

2023

FUJICCO REPORT

統合報告書

[2023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、
つぎつぎ、わくわく。))



企業理念

フジッコの心

社是

創造 - 路

Always Be Creative

～仕事を創造し 商品を創造し 人生を創造する～

「おいしさ、けんこう」という、
変わることの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。

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

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。

フジッコレポート2023 Contents

- 1 | 企業理念
- 3 | フジッコのパーパスとビジョン
- 5 | トップメッセージ
- 6 | 中期3か年計画の進捗状況
- 7 | 2023年度経営方針
- 8 | パーパス・ビジョンにかけた想い
- 9 | 価値創造プロセス
- 11 | 「開発力」と「営業力」の強化
- 12 | DX推進2年目！事業活動を支える現場に溶けるDX
- 13 | 事業の概況
- 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～
- 17 | 基本方針とマテリアリティ
- 18 | 地球環境保護 (Environment)
- 19 | 多様性の尊重・人的資本の考え方 (Society)
～社長と社員の意見交換会『六さん会』
- 22 | お客様志向の取り組み (Society)
- 23 | コーポレート・ガバナンス (Governance)
～取締役会の実効性向上の取り組み
- 25 | 社外取締役メッセージ
- 29 | 株主・投資家とともに
- 31 | 取締役・執行役員
- 33 | 財務・非財務ハイライト
- 35 | 創業からのあゆみ
- 38 | 会社概要・株式情報

フジッコのパーパス

5つの健康 Health & Wellness

健全
経営

健康
経営

健康
提供

健康
社会

地球
健康

フジッコグループは「健康創造企業」として、フジッコ独自の商品とサービスの提供を通じて切実な社会的課題を解決し、お客様からの信頼を築き上げ、その結果として、不確実な時代に生き残るための強靱な事業ポートフォリオを形成してまいります。

『フジッコ2030』ビジョン

お客様の『価値ある時間』に貢献

～ 私たちの事業は、地球環境保護にも貢献できる事業です ～

事業ビジョン

1. 食材・製法の安全の徹底
2. 食による心身の健康追求
3. 人にシェアしたくなるおいしさ
4. 手軽かつリーズナブルに提供

環境保護ビジョン

1. 使用する食材を枯渇させない責任
2. 環境に良い製法・製品を追求する責任
3. 事業により傷つけた環境を修復する責任

パーパス・ビジョンが浸透し、
 持続的に成長できる
 強靱なフジッコへ

フジッコ株式会社
 代表取締役社長執行役員

福井 一

中期3か年計画の進捗状況

2022年4月より、中期3か年計画がスタートし、4つの戦略として「ブランド価値の強靱化」「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」に取り組みましたが、中期3か年最終年度の定量目標につきましても、想定を上回る原材料・エネルギーコストの増加を受け、見直しを行う予定です。

4つの戦略ポイントの進捗

ブランド価値の強靱化

不採算SKU（商品アイテム数）の削減後、生産性が高く収益力のある「スター商品」の拡販に取り組みました。「スター商品」は前年実績を上回ったものの、SKU削減分までは補うことができませんでした。その大きな要因は、コアビジネスである豆品群の落ち込みです。当社は、昆布事業と豆事業の収益力が基盤であるにも関わらずコアビジネスが不振に陥ったことは反省すべき点と認識しております。2年前に新棟を建設した関東工場の稼働を上げ、投資した分は売上を高めて再び収益化へとつなげてまいります。

DXの推進（働き方改革）

私が委員長を務めるDX推進委員会を13回開催しました。全社DX戦略を策定し、当社が取り組むべき方向を明らかにしました。DX推進2年目となる2023年度は、8つのDX投資の実装、デジタル人材教育、DX2.0（デジタルビジネス変革）に挑戦します。2022年度に取り組んだことで特筆したいのは、物流現場でRPA（Robotic Process Automation）を導入し、年間1,000時間程度の工数削減を実現したことです。また、RPAは内製化に注力し、そのスキルを有した社内人材の育成・増加に成功しました。

工場運営の改革（生産性向上）

計画していた複数品群生産工場と単一品群生産工場への二分化はいったんリセットします。その理由は、コストや手間を再考したときにメリットが認められないことが判ったためです。工場運営の改革はそれとは別の方法で推進することとし、企業理念を具現化した高い安全性・生産性と技術を有した生産体制を構築すべく、「革新技術」による高生産性・省人化ラインの実現を最優先としてまいります。

コーポレートガバナンスの強化

株主の皆様への利益還元、資本効率の向上を目的として、2022年11月15日までに自己株式150万株を取得しました。また、取締役会の実効性を向上させるべく、実効性評価結果から抽出された課題の改善に着手しました。取締役会事務局の一元化によるサポート体制の拡充、会議運営の整備・高度化が図れております。

2022年度実績・2023年度計画

	2022年度実績	2023年度計画
売上高	539億15百万円 (前期比2.1%減)	558億円 (前期比3.5%増)
営業利益	12億49百万円 (前期比60.4%減)	13億円 (前期比4.0%増)
経常利益	15億58百万円 (前期比55.6%減)	15億円50百万円 (前期比0.5%減)
親会社株主に帰属する当期純利益	14億6百万円 (前期比33.5%減)	11億円 (前期比21.8%減)

2023年度経営方針

1. 「開発力」と「営業力」の強化

昨年度、「スター商品」の拡販だけでは売上復元の兆しが見えなかったことを反省し、改めて商品をアウトプットすることの重要性を認識しました。そのためまず、開発プロセスの短縮化を進め開発のスピードを上げてまいります。たとえば、開発プロセスの中で部門間を跨いで承認を得るものは、デジタルでつなぐことにより各部門でやるべきことが一斉に開始できるようなシステム構築を検討しております。また、当社最大の需要期である年末商戦では毎年売場を巡回しておりますが、今年はおせち売場のシェアが低下していることを肌で感じ、おせち売場に限らず日頃の売場でも同じ現象が起きているのではと危惧するところとなりました。開発力を高めてつぎつぎ発売した新商品を全てのお客様にお届けし価値をご提供できるよう、営業現場にはヒトモノカネのリソースを投下し、当社独自に培ってきたノウハウにデジタルを加えた新・営業力を高めてまいります。

2. 原点回帰（昆布事業と豆事業）

中期3か年計画で掲げている「ブランド価値の強靱化」では、収益源である昆布事業と豆事業のシェア拡大を目論んでおります。しかしながら、昨年度においてはその収益基盤が揺らぐ状況となっており、立て直しが急務であります。当社の主原料である昆布と豆は調達力においても強みを生かせるものであり、既存品群の拡大のみならず、当社独自の研究開発力、技術開発力を掛け合わせて新たな価値を創出することに努めてまいります。

3. 基本の徹底

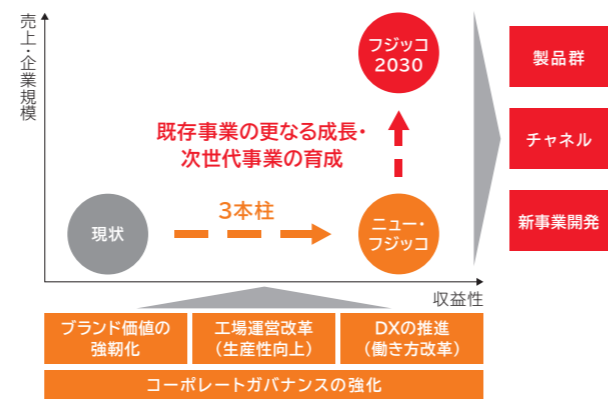
品質に係るリスク対策として、事故防止委員会にてその対策の進捗を確認しております。2022年度は、製品回収事故を発生させてしまい、お客様からのお申し出件数は前年度より増加する事態となりました。そのため、安心安全な商品を提供すべく、とりわけ工場においては「5S」と「5ゲン」を徹底してまいります。そして改めて基本的なことではありますが、生産性向上のためにマネジメントサイクル「PDCA」をきちんと回してまいります。また会議の場では資料の統一化を図るなどの基礎から見直してまいります。

4. 我慢の一年（再成長の準備）

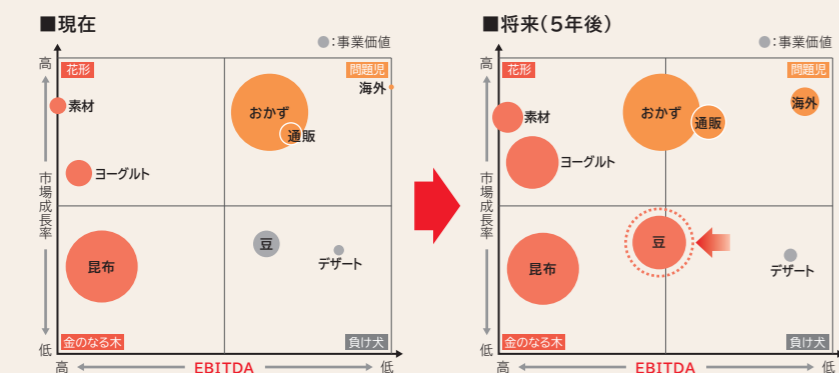
2020年より進めている“ニュー・フジッコ”の経営改革は、2022年度に完遂を目指しました。しかしながら、目まぐるしく変化するVUCA^(※)時代には、“ニュー・フジッコ”の完遂は永遠のテーマにすべきと考えを改め直しております。サステナブルな会社を目指すには絶えずイノベーションが必要であり、「完遂」ではなく、絶えず新たな“ニュー・フジッコ”を追求してまいります。

※VUCAとは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった造語で、先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を意味します。

成長ステップのイメージ



▼事業ポートフォリオの再構築



事業ポートフォリオの強化ポイント

- 豆事業の直直し
「Everyday Beans!」の活動展開
- 「成長の芽」としての事業拡大
 - ・機能性素材事業
 - ・通信販売事業
 - ・海外事業

パーパス・ビジョンにかけた想い

フジッコのパーパス『5つの健康』

昨今「パーパス」という言葉がよく聞かれるようになり、日本語では存在意義と訳されているようですが、当社においては何も目新しいことではなく、企業理念がそれにあたるものであります。パーパス経営においては、経済価値である事業ポートフォリオ（商品開発、事業開発、チャネル開拓）を再構築し、一方では社会価値である非財務（ESG）指標を目標に置き、これら2つの価値を同時達成させることが必要であると考えております。非財務の取り組みであっても、社会のお役立ち高として会社は利益を得られることが重要であるとの考えに立っております。

当社の企業理念にある「健康創造企業」とは、何か。これを説明しているのが5つの健康であります。健康は英語表記にすると「Health」と「Wellness」の2つありますが、Healthは病気でなく健康であることを表し、WellnessはHealthでありながらさらに良好な状態を表し、心が健康で心身ともに快適な状態のことを指します。当社がより目指したいのはWellnessの状態です。その実現のために、【健康提供】では、商品とサービスの提供により心身の健康増進に貢献します。そして【健康社会】では資源活用によって地方創生（経済活性）を支援したり、日本の食文化の発展をもつて社会に貢献します。さらに視野を大きく広げて【地球健康】では環境保護を進めてまいります。とくに、プラスチック削減や食品ロス・廃棄ロスの低減、CO₂の削減に取り組みます。これらを支えるのが残り2つの【健康経営】と【健全経営】です。【健康経営】は社員の心身の健康維持を図ること。【健全経営】は業績の向上と透明性のあるガバナンスを築くことであります。

『フジッコ2030』ビジョン

長期ビジョンは、事業ビジョンと環境保護ビジョンの両側面掲げております。事業ビジョンは、「お客様の『価値ある時間』に貢献」することです。商品やサービスを通じてお客様へ価値を提供してまいります。そして環境保護ビジョンは、事業によって傷つけた事柄（地球環境や食育の機会損失）に対して我々の手で修復する必要があるとの考えで設けたもので、たとえば、当社製品を利用いただくことで子供たちの食について学ぶ機会を奪ってしまったのであれば、別の形で伝統的な食文化を継承していく努めと、新たな食文化を提案していく役割を担うべきと考えております。

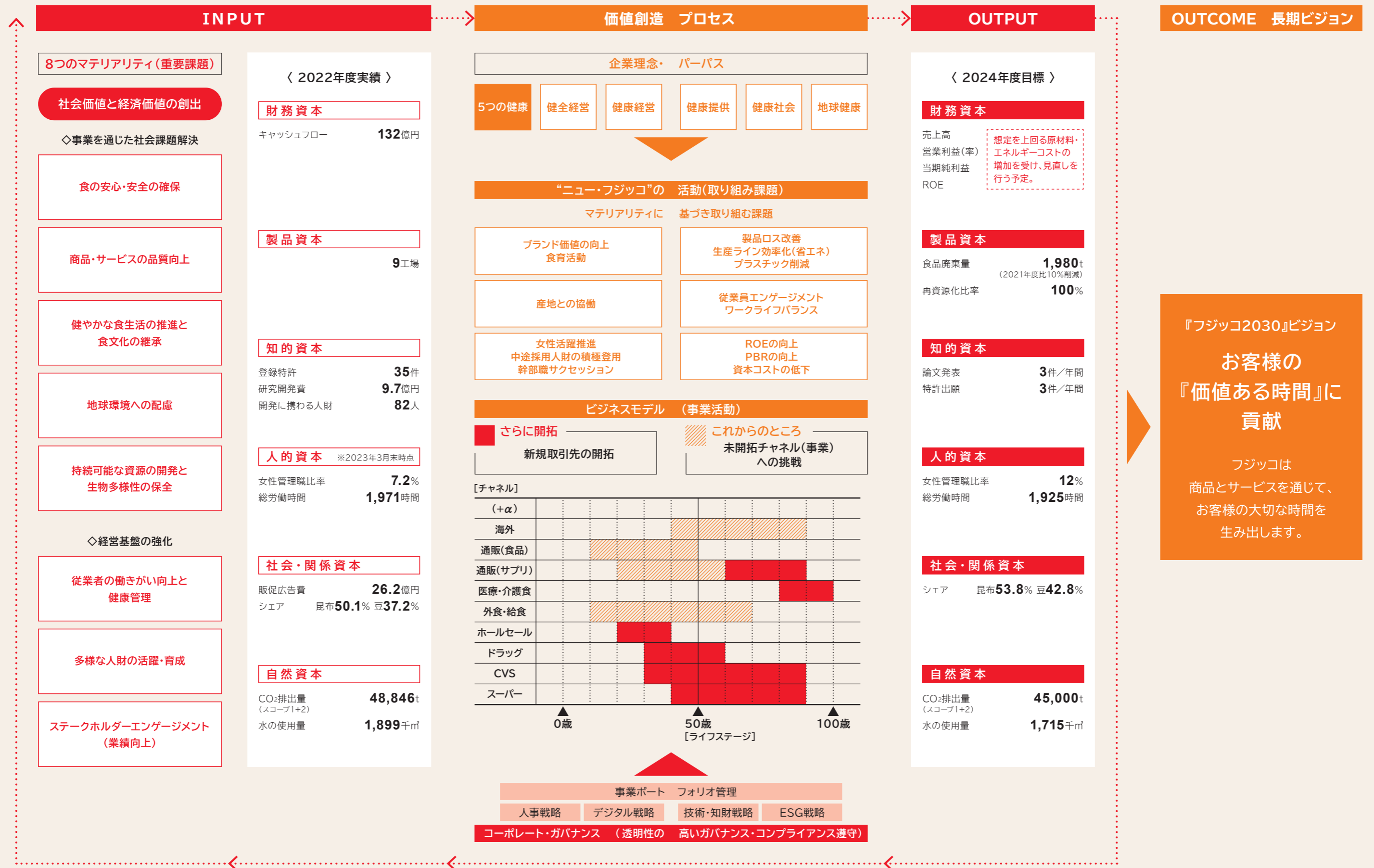
ビジョンに基づいて取り組む社会的課題について、取締役会においてマテリアリティ（重要課題）を8つ特定いたしました。これらはパーパス（5つの健康）と連動する内容となっております。先ほどの社会価値と経済価値の同時達成の観点で捉えるとマテリアリティは当社の取り組み課題とも結び付けることができ、そしてそれは結果としてSDGsの目標にも関連しているという状態を築いてまいります。

また、全ての人々に価値をお届けするために当社がなすべきことのひとつに新規開拓があります。チャネルとライフステージ（年代）でマトリックスを組み、価値提供のために当社が開拓すべき部分を明確にしております。新規取引先の開拓や未開拓チャネル（事業）へ挑戦してまいります。なお、2022年10月には、営業本部内に次世代ビジネス営業部を新設し、多様化する食品チャネルへスピード感をもって対応する体制をとっております。今後は、業績回復を急ぐとともに、デジタルを駆使したビジネスの最適化に取り組み、不確実な時代に持続的に成長できる強靱なフジッコを目指してまいります。

この度改めて原点である企業理念に立ち返って、フジッコのパーパスと2030年のビジョンを策定しましたので、それらの理解・浸透を進めながら、パーパスに掲げた「健康創造企業」の実現に邁進し、ビジョンである「お客様の価値ある時間に貢献」する役割を果たしてまいります。引き続き、ステークホルダー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。



代表取締役社長執行役員 福井 正一



「開発力」と「営業力」の強化

開発力の強化

商品開発の強化というと、ヒット率を高めることをイメージされる方もおられますが、コア事業本部ではヒット率ではなく開発のスピードアップとアウトプット点数を増やすことを重視しています。これまでの常識を覆すような社会変化が次々と起こるVUCAの時代においては、じっくりと腰を据えて確実性を追求していく開発スタイルではお客様や時代の変化には追いつけません。開発メンバーは常にアンテナを張って社会やお客様ニーズの小さな変化を先取りし、そのニーズを叶えるためのアイデアをどんどん具体的な形にして、出来上がったプロトタイプを使って小規模なテストマーケティングを行い、お客様のリアルな反応をいただきながら足りない部分を磨き上げていくという試行錯誤のプロセスの繰り返しが極めて重要となります。それらのプロセスの中で未熟な商品はふるい落とされていくため、結果的に精度の高い商品を生み出すことにも繋がります。

また、新商品を最高の状態でかつ安心安全にお客様にお届けするためには数多くの検証プログラムや帳票管理が必要となり、現在はその準備に多くの時間を要しています。質を落とさずにスピードアップさせることを目的に、DX推進メンバーと一緒に開発プロセスの標準化や効率化、及び商品情報の一元管理のためのシステム導入も急ピッチで進めており、2023年度中にはスタートさせることを目標にしています。

新商品の成功率は一般的に1割あれば良い方だと言われています。つぎつぎわくわく挑戦し、お客様のニーズをフジッコの技術力で一つでも多く実現してまいります。



上席執行役員 コア事業本部長
小段 健男

営業力の強化

2023年度、「営業力の強化」を掲げ、市場環境の変化に対応できる営業スタイルの構築を目指します。そのためにDXを加速し「提案の質と量」の向上を図り商談成約件数の改善を図ります。

① 商品の視点

全国で確実に配荷を進める「スター商品」と戦略的にリソースを集中投下する「重点拡販商品」を定め、選択と集中を図ります。

② シェアの視点

基幹商品群である昆布製品と豆製品についてエリアごとに目標を定めシェア拡大を図ります。拡販余地のある地方エリアを「重点エリア」に設定して活動を強化します。

③ 販路の視点

お客様の購買行動の多様化に対応するため、昨年次世代ビジネス営業部を新設し、EC、ドラッグ、宅配等のチャネルの拡大を図ります。

④ 売場の視点

お客様を呼び込む魅力的な売場提案で新たな需要とトレンドを生み出します。お客様との接点となる売場を重視し、プロモーションに連動した売場づくりに注力します。

⑤ 組織の視点

営業の課題となる新規開拓、教育、DXのタスクにそれぞれ専任者・部署を新設し解決を加速します。また、拠点統合により情報共有の促進と加速、営業サポート体制の充実を図ります。

営業本部のパーパスである「全国のお客様に当社商品を購入していただける環境をつくる」の実現に向けて活動してまいります。



上席執行役員 営業本部長
宮本 公資

DX推進2年目! 事業活動を支える現場に溶けるDXへ

2022年3月、社長執行役員を委員長とする部門横断型のDX推進委員会が発足して1年が経ちました。事務局をDX推進チームとし、各本部からの選抜メンバーで毎月欠かさず委員会を開催、委員長も全て参加いたしました。「DXの推進」を重要な経営課題のひとつとし、社長執行役員自らが出席していることが本委員会の特徴であり、全社最適の視点をもってDX推進を活性化しております。

2022年度の取り組みとして、DX戦略のシナリオを策定し、6つのデジタル共通価値指標(①生産性向上に向けた「紙とハンコの撲滅」、②DX人材育成、③資産活用の最適化、④デジタル化による既存売上の拡大、⑤新たなデジタル由来の売上創出、⑥セキュリティ対策の強化)を定めました。

DX戦略のシナリオを策定

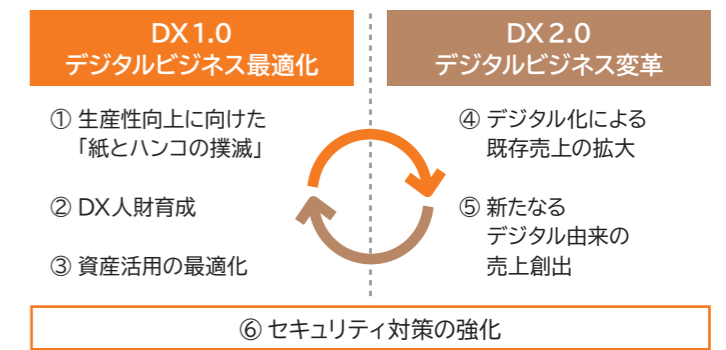
《DX1.0》デジタルビジネスの最適化

既存業務を抜本的に見直し、価値を生まない定型業務の廃止とデジタル技術による自動化を進め、付加価値を生み出す業務時間を創出し、従業者の業務満足度を向上。

《DX2.0》デジタルビジネスの変革

社内外の情報をデジタル技術で「繋ぎ⇒最適化⇒利活用」することで、サービス向上と既存事業の売上拡大、顧客満足度を向上させるため、新たなデジタルビジネスを創出。

▼ DX戦略のシナリオ ~フジッコDXサイクル~



取り組み内容

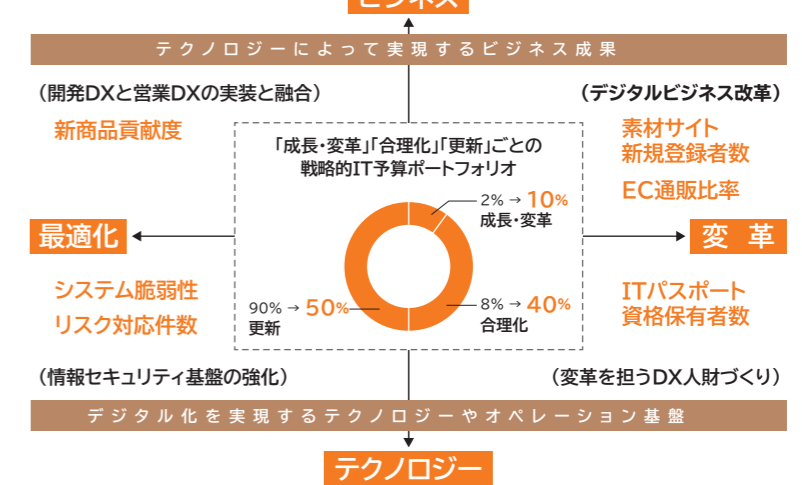
《2022年度の取り組み》

- 営業・開発・生産の社内外データをデジタルで繋ぐための8個の新システムを選定。営業力強化・商品開発スピード・生産性向上を実現する各プロジェクトチームを結成。
- 商品の需要予測にAIを活用する環境を構築し、予測精度の向上と業務簡素化を推進。
- 固定資産管理システム導入と棚卸業務を見直し、管理業務のペーパーレス化を実現。
- イン트라ネットを活用して全社DXリテラシー向上を推進。経済産業省「DXリテラシー標準」を社内向けにアレンジした教育活動、PC作業の業務効率に向けたアイデア共有を年間21回実施。
- 全従業員向け情報セキュリティ勉強会の実施。昨今のヒト起因による情報漏えい事件・事故に備え、事故が起きた時の「初動」と事故の「予防」について具体的な事例とともに部門別に20回開催。

《2023年度の取り組み》

- 「営業・開発・生産」の部門横断で社内外情報を共有・活用できるシステムを実装し、商品開発のスピードアップと営業力を強化できる環境を整え、業務生産性の向上と新商品貢献度の改善を実現します。
- DX人材の育成・発掘を実施します。フジッコが求めるDX人材は「論理的思考でデータを活用し、変革を推進できる人材」です。達成指標のひとつとして、「ITパスポート」の資格保有者の増加を目指します。
- EC通販比率の引き上げとともに、自社の機能性素材サイトを利用したBtoB事業の拡大を推進します。魅力あるコンテンツづくりをもって、本サイトの登録者数の増加がポイントとなります。
- システム脆弱性リスクに対応したサーバーを増加し、情報セキュリティ基盤の強化を実施します。

▼ IT部門の経営価値指標



事業の概況

当期の営業成績

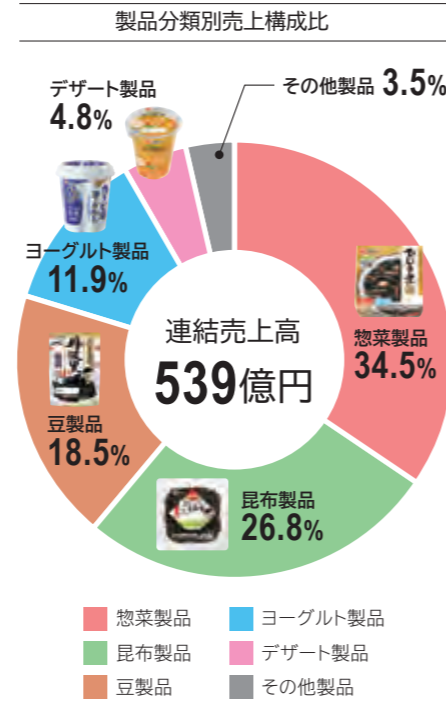
当連結会計年度におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症による影響が緩和されたものの、原材料価格やエネルギー価格の高騰が依然として収まらず、景気の下振れリスクを抱えた状態が続きました。

食品業界では、値上げが繰り返し実施され、企業は生活者の消費マインドが低下する中で厳しい経営の舵取りを迫られました。

このような環境の中、当グループにおきましては、「ニュー・フジッコ」の経営改革に沿って、ブランド価値の強靱化、DXの準備等に取り組みました。

売上高は、デザート製品と惣菜製品は好調に推移しましたが、これら以外の製品群が減収となり、539億15百万円(前期比2.1%減)となりました。

利益面では、原材料・エネルギーコストの上昇や減収等により、営業利益は12億49百万円(前期比60.4%減)、経常利益は15億58百万円(前期比55.6%減)、兵庫県西宮市の土地の売却等による特別利益の計上により、親会社株主に帰属する当期純利益は14億6百万円(前期比33.5%減)となりました。



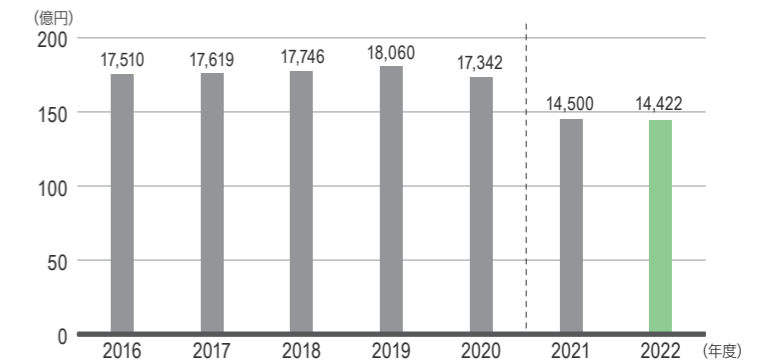
昆布製品

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。



2022年度 売上高 **144億円** ↓
(前期比 0.5%減)

【売上高の推移】



【製品の状況】 昆布製品は、主力のカップ佃煮が「生姜こんぶ」のキラレシビ提案や30代から40代のトライアル獲得を狙ったTVCM等のプロモーションを実施し好調に推移しましたが、塩こんぶ、とろろ昆布、だし昆布は前年実績を下回りました。カップ佃煮は、サステナビリティ課題への取り組みから生昆布を使用した「ふじっこ煮MIRAI」シリーズを開発し、販売をスタートしました。

【次期の見通し】

2023年度は、昆布の食文化を親から子、子から孫へと受け継ぎ、どの世代の食卓にも佃煮や塩こんぶ等の昆布製品が登場するよう、時流に適したメニュー提案やデジタルマーケティングを強化し、世代LOOPを生み出す仕掛けづくりに取り組みます。



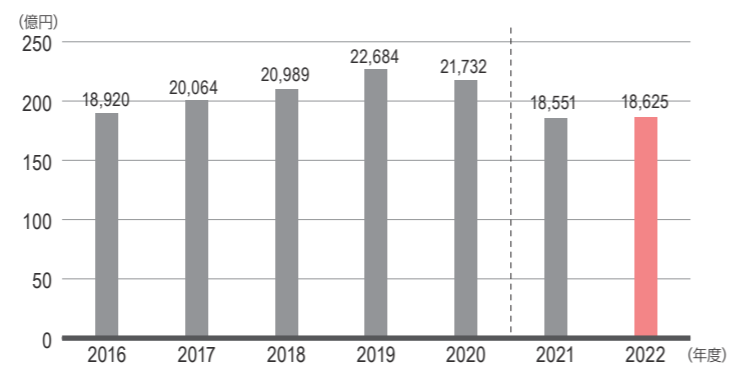
惣菜製品

買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、惣フーズパレットの中華惣菜から構成されています。



2022年度 売上高 **186億25百万円** ↑
(前期比 0.4%増)

【売上高の推移】



【製品の状況】 惣菜製品は、全体で前年実績を上回りました。日配惣菜は、子会社の株式会社フーズパレットが中華惣菜店舗の販売を伸ばしました。フジッコNEWデリカ株式会社は上期の苦戦が響き、通期では前年実績に届きませんでした。取引先開拓や製品導入を進めて10月以降は前年同月を上回る傾向で推移しました。包装惣菜は、「おぼんざい小鉢 彩りあん厚あげ」の新発売やプロモーションの強化で伸長しました。

【次期の見通し】 2023年度は、日配惣菜においてフジッコNEWデリカ株式会社の取引先開拓と株式会社フーズパレットの百貨店事業のブランド力強化に取り組み、収益性向上を目指します。包装惣菜は、「おぼんざい小鉢」と「おかず畑」サラダシリーズのマーケティングを強化しシェア拡大に努めるとともに、株式会社フーズパレットの冷凍中華惣菜の拡販に注力します。



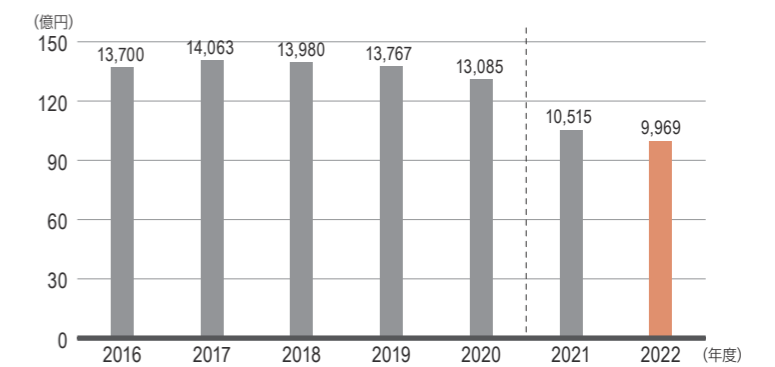
豆製品

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。



2022年度 売上高 **99億69百万円** ↓
(前期比 5.2%減)

【売上高の推移】



【製品の状況】

豆製品は、煮豆市場のダウントレンドと水煮・蒸し豆の苦戦により、前年実績を下回りました。この状況を打開するため「体がよるこぶ Everyday Beans!」戦略を展開し、その一環として、毎日の食生活で豆を手軽に美味しく食べていただけるよう、2月に「おまめさん」のTVCMを放映いたしました。

【次期の見通し】

2023年度は、新商品開発や各種施策を通じて新たな豆の食シーンを創造し、豆類の喫食機会の底上げを進めてまいります。

(注) 「収益認識に関する会計基準」(企業会計第29号 2020年3月31日)等を2021年度より適用しております。

事業の概況



ヨーグルト製品

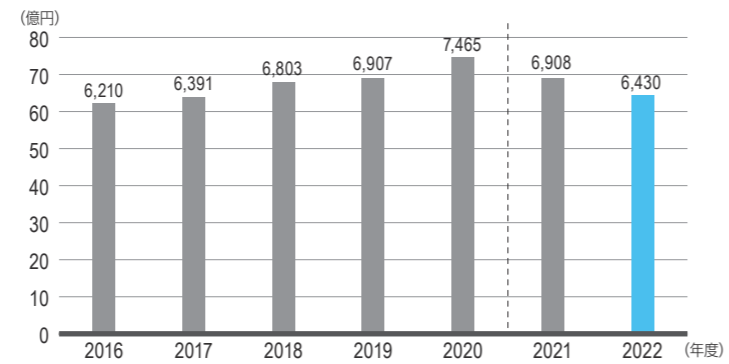
「カスピ海ヨーグルト」を中心とする製品です。他にも、リニューアルした「まるごとSOYカスピ海ヨーグルト」や通信販売のサプリメント「善玉菌の子カラ」などで構成されています。



2022年度 売上高

64億30百万円 ↓
(前期比 6.9%減)

【売上高の推移】



【製品の状況】 ヨーグルト製品は、健康意識の高まりや巣ごもり需要で好調に推移した前期からの反動減で前年実績を下回りました。11月から12月にかけては、購買促進を狙って「家族と話したくなるヨーグルト“あのね”が聞こえる朝ごはんキャンペーン」を実施いたしました。3月には、「まるごと大豆のヨーグルト」を「まるごとSOYカスピ海ヨーグルト」としてリニューアルしました。カスピ海ヨーグルトのノウハウを活かし、よりまろやかでクリーミーかつふくよかな大豆風味をお楽しみいただけます。

【次期の見通し】 2023年度は、リニューアルした「まるごとSOYカスピ海ヨーグルト」の販売拡大や新たな商品開発に取り組みます。



デザート製品

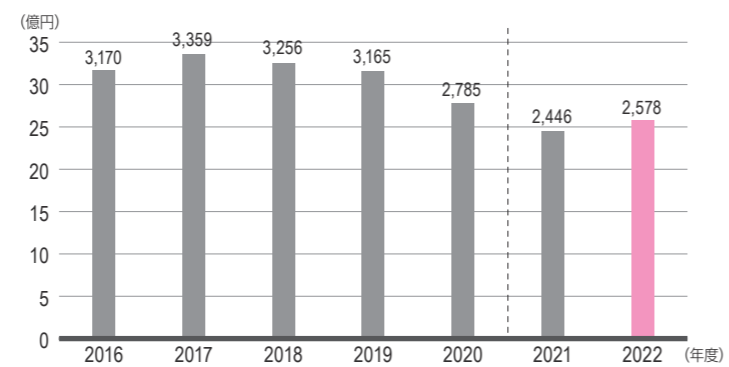
ナタデココやフレッシュなフルーツを使用したゼリー「フルーツセラピー」を中心とする製品です。



2022年度 売上高

25億78百万円 ↑
(前期比 5.4%増)

【売上高の推移】



【製品の状況】 デザート製品は、フルーツセラピーシリーズの新販路開拓が寄与し、販売を伸ばしました。需要刺激策として、11月に期間限定の「フルーツセラピー ゆず〜レモン果肉入り〜」を発売し、2月から3月にかけて発売20周年の果汁増量企画を実施いたしました。

【次期の見通し】 2023年度は、季節に応じてフルーツセラピーの期間限定品を投入し、需要を刺激してまいります。

(注)「収益認識に関する会計基準」(企業会計第29号 2020年3月31日)等を2021年度より適用しております。

\\ Renewal! //

まるごとSOYカスピ海ヨーグルト



「カスピ海ヨーグルト」だから実現できた
新感覚のおいしさ



開発
担当

コア事業本部
ヨーグルト・デザート事業部
森脇 鏡后

リニューアルの最大焦点は、大豆の風味を活かす「低酸味」な品質にすることでした。目指す品質に仕上げるために、大豆に含まれている糖だけでは十分に活動することができない当社独自の菌株である「カスピ海乳酸菌(クレモリス菌FC株)」をあえて組み合わせ、糖の添加量を細かく調整することで理想の酸味と発酵した大豆の良好な風味を保ち続けることに成功しました。また、大豆に含まれているポリフェノールの影響でヨーグルトの色が変わってしまうという問題もありました。どうやって変色を抑えるか試行錯誤を繰り返す中で、大豆の風味を良好にするメカニズムを応用することで色味の改善ができることを見出し、販売に至ることができました。今回のリニューアルで、この商品をもっとおいしくできるという自信と確信を持つことができました。これって大豆で作っているの？そんなおいしさの詰まった商品としてお客様に楽しんでいただけることを願っています。

「開発力の強化」でイノベーションセンターが目指すこと

素材事業にかける想い

2023年度フジッコでは、次の成長事業候補として、イノベーションセンターに素材事業部を新設しました。素材事業部では、食品素材である国産昆布エキス「昆布ミネラル」以外に、「骨の成分維持」の機能性表示ができる大豆イソフラボン「フジフラボン®」、そして「血管の柔軟性維持」や、ディスプレイ作業など一時的な作業に伴う「疲労感の軽減」や「日中の眠気軽減」の機能性表示ができる黒豆のポリフェノール「クロノケア®」を販売しています。現代社会はVUCA、即ちこれまでの経験が役に立たない、予測困難な時代に入っています。我々はメーカーの研究開発部門、また素材事業部として、研究・開発・生産・事業と未来市場を結び付け、生活習慣病予防などの従来の基本的な機能価値に留まらず、今後「フジフラボン®」では「肌の水分量や弾力の維持」、そして「クロノケア®」では「睡眠の質改善」の機能性表示など、QOLやウェルビーイングを向上させる新たな価値を開発し、市場に提案し続けていきたいと考えております。



上席執行役員
イノベーションセンター長
丸山 健太郎

基本方針・コミットメント

フジッコグループは、企業を取り巻く社会環境の変化や社会的課題を中長期的な視点で捉え、フジッコ独自のサステナブル経営として“5つの健康”を打ち出しております。

サステナブル経営の実現のためには、従業員自らが変化し変革を受け入れる姿勢と、共通の価値観である組織風土の変革が必要不可欠と考えております。

企業理念のもと、「社会のサステナビリティ」としてESGを自立的に推進し社会価値を創出すること、「企業のサステナビリティ」として資本コストを意識した持続的な稼ぐ力の発揮で経済価値を創出することの両方を同時実現させることを目指してまいります。

「健康創造企業」として、フジッコ独自の商品とサービスの提供を通じて切実な社会的課題を解決し、お客様からの信頼を築き上げ、その結果として、不確実な時代に生き残るための強靱な事業ポートフォリオを形成してまいります。

フジッコ・マテリアリティ (重要課題)

マテリアリティ特定プロセス

当社は2019年、前・中期3か年計画においてマテリアリティを特定し、経営計画への反映を行ってまいりましたが、経営環境は日々変化しており、適宜見直しが必要と考えております。現・中期3か年計画では、気候変動への対応、人権尊重の責任、従業員エンゲージメントの向上など当社を取り巻く環境の変化を忠実に捉え、この度マテリアリティの見直しを行いました。見直しにあたっては、社内取締役による協議と取締役会での議論を重ね、8項目を特定することに至りました。ステークホルダーの皆様にも当社の活動をご理解いただくためにシンプルで分かりやすい表現に努め、また経営上の重点課題との結び付きを明確にすることで、より深い理解浸透を図ってまいります。

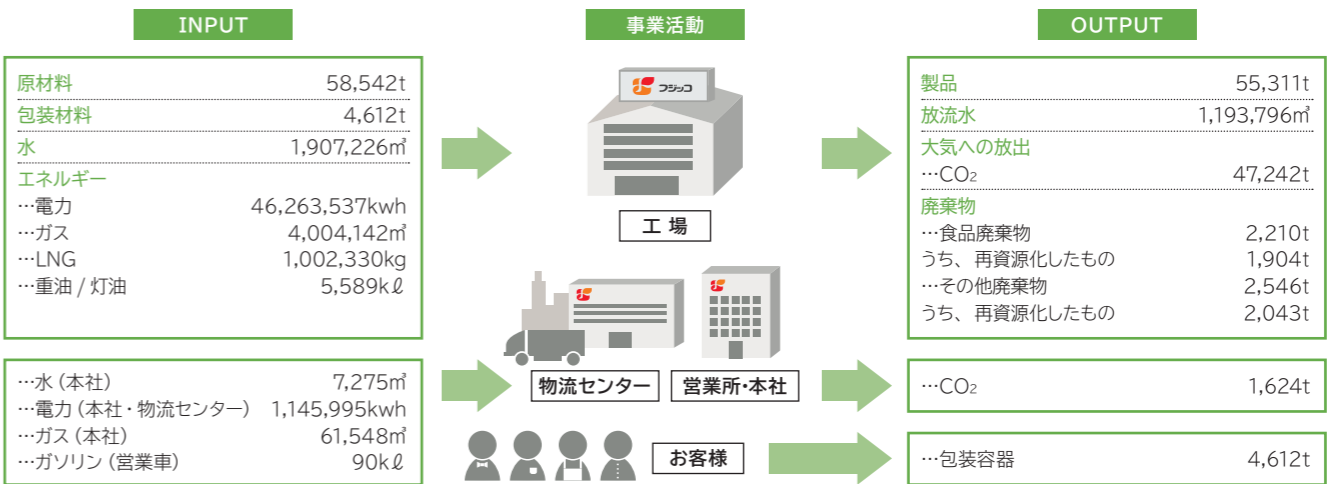
2019年4月	中期3か年計画策定にともない、マテリアリティを6項目特定
2022年4月	現・中期3か年計画を策定
2022年9月	経営環境の変化を捉え、社内取締役による協議と取締役会での議論を重ねてマテリアリティを8項目に見直し
2022年11月	機関投資家向け中間決算説明会で当社のサステナビリティ体系を公表

8つのマテリアリティと主な取り組み課題

	マテリアリティ (重要課題)	取り組み課題	SDGs対応
健康提供 健康社会	① 食の安心・安全の確保	● ブランド価値の向上 ● 食育活動	1, 2, 3, 12
	② 商品・サービスの品質向上		
	③ 健やかな食生活の推進と食文化の継承		
地球健康 健康社会	④ 地球環境への配慮	● 製品ロス改善 ● 生産ライン効率化(省エネ) ● プラスチック削減	12, 7, 13
	⑤ 持続可能な資源の開発と生物多様性の保全	● 産地との協働	14, 15
健康経営	⑥ 従業員の働きがい向上と健康管理	● 従業員エンゲージメント ● ワークライフバランス	8, 9
	⑦ 多様な人財の活躍・育成	● 女性活躍推進 ● 中途採用人財の積極登用 ● 幹部職サクセッション	5
健全経営	⑧ ステークホルダーエンゲージメント(業績向上)	● ROEの向上 ● PBRの向上 ● 資本コストの低下	8, 12

地球環境保護 (Environment)

環境負荷の全体像 (2022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、工場敷地内全ての照明をLEDに更新しました(2か年計画完了)。電力量は、工場全体の約6%に相当する254,230kwhを削減しました。これにより、CO₂排出量は工場全体の約3%に相当する年間136tの削減となりました。蛍光灯の照度低下や交換の手間が無くなり、明るい職場環境が整いました。
- 鳴尾工場** パット洗浄機排熱回収機を導入しました。これにより、2023年度は排熱回収温度差で、約20℃、熱交換量21kw、年間CO₂排出量は14t削減できる見込みです。
- 和田山工場** 水使用量を削減するための取り組みとして、煮豆製品をレトルト殺菌機で冷却した際の冷却水を再利用しております。殺菌後の冷却水は、河川放流せずに大型タンクに集められ、次亜塩素酸ナトリウムの添加と砂ろ過装置で水再生処理を行い、大型貯槽に送られます。この処理後の水で製品の殺菌及び冷却を行うことで、2022年度は75,705m³を再利用しました。
- 境港工場** 空調機の機種更新を行いました。従来の空調機はオゾン層の破壊原因となる環境負荷の高い冷媒ガス(R22)を使用していますが、更新後の空調機の冷媒ガス(R410A)は従来と同性能でありながら環境負荷が小さくなっています。この冷媒ガス(R410A)は高圧高密度という特徴があり、少量で高出力を得られるため、省エネ性能が高く、消費電力量を抑えられ、更新前と比較して時間当たり50kwhの使用電力を削減できます。今回をもって、境港工場の空調機は全ての更新が完了しました。

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、中長期的経営戦略にも反映しております。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価格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う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おります。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CO₂排出量として、Scope 1、2についての実績を開示しております。CO₂排出抑制に向けて、2030年までに30%削減、2050年にはScope 1、2でのCO₂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CO₂フリー電力の購入、ブルーカーボンと呼ばれる昆布の養殖に積極的に取り組むなど、地球環境に配慮した政策を段階的に進めてまいります。

多様性の尊重・人的資本の考え方 (Society)

人的資本経営の取り組み

サステナブル経営を実践して、社会価値と経済価値を同時に創出し、企業の持続的な成長を図るには、従業員のエンゲージメントを高め、従業員全員の多様な能力から生まれる活力を結集することが必要不可欠であると考えております。このための人財戦略として、働き方改革、健康経営（健康増進・リテラシー向上）、経営理念に合う専門性を備えた人財の育成と強化、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を掲げ、DX活用による労働生産性の向上、有給休暇取得率や健康診断受診率の向上、自主的なキャリア形成支援、クリエイティブ人財やエキスパート人財の確保、経営理念の浸透と適材適所の人員配置、心理的安全性の担保、女性活躍推進の整備及び全員参加型経営の取り組みを進めております。

人的資本についての当社の考え方

2023年4月より人財コーポレート本部が発足し、人的資本の価値を高めて経営戦略に生かす役割を担います。6つの機能別組織にHRビジネスパートナーを設置し、人財育成やよりよい人財政策の具現化に取り組んでいます。2023年度の重要テーマは以下の6点です。

1. 「フジッコの心（企業理念）」を基にしたパーパス・ビジョンの浸透と実行力の向上
2. 対話によるエンゲージメントの向上と個人やチームの成長促進
3. 個人が能力を最大限に発揮できるような職場環境の整備と研修制度の充実によるキャリア自律の推進
4. 能力と貢献度に基づいた報酬の設計と成果に対する公平な評価
5. 柔軟な働き方を促進し、ワークライフバランスの実現と生産性の向上を両立
6. 多様な価値観や背景を持つ人財による創造的な取組みやイノベーションの推進

以上を実行し、企業価値及び企業競争力の向上に努めていきます。

※当社は経済産業省及び金融庁をオブザーバーとする「人的資本経営コンソーシアム」に参画しています。参加企業間で「人的資本経営」の実践に関する先進事例の共有や企業間協力、効果的な情報開示の検討を行うことが主な目的です。



取締役上席執行役員
人財コーポレート本部長
寺嶋 浩美

▼ 人的資本の指標と目標 ※1

		現状 (2023年3月末時点)	目標 (2024年度)
ダイバーシティ指標	女性管理職比率	7.2%	12%
	中途採用比率 (内、管理職比率 ※2)	77.8% (16.9%)	25% (20%)
	男性育児休業取得率 (休暇含む)	100%	100%
	障がい者雇用率	2.4%	2.5% ※法定雇用率
健康経営指標	総労働時間	1,971時間	1,925時間
	月間平均残業時間	10.0時間	5時間
	有給休暇取得率 (付与日数対比)	63.7%	80%
	健康診断受診率	99.8%	100%

※1 フジッコ(株)単体の指標 (正社員のみ) ※2 管理職登用者数に占める中途採用者の割合

「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」認定



従業員が心身ともに健康で生きがいや幸福を実感できること (Well-being) が、組織の生産性を向上させ、ひいては健康創造企業の実現に向けて重要であると考え、フジッコは積極的に従業員の健康管理に取り組んでおります。創業60周年の2020年を「健康経営元年」として、従業員の健康づくりを経営課題のひとつとして取り組みをスタートし、健康経営銘柄には2022年から2年連続で認定されております。

従業員エンゲージメント

社長と社員の意見交換会『六さん会』を全42回開催

2022年度に実施した社長と社員の意見交換会『六さん会』では、“ニュー・フジッコ”の経営改革方針の理解浸透をテーマに掲げ、「社員の皆さんと本音で対話し、“ニュー・フジッコ”を完遂するにはどうしたらよいかを本気で考える機会にしたい」という社長の熱い思いから全42回開催することができました。

生産現場から営業現場へと回を重ねても、六さんの熱量と誠意を持った回答は変わるごとく、これまでに447名の社員との対話が実現しました。一方、社員は“ニュー・フジッコ”を自身の課題として考えるとともに、他のメンバーの考えを知る機会にもなりました。

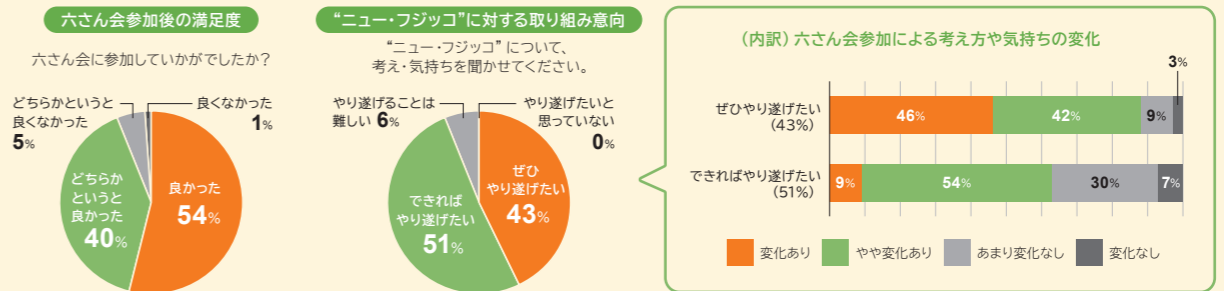
六さんに何を伝えるべきか考える中、対話を通して自分は何ができるか、に考えが至った社員もいました。厳しい業績の中、未来に目を向けてビジョンの提示を求める声が多く、その思いは社長にしっかり受け止めていただきました。全体として満足度は高く9割が肯定的でしたが、トップボックスの評価は半数程度に留まったことから、今後のフィードバックと継続したコミュニケーションが必要と考えています。



人財コーポレート本部
人事総務部
ダイバーシティ推進グループ課長
大塚 ちかこ

※「六さん」とは、社長の名前「正一」の画数が六画であることから大学時代に実際に呼ばれていたニックネームです。

実施後アンケート結果



「六さん会」に参加した従業員の声(抜粋)

- 経営改革において「残業ゼロ」という言葉が先行しているように感じていたが、それは新しいフジッコを創っていくための一端であり、“健康創造”を進めていく気持ちになりました。
- すべての質問に対し誠実な回答を下される社長を見て本当に感動しました。社長がそういう方である事がわかり本当に良かったと思いました。
- 福井社長のビジョンが少しですが聞けたものの、もっとこれからの将来が見えるようなビジョンをお聞きしたかったです。
- いつまでにできる、いつまでにやりきるなどの期限も教えてほしかった。
- マネジャーである私ですら、経営者と直に触れ合う機会が少ないため、これまではゴール(目標)は同じであっても多少捉え方が違う点もあったと感じます。社長がメンバーと対話をする中で、それらを修正できる良い機会となったと考えます。



多様性の尊重・人的資本の考え方 (Society)

ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

当社は2017年にダイバーシティ専任組織を新設し、多様性尊重に繋がる様々な取り組みを行ってまいりました。特に、女性活躍推進、両立支援(育児)、LGBTQ 理解、心理的安全性のある職場作りなどを重要なテーマとしております。当社は企業理念において、私たちの目指す姿を「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」としております。この実現のためには、性別を問わず、従業員全員が生き生きと働きがいを感じながら、自由な発想で意見を出し合い、実行していくことが重要です。当社は、本ダイバーシティ宣言とともに、全ての事業活動において、従業員の多様な視点が尊重されるように努め、お客様並びに関係者の皆様へ新たな価値を提供し、企業理念の実現へと邁進してまいります。

フジッコのダイバーシティ宣言

■ 基本方針

従業員全員の多様性を尊重し、それぞれの個性と能力が十分に発揮できる心理的安全性な風土醸成に取り組めます。

■ 宣言

フジッコは従業員全員の多様な能力から生まれる活力を結集することで自由な発想を生み、生産性を向上させ、新たな価値をつぎつぎわくわく創造する企業を目指します。

*従業員全員の多様性について

性別(固定的な性別役割分担意識)、年齢、国籍、障がいの有無、性的指向・性自認、宗教・思想、価値観、働き方などを指します。

フジッコ株式会社
代表取締役社長執行役員

福井 正一

ワークライフバランスとキャリア自律を支援する社内制度

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 ● パースデー休暇

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(年に一度の異動希望申告) ● 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
- 社内複業制度 ● 育児・介護における両立支援制度

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)

お客様志向の取り組み (Society)

新たな品質保証体制

品質保証部は2023年4月より生産本部から独立しました。そして新たにお客様相談室を品質保証部直轄に置くことで、新・品質保証部が発足しました。品質保証部発足以来、生産本部の傘下にて活動してまいりましたが、生産本部から独立することで、工場を含む生産本部への牽制機能を働かせつつ、生産本部も含めた各部署と協働してお客様に安全で、高品質の商品を提供するための活動を行ってまいります。新・品質保証部は「フジッコの品質の要」として営業本部、コア事業本部、資材部、工場、お客様(得意先・消費者)と会社を繋ぎ、フジッコの品質レベルを向上する牽引役の役割を担い、FSMS(食品安全マネジメントシステム)、QMS(品質マネジメントシステム)を通じて、お客様に高品質で安全な商品を提供できる生産現場を実現し、品質不安の商品が販売されないようにするとともに、原材料・商品の検査、フリーダイヤルを通じて、フジッコ商品に対するお客様の安心感を醸成してまいります。

また、新・品質保証部のビジョンとして「日本全国津々浦々フジッコファミリー!元気で幸せに!」を掲げ、日本の隅々までフジッコのファンを増やして、その方々を元気で幸せにすることを目指します(フジッコファミリー:フジッコの社員、取引先など商品に関わる人、フジッコ商品を食べてもらっている人、これから食べていただける人)。10年後のビジョンは「世界の隅々までフジッコのファンを…」にするべく、今後の事業に対応できる品質保証体制を先行して築き、お客様に美味しく安全な商品を提供すること、安心いただくための情報を提供すること、お客様に愛されるフジッコに変えていくことを目指し邁進してまいります。



品質保証部長
近藤 亘

～お客様コミュニケーション～

2022年度フジッコの食育活動

- | | |
|-----|--------------------------------------------|
| 7月 | ● 夏休み料理教室(こどもオレンジページタイアップ企画) |
| 10月 | ● 黒さや(枝豆)収穫体験
● 出前授業2回開催(テーマ:豆の日) |
| 12月 | ● 「穫れたて新豆を味わう会」開催
● 出前授業5回開催(テーマ:おせち料理) |
| 2月 | ● 出前授業3回開催(テーマ:節分) |

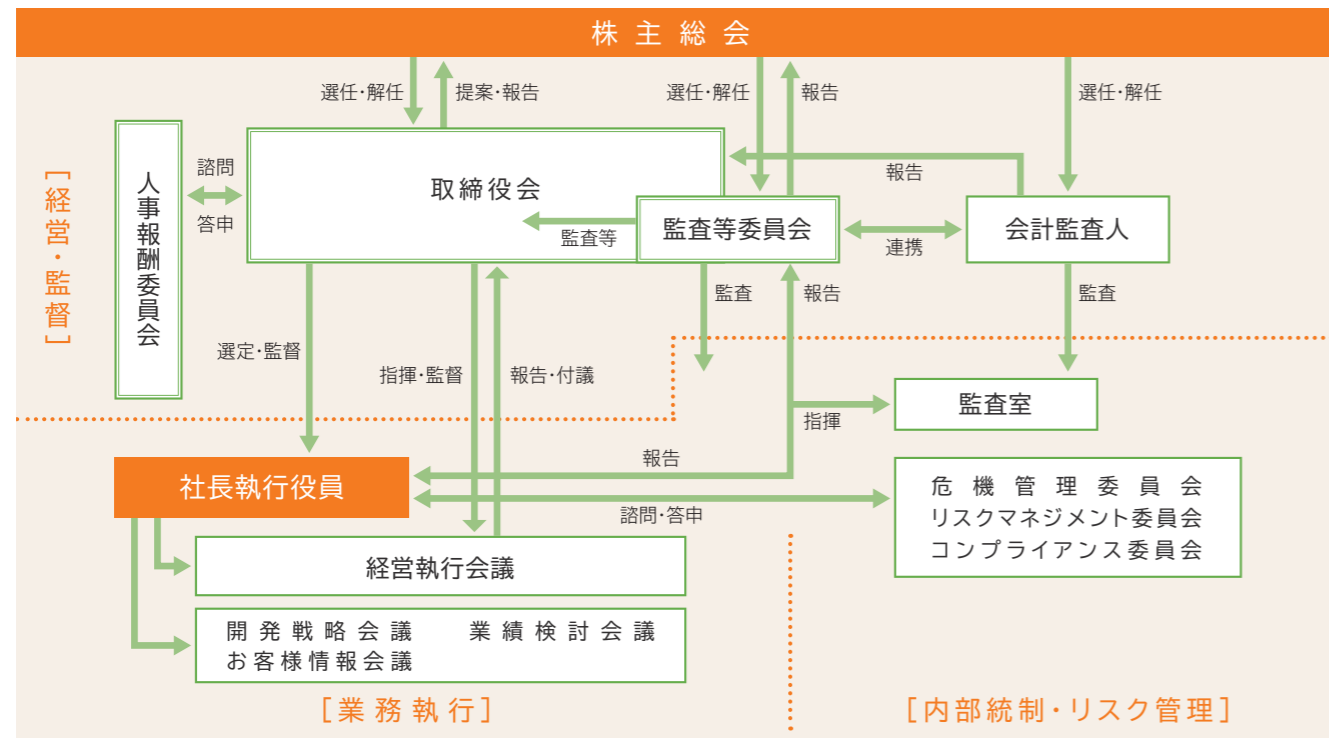


コーポレート・ガバナンス (Governance)

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・ガバナンス体制図



取締役会の構成

【2023年6月27日現在】

👤 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）



〈社内取締役〉 5名



〈社外取締役〉 4名

2022年度
取締役会開催回数 **12**回

2022年度
全取締役の
取締役会出席率 **99%**

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
総員数	10	10	9	10	10	9	9
監査等委員以外	7	7	6	7	7	6	6
監査等委員	3	3	3	3	3	3	3
独立社外取締役（比率）	3（30%）	3（30%）	3（33%）	4（40%）	5（50%）	4（44%）	4（44%）
女性取締役	—	—	—	—	2	2	2

取締役のスキル・マトリックス

(◎: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	◎				◎			
取締役常勤監査等委員 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			◎					

取締役候補者の指名

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（方針の一本化）
- (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) 小さくとも、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) 取締役及び執行役員の就任期間で「停滞感」を生まないような人事を行う

（取締役候補者の指名の手続）

独立社外取締役、独立社外取締役監査等委員、代表取締役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）

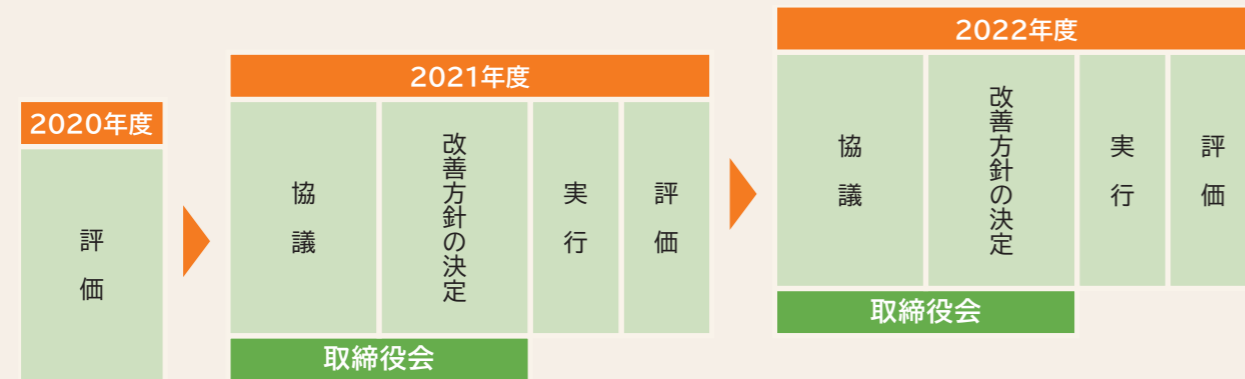
個々の取締役の月例の報酬に関しては、前段で記した報酬の決定方針に基づき、人事報酬委員会において職位等を鑑みながら検討のうえ、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役会の決議により決定するものとする。

コーポレート・ガバナンス (Governance)

取締役会の実効性向上の取り組み

取締役会の実効性向上のマネジメントサイクル

当社は、持続的成長と企業価値向上を実現するため、取締役会の実効性向上の取り組みを通じて、取締役会の監督機能を強化しております。この取り組みは、「取締役会の実効性評価⇒改善方針の協議・決定⇒計画の策定・実行」のサイクルで行っております。



2022年度実効性評価

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、2023年1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(2023年1月)
- 全取締役による自己評価結果の共有と課題の抽出(2023年2月)
- 今後の改善方向の確認(2023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

- 【前期からの課題の取り組み】独立社外取締役の在任期間を定めました。
- 【今後の改善方針】取締役会は、取締役のスキル・マトリックスの不足項目を補強するとともに、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

- 【前期からの課題の取り組み】取締役会資料は、1週間前までの共有が進み、開催日までに独立社外取締役に対して事前説明会を実施しました。取締役会の資料は、サマリー形式の資料添付をルール化しましたが、資料の枚数、フォームの統一感はなく、資料の基本構成が課題として残りました。
- 【今後の改善方針】取締役会資料フォームの統一化、資料配付後に事前に取締役会事務局に送付されたコメント内容を受け、当日協議すべきポイントを絞り込む工夫を図ります。

(3) 取締役会の議題

- 【前期からの課題の取り組み】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、当期は長期経営戦略について協議しました。
- 【今後の改善方針】経済産業省「価値協創ガイドンス2.0」に沿ったサステナビリティの取り組みに係る協議を継続して実施します。

(4) 取締役会を支える体制について

- 【前期からの課題の取り組み】経営陣と独立社外取締役並びに監査等委員会との連携に係る体制整備を進め、「社外取締役ミーティング」「監査等委員ミーティング」に加え、新たに監査等委員と独立社外取締役との「意見交換会」がスタートしました。
- 【今後の改善方針】内部監査部門と取締役会との連携を確保すべく、取締役会が必要な内部監査部門のあり方について協議します。

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。

取締役のトレーニング

取締役を対象としたトレーニング等は、各々の取締役が役割・責務を果たすために必要と考える知識の習得、確認、更新等を目的とし、自ら研鑽するのを補完することを原則として認識しております。

当社は、取締役並びに執行役員には、社外のセミナーの出席や外部講師を招いての勉強会の実施等を通して必要な知識取得とスキルアップをサポートする方針です。

これまで、取締役並びに執行役員のトレーニングとして、外部講師を招いて「取締役の義務と責任」「企業価値向上」「SDGsとESG投資」「インサイダー取引」「取締役会等の責務」の勉強会の開催、業務執行取締役等を対象としたMBA外部集合研修を実施いたしました。

また、2022年度は取締役全員でコーポレート・ガバナンス勉強会を開催し、企業の内部統制システム・情報開示制度・人権尊重責任・社会的責任、並びに社外取締役の役割について改めて理解を深めました。

内部統制の取り組み

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。2022年度は、リスクマネジメント委員会を2回開催いたしました。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6回開催いたしました。併せて、コロナ対策については、感染者等の情報を集約・共有のうえ、社内通達を第18報まで発信いたしました。
コンプライアンス委員会	2022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、下請法研修に加え、当期は新たに個人情報保護法研修、独占禁止法研修を実施いたしました。

政策保有株式の保有方針

当社は、取引関係がなく安定株主の形成等を目的とした、いわゆる「持ち合い株式」を保有しておらず、また、今後も保有いたしません。それゆえ、政策保有株式について、取引の関係維持・強化など保有意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針としております。

政策保有株式の保有継続の可否については、当社の安定的な企業価値向上に資するか否かの定性的な観点のほか、評価差益や配当収益等の定量的な観点も踏まえ、毎年取締役会で審議しております。2022年度は審議の結果、一部保有株式を売却いたしました。

また、政策保有株式の議決権行使は、その議案が発行会社の持続的成長に資するかどうか、株主利益を尊重した適切なコーポレート・ガバナンス体制の構築が進んでいるかどうか、また株主利益を軽視する事態が発生した場合はコーポレート・ガバナンスの改善に資する内容であるかどうかなどを総合的に勘案して行ってまいります。

	投資有価証券 貸借対照表計上額 (百万円)	保有目的が純投資 目的以外の投資株式 (銘柄数)
2015/3 期末	6,683	59
2016/3 期末	6,726	56
2017/3 期末	6,365	50
2018/3 期末	7,650	49
2019/3 期末	5,007	47
2020/3 期末	3,941	46
2021/3 期末	4,411	41
2022/3 期末	3,611	39
2023/3 期末	3,432	38

社外取締役メッセージ

～持続的成長と企業価値向上へ向けて果たしたい役割～



社外取締役
小瀬 昉

フジッコの中心に「顧客(お客様)を置き」生活者視点での判断と行動が行われて、ステークホルダーから共感支持される企業づくりへの助言と監督です。

顧客、投資家からの「信頼」がなければ安定した経営は難しい。「信頼」を得るために重要なのは、ステークホルダーと企業の温度差をなくすことです。

企業の長期的成長と価値を高めるには「お客様起点の経営」と「ESG(環境、社会、ガバナンス)経営」への継続的な取り組みが不可欠です。経営とは「お客様を正しく知る」企業間競争であり、「お客様を正しく知る」事が企業活動のスタートだと考えます。フジッコを食品メーカーの中で、最もお客様の事を正しく知っている「真のマーケティングカンパニー」になるお手伝いをしたいと考えています。

企業のお届けする商品や事業活動への顧客満足度と収益は正比例し、企業の収益力を決めます。その為には、お客様を含むステークホルダーから見ての満足度だけでなく、不満点や未充足ニーズを正しく掴むことも大切だと思います。



社外取締役
池田 純子

持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じ、より一層の社会的責任を果たすことが求められています。

健康創造企業であるフジッコは、「何をなすことで社会貢献できるか」が問われており、その実現こそが企業価値向上への道だと考えます。

企業価値向上を目指す“ニュー・フジッコ”の創造は、今まさに進行中ですが、一層の戦略性や新機軸、スピード感が重要になってくると思います。フジッコの独自性、強みを徹底的に磨き上げ、フジッコにしかできない、フジッコならではの事業展開をより一段と深めていただきたいと思います。

PR(パブリックリレーションズ)に携わってきた立場として、また消費者、第三者の視点を大切に今後の方向性や、成長戦略戦術の策定に対してアイデアや助言を提供していきたいと考えます。

事業計画を実現していくには、フジッコを取り巻く方々、消費者、株主・投資家、生産者、取引先、社員、コミュニティ等々と積極的かつ建設的な対話を重ね、共感を得、共創できる関係性を築いていく弛まない努力が必要です。言い換えれば、パブリックリレーションズという活動が、事業を推進していく支えになるとの思いでフジッコを応援していきたいと考えます。



社外取締役監査等委員
石田 昭

会社は財務及び収益構造の変革が喫緊の課題となっています。具体的にはROEの向上を投資家へコミットしています。

SDGs活動である気候関連財務情報、人的資本等の非財務情報開示もステークホルダーへのコミットです。これらの行動は現状の企業運営を革新的に見直すサステナビリティへの取り組みです。事業部門及び各構成員の具体的な行動に展開されて行くことが持続的成長へのドライブになり、長期的な企業価値向上に結びついていきます。

社外取締役監査等委員としてこれらのコミットメントが確実に実行されていることをモニタリングし、取締役及び取締役会の監督責任を果たします。必要に応じて財務会計及び情報開示に係る知見及び他社情報により取締役会へのアドバイスをいたします。



社外取締役監査等委員
上谷 佳宏

私の役割は、スキル・マトリックスにあるとおり、リスクマネジメントと法務の専門性を活かして、取締役会が行う意思決定等が、会社の持続的成長と企業価値向上に資するものとなっているかどうかを監督し助言をすることにあると考えています。

具体的には、第一に、リスクマネジメントやコンプライアンスを中心とする会社の業務の適正を確保する体制(内部統制システム)の構築と運用が適切になされているか、取締役会の意思決定が経営判断原則を満たすものとなっているかどうかの監督と助言です。第二に、会社と経営陣や支配株主との間の利益相反の監督、第三に、少数株主や各種ステークホルダーの正当な見解が取締役に反映されているかの監督です。そして、さらに第四には、弁護士としての活動を通じて会得した社会的相当性や時代の流れ(企業の社会的責任CSR、共通価値創造CSV、全社的リスクマネジメントERM、環境・社会・企業統治ESG、持続可能な開発目標SDGs、気候関連財務情報開示タスクフォースTCFD、価値協創ガイダンス、企業の人権尊重責任等)を反映した助言を行うことであると考えています。

これらの役割を十全に果たせるよう、平素から会社内外の情報収集に努め、社会の常識や時代の流れを読み間違えないよう研鑽を努めていく所存です。

株主・投資家とともに

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

株主還元の方針

1 資本効率 (ROE) の向上を勘案した自己株式の取得

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16日から2022年11月15日までの期間に、150万株 (29億11百万円) の自己株式を取得いたしました。

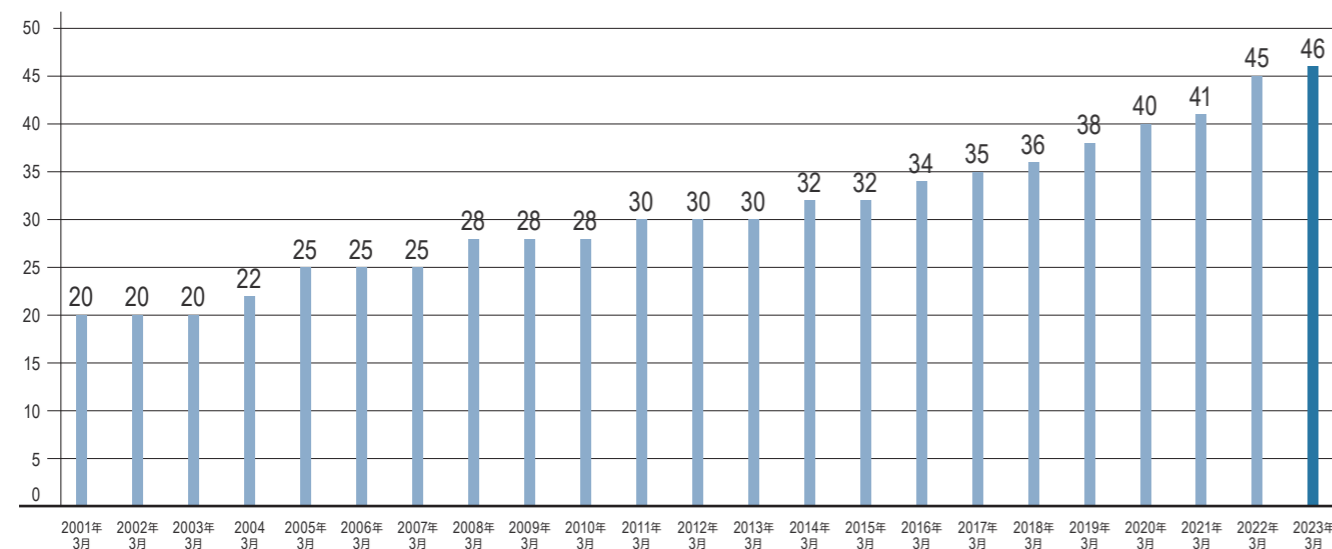
2 配当性向40%以上の維持

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。

当期の期末配当金につきましては、2023年5月12日開催の取締役会決議により1株につき23円とすることといたしました。すでに、2022年12月2日に実施済みの中間配当1株当たり23円と合わせまして、年間配当金は前期に比べて1円増配の46円、連結での配当性向は93.7%となります。

これまで、不確実な時代に生き残るため、「ニュー・フジッコ」の経営改革に継続して取り組んでまいりました。改革期間には、株主還元政策として、増配並びに自己株式の消却、新たな取得を併せて実施いたしました。今は想定以上の原材料・エネルギーコストの増加等があり、厳しい業績が続いておりますが、次期の年間配当金につきましては、1株当たり46円とさせていただく予定であります。

1株当たり年間配当金の推移 (単位:円)



株主数の推移 (単位:名)



2022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

投資家の皆様とのミーティングでいただいた貴重なご意見は、随時、経営執行会議や取締役会をはじめとした重要会議体で取締役役にフィードバックの機会を設けております。



“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
 - 英文アナ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
- 2022年度
 - 株主総会招集通知と報告書の一体化
 - 株主通信の発行



▲ 株主総会



▲ 株主通信

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2022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

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

人財コーポレート本部長兼イノベーション担当

てらじま 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

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

経営企画本部長兼経営企画部長

おにし てるあき
尾西 輝昭

執行役員

営業本部東日本統括部長

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

執行役員

営業本部西日本統括部長

うた けいいちろう
打它 桂一郎

執行役員

鳴尾工場長

かどわき たけし
門脇 健



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
2021年 取締役上席執行役員就任(現任)
2022年 生産本部長(現任)

【選任理由】
入社以来、営業部門やマーケティング部門、生産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

てらじま 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 取締役上席執行役員就任(現任)
2023年 人財コーポレート本部長兼イノベーション担当(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)

おげ 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
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)
2023年 ハウス食品グループ本社株式会社相談役(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)

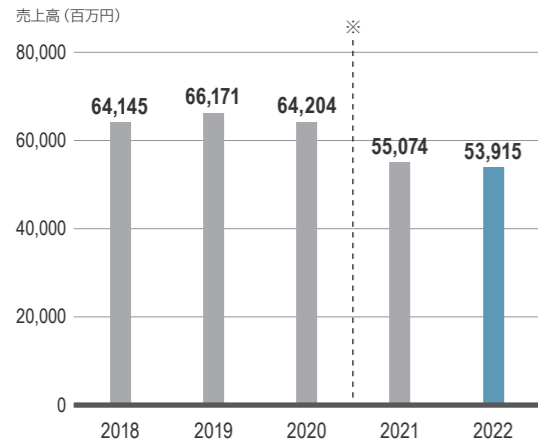
うへたに よしひろ
上谷 佳宏

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)

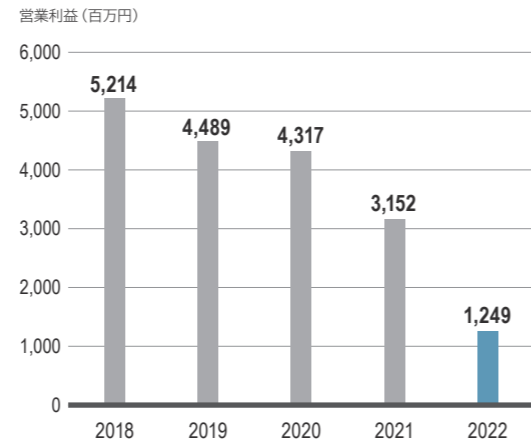
【選任理由】
弁護士としての豊富な専門知識や経験を有し、当グループの監査体制強化を図ることができると判断したため。

財務指標

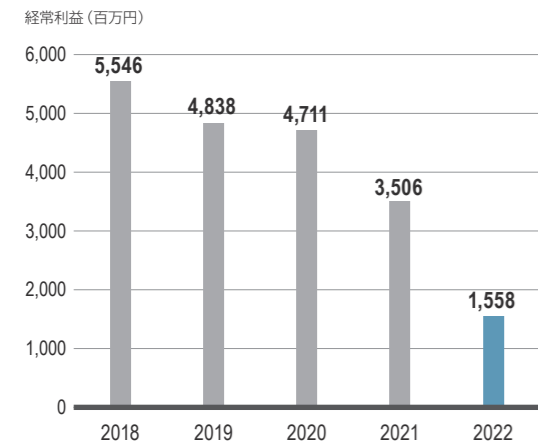
売上高



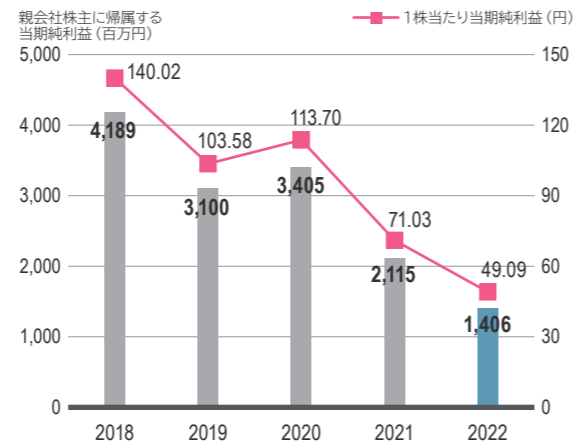
営業利益



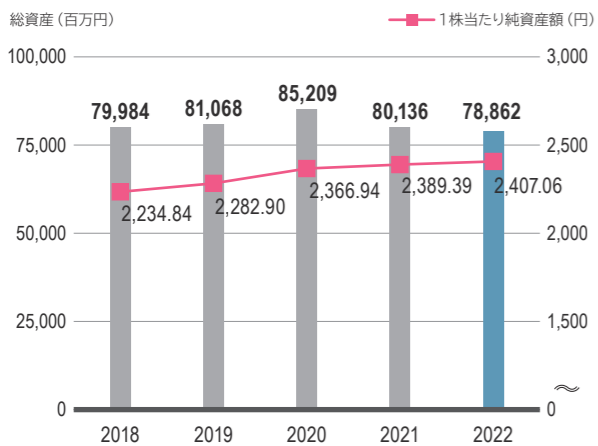
経常利益



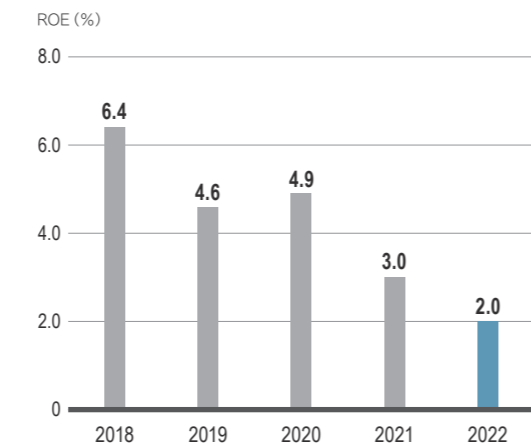
親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり当期純利益



総資産・1株当たり純資産額

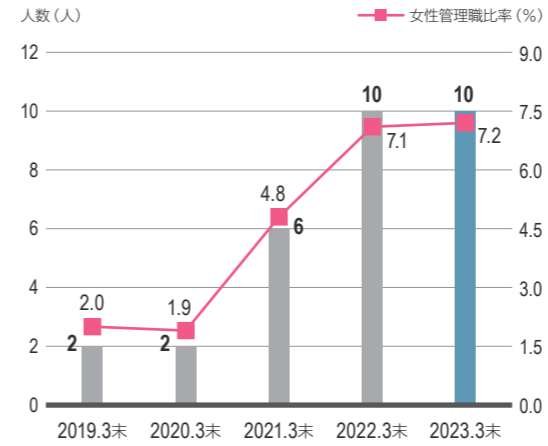


ROE

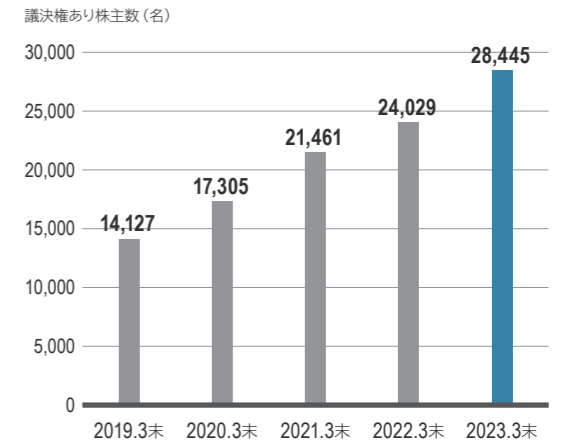


非財務指標

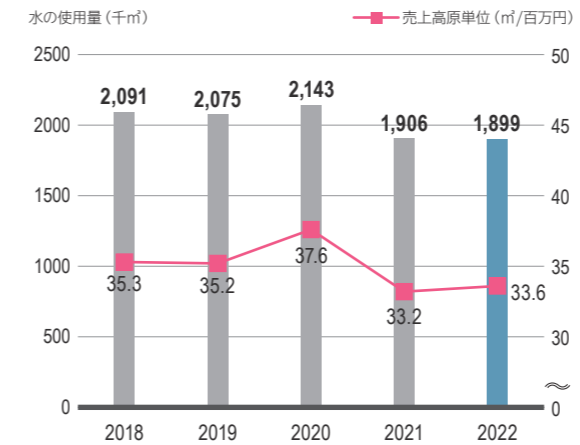
女性管理職比率・人数



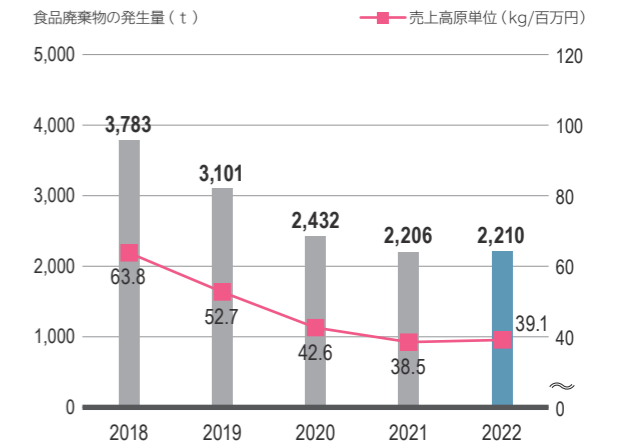
議決権あり株主数



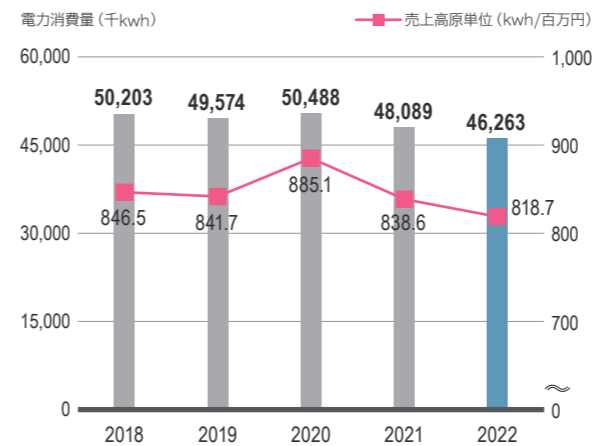
水の使用量・原単位*



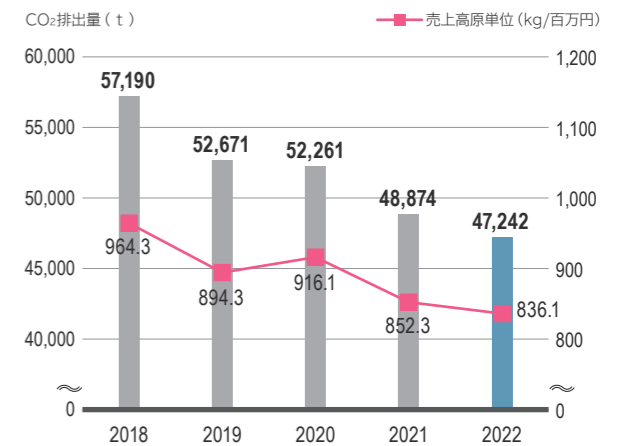
食品廃棄物量・原単位*



電力消費量・原単位*



CO₂排出量・原単位*

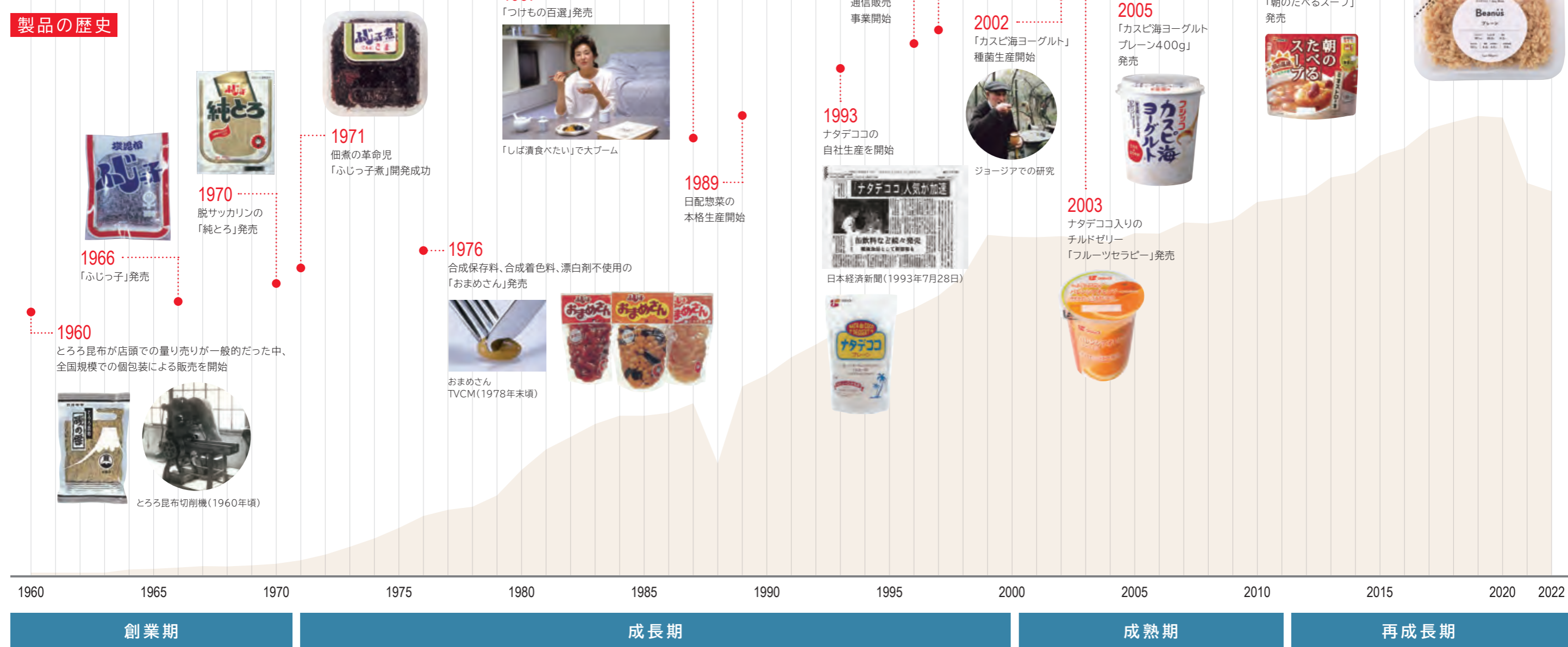


※「収益認識に関する会計基準」(企業会計第29号 2020年3月31日)等を2021年度より適用しております。

創業からのあゆみ

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。

製品の歴史



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2023」を発行いたしました。本レポートでは、当社が進める“ニュー・フジッコ”の経営改革と中期3か年計画の進捗状況及び事業の概況が皆様にご理解いただけるように編集に努めました。

当社の取り組みをお伝えすることで、ステークホルダーの皆様との新たな対話の機会を創出することができれば幸いです。

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」、経済産業省による「価値協創ガイダンス2.0」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。

当社WEBサイト
<https://www.fujicco.co.jp/corp/>



会社概要

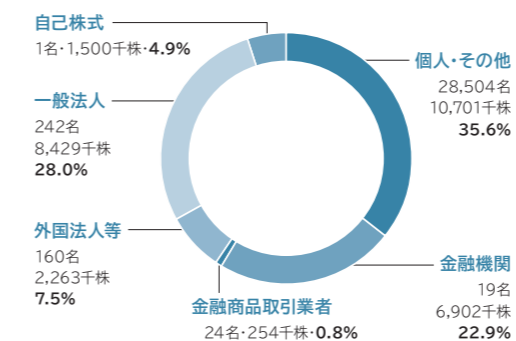
会社名 フジッコ株式会社	従業員数(連結) 2,398名
本社所在地 〒650-8558 神戸市中央区港島中町6丁目13番地4	工場 兵庫3、埼玉1、千葉1、神奈川1、北海道1、鳥取1
創業 1960年11月7日	物流センター 兵庫1、埼玉1
資本金 65億66百万円	営業所 全国13拠点
代表者 代表取締役社長執行役員 福井 正一	連結子会社 フジッコNEWデリカ株式会社 株式会社フーズパレット

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
 (自己株式1,500,064株を含む。)

株主数：28,950名

所有者別株式分布状況



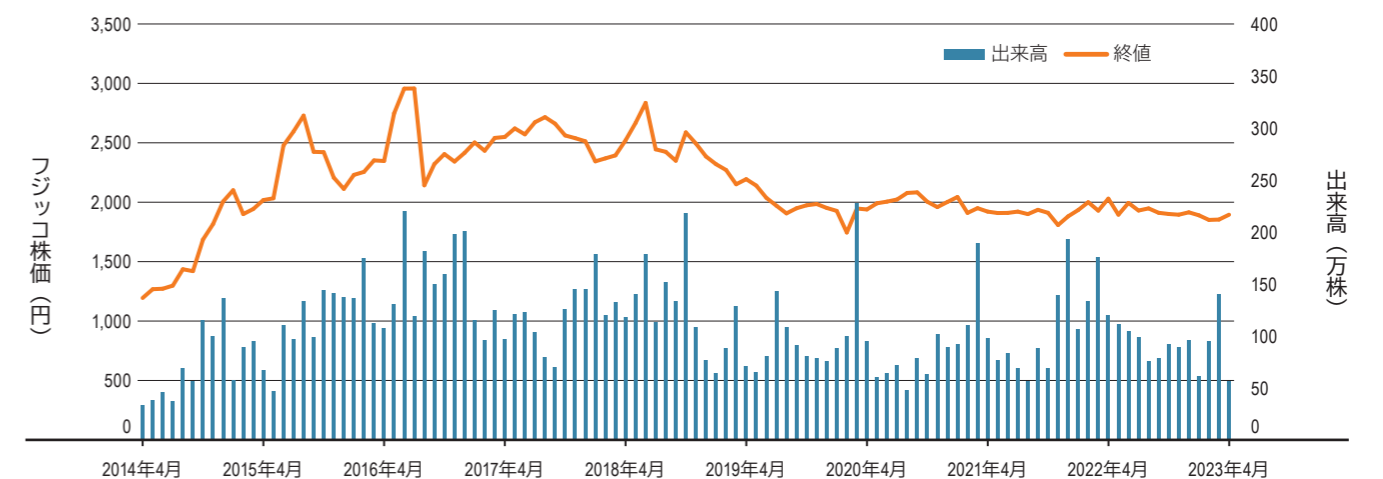
(注) 記載数字は、表示単位未満の端数を切り捨てております。

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	21.69
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,964	10.38
株式会社三菱UFJ銀行	895	3.13
福井正一	871	3.05
住友生命保険相互会社	854	2.99
日本生命保険相互会社	550	1.92
株式会社三井住友銀行	494	1.73
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	479	1.67
フジッコ従業員持株会	382	1.33
加藤産業株式会社	322	1.12

(注) 1.当社は、自己株式1,500,064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1,500,064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-ESOP)導入において設定した株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)」が保有する当社株式86,900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>



この報告書は、環境に配慮した用紙・インキを使用しています。

