

# 2021年度（2022年3月期） 決算説明資料および 中期事業計画「R1」の進捗状況

2022年4月27日  
FDK株式会社

© 2022 FDK CORPORATION

2021年度決算概要および中期事業計画「R1」の進捗状況について、ご説明いたします。

1. 2021年度の業績	
2021年度連結決算概要	3
営業利益変動要因（前年度比）	4
連結貸借対照表	5
セグメント別情報	6
2. 2022年度（通期）見通し	8
3. 中期事業計画「R1」の進捗状況	10

今回ご説明させていただく内容です。

# 2021年度連結決算概要

**FDK**

(単位：億円)

	2020年度	2021年度	前年度比	
				増減率
売上高	615.4	614.5	△0.8	△0.1%
営業利益 (営業利益率)	17.4 (2.8%)	20.2 (3.3%)	+2.7 (+0.5pt)	+16.0%
経常利益 (経常利益率)	12.7 (2.1%)	19.0 (3.1%)	+6.3 (+1.0pt)	+49.8%
当期純利益※ (当期純利益率)	20.0 (3.3%)	5.6 (0.9%)	△14.4 (△2.4pt)	△71.9%

※親会社株主に帰属する当期純利益

1株当たり当期純利益	58.24円	16.39円	△41.85円
------------	--------	--------	---------

為替レート	(円/1USD)	105.79円	112.08円	+6.29円
	(円/1EUR)	123.22円	130.56円	+7.34円

© 2022 FDK CORPORATION

3

はじめに、連結決算概要です。

■売上高は電池事業のニッケル水素電池とリチウム電池、設備関連ビジネス、電子事業のモビリティ用途向け各種モジュールが増加しましたが、電池事業のアルカリ乾電池で前期に実施した海外製造子会社の株式譲渡や国内市況低迷、電子事業のスイッチング電源やトナー、液晶ディスプレイ用途向け各種モジュールが減少したことにより、前年度に比べ0.8億円減少の614.5億円となりました。

■営業利益はアルカリ乾電池の売上減や原材料価格高騰の影響による利益減少がありましたが、ニッケル水素電池や設備関連ビジネス、各種モジュールの売上増により、前年度に比べ2.7億円増加の20.2億円となりました。

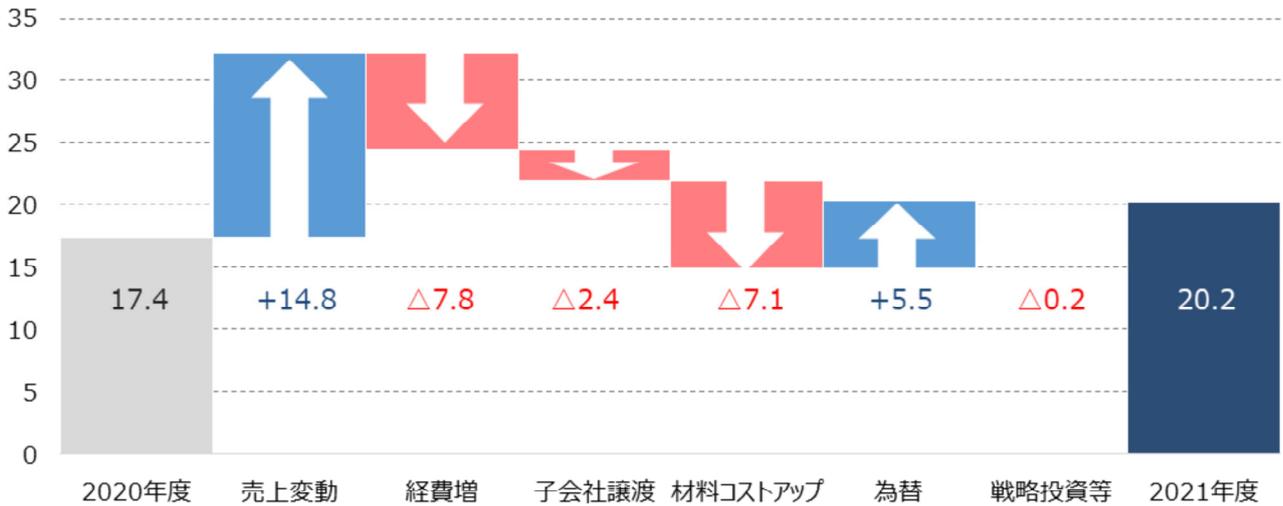
■経常利益は為替差損の減少などにより、前年度に比べ6.3億円増加の19.0億円となりました。

■当期純利益は関係会社清算益4.5億円、関係会社株式売却益0.1億円の特別利益を計上しましたが、アルカリ乾電池にかかわる固定資産の減損損失12.1億円を特別損失に計上したことにより、前年度に比べ14.4億円減少の5.6億円となりました。

# 営業利益変動要因（前年度比）

(単位：億円)

	2020年度	2021年度	前年度比	
			増減率	
営業利益 (営業利益率)	17.4 (2.8%)	20.2 (3.3%)	+2.7 (+0.5pt)	+16.0%



次に、営業利益の変動要因です。

■ 増収等の影響により14.8億円増益となる一方、経費増により7.8億円減益となりました。

前年度に海外製造子会社の株式譲渡を実施したことによる売上減により2.4億円、材料コストアップ7.1億円減益がありましたが、為替影響の好転5.5億円が加わり、前年度に比べ2.7億円増益の20.2億円となりました。

# 連結貸借対照表

FDK

(単位：億円)

科目	2020年度	2021年度	増減	科目	2020年度	2021年度	増減
<b>流動資産</b>	323.4	319.9	△3.4	<b>流動負債</b>	337.7	314.9	△22.8
(現金及び預金)	(70.0)	(27.6)	(△42.3)	(短期借入金)	(149.0)	(121.9)	(△27.1)
(原材料及び貯蔵品)	(31.6)	(44.1)	(+12.4)	<b>固定負債</b>	33.9	29.9	△4.0
<b>固定資産</b>	157.1	147.7	△9.4	(退職給付にかかる負債)	(26.0)	(22.8)	(△3.1)
(有形固定資産)	(147.7)	(140.3)	(△7.4)	<b>負債合計</b>	<b>371.7</b>	<b>344.9</b>	<b>△26.8</b>
				<b>株主資本</b>	117.5	122.7	+5.2
				(利益剰余金)	(△461.6)	(△456.0)	(+5.5)
				その他の包括利益累計額	△8.6	△0.0	+8.6
				(為替換算調整勘定)	(8.8)	(15.5)	(+6.7)
				<b>純資産合計</b>	<b>108.8</b>	<b>122.7</b>	<b>+13.9</b>
<b>資産合計</b>	<b>480.6</b>	<b>467.7</b>	<b>△12.9</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>480.6</b>	<b>467.7</b>	<b>△12.9</b>

自己資本比率	22.6%	26.2%	+3.6pt	有利子負債残高	151.1	123.4	△27.7
ROIC※	5.9%	5.8%	△0.1pt				

※ ROIC = 税引後営業利益 / (自己資本 + 有利子負債)

© 2022 FDK CORPORATION

5

次に、連結貸借対照表です。

■ 総資産は、前年度に比べ12.9億円減少の467.7億円となりました。

■ 流動資産は、前年度に比べ3.4億円減少の319.9億円、固定資産は前年度に比べ9.4億円減少の147.7億円となりました。

流動資産減少の主な要因は、コンテナ不足に伴う販売延伸や電子部品や樹脂部品の調達難に伴う先行手配などの影響により、製品および原材料などの棚卸資産が増加した一方で、短期借入金の返済を進めたことにより現預金が42.3億円減少したことによるものです。固定資産減少の主な要因は、アルカリ乾電池にかかわる固定資産の減損により、有形固定資産が7.4億円減少したことによるものです。

■ 負債合計は、前年度に比べ26.8億円減少の344.9億円となりました。

■ 流動負債は、前年度に比べ22.8億円減少の314.9億円、固定負債は前年度に比べ4.0億円減少の29.9億円となりました。

流動負債減少の主な要因は、電子部品や樹脂部品の調達難に伴う先行手配の影響で支払手形及び買掛金、電子記録債務が増加した一方で、短期借入金の返済を進めたことにより27.1億円減少したことによるものです。固定負債減少の主な要因は、退職給付に係る負債が3.1億円減少したことによるものです。

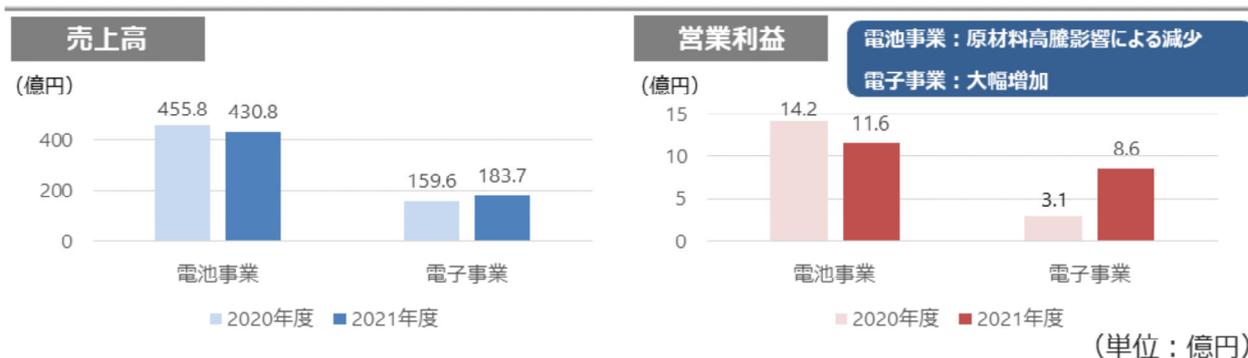
■ 純資産合計は、前年度に比べ13.9億円増加の122.7億円となりました。

純資産増加の主な要因は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上などにより利益剰余金が5.5億円、為替換算調整勘定が6.7億円、退職給付に係る調整累計額がそれぞれ増加したことによるものです。

■ 有利子負債残高は、主に借入金の返済により前年度に比べ27.7億円減少の123.4億円と2000年度以降最も低い水準となりました。

■ ROICは、前年度に比べ0.1pt減少の5.8%となりました。

# セグメント別情報



		2020年度	2021年度	前年度比	
					増減率
電池事業	売上高	455.8	430.8	△24.9	△5.5%
	セグメント利益 (率)	14.2 (3.1%)	11.6 (2.7%)	△2.6 (△0.4pt)	△18.7%
電子事業	売上高	159.6	183.7	+24.0	+15.1%
	セグメント利益 (率)	3.1 (2.0%)	8.6 (4.7%)	+5.4 (+2.7pt)	+174.4%
合計	売上高	615.4	614.5	△0.8	△0.1%
	営業利益 (率)	17.4 (2.8%)	20.2 (3.3%)	+2.7 (+0.5pt)	+16.0%

次に、セグメント別の情報です。

■ 電池事業の売上高は、ニッケル水素電池とリチウム電池、設備関連ビジネスが増加しましたが、アルカリ乾電池で前期に実施した海外製造子会社の株式譲渡や国内市況低迷による売上減により、前年度に比べ24.9億円減少の430.8億円、セグメント利益はアルカリ乾電池の売上減による利益減少に加え、原材料価格高騰の影響により、前年度に比べ2.6億円減少の11.6億円となりました。

■ 電子事業の売上高は、モビリティ用途向け各種モジュールが増加したことにより、前年度に比べ24.0億円増加の183.7億円、セグメント利益は前年度に比べ5.4億円増加の8.6億円となりました。

# セグメント別情報（売上概況）

FDK

(単位：億円)

		2020年度	2021年度	前年度比	
				増減率	
電池事業	売上高	455.8	430.8	△24.9	△5.5%
	セグメント利益 (率)	14.2 (3.1%)	11.6 (2.7%)	△2.6 (△0.4pt)	△18.7%
	■ニッケル水素電池	【増収】 海外の市販用途および工業用途向けが堅調			
	■アルカリ乾電池	【減収】 前年度に実施した海外製造子会社株式譲渡や国内市況の低迷より減少			
	■リチウム電池 ■設備関連ビジネス	【増収】 国内外のセキュリティ・スマートメータ用途向けが堅調 【増収】 電池組立設備や自動車用部品組立設備が堅調			
電子事業	売上高	159.6	183.7	+24.0	+15.1%
	セグメント利益 (率)	3.1 (2.0%)	8.6 (4.7%)	+5.4 (+2.7pt)	+174.4%
	■スイッチング電源	【減収】 半導体装置用途向けが部品の調達難による納期延伸などにより減少			
	■トナー	【減収】 在庫調整やテレワーク推奨による印刷減少などにより減少			
	■各種モジュール	【増収】 ・液晶ディスプレイ用途向けが減少 ・モビリティ用途向けが増加			

© 2022 FDK CORPORATION

7

次に、セグメント別の売上概況です。

- ニッケル水素電池は、海外の市販用途および工業用途向けが堅調に推移したことにより、前年度を上回りました。
- アルカリ乾電池は、前年度に実施した海外製造子会社株式譲渡や国内市況の低迷による売上減により、前年度を下回りました。
- リチウム電池は、国内外のセキュリティ・スマートメータ用途向けが堅調に推移したことにより、前年度を上回りました。
- 設備関連ビジネスは、電池組立設備や自動車用部品組立設備受注が堅調に推移したことにより、前年度を上回りました。

この結果、電池事業全体の売上高は、前年度に比べ24.9億円減少の430.8億円、セグメント利益はアルカリ乾電池の売上減による利益減少に加え、原材料価格高騰の影響により、前年度に比べ2.6億円減少の11.6億円となりました。

続いて、電子事業については、

- スイッチング電源は、半導体装置用途向けの需要が堅調なものの、部品調達難による納期延伸などにより、前年度を下回りました。
- トナーは、在庫調整やテレワーク推奨による印刷減少などにより、前年度を下回りました。
- 各種モジュールは、液晶ディスプレイ用途向けで減少しましたが、モビリティ用途向けで増加したことにより、前年度を上回りました。

この結果、電子事業全体の売上高は、前年度に比べ24.0億円増加の183.7億円、セグメント利益は前年度に比べ5.4億円増加の8.6億円となりました。

## 2022年度（通期）見通し

**FDK**

（単位：億円）

	2021年度 （実績）	2022年度 （予想）	前年度比	
				増減率
売上高	614.5	630.0	+15.5	+2.5%
営業利益 （営業利益率）	20.2 (3.3%)	12.0 (1.9%)	△8.2 (△1.4pt)	△40.7%
経常利益 （経常利益率）	19.0 (3.1%)	10.0 (1.6%)	△9.0 (△1.5pt)	△47.6%
当期純利益※ （当期純利益率）	5.6 (0.9%)	7.0 (1.1%)	+1.4 (+0.2pt)	+23.8%

※親会社株主に帰属する当期純利益

1株当たり当期純利益	16.39円	20.29円	+3.90円
------------	--------	--------	--------

為替レート（円/1USD）	112.08円	110.00円	△2.08円
（円/1EUR）	130.56円	125.00円	△5.56円

© 2022 FDK CORPORATION

8

次に、2022年度の見通しです。

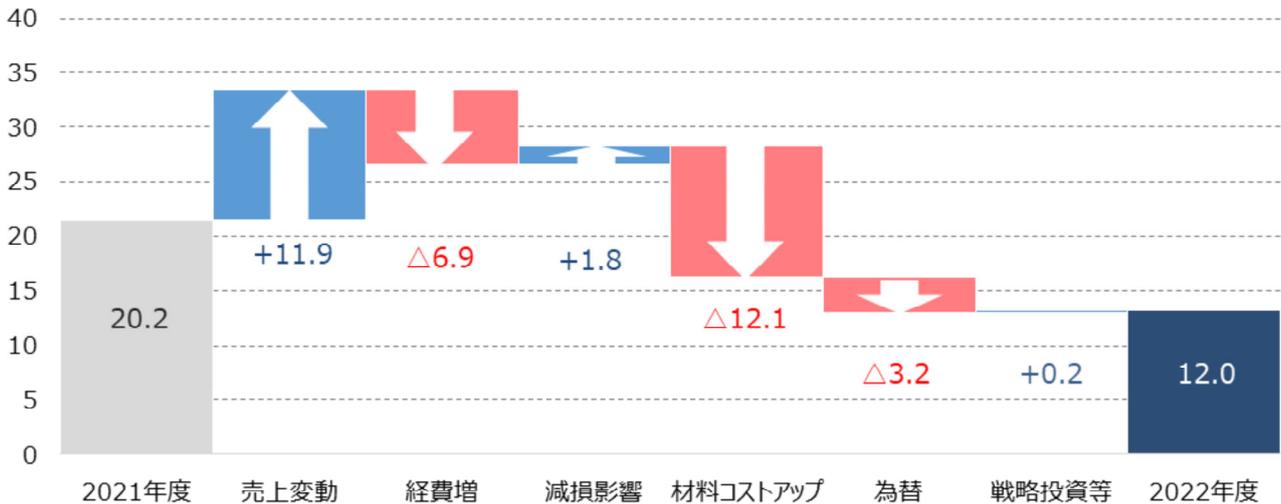
- 売上高は、630億円で15.5億円の増収。
- 営業利益は、12億円、純利益は7億円の見通しです。
- 為替レートは、1USDドル、110円、1ユーロ、125円を想定しております。

## 営業利益変動要因（前年度比）

FDK

（単位：億円）

	2021年度	2022年度	前年度比	
			増減率	増減率
営業利益 （営業利益率）	20.2 (3.3%)	12.0 (1.9%)	△8.2 (△1.4pt)	△40.7%



© 2022 FDK CORPORATION

9

■ 当社グループは、FDK戦略Framework「10年の計」で策定したVisionと10年後のあるべき姿の実現に向けた中期事業計画「R1」に引き続き取り組んでおり、中期事業計画の最終年度である次期は、連結売上高600億円、営業利益率5.1%（30.6億円）を目標に掲げております。

しかしながら、自助努力によるコスト削減を上回る原材料価格の高騰、電子部品や樹脂部品の調達難により、現時点での次期の見通しは営業利益が大きく下回る見通しであります。

これらの課題に対して当社グループは、技術VEによるコスト削減、徹底的な経費削減など原材料価格高騰に対するレジリエンスを強化するとともに販売価格の見直しや新規ビジネスの獲得、深耕開拓を行なうことにより、営業利益見通しと中期事業計画目標値との差異縮小に取り組んでまいります。

## 中期事業計画「R1」の進捗状況

ここからは、中期事業計画「R1」の進捗状況について、ご説明いたします。

## 経営理念

**進化に挑戦 輝く未来と笑顔のために**  
**Inspiring transformation; shaping the future and creating happiness**

## Vision

**FDKグループは、Smart Energy Partnerとして、  
先進技術を結集し、お客様に電気エネルギーを  
安心して効率的に活用いただき、  
持続可能な社会の実現と発展に貢献します**

当社が2020年度に創立70周年を迎えた節目の年として、従業員一丸となって新生 FDK として歩み出したいという思いから、制定した経営理念、および10年後のあるべき姿をとして定めた「10年の計」におけるVisionです。

## 1. Vision

FDKグループは、Smart Energy Partnerとして、先進技術を結集し、お客様に電気エネルギーを安心して効率的に活用いただき、持続可能な社会の実現と発展に貢献します

## 2. あるべき姿（Visionが達成されたと言える状態）

誰に：人々の暮らしと社会を支える企業と個々のユーザーに

何を：クリーン且つ、安全な電気エネルギーを安定的に活用できるオフリングをお届けする  
（電池/ものづくり、次世代電池、パワーマネジメントソリューション）

いつ：2029年（10年後）

目標：売上800億円（うち新事業 30%） / 営利目標 7.5%

「10年の計」の最初の3年は、ステップアップの準備期間として、基本的なことに集中する  
FY19は“Year 0”として構造改革/事業改変を継続。R1（FY20-22）は、Year 0込みで RoIを最大化

FDKグループは、Visionとあるべき姿の実現に向かって、2022年度までに

- 1) 現行ビジネスの安定化と利益ある成長を確立し、
- 2) 次世代へつながる新事業を積極的に開拓し、
- 3) 各自が自律的にお客様に満足いただける努力を怠らない企業文化の醸成 に努めます

次に、2020年4月にスタートした中期事業計画「R1」のVisionおよびあるべき姿です。

■ 中期事業計画「R1」の3年は、ステップアップの準備期間として、基本的なことに集中し、Visionとあるべき姿の実現に向かって、2022年度までに、

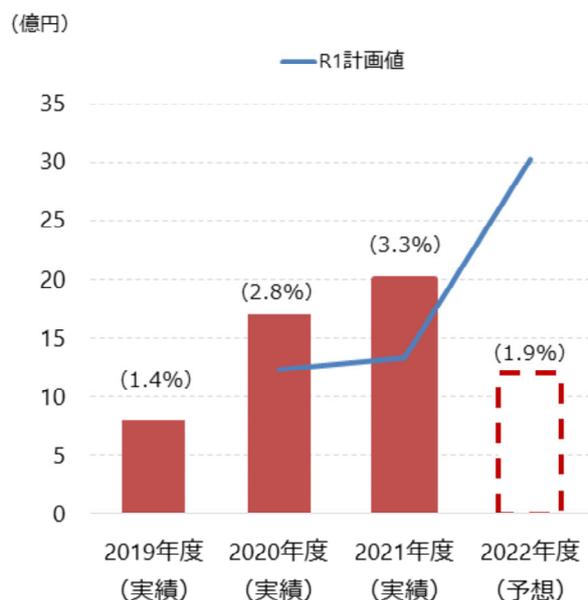
- 1) 現行ビジネスの安定化と利益ある成長を確立し、
- 2) 次世代へつながる新事業を積極的に開拓し、
- 3) 各自が自律的にお客様に満足いただける努力を怠らない企業文化の醸成に取り組んでおります。

# 中期事業計画「R1」の進捗状況

## 売上高



## 営業利益



中期事業計画「R1」の進捗状況です。

■ 2020年度実績は、売上高615億円、営業利益17億円となりました。

2021年度実績は、売上高614億円、営業利益20億円となりました。

最終年度である2022年度は、売上高630億円、営業利益12億円を予想しております。

中期事業計画の最終年度である次年度は、連結売上高600億円、営業利益率5.1% (30億60百万円) を目標に掲げておりますが、現時点での次年度の見通しは営業利益が大きく下回る見通しであり、その主な要因は自助努力によるコスト削減を上回る原材料価格の高騰、電子部品や樹脂部品の調達難によるものです。

これらの課題に対して当社グループは、販売価格の見直しや新規ビジネスの獲得、深耕開拓に加えて、技術VEによるコスト削減、徹底的な経費削減など原材料価格高騰に対するレジリエンスを強化することにより、営業利益見通しと中期事業計画目標値との差異縮小に取り組んでまいります。

## 1) 現行ビジネスの安定化と利益ある成長を確立

製品	テーマ	進捗状況
ニッケル水素電池	5本柱（家電/車載アクセサリ/電源バックアップ/モビリティ/社会インフラ）を中心としたCash Cow	車載アクセサリ向け新製品量産開始やバッテリーシステムを交通インフラ市場向けへの販売開始。セキュリティ機器、大型サーバ/ストレージ、その他バックアップ機器への評価サンプル出荷などさらなる拡販を推進中
リチウム電池	車載はじめとする新アプリ商談拡大第二の稼ぎ頭へ	長期信頼性電池のラインアップ拡充や高容量モデルの開発を推進。IoT・メーター市場用途で新規ビジネス拡大。2022年3月のプレスリリースのとおり、生産2拠点体制から1拠点に集約による生産体制強化によりさらなる拡販を目指す
アルカリ乾電池	国内付加価値強化ブランド再構築	主力国内市販市場において製販一体の体制での新規ビジネス獲得と深耕ビジネス獲得を推進。国内同業他社との連携強化。競争力強化として高付加価値商品の開発を推進中
エンジニアリング	事業種ビジネス強化ものづくり力の底上げ	既存のメカトロニクス技術とAIなどの新技術を融合して更なる強みとしてFA業界への拡販を図り、併せて成長分野への切込み強化と新商品開発、新規分野のビジネス獲得に向け取り組み中
電子事業	事業価値の向上新コンセプト模索	各製品モデル毎に選択と集中を継続。モビリティ用途向け各種モジュールや半導体装置用途向けスイッチング電源、全固体電池と連携した新規ビジネス獲得などに注力

## 2) 次世代へつながる新事業を積極的に開拓

製品	テーマ	進捗状況
全固体電池	量産開始：2020年度3Q	2020年12月度に当社湖西工場内に生産体制の整備。量産開始に向けた評価用サンプル出荷と顧客要求に応じた仕様確立に注力
ニッケル亜鉛	量産開始：2022年度	鉛電池代替用途に開発中。特定顧客へのサンプル出荷開始。自己放電と低温高出力放電性能で鉛電池以上であることを確認。用途毎の仕様確立に注力
水素/空気二次電池	フィールド試験：2022年度	1.2kWhの蓄電モジュールにて太陽光発電を模擬した実証実験を2022年2月から開始。顧客への提案活動とコスト競争力向上のための開発を継続

ここでは、中期事業計画「R1」における事業別ポートフォリオの進捗状況につきご説明いたします。

まずは、現行ビジネスの安定化と利益ある成長および新事業の開拓につきましては、初めに、“現行ビジネスの安定化と利益ある成長を確立”の進捗です。

■ニッケル水素電池は、車載アクセサリ向け新製品量産開始やバッテリーシステムを交通インフラ市場向けへの販売開始。セキュリティ機器、大型サーバ/ストレージ、その他バックアップ機器への評価サンプル出荷などさらなる拡販を推進中です。

■リチウム電池は、長期信頼性電池のラインアップ拡充や高容量モデルの開発を推進。IoT・メーター市場用途で新規ビジネス拡大。2022年3月のプレスリリースのとおり、生産2拠点体制から1拠点に集約による生産体制強化によりさらなる拡販を目指します。

■アルカリ乾電池は、主力国内市販市場において製販一体の体制での新規ビジネス獲得と深耕ビジネス獲得を推進。国内同業他社との連携強化。競争力強化として高付加価値商品の開発を推進中です。

■エンジニアリングは、既存のメカトロニクス技術とAIなどの新技術を融合して更なる強みとしてFA業界への拡販を図り、併せて成長分野への切込み強化と新商品開発、新規分野のビジネス獲得に向け取り組み中です。

■電子事業は、各製品モデル毎に選択と集中を継続。モビリティ用途向け各種モジュールや半導体装置用途向けスイッチング電源、全固体電池と連携した新規ビジネス獲得などに注力しております。

次に、“次世代につながる新事業を積極的に開拓”の進捗です。

■全固体電池は、2020年12月度に当社湖西工場内に生産体制の整備。量産開始に向けた評価用サンプル出荷と顧客要求に応じた仕様確立に注力しております。

■ニッケル亜鉛電池は、鉛電池代替用途に開発中。特定顧客へのサンプル出荷開始。自己放電と低温高出力放電性能で鉛電池以上であることを確認。用途毎の仕様確立に注力しております。

■水素/空気二次電池は、1.2kWhの蓄電モジュールにて太陽光発電を模擬した実証実験を2022年2月から開始。顧客への提案活動とコスト競争力向上のための開発を継続しております。

### 3) 各自が自律的にお客様に満足いただける努力を怠らない企業文化の醸成

経営理念の浸透活動、新人事制度の運用開始、タレントマネジメントの継続、人材スキルMAP準備開始、  
従業員満足度調査／組織活性化教育の継続、社内改善活動の改編、e-Learningの充実、  
自己研鑽のための研修費用の会社負担の拡充、  
道場（多分野で教えたい・教えてもらいたい従業員同士が、知識、教養、経験など自己研鑽のための活動）の継続

「道場」風景



続いて、3つ目の企業文化の醸成の進捗です。

■2021年度においては、経営理念の浸透活動、新人事制度の運用開始、タレントマネジメントの継続、人材スキルMAP準備開始、従業員満足度調査／組織活性化教育の継続、社内改善活動の改編、e-Learningの充実、自己研鑽のための研修費用の会社負担の拡充、道場（多分野で教えたい・教えてもらいたい従業員同士が、知識、教養、経験など自己研鑽のための活動）の活動を継続いたしました。

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提にもとづいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

また、本資料では、業績の概略として多くの数値は億円単位で表示しております。決算短信等で百万円単位で開示しております数値を切り捨て表示しているため、本資料に表示されている合計額、差額などが不正確に見える場合があります。詳細な数値が必要な場合は、決算短信または有価証券報告書を参照していただきますようお願いいたします。

**FDK**

確かな技術 育てる未来