



2025 年 12 月 23 日

各 位

上場会社名 株式会社エクセディ
代 表 者 代表取締役社長 吉永 徹也
コード番号 7278、東証プライム市場
問合わせ先 代表取締役専務執行役員
経営戦略推進本部長 豊原 浩
TEL (072) 822-1152

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について（アップデート）

当社は 2024 年 10 月 29 日に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について公表しておりますが、2025 年 12 月 23 日開催の取締役会において、改めて現状分析を行い、更なる改善策について検討しましたので、お知らせ致します。

記

当社は 2024 年 4 月 25 日付け中長期戦略の公表以降、資本収益性（ROE）の改善及び株主資本コストの低減を図る為、事業戦略・財務戦略・ESG 戦略・IR 戦略の推進に取り組んできました。また、2024 年 10 月 29 日付け「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」において公表した通り、当社の中長期的な企業価値向上をテーマとした大口株主 7 社との対話内容を踏まえ、最適な資本構成を実現すべく、財務戦略を更新しております。

そして、今回、改めて当社の現状分析・評価を行いつつ、ROE の中長期目標の前倒し及び上方修正を決定した背景、同目標を達成する為の施策等をアップデートしましたので、お知らせ致します。加えて、株主や投資家の皆様との対話内容・対応状況につきましてもご紹介しておりますので、是非ご高覧下さい。

以上



資本コストや株価を意識した経営の 実現に向けた対応（アップデート）

2025年12月23日

株式会社エクセディ
証券コード 7278

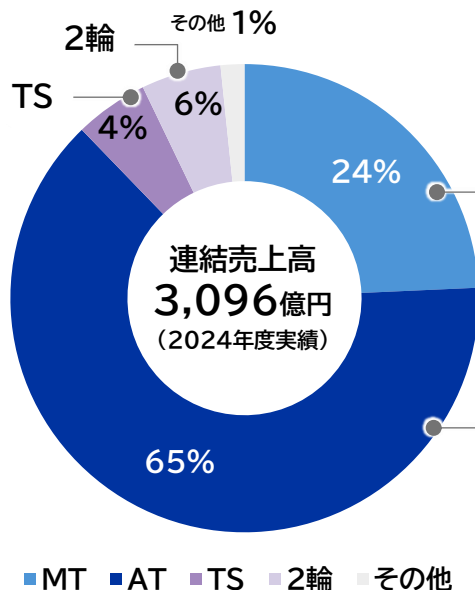


目次

1. 現状分析・評価
2. 方針と目標
3. 取り組むべき施策
4. 株主・投資家との対話

- ✓ 世界25ヶ国に52社の拠点を有し、OEM向けクラッチ/トルクコンバータで世界トップクラスのシェア(※当社試算)
- ✓ 補修品(アフター)ビジネスにおいては独自の販売網とブランド力で高い収益性を実現
- ✓ 上記の基幹事業に加え、新事業として、電動化対応製品等の開発に注力

基幹事業



MT:OEM向けクラッチ世界シェア

22.1%



クラッチカバー
クラッチディスク

世界25カ国に生産および販売拠点を保有。OEM顧客、アフター市場の顧客を豊富に抱える。OEM顧客は59社(うち日系19社)で世界シェアトップクラス。アフター市場の顧客は5,500社に上り、当ビジネスは高い収益率を実現

AT:OEM向けトルクコンバータ世界シェア

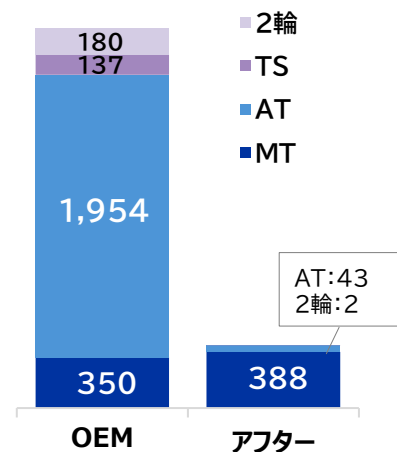
23.7%



トルクコンバータ

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

OEM/アフタービジネス 製品構成(億円)



新事業

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



2輪/3輪BEV用
駆動ユニット



ドローン



BEV用ワイドレンジ
ドライブシステム



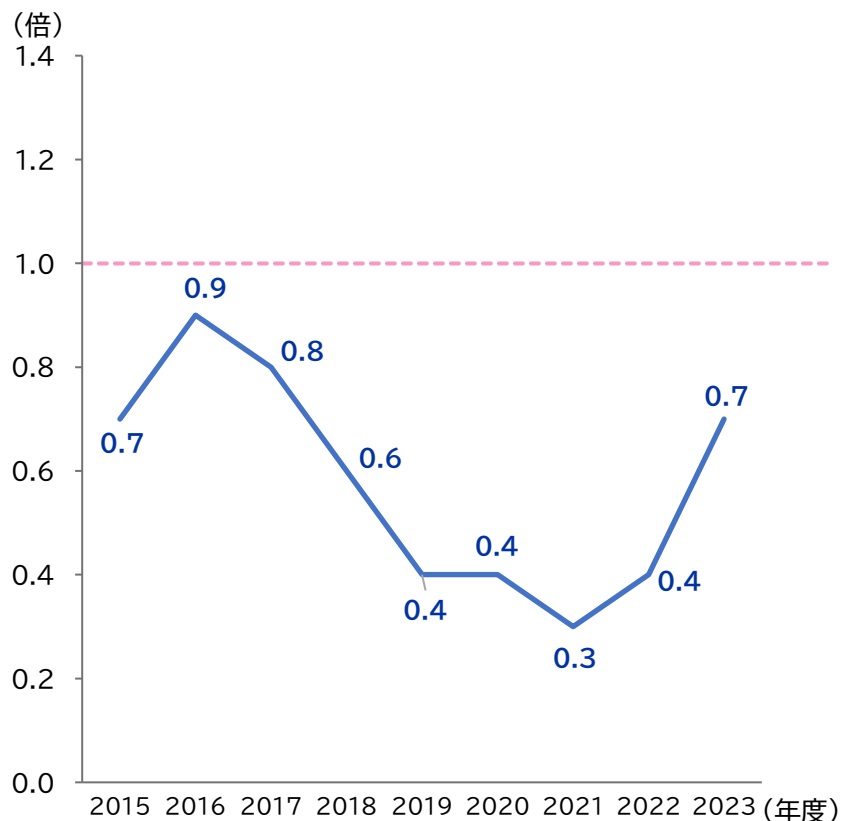
汎用電動駆動ユニット



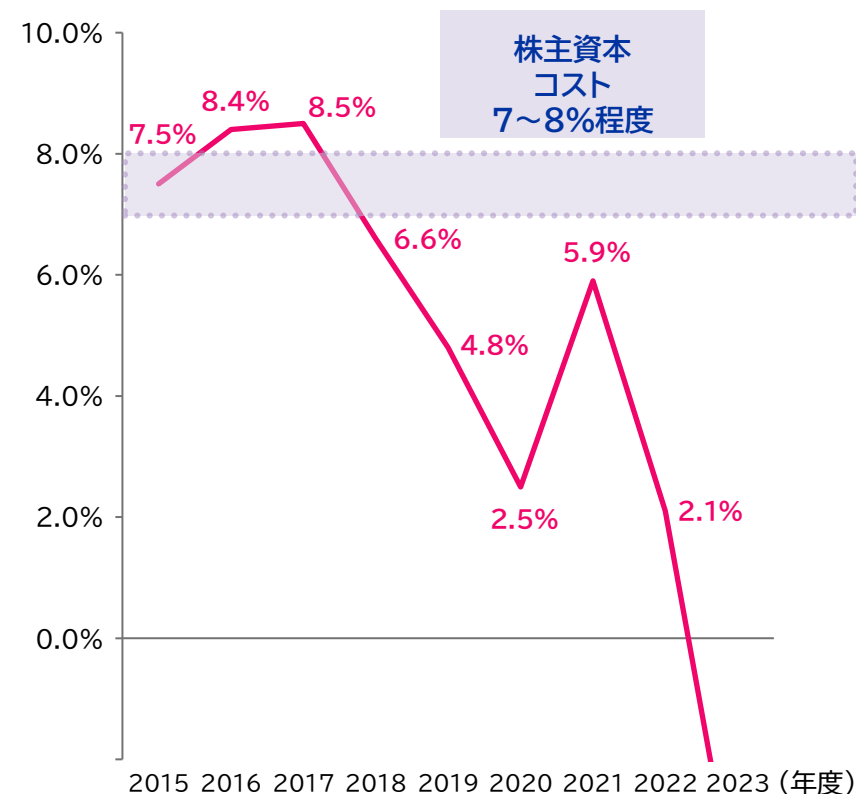
スマートロボット

2024年9月末時点では、株価は上昇基調もPBR1倍割れ&ROEが株主資本コストを下回る状況が継続

PBR



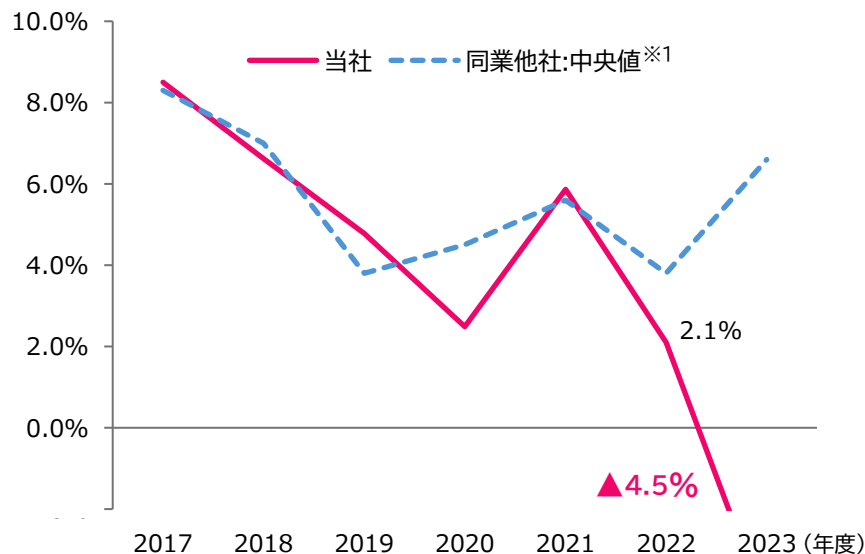
ROE・株主資本コスト※の推移



①売上高当期利益率②投下資本回転率③財務レバレッジに分解し、いずれも改善が必要と評価

▶▶ ①は事業戦略における「稼ぐ力」の強化、②・③は財務戦略の更新により改善する旨決定

ROEの分解



【ROE低下要因(～2023年度)】

- ① 電動化の進展に伴うAT事業の収益性低下(減損損失計上)
- ② コロナ・半導体不足などによる自動車減産
- ③ 原材料価格の上昇

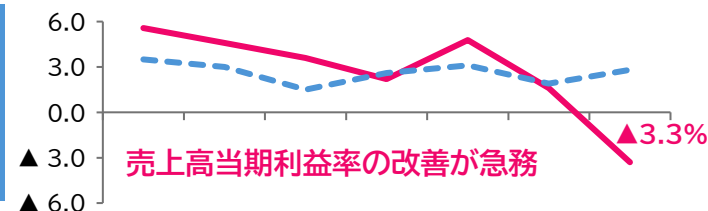
売上高
当期利益率
(%)

×

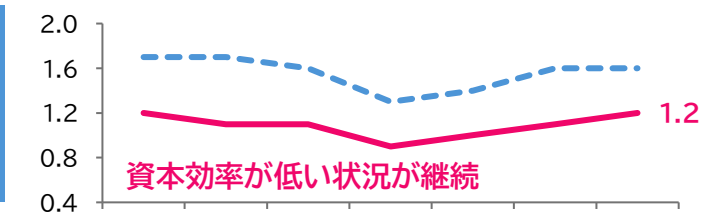
投下資本
回転率
(回)

×

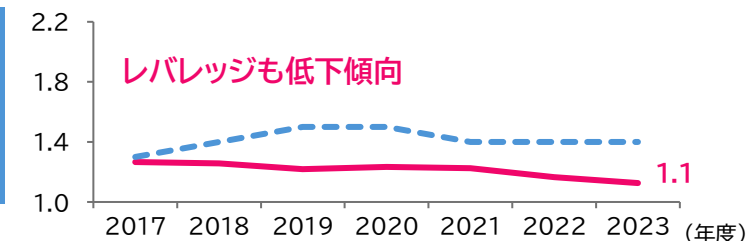
財務※2
レバレッジ
(倍)



売上高当期利益率の改善が急務



資本効率が低い状況が継続

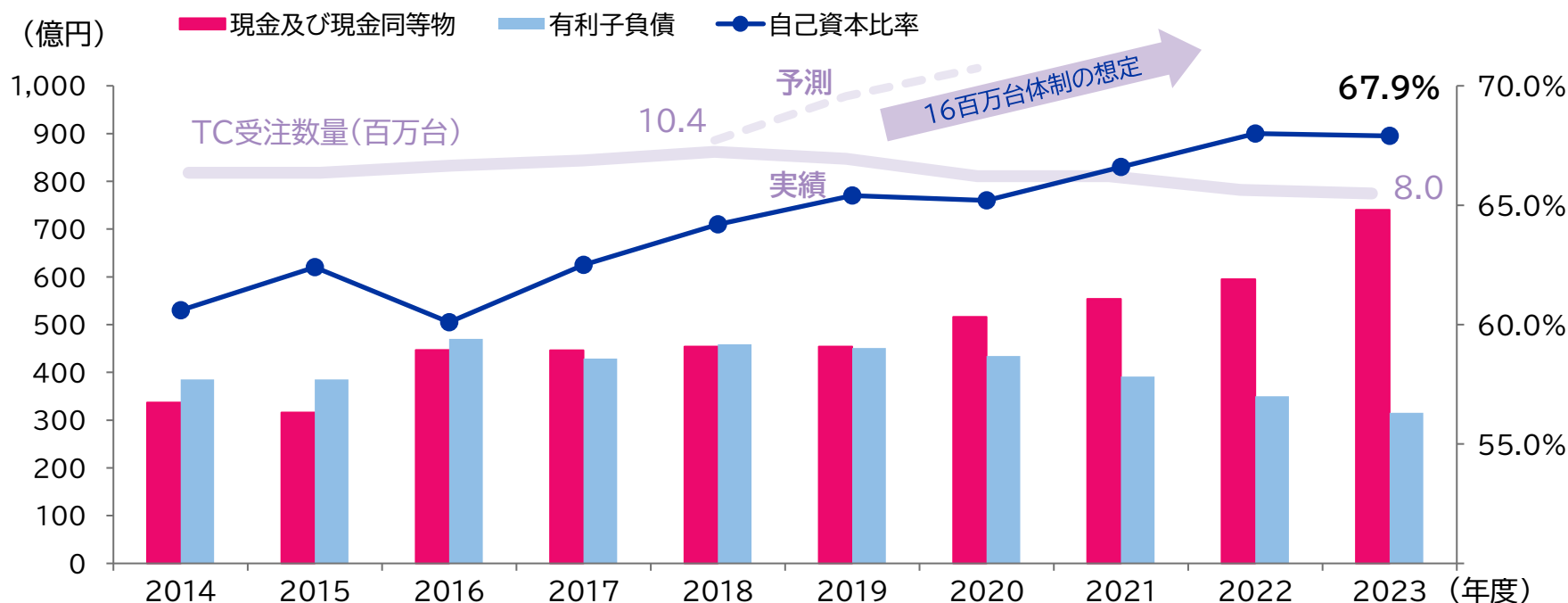


レバレッジも低下傾向

- ✓ 2019年頃迄はAT事業(特に中国)の伸長に伴い、年産16百万台体制に向けた設備投資を継続実施
- ✓ トルクコンバータ(以下、TC)は利幅が薄く投資回収に時間を要するため、投資原資は借入ではなく手元資金を充当
- ✓ 2019年以降、中国のBEV化政策等によりTC需要が冷え込み、設備投資&運転資金需要も減少したため、手元資金が積み上がり、借入金返済を進めた結果、自己資本比率が7割弱まで上昇

▶▶▶ 事業環境変化を踏まえ、自己資本比率の見直しを実施

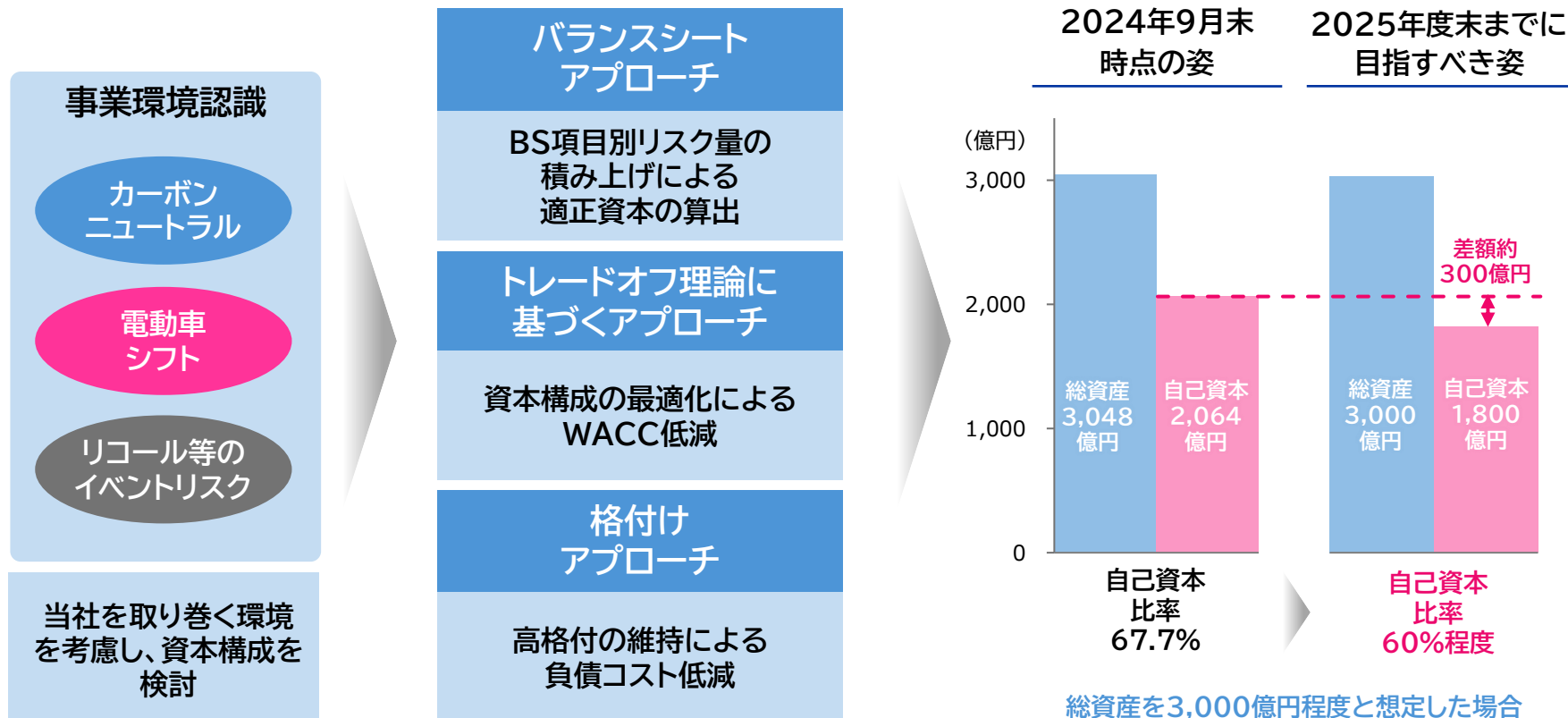
自己資本比率&現金及び現金同等物の推移



✓ 事業環境認識を踏まえ、3つのアプローチにより適正な自己資本比率を算出(60%程度)

▶▶▶ 2025年度末までの達成を目指し、追加の自己株式取得300億円&増配を決定/実施

適正な自己資本への変革

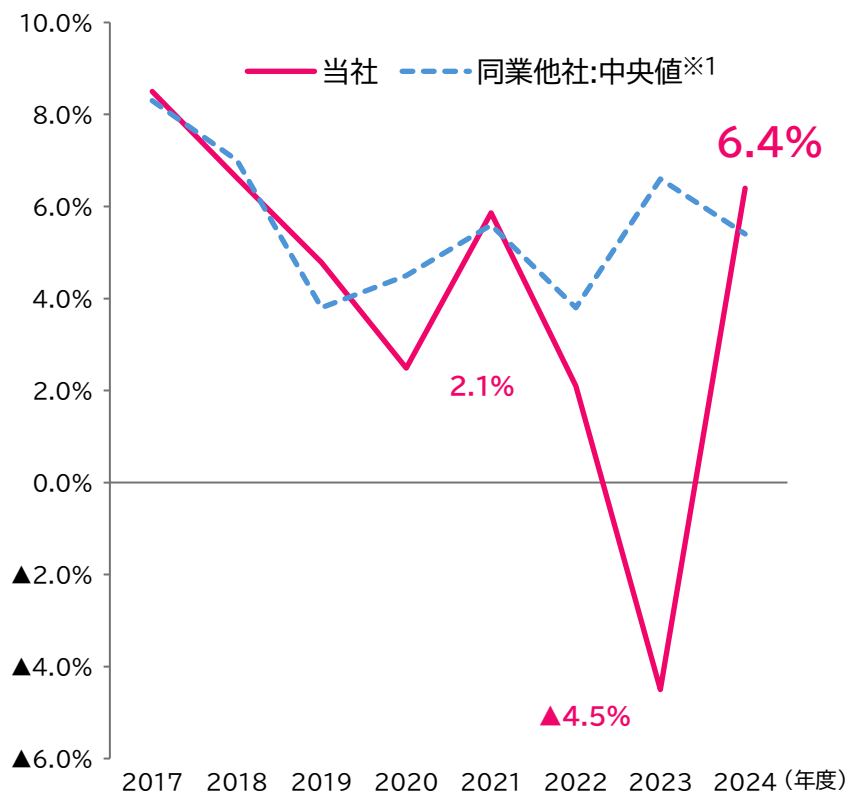


- 課題** 2024年3月期以前はROEが株主資本コストを下回る状況、及びPBR1倍割れが常態化
- 取り組み** 2024年10月、最適資本構成の実現に向けた大口株主との対話を踏まえ、財務戦略を更新
- 成果** バランスシートを变革(自己資本比率67.9%→59.4%)し、今中計/ROE目標を2年前倒しで達成
PBR1倍割れを解消

| 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 (2025年9月末時点) |
|--|-------------------------|--|---|
| <p>PBR1倍割れの常態化 <PBR:0.7倍></p> <p>① 株主資本コストを下回るROE <自己資本比率:67.9%></p> <p>② BEVシフトに伴うトルクコンバータ需要の減退</p> | ROE改善:7社 | ROE目標(2026年度:6%)達成に向け、財務戦略を更新 | 2026年度/ROE目標を“2年前倒し”で達成(ROE:6.4%) PBR:1.04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 | 最適なBSを“1年前倒し”で構築(自己資本比率:59.4%、JCR格付A+維持※2) |
| | 株主還元の見直し | | 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 | 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 | 増配(年間120円→300円以上※3) |
| | 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 | | 追加・自己株式取得300億円(計450億円) |

- ✓ 最適資本構成の実現により、ROEは6.4%まで改善
- ✓ 売上高当期利益率は2023年度に実施した減損や基幹事業におけるコスト上昇分の売価転嫁等が奏功し、大幅に改善
今後事業戦略を着実に遂行することで、さらなる改善を目指す
- ✓ 財務戦略の推進により、投下資本回転率及び財務レバレッジも改善傾向

ROEの推移



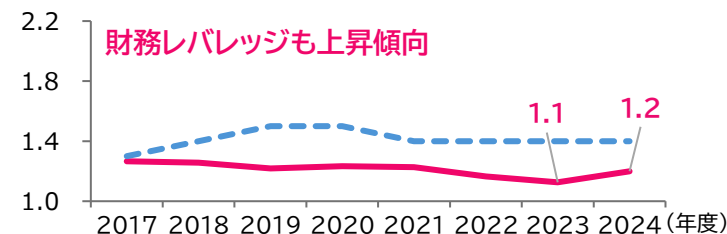
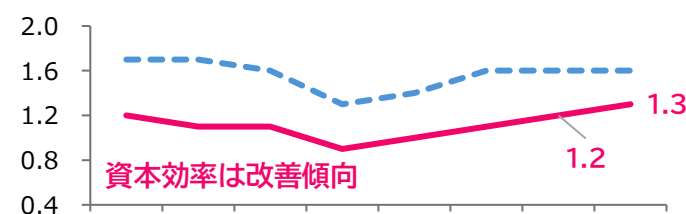
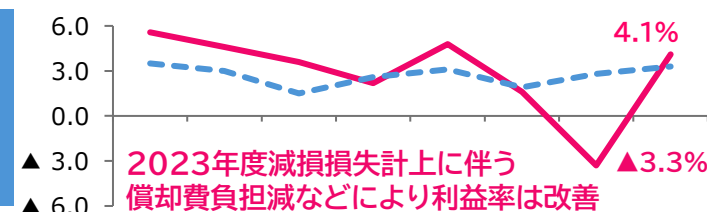
売上高
当期利益率
(%)

×

投下資本
回転率
(回)

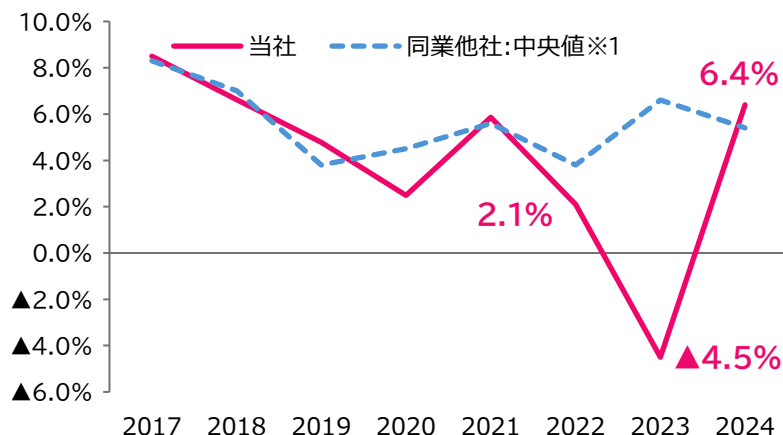
×

財務
レバレッジ
(倍) ※2

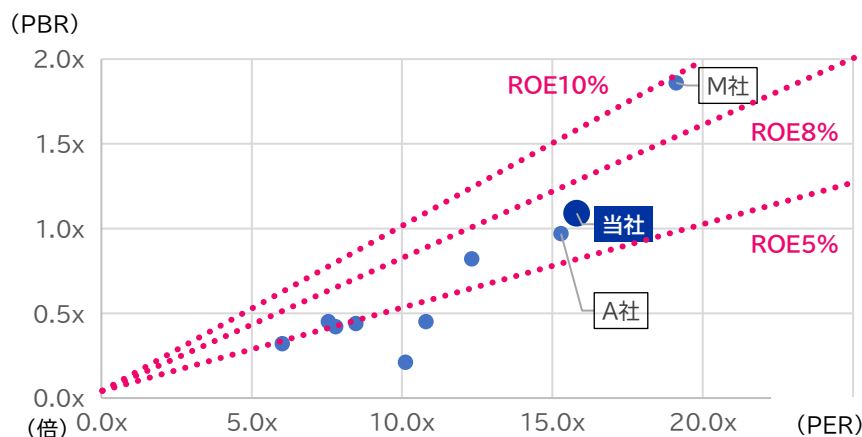


- ✓ ROE改善に伴い、PBR・PERも向上し、同業他社に劣後しない水準を実現
- ✓ 但し、ROEは8%未達の状況。更なるROEの改善により、PBR・PERの向上余地あり

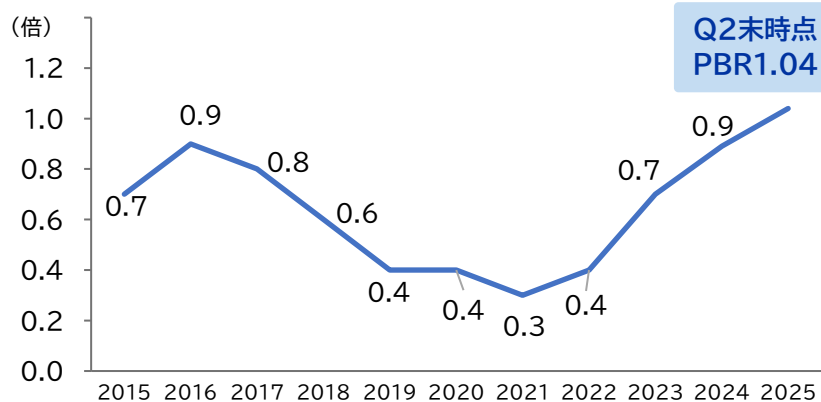
ROE



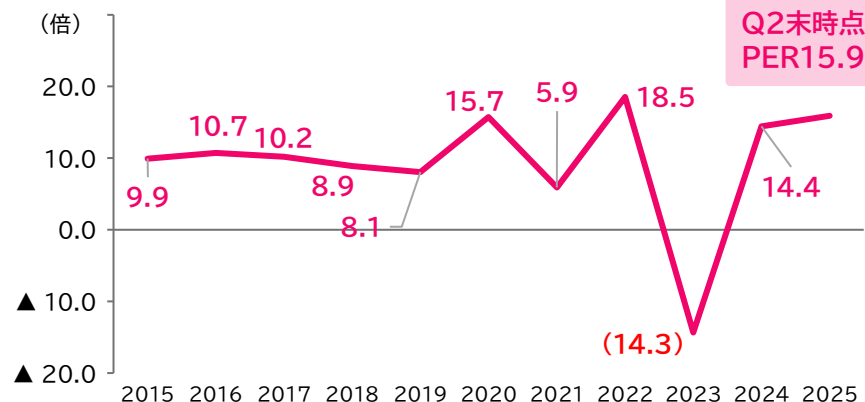
同業他社※2とのPBR・PER比較※3



PBR

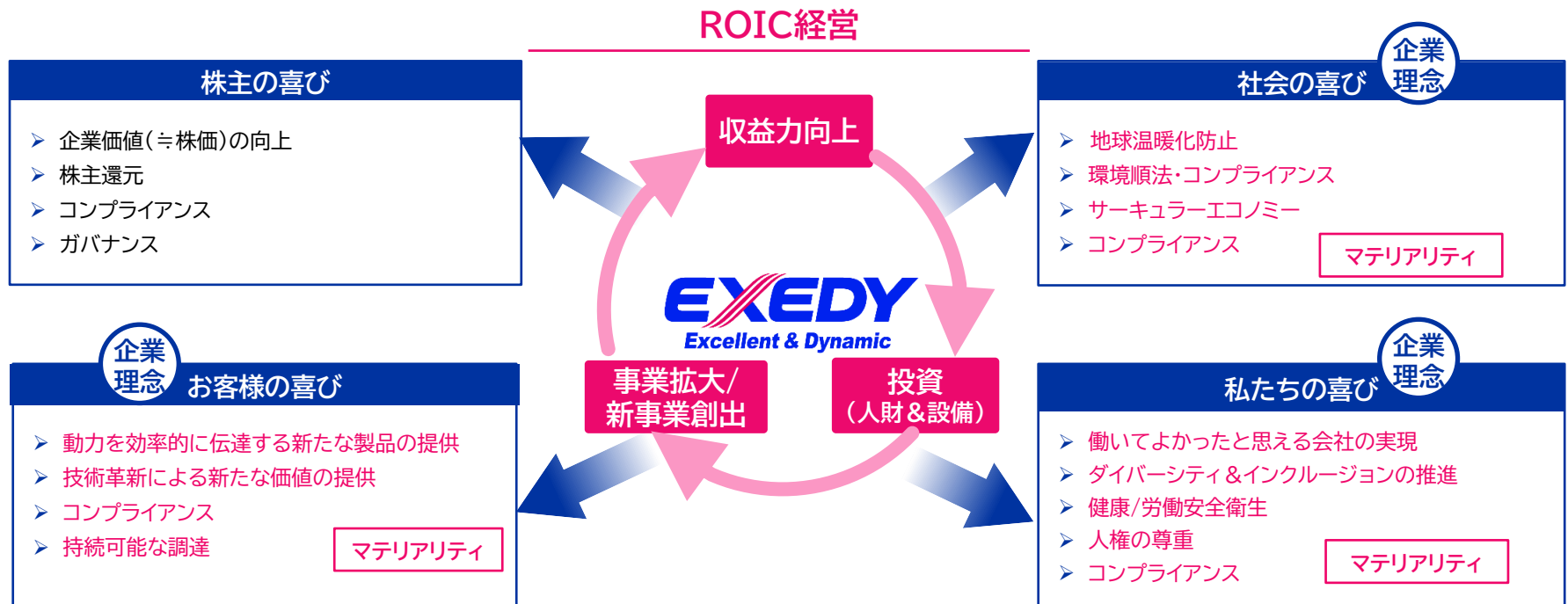


PER



- ✓ 「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

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)



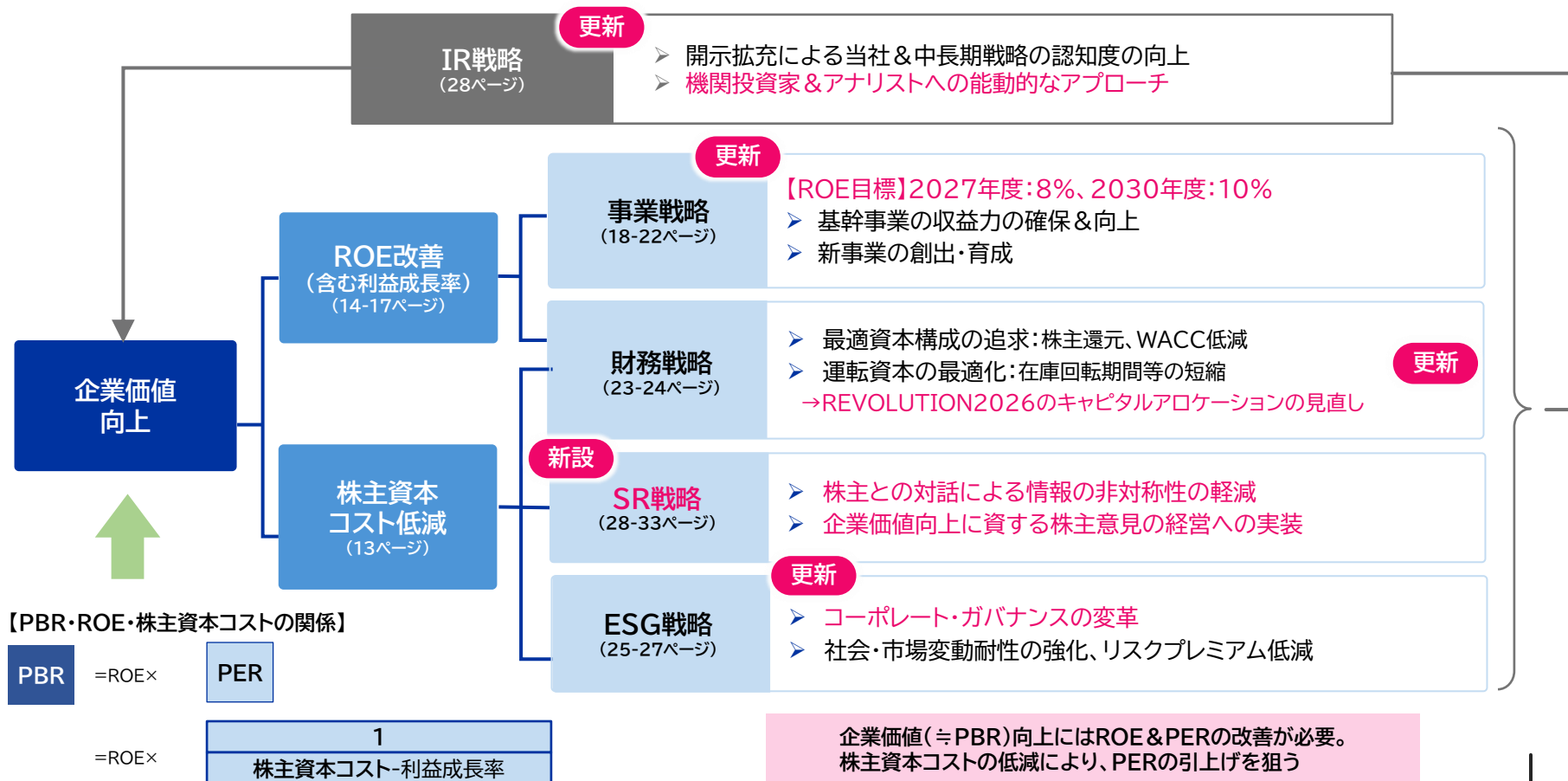
方針と目標 全体像

企業価値の向上に向けた取り組み

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

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



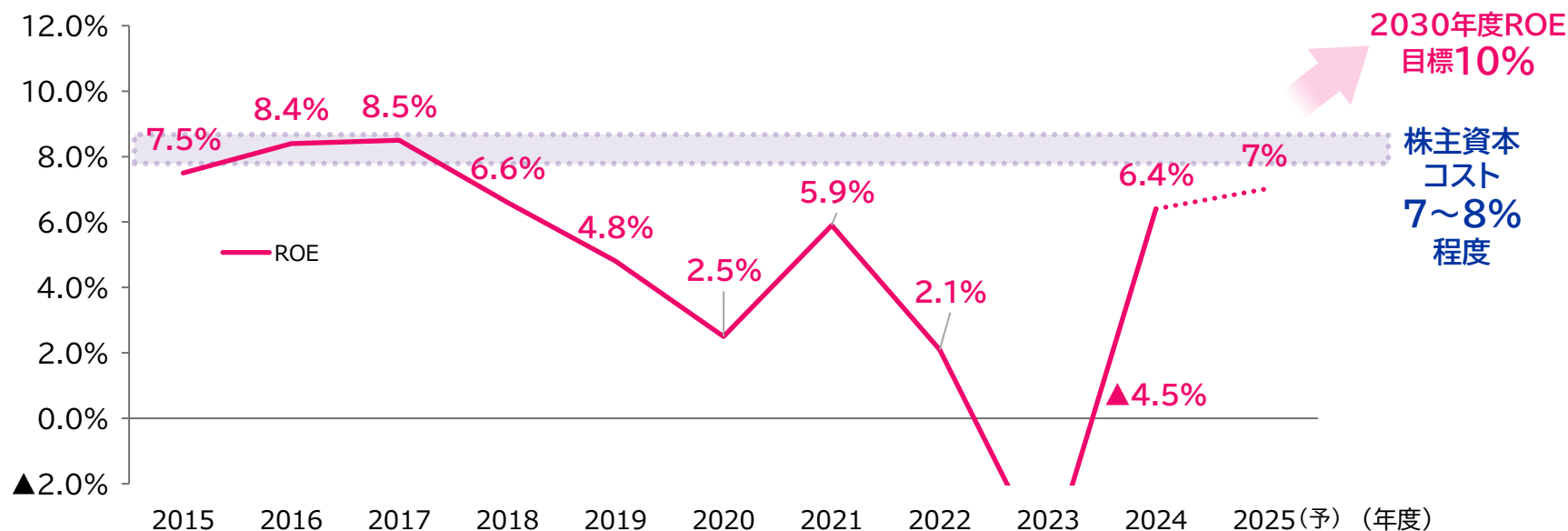
方針と目標 株主資本コストの低減 株主資本コスト低減の実現に向けた戦略

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ 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
(※ 詳細は28～33ページに掲載)

ROE・株主資本コストの推移



$$\text{株主資本コスト} = \text{リスクフリーレート}^{\ast 1} + \beta^{\ast 2} \times \text{市場リスクプレミアム}^{\ast 3}$$

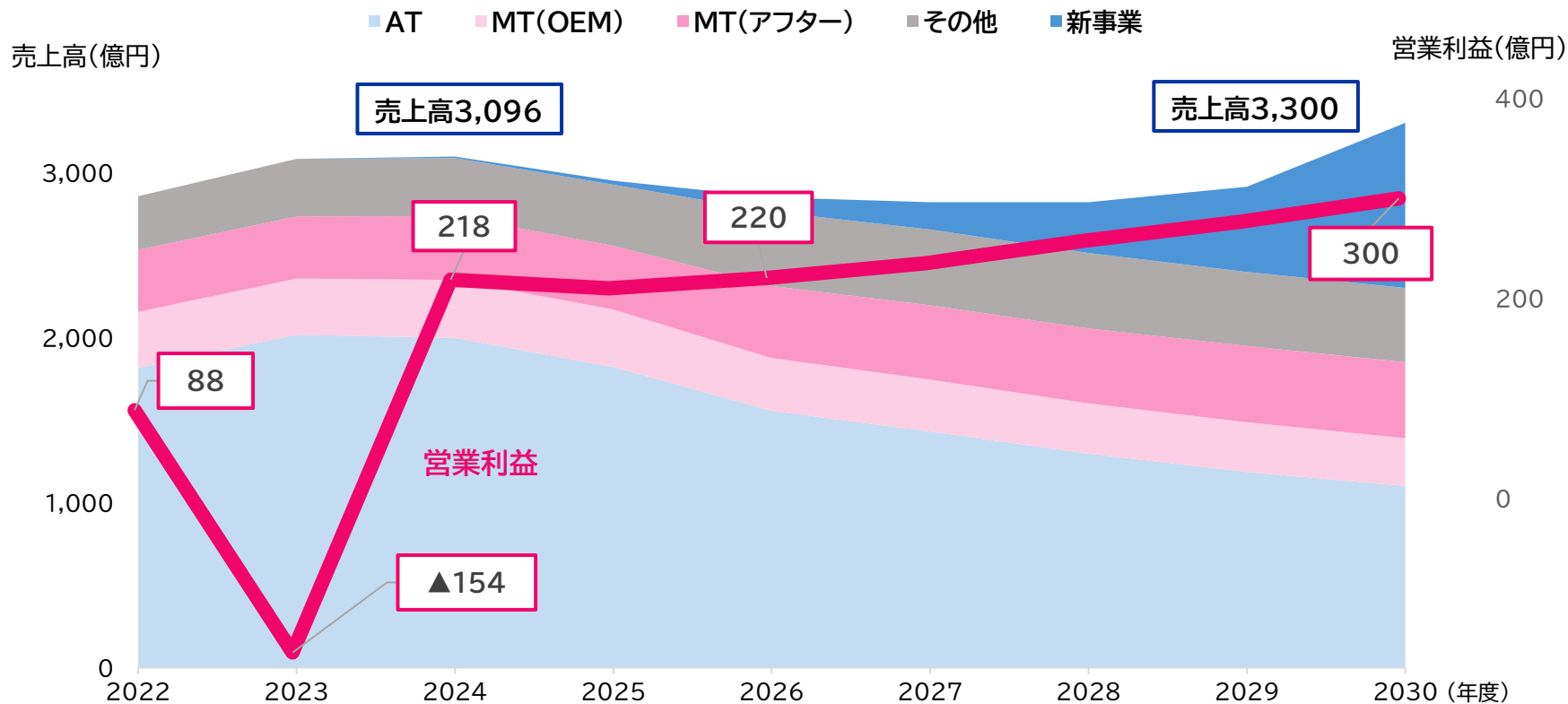
※1: 新発10年国債利率の過去10年平均値

※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

- ✓ 中長期戦略の推進により、AT事業偏重から3つの事業(AT・MT・新事業)のバランスが取れた事業ポートフォリオへの転換を目指す

2030年度に向けて事業ポートフォリオを転換し「稼ぐ力」を改善



- ✓ 大きな変革期を迎える自動車業界において、内燃機関車減少によりOEM(AT)事業の縮小は不可避
- ✓ 2024年4月策定の中長期戦略に基づき、基幹事業の「稼ぐ力」を改善させると共に新事業創出に経営資源を集中投入し事業ポートフォリオを転換

事業ポートフォリオの転換

- 基幹事業における稼ぐ力を改善し、新事業創出に人財&資金を集中投入

基幹事業の収益力の確保&向上

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

新事業の創出・育成

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

事業戦略のKPI(2030年度目標)

ROE 更新
8%→10%

営業利益
300億円
<営業利益率9%>

売上高
3,300億円

新製品売上高比率
30%

- ✓ 2025年3月期/ROE実績は6.4%。中計最終年度の当初目標(6%)を2年前倒しで達成
- ✓ 順調な進捗状況を踏まえ、2030年度/ROE目標(8%)の前倒し&上方修正を決定

| | 単位:億円 | 2025年3月期 実績 (中計初年度) | 2026年3月期 予想 (中計2年目) | 2027年3月期 目標 (中計3年目) | 2028年3月期 目標 (2027年度) | 2031年3月期 目標 (2030年度) |
|-----|----------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 更新前 | 売上高 | 3,096 | 2,850 | 2,800 | 開示無し | 3,300 |
| | 営業利益 対売上高比率 | 218 7.1% | 190 6.7% | 200 7.1% | | 300 9.1% |
| | ROE | 6.4% | 6.6% | 6.7%※ | | 8.0% |

| | | | | | | |
|-----|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 更新後 | 売上高 | 3,096 | 2,950 | 2,850 | 2,820 | 3,300 |
| | 営業利益 対売上高比率 | 218 7.1% | 210 7.1% | 220 7.7% | 235 8.3% | 300 9.1% |
| | 純利益 対売上高比率 | 127 4.1% | 125 4.2% | 138 4.8% | 148 5.2% | 186 5.6% |
| | ROE | 6.4% | 7.0% | 7.5% | 8.0% | 10.0% |

- ✓ 基幹事業： AT事業は数量減に伴い売上高が逡減するも、売価の適正化等により収益性を改善
MT事業は収益性の高いアフタービジネスの伸長により、利益額を拡大
- ✓ 新事業： 基幹事業で稼いだ資金で新事業を創出し、2030度迄に事業の柱の一つに育てる

| | | 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 | 2027年度 目標 | 2030年度 目標 | 2024年度 実績 | 2027年度 目標 | 2030年度 目標 |
| 基幹 事業 | AT (OEM&アフター) | 1,997 | 1,430 | 1,100 | 124 | 100 | 85 |
| | | 65% | 51% | 33% | 6% | 7% | 8% |
| | MT (OEM) | 350 | 315 | 290 | 22 | 15 | 15 |
| | | 11% | 11% | 9% | 6% | 5% | 5% |
| | MT (アフター) | 388 | 450 | 460 | 86 | 105 | 115 |
| | | 13% | 16% | 14% | 22% | 23% | 25% |
| | その他 (TS・二輪/ OEM&アフター) | 352 | 460 | 450 | 33 | 40 | 35 |
| | | 11% | 16% | 14% | 10% | 9% | 8% |
| | | 3,087 100% | 2,655 94% | 2,300 70% | 265 9% | 260 10% | 250 11% |
| 新事業 | | 9 | 165 | 1,000 | ▲17 | 10 | 100 |
| | | — | 6% | 30% | — | 6% | 10% |
| TOTAL※ | | 3,096 | 2,820 | 3,300 | 218 7% | 235 8% | 300 9% |
| | | | | | | 6.4% | 8.0% |
| | | | | | | | 10.0% |

※ 営業利益は全社費用考慮後の数値

ROE▶

※ 営業利益は全社費用考慮後の数値

ROE ➡

中長期戦略の実現に向け、2025年4月1日付にて機構改革を実施

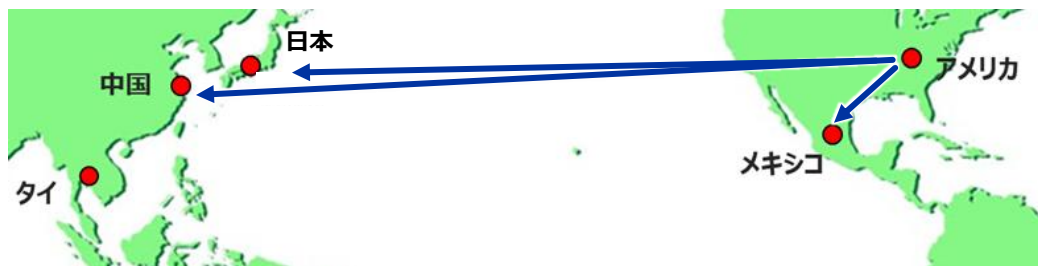
| 中長期戦略 | 事業ポートフォリオの転換 | |
|-------|--|--|
| | 基幹事業における稼ぐ力を改善し、新事業創出に人財 & 資金を集中投入 | |
| | 基幹事業の収益力の確保 & 向上 | 新事業の創出・育成 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ アフター：製品ラインの拡充、新興国の補修部品市場の開拓 ➤ OEM：生産体制の最適化等による効率経営の追求、適正価格の実現による収益力強化 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 協業等により不足資源を外部から獲得し電動化戦略を加速 ➤ プロジェクトへの経営資源の優先投入、早期実現 ➤ さらなる新事業の創出 |

| 組織変更（打ち手） | 開発本部 & 生産技術本部の再編（新たな価値の創造） |
|-----------|--|
| | 開発 & 生産技術部門を既存事業・新事業担当に分割の上、基幹事業本部や戦略事業本部に統合 |
| | 基幹事業本部の新設（効率運営の追求） |
| | 開発・生産技術の既存事業部門 & 全製造本部を統合 |
| | 戦略事業本部の新設（新事業の創出・育成、アフター事業の拡充） |
| | 新事業関連部門を統合、M&A専担部門を新設。アフター関連部門を集約 |
| | 経営戦略推進本部の新設（中長期戦略の企画・モニタリング、経営資本の最適配分） |
| | 管理本部 & グローバル人材開発本部を統合 |

- ✓ 中長期戦略（基幹事業の収益力の向上 & 新事業の創出・育成）推進上の課題に迅速 & 適切に対応すべく、明確な目的をもって組織を変革し、事業ポートフォリオの転換を実現していく

(2024年度実施済の施策)事業環境変化に対応し、最適な生産体制を構築

- 米州: 不採算が続いた「エクセディアメリカ」を清算し、他拠点(日・中・墨)へ生産移管を実施



- 中国: 2拠点にて早期退職による人員体制のスリム化(2割弱)

- 日本: トルクコンバータ組立工程における小ロット対応、多品種混流生産による効率化



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

- グローバル: 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
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、多品種混流ライン等)
- 米州: 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(不採算製品削減、不良低減等)
- アジア: インド、インドネシアにおける2輪需要の取り込み

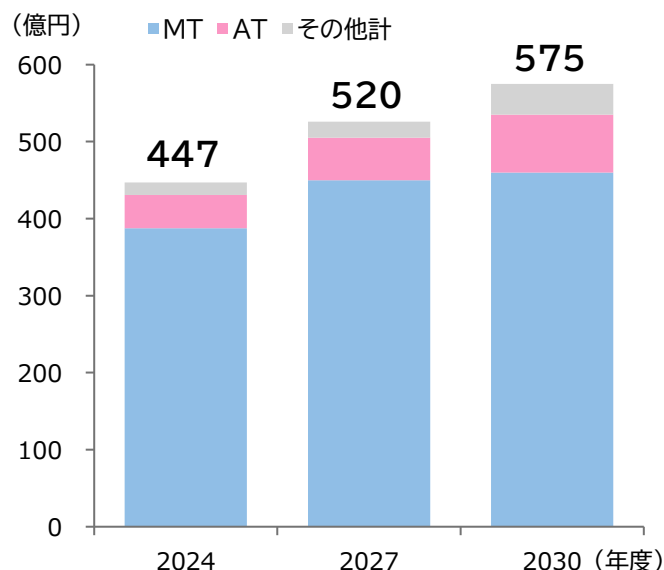
- ✓ 2024年度からグローバル生産体制最適化に着手、2025年度以降もさらなる効率化施策を実施
- ✓ コスト上昇分の顧客転嫁 & 適正価格の実現による利益率向上、新興国2輪需要取り込みを狙う

2030年度目標&戦略

アフター製品売上高
575億円

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

セグメント別売上高計画(連結ベース)と中計期間の取り組み



中計期間の取り組み

MT

- 韓国車・中国車・欧州大型車向けクラッチ関連商品の品揃え拡充
- クラッチカバー&フェーシングの補修品の原価低減

AT

- 摩擦材関連商品の品揃え拡充(12機種)
- トランスミッション関連商品の取扱拠点拡大(日本、タイ、マレーシア)

その他

- ブレーキ・サスペンション関連商品の取扱開始(豪州)
- パワーステアリング補修業者の買収(豪州)
- 2輪関連商品の取扱拠点拡大(フィリピン、タイ)

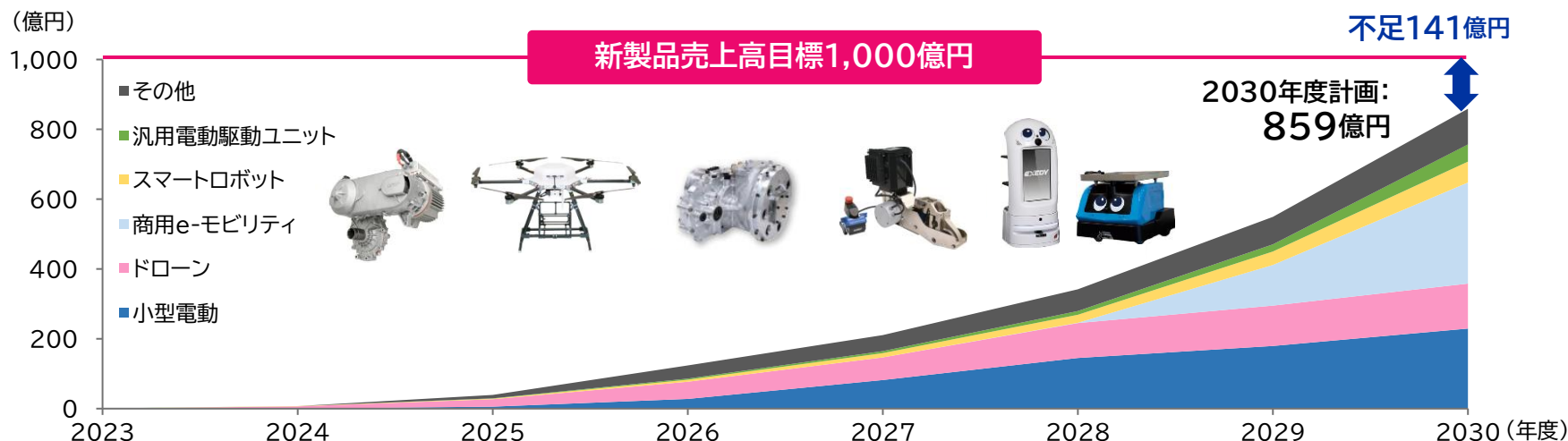
✓ MTアフターで培ったグローバル販売網を活用すべく、既存商品の品揃え拡充、新商品の取扱開始を推進中

新事業における2030年度目標&施策

新製品売上高
1,000億円

- 協業等により不足資源を外部から獲得し電動化戦略を加速(当社の強み×外部知見)
- プロジェクト(PJ)への経営資源の優先投入、早期実現
- M&Aの積極活用等によるさらなる新事業の創出

プロジェクト推進中の電動化製品の売上高計画



- ✓ 以下5案件を含め、2030年度/売上高計画は859億円。目標1千億円に向け、更なる新事業を創出・育成中
①小型電動②商用e-モビリティ③ドローン④スマートロボット⑤汎用電動駆動ユニット
- ✓ 2025年4月、新事業担当本部(戦略事業本部) & 部署(M&A戦略部・インキュベーション推進部・新事業開発支援部)を新設し、新事業創出・育成をスピードアップ

| | 小型電動 | 商用e-モビリティ | ドローン | スマートロボット | 汎用電動 駆動ユニット |
|------------------------------|---|---|--|--|---|
| 製品 |  |  |  |  |  |
| 2030年度 売上高計画 | 242億円 | 289億円 | 129億円 | 60億円 | 50億円 |
| ターゲット 市場 | インド/2輪&3輪市場 ・国策で電動化ニーズ大 | 日本/商用車市場 ・国策で電動化ニーズ大 ・現行技術では駆動力& 航続距離不足 | 日本・北米/産業用ド ローン市場(点検・農業・ 物流) ・日本製品に高ニーズ | 日本・米国/運搬・屋内 配送・接客市場 ・人手不足で自動化・省人 化ニーズ有り | 日本・海外/製造業・工場、 物流業・倉庫 ・安全&快適な運搬ニ ーズの高まり |
| 製品の 優位性 (活用する当 社技術) | モータサイズ不変で発進 時の駆動力UP & 円滑な 変速を実現 (CVT) | 【WREV】 モータサイズ 不変で発進時の駆動力 UP & 円滑な変速を実現 (トルクコンバータ) 【SHEV】 少バッテリー で航続距離を確保 | 絶対に事故の許されな い車載品質製品の提供 (品質保証体系) | カスタマイズ性の高いプ ラットフォームにて、ノー コードアプリや他システ ム・サービスと簡単に繋 がるAPIを提供(システ ムデザイン力) | 滑らかな発進・柔らかな 停止・自動ブレーキを実 現(応力・構造等の解析 技術) |
| 製品動画 | 3輪BEV用CVTユニット 【動画リンク】 | 商用SHEVシステム 【動画リンク】 | 消防救助大会で放水デモ 【動画リンク】 | Neiboパワフルロボット 【Youtube】 | 電動アシストタガー 【Youtube】 |

✓ ターゲット市場のニーズを明確化の上、上記優位性の訴求により能動的にアプローチ中

2024年度-2026年度のキャピタルアロケーション

CashFlow(3年間累計)

IN

OUT

営業CF

810億円

更新
870億円

更新投資
150億円

成長投資
300億円

更新
成長投資or株主還元検討中
(成長投資に充当しない場合は
株主還元) 75億円

更新
運転資本圧縮等 70億円

更新
政策保有株式売却15億円

財務レバレッジ活用
300億円

株主還元

配当 280億円

自己株式取得 450億円

更新投資

2024年度実績:39億円 2025年度見込み:61億円

成長投資

新事業の創出に向けて戦略&機動的に資金投下
M&Aの専任部署新設し中計の利益目標達成を目指す
2024年度実績:49億円 2025年度見込み:40億円

株主還元

最適資本構成を維持する為、2025~2026年度
2年間トータルで総還元性向100%とする

① 配当

更新
DOE5%を下限とし、安定配当を継続
2025年度から1株当たり配当金を年間300円以上に増額

② 自己株式取得

企業価値&資本効率向上に向け、
2024年度に自己株式取得450億円を実施

- ✓ 営業CFの上振れ&政策保有株式の全株売却により、Cash-INが75億円増加見込
- ✓ 企業価値向上に向け、成長投資に優先配分方針だが、充当しない場合は株主還元予定

企業価値&資本効率向上を目指した株主還元

| | | | | | 変革/REVOLUTION2026(3年間) | | |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------|-------------------|------------------|
| | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 |
| 1株当たり 配当金 | 60円 | 90円 | 90円 | 120円 | 250円 中間:100円 期末:150円 | 年間 300円 以上 | 年間 300円 以上 |
| | 中間:30円 期末:30円 | 中間:40円 期末:50円 | 中間:45円 期末:45円 | 中間:60円 期末:60円 | | | |
| 総還元性向 | 56% | 34% | 92% | ▲56% | 425% | 2年間トータルで総還元性向100% | |
| DOE※ | 1.4% | 1.9% | 1.9% | 2.6% | 5.2% | DOE5%下限 更新 | |
| 自己株式取得 | - | - | - | - | 450億円 | 経営環境の変化を踏まえ、検討 | |

【2025&2026年度】

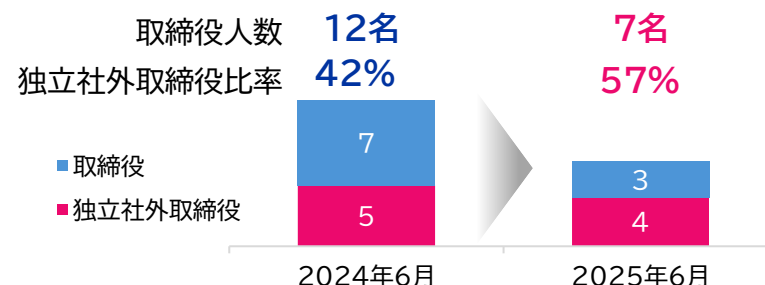
最適資本構成(自己資本比率60%)を維持する為、総還元性向100%方針

- ✓ DOE5%を下限とし、安定配当を継続
- ✓ 中計期間終了後も適正な自己資本額の超過分につき、配当を中心に還元予定

経営の透明性・独立性の向上

本年の株主総会において、取締役のうち過半数となる
4名の独立社外取締役を選任

独立した客観的な立場から、実効性の高い監督を実施
するとともに、取締役会の人数を絞ることでより活発
な意見交換を実施



指名/報酬委員会の実効性改善

任意の指名委員会・報酬委員会の委員長を独立社外取締役とするとともに、審議の充実に必要な情報提供
を強化すべく事務局の人員を大幅に拡充

◆指名委員会での活動

経営課題をディスカッションする常勤役員による会議への委員の参加や次世代幹部候補のセレクションへの関与などを通じて、候補者選定の充実を図る

役員報酬のKPI連動及び変動割合の拡大

株主と利害を一致させ、企業価値向上への貢献意識を
高めるため、株式報酬比率を向上

◆報酬委員会で議論されてきた今後の方向性

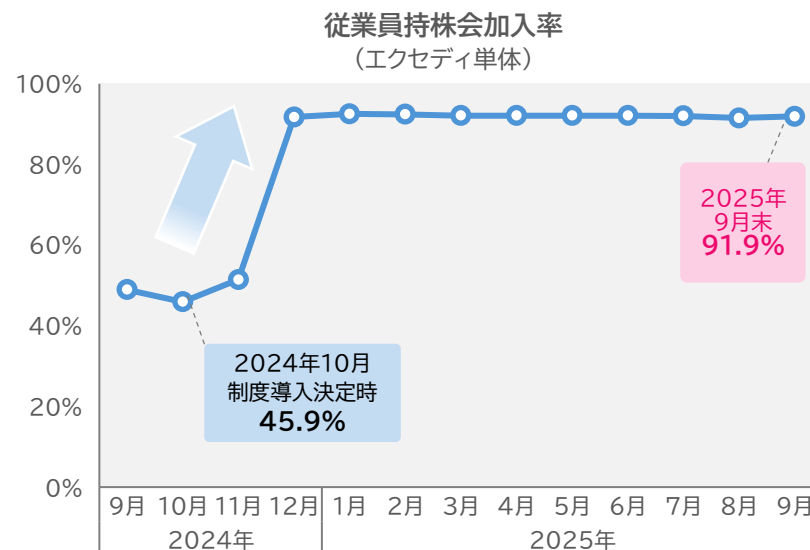
- ① 持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、指標を見直す:ROE、連結営業利益額、NetGHG排出量削減率
- ② 業績連動型の譲渡制限付株式報酬の導入

取締役報酬構成割合イメージ

| 報酬の種類 | 従来 | 2025年度 (見込み) |
|------------------|----|-----------------|
| 基本報酬(月額報酬) | 80 | 55 |
| 賞与(短期インセンティブ) | 10 | 10 |
| 株式報酬(中長期インセンティブ) | 10 | 35 |

人的資本の強化に係る主な取組み: 従業員持株会向け譲渡制限付株式付与制度の導入

| | |
|------|---|
| 目的 | ① 人的資本強化(福利厚生の拡充) ② 従業員の経営参画意識の醸成 ③ 中計(REVOLUTION2026)の推進 |
| 対象 | 本制度に同意した当社従業員 |
| 付与株数 | 当社株式 約126万株(494株/人) |
| 付与金額 | 59億円(約200万円/人) |
| 払込期日 | 2025年2月28日 |



- ✓ 中期経営計画の完遂への決意を期待し、全従業員向け株式付与制度を導入(本スキームで100万円以上/人の規模は日本初)
- ✓ 施策意図を、代表取締役がタウンホールMTG(26回)で全従業員に伝えた結果、従業員持ち株会の加入率が91.9%※に上昇
- ✓ 従業員持株会の株主順位が10位(2024年9月末/1.29%)から6位(2025年9月末/4.80%)に上昇



タウンホールMTGで代表取締役から従業員へ説明

従業員意識調査 & 組織パフォーマンスの関係性の分析

京都大学経営管理大学院/

砂川伸幸教授、山田和郎准教授による相関分析※

【分析対象】 当社/旧AT製造本部・工場技能員

(ラインレベル)26 /(個人レベル)約1,250

| | | | 組織パフォーマンス指標 | | | |
|---------|-----------------|------|-------------------------|------|-------------|-----|
| | | | 生産性 (1台生産に 要した時間) | 災害件数 | 工程内 不良件数 | 退職率 |
| 従業員意識調査 | 従業員満足度 | | - | - | - | △ |
| | 従業員 エンゲージメント | 没頭 | - | - | ○ | ○ |
| | | 態度 | - | ○ | - | - |
| | 上記以外 | 人間関係 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | 業務連携 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | 働き方 | - | ○ | - | ○ |

○:ライン単位で期待に沿った関係 △:ライン単位ではなく、個人単位では期待に沿った関係 -:どちらもいえない

✓ 当社/AT事業・工場技能員における「従業員意識調査 & 組織パフォーマンス」分析の結果は以下の通り

(満足度) ライン単位では有意な相関を有する組織パフォーマンス指標は見い出せず
 (エンゲージメント) 設問中、一部で「生産性」以外の組織パフォーマンス指標との相関性有り
 (上記以外) 「人間関係」「業務連携」「働き方」が組織パフォーマンス指標と相関性有り

▶▶▶ 本分析は対象を限定しているため、今後は他事業の工場技能員や管理間接部門への範囲拡大を視野に入れつつ人的資本強化施策に反映させていく

SR&IR戦略

新設

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提案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

更新

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、経営会議で議論し、さらなる経営改善へ

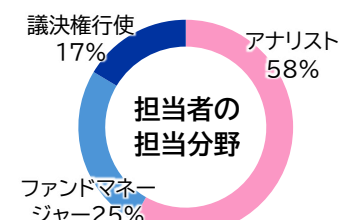
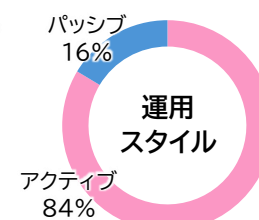
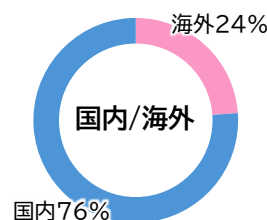
SR&IR体制

担当役員：代表取締役専務執行役員、担当部署：ESG・IR推進部(2024年4月設立、専任者2名)

| 対応担当者 | 決算説明会 | SRMTG | IRスモールMTG | IR1on1MTG |
|----------------------------------|-------|-------|-----------|-----------|
| 代表取締役社長 | ● | | | |
| 代表取締役専務執行役員経営戦略推進本部長 | ● | ● | ● | |
| 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 | | | | ● |

対話を行った株主・投資家の概要(2025年度上期)

| | FY2024 上期 | FY2024 下期 | FY2025 上期 |
|------------|--------------|--------------|--------------|
| 対話先数 ※のべ社数 | 48 | 27 | 67 |
| 1on1IRMTG | 23 | 23 | 23 |
| SRMTG | 10 | 2 | 11 |
| スモールMTG | 15 | — | 33 |
| 協働対話フォーラム | — | 2 | — |



- ✓ 2024年4月の専任部署の新設以降、株主・投資家との対話を拡充中
- ✓ SR戦略にて株主資本コストの低減を、IR戦略にて株主構成変革 & 当社株式売上の流動性向上を企図

| 項目 | 意見 | 対応 |
|---------------------------|---|--|
| ROE改善 & 最適な 資本構成 | 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) ② 2030年度のROE目標を上げて欲しい(3社) ・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 (2027年度)8% (2030年度)10% |
| | 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&12月開催の役員合宿にて議論。加えて、代取専務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 |
| | 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 方針 | 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 ①増配(4社:国内/パッシブ投資家) ・自己資本比率の適正化に向けて配当を高水準にすべき ② 拡大不要(2社:国内/パッシブ投資家) ・当社は新事業を伸ばす時期。株主還元拡大は今ではない ③ 自己株式取得(1社:海外/アクティブ投資家) ・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&多様な株主提案を踏まえ、 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 |
| | 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 (2024年10月)DOE4%を目指す (2025年4月)DOE5%を目指す (2025年10月)DOE5%を下限と設定 |
| ガバナンス 体制 | 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) ② 指名・報酬委員会の実効性を改善して欲しい(3社) ③ 役員報酬をKPIと連動させて欲しい(3社) 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(詳細は25ページ) 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 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 ③ 役員報酬と連動させるKPIとして、ROEを決定済み |

| 項目 | 意見 | 対応 |
|-----------|--|--|
| 情報開示 | 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 |
| | 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) 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 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 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 |
| | 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) |
| | 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) |
| | 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) |
| | 社外役員に係る以下情報を開示して欲しい ① 活動状況(2社) ② SR面談(2社) | ① 「統合報告書2024」にて開示済み(82～85ページ) ② 来年発行予定の「統合報告書2026」での開示を検討中 |
| | 従業員満足度調査につき、以下を開示して欲しい ①分析結果&対策(1社) 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) |
| | 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 |
| 内部通報 | 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) |
| 従業員向け株式報酬 | 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(2025年9月末時点で同会は株主順位第6位) |

| 項目 | 質問 | 回答 |
|-------------|--|---|
| 株主構成の変化 | アイシン社からの売出しによって株主構成が大きく変化しましたが、その後の戦略に対し、株主とのコミュニケーションによる影響はあったのでしょうか。 | <p>株主構成の変動は十分に想定しており、むしろこれを良い機会と捉え、大口株主の皆様のご意見を参考として資本構成の変革を一気に進め、株価向上を図る目的で各種施策に取り組みました。最初の契機となったのは、2024年6月における海外の大口株主との対話で、当社のPBRが1倍を下回る主要因が低ROEと高過ぎる自己資本比率にあるとの指摘があり、最適な資本構成の再検討、財務レバレッジの活用、及び株主還元拡大を検討すべきとの提案がなされました。</p> <p>当社としても同様の問題意識から中長期戦略の中で自己資本をこれ以上増やさないと明言していたものの、最適な資本構成に関する議論は十分に深掘りされていなかったため、この提案を当社の資本政策に関する議論を促進するものとして認識し、取締役会にて速やかに情報共有を行いました。また、これを受け、初めての試みとして大口株主7社全てを対象としたSRを実施し、7社中5社からは自己資本比率が高過ぎるとの見解が示され、残りの2社からは、内燃機関ビジネスの将来的な縮小を考慮すると成長投資余力を確保する必要性があり、現在の資本構成は妥当であるとの見解が示されました。自己資本比率の改善を求める5社の株主に対し、具体的な株主還元策について確認したところ、4社(パッシブ投資家)は増配を、1社(アクティブ投資家)は自己株式取得を希望する意向が示されました。</p> <p>これらの大口株主の意向及び事業環境認識を総合的に勘案し、取締役会において最適な資本構成に関する議論を重ね、2024年10月に財務戦略を更新しました。現在、この財務戦略に基づき、各種施策を着実に推進しております。</p> |
| 適正価格の実現について | ROE目標達成のために基幹事業の収益力の向上がキーとなるということですが、そのための重要な戦略である「適正価格の実現」について詳しく教えてください。 | <p>価格については売価転嫁と適正価格の形成という2つの考え方を持っています。</p> <p>売価転嫁とは鋼材価格や労務費、仕入先の人件費等の上昇分を顧客に負担してもらうことです。数年前であれば、一部を自社で吸収するということもありましたが、ここ数年のコスト上昇は、もはや内部努力で吸収できるレベルではないため、「上がった分はすべて転嫁させていただく」という方針を丁寧にお伝えし、お客様とご相談させて頂いております。</p> <p>もうひとつの適正価格の形成とは、トルクコンバータの安定供給を図るため一定幅の利益を確保する、という考え方に基づくものです。これまでの自動車業界では生産数量が毎年増加していくことを前提とした年次値下げが当然とされてきました。ところが、現時点で当社売上の65%を占めているAT関連事業の中でもトルクコンバータ事業は数量ベースで減っていくことが見込まれています。そのような状況にあっても安定して品質の良い製品を供給し続けるためには適正な価格設定が必要であり、これは当社の問題だけではなく、サプライチェーン全体のサステナビリティを確保する上で極めて重要な戦略であると考えています。</p> <p>自動車業界においてこの考え方は常識を逸脱したものと受け止められるだろうことは想定しておりましたので、折衝の前線に立つ社内の営業担当者へこの意義を理解してもらうために丁寧に説明を行いました。現在、マインドセットを変革した営業担当者が、将来的な供給責任を果たすべくお客様とご相談させて頂いております。</p> |

| 項目 | 質問 | 回答 |
|---------------|--|---|
| 基幹事業の市場シェア | 適正価格化を進める中で、他社の事業を引き受けるなどして、世界シェアをさらに高めていくお考えはありますか？ | いいえ、OEMビジネスにおけるシェア上昇は目指していません。トルクコンバータという製品は、現在稼働している製造ラインと一対一で対応するように作られています。しかも、投資額が20～30億円と大きく、回収期間が長期となるため、当社のAというラインで作っている製品を、競合他社のBというラインで生産することは難しいのです。他社が手掛けている事業を引き受けるには、こちらにも大きな設備投資が発生してしまいます。私たちは量を追うのではなく、既存のシェアの中で適正な価格を実現し、利益率を高めていくことを目指しています。 |
| アフターマーケット戦略 | もう一つの収益性向上の重要戦略である「アフターマーケット事業」の今後の成長戦略について教えてください。MTとATでは戦略が異なりますか？ | MTとATでは補修部品の市場は全く異なります。MTのクラッチは摩耗が前提の消耗品で、特に商用車などでは定期的な交換需要があります。最終的に街のガレージで交換されることが多いため、我々自身で販売ネットワークを構築することで価格をコントロールしやすいという特徴があります。一方、ATのトランスミッションは構造が非常に複雑で、街の工場ですぐに修理できるものではありません。そのため、価格に対する我々のコントロールがMT程には効きにくいという課題がありました。そこで我々は、これまでMTに注力してきた補修事業をATの分野でも拡大するため、オセアニア地域で高い収益性を誇る企業Alltranz社を買収しました。この会社が持つ事業ノウハウを、AT化が進むASEAN市場などにも展開していく準備を進めています。さらに、将来的にはパワーステアリングやブレーキといった、現在我々が製造していない補修品も我々の販売網に乗せることで、お客様の利便性を高め、事業全体の基盤を拡大していきたいと考えています。 |
| 新事業の投資判断・撤退基準 | ROE8%を上回っていくためには新事業が必要とのことですが、投資判断や撤退基準についてはどうお考えですか？ | 新事業の創出・育成に際しては「ステージゲート法」を採用し、ビジネスアイデア創出から初期調査、ビジネスプランの策定、商品開発、検証・市場投入の準備、市場投入という各ステージ間に設けたゲートにて次ステージへの移行可否を審査しています。ゲート1の決裁者は起案部門の本部長、ゲート2以降の決裁者は代表取締役社長とし、提供価値・事業化計画・EXITプラン・フィールドテスト結果等22項目で総合判断しています。なお、商品開発以降についてはプロジェクト制を導入し、事業規模(売上高50億円以上)・投下資本収益性(ROIC10%超)も審査しています。また、早期事業化を企図し、プロジェクト化案件のリーダーには予算執行権&人事権を付与しています。また、各プロジェクトが隔月で開催する「プロジェクト取締役会」に代表取締役社長・経営戦略推進本部長・戦略事業本部長・開発本部長が出席し、当初計画時のマイルストーンから著しい乖離が見られると判断した場合に同プロジェクトは中断又は撤退するルールとしています。新事業については上述の進め方をしておりますが課題はまだ多く、その改善を目的として2025年4月に実施した機構改革にて戦略事業本部を新設し、現状のステージゲート法の改善や出資先の経営状況の管理・監督強化等に取り組んでいます。 |

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

内容に関するお問い合わせ先

経営戦略推進本部サステナビリティグループ

ESG・IR推進部

072-822-1695

info@exedy.com

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