



# FDK 「And Game」の 実践を通じて、 サステナビリティ経営を 実現する

## 「10年の計」と「経営理念」

私が社長に就任して5年目となりました。2019年に就任して最初に取り組んだのが、「10年の計」の策定です。

これは、2029年のFDKグループのありようを「Vision」として宣言し、これを実現した状態を「あるべき姿」として設定したものです。

その背景には、社長就任時に抱いた問題意識がありました。FDKグループには数多くの技術的な蓄積があり、優秀な人材が揃っているにもかかわらず、それらが十分に活かされていないように感じたのです。本来のポテンシャルを発揮するためには、新しい旗印と、目指すべき目標を、社員全員で共有することが必要だと考えました。そのため、各事業を束ねる経営陣を中心に、それぞれが何を問題と捉えており、どうしたいと考えているのかを聞き取りながら、Visionの内容を固めていきました。最終的にまとめたのは私ですが、一字一句の意味を社内ですり合わせ、取捨選択してできあがったものです。

Visionが最終的に到達すべき場所にある灯りだとすれば、「あるべき姿」はVisionが達成されたときに、誰に、何を、どれだけ提供し、どれだけの売上と利益を上げているのかを具体的に定めたものです。そこを目標として、2020年度からの9年間を3つの中期事業計画に分割しました。2023年3月に最初の中期事業計画であるR1が終了し、4月からR2が始まったところです。

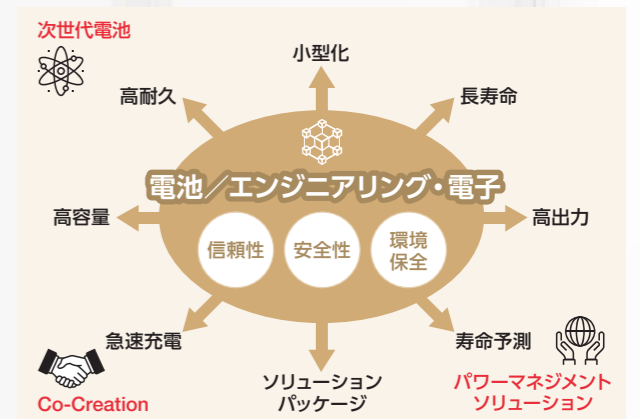
「10年の計」の策定と前後し、経営理念も新たにつくることにしました。FDKは創立から70年を超える歴史を持つ企業ですが、公式な経営理念がなかったからです。せっかくな

ので社員参加型のイベントとし、経営陣グループ、シニア社員グループ、若手社員グループなど、いくつかのグループに分かれて議論し、それぞれが複数の候補を作成。各グループ内で勝ち残った候補に対して全従業員による投票を行い、最後まで残った候補を経営理念として選定しました。

決定するまで半年ほどの期間を要するイベントとなりましたが、若手の意見が多く取り入れられた「進化に挑戦、輝く未来と笑顔のために」という素晴らしい言葉が選ばれました。我々がこれまでやってきたことと、今からやりたいことが見事に詰まっておりますし、Visionとも共鳴し合う、本当にいい言葉だと思います。

### FDKグループのあるべき姿: オファリング

既存オファリングの特性（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



FDK株式会社 代表取締役社長

長野 良



## 中期事業計画R1の振り返り

Visionを実現するための9年間の、最初の3カ年計画がR1です。ステップアップのために基本的なことに集中する期間と定め、「現行ビジネスの安定化と利益ある成長の確立」、「次世代へつなげる新事業の積極的な開拓（2029年に全体の3割）」、「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」の3つを目標として掲げました。それぞれの結果と課題をご報告します。

### 1. 現行ビジネスの安定化と利益ある成長の確立

当社の主力商品はニッケル水素電池です。高温や低温下で使用可能、過充電・過放電に強いなどの安全性の高さから、一般的な充電電池としてはもちろん、クリティカルな場面でのバックアップ電源などに、世界中で幅広く利用されています。

R1の初年度はこれにプラスして、リチウム電池の利益率が大幅にアップしました。リチウム電池は使い切り型の一次電池ですが、長いものでは20年に及ぶ長寿命を誇り、車載機器や医療機器、煙探知機をはじめとしたホームセキュリティなど、様々な場面でご利用いただいています。生産拠点の統合などの効率化推進が、損益向上に寄与しました。

R1の2年目には、それまで厳しい状況が続いていた電子事業の黒字化を達成。ニッケル水素電池、リチウム電池に続く、第三の柱に育ちました。このように、最初の2年間はとて順調に推移したといえます。

ところが3年目の2022年度は、2年に及んだコロナ禍の影響が直撃。市場変動や原材料高騰などに対応できず、主力商品であるニッケル水素電池の損益が大きく悪化してしまいました。幸い、リチウム電池と電子事業は3年目も好調をキープしたため、会社全体としては大きなインパクトを受けずに乗り切ることができました。

トータルで見ると、ニッケル水素電池、リチウム電池、電子事



業の3本柱が立った3年間となりました。一方で、不測の事態が起きたときに対応できるレジリエンス強化は今後の課題だと認識しています。

### 2. 次世代へつなげる新事業の積極的な開拓

次世代へつなげる新事業を開拓し、2029年に全体の3割を占めるまでに育てることを目標に定めました。そのための目玉となるのが次世代電池と呼ばれるもので、当社では全固体電池、ニッケル亜鉛電池、水素／空気二次電池に力を入れています。

全固体電池には大きくて力が出る硫化物系と、小さくて小回りのきく酸化物系がありますが、当社が開発しているのは酸化物系です。4ミリ角ほどの大きさで、電子部品と同じように基板に埋め込むことができるため、IoT機器やウェアラブル端末など、様々な用途に利用できる汎用性が魅力です。さらに太陽電池のような発電回路と組み合わせることで、半永久的に稼働させることができます。サステナビリティの観点からも、非常に有望な電池です。

ニッケル亜鉛電池は、ニッケル水素電池で培った正極技術や構造技術、アルカリ乾電池の亜鉛負極技術を適用した二次電池で、環境に優しく高い安全性を有しています。環境負荷が高い鉛蓄電池に代わる電池として利用でき、重量も半分程度になるため、車載やバックアップ電源としての普及が期待されています。

水素／空気二次電池は、ニッケル水素電池の正極を空気（酸素）に置換することで、高エネルギー密度と安全性の両立を可能にした電池です。

これら次世代電池の事業化については、R1の3年間では実ビジネスに結びつきませんでした。技術的なハードルが想像以上に高いため、もう少し時間がかかりそうです。そんな中でも、全固体電池はカスタマイズバージョンのサンプル出荷が始まり、ニッケル亜鉛電池もいくつかのお客様へのサンプル出荷を開始しています。水素／空気二次電池は環境省との開発プロジェクトを進めるなど、開発の苦労は着実に実を結びつつあります。

### 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

FDKで働いている人の全てが、自律的にお客様にご満足いただける努力を怠らない企業文化を醸成することを3つめの目標に掲げました。

従業員全員参加で経営理念を策定したこともその一環です。タレントマネジメントの導入、給与体系の変更、教育制度の体系化と拡充、フレックスタイム制度やテレワーク導入などの働き方改革、社内改善活動の活性化、従業員満足度向上への取り組みなど、仕組みやプロセスを変える改革を短い期間内に行ないました。

中でも大きく変えたのが人事評価制度です。唯一の評価軸

だった業績評価に加えて、それぞれの役職に応じたコンピテンシー評価を取り入れました。各役職には、あるべきCEO像なり、あるべき部長像なりが存在します。そこを評価することで、頑張ったからOK、失敗したからNGという単純な評価だけでなく、スキルのあるなしを含めて大きな視点から人事評価を行なえるようになりました。

その他にも社員間の交流やコミュニケーションを高める方策として、スキルやノウハウを持っている人が学びたい人に伝える場である「道場」や、社員間でありがとうのポイントをやりとりする「社内通貨制度」などを導入し、社内を活性化する努力を続けています。

### 中期事業計画R2

2023年4月からのR2では、R1で明らかとなった課題を踏まえ、ニッケル水素電池、リチウム電池、電子事業の既存三大事業をより一層強化してレジリエンスを高めるとともに、新事業を始動させ、仕上げの3年間につなげます。

今後も、材料費の高騰や為替の大幅な変動にとどまらず、予想を超えた困難が出現する可能性は否定できません。ガバナンスを含む経営の質を向上させて、市場環境の変化に対応できる会社を目指すとともに、各自が能力を発揮できる仕組みを構築して、社員同士が高め合う文化の醸成に努めます。

どんなことがあっても生きていける、2029年にそんな強い会社になっているための基礎固めの3年間をしたいと考えています。

### FDKグループのマテリアリティ

当社グループのマテリアリティ策定にあたっては、まず社内サステナブル推進委員会（当初はサステナブル推進準備委員会）を立ち上げ、委員会メンバーが抽出した約1,500のキーワードにもとづいて社会的課題をリストアップしました。その上で、抽出された社会的課題と当社グループの事業との関連性についてディスカッションを繰り返し、関連性が高く、当社にとって重要課題であるものを5つのマテリアリティとして特定しました。

「安心安全な電気エネルギーの提供」と「地球環境との共生」は、経営理念とVisionの実現につながる当社の事業の根幹であり、我々が行なうべきWhatを指しています。

「多様な人材の活躍推進」と「コーポレート・ガバナンスの持続的強化」は、Whatを実現するためのHowを指します。

「地域・社会・コミュニティへの持続可能性への貢献」は上記の4つとは立ち位置が異なりますが、そこに暮らしている人にとっては影響が大きい地域に根差す事柄であり、地域社会の一員である企業として、重要な課題の一つと認識しています。

当社グループは、事業活動を通じてこれら5つのマテリアリティを実現し、社会の持続的な発展とサステナブルな企業価値向上を目指します。



### 「or」ではなく、「And Game」でサステナビリティ経営を実現

私が社長に就任してから使い続けている言葉に「And Game」があります。とても大切な考え方なのですが、よく分からないという声もいまだに聞くため、この場を借りてあらためて説明させていただきます。

実はとても単純なことです。会社には、「お客様・パートナー様」「株主様」「従業員」「社会」の4つのステークホルダーが存在します。これら4つのステークホルダーの誰か(or)ではなく、全員(and)を満足させるという考えを、「And Game」という言葉で表しています。株主様第一やお客様第一のようにステークホルダーに優先順位を付けてしまうと、どこかにひずみが生まれ、優先順位の低い誰かが傷つきます。私自身、そのような会社をいくつも見てきました。

サステナブルな企業価値の向上が求められている今、「And Game」を実践することこそが、社会からの期待に応えられる道でもあると私は考えます。社会的課題を解決することで社会を満足させ、その付加価値をお客様に評価していただくことで利益を得る。その利益によって株主様と従業員に報いる。このサイクルを回すことが「And Game」であり、サステナビリティ経営の実現につながると強く信じています。

FDKグループはサステナブルな社会の実現のため、事業を通じた貢献を続け、企業価値を高めてまいります。ステークホルダーの皆様が笑顔になれる未来を共に創っていただけるよう、引き続きのご支援をお願いいたします。

