

2026年4月28日

各 位

会 社 名 FDK株式会社  
代表者名 代表取締役社長 長野 良  
(コード番号: 6955、東証スタンダード)  
問合せ先 経営企画・財務部長 竹田 貢  
(TEL. 03-5715-7400)

## FDKグループ戦略 Framework「10年の計」および中期事業計画「R3」について

FDKグループは、更なる経営体質強化と企業価値の向上を図り、ステークホルダーの皆様の期待にお応えすべく、2029年度のあるべき姿として「10年の計」を策定し、その実現に向けて、中期事業計画「R1」（2020～2022年度）および「R2」（2023～2025年度）を展開してまいりました。

R2期間では、ウクライナ・中東地域での地政学的不安定さが長期化、米国の通商政策の影響、中国のレアアース輸出規制、物価・人件費の上昇、中国経済の減速など外部環境の不透明感が増すなか、外部環境悪化に対するレジリエンスの強化を進めるとともに、収益体質の改善と成長基盤の構築を着実に推進いたしました。

R2の初年度には包頭富士電気化学有限公司の連結子会社化、次年度には SILITECH TECHNOLOGY CORPORATION を筆頭株主に迎え、最終年度には減資・欠損てん補や Energizer Holdings, Inc. とのブランドライセンス契約締結など、次の成長に向けた足場固めを実施することで、部材の安定調達や次世代技術の育成、グローバル調達力・製造力の活用によるコスト改善や新たな販売チャネルの獲得、財務体質の健全化など、未来につながる施策を進めてまいりました。

このような状況のもと、「10年の計」で掲げたあるべき姿実現に向けた事業ポートフォリオをブラッシュアップし、「現行ビジネスの多角的拡大」「事業ポートフォリオの多様化」「失敗に学び、成長を実感できる文化の醸成」を柱とした中期事業計画「R3」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

中期事業計画「R3」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 R3**

**莫十年  
如樹之  
木計**

2026年4月

※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. 経営理念／Vision

## 経営理念

**進化に挑戦 輝く未来と笑顔のために**

Inspiring transformation; shaping the future and creating happiness.



## 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**

# 1. FDKグループのあるべき姿：Value Chain

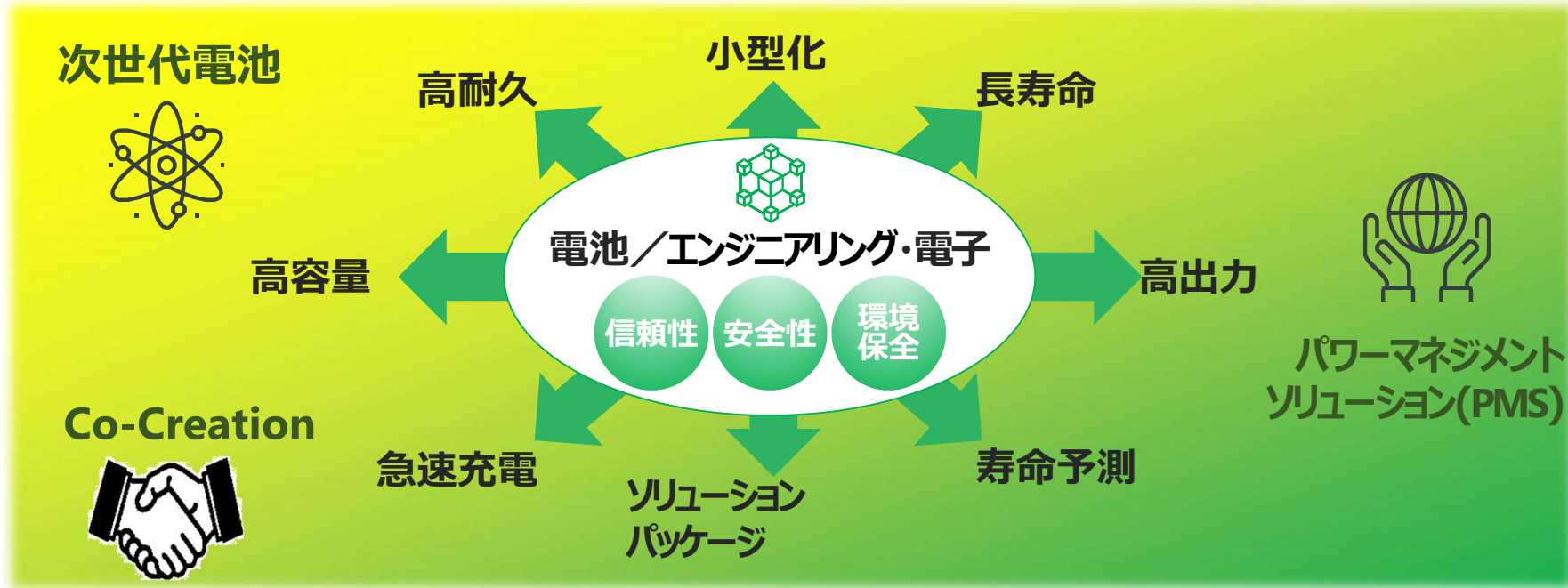
- エコシステムを積極的に活用し、様々なパートナーとともに提供価値を高め、お客様による電気エネルギーの様々な活用を可能にする

## FDKグループ エコシステム



# 1. FDKグループのあるべき姿：オフリング

- 既存オフリングの特性(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. 中期計画「R1・R2」の振り返り：三本柱①

### R1：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。工業用途拡充の種まき、生産拠点の統合等

#### 改善すべき点

市場の変化への対応。原材料高騰／コロナ禍での市場変動

### R2：主力ビジネスの利益ある成長の加速

#### 成果

#### 伸びる市場・付加価値の高い市場への注力

- ・ ニッケル水素：車載用途の売上拡大、工業用途など高付加価値モデルへの転換
- ・ リチウム電池：高容量電池のCR17500EXの開発
- ・ エンジニアリング：xEV用設備の獲得と着実な実行
- ・ 電子：Bluetooth® Low Energyモジュールの量産化

#### 構造改革による事業規模の適正化

- ・ ニッケル水素：内製化推進によるコストダウン対応
- ・ リチウム電池：工程移設など設備集約を進め、事業拡大への基盤固めを実行

#### 改善すべき点

- ・ 外部環境変化への対応(中国レアアース輸出規制、米国相互関税対応)
- ・ リチウム電池の旺盛な需要への対応

## 2. 中期計画「R1・R2」の振り返り：三本柱②

### R1：次世代へつながる新事業の積極的開拓

#### 成果

ニッケル亜鉛電池のサンプル出荷開始、パワーソリューションでは要素技術開発の推進

#### 改善すべき点

全固体電池はサンプル出荷にとどまる

### R2：新規ビジネスの始動と開拓

#### 成果

- ニッケル亜鉛電池：技術的課題(充放電サイクル等)の目標クリア  
顧客と協業し、実証試験開始／サンプル出荷の拡大
- 全固体電池：電池特性・品質改善の進捗／量産体制の構築
- パワーソリューション：電池パック・ソリューション開発はフィールドテストに向けた活動へ移行
- 水素吸蔵合金(HSA)：水素社会実現に向けて、水素貯蔵タンク用高容量AB2型HSAを開発

#### 改善すべき点

- ニッケル亜鉛電池：市場実績蓄積、認知度の向上
- 全固体電池：ターゲット市場の見極め、事業化の大幅遅延

## 2. 中期計画「R1・R2」の振り返り：三本柱③

### R1：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 大切な人に進めたい職場」への取り組み。経営理念策定・新人事制度導入等

#### 改善すべき点

構造改革による人手不足・モチベーション低下。ガバナンス／内部統制不備

### R2：認め合い・高め合う文化の醸成

#### 成果

#### 各自が能力を発揮できる仕組みの構築

- ・ 人的資本経営の実現に向けた基盤構築と施策推進
  - ・ タレントマネジメントの強化と人材活用
  - ・ DX推進によるビジネスモデルの変革と業務プロセスの再設計／「DX認定」取得
- #### ガバナンスを含む経営の質の向上
- ・ コンプライアンス体制強化や教育の充実、内部通報制度周知

#### 改善すべき点

- ・ 若手世代の不足／高年齢層の活用／グローバルな採用戦略の構築
- ・ リスクマネジメントの実効性向上／グローバルな危機管理体制の構築

## 2. 中期計画「R2」の振り返り：数値

成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上減も、高付加価値製品へシフトし、営業利益率は伸長</li> <li>減資欠損てん補を実行し、累損解消</li> </ul>	2023-2025年度 実績		中期計画 R2 期間累計(目標)
		連結売上高(億円)	1,854	2,000
営業利益率	2.0%	2.5%		
ROIC	2.5%	5.0%		
新事業への投資等(億円)	2.1			

未達	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高は全年度で計画未達</li> <li>営業利益は初年度のみ計画達成</li> <li>ROICは全年度で計画未達</li> </ul>	2019年度 Year 0 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	中期計画 R2 2025年度(目標)
		連結売上高(億円)	621.2	626.7	631.7	595.6
営業利益率	1.4%	0.9%	2.2%	2.8%	4.1%	
ROIC	2.1%	0.1%	3.3%	4.2%	8.5%	
新事業への投資等(億円)	0.6	0.3	1.0	0.8		

## 2. 中期計画「R2」の振り返り：トピックス

### 2023年度

- 包頭三徳電池材料有限公司の株式会社三徳出資持分を取得し、**包頭富士電気化学有限公司**に商号変更のうえ、連結子会社化  
(関連項目) 2025年7月17日公表「水素貯蔵タンク用高容量AB2型水素吸蔵合金を開発」

### 2024年度

- SILITECH TECHNOLOGY CORPORATION**が実施した公開買付けの結果、当社の発行済株式総数の45.00%(取得時における持株比率)を取得し、同社が筆頭株主となる

### 2025年度

- 資本金、資本準備金及び利益準備金の額の減少並びに剰余金の処分を実行

		2019年度 Year 0 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績
資本金(億円)		317.1	317.1	317.1	<b>30.0</b>
繰越利益剰余金(億円)	(連結)	△481.7	△449.9	△444.5	<b>81.7</b>
	(単独)	△529.7	△523.3	△519.3	<b>10.1</b>

- Energizer Holdings, Inc.**とブランドライセンス契約の締結



**FDKグループ  
新中期事業計画('26-28)  
R3**

# 1. 10年の計：Vision／あるべき姿と中期事業計画 R3

## 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ァ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(2019年度を起点とした10年後)

目標：売上800億円(うち新事業 30%)／営業利益率 7.5%

3. 19年度： 10年の計の起点“Year 0”として、構造改革／事業再編を進めた

4. R1 (20-22年度)： ①既存ビジネス三事業の基盤強化 ②新ビジネス開発促進 ③新たな文化醸成

5. R2 (23-25年度)： ①主力ビジネスの利益ある成長の加速 ②新規ビジネスの始動と開拓 ③認め合い・高め合う文化の醸成

R1-R2を通じて、構造改革を進め、財務体質を強化してまいりました。一方、外部環境に左右される局面も多く、新たな株主構成のもとで、より安定した事業運営を実現すべく、持続的成長を実現する施策を主眼に、R3を遂行いたします。持続的成長に向けた三本柱は、以下です。

①現行ビジネスの多角的拡大 ②事業ポートフォリオの多様化 ③失敗に学び、成長を実感できる文化の醸成

# 1. 中期計画「R3」：持続的成長に向けた三本柱

## 現行ビジネスの多角的拡大

- 伸びる市場の追求と深掘り：顧客ポートフォリオ・製品アプリケーションの拡大
- 付加価値の増大：製造体制の最適化・サービス／サポートの拡充

## 事業ポートフォリオの多様化

- 新テクノロジー製品の開発加速：次世代電池・パワーソリューション・次々世代電池
- 新ビジネスの開拓：既存テクノロジーの活用・新たなビジネスモデルの模索

## 失敗に学び、成長を実感できる文化の醸成

- 「果敢に挑戦し、失敗を投資として、将来の価値を生み出す」風土づくり
- 従業員の多様性を活用して、付加価値を生み出す仕組みづくり

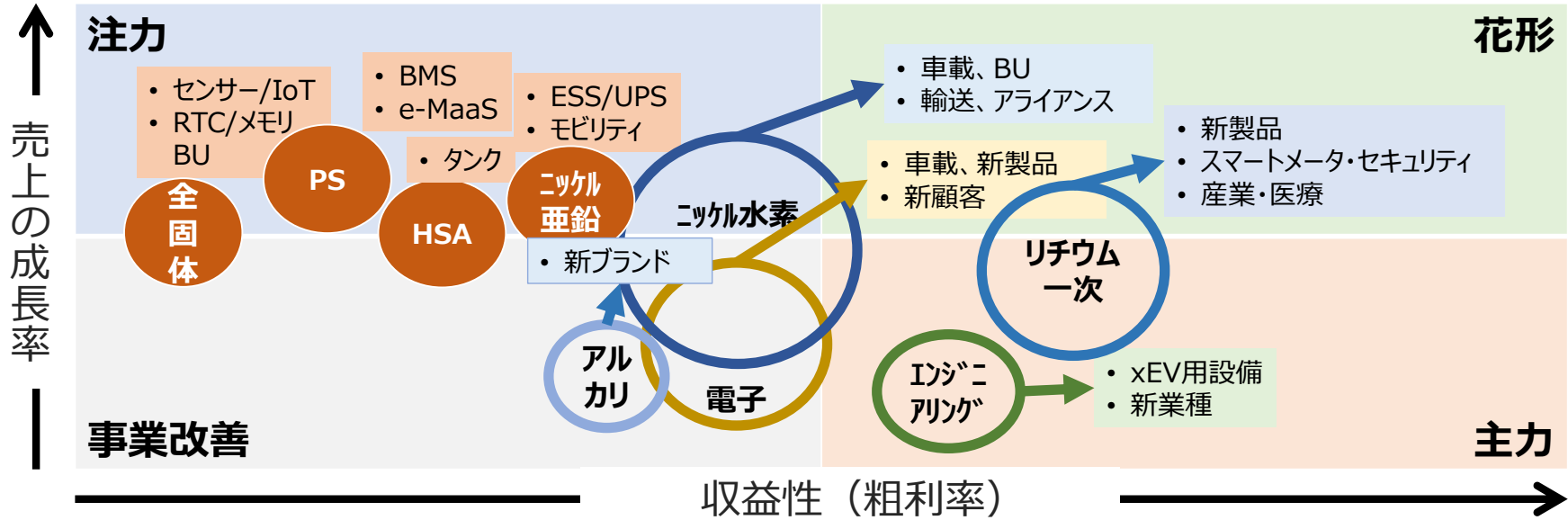
# 2. 市場戦略マッピングにもとづく事業ポートフォリオ(柱1・2)

## 現行ビジネスの多角的拡大

- ・ ニッケル水素：新たな5本柱による新生、リチウム電池：新製品を核とした強化、アルカリ電池：新ブランド立上、電子／エンジニアリング：新規顧客開拓、市場：海外／アジア強化

## 事業ポートフォリオの多様化

- ・ 次世代電池：上市、パワーソリューション(PS)：ビジネスモデル模索、水素吸蔵合金(HSA)：水素社会需要への対応  
新規ビジネス立上げプロセスの強化



### 3. 失敗に学び、成長を実感できる文化の醸成(柱3)

#### お客様・パートナー様

より多くのお客様・パートナー様に  
弊社の付加価値をご理解いただく

#### 従業員

自他の成長を促し、  
強みの源泉となる多様性を育む

and  
(全てに  
応える)

#### 株主様

企業価値の向上につとめ、  
投資還元の実現を目指す

#### 社会

CSV(Creating Shared Value):  
事業を通じた社会貢献の追求

# 4a. DXへの取り組み ～DX戦略～



お客様・株主様・従業員・社会の期待に応える新たな価値を提供  
企業価値向上、環境経営、組織、企業文化・風土を変革



## ものづくりDX

環境に配慮し多様な生産要求に応えるため、デジタル技術を活用し製造プロセスを最適化。スマートファクトリーへの変革を目指すとともに、持続可能な社会の実現に貢献する



## 営業DX

お客様におけるプロセスを理解した上で、当社製品の製造から販売までのプロセスを再設計し提案。強固な関係と両者利益の創出を目指す



## 全社共通DX

当社における各部門の業務について、デジタル技術活用の観点から業務内容を見直し、業務再設計。大幅な効率化に取り組む



## 人材育成

全従業員が一定の知識とデジタル活用のマインドセットを持つことで、業務効率向上や変化への迅速な適応を図り、個人、組織の持続的な成長につなげる

# 4a. DXへの取り組み ～全社DXプロジェクトの推進～

DXによる「ものづくり」「営業」「間接業務」の進化を、全社員で推進



## お客様との協創

導入したSFA(営業支援システム)とマーケティングデータ等の活用により取引先の業界や取引先の動向を把握。求められるスペックを盛り込んだ製品の開発や提案・サービスを早期に実現します。



## ものづくり

仮想シミュレーションを活用したものづくり強化による量産リードタイムの早期化。各生産工程でのデータ分析強化による品質向上等により競争力のある工場を目指します。



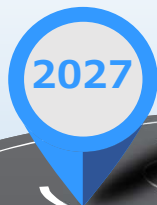
## 社内業務の再設計

これまで行なってきた社内業務を、生成AIなどのデジタル技術をベースに再設計。時間や人手のかからない効率的な形へ見直します。



## 人材育成

DXの啓発活動と昨年新設したDX人材の育成制度を通じ、2028年までに150名のデジタル人材を育成します。

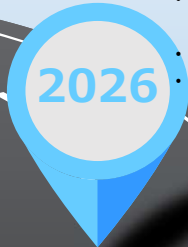


## ものづくりを含めたデジタルイゼーション

- ・データドリブンによる各種提案
- ・デジタル人材の育成支援強化
- ・DX認定業者 更新



製造から販売までのデジタルトランスフォーメーションへ

















## 業務全体のデジタルイゼーション

- ・生成AI等デジタルツール利用による業務再設計拡大
- ・データドリブン環境構築とPoC
- ・デジタル人材の育成支援等

## 4b. 社会的課題解決に向けた取り組み

当社グループのマテリアリティにもとづく各重点テーマを実行することで、SDGsへの貢献(社会貢献)および経営理念の実現につなげてまいります。

	マテリアリティ	重点テーマ	ESG区分	関連するSDGs
1	安心安全な電気エネルギーの提供	サステナブルな社会を支える製品およびソリューションを提供する	E/S	  
2	地球環境との共生	気候変動への対応・循環型社会の推進 持続的社会的実現・発展への貢献	E	  
3	多様な人材の活躍推進	全従業員の能力を最大限に発揮できる環境づくり 健康で働き続けられる職場づくり	S	    
4	コーポレート・ガバナンスの持続的強化	ステークホルダーの立場を踏まえ、経営の透明性と客観性を確保した迅速な意思決定を実現するための体制と監督機能の強化 リスクコンプライアンス体制の基盤強化、全社内統制の強化 法令および社会規範の遵守と高い倫理観をもった行動の徹底	S/G	
5	地域・社会・コミュニティの持続可能性への貢献	地域社会と繋がり笑顔溢れる世の中の実現	S	 

# 4b. 社会的課題解決に向けた取り組み

## マテリアリティ① 安心・安全なエネルギーの提供



社会の様々な領域で当社の電池・電子製品が安心・安全なエネルギーを提供してまいります

### ✓ Smart Retail Store

- ・POSなどのバックアップ、クラウドや管理センターとのデータ通信のためのIoT機器など



### ✓ Smart Factory & Mobility

- ・電動自転車部品、車の非常用通信、踏切バックアップ、二輪車スタータ、EV制御、製造ライン・設備・AGVなど



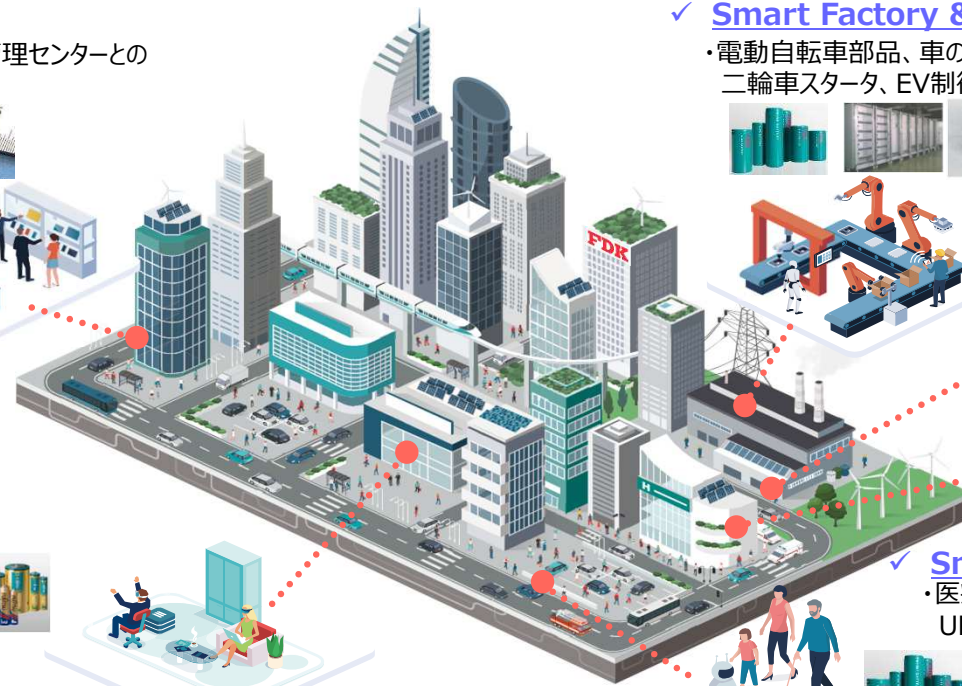
### ✓ Smart Home & Office

- ・家電、ウェアラブル機器、各種メータ、住警器、IoT機器、オフィス機器など



### ✓ Smart Infrastructure

- ・医療機器、非常照明、データセンターUPS、エレベータバックアップなど



# 4b. 社会的課題解決に向けた取り組み

## マテリアリティ② 地球環境との共生



地球環境との共生に向けてFDKグループで省エネおよび再生可能エネルギーの活用等を推進し、2030年の再エネ率100%の達成と2050年までにカーボンニュートラルの実現

2030年再エネ率100%達成に向けた取り組み / 2050年Scope1,2,3のカーボンニュートラルの実現

事業活動による  
省エネ活動  
Scope1



■ 日々の継続した省エネ活動（消灯活動・適切な空調設定等）

- 省エネ設備の導入（事業部との協働）
  - ・拠点内照明のLED化の一部実施済
  - ・高効率設備への更新（空調機・変電所）

- ESCO事業の活用
  - ・湖西工場導入済（2025年）

- 太陽光発電パネルの設置
  - ・高崎工場設置済（2010年）
  - ・鳥取工場、廈門FDK設置済（2024年）

- 化石燃料の使用減少に向けた取り組み
  - ・フォークリフトの一部のEV化実施済

- 非化石証書の購入（電気）
  - ・2025年度実績：37% ※毎年12%の導入計画

再生可能エ  
ネルギー導入、等  
Scope2



- ・コンプレッサー吸排気効率の改善検討
- ・シートシャッターの省エネ化 ・局所空調の改善検討
- ・建屋空調の温湿度センシングによる運用改善検討
- ・拠点内の照明のLED化の継続推進

- ・鷺津工場、高崎工場、鳥取工場、FDKエンジニアリングの導入検討

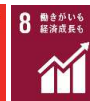
- ・湖西工場、鷺津工場、FDKエンジニアリング、富積電子の設置検討

- ・EV化社用車の導入検討
- ・フォークリフトのEV化の継続推進

- ・非化石証書の継続購入（電気）
- ・グリーンガスの導入検討（ガス）

# 4b. 社会的課題解決に向けた取り組み

## マテリアリティ③ 多様な人材の活躍推進



多様な人材が活躍できる環境構築や従業員のキャリアの自己実現に向けた成長を支援

### 基礎教育・選抜教育

- ・階層別教育
- ・次世代リーダー育成研修
- ・価値創造力養成
- ・異文化理解
- ・グローバル人材育成
- ・語学留学

### 安心・安全な 職場環境の構築

- ・健康経営の推進
- ・安全文化の醸成
- ・安全、環境のマネジメントプロセスの統合

### リスキング・自己啓発

- ・学び合う文化の醸成
- ・受講費用の無償化
- ・資格取得のサポート
- ・オンライン英会話拡充
- ・道場制度の導入

### ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン (DE&I)

- ・評価・昇格の公平性の確保
- ・多様な視点を持つリーダー層の登用
- ・多様な働き方の推進
- ・多様性に関する教育実施
- ・ウェルビーイング向上

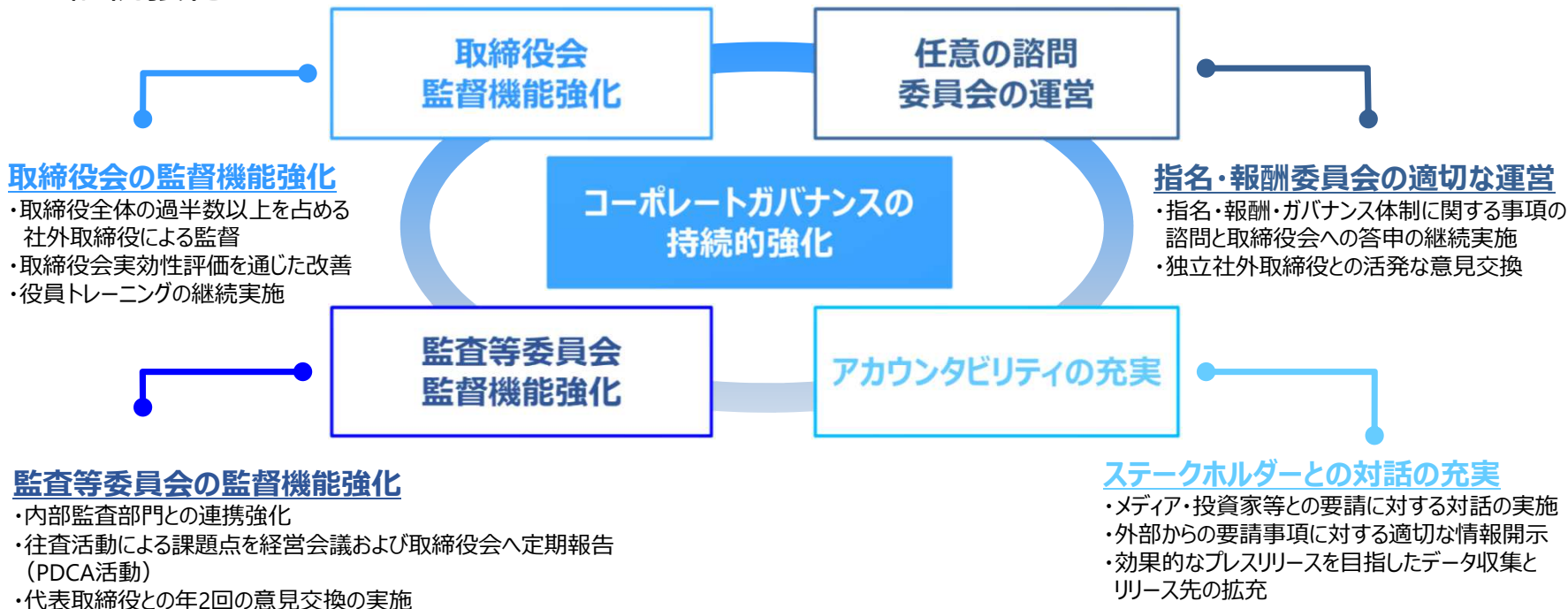


# 4b. 社会的課題解決に向けた取り組み

## マテリアリティ④ コーポレートガバナンスの持続的強化



経営の透明性・客観性を確保する体制およびリスクマネジメントの強化、アカウントビリティの充実を継続強化



# 4b. 社会的課題解決に向けた取り組み

マテリアリティ⑤ 地域・社会・コミュニティの持続可能性への貢献



地域社会とつながり、笑顔溢れる世の中の実現のために様々な社会貢献活動を継続実施

## ✓ ツナガル情報の発信

- ・毎週月曜日にFMサルースのソナエルRadioにて防災に関する情報発信
- ・SNSにて防災啓発に関する動画の公開
- ・日本気象協会「知る防災」と連動した防災啓発活動へ協賛



## ✓ 未来にツナゲル機会の提供

- ・当社製ニッケル水素電池を電源として使用する、希少楽器クビオーラをメインとする「太陽とツナガル電池の音コンサート」への協賛

**SAVE THE EARTH**

「電池を通して、ちょっと地球のこと考えてみませんか？」



## ✓ 笑顔をつなぐ貢献活動の推進

- ・地域交通安全活動への参加や授産施設からの物品購入を促進
- ・工場周辺および施設の清掃活動、地域の花壇整備
- ・使用済切手およびペットボトルキャップの収集、学校への寄贈
- ・フードバンクへの防災備蓄品の提供
- ・献血活動、赤い羽根・緑の羽根の募金活動実施
- ・学校での環境授業実施



## 4b. 社会的課題解決に向けた取り組み

当社グループのマテリアリティにもとづく各重点テーマを実行することで、SDGsへの貢献および経営理念の実現に繋げてまいります。

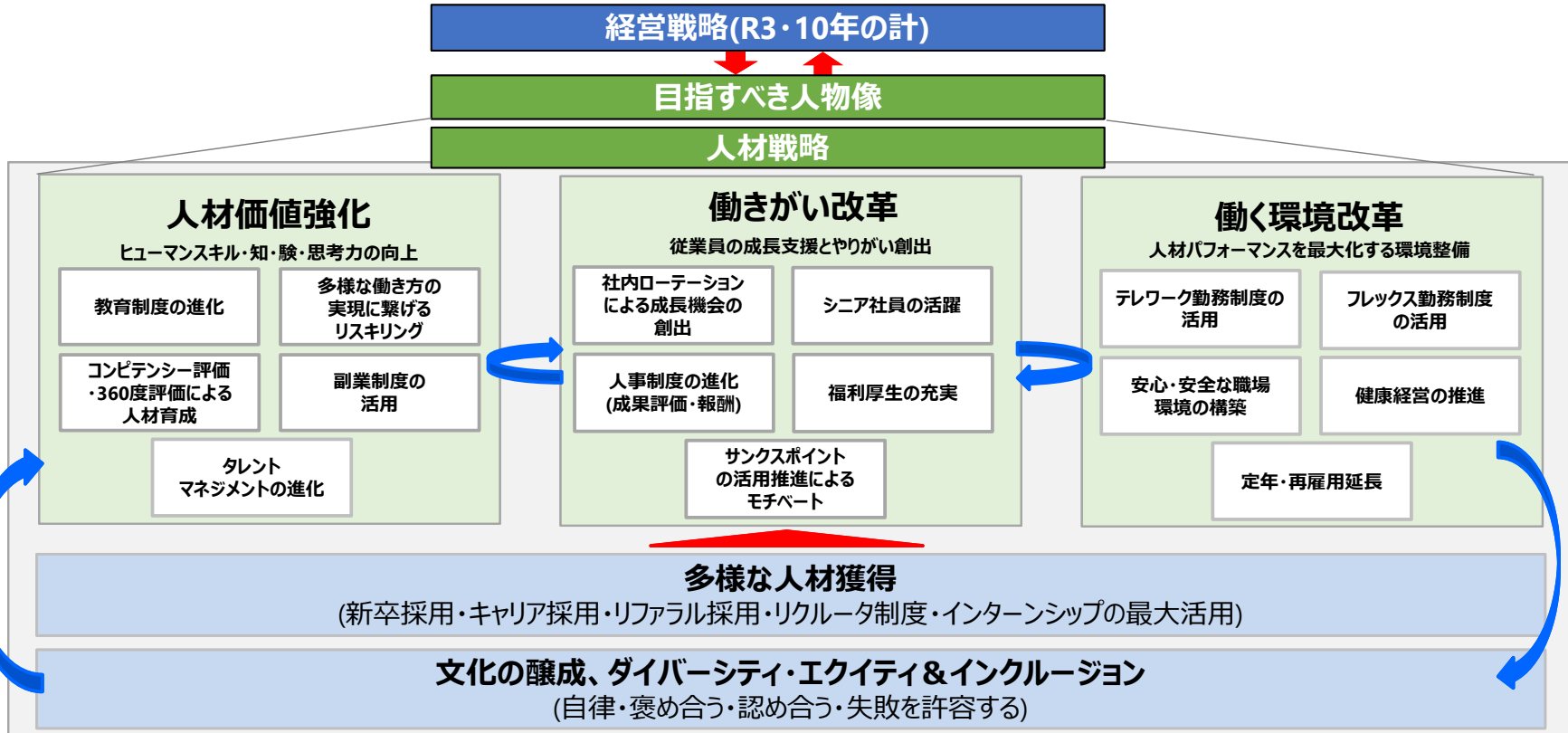



「進化に挑戦 輝く未来と笑顔のために」

“Inspiring transformation; shaping the future and creating happiness.”

# 4c. 当社グループが描く人的資本経営の考え方

■ 経営戦略と人材戦略の連動強化を図り、経営目標の達成につなげる





FDKグループ  
中期事業計画「R3」  
数値のイメージ

全ては数字に帰結する

# 経営目標①：新たな経営環境下での安定的事業運営

## R1期間累計 実績

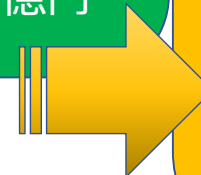
連結売上高 : 1,857億円  
 営業利益 : 46億円  
 ROIC : 4.3%  
 営業CF : 69億円

## R2期間累計 実績

1,854億円  
 36億円  
 2.5%  
 65億円

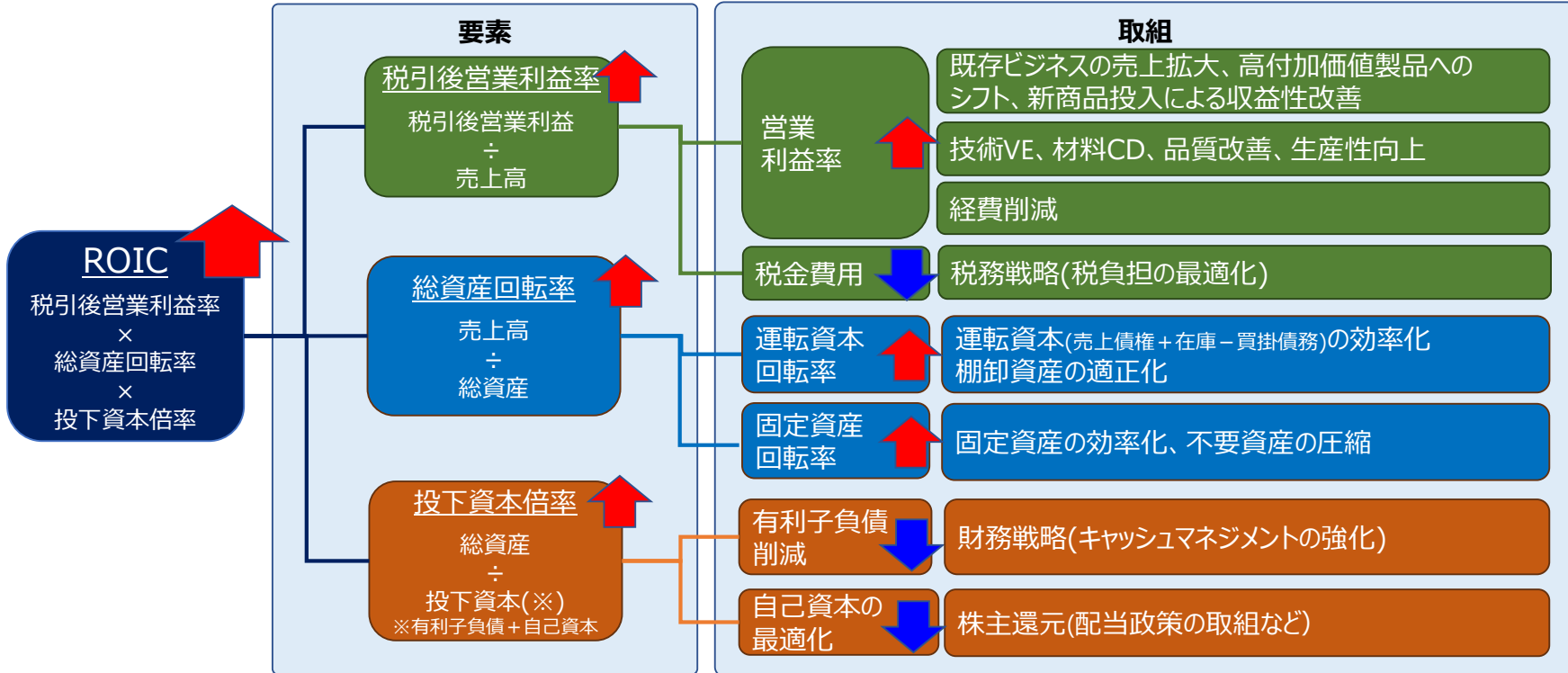
## R3期間累計 目標

**連結売上高 : 2,000億円**  
**営業利益 : 70億円**  
**ROIC : 5.5%**  
**(最終年度 7.0%)**  
**営業CF : 150億円**



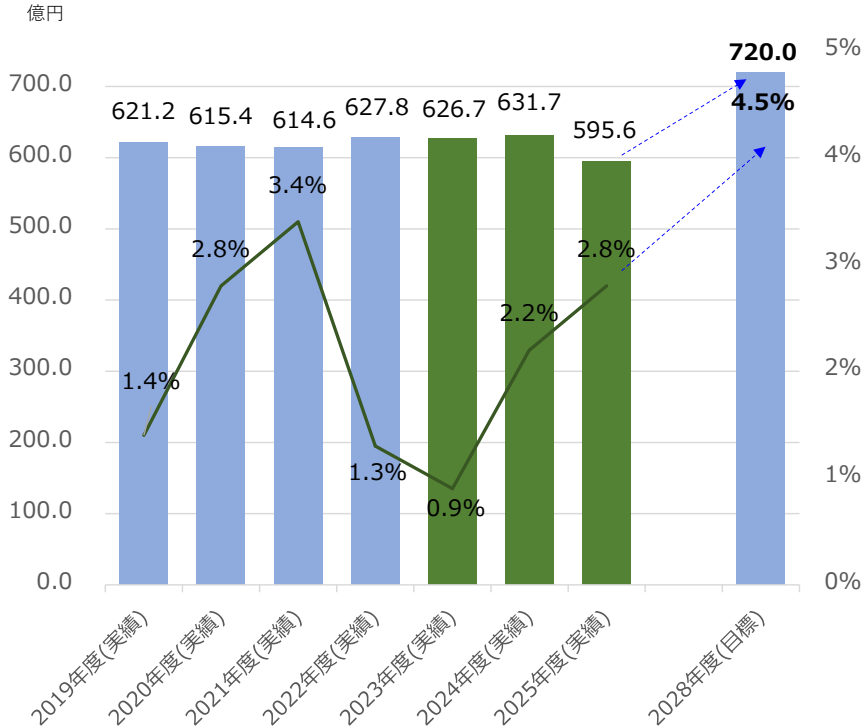
# 経営目標②：ROIC向上に向けた取り組み

ROIC(投下資本利益率)の向上を通じて、収益性と資本効率の改善を推進し、企業価値を高める



# 経営目標③：経営基盤の強化

## 売上高・営業利益率



## R3期間累計(目標) キャピタル・アロケーション方針

持続的成長による企業価値向上を最優先とし、成長投資と既存ビジネスの強化に重点的に資金を配分する  
事業収益力および財務基盤強化の進捗を踏まえ、株主還元  
のあり方についても検討する



キャッシュイン

財務基盤の強化

成長投資

(新電池・新製品の開発、  
事業ポートフォリオ戦略等)

既存ビジネスの強化

(DX、ファシリティ、増産・合理化、  
設備更新、安全・品質・環境等)

株主への還元

キャッシュアウト

**FDK**

確かな技術 育てる未来