



2025年5月9日

各 位

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

機関投資家・アナリスト向け決算説明会を開催いたしました

当社は、機関投資家・アナリストの皆様向けとして、2025年3月期決算説明会を開催し、代表取締役社長吉永徹也より、以下の内容をご説明申し上げましたのでお知らせいたします。

記

<2025年4月25日（金）10:00~11:00>

1. 中長期戦略/中期経営計画のリマインド
2. 2025年3月期実績
3. 2026年3月期予想
4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況
 - 1) 財務戦略
 - 2) 事業戦略
 - 3) ESG 戦略
 - 4) IR 戦略

決算説明会資料につきましては、添付資料をご参照ください。また、当日の説明動画及び質疑応答につきましては、当社ウェブサイトにて公開しております。

URL：<https://www.exedy.com/ja/stockholder/briefing.html>

以 上

2025年3月期 決算説明会資料

株式会社エクセディ

証券コード 7278

2025年4月25日



目次

1. 中長期戦略/中期経営計画のリマインド
2. 2025年3月期実績
3. 2026年3月期予想
4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況
 - 1) 財務戦略
 - 2) 事業戦略
 - 3) ESG戦略
 - 4) IR戦略

➤ 2025年3月期実績

- ✓ AT事業の受注減あるも、前年度実施の減損に伴う償却負担減、円安影響、コスト上昇分の売価への転嫁により、中計/最終年度目標（売上高 2,900億円、営業利益190億円、ROE6%）を上回る水準で着地

➤ 2026年3月期予想

- ✓ AT事業の受注減、人的資本に係る費用増、為替影響あるも、生産体制最適化（赤字の米国現法清算等）、顧客への売価転嫁等により、中計/最終年度目標並みの売上高2,850億円、営業利益190億円、ROE6.6%を見込む。なお、米国の関税政策による影響は本予想に織り込まず

➤ 中計「変革/REVOLUTION2026」の進捗状況

- ✓ **財務戦略**：大口株主7社との対話を踏まえたキャピタルアロケーションにより最適な資本構成を実現
積極的な成長投資&株主還元（配当250円以上/年、DOE目標5%）を継続予定
- ✓ **事業戦略**：2025年4月、機構改革を実施。新体制にて現行ビジネスの収益力の確保・向上と、新事業の創出・育成を急ぐ
- ✓ **ESG戦略**：人的資本強化&中計推進加速を企図して、従業員持株会向け株式付与を実施。同持株会加入率が上昇（45.9%→92.4%）
- ✓ **IR戦略**：IR体制を整備し、株主・投資家との対話回数が倍増。対話で得た株主意見を基に、資本構成の変革や従業員向け株式付与を実現



目次

1. 中長期戦略/中期経営計画のリマインド
2. 2025年3月期実績
3. 2026年3月期予想
4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況
 - 1) 財務戦略
 - 2) 事業戦略
 - 3) ESG戦略
 - 4) IR戦略

1. 中長期戦略/中期経営計画のリマインド エクセディグループ事業概要

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ 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
- ✓ 世界25ヶ国に48社の拠点を有し、自動車用部品（MT&AT）で世界トップクラスのシェア（※当社試算）
- ✓ 新規ビジネスとして、地球環境に配慮した次世代製品や電動化対応製品の開発に注力

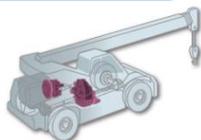
2輪



湿式多板クラッチ 湿式遠心クラッチ

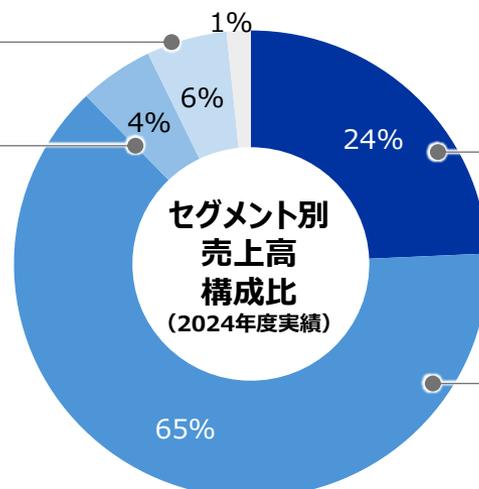
自動車用クラッチで培った技術を活かし、東南アジアやインドで、二輪車用クラッチを生産

TS



パワーシフトトランスミッション

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



■ MT ■ AT ■ TS ■ 2輪 ■ その他

自動車用部品



MT : OEM向けクラッチ世界シェア 22.1%



クラッチカバー
クラッチディスク

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

AT : OEM向けトルクコンバータ世界シェア 23.7%



トルクコンバータ

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

次世代製品・電動化対応製品

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



2輪 / 3輪BEV用
駆動ユニット



ドローン



BEV用ワイドレンジ
ドライブシステム



電動アシストパレットトラック



スマートロボット

1. 中長期戦略/中期経営計画のリマインド 事業環境認識と2030年度に向けた事業戦略

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ 大きな変革期を迎えている自動車業界において、ICE（内燃機関）減少によりAT事業の縮小は不可避
- ✓ 事業ポートフォリオを転換し、現行ビジネスの稼ぐ力を改善させるとともに、新事業創出に経営資源を集中投入

事業ポートフォリオの転換

- 現行ビジネスにおける稼ぐ力を改善し、新事業創出に人材 & 資金を集中投入

現行ビジネスの収益力の確保 & 向上

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

新事業の創出・育成

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

事業戦略のKPI（2030年度目標）

ROE

8%

営業利益

300億円

<営業利益率 9%>

売上高

3,300億円

新製品売上高比率

30%

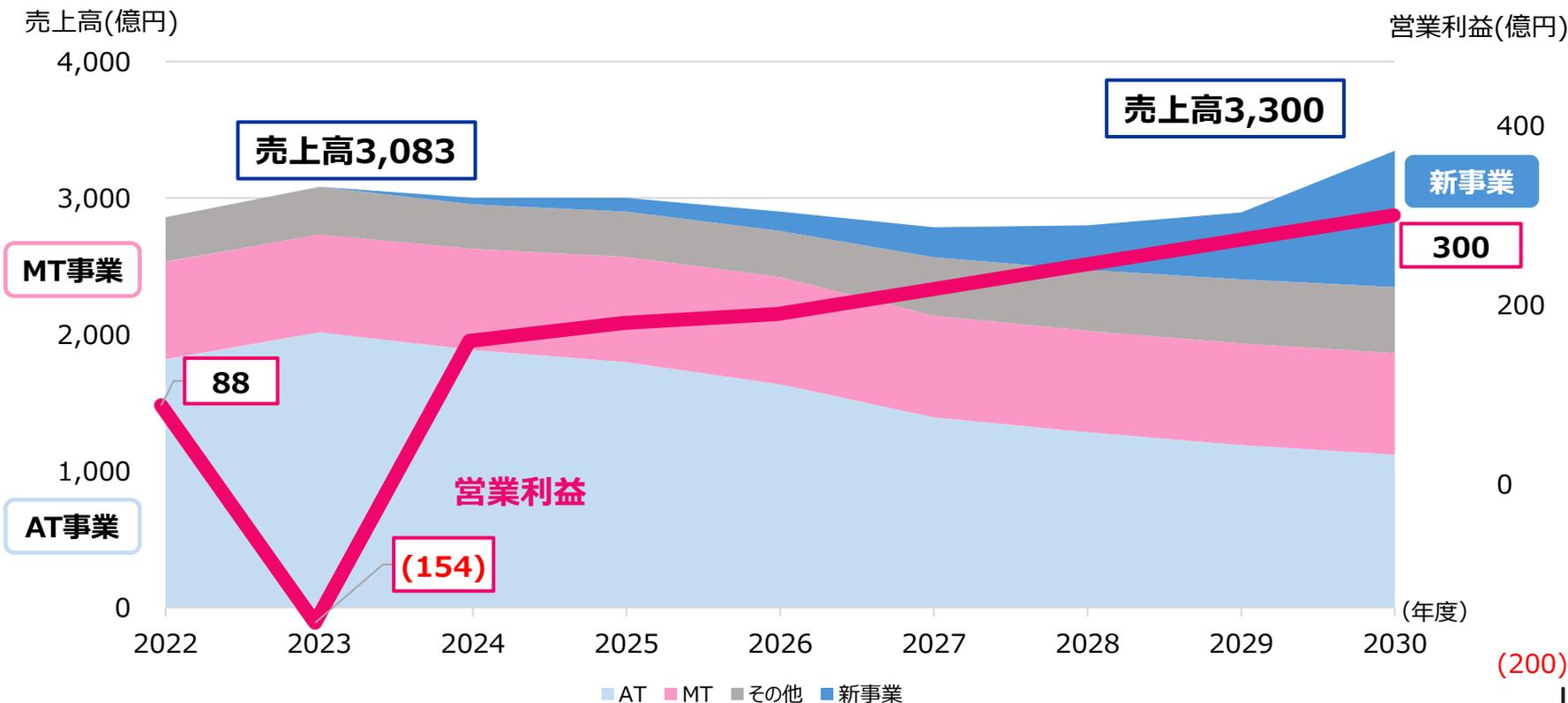
1. 中長期戦略/中期経営計画のリマインド 2030年度に向けたロードマップ

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ AT事業の縮小を見据え、現行ビジネスの稼ぐ力を改善するとともに、新事業創出に経営資源を集中投入し事業の柱として確立させる
- ✓ 2030年度迄にROE 8%（売上高3,300億円、営業利益300億円）の達成を目指す

2030年度に向けて事業ポートフォリオを転換し「稼ぐ力」を改善



1. 中長期戦略/中期経営計画のリマインド

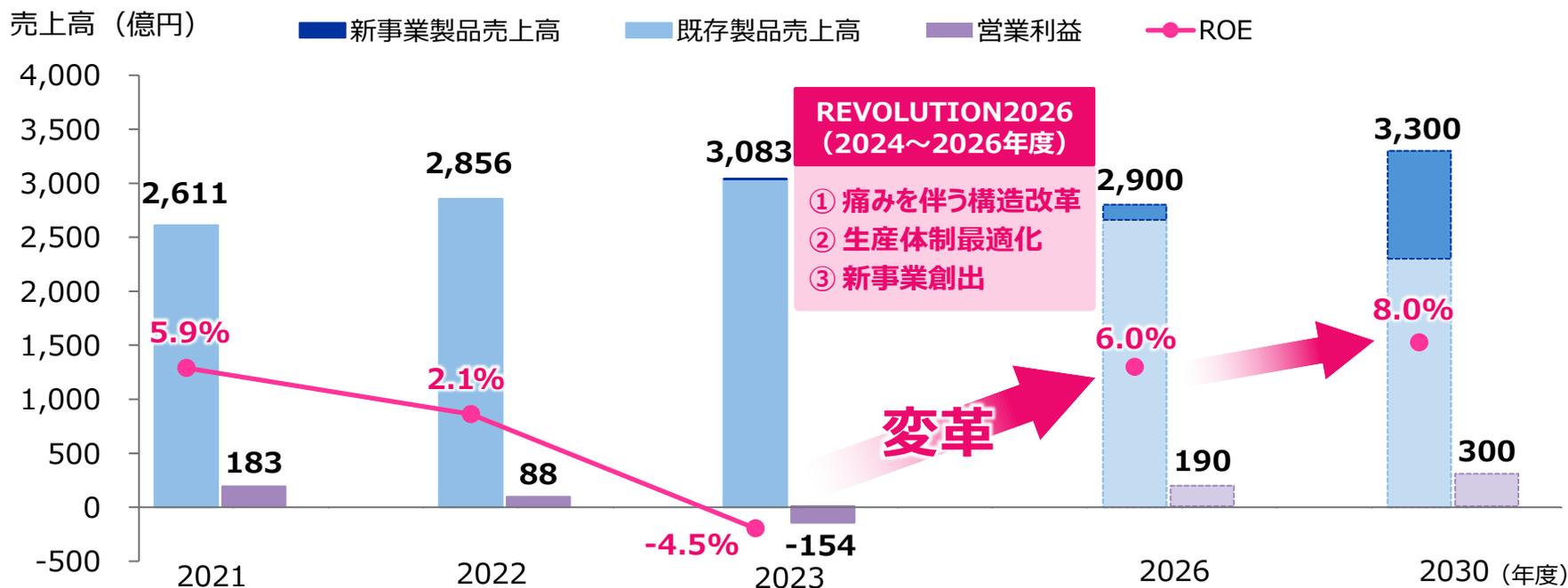
中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」の位置づけ

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ 2024-2026年度は急激な環境変化に対応する「変革期」
- ✓ 痛みを伴う構造改革の一環として2023年度に実施したAT事業の減損（322億円）を皮切りに、今中計期間にてさらなる適切なリソース配分により収益体質の変革を図る

2024-2026年度は急激な環境変化に対応する「変革期」





目次

1. 中長期戦略/中期経営計画のリマインド
- 2. 2025年3月期実績**
3. 2026年3月期予想
4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況
 - 1) 財務戦略
 - 2) 事業戦略
 - 3) ESG戦略
 - 4) IR戦略

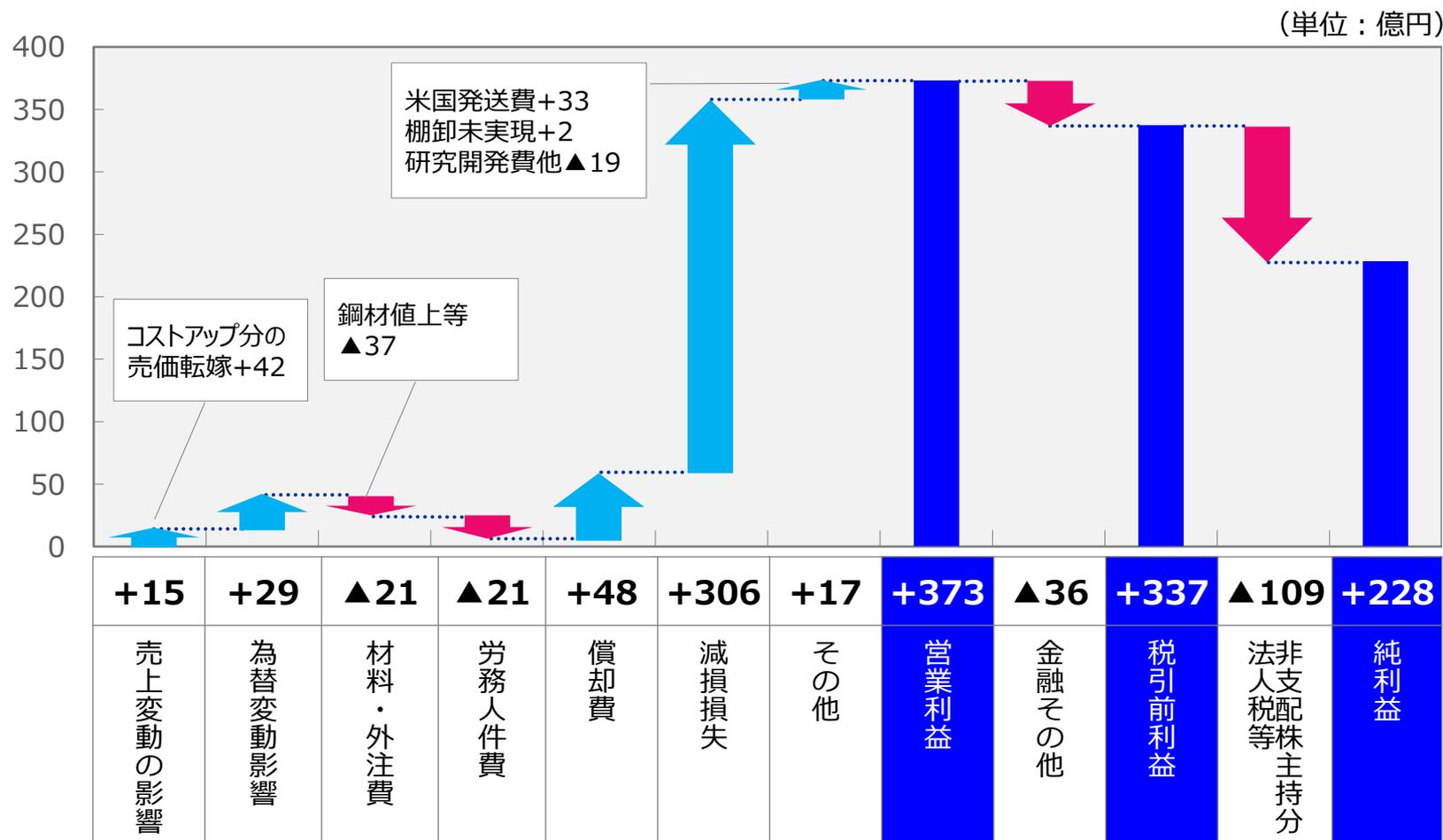
2. 2025年3月期 実績 連結決算サマリー

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ **売上高**： 受注数量の減少あるも、円安に伴う為替影響、原材料・人件費のコスト上昇分の顧客への売価転嫁によりカバー
- ✓ **営業利益**： 2023年度における減損損失322億円の剥落&償却費の減少、円安に伴う為替影響、米国現法における採算改善等により、前期比、大幅増益。営業利益&ROE共に中計最終年度の2027年3月期目標（営業利益190億円、ROE6%）を上回る着地

単位：億円	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績 (中計初年度)	増減	増減率	参考： 2025年3月期予想 開示値 (2024年4月25日)
	売上高	3,083	3,096	+ 12	+ 0.4%
営業利益	▲ 154	218	+ 373	—	160
対売上高比率	▲ 5.0%	7.1%	+ 12.1pt	—	5.3%
純利益	▲ 100	127	+ 228	—	100
対売上高比率	▲ 3.3%	4.1%	+ 7.4pt	—	3.3%
ROE	▲ 4.5%	6.4%	+ 10.9pt	—	4.5%
ドル円レート	144.4	152.5	+ 8.1	+ 5.6%	148.0



2. 2025年3月期 実績

事業・所在地セグメントマトリックス 売上収益

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

単位： 億円	所在地	MT	AT	その他 計				合計
					TS	2W	その他	
2024年 3月期 実績	日本	188	914	154	123	1	30	1,256
	米州	69	499	25	24	0	1	593
	中国	53	385	2	2	0	0	441
	アジア	353	159	168	0	167	1	681
	その他	53	60	0.2	0	0	0.2	113
	合計	716	2,017	350	150	168	32	3,083

MT : +22 (内、為替影響 +22)

補修用製品販売は数量増加するも、OEM向け販売の数量減少により、合計数量は微減。但し、為替影響により売上金額は増加

2025年 3月期 実績	日本	185	893	159	119	1	39	1,236
	米州	75	475	17	17	0	0	567
	中国	50	397	3	3	0	0	450
	アジア	369	169	181	0	179	2	720
	その他	59	64	1	0	0	1	123
	合計	738	1,997	360	139	180	41	3,096

AT : ▲20 (内、為替影響 +57)

AT車の販売不振による販売数量の減少あるが、顧客への売価転嫁&為替影響により売上金額は若干の減少にとどまる

差異	日本	▲ 3	▲ 21	5	▲ 4	0	9	▲ 20
	米州	6	▲ 24	▲ 8	▲ 7	0	▲ 1	▲ 26
	中国	▲ 3	12	0	0	0	0	9
	アジア	16	10	13	▲ 0	13	0	39
	その他	6	4	1	0	0	1	10
	合計	22	▲ 20	11	▲ 11	13	9	12

その他 : +11 (内、為替影響 +6)

北米のTS事業の販売数量の減少あるも、アジアの2輪事業の販売数量の増加、日本の新事業の販売数量の増加により、トータルの売上金額は増加

2. 2025年3月期 実績

事業・所在地セグメントマトリックス 営業利益

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

単位： 億円	所在地	MT	AT	その他 計				合計
					TS	2W	その他	
2024年 3月期 実績	日本	52	▲ 108	15	19	▲ 1	▲ 3	▲ 63
	米州	5	▲ 49	2	1	0	0	▲ 43
	中国	1	▲ 117	1	1	▲ 0	0	▲ 115
	アジア	36	14	10	0	11	▲ 0	62
	その他	1	4	0	0	0	0	5
	合計	94	▲ 257	28	21	9	▲ 2	▲ 154

MT : +15 (内、為替影響 +2)

OEM向け販売減少による利益減の一方、補修用製品販売の増加&為替影響により増益

2025年 3月期 実績	日本	56	81	1	16	▲ 2	▲ 13	104
	米州	6	▲ 21	1	0	0	0	▲ 15
	中国	▲ 1	44	0	0	0	0	46
	アジア	45	15	14	0	14	▲ 0	74
	その他	3	2	1	0	0	1	8
	合計	110	122	17	17	12	▲ 12	218

AT : +379 (内、為替影響 +2)

販売数量減少の影響あるも、前年度計上の減損損失剥落、米国現法の発送費減少、為替影響、コスト上昇分の顧客への売価転嫁により、増益

差異	日本	5	189	▲ 15	▲ 3	▲ 1	▲ 11	168
	米州	1	28	▲ 1	▲ 1	0	▲ 0	28
	中国	▲ 2	162	▲ 0	▲ 0	0	0	161
	アジア	10	1	3	▲ 0	4	▲ 0	12
	その他	2	▲ 1	1	0	0	1	3
	合計	15	379	▲ 12	▲ 4	3	▲ 10	373

その他 : ▲12 (内、為替影響 +0)

2輪事業&新事業の売上増加あるも、新事業立ち上げにおける初期コスト、開発費の増加あり、減益



目次

1. 中長期戦略/中期経営計画のリマインド
2. 2025年3月期実績
- 3. 2026年3月期予想**
4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況
 - 1) 財務戦略
 - 2) 事業戦略
 - 3) ESG戦略
 - 4) IR戦略

3. 2026年3月期 予想

米国の関税政策が業績に与える影響について

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

➤ 2026年3月期において、当社グループが米国の関税政策により影響を受け得る対象は以下の通り

当社グループ米国拠点における輸入

NO.	当社グループ	輸入金額/年 (千USD)	輸入金額/年 (億円)
①	エクセディグローバルパーツ	25,207	36
②	ダイナックスアメリカ	37,818	54
合計 (③ = ① + ②)		63,025	90

当社グループから顧客経由で米国へ輸出

NO.	当社グループ	顧客経由米国輸出金額/年 (億円)
④	エクセディグループ	309
⑤	ダイナックスグループ	355
合計 (⑥ = ④ + ⑤)		664

総計 (③ + ⑥)

754億円

- ✓ 米国の関税政策の急変に伴う受注の減少幅を現時点において適切に見積もることができないため、2026年3月期の業績予想には反映せず
- ✓ 関税政策の急変等に伴うコストUPは適正に売価に反映する一方、受注数量が減少した場合は生産体制の最適化を図っていく予定

3. 2026年3月期 予想 連結決算サマリー

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ 売上高： AT事業の受注数量減少、円高による為替影響等により、2025年3月期比7.9%減少見込
- ✓ 営業利益： 受注数量の減少、2025年3月期実施の従業員持株会向け株式付与に伴う労務人件費の増加等の減益要因あるも、赤字の米国現法の清算、顧客への売価転嫁等の挽回策により、2025年3月期比では13.0%減少見込ながら、中計最終年度の2027年3月期目標（営業利益190億円、ROE6%）に見劣りしない水準
- ✓ 中計目標： 順調な進捗状況を踏まえ、営業利益&ROEを上方修正

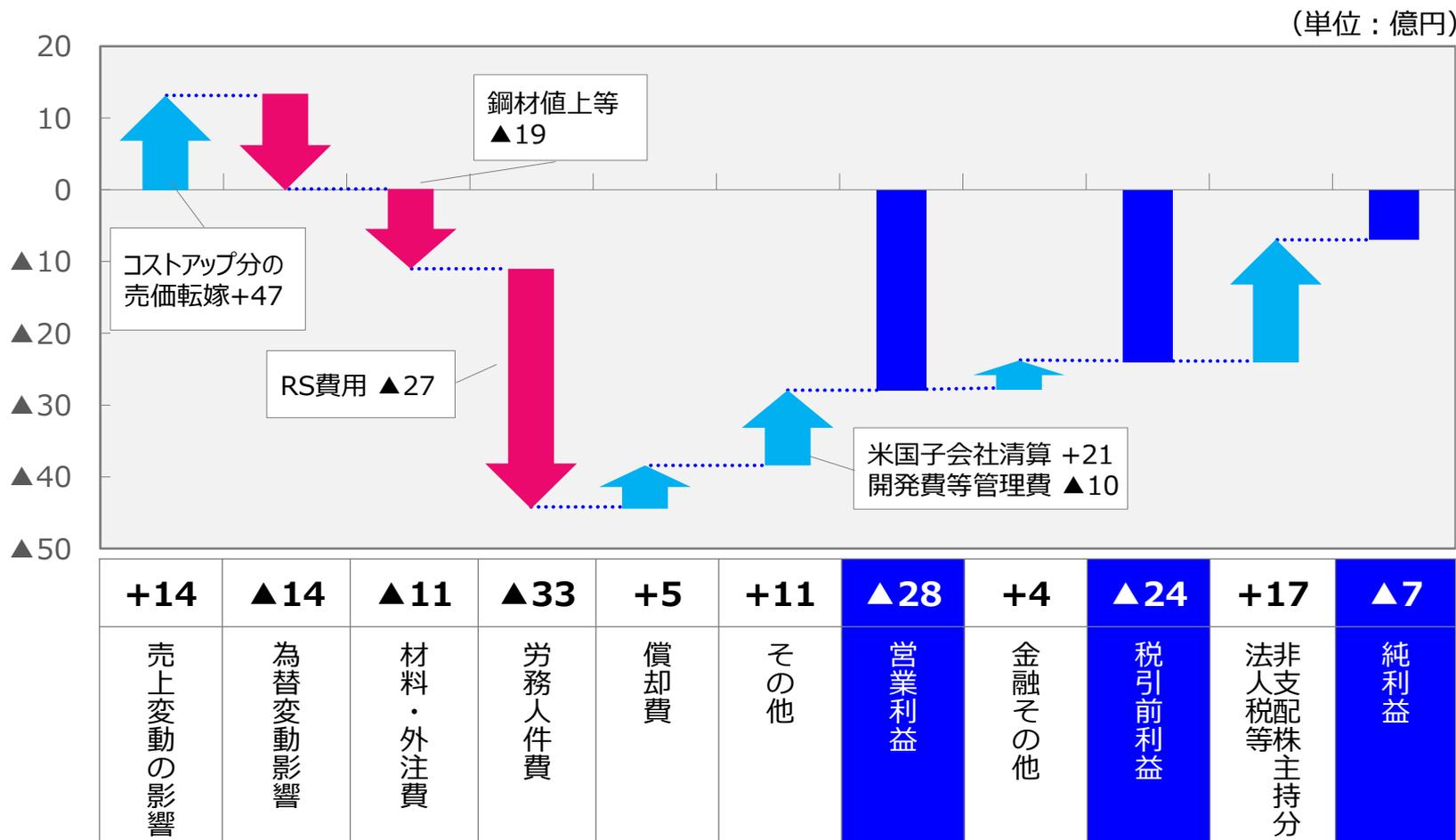
単位：億円	2025年3月期 実績 (中計初年度)	2026年3月期 予想 (中計2年目)	増減	増減率	更新
					参考： 2027年3月期目標 (中計最終年度)
売上高	3,096	2,850	▲246	▲7.9%	2,900 → 2,800
営業利益	218	190	▲28	▲13.0%	190 → 200
対売上高比率	7.1%	6.7%	▲0.4pt	—	7.1%
純利益	127	120	▲7	▲5.8%	125
対売上高比率	4.1%	4.2%	+0.1pt	—	4.5%
ROE	6.4%	6.6%	+0.2pt	—	6.0% → 6.7%
ドル円レート	152.5	143.0	▲9.5	▲6.2%	143.0

3. 2026年3月期 予想

利益増減要因 2026年3月期予想 vs. 2025年3月期実績

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来



3. 2026年3月期 予想

事業・所在地セグメントマトリックス 売上収益

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

単位： 億円	所在地	MT	AT	その他 計				合計
					TS	2W	その他	
2025年 3月期 実績	日本	185	893	159	119	1	39	1,236
	米州	75	475	17	17	0	0	567
	中国	50	397	3	3	0	0	450
	アジア	369	169	181	0	179	2	720
	その他	59	64	1	0	0	1	123
	合計	738	1,997	360	139	180	41	3,096

2026年 3月期 予想	日本	195	785	168	119	1	48	1,148
	米州	73	384	20	18	0	2	477
	中国	44	338	2	2	0	0	384
	アジア	368	142	220	0	217	3	730
	その他	53	58	0	0	0	0	111
	合計	733	1,707	410	139	218	53	2,850

差異	日本	10	▲ 108	9	▲ 0	0	9	▲ 88
	米州	▲ 2	▲ 91	3	1	0	2	▲ 90
	中国	▲ 6	▲ 59	▲ 1	▲ 1	▲ 0	0	▲ 66
	アジア	▲ 1	▲ 27	39	▲ 0	38	1	10
	その他	▲ 6	▲ 6	▲ 1	0	0	▲ 1	▲ 12
	合計	▲ 5	▲ 290	50	0	38	12	▲ 246

MT : ▲5 (内、為替影響 ▲22)

補修用製品&OEM向け販売数量は増加するも、為替影響により売上金額は減少

AT : ▲290 (内、為替影響 ▲56)

米国現法の清算に伴う減少の他、各地の販売数量の減少、為替影響により売上金額は減少

その他 : +50 (内、為替影響 ▲5)

アジアでの2輪の新規製品の受注、新事業の立ち上げ&拡大により売上増加

3. 2026年3月期 予想

事業・所在地セグメントマトリックス 営業利益

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

単位： 億円	所在地	MT	AT	その他 計	その他			合計
					TS	2W	その他	
2025年 3月期 実績	日本	56	81	1	16	▲ 2	▲ 13	104
	米州	6	▲ 21	1	0	0	0	▲ 15
	中国	▲ 1	44	0	0	0	0	46
	アジア	45	15	14	0	14	▲ 0	74
	その他	3	2	1	0	0	1	8
	合計	110	122	17	17	12	▲ 12	218

2026年 3月期 予想	日本	57	47	▲ 40	16	▲ 2	▲ 54	51
	米州	6	8	1	0	0	1	15
	中国	2	45	1	1	0	0	50
	アジア	43	16	11	0	13	▲ 2	69
	その他	3	0	1	0	0	1	5
	合計	111	116	▲ 26	17	11	▲ 54	190

差異	日本	1	▲ 34	▲ 41	0	▲ 0	▲ 41	▲ 53
	米州	▲ 0	29	0	▲ 0	0	1	30
	中国	3	1	1	1	▲ 0	0	4
	アジア	▲ 2	1	▲ 3	▲ 0	▲ 1	▲ 2	▲ 5
	その他	0	▲ 2	▲ 0	0	0	▲ 0	▲ 3
	合計	1	▲ 6	▲ 43	0	▲ 1	▲ 42	▲ 28

MT : +1 (内、為替影響 ▲3)

補修用製品&OEM向け販売数量の増加
あるも、労務人件費の上昇&為替影響に
より、利益は微増にとどまる

AT : ▲6 (内、為替影響 ▲4)

販売数量の減少あるも、米州現法の清算
&採算改善、コスト上昇分の売価への転
嫁、2025年3月期実施の減損損失の剥
落等により、利益は微減にとどまる

その他 : ▲43 (内、為替影響 +0)

2輪の新規製品の受注、新事業の立ち上
げ&拡大による売上増加するも、新事業
立ち上げ時の初期コスト、開発費の増加
により利益は減少

3. 2026年3月期 予想 株主還元

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

企業価値&資本効率向上を目指した株主還元

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
1株当たり 配当金	60円	90円	90円	120円	変革/REVOLUTION 2026 (3年間) 250円 更新 年間250円以上 年間250円以上		
	中間：30円 期末：30円	中間：40円 期末：50円	中間：45円 期末：45円	中間：60円 期末：60円	中間：100円 期末：150円		
総還元 性向	56%	34%	92%	▲56%	本中計期間トータルで総還元性向100% 425%		
DOE	1.4%	1.9%	1.9%	2.6%	DOE5%を目指す 更新 5.2%		
自己株式 取得	-	-	-	-	経営環境の変化に対応し、機動的に実施 450億円		

- ✓ 2024年度： 1株当たり配当金を年間250円に増額・450億円の自己株式取得を実施
- ✓ 2025年度以降： 本中計期間トータルで総還元性向100%、DOE5%を目指し、中計期間終了後も適正な自己資本額の超過分につき配当を中心に還元



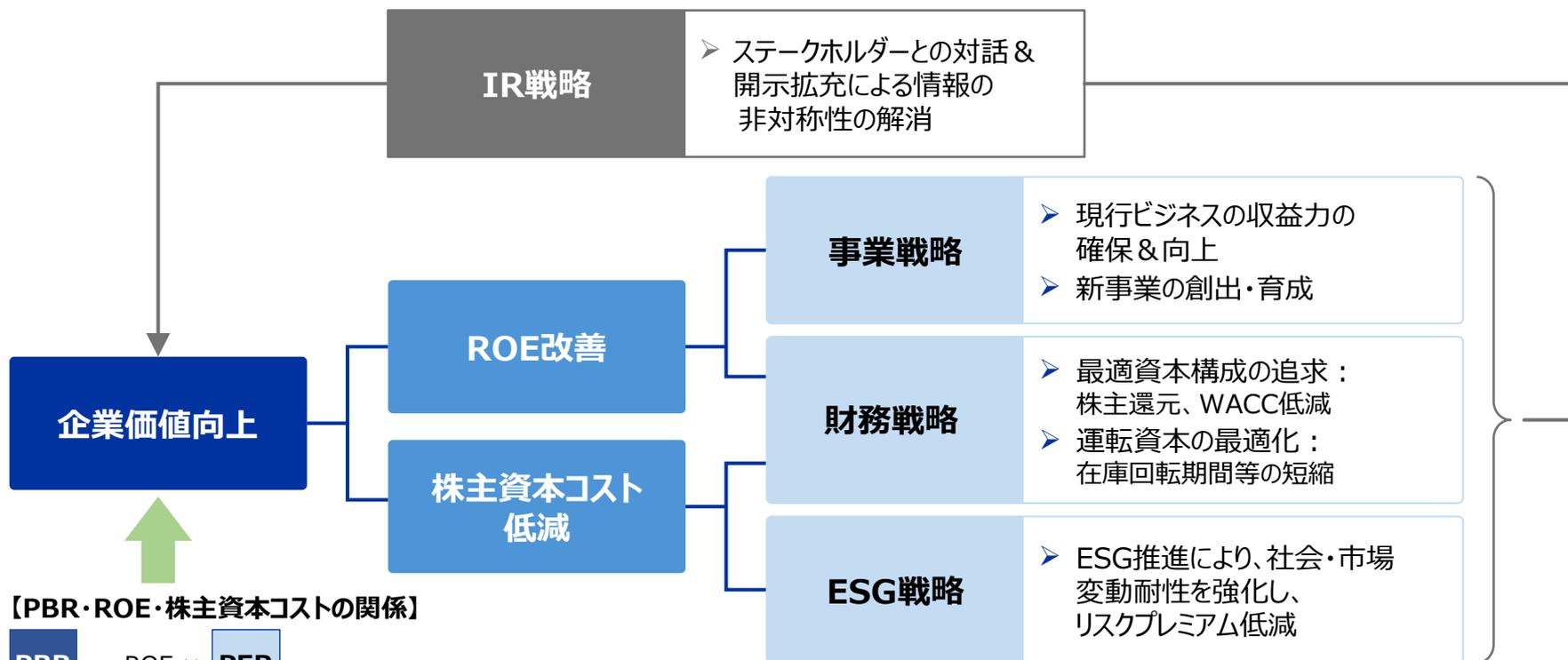
目次

1. 中長期戦略/中期経営計画のリマインド
2. 2025年3月期実績
3. 2026年3月期予想
4. **中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況**
 - 1) 財務戦略
 - 2) 事業戦略
 - 3) ESG戦略
 - 4) IR戦略

4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況 企業価値向上を実現するための中長期戦略

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来



【PBR・ROE・株主資本コストの関係】

$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

$$= \text{ROE} \times \frac{1}{\text{株主資本コスト} - \text{利益成長率}}$$

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

- ✓ 当社グループは資本コストや株価を意識し、**事業戦略・財務戦略・ESG戦略・IR戦略**の遂行により、**企業価値（≒PBR）の向上を推進**
- ✓ この考え方に即し、次ページ以降で取り組み状況を説明

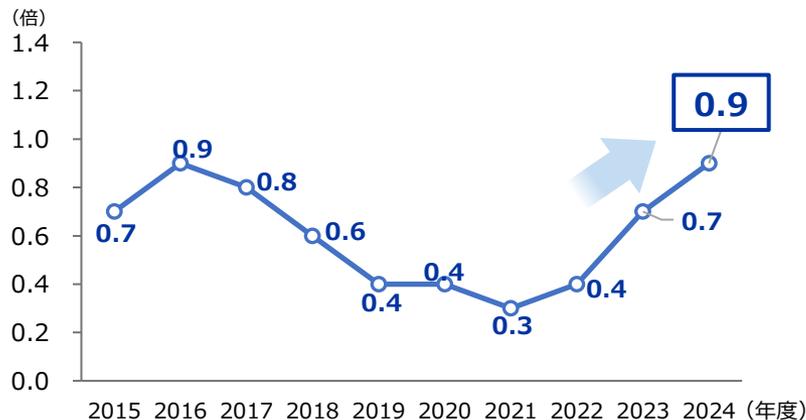
4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況

1) 財務戦略（最適資本構成の追求による資本収益性の向上）

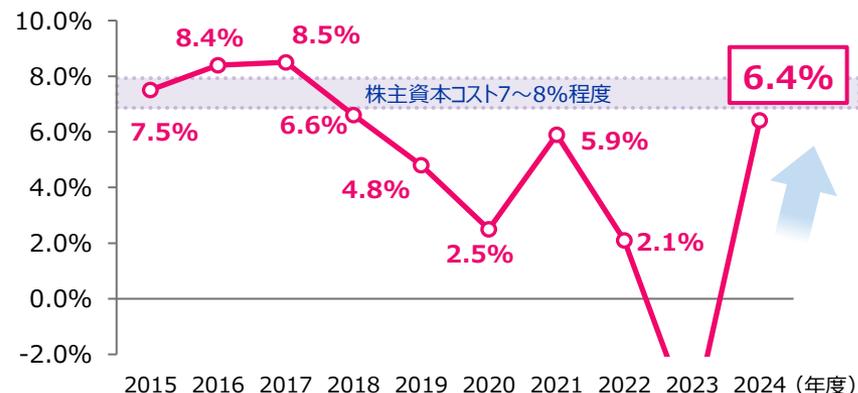
Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

PBR



ROE・株主資本コスト



課題 (2024年3月末時点)	大口株主7社の主要望 (2024年6—9月)	財務戦略の更新 (2024年10月)	成果/取り組み (2025年3月末時点)
PBR 1倍割れの継続 <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%> ② BEVシフトに伴うトルクコン バータ需要の減退	ROE改善:7社 バランスシート (BS) 方針の 策定:7社 株主還元の見直し 増配:4社 不要(成長投資優先):2社 自己株式取得:1社	ROE目標(2026年度:6%、2030年 度:8%)達成に向け、財務戦略を更新 最適な自己資本比率(60%)を算出 ^{※1} 、 2025年度末迄の達成方針を策定 キャッシュフロー & 多様な株主要望を踏 まえ、財務レバレッジ活用等を織り込んだ 中計/キャッシュアロケーションの見直し	2026年度ROE目標を2年前倒しで達成 (ROE:6.4%、PBR:0.9倍に改善) 最適なBSを構築(自己資本比率:59.4%、 JCR格付A+維持 ^{※2}) 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(年間120円→200円以上 ^{※3}) 成長投資資金の確保(300億円) 追加・自己株式取得300億円(計450億円)

- ✓ 大口株主との対話を踏まえて財務戦略を更新。最適なバランスシートへの変革により、今中計のROE目標6%を2年前倒しで達成（PBRは0.9倍に改善。資本構成変更後もJCR格付けA+を維持）
- ✓ 今後はこの自己資本比率の水準を維持

※1 事業環境認識（BEVシフト等） & 3つのアプローチ（BS項目別リスク量の積上げ・WACC低減・高格付維持による負債コスト低減）により算出

※2 2025年4月7日公表、※3 2024年度予想は年間250円

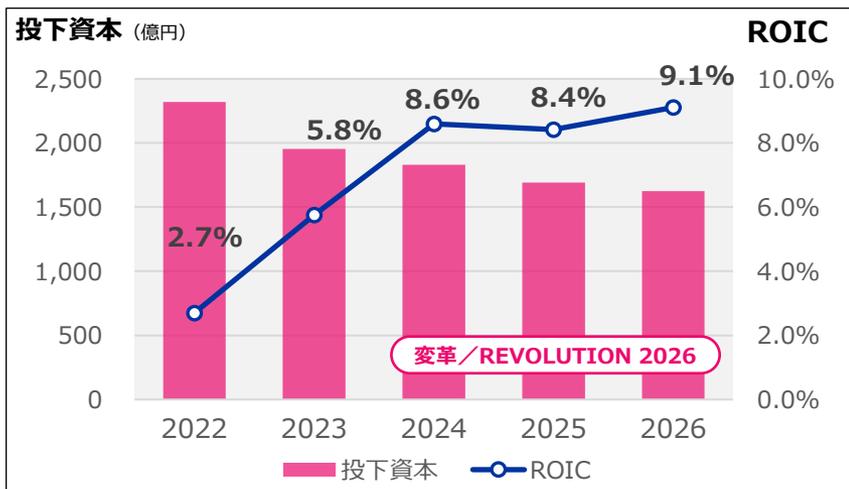
4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況

1) 財務戦略（「稼ぐ力の強化」 ROIC経営）

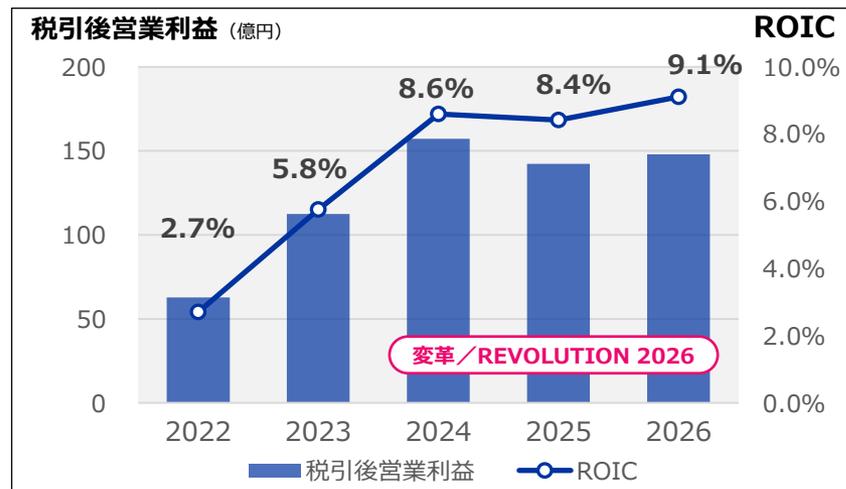
Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

投下資本・ROIC



税引後営業利益・ROIC



ROIC = 税引後営業利益 ÷ 投下資本（運転資本 + 投資資本 ※ 営業利益はその他の収益費用除く）

運転資本 = 売上債権 + 在庫 - 仕入債務

投資資本 = 有形固定資産 + 無形固定資産

- ✓ 2022年度：投資判断基準にROICを導入・運用開始 <稼ぐ投資>
- ✓ 2023年度：収益性が低いAT事業につき減損損失319億円計上 <償却費負担減>
- ✓ 2024年度：本社/関係会社にROIC目標値と在庫削減目標を示達、在庫25億円削減
- ✓ 2025年度：経営戦略推進本部を新設し、ROICをモニタリングの上、売上債権の圧縮にも取り組む

4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況

1) 財務戦略（キャピタルアロケーション）

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

2024年度-2026年度のキャピタルアロケーション

Cash Flow（3年間累計）

IN	OUT
<p>更新 営業CF 810億円</p>	<p>成長投資 300億円</p>
<p>運転資本圧縮等 70億円</p>	<p>更新投資 150億円</p>
<p>財務レバレッジ活用 300億円</p>	<p>更新 株主還元 配当 280億円 自己株式取得 450億円</p>

成長投資

① 戦略投資

新事業の創出に向けて戦略&機動的に資金投下
M&Aの専任部署新設し中計の利益目標達成を目指す

② R&D

新製品開発に人財&資金を集中投入
<新製品割合>2026年度63%、2030年度70%

株主還元

① 株主配当の増額

1株当たり配当金を年間250円以上に増額 **更新**

② 自己株式取得

企業価値&資本効率向上に向け、2024年度
450億円の自己株式取得を実施

- ✓ 2024年度： 1株当たり配当金を年間250円に増額、450億円の自己株式取得を実施。
財務レバレッジ活用（シンジケート・ローンにより300億円調達）
- ✓ 2025年度以降： 企業価値向上実現に向け積極的な成長投資に注力、株主還元も継続予定

4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況

1) 財務戦略（株主還元）

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

企業価値&資本効率向上を目指した株主還元

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
1株当たり 配当金	60円	90円	90円	120円	変革/REVOLUTION 2026（3年間） 		
	中間：30円 期末：30円	中間：40円 期末：50円	中間：45円 期末：45円	中間：60円 期末：60円	中間：100円 期末：150円	年間250円 以上	年間250円 以上
総還元 性向	56%	34%	92%	▲56%	本中計期間トータルで総還元性向100% 425%		
DOE	1.4%	1.9%	1.9%	2.6%	DOE5%を目指す 更新 5.2%		
自己株式 取得	-	-	-	-	経営環境の変化に対応し、機動的に実施 450億円		

- ✓ **2024年度：** 1株当たり配当金を年間250円に増額、450億円の自己株式取得を実施
- ✓ **2025年度以降：** 本中計期間トータルで総還元性向100%、DOE5%を目指し、中計期間終了後も適正な自己資本額の超過分につき配当を中心に還元

2) 事業戦略 (組織変更)

中長期戦略の実現に向け、2025年4月1日付にて機構改革を実施

事業ポートフォリオの転換

現行ビジネスにおける稼ぐ力を改善し、新事業創出に人財 & 資金を集中投入

現行ビジネスの収益力の確保&向上

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

新事業の創出・育成

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

中長期戦略

基幹事業本部の新設

開発本部 & 生産技術本部の既存事業部門、MT製造本部・TS製造本部・AT製造本部を統合、**既存事業の効率運営を実現**

開発本部・生産技術本部の再編

開発本部 & 生産技術本部を**既存事業担当・新事業担当に分割の上、各々の一体運営により、新たな価値を創造**

戦略事業本部の新設

新事業の早期育成 & 更なる新事業の創出の実現に向け、新事業関連を担う部門を統合・新設。アフターセールス関連部門を集約、M&A専担部署の新設と合わせ、アフター事業の市場開拓を追求

経営戦略推進本部の新設

管理本部 & グローバル人材開発本部を統合。**グループ全体の事業戦略・ESG戦略・財務戦略を企画・推進すると共に、既存事業 & 新事業のモニタリングを行い、経営資本の最適配分を担う**

組織変更 (打ち手)

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

2) 事業戦略 (基幹事業 : OEM)

(2024年度実施済の施策) 環境の変化に対応し、最適な生産体制を構築

- 米国におけるトルクコンバータ需要の減少に伴い、「エクセディアメリカ」を清算、他拠点（日本・中国・メキシコ）への生産移管を実施
(2025年度への営業利益影響想定 + 21億円)
- 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
(2025年度への営業利益影響想定 + 3億円)
- 国内上野事業所では小ロットとなったトルクコンバータの部品組立工程を寄せ止めで集約し、多品種混流生産の効率化を図っている



トルクコンバータの小ロット生産ライン

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

- コスト上昇分の顧客への売価転嫁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（2025年度への営業利益影響想定 + 8億円）
- インド、インドネシアにおける2輪需要の取り込み
インド : 地場メーカーからの受注増加（2026年度への売上高影響想定 + 12億円<除<BEV3輪>）
インドネシア : 日系メーカーの新規モデル案件の獲得（2026年度への売上高影響想定 + 45億円）

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

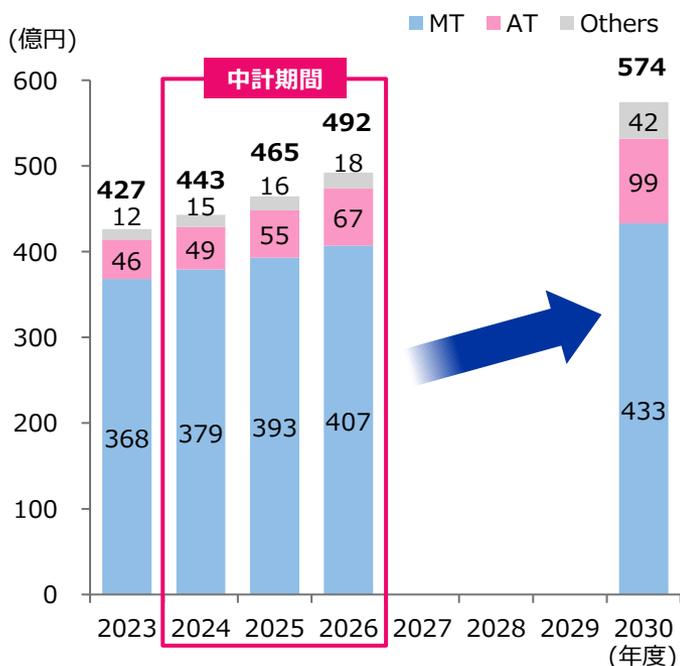
2) 事業戦略 (基幹事業：アフター)

2030年度目標&戦略

アフター製品売上高
574億円
 (2023年度実績+147億円)

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

セグメント別売上高計画 (連結ベース) と中計期間の取り組み



中計期間の取り組み (2024年度比、2026年度増加計画)

MT	<ul style="list-style-type: none"> 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 (売上影響想定：+8億円) クラッチカバー及びフェーシングの補修品の原価低減の実施 (営業利益影響想定：+3.6億円)
AT	<ul style="list-style-type: none"> 摩擦材関連商品の品揃え拡充 (12機種) (売上影響想定：+8億円) 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) (売上影響想定：+8億円)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ブレーキ・サスペンション関連商品の取扱開始 (豪州) (売上影響想定：+1億円) パワーステアリング補修業者の買収 (豪州) (売上影響想定：+1億円) 2輪関連商品の取扱拠点拡大 (フィリピン、タイ) (売上影響想定：+2億円)

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

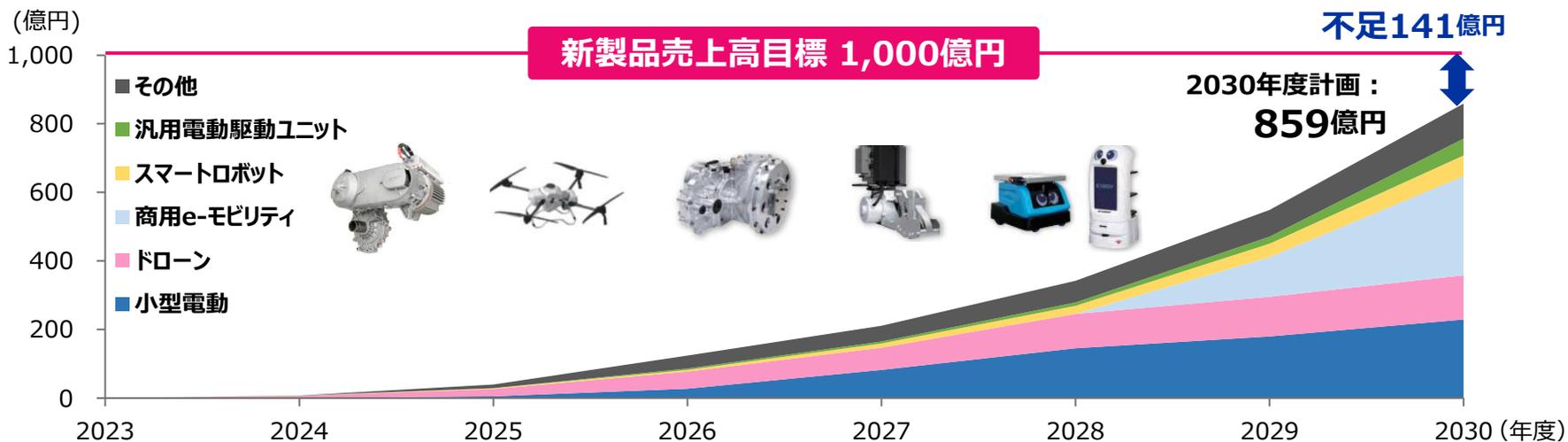
2) 事業戦略（新事業：全体像）

新事業における2030年度目標&施策

新製品売上高
1,000億円

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

プロジェクト推進中の電動化製品の売上高計画



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

4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況 2) 事業戦略（新事業：5つのプロジェクト概要）

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

	小型電動PJ	商用e-モビリティPJ	ドローンPJ	スマートロボットPJ	汎用電動駆動ユニットPJ
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	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	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）	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
施策	インド商用3輪市場でシェア2位を誇る車両メーカー&モーターメーカーと協業し、当社の強みを活用した高出力の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を開発・拡販	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協業で商用e-モビリティシステムを拡販し、「システムサプライヤー」ビジネスを目指す	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」ビジネスを確立	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、及び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」を構築	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&アシスタガールの提供をはじめ、「工場ソリューションビジネス」をグローバルで展開

✓ 社会的課題があるターゲット市場に対し、当社の強み&協業先の知見を組み合わせたソリューションビジネスを提案

4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況

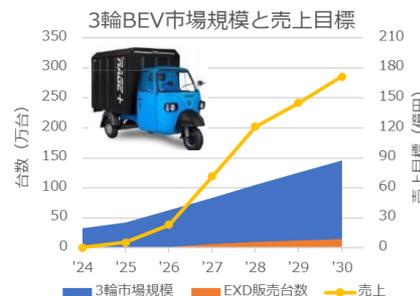
2) 事業戦略（新事業：小型電動PJ）

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

2030年度売上高計画（想定顧客・市場特性等）

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、 クラッチ内臓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%）



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カテゴリーシェア2位**
 - **ディーラー網200ヶ所以上**
 - **当社製品の納入先**
- 2024年6月出資



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**
- 2022年1月出資



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**
- 2023年5月出資

市場：国策で電動化が進むインド2輪&3輪市場がターゲット

施策：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）

現状：2025年5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CVT付き駆動ユニットを量産開始予定



4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況 2) 事業戦略 (新事業：商用e-モビリティPJ)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

2030年度売上高計画 (想定顧客・市場特性等)

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

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	



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用モータ等大出力のモータ開発に強み
2024年8月出資



**商用車向け電動駆動システム
開発・製造 (日本)**
電動駆動の制御システムに強み
2024年7月出資

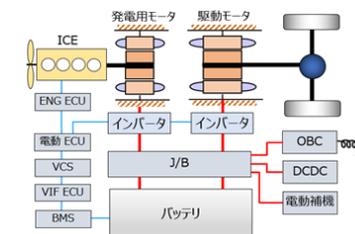


市場：2030年度/政府電動化目標 (小型商用車/新車割合20-30%) 比、現行技術では駆動力&航続距離不足の日本の商用車市場がターゲット

施策：東芝Gr.モータメーカー & 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中

現状：WREVはユニット評価で駆動力拡大&消費エネルギー等を確認、2025年度に車両評価予定。SHEVは航続距離、充電時間などに課題を持つ小型トラックやバスへの搭載を検討中

WREV + SHEVシステム搭載の試作車両が完成予定 (2025年度上期)



商用SHEVシステム概略図

4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況

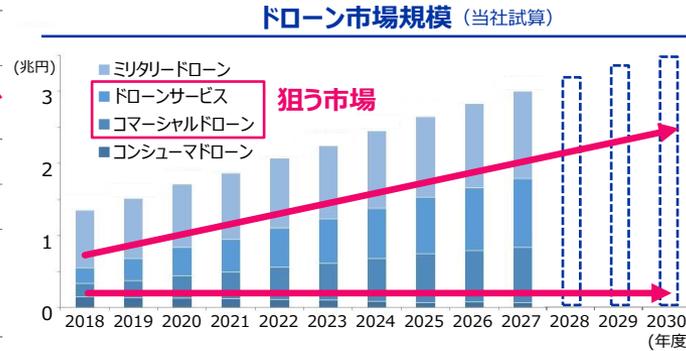
2) 事業戦略 (新事業：ドローンPJ)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

2030年度売上高計画 (狙う市場・市場特性等)

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) 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



Baibars社製ドローンの農業散布デモ飛行

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	<ul style="list-style-type: none"> 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

ASTERA	WorldLink & Company	FUWA DRONE	ENEME ROBOTICS	baibars
モーターメーカー (日本)	機体販売 & サービス (日本)	測量サービス (日本)	物流用機体メーカー (日本)	農業用機体メーカー (トルコ)
防塵防水性に優れ、軽量な高機能モータに強み 2022年1月出資	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 2024年10月出資	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 2025年4月出資	日本基準の型式認証機、制御ソフトウェアに強み 2024年5月出資	廉価な農業散布機を中心に、大型機に強み 2023年10月出資

市場：産業用 (点検・農業・物流) ドローン市場がターゲット (まずは日米)

施策：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ータルソリューションプロバイダーを志向中

現状：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、2025年秋から量産開始予定



扶和ドローン社の測量サービス

4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況

2) 事業戦略（新事業：スマートロボットPJ）

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

2030年度売上高計画（狙う市場・市場特性等）

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※

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

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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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



マルチロボット



パワフルロボット



マルチロボット 使用イメージ



パワフルロボット 株式会社LIXIL 物流 岡山物流センター様に納入

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**

施策：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**

現状：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

4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況 2) 事業戦略 (新事業：汎用電動駆動ユニットPJ)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

2030年度売上高計画 (狙う市場・市場特性等)

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－等
想定顧客	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

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－ (汎用牽引機)	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



アシストパレットトラック

アシスタガ－

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

施策：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－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)

現状：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－は2025年度から限定販売予定



KANSAI LOGIX 2025

2025. 4.9 Wed ~11 Fri
INTEX OSAKA A3



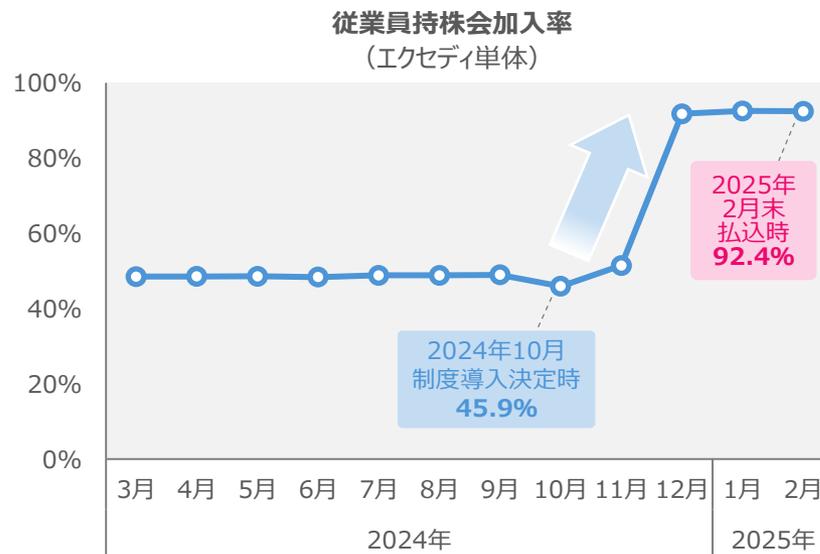
関西物流展

関西物流展で牽引体験イベントを行いPR

3) ESG戦略（人的資本）

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

目的	① 人的資本強化の一環としての福利厚生の拡充 ② 従業員の経営参画意識の醸成 ③ 中期経営計画（REVOLUTION2026）の推進
対象	本制度に同意する当社従業員
付与株数	当社株式 約126万株（494株/人）
付与金額	約50億円（約200万円/人）
払込期日	2025年2月28日



- ✓ 従業員が株主と同じ目線に立ち、中期経営計画を自らの力で完遂させるとの決意を期待し、「本制度に同意する全従業員」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）
- ✓ 施策意図を全従業員に正確に伝えるべく、代表取締役が各部署に対し対面で26回にわたりタウンホールミーティングを行った結果、従業員持ち株会の加入率が92.4%※に上昇



4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況

4) IR戦略（対話とフィードバックの状況）

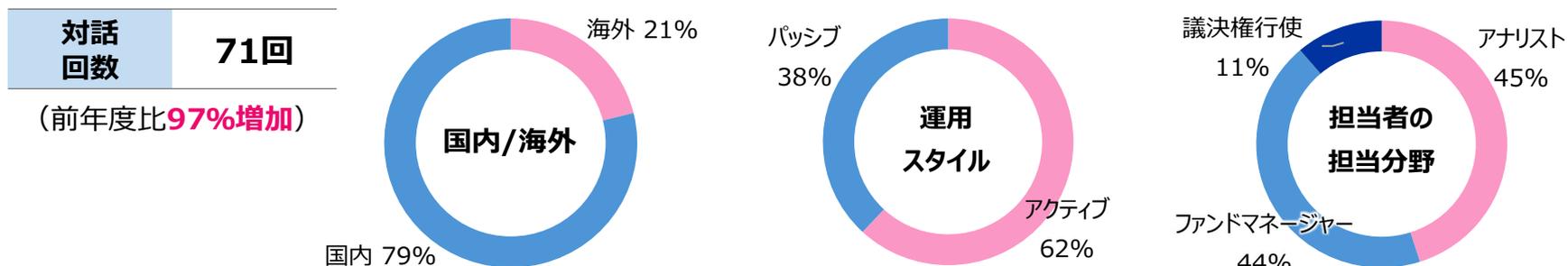
Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

IR体制 / 株主・投資家との主な対応者

IR体制	IR担当役員：代表取締役専務執行役員、 IR担当部署：ESG・IR推進部（専任者2名）	
主な対応者	決算説明会	代表取締役社長、 代表取締役専務執行役員 経営戦略推進本部長
	スモールMTG	代表取締役専務執行役員 経営戦略推進本部長
	1 on 1 MTG	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、 企画・管理グループ長 兼 経営企画部長

対話を行った株主・投資家の概要（2024年度）



経営陣等へのフィードバック

経営陣等へのフィードバック	上記対話で把握された要望事項は取締役会（2024年9月）、経営会議（2024年10月）でフィードバックを実施し、それを基に議論を行いました
----------------------	---

- ✓ 2024年4月以降、株主との対話促進に向け体制整備を行い、頻度が向上し内容も充実
- ✓ 頂戴した最適な資本構成・株主還元方針・ガバナンス体制等に係る要望は取締役会及び経営会議で論議し、当社の企業価値向上に資すると判断したものにつき、経営に反映

4. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」進捗状況

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

4) IR戦略（大口株主からの主な要望と対応状況）

項目	要望	対応	
ROE 最適な 資本構成	① ROEの改善（7社） ② ROE目標の引上げ（3社） ・ROE10%以上を目指して欲しい（2030年度以降でも可）	① ROE8%を目指し、中長期戦略を推進中 ② 本要望を取締役会&経営会議に報告し、論議。2030年度以降の目標見直しを検討中	
	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の検討（7社）	取締役会で論議。2024年10月、最適な自己資本比率(60%)&実現方法(増配&追加の自己株式取得)につき、開示済み	
株主還元 方針	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 見直し不要（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、株主還元方針を取締役会で論議。キャッシュフロー&多様な株主要望を踏まえ、総合的な判断により、2024年10月、株主還元方針の見直しを実施済み	
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（1社） ② 指名・報酬委員会の実効性の改善（3社） ③ 役員報酬のKPI連動化（3社） ④ 取締役の自社株保有の増加（1社）	①～④につき、本要望を取締役会&経営会議に報告し、論議 ・①&②は最適な体制に係る研究を開始 ・③&④は2025年度導入を目指して報酬委員会にて検討中	
情報 開示	新事業関連	新事業に係る売上目標の蓋然性を担保する情報（3社）	新事業&5プロジェクトに係る情報を2024年10月に開示済み(含む売上目標)
	人的資本	① 従業員満足度調査の分析結果&対策に係る情報（1社） ② 従業員満足度と企業価値向上の関係に係る開示（1社）	① 「統合報告書2024」にて開示済み（51～52ページ） ② 「統合報告書2024」にて開示済み（51～52ページ）
	内部通報	内部通報実績に係る情報（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の検討（2社）	取締役会で論議。人的資本の強化、従業員の経営参画意識の醸成を企図し、2024年10月、従業員持株会向け譲渡制限付株式付与制度導入決定、2025年2月28日払込完了	

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来



Appendix

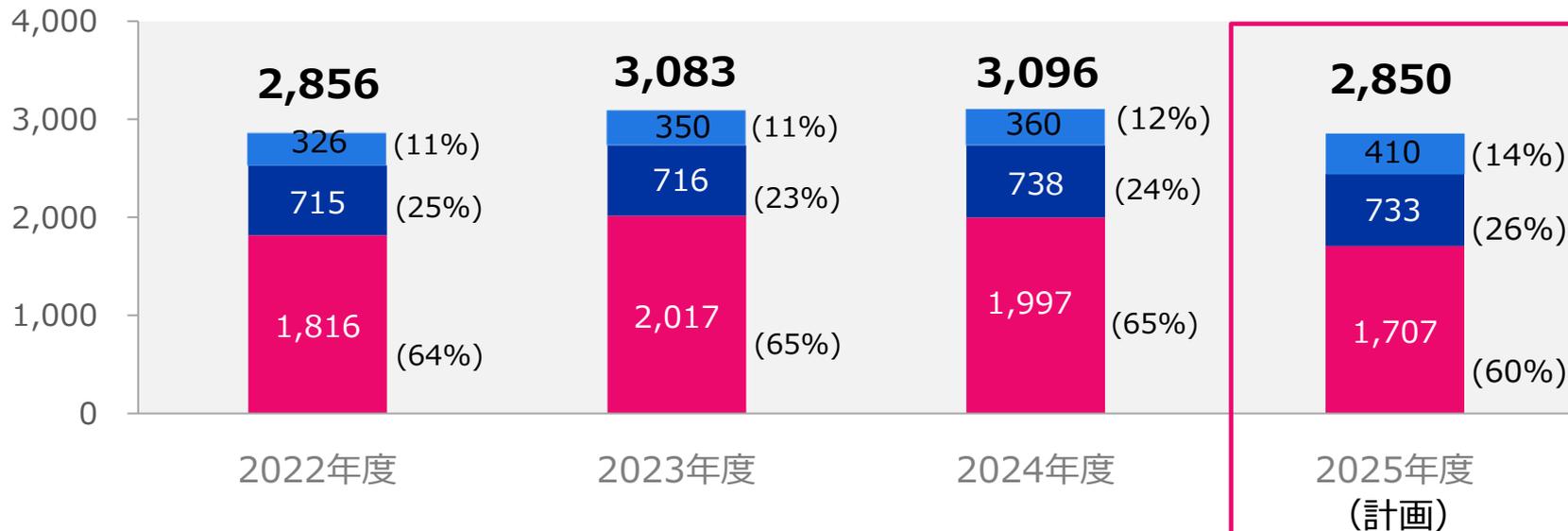
セグメント別損益推移

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

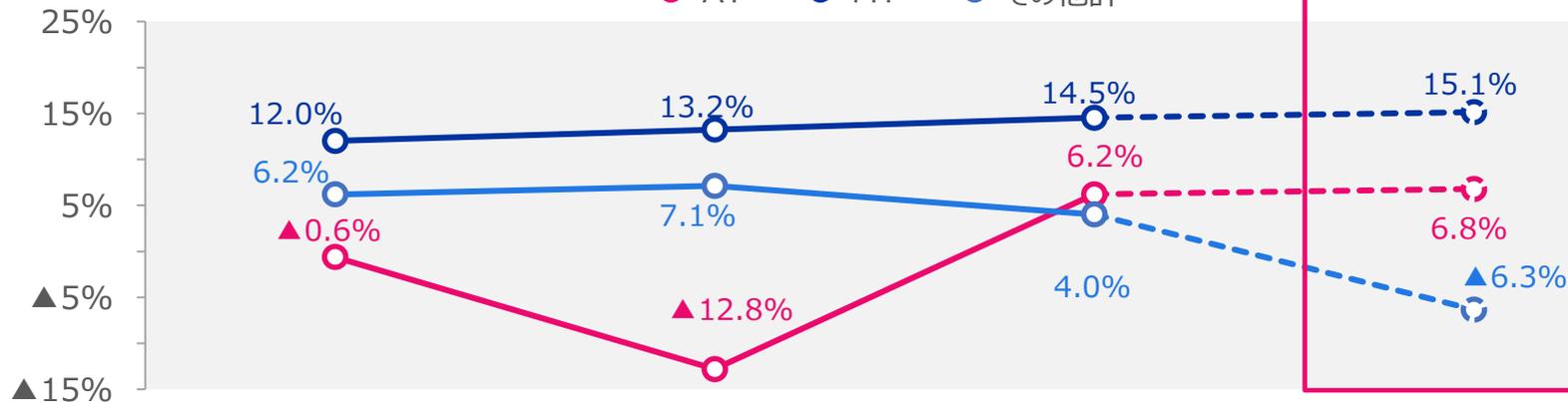
・売上収益 (億円)

■ AT ■ MT ■ その他計



・営業利益率

○ AT ○ MT ○ その他計



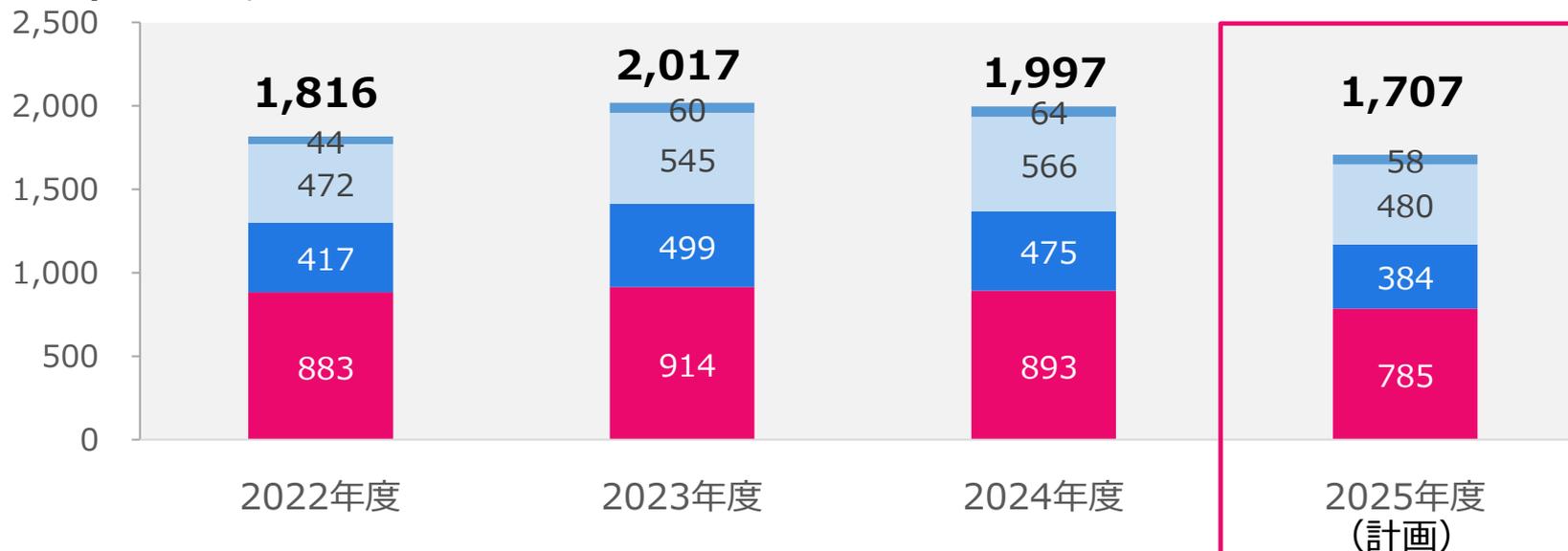
売上収益・営業利益率推移 (AT)

Drive our future.

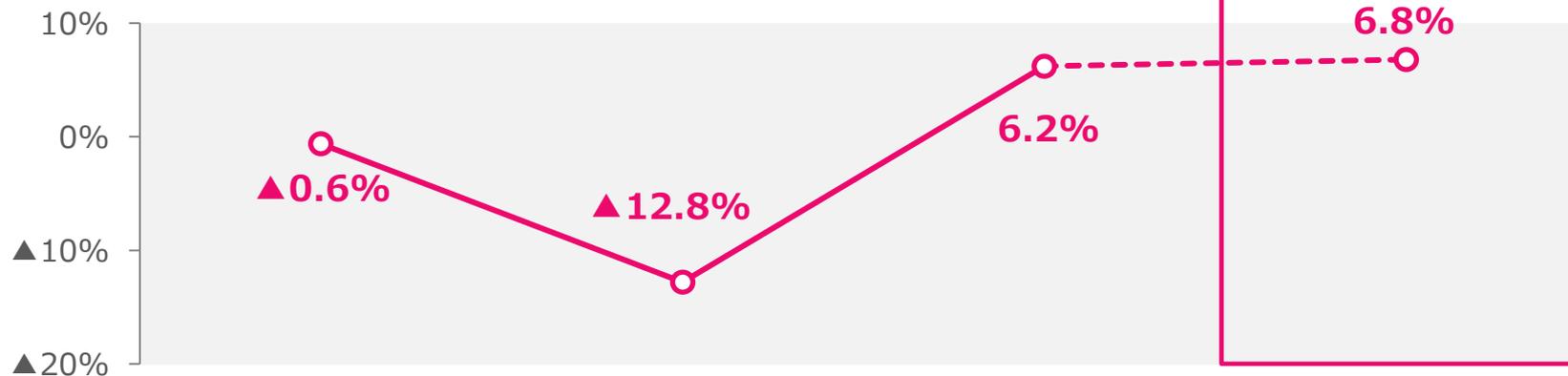
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

・売上収益 (億円)

■ 日本 ■ 米州 ■ アジア ■ 欧州



・営業利益率



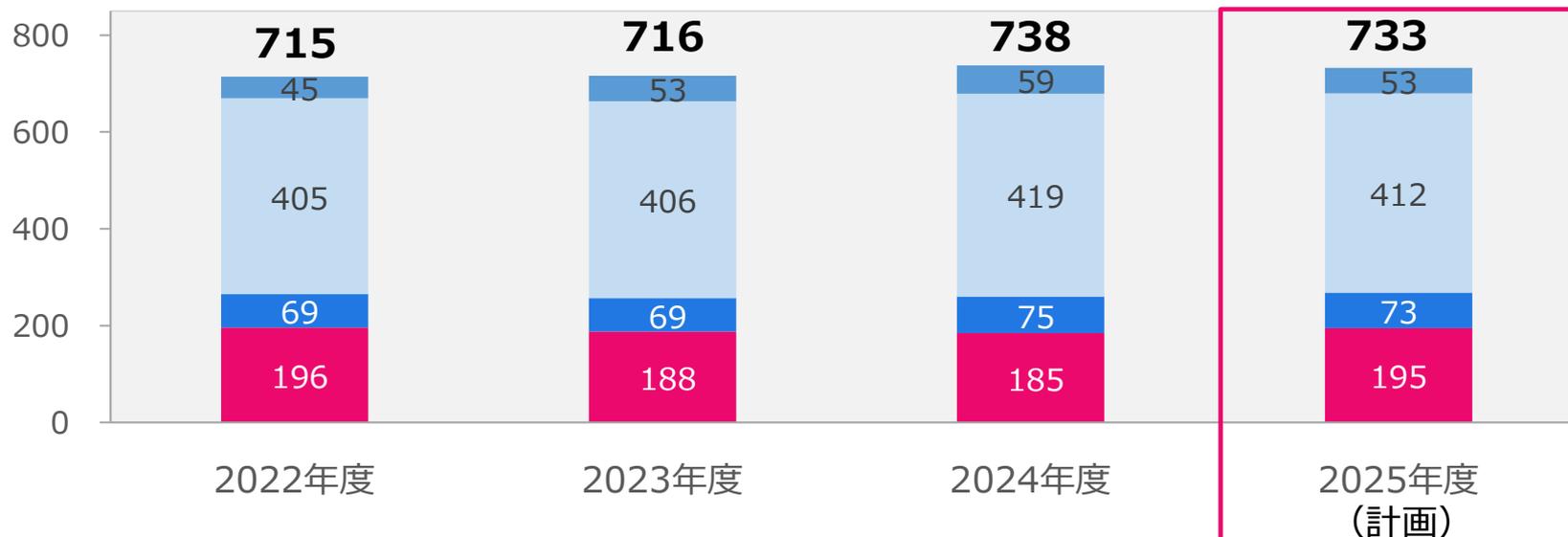
売上収益・営業利益率推移 (MT)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

・売上収益 (億円)

■ 日本 ■ 米州 ■ アジア ■ 欧州



・営業利益率



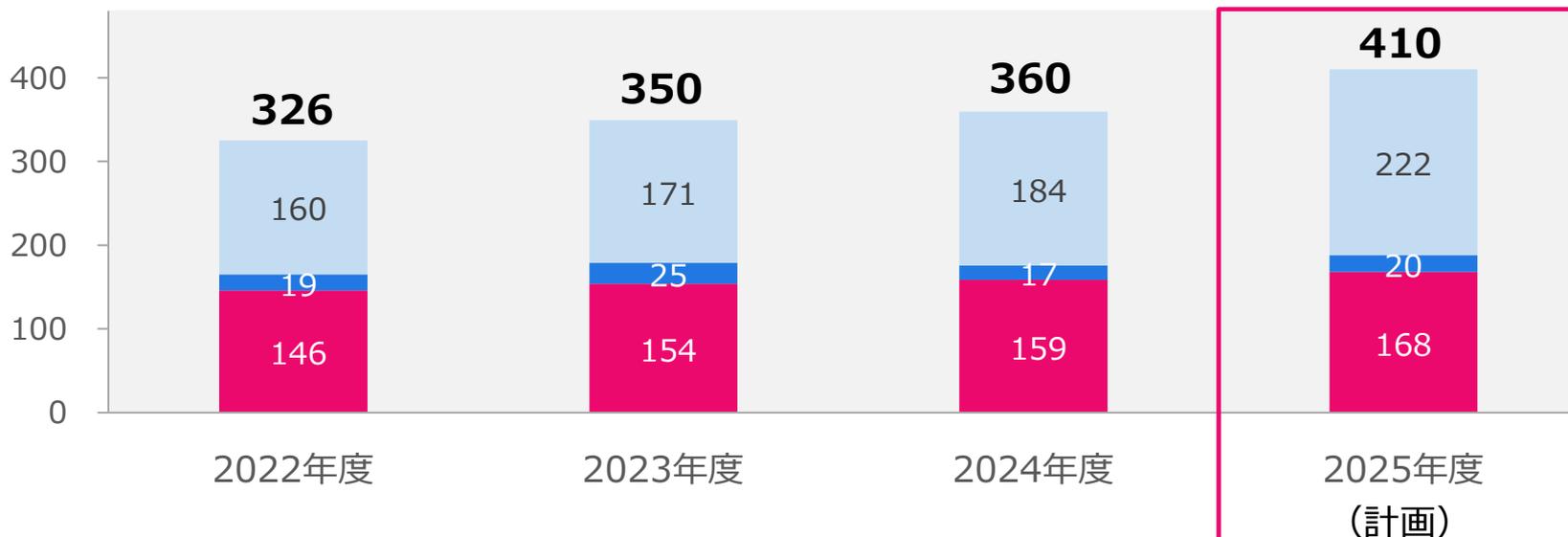
売上収益・営業利益率推移 (その他計)

Drive our future.

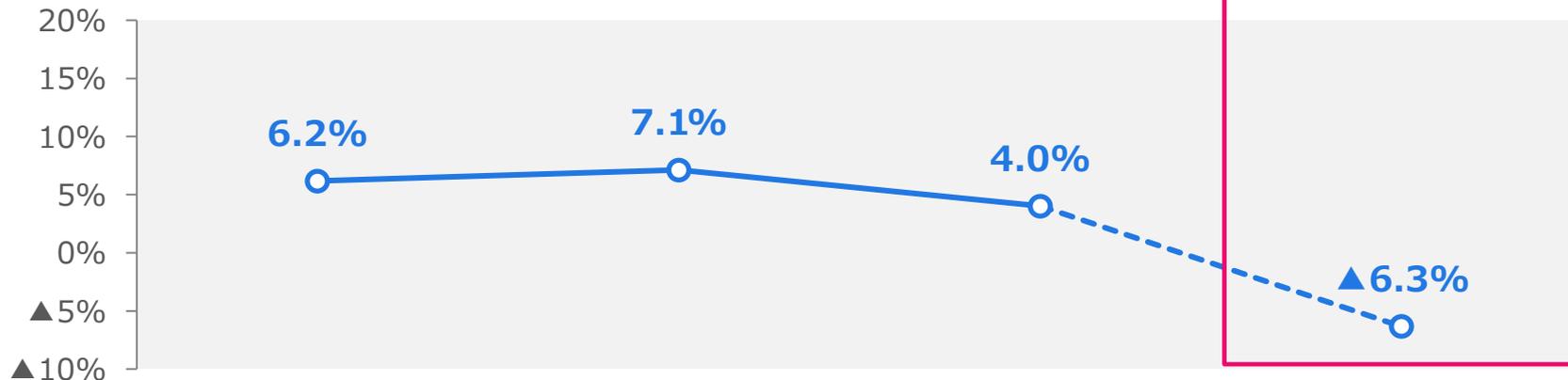
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

・売上収益 (億円)

■ 日本 ■ 米州 ■ アジア



・営業利益率



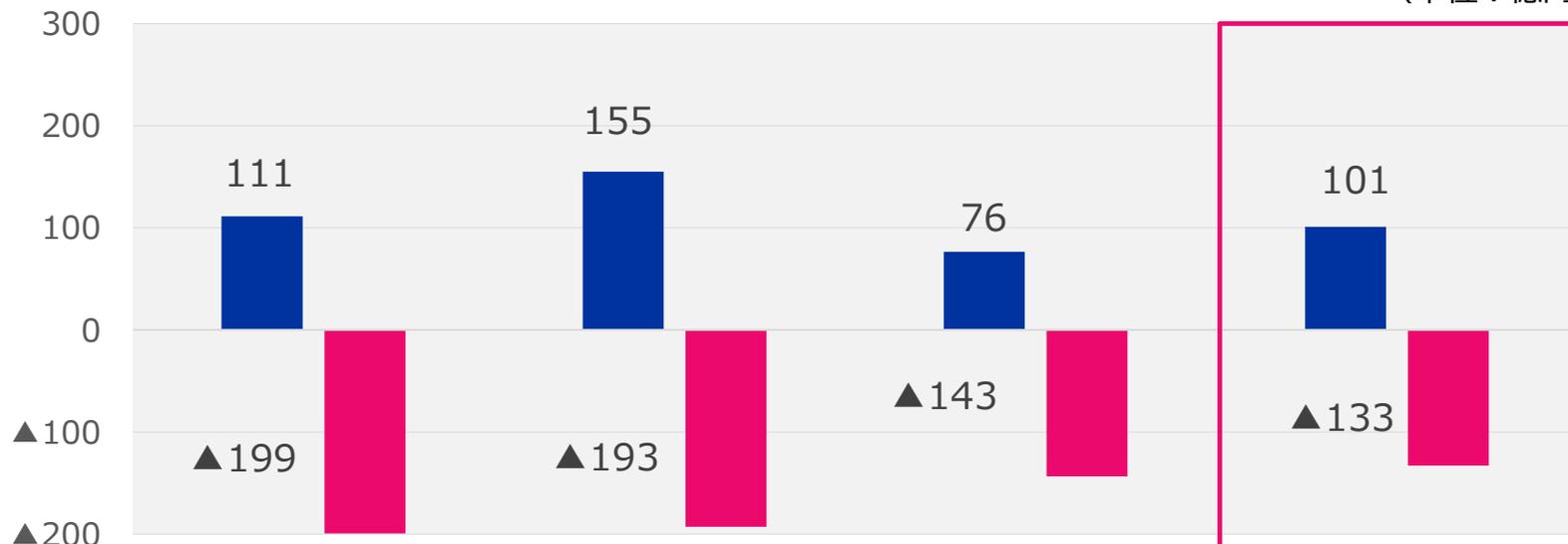
設備投資・減価償却推移

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

■ 設備投資 ■ 償却費

(単位：億円)



	2022年度		2023年度		2024年度		2025年度 (計画)	
	投資	償却	投資	償却	投資	償却	投資	償却
A T	59	147	78	141	36	92	46	85
M T	43	36	47	35	20	34	19	31
その他	9	17	31	16	22	18	36	17

2023年度におけるAT事業の減損に係る補足説明

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

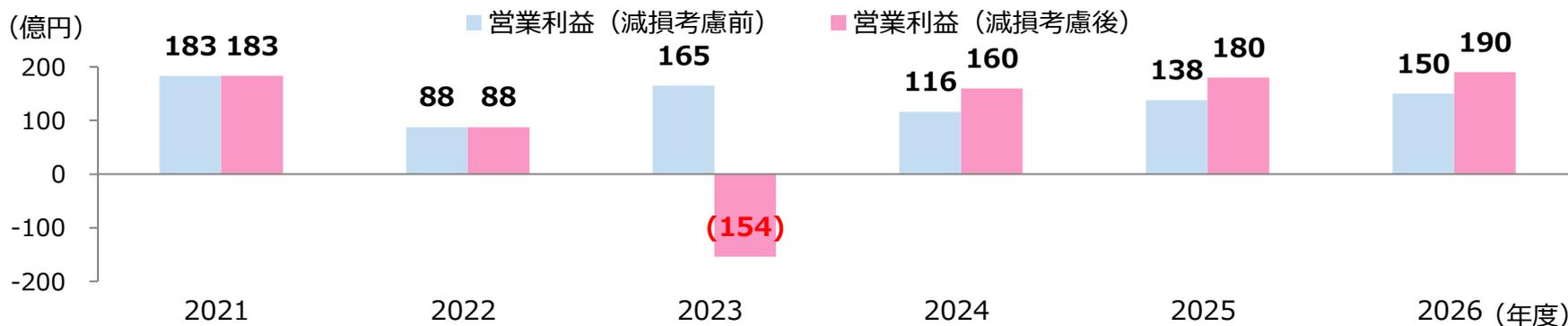
主な減損内容

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

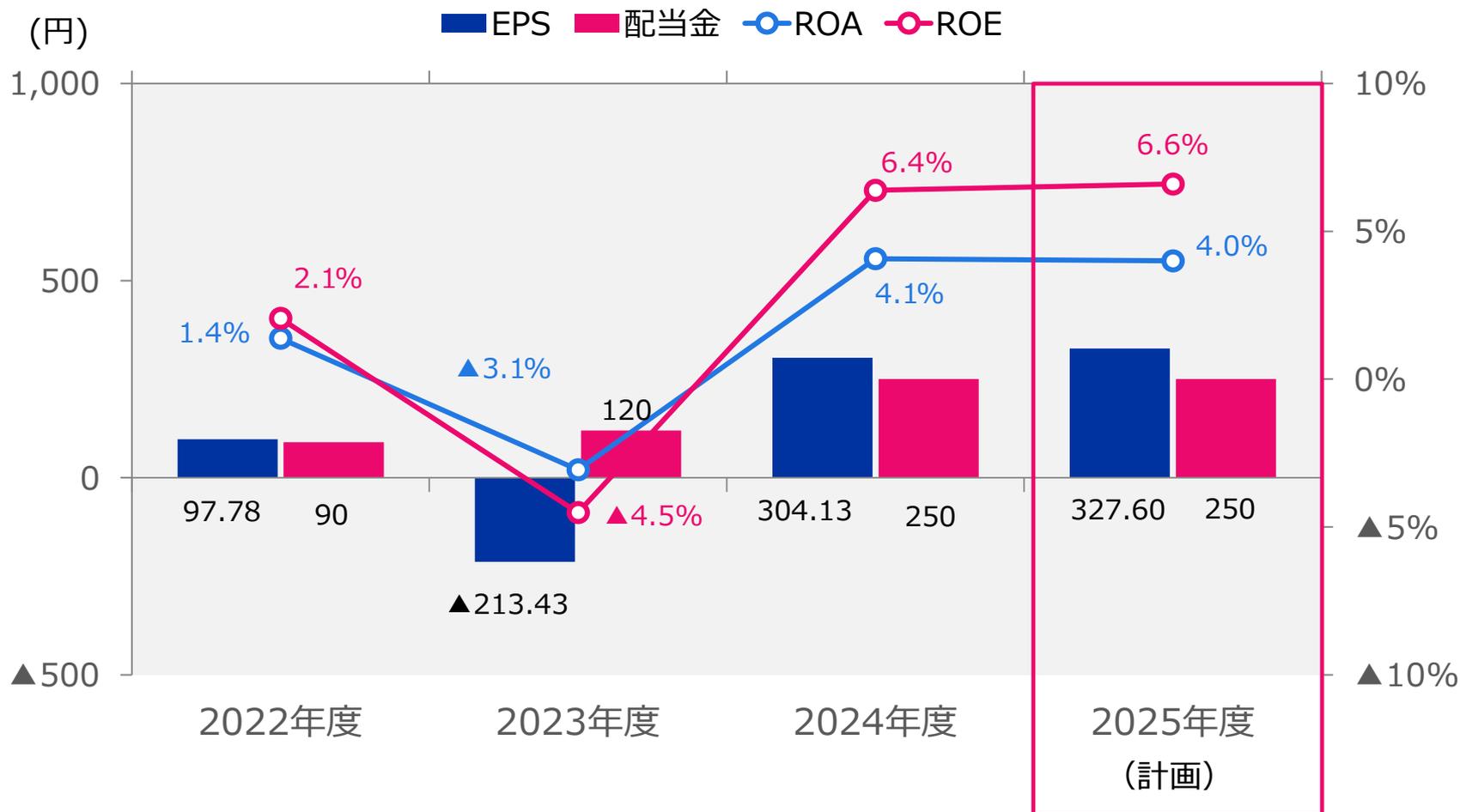


減損の兆候判定（2期連続赤字）では兆候ありとはならなかったが、BEV化が進む中、日本&中国のトルクコンバータ事業が急激に縮小することが明らかな為、減損テストに基づきAT事業のトルクコンバータ用の事業用資産に係る減損損失319億円を計上

減損の財務的影響（2024年4月26日公表「エクセディの中長期戦略」<抜粋>）



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



内容に関するお問い合わせ先

経営戦略推進本部 ESG・IR推進部 072-822-1695

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