

おいしさ、けんこう、
つぎつぎ、わくわく。))



2022

FUJICCO REPORT

統合報告書

[2022年3月期]



おいしさ、けんこう、
つぎつぎ、わくわく。))



「おいしさ、けんこう」という、変わることはないフジッコのものづくり。
そのひとつひとつを将来にわたって支え続けるための基礎が、
「つぎつぎ、わくわく」というチャレンジ精神です。
赤いラインは、常に新しいアイデアを「発信」し続けるフジッコの創造力を象徴しています。

企業理念 社は
フジッコの心 創造一路
Always Be Creative
～仕事を創造し 商品を創造し 人生を創造する～

お客様への約束

「フジッコの心」をひとりひとりが実践し、その成果を広くお届けしたい。
「おいしさ、けんこう、つぎつぎ、わくわく。」には、そんなフジッコ全従業員の願いと決意が込められています。
たゆみない研究開発と時代の先を見据えた商品づくりで、日本の伝統食から世界の長寿食、さらにその先を目指し、
安心、安全で、いつも新たな発見のある食生活を提案する。私たちフジッコが目指す姿がここに 있습니다。

私たちの目指す姿

自然の恵みに感謝し 美味しさを革新しつづけ 全ての人々を元気で幸せにする 健康創造企業を目指します

5つの行動指針

会社の持続的な発展とすこやかな社会の実現のために私たちは変わります！



情熱 熱くなれ!
情熱は周囲を巻き込み 意識と行動を引き出す

変革 変化を 歓迎せよ!
知識と感性を磨き 時代の一步先を行け

挑戦 失敗を恐れず 挑戦せよ!
挑戦は新たな価値を 創造する

結束 志を一つにせよ!
決まったことは 実行あるのみ

尊重 謙虚に耳を 傾けよ!
互いを尊重する姿勢は 新しい気づきを生む

フジッコグループの従業員は この行動指針に基づき誠実かつ真摯な姿勢で業務に取り組みます

フジッコレポート2022 Contents

1 企業理念	14 ブランド価値の強強化	27 株主・投資家とともに
3 創業からの業績推移	15 DX推進委員会発足	29 事業の概況
5 価値創造プロセス	16 残業のない会社づくり	32 黒豆で生きる ～唯一無二の資産『丹波黒黒豆』～
7 トップメッセージ	16 「フジッコNEWデリカ」あるべき姿の改革	33 取締役・執行役員
9 新・中期3か年計画	17 フジッコ流・サステナブル経営 ～サステナビリティの取り組み～	35 財務・非財務ハイライト
11 新・中期3か年計画スタートにあたり	17 Environment 環境	37 「フジッコレポート2022」の発行にあたって
	19 Society 社会	37 企業紹介動画のご案内
	23 Governance ガバナンス	38 会社概要・株式情報

発行にあたって

2003年から、当グループでは、「環境報告書」の発行を開始、2007年には、社会貢献を加えた「社会・環境報告書」の発行を始めました。そして2016年より、当グループの長期的な価値創造をご理解いただきたいという想いで、財務・非財務情報をまとめた「フジッコレポート」の発行を開始しました。
ぜひ最後までご覧いただき、当グループの活動について理解を深めていただければ幸いです。

将来見通しに関する事項

この資料には、当グループの現在の計画や業績見通しなどが含まれております。
それら将来の計画や予想数値などは、現在入手可能な情報をもとに、当グループが計画・予測したものです。
実際の業績などは、今後の様々な条件・要素によりこの計画などとは異なる場合があり、この資料はその実現を確約したり、保証するものではありません。

創業からの業績推移

1960年、「株式会社富士昆布」として創業以来、
一貫して「健康」と「美味しさ」そして「安心・安全」にこだわった製品をお届けしてきました。
昆布や豆などの日本の伝統食を社会的背景や変化するニーズを捉えてアレンジするとともに、
「健康」を軸に世界の食文化を取り入れながら、自由な発想で新たな価値を生み出してきました。

2021年度実績

売上高	550億74百万円 (※)(新基準適用後、前期比 3.9%減)
営業利益	31億52百万円 (前期比 27.0%減)
経常利益	35億6百万円 (前期比 25.6%減)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	21億15百万円 (前期比 37.9%減)

















2022年度計画

売上高	553億円 (前期比 0.4%増)
営業利益	32億円 (前期比 1.5%増)
経常利益	34億50百万円 (前期比 1.6%減)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	24億円 (前期比 13.4%増)

(※) 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、前期比は2021年度実績と当該会計基準等を適用した2020年度実績との比較で算出しております。



製品の歴史

<p>1960 とろろ昆布が店頭での量り売りが一般的だった中、全国規模での個包装による販売を開始</p>  <p>とろろ昆布切削機(1960年頃)</p>	<p>1966 「ふじっ子」発売</p> 	<p>1970 脱サッカリンの「純とろ」発売</p> 	<p>1971 佃煮の革命児「ふじっ子煮」開発成功</p> 	<p>1976 合成保存料、合成着色料、漂白剤不使用の「おまめさん」発売</p>  <p>おまめさん TVCM(1978年末頃)</p>	<p>1987 「つけもの百選」発売</p>  <p>「しば漬食べたい」で大ブーム</p>	<p>1989 日配惣菜の本格生産開始</p>	<p>1993 ナタデココの自社生産を開始</p>  <p>日本経済新聞(1993年7月28日)</p>	<p>1996 通信販売事業開始</p>	<p>1997 買い置きできる野菜中心の健康おかずとして包装惣菜「おかず畑」をシリーズ化</p> 	<p>2002 「カスピ海ヨーグルト」種菌生産開始 ジョージアでの研究</p> 	<p>2003 ナタデココ入りのチルドゼリー「フルーツセラピー」発売</p> 	<p>2005 「カスピ海ヨーグルトプレーン400g」発売</p> 	<p>2006 食べきりタイプの煮豆「やわふく」(現・「豆小鉢」)発売</p> 	<p>2008 味や見た目は常食そのままの介護食「ソフトデリ」発売</p> 	<p>2011 「朝のたべるスープ」発売</p> 	<p>2016 「おぼんざい小鉢(2P)」発売</p> 	<p>2020 「大豆で作ったヨーグルト」発売</p> 
---	---	---	--	--	--	------------------------------------	--	---------------------------------	---	--	---	--	--	--	---	--	--

〈 2021年度実績 〉

財務資本

キャッシュ・フロー
127億円

製品資本

9工場

知的資本

登録特許 **27**件
研究開発費 **9.6**億円
開発に携わる人財 **96**人

人的資本

※2022年3月時点

女性管理職比率 **7.0**%
総労働時間 **1,950**時間

社会・関係資本

販促広告費 **27.9**億円
シェア 昆布**50.1**%、豆**38.4**%

自然資本

CO₂排出量
(スコープ1+2) **50,026**t
水の使用量 **1,906**千m³

企業理念

VISION
5つの健康

健全
経営

健康
経営

健康
提供

健康
社会

地球
健康

ビジネスモデル（事業活動）

アウトプット OUTPUT
“ニュー・フジッコ”の活動

インプット
INPUT

アウトカム
OUTCOME

1 収益性向上

「スター商品」の拡販、生産性向上、
保有資産の整理、自己株式消却・取得

2 新製品・新事業開発

「ブランド価値の強靱化」、
イノベーションセンターの新設

3 人財の強化

女性活躍推進、中途採用人財の積極的登用、
幹部職サクセッション

4 DXの推進

データを活用した業務効率化の推進
「紙とハンコをなくす」、働き方の柔軟性

5 TCFD対応

計画生産によるライン効率化(省エネ)、
製販ロス改善、産地との協働

6 健康経営

残業をしない会社づくり、総労働時間の圧縮、
有給休暇取得推奨

ガバナンス Governance

透明性の高いガバナンス・コンプライアンスの遵守

〈 2024年度目標 〉

財務資本

売上高 **570**億円
営業利益(率) **42.5**億円(7.5%)
当期純利益 **31.5**億円
ROE **5**%

製品資本

食品廃棄量 **1,980**t<sup>(2021年度比
10%削減)</sup>
再資源化比率 **100**%

知的資本

論文発表 **3**件/年間
特許出願 **3**件/年間

人的資本

女性管理職比率 **20**%
総労働時間 **1,900**時間

社会・関係資本

シェア 昆布**53.8**%、豆**42.8**%

自然資本

CO₂排出量
(スコープ1+2) **45,000**t
水の使用量 **1,715**千m³



“ニュー・フジッコ”の創造を完遂します！

コロナ禍、市場の停滞が当グループの販売実績にも影響を及ぼしました。不確実な時代に生き残るため、次代の持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、“ニュー・フジッコ”の経営改革を大胆に進めてまいりました。

“ニュー・フジッコ”の改革3本柱「ブランド価値の強靱化」「生産性向上」「働き方改革」の取り組みを進め、足元の業績は減収減益の厳しい結果となりましたが、「働き方改革」については一定の成果がありました。

また、コンプライアンス体制の整備、コーポレートガバナンスの強化にも継続して取り組み、株主を意識した経営も進めてまいりました。資本効率（ROE）の向上のため、不要資産の売却、自己株式の消却と取得等を行いました。また、今は経営改革期間中であり、株主還元も十分考慮して増配を実施いたしました。

さて、新・中期3か年計画が2022年4月よりスタートいたしました。「工場運営の改革」「デジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進」に取り組み、“ニュー・フジッコ”の経営改革を必ず完遂いたします。

引き続き、株主の皆様の一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

フジッコ株式会社
代表取締役社長執行役員

福井 正一

“ニュー・フジッコ”の取り組み

改革3本柱

コロナ禍、事業拡大マインドの強い前・中期3か年計画（2019年度～2021年度）は大きく揺らぎ、この不確実な時代に生き抜く抜本的な変革を余儀なくされました。“ニュー・フジッコ”の創造を決意し、経営品質の向上を第一として利益優先の経営改革を進めてまいりました。「ブランド価値の強靱化」「生産性向上」「働き方改革」の改革3本柱を掲げ、「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、「働き方改革」については一定の成果がありました。



取り組み進捗と成果

これまで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右記のとおりであります。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」を本格的に取り組みます。

14項目の改革

項目	状況	取り組み成果	定量成果
① 現金ゼロ化	完了	現金出納者の照合・受払業務カット	3.9億円
② 立替払いのクレジット化	ほぼ完了	従業員経費精算入力、経理部支払業務カット	
③ 社員優待販売を廃止	完了	販売イベント、キャンペーン廃止	
④ 会社斡旋の仲介業務（財形、保険等）の廃止	完了	斡旋業務にかかる時間カット	
⑤ 不採算事業の整理	完了	赤字事業の整理により利益改善	
⑥ デリカ事業の独立	完了	意思決定のスピードアップ	
⑦ 遊休不動産の整理	ほぼ完了	保有管理コスト、人件費カット	
⑧ 決裁制度改革	完了	意思決定のスピードアップ	
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、小口出荷数削減	
⑩ 預り金ゼロ化	完了	経理利息支払手続き、営業訪問コスト削減	
⑪ 商品アイテム（SKU）数 50%カット	ほぼ完了	不採算商品の削減	
⑫ 残業ゼロの取り組み	ほぼ完了	残業代の削減	
⑬ 工場運営の改革			今後の取り組み課題
⑭ DXの推進			

●前・中期3か年計画の振り返り

前・中期3か年計画（2019年度～2021年度）は、創業60周年（還暦）・2020年を控え、「飛躍への加速」をテーマとして昆布・豆の収益基盤を再強化し、更なる成長に挑戦しました。2019年8月に株式会社フーズパレットの買収等により、事業規模の拡大に注力しましたが、高収益体質は大きく揺らぎ始めました。2020年11月7日に創業60周年を迎え、「ニュー・フジッコ」の創造をスタートし、経営品質の向上を第一として、減収にも目をつづり、利益優先の経営改革を進めました。

事業規模を示す売上高は、コロナ禍の需要減、「ニュー・フジッコ」の経営改革が重なり、前・中期3か年スタート前夜の2018年度実績を割り込む結果となりました。また、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283億円となりました。収益性では、相次ぐ大型設備投資からの償却負担と人件費の増加等により、営業利益率を大きく落とすことになりました。

基本戦略		定量数値の変化	
飛躍への加速			
創立60周年（還暦）・2020年をターニングポイントとして、昆布・豆の収益基盤を再強化しさらなる成長へ挑戦する			
	2018年度		2021年度
売上高	573億円 (従来基準641億円)	→	550億円
営業利益	52億円		31億円
営業利益率	9.1%		5.7%

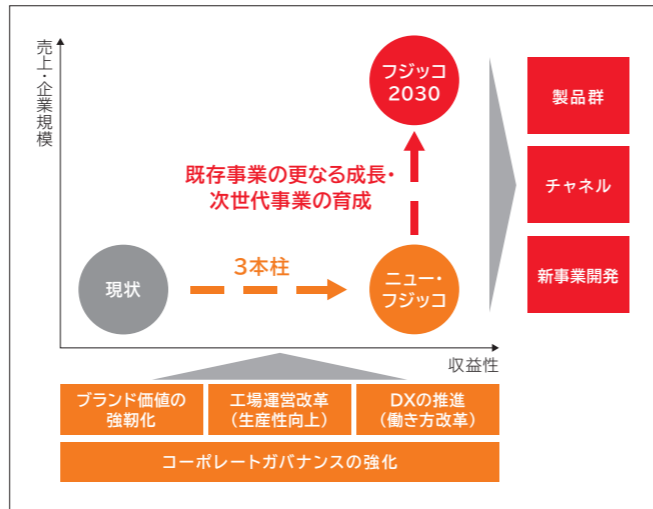
※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を適用しており、参考情報として、2018年度にも当該会計基準等を適用した売上高に組み替えた後の経営指標との比較を行っております。

●新・中期3か年計画スタート！

成長ステップ

人口減少と超高齢化の進展により、社会全体の胃袋が縮小。自動化・デジタル化が加速し、緩やかに消費二極化が進むとともに、コロナ後のニューノーマルな生活様式が浸透した社会が予想されます。フジッコの成長ステップとして、足元は「ニュー・フジッコ」の完成を急ぎます。SKU削減後の生産性が高く収益力のある「スター商品」の拡販をテコとして、「ニュー・フジッコ」の改革3本柱である「ブランド価値の強靱化」「工場運営の改革（生産性向上）」「DXの推進（働き方改革）」に取り組むとともに、継続して「コーポレートガバナンスの強化」についても注力いたします。

その後は、改革の成果を既存事業の更なる成長と次世代事業の育成に思い切って投入しますが、持続的成長に向けては、網羅的に手を広げるのではなく、市場の成長性、市場シェアの動向、販売チャネルの盛衰等を見極め、メリハリのある「選択と集中」で経営リソースの最適配分を徹底いたします。



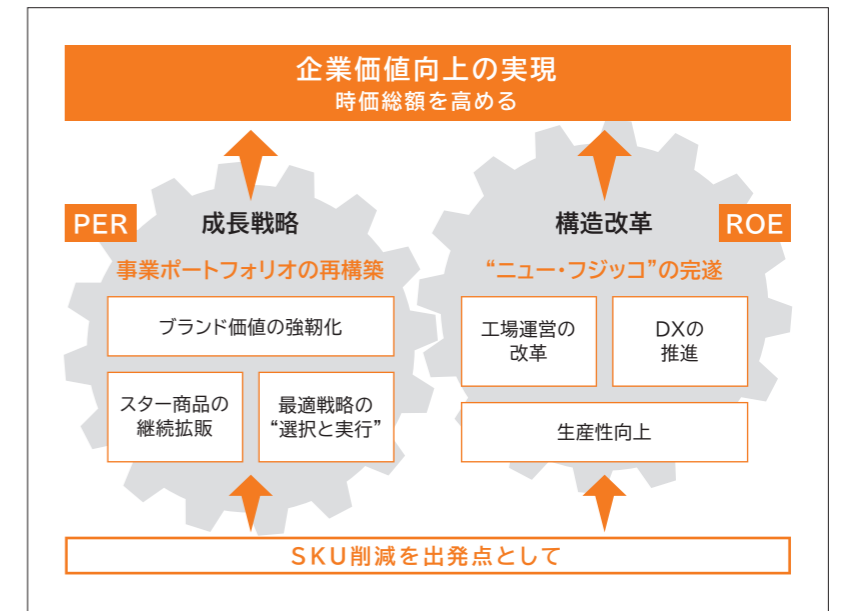
2024年度定量目標

生産性向上を追求し続け、2024年度には営業利益率7%台に復元いたします！

売上高	570億円
営業利益（率）	42.5億円（7.5%）
当期純利益	31.5億円
ROE	5%

戦略イメージ

ROEは、株主が投資したお金をどれだけ効率的に活用しているか、企業の健康状態を見極める収益性の指標です。「ニュー・フジッコ」の構造改革により、生産性向上、資本効率の追求はROEの改善によって示されるものと認識しております。PERは、株価が1株当たり純利益の何倍の値段が付けられているかを見る投資尺度です。一般的に利益成長の高い会社ほど、将来の収益拡大の期待が株価に織り込まれるため、PERは高くなる傾向があります。構造改革完遂後の「ニュー・フジッコ」の成長戦略はPERの改善によって示されるものと認識しております。「ニュー・フジッコ」の創造は、SKU削減を出発点として、構造改革（ROE）と成長戦略（PER）の両輪で企業価値（時価総額）の向上を実現してまいります。



4つの戦略

1 | ブランド価値の強靱化

SKU削減後の生産性が高く収益力のある「スター商品」の配荷率アップに注力します。「スター商品」の拡販が業績復元のカギとなり、個々の単品まで物量を高め、味・品質を磨き、収益性の改善を追求する進捗管理を妥協なく進めます。フジッコのコアビジネスであり、収益源の昆布と豆はシェア拡大を目標とします。一方、市場規模と成長の視点より、おかず事業、ヨーグルト事業、通信販売事業を新・中期3か年の成長ドライバーとします。また、多様化する「販売チャネル」「顧客」のニーズを的確に捕捉し、時流に適應した新製品の開発に注力いたします。

2 | 工場運営の改革（生産性向上）

SKU削減がすべての構造改革の出発点と位置づけ、工場運営の改革、人員の適正配置、DXの推進、ロジスティック改革を強力に進めます。コア品群を生産する7工場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ンノベーションしていきます。計画生産体制の精度を高め、資材搬入から包装、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み改革計画を完成させ、その実現に向けて歩み出します。

3 | DXの推進（働き方改革）

DXの目的は、サステナブル経営の実現です。新・中期3か年ではDXを強く推進するため、社長執行役員を委員長とする「DX推進委員会」を発足し、「ニュー・フジッコ」の経営改革の成果をデジタル・ネットワークで繋ぎ合わせて表現することを急ぎます。また、DXの推進を通じて、場所と時間・定型業務から解放された働き方の柔軟性を追求します。

【主要DX課題】

取引制度改革、生産管理システムの高度化、SCMシステムの導入、各種システムの統合と連携、人財データベースの構築、定型帳票のRPA化、部門ホームページの作成による情報共有化

4 | コーポレートガバナンスの強化

株主の皆様をはじめ、フジッコグループを取り巻くすべてのステークホルダーからの期待と信頼に応えるため、上場会社の取締役会の責務として、経営の基本方針等の策定、内部統制の統括、経営者に対する監督（指名と報酬）についての透明性と実効性をより一層高め、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図ります。また、新設のコーポレートガバナンス部は、取締役会事務局としての円滑な運営、取締役（会）のサポート体制の拡充を推進します。

～ ボードメンバーが語る～



取締役専務執行役員

石田 吉隆

企業価値向上とお客様満足度向上を推進

構造改革“ニュー・フジッコ”最終年度と新・中期3か年計画のスタート年度が重なる63期（2022年度）を迎えました。

64期（2023年度）に再成長させ収益構造の改革を図るためにも有形資産の「企業価値向上」と無形資産の「お客様満足度向上」を推進させ、健全な事業ポートフォリオに再構築させることが優先させるファクターになります。特に組織再編を図った新生「コア事業本部」がお客様の潜在ニーズをいち早く捉えて、他社でできない独自のコア技術をもってウォンツを提供することが出来れば、高い顧客満足度を得て持続的な成長が必ず実現できます。

新しい価値の創出ループを全従業員がベクトルを合わせ、ロイヤルカスタマーを増やし「ブランド価値の強靱化」を実現させます。



取締役上席執行役員

荒田 和幸

高い生産性と働きやすい環境が維持された工場へ

前・中期3か年計画は、全世界的なコロナ感染により世の中の動きが大きく変わり、当社も事業運営体制や働き方など大幅な軌道修正を実施してきましたが結果的には計画達成には至りませんでした。

その中で61期（2020年度）より新たに取り組みを開始した“ニュー・フジッコ”への経営改革の完遂が63期（2022年度）からスタートする新・中期3か年計画の目標となります。特に工場改革テーマについては生産本部が総力を挙げて取り組み、機械化、デジタル化を進めながら高い生産性と働きやすい現場環境を維持された工場の実現を目指します。また、全工場で食品安全システムFSSC22000の認証取得を目指し、品質管理、品質保証体制の強化も図りながら目標達成に向かいます。



取締役上席執行役員

寺嶋 浩美

環境変化の中、創造一歩で “ニュー・フジッコ”の改革を完遂します

豆や昆布、ヨーグルトの研究を通じて、新しい健康価値を発見しお客様へお伝えすることで需要を創造する、このビジネスサイクルをしっかりと回していきたいと考えています。

また当社独自の機能性素材や健康食品の直販を成長分野と位置付けており、「フジッコ＝健康創造企業」とイメージできるような情報の発信体制も新たに整えていきます。

取締役会では経験豊富な社外取締役から様々な角度で助言をいただいております。この対話と議論によって改革の経営方針が生まれています。改革を完遂すると同時に、お客様の本質的満足度を自らの喜びとできるようなコア人材の育成も重要課題として取り組みます。



～ 社外取締役からの提言～



社外取締役

小瀬 昉

新・中期計画を「3か年実行計画」としてやり切る3つの提言

- ①「温度差」
 - ・ 良き意味での危機意識を強く持ち、全社が「同じ温度」になって、一体感、スピード感、活力に満ちた風土を造る。
 - ・ 何よりも「お客様との温度差」をなくす。商品価値（お客様満足度）を上げ続ける。満足度の高さと利益は正比例する。
 - ②「達成への時間軸シナリオ（精度の高いロードマップ）」の共有。
 - ・ PDCAを回し、判断と行動をスピーディーに。
 - ③「計画、予算は誤差が生じるもの」
 - ・ 早くズレ（事実）を掴み、早く修正対応する。
- “ニュー・フジッコ”の完遂にむけて。



社外取締役

池田 純子

市場拡大戦略とブランディング強化の好機

ライフスタイルの急速な変化の中、より高まる健康志向、大豆への期待、昆布への注目などの好機を得て、豆、昆布自体の市場拡大・創造を推進し、トップブランドとしてのプレゼンスを高める追い風の時とも言えます。

現状は、知名度の高さに利点があるものの、ブランドの価値が十分に引き出されているとは言い難い。“健康創造企業”としての考え方をより明確にし、豆と昆布とヨーグルトのオーソリティとして世界で唯一無二の会社であることを積極的に打ち出していきたい。社会課題への貢献を明確にし、実践し、コミュニケーションしていくことが、市場を創造しブランドの強靱化につながっていくと考えます。

～監査等委員である取締役からの提言～



取締役常勤監査等委員
藤澤 明

筋肉質なフジッコに生まれ変わる

60期（2019年度）～62期（2021年度）の前・中期3か年計画は、2016年5月に発表した「フジッコNEXTビジョン2025」のセカンドステージとして売上高732億円（旧基準）、営業利益62億円の目標が掲げられました。
62期（2021年度）末の実績は、残念ながら売上・営業利益共に大幅な目標未達となりました。その要因の一つとして61期（2020年度）より当初計画にはなかった商品アイテム数の半減等の抜本的な経営改革に舵が切られたことがあります。この構造改革は、今期63期（2022年度）も継続される予定であり、新・中期3か年計画の最終年度の65期（2024年度）目標数値も61期（2020年度）の実績並に設定されています。
この長いトンネルを抜け出た先には、筋肉質な強いフジッコに生まれ変わり、力強く成長できる会社になることを信じてやみません。

変貌したフジッコへの期待

製品ポートフォリオのブラッシュアップによる財務数値の改善は必ず達成されると期待しています。それにも増して改善政策実行により、変貌したフジッコの事業構造が構築されることとなります。加えて個人の能力がステップアップし揺るぎない企業体力となります。新しい事業構造は10年、20年先の展開への礎となって欲しいものです。
新・中期3か年計画ではSDGsの取り組みを具体的に展開しており、消費者、得意先、従業員などステークホルダーへの財務数値に現れない情報発信の役割も担うものとなるでしょう。



社外取締役監査等委員
石田 昭

～新任監査等委員からのメッセージ～



社外取締役監査等委員
上谷 佳宏

フジッコに期待すること

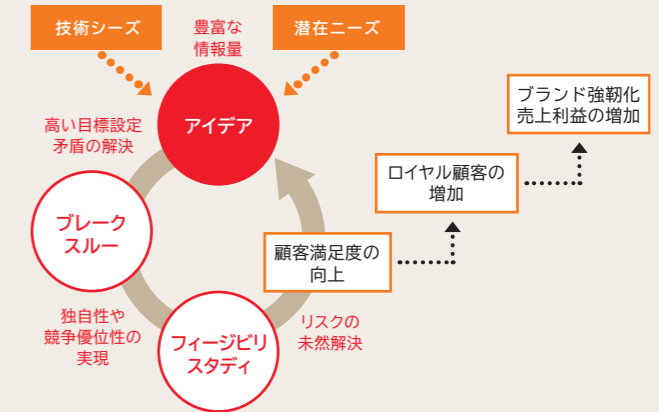
2020年に始まった「ブランド価値の強靱化」「生産性向上」「働き方改革」を3本柱とする「ニュー・フジッコ」の取り組みが進捗し、今年度からは、「コーポレートガバナンスの強化」を加えた4つを戦略ポイントとする新・中期3か年計画が始まりました。
これらの改革は、既に、フジッコの経営陣がSDGs等の社会的要請にも配慮した大局的見地に立った経営をしてきたことを示しています。
改革には痛みも伴いますが、フジッコには、役員・従業員が一体となってこの改革を進め、将来にわたって世の中にたくさんの「おいしさ、けんこう」を提供し続けていける企業になって欲しいと思います。もちろん、私も、そうなるように職責を果たさせていただく所存ですので、どうかよろしくお願いたします。

ブランド価値の強靱化

ブランド価値の強靱化の取り組み



上席執行役員 コア事業本部長
小段 健男



本年度より「お客様満足度」の定量を開始し、「ブランド価値の強靱化」のKPIに設定しました。お客様満足度は、期待度の目安となる「購入意向率」と、期待に応えられたかどうかの目安となる「リピート購入率」を乗じて算出します。お客様満足度を高めるための取り組みとして、①お客様の潜在ニーズに技術シーズを結び付けた独自性のある改善開発テーマ比率を増やし、②事業部をまたぐ専門部会の機能によりブレークスルーのレベルを上げて競争優位性を発揮し、③フィジビリティの繰り返しで商品に磨きをかけてリスクを取り除くという3つのプロセス改革に取り組みます。

お客様満足度が向上すれば、ロイヤル顧客が増えて、最終的にブランド強靱化に繋がると考えています。また、お客様のニーズや競合は絶えず変化するため、お客様・競合・自社の3C分析を継続的に行い、お客様の変化に対していち早く的確に適応していくことが強いブランド維持のために必要と考えています。商品ブランド毎にお客様満足度と市場シェアの2軸ポートフォリオを作成すると正の相関にあることが分かりました。
お客様満足度の高いブランドはプロモーションや販売強化でよりシェアを高め、お客様満足度の低いブランドは基盤技術から見直し、商品改善に注力してまいります。

イノベーションセンター新設で目指すこと
～フジッコの未来成長のために～

2022年3月より、従来の研究・知的財産に、新たに機能性素材の販売チームが加わり、イノベーションセンターが発足しました。その名の通り、「フジッコのイノベーションの中核（センター）となる」ことを目指しています。
本年度のイノベーションセンターの重点テーマは以下の2点です。

- ① 機能性素材エビデンスの活用
昨年度までに黒大豆ポリフェノールで機能性表示可能なエビデンス（抗疲労、血管柔軟性の維持）を獲得することが出来ました。またイソフラボンでも肌機能改善の機能性表示に向けた検討を進めています。これら独自素材の更なる販売拡大だけでなく、自社商品への活用を進めます。
- ② スター商品の強化
おいしさ解析研究により、「スター商品」の品質やポジショニングを「数値化・見える化」します。また外部と連携し、昆布や豆の育種や、新たな健康機能エビデンスの取得などを通じ、「スター商品」の更なる競争力強化に繋がります。



上席執行役員
イノベーションセンター長
丸山 健太郎

DX推進委員会発足

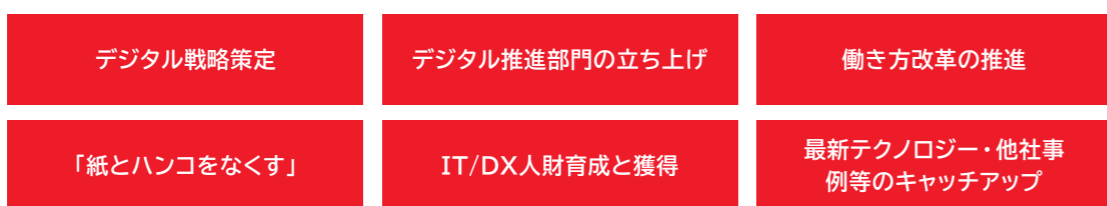
データを活用した業務効率化の推進

DXの目的は、サステナブル経営の実現です。それは、持続的な企業価値の向上、変化への対応（適応）、生産性向上、人材育成、既存システムの老朽化対応、そして企業文化のルネッサンスまで興すことです。データを活用した業務効率化の推進により経営課題を解決するとともに、デジタル導入の成功をもって誰一人取り残さない企業能力改革を実践します。

経営課題



取り組み内容



DX推進リーダー 尾西 輝昭

DX推進委員長 福井 正一

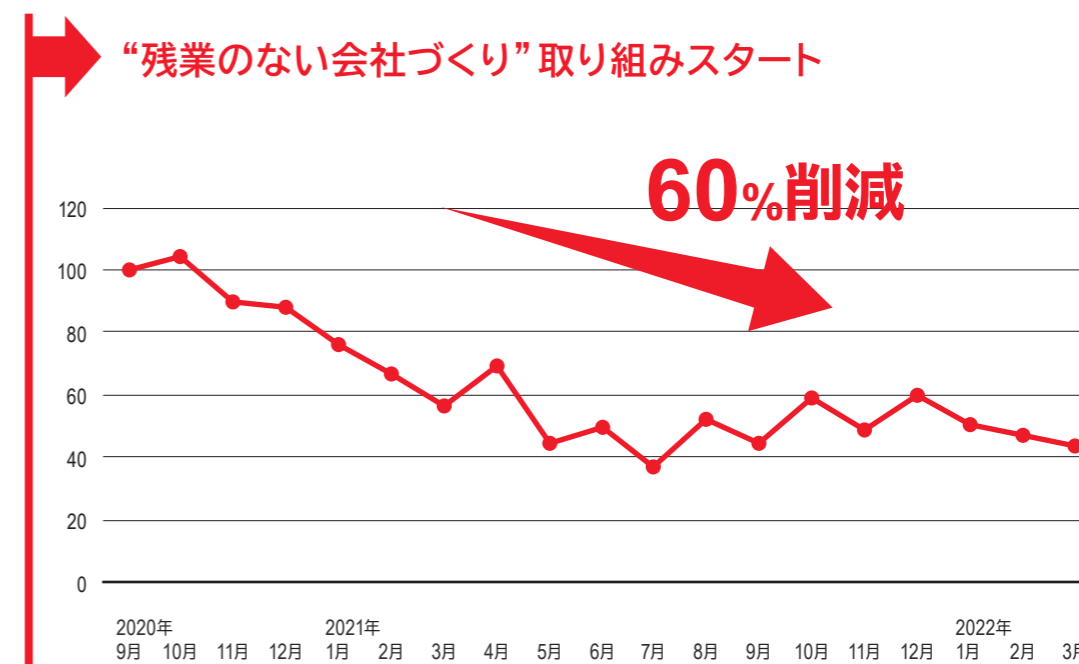
DX推進委員会の発足

上記課題に対し、社長執行役員を委員長とするDX推進委員会を発足し、経営企画本部長がリーダーの下、各本部DX課題の解決について部門横断的に全員参加の組織形態で意欲的な改革に取り組みます。

残業のない会社づくり

“ニュー・フジッコ”の改革3本柱のひとつ「働き方改革」の取り組みで、フジッコでは“残業のない会社づくり”を推進してまいりました。2020年に導入したフレックスタイム制は、“ゆとり”ある働き方から創造活動を促進させ、生活と仕事の調和を図りながら効率的に働ける環境づくりに一翼を担っております。

残業の削減（※2020年9月を100とした指数）



「フジッコNEWデリカ」あるべき姿の改革

フジッコグループの成長戦略として、昆布・豆・惣菜・ヨーグルトを展開していますが、デリカ事業部として運営してまいりました「日配惣菜」部門を独立させ、2021年8月2日「フジッコNEWデリカ株式会社」を設立、迅速な意思決定と共に、スピード感ある開発体制を構築し、新しい惣菜ビジネスの実現に挑戦しています。改革方針として、

- ①品目の削減
- ②スター商品の強靱化
- ③取引先の集約
- ④働き方改革で残業削減
- ⑤職場環境の整備と品質の安定
- ⑥冷凍ビジネスの開拓

に取り組んでいます。

常に改革を忘れず成長し続ける会社になるための標語として

- 失敗を恐れず「新しい」事に挑み続ける会社であること
 - 惣菜の「新しい」美味しさや価値を社会に提案していくこと
 - 働きやすく、生産性の高い「新しい」職場環境をつくること
- の言葉を胸に刻み、社名に込めた「NEW」を忘れることはありません。改革なくして成長はありません。

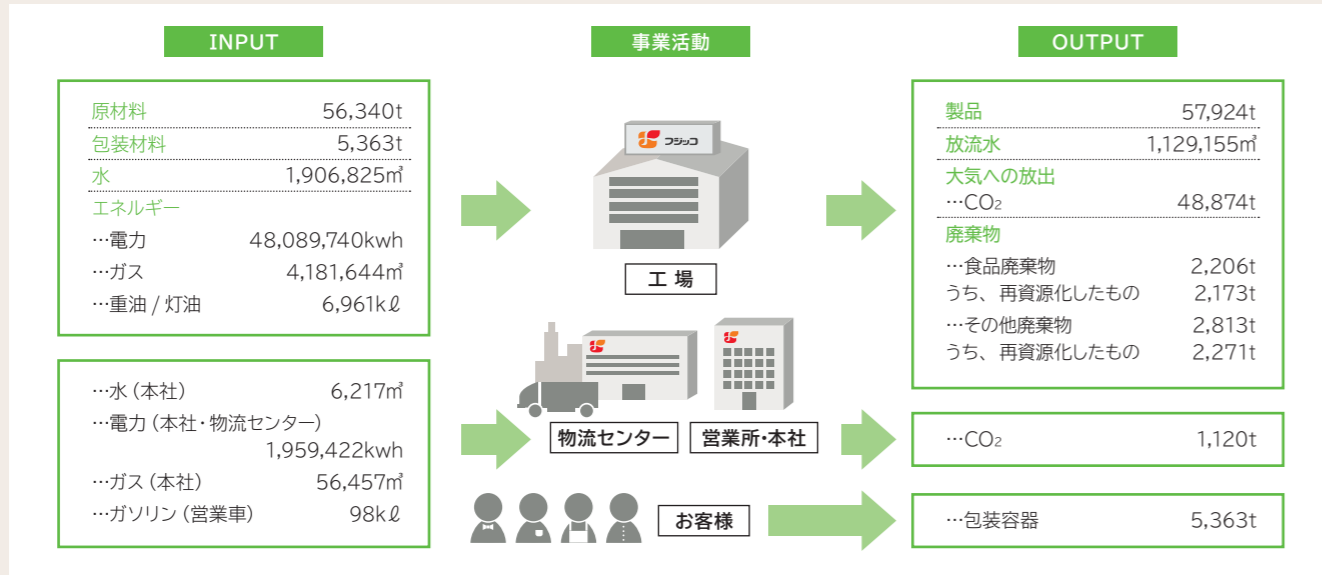


フジッコNEWデリカ株式会社
代表取締役社長

籠谷 一徳

Environment 環境

環境負荷の全体像 (2021年度)



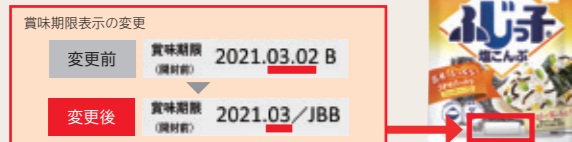
環境負荷低減の取り組み 各工場における環境負荷低減の取り組み (抜粋)

- 北海道工場** 電力量削減のため工場内照明のLED化に取り組み、2021年度は半数の切り替えを実施しました。年間8.6万kwの電力を削減し、CO₂排出量は46.6tの削減となりました。蛍光灯の照度低下の懸念が無くなり働きやすい明るい職場環境づくりができました。2022年度は残り全数のLED化に取り組みます。
- 関東工場** 新棟が正常稼働し、旧棟で使用していた電気を各変電所に割振って整理したことにより全体的に電力の使用量を減らしました。2020年度対比94%で、およそ37万kw分の省エネとなりました。また、新棟屋上での太陽光発電による省エネの取り組みで年間約27万kwの発電がありました。
- 和田山工場** 工場内及び工場外周に至るまでの照明器具(蛍光灯、水銀灯)をLEDタイプに変更しており、蛍光灯廃棄は、2021年度「ゼロ」となりました。今後は、避難誘導灯、非常灯も全てLED化を図ってまいります。照明にかかる消費電力は、55%削減しました。
- 浜坂工場** ボイラー運転制御装置の導入により、圧力設定及び運転台数の制御を行いました。その結果、重油使用量が年間21.5kℓ削減でき、CO₂排出量は年間57.9t削減できました。

食品ロス低減の取り組み

当グループは、SDGsの観点から食品ロス低減の取り組みを実施しており、フジッコがこれまでに培ってきた品質保存ノウハウをもって、順次、賞味期限の延長を進めております。また、塩こんぶをはじめとした賞味期限が6か月以上の常温商品では、賞味期限の延長と合わせて「年月日」表示から「年月」表示に変更することで、サプライチェーン全体での食品ロスの低減を促進し、物流・オペレーションの効率化にも微力ながら貢献しております。

◆ 年月表示の取り組み



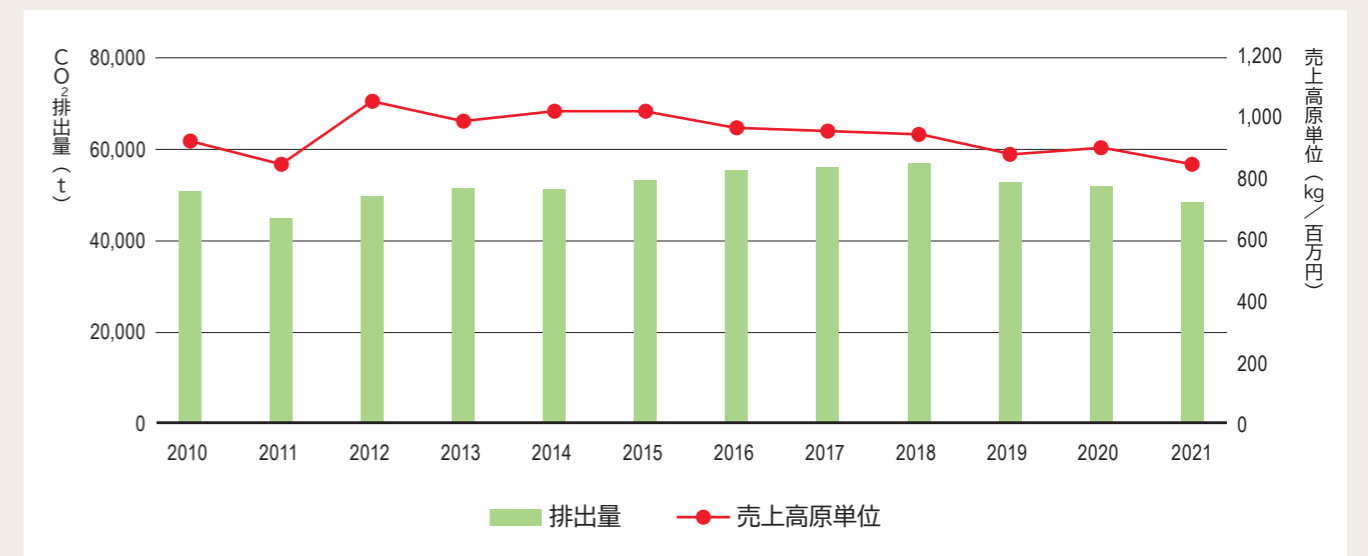
◆ 賞味期限の延長 (一例)

品目名	賞味期限	実施時期
カスピ海ヨーグルト プレーン 400g	21日 ⇒ 24日	
カスピ海ヨーグルト 脂肪ゼロ 400g	21日 ⇒ 24日	
このまま使えるだいたず水煮	90日 ⇒ 120日	2020年3月～
アレンジひろがる4種の豆水煮	90日 ⇒ 120日	2020年9月～
おいしのだいたず水煮	90日 ⇒ 120日	
おめめさん 北海道黒豆	60日 ⇒ 90日	
おめめさん 丹波黒豆	60日 ⇒ 90日	
おかず畑 筑前煮	60日 ⇒ 90日	2021年1月～
ふじっ子シリーズ (塩こんぶ)	10か月 ⇒ 11か月	
純とろシリーズ (とろろ昆布)	10か月 ⇒ 11か月	2021年3月～
だし昆布	10か月 ⇒ 11か月	
おめめさんシリーズ (茶福豆・白花豆・お多福豆・うずら豆)	60日 ⇒ 90日	
フルーツセラピーシリーズ	60日 ⇒ 90日	2021年6月～

気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言に基づく情報開示

ガバナンス	フジッコグループは事業等のリスクの内、気候変動に関する課題は企業の持続的成長を求める当グループにとって重要な経営課題と認識しており、2022年4月よりリスクマネジメント委員会の専門チームとして「TCFD検討チーム」を設置いたしました。検討チームでは気候変動シナリオを検討し、そのシナリオに基づいたリスクと機会の特定と対応方針を策定しております。その内容は、リスクマネジメント委員会から経営執行会議へ報告・審議され、毎年2回取締役会に報告することを基本としており、今後は中長期の経営戦略にも反映してまいります。以上より、取締役会が監督する体制が構築されており、開示にあたっては取締役会決議としております。
戦略	当グループでは気候変動に関する物理的リスク・移行リスクと機会を整理し、2℃シナリオを想定する移行リスクでは炭素税の高騰が事業への大きなインパクトに、4℃シナリオを想定する物理的リスクでは異常気象の激甚化による原材料の安定確保が事業へ大きなインパクトを与えることが判明しました。これに対して、原料の産地分散や気候変動に耐える品種改良の取り組み、環境に配慮した容器開発を進めることが機会の創出につながると考えております。今後も、継続的にリスク・機会の見直しや対応策の具体化を進め、経営戦略に反映してまいります。 ▶詳細については、webサイトをご覧ください。 https://www.fujicco.co.jp/corp/sustainability/environment/
リスク管理	当グループでは、リスクマネジメント委員会の専門チームとして「TCFD検討チーム」を設置しており、気候変動に関する全社的なリスク・機会の洗い出しを行い、リスクが事業へ及ぼす影響度や発生頻度からリスクレベルを総合的に評価し、リスク対応課題やリスク対応方針について検討しております。ここで特定された重要リスクへの対応方針は、TCFD検討チームがリスクを所管する関連部門と協議のうえ、毎年見直しを実施してまいります。また当社では、気候変動リスクを重要な事業等のリスクと認識し、リスクマネジメント委員会からリスク対応方針についての取り組み進捗が共有されるしくみが整備されております。
指標と目標	当グループは、気候変動に関連する指標をGHG排出量として、Scope1、2についての実績を開示しております。GHG排出抑制に向けて、2030年までに30%削減、2050年にはScope1、2でのGHG排出実質ゼロを目標としております。太陽光発電の設置やCO ₂ フリー電力の購入、工場で排出するCO ₂ を昆布養殖に活用するなど、地球環境に配慮した政策を段階的に進めてまいります。

フジッコグループCO₂排出量推移



ダイバーシティ推進の取り組み

テーマ	～58期(2017)	59期(2018)	60期(2019)	61期(2020)	62期(2021)	63期(2022)～
女性活躍	★ダイバーシティ推進室新設 Pal-net フォーラム		選抜研修:2階層		上司面談	2025年 女性管理職比率 20%
両立支援 (※男性正社員の育休取得率)	(4.0%)	(8.7%)	(16.7%)	(30.8%)	(22.2%)	2025年 男性育休取得率 100%
障がい者雇用 (※雇用率)		(1.7%)	(2.02%)	(2.18%)	(2.11%)	2023年 法定雇用率 2.3% 達成
シニア活躍 ※シニア=56歳～						
若手活躍						32歳までに 3つの職場を経験する
LGBT支援					LGBTセミナー 支援推進プロジェクト	2022年 PRIDE指標受賞
心理的安全性のある 職場づくり					無意識の偏見セミナー 職場ワークショップ	心理的安全性に関する肯定回答70%
イクボス管理職					イクボスセミナー イクボス宣言/表彰	

「ワークライフバランス」と「キャリア自律」を支援する制度

従業員のワークライフバランスを実現する諸制度

- 1時間単位の有給休暇制度 ●フレックスタイム制度 ●テレワーク制度 ●時差勤務制度

従業員に対する「多様なキャリア」「就業継続」に関する制度

- 複線型人事制度(管理職コース、エキスパート職コース) ●マイプログラム制度(年に1度の異動希望申告) ●社内公募制度
- 社内インターンシップ制度 ●資格検定取得支援制度 ●パートナーから正社員への転換制度 ●自己都合退職での再雇用制度

従業員のキャリア形成

- キャリア開発研修 50歳、40歳、30歳、入社4年目



取締役上席執行役員
イノベーション・ガバナンス・人財領域担当
寺嶋 浩美

人財領域担当取締役からのメッセージ

持続的成長のためにダイバーシティ推進を経営戦略のひとつとして取り組んでおり、従業員一人ひとりの多様な経験や考えを生かすことで、組織の生産性向上と新しい価値創造に繋がります。2021年度、主に取り組んだ活動は「心理的安全性の高い職場づくり」のために、無意識の偏見を意識化するワークショップやLGBT理解セミナーを経営層から従業員対象に実施しました。従業員が意見を言いやすい環境を作り、活躍することを目標としています。また障がい者雇用では職場での定着化活動を行い、法定雇用率を超える水準を維持しています。多様な視点を組織にもたらし女性管理職についても選抜キャリア研修・役員面談・上司教育などの取り組みにより7%まで向上しました。2025年には女性管理職比率20%を目指して職場の多様性をさらに高めます。

2021年度の取り組み

1. 心理的安全性のある職場作り

『多様な人財が活躍できる職場作り』を目指し、役員、管理職向けのセミナーを実施。『心理的安全性』についてまず知ることを徹底しました。さらに各職場毎にワークショップを行い理解を深め、相互理解にまで繋がりました。これを土台に新たにLGBTフレンドリーチーム・イクボスPJを立ち上げ、啓蒙活動を行いました。引き続き部門や世代を超えた取り組みで心理的安全性がある職場を実現し社内インターンシップや新たに導入した社内複業制度を活用し、自らチャレンジできる職場づくりを目指します。

2. 女性活躍推進の取り組み

新たに4名の女性管理職が誕生し合計10名となりました。女性管理職比率は7%となり、日本企業の平均9.7%*に近づきました。背景には男性管理職の意識改革、マネジメント力の強化があります。2025年に女性管理職比率20%を目標に掲げ、女性リーダーとして活躍が期待できる社員に意識改革とキャリア開発を行います。
(*厚生労働省「令和2年度 雇用均等基本調査」)

3. ワークライフバランス支援 (パパ応援休暇などの特別休暇、有給休暇取得奨励)

男性従業員には「配偶者の出産日前後2週間以内の連続する5日」を特別有給休暇として取得できる制度を取り入れました。育児休業は女性取得率100%、男性で取得した社員が6名おり、今後も従業員の理解促進に取り組めます。これら特別休暇はもちろん、全社員の有休取得について社長メッセージを発信し取得を推奨しました。その結果、目標の有休消化率60%を大きく上回って達成しました。

ダイバーシティの管理指標

取り組み内容	現状 (2022年3月時点)	目標
女性役員比率(社外取締役を含む)	20.0%	30.0%(2025年)
女性管理職比率(女性リーダー職比率)	7.0%(14.5%)	20.0%(2025年)
中途採用比率(内、管理職比率)	19.0%(18.2%)	25.0%(2025年)
障害者雇用率	2.4%	2.3%(2023年) ※法定雇用率
男性育休取得率	22.2%	100%(2025年)

「健康経営優良法人(大規模法人部門)2022」認定

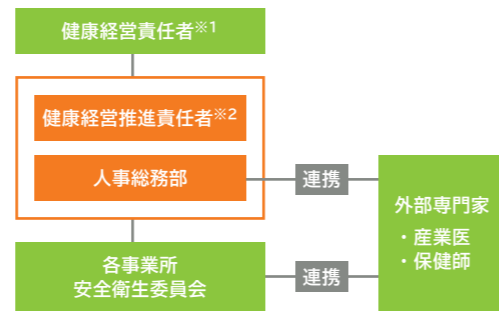


当グループでは、創業60周年を迎えた2020年度より、従業員が心身とも健康であることが仕事の生産性を高め、より良い経営に繋がるという「健康経営」を経営課題の一つとして取り組むことを「健康企業宣言」として明文化しました。推進体制として、健康経営責任者である社長執行役員をトップとし、取締役会や経営執行会議で協議・報告を行いながら、従業員の健康維持・増進施策に取り組んでおります。具体的には、有給休暇取得率向上やフレックス制度等によるワークライフバランスの改善、健康診断の受診率向上に向けた取り組み、ストレスチェック集団分析によるメンタルヘルス研修の実施、健康に配慮した食堂メニューの提供等を実施しており、その結果、2022年3月には経済産業省が主催する「健康経営優良法人2022」に認定されました。引き続き従業員の健康増進と職場環境の改善に資する施策を実施し、働きがいと生産性の向上を目指します。

主な取り組み

- 健康診断受診率の向上
- 特定保健指導以外の保健指導(産業医面談等)の実施
- 保健師・産業カウンセラーの健康相談窓口「みんなの保健室」設置
- ストレスチェック集団分析に基づくメンタルヘルス研修の実施
- 有給休暇取得率向上、残業をしない会社づくり
- ウェアラブル端末の全社配付とウォーキングアプリを活用した「あるく部」活動の実施
- 健康に配慮した食堂メニューの提供やイベントの実施

推進体制



※1 健康経営責任者は、社長執行役員です。
 ※2 健康経営推進責任者は、人事総務部長です。

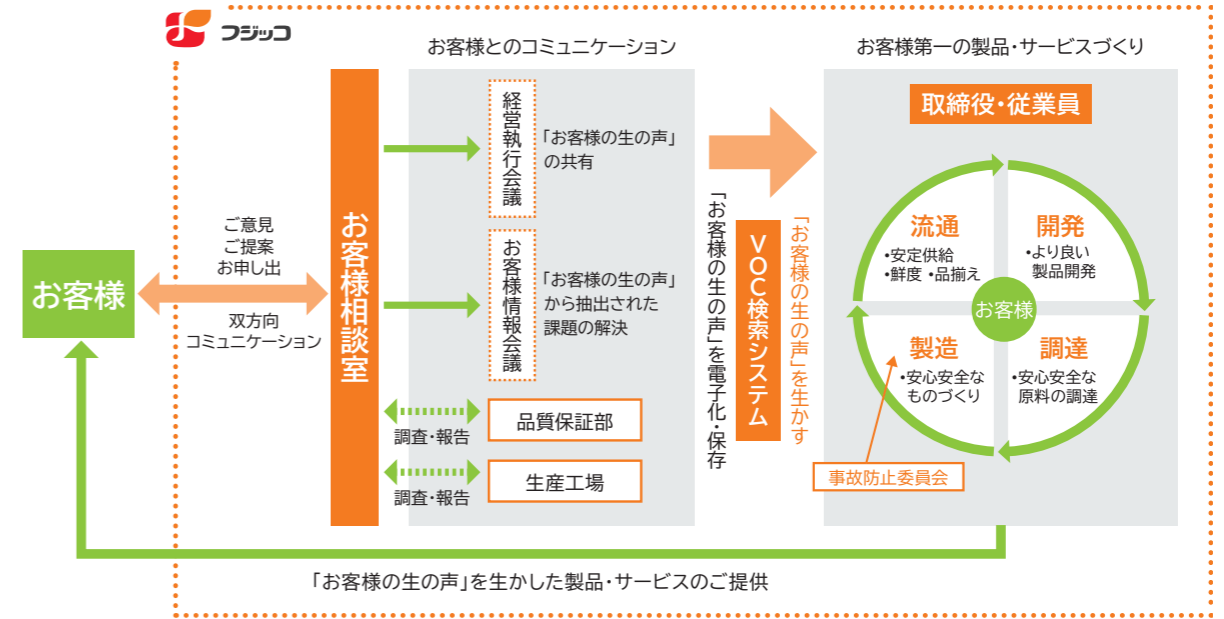
健康経営の管理指標

取り組み内容	現状 (2022年3月時点)	目標
総労働時間	1,950時間	1,900時間(2023年)
月間平均残業時間	7.1時間	5時間(2023年)
有給休暇取得率(付与日数対比)	80.6%	60%以上(2023年)
健康診断受診率	99.2%	100%(2023年)

消費者志向経営の取り組み

当グループは、生理機能、予防医学、伝統食文化などの研究をベースに、自然な素材を生かした安心・安全な高品質な商品・サービスを提供することにより、お客様の健康増進をサポートする健康創造企業となることを目指しております。2017年1月16日、「消費者志向自主宣言」を公表し、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様とお約束いたしました。

◆「消費者志向自主宣言」具現化の仕組み



2021年度の取り組み

2021年度は、お客様より8,404件のお問い合わせを頂きました。このお客様の生の声をもとに重点的に取り組む課題を抽出し、「お客様情報会議」にて対応策を決定しております。重要案件は計112件で、その内106件について方針を決定いたしました。

2022年度の取り組み方針

「ありがとう 心かよわず体験で 新しい価値を造り出そう」をスローガンに抱え、CX(顧客体験)向上を実現してまいります。今まで1日以上かかっていたお客様への販売店紹介を、新システムを導入することで、30秒以内の紹介を目指します。また、自社サイト上にチャットボットを導入し、デジタル時代の新たなコミュニケーション窓口を構築。更に、新たな顧客管理システムの導入でお客様の生の声の即時共有、対応策の進捗・結果が見える化し、スピーディーなクレーム対応及び商品改善につなげてまいります。

食育の取り組み

コロナ禍において、対面での開催を主とする当グループの食育活動は制限を余儀なくされてきましたが、2021年12月に、コロナ以降初めて神戸市立灘の浜小学校にて「出前授業」を対面形式で開催することができました。今後も、オンラインとリアルを併用しながら、コロナ禍における食育活動の実施を積極的に検討してまいります。



基本となる考え方

当グループでは、株主をはじめ、お客様、従業員、地域社会等のステークホルダー（利害関係者）の皆様からの期待と信頼に応えるため、法令を遵守し、倫理観を持って企業の社会的責任を果たすこと、また、迅速で正確な情報把握と意思決定及び適時な情報開示を行い、事業活動を通して適切な利益を確保し、フジッコブランドの強化、資産の有効活用を通して、企業価値を高めていくことを基本方針としております。

コーポレート・ガバナンスの進化

2015年以降の主なコーポレート・ガバナンスの取り組み内容は以下のとおりであります。

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
経営と業務執行の分離		15年～ 執行役員制度の導入						
取締役会の監督機能強化		16年～ 監査等委員会設置会社への移行						
取締役の指名と報酬の透明性向上				18年～ 人事報酬委員会を設置				
取締役会の実効性を高める取り組み		16年～ 取締役会の実効性評価を開始						
英文開示体制の整備			17年～ 英文決算短信	18年～ 英文アニュアルレポート				
					19年～ 英語版ホームページリニューアル			
						20年～ 招集通知の英訳		

ガバナンスダイジェスト

【2022年6月23日からの新体制】

〈社内取締役〉5名



〈社外取締役〉4名

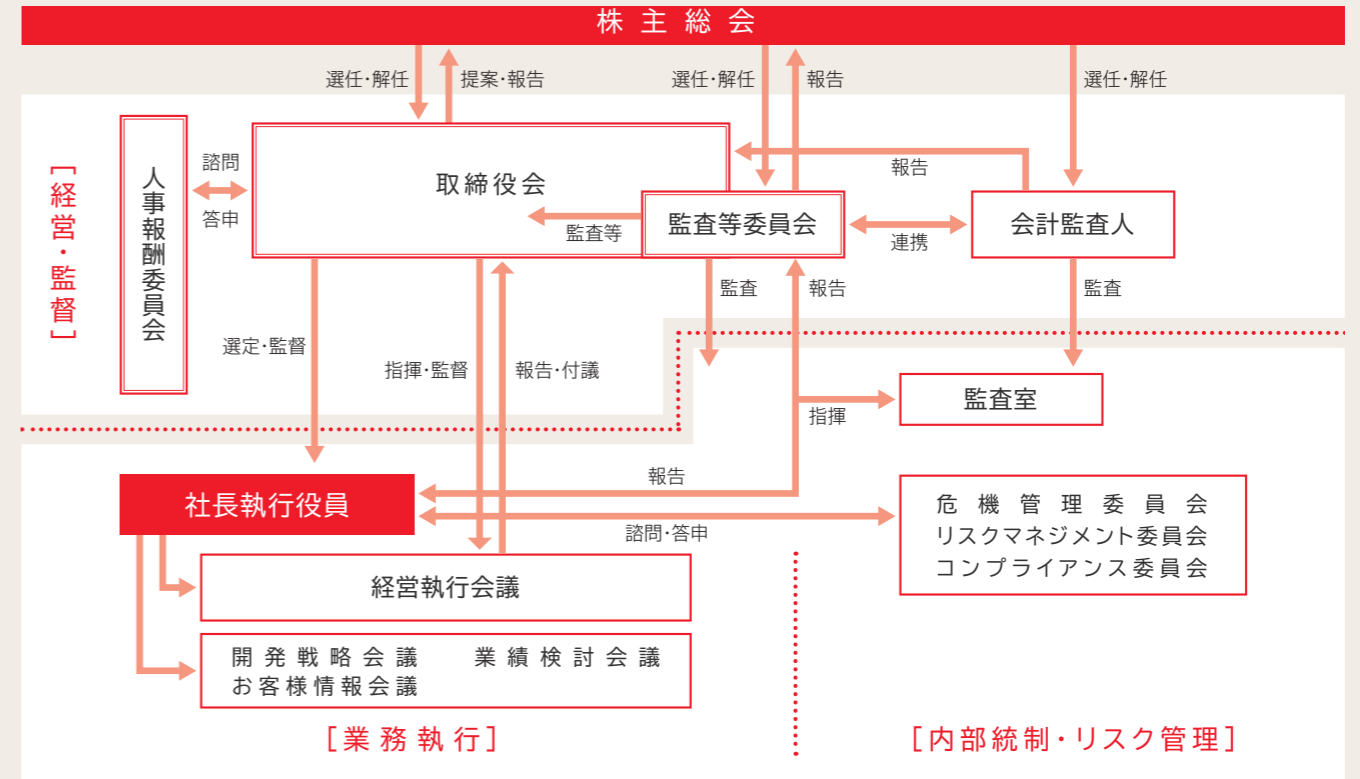


- 監査等委員以外の取締役（女性）
- 監査等委員以外の取締役（男性）
- 監査等委員である取締役（男性）

取締役会開催回数 **14**回（2021年度） 全取締役の取締役会出席率 **100**%（2021年度）

年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
総員数	13	10	10	9	10	10	9
監査等委員以外	10	7	7	6	7	7	6
監査等委員	3	3	3	3	3	3	3
独立社外取締役（比率）	3（23%）	3（30%）	3（30%）	3（33%）	4（40%）	5（50%）	4（44%）
女性取締役	—	—	—	—	—	2	2

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役候補者の指名並びに取締役の報酬に関する方針と手続

当グループは、これまで取締役が担う経営と執行の実態を踏まえ、取締役が経営に従事し、執行部分を執行役員に委譲するうえで取締役の減員を段階的に進め、取締役会において取締役候補者の指名並びに取締役の報酬等について少数で透明・公正かつ十分な議論・意見交換ができる環境整備に取り組んでまいりました。さらに、取締役の指名と報酬の透明性及び公平性を高めるため、人事報酬委員会を設置しております。

（取締役候補者の指名の方針）

以下の「フジッコ流サクセッションプラン」4つの考え方にに基づき、取締役会全体のバランスを配慮しつつ、専門知識、経験等が異なる多様な取締役候補者を指名する。取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の員数は、定款で定める9名以内の適切な人数とする。

4つの考え方

- （1）トップの意思決定、指示の集中力を高める（方針の一体化）
- （2）経営陣を多様な価値観を持つ層で形成する（ダイバーシティの進化）
- （3）質の高いガバナンス体制をつくる（ガバナンスも生産性を重視）
- （4）取締役の就任期間が長くなることで「停滞感」を生まないようにするため、トップ人事は、イノベティブな発信を行う

（取締役候補者の指名の手続）

独立社外取締役1名、独立社外取締役監査等委員1名、代表取締役1名の合計3名で構成する人事報酬委員会において指名の方針に基づいて選定された取締役候補者案を取締役会において承認し、取締役候補者については株主総会に議案として上程され、採決を受けるものとする。

また、会社法第344条の2第1項に基づき、監査等委員である取締役の選任議案を株主総会に提出する場合には、監査等委員会の同意を得なければならない。

取締役の報酬

当社は、取締役会において取締役の個人別の報酬の内容の決定に関する方針（以下「報酬決定方針」といいます）を決議しております。

1. 基本方針

当社では、取締役の指名と報酬の透明性及び公平性を高めるため、人事報酬委員会を設置しております。取締役会が取締役の報酬を決定するに当たっての方針は以下のとおりであります。

【報酬の方針】

取締役の報酬決定の方針は、業務執行、非業務執行及び社内、社外を問わず、全て「基本給」をベースとして金銭にて支払うこととする。今後の業績連動報酬の導入等の改定を含む取締役の報酬の制度設計は、人事報酬委員会で検討のうえ、株主総会で決議された総額の範囲で、取締役会の決議により決定するものとする。

2. 個人別の基本報酬（金銭報酬）の額の決定に関する方針

（基本報酬を与える時期又は条件の決定に関する方針とその決定方法を含む。）取締役会が取締役の報酬を決定するに当たっての手続は以下のとおりであります。

【報酬決定の手続】

個々の取締役の月例の報酬に関しては、前段で記した報酬の決定方針に基づき、人事報酬委員会において職位等を鑑みながら検討のうえ、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役会の決議により決定するものとする。

取締役会の実効性評価

各取締役は自己の判断において業務執行確認書を記載し、監査等委員会に提示しております。取締役会の取締役による自己評価を実施し、その結果を集計して社外取締役と協議を行い、取締役会の運営を改善する体制を取っております。当社は、2022年2月～3月に取締役を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施いたしました。その結果の概要は以下のとおりであります。

(評価の実施方法)

取締役全員に対するアンケート(全4区分・記述式)の実施(2022年2月)
 全取締役による自己評価結果の共有と課題の抽出(2022年2月)
 今後の改善方向の確認(2022年3月)

(評価結果の概要)

当社取締役会としては、上記を踏まえて議論した結果、全ての区分において、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、取締役会は有効であったと評価いたしました。

(1) 取締役会の構成

人事報酬委員会を主体として、「ニュー・フジッコ」の経営改革の完遂と成長戦略への復活のための2022年度の組織・人事の改編を行いました。取締役会は、取締役のスキル・マトリックスの開示を通じて、ジェンダーや職歴、年齢、在任期間の面を含む多様性と適正規模を両立させる構成について継続して検討します。

(2) 取締役会の運営

取締役会の資料は、サマリー形式の資料添付など、改善がみられました。議長の時間管理とともに、独立社外取締役からの有意義な意見、提案を引き出すため、取締役執行役員の説明及び資料の工夫を図ります。また、前月の取締役会において翌月の取締役会議題の内容と論点等について事前共有し、資料配付後の事前質問が円滑にできる環境を整備します。

(3) 取締役会の議題

「ニュー・フジッコ」の経営改革について、工場運営の改革内容の決議、改革項目の進捗確認を実施しました。また、株主還元政策として、配当方針の決定と開示、増配、自己株式の消却と取得について決議しました。経営の基本方針等の策定についての議題の拡充が課題であり、新・中期3か年計画の進捗確認と軌道修正、事業ポートフォリオの再編、資本効率と株主政策、DXの推進等の議論を深めるなど、企業価値向上のための議題として年間スケジュールを作成します。

(4) 取締役会を支える体制について

新設のコーポレートガバナンス部は、取締役会事務局を担当し、サポート体制の拡充とともに、独立社外取締役の窓口として、会社の基本情報、今般の業績と課題等の共有を目的とした情報交換会を個別に毎月開催します。「社外取締役ミーティング」として監査等委員である取締役以外の独立社外取締役と社長執行役員とのミーティングを年間2回開催することについて決定しました。なお、「監査等委員ミーティング」として監査等委員と社長執行役員、専務執行役員とのミーティングはこれまでどおり年間2回の開催を継続します。

当社取締役会は、今回の実効性評価に基づく課題に対し、取締役会の更なる実効性向上に取り組んでまいります。

コーポレートガバナンス部新設

コーポレートガバナンス部は、当社のコーポレートガバナンスを支援するための部門として、2022年3月に新設されました。コーポレートガバナンスとは、経営陣が暴走することなく適切にリスクテイクできるようにするための仕組みのことです。コーポレートガバナンス部では、取締役会や経営陣による迅速・果敢な意思決定を可能とする枠組み作りを進めることにより、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現を目指してまいります。



コーポレートガバナンス部長 中村 彰志

人事報酬委員会の主な議論

人事報酬委員会では、透明性を高めるため、取締役会より諮問を受けた取締役の人事・報酬に関して十分に審議し、取締役会へ答申しております。主な議題は、以下のとおりです。

人事に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役の人事に関する方針 ■ 取締役の選任 ■ 代表取締役及び役員取締役の選定 ■ 取締役兼務の執行役員の選定 ■ 執行役員の選任 	報酬に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役の報酬に関する方針 ■ 取締役の報酬制度 ■ 取締役の個人別報酬 ■ 執行役員の報酬制度 ■ 執行役員の個人別報酬額
----------	---	----------	---

内部統制の取り組み

コンプライアンス委員会

2021年度はコンプライアンス委員会を2回開催し、継続してコンプライアンスリスクの把握、分析に努めました。コンプライアンス体制の維持・向上のため、「コンプライアンス・ガイドライン」を定期的に社内展開するとともに、コンプライアンス研修、セクハラ・パワハラ研修を合計3回、また購買部門及び子会社を対象に下請法研修を各1回ずつ、それぞれ実施いたしました。

リスクマネジメント委員会

リスク・クライシス管理体制については、リスクマネジメント委員会で、各本部等と協議のうえ洗い出した重要リスクの対策の進捗を確認しております。また、リスクが顕在化した緊急時には、危機管理委員会を招集して対応する方針であり、当期は危機管理委員会を7回開催いたしました。併せて、コロナ対策会議を開催し、感染者等の情報を集約・共有のうえ、社内通達を第17報まで発信いたしました。

取締役のスキル・マトリックス

当社の取締役会は、これまで取締役が担う経営と執行の実態を踏まえ、取締役が経営の監督に従事し、業務執行部分を執行役員に委譲するうえで取締役の減員を段階的に進めてきました。また、独立社外取締役と女性取締役等の選任を通じて、取締役会の多様性と適正規模の両立が着実に進んでおります。

当社では、企業理念「フジッコの心」の中で「自然の恵みに感謝し 美味しさを革新しつづけ 全ての人々を元気で幸せにする 健康創造企業を目指します」を掲げ、ステークホルダーとの協働をもって、元気で健康な社会の実現に貢献するように事業活動を進めております。

このような会社経営の観点から、取締役会における充実した議論による重要な業務執行の意思決定及び適切な業務執行の監督・監査機能をバランス良く発揮するため、現時点での当社の取締役会にとって重要と考える知見・経験を、「企業経営・経営全般」、「業界の知見」、「リスクマネジメント・法務」、「財務・会計・税務」、「販売・マーケティング」、「生産・調達・品質保証」、「研究・開発・イノベーション」、「IT・デジタル」と定義し、これらの知見・経験を適切に有している方を取締役候補として指名しております。

なお、上記の知見・経験については、外部環境や会社の状況を踏まえ、適宜見直しを図ってまいります。

(◎:深い経験のあるスキル ○:経験のあるスキル)

	企業経営 経営全般	業界の知見	リスク マネジメント 法務	財務 会計 税務	販売 マーケティング	生産 調達 品質保証	研究 開発 イノベーション	IT デジタル
代表取締役社長執行役員 福井 正一	◎	◎	○	○	◎		○	○
取締役専務執行役員 石田 吉隆	◎	◎	○	○	◎	○	○	
取締役上席執行役員 荒田 和幸		◎			◎	○		
取締役上席執行役員 寺嶋 浩美		◎	○		◎			○
独立社外 社外取締役 小瀬 昉	◎	◎			◎		◎	
独立社外 社外取締役 池田 純子	◎				◎			
取締役監査等委員 藤澤 明		○	○	○				
独立社外 社外取締役監査等委員 石田 昭		○	○	◎				
独立社外 社外取締役監査等委員 上谷 佳宏			◎					

当グループは、フェア・ディスクロージャー・ルールに則り、適時・適切で平等な情報開示を行うとともに、経営方針や戦略について、株主を含めたステークホルダーの皆様へ理解を得るために、社長執行役員及びIR担当執行役員・担当者を中心とした会社説明会の開催や投資家との対話の場を設けております。

また、機関投資家だけでなく、個人投資家向けの会社説明会等も積極的に開催しております。説明会や対話を通じていただいた意見については、取締役及び執行役員に速やかに共有し、企業価値の向上に活かしております。

資本政策

株主還元の考え方

1 資本効率 (ROE) の向上を勘案した自己株式の取得・消却

株主還元の充実及び資本効率の向上を目的として、2021年11月30日付で、4,940,762株 (消却前の発行済株式総数 (自己株式を含む) に対する割合 14.12%) の自己株式を消却 (67億35百万円) いたしました。

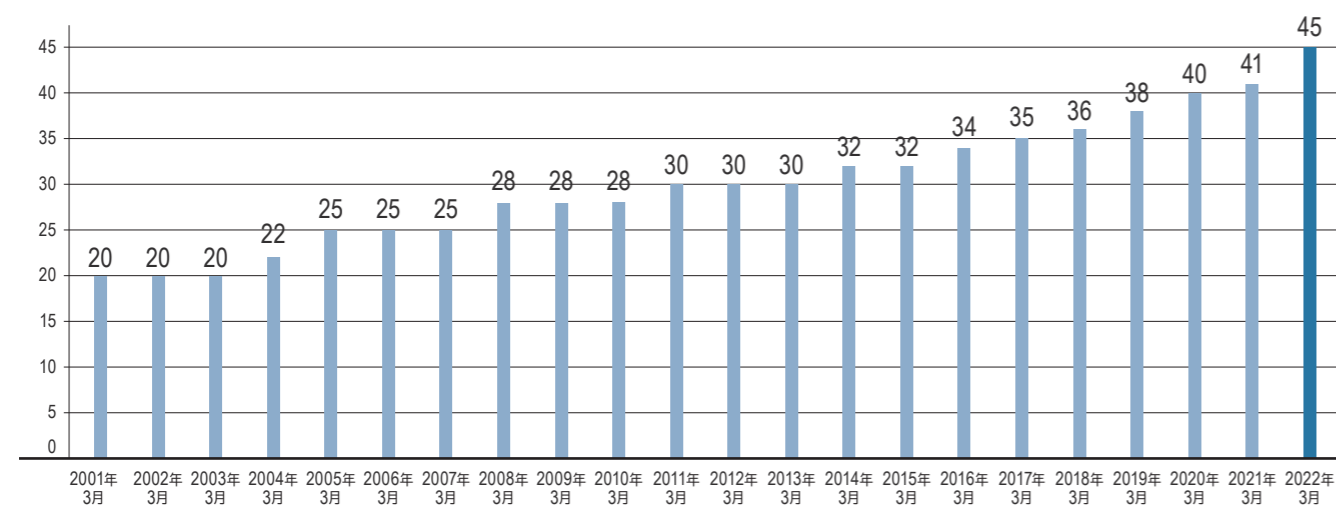
さらに現在、取得株式総数150万株又は取得価額総額30億円を上限に自己株式の取得 (15億75百万円) を継続しております。

2 配当性向40%以上の維持

剰余金の配当は、中間配当及び期末配当の年2回を基本方針としております。収益性の向上と財務体質の強化に努め、着実に業績を向上させ、株主の皆様への利益還元を充実させていくことを最重要課題のひとつとしております。

当面の配当方針につきましては、配当性向40%以上の維持を目標とし、株主の皆様のご期待に報いるよう努力してまいります。

1株当たり年間配当金の推移 (単位:円)



エンゲージメント

株主数の推移 (単位:名)



2021年度に実施したこと

<決算説明会>
2回

<個別ミーティング>
16回

<個人投資家向けセミナー>
1回

“ファン株主づくり”の取り組み ~エンゲージメントとフェア・ディスクロージャーの充実~

- 2016年度
 - 株主総会の内容充実
 - 個人投資家向けIRフォーラムの開催
 - ファン株主サイトの開設
 - 統合報告書「フジッコレポート」の発行
 - フジッコの生活情報誌「Beans Life」へIRページの連載
- 2017年度
 - 英文決算短信のホームページ開示
- 2018年度
 - フェア・ディスクロージャー対応
 - ホームページ開示
 - 株主総会 決議通知、議決権行使結果、質疑応答内容
 - 機関投資家向け決算説明会 決算説明会資料、質疑応答内容
 - 英文アニュアルレポートの発行
- 2019年度
 - 英語版ホームページの全面リニューアル
- 2020年度
 - 英語版招集通知のホームページ開示
 - オンライン決算説明会開催
- 2021年度
 - 株主総会オンデマンド配信
 - 個人投資家向けオンライン会社説明会開催



▲ 株主総会



▲ 英語版ホームページ

株主優待制度

年一回、株主優待制度として、当社商品を株主様へお届けしております。

1,000株以上保有の株主様に3,000円相当、100株以上1,000株未満保有の株主様に1,000円相当のフジッコ商品をお届けいたします。

※掲載情報は2021年度贈呈の株主優待品です。
※優待品の内容は毎年変更しますので、ご了承の程お願いいたします。



1,000株以上保有の株主さま
3,000円相当の当社製品詰め合わせ



100株以上1,000株未満保有の株主さま
1,000円相当の当社製品詰め合わせ

当期の営業成績

当連結会計年度におけるわが国経済は、前連結会計年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けました。食品業界におきましては、健康志向や巣ごもり需要の高まりが継続し、テイクアウト、通信販売、宅配など多様化するニーズに対する柔軟な対応が求められているほか、原材料価格の高騰やエネルギー費用の上昇など、収益が圧迫される厳しい経営環境となりました。

このような環境の中、当グループにおきましては、経営品質の優れた「ニュー・フジッコ」の創造に継続して取り組み、「赤字商品等のSKU(商品アイテム数)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まいりました。

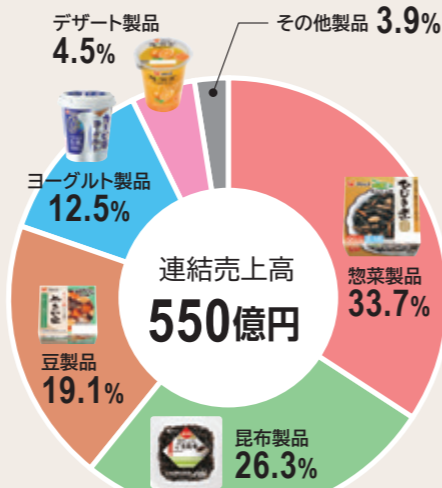
研究開発部門におきましては、黒大豆ポリフェノールで2021年11月に「血管のしなやかさの維持」、同年12月には「疲労感を軽減」に関する機能性表示が受理されました。また、「おまめさん丹波黒黒豆」が2022年International Taste Institute(国際味覚審査機構)にて、「優秀味覚賞」三ツ星を獲得いたしました。

当連結会計年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、販売促進費等の顧客に支払われる対価について、従来、「販売費及び一般管理費」として処理していた方法を「売上高」から減額する方法に変更しております。この適用により、当連結会計年度の売上高は550億74百万円となりました。

なお、参考情報として、前連結会計年度にも当該基準等を適用した場合の売上高は573億38百万円となります。売上高の増減要因は、デザート製品が前年実績を上回りましたが、惣菜製品、豆製品、昆布製品、ヨーグルト製品が前年実績を下回り、コロナ禍の市場の停滞が当グループの販売実績にも影響を及ぼしました。

利益面では、これまでの積極的な設備投資による減価償却費の増加や原材料、エネルギー価格の想定を上回る上昇に加え、前述のとおり売上高の減少及び「ニュー・フジッコ」の経営改革を断行中のため、営業利益は31億52百万円(前期比27.0%減)、経常利益は35億6百万円(前期比25.6%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は21億15百万円(前期比37.9%減)となりました。

製品分類別売上構成比



- 惣菜製品
- 豆製品
- 昆布製品
- デザート製品
- ヨーグルト製品
- その他製品

惣菜製品

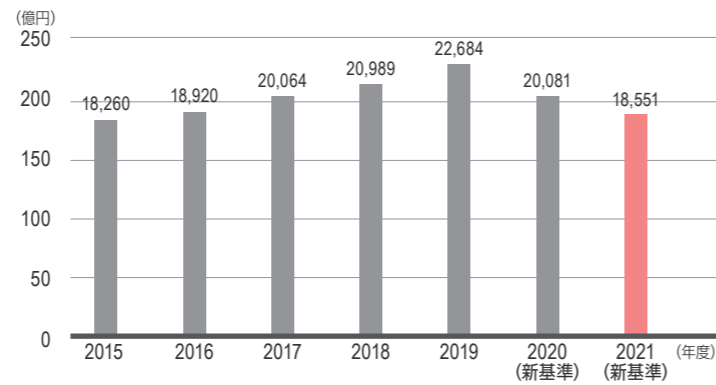


買い置きできて手軽に使える包装惣菜や、出来立てのフレッシュな日配惣菜、惣菜パレットの中華惣菜から構成されています。



2021年度 売上高
185億51百万円 ↓
(前期比 7.6%減)

【売上高の推移】 単位:百万円



【製品の状況】 惣菜製品では、株式会社フーズパレットが売上回復し、「おぼんざい小鉢」シリーズは順調に推移しましたが、収益性改善に取り組む日配惣菜が不採算取引の解消等を政策的に進め、前年実績より11億11百万円下回ったことから、惣菜製品全体の売上高は185億51百万円となりました。

【次期の見通し】 2022年度は、惣菜製品では、日配惣菜はフジッコNEWデリカ株式会社において収益性向上に継続して取り組みます。包装惣菜は「おぼんざい小鉢」シリーズの新商品の発売と品質改善により更なるブランド価値向上に努めるとともに、株式会社フーズパレットは万能調味料「本山油(もとやまあぶら)」「本山大蒜(もとやまにんにく)」の育成及び販路拡大を行い、外販事業の拡大に注力します。

昆布製品

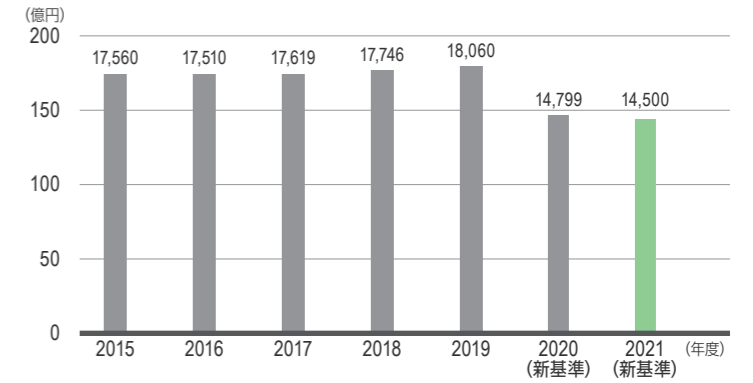


ご飯の友の昆布佃煮や塩こんぶ、創業からのとろろ昆布など、フジッコのルーツである製品です。



2021年度 売上高
145億円 ↓
(前期比 2.0%減)

【売上高の推移】 単位:百万円



【製品の状況】

昆布製品では、佃煮は堅調に推移したものの、塩こんぶ、とろろ昆布、だし昆布等のドライ品群が前年実績を下回ったことから、昆布製品全体の売上高は145億円となりました。

【次期の見通し】

2022年度は、昆布製品では、「ふじっ子煮」を幅広い世代に食べていただけるようブランド価値の伝承とブランド力の強化に注力するとともに、塩こんぶは業務用から家庭用にリニューアルした「超徳用袋」を浸透させ、品群全体の活性化に取り組みます。

豆製品

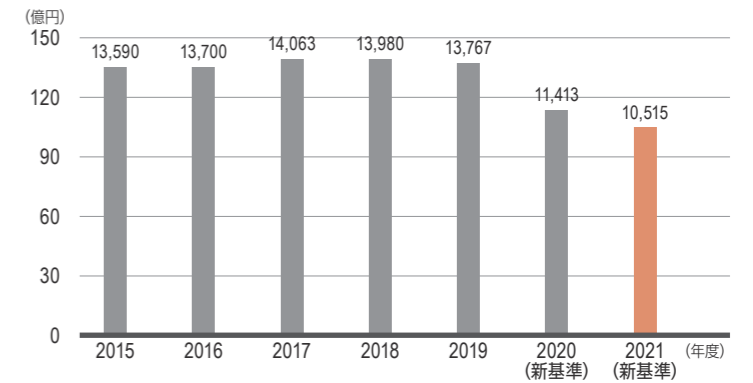


おなじみの「おまめさん」シリーズをはじめ、様々な料理にアレンジしていただける水煮や蒸し豆などますます拡がりをみせる製品です。



2021年度 売上高
105億15百万円 ↓
(前期比 7.9%減)

【売上高の推移】 単位:百万円



【製品の状況】

豆製品では、「丹波黒黒豆」をはじめ「おまめさん」シリーズが好調に推移しましたが、煮豆の品目集約の影響や、新商品「彩り豆」が期待通りの売上が確保できなかったこと、収益性改善を進める水煮・蒸し豆が前年実績を下回ったことから、豆製品全体の売上高は105億15百万円となりました。

【次期の見通し】

2022年度は、豆製品では、「おまめさん」ブランドの強化や「丹波黒黒豆」の魅力の訴求を行います。

(注) (新基準)とは、2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用した後の実績値であります。参考情報として、前年度にも当該会計基準等を適用した売上高の実績値を示しております。なお、前期比は2021年度実績と当該会計基準等を適用した2020年度実績との比較で算出しております。

ヨーグルト製品



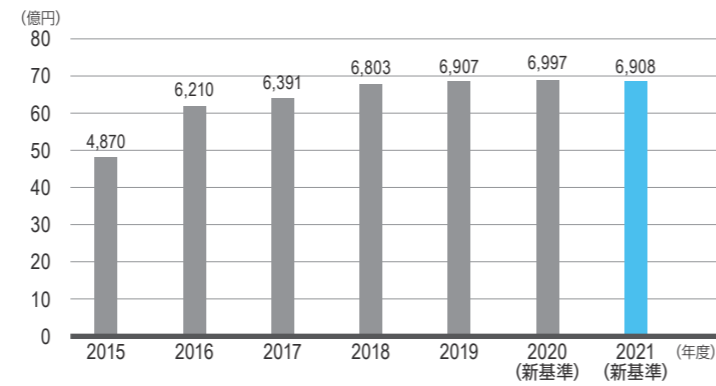
「カスピ海ヨーグルト」を中心とする製品です。通信販売のサプリメント「善玉菌のチカラ」、そして「まるごと大豆のヨーグルト」が新たに加わりました。



2021年度 売上高

69億8百万円 ↓
(前期比 1.3%減)

【売上高の推移】 単位：百万円



【製品の状況】

ヨーグルト製品では、「カスピ海ヨーグルト」は順調に推移し、「まるごと大豆のヨーグルト」も成長したものの、通販チャネルのサプリメント「善玉菌のチカラ」が前年実績を下回ったことから、ヨーグルト製品全体の売上高は69億8百万円となりました。

【次期の見通し】

2022年度は、ヨーグルト製品では、「カスピ海ヨーグルト」のおいしさ向上や「まるごと大豆のヨーグルト」の品質改善に継続して取り組みます。

デザート製品



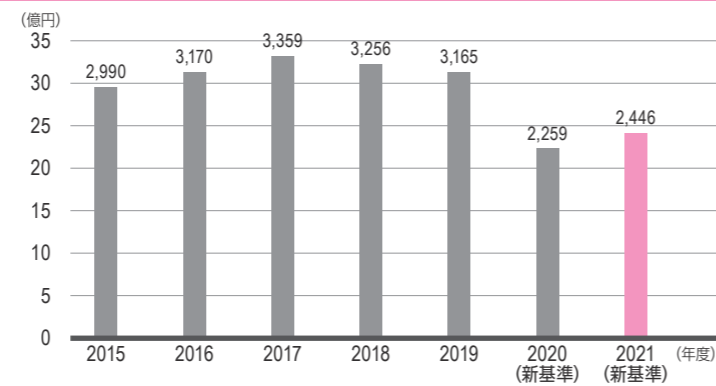
ナタデココやフレッシュなフルーツを使用したゼリー「フルーツセラピー」を中心とする製品です。



2021年度 売上高

24億46百万円 ↑
(前期比 8.3%増)

【売上高の推移】 単位：百万円



【製品の状況】

デザート製品では、「フルーツセラピー」シリーズの期間限定商品の投入等により品群全体の活性化に取り組んだことから、デザート製品全体の売上高は24億46百万円となりました。

【次期の見通し】

2022年度は、デザート製品では、「フルーツセラピー」シリーズにおいて発売20周年企画の実施等を通じて品群全体の活性化に注力します。

(注) (新基準)とは、2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用した後の実績値であります。参考情報として、前年度にも当該会計基準等を適用した売上高の実績値を示しております。なお、前期比は2021年度実績と当該会計基準等を適用した2020年度実績との比較で算出しております。

黒豆で生きる

～唯一無二の資産『丹波黒黒豆』～

黒大豆ポリフェノール「クロノケア®」の機能性表示食品届出受理



黒大豆の種皮からポリフェノールを抽出・精製した機能性食品素材「クロノケア®」について、様々な機能性研究を行ってきました。既にヒト試験で効果が確認されていた血管の柔軟性維持に関する機能について、2021年11月に機能性表示食品の届出が受理されました。さらに生体内抗酸化と自律神経の調節をメカニズムとした疲労感を軽減する新たな機能についてもヒト試験で効果が確認され、2021年12月に機能性表示食品の届出が受理されました。現在、「血管の柔軟性維持」と「疲労感を軽減」の2つのヘルスクレームが受理されている成分は他には知られていません。

これらの成果をもとに、黒大豆ポリフェノールを関与成分とする、機能性食品素材「クロノケア®」の販売の推進と、それを配合した自社通販商品「黒豆粒のチカラ®」の販売へ注力します。

また、今後も引き続き新たな機能性研究に取り組んでまいります。

「おめさん 丹波黒黒豆」
International Taste Institute
「優秀味覚賞」三ツ星獲得



この度、「おめさん 丹波黒黒豆」が2022年 International Taste Institute (国際味覚審査機構・以降ITI)にて、「優秀味覚賞」三ツ星を獲得しました。ITIとは、ベルギーのブリュッセルに拠点を置き、世界100か国以上から10,000を超える企業がこれまで参加している世界的に権威のある味覚審査機構です。一流のシェフやソムリエといった専門家と構成される審査員によって、厳正なるブラインド官能評価で審査が実施され、今回、丹波黒黒豆は、「味とビジュアルの両面から高いレベルで仕上がっており“改善の余地がほとんどない”」等のコメントをいただき、総合評価92.8%を獲得しました。

この世界に誇れる丹波黒黒豆ですが、年末のおせち料理としてしか喫食されていないユーザーの方も多く存在し、喫食シーンを広げることで、まだまだ成長が見込まれる商品です。今回の世界的な評価をもとに、より多くの方に届けられるように取り組んでまいります。

仕入先 (株)小田垣商店

代表取締役社長 小田垣 昇様からのメッセージ

昭和40年代後半、フジッコさん(当時の社名は富士昆布)に丹波黒を煮豆として扱っていただけないか相談を持ちかけたことがきっかけで、昭和53年に初めて丹波黒が煮豆として販売されました。そのおかげで今もなお、お客様の身近なところで手に入れることができます。

丹波黒黒豆が美味しい理由は、①黒豆の種類が丹波黒という品種系統であること、②寒暖差があり気候条件が良いこと、③栄養豊富な土壌、④生産者の努力と技術、の4つが挙げられます。

丹波黒は、昔からある在来品種であり、優良なものを選んで種子にする「系統選抜」で今日に至った歴史があります。その為、味は良いが栽培は手作業が中心で、気象の影響を受けやすく、長雨、冷夏、台風などによってすぐに不作になってしまうという難しい作物です。非常に手間暇が掛かり一般的な黒大豆の7倍以上の時間を要するとされています。

そんな「苦労豆」とも言われる丹波黒は、作って良いものが出来たら生産者は嬉しいですし、それをフジッコさんに上手に炊いていただいて、それを食べていただくお客様にも喜んでいただいて、皆が三方よしとなるのがいいですね。これからも丹波黒が皆さんに広く知っていただけることを願います。



(株)小田垣商店 代表取締役社長
小田垣 昇様

〈取締役〉



代表取締役社長執行役員

ふくい まさかず
福井 正一

1995年 当社入社
1996年 取締役就任
2000年 常務取締役就任
2002年 専務取締役就任
2004年 代表取締役社長就任
2021年 代表取締役社長執行役員就任(現任)

【選任理由】

2004年6月に当社代表取締役社長に就任以来、企業価値向上を目指して強いリーダーシップを発揮し、当グループがグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値を高めるために適切な人材であると判断したため。



取締役専務執行役員

いしだ よしたか
石田 吉隆

1983年 当社入社
2007年 取締役就任
2017年 常務取締役就任
2021年 取締役専務執行役員就任(現任)

【選任理由】

入社以来、営業部門をはじめ開発部門や経営企画部門の要職を歴任し、豊富な会社経営の経験と能力を当グループの経営に十分に発揮できると判断したため。

〈取締役 常勤監査等委員〉



取締役常勤監査等委員

ふじさわ あきら
藤澤 明

1998年 当社入社
2018年 取締役監査等委員就任(現任)

【選任理由】

入社以来、経営企画部門での豊富な経験を有し、当グループの経営に対する適切な監督を行うことができると判断したため。

〈執行役員〉

社長執行役員

ふくい まさかず
福井 正一

専務執行役員

いしだ よしたか
石田 吉隆

上席執行役員
生産本部長

あらた かずゆき
荒田 和幸

上席執行役員

イノベーション・ガバナンス・人財領域担当

てらしま ひろみ
寺嶋 浩美

上席執行役員

コア事業本部長

こだん たけお
小段 健男

上席執行役員

営業本部長兼東日本統括部長

みやもと こうすけ
宮本 公資

上席執行役員

イノベーションセンター長

まるやま けんたろう
丸山 健太郎

上席執行役員

経営企画本部長

おにし てるあき
尾西 輝昭

執行役員

営業本部西日本統括部長

ふじた かずひこ
藤田 一彦

執行役員

生産本部資材部長

かとう しんいち
嘉藤 信一

執行役員

生産本部製造部長

しが しげひさ
志賀 重久

執行役員

コア事業本部昆布事業部長

きい たかゆき
紀井 孝之



取締役上席執行役員

あらた かずゆき
荒田 和幸

1986年 当社入社
2015年 執行役員就任
2017年 上席執行役員就任
2018年 取締役就任
2022年 取締役上席執行役員生産本部長就任(現任)

【選任理由】

入社以来、営業部門やマーケティング部門の要職を歴任し、食品業界における豊富な経験と高い見識を当グループの経営に発揮できると判断したため。



取締役上席執行役員

てらしま ひろみ
寺嶋 浩美

1987年 当社入社
2016年 執行役員就任
2021年 上席執行役員就任
2021年 取締役就任
2022年 取締役上席執行役員イノベーション・ガバナンス・人財領域担当就任(現任)

【選任理由】

入社以来、通信販売事業部門やマーケティング部門、人事総務部門の要職を歴任し、豊富な実務経験と卓越したリーダーシップを当グループの経営に発揮できると判断したため。

〈独立社外取締役 監査等委員〉



社外取締役監査等委員 (独立役員)

いしだ あきら
石田 昭

1992年 有限責任監査法人トーマツ代表社員(現パートナー)
2012年 株式会社京写社外監査役(現任)
2013年 当社社外監査役就任
2016年 当社社外監査役退任
当社社外取締役監査等委員就任(現任)

【選任理由】

公認会計士としての豊富な専門知識や経験を有し、当グループの監査体制強化を図ることができると判断したため。

〈独立社外取締役〉



社外取締役 (独立役員)

おぜ あきら
小瀬 昉

2002年 ハウス食品株式会社(現ハウス食品グループ本社株式会社)代表取締役社長
2009年 同社 代表取締役会長
2014年 同社 取締役相談役
2015年 同社 会長(現任)
2016年 一般社団法人食品産業センター会長
2020年 当社社外取締役就任(現任)

【選任理由】

経営者として、また食品業界での豊富な経験と高い見識を有し、事業部の運営等について大所高所からの助言をいただき、引き続き当グループの企業価値向上に繋がる有意義な助言をいただくことを期待したため。



社外取締役 (独立役員)

いけだ じゅんこ
池田 純子

2002年 株式会社ブラップジャパン常務取締役
2008年 株式会社ブレインズ・カンパニー代表取締役社長
2015年 株式会社ブラップジャパン顧問
2021年 当社社外取締役就任(現任)

【選任理由】

経営者として、またPR(パブリックリレーションズ)・広報業界での豊富な経験と幅広い見識を有し、当グループの広報戦略やマーケティング戦略等について専門性と生活者視点を兼ね備えた客観的な助言をいただくことを期待したため。



社外取締役監査等委員 (独立役員)

うえたに よしひろ
上谷 佳宏

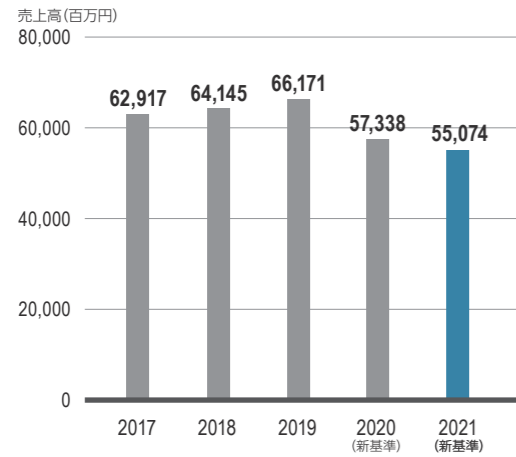
1983年 弁護士登録、大白法律事務所(現弁護士法人東町法律事務所)入所
2000年 兵庫県弁護士会副会長
2010年 弁護士法人東町法律事務所代表社員弁護士(現任)
2019年 医療法人関越中央病院理事(現任)
2022年 当社仮取締役(監査等委員)社会医療法人社団愛心館理事(現任)当社社外取締役監査等委員就任(現任)

【選任理由】

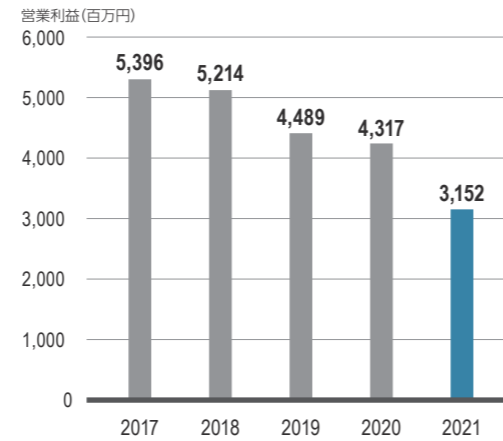
弁護士としての豊富な専門知識や経験を有し、当グループの監査体制強化を図ることができると判断したため。

財務指標

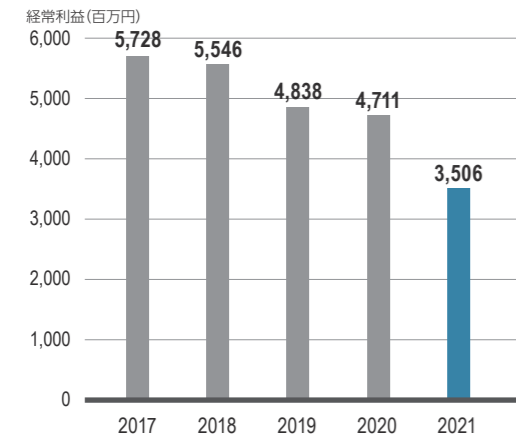
売上高



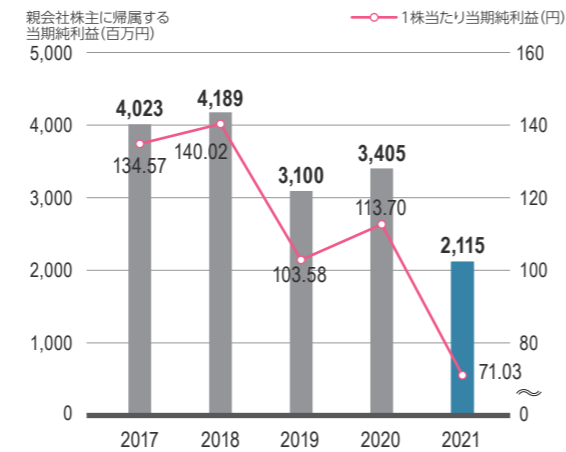
営業利益



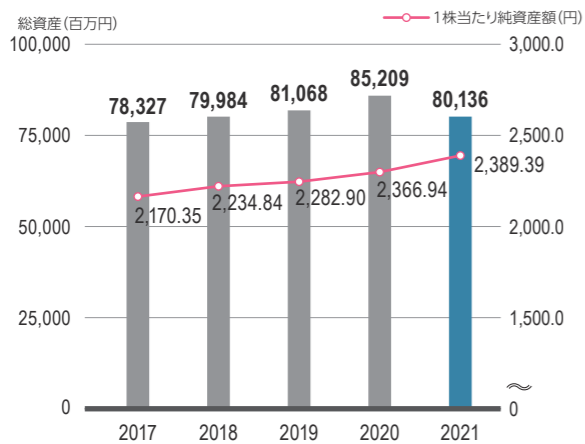
経常利益



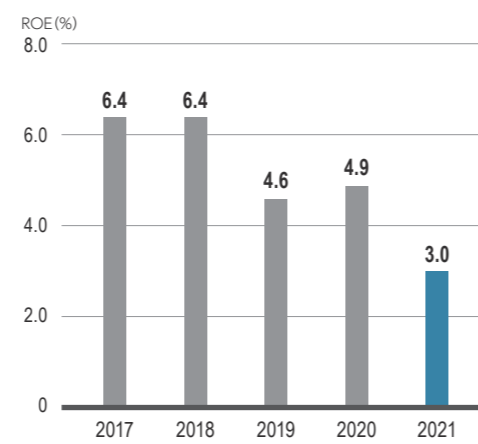
親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり当期純利益



総資産・1株当たり純資産額

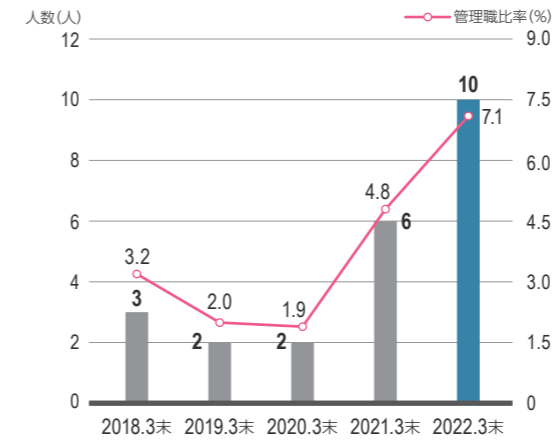


ROE

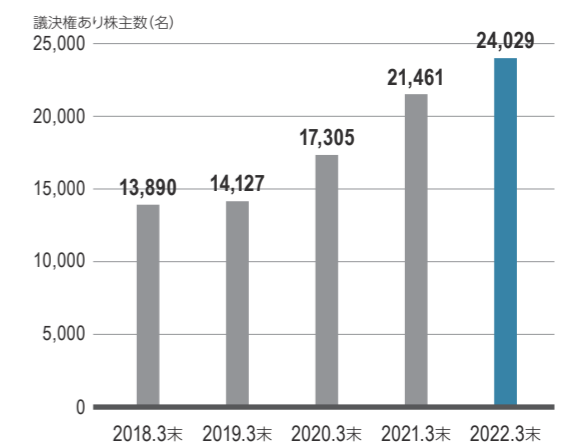


非財務指標

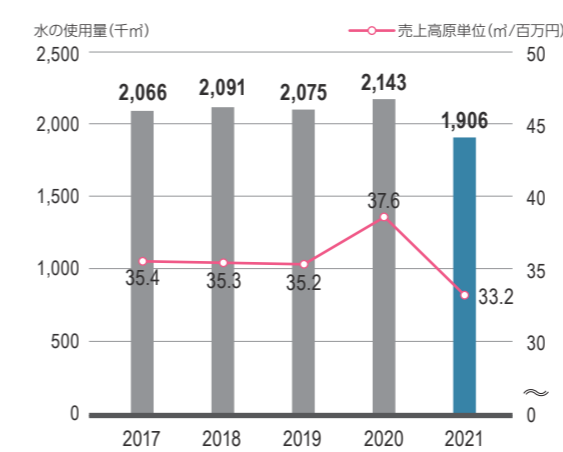
女性管理職比率・人数



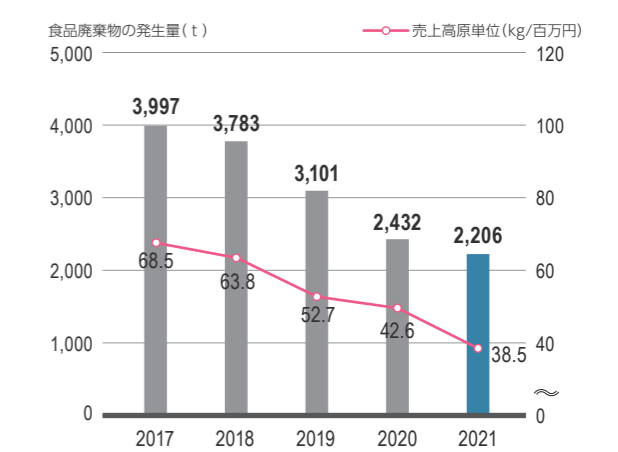
議決権あり株主数



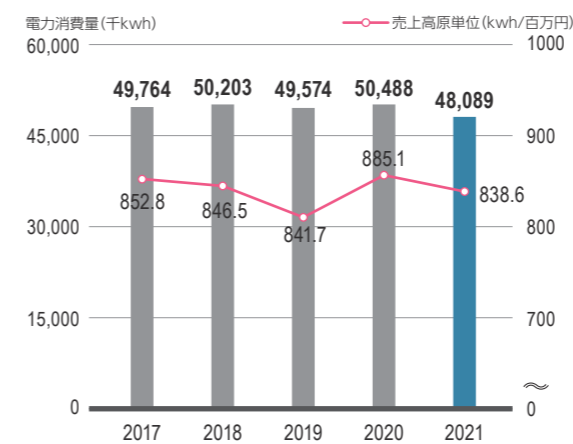
水の使用量・原単位*



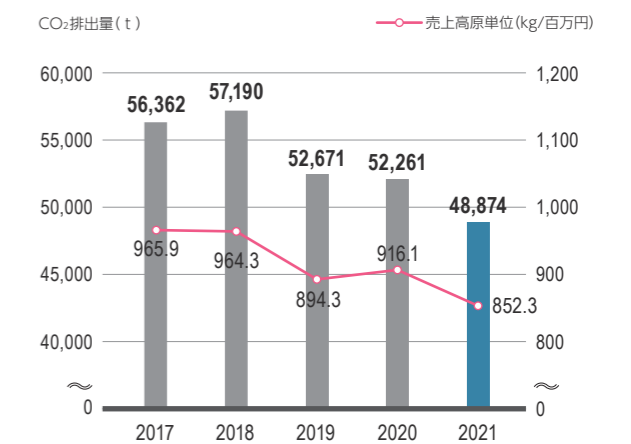
食品廃棄物量・原単位*



電力消費量・原単位*



CO₂排出量・原単位*



※「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正（企業会計基準第28号 2018年2月16日）等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

(注)（新基準）とは、2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を適用した後の実績値であります。参考情報として、前年度にも当該会計基準等を適用した売上高の実績値を示しております。

フジッコグループは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを一層強化すべく、この度の「フジッコレポート2022」を発行いたしました。

本レポートでは、コロナ禍、“ニュー・フジッコ”の創造として、「ブランド価値の強靱化」「生産性向上」「働き方改革」の経営改革を大胆に取り組んできた事実、そして、これからの課題である「工場運営の改革」「DXの推進」を含めた「新・中期3か年計画」の内容が、当グループの中長期的な価値創造ストーリーとして皆様にご理解いただけるように編集に努めました。

編集にあたり、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」などを参照しております。本冊子に掲載していない財務情報、非財務情報、製品情報などについては、当グループのWEBサイトも併せてご覧ください。



企業紹介動画のご案内

多くの社員の協力で企業紹介動画が新しくなりました！

創業60周年を迎えたフジッコが新たに掲げた企業スローガンは「おいしさ、けんこう、つぎつぎ、わくわく。」

経営方針の「5つの健康」を軸に、商品に纏わるビジネス視点と、人に纏わるコミュニケーション視点にてご紹介します。

どうぞ、私たちの「つぎつぎ、わくわくの未来づくり」をぜひご覧ください！

▶webサイトをご覧ください。https://www.fujicco.co.jp/corp/



会社概要

会社名 フジッコ株式会社	従業員数(連結) 2,486名
本社所在地 〒650-8558 神戸市中央区港島中町6丁目13番地4	工場 兵庫3、埼玉1、千葉1、神奈川1、北海道1、鳥取1
創業 1960年11月7日	物流センター 兵庫1、埼玉1
資本金 65億66百万円	営業所 全国17拠点
代表者 代表取締役社長執行役員 福井 正一	連結子会社 フジッコNEWデリカ株式会社 株式会社フーズパレット

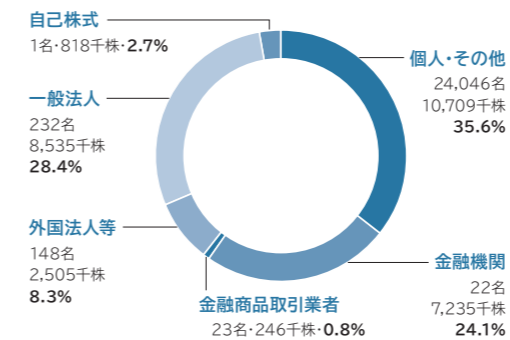
株式の状況

発行可能株式総数：108,000,000株
発行済の株式総数：30,050,759株
株主数：24,472名

大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
有限会社ミニマル興産	6,194	21.18
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,133	10.71
福井正一	1,021	3.49
株式会社三菱UFJ銀行	895	3.06
住友生命保険相互会社	854	2.92
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	581	1.98
日本生命保険相互会社	550	1.88
株式会社三井住友銀行	494	1.69
フジッコ従業員持株会	402	1.37
繁畑友章	365	1.24

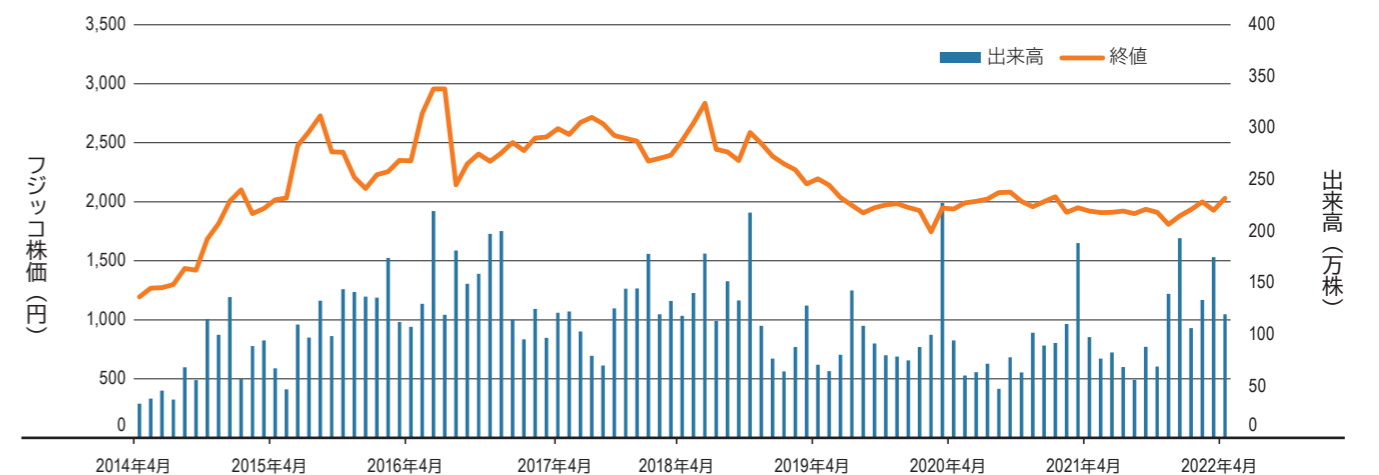
所有者別株式分布状況



(注)記載数字は、表示単位未満の端数を切り捨てております。

(注)1. 当社は、自己株式818,124株を保有しておりますが、上記には含めておりません。
2. 持株比率は、自己株式818,124株を控除して計算しております。
なお、当該自己株式数には、「株式給付信託(J-E SOP)導入において設定した株式会社日本カストディ銀行(信託口)」が保有する当社株式89,400株は含まれておりません。

株価の推移



最後までご覧いただき、ありがとうございました。

〈この冊子に関するお問い合わせ〉

フジッコ株式会社 経営企画本部

〒650-8558 神戸市中央区港島中町6丁目13番地4

Tel.078-303-5921

URL : <https://www.fujicco.co.jp>