CEO MESSAGE

「攻めのガバナンス」の実践により「稼ぎ続ける会社」を実現



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

株式会社エクセディ
取締役 代表執行役社長
若永徹也

中期経営計画「REVOLUTION 2026」の進捗

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

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

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

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

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

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

中長期戦略の基本的な考え方

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

中長期戦略全体像と今中期経営計画の位置付け

（億円）

	2023年度	変革/REVOLUTION2026						
		2024年度		2025年度		2026年度	2027年度	2030年度
	実績	目標※1	実績	目標※2	実績	目標※3	目標※4	目標※4
売上収益	3,083	3,000	3,096	2,850	3,039	3,050	2,820	3,300
営業利益	▲154	160	218	190	222	245	235	300
純利益	▲100	100	127	120	137	140	148	186
ROE	▲4.5%	4.5%	6.4%	6.6%	7.3%	7.5%	8.0%	10.0%
自己資本額※5	2,185	-	1,805	-	1,927	←2023年度比　258億円減少		
自己資本比率※5	67.9%	-	59.4%	-	60.2%	(7.7pt改善)		

※1：2024年4月26日開示、※2：2025年4月25日開示、※3：2026年4月27日開示、※4：2025年10月29日開示、※5：期末数値

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

足元の事業環境認識 ――BEV化とガバナンス変革

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

事業戦略の進捗状況――基幹事業

MT事業

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

AT事業

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



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

エクセディのめざす姿「喜びの創造」(「稼ぐ力」の強化による企業理念＆マテリアリティの実現)



▶「稼ぐ力※」を高め、稼いだ資金を成長投資や人的資本に投下し、事業拡大・新事業創出に繋げる事業サイクルを強化
※ROICで収益性を評価・管理
▶この事業サイクルを通じて、企業理念＆企業価値向上を実現

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

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

現在、マインドセットを変革した営業担当者が、将来的な供給責任を果たすべく、お客様と相談を重ねています。この取り組みの成果は、2025年度の業績から徐々に表れています。

事業戦略の進捗状況――新事業

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

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

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

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



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

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

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

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

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


北米市場で展開する農薬散布用ドローン

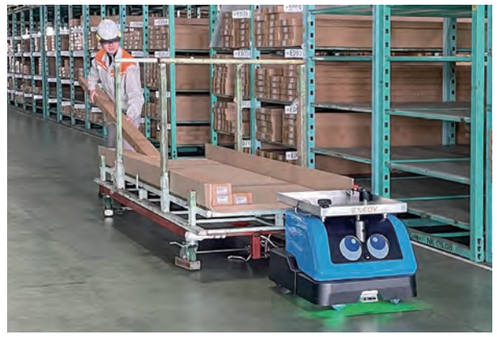
らしさも評価いただいています。　可愛いルックスが勤務されている方々の癒やしにも貢献しているようです。

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

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

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

商用e-モビリティプロジェクトでは、当初の想定顧客で


工場・倉庫等で活躍する「パワフルロボット」

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

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

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

「働いてよかったと思える会社の実現」――人的資本の強化、変革意識の醸成

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

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

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

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

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

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

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

また、新事業創出をはじめとした事業戦略を完遂させる


タウンホール MTG の様子

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

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

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

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

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

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

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

「攻めのガバナンス」の実践

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

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

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

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

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

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

最後に

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

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

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

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

全従業員における「変革」意識の浸透度分析

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

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



経営戦略推進及び
IR 担当役員による

「誌上公開SR」

財務戦略のその先へ
― 収益力(R)をどう高めるか



取締役代表執行役副社長
経営戦略推進本部長　豊原 浩

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

BEV化に伴い、内燃機関車市場が縮小していく中で、いかに稼ぎ続けるか

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

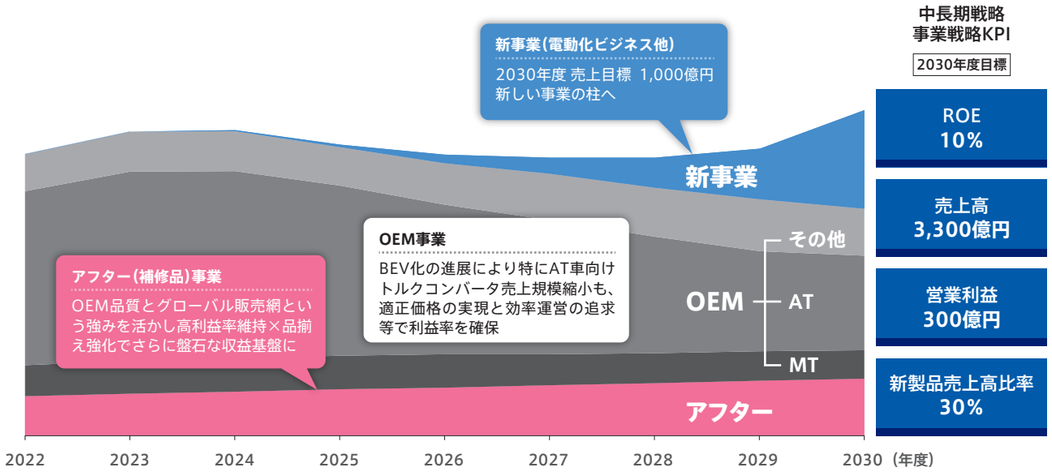
A　本件については、新車向けOEM事業と補修部品向けアフター事業に分けて考える必要があります。まずは新車向けOEM事業です。2030年度に向けてMT車用クラッチの販売数量は微減を予測しています。クラッチの主なターゲットは中大型トラック市場なのですが、現状の技術では中大型トラックの電動化は容易ではなく、この市場は今後も大きく縮小しないと見ています。また、AT車用トルクコンバータの販売数量は徐々に減っていきますが、無くなる訳ではありません。OEM/AT事業につきましては収益性の改善に注力しています。生産能力の整理や拠点再編を進めながら、原材料や労務費の上昇分を売価に転嫁してきました。足元ではコスト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

事業ポートフォリオ転換の正念場と新事業の見極め

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

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

2030年度に向けた事業ポートフォリオ転換イメージ



事業戦略 / 基幹事業：中期経営計画 REVOLUTION2026

- OEM事業(AT＆MT)はコスト上昇分の売価転嫁に加え、売価の適正化により収益性を改善
- アフター事業は独自のグローバル販売網を活用すべく、品揃えの拡充により利益額を拡大

		売上額（億円）/売上構成比			営業利益額（億円）/営業利益率		
		2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 目標
基幹事業	AT (OEM＆アフター)	1,997 65%	1,883 62%	1,776 60%	124 6%	157 8%	148 8%
	MT (OEM)	338 11%	338 11%	356 12%	17 5%	11 3%	18 5%
	MT (アフター)	400 13%	417 14%	424 14%	91 23%	104 25%	104 24%
	その他 (TS･二輪･その他)	352 11%	379 13%	401 14%	33 9%	35 9%	35 9%
		3,087 100%	3,017 100%	2,957 100%	265 9%	307 10%	305 10%

※2024年度MTセグメントにおけるOEM/アフター内訳数値はシステム導入前の集計値につき参考値

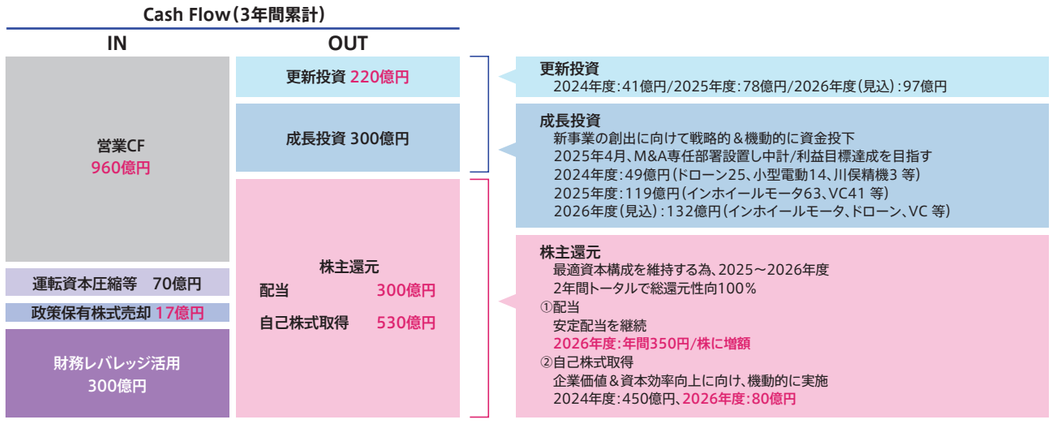
基幹事業で確保した利益を次の成長領域へ振り向けることで、事業ポートフォリオの転換を着実に進め、「踊り場」を越えていきます。
ただし、新事業であれば何でも続けるという考えではありません。案件ごとの進捗や事業化の可能性を見極めながら、成長が期待できる領域へ経営資源を重点投入していきます。実際の進捗を見ると、想定通り進んでいるもの、見直しを行っているものと、案件ごとに差が出てきています。例えばよくご質問をいただくインホイールモータビジネスについては、事業成立に向けた判断軸が比較的明確な案件であると捉えています。既に試作段階に入っており、今後は量産案件として採用されるかどうかが重要な判断ポイントになり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

資本を何に使うのか

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

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

2024年度-2026年度のキャピタルアロケーション



▸営業CFの上振れ＆政策保有株式の全株売却（2025年度実施済み）により、Cash-INが約90億円増加見込
▸成長投資に優先配分方針だが、案件状況＆投資余力を考慮し、株主還元の拡充を決定（増配＆自己株式取得）

資本効率向上＆財務健全性を両立し、継続的な株主還元を実施

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	変革/REVOLUTION2026（3年間） 2024年度	2025年度	2026年度
1株当たり配当金	60円（中間：30円 期末：30円）	90円（中間：40円 期末：50円）	90円（中間：45円 期末：45円）	120円（中間：60円 期末：60円）	250円（中間：100円 期末：150円）	300円（中間：150円 期末：150円）	年間 350円
総還元性向	56%	34%	92%	▲56%	425%	2年間トータルで総還元性向100％	
DOE※1	1.4%	1.9%	1.9%	2.6%	5.2%	5.9%	DOE5％下限
自己株式取得	-	-	-	-	450億円	-	80億円
JCR長期格付	A＋	A＋	A＋	A＋	A＋	A＋	A＋

【2025＆2026年度】
最適資本構成（自己資本比率60％）を維持する為、総還元性向100％方針※2
2026年度：資本配分の規律（成長投資＆株主還元のバランス）を遵守しつつ、資本効率性を改善すべく、配当（年間350円）＆自己株式取得（立会市場。80億円）を実施中。
2026年4月、格付A＋（JCR）を維持
【中計期間終了後】
適正な自己資本比率（60％）超過分につき、配当を中心に還元予定 <安定配当継続>

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

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

なぜ今ガバナンス体制を変えるのか

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

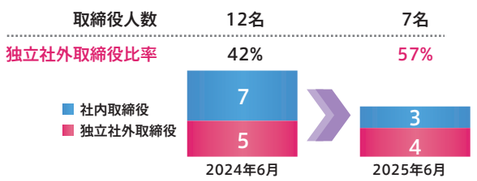
A　教科書的には「監督と執行の分離」が目的ということになりますが、当社にとっての本質な目的は、意思決定のあり方そのものを変えることです。これまで自動車業界の中で、我々の仕事は基本的にお客様から提示されたテーマや要求に応えることでした。何をやるべきかは既に決まっており、我々はそれをどう実現するかを考える立場でした。結果として、開発、調達、製造など各部門がそれぞれ動き、合議で進み、誰が意思決定したのか分からないままでも仕事は回っていました。既存事業が右肩上がりに拡大していく局面はそれで良かったのですが、新事業を創出・育成するにはこのやり方では限界があります。新事業では、何をやるのか、どこに投資する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

経営の透明性・独立性の向上に向けた取り組み

2025年度

独立社外取締役、過半数（57%）体制へ

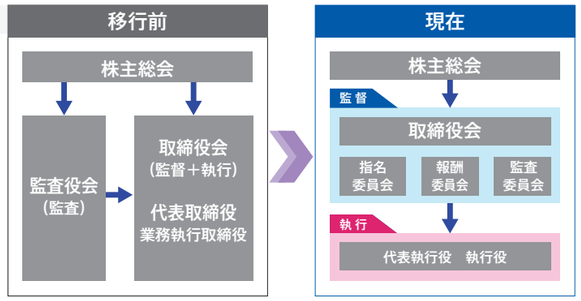
- 独立した客観的な立場から、実効性の高い監督を実施
- 女性取締役2名（取締役7名中、約3割）を含む体制



2026年度

指名委員会等設置会社へ移行

- 執行・監督を分離、取締役会は監督に専念
- 指名/報酬/監査委員会の透明性を確保
  （各委員会の委員長は独立社外取締役）
- 権限移譲にて迅速な意思決定を実現



▸ガバナンスの実効性を高めるとともに、受動的な事業運営体質から脱却し、自ら事業テーマ＆将来像を定義し、迅速に意思決定できる経営体制の実現を目指す

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

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

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

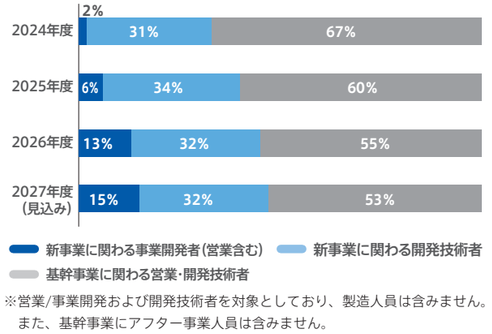
人と組織は変わったのか

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

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

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

新事業・基幹事業における営業/事業開発および開発技術者の人数割合※



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

今後投資家はどこを見るべきか

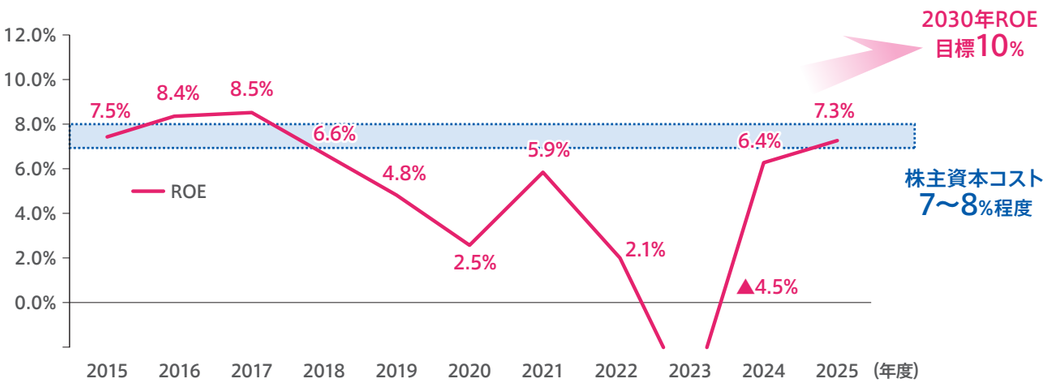
Q　今後、投資家は貴社のどこを見ていくべきでしょうか。

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

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

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

ROE の推移と資本コストを上回る水準の実現に向けた取り組み



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

財務戦略

事業環境変化に対応した財務戦略の進化

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

AT事業成長前提の投資拡大

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

事業環境変化の認識と対応

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

財務戦略の推進

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

最適資本構成の実現

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

収益力の強化へ

2026年～
企業価値向上の軸足を「資本構成」から「収益力」へ

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

株主との対話を踏まえた財務戦略の転換

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

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

※1: 2026年3月末時点　※2: 2026年4月15日公表

最適自己資本比率の考え方

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

事業環境認識

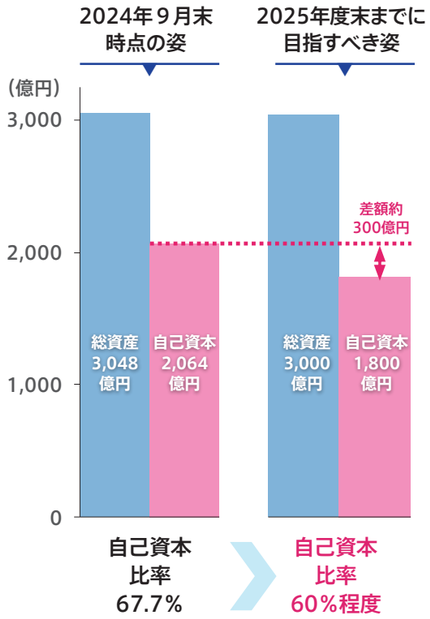
- カーボンニュートラル
- 電動車シフト
- リコール等のイベントリスク

当社を取り巻く環境を考慮し、資本構成を検討

バランスシートアプローチ
BS項目別リスク量の積み上げによる適正資本の算出

トレードオフ理論に基づくアプローチ
資本構成の最適化による WACC低減

格付けアプローチ
高格付の維持による負債コスト低減



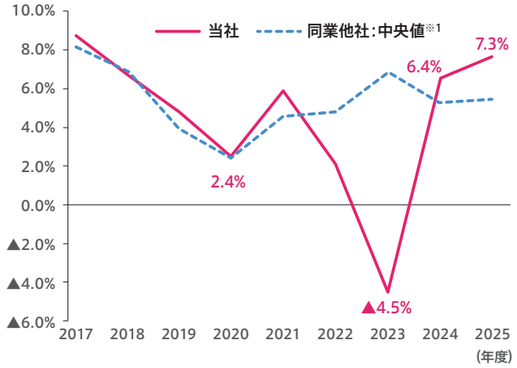
総資産を3,000億円程度と想定した場合

財務戦略

ROE改善と資本市場評価の推移

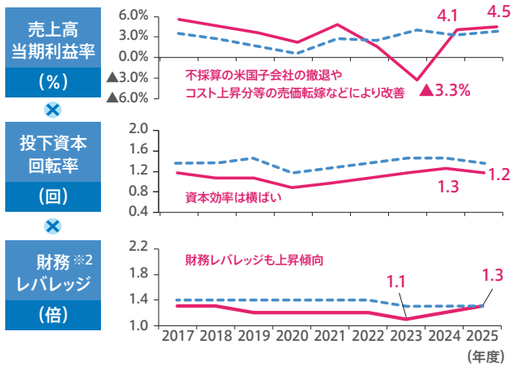
❶ ROE推移

ROEは一時的な低下を経て回復基調



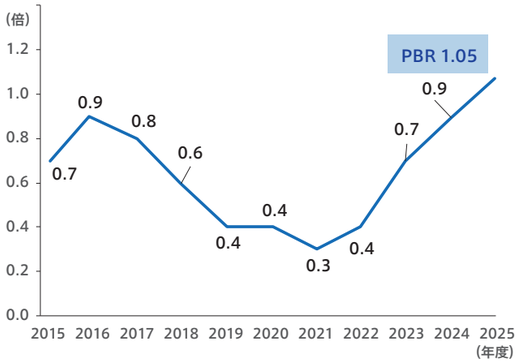
❷デュポン分解

ROE上昇は売上高当期純利益率＆財務レバレッジの改善による



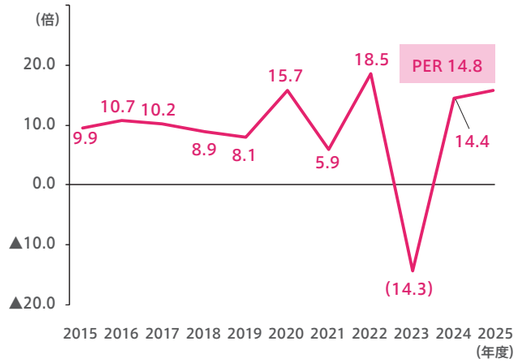
❸PBR推移

PBRはROE改善に伴い1倍割れを解消



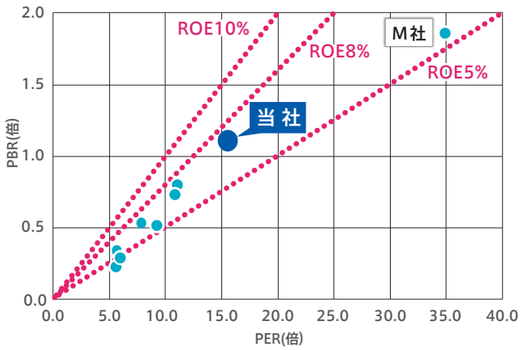
❹PER推移

資本市場評価は改善も、成長期待のさらなる醸成が課題



❺同業他社との比較※3

ROE改善により資本市場評価は改善、なお向上余地



ROE改善により資本市場評価は回復。収益力の強化でさらなる向上へ

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

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

SR・IR戦略

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

SR＆IR戦略

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

経営のPDCA

対話内容を取締役会、経営会議で論議し、さらなる経営改善へ

SR＆IR体制

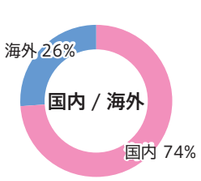
担当役員：取締役代表執行役副社長、担当部署：ESG・IR推進部（2024年4月設立、専任者２名）

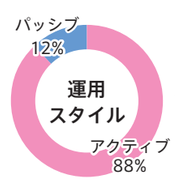
各イベント対応担当者	取締役代表執行役社長	取締役代表執行役副社長	経営戦略推進本部 サステナビリティグループ長 兼 ESG・IR推進部長
決算説明会	●	●	
SR MTG		●	
IR スモールMTG		●	
IR 1on1MTG			●

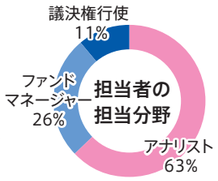
対話を行った株主・投資家の概要（2025年度）

	2024年度	2025年度
対話先数　※のべ社数	71	137
1 on 1 IR MTG	46	52
SR MTG	8	16
スモールMTG	15	69
協働対話フォーラム	2	ー

（前年度比約2倍）







代表執行役副社長が対応するSR MTG & スモールMTGを積極推進（対話先のべ社数：前年度比約2倍）
株主・投資家の当社戦略への理解度向上に努めつつ、企業価値向上に資する意見を当社経営に実装中

主な対話内容（要旨）

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

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

SR 戦略：株主からの主な意見①

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

SR 戦略：株主からの主な意見②

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