



2022年1月31日

各位

会社名 フジッコ株式会社
 代表者名 代表取締役社長執行役員 福井 正一
 (コード：2908 東証1部)
 問合せ先 上席執行役員経営企画本部長 尾西 輝昭
 電話 078-303-5921

フジッコ経営改革の現状と今後についてのお知らせ

当社は、「ニュー・フジッコ」の創造として経営改革を進めており、その現状と今後につきましてお知らせいたします。

1. これまでの取り組み

当社は、「創造一路（そうぞうひとすじ）」を社是とし、「全ての人々を元気で幸せにする健康創造企業」の実現を目指して創業から60余年が経ちました。

2016年度から2020年度の5期間で老朽化した設備の刷新と合理化のための設備投資を積極的に実施し、その投資総額は283億円となっております。

一方、事業ポートフォリオの見直しにも着手し、不採算事業（贈答品事業・ワイン事業）の整理を行いました。さらに、業務の効率化を求め、古くなった業務システムを刷新する“ニュー・フジッコ”の経営改革を2020年からスタートしております。

具体的には、変化の激しい経営環境の中で「赤字商品等のSKU削減」・「取引先（販売先・購買先）の再編」・「現金をなくし決済方法のデジタル化」・「紙とハンコをなくす」・「残業をしない会社に向けた取り組み」などを大胆に進めてきました。

これまで下記の14項目の改革を実行し、12項目が完了又は完了の見込みであります。その進捗については以下のとおりであります。

| 項目 | 状況 | 内容 |
|------------------------|------|-------------------------|
| ① 現金ゼロ化 | 完了 | 全拠点から金庫を撤廃、現金を扱う業務をなくした |
| ② 立替払いのクレジット化 | ほぼ完了 | クレジット化比率50%完了 |
| ③ 社員優待販売を廃止 | 完了 | 現金を扱う業務をなくした |
| ④ 会社斡旋の仲介業務（財形、保険等）の廃止 | 完了 | |
| ⑤ 不採算事業の整理 | 完了 | 会社清算終了（味富士）、事業譲渡（ワイン事業） |
| ⑥ デリカ事業の独立 | 完了 | 製造子会社として独立採算化 |
| ⑦ 遊休不動産の整理 | ほぼ完了 | 保有不動産の売却（18件）は計画どおり進行中 |
| ⑧ 決裁制度改革 | 完了 | 本部長に対する権限委譲 |
| ⑨ 仕入先・得意先口座数の半減 | ほぼ完了 | オンライン受注推進 |
| ⑩ 預り金ゼロ化 | 完了 | |
| ⑪ 商品アイテム（SKU）数50%カット | ほぼ完了 | 削減率40% 「スター商品」の選定・拡販 |
| ⑫ 残業ゼロの取り組み | ほぼ完了 | 工場以外の残業ゼロ化は達成 |
| ⑬ 工場運営の改革 | これから | (次ページで説明) |
| ⑭ DXの推進 | これから | (次ページで説明) |

2. 今後の改革取り組み

今後の経営改革の取り組みとして、「工場運営の改革」・「DXの推進」に重点的に取り組みます。

1) 工場運営の改革

赤字商品、生産上不効率な少量生産品を削減した結果、工場の生産性改善が徐々に進みつつあります。今年度においても残業のない工場運営がみえてきました。しかし、物流コストの圧迫、CO2の削減、コロナ禍の工場労務者の確保の困難性がひしひしと工場運営を圧迫し出しております。これに対処するため、コア事業7工場（フジッコNEWデリカ株式会社管轄工場は除きます。）を複数品群生産工場と単一品群生産工場に二分し、今まで人手のかかっていた食品製造をイノベーションしていきます。資材搬入を軸に包装、搬出までを自動化と連続化で繋ぎ、デジタル化運営の設計と実現に取り組む改革案がすでにでき、本年度からその実現に向けて歩み出します。

それにより、品質も向上し安定化させ、賞味期限の延長に取り組む予定です。

なお、工場運営の改革投資総額については、2024年度までの3期間（2022年度～2024年度）で更新投資等も含め58億円を見込んでおります。

複数品群生産工場 関東（煮豆、佃煮）、鳴尾（佃煮、包装惣菜）、和田山（煮豆、塩こんぶ）
単一品群生産工場 北海道（ヨーグルト）、東京（包装惣菜）、浜坂（とろろ昆布）、境港（デザート）

2) DXの推進

昨年2021年9月に、執行役員を主たる対象として「フジッコDX改革に向けたアンケート」を実施し、結果は「DXの遅れ」が共通認識として浮き彫りとなりました。

前述1.のとおり、“ニュー・フジッコ”の経営改革を通じて、DXを推進する基盤が整い、2022年度より社長をリーダーとする全員参加の組織形態で意欲的な改革に取り組めます。

各部門のDX課題の洗い出しは以下のとおり完了し、優先順位を決めて実行します。

| | |
|-----------|---|
| 営業部門 | 取引制度改革、営業戦略システムの導入、報告事項のデータベース化 |
| 生産部門 | 生産工程の連続化、データの自動入力化、原料資材マスタと商品マスタの融合 原価管理システムの見直し |
| 物流部門 | 廃棄ロス・機会ロスの削減、SCMシステムの導入、得意先別固定配送の導入 積載効率100%化 |
| 開発部門 | お客様情報・食卓情報・得意先情報・原料情報のデータベース化 商品マスタの見直し |
| マーケティング部門 | 顧客接点の可視化、SNSからの購買動線の設計、商品訴求の映像化 |
| 経営管理部門 | 各種システムの統合と連携、管理会計の精度アップと活用、予算策定システムの進歩、 経営方針・戦略遂行支援システムの検討、法人経費精算システムの導入 |
| 人事・人財開発部門 | 人財データベースの構築、評価システム（アプリ）導入 |
| システム企画部門 | SAPのバージョンアップ |
| 全部門 | イントラネット活用WEB技術（ホームページ）による情報共有化（部門ホームページの作成）、定型帳票のRPA化 |

3) 改革実現のための新・組織体制

2023年度に改革完了を挑戦目標として、「新製品開発と現有ブランドの強靱化」・「工場運営の改革」・「DXの推進」・「コーポレートガバナンスの強化」を本格的に取り組む、改革実現のための組織体制の変更を行います。

新組織の詳細については、本日発表の「組織変更並びに人事異動についてのお知らせ」をご参照ください。

以上のとおり、持続可能な成長に向けた“ニュー・フジッコ”の経営改革の完成を急ぐとともに、一方では、昆布事業・豆事業での基盤を強化しながら、昆布原料・豆原料を使った新しい事業展開（おかず風昆布、大豆ヨーグルト、ダイズライス）にも注力していくことにより、フジッコグループが結束して業績を回復させ、一層の成長・発展を目指してまいります。

また、株主への利益還元を重要施策として位置付け、配当及び自己株式の取得等については積極的に取り組んでまいります。

以 上