
トヨタ自動車株式会社	161,828 千株	22.34 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（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 COMPANY 505001	10,940	1.51
全国共済農業協同組合連合会	10,319	1.42

(注) 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。

4. その他株式に関する重要な事項

2025年5月30日に消却した自己株式

- ・消却した株式の種類 当社普通株式
- ・消却した株式の総数 50,000,000株

5. 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

	株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役除く）	96,622株	4名

(注) 当社の株式報酬の内容につきましては、18ページに記載の「株式報酬に関する決定方針」をご参照ください。

3 会社役員に関する事項

1. 取締役および監査役の氏名等（2026年3月31日現在）

氏名	会社における地位	担当および重要な兼職の状況
吉 田 守 孝	取 締 役 社 長 *	
伊 藤 慎太郎	取 締 役 *	Chief Administrative Officer、副社長、監査部担当
山 本 義 久	取 締 役	Chief Technology Strategy Officer、製品開発センター センター長
西 川 昌 宏	取 締 役	Chief Carbon Neutral Officer、カーボンニュートラル・環境推進センター センター長
小 林 耕 士	社 外 取 締 役	トヨタ自動車株式会社番頭・Executive Fellow
星 野 次 彦	社 外 取 締 役	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合理事（副会長）
廣 田 康 人	社 外 取 締 役	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）
達 脇 恵 子	社 外 取 締 役	伊勢化学工業株式会社社外監査役
三 矢 誠	常 勤 監 査 役	
加 藤 清 美	常 勤 監 査 役	
上 田 純 子	社 外 監 査 役	愛知大学大学院法務研究科長
柏 木 勝 広	社 外 監 査 役	柏木勝広公認会計士事務所所長、愛知県監査委員

- (注) 1. *印は、代表取締役であります。
2. 2025年6月17日開催の第102回定時株主総会終結のときをもって、濱田道代氏および新誠一氏は、任期満了により退任いたしました。
3. 取締役小林耕士氏、取締役星野次彦氏、取締役廣田康人氏および取締役達脇恵子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
なお、当社は、取締役星野次彦氏、取締役廣田康人氏および取締役達脇恵子氏を株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員として届け出ております。
4. 監査役上田純子氏および監査役柏木勝広氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
なお、当社は、監査役上田純子氏および監査役柏木勝広氏を株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員として届け出ております。
5. 監査役柏木勝広氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

2. 取締役および監査役の報酬等

① 役員報酬の決定方針の決定の方法および当該方針の内容の概要

当社は、取締役の個人別の報酬等の決定方針（以下「決定方針」という）について、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の審議内容を踏まえて、取締役会において決議しています。

(1) 基本的な考え方

当社の役員報酬制度は、以下の考え方に基づいて設計しています。

- ①当社グループの経営理念および経営方針の実現に向けた取り組みの動機付けとなる報酬内容とする。
- ②各々の役員が担う職責・成果等を反映する。
- 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。

(2) 報酬構成

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、業務執行を担う役割のため、固定報酬である月額報酬、業績に連動する賞与および株式報酬の報酬構成としています。具体的には、月額報酬：賞与：株式報酬の割合が取締役の基準額で概ね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。ただし、利益額の状況に応じて、上記と異なる報酬となる場合があります。

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

取締役（社外取締役を除く）の報酬構成イメージ

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

(3) 報酬等の種類別の方針

①固定報酬（月額報酬）

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

②業績連動報酬（賞与・株式報酬）

- ・会社業績との連動性の確保および中長期的な企業価値向上に対する意欲喚起のため、連結営業利益およびサステナビリティKPIを算定指標として決定します。
- ・各指標の評価ウエイトおよび評価方法は以下のとおりであり、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	90%	当社の持続的成長に向けて設定した基準利益に対する各事業年度の達成度で評価
サステナビリティKPI	10%	当社グループが定める「社会」や「社員」に広く関係する主要KPIより算定指標を選定し、各事業年度の目標に対する達成度で評価 〔当事業年度の選定指標 [※] 〕「生産CO ₂ 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CO₂排出量 削減率」：Scope 1、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。

(4) 株式報酬に関する決定方針

- ・株主とのさらなる価値共有を進め、企業価値の持続的な向上を図るためのインセンティブとして、譲渡制限付株式報酬を支給しています。
- ・譲渡制限付株式報酬制度の主な内容は、以下のとおりです。

対象者	当社取締役（社外取締役を除く）
株式報酬総額	年額5億円以内
各取締役に対する株式報酬額	会社業績や職責、成果などを踏まえて決定
割り当てる株式の種類および 割当の方法	普通株式（割当契約において譲渡制限を付したものを）を発行または処分
割り当てる株式の総数	対象取締役に対して合計で年150万株以内 （ただし、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含む）または株式併合が行われた場合その他譲渡制限付株式として発行または処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を合理的な範囲で調整する）
払込金額	各取締役会決議日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として、当該普通株式を引き受ける対象取締役に有利とならない金額で当社取締役会が決定
譲渡制限期間	割当日から30年間
譲渡制限の解除条件	譲渡制限期間の満了をもって制限を解除 ただし、譲渡制限期間満了前に任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合、制限を解除
当社による無償取得	譲渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式をすべて当社が無償取得する

(5) 報酬水準

取締役の役位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、業種や業態等の類似する製造業の水準を参考にして決定しています。

(6) 報酬等の決定方法

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

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

役員指名報酬審議会は、役員報酬制度の検討および取締役会で定められた取締役の個人別の報酬等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。

〔役員指名報酬審議会の構成〕

議長		メンバー	
独立社外取締役	星野次彦	取締役社長	吉田守孝
		取締役・執行役員	伊藤慎太郎
		独立社外取締役	廣田康人
		独立社外取締役	達脇恵子

当事業年度における個人別の報酬等の額の決定にあたり、役員指名報酬審議会を2025年4月、10月、2026年1月、3月、4月に開催・審議しました。

取締役会は、当事業年度における取締役の個人別の報酬等の内容について、役員指名報酬審議会において決定方針との整合性を含めて多角的に審議し、株主総会の決議によって定められた報酬総額の範囲内で決定されていることから、当該決定方針に沿うものであると判断しました。

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。

(7) 株主総会における報酬等に関する決議事項

当社の取締役および監査役の報酬等に関する株主総会での決議事項は、以下のとおりです。

	報酬等の種類	株主総会決議の概要 (報酬総額)	株主総会決議の年月日	決議時点の役員の員数
取締役	月額報酬	年額6億円以内 (うち社外取締役分 年額750万円以内)	2019年6月18日 第96回定時株主総会	取締役9名 (うち社外取締役3名)
	賞与			
	株式報酬	年額5億円以内	2024年6月19日 第101回定時株主総会	取締役8名 (うち社外取締役4名)
監査役	月額報酬	月額150万円以内	2010年6月23日 第87回定時株主総会	監査役5名 (うち社外監査役3名)

(8) 報酬等に関するその他重要な事項

急激な業績の悪化や企業価値を毀損するような事態等が発生した場合には、臨時に報酬等を減額または不支給とすることがあります。

② 当事業年度における報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬		
		月額報酬	賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	608 (57)	268 (57)	164 (－)	175 (－)	10 6
監査役 (うち社外監査役)	116 (24)	116 (24)	－ (－)	－ (－)	4 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とき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. 上記報酬等のうち、業績連動報酬に係る業績指標である当事業年度における連結営業利益額は、2,287億円（実績）です。
4. 株式報酬は、2026年5月20日開催の取締役会決議に基づき、記載の報酬額を割当決議の前営業日の終値で割り戻した株式数が付与されます。

以 上

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	当期	(ご参考) 前期	科目	当期	(ご参考) 前期
〔資産〕			〔負債〕		
流動資産	2,040,308	1,829,996	流動負債	1,141,765	1,153,746
現金及び現金同等物	592,398	451,690	営業債務及びその他の債務	879,532	928,595
営業債権及びその他の債権	773,800	737,206	社債及び借入金	97,755	90,694
その他の金融資産	18,502	17,754	リース負債	13,871	18,780
棚卸資産	580,272	530,082	その他の金融負債	7,275	7,106
その他の流動資産	75,334	93,262	引当金	42,853	46,325
非流動資産	2,471,966	2,454,604	未払法人所得税等	52,184	19,713
有形固定資産	1,444,048	1,424,038	その他の流動負債	48,292	42,530
無形資産	53,437	56,623	非流動負債	874,410	897,589
使用権資産	75,564	72,427	社債及び借入金	523,522	539,167
持分法で会計処理されている投資	84,515	78,247	リース負債	50,854	48,654
その他の金融資産	677,756	692,778	その他の金融負債	20,533	18,278
繰延税金資産	86,646	88,204	退職給付に係る負債	187,026	197,013
その他の非流動資産	49,996	42,285	引当金	2,557	2,460
資産合計	4,512,274	4,284,600	繰延税金負債	75,234	75,401
			その他の非流動負債	14,682	16,614
			負債合計	2,016,176	2,051,335
			〔資本〕		
			親会社の所有者に帰属する持分	2,200,573	1,977,263
			資本金	45,049	45,049
			資本剰余金	79,847	80,578
			自己株式	△80,262	△84,621
			その他の資本の構成要素	511,703	444,397
			利益剰余金	1,644,235	1,491,859
			非支配持分	295,524	256,001
			資本合計	2,496,098	2,233,265
			負債及び資本合計	4,512,274	4,284,600

連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	当期	(ご参考) 前期
売上収益	5,117,764	4,896,104
売上原価	4,498,831	4,332,615
売上総利益	618,932	563,489
販売費及び一般管理費	383,524	375,083
その他の収益	26,787	36,115
その他の費用	33,398	21,579
営業利益	228,796	202,941
金融収益	28,787	30,452
金融費用	15,221	49,402
持分法による投資利益	5,578	5,666
持分法による投資の売却損益	—	△16,217
税引前利益	247,941	173,440
法人所得税費用	45,615	49,220
当期利益	202,326	124,220
当期利益の帰属		
親会社の所有者	171,697	107,586
非支配持分	30,628	16,634

株式事務のご案内

株式についてのご案内

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
期末配当金支払い株主確定日	3月31日　なお、中間配当を行う場合は、9月30日
単元株式数	100株
証券コード	7259
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部 〒137-8081　新東京郵便局私書箱第29号

株主インフォメーション

株式手続きについて

株主様の住所変更、買取請求、配当金の振込指定、その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関（証券会社等）で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。株主名簿管理人（三菱UFJ信託銀行）ではお取り扱いできませんのでご注意ください。

特別口座に記録された株式に関するお手続きについて

上記特別口座の口座管理機関（三菱UFJ信託銀行）にお問い合わせください。なお、三菱UFJ信託銀行各支店でもお取り扱いいたします。

未受領の配当金について

受取期間終了後は、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。

お問い合わせ先

株主名簿管理人　三菱UFJ信託銀行　証券代行部

電話（通話料無料）

0120-232-711（お問い合わせ：オペレーター対応）

ホームページ

<https://www.tr.mufg.jp/daikou/>