

おいしさ、けんこう、
つぎつぎ、わくわく。))



2022年3月期
決算説明会資料
(2021年4月1日～2022年3月31日)

2022年5月27日

フジッコ株式会社 (2908)

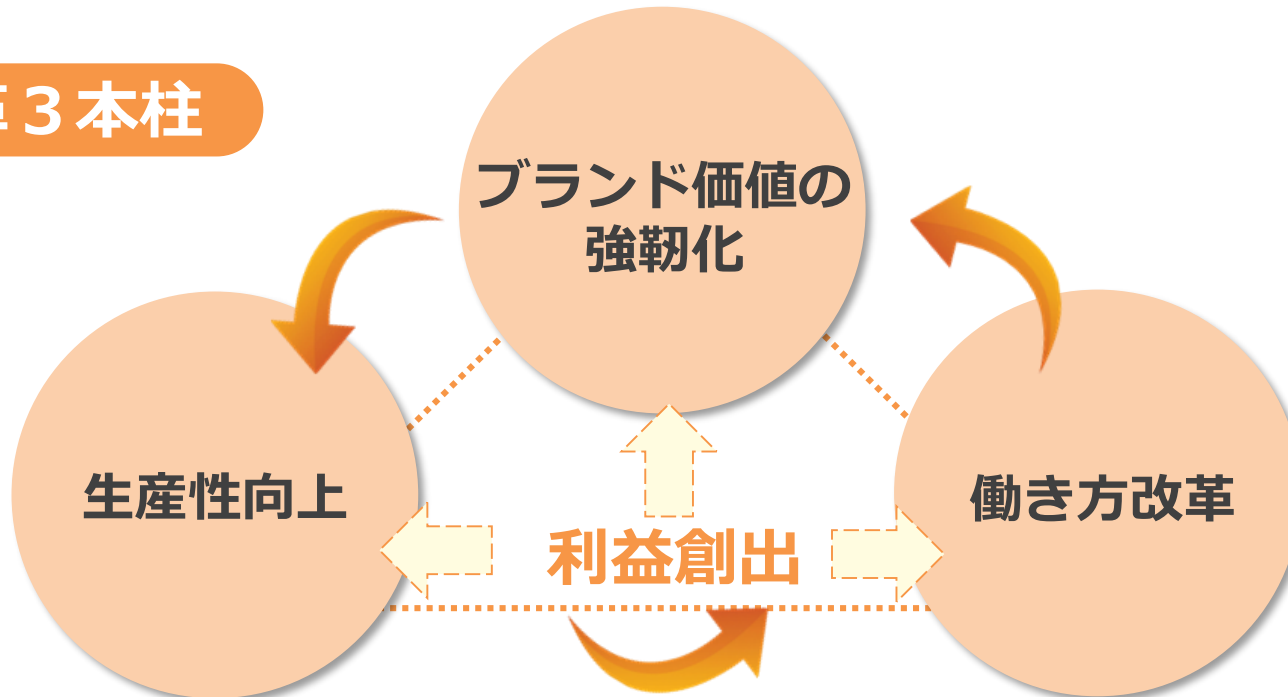
<https://www.fujicco.co.jp/>

“ニュー・フジッコ”の取り組み進捗

“ニュー・フジッコ”の経営改革

生産性が高く 経営と商品品質の優れた
社員が働き甲斐のある
強靱な会社づくり

改革3本柱



2020年より構造改革を大胆に実行

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 (2019年4月～2022年3月)

前・中期3か年計画の振り返り

◇定量数値の変化

	2019年3月期	2022年3月期
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%

◇前・中期3か年計画のハイライト

- ・ 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、利益優先の経営改革を断行。
- ・ 売上高は、コロナ禍の需要減と経営改革が重なり、前・中期3か年スタート前夜の2019年3月期実績を割り込む結果に。
- ・ 2021年3月期までの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（投資総額283億円）。
- ・ 設備投資による償却負担と人件費の増加で、営業利益率を大きく落とした。

**新・中期3か年計画
(2022年4月～2025年3月)**

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

1 国内の胃袋縮小

- ・ 人口減少に加え、高齢化率が31.2%に達し、国内全体での食料消費量が縮退

2 ニューノーマルな生活様式の浸透

- ・ コロナ終息後も在宅勤務やジョブ型雇用等の労働の多様化が進むとともに、企業は省人化・自動化に向けた投資を加速
- ・ それに伴い、在宅での簡便食ニーズやEC・デリバリーの活用も進む
- ・ リアル店舗も省人化により定番重視の効率的オペレーションが進む

3 消費者ニーズ多様化・緩やかな格差拡大

- ・ 高齢化に加え、自動化の進展・労働形態の多様化により、人々の消費格差が緩やかに拡大
- ・ グローバルでの人々の移動はコロナ前ほどではないが活性化し、緩やかな多様化が進展

4 人々の環境意識の拡大

- ・ 社会の成熟とともに、人々の環境意識が高まる
- ・ 脱プラ製品や代替肉等、エシカル消費が加速

5 原料調達の変化（昆布・豆の枯渇）

- ・ 気候変動の進展や資源枯渇により、原料調達先の確保が企業の課題となる

生産性向上を追求し続け、 2025年3月期には営業利益率7%台に復元します！

◆2025年3月期

売上高

570億円

営業利益(率)

42.5億円
(7.5%)

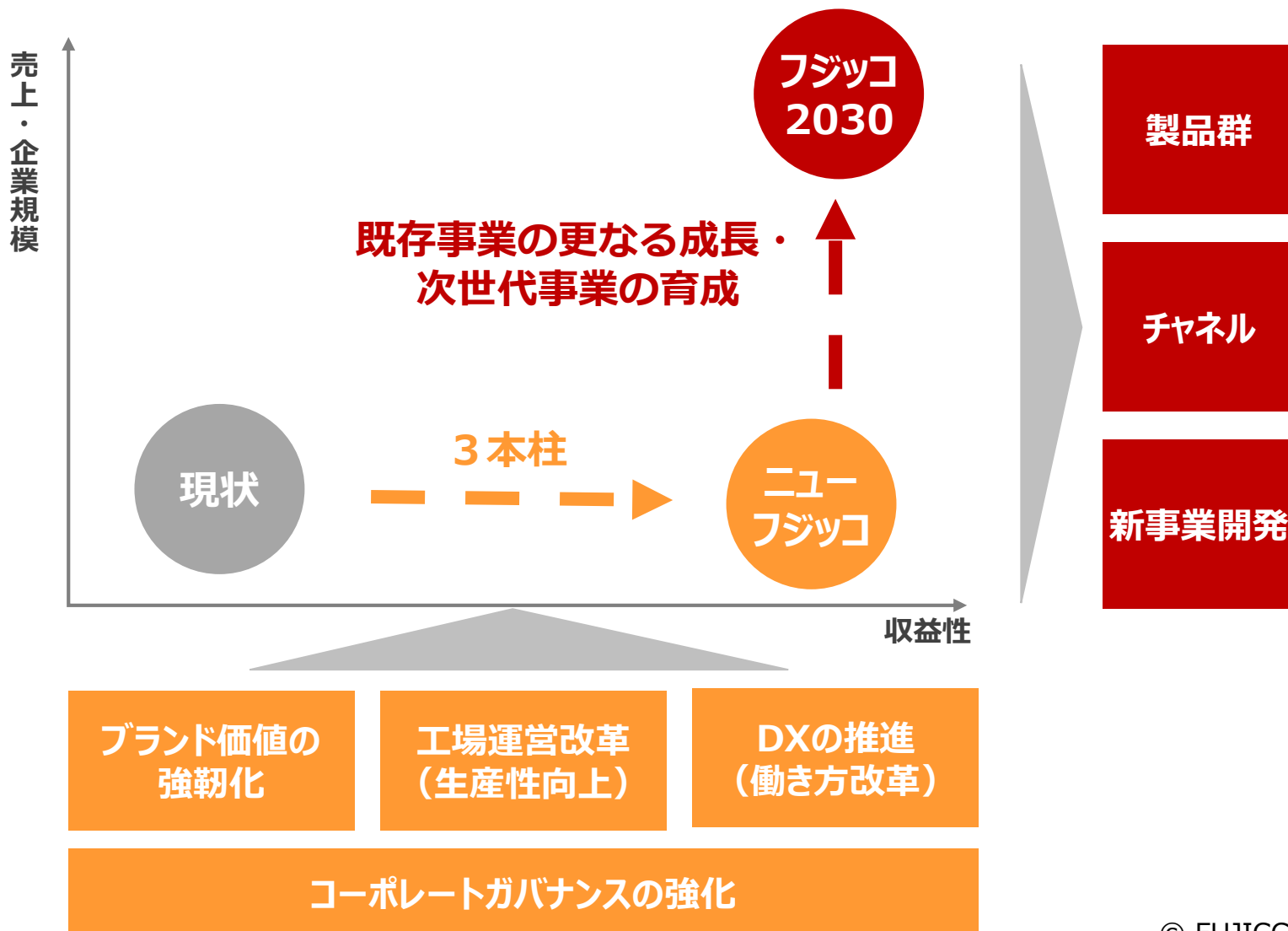
当期純利益

31.5億円

ROE

5%

“ニュー・フジッコ”の完成を急ぎ、成果を育成事業に投入



企業価値向上の実現
時価総額を高める

PER

成長戦略

事業ポートフォリオの再構築

ブランド価値の強靱化

スター商品の
継続拡販

最適戦略の
“選択と実行”

構造改革

ROE

“ニュー・フジッコ”の完遂

工場運営
の改革

DXの推進

生産性向上

SKU削減を出発点として

新・中期3か年計画 ～ 4つの戦略ポイント ～

ブランド 価値の 強靱化

- 生産性が高く収益力のある「スター商品」の配荷率アップで収益性改善を追求。
- コアビジネスで収益源の昆布と豆は売上維持・シェア拡大を目指す。
- おかず事業、ヨーグルト事業、通信販売事業を成長ドライバーとする。
- 多様化する「販売チャネル」「顧客」のニーズを捉え、新製品開発に注力する。

工場運営の 改革

- SKU削減により、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進める。
- 工場を複数品群生産工場と単一品群生産工場に二分し、人手のかかる食品製造をイノベーション。計画生産体制の精度を高め、資材搬入から搬出までを自動化と連続化で繋ぎ、デジタル化運営を実現。

DXの推進

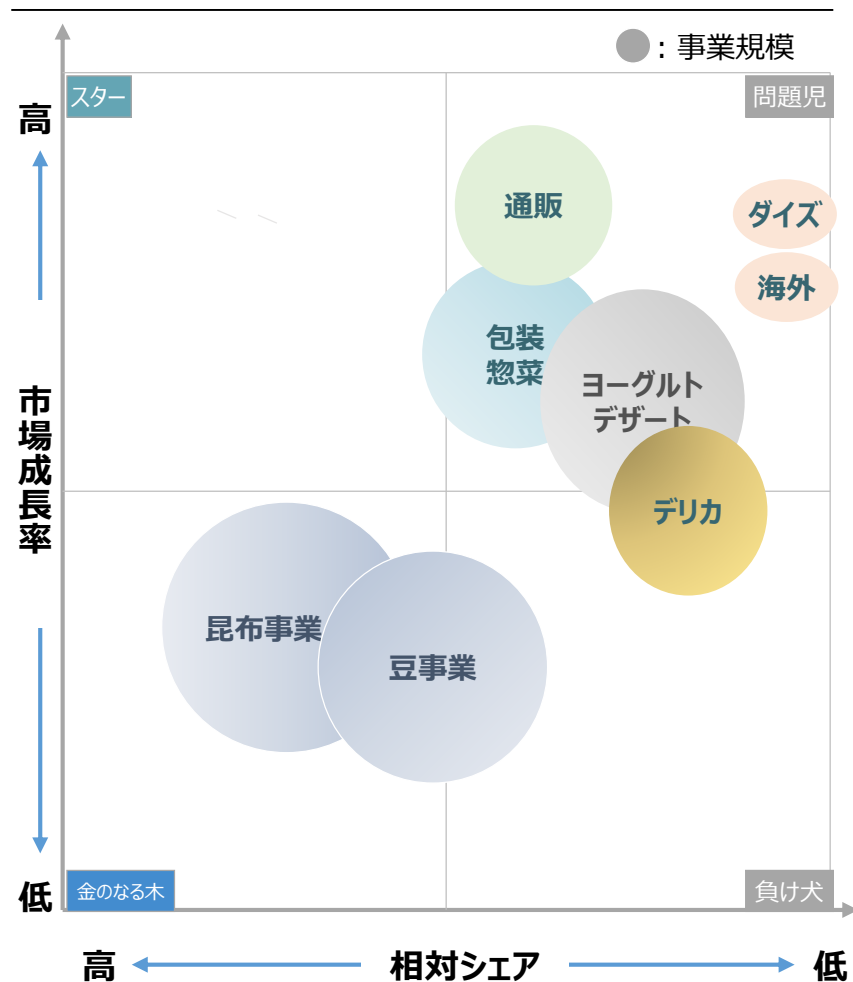
- DXの目的は、サステナブル経営の実現である。
- 新・中期3か年ではDXを強く推進するため、社長を委員長とする「DX推進委員会」を発足。
- “ニュー・フジッコ”の経営改革の成果をデジタル・ネットワークで繋ぐ。
- 場所と時間・定型業務から解放された働き方の柔軟性を追求。

コーポレート ガバナンスの 強化

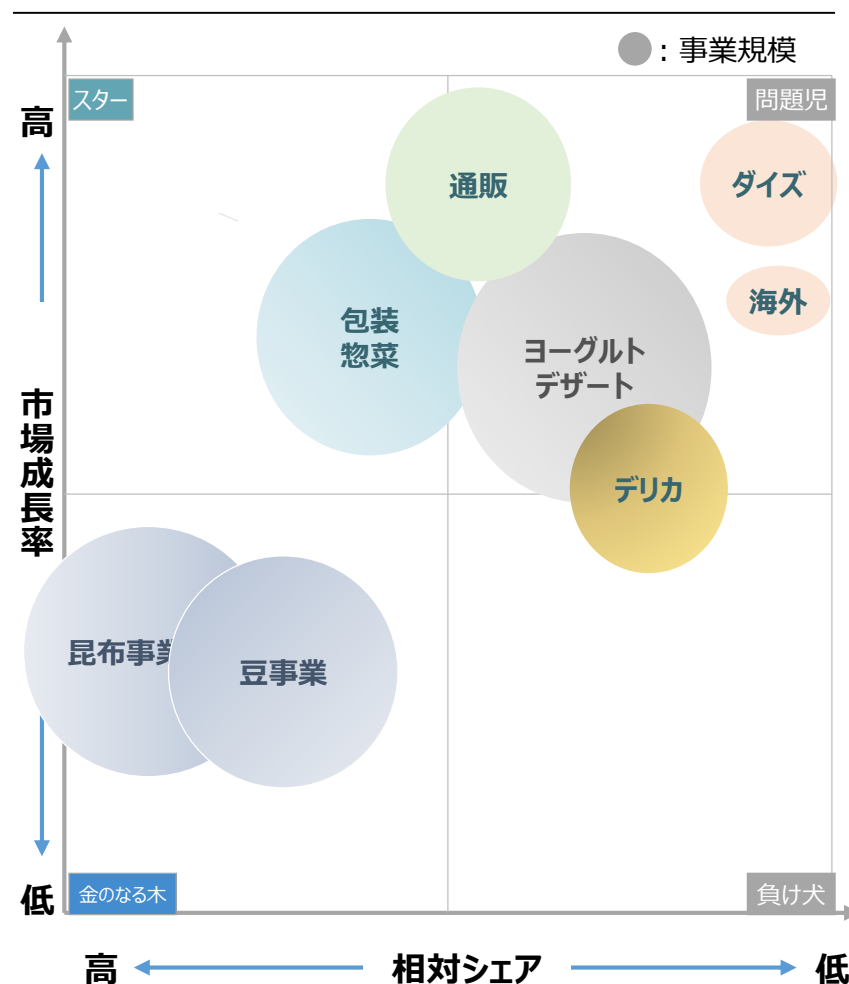
- すべてのステークホルダーからの期待と信頼に応えるため、上場会社の取締役会等の責務として、経営の基本方針等の策定、内部統制の統括、経営者に対する監督（指名と報酬）についての透明性と実効性をより一層高め、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図ります。
- また、新設のコーポレートガバナンス部は、取締役会事務局としての円滑な運営、取締役（会）のサポート体制の拡充を推進する。

ブランド価値の強靱化 ～ 事業ポートフォリオ ～

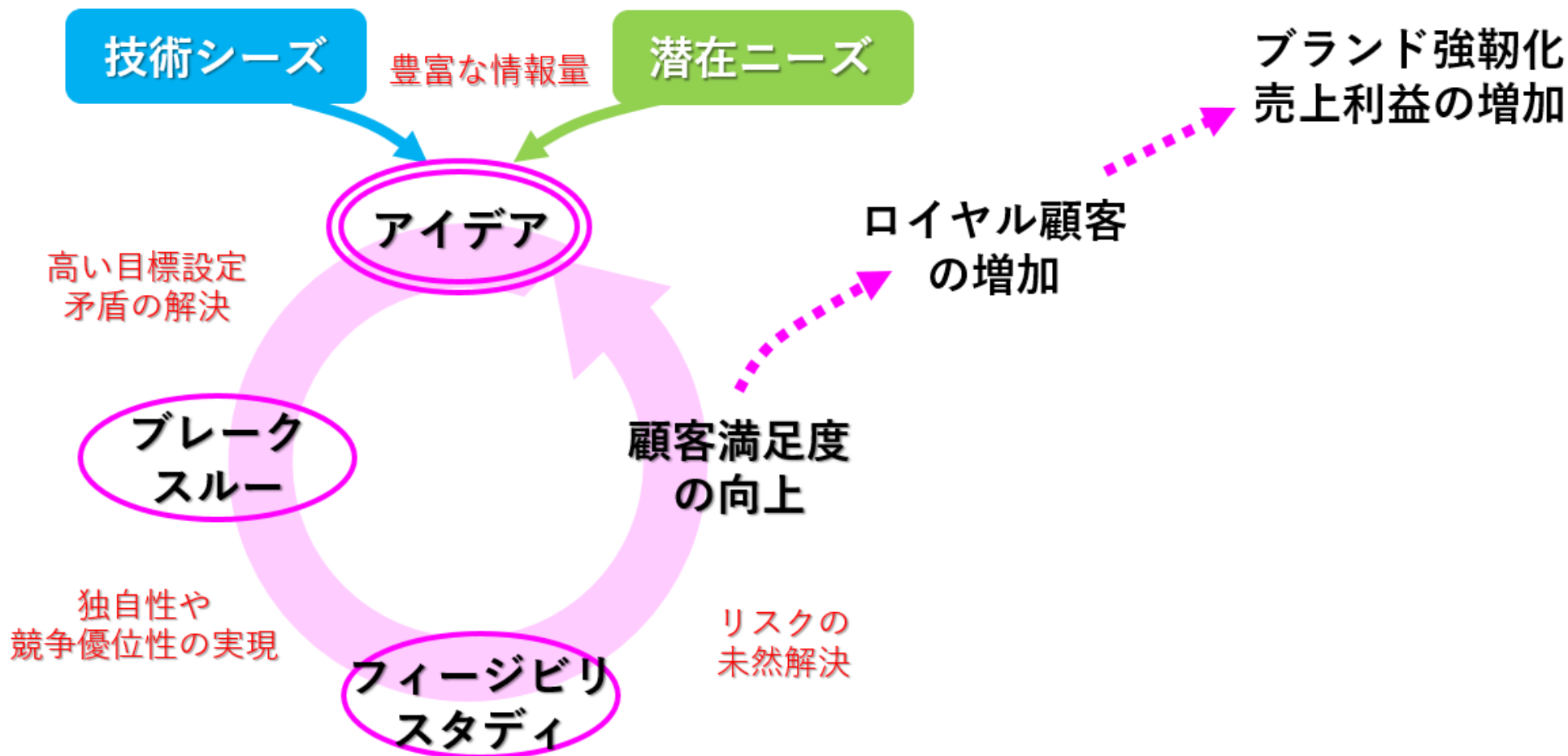
2021年度



2024年度



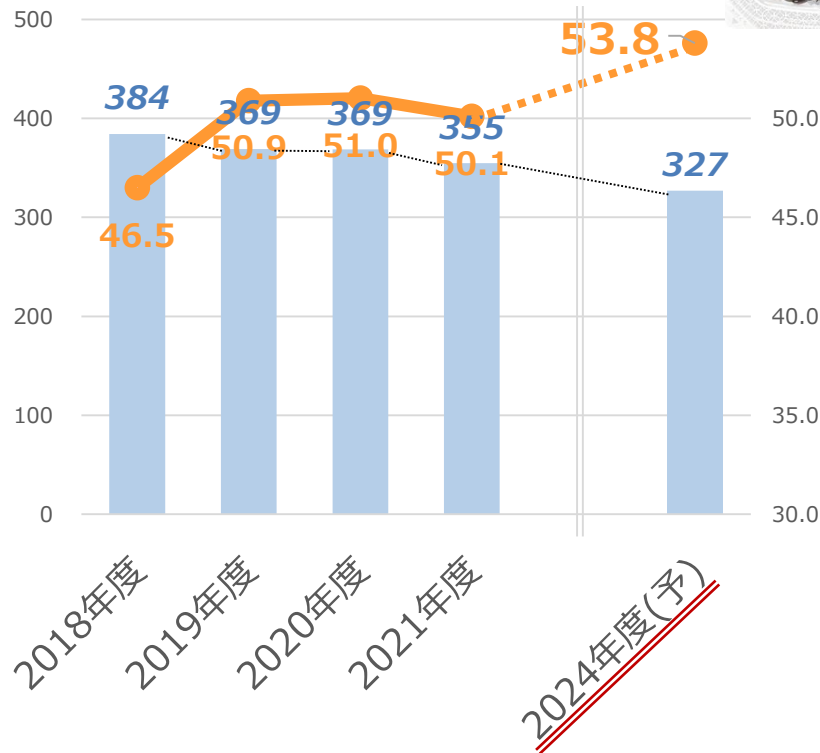
お客様満足度の向上を最優先課題に



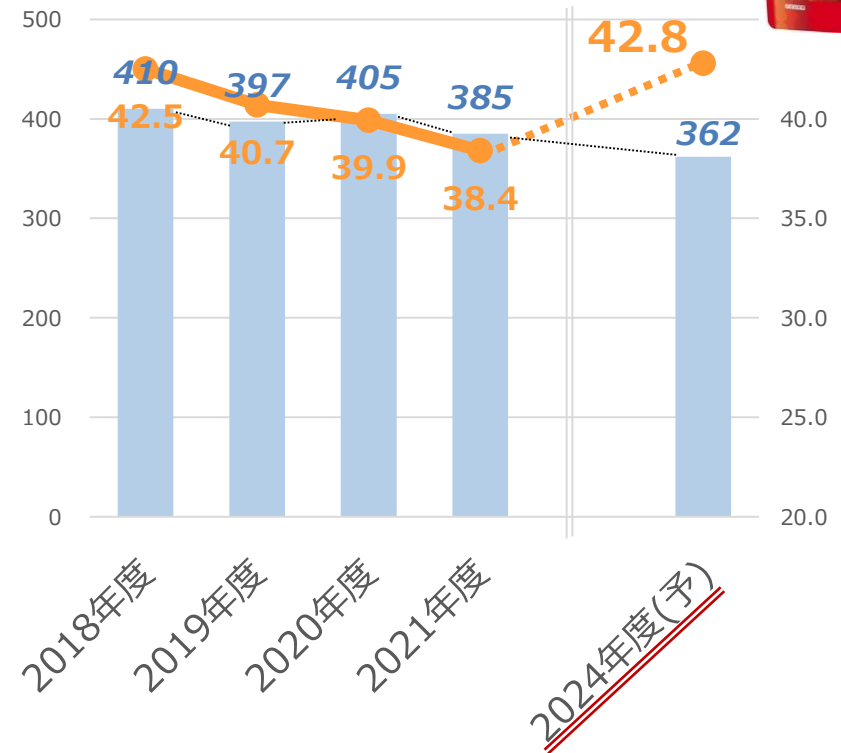
収益源の「昆布と豆」は売上維持・シェア拡大

■市場規模 (億円) ●シェア (%)

昆布佃煮



煮豆



「優秀味覚賞」三ツ星獲得

世界的に権威のある国際味覚審査機構「International Taste Institute」で、一流シェフやソムリエといった専門家で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審査が実施され、「おまめさん 丹波黒黒豆」が「優秀味覚賞」三ツ星を獲得しました。

総合評価 **92.8%**

“味とビジュアルの両面
から高いレベルで
仕上がっている”



“改善の余地が
ほとんどない”

機能性表示食品の届出受理

おいしさ、けんこう、
つぎつぎ、わくわく。))



Press Release

神戸市中央区港島中町 6-13-4 フジッコ株式会社 東証第一部コード番号 2908

2021 年 11 月 15 日

黒大豆ポリフェノールで「血管のしなやかさの維持」 機能性表示食品の届出が公開



フジッコ株式会社（本社神戸市：代
「ポリフェノール」を機能性関与成分とした「血
いて、消費者庁への届出を行い、2021

おいしさ、けんこう、
つぎつぎ、わくわく。))



Press Release

神戸市中央区港島中町 6-13-4 フジッコ株式会社 東証第一部コード番号 2908

2022 年 1 月 11 日

黒大豆ポリフェノールで「疲労感を軽減」 機能性表示食品の届出が受理

フジッコ株式会社（本社神戸市：代表取締役社長執行役員 福井正一）は、「黒大豆ポリフェノール」を機能性関与成分とした「疲労感を軽減」に関する機能性表示食品について、消費者庁への届出を行い、2021 年 12 月 21 日に受理されました。



SKU削減を出発点に、工場改革を目指す

- ❖ 1 複数品群生産工場・単一品群生産工場に二分化を検討
- ❖ 2 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
- ❖ 3 品質を向上・安定化させ、更なる賞味期限の延長実現
- ❖ 4 2020年度までの5期間で老朽化設備の刷新と合理化設備投資を積極的に実施し、その投資総額は283億円。
工場運営の改革投資総額は、2024年度までの3期間で更新投資等も含め58億円の少額にとどめる。

サステナブル経営の実現

1. 持続的な企業価値の向上
2. 変化（顧客・チャネル・得意先・仕入先・物流など）への適応
3. 生産性向上（BPR・権限委譲・紙とハンコの撲滅）
4. 人財育成（ビジネス&情報リテラシー・論理的思考）
5. 企業文化のルネッサンス
6. 既存システムの老朽化対応

DX推進委員会を発足し意欲的に改革に取り組む

経営課題

経営の
意思決定
スピード
の向上

工場の
生産性向上

顧客ニーズを
反映した
商品開発

営業活動
効率化

取り組み内容

デジタル戦略策定

デジタル推進部門の立ち上げ

働き方改革の推進

「紙とハンコをなくす」

IT/DX人材育成と獲得

最新テクノロジー・他社事例等のキャッチアップ

株主還元の充実と資本効率（ROE）の向上

◆ 資本効率（ROE）の向上を勘案した自己株式の取得・消却

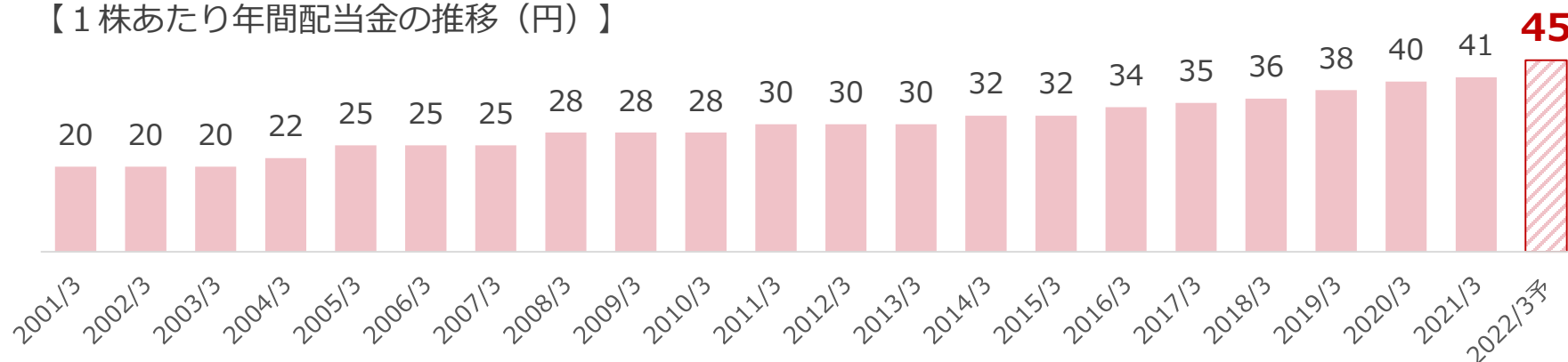
- ・ 2021年11月30日付で、494万株*の自己株式を消却(67億円)いたしました。
- ・ さらに現在、株式総数150万株または総額30億円を上限に自己株式の取得(15億円)を継続しております。

(* 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%)

◆ 配当性向40%以上の維持

- ・ 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。

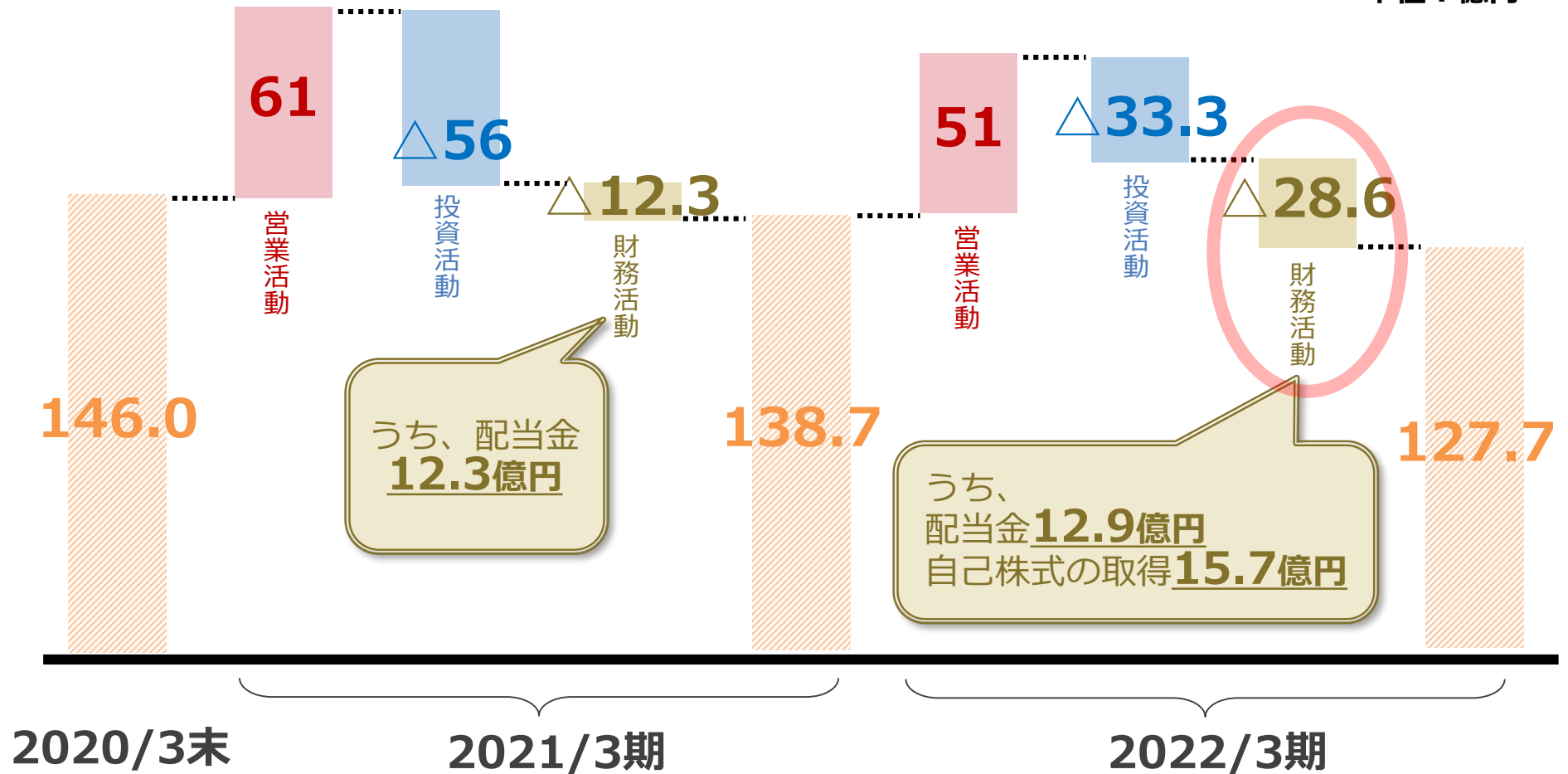
【 1株あたり年間配当金の推移（円） 】



コーポレートガバナンスの強化 ～ キャッシュ・フローの推移 ～

- 営業活動によるキャッシュ・フロー
- 財務活動によるキャッシュ・フロー
- 投資活動によるキャッシュ・フロー
- 現金及び現金同等物の期末残高

単位：億円



新・中期3か年計画 (サステナビリティの考え方)

おいしさ、けんこう、
つぎつぎ、わくわく。))



フジッコ

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS

地球健康

地球へ
SDGs・環境

健康社会

社会(国・地域)へ
地域交流

健康提供

お客様へ
美味しさ追求

健康経営

従業員へ
働き方改革

健全経営

会社・株主へ
生産性向上

サステナビリティに関する取り組み

5つの健康

“ニュー・フジッコ”の活動

SDGs対応

健全経営

「スター商品」の拡販、生産性向上、
保有資産の整理、自己株式の消却・取得、
透明性の高いガバナンス、コンプライアンスの遵守



健康経営

残業ゼロ、有給休暇取得率60%以上の推奨、
場所と時間から解放された働き方の柔軟性(DXの推進)



健康提供

商品の付加価値アップ（おいしさ追求）、
安心・安全の商品づくり、機能性表示食品



健康社会

商品の付加価値アップ（食品ロス低減）、
製販ロス改善、フードバンクへの支援、
産地との協働（枯渇原料対策）



地球健康

計画生産によるライン効率化（省エネ）、
商品の付加価値アップ（食品ロス低減、プラ削減）



「健康経営優良法人2022（大規模法人部門）」に認定

◇当社の主な取り組み



2022
健康経営優良法人
Health and productivity

- ✓ 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

	取り組み内容	現状 (2022年3月時点)	目標
ダイバーシティ	女性役員比率（社外取締役を含む。）	20.0%	30%（2025年）
	女性管理職比率（女性リーダー職比率）	7.0%（14.5%）	20%（2025年）
	中途採用比率（内、管理職比率）	19.0%（18.2%）	25%（2025年）
	障がい者雇用率	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	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%（2023年）
	健康診断受診率	99.2%	100%（2023年）

2021年度決算の概要と 2022年度業績の見通し

2021年度決算の概要

連結損益計算書（前年との比較）

※新基準比較

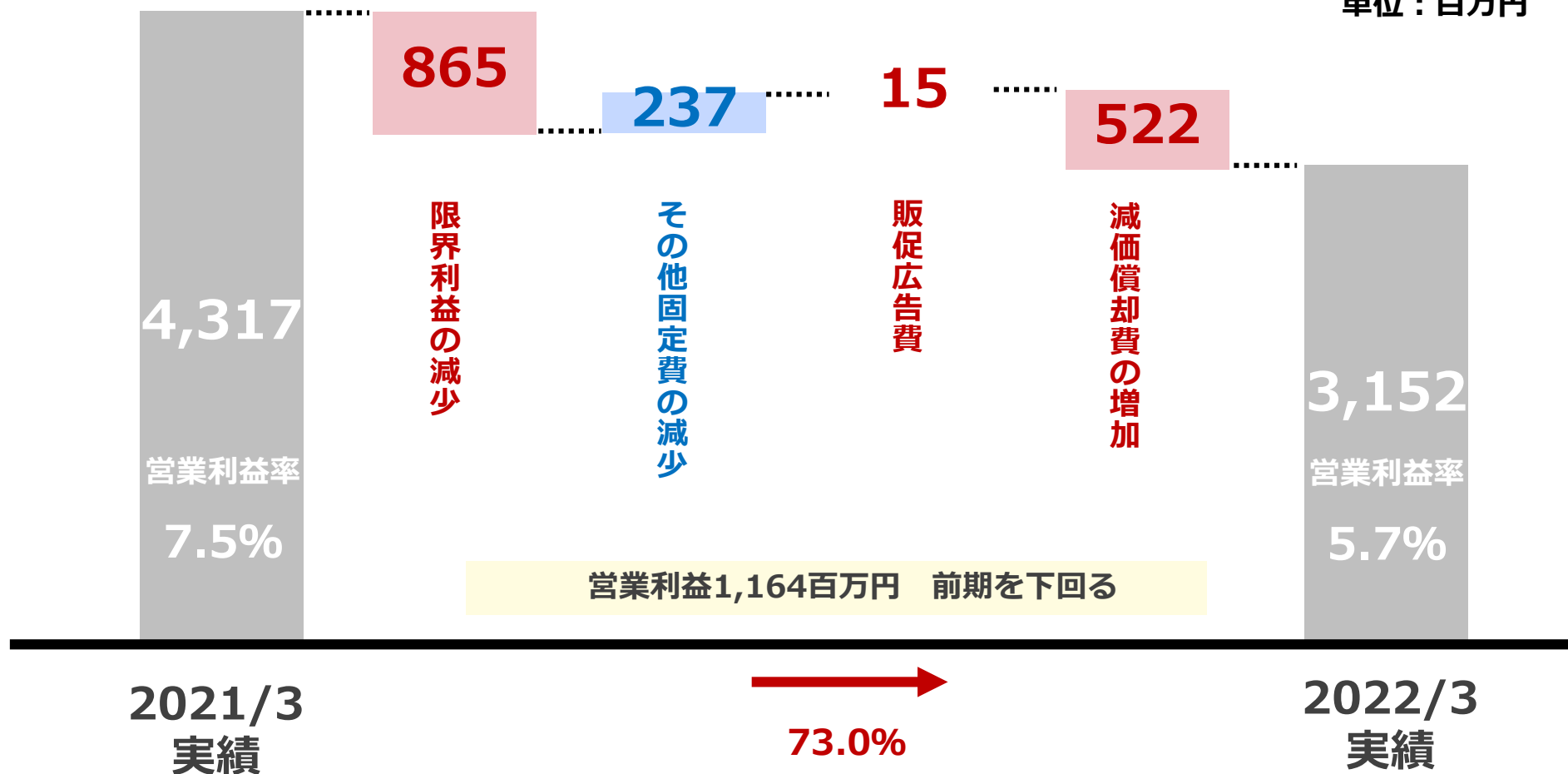
	2021/3期		2022/3期		増減額	増減率
	百万円	%	百万円	%		
売上高	57,338	100.0	55,074	100.0	△2,263	△3.9%
売上原価	37,891	66.1	36,935	67.1	△956	
売上総利益	19,446	33.9	18,139	32.9	△1,306	
販管費	15,128	26.4	14,986	27.2	△142	
営業利益	4,317	7.5	3,152	5.7	△1,164	△27.0%
営業外損益	393	0.7	354	0.6	△39	
経常利益	4,711	8.2	3,506	6.4	△1,204	△25.6%
特別損益	8	0.0	△380	△0.7	△389	
税引前利益	4,720	8.2	3,126	5.7	△1,593	
当期純利益	3,405	5.9	2,115	3.8	△1,290	△37.9%
1株当たり純利益	113円70銭		71円03銭		△42円67銭	

※ 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益になります。

営業利益の増減要因分析（前年との比較）

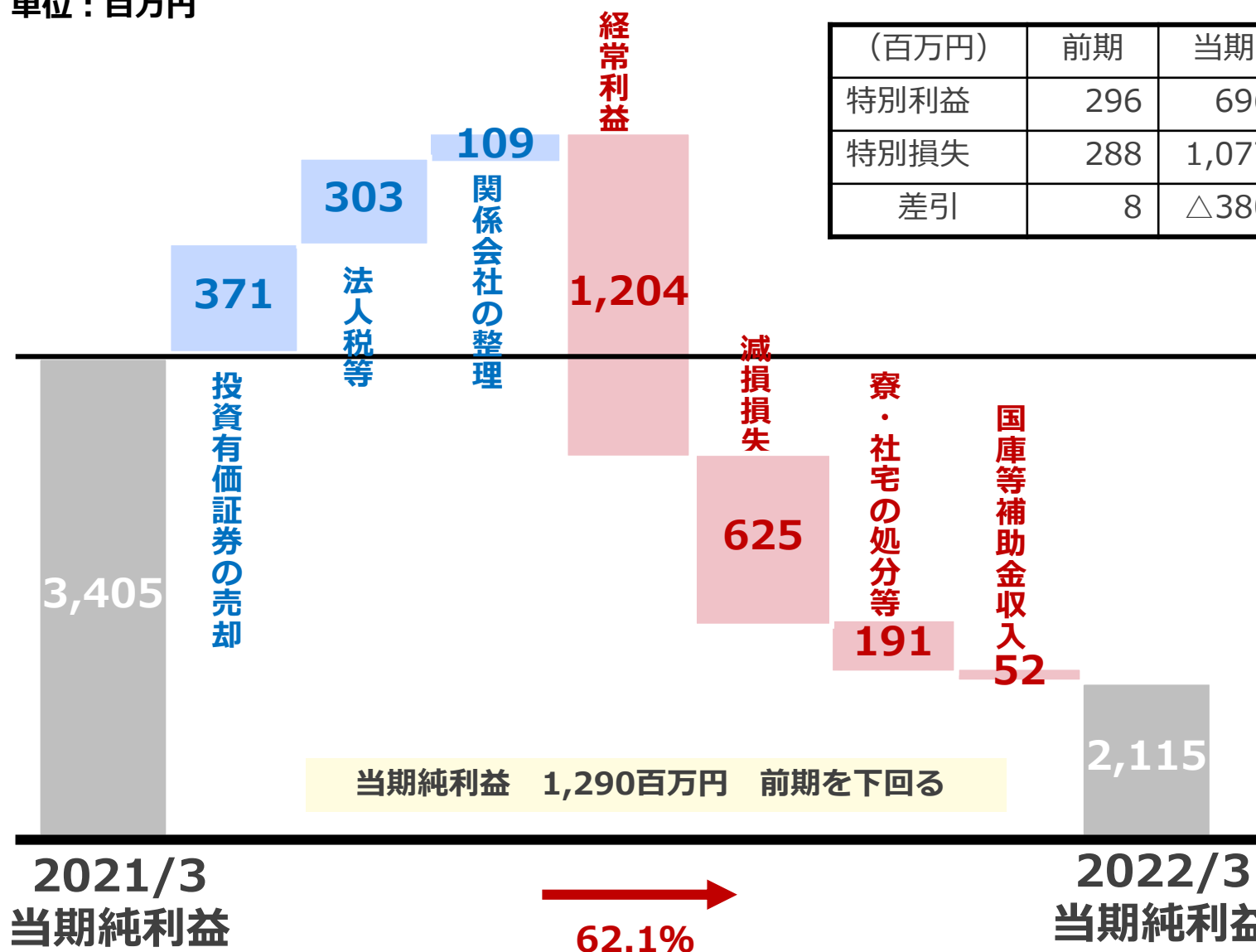
上期集中したTVCMを下期は当初予算のとおり執行をコントロールし、その他固定費のコストダウンを進めたが、減価償却費の増加に加え、当初予算からの売上高のかい離による限界利益の減少が減益の要因となる。

単位：百万円



当期純利益の増減要因分析 ～ 特別損益の比較 ～

単位：百万円



(百万円)	前期	当期	前期差
特別利益	296	696	399
特別損失	288	1,077	788
差引	8	△380	△389

連結製品分類別売上高（前年との比較） ※新基準比較

（百万円）	前期 実績	構成比 %	当期 実績	構成比 %	前期差	前期比 %
惣 菜 製 品	20,081	35.0	18,551	33.7	△1,530	92.4
昆 布 製 品	14,799	25.8	14,500	26.3	△299	98.0
豆 製 品	11,413	19.9	10,515	19.1	△897	92.1
ヨーグルト製品	6,997	12.2	6,908	12.5	△89	98.7
デザート製品	2,259	3.9	2,446	4.5	187	108.3
そ の 他 製 品	1,786	3.1	2,152	3.9	366	120.5
合 計	57,338	100.0	55,074	100.0	△2,263	<u>96.1</u>

【総括】

従来基準の売上高、新基準の売上高とも前年比96%、販促リベートの水準に差はみられなかった。

【品群別コメント】

ヨーグルト製品では、「カスピ海ヨーグルト」「大豆ヨーグルト」がプラスオンも、通販サプリが減少。

豆製品では、煮豆の品目集約の影響と「彩り豆」が予定に届かず、水煮・蒸し豆が大きく前年割れ。

惣菜製品では、「おばんざい小鉢」は好調も、収益性改善に取り組んでいる日配惣菜は政策的に売上を落として△11.1億円の前年割れ。

昆布製品では、佃煮は堅調に推移も、ドライ品群（塩こんぶ・とろろ昆布・だし昆布）が伸び悩み。

連結損益計算書（期初予想との比較）

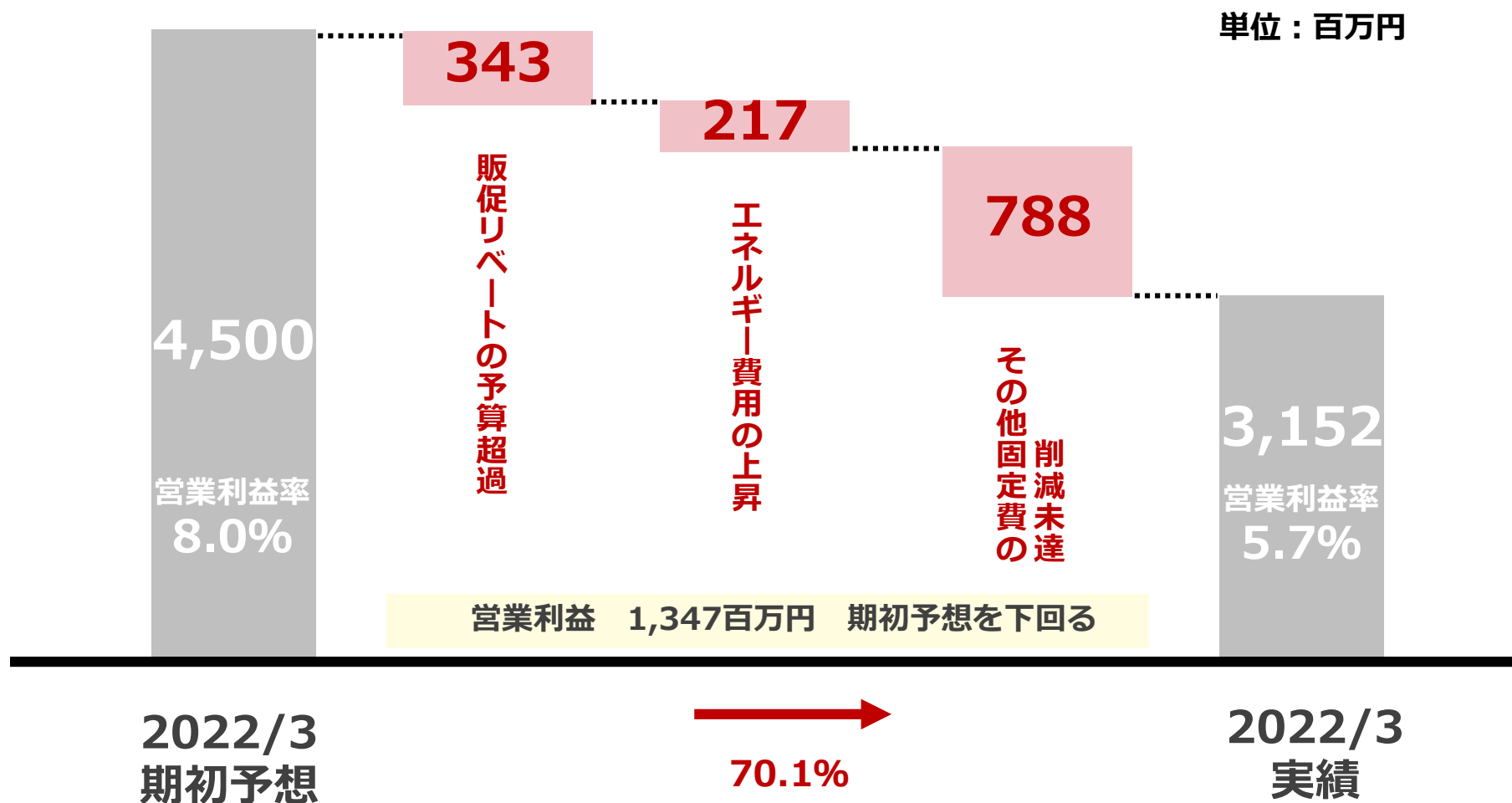
※新基準比較

	期初予想		当期実績		差	増減率
	百万円	%	百万円	%		
売上高	56,000	100.0	55,074	100.0	△925	△1.7%
売上原価	36,500	65.2	36,935	67.1	435	
売上総利益	19,500	34.8	18,139	32.9	△1,360	
販管費	15,000	26.8	14,986	27.2	△13	
営業利益	4,500	8.0	3,152	5.7	△1,347	△29.9%
営業外損益	300	0.5	354	0.6	54	
経常利益	4,800	8.6	3,506	6.4	△1,293	△26.9%
特別損益	0	0.0	△380	△0.7	△380	
税引前利益	4,800	8.6	3,126	5.7	△1,673	
当期純利益	3,300	5.9	2,115	3.8	△1,184	△35.9%
1株当り純利益	110円16銭		71円03銭		△39円13銭	

※ 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益になります。

営業利益の増減要因分析（期初予想との比較）

コロナ禍、競争環境は厳しく、販促リベートは予算超過となった。
エネルギー費用の上昇に加え、その他固定費のコストダウンがうまく進まなかった。



連結製品分類別売上高（期初予想との比較） ※新基準比較

（百万円）	期初予想	構成比 %	当期実績	構成比 %	予想差	予想比 %
惣 菜 製 品	19,551	34.9	18,551	33.7	△1,000	94.9
昆 布 製 品	14,205	25.4	14,500	26.3	295	102.1
豆 製 品	10,613	19.0	10,515	19.1	△97	99.1
ヨーグルト製品	7,512	13.4	6,908	12.5	△604	92.0
デザート製品	2,232	4.0	2,446	4.5	214	109.6
そ の 他 製 品	1,884	3.4	2,152	3.9	268	114.2
合 計	56,000	100.0	55,074	100.0	△925	<u>98.3</u>

【総括】

従来基準の売上高では予算を上回り、「量的売上高」は増えたものの、販促リベートの予算超過があったため、新基準ベースの売上高は予算に対して未達となった。

【品群別コメント】

惣菜製品では、「おばんざい小鉢」が予算には届かず苦戦。

ヨーグルト製品では、主力のカスピ海ヨーグルト、通販サプリとも予算には届かず。

豆製品では、水煮・蒸し豆は予算どおり、煮豆は新商品「彩り豆」の予算未達が誤算。

連結損益計算書（1/31修正予想との比較）

※新基準比較

	1/31修正予想		当期実績		差	増減率
	百万円	%	百万円	%		
売上高	55,400	100.0	55,074	100.0	△325	△0.6%
売上原価	36,750	66.3	36,935	67.1	185	
売上総利益	18,650	33.7	18,139	32.9	△510	
販管費	15,250	27.5	14,986	27.2	△263	
営業利益	3,400	6.1	3,152	5.7	△247	△7.3%
営業外損益	350	0.6	354	0.6	4	
経常利益	3,750	6.8	3,506	6.4	△243	△6.5%
特別損益	250	0.5	△380	△0.7	△630	
税引前利益	4,000	7.2	3,126	5.7	△873	
当期純利益	2,800	5.1	2,115	3.8	△684	△24.4%
1株当り純利益	93円47銭		71円03銭		△22円44銭	

※ 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益になります。

四半期会計期間の売上・営業利益の増減推移（新基準、前期比）

(単位：百万円)		売上高	営業利益	営業利益率
第1 Q (4－6月)	前第1 Q	13,782	958	7.0%
	実績	13,568	554	4.1%
	増減	△213	△404	－
	前同四半期比	98.5%	57.8%	－
第2 Q (7－9月)	前第2 Q	14,356	1,218	8.5%
	実績	13,686	764	5.6%
	増減	△669	△454	－
	前同四半期比	95.3%	62.7%	－
第3 Q (10－12月)	前期第3 Q	16,037	1,514	9.4%
	実績	15,297	1,326	8.7%
	増減	△739	△187	－
	前同四半期比	95.4%	87.6%	－
第4 Q (1－3月)	前期第4 Q	13,162	625	4.8%
	実績	12,522	507	4.1%
	増減	△639	△118	－
	前同四半期比	95.1%	81.1%	－

連結貸借対照表（前期末との比較）

単位：百万円

2021/3末

現預金 13,874	流動負債 12,876
受手・売掛金 9,185	固定負債 1,428
棚卸資産ほか 9,817	
固定資産 52,332	純資産 70,905
総資産 85,209	

2022/3末

現預金 12,778	流動負債 8,577
売掛金 8,901	固定負債 1,924
棚卸資産ほか 10,197	
固定資産 48,298	純資産 69,673
総資産 80,175	

【増減】

- 現預金は1,096百万円の減少となり、主な収入と支出は以下のとおり

税引前利益	3,126百万円
減価償却費	3,698百万円
法人税等	△1,393百万円
投資活動	△3,330百万円
配当金	△1,291百万円
自己株式取得	△1,575百万円

- 固定資産の減少は主に、土地・不要資産の積極的な売却・除却を進めたことや、減価償却に伴う有形固定資産の減少による

有形固定資産 △3,648百万円

■ 自己資本比率

(2021/3末)	(2022/3末)
83.2%	⇒ 86.9%

2022年度業績の見通し

連結業績予想

	2022/3期		2023/3期予想		増減額
	百万円	%	百万円	%	
売上高	55,074	100.0	55,300	100.0	225
売上原価	36,935	67.1	37,200	67.3	264
売上総利益	18,139	32.9	18,100	32.7	△39
販売費及び一般管理費	14,986	27.2	14,900	26.9	△86
営業利益	3,152	5.7	3,200	5.8	47
営業外損益	354	0.6	250	0.5	△104
経常利益	3,506	6.4	3,450	6.2	△56
特別損益	△380	△0.7	0	0.0	380
税引前利益	3,126	5.7	3,450	6.2	323
当期純利益*	2,115	3.8	2,400	4.3	284
1株当り当期純利益	71円03銭		82円35銭		11円32銭

1株当り配当金	45円（中間22円）	46円（中間23円）	+ 1円
---------	------------	------------	------

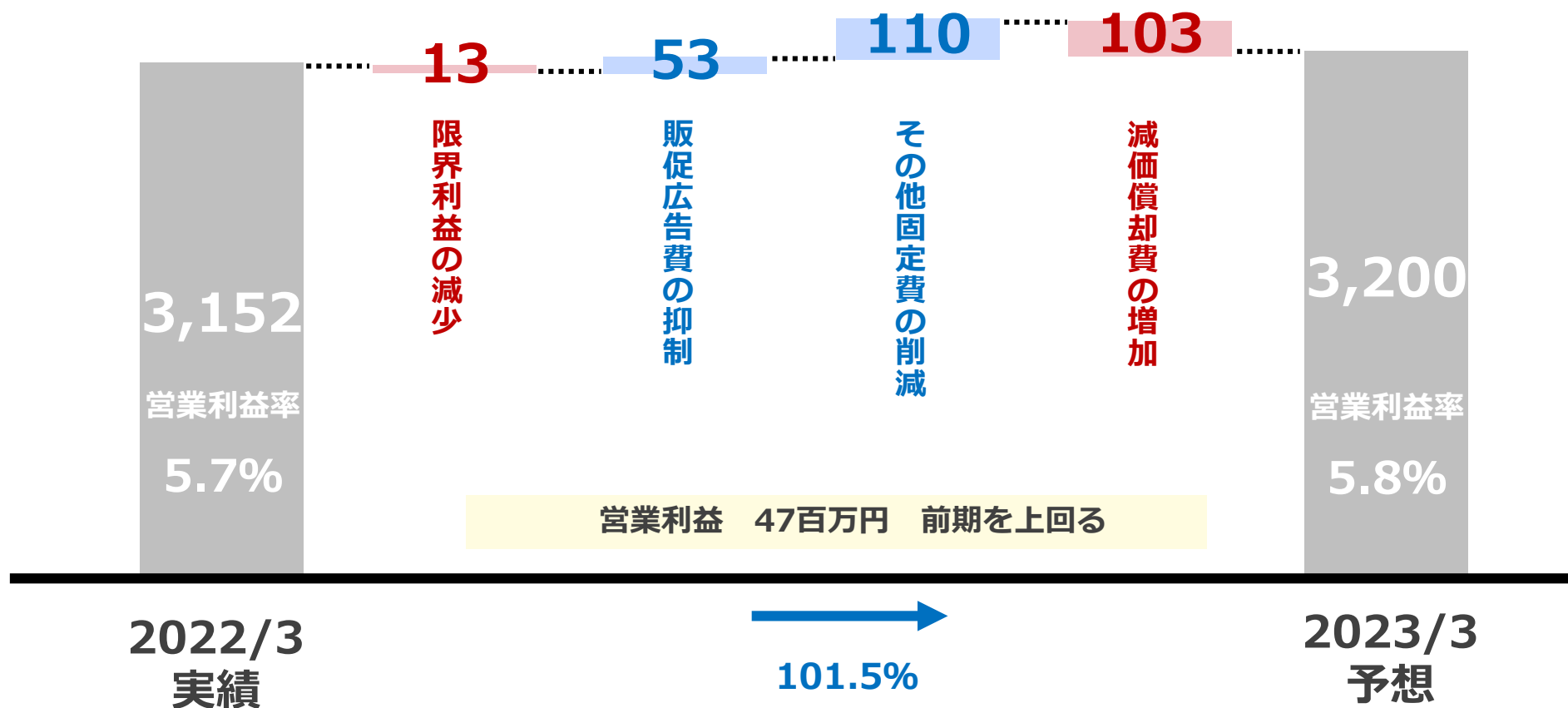
* 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益。

営業利益の増減要因分析（前年との比較）

諸資材の値上がり、エネルギー費用の上昇等を値上げでカバーし、限界利益は前年並みを見込む。

“ニュー・フジッコ”の経営改革を断行中、販促広告費はじめ、総固定費の切り詰めで増収増益に持ち込む。

単位：百万円



連結製品分類別売上高

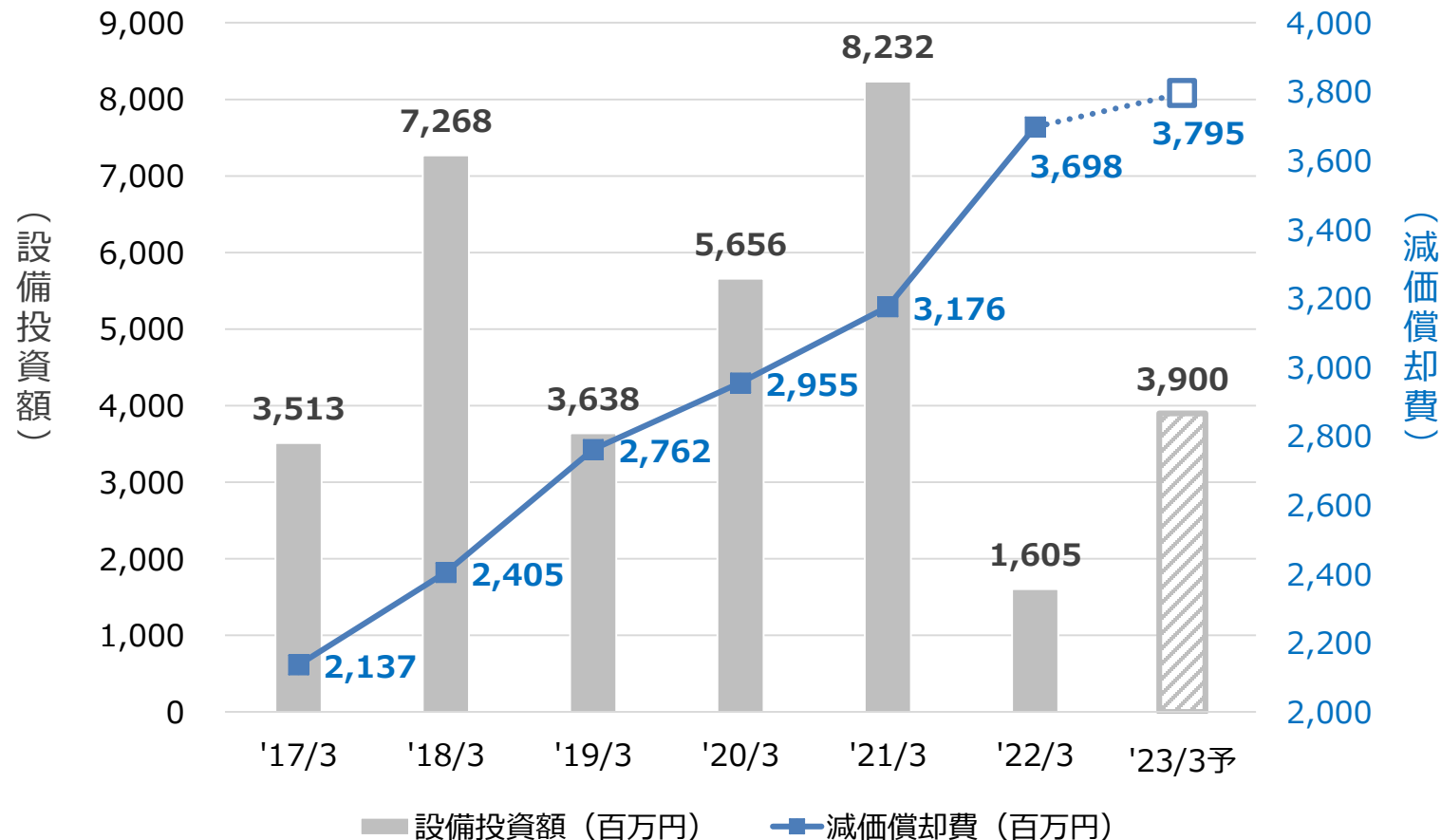
(単位：百万円)	2022/3 実績	構成比 %	2023/3 予想	構成比 %	前期差	前期比 %
惣 菜 製 品	18,551	33.7	19,075	34.5	524	102.8
昆 布 製 品	14,500	26.3	14,123	25.5	△377	97.4
豆 製 品	10,515	19.1	10,345	18.7	△169	98.4
ヨーグルト製品	6,908	12.5	6,981	12.6	73	101.1
デザート製品	2,446	4.4	2,544	4.6	97	104.0
そ の 他 製 品	2,152	3.9	2,229	4.0	76	103.5
合 計	55,074	100.0	55,300	100.0	225	100.4

予想の根拠

- 惣菜製品 : 「おばんざい小鉢」のブランド価値向上、日配惣菜の収益性向上。
- 昆布製品 : 佃煮カップ「ふじっ子煮」の需要再喚起。
- 豆製品 : 「おまめさん」ブランドの強化、「丹波黒黒豆」の魅力の訴求。
- ヨーグルト製品 : 「カスピ海ヨーグルト」のおいしさ向上。
- デザート製品 : 「フルーツセラピー」発売20周年企画の実施。

連結設備投資額と減価償却費の推移

2021年3月期までの5 期間で老朽化、生産ラインの統合、新規事業に対する投資は一巡し、2022年3月期以降、投資は急速に減少する。
したがって、減価償却費は2023年3月期をピークとして以降は減少していく見込み。



この資料には、当社の現在の業績見通しなどが含まれております。それら将来の予想数値などは、現在入手可能な情報をもとに、当社が予測したものであります。実際の業績などは、今後の様々な条件・要素によりこの予想などとは異なる場合があります、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。

～ お問い合わせ先 ～

経営企画本部 尾西・小松まで

T E L 078-303-5921