



代表取締役社長
長野 良

持続可能な社会を目指し、 創造力で未来を切り拓く

事業運営を通じて、持続可能な社会の実現と発展に貢献

私が社長に就任してから早いもので6年目となりました。2019年にFDKに来て最初に気づいたのは、当社の事業そのものがESGやSDGsに直接つながっていることです。私たちは、エネルギー効率やリサイクル効率の高い電池を開発することで、仕事をしながら環境の持続可能性に貢献できるという恵まれた立場にあります。

2019年に発表した「10年の計」では、2029年の

FDKグループの姿をVisionとして掲げました。その中に「持続可能な社会の実現と発展に貢献」という言葉を入れたのは、安心安全なエネルギーの提供を通じて社会貢献を果たしたいという思いの表れです。

今回、初めて統合報告書を発行することになりました。財務・非財務を含めた総合的な情報を提供することで、ステークホルダーの皆様当社の持続可能性や価値創造のプロセスをお伝えしたいと考えています。

中期事業計画「R2」初年度の振り返り

2022年度に引き続き、2023年度も地政学リスクの高まりなどの影響で、原材料の需給バランスや物流などが大きく影響を受ける一年となりました。新型コロナウイルス(COVID-19)は5類に移行し、多くの場面で日常が戻りましたが、人々の働き方や価値観には大きな変化が残ったと思います。また、国内においては労働力不足が深刻な影響を与える中、AIやDXに代表される新たな分野への投資が急拡大するなど、世の中の変化は一段と激しさを増しています。

当社にとっても、急激な為替変動やエネルギー価格の高騰など厳しい事業環境が続きました。特に大き

かったのは原材料の需給バランスの崩れです。そのような中でも、電池事業は増収増益を達成しましたが、電子事業の売上減が響き、トータルでは減収減益となりました。

当社の主力製品である電池はコストの大半が原材料費であり、その価格変動は業績に大きな影響を与えます。どのような状況になっても生き残っていけるよう、素材を一から見直すなどのドラスティックな技術的対応と、市場環境の変化への素早い対応を可能にするマネジメント的対応の両輪でレジリエンスを強化し、不確実性の高い時代を乗り越えていきます。

R2の3本柱

1 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

2 新規ビジネスの始動と開拓

- 次世代電池ビジネスおよび、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

3 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

2029年の「あるべき姿」実現に向けて

「10年の計」では、2029年にVisionを実現した状態を「あるべき姿」として設定しています。そこに向けて2020年度からの9年間で、「R1」「R2」「R3」の3つの中期事業計画に分割し、2023年度はR2の初年度でした。R2の目標は、R1で明らかになった課題を踏まえて、既存事業を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年間に繋げることです。

主力ビジネスの利益ある成長の加速

FDKの屋台骨を支える主力製品群を、付加価値の高いものが受け入れられる有望なマーケットに注力させることが戦略の基本です。外部環境の変化で想定どおりにいかない場面もありましたが、狙うマーケットが明確だったため、ぶれることなく目標を追求できました。特に電池事業は厳しい状況ながらも全体として利益を出すことができ、電子事業の不振を補うなど、R1で目指した「複数の柱で支える」という体制は盤石なものになりつつあります。

主力製品のニッケル水素電池は、車載アクセサリ、電源バックアップ、社会インフラ市場向けの需要が伸びる一方で、コンシューマ向けの需要は落ち込みました。昨年度の売上は計画を下回りましたが、現在は順調に回復しており、R2最終年度の2025年度には計画達成

を見込んでいます。原材料費高騰の影響を避けるため、従来は必須と考えられていた材料を使わなくても同じ性能を引き出す技術革新を進めており、その中にはすでに実用化されているものもあります。

リチウム電池は、セキュリティ、スマートメータ用途向けが堅調で、医療市場からの新規受注もありました。現在は、高容量モデルの開発と量産に向けた取り組みを継続しています。アルカリ電池も含め、電池部門は原材料の価格高騰による利益減を経費削減や販売価格の見直し、円安効果でカバーすることができました。今後も高付加価値モデルの拡大により利益改善を進めていきます。

新規ビジネスの始動と開拓

新事業を開拓し、2029年に売上全体の3割を占めるまでに育てることを目標に掲げています。その中でも期待の大きな全固体電池は、量産開始に向けたサンプル出荷と仕様の確立に注力しました。一定の評価を得られたものの、現時点の製品仕様では汎用性が低く、多くのお客様に対する要求性能を満足できないため、今後は、汎用性の高い製品に開発リソースを集中します。

ニッケル亜鉛電池は、特定のお客様にサンプル評価を行なっただき、実用に近いレベルまで品質が向上してきました。2024年度はパイロット量産の段階に入ります。環境にやさしく高い安全性を有している特性から引き合いも多く、ビジネスとして立ち上がれそうなどころまで来ています。

また、2023年度はBAOTOU SANTOKU BATTERY MATERIALS CO., LTD.を取得し、BAOTOU FDK CO., LTD.に商号変更のうえ、連結子会社化しました。この買収は、直接的にはニッケル水素電池の負極材料である水素吸蔵合金の安定確保が目的ですが、この合金には今後の水素社会に向けて、様々な用途が考えられるため、事業の広がりに期待しています。

認め合い・高め合う文化の醸成

R1の3年間を通じ、FDKグループで働いているすべての従業員同士が認め合い、お互いを高め合うことができる企業文化の醸成を目標に、様々な施策を行ってきました。従業員全員参加で経営理念を策定したのを皮切りに、人事評価制度や給与体系の変更、タレントマネジメントの導入、教育制度の体系化と拡充、フレックスタイム勤務やテレワーク勤務導入等の働き方改革、社内改善活動の活性化など、仕組みやプロセスを変え改革を短期間で行ないました。

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、従業員間でありがとうのポイ

ントをやり取りする「サンクスポイント」なども定着し、お互いに高め合う文化が醸成されてきていると感じます。全社で行なっている提案活動「STEP UP FDK」に集まる提案の質も年々変わってきました。働きかければ何かが変わるかもしれないという雰囲気は社内に生まれ、みんなで良いものを考えようという機運がこれまで以上に高まっています。事業につながるような良質な提案も多くのグループから寄せられるようになってきました。

R2では、これらの良い流れを定着させ、整備した各種制度を根付かせたいと考えています。

FDKの力の源泉

FDKは1950年のマンガン乾電池発売以来、アルカリ乾電池、偏向ヨーク用フェライト、コアメモリ、ロータリートランス、光アイソレータなど、次々と新製品をリリースしてきました。2010年以降は、企業買収を通じてニッケル水素電池、リチウム電池、電源の事業を拡大しました。その度にポートフォリオを組み替え、現在は非常にバランスの取れたポートフォリオとなっています。利益の柱が次々に変わる中で、社内には多くの技術が蓄積されており、これが私たちの最大の力の源泉です。今後も時代を先導するような技術開発を進めるとともに、ポートフォリオを有機的に組み替え、会社の価値を高めていきます。

もう一つの大切な力の源泉は人材です。社長に就任した5年前に感じたのは、FDKがプロフェッショナルの集団であることです。絶えず良いものを生み出すための努力を怠らない技術者に限らず、営業、コーポレート部門など、従業員の多くが会社を良くするための意見を持っています。長い歴史の中でたくさんのことに

手を出して様々なものを蓄積し、付加価値を生み出すことに真摯に取り組んできました。失敗や痛い目にも遭い、それらを踏まえた上で新しいものを作るという繰り返しが、チャレンジするという社風につながっています。

これから最も伸ばしたい従業員の能力は、リスクマネジメント能力です。不確実性の高い時代に対応できるように、起こり得ることを常に先回りして予測し、実際に起きた時に適切な手を打てる人材を育てたいと考えています。これは簡単なことではありませんが、そのための指針が「And Game」です。すべてのステークホルダーに満足していただくためには、その時に自分が今いる場所でどのような働きをすればいいのかを、自らが判断できるようになることが重要です。それぞれが上からの指示を待たずに自律的に動けるようになれば、人の歯車がかっちりとかみ合い、組織は自律的に発展していくはずで。そんな会社づくりを目指しています。



5つのマテリアリティの進捗状況

5つのマテリアリティの進捗状況を簡単にお伝えします。

安心安全な電気エネルギーの提供

私たちの事業そのものであり、社会における存在価値です。新規ビジネスのところでもご紹介したとおり、今後の需要増が見込まれる全固体電池やニッケル亜鉛電池などの新製品、水素吸蔵合金を活用した新領域への挑戦の準備も進めています。

地球環境との共生

2030年までに再生可能エネルギーを100%導入するという目標に向け、非化石証書の購入の他、各拠点にて老朽化した設備の更新やピーク電力の低減などの省エネ施策を続けています。屋上スペースを利用した太陽光発電を、高崎工場で行なっています。さらに2024年には鳥取工場でも太陽光発電を稼働しました。昨年度時点で、国内における再生可能エネルギー使用率は約13%です。

多様な人材の活躍推進

人的資本経営のKPIを選定し、PDCAの構築、360度評価制度の基本骨子の策定を進めています。健康経

営方針を策定し推進体制を整備し、活動を進めた結果、健康経営優良法人2024の認定をいただきました。

副業制度の設計、eラーニングの充実、語学留学の継続、自己啓発カリキュラムの充実、通信教育・英会話の会社費用負担の拡大など、従業員への投資も進めています。賃金レベルの引き上げや、目標達成時の報酬分配フレームワークの作成など、報酬の改善も進めています。

2020年から行なっている従業員満足度調査では毎年スコアが上昇しており、各種施策の効果は上がっていると認識しています。

コーポレート・ガバナンスの持続的強化／リスクコンプライアンスの高度化

海外拠点に対する内部監査体制強化を主な目的として、グループ経営管理室を新設しました。ここを窓口としてモニタリングのPDCAを回す運用としています。

地域・社会・コミュニティの持続可能性への貢献

地域清掃活動を筆頭に、各拠点では地域に根ざした活動を長年続けています。環境啓発のイベントやコンサート、学校への出張授業、授産施設で製作された物品の販売会など、2023年度もいろいろな活動で地域を盛り立てました。



高崎工場(群馬県)に設置したソーラーパネル



鳥取工場(鳥取県)に設置したソーラーパネル

コンフォートゾーンからの脱却で、さらなる高みへ

電池は使用時にCO₂を排出しないクリーンエネルギーであり、今後の社会での役割はさらに大きくなります。発電時にCO₂を排出しない太陽光発電などと二次電池を組み合わせれば、脱炭素に大きく貢献できます。FDKのビジネスは、エネルギー効率に優れた電池を製造し、世の中に広めることで地球環境の保全に直接的に貢献できるものであり、私たちができることはたくさんあるはずです。

会社をさらなる高みに引き上げるため、2024年度のテーマを「コンフォートゾーンからの脱却」としました。これは社長就任から5年が経ち、どこかマンネリ化し、安定した立ち位置に安住しているのではないかと

いう反省から、自分自身に向けた言葉でもあります。自分自身にもう少しストレスをかけてギアチェンジすることで、自分が変わり、組織が変わり、最終的には会社も変わります。従業員がイキイキと働き、付加価値の高い製品やサービスを生み出すことでお客様が対価を払ってくださる。その利益が株主に還元され、従業員と将来の事業に回される。その循環をしっかりと確立したいと思います。

まだ欠点も多い会社ですが、だからこそ大いに伸びしろがあると信じています。これからも社会に必要とされる会社であり続けるために「And Game」を実践してまいります。

