

# 統合報告書 2024

Integrated Report 2024

# CONTENTS

## 目次及び論理構成体系

本報告書はエクセディの価値創造ストーリーを説明するために、下記論理構成体系としております。

目次	ページ	論理構成体系
<b>第1章 トップメッセージ</b>	<b>4</b>	<b>■社長の決意</b> 『「変革」の決意を込めたエクセディの中長期戦略』と題し、ステークホルダーとの対話による企業価値向上の実現について、社長の吉永が自らの言葉で紹介しています。
<b>第2章 価値創造ストーリーと中長期戦略</b>	<b>8</b>	<b>■価値創造ストーリー及び戦略の具現化</b> 当社の価値創造の歩みや強みに触れつつ、価値創造の方法についてご説明しています。また、当社が2050年度に目指す姿（長期ビジョン）及びそれを実現するための中長期戦略を示しています。
<b>第3章 経営資本の強化戦略</b>	<b>42</b>	<b>■中長期戦略推進の為の経営資本の強化戦略</b> 当社が積み上げてきた6つの経営資本は、事業活動を通じて企業価値を高める元手となります。中長期戦略推進上、必要となるこれら経営資本に対する強化戦略を紹介しています。また、財務資本のパートでは大口株主との対話の際に頂戴した要望及びその対応策についても説明しています。
<b>第4章 価値創造を支える基盤</b>	<b>68</b>	<b>■価値創造を支える各種体制・取り組み</b> 上記戦略を遂行し、持続的に企業価値を高めていくため、企業統治等に係る各種体制や取り組みを紹介しています。加えて、社外取締役による当社経営のモニタリング結果をお伝えすべく、ガバナンス座談会を掲載しています。
<b>第5章 財務情報・会社情報</b>	<b>98</b>	<b>■財務・非財務における重要な成果</b> 価値創造のための事業活動を通じて創出された財務パフォーマンスや非財務における重要な成果を紹介しています。

### ▶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。今回は2024年4月公表の中長期戦略及び同年10月公表の同戦略更新版、社外取締役による当社経営のモニタリング結果、大口株主からの要望事項及びその対応策を掲載しておりますので、ぜひご覧ください。

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引き続き努めていきます。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 管理本部長 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、環境報告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 IR情報  
<https://www.exedy.com/ja/stockholder/>



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/>



### 統合報告書



決算情報/  
株主総会招集ご通知 など



コーポレート・ガバナンス/  
人権尊重/  
社会貢献活動 など



## 「変革」の決意を込めた エクセディの中長期戦略

～ステークホルダーとの対話により  
企業価値向上を実現～

代表取締役社長  
吉永 徹也

### 業績&株価を改善させた1年

昨年3月28日公表の統合報告書2023のトップメッセージで「2024年度以降におけるエクセディグループの『変革』にご期待下さい」と宣言してから約1年経過しました。当時の株価は3,025円（PBR：0.61倍）、2024年3月期の売上高は3,083億円、当期損失100億円でした。その後、2024年4月に中長期戦略を公表し、痛みを伴う構造改革や生産体制の最適化を進めた結果、2025年3月期は売上高3,000億円、当期利益115億円と、期初計画を上振れて着地する見込みです。株価も（2025年2月14日時点で）4,745円（PBR：0.96倍）に上昇し、PBR 1倍目前のところまで来ております。このように株価と業績を改善できたことから、ステークホルダーの皆さんのご期待にお応えできた1年だったのではないかと考えております。特に、株価に大きな影響を与えたイベントとして「筆頭株主との資本提携解消&売出し」及び「中長期戦略の公表&更新」がありましたので、改めて各々の背景や我々の考えを説明致します。

### 筆頭株主との資本提携解消に備えた5年の準備期間

まずは筆頭株主であった株式会社アイシン（以下、A社）との資本提携解消の背景及び我々の考えについてです。2024年5月、当社はA社との資本提携解消及び同社グループ保有の当社株式全株の売出しを公表しました。その際、解消相手が筆頭株主ということで、ステークホルダーの方々から心配の声を少なからず頂戴しました。我々としては、伸長していたAT事業が中国のBEV化政策等により2019年頃を境に冷え込み始めたことを踏まえ、いずれA社から当社株式の売却申し出があることを想定しておりました。同社との資本提携目的がAT車向けオートマチックトランスミッション・ビジネスに係るグローバル展開だったこと、双方が進めている電動化ビジネスにシナジー効果が見込めなかったことからです。その為、来るべき日に備え、当社は準備を進めていました。まずは長期ビジョンの策定から着手しました。2019年のことです。当時の当社は自動車メーカー発の受け身のビジネスであった為、3年超の長期計画を策定していませんでした。そこで、経営会議及び取締役会で2年掛けて論議し、

2021年7月に事業ポートフォリオ転換&新事業創出を骨子とする長期ビジョンを公表しました。同ビジョンの下、新事業アイデアコンテストの開催、新事業担当部署の創設、シリコンバレーオフィスの設置、国内外のスタートアップへの投資等 新事業創出活動に取り組んできました。また、FTSEやCDP等のESG外部評価の評価向上を通じたサステナビリティ活動、統合報告書の発行をはじめとしたIR活動等、企業価値向上に向けた取り組みを強化してきました。そして、2023年6月、A社から当社株式の売却の申し出を受けました。申し出株数は売却時の市場インパクトを考慮し、保有株の一部でしたが、当社としては、同社に残る保有株の存在が今後の株価の重しとなるのが危惧されたこと、本申し出に備えて準備を進めてきたことを踏まえ、全株売却をお願いし、同社保有全株の売出しに至ったというのが本件経緯となります。なお、昨年、資本提携を解消しましたが、現在も当社にとって同社はトルクコンバータの大口納入先であることは不変であり、良好な関係を継続しておりますので、ステークホルダーの皆さんにおかれましてはご安心頂ければと思います。

### 「変革」の決意を込めた中長期戦略の公表

次に、2024年4月に公表した中長期戦略の背景及び当社の考えについてです。準備を進めてきたとは言え、発行済株式の約35%となる売出しであり、当社株価に悪影響を及ぼすリスクがありました。そこで、主に中長期保有志向の個人投資家に向けて、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理解頂けるよう、半年を掛けて中長期戦略を練り上げ、2024年4月に公表しました<sup>\*1</sup>。その際、「変革」をスローガンとする中期経営計画REVOLUTION2026、減損322億円に伴う2023年度の赤字決算、事業戦略・財務戦略・ESG戦略・IR方針の遂行による企業価値向上に向けた取り組みを公表しました。いずれも当社初であります。中期経営計画の公表が初めてなら、赤字決算も初めて、社長である私自身による「資本コストや株価を意

\*1：詳細は26～41ページにて説明

識した経営の実現に向けた対応状況」の投資家説明も初めてでした。これらは投資家の方々に「変革」に向けた我々の決意を感じてもらうことが狙いでした。結果的に、売出し後の当社株価が順調に推移していること、本売出しが日経ヴェリタス「プロが選んだディール・オブ・ザ・イヤー2024」のエクイティ部門で第4位に選出されたことを考慮すると、一連の取り組みが投資家の皆さんから相応の評価を得られたものと認識しております。

### 大口株主との対話が契機となった中長期戦略の更新

続いて、2024年10月公表の中長期戦略の更新の背景及び当社の考えについてです。2024年4月の公表から僅か半年後に更新しましたが、主たる更新は財務戦略であり、この契機となったのが2024年6月における海外の大口株主との対話です。同株主からは「当社のPBR1倍割れの主要因は低ROEであり、自己資本比率が高過ぎる。最適な資本構成を再検討し、そこに至る道筋として財務レバレッジを効かせ、株主還元の拡大を考えた方が良い」との提案を受けました。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記していたものの、最適な資本構成に係る論議は深まっておられませんでした。したがって、同株主の提案は当社の論議を後押しするものと受け止め、取締役会にて情報共有致しました。その際、一部の株主だけでなく、大口株主7社全社の意向を聞く、いわゆるSR（Shareholder Relations）を初めて実施しました<sup>\*2</sup>。7社中の5社は自己資本比率が高過ぎる、残りの2社は本業の内燃機関ビジネスが先細っていく中では妥当な資本構成との見解でした。また、自己資本比率が高過ぎるとの意見の5社に対し、それを改善する為の株主還元策を確認したところ、4社（パッシブ投資家）が増配、残りの1社（アクティブ投資家）が自己株式取得を希望しました。それら大口株主の意向や事業環境認識を踏まえつつ、取締役会にて最適資本構成に関する論議を重ね、

\*2：詳細は48～49ページにて説明

当社の適正な自己資本比率は60%程度（自己資本1,800億円）と算出しました。そして、これを2025年度末迄に目指す姿と位置付け、そこに至る手段として追加の自己株式取得300億円 & 増配（120円以上/年→200円以上/年）を実施することにしました。以上が中長期戦略更新の背景です。なお、2025年1月に更なる増配予想（250円/年）を公表しましたが、こちらも更新版への記載内容（適正な自己資本額（1,800億円）の超過分につき配当を中心に還元する方針）に沿ったものとなります。

### 中長期戦略上の課題への取り組み状況

続きまして、当社の中長期戦略を進める上で、特に重要なテーマである「新事業の創出・育成」<sup>※1</sup>及び「人的資本の強化」<sup>※2</sup>における課題への取り組み状況について説明致します。

#### ①新事業の創出・育成における課題

新事業の創出・育成においては、さらなるスピードアップが課題となっているため、各種推進ルール（新規投資 & 中断ルール、PDCA管理）を見直しました。

新規投資時のルールについては、ステージゲート法と称する投資判断基準を採用しています。同基準をクリアした案件は事業化に向けた活動に入れるのですが、現在、同時並行で多くの新事業案件が走っているため、人材不足が課題になっております。そこで、新事業案件の内、2030年度目線で相応の規模や採算（売上高50億円 & ROIC10%程度以上）が見込めそうな案件については、新事業案件起案者から当社マネジメント宛てに予想BS・PLを含めた事業化提案を行い、合格した案件に人材を優先投入することにしました。2024年度は6件が合格し、プロジェクトとなりました。また、同案件起案者をプロジェクトディレクターに任命し、予算執行権や人事権を付与の上、疑似カンパニーとしてプロジェクトの運営を任せています。PDCA管理についてはプロジェクト取締役会を隔月開催し、当初計画のマイルストーンとの乖離状況に

※1：詳細は34～37ページにて説明

つき、私を含めた当社マネジメントがモニタリングし、必要に応じ、助言を行っております。また、毎週木曜日に全プロジェクトディレクターが集まる定例会を開催し、何か悩み事が有れば気軽に相談事や情報交換をできる場も設けております。プロジェクト制を導入してから約1年が経過しましたが、当初に比べ、プロジェクトディレクター達が頼もしく育ってきていると感じております。その反面、全プロジェクトが上手く行く訳ではありません。電子部品メーカーとの協業により電動車向け部品を当社海外現法で生産するプロジェクトがありましたが、世界的なBEV化の変調等により、当初計画のマイルストーンが達成できなくなった為、同プロジェクトは中断することにしました。同プロジェクトを通じて成長した人材を次なる案件に投入するためです。このように、当社では当初計画時のマイルストーンを達成できなかった新事業は中断するとのルールを定めており、引き続き同ルールを遵守しつつ、新事業の創出・育成のスピードアップに繋げていきます。

#### ②人的資本の強化における課題

人的資本の強化においては、当社では従業員満足度の改善が数年来の課題となっており、同満足度が低い要因の一つとして、報酬適正感の低さがありました。

そこで、最大50億円強の人的資本投資となる「従業員持株会向け譲渡制限付き株式付与制度」を導入することにしました。本件の背景は、①従来から他社に劣後しないベースアップを実施するも、同満足度改善に結びついていないこと、②大口株主から「取得済み自己株式の従業員付与による主要株主となる仕組み作り」の検討提案があったこと、③中期経営計画REVOLUTION2026の達成には従業員のモチベーションUPが必要であること、です。それらを踏まえ、導入対象はREVOLUTION2026の推進に同意した従業員全員、付与株数は200万円相当（494株。条件決定日：2024年11月5日）と、大規模なものとなりました。なお、当社は内閣府令の改正（2025年1月1日以降、一人当た

※2：詳細は50～55ページにて説明



り上限額を100万円から200万円に変更）を見据え、付与株数を決定したため、当社は一人当たり付与金額が100万円超となる日本で初めての会社となりました。また、導入に際しては、本件趣旨（臨時賞与ではなく、中期経営計画推進のインセンティブ）を全従業員に正確に伝えるべく、タウンホールミーティングを開催しました。私の説明動画の事前視聴に加え、代表取締役専務執行役員の豊原が26回に分けて各部署のオフィスに足を運び、対面で本件の狙いを説明の上、質疑応答を行いました。その結果、従業員持株会の加入率が92.5%（2025年1月末時点。2024年3月末時点では48.5%）まで高まりました。先日、ある従業員から「私は初めて株を持つことになりましたが、つい毎日、当社の株価をチェックしてしまいます。ほんのちょっと、1%未満でも株価が上がるとワクワクします」との声を聴き、本施策の手応えを感じました。それと同時に当社の企業価値・株価をしっかりと上げていくことが従業員及び株主の喜びに繋がると再認識しました。

#### 2025年度以降の課題と施策

上記以外にも、優先度が高い課題としては「ROEの分子対策（≒稼ぐ力の改善）」や「指名・報酬委員会の実効性の向上をはじめとしたガバナンス体制の強化」があります。

前者については、中長期戦略に掲げている通り、既存事業の収益力を向上させ、そこで稼いだ資金により新事業を創出・育成していくことにし

※3：詳細は70～97ページにて説明

ております。これを加速させるべく、同戦略を推進する為の最適な組織変更を2025年4月1日付けで実施致します。この組織においては、従来のビジネスを基幹事業と位置づけ、関連する機能部門を集約し、今後の取り組みの効率化を図ります。また新事業についても、複数部門に亘っていた関連機能を集約し、新たな事業の柱の確立に向けて活動を加速させていく体制としました。新事業を推進する上では、やはり人材の確保・育成が喫緊の課題となりますので、外部人材の活用に加え社内人材のリスキリング、また海外関係会社のビジネスモデルの他拠点展開を目的としたグループ各拠点間の人材交流や研修なども活発化させていく予定です。また、グローバル各拠点での新事業創出も支援するため、グループ数社、各数名を対象に事業発案からビジネス構想のピッチまで行えるよう、シリコンバレー発祥の人材育成プログラムを活用しています。昨年開始した1ラウンド目の報告会は各地からシリコンバレーに集合し、私自身も現地で報告を聞きましたが、その中から既に1件は日本・欧州での新事業展開との協業で、北米での生産ラインの実現が間近となっています。現在は2ラウンド目を実施中です。ガバナンス体制の強化<sup>※3</sup>についても、取締役会で議論を進めており、具体的に取り組んでいきます。グローバル企業として透明性を高め、投資家からの信頼をより強固なものとするために、指名委員会等設置会社への早期の移行を検討していますが、先行して取締役会、指名・報酬委員会をそれに近づけた形で運営していきたいと考えています。

上述の通り、エクセディグループの「変革」は始まったばかりです。私が先頭に立って中長期戦略を推進していきますので、2025年度以降におけるエクセディグループのさらなる「変革」にご期待下さい。

## 第2章

### 価値創造ストーリーと中長期戦略

1950年の設立以来、エクセディはお客様からのニーズにお応えするとともに、社会課題の解決に貢献する製品を開発・提供してきました。その歩みの中で培ってきた強み、蓄積してきた経営資本の活用により、持続可能な社会の実現に貢献し、当社グループの持続的な成長を目指しています。

2021年、当社は2050年度に目指す姿として長期ビジョンを策定しました。これは企業理念を軸として、自社を取り巻く事業環境の大きな変化を踏まえて作り上げたものです。2024年、当社は同ビジョンを実現するため、事業戦略・財務戦略・ESG戦略から構成される中長期戦略を公表しました。当社は同戦略の遂行により、企業価値向上を図っていきます。

1. 価値創造の歩み .....	10
2. 事業内容 .....	12
3. 強み .....	14
4. 企業理念体系 .....	18
5. 価値創造プロセス .....	20
6. 事業環境認識 .....	22
7. 長期ビジョンと重要経営指標 (KPI) .....	24
8. 中長期戦略 .....	26
9. 中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」 ..	40



インド3輪BEVメーカーOMEGA SEIKI社へ出資



当社出資Baibars社（トルコ）製ドローンのデモ飛行



ブランド戦略により欧州で最も熱いフェスティバルUSCに出展



ドローン機体販売&サービスのWorldLink&Company社を子会社化



2輪電動ユニットをインドの展示会に初出展



吉永 & AT 補修品販売子会社Alltranz社（ニュージーランド）メンバー



中東&アフリカ最大のアフター展示会@dバイに出展



当社サポートの山野哲也選手（UAF全日本ジムカーナ選手権2024年シリーズチャンピオン）



電動パワートレイン開発Saietta社（英国）の資産・知的財産権を取得



2025年度上期 電動駆動システム搭載の試作車両完成予定

# 1. 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。これらの製品開発・提供を通じて、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）を磨き、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おります。



## < 主な受賞実績 >

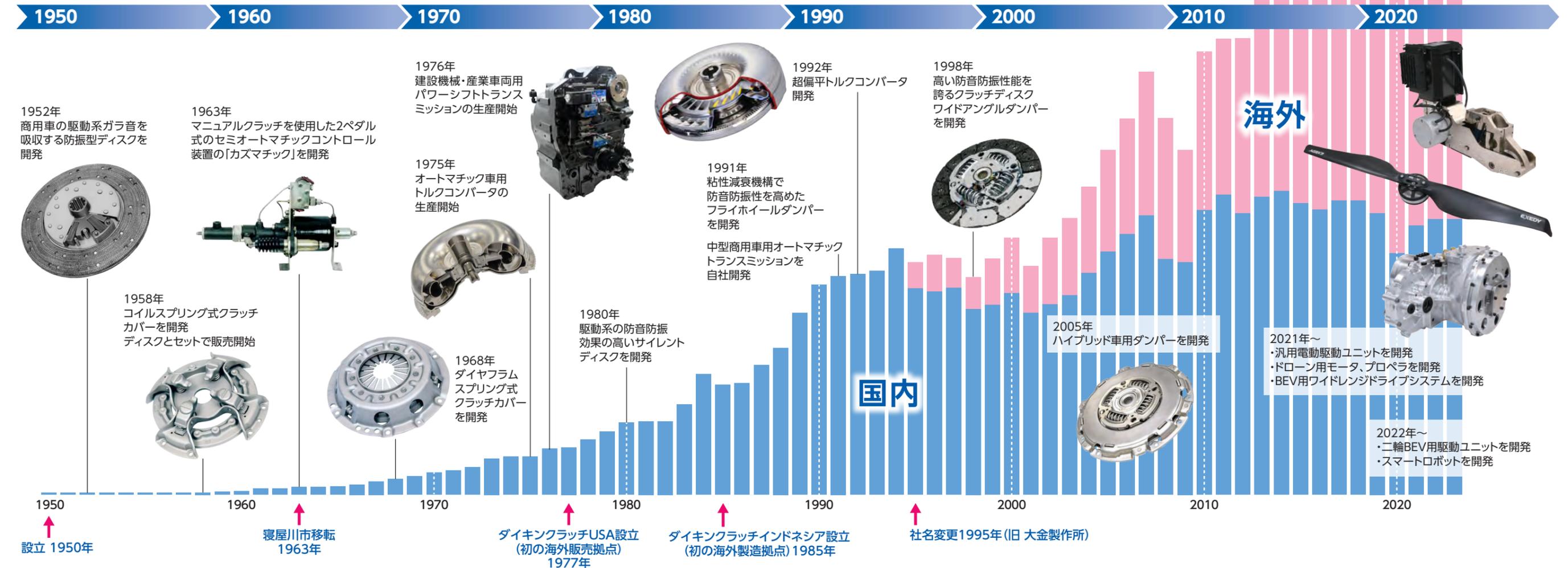


2023年度売上収益  
**3,083億円**

## < 取得認証 >

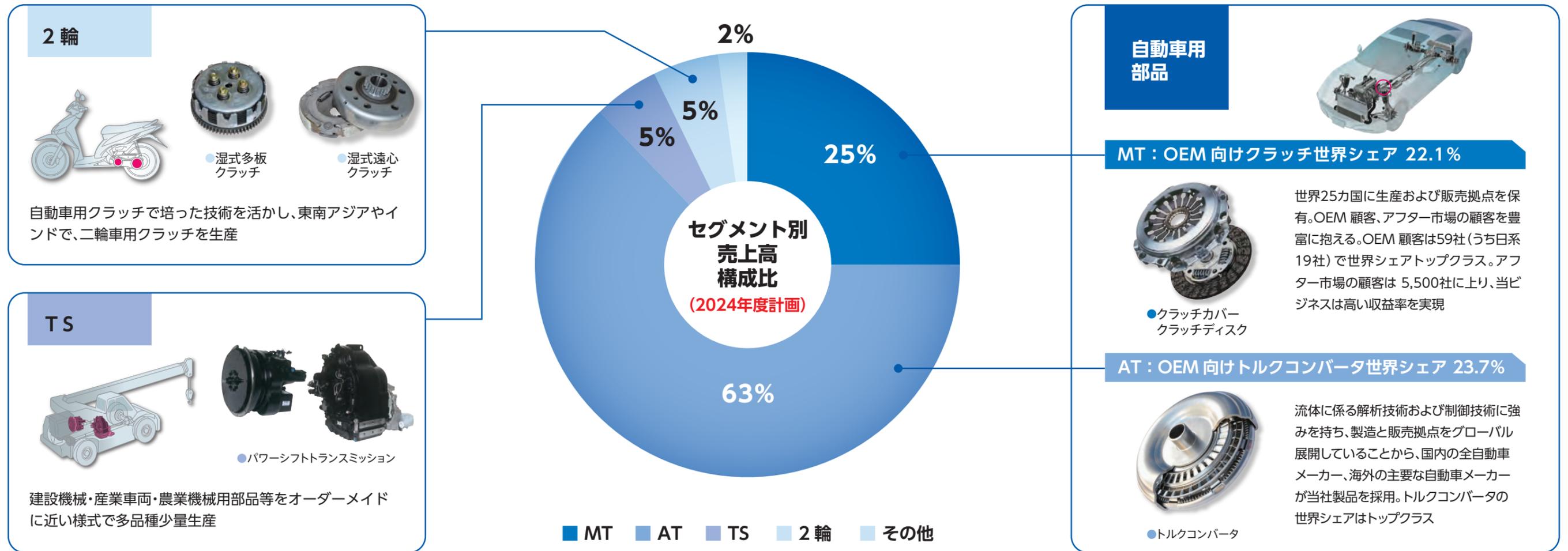
・ISO9001:1999年 ・ISO14001:2000年 ・IATF16949:2004年

## 設立からの連結売上推移と主な開発製品



## 2. 事業内容

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48社でグローバル展開しております。※2024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っています。  
 また、脱炭素社会づくりに貢献すべく、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しています。



### 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

※MT:手動変速装置関連事業、AT:自動変速装置関連事業、TS:産業機械用駆動装置事業  
 ※シェアは当社試算による

### 3. 強み

#### エクセディの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ASAZERO(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用製品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)・中国(2拠点)・アセアン(タイ2拠点)にも開発拠点(計7拠点)を設け、本社同等の開発・評価が可能ナリソースを保有しております。世界中の顧客に対し、安定した品質ときめ細やかな技術サービスの提供が可能です。また、企画から開発・試作・量産迄の一貫通貫対応により、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により良い企画提案に繋がっています。

#### 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。2023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14社の販売会社を保有し、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。また、補修製品の製造も世界6カ国7拠点の製造会社を活用しています。

###### ● 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。

## (ご参考) エクセディの技術体系

エクセディグループの技術体系は下記の通りであり、基盤技術がコア技術を支え、両技術の適用によりお客様に価値を提供してきました。これら両技術は各種製品の開発を通して培われた技術であり、品質面及びコスト面において圧倒的な信頼性を有しております。

当社グループでは、両技術の適用による新事業の創出に取り組んでいます。例えば、大型自動車においては登坂時&発進時の駆動性能の改善が課題となっている為、トルク増幅技術の適用により、モータサイズを大きくさせずに駆動力の向上&高効率化を狙うべく、BEV用ワイドレンジドライブシステム（13 ページご参照）の開発に着手しています。

コア技術		基盤技術	
摩擦	<p>押圧荷重設計、摩擦特性設計、および熱容量設計を用いて摩擦エネルギーを制御する技術です。接触面間の押圧力や摩擦材料、表面処理を最適に設計することで、摩擦係数や摩耗率などの摩擦特性を制御し、摩擦時の熱損失や損傷を軽減しています。</p>	材料技術	<p>エクセディの製品は様々な材料によって構成されています。摩擦材には特殊な有機材や金属材、ペーパー材、摩擦エネルギーを受け取る部材には鋳鉄を使用しています。また、特殊な熱処理を施した鋼板やばね材も使用しています。様々な材料を駆使し、軽量・低慣性と耐久性の両立を実現しています。</p>
振動	<p>ダンパー設計と振り特性設計を駆使してエンジンが生み出す振動や関連部品に入力される振動・衝撃を制御する技術です。ダンパーは振動や衝撃を吸収・減衰し、ドライバーや乗員の乗り心地を向上、関連部品の耐久性を向上させます。振り特性とはダンパーの性能を決めるもので、振動が引き起こす車体の共振現象を制御することができます。</p>	解析技術	<p>機械製品を設計する上で重要となる材料力学・熱力学・流体力学・機械力学を複合的に駆使し、最適形状を提案しています。これは実性能を忠実に再現できる解析技術に根差しています。これにより、最高品質の製品を短期間・低コストでお客様に提供しています。</p>
流体	<p>流体の挙動を制御することで、エネルギーを効率的に利用する技術です。トルクコンバータ内部の流路を最適化することで、流体継ぎ手の機能を最大化しつつエンジンが生み出すトルクをスムーズに増加させます。更に摩擦熱の冷却や、トルクコンバータ内のクラッチの作動にも流体を活用しています。</p>	信頼性評価技術	<p>車両の種類は多様で、バイクや軽自動車から大型トラックや産業機械までさまざまです。どの車両においても最適な耐久性、快適性、安全性を確保すると共に、経済性を両立させることが重要です。エクセディでは、応力・構造・熱・流体など様々な解析技術や実車評価、ベンチ評価を駆使し、最高品質の商品を世界各国の車両メーカーに提供しています。</p>



### 提供価値

#### ■回転動力の断接

エンジンの回転動力を伝達したい時に適切に伝え、伝達不要時には遮断できるクラッチを開発してきました。本開発を通じて培った摩擦特性の制御技術や材料技術の応用により、摩擦エネルギーを適切に伝達しつつ、摩擦時の熱損失や損傷を軽減できる製品を提供しています。

#### ■回転変動の抑制

多様な車両において乗員の乗り心地や関連部品の耐久性を向上させるダンパーを開発してきました。本開発を通じて培ったダンパーや振り特性の設計技術、解析技術の応用により、回転変動時に発生する振動や騒音を減衰できる製品を提供しています。

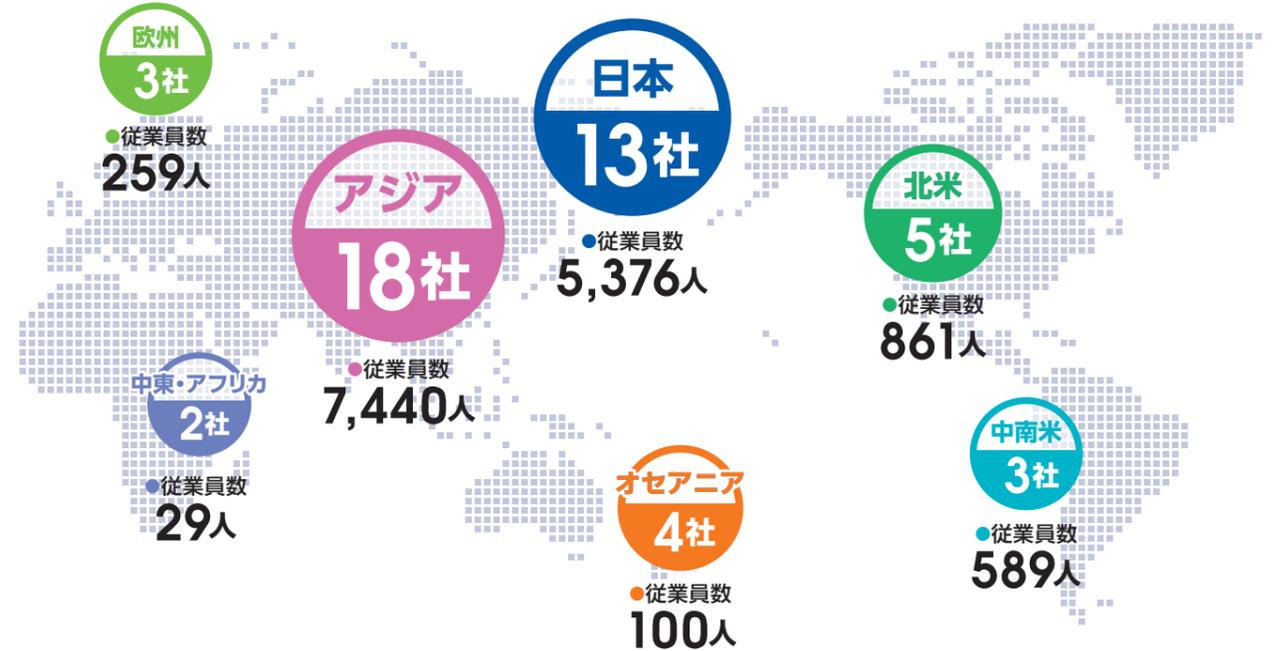
#### ■トルクの増幅

パワフルな加速や燃費の向上に貢献するトルクコンバータを開発してきました。本開発を通じて培った流体解析技術や流体挙動の制御技術の応用により、トルク\*を円滑かつ効率的に増幅できる製品を提供しています。  
\*物体の回転時に働く力の大きさ=力×距離

## (ご参考) グローバルネットワーク

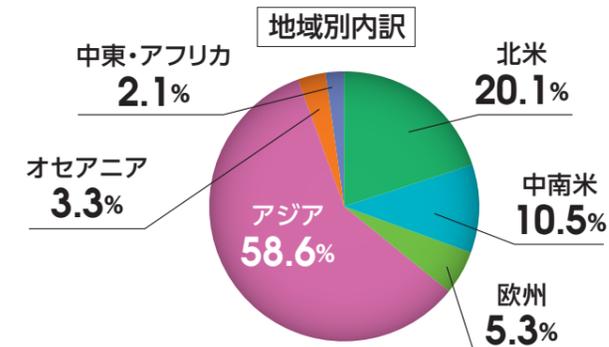
### エクセディグループ48社

※2024年3月末時点



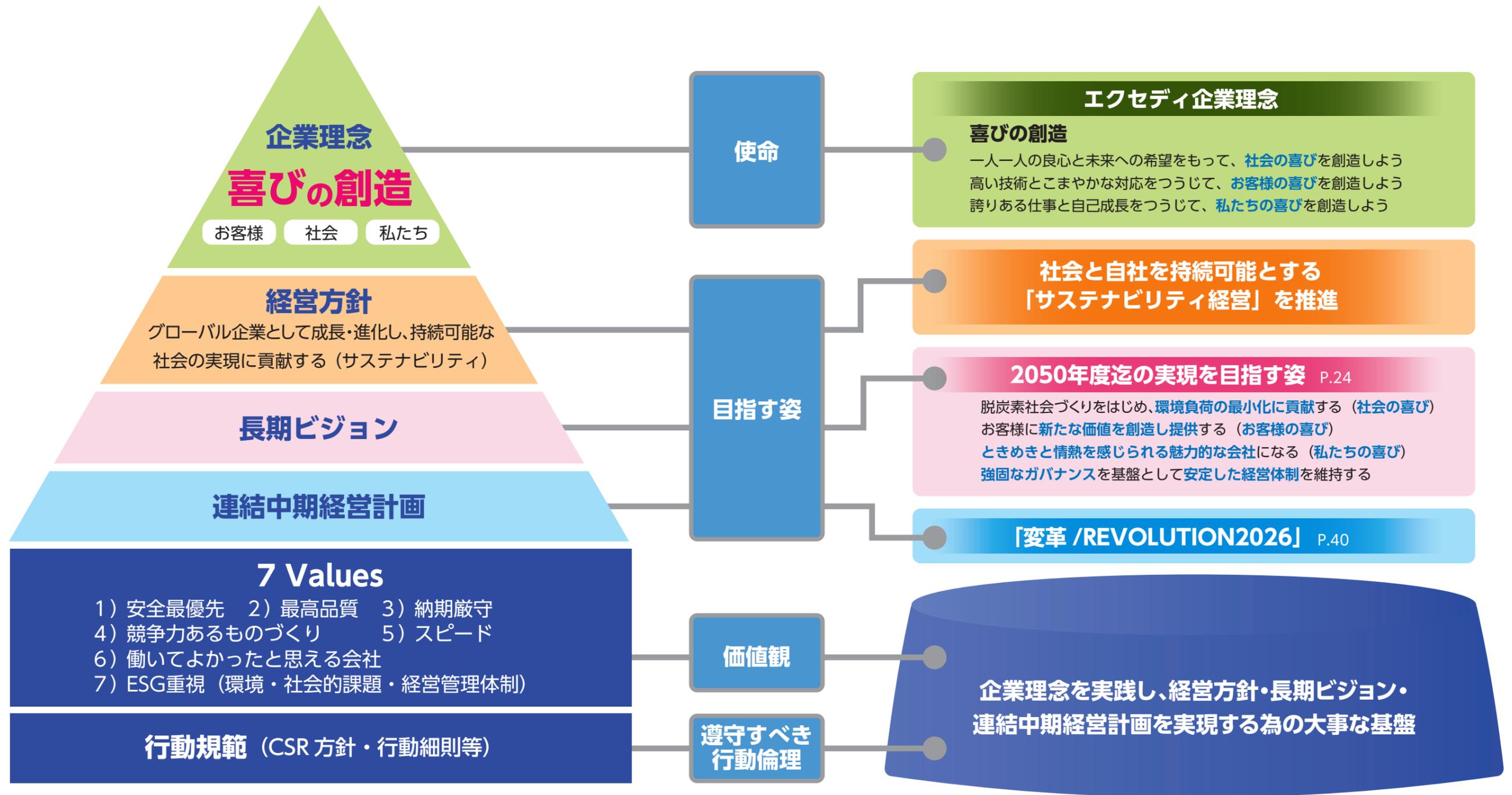
### エクセディグループ 海外売上高比率 59.3%

※2023年度実績



## 4. 企業理念体系

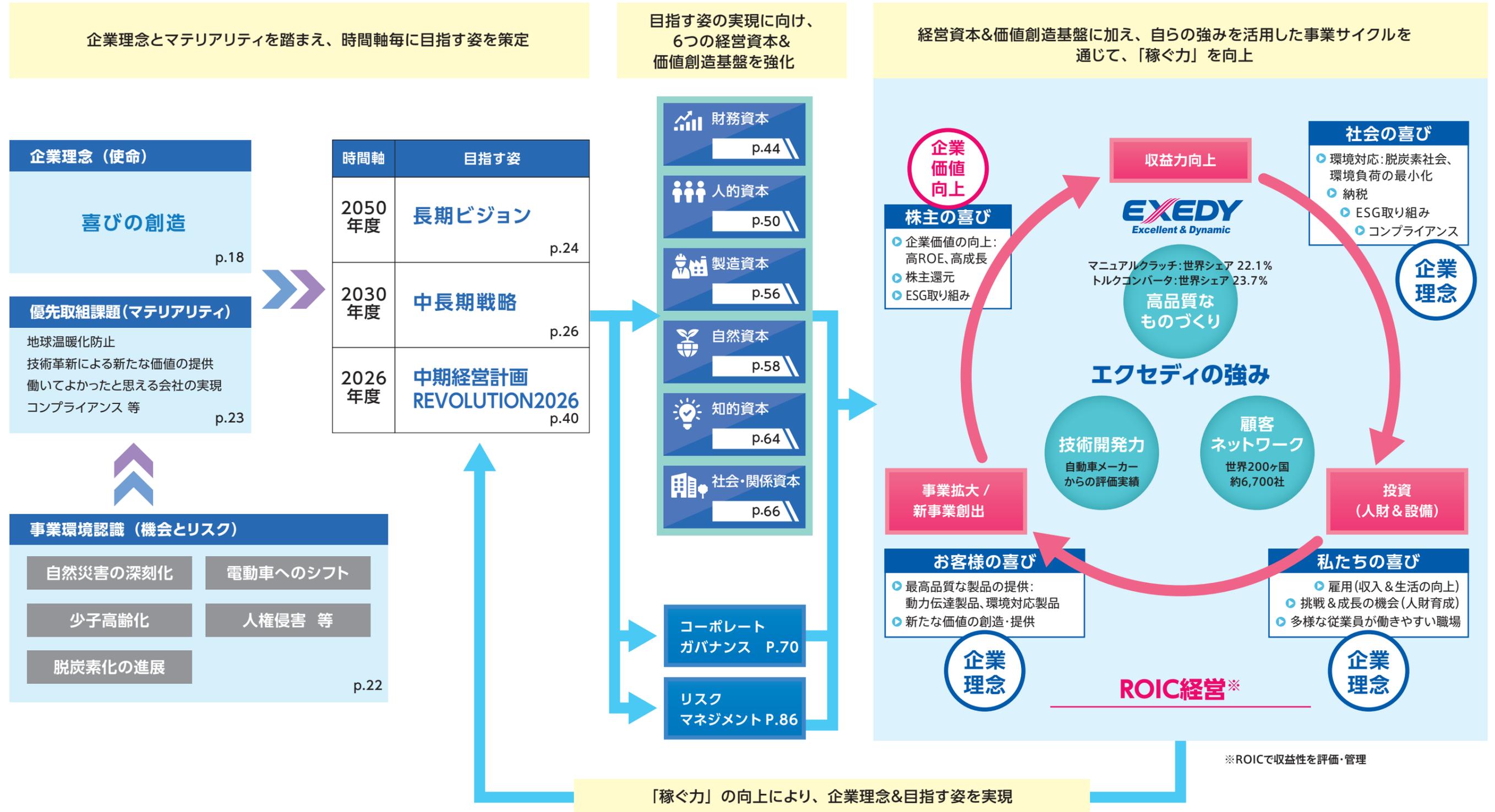
エクセディの企業理念体系は、使命・目指す姿・価値観から構成されています。2021年、当社はサステナビリティ宣言において、持続可能な社会の実現及び当社の持続的成長に向けた活動（サステナビリティ活動）を行っていくことを宣言し、サステナビリティを経営方針化しました。長期ビジョンは、前述の事業環境認識及び企業理念・経営方針に基づき、当社が2050年度迄に目指す姿を明文化したものです。7 Values は企業理念を実践し、長期ビジョンを実現する為の事業活動を行っていく上で大切にしていく考え方（価値観）です。当社は長期ビジョンの達成、7 Valuesの遵守を通じて、社会・お客様・私たちの喜びを創造し、持続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



## 5. 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6つの資本、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。



## 6. 事業環境認識

### 事業環境認識から優先取組課題&目指す姿を特定

地球温暖化の防止に対する国際協調の加速、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、世界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。当社では 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。

PEST 分析	未来予測	リスク	機会	優先取組課題 (マテリアリティ)	目指す姿
<b>Politics (政治)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化防止に対する国際協調の加速</li> <li>温室効果ガス排出に対する政府規制の強化</li> <li>米中貿易摩擦の激化</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内燃機関車の販売停止による売上減少</li> <li>再エネ導入に伴う直接費の増加</li> <li>人権、環境問題への対応不足による顧客や投資家の喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BEV &amp; HEV 向け製品の需要増に伴う売上増加</li> <li>省エネ製品ニーズの更なる高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①地球温暖化防止</li> <li>②人権の尊重</li> <li>③環境順法・コンプライアンス</li> <li>④持続可能な調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①③脱炭素社会づくりをはじめ、環境負荷の最小化に貢献</li> <li>②③④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</li> </ul>
<b>Economy (経済)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国経済の伸長、世界の更なる多様化</li> <li>カーシェア等、自動車所有形態の変化</li> <li>ESG を意識した投資の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シェアリング経済への移行による自動車販売の減少</li> <li>ESG 取り組みの欠如に伴うダイベストメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国市場の拡大に伴う売上増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①動力を効率的に伝達する新たな製品の提供</li> <li>②サーキュラーエコノミー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①脱炭素貢献製品の拡充&amp;新たな価値の創造・提供</li> <li>②環境負荷の最小化に貢献</li> </ul>
<b>Society (社会)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な少子高齢化に伴う労働年齢人口の減少</li> <li>ダイバーシティの進展</li> <li>AI、ロボット等による労働代替の進展、労働観の変革</li> <li>企業へのガバナンス強化要請の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力の不足</li> <li>ダイバーシティへの対応不足による離職率の悪化</li> <li>ガバナンスの欠如に伴う経営悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の多様化による技術革新創出</li> <li>企業統治の強化による強固な経営基盤の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①働いてよかったと思える会社の実現</li> <li>②ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>③ガバナンス</li> <li>④コンプライアンス</li> <li>⑤健康 / 労働安全衛生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①成長、挑戦を促す環境の整備</li> <li>②⑤多様な従業員が安心して働ける制度拡充</li> <li>③④強固なガバナンス&amp;経営層と従業員との価値観の共有</li> </ul>
<b>Technology (技術)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新技術 (IoT、AI 等) における技術革新、及び社会への実装</li> <li>コネクテッド技術の加速</li> <li>電気自動車を含めた充電&amp;蓄電技術の進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内燃機関車から電気自動車へのシフトに伴う売上減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新を通じた新製品の開発による売上増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術革新による新たな価値の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存事業領域における新たな価値創造&amp;新事業領域における新たな価値創造</li> </ul>

## 7. 長期ビジョンと重要経営指標 (KPI)

当社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、企業理念を踏まえ、「長期ビジョン」及び「スローガン」を策定し、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) を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。尚、2023年度実績は下記の通りです。

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

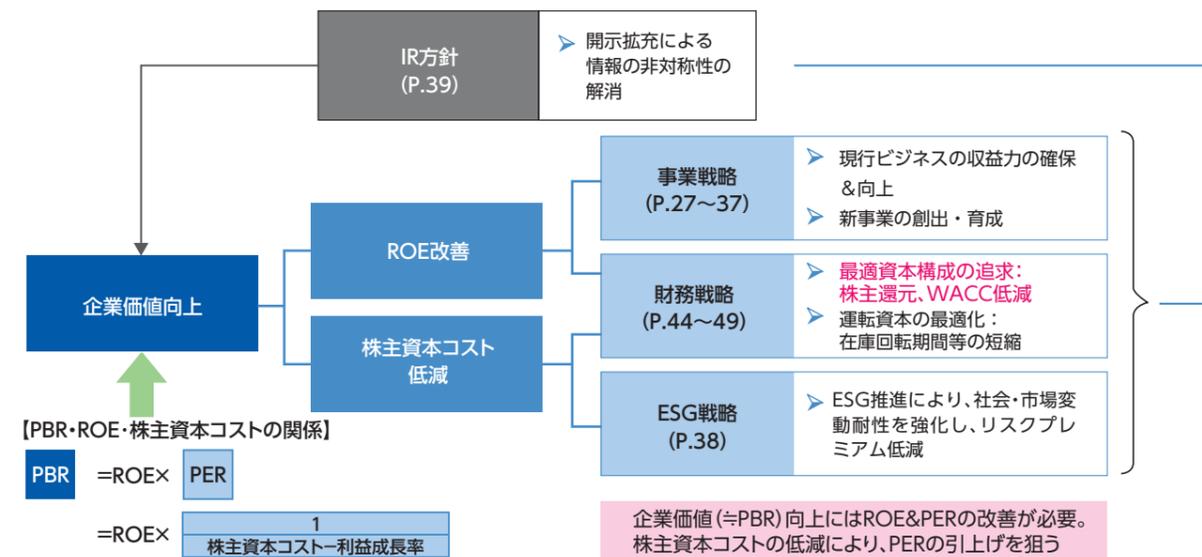
「Drive」は「自分達が積極的に動かす」、 「our」は「自分達を含む全てのステークホルダー」、 「自分達が意志を持って、社会・お客様・従業員を含めた私たちの未来を動かしていこう」という想いを込めています。

	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)		KPI	対象	長期目標			中期目標				
		考え方・進むべき道				基点	2030年度	2050年度	2023年度 目標	2023年度 実績	2024年度 目標	2025年度 目標	2026年度 目標
「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	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%	5.1%	5.8%	5.7%	7.5%	10.0%
			カーボンニュートラル及び環境負荷 の最小化を実現する生産体制を構築 する	NET GHG排出量削減率 <スコープ> 1+2		2019年度	▲46%	▲100%	▲23.25%	▲20.7%	▲26.5%	▲29.8%	▲33.0%
		環境事故件数	2019年度	0		0	0	0	0	0	0		
	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)	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	単体	29% (2019年度)	70%	90%	53%	37%	57%	61%	65%
			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%	0.02%	0.02%	0.3%	1.4%	4.4%
	経営基盤の整備	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)	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)	単体	34.9% (2019年度)	70%		50.0%	46.0%	52.0%	54.0%
				人財育成 (研修時間 / 人 / 年)	5.4時間 (2020年度)		48時間		20.4時間	31.4 時間	24.3 時間	28.3 時間	32.3 時間
				管理職における 女性の比率 (上級社員)	3.4% (2019年度)		7.0%	13.9% (女性社員比率 に応じて変動)	4.2%	3.4%	4.9%	5.2%	5.2%
				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)	総労働時間	2,021時間 (2019年度)	1,900時間以下		1,977時間 以下	1,915 時間	1,966 時間 以下	1,955 時間 以下	1,944 時間 以下
					有給休暇取得率 <>内は全取得人数割合	77.7%<20%> (2019年度)	100%<100%>		85.8% <49%>	96.8% <49.4%>	87.8% <56%>	89.9% <63%>	91.9% <71%>
					重大災害件数	-	0		0	0	0	0	0
				人権研修受講率	連結	-	100%		100%	100%	100%	100%	100%
				重大法令違反件数	単体	-	0		0	0	0	0	0
			取締役会の公正性&透明性を 向上させる	独立社外取締役		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	1/3 以上	1/3 以上
			価値観の共有に努め、経営基盤の ポトムアップを図る	女性・外国人取締役		-	2名	3名	2名	2名	2名	2名	2名
				タウンホール ミーティング開催		-	52回/年 (2シリーズ)		52回/年 (2シリーズ)	26回 / 年 (1シリーズ)	52回/年 (2シリーズ)		

8. 中長期戦略

企業価値の向上を目指した取り組み

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方針の遂行により、企業価値(≒PBR)の向上を図って参ります。



2030年度に向けた事業戦略 全体像

現行ビジネスの稼ぐ力を改善し、新事業創出に経営資源を集中投入することで事業ポートフォリオを転換させ、2030年度迄にROE8%(売上高3,300億円、営業利益300億円)の達成を目指します。

**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**

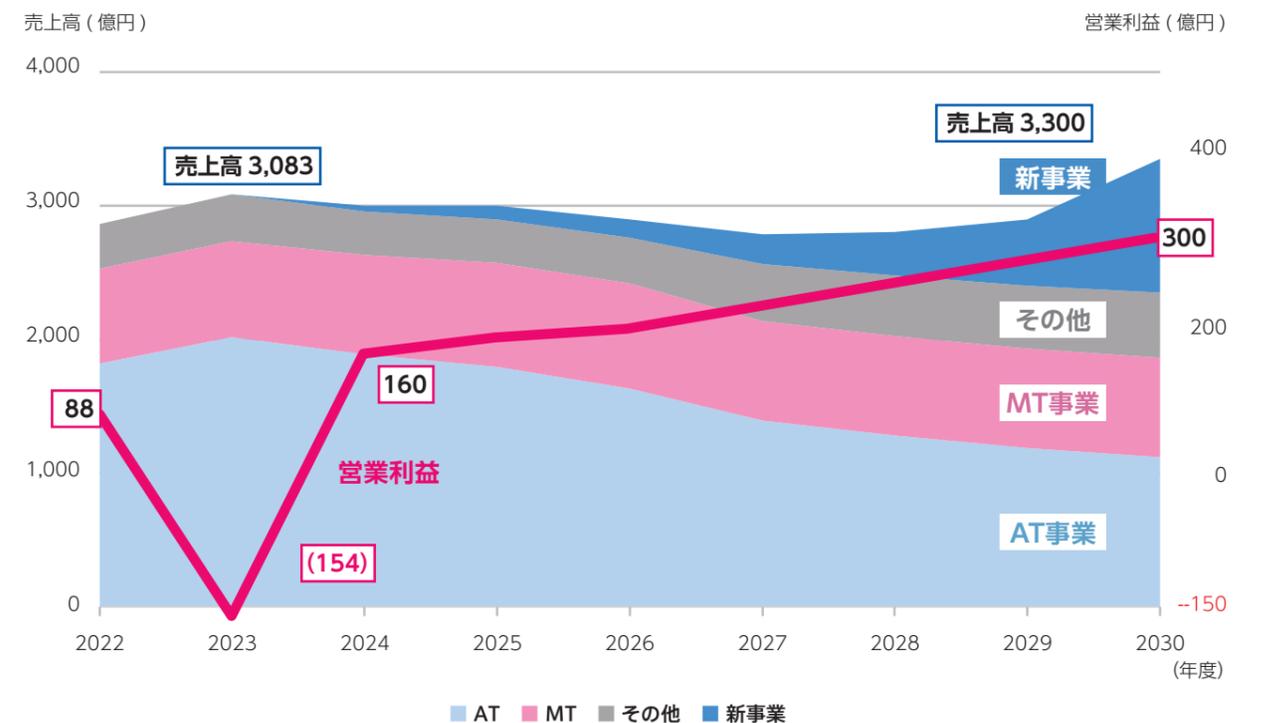
- ▶ 協業等により不足資源を外部から獲得し電動化戦略を加速
- ▶ プロジェクトへの経営資源の優先投入、早期実現
- ▶ さらなる新事業の創出

\*MT: 手動変速装置関連事業、AT: 自動変速装置関連事業、TS: 産業機械用駆動装置事業

**事業戦略のKPI(2030年度目標)**

売上高 <b>3,300億円</b>	営業利益 <b>300億円</b> <営業利益率 9%>
ROE <b>8%</b>	新製品売上高比率 <b>30%</b>

2030年度に向けたロードマップ



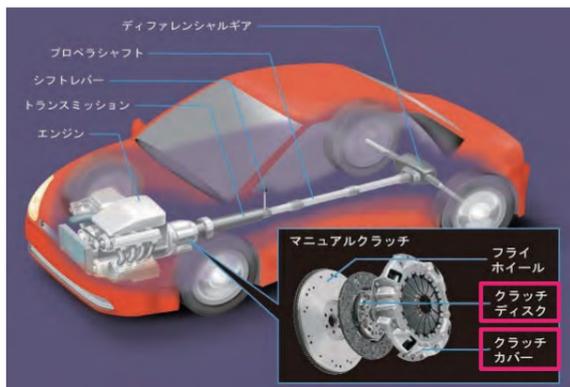
## 第2章 価値創造ストーリー

### 2030年度に向けた事業戦略(現行ビジネス:MT事業)

#### 事業内容

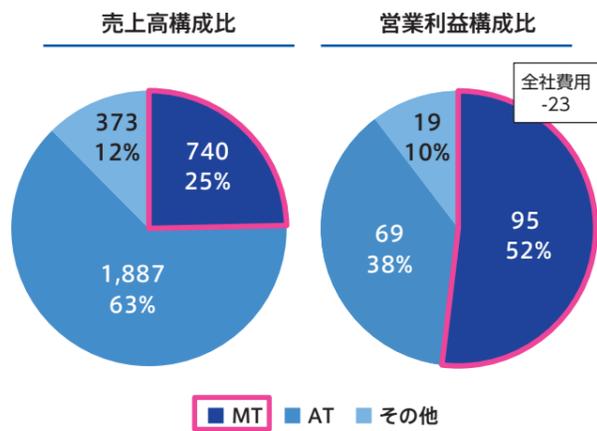
当社はMT車向けクラッチの世界トップメーカーとして、長年培ってきた品質&技術力に強みを持っています。OEM顧客は59社(日系19社&非日系40社)、2024年度OEM向け世界シェア22.1%(当社試算)です。世界25ヶ国に生産&販売拠点を保有し、多様な顧客ニーズに迅速に対応可能です。なお、MT車は保守性・価格合理性・動力伝達性から商用車(トラック・バス)を中心に根強い需要があります。

#### 主要製品とクラッチの役割



クラッチは、エンジンとトランスミッション(変速機)の間にある「動力伝達装置」  
 確実な動力の遮断: 変速の際、エンジン動力を確実に遮断  
 スムーズな結合: 円滑な変速で運転を快適化  
 防音、防振: エンジン音・振動を吸収、運転を快適化  
 駆動系のヒューズ: 異常な動力から車軸を保護

#### 売上高・営業利益構成比(億円) ※2024年度計画



#### クラッチ搭載の主な車種



トラックやバス等の商用車、趣味性の強いスポーツタイプ乗用車はクラッチを搭載

- 自動ギアチェンジ用部品が付いているAT車と比較して、構造がシンプルなMT車は安価
- トラックは林道等の未舗装路を走ることが多く、「未舗装路×斜面」ではエンジン性能を最大限に引き出せるMT車固有の効率的な動力伝達機能が有効

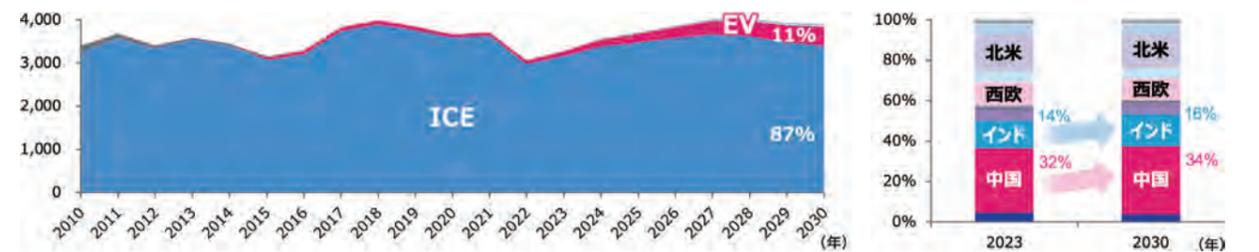


#### 市場環境

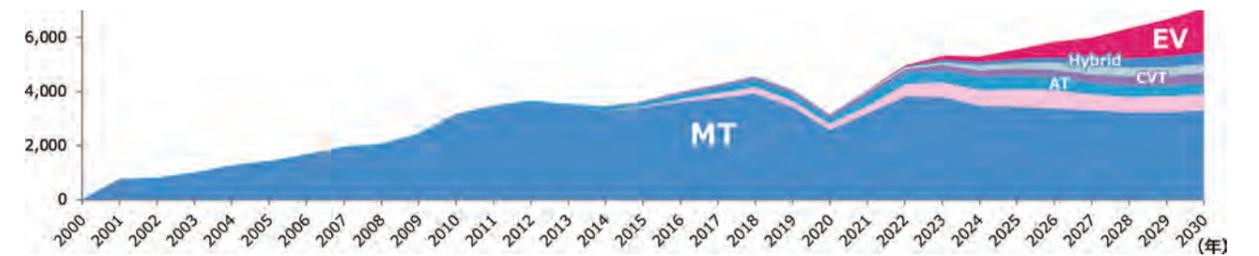
##### ①OEM市場

中大型車両は駆動性能やインフラ整備等からEV化に時間を要し、今後もMT需要が見込める見通しです。また、6t以下車両もインド等の新興国ではMT需要が残る予測となっております。

#### 中大型車両/動力別生産台数(世界:千台)&地域別比率



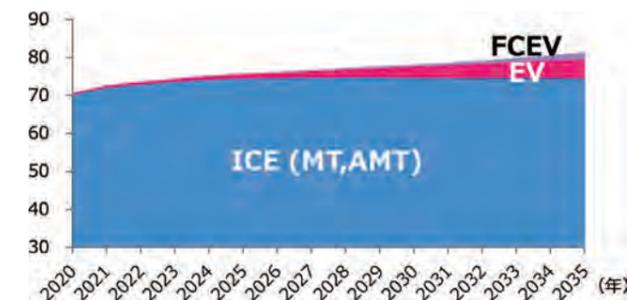
#### 6t以下車両生産台数(インド:千台)



##### ②アフター市場

アフター市場はEVシフト後も車両保有台数に比例した補修部品需要があります。当社は50年の歳月をかけて築いたグローバル販売網&即納体制で顧客ニーズに対応しています。

#### 6t超車両保有台数(世界:百万台)



#### 世界11ヶ国・14社の販社が200ヶ国弱をカバー



※ICE: 内燃機関車, EV: 電気自動車, CVT: 無段変速機, Hybrid: 2つ以上の動力源(内燃機関&電動機)を持つ自動車 出所: S&Pグローバル, 2023

#### アフターの特性

- 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・100万キロ走行も無交換の場合もあり
- 当社はOEMシェアが高い為、交換時における指名率も高い
- 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

#### 2023年度売上高上位7販社(億円)

順位	会社名	所在国	売上高
1	エクセディグローバルパーツ	米国	73
2	エクセディシンガポール	シンガポール	67
3	エクセディオーストラリア	豪州	55
4	エクセディラテンアメリカ	パナマ	45
5	エクセディクラッチヨーロッパ	英国	42
6	エクセディミドルイースト	UAE	39
7	エクセディ広州	中国	15

## 2030年度に向けた事業戦略(現行ビジネス:アフター事業)

### 全体像

アフター事業はMTアフターで培った顧客ネットワーク&オセアニア拠点モデルをグループ展開することによって、2030年度売上高を574億円まで伸ばす計画にしております。(2023年度比+147億円)

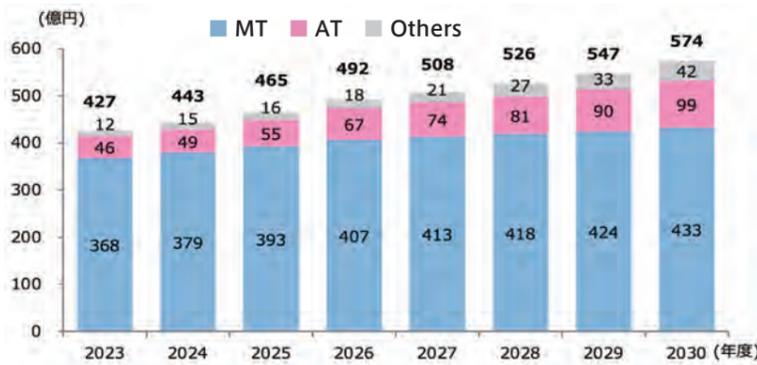
#### 2030年度目標&戦略

アフター製品売上高  
574億円

2023年度実績+147億円

- ▶ 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)
- ▶ MT補修品の品揃え拡大&価格競争力UP
- ▶ ブレーキ・サスペンション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)



2030年度目標(2023年度比)	
MT	+65億円
AT	+53億円
その他	+30億円

### ①AT補修品ビジネス

2023年に買収したオセアニア拠点(AT補修品販売大手)のビジネスモデルを活用し、ASEAN・中南米・中東・欧州のAT補修品市場を開拓していきます。

#### AT補修品ビジネスの現状

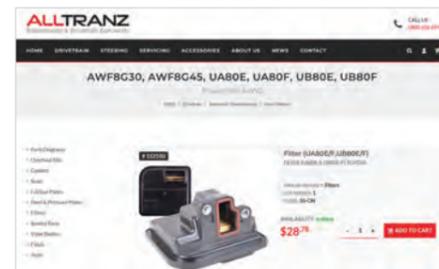
(百万台、億円)	オセアニア	ASEAN	中南米	中東	欧州
域内AT車両保有台数*	12	28	32	28	126
2023年度AT補修品売上高実績	22	0.03	2.0	0.6	0.8

\*当社試算

- ▶ オセアニア現法のAT補修品の売上高は2023年に子会社化したAlltranz(当地域内2番手のAT補修品販売)が大半
- ▶ AT補修品ビジネスには拡大余地あり  
→ ASEAN・中南米・中東・欧州へ展開していく

#### 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) (+53億円)

- ▶ Alltranzの強みを当社/ASEAN・中南米・中東・欧州拠点に展開(同社の強み)
  - ☑ AT車向けトランスミッション補修品の圧倒的な品揃え
  - ☑ 顧客利便性の高いWebカタログ&ECサイト
    - ー 他拠点でも利用可能なツール
  - ☑ スタッフが保有する補修品に係る技術的知見&情報
    - ー MTに比べて、ATは構造が複雑。顧客層(MT:修理工場、AT:リビルダー)も異なる為、他拠点スタッフへも知見を共有予定



### ②MT補修品ビジネス

本社&現法協働による品揃えの拡大、グローバル調達による価格競争力の向上により、ASEAN・中南米・中東のMT補修品市場を深耕していきます。

#### MT補修品ビジネスの現状

(百万台、億円)	オセアニア	ASEAN	中南米	中東
域内MT車両保有台数*	12	49	38	43
2023年度MT補修品売上高実績	49	100	48	38

\*当社試算

- ▶ オセアニア拠点は豪州&NZ主要7都市に事務所を保有。小市場だが、品揃え・即納・直送など、きめ細かな対応により、当社グループ内No.1の顧客網(小売商2千社超)を構築
- ▶ 市場規模・競合状況等を勘案すると、MT補修品ビジネスではASEAN・中南米・中東が有望市場

#### MT補修品の品揃え拡大&価格競争力UP(+65億円)

- ▶ 本社&現法協働による品揃えの拡大
  - ☑ ASEAN・中南米・中東の顧客は卸売商中心。韓国車・中国車用クラッチなど多品種発注を当社1社で対応して欲しいとの顧客ニーズ有り、品揃えを拡充し、One-Stop-Buyへの対応を図る
- ▶ グローバル調達による価格競争力UP
  - ☑ 適用機種によって価格差による売り負け事例が見られる為、部品調達先のグローバル化を進め、価格競争力を強化していく。また、製品仕様の合理化も進める

### ③ブレーキ・サスペンション補修品ビジネス

顧客リレーションが強固なオセアニア拠点をパイロット拠点として、ブレーキ・サスペンション補修品ビジネスを強化していきます。

#### ブレーキ・サスペンション補修品ビジネスの強化(+30億円)

- ▶ オセアニア拠点におけるブレーキ・サスペンション補修品の品揃え拡大
  - ☑ 商品選定の理由
    - ー MT補修品の顧客である修理工はブレーキ&サスペンションの取扱いも多く、既存の顧客ネットワークを活用できる為
  - ☑ 拠点選定の理由
    - ー 同拠点は域内12オフィスが小売商2千社超と緊密なリレーションを構築しており、新商材の品揃えに対する顧客意見を入手・反映し易い為
    - ー 他拠点比、スタッフ陣容が揃っており、販売戦術の立案やカタログデータの作成をはじめ、他拠点にも展開可能なビジネスモデルの構築を期待できる為
- ▶ 中長期的にオセアニアで構築した上記補修品ビジネスモデルをASEAN等に展開予定

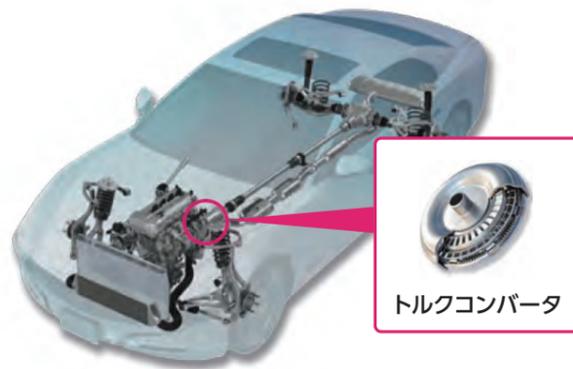
## 2030年度に向けた事業戦略(現行ビジネス:AT事業)

### 事業内容

当社はAT車向けトルクコンバータでも世界トップメーカーとして、長年培ってきた品質&技術力に強みを持っており、2024年度OEM向け世界シェア23.7%(当社試算)です。

BEVへのシフトに伴い、内燃機関車が減少し、トルクコンバータの生産数量が減少していくため、顧客と協議の上、生産体制の最適化を含めた効率運営をグローバルベースで追求していきます。また、適正価格の実現も図っていきます。

### 主要製品とトルクコンバータの役割



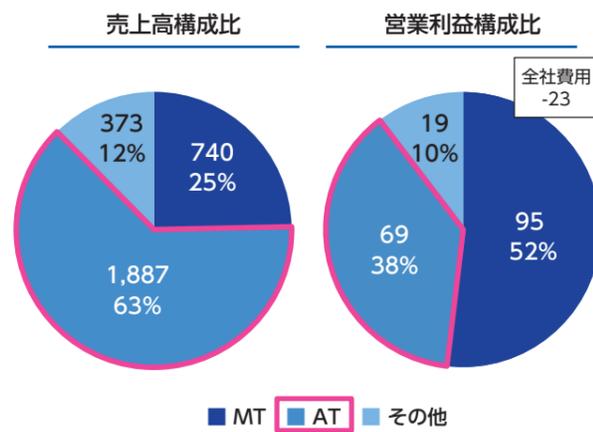
#### <役割>

エンジンとトランスミッションの間にあり、オイルの流れを利用して前者の動力を後者に伝達する装置

#### <エクセディの強み>

流体に係る解析技術&制御技術に強みを持ち、製造&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

### 売上高・営業利益構成比(億円) ※2024年度計画



### AT事業の生産拠点



※2024年8月、同拠点の清算を公表

## 2030年度に向けた事業戦略(新事業)

### 全体像

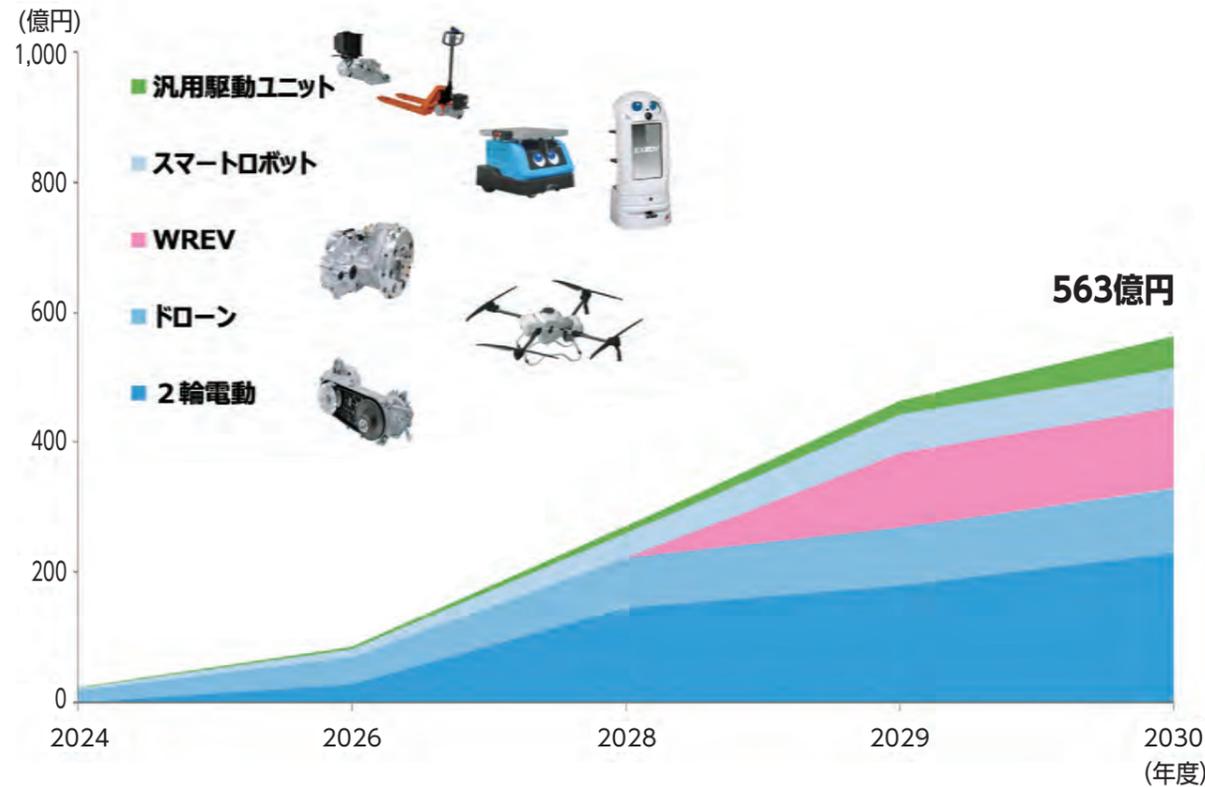
当社は「エクセディの強み」×「外部知見」の活用により、新事業の創出・育成に注力しています。プロジェクト推進中の5つの電動化製品の2030年度売上高計画は563億円、同プロジェクトに資金&人財を優先投入し、早期育成を進めていきます。プロジェクトの進捗管理については当社取締役が参加するプロジェクト取締役会を隔月開催し、当初計画との乖離状況をモニタリングの上、必要に応じ、助言を行っています。さらなる新事業の創出については、2025年度にM&A専任組織を組成し、候補案件の収集&協業効果の見極めを強化していきます。また、当初計画から乖離が大きい新事業案件は中断し、次なる案件に人財投入していきます。

### 新事業における2030年度目標&戦略

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
- ▶ さらなる新事業の創出

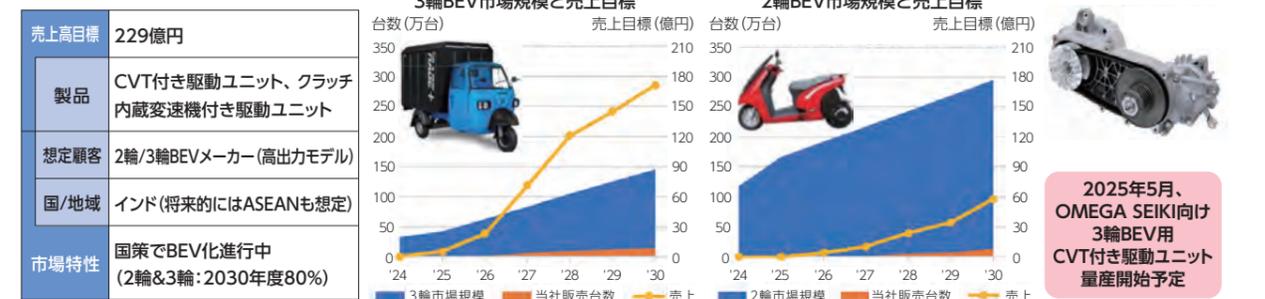
### プロジェクト推進中の電動化製品の売上高計画



## 2輪電動プロジェクト

国策でBEV化進行中のインド2輪&3輪市場をターゲットに、製品の優位性(変速付きユニット)&地場大手3輪BEVメーカー等との協業により、売上高200億円超を目指して活動しています。

### 2030年度売上高目標(想定顧客・市場特性等)



### 製品の優位性(当社技術&協業先の強みの活用)



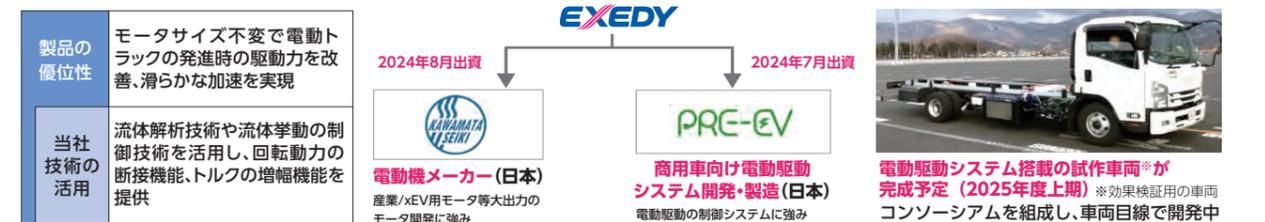
## WREVプロジェクト

現行技術では駆動力不足となる中大型トラックやダンプの電動車市場をターゲットに、製品の優位性(モータサイズ不変で発進時の駆動力を改善)&電動車用モーターメーカー等との協業により、売上高100億円超を目指して電動駆動システムの効果検証&規格更新を推進しています。

### 2030年度売上高目標(想定顧客・市場特性等)



### 製品の優位性(当社技術&協業先の強みの活用)

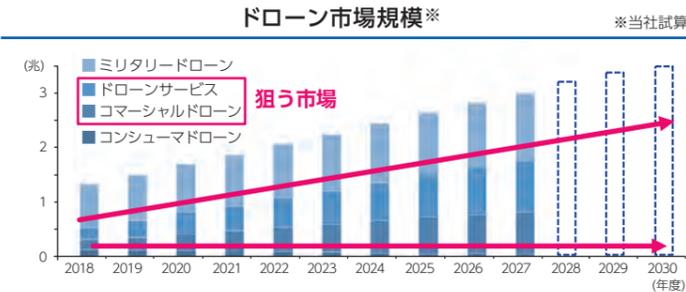


## ドローンプロジェクト

地政学リスクから脱中国ニーズが高まる北米や日本における産業用機体製造&サービス市場をターゲットに、製品の優位性(絶対に事故の許されない車載品質)&モーターメーカー・機体メーカー・機体販売&サービス等との協業により、売上高100億円を目指して体制を整備しています。

### 2030年度売上高目標(狙う市場・市場特性等)

売上高目標	100億円
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	地域差あるも、世界中で成長。機体はDJI(中国)がシェア7割保有だが、地政学リスクから北米・日本等で脱中国ニーズが高まっている



### 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

## スマートロボットプロジェクト

慢性的な人手不足が継続する日本や北米の運搬・屋内配送・接客市場をターゲットに、製品の優位性(カスタマイズ性の高いプラットフォーム)により、売上高60億円を目指して限定販売しています。

### 2030年度売上高目標(狙う市場・市場特性等)

売上高目標	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・警備・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※



### 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



マルチロボット      パワフルロボット

## 汎用電動駆動ユニットプロジェクト

労働人口減少&労働環境改善が進む日本市場をターゲットに、製品の優位性(安全&操作性)により、売上高50億円超を目指して限定販売しています。

### 2030年度売上高目標(狙う市場・市場特性等)

売上高目標	49.5億円
製品	アシストパレットトラック、アシスタガー等
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、「誰もが安全にモノを運べる」コトニーズは拡大。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
アシスタガー(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



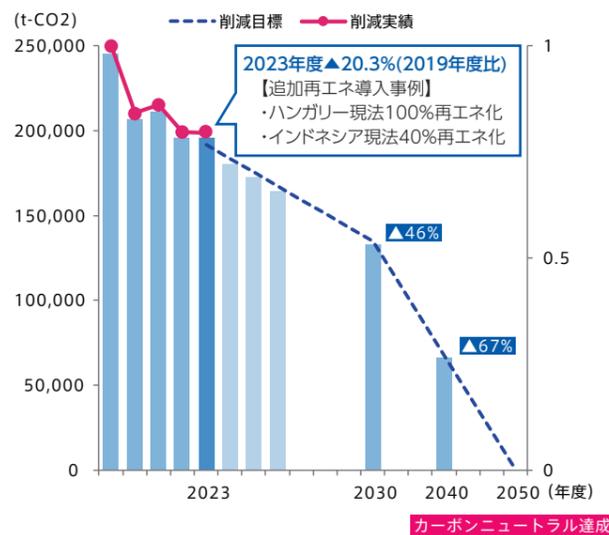
アシストパレットトラック      アシスタガー

## 2030年度に向けたESG戦略

### 環境(E) & 社会(S)

環境領域はGHG排出削減活動、社会領域は人的資本の強化に注力しています。

#### 2050年度カーボンニュートラルへのロードマップ



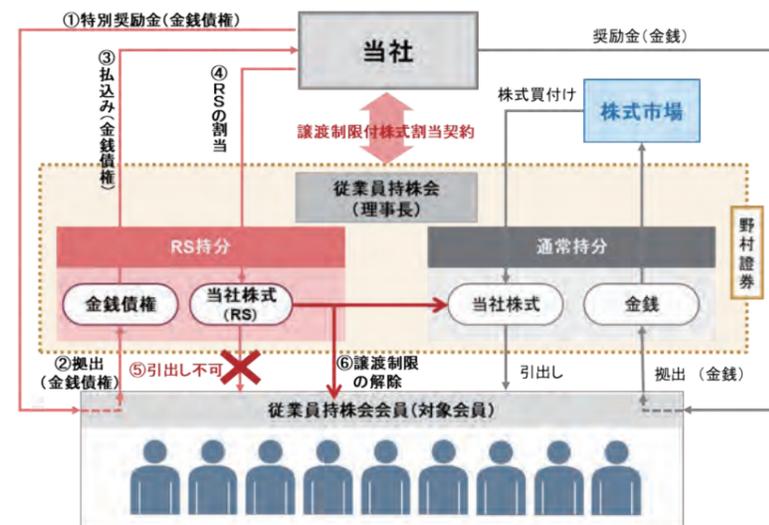
#### 人的資本の強化に係る主な取り組み 全体像

1. 従業員持株会向け譲渡制限付株式付与制度の導入  
(詳細をページ下部にて説明)
2. スタートアップ(協業先)での実践教育  
(目的) 新事業創出の実践を通じた幹部候補生の育成  
(対象者数) 23名
3. 新事業担当プロジェクトディレクター(PD)の任命  
(目的) 新事業創出の実践を通じた幹部候補生の育成  
(対象者数) 6名  
(株式報酬) PD就任時に当社株式300株/人付与

#### 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

人的資本の強化に際し、従業員の経営参画意識醸成を狙って従業員持株会向け譲渡制限付株式付与制度を導入しました。法令の改正に伴い、従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブとしては、日本で初めて1人当たり付与額が100万円を超える規模となりました。

- (目的) ①人的資本強化の一環としての福利厚生拡充  
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500株/人(最大)
- (払込期日) 2025年2月28日
- (譲渡制限) 2年3ヶ月
- (割当方法) 自己株式処分



## 2030年度に向けたIR方針

2024年4月にESG・IR推進部を新設し、当社の事業戦略・ESG戦略・財務戦略の進捗状況を発信し、株主・投資家との対話を拡充していきます。

### 専任部署の新設

- 株主・投資家との対話の強化&開示の充実を図るべく、2024年4月、ESG・IR推進部を新設

### 経営陣の関与の強化

- 社長参加の決算説明会(対面)の再開
- 2023年度本決算説明時、財務担当役員&営業担当役員も参加し、中長期戦略について説明

### 対話の実施状況の開示

- 株主・投資家意見の経営陣との共有、検討結果の開示
- 上記意見の社内フィードバックルールや検討結果の開示方法、事業戦略等の進捗状況の発信方法を検討

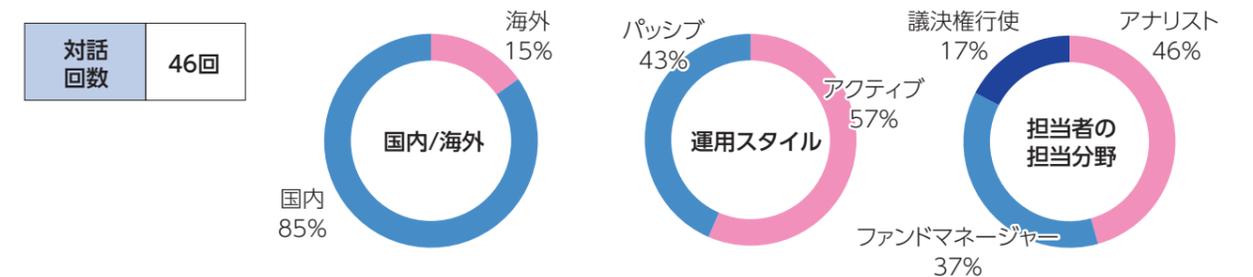
## IRに係る主な取り組み

2024年4月以降、株主・投資家との対話促進のための体制を整備の上、対話内容を経営陣等に共有しています。

### 株主・投資家との主な対応者

決算説明会	代表取締役社長、代表取締役専務執行役員 管理本部長
スモールMTG	代表取締役専務執行役員 管理本部長
1on1MTG	管理本部 副本部長(財務部長、ESG・IR推進部長)

### 対話を行った株主・投資家の概要(2024年度上期)



### 経営陣等へのフィードバック

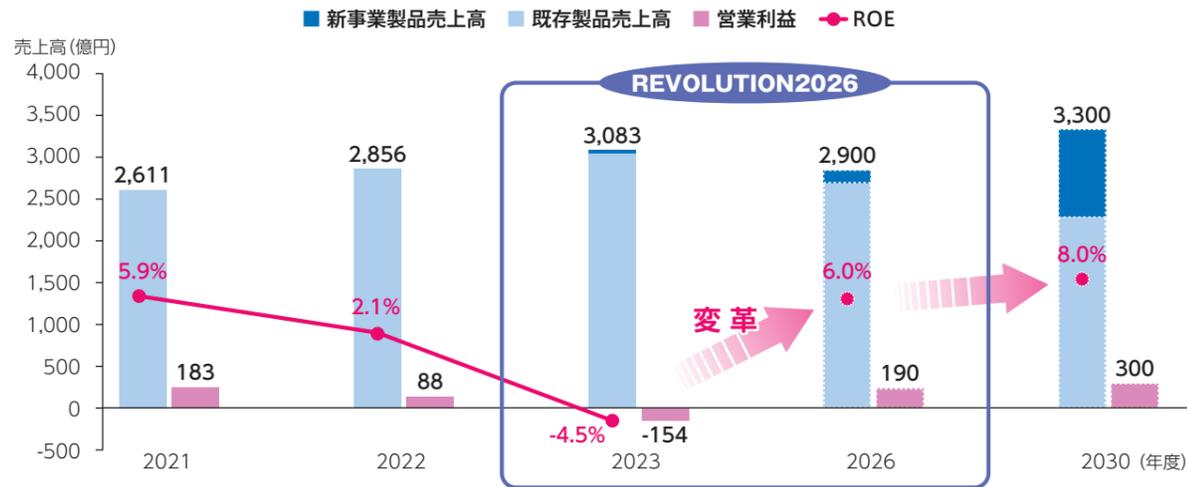
#### 経営陣等へのフィードバック

上記対話で把握された要望事項は取締役会(9月)、経営会議(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

## 9. 中期経営計画「変革 / REVOLUTION2026」

### REVOLUTION2026の位置付け

2030年度目標を達成するには、当社のポートフォリオを変革させる必要があります。今中計は当社を変革させる為の期間であり、既存事業の収益力を向上させ、そこで稼いだ資金により新事業を創出・育成していきます。



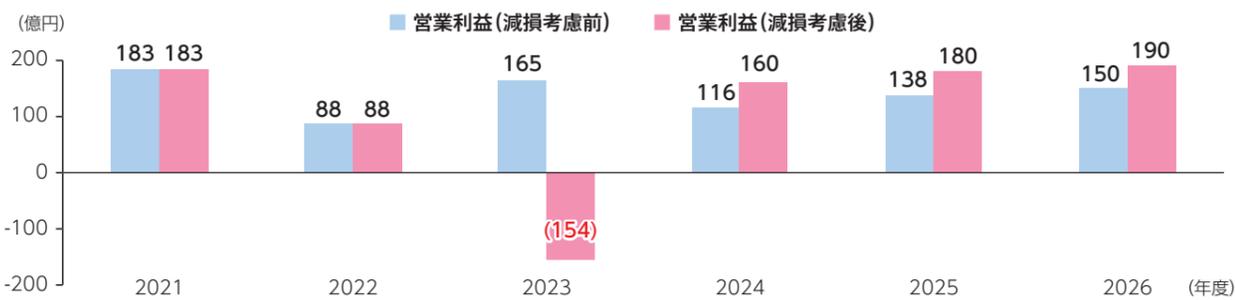
#### 打ち手① 痛みを伴う構造改革

変革に向けた構造改革の一環としてAT事業の減損(322億円)を実施し、減価償却負担を軽減させ、AT事業の収益力を「変革」しました。また、米国におけるAT事業の生産拠点の清算を決定し、日本・中国・メキシコ拠点に生産を移管しました。引き続き生産体制の最適化をグローバルベースで追求していきます。

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



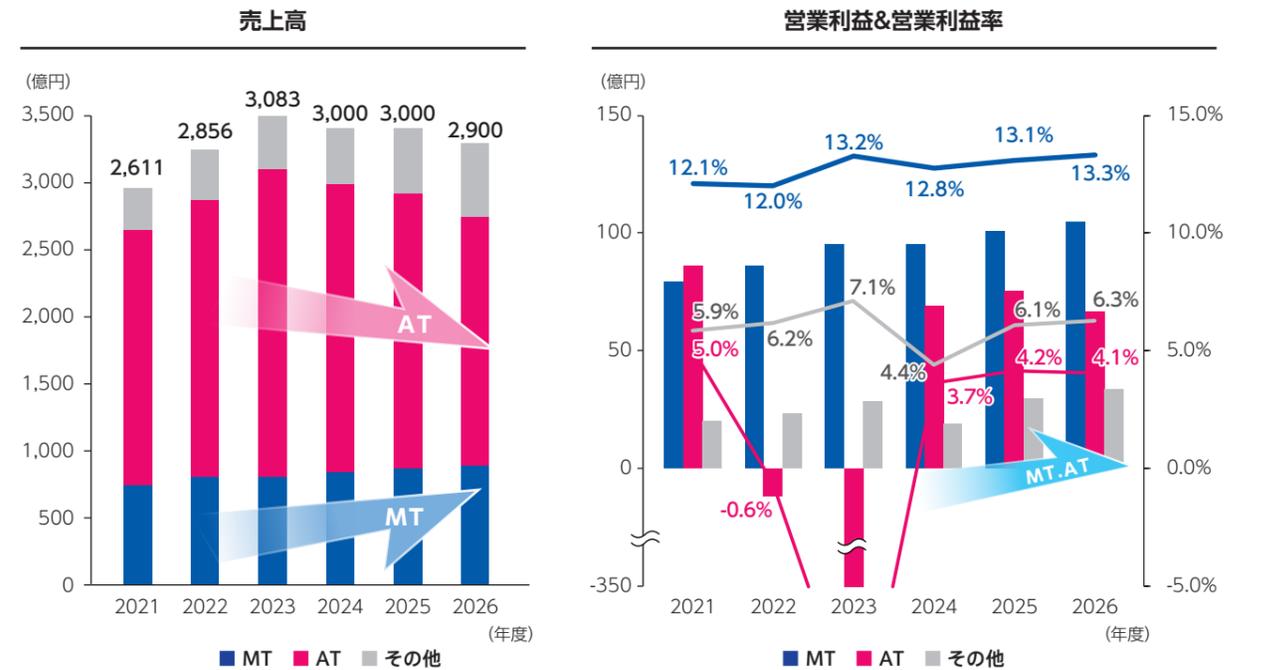
減損の兆候判定(2期連続赤字)では兆候ありとはならなかったが、BEV化が進む中、日本&中国のトルクコンバータ事業が急激に縮小することが明らかな為、減損テストに基づきAT事業のトルクコンバータ用の事業用資産に係る減損損失319億円を計上



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

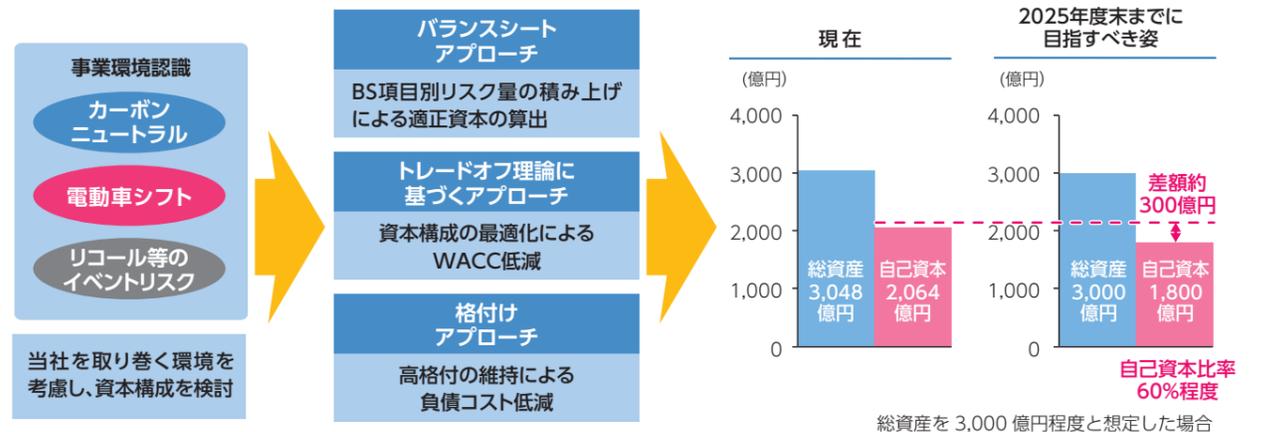
#### 打ち手② 現行ビジネスの収益力の確保&向上

MT事業はアフター事業の伸長により、売上増加及び収益性の向上を図っていきます。グローバル販売網&オセアニア拠点のビジネスモデルをグループ展開することによって、新興国の補修部品市場を開拓していきます。AT事業は生産体制の最適化を含めた効率運営に加え、適正価格の追求により、収益性を改善させていきます。



#### 打ち手③ 最適な資本構成への変革

当社は事業環境認識&3つのアプローチに基づき、適正な自己資本比率を60%程度と算出しました。追加の自己株式取得300億円&増配により、2025年度末までの達成を目指しています。



# 第3章

## 中長期戦略推進の為の経営資本の強化戦略

エクセディが設立以来蓄積してきた6つの経営資本は、事業活動を通じて持続可能な社会を実現し、当社グループを持続的に成長させるための元手となります。第2章で説明した中長期戦略の推進のため、当社では各経営資本に対する強化戦略を実践しています。また、株主をはじめとしたステークホルダーとの対話を行い、頂戴した意見や要望について取締役会で論議し、当社の企業価値向上に資すると判断したものにつき、経営に反映しています。

- 1. 財務資本 ..... 44
- 2. 人的資本 ..... 50
- 3. 製造資本 ..... 56
- 4. 自然資本 ..... 58
- 5. 知的資本 ..... 64
- 6. 社会・関係資本 ..... 66



外部企業を招待し、新規ビジネス創出ワークショップを開催



豊原がタウンホールミーティングで従業員持株会向け譲渡制限付き株式付与について説明



機械保全技能が評価され、当社従業員が黄綬褒章を受章



ベンチャーキャピタルとの協業によるシリコンバレーオフィスの新事業創出活動



シリコンバレーでの新事業創出研修



京都大学との産学連携により人的資本と組織パフォーマンスの関係性を分析

1. 財務資本の強化戦略

1) 価値創造の考え方

事業ポートフォリオを転換し、新たな価値を創造していくには新製品向け研究開発や M&A など成長投資の原資が必要となります。当社では事業戦略を策定し、現行ビジネスにおける収益性を維持・向上させ、そこで稼いだ資金を新事業の創出・育成に優先配分していくことで企業価値の向上を目指していきます。

また、最適資本構成の追求、運転資本の最適化を骨子とする財務戦略の下、株主還元も積極的に行ってまいります。



代表取締役専務執行役員 管理本部長 豊原 浩

2) 目標&実績

	目標 (2030年度)	目標 (2026年度)	実績 (2023年度)	前年度比
ROE	8.0%	6.0%	▲4.5%	-
株主還元	配当性向:100% DOE:4%	配当金:200円以上/年* 総還元性向:100%	配当金:120円/年	+30円/年

\* 2024年度の配当金は250円/年を予定

3) 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

2024年4月、当社は企業価値向上に向けて、事業戦略・財務戦略・ESG戦略・IR方針から構成される「エクセディの中長期戦略」を公表しました。その後、同戦略に係る大口株主との対話を踏まえ、同年10月にその更新版として「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を公表しました。当社では中長期戦略の推進及び株主・投資家との対話を通じて、資本コストや株価を意識した経営に取り組んでおります。

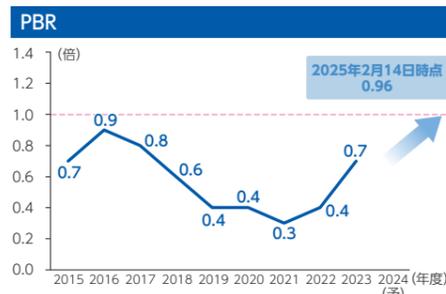
[エクセディの中長期戦略](#)

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応](#)

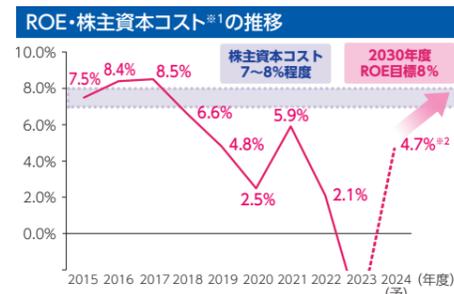
(1) 現状の再分析

① PBR & ROE の推移

当社株価は2018年以來の高値で推移するも、依然としてPBR 1倍割れの状況が続いております。その大きな要因の一つは株主資本コストを下回るROEが続いていることだと認識しております。



\*1 CAPM(当社基準)に基づく算定



\*2 2024年10月29日開示の自己株式取得及び自己株式処分については考慮しておりません

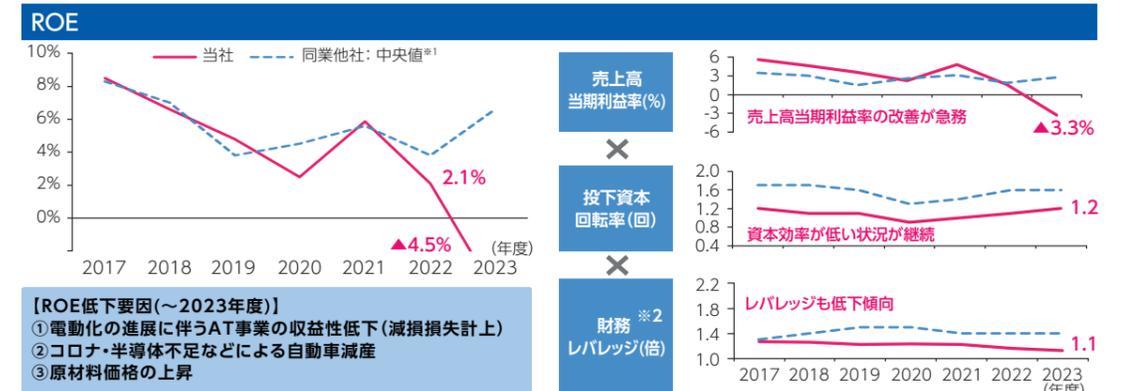
② ROE の分析

ROE 低下の主な要因は、電動化の進展に伴う AT 事業の収益性低下、原材料価格の上昇等となります。

また、ROE を構成する要素別に見てみると、①売上高当期利益率、②投下資本回転率、③財務レバレッジ、いずれも同業他社を下回り、改善が必要な状況となっております。

①については2024年4月公表の事業戦略において、現行ビジネスの収益力の向上に取り組んでいます。

②&③については大口株主との対話を踏まえ、財務戦略を更新することにしました。

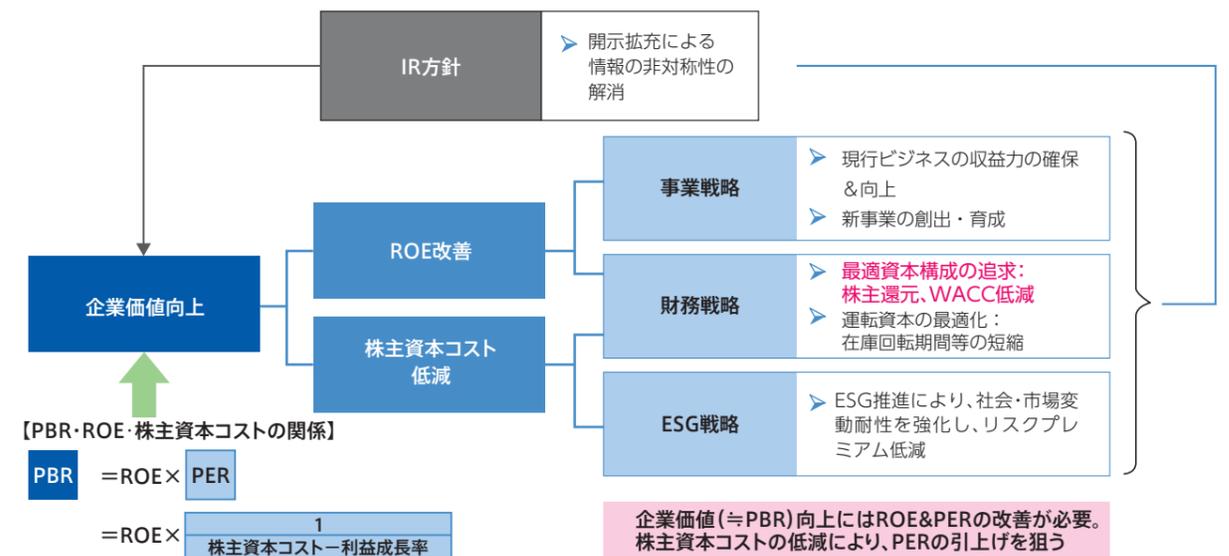


【ROE低下要因(～2023年度)】  
 ①電動化の進展に伴うAT事業の収益性低下(減損損失計上)  
 ②コロナ・半導体不足などによる自動車減産  
 ③原材料価格の上昇

\*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

③ 企業価値(≒PBR)向上に向けた取り組み

上述の分析に基づき、当社は財務戦略を2024年10月に更新し、最適な資本構成の追求及び運転資本の最適化を推進することによって、ROEの改善、企業価値(≒PBR)の向上を図っています。



【PBR・ROE・株主資本コストの関係】

$$PBR = ROE \times PER$$

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

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

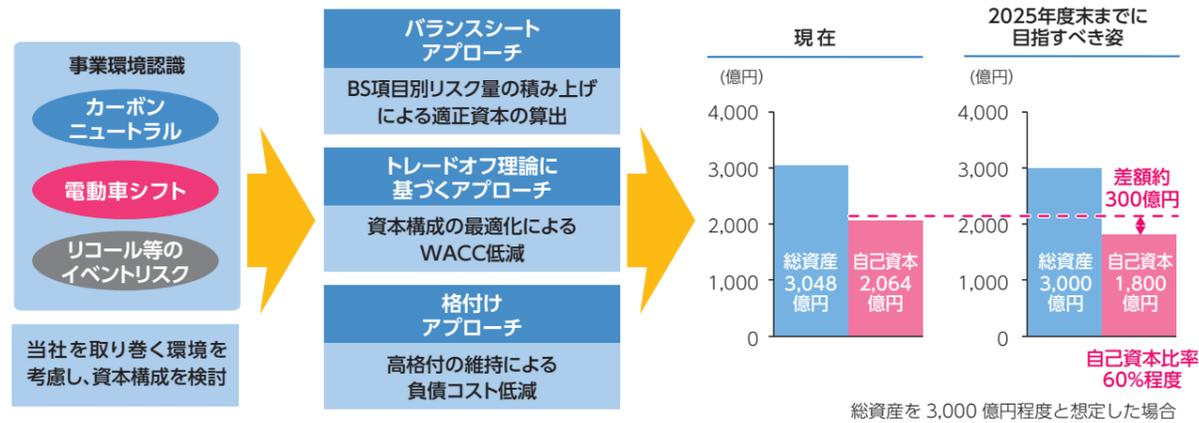
(2) 取り組み

① 財務戦略の更新（最適な資本構成の追求）

① 適正な自己資本への変革

当社は、電動車シフト等の事業環境を考慮の上、バランスシートアプローチ、トレードオフ理論に基づくアプローチ、格付けアプローチにより、適正な自己資本比率を60%程度（自己資本1,800億円）と算出しました。

また、これを2025年度末迄に達成すべく、追加の自己株式取得（300億円）&増配を2024年10月に公表しています。



② 株主還元方針

上記の結果、2024年度から2026年度迄の中期経営計画 REVOLUTION2026 における1株当たりの配当方針は年間200円以上（従来は120円以上）に更新しました。2025年1月、2025年3月期決算予想の上方修正時に、同期の配当予想を年間250円にすることを公表しましたが、上記方針に沿うものとなります。

また、今中計終了後も適正な自己資本額（1,800億円）の超過分については、配当を中心に株主還元する方針であり、DOE4%を目指していきます。

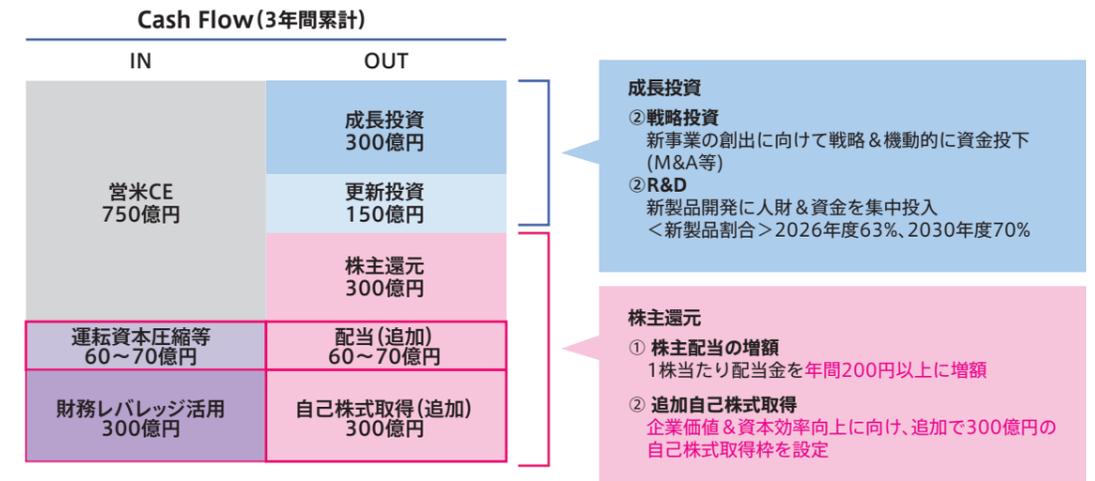


※1 自己株式の取得期間は2024年10月30日～2025年10月29日  
 ※2 2025年1月、期末の配当予想を150円、年間の配当予想を250円にすることを公表

③ キャピタルアロケーション

今中計においては、現行ビジネスで稼いだキャッシュを積極的に成長投資及び株主還元へ充当していきます。

また、追加の自己株式取得分の資金は財務レバレッジの活用により、追加の配当分の資金は運転資本の圧縮により、捻出する予定です。



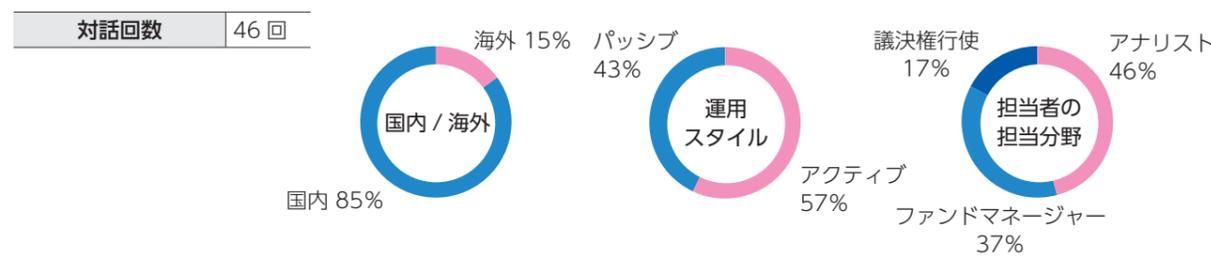
② IR方針の遂行

① 株主・投資家との対話の実施状況

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。

株主・投資家との主な対応者	
決算説明会	代表取締役社長、代表取締役専務執行役員 管理本部長
スモールMTG	代表取締役専務執行役員 管理本部長
1on1MTG	管理本部 副本部長（財務部長、ESG・IR推進部長）

対話を行った株主・投資家の概要（2024年度上期）



経営陣等へのフィードバック

経営陣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（同年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
--------------	--

② 大口株主からの主な要望

当社は2024年8月から9月に掛けて初めて大口株主7社とSR（Shareholder Relations）を実施しました。その際に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、経営に反映しました。

項目	要望	対応
ROE	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
最適な資本構成	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

項目	要望	対応
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 本統合報告書にて開示済み（詳細は51～52ページご参照） ② 本統合報告書にて開示済み（詳細は51～52ページご参照）
内部	内部通報実績に係る情報（1社）	本統合報告書にて開示済み（詳細は97ページご参照）
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を決定済み

## 2. 人的資本の強化戦略

### 1) 価値創造の考え方

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になる」を掲げ、従業員の成長を促す挑戦や提案を活発にできる環境を整備し、多様な従業員が安心して働ける制度を拡充することを通じ、働いてよかったと思える会社を目指していきます。また、事業戦略とリンクした人財戦略の策定・推進により、中長期的な価値創造に繋げていきます。

### 2) 目標&実績

	目標 (2030年度)	実績 (2023年度)	前年度比
従業員意識調査 (総合満足度)	70%	46.0%	▲ 3.0 ポイント
人財育成 (研修時間 / 人 / 年)	48 時間	31.4 時間	▲ 0.4 時間
管理職における女性比率	7%	3.4%	▲ 0.2 ポイント
総労働時間	1,900 時間以下	1,915 時間	▲ 27 時間
有給休暇取得率	100%	96.8%	▲ 4.4 ポイント

### 3) 施策

#### (1) ダイバーシティ&インクルージョンの推進 (多様な従業員が安心して働ける制度の拡充)

##### 考え方 / 方針

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。その多様性を活かし、新たな価値を創造すべく、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、社内環境の整備を進めています。女性活躍の推進については、管理職における女性比率をKPIに設定の上、段階的な育成研修コースを設けるなど、対象者のキャリアプランに沿ってその実現を支援しています。ワークライフバランスの実現については、総労働時間及び有給休暇取得率をKPIに設定の上、休暇制度の見直しや休暇を取りやすい体制づくりを推進しています。更に、在宅勤務・フレックスタイム勤務・勤務時間限定制度等、勤務制度の拡充や、一人ひとりが当社での働きがいをより感じることができるとなる取り組みなどにより、多様な人財がその能力を最大限に発揮できるよう、社内環境の改善を進めています。

##### 取り組み

###### ① 働く環境の多様化の推進

当社では従業員が「場所」と「時間」に捉われない働き方ができるよう、在宅勤務・フレックスタイム勤務・勤務時間限定等の制度を整備しており、右表の通り、各種制度を活用してもらっています。2021年度から、従業員の働き方の多様性を確保し、能力向上や開発、新たな知識、経験を得る機会を提供し、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。

各種制度利用人数 (人)

分類	制度名	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2019年度比
場所	在宅勤務制度	26	212	647	267	264	1,015%
	フレックスタイム勤務制度	427	591	663	654	655	153%
時間	育児+勤務時間限定制度	50	51	77	69	71	142%
	育児時短勤務制度	50	51	54	32	26	52%
	勤務時間限定制度	(2021年度導入)		23	37	45	-
	キャリア支援休暇制度	(2021年度導入)		1	4	1	-

#### ② 「働きやすい職場」から「働きがいを感じる職場」への変革

当社は「ときめきと情熱を感じられる魅力的な会社になる」ことを目指し、2021年度より、総合満足度 (肯定的回答の比率) をKPIとして設定しています。総合満足度は、多様な従業員が安心して働ける制度の拡充、及び従業員の成長を促す環境の整備を通じて高まると考えており、各施策の効果と、総合満足度を確保する為に毎年、従業員意識調査を実施しています。

#### ① 2023年度の従業員意識調査の分析結果&対策

##### [分析結果]

2023年度における「総合満足度」は前年度比3.0ポイントダウンの46.0%でした。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、ポジティブ回答 (そう思う&ややそう思う) 比率が低い項目は「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、各々、以下対策を策定しました。

##### [対策]

「会社の将来への期待」については、BEV化の進行に伴うトルクコンバータの受注減への従業員の不安の表れと考えられるため、その対策として、当社は2024年4月に中長期戦略を策定し、公表しました。同戦略は2030年度に向けて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ことで事業ポートフォリオの転換を目指すものです。当社としては同戦略の着実な遂行、タウンホールミーティング開催 (年2回) によるその進捗状況の従業員への共有により、従業員の不安を払拭していきます。

「報酬水準の適正感」については、従来から概ね日本企業平均 (従業員1千人以上) を上回る賃上げを実施してきましたが、従業員の期待値に到達していないものと受け止めました。その対策として、2024年度において例年を上回る平均賃金の引き上げ (+4.34%)、過去最高水準となる賞与 (夏季&冬季ともに2.8ヶ月) を支給しました。さらに、2024年10月、従業員持株会向けに譲渡制限付株式 (RS) の割当を決定しました。これは一人当たり200万円相当の当社株式を付与するものであり、法令の改正に伴い、同様のスキームとしては日本で初めて1人当たり付与額が100万円を超える規模となりました。また、本件導入により、従業員持株会への加入率は2024年3月末の48.5%から92.5% (2025年1月末時点) まで高まっています。

「経営とのコミュニケーション」については、コロナ禍以降、タウンホールミーティングがオンライン開催となっていたことが悪影響を及ぼしているのではないかと考え、2024年度から動画による説明と対面での質疑応答に切り替えました。対面での質疑応答は代表取締役専務執行役員が26回に分けて各部署に訪問し、全従業員との対話を行いました。中長期戦略や従業員持株会向け譲渡制限付株式付与制度の導入について、同ミーティングにて丁寧に概要及び背景を説明の上、質疑応答も行うことで従業員の理解を得られたものと認識しています。また、従業員からは上記テーマ以外ながら、アイシン社との資本提携解消に係る説明会の開催、行事活動補助金の復活の要望が寄せられ、いずれも実行しました。

② 人的資本（満足度・働きがい）&企業価値向上（組織パフォーマンス）との関係性の分析

当社は、大口株主から「KPIである従業員満足度が企業価値向上とどのような関係があるのかにつき、分析してください」との要望を受けていたことから、双方の関係性を学術的に分析したいと考えておりました。

【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内容&結果】

そこで、ESGパフォーマンスと財務パフォーマンスの定量的分析を企業と共同研究している京都大学経営管理大学院の砂川伸幸教授、山田和郎准教授に「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」の関係性を分析いただきました。分析対象は母数が多いこと、組織パフォーマンスデータの取得が容易であることからAT製造本部（ライン単位）としました。また、組織パフォーマンスデータは「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」とし、各々、従業員満足度・従業員エンゲージメントとの相関分析・回帰分析を行いました。その結果、以下傾向が確認できました。（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）

< 従業員満足度と組織パフォーマンスの関係性 >

- ・従業員満足度は「退職率」・「生産性」・「工程内不良率」・「休業災害率」との全項目において有意な相関性が見出せなかった。但し、ライン単位ではなく、個人単位の分析の場合、従業員満足度は「退職率」とのみ高い相関性が見られた。

< 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 >

- ・従業員エンゲージメントの設問の一部（「私は求められている以上に仕事に取り組みたいと思う」等）は「退職率」・「工程内不良率」・「休業災害率」と相応の相関性\*が見られたが、「生産性」とは有意な相関性が見出せなかった。  
※統計的な有意水準（10%）には達しなかったが、符号は当社の予想に沿ったものであった。

【同志社大学大学院ビジネス研究科 / 井上教授（当社 / 社外取締役）の助言】

上記調査結果を踏まえ、当社のKPIを従業員満足度から従業員エンゲージメントに変更することに関し、井上社外取締役宛て相談の上、以下助言を頂戴しました。

< 井上社外取締役の助言 >

- ・砂川先生、山田先生の分析によると、事業戦略とリンクしたKPIとしては「従業員満足度」より「従業員エンゲージメント」の方が重要な組織パフォーマンスとの関連が見られるため適していると思う。
- ・今回は、データ取得の容易性の観点から、AT製造本部の従業員のみを対象にした検証であったため、今後は、「従業員満足度」と「従業員エンゲージメント」の双方についてデータを全社員について取得し、当社での職種の違いなども踏まえて分析を行いながら、KPIについての検証を進めていくことが必要だろう。
- ・ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度の設問はポジティブ過ぎる\*ため、日本の文化に馴染まず、文意を変えない範囲で文面を見直しても良いと思うが、ただし結果の比較が難しくなる点も注意すべきである。  
※「職場では、元気が出て精神的になるように感じる」、「仕事をしていると、つい夢中になってしまう」等

【対策】

当社としては京都大学経営大学院の砂川教授&山田准教授の分析結果、及び井上社外取締役の助言に基づき、2025年度からKPIを従業員満足度から従業員エンゲージメントに変更することを検討しています。但し、エンゲージメントは主に間接系従業員向け指標と位置付け、かつ正しく計測できるよう、設問文面も見直す予定です。また、従業員満足度はKPIから外れるものの、個人単位での分析において退職率と高い相関性が見られることから引き続き全社的に計測していきます。



京都大学経営管理大学院の皆様との記念写真

③ 女性活躍の推進、男性の育児休暇取得

当社で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3段階の育成研修コースを設けています。同コースは、対象者の職階やキャリアプランに合わせた内容となっており、対象者のキャリアプラン実現を支援しています。具体的な活動としては、対象者に論理的思考

を身に付けていただくためのロジカルシンキング研修の実施や、現職の管理職より管理職のやりがい、魅力を紹介いただく講演会（全2回）を開催しました。

また、男性が積極的に子育てに関わることができるよう、2022年4月より、育児休業に関する個別の制度周知・休業取得意向確認を行うとともに、育児に関わる制度の社内浸透を図っています。その結果、男性従業員の育児休業取得率は、2019年度の1%から、2023年度は57%と、56ポイントアップしました。さらに、仕事と育児の両立支援を目的として、2024年度に企業型ベビーシッター割引券制度を導入しました。これは国が発券した割引券を企業が購入し、従業員がその割引券を使用してベビーシッターを利用した際に費用の補助を受けることが出来る制度であり、社内からは「夫の出張や病後の自宅保育時に、ベビーシッター割引券で在宅での仕事も集中ができ、大変助かる。」「まだ使ったことはないが、制度があると安心。休めない仕事が出てきたら活用したい。」といった声が挙がっています。



(2) 事業戦略とリンクした人財戦略（従業員の成長を促す環境の整備）

考え方 / 方針

当社は2024年4月に公表した事業戦略に基づき、人財戦略を策定・推進していきます。コア技術をはじめ、当社の強みを活用し、電動化製品等の新たな製品を創出できるよう、新事業人財の採用や既存従業員のスキル向上を図っていきます。また、従業員一人ひとりの働きがいを向上させるため、キャリアチャレンジ制度等 自律的なキャリア形成支援を進めていきます。

取り組み

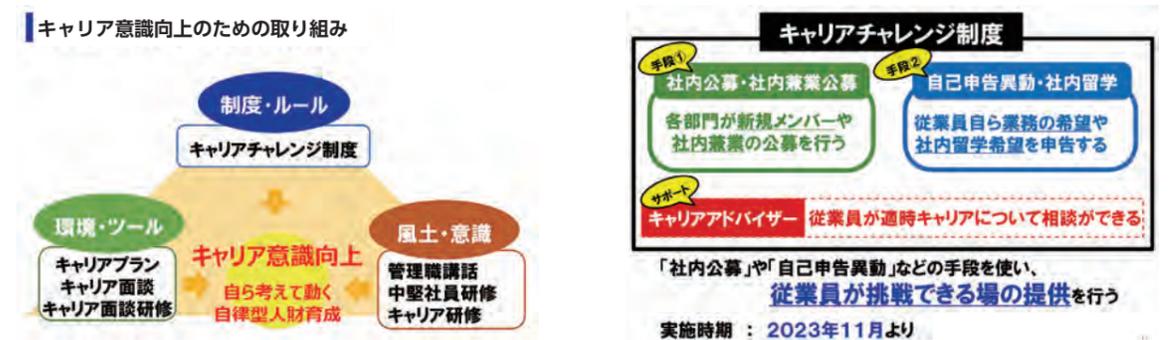
中途採用とキャリアチャレンジ制度を通じた社内異動の活性化、既存従業員へのリスクリングにより、社内の専門性や技術力を早期に向上させ、組織全体のパフォーマンスを高めてまいります。

① 新事業人財の採用

当社は、急速に電動化する自動車業界に対応するため、中途採用活動を一層強化しています。彼らは既存のメンバーに新たな視点や革新的なアイデアを提供することで、電動系技術の開発を加速させています。2023年度の中途採用者22名のうち、11名を新事業、新電動系製品の技術又は企画に関わる人材として採用しました。2024年度は新事業、新製品の創出力を更に高めるべく23名を採用しています。（2025年2月末時点）

② 自律的なキャリア形成支援の推進

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」の導入を開始し、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。2023年度末時点での申請者数は社内公募23名、自己申告異動12名の応募があり、そのうち、22名の異動が成立しました。



③ 電動化教育（実践編）の継続実施

2022年度より開始した電動化対応教育については、基礎教育の次のステップとして、2023年度は現物を用いた実践教育として、開発部門・生産技術部門の社員を中心に「作りながら学ぶブラシ付きDCモータ講座」を開講し、27名が受講しました。実際にモーターを製作しながら電気機器の原理や仕組みの理解に繋がっています。



④ 新たな価値を創造する人財の育成

① DX人材研修（実践編）

DX推進の中心となるデジタル技術やデータ活用に精通した人財を育成するために2023年度よりITに関する知識を理解して適切に活用する能力を身につけるためのITリテラシー向上研修を実施しました。

また新規ビジネスや新規事業の創出において、プログラミングのスキルが必要となる社員を対象に、プログラミング教育入門編、そして実際にプログラムを作成し、実行する実践編を実施し24名が受講しました。



② 新規ビジネス創出研修（応用編）

既存ビジネス以外のビジネスを創出するために、2022年度より開始した新規ビジネス創出研修（基礎編）に加えて、具体的なビジネスモデルの立案を学ぶ「ビジネスモデルキャンパス研修」や企画立案について学習する「企画構想力研修」を実施し、営業部門・開発部門・生産技術部門の社員を中心に66名が受講しました。

③ 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開始しました。2023年度より開始し、2024年3月末までで6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。

今後は新事業の立上げを加速するという目的に加え、やる気、能力のある人材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する事も検討していく予定です。



④ スタートアップでの業務実践

業務実践を通じた幹部候補生の育成と、スタートアップの経営スピード体得を目的として、当社が協業しているスタートアップ企業に従業員を派遣しており、これまでに23名の実績があります。また、同じく幹部候補生の育成と、権限移譲によるプロジェクト推進速度の加速を目的として、新事業における担当プロジェクトディレクター制を導入しています。新事業においては当社のこれまでのビジネスモデルからの脱却が求められており、社内のノウハウ不足を補うため、全6回のプロジェクト開発研修を実施しました。5名のプロジェクトディレクターとプロジェクトメンバー13名の計18名が参加し、シェアードリーダーシップやアジャイル思考を重点に、プロジェクトを効果的に進めていくための手法を学びました。

⑤ 心理的安全性研修

「心理的安全性」の高い組織やチームにおいては、メンバーのエンゲージメントやパフォーマンスが高いことが、様々な研究で示されていることから、変革期にある当社においてもイノベーションを起こしていくためには「失敗を受容する風土づくり」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。今後は、部長クラスを対象とした研修を実施し、REVOLUTION2026の達成に向けて取り組みを加速していく予定です。

### 3. 製造資本の強化戦略

#### 1) 価値創造の考え方

当社は生産ライン・設備を自社設計・製造することで常に高品質で競争力のある製品を世界中に提供してきました。創業以来培ってきたものづくりノウハウやグローバル生産体制を活かしつつ、電動化などの外的環境の変化にフレキシブルに対応することで更なる競争力の向上を図っていきます。また自社開発のIoTシステム(EXPRESS)で蓄積したデジタルデータをAIの活用により暗黙知から形式知に転換していくことやRPAの全社展開により、デジタルによるプロセスイノベーションを加速させSmart Factoryに進化していきます。環境効率に関しても、継続的な生産性の向上と共に絶え間ない改善により、生産工程からのCO2排出量削減に取り組んでいます。



<b>国内生産販売拠点</b>	9社	<b>海外生産販売拠点</b>	30社	<b>有形固定資産</b>	1,152億円
-----------------	----	-----------------	-----	---------------	---------

※生産販売拠点：2024年3月末時点、有形固定資産：2024年12月末時点

#### 2) 目標&実績

	目標 (2030年度)	実績 (2023年度)
<b>設備投資額</b>	—	155億円
<b>温室効果ガス排出量 (2019年度比)</b>	▲46%削減	▲20.7%削減

#### 3) 施策

##### (1) 最適な生産体制の構築

内燃機関車用製品の生産縮小やハイブリット車用製品の生産拡大、新製品の生産開始などの環境の変化に対し、最適な生産体制を構築しています。上野事業所では小ロットとなったトルクコンバータの機種を集約し、多品種混流生産できるように生産ラインを再構築しました。グローバル生産体制でも米国の需要減に伴い、他拠点(日本・中国・メキシコ)への生産移管を実施しました。一方で需要の増加するハイブリット車用製品に対しては、日本・中国にダンパー生産ラインを構築しています。またドローン用プロペラなどの新製品に対しては、今までの生産ノウハウと新製品特有のニーズを照らし合わせ、確実な品質保証体制で生産を開始しました。



トルクコンバータの小ロット生産ライン



HEV ダンパー生産ライン



ドローンプロペラ出荷式

##### (2) デジタル化への取り組み

2010年代から開始した自社開発のIoTシステム「EXPRESS」でとりためた生産データを、AIにより最適条件の算出などに活用し始めています。生産における暗黙知となっていたドメイン知識を、デジタル技術により将来誰もが使えるような形式知に進化させていきます。RPAの全社展開により各部門で単純業務の担い手を置き換え、業務の効率化を進めています。



自社開発IoTシステム「EXPRESS」画面



RPAによる業務効率化

##### (3) カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

2050年度迄のカーボンニュートラル達成に向けて、世界中の工場で省エネルギー活動を推進すると共に、再生可能エネルギー導入を推進しています。

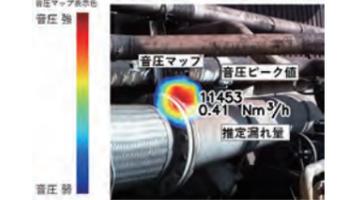
##### ① 省エネルギー活動

1975年より上野事業所(三重県伊賀市)内で生産していた鋳造工程をリニューアルし、2023年7月より亀山事業所(三重県亀山市)に移設しました。本リニューアルにおいては、省エネ設備への変更とともに熟練技能者のノウハウを最新のセンシング技術で数値化し、分析・予測により高効率で高品質な工場に生まれ変わりました。

既存の生産工程でも絶え間ない改善によりCO2削減に取り組んでいます。上野事業所では、2020年度から工場全域でのエア流量の見える化を行うことで、工場単位でのエア漏れ把握と改善、異常の早期発見を可能にしました。またエアリークビューアの活用によりエア漏れ箇所の可視化が可能になり、早期の改善が可能になりました。



エアリークビューア

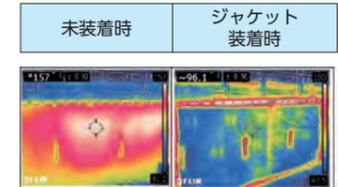


エア漏れ箇所の可視化

また大きなエネルギーを必要とするロウ付け炉については、熱効率の向上を狙い断熱ジャケットを設置したことで使用電力の削減と共に周辺の作業環境の改善にもつながりました。



断熱ジャケットを装着したロウ付け炉



断熱ジャケット装着時の効果を示すサーモグラフィ

##### ② 再生可能エネルギー導入

各拠点が最適なスキームを調査の上、導入しております。寝屋川本社、上野事業所および国内外のグループ各社は工場の屋根にソーラーパネルを設置済みです。ダイナックスはバイオマスボイラー、ソーラーカーポート及びオフサイトPPA(電力購入契約)を活用した再生可能エネルギーを導入しました。エクセディクラッチインディア及びエクセディダイナックスヨーロッパでも再生可能エネルギー導入を開始しました。(その他導入事例は58ページに記載)

##### (4) ものづくりを担う人材の育成

ものづくりを担う工場技能者の育成システムの充実に力を注いでいます。基礎レベルから上級レベルまでの階層別教育プログラム、職場毎のスキルアップ計画に基づいた多能工教育、新製品に対応するためのリスキリングなど、ものづくりを支える技能者の人づくりに注力しています。また、DXを加速させるためにITリテラシー教育や各部門でRPAを推進するための全社ワーキンググループなどを充実させ、デジタル化社会に対応してまいります。

## 4. 自然資本の強化戦略

### 1) 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。

### 2) 目標&実績

	目標 (2030年度)	実績 (2023年度)
温室効果ガス排出量 (2019年度比)	▲ 46%削減	▲ 20.7%削減

### 3) 取り組み

#### (1) 環境課題への取り組み

エクセディグループでは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。2023年度におけるエクセディグループ全体での同発電総実績は6,988.5kWhであり、自家消費率は0.51%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2023年度実績は下記の通りです。

会社名	国	購入量 (千 kWh)
エクセディラッチインディア	インド	12,620
エクセディダイナックスヨーロッパ	ハンガリー	5,846
エクセディフリクションマテリアル	タイ	5,000

#### (3) 自然環境保護・生物多様性保全への貢献

エクセディグループでは、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。



淀川まるごと体験会に協賛・ブース出展



エクセディベトナムの博物館清掃活動

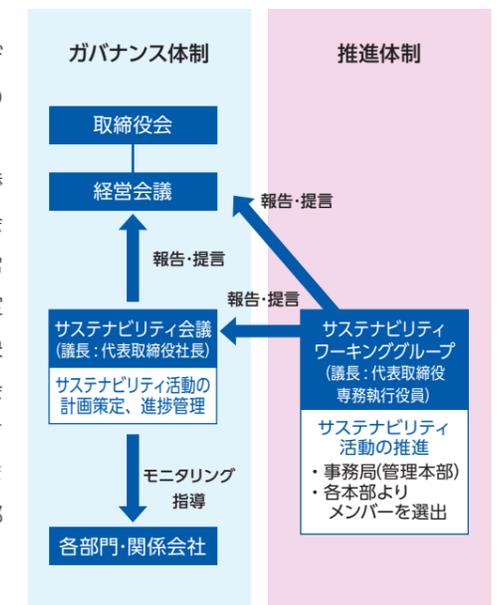


#### (4) 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言に準拠した情報開示

エクセディ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

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、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。



② 戦略

A. シナリオの想定

気候変動がエクセディ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°C 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°C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°C	NZE 1.5°C	出所
移行リスク	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	-	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 該当無し	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°C *3	2°C (1.5°C) *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 台風・サイクロンの発生	2018年 (= 100%) 26個/年発生	2040年 400% 頻度は減少、威力は増加する可能性がある	2040年 200% 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°Cシナリオ)、\* 5 : International Energy Agency "World Energy Outlook"、\* 6 : Investing Initiative

B. 気候関連のリスクと機会の特定

エクセディグループの長期戦略の前提となる事業環境認識と左記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、下記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】エクセディ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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> <li>■ 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&amp;導入 (2023年度の主な導入実績&amp;削減効果 &lt;t-CO2/年&gt;) 投資額 79.8 億円</li> <li>・ダイナックス、バイオマスボイラ導入 : 3,501t (投資額 7 億円)</li> <li>・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)</li> <li>・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)</li> <li>・エクセディ、加圧炉廃止 (移転) : 481t (投資額 64.2 億円)</li> </ul>
	既存製品に係る規制強化&市場変化	中期 / 高い	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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&lt;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&gt; (開発中の電動化製品&amp;量産/限定販売開始時期)</li> <li>・ドローン : 2023年度&lt;プロペラ&gt;</li> <li>・スマートロボット : 2025年度</li> <li>・2輪/3輪 BEV 用 CVT 駆動ユニット : 2024年度</li> <li>・電動アシストパレットトラック : 2024年度</li> <li>・BEV 用ワイドレンジドライブシステム : 2028年度</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ハザードマップ活用によるリスク評価の実施</li> <li>■ 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</li> <li>■ 協力企業を含めた事業継続計画の策定</li> </ul>

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&市場変化がエクセディ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】エクセディ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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 省エネ活動の継続</li> <li>■ 更なる生産効率化に資する生産技術開発の促進</li> <li>■ 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</li> </ul>
	低排出量製品の開発及び拡販	中期 / 高い	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 &amp; BEV 向け製品の創出&amp;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</li> </ul>

主な機会	研究開発及び技術革新を通じた新製品の開発	<p>BEV 向け等 電動化製品の需要増に伴う売上増加 ～足元、減速傾向が見られるものの、中長期的な BEV 化の流れは変わらず、2030 年度の世界 BEV 販売台数予測は 42 百万台 (2023 年度 12 百万台)。BEV 用ワイドレンジドライブシステムの技術開発により、自動車向け電動化製品を開発中 ～自動車向け以外でもドローン・スマートロボット・電動 2 輪 &amp; 3 輪向け等 新製品の開発に取り組み、2030 年度における新製品の売上への影響額 1,000 億円を目指している</p>	<p>■ 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 &amp; 英国に R &amp; 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</p>
	ESG 評価による株価上昇	<p>ESG 評価機関における評価向上に伴う PBR の改善、時価総額の増加 ～国連/PRI(責任投資原則) 署名機関は 4,000 以上、総運用資産は 120 兆米ドル。同機関は投資分析と意思決定プロセスに ESG 課題を組み入れており、ESG 評価機関における評価向上は投資家の株式保有インセンティブの一つ ～企業価値(≒ PBR) 向上取り組みの一環として、ESG 評価の向上を通じた ESG 戦略を推進しており、PBR を現状(0.66 倍、時価総額 1,557 億円) から 1 倍にまで改善できれば、時価総額約 800 億円の増加が期待できるもの</p>	<p>■ 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)</p>

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エクセディ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。

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 月に中期経営計画「変革/REVOLUTION2026」を策定・公表しました。

中期経営計画は事業戦略・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、③については更に加速させるべく、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きます。M&A については 2023 年 4 月以降、モータやドローン関連技術等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、人材も派遣して、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がっています。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 (2023 年度)	削減率 (Scope1+2) ▲ 20.7% < 2019 年度比> 排出量 (Scope 別) Scope 1 : 31.2 千 t Scope 2 : 163.5 千 t Scope 3 : 1,573.4 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

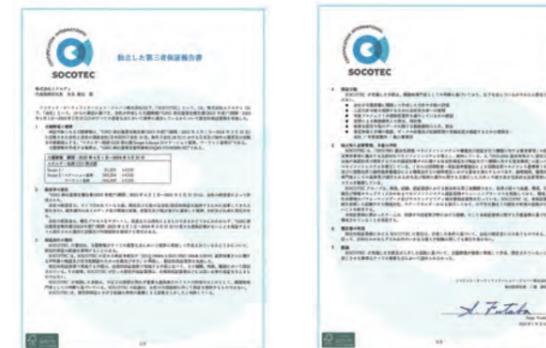
当社グループの GHG 排出量に対し、下記の通り独立した第三者による保証を受けています。

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 \(exedy.com\)](#)



## 5. 知的資本の強化戦略

### 1) 価値創造の考え方

エクセディは長期ビジョンに「新たな価値を創造し提供する」を掲げ、「人や物の移動を快適にする為に新たな価値を創造する」「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」ことで、「お客様の喜び」を実現し、企業の長期的な価値創造に繋げていきます。世界的な電動車シフトの動きを新たなビジネス拡大機会と捉え、開発資源を新ビジネス（既存事業における新製品及び新事業領域）にシフトさせるとともに、オープンイノベーションを推進していきます。

### 2) 目標&実績

		目標 (2030 年度)	実績 (2023 年度)	前年度比
全研究開発費における新製品開発 <sup>※1</sup> の研究開発費比率		70%	37%	+2%
特許出願数 <sup>※2</sup>	国内	—	52 件 (内燃機関以外 <sup>※3</sup> 42 件)	—
	海外	—	88 件 (内燃機関以外 <sup>※3</sup> 70 件)	—
特許保有数 <sup>※2</sup>	国内	—	372 件 (内燃機関以外 <sup>※3</sup> 97 件)	—
	海外	—	554 件 (内燃機関以外 <sup>※3</sup> 157 件)	—

※1: 新製品・システム・サービス&既存製品の新たな価値創出 ※2: エクセディ+ダイナックス+エクセディグローバルパーツ ※3: 電動化関連+HEV  
 ・エクセディグループでは研究開発費における新製品関連の比率を高めており、2023 年度も内燃機関以外に係る技術を中心に特許を出願（内燃機関以外での出願割合は国内・海外とも約 8 割）。

## 3) 施策

### (1) 新ビジネスへのシフト

#### 考え方 / 方針

世界的な BEV、HEV 市場の拡大による事業ポートフォリオの変化を見据え、新事業を創出するための体制を強化しています。

#### 取り組み

##### ① 長期戦略、経営戦略の強化

事業戦略推進強化のため、社長直轄の新事業推進統括室を「事業戦略部」に改称し、既存事業、新事業の活動計画の審議及び活動の管理監督を行っています。また、M&A 案件の検討も行います。

##### ② マーケティング力の強化

新事業の創出と市場動向調査を実行するために、イノベーション創出部を設置しました。エクセディグループのリソースを深掘りして評価を行い、社会・経済・政治等あらゆる分野の動向を分析することで、エクセディが創出すべき価値の提言とイノベーション創出に取り組んでいます。

##### ③ 新事業育成の強化（プロジェクト制の導入）

新事業の育成力向上を図るため、5つの新事業案件をプロジェクト化しています。当社ではプロジェクト化した案件に人材及び資金を優先的に配分しています。また、各プロジェクト案件の起案者をプロジェクトディレクターに任命し、予算執行権やプロジェクトメンバーの指名権等を付与し、疑似カンパニーとしてプロジェクトの運営を任せています。

#### 5つのプロジェクト

- ① 2 輪電動プロジェクト
- ② WREV プロジェクト
- ③ ドローンプロジェクト
- ④ スマートロボットプロジェクト
- ⑤ 汎用駆動ユニットプロジェクト

### (2) オープンイノベーション

#### 考え方 / 方針

エクセディグループの枠を超えて外部の知識や技術を取り入れ、新しい製品やサービス、ビジネスモデルの創出を目指しています。外部の技術や知識を活用し、開発コスト削減や市場投入までのスピード UP を目指します。

#### 取り組み

- ① 2 輪電動プロジェクトでは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 社に出資しました。インド国内における電動化の推進を通じて、カーボンニュートラルの実現に貢献してまいります。
- ② WREV プロジェクトでは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）を子会社化しました。商用トラック向け電動駆動システムの研究開発を加速し、カーボンニュートラルに貢献してまいります。
- ③ ドローンプロジェクトでは UAV（無人航空機）メーカー・販売・サービス 3 社に出資、及び子会社化を行いました。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させていきます。  
 Baibars 社（トルコ：出資）  
 イームズロボティクス社（日本：出資）  
 WorldLink & Company 社（日本：子会社化）
- ④ 電動パワートレイン開発の Sietta 社（イギリス）の資産・知的財産権等を取得しました。保有する資産を有効活用して、エクセディグループの電動化製品開発を加速させます。

6. 社会・関係資本の強化戦略

1) 価値創造の考え方

エクセディ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	取り組みの考え方
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っていきます。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っていきます。
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、価値創造に繋がっていきます。
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ていきます。
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んでいきます。
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っていきます。

2) 取り組み&実績

(1) 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要望については48～49ページをご覧ください。

(2) 従業員とのタウンホールミーティング

当社では「経営層の思い」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開催しています。2024年度はオンライン開催から対面開催に変更し、代表取締役専務執行役員が26回に分けて全部署を訪問しました。2024年6月は中期経営計画を、同年11月は従業員持株会向け譲渡制限付き株式付与制度をテーマに対話を行いました。前者の際、従業員から「アイシン社との資本提携解消に係る説明会を開催して欲しい」、「行事活動補助金を復活して欲しい」との意見が出ましたが、いずれも実行しております。また、後者につきましても本件趣旨（中期経営計画推進のインセンティブ）を直接伝えることで、従業員の同計画推進への賛同を得ると共に従業員持株会加入率を48.5%（2024年3月末時点）から92.5%（2025年1月末時点）に高めることができました。

(3) 協力企業向け調達方針説明会の開催

毎年、協力企業を対象とした調達方針説明会を開催し、協力企業CSRガイドラインの遵守とともに、サプライチェーンを遡っての社会的課題、環境課題への取り組みを依頼しています。2024年2月には協力企業の脱炭素への取り組み事例を募集し、その中の優秀事例を協力企業に共有しました。この活動を調達方針説明会であらためて紹介し、温室効果ガス排出量削減活動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 \(exedy.com\)](#)

(4) 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」をめざ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](#)

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を支援しています。地域の障がい者雇用に積極的に取り組んでおり、2022年3月には、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）を取得しました。2024年12月には、エクセディタイランドとエクセディフリクションマテリアルが、障がい者支援を評価され、タイ王国政府から表彰されました。

まちづくりについては、エクセディ本社に隣接している当社の土地をエクセディ防災公園として大阪府と寝屋川市に無償提供しています。

2024年1月に発生した能登半島地震で被災された皆様への救援と被災地の復興のために、日本赤十字社を通して、当社グループより500万円を寄付しました。

エクセディと国内外の関連会社では、継続して地域の環境整備に取り組み、地域の美化・清掃、自然環境の保護、地域活動の支援・教育機関へ支援、寄付・寄贈などの社会貢献活動を続けています。エクセディタイランドでは、こういった地域貢献活動が評価され、2023年9月にタイ王国工業省よりCSR-DIW Awardを2年連続で受賞しました。（DIW：Department of Industrial Works）

次世代育成については、インターンシップ機会の提供や、近隣中学生の職場体験の受け入れ、小学生の工場見学の受け入れなどを行っています。タイやベトナムなどの当社グループ会社では、小学校や児童センターへ訪問し、教育環境の整備、奨学金や教材・備品の寄付、ゲームやクイズを交えての教育などを行い、子どもたちが安全で安心して良い教育を受ける事ができる環境を支援しています。

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 \(exedy.com\)](#)



ダイナックスアイスホッケー部が、小学生向けホッケースクールを開催



エクセディフリクションマテリアル（タイ）が、過疎地域の小学校を訪問し、教育環境を改善

# 第4章

## 価値創造を支える基盤

中長期戦略を遂行し、持続的に企業価値を高めていくため、エクセディでは企業統治等に係る体制の構築、方針の策定を行った上で、各種取り組みを進めています。加えて、中長期戦略の進捗状況等 経営の執行状況については社外取締役がモニタリングしています。

- 1. コーポレート・ガバナンス.....70
- 2. ガバナンス座談会 .....82
- 3. リスクマネジメント.....86
- 4. 人権尊重 .....88
- 5. 安全衛生活動 .....90
- 6. 健康活動 .....92
- 7. 持続可能な調達 .....94
- 8. コンプライアンス .....96



代表取締役 専務執行役員 豊原 浩      社外取締役 高野 利紀      社外取締役 井上 福子      社外取締役 林 隆司



女子サッカーなでしこリーグの伊賀FCくノ一三重の選手※  
※当社がメインスポンサーとなり、選手を従業員として雇用



タイ労働省より労働安全衛生優秀企業賞を5年連続受賞



日本卓球リーグ1部で活躍する女子卓球部



タイ王国政府より障がい者支援を評価され、表彰



ダイナックスが全日本アイスホッケー選手権（B）で2年連続優勝

## 1. コーポレート・ガバナンス

### 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おります。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んでまいります。

#### 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・果敢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・進化し、持続可能な社会の実現するために「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、取締役会の公正性や透明性の向上に努めております。

当社では、これまででも、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まいりました。

2009年6月には、執行役員制度の導入と取締役人数の削減により、経営の意思決定と執行の迅速化を図りました。

2014年度には、当社の業績向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的とした、常勤取締役、執行役員を対象とした株式報酬制度を導入致しました。

2016年6月には、独立社外取締役を2名選任しました。その後も段階的に独立社外取締役の増員をおこない、2024年6月末時点では取締役12名中、5名の独立社外取締役を選任しており、独立社外取締役の比率は1/3以上となっております。

2023年6月には女性取締役2名を選任（女性役員比率：12.5%）し、ジェンダー等の多様性の確保に努めております。

2021年度より、経営陣と従業員の価値観の共有をより強固なものとし、経営基盤のボトムアップを図るため、経営陣と従業員の対話を行うタウンホールミーティングを開催しており、2024年度も継続しております。

また、2022年度においては、権限移譲を進め、取締役会において、会社の持続的成長に向けた経営戦略の議論をより深めるための環境づくりを行いました。

さらに、2024年4月からは、プロジェクト制を導入し、新規事業毎に任命されたプロジェクトディレクターに、予算の範囲内で広範な裁量を与え、迅速な新規ビジネスの立ち上げに取り組んでおります。

今後とも、当社の持続的成長を支える基盤としてのコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでまいります。

### コーポレート・ガバナンス体制の概要

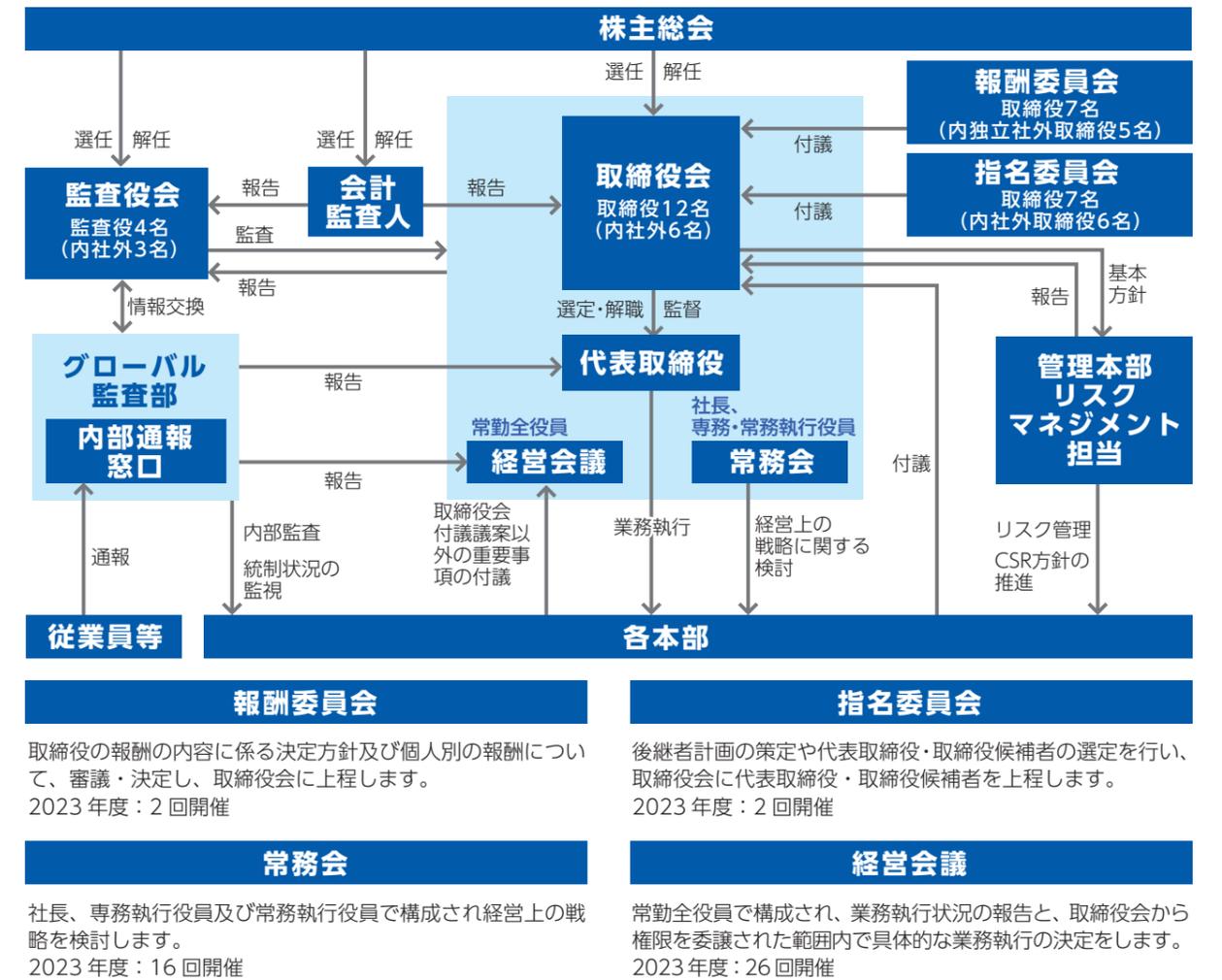
当社は監査役会設置会社であり、会社の機関として株主総会の他、取締役会・監査役会・会計監査人を設置しています。また、経営環境の変化に迅速に対応した業務執行を行うため、定款上の取締役の員数は12名以内とする一方、執行役員制度を導入し、業務に精通した人財を執行役員に登用することで、より機動的な業務運営を図っております。取締役及び執行役員の任期は、経営環境の変化に対応した機動的な経営体制の構築、事業年度における経営責任の一層の明確化を目的に1年としております。

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、次ページの「コーポレート・ガバナンス体制の模式図」以降でご説明します。

### 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社では、執行役員制度を導入し、5名の取締役が業務執行を行う執行役員を兼務することで、迅速な意思決定と効率的な業務執行を行っております。一方で取締役会に出席する取締役12名と監査役4名のうち9名を社外役員（内、独立社外取締役5名、独立社外監査役2名）とすることで経営の透明性が確保できているため、現状の監査役会設置会社形態を採用しております。

### コーポレート・ガバナンス体制の模式図



### 取締役会

取締役会は、6名の社外取締役を含む12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。2023年度は12回開催しました。

取締役12名のうち3分の1を超える5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、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おります。

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、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おります。

### 取締役会の議論内容

2023年度取締役会での主な審議（決議事項・報告事項）の件数は以下の通りです。  
当年度は、長期ビジョンを達成するための中長期戦略の策定に向けた議論や、事業ポートフォリオ転換のための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・出資に関する議論が行われました。

2023年度 取締役会での主な審議内容・件数

分類	件数
ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	16
決算・財務	13
業務執行報告	12
経営戦略	9
人事	7
個別案件の審議	9
総計	66

### 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ております。  
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おります。  
抽出された課題と改善点について取締役会で報告・議論を行い、取締役会の実効性の向上に向けた取り組みを行っております。

#### 取締役会実効性評価アンケート調査の評価項目

- 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

#### 2023年度に認識された課題と取締役会の実効性の向上に向けた取り組み

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おります。  
しかしながら、取締役会での実質的な審議のより一層の充実を図るために、審議事項の詳細情報について事前に知りたいとの要望を受け、2024年6月より取締役会の1週間前に資料を送付することに加えて、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、その背景を含めて説明を行っております。  
当社では、取締役及び監査役からの意見を踏まえ、取締役会の実効性のさらなる向上に向けて、継続的な改善活動を進めてまいります。

### 取締役・執行役員の選解任に関する方針と手続き

当社の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、指名委員会による選定を経て取締役会において決定しております。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。

- 法令・公序良俗に反する行為を行った場合
- 職務の懈怠・社内での諸規定に反する行為を行った場合
- 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たり、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おります。  
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おります。  
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おります。

### 経営の監督・監査

取締役12名のうち3分の1を超える5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おります。  
社外監査役3名を含む監査役4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おります。

### 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おります。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、決定しております。

### 監査役・監査役会

監査役（4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する者であります。）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、職務を執行しております。  
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、適宜協議を行っております。  
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、情報交換を行っております。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おります。

### 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きたい考え方（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・助言を行ってまいりました。  
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おります。  
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おります。

2023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	10
内部統制システム監査	10
監査方針・計画	3
会社経営状況	2
個別案件	8
総計	51

2023年度 監査役・監査役会の実績

監査役会	回数
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 <sup>*</sup> 、 サステナビリティ会議)	166回
グループ会社への往査(海外4社、国内7社)	17回

<sup>\*</sup>役員GD：役員間で経営課題を集中的に討議する会議

2023年度 監査の連携状況

監査の連携状況	回数
会計監査人との連携	7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、決定いたします。

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おります。

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おります。

社外取締役(社外監査役)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おります。

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、その背景を含めて説明を行っております。

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 ○ 出席メンバー

	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
代表取締役社長	◎		◎	◎
代表取締役	○			○
取締役	○			
取締役	○		○	
取締役	○		○	○
取締役	○		○	○
取締役	○		○	○
取締役	○		○	○
取締役	○		○	○
取締役	○		○	○
常勤監査役	○	◎		
監査役	○	○		
監査役	○	○		
監査役	○	○		

報酬委員会の活動状況(2023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(2023年度)

開催回数：2回

出席率：93%

主な審議内容

取締役会の多様性・スキルバランス

2024年6月以降の役員体制

役員報酬

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」より構成されております。

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、概ね以下の構成となっております。

報酬の種類	報酬割合の目安
基本報酬（月額報酬）	80
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）	10

取締役および監査役の報酬等の額（2023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)	217 (36)	206 (36)	6 (-)	5 (-)	13 (6)
監査役 (うち社外監査役)	35 (17)	35 (17)	- (-)	- (-)	5 (3)
合計 (うち社外役員)	252 (53)	241 (53)	6 (-)	5 (-)	18 (9)

- 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おりません。
- 非金銭報酬等の内容は株式報酬（譲渡制限付株式）であり、2023年6月27日の取締役会決議に基づき、取締役6名に対して、2,349株交付しております。
- 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まれません。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は14名、監査役4名です。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おります。  
 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。

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。

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おります。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まいります。

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。

- 組織再編議案
- 買収防衛議案
- 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（2024年3月期）

	銘柄数 貸借対照表計上額 (百万円)	2023年度において	
		株式数が増加した銘柄	株式数が減少した銘柄
非上場株式	9 1,858	2 2,514	-
非上場株式以外の株式	8 1,694	2 13	-

※ 2023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

**1 吉永 徹也** (1960年1月3日生)



▶ 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、当社において、代表取締役社長を務めるなど、幅広く当社グループの業務執行を担っている。

取締役会出席回数 12回 / 12回 (100%)

**2 豊原 浩** (1962年8月19日生)



▶ 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(現在に至る)  
 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)

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を務めるなど、幅広く当社グループの業務執行を担っている。

取締役会出席回数 12回 / 12回 (100%)

**7 吉田 守孝** (1957年7月12日生)



▶ 略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)  
 1980年4月 トヨタ自動車工業株式会社入社  
 2009年6月 トヨタ自動車株式会社常務役員  
 2014年4月 同社専務役員  
 2018年1月 同社副社長  
 2020年6月 株式会社豊田中央研究所 代表取締役会長  
 2021年6月 株式会社アイシン取締役社長・社長執行役員(現在に至る)  
 2022年6月 当社取締役(現在に至る)

選任理由:  
 トヨタ自動車株式会社や株式会社アイシンなどにおいて要職を歴任され、自動車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 12回 / 12回 (100%)

**8 吉川 一三** (1946年5月20日生)



▶ 略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)  
 1970年4月 住江織物株式会社(現、SUMINOE株式会社)入社  
 1997年8月 同社取締役  
 2005年8月 同社代表取締役社長  
 2016年5月 株式会社近鉄百貨店社外取締役(現在に至る)  
 2016年6月 住江織物株式会社代表取締役会長 当社取締役(現在に至る)  
 2016年7月 住江織物株式会社代表取締役会長兼社長  
 2021年8月 同社取締役会長

選任理由:  
 住江織物株式会社の取締役として、長年にわたり経営に携わり、上場企業の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 12回 / 12回 (100%)

**3 廣瀬 謙** (1972年2月21日生)



▶ 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(現在に至る)  
 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)

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など、幅広く当社グループの業務執行を担っている。

取締役会出席回数 12回 / 12回 (100%)

**4 山川 順次** (1968年3月16日生)



▶ 略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)  
 2000年8月 当社入社  
 2014年4月 エクセディダイナックス上海総経理  
 2015年4月 当社執行役員  
 2018年1月 エクセディダイナックスメキシコ社長  
 2018年4月 当社上級執行役員(現在に至る)  
 2019年6月 取締役(現在に至る)  
 品質保証本部長  
 2022年6月 調達本部長(現在に至る)

選任理由:  
 長年の海外駐在経験と北中米事業担当等の実績を持ち、当社において、取締役上級執行役員を務めるなど、幅広く当社グループの業務執行を担っている。

取締役会出席回数 12回 / 12回 (100%)

**9 高野 利紀** (1954年8月31日生)



▶ 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、企業経営に関する幅広い知見を有している。

取締役会出席回数 12回 / 12回 (100%)

**10 林 隆司** (1956年4月22日生)



▶ 略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)  
 1979年3月 日本ラヂエーター株式会社(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 東京ラヂ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:  
 東京ラヂ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 12回 / 12回 (100%)

**5 山口 貢** (1962年8月9日生)



▶ 略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)  
 1985年3月 当社入社  
 2006年7月 技術開発本部副本部長  
 2009年6月 執行役員  
 2015年4月 スペシャルテクニカルアドバイザー  
 2017年11月 エクセディアアメリカ社長  
 2018年4月 当社執行役員  
 2021年4月 上級執行役員(現在に至る)  
 2輪事業本部長  
 2021年6月 取締役(現在に至る)  
 開発本部長(現在に至る)

選任理由:  
 長年の海外駐在経験と開発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、取締役上級執行役員を務めるなど、幅広く当社グループの業務執行を担っている。

取締役会出席回数 12回 / 12回 (100%)

**6 本庄 央** (1963年8月16日生)



▶ 略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)  
 1986年3月 当社入社  
 2010年4月 品質保証本部副本部長  
 2019年4月 執行役員  
 2022年6月 品質保証本部長(現在に至る)  
 2023年4月 上級執行役員(現在に至る)  
 2023年6月 取締役(現在に至る)

選任理由:  
 品質全般について豊富な経験と実績を持ち、当社において上級執行役員を務めるなど、幅広く当社グループの業務執行を担っている。

取締役会出席回数 10回 / 10回 (100%)

**11 井上 福子** (1963年10月18日生)



▶ 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 ボードフォンジャパン株式会社総務人事部、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部、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、組織開発や人的資源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 / 12回 (100%)

**12 伊藤 紀美子** (1949年1月20日生)



▶ 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(現在に至る)  
 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 10回 / 10回 (100%)

取締役 & 監査役

**1** <sup>すずき</sup> <sup>りゅう</sup> **鈴木 隆** (1966年11月28日生)



▶ 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)

男性

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	10回 / 10回 (100%)
監査役会出席回数	12回 / 12回 (100%)

**3** <sup>ふくだ</sup> <sup>ただし</sup> **福田 正** (1953年3月4日生)



▶ 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社外取締役(現在に至る)

男性 社外 独立

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	12回 / 12回 (100%)
監査役会出席回数	16回 / 16回 (100%)

**2** <sup>いとう</sup> <sup>しんたろう</sup> **伊藤 慎太郎** (1961年3月19日生)



▶ 略歴、当社における地位(重要な兼職の状況)

- 1983年4月 アイシン精機株式会社入社(現株式会社アイシン)
- 2010年6月 同社常務役員
- 2017年4月 同社専務役員
- 2019年4月 同社執行役員
- 2021年4月 同社副社長執行役員
- 2021年6月 同社代表取締役(現在に至る)
- 2022年4月 同社執行役員、副社長、Chief Administrative Officer(いずれも現在に至る)
- 2022年6月 当社監査役(現在に至る)

男性 社外

選任理由:  
長年にわたり株式会社アイシンの経営に携わり、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	10回 / 12回 (83%)
監査役会出席回数	15回 / 16回 (94%)

**4** <sup>つぼた</sup> <sup>さとし</sup> **坪田 聡司** (1961年8月12日生)



▶ 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 オー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 オーエル株式会社社外取締役(監査等委員)

男性 社外 独立

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 / 12回 (100%)
監査役会出席回数	16回 / 16回 (100%)

各役員専門性・経験は以下のとおりです。

	氏名	企業経営	技術・開発	製造・品質	営業・調達	財務・会計	人事・人財開発	安全・環境・サステナビリティ	法務・リスクマネジメント	グローバル
取締役	吉永 徹也 (男性)	●		●	●			●		●
	豊原 浩 (男性)	●				●	●	●	●	
	廣瀬 譲 (男性)	●			●					●
	山川 順次 (男性)	●		●	●					●
	山口 貢 (男性)	●	●							●
	本庄 央 (男性)	●		●						
	吉田 守孝 (男性 社外)	●	●							●
	吉川 一三 (男性 社外 独立)	●			●					
	高野 利紀 (男性 社外 独立)	●	●		●			●		
	林 隆司 (男性 社外 独立)	●			●	●				●
監査役	井上 福子 (女性 社外 独立)						●			●
	伊藤紀美子 (女性 社外 独立)	●					●			●
	鈴木 隆 (男性)		●			●				●
	伊藤慎太郎 (男性 社外)	●				●	●		●	●
	福田 正 (男性 社外 独立)								●	
	坪田 聡司 (男性 社外 独立)					●				

2. ガバナンス座談会

事業ポートフォリオの転換と稼ぐ力の改善により中長期戦略の実現へ

エクセディグループでは、事業環境の大きな変化に対応すべく、2024年4月に中長期戦略を、同10月に財務戦略を強化した改訂版を開示しました。今回、中長期戦略の実現に向けた取り組みへの評価や直面している課題について、社外取締役3名と、当社代表取締役専務執行役員の豊原浩が率直に意見を交わしました。

Discussion theme 01

エクセディの中長期戦略実現への課題

豊原：当社は事業戦略・財務戦略・ESG戦略・IR方針の遂行により、企業価値を向上させる中長期戦略を策定しました。取り組みについては、常々私から現況をご説明し、皆様にはご助言をいただいておりますが、改めて進捗状況への評価や、こうした方が良いといった課題点をざっくりとばらんに話していただけませんか。

外部環境の変化に対応するスピード感が必要

高野：私は技術進化スピードの速い半導体ビジネスに長く携わってきたため、それと比べるとエクセディの時間軸はゆっくりしている印象を持っています。自動車業界に電動化の波が来ている中で、社員の皆さんは中長期戦略の達成に向け、頑張っってスピードアップをしていると思うのですが、外から見るとまだまだだと思ふところがあります。2030年度の新事業の目標売上高は1,000億円ですが、計画段階で500億円しかない状態です。また、既存事業の利益率も向上させていかなければなりません。この目標を達成させるために経営陣の皆さんがどのようなストーリーを描いているのか、もっと具体的な議論を行いたいと考えています。新事業に関わる社員も、どうしていいかわからないという部分があるのではないのでしょうか。私自身、過去の経験から新たな業界で事業を成長させる大変さは承知しています。産業構造をいち早く掴み、事業を展開し、シェアを獲得していくためには、その業界のプレイヤー企業と組むことが有効な手段です。彼らがどう



(左から) 代表取締役専務執行役員 管理本部長 豊原 浩  
社外取締役 高野 利紀  
社外取締役 井上 福子  
社外取締役 林 隆司

いう取り組みをしているのかを勉強し、自分たちで10年かかるところを3年、もしくはもっと短期間で達成できる可能性があります。是非、より一層のスピード感を持って取り組んでもらいたいと思います。一方で、財務戦略やESG戦略はこの1年で比較的進んだものと評価しています。

「ありたい姿、なりたい姿」を明確にし、情報共有を仕組み化

林：私も事業戦略について、現場の皆さんもそれだけの利益を出せるという確信を持っていないのではないかと懸念しています。目的を達成するためには、「ありたい姿、なりたい姿」が明確でなければいけません。そこに向かうためにM&Aを行うという考え方もあります。リスクを伴うことではありますが、そういったことに対してしっかりと論議できたら良いと思っています。また、より取締役として経営にコミットするためにも、それぞれのプロジェクトの進捗をもっと自身の目で見



たいと考えています。例えば「プロジェクトルーム」を作り、KPIやマイルストーン、進捗状況を誰でも見られるようにする。疑問に思う点があればメモを貼り、定期的に確認会を行うなど、そういう仕組みがあると関係者全員が「進捗できている」という安心感を持つことができ、前向きに検討を進められるのではないのでしょうか。目標値が明確に数値化され、具体的な項目となっていて、現状も明確になっているのであれば、引き算した部分がやっていかなければいけない活動として顕在化します。そうすると、そのプロジェクトメンバーではない人からの意見も得やすくなります。極端すぎるかもしれませんが、我々も入っていける状況を作っていただけるとありがたいと思います。私自身も会社に対してエンゲージメントを感じたいのです。

エクセディの新たなブランドの発信と、人材戦略でさらなる成長を

井上：私は最近、特にここ1年で変わってきたという印象を感じています。資本コストや株価を意識した経営に取り組み、ESG戦略についても担当部門を新設し、推進力を強化していることも評価しています。ですが、中長期戦略を達成していくためにはまだ不足している要素があると感じています。エクセディの既存事業には長い歴史で築き上げたブランドがありますが、新事業ではまだ明確にはなっていません。それをどうやって作っていくかが重要です。どんなものを提供していく事業なのかを明確に打ち出すことで、賛同してくれる会社も現れるでしょうし、社員の理解度も上がり、「何をやったら良いかわからない」という状況が改善され、モチベーションの向上も期待できます。また、成長を

加速させていく上で、2024年10月に発表された「従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ」の施策は素晴らしいと思います。会社の思いが伝わり、頑張ろうという気持ちになったものと想像しています。あとは各自の動き方の方向性を明確にすれば、道が見えてくるのではないのでしょうか。そして何より、事業戦略とリンクした人材戦略が必要です。

豊原：皆さん、貴重なご意見をいただきありがとうございます。まずは林さんにご提案いただいた「プロジェクトルーム」について、実現していきたいと思います。当社ではプロジェクトを一つの会社と思って運営していくという方針を持っており、取締役会のような形で社長の吉永と私が入って最初描いた絵と今どこにいるのか、問題点は何かを確認・議論する会を行っていますので、手始めにそこにご招待させていただきます。常時最新の情報を共有できるようにするため、「バーチャルルーム」という手段も検討していきたいと思います。また、あるべき姿の明確化とその実現手段としてのM&Aの必要性についてもご意見をいただきましたが、おっしゃる通りで時間的な制約を考えると内部リソースだけではスピードが足りないと感じており、2026年度までの中期経営計画期間のキャピタルアロケーション方針では300億円を成長投資に充当する想定です。一方で、プロジェクト化したものの中でも可能性があるもの、そうでないものの取捨選択をしなければいけないとも考えています。事業環境の変化に伴って過去から既存事業で培ってきた考え方を改めていかなければいけない局面もあるかもしれませんが、企業理念と長期ビジョンを軸に、柔軟な発想で取り組んでいきたいと思っています。

Discussion theme 02  
ガバナンス体制強化に向けた取り組み

①指名委員会の実効性向上

豊原：次に、事業戦略とともに取り組んでいる経営基盤強化に向けた取り組みについて、ディスカッションしたいと思います。機関投資家との対話の中で、指名委員会について「年1, 2回の開催で候補者を審議できるのか?」「中長期戦略に見合ったスキル保有者(M&Aやファイナンス、新事業創出など)を指名すべきでは?」といった意見がございました。皆様は当社の指名委員会をどのように評価されていますか?また、改善すべき点はどのような点でしょうか?

個別インタビューなどによる事前の情報共有が必須

高野：正直に申し上げますと、いずれ取締役候補となるであろう執行役員クラスの皆さんとほぼ話をしたことがないため、次の取締役に指名されたとしてもその人となりがわからないということが問題だと思っています。指名委員会の委員としてしっかり機能するために、事前に個別インタビューをするなど、判断の根拠となる情報を得られる場を設けてもらえないでしょうか。

豊原：内輪だけで決めた人間が取締役となるというのはあってはならないことですので、私も指名委員会を機能させるために、部長級以上の人材と委員が対話をする場を持ち、実質的に指名できる状態にする必要があると考えています。



会社経営のために必要なスキルを明確化し、それに人材をマッチング

井上：人ありきで、この人にこれをやってもらいたい、この人ならこれができるのではないかと、という形で個人の能力がベースになっていては、会社の成長が縛られてしまいます。取締役の指名においては、会社が何をしたいのかがまずあり、それを実行するにはどのようなスキル・知識・経験が必要なのかを明確化した上で候補となる人材とマッチングさせ、不足する部分があれば補完するという考え方であるべきです。そのため、ある程度評価する判断基準をもって人材のプロファイルを確認できるような仕組みを考える必要があります。先ほど話題に出た「プロジェクトルーム」で担当者の話を聞くなどすれば、どのような経歴のどんなスキルを持った人が存在するのかが把握できるように思います。また、この変化の激しい時代においては内部人材だけでなく外部からプロフェッショナル人材を登用していかなければ対応が難しいのではないのでしょうか。

会社としての「チームビルディング」発想も重要

林：私も人事部長の経験があるので思うのですが、「会社としてチームビルディングをどうしていくのか」という発想も重要です。指名委員会で全て決めるというのではなく、どう人材を育てていくのか、外部からの人材をどうインクルージョンするかということも踏まえ、組織をどうしていくのかを会社がしっかり考えるべきです。それが上手くいっているかを我々が判断するためにも、部長級くらいまでは常に面談して、どんな活動をしてどれくらいの実力を持っているのかがわかっていくことが最低限必要だと思います。ただし、これを実行するために過度な負担を強いることはしたくないとも考えています。

豊原：人材の情報をお伝えするには、当社のイントラネットに人材データを一元化したマネジメントシステムがありますので、これを共有させていただくのが有効かもしれません。社員一人一人の経歴やどのようなテーマで仕事をしているか等を見ていただくことができます。早急に関覧頂けるように手配します。

②役員報酬のあり方

豊原：次に役員報酬についてですが、こちらも機関投資家から「役員報酬をKPIやROEと連動化すべき」、「取締役の自社株保有を増加すべき」、「役員報酬の計算方法を開示すべき」との指摘がございました。これに対する皆様のご意見をお聞かせいただけますでしょうか。

業績に連動する変動部分の比率と変動幅の拡大

高野：今のエクセディの役員報酬は、トータルの金額をまず設定し、それを概ね90:10に分け、90%を固定部分の基本報酬として毎月支給し、残りの10%を業績に連動させた変動部分としています。私はこの内、変動部分を増やし、さらに業績に応じた変動幅をプラス・マイナス共に大きくしたら良いのではないかと考えています。

役員個別のKPIに応じたバリエーション(変動可能)な報酬体系

林：私も、業績等に連動させる変動部分の10%を30%にして、うまくいけば30%が35%にも40%にもなるということがあっても良いと思います。しかしそのためには、KPIとして何をを使うかが重要になります。私は、変動部分の中でも役員共通のKPIと、それぞれの担当に応じた個別のKPIがあるという状況にしないといけないのではないかと考えています。KPIを達成した人、そうでない人では報酬の差があるべきではないでしょうか。また、KPIの時間軸も考慮する必要があると思っています。例えば、短期的なKPIについては単年度の事業計画を分解したものを個別に付与し、それによってバリエーションな報酬を実現していく、長期的なKPIについては固定給や昇格に使っていくという二通りの分け方があっても良いと思います。

長期の観点での株式報酬

井上：変動部分をもっと増やした方が良いという議論は取締役会でもされてきましたが、これを機にKPIやそれぞれの目標を考慮した議論を進めていければと思います。ただ、単年では何らかの影響で業績が上がったり下がったりする場合がありますので、長期の観点で株式報酬を支給するののも一つの手ではないでしょうか。これをデザインするとなるとかなり専門的な知見が必要です。



が、報酬委員会のメンバーでアドバイスすることも可能だと思います。

豊原：ありがとうございます。報酬体系についても、改革に向け積極的に議論を進めていきたいと考えていますので、引き続きご意見をいただければと思います。エクセディを取り巻く内外の環境は急激に変化しております。皆さんにご指摘いただいた通り、従来通りの時間軸、取り組み方法、ビジネスモデルでは当社が生き残っていくことは難しいのではないかと危機感を持っています。迅速、かつ根本的に変革していくために、今後も皆さんとの率直なディスカッションを行っていきたく思いますので、今後ともよろしく願います。本日はどうもありがとうございました。

### 3. リスクマネジメント

#### リスクマネジメントの基本的な考え方

エクセディグループでは、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、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。

#### 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

2023年度におきましては、リスク管理委員会を3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がっています。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、2023年度は、標的型メール訓練を6回実施し、誤ってメールを開封してしまった従業員を対象に、「情報セキュリティ勉強会」を開催し、コンピューターウイルス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から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、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。

## 4. 人権尊重

### 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。

### エクセディグループ人権方針

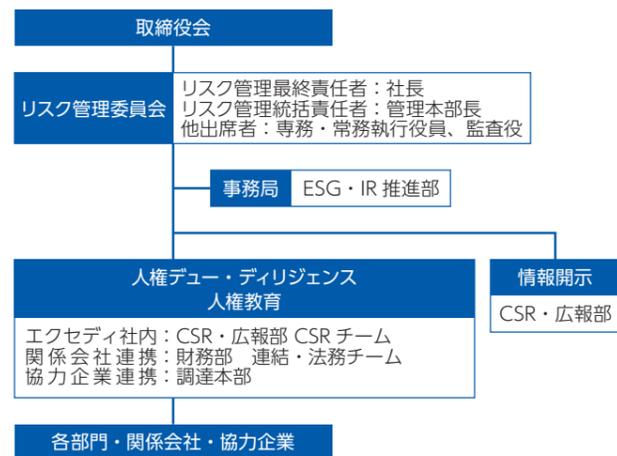
2022年に経営会議にて審議・承認の上、「エクセディグループ人権方針」を策定しました。この人権方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、グローバルに事業を展開するエクセディグループとして国際的に認められた人権を尊重し、活動を行う国の関連法令の遵守を徹底すべく定めるものであり、事業活動における人権に関する最上位の方針として位置付けています。詳細については下記をご覧ください。

[人権尊重 | 株式会社エクセディ \(exedy.com\)](#)

### 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管理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。



### 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「移民労働者」を強制労働のリスクとして特定しました。

#### (1) 外国人技能実習に係る受入実態調査

日本国内における団体監理型の技能実習生の受入実態について当該技能実習生を受け入れているグループ2拠点に対し、2023年度に自主監査及び実地監査を実施しました。両監査の結果、人権侵害につながる違反等はみられませんでした。一部の国から日本に来るまでの本人費用負担額が、当地物価比で高額であると確認されたため、監理団体や当社グループ各社と連携し、本人費用負担額がより低額な送り出し国への切り替えを進めています。今後も引き続き、技能実習生を受け入れている拠点に対し調査を実施していきます。

#### (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。今後も人権尊重の理解を深めるために、教育を実施してまいります。

#### 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、相談し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。

#### 4) 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CSRガイドライン」を国内外のサプライヤーへ展開するとともに、調達方針説明会を通じてガイドラインの遵守を依頼しています。また、サプライヤーに対してガイドライン遵守状況の評価を行っており、その結果を各社にフィードバックしています。

#### 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、CSR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。

トピックメッセージ  
価値創造ストーリーと中期戦略  
経営資本の強化戦略  
価値創造を支える基盤  
財務情報・会社情報

トピックメッセージ  
価値創造ストーリーと中期戦略  
経営資本の強化戦略  
価値創造を支える基盤  
財務情報・会社情報

## 5. 安全衛生活動

### 「朝来た姿で帰宅する」

エクセディは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】

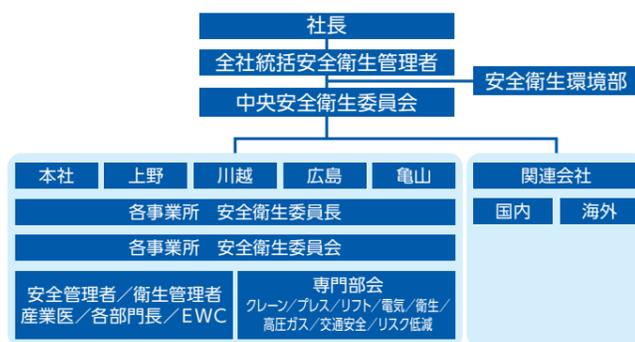
安全衛生の確保は、企業活動の基盤であり社会的責任です。人命尊重、安全最優先、健康増進に徹し安全で快適に安心して働くことが出来る明るい職場作りを目指します。

#### 【安全衛生活動方針】

- 「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。
- 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。
- 異常発生時は「止める、呼ぶ、待つ」を徹底します。
- 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

エクセディ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（2023年度）	目標（2024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8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。2023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実施し、全従業員への啓蒙教育を実施（従業員の受講率100%）。加えて、採用時の安全教育、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「安全基礎講座終了証」が発行されます。2023年度は、年間20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網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、エクセディ社員が周囲の方々の命を守るよう、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。

#### (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を受講し、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。

6. 健康活動



基本的な考え方

エクセディグループでは、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。
----------	--

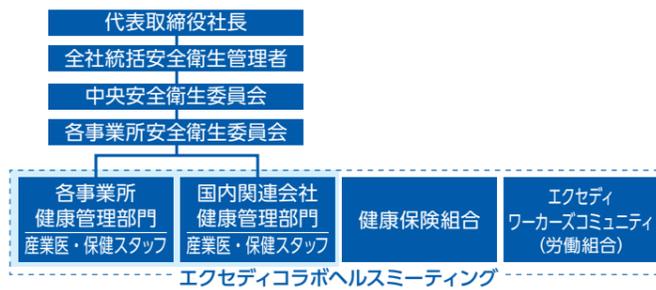
エクセディグループの長期ビジョンでは優先取組課題（マテリアリティ）の一つとして健康 / 労働安全衛生を取り上げています。健康に関する様々な取り組みを通じ、長期ビジョンの実現を目指します。

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%) 健康診断 有所見率 傷病 (メンタル以外) に 起因する退職者数	・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
		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 退職者数	

\*具体的な取り組み内容は次ページ「健康に関する取り組み」をご参照ください

推進体制

本社統括安全衛生管理者（管理本部担当役員）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マーケティングでは、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	2021	2022	2023
定期健康診断受診率	100%	100%	100%
有所見率	78.4%	78.0%	79.9%
精密検査受診率	80.4%	70.3%	67.0%
保健指導実施率	72.2%	72.3%	77.4%

年度	2021	2022	2023	
ストレスチェック	回答率	90.8%	86.6%	87.9%
	高ストレス率	22.0%	16.6%	16.2%
	面談人数	3名	7名	5名
退職者	メンタル	21名	15名	33名
	他傷病	52名	36名	30名
復職者	メンタル	16名	13名	16名
	他傷病	50名	35名	26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 (2023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	73.5%
	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	49.0% (胃) 95.1% (大腸) PSAは非該当
	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	53.3% (乳) 41.5% (子)
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: 87.9% 医師面談: 5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	34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) ・新型コロナワクチン職域接種	会社	1,597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 16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	519名 (※)

エクセディクリニック（診療所）では、産業医、保健師、看護師による、従業員の健康診断後のフォローを実施し、重症化予防の取り組みを行っています。内科医による診療、保健師、心療内科医による面接指導・健康相談も行っており、従業員が心身ともに健康を維持できるよう取り組んでいます。

また本社・上野事業所の歯科クリニックには歯科衛生士が常駐し、歯科医師による治療を受けられます。全工場で定期健診に合わせて歯科健診を実施し、早期発見・早期治療につなげる活動を行っています。



## 7. 持続可能な調達

### 1) 良きビジネスパートナーとして育む信頼関係

エクセディは、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きます。

### 2) エクセディにおける調達の考え方

エクセディは、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。

#### (1) 開かれた公正・透明な取引

協力企業様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などを総合的に判断致します。

#### (2) 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。

#### (3) グリーン調達の推進

「協力企業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。

#### (4) 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）とその精神を遵守します。

## 3) サプライチェーン

エクセディ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482社です。

※ 2023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

エクセディでは、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「グリーン調達ガイドライン」（環境保全）及び「協力企業CSRガイドライン」（CSR遵守）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上で取引を開始しています。また、既存の協力企業に対しては、安全・衛生・環境・CSR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。

2023年度は25社への監査を実施し、更なるレベルアップを図っています。

## 5) 協力企業CSRガイドライン、グリーン調達ガイドライン

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CSRの取り組みが欠かせないとの認識から「協力企業CSRガイドライン」を制定しています。

その中で、協力企業の皆様にご理解頂き、社内での実践および、その先の仕入先様への展開をお願いしています。

また「グリーン調達ガイドライン」を発行することで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。

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、2023年度の調達方針説明会で変更内容の展開と、協力企業内及びサプライチェーンへの展開をお願いするとともに、ガイドラインの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。

## 6) 協力企業に対するリスク評価と対応

エクセディは、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、2023年度は42社の監査を計画通り実施しました。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。また、自然災害や火災に加えて、昨今は感染症や地政学リスクも高まっています。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体制を整えています。有事の際にはサプライチェーン情報をもと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。

## 7) 協力企業との相互研鑽

エクセディは、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、更に難易度の高い業務に取り組める能力の習得を目的にエクセディオリンピックを定期的に開催しています。競技内容はフォークリフト運転、金型交換作業等の安全意識・技術力の向上を目指すものや、正確且つスピーディーな計測技能の習得を目的とした計測技能競技があります。これらの競技に当社従業員だけでなく、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等を展開しています。

また、2023年度は外部講師を招き、協力企業向け気候変動ワークショップをオンライン開催し、気候変動問題に対する世間の動向とScope 1、2（当社のScope 3）の算出方法について共に理解を深めることができました。

## 8) 適正取引への取り組み

エクセディ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。

## 8. 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管理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、CSR・広報部が中心となって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

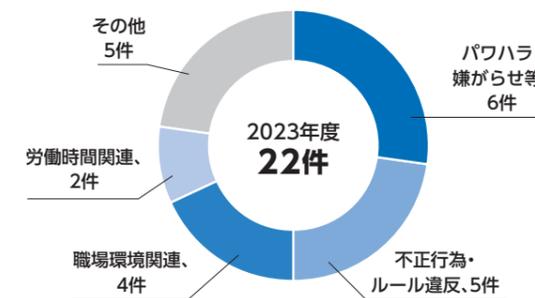
当社グループの全従業員に各現地の言語の行動規範を配布し、各部・チームの日々の朝礼等で読み合わせを行い、内容の周知徹底をしています。詳細については下記をご覧ください。

[CSR | 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 >

# 第5章

## 財務情報・会社情報

エクセディでは事業活動を通じて、財務・非財務両面において価値を創造しています。

- 1. 財務・非財務ハイライト..... 100
- 2. 財務・非財務サマリー..... 102
- 3. 財務レビュー..... 104
- 4. 環境関連データ集..... 111
- 5. 会社・株式情報..... 114



エクセディタイランド 創立30周年記念式典



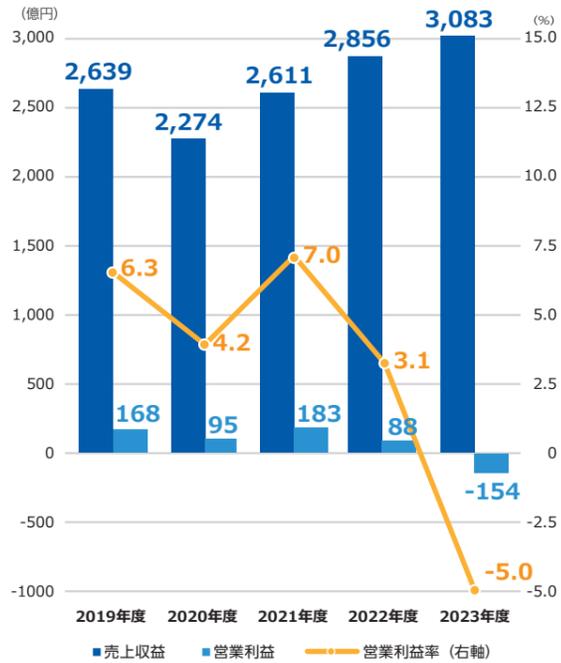
エクセディダイナックス上海 創立20周年式典



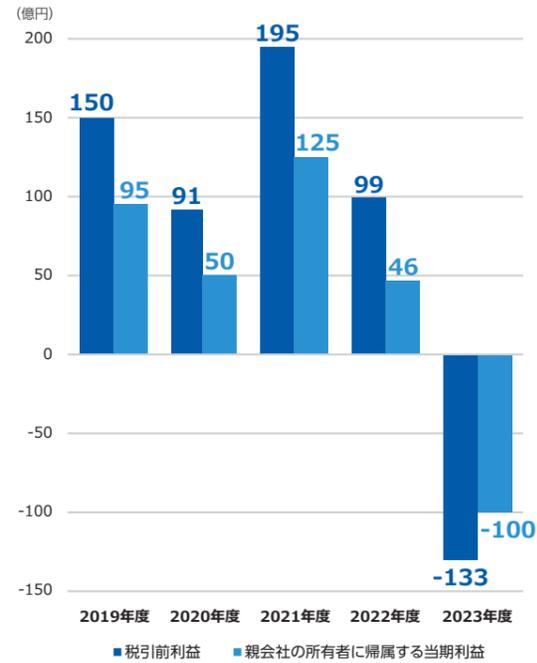
社内表彰されたサステナビリティワーキンググループのメンバー

1. 財務・非財務ハイライト

■ 売上収益 / 営業利益 / 営業利益率



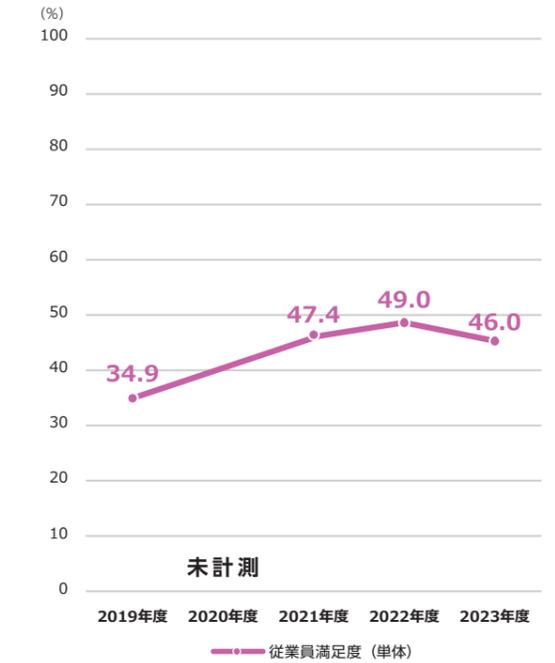
■ 税引前利益 / 親会社の所有者に帰属する当期利益



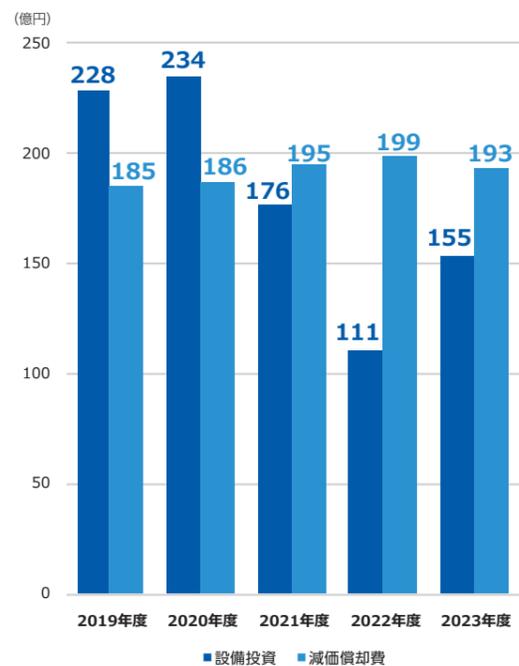
■ CO2 排出量 / 売上高原単位



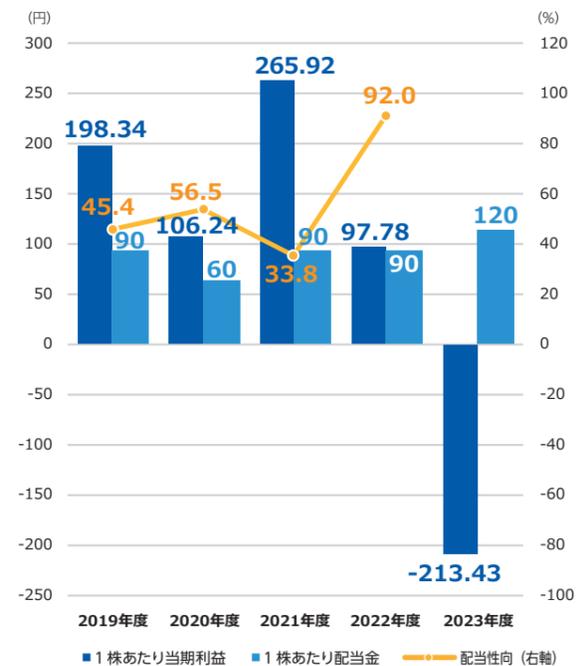
■ 従業員満足度 (単体)



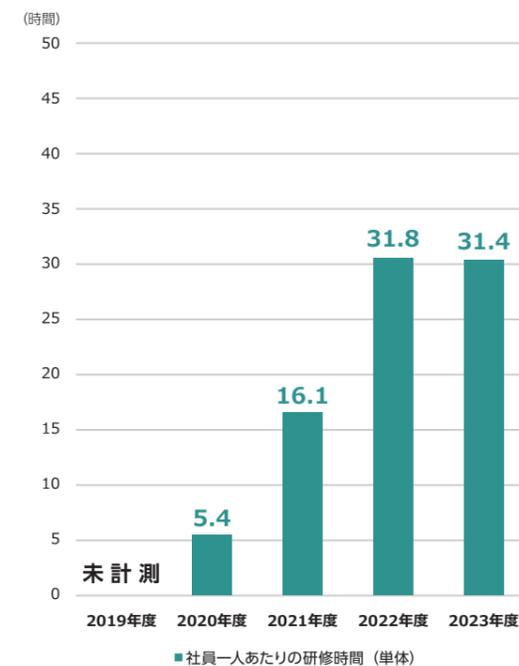
■ 設備投資 / 減価償却費



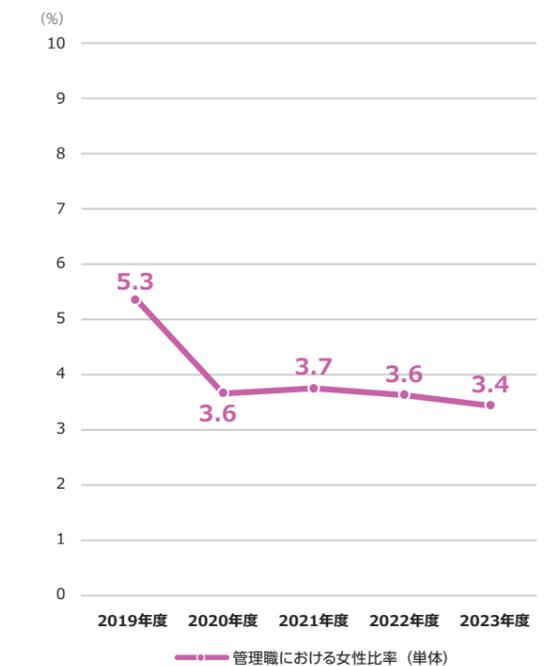
■ 1株あたり当期利益 / 1株あたり配当金 / 配当性向



■ 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)



トップメッセージ  
価値創造ストーリーと中期戦略  
経営資本の強化戦略  
価値創造を支える基盤  
財務情報・会社情報

トップメッセージ  
価値創造ストーリーと中期戦略  
経営資本の強化戦略  
価値創造を支える基盤  
財務情報・会社情報

2. 財務・非財務サマリー

財務サマリー		2019年度 (2020年3月期)	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)	(単位)
売上収益	(連結)	263,899	227,420	261,095	285,639	308,338	百万円
海外拠点売上収益比率	(連結)	52.7	53.1	54.5	57.1	59.3	%
営業利益	(連結)	16,751	9,513	18,328	8,760	△ 15,438	百万円
税引前利益	(連結)	14,964	9,066	19,467	9,916	△ 13,274	百万円
親会社の所有者に帰属する当期利益	(連結)	9,492	4,983	12,477	4,591	△ 10,023	百万円
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	(連結)	3,854	10,481	21,074	8,222	△ 2,113	百万円
親会社の所有者に帰属する持分	(連結)	196,938	203,927	221,756	225,563	218,548	百万円
資産合計	(連結)	301,019	312,741	332,785	331,875	321,935	百万円
資本合計	(連結)	208,709	216,730	236,023	239,901	233,539	百万円
設備投資	(連結)	22,824	23,365	17,578	11,146	15,487	百万円
償却費	(連結)	18,464	18,563	19,463	19,923	19,269	百万円
研究開発費	(連結)	5,862	5,292	5,787	6,593	6,465	百万円
売上収益研究開発率	(連結)	2.2	2.3	2.2	2.3	2.1	%
EPS (基本的1株当たり当期利益)	(連結)	198.34	106.24	265.92	97.78	△ 213.43	円
BPS (1株あたり親会社所有者帰属持分)	(連結)	4,200.17	4,347.73	4,725.44	4,803.89	4,653.32	円
配当金	(連結)	90	60	90	90	120	円
配当性向	(連結)	45.4	56.5	33.8	92.0	-	%
親会社所有者帰属持分比率	(連結)	65.4	65.2	66.6	68.0	67.9	%
親会社所有者帰属持分当期利益率	(連結)	4.8	2.5	5.9	2.1	△ 4.5	%
株価収益率	(連結)	8.06	15.75	5.92	18.54	-	倍
営業活動によるキャッシュ・フロー	(連結)	36,103	30,105	28,434	27,224	37,609	百万円
投資活動によるキャッシュ・フロー	(連結)	△ 26,515	△ 16,765	△ 15,494	△ 12,794	△ 13,407	百万円
財務活動によるキャッシュ・フロー	(連結)	△ 8,638	△ 8,450	△ 10,540	△ 11,179	△ 11,406	百万円
フリーキャッシュフロー	(連結)	9,588	13,340	12,940	14,430	24,202	百万円
現金及び現金同等物の期末残高	(連結)	45,416	51,567	55,407	59,538	74,043	百万円
営業利益率	(連結)	6.3	4.2	7.0	3.1	△ 5.0	%
ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)	(連結)	4.8	2.5	5.9	2.1	△ 4.5	%
為替レート		109.10	106.17	112.86	134.95	144.40	米ドル

非財務サマリー		2019年度 (2020年3月期)	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)	(単位)
従業員数	(連結)	17,355	16,253	15,740	15,081	14,654	人
男性従業員数		13,236	12,488	12,058	11,581	11,228	人
女性従業員数		4,119	3,765	3,682	3,500	3,426	人
女性従業員比率		23.7	23.2	23.4	23.2	23.4	%
従業員数	(単体)	3,798	3,657	3,533	3,358	3,233	人
男性従業員数		3,262	3,169	3,071	2,902	2,789	人
女性従業員数		536	488	462	456	444	人
女性従業員比率		14.1	13.3	13.1	13.6	13.7	%
管理職者数	(単体)	132	137	135	138	147	人
男性管理職者数		125	132	130	133	142	人
女性管理職者数		7	5	5	5	5	人
女性管理職者比率		5.3	3.6	3.7	3.6	3.4	%
従業員満足度	(単体)	34.9	-	47.4	49.0	46.0	%
社員一人当たりの研修時間	(単体)	-	5.4	16.1	31.8	31.4	時間/年
一人当たり総労働時間	(単体)	2,021	1,688	1,898	1,888	1,915	時間
有給休暇取得率	(単体)	77.7	72.9	76.3	101.2	96.8	%
フルタイム従業員の自発的離職率	(単体)	5.8	3.5	4.2	4.0	4.6	%
休業災害件数	(連結)	19	16	10	20	16	件
休業災害度数率		1.12	0.35	0.71	1.22	1.22	%
CO2 総排出量	(連結)	253,403	218,405	219,658	203,625	194,768	t-CO2
売上高原単位		96.0	96.0	84.1	71.3	63.2	t-CO2/億円
廃棄物排出量	(連結)	20,982	16,509	18,619	15,825	15,189	t
売上高原単位		7.95	7.26	7.13	5.54	4.93	t/億円

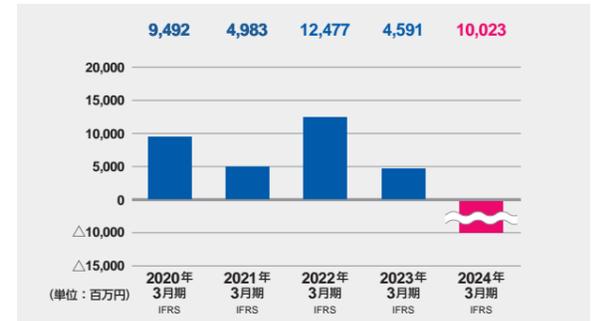
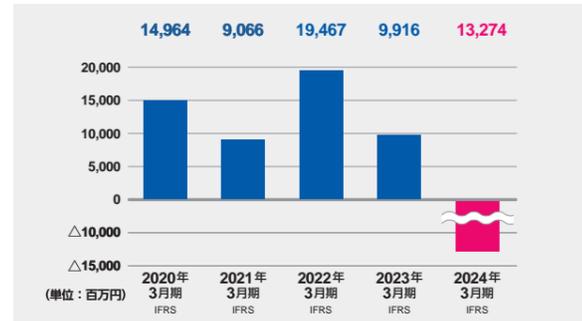
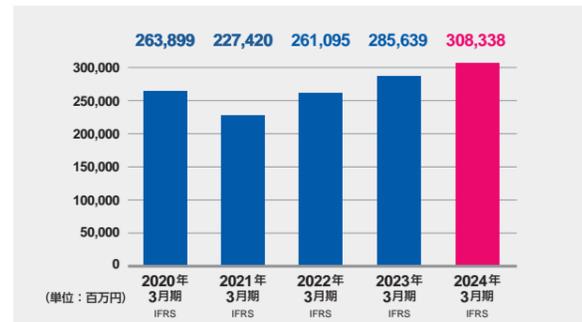
3. 財務レビュー

2024年3月期経営成績の概況

当連結会計年度におきましては、原材料価格上昇分の売価への転嫁をすすめたことや円安が進行したことに伴う為替換算影響などにより、売上収益は増加いたしました。利益面におきましては、売上収益の増加はあるものの、当社グループのAT（自動変速装置関連事業）セグメントにおける生産設備等につき、EV化の進展による需要の減少という事業環境の大きな変化を背景とした収益性の低下が見込まれることから、減損の兆候を識別し、対象となる有形固定資産について減損テストを行いました。

した。その結果、対象資産の帳簿価額を回収可能額まで減額し、322億円の減損損失を「その他の費用」として計上したことなどもあり、減益となりました。

当連結会計年度の業績は、売上収益 3,083億円（前年同期比 7.9%増）、営業損失 154億円（前年同期は88億円の営業利益）、税引前損失 133億円（前年同期は99億円の税引前利益）、親会社の所有者に帰属する当期損失 100億円（前年同期は46億円の親会社の所有者に帰属する当期利益）となりました。



セグメント別の概況

AT (自動変速装置関連事業)

売上収益は 2,017億円（前年同期比 11.1%増）となりました。これは、原材料価格上昇分の売価への転嫁をすすめたことや円安が進行したことに伴う為替換算影響などによるものです。利益面におきましては、売上収益の増加はあるものの、生産設備等につき、EV化の進展による需要の減少という事業環境の大きな変化を背景とした収益性の低下が見込まれることから、減損の兆候を識別し、対象となる有形固定資産について減損テストを行いました。その結果、対象資産の帳簿価額を回収可能額まで減額し、322億円の減損損失を「その他の費用」として計上したことなどもあり、259億円のセグメント損失（前年同期は 11億円のセグメント損失）となりました。

MT (手動変速装置関連事業)

売上収益は 716億円（前年同期比 0.2%増）となりました。セグメント利益は、インフレの高止まりなどを背景としたコストの上昇はあるものの売価への転嫁を進めたことなどにより、95億円（前年同期比 10.4%増）となりました。

TS (産業機械用駆動伝導装置事業)

売上収益は 150億円（前年同期比 6.7%増）となりました。セグメント利益は売上収益の増加や経費節減につとめたことなどにより 21億円（前年同期比 32.2%増）となりました。

その他

売上収益は 200億円（前年同期比 7.8%増）となりました。セグメント利益は、アセアン地域での2輪用クラッチの売上収益の増加や経費節減につとめたことなどにより 8億円（前年同期比 1.5%増）となりました。

地域別の概況

日本

売上収益は 1,256億円（前年同期比 2.5%増）となりました。利益面につきましては、当社で減損損失を計上したことにより 64億円の営業損失（前年同期は 70億円のセグメント利益）となりました。

米州

売上収益は 593億円（前年同期比 17.4%増）となりました。円安が進行したことに伴う為替換算影響により売上収益の増加はあるものの、生産性の悪化やインフレの高止まりを背景としたコストの上昇などにより 42億円の営業損失（前年同期は 46億円の営業損失）となりました。

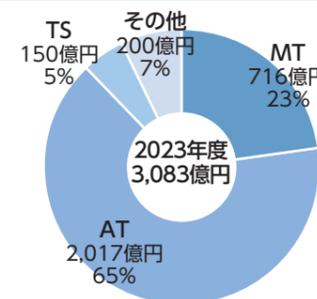
アジア・オセアニア

売上収益は 1,122億円（前年同期比 8.2%増）となりました。円安が進行したことに伴う為替換算影響により売上収益の増加はあるものの、中国子会社で減損損失を計上したことにより 53億円の営業損失（前年同期は 69億円の営業利益）となりました。

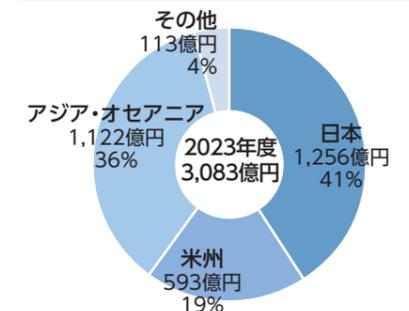
その他

売上収益は 113億円（前年同期比 25.6%増）、営業利益は、売上収益の増加などにより 5億円（前年同期比89.4%増）となりました。

事業セグメント別売上構成比率(ご参考)



地域別売上構成比率(ご参考)



※売上収益は外部顧客に対する売上収益を使用しております。

3. 財務レビュー

当期の財政状態の概況

当連結会計年度末の資産につきましては、資産合計は 3,219 億円(前連結会計年度末は 3,319 億円)となり、前連結会計年度末比 99 億円(3.0%) 減少いたしました。主な内容は減損損失の計上に伴う、有形固定資産の減少 368 億円及び繰延税金資産の増加 102 億円、現金及び現金同等物の増加 145 億円並びに資本性金融商品に対する投資の増加 30 億円であります。

負債合計につきましては 884 億円(前連結会計年度末は 920 億円)となり、前連結会計年度末比 36 億円(3.9%) 減少いたしました。主な内容は借入金の返済に伴う、社債及び借入金の減少 37 億円、営業債務及びその他の債務の減少 6 億

円及び未払法人所得税等の増加 11 億円であります。資本合計につきましては 2,335 億円(前連結会計年度末は 2,399 億円)となり、前連結会計年度末比 64 億円(2.7%) 減少いたしました。主な内容は、利益剰余金の減少 147 億円(親会社の所有者に帰属する当期損失計上による減少 100 億円、剰余金の処分(配当金)による減少 49 億円)、為替が円安に推移したことなどによる、その他の資本の構成要素の増加 76 億円、非支配持分の増加 7 億円 であります。なお、親会社所有者帰属持分比率は、前連結会計年度末の 68.0% から 67.9% となりました。

当期のキャッシュ・フローの概況

当連結会計年度における営業活動によるキャッシュ・フローで獲得した資金は、前年同期(272 億円)から 104 億円(38.1%) 増加し 376 億円となりました。これは、税引前当期利益が 232 億円減少、営業債務及びその他の債務の増減額が 30 億円の減少となった一方、減損損失が 280 億円増加、棚卸資産の増減額が 39 億円の増加、法人所得税の支払額の減少により 31 億円増加、営業債権及びその他の債権の増減額が 19 億円の増加となったことなどによるものです。投資活動によるキャッシュ・フローで使用した資金は、前年同期(128 億円)から 6 億円(4.8%) 増加し 134 億円となりました。これは、投資有価証券の取得による支出が 29 億

円増加、投資有価証券の売却による収入が 9 億円減少、有形固定資産の取得による支出が 31 億円の減少となったことなどによるものです。財務活動によるキャッシュ・フローで使用した資金は、前年同期(112 億円)から 2 億円(2.0%) 増加し 114 億円となりました。これは、配当金の支払額が 5 億円増加したことなどによるものです。上記に加え、現金及び現金同等物に係る換算差額による増加 17 億円(前年同期は 9 億円の増加)があり、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は前連結会計年度末(595 億円)から 145 億円(24.4%) 増加し、740 億円となりました。

連結財政状態計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	59,538	74,043
営業債権及びその他の債権	53,929	53,513
その他の金融資産	2,155	2,105
棚卸資産	44,198	44,278
その他の流動資産	3,634	2,949
<b>流動資産合計</b>	<b>163,454</b>	<b>176,889</b>
非流動資産		
有形固定資産	154,632	117,824
のれん及び無形資産	2,939	2,412
持分法で会計処理されている投資	272	1,043
資本性金融商品に対する投資	1,810	4,767
その他の金融資産	96	80
繰延税金資産	6,366	16,592
退職給付に係る資産	1,206	1,418
その他の非流動資産	1,100	909
<b>非流動資産合計</b>	<b>168,421</b>	<b>145,047</b>
<b>資産合計</b>	<b>331,875</b>	<b>321,935</b>
<b>負債及び資本</b>		
負債		
流動負債		
社債及び借入金	8,228	6,348
営業債務及びその他の債務	37,789	37,149
その他の金融負債	545	664
未払法人所得税	1,664	2,739
短期従業員給付	2,336	2,591
引当金	2,186	2,061
その他の流動負債	3,379	3,121
<b>流動負債合計</b>	<b>56,127</b>	<b>54,674</b>
非流動負債		
社債及び借入金	25,423	23,630
その他の金融負債	1,076	943
退職給付に係る負債	6,609	6,566
繰延税金負債	697	30
その他の非流動負債	2,042	2,552
<b>非流動負債合計</b>	<b>35,848</b>	<b>33,723</b>
<b>負債合計</b>	<b>91,975</b>	<b>88,396</b>
資本		
資本金	8,284	8,284
資本剰余金	7,541	7,543
自己株式	△3,709	△3,682
その他の資本の構成要素	10,639	18,274
利益剰余金	202,808	188,129
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>225,563</b>	<b>218,548</b>
非支配持分	14,338	14,991
<b>資本合計</b>	<b>239,901</b>	<b>233,539</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>331,875</b>	<b>321,935</b>

3. 財務レビュー

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)		当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	
	売上収益	285,639	308,338	
売上原価	240,872	254,489		
売上総利益	44,767	53,850		
販売費及び一般管理費	32,895	37,425		
その他の収益	2,431	1,326		
その他の費用	5,544	33,189		
営業利益 (△損失)	8,760	△15,438		
金融収益	2,149	3,277		
金融費用	1,051	1,162		
持分法による投資利益	57	50		
税引前利益 (△損失)	9,916	△13,274		
法人所得税費用	4,680	△4,184		
<b>当期利益 (△損失)</b>	<b>5,236</b>	<b>△9,090</b>		
当期利益 (△損失) の帰属				
親会社の所有者	4,591	△10,023		
非支配持分	646	933		
<b>当期利益 (△損失)</b>	<b>5,236</b>	<b>△9,090</b>		
<b>1株当たり当期利益 (△損失)</b>				
基本のおよび希薄化後 (円)	97.78	△213.43		

連結包括利益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)		当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	
	<b>当期利益 (△損失)</b>	<b>5,236</b>	<b>△9,090</b>	
その他の包括利益				
純損益に振り替えられることのない項目				
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品	△736	△276		
確定給付制度の再測定	187	275		
純損益に振り替えられることのない項目合計	△549	△1		
純損益に振り替えられる可能性のある項目				
在外営業活動体の換算差額	4,952	8,923		
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	4	9		
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	4,956	8,932		
その他の包括利益合計	4,406	8,931		
<b>当期包括利益</b>	<b>9,643</b>	<b>△158</b>		
当期包括利益の帰属				
親会社の所有者	8,222	△2,113		
非支配持分	1,421	1,954		
<b>当期包括利益</b>	<b>9,643</b>	<b>△158</b>		

連結持分変動計算書

単位：百万円

	親会社の所有者に帰属する持分						
	資本金	資本剰余金	自己株式	在外営業活動体の換算差額	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品	確定給付制度の再測定	合計
2023年4月1日時点の残高	8,284	7,541	△3,709	11,454	△815	-	10,639
当期損失	-	-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	-	-	-	7,911	△276	275	7,910
<b>当期包括利益合計</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7,911</b>	<b>△276</b>	<b>275</b>	<b>7,910</b>
自己株式の取得	-	-	△1	-	-	-	-
自己株式の処分	-	2	27	-	-	-	-
剰余金の配当	-	-	-	-	-	-	-
株式に基づく報酬取引	-	-	-	-	-	-	-
利益剰余金への振替	-	-	-	-	-	△275	△275
所有者との取引 額合計	-	2	27	-	-	△275	△275
当期増減額	-	2	27	7,911	△276	-	7,635
<b>2024年3月31日時点の残高</b>	<b>8,284</b>	<b>7,543</b>	<b>△3,682</b>	<b>19,365</b>	<b>△1,091</b>	<b>-</b>	<b>18,274</b>

	親会社の所有者に帰属する持分		非支配持分	合計
	利益剰余金	合計		
2023年4月1日時点の残高	202,808	225,563	14,338	239,901
当期損失	△10,023	△10,023	933	△9,090
その他の包括利益	-	7,910	1,021	8,931
当期包括利益合計	△10,023	△2,113	1,954	△158
自己株式の取得	-	△1	-	△1
自己株式の処分	-	29	-	29
剰余金の配当	△4,931	△4,931	△1,301	△6,232
株式に基づく報酬取引	-	-	-	-
利益剰余金への振替	275	-	-	-
所有者との取引 額合計	△4,656	△4,902	△1,301	△6,203
当期増減額	△14,679	△7,015	653	△6,362
<b>2024年3月31日時点の残高</b>	<b>188,129</b>	<b>218,548</b>	<b>14,991</b>	<b>233,539</b>

3. 財務レビュー

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益 (△は損失)	9,916	△13,274
減価償却費及び償却費	19,923	19,269
減損損失	4,222	32,183
受取利息及び配当金	△284	△407
支払利息	833	682
持分法による投資損益 (△は益)	△57	△50
為替差損益 (△は益)	9	4
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△549	3,392
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	1,258	3,157
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	308	△2,708
その他	31	344
小計	35,610	42,592
利息及び配当金の受取額	292	475
利息の支払額	△853	△737
法人所得税の支払額	△7,826	△4,722
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>27,224</b>	<b>37,609</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△4,912	△5,978
定期預金の払戻による収入	4,796	6,151
有形固定資産の取得による支出	△11,973	△8,900
有形固定資産の売却による収入	82	67
無形資産の取得による支出	△472	△576
投資有価証券の取得による支出	△517	△3,430
投資有価証券の売却による収入	944	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△746	-
その他	4	△742
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△12,794</b>	<b>△13,407</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入れによる収入	9,857	9,398
短期借入金の返済による支出	△7,933	△10,523
長期借入れによる収入	1,468	491
長期借入金の返済による支出	△8,225	△3,998
配当金の支払額	△4,468	△4,927
その他	△1,877	△1,848
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△11,179</b>	<b>△11,406</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	881	1,709
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	4,131	14,505
現金及び現金同等物の期首残高	55,407	59,538
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>59,538</b>	<b>74,043</b>

4. 環境関連データ集 (エクセディ)

環境会計

2023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	47	排水処理施設、環境設備導入
地球環境保全	30	25	太陽光発電パネル、照明LED化、空調更新
資源循環	0	46	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	3,370	低炭素化製品・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	30	3,517	
総計		3,547	

環境保全コスト推移

単位：百万円

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
投資	47	258	53	78	30
費用	3,146	2,938	3,141	3,550	3,517
合計	3,193	3,196	3,194	3,628	3,547

マテリアルバランス

使用量および購入量

品目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
電力	kWh	139,553	115,363	122,494	108,775	99,910
灯油	KL	120	112	140	114	44
ガソリン	KL	75	25	36	52	68
軽油	KL	166	75	127	63	67
都市ガス	千m <sup>3</sup>	31	23	22	21	16
LPG	t	509	435	461	392	326

リサイクル量

単位：t

スクラップ(再資源)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社内リサイクル	11,376	9,900	12,204	9,113	6,505

化学物質の排出量、移動量

2023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			
本社	80	キシレン	1,100	0.0	0.0	0.0
	300	トルエン (メチルベンゼン)	480	0.0	0.0	0.0
	384	1-プロピロプロパン	1,800	0.0	0.0	0.0
上野	20	エタノールアミン	0.0	0.0	1,200	
	384	1-プロピロプロパン	22,000	0.0	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	問題無し	問題無し	協定値超過	-	-
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
マニフェスト交付状況	問題無し	問題無し	問題無し	問題無し	問題無し
廃棄物					
産廃処分地確認	問題無し	問題無し	問題無し	問題無し	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	問題無し	問題無し	問題無し	問題無し
化学物質使用量・移動量 (PRTR)	届出済	届出済	-	-	-

※ -は実施義務がなく、届出・測定等実施していない事業所

環境保全に伴う経済効果・物量効果

単位：百万円

経済効果	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
廃棄物処理費用	94	43	50	38	41
有価物の売却額	512	548	1,180	1,001	1,034

単位 t・t-CO<sub>2</sub>

物量効果	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
CO <sub>2</sub> 排出量※	62,223	48,593	47,935	42,143	46,665
有価物の売却量	33,529	29,494	28,916	26,064	28,843

産業廃棄物排出量	減量・リサイクル		2021年度	2022年度	2023年度
	2019年度	2020年度			
最終処分(埋立)	2,813	2,081	2,351	2,165	1,785
	128	123	256	136	133

※CO<sub>2</sub>換算係数：2019年度以降は電気事業者別の調整後CO<sub>2</sub>換算係数(残差)を使用  
(<https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/calc/denki>)

品目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
鋼材	t	127,816	110,193	112,939	99,598	96,954
鋳物	t	10,652	8,606	9,804	11,545	12,265
鍛造	t	15,134	12,794	14,603	13,715	12,335
摩擦材	百万枚	10.1	8.3	10.3	10.1	7.4
水資源						
上水	千m <sup>3</sup>	132	100	110	111	105
工業用水	千m <sup>3</sup>	104	80	75	49	34

大気への排出量

単位：kg

VOCs排出量	単位：kg	2023年度	NOx排出量	SOx排出量
2023年度	26,627		本社他	該当設備なし
			亀山事業所	0.64(※1)
				0.57(※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、接着目的で使用したもの  
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<sup>6</sup> × 乾き排出ガス量(m<sup>3</sup>/h) × 施設の年間稼働時間(h) × 64/22.4 × 10<sup>-3</sup>  
窒素酸化物(NOx)排出量(t) = NOx濃度(ppm) × 10<sup>6</sup> × 乾き排出ガス量(m<sup>3</sup>/h) × 施設の年間稼働時間(h) × 46/22.4 × 10<sup>-3</sup>  
※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2023年4月1日～2024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。

4. 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。  
 2021年度：エクセディおよび国内・海外関連会社37社  
 2022年度：エクセディおよび国内・海外関連会社38社  
 2023年度：エクセディおよび国内・海外関連会社38社

GHGデータ

マーケット基準				ロケーション基準		
CO2排出量 (Scope別)	2021年度	2022年度	2023年度	2021年度	2022年度	2023年度
グループ全体 (Scope1)	33,734.59	33,032.32	31,220.86	33,734.59	33,032.32	31,220.86
グループ全体 (Scope2)	184,619.56	170,165.84	163,546.73	204,426.69	187,791.79	183,224.07
グループ全体 (Scope1+2)	218,354.15	203,198.17	194,767.60	238,161.28	220,824.12	214,444.93

CO2排出量 (国別)	2021年度	2022年度	2023年度	2021年度	2022年度	2023年度
オーストラリア	222.46	194.15	180.10	222.46	194.15	180.10
カンボジア	-	86.32	70.00	-	86.32	70.00
中国	44,591.34	42,688.49	43,451.87	48,174.19	42,688.49	43,451.87
ハンガリー	2,759.36	2,935.00	1,155.69	2,814.55	2,676.76	2,440.67
インド	11,453.35	10,726.86	10,625.86	19,624.96	19,660.18	19,324.93
インドネシア	4,533.67	4,439.72	2,560.15	3,978.19	4,439.72	4,255.69
日本	95,082.48	85,883.24	88,978.97	107,594.13	97,674.95	90,991.81
マレーシア	1,265.52	1,458.90	1,094.80	1,265.52	1,458.90	1,094.80
メキシコ	4,536.39	3,223.51	4,564.52	4,264.80	2,958.89	4,161.48
ニュージーランド	-	50.57	41.83	-	50.57	41.83
パナマ	42.73	20.05	18.64	42.73	20.05	18.64
シンガポール	25.01	26.09	26.46	25.01	26.09	26.46
南アフリカ	-	7.55	7.82	-	7.55	7.82
タイ	22,518.32	19,517.05	18,344.59	22,935.83	22,292.60	22,815.14
アラブ首長国連邦	50.41	47.13	48.02	52.07	47.13	48.02
イギリス	66.92	73.39	68.02	66.92	73.39	68.02
アメリカ合衆国	29,177.37	29,521.95	21,807.49	25,071.10	24,170.18	23,724.90
ベトナム	2,028.83	2,298.20	1,722.78	2,028.83	2,298.20	1,722.78
合計	218,354.15	203,198.17	194,767.60	238,161.28	220,824.12	214,444.93

その他のGHG排出量 (CH4,N2O,フロン)	2021年度	2022年度	2023年度	2021年度	2022年度	2023年度
グループ全体 (Scope1)	1,303.41	426.58	695.39	1,303.41	426.58	695.39

単位：t-CO2

CO2換算係数

電力によるCO2換算係数 (マーケット基準)

国	2021年度	2022年度	2023年度
中国	0	0.2640	0
ハンガリー	0.2180	0.2640	0
インド	0.8500	0	0.3921
インドネシア	0	0.4586	0.3938
メキシコ	0.4230	0.4431	0.4021
タイ	0.4960	0.5537	0.5358
アメリカ合衆国	0.7740	0.7737	0.2775
日本	0.2780	0.2840	0.5410

電力によるCO2換算係数 (ロケーション基準)

2023年度  
 ・IEA : Source: IEA (2022) Emission Factors (https://www.iea.org/t\_c/termsandconditions/) CO2 emissions per kwh of electricity only (gCO2/kWh) 2020

燃料によるCO2換算係数

2023年度  
 ・国内：電気事業者別排出係数(特定排出者の温室効果ガス排出量算定用)－R4年度実績－ R5.12.22 環境省・経済産業省公表

電力データ

国別	2021年度	2022年度	2023年度
オーストラリア	222.25	197.76	177.31
カンボジア	-	172.92	140.27
中国	72,049.28	64,561.21	66,099.89
ハンガリー	5,748.96	5,842.55	5,846.12
インド	24,508.86	25,372.28	24,870.98
インドネシア	5,129.10	5,673.08	5,430.56
日本	188,175.63	172,978.90	162,193.71
マレーシア	1,858.87	2,168.10	1,616.76
メキシコ	10,529.86	7,271.86	10,233.59

太陽光発電量	2021年度	2022年度	2023年度
自己消費	1,546.67	1,459.28	1,861.80

単位：MWh

総エネルギー消費量

燃料使用量	単位	2021年度	2022年度	2023年度
揮発油	KL	187.11	252.04	286.03
灯油	KL	274.50	250.60	167.12
軽油	KL	366.81	439.98	448.82
A重油	KL	52.79	0.00	0.00

総エネルギー消費量	2021年度	2022年度	2023年度
揮発油	6.13	8.26	9.55
灯油	9.68	8.84	6.10
軽油	13.17	15.80	17.06
A重油	2.06	0.00	0.00
LPG	106.51	102.29	92.95
都市ガス	242.12	238.84	209.55
天然ガス/LNG	199.51	193.04	248.74
バイオマス	-	-	11.41
燃料合計	579.18	567.07	595.35

燃料使用量	単位	2021年度	2022年度	2023年度
液化石油ガス	t	2,096.68	2,013.56	1,855.29
都市ガス	千m <sup>3</sup>	5,404.42	5,331.23	5,238.66
天然ガス	千m <sup>3</sup>	5,937.74	5,745.21	6,477.55

総エネルギー消費量	2021年度	2022年度	2023年度
電気	1,440.81	1,350.89	1,324.68

換算係数  
 CDP technical note  
 ●揮発油 LHV 44.3 TJ/Gg ●軽油 LHV 43.7 TJ/Gg  
 ●灯油 LHV 43.8 TJ/Gg ●天然ガス/LNG LHV 48.7 TJ/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/MNm<sup>3</sup>  
 1TJ=277.778MWh

水

種類	2021年度	2022年度	2023年度
総取水量	2,368	2,400	2,283
取水量 (水ストレス地域)	503	526	442
内訳 取水元：河川・湖沼	1,200	0	0
内訳 取水元：地下水	201	178	155
内訳 取水元：市水	967	2,222	2,127
消費量	65	87	84
リサイクル量	315	376	287
総排水量	2,303	2,312	2,199
内訳 排出先：河川・湖沼	1,377	1,421	1,414
内訳 排出先：土壌	65	114	58
内訳 排出先：下水道	854	774	725

水質	2021年度	2022年度	2023年度
排出基準の超過	0	0	2
事故・重大な漏出の有無	0	0	0

廃棄物

種類	2021年度	2022年度	2023年度
総廃棄物量	18.6	15.8	15.2
内訳 リサイクル量	13.1	10.6	10.2
内訳 最終処分量	5.5	5.1	5.0

環境マネジメントシステム認証取得状況 (2024年3月末時点)

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	4	8
販売	0	13	北・中米	3	8	インド	2	2
その他	3	7	欧州	1	2	オセアニア	0	4
合計	24	43	中国	3	5	他	0	2
			合計			合計	24	43

製造拠点におけるISO14001認証取得率 91%

※対象拠点：連結子会社

5. 会社・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：14,654人 単体：3,233人(2024年3月31日現在)
グループ会社数	国内13社(エクセディ含む)・海外35社(2024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(2024年3月31日現在)
株主数	64,082人(2024年3月31日現在)
証券コード	7278
上場証券取引所	東京

ESG関連の社外評価

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



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

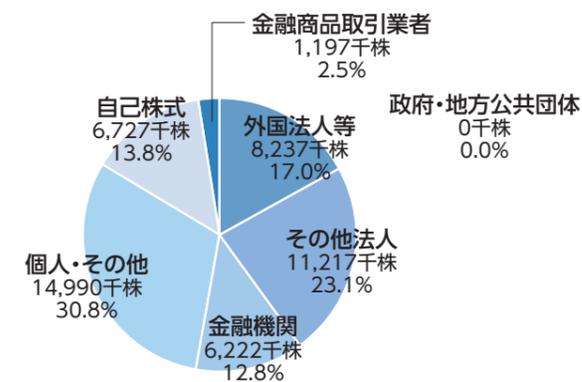
大株主の状況(上位10名)

2024年9月30日現在

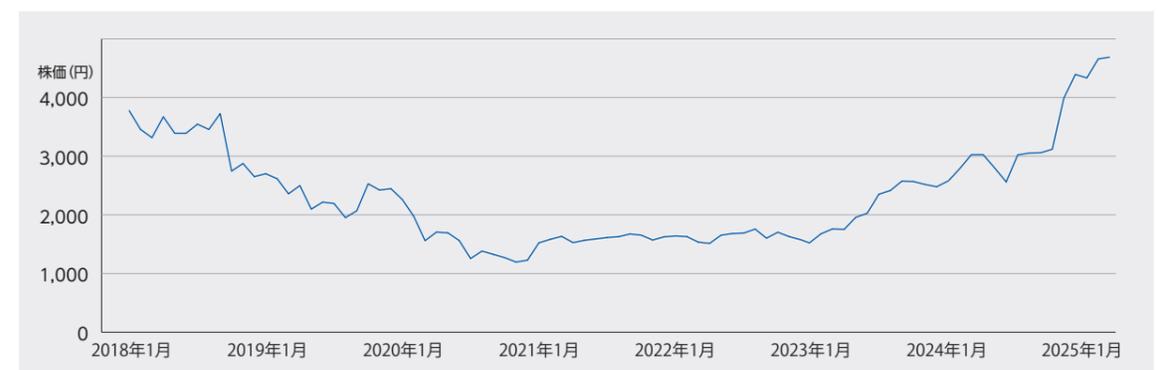
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,505	10.8%
株式会社南青山不動産	4,211	10.1%
株式会社シティインデックスイレブンス	3,769	9.0%
芭蕉会	1,329	3.2%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,225	2.9%
株式会社エスグラントコーポレーション	1,197	2.9%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	875	2.1%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	541	1.3%
エクセディ従業員持株会	539	1.3%
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	532	1.3%

(注) 1. 当社は自己株式を6,727,827株保有しておりますが、上記大株主の状況からは除外しております。  
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株主構成比率(ご参考)



株価の推移(東京証券取引所)



株式会社 **エクセディ**

〒572-8570 大阪府寝屋川市木田元宮1丁目1番1号

TEL.072(822)1151

<https://www.exedy.com>

