

2022年度（2023年3月期） 決算説明資料および 中期事業計画「R1」の振り返り、 中期事業計画「R2」

2023年4月26日
FDK株式会社

進化に挑戦 輝く未来と笑顔のために

© 2023 FDK CORPORATION

2022年度決算概要および中期事業計画「R1」の振り返り、中期事業計画「R2」について、ご説明いたします。

1. 2022年度の業績	
2022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. 2023年度（通期）見通し	8
3. 中期事業計画「R1」の振返り、中期事業計画「R2」	10

今回ご説明させていただき内容です。

2022年度連結決算概要

FDK

(単位：億円)

	2021年度	2022年度	前年度比	
				増減率
売上高	614.5	627.8	+13.2	+2.2%
営業利益 (営業利益率)	20.8 (3.4%)	7.8 (1.3%)	△12.9 (△2.1pt)	△62.1%
経常利益 (経常利益率)	19.6 (3.2%)	8.5 (1.4%)	△11.1 (△1.8pt)	△56.7%
当期純利益※ (純利益率)	7.4 (1.2%)	3.1 (0.5%)	△4.2 (△0.7pt)	△57.1%

※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	21.47円	9.22円	△12.25円
為替レート (円/1USD)	112.08円	135.07円	+22.99円
(円/1EUR)	130.56円	140.84円	+10.28円

※0.1億円未満切り捨て

© 2023 FDK CORPORATION

はじめに、連結決算概要です。

■ 電池事業の売上高はリチウム電池が円安効果も加わって増加したことや設備関連ビジネスも増加したものの、ニッケル水素電池の海外向け売上減とアルカリ乾電池の2020年度に実施した海外製造子会社株式譲渡に伴う海外向け売上減により、事業全体として減収となりました。電子事業の売上高は各種モジュールやスイッチング電源などが増加したことにより、事業全体として増収となりました。

この結果、売上高は前年度に比べ13.2億円（2.2%）増の627.8億円となりました。

■ 電池事業は経費削減に加えて為替による利益増があったものの、原材料価格や水道光熱費高騰の影響や売上減により、減益となりました。電子事業は為替による利益減がありましたが、各種モジュールの売上増による利益増により、増益となりました。

この結果、営業利益は前期に比べ12.9億円減少の7.8億円となりました。

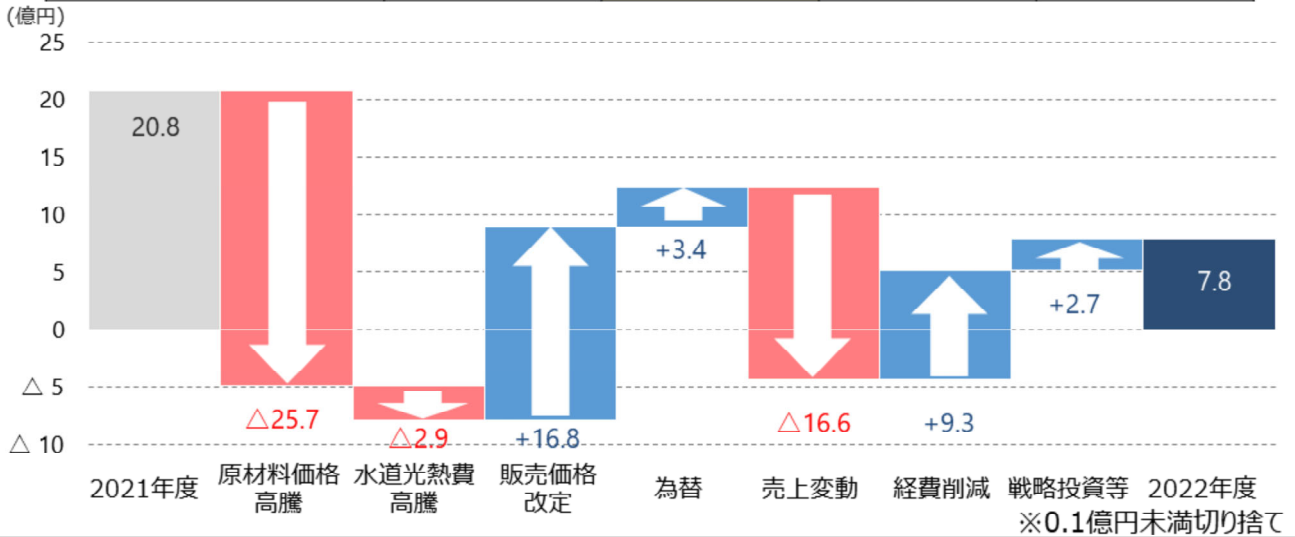
■ 経常利益は前年度に比べ11.1億円減少の8.5億円となりました。

■ 当期純利益は鳥取県からの補助金収入2億円を特別利益として計上したものの、減損損失の計上や法人税の計上により前年度に比べ4.2億円減少の3.1億円となりました。

営業利益変動要因（前年度比）

(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)	20.8 (3.4%)	7.8 (1.3%)	△12.9 (△2.1pt)	△62.1%



© 2023 FDK CORPORATION

次に、営業利益の変動要因です。

■ 原材料価格高騰や水道光熱費高騰による大幅な減益影響がありましたが、販売価格改定により抑制しました。また、為替も好転影響がありました。

■ また、国内外での市況低迷や在庫調整、部品調達難などに伴う売上変動影響がありましたが、経費削減等で抑制しました。

しかしながら、すべての減益影響を抑制することができず、前年度に比べ12.9億円減益の7.8億円となりました。

連結貸借対照表

FDK

(単位：億円)

科目	2021年度	2022年度	増減	科目	2021年度	2022年度	増減
流動資産	319.9	318.2	△1.7	流動負債	314.5	309.2	△5.2
(受取手形及び売掛金)	(172.6)	(162.2)	△10.3	(支払手形及び買掛金)	(96.2)	(97.5)	+1.2
(仕掛品)	(25.8)	(31.1)	+5.2	(未払金)	(17.7)	(14.5)	△3.1
(原材料及び貯蔵品)	(44.1)	(48.4)	+4.2	(未払法人税等)	(6.8)	(4.9)	△1.8
固定資産	149.0	153.0	+3.9	固定負債	29.9	30.0	+0.1
(有形固定資産)	(140.3)	(144.7)	+4.4	(退職給付に係る負債)	(22.8)	(19.8)	△3.0
				(その他固定負債)	(1.5)	(4.5)	+3.0
				負債合計	344.4	339.3	△5.0
				株主資本	124.5	127.6	+3.1
				(利益剰余金)	(△454.3)	(△451.1)	+3.1
				その他の包括利益累計額	0.0	4.2	+4.1
				(為替換算調整勘定)	(15.6)	(18.2)	+2.6
				(退職給付に係る調整累計額)	(△16.0)	(△14.3)	+1.6
				純資産合計	124.6	131.9	+7.3
資産合計	469.0	471.3	+2.2	負債純資産合計	469.0	471.3	+2.2
自己資本比率	26.6%	28.0%	+1.4pt	有利子負債残高	123.4	122.2	△1.1
ROIC※	6.4%	0.8%	△5.6pt				

※ROIC = 税引後営業利益 / (自己資本 + 有利子負債)
 ※0.1億円未満切り捨て

© 2023 FDK CORPORATION

次に、連結貸借対照表です。

■ 流動資産は、前年度に比べ1.7億円減少の318.2億円となりました。流動資産減少の主な要因は、材料入手難による生産遅延や原材料価格の高騰、電子部品や樹脂部品の調達難に伴う戦略的な先行手配などにより、原材料及び貯蔵品や仕掛品などの棚卸資産が増加する一方、受取手形及び売掛債権が減少したことによるものです。

■ 固定資産は前年度に比べ3.9億円増加の153億円となりました。固定資産増加の主な要因は、有形固定資産が4.4億円増加したことによるものです。

■ 流動負債は前年度に比べ5.2億円減少の309.2億円となりました。流動負債減少の主な要因は、支払手形及び買掛金等の仕入債務が増加した一方で、未払金や未払法人税等が減少したことによるものです。

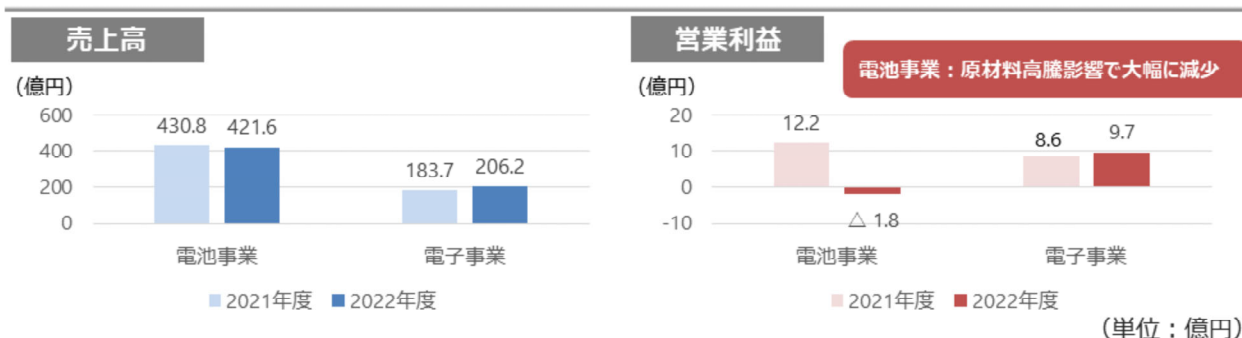
■ 固定負債は前年度に比べ0.1億円増加の30億円となりました。固定負債増加の主な要因は、退職給付に係る負債が減少した一方で、長期前受収益などのその他固定負債が3億円増加したことによるものです。

■ 純資産合計は、前年度に比べ7.3億円増加の131.9億円となりました。純資産増加の主な要因は、親会社株主に帰属する四半期純利益の計上により利益剰余金が3.1億円、為替換算調整勘定が2.6億円、退職給付に係る調整累計額が1.6億円、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、主にリース債務の返済により前年度に比べ1.1億円減少の122.2億円となりました。

■ ROICは、営業利益が減少したことにより、前年度に比べ5.6pt減の0.8%となりました。

セグメント別情報



		2021年度	2022年度	前年度比	
					増減率
電池事業	売上高	430.8	421.6	△9.1	△2.1%
	セグメント利益 (率)	12.2 (2.8%)	△1.8 (△0.4%)	△14.0 (△3.2pt)	-%
電子事業	売上高	183.7	206.2	+22.4	+12.2%
	セグメント利益 (率)	8.6 (4.7%)	9.7 (4.7%)	+1.1 (-pt)	+12.9%
合計	売上高	614.5	627.8	+13.2	+2.2%
	営業利益 (率)	20.8 (3.4%)	7.8 (1.3%)	△12.9 (△2.1pt)	△62.1%

※0.1億円未満切り捨て

次に、セグメント別の情報です。

■ 電池事業の売上高はリチウム電池が円安効果も加わって増加したことや設備関連ビジネスも増加したものの、ニッケル水素電池とアルカリ乾電池の売上減により、前年度に比べ9.1億円減少の421.6億円、セグメント利益は原材料価格や水道光熱費高騰の影響や売上減により、前年度に比べ14億円減少の1.8億円の損失となりました。

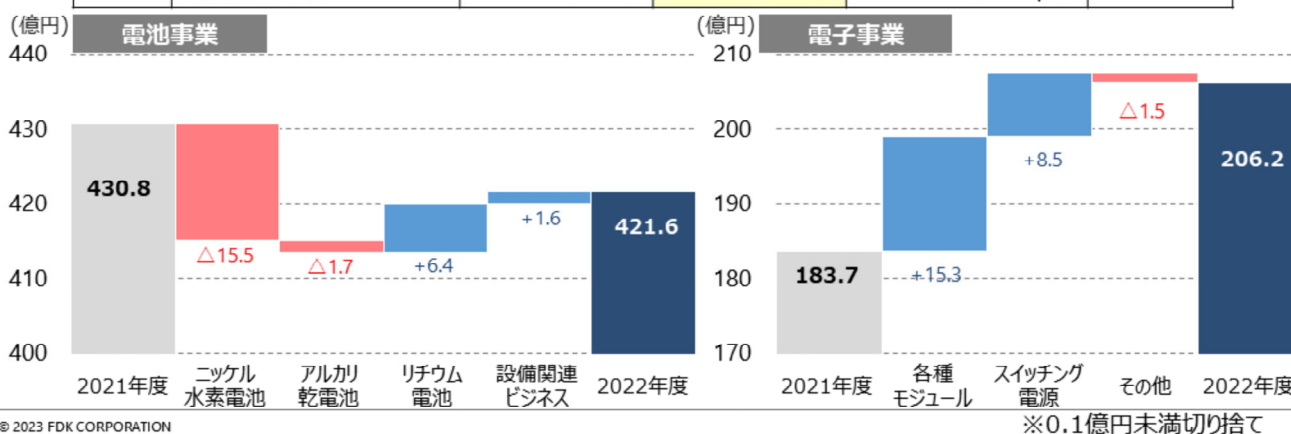
■ 電子事業の売上高は各種モジュールやスイッチング電源などが増加したことにより、前年度に比べ22.4億円増加の206.2億円、セグメント利益は前年度に比べ1.1億円増加の9.7億円となりました。

セグメント別情報（売上概況）

FDK

(単位：億円)

		2021年度	2022年度	前年度比	
					増減率
電池事業	売上高	430.8	421.6	△9.1	△2.1%
	セグメント利益（率）	12.2（2.8%）	△1.8（△0.4%）	△14.0（△3.2pt）	-%
電子事業	売上高	183.7	206.2	+22.4	+12.2%
	セグメント利益（率）	8.6（4.7%）	9.7（4.7%）	+1.1（-pt）	+12.9%
合計	売上高	614.5	627.8	+13.2	+2.2%
	営業利益（率）	20.8（3.4%）	7.8（1.3%）	△12.9（△2.1pt）	△62.1%



© 2023 FDK CORPORATION

次に、セグメント別の売上概況です。

- ニッケル水素電池は販売価格の見直しや円安効果もあったものの、海外の市販・工業用途向けが在庫調整やお客様側での部品調達難による所要減により、前年度を下回りました。
- アルカリ乾電池は、2020年度に実施した海外製造子会社株式譲渡による海外向けの減少に加え、国内同業他社向けが減少したことにより、前年度を下回りました。
- リチウム電池は、国内外で部品調達難による所要減がありましたが、セキュリティ・スマートメータ用途向けが堅調に推移し、さらに販売価格の見直しや円安効果も加わったことにより、前年度を上回りました。
- 設備関連ビジネスは、販売機種の変化などにより、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9.1億円減少の421.6億円、セグメント利益は原材料価格や水道光熱費高騰の影響や売上減により、前年度に比べ14億円減少の1.8億円の損失となりました。

続いて、電子事業については、

- 各種モジュールはモビリティ・タブレット用途向けが増加したことにより、前年度を上回りました。
- スイッチング電源は半導体装置用途向けが堅調に推移し、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22.4億円増加の206.2億円、セグメント利益は前年度に比べ1.1億円増加の9.7億円となりました。

2023年度（通期）見通し

FDK

（単位：億円）

	2022年度 （実績）	2023年度 （予想）	前年度比	
				増減率
売上高	627.8	650.0	+22.1	+3.5%
営業利益 （営業利益率）	7.8 (1.3%)	5.0 (0.8%)	△2.8 (△0.5pt)	△36.7%
経常利益 （経常利益率）	8.5 (1.4%)	4.0 (0.6%)	△4.5 (△0.8pt)	△53.0%
当期純利益※ （当期純利益率）	3.1 (0.5%)	1.0 (0.2%)	△2.1 (△0.3pt)	△68.6%

※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	9.22円	2.90円	△6.32円
------------	-------	-------	--------

為替レート	（円/1USD）	135.07円	132.50円	△2.57円
	（円/1EUR）	140.84円	142.50円	+1.66円

※0.1億円未満切り捨て

© 2023 FDK CORPORATION

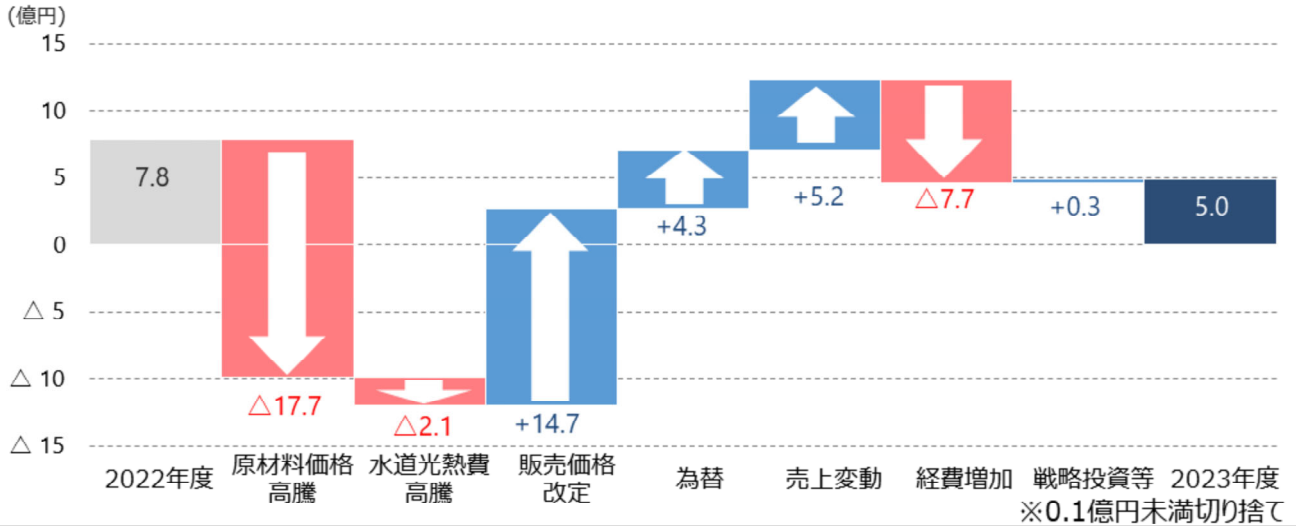
次に、2023年度の見通しです。

- 売上高は、650億円で22.1億円の増収。
- 営業利益は、5億円、純利益は1億円の見通しです。
- 為替レートは、1USドル、132.50円、1ユーロ、142.50円を想定しております。

営業利益変動要因（前年度比）

（単位：億円）

	2022年度	2023年度	前年度比	
				増減率
営業利益 （営業利益率）	7.8 (1.3%)	5.0 (0.8%)	△2.8 (△0.5pt)	△36.7%



© 2023 FDK CORPORATION

■ 2023年度も原材料価格高騰や水道光熱費高騰、電子部品や樹脂部品の調達難など厳しい事業環境が継続する見込みですが、これらの課題に対して当社グループは、レジリエンスの強化と販売価格の見直しや新規ビジネスの獲得、深耕開拓に取り組んでまいります。

中期事業計画「R1」の振返り、 中期事業計画「R2」

ここからは、中期事業計画「R1」の振返り、中期事業計画「R2」について、ご説明いたします。

中期事業計画「R1」（再掲）

FDK

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

© 2023 FDK CORPORATION

当社グループの「10年の計」におけるVision・あるべき姿と、2020年4月にスタートした中期事業計画「R1」の内容です。

■「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努めることを目標に掲げておりました。

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

中期事業計画「R1」の振り返りとなります。

■ 三本柱の1つ目「現行ビジネスの安定化と利益ある成長の確立」では、

ニッケル水素電池・リチウム電池・電子の三事業で、次なる成長に向けた基盤を構築することができました。

一方で、市場の変化への対応面では、改善すべき点が残りました。

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

© 2023 FDK CORPORATION

■ 三本柱の2つ目「次世代へつながる新事業の積極的開拓」では、

全固体電池・ニッケル亜鉛電池・水素／空気二次電池・パワーソリューションのそれぞれで成果を得ることができました。

全固体電池は特定のお客様との仕様検討を進めてサンプル出荷を継続した一方で、事業化の面では、改善すべき点が残りました。

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）

© 2023 FDK CORPORATION

■ 三本柱の3つ目「各自が自律的に満足いただける努力を怠らない企業文化の醸成」では、「誇れる会社 大切な人に勧めたい職場」への取り組みとして、経営理念策定・作業制服の統一、新人事制度・タレントマネジメントの導入、教育制度の体系化と拡充などが実行できました。

一方で、過去に行った構造改革の余波が生じたことやコロナ禍での教育、人材の活用面では、改善すべき点が残りました。

中期計画「R1」の振り返り：数値

FDK

(単位：億円)

	2019年度 Year 0 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	中期計画R1 22年度目標
連結売上高（億円）	621.2	615.4	614.6	627.8	600.0
営業利益率	1.4%	2.8%	3.4%	1.3%	5.1%
ROIC（投下資本利益率）	2.1%	5.9%	6.4%	0.8%	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)

成果	<ul style="list-style-type: none"> 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 		FY20-22 累積	中期計画R1 累積目標
		改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> 公表した3年目目標は、未達 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 	連結売上高（億円）
		営業利益率	2.5%	3.2%
		ROIC（投下資本利益率）	4.3%	5.9%

© 2023 FDK CORPORATION


「R1」では、最終年度に売上高600億円、営業利益率5.1%、ROIC9.9%、新事業への投資として55億円を目指してまいりました。

■ 2020年度と2021年度においては、事業譲渡を行なったにも関わらず事業規模が拡大し、営業利益率も2019年度1.4%から2020年度2.8%、2021年度3.4%と伸長しました。

一方で、最終年度の2022年度は、売上高が目標を上回ったものの、原材料価格・水道光熱費の高騰など外部環境悪化に対するレジリエンス不足により、営業利益率1.3%、ROIC0.8%と目標には未達となりました。

3年間累計では、売上高が目標を上回ることができましたが、営業利益率とROICは原材料価格高騰の影響による営業利益減により、未達となりました。

また、新事業への投資は開発遅延により、13.6億円にとどまりました。



**FDKグループ
中期事業計画「R2」
数値のイメージ**

© 2023 FDK CORPORATION

次に、2023年度を初年度とする中期事業計画「R2」の数値イメージをご説明します。
中期事業計画「R2」の詳細については、2023年4月14日公表の「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」をご覧ください。

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

中期事業計画「R2」における三本柱です。

■ 三本柱の1つ目「主力ビジネスの利益ある成長の加速」では、

既存ニッケル水素電池・リチウム電池・電子の三大事業を成長させること、設備関連ビジネスは新規事業開拓で成長の礎を築くなど、伸びる市場・付加価値の高い市場へ注力してまいります。

アルカリ乾電池はミニマムオペレーションで収益改善し、構造改革による事業規模の適正化に努めてまいります。

■ 三本柱の2つ目「新規ビジネスの始動と開拓」では、

次世代電池・パワーソリューションはそれぞれの用途に向けて事業を始動させるとともに、次々世代電池・ソリューションビジネスの要素開発に努めてまいります。

■ 三本柱の3つ目「認め合い・高め合う文化の醸成」では、

お客様・パートナー様、従業員、株主様、社会とすべて応えられるよう、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に努めてまいります。

R1期間累計（実績）

連結売上高 : 1,857億円
営業利益 : 46億円
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

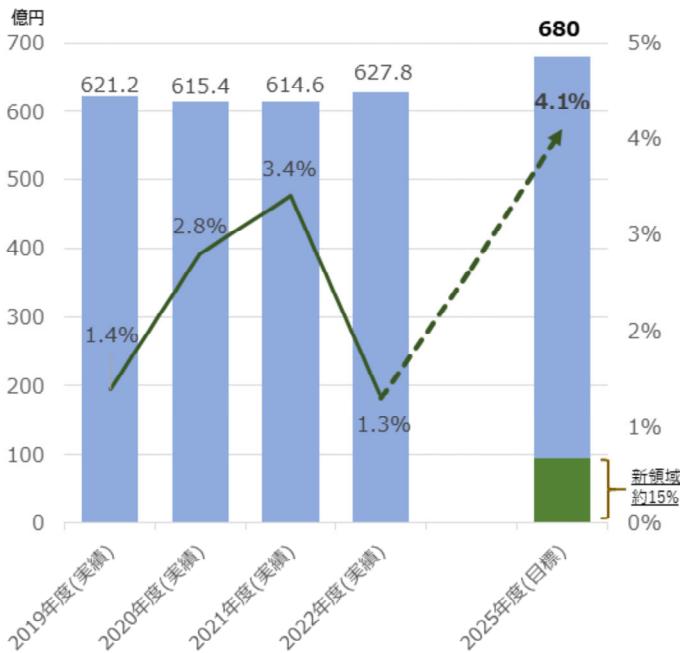
■ 中期事業計画「R2」の経営目標は、R2期間累計として、売上高2,000億円、営業利益50億円、ROIC5%、営業CF130億円の達成に向けて取り組んでまいります。

R2では、既存事業においてR1期間で築いてきた各事業の市場、用途によって、各事業毎に売上の成長率や付加価値で市場戦略をマッピングし直し、その中から伸びる市場と付加価値の高い市場、用途に注力することで、全社の収益性を上げ、次なる成長に向けて取り組んでまいります。

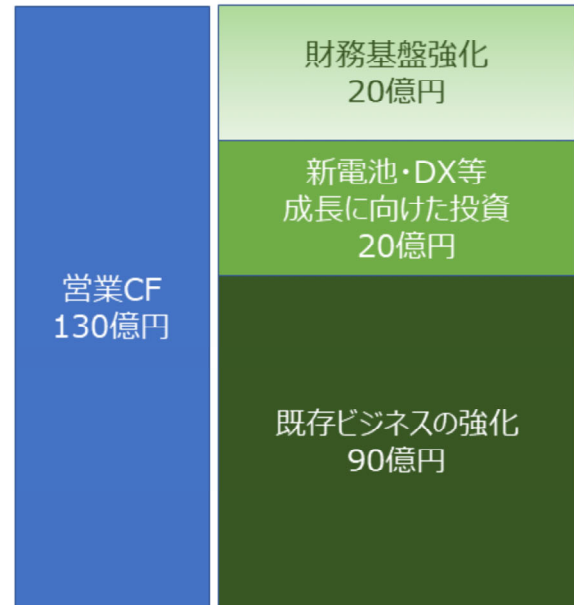
経営目標②：経営基盤の強化

FDK

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



© 2023 FDK CORPORATION

■また、中期事業計画「R2」の最終年度である2025年度は、売上高680億円、営業利益率4.1%の達成に向けて取り組んでまいります。

営業利益率は、2019年度の1.4%から2020年度2.8%、2021年度3.4%と伸長しましたが、2022年度は、原材料価格・水道光熱費の高騰など外部環境悪化に対するレジリエンス不足などにより、1.3%となりました。2023年度も原材料価格・水道光熱費の高騰、電子部品や樹脂部品の調達難など厳しい事業環境が継続する見込みではありますが、これらの課題に対して、レジリエンスの強化と販売価格の見直しや新規ビジネスの獲得、深耕開拓に取り組むことにより、2025年度の目標値達成に向けて努めてまいります。

R2期間累計でのキャピタル・アロケーション方針は、稼ぎ出した営業CF130億円を財務基盤強化として借入金の圧縮に20億円、成長に向けた投資に20億円、既存ビジネスの強化の設備投資として90億円の配分を計画しております。

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、決算短信または四半期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