

# エクセディの中長期戦略

2024年4月26日

株式会社エクセディ  
代表取締役社長  
吉永 徹也



## ➤ 中長期的に目指す姿

✓ 2030年度に向けた、事業ポートフォリオの転換&稼ぐ力の改善

✓ 「稼ぐ力」の強化による企業理念の実現&企業価値の向上

## ➤ 変革/REVOLUTION2026

✓ 事業戦略：痛みを伴う構造改革の実施&現行ビジネスの収益力の向上&新事業の創出・育成

✓ 財務戦略：積極的な成長投資&株主還元（120円以上/年）

✓ ESG戦略：外部評価機関からの高評価の維持

✓ IR方針：専任部署の新設&投資家との対話強化&開示の充実

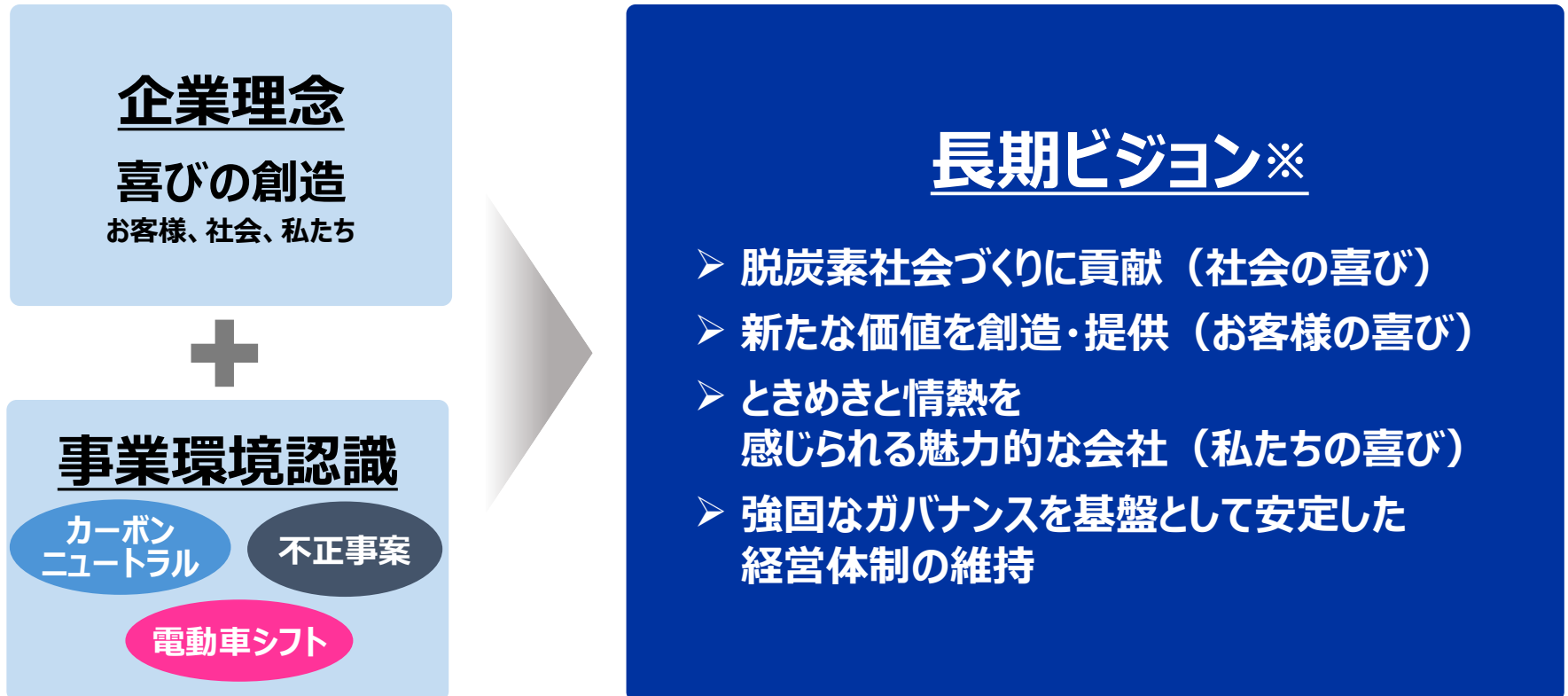
1. エクセディのめざす姿「喜びの創造」
2. 変革/REVOLUTION2026
3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略
4. 財務戦略&ESG戦略及び投資家との対話強化



# 1. エクセディのめざす姿「喜びの創造」 (企業理念&長期ビジョン)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来



・自動車業界を取り巻く環境は激変

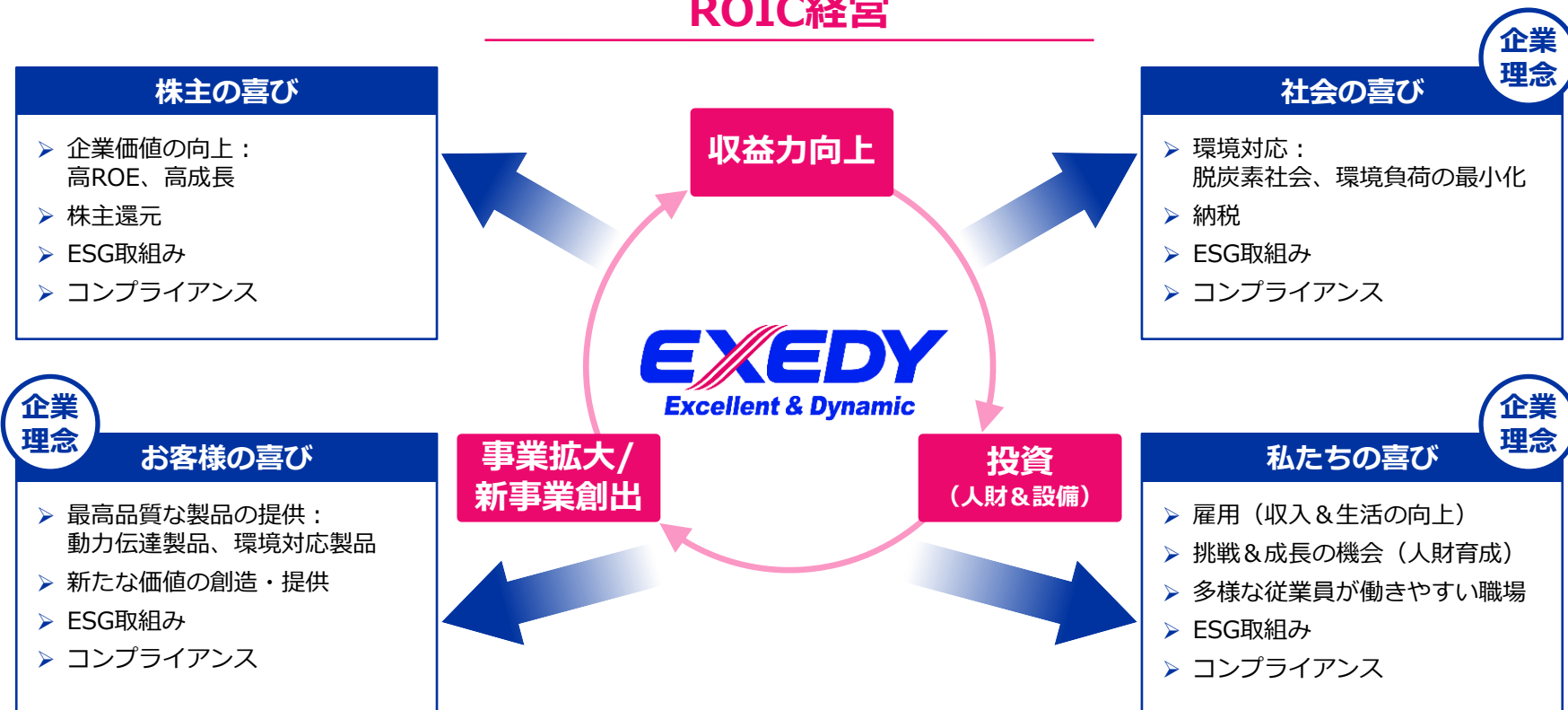
- エクセディの企業理念は、お客様、社会、私たちの「喜びの創造」
- 長期ビジョンは企業理念&企業環境認識を踏まえ、めざしている姿

# 1. エクセディのめざす姿「喜びの創造」 (「稼ぐ力」の強化による企業理念の実現)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## ROIC経営

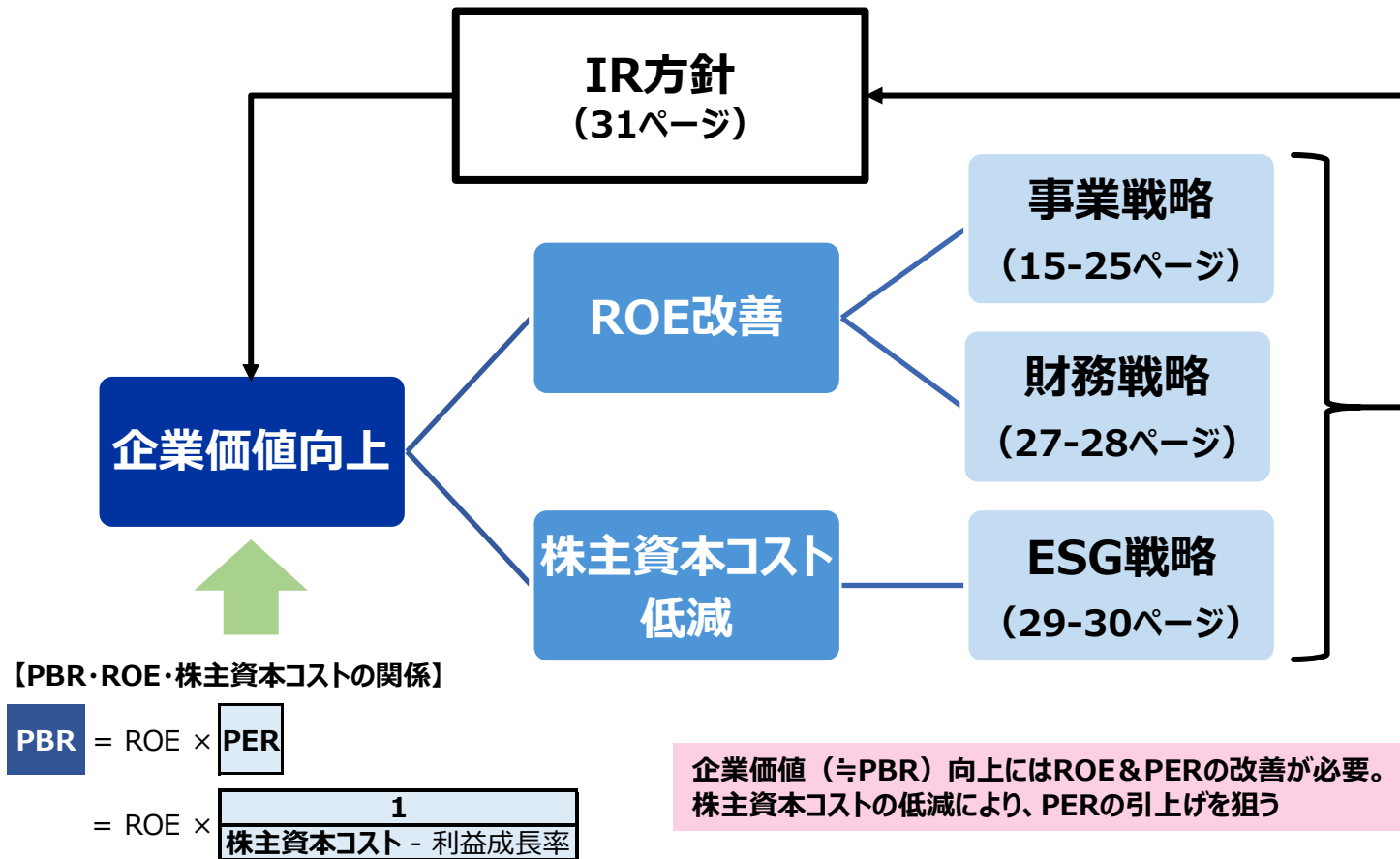


- 「稼ぐ力※」を高め、稼いだ資金を成長投資や人的資本に投下し、事業拡大・新事業創出に繋げていく事業サイクルを強化 ※ROICで収益性を評価・管理
- この事業サイクルを通じて、企業理念 & 企業価値向上を実現

# 1. エクセディのめざす姿「喜びの創造」 (企業価値の向上に向けた取組み)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来



➤ 資本コストや株価を意識し、今般策定した3戦略（事業・財務・ESG）& IR方針の遂行により、企業価値の向上に努めていく

# 1. エクセディのめざす姿「喜びの創造」 (2030年度に向けた事業戦略①)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 事業ポートフォリオの転換

- 現行ビジネスにおける稼ぐ力を改善し、新事業創出に人財&資金を集中投入

## 現行ビジネスの収益力の確保&向上

- MT※ : 新興国の補修部品市場の開拓、製品ラインの拡充等による収益性の更なる向上
- AT&TS※ : 生産体制の最適化を含めた効率経営の追求
- 2輪 : インドをはじめ、新興国市場における需要拡大を取り込む

## 新事業の創出・育成

- 協業等により不足資源を外部から獲得し電動化戦略を加速
- プロジェクトへの経営資源の優先投入、早期実現
- さらなる新事業の創出

## 事業戦略のKPI (2030年度目標)

売上高  
**3,300**億円

営業利益  
**300**億円  
<営業利益率 9%>

ROE  
**8%**

新製品売上高比率  
**30%**

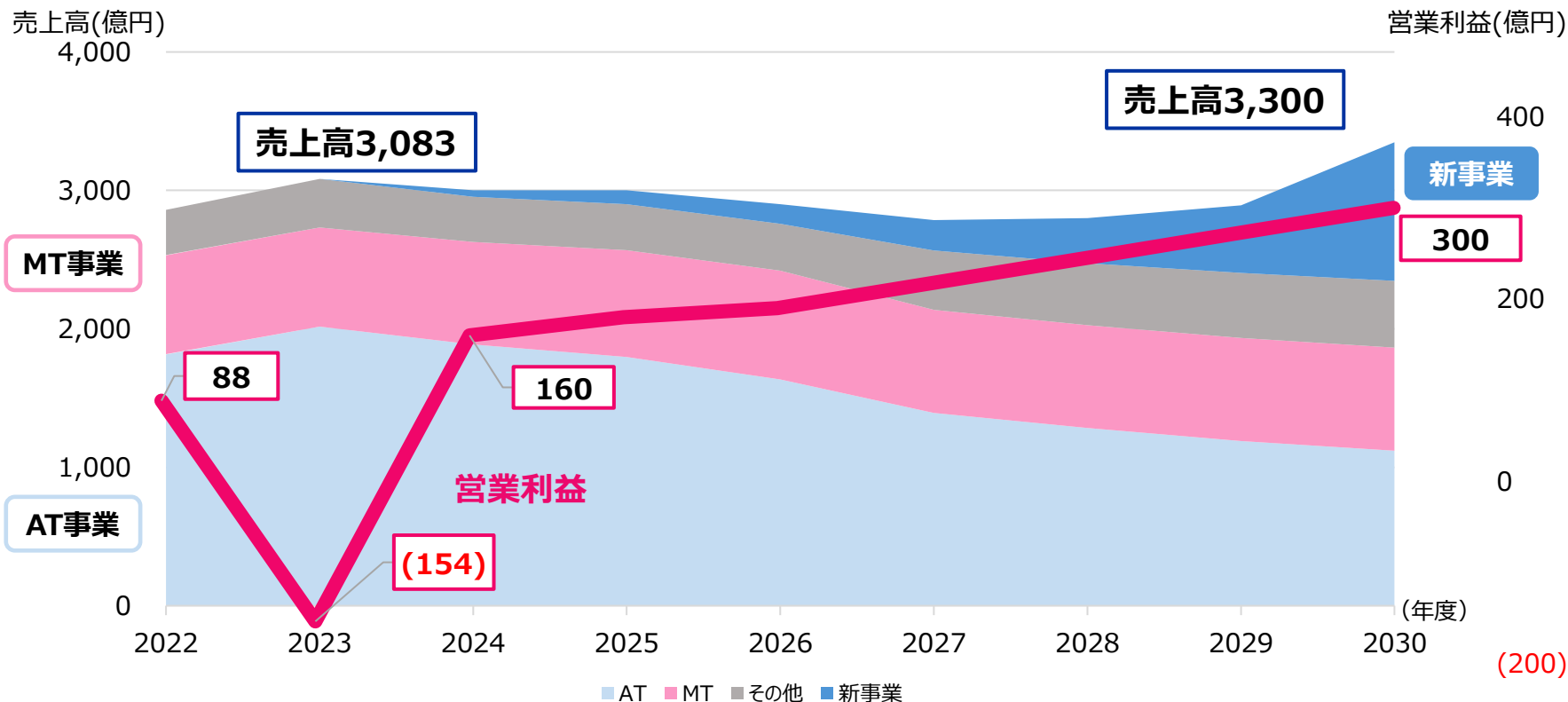
- **2030年度に向けた事業戦略については、  
事業ポートフォリオの転換&目標値の設定を決意**

# 1. エクセディのめざす姿「喜びの創造」 (2030年度に向けた事業戦略②)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## Road Map to FY2030



➤ ICE（内燃機関）減少によりAT事業の縮小は不可避だが、2030年度に向けて事業ポートフォリオを転換し、稼ぐ力を改善させていく



1. エクセディのめざす姿「喜びの創造」
2. **変革/REVOLUTION2026**
3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略
4. 財務戦略&ESG戦略及び投資家との対話強化



## 2. 変革/REVOLUTION2026 (2030年度を見据えた新中期経営計画)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

スローガン

# 「変革/REVOLUTION 2026」

**根本から**変えて新しくすること

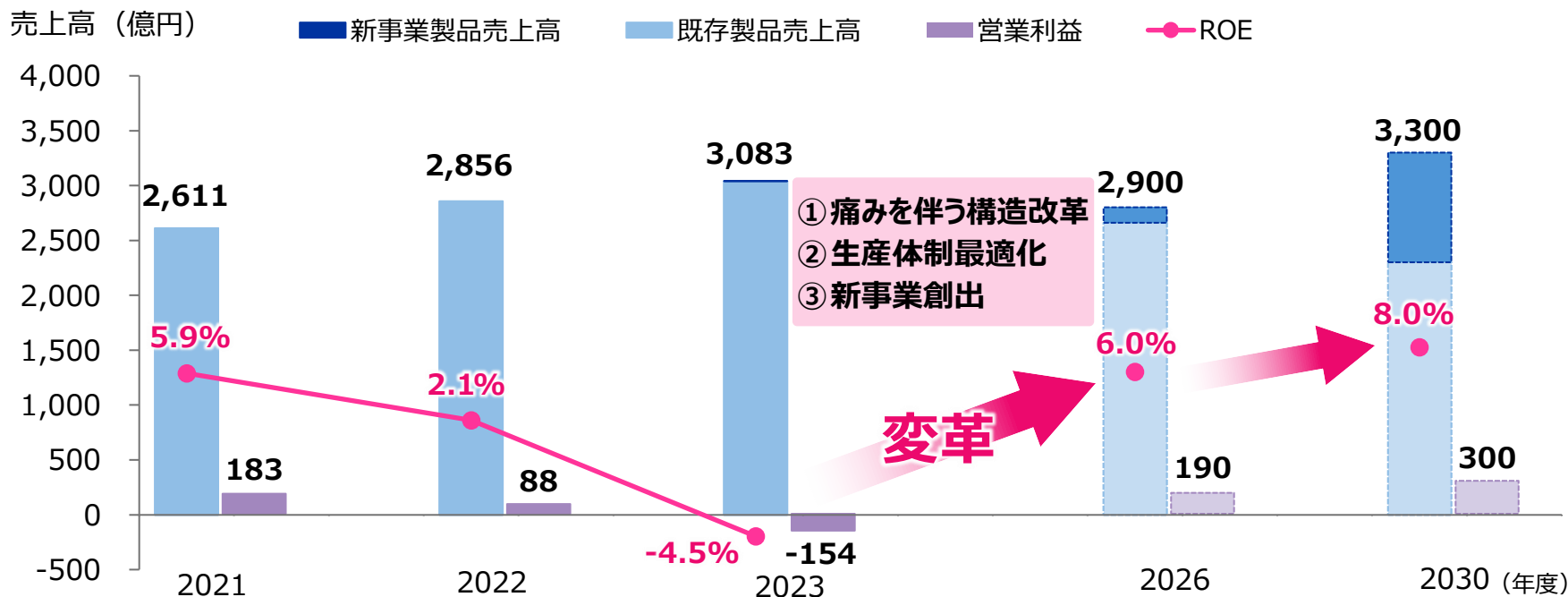
- 今般、2030年度を見据え、2026年度までの新中期経営計画を策定
- 新中期経営計画のスローガンは「変革/REVOLUTION 2026」
  - ✓ 内外環境の急変を踏まえ、時間軸・取組み方法・ビジネスモデル等を迅速かつ根本的に“変革”するとの覚悟の表明

## 2. 変革/REVOLUTION2026 (新中期経営計画の位置付け)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

### 2024-2026年度は急激な環境変化に対応する「変革期」



- 変革に向けた構造改革の一環としてAT事業の減損（322億円）を実施し、適切なリソース配分により収益体質の変革を図る
- 痛みを伴う構造改革、減価償却負担の軽減により収益性は改善

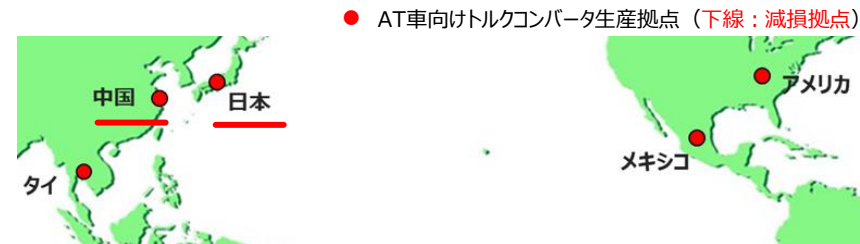
# 2. 変革/REVOLUTION2026 (AT事業の減損に係る補足説明)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

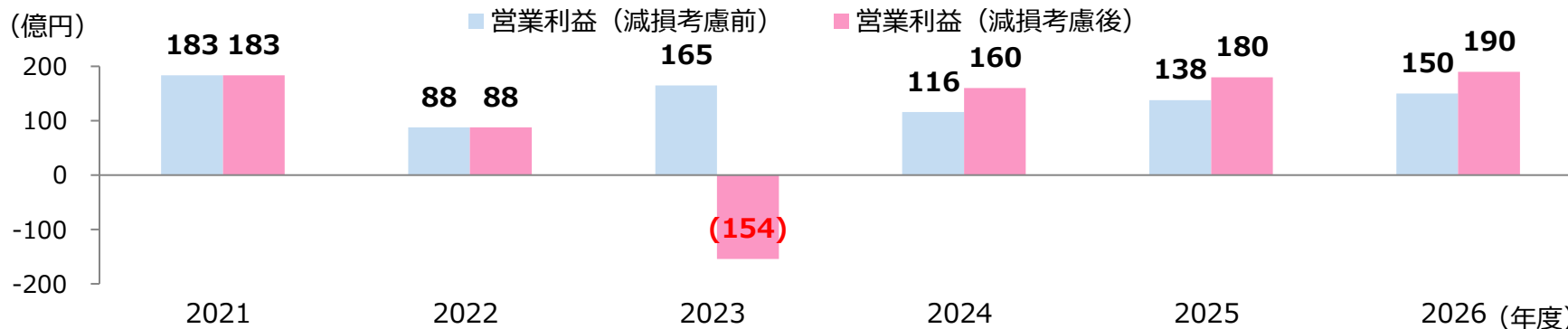
## 主な減損内容

対象企業	地域	金額	対象事業
エクセディ	日本	177億円	AT (トルクコンバータ)
エクセディ ダイナックス上海	中国	142億円	同上



減損の兆候判定（2期連続赤字）では兆候ありとはならなかったが、BEV化が進む中、日本&中国のトルクコンバータ事業が急激に縮小することが明らかな為、減損テストに基づきAT事業のトルクコンバータ用の事業用資産に係る減損損失319億円を計上

## 減損の財務的影響



本減損により、2024-2026年度における減価償却費の削減効果は約43億円/年

- 本減損は痛みを伴う構造改革の一環
- 本件により、AT事業の減価償却負担を軽減し、収益力を「変革」

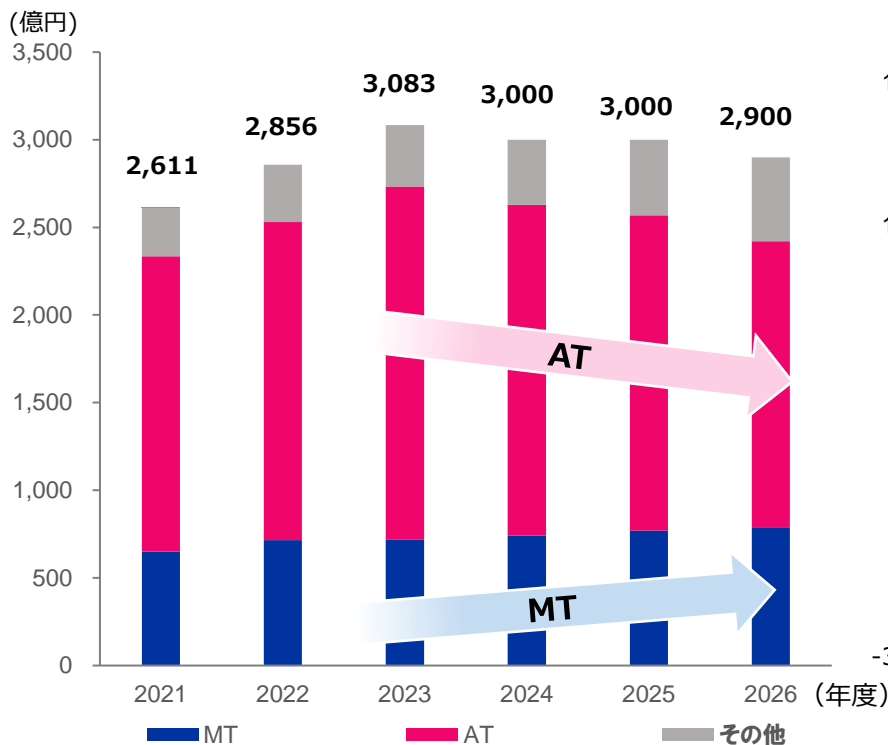
# 2. 変革/REVOLUTION2026 (新中期経営計画における業績目標)

Drive our future.

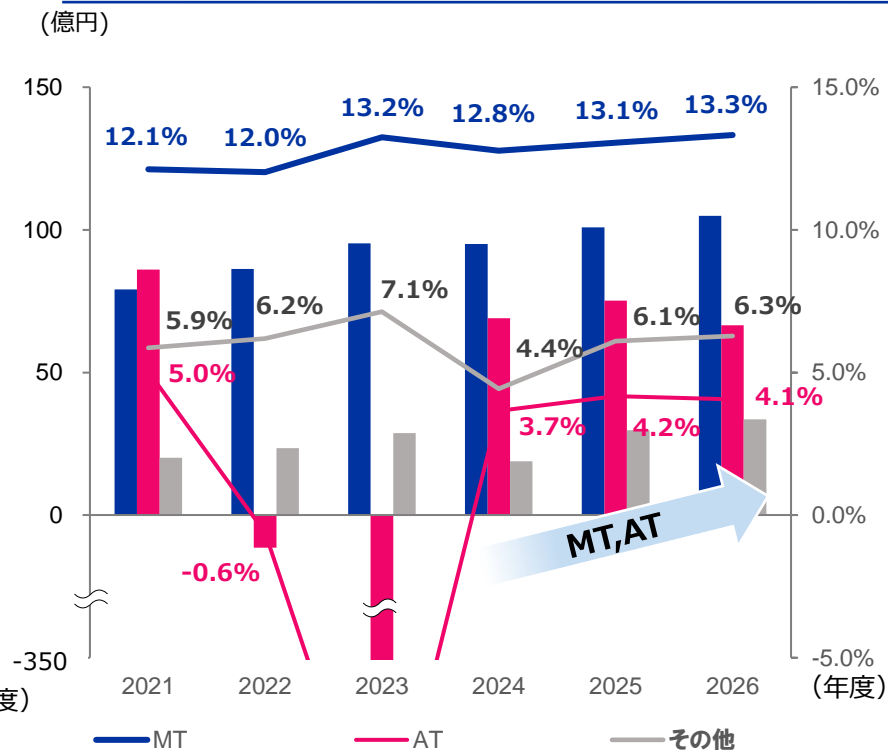
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 事業セグメント別 売上高・営業利益 (減損考慮後)

売上高



営業利益&営業利益率



- AT事業については売上減少するものの、収益性は改善
- MT事業については売上増加と共に収益性の向上を図る

1. エクセディのめざす姿「喜びの創造」
2. 変革/REVOLUTION2026
- 3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略**
4. 財務戦略&ESG戦略及び投資家との対話強化

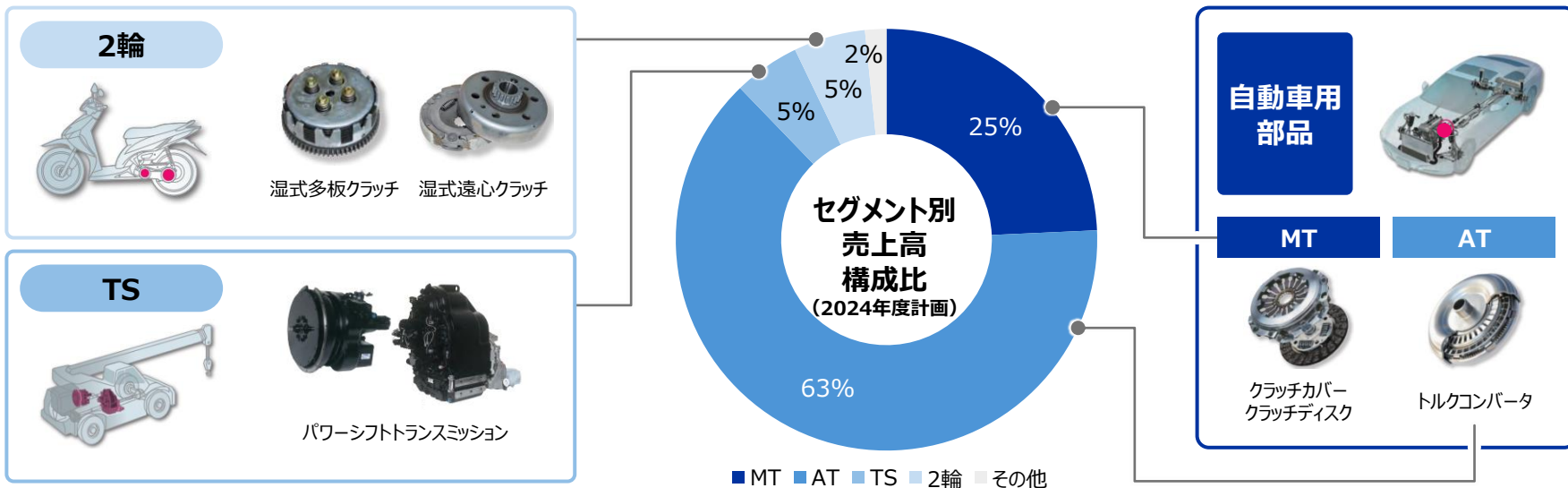


# 3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略 (事業内容&主要製品)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 事業内容



**次世代製品・電動化対応製品**

- BEV用ワイドレンジドライブシステム
- 2輪 / 3輪BEV用駆動ユニット
- ドローン推進システム
- 電動アシストパレットトラック
- スマートロボット

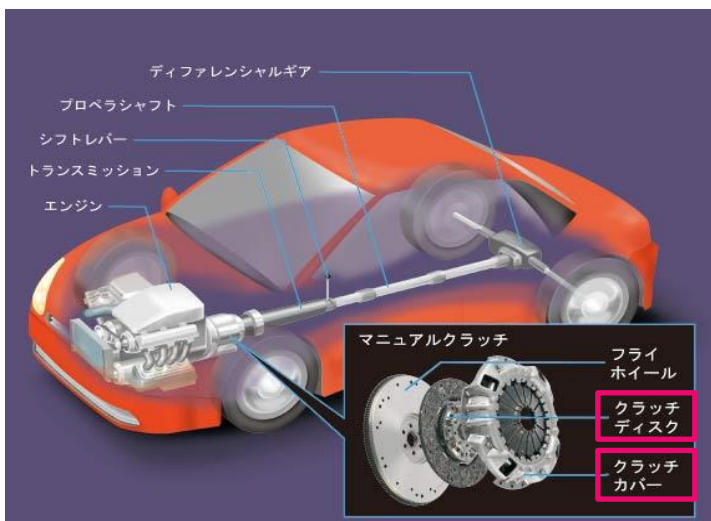
- 自動車用部品 (MT&AT) が売上高の約9割
- 脱炭素社会づくりに貢献すべく、電動化製品の開発にも注力

# 3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略 (MT事業：事業内容)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 主要製品とクラッチの役割

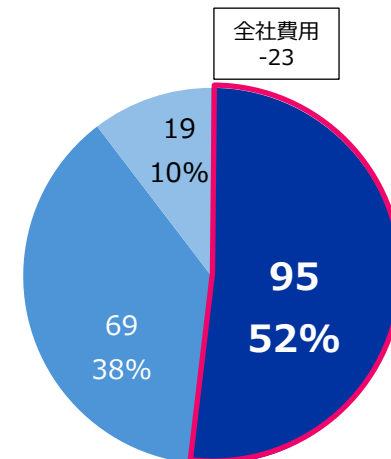
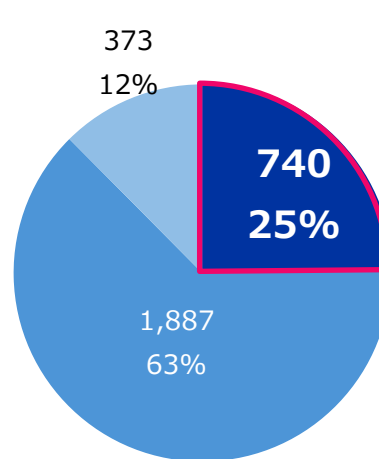


- クラッチは、エンジンとトランスミッション（変速機）の間にある「動力伝達装置」
- 確実な動力の遮断：変速の際、エンジン動力を確実に遮断
- スムーズな結合：円滑な変速で運転を快適化
- 防音、防振：エンジン音・振動を吸収、運転を快適化
- 駆動系のヒューズ：異常な動力から車輛を保護

## 売上高・営業利益構成比（億円）※2024年度計画

売上高構成比

営業利益構成比



■ MT ■ AT ■ その他

- **クラッチの世界トップメーカーとして、長年培ってきた品質&技術力に強み**
  - ✓ **2022年度：OEM向け4.2百万台（世界シェア21.9%※）** ※当社調査
- **世界25ヶ国に生産&販売拠点を保有、多様な顧客ニーズに迅速に対応**
  - ✓ **OEM/顧客は59社(日系19社&非日系40社)**
  - ✓ **アフター/顧客は5,500社**

※OEM:委託者のブランドで製品を生産すること、Original Equipment Manufacturingの略語



### 3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略 (MT事業：クラッチ搭載車の特徴)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

#### クラッチ搭載の主な車種



トラックやバス等の商用車、趣味性の強いスポーツタイプ乗用車はクラッチを搭載

- 自動ギアチェンジ用部品が付いているAT車と比較して、構造がシンプルなMT車は安価
- トラックは林道等の未舗装路を走ることが多く、「未舗装路×斜面」ではエンジン性能を最大限に引き出せるMT車固有の効率的な動力伝達機能が有効



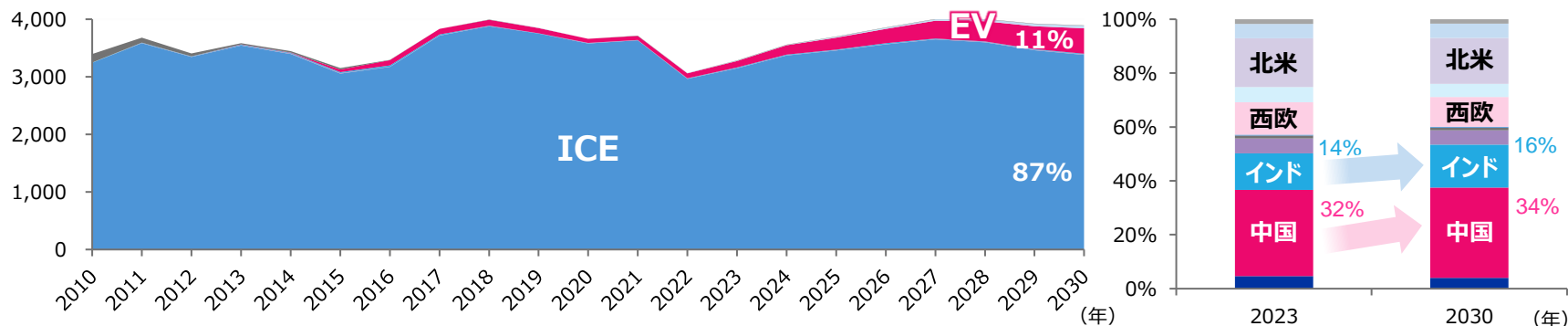
- MT車は定期的なメンテナンスが容易であること、安価であること、動力伝達が効率的であることから、商用車（トラック・バス）を中心に根強い需要

# 3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略 (MT事業：市場環境<OEM>)

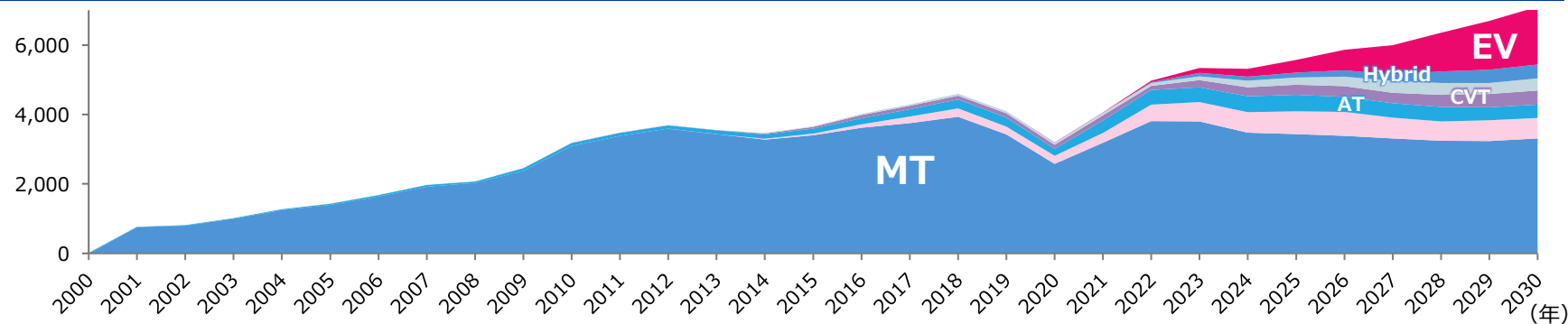
Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 中大型車両/動力別生産台数（世界：千台） & 地域別比率



## 6t以下車両生産台数（インド：千台）



- 中大型車両は駆動性能やインフラ整備等からEV化に時間を要し、今後もMT需要が見込める見通し
- 6t以下車両もインド等の新興国ではMT需要が残る予測

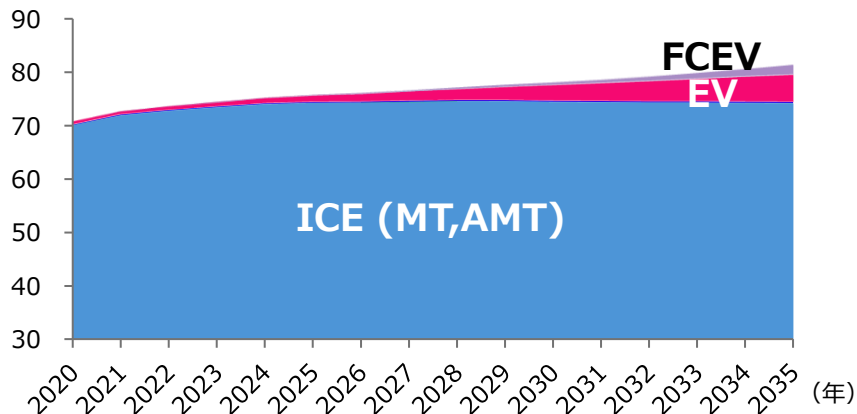
※ICE：内燃機関車、EV：電気自動車、CVT：無段変速機、Hybrid：2つ以上の動力源(内燃機関&電動機)を持つ自動車  
出所：S&Pグローバル,2023

# 3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略 (MT事業：市場環境<アフター>)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 6t超車両保有台数（世界：百万台）



## アフターの特徴

- ① 商用車において**補修部品の定期交換需要有り**  
日本では、小型・中型商用車は3～5年※、大型商用車は5-8年※で交換  
※ 但し、発進・停止が多い路線バス・近距離輸送の配送トラックでは1～2年で交換、長距離輸送トラックでは10年・100万キロ走行も無交換の場合もあり
- ② 当社は**OEMシェアが高い為、交換時における指名率も高い**
- ③ **顧客の即納ニーズが強い**  
当社は受発注システム（EXEDY Express Delivery）の構築により、即納に対応できる為、代理店が余分な在庫を持つ必要がなく、競合先との差別化と顧客の困り込みに繋がっている

## 当社／海外ネットワーク

■ **世界11ヶ国・14社の販社が200ヶ国弱をカバー**



## 2023年度売上高上位7 販社（億円）

	会社名	所在国	売上高
1	エクセディグローバルパーツ	米国	73
2	エクセディシンガポール	シンガポール	67
3	エクセディオーストラリア	豪州	55
4	エクセディラテンアメリカ	パナマ	45
5	エクセディクラッチヨーロッパ	英国	42
6	エクセディミドルイースト	UAE	39
7	エクセディ広州	中国	15

- **アフター市場はEVシフト後も車両保有台数に比例した補修部品需要有り**
- **当社はグローバル販売網 & 即納体制で顧客ニーズに対応中**

### 3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略 (MT事業：アフター市場における協業)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

#### 有力アフターブランドとの協業

## エクセディ グループ

- ・クラッチでの絶大な信頼
- ・グローバルで強力な販路

## 国内有力 ブランド

- (サスペンション、駆動系など)
- ・クラッチ以外の品揃え
  - ・Made in Japanの品質



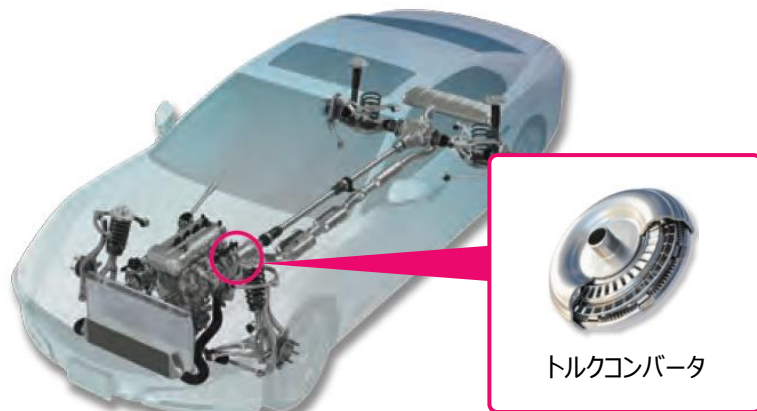
- 国内の有力アフターブランドに当社グループが持つ広範な販路を提供
- 製品ラインナップを拡充し、Win-Winの関係を目指す
  - ✓ 非機能部品や汎用品（クーラント等）を拡充し、顧客の利便性を向上

# 3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略 (AT事業：事業内容)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 主要製品とトルクコンバータの役割



### <役割>

エンジンとトランスミッションの間にあり、オイルの流れを利用して前者の動力を後者に伝達する装置

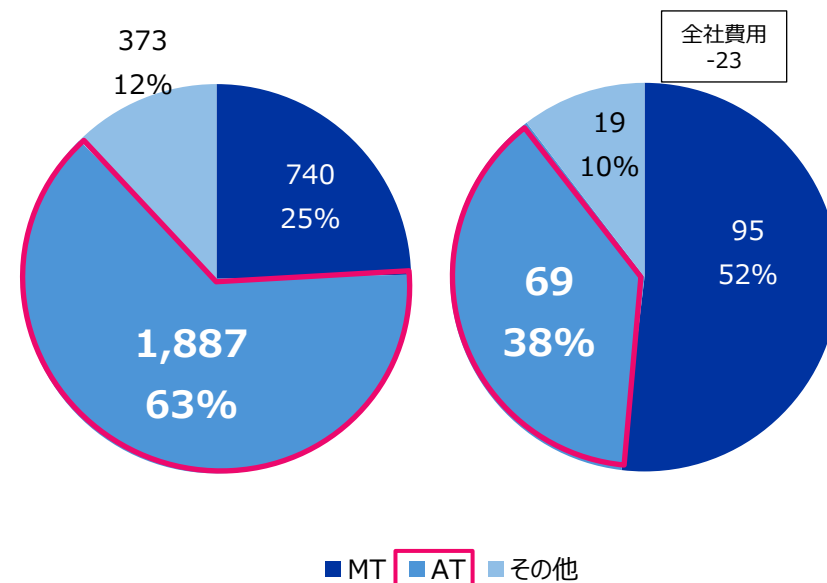
### <エクセディの強み>

流体に係る解析技術&制御技術に強みを持ち、製造&販売拠点をグローバル展開していることから、国内の全自動車メーカー、海外の主要な自動車メーカーが当社製品を採用

## 売上高・営業利益構成比 (億円) ※2024年度計画

売上高構成比

営業利益構成比



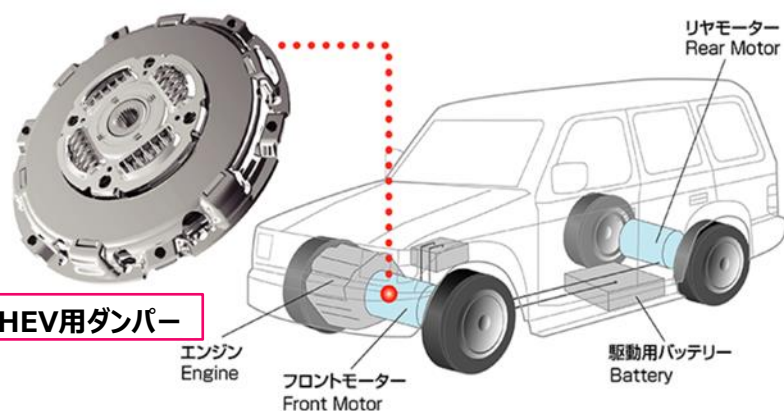
- トルクコンバータの世界トップメーカーとして、培ってきた品質&技術力に強み
  - ✓ 2022年度：OEM向け8.2百万台（世界シェア24.9%※当社調査）
- ICE減少に伴い、生産数量が減少していく為、お客様と協議の上、グローバルベースで生産能力を再編予定（日本&中国中心に減損322億円を実施済）

# 3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略 (AT事業：HEV需要の取り込み)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 主要製品とHEV用ダンパーの役割



### <役割>

エンジンとトランスミッションの間にあり、エンジンの回転変動を減衰し、エンジントルクを伝達する装置。低剛性ダンパー採用によりエンジンの回転変動を高効率に減衰させることで、騒音&振動を抑制

### <エクセディの強み>

摩擦&振動に係る解析技術や設計技術に強みを持っており、多種多様なHEV用ダンパーニーズ（要求仕様）の知見あり。MT生産ラインをベースにHEV生産に対応できる為、世界各国のHEV需要への対応も可能

## HEV需要の増加に向けた取組み

### 1 HEV市場の拡大

足元、欧州市場中心にBEVシフトが軟化、HEV需要が増加傾向

### 2 増産体制の構築

2023年6月、HEV用ダンパーの生産ラインを本社工場に新設

### 3 受注見通し

本製品受注は2022年度の413千台から2026年度には1,320千台まで伸びる見込み

➤ 日本・中国をはじめ、世界各国のHEV需要に対応すべく、HEVダンパーを拡販中

# 3. 現行ビジネス & 新事業に係る事業戦略 (新事業：強み×外部知見の活用)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## エクセディの強み

最高品質なものづくり	車載品質※ × 大量生産の同時実現	
技術開発力	コア技術	摩擦
		振動
		流体
	基盤技術	材料技術
		解析技術
	信頼性/評価技術	
顧客ネットワーク	OEM（自動車等）：59社	
	アフター：5,500社	

### 現行ビジネス

製品名	提供価値		応用技術
クラッチ	回転動力の断接	摩擦エネルギーを適切に伝達し、摩擦時の熱損失や損傷を軽減	摩擦特性の制御技術や材料技術等
ダンパー	回転変動の抑制	回転変動時に発生する振動や騒音を減衰	振り特性の設計技術、解析技術等
トルクコンバータ	トルクの増幅	トルクを円滑かつ効率的に増幅	流体解析技術や流体挙動の制御技術

### 新事業

製品名	外部知見	提供価値/応用技術	
2輪/3輪 BEV用駆動ユニット	STARYA社保有のモータ技術	回転動力の断接 & トルクの増幅	走破性 & 乗り心地の充足、小型 & 軽量の低コスト製品の実現
ドローン用推力システム	Baibars社保有のドローン関連技術	流体に係る設計・評価技術 & 品質保証体系	絶対に事故を起こさない車載品質製品の提供
BEV用ワイドレンジドライブシステム	-	トルクの増幅	モータサイズ不変で大型電動車の発進時の駆動性能 & 車速を改善

※「自動車事故は人命に直結する為、不良品は絶対に許されない」、それが車載品質

➤ 現行ビジネスで培った「エクセディの強み」、及び「外部知見」の活用により、新事業の創出・育成を加速

# 3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略 (新事業：開発中の製品群)







Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 長期ビジョン&KPI

長期ビジョン	考え方・進むべき道	KPI	対象	基点	目標		
					2030年度	2040年度	2050年度
新たな価値を創造し提供する (お客様の喜び)	人や物の移動を快適にする製品に加え、動力を効率的に伝達する新たな製品を創造する	全研究開発費における新製品開発の研究開発費比率	連結	2019年度: 29%	70%	80%	90%
	新事業領域に積極的に参入し他の追随を許さないオンリーワンを目指す	新製品の売上高比率		2022年度: 0%	30%	86%	94%

## 開発中の電動化製品

量産開始	2024年度		2025年度	2027年度	2029年度	
新商品						
	スマートロボット	2輪/3輪BEV用 2段変速ユニット	2輪/3輪BEV用 CVT駆動ユニット	電動アシスト パレットトラック	EV用ワイドレンジ ドライブシステム	EV用イン ホイールモータ
引合先	カラオケ店舗事業者 物流業者	電動2輪/3輪製造業者 (インド)		荷役運搬機械 製造業者	EVトラック事業者	-
協業先	-	STARYA(2/3輪EV用モータ&コントローラ)		-	-	-

- 経営資源の優先配分&協業先の技術活用を通じ、電動化製品を開発中
- 当社の強み (最高品質なものづくり&顧客ネットワーク) の活用により、グローバルに展開・拡販していく



# 3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略 (新事業：2輪/3輪BEV用駆動ユニット)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

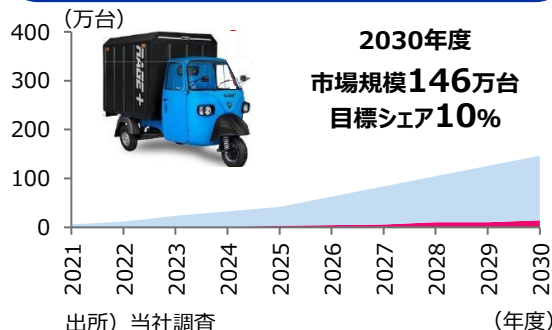
## インド市場の規模&当社新製品

### 2 輪車EV

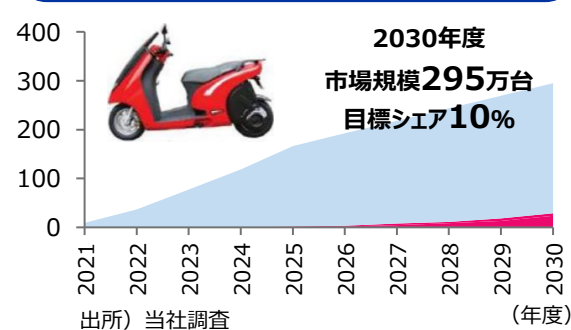
インド政府目標 (2030年度)	80%
実績 (2022年度)	4.6% (73万台)

出所) JETRO, 2023

### 3輪車高出力モデル市場規模



### 2輪車高出力モデル市場規模



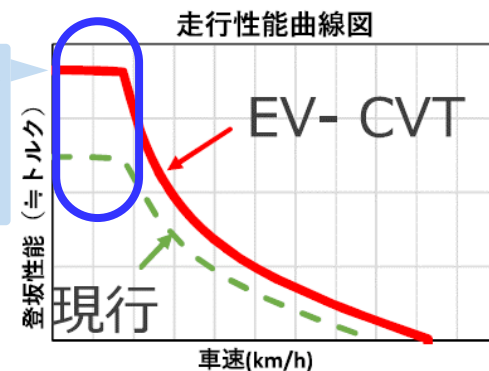
## Continuously Variable Transmission (無段変速機)

MT・ATのような変速ギアは無く、2つ一組のプーリー（滑車）とそれを結ぶゴム製ベルトで変速を実施



価値の源泉

CVT駆動ユニット  
利用により発進  
時の駆動トルク  
を改善



- 電動化が進むインド市場において、当社の優位性（変速付きユニット）が発揮できる高出力モデルを狙う（まずは3輪から市場参入）

1. エクセディのめざす姿「喜びの創造」
2. 変革/REVOLUTION2026
3. 現行ビジネス&新事業に係る事業戦略
4. **財務戦略&ESG戦略及び投資家との対話強化**



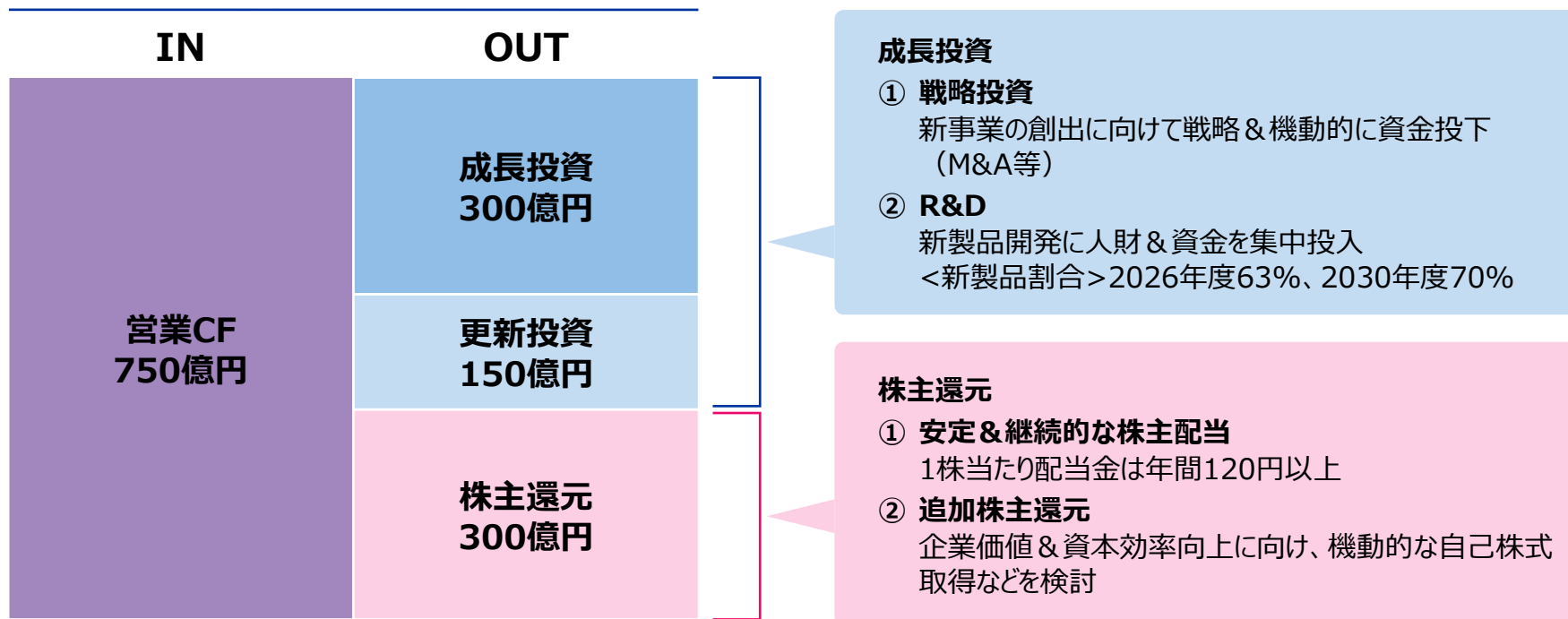
# 4. 財務戦略&ESG戦略及び投資家との対話強化 (財務戦略：キャピタルアロケーション)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 2024年度-2026年度のキャピタルアロケーション

### Cash Flow (3年間累計)



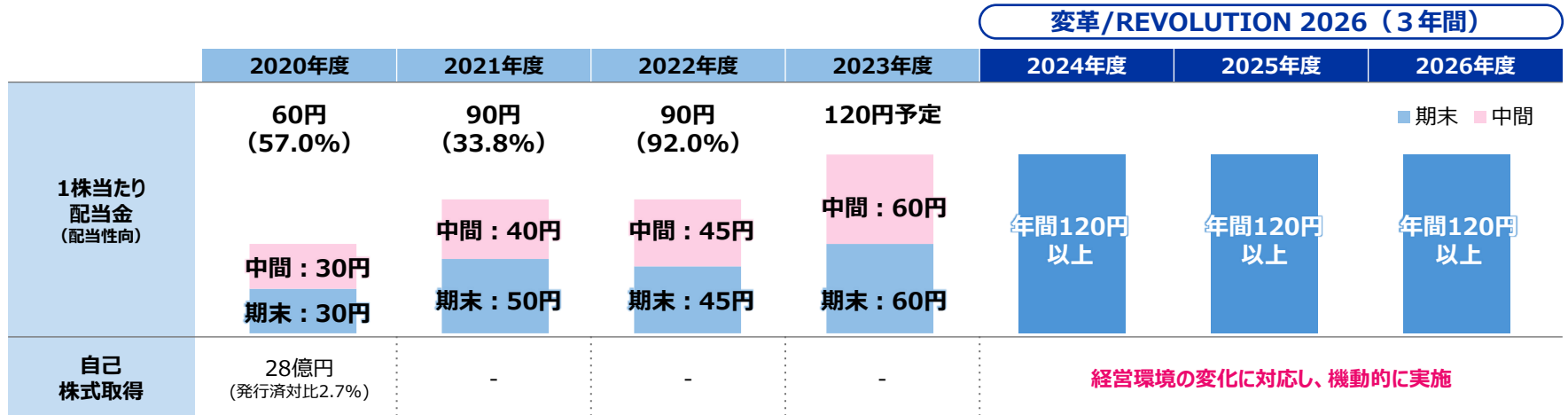
- 今中計の自己資本 (2,185億円、同比率68%) は現状水準を維持することとし、必要に応じて借入も使い、成長投資&株主還元を積極的に実行
- 格付A+ (JCR) 維持を図る

# 4. 財務戦略&ESG戦略及び投資家との対話強化 (財務戦略：中期的な株主還元方針)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 配当政策



## 株主優待制度

優待内容：株主様ご優待Webカタログギフト（3,000円相当）

対象株主：1年以上継続して100株以上保有



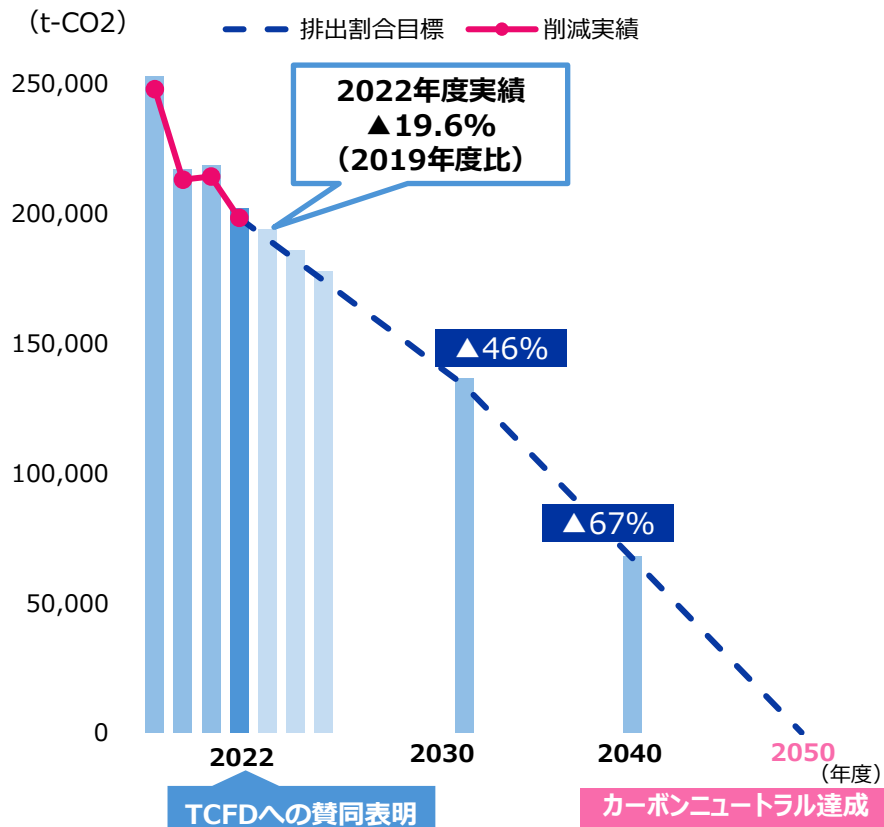
- 「変革/REVOLUTION2026」の3年間は 1株当たり配当金を年間120円以上とする計画
- 株主優待制度は継続

# 4. 財務戦略&ESG戦略及び投資家との対話強化 (ESG戦略：環境&社会)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 2050年度カーボンニュートラルへのロードマップ



## 人的資本の強化に係る取組み

### 1. 人材育成

- 1) スタートアップ(協業先)への派遣による実践学習の開始
- 2) 自律的なキャリア形成支援の継続
  - ・上司向け「キャリア面談研修」、社内公募制度の拡充
- 3) 電動化対応研修、新規ビジネス創出研修、DX研修の継続

### 2. ダイバーシティ&インクルージョン推進 (働きやすい職場づくり)

- 1) 従業員の待遇見直し
  - ① 平均賃金の引上げ
  - ② 従業員持株会/奨励金率を30%に引上げ (経営参画意識の醸成)
- 2) 多様な従業員が安心して働ける制度の更なる拡充
- 3) 女性活躍推進
  - ・女性従業員向け研修の継続、女性管理職候補者の外部採用

## 人権尊重の取組み

### 1. 人権デュー・デリジェンス

外国人技能実習&移民労働を強制労働リスクを重点課題として特定し、実態調査&是正措置を実施

### 2. 教育・定着活動

本社&国内外の関係会社38社を対象に、人権取組みに関する研修実施

➤ 環境領域ではカーボンニュートラル達成に向けた活動、社会領域では人的資本の強化&人権尊重の取組みに注力

# 4. 財務戦略&ESG戦略及び投資家との対話強化 (ESG戦略：ガバナンス)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## コーポレートガバナンスの充実に係る進捗状況

KPI	目標 (FY2030)	実績 (FY2023)	前年度比
独立社外取締役	1/3以上	42% (5名)	+6Pt (+1名)
女性・外国人取締役	2名	2名	+1名
重大法令違反件数	0	0	±0
タウンホールMTG開催	52回/年 (2シリーズ)	52回/年 (2シリーズ)	±0

- 長期ビジョンに「強固なガバナンスを基盤として安定した経営を維持する」を掲げ、取締役会の公正性&透明性の向上に取り組み中

## コンプライアンス体制の強化

- 自動車業界における各種不正事案の発生を鑑み、2024年度において以下を実施予定

- ①コンプライアンス潜在リスクを洗い出す為のリスク評価、②各部署の業務内容に応じた研修メニューの拡充

## ESG外部評価

GPIFによるESG投資			CDP気候変動
FTSE Blossom Japan Index	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数	
採用	採用	採用	B

- ESG投資の代表的な株価指数に選定され、高い外部評価を獲得中  
✓外部評価の向上活動を通じ、今後もESG戦略を展開予定

## 4. 財務戦略&ESG戦略及び投資家との対話強化 (IR方針)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

### 専任部署 の新設

- 株主・投資家との対話の強化 & 開示の充実を図るべく、2024年4月、ESG・IR推進部を新設

### 経営陣の 関与の強化

- 社長参加の決算説明会（対面）の再開
- 2023年度本決算説明時、財務担当役員 & 営業担当役員も参加し、中長期戦略について説明

### 対話の実施 状況の開示

- 株主・投資家意見の経営陣との共有、検討結果の開示
- 上記意見の社内フィードバックルールや検討結果の開示方法、事業戦略等の進捗状況の発信方法を検討

- 2024年4月、ESG・IR推進部を新設
- IR方針の実践により、事業戦略・ESG戦略・財務戦略の進捗状況を発信

➤ **内容に関するお問い合わせ先**

✓ **管理本部 ESG・IR推進部 072-822-1152**

本資料に記載されている将来に関する記述は、作成時点において入手可能な情報に基づくものであり、今後の事業環境の変化により、実際の業績は異なる可能性があります。