EXEDY
Excellent & Dynamic



# 2026年3月期
# 決算説明会資料

## 株式会社エクセディ
証券コード　7278

金額は億円未満を四捨五入しております。
数値はIFRS基準にて表示しております。

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来



# 目次


1. 2026年3月期 実績
2. 2027年3月期 予想
3. 中長期戦略進捗状況
   1）全体像
   2）事業戦略
   3）ESG戦略
   4）IR&SR戦略

# まとめ

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## ➢ 2026年3月期 実績

- ✓ AT製品の受注減・人的資本に係る費用増等 減益要因あるも、不採算の米国子会社の撤退・アジアでの売上増加・コスト上昇分等の売価転嫁により前期比、減収増益で着地。ROE、7.3%に改善（前期比＋0.9pt）

## ➢ 2027年3月期 予想

- ✓ AT製品の受注数量の減少あるも、顧客への売価転嫁、タイにおける非稼働資産の収益化等により、売上高3,050億円、営業利益245億円、純利益140億円、ROE7.5%を見込む（売上高・営業利益・純利益いずれも上方修正）
- ✓ 資本効率性を改善すべく、増配（300→350円/年）＆自己株式取得（立会市場。80億円）を決定
- ✓ なお、中東情勢の緊迫化による影響は本予想に織り込まず

## ➢ 中長期戦略進捗状況

- ✓ 全体像 ： 事業戦略＆財務戦略の推進により、2030年度/ROE目標10%に向けて順調に改善中
- ✓ 事業戦略 ： 基幹事業はコスト上昇分の売価転嫁＆適正価格の実現を、アフター事業は品揃えの拡充を、新事業は6つの電動化ビジネスの育成＆更なる創出を推進
- ✓ ESG戦略 ： 取締役会における独立社外取締役の過半数化を実現（内、女性比率約3割）。経営の透明性をさらに向上すべく、指名委員会等設置会社に移行予定
- ✓ IR＆SR戦略： 代表取締役がスピーカーを務めるSR MTG ＆ スモールMTGを積極推進し、株主・投資家との対話社数が前期比、倍増。企業価値向上に資する意見を当社経営に実装中

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来



# 目次


1. 2026年3月期 実績
2. 2027年3月期 予想
3. 中長期戦略進捗状況
   1）全体像
   2）事業戦略
   3）ESG戦略
   4）IR&SR戦略

# 連結決算サマリー

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

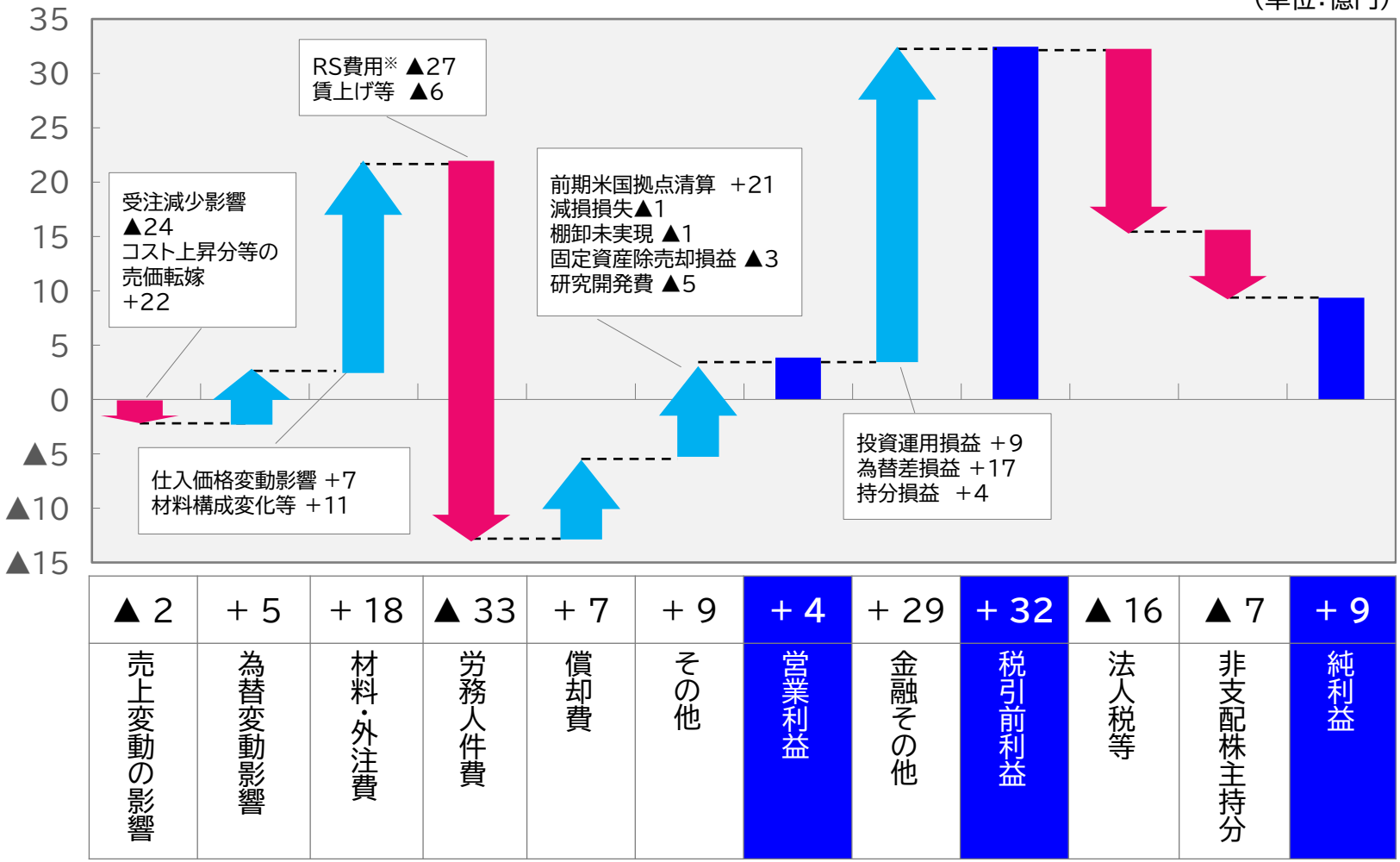
- ✓ 売上高：　米州＆日本においてAT製品の受注数量が減少するも、アジアでの2輪＆AT製品の売上増加により前期比、微減に留める
- ✓ 営業利益：AT製品の受注減・人的資本に係る費用増等 減益要因あるも、不採算の米国子会社の撤退・アジアで の売上増加・コスト上昇分等の売価転嫁により前期を上回る着地
- ✓ 純利益　：営業利益の増益に加え、投資運用益により増益。ROE、7.3%に改善（前期比＋0.9pt）

| 単位：億円 | 2025年3月期 通期実績 | 2026年3月期 通期実績 | 増減 | 増減率 | 1月28日発表 2026年3月期 通期予想 | 達成率 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 3,096 | 3,039 | ▲ 56 | ▲ 1.8% | 3,000 | 101.3% |
| 営業利益 | 218 | 222 | ＋ 4 | ＋ 1.8% | 220 | 101.0% |
| 対売上高比率 | 7.1% | 7.3% | ＋ 0.3pt | – | 7.3% | – |
| 純利益 | 127 | 137 | ＋ 9 | ＋ 7.3% | 135 | 101.3% |
| 対売上高比率 | 4.1% | 4.5% | ＋ 0.4pt | – | 4.5% | – |
| ROE | 6.4% | 7.3% | ＋ 0.9pt | – | 7.2% | – |
| ドル円レート（平均） | 152.5 | 151.0 | ▲ 1.5 | ▲ 1.0% | 151.0 | – |

# 利益増減要因　2026年3月期実績 vs. 2025年3月期実績

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

（単位：億円）




| ▲ 2 | + 5 | + 18 | ▲ 33 | + 7 | + 9 | + 4 | + 29 | + 32 | ▲ 16 | ▲ 7 | + 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上変動の影響 | 為替変動影響 | 材料・外注費 | 労務人件費 | 償却費 | その他 | 営業利益 | 金融その他 | 税引前利益 | 法人税等 | 非支配株主持分 | 純利益 |

※RS費用：2025年3月期実施の従業員持株会向け株式付与に伴う労務人件費

# 事業・所在地セグメントマトリックス 売上収益

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

| 単位:億円 | 所在地 | MT | AT | TS | 2輪 | その他 | 合計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2025年3月期実績 | 日本 | 185 | 893 | 119 | 1 | 39 | 1,236 |
| | 米州 | 75 | 475 | 17 | 0 | 0 | 567 |
| | 中国 | 50 | 397 | 3 | 0 | 0 | 450 |
| | アジア・オセアニア | 369 | 169 | 0 | 179 | 2 | 720 |
| | その他 | 59 | 64 | 0 | 0 | 1 | 123 |
| | 合計 | 738 | 1,997 | 139 | 180 | 41 | 3,096 |
| 2026年3月期実績 | 日本 | 196 | 848 | 113 | 2 | 55 | 1,213 |
| | 米州 | 76 | 381 | 13 | 0 | 0 | 469 |
| | 中国 | 45 | 394 | 2 | 0 | 0 | 442 |
| | アジア・オセアニア | 378 | 198 | 0 | 214 | 2 | 793 |
| | その他 | 59 | 62 | 0 | 0 | 0 | 122 |
| | 合計 | 755 | 1,883 | 128 | 216 | 58 | 3,039 |
| 差異 | 日本 | + 12 | ▲ 45 | ▲ 6 | + 1 | + 16 | ▲ 22 |
| | 米州 | + 0 | ▲ 94 | ▲ 4 | 0 | ▲ 0 | ▲ 98 |
| | 中国 | ▲ 5 | ▲ 3 | ▲ 0 | + 0 | + 0 | ▲ 8 |
| | アジア・オセアニア | + 9 | + 29 | + 0 | + 35 | + 0 | + 73 |
| | その他 | + 0 | ▲ 1 | 0 | 0 | ▲ 0 | ▲ 1 |
| | 合計 | + 17 | ▲ 114 | ▲ 11 | + 36 | + 16 | ▲ 56 |
| ご参考 為替レート変動に伴う「換算影響」※を除く差異 | 日本 | + 12 | ▲ 45 | ▲ 6 | + 1 | + 16 | ▲ 22 |
| | 米州 | + 1 | ▲ 90 | ▲ 4 | 0 | ▲ 0 | ▲ 94 |
| | 中国 | ▲ 5 | ▲ 6 | ▲ 0 | + 0 | + 0 | ▲ 11 |
| | アジア・オセアニア | + 10 | + 18 | + 0 | + 42 | + 0 | + 70 |
| | その他 | ▲ 2 | ▲ 5 | 0 | 0 | ▲ 0 | ▲ 7 |
| | 合計 | + 16 | ▲ 128 | ▲ 11 | + 43 | + 16 | ▲ 64 |

※在外子会社の外貨建て財務諸表を円換算する際の為替レート差による影響

## 1. 2026年3月期 実績

# 事業・所在地セグメントマトリックス 営業利益

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

| 単位:億円 | 所在地 | MT | AT | TS | 2輪 | その他 | 全社費用 | 合計※1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2025年3月期 実績 | 日本 | 56.4 | 81.0 | 15.9 | ▲ 1.9 | ▲ 13.4 | ▲ 26.2 | 104.3 |
| | 米州 | 6.0 | ▲ 20.7 | 0.5 | 0.0 | 0.1 | 0.0 | ▲ 14.5 |
| | 中国 | ▲ 1.3 | 44.2 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 2.5 | 46.1 |
| | アジア・オセアニア | 45.4 | 15.0 | 0.0 | 14.1 | ▲ 0.2 | 0.5 | 74.4 |
| | その他 | 3.0 | 2.5 | 0.0 | 0.0 | 1.3 | 0.0 | 7.8 |
| | 連結調整 | ▲ 1.8 | 2.4 | 0.0 | ▲ 0.0 | 0.0 | ▲ 0.1 | 0.4 |
| | 合計 | 107.7 | 124.4 | 16.7 | 12.1 | ▲ 12.1 | ▲ 23.3 | 218.5 |
| 2026年3月期 実績 | 日本 | 58.4 | 75.9 | 14.5 | ▲ 0.4 | ▲ 46.6 | ▲ 37.8 | 62.4 |
| | 米州 | 4.6 | 1.3 | 0.2 | 0.0 | 0.2 | 0.0 | 5.3 |
| | 中国 | 0.7 | 52.0 | 0.6 | ▲ 0.0 | 0.1 | 0.0 | 56.5 |
| | アジア・オセアニア | 47.2 | 27.2 | 0.0 | 18.4 | ▲ 1.2 | 0.0 | 92.6 |
| | その他 | 3.8 | 0.7 | 0.0 | 0.0 | 0.9 | 0.0 | 6.6 |
| | 連結調整 | 0.5 | ▲ 0.3 | ▲ 0.0 | 0.3 | ▲ 0.1 | ▲ 1.6 | ▲ 1.1 |
| | 合計 | 115.2 | 156.8 | 15.3 | 18.4 | ▲ 46.8 | ▲ 39.4 | 222.3 |
| 差異 | 日本 | + 2.1 | ▲ 5.1 | ▲ 1.4 | + 1.6 | ▲ 33.2 | ▲ 11.6 | ▲ 41.9 |
| | 米州 | ▲ 1.4 | + 22.0 | ▲ 0.3 | 0.0 | + 0.1 | 0.0 | + 19.8 |
| | 中国 | + 2.0 | + 7.8 | + 0.2 | ▲ 0.0 | + 0.1 | ▲ 2.5 | + 10.4 |
| | アジア・オセアニア | + 1.8 | + 12.2 | ▲ 0.0 | + 4.3 | ▲ 1.0 | ▲ 0.5 | + 18.2 |
| | その他 | + 0.9 | ▲ 1.8 | 0.0 | 0.0 | ▲ 0.4 | 0.0 | ▲ 1.2 |
| | 連結調整 | + 2.3 | ▲ 2.6 | ▲ 0.0 | + 0.4 | ▲ 0.1 | ▲ 1.5 | ▲ 1.5 |
| | 合計 | + 7.6 | + 32.5 | ▲ 1.5 | + 6.2 | ▲ 34.7 | ▲ 16.1 | + 3.8 |
| ご参考 為替レート変動に伴う「換算影響」※2を除く差異 | 日本 | + 2.1 | ▲ 5.1 | ▲ 1.4 | + 1.6 | ▲ 33.2 | ▲ 11.6 | ▲ 41.9 |
| | 米州 | ▲ 1.4 | + 22.0 | ▲ 0.3 | 0.0 | + 0.1 | 0.0 | + 19.9 |
| | 中国 | + 2.0 | + 7.3 | + 0.2 | ▲ 0.0 | + 0.1 | ▲ 2.5 | + 9.9 |
| | アジア・オセアニア | + 0.8 | + 10.8 | ▲ 0.0 | + 4.8 | ▲ 1.0 | ▲ 0.5 | + 16.2 |
| | その他 | + 0.7 | ▲ 1.8 | 0.0 | 0.0 | ▲ 0.5 | 0.0 | ▲ 1.5 |
| | 連結調整 | + 2.3 | ▲ 2.6 | ▲ 0.0 | + 0.4 | ▲ 0.1 | ▲ 1.5 | ▲ 1.5 |
| | 合計 | + 6.4 | + 30.6 | ▲ 1.5 | + 6.7 | ▲ 34.7 | ▲ 16.1 | + 1.1 |

※1:その他収益費用考慮済の数値
※2:在外子会社の外貨建て財務諸表を円換算する際の為替レート差による影響

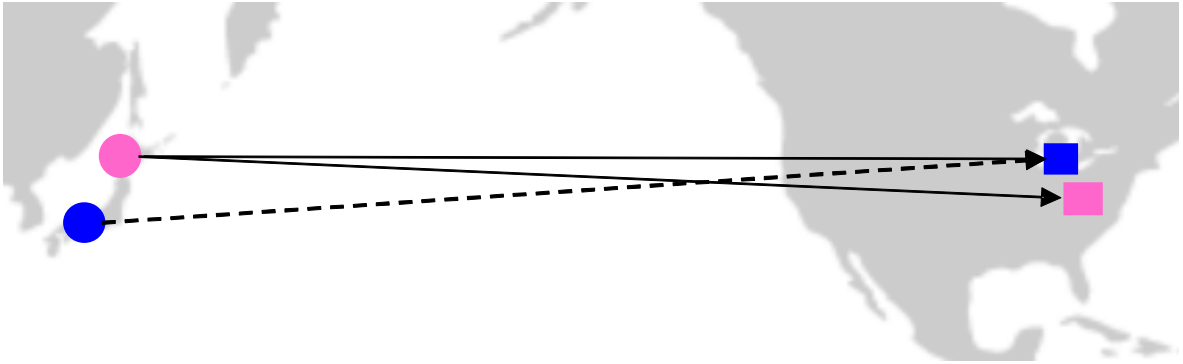
# 米国の関税政策が業績に与えた影響について

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 当社米国拠点のグループ間の輸入取引への影響

（千USD）

| 当社グループ米国拠点 | 関税支払額（追加分） | 売価転嫁額 | 当社グループ負担額 |
|---|---|---|---|
| エクセディグローバルパーツ | 2,787 | 727 | 2,060 |
| ダイナックスアメリカ | 3,317 | 1,531 | 1,786 |
| 合計 | 6,104 | 2,258 | 3,846 |




- ✓ 当社グループにおける関税（追加分）の負担額は約6億円（為替レート：1米ドル＝151.0円前提）
- ✓ 本件、米国当局宛て還付申請手続き中にて、2027年3月期の業績予想には未反映

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来



# 目次


1. 2026年3月期 実績
2. 2027年3月期 予想
3. 中長期戦略進捗状況
   1）全体像
   2）事業戦略
   3）ESG戦略
   4）IR&SR戦略

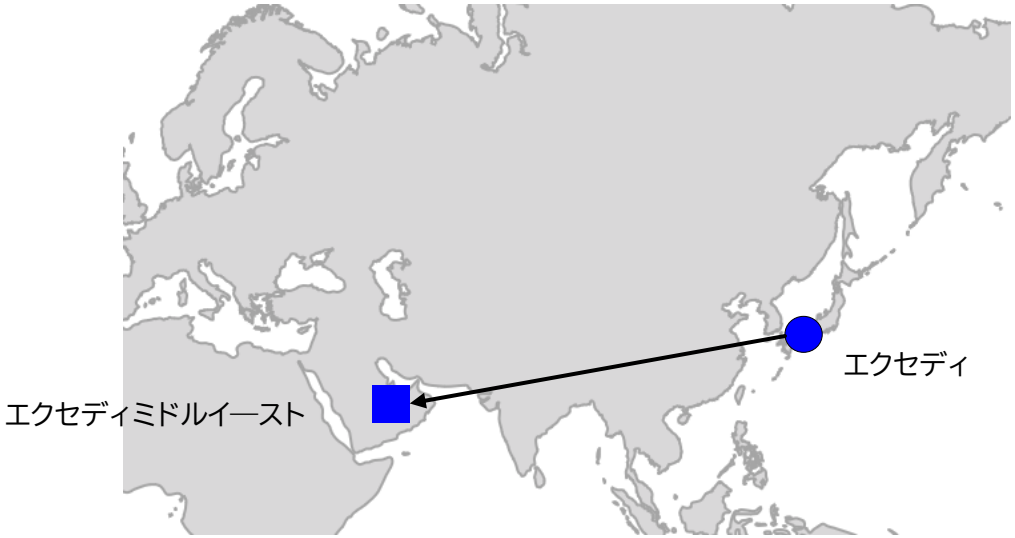
## 2. 2027年3月期 予想
# 中東情勢の緊迫化が業績に与える影響について

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

### 中東向け海上輸送が停止(1ヶ月)した場合の影響

(億円)

| | | 売上影響額 |
|---|---|---|
| エクセディ | 直接影響※ | ▲ 5.72 |
| | 間接影響 | ▲ 0.70 |
| 海外関係会社 | 直接影響※ | ▲ 0.05 |
| 合計 | | ▲ 6.47 |




- ✓ 中東向け海上輸送が停止(1ヶ月)した場合、当社グループへの売上影響額は▲7億円弱
- ✓ 本件に伴う受注の減少影響を現時点において適切に見積もることができないため、2027年3月期の業績予想には反映せず

※直接影響:外部顧客への売上高ベース

## 2. 2027年3月期 予想
# 連結決算サマリー

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

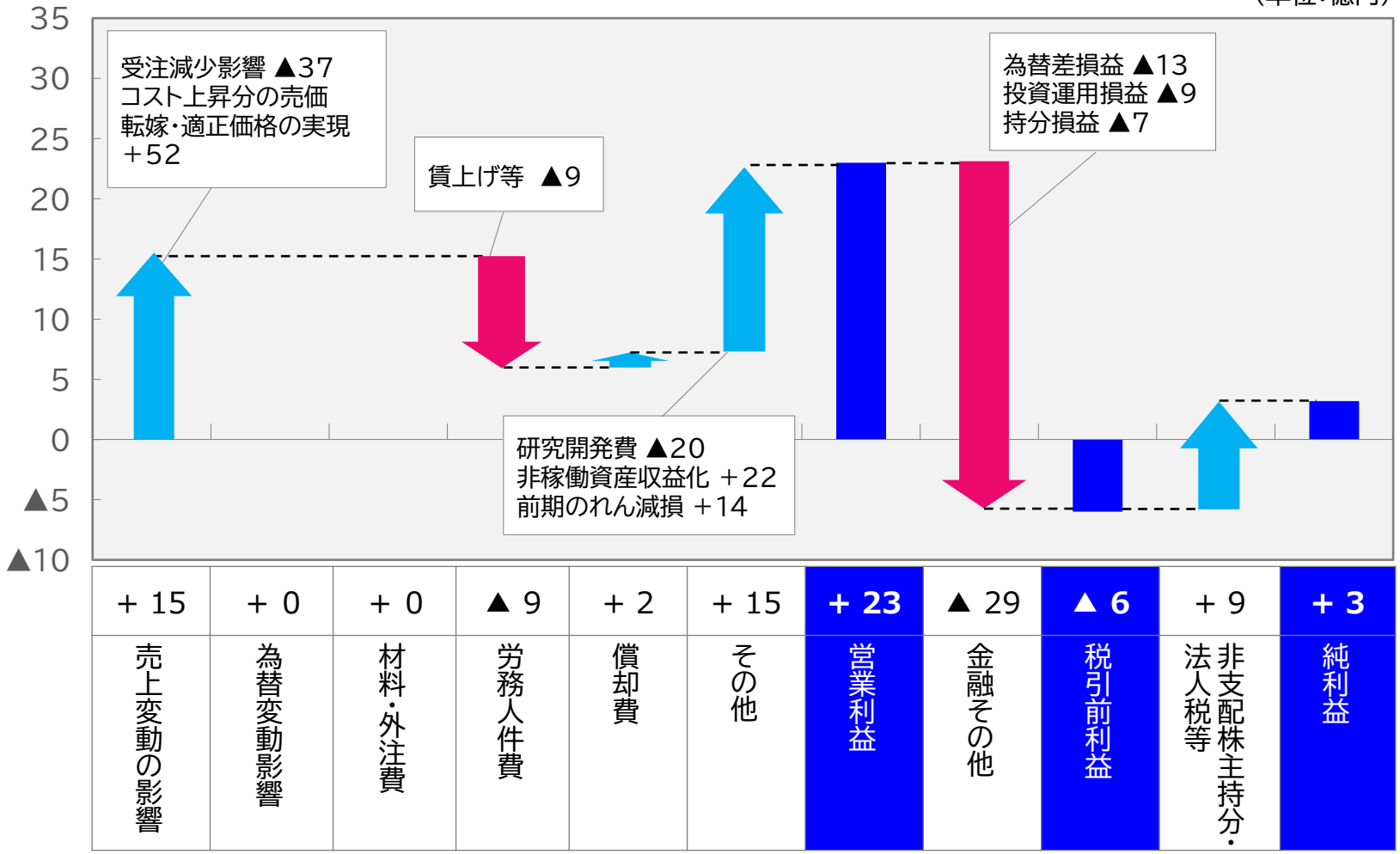
- ✓ 売上高: AT製品の受注数量が減少するも、新事業の立ち上がり、顧客への売価転嫁により、2026年3月期比0.4%増加見込
- ✓ 営業利益: AT製品の受注減あるも、顧客への売価転嫁、タイにおける非稼働資産の収益化等により、2026年3月期比10.2%増益見込
- ✓ 純利益: 営業利益の増益に伴い、2.3%増益見込。売上高・営業利益・純利益いずれも上方修正。ROE、7.5%に改善(2026年3月期比+0.2pt)

| 単位:億円 | 2026年3月期 実績 (中計2年目) | 2027年3月期 予想 (中計最終年度) | 増減 | 増減率 | 参考:2025年10月発表 2027年3月期目標 (中計最終年度) |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | **3,039** | **3,050** | + 11 | + 0.4% | **2,850** |
| 営業利益 | **222** | **245** | + 23 | + 10.2% | **220** |
| 対売上高比率 | 7.3% | 8.0% | + 0.7pt | − | 7.7% |
| 純利益 | **137** | **140** | + 3 | + 2.3% | **138** |
| 対売上高比率 | 4.5% | 4.6% | + 0.1pt | − | 4.8% |
| ROE | **7.3%** | **7.5%** | + 0.2pt | − | **7.5%** |
| ドル円レート | 151.0 | 155.0 | + 4.0 | + 2.7% | − |

# 利益増減要因　2027年3月期予想 vs. 2026年3月期実績



（単位：億円）



## 2. 2027年3月期 予想
# 事業・所在地セグメントマトリックス 売上収益

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

| 単位:億円 | 所在地 | MT | AT | TS | 2輪 | その他 | 合計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2026年3月期 実績 | 日本 | 196 | 848 | 113 | 2 | 55 | 1,213 |
| | 米州 | 76 | 381 | 13 | 0 | 0 | 469 |
| | 中国 | 45 | 394 | 2 | 0 | 0 | 442 |
| | アジア・オセアニア | 378 | 198 | 0 | 214 | 2 | 793 |
| | その他 | 59 | 62 | 0 | 0 | 0 | 122 |
| | 合計 | 755 | 1,883 | 128 | 216 | 58 | 3,039 |
| 2027年3月期 予想 | 日本 | 203 | 854 | 113 | 1 | 102 | 1,273 |
| | 米州 | 78 | 393 | 9 | 0 | 8 | 489 |
| | 中国 | 47 | 281 | 2 | 0 | 0 | 332 |
| | アジア・オセアニア | 390 | 184 | 0 | 226 | 16 | 816 |
| | その他 | 62 | 63 | 0 | 0 | 15 | 140 |
| | 合計 | 781 | 1,776 | 125 | 227 | 141 | 3,050 |
| 差異 | 日本 | + 7 | + 6 | + 0 | ▲ 1 | + 47 | + 60 |
| | 米州 | + 2 | + 13 | ▲ 4 | 0 | + 8 | + 20 |
| | 中国 | + 2 | ▲ 113 | + 0 | + 0 | + 0 | ▲ 111 |
| | アジア・オセアニア | + 12 | ▲ 14 | + 0 | + 12 | + 14 | + 23 |
| | その他 | + 3 | + 0 | 0 | 0 | + 15 | + 18 |
| | 合計 | + 26 | ▲ 108 | ▲ 3 | + 11 | + 84 | + 10 |
| ご参考 為替レート変動に伴う「換算影響」※を除く差異 | 日本 | + 7 | + 6 | + 0 | ▲ 1 | + 47 | + 60 |
| | 米州 | + 1 | + 3 | ▲ 4 | 0 | + 8 | + 7 |
| | 中国 | + 2 | ▲ 113 | + 0 | + 0 | + 0 | ▲ 111 |
| | アジア・オセアニア | + 12 | ▲ 14 | + 0 | + 12 | + 14 | + 23 |
| | その他 | + 3 | + 0 | 0 | 0 | + 15 | + 18 |
| | 合計 | + 24 | ▲ 118 | ▲ 3 | + 11 | + 83 | ▲ 3 |

※在外子会社の外貨建て財務諸表を円換算する際の為替レート差による影響

## 2. 2027年3月期 予想
# 事業・所在地セグメントマトリックス 営業利益

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

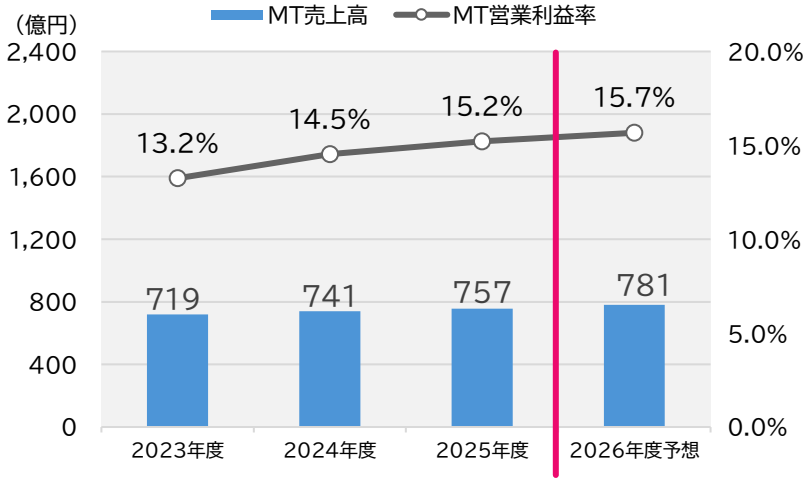
| 単位:億円 | 所在地 | MT | AT | TS | 2輪 | その他 | 全社費用 | 合計※1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2026年3月期 実績 | 日本 | 58.4 | 75.9 | 14.5 | ▲ 0.4 | ▲ 46.6 | ▲ 37.8 | 62.4 |
| | 米州 | 4.6 | 1.3 | 0.2 | 0.0 | 0.2 | 0.0 | 5.3 |
| | 中国 | 0.7 | 52.0 | 0.6 | ▲ 0.0 | 0.1 | 0.0 | 56.5 |
| | アジア・オセアニア | 47.2 | 27.2 | 0.0 | 18.4 | ▲ 1.2 | 0.0 | 92.6 |
| | その他 | 3.8 | 0.7 | 0.0 | 0.0 | 0.9 | 0.0 | 6.6 |
| | 連結調整 | 0.5 | ▲ 0.3 | ▲ 0.0 | 0.3 | ▲ 0.1 | ▲ 1.6 | ▲ 1.1 |
| | 合計 | 115.2 | 156.8 | 15.3 | 18.4 | ▲ 46.8 | ▲ 39.4 | 222.3 |
| 2027年3月期 予想 | 日本 | 62.2 | 84.6 | 14.8 | ▲ 2.7 | ▲ 28.0 | ▲ 53.1 | 78.0 |
| | 米州 | 6.5 | 10.8 | 0.5 | 0.0 | 1.3 | 0.6 | 19.6 |
| | 中国 | 1.6 | 28.9 | 0.8 | 0.0 | 0.0 | 9.1 | 40.5 |
| | アジア・オセアニア | 48.8 | 22.8 | 0.0 | 18.5 | ▲ 1.7 | 21.5 | 109.9 |
| | その他 | 3.2 | 0.7 | 0.0 | 0.0 | ▲ 7.6 | 1.1 | ▲ 2.7 |
| | 連結調整 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | 合計 | 122.3 | 147.9 | 16.1 | 15.8 | ▲ 36.0 | ▲ 20.8 | 245.3 |
| 差異 | 日本 | + 3.8 | + 8.7 | + 0.3 | ▲ 2.3 | + 18.6 | ▲ 15.2 | + 15.5 |
| | 米州 | + 1.9 | + 9.5 | + 0.3 | 0.0 | + 1.1 | + 0.6 | + 14.4 |
| | 中国 | + 0.9 | ▲ 23.1 | + 0.3 | + 0.0 | ▲ 0.0 | + 9.1 | ▲ 16.0 |
| | アジア・オセアニア | + 1.7 | ▲ 4.4 | + 0.0 | + 0.0 | ▲ 0.5 | + 21.5 | + 17.4 |
| | その他 | ▲ 0.7 | ▲ 0.0 | 0.0 | 0.0 | ▲ 8.5 | + 1.1 | ▲ 9.3 |
| | 連結調整 | ▲ 0.5 | + 0.3 | + 0.0 | ▲ 0.3 | + 0.1 | + 1.6 | + 1.1 |
| | 合計 | + 7.1 | ▲ 9.0 | + 0.9 | ▲ 2.6 | + 10.8 | + 18.6 | + 23.0 |
| ご参考 為替レート変動に伴う「換算影響」※2を除く差異 | 日本 | + 3.8 | + 8.7 | + 0.3 | ▲ 2.3 | + 18.6 | ▲ 15.2 | + 15.5 |
| | 米州 | + 1.9 | + 9.3 | + 0.0 | ▲ 0.0 | + 1.1 | + 0.6 | + 13.9 |
| | 中国 | + 0.9 | ▲ 23.1 | + 0.3 | + 0.0 | ▲ 0.0 | + 9.1 | ▲ 16.0 |
| | アジア・オセアニア | + 1.7 | ▲ 4.4 | + 0.0 | + 0.0 | ▲ 0.5 | + 21.5 | + 17.4 |
| | その他 | ▲ 0.7 | ▲ 0.0 | 0.0 | 0.0 | ▲ 8.5 | + 1.1 | ▲ 9.3 |
| | 連結調整 | ▲ 0.5 | + 0.3 | + 0.0 | ▲ 0.3 | + 0.1 | + 1.6 | + 1.1 |
| | 合計 | + 7.1 | ▲ 9.1 | + 0.7 | ▲ 2.9 | + 10.8 | + 18.6 | + 22.6 |

※1:その他収益費用考慮済の数値
※2:在外子会社の外貨建て財務諸表を円換算する際の為替レート差による影響

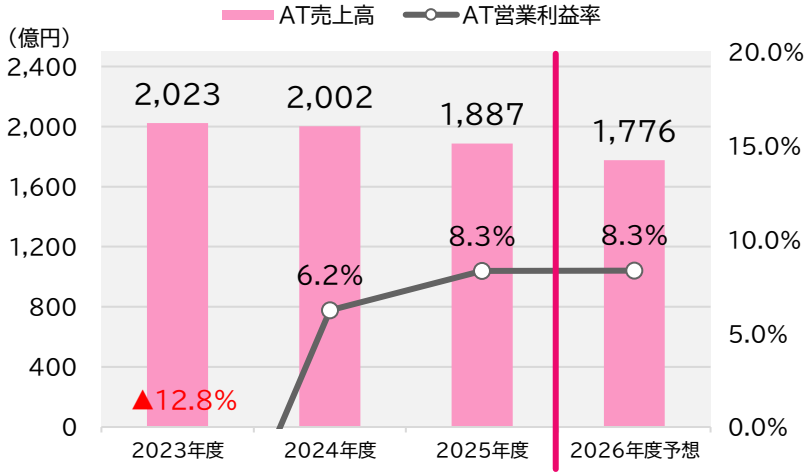
## 2. 2027年3月期 予想
# 事業セグメント別業績推移

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

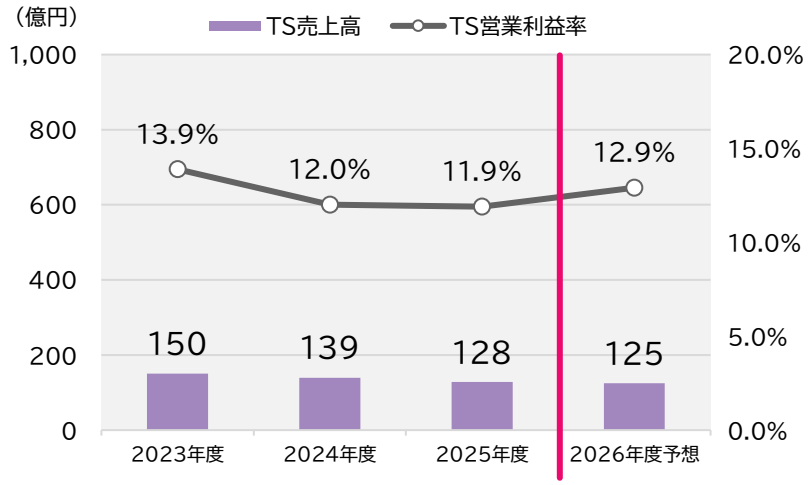
### MT



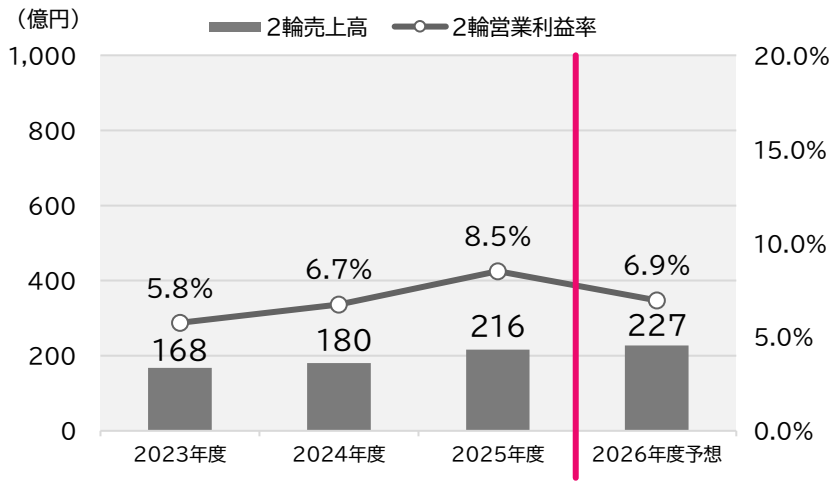

### AT




### TS



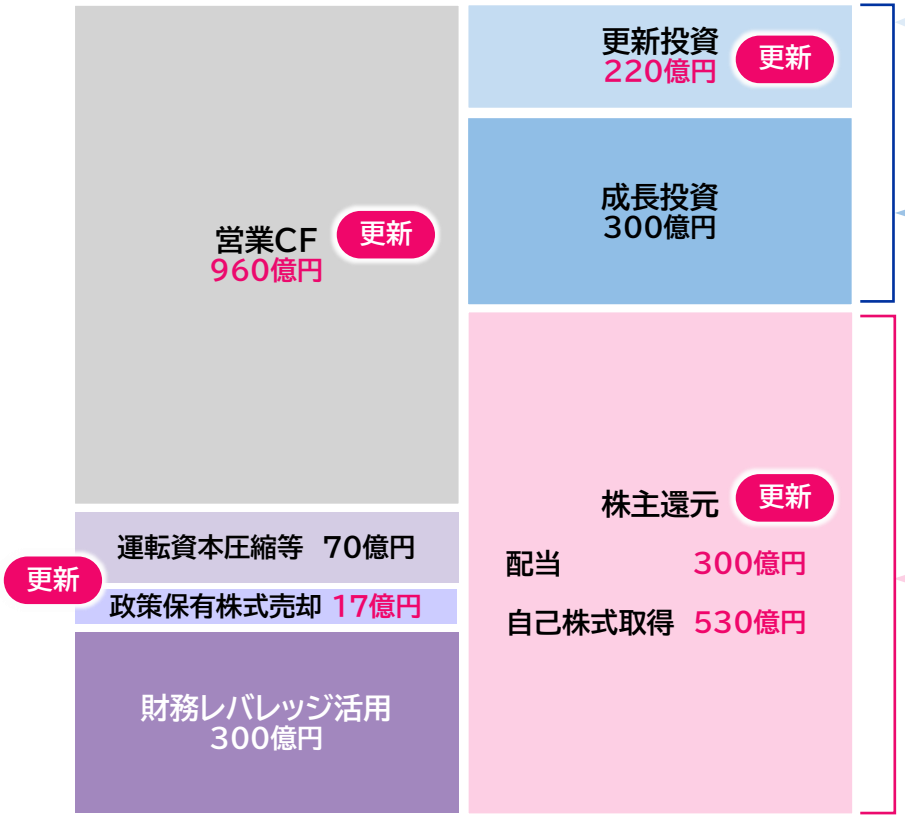

### 2輪



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)




更新投資
2024年度:41億円/2025年度:78億円/2026年度(見込):97億円

成長投資
新事業の創出に向けて戦略的＆機動的に資金投下
2025年4月、M&A専任部署設置し中計/利益目標達成を目指す
2024年度:49億円(ドローン25、小型電動14、川俣精機3 等)
2025年度:119億円(インホイールモータ63、VC41 等)
2026年度(見込):132億円 (インホイールモータ、ドローン、VC 等)

株主還元
最適資本構成を維持する為、2025～2026年度
2年間トータルで総還元性向100%
①配当
DOE5%を下限とし、安定配当を継続 更新
2026年度:年間350円/株に増額
②自己株式取得
企業価値＆資本効率向上に向け、機動的に実施 更新
2024年度:450億円、2026年度:80億円

- ✓ 営業CFの上振れ＆政策保有株式の全株売却(2025年度実施済み)により、Cash-INが約90億円増加見込
- ✓ 成長投資に優先配分方針だが、案件状況＆投資余力を考慮し、株主還元の拡充を決定(増配＆自己株式取得)

# 株主還元

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 企業価値＆資本効率向上を目指した株主還元

| | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 変革/REVOLUTION2026（3年間） 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1株当たり配当金 | 60円<br>中間：30円<br>期末：30円 | 90円<br>中間：40円<br>期末：50円 | 90円<br>中間：45円<br>期末：45円 | 120円<br>中間：60円<br>期末：60円 | 250円<br>中間：100円<br>期末：150円 | 300円<br>中間：150円<br>期末：150円 | 更新<br>年間<br>350円 |
| 総還元性向 | 56% | 34% | 92% | ▲56% | 425% | 2年間トータルで総還元性向100% | |
| DOE※ | 1.4% | 1.9% | 1.9% | 2.6% | 5.2% | 5.9% | DOE5%下限 |
| 自己株式取得 | - | - | - | - | 450億円 | - | 80億円 更新 |

**【2025＆2026年度】**
最適資本構成（自己資本比率60%）を維持する為、総還元性向100%方針（2年間トータル）
✓ 2026年度：資本効率性を改善すべく、増配（300円→350円）＆自己株式取得（立会市場。80億円）を決定

**【中計期間終了後】**
今中計同様、適正な自己資本額の超過分につき、配当を中心に還元予定
✓ 今後も安定配当（DOE5%下限）を継続しつつ、自己株式取得も機動的に実施していく

※ DOE＝DPS÷期首期末平均BPS×100にて算出

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来



# 目次


1. 2026年3月期 実績
2. 2027年3月期 予想
3. 中長期戦略進捗状況
   1）全体像
   2）事業戦略
   3）ESG戦略
   4）IR＆SR戦略

# 全体像/中長期戦略における今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

## 計数

（億円）

| | 2023年度 | 変革/REVOLUTION2026 2024年度 | | 2025年度 | | 2026年度 | 2027年度 | 2030年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 実績 | 目標※1 | 実績 | 目標※2 | 実績 | 目標※3 | 目標※4 | 目標※4 |
| 売上収益 | 3,083 | 3,000 | 3,096 | 2,850 | 3,039 | 3,050 | 2,820 | 3,300 |
| 営業利益 | ▲ 154 | 160 | 218 | 190 | 222 | 245 | 235 | 300 |
| 純利益 | ▲ 100 | 100 | 127 | 120 | 137 | 140 | 148 | 186 |
| ROE | ▲4.5% | 4.5% | 6.4% | 6.6% | 7.3% | 7.5% | 8.0% | 10.0% |
| 自己資本額※5 | 2,185 | - | 1,805 | - | 1,927 | ←2023年度比 258億円減少（7.7pt改善） | | |
| 自己資本比率※5 | 67.9% | - | 59.4% | - | 60.2% | | | |

※1:2024年4月26日開示、※2:2025年4月25日開示、※3:2026年4月27日開示、※4:2025年10月29日開示、※5:期末数値

## 施策

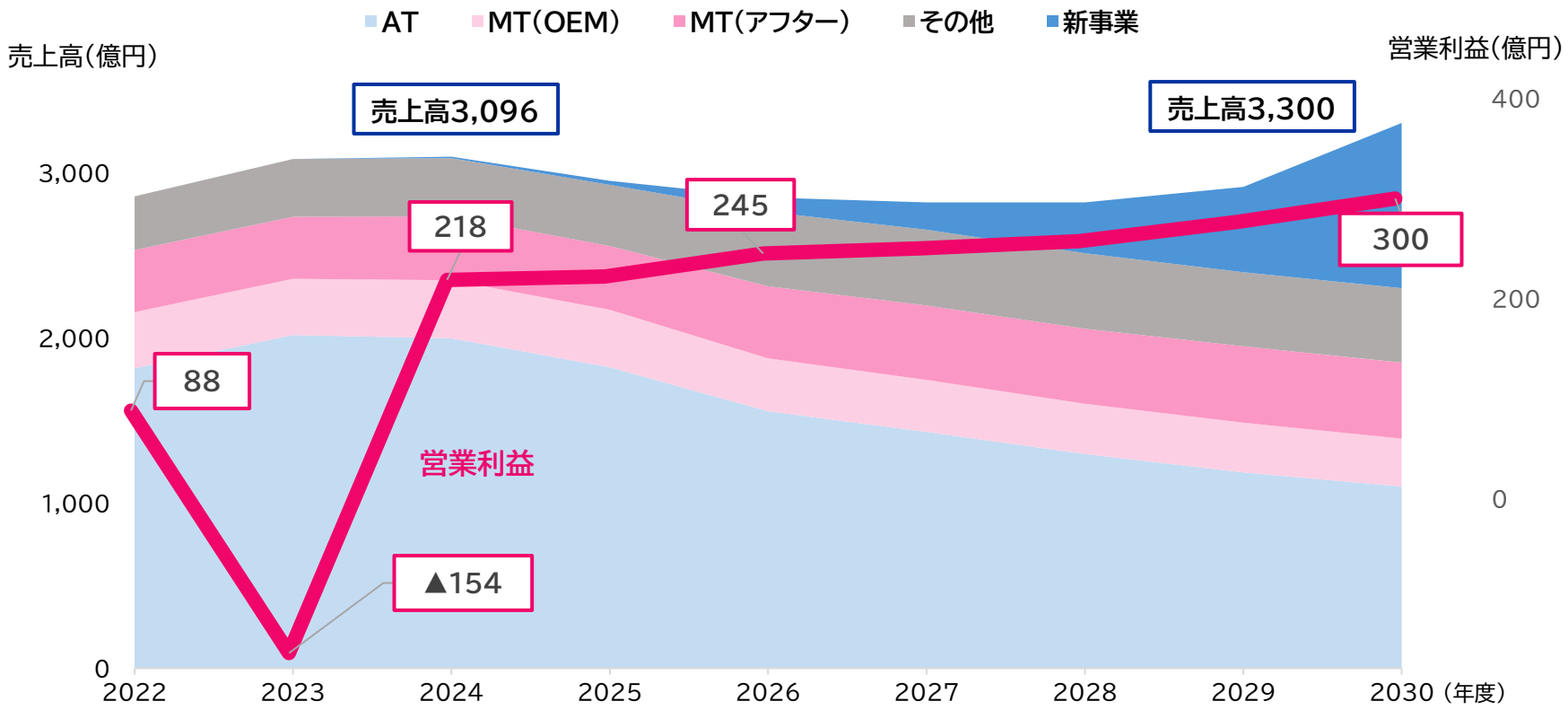
| | | | | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 事業戦略 | 基幹事業 | OEM | 生産再編(AT) | 減損319億円 | 米国現法/清算、中国2拠点/人員削減 | 継続検討 | |
| | | | 値上げ | | コスト上昇分の売価転嫁 | | 適正価格の実現 |
| | | アフター | 商材拡充 | | 詳細 P.23 ご参照 | | |
| | 新事業 | 育成 | 電動化製品 | 詳細 P.26 ご参照 | | | |
| | | 創出 | M&A活用 | | 成長投資枠300億円確保 | M&A専任部署新設 | 積極推進 |
| 財務戦略 | BS方針 | | | | 最適資本構成の設定(自己資本比率60%・自己資本額1,800億円) | | |
| | 株主還元 | 総還元性向100%・DOE5%下限 | 配当 | | 120→250円 | 250→300円 | 300→350円 |
| | | | 自己株式取得 | | 450億円 | – | 80億円 |

# 事業戦略/全体像：2030年度に向けたロードマップ

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ 大きな変革期を迎える自動車業界において、内燃機関車減少によりOEM（AT）事業の縮小は不可避
- ✓ 中長期戦略の推進により、AT事業偏重から3つの事業（AT・MT・新事業）のバランスが取れた事業ポートフォリオへの転換を目指す

## 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 （※下記はイメージ図）



# 事業戦略/基幹事業：中期経営計画 REVOLUTION2026

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ OEM事業（AT＆MT）はコスト上昇分の売価転嫁に加え、売価の適正化により収益性を改善
- ✓ アフター事業は独自のグローバル販売網を活用すべく、品揃えの拡充により利益額を拡大

| | | 売上額（億円）/売上構成比 | | | 営業利益額（億円）/営業利益率 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2024年度 実績 | 2025年度 実績 | 2026年度 計画 | 2024年度 実績 | 2025年度 実績 | 2026年度 計画 |
| 基幹事業 | AT（OEM＆アフター） | 1,997 | 1,883 | 1,776 | 124 | 157 | 148 |
| | | 65% | 62% | 60% | 6% | 8% | 8% |
| | MT（OEM） | 338 | 338 | 356 | 17 | 11 | 18 |
| | | 11% | 11% | 12% | 5% | 3% | 5% |
| | MT（アフター） | 400 | 417 | 424 | 91 | 104 | 104 |
| | | 13% | 14% | 14% | 23% | 25% | 24% |
| | その他（TS・二輪・その他） | 352 | 379 | 401 | 33 | 35 | 35 |
| | | 11% | 13% | 14% | 9% | 9% | 9% |
| | | 3,087 | 3,017 | 2,957 | 265 | 307 | 305 |
| | | 100% | 100% | 100% | 9% | 10% | 10% |

※2024年度MTセグメントにおけるOEM/アフター内訳数値はシステム導入前の集計値につき参考値

# 事業戦略/基幹事業：アフター事業 （全体像）

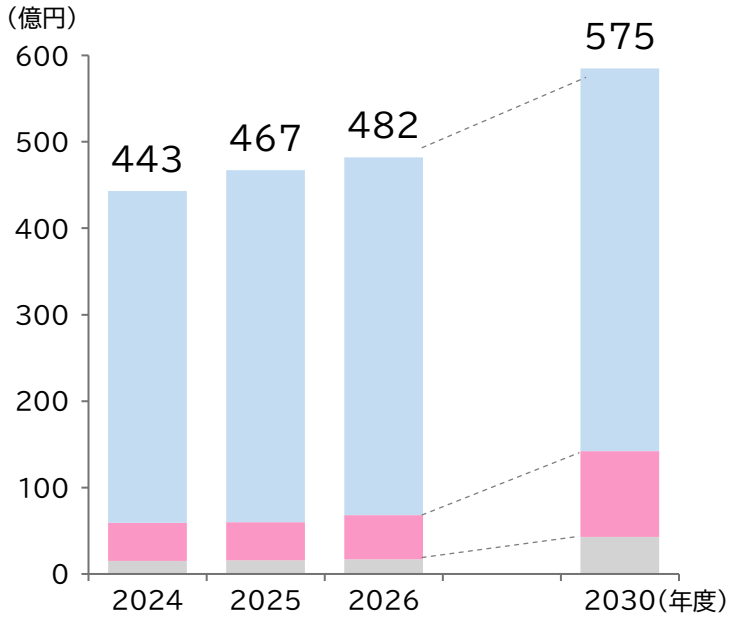
Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 2030年度目標＆戦略

アフター製品売上高
**575億円**

- MT補修品の品揃え拡大＆原価低減による価格競争力UP
- AT補修品ビジネスの拡充（オセアニアモデルのグループ内展開）
- ブレーキ・サスペンション等その他補修品ビジネスの強化

## セグメント別売上高計画（連結ベース）＆中計期間の取り組み




| | 主な施策 | 2025年度成果 |
|---|---|---|
| MT | 韓国車・中国車・欧州大型車向けクラッチ関連商品の商材拡充 | 非日系車向け54車種の取扱いを3拠点で開始 |
| AT | ① 摩擦材関連商品の商材拡充<br>② トランスミッション関連商品の取扱拠点拡大（Alltranzビジネスの横展開） | ① 12機種を開発、販売開始<br>② マレーシア拠点が取扱い開始 |
| その他 | ① サスペンション・ブレーキ関連商品の取扱開始<br>② 2輪関連商品の取扱拠点拡大 | ① サスペンション製造業とのJV設立（24ページご参照）<br>② アセアン2拠点が検討開始 |

✓ MTアフターで培ったグローバル販売網を活用すべく、品揃え拡充、新商品の取扱開始を推進中

# 事業戦略/基幹事業：アフター事業 （その他補修品ビジネスの強化）



## 2026年3月、商材拡充（サスペンション部品等）のため、FRAP S.p.A.（イタリア）と合弁会社設立

EXEDY

・グローバル販路
（48拠点で200ヶ国弱をカバー）
・ブランド力
（OEM品質、即納体制、人材）

SINCE 1932 FRAP Fierce Reliable Automotive Parts

・Made in Italyの高品質
（サスペンション部品等）
・欧州OEMへの納入実績



Suspension Arms



Steering ball joints

EXEDY FRAP

**当社販売網の活用によるグローバル販売**
2030年度売上高目標
エクセディグループベース：29億円 / 単体ベース：17億円

---

SINCE 1932 FRAP Fierce Reliable Automotive Parts
https://www.frap.it/en/

**FRAP S.p.A.**
**本社所在地**：Turin, Italy **設立日**：1932年
**事業内容**：サスペンション/ステアリング部品製造 **取引先**：欧州OEM、Tier1

# 事業戦略/新事業：全体像

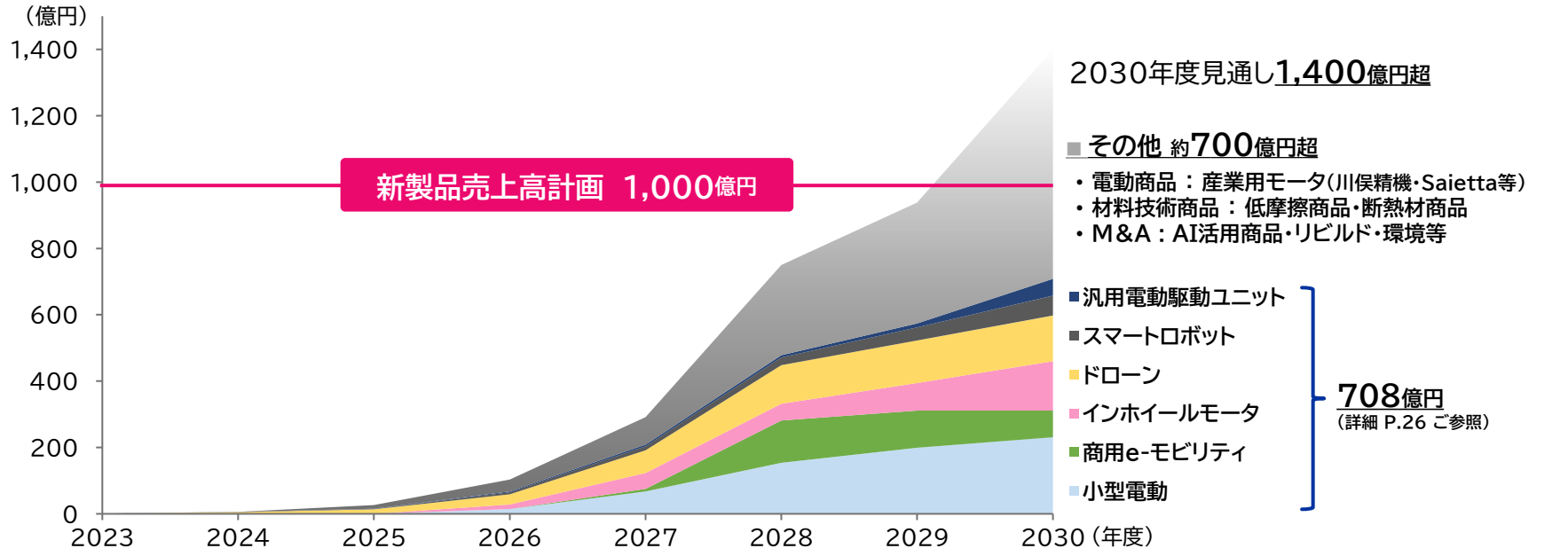
Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 新事業における2030年度目標＆施策

新製品売上高
1,000億円

- 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（当社の強み×外部知見）
- プロジェクト（PJ）への経営資源の優先投入、早期実現
- M&Aの積極活用等によるさらなる新事業の創出

## 推進中の新事業の売上高計画




✓ 以下6案件の2030年度見通しは708億円。その他案件（計700億円超）も含め、早期実現に向け、取組み中
①小型電動 ②商用e-モビリティ ③インホイールモータ ④ドローン ⑤スマートロボット ⑥汎用電動駆動ユニット

# 事業戦略/新事業：主要電動化ビジネス

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

| | モビリティ領域 | | | ドローン | プラントソリューション領域 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 小型電動 | 商用e-モビリティ | インホイールモータ（追加） | | スマートロボット | 汎用電動駆動ユニット |
| 製品 |  |  |  |  |  |  |
| 売上高 FY2025 | 0.04億円 | － | － | 12.5億円 | 0.7億円 | 0.3億円 |
| 売上高 FY2026 | 14.2億円 | － | 13.8億円 | 23.2億円 | 5.2億円 | 2.7億円 |
| 売上高 FY2030 | 231億円 | 80億円 | 149億円 | 138億円 | 60億円 | 51億円 |
| ターゲット市場 | 【インド】<br>電動2輪＆3輪市場 | 【日本】<br>物流・流通業等 トラック事業市場 | 【欧州・アセアン・日本】<br>高級BEV市場 | 【北米】<br>農業用ドローン市場<br>【日本】<br>測量等サービス市場 | 【日本・米国】<br>運搬・屋内配送市場、接客案内市場 | 【日本・海外】<br>工場/倉庫運搬市場 |
| 優位性 | ✓ 発進時の駆動力<br>✓ 円滑な変速 | ✓ CO2排出削減<br>✓ 航続距離確保<br>✓ 既存車両活用 | ✓ 電費性能<br>✓ 車両運動性能<br>✓ 居住性 | ✓ 車載品質製品<br>✓ Made in 日本（地政学リスク） | ✓ AI搭載<br>✓ 導入＆操作の簡易性 | ✓ 操作の安全性＆簡易性 |
| トピックス | ✓ 2025年9月、電動3輪駆動ユニット量産開始 | ✓ ターゲット顧客＆2030年度計画を見直し<br>（詳細P.27ご参照） | ✓ 2026年3月、Protean社を子会社化<br>（詳細P.28ご参照） | ✓ 北米向け機の量産が2026年9月に期ズレ<br>（詳細P.29ご参照） | ✓ 主な納入先<br>• 住宅設備大手の物流子会社<br>• 大手小売チェーン<br>• 立命館大学様<br>✓ 大阪府警広報官に就任 | ✓ 主な納入先<br>・をくだや技研様 |

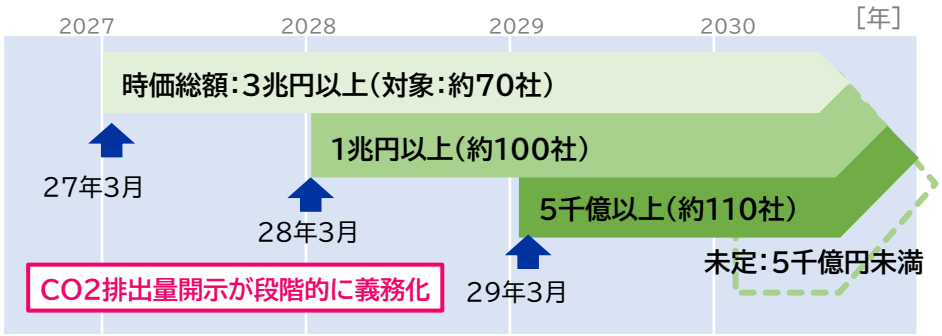
# 事業戦略/新事業：商用e-モビリティ

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

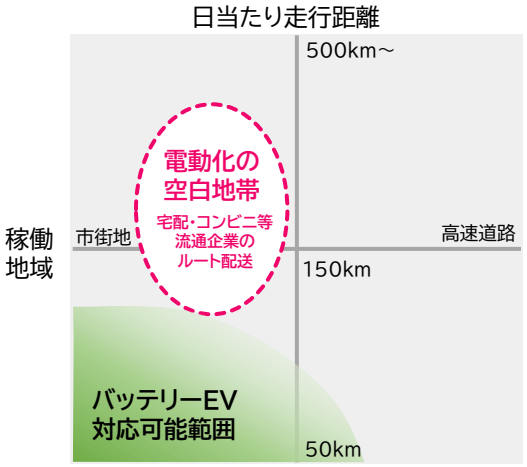
## SSBJ基準※1の適用義務化を背景に、CO2排出量削減ニーズの高い物流・流通事業者へターゲットを変更

| | |
|---|---|
| 売上高計画 | 2030年度 80億円 ※2028年度販売開始予定 |
| 製品 | 商用シリーズハイブリッドシステム（SHEV※3） |
| 想定顧客 | 物流・流通事業者<br>（大規模商用車保有・運行事業者等） |
| 顧客ニーズ | SSBJ基準の適用義務化を背景に、CO2排出量削減が喫緊の課題 |

### SSBJ基準の適用義務化 時期と対象企業※2




## 市場機会




BEVでカバーしきれない領域が
本ビジネスの市場機会

## 製品の優位性

- SHEVのレトロフィットで「自己発電しながら走れるEV」を素早く提供
  - ✓ 軽油で走行＆自己発電、航続距離を確保
  - ✓ 電動化で燃料消費を抑え、CO2削減
  - ✓ 既存車両を活用し初期投資を抑制
- レトロフィットとは？




既存車両のエンジン
等を取り外し

モータ等を搭載
（レトロフィット）

軽油で発電できる
電気自動車へ

※1：SSBJ基準：金融庁が制度整備を進めるサステナビリティ開示基準
※2：金融庁「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」事務局説明資料（第9回、2025/10/30）を参考に、当社にて差分算出
※3：SHEV（Series Hybrid Electric Vehicle）：エンジンを発電専用の装置とし、同エンジンにて発電した電力を用いて走行するシステム

# 事業戦略/新事業：インホイールモータ

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 2026年3月、インホイールモータ開発・製造・販売業者Protean社（英国）を子会社化

| | |
|---|---|
| 売上高計画 | 2026年度 13.8億円 /2030年度 149億円 |
| 製品 | インホイールモータ |
| 想定顧客 | 【欧州・アセアン・日本】OEM |
| 戦略 | Protean社/電気・制御開発技術 ＆ 当社/駆動系部品で培った技術や品質、顧客基盤・グローバル拠点を統合 |

### Protean Electric Ltd.とは

設立：2008年11月　従業員数（連結）：98名
英国本社：57名/ 中国天津工場：32名/上海オフィス：9名

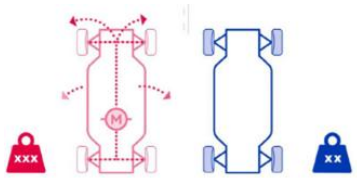
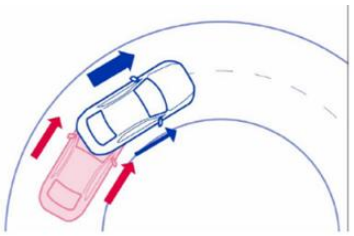
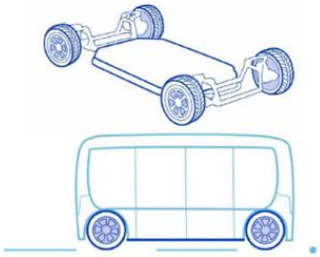
- インホイールモータのリーディング企業
- インバータを含む一体型駆動ユニットを開発
- 保有特許数300超（各国総計）
- 高性能EV・EVコンバージョンやコンセプトカー向け採用、量産実績有



## 欧州OEMへ採用決定

欧州大手乗用車メーカーで初のインホイールモータ搭載の量産車
「ルノー5ターボ3E」（Renault 5 Turbo 3E）へ採用決定

## 製品の優位性

| ① 電費性能 | ② 車両運動性能 | ③ 居住性 |
|---|---|---|
|  |  |  |
| ギア・シャフト不要のダイレクト駆動で動力伝達ロス低減→高効率化 | 高応答4輪独立制御→高い走行安定性・優れた操縦性・安全性 | タイヤ内に駆動装置集約→車室空間の拡大、車両設計の自由度向上 |

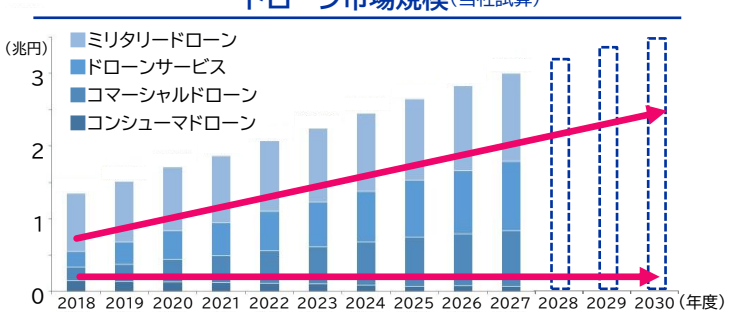
# 事業戦略/新事業:ドローン

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 出資先企業の知見と当社技術・製造機能・グローバル販売網でバリューチェーン全体を「手の内化」

| | |
|---|---|
| 売上高計画 | 2026年度 23.2億円 /2030年度 138億円 |
| 狙う市場 | 産業用(農業・消防・物流・測量等)機体製造＆サービス |
| 国/地域 | 日本、北米、ASEAN、EU |
| 市場特性 | 世界中で成長<br>地政学リスクから日本製ドローンのニーズ増大 |

ドローン市場規模(当社試算)




## ドローンバリューチェーン

| | | マーケティング企画 | 設計試作 | 部品生産 | 組立製造 | 販売 | アフターサービス | 関連サービス |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 北米 | 農業用 | EXEDY Globalparts Corporation | baibars | EXEDY Globalparts Corporation | | | | |
| 南米 | 農業用 | baibars | | | | EXEDY Latin America, S.A. | | |
| アフリカ | 農業用 | baibars | | | | EXEDY Clutch Europe Ltd. | | |
| トルコ | 農業用 | baibars | | | | | | |
| 日本 | 農業用 | | | | | WorldLink &Company | | |
| 日本 | 消防用 | EXEDY 株式会社エクセディ ＋ AileLinX | | | | WorldLink &Company | | |
| 日本 | 物流用 | EAMS | | | | | | |
| 日本 | 測量用 | | | | | | | FUWA DRONE |

## 北米市場

- baibars社製品をベースに農業用ドローンを開発中
- ✓ 米国規制で期ズレするも、2026年9月に量産開始予定
  (2030年度売上高目標 89億円)



## 国内市場

- 2025年4月、扶和ドローンを孫会社化、測量サービスを展開中
- 2025年12月、AileLinX社の機体制御技術＆人材を譲受、「国産ドローン」開発力を強化


物流対応型ドローン


消防用ドローン


測量サービス

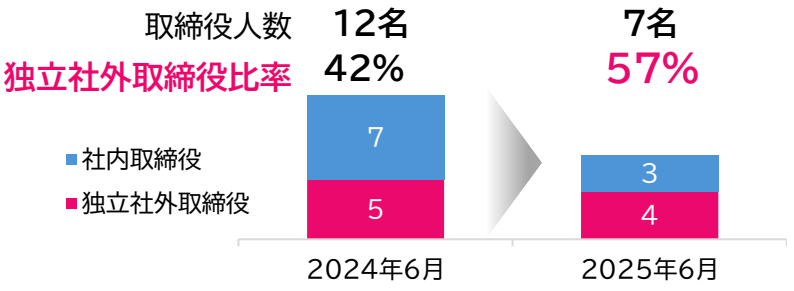
# ESG戦略/コーポレート・ガバナンスの変革

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 経営の透明性・独立性の向上に向けた取り組み

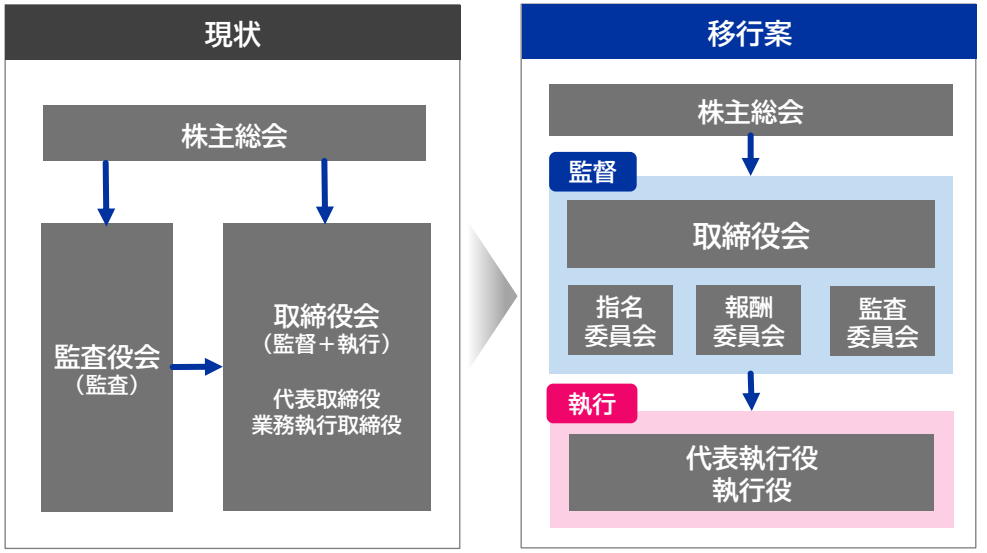
### 2025年度
### 独立社外取締役、過半数(57%)体制へ

- ✓ 独立した客観的な立場から、実効性の高い監督を実施
- ✓ 女性取締役2名(取締役7名中、約3割)を含む体制




### 2026年度
### 指名委員会等設置会社へ移行※

- ✓ 執行・監督を分離、取締役会は監督に専念
- ✓ 指名/報酬/監査委員会の透明性を確保
  (各委員会の委員長は独立社外取締役)
- ✓ 権限移譲にて迅速な意思決定を実現




➢ ガバナンスの実効性を高めるとともに、受動的な事業運営体質から脱却し、自ら事業テーマ&
将来像を定義し、迅速に意思決定できる経営体制の実現を目指す

※2026年6月定時株主総会承認前提

# SR戦略&IR戦略/株主・投資家との対話状況

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## SR&IR体制

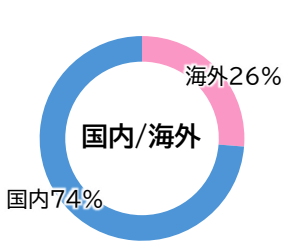
**担当役員:代表取締役専務執行役員、担当部署:ESG・IR推進部**

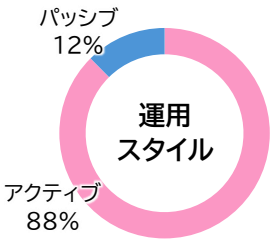
| 対応担当者 | 決算説明会 | SRMTG | IRスモールMTG | IR1on1MTG |
|---|---|---|---|---|
| 代表取締役社長 | ● | | | |
| 代表取締役専務執行役員 | ● | ● | ● | ● |
| ESG・IR推進部長 | | | | ● |

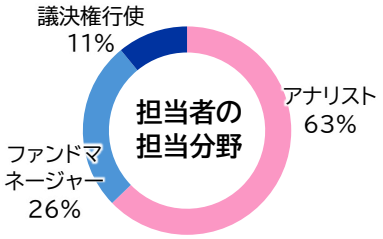
## 対話を行った株主・投資家の概要(2025年度)

| | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|
| 対話先数 ※のべ社数 | 71 | 137 |
| SRMTG | 8 | 16 |
| 1on1IRMTG | 46 | 52 |
| スモールMTG | 15 | 69 |
| 協働対話フォーラム | 2 | ー |

(前年度比約2倍)




- 代表取締役が対応するSR MTG & スモールMTGを積極推進(対話先のべ社数:前年度比約2倍)
  - ✓株主・投資家の当社戦略への理解度向上に努めつつ、企業価値向上に資する意見を当社経営に実装中
- 主な対話内容はAppendix ご参照

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来



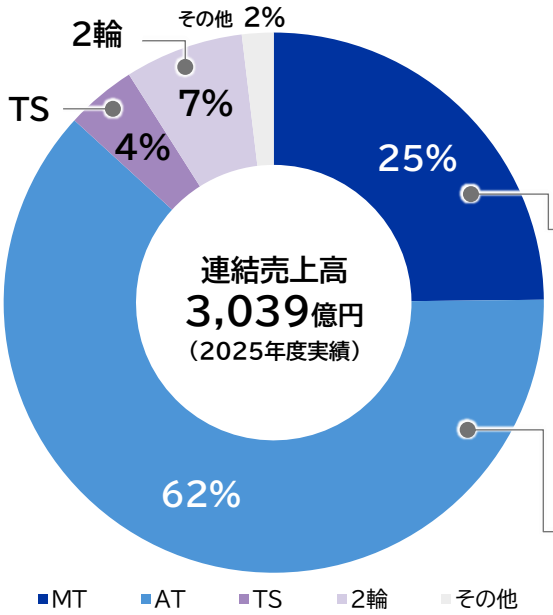
# Appendix

ご参考:
# 当社グループ事業概要

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ 世界26ヶ国に58社の拠点を有し、OEM向けクラッチ/トルクコンバータで世界トップクラスのシェア(※当社試算)
- ✓ 補修品(アフター)ビジネスにおいては独自の販売網とブランド力で高い収益性を実現
- ✓ 上記の基幹事業に加え、新事業として、電動化対応製品等の開発に注力

## 基幹事業




**MT:OEM向けクラッチ世界シェア 22.1%**



クラッチカバー
クラッチディスク

世界各地に生産＆販売拠点を保有。OEM顧客、アフター市場の顧客を豊富に抱える。OEM顧客は59社(うち日系19社)で世界シェアトップクラス。アフター市場の顧客は5,500社に上り、当ビジネスは高い収益率を実現

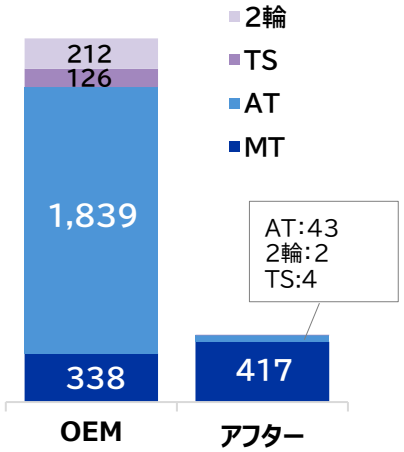
**AT:OEM向けトルクコンバータ世界シェア 23.7%**



トルクコンバータ

流体に係る解析技術および制御技術に強みを持ち、製造と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。トルクコンバータの世界シェアはトップクラス

**OEM/アフタービジネス 製品構成** (億円)




## 新事業

これまでの駆動系部品の開発で培った、摩擦・振動・流体のコア技術を活かして、「人・物の移動を快適にする」ことを目指し、脱炭素やライフスタイルの変化などに合わせ、新製品開発を進めています



2輪／3輪BEV用
駆動ユニット



ドローン



商用シリーズ
ハイブリッドシステム



汎用電動駆動ユニット



スマートロボット

ご参考:
# 2030年度に向けた中長期戦略概要

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

✓ 2024年4月策定の中長期戦略に基づき、基幹事業の「稼ぐ力」を改善させると共に新事業創出に経営資源を集中投入し事業ポートフォリオを転換

## 事業ポートフォリオの転換

- 基幹事業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

## 基幹事業の収益力の確保＆向上

- アフター:
  製品ラインの拡充、新興国の補修部品市場の開拓
- OEM:
  生産体制の最適化等による効率経営の追求、
  適正価格の実現※による収益力強化
  ※統合報告書 P10、P18-19ご参照

## 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
- M&Aの積極活用等によるさらなる新事業の創出

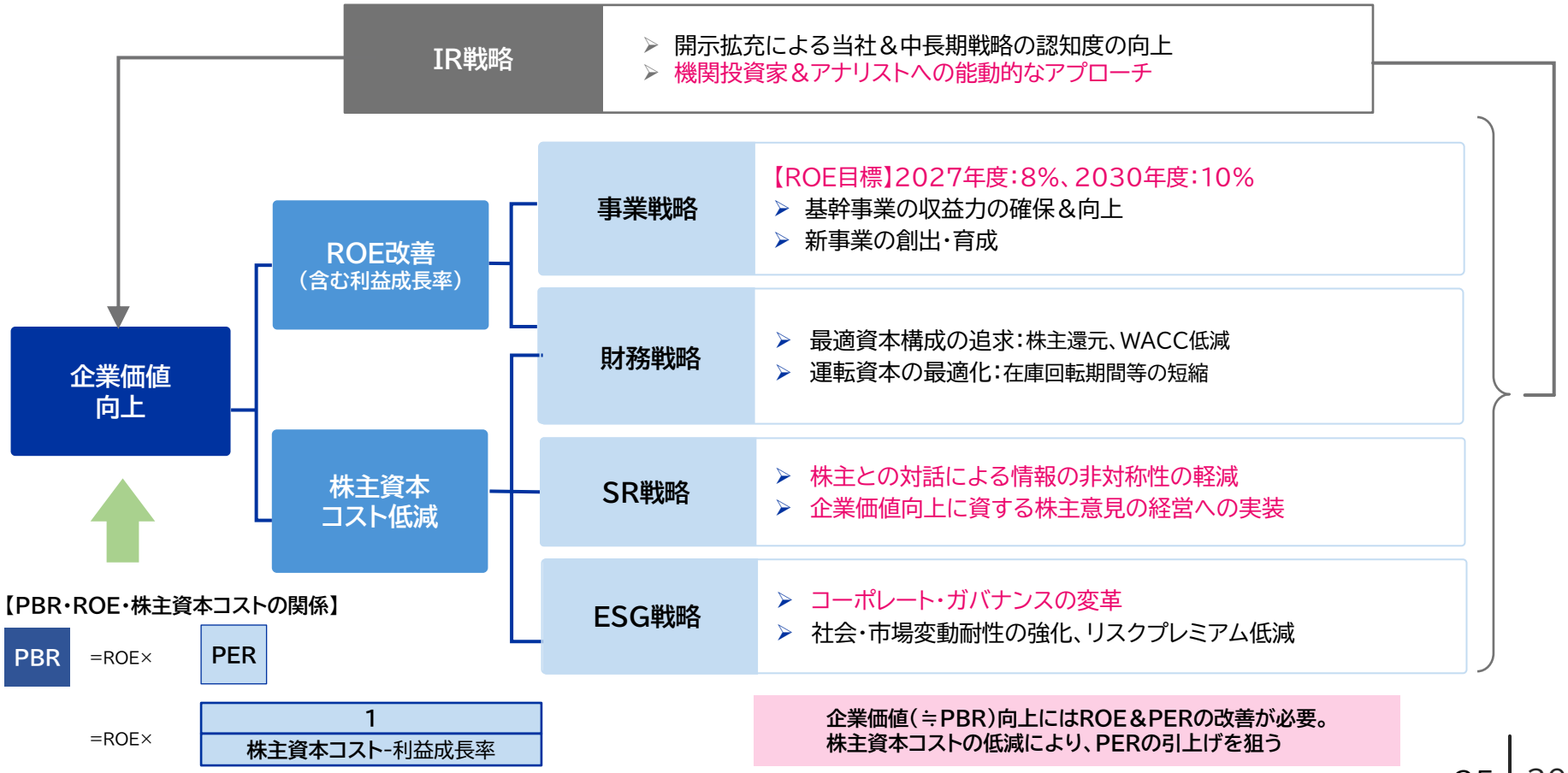
## 事業戦略のKPI(2030年度目標)

| | |
|---|---|
| ROE<br>10% | 営業利益<br>300億円<br><営業利益率9%> |
| 売上高<br>3,300億円 | 新製品売上高比率<br>30% |

ご参考:
# 企業価値の向上に向けた取り組み

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ 当社は事業戦略・財務戦略・ESG戦略・IR戦略の遂行により企業価値の向上取り組みを推進中。2025年10月、2030年度ROE目標の引上げ(8→10%)を開示し、「稼ぐ力」を強化中
- ✓ 2025年10月、SR戦略を策定。 株主との対話拡充を通じて、情報の非対称性軽減&(企業価値向上に資する)株主意見の経営への実装を図り、株主資本コストの低減に繋げる



ご参考:
# SR戦略&IR戦略/株主・投資家との対話内容(抜粋)

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

| 項目 | 質問 | 回答 |
|---|---|---|
| 適正価格の実現について | ROE目標達成のために基幹事業の収益力の向上がキーとなるということですが、そのための重要な戦略である「適正価格の実現」について詳しく教えてください。 | 価格については売価転嫁と適正価格の形成という2つの考え方を持っています。<br>売価転嫁とは鋼材価格や労務費、仕入先の人件費等の上昇分を顧客に負担してもらうことです。数年前であれば、一部を自社で吸収するということもありましたが、ここ数年のコスト上昇は、もはや内部努力で吸収できるレベルではないため、「上がった分はすべて転嫁させていただく」という方針を丁寧にお伝えし、お客様とご相談させて頂いております。<br>もうひとつの適正価格の形成とは、トルクコンバータの安定供給を図るため一定幅の利益を確保する、という考え方に基づくものです。これまでの自動車業界では生産数量が毎年増加していくことを前提とした年次値下げが当然とされていました。ところが、現時点で当社売上の65%を占めているAT関連事業の中でもトルクコンバータ事業は数量ベースで減っていくことが見込まれています。そのような状況にあっても安定して品質の良い製品を供給し続けるためには適正な価格設定が必要であり、これは当社の問題だけではなく、サプライチェーン全体のサステナビリティを確保する上で極めて重要な戦略であると考えています。<br>自動車業界においてこの考え方は常識を逸脱したものと受け止められるだろうことは想定しておりましたので、折衝の前線に立つ社内の営業担当者へこの意義を理解してもらうために丁寧に説明を行いました。現在、マインドセットを変革した営業担当者が、将来的な供給責任を果たすべくお客様とご相談させて頂いております。 |
| 基幹事業の市場シェア | 適正価格化を進める中で、他社の事業を引き受けるなどして、世界シェアをさらに高めていくお考えはありますか? | いいえ、OEMビジネスにおけるシェア上昇は目指していません。トルクコンバータという製品は、現在稼働している製造ラインと一対一で対応するように作られています。しかも、投資額が20~30億円と大きく、回収期間が長期となるため、当社のAというラインで作っている製品を、競合他社のBというラインで生産することは難しいのです。他社が手掛けている事業を引き受けるには、こちらにも大きな設備投資が発生してしまいます。私たちは量を追うのではなく、既存のシェアの中で適正な価格を実現し、利益率を高めていくことを目指しています。 |

ご参考：
# SR戦略&IR戦略/株主・投資家との対話内容（抜粋）

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

| 項目 | 質問 | 回答 |
|---|---|---|
| アフターマーケット戦略 | もう一つの収益性向上の重要戦略である「アフターマーケット事業」の今後の成長戦略について教えてください。MTとATでは戦略が異なりますか？ | MTとATでは補修部品の市場は全く異なります。MTのクラッチは摩耗が前提の消耗品で、特に商用車などでは定期的な交換需要があります。最終的に街のガレージで交換されることが多いため、我々自身で販売ネットワークを構築することで価格をコントロールしやすいという特徴があります。一方、ATのトランスミッションは構造が非常に複雑で、街の工場で簡単に修理できるものではありません。そのため、価格に対する我々のコントロールがMT程には効きにくいという課題がありました。そこで我々は、これまでMTに注力してきた補修事業をATの分野でも拡大するため、オセアニア地域で高い収益性を誇る企業Alltranz社を買収しました。この会社が持つ事業ノウハウを、AT化が進むASEAN市場などにも展開していく準備を進めています。さらに、将来的にはパワーステアリングやブレーキといった、現在我々が製造していない補修品も我々の販売網に乗せることで、お客様の利便性を高め、事業全体の基盤を拡大していきたいと考えています。<br>➢ 2026年3月サスペンション/ステアリング部品メーカー伊FRAP社と合弁会社設立（詳細＞P.24） |
| 新事業の投資判断・撤退基準 | ROE8%を上回っていくためには新事業が必要とのことですが、投資判断や撤退基準についてはどうお考えですか？ | 新事業の創出・育成に際しては「ステージゲート法」を採用し、ビジネスアイデア創出から初期調査、ビジネスプランの策定、商品開発、検証・市場投入の準備、市場投入という各ステージ間に設けたゲートにて次ステージへの移行可否を審査しています。ゲート1の決裁者は起案部門の本部長、ゲート2以降の決裁者は代表取締役社長とし、提供価値・事業化計画・EXITプラン・フィールドテスト結果等22項目で総合判断しています。なお、商品開発以降についてはプロジェクト制を導入し、事業規模（売上高50億円以上）・投下資本収益性（ROIC10%超）も審査しています。また、早期事業化を企図し、プロジェクト化案件のリーダーには予算執行権＆人事権を付与しています。また、各プロジェクトが隔月で開催する「プロジェクト取締役会」に代表取締役社長・経営戦略推進本部長・戦略事業本部長・開発本部長が出席し、当初計画時のマイルストーンから著しい乖離が見られると判断した場合に同プロジェクトは中断又は撤退するルールとしています。新事業については上述の進め方をしておりますが課題はまだ多く、その改善を目的として2025年4月に実施した機構改革にて戦略事業本部を新設し、現状のステージゲート法の改善や出資先の経営状況の管理・監督強化等に取り組んでいます。 |

ご参考：
# SR戦略&IR戦略/株主・投資家との対話内容（抜粋）

Drive our future.
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

| 項目 | 質問 | 回答 |
|---|---|---|
| 人的資本強化 | この2～3年で御社は大きく変わった印象ですが、役員や従業員の意識に変化はありましたか？また、人的資本の取り組みについても教えてください。 | 役員も従業員も徐々に変わってきていると思います。2019年頃に長期ビジョンについて経営会議で話した時は、正直なところ、ほとんど反応がありませんでした。しかし、諦めずに「こうしなければいけない」ということを言い続け、実際にアイシン社との資本関係解消や積極的な資本政策、そして価格転嫁の徹底などを実行してきました。また、中計達成に向けた従業員のモチベーション向上のため「従業員持株会向け譲渡制限付き株式付与制度」を導入しましたが、これをきっかけに従業員の株価への意識が高まってきたようで、経営層と従業員が直接対話を行う場であるタウンホールMTGにおいても株価に関する質問が複数上がりました。会社が行う施策、それが株価へ与える影響を見て、「会社は本当に変わるんだ」と実感している社員が増えてきたと感じます。<br>一方、事業戦略と連動した人的資本の最適配置やスキル保有人財の育成・採用が大きな課題です。2025年4月に大規模な機構改革を行いましたが、本質的な改革はまだ途上です。基幹事業の収益性向上という命題に対して効率化と価値創造をどのように両立させるかといった業務の再構築や、新事業の創出に向け、どの領域のスキルを持った人財がどれくらい必要かといった人財ポートフォリオの構築等が急務となります。これには、従来型の昇進モデルから脱却し、職能や個人の持つタレントを認め活かす形で取り組んでいきたいと考えています。また、従業員が各自の能力を最大限発揮できるよう、エンゲージメント向上に資する取り組みに関しても、専門家の助言を参考に分析を深め、効果を高めていきます。<br>さらに、経営人財の育成も中長期的な観点において必須の課題であるため、今般、指名委員会の体制を強化しました。まず、経営層に求められる役割の再定義を行い、客観性と透明性を確保した上で次期経営幹部候補を選定し、定性的にモニタリングしていきます。その後、候補者との直接面接等を経て取締役会において適格性を審議・決定するという方式を採ります。社外取締役である林氏に委員長を務めて頂きますので、公平性がより高まりコーポレートガバナンスの強化にもつながると考えています。<br>➢ 2026年度　指名委員会等設置会社へ移行予定（詳細＞P.30） |

## 内容に関するお問い合わせ先

経営戦略推進本部サステナビリティグループ
ESG・IR推進部
072－822－1695
info@exedy.com

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。