

-
- 開催日 : 2026 年 6 月 25 日 (木)
 - 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 17 分
 - 出席株主数 : 33 名
-

質疑応答

【株主様から事前に寄せられた主なご質問】

Q1 高品質・高価格な新ブランドを「フジグラン」等のブランド名で立ち上げるブランディング戦略は検討済みでしょうか。

A. (回答者:福井)

フジッコはこれまで、安全・安心、健康価値、日常使いの信頼感を中核としたブランド資産を築いてまいりました。一方で、近年は、健康志向の高まり、プレミアム志向、ギフト・自家消費の高級化といった市場の拡大を踏まえて高付加価値商品の開発は重要な成長領域と位置づけております。

すでに一部の商品では、原料の厳選や製法の差別化などにより、「おめめさん豆小鉢プレミアム」や「かため炊き丹波黒黒豆」といったプレミアムラインを展開しています。

ご提案いただいた「フジグラン」のような独立した新ブランドによる高価格帯展開につきましては、当社としても重要な選択肢の一つと認識しております。

ただし、新ブランド立ち上げは明確な差別化が可能である一方で投資負担が大きいこと、また、食品メーカーにおいては「安心・信頼」の一貫性が極めて重要であり、過度なブランド分断は逆に顧客離反リスクを伴います。

加えて、プレミアムブランドは、そのチャネルとの相性が重要であり、単に名称を変えるだけでなく流通戦略と一体で設計する必要があると考えます。今後の方向性として、当面は、コアブランドの信頼をベースにしつつ、サブブランドによる差別化という段階的アプローチを基本として進めていくことを考えております。

Q2 取締役の皆さまの年齢が全体的に高いように思います。年齢だけで見るべきではなく、また現在の体制に対して批判する意図はありませんが、次世代経営人材の育成等、取り組まれていることがあれば具体的に教えてください。

A. (回答者:福井)

当社におきましては、経営の質は必ずしも年齢のみで測られるものではなく、これまで培ってきた経験・知見と、変化への対応力の両立が重要であると考えております。しかしながら、ご指摘のとおり取締役の高年齢化が進んでいることは認識しており、重要な経営課題の一つとして次世代経営人材の育成に取り組んでおります。

具体的には、人事報酬委員会等においてサクセッションプランの議論を行い、経営人材の計画的な育成・登用に努めております。また、重要ポジションへのローテーションや、経営視点の醸成を目的とした役割付与などを通じて、実践的な機会の提供にも注力しております。

今後も、豊富な経験を有する現経営陣の強みを活かしつつ、次世代経営人材の育成と適切な登用を進め、持続的な企業価値向上に努めてまいります。

Q3 本総会の招集通知において、取締役選任議案には福井正一氏の所有株式数 7,216,036 株と記載があるが、大株主の状況には福井正一氏の記載がない。福井正一氏が筆頭株主として記載されていないのはなぜか。

A. (回答者:福井)

ご指摘のとおり、招集ご通知 12 頁において、福井正一が保有する株式数は 7,216,036 株と記載しております。こちらにつきましては、14 頁の下部注記 5 に記載のとおり、福井正一の資産管理会社である有限会社ミニマル興産及び株式会社エフ・エス・ケーが所有する株式数を含めた実質ベースの所有株式数を記載しております。これは、株主の皆様により実態に即したご判断材料をご提供する観点から、このような記載としております。

一方で、招集ご通知の事業報告に記載の大株主の状況には、実際の株主名簿のとおり名義ベースの記載としております。そのため、福井正一個人としては当該上位株主には記載されていないものであります。

Q4 食品添加物に関する御社の基本的な考え方と、他社のような添加物不使用を商品特徴として訴求した商品を開発されない理由について説明いただきたい。また、健康価値の観点から今後の方針見直しの可能性についても見解を伺いたい。

A. (回答者:福井)

当社の食品添加物に関する考え方についてお答えいたします。

当社は創業以来、「お客様の健康価値の向上」を重要な経営テーマとし、必要のない食品添加物は使用しないという方針のもと、継続的な削減に取り組んでおります。

具体的には、使用を認めない添加物を「ネガティブリスト」として定めるとともに、品質上やむを得ず使用する場合でも、専門家による評価を経た上で厳格に判断しております。

一方で、当社はすべての添加物を一律に不使用とする方針は採用しておりません。これは、食品添加物が保存性の確保や品質維持など、安全で安定した商品提供を支える役割も担っているためです。当社としては、「安全・品質・安定供給」を総合的に満たすことが、お客様の健康への責任であると考えております。

他社様の無添加を特徴とした取り組みは一つの考え方として認識しておりますが、当社は単なる表示としての無添加ではなく、品質とおいしさを両立させながら添加物の使用を最小限に抑えることが重要であると考えております。

こうした取り組みの具体例として、おばんざい小鉢シリーズにおいては、従来使用していた一部の

添加物について製法・配合の見直しを行い、添加物を使用せずに品質と安全性を確保できる見通しが立ちました。これにより、素材本来の風味をより引き出し、従来以上のおいしさを実現した形で、今秋にリニューアルを予定しております。

今後につきましても、技術開発や製法の見直しを通じて、削減可能なものは着実に見直しを進め、健康価値のさらなる向上に取り組んでまいります。

Q5 配当性向 100%超えが見込まれているが、純利益が配当水準を下回る状態が継続した場合の配当見直しの具体的な判断基準について説明いただきたい。

A. (回答者:福井)

当社は、株主の皆様への安定的かつ継続的な配当を基本とし、単年度利益に加え、中長期的な収益力やキャッシュ・フロー、財務健全性を総合的に勘案して配当を決定しております。次期は減益見込みではあるものの、現時点で直ちに配当の安定性が損なわれる状況とは認識しておりません。一方で、利益水準の低下が継続する場合には、配当政策の見直しが必要となる可能性があります。判断にあたっては単年度ではなく継続性を重視し、配当性向が数期にわたり連続して高水準で推移する場合を一つの目安としつつ、他にも株主資本配当率である DOE や、営業利益、フリーキャッシュ・フローなどの4つの指標を用いて、事業環境や成長投資余力も踏まえて総合的に判断いたします。

Q6 経営陣が大株主として配当の受益者でもある中で、配当政策の決定における利益相反はどのように管理されているのか。また、配当維持と買収対応方針を含む資本政策との関係について、株主共同の利益の観点からどのように考えているか。あわせて、社外取締役の関与・見解について説明いただきたい。

A. (回答者:福井)

現行の配当方針は、安定配当として1株あたり46円以上の継続を目標とし、株主構成の安定化をめざしております。この配当政策と買収への対応方針はいずれも企業価値および株主共同の利益の向上を目的としたものであり、特定の立場を利するものではございませんし、配当そのものは株主全体に対する公平な分配であり、特定取締役への利益供与ではないと認識しております。

当社では、配当の決定にあたり、取締役会において中長期的な企業価値向上、財務健全性、株主全体への公平性の観点から総合的に議論しております。また、大株主である取締役については、必要に応じて審議の公正性に配慮した運営を行っております。加えて、社外取締役が独立した立場から妥当性や公平性について意見を述べることで、ガバナンスの確保に努めております。今後も透明性の高い意思決定に努めてまいります。

Q7 株価 2,000 円という目標に対する現状の進捗評価と目標達成に向けた具体的な施策および今後の見通しについて伺いたい。

A. (回答者:福井)

現状の株価は 1,500 円前後に留まり、株主の皆様のご期待にお応えできていない状況を、重く受け止めております。

この原因として、当社の収益力や成長性に対する市場評価に加えて、食品セクターの置かれた環境も一定影響しているものと考えております。

これに対し、当社がとる方策は、1つ目に「昆布、豆、ヨーグルトの販売強化」、2つ目に「新商品の開発強化」、3つ目に「拠点統廃合や資産売却などの構造改革の更なる断行」、そして4つ目に「個人株主および機関投資家との対話強化」を進め、中期経営計画の目標である、ROE3%、PBR1倍を実現し、株価の回復に努めてまいります。

Q8 乾物や豆類が食卓に並ぶ機会が減少する中、親子料理教室や工場見学といった食育活動は未来への投資として有用な施策と思うが、実施してはどうでしょうか。

A. (回答者:福井)

まず、食育活動につきまして、当社では現在、「豆つかみゲーム大会」や「出前授業」、農地体験イベントなど、次世代のための食育活動を継続的に実施しております。今回ご提案いただいた「親子での体験が将来的なブランドロイヤルティの醸成に繋がる」というご指摘は、当社の食育活動をより深化させる上で非常に重要な視点であると認識しております。今後は、すでに一部地域で実施している食育活動のさらなる充実や、親子参加型プログラムの拡充について検討を進めてまいります。なお、ご提案いただいた親子料理教室と工場見学については、現在既存の工場にはキッチンスタジオのような設備がないため、それぞれ別のイベントを実施しております。

次に、減塩・小分けパックのご要望につきまして、健康志向の高まり、とりわけ小さなお子様やご家族向けに、減塩ニーズが高まっていることは強く認識しております。当社ではこれまでも減塩商品の開発を進めておりますが、より一層おいしさと健康の両立を図りながら、商品改良に取り組んでまいります。今回ご提案いただいた「小分けパックでの減塩展開」につきましては、現在、既存の製造ラインがフル稼働に近い状況にあり、実現には新たな設備投資を伴う生産体制の再構築が必要となります。そのため、直ちに製品で展開することは困難ではございますが、既存品の商品改良を行いつつ、市場の需要動向を精査し、中長期的な成長戦略の一環として、ライン増設等の投資を慎重に検討していきます。

最後に、共働き世帯における惣菜需要の拡大についてのご指摘につきましても、当社の事業戦略において重要なテーマと認識しております。忙しい日常の中でも、安心・安全で栄養価の高い食事を手軽に提供できるよう、商品ラインナップおよびサービスの充実に努めてまいります。

Q9 タイ子会社を取得した判断理由を教えてください。

A. (回答者:福井)

FB Food Service 社を新たに子会社に迎えた理由は、タイ現地における惣菜需要の拡大と当社商品の競争優位性を背景に、成長が見込めると判断したためであります。日本国内の構造的な需要伸び悩みを踏まえ、中長期的な成長基盤の確保を重視した戦略的判断であり、タイをハブ拠点にして東南アジア地域の開拓を加速してまいります。なお、次期における売上貢献は 20 億円規模を見込んでおります。

【出席株主様からのご質問】

Q1 第5号議案について質問させてください。買収への対応方針につきまして、このような策に頼るのではなく、経営陣の企業努力による企業価値及び業績の向上こそが株価上昇につながるのではないのでしょうか。本議案の必要性および継続する理由について説明いただけますでしょうか。

A. (回答者:福井)

当社を取り巻く環境におきましては、アクティビストの動きが活発化しており、短期的利益のみを目的とした悪質な買収も想定されます。このような場合、企業価値の毀損につながるリスクがあるため、これを防ぐ仕組みが必要でございます。また、買収への対応方針を継続する理由としては、買収提案について適切な判断を行うために必要な、「十分な情報と検討時間」を確保するためでもあります。尤も、経営陣による企業価値向上は経営の基本であり、対応策に依存しない経営を行うことは当然ではございますが、その上で、不適切な買収に対して対応するための仕組みとして本方針を導入しようと考えております。

また、今回の変更点として、従来の企業価値判定委員会に加え、社外取締役で構成される特別独立委員会を設置し、状況に応じて株主総会での判断も仰ぎながら、より透明性・客観性を高めた運用といたします。

Q2 売場における当社商品の存在感が以前より弱くなっているのではないかと感じています。また、せっかく良い製品を作っておられるにもかかわらず、健康・長寿といった価値の訴求が十分ではないのではないかと思います。

A. (回答者:福井)

当社は創業以来、長年にわたり昆布や豆製品などの商品を中心に事業を展開してまいりました。今年で塩こんぶ「ふじっ子」につきましては 60 周年、「ふじっ子煮」は 55 周年、「おまめさん」が 50 周年を迎え、現在も昔ながらの商品の支持に支えられている状況でございます。

今後は、昆布及び豆製品の価値を改めて伝えるため、大規模キャンペーンや TVCM 等の広告施策を展開し、売場での露出強化を図ってまいります。

また、健康価値の訴求につきましては、SNS やデジタル媒体を活用し、黒豆、大豆、サプリメントの機能性を含めた情報発信を強化してまいります。

Q3 第1号議案の役員選任につきまして、荒田役員にご質問です。役員のスキル・マトリックスの表を見ますと、昨年から「リスクマネジメント・法務」スキルが向上したことが見て取れますが、リスクマネジメント分野の知見が向上した背景および、その知見の活用方法について説明をいただきたい。

A. (回答者:荒田)

当社におけるリスクマネジメント分野の知見向上につきましては、主として近年の事業環境の変化、とりわけ原材料調達を取り巻くリスクの高まりに対応するための取り組みの中で蓄積されてきたものでございます。具体的には、当社事業において重要な農産物・水産物等の一次産業分野において、気候変動の影響や資源の不安定化が顕在化している状況です。このような状況を踏まえ、農業従事者や漁業関係者、関係団体等と連携し、持続的な原料調達の在り方について検討及び取り組みを進めております。

例えば、水産資源においては海水温の上昇等の影響により従来通りの昆布の収穫が困難となるケースが見られるため、新たな養殖技術の確立や環境変化への適応について法的な知識を理解しておく必要があり、現在も取り組んでいる最中でございます。

加えて、近年重要性が増している環境対応の観点から、社内におけるSDGs関連活動にも積極的に関与しております。具体的には、CO₂排出削減や環境負荷低減に向けた施策の検討、取引先との連携強化などを推進しており、これらの活動を通じて外部知見も取り入れながら理解を深めております。

これら一連の実務経験および取り組みを通じて、リスクマネジメントに関する知見が総合的に向上したものと認識しております。

Q4 現在のフジッコの状況を見ますと、PBRは0.6倍前後、ROEも2%程度と、株主資本コスト約4.6%を大幅に下回っている状況にございます。このような状況は、株主から見れば資本を十分に有効活用できていない状態と評価される可能性がございます。

また、自己資本比率が高く、潤沢なキャッシュがある中で、より即効性のある対応として、自社株買いなどの資本政策を通じてROE改善や市場へのコミットメントを示すことが重要ではないかと考えておりますが、PBR1倍の実現に向けた具体策として、段階的または一定規模の自社株買いの実施についてどのように考えているのか、経営としてのスタンスおよび実施に対する考え方を伺いたいと思います。

A. (回答者:福井)

ご指摘の通り、当社の現状として、ROEが資本コストを下回っている点や、資本効率の改善が重要な経営課題である点については、経営としても十分に認識しております。

また、自社株買いが株価向上や資本効率改善に寄与する有効な手段であることについても理解しております。

一方で、当社としては、経営資源の配分において優先すべき事項として、まずは事業基盤の強化を位置付けております。具体的には、将来的な成長に向けた事業への成長投資、老朽化が進んで

いる生産設備への更新投資に充当する必要があると判断しております。一時的な株価対策にとどまらず継続的に企業価値を向上させるためには、まず本業の収益力を改善し、安定的に利益を創出できる体制を構築することが、最も重要であると考えております。

そのため、現在はおお客様起点の経営を重視し、商品力の強化やおお客様のニーズを反映した開発・販売体制の構築に取り組んでおります。このような取り組みによって収益基盤を強化し、結果としてROE およびPBR の改善を図る方針でございます。

なお、自社株買いについては、今後の財務状況や投資機会、株価水準等を総合的に勘案しながら、適切なタイミングで検討していくべき施策であると認識していますが、現時点では優先順位としては高くないと判断しております。

Q5 インターネットや SNS の影響力が高まる中で、インフルエンサーを活用した販促やコラボレーション等のマーケティング戦略についてどのように考えているでしょうか。

A. (回答者:福井)

ご指摘のとおり、近年はインターネットや SNS の普及により、従来の広告手法に加えて、インフルエンサー等を活用した情報発信の重要性が高まっていると認識しております。インフルエンサーの活用等のマーケティング手法については、これまでも実施しておりますが、引き続き積極的に取り組んでまいります。

Q6 商品開発について、健康志向の商品や新商品の数がやや少ないのではないかと感じています。また、商品に使用している調味料に対する考え方を含め、どのような考え方で商品開発を行っているのかお伺いしたいです。

A. (回答者:福井)

当社の商品開発の考え方としましては、まず基本的に体に良くないとされている不要な添加物は使用しない方針としております。

商品数、あるいは新商品の数が少ないのではないかとのご指摘につきましては、認識している部分もございます。当社では開発部門において日々試作や改良を行っておりますが、最終的に商品として市場に出せるものは限られているのが現状です。これは、味の面だけでなく、健康面や品質面を含めて基準を満たす必要があり、お客様に安心・安全に提供できるレベルに達したもののみを商品化しているためです。そのため、結果として市場に出る商品数が一定程度に限られる傾向にあります。品質を重視した結果であると考えております。

今後についても、健康価値とおいしさの両立を前提に、引き続き商品開発に取り組んでまいります。

Q7 次世代の経営体制について伺います。今後の次世代の経営体制及び後継者の育成について教えてください。

A. (回答者:福井)

当社としても、後継者の育成は重要な課題であると認識しております。

次世代の経営者育成につきましては、現在、人事報酬委員会において議論を行い、サクセッションプランの策定を進めております。対象としましては、主に 40 代から 50 代の人材を中心としており、複数の候補者について育成を行っております。

具体的には、育成対象となる人材に対して、現場での実務経験を積ませるとともに、新規事業の立ち上げや各種プロジェクトへの参画などを通じて、経営人材としての能力向上を図っております。

また、研修等を含めた育成の仕組みを通じて継続的に取り組んでおり、現時点でも複数の候補者が存在し、今後も引き続き育成を進めて行く方針であります。

以上