



統合報告書

Integrated Report 2025

2025



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



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こう考え方(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へ、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月開示の中長期戦略の推進、企業価値向上に資する株主意見の経営実装により、PBR1倍超えを実現させました。また、人的資本の強化においては京都大学及び同志社大学の知の実装を試みております。今回は、当社のこの一年間の取り組み、「稼ぐ力」の今後の強化策について、「誌上公開IR」ページを中心に、ありのままを掲載しておりますので、是非ご高覧ください。

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。

代表取締役専務執行役員 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。

● 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。

● 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 I R 情報
<https://www.exedy.com/ja/stockholder/>



決算情報／
株主総会招集ご通知 など

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/csr/>

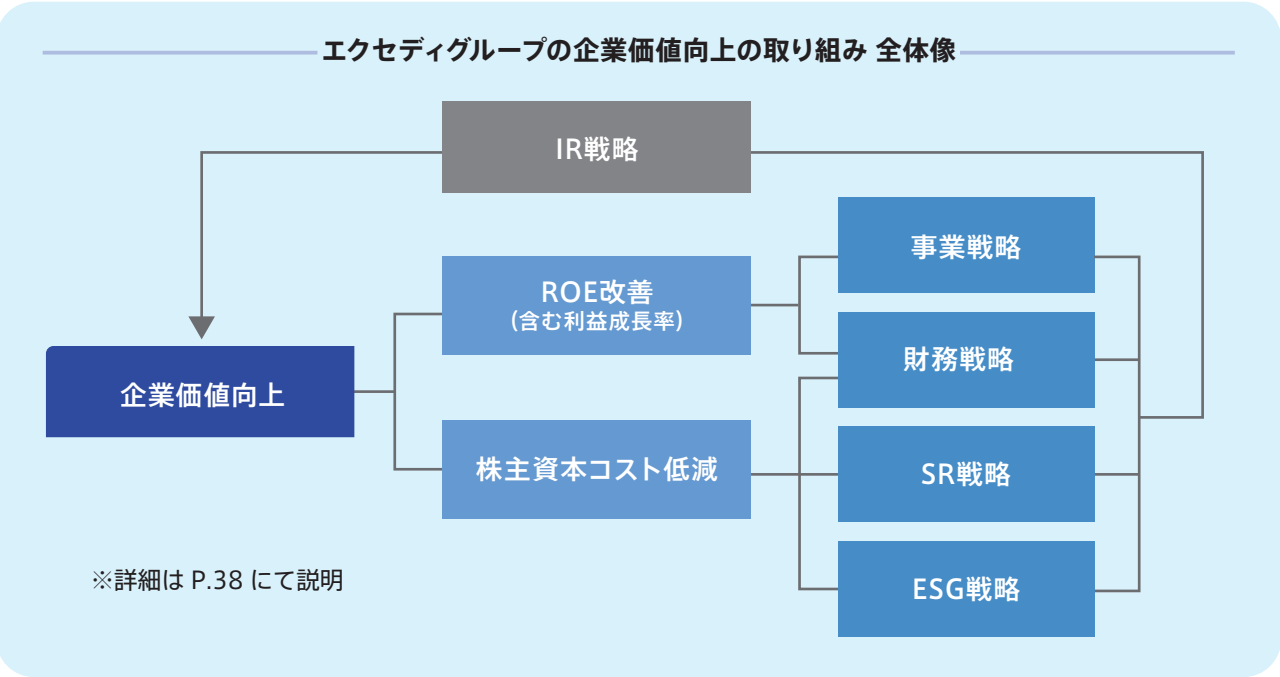


コーポレート・ガバナンス／
人権尊重／
社会貢献活動 など

統合報告書

EXEDY 統合報告書 2025 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。



第1章 トップメッセージ P.6

CEOメッセージ 6

中期経営計画「変革/REVOLUTION 2026」2年目を迎え
「稼ぐ力」の強化に邁進します。

経営戦略推進及びIR担当役員による「誌上公開IR」 14

大株主との対話内容 / 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 /
収益性向上への戦略 / 事業戦略とリンクした人的資本戦略

第2章 エクセディの企業価値創造ストーリー P.24

価値創造の歩み	24
At a Glance	26
価値創造を実現する3つの強み	28
事業環境認識・優先取組課題・目指す姿	30
長期ビジョン	32
重要経営指標 (KPI)	34
価値創造プロセス	36
企業価値向上の取り組み 全体像	38

第3章 長期ビジョン実現に向けた事業戦略 P.40

事業戦略 ロードマップ	40
基幹事業 (OEM) の収益性向上	42
アフター事業の拡大	44
新事業の創出・育成	46

第4章 価値創造の持続可能性を高める取り組み P.56

人的資本の強化戦略	56
社会・関係資本の強化戦略	68
自然資本の強化戦略	76

第5章 価値創造を支える基盤 P.84

社外取締役座談会「社外取締役が語るエクセディ変革の道筋」	84
コーポレート・ガバナンス体制の強化	88
リスクマネジメント	98
コンプライアンス	100

第6章 財務情報・環境データ・会社情報 P.102

財務・非財務ハイライト	102
財務・非財務サマリー	104
環境関連データ集	106
会社情報・株式情報	109

CEO MESSAGE

中期経営計画「変革/REVOLUTION 2026」2年目を迎え「稼ぐ力」の強化に邁進します。

代表取締役社長

吉永 徹也



中期経営計画の着実な推進

2025年度は当社の「中期経営計画 REVOLUTION2026」（以下、中計）の2年目となります。皆様に当社の現状と将来に向けた戦略をご報告できることを嬉しく思います。まず中計初年度となる2024年度の業績についてご説明差し上げます。主力事業であるAT(オートマチックトランスミッション)事業において、BEV化に伴う受注減少がありましたが、2023年度実施の減損処理による償却負担の軽減、為替相場の円安影響、原材料等のコスト上昇分の顧客への売価転嫁交渉等によって、売上高3,096億円、営業利益218億円、当期利益127億円と、全ての財務項目において期初計画を大きく超過達成することができました。特に注目すべきは、ROE(自己資本利益率)が6.4%で着地したことです。これは中計の最終年度である2026年度の目標値(ROE6%、営業利益190億円)を2年前倒しで達成できたこととなり、当社の経営変革が着実に成果を上げていることを示しています。2025年度は従業員持株会向け株式付与に伴う一過性の労務人件費の増加等があり、前年度比では減益となる見込みです。しかしながら、期初予想比ではコスト上昇分の売価転嫁や中国のAT製品・アセアンの二輪製品の増加により想定を上回る進捗であること、今後、さらなる「稼ぐ力」への取り組みを推進していくことを考慮し、中計策定時の目標を上方修正することとしました。当社としては持続的な成長に向けた基盤が盤石になりつつあると認識しております。

足元の株価は2025年10月31日時点で5,190円、PBR(株価純資産倍率)は1.0倍となっております。私が決算説明会で中長期戦略を説明した昨年4月26日の当社株価は2,853円、PBRは0.6倍でしたので、株主及び投資家の皆さんに当社の変革が評価されたものと感謝しております。この株価上昇に大きな影響を与えた主なイベントとしては、筆頭株主との資本提携解消及び当社株式の売出し、中長期戦略の公表及び更新が挙げられます。これらの戦略的な意思決定は、当社の自律的な成長を図る上で重要な転換点となりました。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・新事業創出へと繋げていく事業サイクルを強化し、そして、この事業サイクルを通じて、企業理念を実現させ、優先取組課題(以下、マテリアリティ)を解決し、企業価値(≒株価)を向上させる」というものです。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おります。拡大再生産の事業サイクルを回すことで従業員における成長の喜び、お客様に新たな価値や製品を楽しんで頂く喜び、環境課題をはじめとする課題の解決による社会の喜び、株主における企業価値向上の喜びが循環しつつ、マテリアリティを同時に解決していくという、いわば「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。なお、当社のマテリアリティの内、重要度が高いものは「新たな価値の提供(=新事業の創出・育成)」、「働いてよかつ

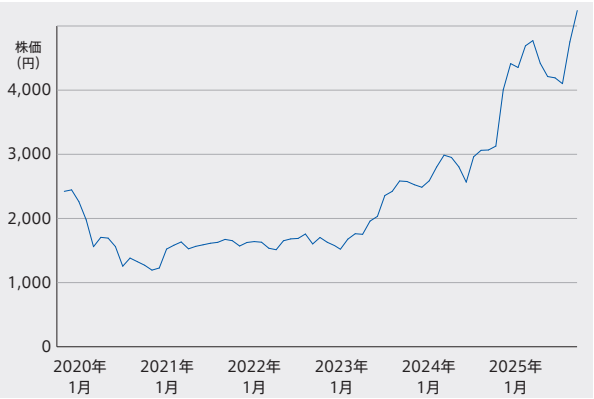
ROE 目標の前倒し & 上方修正 (2025 年 10 月 29 日に更新開示済)

	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%

※ 2024 年 4 月中計公表時目標 6.0%から 2025 年 4 月に更新

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%

当社株価の推移



たと思える会社の実現(＝変革マインドの醸成)」、「ガバナンス(＝コーポレート・ガバナンスの変革)」と認識しており、各々に向けた取り組みについては後述致します。

当社は、企業価値の向上をPBRの改善と読み替え、その実現のためにROEの改善と株主資本コストの低減に全社を挙げて取り組んでおります。ROEの改善については、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＆社会変動耐性の強化、SR戦略による株主との対話の拡充を推進しています。そして、これらの各取り組みをIR戦略に基づき、株主・投資家の皆様へ積極的に発信し、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おります。特に

2024年度は、財務戦略に基づいた自己資本比率の適正化施策を重点的に講じ、ROEを大幅に改善させました。これらの取り組みに対する市場からの評価が、足元の株価に表れているものと理解しております。

**さらなる企業価値の向上へ
～「稼ぐ力」の強化～**

当初計画から1年前倒しで最適資本構成を実現できた今、当社は中長期戦略に沿って事業戦略による「稼ぐ力」の強化に向け、邁進しております。これまで、顧客企業や業界からの要望・要請にいかにか早く確実に応えるかが重要であり、受け身の姿勢でした。しかし今、自動車業界は「100年に一度の変革期」を迎え、その事業環境変化は事業構造そのものに深く影響を与えています。特に電動化(EV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す一方で、バッテリー、モータ、インバータといったEV専用部品や、それらを支える新たな素材、冷却技術、高電圧対応部品への需要を急速に高めています。足元でEVシフトのスピードは若干鈍化しているとの見方もありますが、中長期的にはこの流れは確定的なものであると考えられ、我々自動車部品メーカーにとってはこれまでの事業に対する姿勢そのものを変革しなければ対応できない事業環境の変化が起こっています。このような状況下で「稼ぐ力」を強化するには、OEM及びアフタービジネスで構成される基幹事業の収益性向上は勿論のこと、新たな事

業領域への投資と開発が不可欠です。電動車へのシフトは当社にとって大なるリスクであると共に新たな成長機会でもあるため、基幹事業における稼ぐ力をしっかりと改善させ、そこで獲得したキャッシュや現行ビジネスで培われた人財を新事業創出に集中投入することで事業ポートフォリオをダイナミックに転換させ、2030年度ROE10%、売上高3,300億円、営業利益300億円達成を目指します。従来、ROEは8%を2030年度目標にしていたましたが、大口株主との対話やリスクフリーレートの上昇等を踏まえ、取締役会で議論の上、10%への引き上げを決心しました。売上高は2023年度実績からセグメント構成が大きく変わる想定です。内燃機関車の需要減少に伴い、AT事業が徐々に減少していくものの、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事業偏重の事業ポートフォリオから、AT事業・MT事業・新事業の3つ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していきます。利益面については、高収益率であるアフタービジネスのシェアが高いMT事業における売上高の拡大及び新事業の創出・育成によって、現状よりも営業利益率を向上させる計画としています。

**事業戦略の進捗状況について
～基幹事業の概要及び中長期戦略の骨子～**

当社の事業セグメント毎の戦略と進捗状況につきまして、基幹事業と新事業に分けてご説明します。

基幹事業とは、当社のこれまでの成長を支えてきたMT事業、AT事業、及びTS・二輪事業を指し、連結業績の利益面での牽引役を担います。これらの事業は、製品と販売先によるマトリックス構造となっており、それぞれの象限で異なる戦略を展開し、さらにこれに地域戦略も加わります。

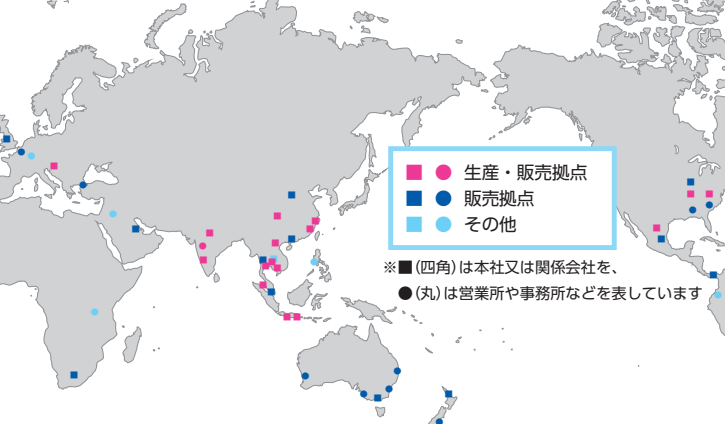
まずMT事業についてご説明します。当事業ではマニュアル車用のクラッチカバー＆ディスクを生産・販売しており、2024年度売上高は738億円で全体の25%に留まるものの、営業利益は110億円と全体の半分近くを占める高収益セグメントです。当社は1950年の設立以来長きにわたリクラッチの開発に取り組み、現在では世界25ヶ国に生産＆販売拠点を有し、OEM顧客は59社、日系自動車メーカーについては全社、非日系自動車メーカーについても主要メーカーと

取引があり、OEM向け世界シェアは22%とトップクラスを誇っております。クラッチ搭載車両はメンテナンスの容易性、効率的な動力伝達が求められるバスやトラック等の商用車が主であり、ATに比べると底堅い需要が期待でき、特にアセアンやインド等の新興国においてはMT車両のニーズが継続する見込みとなっています。また、中大型車両においては駆動性能やインフラ整備等の課題があることから電動化には時間を要すると見られ、EVシフトによる市場の縮小リスクも比較的小さく、以上のことからMTのOEMビジネスは堅調に推移するものと想定しています。

続いて、MT事業のアフター(補修品)ビジネスについてご説明いたします。MT車向けクラッチは定期的な交換需要があるため、世界中にアフターマーケットがあります。流通経路が新車に比べ短く、値付け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50年以上も前から世界各地のアフターマーケットへ「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したことでEXEDYブランドを確立し、高い指名率を誇っております。また、マーケットを知り尽くした現地代理店やプロエージェントとの協業によって地域ごとに異なる商慣習に適切に対応し、それぞれのエリアで地域密着型のサービスを展開していることも大きな強みです。例えばかつて私が社長を務めたオースト

エクセディのアフタービジネスの強み

50年以上の歴史で築いたグローバル「販路」と「ブランド力」



- 商用車において**補修部品の定期交換需要有り**
- **世界11ヶ国・22社(販社＆製造販売拠点)**が**200ヶ国弱をカバー**
- 当社はOEMシェア(22%)が高く、**OEM品質**である為、交換時の指名率も高い
- **即納体制＆知見豊富なアフター営業人材**により代理店・部品商から**安心＆信頼**を獲得し、現在**約5,500社**と取引

2030 年度に向けた中長期目標

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

※営業利益は全社費用考慮後の数値

ラリア販社ではガレージのメカニックを対象とした商品PRイベント「テックナイト」を実施する等、常に顧客の現場に寄り添った販売手法を追求し、EXEDYブランドの「安心と信頼」を積み上げてきました。現在では北米・アセアン・オセアニア・南米・欧州・中東・中国と幅広い地域において11ヶ国・22社(販社&製造販売拠点)の製造販売拠点が200ヶ国弱をカバーし、約5,500社と取引をしております。中長期戦略では、この強固なグローバル販売網を活用して、今まで取り扱ってこなかった韓国車・中国車・欧州大型車向けクラッチ関連の品揃え拡充等により、さらに売上を拡大させる考えです。また、MTのみならずATアフターマーケットにおいても売上を拡大させるべく、オセアニア子会社である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の他拠点展開にも取り組んでいます。このほか、ブレーキ・サスペンション・パワーステアリング関連商品の取扱開始、二輪関連商品の取扱拠点の拡大を行う等、取扱製品の幅を広げ、2030年度にはアフターマーケットで575億円の売上高達成を目指します。既存の販路を有効活用し、投資を抑えた形で収益性を維持していきますので、売上高の伸び率に沿って営業利益額も拡大させる考えです。

続いて、AT事業についてご説明します。当事業ではAT車のトルクコンバータを製造・販売しております。当社は流体に係る解析技術、及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が当社製品を採用しています。その結果、トルクコンバータにおいても世界トップメーカーとして認知されており、OEM向け世界シェアは24%となっております。2024年度売上高は1,997億円で全体の65%を占め、当社グループ最大のセグメントとなります。一方、営業利益はMT事業に比較すると低収益率であり、かつ、EV化の影響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事業においては二つの施策を打ち出しております。

一つ目は、生産体制の最適化です。まず、日本及び中国におけるトルクコンバータ受注量の減少見込が見えてきたことから、2023年度に当該地域のAT事業のトルクコンバータ用の事業資産を対象に319億円の減損損失を計上致しました。将来を見据えての減損であり、筋肉質な

会社に変革させることができたかと捉えております。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」の清算を決定し、他拠点への生産移管を行いました。このような生産体制の最適化は、2025年度以降もグローバルベースで追求していきます。

二つ目の施策は、コスト上昇分の売価転嫁及び適正価格の実現です。原材料費や人件費等のコスト上昇分の売価転嫁につきましては数年前から粘り強い折衝を行ってきており、2024年度は従来よりも売価に反映させることができました。そして現在、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、新たな考え方で適正価格の実現に向けた提案を行っております。従来から自動車業界では、生産数量の増加を背景として毎年値下げ要請が行われてきました。しかし、生産数量の減少が見込まれ、従来の前提が崩れつつある今、顧客企業への供給責任を果たし続けることそのものが難しくなってくることが予想されます。そのため、競争力向上の努力とは別に、本質的な意味での「適正な売価」を設定する必要がある、そのように当社は判断しました。業界の常識を覆す考え方ですので、まずは社内のマインドセットの変革に取り組みました。「当社の経営状況が健全であることはサプライチェーンの確保という観点に照らしても必要であり、ここは踏ん張りどころである、丁寧に時間を掛けてお客様と対話を続けてもらいたい」と営業担当者へ直接伝え、社内のマインドセットの変革を進めています。この取り組みの成果は2025年度以降の業績へ徐々に反映される見込みです。

事業戦略の進捗状況について
～新事業の概要と進捗状況～

続いて、新事業の創出・育成に向けた取り組みについてご説明します。これは前述したマテリアリティの一つである「新たな価値の提供」に繋がります。新事業につきましては、2030年度に向けて売上高1,000億円を目標としております。既存ビジネスで培った当社の強み及び外部企業が保有する知見を積極的に活用していくことが、新事業創出の基本的な考え方です。現状、2030年度における新製品売上高の見込み額は859億円です。これは量産化が期待される新事業の合計値であり、まだ量産化が見込めない案件は入っておりません。また、この目標値自体が野心的なものであることも否めません。しかし、私としては一歩ずつ新事業を育成できつつあると手伝え

事業戦略 / 新事業：5つの電動化製品

	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・防災等) ・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)

を感じております。公表しております5つの新事業の内、2030年度の売上目標242億円と規模の大きいインドの小型電動事業において、2025年9月25日に、3輪BEV用CVT[※]駆動ユニットの量産をスタートさせました。当社出資先STARYA社のモータ技術と当社が内燃機関ビジネスで培ったCVT等の変速機能を融合した新たな駆動ユニットで、当社出資先であるインド商用3輪BEVメーカー大手のOMEGA SEIKI社の開発する3輪BEVへ搭載され、インド国内にて販売される予定です。先日のインド出張時に、この製品を搭載した3輪BEVに試乗し、無段変速の滑らかな加速を体感してきました。現状、当地の3輪BEVの大半には変速機能が付いていませんので、勝算は有ると期待しております。これに続き、2輪BEV用CVT駆動ユニットの開発も進めており、目標達成に向け取り組みを加速させていきます。

※CVT(Continuously Variable Transmission)：無段変速機。ギア(歯車)を使わず、ベルトと2つの可変径プーリー(滑車)の組合せ

また、日本のトラック・バス等の商用車市場をターゲットとしている商用e-モビリティ事業においても原理試作車が完成し、2025年9月から商用車OEメーカー、運送事業者の方々を対象とした試乗会を行い、2社からポジティブなご意見を頂戴しました。私自身も4tonトラックのハンドルを握って試運転を行ったのですが、当社がAT車で培ったトルクコンバータの活用により、発進時や登坂時における駆動力、ショックが無い変速&加速力も確認できました。今後、コスト面を含めてお客様と対話していくこととなりますが、当初の狙いに沿った製品が出来上がりつつあると感じています。



さらに、ドローン事業では米国において来年4月から農業散布事業者向け機体及びコントローラの量産が始まる予定です。日本においては本年4月にドローン測量と3D計測に強みを持つ扶和ドローンを孫会社化してドローン測量サービスに参入した他、全国消防救助技術大会に

て消防用ドローンによる放水デモンストレーションを実施しており、ドローンータルソリューションプロバイダーに向けても歩みを進めています。

このほか、スマートロボット・汎用電動駆動ユニットは工場や物流業者を対象とした展示会等でも好評を得ており、見込客への訪問・デモから受注へと進み、売上が立ち始めております。いずれの製品においても、従来型の待ちの姿勢から、能動的なアプローチに変革しつつあります。

変革マインドの醸成 ～脱エクセディ～

2050年度に向けた長期ビジョンの実現には、過去、当社が当たり前としていた発想からの「変革」が必須です。私は、従業員一人ひとりが「自分自身や自部門は今、何に取り組み、どのように中長期戦略へ貢献していくのか、提供する価値は何か、それは会社の方向性と一致しているのか」を考え、自身で答えを確認することが重要だと考えております。そこで、従業員との対話をこれまで以上に充実させ、社内の変革マインドの醸成に取り組んでいます。当社では2021年から経営層と従業員が直接対話をすべく、本部単位(工場は200人/回、管理間接は100人/回)でタウンホールMTGを実施してきました。2024年からは代表取締役専務執行役員の豊原と私が従業員全員と対話を行っていますが、人数が多過ぎて意見を出しにくいとの声を受け、今年度は1回あたりの参加人数を50人前後(工場は100人前後/回)と半減させ、計29回にわたり現地訪問による対話を実施しました。また、経営層の思いが従業員の皆さんにしっかり伝わるよう、説明資料も私自身が作成し、決まったテーマを設けず自由に質問を募りました。さらに、従業員へのメッセージは、端的で分かりやすくあるべきだと思い、これまでの当社の常識からの脱却を狙って、「脱エクセディ」という言葉を前面に打ち出しました。

各回でこれまで以上に質問や意見が出され、手応えを感じております。但し、中には経営に対する厳しい意見もあり、まだまだ対話が足りない面を反省しております。従業員からの意見は既に全ての本部長に共有しており、対策としては本部長と従業員との対話、部長と従業員との対話、といった対話の複線化を進めていきたいと考えております。厳しい意見は「従業員が本音を語ってくれた貴重なもの」であると受け止めていますし、「大人しく、



受け身な従業員」が少しずつ変革し始めていると感じています。前述したマテリアリティの一つである「働いてよかったと思える会社の実現」には我々、経営層の努力はもちろんのこと、従業員一人ひとりの主体的な取り組みも欠かせないと思っています。これからもタウンホールMTGなどを通じて、従業員と真剣に向き合い、私の思いを伝え、彼ら&彼女たちの願いを汲み取り、一緒に働いてよかったと思える会社を創造していきます。

また、当社では創立記念式典にて従業員表彰を行っているのですが、今年度は大賞を「脱エクセディ賞」と名付け、スマートロボットプロジェクトメンバーに授与しました。生産技術部門から20代の若手を中心に開発をスタートさせ、ゼロから開発期間2年5カ月で販売までこぎつけるというスピード感がまさに「脱エクセディ」であると考えたためです。実は、昨年度に清算したエクセディアメリカの設立に関して私が起案したという思い出があります。30歳過ぎの頃でしたが、お客様から現地生産計画を聞き、関連部門の役員やキーパーソン達に働きかけて新工場を含めた立上計画を策定し、当時の足立社長にも直接提案し、約1年でビジネス獲得に漕ぎ着けることができました。とても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」を掲げていますが、「ときめき」や「情熱」を掴み取るのは従業員自身です。その為に会社は機会や環



境の提供に全力を尽くし、全社に「脱エクセディ」の発想を浸透させていきます。その結果として、“従来のエクセディ”を超える「超エクセディ」を実現させ、従業員がときめきや情熱を感じられる会社に変革させていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンスの強化

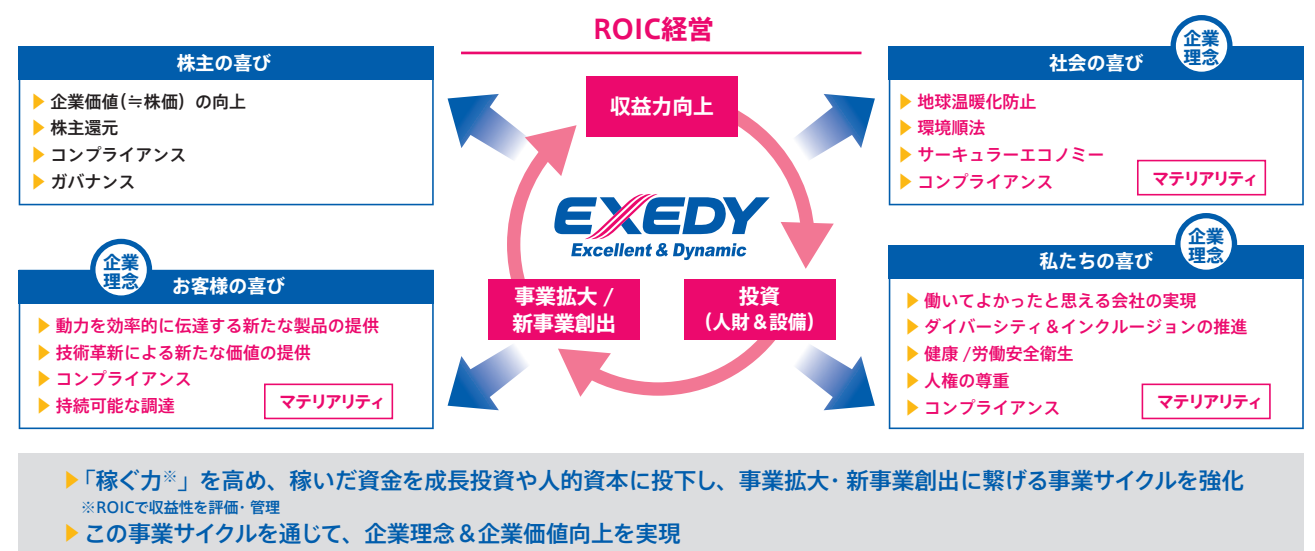
当社はマテリアリティの一つに「ガバナンス」を掲げておりますが、その具体的な取り組みとして2025年6月開催の株主総会において、取締役の人数を12名から7名へ減員し、うち過半数となる4名の独立社外取締役を選任しました。任意の指名委員会、報酬委員会の委員長も社外取締役に担って頂くこととなりました。社外取締役4名の内訳は他業界におけるマネジメント経験者2名、人事担当マネジメント経験者2名、女性2名と多様性に富んでおりますし、全取締役数も7名と議論を行うには最

適な構成と評価しております。今後、監督機能の透明性・実効性がさらに向上し、議論が活発になるものとみています。また、経営課題を2日間の合宿形式で集中的に討議する場である「役員GD(グループディスカッション)」に、今年は社外取締役の皆さんにも初めてご参加頂き、「新事業の創出・育成スピードが遅いのでは？ また、どの案件に資金や人材を投入するかにつき、優先順位を付けるべきでは？」、「新事業を担う人財の育成・採用の方針を明確にすべきでは？」、「執行役員のみならず、部長層を知る機会を設けて欲しい」といった忌憚の無いご意見を頂戴しました。こうしたコーポレート・ガバナンスの強化が当社を変革する原動力になっていくものと確信しています。

最後に

繰り返しとなりますが、私の目標は当社を「稼ぎ続ける会社」にすることです。当社の目指す姿である「喜びの創造」を実現するには「稼ぐ力」をしっかりと高め、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、更なる事業拡大や新事業創出に繋げていく。こういった拡大再生産の事業サイクルを回すことが最も重要であると考えています。従業員の喜び、お客様の喜び、社会の喜び、株主の喜び。これらを拡大再生産する、言わば「喜びのスパイラル」を創造するために、当社は変革し続けていきます。“従来のエクセディ”を超える「超エクセディ」にご期待下さい。

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)



経営戦略推進及びIR担当役員による「誌上公開IR」

株主・投資家の皆様との対話を通じ、直近1年間で寄せられた主な質問につきまして、経営戦略推進及びIR担当役員 豊原 浩が回答を行う形式にてご紹介いたします。



代表取締役専務執行役員
経営戦略推進本部長 豊原 浩

Q1 過去御社はIRに積極的ではなかった印象ですが、ここ最近では様々な取り組みを開示され、足元の株価が好調です(2025年10月末時点)。2024年5月のアイシン社との資本提携解消以降、大規模な自己株式取得や増配等、様々な動きがありましたが、背景や狙いについてご説明をお願いします。

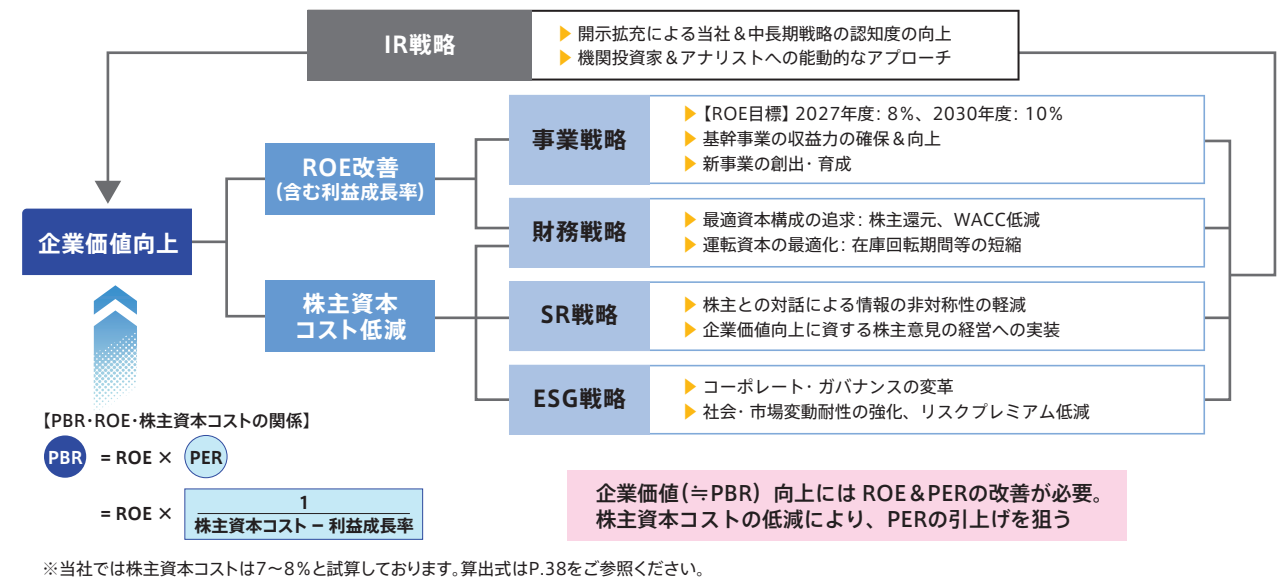
A1 時系列に沿ってご説明をさせていただきます。アイシン社と当社は、主として海外での事業拡大における協業を目的として2001年に資本・業務提携を行い、2010年代に入ってからオートマチックトランスミッション事業の拡大を目指してまいりました。ところが、2019年頃から電動化の流れが不可逆のものとなり、内燃機関事業拡大を前提とする事業提携の将来構想への不透明感が高まりを見せ始めたため、「いずれ先方にとって当社の株式を売却せざるを得ない時が到来するかもしれない」と考えるに至りました。我々は、来るべきそのタイミングに備え、2021年7月に長期ビジョンを公表し、事業ポートフォリオ転換及び新事業創出を目指して新事業担当部署の創設や国内外のスタートアップへの投資等、各種取り組みを開始しました。結果として、2024年5月にアイシン社との資本提携は解消となり、アイシン社グループ保有の当社株式全株の売出しとなりました。準備を進めてきたとは言え、発行済株式の約35%となる売出しですので、当社株価に悪影響を及ぼすリスクがありました。そこで、投資家に当社の企業理念・強みを含めた企業価値創造ストーリーをしっかりと理解頂くため、2030年度に向けた中長期戦略と、その最初の3ヵ年である2024年度から2026年度までの期間を対象とした「中期経営計画 REVOLUTION2026」を策定し、公表しました。これが提携解消に至った背景と経緯です。なお、アイシン社は現在も当社にとってトルクコンバー

タの大口納入先であることに変化は無く、良好な関係を継続しております。

次に、中長期戦略を実行するにあたっての当社の基本的な考え方をご説明します。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ります。ROE改善策としては、事業戦略にて「稼ぐ力」を強化し、財務戦略にて最適資本構成を追求しています。株主資本コストの低減策としては、財務戦略にてWACCを低減させ、ESG戦略にて社会・市場変動耐性を強化させ、SR戦略にて株主との情報の非対称性を軽減させています。そして、これら4戦略の進捗状況をIR戦略に則り、対話や開示を通じて株主や投資家の皆さまにご理解頂き、企業価値の向上に努めていきたいと考えております。

Q2 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。

A2 株主構成の変動は十分に想定していました。私は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しました。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す。当該株主からは、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、及び株主還元の拡大を検討すべきとの提案がなされました。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ませんでした。そこで、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 (Shareholder Relations)を実施しました。その結果、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。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。

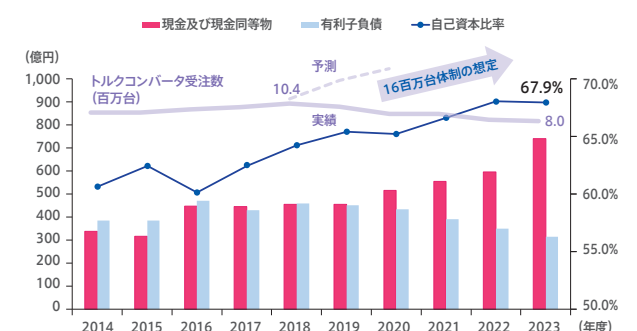
Q3 積極的な株主還元策が市場から好感されていますが、その背景となった財務戦略について詳しく教えてください。

A3 まず、PBRとROEの推移の分析を行いました。2024年10月当時、ROEについては、2023年度にAT事業における減損を行ったことにより著しく落ち込んだため、前年度比では改善するものの、何も手を打たないまま推移すると5%を下回るという状況でした。PBRについては、株価の上昇に伴い少し回復してきていたものの、1倍にはまだ距離がありました。

そこで、ROEを売上高当期利益率、投下資本回転率、財務レバレッジに分解したところ、いずれも改善が必要であることがわかりました。売上高当期利益率については事業戦略の推進により改善を図ることとし、財務レバレッジと投下資本回転率については最適資本構成の追求により改善することを決定しました。

当社の自己資本比率は2010年代半ばから一貫して高く推移してきましたが、この最大の要因は、トルクコンバータの大増産への対応です。当社グループは2018年頃に年間1,000万台弱ほどのトルクコンバータを作っていましたが、顧客からの増産要請を受けて、年間1,600万台の生産体制を実現するため能力増強投資を繰り返しました。トルクコンバータ・ビジネスの売上規模は大きいのですが、収益性が低く、さらに投資金額も大きいため、回収期間が長くなります。そのため、当社は他人資本で賄うのはリスクがあると判断し、剰余金を積み増してきました。ところが、コロナ禍後、電動車へのシフト等の

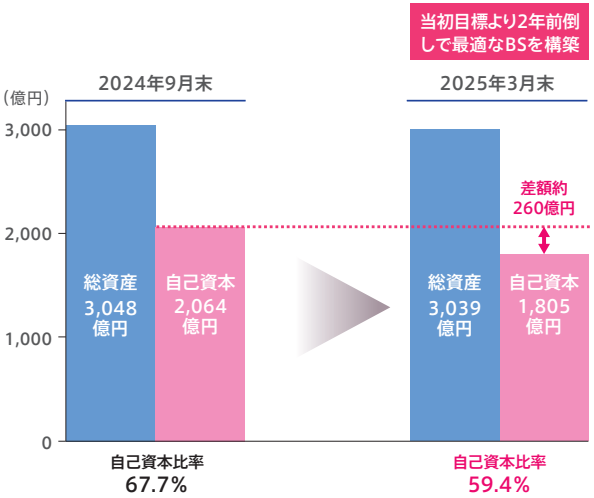
自己資本比率 & 現金及び現金同等物の推移



影響によって年間800万台を少し切るぐらいの生産数量に減少しました。

この状況でこれからどうしていくべきか、最適な資本構成はどうあるべきかという問題について、投資家の皆様との対話や内部での検討を重ね、バランスシートからのアプローチ、トレードオフ理論に基づくアプローチ、格付けのアプローチの3つのアプローチでの分析を行い、当社グループの自己資本比率は60%を若干切るあたりが最適だろうという結論に至りました。2024年10月当時、総資産は3,048億円、自己資本は2,100億円弱でしたので、目指すべき自己資本は1,800億円であるとして、差分を株主還元へ回すこととしました。方法としては、自己株式の取得と増配の2つを選択し、自己株式を追加で300億円分取得、通期120円としていた配当予想を200円へと増額しました。配当については2025年1月に250円へさらに増額し、この結果2025年3月末時点での自己資本はほぼ目標通りの1,805億円となりました。

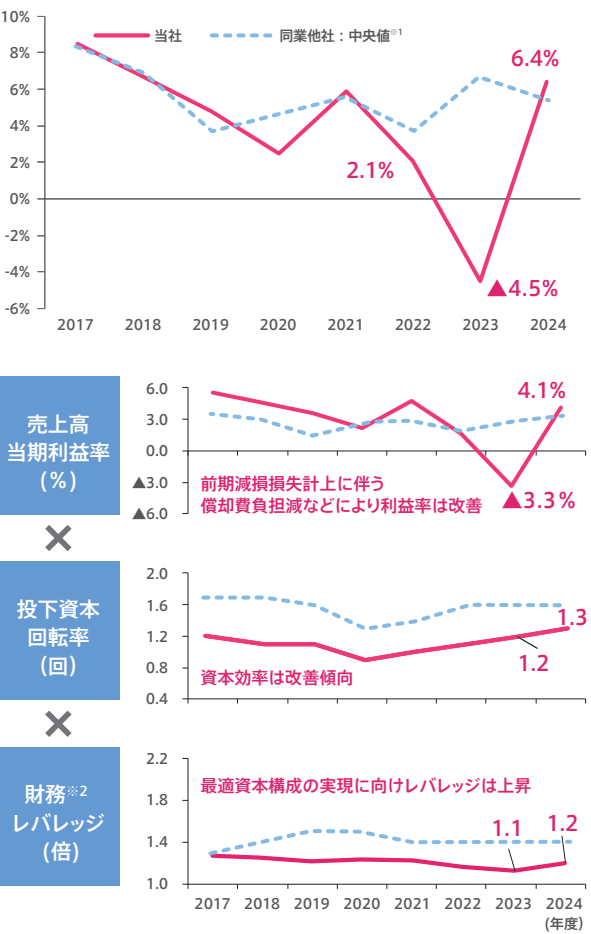
適正な資本構成への変革



この自己資本の減少と、2024年度の純利益が2023年度に実施したAT事業の減損損失に伴う償却負担の軽減、円安による為替影響、米国現法における採算改善等が奏功し前年度比228億円増加したことにより、ROEは前年比10.9ポイント改善の6.4%となり、中計最終年度の目標としていた6.0%を中計1年目で達成することができました。

以上の通り中長期戦略の推進による成果が出ていること、かつ、今後、「稼ぐ力」を改善させていくことから、ROE8%目標を2030年度から2027年度に前倒しとし、2030年

ROEの推移 & デュポン分解



※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26社
※2 投下資本÷株主資本(期首期末平均)で算出

度におけるROE目標を8%から10%に上方修正することにしました。

なお、中計期間中は最適資本構成の考え方を変更する予定は無く、それを超えて自己資本を積み増す考えもありません。結果として、利益のすべてを株主の皆様へ還元する「総還元性向100%」且つDOE5%を下限とする方針を掲げております。その方針に則り、今年度におきましても通期の配当予想を250円から300円に増額することとしました。

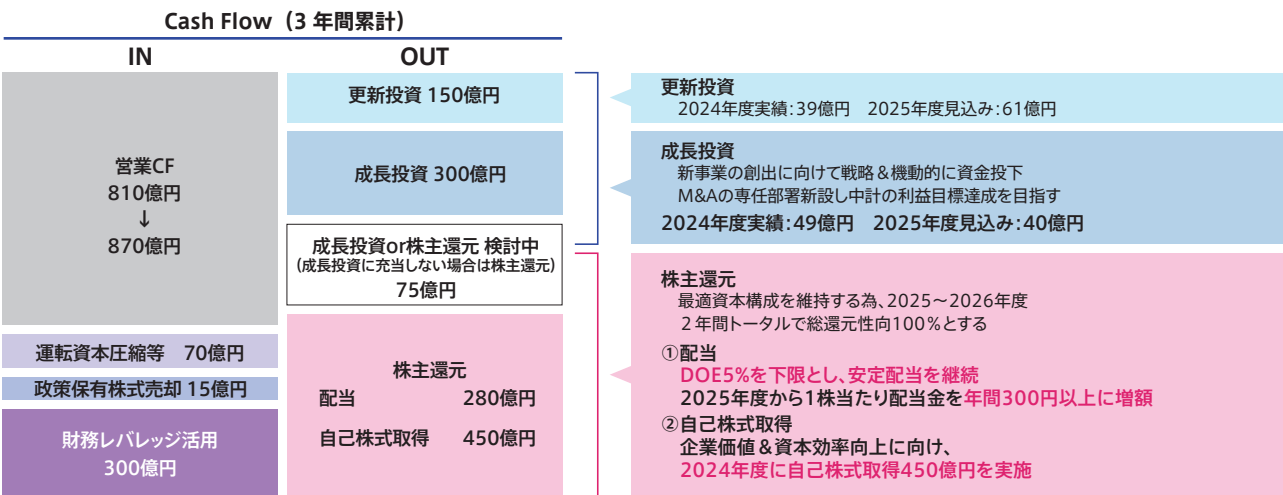
また、中計期間におけるキャピタルアロケーションにつきましては、まずは新事業の創出・育成が最優先であるという考えの下、300 億円の成長投資枠を確保し、戦略投資としてM&Aへの機動的な資金投下を行っていきます。また、先述の最適資本構成の実現に向けた自己株式の取得にキャッシュを使用するため、事業資金の確保を目的に2024年度にシンジケートローンにより300億円の借入を行いました。その他、資本回転率の向上を目指

企業価値 & 資本効率向上を目指した株主還元

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	変革 / REVOLUTION 2026 (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	年間300円以上	年間300円以上
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	
自己株式取得	-	-	-	-	450億円	経営環境の変化を踏まえ、検討	

※DOE=DPS÷期首期末平均BPS×100にて算出

2024年度 - 2026年度のキャピタルアロケーション (2025年10月末時点)



し、在庫及び売掛金の回収期間等のモニタリングの強化によって、運転資本を圧縮し、ROICの向上を図りたいと考えています。

なお、営業キャッシュフローが当初想定を上回って推移しているため、このキャピタルアロケーションにつきましては2026年3月期第2四半期決算において更新致しました。

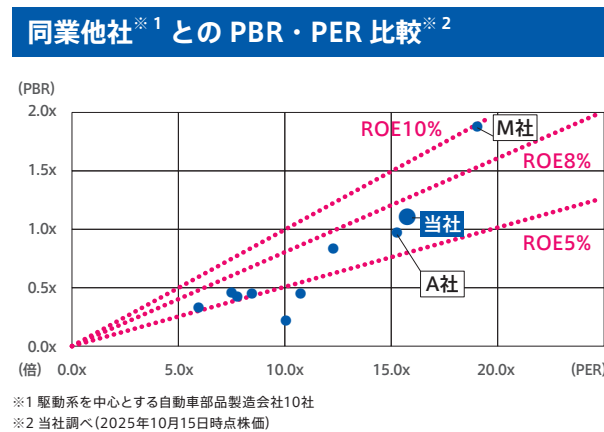
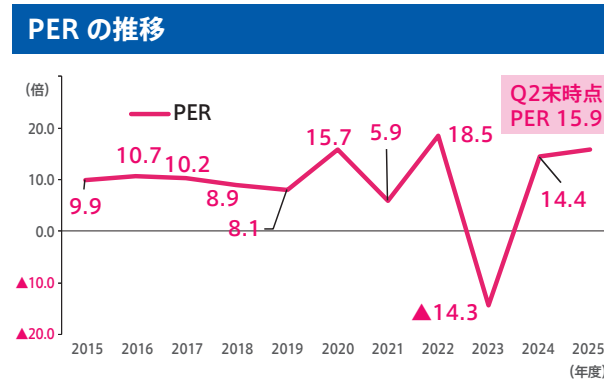
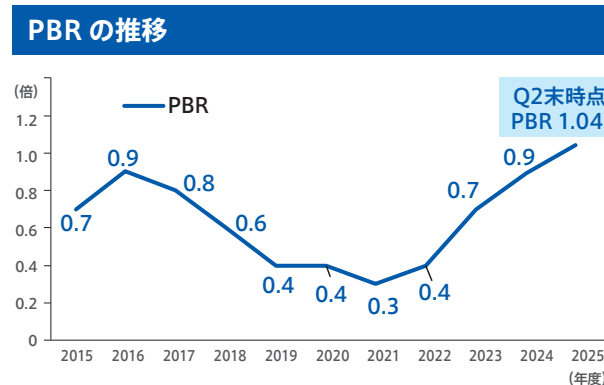
- Q4

財務戦略に沿った様々な施策が奏功しPBRが1倍を超える水準となったということが良く分かりました。今後の課題は何であるとお考えですか？
- A4

正直申し上げますと、「株価を上げるようなことをしているので上がって当然である」という考えを

持っています。私は、現状の株価には満足しておりません。先ほどからご説明している施策に対し、一定の評価を頂いていると感じますが、狙っていたような株価にはなっていない状況です。それは、当社の中長期戦略の実現性に対して市場から信任を得ていないからであると思っています。私は、信任を得るためには早い段階で利益を確実に上げることが重要だと考えています。資本政策はある程度実行していますので、Rをどれくらい稼げばROE目標が達成できるかという考え方を基に、各事業の置かれた状況を踏まえそれぞれに目標値を持たせ、その達成に向け各種施策に取り組んでおります。今年度及び次年度に新事業での売上が立ち始めますが、利益を生むのはまだ先です。したがって、この中計期間におい

て当社が目標としているROEを実現するための利益は基幹事業で生む必要があります。OEM向けとアフターマーケット向けの基幹事業で生み出す利益から新事業の開発コストを引いた営業利益から純利益を算出し、その結果ROEはどれくらいになるか、というような考え方で目標値を設定しています。当社は2030年度に向けた中長期戦略におけるROE目標を8%と置いていましたが、さらに高い水準を目指すべきと考え、10%に引き上げました。そのため、基幹事業で利益を確保している間に新事業の育成を行い、利益を創出するレベルまで成長させていきます。



Q5 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ね。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。

A5 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。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ありません。そのため、「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。もうひとつの適正価格の形成とは、トルクコンバータの安定供給を図るため一定幅の利益を確保する、という考え方に基づくものです。これまでの自動車業界では生産数量が毎年増加していくことを前提とした年次値下げが当然とされていました。ところが、現時点で当社売上の65%を占めているAT関連事業の中でもトルクコンバータ事業は数量ベースで減っていくことが見込まれています。そのような状況にあっても安定して品質の良い製品を供給し続けるためには適正な価格設定が必要であり、これは当社の問題だけではなく、サプライチェーン全体のサステナビリティを確保する上で極めて重要な戦略であると考えています。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。

Q6 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考えはありますか？

A6 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。

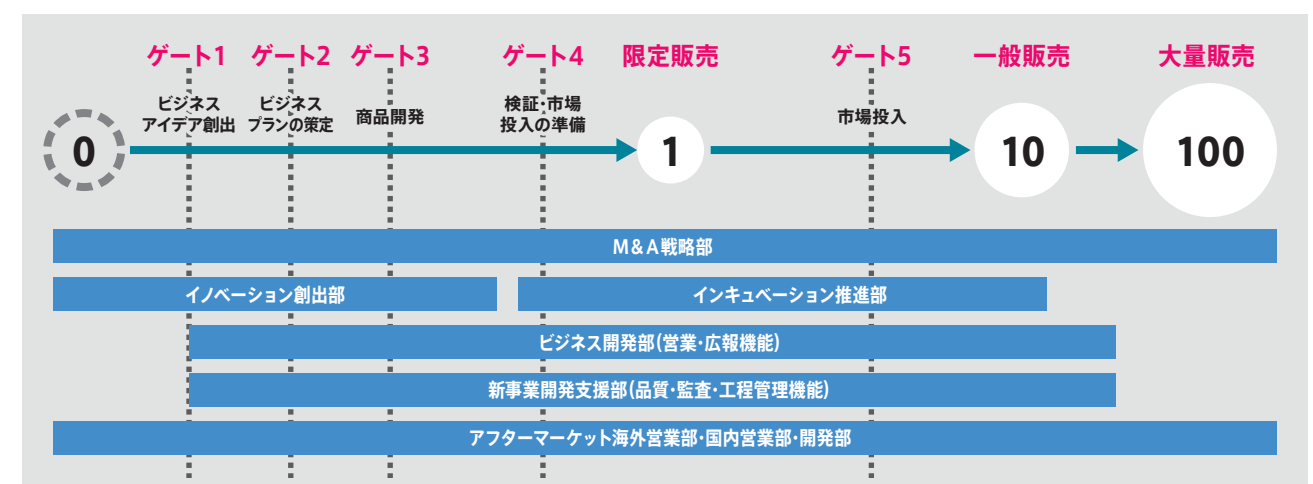
Q7 もう一つの収益性向上の重要戦略である「アフターマーケット事業」の今後の成長戦略について教えてください。MTとATでは戦略が異なりますか？

A7 はい、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必要があります。最終的に街のガレージで交換されることが多いため、我々自身で販売ネットワークを構築することで価格をコントロールしやすいという特徴があります。一方、ATのトランスミッションは構造が非常に複雑で、街の工場で簡単に修理できるものではありません。そのため、価格に対する我々のコントロールがMT程には効きにくいという課題がありました。そこで我々は、これまでMTに注力してきた補修事業をATの分野でも拡大するため、オセアニア地域で高い収益性を誇る企業Alltranz社を買収しました。この会社が持つ事業ノウハウを、AT化が進むASEAN市場などにも展開していく準備を進めています。さらに、将来的にはパワーステアリングやブレーキといった、現在我々が製造していない補修品も我々の販売網に乗せることで、お客様の利便性を高め、事業全体の基盤を拡大していきたいと考えています。

Q8 ROE8%を上回っていくためには新事業が必要とありますが、投資判断や撤退基準についてはどうお考えですか？

A8 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。

新事業投資の判断プロセスと戦略事業本部体制



SR 戦略・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のについては経営に反映させてきました。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

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

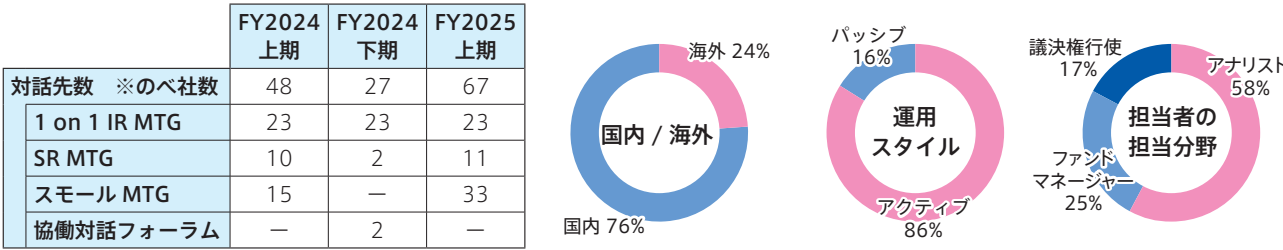
経営のPDCA
対話内容を取締役会、経営会議で議論し、さらなる経営改善へ

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）

各イベント対応担当者	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 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年度上期）

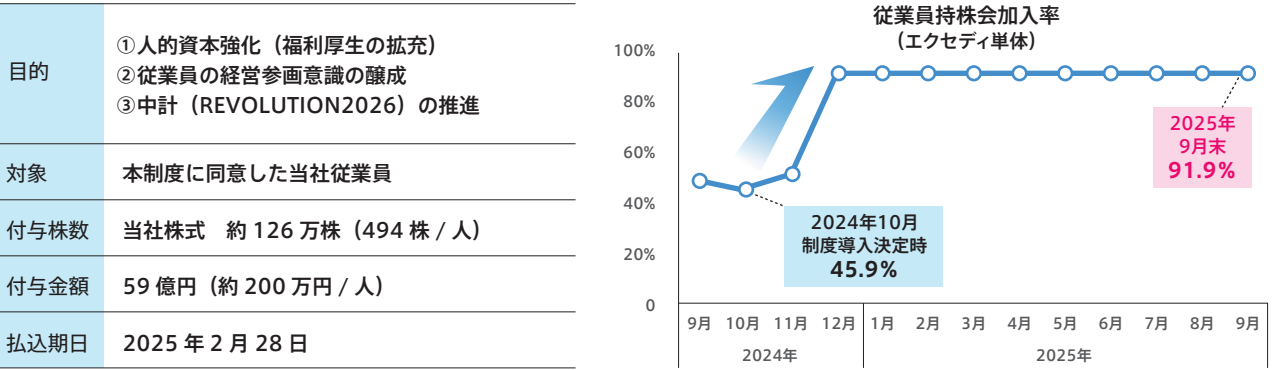


2024年度～2025年度上期 株主との対話及び取り組みまとめ

課題 (2024年3月末時点)	大口株主の要望 (2024年6—9月)	財務戦略の更新 (2024年10月)	取り組み (2025年9月末時点)
PBR 1倍割れの常態化 <PBR:0.7倍> ①株主資本コストを下回るROE <自己資本比率:67.9%> 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	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 不要(成長投資優先):2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}) 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)

※1 2025年Q2末時点、※2 2025年4月7日公表、※3 2025年度予想

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



- ▶ 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

※エクセディ単体 2025年9月末時点

Q9 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。

A9 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。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材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。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。

最後に、当社は株主様、機関投資家様との対話により、価値創造へと繋がる財務・非財務両面での改革を推進しております。是非今後とも対話の機会を頂きまして、経営のPDCAに資する客観的なご指摘を頂けますと幸いです。

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

SR 戦略：2024 年度の株主からの主な意見

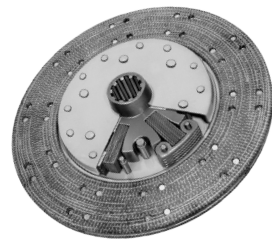
項 目	意 見	対 応
ROE 改善 & 最適な 資本構成	① この 1 年で ROE を大きく改善できたので、2030 年度の ROE 目標（8 %）を前倒しにして欲しい（7 社） ② 2030 年度の ROE 目標を引上げて欲しい（3 社） ・ ROE10 %以上を目指して欲しい（2030 年度以降でも可）	①② 2025 年 10 月、2030 年度 ROE 目標の前倒し & 引上げを開示 (2027 年度) 8 % (2030 年度) 10 %
	OEM 事業の営業利益率を改善させて欲しい（2 社） ～含む売価の適正化折衝	年次値下げが一般的な自動車業界において、「売価の適正化折衝」は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、代表取締役専務執行役員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 % 下限
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 2026 年 3 月期第 2 四半期決算説明会資料 32 ページご参照） 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	事業戦略	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 （8 ～ 9 ページ）
		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 （8 ～ 9 ページ） 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	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	本「統合報告書 2025」にて開示済み（47 ページ）
	ガバナンス	指名・報酬委員会の活動情報を開示して欲しい（2 社）	本「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
	人的資本	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）
	決算情報	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）

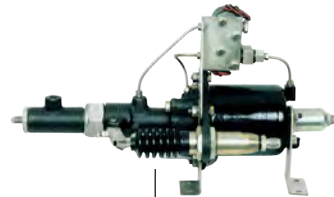
価値創造の歩み

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25ヶ国52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。

1952年
商用車の駆動系ガラ音を吸収する防振型ディスクを開発



1963年
マニュアルクラッチを使用した2ペダル式のセミオートマチックコントロール装置の「カズマチック」を開発



1976年
建設機械・産業車両用パワーシフトトランスミッションの生産開始



1975年
オートマチック車用トルクコンバータの生産開始



1958年
コイルスプリング式クラッチカバーを開発
ディスクとセットで販売開始



1968年
ダイヤフラムスプリング式クラッチカバーを開発



1992年
超偏平トルクコンバータ開発



1991年
粘性減衰機構で防音防振性を高めたフライホイールダンパーを開発



中型商用車用オートマチックトランスミッションを自社開発

1980年
駆動系の防音防振効果の高いサイレントディスクを開発



1998年
高い防音防振性能を誇るクラッチディスク
ワイドアングルダンパーを開発



2005年
ハイブリッド車用ダンパーを開発



1950
↑
設立 1950年

1960
↑
寝屋川市移転 1963年

1970
↑
ダイキンクラッチUSA設立
(初の海外販売拠点) 1977年

1980
↑
ダイキンクラッチインドネシア設立
(初の海外製造拠点) 1985年

1990
↑
社名変更1995年(旧 大金製作所)

2020
↑
サステナビリティ宣言・
長期ビジョンを策定・発表 2021年

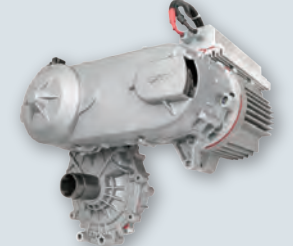
2024年度売上収益
3,096億円

海外

国内

次世代製品・
電動化対応製品

詳細はP.48



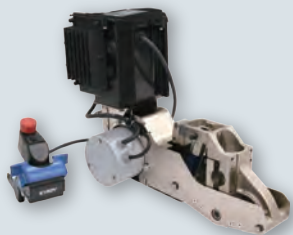
● 2輪/3輪BEV用駆動ユニット



● ドローン



● BEV用ワイドレンジドライブシステム



● 電動アシストユニット



● スマートロボット

創業期

国内外自動車メーカーからの信頼醸成・海外進出

グローバル化による成長

新事業への挑戦

1950

1960

1970

1980

1990

2000

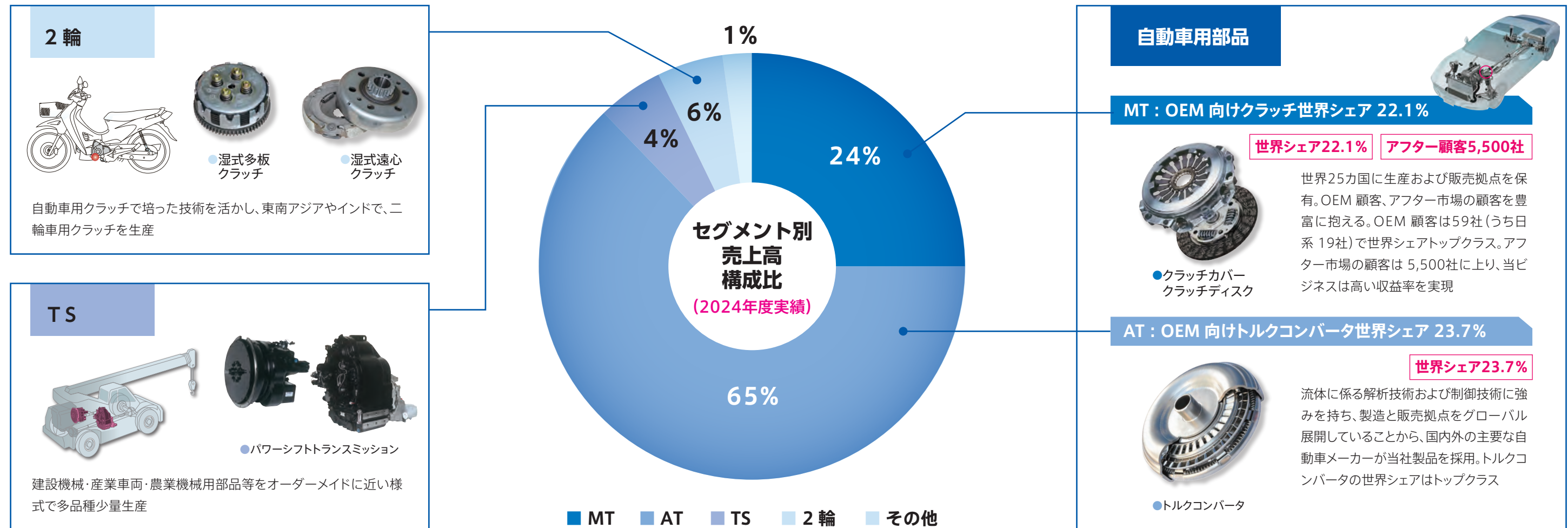
2010

2020

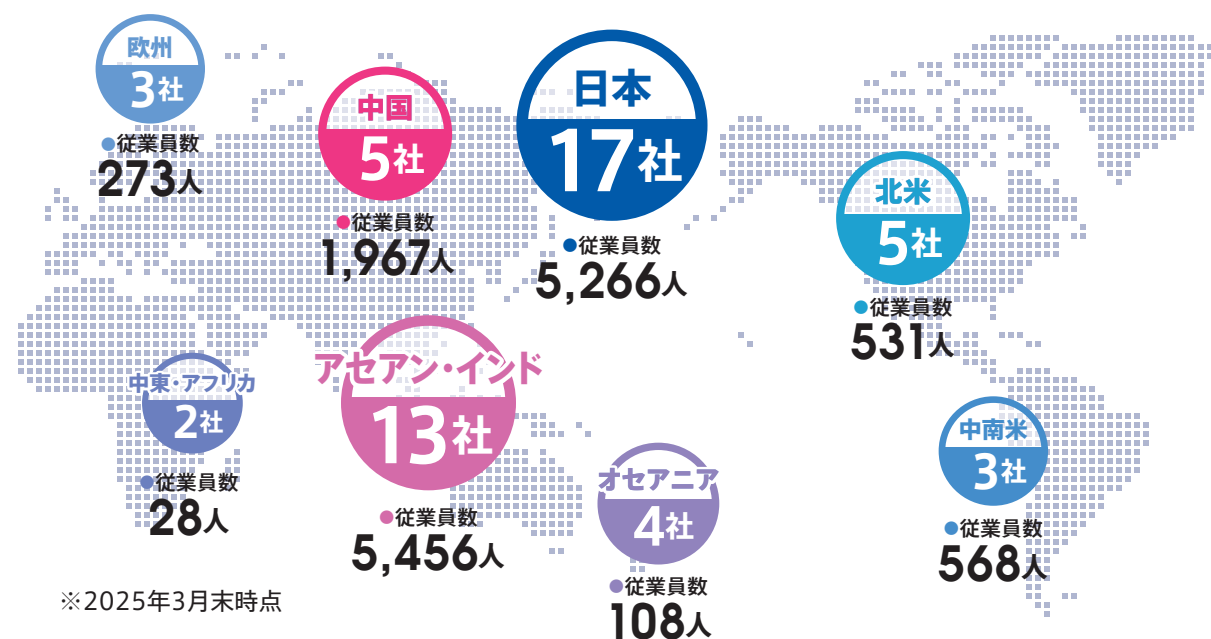
At a Glance

当社は自動車・二輪車・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25ヶ国52社でグローバル展開しています。

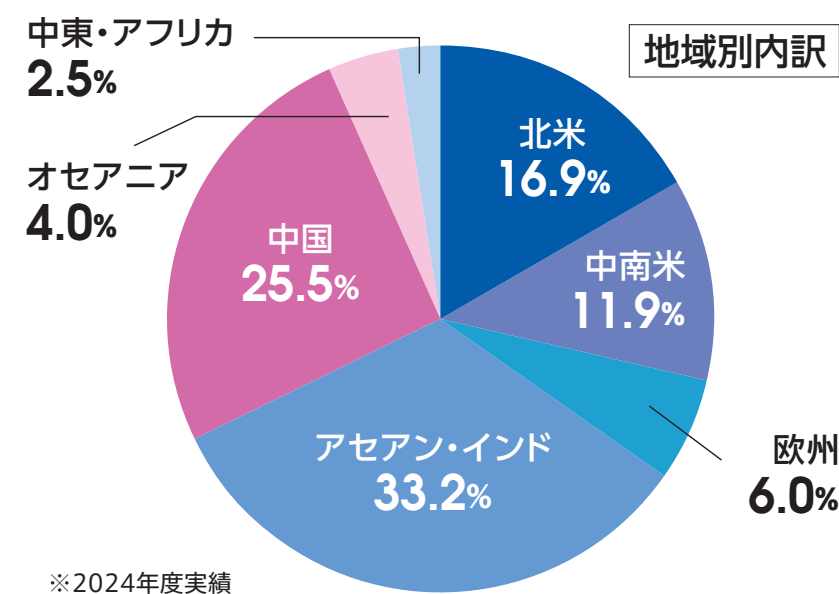
※2025年3月末時点、自動車用部品（MT & AT）が売上高の約9割で、世界トップクラスのシェアを誇り、アフタービジネスの顧客数は約5,500社に上ります。



エクセディグループ52社



エクセディグループ 海外売上高比率 60.1%



主要取引先 ※五十音順

株式会社アイシン	マツダ株式会社
いすゞ自動車株式会社	三菱自動車工業株式会社
ジャトコ株式会社	三菱ふそう
スズキ株式会社	トラック・バス株式会社
株式会社SUBARU	メルセデス・ベンツ
ゼネラルモーターズ	ヤマハ発動機株式会社
ダイハツ工業株式会社	UDトラックス株式会社
トヨタ自動車株式会社	
日産自動車株式会社	
日野自動車株式会社	
現代自動車株式会社	
フォード・モーター	
本田技研工業株式会社	

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カ国に生産拠点をもち、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貫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1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9拠点)を設け、本社同等の開発・評価が可能なり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・量産迄の一貫通貫対応により、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・二輪車・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・二輪車・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・二輪車メーカーと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。2025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11カ国に22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 ● 温室効果ガス排出に対する政府規制 ● 地政学リスクの拡大 ● 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 ● カーシェア等、自動車所有形態の変化 ● 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 ● ダイバーシティの進展 ● AI、ロボット等による労働代替の進展、労働観の変革 ● 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 ● コネクテッド技術の加速 ● 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 ● 再エネ導入に伴う直接費の増加 ● 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 ● ESG取組の欠如に伴うダイベストメント	● 労働力の不足 ● ダイバーシティへの対応不足による離職率の悪化 ● 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 ● 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 ● 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 ② 人権の尊重 ③ 環境順法・コンプライアンス 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 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 ② ダイバーシティ＆インクルージョン ③ ガバナンス ④ コンプライアンス 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 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 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 ② ⑤多様な従業員が安心して働ける制度の拡充 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	既存事業領域における新たな価値創造 & 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。

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)		関連するSDGs				
		考え方・進むべき道						
企業理念 喜びの創造 + 事業環境認識 機会 & リスク	「喜びの創造」に向けた取り組み	- 地球温暖化防止 - 環境順法・コンプライアンス - 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	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 パートナリシップで目標を達成しよう 13 気候変動に具体的な対策を 12 つくもの責任、つかう責任		
		- 動力を効率的に伝達する新たな製品の提供 - 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する	お客様の喜び	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			
		- 働いてよかったと思える会社の実現 - ダイバーシティ&インクルージョンの推進 - 健康 / 労働安全衛生 - 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	私たちの喜び	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	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	9 産業と設備革新の推進につなぐ	
		- コンプライアンス - ガバナンス - 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		成長を促す挑戦や提案を活発にできる環境を整備する	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)	8 働きがいも経済成長も 4 質の高い教育をみんなに 3 すべての人に健康と福祉を 5 ジェンダー平等を実現しよう	
経営基盤の整備					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する」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（77 ページをご覧ください）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。

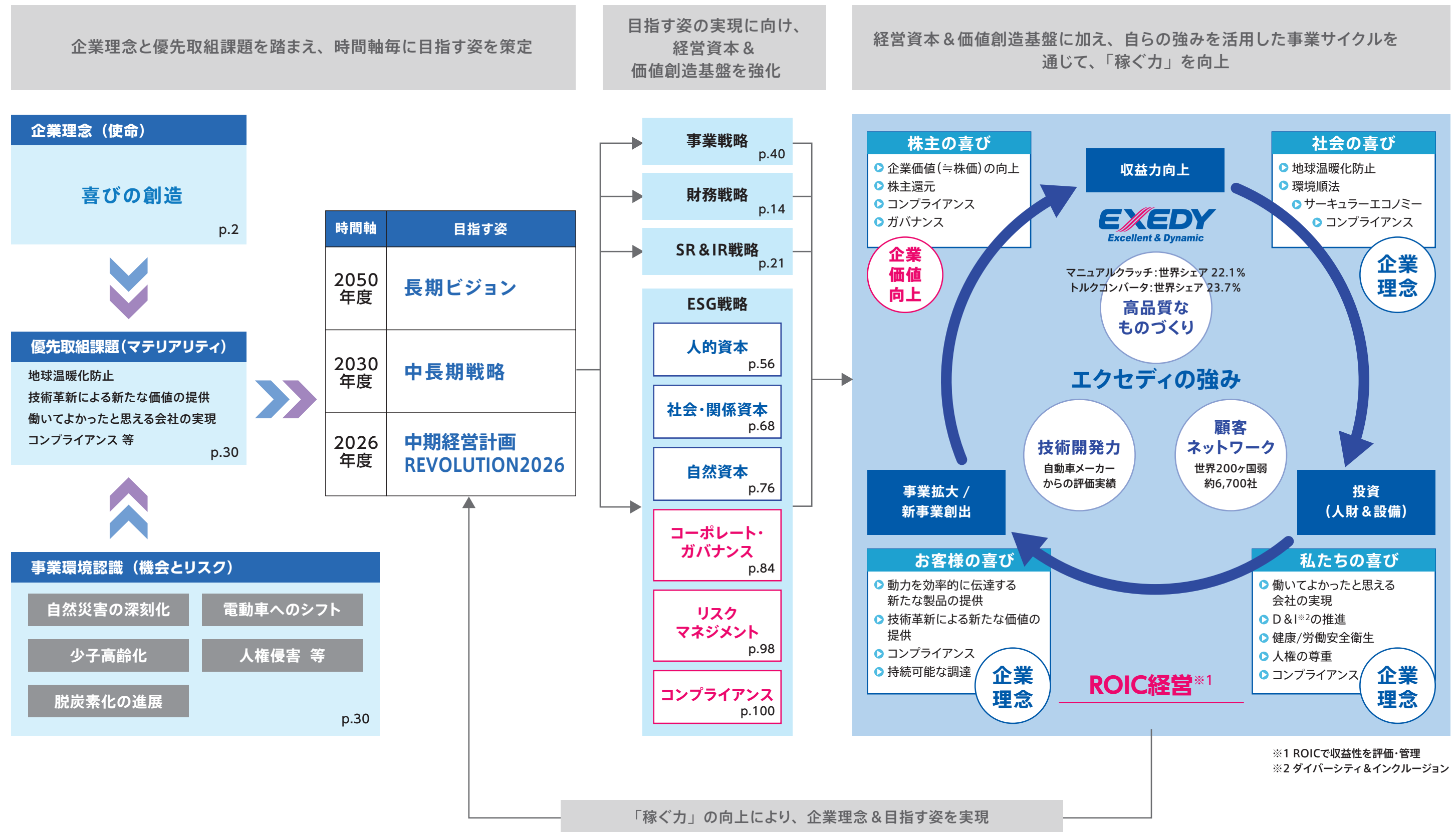
※1：新製品・システム・サービス & 既存製品の新価値創出
※2：2050年度の女性管理職比率の目標値は、その時点での女性社員比率とする（2019年度では13.9%）

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	対象	長期目標			中期目標			取り組み状況
				基点	2030年度	2050年度	2024年度 目標	2024年度 実績	2026年度 目標	
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(BEV・HEV向け製品含)	連結	0.2% (2019年度)	21%	83%	5.7%	5.6%	9.9%	2024 年度はマイルド HEV 向け商品が伸びるも、僅かに未達。2025 年度以降は電動化商品（インド電動 3 輪車向け CVT、ドローン等）で伸ばしていく計画
		NET GHG排出量削減率<スコープ> 1+2 GHG排出量 / 第三者保証		2019年度	▲46% 第三者保証取得	▲100% 第三者保証取得	▲26.5%	▲32.3%	▲39.0% 第三者保証取得準備(スコープ3)	省エネ活動（▲1%/ 年） & 再エネ導入により、順調に進捗中≫ P.76
	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	環境事故件数		2019年度	0		0	1	0	2024 年 4 月、ダイナックス苫小牧工場にて化学物質漏洩事故あり。再発防止に向け関係会社へ実地指導を実施（国内 6 社、海外 3 社）
お客様に新たな価値を創造し提供する	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	連結	29% (2019年度)	70%	90%	57%	51%	65%	2024 年度は既存事業から新事業への人員シフトが進まず、目標未達。対策として、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.57
	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		0% (2022年度)	30%	94%	0.3%	0.2%	4.2%	
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(総合満足度) ※2025年度よりエンゲージメント点数に修正	単体	34.9% (2019年度)	※従業員エンゲージメント 3.65		52.0%	49.9%	※従業員エンゲージメント 3.29	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.59 ～ 61
		人財育成 (研修時間/人/年)		5.4時間 (2020年度)	48時間		24.3時間	38.9時間	32.3時間	事業戦略の推進上、必要となる電動化人材 & 新事業人材 & DX 人材の育成プログラムの拡充により、順調に進捗中 ≧ P.62
	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)	4.9%	4.0%	5.2%	2024 年度は未達。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.63
		総労働時間	連結	2,021時間 (2019年度)	1,900時間 以下		1,966時間 以下	1,940時間	1,944時間 以下	全社有給休暇取得推進日の設定、取得率の低いマネージャー層への声掛けにより、順調に進捗中 ≧ P.63
		有給休暇取得率 < >内は全取得人数割合		77.7%<20%> (2019年度)	100% <100%>		87.8% <56%>	93.8% <44.1%>	91.9% <71%>	
		重大災害件数		-	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.64
		人権研修受講率	連結	-	100%		100%	100%	100%	順調に進捗中 ≧ P.74
		重大法令違反件数		-	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.98 ～ 101
	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	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	5名<42%>	1/3以上	2025 年 6 月開催の株主総会にて 7 名の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。（うち 2 名が女性の取締役） ≧ P.96 ～ 97
		女性・外国人取締役		-	2 名	3 名	2 名	2 名	2 名	
		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)	78回/年 (3シリーズ)	2シリーズ/年	順調に進捗中 2025 年度には運営方式の改善を行い有効性を向上 ≧ P.69

価値創造プロセス

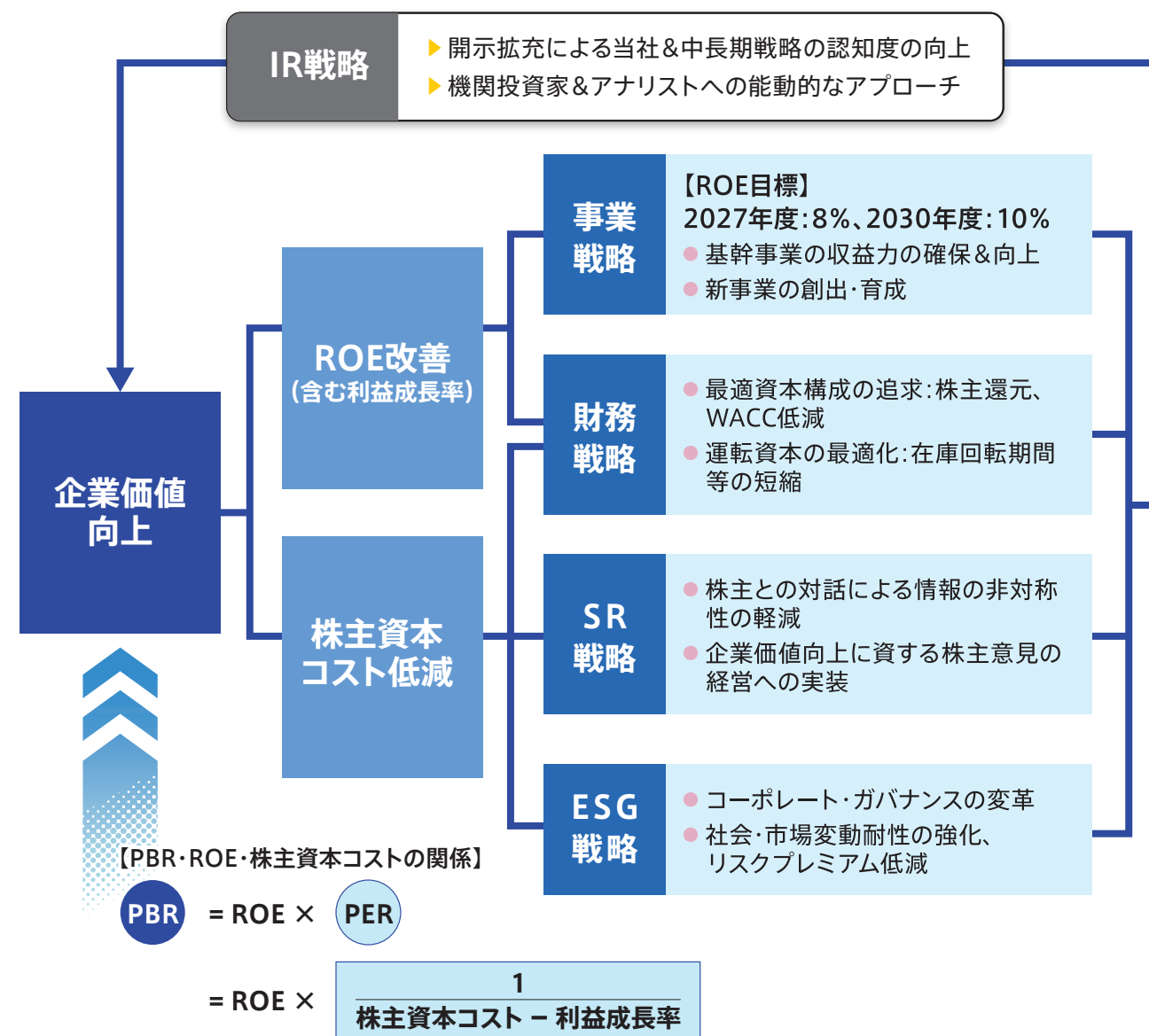
当社グループは事業環境認識から導き出した優先取組課題(マテリアリティ)及び企業理念を踏まえ、時間軸毎に目指す姿を策定しています。

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.40 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 / 出資先企業代表者コメント 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IR」

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.21 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.56 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（人的資本経営の基盤強化 / 働きがい（エンゲージメント）の追求 / 新たな価値を創造する人財の育成 / 健康経営&ダイバーシティ / 安全衛生活動 等

P.68 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 等

P.76 自然資本の強化戦略

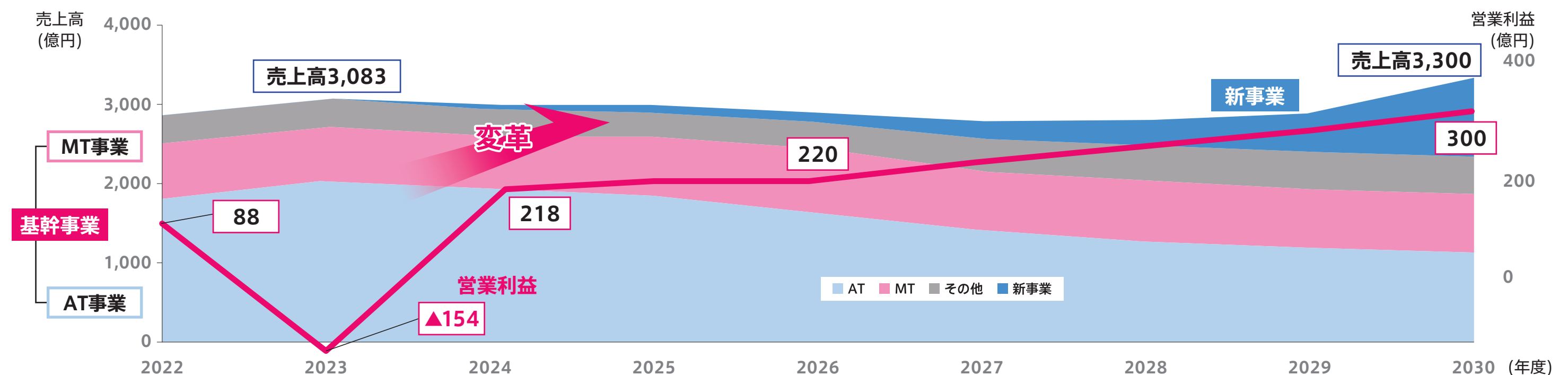
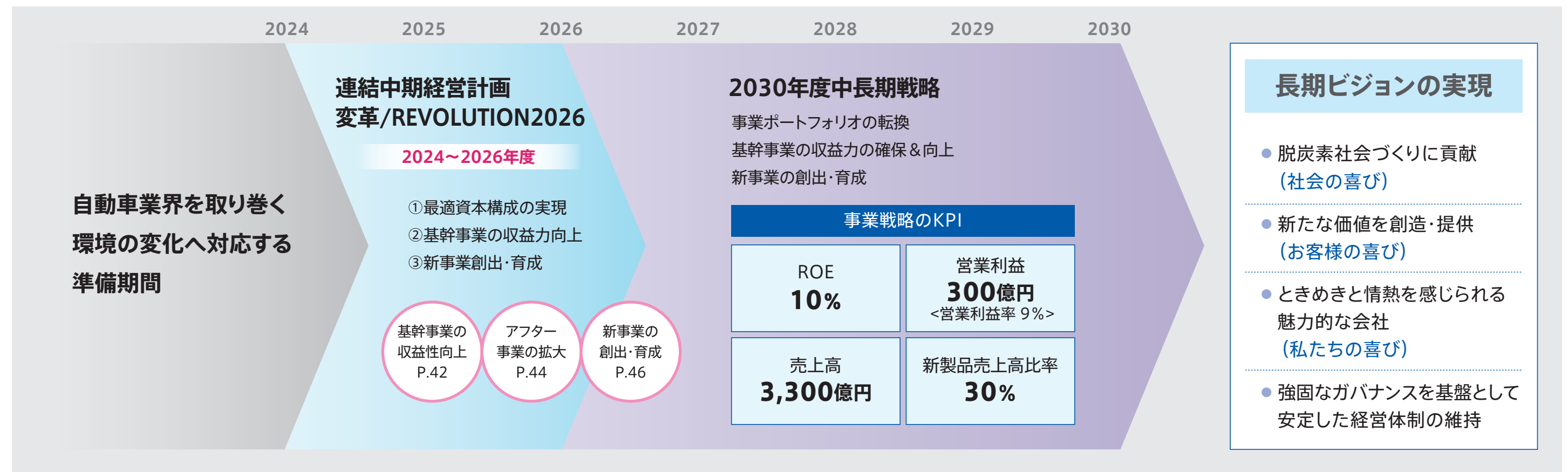
環境課題への取り組み / 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) 等

P.84 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 / 監査役・監査役会 / 役員報酬 / リスクマネジメント / コンプライアンス 等

事業戦略 ロードマップ

自動車業界を取り巻く環境は、ここ数年で激変しています。電動車シフトが進む中、当社グループとしては中長期的に内燃機関車向け現行ビジネスの縮小リスクがあると認識しています。その一方、電動化ビジネス拡大の機会があるとも捉えています。当社は、企業理念である「喜びの創造」と、前述の事業環境認識を踏まえ、2050年度までに実現を目指す姿として4つの長期ビジョンを策定しました。その実現に向けて、2030年度をターゲットに中長期戦略を立案し、基幹事業偏重の事業ポートフォリオから、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・育成による事業ポートフォリオへの転換を目指します。そのためにまず着手すべきこの3年間でやるべきこととして、2026年度迄の新中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」を策定しました。これは、従来通りの自動車業界基準の時間軸、取り組み方法、ビジネスモデルでは生き残っていくことが難しいのではないかという危機感の下、迅速、かつ根本的に変革していくとの強い姿勢を表すものです。



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、収益性向上とサプライチェーンの確保に努めます。

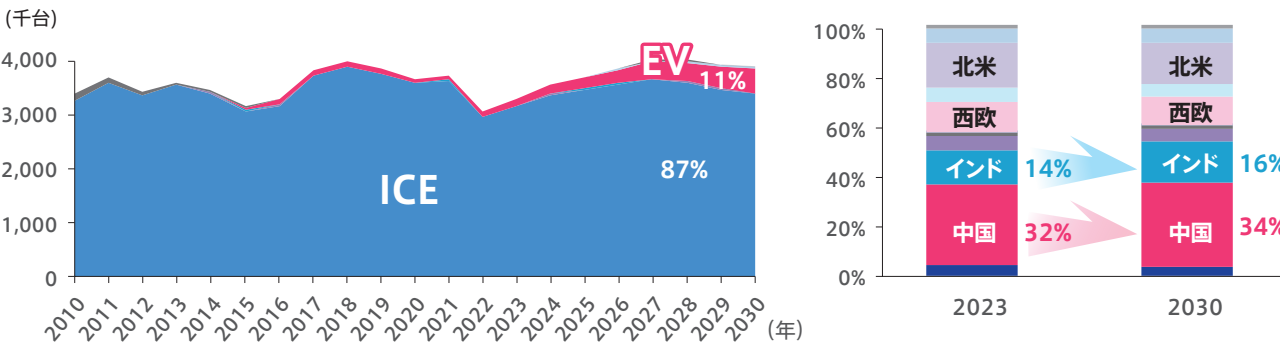
自動車業界における電動化の動きは減速しているとの見方もありますが、当社グループでは長期目線で見るとATの需要回復は想定しづらいと判断し、日本と中国のトルクコンバータ用の事業資産の減損や、赤字が常態化していたエクセディアアメリカの清算等、グローバルベースでの最適な生産体制構築に鋭意取り組んでいます。

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実現に向けた活動を強化し、サプライチェーンの確保に努め、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事業の収益性の向上を目指します。

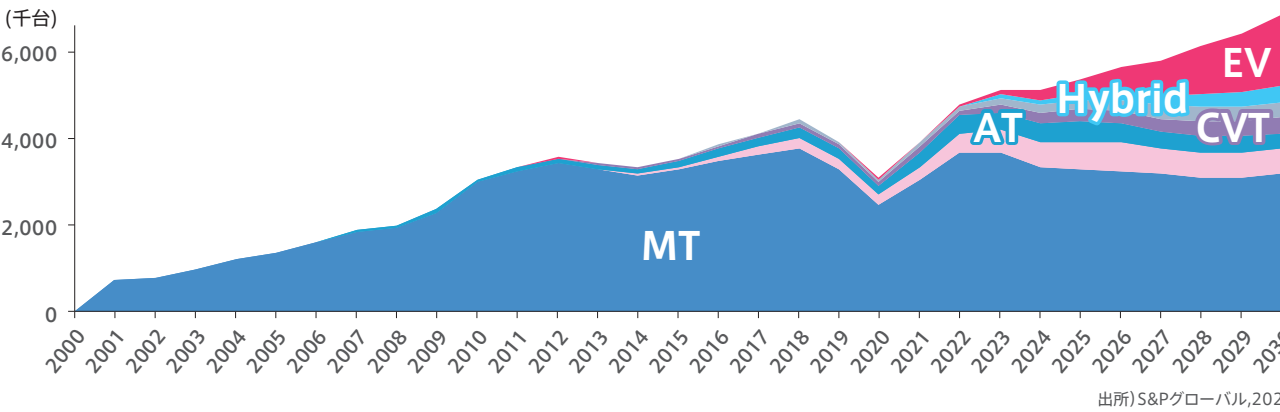


常務執行役員 調達本部長
山川 順次

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



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

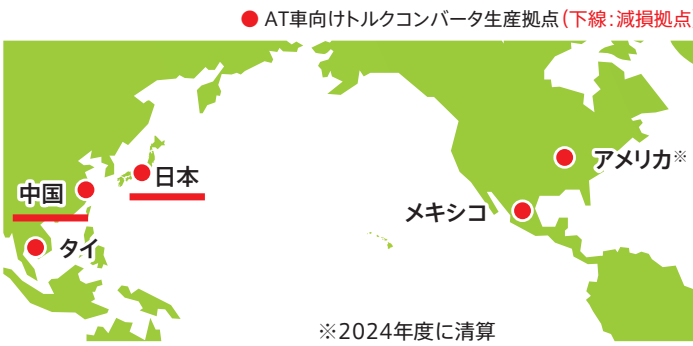
戦略：AT(OEM)

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

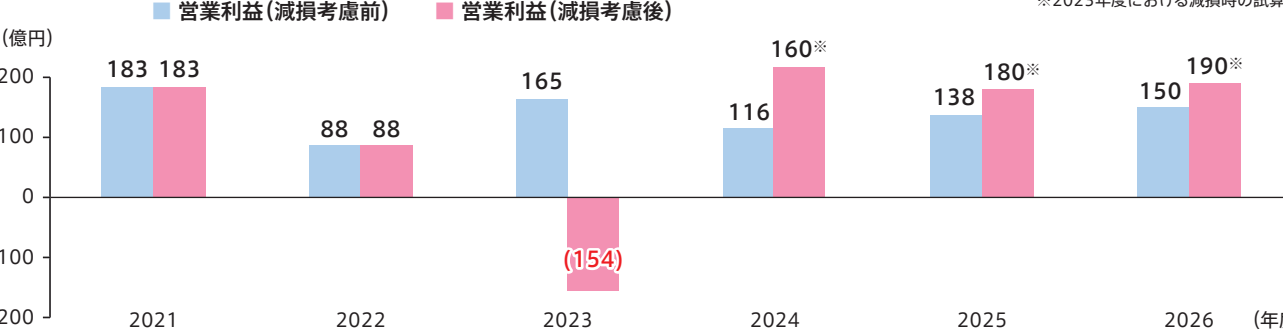
(2023年度実施済の施策) AT事業のトルクコンバータ事業用資産に係る減損

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て集約し、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及び適正価格の実現に向けた活動の強化
- グローバルベースでの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)
- 北米の摩擦材製造拠点「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、生産性向上による労務費削減
- インド、インドネシアにおける二輪需要の取り込み
インド：地場メーカーからの受注増加
インドネシア：日系メーカーの新規モデル案件の獲得

アフター事業の拡大

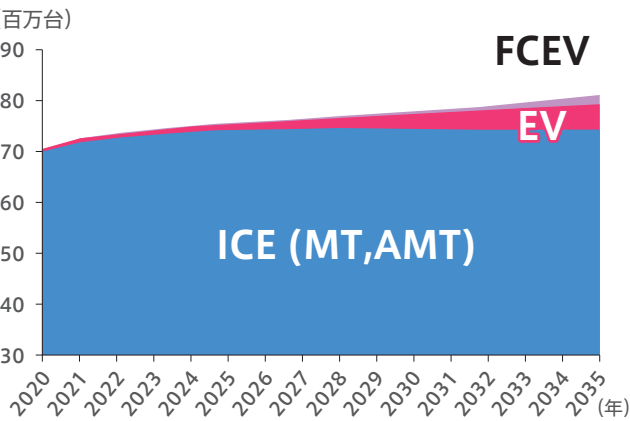
当社グループの成長戦略における収益確保の中心事業としてアフター事業の更なる成長を実現させます。

商用車の補修部品の定期交換需要が今後も見込めること、そして当社には過去から培ってきたブランド力やグローバル販売網の強みがあることから、アフター事業は当社の収益の源泉であり、全社の成長戦略を推進する上で重要な役割を担っていると考えております。既に実績のあるMTでは既存商品の品揃えを拡充し、更なる売上拡大を目指します。ATについてはダイナックスグループが製造する摩擦材関連商品の品揃えの拡充やオセアニア地域で展開しているトランスミッション関連のビジネスモデルを横展開すべく、準備しています。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。

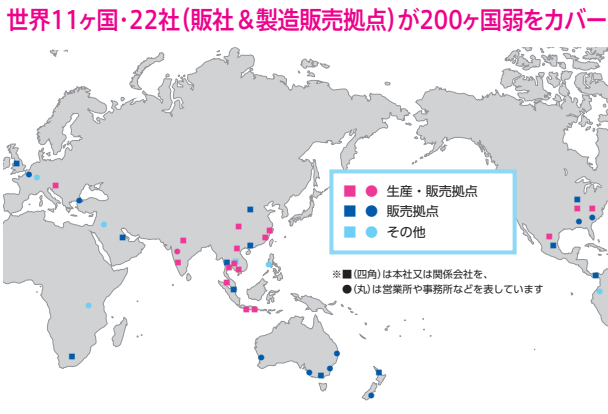


執行役員
プロジェクトCリーダー
青木 辰之

事業環境：世界 6t超車両保有台数



当社／海外ネットワーク



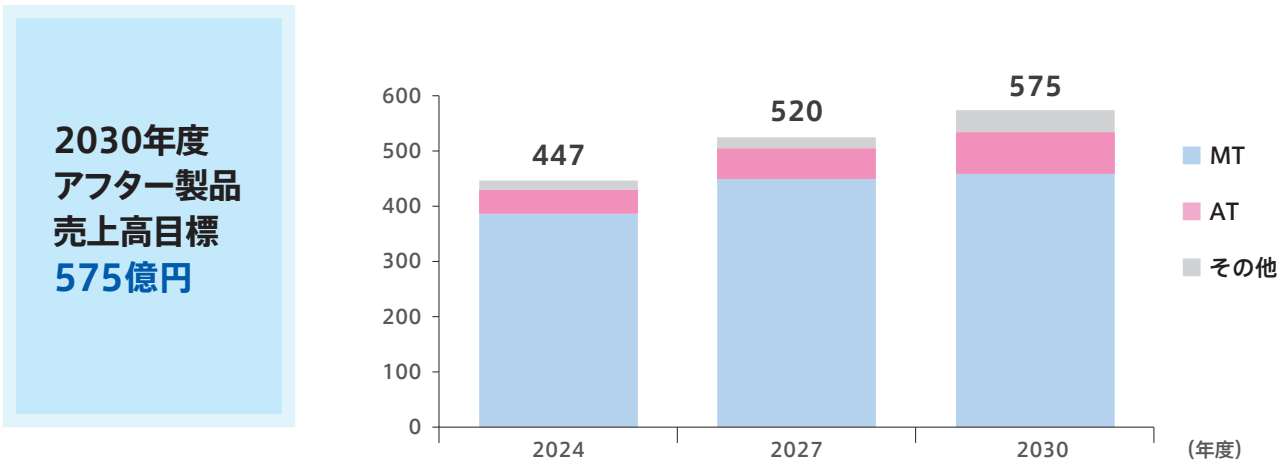
アフター事業の特性と当社の強み

- 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

2030年度目標



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
	クラッチカバー及び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)

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」という強みを武器に、世界のアフター市場を開拓してきました。現地のマーケットを知り尽くした有力企業との協業等によってノウハウを得ながら販路を広げ、各種展示会への出展等、認知度向上や販売促進のための活動へも注力してきました。特にオセアニア地域では地域密着型の販売促進策としてガレージのメカニックを対象とした製品説明会兼コミュニケーションイベント「テックナイト」や、大口顧客の利便性向上のために品揃えを充実し「1ストップBUY」を実現させる等、独自の取り組みを行ってきました。徹底的な顧客志向でEXEDYブランドへの安心感を醸成してきた結果、高い収益性を維持することができ、一部地域では商流を簡略化した「2ステップビジネス」も実現できています。過去50年以上の歴史で当社が培ってきたアフター事業の「ブランド力」、「販路」、「人財 (各拠点)」という優位性を最大限活用し、上記の新たな取り組みを加速させます。



SEMA Show, Las Vegas
U.S.A



Automechanika
Shanghai, China



Automechanika
HCM, Vietnam



Automechanika
Dubai, U.A.E.

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。

コロナ禍以降、当社は自らの強み(コア技術等) & オープンイノベーションを掛け合わせ、5つの電動化製品を創出し、育成しております。現状、2030年度の新製品売上高目標1,000億円まで、あと一息というところまできております。

本年4月、新事業創出・育成における課題解決を図るべく、関連組織を変革しました。M&A戦略部はM&A専任部署として新規案件を探索するとともに、既投資先へのPMI業務も遂行します。新事業開発支援部は各プロジェクトの進捗管理を行いつつ、品質保証支援業務も行います。インキュベーション推進部はAI×IoT領域における事業探索を行っていきます。この組織変革により、5つの電動化製品の育成及びさらなる新事業の創出を加速し、“Drive our future. (創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来)”させていきますので、当社の新事業戦略にご期待ください。



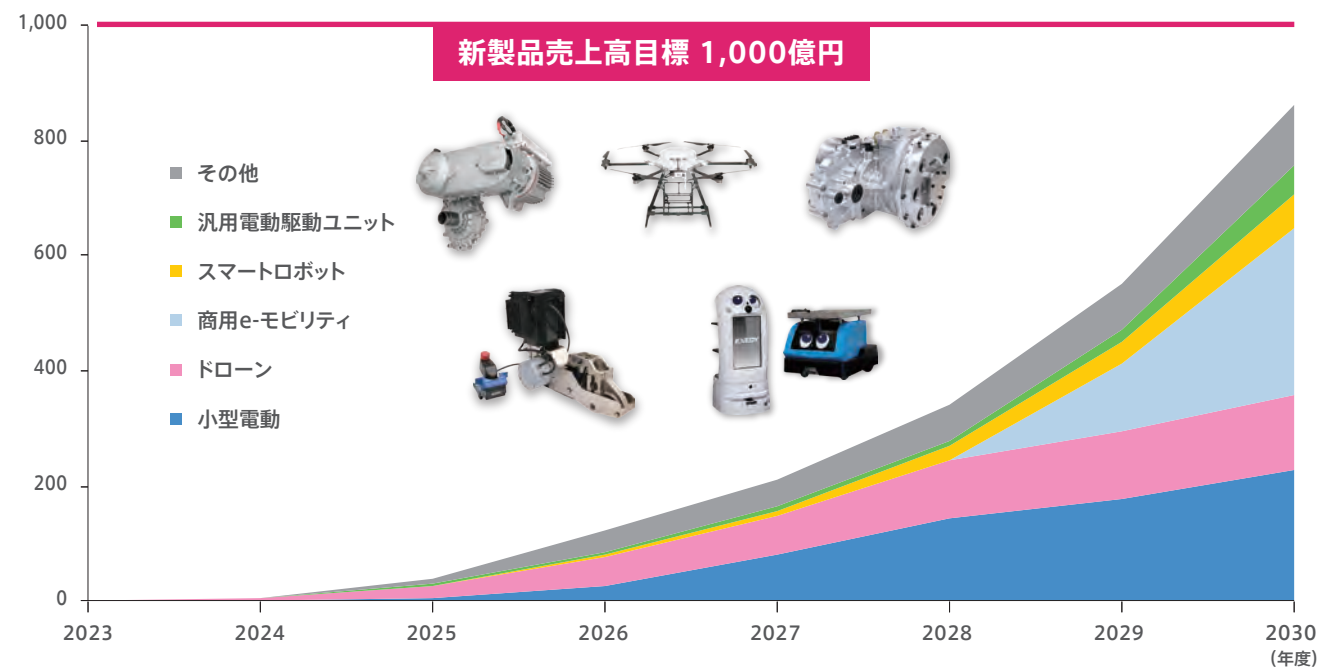
取締役 常務執行役員
戦略事業本部長
廣瀬 譲

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

プロジェクト推進中の電動化製品の売上高計画



2030年度 新製品売上高目標1,000億円の実現に向け、進行中の案件を含め、さらなる新事業を創出・育成中

進行中の
新事業

小型電動

商用
e-モビリティ

スマート
ロボット

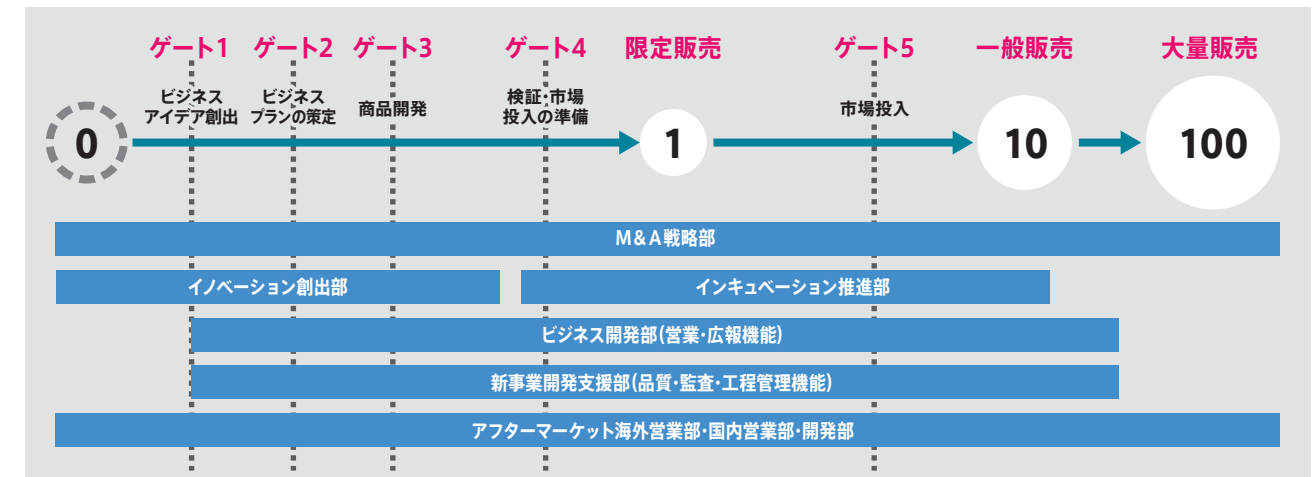
汎用電動
駆動ユニット

ドローン

※各事業の詳細はP.50以降にて説明

新事業の創出・育成のスピードアップを目指し、戦略事業本部を新設

当社は、「ステージゲート法」にて新事業の創出・育成を推進していますが、そのスピードをさらに加速させるため、2025年4月1日付にて新事業関連を担う部署を統合&新設し「戦略事業本部」を発足しました。事業開発フェーズにおける各部の役割は以下の通りです。



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
- ▶ 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材の育成

インキュベーション推進部 **新設**

- ▶ 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 **新設**

- ▶ 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
- ▶ 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 **新設**

- ▶ 新事業製品の品質保証の指導 & 支援、サプライヤーの監査
- ▶ 各プロジェクトの日程進捗の管理(製品企画～量産)

アフターマーケット
海外営業部・国内営業部・開発部

- ▶ 現行アフターマーケットビジネスにおける品揃えの拡充
- ▶ 新たなアフター商材による事業の企画 & 立案

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、①ビジネスアイデア創出→②初期調査→③ビジネスプランの策定→④商品開発→⑤検証・市場投入の準備→⑥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の決裁者を起案部門の本部長、ゲート2以降の決裁者を代表取締役社長とし、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、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なっています。

課題 & 対策

1. PMI業務の強化: 既存投資先の経営状況の管理・監督が不十分であった為、今般、M&A戦略部を新設。投資先の会社の困り事解決支援を含め、対応していく予定。
2. ステージゲート法の見直し: 迅速な新事業創出の実現を目指し、現在、見直し中。

進行中の新事業

	小型電動	商用 e-モビリティ	スマートロボット	汎用電動駆動ユニット	ドローン
製品					
2030 年度 売上高計画	242億円	289億円	60億円	50億円	129億円
ターゲット市場	国策により電動化が進むインド2輪&3輪市場	政府電動化目標に対し現行技術では駆動力&航続距離不足の日本の商用車市場	人手不足で自動化・省人化ニーズが高まる運搬・屋内配送・接客市場	労働環境の改善が進み、安全 & 快適な運搬ニーズが高まるメーカーの工場、物流業者の倉庫	世界中で成長し、日本製品へのニーズが高まる産業用ドローン市場(点検・農業・物流・防災等)
活用する 当社の強み	摩擦特性の制御技術や材料技術を活用し、回転動力の断接機能、トルクの増幅機能を提供	トルクの増幅技術により、モータサイズ不変で大型電動車の発進時の駆動性能&車速を改善	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	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	電磁・流体・振動に係る解析・設計・信頼性評価技術、品質保証体系を活用
販売手法	インドの電動化市場は新興企業の進出が盛ん。そのような企業は歴史が浅く駆動系開発技術を持たないため、当社が開発を請け負い、受注を獲得	自己発電により長距離走行可能で、給電時間も短いSHEV※1と発進性と加速力、登坂性能を高めるWREV※2を商用車メーカー、運送事業者等へ提供予定	物流・飲食業界等の「労働力不足」をテーマとした各種展示会に出展し、顧客接点を確保し、営業部隊が件数目標をもって現物を伴って顧客訪問をし、受注を獲得	物流業界の「労働力不足」をテーマとした各種展示会に出展し、顧客接点を確保し、営業部隊が件数目標をもって現物を伴って顧客訪問をし、受注を獲得	ドローン事業者への出資を積極的に進め、機体とコントローラを納品予定。日本国内では経産省の物流利用へのプロジェクトに参画
オープン イノベーション	インドを拠点に電動モビリティの開発・製造・販売を手掛けるOMEGA SEIKI社(以下、OSM社)及びBEVモータメーカー2社に出資 	商用車向けの電動駆動システムの開発を手掛ける PRE-EV モビリティ社(日本)を子会社化。 産業/xEV用モータ等高出力のモータ開発に強みを持つ川俣精機社へ出資 	ロボット業界におけるブラックボックスを解体し、オープンプラットフォームとして公開。 オープンイノベーションの基盤となる“共創型レイヤー”を提供	今後、高付加価値化を図る観点で現有コンポーネントに追加の技術要素を導入する際にパートナーを開拓する予定 	UAV(無人航空機)メーカー・販売・サービス企業に出資、及び子会社化。エクセディのドローンビジネスと連携し、共に事業の成長を加速 
進捗状況	2025年9月、インド商用3輪BEV市場でシェア2位のOSM社(当社出資先)向け3輪BEV用CVT駆動ユニットを量産開始	WREV・SHEV共に原理試作車両が完成。紐付き開発に向け、お客様の評価取得と製品提案を目的として駆動性能・機能を体感できる試乗会を2025年9月より実施中	2024年度から限定販売を開始、株式会社LIXIL物流様等に納入。 各種展示会への出展、教育機関等との実証実験等に取り組み、2025年度に量産開始予定。プラットフォーム事業も2025年度開始に向け、準備中	アシストパレットトラックは2024年5月から限定販売を開始、2026年1月から量産予定。アシスタガーは2025年度から限定販売予定	2025年4月に扶和ドローン社を孫会社化し、ドローン測量サービスに参入。 当社米国現法がbaibars社製農業用ドローンをベースに北米向け機を開発し、2026年から量産開始予定
製品動画	3輪BEV用CVTユニット 	商用SHEVシステム 	Neibo パワフルロボット 	電動アシスタガー 	消防救助大会で放水デモ 

※1 SHEV (Series Hybrid Electric Vehicle) : エンジン発電専用の装置とし、同エンジンにて発電した電力を用いて走行するシステム
※2 WREV (Wide Range drive system for EV) : モータと EV 用トルクコンバータを組合せたユニットシステム

新事業①

小型電動

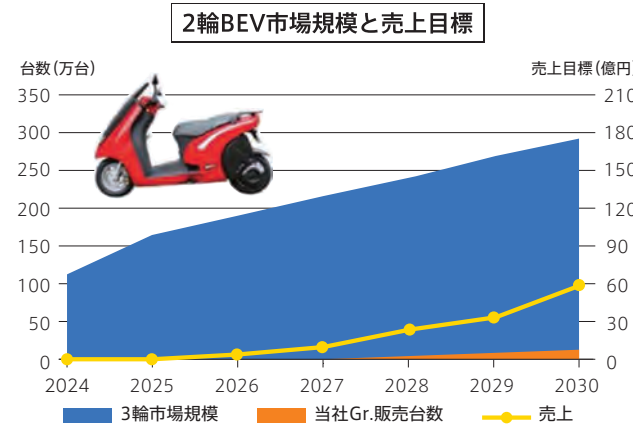
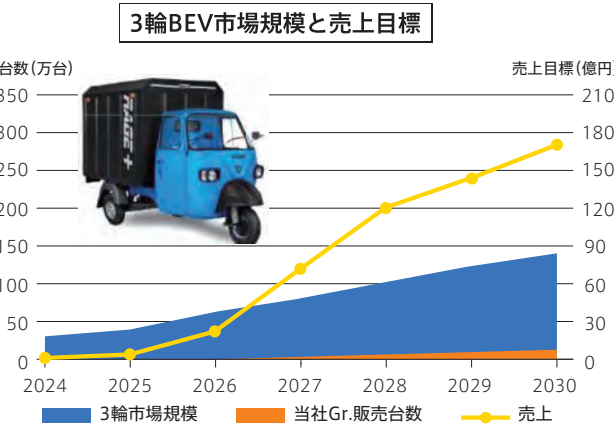
売上高計画	2026年度 29.1億円 / 2030年度 242億円
製品	CVT付き駆動ユニット、クラッチ内蔵変速機付き駆動ユニット
想定顧客	2輪/3輪BEVメーカー(高出力モデル)
国/地域	インド(将来的にはASEANも想定)
市場特性	国策でインドにおけるBEV化が進行中(2輪&3輪:2030年度80%)



インド電動駆動事業の
着実な展開を実現します

小型電動プロジェクト
プロジェクトディレクター
二川 慎司

インド市場における電動二輪・三輪車向けに、高効率かつ差別化技術を備えた電動駆動ユニットの事業化を進めています。まず現地製「Make in India」に沿った内製化を推進し、独自のCVT・2段変速機構を組み込むことで高付加価値を実現。現在は主要OEM向けの量産化フェーズに入り、生産設備の導入やサプライチェーンの構築も完了しました。市場投入に向けた体制を着実に整備し安定した基盤を確立できたという手ごたえを感じています。今後は市場拡大に応じて事業規模を段階的に拡大し、持続的な成長を目指します。



製品の優位性(当社技術 & 協業先の強みの活用)

製品の優位性	CVT等の変速機能※により、発進時の駆動トルクの改善・円滑な変速により、走破性&乗り心地UP ※当地2輪/3輪BEVの大半が変速機能無し
当社技術の活用	摩擦特性の制御技術や材料技術を活用し、回転動力の断接機能、トルクの増幅機能を提供

協業先企業



車両メーカー **インド**

- ▶ インド商用3輪BEVカテゴリシェア2位
- ▶ ディーラー網200ヶ所以上
- ▶ 当社製品の納入先



モーターメーカー **日本**

- ▶ 高効率小型化モータに強み
- ▶ 2輪BEV用モータを当社に供給



モーターメーカー **インド**

- ▶ IoT、車両適合に強み
- ▶ 3輪BEV用モータを当社に供給

狙う市場

国策で電動化が進むインド2輪 & 3輪市場

戦略

インドの車両 & モーターメーカーとの協業の下、当社の強み(変速付きユニット)を活用した高出力モデルを開発・拡販(まずは3輪市場)

進捗

2025年9月、インド商用3輪BEV市場でシェア2位のOSM社(当社出資先)向け3輪BEV用CVT駆動ユニットを量産開始

新事業②

商用e-モビリティ

売上高計画	2030年度 289億円 ※2029年度量産開始予定
製品	BEV用ワイドレンジドライブシステム(WREV)、商用シリーズハイブリッドシステム(SHEV)
想定顧客	OEM、架装メーカー
国/地域	重量物積載トラック(日本・北米・中国)、商用ダンプ(日本)、産建機(日本)、GVW3t超えのバス、トラック(日本)
市場特性	2030年度政府目標(小型商用車/新車販売中、電動車20-30%)比、現行技術は駆動力・航続距離が不足し、需要大



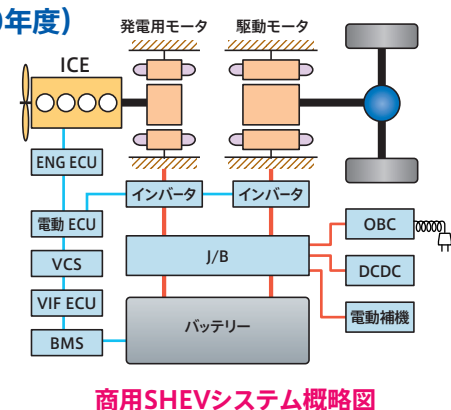
ニーズの高い商用車の電動化へ、
強みを活かし貢献します

商用e-モビリティプロジェクト
プロジェクトディレクター
脇 克明

世界的なカーボンニュートラル実現に向けて、運輸部門では脱炭素化が急務となっており、商用車の電動化が期待されています。一方で、実用的な性能、機能の確保に向けては、まだまだ多くの課題があります。そこで当社は、我々の強みである流体技術をモータに組み合わせ駆動性能を向上させる、またはSHEVシステムに独自の制御技術を加えて車両の機能性を確保する等、この課題を解決できる機能を持った製品をご提案し、電動車普及に貢献していきます。現在、製品搭載の試作車両が完成し、お客様に試乗していただき、評価いただいています。

商用e-モビリティ市場規模(2030年度)

(千台)	市場規模	当社目標	シェア
重量物積載トラック	35	3.5	10%
商用ダンプ	22	1.7	8%
産建機	10	0.4	4%
バス、トラック(GVW3t超)	55	1.2	2%
合計	122	6.8	



WREV+SHEVシステム搭載の試作車両が完成

製品の優位性(当社技術 & 協業先の強みの活用)

製品の優位性	
WREV	モータサイズ不変で中型電動トラックの発進時の駆動力を改善、滑らかな加速を実現
SHEV	エンジンで発電した電力をバッテリーに蓄え、その電力でモータを駆動して走行するため、BEVよりも少ないバッテリー搭載量で航続距離を確保。インフラ整備負担も軽減

協業先企業



電動機メーカー **日本**

産業/xEV用モータ等高出力のモータ開発に強み



商用車向け電動 **日本**

駆動システム開発・製造
電動駆動の制御システムに強み

狙う市場

2030年度/政府電動化目標に対し現行技術では駆動力・航続距離不足の日本の商用車市場

戦略

東芝Gr.モーターメーカー & 商用車向け電動駆動システム開発業者との協業の下、システムサプライヤーを目指し商用e-モビリティシステムを開発

進捗

WREV・SHEV共に原理試作車両が完成。紐付き開発に向け、お客様の評価取得と製品提案を目的として駆動性能・機能を体感できる試乗会を2025年9月より実施中

新事業③

スマート
ロボット

売上高計画	2026年度 5.4億円 / 2030年度 60億円
製品	パワフルロボット、マルチロボット等
対象業務	運搬・配膳・屋内配送・防犯・接客等
国/地域	日本、米国
市場特性	全産業において慢性的な人手不足状態が継続。 サービスロボットの市場予測(2030年度)は2千億円※



人に寄り添い社会を支える、安心
安全な国産ロボットをお届けします

スマートロボットプロジェクト
プロジェクトディレクター
三浦 良太

労働人口減少の中、ロボットは社会を支える重要な存在になると考え、プロジェクトをスタートさせました。ロボット開発は全てにおいて初めてでしたが、基礎から学び2022年4月から2年半で完成に至りました。「Neibo」と名付けたこのスマートロボットは、特定機能に限定せず、お客様自身でカスタマイズできる柔軟性が特長で、多様な課題や想いに応えることができます。販売開始から1年、多くのお客様に導入いただき、クラウド型システムも高く評価されています。今後も進化を続け、社会の発展に貢献してまいります。

スマートロボット市場規模(2030年度)

(億円)	市場規模	当社目標	シェア	狙う国
スマートロボット※	1,270	30	2%	日本
オープンプラットフォーム※	400	15	4%	日本
海外展開※	2,160	15	1%	米国
合計	3,830	60		

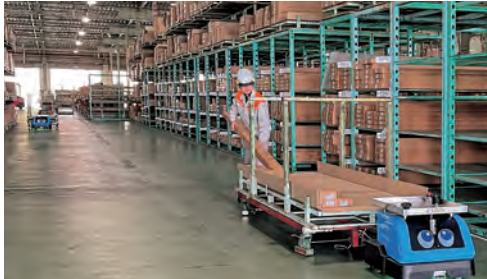
※当社試算



マルチロボット 使用イメージ

製品の優位性(当社技術 & 協業先の強みの活用)

製品の優位性	カスタマイズ性の高いプラットフォーム 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 ■マルチロボット 異なるソフトウェア間で機能共有でき、1台で何役も可能 ■パワフルロボット 牽引重量600kg、追従 & 自律走行が可能
当社技術の活用	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



株式会社LIXIL物流岡山物流センター様で
パワフルロボットを活用

狙う市場
全産業における人手不足の中、まずはメーカーの物流センターがターゲット

戦略
牽引力、追従 & 自律走行性、カスタマイズ性を備えたパワフルロボット & マルチロボットに加え、ノーコードで動作指示可能なクラウドベースのプラットフォームの提供により、ロボットエコシステムの構築を企図

進捗
2024年度から限定販売を開始、株式会社LIXIL物流様等にて活用中 各種展示会への出展、教育機関等との実証実験等に取り組み、2025年度に量産開始予定。プラットフォーム事業も2025年度開始に向け、準備中

新事業④

汎用電動駆動
ユニット

売上高計画	2026年度 4億円 / 2030年度 50億円
製品	アシストパレットトラック、アシスタガー等
対象業務	製造業者/工場、物流業者/倉庫、鉄道業者/整備工場等の運搬作業
国/地域	日本 → グローバル
市場特性	労働人口減少・労働環境改善が進み、「誰もが安全に楽にモノを運べる」コトニーズ拡大。 マニュアル式や自走式は有るも、 アシスト機能は珍しく、需要が伸びていく見込み



誰もが安心して安全にものを運べる
価値を届けていきます

汎用電動駆動ユニットプロジェクト
プロジェクトディレクター
北村 太一

ものを電動で動かす為のコンポーネントとそれらを活かす当社独自のアシスト制御によって、まずは製造・物流の現場における運搬作業の改善、それに付随する人手不足等の課題解決へ貢献する事を目指しています。(第1弾の電動アシストパレットトラック、第2弾の電動アシスタガー) また、今後は前記の電動アシスト製品の技術を他分野も視野に入れて横展開していく事や既存するコンポーネントに各種センサや通信機能等の技術要素を組み合わせる事で高付加価値化を図る縦展開の両軸でお客様や社会への価値提供を進めていきます。

汎用電動駆動ユニット市場規模(2030年度)

(億円)	市場規模	当社目標	シェア	狙う国
アシストパレットトラック	7,770	21.0	0.3%	日本→ グローバル
アシスタガー	7,770	19.0	0.2%	
その他	-	9.5		
合計	15,540	49.5		



製品の優位性(当社技術 & 協業先の強みの活用)

製品の優位性	滑らかな発進・柔らかな停止・自動ブレーキを実現し、お客様に安心・安全・便利・操作が簡単な製品を提供
当社技術の活用	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



関西物流展で牽引
体験イベントを行いPR

狙う市場
労働環境の改善が進み、安全 & 快適な運搬ニーズが高まるメーカーの工場・物流業者の倉庫等がターゲット

戦略
滑らかな発進・柔らかな停止・自動ブレーキ機能を備えたアシストパレットトラック & アシスタガーの提供をはじめ、工場ソリューションビジネスをグローバルで展開予定(まずは日本)

進捗
アシストパレットトラックは2024年5月から限定販売を開始、2026年1月から量産予定。アシスタガーは2025年度から限定販売予定

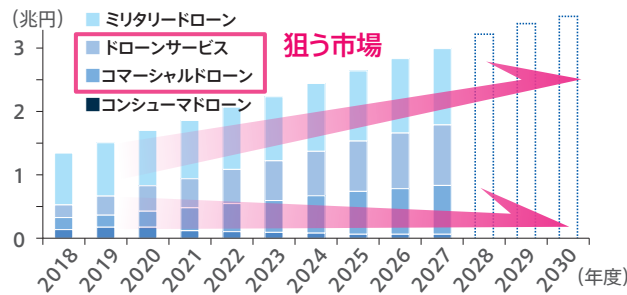
新事業⑤



ドローン

売上高計画	2026年度 50億円 / 2030年度 129億円
業務内容	ドローンに係る企画・設計、機体・部品の製造・販売、メンテナンス、関連サービス
狙う市場	産業用(点検・農業・物流等) 機体製造 & サービス
国/地域	日本、北米、ASEAN、EU
市場特性	世界中で成長 。機体はDJI(中国)がシェア7割保有だが、地政学リスクから脱中国ニーズが高まっている

ドローン市場規模(当社試算)



エクセディは「ドローン・トータルソリューションプロバイダー」
としての地位確立を目指します

世界中で成長し、日本製品へのニーズが高まる産業用ドローン市場(点検・農業・物流・防災等)をターゲットに、UAV(無人航空機)メーカー・販売・サービス企業に出資、及び子会社化を積極的に進め、事業の成長を加速させます。



baibars社製ドローンの
農薬散布デモ飛行



EAMS社製の
物流対応型ドローン



扶和ドローン社の測量サービス

製品の優位性(当社技術 & 協業先の強みの活用)

製品の優位性	①長時間 & 低騒音飛行の実現 ②地政学リスクが高まる中、脱中国製品の提供 ③絶対に事故の許されない車載品質製品により安心感を提供
当社技術の活用	電磁・流体・振動に係る解析・設計・信頼性評価技術、品質保証体系を活用

協業先企業



モーターメーカー 日本
防塵防水性に優れ、軽量な**高性能モータ**に強み



機体販売 & サービス 日本
補修部品販売、メンテナンス、農業・点検・測量サービス等幅広いソリューション提供に強み



測量サービス 日本
ドローン測量と3D計測の関連事業
高精度なUAV測量技術に強み



物流用機体メーカー 日本
日本基準の型式認証機、**制御ソフトウェア**に強み



農業用機体メーカー トルコ
廉価な**農業散布機**を中心に、**大型機**に強み

狙う市場

産業用(点検・農業・物流・防災等)ドローン市場(まずは日本)

戦略

機体メーカー、機体販売 & 保守サービス業者、測量サービス業者との協業により、開発・製造・販売・保守・サービス全てを一気通貫で行うドローン・トータルソリューションプロバイダーを志向中

進捗

2025年4月に扶和ドローン社を孫会社化し、ドローン測量サービスに参入
当社米国現法がbaibars社製農業用ドローンをベースに北米向け機を開発し、2026年から量産開始予定

新事業 出資先企業社長コメント

小型電動



エクセディとのパートナーシップを成長の原動力に、
インドから世界のクリーンモビリティブランドへ

OMEGA SEIKI Pvt. Ltd.
CEO: Mr. Uday Narang



オメガ・セイキ・モビリティは、インドの電動三輪車業界において、都市部と農村部の移動ニーズに対応した乗用車と貨物用のEVを、最も幅広いラインナップで初めて提供したことによって、確固たる地位を築いてきました。当社の強みは、深い現地化、堅固な製造基盤、そしてギグワーカー、フリートオペレーター、ラストマイル配送向けに手頃な価格と信頼性に焦点を当てた点にあります。同時に、充電インフラの進化やバッテリー・ドライブレイン技術における継続的なイノベーションの必要性といった課題も認識しています。これらの課題には、パートナー企業と協力して積極的に取り組んでいます。
当社のビジョンは常にインドを超えてきました。最近バイに開設した施設は、このグローバルな視点を示すものです。中東とアフリカにおける戦略的ハブとして位置付け

られたこの施設は、インドのEV技術を国際市場に展開し、事業領域を拡大し、OSMを真のグローバルなクリーンモビリティブランドに成長させるための基盤となります。三輪車に加え、インドでのEVトラック、アフリカ向けのCNG三輪車にも進出しており、複数のクリーンモビリティの道筋を構築しています。エクセディとの協業は、非常に自然な流れです。同社の先進的なCVT技術は、当社の2輪、3輪、4輪EVプラットフォームの拡大に不可欠であり、エクセディのグローバルなドライブレイン技術は製品信頼性と性能を一層強化してくれます。グローバル展開、クリーン燃料への多角化、そしてエクセディとのパートナーシップを成長の原動力として、2030年までに年間50万台以上の販売を目指します。

ドローン



エクセディと共に「ドローンによる社会支援」を
グローバルに展開します

株式会社 WorldLink & Company
代表取締役社長
一般社団法人日本ドローンコンソーシアム 理事
須田 信也

WorldLink
& Company



当社は2014年の設立当初よりドローンを活用したサービスやソリューションの提供を行っていましたが、市場の変化への対応と技術革新による更なる事業成長を目指し、戦略的パートナーを模索していました。そんな折、ドローンビジネスの創出・育成を中長期戦略に掲げるエクセディから出資を受け、2024年10月にグループの一員となりました。私はドローン業界には①行政主導による「環境整備」、②メーカー主導による「技術開発」、③ドローンを実際に活用できる状態にする「社会実装」という3つの役割があると考えており、当社は、③の「社会実装」に関わるサービスを集中的に行っています。「ドローンによる社会支援」を合言葉に、顧客のお困りごとを的確に捉え、ただ販売するだけでなく「ドローンで何をするのか」という観点で、農業や土木、物流、消防など、様々な産業・分野に向

けソリューションを提供しています。対応可能サービス拡充の一環として、2025年4月にはドローン測量と3D計測の関連事業に特化し広範な市場シェアを獲得している扶和ドローン社を子会社化し、ドローンによる測量サービスの提供も実現しました。各方面からドローンによる社会課題解決への期待の高まりを感じる一方、機体については中国製品のシェアが高く、地政学リスクから脱中国ニーズが高まっている状況です。今後、エクセディグループの持つ高い生産技術とグローバル・ネットワークを武器とした「技術開発」力と、当社の持つ「社会実装」ノウハウを掛け合わせることで、更なる成長を目指していきたいと考えています。

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：

当社のコア技術を活用しつつ、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4つの人的資本の強化戦略を策定し、推進しています。従業員が安心して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、人的資本経営の基盤強化、働きがい（エンゲージメント）の追求、新たな価値を創造する人財の育成、健康経営 & ダイバーシティに向けた取り組みに注力しています。

人的資本の強化戦略	取り組み
人的資本経営の基盤強化	- 組織構造の最適化 - 経営人財の選任プロセスの透明公正化 - 自律的キャリアの形成と支援 - DXによる人財育成・経営戦略の推進
働きがい（エンゲージメント）の追求	2024 年度従業員意識調査の分析結果 & 対策 - 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
新たな価値を創造する人財の育成	- 出資先企業での実務経験 - 社内外研修体制
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）	- 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 - 働く環境の多様化の推進 - ライフサイクルにあわせた働き方の支援 - 心理的安全性の確保 - 安全衛生活動 - 健康活動

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。

		2022 年度	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	目標
働きがい（エンゲージメント）の追求	従業員意識調査総合満足度	49.0%	46.0%	52.0%	49.9%	54.0%
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）	31.8 時間	31.4 時間	24.3 時間	38.9 時間	28.3 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	1,888 時間	1,915 時間	1,966 時間以下	1,940 時間	1,955 時間以下
	有給休暇取得率 < > 内 全取得人数割合	101.2% < 54.3% >	96.8% < 49.4% >	87.8% < 56% >	93.8% < 44.1% >	89.9% < 未定 >
	女性管理職比率	3.6%	3.4%	4.9%	4.0%	5.2%
	重大災害件数	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件

目標値達成のための施策

1）人的資本経営の基盤強化

組織構造の最適化

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、一層の強化を図ります。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、新事業における市場開拓を追求していきます。
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。

人的資本の強化戦略

1) 人的資本経営の基盤強化

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）」、「既存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員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。

本部長や執行役員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、最終的には取締役会において適格性を慎重に審議・決議します。

自律的キャリアの形成と支援（キャリアチャレンジ制度）

会社主導の異動に加え、多様な人財が活躍できる環境づくりの一環として、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援する制度も整備しています。個々の働きがいを向上させるために、「制度」「環境」「風土」のそれぞれの側面から自律的なキャリア形成支援を行っています。

2023 年 11 月より、社員がキャリア実現のために自ら挑戦できる制度＝「キャリアチャレンジ制度」を導入、社内公募や自己申告異動など、自身でのキャリア実現をサポートするための体制を整備しました。

2024 年度末時点での申請者数は社内公募 45 名、社内兼業公募 8 名、自己申告異動 22 名の応募があり、異動成立件数は 33 件でした。

EXEDY キャリアチャレンジ制度	
目的	施策
各部門の求める人材と希望者をマッチング	社内公募
	社内兼業公募
従業員が希望する業務に挑戦できる	自己申告異動
	自己申告社内留学
キャリアについての相談ができる	キャリアアドバイザー

DX による人財育成・経営戦略の推進

当社では、人的資本の価値最大化と経営戦略の実効性向上を目的に、DX を推進しています。2020 年 4 月よりタレントマネジメントシステムを導入し、経歴・教育履歴・資格情報に加え、目標管理、キャリアプラン、従業員意識調査の統計分析結果など、多様な人財情報を一元的に管理しています。今後は業務目標や面談内容などの定性情報もデータ化し、個々人の強みや志向を可視化することで、適材適所の人財配置やマネジメントを推進していきます。これにより属人的な登用判断から脱却し、経営人財の計画的な育成や、選任プロセスの高度化（客観性・透明性の向上）につなげていきます。さらに、研修時間や有給休暇取得率といった、長期ビジョンに基づく人的資本 KPI の進捗状況を部門別にリアルタイムで可視化することで、中期経営計画の達成に向けた意思決定の迅速化と精度向上を支援し、DX の推進が、人的資本の価値最大化と経営戦略の実効性向上に直結する仕組みを目指しています。



タレントマネジメントシステム管理画面（イメージ）

2) 働きがい（エンゲージメント）の追求

当社は「ときめきと情熱を感じられる魅力的な会社」を目指し、従業員の成長を促す環境の整備や、多様な従業員が安心して働ける制度の拡充に注力してまいりました。各施策の効果と KPI スコアを確認するため、毎年、従業員意識調査を実施しています。2021 年度より「総合満足度」を KPI として活動を進めてまいりましたが、近年の経営環境の変化を踏まえ、「稼ぐ力」の強化に向けて従業員エンゲージメントの向上がより重要であるとの仮説を立てております。2024 年度には、専門家との連携や社外取締役からの助言も得ながら分析を進めてまいりました。これらを踏まえ、2025 年度は「従業員エンゲージメント」を新たな指標として調査を実施し、その結果をもとに KPI の転換および施策の重点化を検討する予定です。本項目では、まず(1)で総合満足度に関する分析結果を、続く(2)でエンゲージメントに関する分析結果を報告いたします。

(1) 2024 年度従業員意識調査の分析結果 & 対策【分析結果】

総合満足度への肯定的回答は、2023 年度の 46.0%という結果から若干の改善傾向にはあるものの、2024 年度では 49.9%に留まりました。属性別に見ると階層別では「一般社員層」、「係長・主任層」、性別では「男性」が劣位となり、個別対策の必要性を示唆する結果となりました。総合満足度との相関関係が高いと思われる（相関係数>0.5）項目の内、肯定的回答（そう思う & ややそう思う）比率が低い項目は昨年度同様、「会社の将来への期待」、「報酬水準の適正感」、「経営とのコミュニケーション」であり、以下対策を実施中です。

従業員意識調査 総合満足度※			
職位		2023 年度	2024 年度
全社計		46.0%	49.9%
階層別	一般社員層	41.5%	43.6%
	係長・主任層	45.2%	49.8%
	管理職層	73.7%	78.2%
性別	男性	44.3%	47.8%
	女性	58.2%	63.3%

※肯定的回答（非常にそう思う＋思う）÷回答者数にて算出
※当社の階層名称を一般的な階層名称へ変換し表示

【対策】

「会社の将来への期待」を感じさせる取り組み

- ・トークコンバータの受注減が従業員の将来への不安（特に一般社員層）に繋がっていると思われる為、新事業の創出・育成の加速を目的として 2025 年 4 月に新事業担当本部（戦略事業本部）の新設をはじめ、大規模な組織改編を実施しました。
- ・減少傾向にあるとはいえ、AT 事業がすぐに無くなる訳ではなく、当面、AT 及び MT 事業が当社の収益の柱であることを社長と専務から直接、タウンホールミーティングの場で従業員に説明しました。その結果、従来に比べ、一般社員層からの質問が増加傾向にあります。

「報酬水準の適正感」に対する取り組み

- ・例年から引き続き 2025 年も 5.83%（日本企業平均 5.39%）の賃上げを実施しました。
- ・さらに、2025 年 2 月末に従業員持株会向け譲渡制限付き株式付与を実施しました。管理職層未満における報酬水準の適正感へのポジティブ回答の低さを考慮し、全従業員一律一人当たり 200 万円相当（同スキームで 100 万円超は日本初）の株式を付与しました。

「経営とのコミュニケーション」に対する取り組み

- ・昨年、タウンホールミーティングをオンライン開催から対面開催に戻したものの、人数が多過ぎて双方向の対話になり辛いとの意見を踏まえ、2025 年 8 月開催回から参加人数を変更しました。（工場勤務者向けは 200 人→100 人 /1 回、本社勤務者向けは 100 人→50 人 /1 回）。
- ・社長の思いを伝えるべく、今まで事務局が作成していたミーティング資料を、社長自らが作成し、説明することにした結果、ミーティング 1 回あたりの質問数が増加し、より幅広く深みのある対話が実現できました。

人的資本の強化戦略

2) 働きがい（エンゲージメント）の追求

(2) 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

従業員エンゲージメント向上の取り組みが、企業価値や組織パフォーマンスにどのような影響を与えているかについて、当社では外部専門家と連携し、定量的な分析を実施しています。

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分析

統合報告書 2024 にて報告した通り、「従業員満足度・従業員エンゲージメント」と「組織パフォーマンス」の関係性についての分析を行いました。その後、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連携のもと、前回分析を踏まえた追加検証を行い、より詳細な相関関係や施策との整合性について新たな知見を得ました。

※本分析は京大オリジナル株式会社〈京都大学 100% 出資事業会社〉と連携して実施しました。



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	—	○	—	○

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

【生産性（1 台生産に要した時間）に強い影響を持つ項目と取り組み施策】

※「取り組み施策」については、当社において関連性が高いと考えられる施策を推定のうえ記載しております。

項目		推定値	有意差	取り組み施策
成長	仕事を通じた目標設定	－ 0.172	***	タレントマネジメントシステムの導入、「仕事の任せ方・部下への動機付け研修」
環境	同僚からのサポート	－ 0.137	**	多能工化、ペア体制、新入社員に対するトレーナー制度
環境	フラットな風土（従業員）	－ 0.136	*	本部横断バースディ・ランチ等各種イベント
環境	フラットな風土（上司）	－ 0.126	**	本部横断バースディ・ランチ、本部長との 1on3MTG 等各種イベント
環境	職場の風通しの良さ	－ 0.124	**	心理的安全性研修、行事補助金制度
処遇	報酬水準の適正感	－ 0.118	**	従業員持株会向け譲渡制限付き株式付与、2025 年度 5.83% の賃上げ
環境	人材配置	－ 0.117	**	タレントマネジメントシステム、キャリアマネジメント制度の導入
成長	キャリアプランの具体性	－ 0.0906	**	「キャリアプラン作成の意義、作成事例」資料の展開
上司	上司のキャリアアップの支援	－ 0.0894	*	キャリアプラン作成（個人別）、キャリア面談研修（上司向け）

※推定値が小さいほど、より短時間で生産できている

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）の助言

「従業員エンゲージメントと従業員満足度は、いずれも組織パフォーマンスとの関連性があるとされていますが、それぞれ測定する項目が違い、パフォーマンスに至る経路や依拠理論が異なっています。当社も目指している人的資本経営では仕事への「熱意」「没頭」「活力」であらわされる従業員エンゲージメントを重視しようとしていますが、これがこの度の変更の背景です。従業員エンゲージメントについては、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度という、実務・研究の両方で使用されている、信頼性・妥当性が実証されている尺度があります。これは、日本語版を含め多言語で使われています。今回の測定でもそれを使用することになっています。一方、このプロジェクトを推進するチームから、質問項目が日本語の文章としては自然な表現ではなく答えにくいため質問の文意を変えずに多少の変更は可であるかという質問がありました。私の方では、他社比較や、他国との比較などはせず、社内データとして活用するのであればよいのではないかとお答えしています。いずれにせよ、プロジェクトチームのみなさんが、エクセディを従業員エンゲージメントの高い働き甲斐のある会社にするために、真剣に考え取り組んでいることは、素晴らしいと思います。」



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

【自社の取り組み効果を継続的に測る仕組みづくり】

当社では、KPI を従業員満足度から従業員エンゲージメントへ変更することを検討しています。2025 年から従業員エンゲージメントに関する設問の文言について、上記の助言を踏まえ、尺度の意味を損なわない範囲で日本語として自然で回答しやすい表現に変更しています。また組織の課題を明確化するために、独自の設問も取り入れています。当社では今後もエンゲージメント向上の実現に向け、分析と施策実行を継続してまいります。

3) 新たな価値を創造する人財の育成

当社は、中長期戦略と連動する人財戦略の実現に向け、新事業創出に貢献しうる人財の強化を経営の重要課題と位置付けております。この認識に基づき、出資先企業での実務経験に加え、社内外の研修機会を提供することで、従業員の知識・経験の深化を促進しています。

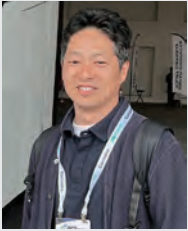
(1) 出資先企業での実務経験

当社は、新事業の創出・育成力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。（2025 年 6 月末時点）自社とは異なる企業風土の中で自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。

Allegis Capital

富田 雄亮

スタートアップ投資や新事業機会の探索、トレンド調査を担当



私は MT、AT の量産開発、先行開発の経験を経て、技術企画チームで新事業創出に向けた研究活動を担当していました。事業化に繋がるアイデア出しに苦労していたところ、ベンチャーキャピタルへ出向し知見を深める機会をもらいました。2023 年 5 月からシリコンバレーに駐在し、現場でスタートアップのピッチや投資判断、投資後の成長支援を学んでいます。投資家は資金提供にとどまらず、創業者や従業員と共にエンゲージメントの最大化に努め、顧客開拓や人材紹介など多様な形で貢献します。そして根底にあるエンゲージメントの強さがスタートアップの不確実な未来を切り開く原動力になっていると感じます。このマインドセットを基盤に、自社の新事業創出へ繋げていきます。

株式会社 WorldLink & Company

辻本 史明

産業用ドローンやドローン関連機材、ソフトウェアの販売等を担当



ドローンという全くの異業界への出向ですので、最初は戸惑いました。顧客は行政関係、大企業、中小企業、個人事業主等幅広く、業種も様々であるため個別の知識やルールが必要で四苦八苦していますが、全てが新鮮で大変面白みを感じています。とは言え、そう簡単には売上・利益に繋がらないのも現実です。顧客のニーズを分析し、数ある商材の中からふさわしい商材を選定し、どうやったら購入して頂けるかを模索する毎日ですが、出向先のメンバーからのアドバイスやサポートを得ながら、グループ会社ならではのフットワークの軽さを武器に事業計画を達成していけるよう奮闘しています。

人的資本の強化戦略

3) 新たな価値を創造する人財の育成

(2) 社内外研修体制

① 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育成を目的とした IT リテラシー研修を段階的に実施しています。2024 年度は管理職を対象に、業務改善や戦略立案に活かすための IT リテラシー教育を開始し、115 名が計 27 時間のカリキュラムを受講しました。また、新事業創出を担う社員向けに、実務に直結した「Python による Excel 操作」などのプログラミング研修も行い、22 名が受講しました。さらに、業務改善の意識向上と実践を目的に「社内 DX コンテスト」を開催し、76 件の応募から 8 件が表彰され、職場の DX 推進に貢献しています。

② 電動化教育の継続実施

2022 年度より開始した電動化対応教育ですが、基礎教育および実践教育を社内外の講座として体系的に整備し、2023 年度からは実習を重視した実践講座を開設しました。開発部門・生産技術部門の社員を中心に 3 講座を開講し、2024 年度は 63 名が受講しました。実際に製作作業を行いながら、電気機器の原理や構造への理解に繋がっています。

③ 新事業創出に向けた研修体制

新事業を創出するために、関連部署の従業員を対象に外部の公開講座、eラーニングを中心にスキル向上や知識習得を図っております。マーケティングや思考法、AI 関係など各部門に必要な講座を提供し、スキルや知識の習得に繋がっております。また、よりニーズの高かった「構想力強化研修」と「リーダー強化研修」の 2 講座に関しては、社内にて集合型の対面研修にて、開催しました。



④ シリコンバレーでの新事業創出研修

RakuNest Zero One Program

新事業創出人財の育成、新事業創出の社内風土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への参加を 2023 年度より開始し、2025 年 6 月末時点で 11 名の派遣を実施しました。日本での事前研修として新事業に関する基礎知識を学び、新事業アイデア出しからシリコンバレー在住の投資家へのピッチまでを現地で経験する事で、実際の新事業を創出するプロセスを体感してもらい、社内にフィードバックしています。また 2024 年度からは新事業の立上げを加速するという目的に加え、やる気、能力のある人財にキャリアアップのための活躍の場を提供する手段として公募形式で参加者を募集し、派遣を実施しています。

NSIC (Nomura SRI Innovation Center) Bootcamp

新事業創出人財育成の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 2024 年度より開始しました。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 週間現地で学びます。また各種フレームワーク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います。

**新たなキャリアを築く！
新事業創出への挑戦**

戦略事業本部 ビジネス開発部
営業チーム 稲月 真人

RakuNest 研修の参加をきっかけに新事業営業部門へ異動。研修を通じて、シリコンバレーの最前線の情報やスタートアップの動向をリアルタイムで学び、業界の枠を超えた知見を得ることができました。現在は新製品の営業を担当しており、調査・仮説検証・事業案立案をスピーディに進める必要がありますが、変化を前向きに捉え、挑戦を楽しむマインドは、研修での経験が大きく役立っています。



4) 健康経営 & ダイバーシティ

(1) 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 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は、総労働時間および有給休暇取得率を 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。

② 働く環境の多様化の推進

また、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 年度からは、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し、キャリアの支援をするための休暇制度として、1 年程度を限度として取得可能なキャリア支援休暇制度を導入しています。また、キャリアリフレッシュ支援制度を導入し、一定の節目で自律的なキャリア形成を支援する手当を支給しています。

③ ライフサイクル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。2024 年度においては、男性の育児休業取得率が 60%、平均取得日数が約 80 日と、厚生労働省「令和 6 年度育児休業取得率の調査結果」における全国平均値を大きく上回る実績となりました。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する等の支援も行っています。



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			2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
場所	在宅勤務制度使用人数			26	212	647	267	264	295
時間	フレックスタイム勤務制度使用人数			427	591	663	654	655	702
	育児休業制度	女性	取得率	83%	93%	80%	114%	81%	82%
			人数	11	15	14	21	11	16
			平均取得日数	302	285	280	288	290	282
	男性	取得率	2%	1%	12%	33%	57%	60%	
		人数	2	1	8	23	26	33	
		平均取得日数	119	23	62	76	82	78	

④ 女性管理職候補の育成

意思決定層における多様性の確保は、企業価値向上に不可欠であるとの認識のもと、当社は管理職における女性比率を KPI に設定し、2050 年度迄に従業員における女性比率まで高める目標を策定しています。同目標を達成すべく、女性従業員向けに育成研修コースを設けました。2021 年度から計 73 名の女性社員が本育成コースに参加し、うち 3 名が 2025 年 4 月までに管理職へ昇格しています。また既存のリーダー候補者研修への女性従業員の参加率を向上させ、リーダーに必要なスキル取得や向上を図っております。

(2) 心理的安全性の確保

変革期にある当社において、イノベーションを起こしていくためには「立場を超えた活発な意見交換」が重要と認識しており、心理的に安全な環境を目指しています。まずは、管理監督職向けにメンバーが発言しやすい環境づくりや積極的な傾聴の仕方等の研修を通じて向上を図っています。2024 年度は部門長クラス・出向責任者クラスへの研修を実施し、対面形式で 61 名、動画学習で 76 名の計 137 名が受講しました。

人的資本の強化戦略

(3) 安全衛生活動

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】

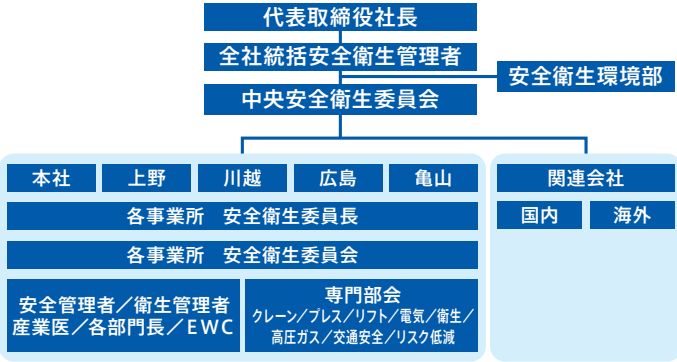
安全衛生の確保は、企業活動の基盤であり社会的責任です。人命尊重、安全最優先、健康増進に徹し安全で快適に安心して働くことが出来る明るい職場作りを目指します。

【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（2024 年度）	目標（2025 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。2024 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。

① 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。

② 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。2024 年度は、年間 14 回実施し、従業員への安全教育を行いました。また、社外からの要請に応じ同様の研修を実施させて頂いた結果、非常に高い評価を頂いております。また、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にして転落・墜落予防としています。

③ 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の受講者は、のべ 1,000 人を超えました。社内だけでなく普段の生活でも、当社の従業員が周囲の方々の命を守れるよう、これからもこの活動を推進して参ります。

④ 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。

⑤ 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。

2024 年度において、安全に関する訓練を受けたスタッフは 582 名^{*}、安全を含む一般的な訓練を受けたスタッフは 288 名^{*}でした。（※ 延べ人数）

① 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。

② 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

(4) 健康活動

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。
----------	--

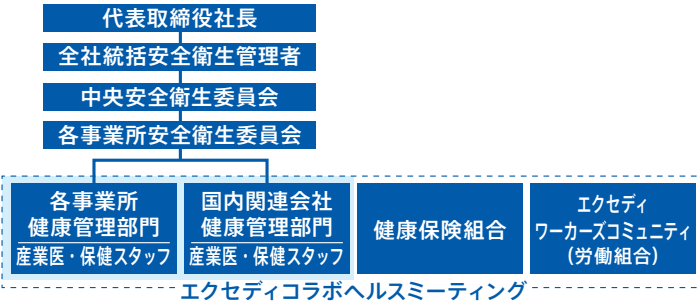
当社グループの長期ビジョンでは優先取組課題（マテリアリティ）の一つとして健康 / 労働安全衛生を取り上げています。健康に関する様々な取り組みを通じ、長期ビジョンの実現を目指します。

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 ・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	2022	2023	2024	年度		2022	2023	2024
定期健康診断 受診率	100%	100%	100%	ストレス チェック	回答率	86.6%	87.9%	87.2%
					高ストレス率	16.6%	16.2%	15.7%
					面談人数	7 名	5 名	3 名
有所見率	78.0%	79.9%	82.2%	休職者	メンタル	15 名	33 名	32 名
精密検査受診率	70.3%	67.0%	68.8%		他傷病	36 名	30 名	46 名
保健指導実施率	72.3%	77.4%	78.7%	復職者	メンタル	13 名	16 名	16 名
					他傷病	35 名	26 名	44 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 (2024 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 ※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） ・生活習慣病ハイリスク者へのサポート	会社 健保	100%
	歯科	歯科健診	全従業員 ※健保事業は 加入者が対象	歯科健診 （むし歯、歯周病、粘膜疾患等）	会社 健保	70.2%
	がん	がん検診	健保加入者 （対象年齢あり）	・胃がん検診（胃 X 線・ABC 検査） ・大腸がん検診（便潜血） ・前立腺がん検診（PSA 検査）	健保	51.7%（胃） 93.6%（大腸） 100%（PSA）前立腺 98.7%（肺）
	女性 特有の 疾病	婦人科 健診	健保加入者 （女性・30 歳以上）	・乳がん・子宮頸がん検診 （年 1 回）	健保	54.6%（乳） 43.8%（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） ・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% 医師面談：3 名
	復職支援		全従業員	・休職中の定期的なフォロー ・復職時の 4 者面談 （本人、上司、人事、産業医） ・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 （部門長・係長）	・セルフケア教育 ・ラインケア教育	会社	55 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	1,545 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	該当者なし
	禁煙	禁煙治療 支援	全従業員 ※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 ・事業所クリニックでの禁煙治療（保険適用）	会社 健保	禁煙プログラム 受講 21 名（※）
運動推奨	ウォーキングイ ベント		健保加入者 （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	625 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、2025 年 3 月 10 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 2025（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がります。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 - 統合報告書、企業ウェブサイトを通じた情報提供 - 対面での営業活動 - 関連展示会の出展	「新製品プライベート展示会」を開催しお客様と対話 - 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 - 各種展示会参加による新製品及び技術力のアピール - 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 - 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、価値創造に繋がります。	- 株主総会 - 決算説明会 - 株主、投資家、アナリストとの対話 - 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 - 有価証券報告書の発行 - 統合報告書の発行 - 決算説明会の実施 - 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 - 従業員に対する各種意識調査 - 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（2024年度 78回実施） - 従業員意識調査の実施 - コンプライアンス意識調査の実施 - 食堂でのスライド・ビデオ放映による従業員への社内広報
協力企業	協力企業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めます。	- 調達方針説明会 - 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」に取り組む、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 - 女性活躍推進 - 障がい者の積極雇用 - スポーツ支援 - 地域環境保全活動 - インターンシップ機会の提供 - 近隣学校の職場体験、工場見学の受入れ	- 伊賀市多文化共生委員としてまちづくりに参画 「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 - 事業所内保育施設の運用による女性活躍推進の支援 - 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 - 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）

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 22 ～ 23 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「経営層の想い」を従業員に浸透させ、「従業員の意見」を経営に反映させるため、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。2024 年度は、中期経営計画の詳細・進捗説明、譲渡制限付き株式付与制度などの取り組み等をテーマに、社長を含む経営層が計 78 回に分けて全部門を 3 回ずつ訪問し対話を行いました。タウンホールミーティングの際、「新事業の取り組みについて進捗が知りたい」という要望を受け、新製品社内展示会を当社 5 拠点で 140 回開催し、2,814 人の従業員が参加しました。2025 年度は、中期経営計画を必達するための行動変容を促すべく、「脱」エクセディ、「超」エクセディをテーマに経営層と従業員の「対話の場」としての意義を改めて伝え、1 回あたりの参加人数を絞ることでより深い対話を実現させております。



新製品社内展示会の様子



タウンホールミーティングの様子



地域社会との協働

多様性の実現については、外国人労働者を多く雇用しているエクセディ上野事業所（三重県伊賀市）が、伊賀市多文化共生推進委員として、「伊賀市多文化共生推進プラン〈第 1 期（2023-2026）〉」に沿って、外国人住民が社会的不利益を被ることなく、日本人住民と対等な関係になり、共にまちづくりに参画し、すべての人が「住みよさを実感できる伊賀市」を目指す活動を進めています。また、当社の従業員が所属している「エクセディ女子卓球部（日本実業団リーグ）」と「伊賀 FC くノ一三重（なでしこリーグ）」、関連会社のダイナックスアイスホッケー部の選手は、子どもたちへの卓球教室・サッカー教室・アイスホッケー教室の開催等、スポーツを通じた地域貢献活動を行っています。

参考：[女子卓球部 その他の活動 | 株式会社エクセディ \(exedy.com\)](#)
[アイスホッケー部 その他の活動 | 株式会社ダイナックス \(dynax-j.com\)](#)
[ホームタウン活動 | 伊賀 FC くノ一三重 ホームページ](#)

タイ拠点においては、地元小学校へ文房具や教育用品、暑さ対策品などの寄贈活動を行い、教育環境の改善に貢献しております。その他、ダイナックスでは事業所内保育施設にて同社の従業員以外の方のお子様も受け入れし、地域の女性活躍推進の支援や、エクセディ物流が障がい者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度（厚生労働省もにす認定制度）の取得など様々な取り組みを推進しております。

なお、地域社会との協働についての詳細は下記をご覧ください。

参考：[社会貢献活動 | 株式会社エクセディ \(exedy.com\)](#)



伊賀 FC くノ一三重



エクセディ女子卓球部



エクセディタイランドにおける CSR 活動

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) 協力企業との関係強化

(1) 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協力企業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、協力企業との信頼関係の構築に取り組んでいます。

(2) 当社における調達考え方

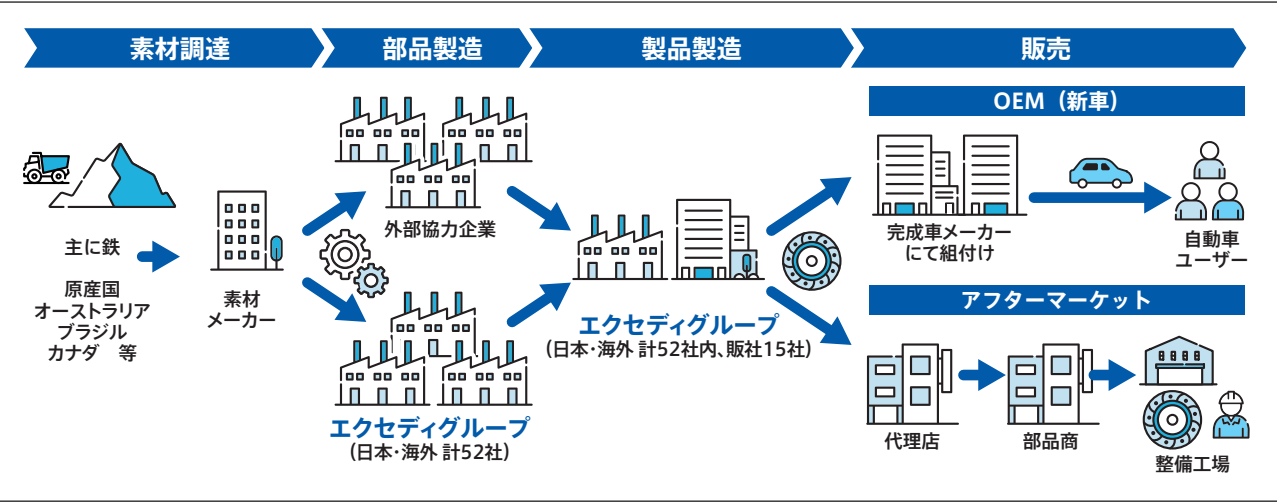
当社は、お客様に喜んで頂ける商品・サービスを提供する為に、次の 4 つの基本方針及び「適正取引の推進（独禁法、下請法の遵守）」に基づき、調達活動を行っています。

方針	内容
開かれた公正・透明な取引	協力企業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致します。
相互信頼に基づく共存共栄	協力企業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。

(3) サプライチェーン

当社（単体）が直接取引している 1 次の協力企業数は主資材企業で 209 社、副資材企業を加えると 481 社です。

※ 2024 年度に仕入実績がある企業数



(4) 協力企業とともに取り組むサステナビリティ推進

当社では、新たな協力企業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、協力企業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、協力企業内及びサプライチェーンへの展開をお願いしています。ガイドラインの配布時は、主旨を理解し取り組んでいくことに対する確認書をいただくことにより合意形成を図っています。

また、既存の協力企業に対しては、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、定期的に協力企業を訪問し、不備があれば改善指導しています。

2024 年度は 10 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認識から「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。協力企業には毎年自社の遵守状況を自己評価いただき、その結果に対して各社にフィードバックしています。

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、CO2 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協力企業に求めています。

③ 協力企業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、協力企業に当社の事業環境の変化などを伝達しています。近年は、特に当社の事業ポートフォリオの転換、現行ビジネスの収益力の確保&向上、新事業の創出・育成等の当社の中長期戦略を丁寧に説明し共有しています。2025 年度は「適正取引の推進」として、あらためて金型管理の適正化について当社の考え方を説明し、当社の「協力企業 CSR ガイドライン」を「協力企業サステナビリティガイドライン」へ改定することの説明とともにサプライチェーン全体における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しました。

なお、協力企業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 \(exedy.com\)](https://www.exedy.com)

(5) 協力企業に対するリスク評価と対応

自然災害や火災に加えて、感染症や地政学リスク、テロ・サイバー攻撃のリスク等も高まっています。購入品の安定調達を脅かすリスクに対しては、協力企業から提供いただいた購入部品・原材料の製造工程に関する情報をデータベースに登録・活用し、初動と復旧対応を迅速に行えるよう取り組んでおり、有事の際にはサプライチェーン情報を基に影響をタイムリーに特定しています。その他、経営面、後継者、設備の老朽化による供給継続のリスクについても評価し、対応を進めています。

社会・関係資本の強化戦略

(6) 協力企業との相互研鑽

当社は、協力企業の技能向上や企業体質の強化を目的に、主要な協力企業に対し人財育成支援を行っています。具体的には主要な協力企業のニーズに合わせ、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、協力企業からも参加いただくことで相互研鑽を図っています。この他、協力企業へ安全・環境活動などの情報展開・共有を行っています。労働災害の未然防止に関する展開や、サイバーセキュリティ、最新の法令改正状況、温室効果ガス排出量削減活動の好事例等を展開しています。



協力企業を招いて実施の技能オリンピックの様子

(7) 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、下請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、毎年11月には「下請取引適正化推進月間」として、調達活動に従事する従業員全員を対象に外部機関によるセミナーの受講を推進しています。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、すべての協力企業に対し労務費、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](#)



(8) 品質向上に向けた活動の推進

当社は、協力企業の品質レベル向上を図るための品質監査を実施しています。国内では特殊工程など要求品質が高い部品の協力企業やIATF16949未取得、品質不具合発生実績等のリスク分析に基づいて優先度と頻度を決めています。約150社を対象に品質マネジメント体制の整備と遵守状況について5年に1回以上の頻度で監査を計画し、2024年度は66社の監査を実施しました。この監査では、品質基準類の遵守状況を確認し、問題があった場合は改善計画書を作成し、改善完了までアドバイス、検証を続けます。

2) 人権尊重

(1) 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。

(2) エクセディグループ人権方針

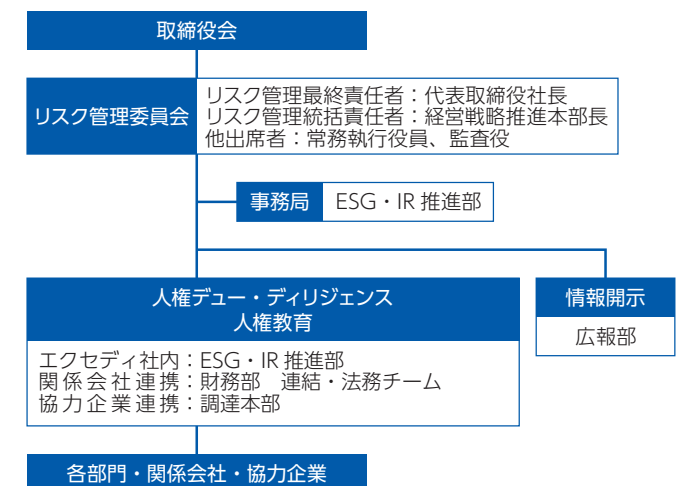
2022年に経営会議にて審議・承認の上、「エクセディグループ人権方針」を策定しました。この人権方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、グローバルに事業を展開する当社グループとして国際的に認められた人権を尊重し、活動を行う国の関連法令の遵守を徹底すべく定めるものであり、事業活動における人権に関する最上位の方針として位置付けています。詳細については下記をご覧ください。

[人権尊重 | 株式会社エクセディ \(exedy.com\)](#)

(3) 推進体制

当社では人権尊重の取り組みに対する監督責任をリスク管理委員会に付与しています。同委員会は代表取締役社長がリスク管理最終責任者を、代表取締役専務執行役員経営戦略推進本部長がリスク管理統括責任者を務め、人権尊重に係る体制や活動計画を審議・決定しています。

また、取り組み実務はESG・IR推進部が事務局となり、関係部署と協働で推進しております。



(4) 取り組み

① 人権デュー・ディリジェンス

2024年度においては2023年度に引き続き、強制労働の禁止を最優先課題としています。世界各国で現代奴隷法等の移民労働者の権利保護に向けた動きが活発化していること、日本でも外国人技能実習生をめぐる社会的関心が高まっていること、これらを当社の株主・顧客等のステークホルダーも課題と認識していることから、日本国内における「外国人技能実習」、及び海外グループ会社における「移民労働者」を強制労働のリスクとして特定しました。

2025年度は、人権を専門とした第三者機関の協力のもと、潜在的なリスクを特定・評価するための産業別リスクアセスメントの実施を予定しています。なお、原材料に関しては当社の主要製品のサプライチェーンを遡り、原材料メーカー（主に鋼材）の人権侵害リスク有無を評価しています。リスクアセスメントにおいて特定されたリスクに対しては、優先順位を付けて状況を確認し、必要に応じて、インパクトアセスメントを実施の上、人権リスクに対する防止策や軽減措置などの取り組みを推進していきます。

社会・関係資本の強化戦略

① 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、今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、当社の以下 3 つの活動に対して高い評価を頂きました。

- ・熱中症防止のためのスポーツドリンク及び塩飴の提供
- ・宗教的配慮のため 1 日 5 回の礼拝場所の提供
- ・当社グループ会社主催の日本語勉強会の定期開催

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 6 名 (前年度より 5 名減)、インドネシア国 15 名 (前年度より 6 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、外国人労働者を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。

② 移民労働調査

強制労働にあたるようなリスクの洗い出しを目的として、2024 年度、海外のグループ会社 29 社を対象とした移民労働調査を実施しました。調査の結果、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。

③ 人権リスク全般に係る実態把握

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、国内外グループ各社を対象とした人権セルフチェックを開始しました。その結果、回答内容の妥当性について、確認が必要な拠点があったため、今後も継続的なコミュニケーションを通じて回答精度を向上させ、実態把握・リスクの特定・是正のサイクルを回していきます。

② 教育・定着活動

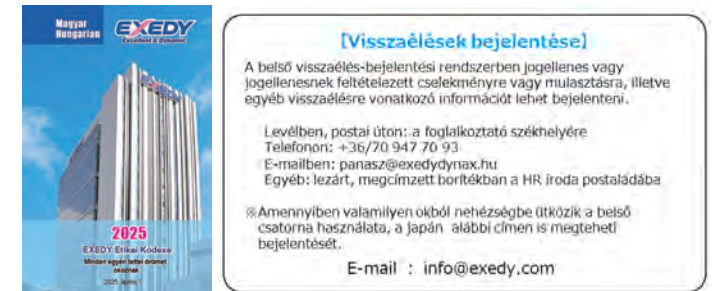
人権尊重の取り組みに対しての理解を深めることを目的に、2024 年度、エクセディ単体の全従業員 (役員・準社員・嘱託・技能実習生を含む) 3,353 名、及び国内外のグループ会社 36 社 (国内 10 社、海外 26 社) を対象に人権教育を行いました。教育内容は人権尊重に係る社会及び当社の取り組みや人権デュー・ディリジェンス等についてです。教育方法は各自の都合に合わせて受講できるようオンライン受講とし、教育内容の理解度を確認するため、受講後に確認テストも実施しております。

2025 年度の人権研修は、下期に 2024 年度同様エクセディ単体の全従業員及び国内外グループ会社 36 社を対象に、主要人権分野 (差別・ハラスメント・強制労働・児童労働・労働時間・賃金・従業員との対話・安全健康・サプライヤーへの対応) について予定しています。

③ 相談窓口

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おります。さらに、社外の弁護士に従業員が直接、相談通報できる窓口「エクセディホットライン」を設置しており、人権問題等の未然防止・早期発見に努めております。これらの周知徹底のため、グループ全員に配布される「エクセディ行動規範」において、相談窓口を明示し、人権尊重の取り組みに対する意識の向上を図っております。また、相談者や通報者のプライバシーを保護し、相談ないしは通報したことを理由に不利益な扱いをしない旨も明示しております。

2024 年度のハンガリー拠点へのグローバル監査部による実地監査の際、当該拠点における内部通報窓口の連絡先が行動規範に明記されていないことが判明しました。これを受け、是正処置として行動規範 (配布しているすべての言語) に各社の現地通報窓口を明記し、当該窓口の周知と利用促進について啓蒙を行いました。



ハンガリー語版の「エクセディ行動規範」と相談窓口連絡先

④ 責任ある資源・原材料調達

人権や環境等の社会問題を引き起こす原因となりうる原材料の使用による地域社会への影響を考慮した調達活動を行い、懸念のある場合には使用回避に向けた施策を行っています。2024 年度も協力企業に協力いただき、紛争鉱物等の使用状況を調査し、お客様に結果を回答しました。

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に運用しています。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」を国内外の協力企業へ展開するとともに、その先のサプライチェーンへの展開をお願いしています。

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。

目標 & 実績

	目標（2030 年度）	実績（2024 年度）
温室効果ガス排出量（2019 年度比）	▲ 46 %	▲ 32.3%

取り組み

(1)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、取り組みの詳細は下記をご覧ください。

[環境 | 株式会社エクセディ \(exedy.com\)](#)

[環境マネジメント | 株式会社エクセディ \(exedy.com\)](#)

[環境負荷低減への取り組み | 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、代表取締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。

(2)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

太陽光パネルによる発電・再生可能エネルギー由来電力の購入

グループ各社の各工場や建屋屋上に太陽光パネルを設置し、自家発電を行っています。2024 年度における当社グループ全体での同発電総実績は 5,094.1 千 kWh であり、総使用電力における自家消費率は 1.3 % でした。

また、再生可能エネルギー由来電力の購入も各拠点で進めています。主な 2024 年度実績は下記の通りです。

会 社 名	国	購入量 (千 kWh)
エクセディクラッチインディア	インド	13,284
エクセディダイナックスヨーロッパ	ハンガリー	6,255
エクセディフリクションマテリアル	タイ	5,510

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。



エクセディフリクションマテリアルの植樹活動

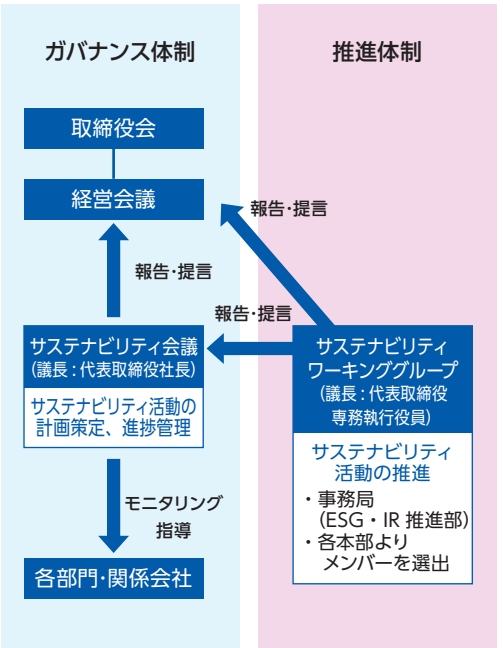
エクセディクラッチインディアの植樹活動・環境宣言

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環境課題と認識し、経営会議及び取締役会で審議の上、脱炭素社会づくりに貢献することを長期ビジョンの一つに選定し、気候関連の KPI（重要経営指標）を設定しております。また、同ビジョン及び KPI 達成に向け、サステナビリティ活動計画を策定、進捗管理等を行う会議体としてサステナビリティ会議を設置しています。同会議の議長は代表取締役社長が務め、全執行役員（含む、海外駐在）及び常勤監査役が出席し、年 2 回開催しています。同会議では中長期目標の策定や法規制・利害関係者のニーズ等から必要とされる対応について審議・決定を行い、事業に重要な影響を及ぼすと判断された案件については経営会議や取締役会で審議しています。加えて、サステナビリティ活動を推進する実働部隊としてサステナビリティワーキンググループを組成しております。同グループの議長は代表取締役専務執行役員が務め、構成員は各本部から選出されており、全社横断で同活動を推進しています。



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

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	2023 年	STEPS 2.4℃	NZE 1.5℃	出所
移行リスク	炭素価格	炭素価格 (US \$ /t-CO2)	—	EU 2030 年 140 2040 年 149 2050 年 158	先進国 2030 年 140 2040 年 205 2050 年 250	IEA"WEO2024"※ 5
	エネルギーミックスの変化	電気料金 ①石炭 ②太陽光 (US \$ /MWh)	—	USA ① ② 2023 年 105 55 2030 年 165 35 2050 年 n.a. 25	USA ① ② 2023 年 195 55 2030 年 n.a. 30 2050 年 n.a. 25	
		CO2 換算係数 (t-CO2/MWh)	0.458	2030 年 0.312 2035 年 0.219 2040 年 0.164 2050 年 0.111	2030 年 0.195 2035 年 0.050 2040 年 0.003 2050 年-0.004	
	原材料価格	鉄価格 ①従来工法 ②画期的工法 (\$/t)	2023 年 ① 510-630 ② n.a.	2030 年 ① 470-560 ② 650-870 2050 年 ① 470-560 ② 650-870	2030 年 ① 550-750 ② 730-910 2050 年 ① 730-850 ② 680-830	
	顧客行動の変化	EV 販売台数	2020 年 4% 2022 年 14% 2023 年 約 20%	2030 年 45% 2035 年 55%	2035 年 100%	

		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 現状の 100% LCT ※ 1	2050 年 現状の 90%減 ACT ※ 2	2ii 「The Transition Risk-o-Meter Reference Scenarios for Financial Analysis」※ 6
物理的リスク	平均気温の上昇	空調コスト (US \$ / 人・年)	約 19	2030 年 約 30 2050 年 約 60	2030 年 約 30 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 (= 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・環境庁

※ 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 : 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

当社グループの長期戦略の前提となる事業環境認識と P.78 のシナリオの差異分析を行い、事業に与える潜在的な財務影響が大きいと考える項目を重要項目として洗い出した結果、次の表の通りとなりました。

【時間軸】短期 <0-2 年>、中期 <3-9 年>、長期 <10 年以上> 【影響度】当社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	温室効果ガス排出に対する政府の規制強化	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 (JPY11,000/t-CO2、2024 年 8 月末時点) ■ 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 (2023 年度の主な導入実績 & 削減効果 <t-CO2/年>) 投資額 79.8 億円 ・ダイナックス、バイオマスボイラ導入 : 3,501t (投資額 7 億円) ・エクセディタイランド、太陽光パネル設置 : 1,416t (投資額 1.2 億円) ・ダイナックス、ソーラーカーポート・太陽光発電導入 : 1,580t (投資額 7.4 億円) ・エクセディ、加圧炉廃止 (移転) : 481t (投資額 64.2 億円)
	既存製品に係る規制強化 & 市場変化	中期 / 高い	■ 日本内外における内燃機関車関連の規制情報、顧客動向情報の収集 ■ プロジェクト制導入による新事業の育成、更なる創出 ～ 2024 年 4 月、6 プロジェクト組成 <メンバー 71 名 / 人件費 4.5 億円、2030 年度 / 新事業売上目標 1,000 億円> (開発中の電動化製品 & 量産 / 限定販売開始時期) ・ドローン : 2023 年度 <プロペラ> ・スマートロボット : 2025 年度 ・2 輪 / 3 輪 BEV 用 CVT 駆動ユニット : 2024 年度 ・電動アシストパレットトラック : 2024 年度 ・BEV 用ワイドレンジドライブシステム : 2028 年度
	サイクロン・洪水等の異常気象の深刻化 & 頻度上昇	中期 / 高い	■ ハザードマップ活用によるリスク評価の実施 ■ リスク評価に沿った対策の実施 ～ 2020 年度、最大リスク拠点の移転完了 ～ 止水板の設置等 ■ 協力企業を含めた事業継続計画の策定

移行リスクについては、温室効果ガス排出に対する政府の規制強化、既存製品に係る規制強化 & 市場変化が当社グループの事業に与える財務上の潜在的な影響度が高いと評価しました。また物理的リスクでは、異常気象の深刻化 & 頻度上昇が与える上記影響度が高いと評価しました。

【時間軸】短期 <0-2 年>、中期 <3-9 年>、長期 <10 年以上> 【影響度】当社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	より効率的な生産 & 物流プロセスの活用	中期 / 高い	■ 省エネ活動の継続 ■ 更なる生産効率化に資する生産技術開発の促進 ■ 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 ～ 上記活動により 2023 年度において 4.1 億円 / 年のコスト削減を実現
	低排出量製品の開発及び拡販	中期 / 高い	■ 2021 年 7 月策定の「脱炭素貢献製品の売上高比率」目標を 2024 年 1 月に引上げ、HEV & BEV 向け製品の創出 & 拡販を加速 ～ 引き上げ後の同目標は 2030 年度 21%、2040 年度 79%、2050 年度 83% ～ 2023 年 6 月、HEV 用ダンパーの生産ラインを本社工場に新設 (投資金額 4.8 億円)。本製品受注は 2022 年度の 413 千台から 2027 年度には 600 千台まで伸びる見込
	研究開発及び技術革新を通じた新製品の開発	中期 / 高い	■ 2021 年 7 月に「新製品開発の研究開発費比率」を KPI 化 ～ 同比率を 2030 年度 70%、2050 年度 90%とする目標 ■ 2024 年 1 月に「新製品の売上高比率」を KPI に追加 ～ 同比率を 2030 年度 30%、2040 年度 86%、2050 年度 94%とする目標 ■ 新事業の育成・創出体制を強化 ～ プロジェクト制の導入、インド & 英国に R & D センターの設置、シリコンバレーオフィスの増員 ～ 2023 年 4 月以降、モータやドローン関連技術等 必要な知見を保有するスタートアップ等 9 社に対し、計 58 億円を出資
	ESG 評価による株価上昇	中期 / 高い	■ FTSE スコアや CDP 評価の向上活動を通じた ESG 戦略を推進 ～ FTSE スコアは 3.7 から 4.3 に向上、CDP 評価は B を維持 ～ 統合報告書を初めて発行した 2023 年 2 月以降、当社株価 (+81%) は日経平均 (+37%) をアウトパフォーム中 ■ 2024 年 4 月、ESG・IR 推進部を新設し、ESG 戦略の更なる推進を企図 (経費 31 百万円)

機会については、より効率的な生産 & 物流プロセスの活用、低排出量製品の開発及び拡販、研究開発及び技術革新を通じた新製品の開発が当社グループの事業に与える財務上の潜在的な影響度が高いと評価しました。

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

C. 経営戦略への影響

前述のリスクと機会の特定により認識した世界的なカーボンニュートラルの流れ、BEV 化の進展、内燃機関車向けビジネスの縮小を踏まえ、経営会議及び取締役会にて審議し、2024 年 4 月に中長期戦略及び中期経営計画「変革 / REVOLUTION2026」を策定・公表しました。

中長期戦略は事業戦略・財務戦略・ESG 戦略から構成されており、2030 年度に向けた事業戦略の骨子は事業ポートフォリオの転換となっております。現行ビジネスにおける稼ぐ力を改善し、新事業創出に人財＆資金を集中投入していく戦略であり、2030 年度目標は売上高 3,300 億円、営業利益 300 億円、ROE8%、新製品売上高比率 30%となっております。また、中期経営計画「変革 / REVOLUTION2026」は 2030 年度を見据えた 2026 年度迄の中期計画であり、同 3 年間で時間軸・取り組み方法・ビジネスモデル等を変革する計画です。本計画における事業戦略の骨子は①痛みを伴う構造改革、②生産体制の最適化、③新事業の創出・育成であり、④についてはさらに加速させるべく、プロジェクト制の導入、インド＆英国への R&D センターの設置、シリコンバレーオフィスの増員を実施しました。また、ESG 戦略の骨子は外部評価機関からの評価向上活動を通じたサステナビリティ活動の推進であり、その推進部署として ESG・IR 推進部を 2024 年 4 月に新設しました。

D. 財務計画への影響

< 財務計画への影響 >

財務計画への主な影響は、①痛みを伴う構造改革による減損損失の計上及び②新事業創出・育成に係る投資の拡大です。本件についても経営会議及び取締役会にて審議の上、進めております。

①については 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していくことが明らかとなったため、2023 年度決算において減損テストに基づき、AT 事業のトルクコンバータ用の事業用資産に係る減損損失 319 億円を計上しました。本件により、2024 年度以降における AT 事業の減価償却負担を軽減し、同事業の収益力を変革させる計画です。なお、AT 事業のトルクコンバータ生産拠点についてはタイを除く、全拠点（日本・中国・アメリカ・メキシコ）が減損を実施済みです。

②については新製品の研究開発費比率に加え、新製品の売上高比率を KPI に追加設定し、同目標を 2030 年度 30%、2040 年度 86%、2050 年度 94%としました。それに伴い、2024 年度 - 2026 年度のキャピタルアロケーションにおいて成長投資 300 億円を計画しており、戦略投資として M&A への機動的な資金投下、R&D 投資として新製品開発への人財＆資金の集中投入を行っています。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の必要な知見を保有するスタートアップ等 9 社に対し、計 58 億円を出資し、人財も派遣して、新事業の創出・育成を推進しております。加えて、新事業創出活動を強化すべく、2024 年 4 月からプロジェクト制を導入しており、それに伴い、人件費予算 4.5 億円を計上しております。

③ リスク管理

エクセディ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、確実な実行へと繋げる為、リスクを評価・特定の上、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、発生頻度と影響度、取り巻く環境などから、主要なリスク項目を抽出。それぞれに責任部署や各リスクの影響度、発生の要因、事前予防策等を明確にし、管理体制の強化に取り組んでいます。

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、リスクの評価・特定、対応策の進捗を管理しており、主なリスクへの対応状況は次の通りです。内燃機関車の販売停止等に伴う売上減少リスクについては、経営会議及び取締役会で議論し、長期ビジョンの策定や製品開発体制の強化に繋げています。政府の規制強化に伴う再エネ導入による直接費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て再エネ選択肢情報の収集をはじめ、対応策の研究・検討を行っています。洪水等によるサプライチェーン寸断リスクについては、代表取締役社長・代表取締役専務執行役員・常務執行役員・常勤監査役によって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を議論・推進しています。

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「NET GHG（温室効果ガス）排出量削減率」を設定の上、2030 年度及び 2050 年度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。

指 標	NET GHG 排出量削減率 Scope Scope1（直接排出）＋2（間接排出：電気等）
目 標	2030 年度 ▲46% < 2019 年度比> 2050 年度 ▲100% < 同上>
実 績 (2024 年度)	削減率 (Scope1+2) ▲32.3% < 2019 年度比> 排出量 (Scope 別) Scope 1：28.7 千 t Scope 2：140.8 千 t Scope 3：1,489.4 千 t

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環境課題と認識し、取締役会やサステナビリティ会議をガバナンス組織、サステナビリティワーキンググループを実務推進組織と位置付け、KPI を定め、サステナビリティ活動の推進を行っています。また、当社を取り巻く状況を複数のシナリオに基づいて分析し、重大なリスク及び機会を特定し、気候変動が事業に与える潜在的な財務及び戦略上影響を試算の上、経営戦略や財務計画に反映させています。特に、主なリスク及び機会への対応策については、長期ビジョンや連結中期経営計画に織り込み、これらの着実な実行を通じて、エクセディグループの製品需要等への影響に対するレジリエンスの強化を図っていきます。

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：2023 年 4 月 1 日～ 2024 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）

第三者保証報告書：[環境情報公開 | 株式会社エクセディ \(exedy.com\)](#)



社外取締役が語るエクセディ変革の道筋

当社は、取締役会の監督機能の強化を目的として、2025年6月に取締役の過半数を独立社外取締役とし、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等の取り組みを進めています。中長期戦略の進捗、ガバナンス体制、および人材戦略といった多岐にわたるテーマに関して、多様な専門性・経験を持つ社外取締役と、当社代表取締役専務執行役員の豊原浩が率直な議論を行いました。



社外取締役
指名委員会 委員長
● 林 隆司

社外取締役
● 伊藤 紀美子

代表取締役専務執行役員
経営戦略推進本部長
● 豊原 浩

社外取締役
報酬委員会 委員長
● 井上 福子

社外取締役
● 高野 利紀

Discussion theme 01

中長期戦略の進捗と新たな挑戦への評価

豊原： 本日はよろしくお願ひします。数年前から構想し、準備を進めてきた中長期戦略、その実現に向けた第一段階としての中期経営計画の二年目に入っています。まず、現在の中長期戦略の進捗状況について、取締役の皆さんがどのように感じられているかを、率直にお聞かせください。

高野： 昨年より推進されてきた財務面での様々な取り組みは、極めて高く評価しています。会社としてどのような全体像を目指すのかという点で、財務指標の分析や目標設定といった施策は、非常に優れた取り組みであると認識しています。基幹事業においては、価格改定や利益率改善の取り組みがなされていると認識しております。新事業についても5つの新製品プロジェクトを推進するとともに、これらのプロジェクトの支援や更なる新事業の創出を図るべく、本年4月に戦略事業本部を創設し、ようやく焦点が絞られてきた印象があります。ただ、プ

ロジェクトディレクターへの権限委譲を推進し、スピードアップを図るという考え方は非常に重要なのですが、依然として経営陣への確認を求め過ぎる傾向があるように感じています。プロジェクトディレクター自身が従来の慣習から脱却できていないということもありますが、経営陣も「任せた以上は自ら考え、実行せよ」と、時には突き放して意思決定を促すべきです。また、もう一点の課題として、量産化への移行を早急に進めるべきであると提言します。新製品をお客様に提供するまでのプロセスが、過度に慎重であるように感じられます。70年もの長きにわたって醸成された企業文化ですから、そう簡単に変えられるものではないということは重々承知しています。しかし、変革を志向するのであれば、少しずつでもその方向へ導いていかなければ、いわゆるベンチャー精神のようなものが育ちにくいと思いますので、あえて申し上げます。

林： 私も経験があるのですが、日本の自動車部品業界は、まさに「失敗は許されない」という文化で長年事業を継続してきました。しかし、当初は品質面で問題があって販

売が低迷した時期を経験しながらも、失敗を恐れず再挑戦をした結果、成功を収め、今や世界有数の自動車メーカーとなった会社もあります。我々も、このような姿勢を見習うべき時期にあるのではないかと、今のお話を聞いて感じました。また、新事業については、マイルストーンにおいてトップマネジメントが関与することが必要であると考えます。次のステップに進む際にしっかり評価し、その間の責任は現場に委ね、失敗した場合には、現場が自ら改善し、マイルストーンの節目で確認し合いながら、必要に応じて軌道修正や前進を図る。トップは、ある程度の失敗を許容しつつ、変革に向けて強力なリーダーシップを発揮し、既存の枠組みを打破していくような姿勢が必要であると考えます。

井上： 資本コストや株価を意識した経営の実践という観点からは、現在非常に積極的に取り組んでいただいていると認識しています。皆さんから新事業の推進に関する議論がありましたが、現在重要視されているのは、「アジリティ（迅速性）」、そして「レジリエンス（回復力）」です。すなわち、素早く行動し、たとえ失敗しても迅速に立ち直る力が求められています。そして、そのような行動様式が一般的な規範であると認識されることが極めて重要です。トップの方々が、「アジリティが重要である」「失敗しても良い、その代わりレジリエンスを高めよう」といったメッセージを発信することで、さらなる加速に繋がるのではないかと感じています。組織がどれほど整備されても、最終的には人が働かなければなりません。一人一人の行動にはその組織固有の文化が大きく影響しますので、今後はいかにその文化を醸成していくかが、数字と共に考慮すべき点であると認識しています。これは、経営者のみが成し得る役割であると考えています。



また、いわゆる人的資本経営は、事業戦略と人事戦略の連携を重視するものです。その人事戦略が、現状ではやや見えにくい側面があると感じています。従業員持株会向け譲渡制限付株式の付与など、素晴らしい取り組みを実施されていますが、将来的にどのような会社になりたいのか、どのような姿を目指しているのか、そのために必要な人材はこうであり、だからこそ、この施策を実施しているのだ、といった明確なストーリーを経営層が語っていくことで、ステークホルダーに将来の盤石さをより強く感じてもらえるのではないかと考えています。そして、社外向けと同等の熱量で社内へのコミュニケーションも積極的に行うことで、社員一人ひとりが自ら何をすべきかを考えるようになるのではないのでしょうか。

伊藤： 私の場合、2023年に社外取締役となって以来、ちょうど丸二年が経過し、三年目に入っています。最近の中長期戦略に関する評価を申し上げますと、極めてシンプルに考えれば、株価が大幅に上昇している点が挙げられます。2023年に2,000円前後であった株価が倍以上になっていることは非常に喜ばしいことです。増配や昨年度に実施した450億円の自己株式取得といった株主還元に係る経営判断が市場から評価されているものと強く感じています。また、新事業への取り組みも多岐にわたり、前向きな姿勢が見られます。内部には様々な課題も存在するかもしれませんが、市場からの評価としては、これらの点が適切に評価されていると考えています。しかしながら、一点懸念があります。それは、社員の皆さんが、これまで当社が世界をリードする技術を有し、業績を上げてきたという大きな誇りと自信をお持ちであるからこそ、今後の変化に対する相当な不安を抱かれていることです。これは当然の感情であると考えています。

社外取締役が語るエクセディ変革の道筋

一つでも良い、たとえ小さくても良いので、成功事例を社員の皆さんと共有する必要があります。それが新事業の役割であると認識していますが、そこには様々な苦労が伴います。しかし、そうすることで社員の皆さんは安心感と希望を持つことができ、モチベーションを維持できると考えます。



林：株価は、外部から見た成績表であり、現状は良好です。しかしながら、ROEは利益と自己資本の関係ですので、自己資本を圧縮することによって、利益が同水準であってもROEが上昇するという側面もあります。厳しく申し上げれば、現状はそのような状況も含まれていると感じています。株主還元策として社内留保を配当として還元していますが、将来にわたってその配当を維持するためには利益を向上させる必要があります。利益が向上しない状況が続けば、どこかで失速する可能性もあります。利益を向上させるため新事業と既存事業の最大化に現在取り組まれていることは、会社として極めて重要なことを適切に実行されていると認識しています。ただし、さらなるスピード感の向上や、人材育成、企業文化変革への取り組みをより可視化し、全社で共有していくことが望ましいと考えています。

豊原：ありがとうございます。今皆さんにお話しいただいたことは私自身も課題だと考えており、社内へも働きかけているところです。新事業の運営においては、やはり意識の部分が重要であると認識しています。プロジェクトを一つの擬似的な会社と捉え、プロジェクトのリーダーを社長とし、エクセディの役員は社外取締役という立場で取締役会を運営するという形式で進めていますが、すべてが想定通りに進んでいる訳ではないというのが実情です。そんな中、具体的な成果として売上が立ち

上がり、比較的規模の大きいものにインドにおける「小型電動事業」があります。様々な問題をクリアし、ようやく受注に至り、出荷に漕ぎ着けることができました。やはりこれは、インドという国柄や市場性による部分も大きいと感じています。現在では、コントロール技術や電気技術、あるいはソフトウェアといった領域が価値を持つようになっており、我々の得意とするハードウェアの価値は相対的に低下しています。例えばある種のモータを開発するにも、それを制御するインバータ、送電システム、そしてさらに上位の制御システムといったものを統合したシステムとして提供しなければなりません。つまり、製品そのもののみを開発・販売するのではなく、「誰にどのような価値を提供するのか」というマーケットインの発想でビジネスに臨む必要があり、そのためには仰る通り企業文化の変革が重要であると考えています。本日いただいたご助言を真摯に受け止め、さらなるスピードアップを目指してまいります。

Discussion theme 02

ガバナンスの強化と取締役会の役割の変化

豊原：当社のガバナンス強化への取り組みや取締役会の役割に関しても、ご意見をお願いします。

伊藤：会社側がガバナンスを強化しようとする姿勢は強く伝わってきます。社外取締役4名、社内取締役3名という構成は、非常に大きな決断であったと考えています。指名委員会と報酬委員会の委員長を社外取締役が担うという点についても同様で、ガバナンス強化を目指すという意図を強く感じるとともに、その責任の重大さも痛感しています。



林：取締役会について申し上げますと、社内における執行部隊への権限委譲が進行していると認識しています。しかし、一般的にこれは諸刃の剣であり、社外取締役への情報が不足し取締役会での議論が減少するというリスクに繋がりがかねません。しかし、当社では豊原専務による取締役会の事前説明会の実施や社内イントラネットの閲覧権限付与、執行役員以上が集う「役員グループディスカッション」への参加等、我々社外取締役への情報開示を積極的に行い、取締役会でより戦略的な部分を議論できるような状況を構築しようと尽力されていると実感しています。したがって、今後はより一層「何を議論すべきか」が極めて重要になると考えています。そして、私が委員長を務めています指名委員会についてですが、指名委員会の指名する範囲と、取締役会での決定範囲を明確に分けて定義する必要があると認識しています。指名委員会は取締役の推薦やCEOの決定といった役割を担い、取締役会は客観的に人事に関する議論を担うべきと考えています。そのためにも取締役会にて執行部隊の権限範囲を明確に定め、それに対する情報を指名委員会がさらに確認していく必要があると考えており、二つの立場の違いを意識して各々に臨んでいきます。

井上：私もガバナンス体制の形式は着実に整備されつつあると考えています。しかし、「どのような人材をどの業務に配置すべきか」という点は形式よりも実態が重要となります。どのような人材が適切であるかを十分に議論した上で、適任者を配置することが望ましいため、客観的なアセスメントのようなものがあれば、判断がしやすくなると考えます。ただし、導入するには多大な労力を要しますので、その導入の是非や、各取締役の異なる視点をどのように統一するかといった点も検討が必要となります。

高野：私は今までも申し上げている通り、「まずどのような方向でどのような事業を展開していくのか」ということを最低限明確にすれば、あとは現場に任せる」という考え方もあると思っています。とは言え、取締役会でいきなり「これを実行しています」と報告されて判断に困るという事態になってしまっは問題です。したがって、「この範囲内であれば自由に実行してください。事業の方向性だけでなく、このような基準を満たしているのであれば、現場の部長が判断し、あとは結果だけを報告し



てください」という明確な方針を設定し、一方で現場の皆さんが進めている取り組みや検討段階の情報を、我々がさらに詳細に確認し、学習する必要もあると感じています。

豊原：私も皆さんとまさに同じ課題意識を持っています。基本的にこれまでの取締役会は、会社側、すなわち執行側が議案を提出し、その承認を求める形でした。執行と監督を分離しようとしているため、執行には一定の制約のもとで権限を委譲したいと考えていますが、そうすると「取締役会では何を議論すべきか」という問いが生じます。私は「何をを目指すのか」、つまり「我々はどういう価値を提供していくのか、そして中長期的な目標をどう設定するか」について議論を行い、それを執行する人間を選任すること、これが取締役の役割であると認識しています。

この一年で変革もありましたが、財務に関する取り組みが主で、我々取締役が決断すれば変えられるという性質のものであるため比較的迅速に対応することができました。しかし、本番はこれからであると決意を新たにしています。中長期戦略の実現に向けて、これからも忌憚無いご意見及びご指導を宜しくお願い致します。本日はどうもありがとうございました。

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、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います。具体的には、取締役会と監査役・監査役会による取締役の職務執行の監督・監査を行う体制を整え、経営環境の変化に迅速に対応できる組織作りや内部牽制機能の充実により、経営の透明性を向上させ、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みます。

基本方針

- 1) 株主の権利・平等性の確保に努めます。
- 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。
- 5) 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主との建設的な対話に努めます。

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・進出し、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。

[illegible]

直近の取り組み

**取締役の過半数となる
独立社外取締役の選任**

2025年6月開催の株主総会において、7名の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しました。独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する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により活発な意見交換を実施します。

任意委員会の活用強化

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社内外の情報提供を強化すべく事務局の人員を大幅に拡充しました。後継者計画を含む執行役員・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能強化を独立した客観的な立場から実現してまいります。

**機構改革により
モニタリング機能を強化**

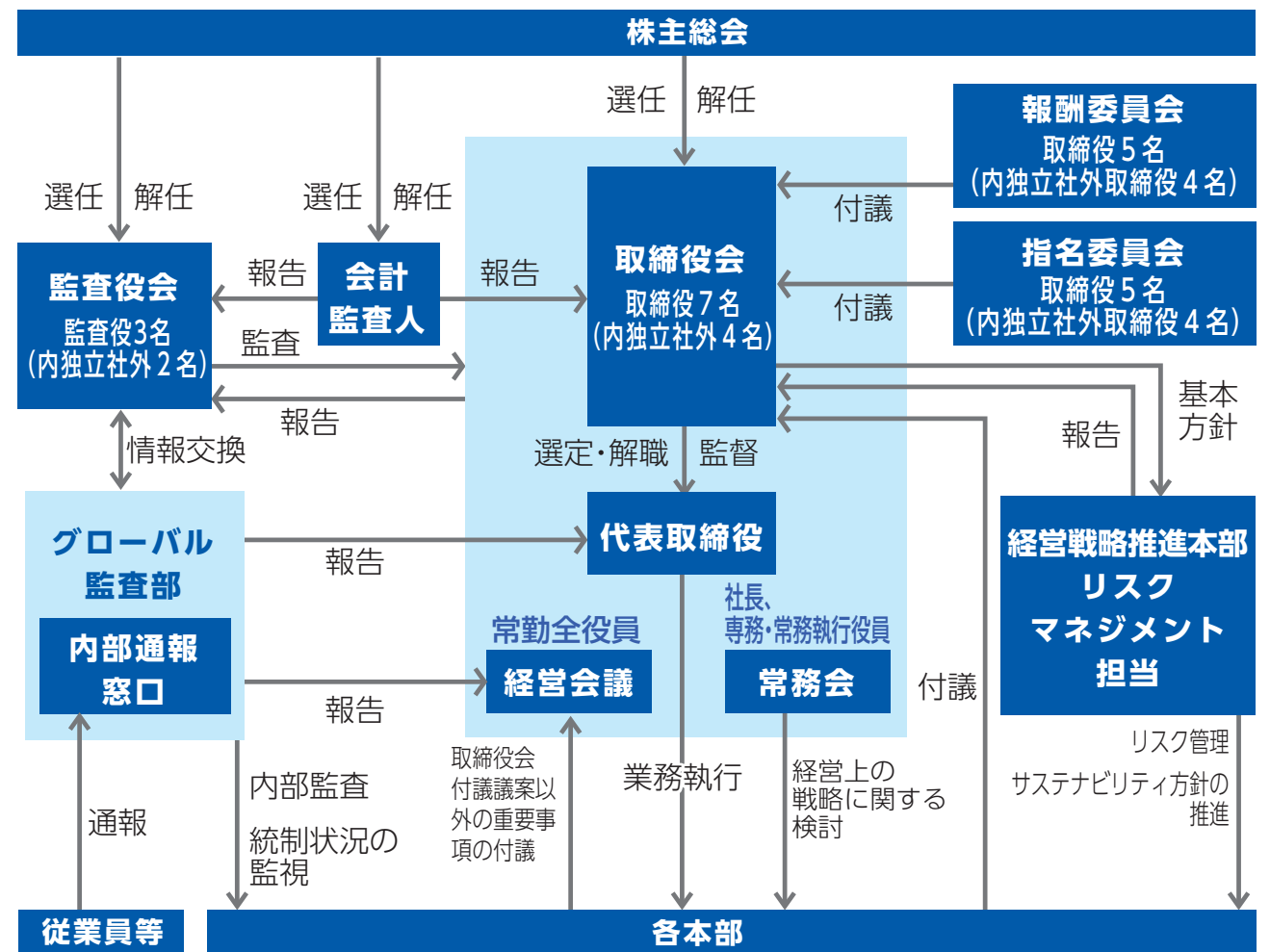
2025 年 4 月、機構改革により、既存事業担当部門を集約した基幹事業本部及び新事業の創出・育成を加速するための戦略事業本部を新設しました。加えて、事業戦略の進捗状況のモニタリング機能を強化すべく、経営戦略推進本部を新設し、より早期の中長期戦略の達成に向け取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は監査役会設置会社であり、会社の機関として株主総会の他、取締役会・監査役会・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、定款上の取締役の員数は12名以内とする一方、執行役員制度を導入し、業務に精通した人財を執行役員に登用することで、より機動的な業務運営を図っております。取締役及び執行役員の任期は、経営環境の変化に対応した機動的な経営体制の構築、事業年度における経営責任の一層の明確化を目的に1年としております。

コーポレート・ガバナンスを支える主な会議体については、以下の「コーポレート・ガバナンス体制の模式図」及び次ページ以降でご説明します。

コーポレート・ガバナンス体制の模式図



報 酬 委 員 会

取締役の報酬の内容に係る決定方針及び個人別の報酬について、審議・決定し、取締役会に上程します。

2024年度：2回開催

常務会

社長、専務執行役員及び常務執行役員で構成され経営上の戦略を検討します。

2024年度：8回開催

指名委員会

後継者計画の策定や代表取締役・取締役候補者の選定を行い、
取締役会に代表取締役・取締役候補者を上程します。

2024 年度：2 回開催

経営会議

常勤全役員で構成され、業務執行状況の報告と、取締役会から権限を委譲された範囲内で具体的な業務執行の決定をします。

2024年度：26回開催

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会
構成

取締役会は、4 名の独立社外取締役を含む 7 名の取締役で構成され、月 1 回の定例取締役会と必要に応じて開催する臨時取締役会において議論を尽くして経営の意思決定を行っております。2024 年度は 13 回開催しました。

取締役 7 名のうち過半数となる 4 名の独立社外取締役を選任することで、監視・監督機能を強化するとともに、取締役会の人数を絞ることにより、迅速な意思決定と充実した審議の両立を図り、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。

また、業務に精通した執行役員や主要子会社の代表経験者から取締役を選任する一方、女性取締役の選任や高度な専門性を有する社外取締役・社外監査役を選任することなどを通じて、取締役会の多様性及び全体としての知識・経験・能力のバランスを取っています。

取締役会の議論内容

2024 年度取締役会での主な審議（決議事項・報告事項）の件数は右の通りです。当年度は、中長期戦略を遂行する過程における資本政策に関する議論や、事業ポートフォリオ転換に向けた現行ビジネスの生産能力再編やスタートアップとの協業・出資を実行に移す決定などが行われました。

2024 年度 取締役会での主な審議内容・件数	
分類	件数
経営戦略	15
ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	13
業務執行報告	12
決算・財務	11
人的資本・人事	7
個別案件の審議	9
総計	67

取締役会の実効性評価

当社では、毎年、取締役会実効性の評価のためアンケートを実施し、定量的な評価と共に、課題や改善点について提言を受けています。抽出された課題と取組について取締役会で報告・議論を行い、改善を行っています。

取締役会実効性評価アンケート調査概要

対 象 者：すべての取締役及び監査役

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・経営戦略の議論の状況

2024 年度に認識された課題と取組

2024 年度の実効性については、2025 年 4 月に実施したアンケートの結果、全般的には取締役会の実効性は概ね確保できていると判断しています。

さらなる実効性の向上に向けては以下のような意見・提言がありました。

- ・ **取締役会の機能を再検討すべきとの意見**
- ・ **企業のあり方、ビジョンについて議論をより活発にすべきとの意見**

以上の意見・提言を踏まえ、2025 年度の取組として、任意の委員会である指名委員会、報酬委員会の活動をより実質化していくと共に、指名委員会等設置会社への移行を含めた機関設計の変更についても検討していきます。

また、当社では企業のあり方、ビジョンについて役員が合宿形式で議論を行う「役員グループディスカッション」を年 2 回開催していますが、2025 年度からは社外取締役も参加メンバーとなり、取締役・執行役員全員による意見交換をさらに活発化させています。

取締役会・執行役員の選解任

取締役・執行役員の選解任に関する方針と手続き

2025 年度において、当社における取締役・執行役員の資質・要件から、候補者プールの選定、個別の取締役・執行役員の選解任といったプロセス全体を指名委員会において見直しを行っています。独立社外取締役を過半数とする指名委員会

が、取締役の選解任に実質的な役割を果たすことで、候補者及び報酬の決定プロセスに関し、より一層の透明性と客観性を確保していきます。

2024 年度の当社における取締役候補の指名につきましては、迅速な意思決定と多様な視点を確保できるバランスを考慮して、指名委員会による審議を経て取締役会において決定しています。執行役員の選解任につきましては取締役会において決定します。取締役の解任議案の株主総会への上程につきましては、下記の基準を踏まえ、決定します。

- （1）法令・公序良俗に反する行為を行った場合
- （2）職務の懈怠・社内の諸規定に反する行為を行った場合
- （3）上記のほか、著しく企業価値を棄損させた場合

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。

業務執行体制

取締役会は、迅速な意思決定を実現するため、「取締役会規則」・「執行役員規程」など、各種規程を整備し、取締役会・経営会議・社長・本部長の決裁権限を経営上の重要度・影響度を勘案し定めています。

原則として月 2 回開催される経営会議は、執行役員を含む常勤全役員で構成され、業務執行状況の報告と、取締役会から権限を委譲された範囲内で具体的な業務執行の決定を行っています。

また、経営上の戦略については、社長、専務執行役員及び常務執行役員で構成される常務会において検討を行っています。

経営の監督・監査

取締役 7 名の過半数となる 4 名の独立社外取締役を選任することで、取締役会の監視・監督機能を強化するとともに、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。

独立社外監査役 2 名を含む監査役 3 名は、取締役会に出席し、経営の意思決定について監査上の意見を述べるとともに、取締役の職務執行状況を監査しています。

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。

コーポレート・ガバナンス体制の強化

監査役・監査役会
構成

監査役（3 名、うち 1 名は公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。）は、監査役会規則に従い、監査役会（月 1 回以上開催）において監査の方針及び計画その他職務の執行に係る事項を決定し、職務を執行しています。

監査役及び監査役会は、会計監査人から事業年度ごとの会計監査の計画、会計監査結果について報告を受ける他、適宜協議を行っています。

また、常勤監査役とグローバル監査部は、監査計画の立案、監査の経過及び結果について、適宜、情報交換を行っています。

常勤監査役は、グローバル監査部及び会計監査人と相互に情報交換を行い、緊密な連携を図っています。

監査役会における活動内容

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こう考え方（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、2024 年度からは、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実施し連携強化を図っています。

2024 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	9
監査方針・計画	3
会社経営状況	2
個別案件	8
総計	48

2024 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 (取締役会、経営会議、役員 GD [※] 、サステナビリティ委員会等)	137 回
グループ会社への往査（海外 4 社、国内 7 社）	21 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	
2024 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 (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

監査役会の構成に関する考え方

監査役候補の指名につきましては、財務・会計・税務・法務等の各分野の知見、当社事業や企業経営に関する知識等を勘案し、監査役会全体としてバランスのとれた構成となるよう、各監査役と事前に協議の上、決定します。

内部監査部門

グローバル監査部は、事業年度ごとに監査のテーマを定め、監査計画を立案して各部門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、監査の充実に努めています。

また、グローバル監査部は、常勤監査役及び会計監査人と監査計画の立案、監査の経過及び結果等について定期的な打合せを含め、必要に応じ随時、情報の交換を行うことで相互の連携を高めています。

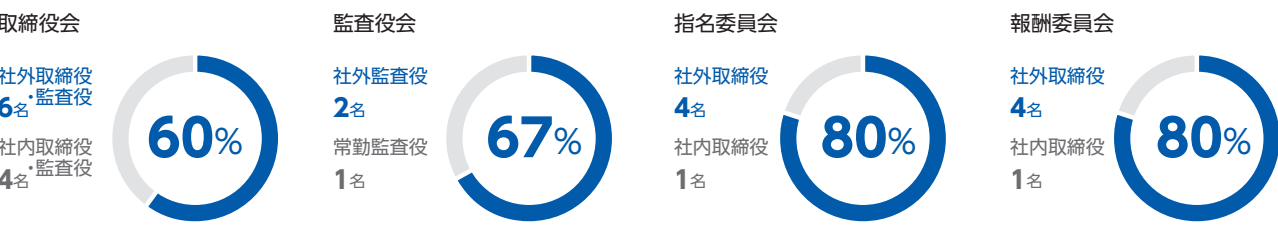
社外取締役のサポート体制

社外取締役及び社外監査役に対し、取締役会の招集手続に際し、社内役員と同じ資料の事前配布を行い、業務執行に係る情報の共有を図っています。

また、担当役員から社外役員に対し取締役会の付議事項につき、その背景を含めて事前に説明を行っています。

さらに、社外取締役が議長を務める指名委員会及び報酬委員会の審議の充実に必要な社内外の情報収集及び提供のため、両委員会の事務局の人員を大幅に増員しています。

社外役員比率



取締役会、監査役会、指名委員会、報酬委員会 出席メンバー ◎ 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		◎		○	○
	代表取締役	豊原 浩	男性		○			
	取締役	廣瀬 譲	男性		○			
	取締役	高野 利紀	男性	【社外】・【独立】	○		○	○
	取締役	林 隆司	男性	【社外】・【独立】	○		◎	○
	取締役	井上 福子	女性	【社外】・【独立】	○		○	◎
	取締役	伊藤 紀美子	女性	【社外】・【独立】	○		○	○
監 査 役	常勤監査役	鈴木 隆	男性		○	◎		
	監査役	福田 正	男性	【社外】・【独立】	○	○		
	監査役	坪田 聡司	男性	【社外】・【独立】	○	○		

報酬委員会の活動状況（2024 年度）

開催回数：2 回

出席率：100%

主な審議内容

- 報酬水準の検討（他社比較・従業員比較）
- 個人別報酬額の決定
- 役員報酬制度の在り方

指名委員会の活動状況（2024 年度）

開催回数：2 回

出席率：100%

主な審議内容

- 取締役会の多様性・スキルバランス
- 2025 年 6 月以降の役員体制

コーポレート・ガバナンス体制の強化

役員報酬

基本方針

当社は、2022 年 5 月 27 日の取締役会において取締役の個人別報酬等の内容に係る決定方針を下記のとおり決議しております。

基本方針	当社の取締役の報酬は、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、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、賞与および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、基本報酬のみを支払うこととする。
金銭報酬（基本報酬及び賞与）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）	当社の取締役の基本報酬は月例の固定報酬とし、賞与は毎年、一定の時期に支給することとする。これらの額は、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準等も考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとする。
非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）	当社の取締役の非金銭報酬等は、株式報酬（譲渡制限付株式）とし、対象となる取締役の職責の範囲、当社の事業計画・業績、役員の基本報酬及び賞与との適切な割合、役員報酬水準等を総合的に勘案し、毎年、定時株主総会開催日から一カ月以内に開催される取締役会において決定するものとする。
金銭報酬の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針	業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業の報酬水準等を踏まえ、原則として上位の役位ほど株式報酬のウェイトが高まる構成となるよう取締役の個人別の報酬等の内容を決定することとする。
取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項	金銭報酬の個人別の報酬額については報酬委員会において審議、決定し取締役会に答申する。取締役会は答申を踏まえて、取締役の報酬等について決議をおこなう。なお、株式報酬は、取締役会で取締役個人別の割当株式数を決議する。

報酬構成についての考え方

取締役（社外取締役を除く）の報酬制度は、「基本報酬」「賞与」及び「株式報酬」より構成されています。社外取締役は業務執行に関与せず、また、独立性を確保する観点からも、その報酬は、固定額の報酬のみで構成され、賞与や株式報酬はありません。

株式報酬は、株主の皆様との一層の価値共有を進めること、並びに中長期の業績及び株主価値の持続的な向上に対するインセンティブとして機能させることを目的として、譲渡制限付株式を付与しています。譲渡制限期間は 30 年で、譲渡制限期間中に、対象取締役等が任期満了又は定年その他の正当な事由（死亡による退任又は退職を含む）により退任又は退職した場合は、譲渡制限が解除されます。

取締役の報酬の水準、構成ミックス、業績に連動した報酬制度の在り方などについては報酬委員会における議論を通じて適宜見直していきます。

報酬の構成については、役位・業績・株価水準などにより変動しますが、2025 年度の業務執行取締役の報酬は概ね以下の構成となる見込みです。

報酬の種類	報酬割合の目安
基本報酬（月額報酬）	55
賞与（短期インセンティブ）	10
株式報酬（中長期インセンティブ）	35

取締役および監査役の報酬等の額（2024 年度）

区 分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の人数 (名)
		基本報酬	賞 与	非金銭報酬等	
取 締 役 (うち社外取締役)	214 (38)	209 (38)	5 (－)	－ (－)	12 (6)
監 査 役 (うち社外監査役)	35 (17)	35 (17)	－ (－)	－ (－)	4 (3)
合 計 (うち社外役員)	249 (55)	244 (55)	5 (－)	－ (－)	16 (9)

1. 報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与及び賞与は含まれてません。
2. 2006 年 6 月 27 日開催の第 56 回定時株主総会決議による金銭報酬の報酬限度額
取締役 年額 300 百万円 監査役 年額 60 百万円
なお、取締役の上記報酬限度額には使用人兼務取締役の使用人分給与及び賞与は含みません。また、金銭報酬とは別枠で株式報酬について下記のとおり決議しています。
2018 年 6 月 26 日開催の第 68 回定時株主総会における株式報酬の決議内容
株式報酬の額 年額 200 百万円以内
株式数の上限 年 50,000 株以内（社外取締役及び非常勤取締役は付与対象外）
当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役及び非常勤取締役を除く）の員数は 7 名です。

マルス・クローバック条項について

譲渡制限付株式割当契約に基づき、役員による重大な内部規程の違反または非違行為が発生した場合などには、報酬として支給した譲渡制限付株式報酬を当社が無償取得することができます。

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観点から、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。なお、2025 年度においては、保有上場株式の売却をすすめています。

政策保有の検証

政策保有に係る各銘柄につき、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っています。現時点で、政策保有株式すべてが基準を満たしていると評価しており、継続して保有の適否について検証していきます。

政策保有株式に係る議決権行使基準

当社は、議決権の行使は、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、特に下記に関する議案については、慎重な検討の上、総合的に判断して行います。

- (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（2025 年 3 月期）

	銘柄数 貸借対照表計上額 (百万円)	2024 年度において 株式数が増加した銘柄	2024 年度において 株式数が減少した銘柄
非上場株式	12 2,111	3 578	－ －
上場株式	8 1,474	2 15	－ －

※ 2024 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。

取締役 & 監査役

■ 取締役 ■ 監査役

1

吉永 徹也

(1960年1月3日生)



男性

▶ 略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

1988年7月 当社入社
2009年3月 エクセディアメリカ社長
2009年6月 当社執行役員
2016年4月 エクセディダイナックス上海総経理
2017年4月 当社上級執行役員
2019年6月 取締役
AT製造本部長
上野事業所長
2020年4月 常務執行役員
2021年4月 専務執行役員
2022年6月 代表取締役社長 (現在に至る)

選任理由：

長年の海外駐在経験と中国事業担当等の実績を持ち、代表取締役社長として企業価値向上にリーダーシップを発揮。

取締役会出席回数

13回 / 13回 (100%)

2

豊原 浩

(1962年8月19日生)



男性

▶ 略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

1995年1月 当社入社
2010年4月 執行役員
2011年4月 財務企画本部長
2012年6月 取締役
2013年4月 上級執行役員
管理本部長
2016年4月 常務執行役員
2020年4月 専務執行役員 (現在に至る)
2022年6月 代表取締役 (現在に至る)
2025年4月 経営戦略推進本部長 (現在に至る)

選任理由：

財務・企画部門の部門長を始め、管理部門全般について豊富な経験と実績を持ち、当社において、代表取締役専務執行役員として中長期戦略の推進役を務める。

取締役会出席回数

13回 / 13回 (100%)

5

林 隆司

(1956年4月22日生)



男性 社外 独立

▶ 略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

1979年3月 日本ラチエーター株式会社 (現マレリ株式会社) 入社
2008年6月 同社取締役専務執行役員
2011年6月 東京ラチエーター製造株式会社 代表取締役社長、執行役員社長
2019年6月 同社取締役会長
2020年6月 当社取締役 (現在に至る)

選任理由：

東京ラチエーター製造株式会社の取締役として、長年にわたり経営に携わり、自動車部品業界における経営者としての豊富な知見を有している。

取締役会出席回数

13回 / 13回 (100%)

6

井上 福子

(1963年10月18日生)



女性 社外 独立

▶ 略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

1987年4月 UCC上島珈琲株式会社入社
1996年9月 アジア開発銀行予算人事局人事部、人事担当官、トレーニング担当官
2004年5月 ボーダフォンジャパン株式会社総務人事本部、人材開発担当部長
2006年6月 ティファニーアンドカンパニー人事部長
2011年9月 SAPジャパン株式会社人事本部長、人事担当執行役員
2013年1月 国際原子力機関人事部人材計画課課長
2017年7月 同機関マネジメント局上級人事担当官
2018年4月 同志社大学大学院ビジネス研究科教授 (現在に至る)
2022年6月 当社取締役 (現在に至る)
2023年6月 ローム株式会社社外取締役 (現在に至る)

選任理由：

グローバル企業や国際機関において人事における要職を歴任された後、大学の教授を務められており、組織開発や人的資本管理に関する学識経験者としての豊富な知見を有している。

取締役会出席回数

12回 / 13回 (92%)

3

廣瀬 譲

(1972年2月21日生)



男性

▶ 略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

2001年4月 当社入社
2011年3月 エクセディグローバルパーツ社長
2014年4月 当社執行役員
2018年4月 上級執行役員
2019年4月 営業本部長
2019年6月 取締役 (現在に至る)
2023年4月 常務執行役員 (現在に至る)
2025年4月 戦略事業本部長 (現在に至る)

選任理由：

長年の海外駐在経験と営業部門全般について豊富な経験と実績を持ち、当社において、取締役常務執行役員を務める。戦略事業本部長としてグローバルな視点での新事業の創出・育成に邁進。

取締役会出席回数

13回 / 13回 (100%)

4

高野 利紀

(1954年8月31日生)



男性 社外 独立

▶ 略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

1984年1月 ローム株式会社入社
2010年6月 同社取締役
2015年6月 同社取締役退任
2017年6月 当社取締役 (現在に至る)

選任理由：

ローム株式会社の取締役として、長年にわたり同社の経営に携わり、企業経営や新事業開発に関する幅広い知見を有している。

取締役会出席回数

13回 / 13回 (100%)

7

伊藤 紀美子

(1949年1月20日生)



女性 社外 独立

▶ 略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

1995年6月 田嶋株式会社代表取締役社長 (現在に至る)
2013年4月 神戸経済同友会常任幹事 (現在に至る)
2016年11月 神戸商工会議所副会頭 (現在に至る)
2017年9月 神戸市外国語大学副理事長
2023年6月 当社取締役 (現在に至る)

選任理由：

田嶋株式会社の代表取締役として、長年にわたり経営に携わり、経営者としての豊富な知見を有している。また、神戸商工会議所の副会頭を務めるなど地域振興に貢献されてきた。

取締役会出席回数

12回 / 13回 (92%)

1

鈴木 隆

(1966年11月28日生)



男性

▶ 略歴、当社における地位 (重要な兼職の状況)

1991年3月 当社入社
2013年4月 エクセディタイランド社長
2017年4月 当社執行役員
生産技術本部長
2023年6月 常勤監査役 (現在に至る)

選任理由：

当社の執行役員を務め、また海外子会社の経営にあたる等、長年にわたりグループ経営に携わっており、その豊富な経験、見識を監査に反映できる。

取締役会出席回数

13回 / 13回 (100%)

監査役会出席回数

16回 / 16回 (100%)

スキルマトリックス

	氏 名	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
取 締 役	吉永 徹也	●	●	●				●		●
	豊原 浩		●			●	●	●	●	
	廣瀬 譲		●	●	●					●
	高野 利紀	社外 独立	●		●			●		●
	林 隆司	社外 独立	●	●		●	●		●	●
	井上 福子	社外 独立					●	●		●
	伊藤紀美子	社外 独立	●	●			●			●
監 査 役	鈴木 隆			●						●
	福田 正	社外 独立							●	
	坪田 聡司	社外 独立				●				

2

福田 正

(1953年3月4日生)



男性 社外 独立

▶ 略歴、当社における地位 (重要な兼職の状況)

1986年4月 弁護士登録、第一法律事務所 (現弁護士法人第一法律事務所) 入所
2000年6月 神栄株式会社社外監査役
2015年6月 同社社外取締役
当社監査役 (現在に至る)
2016年3月 弁護士法人第一法律事務所 代表社員 (現在に至る)
2016年6月 田辺三菱製薬株式会社社外監査役
2020年3月 株式会社日本エスコン (現 株式会社エスコン) 社外取締役 (現在に至る)

選任理由：

法律の専門家としての豊富な知見を有している。

取締役会出席回数

13回 / 13回 (100%)

監査役会出席回数

15回 / 16回 (94%)

3

坪田 聡司

(1961年8月12日生)



男性 社外 独立

▶ 略歴、当社における地位 (重要な兼職の状況)

1984年10月 青山監査法人／プライス ウォーターハウスの入社
1988年8月 公認会計士登録
1999年4月 税理士登録
2001年7月 開成公認会計士共同事務所参加 (現在に至る)
2005年6月 オウエル株式会社社外監査役
2015年6月 当社監査役 (現在に至る)
2020年6月 オウエル株式会社社外取締役 (監査等委員)

選任理由：

会計・税務の専門家としての豊富な知見を有している。

取締役会出席回数

12回 / 13回 (92%)

監査役会出席回数

16回 / 16回 (100%)

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、当社グループが直面するリスクは今後ますます多様化していくと考えられます。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、確実な実行へと繋げる為、リスクを評価・特定の上、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、発生頻度と影響度、取り巻く環境などから、主要なリスク項目を抽出。それぞれに責任部署や各リスクの影響度、発生の要因、事前予防策等を明確にし、管理体制の強化に取り組んでいます。

リスク管理委員会

リスク管理委員会は、代表取締役社長、専務執行役員、常務執行役員、監査役によって構成されており、グループ全体の問題案件への対応及び、再発防止策の協議のため、必要に応じ招集されます。

リスク管理委員会の体制図



リスク管理委員会の開催状況

2024 年度におきましては、リスク管理委員会を 2 回開催し、グループ全体の問題案件への対応及び、再発防止策の協議を行いました。また、リスク事案についての情報共有をグループ会社間で行い、適正な業務執行の確保に努めております。

リスクへの対応事例

1) BCP（事業継続計画）と気候関連リスク

2011 年 3 月の東日本大震災では、大きな被害は受けなかったものの、震度 5 弱を観測した川越工場では、全員一時的な避難が必要な揺れに見舞われました。幸いにも工場での被害は出ませんでした。その後、自動車メーカー様の生産停止、計画停電等に合わせ夜間生産にシフトするなど、状況に合わせ必要とされる対応を実施しました。この時の教訓により、迅速で的確な事業復旧の重要性を痛感した当社は、連結中期経営計画に BCP 危機管理プログラム強化を掲げ、有事に対応できる組織作りを遂行しています。

また、地震以外にも異常気象の深刻化や頻度の上昇など、エクセディグループは気候変動を重要な環境課題と認識しております。

気候関連リスクについては、当社のサステナビリティ活動計画を策定、進捗管理等を行う会議体であるサステナビリティ会議を中心にシナリオ分析、リスクの評価・特定、対応策の進捗を管理しており、主なリスクへの対応状況は次の通りです。内燃機関車の販売停止等に伴う売上減少リスクについては、経営会議及び取締役会で議論し、長期ビジョンの策定や製品開発体制の強化に繋げています。政府の規制強化に伴う再エネ導入による直接費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て再エネ選択肢情報の収集をはじめ、対応策の研究・検討を行っています。洪水等によるサプライチェーン寸断リスクについては、リスク管理委員会等において、サプライヤーを含めた事業継続計画を議論・推進しています。

なお、リスクシナリオは 2024 年度に、事業環境の変化等を踏まえ、一部を見直しました。

2) 情報セキュリティについての取り組み

基本的な考え方

当社は、サイバー攻撃などの脅威から、機密情報や個人情報を適切に保護するため、情報セキュリティに関する方針および規程類を整備・展開し、定期的に社員の教育を行うなど情報セキュリティの強化を図り、情報漏洩の防止に努めています。

情報管理の取り組み

当社は、サイバーセキュリティや内部不正の知見が深い外部専門家の支援のもと、情報セキュリティインシデントやその予兆への対応体制を構築するとともに、外部機関などとも情報共有しながら関連会社も含めた環境改善を実施しております。また、2024 年度は、実際の事例を模した標的型メール訓練を 6 回実施し、フィッシングによるマルウェア感染未然防止と感染時の対応の徹底を図っております。

その他、入社時のセキュリティ教育やグループ会社も対象にした情報セキュリティ講座を毎年実施し、情報セキュリティに対する意識向上を図っております。

3) コンプライアンスリスクへの取り組み

当社グループは、各国法令への迅速かつ確実な対応や透明性のある経営を行っていくことが、関係するステークホルダーの皆様の信頼を得る上で必須である事を、各地域での企業活動を通して体感してきました。また、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引などは、適切なコンプライアンスの確保のために不可欠な取り組みです。コンプライアンス違反の未然防止の為には、従業員一人ひとりの倫理観と規範意識の向上が必要となります。そのためにコンプライアンス意識調査を実施の上、従業員に対して適切な教育及び啓発活動を実施しています。

内部通報制度による問題の早期発見・是正

当社はコンプライアンス違反の把握と是正のため内部通報制度を整備しております。万一、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、対策を検討します。また、通報窓口でも従業員・社外から情報を収集し、問題発生時に速やかに対応しています。

社内相談・社内通報受付制度

当社では内部通報窓口のほか、グループ全体の行動倫理に関する相談窓口を設置しております。さらに、社外の弁護士に従業員が直接、相談通報できる窓口「エクセディホットライン」を設置しており、不正行為等の未然防止・早期発見に努めております。

これらの周知徹底のため、グループ全員に配布される「エクセディ行動規範」において、相談窓口を明示し、コンプライアンスに対する意識の向上を図っております。

【社内相談窓口】

行動規範に関すること、倫理問題、労働環境、その他について受付しています。行動規範には電話番号・メールアドレスを記載しています。

【社内通報受付窓口】

法令違反、社内規程違反について受付しています。行動規範には電話番号・FAX 番号・メールアドレスを記載しています。

【社外相談・通報窓口「エクセディホットライン」】

外部の弁護士事務所に設置し、電話、メール、手紙での受付対応が可能です。行動規範には電話番号・メールアドレス・住所を記載しています。

コンプライアンス

考え方

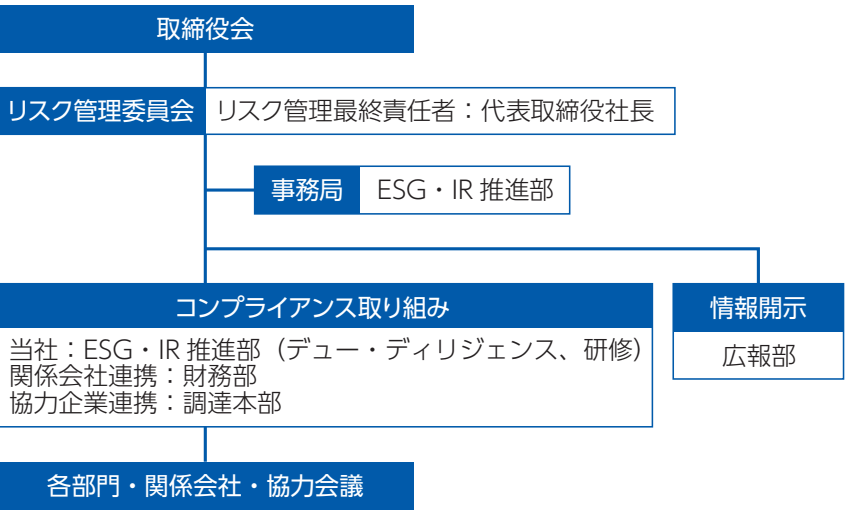
当社は各国法令への迅速かつ、確実な対応や透明性のある経営を行っていくことが、関係するステークホルダーの皆様の信頼を得る上で必須である事を、各地域での企業活動を通して体感してきました。

「公正・透明」をキーワードに、経営の基盤であるコンプライアンス経営の徹底およびコーポレート・ガバナンス体制の構築により、経営環境の変化に迅速に対応できる組織作りや内部牽制機能の充実に取り組み、業務上の法令を理解した上で、企業活動を行う風土を定着させてまいります。

推進体制

当社はコンプライアンスの取り組みを強化すべく、2024 年度から同取り組みに対する監督責任をリスク管理委員会に付与することにしました。同委員会は代表取締役社長がリスク管理最終責任者を、代表取締役専務執行役員経営戦略推進本部長がリスク管理統括責任者を務めており、コンプライアンスに係る体制や活動計画についても審議・決定することになりました。

また、取り組み実務は ESG・IR 推進部が事務局となり、関係部署と協働で推進しております。



取り組み

1) 行動規範の読み合わせ

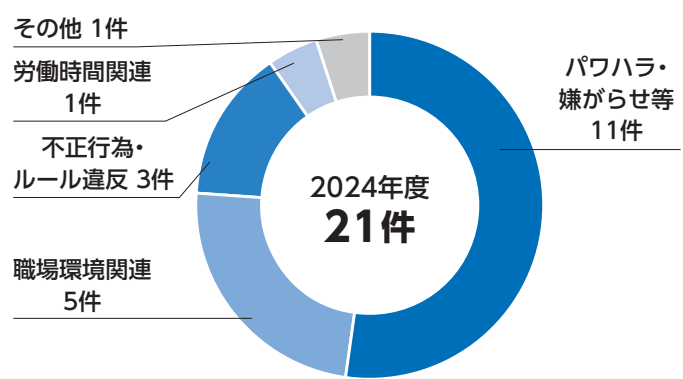
当社グループの全従業員に各現地の言語の行動規範を配布し、各部・チームの日々の朝礼等で読み合わせを行い、内容の周知徹底をしています。詳細については下記をご覧ください。

[サステナビリティ | 株式会社エクセディ](#)

2) 内部通報・相談制度の活用

当社では内部通報窓口のほか、グループ全体のコンプライアンスに関する相談窓口を設置しております。さらに、社外の弁護士に従業員が直接、相談通報できる窓口「エクセディホットライン」を設置しており、不正行為等の未然防止・早期発見に努めております。これらの周知徹底のため、グループ全員に配布される「エクセディ行動規範」において、相談窓口を明示し、コンプライアンスに対する意識の向上を図っております。

また、本窓口ではプライバシー保護及び相談者への不利益防止を担保し、コンプライアンス違反発生時に速やかに対応しています。なお、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、対策を検討しています。



3) コンプライアンス意識調査の実施

2024 年 7 月、当社は全従業員に対するコンプライアンス意識調査を初めて実施しました。調査内容はコンプライアンス活動の浸透度、各種の潜在的リスクの有無、内部通報・相談窓口の認知度などです。本調査及び上記の内部通報・相談の分析結果を踏まえ、2024 年 12 月開催のリスク管理委員会で審議し、当社における重点リスク項目をパワハラ・品質リスク・労働時間管理に特定し、対策としてはこれらの項目に係るコンプライアンス研修を実施することとしました。また、内部通報・相談窓口の更なる認知度向上＆活用促進（含む、相談・通報者は守られる旨の念押し）も行っており、2025 年度も本調査を継続し、特定した重点リスク項目のモニタリングをすることでコンプライアンス違反の未然防止活動に取り組みます。

4) 階層別コンプライアンス研修の実施

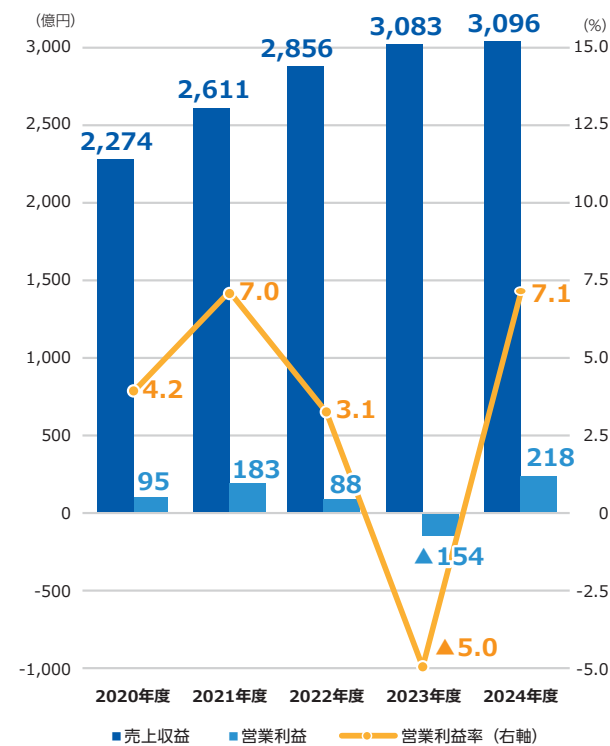
自動車業界における認証不正等の不正事案の発生、他業界における性加害やハラスメント事案の発生を鑑み、2024 年 10 月から 2025 年 1 月にて階層別で以下のコンプライアンス研修を実施しました。

（全従業員向け）2,517 名受講＜ハラスメント、個人情報保護法、インサイダー取引、反社会的勢力＞

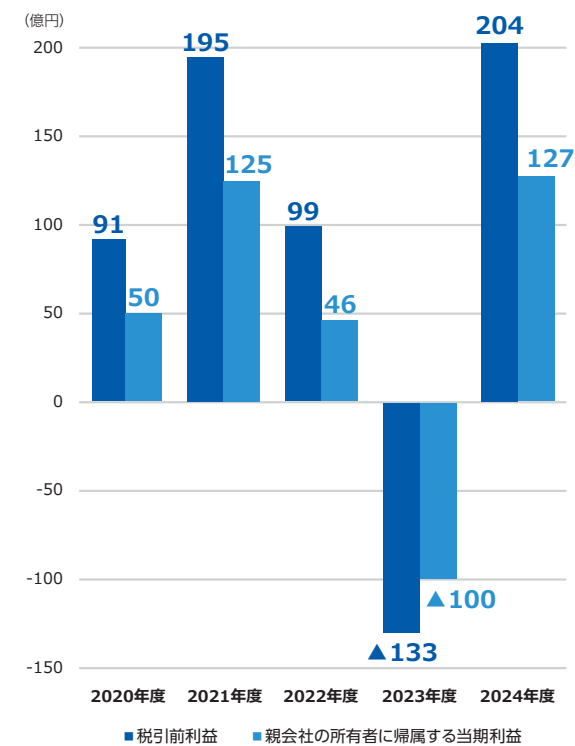
（管理監督者向け）189 名受講＜独禁法、下請法、贈収賄、輸出管理規制＞

財務・非財務ハイライト

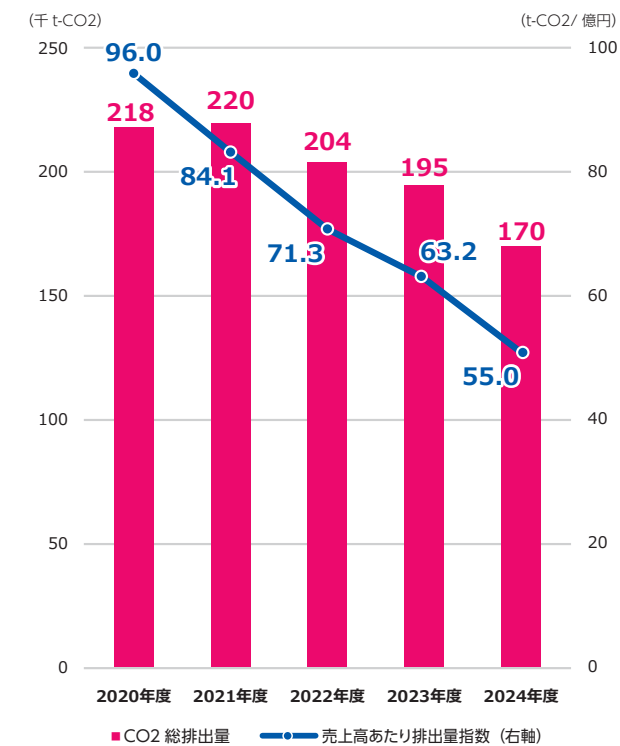
■ 売上収益 / 営業利益 / 営業利益率



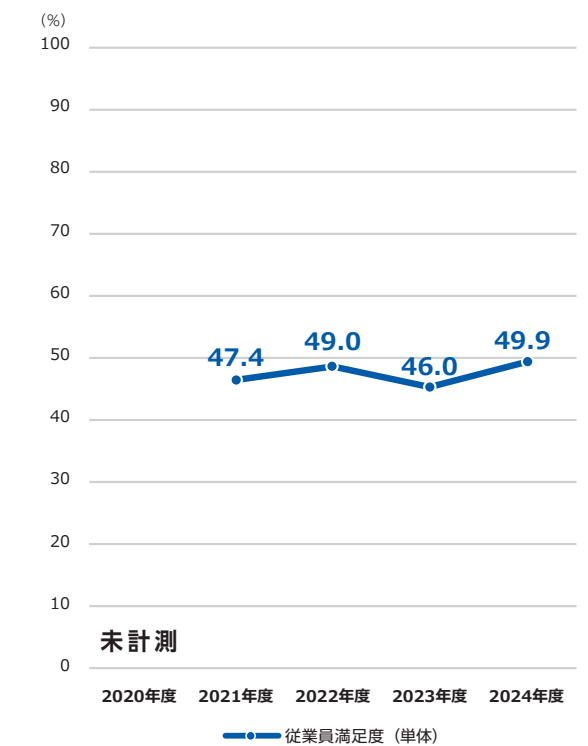
■ 税引前利益 / 親会社の所有者に帰属する当期利益



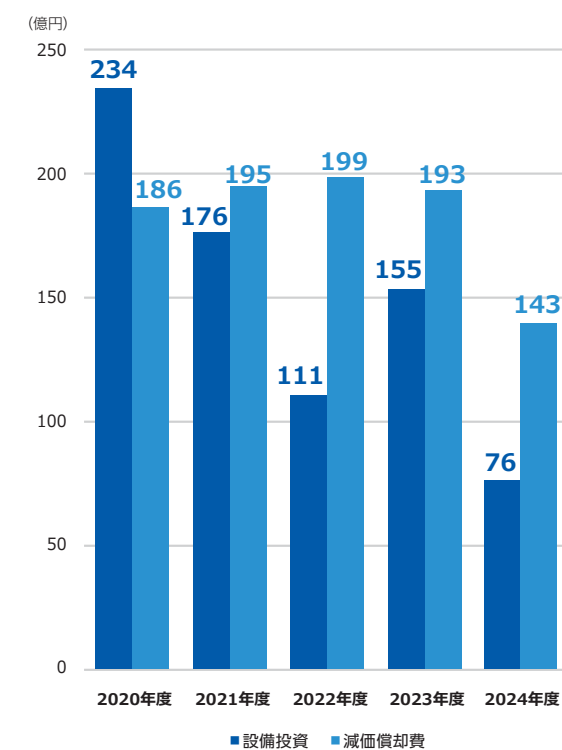
■ CO2 排出量 / 売上高あたり排出量



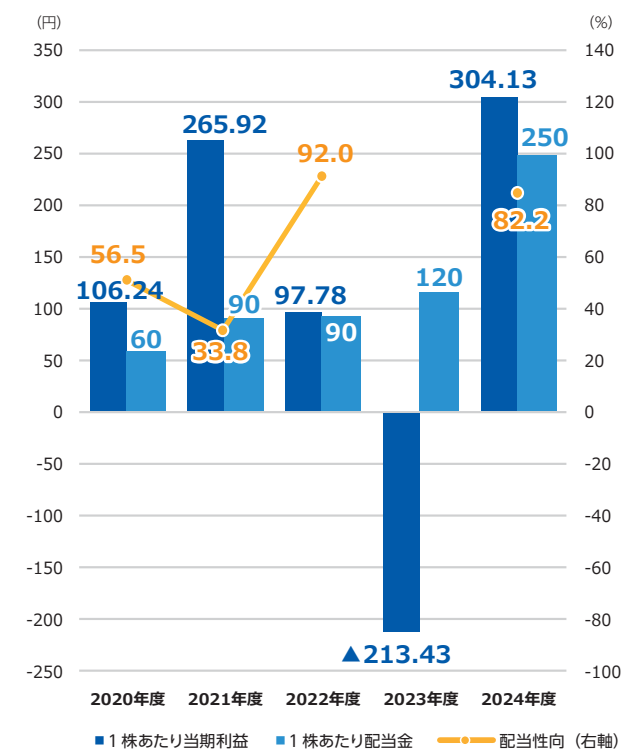
■ 従業員満足度 (単体)



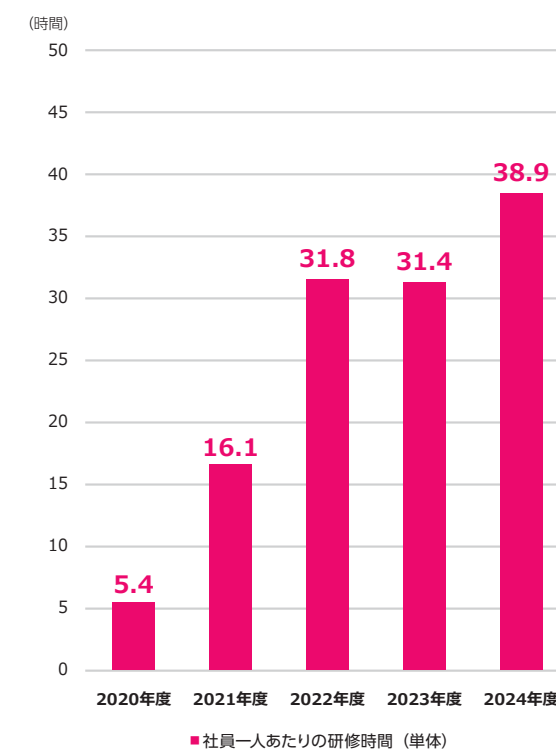
■ 設備投資 / 減価償却費



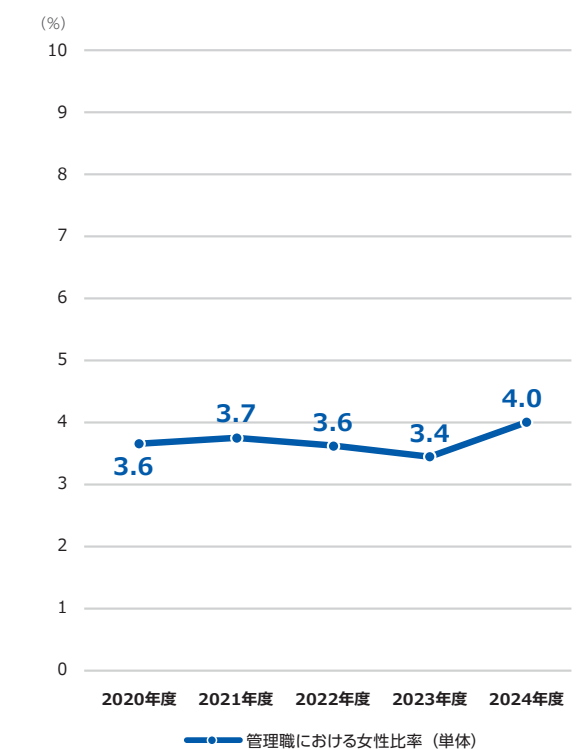
■ 1株あたり当期利益 / 1株あたり配当金 / 配当性向



■ 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		2020年度 (2021年3月期)	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)	(単位)
売上収益	(連結)	227,420	261,095	285,639	308,338	309,564	百万円
海外拠点売上収益比率	(連結)	53.1	54.5	57.1	59.3	60.1	%
営業利益	(連結)	9,513	18,328	8,760	▲ 15,438	21,845	百万円
税引前利益	(連結)	9,066	19,467	9,916	▲ 13,274	20,405	百万円
親会社の所有者に帰属する当期利益	(連結)	4,983	12,477	4,591	▲ 10,023	12,744	百万円
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	(連結)	10,481	21,074	8,222	▲ 2,113	12,381	百万円
親会社の所有者に帰属する持分	(連結)	203,927	221,756	225,563	218,548	180,478	百万円
資産合計	(連結)	312,741	332,785	331,875	321,935	303,912	百万円
資本合計	(連結)	216,730	236,023	239,901	233,539	194,268	百万円
設備投資	(連結)	23,365	17,578	11,146	15,487	7,634	百万円
償却費	(連結)	18,563	19,463	19,923	19,269	14,345	百万円
研究開発費	(連結)	5,292	5,787	6,593	6,465	7,483	百万円
売上収益研究開発率	(連結)	2.3	2.2	2.3	2.1	2.4	%
EPS（基本的 1 株当たり当期利益）	(連結)	106.24	265.92	97.78	▲ 213.43	304.13	円
BPS（1 株あたり親会社所有者帰属持分）	(連結)	4,347.73	4,725.44	4,803.89	4,653.32	4,927.00	円
配当金	(連結)	60	90	90	120	250	円
配当性向	(連結)	56.5	33.8	92.0	-	82.2	%
親会社所有者帰属持分比率	(連結)	65.2	66.6	68.0	67.9	59.4	%
親会社所有者帰属持分当期利益率	(連結)	2.5	5.9	2.1	▲ 4.5	6.4	%
株価収益率	(連結)	15.75	5.92	18.54	-	14.43	倍
営業活動によるキャッシュ・フロー	(連結)	30,105	28,434	27,224	37,609	31,495	百万円
投資活動によるキャッシュ・フロー	(連結)	▲ 16,765	▲ 15,494	▲ 12,794	▲ 13,407	▲ 8,724	百万円
財務活動によるキャッシュ・フロー	(連結)	▲ 8,450	▲ 10,540	▲ 11,179	▲ 11,406	▲ 28,720	百万円
フリーキャッシュフロー	(連結)	13,340	12,940	14,430	24,202	22,771	百万円
現金及び現金同等物の期末残高	(連結)	51,567	55,407	59,538	74,043	68,160	百万円
営業利益率	(連結)	4.2	7.0	3.1	▲ 5.0	7.1	%
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）	(連結)	2.5	5.9	2.1	▲ 4.5	6.4	%
為替レート		106.17	112.86	134.95	144.40	152.50	米ドル

非財務サマリー		2020年度 (2021年3月期)	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)	(単位)
従業員数	(連結)	16,253	15,740	15,081	14,654	14,197	人
男性従業員数		12,488	12,058	11,581	11,228	10,976	人
女性従業員数		3,765	3,682	3,500	3,426	3,221	人
女性従業員比率		23.2	23.4	23.2	23.4	22.7	%
従業員数	(単体)	3,657	3,533	3,358	3,233	3,131	人
男性従業員数		3,169	3,071	2,902	2,789	2,694	人
女性従業員数		488	462	456	444	437	人
女性従業員比率		13.3	13.1	13.6	13.7	14.0	%
管理職者数	(単体)	137	135	138	145	149	人
男性管理職者数		132	130	133	140	143	人
女性管理職者数		5	5	5	5	6	人
女性管理職者比率		3.6	3.7	3.6	3.4	4.0	%
従業員満足度	(単体)	-	47.4	49.0	46.0	49.9	%
社員一人当りの研修時間	(単体)	5.4	16.1	31.8	31.4	38.9	時間 / 年
一人当たり総労働時間	(単体)	1,688	1,898	1,888	1,915	1,940	時間
有給休暇取得率	(単体)	72.9	76.3	101.2	96.8	93.8	%
フルタイム従業員の自発的離職率	(単体)	3.5	4.2	4.0	4.6	3.7	%
休業災害件数	(連結)	16	10	20	16	19	件
休業災害度数率		0.35	0.71	1.22	1.22	1.44	%
CO2 総排出量	(連結)	218,405	219,658	203,625	194,768	170,163	t-CO2
売上高あたり排出量指数		96.0	84.1	71.3	63.2	55.0	t-CO2/ 億円
廃棄物排出量	(連結)	16,509	18,619	15,825	15,189	14,995	t
売上高あたり排出量指数		7.26	7.13	5.54	4.93	4.84	t/ 億円

環境関連データ集（エクセディ）

環境会計

2024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	56	排水処理施設、環境設備導入		
地球環境保全	70	27	太陽光発電パネル、照明 L E D 化、空調更新		
資源循環	0	51	廃棄物処理・リサイクル処理		
管理活動	0	20	環境月間イベント、ISO定期審査		
研究活動	0	4,044	低燃費化製品・再資源化材料の開発、軽量化		
社会活動	0	7	事業所内の緑化、環境教育		
合計	70	4,205			
総計		4,275			

環境保全コスト推移						単位：百万円
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
投資	258	53	78	30	70	
費用	2,938	3,141	3,550	3,517	4,205	
合計	3,196	3,194	3,628	3,547	4,275	

マテリアルバランス

使用量および購入量

品目	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
電力	kWh	115,363	122,494	108,775	99,910	97,168
灯油	KL	112	140	114	44	14
ガソリン	KL	25	36	52	68	78
軽油	KL	75	127	63	67	116
都市ガス	千㎡	23	22	21	16	16
L P G	t	435	461	392	326	336

リサイクル量						単位：t
スクラップ(再資源)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
社内リサイクル	9,900	12,204	9,113	6,505	6,210	

化学物質の排出量、移動量

2024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	排出量	消費	移動量	
		名称	大気排出	消費	産業廃棄物	
本社	80	キシレン	940	0.0	0.0	
	300	トルエン（メチルベンゼン）	470	0.0	0.0	
	384	1－ブロモプロパン	2,200	0.0	0.0	
	626	ジエタノールアミン	0	0.0	1,900	
上野	20	エタノールアミン	0.0	0.0	1,300	
	384	1－ブロモプロパン	19,000	0.0	0.0	

※亀山事業所、川越工場、広島工場は該当なし

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	超過あり	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
	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		問題無し：簡易測定・定期測定実施	漏洩量1t未満		
化学物質使用量・移動量	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

環境保全に伴う経済効果・物量効果						単位：百万円
経済効果	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
廃棄物処理費用	43	50	38	41	42	
有価物の売却額	548	1,180	1,001	1,034	884	

単位　t・t-CO2						
物量効果		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
CO2排出量※		48,593	47,935	42,143	46,665	35,334
有価物の売却量		29,494	28,916	26,064	28,843	27,868
産業 廃棄物排出量	減量・リサイクル	2,081	2,351	2,165	1,785	1,932
	最終処分（埋立）	123	256	136	133	119

※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）

品目	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
鋼材	t	110,193	112,939	99,598	96,954	96,153
鋳物	t	8,606	9,804	11,545	12,265	12,128
鍛造	t	12,794	14,603	13,715	12,335	12,442
摩擦材	百万枚	8.3	10.3	10.1	7	8
水資源	千㎡	100	110	111	105	104
工業用水	千㎡	80	75	49	34	33

大気への排出量					単位：kg
VOCs排出量	単位：kg	2024年度	NOx排出量	SOx排出量	
2024年度	23,787		本社他	該当設備なし	該当設備なし
			亀山事業所	0.14 ^(※1)	0.49 ^(※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
硫酸酸化物(SOx) 排出量(t)＝SOx濃度(ppm)×10⁻⁶×乾き排出ガス量(m³/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(m³/h)
×施設の年間稼働時間(h)×46/22.4×10⁻³
※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

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・亀山事業所・川越工場・広島工場となっております。

・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2024年4月1日～2025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			
マーケット基準			
CO2排出量（Scope別）	2022年度	2023年度	2024年度
グループ全体（Scope1）	33,032.32	31,220.86	28,681.61
グループ全体（Scope2）	170,165.84	163,546.73	140,783.54
グループ全体（Scope1+2）	203,198.17	194,767.60	169,465.15
CO2排出量（国別）	2022年度	2023年度	2024年度
オーストラリア	194.15	180.10	137.70
カンボジア	86.32	70.00	53.53
中国	42,688.49	43,451.87	39,274.14
ハンガリー	2,935.00	1,155.69	1,066.97
インド	10,726.86	10,625.86	11,677.11
インドネシア	4,439.72	2,560.15	2,003.06
日本	85,883.24	88,978.97	73,015.63
マレーシア	1,458.90	1,094.80	989.14
メキシコ	3,223.51	4,564.52	5,072.89
ニュージーランド	50.57	41.83	24.96
パナマ	20.05	18.64	14.54
シンガポール	26.09	26.46	23.08
南アフリカ	7.55	7.82	12.84
タイ	19,517.05	18,344.59	14,764.58
アラブ首長国連邦	47.13	48.02	41.60
イギリス	73.39	68.02	94.07
アメリカ合衆国	29,521.95	21,807.49	19,753.66
ベトナム	2,298.20	1,722.78	1,445.64
合計	203,198.17	194,767.60	169,465.15
その他のGHG排出量（CH4,N2O,フロン）	2022年度	2023年度	2024年度
グループ全体（Scope1）	426.58	695.39	741.96

単位：t・CO2			
ロケーション基準			
2022年度	2023年度	2024年度	
33,032.32	31,220.86	28,681.61	
187,791.79	183,224.07	168,966.93	
220,824.12	214,444.93	197,648.54	
2022年度	2023年度	2024年度	
194.15	180.10	137.70	
86.32	70.00	53.53	
42,688.49	43,451.87	39,616.88	
2,676.76	2,440.67	2,224.21	
19,660.18	19,324.93	21,395.68	
4,439.72	4,255.69	3,891.38	
97,674.95	90,991.81	84,520.56	
1,458.90	1,094.80	989.14	
2,958.89	4,161.48	4,211.01	
50.57	41.83	24.96	
20.05	18.64	14.54	
26.09	26.46	23.08	
7.55	7.82	12.84	
22,292.60	22,815.14	19,198.06	
47.13	48.02	41.60	
73.39	68.02	94.07	
24,170.18	23,724.90	19,753.66	
2,298.20	1,722.78	1,445.64	
220,824.12	214,444.93	197,648.54	
2022年度	2023年度	2024年度	
426.58	695.39	741.96	

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	2022年度	国	2023年度
ハンガリー	0.2640 MVM Zrt.	インド	0 Atria energy services pvt.ltd
インド	0 Atria energy services pvt.ltd	メキシコ	0.4380 CFE (Comision Federal de Electricidad)
メキシコ	0.4350 CFE (Comision Federal de Electricidad)		0.3921
	0.3989	タイ	0.3938 AMATA B-Grim Power
	0.4586 AMATA B-Grim Power		0.4021
	0.4431		0.5358 PEA (SALE ELECTRICITY FROM EGAT)
タイ	0 AMATA B-Grim Power(REC)	アメリカ合衆国	0.2775 KUB Combined Meters/TV/A
	0.5537 PEA (SALE ELECTRICITY FROM EGAT)		0.5410 北海道電力
アメリカ合衆国	0.7737 Appalachian Power		0.4710 東北電力
	0.2840 KUB Combined Meters/TV/A		0.3900 東京電力
	0.5370 北海道電力	日本	0.4590 中部電力
	0.4880 東北電力		0.4340 関西電力
	0.4570 東京電力		0.5520 中国電力
	0.3880 中部電力		0.4480 ESS
	0.3110 関西電力		0.3630 CDエナジーダイレクト
	0.5450 中国電力		
	0.4410 ESS		
	0.3240 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)
	0.3931
タイ	0.4027 AMATA B-Grim Power
	0.3915
	0.5227 PEA (SALE ELECTRICITY FROM EGAT)
	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
日本	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

2024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_2023_rev4
 - ②ガス事業者別排出係数一覧 －R6年度供給実績－ R7.6.30 環境省・経済産業省公表
 - ③電気事業者別排出係数一覧 －R5年度実績－ R7.3.18 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	2022年度	2023年度	2024年度	国別	2022年度	2023年度	2024年度
オーストラリア	197.76	177.31	164.62	ニュージーランド	59.30	53.16	57.25
カンボジア	172.92	140.27	158.67	バナマ	60.81	56.52	53.32
中国	64,561.21	66,099.89	63,181.14	シンガポール	46.38	51.21	48.62
ハンガリー	5,842.55	5,846.12	6,255.35	南アフリカ	8.17	8.47	13.01
インド	25,372.28	24,870.98	26,343.33	タイ	41,928.66	43,160.43	35,076.26
インドネシア	5,673.08	5,430.56	4,852.54	アラブ首長国連邦	50.66	55.70	46.66
日本	172,978.90	162,193.71	156,678.83	イギリス	73.13	70.78	105.54
マレーシア	2,168.10	1,616.76	1,508.37	アメリカ合衆国	45,218.43	43,396.16	31,907.93
メキシコ	7,271.86	10,233.59	11,240.94	ベトナム	3,563.00	2,644.00	2,728.00
				合計	375,247.19	366,105.61	340,420.37
太陽光発電量	2022年度	2023年度	2024年度	太陽光発電量	2022年度	2023年度	2024年度
自己消費	1,459.28	1,861.80	4,377.37				

総エネルギー消費量

燃料使用量	単位	2022年度	2023年度	2024年度
揮発油	KL	252.04	286.03	294.38
灯油	KL	250.60	167.12	141.40
軽油	KL	439.98	448.82	452.71
A重油	KL	0.00	0.00	0.00
単位：TJ				
総エネルギー消費量	2022年度	2023年度	2024年度	
揮発油	8.26	9.55	9.83	
灯油	8.84	6.10	5.16	
軽油	15.80	17.06	17.20	
A重油	0.00	0.00	0.00	
LPG	102.29	92.95	75.52	
都市ガス	238.84	209.55	173.57	
天然ガス/LNG	193.04	248.74	256.21	
バイオマス	-	11.41	50.25	
燃料合計	567.07	595.35	587.75	

燃料使用量	単位	2022年度	2023年度	2024年度
液化石油ガス	t	2,013.56	1,855.29	1,507.33
都市ガス	千m ³	5,331.23	5,238.66	4,339.23
天然ガス	千m ³	5,745.21	6,477.55	6,672.16
バイオマス	t	-	864.48	3,807.16
単位：TJ				
総エネルギー消費量	2022年度	2023年度	2024年度	
電気	1,350.89	1,324.68	1,241.77	

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m ³				単位：千m ³			
種類	2022年度	2023年度	2024年度	処理レベルごとの排出量	2022年度	2023年度	2024年度
総取水量	2,400	2,283	2,254	内訳 3次処理	1,732	1,716	1,727
取水量（水ストレス地域）	526	442	408	内訳 2次処理	249	273	254
内訳 取水元：河川・湖沼	0	0	0	内訳 1次処理	67	11	2
内訳 取水元：地下水	178	155	144	内訳 処理なし	264	198	208
内訳 取水元：市水	2,222	2,127	2,111	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 確認時期は実績年度年の7月			
消費量	87	84	71				
リサイクル量	376	287	256				
総排水量	2,312	2,199	2,192	1次処理：沈降による浮遊物質の物理的除去等			
内訳 排出先：河川・湖沼	1,421	1,414	1,457	2次処理：1次処理＋生物処理による有機物の分解等			
内訳 排出先：土壌	114	58	58	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			
内訳 排出先：下水道	774	725	676				
単位：件							
水質	2022年度	2023年度	2024年度				
排出基準の超過	0	2	2				
事故・重大な漏出の有無	0	0	1				

廃棄物

単位：千t				
種類	2022年度	2023年度	2024年度	
総廃棄物量	15.8	15.2	15.0	

種類	2022年度	2023年度	2024年度
内訳 リサイクル量	10.6	10.2	10.1
内訳 最終処分量	5.1	5.0	5.0

環境マネジメントシステム認証取得状況（2025年7月23日時点）

業態別	ISO14001認証取得済	拠点数	地域別	ISO14001認証取得済	拠点数	地域別	ISO14001認証取得済	拠点数
製造	21	23	日本	11	12	東南アジア	5	9
販売	0	15	北・中米	3	8	インド	1	1
その他	3	7	欧州	1	2	オセアニア	0	6
合計	24	45	中国	3	5	他	0	2
				合計	24	45		

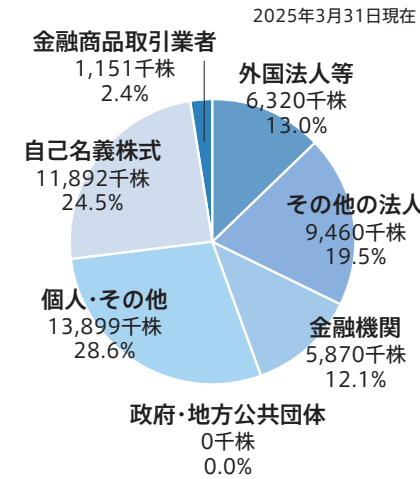
製造拠点におけるISO14001認証取得率 91%
※対象拠点：連結子会社

会社情報・株式情報

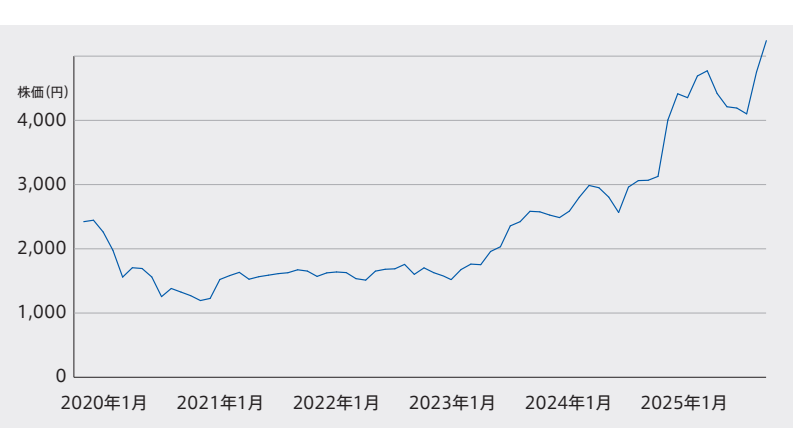
会社概要

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	代表取締役社長 吉永 徹也
本社住所	〒572-8570 大阪府寝屋川市木田元宮1丁目1-1
従業員数	連結：14,197人 単体：3,131人 （2025年3月31日現在）
グループ会社数	国内17社（エクセディ含む）・海外35社 （2025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 （2025年3月31日現在）
株主数	62,532人 （2025年3月31日現在）
証券コード	7278
上場証券取引所	東京

株主構成比率（ご参考）



株価の推移（東京証券取引所）



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
エフィシエント
指数

FTSE Blossom
Japan

FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

大株主の状況（上位10名） 2025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）	4,152	11.3
株式会社シティインデックスファースト	3,574	9.7
株式会社レノ	2,279	6.2
株式会社シティインデックスイレブンス	1,862	5.1
エクセディ従業員持株会	1,730	4.7
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,211	3.3
芭蕉会	1,155	3.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	889	2.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	712	1.9
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	470	1.3

（注）1.当社は、自己株式を11,892,129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。
持株比率は、自己株式を控除して計算しております。
前事業年度末において主要株主であった株式会社アイシンは、当事業年度末現在では主要株主ではなくなりました。

株式会社**エグセディ**

〒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>

