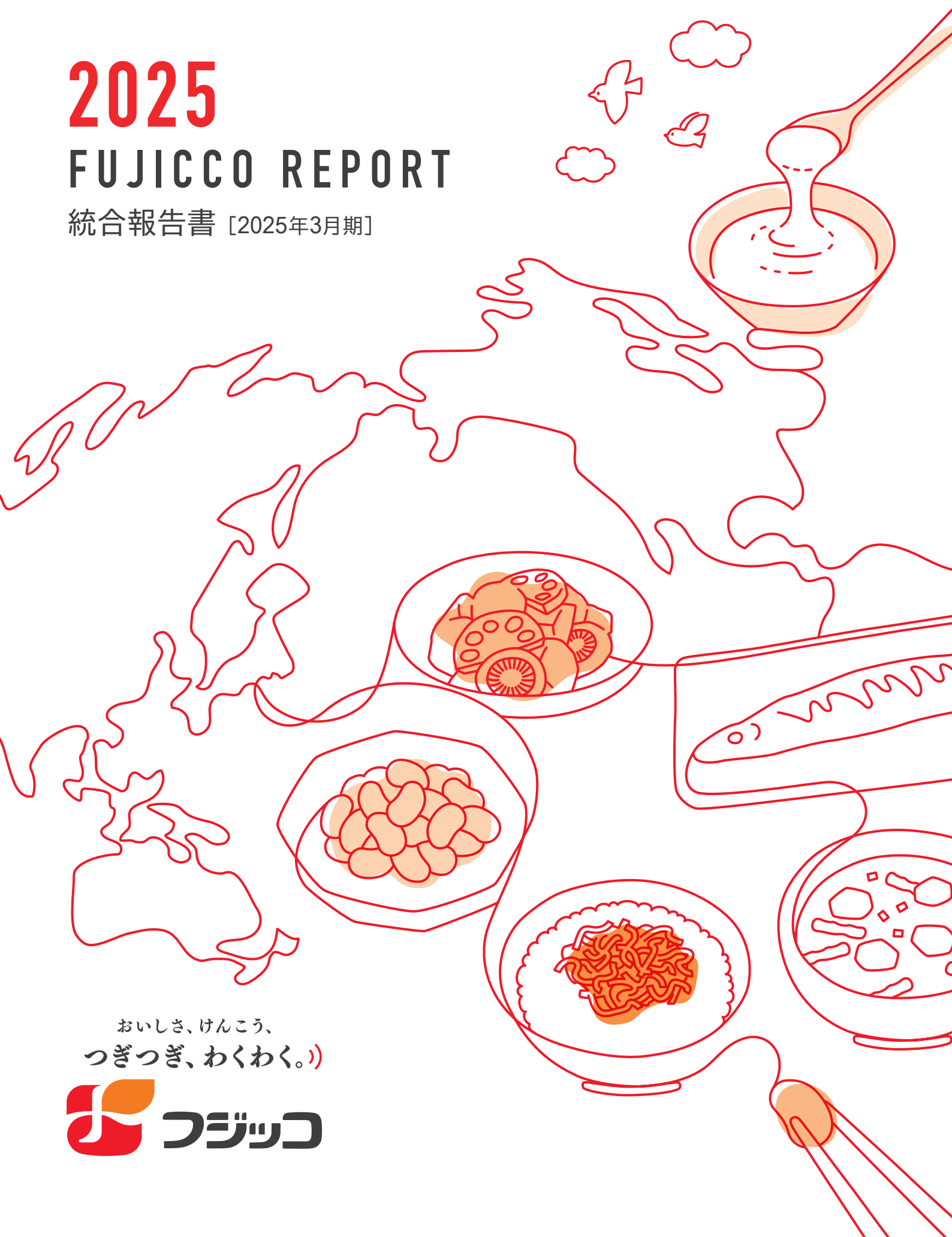


2025

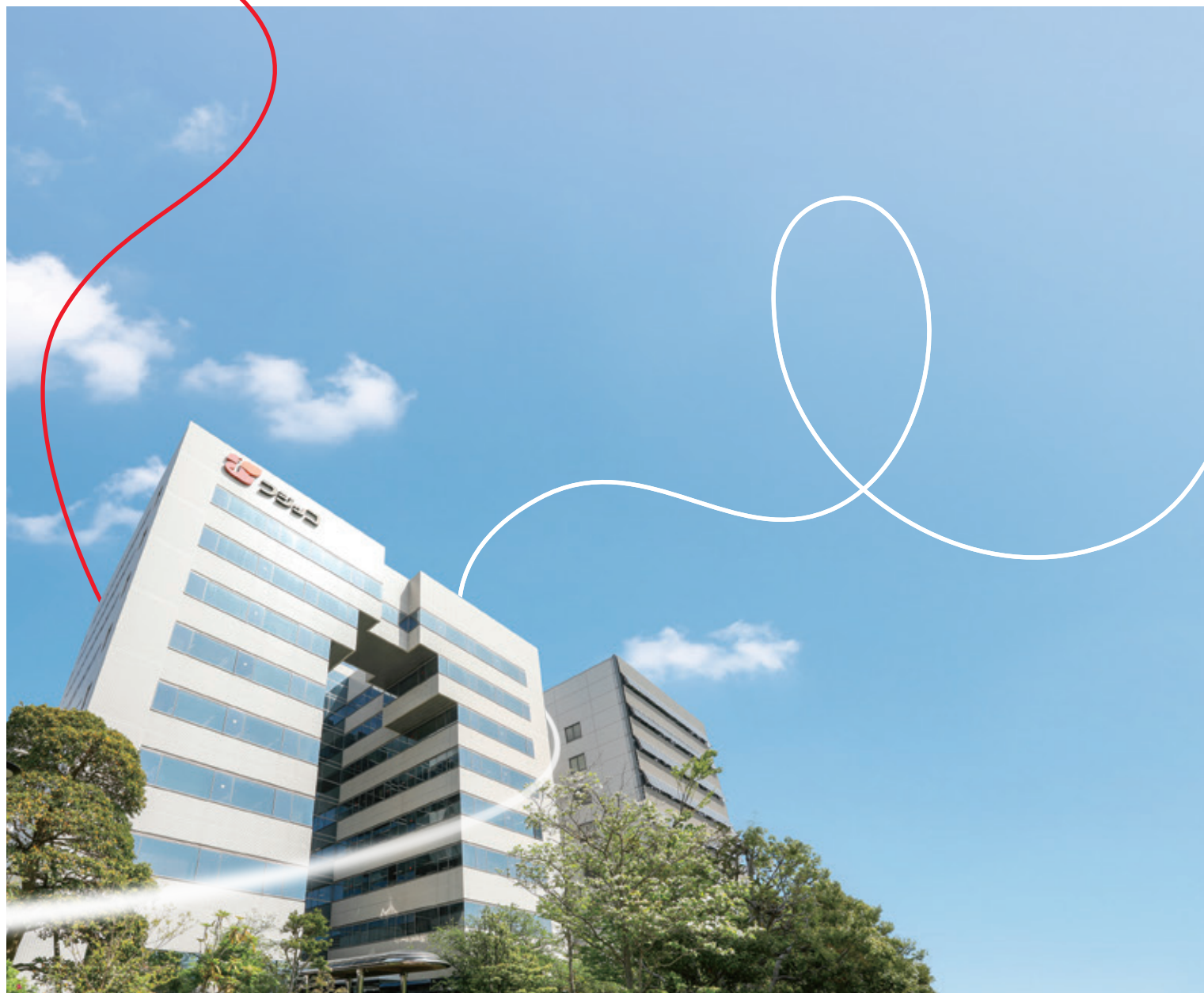
FUJICCO REPORT

統合報告書 [2025年3月期]



おいしさ、けんこう、
つぎつぎ、わくわく。))





フジッコレポート2025の発行にあたって

2003年から、当グループでは「環境報告書」の発行を開始し、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2025 Contents

1

フジッコの 価値創造ストーリー

- 3 企業理念
- 5 トップメッセージ
- 9 サステナビリティ
- 11 フジッコのあゆみと強み
- 13 事業の概況
- 17 価値創造プロセス

2

フジッコの成長戦略

- 19 2025-2027中期経営計画
- 24 資本コストや株価を意識した経営の進捗
- 25 社外取締役メッセージ

3

フジッコ流 サステナブル経営

- 27 フジッコのサステナビリティ
- 35 コーポレート・ガバナンス

4

株主・投資家 コミュニケーション

- 41 株主・投資家コミュニケーション

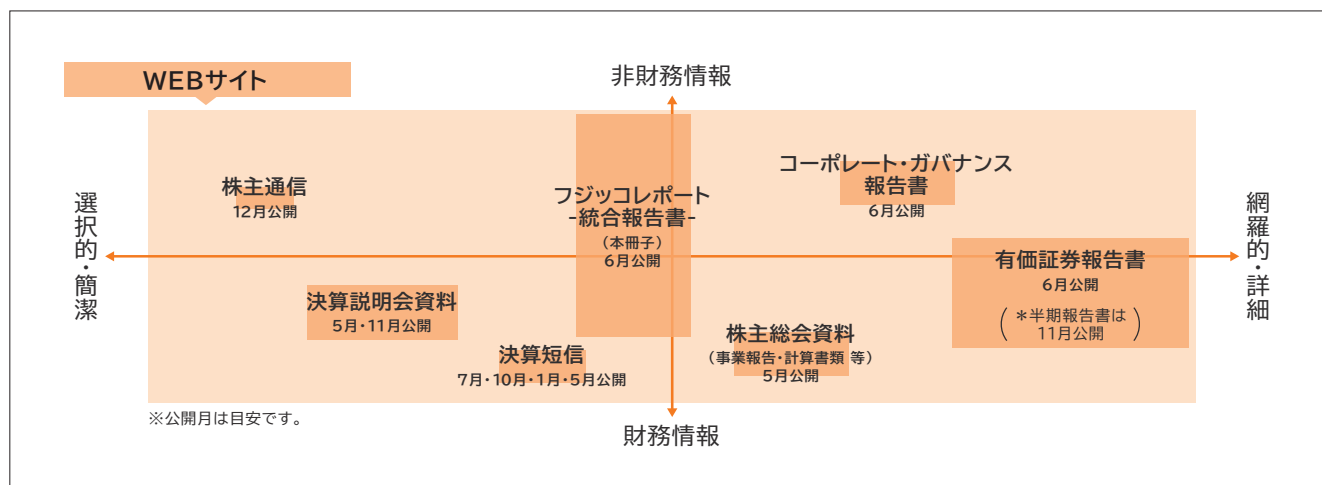
5

データ

- 43 財務・非財務ハイライト
- 45 会社概要・株式情報

フジッコの公開情報

当グループでは以下の媒体を公開しております。それぞれ、質（財務／非財務情報）と量（選択的・簡潔／網羅的・詳細）の特性に応じて棲み分けておりますので、併せてご覧いただくことをお奨めしております。





企業理念

フジッコの心

社 是

創造一路

Always Be Creative

～仕事を創造し 商品を創造し 人生を創造する～

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



おいしさ、けんこう、
つぎつぎ、わくわく。))



「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。

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





フジッコの価値創造ストーリー トップメッセージ



昆布と豆の未来を創造する

お客様と共に

従業者の力を結集させ、

フジッコ株式会社
代表取締役社長執行役員

福井 ふー

2024年度を振り返って

2025年3月期は売上高570億円、営業利益11億円となり、前・中期経営計画で掲げた業績目標を達成することができませんでした。

重要課題のひとつである「工場運営の改革（生産性向上）」では、コア品群を生産する7つの工場を複数品群工場と単一品群工場に二分し、人手のかかる食品製造のイノベーションを目指しました。しかしながらこの構想にはメリットが認められないことが判り、中期経営計画2年目を迎えるにあたり構想を見直し、革新技術による高生産性と省人化ラインの実現を最優先とする方針に方向転換しました。これに端を発し、経営資源の有効活用及び業務の効率化・省力化を図るために工場機能を集約することとし、この度1968年より操業してきた浜坂工場を閉鎖するという大きな決断をいたしました。2025年4月より開始する「2025-2027中期経営計画」の実現に向けて、私たちは本気の一步を踏み出しました。

2025年度経営方針の基本的な考え方

2025年度は、「2025-2027中期経営計画」のスタート年として、まず第一に、今年は「利益回復の一年」と位置付けます。利益回復を最優先課題とし、売上の最大化と経費の最小化に取り組みます。利益を生み出すためには、経費を抑えつつ売上を上げることが重要ですが、これは非常に難しい課題です。これまでにない新しいアイデアをもって、新しい市場や顧客層を開拓し、既存の顧客に対しても新たな価値を提供することが求められると認識しております。

次に、業務のスピードアップと時間短縮について考えます。現在の業務を半分の時間で行うことができないか、あるいは不要な業務を捨てることができないかを検討し、業務改革を力強く推し進めます。例えば、デジタルツールや自動化技術を活用することで、効率化により生まれた時間を創造的な活動に充てることが可能となります。業務効率を大幅に向上させることには支援を惜しみません。

業績を上げ続けるために

業績を上げるためには、ひとつに、従業者一人ひとりの強い意志が大切です。目標を達成しようとする強い執着心と情熱が必要です。必死に努力しても目標に達しない場合は、そのかい離をどのようにリカバリーするかを考え、その方法をPDCAサイクルで回していくべきです。たとえ失敗したとしても次のチャンスを与え、一人ひとりが挽回策を考えることが重要です。失敗を恐れず、挑戦し続ける姿勢が求められます。失敗から学び、次に活かすことで、組織全体の成長を促します。

そして次に業務のスピードアップです。不要な業務は捨て置き、これまでの業務をコスト半分、時間半分でを行い、その上で成果を2倍にする発想を持ちながら、限られたリソースを最大限に活用し、効率的に業務を進めることを追求します。業務の見直しを行い、無駄を排除することで、より重要な業務に集中したいと考えます。

今の当社にとって重要な仕事は、「商品開発」と「業務改革」のシンプルに2つだけだと考えております。この2つが変われば、会社の構造は変わります。

新しい商品やサービスの開発は、会社の成長を支える重要な要素です。市場のニーズを的確に捉え、革新的な商品を提供することで、競争力を高めることができます。

その一方で効率的に成長を促すために、業務改革は必然といえます。改革に最適なデジタル技術をうまく利用しながら、当社独自のFCR運動（コスト1/2・時間1/2）を改めて展開します。これにより経営効率を高めてまいります。



昆布と豆を主体としてすべての事業で利益を上げる

当社は昆布と豆で利益を上げる会社です。豆はスピードを上げて絶対的に利益を出し、昆布は値上げの絶対的な成功を目指します。これにより、当社の競争力をさらに強化します。

また当社は、昆布と豆以外にもヨーグルトやおかず、おかずの中でも日持ちのする包装惣菜やフレッシュな日配惣菜、さらに中華惣菜といった多様な商品ラインナップを持っています。商品群の多様性を有していることを強みとして、顧客の多様なニーズに応えることが使命であると考えております。

海外市場への拡大をめざすヨーグルト事業

ヨーグルトは、世界をターゲットにするには非常に良い商品です。4月からは台湾で大豆ヨーグルトのテストマーケティングを行っており、次はインドネシアやタイなど東南アジアへの広がりを視野に入れます。

社内においては、日本だけでなく世界に向けて動ける人財を優遇し、次世代の経営者が海外事業関与者から出てくることを期待するところであります。グローバルな視点を持ち、積極的に海外市場に挑戦することが求められますが、海外市場での成功は、当社の成長にとって重要なステップになると考えます。

FCR運動の再展開

業務改善活動である「FCR運動※」にもう一度取り組み直します。コスト1/2、時間1/2の発想を持ち、創造的かつ革新的な業務改革活動を全社挙げて取り組むことを従業員へ呼びかけました。何よりもまずは「商品で会社を元気にする」ことを重要課題とし、利益が出やすい企業体質へ転換し、製造業の本質的活動を立て直すことに全力で取り組みます。

今年は当社の盛衰を決める重要な年と認識しております。利益を上げることが企業の持続可能な成長に不可欠であり、逆に言えば利益が出なければお客様や地域社会に貢献することができないということになります。利益を最重視して全員で利益の回復に取り組み、社会に対する責任を果たしてまいります。

※FCR-1=コスト削減活動 (Fujicco Cost Reduction) と、
FCR-2=創造的業務革新活動 (Fujicco Creative Revolution) の2つの改善活動を指します。

フジッコグループで働く従業員に向けて

ここまで述べたことを成し遂げるには、従業員の力を結集させることが重要です。そして、一人ひとりが目標を持ち、全体の目標を細分化していくことが大切です。6W2HB（いつ・どこで・だれが・だれに・なにを・なぜ・どのように・いくらで・なぜなら）というチェック項目で目標を立て、結果を個人でチェックし、数値化していきましょう。これにより、目標達成のプロセスを明確にし、全員が一丸となって取り組むことができます。目標の達成状況を定期的に確認し、必要に応じて修正を行うことで、目標達成に向けた取り組みを継続的に改善していきます。

皆さんと共に、利益の回復と会社の成長を目指して頑張っていきましょう。全員が一丸となって取り組むことで、必ずや目標を達成し、会社の未来を切り拓くことができると信じています。



昆布と豆の未来を創造する

前・中期経営計画期間は、2020年より進めてきた“ニュー・フジッコ”の経営改革と重なり、SKU削減や「残業ゼロ」等の14項目の改革の実行を通じて、企業風土が変わるきっかけとなりました。しかしながら業績面では、想定を上回る原材料・エネルギーコストの増加を受け定量目標の見直しを行ったものの、中期経営計画最終年度の実績は売上高570億円、営業利益11億円と2024年5月13日に開示した修正目標に届かない不甲斐ない結果となりました。

経営陣はこの結果を真摯に受け止め、「2025－2027中期経営計画」の策定には8か月の多くの時間をかけて執行役員で何度も協議を重ねてまいりました。そして取締役会に諮る中で社外取締役からもさまざまなご意見をいただき完成に至っております。中期経営計画スタートと同時にトップスピードで実行に移せるよう具体的実行計画を作り上げており、執行部が責任を持って遂行してまいります。基本戦略の一丁目一番地には「コアビジネスの事業強化と領域拡大」を掲げております。新しいアイデアをもって新しい市場や顧客層を開拓し、『フジッコ2030』ビジョンである“お客様の「価値ある時間」に貢献”を具現化していく所存です。

ステークホルダーの皆様には、引き続き私たちフジッコグループの取り組みにご期待いただき、ご支援とご鞭撻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



サステナビリティ基本方針

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を自律的に推進し社会価値を創出することと、「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。

2022年9月制定

これまでのマテリアリティ特定経緯

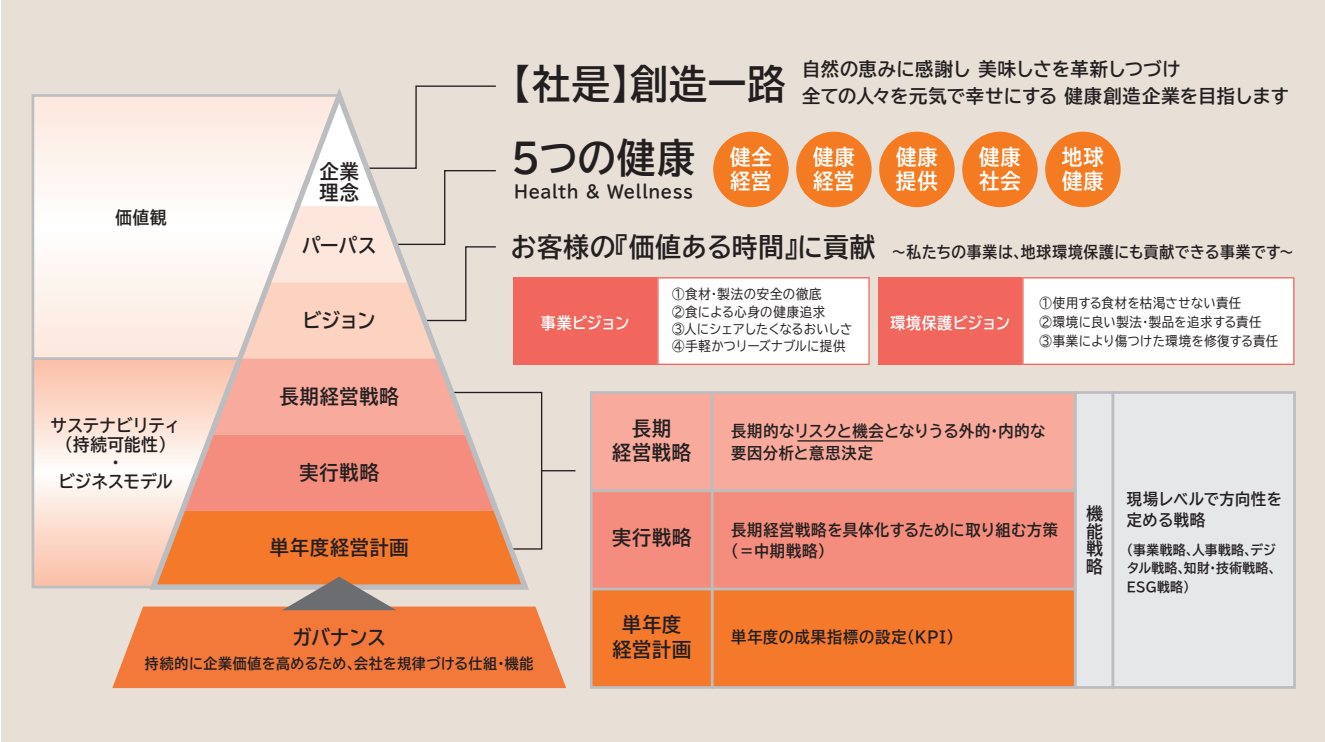
2019年 4月	2019-2021中期経営計画策定にともない、マテリアリティ6項目を特定
2022年 4月	2022-2024中期経営計画を策定
2022年 9月	経営環境の変化を捉え、社内取締役による協議と取締役会での議論を重ねてマテリアリティを8項目に見直し
2022年11月	2023年3月期中間決算説明会でサステナビリティ体系を公表
2025年 4月	2025-2027中期経営計画の策定にともない、コーポレート戦略を整理

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	2030年度KGI
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	◎お客様お申し出件数
	② 商品・サービスの品質向上		◎ブランド価値スコア
	③ 健やかな食生活の推進と食文化の継承	● 食育活動の推進	◎フジッコ教材受講者(対象:小学生)
地球健康 健康社会	④ 地球環境への配慮	● 無駄のない原料活用	◎食品廃棄量
		● 使用エネルギーの クリーン化と資源保護	◎CO ₂ 排出量
			◎水使用量
		◎ワンウェイプラスチック使用量	
	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	◎海水高温化耐性を持つ昆布株の実用化
健康経営	⑥ 従業員の働きがい向上と健康管理	● ワークライフバランスの改善	◎1人あたり総労働時間
			◎有給休暇取得率
			◎男性育休取得率(休暇含む)
	⑦ 多様な人財の活躍・育成	● ダイバーシティ& インクルージョンの推進	◎女性管理職比率
◎中途採用比率			
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)	● 資本コストを上回る価値創造	◎ROE
			◎PBR

コーポレート戦略体系

フジッコグループでは、コーポレート戦略を以下のとおり整理しております。



	社会価値	経済価値	SDGs対応
… 生産量の1ppm以内	食への不安低減	お客様満足度向上	1 貧困をなくそう 2 飢餓をゼロに 3 持続可能な消費と生産 4 質の高い教育をみんなに 12 つくばないで、つかうを減らす



フジッコの価値創造ストーリー

フジッコのあゆみと強み

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

安心安全技術

とろろ昆布はかつて人工甘味料や酢酸が使用されていましたが、当社では砂糖と醸造酢に置き換えた「純とろ」を1969年に開発しました。その後も低塩化や低糖化を推し進めながら、残留農薬や遺伝子組み換えが問題となった2000年初頭には、自社で農薬検査や遺伝子組み換え検査ができる体制もいち早く整えました。

おいしさ革新技術

釜の中を真空にした上で調味液を循環させながら煮るという「真空濃縮煮熟製法」の開発により、昆布を煮熟する際に発生していた酸化による風味劣化や昆布の煮崩れを抑制することが可能となり、「ふじっ子煮」等の圧倒的なおいしさを実現できました。



1966
「ふじっ子」発売



1969
脱サッカリンの
「純とろ」発売



1960
とろろ昆布が店頭での量り売りが一般的だった中、
全国規模での個包装による販売を開始



とろろ昆布切削機(1960年頃)



1971
佃煮の革命児
「ふじっ子煮」開発成功

1987
「つけもの百選」発売



「しば漬食べたい」で大ブーム

1989
日配惣菜の
本格生産開始

1976
合成保存料、合成着色料、漂白剤不使用の
「おまめさん」発売



おまめさん
TVCM(1978年末頃)



1960

1965

1970

1975

1980

1985

1990

創業期

成長期

計量包装技術 複数の具材をバランス良く計量して小さな袋に充填し酸素を除きながら包装殺菌するという技術の集大成が「おばんざい小鉢」です。そのまま手軽に召し上がっていただけるように小型容器に充填し、空気は窒素ガスに置き換えてから低温殺菌することにより、作りたてのおいしさを維持することができています。



1997
買い置きできる
野菜中心の
健康おかずとして
包装惣菜
「おかず畑」を
シリーズ化

1996
通信販売
事業開始

1993
ナタデココの
自社生産を開始



2008
味や見た目は
常食そのままの
介護食
「ソフトデリ」発売



2006
食べきりタイプの
煮豆「やわふく」
(現・「豆小鉢」)
発売



ジョージアでの研究

2002
「カスピ海ヨーグルト」
種菌生産開始

2005
「カスピ海ヨーグルト
プレーン400g」
発売



2003
ナタデココ入りの
チルドゼリー
「フルーツセラピー」
発売



2016
「おばんざい小鉢(2P)」
発売

2011
「朝のたべるスープ」
発売



2020
「大豆で作ったヨーグルト」
(現・「まるごとSOYカスピ海
ヨーグルト」)発売



2021
「ダイズライス」発売



大豆の応用加工技術

大豆の健康成分を、もっといろいろなシーンで手軽に
おいしく召し上がっていただくための加工技術の開発に
取り組んでいます。「まるごとSOYカスピ海ヨーグルト」
では大豆を微砕化してから発酵させることで、大豆の
栄養とヨーグルトの健康機能を一度に摂取してい
ただくことができるようになりました。

発酵技術

ナタデココは、ココナッツミルクを特殊な酢酸菌で発酵させる時に産生する食物繊維が重なることで独特の
コリコリ食感となります。また「カスピ海ヨーグルト」は生乳をクレモリス菌FC株で発酵させる時に産生する
ねばり成分が乳たんぱく質と繋がってトロリとした食感となります。どちらも最適な菌と最適な発酵環境を
整えることにより、安定した品質をお届けすることができています。

1995

2000

2005

2010

2015

2020

2024

成熟期

再成長期



フジッコの価値創造ストーリー 事業の概況

2025年3月期の営業成績

当連結会計年度におけるわが国経済は、雇用・所得環境が改善する下で、各種政策の効果もあり、緩やかに回復することが期待されたものの、通商政策など欧米の政策動向による影響や金融・資本市場の変動等により、依然として先行き不透明な状況が続きました。

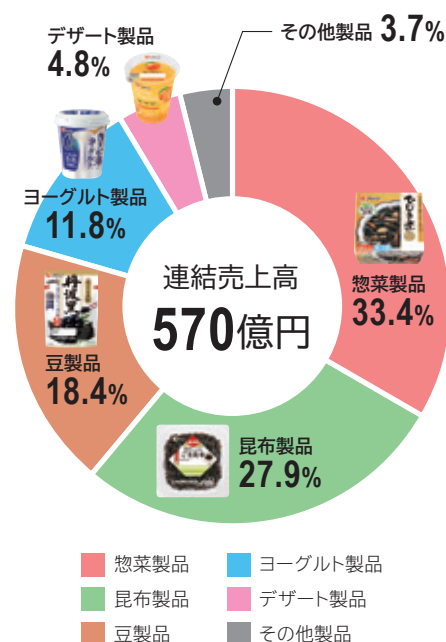
食品業界におきましては、物価高騰による消費者の節約志向が高いままで推移しており、厳しい経営環境となりました。

このような環境の中、当グループにおきましては、市場が縮小傾向にある煮豆製品の再浮上と昆布製品のさらなる強化、ヨーグルト製品の新規顧客獲得等に取り組みました。原材料高騰への対応としては、9月に昆布製品、豆製品、惣菜製品、デザート製品の価格改定を行い、購買を動機付けるプロモーションを強化する方針で進めました。

販売面では、全ての製品分類が前年実績を上回りました。特に豆製品、ヨーグルト製品、昆布製品が伸長し、売上高は570億77百万円（前期比2.4%増）となりました。

利益面では、プロモーションの強化により売上高は増加したものの、費用対効果の点では十分な成果といえず、原材料を始めとする各種コストの上昇を吸収しきれなかったため、営業利益は11億31百万円（前期比26.1%減）、経常利益は、15億54百万円（前期比17.4%減）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券の売却による収入がある一方、浜坂工場の閉鎖に伴う減損損失4億95百万円の計上等により、9億51百万円（前期比14.3%減）となりました。

製品分類別売上構成比



発売から15年以上のロングセラーブランド



みんなも会社も元気に！

コア事業本部は顧客ニーズと環境変化に迅速に対応すると共に、調査データと自由な発想での商品開発で、各品群を成長させていくのが存在意義と考えます。

2025年4月よりコア事業本部に商品開発部を新設、資材部を生産本部から移管して新体制となり、各品群を成長させる四輪が全て揃ったかたちになりました。この四輪（新組織体制）をきちんとコントロールし、最大スピード（部門間連携の最大化）で各品群を成長させるのが私の重要な責務と感じております。

『お客様も、営業も、製造も、そして会社も元気にする新商品を創る』ことに執着して邁進する所存でございます。新しい美味しさを皆様にお届けしてまいりますのでどうぞご期待ください。



上席執行役員 コア事業本部長
志賀 重久



執行役員 昆布事業部長
紀井 孝之

【昆布製品】

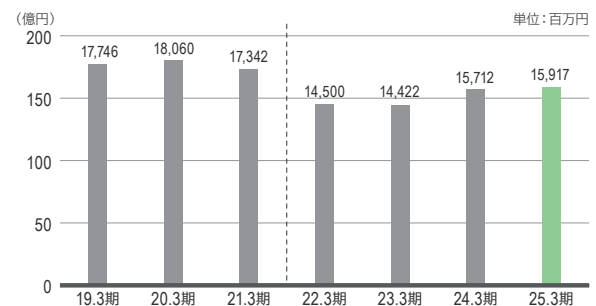


2025年3月期 売上高

159億17百万円 ↑
(前期比 1.3%増)

昆布

【昆布製品の売上高の推移】



昆布事業

リスクと機会

直面している課題として、原藻の枯渇問題があります。特に海水温の上昇や海洋汚染、海水の酸性化、磯焼け、生態系の変化などの原因と高齢化や後継者不足による生産者の減少影響もあり、生産量は10年前はおおよそ16,000トンだったものが2024年度は過去最低の8,200トンに半減しており深刻な状況です。まだ手探りの段階ですが、養殖の効率化や高水温耐性の育種の研究など、リーディングカンパニーとして課題解決に対する取り組みを開始しております。具体的には、生産者が抱える課題に対応し労働負担の軽減を目的とした「生昆布」事業を推進。フレッシュでおいしい品質の「ふじっ子煮MIRAIシリーズ」が誕生し、新たな機会を創出しております。

当期の成果

昆布事業は直近2期連続で売上計画を達成し、2025年3月期は創業以来の最高売上を更新しました(新基準ベース)。特に主力ブランドの「ふじっ子煮」は原藻の高騰に伴い、4年連続で価格改定を行いながらも、お客様への需要創造を目的としたメニュー提案や、若年層に向けたSNS発信、地方エリアでのTVCM放映、九州エリアでの時報ラジオ広告など、多岐に渡る施策を展開し、ブランド価値の向上に努めてまいりました。新商品では「生昆布」をペースト状にした「MUGEN-KOMBU」を上市いたしました。無限の料理が広がる可能性と応用商品の開発で海外展開も狙います。また、今春の新商品として「ふじっ子煮MIRAI減塩ごま生昆布」、「ふじっ子煮MIRAI減塩しそ生昆布」「きざみ塩こんぶ梅しそ」を開発しましたので是非ご賞味ください。

今後の戦略

昆布事業部のパーパス・ビジョンは「社会的価値と経済的価値を両立させ、持続的成長を図る」です。CSV経営を通じて、企業が社会に貢献しつつ競争力を高めることを目指します。中期視点の事業戦略は以下の3点です。

①**顧客ニーズにあった商品価値の最大化**：お客様の声を真摯に受け止め、お客様が求めるニーズを発見し、お客様との共創を通じて、商品価値の最大化を図ります。②**原料供給リスクへの対応**：安定した供給体制を確立し、リスクを最小限に抑えていきます。③**持続可能な未来への取組**：環境や社会への配慮を重視し、持続可能なビジネスモデルを構築します。今後は昆布産業の持続的な発展に寄与するとともに、海藻全般に視野を広げ、新たな事業開発の可能性を探りたいと考えます。



フジッコの価値創造ストーリー

事業の概況



執行役員 豆おかず事業部長
入道 知生

豆・おかず

【豆製品】



2025年3月期 売上高

104億83百万円 ↑
(前期比 5.4%増)

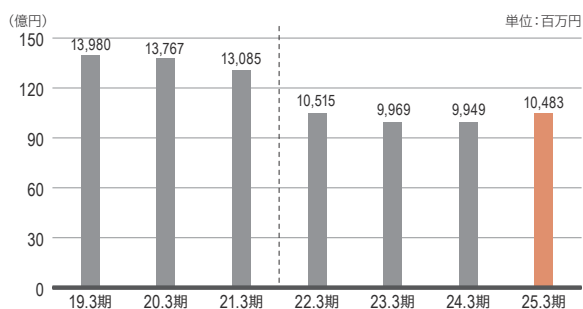
【惣菜製品】



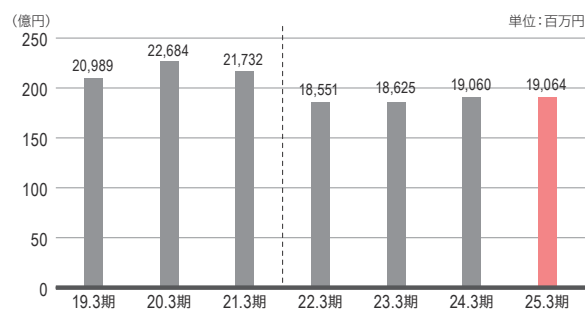
2025年3月期 売上高

190億64百万円 ↑
(前期比 0.0%増)

【豆製品の売上高の推移】



【惣菜製品の売上高の推移】



豆事業

リスクと機会

煮豆については、30～50代の獲得が進まず市場規模の縮小が続いております。

一方、蒸し豆・水煮などの素材豆は、若いユーザーの獲得が出来てきており、市場も成長しております。

当期の成果

前年比105%と伸長し、5年連続前年割れの厳しい状況から抜け出すことができました。

煮豆については「豆小鉢」シリーズを中心とした拡販や新商品を投入したこと、蒸し豆・水煮については配荷を高められたことが伸長の要因です。

今後の戦略

「豆小鉢」でシェア拡大を図るとともに、若年層へのアプローチを継続して行い、市場縮小に歯止めをかける挑戦を行ってまいります。

蒸し豆については、細やかなセグメンテーションでアイテム拡充を行い、より多くのお客様やシーンで豆を食べていただけるよう提案を行ってまいります。

おかず事業

リスクと機会

大手流通がPB商品を積極的に開発していることで市場は成長を続けているものの、当社「おかず畑」ブランドのようなNB商品の配荷維持は厳しい状況となっております。

そのような状況下でも、個食カップ入りタイプ「おぼんざい小鉢」シリーズは、袋入り商品中心の市場の中では差別化された商品として伸長しております。

当期の成果

当期は、包装惣菜において、大手流通で取り扱いのあるPB商品の終売もあり、業績は前年比96%と苦戦しました。「おぼんざい小鉢」は継続的な商品力強化を行うことで競争力を高め、店頭配荷率をアップさせることで前年比104%と拡大させることができました。

今後の戦略

引き続き、「おぼんざい小鉢」を中心に既存品の強化、新商品の投入を行い、更なる拡大を図ってまいります。

また、大手流通との取り組みも強化し、PB商品とNB商品が共存した売場作りに挑戦してまいります。



ヨーグルト・デザート事業部長
文野 龍

ヨーグルト・デザート

【ヨーグルト製品】



2025年3月期 売上高

67億59百万円 ↑
(前期比 4.5%増)

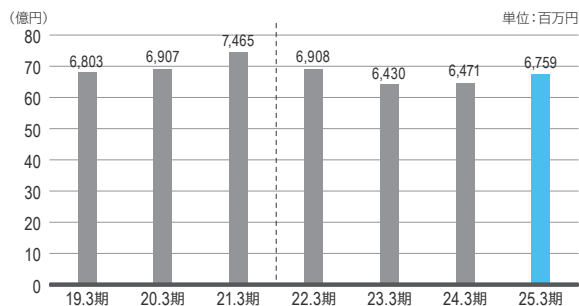
【デザート製品】



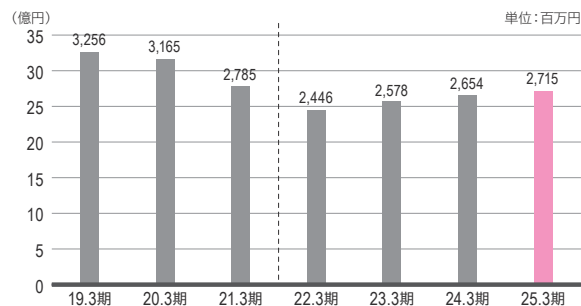
2025年3月期 売上高

27億15百万円 ↑
(前期比 2.3%増)

【ヨーグルト製品の売上高の推移】



【デザート製品の売上高の推移】



ヨーグルト事業

リスクと機会

リスクは、国内人口の減少と原材料費を始めとするコストの上昇が挙げられます。特にコスト面は、飼料やエネルギー費の高騰によるもので、近年、生乳の価格は上昇傾向が続いています。一方で、当社のカスピ海ヨーグルトはその独自性から高い評価を得ておりますが、認知度はそれほど高くありません。お客様の認知度を高めることで、まだまだ成長できる商品だと考えております。

当期の成果

当期は、過去からの課題であった若年層のお客様への取り組みを強化いたしました。カスピ海ヨーグルトの独特の食感を、「とろお〜もち」という表現でお客様に訴求し、30代から40代のお客様を増やすことが出来たのは大きな成果だと考えています。しかし、増やすことは出来たものの依然として構成比は低いため、継続的に若年層のお客様への取り組みを行っていく必要があると考えています。

今後の戦略

中長期的には、ヨーグルト事業を当社の第3の柱の事業に拡大していきたいと考えております。当社のヨーグルト商品の品質は、海外市場でも十分に戦える商品であり、まずはアジア圏でのテストマーケティングを実施し、近隣諸国への拡大を視野に入れます。国内で評価いただいた商品を海外へ、海外市場で評価された商品を国内で展開し、ヨーグルト事業を拡大させてまいります。

デザート事業

リスクと機会

リスクは、季節性による販売量の変動と原材料費をはじめとするコストの上昇が挙げられます。夏場の最需要期の数量を生産できる体制を維持するために、年間での固定費が高くなるという事業構造と、円安傾向による為替問題と世界的な天候不順による原料高騰により収支構造が急激に悪化しております。一方で、当社の「フルーツセラピー」の品質は好評をいただいております。フルーツゼリーの品質は好評をいただいております。フルーツゼリーの品質は好評をいただいております。フルーツゼリーの品質は好評をいただいております。

当期の成果

当期は、上期の販売は好調に推移したものの、9月に実施した値上げと販促活動の抑制による影響で、年間の販売数量は前期実績を割り込んだ結果となりました。販売数量面では厳しい結果となりましたが、収支改善を企図した値上げと販促抑制によって利益率は改善傾向にあります。品質改善を同時並行で進め、付加価値販売に注力してまいります。

今後の戦略

中長期的には、フルーツゼリー（チルド）市場での評価の高さを活用し、海外展開の拡大を目指すことや、生産効率を高めることによる収益性の改善と品質向上を図ってまいります。また、当社は国産ナタデココを製造している唯一のメーカーですので、その品質の高さを市場に訴求し、再びナタデココの需要を喚起していきたいと思っています。



フジッコの価値創造ストーリー

価値創造プロセス

INPUT

価値の源 ※1

財務資本・製造資本

価値創造を導く
豊富なキャッシュ

- 現金及び現金同等物 **116**億円
- 国内**9**つの製造拠点

知的資本

イノベーション創出力

- 研究開発費 **10.1**億円
- 開発に携わる人財 **90**人
- ロングセラー **8**ブランド

※ロングセラーは15年以上継続して発売しているブランドを指しております。

人的資本

多様な人財と
多様な働き方

- ダイバーシティ&インクルージョン推進
- 女性管理職比率 **9.1**%
- 1人あたり年間総労働時間 **2,035**時間

社会・関係資本

社会を形成する力

- 主要製品シェア
昆布 **56.2**% 豆 **50.3**%

※1 2025年3月期または期末時点の実績です。

フジッコのパーパス

健全
経営

健康
経営

健
提

フジッ サステナ

マテリアリティ(重要課題)

- 1 食の安心・安全の確保
- 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
- 4 地球環境への配慮
- 5 持続可能な資源の開発と生物多様性の保全
- 6 従業員の働きがい向上と健康管理
- 7 多様な人財の活躍・育成
- 8 ステークホルダーエンゲージメント(業績向上)

事業ポート

人事戦略

デジタル戦略

コーポレート・ガバナンス (透明性の

『5つの健康』

健康
供給

健康
社会

地球
健康

コ流・ ブル経営

取り組み課題

- ブランド価値の向上
- 食育活動の推進
- 無駄のない原料活用
- 使用エネルギーの
クリーン化と資源保護
- 産地との協働
- ワークライフバランスの改善
- ダイバーシティ&
インクルージョンの推進
- 資本コストを
上回る価値創造

フォリオ管理

技術・知財戦略

ESG戦略

高いガバナンス・コンプライアンス遵守)

OUTCOME

長期ビジョン

『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

フジッコは商品とサービスを通じて、
お客様の大切な時間を生み出します。

OUTPUT

創出価値

財務資本

次なる成長への
源泉となる
安定収益性の維持

自然資本

環境保護にも貢献

- CO₂排出量 **30%**削減
- 水の使用量 **7%**削減
- 食品廃棄量 **20%**削減
- プラスチック使用量 **25%**削減

※基準年から2030年度時点の削減目標

2025-2027 中期経営計画で目指すビジョン

『フジッコ2030』ビジョン実現に向けた 持続可能な成長基盤を形成する重要な3年間



取締役専務執行役員

石田 吉隆

新たな中期経営計画の始まりに際し、私たちは更なる高みを目指して全力で取り組んでまいります。この新中期経営計画では、『フジッコ2030』ビジョン実現に向けた持続可能な成長基盤を形成する極めて重要な期間と位置付け、収益向上を最重要課題としております。具体的には、コアビジネスの事業拡大で収益性を取り戻すことと、顧客満足度向上を図るための施策としてイノベーション力やグループシナジーを一層高め、地球環境変化で現下確保が厳しくなってきた天然原料の調達力強化を行い、市場での競争力の確保を図ります。尚、これら事業運営を安定化させるための経営基盤としては、デジタルトランスフォーメーションや人的資本経営を推進し、グローバル市場への積極的な展開を推進させていきます。私たちが目指すのは単なる数値目標の達成にとどまらず、企業としての社会的責任を果たしてバランスを取りながら全てのステークホルダーの皆様に価値ある存在であり続けることです。そのためには、透明性の高い経営と、ダイバーシティ&インクルージョンの取組で社員一人ひとりの成長を支援する環境づくりが不可欠です。財務の健全性を維持しつつ、戦略的な投資を行い、企業価値の最大化を図ることに注力してまいります。

前・中期経営計画のふり返り

「4つの戦略」取り組み結果

ブランド価値の強靱化

- トップラインは回復したが利益が減少。
 - ・ 「スター商品」強化に取り組んだがSKU削減分までは補えず。
 - ・ 数回にわたる値上げ実施も物量減少によりコストアップを吸収しきれず。
- 枯渇する原藻対策として生昆布原料を開発して新ブランドを立ち上げ。
- 煮豆プロジェクト活動により需要回復の兆し。
- SOYカスピ海ヨーグルトが急伸長。
- おかず、通販、海外、機能性素材事業が伸び悩み。

工場運営の改革（生産性向上）

- 複数品群生産工場と単一品群生産工場への二分化構想は見送り、革新技術確立による省人化ライン設計で生産性向上を優先とした。
- 生産現場の安全性確保を推進。

DXの推進（働き方改革）

- 社長を委員長とするDX推進委員会発足。
- DXに必要な8つのシステムの選定および実装が完了。
- 全社デジタルリテラシー向上を目的とする社内「DX人材」の教育と発掘開始。
- DX認定取得。

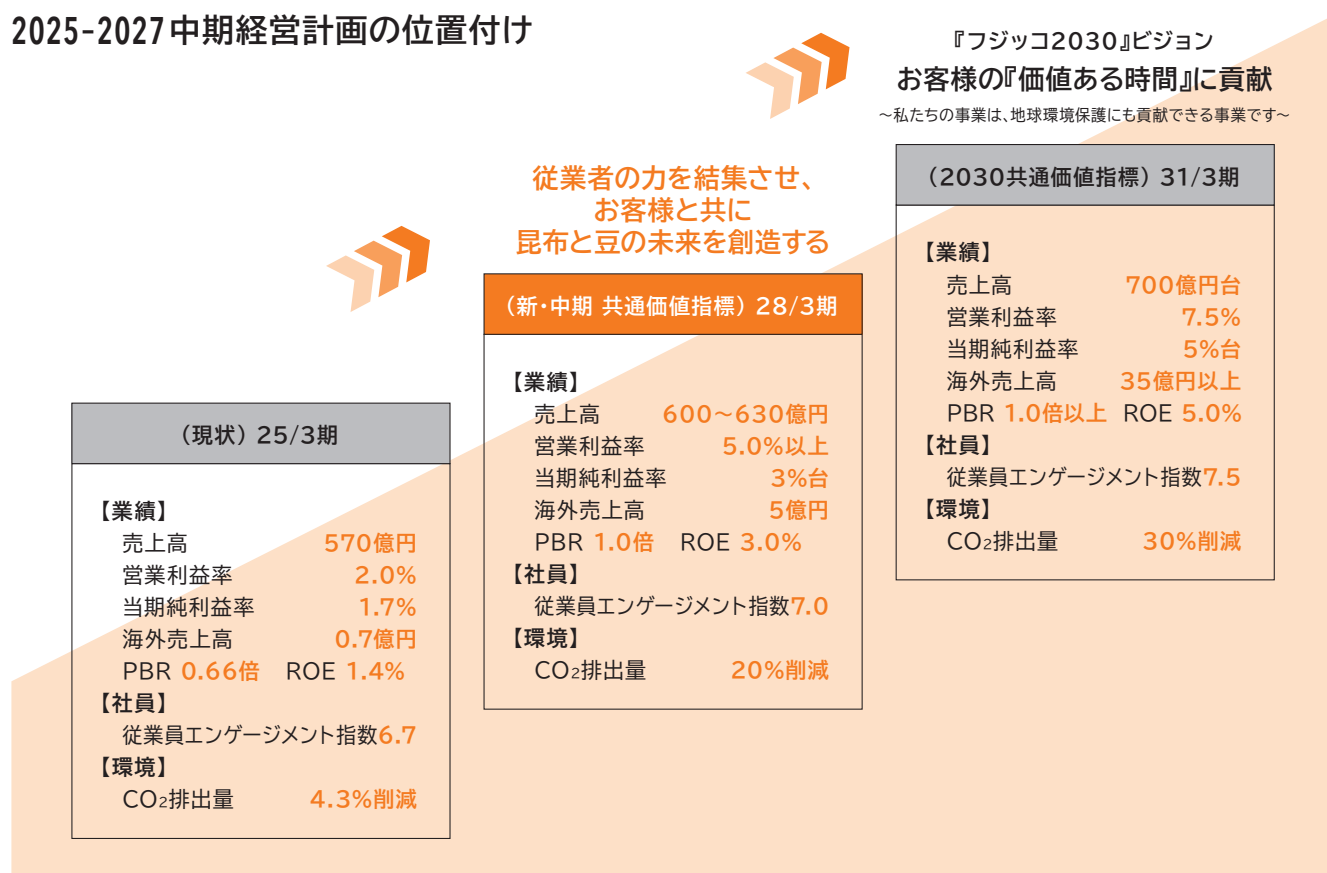
コーポレート・ガバナンスの強化

- 150万株の自己株式取得完了。
- 取締役会実効性評価結果の利活用（独立社外取締役在任期間の明確化）。
- 取締役会でのサステナビリティ議論充実（人権の尊重等）。
- 取締役会サポート体制強化（デジタル一元管理等）。

事業環境を鑑みた課題認識

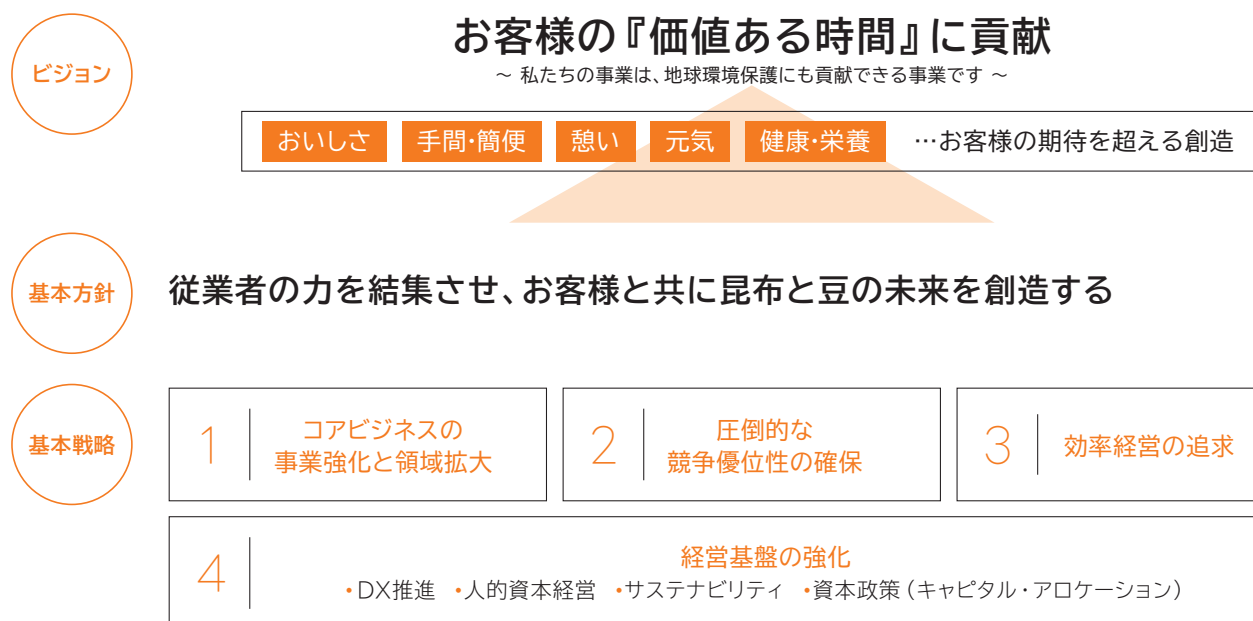
- 1 未来の昆布・豆市場の創造（発想の拡大）
- 2 ヨーグルトを第3の柱に成長加速
- 3 生産性・効率性の更なる向上
- 4 原材料生産者との共創強化
- 5 社風の改革
 - ・ スピード経営
 - ・ 自発性、積極性への支援

2025-2027 中期経営計画の位置付け



基本方針・基本戦略

2026年3月期を初年度とする中期経営計画がスタートいたしました。本中期3か年は、『フジッコ2030』ビジョン実現に向けた持続可能な成長基盤を形成する重要な期間として位置付け、基本方針「従業員の力を結集させ、お客様と共に昆布と豆の未来を創造する」を掲げ、4つの基本戦略「コアビジネスの事業強化と領域拡大」・「圧倒的な競争優位性の確保」・「効率経営の追求」・「経営基盤の強化」を実行してまいります。



フジッコの成長戦略 2025-2027 中期経営計画

売上高・営業利益目標

中期経営計画期間は売上高600億円台（年平均成長率3.0%以上）・営業利益率5%以上を目標に、着実な成長で稼ぐ力を復元してまいります。

1. 収益性の改善

- (1) 営業利益率5%以上、営業利益30億円以上
- (2) 限界利益率50%以上

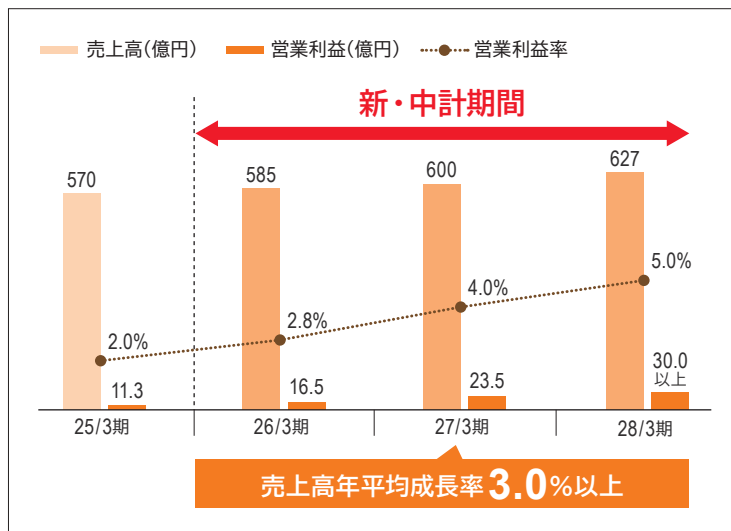
2. 持続的な成長

- (1) 売上高年平均成長率3.0%以上
- (2) 売上高600億円台へ

3. 経費コントロールの強化

- (1) 権限委譲下の規律あるコントロール
- (2) FCR運動(※)の再展開

(※) FCR-1=コスト削減活動(Fujicco Cost Reduction)と、FCR-2=創造的業務革新活動(Fujicco Creative Revolution)の2つの改善活動を指します。



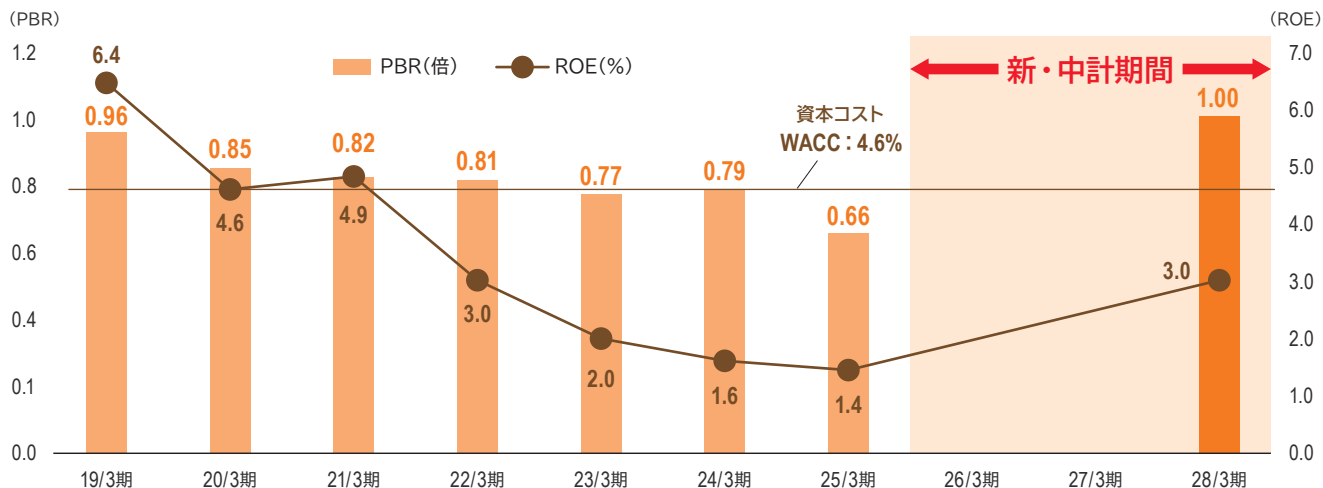
財務指標目標

現状と課題	対応
● PBR1倍割れ ● ROEの低迷 ● エクイティスプレッドマイナス (ROE-株主資本コスト)	● 稼ぐ力: 当期純利益率1.7%→3%台へ ● 成長: 新たな売上創出で売上高を高める 総資産回転率0.72回転(変化なし) ● 財務レバレッジ: 1.16倍(変化なし) ● 株主還元: 安定配当 ● 情報開示と対話の強化 ● 事業リスク低減: サステナビリティの取り組み

PBR
1.0倍以上

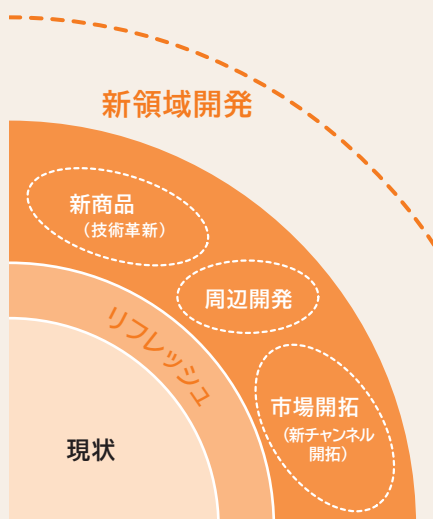
ROE
3.0%

PBR・ROEの推移



基本戦略1：コアビジネスの事業強化と領域拡大

昆布・豆・ヨーグルトを中心とした開発強化に取り組みます。



新商品貢献度

25/3期実績 4.7% ▶ 28/3期目標 7.7%

◎ 自社技術の強みを生かした周辺商品開発

- (1) 新たな喫食シーンを提案する新商品のテストマーケティング強化
- (2) 春と秋の棚替えシーズンに合わせたタイムリーでコンスタントな商品上市

◎ 既存品リフレッシュによる商品価値向上

- (1) 独自の技術革新によるおいしさ革新
- (2) 周年企画に合わせたリブランドや大型リニューアル

◎ 周辺新領域の開発

- (1) 昆布以外の海藻を使った商品開発
- (2) 大豆を活用した新規商品開発

	昆布	豆	ヨーグルト
Vision	社会的価値と経済的価値を両立させ、持続的成長を図る	シェア拡大と需要創造の両面で、物量を拡大し収益性を向上させる	カスビ海乳酸菌で世界の健康長寿に貢献する
取組方針	● 産地と連携した昆布資源の保全 ● 原料貯蔵技術の革新による品質向上 ● 価値販売による適正利益確保	● 顧客セグメンテーション毎の商品開発 ● 工場稼働率を高めて収益性改善 ● 大豆でフレイル予防啓発	● 独自性の高い商品でファンを増やしシェア向上 ● 新商品の検討・開発 ● グローバル展開による事業拡大

基本戦略2：圧倒的な競争優位性の確保

3つの競争力を高め、ブランド価値の強靱化を図ります。

お客様
満足度向上
(商品力)

- ブランド価値指標に「購入ロイヤリティ」「購入率」「リピート率」を置き、3つの最適バランスと向上を追求
- DXを駆使したお客様ニーズの把握
- アジャイル開発を可能とする新しい連携体制

イノベーション

- 新しい健康エビデンス基礎研究からの事業強化
- 研究開発投資効率を追求

原料調達力
強化

- “資材BCP”に取り組み、良質・安価・安定の資材調達を実現
- グローバル調達と産地深耕を両立
- 新原料開拓・開発により事業をサポート

フジッコの成長戦略 2025-2027 中期経営計画

基本戦略3：効率経営の追求

2025年5月2日開催の取締役会において、浜坂工場を閉鎖することを決定し、フジッコグループの国内製造拠点を9工場から8工場に集約いたします。なお、同工場で生産中の製品は、当社の他の工場に順次、生産移管いたします。

① 工場機能集約で効率経営を追求

(工場閉鎖の理由)

- 浜坂工場はこれまで数多くの製品を製造してきたが、近年では建物や設備機器の老朽化が進行。
- 経営資源の有効活用及び業務効率化・省力化を図るために、当社が所有する資産を総合的に勘案した上での判断。

(工場閉鎖の時期)

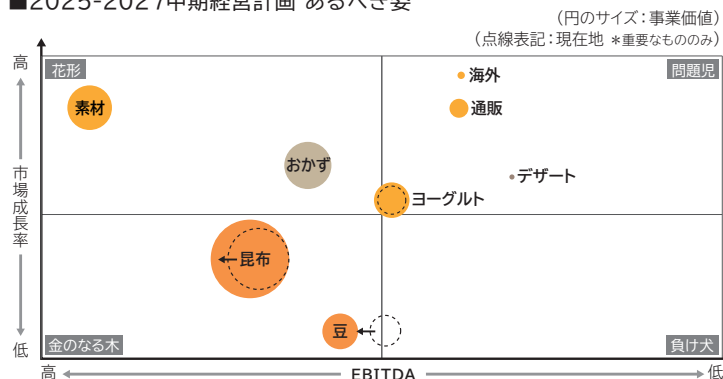
2027年3月末日(予定)

(浜坂工場の概要)

名称	フジッコ株式会社 浜坂工場
所在地	兵庫県美方郡新温泉町福富字定利178番地
設置時期	1968年
事業内容	昆布製品、豆製品の製造
従業員数	124名(2025年3月現在)
敷地面積	12,135㎡

② 事業ポートフォリオの再構築で効率経営を追求

■ 2025-2027中期経営計画 あるべき姿

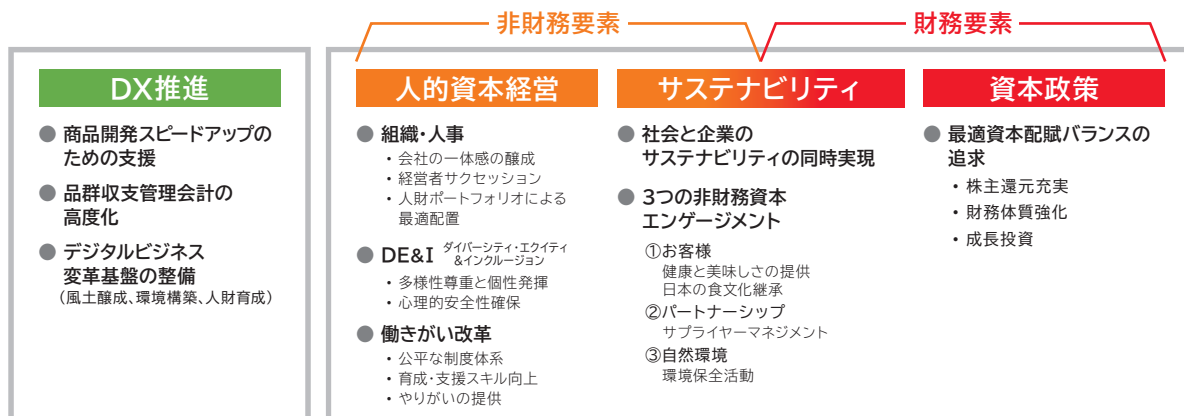


事業ポートフォリオの強化ポイント

- 昆布：高収益を維持
- 豆：再成長で稼ぐ力を復元
- ヨーグルト：成長を加速
- おかず：収益性を修復
- 通販・素材・海外：膠着状態から脱する

基本戦略4：経営基盤の強化

基本方針「従業員の力を結集させ、お客様と共に昆布と豆の未来を創造する」を実現するために必要な経営基盤を強化してまいります。



資本コストや株価を意識した経営の進捗

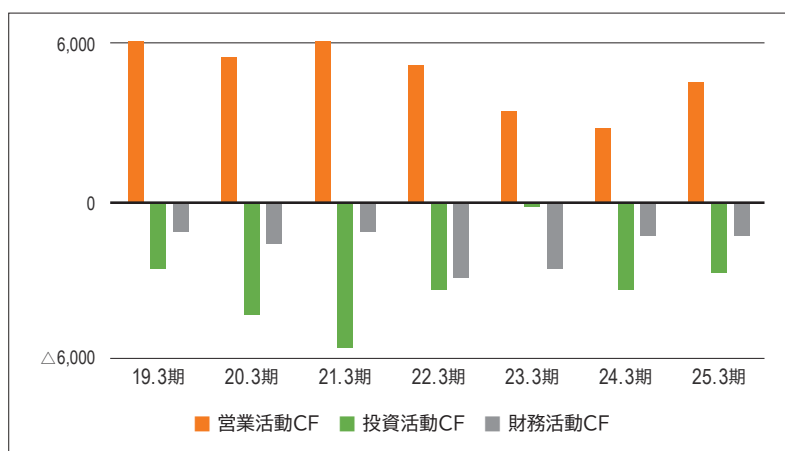
認識している資本コスト

当社では、資本コストを4.6%と認識しております。各事業部門収支が市場からの期待値である資本コストを割り込むことがないよう、その収支管理を行うとともに、最適リソース配分を通じて事業部門収支の総和の最大化を目指しました。

SKU削減後、新商品開発、新事業の拡大等による新規売上高づくりによる再成長からの事業ポートフォリオの再構築が課題でしたが、それらに経営リソースは充当したものの、結果としてはなかなかうまく進みませんでした。また、既存事業におきましては、昆布事業は「金のなる木」として全社の収益源の役割を果たしましたが、豆事業が煮豆市場の縮小、価格競争の激化等により、収益基盤が大きく揺らぎました。かつての昆布と豆の両輪で稼ぐ力を取り戻し、その原資の範囲内で進退検討社内基準の設定等を通じて“選択と集中”を確実に行之、資本コストを基準として規律ある事業ポートフォリオ管理が課題となります。

キャッシュ・フロー推移

キャッシュ・フローの推移において、直近の営業キャッシュ・フローの水準の低下が否めません。投資対効果の観点からみると、5期間（2016年度～2020年度）で283億円の設備投資を実施したものの、投資対象品群をうまく伸ばし切ることができず、成長からの稼ぐ力の復元には及びませんでした。また、配当金支払い後フリーキャッシュ・フローがマイナスの連結会計年度も散見され、限られた原資の範囲内で成長投資に充当していくことが課題となります。



経営指標に関する当社の捉え方

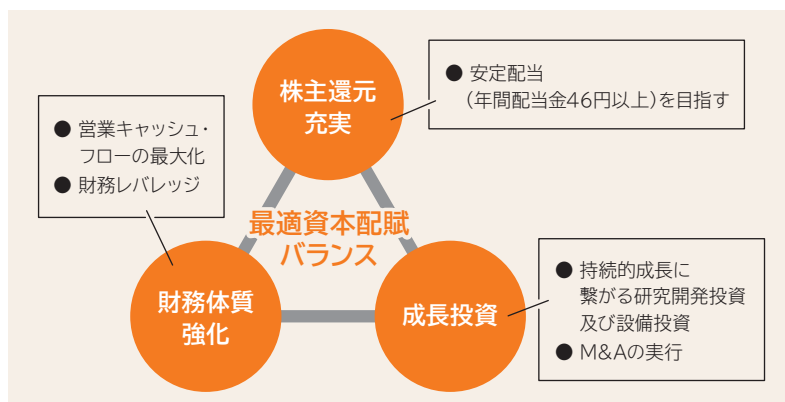
当社は、PBR1倍割れの状況が続いており、今はもっぱらROEの改善のほかないと認識しております。成長と稼ぐ力の復元を追求し、SKU削減や主要商品群の値上げ等を通じて営業利益率の改善に努めましたが、想定外の原材料コスト上昇分を吸収することができませんでした。また、総資産回転率の改善も課題のひとつであり、老朽化の進行と資本効率を勘案の上、このたび、浜坂工場を閉鎖することを決断いたしました。今後は、M&A等の再成長戦略の実行にあたり、有利子負債の積極的活用も検討してまいります。

企業価値向上とは、ROEを高め、資本コストを抑えることであり、適切なコンプライアンスの確保と適切なリスクテイクを支える環境整備も重要となります。当社は、社長執行役員を委員長とするリスクマネジメント委員会やコンプライアンス委員会を設置し、それら委員会の活動内容は取締役会で必ず報告され、定期的にモニタリングを行ってまいりました。内部統制や先を見越した全社的なリスク管理体制の整備は、事業等のリスクをコントロール下に置くことになり、資本コストの改善に作用すると考えております。

資本政策の考え方

資本政策の基本的な考え方としては、社会価値と経済価値を両立したサステナブル成長とともに、健全経営と内部留保の充実に努め、最適資本配賦バランスを保ちながら株主の皆様へ利益還元を実現することであります。

資本コストを意識した経営はコーポレート・ガバナンスの要諦と認識しており、その実践を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指してまいります。



2025-2027中期経営計画への提言



社外取締役

小瀬 昉

中期経営計画達成に向けて 「フジッコの真ん中にお客様を」

企業の長期的成長と価値を高めるには「お客様起点の企業風土」と事業戦略図に基づく「商品価値の向上」を欠かすことができません。

昨年8月からの社内協議を経て作り上げた新・中期経営計画が今年4月からスタートしました。経営計画は作ることが目的ではなく、実行するための計画です。

実行計画にするために強化してほしい事は、以下の4点。

- ・ 達成へのしっかりした時間軸シナリオ
- ・ スピーディーな判断と行動
- ・ PDCAを廻す仕組みと強い意志
- ・ コーディネイト機能の明確化

フジッコが食品メーカーの中で最もお客様のことを正しく知り、お客様に役立つ商品と情報を届けるマーケティングカンパニーになるお手伝いをしたいと思っています。

全社が同じ温度になって一体感とスピードに満ちた3年を経て社内の人々がより大きく成長する姿を楽しみにしています。



社外取締役

池田 純子

フジッコは、中期経営計画で、「従業員の力を結集させ、お客様と共に昆布と豆の未来を創造する」との決意を新たにしました。

業績拡大に向けて、「昆布と豆」に集中し、もっと多くのお客様にその魅力をお届けしようという方針は、初心そのものであり、今なおフジッコの根幹だと思っています。

フジッコといえば、「オマ〜メさん♪」と親しみを持っていた代っている一方で、フジッコ製品を食する機会のない世代やファミリーがまだまだいらっしゃいます。

「昆布と豆」は、健康を支える食材であり、かつ「美味しい」、そして「便利」にもかかわらず、そのことが十分伝えきれていないのではと思うところがあります。

時代に即したきめ細やかなコミュニケーションに力を注ぎ、「市場拡大」に突き進んでいただきたいと思います。

加えて、「市場創造」です。お客様の内なる声に耳を傾け、「昆布と豆」の新たな価値開発にスピード感を持って取り組んでいただきたいと思います。

私の役割は、PR（パブリックリレーションズ）での経験、なかでも「市場拡大」、「市場創造」の事例を活かし、持続可能な成長基盤となる「2025-2027中期経営計画」の後押しをすることだと考えています。



社外取締役監査等委員

上谷 佳宏

フジッコは、一昨年来構築してきた企業理念・パーパス・ビジョンを基盤とするコーポレート戦略の具体的実行戦略として、『2025-2027中期経営計画』を策定しました。

この新中期経営計画においては、低迷している業績を回復させるために、①コアビジネスの事業強化と領域拡大、②圧倒的な競争優位性の確保、③効率経営の追求、④経営基盤の強化の4つの基本戦略のもとに、種々の具体的戦略を策定していますが、今期は、これを実行するための開発体制の見直しや事業部運営のパワーアップも図られています。業務執行役員には、新組織体制のもと、責任感とスピード感を持って、これらの戦略を推進し、お客様の『価値ある時間』に貢献するために、安心・安全であることはもちろん、新しい価値を具現化した魅力的な商品を消費者の皆様提供していただきたいと思います。また、フジッコの主力商品である昆布と豆は、原材料の枯渇・不作等の問題があり、事業のサステナビリティを確保するためにも、自然環境にも配慮した長期的、総合的な観点からの原材料調達を実行していただきたいと思います。

最後になりますが、私は、リスクマネジメントと法務の専門性を活かして、監査等委員の立場から、引続き新中期経営計画の進捗をしっかりとモニタリングしていく所存であります。



社外取締役監査等委員

中山 聡

環境は絶えず変化しています。その変化に対応してフジッコ自身も絶えず変化し続けなければサステナビリティは達成できません。

現在進行している地球環境や日本社会の変化はフジッコが得意とする従来の日本食の伝統に根ざす商品群に対しては、気候変動による原料資源の調達困難化や顧客層の高齢化など、どちらかと言えばネガティブな方向と言えます。

ここ数年の収益力の低下はそれら環境変化の速度に対するフジッコの変化の速度がスローであったことの帰結であると言えます。

フジッコがその内外のステークホルダー、社会に提供する価値＝パーパスは「健康」です。それはフジッコが提供している商品群と極めて親和性の高い価値です。

新中計では守るべき価値に更に磨きを掛けること即ち商品価値の向上及び生産プロセスの効率化と並んで新しい市場への挑戦即ち新商品分野と海外事業を加速させることの両輪で収益力向上の達成を企図しています。

変化にはリスクと痛みが伴います。監査等委員としてはそれが会社自身と社会にとって許容可能なものであるかを監視する役割を担います。

その一方で社外取締役として社内とは異なる視点や知見で変化を働きかける責務があります。

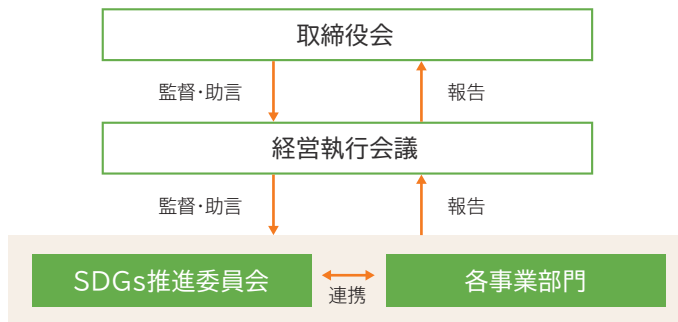
この2つの役割と責務を全力で果たしていく覚悟です。



サステナビリティ推進体制

フジッコはSDGsへの取り組みを経営課題のひとつとして、2020年より、取締役を委員長とするSDGs推進委員会を発足しました。取り組み課題については推進責任者（執行役員または部門長クラス）を中心に、課題ごとに設定したKPIの達成を目指して活動しております。

委員会で審議された内容は、経営執行会議へ報告・審議され、取締役会にも報告することを基本としております。



SDGs推進委員会委員長メッセージ

SDGs委員会では8つの重要課題に対し社会価値向上と経済価値向上の両面を実現できる解決策を模索しながら2030年のありたい姿とKGIを設定し、到達までの各年度のKPIを進捗指標として進めています。

2024年度は8つの課題テーマに対し5テーマについては年次KPIを達成、もしくはその近似値まで進めることができました。主にはお客様クレームの削減、食育受講者人数の獲得、食品廃棄量の削減、プラスチック使用量低減容器への変更、海水高温化耐性の昆布株研究のはかどり、ワークライフバランスの改善、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、が成果として表れています。半面、お客様満足度向上テーマ、CO₂排出量削減テーマ、ステークホルダーエンゲージメント向上テーマについては計画と実績に乖離があり課題を翌期に持ち越した形となっています。

2025年度についても各課題解決に向けた新たなKPIとその実現に向けたアクションプランを策定して進めてまいります。特に「商品・サービスの品質向上」課題についてはお客様満足度を新たに指数化して改善活動を実施、「CO₂排出量削減」課題についてはグリーン電力化や熱源エネルギーのLNG化などを計画的に進めてKPI達成を目指します。また、このCO₂排出量の算定については自社の生産販売活動での排出量（Scope1、2）に加えて、原料資材の調達過程と当社から出荷されてお客様が消費するまでの過程（Scope3）の排出量も加えて算出しその削減計画の検討も加えて早期に開示できる体制づくりを目指します。

この一連の活動が『フジッコ2030』ビジョンを実現するための重要な取り組みであり、KGI達成が、お客様や株主の皆様、仕入先や地域関係者といった方々からご評価をいただき、私たち自身も満足できるような取り組みになるよう進めていきたいと考えています。



取締役常務執行役員

荒田 和幸

マテリアリティ（重要課題）への取り組み

マテリアリティ①「食の安心・安全の確保」

フジッコグループ品質方針

私たちは、よりおいしく、より安全な商品を提供することで、全ての人々を元気で幸せにすることをお約束します。

安全な商品を提供します。

私たちは、食品の安全性を最優先事項とし、食品安全マネジメントシステムに基づき、原材料の選定から製造、流通にいたるまで品質の管理を徹底することにより、安全な商品を提供します。

お客様に愛されるおいしい商品づくりに努めます。

私たちは、おいしさと品質を常に革新しつづけ、最高の商品をお届けするために努力し、お客様に満足いただける愛される商品を提供します。

法令・規則を遵守します。

私たちは、関連する法令、規則を遵守し、お客様に信頼していただける商品を提供します。

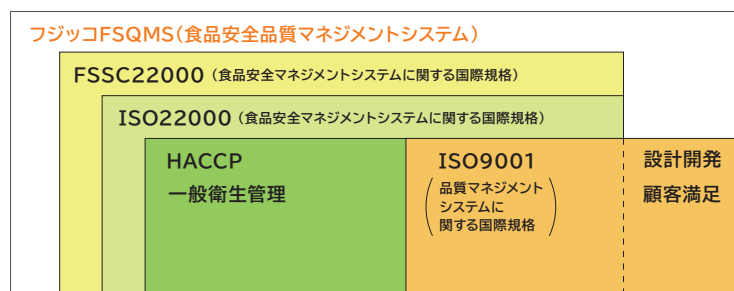
お客様に正しい情報を提供します。

私たちは、お客様に安心していただけるよう、正しい情報をタイムリーにわかりやすく発信します。

2023年11月改定

フジッコFSQMS

当社は、FSSC222000(外部認証)とISO9001(品質マネジメントシステム)の仕組みを併用したフジッコ独自の品質保証体制である「フジッコFSQMS(食品安全品質マネジメントシステム)」で管理しております。当社はISO9001認証を自主返上いたしましたが、FSSC22000にはISO9001で求められる内容をおおよそ含んでおり、FSSC22000に含まれない内容はフジッコFSQMSに含めて運用しております。



ふり返りと今後

Review

当期は生産工場の食品安全チームメンバーへの食品安全品質管理システムに関する動画教育、3H(初めて・変更・久しぶり)作業時の生産立会い・監査、過去に発生した製品事故事例に関する集合研修・ヒューマンエラー防止研修を実施し、製品事故件数は前期比43%、お申し出発生率は同90%と生産工場に対して一定の成果を出す事ができました。

Next

現在の生産工場中心の品質保証体制から、設計～原料～委託加工～物流～売場の点検・監査に比重を移し、フードサプライチェーン全体の品質保証体制の構築に向けた段階へと飛躍するとともに、全従業員に向けたフジッコ品質保証リテラシーを醸成する活動を行ってまいります。更に、お客様相談室に寄せられるお客様の声を経営層と共有し改善に繋げる会議体「お客様情報会議」の内容を見直し、「お客様の生の声」を反映した商品の開発・改善が速やかに進むように進化してまいります。

マテリアリティ②「商品・サービスの品質向上」

2022年9月にマテリアリティを見直した際の「商品・サービスの品質向上」課題においては、売上高及び営業利益率を管理指標として、これまでSDGs推進委員会で取り組みを推進してまいりました。しかしながら、この課題に取り組むことで生み出す社会価値と経済価値からすると、お客様を第一に置いた指標としなければならないと考えを新たにし、2025年度より当社独自の指標である「ブランド価値スコア」をKGIに再設定し、改めて推進しております。

$$\text{ブランド価値スコア} = \text{購入率} \cdot \text{リピート率} \cdot \text{購入ロイヤル度の総和}$$

マテリアリティ③「健やかな食生活の推進と食文化の継承」

当社の食育活動は国策として「食育基本計画」が制定される以前の約20年前から活動を開始しており「豆つかみゲーム小学生公式大会」「黒豆栽培体験」は10年以上、継続して開催しております。その中で当社は、現代人が不足・減少している「食物繊維」「たんぱく質(特に植物性)」「カルシウム」「ミネラル」を手軽に補って栄養バランス改善に役立つ和食を代表する健康食材「豆」「昆布」「根菜」の喫食を推奨してまいりました。

ふり返りと今後

当期より新しい取り組みとして、小学生(中高学年)向けに「豆」「昆布」「和食」を啓発する副教材を制作し、小学校に配布する企画を展開しております。段階的に配布数を増やして2030年以降、全国の小学校4年生の約5%にリーチすることを目標に取り組んでおります。この教材コンテンツは小学生向きですが、管理栄養士を目指す大学生の教材や、大人向けの生活情報として十分に活用できるとの評価をいただいていることから、全世代での啓発ツールとして活用していくことを目指します。



マテリアリティ④「地球環境への配慮」

環境基本方針

私たち、フジッコグループは、「サステナビリティ基本方針」に基づき、地球環境への配慮、持続可能な資源の開発と生物多様性の保全を経営上の重要課題として認識し、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」を掲げ、企業活動全体において地球環境の保全並びに地球環境への負荷軽減に資するよう、絶えず努力します。

2023年11月改定

環境負荷低減の取り組み ～各工場～

北海道工場 購入電力をグリーン電力に変更。これにより、北海道工場全体のCO₂量の60%が削減できる見込みであります。また、ドレントラップ（蒸気中の水分が凝縮して発生するドレン水（結露した水滴）を排出する機器）の総点検とトラップの交換を行い、使用する都市ガス量を削減することができました。

関東工場 消化ガス（廃水処理にて発生するガス）ボイラーの増設により消化ガスを副産物として有効活用することで、蒸気作製にかかるCO₂排出量を削減できました。

横浜工場（フジッコNEWデリカ棟） 調整槽にアクアプラスター（排水処理に用いられる散気管の一種）を設置したことにより、苛性ソーダを使用することなく排水処理ができるようになりました。

鳴尾工場 自動蒸気送気バルブを導入し、24時間365日工場内に蒸気供給していたものを夜間・休日は供給を止めエネルギーロスを低減させたことにより、CO₂排出量にして26.6tの削減が実現しました。

和田山工場 エアコン室外機8台にエアポレーター（空調機の吸気温度を下げて省エネを図る装置）設置による節電に取り組みました。

浜坂工場 機械の動力源や清掃など多くの用途で使用する「圧縮エア」の配管を増設することで配管の圧損（エアコンプレッサーの吐出圧力と使用する場所でのエア圧力との差）を無くし、エアコンプレッサー1台を常時停止させることが可能となり環境負荷の低減につながりました。また、生産工程で発生する製品原料として利用できないもの（昆布クズ等）を町内のアイガモ生産事業者や養殖ウニ事業者の肥料や飼料として活用いただき、食品ロスの低減に努めております。

境港工場 エアコンプレッサーにおいて台数制御（複数の機械を均等に動かす仕組み）での運転を開始し、消費電力を年間63,050kWh削減することができました。CO₂排出量はおよそ3.5tの削減となります。

工場全体 一般的な製造工場ではエアコンプレッサーの占める消費電力は全体の20～25%に達すると言われており、当社工場においてはCO₂排出量の8～10%と大きな割合を占めます。コンプレッサーの消費電力を削減するため、圧縮エアの漏れ調査及び修繕に取り組みました。2024年度は6工場でエア漏れの検査を行い、全社CO₂排出量の約0.5%のエア漏れを確認し修繕いたしました。今後、全工場で検査を実施し、全社CO₂排出量の約1.0%の削減に取り組んでまいります。

SDGsコラム1

アップサイクル「きんとき豆うさぎ」で食品ロスを削減 商品開発



和田山工場における「おめさん」の製造工程で生じる皮破れや割れ豆の食品ロスを削減し、若者の豆離れにも一石を投じるため、当社・神戸女子大学・あいす工房らいうっくが産学連携し、「ちょっと高くてもつつい買いたくなる豆アイス」を開発しました。お風呂上がりなど、一日の終わりに食べて癒されるをコンセプトにした商品で、うさぎのキャラクターは癒しの象徴です。



誰もが見やすくわかりやすいパッケージ表示に



当社では表示に関する様々な取り組みを行ってまいりましたが、この度改めてパッケージ裏面表示ガイドラインを制定いたしました。

ガイドラインの目的は、多種多様なパッケージ形態であっても、お客様が知りたい情報がすぐ「わかる」、「伝わる」パッケージへと進化させることです。主なポイントとしては、全体レイアウトの統一や、カラーユニバーサルデザインにて外部認証を取得した配色・読みやすい書体などの採用です。お客様に寄り添うパッケージとして今後も進化し続けてまいります。



▲ガイドラインに基づく裏面表示例

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、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。気候変動シナリオの検討と、そのシナリオに基づきリスクの特定及び対応方針を明確にし、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まいりました。現在はその活動をリスクマネジメント委員会に委ね、引き続き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、あるいは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。なお、特定したリスクと機会に対する取り組みについては優先順位を付けておらず、リスクマネジメント委員会において各々の取り組みについての進捗管理を行っております。

気候変動に関するリスクと機会

分類	リスク項目	事業への影響	影響度	時期	リスク対応策	機会
移行リスク	炭素価格の上昇	原料、包材コストの上昇	中	中期	工場省エネ施策、再エネ利用推進	エシカル消費対応商品の開発（環境配慮容器） CO ₂ を吸収する原料の積極活用
	消費者意識変化	環境配慮商品への消費拡大	中	中期	環境配慮商品の開発	
	石油由来プラスチック使用規制	石油依存からの脱却 バイオマス素材の採用拡大	大	中期	バイオマスプラスチック採用、リサイクル推進	
物理的リスク	気温上昇・海水温上昇	豆の生育不良、昆布の枯渇、生乳生産量の減少、野菜類の生育不良	大	中期	豆、野菜原料の産地分散、海外産昆布の調達 大豆の品種改良	気候変動に耐えうる品種改良、栽培技術の確立 長期保存の製法技術開発
	降水・気候パターンの変化	原料価格の高騰			プラントベース原料の採用	
	異常気象	調達・生産・供給あらゆるサプライチェーンへの影響	中	短期	BCP対策の高度化	

※時期…短期:2025年、中期:2030年頃

リスク管理

当グループでは、リスクマネジメント委員会が気候変動リスクを含めた全社的なリスクの洗い出しを行い、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、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。なお、当グループにおける機会の識別・評価・管理は、SDGs推進委員会が主体となって包括的に検討しております。

当グループでは、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及びSDGs推進委員会それぞれから、対応方針に基づく取り組み状況が経営層に共有される体制を整備しております。

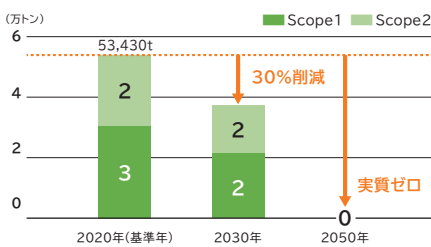
指標と目標

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、ブルーカーボンと言わ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。

気候関連指標

気候関連指標	目標
CO ₂ 排出量 (Scope 1+2)	2030年度までに30%削減 (基準年:2020年度)
ワンウェイプラスチック使用量	2030年度までに25%削減 (基準年:2019年度)
昆布養殖技術の実用化	2030年度までに達成

CO₂削減目標 (Scope 1+2の合計排出量)



環境関連指標の推移

	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期
CO ₂ 排出量 (t) Scope 1+2	53,430	51,339	50,494	50,186	51,152
電力消費量 (千kwh)	50,488	48,089	46,263	47,858	49,943
水の使用量 (千m ³)	2,143	1,906	1,899	1,905	1,889
食品廃棄量 (t)	2,432	2,206	2,210	1,959	1,928
プラスチック使用量 (t)	4,096	4,021	4,007	3,875	3,996

※上表の内、「CO₂排出量」以外の活動量には、連結子会社㈱フーズパレットの活動量を含んでおりません。
※プラスチック使用量は、容器リサイクル法に基づく定期報告書の実績と整合させるため、算定方法を見直しました。



マテリアリティ⑤「持続可能な資源の開発と生物多様性の保全」

サプライチェーンマネジメント

フジッコグループ調達方針

私たち、フジッコグループは、「サステナビリティ基本方針」の下、人権・環境・法令・社会規範の遵守等の社会的責任に配慮しながら事業活動に取り組んでおります。お客様に安心・安全な商品・サービスを継続して提供すべく、「フジッコグループ調達方針」に基づき、ビジネスパートナーであるお取引先と公正・公平な取引を実践し、持続可能な調達の実現を目指してまいります。

1. 品質・安全性の確保
2. 公正・公平な取引
3. 人権への配慮
4. 環境への配慮
5. 法令・社会規範の遵守
6. 情報セキュリティの保持
7. 社会・地域との共生

2023年11月制定

フジッコグループ人権方針

私たち、フジッコグループは、「サステナビリティ基本方針」に基づき、全てのステークホルダーの基本的人権が尊重される企業風土の醸成に取り組み、企業活動の全ての過程において「フジッコグループコンプライアンス・ガイドライン」をもって行動し、フジッコグループが社会の一員として信頼され続け、持続的に成長することを目指してまいります。

1. 国際規範の尊重
2. 適用範囲
3. ガバナンス体制
4. 人権デュー・デリジェンス
5. 救済と是正
6. ステークホルダーとの対話や協議
7. 情報開示
8. 人権方針の周知浸透・教育
9. 人権に関する重点課題

2023年11月制定

▶詳細な内容やその他の方針はこちらよりアクセスしてご覧ください。

フジッコグループ方針一覧

<https://www.fujicco.co.jp/corp/sustainability/policy/>



2024年度人権デュー・デリジェンスの結果

① 2024年度は、特定した当グループにおける負の影響について対応策を明確にし、負の影響の防止・軽減のための是正アクションプランを実行してまいりました。

人権リスクの概要	是正策・取組結果
取引先の長時間労働を誘引するリスク 予め決められた製品発売日を優先し、パッケージ製作にかかる各工程でタイトな納期を取引先に強いることが考えられる。	取引先に対しマスタースケジュールの事前提示と合意を得る対応に変更し、進捗に応じて随時スケジュールを引き直す運用とした。この運用について社内及び取引先へ理解促進を図り、当社からのタイトな納期での要請は減少している。
従業者間のハラスメント発生リスク グループ全体でのハラスメントに関する教育機会が不足しており、抑制意識が低下している。	グループ会社各社にて、社員講師によるハラスメント研修を実施。公益通報等で問題があると判断された対象者には個別面談及び外部研修の受講を促し、然るべき措置を取っている。
従業者の長時間労働等による健康被害発生リスク 一般社員の残業時間低減の影響を受け、管理職の長時間労働の発生が一部認められる。	パソコン起動ログ解析及びパソコン起動による自動就業管理を導入し、サービス残業は撲滅。さらに、規制時間を超えた場合に産業医面談の実施と、適正な人員配置により改善を見込む。

② 当グループでは、サプライチェーン全体にかかる人権を尊重するため、「フジッコグループ調達方針」、「フジッコグループサプライヤーガイドライン」に人権の尊重を掲げ、お取引先への共有を行っております。2024年度は当グループと取引関係にある仕入先やサプライヤーに対して人権尊重にかかるアンケートを実施いたしました。アンケート結果からは直ちに人権侵害問題となる事態は認められませんでした。次年度は更に直接的または間接的な人権への負の影響の防止・軽減に努めてまいります。

人権尊重の啓発活動

フジッコグループ人権方針に基づき、人権尊重に対する理解を深めるため、社内研修の実施や、社外プログラムへの参加機会を従業者に提供しております。2024年度は以下を実施いたしました。

- フジッコグループ人権方針の従業者への周知
- 「ビジネスと人権」をテーマとした社内講座の実施
- グループ会社におけるハラスメント研修の実施

マテリアリティ⑥「従業員の働きがい向上と健康管理」

フジッコグループ安全衛生方針

私たちは、この安全衛生方針に基づき、労働安全衛生を企業活動の最も重要な基盤のひとつとします。

1. 基本的な考え方
私たちは、健康創造企業の実現に向けて、「安全と健康は全てに優先する」という考え方にに基づき行動します。

2. トップマネジメントのリーダーシップ
私たちは、トップマネジメントのリーダーシップのもと、適切な経営資源を投入するとともにフジッコグループで働く従業員全員が参画する取り組みにより安全安心で快適な職場づくりを推進します。

3. 法令遵守
私たちは、労働安全衛生に関する法令・社内規程・社内ルール等を遵守します。

4. 継続的な改善
私たちは、安全衛生にかかる目標を定め、その達成状況の把握と見直しを行い安全衛生活動の継続的な改善に取り組みます。

5. リスクの低減と労災防止
私たちは、職場における危険源の特定・評価、対策によるリスクの除去・低減を通じて労働災害の防止を図ります。

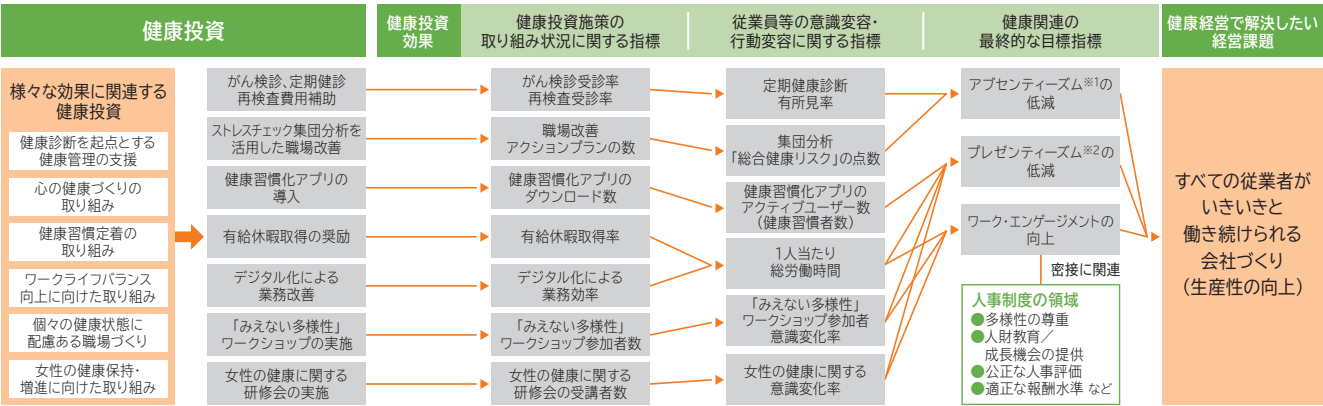
2024年9月制定

健康経営宣言

Health&Wellness フジッコグループは「健康創造企業」として
その担い手である従業員全員が満足して健康にいきいきと働き続けられる会社を目指します。

フジッコグループのパーパス5つの健康のうち「健康経営」は、「健全経営」と並んで「健康提供」「健康社会」「地球健康」の基盤となり、また原動力となります。フジッコグループはこのパーパスの下、“お客様の価値ある時間に貢献”してまいります。

健康経営戦略マップ



※1 アブセンティズム...欠勤や休職、遅刻早退などにより職場で業務を行うことができない状態。 ※2 プレゼンティズム...出勤しているものの、心身の健康上の問題により十分な仕事ができない状態。

SDGsコラム2 ～働きがい改革～

「DX認定事業者」に認定

当社は、2024年12月1日付で経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定されました。DX認定制度は、デジタル技術による社会変革に対して経営者に求められる事項を取りまとめた「デジタルガバナンス・コード」に対応し、DX推進の準備が整っていると認められた企業を国が認定する制度であります。

フジッコは持続的成長と企業価値向上を目指し、引き続きデジタル技術を活用し、企業競争力を高め、サステナブル経営の実現に挑戦し続けてまいります。

働きがい = **働きやすさ** × **やりがい**

「フジッコ子ども参観日」を初開催

2024年8月22日、フジッコ本社に勤務している従業員の子どもたちを対象に「フジッコ子ども参観日」を開催いたしました。普段家庭ではなかなか見ることができない保護者の働いている姿を子どもたちが見学し、会社について知ってもらうことで、家族コミュニケーションの機会を創出しつつ、“働きがい”の向上を目指した取り組みです。

第1回目の開催では18名の小学生が参加し、当社が日頃から進めている食育プログラムと職場訪問を実施いたしました。



マテリアリティ⑦「多様な人財の活躍・育成」

フジッコグループ人財育成方針

フジッコは、個人の強みとチームの多様性を最大限に活かすことで、イノベーションを生み出し、食を通じて社会課題の解決に取り組む『健康創造企業』を目指しています。

そのために、一人ひとりの従業員がキャリア自律によって自己成長を実感しながら、基本となる『豆』や『昆布』の知識を深め、『論理的思考力』『未来構想力』『デジタルリテラシー』などのスキルが身につけられる環境を提供します。

そして、新しい価値を創造する想いと力を発揮できるような人財育成を行います。

2024年3月制定

フジッコグループにおける人的資本経営の考え方

当社は「健康創造企業」として、従業員の健康を源泉とし、お客様や株主の皆様、地域社会、地球環境への貢献を「5つの健康」という言葉で表現し、持続可能な成長を目指しています。この価値観に基づき、従業員一人ひとりに働きやすい環境を提供し、心身共に健康で、能力、経験、創造力等を駆使して自己成長を実感しながら、エンゲージメント高く働いていただくことを重視しており、次の3つの柱を実践しています。

1. 人財育成とキャリア支援

従業員の成長を支援するため、教育・研修に加えて、社内インターンシップや公募制の異動機会等を提供しています。多様なキャリアパスを用意し、自身の能力を最大限に発揮し、自己成長できる環境を整えています。

2. 健康管理と福利厚生の充実

健康診断やストレスチェックの結果から、再検診のサポートや産業医の受診体制、部署対抗の運動習慣づくりなど、従業員の心身の健康を支えるためのプログラムを強化し、心身ともに健康づくりを支援しています。

3. ダイバーシティとインクルージョンの推進

多様性を尊重し、多様な価値観や経験を共有することで、従業員一人ひとりが自分らしさを活かして働ける職場環境を構築しています。経験によらず、誰もが変革の担い手となれるような心理的安全性の高い職場づくりを目指しています。

人的資本経営の取り組みは、従業員のエンゲージメント向上や求職率の向上、離職率の低減等において大きな成果を上げています。これからも定期的に従業員の意識調査を実施し、事実に基づいた改善のアクションプランを実行していきます。

さらに、部門長や課長層のリーダーシップとマネジメント力の向上を通じて、全従業員の健康と成長を支援し、当社の持続的成長の礎とします。



取締役常務執行役員

寺嶋 浩美

人的資本の指標と目標 ※1

		現状（2025年3月末時点）	目標（2030年度）
ダイバーシティ指標	女性管理職比率	9.1%	16%
	中途採用比率（内、管理職比率※2）	37.1%（21.2%）	25%（25%）
	男性育児休業取得率（休暇含む）	85.7%	100%
	障がい者雇用率	2.50%	3.00%
健康経営指標	1人あたり年間総労働時間	2,035時間	1,940時間
	月間平均残業時間	14.79時間	5時間
	有給休暇取得率（付与日数対比）	61.3%	100%
	健康診断受診率	100%	100%
	健康診断有所見者率	73.1%	55.5%
	適正体重者率（BMI18.5以上25未満）	63.7%	75.0%
	喫煙率	17.3%	9.0%
	ストレスチェック受検率	100%	100%
	総合健康リスク※3	95	90
	高ストレス者率	17.9%	10.0%
	健康経営優良法人（大規模法人部門）認定	認定済	継続認定

※1 フジッコ単体の指標（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 ※3 総合健康リスクとは、職場におけるストレス要因が従業員の健康に与える影響の大きさを示す指標のことで、ストレスチェックの結果を基に算出されます。基準値を100として、数値が低いほどリスクが低いことを示します。

社内環境整備

教育研修体系

ステージ	全社員共通			役割・階層別		課題別		部門別	自己啓発		
				スキル強化		キャリア開発					
執行役員	まめこん検定 (商品の原料・産地加工・機能性に関する社内検定)	コンプライアンス／情報セキュリティ	心理的安全性 (イクボス・LGBTQ理解)					職場別取り組み	eラーニング(DX教育など) 通信教育 資格検定取得支援制度		
8							アセスメント研修			※年代別研修 ■50代 ■40代 ■30代 ■入社3～4年目	
7				新任幹部職研修	評価者研修	マネジメント研修					
6				S6昇格者ガイダンス			DX教育			クリティカルシンキング	1on1実施
5				S5昇格者ガイダンス		エルダー・メンター					
4				S4昇格者ガイダンス							
3					●入社2年目研修 ●新入社員研修						
2											

キャリア支援

<自己啓発支援制度>

資格検定取得支援制度	会社指定の資格を取得した際に、祝い金を支給する制度
通信教育	会社指定の通信教育講座を修了した際に、半額を会社負担する制度
e-ラーニング	半額会社負担にて、年間を通じてさまざまなe-ラーニング講座を視聴・学習できる制度

<キャリア支援制度>

複線型人事制度	管理職とエキスパート職の選択型のコース設計
マイプログラム制度	年に1回、異動やキャリアに関する希望申告
社内公募制度	社内部署からの募集に対し、社員自らの意思で応募して選考が行われる人事異動
社内インターンシップ制度	若手・中堅社員の能力開発およびキャリア開発とイノベーションの創出を目的に期間を定めて職場を体験する仕組み
社内複業制度	普段の業務に加えて他部門の業務にも従事することが可能な仕組み
正社員登用制度	パートナーを正社員へ登用できる仕組み
ジョブリターン制度	会社が定める申請を行った場合、一定期間内かつ面談のうえ復帰が認められる状態であれば、再雇用することが可能

評価制度

フジッコは2020年に、年功序列・トップダウンの偏重を見直し、自発的な能力発揮を重視した評価制度に改めました。社員の意識・行動・能力を高めることを目指し、公平・公正な評価を行うべく、年に二回、評価を実施しております。評価結果に関しては上司からフィードバックを実施しております。

SDGsコラム3

フジッコのパーパス・ビジョン実現に向けた第2回“フジッコウェルネスアワード”を開催！

当社が掲げるパーパス・ビジョンの実現に向けた新たな機会として、第2回“フジッコウェルネスアワード”を開催いたしました。本アワードでは、フジッコのパーパスに基づき成果を残したとして、「産学連携 北海道文教大学との協業でのコラボ企画実施と地域活性化」「栃木県等官公庁等へのアプローチ・取り組み」「製造職新入社員へのお手紙活動」「食品安全品質管理システムに関する『教育動画』作成による従業員への教育効果向上の実現」「パーパス実現イベント！“フジッコ子ども参観日”」の5つのテーマをパーパス賞として表彰いたしました。



(注) 当グループでは、フジッコで働くすべての人を「従業員」と表現しております。「従業員」との表記には派遣社員や業務委託で働いていただいている方々を含めないものとして、適宜使い分けて表記しております。

取締役（2025年6月20日現在）

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)
2025年 経営全般・経営企画担当(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)
2025年 コア事業・営業・海外担当(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。



取締役常務執行役員

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
2025年 取締役常務執行役員就任(現任)
生産・国内グループ企業担当(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。



取締役常務執行役員

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
2025年 取締役常務執行役員就任(現任)
人財・広報・品質保証担当(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



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
2025年 同社 特別顧問(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。

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
	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) 倉谷 光彦				◎		
独立社外	社外取締役(監査等委員) 上谷 佳宏			◎			
独立社外	社外取締役(監査等委員) 中山 聡			○	◎		

35

FUJICCO REPORT 2025

取締役常勤監査等委員



取締役常勤監査等委員

くらたに みつひこ
倉谷 光彦

1985年 当社入社
2016年 当社経理部長
2024年 取締役監査等委員就任(現任)

【選任理由】入社以来、経理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。

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）

うえたに 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)
2023年 医療法人社団心優会理事(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。



社外取締役監査等委員（独立役員）

なかやま さとし
中山 聡

2007年 有限責任監査法人トーマツ パートナー
2020年 中山聡公認会計士事務所所長(現任)
監査法人京立志代表社員(現任)
2023年 ダイtron株式会社社外監査役
2024年 当社社外取締役監査等委員就任(現任)
2025年 ダイtron株式会社
社外取締役監査等委員(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。

執行役員（2025年4月1日現在）

執行役員

社長執行役員 経営全般・経営企画担当

ふくい まさかず
福井 正一

専務執行役員 コア事業・営業・海外担当

いしだ よしたか
石田 吉隆

常務執行役員 生産・国内グループ企業担当

あらた かずゆき
荒田 和幸

常務執行役員 人財・広報・品質保証担当

てらじま ひろみ
寺嶋 浩美

常務執行役員 営業本部長

みやもと こうすけ
宮本 公資

上席執行役員 経営企画本部長兼経営企画部長

こだん たけお
小段 健男

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 生産本部長

おにし てらあき
尾西 輝昭

上席執行役員 コア事業本部長兼商品開発部長

しが しげひさ
志賀 重久

上席執行役員

人財コーポレート本部長兼人事総務部長

やました まさよし
山下 正義

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

執行役員 海外事業推進部長

ふくずみ まさき
福澄 正規

執行役員 営業本部東日本統括部長兼広域営業部長

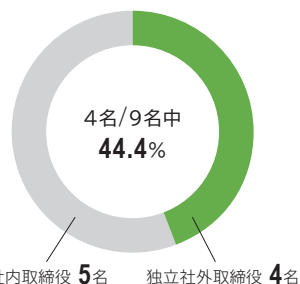
うえまつ えいじ
植松 英治

執行役員 コア事業本部豆おかず事業部長

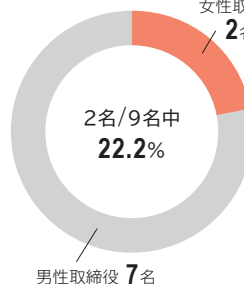
にゅうどう ともいく
入道 知生

取締役会の構成

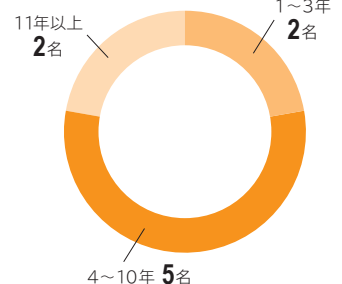
■ 独立社外取締役の比率



■ 女性取締役の比率



■ 在任年数の比率



研究・開発・イノベーション	IT・デジタル
○	○
○	
○	○
◎	
	○
○	

取締役会の構成と出席状況

 取締役（女性）
  取締役（男性）
  監査等委員である取締役（男性）



2025年3月期
 取締役会開催回数
 13回

2025年3月期
 全取締役の
 取締役会出席率
 100%

ガバナンスのあゆみ

構成員

年 度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
総員数	13	10	10	9	10	10	9	9	9	9
監査等委員以外	10	7	7	6	7	7	6	6	6	6
監査等委員	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
独立社外取締役 （比率）	3 (23%)	3 (30%)	3 (30%)	3 (33%)	4 (40%)	5 (50%)	4 (44%)	4 (44%)	4 (44%)	4 (44%)
女性取締役	—	—	—	—	—	2	2	2	2	2

取り組みの推移

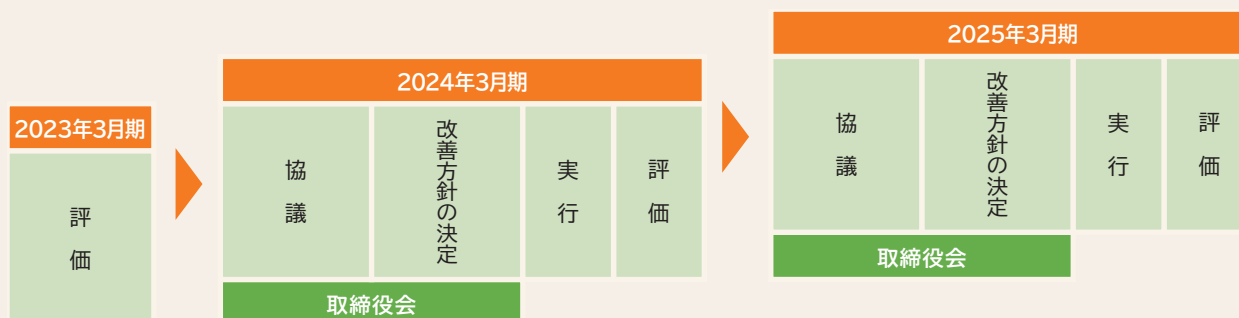
2015年以降の主なコーポレート・ガバナンスの取り組み内容は以下のとおりであります。

年 度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
理念実践経営				18年～ 企業理念改定				23年～ パーパス・ビジョン制定			
経営と 業務執行の分離	15年～ 執行役員制度の導入										
取締役会の 監督機能強化		16年～ 監査等委員会設置会社への移行									
取締役の指名と 報酬の透明性向上				18年～ 人事報酬委員会を設置							
取締役会の 実効性を 高める取り組み		16年～ 取締役会の実効性評価を開始									
英文開示体制の 整備											
				17年～ 英文決算短信				24年～ 英文決算短信(全文)			
				18年～ 英文アニュアルレポート							
					19年～ 英語版ホームページリニューアル						
						20年～ 招集通知の英訳					
										24年～ 英文決算説明会資料	



取締役会の実効性確保の取り組み

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。



2025年3月期の実効性評価

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。また、取締役会の取締役による自己評価を実施し、その結果から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。

2025年3月期は、2025年1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し、2025年2月～3月に取締役会で実効性の向上に向けた次年度の改善方針について協議のうえ決定しております。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5区分・選択式及び記述式）の実施（2025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（2025年2月）

今後の改善方針の決定（2025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】取締役会のスキルの不足は、取締役の管掌を見直し取締役の担当と役割を明確にすることで適時の対応を取りました。加えて、執行役員の陪席により、より深い情報の提供や補足の説明に努めました。

【今後の改善方針】今後の当社の成長戦略に基づき必要となる将来のスキル・セットを明確にし、不足するスキルの補充を含む対応計画を立案してまいります。

（2）取締役会の運営

【前期からの課題の取り組み】議論がスムーズに進行されるよう、議案の概要を1枚の資料で示すことに努めました。しかしながら、資料内容の一貫性及び論理性の欠如や、決議事項を決議する際に想定されるリスク（戦略オプション）の提示に関しては引き続き課題が残りました。

【今後の改善方針】起案部署に依らず資料構成とその内容及び資料枚数が高位標準化されるよう取締役会事務局が取り計らってまいります。

（3）取締役会の議題

【前期からの課題の取り組み】業務執行取締役による業務執行報告のあり方を見直し、経営執行会議と重複する報告事項の詳細報告は省略し概要のみを報告する運用といたしました。これにより、新中期経営計画を中心とした戦略議題の設定を増やしました。

【今後の改善方針】新たに見直した取締役の担当に基づき、重要な決議事項は担当取締役が社内事前協議の設定及び取締役会付議の決定を行い、意思決定のスピードアップを図ってまいります。また、取締役会の指摘・意見に対するPDCA管理が可能な体制を整えてまいります。更に、取締役会事務局は担当取締役と連携し、決議した事項の事後モニタリングが可能な支援体制を整えてまいります。

（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】決算説明会やIR面談での機関投資家による質疑、意見及びアナリストレポートは取締役会へ共有し、取締役は投資家の要請を確認しております。

【今後の改善方針】IR活動への社内取締役の参画（対話を含む。）の可否は、対面形式での開催とした際の継続した検討課題としております。

新たな課題として、取締役会を本社以外の主要拠点で開催することで取締役の現場理解機会の設定と、併せて現場の士気を高めることにも取り組んでまいります。

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。

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、毎年取締役会で決議しております。

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
2024/3 期末	4,411	38
2025/3 期末	3,944	36

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、監査等委員である独立社外取締役、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。



株主

配当方針

次期の年間配当金につきましては、当面の配当方針に基づき、当期と同額の1株当たり46円（中間23円、期末23円）とさせていただきます。

Year	Number of Employees
2001年 3月	20
2002年 3月	20
2003年 3月	20
2004年 3月	22
2005年 3月	25
2006年 3月	25
2007年 3月	25
2008年 3月	28
2009年 3月	28
2010年 3月	28
2011年 3月	30
2012年 3月	30
2013年 3月	30
2014年 3月	32
2015年 3月	32
2016年 3月	34
2017年 3月	35
2018年 3月	36
2019年 3月	38
2020年 3月	40
2021年 3月	41
2022年 3月	45
2023年 3月	46
2024年 3月	46
2025年 3月	46

2024年度のIR活動

<決算説明会>2回

<個別ミーティング>15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。



IRのあゆみ

- 2016年 ● 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ページの掲載
- 2017年 ● 英文決算短信のホームページ開示
- 2018年 ● 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
● 英文アニュアルレポートの発行
- 2019年 ● 英語版ホームページの全面リニューアル
- 2020年 ● 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 ● 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 ● 株主総会招集通知と報告書の一体化 ● 株主通信の発行
- 2023年 ● 非財務情報にかかる開示の拡充
- 2024年 ● 開示書類の英文化（決算短信(全文)・決算説明会資料・適時開示）

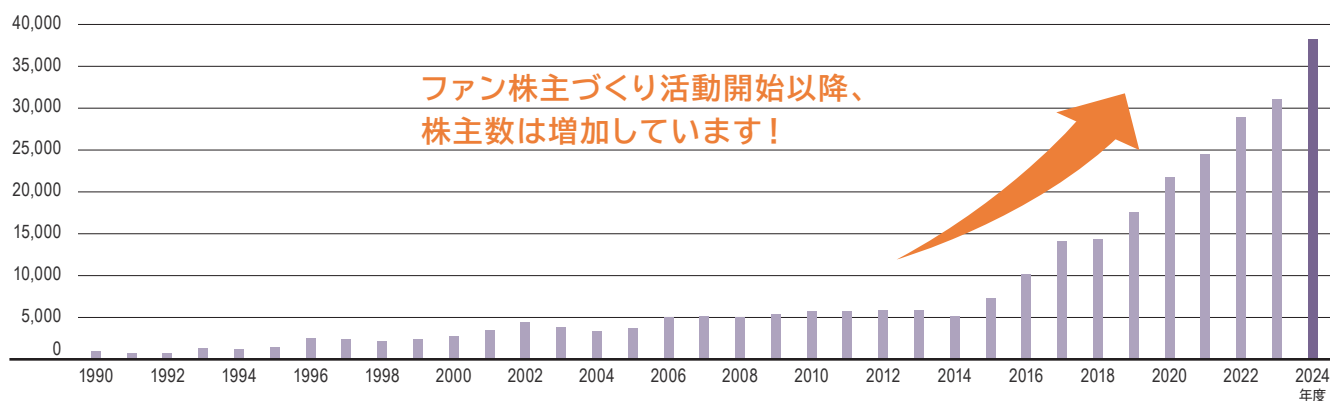


▲ 株主総会



▲ 株主通信

株主数の推移（単位：名）



株主優待制度変更のお知らせ

当社株式への投資魅力を高めるとともに、より一層株主の皆さまの日頃のご支援にお応えするべく中長期的に当社株式を保有いただくことを目的として、株主優待制度を変更いたしました。

ご所有株式数	継続保有期間	優待内容	送付時期
100株以上 1,000株未満	半年以上 ※1	1,000円相当の当社グループ製品	6月中旬頃
1,000株以上	半年以上 ※1	3,000円相当の当社グループ製品	
	3年以上 ※2	4,500円相当の当社グループ製品	



4,500円相当の当社製品詰め合わせ

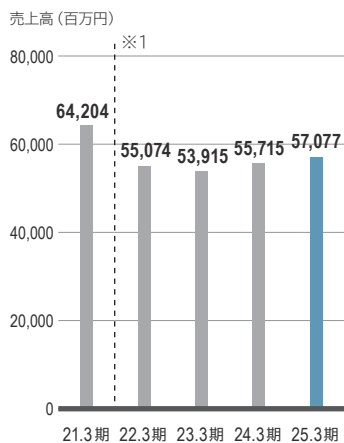
※1 継続保有期間半年以上とは、9月30日及び3月31日の株主名簿に、同一株主番号で、連続して2回以上記載または記録され、そのすべての基準日（9月30日・3月31日）において、各区分の最小株式数（100株または1,000株）を下回ることなく保有している株主様が対象となります。（2025年3月31日の割当基準日の場合は、2024年9月30日・2025年3月31日の2回以上）

※2 継続保有期間3年以上とは、9月30日及び3月31日の株主名簿に、同一株主番号で、連続して7回以上記載または記録され、そのすべての基準日（9月30日・3月31日）において、1,000株を下回ることなく保有している株主様が対象となります。（2025年3月31日の割当基準日の場合は、2022年3月31日・2022年9月30日・2023年3月31日・2023年9月30日・2024年3月31日・2024年9月30日・2025年3月31日の7回以上）

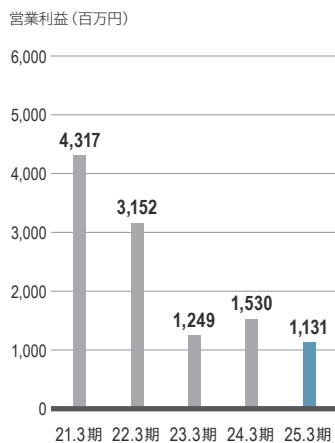


財務指標

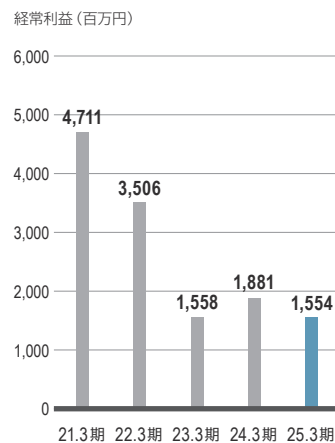
売上高



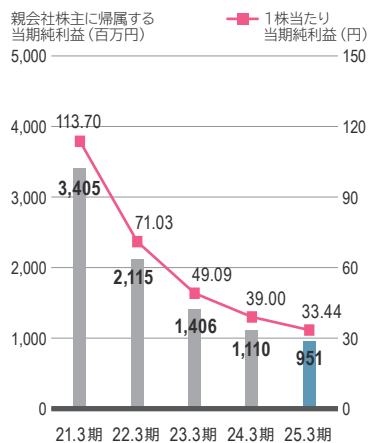
営業利益



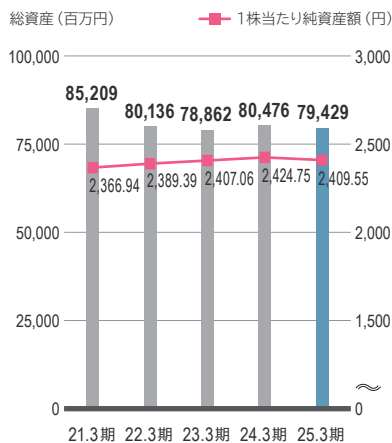
経常利益



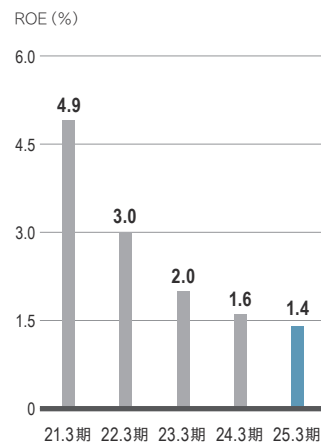
親会社株主に帰属する 当期純利益・1株当たり当期純利益



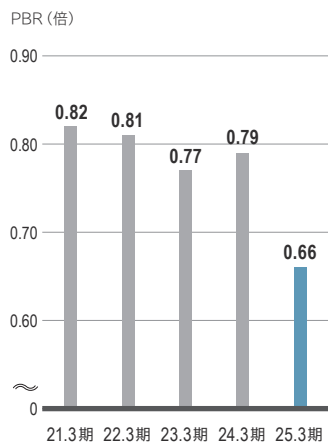
総資産・1株当たり純資産額



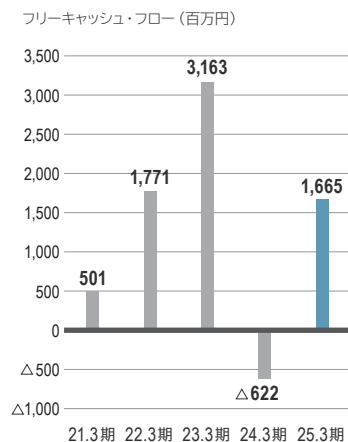
ROE



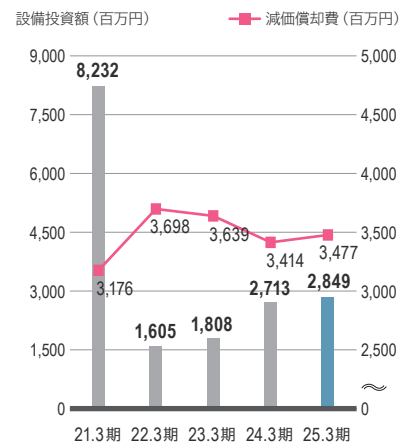
PBR



フリーキャッシュ・フロー



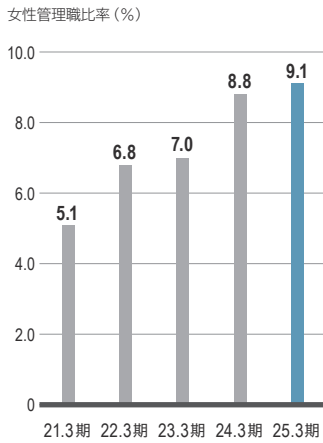
設備投資額／減価償却費



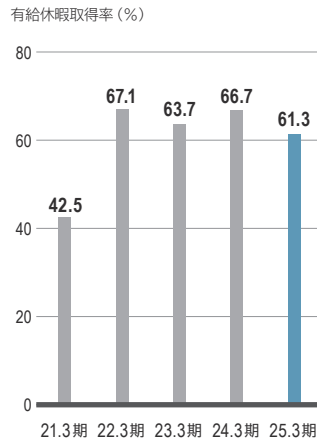
※1「収益認識に関する会計基準」(企業会計第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期より適用しております。

非財務指標

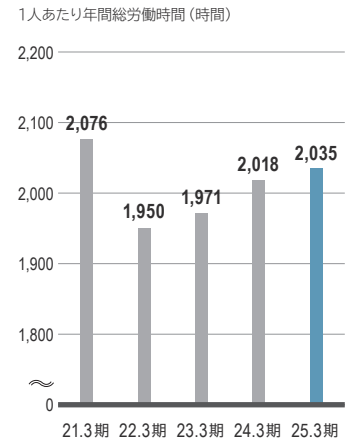
女性管理職比率



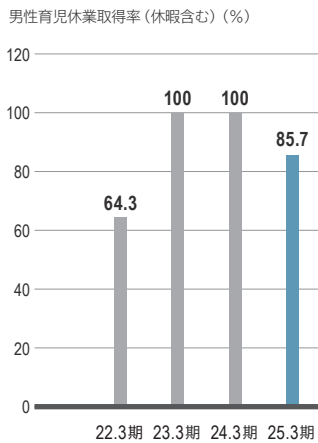
有給休暇取得率



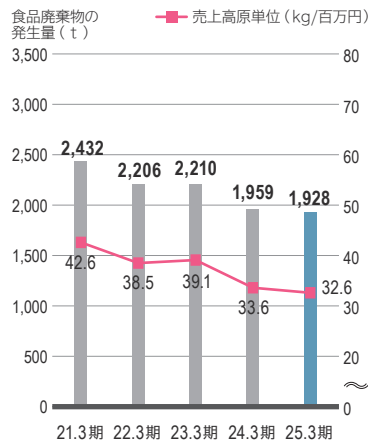
1人あたり年間総労働時間



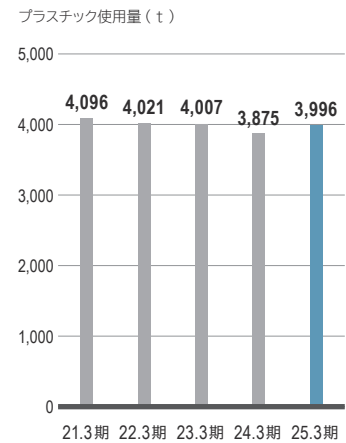
男性育児休業取得率 (休暇含む)



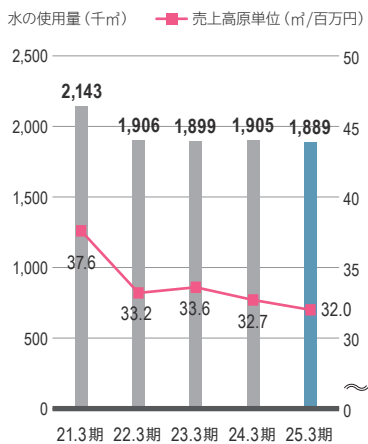
食品廃棄物量・原単位



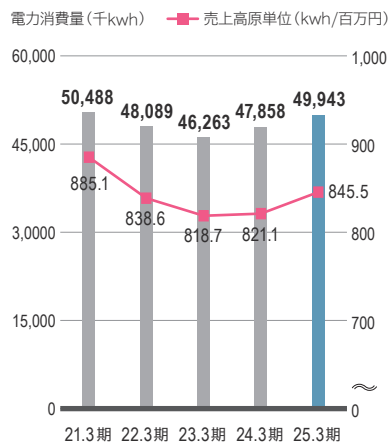
プラスチック使用量



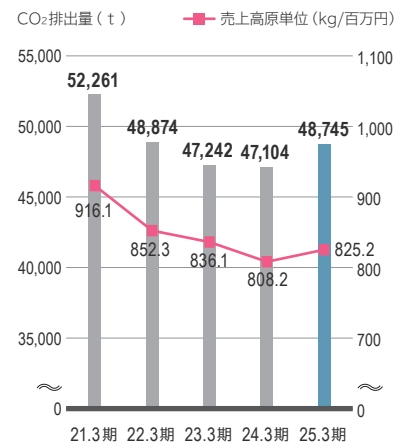
水の使用量・原単位



電力消費量・原単位



CO₂排出量・原単位 (工場における Scope 1+2)



※ 人財に関するデータは、フジッコ(株)単体(正社員のみ)の情報を示しております。 ※ 環境に関するデータは、連結子会社(株)フーズパレットの活動量を含んでおりません。
※ プラスチック使用量データは、容器リサイクル法に基づく定期報告書の実績と整合させるため、算定方法を見直しました。



会社概要

会社名

フジッコ株式会社

本社所在地

〒650-8558

神戸市中央区港島中町6丁目13番地4

創 業

1960年11月7日

資本金

65億66百万円

代表者

代表取締役社長執行役員 福井 正一

従業員数(連結)

2,380名

工 場

兵庫3、埼玉1、千葉1、神奈川1、北海道1、鳥取1

物流センター

兵庫1、埼玉1

営業所

全国13拠点

グループ会社

フジッコNEWデリカ株式会社

株式会社フーズパレット

香港富吉高貿易有限公司

PT. FUJICCO FOODS INDONESIA
(フジッコフーズインドネシア)

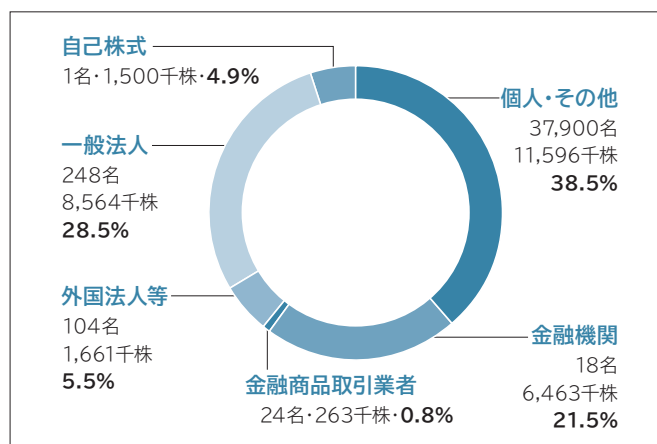
株式の状況

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1,500,559株を含む。)

株主数：38,295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)	2,937	10.28
株式会社エフ・エス・ケー	1,021	3.57
株式会社三菱UFJ銀行	895	3.13
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
フジッコ従業員持株会	376	1.31
加藤産業株式会社	322	1.12
繁畑 友章	305	1.06

(注) 1.当社は、自己株式1,500,559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1,500,559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ストディ銀行(信託口)」が保有する当社株式81,500株は含まれておりません。

フジッコグループ拠点

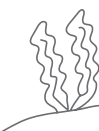
国内ネットワーク



グローバルネットワーク



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。

