

2023年4月14日

各 位

会 社 名 FDK株式会社  
代表者名 代表取締役社長 長野 良  
(コード番号: 6955、東証スタンダード)  
問合せ先 コーポレート本部長代理 渡辺 伸之  
(TEL. 03-5715-7400)

## FDKグループ戦略 Framework「10年の計」および中期事業計画「R2」について

FDKグループは、更なる経営体質強化と企業価値の向上を図り、様々なステークホルダーの方々の期待にお応えすべく、2029年度のあるべき姿として「10年の計」を策定し、このあるべき姿実現に向けた最初の3年間（2020～2022年度）の中期事業計画「R1」を展開してまいりました。

R1期間では、

- 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てまいりました。

経営目標については、連結売上高は、アルカリ乾電池の製造子会社などの株式譲渡実行にも関わらず22年度目標値を上回る見込みです。一方、営業利益率は営業黒字を確保したものの、原材料価格高騰などの外部環境悪化に対するレジリエンスの不足により、当初計画に対して未達の見込みです。

かかる状況の下、10年の計のあるべき姿実現に向けた事業ポートフォリオをブラッシュアップし、「主力ビジネスの利益ある成長の加速」「新規ビジネスの始動と開拓」「認め合い・高め合う文化の醸成」を柱とした中期事業計画「R2」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

中期事業計画「R2」の内容につきましては、プレゼンテーション資料をご参照ください。

以 上

# FDKグループ 戦略 Framework 10年の計～中期事業計画 R2

莫如樹木  
十年之計

2023年4月

※十年之計莫如樹木:十年の計は木を植えるに及ぶものはない(管子より)

# 0. 経営理念／Vision

## 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**

# 1. 10年の計：Vision／あるべき姿と 中期事業計画 R1

## 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：クリーン目つ、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%） / 営業利益率 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

# 1. FDKグループのあるべき姿：Value Chain

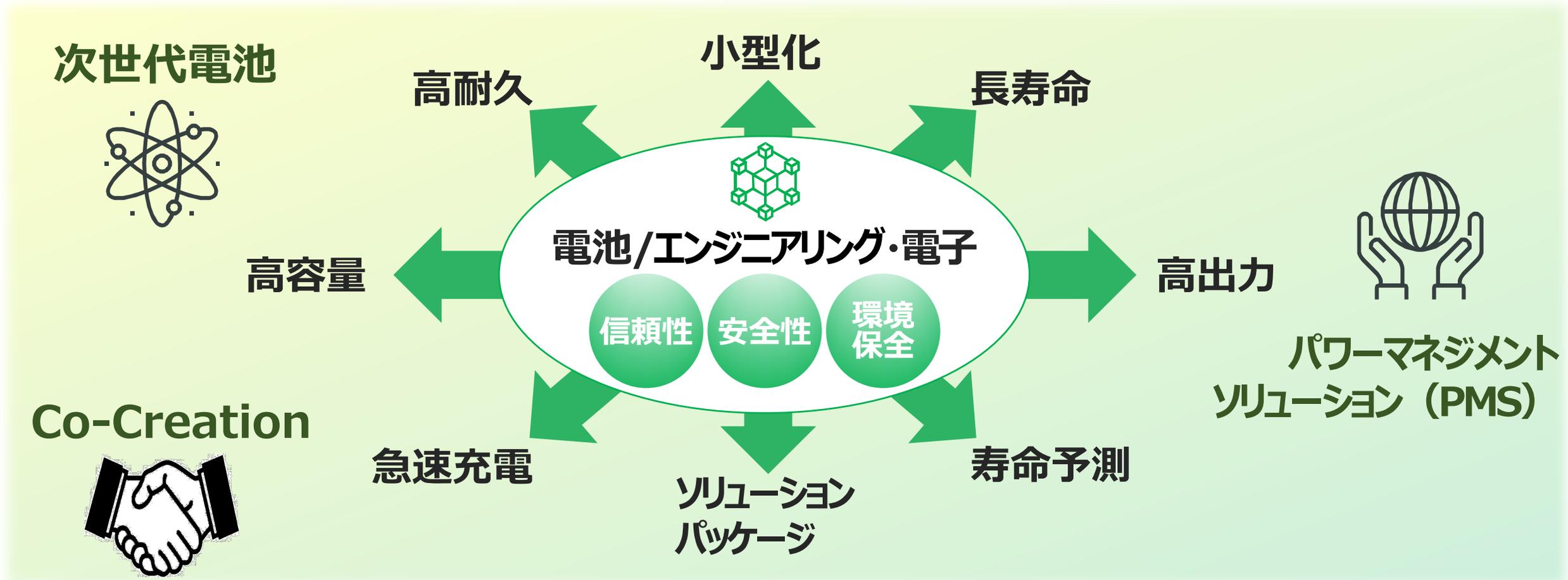
- エコシステムを積極的に活用し、様々なパートナーとともに提供価値を高め、お客様による電気エネルギーの様々な活用を可能にする

## FDKグループ エコシステム



# 1. FDKグループのあるべき姿：オフアリング

- 既存オフアリングの特性(信頼性・安全性・環境保全)に様々な機能・特性を追加し、より広範な活用を実現し、多様化するお客様のご要望にお応えする



## 2. 中期計画「R1」の振り返り：三本柱①

### 現行ビジネスの安定化と利益ある成長の確立

#### 成果

三事業で、次なる成長に向けた基盤の構築

- ニッケル水素 : 工業用途の拡充に向けた、種まき
- リチウム電池 : 生産拠点を統合し、効率化推進
- 電子事業 : 構造改革を推進し、安定化

#### 改善すべき点

市場の変化への対応

- ニッケル水素・アルカリ電池事業の変調 :  
コロナ禍の市場変動、原材料高騰に対応できず、損益悪化
- エンジニアリングの売上減 :  
コロナ禍、自動車業界投資抑制による新案件獲得遅れ

## 2. 中期計画「R1」の振り返り：三本柱②

### 次世代へつながる新事業の積極的開拓

#### 成果

- 全固体電池 : 事業開始を視野に入れたサンプル出荷  
内外の知見導入による開発促進
- ニッケル亜鉛電池 : 実用化を前提としたサンプル出荷
- 水素／空気  
二次電池 : 太陽光充電を想定した実証試験へ移行  
(環境省 委託研究事業)  
実用化に向けたパートナー先との協議実施
- パワーソリューション : 特定プロジェクトの推進と要素技術開発

#### 改善すべき点

全固体電池事業化の大幅遅延

## 2. 中期計画「R1」の振り返り：三本柱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

#### 成果

- 「誇れる会社 大切な人に勧めたい職場」への取り組み
- 従業員全員参加での経営理念策定・作業制服の統一
  - 新人事制度の導入、タレントマネジメント導入
  - 教育制度の体系化と拡充
  - コロナ対策を含めた働き方改革の推進
  - ガバナンス強化とサステナビリティ・SDGs・多様性への取り組み
  - 社内改善活動の活性化と従業員満足度向上への取り組み

#### 改善すべき点

- 構造改革余波：転進支援制度／人手不足、モチベーション
- 新人事システムの導入遅延
- コロナ禍での新人育成体制（ウェブのみでの対応）
- 若手世代の不足／高年齢層の活用
- ガバナンス／内部統制の不備（海外子会社、情報セキュリティ等）

## 2. 中期計画「R1」の振り返り：数値

成果

- 事業譲渡にも関わらず、事業規模拡大
- YR0の投資回収(4年間純利益6.1億)
- FY22：環境悪化でも、営業黒字を確保

改善すべき点

- 公表した3年目目標は、未達見込み
- 外部環境悪化に対するレジリエンス不足
- 新電池遅延による投資の遅れ

	FY20-22 累積見込	中期計画 R1 累積目標
連結売上高（億円）	1,857.5	1,760.5
営業利益率	2.5%	3.2%
ROIC（投下資本利益率）	4.3%	5.9%

	2019年度 Year 0 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 見込	中期計画 R1 22年度目標
連結売上高（億円）	621.2	615.4	614.6	627.5	600
営業利益率	1.4%	2.8%	3.4%	1.2%	5.1%
ROIC（投下資本利益率）	2.1%	5.9%	6.4%	0.6%	9.9%
新事業への投資等 ※下段の（）内は累計額	0.6	9.6	2.7 (12.3)	1.4 (13.6)	55 (3年間)



**FDKグループ  
新中期事業計画('23-25)  
R2**

# 1. 10年の計：Vision／あるべき姿と 中期事業計画 R2

## 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：クリーン目つ、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%） / 営業利益率 7.5%

3. 19年度：10年の計の起点“Year 0”として、構造改革/ 事業再編を進めた

4. R1（20-22年度）：既存ビジネス三事業の基盤強化、新ビジネス開発促進、新たな文化醸成

R2（23-25年度）では、R1より厳しい経営環境下で、既存三大事業の強化により、事業のレジリエンスを高め、新規ビジネスの始動により、R3以降への地固めを加速し、自律的に高みを目指す文化の醸成により、経営の品質を高めてまいります

# 1. 中期計画「R2」の三本柱

## 主力ビジネスの利益ある成長の加速

- 伸びる市場・付加価値の高い市場への注力
- 構造改革による事業規模の適正化

## 新規ビジネスの始動と開拓

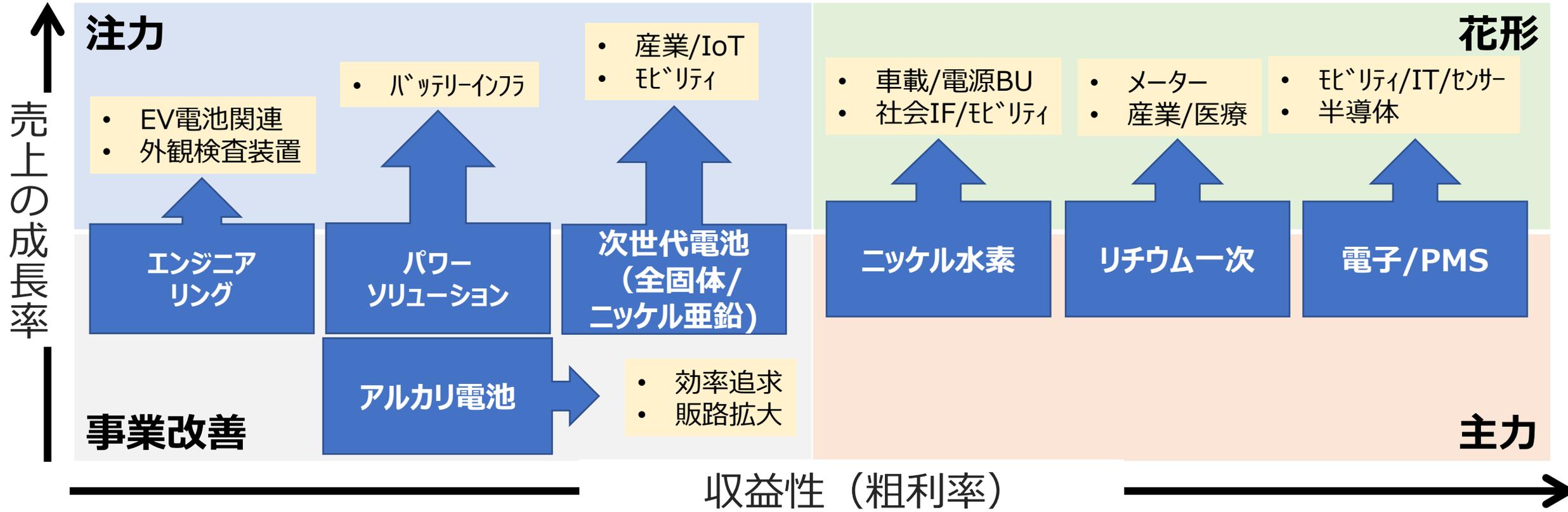
- 次世代電池ビジネス及び、ソリューションビジネスの本格稼働
- 次々世代電池・ソリューションビジネスの要素開発

## 認め合い・高め合う文化の醸成

- 各自が能力を発揮できる仕組みの構築
- ガバナンスを含む経営の質の向上

# 2. 市場戦略マッピングにもとづく事業ポートフォリオ（柱1・2）

- 既存三大事業を成長させることで、全社の収益性をあげる
- 次世代電池・パワーソリューション事業を始動し、事業としての存在感を高める
- R1で低調だったエンジニアリングは、新規事業開拓で成長の礎を築き、アルカリ電池は、ミニマムオペレーションで収益性を改善する



### 3. 認め合い・高め合う文化の醸成（柱3）

#### お客様・パートナー様

良質なコミュニケーションと  
信頼関係にもとづき、  
製品・サービスを向上させる

#### 従業員

褒め合い、強みを伸ばして、  
経営の質を向上させる

#### 株主様

タイムリーな情報発信を通じ、  
適正に企業を価値いただく

and  
(全てに  
応える)

#### 社会

社会の一員としての自覚を深め、  
責任を果たす

# 4a. DXへの取組

## ～全社DXプロジェクトをキックオフ～

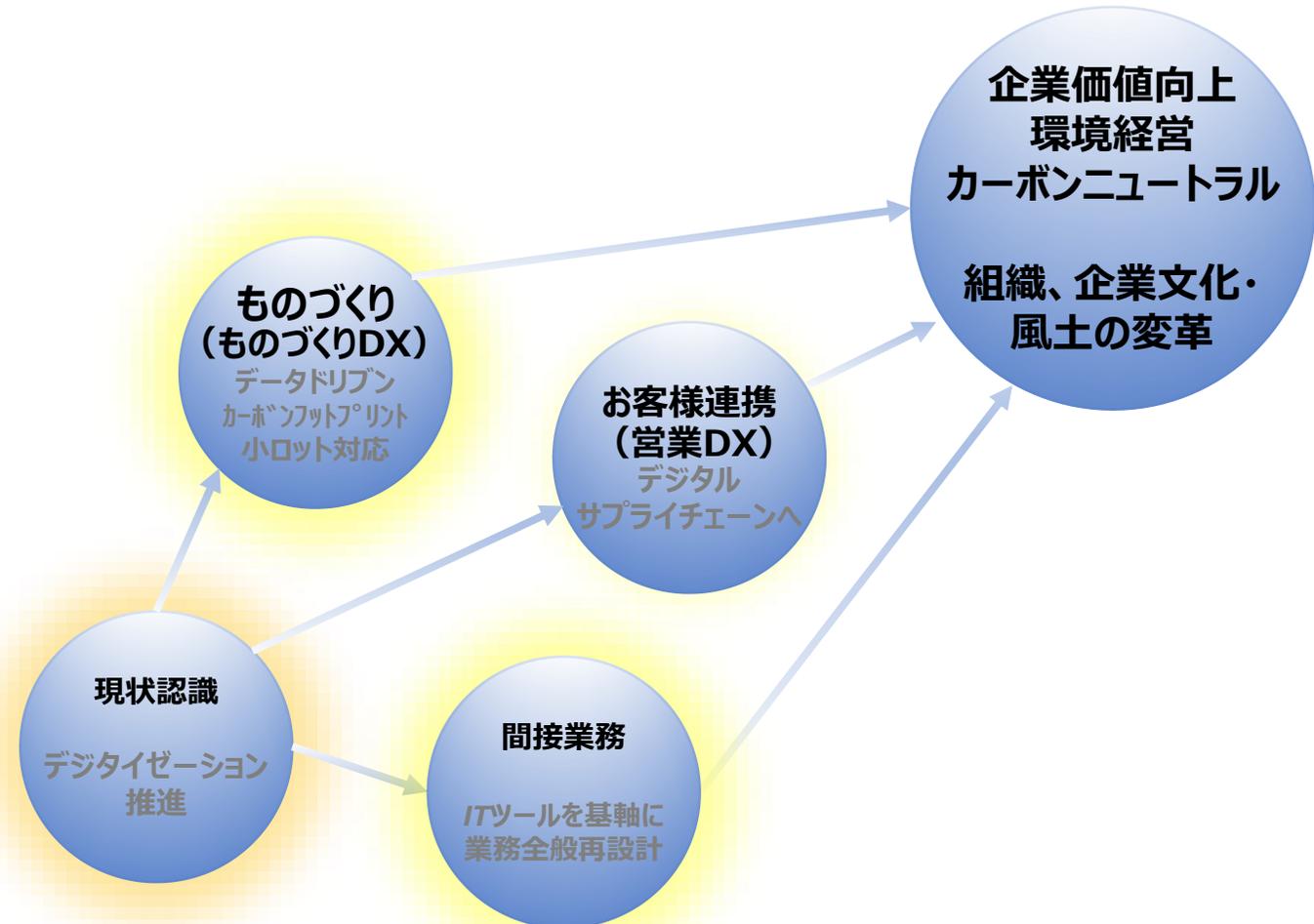
「現状を認識」を起点とし、デジタル技術をベースに「ものづくり」「間接業務」「お客様との連携」を大胆に再設計。DXに関する活動はそれぞれの事業部が主体的に推進しながら、企業価値向上、環境経営、企業文化・風土の变革を目指す。

### 【キーメッセージ】

- 「経営」と「現場」が一体となり、デジタルを最大限に活用したトランスフォーメーションを推進
- ものづくり、お客様との共創、間接業務(全社共通)のDXを主な施策として定め、データドリブン強化、ものづくりのデジタルツイン等を進める

### 【アクション】

- DX認定制度を活用し、以下戦略を推進
  - ✓ものづくり : データドリブンへの対応
  - ✓お客様連携 : デジタルサプライチェーンの構築
  - ✓間接業務 : ITツールを基軸に業務全般を再設計
  - ✓人材育成 : 経営層～全社のITリテラシー向上
  - ✓IT環境の整備とサイバーセキュリティ対策の強化



# 4b. 社会的課題解決に向けた取組

## 【キーメッセージ】

- 事業の強みを強化し、その取組を積極的に発信することで社会的認知度を高めるとともに、定性的な対応をさらに強化し、企業価値向上し社会に貢献する

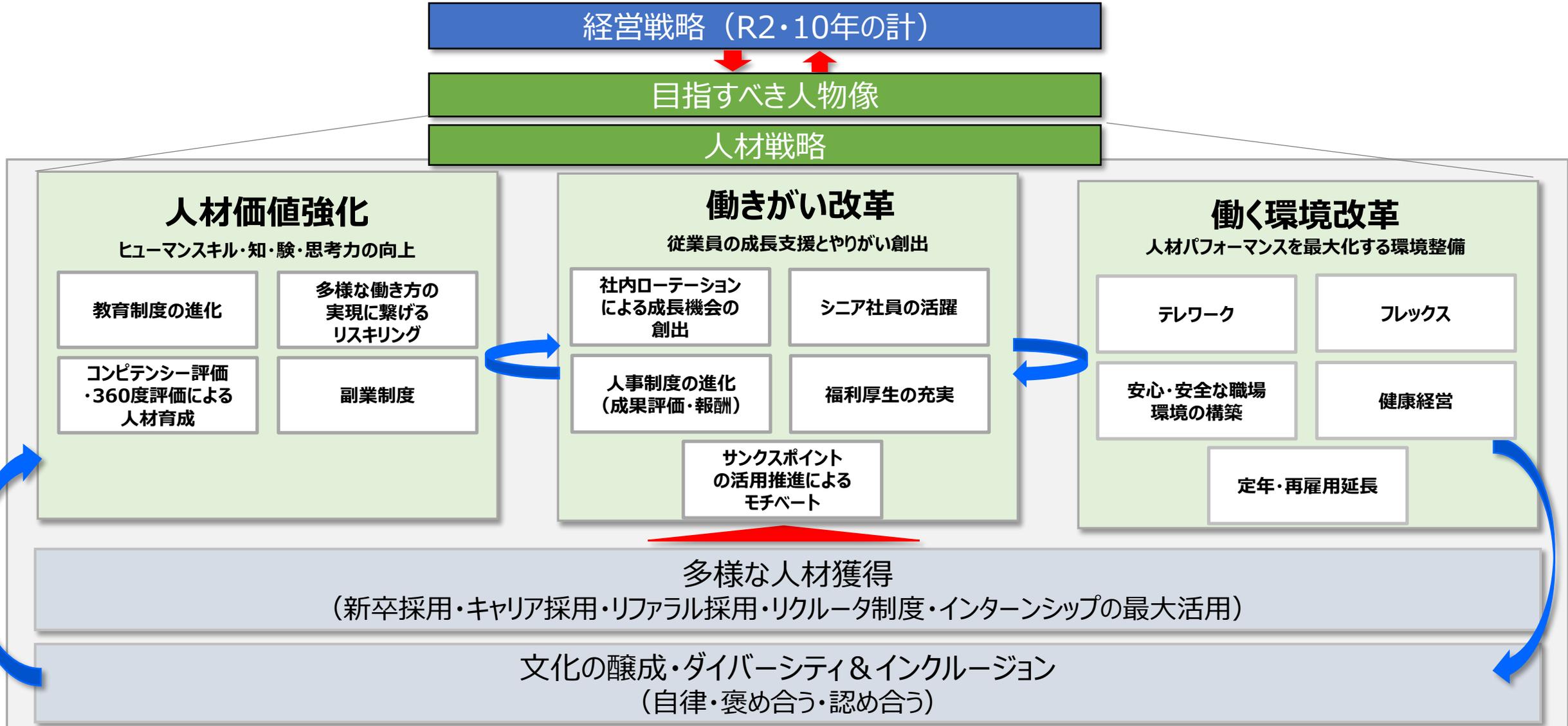
## 【アクション】

- サステナブル推進委員会を中心に、PDCAを回す
- 今後重要視される国際サステナビリティ基準審議会の内容を確認し、対応する

	マテリアリティ	重点テーマ	ESG区分	関連するSDGs
1	安心安全な電気エネルギーの提供	サステナブルな社会を支える製品およびソリューションを提供する	E/S	  
2	地球環境との共生	気候変動への対応・循環型社会の推進 持続的社会的実現・発展への貢献	E	  
3	多様な人材の活躍推進	全従業員の能力を最大限に発揮できる環境づくり 健康で働き続けられる職場づくり	S	  
4	コーポレート・ガバナンスの持続的強化	ステークホルダーの立場を踏まえ、経営の透明性と客観性を確保した迅速な意思決定を実現するための体制と監督機能の強化 リスクコンプライアンス体制の基盤強化、全社内統制の強化 法令および社会規範の遵守と高い倫理観をもった行動の徹底	S/G	  
5	地域・社会・コミュニティーの持続可能性への貢献	地域社会と繋がり笑顔溢れる世の中の実現	S	 

# 4c. 当社グループが描く人的資本経営の考え方

■ 経営戦略と人材戦略の連動強化を図り、経営目標の達成に繋げる





FDKグループ  
中期事業計画「R2」  
数値のイメージ

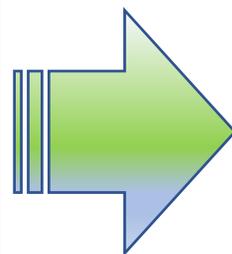
全ては数字に帰結する

# 経営目標①：新たな経営環境下での安定的事業運営



## R1期間累計（見込）

連結売上高 : 1,857億円  
営業利益 : 45億円  
ROIC : 4.3%  
営業CF : 69億円

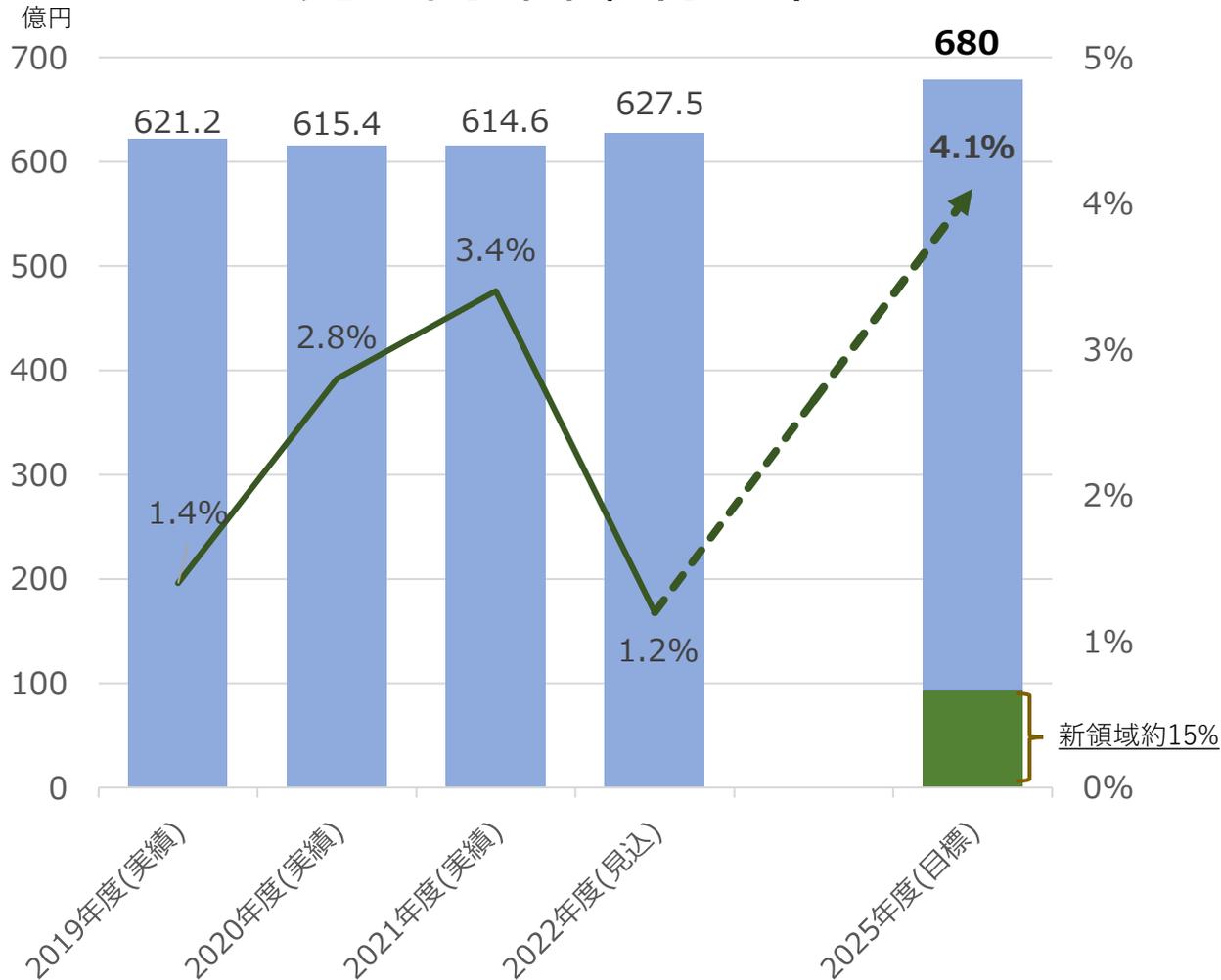


## R2期間累計（目標）

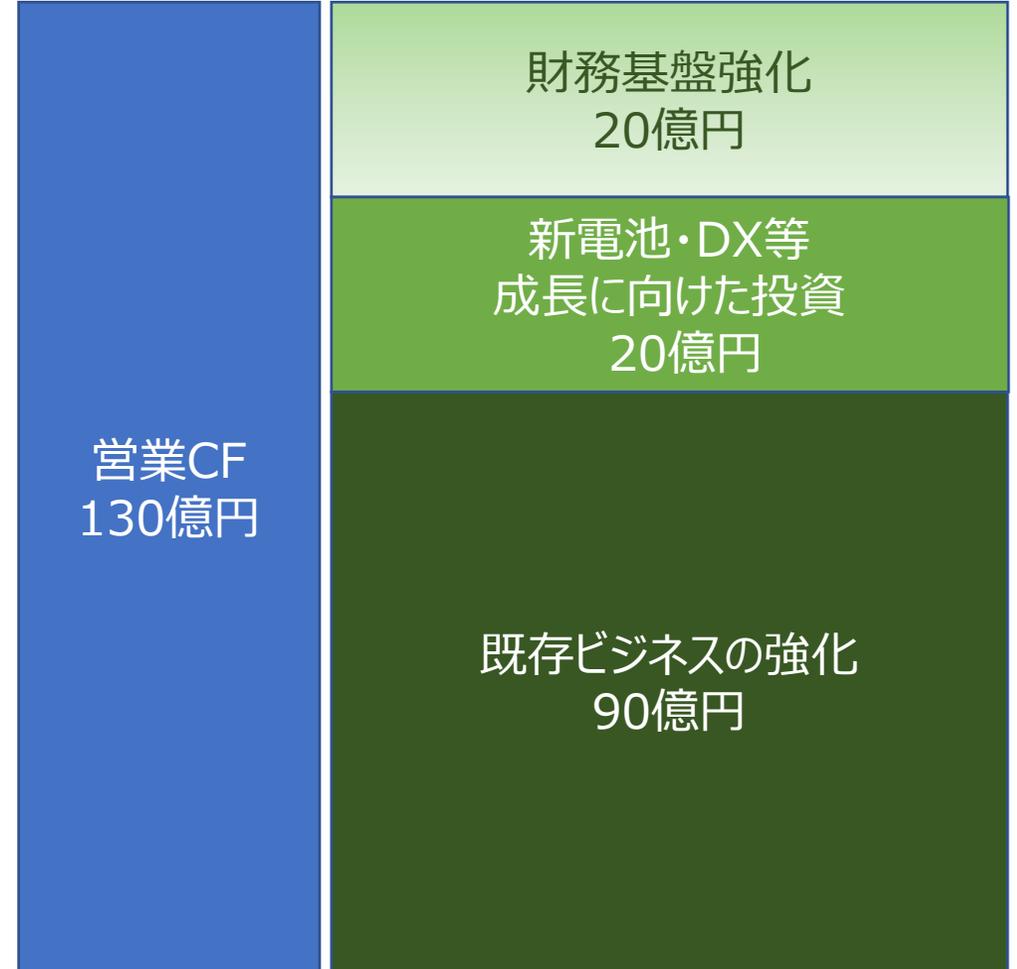
連結売上高 : 2,000億円  
営業利益 : 50億円  
ROIC : 5%  
営業CF : 130億円

# 経営目標②：経営基盤の強化

## 売上高・営業利益率



## R2期間累計 キャピタル・アロケーション方針



# FDK

確かな技術 育てる未来