

# 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10月30日

株式会社エクセディ  
代表取締役社長  
吉永 徹也



## ➤ 現状の再分析

- ✓ 当社株価は2018年以来の高値で推移するも、依然としてPBR 1倍割れ
- ✓ 資本収益性が低く、売上高当期利益率・資本構成等の改善が必要

## ➤ 中長期戦略の更新

- ✓ 4月公表の中長期戦略の推進により売上高当期利益率の改善に取り組中
- ✓ 最適な資本構成を目指し、財務戦略を更新。  
2025年度末までに自己資本比率60%程度に変革
- ✓ 最適な資本構成の実現のため、追加還元の実施を決定。  
増配（120→200円/年）&追加の自己株式取得300億円。  
中計期間終了後も継続的にDOE4%の達成を目指す

## ➤ 中長期戦略の実行状況

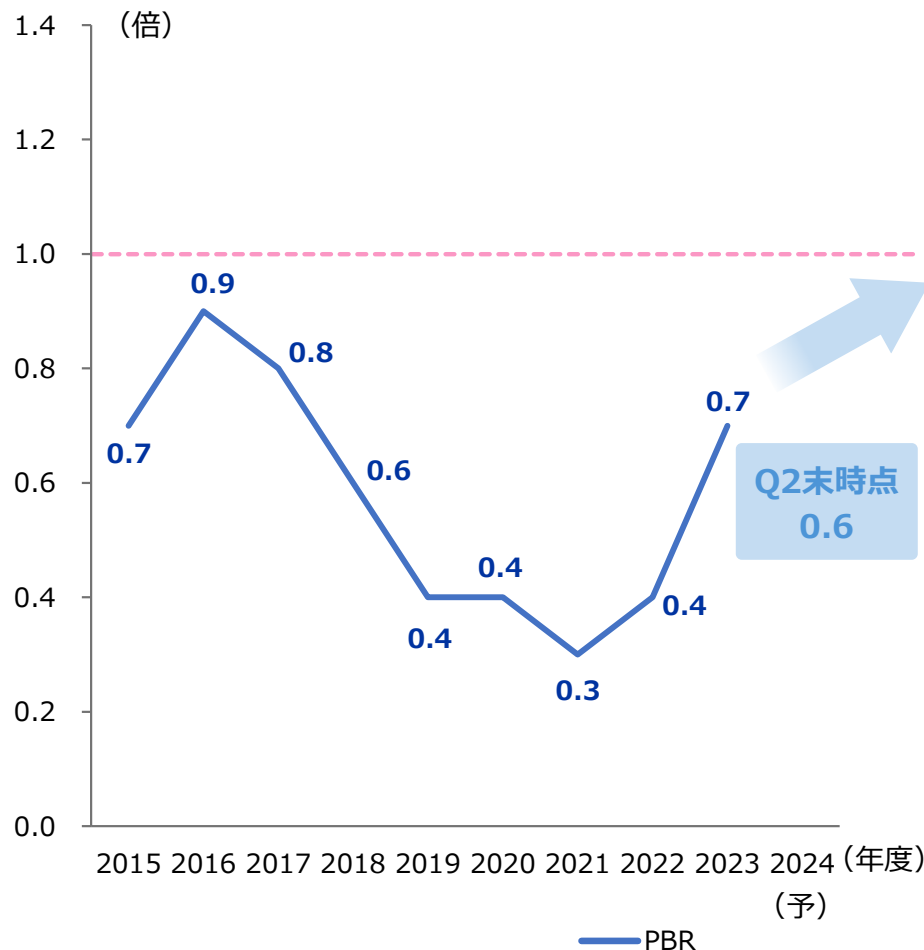
- ✓ 事業戦略：現行ビジネスのアフター事業は顧客ネットワークの活用&オセアニアモデルの展開、新事業は技術の強みの活用&知見保有企業との協業を推進
- ✓ ESG戦略：人的資本の強化&従業員の経営参画意識の醸成を企図した従業員持株会向け譲渡制限付株式付与制度導入を決定
- ✓ IR方針：投資家との対話を強化。対話によって得られた意見を取締役会で議論の上、中長期戦略に反映

1. 現状の再分析
2. 中長期戦略の更新
3. 中長期戦略の実行状況

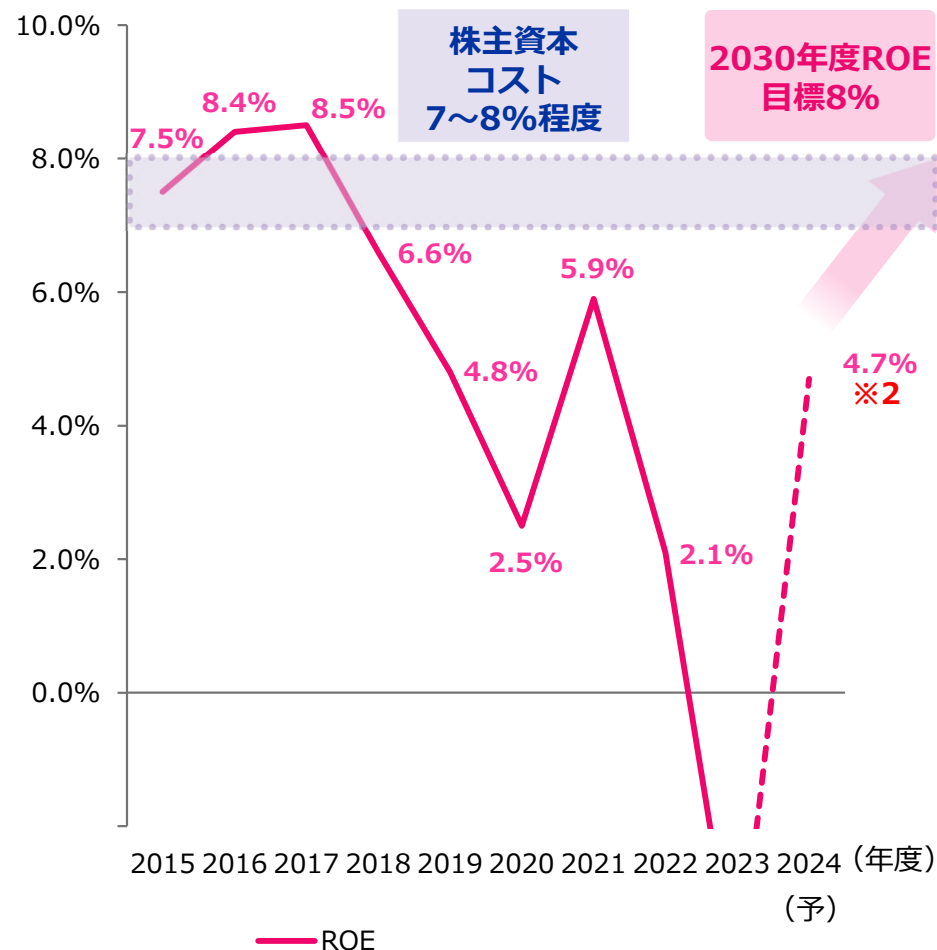


# 1.現状の再分析 (PBR&ROEの推移)

## PBR



## ROE・株主資本コスト<sup>※1</sup>の推移



➤ 株価は上昇中だが、PBR 1 倍割れ & 株主資本コストを下回るROEが継続

※1 CAPM (当社基準) に基づく算定

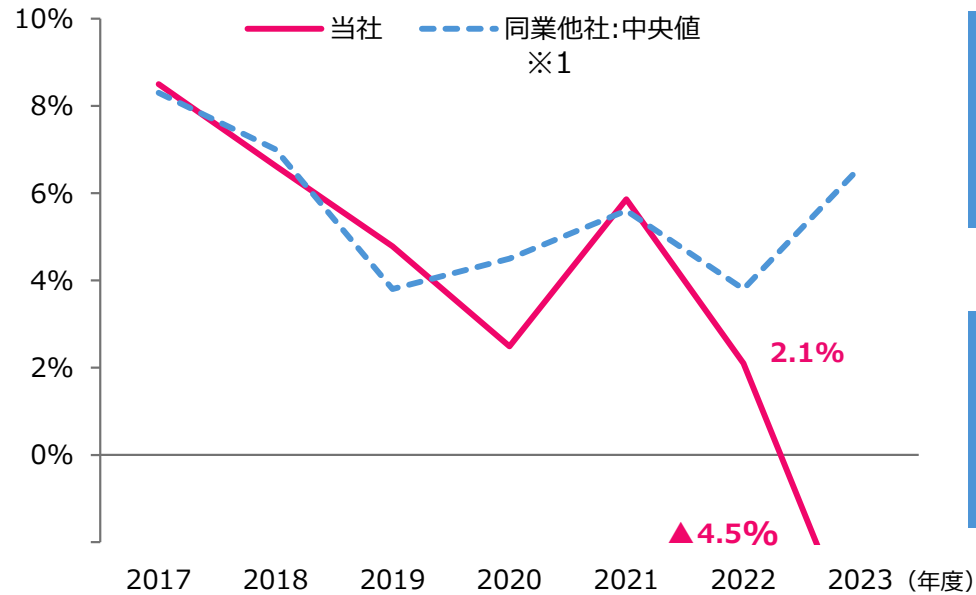
※2 2024年10月29日開示の自己株式取得及び自己株式処分については考慮していません

# 1.現状の再分析 (ROEの分析)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## ROE



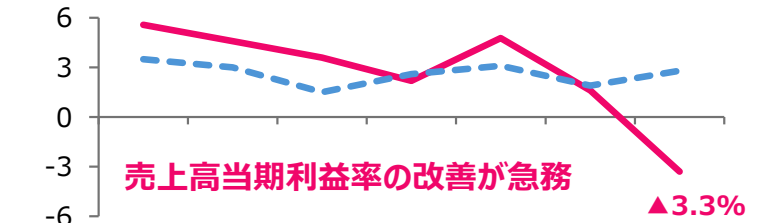
売上高  
当期利益率  
(%)

×

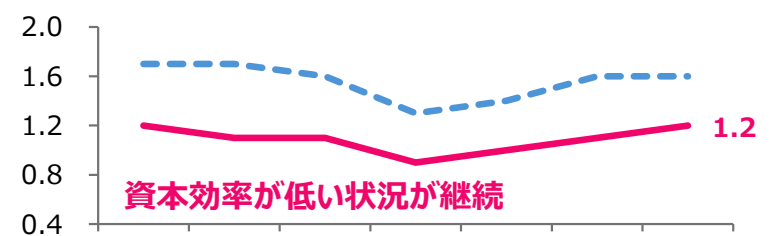
投下資本  
回転率  
(回)

×

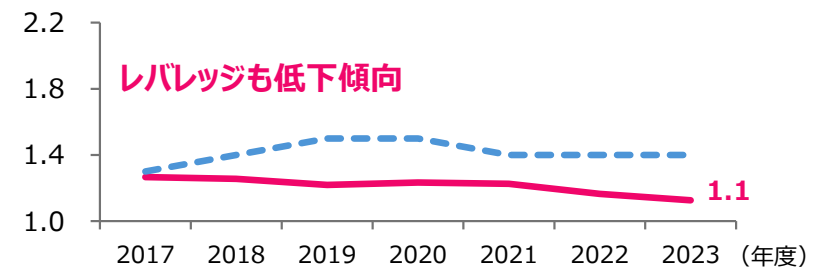
財務<sup>※2</sup>  
レバレッジ  
(倍)



売上高当期利益率の改善が急務



資本効率が低い状況が継続



レバレッジも低下傾向

### 【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 売上高当期利益率・② 投下資本回転率・③ 財務レバレッジ、いずれも要改善 ➡ ①は事業戦略で取組み中、②・③は財務戦略の更新が必要

※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

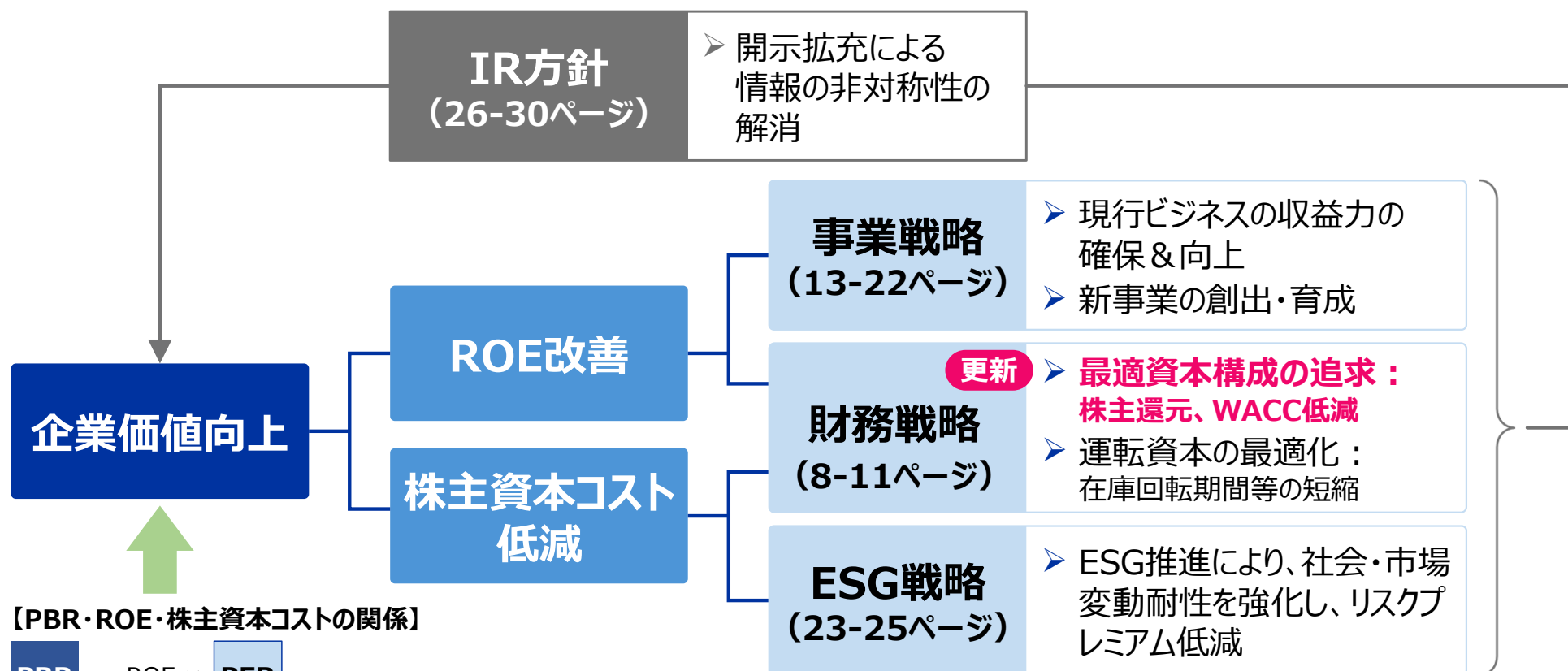
1. 現状の再分析
2. **中長期戦略の更新**
3. 中長期戦略の実行状況



## 2. 中長期戦略の更新 (企業価値の向上に向けた取組み)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来



【PBR・ROE・株主資本コストの関係】

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

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

企業価値（≒PBR）向上にはROE&PERの改善が必要。  
株主資本コストの低減により、PERの引上げを狙う

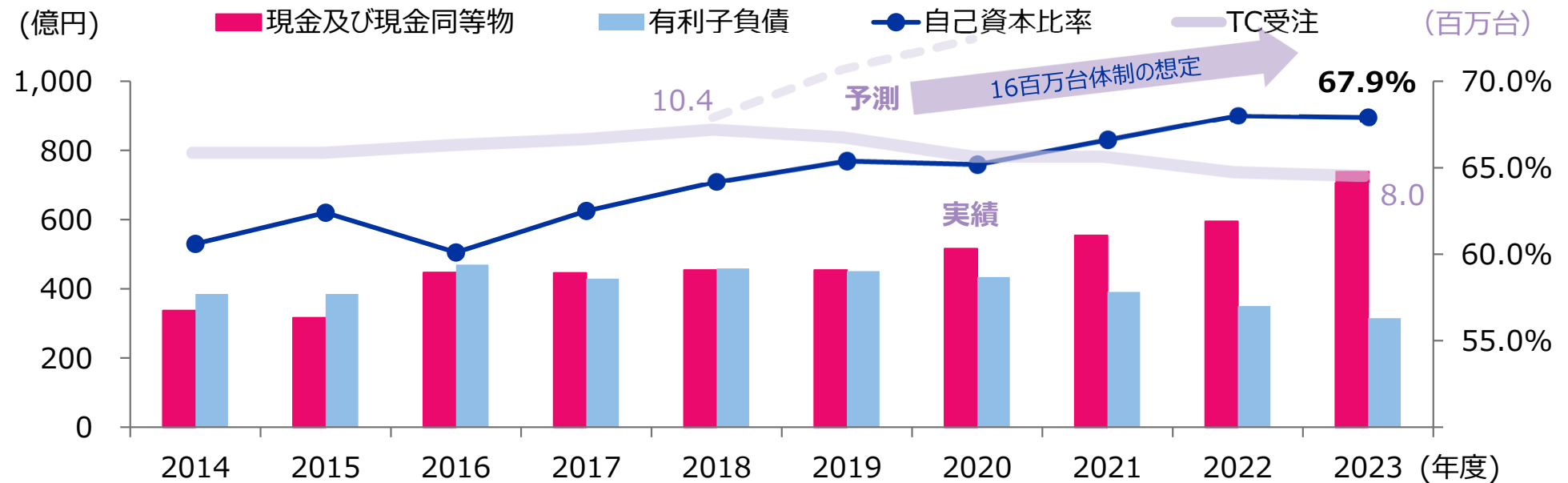
➤ 中長期戦略の内、財務戦略を更新。最適な資本構成を追求していくことを決定

## 2. 中長期戦略の更新 (財務戦略：自己資本比率の変遷)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

### 自己資本比率&現金及び現金同等物の推移



- 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ことから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為、手元資金が積み上がり、借入金の返済を進めた結果、自己資本比率が7割弱まで上昇したもの
  - ➡事業環境変化を踏まえ、自己資本比率の見直し実施

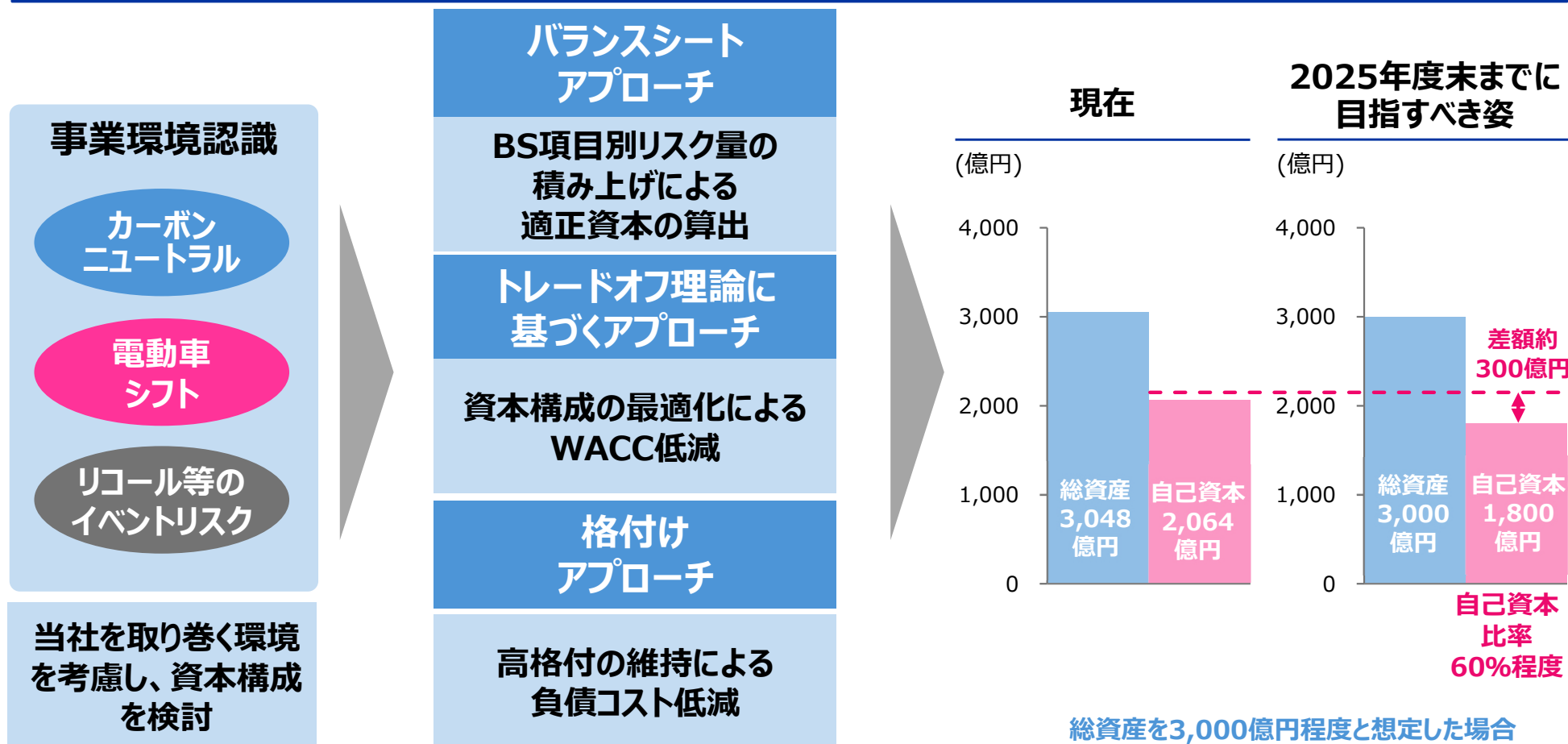


## 2. 中長期戦略の更新 (財務戦略：最適な資本構成)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

### 適正な自己資本への変革



- 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）
- ➔ 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す

## 2. 中長期戦略の更新 (財務戦略：中期的な株主還元方針)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

### 株主還元方針（更新）

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
1株当たり 配当金	60円	90円	90円	120円	変革/REVOLUTION 2026（3年間） 200円予定		
	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	更新 中間：100円 期末：100円予定	年間200円 以上	年間200円 以上
自己株式 取得	-	-	-	-	更新 450億円 (150億円+300億円*)	経営環境の変化に対応し、機動的に実施	

### 株主優待制度

優待内容：株主様ご優待Webカタログギフト（3,000円相当）

対象株主：1年以上継続して100株以上保有



- 追加の自己株式取得枠300億円を設定
- 本中計期間中の1株あたり配当金は年間200円以上に更新（従来:120円以上）
- 中計期間終了後も適正な自己資本額の超過分につき配当を中心に還元する方針（DOE 4%を目指す）

※自己株式の取得期間は2024年10月30日～2025年10月29日

## 2. 中長期戦略の更新 (財務戦略：キャピタルアロケーション)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

### 2024年度-2026年度のキャピタルアロケーション（更新）

#### Cash Flow（3年間累計）

IN	OUT
営業CF 750億円	成長投資 300億円
	更新投資 150億円
	株主還元 300億円
更新	
運転資本圧縮等 60~70億円	配当（追加） 60~70億円
財務レバレッジ活用 300億円	自己株式取得（追加） 300億円

#### 成長投資

- ① 戦略投資  
新事業の創出に向けて戦略&機動的に資金投下  
(M&A等)
- ② R&D  
新製品開発に人財&資金を集中投入  
<新製品割合>2026年度63%、2030年度70%

#### 株主還元（更新）

- ① 株主配当の増額  
1株当たり配当金を年間200円以上に増額
- ② 追加自己株式取得  
企業価値&資本効率向上に向け、追加で300億円の  
自己株式取得枠を設定

➤ 「自己株式取得&配当」（追加）分の資金は財務レバレッジ活用&運転資本圧縮等により捻出予定

1. 現状の再分析
2. 中長期戦略の更新
3. **中長期戦略の実行状況**



# 3. 中長期戦略の実行状況 (事業戦略：アフター事業① 全体像)

Drive our future.

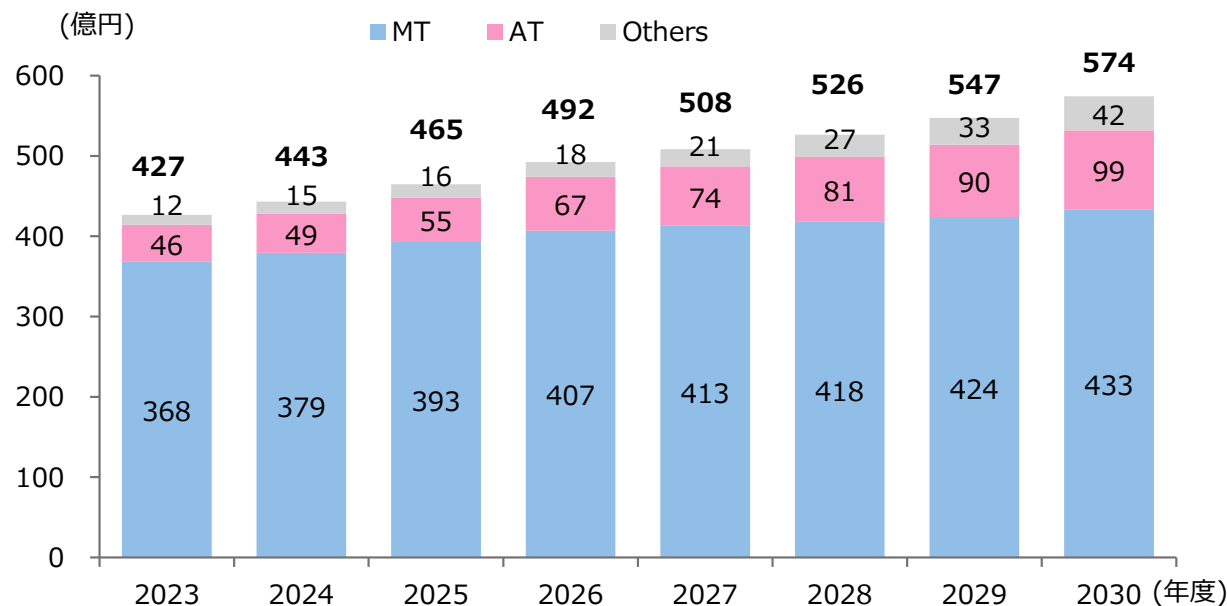
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 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

- MTアフターで培った顧客ネットワーク&オセアニアモデルのグループ内展開により、売上高574億円（2030年度）を目指す計画

# 3. 中長期戦略の実行状況 (事業戦略：アフター事業② AT補修品)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

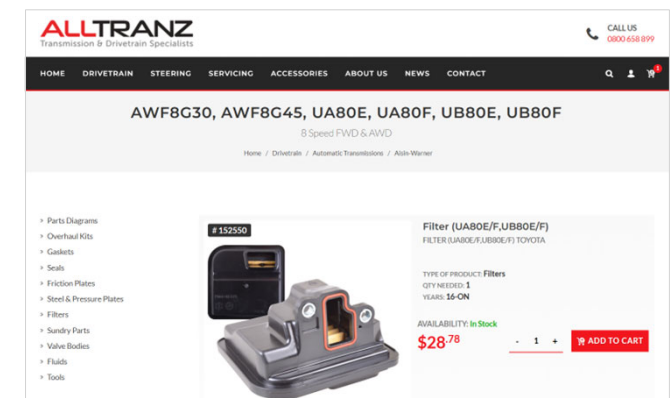
## AT補修品ビジネスの現状

(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

- 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
    - － 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
    - － 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



- オセアニアモデルを活用し、ASEAN・中南米・中東・欧州のAT補修品市場を開拓

### 3. 中長期戦略の実行状況 (事業戦略：アフター事業③ MT補修品)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

#### 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

- 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・直送など木目細かな対応により、当社Gr.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

➤ **品揃え&価格競争力UPによりASEAN・中南米・中東のMT補修品市場を深耕**

### 3. 中長期戦略の実行状況 (事業戦略：アフター事業④ その他補修品)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

#### 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
    - － 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
    - － 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
    - － 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

- オセアニア拠点をパイロット拠点として活用し、ブレーキ・サスペンション補修品ビジネスを強化



# 3. 中長期戦略の実行状況 (事業戦略：新事業① 全体像)

Drive our future.

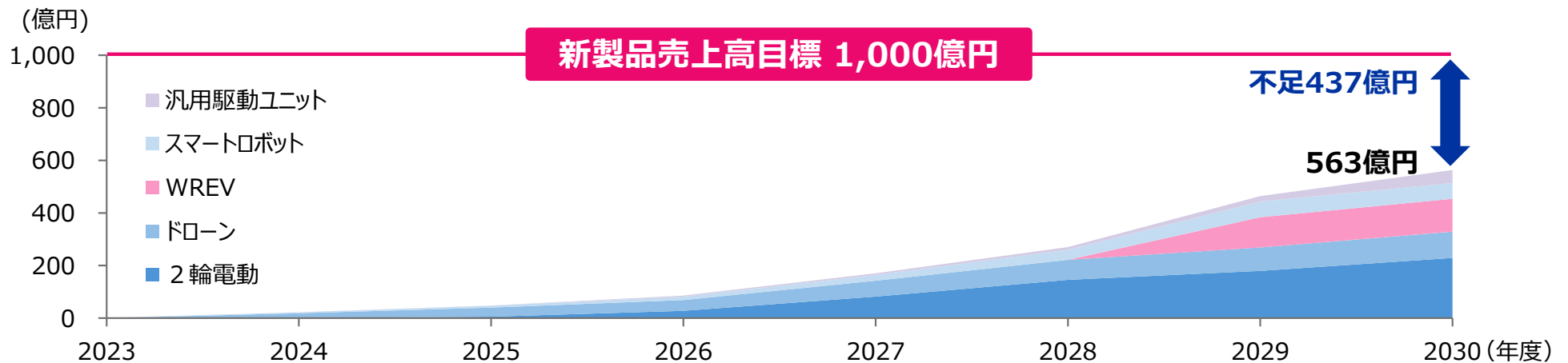
創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 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



- 「エクセディの強み」&「外部知見」の活用が新事業創出の基本的な考え方
- 2030年度/新製品売上高目標比、不足437億円への対策は以下の通り
  - ✓ プロジェクトへの資金&人財の優先投入による早期育成・実現
  - ✓ シリコンバレーオフィス、M&A等の活用による更なる新事業の創出

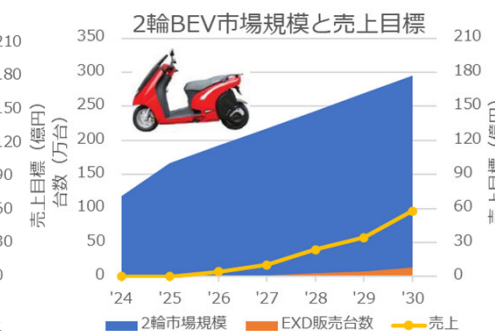
# 3. 中長期戦略の実行状況 (事業戦略：新事業② 2輪電動PJ)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 2030年度売上高目標（想定顧客・市場特性等）

売上高目標	229億円
製品	CVT付き駆動ユニット、クラッチ内臓変速機付き駆動ユニット
想定顧客	2輪/3輪BEVメーカー（高出力モデル）
国/地域	インド（将来的にはASEANも想定）
市場特性	国策でBEV化進行中 (2輪&3輪：2030年度80%)



2025年3月、OSM向け3輪BEV用CVT付き駆動ユニット量産開始予定

## 製品の優位性（当社技術&協業先の強みの活用）

製品の優位性	CVT等の変速機能※により、発進時の駆動トルクの改善・円滑な変速により、走破性&乗り心地UP
当社技術の活用	摩擦特性の制御技術や材料技術を活用し、回転動力の接続機能、トルクの増幅機能を提供



➤ 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中。2025年3月、量産開始予定

※当地2輪/3輪BEVの大半が変速機能無し

# 3. 中長期戦略の実行状況 (事業戦略：新事業③ WREV PJ)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 2030年度売上高目標（想定顧客・市場特性等）

売上高目標	124.9億円
製品	BEV用ワイドレンジドライブシステム
想定顧客	OEM、架装メーカー
国/地域	重量物積載トラック（日本・北米・中国）、 商用ダンプ（日本）、産建機（日本）
市場特性	トラックの電動化ニーズは有るものの、現行技術では駆 動力不足の為、ソリューションが無い

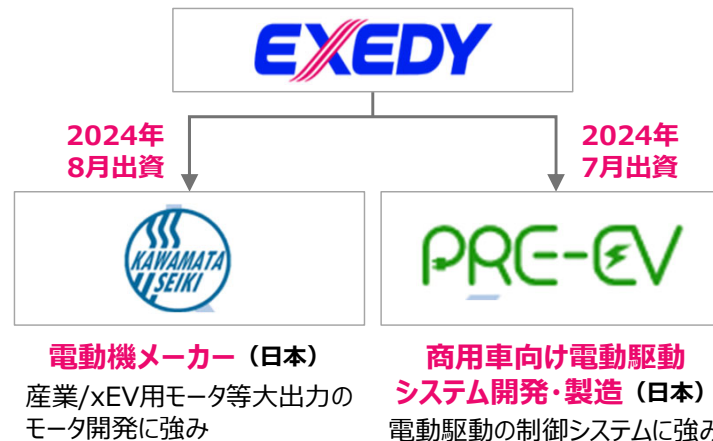
### BEV用ワイドレンジドライブシステム市場規模（2030年度）

(千台)	市場規模	当社目標	シェア
重量物積載トラック	35	3.5	10%
商用ダンプ <sup>o</sup>	22	1.7	8%
産建機	10	0.4	4%
合計	67	5.6	



## 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	モータサイズ不変で電動トラック の発進時の駆動力を改善、滑 らかな加速を実現
当社技術の 活用	流体解析技術や流体挙動の 制御技術を活用し、回転動力 の断接機能、トルクの増幅機 能を提供



**WREV搭載用のREx-EV<sup>※</sup>完成**  
コンソーシアムを組成し、車両目線で開発中



➤ 売上高100億円超を目指して、協業先の知見&REx-EVを  
活用し、電動駆動システムの効果検証&企画更新を推進中

※効果検証用の車両

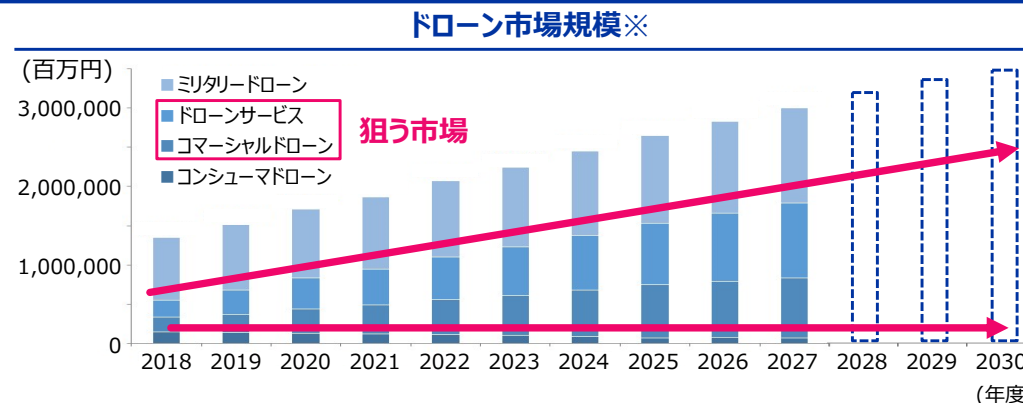
# 3. 中長期戦略の実行状況 (事業戦略：新事業④ ドローンPJ)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 2030年度売上高目標（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	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 長時間&amp;低騒音飛行の実現</li> <li>② 地政学リスクが高まる中、脱中国製品の提供</li> <li>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</li> </ul>		<b>EXEDY</b>			
	当社技術の活用		<p>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</p>	<p>2022年1月出資</p> <p><b>ASTER</b></p> <p>モーターメーカー（日本） 防塵防水性に優れ、軽量な高性能モーターに強み</p>	<p>2024年10月出資</p> <p>WorldLink &amp; Company</p> <p>機体販売&amp;サービス（日本） 補修部品販売、メンテナンス、農業・点検・測量サービス等幅広いソリューション提供に強み</p>	<p>2024年5月出資</p> <p>ROBOTS</p> <p>機体メーカー（日本） 日本基準の型式認証機、制御ソフトウェアに強み</p>

➤ WorldLinkへの出資を以って、ドローンに係るバリューチェーン（企画・製造・販売・関連サービス等）全体を手の内化。売上高100億円に向け体制整備中

# 3. 中長期戦略の実行状況 (事業戦略：新事業⑤ スマートロボットPJ)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 2030年度売上高目標（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※

### スマートロボット市場規模（2030年度）

(億円)	市場規模	当社目標	シェア	狙う国
スマートロボット※	1,270	30	2%	日本
オープンプラットフォーム※	400	15	4%	日本
海外展開※	2,160	15	1%	米国
合計	3,830	60		

## 製品の優位性（当社技術&協業先の強みの活用）

製品の優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>カスタマイズ性の高いプラットフォーム</b> 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</li> <li>✓ <b>マルチロボット</b> 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</li> <li>✓ <b>パワフルロボット</b> 牽引重量600KG、追従&amp;自律走行が可能</li> </ul>
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

▶ **売上高60億円を目指し、高度なカスタマイズ性&先進技術を備えたロボットの実証実験中。2024年9月、パワフルロボット限定販売開始**

# 3. 中長期戦略の実行状況

## (事業戦略：新事業⑥ 汎用電動駆動ユニットPJ)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

### 2030年度売上高目標（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－等
想定顧客	製造業者/工場、物流業者/ 倉庫、鉄道業者/整備工場等の運搬作業
国/地域	日本 → グローバル
市場特性	労働人口減少・労働環境改善が進み、「誰もが安全に楽にモノを運べる」コトニーズは拡大。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－ (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－

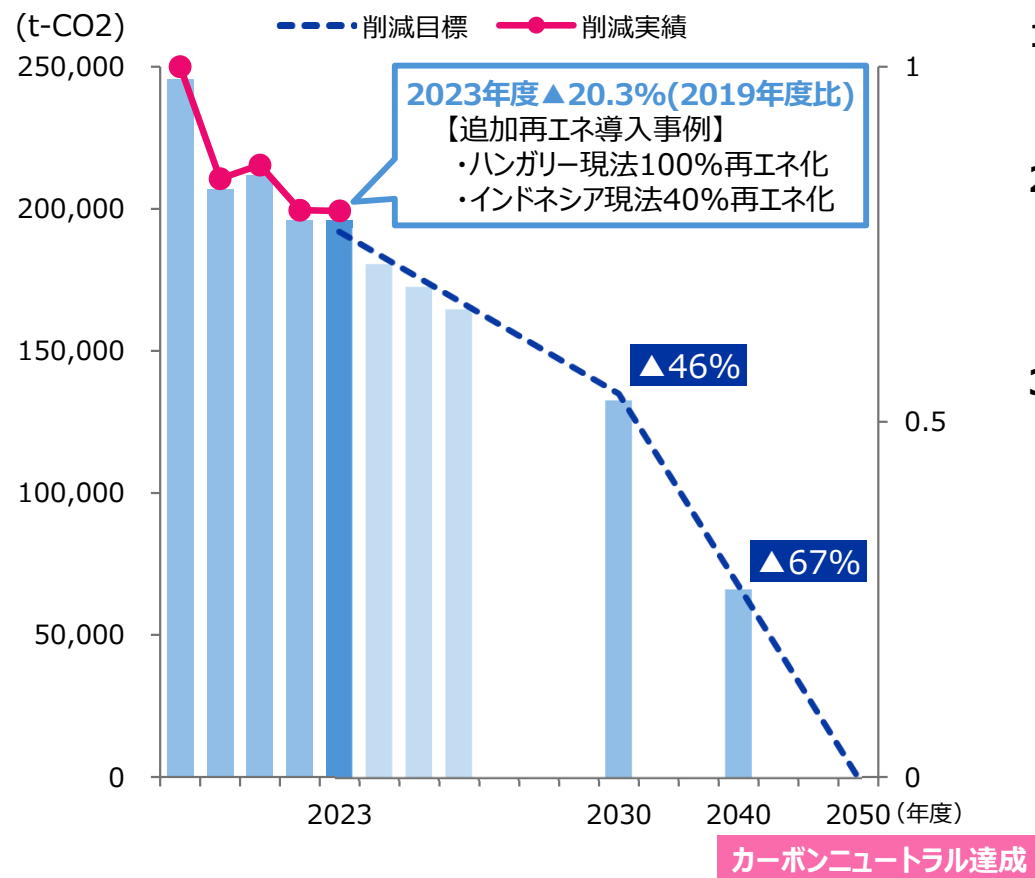
➤ 売上高50億円を目指し、2024年5月から協業先を通じてアシストパレットトラック向けユニットの限定販売開始（200台販売）

# 3. 中長期戦略の実行状況 (ESG戦略：環境&社会①)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

## 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組み

### 1. 従業員持株会向け譲渡制限付株式付与制度の導入

(詳細は24ページ)

### 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

- 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
- 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株式報酬を活用

# 3. 中長期戦略の実行状況 (ESG戦略：環境&社会②)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

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

- (目的) ① 人的資本強化の一環としての福利厚生の拡充  
 ② 従業員の経営参画意識の醸成  
 ③ 中期経営計画（REVOLUTION2026）の推進

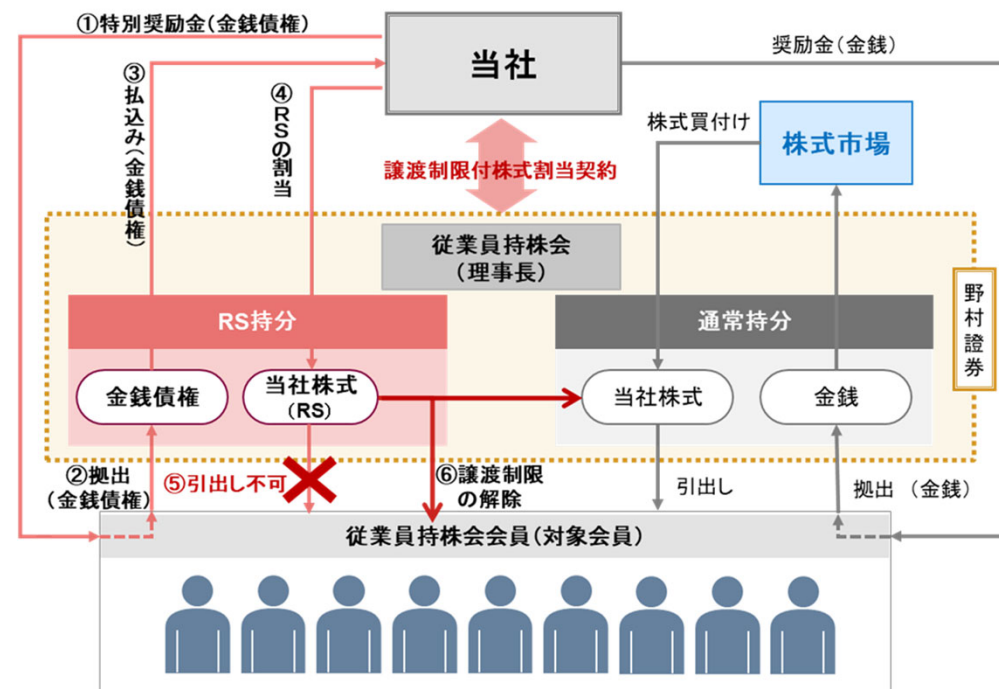
(対象) 本制度に同意する当社従業員

(付与株数) 当社株式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



- 従業員が株主と同じ目線に立ち、中期経営計画（REVOLUTION2026）を自らの力で完遂させるとの決意を期待し、“本制度に同意する全従業員”向け株式付与制度の導入を決定

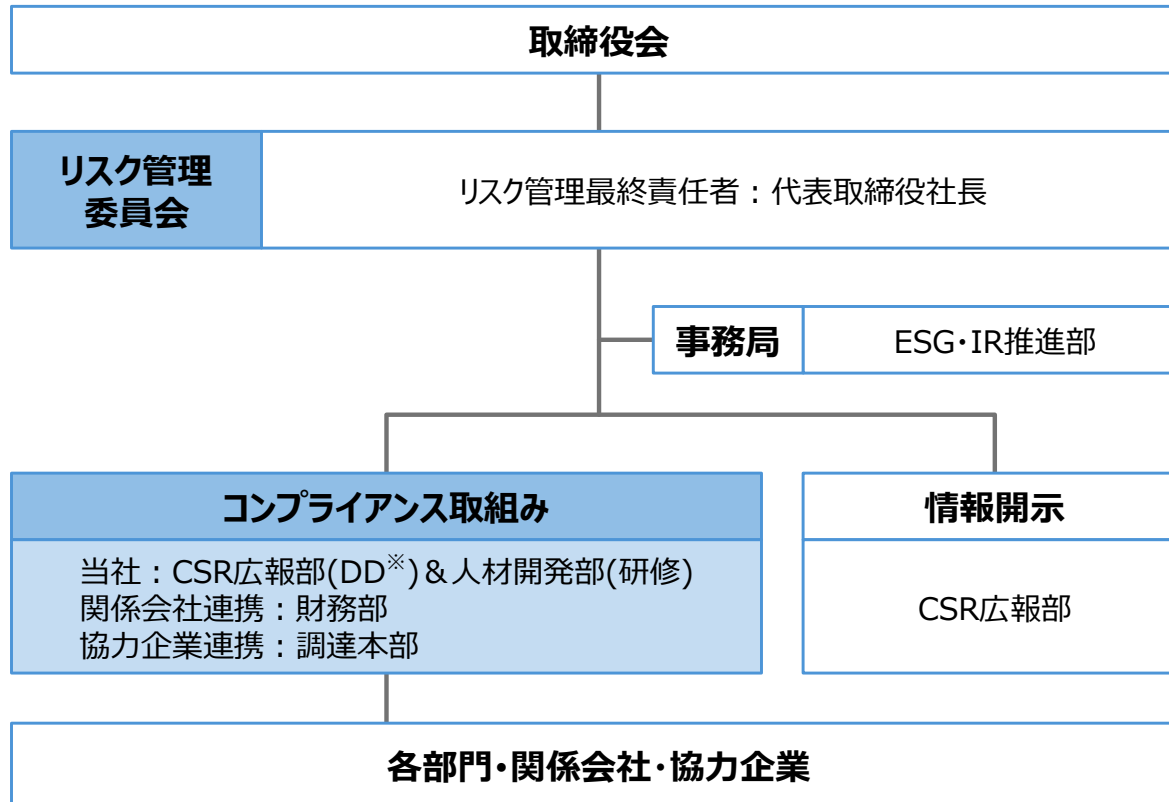


### 3. 中長期戦略の実行状況 (ESG戦略：ガバナンス)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

#### コンプライアンス体制 & 階層別コンプライアンス研修



対象	研修項目	実施月
管理監督者	独禁法	2024年 10-11月
	下請法	
	贈収賄	
	輸出管理規則	
全従業員	ハラスメント	2024年12月- 2025年1月
	個人情報保護法	
	インサイダー取引	
	反社会的勢力	

- 2024年度上期、コンプライアンス体制の構築、及び全従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を実施
  - ✓ 下期は上記調査結果の分析、コンプライアンスリスクの評価&対策の策定、階層別コンプライアンス研修を実施予定

※ デュー・デiligence。コンプライアンス上のリスクを特定、リスクを分析して対策を策定・実行するプロセス

### 3. 中長期戦略の実行状況 (IR方針：株主との対話の実施状況)

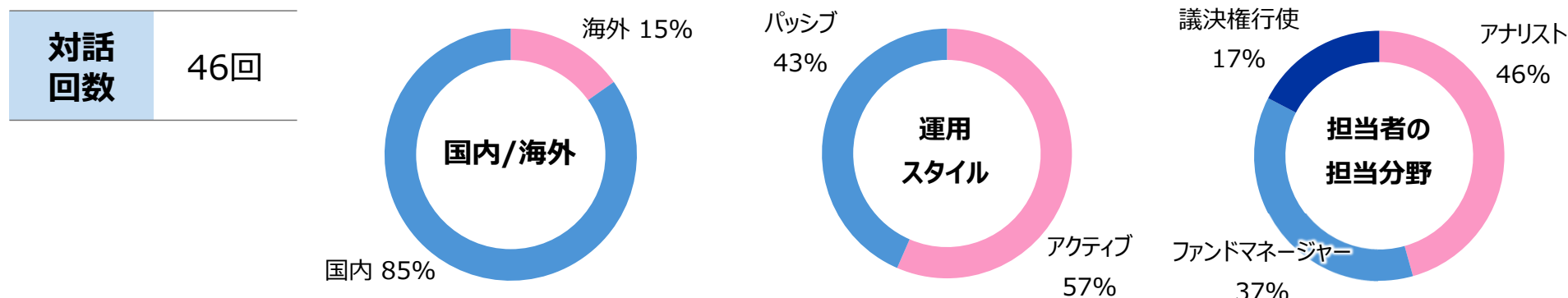
Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

#### 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
1 on 1 MTG	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（27-28ページ）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
---------------	---

➤ 2024年4月以降、株主との対話促進のための体制を整備

### 3. 中長期戦略の実行状況 (IR方針：大口株主からの主な要望①)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

項目	要望	対応
株主還元方針	<p>① 増配：4社 ～自己資本比率の適正化に向けて配当を高水準にすべき &lt;国内/パッシブ投資家&gt;</p> <p>② 見直し不要：2社 ～エクセディは新事業を伸ばす時期。株主還元拡大は今ではない &lt;国内/パッシブ投資家&gt;</p> <p>③ 自己株式取得：1社 ～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 &lt;海外/アクティブ投資家&gt;</p>	<p>キャッシュフロー&amp;多様な株主要望を踏まえ、取締役会にて議論。 総合的な判断により、株主還元方針の見直しを実施（10ページ）</p>
ROE	<p>① ROEの改善</p> <p>② ROE目標の引上げ ～ROE10%以上を目指して欲しい（2030年度以降でも可） &lt;国内/パッシブ投資家&gt;</p>	<p>① ROE8%以上を目指し、中長期戦略を推進中</p> <p>② 本要望を取締役会&amp;経営会議に報告し、議論。2030年度以降の目標見直しを検討中</p>

- 対話を通じて把握した大口株主からの要望は取締役会&経営会議で議論
- 株主還元に係る要望は株主の運用スタイルにより異なる為、総合的な判断により見直しを実施

### 3. 中長期戦略の実行状況 (IR方針：大口株主からの主な要望②)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

項目	要望	対応
ガバナンス体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>①モニタリングと執行の分離によるガバナンス強化&amp;執行速度UP</li> <li>②指名委員会・報酬委員会の実効性の改善</li> <li>③役員報酬のKPI連動化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①-③本要望を取締役会 &amp; 経営会議に報告し、議論。① &amp; ②については当社にとって最適な体制に係る研究を開始。</li> <li>③については新体制で検討予定</li> </ul>
情報開示	<b>新事業関連</b> 2030年度迄の新事業に係る売上目標の蓋然性を担保する情報の開示	新事業創出・育成に係る考え方 & 5プロジェクト概要に係る情報を開示 (17-22ページ)
	<b>最適資本構成</b> 目指すべきバランスシート（特に自己資本水準）、そこに至るマイルストーンの開示	本要望を踏まえ、目指すべきバランスシート & 道筋につき、取締役会で議論し、開示 (8-9ページ)
従業員向け株式報酬	取得済み自己株式の従業員付与により、中長期的に従業員が主要株主となる仕組み作り	本要望を踏まえ、取締役会で議論。人的資本の強化、従業員の経営参画意識の醸成を企図して従業員持株会向け譲渡制限付株式付与制度導入を決定 (24ページ)

- ガバナンス体制については当社にとって最適な体制に係る研究を開始
- 情報開示 & 従業員向け株式報酬については対応策を実施 & 決定済み

### 3. 中長期戦略の実行状況 (IR方針：株主との主な質疑応答内容①)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

項目	質問	回答
資本提携解消の影響	大口株主のアイシンとの資本提携解消の背景は？	<p><b>【アイシンが大株主となった経緯】</b> アイシンが当社の大株主になったのは2001年、それ迄は日産自動車が当社の大株主。当時のゴーン社長のリバイバルプランの下、同社が政策保有株の削減を進めたことがその背景</p> <p><b>【アイシンとの資本提携関係の意義】</b> 2001年以降、アイシンと当社は資本提携の下、伸び行くAT車向けオートマチックトランスミッション・ビジネスの世界展開を一緒に進め、当社はその最大部品であるトルクコンバータを同社に納入してきた</p> <p><b>【資本提携関係の解消の背景】</b> 2018年頃からEV化が加速、コロナ禍を経てその流れは確定的になった。当社もアイシンも電動化ビジネスの取組を進めてきたが、事業上のシナジーが見込めないこと、電動化ビジネスにおける経営資源の優先配分先も異なることから、資本関係をリセットしようという流れに至ったもの</p>

➤ アイシンとの資本提携解消に係る質問が多く、経緯 & 背景を説明

### 3. 中長期戦略の実行状況 (IR方針：株主との主な質疑応答内容②)

Drive our future.

創造しよう、みんなの喜び、私たちの未来

項目	質問	回答
資本提携解消の影響	今後、エクセディは大丈夫なのか？	<p><b>【本件に備え、当社が準備してきたこと】</b></p> <p>当社は、いずれはこうなることを想定し、2019年から事業ポートフォリオ転換&amp;新事業創出を骨子とする長期ビジョンの策定に着手。経営会議&amp;取締役会での議論を重ねて2021年7月に同ビジョン&amp;KPI目標を公表。同目標では経営資源を新事業に優先配分することになっており、コア技術（摩擦・振動・流体）と外部知見との掛け合わせによる新事業創出をコンセプトに、スタートアップ10社超への投資を行う等、2030年度/新事業売上高目標1千億円に向けて活動しているところ。また、2023年から統合報告書を発行し、当社の企業価値創造活動を株主・投資家宛てに発信中</p> <p><b>【今後のアイシンとの関係】</b></p> <p>資本関係は解消したが、当社にとってアイシンはトルクコンバータの大口納入先であることは不変。メーカーとサプライヤーの関係は従来通りであり、資本提携解消の影響は特段無いものとする</p>

➤ 資本提携解消を「取引解消」と誤解される方もあり、事実関係を丁寧に説明

➤ **内容に関するお問い合わせ先**

✓ **管理本部 ESG・IR推進部 072-822-1152**

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。