

EXEDY Investors Guide 2026

株式会社エクセディ
証券コード 7278

1. 事業概要
2. 中長期戦略
3. キャピタルアロケーション・株主還元

Appendix. 最適資本構成の実現

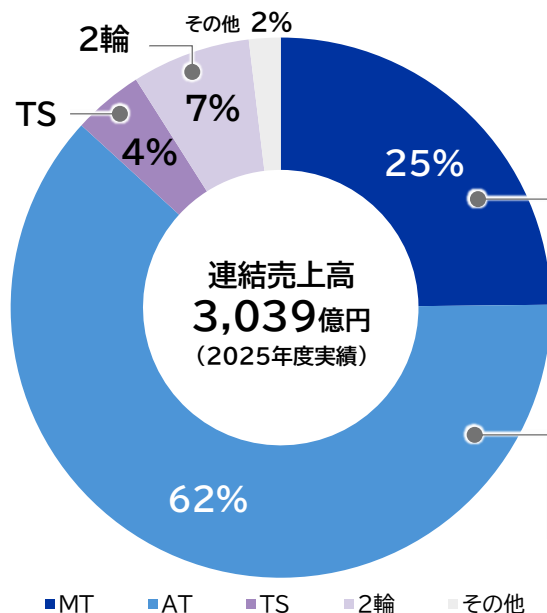
1. 事業概要 全体像

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ 世界26ヶ国に59社の拠点を有し、OEM向けクラッチ/トルクコンバータで世界トップクラスのシェア(※当社試算)
- ✓ 補修品(アフター)ビジネスにおいては独自の販売網とブランド力で高い収益性を実現
- ✓ 上記の基幹事業に加え、新事業として、電動化対応製品等の開発に注力

基幹事業



MT:OEM向けクラッチ世界シェア

22.1%



クラッチカバー
クラッチディスク

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

AT:OEM向けトルクコンバータ世界シェア

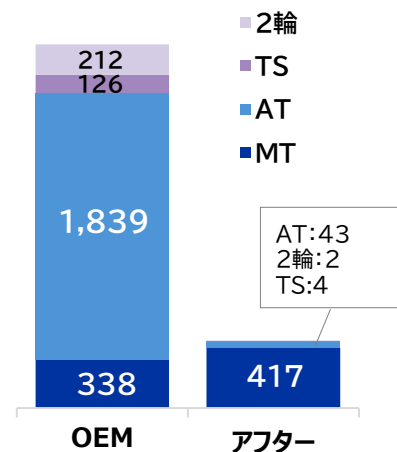
23.7%



トルクコンバータ

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

OEM/アフタービジネス 製品構成 (億円)



新事業

これまでの駆動系部品の開発で培った、摩擦・振動・流体のコア技術を活かして、「人・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



商用シリーズ
ハイブリッドシステム



インホイール
モータ



ドローン



スマートロボット



汎用電動
駆動ユニット

1950年
～2000年

- 1950年、当社設立(商用車向けクラッチディスクからスタート)
- 1975年、オートマチック車(AT車)用トルクコンバータの生産開始
- 以降、自動車メーカー向けに国内・海外で事業展開

2001年
～2020年

- 2001年、アイシン・グループとの資本・業務提携(日産/ゴーンショック)
- 2010年以降、AT車用トルクコンバータ事業のグローバル展開を加速
- 2019年頃からBEV化が進展(トルクコンバータ事業の縮小見通し)

2021年
～現在

- 2021年、**長期ビジョン策定(新事業創出&事業ポートフォリオ転換)**
～新事業担当部署の創設、国内外のスタートアップへの投資
- 2024年4月、**中長期戦略&中計「変革REVOLUTION2026」**開示
～事業戦略(既存事業で稼ぎ、新事業に投資)・財務戦略・ESG戦略
- 2024年5月、アイシン・グループとの資本提携解消
- 同年10月、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」開示
～投資家との対話(PBR1倍割れ解消 <ROE8%の早期実現>)
 - ・最適な資本構成実現に向け、財務戦略を見直し(BS管理)
 - ・稼ぐ力の強化(コストUP分の売価転嫁交渉。適正価格折衝の準備)
- 2025年4月、最適な資本構成を実現
- 2026年6月、**指名委員会等設置会社へ移行**

計数

	変革/REVOLUTION2026								(億円)
	2023年度	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 (7.7pt改善)			
自己資本比率※5	67.9%	-	59.4%	-	60.2%				

※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

施策

施策				2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
事業戦略	基幹事業	OEM	生産再編(AT)	減損319億円	米国現法/清算、中国2拠点/人員削減	継続検討	
			値上げ		コスト上昇分の売価転嫁		適正価格の実現
		アフター	商材拡充		詳細P.8-10ご参照		
	新事業	育成	電動化製品	詳細P.11-14ご参照			
		創出	M&A活用		成長投資枠300億円確保	M&A専任部署新設	積極推進
財務戦略	BS方針				最適資本構成の実現(自己資本比率60%・自己資本額1,800億円) 詳細P.19-21ご参照		
	株主還元	総還元性向100%・DOE5%下限	配当		120→250円	250→300円	300→350円
			自己株式取得		450億円	—	80億円

2. 中長期戦略

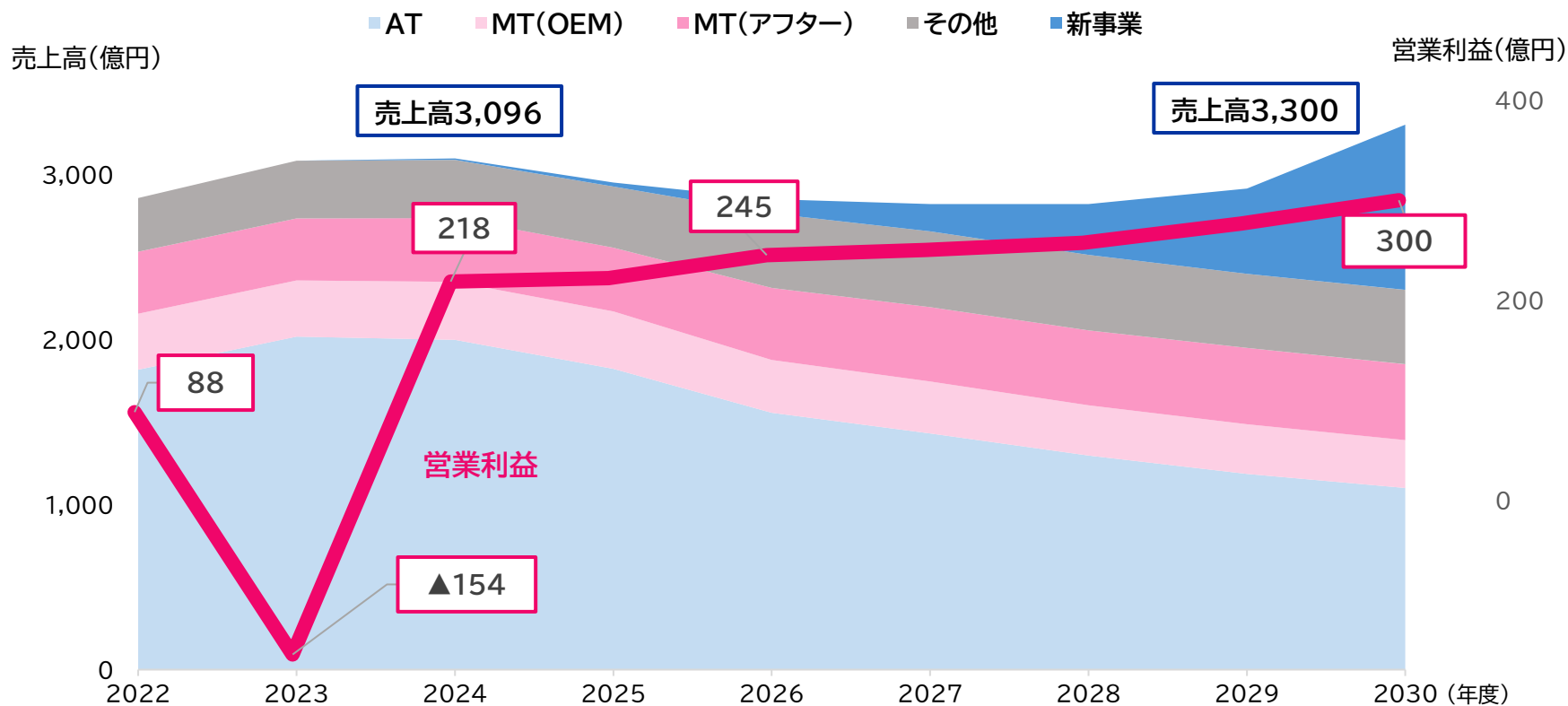
事業戦略/2030年度に向けたロードマップ

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

- ✓ 大きな変革期を迎える自動車業界において、内燃機関車減少によりOEM(AT)事業の縮小は不可避
- ✓ 中長期戦略の推進により、AT事業偏重から3つの事業(AT・MT・新事業)のバランスが取れた事業ポートフォリオへの転換を目指す

2030年度に向けて事業ポートフォリオを転換し「稼ぐ力」を改善（※下記はイメージ図）



- ✓ OEM事業(AT&MT)はコスト上昇分の売価転嫁に加え、売価の適正化を推進
- ✓ アフター事業は独自のグローバル販売網を活用すべく、品揃えを拡充

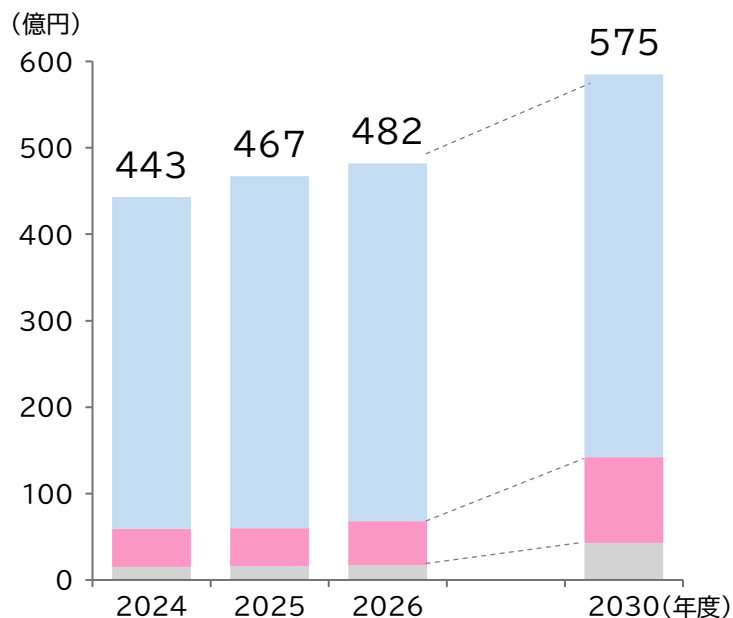
		売上額(億円) /売上構成比			営業利益額(億円) /営業利益率		
		2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画
基幹 事業	AT (OEM& アフター)	1,997	1,883	1,776	124	157	148
		65%	62%	60%	6%	8%	8%
	MT (OEM)	338	338	356	17	11	18
		11%	11%	12%	5%	3%	5%
	MT (アフター)	400	417	424	91	104	104
		13%	14%	14%	23%	25%	24%
	その他 (TS・二輪・ そ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

2030年度目標&戦略

アフター製品売上高
575億円

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

セグメント別売上高計画(連結ベース) & 中計期間の取り組み



	主な施策	2025年度成果
MT	韓国車・中国車・欧州大型車向けクラッチ関連商品の商材拡充	非日系車向け54車種の取扱いを3拠点で開始
AT	① 摩擦材関連商品の商材拡充 ② トランスミッション関連商品の取扱拠点拡大(Alltranzビジネスの横展開)	① 12機種を開発、販売開始 ② マレーシア拠点が取扱い開始
その他	① サスペンション・ブレーキ関連商品の取扱開始 ② 2輪関連商品の取扱拠点拡大	① サスペンション製造業とのJV設立(詳細P.10ご参照) ② アセアン2拠点が検討開始

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

約50年の歴史で築いたグローバル「販路」

世界11ヶ国・22社(販社&生産・販社)が200ヶ国弱をカバー



売上高上位7販社(億円)

	会社名	所在国	売上高
1	エクセディシンガポール	シンガポール	69
2	エクセディグローバルパーツ	米国	66
3	エクセディクラッチヨーロッパ	英国	54
4	エクセディオーストラリア	豪州	52
5	エクセディラテンアメリカ	パナマ	50
6	エクセディミッドルイスト	UAE	45
7	エクセディ広州	中国	15

アフターの特性に応じて磨き上げた「ブランド力」

【アフター/特性】 商用車において補修部品の定期交換需要有り※

- ✓ 当社はOEMシェア(22.1%)が高く、OEM品質である為、交換時における指名率も高い
- ✓ 即納体制&知見豊富なアフター営業人材により代理店・部品商から高い信頼

※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
 ・発進・停止が多い路線バス・近距離輸送配送トラックでは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



Automechanika HCM_Vietnam

- ✓ 50年掛けて築きあげた「販路」と「ブランド力」が強み
 (販路)販社&生産・販社22社で200ヶ国弱をカバー <顧客数5,500社>
 (ブランド力)OEM品質、即納体制&知見豊富なアフター人材により顧客から高い信頼

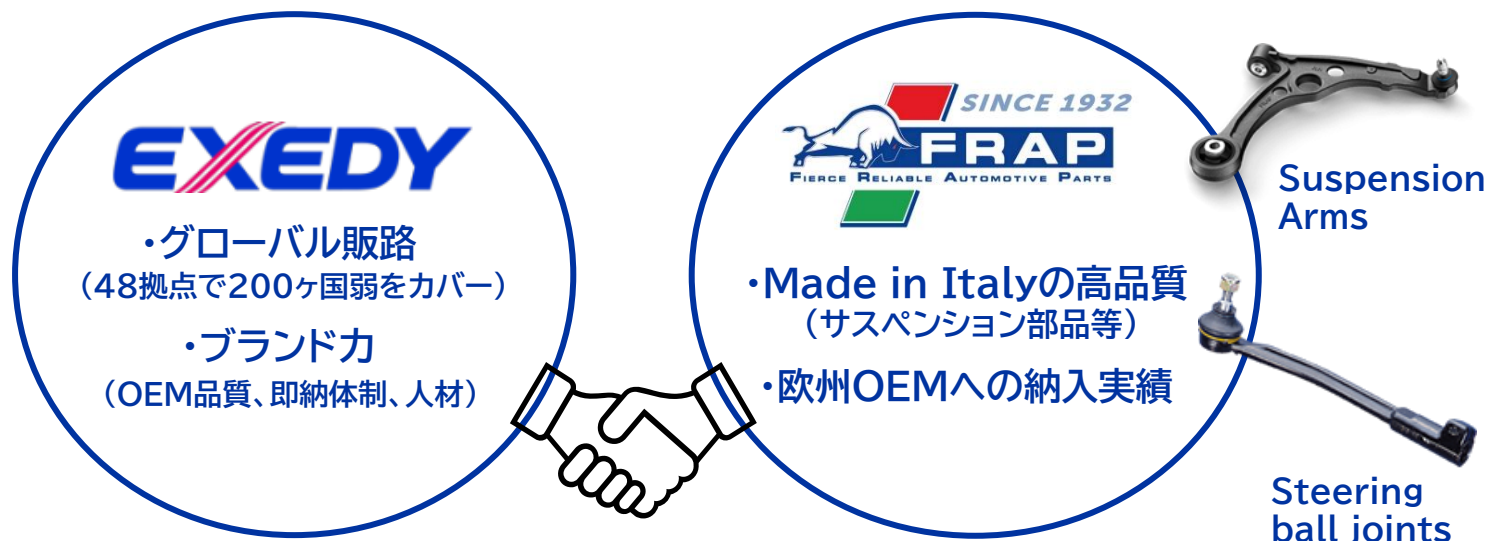
2. 中長期戦略

事業戦略/基幹事業:アフター事業 (トピックス)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

2026年3月、商材拡充(サスペンション部品等)のため、FRAP S.p.A.(イタリア)と合併会社設立



当社販売網の活用によるグローバル販売

2030年度売上高目標

エクセディグループベース: **29億円** / 単体ベース: **17億円**



<https://www.frap.it/en/>

FRAP S.p.A.

本社所在地: Turin, Italy 設立日: 1932年

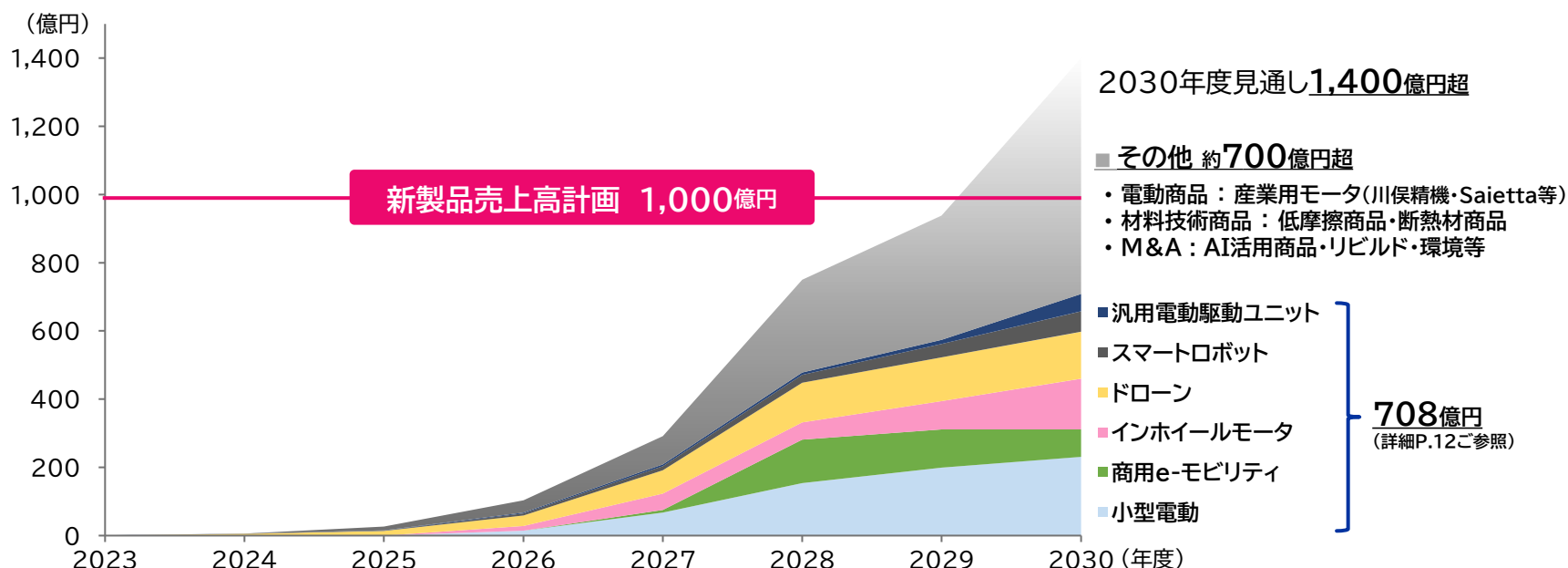
事業内容: サスペンション/ステアリング部品製造 取引先: 欧州OEM、Tier1

新事業における2030年度目標&施策

新製品売上高
1,000億円

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

推進中の新事業の売上高計画



- ✓ 以下6案件の2030年度見通しは708億円。その他案件(計700億円超)も含め、早期実現に向け、取組み中
- ①小型電動 ②商用e-モビリティ ③インホイールモータ ④ドローン ⑤スマートロボット ⑥汎用電動駆動ユニット

2. 中長期戦略

事業戦略/新事業:主要電動化ビジネス

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

		モビリティ領域			ドローン	プラントソリューション領域	
		小型電動	商用e-モビリティ	インホイールモータ		スマートロボット	汎用電動駆動ユニット
製品							
売上高	FY2025	0.04億円	—	—	12.5億円	0.7億円	0.3億円
	FY2026	14.2億円	—	13.8億円	23.2億円	5.2億円	2.7億円
	FY2030	231億円	80億円	149億円	138億円	60億円	51億円
ターゲット市場		【インド】 電動2輪&3輪市場	【日本】 物流・流通業等トラック事業市場	【欧州・アセアン・日本】 高級BEV市場	【北米】 農業用ドローン市場 【日本】 測量等サービス市場	【日本・米国】 運搬・屋内配送市場、接客案内市場	【日本・海外】 工場/倉庫運搬市場
優位性		✓ 発進時の駆動力 ✓ 円滑な変速	✓ CO2排出削減 ✓ 航続距離確保 ✓ 既存車両活用	✓ 電費性能 ✓ 車両運動性能 ✓ 居住性	✓ 車載品質製品 ✓ Made in 日本 (地政学リスク)	✓ AI搭載 ✓ 導入&操作の簡易性	✓ 操作の安全性&簡易性
トピックス		✓ 2025年9月、電動3輪駆動ユニット量産開始	✓ ターゲット顧客&2030年度計画を見直し	✓ 2026年3月、Protean社を子会社化 (詳細P.13ご参照)	✓ 2027年4月、北米向け機の量産を開始予定 (詳細P.14ご参照)	✓ 主な納入先 ・住宅設備大手の物流子会社 ・大手小売チェーン ・立命館大学様 ✓ 大阪府警広報官に就任	✓ 主な納入先 ・をくだや技研様

2026年3月、インホイールモータ開発・製造・販売業者Protean社(英国)を子会社化

売上高計画	2026年度 13.8億円 / 2030年度 149億円
製品	インホイールモータ
想定顧客	【欧州・アセアン・日本】OEM
戦略	Protean社/電気・制御開発技術 & 当社/駆動系部品で培った技術や品質、顧客基盤・グローバル拠点を統合

Protean Electric Ltd.とは

設立: 2008年11月 従業員数(連結): 98名
英国本社: 57名/ 中国天津工場: 32名/ 上海オフィス: 9名



- ・ インホイールモータのリーディング企業
- ・ インバータを含む一体型駆動ユニットを開発
- ・ 保有特許数300超(各国総計)
- ・ 高性能EV・EVコンバージョンやコンセプトカー向け採用、量産実績有



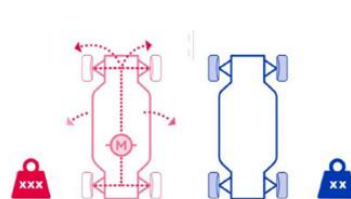
欧州OEMへ採用決定

欧州大手乗用車メーカーで初の
インホイールモータ搭載の量産車
「ルノー5ターボ3E」
(Renault 5 Turbo 3E)
へ採用決定



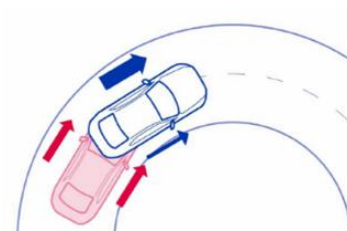
製品の優位性

① 電費性能



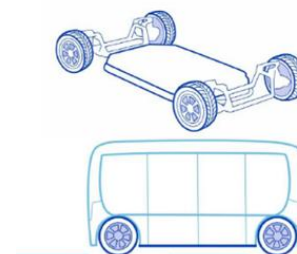
ギア・シャフト不要のダイレクト駆動で動力伝達ロス低減→高効率化

② 車両運動性能



高応答4輪独立制御
→高い走行安定性・優れた操縦性・安全性

③ 居住性



タイヤ内に駆動装置集約
→車室空間の拡大、車両設計の自由度向上

2. 中長期戦略

事業戦略/新事業:ドローン

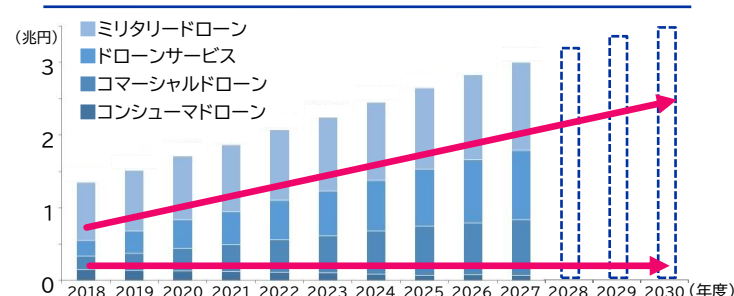
Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

出資先企業の知見と当社技術・製造機能・グローバル販売網でバリューチェーン全体を「手の内化」

売上高計画	2026年度 23.2億円 / 2030年度 138億円
狙う市場	産業用(農業・消防・物流・測量等) 機体製造&サービス
国/地域	日本、北米、ASEAN、EU
市場特性	世界中で成長 地政学リスクから 日本製ドローンのニーズ増大

ドローン市場規模(当社試算)



ドローンバリューチェーン

		マーケティング企画	設計試作	部品生産	組立製造	販売	アフターサービス	関連サービス
北米		EXEDY EXEDY Globalparts Corporation		baibars		EXEDY EXEDY Globalparts Corporation		
南米				baibars		EXEDY EXEDY Latin America, S.A.		
アフリカ	農業用			baibars		EXEDY EXEDY Clutch Europe Ltd.		
トルコ				baibars				
						WorldLink & Company		
	消防用	EXEDY + AileLinX 株式会社 エクセディ				WorldLink & Company		
	物流用			AME				
	測量用							FUWA DRONE

北米市場

- baibars社製品をベースに農業用ドローンを開発中
- ✓ **米国規制で期ズレするも、2027年4月に量産開始予定**
(2030年度売上高目標 89億円)



国内市場

- 2025年4月、扶和ドローンを孫会社化、測量サービスを展開中
- **2025年12月、AileLinX社の機体制御技術&人材を譲受、「国産ドローン」開発力を強化**



物流対応型ドローン



消防用ドローン



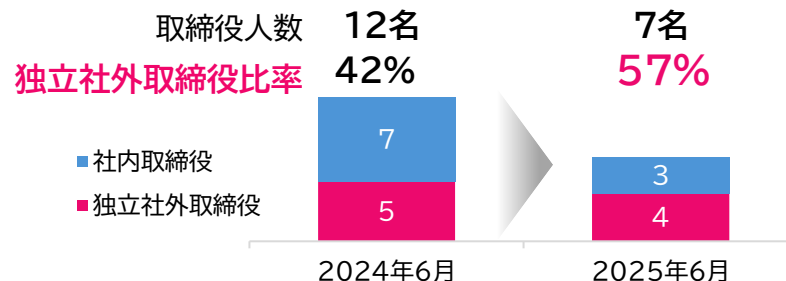
測量サービス

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

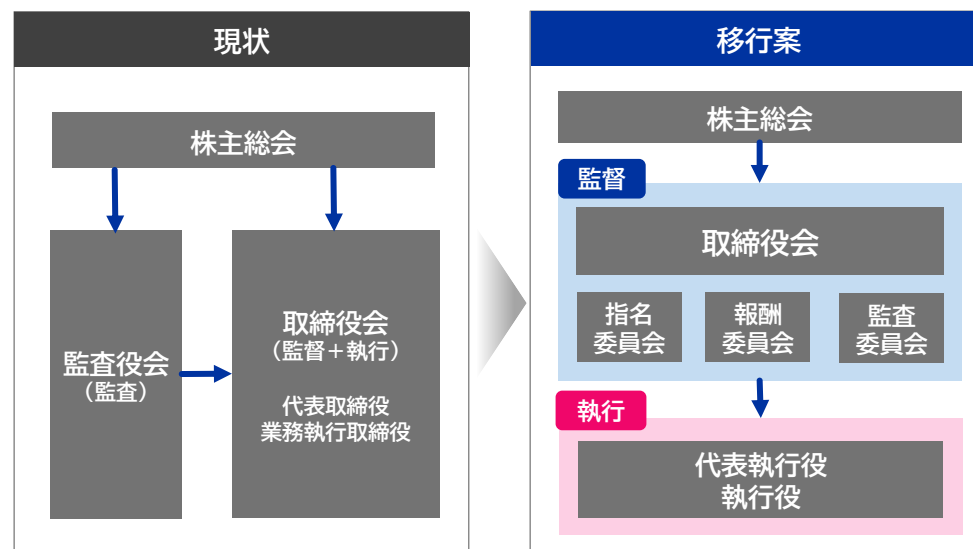
- ✓ 独立した客観的な立場から、**実効性の高い監督**を実施
- ✓ **女性取締役2名(取締役7名中、約3割)**を含む体制



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

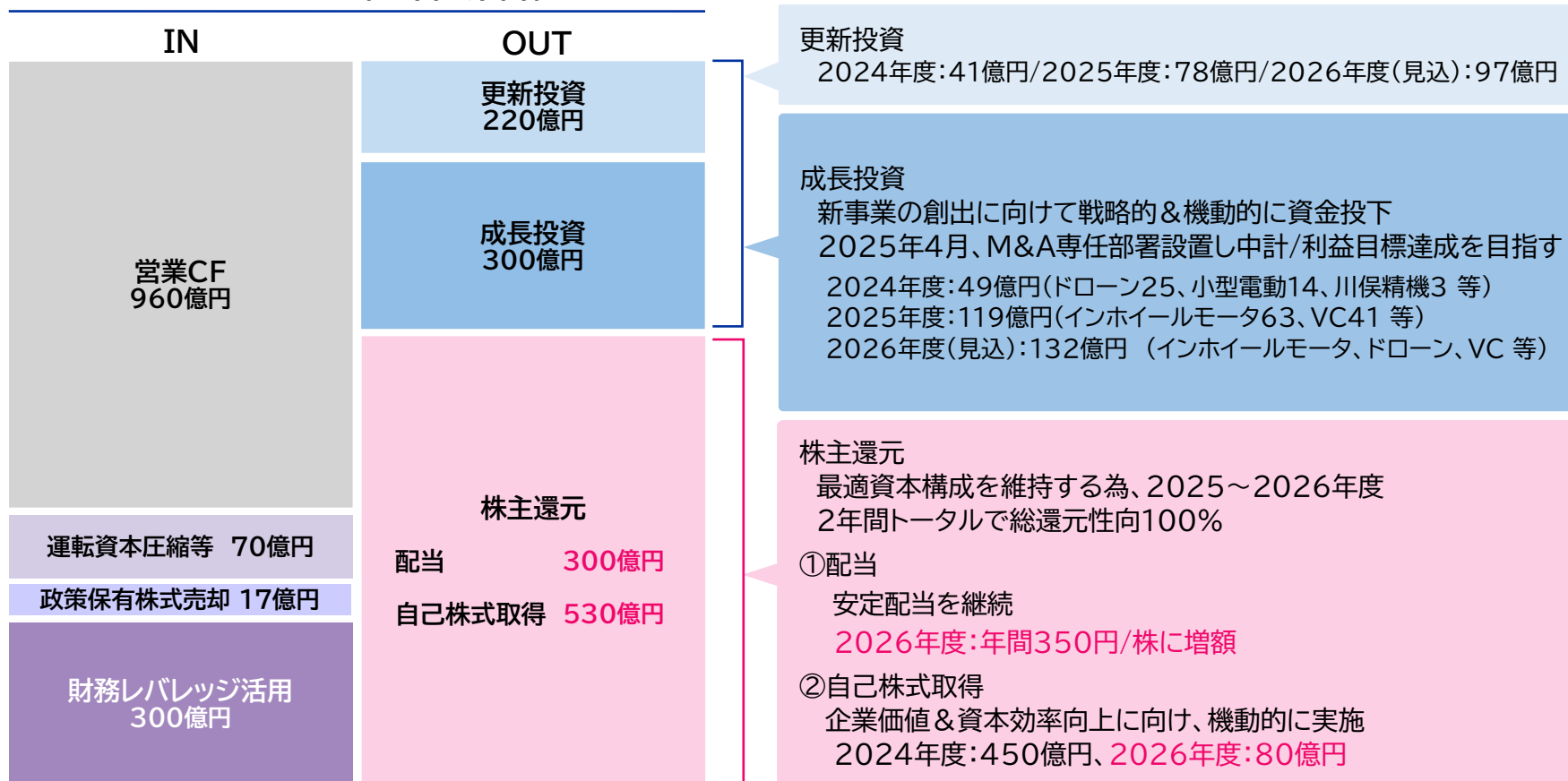
3. キャピタルアロケーション・株主還元 キャピタルアロケーション

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

2024年度-2026年度のキャピタルアロケーション

Cash Flow(3年間累計)



- ✓ 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

					変革/REVOLUTION2026(3年間)		
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
1株当たり 配当金	60円	90円	90円	120円	250円	300円	
	中間:30円 期末:30円	中間:40円 期末:50円	中間:45円 期末:45円	中間:60円 期末:60円	中間:100円 期末:150円	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 = $\text{DPS} \div \text{期首期末平均BPS} \times 100$ にて算出

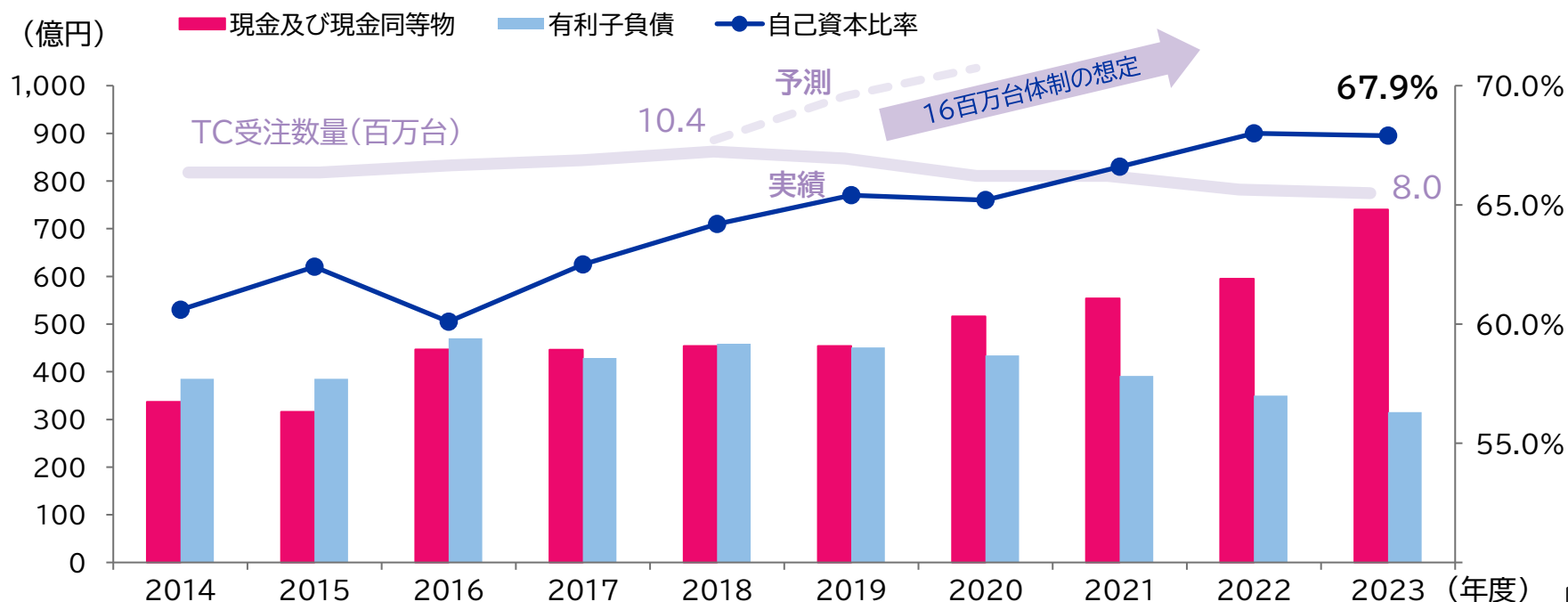
※2 2025年度・2026年度の2年間トータル

Appendix

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

▶▶▶ 事業環境変化を踏まえ、自己資本比率の見直しを実施

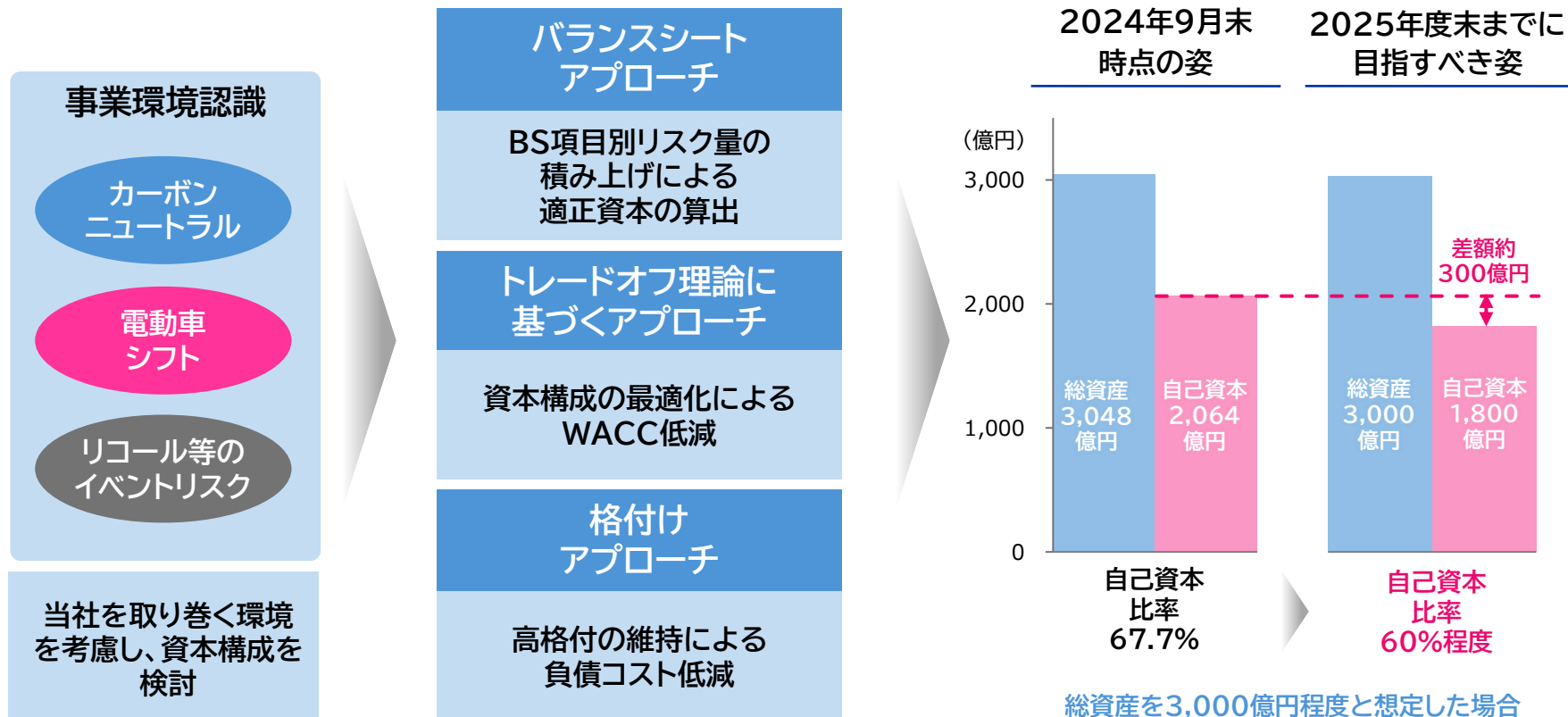
自己資本比率&現金及び現金同等物の推移



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

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

適正な自己資本への変革



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

課題 (2024年3月末時点)	大口株主との対話 (2024年6—9月)	財務戦略の更新 (2024年10月)	取り組みと成果 (2025年9月末時点)
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%> ② BEVシフトに伴うトルクコンバータ需要の減退	ROE改善:7社	ROE目標(2026年度:6%)達成に向け、財務戦略を更新	2026年度/ROE目標を“2年前倒し”で達成 (ROE:6.4%) PBR:1.04倍に改善※1
	バランスシート(BS)方針の策定:7社	最適な自己資本比率(60%)を算出、2025年度末迄の達成方針を策定	最適なBSを“1年前倒し”で構築 (自己資本比率:59.4%、JCR格付A+維持)
	株主還元の見直し		財務レバレッジ活用(300億円)&運転資本圧縮により以下実施の資金を捻出
	増配:4社	CF&株主要望を勘案、財務レバレッジ活用等を織り込み、キャピタルアロケーションを更新	増配(年間120円→300円以上※2)
	不要(成長投資優先):2社		成長投資資金の確保(300億円)
	自己株式取得:1社		追加・自己株式取得300億円(計450億円)

内容に関するお問い合わせ先

経営戦略推進本部サステナビリティグループ

ESG・IR推進部

072-822-1695

info@exedy.com

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