第 65 回定時株主総会 開催概要

- 開催日　　：2025 年 6 月 20 日（金）
- 開催場所　　：当社２階 FF ホール
- 開始時刻　　：10 時 00 分
- 終了時刻　　：11 時 39 分
- 出席株主数　：34 名

質疑応答

【株主様から事前に寄せられた主なご質問】

Q1　①2022 年から配当性向が 50%を超え、現在までに株価が 20%以上下落している。配当を出しても株価が上がらないのは何が原因であると考えているか。また、②現在の配当方針が健全経営にどうつながっているのか教えてほしい。③ROE5%、PBR1倍以上にする為、「資本コストを上回る価値創造」とあるが、2030 年まで5年間の具体的な施策を教えてほしい。現時点で考えている④EPSを上げていく具体的な施策を教えてほしい。今回の中期経営計画が順調に進んだとして、⑤3年後の当社の適正株価水準はどの程度だと考えているか。

A.　（回答者：福井）

本ご質問を纏めますと、①株価低迷の原因はなにか、②配当方針が健全経営にどう繋がっているのか、③5年後(2030 年)ROE5%・PBR1倍以上を達成する為の具体的施策はあるか、④EPS（1株当たり純利益）を上げていく具体的施策はあるか、⑤3年後の適正株価はいくらか、という5つの質問になります。

まず、1つ目のご質問、株価低迷の理由ですが、主に3つあると考えております。その第一は、業績不振、利益額・率の低下が挙げられます。第二には新規事業・成長事業の伸び悩み、そして第三の原因としては、IR活動不足という点が考えられます。第一の業績悪化については原材料・エネルギー費・人件費・物流費の高騰等による原価高が最大の原因と言えます。更には、それらの費用増加に伴う適正な商品の値上げができていないということ、値上げしても値引きが発生し 100%の効果が得られていないこと、計画したトップラインが達成できず限界利益の低下を招き損益分岐点が上昇してしまった等、複合的な原因が挙げられます。これらの原因については、一つ一つ的確な対策を打ち業績回復を目指します。

第二の原因、新規事業・成長事業の伸び悩みの解決策ですが、「昆布と豆の新カテゴリーの創出」「海外事業の積極的な拡大」「ダイレクトマーケティング（通販）の推進」「素材 B to B 事業の拡大」を図るべく経営資源を重点的に配分してまいります。

第三の原因、IR活動につきましては、今後、機関投資家向け経営方針説明会を増やし、ファン株主を増大させていきたいと考えております。これらを確実に実行し、株価回復に努めてまいります。

2つ目のご質問、現在の配当方針が健全経営にどうつながっているのか、ということですが、本ご

質問にお答えする前に私たちの言う「健全経営とは」ということについてご説明申し上げます。健全経営は、3つの要素から成り立ちます。1つ目は業績、2つ目はガバナンス、3つ目は風土・文化です。これらの3つの要素を良くしていくことが健全経営の目標です。

配当方針はこの内の「業績」に深く関わります。配当性向から見ると、137.6%と異常な値になっていますが、現在の純資産、キャッシュ・フロー、配当利回りから考えて、年間1株当たり 46 円の配当は健全であると考えております。しかしながら、これ以上純利益が悪化することになれば、安定配当も難しくなると考えます。そうならないよう、中期経営計画を達成させるべく全社一丸となり邁進していく所存です。本年4月よりスタートした新・中期経営計画については、先ほどご説明申し上げましたとおり、昆布品群の収益拡大、豆品群の稼ぐ力の復元、ヨーグルト品群の成長加速を通じて持続的な成長を実現させてまいります。また、工場改革、組織編制と人員削減、トータルリベート・物流費の削減により生産性の向上及び収益基盤の強化に取り組んでまいります。

その結果、3つ目・4つ目のご質問のROE、PBR、EPSの問題は全て解決できるはずと信じています。

また、最後の5つ目のご質問については、この戦略実行により、3年後の株価は 2,000 円以上を達成させるのが私たちの使命と考えております。

Q2　フジッコの事業計画は成長よりも持続性を重視して経営されている印象を持ったが、そうであるならば、46 円以上の配当にこだわりすぎず自社株買いを検討したほうがよい。自己株式が増えれば、同じ 46 円の配当でも配当総額は少なくて済むのではないか。

A.　（回答者：福井）

現在の配当が経営の負担になっているのではないかという私たちにお気遣いいただいた株主様からのご意見、まずは感謝申し上げます。先ほど、中計について説明しましたとおり、その基本戦略に「コアビジネスの事業強化と領域拡大」を掲げ、昆布、豆、ヨーグルトの拡大を通じて持続的な成長の実現と、収益基盤の強化に取り組んでいるところであります。

当社はこれまで減配することなく、少しずつではございますが、増配をもって株主様還元を実施してまいりました。ご意見のとおり、自社株買いを実施すれば、配当総額は少なくて済みますので、当社としても 2021 年には 150 万株の自社株買いを行った経緯はございます。

しかしながら、前年度においてはキャッシュ・フローのバランスを勘案すると自社株買いまでは出来ず、46 円配当の継続を優先させていただきました。

引き続き、成長を前提として利益水準の回復に努め、自社株買いも含めた最適な資本の配賦を検討してまいります。

Q3　昆布の収穫量が減少しているという報道をよく聞くが、自然環境の回復、持続可能性、事業として品質の良い昆布の安定した入手の観点から、昆布の減少に対するフジッコの具体的な対策を教えてほしい。株主配当の一部を昆布に関する研究費に回したり、フジッコの株主からクラウドファンディングを募るなどして専門家とともに研究してはどうか。また、サステナビリティ基本方針に基づき特定した8つのマテリアリティのうちのひとつである「持続可能な資源の開発と生物多様性の保全」に対する 2030 年度KGIとして示している「海水高温化耐性を持つ昆布株の実用化」について、産地とどのような協働活動をしているのかなど見えやすい形で発信し、できれば成果を数字として示してほしい。

A.　（回答者：福井）

株主様から、配当を研究費に、更にはクラウドファウンディングで株主から研究費を募っては如何かという大変ありがたいお言葉を頂戴いたしました。どうもありがとうございます。

昆布の収穫量減少の原因は主に2つが考えられます。一つは、自然要因、もう一つは人的要因です。具体的に申しますと、自然要因は海水温の上昇、人的要因は漁師の減少ということであります。昆布は主に北海道の周りの冷たい海に生息しています。現在、北海道の海は最低でも2℃は上昇しており、これは陸に置き換えると、10℃ほど気温が上がっていることになります。10℃気温が上がれば、生存が危うくなる陸上生物も沢山いるのではないかと思います。

この海水温の上昇に対し、現在、私たちは高い海水温度でも育つ種苗の開発に北海道大学、道南エリアの漁業組合と一緒に取り組んでいます。

試験段階では狙い通り高水温耐性をもつ優良個体（種=胞子）の選抜が進んでおり、今後 2026 年度の品種登録や実際の養殖施設での育成観察、課題対応などを経て 2030 年を目標に実用化できる準備を整えたいと考えています。定量的に成果をお示ししづらい課題ではございますが、今後の進捗につきましても、適宜、可能な限りご報告してまいります。

研究費用については、現在、国からの補助金を申請していますが、いただいたご意見についても参考にさせていただきます。

漁師の減少につては、高齢化と継承の問題がございます。昆布漁は大変な重労働です。お年寄りには大変負担のかかる仕事です。この大変な仕事を継ぎたい、やりたいという若者も少ないのが現状です。この問題については、私たちのような企業が積極的に参画し、北海道ぎょれんや単協、政府に働きかけていきたいと考えております。

Q4　公式SNSアカウントによる無責任な発信を防止するためのチェック体制構築と運用はなされているか。

A.　（回答者：福井）

公式SNSアカウントについては、投稿前のチェック体制を徹底し、担当者の個人的発信とならないよう運用しております。

引き続きより良い情報発信を目指してまいります。

Q5 フジッコは国内工場を7拠点有しているが、7拠点が必要な理由を教えてほしい。また、国内工場を集約する計画の有無を教えてほしい。集約する計画がある場合は、日程と集約の効果を教えてほしい。集約する計画がない場合は、集約しないことにどのようなコストメリットがあるのか教えてほしい。

A. （回答者：福井）

現在、当社は工場を8拠点有しており、既にご報告しておりますとおり、2027 年3月をもって浜坂工場の閉鎖に踏み切りましたが、現時点では、他の工場の再編計画はございません。また、仮にあったとしても工場には多くの従業員がいますし、インサイダー情報にもなりますので申し訳ございませんがこの場で申し上げることはできません。

当社では、長期的な成長戦略があり、現状の生産数量と生産能力を勘案しますと、国内工場7拠点が適切であると認識しておりますが、拠点が分散していることについては経営課題と認識しており、今後の検討課題とさせていただきます。

Q6 クロクロは高タンパクで栄養価が高い商品だが、宣伝の多くが高齢者向けのTV通販に偏っている印象を受ける。今後、健康志向の高い若年層や、特にタンパク質を重視する女性向けのプロモーションを強化してはどうか。競合ブランドはSNSやインフルエンサーマーケティングを活用して、若い世代への認知拡大に成功しているが、フジッコも、クロクロのブランド力を強化するために、デジタルマーケティングやSNS活用を進めてはどうか。また、スーパーやコンビニなどでの販売チャネル拡大の計画はあるのか。クロクロの収益向上のために具体的にどのような施策を検討しているか。

A. （回答者：福井）

まず、クロクロについて熱い想いのこもったメッセージをありがとうございます。クロクロは当社独自品種のフジクロを使った唯一無二の商品であり、着実に育成してまいります。市場としては、置き換えダイエット、たんぱく質、健康増進の各市場が想定され、いずれも期待できる一方で競合も激化しています。このため通販全体ではSNSを中心としたオンラインコミュニケーションを強化することを計画しており、これにより顧客層の拡大と一層お客様に寄り添った対応を実現してまいります。クロクロの販売チャネルについては、スーパーやコンビニ等での販売は計画しておらず、従来どおりWEBとTVでの通販を継続してまいります。

Q7　商品のラインナップの考え方として、「多品種少量生産」と「少品種大量生産」の2通りが考えられるが、当社としてはどちらをより重視するのか？

A.　（回答者：福井）

数年前にSKU削減、つまり品種の削減をおこない、経済ロットを割るような少ロット生産品目をやめていったことで、生産性が向上しています。よって、少品種大量生産の方向で生産性向上を目指すのを重視しますが、美味しく希少価値のある商品を一部織り交ぜ、特別感のある商品作りにも着手していきたいと考えます。

【出席株主様からのご質問】

Q1　フジッコはカスピ海ヨーグルトの腸内細菌の研究が他社に負けていると考えている。学問的な観点からしっかりした先生を呼んで指導を受けた方が良いのではないか。

A.　（回答者：福井）

ご意見いただきましたように、アカデミックな専門家の先生のアドバイスに基づき、カスピ海ヨーグルトの乳酸菌が及ぼす腸内細菌への影響については、今後ますます研究を進めて行きたいと思います。

Q2　DOE の採用について伺いたい。現在の市場は、資本コスト改善や株価を意識した経営を求められている段階だと考える。PBRが現在 0.67 倍という数値は市場から評価されていない数値であると思うが、現在の市場はPBRや配当性向というよりも DOE を指標とした対応というのが増えてきている。フジッコはキャッシュリッチで無借金であることを考えると DOE の採用は可能ではないか。

A.　（回答者：福井）

現在の株式市場では、PBR1倍以上、そして資本コストを考えた経営が課されております。PBRが 0.67 倍という数値は弊社としても遺憾でございます。そこで、株価を上げるための戦略として中期経営計画を立てておりますので、計画に沿った経営を行っていこうと考えております。

また、DOE につきましては、弊社の数値は 1.9 で5年間この数値は保たれております。現在フジッコの年間配当が 46 円、配当性向が 137.6％という数値ですが、依然として DOE の比率は変わっておりません。現在の配当は、DOE の観点から配当させていただいていると考えていただければと思います。

Q3　フジッコの熱中症対策はどのようにされているか。従業員の福利厚生はどうなっているか。塩こんぶは塩分が高く高血圧が心配ですが、熱中症対策にはなりますか。

A.　（回答者：寺嶋）

従業員の熱中症対策ですが、工場では煮炊きを行うこともあり、非常に暑い現場が複数ございます。現場の方に関しましては、1時間ごとに用意したスポーツ飲料を飲んでいただいたり、クーラーの効いた部屋で涼んでいただいたりといった対応を行っております。事務系の社員につきましては、在宅勤務や直行直帰といった柔軟な働き方をしております。危険な暑さと言われる日には

在宅勤務をしている社員も増えております。
塩こんぶの塩分が高すぎるのがご心配であるということですが、確かに取りすぎといった場合は控えていただくということがありますが、一方で塩は人間にとって欠かせない調味料ですので、適正にとっていただくことを推奨しております。

Q4 スーパーで販売するような冷凍のお弁当を作る予定はありますか。

A. （回答者：福井）
現状、当社ではお米を扱っておりませんので、お弁当を商品化するのは難しい状況とご理解をいただきたいと思います。

Q5 フジッコの株価がこれだけ下がっている中、社外取締役はどのように経営に参画しているのか。

A. （回答者：小瀬氏）
私の役割は、株主様、フジッコ製品を買っていただいているお客様の代弁者として、フジッコに対しコミュニケーションを図ることです。私がこれまでに申し上げてきて共通していることは、「フジッコの真ん中にお客様がいる会社」にならなければならないということです。企業というのは、製品を買ってくださったお金で成り立っております。そのため、いかにお客様の立場に立って正しく物事を掴み、商品開発を行うかが一番大事だと私は考えております。私は過去にマーケティングや商品開発を主にやっておりましたので、その重要性をフジッコに提言をしていることが私の一番のポイントかと思います。

（回答者：池田氏）
私の役割ですが、異なる視点、多様な視点をもって経営に参加させていただくことにあると思っております。私の専門性は、パブリックリレーション、他の言葉で言いますと、お客様とのコミュニケーションをしっかり図ることにございます。フジッコさんの中には本当に素晴らしい商品がたくさんありますし、今ある商品でもまだ召し上がっていない方もたくさんあるのではないかなと思っています。そして、これからもさらに新たな商品がどんどん増えていくのではないかと思っております。私がお手伝いする中で、コミュニケーションが少し欠落しているなという印象を正直持っていました。コミュニケーションを強化するという点で、社内のコミュニケーションを活発化させ、いろいろな素晴らしい商品をもっともっと知っていただく活動をしていくことで、業績を伸ばしていけるのではないかと思っています。このようにしっかり取り組んでいきたいと思っています。

Q6 フジッコのマテリアリティの健康経営の項目に、有給休暇取得率と男性育休取得率の 2030 年度KGIが 100%と記載があるが、現在どの程度達成されているか。また、そういった休暇を取やすくするため、周囲がフォローできる体制はとれているか。

A. （回答者：福井）

男性の育児休業取得率が 85.7%、有給休暇の取得率が 61.3%となっております。周囲の協力体制、活動面の施策については、寺嶋より説明いたします。

（回答者：寺嶋）

有給休暇の場合でしたら、従業員の皆さんは前もって日程を決めて取られており、あるいは繁忙期でない時に取っていただくような形で、仕事のカバーをしやすくするための段取りを組んで対応しております。

育児休業の場合、やはり周囲の協力が欠かせませんので、申告者は早めの申告をしていただき、上司が育児休業を取りやすくするような体制や環境を整えております。そして、女性の場合でしたら、1年以上休まれますので、人員補充をしながら業務のカバーをしております。

Q7 上場意義についてお伺いします。フジッコはキャッシュリッチで内部留保があるため、アクティビストに狙われる企業の一つに入ってきてもおかしくない。MBOを実施し、経営陣で会社を買うといった選択はないか。

A. （回答者：福井）

フジッコの上場意義は、会社と商品の認知度を上げる、そして社員がもっといい会社にしようという意識を持つという点に意義があると考えております。また、上場していること自体が社員のモチベーションにもなっていると私は考えております。

そして、質問者様のおっしゃられる通り、アクティビストに狙わることも重々認識しており、その対策を練っていく必要もあると考えております。この度策定した中期経営計画は、アクティビストの意見で作り上げたものではなく、私たち取締役以下、社員で考えた戦略であり、これを社員一丸となって実行し、私たちの理念である健康創造企業を目指すということに会社の存在価値があると思っています。こういったフジッコの心を大事にし、上場を維持して、かつ社員が奮い立つようなそういう会社にしていきたいというのが、私の望みでございます。

以上