EXEDY
Excellent & Dynamic

# 統合報告書 2026

Integrated Report 2026














# 企業理念　「喜びの創造」

一人一人の良心と未来への希望をもって、**社会の喜び**を創造しよう
高い技術とこまやかな対応をつうじて、**お客様の喜び**を創造しよう
誇りある仕事と自己成長をつうじて、**私たちの喜び**を創造しよう

## EXEDY WAY

使命

**企業理念**
**喜びの創造**
お客様　社会　私たち

目指す姿

**経営方針**
グローバル企業として成長・進化し、持続可能な
社会の実現に貢献する（サステナビリティ）

**長期ビジョン**

**連結中期経営計画**

価値観

**7 Values**
1）安全最優先　2）最高品質　3）納期厳守
4）競争力あるものづくり　5）スピード
6）働いてよかったと思える会社
7）ESG重視（環境・社会的課題・経営管理体制）

遵守すべき行動倫理

**行動規範**（方針・行動細則等）

エクセディの企業理念体系は、使命・目指す姿・価値観から構成されています。2021年、当社は、持続可能な社会の実現及び当社の持続的成長に向けた活動（サステナビリティ活動）を行っていく ことを宣言し、サステナビリティを経営方針化しました。長期ビジョンは、事業環境認識及び企業理念・経営方針に基づき、当社が 2050 年度迄に目指す姿を明文化したものです。7 Values は企業理念を実践し、長期ビジョンを実現する為の事業活動を行っていく上で大切にしていく考え方（価値観）です。当社は長期ビジョンの達成、7 Values の遵守を通じて、社会・お客様・私たちの喜びを創造し、持続可能な社会の実現に貢献し続けます。

## 発行にあたって



エクセディでは株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に、財務情報及び非財務情報を含めた価値創造プロセスをストーリーでお伝えすべく、統合報告書を発行しております。
当社は2024年4月以降、中長期戦略に基づき、基幹事業における収益力向上に取り組むとともに、新事業の創出・育成を進めてまいりました。また、2026年6月に指名委員会等設置会社へ移行し、さらなる企業価値向上に向けた経営基盤の強化を図っております。今回は、株主・投資家の皆様との対話を通じたご意見やご要望を踏まえ、人的資本戦略及びガバナンス体制の強化に関する情報を充実させるとともに、持続的な成長に向けた取り組みを掲載しておりますので、ぜひご高覧ください。
引き続き当社は中長期戦略の推進及びステークホルダーの皆様との対話による企業価値向上に努めていきます。最後に、本報告書の作成プロセスが正当であることをここに表明致します。

取締役代表執行役副社長　経営戦略推進本部長　**豊原 浩**

### ● 編集方針

本統合報告書は業績や経営成績の概況、経営戦略などの財務情報の提供に加え、持続的成長を支える為の ESG（環境・社会・ガバナンス）取り組みである非財務情報を統合的に報告するように編集しています。
作成に際しては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」と経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しました。また、環境等の報告については、当社ホームページの「サステナビリティ」で詳細情報を掲載していますので、ご覧ください。

### ● 報告対象範囲

**対象組織**…… 株式会社エクセディ及びエクセディグループ（（単体）と表記のあるところは、株式会社エクセディ単体を示します）
**報告対象期間**… 2025年度（2025年4月～2026年3月）を主たる活動期間としています。一部に2026年4月以降の活動内容を含みます。
**対象読者**…… エクセディグループと関わる全てのステークホルダーの皆様

### ● 将来見通しに関する注意事項

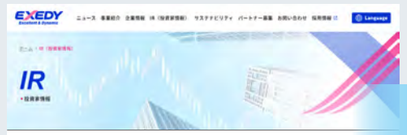
本報告書の記載内容のうち、歴史的事実ではないものは、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、本報告書の記載とは異なる可能性があります。

### ● 本統合報告書用語（電動車の種類別名称）

BEV：Battery Electric Vehicle（電気自動車）
HEV：Hybrid Electric Vehicle（ハイブリッド車）

### ● 統合報告書の位置付け

**財務情報　エクセディホームページ　ＩＲ情報**
https://www.exedy.com/ja/ir/




決算情報／
株主総会招集ご通知 など

**統合報告書**

**非財務情報　エクセディホームページ　サステナビリティ**
https://www.exedy.com/ja/sustainability/

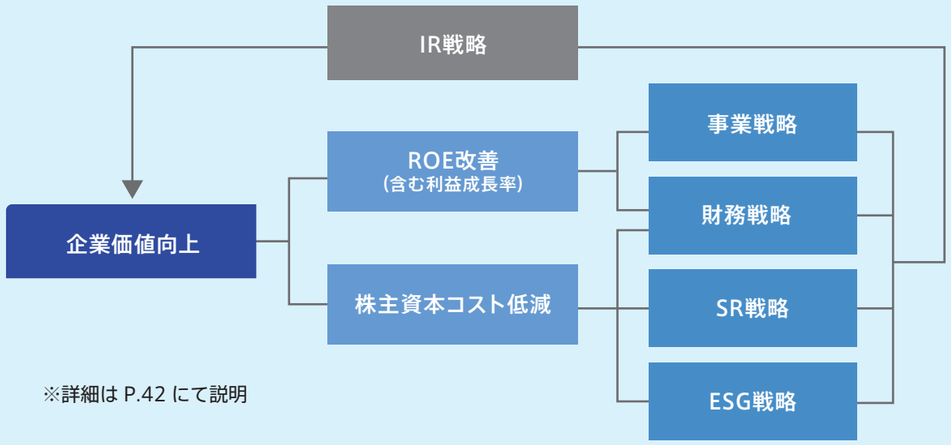



コーポレート・ガバナンス／
人権尊重／
社会貢献活動 など

# EXEDY 統合報告書 2026　目次

当社はROEの改善、及び株主資本コストの低減により企業価値の向上を図っていきます。ROEの改善対策として、事業戦略及び財務戦略を遂行し、株主資本コストの低減対策として、財務戦略、SR戦略及びESG戦略を遂行していきます。そして、これら4戦略の進捗状況をIR戦略に則り、ステークホルダーとの対話や開示を通じて市場の皆様への理解を促進し、企業価値の向上に努めます。本統合報告書は、この考え方に即した構成となっています。

**エクセディグループの企業価値向上の取り組み 全体像**




※詳細は P.42 にて説明

## 第 1 章　トップメッセージ　P.6


**CEOメッセージ** ..... 6
「攻めのガバナンス」の実践により「稼ぎ続ける会社」を実現

経営戦略推進及び IR担当役員による **「誌上公開SR」** ..... 14
財務戦略のその先へ ― 収益力（R）をどう高めるか
～財務戦略、SR・IR戦略、株主からの主な意見


## 第 2 章　エクセディの企業価値創造ストーリー　P.28


価値創造の歩み ..... 28
At a Glance ..... 30
価値創造を実現する３つの強み ..... 32
事業環境認識・優先取組課題・目指す姿 ..... 34
長期ビジョン ..... 36
重要経営指標（KPI） ..... 38
価値創造プロセス ..... 40
企業価値向上の取り組み　全体像 ..... 42


## 第 3 章　長期ビジョン実現に向けた事業戦略　P.44


事業戦略　ロードマップ ..... 44
基幹事業（OEM）の収益性向上 ..... 46
アフター事業の拡大 ..... 48
新事業の創出・育成 ..... 50
進行中の新事業 ..... 52


## 第 4 章　価値創造の持続可能性を高める取り組み　P.58


人的資本の強化戦略 ..... 58
社会・関係資本の強化戦略 ..... 70
自然資本の強化戦略 ..... 78


## 第 5 章　価値創造を支える基盤　P.86


社外取締役座談会「社外取締役が語るEXEDY変革の現在地」 ..... 86
コーポレート・ガバナンス体制の強化 ..... 90
リスクマネジメント ..... 100
コンプライアンス ..... 102


## 第 6 章　財務情報・環境データ・会社情報　P.104


財務・非財務ハイライト ..... 104
財務・非財務サマリー ..... 106
環境関連データ集 ..... 108
会社情報・株式情報 ..... 111

CEO MESSAGE

# 「攻めのガバナンス」の実践により「稼ぎ続ける会社」を実現



**中期経営計画「REVOLUTION 2026」に基づき、事業戦略及び財務戦略を推進した結果、2025年度はROE7.3%、売上高3,039億円、営業利益222億円、当期利益137億円となり、いずれも期初計画を達成しました。最終年度となる2026年度は、「攻めのガバナンス」の実践により、基幹事業の収益力向上と新事業への成長投資を促進し、「稼ぐ力」を「稼ぎ続ける力」へ進化させます。**

株式会社エクセディ
取締役 代表執行役社長
若永徹也

## 中期経営計画「REVOLUTION 2026」の進捗

2026年度は、当社が掲げる「中期経営計画REVOLUTION 2026」（以下、中計）の3年目、最終年度となります。この2年間、当社は財務戦略、事業戦略、ESG戦略、SR戦略、IR戦略に基づく取り組みを進めてきました。ここまでの進捗は一定の成果を上げることができたと評価していますが、最終年度となる今年度は、さらなる成長投資と果敢な撤退判断も迅速に行う「攻めのガバナンス」を実践し、「稼ぐ力」を「稼ぎ続ける力」へ進化させる重要な年と位置付けています。

当社は、企業価値の向上をPBRの改善という形で捉え、その実現に向け、中計においてROEの向上と株主資本コストの低減に取り組んでいます。ROEの向上については、事業戦略による「稼ぐ力」の強化と、財務戦略による資本効率の改善を推進しています。株主資本コストの低減については、財務戦略に加え、ESG戦略によるコーポレート・ガバナンスの変革および環境・社会課題への対応強化、SR戦略による株主・投資家の皆様との対話の拡充を推進しています。そして、これらの取り組みをIR戦略に基づいて積極的に発信し、対話を通じてご理解を深めていただくことで、企業価値の最大化に努めています。

中計1年目の2024年度は、財務戦略に基づくバランスシートの適正化施策を推進し、最適資本構成を1年前倒しで実現しました。この取り組みは、東京証券取引所のオンラインセミナーにおいて、資本政策の好事例として取り上げられました。大口株主との対話に基づき、複数のアプローチから最適な自己資本水準を設定したことを評価いただいたことは、当社にとって励みとなりました。

中計2年目の2025年度は、事業戦略に基づく「稼ぐ力」の強化施策を重点的に推進しました。BEV化に伴う米州および日本におけるAT製品の受注減少に加え、従業員への株式付与に伴う費用増加などの減益要因がありましたが、不採算だった米国子会社の撤退、原材料等のコスト上昇分の売価転嫁によって、売上高3,039億円、営業利益222億円、当期利益137億円となり、いずれも期初計画を達成することができました。ROEは7.3%となり、前年比で0.9ポイント改善しました。数字として成果が表れたことは、素直に嬉しく思っています。

一方、2030年度のROE10%という目標を考えれば、まだ道半ばです。これからは資本効率の改善だけでなく、事業そのものの収益力をさらに高め、「稼ぐ力」を一時的な収益力ではなく「稼ぎ続ける力」へと進化させていく必要があります。

この2年間の結果として、株価も2026年5月に上場来高値を更新し、2026年9月16日時点で5,900円、PBRは1.1倍となっています。中長期戦略および今中計を発表した2024年4月開催の決算説明会当日の株価は2,853円、PBRは0.6倍でした。これらの変化は、当社が進めてきた財務・事業・ガバナンスの変革を、市場から評価いただいた結果と受け止めています。ただし、真に重要なのは一時的な市場評価ではなく、業績を伴う持続的な企業価値向上です。今後も変革を継続し、さらなる企業価値の向上を実現していきます。

## 中長期戦略の基本的な考え方

当社の中長期戦略の基本的な考え方は、「稼ぐ力」を高め、稼いだ資金を成長投資や人的資本に積極的に投下し、事業拡大・新事業創出へとつなげていく事業サイクルを強化することです。そして、この事業サイクルを通じて企

### 中長期戦略全体像と今中期経営計画の位置付け

（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 | | |
| 自己資本比率※5 | 67.9% | - | 59.4% | - | 60.2% | (7.7pt改善) | | |

※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

業理念を実現し、優先取組課題(マテリアリティ)を解決し、企業価値を向上させていきます。
当社の企業理念は「喜びの創造(社会・お客様・私たち)」であり、それに紐づいた12個のマテリアリティを選定しています。拡大再生産の事業サイクルを回すことによって、従業員が成長の喜びを得、お客様が新たな価値を享受し、社会が環境等の課題解決による喜びを得、株主の皆様にも企業価値向上の喜びを感じていただく。そのような「喜びの創造」スパイラルを構築していきたいと考えています。
マテリアリティのうち、重要度が高いものは「新たな価値の提供」「働いてよかったと思える会社の実現」「ガバナンス」です。本年度は、これら3つの課題について、取り組みを成果につなげることに注力します。

## 足元の事業環境認識 ――BEV化とガバナンス変革

ご存知の通り、2019年頃から強まったBEV化の流れは、内燃機関関連部品の需要減少という形で当社グループへ直接的な影響を及ぼしています。2025年度はBEV化の減速傾向も見られましたが、中長期的な電動化の流れは不変であると認識しています。短期的には市場が振れる可能性があるとしても、事業構造そのものを変革しなければならないという認識に変わりはありません。
また、2026年7月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードには、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、「成長投資の促進」に関する経営資源配分の説明責任の強化や、「取締役会の機能強化」による社外取締役の実効性向上等が織り込まれました。これらは、当社が2024年に中長期戦略に織り込み、取り組んできたことと方向性を同じくしています。私たちの意思決定や、リスクを伴う挑戦・事業活動を後押ししてくれるものと認識しています。
こうした事業環境の下、当社はコーポレート・ガバナンス体制をさらに強化しつつ、基幹事業における稼ぐ力を強化し、そこで獲得した資金や培った人財を新事業創出に積極投入することで、事業ポートフォリオを転換させていきます。AT車は漸減していくものの、なくなるわけではありません。また、MT車の電動化には時間がかかると見られ、OEMおよびアフターマーケットは当面底堅く推移すると考えています。MTアフター事業や新事業を戦略的に伸ばすことにより、AT事業偏重から、AT事業・MT事業・新事業の3つのバランスが取れたポートフォリオへの転換を目指します。

## 事業戦略の進捗状況――基幹事業

### MT事業

MT事業では、マニュアル車用のクラッチカバーおよびディスクを生産・販売しています。2025年度の売上高は全体の25％にとどまるものの、営業利益は全体の半分近くを占める高収益セグメントです。当社は1950年の設立以来、長きにわたりクラッチの開発に取り組み、現在では世界26カ国に生産・販売拠点を有し、OEM顧客は59社、OEM向け世界シェアは22％（当社調べ）とトップクラスとなっています。
クラッチ搭載車両は、バスやトラック等の商用車が主です。航続距離や充電インフラ等の課題から、商用車の電動化にはなお時間を要すると見られ、MTのOEMビジネスは、引き続き堅調に推移するものと想定しています。
MTアフタービジネスでは、クラッチの定期交換需要を背景に、世界中にアフターマーケットが存在します。新車向けビジネスに比べて流通経路が短く、価格設定も比較的自由であるため、採算性が高いことが特徴です。当社は「OEクオリティ」を前面に打ち出し、独自の受発注システムによる即納体制を構築することでEXEDYブランドを確立し、50年以上に亘る世界市場での実績と信頼による高い指名率を誇っています。
現在では、11カ国・22社の販社および生産・販売拠点を通じて、約200カ国をカバーし、顧客口座数は約5,500社を数えます。この強固なグローバル販売網を活用すべく、韓国車・中国車・欧州大型車向けクラッチ関連商品などの品揃えを拡充しています。
ATアフターについては、オセアニア子会社ALLTRANZ社が強みを持つトランスミッション補修品販売のビジネスモデルを他拠点へ展開しています。
さらに、その他のアフタービジネスも取り込むべく、2026年3月にサスペンション・ステアリング部品製造業者FRAP社(イタリア)と合弁会社を設立しました。同社は創業80年を超える老舗メーカーであり、ルノー・アルピーヌ社やアルファロメオ社といった欧州OEMへの納入実績を持っています。新会社を通じ、同社が有する高品質な製品を当社の販売網によりグローバルに提供していくものであり、両社にとってまさに理想的な協業だと考えています。このように取扱商品の幅を広げることで、アフタービジネスは2030年度において売上高575億円を目指しています。既存販路とブランドの信頼性を有効活用し、投資を抑えた形でビジネスを拡大していくことで、売上高の伸びに合わせて収益も拡大させていきます。

### AT事業

AT事業では、AT車のトルクコンバータを製造・販売しています。当社は、流体に係る解析技術および制御技術に強みを持ち、製造・販売拠点をグローバルに展開して



いることから、国内外の主要な自動車メーカーに製品を採用いただいています。トルクコンバータにおけるOEM向け世界シェアは24％です。2025年度の売上高は全体の62％を占め、当社グループ最大のセグメントとなっています。一方、営業利益率はMT事業と比較すると低く、BEV化による内燃機関車市場の縮小に伴い、生産数量は減少していく見込みです。この状況を踏まえ、AT事業では、生産体制の最適化と、コスト上昇分の売価転嫁および適正価格の実現に取り組んでいます。
生産体制の最適化については、日本および中国におけるトルクコンバータ受注量の減少を見据え、2023年度に当該地域の事業資産を対象に319億円の減損損失を計上しました。将来を見据えた減損であり、会社を筋肉質な体質へ変革するために必要な決断でした。続いて2024年度には、赤字が常態化していた北米のAT生産拠点「エクセディアメリカ」を清算し、他拠点への生産移管を行いました。
この拠点の設立には、かつて私自身が関わった思い出があります。30歳を過ぎた頃、お客様の現地生産計画を聞き、関連部門の役員やキーパーソンに働きかけながら当社供給製品の現地生産立ち上げ計画を策定し、当時のトップに直接提案しました。また、後年、同社の社長も務めました。その後、生産数量減少により赤字に陥った状況から、同社の黒字化が難しいことは誰よりも理解できましたので、起案者として、そしてエクセディグループの現在の責任者として、私自身が同社の撤退・清算を決断しました。
今後も、需要の変化を見極めながら、グローバルベースで生産体制の効率化・最適化を追求していきます。

**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＆マテリアリティの実現)**




▶「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・新事業創出に繋げる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

また、原材料費や人件費等のコスト上昇分については、数年前から粘り強くお客様と折衝を行い、従来よりも売価に反映させることができています。高品質なトルクコンバータを安定的に供給し続けるためには、競争力向上の努力に加えて、本質的な意味での「適正価格」を設定する必要があります。生産数量の増加を前提として毎年値下げ要請が行われてきた自動車業界において、「適正価格」の折衝は業界の常識を変える取り組みと言えるかもしれません。

「そんな交渉をしたら、取引が切れてしまう」「次のビジネスがこない」といった営業担当者からの反対意見もありましたが、「当社の経営状況が健全であることは、お客様にとってもサプライチェーンの確保という観点から必要なことであり、ここは踏ん張りどころ。丁寧に時間をかけて、お客様との対話を続けてほしい」と繰り返し伝えてきました。

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、お客様と相談を重ねています。この取り組みの成果は、2025年度の業績から徐々に表れています。

## 事業戦略の進捗状況――新事業

新事業については、2030年度に売上高1,000億円を目標としています。基幹事業で培った当社の強みを活用するとともに、M&Aや協業によって外部企業の知見を取り込み、新たな価値を提供していきます。

その一環として、2026年3月、インホイールモータ開発・製造・販売業者Protean社（イギリス）をM&Aにより子会社化しました。同社はインホイールモータに係る特許を300件超、各国合計で保有し、量産実績も有するリーディング企業です。インホイールモータは、イーアクスルに比べて電費性能、車両運動性能、居住性に優れる可能性を持っています。

同社とは2022年から一緒に市場調査を行っており、日本のOEM向け試乗会の際、ポジティブなご意見を数多く頂戴しました。また、欧州系・韓国系OEMからは引き合いを頂いており、大きな可能性を持った商品だと見ています。

一部の技術的改良課題はまだ残っているものの、私自身が同社の試作車に試乗した際にも乗り心地は快適そのものでした。電動車の完成形はインホイールモータ搭載車なのではないかと実感しております。



Protean 社のインホイールモータが搭載される「 Renault 5 Turbo 3E」

当社では、同社の電気・制御開発技術と当社のものづくり力、顧客ネットワークを統合することで、インホイールモータ事業を2030年度には売上高149億円の事業に育成したいと考えています。

ドローン事業においては、北米市場をターゲットとした農業用ドローンの開発を進めています。当地においては、地政学的リスクの観点から非中国製ドローンのニーズが高まっており、当社出資先であるbaibars社（トルコ）製品を北米向けに開発し、2027年4月の量産開始に向け、準備が進展しています。

農業用ドローンは北米に加え、南米・南欧・アフリカでもニーズがあることから、2030年度の売上高目標を89億円としており、期待を寄せています。日本市場においては測量サービスを展開しているほか、消防用ドローン等の引き合いもいただいており、新たなビジネス機会も捉えていきたいと考えています。

AI搭載のスマートロボット事業については、運搬用のパワフルロボットが納入実績を積み上げています。主な納入先は住宅設備大手の物流子会社や大手小売チェーンであり、導入時および操作時の簡易性に加え、見た目の愛


北米市場で展開する農薬散布用ドローン

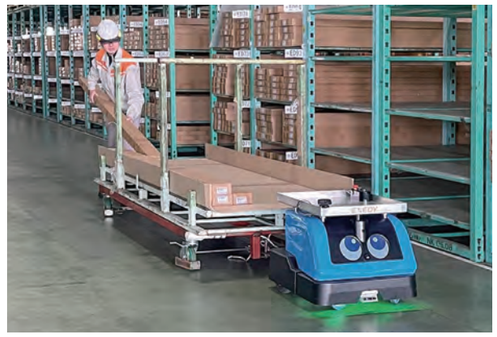
らしさも評価いただいています。　可愛いルックスが勤務されている方々の癒やしにも貢献しているようです。

接客案内用のマルチロボットについても、2026年度の大阪府警広報官に任命されたことから、マスメディアに登場する機会が増えており、売上拡大につながってくるものと期待しています。

また、新事業育成に際しては、プロジェクト制を導入し、プロジェクトディレクター（PD）に相応の予算執行権と人事権を認めることで、迅速な意思決定を可能にしています。加えて、私も出席するプロジェクト取締役会を隔月で開催し、事業の進捗をモニタリングしています。

新事業では、当初の見立てと異なることが起こり得ます。その場合には、PDが果断に方向転換できるよう、私自身も議論を行い、必要なときには背中を押しています。

商用e-モビリティプロジェクトでは、当初の想定顧客で


工場・倉庫等で活躍する「パワフルロボット」

あった商用車OEMよりも、物流・流通事業者の方の電動化ニーズが強く、導入の時間軸も早いことが分かってきました。そこで、ターゲット顧客を変更し、既存車両のエンジン等を取り外してモータ等を搭載するレトロフィット形式により、ハイブリッドシステムを提供する方向へ転換しました。

今後、新事業においては、事業化を諦めざるを得ないプロジェクトも出てくると考えています。貴重な経営資源であるヒト・モノ・カネ、そして時間を浪費するわけにはいきません。投資したから続けるのではなく、「誰に、どんな価値を提供できるのか」を基準に、プロジェクトの継続・方向転換・撤退について判断していきます。

理想としては、プロジェクトを起案し、かつ、その事業を一番熟知しているPDにその判断をしてほしいと願っています。しかし、PDが判断に迷うようであれば、私自身が責任を持って判断していきます。

## 「働いてよかったと思える会社の実現」――人的資本の強化、変革意識の醸成

当社はマテリアリティに「働いてよかったと思える会社の実現」を掲げ、人的資本の強化に取り組んでいます。そのKPIとして、直接系従業員向けには「総合満足度」を、間接系従業員向けには2026年度から「ワークエンゲージメント」を設定しています。

2025年度調査において、直接系従業員の総合満足度は54.2％となり、初めて50％を超えました。総合満足度と相関度の高い上位3要因である「経営との信頼関係」「職場満足度」「仕事を通じた成長実感」が良化したことが背景にあり、 前年比で7ポイント改善したことを嬉しく感じています。

中でも、「経営との信頼関係」に対する評価が改善したことは、これまでタウンホールミーティングで続けてきた直接の対話が、少しずつ従業員の心に届いている証だと受け止めています。

タウンホールミーティングについては、2025年から従業員が意見を言いやすいよう、参加人数を1回あたり50人（工場では100人）に半減させました。また、経営層の思いがしっかり伝わるよう、説明資料も私が作成した上で、決まったテーマを設けず自由に質問を募ることにしました。

さらに2026年からは、営業部門や開発部門に比べて発言が少なかった製造部門において、質問を事前に収集し、代表者が社長・副社長と対話するパネルディスカッション形式に変更しました。すると、予定していた30分を大幅に超え、過去最長となる2時間に及ぶケースも出てきました。

参加者からの発言も、「嘱託にもボーナスを支給する考えはないのか？」「新事業だけが社内で注目されているように感じる。基幹事業で地道に頑張っている人にもスポットライトを当ててほしい」「組織変更で、業務負荷が増えている。対応策を考えてほしい」と、実にさまざまなものでした。

私としては、従業員が語ってくれた本音ですので、真摯に受け止め、しっかりと考えを伝え、また必要なケースは具体的な対応につなげることで、経営に対する信頼をさらに高めていきたいと思っています。

また、新事業創出をはじめとした事業戦略を完遂させる


タウンホール MTG の様子

ためには、これまでのやり方や時間軸を「変革」させる必要があります。その考えを従業員に浸透させるため、「脱エクセディに挑戦、超エクセディを実現」というスローガンを掲げています。

「脱エクセディ」とは、従来の時間軸や取り組み方法を見直し、変えるべきものを変革することです。「超エクセディ」とは、長期ビジョンKPIや事業戦略の2030年度目標を達成し、「従来のエクセディ」を超越することです。このスローガンとともに、変革の必要性をタウンホールミーティングやイントラネット上の動画配信を通じて、繰り返し発信しています。

加えて、変革意識を醸成するには、異なる企業文化を体感してもらうことが効果的だと考え、出資先のスタートアップ企業への出向や、シリコンバレーで開催される新事業創出に関する研修への派遣も行っています。さらに、受動的になりがちな従業員の主体性を育むべく、キャリアの自律化を狙ったキャリアチャレンジ制度の利用も推奨しています。

「人は育てるものではなく、自ら育つもの」というのが私の信念です。環境や機会の提供により、変革意識の醸成と従業員の成長を図っていきたいと考えています。

こうした取り組みの下、変革意識が徐々に高まっているとはいえ、具体的な成果に十分結び付いているとは、まだ考えていません。日頃の業務を見ていると、意識は変わりつつあります。しかし、それが新製品、新規顧客、業務効率化、収益改善といった目に見える結果になるには、まだ時間が必要です。今後は、意識の醸成にとどまらず、具体的な成果につなげていくことに注力します。

前述の通り、私は若い頃、エクセディアメリカの立ち上げに挑戦しましたが、非常にエキサイティングな経験でした。

当社は長期ビジョンに「ときめきと情熱を感じられる魅力的な会社」を掲げています。「ときめき」や「情熱」をつかみ取るのは従業員自身ですが、そのために会社は機会と環境を提供しなければなりません。従業員が挑戦し、成長し、働いてよかったと感じられる会社を、従業員と一緒につくっていきたいと考えています。

## 「攻めのガバナンス」の実践

当社は、受動的な事業運営体質を脱却し、自ら事業テーマや将来像を定義し、迅速に意思決定できる経営体制の実現に向けて取り組んできました。2025年度には、取締役会における独立社外取締役の過半数化を実現し、2026年6月には指名委員会等設置会社へ移行しました。これにより、取締役会による監督機能と、執行側による業務執行の責任をより明確にしています。

指名・報酬・監査の各委員会についても事務局を設置し、社外取締役がより実効的に役割を果たせる体制を整えています。

私が考える「攻めのガバナンス」とは、失敗しないように動かないことではありません。必要なリスクを取るべき場面で、十分に議論した上で決断することです。そして、うまくいかなかったときには、早く認め、早く方向転換することです。経営者として、投資する判断だけでなく、やめる判断からも逃げないつもりです。

成長投資については、資本配分の規律を守りながら、新事業創出に資金を投下していきます。政策保有株式は2025年度に全株を売却し、2026年度には非稼働資産の収益化も予定しています。創出した資金を成長投資と人的資本に振り向けることで、資本効率と成長性の両立を図ります。

また、取締役会における議論を活性化するため、社外取締役に向けて取締役会議題に関する事前説明会を行っています。新事業の進捗や、案件への資金・人財投入の優先順位について、社外取締役からも厳しく率直な意見をいただいています。こうした議論こそが、当社の意思決定の質を高め、変革を前に進める力になると考えています。

攻めのガバナンスを実践するための基盤は整いました。これから問われるのは、新たな制度のもと、成長投資を実行し、新事業を育て、必要なときには撤退を決断できるかどうかです。今後は、ガバナンス体制を実際の成長投資、事業ポートフォリオの転換、人財の活躍へと結び付け、その実効性を示していきます。

## 最後に

昨年の統合報告書でもお伝えしましたが、私の目標は当社を「稼ぎ続ける会社」にすることです。この目標は、昨年度から変わっていません。「稼ぐ力」を高め、その稼いだ資金を成長投資や人的資本に積極的に投下することで、さらなる事業拡大や新事業創出につなげていく。この拡大再生産の事業サイクルを回すことが、企業理念である「喜びの創造」の実現につながっていくと考えています。

そのためには、「攻めのガバナンス」体制が必要不可欠です。今回のガバナンス変革によって、必要な意思決定を迅速に行い、成長投資を実行し、必要に応じて事業の方向転換や撤退を判断するための基盤が整いました。

しかし、これからが本当の勝負です。私自身、「攻めのガバナンス」を掲げるだけでなく、日々の経営の中で実践していきます。従業員、お客様、社会、株主の皆様に、「エクセディは変わった」と実感していただける成果を、一つずつ積み上げていきます。

「稼ぐ力」を「稼ぎ続ける力」へ。エクセディは、変革を成果に変えていきます。これからのエクセディに、ぜひご期待ください。

**全従業員における「変革」意識の浸透度分析**

| | 従業員分類 | 2024 年度 | 2025 年度 | 差異 |
|---|---|---|---|---|
| **革新的な風土**<br>（私の職場は仕事の改善や改革を継続的に実施している） | 直接系 | 3.53 | 3.75 | +0.22 |
| | 間接系 | 3.53 | 3.73 | +0.20 |
| **失敗を受容する風土**<br>（私の職場は失敗を責めず、解決策を一緒に考えてくれる） | 直接系 | 3.34 | 3.53 | +0.19 |
| | 間接系 | 3.58 | 3.69 | +0.11 |

■ 今中計のスローガンである「変革」意識が直接系＆間接系双方の従業員に浸透傾向



経営戦略推進及び
IR 担当役員による

# 「誌上公開SR」

## 財務戦略のその先へ
## ― 収益力(R)をどう高めるか



取締役代表執行役副社長
経営戦略推進本部長　豊原 浩

「資本政策はかなりやり切っている」
「対話内容を誠実に経営に反映している会社だ」
こうした声をはじめ、株主や投資家の方々との対話の場において前向きな評価をいただく機会が増えてきました。また、財務戦略の着実な実行によるROE改善やPBR1倍割れの解消、対話内容の開示や経営への反映について評価を頂戴しています。一方で、評価の重心は次の論点へ移りつつあります。基幹事業の収益力の維持・向上や新事業の収益化、そしてその成長性をどう示していくかが問われています。本稿では、こうした実際の株主や投資家との対話履歴を踏まえ、現在の論点と当社の考え方を整理しました。

### BEV化に伴い、内燃機関車市場が縮小していく中で、いかに稼ぎ続けるか

**Q　貴社の主力商品はAT車用トルクコンバータとMT車用クラッチであり、いずれも内燃機関車向けです。BEV化に伴い、中長期的にトルクコンバータやクラッチは販売数量減少が避けられない中で、利益水準をどのように維持されるのでしょうか?**

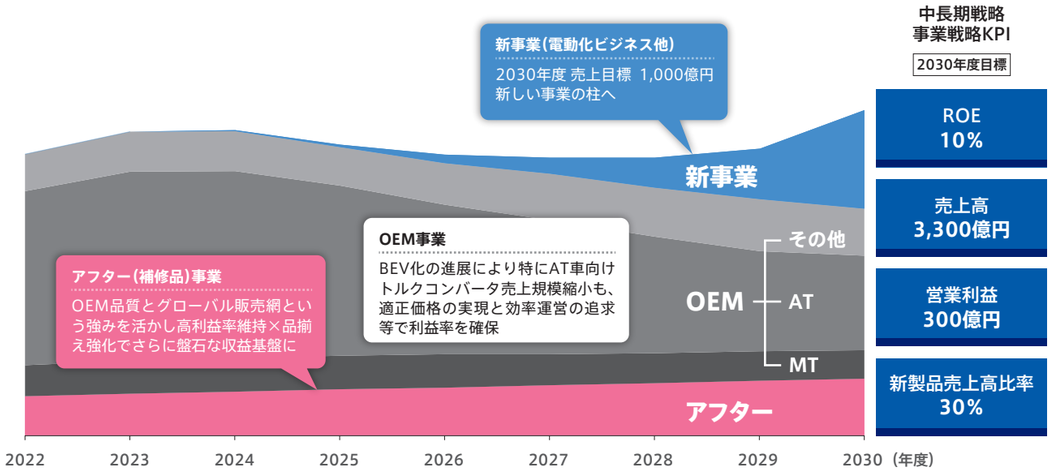
A　本件については、新車向けOEM事業と補修部品向けアフター事業に分けて考える必要があります。まずは新車向けOEM事業です。2030年度に向けてMT車用クラッチの販売数量は微減を予測しています。クラッチの主なターゲットは中大型トラック市場なのですが、現状の技術では中大型トラックの電動化は容易ではなく、この市場は今後も大きく縮小しないと見ています。また、AT車用トルクコンバータの販売数量は徐々に減っていきますが、無くなる訳ではありません。OEM/AT事業につきましては収益性の改善に注力しています。生産能力の整理や拠点再編を進めながら、原材料や労務費の上昇分を売価に転嫁してきました。足元ではコストアップ分を概ね売価転嫁できる状況になっていますが、今後はそれだけでは十分ではありません。販売数量が減少する環境下においても事業を継続し、安定供給を維持するためには、原材料費や労務費に加え、生産設備の維持や固定費の回収、さらには事業継続に必要な利益を確保できる価格水準が必要です。当社は、こうした考え方に基づき、AT事業において営業利益率8%水準を確保できる適正価格の実現を目指しています。これまでのように販売数量の増加によって収益を確保する考え方から、適正な価格によって収益性を維持・向上させる考え方へと転換を進めています。2026年度の業績予想も、販売数量の減少を織り込みながら、販売価格の適正化によって利益を維持する前提で組み立てています。
次に、補修部品向けアフター事業です。当社のアフター事業における現在の中心商品はMT車用クラッチです。クラッチは摩擦による摩耗が発生するため、定期交換需要があります。先ほどOEM/MT市場が大きく縮小しないと申しましたが、アフター /MT市場については概ね横ばいと見ております。また、当社のブランドや海外販路といった強みを活用することで、OEM事業に比べ高い利益率を実現しています。さらに、従来のMT補修品に加え、AT構成部品やブレーキ、サスペンションなどの商材を当社の海外販路に乗せることで、アフター事業をより厚い収益基盤にしていきたいと考えています。

### 事業ポートフォリオ転換の正念場と新事業の見極め

**Q　2026年度から2027年度は基幹事業(既存事業)の売上高が減少する一方、新事業はまだ立ち上げ途上にあり、利益貢献もこれからの段階と理解しています。言わば一時的な「踊り場」となる可能性がありますが、この局面をどのように乗り越えていく考えでしょうか。また、新事業については複数の案件が進行していますが、それぞれの進捗や収益化の見通しをどのように評価し、経営資源を配分していくのでしょうか。**

A　2026年度から2027年度は、まさに当社にとって正念場だと思っています。もともとこの時期が、基幹事業の売上高減少と新事業の立ち上がりが重なる端境期になると見ていました。現在の中期経営計画も、その局面を乗り越えることを前提に策定したものです。2025年度は、中国やタイにおけるトルクコンバータ需要が想定ほど減少せず、電動化の進展もやや後ろ倒しとなっていたため、基幹事業の収益力は当初想定より維持できています。ただし、この環境は一時的なものと見ており、事業構造の転換が必要である点に変わりはありません。この局面を乗り越えるためには、基幹事業において適正価格の実現やコスト構造の見直しを通じて収益力を維持・向上させるとともに、その収益を原資に新事業の立ち上げを前倒しで進めることが重要と考えています。

### 2030年度に向けた事業ポートフォリオ転換イメージ




### 事業戦略 / 基幹事業：中期経営計画 REVOLUTION2026

- 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 目標 |
| 基幹事業 | AT (OEM＆アフター) | 1,997 65% | 1,883 62% | 1,776 60% | 124 6% | 157 8% | 148 8% |
| | MT (OEM) | 338 11% | 338 11% | 356 12% | 17 5% | 11 3% | 18 5% |
| | MT (アフター) | 400 13% | 417 14% | 424 14% | 91 23% | 104 25% | 104 24% |
| | その他 (TS･二輪･その他) | 352 11% | 379 13% | 401 14% | 33 9% | 35 9% | 35 9% |
| | | 3,087 100% | 3,017 100% | 2,957 100% | 265 9% | 307 10% | 305 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

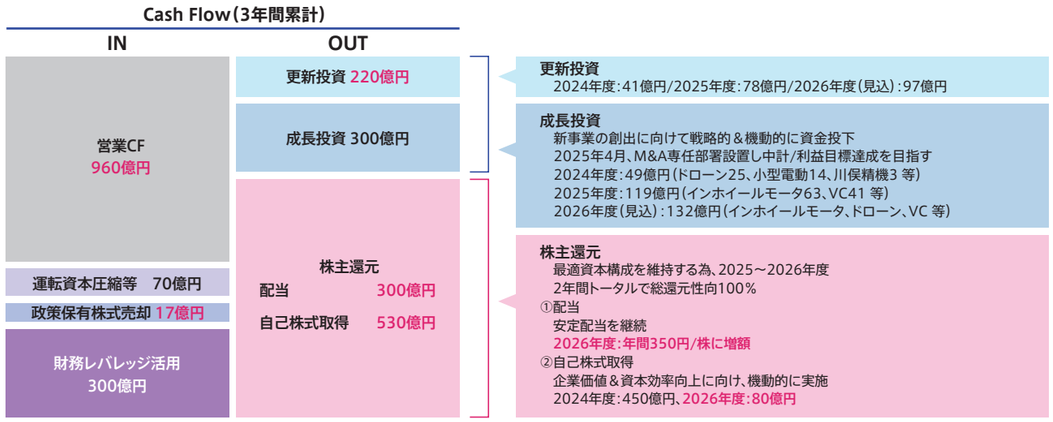
基幹事業で確保した利益を次の成長領域へ振り向けることで、事業ポートフォリオの転換を着実に進め、「踊り場」を越えていきます。
ただし、新事業であれば何でも続けるという考えではありません。案件ごとの進捗や事業化の可能性を見極めながら、成長が期待できる領域へ経営資源を重点投入していきます。実際の進捗を見ると、想定通り進んでいるもの、見直しを行っているものと、案件ごとに差が出てきています。例えばよくご質問をいただくインホイールモータビジネスについては、事業成立に向けた判断軸が比較的明確な案件であると捉えています。既に試作段階に入っており、今後は量産案件として採用されるかどうかが重要な判断ポイントになります。量産段階に移行できれば、顧客採用を前提に販売数量が拡大し、収益貢献が具体化していきます。一方で、量産化に至らない場合には、その時点での検証結果を踏まえ、事業としての継続可否を判断していきます。
他方、ドローンについては、用途の広がりや外部環境の変化によって、事業規模が当初想定から変動する可能性があります。商用e-モビリティについては、市場ニーズの手応えは一定程度確認できているものの、ビジネスモデルやパートナー関係の構築など、事業成立に向けた前提条件を見極めている段階にあります。このように、新事業は一つに依存するのではなく複数の案件を持ちながら、進展が見込まれるものに経営資源を振り向けていく考え方です。最終的に見ているのは、収益に繋がるかどうかです。
また、投資家の皆様に事業成長性をご理解いただくことも重要だと考えています。新事業については、事業の進捗や将来性が適切に伝わるよう、今後も開示の充実に取り組んでいきます。

## 資本を何に使うのか

**Q　これまでの財務戦略及びキャピタルアロケーションについては一貫性があり評価しています。一方で、今後は成長投資の具体的な使途について、より説明が求められると考えています。**

A　財務戦略においては、ROE改善に向けて最適な自己資本比率を意識し、成長投資資金を確保した上で、超過した資本は株主還元に充てるという方針で進めてきました。足元では、営業キャッシュフローの上振れや政策保有株式の売却などにより資金余力が改善しており、成長投資を優先しつつも、株主還元の拡充を決定しています。
具体的には、2025年度から2026年度にかけては総還元性向100%を基本とし、配当および自己株式取得を組み合わせた形で株主還元を実施していきます。配当についてはDOE5%を下限とした安定配当を維持しつつ、2026年度は年間350円/株まで増額する計画としています。

### 2024年度-2026年度のキャピタルアロケーション




▸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）

### 資本効率向上＆財務健全性を両立し、継続的な株主還元を実施

| | 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（中間：30円 期末：30円） | 90円（中間：40円 期末：50円） | 90円（中間：45円 期末：45円） | 120円（中間：60円 期末：60円） | 250円（中間：100円 期末：150円） | 300円（中間：150円 期末：150円） | 年間 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 | 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 |
| JCR長期格付 | A＋ | A＋ | A＋ | A＋ | A＋ | A＋ | A＋ |

**【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**
**2026年度：資本配分の規律（成長投資＆株主還元のバランス）を遵守しつつ、資本効率性を改善すべく、配当（年間350円）＆自己株式取得（立会市場。80億円）を実施中。**
**2026年4月、格付A＋（JCR）を維持**
**【中計期間終了後】**
**適正な自己資本比率（60％）超過分につき、配当を中心に還元予定 <安定配当継続>**

※1 DOE＝DPS÷期首期末平均BPS×100にて算出　※2 2025年度・2026年度の2年間トータル

また、自己株式取得についても、2024年度に450億円規模を実施し、2026年度も80億円規模で実施する方針です。一方で、成長投資枠については、新事業の立ち上げやM&A向けを中心に300億円規模を確保しています。あくまで成長投資に優先配分しながら、案件の進捗と投資余力を踏まえて株主還元を柔軟に実施していく考えです。

## なぜ今ガバナンス体制を変えるのか

**Q　2026年6月における指名委員会等設置会社への移行はかなり踏み込んだ判断だと思います。制度変更というより、経営のあり方そのものを変えようとしているように見えますが、その狙いをもう少し具体的に教えてください。**

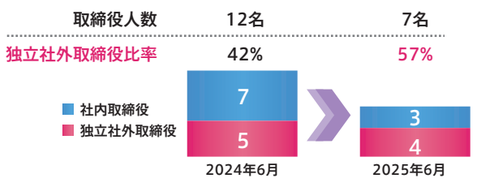
A　教科書的には「監督と執行の分離」が目的ということになりますが、当社にとっての本質な目的は、意思決定のあり方そのものを変えることです。これまで自動車業界の中で、我々の仕事は基本的にお客様から提示されたテーマや要求に応えることでした。何をやるべきかは既に決まっており、我々はそれをどう実現するかを考える立場でした。結果として、開発、調達、製造など各部門がそれぞれ動き、合議で進み、誰が意思決定したのか分からないままでも仕事は回っていました。既存事業が右肩上がりに拡大していく局面はそれで良かったのですが、新事業を創出・育成するにはこのやり方では限界があります。新事業では、何をやるのか、どこに投資するのか、そして期待した成果が得られなかった場合にはいつ撤退するのかまで、自ら判断しなければなりません。そのためには、誰がどのような考えで意思決定したのかを明確にし、結果に対する責任の所在もはっきりさせる必要があります。
指名委員会等設置会社へ移行したのは、単に監督と執行を分離するためだけではありません。執行側が明確な権限と責任を持って意思決定を行い、取締役会はその意思決定が当社の中長期的な企業価値向上につながるものかを監督する、そのような仕組みに変えることが目的です。また、監査についても単なる法令遵守の確認にとどまらず、

## 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**

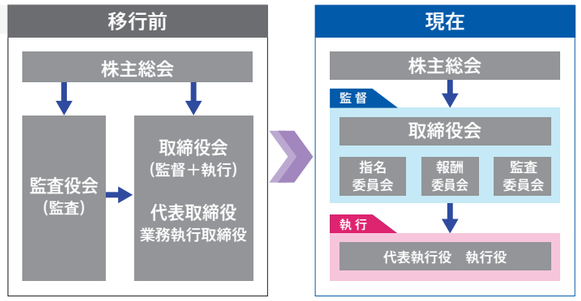
- 独立した客観的な立場から、実効性の高い監督を実施
- 女性取締役2名（取締役7名中、約3割）を含む体制




**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

執行サイドの経営判断が当社の中長期戦略の実現につながっているかを検証する機能が必要だと考えています。そのため、監査委員会の下に事務局として専任組織を設置し、将来の経営人財候補者を配置しています。これは監査委員会を、経営を監督する場であると同時に、次世代経営人財を育成する場としても活用していく考えです。

こうした考え方の下、取締役会やモニタリングの運用方法も見直しています。取締役会における議論テーマを中長期戦略・中期経営計画のサイクルに合わせて年間で設計し、プロジェクト単位での進捗モニタリングと継続可否判断、経営資源配分の見直しまで含めた一体運用を行っています。単なる議論テーマの設計にとどまらず、進捗確認から意思決定までを一連のサイクルとして回している点が特徴です。

さらに、社外取締役の実効性の向上にも努めています。取締役会だけでは各議題に対し十分に論議しきれないため、取締役会の1週間前に私から社外取締役に議題の事前説明会を行い、取締役会における論議を活性化させています。ガバナンス体制を変えるだけでは意味がありませんので、運用面についてもかなり踏み込んだ見直しを進めています。

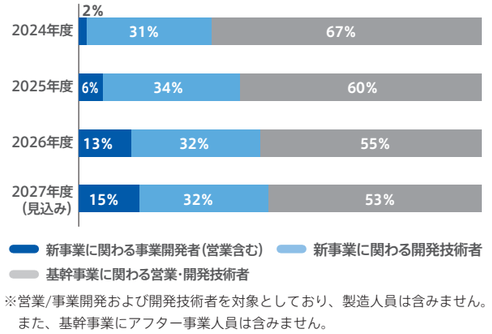
### 人と組織は変わったのか

**Q　制度や戦略が変わっても、人と組織の動き方が変わらなければ本当の変革にはならないと思います。そこはどう進めていますか。**

A　そこは一番時間がかかるところだと思っています。これまでの自動車業界は、失敗が許されない前提の中で、上司に確認し、承認を受けることで責任を回避するという動き方になっていました。いわゆる「お伺い文化」です。このままでは新事業は生まれませんので、まず行動規範から「ホウレンソウ」という言葉をなくし、従業員一人ひとりが自分で考え、決めて動くことを求めるようにしました。もっとも、行動規範を変えるだけで組織文化は変わりません。そこで2026年度には人事制度も抜本的に見直しています。従来は勤務年数や職能に紐づいた評価の比重が高い制度でしたが、現在は、「役割やミッションに対する責任を明確にする」、「結果によって評価する」という考え方へ軸足を移しています。新事業では、自ら考え、意思決定し、その結果に責任を持つことが求められます。そのため、行動規範だけでなく、評価や処遇の仕組みについても一体で見直しました。加えて、2025年2月に導入した従業員向け株式報酬制度も変化を後押しする一つの要素になっています。本制度に同意する全ての従業員に一人あたり200万円規模の当社株式を付与しましたが、以前に比べると、会社の利益や株価を意識した会話を耳にする機会が増えました。自分たちの行動が企業価値の向上につながっているという認識は、徐々に広がりつつあると感じています。

人財配置面でも変革を進めています。新事業関連人財は2024年度から2026年度にかけて1.5倍に増加しました。また、出資先のスタートアップ企業への人財派遣も拡大しています。出向者数は2024年度の12名から2026年度には37名まで増加しました。新事業の立ち上げや育成を実地で経験させることで、当社内では得にくいスピード感や意思決定力を身につけてもらうことが狙いです。まだ完全に従業員に変革意識が根付いたとは思っていませんが、行動規範、人事制度、報酬制度、人財配置を見直すことで、自ら考え、決めて動ける人財を増やし、変革を加速させていきたいと考えています。

**新事業・基幹事業における営業/事業開発および開発技術者の人数割合※**




※営業/事業開発および開発技術者を対象としており、製造人員は含みません。
また、基幹事業にアフター事業人員は含みません。

### 今後投資家はどこを見るべきか

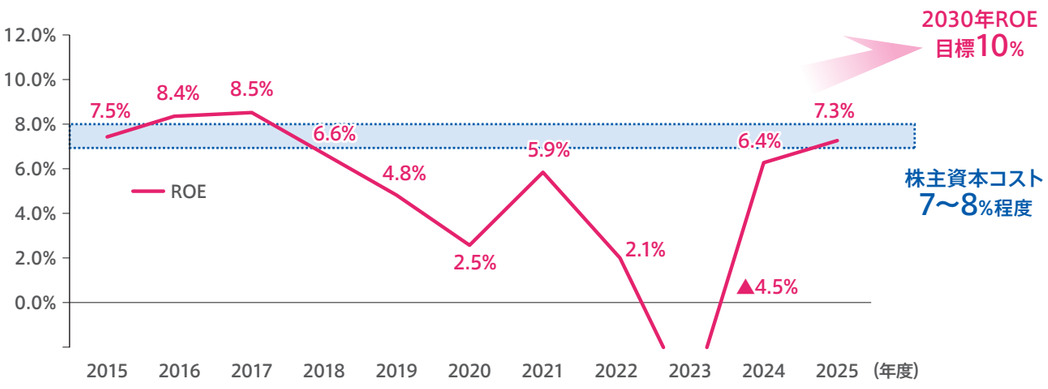
**Q　今後、投資家は貴社のどこを見ていくべきでしょうか。**

A　シンプルに言うと2つです。基幹事業で利益を創出し続けられているか、そして、新事業が着実に立ち上がってきているか。この点に尽きます。これまでは財務戦略面での評価が中心でしたが、これからは事業戦略の中身が問われる段階になります。我々は事業戦略の成果で評価される会社に変わる必要があります。その点を見ていただきたいと思います。

今後も株主・投資家の皆様との対話を重ね、その中でいただく率直なご意見やご指摘を経営に活かしていく所存です。そして、基幹事業の収益力強化と新事業の成長を通じて事業ポートフォリオ転換を進め、ROEの向上と資本コストを上回る収益性の実現につなげていきたいと考えています。

ご案内：
当社では株主・投資家様との対話を引き続き強化してまいります。ご興味をお持ちいただけましたら、株式会社エクセディESG・IR推進部までご連絡をお願いします。
IR窓口：info@exedy.com

## ROE の推移と資本コストを上回る水準の実現に向けた取り組み




▸株主資本コストは7～８％と試算
▸ROEの向上と株主資本コストの低減を両輪とし、SR・IRの強化を通じて企業価値向上を実現していく

# 財務戦略

## 事業環境変化に対応した財務戦略の進化

当社は、事業環境の変化を踏まえ、財務戦略を段階的に進化させてきました。資本効率を重視した戦略への転換と最適資本構成の実現を経て、現在は収益力を軸とした企業価値向上に取り組んでいます。これまでAT事業を中心とした成長戦略のもと能力増強投資を進めるとともに、財務健全性を重視し、自己資本を積み上げてきました。しかしながら、電動化の進展により事業環境は大きく変化しており、既存事業を前提とした成長の持続性について再評価を行いました。これを踏まえ、事業ポートフォリオの転換と連動した財務戦略の見直しを進め、最適資本構成の実現と資本効率の改善を達成しました。今後は、資本効率の改善に加え、収益力の強化を通じたROEの持続的向上を図り、企業価値のさらなる向上を目指します。

### AT事業成長前提の投資拡大

2001年～
アイシン社と資本・業務提携
2010年～
AT事業のグローバル展開を加速
→トルクコンバータ増産投資に備え、**自己資本を積み増し、高い自己資本比率が継続**

### 事業環境変化の認識と対応

2019年頃～
電動化進展、AT事業の縮小を想定
2021年
新事業創出＆事業ポートフォリオ転換を検討
→「長期ビジョン」を策定
2023年
電動化進展を踏まえAT事業資産を見直し（減損計上）

### 財務戦略の推進

2024年4月
将来的な株主構成変化を見据え
「中長期戦略」＆
中計「変革REVOLUTION2026」策定
→事業・資本の両面で先行的に構造転換
2024年5月
アイシン社との資本提携解消
2024年10月
最適な資本構成実現に向け財務戦略見直し

### 最適資本構成の実現

2024年10月～
財務戦略を実行（自己株式取得・増配）
2025年4月
最適な資本構成を実現し、資本効率改善（ROE向上）
↓
**PBR1**倍回復

### 収益力の強化へ

2026年～
企業価値向上の軸足を「資本構成」から「収益力」へ

基幹事業における適正価格折衝の推進、アフター事業の拡大、新事業創出を通じた事業ポートフォリオ転換の実現により、収益力強化を通じたROEの持続的向上へ

## 株主との対話を踏まえた財務戦略の転換

株主との対話を起点に財務戦略を刷新。財務レバレッジの活用やキャピタルアロケーションの見直しを遂行し、2025年3月期にはROE目標を2年前倒しで達成、2026年3月期にはPBR1倍割れを解消しました。成長投資を確保しつつ、継続的な増配や機動的な自己株式取得も強化しています。今後は、収益力の強化へと軸足を移して企業価値向上を図っていきます。

| 課題（2024年3月末時点） | 大口株主との対話（2024年6–9月） | 財務戦略の更新（2024年10月） | 取り組みと成果（2026年3月末時点） |
|---|---|---|---|
| PBR1倍割れの常態化 <PBR:0.7倍><br>①株主資本コストを下回るROE <自己資本比率: 67.9%><br>②BEVシフトに伴うトルクコンバータ需要の減退 | ROE改善:7社 | ROE目標(2026年度:6%)達成に向け、財務戦略を更新 | 中計1年目の2024年度に中計ROE目標を"2年前倒し"で達成(ROE:6.4%)<br>2年目の2025年度実績は7.3%とさらに向上<br>PBR:1.07倍に改善※1 |
| | バランスシート(BS)方針の策定:7社 | 最適な自己資本比率(60%)を算出、2025年度末迄の達成方針を策定 | 2024年度末、最適なBSを"1年前倒し"で構築<br>2025年度末、最適自己資本比率を継続<br>(自己資本比率:60.2%、JCR格付A＋維持※2) |
| | 株主還元の見直し | CF＆株主要望を勘案、財務レバレッジ活用等を織り込み、キャピタルアロケーションを更新 | 財務レバレッジ活用(300億円)＆運転資本圧縮により以下実施の資金を捻出 |
| | 増配:4社 | | 増配　2024年度　年間120円→250円<br>2025年度　年間250円→300円<br>2026年度　年間300円→350円(予想) |
| | 不要（成長投資優先）:2社 | | 成長投資資金の確保（300億円） |
| | 自己株式取得:1社 | | 自己株式取得<br>2024年度　150億円＋300億円(計450億円)<br>2026年度　80億円 |

※1: 2026年3月末時点　※2: 2026年4月15日公表

## 最適自己資本比率の考え方

BS項目別のリスク量、資本コスト、格付けに基づき「最適資本構成（自己資本比率60%程度）」を策定・実現しました。今後もこの方針を維持し、成長投資資金を確保した上で、適正水準を超える超過資本は株主還元します。この財務戦略を基盤として、収益力の強化とROEの持続的向上を追求します。

**事業環境認識**

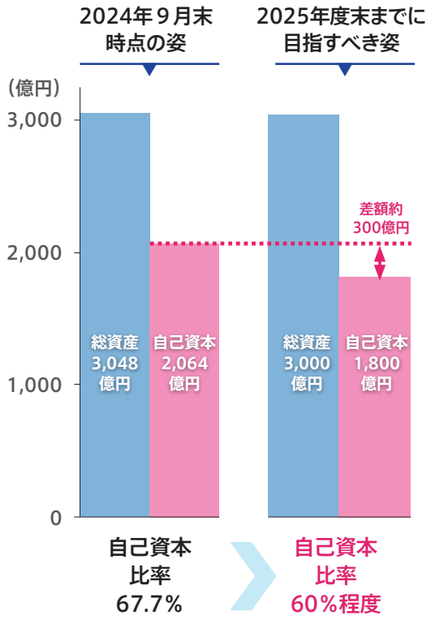
- カーボンニュートラル
- 電動車シフト
- リコール等のイベントリスク

**当社を取り巻く環境を考慮し、資本構成を検討**

**バランスシートアプローチ**
BS項目別リスク量の積み上げによる適正資本の算出

**トレードオフ理論に基づくアプローチ**
資本構成の最適化による WACC低減

**格付けアプローチ**
高格付の維持による負債コスト低減



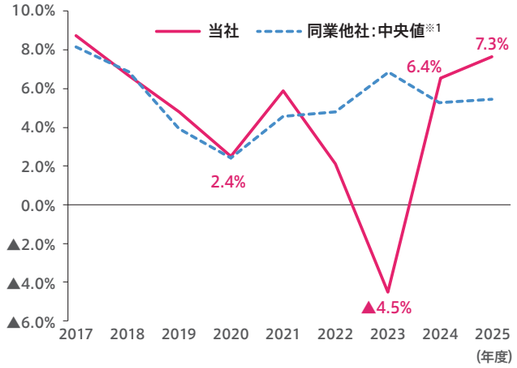

総資産を3,000億円程度と想定した場合

# 財務戦略

## ROE改善と資本市場評価の推移

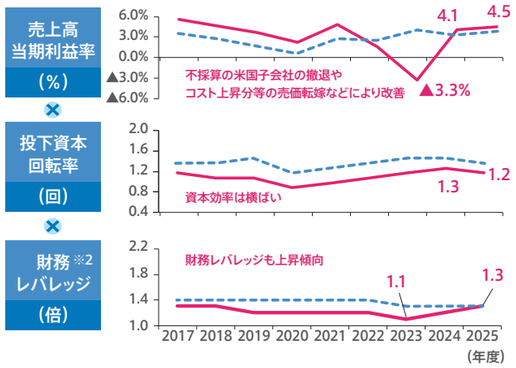
### ❶ ROE推移

ROEは一時的な低下を経て回復基調



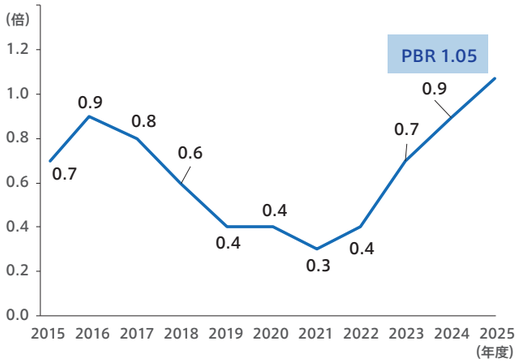

### ❷デュポン分解

ROE上昇は売上高当期純利益率＆財務レバレッジの改善による



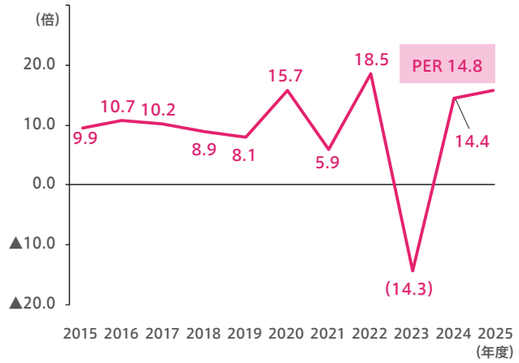

### ❸PBR推移

PBRはROE改善に伴い1倍割れを解消



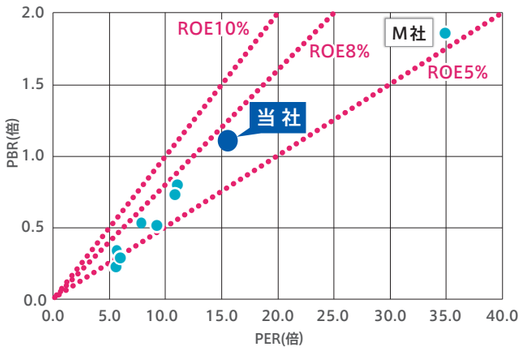

### ❹PER推移

資本市場評価は改善も、成長期待のさらなる醸成が課題




### ❺同業他社との比較※3

ROE改善により資本市場評価は改善、なお向上余地




**ROE改善により資本市場評価は回復。収益力の強化でさらなる向上へ**

財務戦略の着実な実行により、収益性および資本効率は改善し、ROEは回復基調へと転じました。それに伴い、PBR・PERといった市場評価指標にも改善が見られ、当社の資本市場における評価は着実に回復しています。一方で、ROEはいまだ資本コストを十分に上回る水準には到達しておらず、資本効率のさらなる向上が求められる段階にあります。今後は、財務戦略を維持しつつ、事業戦略の推進により収益力を高めることで、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

※1: 輸送用機器に分類される、東証プライム市場上場の自動車部品製造会社24社　※2: 投下資本÷株主資本（期首期末平均）で算出
※3 :駆動系を中心とする自動車部品メーカー９社を対象。株価は2026年7月末時点。PER・PBRは各社開示情報等をもとに当社にて算出





# SR・IR戦略

2024年4月以降、当社はIR体制を整備し、株主・投資家の皆さんと積極的に対話を行ってきました。そして、対話の際に頂いたご要望を取締役会で共有し、それを基に論議を行い、当社の中長期的な企業価値の向上に資すると判断したものについては経営に実装させてきました。その具体的な内容につきましては次のページに掲載しています。

## SR＆IR戦略

| | |
|---|---|
| SR戦略 | 株主資本コストを低減する為に、株主との対話拡充により情報の非対称性の軽減に努め、企業価値向上に資する株主の意見を経営に実装することで当社業績に対する投資家の確信度を高めていく |
| IR戦略 | 当社株式の出来高向上＆株主構成の変革（同業他社比、個人株主比率が過大）を企図して、開示情報を拡充しつつ、中長期保有指向のファンダメンタル重視の機関投資家＆アナリストへ能動的にアプローチしていく |

**経営のPDCA**

対話内容を取締役会、経営会議で論議し、さらなる経営改善へ

## SR＆IR体制

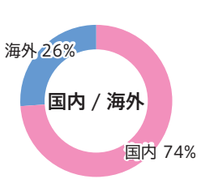
担当役員：取締役代表執行役副社長、担当部署：ESG・IR推進部（2024年4月設立、専任者２名）

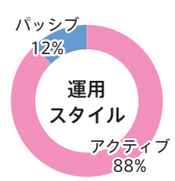
| 各イベント対応担当者 | 取締役代表執行役社長 | 取締役代表執行役副社長 | 経営戦略推進本部 サステナビリティグループ長 兼 ESG・IR推進部長 |
|---|---|---|---|
| 決算説明会 | ● | ● | |
| SR MTG | | ● | |
| IR スモールMTG | | ● | |
| IR 1on1MTG | | | ● |

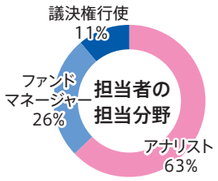
## 対話を行った株主・投資家の概要（2025年度）

| | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|
| 対話先数　※のべ社数 | 71 | 137 |
| 1 on 1 IR MTG | 46 | 52 |
| SR MTG | 8 | 16 |
| 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）




代表執行役副社長が対応する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（要旨）

株主・投資家との対話では、資本効率の改善に対する評価とともに、収益力の持続性や成長性に対する視点から、以下の論点が継続的に論議されています。これらの論点については、本統合報告書において整理・説明しています。

| 対話内容 | 説明ページ |
|---|---|
| 資本効率（ROE、自己資本水準）および株主還元の考え方 | ＞ P.17 |
| 数量減少を前提とした適正価格の実現と収益性維持 | ＞ P.14 |
| 基幹事業（AT/MT）の需要見通しと事業構造転換 | ＞ P.46 |
| アフターマーケット拡大による収益基盤強化 | ＞ P.48 |
| 新事業の進捗および収益化の確度と時間軸 | ＞ P.50 |
| 成長投資と株主還元のバランス | ＞ P.16 |

# SR 戦略：株主からの主な意見①

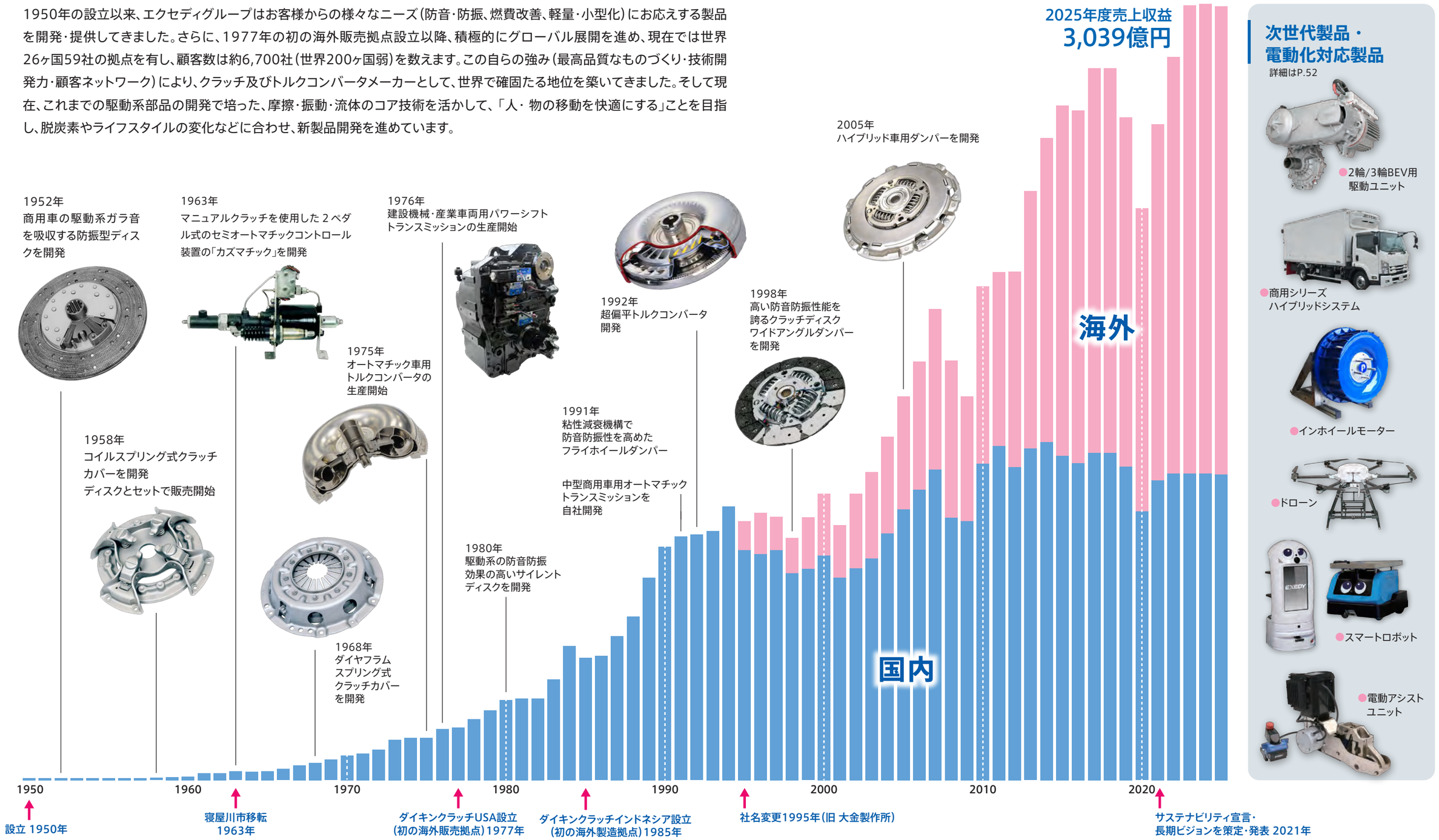
| 項目 | 年度 | 意見 | 対応 |
|---|---|---|---|
| ROE 改善 & 最適な資本構成 | FY2024 | **①この 1 年で ROE を大きく改善できたので、2030 年度の ROE 目標（8%）を前倒しにして欲しい（7 社）**<br>**② 2030 年度の ROE 目標を引上げて欲しい（3 社）**<br>・ROE10% 以上を目指して欲しい（2030 年度以降でも可） | **①② 2025 年 10 月、2030 年度 ROE 目標の前倒し & 引上げを決定**<br>**（2027 年度）8%**<br>**（2030 年度）10%** |
| | FY2024 | **OEM 事業の営業利益率を改善させて欲しい（2 社）～含む売価の適正化折衝** | 年次値下げが一般的な自動車業界において、「売価の適正化折衝」は異例な提案となる為、2024 年 9 月・12 月開催の役員合宿にて議論。加えて、副社長が営業担当者と面直で対話し、同担当者のマインドセットを変革。BEV 化に伴い当社ビジネスが縮小していく中、供給責任を果たすには売価の適正化に係るお客様のご理解が不可欠となる為、2025 年 1 月からお客様宛て当社事情の説明を順次開始。現在、お客様と本件折衝を実施中 |
| | FY2024 | **ROE 改善に向けたバランスシートの考え方（特に自己資本水準）& それを実現する方法を検討して欲しい（7 社）** | 2024 年 10 月、最適な自己資本比率（68 → 60%）& 実現方法（増配 & 追加の自己株式取得 300 億円）につき、決定。**2025 年 4 月、最適な資本構成を実現済み** |
| 株主還元 | FY2024 | **最適な資本構成の実現の為、以下・株主還元を拡大して欲しい**<br><br>**①増配（4 社 : 国内 / パッシブ投資家）**<br>**・自己資本比率の適正化に向けて配当を高水準にすべき**<br><br>**②拡大不要（2 社 : 国内 / パッシブ投資家）**<br>**・当社は新事業を伸ばす時期。株主還元拡大は今ではない**<br><br>**③自己株式取得（1 社 : 海外 / アクティブ投資家）**<br>**・目標自己資本額を定め、余剰資本は自己株式取得に充当すべき** | 上記「最適な資本構成」の実現方法として、キャッシュフロー & 多様な株主意見を踏まえ、**総合的な判断により、2024 年 10 月、株主還元方針の見直しを決定。**増配 & 追加の自己株式取得を実行済み<br>**その後も最適資本構成維持のため随時アップデート**<br><br>2026 年 7 月開示の株主還元方針 :<br>2025 ～ 2026 年度　最適資本構成（自己資本比率 60%）を維持するため、総還元性向 100%<br><br>配当<br>安定配当を継続<br>2026 年度 : 年間 350 円 / 株に増額<br><br>自己株式取得<br>企業価値 & 資本効率向上に向け、機動的に実施<br>2024 年度 :450 億円、2026 年度 :80 億円 |
| | FY2024 | **下限配当へのコミットメントを強化して欲しい（2 社）** | **2024 年 10 月、株主還元方針に DOE を導入**<br>（2024 年 10 月）DOE4% を目指す<br>（2025 年 4 月）DOE5% を目指す<br>（2025 年 10 月）DOE5% を下限と設定 |
| ガバナンス体制 | FY2024 | **①モニタリングと執行の分離によるガバナンス強化 & 執行速度 UP を図って欲しい（1 社）**<br>**②指名・報酬委員会の実効性を改善して欲しい（3 社）**<br>**③役員報酬を KPI と連動させて欲しい（3 社）**<br>**④取締役の自社株保有を増加させて欲しい（1 社）** | 2025 年度上期、①～③につき、対応済み<br>①取締役会のスリム化（11 → 7 名）& 社外役員の過半数化により、ガバナンス強化 & 執行速度 UP に資する体制を構築<br>②両委員長に社外役員を任命、それぞれの事務局を人事部 & 人材組織開発部とし、職務や権限等を整理中<br>③役員報酬と連動させる KPI として、ROE を決定済み<br>**更なるガバナンス体制強化のため 2026 年 6 月、指名委員会等設置会社へ機関変更**<br>本「統合報告書 2026」にて詳細説明（90 ページ） |
| | FY2025 | 指名委員会等設置会社への移行の主旨を社外取締役·従業員に共有して欲しい（1 社） | **2026 年度上期、以下対応済**<br>（社外取締役）取締役会にて説明し入念<br>（従業員）タウンホールミーティング、社内広報ツールを通して説明 |
| | FY2025 | 役員報酬につき、中長期 KPI の導入を検討してもらいたい（1 社） | **2026 年度、報酬委員会にて検討**<br>**2027 年度の導入を目指す** |
| 人的資本の強化戦略 | FY2025 | **事業戦略と連動した人的資本戦略の策定 & 開示をしてほしい（3 社）** | **2026 年度、人的資本戦略を通じた企業価値創造ストーリーの策定（含む、新事業育成、AT 人員縮小・開発人員異動）に取り組み中**<br>本「統合報告書 2026」にて進捗状況説明 |

# SR 戦略：株主からの主な意見②

| 項　目 | | 年度 | 意見 | 対応 |
|---|---|---|---|---|
| 情報開示 | 事業戦略 | FY2024 | 2030 年度売上・利益目標の蓋然性を担保する情報（セグメント別の売上・利益目標等）を開示して欲しい（3 社） | 2026 年 3 月期第 2 四半期決算説明会資料にて開示済み |
| | | FY2024 | 貴社株価は割安。以下要因あり、開示を充実して欲しい（1 社）<br>①将来的な利益成長が信じられておらず。2030 年度目標の事業別利益額の見通しを開示すべき<br>②既存事業の残存者メリット最大化を実績として見せることが必要。AT 製品の値上げを是非実現させ、成果として開示して欲しい | ① 2026 年 3 月期第 2 四半期決算説明会資料にて開示済み<br>②前述の通り、2025 年 1 月からお客様宛て当社事情の説明を順次開始。現在、お客様と本件折衝を実施中 |
| | | FY2025 | 事業説明会（新事業、アフター事業等）を開催して欲しい（1 社） | 2026 年度 Q3 ～ Q4 にて副社長及び担当役員による事業説明スモール MTG を検討中 |
| | 新事業関連 | FY2024 | 新事業に係る売上目標の蓋然性を担保する情報を開示して欲しい（3 社） | 新事業 & 5プロジェクトに係る情報を2024年10月に開示済み（含む売上目標） |
| | | FY2024 | 成長投資に係るルールを開示して欲しい（2 社）～新事業や M&A に係る投資判断基準、撤退ルール等 | 「統合報告書 2025」にて開示済み（47 ページ） |
| | | FY2025 | 各事業の開示情報を拡充して欲しい<br>　将来性（4 社）<br>　～市場規模 & 狙うシェア ( 地位 )、施策 ( 含む、強み )、顧客評価<br>　各事業の進捗（2 社）<br>　～ポジティブなトピック、評価 | 本「統合報告書 2026」にて一部開示済み（50 ～ 57 ページ） |
| | 決算情報 | FY2024 | Q1、Q3 決算発表時も利益増減要因や事業・所在地セグメントマトリックスを織り込んだ補足資料を開示して欲しい（2 社） | 2026 年 3 月期第 1 四半期から対応を開始済み |
| | 人的資本 | FY2024 | 従業員満足度調査につき、以下を開示して欲しい<br>①分析結果 & 対策（1 社）<br>②企業価値向上との相関関係（1 社） | ①② 「統合報告書 2024」にて開示済み（51 ～ 52 ページ） |
| | | FY2025 | 従業員意識調査につき、階層別エンゲージメント分析を開示して欲しい（1 社） | 本「統合報告書 2026」にて開示済み（63 ページ） |
| | 自然資本 | FY2025 | 自然資本におけるグローバル基準に則った活動について開示して欲しい（1 社） | 本「統合報告書 2026」にて開示済み（78 ページ） |
| | ガバナンス | FY2024 | 指名・報酬委員会の活動情報を開示して欲しい（2 社） | 「統合報告書 2025」にて開示済み（84 ～ 87、93 ページ）<br>指名委員会等設置会社への移行後の活動については本「統合報告書 2026」にて開示済み（94 ページ） |
| | | FY2024 | 社外役員に係る活動情報を開示して欲しい（2 社） | 「統合報告書 2024」にて開示済み（82 ～ 85 ページ）<br>指名委員会等設置会社への移行後の活動については本「統合報告書 2026」にて開示済み（94 ページ） |
| | リスクマネジメント | FY2025 | サイバーセキュリティ体制の開示を拡充して欲しい（1 社） | 情報セキュリティ方針、平時体制 ( 情報セキュリティ委員会 )、有事体制について<br>本「統合報告書 2026」にて開示済み（101 ページ） |
| | コンプライアンス・人権 | FY2024 | 内部通報実績を開示して欲しい（1 社） | 「統合報告書 2024」にて開示済み（97 ページ） |
| | | FY2025 | 人権におけるグローバル基準に則った活動について開示して欲しい（1 社） | 本「統合報告書 2026」にて開示済み（75 ページ） |
| 従業員向け株式報酬 | | FY2024 | 取得済み自己株式の従業員付与により、中長期的に従業員が主要株主となる仕組み作りを検討して欲しい（2 社） | 人的資本の強化 & 従業員の経営参画意識の醸成を企図し、2025 年 2 月、従業員持株会向け譲渡制限付き株式付与制度を導入済み（2026 年 3 月末時点で同会は株主順位第 4 位） |

# 価値創造の歩み

1950年の設立以来、エクセディグループはお客様からの様々なニーズ（防音・防振、燃費改善、軽量・小型化）にお応えする製品を開発・提供してきました。さらに、1977年の初の海外販売拠点設立以降、積極的にグローバル展開を進め、現在では世界26ヶ国59社の拠点を有し、顧客数は約6,700社（世界200ヶ国弱）を数えます。この自らの強み（最高品質なものづくり・技術開発力・顧客ネットワーク）により、クラッチ及びトルクコンバータメーカーとして、世界で確固たる地位を築いてきました。そして現在、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。




## 次世代製品・電動化対応製品

詳細はP.52



●2輪/3輪BEV用駆動ユニット



●商用シリーズ ハイブリッドシステム



●インホイールモーター



●ドローン



●スマートロボット



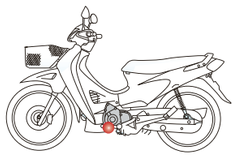
●電動アシストユニット

**創業期** 1950 – 1960
**国内外自動車メーカーからの信頼醸成・海外進出** 1960 – 1970 – 1980
**グローバル化による成長** 1980 – 1990 – 2000 – 2010
**変革への挑戦** 2010 – 2020

# At a Glance

当社は自動車・2輪車・建設機械・産業車両・農業機械などの駆動系部品を開発から生産まで一貫して行う総合メーカーとして、世界26ヶ国59社でグローバル展開しています。
※2026年3月末時点、自動車用部品（MT＆AT）が売上高の約９割で、世界トップクラスのシェアを誇り、アフタービジネスの顧客数は約5,500社に上ります。

## 2 輪





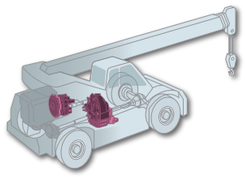
●湿式多板クラッチ



●湿式遠心クラッチ

自動車用クラッチで培った技術を活かし、東南アジアやインドで、2輪車用クラッチを生産

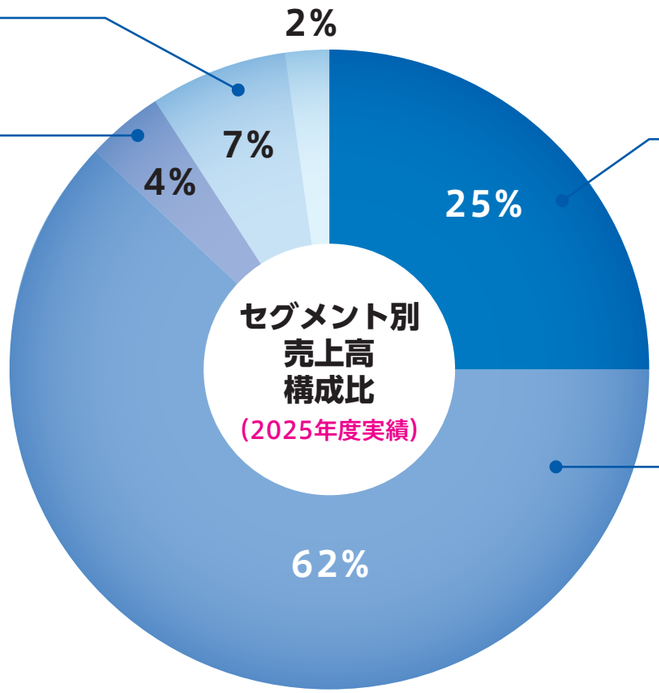
## TS



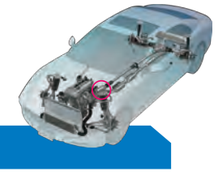


●パワーシフトトランスミッション

建設機械・産業車両・農業機械用部品等をオーダーメイドに近い様式で多品種少量生産




## 自動車用部品



### MT：OEM 向けクラッチ

**世界シェア22.1%**　**アフター顧客5,500社**



●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

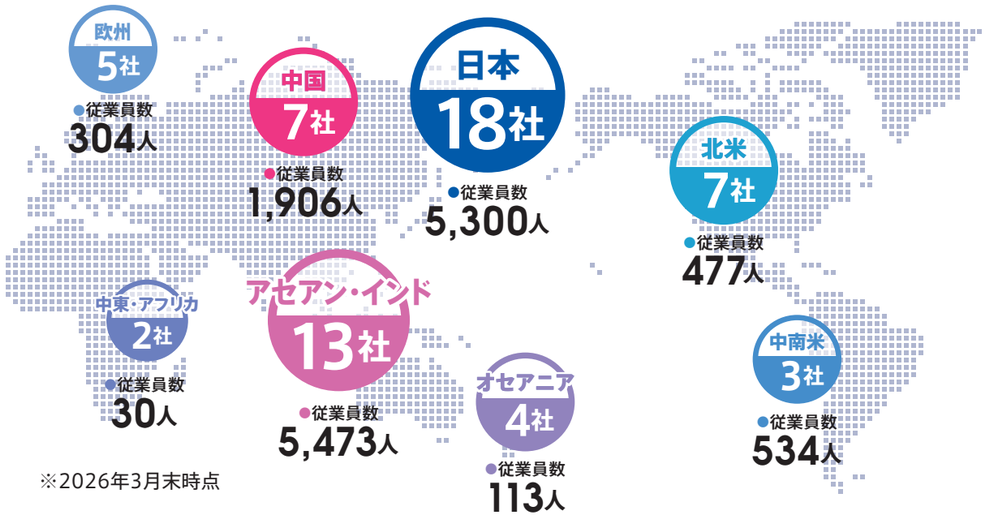
**世界シェア23.7%**



●トルクコンバータ

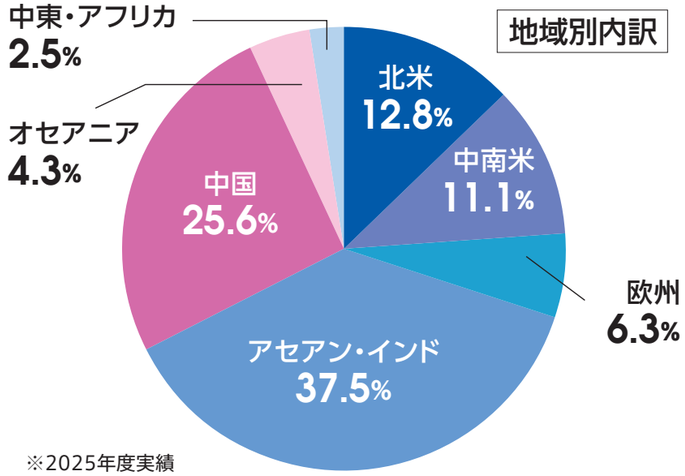
流体に係る解析技術および制御技術に強みを持ち、製造と販売拠点をグローバル展開していることから、国内の全自動車メーカー、海外の主要な自動車メーカーが当社製品を採用。トルクコンバータの世界シェアはトップクラス

## エクセディグループ59社



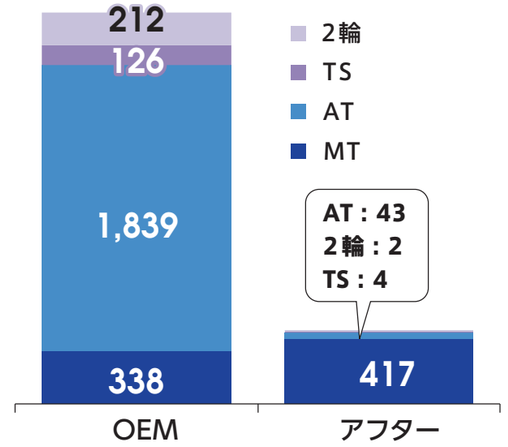

※2026年3月末時点

## エクセディグループ　海外売上高比率　60.0%




※2025年度実績

## OEM/アフタービジネス製品構成（億円）




※2025年度実績

# 価値創造を実現する3つの強み

当社は価値創造の過程において「最高品質なものづくり」・「技術開発力」・「顧客ネットワーク」という3つの強みを構築してきました。
現在、これらの強みの適用と外部知見の活用により、新事業の創出に取り組んでいます。

## 最高品質なものづくり

お客様の要望にフレキシブルに対応し「不良ゼロ」を実現する盤石の生産体制

### (1)全社挙げてのゼロディフェクト(不良ゼロ)活動

自動車事故は人命に直結する為、自動車部品における不良品は絶対に許されません。当社グループでは、開発～量産までの節目をステージ間移行管理で開発品質の向上を図るとともに、量産後もASA ZERO(アサ・ゼロ)活動=工程内で発生した不良品を多機能で解決する活動を推進しております。また、自社開発IoTシステム(EXPRESS)により品質記録、製造条件がグローバルで収集できるため、グループ全体で品質向上に活用しています。


日本



中国


インドネシア

### (2)顧客ニーズを実現する生産技術力

当社グループでは、製品の組立だけでなく構成部品の加工や、動力の伝達・遮断のコアとなる摩擦材もグループ内で内製。またその工程を実現する為の金型・治具・設備を自前で設計・製作することで、デザインや機能等に係る多種多様な製品仕様を実現することができます。そして、長年培った技術はエクセディ技術標準として設計・生産技術・品質管理分野で整理するとともに、IoTシステムを通じた最新の実績フィードバックにより、スピード感のある工程設計を実現しています。

### (3)安定供給を可能とするグローバル生産体制

当社グループは世界 11ヵ国に生産拠点を持ち、全拠点を日本と同水準の工程設定としたグローバル供給体制を構築しています。これにより、拠点間で代替生産や相互補完が可能となり自社内 BCP 体制を構築しています。

## 技術開発力

世界中のお客様のニーズに応え続ける確かな技術開発力

### (1)コア技術(摩擦・振動・流体)

当社グループは自ら保有する摩擦・振動・流体技術を応用・駆使し、お客様のニーズを満たすクラッチやトルクコンバータ等の製品を開発してきました。これらのコア技術は長年のノウハウの蓄積によって醸成された基盤技術により支えられています。

### (2)基盤技術(材料・解析・信頼性評価)

上述のコア技術を支えているのは基盤技術であり、材料技術・解析技術・信頼性評価技術から構成されています。材料技術は材料特性を正しく理解し、適切に活用できる技術、解析技術は流体・振動・構造・機構のメカニズムを解明することができる技術です。現在、新事業として取り組んでいるドローン事業ではトルクコンバータ開発で培った流体技術を活かし、ドローン用プロペラなどの空気流体に対する解析技術の深化を図っています。信頼性評価技術は使用条件に応じ、あらゆる現象を再現することができる技術です。駆動系部品の専門メーカーとしてバリエーション豊富な実験装置を保有している強みを活かし、シミュレーション技術の信頼性を高め、顧客への製品提案活動やシミュレーションモデルを活用したモデルベース開発に取り組んでいます。

### (3)企画から量産まで一気通貫で対応するグローバル開発体制

地域によって異なるお客様ニーズにきめ細やかに対応する為、日本(2拠点)のみならず、北米(米国1拠点)・欧州(英国2拠点)・中国(2拠点)・アセアン(タイ2拠点)・インド(1拠点)にも開発拠点(計10拠点)を設け、本社同等の開発・評価が可能なリソースを保有しております。世界中の顧客に対し、安定した品質ときめ細やかな技術サービスの提供が可能です。また、企画から開発・試作・量産迄の一気通貫対応により、高品質な製品を量産で提供でき、かつ納期の短縮化も実現。開発ノウハウをグループ内に蓄積することでより良い企画提案に繋げています。

## 顧客ネットワーク

世界中のメーカーとのOEM取引・補修品ビジネスにおけるグローバル販売網

### (1)日米欧中亜の自動車・2輪車・建産農機メーカーと取引<OEM品>

系列に捉われることなく、世界中の自動車・2輪車・建産農機メーカーにクラッチやトルクコンバータ等の製品を納入しております。日本においてはほぼ全ての自動車・2輪車メーカーとOEM取引をしており、お客様のご要望にお応えできる体制を整えております。また、非日系についても、北米・欧州・中国・インド・東南アジアの主要メーカー(50社以上)にOEM品を提供しています。尚、クラッチ及びトルクコンバータとも、世界トップクラスのシェアとなっています。

### (2)グローバル販売網<アフターマーケットビジネス>

1977年のダイキンクラッチUSA設立を契機に、アフターマーケットビジネスを拡大してきました。2026年3月末時点で、全顧客数は約6,700社となり、その内、アフターマーケットビジネスに関わる顧客数は5,500社を超えるまでに増えています。

#### ● 拠点網の拡充

世界12ヵ国に23社(販社＆製造販売拠点)を保有し、世界中の展示会への出展を通じて当社ブランドの普及・浸透に努めてきました。2023年1月にはAT車用補修品の大手企業を買収し、拡大が期待されるアジア・中東・中南米等への供給を拡大していきます。

#### ● デジタルツールの活用

アフタービジネスではマーケティングと顧客満足度向上を狙い、Web、クラウド管理、アプリ開発に注力しています。重要なカタログや品揃え拡充のための情報共有ツールも活用しています。また、国内外市場への商品提供にEXEDY Express Delivery(EED)と称する受発注システムを構築し、即納体制を充実させています。同システムでは、発注側のパソコン画面で各種出荷情報を確認することができます。

# 事業環境認識・優先取組課題・目指す姿

地球温暖化の防止に対する国際的な協調、新興国経済の伸長、少子高齢化に伴う労働力人口の減少等、世の中は急激に変化しています。
また、自動車業界においてもIoTやAIの進化に伴うCASEの進展により、100年に1度の大変革期を迎えています。
エクセディではPEST分析手法を用いて未来予測を行い、リスクと機会を特定の上、当社の優先取組課題、目指す姿を導き出しました。

| | Politics（政治） | Economy（経済） | Society（社会） | Technology（技術） |
|---|---|---|---|---|
| 未来予測 | ● 地球温暖化防止に対する国際協調<br>● 温室効果ガス排出に対する政府規制<br>● 地政学リスクの拡大<br>● サプライチェーンにおける人権・環境問題への取り組み強化に係る法律の策定 | ● 新興国経済の伸長、世界の更なる多様化<br>● カーシェア等、自動車所有形態の変化<br>● ESG情報開示ルールの強化 | ● 世界的な少子高齢化に伴う労働年齢人口の減少<br>● ダイバーシティの進展<br>● AI、ロボット等による労働代替の進展、労働観の変革<br>● 企業へのガバナンス強化要請の高まり | ● 新技術（IoT、AI 等）における技術革新、及び社会への実装<br>● コネクテッド技術の加速<br>● 電気自動車を含めた充電＆蓄電技術の進化 |
| リスク | ● 内燃機関車の販売停止による売上減少<br>● 再エネ導入に伴う直接費の増加<br>● 人権、環境問題への対応不足による顧客や投資家の喪失 | ● シェアリング経済への移行による自動車販売の減少<br>● ESG取組の欠如に伴うダイベストメント | ● 労働力の不足<br>● ダイバーシティへの対応不足による離職率の悪化<br>● ガバナンスの欠如に伴う経営悪化 | ● 内燃機関車から電気自動車へのシフトに伴う売上減少 |
| 機会 | ● BEV＆HEV 向け製品の需要増に伴う売上増加<br>● 省エネ製品ニーズの更なる高まり | ● 新興国市場の拡大に伴う売上増加 | ● 人財の多様化による技術革新創出<br>● 企業統治の強化による強固な経営基盤の構築 | ● 技術革新を通じた新製品の開発による売上増加 |
| 優先取組課題（マテリアリティ） | ① 地球温暖化防止<br>② 人権の尊重<br>③ 環境順法・コンプライアンス<br>④ 持続可能な調達 | ① 動力を効率的に伝達する新たな製品の提供<br>② サーキュラーエコノミー | ① 働いてよかったと思える会社の実現<br>② ダイバーシティ＆インクルージョン<br>③ ガバナンス<br>④ コンプライアンス<br>⑤ 健康 / 労働安全衛生 | 技術革新による新たな価値の提供 |
| 目指す姿 | ① ③脱炭素社会づくりをはじめ、環境負荷の最小化に貢献<br>② ③④協力企業とともに、環境課題や人権等の社会課題に配慮した事業活動の推進 | ① 脱炭素貢献製品の拡充＆新たな価値の創造･提供<br>② 環境負荷の最小化に貢献 | ① 成長、挑戦を促す環境の整備<br>② ⑤多様な従業員が安心して働ける制度の拡充<br>③ ④強固なガバナンス＆経営層と従業員との価値観の共有 | 既存＆新事業領域における新たな価値創造 |

**当社が目指す姿**

**上記事業環境認識から導き出した当社が目指す姿は以下の通りです。**

**「 脱炭素社会づくりをはじめ、環境負荷の最小化に貢献」、「協力企業とともに、環境課題や人権等の社会課題に配慮した事業活動の推進」、「強固なガバナンス＆経営層と従業員との価値観の共有」、「既存＆新規事業領域における新たな価値の創造」、「従業員の成長や挑戦を促す環境の整備」、「多様な従業員が安心して働ける制度の拡充」、「脱炭素貢献製品の拡充」**

# 長期ビジョン

エクセディでは事業環境認識から導き出された優先取組課題及び目指す姿、企業理念「社会の喜び」「お客様の喜び」「私たちの喜び」を踏まえ、取締役会で審議の上、「長期ビジョン」及び「スローガン」を策定しています。
また、この長期ビジョンの実現に向けた事業活動を通じて貢献するSDGs目標も設定しています。

## スローガン　Drive our future. 創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

「Drive」は“自分達が積極的に動かす”、「our」は“自分達を含む全てのステークホルダー”。“自分達が意志を持って、社会・お客様・従業員を含めた私たちの未来を動かしていこう”という想いを込めています。

企業理念
**喜びの創造**

＋

事業環境認識
**機会 & リスク**

| 優先取組課題（マテリアリティ） | 長期ビジョン（2050年度迄に実現を目指す姿） | 考え方・進むべき道 | 関連するSDGs |
|---|---|---|---|
| 「喜びの創造」に向けた取り組み | | | |
| ● 地球温暖化防止<br>● 環境順法・コンプライアンス<br>● サーキュラーエコノミー | 脱炭素社会づくりをはじめ、環境負荷の最小化に貢献する<br>**社会の喜び** | 事業ポートフォリオを転換し、脱炭素に貢献する製品を拡充する | 17 パートナーシップで目標を達成しよう<br>13 気候変動に具体的な対策を<br>12 つくる責任 つかう責任 |
| | | カーボンニュートラル及び環境負荷の最小化を実現する生産体制を構築する | |
| ● 動力を効率的に伝達する新たな製品の提供<br>● 技術革新による新たな価値の提供 | お客様に新たな価値を創造し提供し続ける<br>**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 | 9 産業と技術革新の基盤をつくろう |
| | | 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 | |
| ● 働いてよかったと思える会社の実現<br>● ダイバーシティ＆インクルージョンの推進<br>● 健康 / 労働安全衛生<br>● 人権の尊重 | ときめきと情熱を感じられる魅力的な会社になる<br>**私たちの喜び** | 成長を促す挑戦や提案を活発にできる環境を整備する | 8 働きがいも経済成長も<br>4 質の高い教育をみんなに |
| | | 多様な従業員が安心して働ける制度を拡充する（国籍、性別、年齢、障害有無、家族構成） | 3 すべての人に健康と福祉を<br>5 ジェンダー平等を実現しよう |
| 経営基盤の整備 | | | |
| ● コンプライアンス<br>● ガバナンス<br>● 持続可能な調達 | 強固なガバナンスを基盤として安定した経営体制を維持する | 各国・地域の法令を順守し、高い倫理観を維持する | |
| | | 取締役会の公正性＆透明性を向上させる | |
| | | 価値観の共有に努め、経営基盤のボトムアップを図る | |
| | | 協力企業とともに、環境課題や人権等の社会課題に配慮した事業活動を推進する | |

**上記長期ビジョンの達成に向けて、当社グループでは以下のように取り組んでいます。**

- 「脱炭素社会づくりをはじめ、環境負荷の最小化に貢献する」については、製品拡充及び生産体制構築により挑戦しています。
- 「新たな価値を創造し提供し続ける」については、既存事業・新規事業の双方における新製品開発に経営資源を集中投入しています。
- 「ときめきと情熱を感じられる魅力的な会社になる」については、従業員が成長できる環境を整備し、安心して働ける制度を拡充しています。
- 「強固なガバナンスを基盤として安定した経営体制を維持する」については、ガバナンスをさらに向上させ、協力企業と共に、環境課題等に配慮した事業活動を推進しています。

# 重要経営指標（KPI）

長期ビジョンに対する重要経営指標（KPI）と長期目標（2030 年度及び 2050 年度）は経営会議及び取締役会で審議の上、設定しています。
また、同ビジョン及び KPI 達成に向けてはサステナビリティ会議（80 ページをご覧下さい）が中期目標及び活動計画を策定し、進捗を管理しています。
※一部 KPI については指標の見直しを実施しており、2026 年度以降、新 KPI への移行を予定しています。

※1：新製品･システム･サービス＆既存製品の新価値創出
※2：2050年度の女性管理職比率の目標値は、その時点での女性社員比率とする（2019年度では13.9%）
※3：農業用水への塗型材流出、放流水BOD（生物化学的酸素要求量）超過、放流水pH超過、ホウ素に関する行政届出の不備等

| 長期ビジョン（2050年度迄に実現を目指す姿） | 考え方･進むべき道 | KPI | 対応する戦略 | 対象 | 長期目標 基点 | 長期目標 2030年度 | 長期目標 2050年度 | 中期目標 2025年度目標 | 中期目標 2025年度実績 | 中期目標 2026年度目標 | 取り組み状況 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 脱炭素社会づくりをはじめ、環境負荷の最小化に貢献する | 事業ポートフォリオを転換し、脱炭素に貢献する製品を拡充する | 脱炭素に貢献する製品の売上高比率 | 事業戦略 ESG戦略 | 連結 | 0.2%（2019年度） | 21% | 83% | 7.5% | 5.7% | 9.7% | 2025年度は新事業の電動化商品量産遅れの影響により未達。2026年度以降は電動化商品（ドローン、インホイールモータ 等）で伸ばしていく計画 |
| | カーボンニュートラル及び環境負荷の最小化を実現する生産体制を構築する | NET GHG排出量削減率 <スコープ> 1+2 GHG排出量 / 第三者保証 | ESG戦略 | | 2019年度 | ▲46% 第三者保証取得 | ▲100% 第三者保証取得 | ▲29.8% | ▲40.3% | ▲39.0% 第三者保証取得準備(スコープ3) | ※算定範囲および保証基準の見直しを踏まえ、Scope3目標の設定を含む指標の精緻化を実施≫ P.78 |
| | | 環境事故件数 | | | 2019年度 | 0 | | 0 | 4 | 0 | 2025年度から環境事故の判定基準を厳格化。従来は対象外の事象も環境事故として管理する運用の開始により、国内関係会社において4件※3を環境事故として判定。再発防止策を関係会社に対し実地指導中（国内6拠点、海外6拠点） |
| お客様に新たな価値を創造し提供し続ける | 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※1 | 事業戦略 ESG戦略 | 連結 | 29%（2019年度） | 70% | 90% | 61% | 66% | 68% | 新事業の創出・育成を加速させるため、2025年4月大規模な組織変更を実施、さらに人的資本の最適配分を進め新事業の創出・育成を加速させる計画 ≫ P.60 |
| | 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 | 事業戦略 | | 0%（2022年度） | 30% | 94% | 1.4% | 0.9% | 4.4% | |
| ときめきと情熱を感じられる魅力的な会社になる | 成長を促す挑戦や提案を活発にできる環境を整備する | 従業員意識調査（エンゲージメント） ※2025年度より「総合満足度」から変更 | 事業戦略 ESG戦略 | 単体 | 3.14（2024年度） | 3.65 | | 3.23 | 3.18 | 3.31 | 2024年度迄は「従業員満足度」をKPIとしてモニタリング。2025年度以降は組織パフォーマンスとの相関性がより高い「従業員エンゲージメント」に変更 ≫ P.63 |
| | | 人財育成 (研修時間/人/年) | | | 5.4時間（2020年度） | 48時間 | | 28.3時間 | 38.1時間 | 32.3時間 | 事業戦略の推進上、必要となる電動化人財＆新事業人財＆DX人財の育成プログラムの拡充により、順調に進捗中 ≫ P.61 |
| | 多様な従業員が安心して働ける制度を拡充する （国籍、性別、年齢、障がい有無、家族構成） | 管理職における女性の比率 | | | 3.4%（2019年度） | 7.0% | 13.9%※2（女性社員比率に応じて変動） | 5.2% | 4.0% | 5.2% | 2025年度は未達。2026年度以降、女性リーダープログラムを通じた候補者育成、外部採用等を推進していく計画 ≫ P.65 |
| | | 総労働時間 | ESG戦略 | | 2,021時間（2019年度） | 1,900時間以下 | | 1,955時間以下 | 1,940時間 | 1,944時間以下 | 全社一斉の有給休暇取得推進日の設定等により、順調に進捗中 |
| | | 有給休暇取得率 < >内は全取得人数割合 | | | 77.7%<20%>（2019年度） | 100% <100%> | | 89.9% <63%> | 95.4% 〈47.5%〉 | - | ※2026年度より、従業員の意識調査に基づくワークライフバランス指標へ移行予定≫ P. 59 |
| | | 重大災害件数 | | 連結 | - | 0 | | 0 | 0 | 0 | 重大災害件数ゼロ維持に向けた取り組みを推進中 ≫ P.66 |
| | | 人権研修受講率 | | | - | 100% | | 100% | 100% | 100% | 順調に進捗中 ≫ P.77 |
| 強固なガバナンスを基盤として安定した経営体制を維持する | 各国･地域の法令を遵守し、高い倫理観を維持する | 重大法令違反件数 | | 連結 | - | 0 | | 0 | 0 | 0 | 重大法令違反件数ゼロ維持に向けた取り組みを推進中 ≫ P.102 |
| | 取締役会の公正性＆透明性を向上させる | 独立社外取締役 | | 単体 | 3名<27%>（2020年度） | 1/3以上 | 1/2以上 | 1/3以上 | 4名〈57%〉 | 1/3以上 | ※指名委員会等設置会社移行および独立社外取締役比率過半数化 ≫ P90 |
| | | 女性･外国人取締役 | | | - | 2名 | 3名 | 2名 | 2名 | 2名 | |
| | 価値観の共有に努め、経営基盤のボトムアップを図る | タウンホールミーティング開催 | | | - | 2シリーズ/年 | | 52回/年（2シリーズ） | 52回/年（2シリーズ） | - | ※ 2026 年度より、経営陣と従業員との双方向の対話に関する指標へ移行≫ P.59 |

# 価値創造プロセス

当社グループは事業環境認識から導き出した優先取組課題（マテリアリティ）及び企業理念を踏まえ、時間軸毎に目指す姿を策定しています。
目指す姿の実現に向けては経営資本と価値創造基盤、自らの強みの活用により、「稼ぐ力」を高め、稼いだ資金を成長投資や人的資本に再投下していく事業サイクルを通じて、企業理念＆企業価値向上を実現していきます。

企業理念と優先取組課題を踏まえ、時間軸毎に目指す姿を策定

目指す姿の実現に向け、経営資本＆価値創造基盤を強化

経営資本＆価値創造基盤に加え、自らの強みを活用した事業サイクルを通じて、「稼ぐ力」を向上

**企業理念（使命）**

喜びの創造 p.2

**優先取組課題（マテリアリティ）**

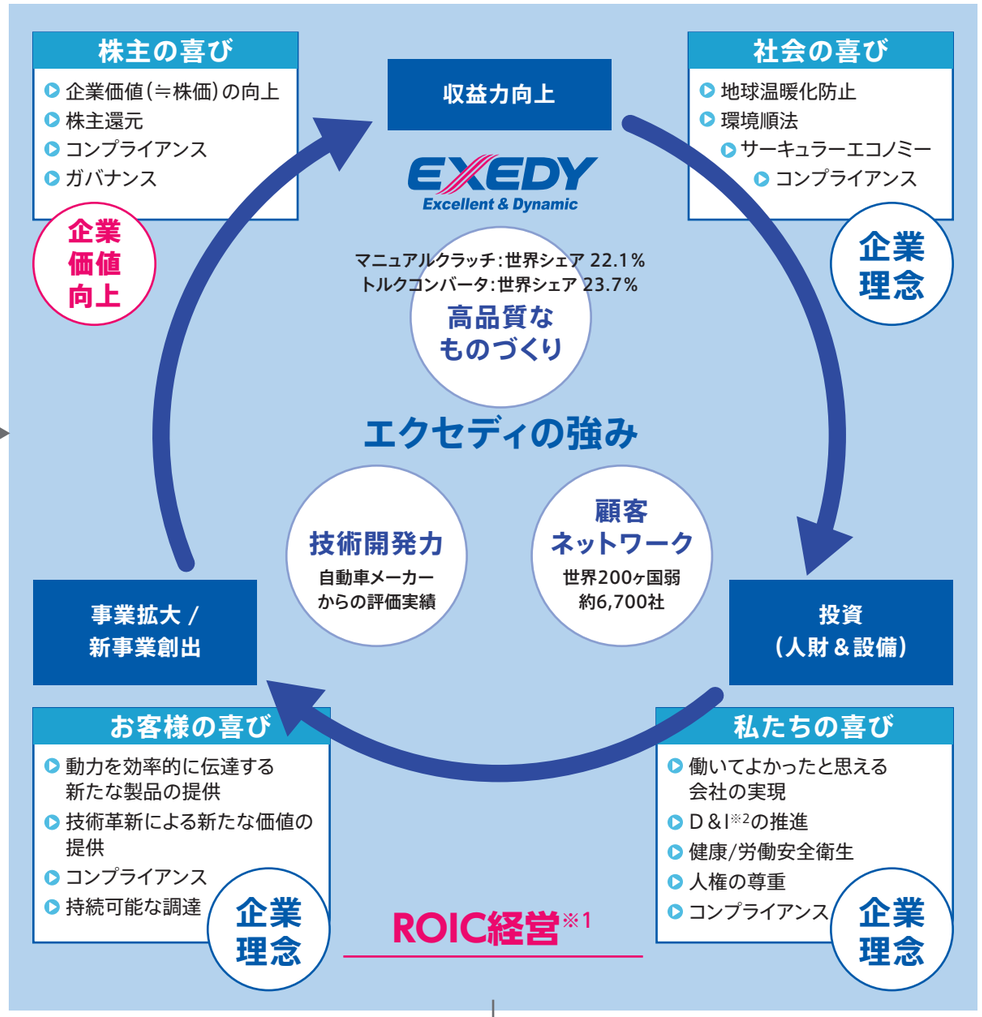
地球温暖化防止
技術革新による新たな価値の提供
働いてよかったと思える会社の実現
コンプライアンス 等
p.34

**事業環境認識（機会とリスク）**

自然災害の深刻化
電動車へのシフト
少子高齢化
人権侵害　等
脱炭素化の進展
p.34

| 時間軸 | 目指す姿 |
|---|---|
| 2050年度 | 長期ビジョン |
| 2030年度 | 中長期戦略 |
| 2026年度 | 中期経営計画 REVOLUTION2026 |

- 事業戦略 p.44
- 財務戦略 p.20
- SR＆IR戦略 p.23
- ESG戦略
  - 人的資本 p.58
  - 社会・関係資本 p.70
  - 自然資本 p.78
  - コーポレート・ガバナンス p.90
  - リスクマネジメント p.100
  - コンプライアンス p.102

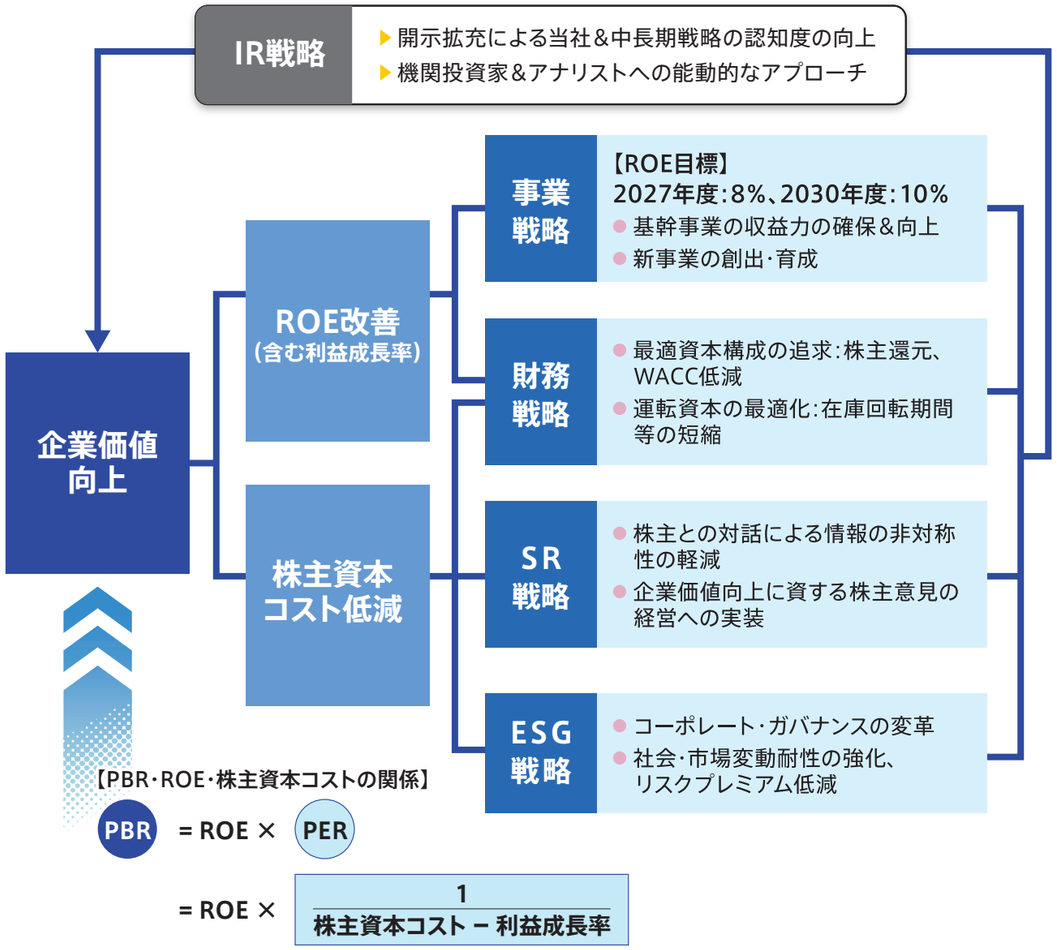



※1 ROICで収益性を評価・管理
※2 ダイバーシティ＆インクルージョン

「稼ぐ力」の向上により、企業理念＆目指す姿を実現

# 企業価値向上の取り組み 全体像

当社グループではROEの改善、及び株主資本コストの低減により企業価値の向上を図っていきます。
ROEの改善対策として、事業戦略及び財務戦略を遂行し、株主資本コストの低減対策として、財務戦略・SR戦略及びESG戦略を遂行していきます。そして、これら４戦略の進捗状況をIR戦略に則り、ステークホルダーとの対話や開示を通じて市場の皆様への理解を促進し、企業価値の向上に努めます。




**株主資本コスト = リスクフリーレート※1 + β※2 × 市場リスクプレミアム※3**

※1 ：新発10年国債利率の過去10年平均値
※2 ：対TOPIXヒストリカルβ
※3 ：ヒストリカル法とインプライド法の平均値

- **企業価値（≒PBR）向上にはROE＆PERの改善が必要。株主資本コストの低減により、PERの引上げを狙う**
- **株主資本コストは 7～8％と試算。同コスト低減に向けた取り組みとして、財務戦略・ESG戦略に加え、SR戦略・IR戦略を強化していく**

## 本統合報告書でのご説明箇所

### 事業戦略

P.6　トップメッセージ
エクセディの強み / 長期ビジョン / 2030 年度に向けた中長期戦略　等

P.44　長期ビジョン実現に向けた事業戦略
事業戦略ロードマップ / 基幹事業の収益性向上 / アフター事業の拡大 / 新事業の創出・育成 / 進行中の新事業　等

### 財務戦略

P.14　経営戦略推進及び IR 担当役員による「誌上公開SR」
株主との対話を通じての最適な資本構成の実現 / キャピタルアロケーション / 株主還元　等

### SR戦略

P.23　SR戦略・IR戦略
大口株主からの主な要望と対応状況 / 対話を行った株主・投資家の概要　等

### IR戦略

### ESG戦略

P.58　人的資本の強化戦略
中長期戦略とリンクした人的資本強化戦略（組織体制の最適化・人財の再配分 / 新たな価値を創造する人財の育成 / 人財育成制度の変革 / 働きがい（エンゲージメント）の追求 / ダイバーシティ＆インクルージョンの推進 / 従業員の安全と健康の維持・向上）

P.70　社会・関係資本の強化戦略
ステークホルダーエンゲージメント / サプライチェーン / 人権

P.78　自然資本の強化戦略
環境課題への取り組み / 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）

P.86　価値創造を支える基盤
社外取締役座談会 / コーポレート・ガバナンス方針と体制 / 取締役会 / 指名・報酬ガバナンス / 監査体制 / 株式利益の保護に関する取り組み / リスクマネジメント / コンプライアンス

# 事業戦略　ロードマップ

自動車産業を取り巻く環境は大きく変化しています。EV化やSDV化の進展などにより事業環境が変化する一方、当社グループには長年培ってきた顧客ネットワーク、技術開発力、最高品質なものづくりなどの強みがあります。当社はこれらの強み及びM&A等により獲得した外部知見を活用し、基幹事業（OEM）の収益性向上、アフター事業の拡大、新事業の創出・育成を推進することで、2030年度に向けて事業ポートフォリオの転換を進めます。基幹事業（OEM）の収益性向上、高収益率のアフター事業の拡大で創出したキャッシュを新事業の創出・育成への投資に配分し、基幹事業（OEM）・アフター事業・新事業のバランスが取れた事業ポートフォリオの実現を目指します。

## 強みと事業環境認識

### 長年培ってきた当社の強み

**■顧客ネットワーク**
**OEM事業で培った顧客基盤**
- 世界の主要自動車メーカーとの取引基盤
- クラッチ・トルクコンバータ分野における世界トップクラスの市場シェア

**アフター事業で築いた販売網**
- 世界11か国22社の販社・製造販売拠点
- 約200カ国・約5,500社に広がる顧客ネットワーク
- 50年以上かけて築いたEXEDYブランド

**■技術開発力**
- 摩擦・振動・流体を中心としたコア技術
- 材料・解析・信頼性評価による基盤技術
- 企画から量産まで対応するグローバル開発体制

**■最高品質なものづくり**
- 世界各地に展開するグローバル生産体制
- OEM品質基準に対応する高い品質保証力
- 長年培った量産技術と生産改善力

### 事業環境認識

- EV化の進展によるパワートレイン構造の変化
- SDV化をはじめとする技術革新の加速
- AT・トルクコンバータ市場の中長期的な縮小

### 基幹事業で培った強みを事業戦略へ展開

当社は、長年培ってきたグローバルな顧客ネットワーク・技術開発力・最高品質なものづくりを活用しながら、基幹事業の収益力向上と新事業への投資を両立させることで、2030年度に向けた事業ポートフォリオの転換を推進します。

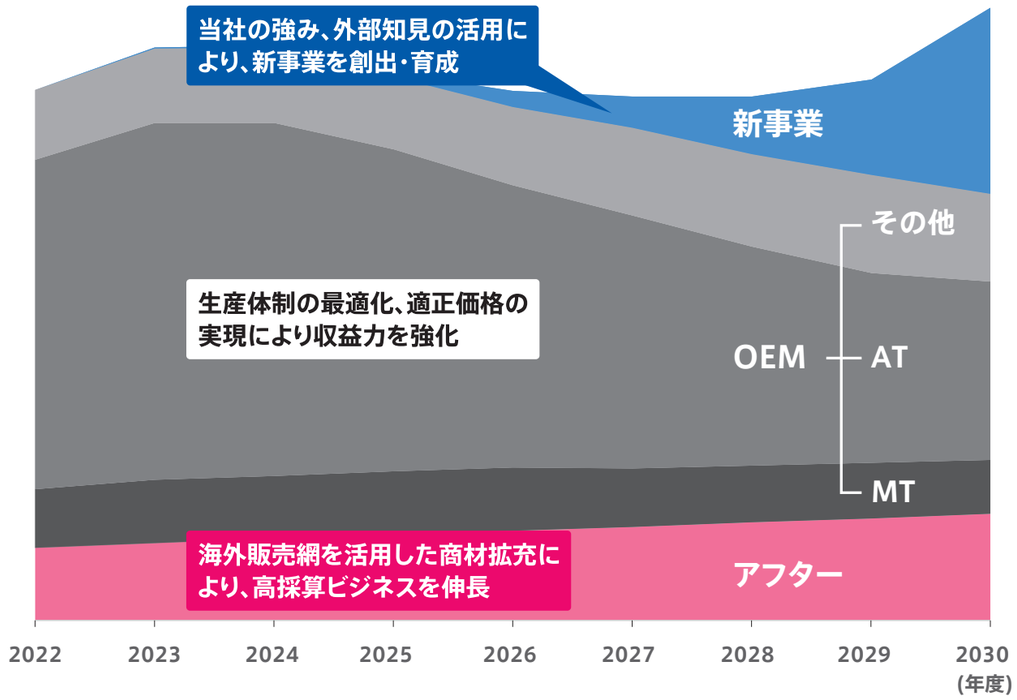
## 事業戦略の推進

**基幹事業（OEM）の収益性向上**
適正価格の実現、生産性向上、生産体制の最適化を通じて収益力を強化
▶ 46ページご参照

**アフター事業の拡大**
グローバル販売網とEXEDYブランドを活かし、取扱製品の拡充による売上拡大を推進
▶ 48ページご参照

**新事業の創出・育成**
既存の技術・人財・顧客基盤に加え、M&Aも活用しながら成長領域への展開を加速
▶ 50ページご参照

※売上高推移イメージ




## 2030年度目標

**ROE**
**10%**

**売上高**
**3,300億円**

**営業利益**
**300億円**

**新製品売上高比率**
**30%**

# 基幹事業（OEM）の収益性向上

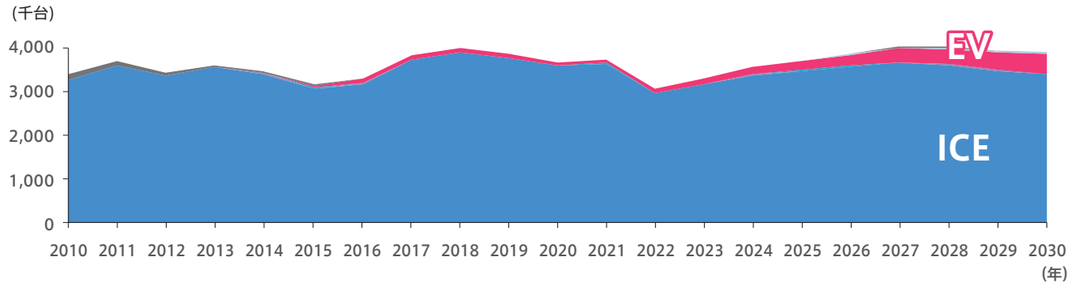
## 最適な生産体制の構築と適正価格の実現により、収益性の強化と安定供給の継続に努めます。



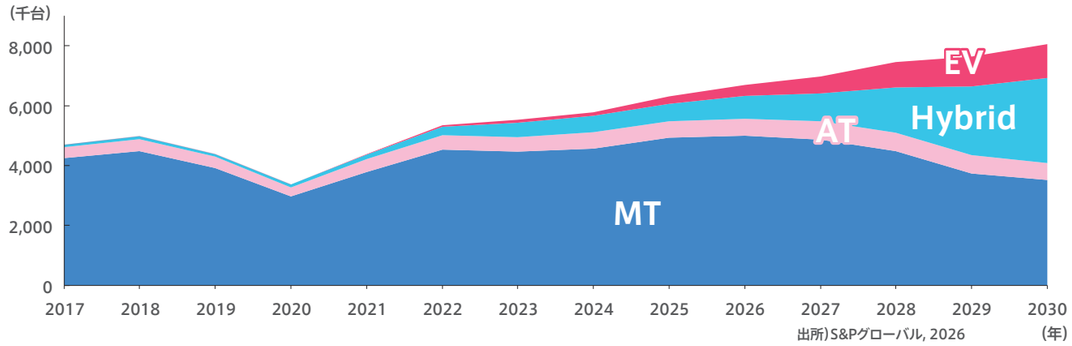
執行役専務　調達本部長
山川　順次

自動車業界における電動化の動きが継続する中、当社グループではグローバルベースでの最適な生産体制構築に鋭意取り組んでいます。将来を見据えた投下資本の効率化を推進し、経営資源の最適化を図ることで、収益基盤の強化を加速させています。この効率運営の追求と並行して、コスト上昇分の顧客への売価転嫁、さらには企業経営観点での適正価格の実現に向けた活動を推進しています。適正価格に対する当社の考え方についても顧客の理解が進み始めており、こうした適正な利益の確保を通じて、安定したサプライチェーンの維持と供給責任をしっかりと果たしてまいります。このほか、新興国における二輪需要の取り込みも着実に進め、OEM事業の収益性向上を目指します。

### 事業環境：世界　中大型車両/パワートレイン別生産台数＆地域別比率




### 事業環境：インド　6t以下車両生産台数




出所）S&Pグローバル, 2026

### 戦略：MT（OEM）

中大型車両は駆動性能やインフラ整備等からBEV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

**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＆技術力を活かし、新興国を中心に確実な需要の取り込みと収益性を確保する**

### 戦略：AT（OEM）

BEV化のスピードは減速したものの、長期的には需要回復は想定しづらい

**変革に向けた構造改革の一環として2023年度に実施した減損や不採算拠点の清算等、適切なリソース配分を実現するとともに適正価格の実現により収益体質の変革を図る**



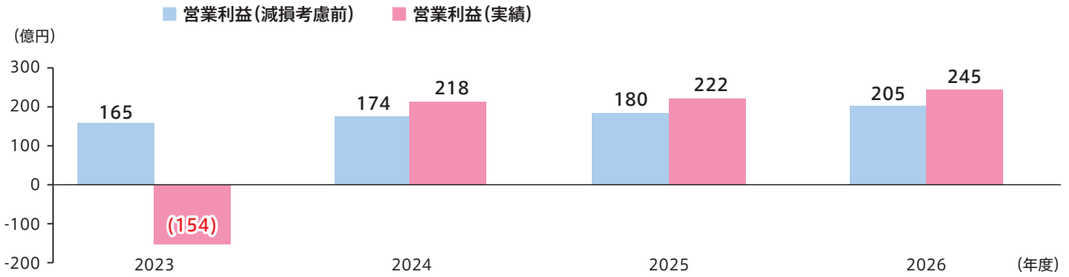
### （2023年度実施済の施策）AT事業のトルクコンバータ事業用資産に係る減損

| 対象企業 | 地域 | 減損金額 | 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、2023年度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

### （2024年度実施済の施策）事業環境の変化に対応し、最適な生産体制を構築

- 米国におけるトルクコンバータ需要の減少に伴い、「エクセディアメリカ」を清算、他拠点（日本・中国・メキシコ）への生産移管を実施
- 中国2拠点において早期退職募集を決定し、人員体制のスリム化（2割弱）を推進
- 国内上野事業所では小ロットとなったトルクコンバータの部品組立工程を寄せ止めで集約し、多品種混流生産の効率化を図っている



トルクコンバータの小ロット生産ライン

### （2025年度以降の施策）適正価格の実現＆効率運営の追求、新興国の２輪需要の取り込み

- コスト上昇分の顧客への売価転嫁＆適正価格の実現に向けた活動の強化
  - 鋼材・労務費等の上昇分は原則転嫁し、顧客との協議により価格へ反映
  - トルクコンバータは数量減少が見込まれる中、安定供給に必要な利益水準確保を前提に価格見直しを推進中
- 生産体制の最適化を含めた効率運営の追求
  - ラインの寄せ止めや多品種混流ライン化の推進により、生産効率を向上
  - 摩擦材製造拠点「ダイナックスアメリカ」における赤字改善に取り組み中（不採算製品削減、不良低減等）
- 新興国の２輪需要の取り込み
  - 4輪で蓄積した技術・工法に基づくコスト競争力と機動的な対応力を背景に受注を拡大
  - インド、インドネシアにおいて需要拡大および量産モデルの販売安定化により売上増加を見込む

# アフター事業の拡大

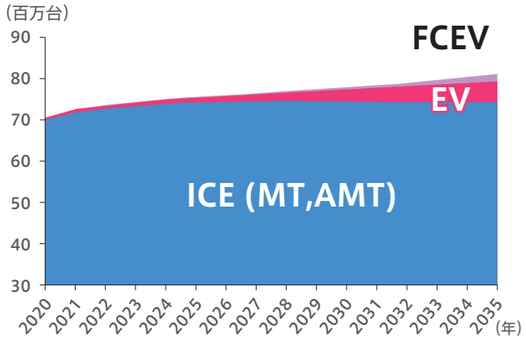
**グローバルな販売網とブランド力を活かし、アフター事業を拡大させ、当社グループの収益基盤を一層強化します。**

商用車の補修部品需要が底堅く推移する中、当社が長年培ってきたブランド力とグローバル販売網は、全社の成長戦略を推進する上で重要な役割を担っています。既存の補修部品では、非日系車向けを含めた品揃えの拡充を加速させ、更なる売上拡大を目指します。また、オセアニア地域で展開するビジネスモデルの他地域への横展開や、イタリアFRAP社との合弁会社設立を通じた新たな商材の取り込みも着実に進めています。長い歴史で築いた現地密着型のグローバル販売網とブランド力に磨きを掛け、アフター事業の売上高と利益の拡大を実現してまいります。



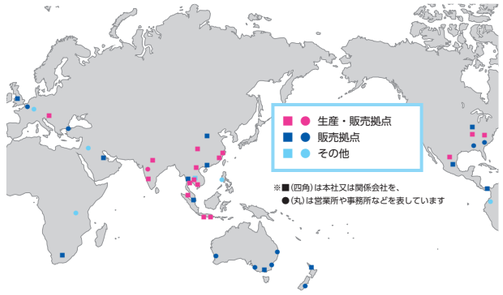
執行役
プロジェクトC リーダー
**青木　辰之**

## 事業環境：世界 6t超車両保有台数




## 当社／海外ネットワーク

世界11ヶ国・22社（販社＆製造販売拠点）が200ヶ国弱をカバー




## アフター事業の特性と当社の強み

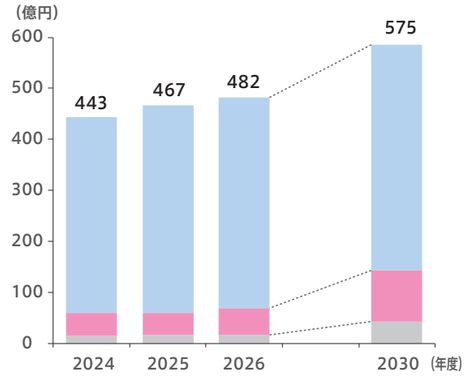
①商用車において補修部品の定期交換需要有り
　日本では、小型・中型商用車は3～5年※、大型商用車は5～8年※で交換
　※ 但し、発進・停止が多い路線バス・近距離輸送の配送トラックでは1～2年で交換、長距離輸送トラックでは10年走行も無交換の場合もあり
②当社はOEMシェアが高い為、交換時における指名率も高い
③顧客の即納ニーズが強い
　当社は受発注システム（EXEDY Express Delivery）の構築により、即納に対応できる為、代理店が余分な在庫を持つ必要がなく、競合先との差別化と顧客の囲い込みに繋がっている

## 戦略：アフター（MT・AT・その他補修品）

**基幹事業の収益確保の中心事業と位置付け、強みを最大化し売上規模を拡大させ、利益増を狙う**

- 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

## アフタービジネス　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

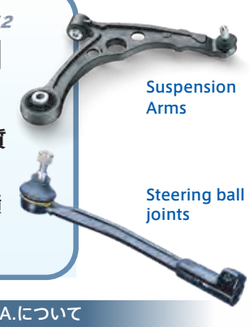



| | 主な施策 | 2025年度成果 |
|---|---|---|
| MT | 韓国車・中国車・欧州大型車向けクラッチ関連商品の商材拡充 | 非日系車向け54車種の取扱いを3拠点で開始 |
| AT | ①摩擦材関連商品の商材拡充<br>②トランスミッション関連商品の取扱拠点拡大（Alltranzビジネスの横展開） | ①12機種を開発、販売開始<br>②マレーシア拠点が取扱い開始 |
| その他 | ①サスペンション・ブレーキ関連商品の取扱開始<br>②2輪関連商品の取扱拠点拡大 | ①サスペンション製造業とのJV設立<br>②アセアン2拠点が検討開始 |

## 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、人財）

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




EXEDY FRAP

**合弁会社　EXEDY FRAP S.r.l. 設立**
**当社販売網を活用しサスペンション部品を新たにグローバル販売**

FRAP S.p.A.について
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
https://www.frap.it/en/

## 50年以上の歴史で築いたグローバル「販路」とアフターの特性に応じて磨き上げた「ブランド力」

当社は「OEクオリティ」を強みに、世界のアフター市場を開拓してきました。現地有力企業との協業を通じた販路拡大や展示会出展により認知向上を図るとともに、オセアニアでは「テックナイト」や「1ストップBUY」など地域密着型の施策を展開しています。こうした顧客接点の強化と徹底した顧客志向によりEXEDYブランドへの信頼を醸成し、一部地域では商流を簡略化した「2ステップビジネス」を実現するなど高い収益性を確保してきました。50年以上にわたり培ったブランド力・販路・人財を基盤に、これらの取り組みの展開を一層加速させていきます。




SEMA Show, Las Vegas, U.S.A

# 新事業の創出・育成

## 新事業関連組織の大変革により、電動化製品の育成とさらなる新事業の創出を加速させます。



取締役 執行役専務
戦略事業本部長
**廣瀬　譲**

当社は、2030年度の新事業売上高1,000億円という目標に向け、コア技術とオープンイノベーションの掛け合わせにより、新事業の創出・育成を推進しています。また、「Mobility」「UAV」「Plant Solution」「Infrastructure」の４つを重点領域と定め、M&Aや外部パートナーとの連携、グローバル販売チャネルを活用しながら、新事業を継続的に創出・育成するエコシステムの構築を進めています。なかでもMobility領域では、インホイールモータを成長の柱と位置づけています。2026年3月、同分野のリーディング企業である英国Protean社を子会社化しましたが、同社のインホイールモータはルノー社への採用も決定しています。今後、国内外の自動車メーカーからの引き合いを受注に繋げ、2030年度におけるインホイールモータ事業の売上高149億円を目指しています。

また、新事業創出をさらに加速させるため、2025年度に新事業に係る組織体制を刷新しました。M&Aを事業開発のエンジンと位置づけ、新体制の下、新規案件の探索から投資後の成長支援まで一貫して推進しています。特にドローン事業では2025年度に4件のM&Aを実行するなど、事業基盤の強化を進めています。

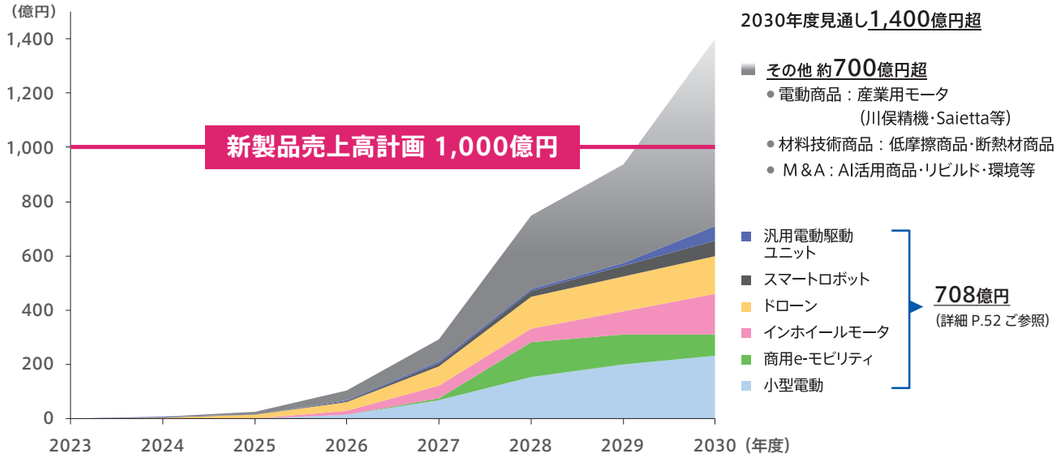
加えて、外部パートナーとの連携を通じて新事業創出プロセスの高度化にも取り組んでいます。市場検証から事業化まで一貫したマネジメントを行うことで、立ち上げた事業や製品の早期収益化を図っています。今後も、既存事業で培った強固な基盤と新たに獲得した技術を掛け合わせながら、新事業の創出・育成を加速していきます。

### 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

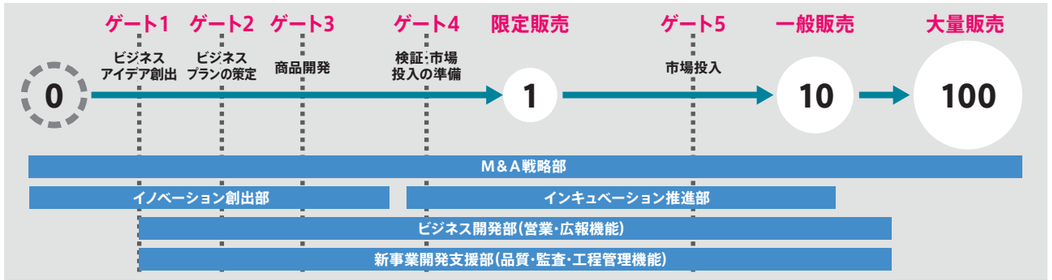
### 推進中の新事業の売上高計画（イメージ）




▶ **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、取り組み中**
**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**

### 戦略事業本部による、新事業創出・育成の着実な推進と体制の深化

当社は、持続的な成長を実現するため、グローバルベースで新事業開発体制を構築しています。海外の各拠点では、現地の商習慣やニーズを起点とした「現地主導」の事業開発を推進しています。各拠点が新事業の創出（0→1）から拡大（1→10）まで自律的に推進できるよう、主要拠点に新事業創出部署を設置し、本社イノベーション部門が伴走支援する体制を整えました。これにより、迅速な意思決定と市場投入を目指しています。さらに、シリコンバレーの先端手法を活用した人財育成にも注力しています。米国SRI（Stanford Research Institute）のメソッドを活用した研修を3年連続で実施し、各拠点の選抜メンバーが現地の連続起業家へのピッチを通じて、グローバル水準の事業開発スキルを磨いています。




### 組織と主な役割

| | |
|---|---|
| イノベーション創出部 | ▶ エクセディの強みを活用し、長期視点での新事業の企画＆立案<br>▶ 国内外の関係会社における新事業創出活動の伴走支援、イノベーション創出人財の育成 |
| インキュベーション推進部 | ▶ AI 等の新技術を駆使し、短・中期視点での新事業の企画＆立案 |
| M＆A戦略部 | ▶ 各プロジェクト育成、アフター事業拡大、更なる新事業創出に資する M&A 業務全般の推進<br>▶ PMI 業務の遂行（投資先企業の経営状況のモニタリング、困り事解決支援等） |
| ビジネス開発部 | ▶ 新事業製品に係る営業＆広報＆調達業務の支援 |
| 新事業開発支援部 | ▶ 新事業製品の品質保証の指導＆支援、サプライヤーの監査<br>▶ 各プロジェクトの日程進捗の管理（製品企画～量産） |

### 新事業投資の判断プロセス・モニタリング

| | |
|---|---|
| 新事業投資の判断プロセス | 新事業の創出・育成に際し「ステージゲート法」を採用し、⓪ビジネスアイデア創出→①初期調査→②ビジネスプランの策定→③商品開発→④検証・市場投入の準備→⑤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。ゲート1は起案部門の本部長、ゲート2は戦略事業本部長、ゲート3以降は代表執行役社長が決裁を担い、提供価値・事業化計画・EXITプラン・リスク・唯一性の確保・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、③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。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。 |
| モニタリング＆中断・撤退ルール | 代表執行役・経営戦略推進本部長・戦略事業本部長・開発本部長が、各プロジェクトにより隔月で開催される取締役会に出席し、当初計画時のマイルストーンとの乖離状況を確認。マイルストーンや当初計画時の業績から著しい乖離が見られる場合、同プロジェクトは中断又は撤退することにしています。 |

## 社内から次なる成長を：新事業提案の活性化と挑戦を後押しする新たなエコシステム

これまで日本国内の新事業創出は特定の部署を中心に進めてきましたが、全社員の潜在的なアイデアを引き出し、事業化につなげる仕組みが不可欠であると認識しています。この課題に対し、新たに「新事業創出サポート制度」を導入しました。本制度では、社員が所属部門での業務を継続しながら、新事業の提案から事業化までを主体的に推進できます。部門の垣根を越えて多様な人財が挑戦できる環境を整えるとともに、新事業創出部門の従業員がメンターとして伴走し、社内外の知見を活用しながら事業化を支援します。社員一人ひとりの挑戦を新たな事業機会へとつなげることで、組織全体の新事業創出力の向上を図ってまいります。

# 進行中の新事業

| | | 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 | | 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 |
| | FY2026 | 14.2億円 | ― | 13.8億円 | 23.2億円 | 5.2億円 | 2.7億円 |
| | 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】**農業用ドローン市場<br>**【日本】**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 |
| 機会 | | ▸インド政府の電動化政策を追い風に市場拡大 | ▸SSBJ対応を背景に物流業界で$CO_2$排出量削減対応が急務 | ▸BEV市場拡大を背景に高性能EV向け需要が増加<br>▸車両設計の自由度向上による付加価値創出 | ▸北米における非中国製ドローンへの切替需要に対応<br>▸測量業界の人手不足･後継者不足を背景にドローン測量需要が拡大 | ▸人手不足を背景に屋内搬送･接客自動化需要が拡大<br>▸低コストで導入可能な自動化ソリューション | ▸工場･倉庫の搬送省力化ニーズに対応<br>▸既存設備を活用した低コストな自動化を実現 |
| 優位性 | | ▸発進時の駆動力<br>▸円滑な変速 | ▸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 | ▸基幹システムEXPRESSの自社開発で培ったシステムのデザイン力を活用し、顧客ニーズに合わせたプラットフォームを提供 | ▸操作の安全性＆簡易性 |
| 活用する当社や協業先の強み | | ▸駆動系部品で培った変速技術 | ▸発電制御技術 | ▸駆動系部品で培った技術･品質<br>▸顧客基盤･グローバル拠点 | ▸電磁･流体･振動に係る解析･設計･信頼性評価技術、品質保証体系 | ▸生成AI搭載<br>▸導入＆操作の簡易性 | ▸応力や構造などの解析技術、信頼性評価技術、制御ロジック開発力 |
| 施策 | | ▸新興企業が多いインド電動車市場において、当社の強みである駆動系の技術開発力で差別化 | ▸CO2削減に貢献しつつ、航続距離を確保できる商用SHEVをレトロフィット方式（既存車両を利用）で素早く安価に提供 | ▸Protean社の持つ欧州OEMの顧客ネットワークとEXEDYの持つ北米、日系OEMの顧客ネットワークを融合 | ▸ドローン事業者への出資を積極的に推進<br>▸北米ではグループ会社が農薬散布用ドローンを拡販。日本国内では測量サービスを展開 | ▸各種展示会に出展し、顧客接点を確保し、営業部隊が現物を伴って顧客訪問をし、受注を獲得 | ▸各種展示会に出展し、顧客接点を確保し、営業部隊が現物を伴って顧客訪問をし、受注を獲得 |
| トピック | | ▸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 | ▸2026年3月、Protean社を子会社化<br>▸ ルノー社からの受注獲得<br>(詳細P.56ご参照) | ▸北米向け農業用ドローンの量産を2027年4月に開始予定<br>(詳細P.54ご参照) | ▸主な納入先<br>●株式会社LIXIL物流様<br>●大手小売チェーン<br>▸大阪府警広報官に就任<br>(詳細P.71ご参照) | ▸主な納入先<br>●をくだや技研様 |
| 製品動画 | | 3輪BEV用CVTユニット<br>動画リンク | 商用SHEVシステム<br>動画リンク | Protean インホイールモータ<br>動画リンク | 消防救助大会で放水デモ<br>動画リンク | Neibo パワフルロボット<br>YouTube | 電動アシストタガー<br>YouTube |

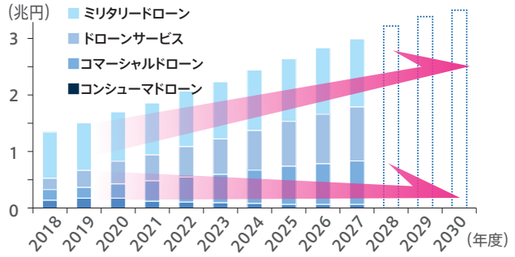
新事業



# ドローン

| | |
|---|---|
| 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）<br>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）




## 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」

### 北米市場　TOPIC

当社出資先baibars社（トルコ）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、2027年4月に量産開始予定（2030年度売上高目標89億円）



### 国内市場　TOPIC

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＆人財を譲受、「国産ドローン」開発力を強化


消防用ドローン


測量サービス

## ドローンビジネス　バリューチェーン

当社は、ドローン関連企業への出資・M&Aにより、機体開発、販売・保守、測量サービスなどの機能を戦略的に獲得してきました。さらに、エクセディの高品質なものづくり力とグローバルネットワークを融合することで、企画から社会実装までを一気通貫で担う体制を構築しています。出資先企業の専門知見と当社の強みを掛け合わせ、ドローンのバリューチェーン全体を手の内化することで、「ドローントータルソリューションプロバイダー」の実現を目指しています。

| | | 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 エクセディグローバルパーツ | | ① baibars | EXEDY エクセディグローバルパーツ | | | |
| 南米 | 農業用 | | | ① baibars | | EXEDY エクセディラテンアメリカ | | |
| アフリカ | 農業用 | | | ① baibars | | EXEDY エクセディクラッチヨーロッパ※ | | |
| トルコ | 農業用 | | | | ① baibars | | | |
| 日本 | 農業用 | | | | | ④ WorldLink &Company | | |
| 日本 | 消防用 | EXEDY 株式会社エクセディ ＋ ③ AileLinX baibars社の機体をベースに、AileLinxのフライトコントローラーの知見を活用 | | | | ④ WorldLink &Company | | |
| 日本 | 物流用 | | | | ② EAMS | | | |
| 日本 | 測量用 | | | | | | | ⑤ FUWA DRONE<br>⑥ JDRONE |

※ 関連サービスとしてSORA社との協業にてアフリカマラリア対策も実施



## ドローンビジネス　出資先一覧

当社は機体メーカー、制御技術保有企業、販売・サービス事業者、測量サービス事業者など、ドローンのバリューチェーンを構成する企業群へ戦略的に投資を行っています。単なる財務投資ではなく、技術取得、人財獲得、市場アクセス強化、サービス領域拡大を目的とした事業投資として位置付けており、グループ全体でドローン事業の競争力強化を図っています。

### 機体開発

#### ① baibars Mechatronics Aviation Industry Joint Stock Company

baibars

**トルコ国内の農業用ドローンのトップメーカー**



| | |
|---|---|
| 所在地 | トルコ |
| 設立 | 2015年 |
| 事業内容 | ドローン機体の開発、製造、販売、農薬散布サービス、スクール 等 |
| 出資時期 | 2023年 12月 |
| 出資の狙い | 北米・南米・アフリカ・トルコ等の農業用散布サービス参入及び機体の知識、アフターサービスのノウハウ等を取得 |

#### ② イームズロボティクス 株式会社

EAMS ROBOTICS

**国の型式認証制度に対応する高い開発力**



| | |
|---|---|
| 所在地 | 福島県　南相馬市 |
| 設立 | 2016年 |
| 事業内容 | 産業用ドローンを中心とした自律機器の製造販売 等 |
| 出資時期 | 2024年 5月 |
| 出資の狙い | 同社の強みである日本基準の型式認証機、制御ソフトウェアを活かし地政学的リスク回避ニーズに対応 |

#### ③ 株式会社 AileLinX（※事業資産の譲受）

AileLinX

**「国産ドローン」を実現する独自の技術資産**



| | |
|---|---|
| 所在地 | 広島県　府中市 |
| 設立 | 2018年 |
| 事業内容 | 航空・宇宙（無人航空機の開発・販売） |
| 資産譲受 | 2025年 12月 |
| 狙い | 同社の「独自開発のフライトコントローラによる機体制御技術」など貴重な技術資産及び人財を当社が引き継ぎ、さらに発展 |

### 販売・サービス

#### ④ 株式会社 WorldLink & Company

WorldLink &Company

**顧客数2,000社を誇る業界のパイオニア**



| | |
|---|---|
| 所在地 | 京都府　京都市 |
| 設立 | 2014年 |
| 事業内容 | ドローンの販売や保守サービス、産業・農業向けソリューションの提供等 |
| 出資時期 | 2024年 10月 |
| 出資の狙い | 同社の幅広い顧客数と製品目利き力、官公庁へのパイプ等を活かしドローンのトータルソリューションビジネスを確立 |

#### ⑤ 扶和ドローン 株式会社

FUWA DRONE

**高精度UAV測量技術でドローンサービス提供**



| | |
|---|---|
| 所在地 | 宮崎県　宮崎市 |
| 設立 | 2019年 |
| 事業内容 | UAVレーザー計測・UAV写真計測・三次元データ処理等ドローンによる空撮計測サービス |
| 出資時期 | 2025年 4月 |
| 出資の狙い | 同社の強みである高精度な UAV 測量技術を活かし、製品販売を伴わない「サービス」の分野も強化 |

#### ⑥ 株式会社 JDRONE

JDRONE

**有資格パイロットが支える高度な運用サービス**



| | |
|---|---|
| 所在地 | 東京都、福島県 |
| 設立 | 2019年 |
| 事業内容 | ドローン運用ソリューション（操縦訓練・空撮・測量・解析・運用コンサル　等） |
| 出資時期 | 2026年 4月 |
| 出資の狙い | 同社の強みである測量技術と優秀なパイロットを活かし、事業の全国展開と高収益なサービス主体モデルへの転換を推進 |

新事業



# インホイールモータ

| | |
|---|---|
| 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 |
| 国/地域 | 【欧州・アセアン・日本】 OEM |
| 市場特性 | Protean社/電気・制御開発技術 &<br>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 |



## 次世代モビリティ市場の未来を切り拓く

Protean プロジェクト
プロジェクトディレクター
**藤岡 啓介**

インホイールモータは、電動車両の居住性・運動性能・電費性能を高次元で両立できる次世代駆動システムです。EXEDYはProtean社の技術を活用し、電動化市場に価値を提供し続け、新たな事業の柱へ育成を進めています。今後は欧州・アセアン・日本のOEMへの展開を進め、持続的な成長を目指します。

## なぜインホイールモータなのか

自動車業界ではEV化に加え、ソフトウェアによって車両の機能を制御するSDV（Software Defined Vehicle）への移行が進んでいます。インホイールモータは、車輪ごとの独立制御を可能にすることで、車両性能や設計自由度を飛躍的に高める次世代駆動技術として期待されています。

**EV化**
駆動系の簡素化による高効率化

**SDV化**
ソフトウェアによる高度な車両制御

**Mobility変革**
新たな車両アーキテクチャを実現

## Protean Electric社とのシナジー創出

当社は、EV化やSDV化の進展に伴うモビリティの変革を見据え、次世代駆動技術に関する情報収集や技術探索と並行して、インホイールモータの研究開発も進めてきました。その中で着目したのが、インホイールモータ分野をリードするProtean Electric社（以後、Protean社）です。同社は、モータとインバーター体型を特徴とするハードウェアだけでなく、制御などのソフトウェアも自社開発し、豊富な知的財産、商用化実績を有しています。当社は2026年に同社を子会社化し、Protean社の技術と当社の量産・品質技術、グローバル顧客基盤を融合することで、次世代モビリティ市場における新たな事業の柱の構築を目指しています。

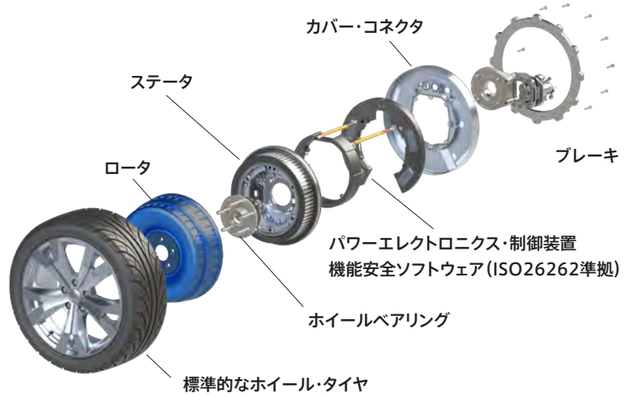



**設立**：2008年11月
**従業員数（連結）**：98名
英国本社：57名／中国天津工場：32名／上海オフィス：9名

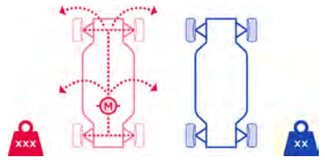
- インホイールモータのリーディング企業
- インバータを含む一体型駆動ユニットを開発
- 保有特許数300超（各国総計）
- 高性能EV・EVコンバージョンやコンセプトカー向け採用、量産実績有
- 生産拠点を中国天津に保有

## インホイールモータがもたらす価値

インホイールモータは、駆動装置がホイール内径に集約されるため、車内空間の拡大や走行・電費性能を向上できます。一般的に課題とされるバネ下重量増加の影響も、サスペンションや制御等により解決できることも確認しています。また、ダイレクトドライブ方式による高応答性は、有人運転車に加え、自動運転車での危険回避等の安全性向上に貢献できるため、次世代モビリティを支える技術として改めて注目されています。



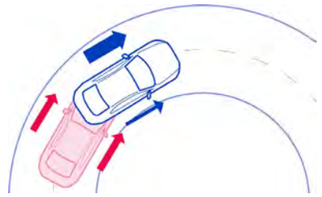

### ① 電費性能



ダイレクトドライブ方式により動力伝達ロスを低減

消費電力を抑え、航続距離やエネルギー効率向上

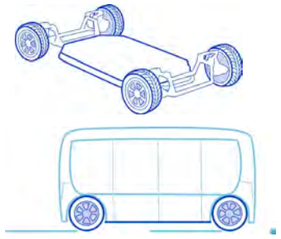
### ② 車両運動性能



4輪それぞれを独立制御することで高い走行安定性を実現

優れた操縦性と安全性の向上に貢献

### ③ 居住性



駆動装置をホイール内に集約することで車内空間を拡大

車両レイアウトの自由度向上と快適性向上を実現

## Renault 5 Turbo 3Eへの採用

2027年に販売開始予定のRenault社の高性能EV「Renault 5 Turbo 3E」に、Protean社のインホイールモータが採用されます。欧州大手自動車メーカーによる量産乗用車向け採用は世界初であり、インホイールモータ市場の商用化に向けた重要なマイルストーンとなります。本採用は、Protean社の技術力と製品成熟度が評価されたものであり、今後のOEM展開を加速する契機となることを期待しています。




Protean社のインホイールモータが搭載される「Renault 5 Turbo 3E」

# 人的資本の強化戦略

## 価値創造の考え方

### 人と組織の成長を通じて、自社の持続的価値創造を実現する

当社は、人財の育成と職場環境の整備を通じて、一人ひとりが持つ力を発揮しやすい環境づくりを進めており、こうした取り組みがエンゲージメントの向上にもつながっていくことを期待しています。
挑戦と創造を促す環境を整えることで、人財ポートフォリオの転換を進め、組織の柔軟性と適応力を高め、事業の構造変革を加速させていきたいと考えています。

人財の育成に関する考え方：
当社の強みを活用しつつ、電動化製品等の新たな製品を創出し、グローバル企業として成長し続けるために、当社の持続的成長に貢献する人財の育成を目指します。

社内環境整備に関する考え方：
新たな価値を創造すべく、社内のダイバーシティ＆インクルージョンを推進し、多様な人財がその能力を最大限に発揮できるよう、社内環境の整備を進めていきます。

## 中長期戦略とリンクした人的資本強化戦略

当社では、中長期戦略実現を目的として、以下の通り人的資本の強化戦略を策定し、推進しています。従業員一人ひとりが自分らしく能力を発揮できる環境の整備は勿論のこと、現在当社の置かれている環境から、基幹事業の生産性向上、新事業の育成・創出を早期に達成し持続的に企業価値を向上させていくための取り組みとして、組織体制の最適化・人財の再配分、新たな価値を創造する人財の育成、人財育成制度の変革、働きがい（エンゲージメント）の追求、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進、従業員の安全と健康の維持・向上に注力しています。

| 中長期戦略 | | 人的資本の強化戦略 | 取り組み |
|---|---|---|---|
| 事業戦略 | 事業ポートフォリオの転換 | 組織体制の最適化・人財の再配分 | •事業ポートフォリオ転換に対応した組織再編<br>•新事業領域への人財シフトの推進 |
| 事業戦略 | 基幹事業の収益力の確保＆向上 | 新たな価値を創造する人財の育成 | • 基幹事業における次期監督者の育成<br>• 出資先企業での新事業実務経験<br>• 社内外研修体制の強化 |
| 事業戦略 | 新事業の創出・育成 | | |
| ESG戦略 | 成長を促す挑戦や提案を活発にできる環境を整備する | 人財育成制度の変革 | • 中長期戦略に連動した人財像の再定義と人事制度の変革<br>• 経営人財の選任プロセスの透明公正化 |
| ESG戦略 | 成長を促す挑戦や提案を活発にできる環境を整備する | 働きがい（エンゲージメント）の追求 | • 2025 年度従業員意識調査の分析結果＆対策<br>• 専門家との連携によるエンゲージメント向上への取り組み |
| ESG戦略 | 多様な従業員が安心して働ける制度を拡充する | ダイバーシティ＆インクルージョンの推進 | • 働く環境の多様化の推進<br>• ライフサイクルに合わせた働き方の支援<br>• 健全に生産性を高めるためのワークライフバランスの実現<br>• 心理的安全性の確保<br>• 女性管理職候補の育成 |
| ESG戦略 | 多様な従業員が安心して働ける制度を拡充する | 従業員の安全と健康の維持・向上 | • 安全・安心な職場環境の整備（安全衛生）<br>• 心身の健康増進の支援（健康経営） |



## 人的資本の強化戦略目標値

人的資本の強化戦略を実現するための主要 KPI は以下の通りです。当社は、KPI の達成状況の確認に加え、事業環境の変化や戦略の進捗状況等に照らして適切な KPI が設定されているかのモニタリングを年 2 回のサステナビリティ会議にて実施し、機動的に追加・修正を行い、取り組みの有効性を高めています。

| | | 2023 年度 | 2024 年度 | 2025 年度 | |
|---|---|---|---|---|---|
| 人的資本の強化戦略 | KPI | 実績 | 実績 | 目標 | 実績 |
| 働きがい（エンゲージメント）の追求 | 従業員意識調査（エンゲージメント※） | — | — | 3.23 | 3.18 |
| 新たな価値を創造する人財の育成 | 研修時間（年間 1 人当たり） | 31.4 時間 | 38.9 時間 | 28.3 時間 | 38.1 時間 |
| 健康経営＆ダイバーシティ（従業員が安心して能力を発揮できる環境の整備） | 総労働時間 | 1,915 時間 | 1,940 時間 | 1,955 時間以下 | 1,940 時間 |
| | 有給休暇取得率<br>＜＞内 全取得人数割合 | 96.8%<br>＜ 49.4% ＞ | 93.8%<br>＜ 44.1% ＞ | 89.9%<br>＜ 63% ＞ | 95.4%<br>＜ 47.5% ＞ |
| | 女性管理職比率 | 3.6% | 3.4% | 4.9% | 4.0% |
| | 重大災害件数 | 0 件 | 0 件 | 0 件 | 0 件 |

※ 5 点満点

### 人的資本 KPI の見直し

当社は、適宜人的資本に関する KPI の見直しを行い、より実態に即した形で測定・管理できる指標へと転換しています。社員の実感や行動変容を把握できる指標へ見直すことで、人的資本経営の実効性向上を目指しています。

| 従来 KPI | 新 KPI |
|---|---|
| 従業員満足度 | 従業員エンゲージメント |
| 有給休暇取得率 | ワークライフバランススコア |
| タウンホール開催回数 | 双方向コミュニケーションスコア |
| 研修時間 | 再構築中 |

※目標及び実績は来年度より開示予定

#### 従業員満足度から従業員エンゲージメントへ

企業価値向上につなげる観点から、KPI を従来の「従業員満足度（総合満足度）」から「従業員エンゲージメント」へ変更しました。エンゲージメントは、働きがいを基盤とした仕事への主体的な関与や組織への貢献意欲を通じて、“稼ぐ力”の強化につながる行動を捉える指標です。単なる満足度ではなく、社員が自発的に価値創造へ参画している状態を測定することを目的としています。

#### 有給休暇取得率からワークライフバランススコアへ

「有給休暇取得率」に代えて「ワークライフバランススコア」を導入しました。有給休暇取得率は従業員のワークライフバランスの状況を把握するうえで有効な指標である一方、取得率の達成自体が目的化しやすい側面もありました。このため、意識調査において「仕事と私生活のバランスを適切に取れていると感じるか」という設問の回答結果を KPI とし、社員の働き方に対する納得感を直接的に把握する指標へと見直しました。

#### タウンホール MTG 開催回数から双方向コミュニケーションの質へ

価値観の共有や経営層との対話の浸透度をより適切に測定するため、KPI を従来のタウンホールミーティング開催回数から、従業員意識調査における「双方向コミュニケーション」の評価へ変更しました。重要なのは回数ではなく、経営方針や戦略が従業員に分かりやすく伝わっているか、また従業員の声が経営に届き対応されていると感じられているかというコミュニケーションの質です。従業員意識調査の結果を通じて、その浸透状況を継続的にモニタリングしていきます。

#### 研修時間から人財育成成果を測る指標へ

従来の研修時間は人財育成施策の取り組み状況を把握する指標でしたが、人財育成の成果そのものを示すものではありません。当社では現在、経営戦略の実現に向けて求められる人財像やスキルを起点に、人財の成長や能力向上を適切に評価できる指標への見直しを進めています。

# 人的資本の強化戦略

## 1）組織体制の最適化・人財の再配分

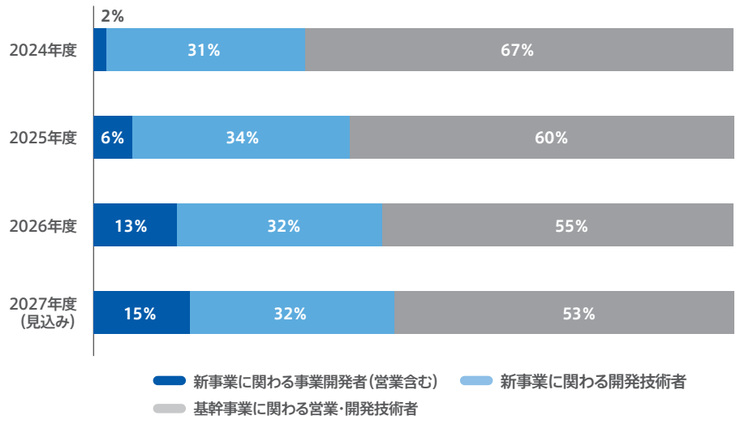
### ⑴ 事業ポートフォリオ転換に対応した組織再編

中長期戦略の実現に必要な人的資本戦略の一環として、2025 年 4 月 1 日に大規模な組織改編を行いました。

| 組織改編内容 | 狙い |
|---|---|
| 基幹事業本部の新設 | 当社を支えている既存事業の 3 つの製造本部（MT 製造本部･TS 製造本部･AT 製造本部）を統合し、そこに開発本部と生産技術本部の既存事業担当部門を移動させ、基幹事業本部としました。これにより、現行ビジネスの効率運営を追求し、収益力を強化していきます。 |
| 開発本部・生産技術本部の再編 | 双方の本部における新事業担当と既存事業担当とを物理的に分割。この内、新事業担当は開発本部へ集約し、開発・生産技術担当が一体となり約 200 名体制で新たな価値を創造していきます。そして 2025 年度中にさらに既存事業に携わる技術者約 60 名を新事業の開発・生産技術者に転換させることで、さらなる強化を図りました。既存事業担当者は先述の通り基幹事業本部にて効率運営と収益力強化を追求します。 |
| 戦略事業本部の新設 | 営業本部や開発本部にあった新事業関連部署を統合の上、M&A 専担部署をはじめ、新事業関連の 3 部署を新設しました。これにより、新事業の創出・育成を加速していきます。また、3 つのアフターセールス関連部署を戦略事業本部に移動させ、M&A 専担部署との協働により品揃えや販路を拡充し、アフター事業の売上拡大を目指します。 |
| 経営戦略推進本部の新設 | 経営戦略推進本部は当社グループ全体の事業戦略・ESG 戦略・財務戦略・SR 戦略・IR 戦略を立案し、推進していきます。また、既存事業及び新事業における事業戦略の進捗状況をモニタリングし、必要に応じ、経営資本の最適配分を行っていきます。 |

上記の通り、人的資本を適切に配分し、基幹事業の稼ぐ力の強化、新事業の創出を加速させます。また、各本部の運営においては、共通の役割・機能を持つ複数の部門を統制する単位としてグループ制を導入し、グループ長へ権限移譲を行うことにより意思決定のスピードアップを図っています。グループ長は副本部長クラスに相当しますが、積極的に部門長クラスを登用し、自律的な組織へ変革するよう動機づけを行っています。こうした組織体制の最適化と人財の再配置を通じて、新事業創出・育成の加速に向けた人財シフトを進めています。

**新事業･基幹事業における営業/事業開発および開発技術者の人数割合※**




※営業/事業開発および開発技術者を対象としており、製造人員は含みません。また、基幹事業にアフター事業人員は含みません。

本グラフは、新事業に関わる事業開発者・開発技術者と、基幹事業に関わる営業・開発技術者を対象に、人財配置の構成比の変化を示したものです。基幹事業で培った知見や技術を活かしながら、新たな成長領域への人財シフトを着実に推進しています。今後も事業ポートフォリオの変革に合わせて人財の最適化を図るとともに、配置した人財が専門性や知見を発揮し、具体的な事業成果につなげることで、中長期的な企業価値向上を目指します。



## 2）新たな価値を創造する人財の育成

### ⑴ 基幹事業における次期監督者の育成

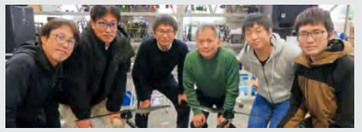
新事業の創出・育成の原資を獲得するための手段として、基幹事業における稼ぐ力を改善することも重要な課題の 1 つです。特に基幹事業を支える製造現場において、優秀な監督者を継続的に育成することは現場力・収益力を高める上では必要不可欠であり、製造現場の監督者候補に対して製造に関わるスキル、経験の習得だけでなく、マネジメント能力の有無などの適性審査とフィードバックを行い、よりレベルの高い監督者の育成に取り組んでおり、2026 年度は 16 人の監督者候補を育成する予定です。

### ⑵ 出資先企業での新事業実務経験

当社は、新事業の創出・育成力の向上を図るため様々な企業へ出資を行っていますが、当社従業員の出資先企業への出向を積極的に推進し、延べ 33 名が出向しています。（2026 年 6 月末時点）異なる企業風土の中で当社では経験できない専門性の高い業務を行い、より裁量の大きい仕事へ挑戦できる機会をさらに増やし、個人としてのスキルアップ及び組織としての新事業創出・育成力の強化を図り、企業価値向上の実現を加速させます。

**ドローン開発の現場で培う、新たな価値創造への挑戦**

イームズロボティクス株式会社
開発・製造部　部長
（構造設計担当）
**大野真裕**
エクセディ出向者＞



私は現在、ドローンの開発・製造を手掛けるイームズロボティクスに出向し、開発業務に携わっています。ベンチャー企業ならではの自由な社風があり、「とにかくやってみよう！」という文化のもと、スピード感を持って開発に取り組んでいます。官公庁案件にも数多く携わっており、求められるレベルの高さにプレッシャーを感じることもありますが、それだけ社会からの期待が大きいということでもあり、大きなやりがいを感じています。エクセディのものづくり力とベンチャー企業の柔軟な発想、その両方に触れながら、新しい事業を育てていく難しさと面白さを日々学んでいます。

### ⑶ 社内外研修体制の強化

**①シリコンバレーでの新事業創出研修**

新事業創出人財の育成および社内風土の醸成を目的に、米国シリコンバレーへの派遣型プログラムを実施しています。2023 年度より開始し、2026 年 6 月末時点で 13 名を派遣しました。本プログラムでは、日本での事前研修を経て、新事業に関する基礎知識の習得から、現地でのアイデア創出、投資家へのピッチまで一連のプロセスを経験し、実践的なスキルとマインドの醸成を図っています。加えて、2024 年度以降は公募形式を導入し、意欲と能力のある人財に挑戦機会を提供しています。

また、新事業創出人財の育成に係る上級プログラムとして、長期間にわたる米国シリコンバレーへの派遣型プログラムへの参加も実施しております。（Nomura SRI Innovation Center Bootcamp） 内容としては、デザイン思考のプログラム学習を中心に約 8 週間にわたり、現地で学びます。その中で各種フレームワークの講義や多様な専門家による講義も行われ、新事業創出の為の実践的なスキル向上を図るとともに、マインド・カルチャーを醸成しており、2026 年 6 月末時点で 3 名を派遣しました。

# 人的資本の強化戦略

**② DX 人財研修**

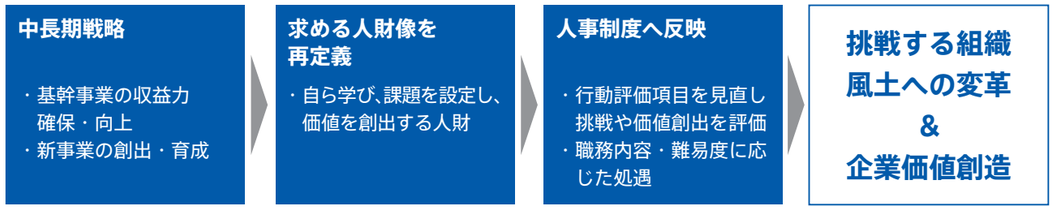
DX 推進に向け、デジタル技術やデータ活用に精通した人財の育成を進めています。2025 年度は管理職および実務者 207 名を対象に IT リテラシー教育（計 27 時間）を実施し、業務改善や戦略立案に必要な知識の習得を推進しました。また、昨年に引き続き「社内 DX コンテスト」を開催しました。61 件の応募の中から業務改善効果の高い 10 件を表彰し、各職場での DX 推進につなげています。応募内容は単なる業務効率化にとどまらず、業務プロセスそのものの見直しや新たな付加価値の創出を目指すものへと発展しており、社員の DX 活用レベルの向上が見られます。さらに、新事業創出への貢献を目的として 6 名を対象にプログラミング研修を実施しました。受講者は研修修了後、全員が新事業関連部署へ異動し、習得した知識を活用しながら新事業創出に取り組んでいます。

## 3）人財育成制度の変革

### ⑴ 中長期戦略に連動した人財像の再定義と人事制度の変革

当社は、中長期戦略の実現に向け、「変革を推進する人財づくり」と「挑戦する組織風土の醸成」を進めています。基幹事業における収益力の確保・向上と、新事業の創出・育成を両輪で推進する中で、従来の「与えられた課題に応える力」から、「自ら学び、課題を設定し、部門や立場を超えて連携しながら価値を創出する力」へと重点をシフトし、求める人財像を再定義しました。

また、この人財像を組織全体へ浸透させるため、人事制度についても抜本的な見直しを行いました。新たに定義した人財像を踏まえ、評価項目や評価基準を見直し、成果や貢献に加え、価値創出に資する主体的な取り組みや行動をより適切に評価する仕組みへと転換しています。あわせて、従来の職種区分の見直しを行い職務や役割に基づくコース体系へ再編し、新事業の創出を担う人財についても、その成果のみならず、求められる専門性や思考創造性、収益への関与度など、職務内容や役割の難しさ等に応じて評価・処遇される仕組みを整備しました。これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりの自律的な成長と挑戦を促進するとともに、挑戦する組織風土の醸成と、中長期戦略を支える人財基盤の強化を図っていきます。




### ⑵ 経営人財の選任プロセスの透明公正化

当社グループでは持続的な企業価値向上を実現するため、経営人財の選抜と育成に注力しています。

具体的には、指名委員会が経営人財の選抜・育成において、より戦略的かつ実効性のある役割を果たせるよう、体制を強化しました。指名委員会では経営層に求められる役割を明確に定義し直し、「脱エクセディ（変革）」、「基幹事業の稼ぐ力の向上」「新事業の創出・推進」のミッションを強く推進できる人財を抜擢しようとしています。

経営幹部候補となる執行役人財の選抜においては、部門長クラスを対象に、毎年人事部による面接と書類審査を経て候補者プールをつくります。その後、候補者同士のグループディスカッションの機会を設け、発言内容やリーダーシップ行動を指名委員が定性的にモニタリングし、客観性と透明性を確保したうえで選定を進めます。

本部長や執行役ポストに欠員が生じた際には、指名委員が候補者と直接面接を実施し、指名委員会にて適格性を慎重に審議した上で取締役会にて決議します。

## 4）働きがい（エンゲージメント）の追求

当社では、従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりが企業価値向上の源泉であるとの考えのもと、直接系従業員の「総合満足度」、間接系従業員の「ワークエンゲージメント」を重要経営指標として継続的にモニタリングしています。調査結果に基づき重点課題を特定し、経営層との対話強化、人財育成、キャリア形成支援などの施策を推進しています。

### ⑴ 直接系従業員における「総合満足度」の分析結果＆対策

**【分析結果】**

① 階層別分析：肯定的回答（非常にそう思う＋思う）の割合

| | 2024 | 2025 | 差 |
|---|---|---|---|
| 全社計 | 47.2 | 54.2 | 7.0 |
| 部長・副本部長 | 100 | 100 | 0.0 |
| 課長・係長相当職 | 73.6 | 82.1 | 8.5 |
| 一般社員 | 44.9 | 52.1 | 7.2 |

■総合満足度が大きく改善（+7pt）
概ね全階層にて改善。また、階層の上昇に伴い、総合満足度も上がる傾向

②「総合満足度」と相関度が高い上位 4 要因別分析：回答選択肢を 1 ～ 5 点にスコア化

| | 相関係数 | 2024 | 2025 | 差 | 取り組み |
|---|---|---|---|---|---|
| 経営との信頼関係 | 0.67 | 3.16 | 3.24 | 0.08 | 2024 年 11 月・2025 年 3 月、全従業員対象に社長・副社長によるタウンホール MTG を開催 |
| 職場満足度 | 0.66 | 3.39 | 3.50 | 0.11 | 本部別活動を推進（職場懇談会による現場の困り事改善、「サンキュー活動」による感謝・称賛を通じた認め合う風土づくり等） |
| 仕事を通じた成長実感 | 0.60 | 3.15 | 3.19 | 0.04 | 「仕事の任せ方・部下への動機付け研修」を実施 |
| 経営メッセージの浸透 | 0.59 | 3.24 | 3.11 | ▲ 0.13 | 上記の通り、タウンホール MTG を開催 |

■「総合満足度」と相関度が高い上位 3 要因においてスコアが良化
「経営との信頼関係」「職場満足度」「仕事を通じた成長実感」については上記･人的資本強化施策が奏功。但し、「経営メッセージの浸透」は施策の見直しが必要

**【対策】**

■「経営メッセージの浸透」の低下を受け、2026 年度では経営層による従業員向けメッセージ動画をイントラネット配信中
・2026 年 3 月：社長が事業戦略・中計進捗、「脱エクセディに挑戦、超エクセディを実現」に込めた思い、社内好事例を発信
・2026 年 6 月：副社長が中計進捗への感謝、基幹事業・新事業従事者への期待、目指す企業像を発信

### ⑵ 間接系従業員における「ワークエンゲージメント」の分析結果＆対策

**【分析結果】**

①「ワークエンゲージメント」の要素分析：回答選択肢を 0 ～ 6 点にスコア化。下記 4 要素からワークエンゲージメントを算出

| | 当社 |
|---|---|
| ワークエンゲージメント | 3.29 |
| 活力 | 2.80 |
| 熱意（熱心） | 3.41 |
| 熱意（誇り） | 3.18 |
| 没頭 | 3.76 |

■「没頭」は高いものの、「活力」が他要因比、劣位

②ワークエンゲージメントと相関度が高い要因別分析：回答選択肢を 1 ～ 5 点にスコア化

| | 相関係数 | 2024 | 2025 | 差 | 取り組み |
|---|---|---|---|---|---|
| 仕事を通じた会社・社会への貢献 | 0.72 | 3.42 | 3.06 | ▲ 0.36 | 有効な手立てを打てておらず |
| 仕事を通じた成長実感 | 0.68 | 3.36 | 3.41 | 0.05 | 「仕事の任せ方・部下への動機付け研修」を実施 |
| 仕事での成長可能性 | 0.67 | 3.31 | 3.38 | 0.07 | 従業員向け / キャリアプラン作成、上司向け / 部下とのキャリア面談に係る研修を実施 |
| 職務適正感（希望） | 0.65 | 3.20 | 3.31 | 0.11 | 上司とのキャリア面談やキャリアプラン運用の見直し |

■「ワークエンゲージメント」と最も相関度が高い要因においてスコアが悪化。その他 3 要因については良化
「仕事を通じた会社・社会への貢献」に対する施策の立案＆推進が急務

**【対策】**

■「仕事を通じた会社・社会への貢献」の向上に向け、2026 年度よりタウンホール MTG に加え「本部長座談会」を開始
タウンホール MTG では社長＆副社長が「会社・社会への貢献」を、本部長座談会では各本部長が「自部門による会社への貢献」を発信

# 人的資本の強化戦略

## ⑶ 専門家との連携によるエンゲージメント向上への取り組み

当社では、組織パフォーマンスとの関連性が確認されたエンゲージメントを重要経営指標と位置づけ、2025 年度より従来の従業員満足度調査を見直し、エンゲージメント調査へ移行しています。調査の運営や結果活用においては、当社社外取締役・報酬委員会委員長でもある同志社大学大学院の井上福子教授の助言を受けています。また、京都大学経営管理大学院の砂川伸幸教授、山田和郎准教授との共同研究を通じて、エンゲージメントと組織パフォーマンスとの関係を分析し、エンゲージメントを重視したマネジメントの妥当性を検証しています。

### ① 同志社大学大学院 / 井上福子教授（当社社外取締役 / 報酬委員会 委員長）からの助言

2025 年度エンゲージメント調査について、当社社外取締役・報酬委員会委員長を務める井上福子教授より以下の助言をいただきました。

今回の調査結果は概ね良好であり、設問変更による影響は限定的で、結果の信頼性は維持されていると評価できます。また、外部分析の示唆を踏まえ、経営との信頼関係やコミュニケーションについて深掘りし、対策検討につなげている点も適切です。一方で、課題の本質はコミュニケーションの量ではなく「腹落ち」の質にあります。経営メッセージと個々の業務との間には距離があるため、直属の上司など身近な存在を介した対話を通じて、納得感を高めていくことが重要です。また、エンゲージメント向上には、従業員が自らの声が聞かれ、配慮されていると実感できることが欠かせません。意見を吸い上げ、対応する姿勢が伝わるコミュニケーション設計が求められます。加えて、異動や役割変更の際には、本人の強みや期待を丁寧に伝え、成長や貢献を実感できる環境づくりが重要です。今後は、マネージャー層の育成や経営と現場をつなぐコミュニケーションの質を高めながら、社員一人ひとりが自らの仕事と会社の方向性とのつながりを実感できる組織づくりを期待します。



同志社大学大学院
ビジネス研究科 教授
井上 福子 氏
当社社外取締役
報酬委員会　委員長

### ② 京都大学経営管理大学院 砂川伸幸教授・山田和郎准教授との共同研究

当社では、組織パフォーマンスとの関連性が確認されたエンゲージメントを重要指標と位置づけ、2025 年度より従来の従業員満足度調査を見直し、エンゲージメント調査へ移行しています。この転換にあたり、京都大学経営管理大学院の砂川伸幸教授、山田和郎准教授との共同研究を通じて、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度を用いた分析を実施しました。分析の結果、エンゲージメントが生産性や退職率と関連することを確認しており、エンゲージメントを重視した人財マネジメントの有効性を裏付ける結果が得られています。



京都大学経営管理
大学院　教授
**砂川 伸幸 氏**



京都大学経営管理
大学院 准教授
**山田 和郎 氏**

【分析結果】

本分析では、所属従業員数が多い旧 AT 製造本部を対象に、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度を用いて実施した従業員意識調査の結果を多面的に分析し、業績・生産性等の組織パフォーマンス指標（「生産性（1 台生産に要した時間）」・「退職率」・「工程内不良率」・「休業災害率」）との関係性の検証を行いました。その結果、「人間関係」、「業務連携」、「風土」、「昇格意欲」は「生産性」と正の相関関係にあり、「人間関係」と「業務連携」については「災害件数」・「工程内不良件数」・「退職率」へも良い影響を与えることがわかりました。

従業員意識調査項目と
組織パフォーマンス指標との相関関係

| | 生産性※ | 災害件数 | 工程内不良件数 | 退職率 |
|---|---|---|---|---|
| 人間関係 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 業務連携 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 風土 | ○ | × | × | × |
| 昇格意欲 | ○ | × | × | × |
| 働き方 | ー | ○ | ー | ○ |

○：期待に沿った関係　×：期待とは逆の関係
ー：どちらともいえない
※ 1 台生産に要した時間

## 5）ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

当社はグローバルに拠点展開しており、働く仲間は多様です。この多様性を活かして新たな価値を創造するため、ダイバーシティ＆インクルージョンを推進し、社内環境の整備に取り組んでいます。

### ① 働く環境の多様化の推進

働き方の柔軟性を高めるため、在宅勤務･フレックスタイム勤務･勤務時間限定制度などを整備し、従業員が「場所」と「時間」にとらわれずに働ける環境を提供しています。さらに 2021 年度から、従業員の働き方の多様性を確保し、能力向上や開発、新たな知識・経験を得る機会を提供するため、最長 1 年程度取得可能なキャリア支援休暇制度や、一定の自由で自律的なキャリア形成を支援する手当を支給するキャリアリフレッシュ支援制度を導入しています。

### ② ライフステージにあわせた働き方の支援

育児や介護などの状況にあっても、すべての社員が生活と仕事を両立し、安心してキャリア形成できるよう、様々な制度や支援策の整備を進めています。2025 年度においては、男性の育児休業取得率が 89％となり、厚生労働省「令和 7 年度雇用均等基本調査」における全国平均（50.9％）を大きく上回りました。平均取得日数についても 80 日前後の水準となっています。さらなる取得促進を目的として、2025 年度には 3 カ年計画に基づく年度別目標を設定のうえ、取得対象者へのアンケートや取得者へのヒアリング結果の周知等に取り組んでいます。このほか、本社敷地内にて 2008 年 10 月から保育園を運営しています。



エクセディ企業内保育園
「A Kiddyland」

各種制度利用状況

| 分類 | 制度名 | | | 2020 年度 | 2021 年度 | 2022 年度 | 2023 年度 | 2024 年度 | 2025 年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 場所 | 在宅勤務制度使用人数 | | | 212 | 647 | 267 | 264 | 295 | 271 |
| 時間 | フレックスタイム勤務制度使用人数 | | | 591 | 663 | 654 | 655 | 702 | 746 |
| | 育児休業制度 | 女性 | 取得率※ | 93% | 80% | 114% | 81% | 82% | 186% |
| | | | 人数 | 15 | 14 | 21 | 11 | 16 | 7 |
| | | | 平均取得日数 | 285 | 280 | 288 | 290 | 282 | 299 |
| | | 男性 | 取得率※ | 1% | 12% | 33% | 57% | 60% | 89% |
| | | | 人数 | 1 | 8 | 23 | 26 | 33 | 46 |
| | | | 平均取得日数 | 23 | 62 | 76 | 82 | 78 | 83 |

※ 当該年度に育児休業を取得した従業員数÷当該年度に出生届を提出した従業員数

### ③ 健全に生産性を高めるためのワークライフバランスの実現

ワークライフバランスの実現に向けて、総労働時間を KPI に設定し、休暇制度の見直しや休暇を取得しやすい体制づくりを推進しています。有給休暇については、全社および職場別の取得推進日を設定し本部別の取得状況を確認の上、取得促進を図っています。

### ④ 心理的安全性の確保

職場からのイノベーション創出や働きやすい職場づくりに向け、立場を超えて意見を言い合える心理的安全性の高い職場環境づくりを進めています。その一環として、製造部門を中心に全階層を対象としたコミュニケーション活性化研修を実施しており、2026 年 8 月までに 5 部門 424 名が受講しました。

### ⑤ 女性管理職候補の育成

意思決定層における多様性確保に向け、当社は管理職の女性比率向上を KPI として設定しています。女性管理職候補向けの育成研修を実施しており、2021 年度以降 81 名が受講し、そのうち 5 名が 2026 年 6 月までに管理職へ昇格しました。また、リーダー候補者研修への女性従業員の参加拡大を通じて、次世代リーダーの育成を進めています。

# 人的資本の強化戦略

## 6）従業員の安全と健康の維持・向上

### ⑴ 安全・安心な職場環境の整備（安全衛生）

#### 安全衛生活動 「朝来た姿で帰宅する」

当社は、従業員が安心して能力を発揮できる環境の整備の一環として、何事においても安全を最優先に判断するという基本姿勢を持ち、笑顔で安心して働くことが出来る職場作り活動を地道に実践しています。朝来た姿で帰宅することが私たちの最大の喜びです。

#### 安全衛生方針

**【基本方針】**

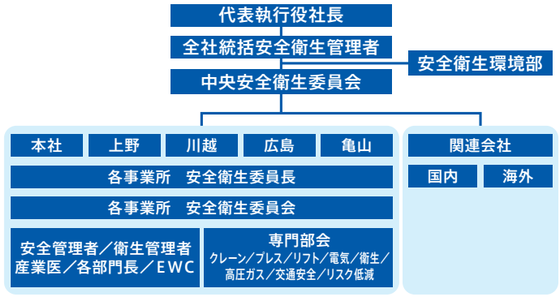
安全衛生の確保は、企業活動の基盤であり社会的責任です。人命尊重、安全最優先、健康増進に徹し安全で快適に安心して働くことが出来る明るい職場作りを目指します。

**【安全衛生活動方針】**

1. 「安全なくして企業の存続なし」、ゼロ災害、ゼロ疾病に向けて、安全衛生に関する法令と、社内ルールを順守します。
2. 健康で快適な職場づくりを通じて、コミュニケーションを良くし、業務に起因する疾病を予防し、心身の健康を維持・推進します。
3. 異常発生時は「止める、呼ぶ、待つ」を徹底します。
4. 職場のあらゆる危険・有害要因を排除する為にリスクアセスメントを行い、リスク低減の為に 5S5T・改良・改善を継続的に実施します。

#### 安全衛生活動 推進体制

当社では全従業員を労働災害から守るために、中央安全衛生委員会（年 2 回開催）を中心とする安全衛生活動体制を構築しています。同委員会には安全担当役員をはじめ、グループ各社の安全専門スタッフが集まり、労働安全衛生法の最新情報を確認の上、災害傾向を踏まえた是正施策を策定し、グループ各社に展開しています。




#### 目標＆実績（グループベース）

| | 実績（2025 年度） | 目標（2026 年度） |
|---|---|---|
| 重大・準重大災害※ | 0 件 | 0 件 |
| 炉の火災・爆発 | 0 件 | 0 件 |
| 構内外注工事災害 | 0 件 | 0 件 |

※重大災害の定義：

①労働者の死亡、②労働者が負傷又は疾病にかかったことにより、労働者災害補償保険法施行規則 別表第一障害等級表において障害等級第 1 級から第 7 級までの身体障害欄に掲げる障害のいずれかに該当する障害が生じたもの又は生じるおそれのあるもの

#### 取り組み

**① 全従業員対象の「安全人間づくり」**

会社方針にある「安全最優先」。これは何事においても安全を最優先に判断するという当社グループの基本の考えです。2025 年度における安全に関する研修の実施状況は以下の通りです。

**❶ 安全教育**

災害報告書をグループ内に展開の上、各社で安全衛生委員会を毎月開催し、全従業員への啓蒙教育を実施（従業員の受講率 100％）。加えて、採用時および配属前の安全教育を実施。

**❷ 安全基礎教育**

実際の現場で絶対に安全第一で作業が出来るよう、事前に危険を予知し未然防止できるよう、座学による安全教育と、実際に発生した事例を基に作られた 17 種類の体感機が設置されている安全道場での実技を含めた教育で構成されている研修です。この講座を受講し、当社内での安全の基礎を習得されると「安全基礎講座修了証」が発行されます。2025 年度は、従業員への安全教育を 11 回実施しました。また、社外からの要請に応じ同様の研修を継続的に実施しており、非常に高い評価を得ています。

加えて、高所作業を実施する場合は当社従業員、構内工事業者に関わらず全員が高所作業訓練道場にて墜落制止用器具や親綱の使い方の認定教育を受講し、合格した者だけが高所作業ができるルールとして転落・墜落予防をしています。

**❸ 普通救命講習**

2012 年から実施している社内普及員による普通救命講習Ⅰは、2025 年度に 202 名が受講し、累計受講者数はのべ 1,900 人を超えました。社内だけでなく、日常生活においても従業員一人ひとりが周囲の方々の命を守れるよう、今後も本活動を継続して推進してまいります。

**❹ リスク評価**

安全衛生リスク評価要領に則り、新規事業及び既存事業において、機械設備（既存設備・新規導入設備）、化学物質、作業における本質的安全化追求の為、遵守事項を定め、健康及び安全衛生リスクに関する詳細な評価を実施しています。またその結果を踏まえ、特定されたリスクに対する措置を取っています。

**❺ グローバルベースの安全対策**

当社グループ全体の安全意識を高めることを目的に、国内・海外関連会社への現地安全指導会を行っています。

加えて、海外拠点への災害防止のための重点活動を年に 2 回行い、安全に関する指導全般を行っています。

**② 各種訓練と教育**

当社グループでは、災害の未然防止および、有事の際には被害を最小限におさえるため、訓練や教育を日常から行っています。2025 年度に社内教育施設で実施した安全作業に関する教育訓練の受講者数は 829 名でした。

**❶ 全社震災訓練**

毎年、全社参加型の震災訓練を実施し、緊急時でも冷静かつ円滑に対応できる体制づくりを行っています。第 1 部では自衛消防本部を設置し、避難・被災者の救護、消火活動を行う訓練を行い、第 2 部では、災害対策本部を設置し、被災状況の収集、整理、報告、生産再開計画の作成を行う訓練を実施しています。

**❷ 自衛消防隊**

国内拠点と営業所に自衛消防隊を設置しています。図上訓練や可搬式ポンプ訓練など、定期的に訓練を行っています。また、自衛消防本部隊のメンバーは自衛消防業務の外部講習を定期的に受講し、有事に備えて適切な指示・行動がとれるように訓練しています。

# 人的資本の強化戦略

## ⑵ 心身の健康増進の支援（健康経営）

当社グループでは、従業員一人ひとりの健康は会社の重要な財産であるという認識に立ち、健康に関する方針を安全衛生活動方針に明文化し定めています。

| 安全衛生活動方針 | 2．健康で快適な職場づくりを通じて、コミュニケーションを良くし、業務に起因する疾病を予防し、心身の健康を維持・増進します。 |
|---|---|

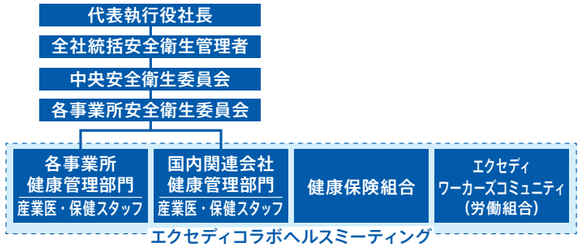
当社グループの長期ビジョンでは優先取組課題（マテリアリティ）の一つとして健康 / 労働安全衛生を取り上げています。健康に関する様々な取り組みを通じ、長期ビジョンの実現を目指します。

| 優先取組課題（マテリアリティ） | 長期ビジョン / 考え方・進むべき道 | 長期ビジョンの実現に向けた取り組みと期待効果 | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 長期ビジョンの実現に向けた取り組み※ | 指標（＆目標） | 期待効果 |
| 健康 / 労働安全衛生 | 多様な従業員が安心して働ける制度の拡充 | 疾病の早期発見・重症化予防 | 精密検査受診率（目標：80%） | ・従業員一人ひとりのパフォーマンス最大化<br>・労働生産性の向上 |
| | | | 健康診断　有所見率 | |
| | | | 傷病（メンタル以外）に起因する休職者数 | |
| | | メンタルヘルス不調予防 | ストレスチェック高ストレス率 | |
| | | | メンタル疾病に起因する休職者数 | |

※具体的な取り組み内容は右項の「取り組み」をご参照ください

### 推進体制

全社統括安全衛生管理者（経営戦略推進本部長）を責任者とし、健康管理部門・産業医・保健スタッフ・健康保険組合・エクセディワーカーズコミュニティ（EWC/ 労働組合）など関係部署が連携して健康増進の活動を進めています。また、健康保険組合と各事業所・関係会社・EWC で構成されるエクセディコラボヘルスミーティングでは、年 2 回、保険者と事業所とが連携して健康課題について協議を行い、健康増進への取り組みを進めています。




### 指標（健康診断・ストレスチェック・休 / 復職者）

対象：エクセディ単体

| 年度 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| 定期健康診断受診率 | 100% | 100% | 100% |
| 有所見率 | 79.9% | 82.2% | 81.8% |
| 精密検査受診率 | 67.0% | 68.8% | 73.8% |
| 保健指導実施率 | 77.4% | 78.7% | 82.0% |

| 年度 | | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| ストレスチェック | 回答率 | 87.9% | 87.2% | 87.3% |
| | 高ストレス率 | 16.2% | 15.7% | 14.5% |
| | 面談人数 | 5 名 | 3 名 | 0 名 |
| 休職者 | メンタル | 33 名 | 32 名 | 26 名 |
| | 他傷病 | 30 名 | 46 名 | 46 名 |
| 復職者 | メンタル | 16 名 | 16 名 | 16 名 |
| | 他傷病 | 26 名 | 44 名 | 40 名 |

### 取り組み

従業員一人ひとりの心身の健康維持・増進のために、各社の健康管理部門、産業医、保健スタッフ、健康保険組合が連携し、様々な取り組みを行っています。

対象：原則エクセディ単体、※はエクセディ健保加入者全体

| 目的 | 分野 | 取り組み | 対象者 | 実施内容 | 実施主体 | 参加人数 / 参加率（2025 年度） |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 疾病の早期発見と重症化予防 | 生活習慣病 | 健康診断と事後措置 | 全従業員<br>※健保事業は加入者が対象 | ・法定項目＋生活習慣病項目の検査実施（対象年齢あり）<br>・生活習慣病ハイリスク者へのサポート | 会社<br>健保 | 100% |
| | 歯科 | 歯科健診 | 全従業員<br>※健保事業は加入者が対象 | 歯科健診<br>（むし歯、歯周病、粘膜疾患等） | 会社<br>健保 | 71.6% |
| | がん | がん検診 | 健保加入者<br>（対象年齢あり） | ・胃がん検診（胃 X 線・ABC 検査）<br>・大腸がん検診（便潜血）<br>・前立腺がん検診（PSA 検査） | 健保 | 46.8%（胃）<br>95.5%（大腸）<br>90.3%（肺） |
| | 女性特有の疾病 | 婦人科健診 | 健保加入者<br>（女性・30歳以上） | ・乳がん・子宮頸がん検診（年 1 回） | 健保 | 58.1%（乳）<br>47.7%（子宮） |
| メンタルヘルス不調予防 | ストレスチェック | | 全従業員 | ・ストレスチェックの実施と事後措置（医師面談）<br>・集団分析の実施と、結果に基づく職場改善活動 | 会社 | 受検率：87.2%<br>医師面談：0 名 |
| | 復職支援 | | 全従業員 | ・休職中の定期的なフォロー<br>・復職時の 4 者面談（本人、上司、人事、産業医）<br>・復職後の定期フォロー | 会社 | フォロー実施率 100% |
| | メンタルヘルス教育 | | 管理監督者<br>（部門長・係長） | ・セルフケア教育<br>・ラインケア教育 | 会社 | 29 名 |
| 感染症予防 | 職域接種 | | 全従業員 | ・インフルエンザ予防接種（費用補助あり） | 会社 | 1,584 名 |
| 健康で働きやすい環境支援 | 両立支援 | 不妊治療との両立 | 全従業員 | 不妊治療休暇制度（年 5 日まで） | 会社 | 1 名 |
| | 禁煙 | 禁煙治療支援 | 全従業員<br>※健保事業は加入者が対象 | ・禁煙プログラムの受講（オンライン）と費用補助<br>・事業所クリニックでの禁煙治療（保険適用） | 会社<br>健保 | 禁煙プログラム受講<br>22 名（※） |
| 運動推奨 | ウォーキングイベント | | 健保加入者<br>（19 歳以上） | ICTを活用したウォーキングイベント開催（2 回/年） | 健保 | 865 名（※） |

エクセディクリニック（診療所）では、産業医、保健師、看護師による、従業員の健康診断後のフォローを実施し、重症化予防の取り組みを行っています。内科医による診療、保健師、心療内科医による面接指導・健康相談も行っており、従業員が心身ともに健康を維持できるよう取り組んでいます。
また本社・上野事業所の歯科クリニックには歯科衛生士が常駐し、歯科医師による治療を受けられます。全工場で定期健診に合わせて歯科健診を実施し、早期発見・早期治療につなげる活動を行っております。





以上のような取り組みにより、当社は、2026 年 3 月 9 日、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人 2026（大規模法人部門）」に認定されました。当社は今後も「安全なくして企業の存続なし」の方針に基づき、「ゼロ疾病」の達成に向けて、従業員の健康維持・増進のための活動を推進してまいります。

# 社会・関係資本の強化戦略

## 価値創造の考え方

当社の事業活動は様々なステークホルダーとの関係から成り立っています。ステークホルダーと良好な関係を構築し、頂戴したご意見やご要望を事業活動に織り込んでいくことによって、企業価値の更なる向上を目指していきます。

### ステークホルダー・エンゲージメント

| ステークホルダー | 方針 | エンゲージメント手段 | 活動実績例 |
|---|---|---|---|
| お客様 | 顧客基盤を基に、お客様ニーズを把握し、新ビジネスの創出に繋げます。また、グローバル販売網（約6,700社）を活用し、エンドユーザーニーズに合った商品の最速提供により、事業機会の拡大を図ります。 | • お客様相談窓口<br>• 統合報告書、企業ウェブサイトを通じた情報提供<br>• 対面での営業活動<br>• 関連展示会の出展 | • 新商品ポータルサイトの開設によるお客様との接点拡大<br>• 各種展示会参加による新製品及び技術力のアピールと、お客様との対話<br>• 補修品ビジネスの拡大によるお客様への新たな価値提供<br>• 自動車メーカーからの各種表彰（品質・納期など） |
| 株主・投資家 | 株主及び投資家向け情報発信、対話の促進により、相互理解を深め、価値創造に繋げます。 | • 株主総会<br>• 決算説明会<br>• 株主、投資家、アナリストとの対話<br>• 統合報告書、企業ウェブサイトを通じた情報提供 | • コーポレートガバナンス報告書の発行<br>• 有価証券報告書の発行<br>• 統合報告書の発行<br>• 決算説明会の実施<br>• 投資家との面談（IR、SR 面談） |
| 従業員 | 従業員との対話の促進により、価値観の共有を図り、従業員の意見を企業活動に反映させます。 | • 定期的な労使協議会、タウンホールミーティング<br>• 従業員に対する各種意識調査<br>• 社内報、社内ポータルを通じた情報提供 | • 全従業員に対しタウンホールミーティング開催（2025年度：35回、2026年度：21回）<br>• 従業員意識調査の実施<br>• コンプライアンス意識調査の実施<br>• 食堂でのスライド・ビデオ放映による経営層メッセージの配信 |
| サプライヤー | サプライヤーとの対話の促進により、協働でサステナビリティ活動を推進し、社会的課題の解決に取り組みます。 | • 調達方針説明会<br>• 統合報告書、企業ウェブサイトを通じた情報提供 | • 年1回、調達方針説明会を開催し、「適正取引の推進」について当社の考え方を説明し、サステナビリティへの取り組みの浸透・普及への継続的な取り組みを依頼 |
| 地域社会 | 地域社会との協働により、「多様性の実現」・「まちづくり」・「次世代育成」に取り組み、社会及び当社の持続的成長を図ります。 | • 地域自治体との多文化共生推進<br>• 女性活躍推進<br>• 障がい者の積極雇用<br>• スポーツ支援<br>• 地域環境保全活動<br>• インターンシップ機会の提供<br>• 近隣学校の職場体験、工場見学の受入れ<br>• スマートロボットサービス「Neibo（ネイボ）」によるソリューションの提供 | • 伊賀市多文化共生委員としてまちづくりに参画<br>•「エクセディ女子卓球部」、「伊賀 FC くノ一三重」、「ダイナックスアイスホッケー部」によるスポーツを通じた地域貢献活動<br>• 事業所内保育施設の運用による女性活躍推進の支援<br>• 近隣小学校の工場見学受け入れによる地域教育への貢献<br>• 近隣イベントへのブース出展による減災意識の醸成（淀川まるごと体験会）<br>• 警察と連携した防犯活動の推進 |

## 取り組み

### 株主・投資家との対話強化

当社は 2024 年 4 月に ESG・IR 推進部を新設し、株主及び投資家との対話促進のための体制を整備しました。対話の実施状況や大口株主からの主な意見については 23 ～ 27 ページをご覧ください。

### 経営層と従業員との対話強化

従業員とのタウンホールミーティング

当社では、中長期戦略に対する理解を深めるとともに、従業員との対話を通じて現場の課題や提案を把握し、経営に反映するため、全従業員を対象としたタウンホールミーティングを定期的に開催しています。

2025 年度は、中期経営計画で掲げる変革の実現に向け、従業員一人ひとりの行動変容を促すことを目的に、「脱エクセディ」、「超エクセディ」をテーマとして、社長及び副社長が計 35 回に分けて全部門を訪問し、従業員との対話を行いました。1 回あたりの参加人数を絞ることで、一人ひとりが発言しやすい環境を整え、より深い対話の実現を図りました。

2026 年度は、パネルディスカッション形式や上級社員・一般社員を分けた開催など、各組織の特性に応じた形で、5 月までに計 21 回実施しました。その結果、質問や提案の件数が増加するとともに、内容も会社の方向性に関するものから、自部門での具体的な取り組みや変革の進め方に関するものへと変化しています。また、対話を通じて把握した課題や提案は経営層で共有し、各種施策の検討や改善につなげています。今後はタウンホールミーティングに加え、「本部長座談会」を定期的に開催し、双方向コミュニケーションのさらなる充実を図ってまいります。





タウンホールミーティングの様子

### 地域社会との協働

当社グループは、「多様性の実現」「まちづくり」「次世代育成」を重点テーマとして、国内外で社会貢献活動を推進しています。「多様性の実現」では、外国人従業員を多く雇用する上野事業所が伊賀市多文化共生推進委員として地域の取り組みに参画し、外国人住民と日本人住民が互いの文化や価値観を尊重しながら共に暮らし、活躍できる地域社会づくりに取り組んでいます。「まちづくり」では、防災公園の整備や環境美化活動、地域イベントへの参画、国内外で発生した自然災害への支援などを通じて、地域社会の安全・安心と持続的な発展に貢献しています。また、スマートロボットサービス「Neibo」は大阪府警察の広報官として防犯・交通安全啓発活動を支援するなど、新事業を通じた地域課題の解決にも取り組んでいます。「次世代育成」では、エクセディ女子卓球部や伊賀 FC くノ一三重、グループ会社ダイナックスアイスホッケー部など、当社グループのスポーツチームによるスポーツ教室を開催し、子どもたちにスポーツに親しむ機会を提供しています。また、インターンシップや職場体験、工場見学の受入れを実施するとともに、海外拠点では教育環境の整備や教材・奨学金の提供などを行い、将来を担う子どもたちの学びと成長を支援しています。詳細についてはサステナビリティサイトをご覧ください。

社会貢献活動 | 株式会社エクセディ (exedy.com)



「ダイナックスアイスホッケー部」によるスポーツを通じた地域貢献活動




2026 年 3 月、当社スマートロボット「Neibo（ネイボ）」が「大阪府警察防犯対策広報官」に就任

# 社会・関係資本の強化戦略

## 持続的なサプライチェーンの実現

### 1）サプライヤーとの関係強化

#### ⑴ 良きビジネスパートナーとして育む信頼関係

当社は、生産活動において、さまざまな部品や原材料を世界各国の多数のサプライヤーから供給いただいています。当社では、取引の基本原則として、信義誠実の原則に従い「相互信頼に基づく生産分担を確立する」ものと考えております。また、相互信頼を貫徹するためには事前に相互の取引条件を明確にし、理解を深めることが大切であると考え、サプライヤーとの信頼関係の構築に取り組んでいきます。

#### ⑵ 当社における調達の考え方

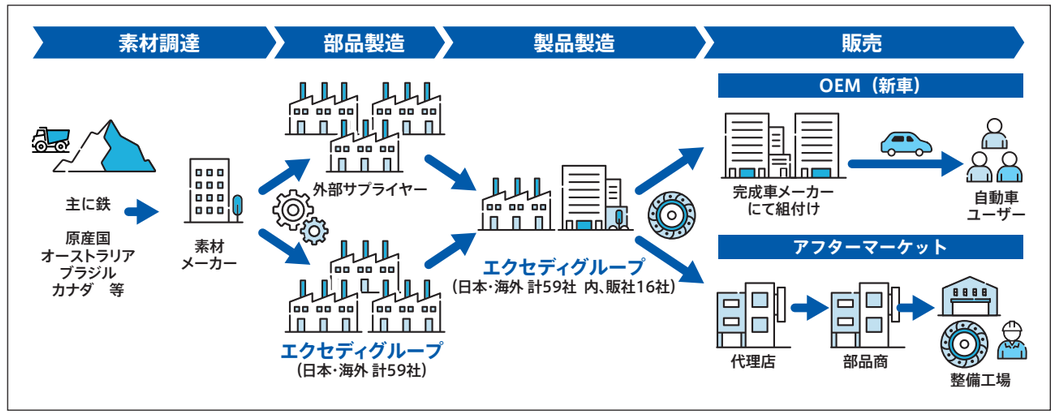
当社は、お客様に喜んで頂ける商品・サービスを提供する為に、次の 4 つの基本方針及び「適正取引の推進（独禁法、取適法の遵守）」に基づき、調達活動を行っています。

| 方針 | 内容 |
|---|---|
| 開かれた公正・透明な取引 | サプライヤーの選定にあたっては、国籍・企業規模・取引実績の有無を問わず公正かつ公平な参入機会を提供し、品質・納期・コスト・技術などの能力に加え、継続的な改善に取り組む経営姿勢、環境問題などの社会的責任に対する取り組み等を総合的に判断します。 |
| 相互信頼に基づく共存共栄 | サプライヤーと密接な双方向コミュニケーションにより、相互に必要な情報を共有し、信頼関係を築きます。それを基に、競争力強化のパートナーとして相互研鑽に努め、共存共栄を図ります。 |
| グリーン調達の推進 | 「グリーン調達ガイドライン」に基づき、環境負荷の少ない商品・サービスの提供を推進します。 |
| コンプライアンスの遵守 | 関係法令並びに「自動車産業適正取引ガイドライン」（経済産業省策定）、「協力企業サステナビリティガイドライン」とその精神を遵守します。 |

#### ⑶サプライチェーン

当社（単体）が直接取引している 1 次のサプライヤーの数は主資材企業で約 220 社、副資材企業を加えると約 620 社です。

※ 2025 年度に仕入実績がある企業数




#### ⑷サプライヤーとともに取り組むサステナビリティ推進

当社では、新たなサプライヤーとの取引にあたっては、安全衛生及び環境への取り組みを評価の上、取引基本契約書に「環境保全」・「資源保護」・「反社会的勢力の排除」を織り込んで契約締結しています。加えて、契約締結時に「協力企業サステナビリティガイドライン」及び「グリーン調達ガイドライン」を配布し、当社が求める社会的課題に関する取り組みを示し、サプライヤーの社内だけでなくサプライチェーンの上流まで同様の取り組みを求めていることを伝えた上で取引を開始しています。

それぞれのガイドラインは世間の動向に合わせて都度改定し、調達方針説明会でガイドラインの遵守と、サプライヤー内及びサプライチェーンへの展開を求めています。ガイドラインの配布時は、ガイドラインの理解および遵守に関する確認書の提出を求めることにより合意形成を図っています。

また、既存のサプライヤーに対しては、安全・衛生・環境・サステナビリティの現地監査を目的として、定期的にサプライヤーを訪問し、不備があれば改善を求めるとともに是正状況をフォローしています。

2025 年度は 6 社への監査を実施し、さらなるレベルアップを図っています。

**①協力企業サステナビリティガイドライン**

地球・社会の持続可能な発展には、自動車産業のサプライチェーン全体を通じてサステナビリティ活動の取り組みが欠かせないとの認識からサプライヤーに対する基本的な遵守事項を示すものとして「協力企業※サステナビリティガイドライン」を制定しています。

協力企業に対しては、毎年ガイドラインの遵守状況に関する自己評価を実施するよう求めており、その結果を評価・分析した上で各社へフィードバックを行っています。

※当社では、サプライヤーを重要なパートナーと位置付け、「協力企業」と呼称しています。

**②グリーン調達ガイドライン**

環境保全活動をサプライチェーン全体で推進する為、「グリーン調達ガイドライン」を制定しています。各国の法令や業界の要求にもとづき、禁止・規制物質を明確にし、$CO_2$ をはじめとする温室効果ガスの削減、廃棄物を含めた資源循環、水保全、生物多様性の保全をサプライヤーに求めています。

**③サプライヤー向け調達方針説明会の開催**

毎年、調達方針説明会を開催し、サプライヤーに当社の事業環境の変化や中長期戦略について説明しています。2026 年度は、「適正取引の推進」に関する当社の考え方や「安全、BCP 対応」、「脱炭素への取組み」、「物流効率化法の対応」について説明するとともに、サプライチェーン全体でのサステナビリティ活動の推進を要請しました。

なお、サプライヤーとの協働についての詳細は右記をご覧ください。　サプライチェーン | 株式会社エクセディ (exedy.com)

#### ⑸サプライヤーに対する供給継続リスク管理（BCP）

当社は、自然災害や火災に加え、感染症、地政学リスク、テロ・サイバー攻撃など、購入品の安定調達を脅かす様々なリスクに対応するため、サプライチェーン全体を対象としたリスク管理および BCP 強化を推進しています。

平時からサプライチェーンを遡り、生産拠点の所在地や建物・設備の耐震化状況、浸水対策の実施状況、有事における代替生産拠点情報、緊急連絡体制などを把握するとともに、想定震度や浸水深などを踏まえたリスク評価を実施しています。リスクが高いと判断したサプライヤーに対しては、対話を通じてリスク低減活動を推進しています。

また、購入品の安定調達を確保するため、品目ごとに複数調達先の確保を進めるとともに、購入部品・原材料の製造工程情報を把握し、サプライチェーン全体の可視化を推進しています。

加えて、サプライヤーの経営状況や後継者の有無、設備老朽化など事業継続に関わるリスクについても定期的に評価し、供給途絶リスクの低減とサプライチェーン全体のレジリエンス向上に取り組んでいます。

# 社会・関係資本の強化戦略

### ⑹サプライヤーとの相互研鑽

当社は、サプライヤーの技能向上や企業体質の強化を目的に、主要なサプライヤーに対し人財育成支援を行っています。具体的には主要なサプライヤーのニーズに合わせ、社内の教育機関である「グローバルエクセディテクニカルスクール」への受け入れを実施しています。また、一人ひとりの技術技能をレベルアップし、さらに難易度の高い業務に取り組める能力の習得を目的に「エクセディオリンピック」を定期的に開催しています。競技内容はフォークリフト運転、金型交換作業等の安全意識・技術力の向上を目指すものや、正確且つスピーディーな計測技能の習得を目的とした計測技能競技があります。これらの競技に当社従業員だけでなく、サプライヤーにも参加を促すことで相互研鑽を図っています。この他、サプライヤーに対して安全・環境活動に関する教育・啓発活動を実施しています。労働災害の未然防止に向けた取組みの共有に加え、サイバーセキュリティ、最新の法令改正情報、温室効果ガス排出量削減活動の優良事例などを継続的に展開し、サプライチェーン全体のリスク低減およびサステナビリティ水準の向上を図っています。





サプライヤーを招いて実施した「エクセディオリンピック」の様子

### ⑺適正取引への取り組み

当社では調達活動に従事する従業員一人ひとりが、公正で誠実な調達活動を推進できるよう、取適法の遵守や具体的な行動をグループの従業員全員に配布している「エクセディ行動規範」の行動細則として示しています。また、調達活動に従事する従業員を対象に外部機関によるセミナーの受講を推進することで適正取引への理解を深めています。2024 年 3 月には「パートナーシップ構築宣言」を作成・公表し、適正取引の実現に向けて重点的に取り組むことを宣言しました。その具体的な取り組みの一つとして、すべてのサプライヤーに対し労務費、エネルギー費、物流費等の上昇に伴う適正な価格転嫁を実施しています。

パートナーシップ構築宣言

### ⑻品質向上に向けた活動の推進

当社は、製品品質および供給の安定性確保に向け、主要なサプライヤーが参加する調達方針説明会等を通じて品質方針や重点課題を共有しています。2025 年度は再発不具合が全体の約 92％を占めていたことから、再発防止を重点課題として位置付けています。これを踏まえ、過去の不具合事例の共有や再発防止に向けた点検活動の展開、再発防止ツールの活用を通じて、サプライヤーの品質意識および品質管理能力の向上を推進しています。

さらに、特殊工程を有するサプライヤーや IATF16949 未取得企業などを対象に品質監査を実施しています。約 150 社を対象に 5 年に 1 回以上の頻度で監査を計画しており、2025 年度は 26 社に対して監査を実施しました。監査結果に基づく改善指導やフォローアップを行い、品質管理体制の強化を支援するとともに、課題が認められた場合には改善完了まで継続的な指導および検証を実施しています。

これらの取組みを通じて、サプライヤーの品質保証力向上、再発防止能力の強化および安定供給の確保に努めています。

## 2）人権尊重

### ⑴ 当社における人権尊重の取り組みの考え方

人権の尊重は、私たちが事業活動を進める上で基盤となるものであり、事業展開している国や事業に関係する人権課題への深い理解、適切な対応が私たちに求められていることを認識しています。

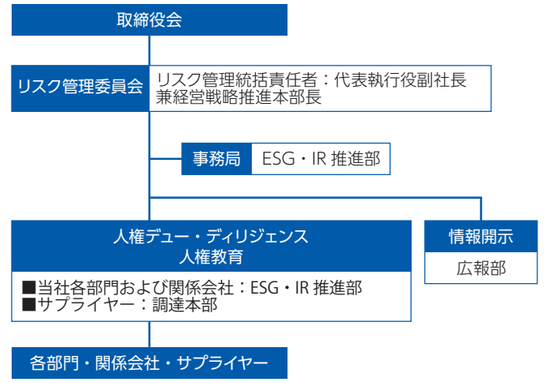
### ⑵ エクセディグループ人権方針

当社は、経営会議にて審議･承認の上、「エクセディグループ人権方針」を策定しております。この人権方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、グローバルに事業を展開する当社グループとして国際的に認められた人権を尊重し、活動を行う国の関連法令の遵守を徹底すべく定めるものであり、事業活動における人権に関する最上位の方針として位置付けています。詳細については下記をご覧ください。

人権｜株式会社エクセディ (exedy.com)

### ⑶ 推進体制

当社は、取締役会の下部委員会としてリスク管理委員会を設置し、人権・コンプライアンスを含む重大事案の監督責任を同委員会に付与しています。同委員会は、経営陣が参画する体制のもと、代表執行役副社長兼経営戦略推進本部長をリスク管理統括責任者として構成されており、人権方針に即し、人権デュー・ディリジェンスの実施状況、人権リスク評価結果、および是正措置の進捗について報告を受け、審議しています。また同委員会は年 2 回以上開催され、審議・決定した内容は、取締役会へ定期的に報告されています。取締役会はこれらの報告を踏まえ、人権およびビジネス倫理・コンプライアンスに関する取り組み全般について監督を行っています。実務面では ESG・IR 推進部が主管部門となり、関係部署と連携して施策を推進しています。




### ⑷ 取り組み

#### ① 人権デュー・ディリジェンス

当社では、エクセディグループ人権方針に基づき、人権への負の影響の特定・防止・軽減に向けて人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。世界各国で移民労働者の権利保護に向けた法規制や社会的要請が高まる中、日本国内においても外国人技能実習生をめぐる社会的関心が高まっています。また、これらの課題は株主や顧客をはじめとするステークホルダーからも重要な人権課題として認識されています。こうした背景を踏まえ、当社では日本国内における「外国人技能実習生」を重点的に把握・管理すべき人権リスクとして位置付けています。さらに、これまでも人権課題に係る社内体制調査等を通じて人権リスクの把握に努めており、2025 年度は第三者の協力のもと人権リスクアセスメントを実施するなど、人権デュー・ディリジェンスの高度化を進めました。

# 社会・関係資本の強化戦略

### ❶ 人権リスクアセスメント（第三者検証）




当社では、外国人技能実習生や移民労働者をはじめとする人権課題への対応を進めるとともに、人権課題に係る社内体制調査を通じて人権リスクの把握に取り組んできました。2025 年度は、より客観的かつ体系的な視点から潜在的なリスクを特定・評価するため、人権を専門とした第三者の協力のもと産業別リスクアセスメントを実施しました。調査範囲は、当社グループ 25 社及び主要サプライヤーの所在国 26 ヶ国で、ビジネスと人権に関する 10 課題※に対し、発生可能性と深刻さを基に評価を行いました。本調査により、人権リスクの高い 10 カ国（フィリピン、トルコ、インドネシア、エクアドル、中国、インド、タイ、カンボジア、メキシコ、ヨルダン）を特定しました。さらに、労働者数、外国人労働者数および調達額、リスク企業・産業との取引実態等を踏まえてリスク規模を評価し、インドネシア、インド、タイ、メキシコに所在する優先対応先 6 拠点を選定しました。これらの拠点については、人権課題に係る社内体制調査結果を行い、人権推進体制、教育・啓発活動、実態把握の状況をモニタリングした結果、重大な人権課題は認められませんでした。

※適正賃金、適正な労働時間、差別的慣行、労働安全衛生、結社の自由、児童労働、現代奴隷、土地の権利、先住民族の権利、プライバシーの権利

### ❷ 外国人技能実習に係る受入実態調査

当社グループでは 2 拠点が監理団体型の外国人技能実習生を受け入れています。当該 2 拠点は監理団体から 3 ヶ月に 1 回、実地監査を受けており、監理団体が当社グループ実態をよく把握できていることから、2025 年度から監理団体に対する現状ヒアリングを行うことにしました。その結果、人権侵害に繋がる違反等はみられませんでした。加えて、監理団体から、当社の外国人技能実習生に係る取り組み（以下 4 点）に対して、高い評価を頂きました。

- 月 2 回の日本語教室の開催など継続的な学習支援
- 日本語能力試験（JLPT）への積極的な受験促進（受験予定率 89.5%〈19 名中 17 名〉）
- 実習生との日常的なコミュニケーションを通じた良好な職場環境づくり
- 宗教・文化的背景に配慮したラマダン期間中のスポーツドリンク提供などの生活支援

これらの取り組みは、他の受入企業の参考事例として紹介されるなど高く評価されています。

また、2022 年度の調査において、ベトナムから日本に来るまでの本人費用負担額が、現地物価比で高額であると判明した為、それ以降、監理団体や当社グループ会社と連携し、本人負担額がより低額な送り出し国への切り替えを進めております。その結果、ベトナム国 0 名 ( 前年度より 6 名減 )、インドネシア国 19 名 ( 前年度より 4 名増 ) で推移しています。

今後、技能実習制度から育成就労制度に移行されることもあり、外国人労働者に選んでいただける企業となるよう引き続き職場環境の整備を進めていきます。

**技能実習生から**
**高く評価される職場**

きんきょう
（精密金属部品製造協同組合）
**端詰　啓弘 様**



エクセディ鋳造※は、日本語学習支援や宗教・文化への理解、日常的なコミュニケーションを通じて、実習生が安心して働ける環境づくりに取り組まれています。長く働きたいという声も多く、受入企業の好事例として評価しています。

※当社国内グループ会社における技能実習生受入拠点



日本語教室の様子

### ❸ 移民労働調査

強制労働につながるようなリスクの洗い出しを目的として、定期的な移民労働調査を実施しています。直近では、2024 年度に海外のグループ会社 29 社を対象に調査を実施し、その結果、採用プロセスや雇用条件に係るリスクがないことを確認しました。

### ❹ 人権課題に係る社内体制調査

グループ及びサプライチェーンにおける人権に対する認識、対応レベル、課題点等を確認するため、2023 年度より、当社及び国内外グループ各社を対象とした人権課題に係る社内体制調査※を開始しました。2025 年度も当社及び国内外の関係会社 41 社を対象に調査を実施しました。調査の結果、3 社において改善を要する課題（責任体制を含む社内規程の整備、実態把握の仕組み）が確認されたため、人権担当窓口の設置や人権に係る社内規程の整備等の是正措置を通じて改善を進めています。また、各社の対応状況を継続的に確認することで、人権リスクの未然防止と管理体制の強化に取り組んでいます。

※日本自動車部品工業会（JAPIA）発行の CSR チェックシートに準拠

### ② 教育・定着活動

人権尊重の取り組みに対する理解を深めることを目的として、毎年度全従業員向け教育・研修を実施しています。2025 年度は当社の役員・従業員・技能実習生を含む全従業員 2,766 名（パートタイム除く）を対象に人権教育を実施しました。また、国内外の関係会社 41 社（国内 12 社、海外 29 社）にも展開し、グループ全体で人権意識の向上を図りました。教育内容は、人権尊重に関する社会動向や当社の取り組み、人権デュー・ディリジェンス等についてであり、受講方法は各自の都合に合わせて受講できるオンライン形式としました。また、教育内容の理解度を確認するため、受講後に確認テストも実施しました。2026 年度は、当社の全従業員（パートタイム含む）および国内グループ会社を対象に、人権・コンプライアンス研修を実施する予定です。本研修では、差別、ハラスメント、強制労働等の人権課題に加え、2026 年 10 月に施行される改正労働施策総合推進法により企業に求められるカスタマーハラスメント対応についても取り上げる予定です。

### ③ 相談・通報窓口

当社ではグループ全体の人権問題に関する相談通報窓口を設置しています。社内窓口に加え、従業員が外部の弁護士へ直接相談・通報できる「エクセディホットライン」を設け、人権侵害の未然防止および早期発見に努めています。また、通報者に対する不利益な取扱いを禁止し、安心して相談・通報できる環境の整備と保護の徹底を図っています。本制度は当社および国内グループ会社を対象に運用しており、海外グループ会社についても各社で通報窓口を設置し、グループ共通の基本方針のもとで一貫した運用が図られるよう管理しています。相談・通報内容については速やかに調査を行い、必要に応じて是正措置および再発防止策を講じています。なお、人権に関する重大な事案が発生した場合は、取締役会へ報告のうえ、被害者救済および再発防止に向けた対応を検討します。

### ④ 責任ある資源・原材料調達

人権や環境等の社会課題を引き起こす要因となり得る原材料の使用による地域社会への影響に配慮した調達活動を推進しています。2025 年度もサプライヤーの協力のもと、紛争鉱物等の使用状況を調査し、サプライチェーンにおけるリスク把握に努めました。

### ⑤ 賃金の支払い

当社は、賃金の支払いについて各国の法令を遵守し、生活賃金を保証すべく、各国・地域、業種別等で定められた以上の金額を設定しています。また、同一労働・同一賃金の考え方に基づき、非正規社員と正規社員との間に不合理な格差が生じないよう運用しています。また、サプライヤーに対し、「協力企業サステナビリティガイドライン」にて各国該当法令を遵守するよう依頼しています。

### ⑥ サプライチェーンへの展開

人権尊重の取り組みについては「協力企業サステナビリティガイドライン」を国内外のサプライヤーへ展開するとともに、その先のサプライチェーンにおいても同様の取り組みが推進されるよう働きかけています。

# 自然資本の強化戦略

## 価値創造の考え方

事業活動を通じ、製品の原材料として鉱物資源、工業用水、エネルギー資源などを活用している為、自然資本の効率的な利用と環境負荷低減に努めています。特に、エネルギー資源は製造工程時、及び最終製品利用時に使用し、気候変動に影響を及ぼしている為、「脱炭素社会づくりをはじめ、環境負荷の最小化に貢献する」を長期ビジョンに掲げ、地球環境の維持と経済価値の創造に取り組んでいきます。

### ⑴環境課題への取り組み

当社グループでは ISO14001 などの環境マネジメントシステムを運営し、グループ方針や中期経営計画に基づき、日々の環境保全活動を進めています。各事業所では法令やステークホルダーからの要求事項を考慮し、公害の未然防止、法令遵守、地域社会との共存、環境負荷低減など、地域や業態などに応じた環境課題に取り組んでいます。これら各社の特性や強みを活かした環境保全活動から、グループ全体にシナジー効果を得るべく、課題別、地域別の環境会議を定期的に開催しています。グループ方針、環境目標の策定と展開、各社の課題やベストプラクティスの共有、進捗状況のフォロー等を行い、グローバルでの環境マネジメント体制強化に取り組んでいます。環境方針およびマネジメント体制、取り組みの詳細は当社 HP をご覧ください。　環境 | 株式会社エクセディ (exedy.com)

また、温室効果ガス排出量削減については環境課題の中でも最重要課題として認識しており、取締役会で長期目標を策定の上、代表執行役社長が議長を務めるサステナビリティ会議にて中期目標を策定、進捗状況を管理しています。

### ⑵ GHG 排出量削減目標

※ 2026 年 4 月に長期目標の見直しを実施

| 対象 | 目標 | 実績（2025 年度） |
|---|---|---|
| Scope1 ＋ 2<br>（2022 年度比※） | ▲ 4.2% / 年　目標年　2030 年（▲ 33.6%）<br>2035 年（▲ 54.6%）<br>2050 年（▲ 100%） | ▲ 25.1％見込み |
| Scope 3 （Cat.1）<br>（2025 年度比※） | 目標年　2035 年（▲ 25%）<br>2050 年 (CN) | 基準値設定 |

当社は、サステナビリティ情報開示の高度化に向け、2030 年以降に SSBJ 基準をはじめとする国内外の開示動向を踏まえた体制整備を進めています。なお、当期においては、SSBJ 基準のすべての定めには準拠していません。こうした中、将来的な開示要請への対応を見据え、温室効果ガス排出量削減に関する KPI 体系を見直しました。Scope3 を含む排出量把握の精度向上およびサプライチェーン全体での管理強化を目的としており、今後、段階的にデータ精緻化と管理レベルの高度化を進めていきます。

#### ①温室効果ガス排出量削減に向けた再生可能エネルギーの導入事例

当社グループでは、2050 年カーボンニュートラルの実現に向け、再生可能エネルギーの導入を推進しています。 再エネ電力契約に加え、太陽光･風力発電、自家消費型発電、i-REC、グリーン証書、非化石証書など、多様な 調達手法を活用し、各地域の特性に応じた再エネ利用拡大に取り組んでいます。2025 年度は、グループ全体で 59,791 千 kWh の再生可能電力を導入しました。インドおよびハンガリーの拠点では再エネ率 99%以上を達成するなど、日本、中国、インド、インドネシア、タイ、ハンガリーの 6 か国で再エネ活用を進め、Scope2 排出量の削減に 貢献しています。

| 会　社　名 | 国 | 導入量（千 kWh） | 再エネ率 |
|---|---|---|---|
| ダイナックス | 日本 | 19,955 | 78.8% |
| エクセディクラッチインディア | インド | 13,555 | 99.8% |
| エクセディ | 日本 | 9,204 | 18.4% |
| エクセディダイナックスヨーロッパ | ハンガリー | 5,501 | 99.5% |
| エクセディマニュファクチャリングインドネシア | インドネシア | 2,400 | 64.5% |
| ダイナックス工業上海 | 中国 | 1,742 | 35.2% |

※本表は 2025 年度の再生可能エネルギー導入量上位 7 社を掲載しています。グループ全体では 6 か国 11 拠点で再生可能エネルギーを導入しており、太陽光・風力発電、i-REC、グリーン証書、非化石証書等を活用しています。

#### ②省エネルギー活動

当社では、エアー漏れ改善活動を継続するとともに、圧縮空気設備のエネルギーマネジメントを強化しています。圧縮空気配管や接続機器の経年劣化に伴うエネルギーロスの低減に向け、電動式の配管開閉バルブを導入し、非稼働時の不要な圧縮空気の供給を抑制しています。継続的な改善活動と設備による仕組み化の両面から、省エネルギーと $CO_2$ 排出量削減に取り組んでいます。



電動式　配管開閉バルブ

本取り組みの成果についてはグループ会社向けの情報共有会で展開しており、同様の取り組みの導入に向けた検討が進められています。

また、事業所内の稼働状況と電力需要を分析し、広島工場で変圧器の運用最適化を実施しました。設備負荷の集約により変圧器の稼働台数を削減し、固定損失を低減することで、省エネルギーと $CO_2$ 排出量削減を実現しています（▲ 15% 削減）。既存設備を有効活用しながら電力使用効率の向上に取り組んでいます。



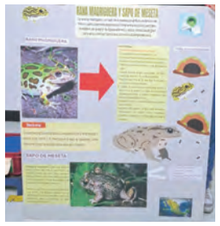
ユーティリティ最適化(変圧器)

#### ③サプライチェーンにおける GHG 排出削減（Scope.3 Cat.1）

バリューチェーン全体での排出削減の重要性を踏まえ、Scope3 のうち Cat.1（購入した製品・サービス）を対象とする削減目標を新たに設定しました。一方で、Scope3 排出量については、現状では購入品データや排出原単位等の 2 次データを用いた推計が中心であり、サプライヤーや製品ごとの排出実態を十分に把握するには課題があります。当社ではまず、削減施策の本格展開に先立ち、排出量算定基盤の整備とデータ品質の向上を優先課題と位置付け、2026 年度以降の具体的施策として、代表製品からのカーボンフットプリント（CFP）算定の導入、算定範囲およびデータ収集方法の標準化、国内外拠点を含めたデータ収集体制の整備等を進めており、2 次データ中心の推計から、サプライヤー提供データ、製品別データ、活動量データ等の 1 次データを活用した、より実態に基づく管理への移行を段階的に進めています。今後は、こうした基盤整備を通じて Scope3 Cat.1 における主要な排出要因を特定し、調達部門およびサプライヤーとの連携により、低炭素材料の採用、調達仕様の見直し、サプライヤー排出量データの精度向上など、具体的な削減施策の具体化につなげていきます。

### （3）自然環境保護・生物多様性保全への貢献

当社グループでは、各国・地域の自然環境と生物多様性を守るため、昆明・モントリオール世界生物多様性枠組み（Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework）・WASH プログラム（Water, Sanitation, and Hygiene）などの新しい国際的な取り組みにも共感・支持し、各拠点で地域に根差したサステナビリティ活動に取り組んでいます。



エクセディダイナックスメキシコの生物多様性保全活動





エクセディタイランドの植樹・放流活動

# 自然資本の強化戦略

## 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に準拠した情報開示

当社グループは国際的な課題である「地球温暖化防止」に対し、2050 年までにカーボンニュートラル（温室効果ガスの排出量実質ゼロ）を達成することを目標に、省エネルギー活動の推進、再生可能エネルギーの導入、次世代電動化商品や未来商品の開発に取り組んでおります。また、パリ協定及び気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明し、気候変動が事業に与える影響とそれによるリスクと機会を複数のシナリオに基づいて分析の上、経営戦略や財務計画へ反映させ、戦略のレジリエンス（適応して生き延びる力）の強化を図っています。

### ① ガバナンス

当社グループは、気候変動を重要な経営課題の一つと認識し、経営会議および取締役会において審議の上、脱炭素社会の実現への貢献を長期ビジョンの一つとして位置付けています。また、当該ビジョンの実現に向け、気候関連の KPI（重要経営指標）を設定し、経営に組み込んだ管理を行っています。

**■取締役会による監督**

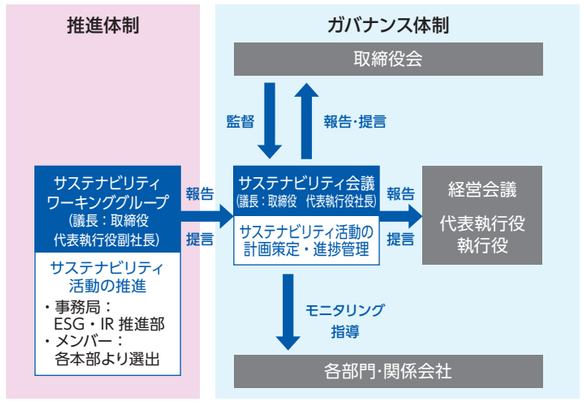
取締役会は、気候変動を含むサステナビリティに関する重要事項について、経営会議およびサステナビリティ会議から定期的に報告を受け、気候関連リスクおよび機会が事業戦略や財務計画に与える影響を踏まえたうえで、戦略、KPI、目標およびその進捗状況を監督しています。また、気候変動が中長期的に当社グループの事業戦略や財務に重要な影響を及ぼすと判断される事項については、取締役会が審議・意思決定を行い、経営判断への反映を担保する体制としています。さらに当社は、持続的な成長と脱炭素社会への移行対応を重要な経営課題と位置づけており、経営層の関与と責任を明確化するため、役員報酬の KPI に「GHG（温室効果ガス）排出量削減率」を導入し、気候関連目標の達成状況を報酬に連動させることとしました。

**■サステナビリティ会議を中心とした気候関連ガバナンス**

気候変動を含むサステナビリティ活動の推進および進捗管理を行うため、取締役会直下の会議体として「サステナビリティ会議」を設置しています。同会議は取締役代表執行役社長を議長とし、全執行役（海外駐在を含む）および監査委員会事務局が出席し、年 2 回開催しています。サステナビリティ会議では、「気候変動に関する KPI および中長期目標の策定」、「ステークホルダーの要請を踏まえた対応方針の検討」、「進捗状況および課題のモニタリング」を行い、事業運営に重要な影響を及ぼすと判断した事項については、経営会議および取締役会に付議・報告しています。

**■実行体制**

サステナビリティ活動の実行および全社横断的な推進体制として、「サステナビリティワーキンググループ」を設置しています。
同グループは取締役代表執行役副社長を議長とし、各本部から選出されたメンバーで構成され、気候変動対応を含むサステナビリティ活動に係る施策の具体的な検討・実行を担っています。サステナビリティワーキンググループでの検討結果および活動状況は、サステナビリティ会議へ定期的に報告され、経営陣によるモニタリングおよび意思決定に反映される体制としています。




### ②戦略

**A. シナリオの想定**

気候変動が当社グループの事業に及ぼす潜在的な財務影響の把握、気候関連のリスクと機会を特定するために、国際エネルギー機関（IEA）World Energy Outlook や 2° Investing Initiative（2℃投資イニシアティブ）などの外部シナリオをベンチマークとして参照しました。また、自動車産業に係るシナリオ分析も確認し、自社の長期的な事業環境認識と照合しながら総合的にシナリオを想定の上、シナリオと自社長期戦略との差異分析により気候関連のリスクと機会を洗い出しました。シナリオの定義は、グローバルベースの全事業を分析対象とした上で、移行リスク及び物理的リスクの 2 軸に対し、IEA NZE、IEA STEPS 及び 4℃シナリオ（温暖化対策があまり進まないケース）で分類しました。

| | | パラメーター | 2024 年 | STEPS　2.5℃ | NZE 1.5℃ | 出所 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 移行リスク | 炭素価格 | 炭素価格<br>(US $/t-CO2) | ― | EU<br>2035 年　89<br>2040 年　92<br>2050 年　174 | 先進国<br>2035 年　180<br>2040 年　205<br>2050 年　250 | IEA "WEO 2025" ※5 |
| | エネルギーミックスの変化 | 電気料金<br>①石炭 ②太陽光<br>(US $/MWh) | ― | USA　①　②<br>2024 年 100　55<br>2030 年 120　35<br>2050 年 190　25 | USA　①　②<br>2024 年 210　55<br>2030 年 n.a.　30<br>2050 年 n.a.　25 | |
| | | CO2 換算係数<br>(t-CO2/MWh) | 0.446 | 2035 年 0.251<br>2040 年 0.187<br>2050 年 0.122 | 2035 年 0.072<br>2040 年 0.005<br>2050 年 -0.004 | |
| | 原材料価格 | 鉄価格<br>①従来工法<br>②画期的<br>($/t) | 2024 年<br>① 470-570<br>② n.a. | 2035 年<br>① 450-530<br>② 710-850<br>2050 年<br>① 450-530<br>② 690-840 | 2035 年<br>① 560-780,<br>② 700-810<br>2050 年<br>① 690-810,<br>② 700-850 | |
| | 顧客行動の変化 | EV 販売台数 | 2024 年<br>20% | ・2035 年　55%<br>※中国では 35 年<br>90%、EU　80% | 2035 年<br>開示なし | |

| | | パラメーター | 2016 年 | 4℃※3 | 2℃ (1.5℃ ) ※4 | 出所 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 移行リスク | 顧客行動の変化 | ガソリン、ディーゼル車両販売台数 | 現状 (=100%) | 2050 年<br>現状の 100%<br>LCT※1 | 2050 年<br>現状の 90%減<br>ACT※2 | 2Dii※6「The Transition Risk-o-Meter Reference Scenarios for Financial Analysis」 |
| 物理的リスク | 平均気温の上昇 | 空調コスト<br>(US $ / 人・年 ) | 約 19 | 2030 年　約 30<br>2050 年　約 60 | 2030 年　約 30<br>2050 年　約 35 | IEA “The Future of Cooling” |
| | 異常気象の激甚化 | 洪水発生頻度 | 2018 年<br>( ＝ 100%) | 2040 年　400% | 2040 年　200% | 国交省「気候変動を踏まえた治水計画のあり方提言」2019 |
| | | 台風・サイクロンの発生 | 26 個 / 年発生 | 頻度は減少、威力は増加する可能性がある | | 気象庁・環境省 |

※ 1 : Limited Climate Transition、※ 2 : Ambitious Climate Transition、※ 3 : 温暖化対策があまり進まないケース、※ 4 : 温暖化対策が加速するケース ( 一部、1.5℃シナリオ )、※ 5 : International Energy Agency "World Energy Outlook"、※ 6 : 2D Investing Initiative

# 自然資本の強化戦略

## 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に準拠した情報開示

### ②戦略（B. 気候関連のリスクと機会の特定）　機会

【時間軸】短期 <0-2 年 >、中期 <3-9 年 >、長期 <10 年以上 >　【影響度】EXD グループの事業に与える影響度

| | 重要項目 | 財務上の潜在的な影響 | 時間軸 / 影響度 | 対応 |
|---|---|---|---|---|
| 主な機会 | 低排出量製品の開発及び拡販 | **電動化・脱炭素に伴う動力伝達の効率化ニーズの拡大に対応する新製品の売上収益増加**<br>・脱炭素政策や都市部の排出規制強化により、商用車・業務用途で電動化需要が拡大<br>・新興国の経済成長と電動化政策により、小型モビリティ市場が拡大<br>～当社に不足した技術を保有するスタートアップとの協業によりモビリティ領域に係るビジネス 2030 年度 ＋約 500 億円 | 中期 / 高い | **現在は以下の 2 事業に注力しつつ、更なる新事業創出の機会の探索を並行して推進**<br>■商用 e モビリティビジネス<br>日本における 2030 年度の小型商用車の新車販売に占める電動車比率を 20 ～ 30％とする政府目標を背景とした需要拡大を事業機会と捉え、当社の強みである流体技術や独自制御技術を活用した電動駆動ソリューションを提供することで、商用車の電動化普及に対応したビジネスを創出<br>2030 年度売上計画：289 億円<br>■小型電動ビジネス<br>インドにおける 2030 年度の二輪・三輪車の電動車比率を 80％とする政府目標を背景とした需要拡大を事業機会と捉え、高効率かつ当社独自の差別化技術を備えた小型電動モビリティ向け電動駆動ユニットを開発・量産化し、中長期的な成長と事業ポートフォリオ転換を実現<br>2030 年度売上計画：242 億円 |
| | 研究開発及び技術革新を通じた新製品の開発 | **エネルギー効率の向上、省人化、電動化を通じた事業活動の高度化ニーズに対する製品の売上収益増加**<br>・気候変動の進行に伴い、インフラ点検、災害対応、農業分野等において、迅速かつ柔軟な対応が可能なドローン活用ニーズが拡大。従来手法と比較して移動・作業に伴うエネルギー消費や人員投入の効率化に資する可能性がある新たな製品・サービス機会と認識<br>・物流・製造・サービス分野では、人手不足への対応と同時に、移動・作業の効率化によるエネルギー使用の最適化ニーズが拡大<br>～ UAV、インフラストラクチャー、プラントソリューション領域に係るビジネス 2030 年度 ＋約 240 億円 | 中期 / 高い | **現在は以下の 3 事業に注力しつつ、更なる新事業創出の機会の探索を並行して推進**<br>■ドローンビジネス<br>気候変動対応を背景に拡大が見込まれるインフラ点検、災害対応、農業等の分野において事業展開を推進。機体開発に加え、ソリューション提供や DaaS（Drone as a Service）への展開を通じて、気候変動対応ニーズに起因する新たな製品・サービスおよび市場機会を創出<br>2030 年度売上計画：129 億円<br>■スマートロボットビジネス<br>労働人口減少に伴う省人化・自動化ニーズを事業機会と捉え、カスタマイズ性とクラウド型システムを備えたスマートロボット「Neibo」を展開し、中長期的な成長および事業ポートフォリオ転換を推進<br>2030 年度売上計画：60 億円<br>■汎用電動駆動ユニットビジネス<br>製造・物流分野における脱炭素化と人手不足対応ニーズを事業機会と捉え、電動コンポーネントと独自制御技術を活用した電動アシスト製品を展開<br>2030 年度売上計画：50 億円 |
| | より効率的な生産＆物流プロセスの活用 | **より効率的な生産によるエネルギーコストの低減**<br>～長期ビジョン / 温室効果ガス排出量削減の施策の一つは▲ 1% 削減 / 年の省エネ活動 (2030 年度▲ 11%)。<br>同活動で 12.6 億円のコスト削減を想定 | 中期 / 高い | ■省エネ活動の継続<br>■更なる生産効率化に資する生産技術開発の促進<br>■既存主力製品の売上予測を見据えた最適な生産体制の検討<br>～上記活動により 2024 年度において 5.6 億円 / 年のコスト削減を実現 |

※本開示は 2026 年 2 月時点のシナリオ分析に基づくものです。最新の新事業売上計画については 52 ページをご参照ください。

### ②戦略（B. 気候関連のリスクと機会の特定）　リスク

【時間軸】短期 <0-2 年 >、中期 <3-9 年 >、長期 <10 年以上 >　【影響度】EXD グループの事業に与える影響度

| | 重要項目 | 財務上の潜在的な影響 | 時間軸 / 影響度 | 対　応 |
|---|---|---|---|---|
| 主なリスク | ＜移行リスク＞既存商品に係る規制強化＆市場変化 | **内燃機関車の販売減少や燃焼機関向けの部品の需要に伴う売上減少**<br>～ 2ii シナリオでは内燃機関車売上▲ 90% 減 <2050 年度 ><br>・AT 事業（OEM）を中心に需要減による売上減<br>・将来収益性低下による資産効率リスクの高まり<br>・保有台数減による将来的な補修需要減少のリスク<br>～エクセディグループ売上高中、内燃機関向けは 89％であり、2050 年度の売上高への影響額は▲約 2,500 億円 | 中期 / 高い | 基幹事業の「稼ぐ力」を改善させ、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<br>■基幹事業の「稼ぐ力」改善に向けた対応策<br>・OEM 事業：需要動向を踏まえた生産体制の最適化や適正価格の実現に向けた取り組みを進め、収益力を確保<br>・アフター事業：グローバル販売網を活用すべく、製品ラインを拡充するとともに、更なる市場開拓により、高収益ビジネスを伸長<br>2030 年度　基幹事業計画<br>売上高：2,300 億円（2024 年度　3,087 億円）<br>営業利益：250 億円（2024 年度　265 億円）<br>■新事業創出に向けた対応策<br>・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<br>・プロジェクトへの経営資源の優先投入、早期実現<br>・さらなる新事業の創出<br>2030 年度　新事業計画<br>売上高：1,000 億円（2024 年度　9 億円）<br>営業利益：100 億円（2024 年度　▲ 17 億円） |
| | ＜移行リスク＞温室効果ガス排出に対する政府の規制強化 | **再エネ導入による直接排出の削減**<br>～省エネ活動が計画通りの場合<br>2035 年度における再エネ費用試算は 1.2 ～ 17.0 億円 / 年<br><2035 年度炭素価格 :180US$/t- CO2> | 中期 / 高い | ■ 2023 年度からインターナルカーボンプライシングを導入（JPY13,500/t-CO2、2026 年 1 月末時点）<br>■日本内外における再エネをはじめ、温室効果ガス排出量の削減手法の研究＆導入<br>（2024 年度の主な導入実績＆削減効果 <t-CO2/ 年 >）投資額 7.6 億円<br>・エクセディタイランド、太陽光パネル設置：897t（投資額 0.9 億円）<br>・エクセディフリクションマテリアル、太陽光パネル設置：270t（投資額 0.9 億円）<br>・ダイナックス、コンプレッサー更新：126t（投資額 0.6 億円） |
| | ＜物理的リスク＞サイクロン・洪水等の異常気象の深刻化＆頻度上昇 | **工場操業停止・サプライチェーン寸断による売上減少**<br>～国交省「気候変動を踏まえた治水計画の有り方提言」では、2040 年に洪水発生頻度が 2 倍（2℃ ）～ 4 倍（4℃）<br>～洪水発生の可能性が高い日本＆アジア（全生産の 69%）で操業停止（5 日間）した場合、売上高への影響額は▲ 41.4 億円 | 中期 / 高い | ■ハザードマップ活用によるリスク評価の実施<br>■リスク評価に沿った対策の実施<br>～ 2020 年度、最大リスク拠点の移転完了<br>～止水板の設置等<br>■サプライヤーを含めた事業継続計画の策定 |

# 自然資本の強化戦略

## 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に準拠した情報開示

### ②戦略（経営戦略への影響）

前述の気候関連リスクおよび機会の特定を通じて、当社グループでは、世界的なカーボンニュートラルへの移行加速、BEV（バッテリー式電気自動車）化の進展、ならびに内燃機関車向け市場の中長期的な縮小を重要な経営環境の変化として認識しています。これらの外部環境変化が事業戦略および財務に与える影響を踏まえ、経営会議および取締役会において継続的に議論を重ねた結果、2024 年 4 月に中長期戦略および中期経営計画「変革／ REVOLUTION2026」を策定・公表しました。

**中長期戦略（2030 年度に向けた戦略）**

中長期戦略は、事業戦略・財務戦略・ESG 戦略の 3 つの柱から構成されており、2030 年度に向けた事業戦略の骨子を事業ポートフォリオの転換としています。具体的には、現行ビジネスにおける収益力の改善を進めると同時に、成長が見込まれる分野における新事業創出へ人財および資金を重点的に配分することで、気候変動に伴う市場構造の変化に対応する方針です。2030 年度の事業戦略目標として、ROE10%、売上高 3,300 億円、営業利益 300 億円、新製品売上高比率 30%を掲げ、事業ポートフォリオの転換を通じた持続的成長を目指しています。

**中期経営計画「変革／ REVOLUTION2026」**

中期経営計画「変革／ REVOLUTION2026」は、2030 年度の姿を見据えた 2026 年度までの 3 カ年計画であり、事業の時間軸、取り組み方法、ビジネスモデルの変革を進めるフェーズとして位置付けています。本計画における事業戦略の骨子は、**①最適資本構成の実現　②基幹事業の収益力向上　③新事業の創出・育成**の三点です。特に③新事業の創出・育成については、気候変動を含む中長期的な事業環境変化への対応を加速させるため、プロジェクト制の導入に加え、インドおよび英国における R&D センターの設置、シリコンバレーオフィスの増員、M&A 専担部署をはじめ、新事業の創出・育成を推進するための部署の新設等、研究開発および新事業探索体制の強化を進めています。

**ESG 戦略との連動**

ESG 戦略においては、気候変動対応を含むサステナビリティ活動を重要な経営課題として位置付け、外部評価機関からの評価向上を通じて企業価値の向上を図る方針としています。その推進体制として、2024 年 4 月に ESG･IR 推進部を新設し、ESG 戦略の策定・推進及び情報開示の拡充を進めています。

### ②戦略（財務計画への影響）

当社グループでは、気候関連リスクおよび機会を踏まえた中長期戦略の実行にあたり、財務計画への主な影響として、①最適資本構成の実現　②基幹事業の収益力向上　③新事業の創出・育成を重要な論点として認識しています。これらについては、いずれも経営会議および取締役会において審議の上、方針決定および実行を進めています。

**基幹事業の構造改革に伴う影響**

BEV 化の進展に伴い内燃機関車向け市場が縮小する中、日本および中国におけるトルクコンバータ事業は、中長期的に急速な縮小が見込まれる状況となりました。こうした事業環境の変化を踏まえ、2023 年度決算において減損テストを実施し、AT 事業におけるトルクコンバータ関連の事業用資産について、319 億円の減損損失を計上しました。本対応により、2024 年度以降の AT 事業における減価償却負担の軽減を図っています。加えて、不採算であった米国子会社（エクセディアメリカ）の清算や、中国拠点における人員スリム化を通じて生産体制の最適化を進めています。さらに、気候変動対応に伴うコスト構造の変化を踏まえ、取引先との協議を通じた適正な価格形成を行うことで収益性への影響を抑制し、事業ポートフォリオ転換に向けた中長期的な財務基盤の安定性確保に取り組んでいます。

**成長投資・資本配分への影響**

新事業の創出・育成に向けては、研究開発費比率に加え、新製品売上高比率を KPI としています。目標水準は 2030 年度 30%、2040 年度 86%、2050 年度 94%とし、気候変動に伴う市場構造の変化に対応した事業ポートフォリオ転換を定量的に管理する指標として位置付けています。これらの KPI に基づき、2024 年度から 2026 年度までのキャピタルアロケーションにおいて、成長投資として 300 億円を計画しています。
具体的には、戦略投資として M&A を通じた機動的な資金投下を行うとともに、R&D 投資として新製品開発分野へ人財および資金を重点的に配分していきます。M&A については、2023 年 4 月以降、モータやドローン関連技術等、将来の事業展開に必要な知見を有するスタートアップ等 16 社に対し、総額 91.7 億円の出資※を行うとともに、人財派遣を通じて新事業の創出・育成を進めています。（※ 2025 年 12 月末まで実績）さらに、新事業創出活動を一層強化するため、2024 年 4 月よりプロジェクト制を導入しました。加えて 2025 年 4 月には「戦略事業本部」を設置し、各組織に分散していたリソースを集約するとともに、M&A 専担部署を含む新事業関連の 3 部署を整備しました。これにより、事業探索から投資判断、事業化・育成までを一気通貫で推進できる体制を構築し、新事業の創出および成長の加速を図っています。

### ③リスク管理

エクセディグループでは、非常事態の未然防止、被害最小化のための事前対策および事前準備を整えることをリスク管理の基本的な行動指針としています。この方針のもと、発生頻度および影響度、事業を取り巻く外部環境等を踏まえてリスクを評価・特定し、全社的なリスク管理を実施しています。安全衛生・環境保全活動、事業継続マネジメント活動等においては、主要なリスク項目を抽出した上で、各リスクについて責任部署、影響度、発生要因、事前予防策および対応方針を明確化し、管理体制の強化に取り組んでいます。

**気候関連リスクの識別・評価・管理**：気候関連リスクについては、サステナビリティ会議を中心に、シナリオ分析を活用しながらリスクの識別および評価を行い、対応策の進捗管理を実施しています。識別・評価された気候関連リスクは、他の経営リスクと同様に全社のリスク管理プロセスに統合され、重要性に応じて適切な会議体で審議・管理されています。主な気候関連リスクおよび対応状況は以下のとおりです。

**移行リスク（市場・技術の変化）**：内燃機関車の販売停止等に伴う需要構造の変化による売上減少リスクについては、経営会議および取締役会において継続的に議論を行っています。その結果を踏まえ、長期ビジョンの策定や製品・技術開発体制の強化を進めることで、事業構造転換への対応を図っています。

**移行リスク（規制・政策）**：政府の規制強化に伴う再生可能エネルギー導入による直接費用の増加リスクについては、サステナビリティワーキンググループにおいて再生可能エネルギーに関する選択肢や最新動向等の情報収集を行い、導入手法や費用低減策に関する調査・検討を進めています。

**物理的リスク（自然災害）**：洪水等の自然災害によるサプライチェーン寸断リスクについては、取締役代表執行役社長、取締役代表執行役副社長、常務以上の執行役および監査委員会事務局で構成されるリスク管理委員会において、サプライヤーを含めた事業継続計画（BCP）の検討および推進を行っています。

### ④ 指標と目標

エクセディグループでは 2050 年迄のカーボンニュートラル達成に向けた活動を進めており、気候関連の KPI として「GHG（温室効果ガス）排出量削減率」を設定の上、目標を以下の通り策定し、サステナビリティ会議でその進捗状況を確認しています。

※ 2026 年 4 月に長期目標の見直しを実施

| | |
|---|---|
| 指　標 | GHG 排出量削減率<br>Scope1（直接排出）＋ 2（間接排出：電気等）<br>Scope3　Cat.1（Scope2 以外の間接排出） |
| 目　標 | Scope1+2 ＜ 2022 年度比※＞<br>▲ 4.2%/ 年　目標年　2030 年（▲ 33.6%）/ 2035 年（▲ 54.6%）/ 2050 年（▲ 100%）<br>Scope3　Cat.1 ＜ 2025 年度比※＞<br>目標年　2035 年（▲ 25%）/ 2050 年（CN） |
| 実　績<br>（2025 年度） | 削減率（Scope1+2）　▲ 25.1% 見込み＜ 2022 年度比＞<br>（Scope3　Cat.1）基準値設定<br>排出量（Scope 別）<br>Scope1：26.2 千 t-CO2　Scope2：121.4 千 t-CO2　Scope3：1395.5 千 t-CO2 |

以上のように、エクセディグループでは、気候変動を重要な経営課題の一つと認識し、取締役会およびサステナビリティ会議を中心とするガバナンス体制のもと、GHG 排出量削減をはじめとする KPI を設定し、サステナビリティ活動を推進しています。また、複数の気候シナリオに基づく分析を実施し、気候関連のリスクおよび機会を特定するとともに、事業への潜在的な財務影響を評価しています。その結果を長期ビジョン、中期経営計画および財務計画へ反映し、脱炭素社会への移行や自然災害リスク等への対応を進めています。 今後も、事業ポートフォリオの変革、温室効果ガス排出量の削減およびサプライチェーンにおける排出量管理の高度化を通じて、事業のレジリエンス強化と持続的な企業価値向上を目指していきます。

### ⑤ 独立した第三者保証

当社グループの GHG 排出量に対し、下記の通り独立した第三者による保証を受けています。
対象期間：2024 年 4 月 1 日～ 2025 年 3 月 31 日
対象範囲：当社グループにおけるエネルギー起源 CO2
　　Scope1+2（ロケーション基準、マーケット基準）
　　Scope3（Scope2 以外の間接排出）
第三者保証報告書：環境レポート・第三者保証｜株式会社エクセディ（exedy.com）





# 社外取締役が語る EXEDY変革の現在地

自動車産業を取り巻く環境が大きく変化する中、当社は中長期戦略を踏まえ、基幹事業の収益力強化と新事業の創出、事業ポートフォリオの転換を進めています。また、指名委員会等設置会社への移行により、監督と執行の役割をより明確にし、企業価値向上に向けたガバナンス改革にも取り組んでいます。本座談会では、社外取締役 4 名と豊原浩代表執行役副社長が、中長期戦略の進捗、新事業創出の課題、成長を支える人財・組織、取締役会の実効性について率直に意見を交わしました。



独立社外取締役
監査委員会 委員長
**髙野 利紀**

マーケティングおよび事業戦略の知見を背景に、新事業開発および収益構造転換に関する議論をリード



独立社外取締役
指名委員会 委員長
**林　隆司**

企業経営および組織運営の経験を活かし、ポートフォリオ転換に伴う人財配置・後継者計画に関与



独立社外取締役
報酬委員会 委員長
**井上 福子**

人的資本および組織開発の知見（大学教育現場での経験含む）を背景に、人財育成・エンゲージメント向上施策に関する提言を実施



独立社外取締役
**伊藤 紀美子**

経営戦略および新事業の知見を基に、新規事業の選定・投資優先順位および PMI に関する助言を実施



取締役
代表執行役副社長
**豊原　浩**

財務・人的資本・環境・ガバナンスを軸に、資本配分と基盤強化に関する議論を統括し、経営を支える

## Discussion Theme 01
## 中長期戦略の進捗評価と企業価値向上

### 新事業が「佳境」を迎える中、企業価値向上に向けて何を見極めるべきか

豊原：当社は2030年に向けた中長期戦略のもと、基幹事業の収益力強化と新事業創出の両面に取り組んでいます。財務面や基幹事業では一定の成果が出つつありますが、新事業については、多くのプロジェクトが事業化に向けた重要な局面を迎えています。新しい事業が一度壁にぶつかること自体は当初から想定していました。しかし、壁にぶつかるまでに想定以上の時間を要している案件もあり、2030年という時間軸を考えると、ここからの判断と実行のスピードが非常に重要です。すべてをそのまま継続するのではなく、継続するのか、方向転換するのか、あるいは撤退するのかを見極める段階に入っています。
特に重要なのは、「誰に、どういう価値を届けるのか」という原点です。プロジェクトが行き詰まると、どうしても製品を完成させることに意識が向きがちですが、本来はその価値を本当に必要とする顧客がいるのかを見極めることが出発点だと考えています。

伊藤：私は、新事業が壁にぶつかっていること自体を悲観的には見ていません。新しい事業には必ず「死の谷」があります。重要なのは、その壁に直面したときにどのような意思を持って乗り越えようとしているのか、また難しいと判断した場合に、どれだけ早く出口戦略を考えられるかです。新事業を成長軌道に乗せるためには、事業の可能性だけでなく、経営資源の配分、投資効果、リスクとリターンのバランスを客観的に見ていくことが欠かせません。

髙野：中長期戦略については、財務戦略や基幹事業の取り組みは一定の進捗があると評価しています。一方で、最大の課題はAT事業に代わる新たな事業の柱をどう構築するかです。新事業の議論で私が気になっているのは、市場や顧客の反応の捉え方です。取締役会資料や議事録を見ていると、顧客が当社の提案に対し「興味を示している」、顧客から「良い感触をもらっています」といった表現が出てくることがあり、それで自分たちの方向性が正しいと解釈しているように思います。もちろん顧客から前向きな反応を得ることは大切ですが、それだけでは製品化の判断材料として不十分です。顧客に受け入れられる形にするためには、なぜ買うのか、どのような条件で価値が認められるのか、潜在的な顧客の課題、不満を把握し、当社ならではの解決策の形にするまで顧客の現状を深く理解することが重要です。
当社は長年、OEMビジネスを中心に成長してきました。完成車メーカーから求められる仕様に応え、高品質な製品を納める力は大きな強みです。しかし、新事業では顧客から要求仕様が与えられるわけではありません。自ら市場を見つけ、価値を定義し、市場に問うという、これまでとは異なるビジネススタイルが求められます。

林：私も、新事業を将来の成長の柱へ育てていくことが喫緊の課題だと考えています。 2030年までまだ時間があるように見えても、事業を立ち上げ、収益化し、会社の柱にしていくまでには時間がかかります。事業化までの時間軸を意識し、今後の実行スピードを高めていくことが肝要です。新事業を本業の一つにしていくには、計画だけではなく、それをやり切る人財と運営体制が不可欠だと考えます。これまでのOEM型の事業推進では、顧客から求められたものを求められた通りに提供することが中心でした。しかし今後は、何が求められているのか、どのように提供すれば事業として成り立つのかを、自ら考え行動する企業への転換が求められます。

井上：ROE目標の設定や財務面の改善については、着実な道筋が見えてきています。一方で、新事業については、もどかしい状況が続いています。永続的な企業価値向上のためには、基幹事業で得た利益を新しい事業へ投資し、次の成長の柱を作っていく必要があります。そのためには、社内外のリソースを最大限に活用し、M&Aの機会も積極的に探索しながら、取捨選択を行い、収益化できる事業を作り出していくことが重要です。
新事業を評価する上で私が重視しているのは、市場を見る「冷徹さ」です。自分たちに都合の良いストーリーを描くのではなく、市場規模、競争環境、顧客の本当のニーズを客観的に検証し続ける必要があります。さらに、新事業を継続的に生み出し、成功させるには、組織能力を高めることが不可欠です。

豊原：皆さんからいただいたご指摘は、いずれも現在の当社が直面している課題そのものだと受け止めています。新事業については現在、各プロジェクトの方向性を見極める重要な局面を迎えています。ここで重要なのは、プロジェクトディレクター自身が自ら判断することです。経営が答えを与えるのではなく、担当者自身が、何を決めるべきか、誰が何をいつまでに実行するのかを明確にする。そして、その判断に責任を持つ。経営としては、そのプロセスや判断の妥当性を確認していきます。過去の投資実績にとらわれることなく、将来の企業価値向上につながるかどうかを基準に見極め、その上で、可能性の高いテーマには経営資源を集中し、成長を加速させていきたいと考えています。

## Discussion Theme 02
## 成長を支える人財・組織

### 「お伺い体質」から、自ら価値を創る組織へ変われるか

豊原：新事業を進める中で私が最も重視しているのは、自ら考え、自ら決心することです。各プロジェクトディレクターには「最終的には自分で決めてほしい」と伝えてきました。何を決めるべきか、誰が何をいつまでにやるのかを自分で整理し、自ら結論を出してほしいと思っています。経営が答えを与えていては、本当の意味で組織は変わりません。

林：中長期戦略の実現に向けた課題の一つが、人財の経験値にあると考えています。皆さん真面目で能力も高い。しかし、自ら考え、方向性を定め、最後までやり切る経験を十分に積んでいる人財が、まだ表面化していないように感じます。新事業では、顧客から要求されたものを作るのではなく、何が求められているのかを自ら見つける力が必要です。そうした実践の機会を増やし、変革を担う人財の層を厚くしていくことが重要だと思います。

髙野：新事業の議論を通じて改めて感じるのは、企業文化の重要性です。先ほども申し上げましたが、当社は長年OEMビジネスを中心に成長してきました。完成車メーカーから求められる仕様に応え、高品質な製品を納める力は当社の大きな強みです。一方で、その成功体験が企業文化にも影響を与えてきた面があると思います。新事業では、顧客に言われたものを作るのではなく、自ら市場を見つけ、自ら価値を定義していかなければなりません。そうした環境では、「これでよろしいでしょうか」と確認する人財よりも、「こうすべきです」と提案できる人

材が求められます。

井上：新事業の成否を左右するのは、個人の能力だけではありません。持続的に企業価値を高めるためには「組織能力」が必要です。組織能力には、「人」「仕組み」「よい関係性（社内の部局や上司部下同僚、社外の顧客や協力関係のある組織など）」などの要素を見ていく必要があります。人材だけが優秀でも成果は出ませんし、制度やプロセスだけを整備しても不十分です。これらが噛み合って初めて新たな価値が生まれます。
特に新事業については、「事業を成功させる仕組み」だけでなく、「新しい事業の種を生み出し続ける仕組み」が重要です。毎月どれだけ新しいテーマが提案されたのか、どれだけ顧客インタビューが行われたのか、どれだけ案件が次のステージへ進んだのかといった活動そのものを見える化しなければなりません。事業化された件数だけではなく、種を生み出すプロセスそのものをマネジメントする視点が欠かせません。

伊藤：新事業は、必ずしも社内だけですべて解決できるものではありません。社内の人財を育成することはもちろん重要ですが、必要に応じて社外のリソースも積極的に活用すべきです。当社にとって重要なのは、新しい事業を作る能力を組織として獲得していくことです。そのためには、事業推進体制や組織能力が本当に十分なのかを絶えず検証し続ける必要があると考えます。

豊原：私は以前から、「基幹事業と新事業を同じ鍋に入れてはいけない」と考えています。基幹事業では品質や信頼性を重視するため、慎重なプロセスが必要です。一方、新事業ではスピードと挑戦が求められます。両者に同じ評価基準や運営方法を適用すると、新事業に必要なスピードが失われてしまいます。それぞれの特性に応じた仕組みや制度へ進化させながら、挑戦を後押しする環境を整えていきたいと考えています。

井上：その意味では、報酬制度も重要です。企業価値向上に直接つながるKPIを設定し、その達成状況を適切にモニタリングしながら、成果に見合った報酬を支払う仕組みが必要です。特に新事業では、短期的な業績だけでなく、将来の価値創造につながる行動や挑戦をどう評価するかが重要になります。経営戦略と人材戦略、そして評価制度や報酬制度が一体となって初めて組織は変わります。報酬委員長としても、企業価値向上につながる制度のあり方について継続的に議論していきたいと考えています。

Discussion Theme 03

## ガバナンス改革と取締役会の実効性

### 指名委員会等設置会社への移行を、企業価値向上にどうつなげるか

豊原：当社は指名委員会等設置会社へ移行し、監督と執行の役割をより明確にする体制へ移りました。執行側としては、新事業創出や事業ポートフォリオ転換など重要な経営課題について、これまで以上にスピード感を持って判断し実行していくことが求められています。一方で、取締役会には中長期的な視点から企業価値向上につながる議論や監督機能を期待しています。

髙野：監査委員長として意識しているのは、単なる監督にとどまらず、環境変化を踏まえた事業戦略や技術戦略、人財戦略の実行状況を確認し、企業価値向上につなげることです。AT事業に代わる新たな事業の柱を築くことは、当社にとって最も重要な経営課題の一つです。経験値が少ない領域だから仕方がないでは済まされません。監査委員会としても、外部の視点から新事業の取り組みを検証し、必要な助言を積極的に行っていきます。

林：私が指名委員長として重視しているのは、経営人財の育成です。中長期戦略を実現するためには、優れた計画だけでなく、それをやり切る人財が必要です。指名委員会等設置会社への移行によって、後継者計画や経営人財育成についても、より透明性と客観性を持った議論が可能になります。将来の経営を担う人財をどのように発掘し、育成するのか。指名委員会として、その土台づくりを担っていく考えです。

井上：報酬委員長としては、企業価値向上につながる行動をどのように促すかという視点を重視しています。報酬制度は単なる処遇制度ではなく、会社として何を大切にするのかを示すメッセージでもあります。取締役会としても、経営戦略と人財戦略が連動しているか、そしてそれを支える評価制度や報酬制度が機能しているかを注視していかなければなりません。企業価値向上により直接つながるKPIをどう設定するか、挑戦や中長期的な価値創造をどのように評価するかといった観点から、制度のさらなる進化を図ります。

伊藤：私が重視しているのは、取締役会が事業ポートフォリオの進化と持続的な成長基盤の強化という大きなテーマを継続的に議論することです。また、M&Aや大型投資など企業価値に大きな影響を与える意思決定については、その戦略的妥当性や資本効率、リスクとリターンのバランスを客観的にモニタリングしていくことが重要な責務であると認識しています。

豊原：新事業の創出、人財育成、組織能力の強化など、当社が取り組むべき課題は多岐にわたります。しかし、今回の議論でも共有された通り、これらはすべて中長期戦略の実現と企業価値向上につながる重要なテーマです。今後も取締役会と執行側が建設的な議論を重ねながら、それぞれの役割を果たしていきたいと考えています。



## Closing

### 今後の企業価値向上に向けて

髙野：当社が次の成長ステージへ進むためには、新たな事業の柱を築くことが重要です。私自身、エレクトロニクス関連分野における経験や知見を活かしながら、その実現に貢献したいと考えています。また、監査委員会委員長として、事業の進捗や実効性を適切に確認しながら、新たな事業の柱づくりや事業領域の拡大につながる取り組みに対し、監督と助言の両面から力を尽くしていきます。

林：電動化をはじめとする環境変化の中で、中長期戦略の実現には事業の変革だけでなく、人材の変革も欠かせません。私は、自ら考え、方向性を定め、最後までやり切る人材を増やすことが重要だと考えています。当社には優秀な人材が数多くいます。その力を十分に発揮できる環境を整え、変革を担う人材層の厚みを増していきたいと思います。

井上：持続的な企業価値向上のためには、人財、仕組み、関係性が有機的に結び付いた組織能力の向上が不可欠です。加えて、挑戦する人材が正しく評価され、その成果が報酬にも反映される仕組みがあってこそ、組織は変わります。報酬委員会委員長として、そうした仕組みづくりを通じて挑戦を後押しし、価値創造を促す組織づくりに取り組んでいきます。

伊藤：社外取締役としては、自動車業界でのプレゼンスを維持・強化しながら、新たな事業への転換を着実に進められるよう支援したいと考えています。そのために、これまで培ってきたネットワークや人脈を活かし、新たな成長機会の創出や事業提携の可能性を広げていきたいと思います。

豊原：本日の議論を通じて、改めて当社が取り組むべき課題の本質を共有できたと感じています。社外取締役の皆さんからいただいた多様な視点や率直なご意見を今後の経営に活かしながら、執行側として変革を着実に前へ進めていきたいと考えています。本日はどうもありがとうございました。

## TOPIC　「攻めのガバナンス」を支える対話と情報共有

当社では、「攻めのガバナンス」の実現に向け、社外取締役への情報共有の充実や役員間の対話の強化など、取締役会機能の向上に取り組んでいます。こうした取り組みは、テレビ東京「ワールドビジネスサテライト」において、コーポレートガバナンス・コードの実践事例として紹介されました。

### 社外取締役への継続的な情報共有

取締役会の約1週間前に、社外取締役へ議題の背景や関連情報を説明しています。加えて、社内イントラネットを活用し、中長期戦略の進捗や新事業の取り組み状況を共有することで、情報の非対称性を解消し、実効的な議論につなげています。



テレビ東京「ワールドビジネスサテライト」で紹介された、社外取締役向け取締役会議題の事前説明会の様子

### 役員グループディスカッション

取締役と執行役全員が参加し、年2回、合宿形式で開催しています。中長期戦略や経営課題について集中的に議論し、執行と監督の垣根を越えた多様な視点の共有を通じて、「攻めのガバナンス」を支える意思決定につなげています。



2026年9月に淡路島で開催した「役員グループディスカッション」の様子

# コーポレート・ガバナンス体制の強化

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、企業理念「喜びの創造（社会・お客様・私たち）」の下、持続的な企業価値の向上を実現するため、コンプライアンス経営の徹底とコーポレート・ガバナンス体制の構築が経営の基盤であると認識しております。また、当社は、2026 年 6 月に監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行いたしました。これにより監督機能と執行機能の分離をより明確化し、取締役会による経営監督機能の強化と意思決定の透明性・迅速性の向上を図ってまいります。今後もコンプライアンス経営およびガバナンス体制の強化に努めるとともに、下記の基本方針に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでまいります。

**基本方針**

1）株主の権利・平等性の確保、株主との建設的な対話に努めます。
2）株主以外のステークホルダー（お客様、お取引先様、債権者、地域社会、従業員等）との適切な協働に努めます。
3）適切な情報開示と透明性の確保に努めます。
4）取締役会において透明・公正かつ迅速・果断な意思決定が行われるよう、取締役会の役割・責務の適切な遂行に努めます。

## コーポレート・ガバナンスの充実への取り組み

当社は、グローバル企業として成長・進化し、持続可能な社会を実現するために「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」を長期ビジョンに掲げ、コーポレート・ガバナンス向上に向けた様々な取り組みを行ってきました。

| 目　的 | 施　策 | 2005 | 2009 | 2012 | 2014 | 2016 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 経営と執行の分離 | 指名委員会等設置会社への移行に伴う執行役選任 | | | | | | | | | | | | | |
| | 執行役員制度の導入 | | | | | | | | | | | | | |
| | 取締役会への付議基準の見直しによる権限移譲 | | | 見直し | | | | | | 見直し | | | | 見直し |
| 透明性・監督機能強化 | 独立社外取締役の増員<br>独立社外取締役比率 | | | | | 2人<br>18% | | 3人<br>27% | | 4人<br>36% | 5人<br>42% | | 4人<br>57% | |
| 透明性・経営責任の明確化 | 取締役任期短縮 | | 2年 | 1年 | | | | | | | | | | |
| 取締役会の多様性 | 女性取締役の選任 | | | | | | | | | 1人 | 2人 | | | |
| 独立性・客観性の強化 | 指名委員会等設置会社への移行に伴い、社外取締役を議長とする法定の 3 委員会の設置 | | | | | | | | | | | | | |
| | 任意の指名委員会・報酬委員会 | | | | | | | | | | | | 委員長：社外取締役 | |
| 経営陣と株主の利害一致 | 退職慰労金制度 | | 廃止 | | | | | | | | | | | |
| | 株式報酬制度 | | | | | | | | | | | | | 見直し |

### 直近の取り組み

**指名委員会等設置会社へ移行**

当社は 2026 年 6 月に指名委員会等設置会社へ移行しました。法令や取締役会規則で定める重要事項を除き、業務執行の決定権限を執行役に委任することで、経営の監督と執行の分離を推進しています。また、取締役会の過半数および指名・報酬・監査の各委員会の委員長を社外取締役とし、経営の透明性・客観性のさらなる向上を図っています。

**取締役会や各委員会の事務局機能の強化**

指名委員会等設置会社への移行に伴い、取締役会に加え、指名・報酬・監査の各委員会を支える事務局体制を整備しました。社外取締役が中心となる各委員会の実効性を高めるため、指名委員会および報酬委員会には兼任 4 名、監査委員会には専任 3 名を事務局として配置し、運営基盤の強化を図っています。

**役員株式報酬制度の見直し**

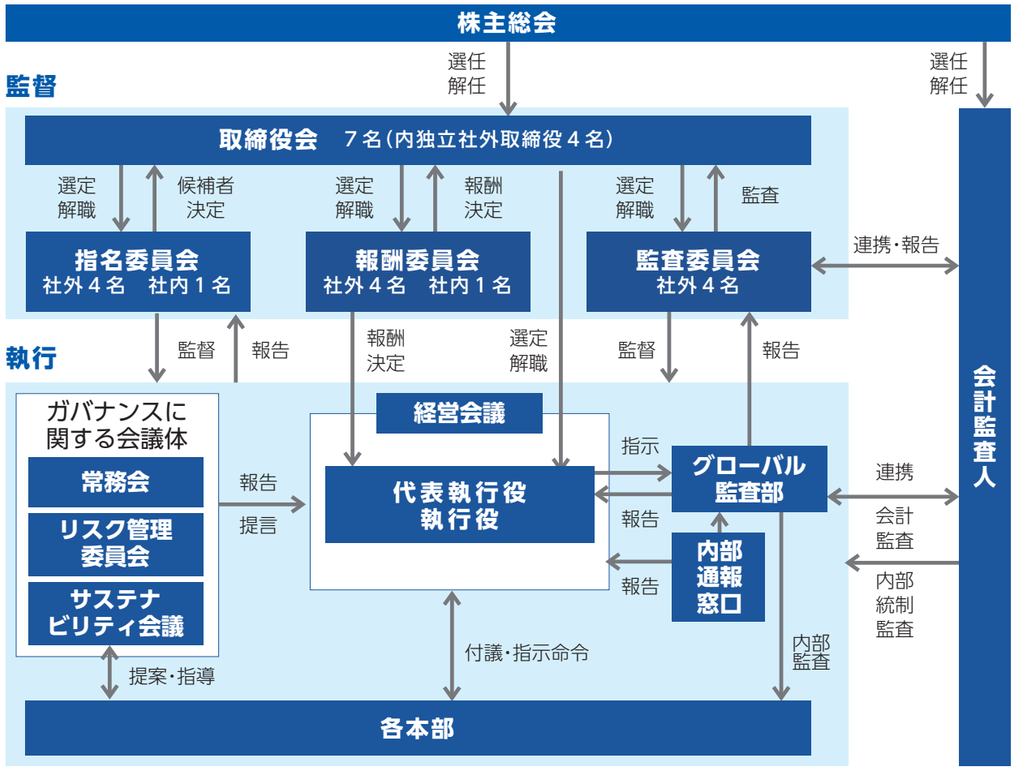
指名委員会等設置会社への移行に伴い、従来の役員株式報酬制度に代えて、執行役に対する業績連動型譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。連結 ROE および相対 TSR を評価指標とし、報酬と業績・株式価値との連動性を高めることで、株主との価値共有を促進し、中長期的な企業価値向上を後押しする報酬体系へ見直しました。



## コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、2026 年 6 月に監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しましたので、会社の機関として株主総会の他、取締役会・指名委員会・報酬委員会・監査委員会・執行役・会計監査人を設置しています。また、経営環境の変化に迅速に対応した業務執行を行うため、可能な限り業務執行の決定を執行役に委任しております。その一方で取締役会の過半数および指名・報酬・監査の各委員会の委員長を社外取締役とすることで、経営の透明性・客観性のさらなる向上を図っています。なお、取締役及び執行役の任期は、1 年となっております。

**コーポレート・ガバナンス体制の模式図**




### 監督

**指名委員会**

取締役・執行役の選解任方針や後継者計画を審議し、候補者の選定・評価を通じて、最適な経営体制の構築を担います。
2025 年度：6 回開催
（任意委員会として運用）

**報酬委員会**

取締役・執行役の報酬方針および個人別報酬を決定するとともに、業績連動報酬や中長期インセンティブ制度の設計・見直しを担います。
2025 年度：5 回開催
（任意委員会として運用）

**監査委員会**

監査委員会は、社外取締役のみで構成され、取締役および執行役の職務執行を監査するとともに、内部統制の有効性を確認し、監査の実効性とグループ全体のガバナンス向上を図ります。

### 業務執行

**経営会議**

経営会議は、全執行役で構成され、取締役会から委任された業務執行の決定を担う中核機関として、当社グループの重要事項を審議・決定し、経営の迅速化と実効性の向上を図ります。
2025 年度：25 回開催（社長、執行役員及び常勤監査役を出席者とする会議体として運用）

### 業務執行（専門機能）

**リスク管理委員会**

**サステナビリティ会議**

※リスク管理委員会およびサステナビリティ会議の詳細は 80 ページに記載しています。

# コーポレート・ガバナンス体制の強化

## 監督と執行の分離

### 取締役会の役割

取締役会は、法定の取締役会決議事項および当社グループの経営に重大な影響を与える事項を除き、原則として業務執行の決定を執行役に委任しています。これにより、取締役会は経営の監督機能を担い、執行役は迅速な業務執行を担う体制としています。

### 執行体制

取締役会から執行役に委任された業務執行の決定を担う中核機関として経営会議を設置しています。全執行役で構成し、当社グループの重要事項を原則月 2 回開催する経営会議で審議・決定することで、迅速で実効性の高い経営を推進しています。

## 取締役会による監督機能

### 取締役会の構成

取締役会は、独立社外取締役 4 名を含む 7 名で構成され、月 1 回の定例取締役会に加え、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営の重要事項の意思決定および監督を行っています。

### 取締役会の活動状況（2025 年度）

2025 年度においては、取締役会を 12 回開催し、迅速な意思決定とともに、重要テーマに関する議論の充実を図りました。また、独立社外取締役が過半数を占める体制のもと、経営に対する監督機能の発揮および議論の多様性確保に努めました。さらに、業務に精通した執行役員や主要子会社の代表経験者に加え、専門性を有する社外取締役を選任することで、取締役会全体として知識・経験・能力のバランスを確保するとともに、重要事項に対する多面的な議論を実施しました。

### 取締役会の議論内容（2025 年度）

2025 年度は、中長期戦略の進捗についてモニタリングを継続的に行うと共に、指名委員会等設置会社への移行を見据え、取締役会の監督機能強化と執行への権限委譲を進める観点から、ガバナンス体制の高度化について議論を重ねました。

| テーマ | 主な議論内容 |
|---|---|
| 中長期戦略<br>中期経営計画 | 2030 年度目標を見据え、基幹事業の売上減少と新事業の立ち上がりが重なる局面における収益力確保、経営資源配分、事業ポートフォリオ転換について議論しました。 |
| 基幹事業の収益力 | トルクコンバータの生産数量減少が見込まれる中、OEM 事業における適正価格の実現、補修品事業の拡大を通じた収益力維持・向上について議論しました。 |
| 成長投資<br>新事業 | VC ファンドへの出資や新事業領域での協働事業、スタートアップの M&A 等を通じた成長投資について議論し、新たな収益基盤の構築と事業ポートフォリオの転換に向けた方向性を確認しました。 |
| 財務戦略<br>企業価値向上 | 株主還元と成長投資のバランス、最適な資本構成の維持、政策保有株式の売却など、資本コストや株価を意識した経営の実践を通じて、ROE 向上および企業価値向上に向けた施策について議論しました。 |
| ガバナンス体制 | 任意の指名委員会、報酬委員会の実効性向上に向けた体制整備を進めると共に、指名委員会での議論を踏まえ、指名委員会等設置会社への移行に向けた役員体制の見直しを行いました。また、報酬委員会では、報酬プロセスの透明性向上や、役員報酬と企業価値向上との連動性強化について議論しました。 |

## 取締役会の実効性評価

当社では、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。全取締役および監査役を対象としたアンケートおよびヒアリングを通じて、取締役会の運営状況や課題を把握するとともに、改善に向けた提言を収集しています。評価結果および抽出された課題については取締役会で報告・議論を行い、継続的な改善に取り組んでいます。

**取締役会実効性評価アンケート調査概要**

- 対 象 者：全取締役および監査役
- 実施回数：年 1 回
- 評価項目：取締役会の構成、運営、社外役員へのサポート、権限委譲と審議の充実、企業理念・経営戦略に関する議論の状況

**実効性評価の結果（2025 年度）**

2025 年 4 月に実施したアンケートおよびヒアリングの結果を踏まえ、取締役会において評価結果のレビューを実施し、当社取締役会は適切に機能しており、実効性は確保されていることを確認しました。一方で、更なる実効性向上に向けた課題として、主に以下の点を認識しました。

- 取締役会の役割・機能の見直し
- 当社の将来像や長期ビジョンに関する議論の更なる活性化

**評価結果を踏まえた改善対応（2025 年度実績）**

上記課題への対応として、2025 年度は以下の取り組みを実施しました。

- 指名委員会等設置会社への移行に向けた検討の本格化
- 任意の指名委員会および報酬委員会の運営体制・機能の強化
- 社外取締役と執行役員との対話機会の拡充

**今後の対応方針（2026 年度以降）**

2026 年 4 月に実施したアンケートおよびヒアリングでは、社外取締役と執行役員との対話機会の拡充を評価する意見があったほか、各委員会の役割や機能をさらに発展させるべきとの意見が寄せられました。

2026 年 6 月の指名委員会等設置会社への移行を踏まえ、取締役会における中長期戦略に関する議論の深化や、重要テーマに対する執行役の業務執行状況のモニタリング強化を進めることで、引き続き取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

# コーポレート・ガバナンス体制の強化

## 指名・報酬ガバナンス

### 指名委員会

指名委員会は、4 名の社外取締役を含む 5 名の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。取締役および執行役の選任・解任に関する方針や手続を策定するとともに、当社の経営戦略や事業特性を踏まえた最適な経営体制の構築を担います。スキルマトリックスや後継者計画を活用して候補者の選定・評価を行い、経営体制の継続的な強化と役員の選解任プロセスの透明性・客観性向上を図ります。

### 取締役・執行役の選解任方針と手続き

2025 年度は、任意の指名委員会（委員長：社外取締役、構成：独立社外取締役 4 名・社内取締役 1 名）のもと、2026 年 6 月の指名委員会等設置会社への移行を見据えた準備を行いました。具体的には、移行後の新体制における取締役、執行役および各委員会（指名・報酬・監査）の委員候補者を選定し、取締役会へ答申しました。これを受け、2026 年度の役員体制が決定しています。あわせて、指名委員会では、取締役および執行役に求められる要件の整理から、スキル構成の再確認、候補者群の選定、個別の選解任に至るプロセス全体の見直しを行いました。また、将来の役員候補層（ポテンシャル層）の選定を進めるとともに、指名委員による候補者との面談を実施し、サクセッションプランの充実と指名プロセスの高度化を図りました。2026 年度以降も、指名委員会を中心に、取締役および執行役の候補者選定プロセスについて、継続的に検証してまいります。指名委員会では、高い客観性と透明性をもって、中長期的な視点でのサクセッションプランの更新と指名プロセスの高度化を通じ、経営体制の持続的な強化に取り組んでいく方針です。

### 報酬委員会

報酬委員会は、4 名の社外取締役を含む 5 名の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。取締役および執行役の報酬に関する基本方針の策定や個人別報酬の決定を担うほか、経営戦略や事業環境の変化を踏まえ、報酬制度や業績評価指標の継続的な見直しを行っています。2026 年度は、賞与制度および業績連動型株式報酬制度の見直しを実施しています。

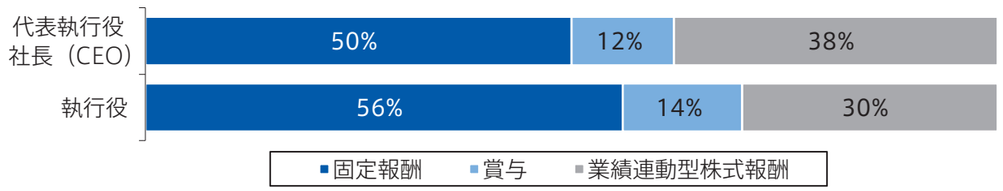
## 役員報酬

**基本方針**

当社は、2026 年 6 月 19 日開催の報酬委員会において、取締役および執行役の報酬決定方針を決議しました。当社の役員報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役および執行役の職責に応じた適正な水準となることを基本方針としています。業務執行を担う執行役の報酬は、基本報酬、賞与および業績連動型株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支給する方針としています。

**報酬ミックス**

執行役の報酬は、金銭で支給する、基本報酬及び、短期インセンティブとしての賞与に加え、中長期的な企業価値向上および株主価値との連動性を高めるための、業績連動型株式報酬を組み合わせた設計としています。金銭報酬については、年間金銭報酬総額の約 80％を月額固定報酬、約 20％を賞与ベース額としています。




※ 2026 年度の業績目標等を 100％達成した場合の報酬ミックス
※上位役位ほど、総報酬に占める業績連動型株式報酬の割合が高まる設計としています



**賞与**

当社は、2026 年 6 月 19 日開催の報酬委員会において、賞与の決定方法の見直しを行いました。賞与は短期の業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、共通 KPI と、役位・職責に応じて設定する個人別 KPI の達成度に基づき算定します。個人別 KPI のウェイトは、執行役の役位に応じて 0 ～ 50％の範囲で報酬委員会において決定し、共通 KPI のウェイトは 100％から個人別 KPI ウェイトを控除した割合とします。これにより、グループ全体の業績目標と各執行役の担当領域における成果の双方を賞与に反映します。共通 KPI は、連結 ROE、連結営業利益、Net GHG 削減率とし、各 KPI の達成度に応じて、賞与ベース額に対する支給率は 0 ～ 120％の範囲で変動します。

**賞与の KPI とウェイト**

| KPI 区分 | KPI | 賞与全体に占めるウェイト | 目標値（2026 年度） | 支給率 |
|---|---|---|---|---|
| 共通 KPI | 連結 ROE | 共通 KPI ウェイト × 50％ | 7.50% | 0 ～ 120％ |
| | 連結営業利益 | 共通 KPI ウェイト × 35％ | 245 億円 | 0 ～ 120％ |
| | Net GHG 削減率（Scope1+2） | 共通 KPI ウェイト × 15％ | 2022 年度比 ▲ 16.8％ | 0 ～ 120％ |
| 個人別 KPI | 個人毎に設定 | 0 ～ 50％（役位に応じて決定） | 役位・職責に応じて設定 | 0 ～ 120％ |
| 合計 | — | 100% | — | — |

※共通 KPI ウェイトは、100％から個人別 KPI ウェイトを控除した割合です。

**業績連動型株式報酬**

当社は、2026 年 6 月 19 日開催の報酬委員会において、従来の譲渡制限付株式報酬制度に代え、執行役を対象とする事後交付型の業績連動型譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議しました。本制度は、役員と株主との価値共有を促進するとともに、役員報酬と会社業績および当社株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な企業価値の持続的向上を図るインセンティブを付与することを目的としています。 業績評価期間は 1 年間とし、評価期間終了後、業績評価指標の達成度に応じて株式を交付します。

**株式報酬の KPI とウェイト**

| KPI | 目標値（2026 年度） | 評価ウェイト | 支給率 |
|---|---|---|---|
| 連結 ROE | 7.5% | 50% | 0 ～ 120％ |
| 相対 TSR | 100% | 50% | |
| 合計 | — | 100% | |

本制度に基づき交付される株式には 30 年間の譲渡制限が付され、役員による中長期的な株式保有を促進することで、株主との価値共有および企業価値向上へのコミットメントを高める仕組みとしており、譲渡制限期間満了、死亡又は正当な理由により退任した場合は譲渡制限が解除されます。

**マルス・クローバック条項について**

業績連動型株式報酬については、法令・社内規程への重要な違反等があった場合、正当な理由のない退任、当社グループとの競業行為があった場合等、報酬として支給した譲渡制限付株式を当社が無償取得することができます。

# コーポレート・ガバナンス体制の強化

## 監査体制

### 監査体制および監査役会の活動（2025 年度）

**監査体制**

当社は、2026 年 6 月 19 日開催の定時株主総会をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。2025 年度は、常勤監査役 1 名と、公認会計士を含む社外監査役 2 名の計 3 名体制の下、監査役会を中心に、グローバル監査部（内部監査部門）および会計監査人と連携した監査活動を通じて、経営の健全性と透明性の確保に努めました。また、毎月開催する監査役会や、常勤監査役、グローバル監査部および会計監査人との定期的な情報共有･意見交換を通じて、監査の実効性向上を図りました。

**監査役会における主な活動**

監査役会では、社会的信頼に応える企業統治体制を確立するための適法性監査、予防監査のみならず、当社が事業活動を行っていく上で大切にしていく考え方（価値観）の実践や事業ポートフォリオの転換を進める上で生ずる、新たなビジネスリスクに対する問題提起・助言を行ってきました。また、常勤監査役及び社外監査役が直接往査に行くほか、国内関係会社監査役と各社における監査の状況と課題の共有を行う監査役連絡会の実施、内部監査部門との連携などにより、グループ全体での監査の実効性確保に努めています。さらに、当社グループ最大の子会社であるダイナックスの監査役と 2 か月に 1 度の監査役連絡会を継続して実施しています。

2025 年度 監査役会での主な審議内容・件数

| 分類 | 件数 |
|---|---|
| 監査活動報告 | 18 |
| 会計監査 | 8 |
| 内部統制システム監査 | 8 |
| 監査方針・計画 | 3 |
| 会社経営状況 | 2 |
| 個別案件 | 8 |
| 総計 | 47 |

2025 年度 監査役・監査役会の実績

| | |
|---|---|
| 監査役会 | 16 回 |
| 取締役会等の重要会議への出席<br>（取締役会、経営会議、役員 GD※、サステナビリティ委員会等） | 116 回 |
| グループ会社への往査（海外 4 社、国内 7 社） | 22 回 |

※役員 GD（グループディスカッション）：役員間で経営課題を集中的に討議する会議

2025 年度 監査の連携状況

| | |
|---|---|
| 会計監査人との連携 | 6 回 |
| 内部監査部門の連携<br>（当社およびグループ監査結果と課題の共有、事業運営上の課題についての意見交換など） | 6 回 |
| 国内関係会社監査役連絡会 | 1 回 |

**内部監査部門**

グローバル監査部は、当社グループの経営方針および重点リスクを踏まえ、毎年度リスク評価を実施した上で監査テーマおよび監査計画を策定し、各部門・グループ会社の業務監査を行う他、必要に応じて臨時の監査を行い、内部統制の確保のため、監査の充実に努めました。

## 監査委員会

2026 年 6 月に指名委員会等設置会社に移行した後は、4 名の独立社外取締役で構成される監査委員会がその監督機能を承継しています。また、監査委員会事務局を設置し、監査委員会の職務を補助する専任の従業員を 3 名配置することで監査委員会による監査の実効性を高めるほか、グローバル監査部および会計監査人との連携については、2025 年度までに確立した枠組みを維持・発展させ、引き続き監督体制の実効性向上を図っています。

# 社外取締役による監督機能の発揮

## 独立社外取締役の判断基準

当社は、独立社外取締役の選任に当り、会社法上の社外性要件に加え、専門分野における豊富な経験と高い見識も重視しております。金融商品取引所の定める独立役員の資格を充たし、一般株主の皆様と利益相反が生じる恐れのないことを独立社外取締役に指定するための基準としております。2026 年度は、指名委員会において改めて独立性判断基準について議論を深めてまいります。



## 社外取締役による監督機能の発揮（2025 年度）

2025 年度は、社外取締役が過半数を占める取締役会および任意の指名委員会・報酬委員会において、独立した立場から経営の監督機能を担いました。中長期戦略や財務･資本政策、人財戦略等の重要テーマについて助言･監督を行うとともに、取締役会に先立つ事前説明などを通じて、議論の充実と意思決定の客観性向上を図りました。

取締役会および各委員会の出席状況（2025 年度）　◎ 議長 / 委員長　○ 出席メンバー

| | | | | | 取締役会 | 監査役会 | 指名委員会 | 報酬委員会 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 取締役 | 代表取締役社長 | 吉永 徹也 | 男性 | | ◎ 12/12 | | ○ 6/6 | ○ 5/5 |
| | 代表取締役 | 豊原 浩 | 男性 | | ○ 12/12 | | | |
| | 取締役 | 廣瀬 譲 | 男性 | | ○ 12/12 | | | |
| | 取締役 | 髙野 利紀 | 男性 | 【社外】・【独立】 | ○ 12/12 | | ○ 6/6 | ○ 5/5 |
| | 取締役 | 林 隆司 | 男性 | 【社外】・【独立】 | ○ 12/12 | | ◎ 6/6 | ○ 5/5 |
| | 取締役 | 井上 福子 | 女性 | 【社外】・【独立】 | ○ 12/12 | | ○ 5/6 | ◎ 5/5 |
| | 取締役 | 伊藤 紀美子 | 女性 | 【社外】・【独立】 | ○ 12/12 | | ○ 6/6 | ○ 5/5 |
| 監査役 | 常勤監査役 | 鈴木 隆 | 男性 | | ○ 12/12 | ◎ 16/16 | | |
| | 監査役 | 福田 正 | 男性 | 【社外】・【独立】 | ○ 10/12 | ○ 13/16 | | |
| | 監査役 | 坪田 聡司 | 男性 | 【社外】・【独立】 | ○ 12/12 | ○ 16/16 | | |

※ 2026 年 3 月 31 日時点の在籍取締役を対象としています。

# 株主利益の保護に関する取り組み

## 政策保有株式

**政策保有に関する方針**

当社は、中長期的な当社グループの企業価値向上の視点から、取引先や様々なステークホルダーとの信頼関係・取引関係の維持・強化が必要な場合を除き、いわゆる政策保有株式として上場株式を保有することは原則としてありません。2026 年 3 月期において、政策保有株式である上場株式の保有はありません。

**政策保有の検証**

政策保有に係る銘柄がある場合は、取締役会においてリスク･便益が資本コストを上回るか否か等を含めた評価を行います。

**政策保有株式に係る議決権行使基準**

当社は、政策保有株式である上場株式の保有はありませんが、将来保有する場合には、画一的な基準ではなく当社グループの企業価値向上の観点から議決権を行使します。特に下記に関する議案については、慎重な検討の上、総合的に判断します。

（1）組織再編議案
（2）買収防衛議案
（3）役員選任議案（不祥事が発生した場合、一定期間連続で赤字である場合等）

政策保有株式の状況（2026 年 3 月期）

| | 銘柄数<br>貸借対照表計上額<br>（百万円） | 2025 年度において<br>株式数が増加した銘柄 | 2025 年度において<br>株式数が減少した銘柄 |
|---|---|---|---|
| 非上場株式 | 13<br>436 | 2<br>301 | －<br>－ |
| 上場株式 | －<br>－ | －<br>－ | 8<br>1,659 |

※ 2025 年度において株式数が増加した銘柄は、主に新事業創出に向けたスタートアップ企業への出資によるものです。

## 関連当事者間の取引

当社は、会社法に基づく、当社取締役との自己取引・競業取引について、あらかじめ承認を受ける旨、取締役会規則に定めています。 また、当社が主要株主等との取引を行う場合であっても、価格その他の取引条件は、他の第三者との取引と同様に市場実勢を勘案し、交渉の上、決定しています。なお、2025 年度における関連当事者間の取引はございません。

# 取締役会の構成（2026年度）

当社は、2026 年 6 月の定時株主総会をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。取締役会は独立社外取締役が過半数（57%）を占める体制としています。さらに、社外取締役を議長とする指名・報酬・監査の各委員会を設置し、社外取締役が過半数（監査委員会は全員）を占める構成とすることで、取締役会の監督機能の実効性および意思決定の客観性を確保しています。

| 氏名 | 役職 | 区分 | 主なキャリア | 所属委員会 / 役割 | | | スキルマトリックス | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 指名委員会<br>5 名<br>（社外 4・社内 1） | 報酬委員会<br>5 名<br>（社外 4・社内 1） | 監査委員会<br>4 名<br>（社外 4） | 経営トップ経験 | イノベーション・新規事業に関する知見 | 基幹事業に対する知見 | サプライチェーン・マーケティング | ファイナンス | 人事・人材開発 | サステナビリティ・ESG | 法務・リスクマネジメント | グローバル |
|  | **吉永 徹也** | 取締役<br>（代表執行役社長<br>取締役会議長） | 社内 | 海外・中国事業を歴任し代表執行役社長に就任<br>取締役会議長を務める | ■ | ■ | | ● | ● | ● | | | | ● | ● |
|  | **豊原 浩** | 取締役<br>（代表執行役副社長） | 社内 | 財務・企画・管理部門を歴任し代表執行役副社長・経営戦略推進本部長を務める | | | | ● | | | ● | ● | ● | ● | |
|  | **廣瀬 譲** | 取締役<br>（執行役専務） | 社内 | 海外事業・営業部門を歴任し執行役専務・戦略事業本部長を務める | | | | ● | ● | ● | | | | | ● |
|  | **髙野 利紀** | 社外取締役<br>（監査委員長） | 社外/<br>独立 | ローム株式会社において取締役を務め企業経営に従事 | ■ | ■ | 議長 | | ● | | ● | | | | ● |
|  | **林 隆司** | 社外取締役<br>（指名委員長） | 社外/<br>独立 | 東京ラヂエーター製造株式会社において代表取締役を務め企業経営に従事 | 議長 | ■ | ■ | ● | | ● | | ● | | ● | ● |
|  | **井上 福子** | 社外取締役<br>（報酬委員長） | 社外/<br>独立 | SAPジャパン株式会社および同志社大学大学院ビジネス研究科教授 | ■ | 議長 | ■ | | | | | ● | ● | | ● |
|  | **伊藤 紀美子** | 社外取締役 | 社外/<br>独立 | 株式会社田嶋において代表取締役を務め企業経営に従事 | ■ | ■ | ■ | ● | ● | | | | ● | | | ● |

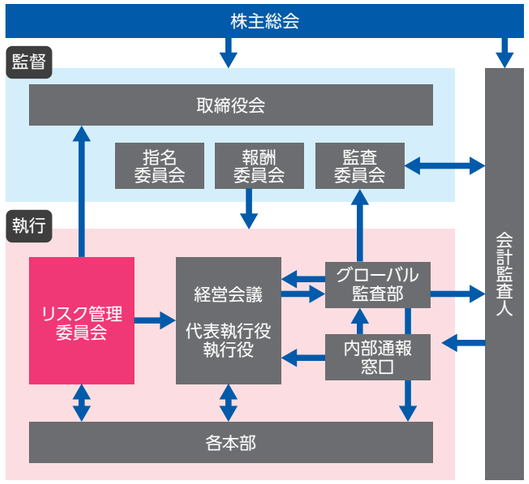
# リスクマネジメント

## 考え方

当社グループでは、リスクマネジメントが経営の重要な課題の一つであると認識し、リスク管理の充実・強化に取り組んでいます。当社グループを取り巻く環境の変化に伴い、コンプライアンス、サイバーセキュリティ、サプライチェーン、人権・人的資本といった ESG に関連するリスクについても重要な経営課題として認識しています。このような状況に対応するため、当社グループではリスク管理の行動指針を、非常事態に対する未然防止、被害最小化のための事前対策、事前準備を整えることとし、その確実な実行に向けてリスクを特定した上でリスク管理を行っています。安全衛生・環境保全活動、事業継続マネジメント活動等に関し、発生頻度や影響度、取り巻く環境などを踏まえて主要なリスク項目を抽出し、それぞれについて責任部署、発生要因、事前予防策等を明確にすることで、管理体制の強化に取り組んでいます。

## 推進体制

当社グループは、重大なリスク事案への対応および再発防止策を協議するため、リスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会は人事担当役員を委員長とし、常務以上の執行役および監査委員会事務局で構成され、グループ全体のリスク情報の共有と対応方針の検討を行っています。生産・事業活動の停止、大規模損失、重大な品質問題、法令違反、サイバー攻撃など、企業価値に重大な影響を及ぼす可能性のある事案については、リスク管理委員会において対応策および再発防止策を協議します。また、人権リスクについては定例的に議論を行い、対応状況を関係部門と共有しています。これらの活動状況は取締役会へ報告され、リスク管理に関する重要事項については取締役会による監督を受けています。




**リスク管理委員会について**

【主な役割】

・重大事案への対応協議　（品質問題、法令違反、サイバー攻撃等）

・人権リスクに関する定期的な議論

2025 年度においては 4 回開催し、回収懸念債権への対応を含む個別リスクの検討および、コンプライアンスならびに人権に関する取組の進捗確認について議論を行いました。

## 取り組み

### ① BCP・気候関連リスクについての取り組み

当社では、自然災害や気候変動に起因するリスクを重要課題の一つと位置づけ、リスクマネジメントの枠組みの中で管理しています。これらのリスクについては、リスクの性質に応じてリスク管理委員会およびサステナビリティ会議がそれぞれ対応を担い、方針および対応策を検討しています。その内容は経営会議を経て取締役会に報告され、監督を受けています。また、これらのリスクについては、事業環境の変化を踏まえ、継続的な見直しおよび改善を行っています。

**■ BCP（事業継続）**

自然災害等による操業停止リスクに対応するため、事業継続計画（BCP）を整備し、連結中期経営計画において危機管理プログラムの強化を推進しています。また、事業環境の変化や過去の対応経験も踏まえ、代替生産体制の検討やグループ全体での情報共有体制の強化など、継続的な改善を行っています。なお、サプライチェーンにおけるリスク評価および供給継続に向けた取り組みについては、本統合報告書「サプライチェーンマネジメント」（P.73）にて詳しく説明しています。

**■ 気候関連リスク**

気候関連リスクについては、サステナビリティ会議を中心にシナリオ分析、リスクの特定･評価、対応策の進捗管理を行っています。

**・内燃機関車販売の減少に伴う売上縮小リスク：**

サステナビリティ会議および取締役会において議論し、脱炭素貢献製品の売上高比率目標を策定

**・再生可能エネルギー導入に伴うコスト増加リスク：**

サステナビリティワーキンググループにおいて情報収集および対応策を検討

**・洪水等によるサプライチェーン寸断リスク：**

リスク管理委員会において、サプライヤーを含めた BCP の強化を推進

### ②サイバーセキュリティについての取り組み

当社では、サイバー攻撃や情報漏洩等のリスクを経営課題の一つとして認識し、リスクマネジメントの枠組みの中で重点的に対応を強化しています。情報セキュリティに関するリスクについては、リスク管理委員会において方針および対策を検討し、その内容は経営会議を経て取締役会に報告され、監督を受けています。

**【体制】** 経営戦略推進本部長を情報セキュリティ統括責任者とし、情報システム部を中心に、外部のセキュリティオペレーションセンター（SOC）と連携した監視体制を構築しています。グループ全体に対するリスク統括および対策推進をリスク管理委員会のもとで実施しています。

**【予防･検知（平時）】** 外部セキュリティベンダーと連携し、最新のセキュリティ対策をグループ全体に展開するとともに、SOC による 24 時間 365 日の監視体制を整備し、サイバー攻撃や内部不正の早期検知に努めています。

**【インシデント対応（有事）】** セキュリティインシデント発生時には、外部専門機関と連携しインシデントレスポンス体制を立ち上げ、迅速な調査・分析・対処を実施します。対応状況は経営層に報告され、必要に応じて取締役会に共有されます。

**【教育】** 従業員に対する定期的な情報セキュリティ研修および標的型攻撃メール訓練等を実施し、全社的なセキュリティ意識の向上を図っています。

※当社の情報セキュリティ体制および具体的な取り組みの詳細については、「サステナビリティサイト」にて開示しています。

なお、コンプライアンスリスクについては、当社の重要課題の一つとしてリスク管理委員会のもとで管理しており、具体的な取組内容については本統合報告書「コンプライアンス」（P.102）にて説明しています。

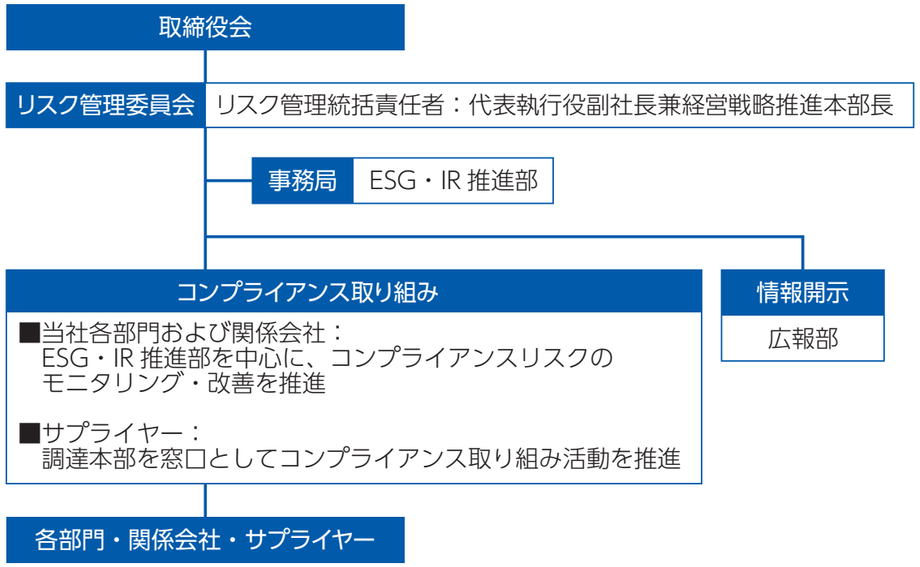
# コンプライアンス

## 考え方

当社グループは、各国法令の遵守および透明性のある経営を企業活動の基盤とし、「公正・透明」をキーワードとしたコンプライアンス経営を推進しています。コーポレート･ガバナンス体制のもと､業務に関連する法令の理解と遵守を徹底し､企業活動の信頼性向上に取り組んでいます。当社は、これらのコンプライアンス活動を重要なリスクマネジメントの一環として位置づけ、コンプライアンス違反の未然防止と早期対応に取り組んでいます。
※当社のコンプライアンスに係る方針及び取り組みの詳細については、「サステナビリティサイト」にて開示しています。

## 推進体制

当社は、取締役会の下部委員会としてリスク管理委員会を設置し、人権・コンプライアンスを含む重大事案の監督責任を同委員会に付与しています。同委員会は、経営陣が参画する体制のもと、代表執行役副社長兼経営戦略推進本部長をリスク管理統括責任者として構成されており、人権・コンプライアンスに関する取り組みの進捗について報告を受け、審議しています。また同委員会は年 2 回以上開催され、審議・決定した内容は、取締役会へ定期的に報告されています。取締役会はこれらの報告を踏まえ、人権およびビジネス倫理・コンプライアンスに関する取り組み全般について監督を行っています。
実務面では ESG・IR 推進部がコンプライアンス取り組みの主管部門となり、関係部署と連携して施策を推進しています。




## 取り組み

当社は、リスクの特定から是正、モニタリングに至る一連の管理プロセスを通じて、コンプライアンスリスクへの対応を推進しています。なお、これらの取り組み状況については、グローバル監査部による内部監査等を通じて検証しています。

**①リスクの特定**
- コンプライアンス意識調査
- 内部通報制度

**②是正**
- コンプライアンス研修
- 重点リスクへの対応

**③モニタリング**
- 内部監査
- 翌年度調査

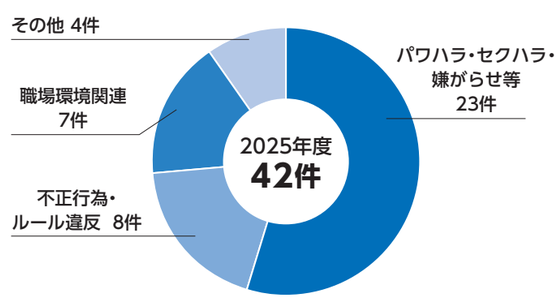
### ①リスクの特定

#### コンプライアンス意識調査

当社では、コンプライアンスリスクの把握・特定に向け、毎年コンプライアンス意識調査を実施しています。2025 年度については、当社および国内関係会社 12 社の役員及び従業員（除く派遣社員）を対象に調査を実施しました。設問内容は職場のコンプライアンス意識やコンプライアンス違反事例の有無等であり、回答率は当社が 86％、国内関係会社 12 社は 81％でした。その結果、グループ全体として「パワーハラスメント」及び「労働時間管理」においてリスク懸念がみられることから、この 2 つを重点リスク項目と特定しました。また、前年度において通報・相談窓口の認知度向上に取り組み、同窓口の認知度が当社（82 → 96％）・国内関係会社（65 → 81％）双方で向上しましたが、“どのような対応をしてくれるか分からない”等の理由から「困り事が有っても相談しない」との回答が約 2 割あり、是正すべき課題と認識しました。

#### 内部通報制度

当社グループでは、法令違反や不正行為を把握・特定し、是正に繋げるべく、内部通報制度を整備しています。通報者に対する不利益取扱いを禁止し、通報者保護を徹底するとともに、社内窓口に加え、外部弁護士が対応する社外窓口を設置しています。本制度は当社および国内関係会社を対象に運用しており、海外関係会社についても各社で通報窓口を設けグループとしての基本方針のもとで運用が図られるよう管理しています。通報内容は速やかに調査し、必要に応じて是正措置および再発防止策を講じるとともに、重大なコンプライアンス違反が発生した場合は、取締役会に報告の上、対応を検討しています。2025 年度については「パワハラ・嫌がらせ等」に係る件数が最多であったことも重点リスク項目の特定に反映しております。




### ②是正

#### コンプライアンス研修＆重点リスクへの対応

上記の調査結果につきましては､重点リスク項目（｢パワーハラスメント｣｢労働時間管理｣）や通報･相談窓口の対応フローと共に、当社及び国内関係会社の職場に掲示することとしました。また、重点リスク項目及び通報・相談窓口の利用啓発をテーマとしたコンプライアンス研修も実施しました。同研修は当社作成資料を使って、当社の全従業員 2,772 名（除くパートタイム）及び国内関係会社 15 社を対象に行いました。さらに、ESG・IR 推進部が調査結果不芳であった国内関係会社 6 社を訪問し、社長・コンプライアンス担当者と面談の上、改善に向けた対話や通報・相談窓口の利用促進に向けた周知活動を行いました。各社コンプライアンス担当者の中には相談対応に苦慮している者もいたため、今後、そうした担当者向けサポートを行っていく予定です。

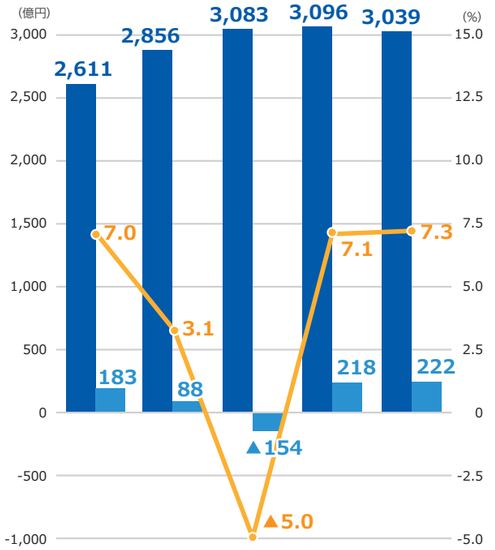
### ③モニタリング

#### 内部監査

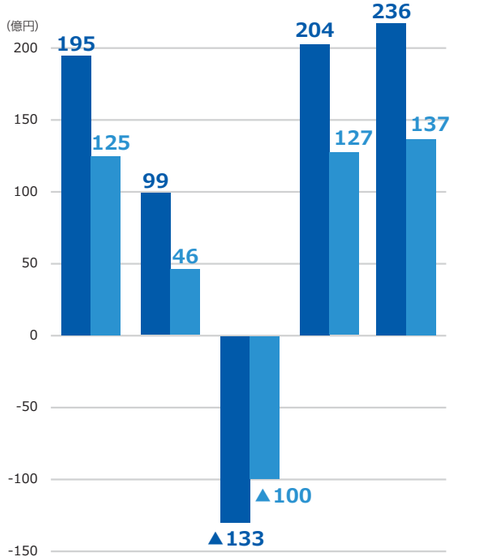
当社はグローバル監査部を社長直轄の独立した組織として位置付け、内部監査によるコンプライアンス活動の実効性確保に取り組んでいます。同部は、内部監査結果を社長へ報告するとともに、監査委員会および会計監査人との情報共有を通じて監査機能の実効性向上に努めています。これにより、内部監査が当社のコンプライアンスリスクをモニタリングする重要な機能として、組織全体の健全な経営に寄与しています。具体的には、当社および国内外の関係会社を対象に、倫理･コンプライアンス方針の周知・徹底状況、法令遵守状況、内部通報制度の運用状況等について監査を実施しています。当社においては重要な業務プロセスおよび重点部門を対象に毎年監査を実施しています。国内関係会社については毎年、海外関係会社については内部統制上の重要度を踏まえて対象を選定し、おおむね 3 ～ 4 年に 1 回の頻度で監査を実施しています。監査で把握した課題については是正措置の実施状況を確認し、その有効性を継続的に評価しています。

# 財務・非財務ハイライト

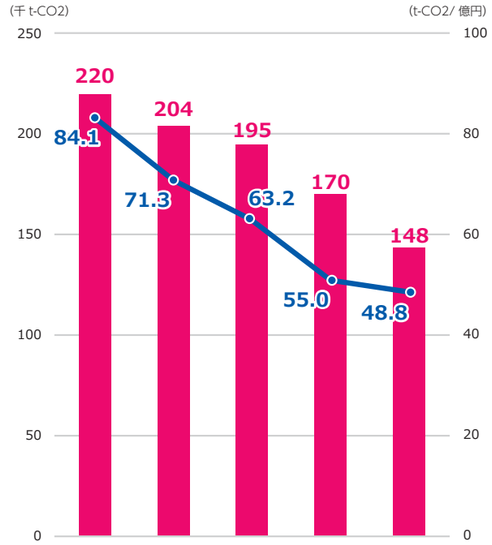
## 売上収益 / 営業利益 / 営業利益率



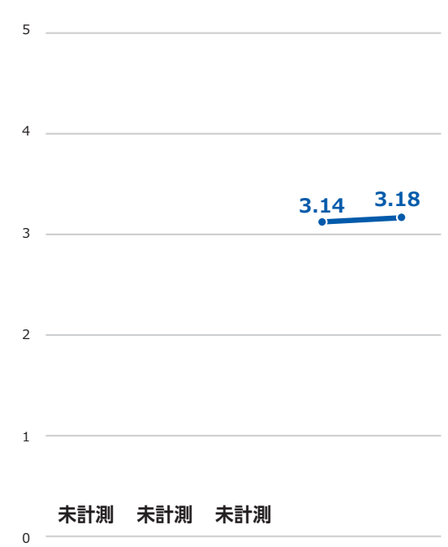

## 税引前利益 / 親会社の所有者に帰属する当期利益



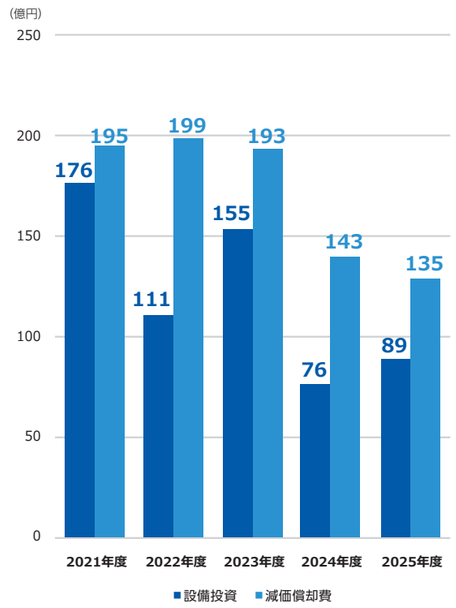

## CO2 排出量 / 売上高あたり排出量



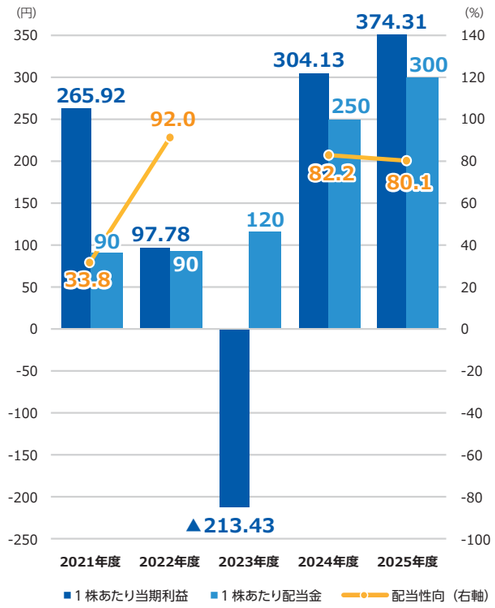

## 従業員意識調査 エンゲージメント（単体）



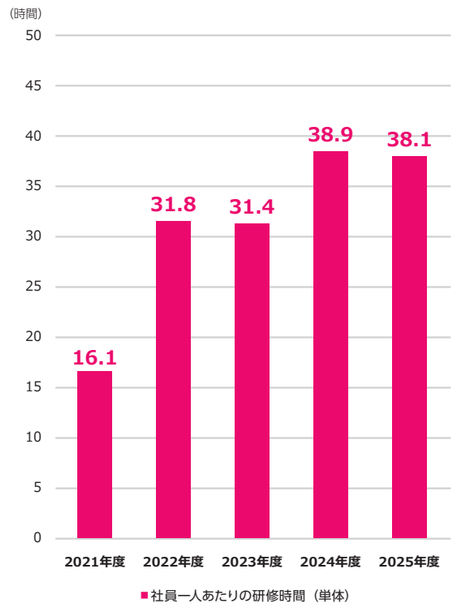

## 設備投資 / 減価償却費



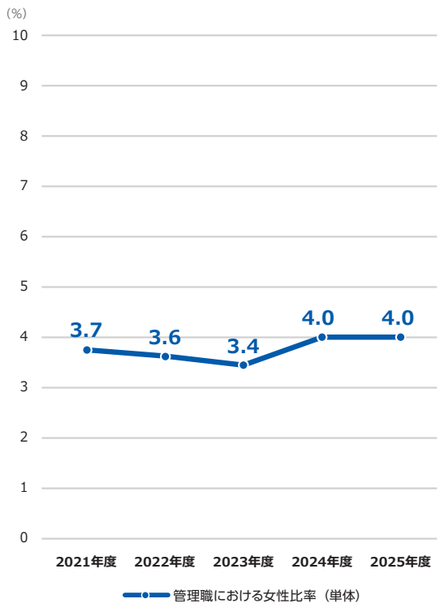

## 1 株あたり当期利益 /1 株あたり配当金 / 配当性向




## 社員一人あたりの研修時間（単体）




## 管理職における女性比率（単体）



# 財務・非財務サマリー

| 財務サマリー | | 2021年度（2022年3月期） | 2022年度（2023年3月期） | 2023年度（2024年3月期） | 2024年度（2025年3月期） | 2025年度（2026年3月期） | （単位） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上収益 | （連結） | 261,095 | 285,639 | 308,338 | 309,564 | 303,933 | 百万円 |
| 海外拠点売上収益比率 | （連結） | 54.5 | 57.1 | 59.3 | 60.1 | 60.1 | % |
| 営業利益 | （連結） | 18,328 | 8,760 | ▲15,438 | 21,845 | 22,230 | 百万円 |
| 税引前利益 | （連結） | 19,467 | 9,916 | ▲13,274 | 20,405 | 23,649 | 百万円 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | （連結） | 12,477 | 4,591 | ▲10,023 | 12,744 | 13,680 | 百万円 |
| 親会社の所有者に帰属する当期包括利益 | （連結） | 21,074 | 8,222 | ▲2,113 | 12,381 | 21,390 | 百万円 |
| 親会社の所有者に帰属する持分 | （連結） | 221,756 | 225,563 | 218,548 | 180,478 | 192,711 | 百万円 |
| 資産合計 | （連結） | 332,785 | 331,875 | 321,935 | 303,912 | 320,103 | 百万円 |
| 資本合計 | （連結） | 236,023 | 239,901 | 233,539 | 194,268 | 208,272 | 百万円 |
| 設備投資 | （連結） | 17,578 | 11,146 | 15,487 | 7,634 | 8,911 | 百万円 |
| 償却費 | （連結） | 19,463 | 19,923 | 19,269 | 14,345 | 13,469 | 百万円 |
| 研究開発費 | （連結） | 5,787 | 6,593 | 6,465 | 7,483 | 7,950 | 百万円 |
| 売上収益研究開発率 | （連結） | 2.2 | 2.3 | 2.1 | 2.4 | 2.6 | % |
| EPS（基本的１株当たり当期利益） | （連結） | 265.92 | 97.78 | ▲213.43 | 304.13 | 374.31 | 円 |
| BPS（１株当たり親会社所有者帰属持分） | （連結） | 4,725.44 | 4,803.89 | 4,653.32 | 4,927.00 | 5,274.06 | 円 |
| 配当金 | （連結） | 90 | 90 | 120 | 250 | 300 | 円 |
| 配当性向 | （連結） | 33.8 | 92.0 | - | 82.2 | 80.1 | % |
| 親会社所有者帰属持分比率 | （連結） | 66.6 | 68.0 | 67.9 | 59.4 | 60.2 | % |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率 | （連結） | 5.9 | 2.1 | ▲4.5 | 6.4 | 7.3 | % |
| 株価収益率 | （連結） | 5.92 | 18.54 | - | 14.43 | 14.77 | 倍 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | （連結） | 28,434 | 27,224 | 37,609 | 31,495 | 40,567 | 百万円 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | （連結） | ▲15,494 | ▲12,794 | ▲13,407 | ▲8,724 | ▲20,093 | 百万円 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | （連結） | ▲10,540 | ▲11,179 | ▲11,406 | ▲28,720 | ▲16,962 | 百万円 |
| フリーキャッシュフロー | （連結） | 12,940 | 14,430 | 24,202 | 22,771 | 20,474 | 百万円 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | （連結） | 55,407 | 59,538 | 74,043 | 68,160 | 74,473 | 百万円 |
| 営業利益率 | （連結） | 7.0 | 3.1 | ▲5.0 | 7.1 | 7.3 | % |
| ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率） | （連結） | 5.9 | 2.1 | ▲4.5 | 6.4 | 7.3 | % |
| 為替レート | | 112.86 | 134.95 | 144.40 | 152.50 | 155.00 | 米ドル |

| 非財務サマリー | | 2021年度（2022年3月期） | 2022年度（2023年3月期） | 2023年度（2024年3月期） | 2024年度（2025年3月期） | 2025年度（2026年3月期） | （単位） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 従業員数 | （連結） | 15,740 | 15,081 | 14,654 | 14,197 | 14,137 | 人 |
| 男性従業員数 | | 12,058 | 11,581 | 11,228 | 10,976 | 10,726 | 人 |
| 女性従業員数 | | 3,682 | 3,500 | 3,426 | 3,221 | 3,411 | 人 |
| 女性従業員比率 | | 23.4 | 23.2 | 23.4 | 22.7 | 24.1 | % |
| 従業員数 | （単体） | 3,533 | 3,358 | 3,233 | 3,131 | 3,054 | 人 |
| 男性従業員数 | | 3,071 | 2,902 | 2,789 | 2,694 | 2,645 | 人 |
| 女性従業員数 | | 462 | 456 | 444 | 437 | 409 | 人 |
| 女性従業員比率 | | 13.1 | 13.6 | 13.7 | 14.0 | 13.4 | % |
| 管理職者数 | （単体） | 135 | 138 | 145 | 149 | 149 | 人 |
| 男性管理職者数 | | 130 | 133 | 140 | 143 | 143 | 人 |
| 女性管理職者数 | | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 人 |
| 女性管理職者比率 | | 3.7 | 3.6 | 3.4 | 4.0 | 4.0 | % |
| 従業員意識調査（エンゲージメント） | （単体） | - | - | - | 3.14 | 3.18 | |
| 社員一人当たりの研修時間 | （単体） | 16.1 | 31.8 | 31.4 | 38.9 | 38.1 | 時間 / 年 |
| 一人当たり総労働時間 | （単体） | 1,898 | 1,888 | 1,915 | 1,940 | 1,940 | 時間 |
| 有給休暇取得率 | （単体） | 76.3 | 101.2 | 96.8 | 93.8 | 95.4 | % |
| フルタイム従業員の自発的離職率 | （単体） | 4.2 | 4.0 | 4.6 | 3.7 | 2.0 | % |
| 休業災害件数 | （連結） | 10 | 20 | 16 | 19 | 16 | 件 |
| 休業災害度数率 | | 0.71 | 1.22 | 1.22 | 1.44 | 0.97 | % |
| CO2 総排出量 | （連結） | 219,658 | 203,625 | 194,768 | 170,163 | 148,313 | t-CO2 |
| 売上高当たり排出量指数 | | 84.1 | 71.3 | 63.2 | 55.0 | 48.8 | t-CO2/ 億円 |
| 廃棄物排出量 | （連結） | 18,619 | 15,825 | 15,189 | 14,995 | 14,871 | t |
| 売上高当たり排出量指数 | | 7.13 | 5.54 | 4.93 | 4.84 | 4.89 | t/ 億円 |

# 環境関連データ集（エクセディ）

## 環境会計

### 2025年度　環境保全コスト

単位：百万円

| コスト項目 | 投資 | 費用 | 主な取り組み内容 |
|---|---|---|---|
| 公害防止 | 0 | 27 | 排水処理施設、環境設備導入 |
| 地球環境保全 | 54 | 7 | 太陽光発電パネル、照明LED化、空調更新 |
| 資源循環 | 0 | 54 | 廃棄物処理・リサイクル処理 |
| 管理活動 | 0 | 21 | 環境月間イベント、ISO定期審査 |
| 研究活動 | 0 | 4,504 | 低燃費化製品・再資源化材料の開発、軽量化 |
| 社会活動 | 0 | 9 | 事業所内の緑化、環境教育 |
| 合計 | 54 | 4,622 | |
| 総計 | | 4,676 | |

### 環境保全コスト推移

単位：百万円

| | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|
| 投資 | 53 | 78 | 30 | 70 | 54 |
| 費用 | 3,141 | 3,550 | 3,517 | 4,205 | 4,622 |
| 合計 | 3,194 | 3,628 | 3,547 | 4,275 | 4,676 |

### 環境保全に伴う経済効果・物量効果

単位：百万円

| 経済効果 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|
| 廃棄物処理費用 | 50 | 38 | 41 | 42 | 45 |
| 有価物の売却額 | 1,180 | 1,001 | 1,034 | 884 | 773 |

単位　t・t-CO2

| 物量効果 | | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| CO2排出量※ | | 47,935 | 42,143 | 46,665 | 35,334 | 35,126 |
| 有価物の売却量 | | 28,916 | 26,064 | 28,843 | 27,868 | 26,942 |
| 産業廃棄物排出量 | 減量・リサイクル | 2,351 | 2,165 | 1,785 | 1,932 | 1,784 |
| | 最終処分 | 256 | 136 | 133 | 119 | 587 |

※CO2 換算係数：電気/ガス事業者別の調整後CO2換算係数（残差）を使用
（環境省　温室効果ガス算定・報告・公表制度
https://policies.env.go.jp/earth/ghg-santeikohyo/calc.html）

## マテリアルバランス

### 使用量および購入量

| | 品目 | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| エネルギー | 電力 | 千kWh | 122,494 | 108,775 | 99,910 | 97,167.60 | 91,062.92 |
| | 灯油 | KL | 140 | 114 | 44 | 14 | 17 |
| | ガソリン | KL | 36 | 52 | 68 | 78 | 75 |
| | 軽油 | KL | 127 | 63 | 67 | 116 | 80 |
| | 都市ガス | 千㎥ | 22 | 21 | 16 | 16 | 18 |
| | LPG | t | 461 | 392 | 326 | 336 | 308 |

| | 品目 | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 購入材料 | 鋼材 | t | 112,939 | 99,598 | 96,954 | 96,153 | 89,909 |
| | 鋳物 | t | 9,804 | 11,545 | 12,265 | 12,128 | 12,756 |
| | 鍛造 | t | 14,603 | 13,715 | 12,335 | 12,442 | 12,323 |
| | 摩擦材 | 百万枚 | 10.3 | 10.1 | 7 | 8 | 8.6 |
| 水資源 | 上水 | 千㎥ | 110 | 111 | 105 | 104 | 81 |
| | 工業用水 | 千㎥ | 75 | 49 | 34 | 33 | 32 |

### リサイクル量

単位：t

| スクラップ(再資源) | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|
| 社内リサイクル | 12,204 | 9,113 | 6,505 | 6,210 | 6,146 |

## 化学物質の排出量、移動量

### 2025年度PRTR届出対象物質

有効数字2桁（単位：kg）

| 事業所 | 番号 | 第一種指定化学物質 名称 | 排出量 大気排出 | 消費 | 移動量 産業廃棄物 |
|---|---|---|---|---|---|
| 本社 | 80 | キシレン | 760 | 0.0 | 0.0 |
| | 300 | トルエン（メチルベンゼン） | 290 | 0.0 | 0.0 |
| | 384 | 1－プロモプロパン | 2600 | 0.0 | 0.0 |
| | 626 | ジエタノールアミン | 0.0 | 0.0 | 1,700 |
| 上野 | 20 | エタノールアミン | 0.0 | 0.0 | 1,400 |
| | 384 | 1－プロモプロパン | 19,000 | 0.0 | 0.0 |

※亀山事業所、川越工場、広島工場は該当なし

### 大気への排出量

単位：kg

| VOCs排出量 | 単位：kg |
|---|---|
| 2025年度 | 23,833 |

| 2025年度 | NOx排出量 | SOx排出量 |
|---|---|---|
| 本社他 | 該当設備なし | 該当設備なし |
| 亀山事業所 | 5.48(※1) | 0.44(※2) |

VOCs排出量
対 象 物 質：PRTR法届出対象物質のうち沸点150度未満のもの
　　及び沸点150度以上で塗装、洗浄、接着目的で使用するもの
対象事業所：PRTR法届出対象事業所

NOx、SOx排出量
硫黄酸化物（SOx）排出量(t)＝SOx濃度(ppm)×$10^{-6}$×乾き排出ガス量($m^3$/h)
×施設の年間稼働時間(h)×64/22.4×$10^{-3}$
窒素酸化物（NOx）排出量(t)＝NOx濃度(ppm)×$10^{-6}$×乾き排出ガス量($m^3$/h)
×施設の年間稼働時間(h)×46/22.4×10
※1 測定結果：検出限界5ppm未満→5ppmとして算出　※2 測定結果：検出限界1ppm未満→1ppmとして算出

## 法令遵守状況・監視測定結果

| 測定項目/事業所 | | 本社 | 上野事業所 | 亀山事業所 | 川越工場 | 広島工場 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 大気測定 | | 問題無し | 問題無し | 問題無し | - | - |
| 水質測定 | | 問題無し | 問題無し | 超過あり | - | - |
| 騒音測定 | | 問題無し | 問題無し | 問題無し | 問題無し | 問題無し |
| 振動測定 | | 問題無し | - | 問題無し | - | 問題無し |
| 廃棄物 | マニフェスト交付状況 | 問題無し | 問題無し | 問題無し | 問題無し | 問題無し |
| | 産廃処分地確認 | | | 問題無し | | |
| | 廃棄物残渣分析 | 該当期間測定無し | - | - | - | - |
| 地下水汲上量 | | 届出済 | - | - | - | - |
| フロン | | | | 届出不要 | | |
| 化学物質使用量・移動量（PRTR） | | 届出済 | 届出済 | - | - | - |

※－は実施義務がなく、届出・測定等実施していない事業所

## 基準超過・法令違反等による罰則・罰金

対象期間中、基準超過・法令違反等による罰則の適用およびそれに伴う費用支払いは発生していません。

## 本環境関連データ集について

・本報告の対象範囲は株式会社エクセディ　本社・上野事業所・川越工場・広島工場・亀山事業所となっております。

・本報告の作成に当たっては、環境省の「環境報告書ガイドライン2018年度版」を参考にしています。

・本報告の対象期間は2025年4月1日～ 2026年3月31日としていますが、この期間外であっても、必要と判断した事象を含め報告しています。



# 環境関連データ集（グローバル※）

※各データの対象範囲は以下の通りです。
エクセディおよび国内・海外関連会社38社

## GHGデータ

単位：t -CO2

| CO2排出量（Scope別） | マーケット基準 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | ロケーション基準 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| グループ全体（Scope1） | 31,220.86 | 28,681.6098 | 26,165.2772 | 31,220.86 | 28,681.61 | 26,165.28 |
| グループ全体（Scope2） | 163,546.73 | 140,783.5362 | 121,432.0241 | 183,224.07 | 168,966.93 | 157,752.02 |
| グループ全体（Scope1+2） | 194,767.60 | 169,465.1460 | 147,597.3013 | 214,444.93 | 197,648.54 | 183,917.30 |

| CO2排出量（国別） | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| オーストラリア | 180.10 | 137.70 | 186.50 | 180.10 | 137.70 | 186.50 |
| カンボジア | 70.00 | 53.53 | 30.05 | 70.00 | 53.53 | 30.05 |
| 中国 | 43,451.87 | 39,274.14 | 37,323.25 | 43,451.87 | 39,616.88 | 38,799.01 |
| ハンガリー | 1,155.69 | 1,066.97 | 996.16 | 2,440.67 | 2,224.21 | 2,007.10 |
| インド | 10,625.86 | 11,677.11 | 11,708.59 | 19,324.93 | 21,395.68 | 21,625.10 |
| インドネシア | 2,560.15 | 2,003.06 | 2,161.56 | 4,255.69 | 3,891.38 | 4,049.88 |
| 日本 | 88,978.97 | 73,015.63 | 61,007.33 | 90,991.81 | 84,520.56 | 79,719.82 |
| マレーシア | 1,094.80 | 989.14 | 802.06 | 1,094.80 | 989.14 | 802.06 |
| メキシコ | 4,564.52 | 5,072.89 | 5,039.41 | 4,161.48 | 4,211.01 | 4,251.40 |
| ニュージーランド | 41.83 | 24.96 | 31.92 | 41.83 | 24.96 | 31.92 |
| パナマ | 18.64 | 14.54 | 8.31 | 18.64 | 14.54 | 8.31 |
| シンガポール | 26.46 | 23.08 | 21.86 | 26.46 | 23.08 | 21.86 |
| 南アフリカ | 7.82 | 12.84 | 10.60 | 7.82 | 12.84 | 10.60 |
| タイ | 18,344.59 | 14,764.58 | 14,618.70 | 22,815.14 | 19,198.06 | 18,722.70 |
| アラブ首長国連邦 | 48.02 | 41.60 | 48.20 | 48.02 | 41.60 | 48.20 |
| イギリス | 68.02 | 94.07 | 86.39 | 68.02 | 94.07 | 86.39 |
| アメリカ合衆国 | 21,807.49 | 19,753.66 | 11,927.99 | 23,724.90 | 19,753.66 | 11,927.99 |
| ベトナム | 1,722.78 | 1,445.64 | 1,588.43 | 1,722.78 | 1,445.64 | 1,588.43 |
| 合計 | 194,767.60 | 169,465.15 | 147,597.30 | 214,444.93 | 197,648.54 | 183,917.30 |

| その他のGHG排出量（CH4,N2O,フロン） | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| グループ全体（Scope1） | 695.39 | 741.96 | 741.96 | 695.39 | 741.96 | 715.23 |

## CO2換算係数

### 電力によるCO2換算係数（マーケット基準）

単位：t-CO2/MWh

| 国 | 2023年度 | |
|---|---|---|
| インド | 0 | Atria energy services pvt.ltd |
| メキシコ | 0.4380 | CFE (Comision Federal de Electricidad) |
| タイ | 0.3921 | AMATA B-Grim Power |
| | 0.3938 | |
| | 0.4021 | |
| | 0.5358 | PEA (SALE ELECTRICITY FROM EGAT) |
| アメリカ合衆国 | 0.2775 | KUB Combined Meters/TVA |
| 日本 | 0.5410 | 北海道電力 |
| | 0.4710 | 東北電力 |
| | 0.3900 | 東京電力 |
| | 0.4590 | 中部電力 |
| | 0.4340 | 関西電力 |
| | 0.5520 | 中国電力 |
| | 0.4480 | ESS |
| | 0.3630 | CDエナジーダイレクト |

| 国 | 2024年度 | |
|---|---|---|
| インド | 0 | Atria energy services pvt.ltd |
| メキシコ | 0.4440 | CFE (Comision Federal de Electricidad) |
| タイ | 0.3931 | AMATA B-Grim Power |
| | 0.4027 | |
| | 0.3915 | |
| | 0.5227 | PEA (SALE ELECTRICITY FROM EGAT) |
| 日本 | 0.5350 | 北海道電力 |
| | 0.4020 | 東北電力 |
| | 0.4950 | 九電みらいエナジー株式会社 |
| | 0.4170 | 九州電力株式会社 |
| | 0.4310 | 東京電力 |
| | 0.4210 | 中部電力 |
| | 0.4190 | 関西電力 |
| | 0.5200 | 中国電力 |
| | 0.6060 | ESS |
| | 0.3220 | CDエナジーダイレクト |

| 国 | 2025年度 | |
|---|---|---|
| ハンガリー | 0.30257 | E.ON Energiamegoldások Kft. |
| インド | 0 | MULLUR SOLAR PARKS PRIVATE LIMITED |
| メキシコ | 0.4440 | CFE ( Comision Federal de Electricidad) |
| タイ | 0.3927 | AMATA B-Grim Power |
| | 0.3941 | |
| | 0.4030 | |
| | 0.5285 | PEA (SALE ELECTRICITY FROM EGAT) |
| 日本 | 0.5260 | 北海道電力 |
| | 0.4210 | 東北電力 |
| | 0.4720 | 九州電力株式会社 |
| | 0.4520 | 東京電力エナジーパートナー |
| | 0.4110 | 中部電力ミライズ |
| | 0.4150 | 関西電力 |
| | 0.4840 | 中国電力 |
| | 0.4650 | CDエナジーダイレクト |

### 2025年度 換算係数

- 環境省　温室効果ガス算定・報告・公表制度 https://policies.env.go.jp/earth/ghg-santeikohyo/calc.html
  ①算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧　itiran_2025
  ②ガス事業者別排出係数一覧　－R7年度供給実績－　R8.6.30 環境省・経済産業省公表
  ③電気事業者別排出係数一覧　－R6年度実績－　R8.6.4　環境省・経済産業省公表
- IEA：Source: IEA (2024) Emission Factors
  (https://www.iea.org/t_c/termsandconditions/)　CO2 emissions per kwh of electricity only (gCO2/kWh)　2022

## 電力データ

単位：MWh

| 国別 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| オーストラリア | 177.31 | 164.62 | 251.24 |
| カンボジア | 140.27 | 158.67 | 89.51 |
| 中国 | 66,099.89 | 63,181.14 | 61,958.82 |
| ハンガリー | 5,846.12 | 6,255.35 | 5,558.46 |
| インド | 24,870.98 | 26,343.33 | 26,245.56 |
| インドネシア | 5,430.56 | 4,852.54 | 5,043.71 |
| 日本 | 162,193.71 | 156,678.83 | 147,742.94 |
| マレーシア | 1,616.76 | 1,508.37 | 1,231.24 |
| メキシコ | 10,233.59 | 11,240.94 | 10,278.21 |

| 太陽光発電量 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| 自己消費 | 1,861.80 | 4,377.37 | 8,624.01 |

| 国別 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| ニュージーランド | 53.16 | 57.25 | 94.15 |
| パナマ | 56.52 | 53.32 | 30.47 |
| シンガポール | 51.21 | 48.62 | 45.36 |
| 南アフリカ | 8.47 | 13.01 | 10.73 |
| タイ | 43,160.43 | 35,076.26 | 34,005.63 |
| アラブ首長国連邦 | 55.70 | 46.66 | 53.89 |
| イギリス | 70.78 | 105.54 | 136.25 |
| アメリカ合衆国 | 43,396.16 | 31,907.93 | 16,593.68 |
| ベトナム | 2,644.00 | 2,728.00 | 2,990.00 |
| 合計 | 366,105.61 | 340,420.37 | 312,359.84 |

| 太陽光発電量 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| 売電 | 5,126.70 | 5,088.90 | 5,195.57 |
| 合計 | 6,988.50 | 9,466.27 | 13,819.58 |

## 総エネルギー消費量

| 燃料使用量 | 単位 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|
| 揮発油 | KL | 286.03 | 294.38 | 305.98 |
| 灯油 | KL | 167.12 | 141.40 | 120.02 |
| 軽油 | KL | 448.82 | 452.71 | 465.06 |
| A重油 | KL | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

| 燃料使用量 | 単位 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|
| 液化石油ガス | t | 1,855.29 | 1,507.33 | 1,536.19 |
| 都市ガス | 千㎥ | 5,238.66 | 4,339.23 | 4,163.83 |
| 天然ガス | 千㎥ | 6,477.55 | 6,672.16 | 5,523.21 |
| バイオマス | t | 864.48 | 3,807.16 | 3,311.17 |

単位：TJ

| 総エネルギー消費量 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| 揮発油 | 9.55 | 9.83 | 10.22 |
| 灯油 | 6.10 | 5.16 | 4.38 |
| 軽油 | 17.06 | 17.20 | 17.67 |
| A重油 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| LPG | 92.95 | 75.52 | 76.96 |
| 都市ガス | 209.55 | 173.57 | 166.55 |
| 天然ガス/LNG | 248.74 | 256.21 | 212.09 |
| バイオマス | 11.41 | 50.25 | 43.71 |
| 燃料合計 | 595.35 | 587.75 | 531.59 |

単位：TJ

| 総エネルギー消費量 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| 電気 | 1,324.68 | 1,241.77 | 1,155.54 |

換算係数

CDP technical note

●揮発油　LHV　44.3 TJ/Gg　●軽油　LHV　43TJ/Gg

●灯油　LHV　43.8 TJ/Gg　●天然ガス/LNG　LHV　48TJ/Gg

温室効果ガス排出量 算定・報告・公表制度 https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/

●A重油 39.1GJ/KL　● LPG 50.8GJ/ t　●都市ガス 44.8GJ/MNm3

1TJ=277.778MWh

## 水

単位：千㎥

| 種類 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| 総取水量 | 2,283 | 2,254 | 2,265 |
| 取水量（水ストレス地域） | 442 | 408 | 413 |
| 内訳　取水元：河川・湖沼 | 0 | 0 | 0 |
| 内訳　取水元：地下水 | 155 | 144 | 154 |
| 内訳　取水元：市水 | 2,127 | 2,111 | 2,111 |
| 消費量 | 84 | 71 | 67 |
| リサイクル量 | 287 | 256 | 192 |
| 総排水量 | 2,199 | 2,192 | 2,198 |
| 内訳　排出先：河川・湖沼 | 1,414 | 1,457 | 1,487 |
| 内訳　排出先：土壌 | 58 | 58 | 60 |
| 内訳　排出先：下水道 | 725 | 676 | 650 |

単位：千㎥

| 処理レベルごとの排出量 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| 内訳　3次処理 | 1,716 | 1,727 | 1,613 |
| 内訳　2次処理 | 273 | 254 | 233 |
| 内訳　1次処理 | 11 | 2 | 171 |
| 内訳　処理なし | 198 | 208 | 180 |

水ストレス地域の定義：Aqueductの報告時点での水ストレス
「Baseline water stress」Medium以上とする
確認時期は実績年翌年の7月

1次処理：沈降による浮遊物質の物理的除去等
2次処理：1次処理＋生物処理による有機物の分解等
3次処理：2次処理＋懸濁、コロイド、溶解成分等を多くのプロセスを通じて処理

単位：件

| 水質 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| 排出基準の超過 | 2 | 2 | 2 |
| 事故・重大な漏出の有無 | 0 | 1 | 4 |

## 廃棄物

単位：千t

| 種類 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| 総廃棄物量 | 15.2 | 15.0 | 14.9 |

単位：千t

| 種類 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| 内訳　リサイクル量 | 10.2 | 10.1 | 9.1 |
| 内訳　最終処分量 | 5.0 | 5.0 | 5.8 |

## 環境マネジメントシステム認証取得状況（2026年4月30日時点）

| 業態別 | ISO14001認証取得済 | 拠点数 |
|---|---|---|
| 製造 | 20 | 21 |
| 販売 | 0 | 13 |
| その他 | 3 | 5 |
| 合計 | 23 | 39 |

| 地域別 | ISO14001認証取得済 | 拠点数 |
|---|---|---|
| 日本 | 11 | 12 |
| 北・中米 | 2 | 5 |
| 欧州 | 1 | 2 |
| 中国 | 3 | 5 |

| 地域別 | ISO14001認証取得済 | 拠点数 |
|---|---|---|
| 東南アジア | 4 | 7 |
| インド | 2 | 2 |
| オセアニア | 0 | 4 |
| 他 | 0 | 2 |
| 合計 | 23 | 39 |

**製造拠点におけるISO14001認証取得率　85%**

※対象拠点：連結子会社

# 会社情報・株式情報

## 会社概要

| | |
|---|---|
| 社名 | 株式会社エクセディ |
| 設立 | 1950年（昭和25年）7月 |
| 資本金 | 82億84百万円 |
| 代表者 | 代表執行役社長　吉永 徹也 |
| 本社住所 | 〒572-8570<br>大阪府寝屋川市木田元宮1丁目1-1 |
| 従業員数 | 連結：14,137人　単体：3,054人<br>（2026年3月31日現在） |
| グループ会社数 | 26ヶ国59社（2026年3月31日現在） |
| 事業年度 | 4月1日から翌年3月31日まで |
| 定時株主総会 | 6月 |
| 単元株数 | 100株 |
| 発行済株式総数 | 48,593,736株<br>（2026年3月31日現在） |
| 株主数 | 70,842人<br>（2026年3月31日現在） |
| 証券コード | 7278 |
| 上場証券取引所 | 東京 |

### ESG関連の社外評価

エクセディはESG（環境・社会・ガバナンス）投資の代表的な株式指数に選定され、外部から高い評価を受けております。

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

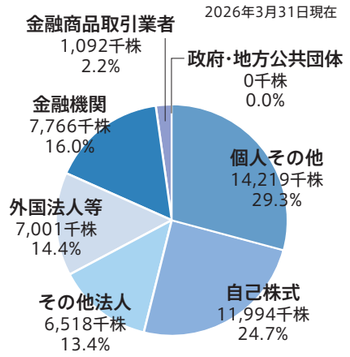
## 大株主の状況（上位10名）　2026年3月31日現在

| 株主名 | 持株数（千株） | 持株比率（%） |
|---|---|---|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 5,703 | 15.6 |
| 株式会社シティインデックスファースト | 2,937 | 8.0 |
| 株式会社シティインデックスイレブンス | 1,875 | 5.1 |
| エクセディ従業員持株会 | 1,742 | 4.8 |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口） | 1,697 | 4.6 |
| 芭蕉会 | 1,021 | 2.8 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 764 | 2.1 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 697 | 1.9 |
| BNYM AS AGT/ CLTS NON TREATY JASDEC | 466 | 1.3 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781 | 369 | 1.0 |

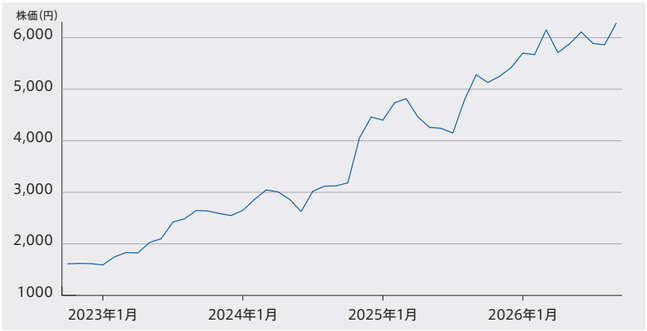
（注）1. 当社は、自己株式を11,994,946株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

### ■ 株主構成比率（ご参考）

2026年3月31日現在




### ■ 株価の推移（東京証券取引所）



株式会社 エクセディ
〒572-8570　大阪府寝屋川市木田元宮1丁目1番1号
TEL.072(822)1151
https://www.exedy.com