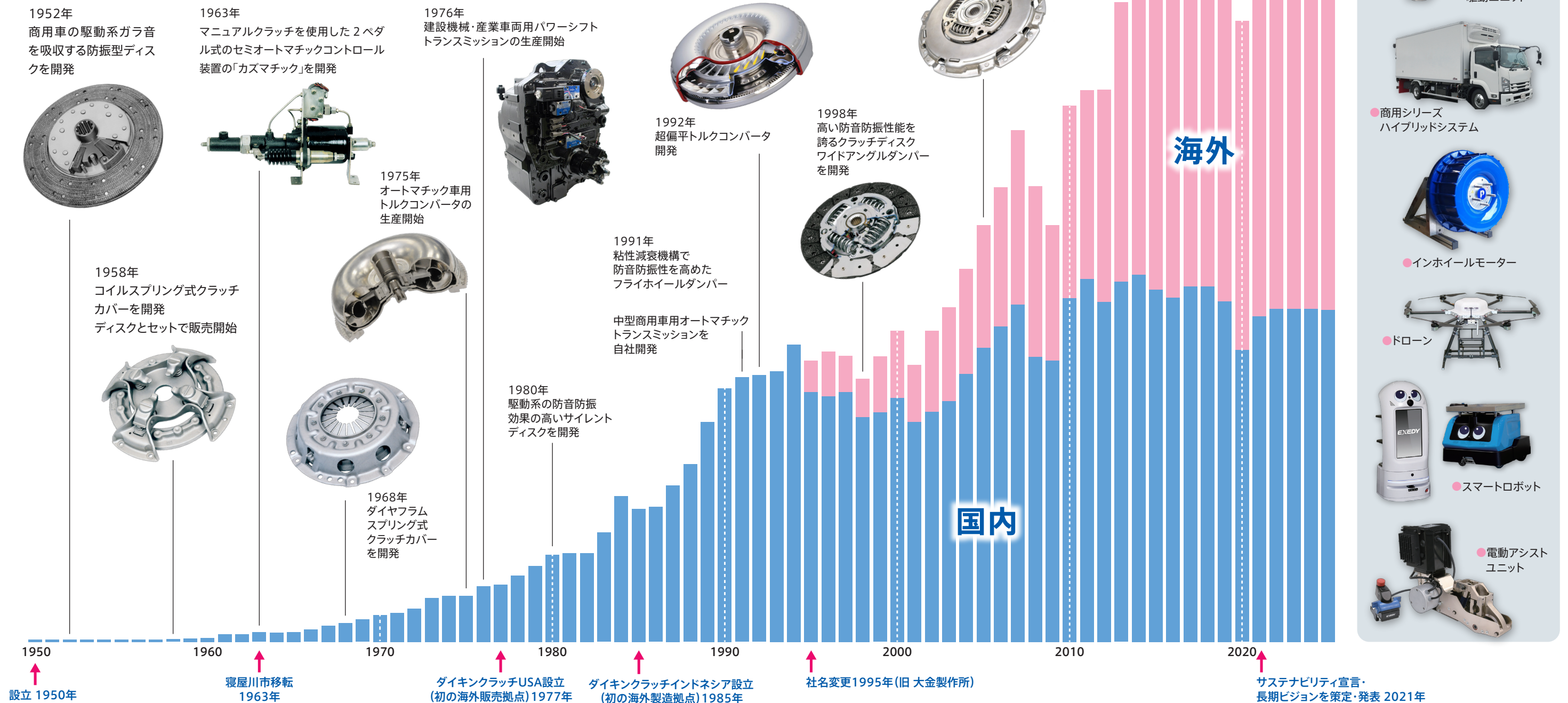


価値創造の歩み

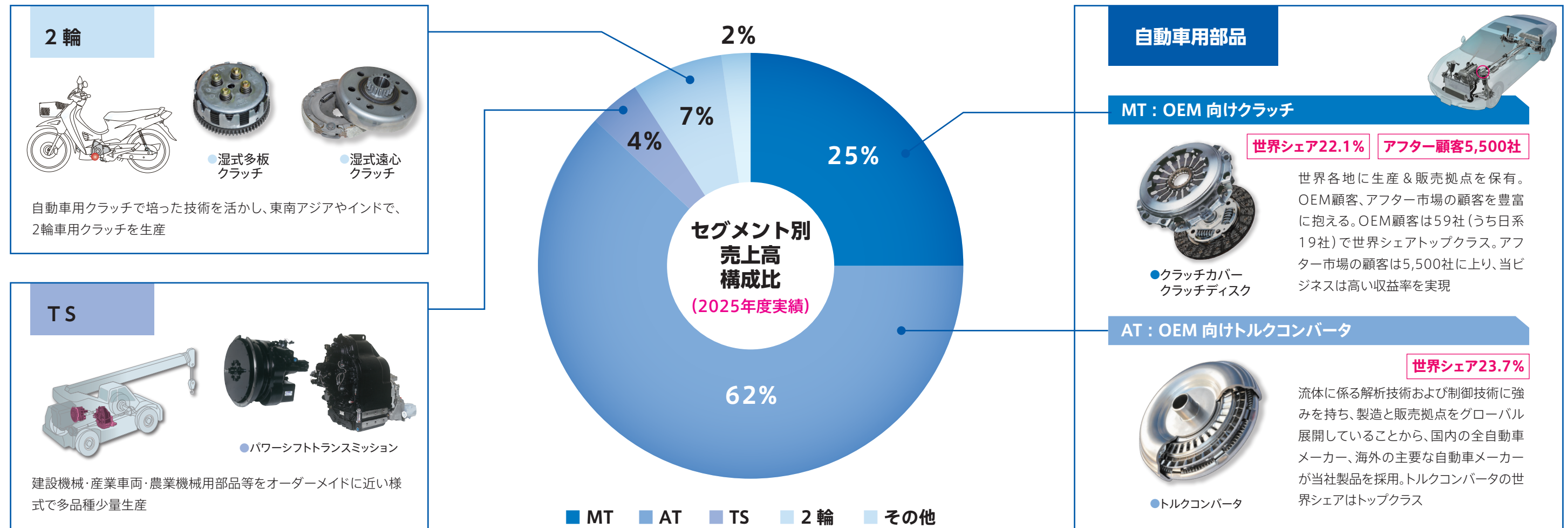
1950年の設立以来、エクセディグループはお客様からの様々なニーズ（防音・防振、燃費改善、軽量・小型化）にお応えする製品を開発・提供してきました。さらに、1977年の初の海外販売拠点設立以降、積極的にグローバル展開を進め、現在では世界26ヶ国59社の拠点を有し、顧客数は約6,700社（世界200ヶ国弱）を数えます。この自らの強み（最高品質なものづくり・技術開発力・顧客ネットワーク）により、クラッチ及びトルクコンバータメーカーとして、世界で確固たる地位を築いてきました。そして現在、これまでの駆動系部品の開発で培った、摩擦・振動・流体のコア技術を活かして、「人・物の移動を快適にする」ことを目指し、脱炭素やライフスタイルの変化などに合わせ、新製品開発を進めています。



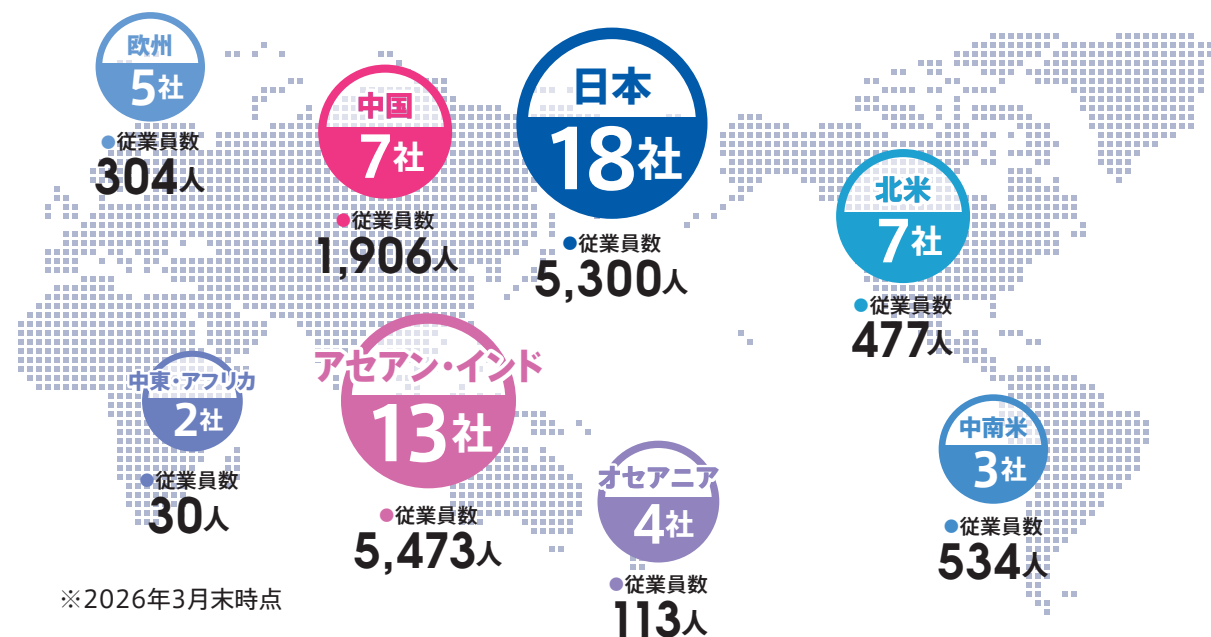
At a Glance

当社は自動車・2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26ヶ国59社でグローバル展開しています。

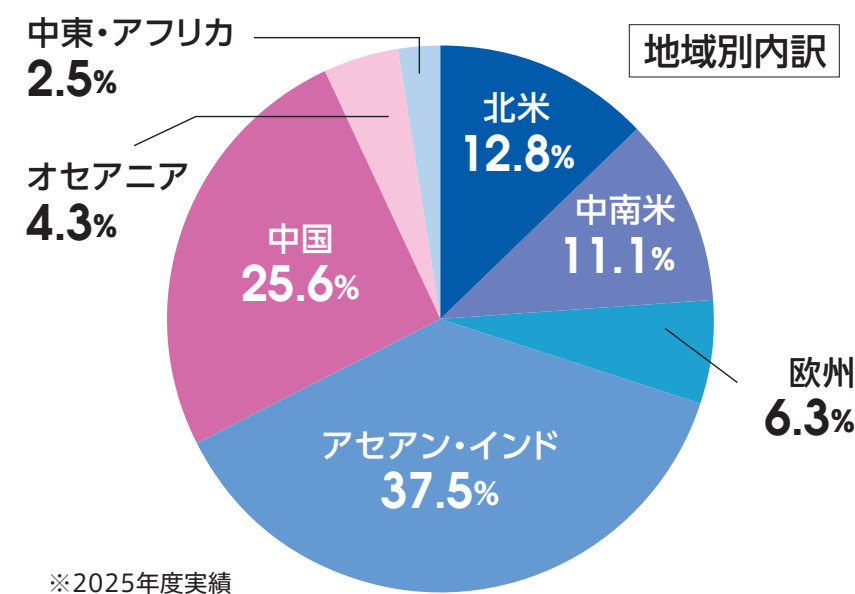
※2026年3月末時点、自動車用部品(MT & AT)が売上高の約9割で、世界トップクラスのシェアを誇り、アフタービジネスの顧客数は約5,500社に上ります。



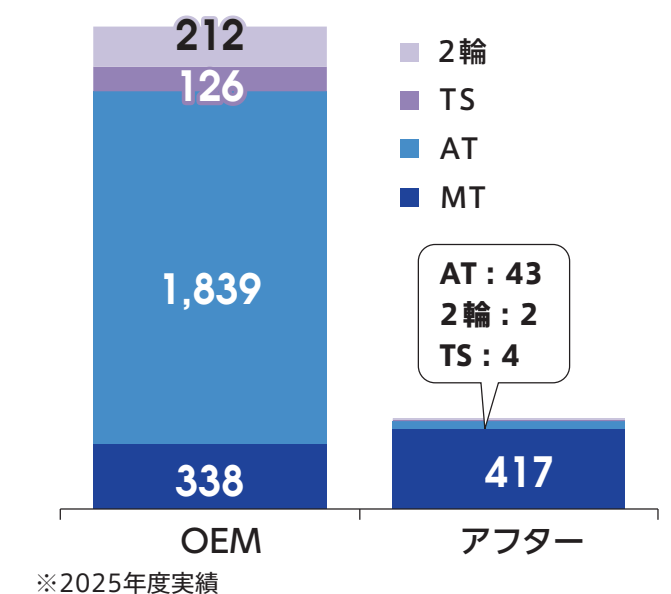
エクセディグループ59社



エクセディグループ 海外売上高比率 60.0%



OEM/アフタービジネス製品構成(億円)



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と外部知見の活用により、新事業の創出に取り組んでいます。

最高品質なものづくり

お客様の要望にフレキシブルに対応し「不良ゼロ」を実現する盤石の生産体制

(1) 全社挙げてのゼロディフェクト(不良ゼロ)活動

自動車事故は人命に直結する為、自動車部品における不良品は絶対に許されません。当社グループでは、開発～量産までの節目をステージ間移行管理で開発品質の向上を図るとともに、量産後もASA ZERO(アサ・ゼロ)活動＝工程内で発生した不良品を多機能で解決する活動を推進しております。また、自社開発IoTシステム(EXPRESS)により品質記録、製造条件がグローバルで収集できるため、グループ全体で品質向上に活用しています。



日本 中国 インドネシア

(2) 顧客ニーズを実現する生産技術力

当社グループでは、製品の組立だけでなく構成部品の加工や、動力の伝達・遮断のコアとなる摩擦材もグループ内で内製。またその工程を実現する為の金型・治具・設備を自前で設計・製作することで、デザインや機能等に係る多種多様な製品仕様を実現することができます。そして、長年培った技術はエクセディ技術標準として設計・生産技術・品質管理分野で整理するとともに、IoTシステムを通じた最新の実績フィードバックにより、スピード感のある工程設計を実現しています。

(3) 安定供給を可能とするグローバル生産体制

当社グループは世界11カ国に生産拠点をもち、全拠点を日本と同水準の工程設定としたグローバル供給体制を構築しています。これにより、拠点間で代替生産や相互補完が可能となり自社内BCP体制を構築しています。

技術開発力

世界中のお客様のニーズに応え続ける確かな技術開発力

(1) コア技術(摩擦・振動・流体)

当社グループは自ら保有する摩擦・振動・流体技術を応用・駆使し、お客様のニーズを満たすクラッチやトルクコンバータ等の製品を開発してきました。これらのコア技術は長年のノウハウの蓄積によって醸成された基盤技術により支えられています。

(2) 基盤技術(材料・解析・信頼性評価)

上述のコア技術を支えているのは基盤技術であり、材料技術・解析技術・信頼性評価技術から構成されています。材料技術は材料特性を正しく理解し、適切に活用できる技術、解析技術は流体・振動・構造・機構のメカニズムを解明することができる技術です。現在、新事業として取り組んでいるドローン事業ではトルクコンバータ開発で培った流体技術を活かし、ドローン用プロペラなどの空気流体に対する解析技術の深化を図っています。信頼性評価技術は使用条件に応じ、あらゆる現象を再現することができる技術です。駆動系部品の専門メーカーとしてバリエーション豊富な実験装置を保有している強みを活かし、シミュレーション技術の信頼性を高め、顧客への製品提案活動やシミュレーションモデルを活用したモデルベース開発に取り組んでいます。

(3) 企画から量産まで一貫通貫で対応するグローバル開発体制

地域によって異なるお客様ニーズにきめ細やかに対応する為、日本(2拠点)のみならず、北米(米国1拠点)・欧州(英国2拠点)・中国(2拠点)・アセアン(タイ2拠点)・インド(1拠点)にも開発拠点(計10拠点)を設け、本社同等の開発・評価が可能なりソースを保有しております。世界中の顧客に対し、安定した品質ときめ細やかな技術サービスの提供が可能です。また、企画から開発・試作・量産迄の一貫通貫対応により、高品質な製品を量産で提供でき、かつ納期の短縮化も実現。開発ノウハウをグループ内に蓄積することでより良い企画提案に繋がっています。

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・2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・2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・2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。2026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12カ国に23社(販社&製造販売拠点)を保有し、世界中の展示会への出展を通じて当社ブランドの普及・浸透に努めてきました。2023年1月にはAT車用補修品の大手企業を買収し、拡大が期待されるアジア・中東・中南米等への供給を拡大していきます。

● デジタルツールの活用

アフタービジネスではマーケティングと顧客満足度向上を狙い、Web、クラウド管理、アプリ開発に注力しています。重要なカタログや品揃え拡充のための情報共有ツールも活用しています。また、国内外市場への商品提供にEXEDY Express Delivery(EED)と称する受発注システムを構築し、即納体制を充実させています。同システムでは、発注側のパソコン画面で各種出荷情報を確認することができます。

事業環境認識・優先取組課題・目指す姿

地球温暖化の防止に対する国際的な協調、新興国経済の伸長、少子高齢化に伴う労働力人口の減少等、世の中は急激に変化しています。また、自動車業界においてもIoTやAIの進化に伴うCASEの進展により、100年に1度の大変革期を迎えています。エクセディではPEST分析手法を用いて未来予測を行い、リスクと機会を特定の上、当社の優先取組課題、目指す姿を導き出しました。

	Politics（政治）	Economy（経済）	Society（社会）	Technology（技術）
未来予測	● 地球温暖化防止に対する国際協調 ● 温室効果ガス排出に対する政府規制 ● 地政学リスクの拡大 ● サプライチェーンにおける人権・環境問題への取り組み強化に係る法律の策定	● 新興国経済の伸長、世界の更なる多様化 ● カーシェア等、自動車所有形態の変化 ● ESG情報開示ルール強化	● 世界的な少子高齢化に伴う労働年齢人口の減少 ● ダイバーシティの進展 ● AI、ロボット等による労働代替の進展、労働観の変革 ● 企業へのガバナンス強化要請の高まり	● 新技術（IoT、AI等）における技術革新、及び社会への実装 ● コネクテッド技術の加速 ● 電気自動車を含めた充電・蓄電技術の進化
リスク	● 内燃機関車の販売停止による売上減少 ● 再エネ導入に伴う直接費の増加 ● 人権、環境問題への対応不足による顧客や投資家の喪失	● シェアリング経済への移行による自動車販売の減少 ● ESG取組の欠如に伴うダイベストメント	● 労働力の不足 ● ダイバーシティへの対応不足による離職率の悪化 ● ガバナンスの欠如に伴う経営悪化	● 内燃機関車から電気自動車へのシフトに伴う売上減少
機会	● BEV・HEV向け製品の需要増に伴う売上増加 ● 省エネ製品ニーズの更なる高まり	● 新興国市場の拡大に伴う売上増加	● 人材の多様化による技術革新創出 ● 企業統治の強化による強固な経営基盤の構築	● 技術革新を通じた新製品の開発による売上増加
優先取組課題 (マテリアリティ)	① 地球温暖化防止 ② 人権の尊重 ③ 環境順法・コンプライアンス ④ 持続可能な調達	① 動力を効率的に伝達する新たな製品の提供 ② サーキュラーエコノミー	① 働いてよかったと思える会社の実現 ② ダイバーシティ&インクルージョン ③ ガバナンス ④ コンプライアンス ⑤ 健康 / 労働安全衛生	技術革新による新たな価値の提供
目指す姿	① ③脱炭素社会づくりをはじめ、環境負荷の最小化に貢献 ② ③④協力企業とともに、環境課題や人権等の社会課題に配慮した事業活動の推進	① 脱炭素貢献製品の拡充&新たな価値の創造・提供 ② 環境負荷の最小化に貢献	① 成長、挑戦を促す環境の整備 ② ⑤多様な従業員が安心して働ける制度の拡充 ③ ④強固なガバナンス&経営層と従業員との価値観の共有	既存・新事業領域における新たな価値創造

当社が
目指す姿

上記事業環境認識から導き出した当社が目指す姿は以下の通りです。

「脱炭素社会づくりをはじめ、環境負荷の最小化に貢献」、「協力企業とともに、環境課題や人権等の社会課題に配慮した事業活動の推進」、「強固なガバナンス&経営層と従業員との価値観の共有」、「既存・新規事業領域における新たな価値の創造」、「従業員の成長や挑戦を促す環境の整備」、「多様な従業員が安心して働ける制度の拡充」、「脱炭素貢献製品の拡充」

長期ビジョン

エクセディでは事業環境認識から導き出された優先取組課題及び目指す姿、企業理念「社会の喜び」「お客様の喜び」「私たちの喜び」を踏まえ、取締役会で審議の上、「長期ビジョン」及び「スローガン」を策定しています。
また、この長期ビジョンの実現に向けた事業活動を通じて貢献するSDGs目標も設定しています。

スローガン Drive our future. 創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

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

		優先取組課題(マテリアリティ)	長期ビジョン(2050年度迄に実現を目指す姿)	関連するSDGs	
			考え方・進むべき道		
企業理念 喜びの創造 + 事業環境認識 機会 & リスク	「喜びの創造」に向けた取り組み	- 地球温暖化防止 - 環境順法・コンプライアンス - サーキュラーエコノミー	脱炭素社会づくりをはじめ、環境負荷の最小化に貢献する 社会の喜び	事業ポートフォリオを転換し、脱炭素に貢献する製品を拡充する 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	17 パートナリシップで目標を達成しよう 13 気候変動に具体的な対策を 12 つくもの責任、つかう責任
	経営基盤の整備	- 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し続ける 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 新事業領域に積極的に参入し他の追随を許さないオンリーワンを目指す	9 産業と雇用革新の加速をつなぐ
		- 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 多様な従業員が安心して働ける制度を拡充する(国籍、性別、年齢、障害有無、家族構成)	8 働きがいも経済成長も 4 質の高い教育をみんなに 3 すべての人に健康と福祉を 5 ジェンダー平等を実現しよう
		- コンプライアンス - ガバナンス - 持続可能な調達	強固なガバナンスを基盤として安定した経営体制を維持する	各国・地域の法令を順守し、高い倫理観を維持する 取締役会の公正性 & 透明性を向上させる 価値観の共有に努め、経営基盤のボトムアップを図る 協力企業とともに、環境課題や人権等の社会課題に配慮した事業活動を推進する	

上記長期ビジョンの達成に向けて、当社グループでは以下のように取り組んでいます。

- 「脱炭素社会づくりをはじめ、環境負荷の最小化に貢献する」については、製品拡充及び生産体制構築により挑戦しています。
- 「新たな価値を創造し提供し続ける」については、既存事業・新規事業の双方における新製品開発に経営資源を集中投入しています。
- 「ときめきと情熱を感じられる魅力的な会社になる」については、従業員が成長できる環境を整備し、安心して働ける制度を拡充しています。
- 「強固なガバナンスを基盤として安定した経営体制を維持する」については、ガバナンスをさらに向上させ、協力企業と共に、環境課題等に配慮した事業活動を推進しています。

重要経営指標（KPI）

長期ビジョンに対する重要経営指標（KPI）と長期目標（2030 年度及び 2050 年度）は経営会議及び取締役会で審議の上、設定しています。
また、同ビジョン及び KPI 達成に向けてはサステナビリティ会議（80 ページをご覧ください）が中期目標及び活動計画を策定し、進捗を管理しています。
※一部 KPI については指標の見直しを実施しており、2026 年度以降、新 KPI への移行を予定しています。

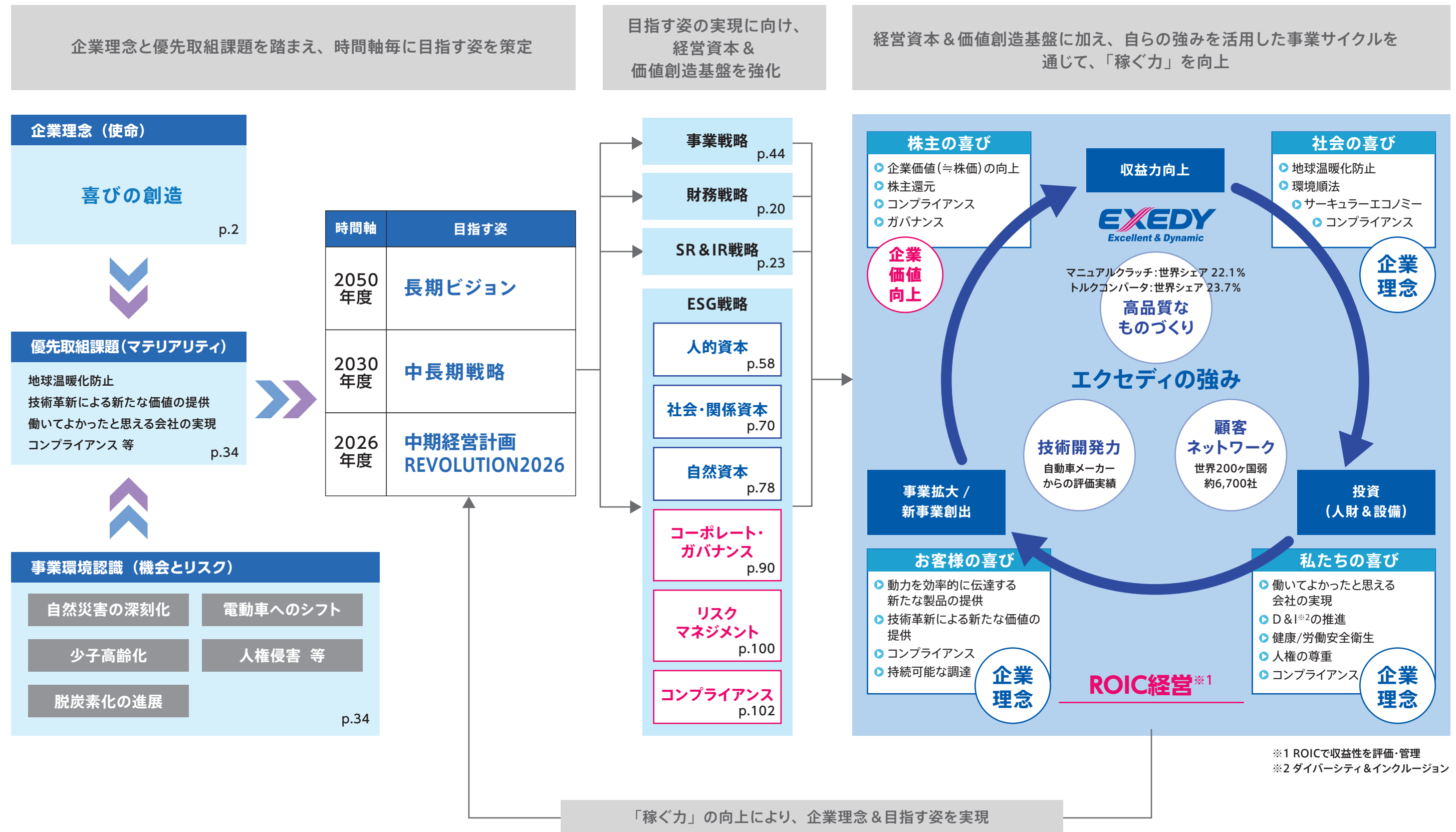
※ 1：新製品・システム・サービス & 既存製品の新価値創出
※ 2：2050 年度の女性管理職比率の目標値は、その時点での女性社員比率とする（2019 年度では 13.9％）
※ 3：農業用水への塗型材流出、放流水 BOD（生物化学的酸素要求量）超過、放流水 pH 超過、ホウ素に関する行政届出の不備等

長期ビジョン(2050年度迄に実現を目指す姿)		KPI	対応する戦略	対象	長期目標			中期目標			取り組み状況
	考え方・進むべき道				基点	2030年度	2050年度	2025年度目標	2025年度実績	2026年度目標	
脱炭素社会づくりをはじめ、環境負荷の最小化に貢献する	事業ポートフォリオを転換し、脱炭素に貢献する製品を拡充する	脱炭素に貢献する製品の売上高比率	事業戦略 ESG戦略	連結	0.2% (2019年度)	21%	83%	7.5%	5.7%	9.7%	2025年度は新事業の電動化商品量産遅れの影響により未達。2026年度以降は電動化商品（ドローン、インホイールモータ 等） で伸ばしていく計画
	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 GHG排出量 / 第三者保証	ESG戦略		2019年度	▲46% 第三者保証取得	▲100% 第三者保証取得	▲29.8%	▲40.3%	▲39.0% 第三者保証取得準備(スコープ3)	※算定範囲および保証基準の見直しを踏まえ、Scope3 目標の設定を含む指標の精緻化を実施≫ P.78
		環境事故件数			2019年度	0		0	4	0	2025年度から環境事故の判定基準を厳格化。従来は対象外の事象も環境事故として管理する運用の開始により、国内関係会社において4件※3を環境事故として判定。再発防止策を関係会社に対し実地指導中(国内6拠点、海外6拠点)
お客様に新たな価値を創造し提供し続ける	人や物の移動を快適にする製品に加え、動力を効率的に伝達する新たな製品を創造する	全研究開発費における新製品開発の研究開発費比率※1	事業戦略 ESG戦略	連結	29% (2019年度)	70%	90%	61%	66%	68%	新事業の創出・育成を加速させるため、2025年4月大規模な組織変更を実施、さらに人的資本の最適配分を進め新事業の創出・育成を加速させる計画 ≧ P.60
	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	事業戦略		0% (2022年度)	30%	94%	1.4%	0.9%	4.4%	
ときめきと情熱を感じられる魅力的な会社になる	成長を促す挑戦や提案を活発にできる環境を整備する	従業員意識調査(エンゲージメント) ※2025年度より「総合満足度」から変更	事業戦略 ESG戦略	単体	3.14 (2024年度)	3.65		3.23	3.18	3.31	2024年度迄は「従業員満足度」をKPIとしてモニタリング。2025年度以降は組織パフォーマンスとの相関性がより高い「従業員エンゲージメント」に変更 ≧ P.63
		人財育成(研修時間/人/年)			5.4時間 (2020年度)	48時間		28.3時間	38.1時間	32.3時間	事業戦略の推進上、必要となる電動化人財＆新事業人財＆DX人財の育成プログラムの拡充により、順調に進捗中 ≧ P.61
	多様な従業員が安心して働ける制度を拡充する(国籍、性別、年齢、障がい有無、家族構成)	管理職における女性の比率	ESG戦略		3.4% (2019年度)	7.0%	13.9%※2 (女性社員比率に応じて変動)	5.2%	4.0%	5.2%	2025年度は未達。2026年度以降、女性リーダープログラムを通じた候補者育成、外部採用等を推進していく計画 ≧ P.65
		総労働時間			2,021時間 (2019年度)	1,900時間以下		1,955時間以下	1,940時間	1,944時間以下	全社一斉の有給休暇取得推進日の設定等により、順調に進捗中
		有給休暇取得率<>内は全取得人数割合			77.7%<20%> (2019年度)	100%<100%>		89.9%<63%>	95.4%<47.5%>	-	※2026年度より、従業員の意識調査に基づくワークライフバランス指標へ移行予定 ≧ P. 59
		重大災害件数		-	0		0	0	0	重大災害件数ゼロ維持に向けた取り組みを推進中 ≧ P.66	
		人権研修受講率		-	100%		100%	100%	100%	順調に進捗中 ≧ P.77	
	強固なガバナンスを基盤として安定した経営体制を維持する	各国・地域の法令を遵守し、高い倫理観を維持する	重大法令違反件数	ESG戦略	連結	-	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	単体		3名<27%> (2020年度)	1/3以上	1/2以上	1/3以上	4名<57%>	1/3以上	※指名委員会等設置会社移行および独立社外取締役比率過半数化 ≧ P90
		女性・外国人取締役			-	2名	3名	2名	2名	2名	
	価値観の共有に努め、経営基盤のボトムアップを図る	タウンホールミーティング開催			-	2シリーズ/年		52回/年 (2シリーズ)	52回/年 (2シリーズ)	-	※ 2026 年度より、経営陣と従業員との双方向の対話に関する指標へ移行 ≧ P.59

価値創造プロセス

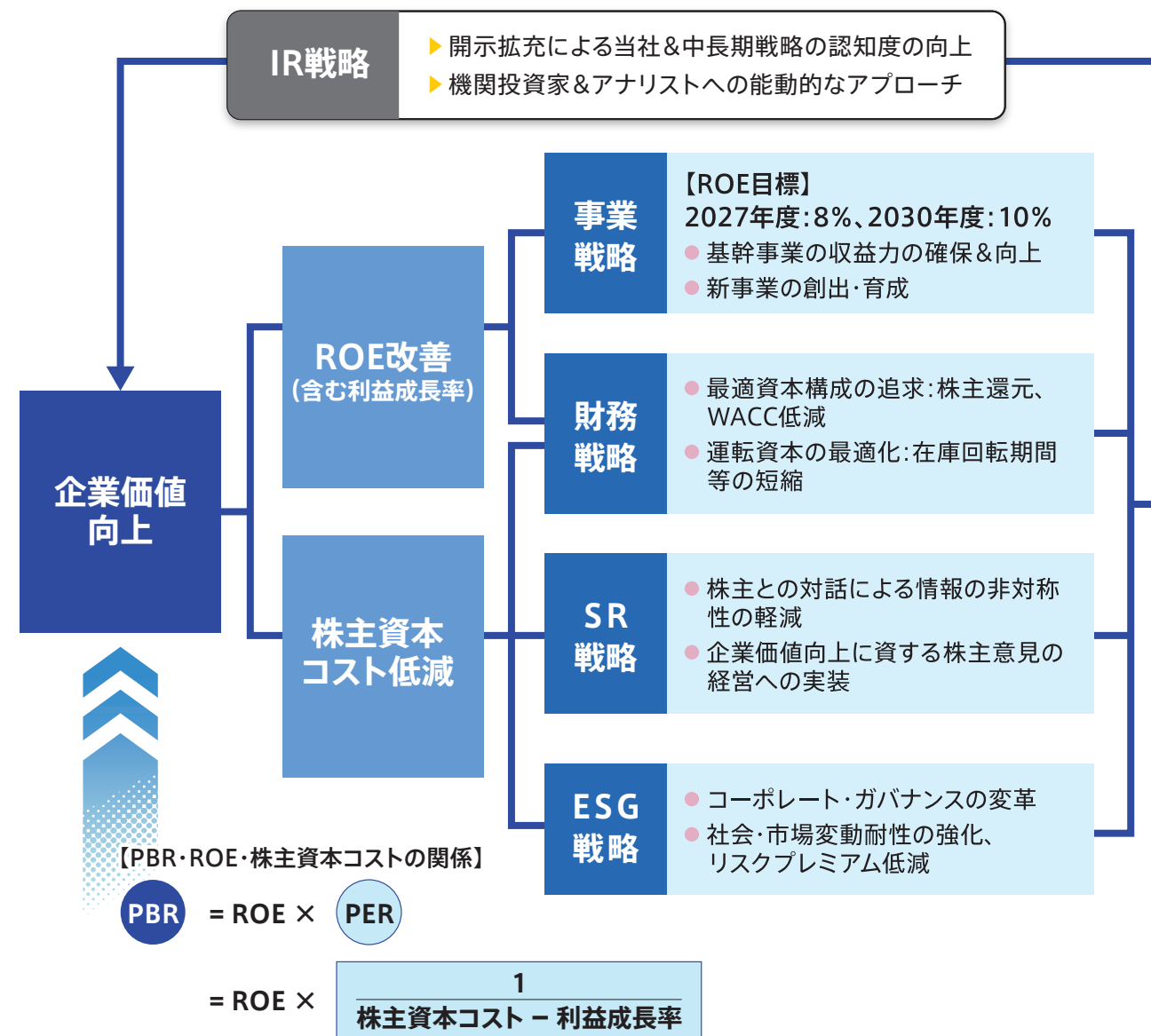
当社グループは事業環境認識から導き出した優先取組課題(マテリアリティ)及び企業理念を踏まえ、時間軸毎に目指す姿を策定しています。

目指す姿の実現に向けては経営資本と価値創造基盤、自らの強みの活用により、「稼ぐ力」を高め、稼いだ資金を成長投資や人的資本に再投下していく事業サイクルを通じて、企業理念 & 企業価値向上を実現していきます。



企業価値向上の取り組み 全体像

当社グループではROEの改善、及び株主資本コストの低減により企業価値の向上を図っていきます。
ROEの改善対策として、事業戦略及び財務戦略を遂行し、株主資本コストの低減対策として、財務戦略・SR戦略及びESG戦略を遂行していきます。そして、これら4戦略の進捗状況をIR戦略に則り、ステークホルダーとの対話や開示を通じて市場の皆様への理解を促進し、企業価値の向上に努めます。



株主資本コスト = リスクフリーレート※1 + β※2 × 市場リスクプレミアム※3

※1：新発10年国債利率の過去10年平均値

※2：対TOPIXヒストリカルβ

※3：ヒストリカル法とインプライド法の平均値

- ▶ 企業価値(≒PBR)向上にはROE & PERの改善が必要。株主資本コストの低減により、PERの引上げを狙う
- ▶ 株主資本コストは7～8%と試算。同コスト低減に向けた取り組みとして、財務戦略・ESG戦略に加え、SR戦略・IR戦略を強化していく

本統合報告書でのご説明箇所

事業戦略

P.6 トップメッセージ

エクセディの強み / 長期ビジョン / 2030年度に向けた中長期戦略 等

P.44 長期ビジョン実現に向けた事業戦略

事業戦略ロードマップ / 基幹事業の収益性向上 / アフター事業の拡大 / 新事業の創出・育成 / 進行中の新事業 等

財務戦略

P.14 経営戦略推進及びIR担当役員による「誌上公開SR」

株主との対話を通じての最適な資本構成の実現 / キャピタルアロケーション / 株主還元 等

SR戦略

P.23 SR戦略・IR戦略

大口株主からの主な要望と対応状況 / 対話を行った株主・投資家の概要 等

IR戦略

ESG戦略

P.58 人的資本の強化戦略

中長期戦略とリンクした人的資本強化戦略（組織体制の最適化・人財の再配分 / 新たな価値を創造する人財の育成 / 人財育成制度の変革 / 働きがい（エンゲージメント）の追求 / ダイバーシティ&インクルージョンの推進 / 従業員の安全と健康の維持・向上）

P.70 社会・関係資本の強化戦略

ステークホルダーエンゲージメント / サプライチェーン / 人権

P.78 自然資本の強化戦略

環境課題への取り組み / 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

P.86 価値創造を支える基盤

社外取締役座談会 / コーポレート・ガバナンス方針と体制 / 取締役会 / 指名・報酬ガバナンス / 監査体制 / 株式利益の保護に関する取り組み / リスクマネジメント / コンプライアンス