

フジッコ株式会社 2022 年 3 月期決算説明会



**フジッコ、新・中期 3 か年計画を発表 ブランド価値強靱化、工場運営改革、
DX 推進等により企業価値向上を図る**

2022 年 5 月 27 日に行われた、フジッコ株式会社 2022 年 3 月期決算説明会の内容をお伝えします。

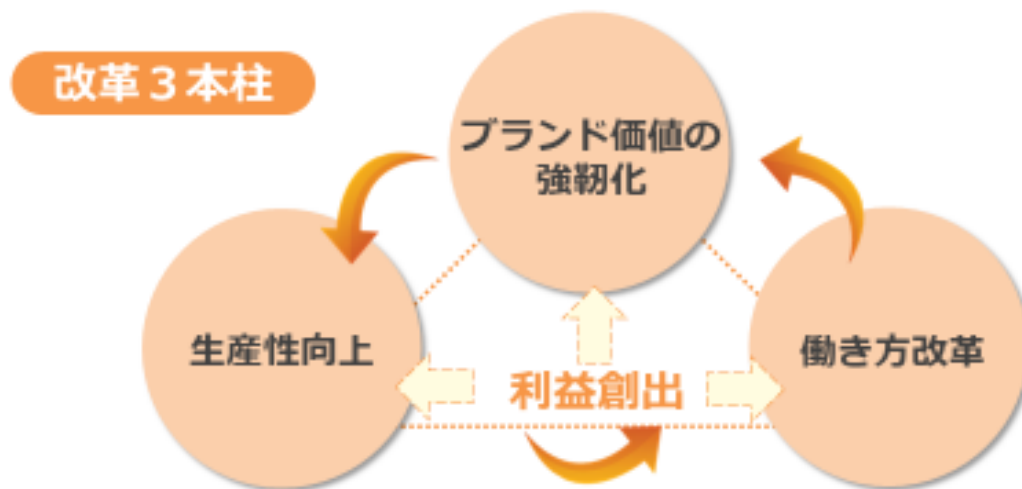
【スピーカー】

フジッコ株式会社 代表取締役社長執行役員 福井正一

フジッコ株式会社 上席執行役員経営企画本部長 尾西輝昭

“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



フジッコ株式会社の福井でございます。本日はご参加いただき誠にありがとうございます。さっそくご説明を始めさせていただきますと思います。私からは、“ニュー・フジッコ”の経営改革と今後の中期3か年計画についてお話しします。

“ニュー・フジッコ”の取り組みの進捗状況の前に、“ニュー・フジッコ”についてご説明します。“ニュー・フジッコ”は、一言で言いますと経営改革のことです。

「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」をコンセプトに、「ブランド価値の強靱化」「生産性向上」「働き方改革」の 3 本柱に取り組むことで利益を創出し、なんとか構造改革を成功させたいと考えています。

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			

© FUJICCO Co., Ltd. 4

新型コロナウイルスが広まった2020年に“ニュー・フジッコ”の経営改革を始めました。スライドに「構造改革を大胆に実行」と記載しています。構造改革という大それたテーマではないものの中にはありますが、14項目のうち12項目についてはほぼ完了しています。

13項目、14項目に掲げている「工場運営の改革」「DXの推進」については、これからの課題になります。1項目から12項目で、3億9,000万円くらいの成果が生み出されました。

ただし、12項目の「残業ゼロの取り組み」が約3億円ありますので、こちらの成果がほとんどだったと言えるかもしれません。11項目の「商品アイテム(SKU)数 50パーセントカット」でさらに生産性を上げ、工場の改革を始めようとしていますが、まだ成果には至っていないというのが実情です。

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。

6

ここからは中期3か年計画についてです。まず、過去3年間を振り返ります。定量数値の変化について、2019年3月期売上高は573億円ですが、2022年3月期は残念ながら550億円という結果になりました。従来基準の売上高ではなく、新基準の売上高になります。

営業利益は2019年3月期で52億円、2022年3月期で31億円とかなり減っています。営業利益率は2019年3月期の9.1パーセントから2022年3月期は5.7パーセントと減少し、非常に反省するところです。

中期3か年計画のハイライトについてです。創業60年を迎え“ニュー・フジッコ”の創造をスタートし、利益優先の経営改革の断行を始めました。

しかし、新型コロナウイルスによる予期せぬ影響と、経営改革“ニュー・フジッコ”が重なり、売上高は中期3か年計画のスタート時期の2019年3月期の実績を割り込んでしまう結果になりました。

2021年3月期までの5期間で、主に老朽化した工場設備の刷新と合理化のための設備投資として、投資総額283億円という過去にない金額を使い、償却費の負担が重くのしかかっているのが実情です。また、人件費の増加もあり、営業利益率を大きく落としてしまったことが最も反省する点です。

外部環境は、ニューノーマルな生活社会が浸透



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

© FUJICCO Co., Ltd. 8

今後の中期 3 か年計画をご説明します。新型コロナウイルスの影響が非常に大きく、外部環境はかなり変わってしまいました。それとは別に、少子高齢化の進展など社会の問題も交えて、今後の我々の経営環境がどのように変わるかを予測しました。

1 つ目は「国内の胃袋縮小」です。人口が減ることで胃袋がかなり縮小します。

2 つ目は「ニューノーマルな生活様式の浸透」です。特にオンラインや、DX などが次々に導入され、生活もずいぶん変わり、購買行動が非常に変化しました。こちらは今後も継続するだろうと考えられます。

3 つ目は「消費者ニーズ多様化・緩やかな格差拡大」について、これからまだ多様化が進むであろうことが示唆されます。いろいろなニーズが出てきますが、企業で対応していくことが非常に難しい環境になると考えられます。

4 つ目は「人々の環境意識の拡大」です。今は SDGs に代表されるように、地球環境や社会、自分たちの生活への関心が非常に高まっています。これらについて、企業として何ができるかをよく考えていく時代になっていくだろうということです。

5 つ目は「原料調達の変化」です。気候変動が悪影響を及ぼすことも考えられます。これに対して打つ手はあるのかということが、我々の大きな課題になると思います。

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！

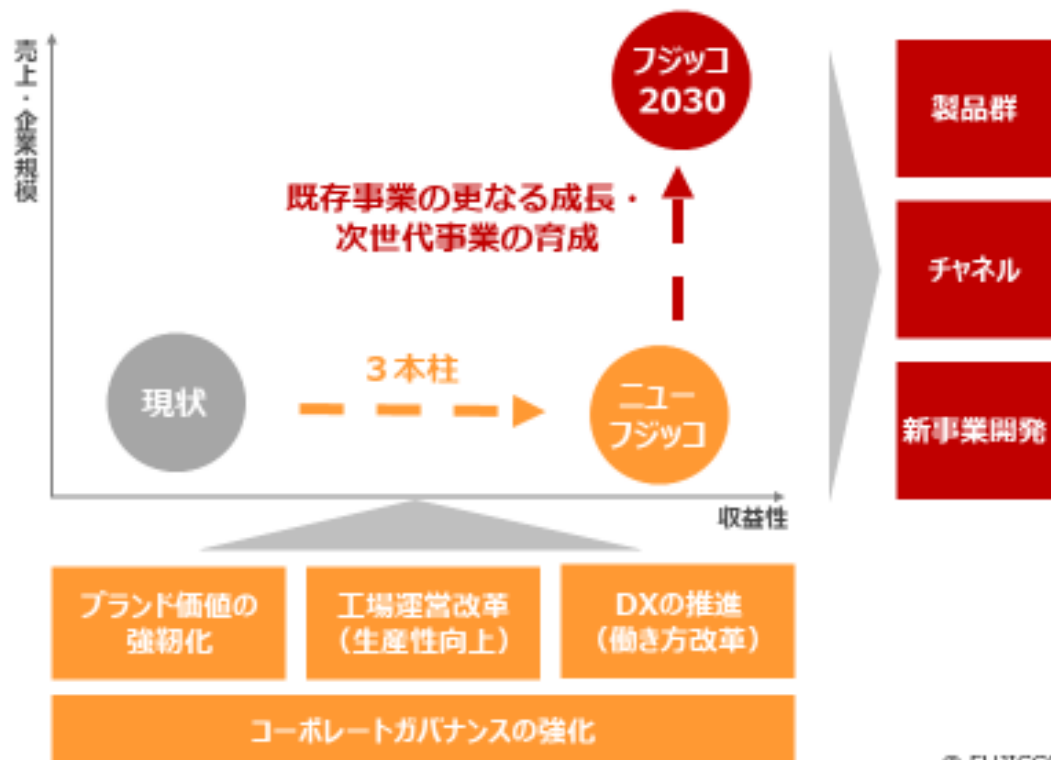
◆2025年3月期

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

© FUJICCO Co., Ltd. 9

数値の目標についてです。2025年3月期には生産性向上に継続して取り組み、営業利益率を7パーセント台に回復させたいと考えています。売上高は570億円、営業利益は42億5,000万円、営業利益率は7.5パーセント、当期純利益は31億5,000万円、ROEは5パーセントを目指して経営改革し、成長への手続きを行っていきたいと思います。

“ニュー・フジッコ”の完成を急ぎ、成果を育成事業に投入

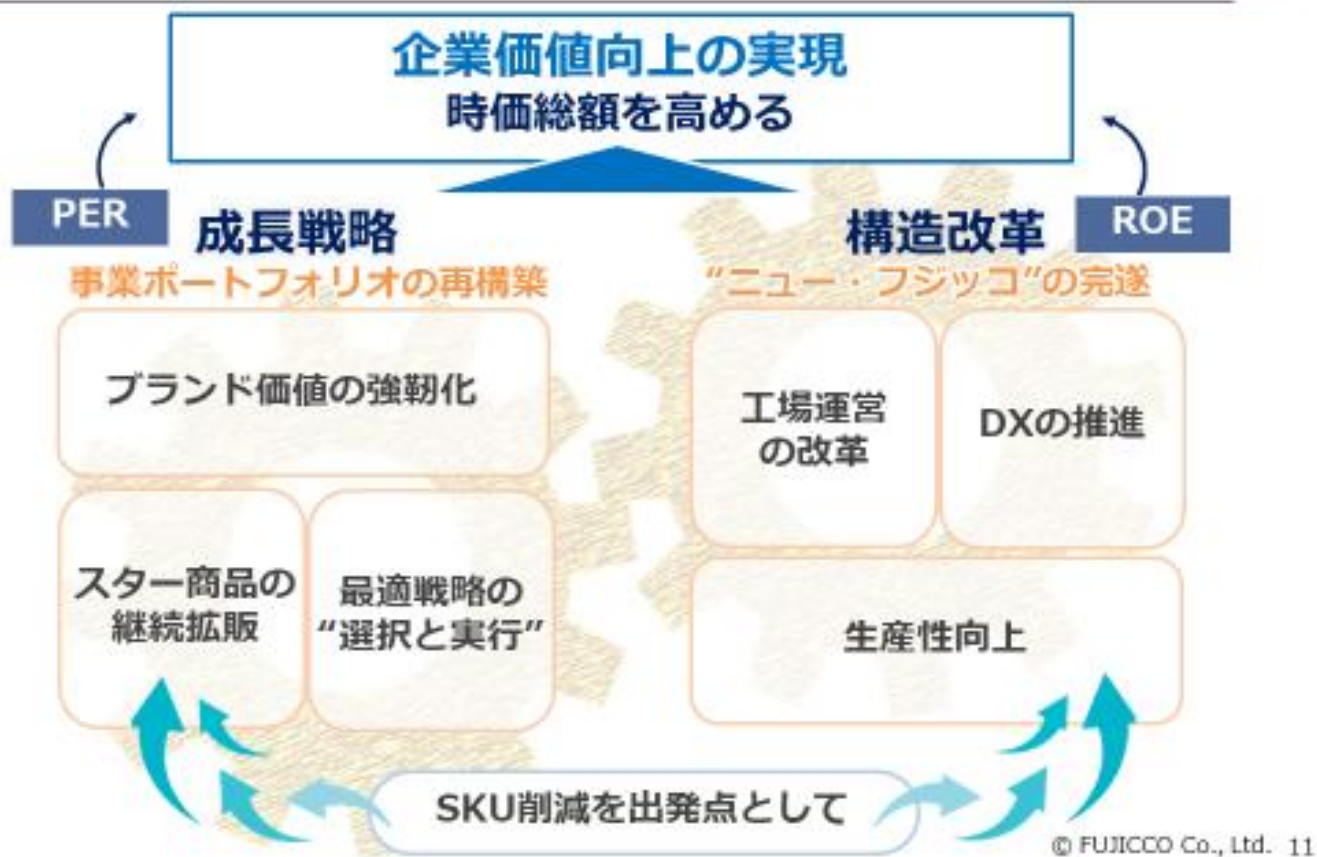


© FUJICCO Co., Ltd. 10

スライドはイメージ図になります。“ニュー・フジッコ”を完成させ、さらに育成事業にその分を投資していきたいと考えています。

現状はスライド左下の原点に近い状態です。先ほどお伝えしたブランド力の強靱化と生産性の向上による工場の改革、DXを推進するという3つをしっかりと進めた上で、“ニュー・フジッコ”を完成させます。

そして、新たな事業にさらに投資し、既存のものにはしっかり設備投資を行い、合理化を図り、成長を促進します。次世代の事業の育成も課題になりますが、2030年にはさらなる成長を遂げようと考えています。



企業価値向上の実現の戦略イメージについてです。スライド右側の構造改革は今進めているところです。冒頭でお伝えしたとおり、今後の課題として工場改革とDXの推進の2つに取り組み、生産性をさらに向上させようと考えています。

成長戦略が今進んでいないため、ここにドライブをかけていくことが目下の課題です。

成長戦略としては、豆事業と昆布事業については我々の重点商品である佃煮や煮豆とともに、スター商品をしっかり伸ばしていきます。そして、ブランドをさらに強靱化し、事業ポートフォリオの再構築に向かう戦略を進め、なんとか時価総額を高めていきます。

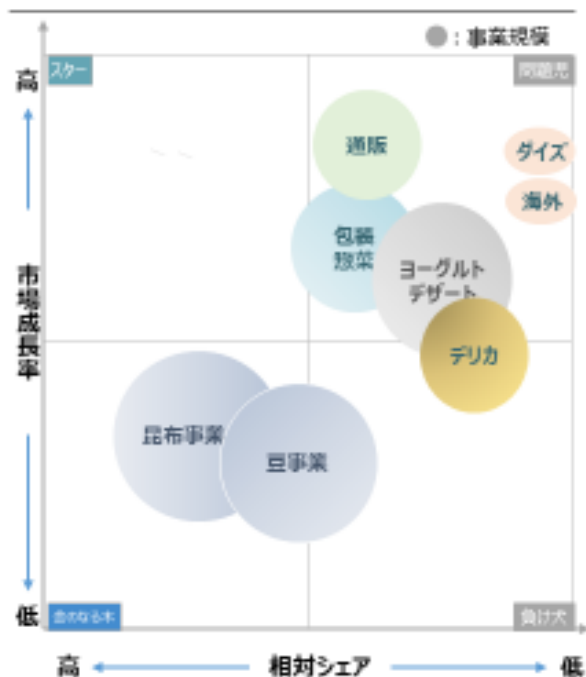
ブランド 価値の 強靱化	● 生産性が高く収益力のある「スター商品」の配荷率アップで収益性改善を追求。 ● コアビジネスで収益源の昆布と豆は売上維持・シェア拡大を目指す。 ● おかず事業、ヨーグルト事業、通信販売事業を成長ドライバーとする。 ● 多様化する「販売チャネル」「顧客」のニーズを捉え、新製品開発に注力する。
工場運営の 改革	● SKU削減により、工場運営の改革、人員の適正配置、DXの推進、ロジスティック改革を進める。 ● 工場を複数品群生産工場と単一品群生産工場に二分し、人手のかかる食品製造をイノベーション。計画生産体制の精度を高め、資材搬入から搬出までを自動化と連続化で繋ぎ、デジタル化運営を実現。
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。

4つの戦略ポイントについてです。「ブランド価値の強靱化」では、特におかず事業、ヨーグルト事業、通信販売事業の3つの事業についてさらに伸ばしていくということで、投資も含めて積極的に進めていきます。

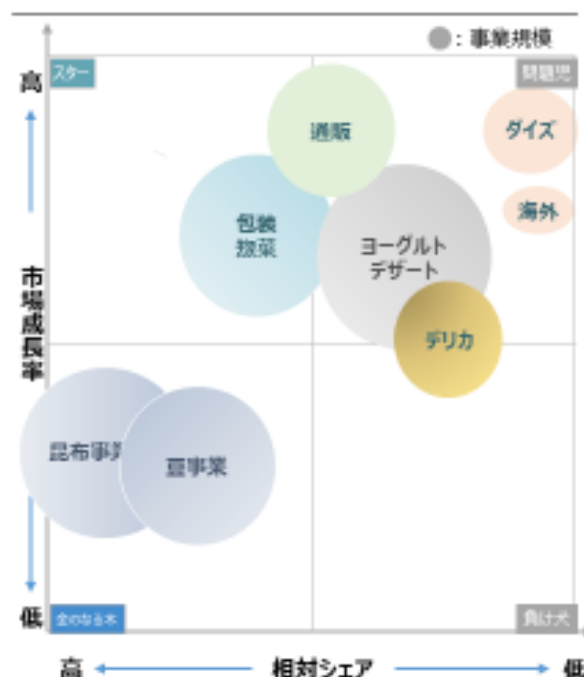
「工場運営の改革」では、SKUの削減により、今後はラインや工場の統廃合も進めていきたいです。人の問題が残りますが、省人化を図り、自動化や機械化、DXなどで効率的な工場に変えていくことを掲げています。

「DXの推進」では、工場、営業関係、バックオフィスにいるスタッフ業務についてもまだまだ改革しなければいけないところがあるため、さらに事務の効率化に向かっていきたいと思っています。この4つについては後ほどしっかりと説明したいと思っています。

2021年度



2024年度



© FUJICCO Co., Ltd. 13

事業ポートフォリオについて、我々の戦略として必ず成し遂げたい図を掲載しています。2021 年度との違いが見えにくいかもしれませんが、まずは収益率を上げていきます。横軸が相対シェアで、左へいくほど高くなります。縦軸が市場成長率で、上へいくほど高くなります。

この図では、豆事業と昆布事業は 2021 年度では相対シェアが真ん中寄りになっています。当然、スター商品である昆布事業や豆事業の拡大を目指したいと考えていますが、市場規模としてはなかなか大きくならない事業のため、シェアをどんどん上げていく戦略を取っていきます。M&A の可能性も考えながら進めたいと思います。

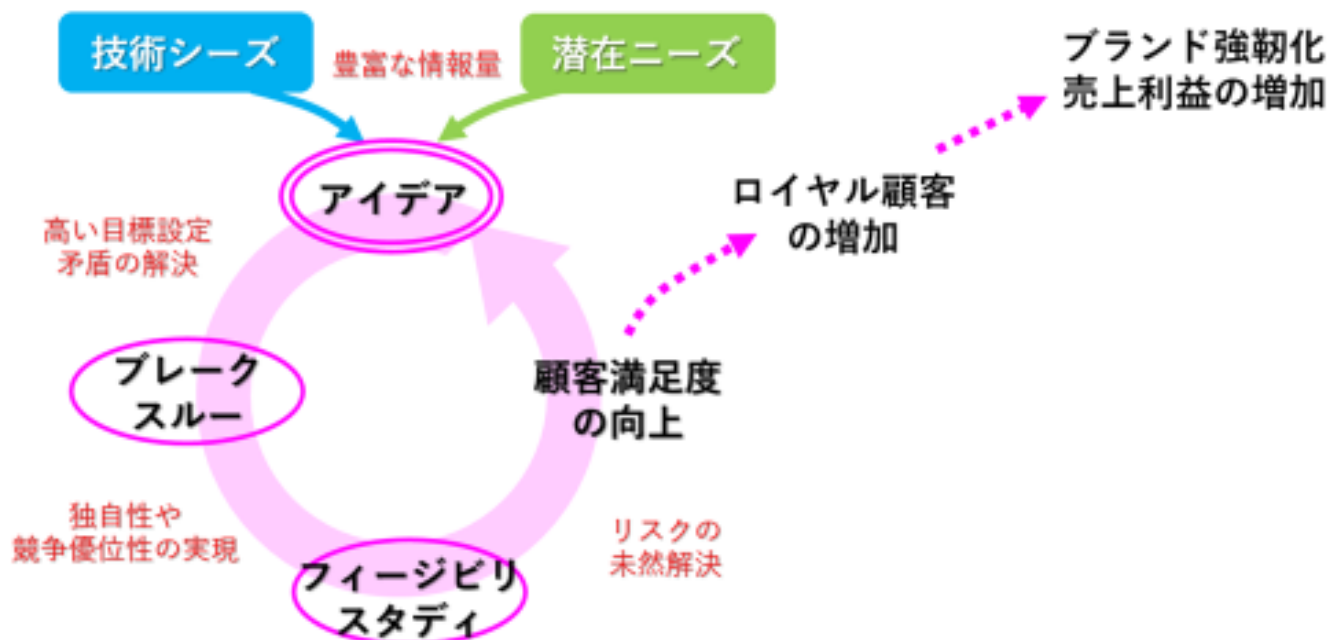
包装惣菜とヨーグルト・デザート事業は、先ほどお伝えしたとおり、規模を拡大し、収益率も相対シェアも上げていきたいということで、中心よりも上に位置づけています。通販も同じく、規模を拡大していきます。

ダイズについては、ダイズライスという大豆をご飯の代わりに食べてもらう商品を今開発しています。新たなタンパク質の摂り方を大豆で提案することで、事業規模をさらに拡大させていきたいです。海外についてもしっかり伸びるように考えていきたいと思います。

デリカは、つまり日持ちしない惣菜については残念ながら維持としています。なかなか利益につながらない状況が続いています。

いろいろ取り組みれば売上規模はどんどん上がりますが、取引先や商品によっては、利益がないものや赤字の商品も多いです。このような商品を取り扱わないようにすることで維持し、収益は多少でも上げていきたいと思っています。

お客様満足度の向上を最優先課題に



© FUJICCO CO., LTD. 14

モノづくりプロセスについてです。まず、何よりもお客様満足度の向上を最優先に考える企業風土をさらにつくり上げていかなければならないと考えています。

技術シーズ、潜在ニーズをよく理解する必要があります。調査や研究に力を入れ、アイデアを豊富に出していくためにも、ディスカッションをさらに増やす機会づくりを進めています。

また、ブレークスルーを通さなければ、ジレンマの克服はなかなかできません。品質や味がよく、手頃な価格、加えて健康にもよいという、どこをとっても文句がない商品をつくることは本当に難しいです。それでも、そのような商品づくりにこれからチャレンジしていきたいと考えています。

フィージビリティスタディを通して、独創性、競争優位性のある商品づくりに取り組みます。このような一連の流れから顧客満足度を向上させ、ロイヤル顧客の増加とブランド力の強靱化へ向かっていきます。

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



※イメージ補「SCデータ」よりフジッコ推計

煮豆



© FUJICCO Co., Ltd. 15

当社の主力商品の中でも、昆布佃煮の「ふじっ子煮」と、煮豆の「おまめさん」という2大ブランドがありますが、これらの売上拡大が難しい状況です。

しかし、先ほどお伝えしたとおりシェアを上げていく政策を採用していく考えです。2018年度の市場規模は384億円ですが、2024年度は327億円まで市場が縮小するといわれています。そのような中、我々は売上を維持することで、シェアを過去最大の53.8パーセントまで拡大する目標を立てています。

煮豆についても同様です。市場規模は410億円から362億円に縮小する予測になっています。それに対し、我々は42.8パーセントまでシェアを拡大することを目標として掲げています。

「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”

© FUJICCO Co., Ltd. 16

トピックスです。この度、スライド左下の「おまめさん 丹波黒黒豆」という商品が、「ITI (International Taste Institute)」という国際味覚審査機構の官能評価により優秀味覚賞を受賞しました。

優秀味覚賞には一ツ星から三ツ星の3つのグレードがあります。「おまめさん 丹波黒黒豆」はその中でも最高である三ツ星を獲得しました。我々も非常に誇りに思っています。

世界のシェフやソムリエがこの味を認めたことから、「丹波黒にはまだまだ可能性があるだろう」と希望を持つことができました。総合評価は92.8パーセントで、あり得ないほど高い得点をいただいたということです。

機能性表示食品の届出受理

おいしい、けんこう、
つぎつぎ、わくわく。®
フジッコ

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**



おいしい、けんこう、
つぎつぎ、わくわく。®
フジッコ

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 堀井正一）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。

17

もう1点は、機能性の追求についてです。我々は過去何十年も黒豆を研究してきました。そのような中、昨年11月と今年1月に新たな機能性表示が認可されました。

1つ目が「血管のしなやかさの維持」で、血管をやわらかくする機能です。黒大豆ポリフェノールに血管年齢を若返らせる機能があることを証明しました。

2つ目は「疲労感を軽減」させる機能です。主に黒大豆の皮を構成する組織にアントシアニンというポリフェノールが多く含まれています。これによる抗疲労、つまり疲れにくくする機能も証明しました。

今後はこの2点を前面に押し出し、黒豆を売り込んでいきます。新商品においてもこのような表示ができるものを開発していく方針です。既存商品もこのような表示を施していけば、需要拡大のチャンスはまだあるだろうと考えています。

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**。

© FUJICCO Co., Ltd. 18

SKU 削減を出発点として、工場改革を目指しています。スライドに示した 4 点を考えています。1 つ目は、効率を上げるため、複数商品をつくる工場と単一商品をつくる工場に二分化する取り組みを進めています。

2 つ目に、このように計画生産体制が整えば精度が高まり、サプライチェーンマネジメントを行いやすくなります。自動化・連続化を遂げ、生産ラインが一本化された体制を目指していきたいと考えています。

3 つ目は、食品ロス削減を目的に品質を向上・安定化させ、さらなる賞味期限の延長を進めていきます。

4 つ目ですが、先ほどもお伝えしたとおり、2020 年までの 5 期間で老朽化設備の刷新として 283 億円という莫大な金額を投資しました。この 3 期間は構想と準備に力を入れ、実際の投資額を 58 億円にとどめます。その分、さらなる工場投資を実施しようと考えています。

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

© FUJICCO Co., Ltd. 19

DX の推進についてお話しします。コンセプトとして「サステナブル経営の実現」を掲げていきます。

永遠に存続できる会社にするための DX 改革をしなければならないと考え、今後はスライドに示した「持続的な企業価値の向上」「変化への適応」「生産性向上」「人財育成」「企業文化のルネッサンス」「既存システムの老朽化対応」の 6 つを成し遂げられるように、委員会を立ち上げて改革に取り組んでいきます。

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

© FUJICCO Co., Ltd. 20

DX 推進委員会の委員長には私が就任し、自ら取り組む姿勢で DX を進めます。経営課題とした「経営の意思決定のスピードの向上」「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」の 4 つを確実に克服する DX となるように、スライド下段に示した内容を実施していきます。

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

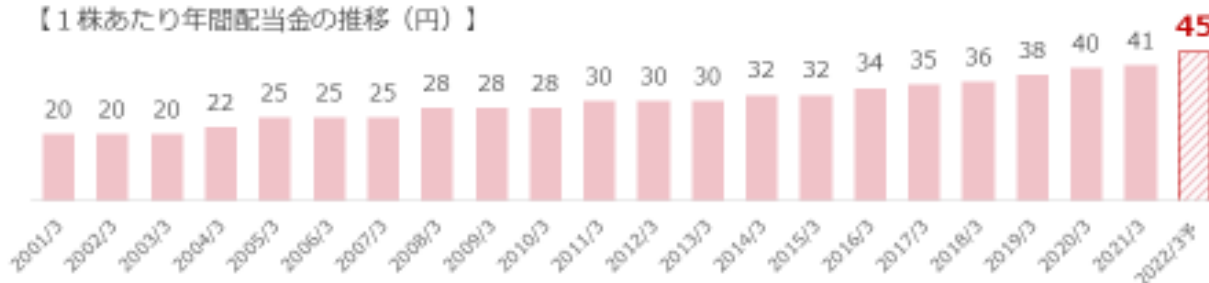
- ・ 2021年11月30日付で、494万株*の自己株式を消却(67億円)いたしました。
- ・ さらに現在、株式総数150万株または総額30億円を上限に自己株式の取得(15億円)を継続しております。

（* 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）】



21

コーポレートガバナンス強化の一環として、株主還元についても考えを深めています。ROE をいかに高めていくかは、我々の企業価値をいかに高めていくかという課題ともいえます。

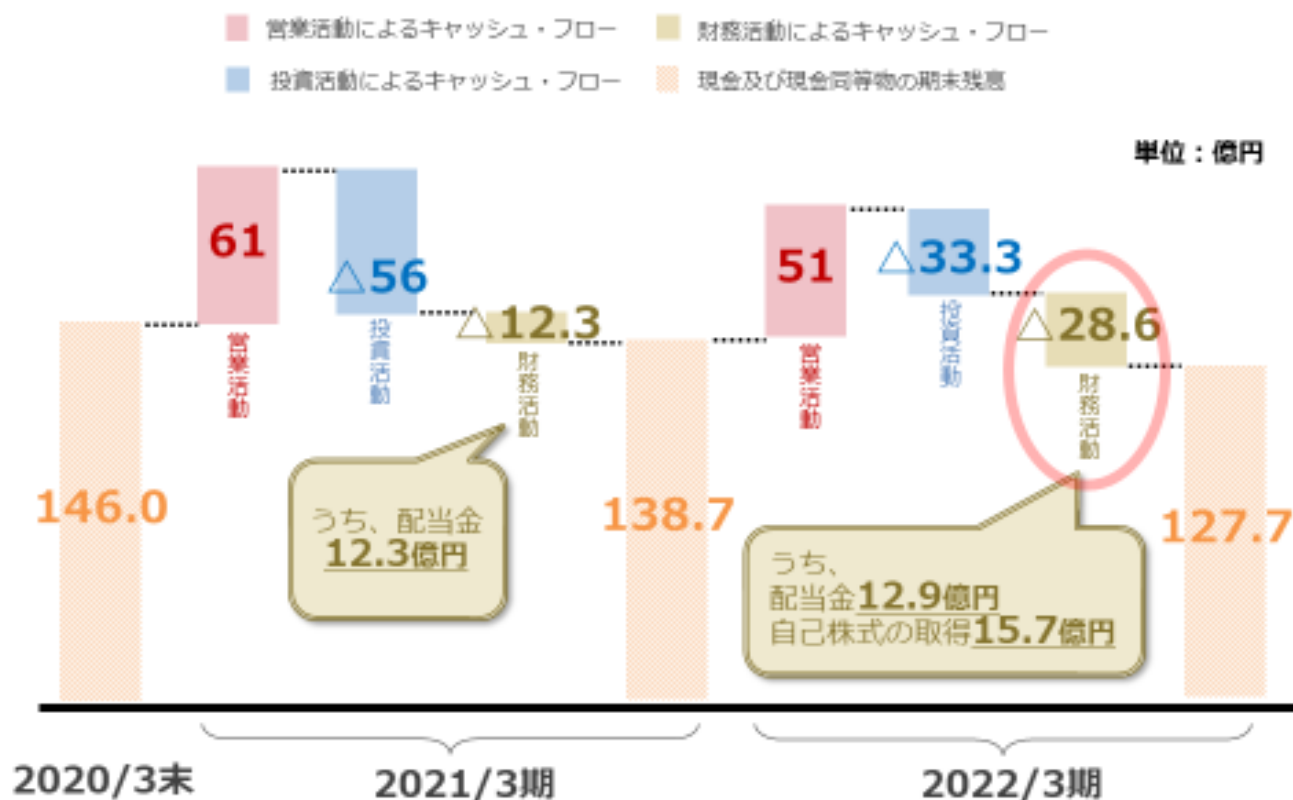
昨年 11 月 30 日に、いわゆる金庫株だった 494 万株の自己株式を消却しました。現在も株主還元策として、総額 30 億円または 150 万株を上限に自己株式の取得を続けています。なお、この次の対応も検討している段階です。

配当性向 40 パーセント以上の維持についてですが、今期においては 64 パーセントと、40 パーセントをはるかに上回る配当性向の見込みとなっています。これは純利益を落としたことが原因です。

今後回復し、過去のように 40 億円、50 億円と利益が上がるようになったとしても、政策として 40 パーセント以上の維持に取り組んでいきたいと考えています。

スライド下段のグラフのとおり、過去に配当金額を減らしたことはありません。20 円から始まり現在は 45 円と、ほぼ 20 年の間に配当額を 2 倍以上上乗せしてきた実績もあります。今後も配当額を上げていく政策を壊さず、継続していく考えです。

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 ～



© FUJICCO Co., Ltd. 22

コーポレートガバナンスの強化の観点から、キャッシュ・フローについても考えました。スライドのグラフの、2020年3月期末から2022年3月期末における現金同等物の期末残高をご覧ください。2年前は146億円だったものが、現在は約127億円となり、約20億円目減りしています。

ただし、これには純然たる理由があります。配当金の増加と自己株式の取得です。ほとんどその費用として使ってきたため、全体のキャッシュ・フローはまったく落ちていません。

今後も維持しようと考えていますが、キャッシュ・フローが増えた場合は、現金相当の残高が残らないかたちで株主に還元することも視野に入れています。

フジッコ流・サステナブル経営「5つの健康」



おいしさ、けんこう、
つぎつぎ、わくわく。))



© FUJICCO Co., Ltd. 24

ここからは、新・中期3か年計画におけるサステナビリティの考え方についてお話しします。

当社は「5つの健康」を謳っています。「健全経営」は業績、株主に対する健全性をよりPRすることです。「健康経営」は社内、社員へ健康を気遣える会社であることを意味しています。さらに「健康提供」として、お客さまへおいしさのみならず健康をしっかり提供します。

また、「健康社会」へとつながるように社会貢献として地域交流を大事にし、「地球健康」に向け、SDGs、環境への配慮などを積極的に進めます。

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）	   

© FUJICCO Co., Ltd. 25

「健全経営」については「透明性の高いガバナンス」「コンプライアンスの遵守」がベースにあることが必須です。スター商品の拡販から営業利益、純利益を確実に獲得し、P/L、B/S も健全であることを掲げていきます。

もう 1 つの重要なことである社員の心と体の健康を気遣うこととして、「健康経営」に乗り出そうとしています。社員に自分の時間をいかに有効に使ってもらえるかを考え、「残業ゼロ」を推進しています。

スライドに「有給休暇取得率 60 パーセント以上」と記載していますが、2021 年度の実績では 80 パーセントが消化されました。社員が心と体をしっかり休められ、仕事に集中できる体制を築き上げていきます。

お客さまへ向けた「健康提供」は、先ほどお伝えした「丹波黒黒豆」のように、今後は機能性表示食品を積極的に開発し、お客さまの健康を守ります。既存商品はさらにおいしさを向上させ、幸せ感、楽しさといった心の健康を提供していくことを意識していきます。

加えて、商品には安心・安全がベースになればいけません。このような部分もしっかりと掲げていきます。

「健康社会」では、現在、我々は北海道昆布の収穫量の減少で苦労していますが、産地との協業で養殖事業を開発し、養殖技術によって世界の海に「昆布の森」を増やすとともに、地球健康に関わる温暖化ガス削減へ取り組むことも掲げてがんばっていきたいと思います。

「地球健康」では、プラスチックの削減に加え、工場では LNG、いわゆる液化天然ガスを重油の代わりに使い、CO2 の削減に取り組むことに力を入れていきます。

「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



健康経営優良法人
Health and productivity

2022

- ✓ 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

© FUJICCO Co., Ltd. 26

健康経営優良法人についてです。経済産業省が認定する制度ですが、大規模法人部門における「健康経営優良法人 2022」に、ようやく認定していただきました。さらに、そのトップ 500 社に対する「ホワイト 500」という認定証がありますので、そこにしっかりと入るように、これからも健康経営を進めていきます。

	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）

© FUJICCO Co., Ltd. 27

ダイバーシティと健康経営の 2 つに力を入れています。スライドの表の中央に管理指標の現状の数値を記載しています。2025 年もしくは 2023 年という期限をもって、目標数値をしっかりと掲げ、推進していきます。

以上が私からのご説明です。ご清聴ありがとうございました。

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。

© FUJICCO Co., Ltd. 30

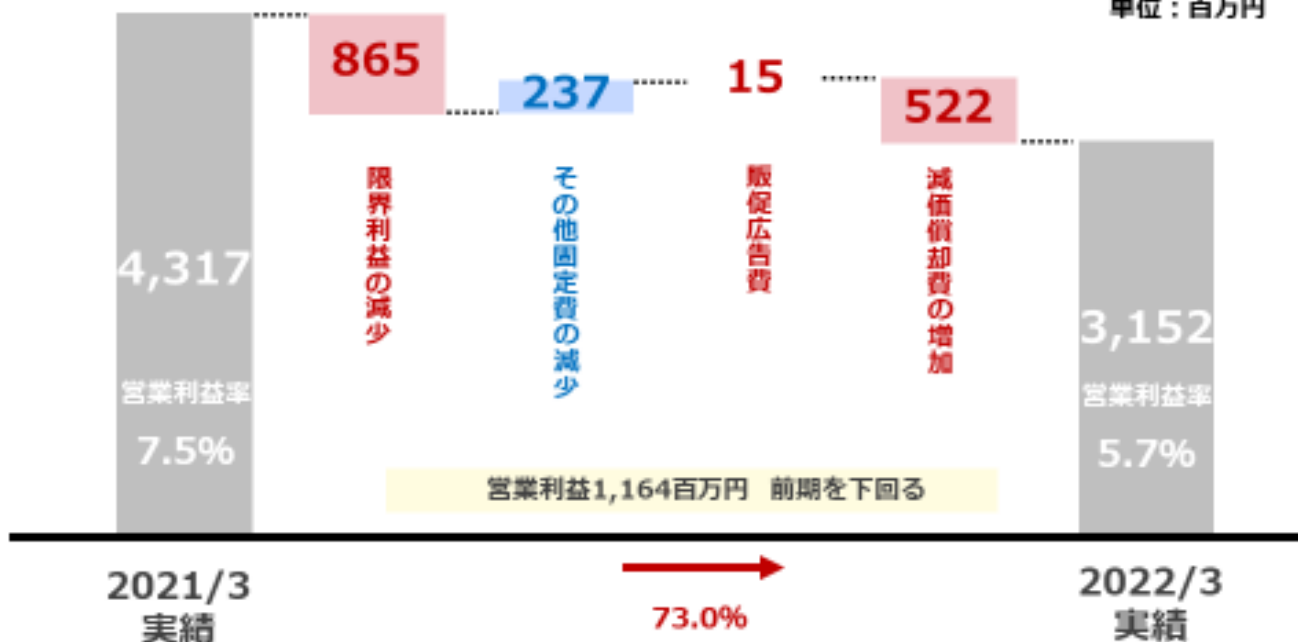
上席執行役員経営企画本部長の尾西でございます。決算の概要と今期の業績の見通しについてご報告します。終わった期の決算概要です。売上高は新基準で約 550 億円、前年同期比約 22 億円の減収となりました。

原価率は 67.1 パーセントで 1 ポイントの悪化、販管費等は 0.8 ポイントの悪化で、営業利益は差し引きで 31 億 5,200 万円、営業利益率も 1.8 ポイントの悪化という結果でした。経常利益、当期純利益も同様の結果で、30 パーセント前後の減益となりました。

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



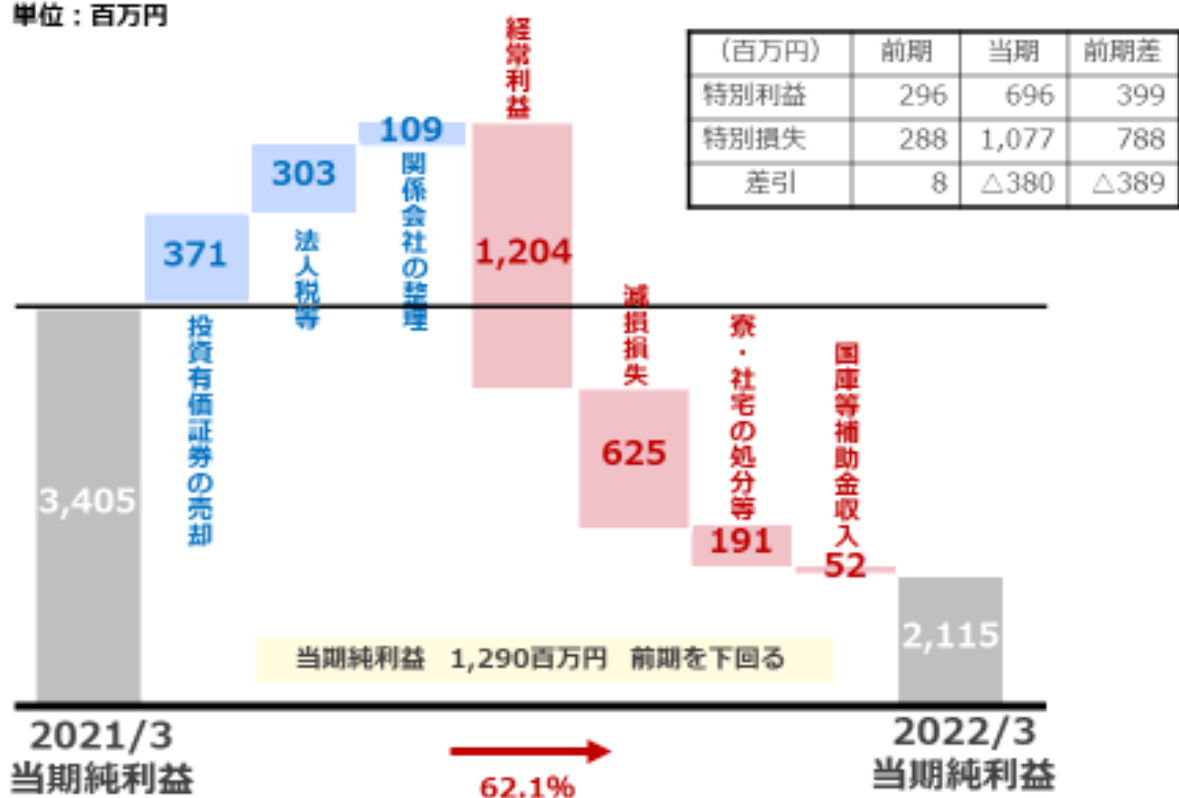
© FUJICCO Co., Ltd. 31

営業利益の増減要因です。上期の前の期がコロナ禍でテレビ CM をまったく打たなかったということで、上期はテレビ CM の施策に集中しましたが、下期は当初の予算どおり執行をコントロールしました。

その他固定費のコストダウンも進めましたが、先ほど社長がお伝えしたとおり、償却費の増加に加え、売上高の乖離による限界利益の減少が減益の要因となりました。

当期純利益の増減要因分析 ～ 特別損益の比較 ～

単位：百万円



© FUJICCO Co., Ltd. 32

当期純利益も、前期を 12 億 9,000 万円下回る結果となりました。経常利益の 12 億円の減益が大きな部分ですが、“ニュー・フジッコ”の改革を進める中で、固定資産関係のいろいろなものを徹底して処分しています。

スライドの滝グラフが示すとおり、かなりの増減を伴いながら、最終的に当期純利益は 12 億円落としたという結果です。

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	96.1

【総括】

従来基準の売上高、新基準の売上高とも前年比96%、販促リピ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、通販サブリが減少。

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、「おぼんざい小鉢」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。

© FUJICCO Co., Ltd. 33

製品分類別の売上の状況です。22 億円減収の内訳ですが、惣菜製品は前期比 15 億 3,000 万円減少しました。

スライドの表の欄外に記載していますが、「おぼんざい小鉢」は好調だったものの、惣菜の中でも収益改善に取り組んでいる日持ちしない日配惣菜が不採算取引を解消するなど、政策的に売上を 11 億 1,000 万円ほど落としたことも考慮していただきたいと思います。

豆製品に関しても前期比約 8 億 9,000 万円減少しましたが、煮豆の品目集約の影響と、新商品の「彩り豆」が予定には届かなかったことで、あまり収益のよくない水煮・蒸し豆も大きく前年実績を割りました。本丸の「おまめさん」シリーズのレギュラー商品については、順調に推移したことを付け加えます。

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株当たり純利益	110円16銭		71円03銭		△39円13銭	

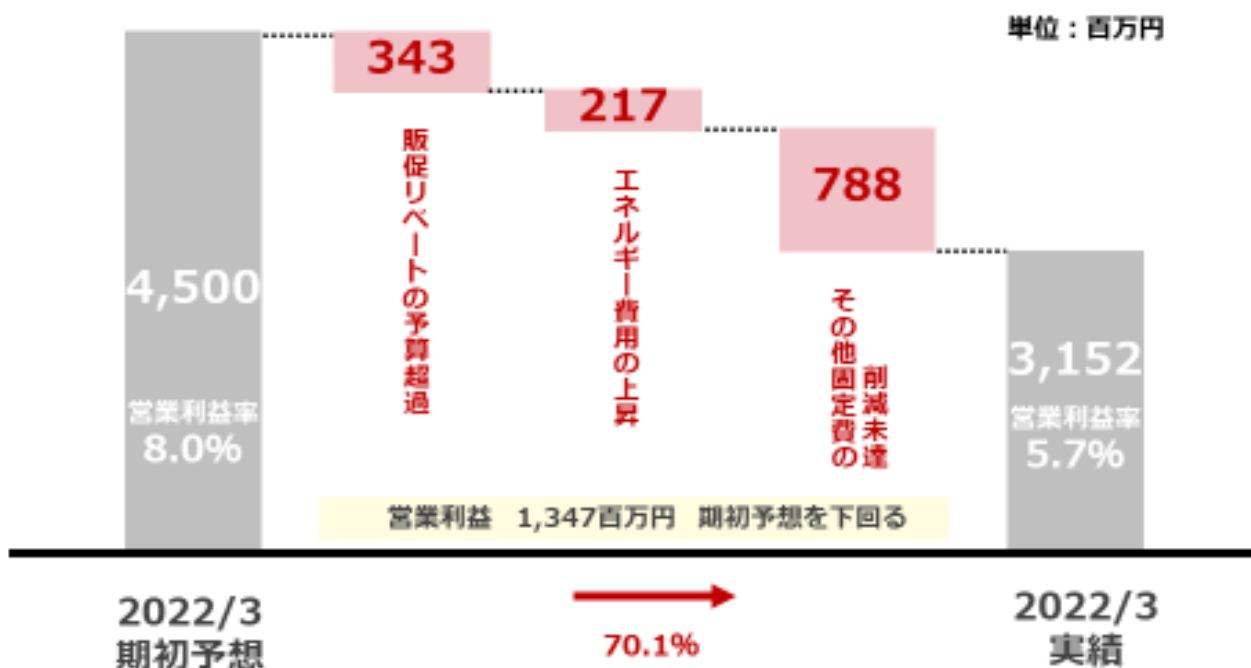
※ 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益になります。

© FUJICCO Co., Ltd. 34

期初予想との比較です。売上は約 550 億円ということで減収の計画でしたが、そこから 10 億円弱落とす結果となりました。営業利益は 45 億円に対して約 31 億円、経常利益は約 35 億円、当期純利益は約 21 億円で、先ほどの前年比較と同じように、30 パーセント前後の減益となりました。

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、販促リポ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。



© FUJICCO Co., Ltd. 35

期初予想との営業利益の増減要因の分析です。コロナ禍の競争環境は厳しく、販促リポートは予算超過となっていました。

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に関しては中間決算説明会でもお伝えしましたが、“ニュー・フジッコ”の中で即効性のあるコストダウンを追求したものの、うまく進みませんでした。

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	98.3

【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、販促リピ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。

期初予想との製品分類別の売上高の比較です。繰り返しになりますが、従来基準の売上高では予算を上回っており、量的な売上高は増えたものと認識しています。しかし、販促リピ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りました。

主な品群ですが、「おばんざい小鉢」は前年を上回りましたが、期待する予算には届かず苦戦という結果となっています。ヨーグルトも同様の結果でした。

	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。

© FUJICCO Co., Ltd. 37

修正予想との比較です。同じ期に、営業利益について2度の修正を行ってしまいました。本スライドは、1月31日の修正予想との比較です。

うまくいかなかった点は、やはりトップラインです。売上がなかなか確保できず、社内でも利益の確保のためにいろいろ取り組みましたが、肝心のトップラインがうまく伸ばせず、厳しい結果になったと認識しています。

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1Q (4-6月)	前第1Q	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2Q (7-9月)	前第2Q	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3Q (10-12月)	前期第3Q	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4Q (1-3月)	前期第4Q	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%	-

© FUJITSU Co., Ltd. 38

四半期の会計期間別の売上、営業利益の増減の推移にも表れているとおり、第2四半期以降、コロナ禍の裏年ということで、スーパーの売上に関しても市場の減退がありました。

当社のスーパーチャネルは比重が非常に大きいため、第2四半期、第3四半期、第4四半期の売上は前年同期対比で95パーセントしか確保できなかったということです。

連結貸借対照表（前期末との比較）

単位：百万円

2021/3末

2022/3末

【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%

© FUJICCO Co., Ltd.

© FUJICCO Co., Ltd. 39

連結貸借対照表です。先ほどお伝えしたとおり、土地・不要資産の積極的な売却、除却を進めてきたため、有形固定資産が大きく下がっています。

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。

© FUJICCO Co., Ltd. 41

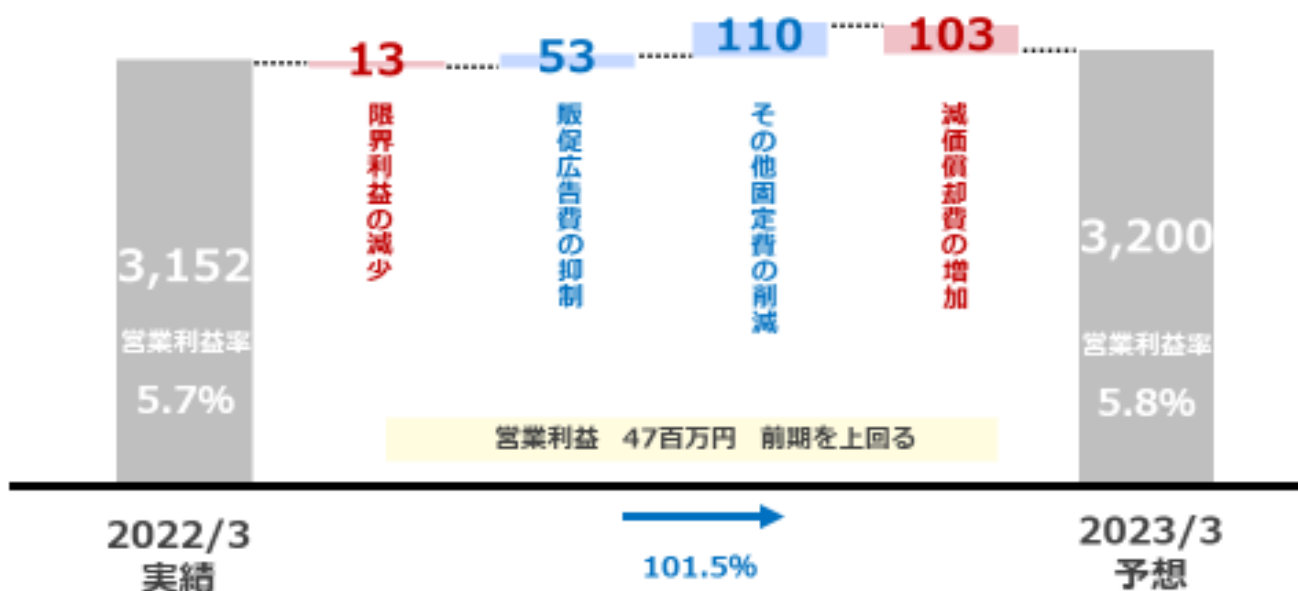
今期の業績見通しです。連結業績予想ですが、売上は微増収として、553 億円をなんとか達成する予想です。営業利益は 32 億円で、ほぼ前年並みでわずかに増益という計画を立てました。経常利益は 34 億 5,000 万円、当期純利益は 24 億円、配当金は 1 円増配の 46 円を見込んでいます。

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



© FUJICCO Co., Ltd. 42

営業利益の増減要因を、終わった期と比較し分析したものです。諸資材の値上がり、エネルギー費用の上昇などを6月に一般商品の値上げでカバーし、限界利益は前年並みを見込んでいます。

“ニュー・フジッコ”の経営改革断行中、販促広告費を始め、総固定費の切り詰めで増収増益に持ち込むことが今期の課題です。

(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

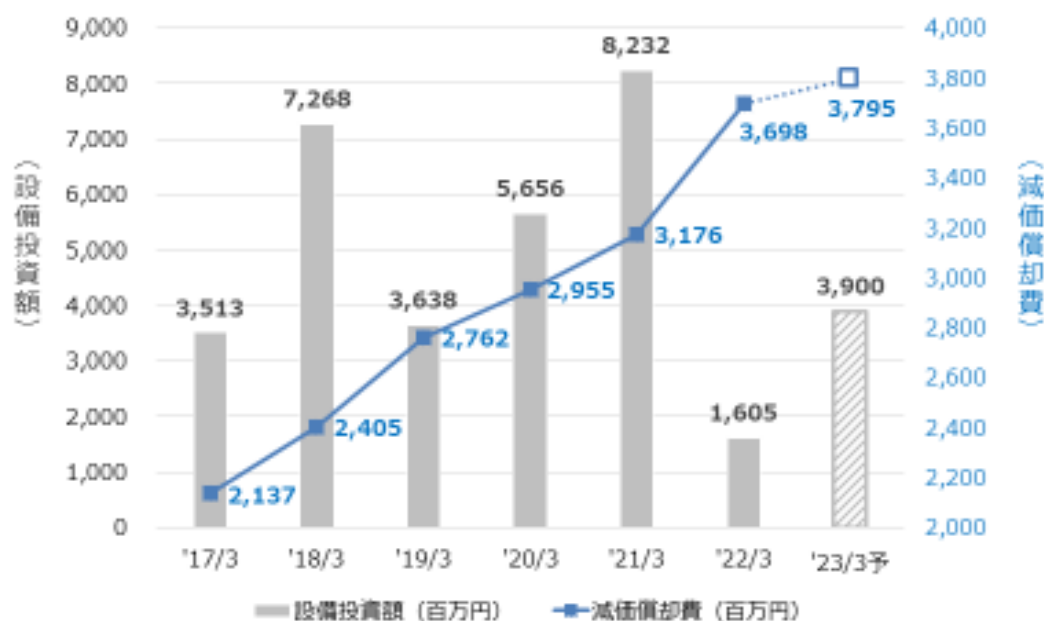
予想の根拠

- 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。

© FUJICCO Co., Ltd. 43

製品分類別の売上の状況ですが、前期比 2 億 2,500 万円の増収の計画です。内訳はほぼ惣菜製品で、「おばんざい小鉢」をまだまだ拡販していくということで、強気に組みました。ヨーグルトについても、「カスピ海ヨーグルト」はおいしさの向上を目指して改善しながら、まだまだ伸ばせるという認識です。

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。



© FUJICCO Co., Ltd. 44

連結設備投資額と減価償却費の推移です。先ほど社長からお伝えしたとおり、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を積極的に行いました。

それも一巡し、終わった期は 16 億円の投資にとどまりました。したがって、減価償却費も 2023 年 3 月期の今期をピークとして減少していく見込みです。

今期も 1 億円程度の減価償却費の増加にとどまり、設備投資は平年並みの 39 億円を見込んでいます。以上、私からのご報告でした。ご清聴ありがとうございました。