

2019年10月25日

各 位

会 社 名 F D K株式会社
代表者名 代表取締役社長 長野 良
(コード：6955、東証第2部)
問合せ先 ビジネス推進統括部長 渡辺 伸之
(TEL. 03-5715-7400)

F D Kグループ戦略 Framework「10年の計」および中期事業計画「R1」について

F D Kグループは、粉体を中心とした材料開発に立ち返った基盤事業の強化を図り、電池・電子事業のシナジーを活かした製品をインダストリアル市場とコンシューマ市場への提供を通じて「エネルギーマネジメントメーカー」としてのプレゼンスの向上を図ることを柱とした「中期経営計画1618」を策定し、展開してまいりました。

差別化開発においては、SMD対応小型全固体電池の高エネルギー密度の正極材料開発、サンプル仕様の確立、広温度・高出力・長寿命特性をもつ各種電池の開発に努めてまいりました。また、小型・高密度特性のモジュール開発にも努めてまいりました。一方、成長市場への拡販においても、車載・メータ・セキュリティなどのインダストリアル市場で新規・深耕開拓の一定の成果を得ましたが、市場での競争激化や市場の停滞により、売上高・営業利益などの当初計画に対して大幅に乖離が生じました。

かかる状況の下、F D Kグループの更なる経営体質強化と企業価値の向上を図るため、F D KグループのV i s i o nのブラッシュアップを行なうとともに、様々なステークホルダーの方々の期待にお応えすべく、10年後のあるべき姿として「10年の計」と、このあるべき姿実現に向けた最初の3年間（2020年～2022年度）の中期事業計画「R1」を策定いたしましたのでお知らせいたします。

「10年の計」および中期事業計画「R1」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 R1

2019年10月

莫如樹木
十年之計

※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.はじめに

- 中期事業計画「R1」策定にあたり、FDKグループのVisionのブラッシュアップを行うとともに、様々なステークホルダーの方々の期待にお応えすべく、10年後のあるべき姿として「FDK10年の計」を策定致しました。
- 10年後のあるべき姿実現に向け、現状とのギャップを埋めるべく、ロードマップを作成し、その最初の3年間(2020~2022年度)をFDK中期事業計画「R1」とします。基本方針は以下の通りです。
 - 1)2019年度はYear 0 とし構造改革・事業改変を継続
 - 2)R1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
 - 3)Year 0を含めROI (Return On Investment)の最大化を図る
- また、「R1」の“R”には、令和(“R”eiwa)最初の、FDKを“R”eformation(改革)し“R”efresh/“R”evival(再生)させるための計画という想いを込めました。

中期経営計画「1618」の振り返り

中期経営計画「1618」の概要：差別化開発、成長市場への拡販によりエネルギーマネジメントメーカーとしてのプレゼンス向上を図る

	主な取組	成果
差別化開発	<ul style="list-style-type: none"> 次世代に向けた新材料の開発 多様な市場ニーズに応える材料からシステムまでの製品開発 	<ul style="list-style-type: none"> 全固体電池の高エネルギー密度正極材料の開発、サンプル仕様の確立 車載、メータ、住警器等市場の要求に応える広温度、高出力、長寿命特性をもつ各種電池の開発、小型・高密度特性のモジュール開発
成長市場への拡販	<ul style="list-style-type: none"> 電池・電子製品のグローバルでの販路確保と売上拡大 電池と電子の技術シナジーによる新製品の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 今後成長が見込まれる車載アクセサリ、メータ、セキュリティ等インダストリアル市場において新規・深耕開拓に一定の成果も、競争激化や市場停滞により売上は大幅未達 システム製品、センサー・ビーコン、ロガー等のIoT機器、ウェアラブル市場等へのビジネス開発をすすめているものの、本格化には時間がかかる状況

■ 経営目標

	売上高	営業利益率	ROIC	自己資本比率	総資産回転率	ネットDELシオ
目標	1,000億円	7%	15%以上	30%以上	1.6	0.1
実績	721億円	1%	1.7%	19%	1.3	1.0

子会社吸収によるスピーディーな経営判断と経営資源の相互活用や、徹底したコストダウンによる効率化を推進するも、原材料高騰や為替変動、競争激化など事業環境の変化への対応が間に合わず、すべての指標で未達

1.FDKグループのVision

F D Kグループは、お客様にご満足いただける電池、電子製品の開発供給により、
3 E 社会（環境保全・省エネルギー・経済発展）の実現に寄与し、
「様々な形で社会に貢献できるエネルギーマネジメントメーカー」を目指してまいります
(前回中期経営計画「1618」より)



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.FDKグループのあるべき姿



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



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/エンジニアリング, 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%

2.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



2.FDKグループのあるべき姿：オフアリング

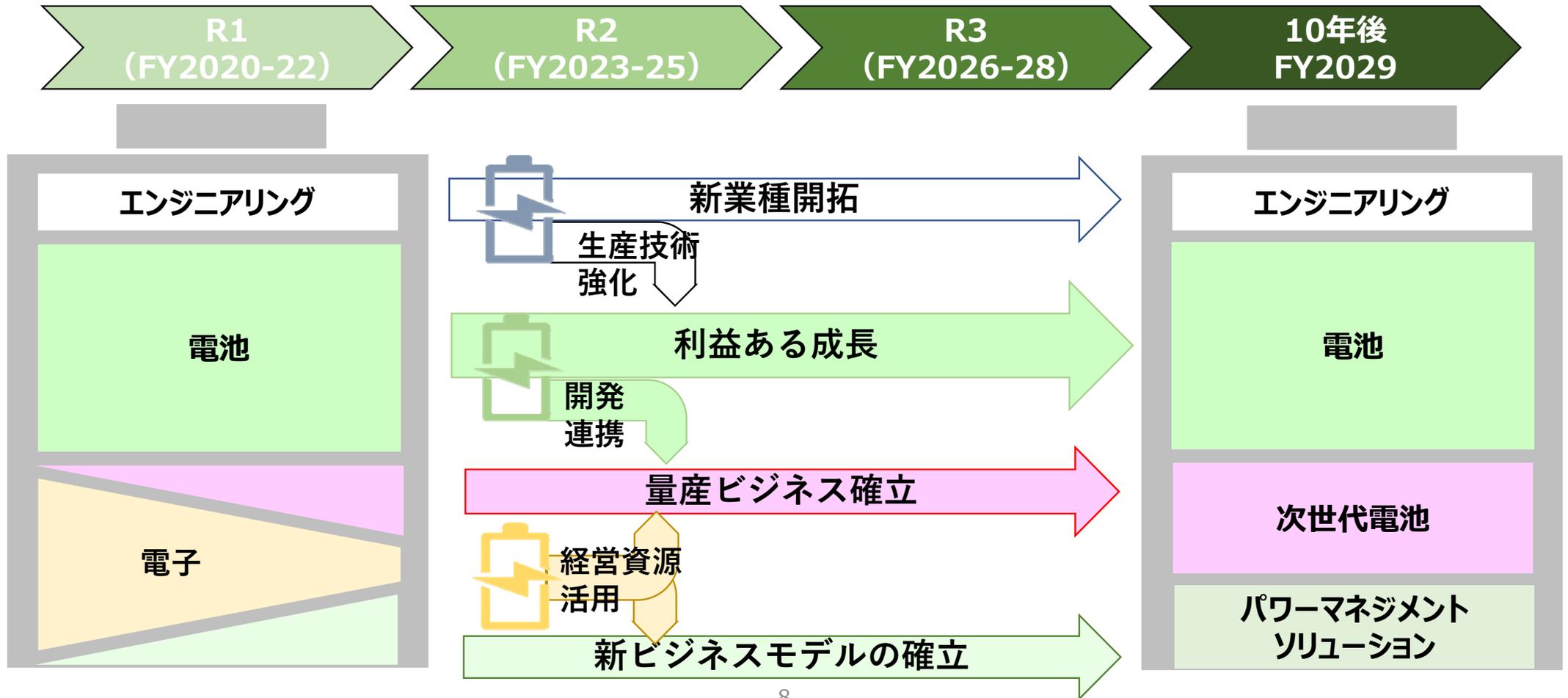


- 既存オフアリングの特性(信頼性・安全性・環境保全)に様々な機能・特性を追加し、より広範な活用を実現し、多様化するお客様のご要望にお応えする



2. FDKのあるべき姿：事業ポートフォリオ変遷

■ 現行ポートフォリオの技術力を活用し、FDKを再生・再編

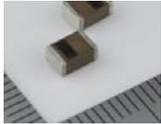


2.FDKグループのあるべき姿：電池活用シーン

■ 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
オフリングは、社会のあらゆる場面で活用される

SMD対応小型全固体

- RTC/SRAM等/MCU
- GPSバックアップ
- タッチペン電池
- IoT無線センサ



水素空気

- 大規模蓄電池



ニッケル亜鉛

- 鉄道/動力バックアップ
- 自動車スターター



リチウム

- スマートメータ
- テレマティクス
- IoTセンサ



アルカリ

- 家電



ニッケル水素

- 車載アクセサリ
- 鉄道踏切
- 重機エンジン始動
- 家電



SMD (Surface Mount Device) 表面実装部品

RTC (Real-Time Clock) コンピュータ等を内蔵する時計や、その機能が実装されている集積回路

2.FDKグループのあるべき姿：次世代電池活用シーン

■ 未来のスマートシティを支える次世代電池事業

小型大容量、高信頼、高耐久等の特性をもつ、新たな電池が、様々な場面で、利用機会を創出

Smart Retail Store

クラウドや管理センターとのデータ通信のためにIoT機器に搭載される電池
→**全固体(高耐久、高出力、小型)**



Smart Factory & Mobility

安定稼働が求められる車両や工場設備等の駆動用に搭載される電池
→**ニッケル亜鉛(小型、長寿命)**



Smart Home & Office

屋内外で使用される高機能で多様な機器に搭載される電池
→**全固体(高耐久、長寿命、急速充電)**
ニッケル亜鉛(高耐久、長寿命、急速充電)



Smart Infrastructure

社会インフラを支えるため、どこにでも設置可能な予備、貯蔵用電池
→**水素/空気(大容量、安価、高耐久)**



そして中期へ

**FDKグループ
新中期事業計画(‘20-22)
R1
(令和最初のMTP)**

10年の計の最初の3年が中期事業計画である

0.FDKの新中期事業計画“R1”の全体方向

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

1. R1事業ポートフォリオ

- ニッケル水素・リチウムの二本柱の安定化
- アルカリ事業の再建とブランド再構築
- ものづくり力の強化
- 電子は新たなコンセプトの下での再生による成長を目指す
- 新事業の立ち上げ・種まき、パートナーとのCo-Creation

ニッケル水素

5本柱を中心とした
Cash Cow

リチウム

車載はじめとする
新アプリ商談拡大
第二の稼ぎ頭へ

電子

事業価値の向上
新コンセプト模索



アルカリ

国内付加価値強化
ブランド再構築

エンジニアリング

車業種ビジネス強化
ものづくり力の底上げ

立上げ・種まき

新事業

次世代電池
ソリューション
Co-Creation

1. R1ポートフォリオ【新電池開発計画】

	概要	用途(想定)	量産開始時期(予定)
1)SMD対応 小型全固体電池	<ul style="list-style-type: none"> 電池材料に全て固体を採用 信頼性向上(漏液しない)、安全性向上(燃焼しにくい)を実現 小型電子部品(CHIP型キャパシタ)に類似した製造方法を採用 	<ul style="list-style-type: none"> 産業機器などのRTCバックアップ用 エネルギーハーベスト+IoT機器用電源等 	2020年度3Q
2)ニッケル亜鉛電池	<ul style="list-style-type: none"> 正極にニッケル、負極に亜鉛を採用した二次電池 当社のニッケル水素電池、アルカリ電池の技術を融合した電池 	鉛電池の代替	FY2022年度
3)水素/空気二次電池	<ul style="list-style-type: none"> 正極に空気(酸素)、負極に水素吸蔵合金を採用した二次電池 高エネルギー密度(体積あたり)が特徴の次世代電池(金属空気二次電池)の一種 	定置型電源用	FY2022年度 (フィールド試験)

2. And Game: 計画実行にあたり大切にすべき、FDKの新しい文化



お客様の満足

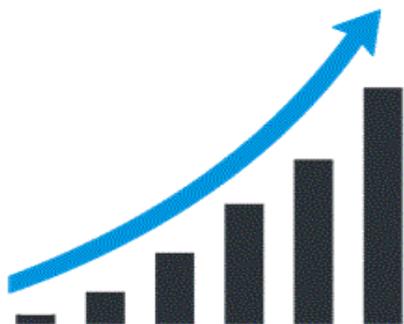


従業員に対する責任

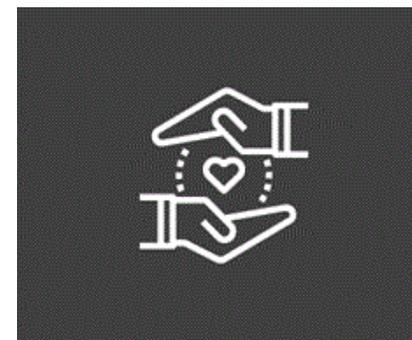


and
(全てに
応える)

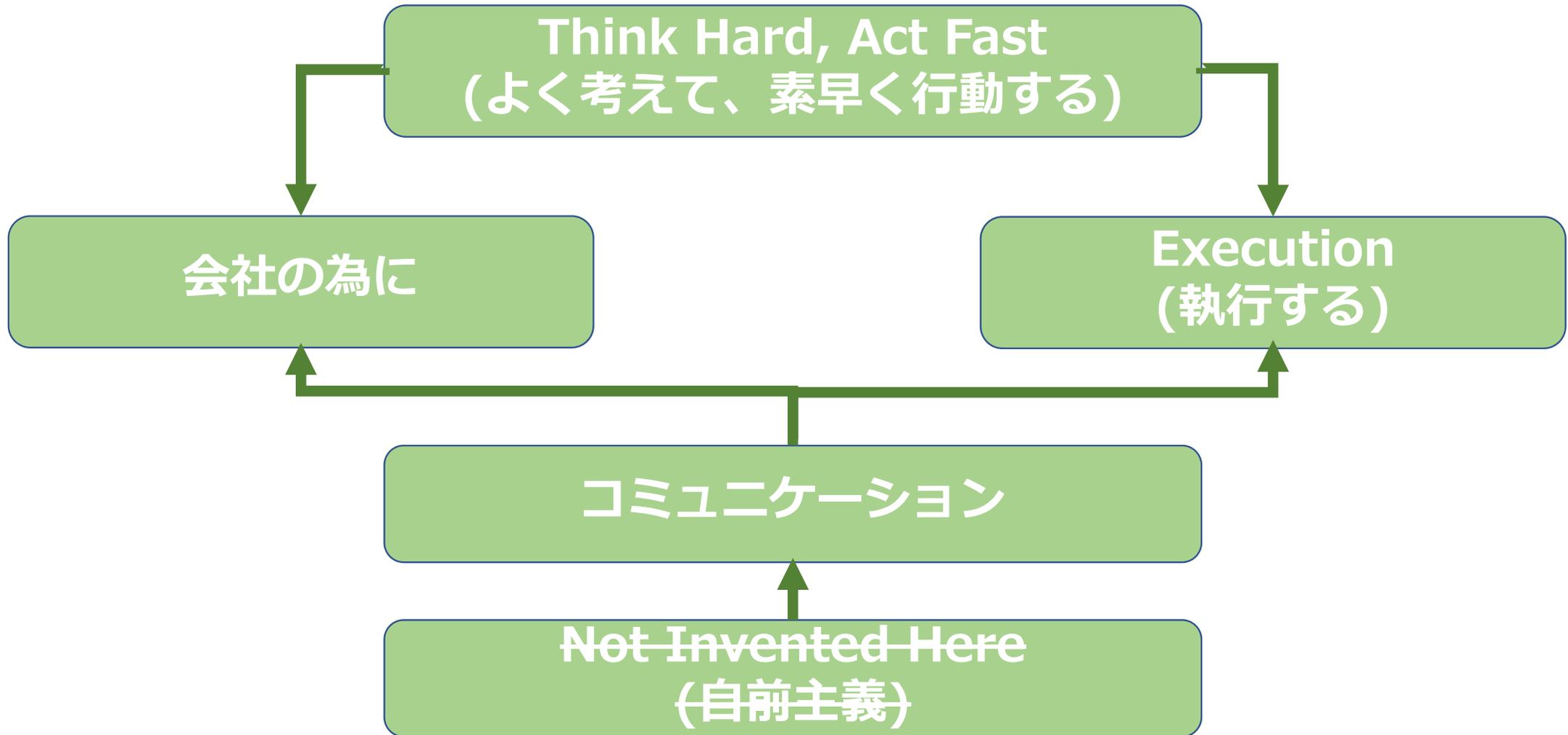
株主への約束



社会への貢献



3. 自律的に努力を怠らない文化





FDKグループ
「10年の計」及び
中期事業計画「R1」
数値のイメージ

全ては数字に帰結する

経営目標



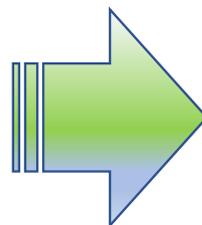
2019年度（予測）

2022年度（目標）

連結売上高 : 600億円

営業利益率 : 1.2%

ROIC : 1.8%



連結売上高 : 600億円

営業利益率 : 5.1%

ROIC : 9.9%

次世代電池
への投資 : 55億円

FDK

確かな技術 育てる未来