

## TOP MESSAGE

変化を力に、  
シン・FDK 始動。  
新深芯

代表取締役社長  
長野 良



Contents へ



### INDEX

#### イントロダクション

FDKのアイデンティティ

Contents

▶ TOP MESSAGE

FDKの歩み

事業紹介

財務・非財務ハイライト

FDKグループの価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務情報

概要、グループ会社

## 新たな転機 ― 資本構成の変化と今後の展望

2025年、FDK株式会社は創業以来の大きな転機を迎えました。台湾のSILITECH TECHNOLOGY CORPORATION(以下、SILITECH社)による公開買付けを経て、当社は新たにPSAグループの一員となり、資本構成が大きく変化しました。これにより、長年親会社であった富士通株式会社が筆頭株主の座を譲る形となり、FDKはより自立した経営体制へと移行することになります。

この転機は突然訪れたものではありません。私が2019年に社長に就任した当初から、富士通グループからの段階的な独立は既定路線として見据えており、それを前提に「10年の計」を策定し、中期事業計画R1・R2を推進してきました。いかなる資本パートナーと未来を歩むことになっても、私たち自身が価値ある事業体であることを証明できるよう、組織と戦略の両面から備えを重ねてきたのです。

SILITECH社との出会いは、そのような中での必然とも言えるものでした。同社はファンドではなく事業会社であり、単なる資本参加にとどまらず、当社の事業全体に対して高い関心を示しました。公開買付けに先立ち、SILITECH社幹部による国内工場の視察や技術説明会を実施した際には、当社の技術力や生産体制への深い理解と評価が寄せられ、互いに描く未来像の方向性が重なることを実感しました。

PSAグループの特徴は、各社が独立性を保ちながらも、連携によりグループ全体の競争力を高める「フェデレーション型」の運営スタイルにあります。FDKもこの一員として、過度な制約に縛られることなく、自社の強みを活かした事業展開を行うことが可能です。すでにPSAグループ内での技術協業や販路連携に向けた具体的なプロジェクトも動きはじめており、今後、製造リソースの相互活用や電子部品事業での協業など、現実的なシナジーの創出が期待されます。

一方で、富士通との関係が完全に途切れるわけではありません。今後も大株主として、また社外取締役の派遣を通じて、当社に対する一定の関与は継続されます。これまでのようなグループ方針による統制はなくなり、むしろ株主として純粋に当社の企業価値向上を見守り、必要に応じた助言をいただける、よりフラットで健全な関係性に変わっていくと認識しています。

## 2024年度の振り返りと業績評価

2024年度は、FDKグループにとって多面的な挑戦の年となりました。外部環境に目を向けると、世界的な地政学リスクの高まり、資源価格の乱高下、急激な為替変動といった不確実性が引き続き企業活動を取り巻く中、柔軟かつ迅速な対応力を求められる場面が幾度もありました。

特に為替については、歴史的な円安が続いた一年であり、電池事業を中心に一定のプラス効果があった一方、電子事業においては原材料の仕入れ価格上昇が影を落とす結果となりました。こうした状況下においても、全社として真水の数字を見極め、為替の追い風に頼らない経営指標の精査を続けるなど、経営の質の向上に注力しました。

2024年度の連結売上高は631.7億円、営業利益は13.9億円と、前年度比では増収増益を達成しました。とりわけ、電池事業ではニッケル水素電池の国内外市販用途および車載用途向けが増加、加えて設備関連ビジネスの堅調な伸長もあり、事業全体として



### INDEX

#### イントロダクション

FDKのアイデンティティ

Contents

▶ TOP MESSAGE

FDKの歩み

事業紹介

財務・非財務ハイライト

FDKグループの価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務情報

概要、グループ会社

健闘しました。一方で、電子事業は半導体装置向けスイッチング電源の需要減などの影響により売上が減少し、セグメント全体では前年を下回る結果となっています。

中期事業計画「R2」における3年累計目標（売上高2,000億円、営業利益50億円）の達成に向けては、残念ながら当初の想定から乖離が生じており、最終年度となる2025年度の見通しは厳しい状況です。最大の要因は、ニッケル水素電池事業の回復が当初の想定よりも遅れている点にあります。特に自動車産業における市況の不透明感が続く中で、新機種量産体制の立ち上がりが後ろ倒しとなり、計画達成を押し下げる結果となりました。



## 事業ポートフォリオと成長戦略の進化

FDKグループは、長年にわたり多様な製品群と技術基盤を培い、事業ポートフォリオの多角化を進めてきました。この構造が当社のレジリエンスを支える大きな要素となっています。主力製品であるニッケル水素電池やリチウム電池に加え、アルカリ電池、電子事業、設備関連ビジネスがそれぞれ異なる市場で機能し、特定事業の一時的な停滞を他の事業が補完するという好循環を生み出しています。

2024年度は、ニッケル水素電池が売上面では貢献したものの、当初想定していた採算改善や利益成長には至らず、営業利益の伸び悩みの要因となりました。その一方で、リチウム電池は医療・インフラ・スマートメーター向けの需要を着実に獲得し、電子事業ではBluetooth®\* Low Energy モジュールなどの新規製品が顧客の関心を集めました。さらに、EV分野に対応する設備関連ビジネスでは、自動車業界のニーズを的確に捉えた提案力が奏功し、堅調な受注が継続しています。このように、製品・用途・市場を多層的に組み合わせた当社の事業構造は、短期的な市場変動に対しても安定的な成長を可能にする「バランス経営」の強みを発揮しています。

一方で、「2025年度における新領域売上構成比15%」という目標達成に向けては、いまだ道半ばにあることも事実です。全固体電池やニッケル亜鉛電池といった次世代電池に関しては、技術仕様の確立と顧客評価を経てパイロット量産段階に進みつつありますが、本格的な事業化にはなお時間を要します。ただし、用途の広がりや顧客層の多様化は着実に進んでおり、当初想定していた以上のスケール感で成長する可能性も見えつつあります。

また、2025年からの新体制においては、SILITECH社との協業を通じて事業の展開力を高める取り組みも始まっています。PSAグループ内のネットワークや製造設備を活用することで、製品供給体制の柔軟性と競争力が一層強化され、当社のグローバル展開における新たな武器となることが期待されます。

今後は、既存事業の深化と新規事業の育成を両輪としながら、変化に強いポートフォリオのさらなる強化を図ってまいります。

\*Bluetooth®ワードマークは、Bluetooth SIG, Inc. が所有する商標です。



## INDEX

### イントロダクション

FDKのアイデンティティ

Contents

▶TOP MESSAGE

FDKの歩み

事業紹介

財務・非財務ハイライト

FDKグループの価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務情報

概要、グループ会社

## 人と組織の進化 ―「認め合い・高め合う」文化の深化

企業が持続的な成長を遂げるための最大の資源は、人材であると私は考えています。特に2024年度は、SILITECH社によるTOBという創業以来初の出来事に直面する中で、多くの社員がこれまでにない柔軟性と責任感を発揮し、前向きに対応してくれました。その姿に、改めてFDKという組織の底力と、そこで働く一人ひとりのプロフェッショナリズムを実感しました。

私が社長に就任して以降、「誇れる会社 大切な人に勧めたい職場」の実現を目標に掲げてきました。そのための文化醸成の核として、「認め合い・高め合う」組織づくりを進めています。社内で展開しているサンクスポイント制度はすでに定着し、イントラネットを通じた私からのメッセージ発信も270号を超えました。現場からのフィードバックや、自主的な反応が広がっており、双方向のコミュニケーションを通じて社内の風通しは格段に良くなってきていると感じます。

加えて、教育体制や評価制度も継続的に進化させています。「eラーニング」の充実、語学研修・留学支援、自己啓発支援などを通じて、社員が自らの成長を実感できる環境を整えてきました。また、評価制度においても、職能と役割に応じた多面的な基準を導入し、「頑張ったから評価される」だけでなく「どう頑張ったか」「何を目指したか」にも着目した透明性のある制度設計を心がけています。

一方で、今なお課題として残るのが「働きがい」のさらなる強化です。従業員満足度調査では一定の成果が見られるものの、給与水準や報酬体系に対する納得感、また縦の多様性――年齢やキャリアの違いを越えた相互理解――といった観点では、さらなる取り組みが必要です。

現在は、多様性に関する新たな概念として「文化的知性(CQ: Cultural Intelligence Quotient)」を組織全体で学びながら、上下の壁を越えた関係性の構築を模索しています。また、PSAグループとの人材交流の可能性も視野に入れ、多様なバックグラウンドを持つ人材が混ざり合い、刺激し合える土壌をつくっていきます。

## サステナビリティ経営と企業価値向上

FDKグループは、創業以来、社会の課題と向き合いながら成長してきました。近年は「サステナビリティ経営」の推進を明確に打ち出し、単なる環境配慮や社会貢献にとどまらず、「事業そのものが社会的価値を生む」状態、すなわちCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)を企業価値向上の中核に据えています。

私たちの主力製品である電池は、CO<sub>2</sub>を排出しないクリーンエネルギーの蓄電手段であり、再生可能エネルギーとの組み合わせによって、脱炭素社会の実現に不可欠な存在です。特に小型・高性能のニッケル水素電池は、IoT機器、医療、セキュリティ、モビリティといった分野において、持続可能な社会を支える基盤技術として、ますます需要が高まっています。

こうした製品開発と並行して、再生可能エネルギーの導入にも注力しています。2024年度には鳥取工場での太陽光発電設備稼働を開始し、廈門工場にも同様の取り組みが広がりました。これらは単なるコスト削減施策ではなく、グローバルサプライチェーン全体の脱炭素を推進する上で不可欠な取り組みと位置付けています。

さらに、2024年度からは社内横断のプロジェクトマネジメントオフィス(PMO)を新設し、従業員からの事業アイデアを継続的に吸い上げ、選別・育成する仕組みを整備



鳥取工場(鳥取県)に設置したソーラーパネル



### INDEX

#### イントロダクション

FDKのアイデンティティ

Contents

▶ TOP MESSAGE

FDKの歩み

事業紹介

財務・非財務ハイライト

FDKグループの価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務情報

概要、グループ会社

しました。すでに複数の案件がフェーズ移行の段階に入っており、今後の新規事業創出につながる動きとして期待しています。失敗を恐れず挑戦を重ねることで、結果として企業としての持続可能性を高める文化を根付かせていきます。

一方で、サステナビリティの取り組みは、環境だけにとどまりません。当社が定めた5つのマテリアリティ —— 「安心安全な電気エネルギーの提供」「地球環境との共生」「多様な人材の活躍推進」「コーポレート・ガバナンスの持続的強化」「地域・社会・コミュニティの持続可能性への貢献」 —— にもとづき、事業活動全体の中にESG要素を埋め込んでいます。

中でも「多様な人材の活躍推進」は、今後さらなる強化が必要な分野と認識しています。女性管理職比率やシニア人材の活用、多様な働き方への対応など、取り組みは進んでいるものの、社会全体のスピードに追いつくには一層の努力が求められます。加えて、PSAグループとの連携を契機に、グローバルな人的多様性をどう組織の強みに転換していくかも重要な課題です。

私たちは、サステナビリティを一過性の取り組みとせず、「企業としてどう生きるか」という根本的な問いに正面から向き合い続けます。その姿勢がやがて、お客様・従業員・株主・地域社会といったすべてのステークホルダーからの信頼となり、企業価値の源泉となると信じています。

## 「シンFDK」に向けて —— ステークホルダーとともに

本統合報告書でご報告したとおり、FDKグループは2025年、資本構成の大きな転換点を迎えました。SILITECH社によるTOBに加え、長年積み上がっていた欠損金を解消するための減資を実施し、財務基盤の健全化も果たしました。新たな枠組みの中で、自らの未来を主体的に描き、切り拓いていく絶好の機会であると捉えています。そこで、2025年度のテーマとして「シンFDKの追求」を掲げました。

この“シン”には、新しい、進化、深化、真価、信じる、芯のある——など、様々な意味が込められています。私は、それぞれの社員がこの言葉に自分なりの意味を込め、日々の行動に反映させていくことを期待しています。経営陣が一方的に方針を押し付けるのではなく、一人ひとりが「自分にとってのFDK」を再定義し、その実現に向けて主体的に行動することでこそ、組織は強くしなやかに進化していくと信じています。

TOBや減資といった企業構造に関わる大きな変化も、最終的に目指すのは「すべての

ステークホルダーの笑顔」です。お客様に選ばれ続ける製品を提供すること。従業員が誇りを持って働ける環境を整えること。株主の皆様へ企業としての成長とリターンを届けること。そして、地域・社会と調和しながら未来をともに築いていくこと。これらをすべて「And」で実現していくことが、私たちFDKの掲げる「And Game」の精神です。

今後も、変化を恐れず、本質を見失わない強い組織づくりを進めてまいります。新たなパートナーを得た今だからこそ、これまでの積み重ねと信念を礎に、より一層の価値創造に挑んでいく決意です。

引き続き、皆様のご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



## INDEX

### イントロダクション

FDKのアイデンティティ

Contents

▶ TOP MESSAGE

FDKの歩み

事業紹介

財務・非財務ハイライト

FDKグループの価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務情報

概要、グループ会社