



株式会社 エフ・シー・シー

# 2025年度 決算説明資料

2026年5月13日

URL : <https://www.fcc-net.co.jp/>

東証プライム 証券コード : 7296



## Agenda

- 1. エグゼクティブ・サマリー
- 2. 2026年3月期 連結決算実績
- 3. 2027年3月期 連結通期業績見通し
- 4. 第13次中期経営計画(2026年度—2030年度)

# 1. エグゼクティブ・サマリー

## 2026年3月期決算(実績)のポイント

- 売上収益 二輪事業は主にインド、四輪事業は、北米地域における販売増により増収
- 営業利益 関税影響、中国再編費用の計上があったものの、増収効果や減価償却費負担減により増益
- 当期利益 主に繰延税金資産の計上により増加
- 株主還元 配当性向50%とし、1株あたり年間普通配当194円（前年比+118円）  
自己株取得33.9億円を上限として設定
- ROE 9.6%（前年比+1.0pt）

## 2027年3月期通期見通し

- 中東情勢の緊迫化による影響を一定反映 売上収益2,600億円 営業利益200億円
- 二輪事業はインド・フィリピンの販売増で増収 四輪事業は北米販売減も減価償却費負担減で増益
- 株主還元は、第13次中期経営計画に基づき、1株当たり年間普通配当160円予想

## 第13次中期経営計画(2026年度—2030年度)

- 12次中期経営計画の進捗を踏まえ5か年計画を策定  
4つの重点戦略(事業戦略、経営基盤の強化、財務・資本戦略、サステナビリティ戦略)を軸に  
2030年に向けた事業構造転換、第二の創業を目指し 企業価値向上を図る

## 2. 2026年3月期 連結決算実績

## 2-1 決算概要

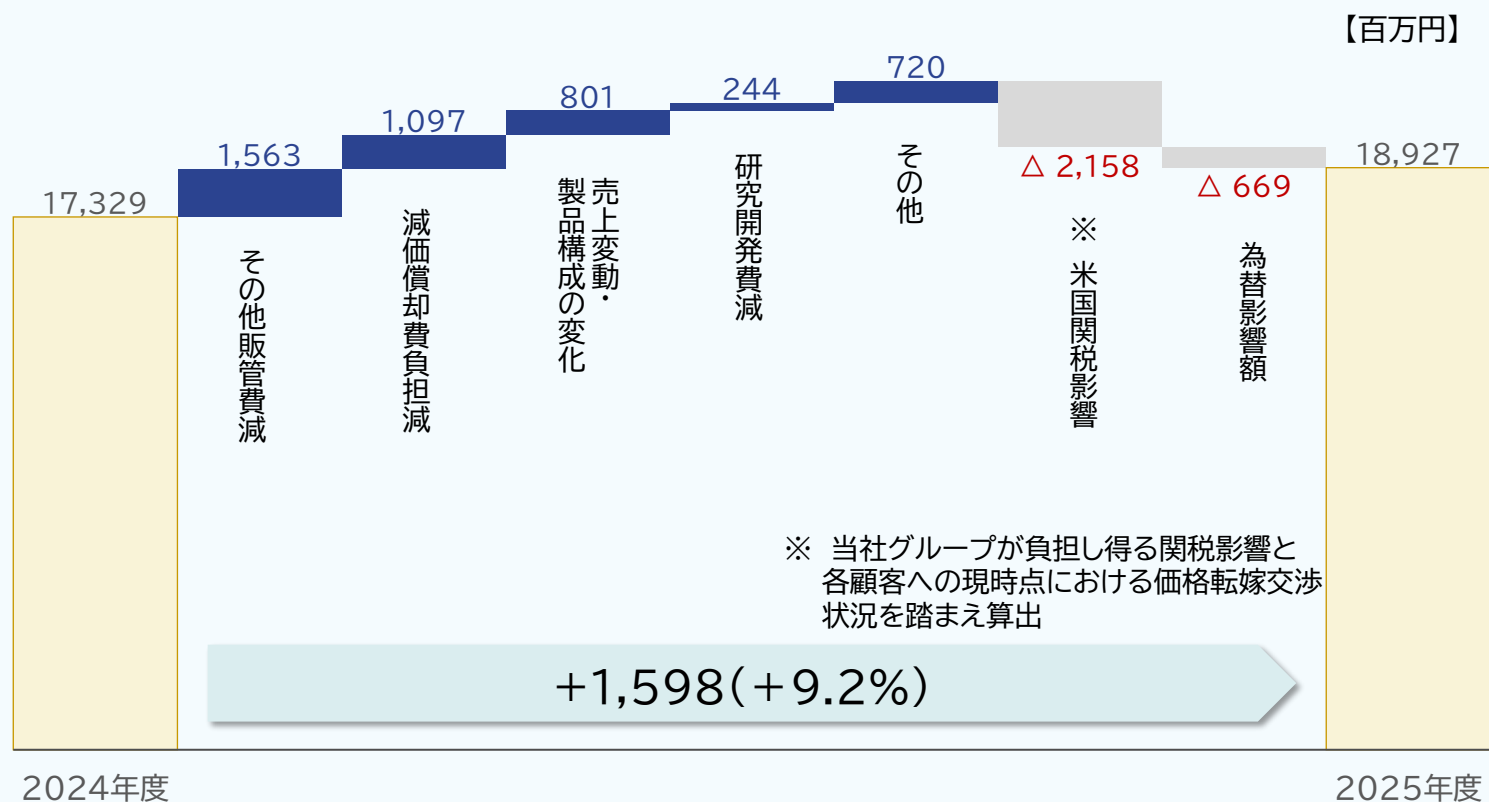
□ 二輪ではインド、四輪では北米の販売が増加したことにより、売上・営業利益は過去最高を更新

【百万円】

	2024年度	2025年度	増減額	増減率
売上収益	256,619	260,836	4,217	1.6%
営業利益	17,329	18,927	1,598	9.2%
税引前当期利益	20,052	21,567	1,515	7.6%
当期利益	15,903	18,806	2,903	18.3%
親会社の所有者に帰属する当期利益	15,859	18,760	2,901	18.3%
基本的1株当たり当期利益	323.77円	387.36円	63.59円	19.6%
為替レート(期中平均レート)	2024年度	2025年度		レート差
1米ドル	152.58円	150.78円		-1.80円

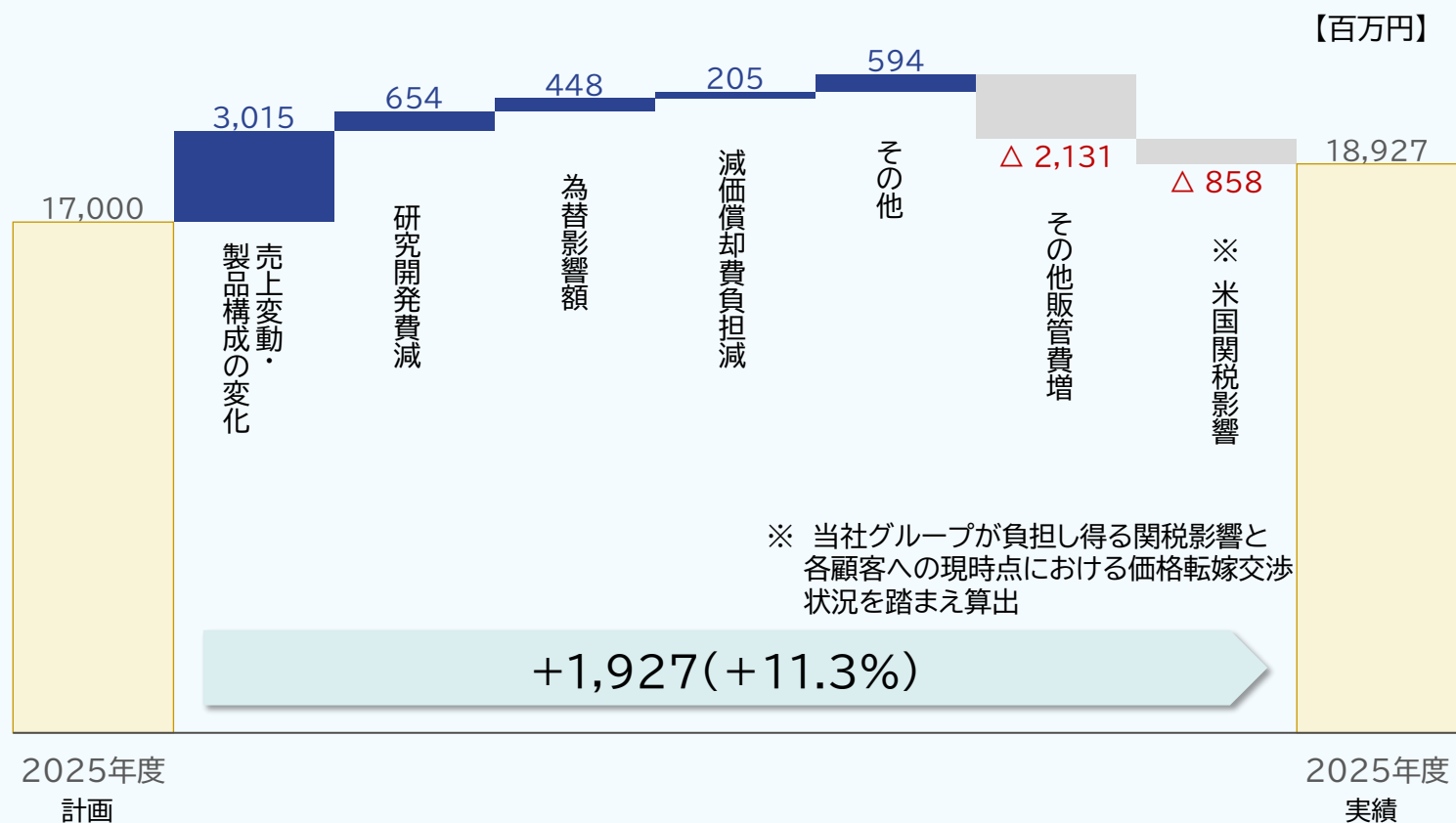
## 2-2 営業利益の増減分析(対前年度比)

- 【増益要因】 主に販管費の減少および減価償却費負担減
- 【減益要因】 主に米国関税影響



## 2-3 営業利益の増減分析(対計画比)

- 【増益要因】 主に売上変動・製品構成の変化
- 【減益要因】 主に販管費の増加および米国関税影響

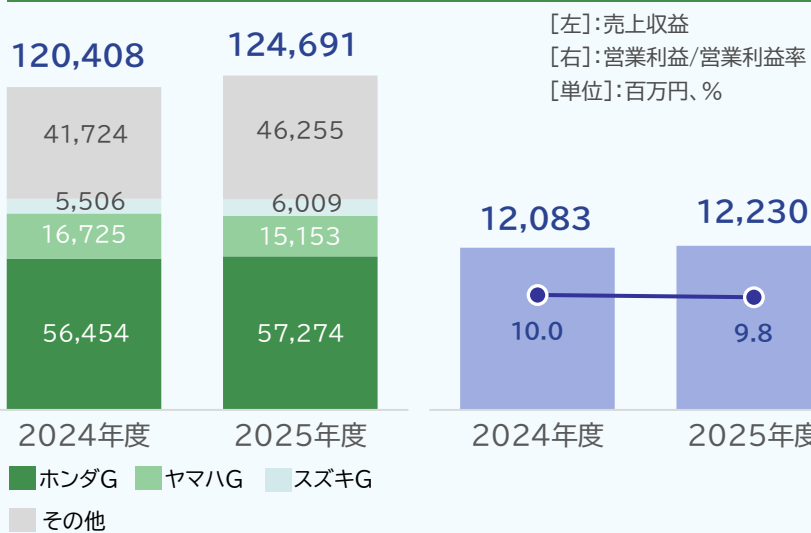


## 2-4 事業別 売上収益・営業利益

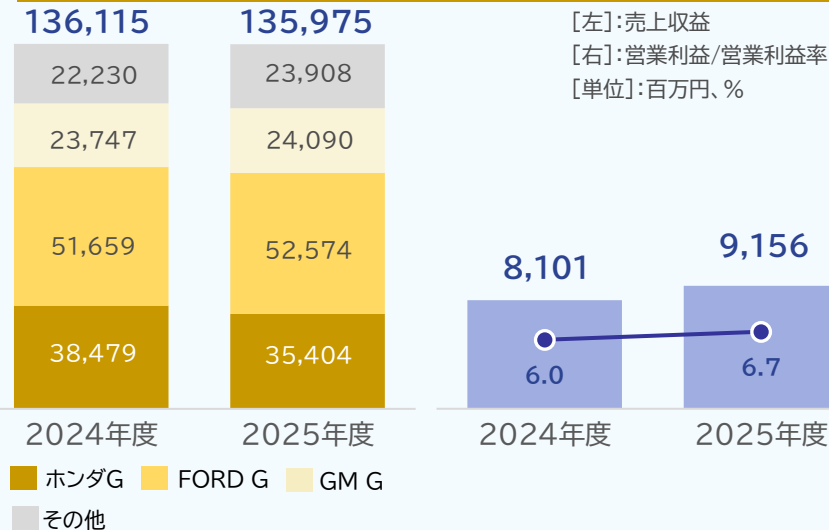
□【二輪事業】 売上収益 124,691千円 営業利益 12,230千円 対前年増加

□【四輪事業】 売上収益 135,975千円 営業利益 9,156千円 営業利益は対前年増加

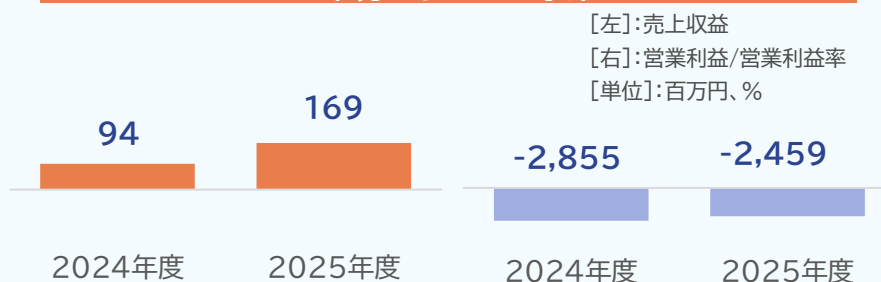
### 二輪事業



### 四輪事業



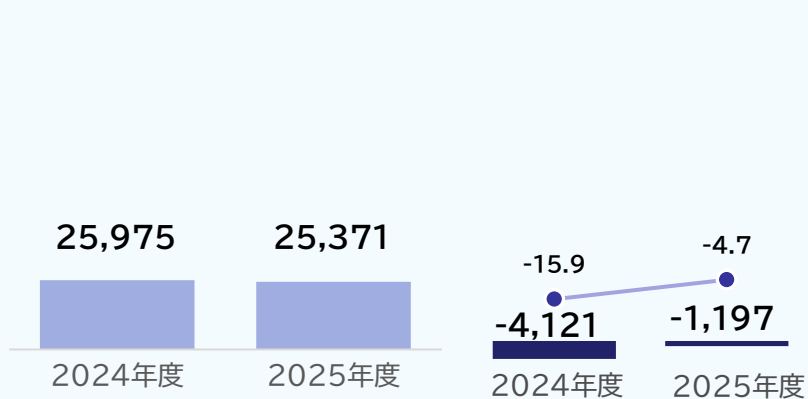
### 環境エネルギー事業



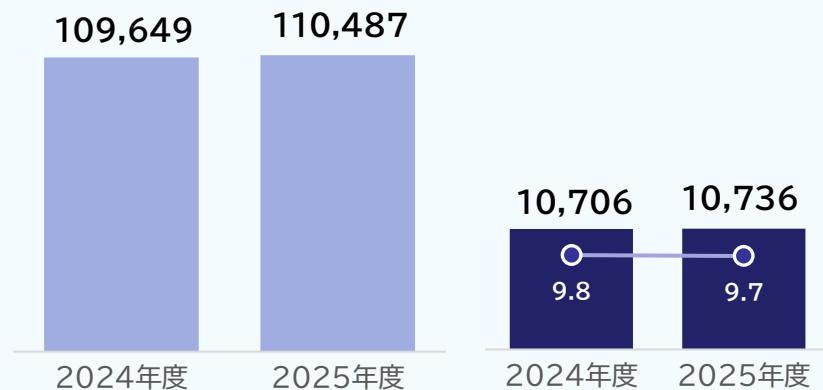
## 2-5 所在地別 売上収益・営業利益

### 日本

※各地域とも [左]:売上収益、[右]:営業利益/営業利益率、[単位]:百万円

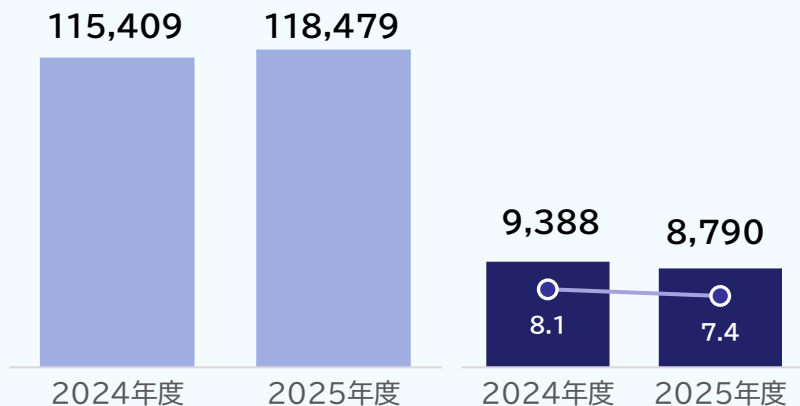


### 北米

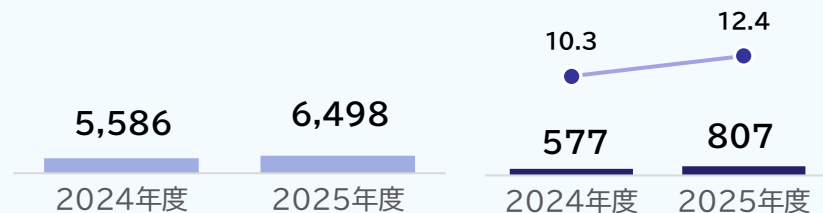


### アジア

※各地域とも [左]:売上収益、[右]:営業利益/営業利益率、[単位]:百万円



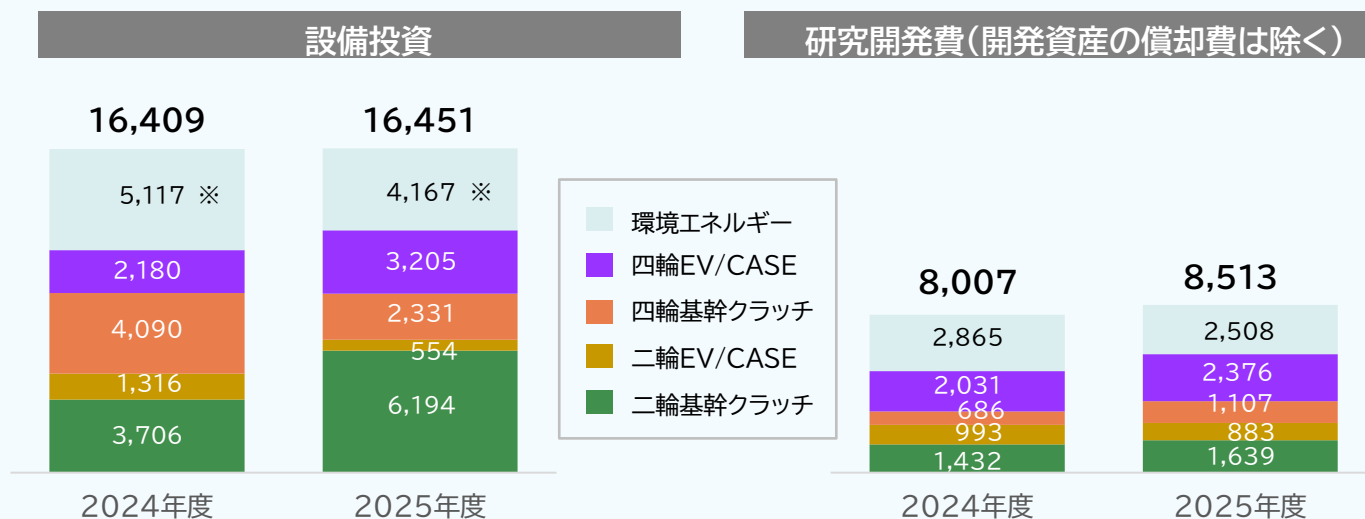
### その他



## 2-6 設備投資・減価償却費・研究開発費

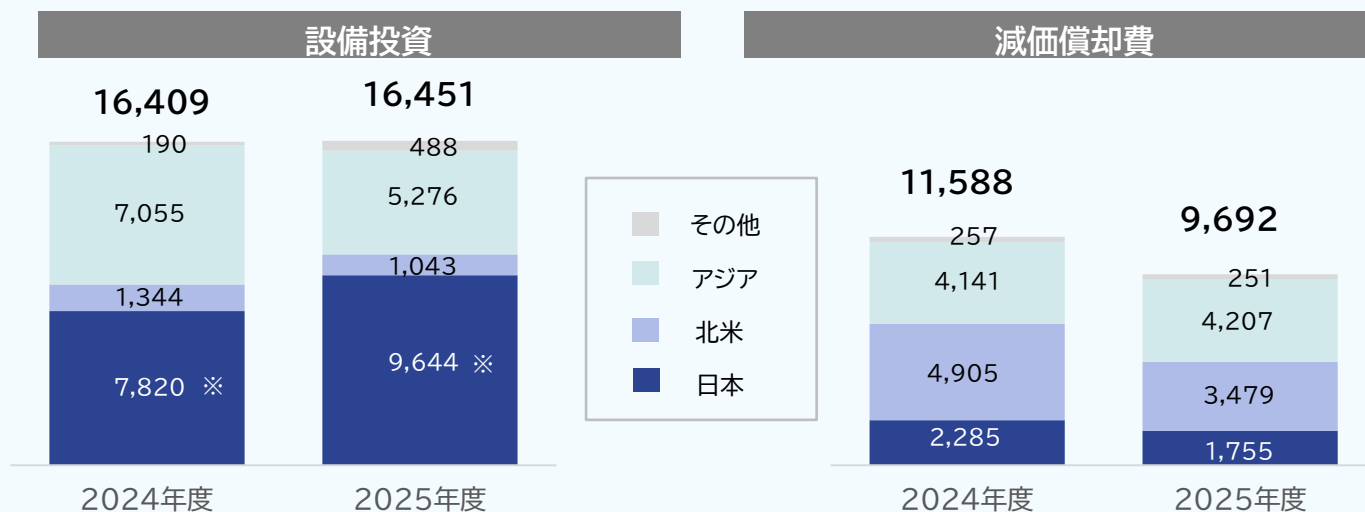
※単位はすべて百万円

### 【事業別】



※ 環境エネルギーの設備投資の中に、オフィス兼開発センター投資が、  
2024年度2,181百万円 2025年度3,757百万円 それぞれ含まれております

### 【所在地別】



※ 日本の設備投資の中に、オフィス兼開発センター投資が、  
2024年度2,181百万円 2025年度3,757百万円 それぞれ含まれております

## 2-7 為替レートの実績

【期中平均レート、円】

海外拠点		通貨	2024年度	2025年度	増減率
米	国	米ドル	152.58	<b>150.78</b>	-1.2%
メ	キシコ	メキシコペソ	8.00	<b>8.18</b>	2.3%
タ	イ	タイバーツ	4.38	<b>4.68</b>	6.8%
イ	ンドネシア	インドネシアルピア	0.0095	<b>0.0091</b>	-4.3%
イ	ンド	インドルピー	1.81	<b>1.71</b>	-5.6%
中	国	人民元	21.11	<b>21.25</b>	0.7%
ブ	ラジル	レアルドル	27.27	<b>27.77</b>	1.8%
台	湾	ニュー台湾ドル	4.70	<b>4.89</b>	4.0%
フ	ィリピン	フィリピンペソ	2.64	<b>2.61</b>	-1.2%
ベ	トナム	ドン	0.00606	<b>0.00578</b>	-4.6%

## 2-8 主要顧客別売上収益【合計】

【百万円】

	2024年度		2025年度		増減額	増減率
	売上収益	構成比	売上収益	構成比		
ホンダグループ	94,933	37.0%	<b>92,678</b>	<b>35.5%</b>	-2,255	-2.4%
ヤマハグループ	16,725	6.5%	<b>15,153</b>	<b>5.8%</b>	-1,572	-9.4%
スズキグループ	5,506	2.1%	<b>6,009</b>	<b>2.3%</b>	503	9.1%
カワサキグループ	2,780	1.1%	<b>2,810</b>	<b>1.1%</b>	30	1.1%
FORD	51,659	20.1%	<b>52,574</b>	<b>20.2%</b>	915	1.8%
GM	23,747	9.3%	<b>24,090</b>	<b>9.2%</b>	343	1.4%
ZF/STELLANTIS	10,081	3.9%	<b>10,002</b>	<b>3.8%</b>	-79	-0.8%
兼松(ハーレー他)	5,866	2.3%	<b>5,348</b>	<b>2.1%</b>	-518	-8.8%
その他	45,322	17.7%	<b>52,173</b>	<b>20.0%</b>	6,851	15.1%
<b>合計</b>	<b>256,619</b>	<b>100.0%</b>	<b>260,836</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,217</b>	<b>1.6%</b>
(為替影響)					<b>(-4,427)</b>	

## 2-9 主要顧客別売上収益【二輪事業】

【百万円】

	2024年度		2025年度		増減額	増減率
	売上収益	構成比	売上収益	構成比		
ホンダグループ	56,454	46.9%	<b>57,274</b>	<b>45.9%</b>	820	1.5%
ヤマハグループ	16,725	13.9%	<b>15,153</b>	<b>12.2%</b>	-1,572	-9.4%
スズキグループ	5,506	4.6%	<b>6,009</b>	<b>4.8%</b>	503	9.1%
カワサキグループ	2,780	2.3%	<b>2,810</b>	<b>2.3%</b>	30	1.1%
兼松(ハーレー他)	5,697	4.7%	<b>5,180</b>	<b>4.2%</b>	-517	-9.1%
Hero	5,492	4.6%	<b>5,671</b>	<b>4.5%</b>	179	3.3%
Bajaj	3,309	2.7%	<b>3,848</b>	<b>3.1%</b>	539	16.3%
TVS	7,513	6.2%	<b>9,270</b>	<b>7.4%</b>	1,757	23.4%
その他	16,933	14.1%	<b>19,476</b>	<b>15.6%</b>	2,543	15.0%
<b>合計</b>	<b>120,409</b>	<b>100.0%</b>	<b>124,691</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,282</b>	<b>3.6%</b>
(為替影響)					<b>(-3,243)</b>	

## 2-10 主要顧客別売上収益【四輪事業】

【百万円】

	2024年度		2025年度		増減額	増減率
	売上収益	構成比	売上収益	構成比		
ホンダグループ	38,479	28.3%	35,404	26.0%	-3,075	-8.0%
FORD	51,659	38.0%	52,574	38.7%	915	1.8%
GM	23,747	17.4%	24,090	17.7%	343	1.4%
ZF	5,882	4.3%	5,698	4.2%	-184	-3.1%
STELLANTIS	4,199	3.1%	4,304	3.2%	105	2.5%
その他	12,149	8.9%	13,906	10.2%	1,757	14.5%
合計	136,115	100.0%	135,975	100.0%	-140	-0.1%
(為替影響)					(-1,184)	

## 2-11 2025年度 主な設備投資の内訳

【百万円】

事業	投資金額	内容
二輪	ICE	主にインド ICE生産能力拡充
	CASE	主にインドネシアおよびベトナム 積層モーター、パワーユニット
四輪	ICE	主に北米 設備維持更新
	CASE	主に日本 積層モーターコア設備
環境エネルギー	410	自動発電装置、他
共通	3,757	オフィス兼開発センター投資
<b>設備投資額 合計</b>	<b>16,451</b>	

### 3. 2027年3月期 連結通期業績見通し

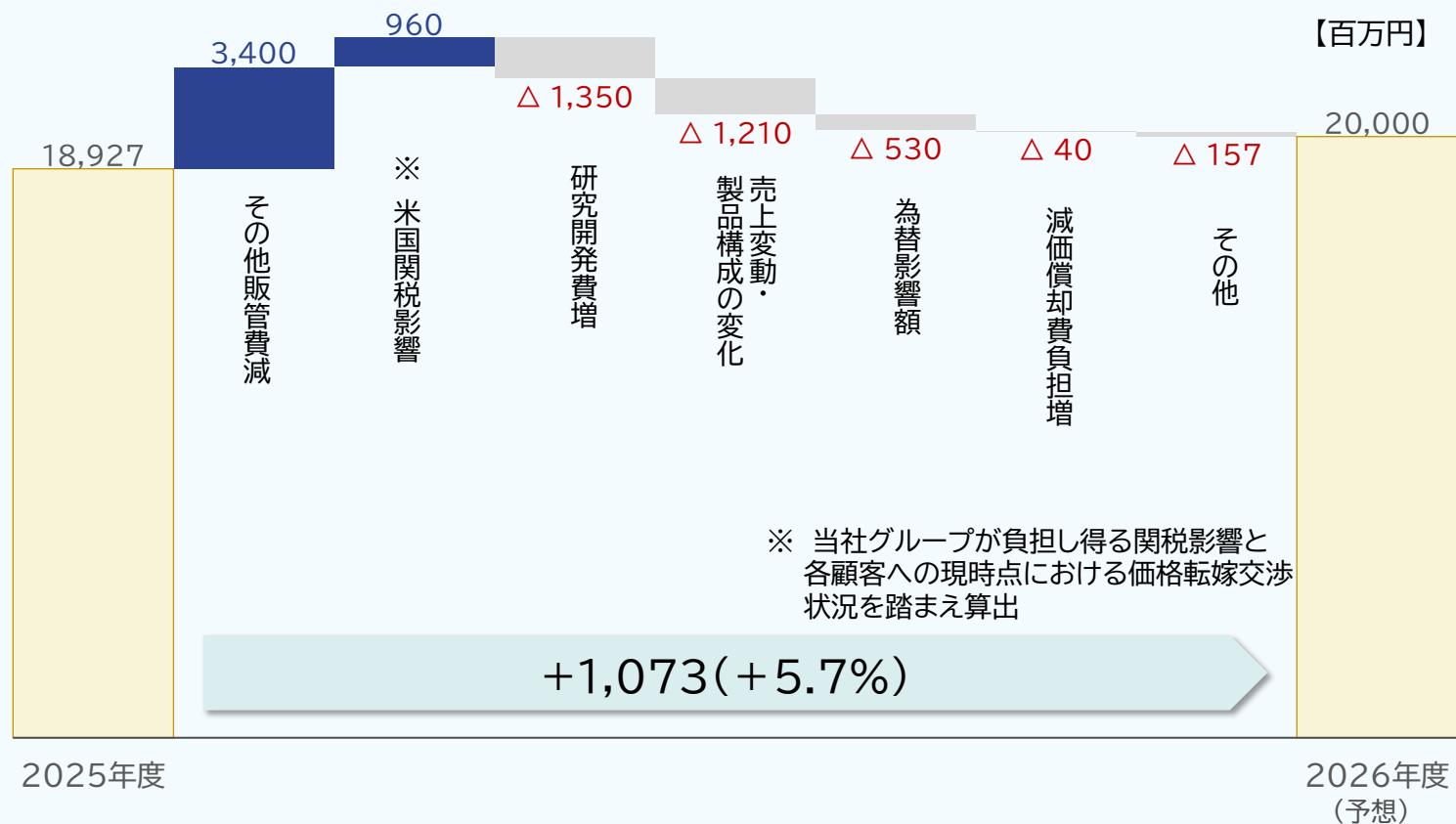
### 3-1 2027年3月期 通期業績見通し

□ 二輪では、インドとフィリピンの販売が増加 四輪では、北米顧客の保守的な計画を反映

	2025年度	2026年度 (見通し)	増減額	増減率	【百万円】 (参考) 為替影響
売上収益	260,836	260,000	-836	-0.3%	(-2,900)
営業利益	18,927	20,000	1,073	5.7%	(-500)
税引前当期利益	21,567	22,000	433	2.0%	
当期利益	18,806	15,100	-3,706	-19.7%	
親会社の所有者に帰属する当期利益	18,760	15,000	-3,760	-20.0%	
基本的1株当たり当期利益	387.36円	315.05円	-72.31円	-18.7%	
為替レート(期中平均レート)	2025年度	2026年度 (見通し)		レート差	
1米ドル	150.78円	150.00円		-0.78円	

### 3-2 営業利益の増減要因見通し

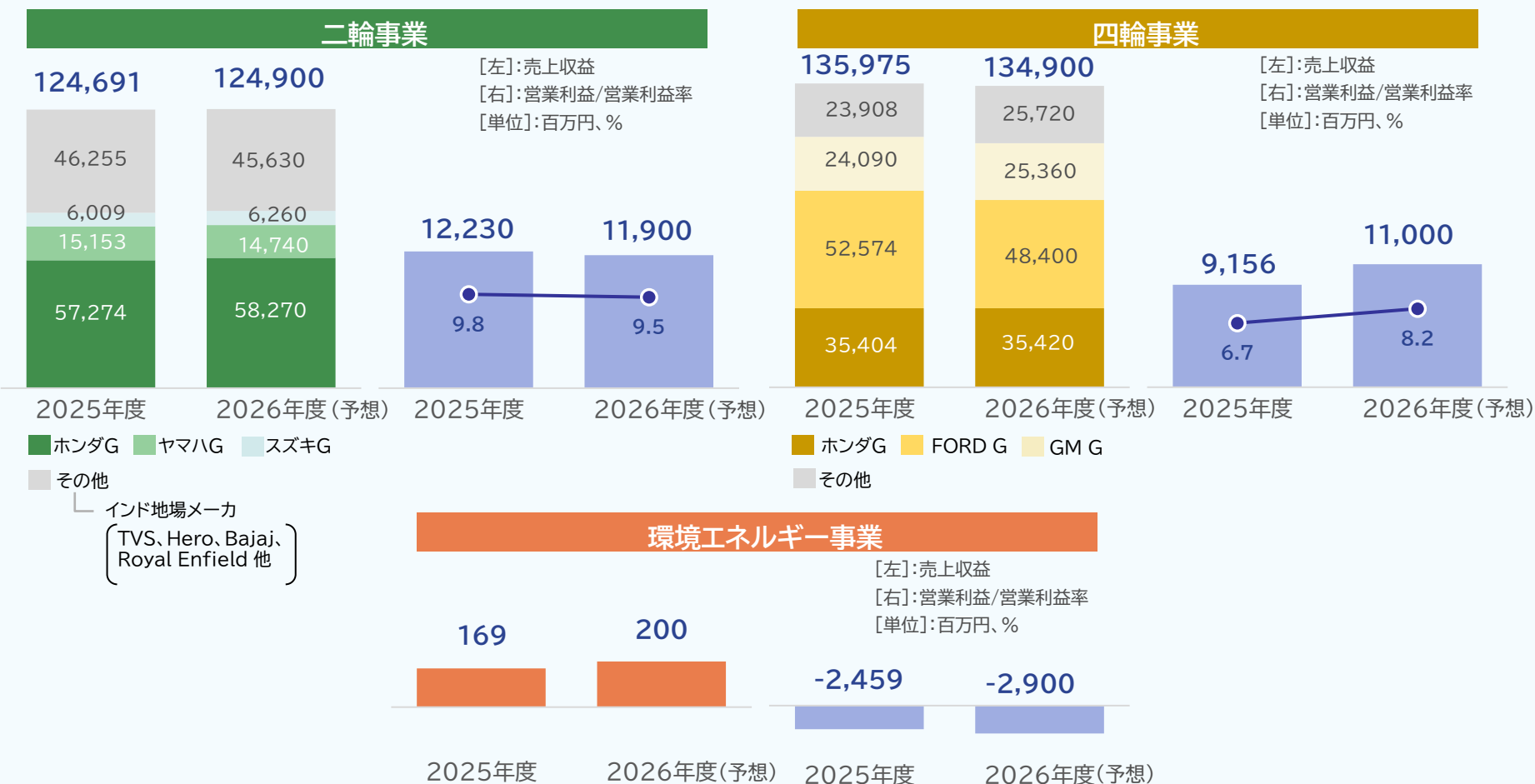
- 【増益要因】 主に販管費の減少
- 【減益要因】 主に研究開発費増加および売上変動・製品構成の変化



### 3-3 事業別 売上収益・営業利益見通し

□【二輪事業】 売上収益 124,900千円 営業利益 11,900千円 売上収益は対前年増加

□【四輪事業】 売上収益 134,900千円 営業利益 11,000千円 営業利益は対前年増加



### 3-4 所在地別 売上収益・営業利益見通し

#### 日本

※各地域とも [左]:売上収益、[右]:営業利益/営業利益率、[単位]:百万円

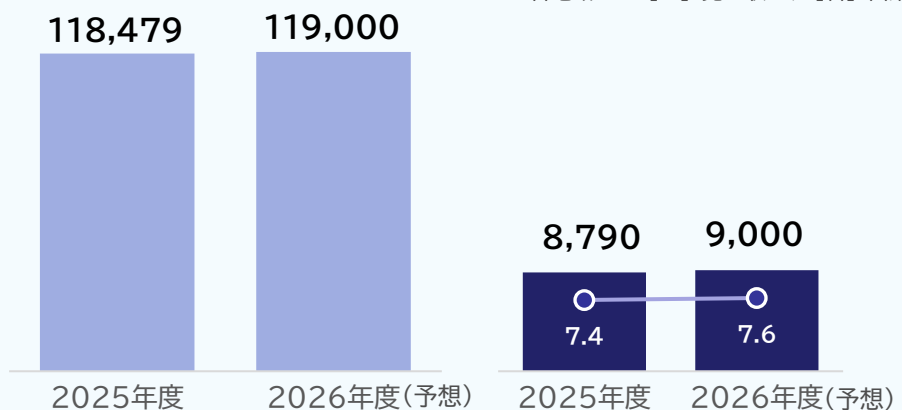


#### 北米

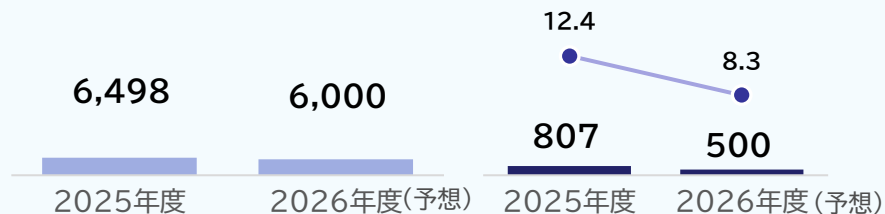


#### アジア

※各地域とも [左]:売上収益、[右]:営業利益/営業利益率、[単位]:百万円



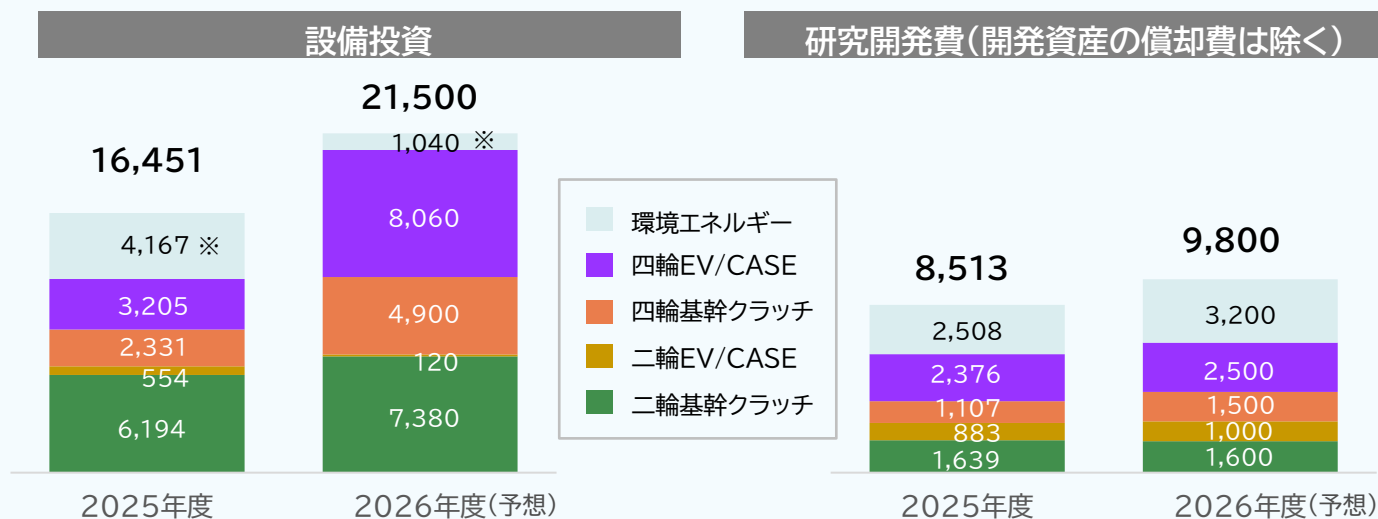
#### その他



### 3-5 設備投資・減価償却費・研究開発費見通し

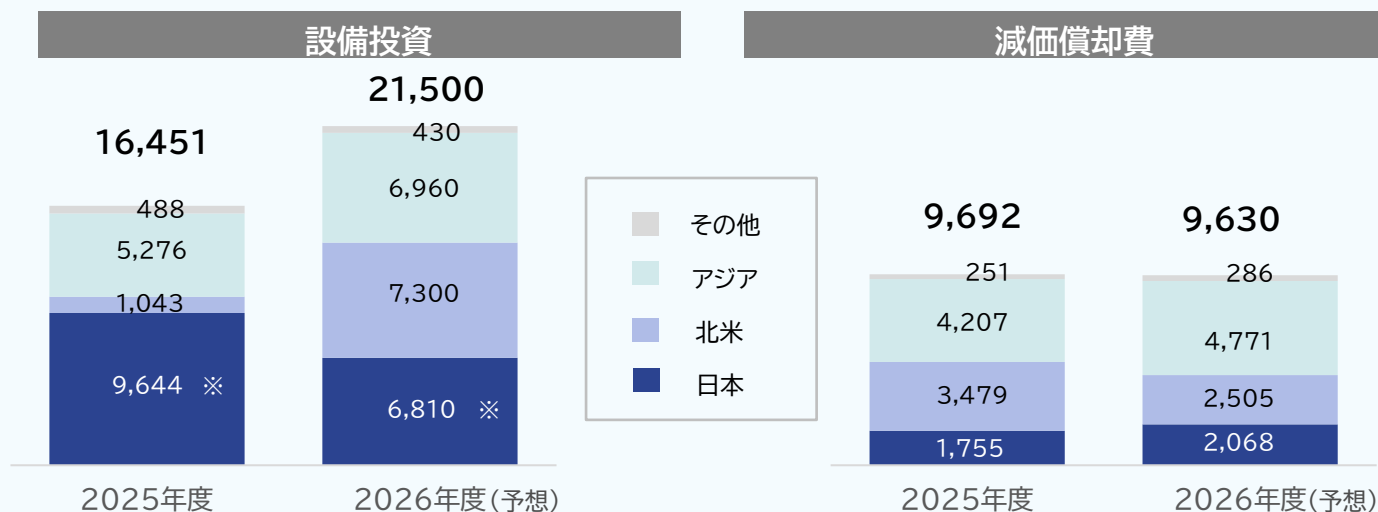
※単位はすべて百万円

#### 【事業別】



※ 環境エネルギーの設備投資の中に、オフィス兼開発センター投資が、2025年度3,757百万円 2026年度600百万円 それぞれ含まれております

#### 【所在地別】



※ 日本の設備投資の中に、オフィス兼開発センター投資が、2025年度3,757百万円 2026年度600百万円 それぞれ含まれております

### 3-6 為替レートの見通し

【期中平均レート、円】

海外拠点	通貨	2025年度	2026年度 通期見通し	増減率
米 国	米 ド ル	150.78	<b>150.00</b>	-0.5%
メ キ シ コ	メキシコペソ	8.18	<b>8.37</b>	2.3%
タ イ	タイバ ー ツ	4.68	<b>4.57</b>	-2.4%
インドネシア	インドネシアルピア	0.0091	<b>0.0089</b>	-2.2%
イ ン ド	インドルピー	1.71	<b>1.64</b>	-4.1%
中 国	人 民 元	21.25	<b>21.70</b>	2.1%
ブ ラ ジ ル	レアルドル	27.77	<b>28.70</b>	3.3%
台 湾	ニュー台湾ドル	4.89	<b>4.77</b>	-2.5%
フィリピン	フィリピンペソ	2.61	<b>2.49</b>	-4.6%
ベ ト ナ ム	ド ン	0.00578	<b>0.00572</b>	-1.0%

### 3-7 主要顧客別売上収益見通し【合計】

【百万円】

	2025年度		2026年度(予想)		増減額	増減率
	売上収益	構成比	売上収益	構成比		
ホンダグループ	92,678	35.5%	93,690	36.0%	1,012	1.1%
ヤマハグループ	15,153	5.8%	14,740	5.7%	-413	-2.7%
スズキグループ	6,009	2.3%	6,260	2.4%	251	4.2%
カワサキグループ	2,810	1.1%	2,480	1.0%	-330	-11.7%
FORD	52,574	20.2%	48,400	18.6%	-4,174	-7.9%
GM	24,090	9.2%	25,360	9.8%	1,270	5.3%
ZF/STELLANTIS	10,002	3.8%	11,860	4.6%	1,858	18.6%
兼松(ハーレー他)	5,348	2.1%	4,940	1.9%	-408	-7.6%
その他	52,173	20.0%	52,270	20.1%	97	0.2%
<b>合計</b>	<b>260,836</b>	<b>100.0%</b>	<b>260,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>-836</b>	<b>-0.3%</b>
(為替影響)					(-2,900)	

### 3-8 主要顧客別売上収益見通し【二輪事業】

【百万円】

	2025年度		2026年度(予想)		増減額	増減率
	売上収益	構成比	売上収益	構成比		
ホンダグループ	57,274	45.9%	58,270	46.7%	996	1.7%
ヤマハグループ	15,153	12.2%	14,740	11.8%	-413	-2.7%
スズキグループ	6,009	4.8%	6,260	5.0%	251	4.2%
カワサキグループ	2,810	2.3%	2,480	2.0%	-330	-11.7%
兼松(ハーレー他)	5,180	4.2%	4,730	3.8%	-450	-8.7%
Hero	5,671	4.5%	5,740	4.6%	69	1.2%
Bajaj	3,848	3.1%	4,270	3.4%	422	11.0%
TVS	9,270	7.4%	9,010	7.2%	-260	-2.8%
その他	19,476	15.6%	19,400	15.5%	-76	-0.4%
合計	124,691	100.0%	124,900	100.0%	209	0.2%
(為替影響)					(-2,700)	

### 3-9 主要顧客別売上収益見通し【四輪事業】

【百万円】

	2025年度		2026年度(予想)		増減額	増減率
	売上収益	構成比	売上収益	構成比		
ホンダグループ	35,404	26.0%	35,420	26.3%	16	0.0%
FORD	52,574	38.7%	48,400	35.9%	-4,174	-7.9%
GM	24,090	17.7%	25,360	18.8%	1,270	5.3%
ZF	5,698	4.2%	5,960	4.4%	262	4.6%
STELLANTIS	4,304	3.2%	5,900	4.4%	1,596	37.1%
その他	13,906	10.2%	13,860	10.3%	-46	-0.3%
<b>合計</b>	<b>135,975</b>	<b>100.0%</b>	<b>134,900</b>	<b>100.0%</b>	<b>-1,075</b>	<b>-0.8%</b>
(為替影響)					(-200)	

### 3-10 主な設備投資の内訳(2026年度見通し)

【百万円】

事業	投資金額	内容
二輪	ICE	主にインド ICE生産能力拡充
	CASE	主にインド 電動基幹部品設備
四輪	ICE	主に北米および日本 生産能力拡充
	CASE	主に北米および日本 積層モーターコア設備、他
環境エネルギー	440	環境エネルギーに関わる投資
共通	600	オフィス兼開発センター投資
<b>設備投資額 合計</b>	<b>21,500</b>	

## 4. 第13次中期経営計画 (2026年度－2030年度)

## 4-1 第12次中期経営計画の総括(定性面での評価)

□ 経営基盤の強化は、計画通り前進

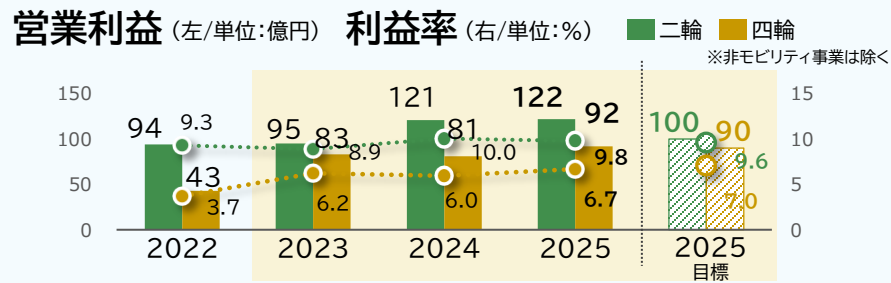
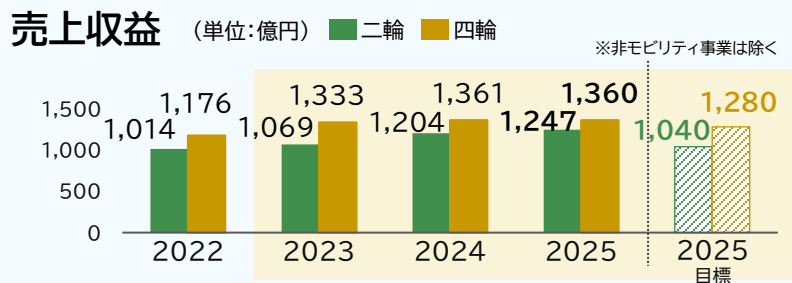
□ 事業ポートフォリオ転換は、仕込みを継続しつつ一部は量産準備フェーズへ移行

全社戦略	カテゴリー	主な進捗と取り組み	判定
経営基盤の強化	二輪事業 (基幹クラッチ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インドのシェア拡大 69%(2023年度) →73%(2025年度)</li> <li>・ 小型～大型+高付加価値+アフター市場拡大 →過去最高益</li> </ul>	○
	四輪事業 (基幹クラッチ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主戦場の北米で ICE・HEV・BEV動向に応じた対応力を強化</li> <li>・ エフ・シー・シー北米四輪シェア約3割を確保(2025年度) ※自社調べ</li> <li>・ HEVの潮流と設備減価償却費減少もあり過去最高水準</li> </ul>	○
	サステナビリティ ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CO<sub>2</sub>フリー電気の100%導入(日本・フィリピン・ブラジル)</li> <li>・ 従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度導入(国内)</li> </ul>	○
事業ポートフォリオ転換	二輪事業 (EV/CASE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ベトナム二輪EVメーカーDAT BIKE社向け独自e-Axle量産開始</li> <li>・ インド・インドネシア 積層モータコア量産開始</li> </ul>	○
	四輪事業 (EV/CASE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中国 積層モータコア量産開始</li> <li>・ 米国 BEV車両向けADAS用アルミケース受注獲得</li> </ul>	○
	非モビリティ事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ セラミックセッター量産開始、LiB用導電助剤生産準備完了</li> <li>・ 2025年度売上目標の30億円は、市場投入遅れもあり下方修正</li> </ul>	△

## 4-2 第12次中期経営計画の総括(定量面の評価)

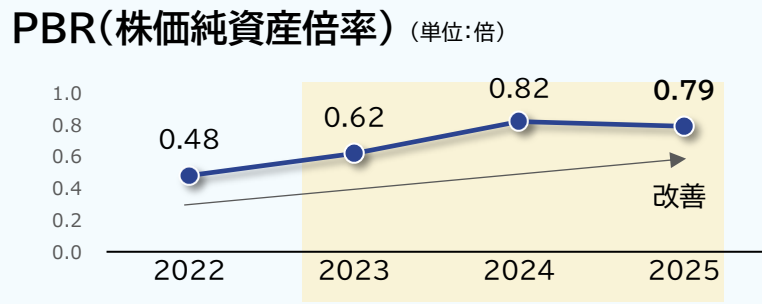
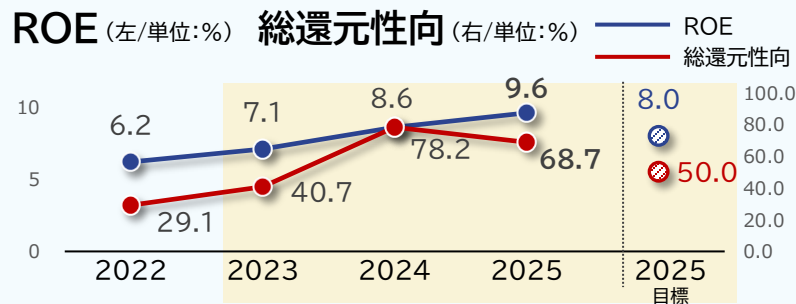
- 第12次中期経営計画 最終年度 財務面での目標は達成
- 全体として基幹事業のキャッシュ創出力向上により、経営基盤の強化が進んだ

グラフ内  
は、  
第12次中計期間



- 二輪** 基幹事業のクラッチが成長著しいインドを取り込み成長
- 四輪** 中国が不振の一方で、米国でのHEVの潮流への柔軟な対応や円安効果もあり堅調に推移

- 二輪** 売上成長に加え、高付加価値製品の投入やアフターパーツの拡大等で収益力が向上
- 四輪** 北米の設備投資が回収期に入るも、過年度の製品保証費の影響で営業利益率が下回る



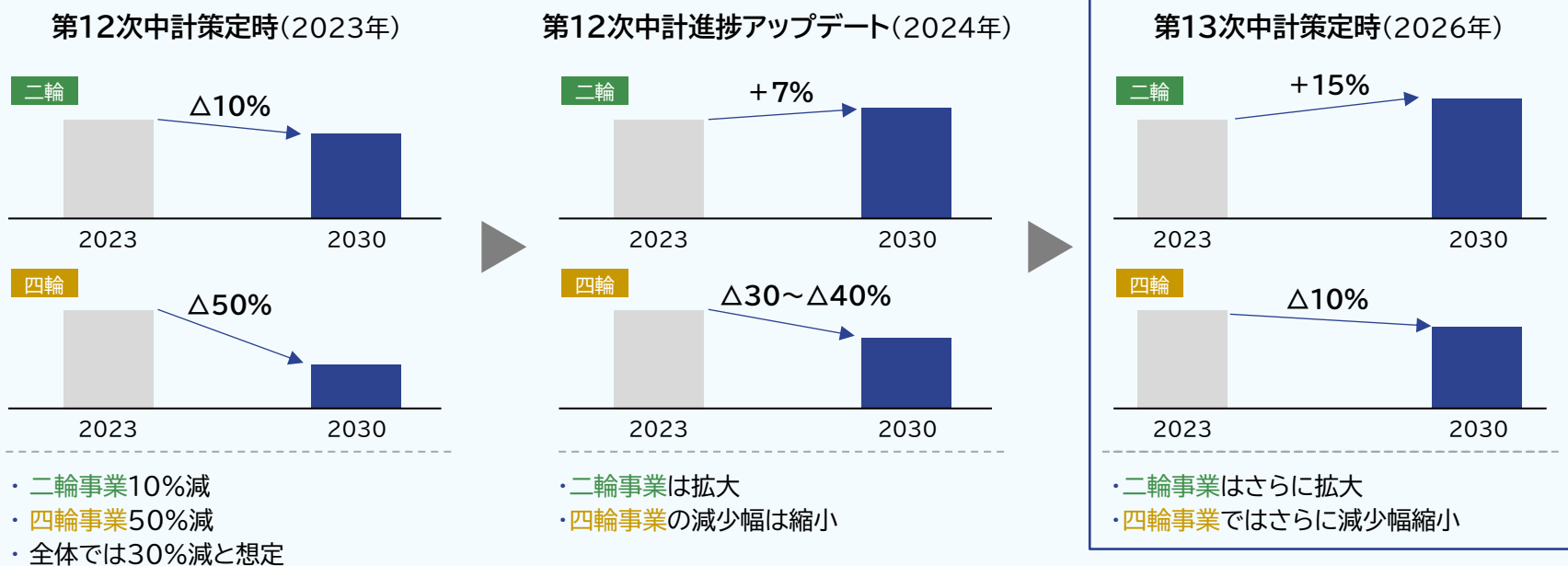
成長投資における開発費の増加を基幹事業の収益力向上がカバー、一方で資本コストや株価を意識した経営を推進し、株主還元を強化

PBRは2022年度の0.48倍から足元では改善。1倍超えに向けて業績見通しや中期経営計画の発信などさらなるIR活動の充実化を図る

## 4-3 外部環境の変化・足元の状況と当社の対応

- クラッチビジネス環境は、外部環境により急速に変化(第12次中計策定時より売上前提が大きく変動)
- そのような環境の中、当社はフレキシブルに対応

二輪事業:インド市場に追従 四輪事業:北米のICE・HEV需要高まり



第12次中計から第13次中計に向けた課題

- 市場動向に連動した開発と生産の対応力
- 世界情勢の変動や地政学リスクへの順応力

## 4-4 第12次中期経営計画の総括(解決すべき課題)

### □ VISION 2035の実現に向けて、解決すべき課題を抽出

(・市場動向に連動した開発と生産の対応力 ・世界情勢の変動や地政学リスクへの順応力)

全社戦略	カテゴリー	解決すべき課題
経営基盤の強化	二輪事業 (基幹クラッチ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長市場グローバルサウスにおけるさらなる事業拡大、ポテンシャル市場開拓</li> <li>アフターパーツ拡販や周辺領域取り込みによる製品価値向上</li> </ul>
	四輪事業 (基幹クラッチ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>第14次中期(2031年度以降)を見据えた収益基盤の強化とEV/CASEへのリソースシフト(ICE/HEV/BEV対応力強化)</li> <li>基幹クラッチニーズがあるインド四輪市場へ事業機会の調査・準備</li> </ul>
	サステナビリティ ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル市場を牽引するマネジメント層の育成強化</li> <li>サプライチェーン調達リスク対応の強化</li> </ul>
事業ポートフォリオ転換	二輪事業 (EV/CASE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>インド・ベトナムを起点に事業拡大</li> <li>M&amp;A、アライアンスの積極活用</li> </ul>
	四輪事業 (EV/CASE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>積層モーターコア事業 事業拡大</li> <li>熱マネジメント製品、アルミ・プレス・異材接合のコア技術を活かした事業拡大</li> </ul>
	非モビリティ事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>「紙・機能材料」を軸とした環境エネルギー事業の確立と成長領域への種まきと事業化判断</li> </ul>

— FCCグループの目指す姿

# VISION 2035

## 社会に求められる価値を生み出し続ける企業へ

— 目指す姿の達成に向けた事業の取り組み

### モビリティ事業



## クリーンで安全な モビリティの実現

- 当社コア技術を活かし、電動化・低燃費に対応した製品開発
- グローバルネットワークを活かし、全世界へ製品を提供

### 環境エネルギー事業

## 暮らしやすい 豊かな社会へ



- モビリティの枠を超えた領域でも社会課題解決に貢献

※第12次中計では「非モビリティ事業」の名称を第13次中計より変更

## 4-6 当社のコア・コンピタンスと事業領域の拡大

当社の  
ユニークな強み

### 材料(ケミカル)

紙抄き技術  
機能材料の最適な配合と  
均一に混ぜ合わせる力



### カタチづくる(メカトロ)

機能モジュール化技術  
ニーズを最大限満たす  
モジュールにできる

で顧客へ新たな付加価値を提供

～環境エネルギー事業に活用  
社会課題解決へ



摩擦材



クラッチモジュール



## モビリティ事業



## 環境エネルギー事業

### 基幹(クラッチ)

### EV/CASE


二輪

Motorcycle 

A&S  
自動発進  
クラッチ



Scooter 

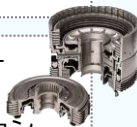
Business 



レース用  
クラッチ

Manual 

Ford・GM向け  
FR10速  
トランスミッション  
用クラッチ




Automatic  
Transmission 


CVT 



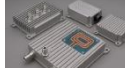
ロックアップ用  
クラッチ

HEV  
(Hybrid) 

電動二輪車用  
e-Axle 

電動二輪車用  
積層モーターコア 

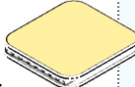
四輪  
モーターコア 

ADAS用  
アルミケース 

反応ソリユ  
ー  
シオン  
領域

CO<sub>2</sub>吸着製品  
調湿モジュール 

機能性シ  
ート  
領域

半導体チップ  
焼成治具  
断熱・防災シート 

ナノマテ  
リアル  
応用  
領域

CNT導電助剤  
熱伝導ペースト 

四輪

## 4-7 第13次中期経営計画 位置づけ

- 2030年を見据えた5か年計画での第13次中期経営計画を策定
- 基幹事業において、現状の売上水準を確保し収益基盤を安定させる
- 開発・戦略投資を新規事業に積極的に活用し、2035年ビジョンを実現する

### 第二の創業

第12次 中期経営計画

2023 2024 2025

新しいFCCへ

<位置づけ>  
経営基盤の強化と  
事業ポートフォリオ転換

第13次 中期経営計画

2026 2027 2028 2029 2030

第二の創業  
未来を拓く、  
新たな価値創造へ

<位置づけ>  
進化するモビリティ関連事業の拡大  
事業を通じた社会課題の解決

第14次 中期経営計画

2031 2032 2033 2034 2035

新たな事業領域  
での利益創出

<位置づけ>  
基幹事業に加えて新たな事業創出  
M&A戦略の拡大

VISION  
2035

社会に求められる  
価値を生み出し  
続ける企業へ

<5か年計画への変更理由>

- 技術革新等により不確実性が高い自動車業界において、より長期的な視点で成長戦略を構築する必要がある
- 新規事業の育成には一貫した計画に基づいた取り組みが必要であり、そのための時間として5年を確保

～第二の創業 未来を拓く、新たな価値創造へ

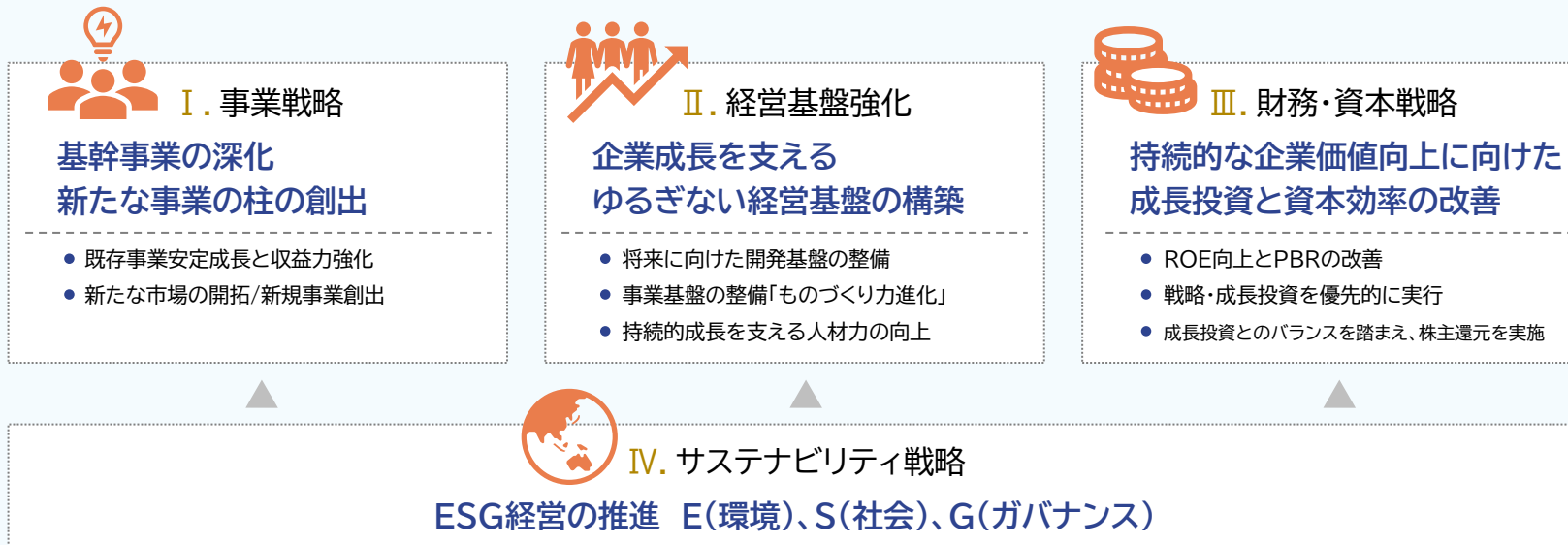
- ① 高付加価値製品を創出し、グローバルネットワークで市場を広げる
- ② M&Aを含む戦略的資本を活用し、企業成長を加速
- ③ デジタル技術を活用して業務と組織の質を高め、事業価値の進化を実現
- ④ 持続的成長を牽引する人材の育成と組織力の強化

□ ものづくりを通じた成長を支える基盤固めと社会課題解決を実現するため、  
4つの重点戦略を策定し事業計画を推進

— 基本方針



— 重点戦略



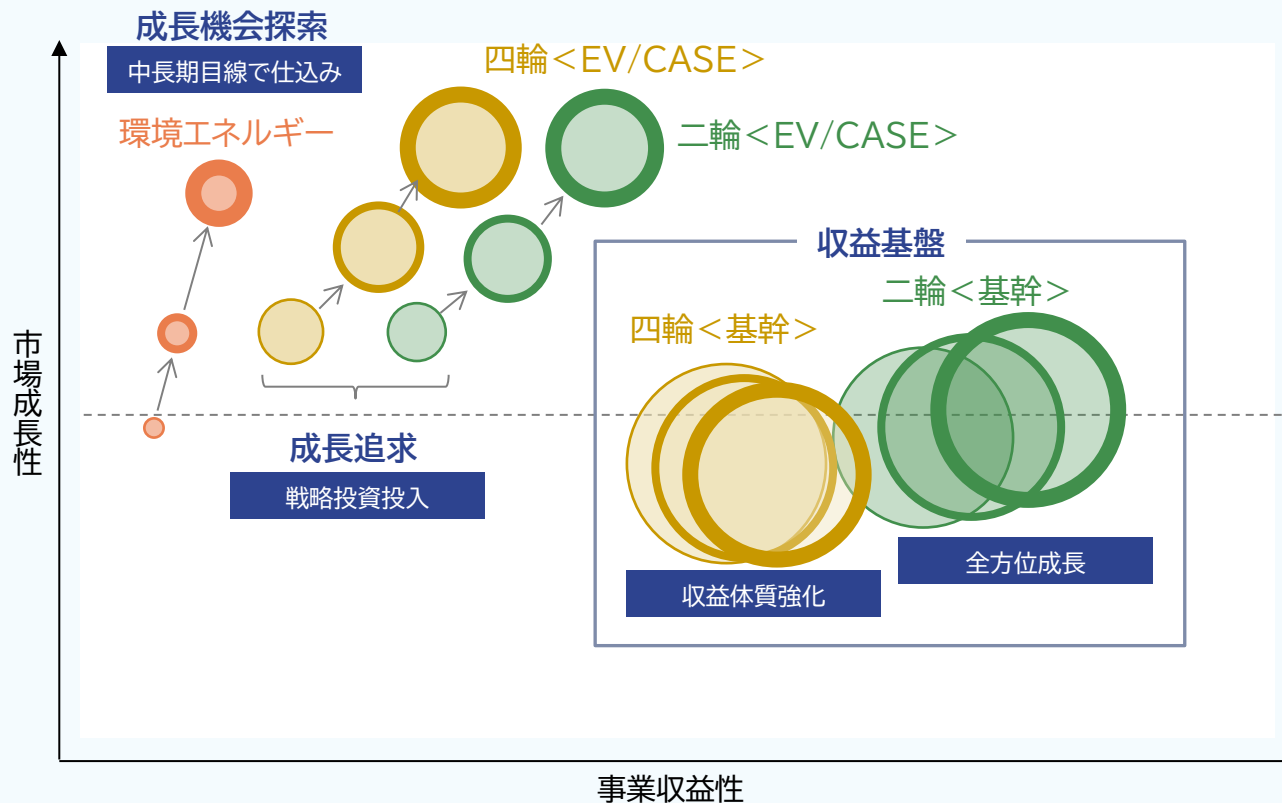


□ 各事業の位置づけを明確化し、最適戦略を推進

- 二輪基幹 ..... ポテンシャルを最大限に活用。地域・領域全方位で成長
- 四輪基幹 ..... 2030年以降の構造変化に備え収益体質を強化し、キャッシュカウ化
- 二輪、四輪EV/CASE ..... 基幹事業リソースと戦略的資本の投入により、成長追及
- 環境エネルギー ..... 「紙×機能材料」を軸とした環境エネルギー事業と  
中長期目線で社会課題に貢献する製品/ソリューション開発への仕込み

<売上高規模>

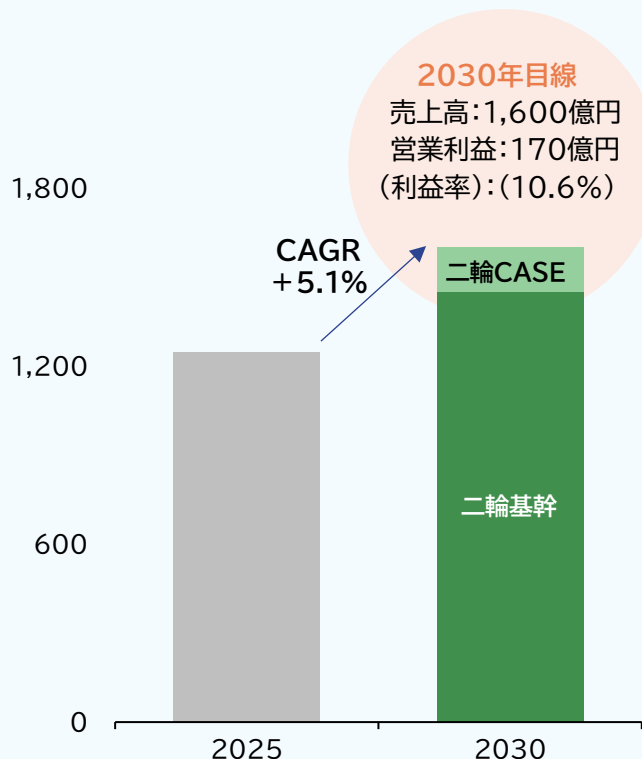
- 現状
- 2030
- 2035





- グローバル市場への全方位対応により、基幹事業の圧倒的シェアを確保し、収益力を強化するとともに、次の電動化転換に対応可能な強固な事業基盤を構築する

<二輪事業売上推移(億円)>



### 二輪CASE

- インド・アセアンを軸とした電動車事業のさらなる拡大
- コネクテッドサービス事業化
- 脱レアアース製品に向けた差別化技術開発

### 二輪基幹

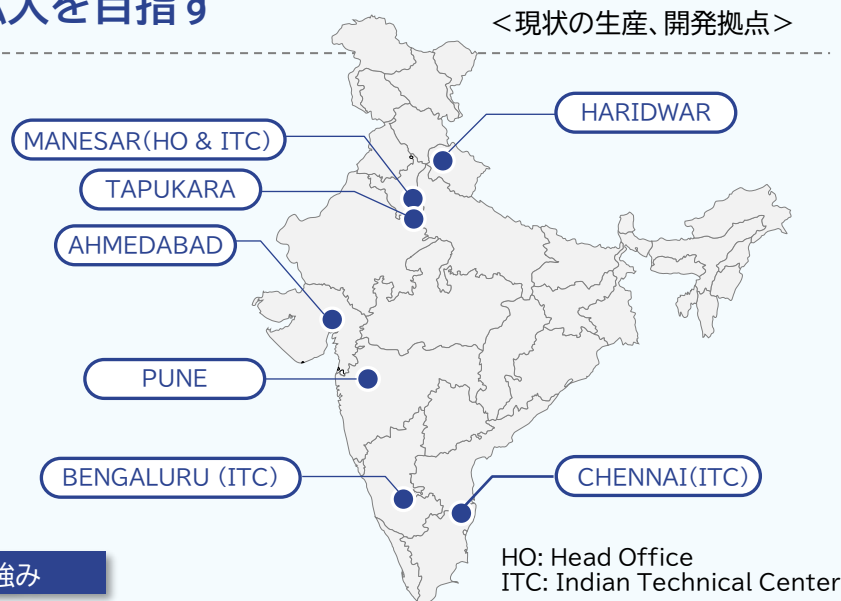
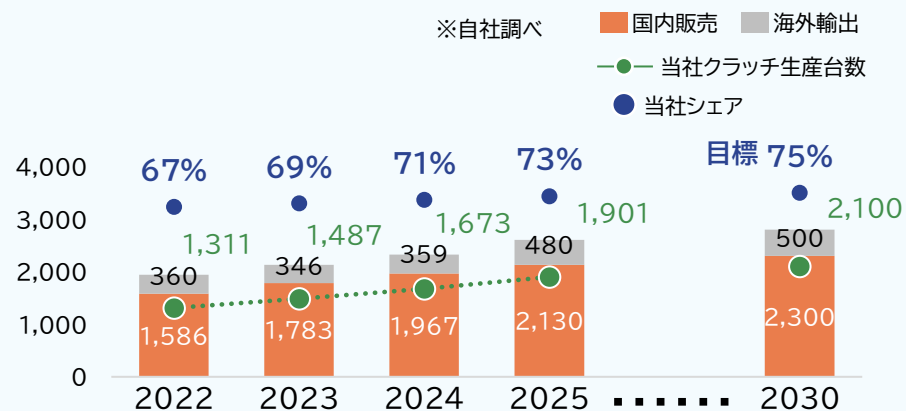
- インド拠点で研究開発を強化し、迅速な顧客対応でビジネス機会を拡大
- コスト競争力を高めるためにインド系サプライチェーンの有効活用
- ポテンシャル市場(アフリカ、中南米等)ニーズにマッチしたクラッチ販売
- 自動化およびDX活用による生産効率向上→原価競争力向上
- 市場ニーズに対応した低燃費技術と高付加価値製品の仕込み



<インド戦略>

- 短期的には基幹事業で安定的なキャッシュの創出を図り、開発の現地化により競争力を強化
- 長期的にはEV/CASEによる成長オプションの拡大を目指す

二輪ICE インド国内生産台数 (単位:万台)



機会

インドクラッチ市場においてシェアは **70%** を超える市場の拡大に対応しながらさらなるシェア向上を図る

強み

**7**生産拠点 **3**ITC(営業・購買・開発)体制  
インド国内に複数の生産拠点を有することで、需要変動に柔軟な生産体制を構築

インド市場における機会 × 当社の強み

<二輪ICE インド国内生産台数>

2025年:約2,600万台 → 2030年:約2,800万台(CAGR 1.5%~3%)

インドの高シェアと複数生産拠点を競争優越性として、ICEで安定した収益を確保し、電動化・周辺市場へと次の成長を段階的に広げる 攻めと守りを両立した成長戦略を推進する



<地域別戦略>

- 基幹事業における売上維持(低燃費技術開発によるシェア維持)
- EV/CASE関連事業の拡販と量産安定立上げ
- 自動化の推進や次世代の経営を担う各国ナショナル人材の育成強化

市場動向と当社取り組み ※市場動向は自社調べ (グラフ台数単位:万台)

タイ



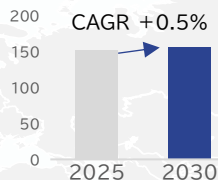
【ICE】 ほぼ横這い

→シェア向上に向けた低燃費技術開発

【EV/CASE】 伸び率は低いが徐々に右肩上がり

→EV/CASE関連製品の探索

<市場台数見込み>



ベトナム



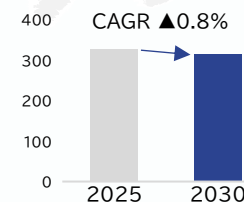
【ICE】 2030年は2025年に対し約30%減少予想

→自動化ライン・金型製作内製など利益確保に向けた取り組み

【EV/CASE】 2030年では150万台予測

→モーターASSYラインの設置検討  
EV/CASE関連部品の拡販・生産拡大

<市場台数見込み>



インドネシア



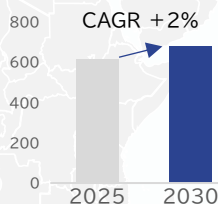
【ICE】 堅調に推移

→市場に追従しさらなる収益向上

【EV/CASE】 2030年に向けて補助金復活が予測され増加する傾向

→モータコア収益向上、e-Axle拡販

<市場台数見込み>



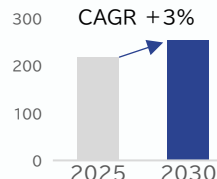
フィリピン



【ICE】 持続的な拡大

→拡大市場に向けたクラッチ製品の拡販

<市場台数見込み>



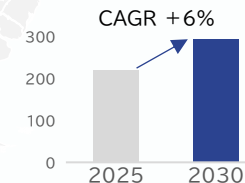
ブラジル



【ICE】 持続的な拡大

→拡大市場に向けたクラッチ製品の拡販

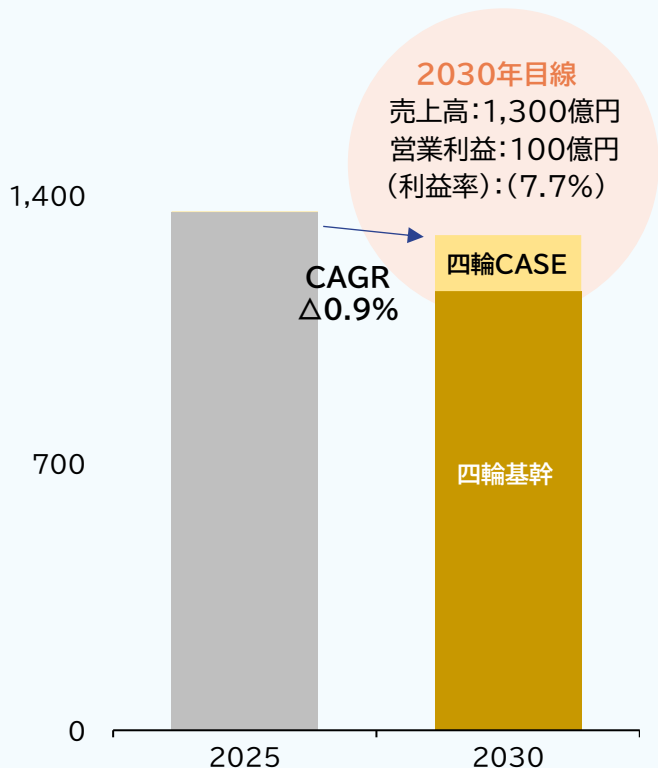
<市場台数見込み>





- 基幹事業については需要変動に応じたフレキシブル生産体制を構築し、収益力を維持
- EV/CASE向け事業化を加速し、業容転換を推進

<四輪事業売上推移(億円)>



#### 四輪CASE

- モーターコア製品の拡大展開
- 熱マネジメント製品、アルミ・プレス・異材接合のコア技術を活かした事業拡大

#### 四輪基幹

- 需要変動に応じたフレキシブルな生産体制の構築
- サプライチェーン再構築によるカントリーリスク低減
- ローカル顧客に対する採用車種拡大



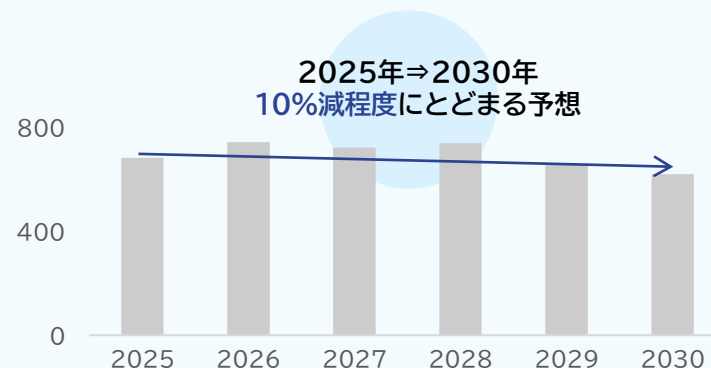
<北米戦略>

- 第13次中計未まで、大きな生産減少が見込まれないため引き続き稼ぐ体質を維持
- 第14次中計に向けて、新規事業の創出・育成を加速

### 当社の北米事業における強み

- 現地調達・現地生産による体制が確立
  - ➔ 関税政策対応・地政学リスクの回避
- 米国BIG3との直接取引による強固な顧客基盤
  - ➔ 当社ICE/HEVクラッチ継続採用による大幅な売上落ち込み回避
- HEV回帰局面に対応できる既存設備生産力
  - ➔ 既存生産設備による固定費抑制、利益体質向上

<北米四輪クラッチ売上推移予測(百万USD)>



### 不確実性が高い環境においても利益体質を維持する

短期目線

HEV増産へのフレキシブル生産体制を確立  
 既存設備の有効活用・省人化で固定費を抑制  
 北米事業を確実に稼ぐ基幹拠点として位置づけ

### 基幹事業の収益力を土台にEV/CASE領域への事業構造の転換を図る

長期目線

積層モーターコアからSUBモジュール事業に拡大  
 熱マネジメント製品、アルミ・プレス・異材接合の既存コア技術を横断活用

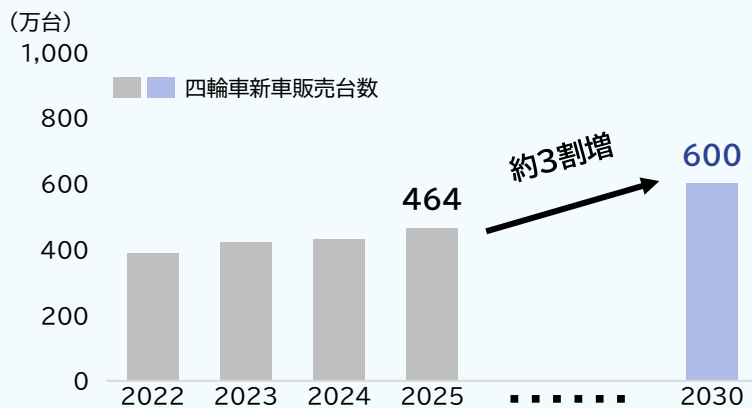


<インド戦略>

□ 二輪基幹事業で培った生産体制・人材・サプライチェーンを活用し、四輪市場へ拡大を図る

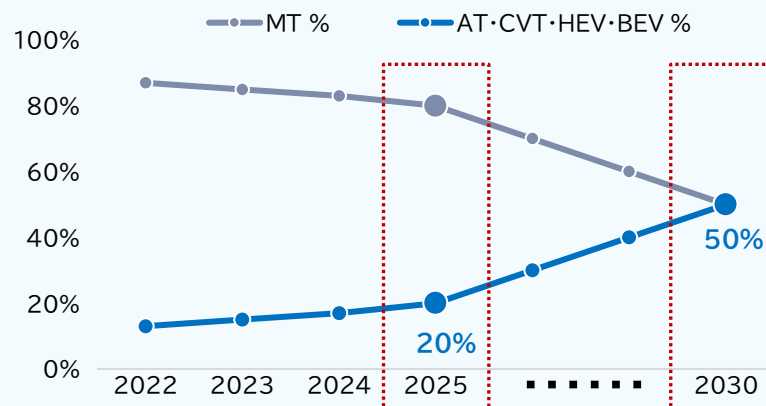
— インド市場における機会

インド 四輪新車販売台数予測 ※自社調べ



GDPの向上とともに四輪市場へも追い風

機構別 四輪新車販売予測 ※自社調べ



ミッションの構造変化: MT → AT・CVT・HEV・BEV へ

新車販売に占める AT・CVT・HEV・BEV の割合

2025年:20% → 2030年:50%

インド戦略  
の概要

四輪ATで培った開発・生産技術を生かす



二輪のインド生産インフラ活用

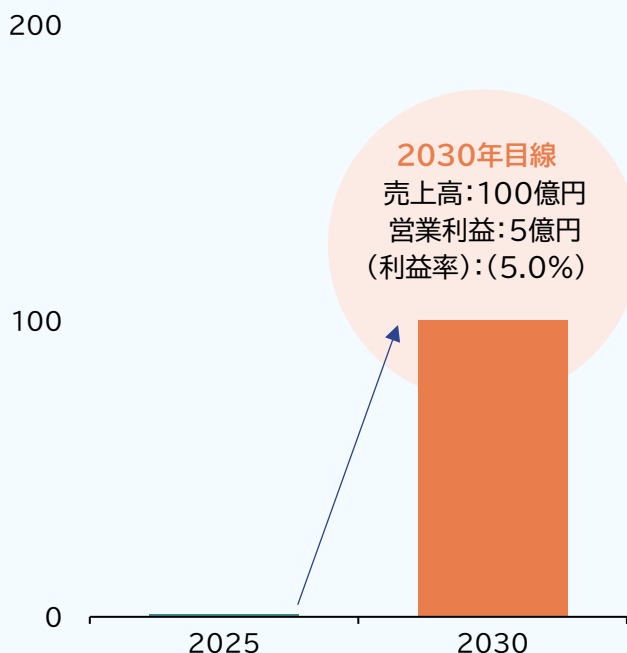


市場ニーズを捉え、現地化を  
加速し、インド四輪ビジネスを  
拡大



- コア技術を活かし、社会課題解決(脱炭素・エネルギー創出)に繋がる製品開発を加速
- 協業を含め、商品開発・販路を拡大し、ポートフォリオ転換を推進

<環境エネルギー事業売上推移(億円)>



環境エネルギー (非モビリティ領域)

- FCCコア技術である紙×機能材料に関する技術を軸に事業拡大を図る
- 新たな成長市場での事業創出に向けた種まきを、環境変化に応じテーマを入れ替えながら推進する

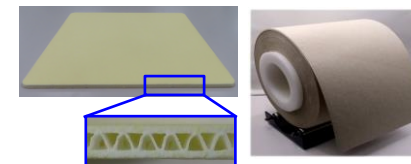
— 反応ソリューション領域

- 環境対応を軸に広がる成長市場を対象とした調湿モジュールの製品化
- CO<sub>2</sub>吸着技術の進化



— 機能性シート領域

- IT・高速通信機器等の成長市場を対象としたセラミックセッターの拡販
- 断熱・防災シート等 熱対策製品の開発・製品化



— ナノマテリアル応用領域

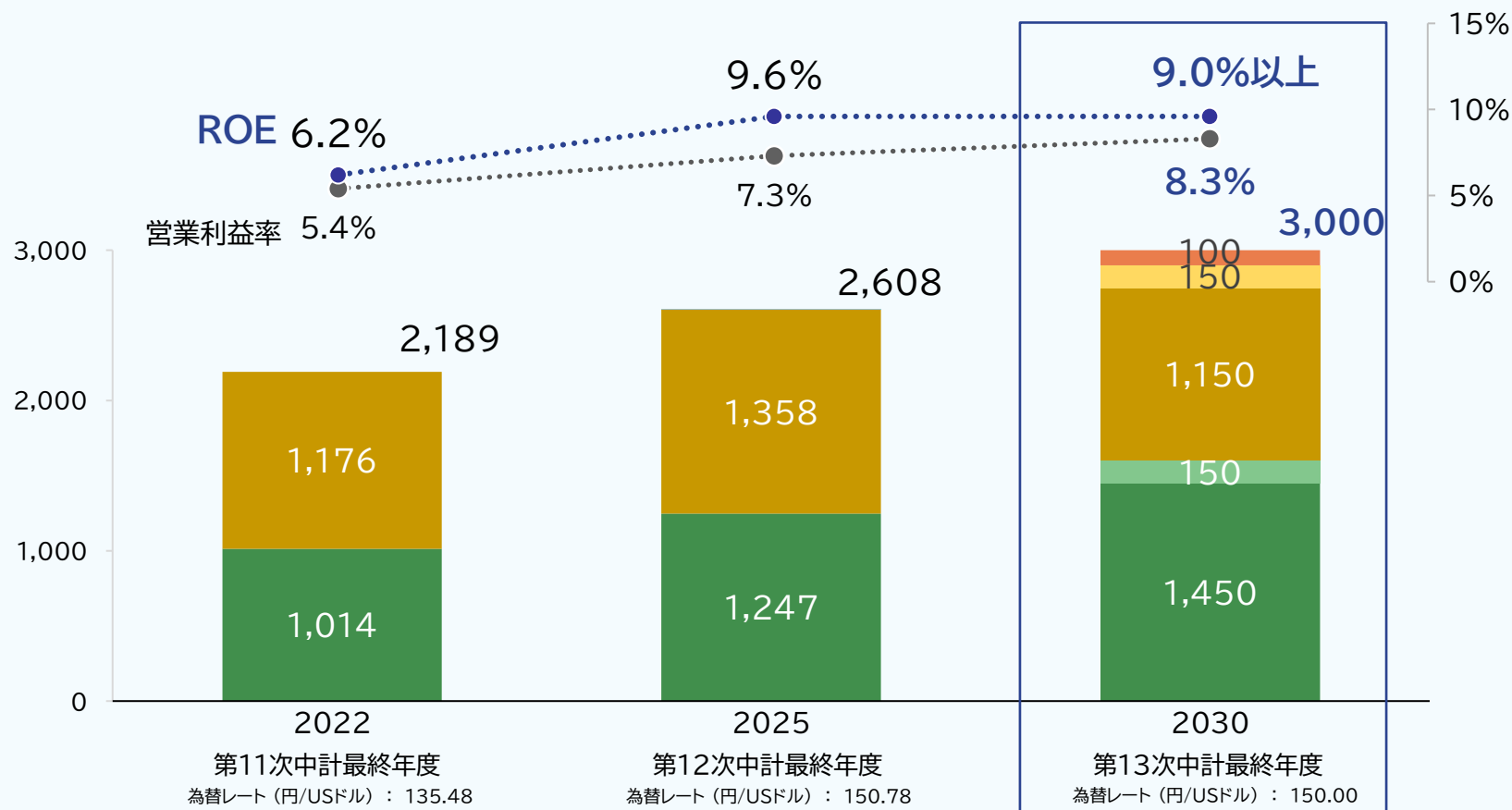
- バッテリー、パワー半導体等の成長市場を対象としたCNT関連製品の量産化実現と拡販
- 熱マネジメント部材の賦形化技術開発・製品化





□ 持続的成長の実現に向け、第13次中計にて創出される資金を戦略的に活用  
 2030年度(第13次中計最終年度)の財務目標ROEは 9.0%以上 を掲げる

売上高 (単位:億円) ■ 二輪(基幹) ■ 二輪(EV/CASE) ■ 四輪(基幹) ■ 四輪(EV/CASE) ■ 環境エネルギー





□ 将来の企業成長を支える経営基盤の構築を、大きく3つに分類し、事業を推進

— 企業成長を支える経営基盤の構築

1 開発基盤の整備

将来に向けた、基礎研究力・要素開発の強化

成長市場探索から  
先端技術を組み合わせた  
新規ビジネス創出

知財戦略の強化

2 事業基盤の整備

事業の基礎となる「ものづくり技術」をさらに進化させ、QCD安定化を実現し、収益力のさらなる向上を図る

重大品質不良の撲滅

生産体質向上

サプライチェーン  
調達リスク管理

デジタル技術の活用と  
情報リスク管理強化

3 人材力の向上

持続的成長を支える人材力の向上

従業員の育成・スキル向上

エンゲージメント向上



□ サプライチェーン機能を「買う」から「競争力を出し、供給を守り抜く」へ進化させる  
グローバル最適×安定供給を両立し、止まらないサプライチェーンの構築を目指す

< サプライチェーンリスク対応に関する状況変化 >

サプライチェーンリスク範囲と深度の拡大

地政学リスク

各国の法規制

取引先撤退

原材料供給問題

国内外の拠点において、  
個別対応では吸収しきれない事象発生  
事業継続リスクが増大している



グローバル全体最適の(=競争力とリスクを同時に考慮した)仕組みを構築

4/1～、「購買部」を「サプライチェーン調達部」に改編 → 地域ごとの個別対応から、DX推進を通じた調達機能の全体最適化へ

改変前

購買部

基幹事業

EV事業

非モビリティ事業

4/1～

サプライチェーン調達部

調達グループ

企画グループ

調達DX・SCM\*グループ

グローバル調達の実行、価格/条件最適化と継続的成本改善

グローバル取引先/部品戦略、グローバル地域/拠点購買の強化

サプライチェーンマネジメント(予兆検知/リスク評価)、調達DX基盤構築

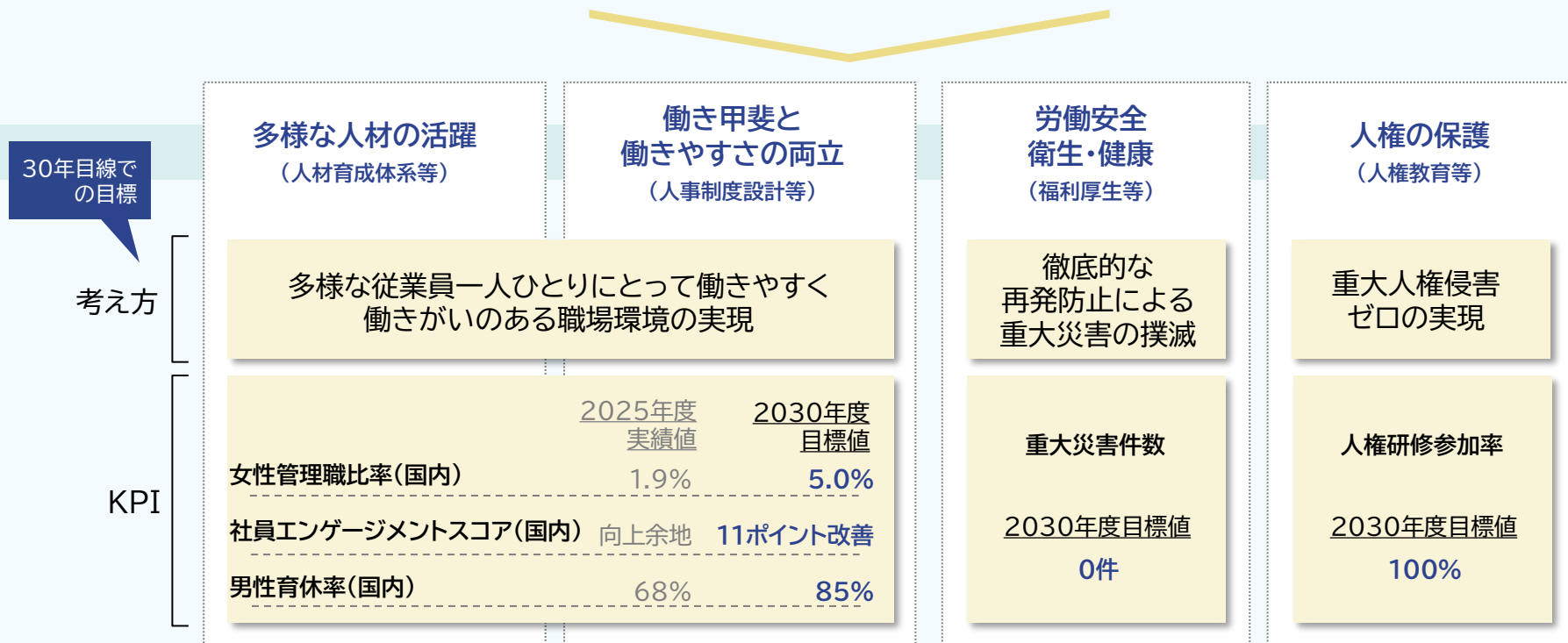
\*調達デジタルトランスフォーメーション・サプライチェーンマネジメント



## □ 持続的成長を支える人材の確保と職場環境の継続的改善

— 持続的成長を支える人材力の向上に向けた基本的な考え方

- 成長領域で求められる人材要件を明確化 ➡ 計画的かつスピーディーな人材の採用・育成・配置の実施
- 誰もが働きやすく、いきいきと活躍できる職場環境の継続的改善 ➡ エンゲージメント向上、人材定着





- 基幹(クラッチ)事業と新規事業の収益力向上を図りROEを向上させる
- 財務・非財務情報開示の拡充と、成長ストーリーの積極的な発信によりPERを向上させる

## PBRの改善

ROE向上 9%以上目標  
株主資本コストは7%程度\*

PER向上

\*CAPMに基づく当社推計  
(株主資本コスト = リスクフリーレート + 市場リスクプレミアム × ベータ(β))

### 収益力向上

### 成長期待向上(期待感醸成)

営業利益率  
第12次中計未:7.3%  
第13次中計未:8.3%

← 各セグメント毎の施策実行

P.14~P.20

財務/非財務  
情報開示の  
拡充

成長ストーリー  
の積極開示  
(IR活動強化)

成長に向けた  
人的資本強化

中期経営計画  
統合報告書  
(26年10月発行予定)

P.29

P.24

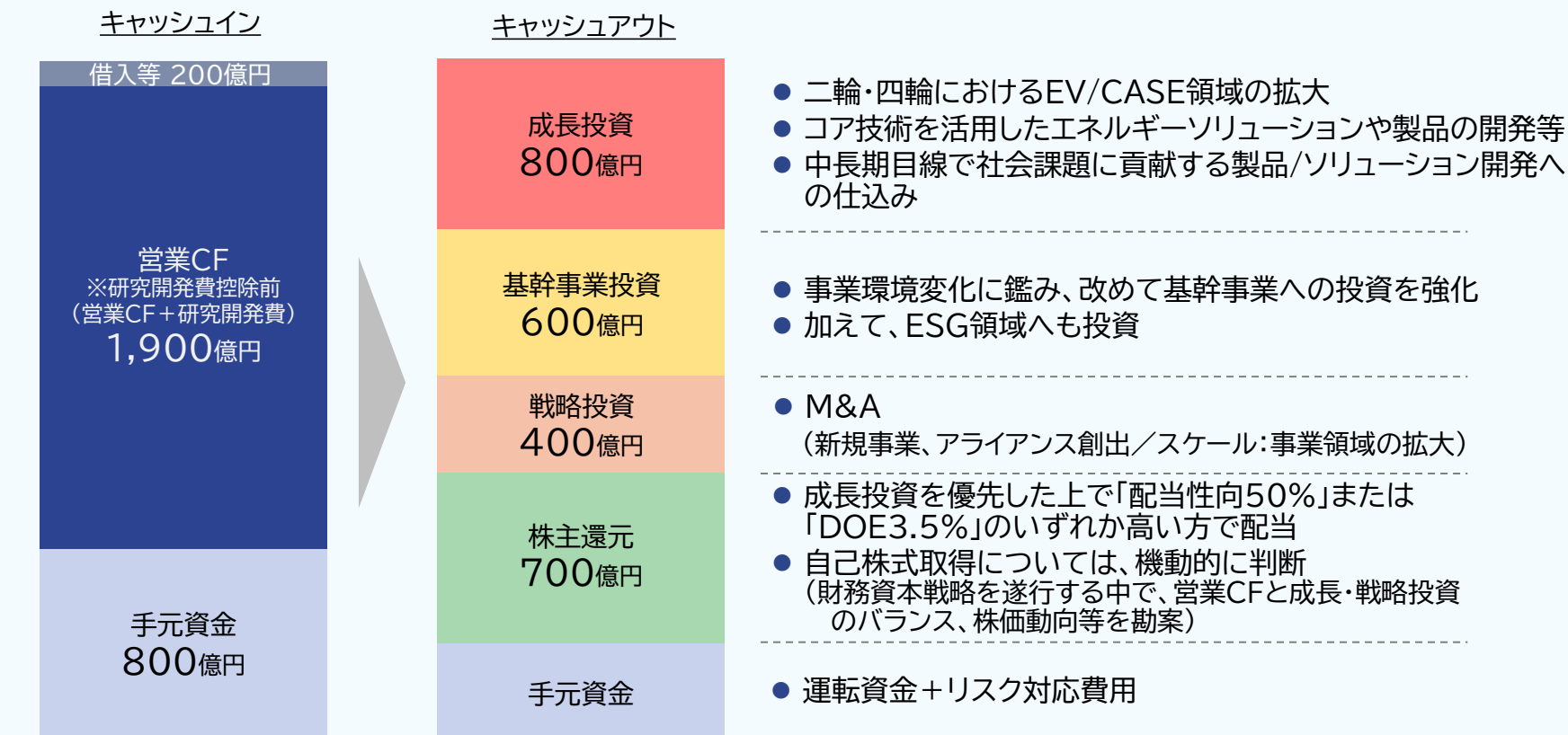
### 株主還元

安定的・継続的な配当  
(目標:配当性向50%またはDOE3.5%のいずれか高い方)  
機動的な自己株式取得  
(5か年で250億円設定)

P.27



- 財務の健全性を維持しつつ、成長投資へ優先的に資金配分することで、収益力の強化および資本効率の向上を図る
- 5か年で創出したキャッシュについては、キャッシュポジションが過剰にならないよう、適切に配分



## 4-23 第13次中期経営計画 株主還元の目標

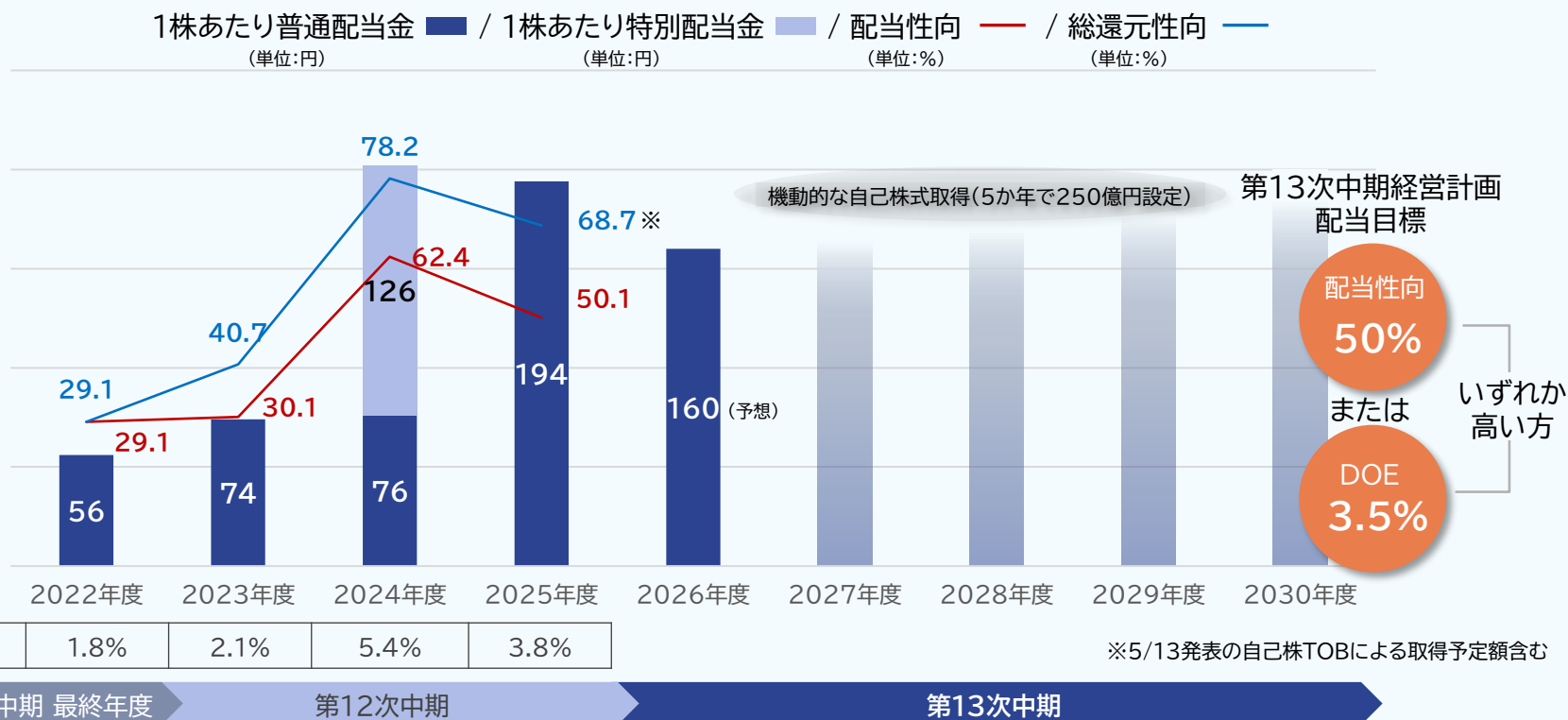


<企業価値の最大化に向けた財務・資本政策>

### □ 成長投資およびその回収と株主還元のバランスを維持する

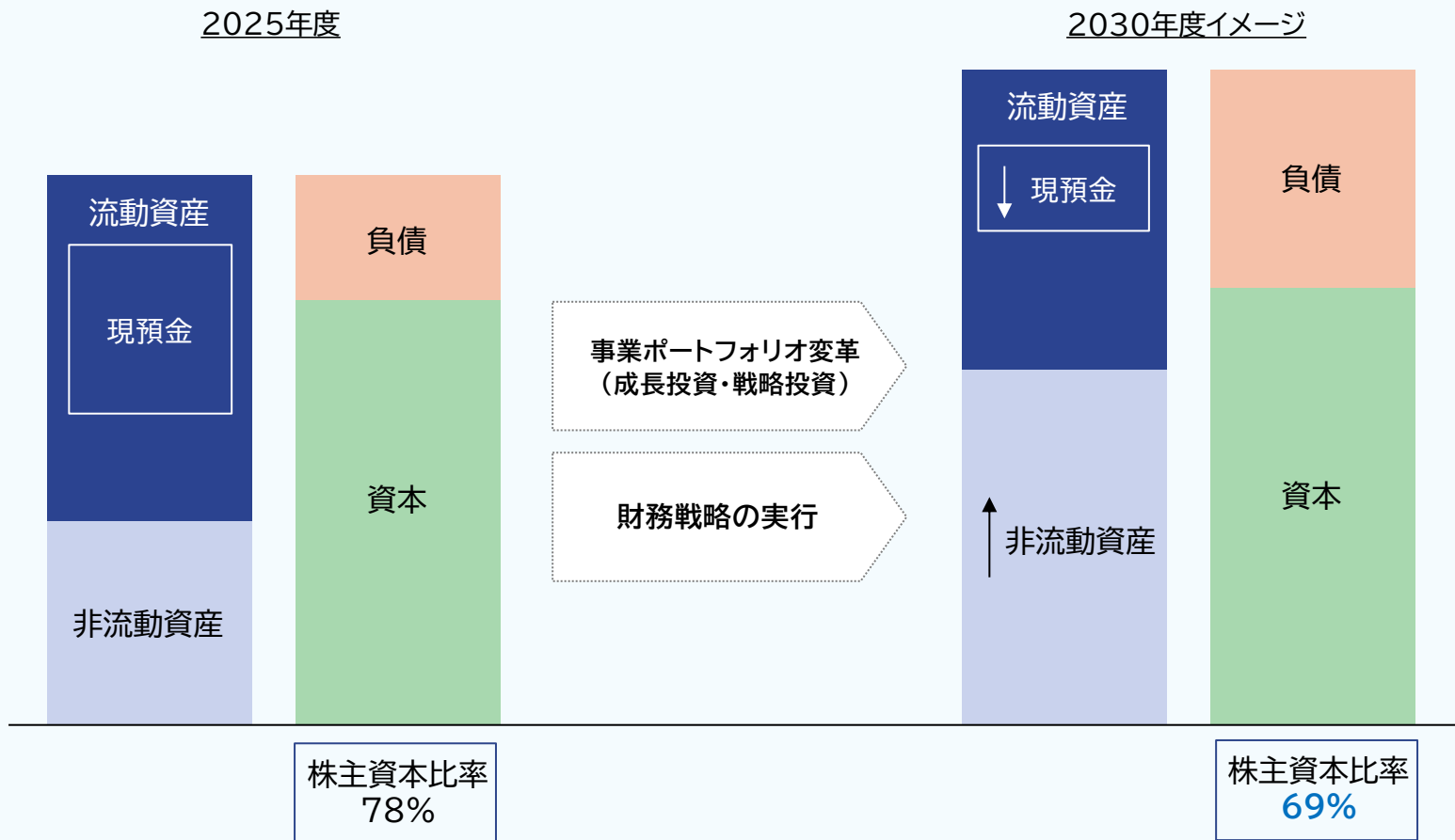
#### — 株主還元の目標

- 長期安定配当の維持を第一とし、「配当性向50%」または「DOE3.5%」のいずれか高い方で配当
- また、自己株式取得を利益還元の一環として業績、資金需要、株価を含む市場環境等を考慮のうえ、状況に応じて機動的に判断





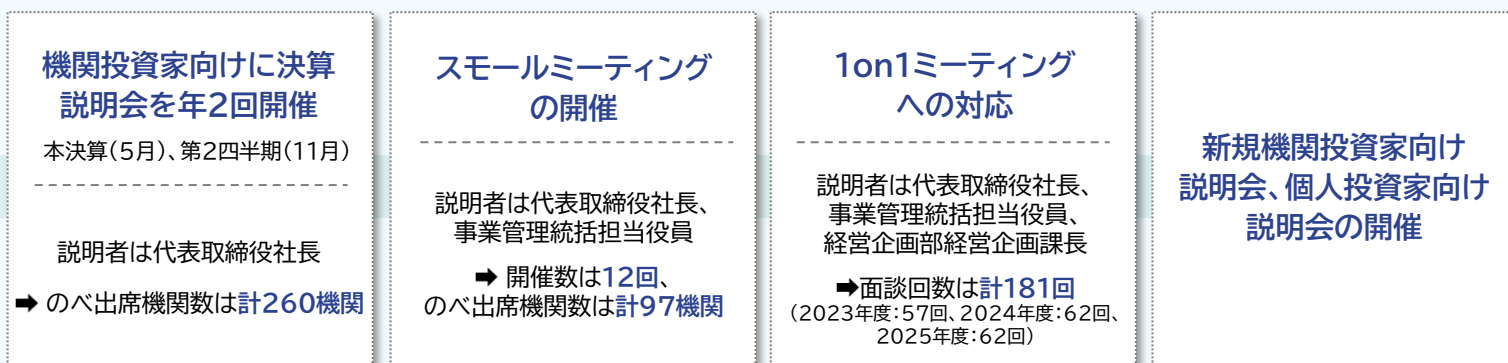
□ 資本効率を意識した財務戦略により2030年度の株主資本比率は69%水準





- 事業戦略・ESG戦略・財務戦略の進捗状況を適切に発信
- 説明会等で得られたフィードバックを経営層に反映し、さらなる企業価値向上を図る

— 第12次中期経営計画期間中の対話実績（※以下に記載の数値は特に断りのない限り、中計期間3年間の累計値）



— 説明会、および面談内容と投資家フィードバック

<主な議論の内容>

- 基幹事業のキャッシュ創出力の将来的な安定性について
- 新規事業の方向性や具体的な内容
- 創出したキャッシュのアロケーションについて

<主なフィードバック>

- キャッシュアロケーションの進捗状況の開示は有難い
- 株主還元方針について、配当性向目標の引き上げやDOE導入の検討について期待する
- 基幹事業はICEビジネスの可能性をもっと訴求してはどうか
- 新規事業の将来的な売上収益、利益に対するイメージが現時点でわからない
- インドをはじめとする地域別中長期戦略の発信を強化してはどうか
- 自己資本比率の適正化を考慮して欲しい

— 経営へのフィードバック体制

四半期毎に取締役会において、上記内容について情報を共有し、開示内容の充実や次期中計の内容について議論



□ ESGにおいて優先的に取り組むべき課題を特定し、その解決に向けた取り組みを通じて、モビリティ業界および新分野における価値創造を目指す

<課題>

<当社の取り組み内容>

環境



- ✓ 脱炭素社会の実現
- ✓ 循環型社会への貢献
- ✓ 自然環境と生物多様性の保護

- GHG排出量削減の目標達成
- サーキュラエコノミー関連製品化
- 環境保護活動の実践

社会



- ✓ 多様な人材の活躍
- ✓ 働いて良かったと思える会社の実現
- ✓ 人権保護

- 女性の活躍(女性管理職比率の向上)
- 男性育休率の向上
- 健康増進活動推進
- 人権デューデリジェンスの実践

ガバナンス

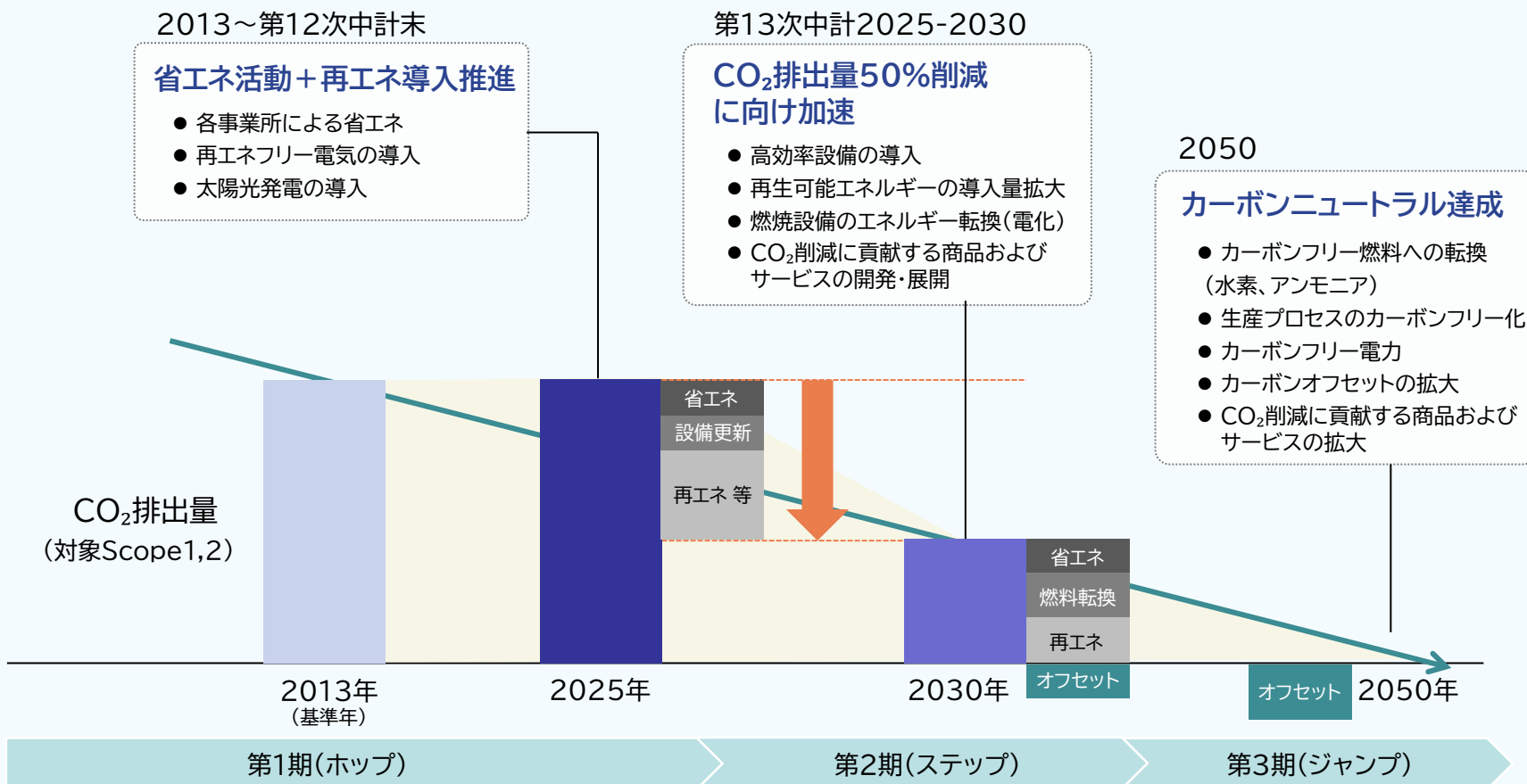


- ✓ 経営の透明性・健全性の確保
- ✓ 各国の法令順守
- ✓ ステークホルダーとの対話強化
- ✓ リスクマネジメント強化

- 社外取締役を核とした監視の強化
- 重大法令違反の監視と0件達成
- 対話の強化と経営層へのフィードバック実施
- サイバーセキュリティ教育の強化



- 2050年カーボンニュートラルに向け、特に海外拠点でのCO<sub>2</sub>削減活動を加速
- CO<sub>2</sub>削減に貢献する商品の開発を進めることで循環型社会の実現に貢献



本資料のお問い合わせ先

株式会社 エフ・シー・シー  
経営企画部

TEL:053(523)2471

E-mail:ir@fcc-net.co.jp



株式会社 エフ・シー・シー

URL : <https://www.fcc-net.co.jp/>

東証プライム 証券コード : 7296

本資料に記載されている業績見通しは、2025年度決算発表時点において入手可能な情報に基づき作成したものであり、リスクや不確実性を内包するものです。実際の業績は、経営環境の変化などにより、計画や予想と異なる可能性があることにご留意ください。また、本資料は当社の事業内容に関する情報提供を目的としたものであり、当社株式の購入を勧誘するものではありません。