

おいしさ、けんこう、  
つぎつぎ、わくわく。))



# FUJICCO REPORT

2026 統合報告書 [2026年3月期]





## フジッコレポート2026 Contents

|                      |                    |                        |                 |
|----------------------|--------------------|------------------------|-----------------|
| <b>フジッコのコーポレート戦略</b> |                    | <b>成長戦略の実行</b>         |                 |
| 3                    | 企業理念               | 21                     | ヨーグルトhistory    |
| 5                    | フジッコのあゆみと強み        | 22                     | 成長ドライバー         |
| 7                    | サステナビリティ           | <b>フジッコ流サステナブル経営</b>   |                 |
| <b>価値創造ストーリー</b>     |                    | 23                     | フジッコのサステナビリティ   |
| 9                    | トップメッセージ           | 33                     | コーポレート・ガバナンス    |
| 13                   | 価値創造プロセス           | 39                     | 社外取締役メッセージ      |
| <b>稼ぐ力の回復</b>        |                    | <b>株主・投資家コミュニケーション</b> |                 |
| 15                   | 2025-2027中期経営計画の進捗 | 41                     | 株主・投資家コミュニケーション |
| 16                   | 資本コストや株価を意識した経営の進捗 | <b>データ</b>             |                 |
| 17                   | 事業の概況              | 43                     | 財務・非財務ハイライト     |
|                      |                    | 45                     | 会社概要・株式情報       |

### フジッコレポート2026の発行にあたって

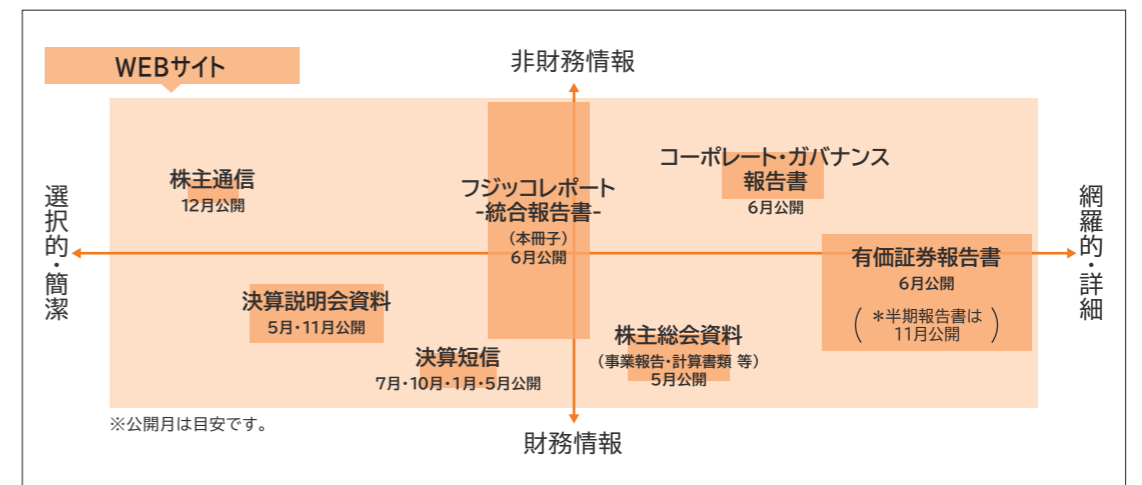
2003年から、当グループでは「環境報告書」の発行を開始し、2007年には社会貢献を加えた「社会・環境報告書」の発行を始めました。そして2016年より、当グループの長期的な価値創造をご理解いただきたいという想いで、財務・非財務情報をまとめた「フジッコレポート」の発行を開始し、今回で10年目の節目を迎えました。ぜひ最後までご覧いただき、当グループの活動について理解を深めていただければ幸いです。

### 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。

### 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勧めしております。





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                       | 変革                    | 挑戦                | 結束                | 尊重                      |
|--------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| 熱くなれ！                    | 変化を歓迎せよ！              | 失敗を恐れず挑戦せよ！       | 志を一つにせよ！          | 謙虚に耳を傾けよ！               |
| 情熱は周囲を巻き込み<br>意識と行動を引き出す | 知識と感性を磨き<br>時代の一步先を行け | 挑戦は新たな価値を<br>創造する | 決まったことは<br>実行あるのみ | 互いを尊重する姿勢は<br>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、変わることは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



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





# フジッコのコーポレート戦略

## 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年代初頭には、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った「真空濃縮煮熱製法」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



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



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

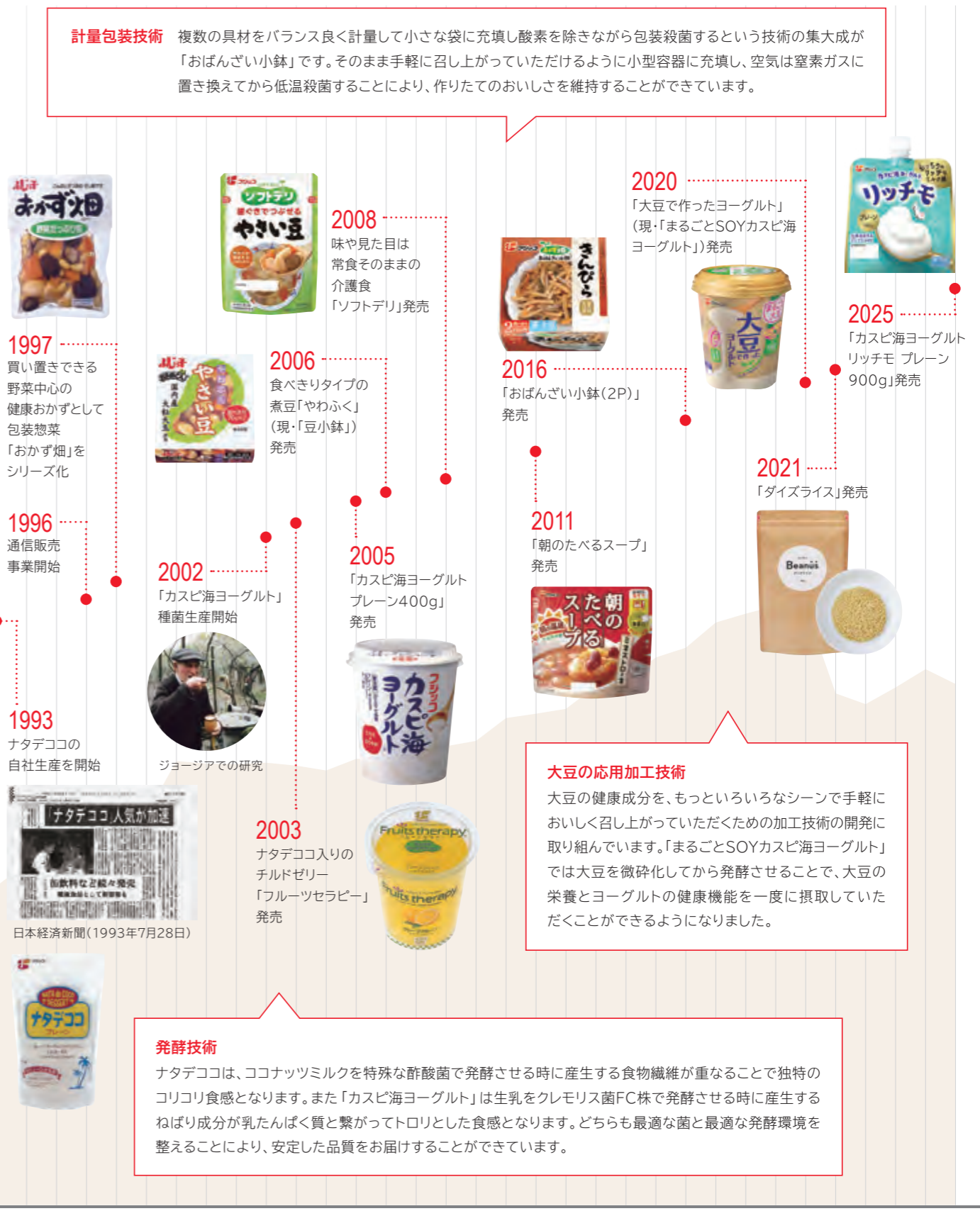
おまめさん  
TVCM(1978年末頃)



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



**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ます。

**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ます。



# フジッコのコーポレート戦略 サステナビリティ

## 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、「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。

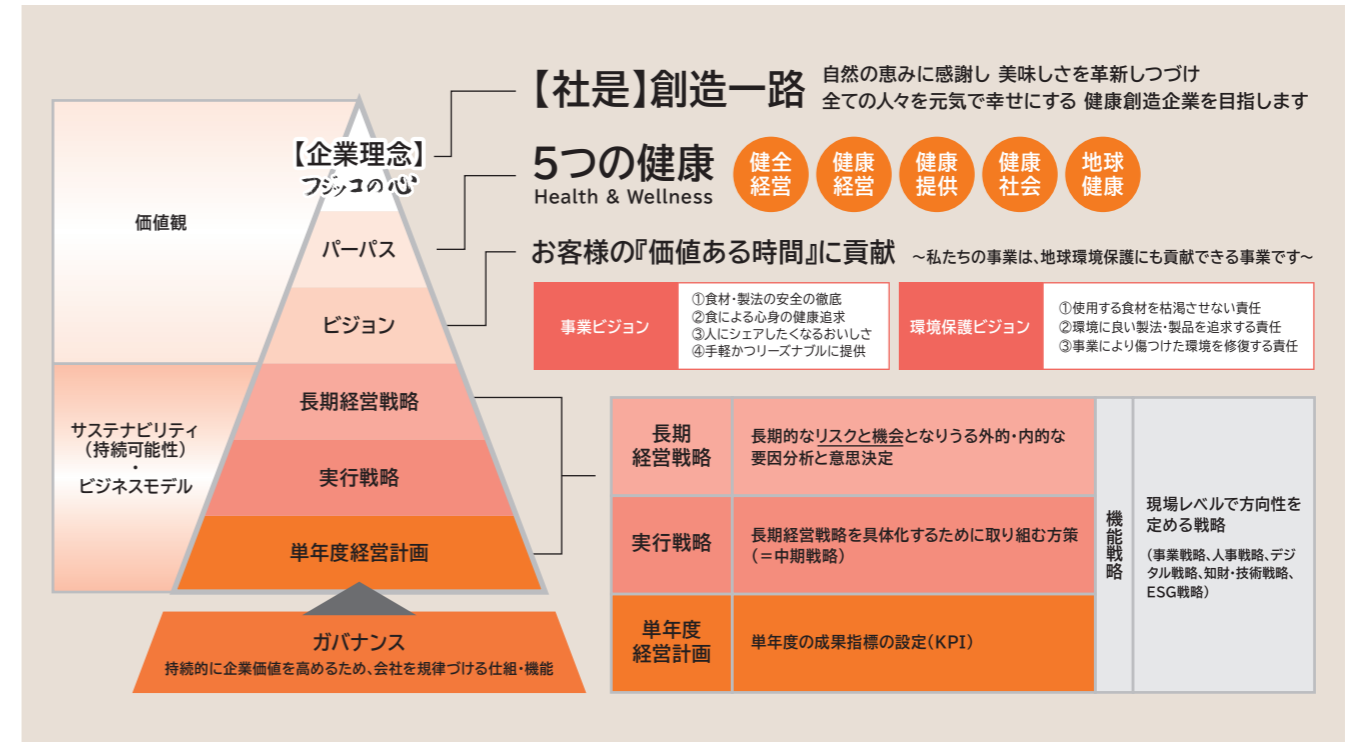
2022年9月制定

## 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               |

## 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。



## 8つのマテリアリティと 主な取り組み課題

2025年度は、品質・安全面でお申し出発生率や製品事故の大幅低減を達成し、社長直轄下で生産部門から独立した品質保証部による内部けん制や内部監査を通じて、再発防止体制の強化が進みました。食育活動では教材配布がKPIを大きく上回り、アンケートを通じて子どもたちの食への態度変容という成果も確認されました。環境面ではCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減し、再生可能エネルギー（グリーン電力）の導入や食品ロス、プラスチック削減を着実に推進してまいりました。人的資本の観点では、研修や資格取得支援を通じた人材育成、健康経営や働き方改革の取り組みを継続実施し、エンゲージメント強化を図りました。また、女性管理職比率の向上など多様性への配慮も進み、持続的成長を支える人的基盤の整備に一定の進展が見られました。一方、ブランド価値向上テーマは目標未達となり、評価手法や施策の見直しが次年度以降の課題であります。

|              | マテリアリティ（重要課題）            | 取り組み課題               | 2030年度KGI                                | 社会価値             | 経済価値           | SDGs対応                         |
|--------------|--------------------------|----------------------|--|------------------|----------------|--------------------------------|
| 健康提供<br>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 … 生産量の1ppm以内                  | 食への不安低減          | お客様満足度向上       | 1 1 2 2 3 3<br>4 4 12 12       |
|              | ② 商品・サービスの品質向上           |                      | ◎ブランド価値スコア … 6%向上(24年度比)                 | 値ごろ感あるおいしさの提供    | 顧客ロイヤルティの増加    |                                |
|              | 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) … 5万人/年間              | 日本の食文化継承支援       | 豆・昆布喫食率向上      |                                |
| 地球健康<br>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 … 20%削減(21年度比)                    | 原料生産者支援          | 原料の安定確保・歩留まり改善 | 7 7 12 12 13 13<br>14 14 15 15 |
|              |                          | ●使用エネルギーのクリーン化と資源保護  | ◎CO <sub>2</sub> 排出量 … 30%削減(20年度比)      | 温暖化抑制への貢献        | 原料枯渇への対応       |                                |
|              |                          | ◎水使用量 … 7%削減(21年度比)  | 地域の環境保護                                  | 水資源の持続的利用        |                |                                |
|              | 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              | ◎プラスチック使用量(対象:バージンプラスチック) … 25%削減(19年度比) | 自然環境保護 資源保護      | 資材の安定確保        |                                |
| 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 … 1,940時間/年間                 | 健康で豊かな生活への貢献     | 従業員のパフォーマンス向上  | 3 3 8 8                        |
|              |                          |                      | ◎有給休暇取得率 … 100%                          |                  |                |                                |
|              |                          |                      | ◎男性育休取得率(休暇含む) … 100%                    |                  |                |                                |
| 健全経営         | ⑦ 多様な人材の活躍・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 … 16%                           | 雇用促進             | 革新性と競争力向上      | 5 5                            |
|              |                          |                      | ◎中途採用比率 … 25%                            |                  |                |                                |
| 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 … 5.0%                              | 社会的責任を果たすこと(透明性) | 企業価値向上         | 8 8 12 12                      |
|              |                          |                      | ◎PBR … 1.0倍以上                            |                  |                |                                |



成長を加速させる  
第三の柱としてヨーグルトの  
昆布と豆のお客様満足度を高めるとともに、  
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 ふみ

## 2025年度を振り返って

2026年3月期の連結業績は、売上高555億円、営業利益14.6億となりました。売上面では厳しい結果となったものの、構造改革やコスト削減の効果により、利益面では前期比で改善いたしました。一方で、計画比ではやや下回る結果となっており、引き続き収益力の強化が課題であると認識しております。2025年度は「2025-2027中期経営計画」の初年度として、基本方針「従業者の力を結集させ、お客様と共に昆布と豆の未来を創造する」を掲げ、持続的成長に向けた基盤整備を進めてまいりました。まず、構造改革による経営効率の向上を目的に事業ポートフォリオの再構築として、連結子会社であったフジッコNEWデリカの吸収合併やフーズパレットの全株式譲渡を行いました。また、老朽化が進んでいた浜坂工場の閉鎖を決断し、これが工場統廃合による生産効率向上の第一歩となりました。加えて、徹底した経費コントロールに努め、全社にムダの撲滅意識向上も図りました。これらの結果、売上面では苦戦を強いられたものの、増益を確保し、筋肉質な企業体質の土台が一定程度は作られたと認識しております。引き続き、収益構造の強化を通じて、損益分岐点の低減を図ってまいります。

次に、再成長に向けた取り組みとして、ヨーグルト事業を第三の柱と位置付け、新たな成長基盤の構築を進めました。新商品「カスピ海ヨーグルト リッチモ プレーン 900g」は計画を上回る進捗を見せており、今後の成長をけん引する可能性に大きな期待を寄せております。更なる成長拡大に向けた戦略を描き、取り組みを着実に前進させてまいります。

海外事業ではタイの冷凍惣菜会社 (FB Food Service (2017) Co., Ltd.) を買収し、今、従来事業の枠を超えた形で、冷凍惣菜や海藻分野など新たな領域への展開にチャレンジしております。これらの施策は、構造改革によって整備された経営基盤を活用し、次の成長ステージへ踏み出すための重要な取り組みと位置付けております。

また、DXツールの実装と生成AI活用の基盤整備も大きく前進しました。特に従業員全員が生成AIを業務に活用できる環境が整備されたことで、業務効率化のみならず、業務プロセスそのものの変革や生産性向上に向けた土台が構築され、まさにデジタルトランスフォーメーション(DX)が進んだものと考えております。今後は、ツールの導入そのものをゴールとするのではなく、生成AIの活用と実行力を両立させ、日々の業務の中で成果につなげてまいります。

## <2026年度 経営方針>

### お客様第一主義がフジッコの文化

2025年度の最大の反省点は、販売数量を大幅に落としてしまったことです。販売数量の減少は、お客様の減少を意味しており、この状態が続けば、将来的な事業の縮小や衰退につながりかねない重要な変化であると認識しております。

今後は、これまで以上にお客様のことを第一に考えたメーカーへと変わっていかねばなりません。単に価格で選ばれるのではなく、商品の価値を高め、その価値を理解・共感いただいた上で、お客様に選び続けていただける状態をつくるのが食品メーカーには不可欠です。

改めて、『フジッコ2030』ビジョンで掲げた「お客様の『価値ある時間』に貢献」という言葉の意味を従業者一人ひとりが深く考え、それぞれの現場で体現する必要があります。

また、「2025-2027中期経営計画」の1年目を終えて、何ができて何ができなかったのかを個人・組織それぞれが振り返り、自己分析と棚卸しを行った上で、次のステップへとつなげてまいります。

### 2026年3月期実績

|                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| 売上高                     | <b>555億34百万円</b><br>(前期比 2.7%減) |
| 営業利益                    | <b>14億66百万円</b><br>(前期比 29.7%増) |
| 経常利益                    | <b>19億円</b><br>(前期比 22.2%増)     |
| 親会社株主に<br>帰属する<br>当期純利益 | <b>14億28百万円</b><br>(前期比 50.1%増) |

### 2027年3月期計画

|                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| 売上高                     | <b>570億円</b><br>(前期比 2.6%増)     |
| 営業利益                    | <b>15億円</b><br>(前期比 2.3%増)      |
| 経常利益                    | <b>18億円</b><br>(前期比 5.3%減)      |
| 親会社株主に<br>帰属する<br>当期純利益 | <b>12億40百万円</b><br>(前期比 13.2%減) |





## 稼ぐ力の回復をやりきる

### お客様ニーズに沿った開発改善

稼ぐ力の回復に向けて、基幹事業である昆布と豆の開発改善に取り組んでまいります。昆布と豆は、創業以来当社の営みを支えてきた源泉であり、今後も成長の中心となる事業です。より多くのお客様に選ばれ続けるため、一人ひとりのニーズに沿った商品開発や品質改善をさらに強化してまいります。新たに、お客様の声を価値へと転換する「VOICE to VALUE」を開始し、生成AIを活用しながら重要度の高い不満やニーズを的確に捉え、経営判断や開発改善に迅速につなげてまいります。価格競争ではなく、価値で選ばれる商品づくりを通じて、お客様満足度を高め、持続的な稼ぐ力の回復を実現してまいります。

### FCR活動の実効性向上

稼ぐ力の回復に向けた取り組みの根幹となるのが、攻めの利益管理と称したFCR活動の実効性向上です。コスト削減だけでは稼ぐ力は生まれないと認識のもと、まず「売る力」を高め、工夫を重ねながら利益を生み出す活動を徹底いたします。その実行力を高めるために、予算策定の精度向上と統制された先行管理を通じて、利益を確実に創出していくことを重視します。その中核として、利益を基準に事業や活動を管理するプロフィット管理プロジェクトを発足し、FCR活動の全社横断的な統括機能を強化いたしました。FCR活動は、顧客起点で仕事のプロセスを見直し、価値を創造する取り組みです。現場主導で継続的改善を進めるFCR-1と、経営主導で構造改革と価値創造を行うFCR-2を連動させ、PDCAを徹底することで、先行管理による利益の確保と、お客様価値の向上を両立させてまいります。

## 守りから攻めへ、成長戦略を実行する

### ヨーグルトを第三の柱へ

成長戦略の一環として、ヨーグルト事業を第三の柱へと育成するための具体的な戦略を描き、実行に向けた準備を進めてまいります。事業ビジョンには、「カスピ海乳酸菌ですべての人々の健康長寿に貢献する」を掲げ、日本国内にとどまらず、インドネシアでの販売開始をはじめ海外展開も視野に入れております。本事業は、市場性・差別性・収益性のいずれも有望であり、カスピ海乳酸菌の特長を生かした価値創出が可能です。今後は、ブランド認知の拡大を軸に、商品改良や新たな健康エビデンスの創出を進めるとともに、生産効率・生産能力の向上や新チャネルの開拓に取り組み、ヨーグルト事業の倍増と持続的な成長を目指します。

### 海外の自立成長と、国内の次なる挑戦

輸出事業は、日本食の海外需要の高まりを背景に着実な成長を遂げております。事業規模は大きくないものの、確実に成長軌道に乗りつつある分野であり、今後の成長戦略における重要な柱の一つと位置付けております。2026年度は業務用・市販用の双方で取扱商品を拡充するとともに、流通・小売との連携強化を通じて、輸出事業の基盤拡大を図ってまいります。一方で、輸出拡大に向けた最大の課題は賞味期限であり、海外展開を進める上では、少なくとも半年以上の賞味期限確保が不可欠です。今後は賞味期限延長に向けた商品改良や仕様見直しを進めることで、輸出可能商品の拡大を実現してまいります。国内においては、将来の成長を支える新たな事業の創出に向け、「未来市場戦略部」を社長直轄組織として設置いたしました。これまで十分に組み立ててこなかった5年、10年、さらにその先を見据えた市場・事業の構想に、組織として本格的に着手いたします。変化する外部環境(VUCA)を前提に、バックキャストの考え方で未来につながる市場を特定し、商品・事業のアイデアを創出いたします。また、専門領域に人材を集約し、仮説検証を繰り返しながら、未来市場の探索と開発を進めてまいります。未来市場戦略部を起点に、中長期成長戦略につながる事業の芽を育て、将来の成長基盤の構築を目指してまいります。

| 3大方針                | 6つの重点事項                    |
|---------------------|----------------------------|
| 稼ぐ力の回復をやりきる         | 1 お客様一人ひとりのニーズに沿った商品の開発・改善 |
|                     | 2 攻めの利益管理で安定的な利益体制を構築      |
| 守りから攻めへ成長戦略を実行する    | 3 ヨーグルトを第三の柱に成長加速          |
|                     | 4 海外は自立成長フェーズに移行           |
| 企業基盤の強化と働きがい改革を断行する | 5 将来に備えた工場統廃合計画の推進         |
|                     | 6 生成AIの全社員活用で生産性を向上        |



## 企業基盤の強化と働きがい改革を断行する

### 安全対策の徹底と、将来に備える統廃合計画を推進する

安全対策を最優先課題と位置付け、安全投資を恒久的な取り組みとして推進いたします。「巻き込まれ・挟まれ」災害撲滅に向けた対策を進めるとともに、省人化・自動化を通じて、より安全で働きやすい生産体制の構築を図ってまいります。併せて、事業ポートフォリオに沿った生産設備の更新・統廃合を進め、将来の成長を見据えた生産体制と資本効率の向上に取り組んでまいります。

### 全社員が生成AIを活用して発想力と生産性を高める

生成AIの活用を、全社員の発想力と生産性を高める重要な取り組みと位置付けます。日常業務に生成AIを取り入れることで、業務のスピードと品質を同時に高め、限られた人員でもより高い付加価値を生み出せる働き方を目指します。個人レベルでの活用にとどまらず、業務プロセス全体への活用や、自動化・高度化の可能性を段階的に広げていくことで、生産性の底上げと業務の質的転換を進めてまいります。更に生成AIを使いこなすための学習機会を整え、従業員一人ひとりの活用レベル向上を図ります。生成AIの活用を通じて、創造的な業務への集中と、働きがいの向上を両立させ、持続的な企業基盤の強化につなげてまいります。

## 中期経営計画2年目がスタート

2027年3月期は、売上高570億円、営業利益15億円、当期純利益12.4億円を目標に掲げ、確実な実行を進めてまいります。さらに、より実効性を高めたFCRの活動を通じて、中期経営計画で掲げる営業利益30億円への到達を目指し、水準の引き上げに邁進してまいります。当社は、再び成長軌道に乗せることに全力で取り組みます。スーパーの売場に当社商品がより多く並び、お客様に「美味しい」と手に取っていただける場面の一つでも増やすことを目指し、従業員が一丸となって継続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

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





### 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 **92億円**
- 国内**8**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 **9.4億円**
- 開発に携わる人財 **95人**
- ロングセラー **9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 **10.8%**
- 1人あたり年間総労働時間 **1,994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 **56.1%** 豆 **49.3%**

※1 2026年3月期または期末時点の実績です。



### 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

- CO<sub>2</sub>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



# 稼ぐ力の回復

## 2025-2027中期経営計画の進捗

### 中期経営計画1年目を振り返って



取締役専務執行役員  
営業・通信販売・海外担当  
石田 吉隆

中期経営計画の初年度である2026年3月期は、物価高騰や消費者の皆様の節約志向の高まりなど、依然として厳しい事業環境が続きました。

このような状況下で、当グループはコアビジネスの強化と経営基盤の強化に注力いたしました。その結果、売上高は前年を下回ったものの、投資効率を重視した販売促進策や経費コントロールの徹底により、営業利益は前年比で増益を達成することができました。これは、変化する市場環境への迅速な対応と、全社一丸となった取り組みの成果であると確信しております。

特に輸出事業は規模は少ないながらも急伸長いたしました。中期経営計画2年目以降は海外現地事業を加え、売上構成比を着実に上げてまいります。

引き続き、強化するFCR活動を軸とした収益構造改革と、特にヨーグルト製品といった成長ドライバーへの投資を加速させ、お客様の期待を超える新たな価値創造に挑戦してまいります。

最後に2月末に発生した中東情勢の影響で原料、燃料の高騰が避けられない環境となっておりますが、残る2年間、持続的な成長に向けて邁進する所存です。

今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

### 2025-2027中期経営計画

中期経営計画2年目にあたり、初年度の成果及び課題を踏まえて基本方針の見直しを行い、引き続き、定量目標の達成に向けて邁進しております。コアビジネスである昆布と豆においては、お客様一人ひとりのニーズに応える商品開発や品質・価値の改善を一層強化するとともに、お客様の声を起点とした売場提案を通じて、需要回復と顧客基盤の再構築に取り組んでまいります。また、今回基本方針に加えたように将来の成長に向けて、ヨーグルトは第三の柱へ育成するため、ブランド力強化や商品改良を軸とした成長戦略を推進するとともに、海外については事業基盤の整備を進め、自立成長フェーズへの移行を図ってまいります。

#### 〈中期経営計画の概要〉

**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 ～

おいしさ 手間・簡便  
嬉しい 元気 健康・栄養

…お客様の期待を超える創造

**基本戦略**

**1年目の進捗状況**

- ① コアビジネスの事業強化と領域拡大**
  - ・昆布は値上げの影響で上期は苦戦したものの、マーケティング活動の強化と新商品で下期に回復基調へ転換した。
  - ・豆はお客様ニーズに細やかに対応した新商品の投入で年末商戦の領域拡大を進め、需要創出に一定の成果を上げた。
  - ・ヨーグルトは「カスピ海ヨーグルト リッチモ プレーン 900g」の上市を軸に商品力を高め、中長期成長に向け前進した。
- ② 圧倒的な競争優位性の確保**
  - ・主原料の昆布枯渇問題に対応して生昆布原料の活用拡大や育種研究など、産地連携を通じた独自性ある取り組みを着実に進めた。
  - ・黒大豆ポリフェノールの機能性研究により、「疲労感軽減」「冷えの改善」「睡眠の質改善」の機能性表示食品の届出が受理された。
- ③ 効率経営の追求**
  - ・事業ポートフォリオ再構築や工場統廃合の決定により、経営効率と収益性の改善を図った。
  - ・売上は苦戦したが、ROIを重視した経費コントロールに努めることで増益を確保し、筋肉質な収益体質の基盤を構築した。
- ④ 経営基盤の強化**
  - ・生成AI活用や人的資本経営、サステナビリティ施策を通じて、持続的成長基盤を整備した。
  - ・成長投資を優先しつつ、将来の資本効率向上を見据えた資本政策を推進した。

**基本方針**

**従業者の力を結集させ、昆布と豆のお客様満足度を高めるとともに、第三の柱としてヨーグルトの成長を加速させる**

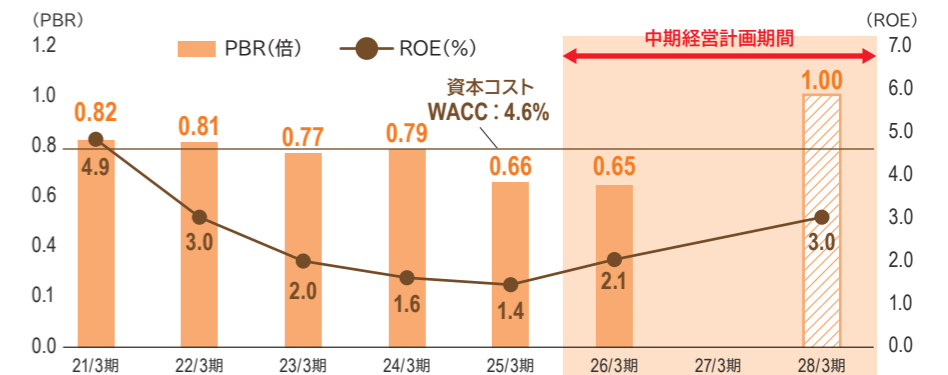
### 資本コストや株価を意識した経営の進捗

#### 市場評価の現状と課題認識

当社は、持続的な企業価値向上の実現に向けて、資本コストや株価を意識した経営を重要な経営課題として位置付けております。資本市場からの評価は、当社の収益性、成長性、将来への期待を総合的に反映するものであり、その変化を適切に捉え、経営に反映させていくことが不可欠であると考えております。

足下では、当社のPBRは近年1倍を下回る水準で推移し、ROEについても株主資本コスト（当社認識：4.6%）を下回る状況が続いております。これらの指標は、事業環境の変化や原材料価格の高騰といった外部要因に加え、当社の収益構造や成長力、資本効率が市場から十分に評価されていない可能性を示唆するものと受け止めております。

こうした認識のもと、事業ポートフォリオや収益性の現状を改めて整理するとともに、投資家との対話を通じて得られた示唆を経営に取り入れ、企業価値向上に向けた取り組みを進めております。



#### 資本コストを踏まえた経営施策

「2025-2027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重要な期間と位置付け、資本コストを上回るリターン創出を明確な目標として掲げております。事業面では、昆布事業や豆事業における高収益体質の維持・強化や、ヨーグルト事業の成長加速を軸に、事業ポートフォリオの質的転換を進めております。

また、資本効率改善の観点から、生産体制や資産構成の見直しを進めており、その一環として、老朽化設備や将来の収益性を勘案した浜坂工場の閉鎖を決定するなど、これらの取り組みは総資産回転率の改善を通じてROE向上に寄与するものと考えております。

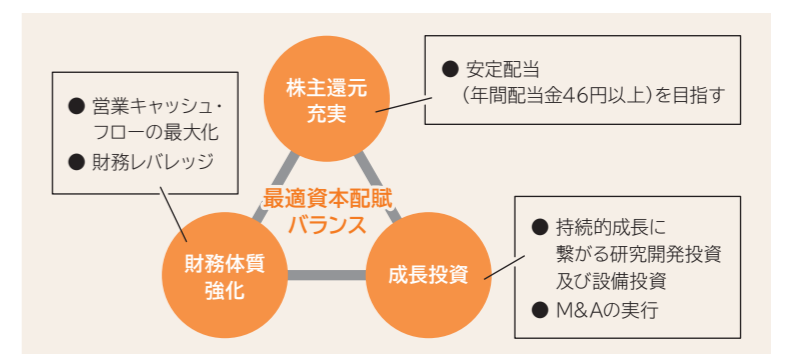
#### 持続的な企業価値向上に向けて

資本配分の考え方については、図に示すとおり、成長投資、財務体質の強化、株主還元を重視しております。将来の成長に資する投資を優先しつつ、安定配当を基本方針とした株主還元を継続するとともに、営業キャッシュ・フローの創出力を高めることで、資本配分の柔軟性向上を図ります。

もっとも、中期経営計画初年度となる2026年3月期は業績面で想定以上に厳しい環境に直面し、「営業キャッシュ・フローの範囲内で成長投資と株主還元を実施しながら、なおキャッシュを積み上げる」という当社が目指す最適な資本配賦バランスを十分に達成できたと評価していません。一方で、フリーキャッシュ・フローのマイナスは、将来の事業成長に向けた計画的かつ戦略的な投資を行使した結果であり、中長期的な収益力・資本効率の向上につながるものと考えております。今後は投資回収の確度を高め、目指す資本配賦の姿の実現に取り組んでまいります。

あわせて、DX推進や人的資本経営、サステナビリティの取り組みを通じて、事業リスクの低減と経営基盤の強化を進めております。これら非財務面での施策も、結果として資本コストの低減や企業価値向上に資する重要な要素であると捉えております。

今後も当社は、PBR・ROEといった市場評価指標を重要な経営管理指標として継続的にモニタリングし、事業戦略・財務戦略・資本政策を一体で推進してまいります。各経営管理指標の改善を通じて、企業価値の着実な向上を目指すとともに、投資家をはじめとするステークホルダーとの対話と情報開示の充実にも努めてまいります。





# 稼ぐ力の回復 事業の概況

## 開発事業本部としての新たなスタート



上席執行役員 開発事業本部長  
志賀 重久

今期より開発事業本部は新たな体制でスタートを切りました。変化の激しい事業環境に柔軟かつ迅速に対応するため、組織の役割と責任を再定義し、専門性と機動力を高める体制へと変更しております。各部門・各グループがこれまで培ってきた知見や技術を有機的に結集するとともに、営業部門や生産部門など他部門との連携を一層強化し、事業全体の最適化を図ってまいります。

今期は開発品質の向上、案件推進スピードの改善、収益性確保を主要KPIとして掲げ、数値に基づく改善を開発事業本部が会社成長の中核を担う存在となることを目指してまいります。

「研究者が市場を語り、マーケッターが技術を理解する」これが求める新しいかたちです。

### VOICE to VALUE 活動開始

フジッコグループは創業以来、美味しさと健康へのこだわりを柱に、お客様の声に対して耳を傾け、変化する消費者ニーズに応える商品を開発してまいりました。

2026年度は「稼ぐ力の回復をやりきる」という経営方針のもと、更なるお客様満足度向上のため、お客様の声を起点とした価値創造を推進する「VOICE to VALUE (VtoV)」活動を開始いたします。本活動では、お客様相談室に寄せられる声に加え、SNS、アンケート、レシートデータなど多様な顧客データを統合的に活用し、生成AIを用いて企業バイアスを排した客観的な分析を行います。昆布・豆製品を中心に重要度の高い不満やニーズを特定し、経営が対応の是非を判断したうえで、商品開発・改良へ迅速に反映してまいります。さらに、CRM(※)の構築を通じて顧客理解を一層深化させ、世代やライフスタイルの変化を的確に捉えながら、お客様一人ひとりに選ばれ続ける商品価値の提供を通じて、中長期的な企業価値の向上を図ります。

(※) Customer Relationship Management (顧客関係管理)

### 全社横断活動「FCR」の再始動

当社は、安定的な利益体制の構築に向けて、攻めの利益管理としてFCR(※)活動の再強化に取り組んでおります。FCRは2005年に、顧客起点で業務プロセスを革新し、価値創造を図る活動として開始されました。開始から20年を迎える現在、初心に立ち返り、各取り組みの再強化を進めております。

FCR-1では、現場主導による継続的な改善活動を通じて、コスト構造や業務プロセスの見直しを推進し、FCR-2では、経営主導のもと組織横断で構造改革と新たな価値創造に取り組めます。

また、今年度よりプロフィット管理プロジェクトを始動し、KGI・KPIや収支の可視化を進めるとともに、予算策定から月次予実管理までを一貫して管理することで、事業ごとの収益改善や投資の適正評価を全社的に推進してまいります。これらの取り組みを通じて、全社最適の視点で利益創出力を高め、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

(※) Fujicco Cost Reduction (コスト削減活動) と Fujicco Creative Revolution (創造的業務革新活動) の二つの意味を有したフジッコの全社横断活動の名称



## 2026年3月期の営業成績

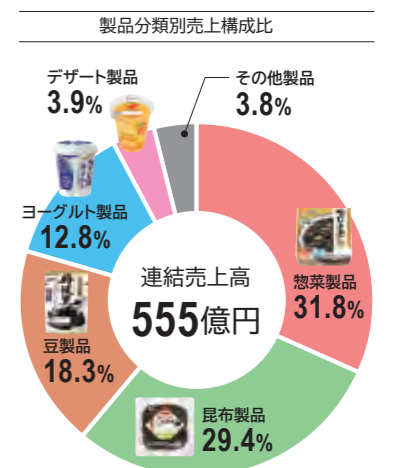
当連結会計年度におけるわが国経済は、雇用・所得環境の改善や各種政策の効果により、緩やかな回復基調で推移することが期待されました。一方で、物価動向や米国の通商政策を背景とした海外経済の不確実性が景気を下押しする要因となり、先行き不透明な状況が続きました。

食品業界におきましては、物価高騰の影響により消費者の節約志向が高い水準で推移し、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、「2025-2027中期経営計画」の初年度として、コアビジネスである、昆布、豆の深耕に加え、ヨーグルトを第三の成長の柱とすべく新商品を開発し育成に注力しました。

販売面では、昆布製品、ヨーグルト製品が前年実績を上回ったものの、惣菜製品、デザート製品、豆製品が前年実績を下回り、売上高は555億34百万円(前期比2.7%減)となりました。

利益面では、費用対効果の高い広告宣伝投資への絞り込みと、経費コントロールの強化により収益性の改善を図った結果、営業利益は14億66百万円(前期比29.7%増)、経常利益は19億円(前期比22.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は、株式会社フーズパレットの株式譲渡による関係会社株式評価損の損金算入に伴い法人税等が減少し、14億28百万円(前期比50.1%増)となりました。



### 発売から15年以上のロングセラーブランド



### 昆布製品

ご飯の友の昆布佃煮や塩こんぶ、創業からのとろろ昆布など、フジッコのルーツである製品です。

2026年3月期 売上高  
**163億48百万円** ↑  
(前期比 2.7%増)

### 【売上高の推移】

単位: 百万円

| 期        | 20.3期  | 21.3期  | 22.3期  | 23.3期  | 24.3期  | 25.3期  | 26.3期  |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高(百万円) | 18,060 | 17,342 | 14,500 | 14,422 | 15,712 | 15,917 | 16,348 |

### 【製品の状況】

昆布製品は、前年実績を上回りました。主力であるカップ佃煮「ふじっ子煮」は、価格改定の影響により一時的に販売が落ち込んだものの、6月以降は回復傾向となり、9月から10月に実施したTVCMの効果も相まって、前年実績を上回りました。塩こんぶは、消費者の節約志向の中で、お徳感のある大容量タイプが販売を大きく伸ばしたことや、業務用商品が2月からコンビニや飲食店でメニュー採用されたことで、前年実績を大きく上回りました。

### 【次期の見通し】

2027年3月期は、主力のカップ佃煮「ふじっ子煮」が55周年、塩こんぶ「ふじっ子」が60周年の節目を迎えます。これを契機としたプロモーションを展開し、ブランド価値の再浸透と需要喚起を図ってまいります。また、食シーンとして使われることの多いおにぎり用途に着目した新商品を投入し、商品ラインアップを拡充してまいります。

※「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。



# 稼ぐ力の回復 事業の概況

## 豆製品



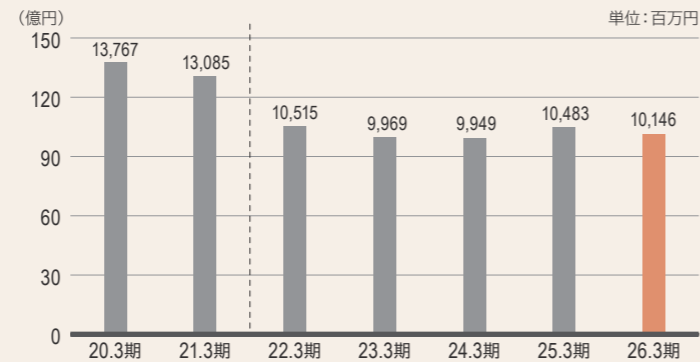
おなじみの「おめめさん」シリーズをはじめ、様々な料理にアレンジしていただける水煮や蒸し豆などますます拡がりをみせる製品です。



2026年3月期 売上高

**101億46百万円** ↓  
(前期比 3.2%減)

### 【売上高の推移】



### 【製品の状況】

豆製品は、食卓の登場頻度を高めることを狙ったTVCMを5月から6月にかけて放映したほか、12月の年末商戦では新商品「おめめさん 新味かため炊き丹波黒黒豆」を投入し需要喚起に努めましたが、市場縮小の影響を受け前年実績を下回りました。水煮・蒸し豆は、価格で判断されやすい市場環境の影響を受け、前年実績を下回りました。

### 【次期の見通し】

2027年3月期は、煮豆の「おめめさん」が50周年を迎えます。長年にわたり支持されているものの、消費者の嗜好も時代とともに変化しているため、従来の甘煮豆中心のブランド定義から、豆を総合的に提供するブランドへとリブランディングを図り、商品ラインアップの拡充とブランド価値の向上を目指してまいります。

## ヨーグルト製品



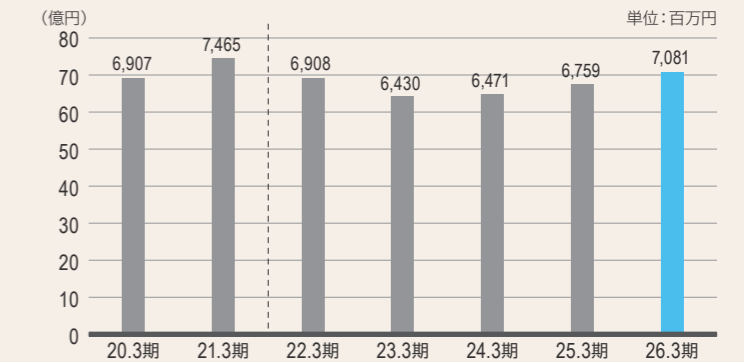
「カスピ海ヨーグルト」を中心とする製品です。他にも、「まるごとSOYカスピ海ヨーグルト」や通信販売のサプリメント「善玉菌のチカラ」などで構成されています。



2026年3月期 売上高

**70億81百万円** ↑  
(前期比 4.8%増)

### 【売上高の推移】



### 【製品の状況】

ヨーグルト製品は、前年実績を上回りました。主力の「カスピ海ヨーグルト プレーン」及び「まるごとSOYカスピ海ヨーグルト」が好調に推移し、前年実績を上回りました。また、9月に新発売した「カスピ海ヨーグルト リッチモ プレーン」は、発売以降、既存のヨーグルト製品と比べて若い世代を中心とした支持を獲得し、売上高の増加に寄与しました。

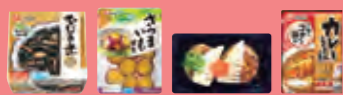
### 【次期の見通し】

2027年3月期は、「カスピ海乳酸菌(クレモリス菌FC株)」を軸とした独自価値のさらなる浸透を図り、ニッチ市場におけるブランド強化によるシェア拡大に取り組んでまいります。「カスピ海ヨーグルト リッチモ プレーン」については、生産体制の強化と設備稼働率の向上を進めるとともに、品質面での改良を通じて商品力の強化を図ってまいります。

## 惣菜製品



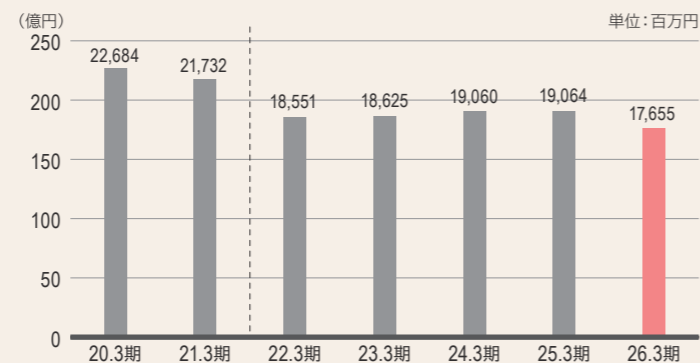
買い置きできて手軽に使える包装惣菜や、出来立てのフレッシュな日配惣菜などで構成されています。



2026年3月期 売上高

**176億55百万円** ↓  
(前期比 7.4%減)

### 【売上高の推移】



### 【製品の状況】

惣菜製品は、前年実績を下回りました。中華惣菜は、8月の株式会社フーズパレットの株式譲渡に伴う売上高の減少により前年実績を下回りました。日配惣菜は、新規取引先の開拓が進みましたが、既存の取引先における内製化の影響を受け、前年実績を下回りました。包装惣菜は、主力の「おばんざい小鉢」が堅調に推移し前年実績を上回ったものの、「朝のたべるスープ」や袋タイプの「おかず畑」が低調に推移したことから前年実績を下回りました。

### 【次期の見通し】

2027年3月期は、包装惣菜は、主力の「おばんざい小鉢」を中心に、SNSを通じて新規顧客層への認知拡大及び購買機会の創出に取り組むとともに、売場展開の強化を進めてまいります。併せて、既存商品の改良を通じた商品価値の向上を図ってまいります。日配惣菜は、販路の選択と集中を進め、不採算取引については解消を進めるとともに、販売チャネルの転換により新規開拓に取り組んでまいります。

## デザート製品



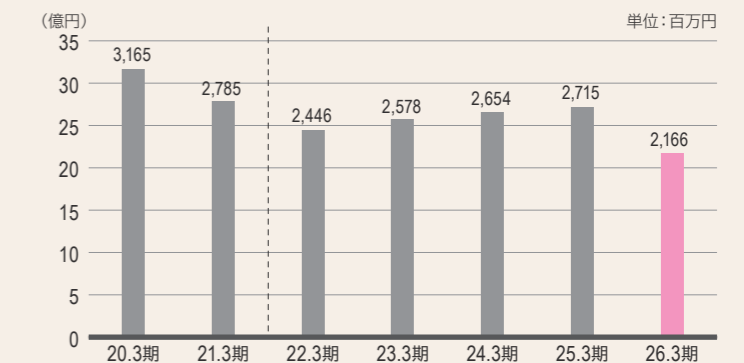
ナタデココやフレッシュなフルーツを使用したゼリー「フルーツセラピー」を中心とする製品です。



2026年3月期 売上高

**21億66百万円** ↓  
(前期比 20.2%減)

### 【売上高の推移】



### 【製品の状況】

デザート製品は、前年実績を下回りました。「フルーツセラピー」は、これまで販売数を伸ばすことを重視してきましたが、今年度においては付加価値販売の戦略に方針転換して取り組みました。

### 【次期の見通し】

2027年3月期は、「フルーツセラピー」の季節に応じた企画の提案や新商品開発に取り組む、飽きない仕掛けづくりを展開してまいります。

※「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。

※「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。



## ヨーグルト history

フジッコのヨーグルト事業は、ジョージアの伝統的なヨーグルトに着目し、研究者との協働を通じて始まりました。その取り組みの根底にあったのが、ヨーグルト事業を通じて人々の持続的な健康づくりに貢献したいというフジッコの想いです。本コンテンツでは、カスピ海ヨーグルト誕生の歩みをご紹介します。

### はじまり

発酵の力を通じて人々の健康に貢献したいというフジッコの理念と、長寿地域の食文化に着目した研究者の想いが結びついて生まれました。

### カスピ海ヨーグルト事業の始まり

黒海とカスピ海に囲まれたコーカサス地方にある小さな国ジョージアでは、「マツォーニ」と呼ばれる独特の粘りをもつヨーグルトが食され、その健康や長寿との関係が国際的に注目されてきました。

### 現地調査から研究開発へ

WHO(世界保健機関)の疫学調査でジョージアを訪れた家森幸男博士は、この伝統的な食習慣が健康に寄与している可能性に着目し、日本人の健康増進にも役立てたいとの想いからヨーグルトを日本へ持ち帰りました。

ロシア  
トルコ  
黒海  
カスピ海  
コーカサス地方

日本の伝統的な和食文化は世界的にも高く評価される一方で、塩分摂取量の多さやカルシウム不足といった栄養面の課題もあります。また、食生活の多様化が進む中で、新たな食文化へのニーズも高まりつつある頃、フジッコはこうした変化に向き合い、和食文化を大切にしながらもその枠にとらわれることなく、乳製品という選択肢を取り入れた健康提案を行いました。

### フジッコは

博士の想いに共感し、長年培ってきた発酵食品の研究開発力と品質管理技術を生かしてヨーグルトの事業化に取り組みました。

### ヨーグルトシリーズの広がり

手づくり用の種菌を通じて支持が広がり、お客様や流通様から量販化を求める声を受け、フジッコは2005年にヨーグルト市場へ本格参入しました。乳業メーカーが中心のヨーグルト市場において、他業種からの参入は容易ではありませんでしたが、独自の特長を強みとして、次第にポジションを確立していきました。

### 北海道工場設立

2013年には、さらなる品質向上を目指して北海道に自社工場を設立いたしました。北海道産生乳100%使用とシンプルな製法へのこだわりにより、カスピ海ヨーグルトならではの価値を築いてきました。

### カスピ海ヨーグルトの特性

カスピ海ヨーグルトの特徴はとろりとした強い粘りと、酸味の少ないまろやかな味わいにあります。フジッコの「カスピ海ヨーグルト」は、家森幸男博士が栄養分析のため持ち帰ったヨーグルトの中から分離された「カスピ海乳酸菌(クレモリス菌FC株)」という乳酸菌を使用して作られています。「カスピ海乳酸菌」の大きな特徴は、発酵時に「ねばり成分EPS」(粘性多糖体)を産生する能力を持っていることです。このEPSがヨーグルトの乳タンパク質と絡みつくことで、とろりとした独特の食感が生み出されています。

### 乳タンパク質

### ねばり成分EPS

クレモリス菌FC株が作るEPSは、ヒトの消化液中で分解されないことが確認されていますので、クレモリス菌FC株とEPSはどちらも大腸まで届いて働くと考えられます。

### クレモリス菌FC株

現在もこの菌はフジッコが独自に管理・使用しており、カスピ海ヨーグルトならではの品質と個性を支える中核的な研究資産となっています。

## 成長ドライバー

### ヨーグルト事業の成長戦略

ヨーグルト事業を第三の柱として成長させるためには、今後の人口減少が見込まれる中、健康志向の高まりを的確に捉え、おいしさと機能価値を両立した商品展開を進める必要があります。その基本となるのは、「とろお~もっち食感」「酸味の少なさ」「生きた乳酸菌とねばり(EPS)が腸まで届く」が特徴のカスピ海乳酸菌。この特徴で差別化し、独自性の高いブランドとして育成してまいります。

主力商品の「カスピ海ヨーグルト プレーン」「カスピ海ヨーグルト 脂肪ゼロ」「まるごとSOYカスピ海ヨーグルト」に加え、スイーツ系ヨーグルトとして2025年秋に上市した「カスピ海ヨーグルト リッチモ プレーン」を中心に、市場での認知度向上・定着を図ることに加え、まだ届けられていないお客様へ「カスピ海ヨーグルト」の価値を届けるために、国内外の販売チャネル強化にも取り組みます。

成長戦略の核は、価格競争に巻き込まれない差別化と、継続購買を促すブランド価値向上にあります。これによりヨーグルト事業を第三の柱に成長させ、中長期的な企業価値向上につなげてまいります。



ヨーグルト・デザート事業部長  
文野 龍

### 未来市場戦略部の挑戦

「食」をとりまく事業環境の変化を成長機会と捉え、既存事業の収益基盤を強化するとともに、新たな価値創出に向けた会社挑戦の一翼を担っていく所存です。中期的な成長実現に向けては、重点領域への経営資源の集中、事業ポートフォリオの見直し、実行力ある体制整備が前提になりますが、これらに加え新規事業の創出が欠かせません。この新事業創出の取り組みでは、未来における「食」や「健康」の概念も変わっていくことを踏まえ、顧客ニーズ、独自性、収益化可能性を見極めながら、注力テーマを明確化し、実証・事業化・拡大の各段階を着実に前進させてまいります。

社内では部門横断の連携と挑戦を後押しし、社外には顧客・取引先・株主をはじめとする皆さまとの信頼を基盤に、スピード感と誠実さをもって価値を形にしてまいります。変化を恐れず、時間がかかってもやり切る覚悟をもって、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。



未来市場戦略部長  
芳賀 崇浩

### 海外事業推進部での2030年までの構想について

フジッコは、『フジッコ2030』ビジョンにおいて海外事業を重要な成長領域としており、日本からのMade in Japan製品の輸出拡大、海外現地生産によるMade from Japan製品の販売拡大で、2030年海外売上比率5%を目指します。

ASEANでは中間所得層の拡大と健康志向の高まり、及びグローバルな和食の浸透に伴い、日本食のみならず日本品質の食品の需要が世界で顕在化しており、当社は大きなチャンスを迎えています。

具体的には、塩こんぶ、カスピ海ヨーグルトを中心とした日本からの製品輸出の拡大、タイ会社の冷凍総菜・海藻加工品のタイ国内販売及び世界への輸出、インドネシア会社の三本柱事業(薩摩揚事業、豆加工品事業、ヨーグルト事業)の収益化、台湾でのカスピ海乳酸菌を使用したヨーグルトの事業化を同時並行で強化することで、単発展開から面的展開へと転換し、フジッコの安全安心ブランドと技術力を生かし、海外事業の規模拡大と利益創出の両立を実現します。



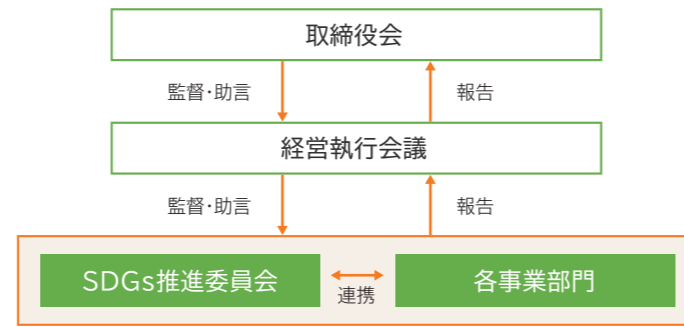
執行役員 海外事業推進部長  
福澄 正規



# フジッコ流サステナブル経営 フジッコのサステナビリティ

## 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推進委員会は全社の8つの重要課題に対し非財務面から活動を進めています。2025年度は特に食文化継承の取り組みでオリジナル和食教材を配布し、小中学校の授業で活用され、受講者人数が12,000人程度まで拡大しました。また、環境負荷低減の取り組みでは各工場でのグリーン電力化を進め、CO<sub>2</sub>排出量が2020年度比20%削減まで進みました。半面、水使用量削減の取り組みについては進捗が思わしくなく全体計画の見直し検討も必要となっております。2026年度は前期からの積み残し課題への取り組みと合わせて、特に経営方針の具体化策となるブランド価値スコアの向上と、原料の安定確保に期待が持てる産地協働の取り組みは大きな前進をさせたいと考えています。合わせてこれまでは非財務を中心に取り組んできた内容に財務的影響を具体化するプロセスを取り入れながら、日本版サステナビリティ開示基準の要求事項にも留意して進めていく所存です。社会的課題として注目度が高まっている環境課題については、CDPスコアの再取得と改善施策を実行し、当社の立ち位置が社内外から確認できる形で進めます。



取締役常務執行役員  
開発・生産・デリカ担当  
**荒田 和幸**

本委員会の活動は今後の経営戦略とも密接に関わってくるため、活動の視点、社内外への発信などに上位思考も入れながら進めてまいります。

### SDGsコラム1 》 段ボールのクローズドリサイクル



フジッコは「パーパスのひとつ「地球健康」の実現に向け、2025年9月より「フルーツセラピー」の段ボールにマスバランス方式によるクローズドリサイクルを導入しました。全工場での古紙回収を一元化して排出量を可視化し、その古紙を自社の新しい段ボールとして再資源化する仕組みを構築いたしました。自社から排出された資源の行方を明確にし、使い捨てにせず再び自社製品として活用する本取り組みは、SDGs目標12「つくる責任 つかう責任」に直結します。今後も対象を拡大し、持続可能な資源循環の輪をさらに広げてまいります。



### SDGsコラム2 》 ゴミ処理機の導入



東京工場では、環境負荷低減を目的として、低熱・無燃焼方式の次世代型有機廃棄物処理機を導入しました。本設備は、生産工程で発生する生ゴミや使い捨て手袋、エプロンなどのあらゆる有機物を分別不要で処理でき、CO<sub>2</sub>排出量は従来処理比で93%以上削減できる見込みです。さらに、処理後の体積を約300分の1まで減容できるため、廃棄コストや運搬時の負荷軽減も期待されます。従来のバイオ方式と異なり、短時間かつ安定運転が可能で、炭酸塩として資源化できる点も特長です。生成された炭酸塩は、ごみ袋などへリサイクルされます。

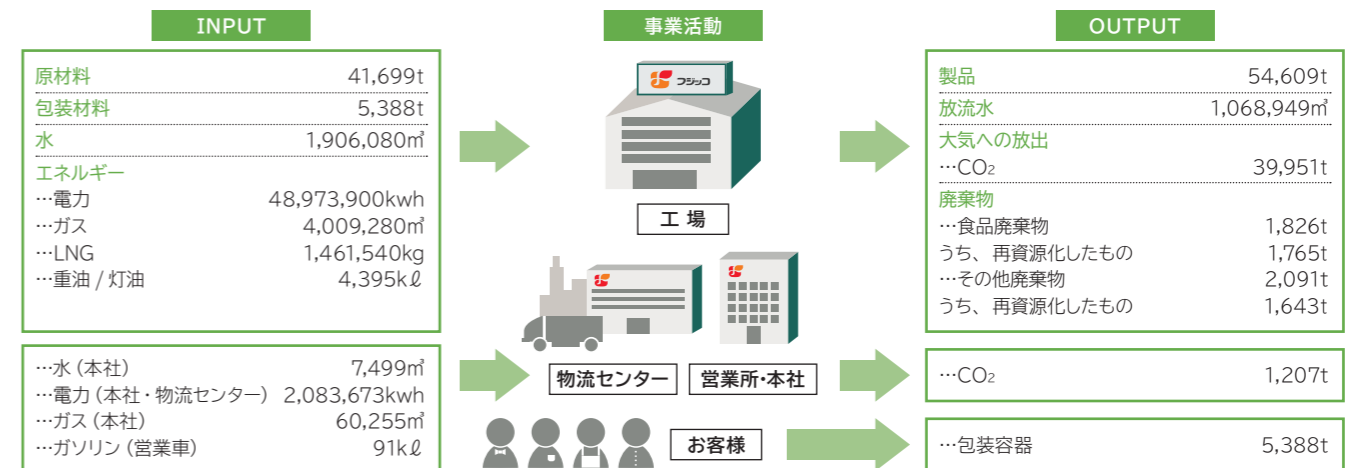


## 地球環境保護

### 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

### 環境負荷の全体像 (2025年度)



※フジッコ単体の情報を示しております。

### 環境負荷低減の取り組み ~各工場~

**関東工場** 煮豆包装室の空調機において、間接水冷装置（空調機の室外機に水を循環させることで温度を低下させるカバーを設置し、本体温度を下げることで省エネルギー化を図る仕組み）を取り付け、電気使用量の低減を実現しました。

また、廃水処理場の曝気槽においては、大型の攪拌機（廃水を攪拌し、空気を取り込んで酸素濃度を向上させる装置）を間欠運転としたことにより、年間の電気使用量を約3分の1削減しました。

**和田山工場** 塩こんぶの製造工程では、形や状態の違いにより、選別時に一部の塩こんぶが除去され、これまで廃棄していました。そこで、これらの除去品について再利用の可能性を検討し、改めて選別したうえで刻んで加工することで、きざみ塩こんぶとして再利用する取り組みを進めました。本取り組みにより、品質を保ちながら有効活用が可能となり、年間約5,300kgの食品廃棄物削減につながっています。

**浜坂工場** エネルギー費・食品廃棄物削減委員会を中心に、製造現場と一体となった改善活動を推進しました。あわせて、生産工場の集約による全社的な効率化も進めました。水使用量については、原料洗浄工程における作業方法の改善などに取り組んだ結果、前期比70%（約53tの節水）まで削減することができました。

**全工場** CO<sub>2</sub>排出量の低減を目的として、全工場においてグリーン電力の導入を推進しました。各工場では、電力会社や調達先からグリーン電力を購入し、使用電力量を再生可能エネルギー由来の電力に切り替えています。特に、北海道工場および境港工場では、全使用電力をグリーン電力に切り替えており、CO<sub>2</sub>排出量の低減に大きく貢献しています。

### 環境関連指標の推移

|                                  | 21.3期  | 22.3期  | 23.3期  | 24.3期  | 25.3期  | 26.3期  |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| CO <sub>2</sub> 排出量 (t) Scope1+2 | 53,430 | 51,339 | 50,494 | 50,186 | 51,152 | 41,532 |
| 電力消費量 (千kwh)                     | 50,488 | 48,089 | 46,263 | 47,858 | 50,055 | 48,974 |
| 水の使用量 (千m <sup>3</sup> )         | 2,143  | 1,906  | 1,899  | 1,905  | 1,889  | 1,906  |
| 食品廃棄量 (t)                        | 2,432  | 2,206  | 2,210  | 1,959  | 1,928  | 1,826  |
| プラスチック使用量 (t)                    | 4,096  | 4,021  | 4,007  | 3,875  | 3,996  | 3,720  |

※「CO<sub>2</sub>排出量」には、2025年8月までの間、連結子会社であった 関フーズパレットの活動量を含んでおります。



# フジッコ流サステナブル経営

## フジッコのサステナビリティ

### 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

フジッコグループは、農産物や水産物をはじめとする自然の恵みに支えられて事業を展開しており、主力原料である昆布は、海洋においてCO<sub>2</sub>を吸収・固定する機能を持つ環境価値の高い天然資源です。

この主原料に「加熱をしながら調理、殺菌」といったエネルギー負荷をかけた製造工程の製品が当社の主力製品となっております。こうした自然資本を主たる原料として加工する事業活動を通じて自然環境に影響を与えていることを認識し、昆布や豆を将来にわたり持続的に大切に利用していく責任を果たしながら、生産工場でのエネルギー負荷の低減という気候変動への対応も重要な経営課題として取り組んでおります。

#### ガバナンス

フジッコグループは気候変動に関する課題を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、リスクの特定及び対応方針を明確にし、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、これらの活動をリスクマネジメント委員会が担い、経営執行会議への報告・審議を経て、年2回、取締役会へ報告することを基本としております。また、CO<sub>2</sub>排出量の大きい生産工場においては、排出量の見える化を進めるとともに、環境負荷の低いエネルギーへの転換や無駄のないエネルギー使用に向けた取り組みを計画的に推進しております。

これら気候変動への取り組み全体については、取締役会が監督する体制で管理運営を進めております。

#### 戦略

TCFDのシナリオ分析をこれまでの「2℃」及び「4℃」シナリオから、「1.5℃」及び「4℃」シナリオに変更し、気候変動が事業に与えるリスクと機会を捉えております。

気候変動に関する移行リスク・物理的リスク及び機会は、1.5℃シナリオを想定する場合には、脱炭素社会への移行に伴う設備投資等の財務的な負荷に加え、異常気象の激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可能性があることを認識しております。さらに、4℃シナリオを想定する場合には、主原料の全面見直しや事業構造の変換などが必要となり、当社の事業運営に甚大な影響を及ぼすと考えております。

これらに対して、当グループでは、新たな投資機会の見極めを行うとともに、原料の産地分散や、産学連携による種苗開発及び品種改良、さらには環境負荷の少ない生産技術開発や環境配慮商品の拡充を進めることで、リスク低減と事業機会の創出につなげていきたいと考えております。

今後も、リスク及び機会の継続的な見直しと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への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取り組みの進捗管理を行っております。

| 分類        | リスク項目         | 事業への影響  | 影響度 (1.5℃) | 影響度 (4℃) | 時期 ※1 | リスク対応  | 機会   |
|-----------|---------------|---|------------|----------|-------|--|--|
| 移行<br>リスク | 炭素価格の上昇       | ○炭素価格の上昇に伴い、操業コストや原材料コストが増加                                   | 小          | 小        | 中期    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○脱炭素投資の意思決定を支援する</li> <li>○インテグラルカーボンプライシングの導入を検討</li> <li>○省エネ・再エネ設備への切り替え(投資)</li> <li>○エネルギー源の見直し(PPAや証書を活用した再エネ電力の調達/蓄電池/次世代燃料の導入)</li> <li>○キャッシュの創出 ○成長戦略の実行</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●新しい投資機会の見極め</li> <li>●企業価値の向上</li> <li>・企業イメージの向上</li> <li>・ESG評価の向上</li> <li>●エシカル需要の獲得</li> <li>・環境配慮商品の開発</li> <li>●知的財産化(開発力・開発ノウハウ)</li> <li>・耐暑性品種改良技術の確立</li> <li>・昆布の養殖技術の確立</li> <li>・長期保存の製法技術の確立</li> </ul> |
|           | 脱炭素社会への移行     | ○脱炭素化コストの負担増<br>○環境配慮対応の設備投資                                  | 大          | 大        | 中期    |  |  |
|           | 新たな設備投資       | ○脱炭素化に向けた大型投資   | 大          | 大        | 中期    |  |  |
|           | GHG排出規制への対応遅れ | ○対応遅れによる企業価値の低下   | 小          | 小        | 中期    |  |  |
|           | 情報開示義務の拡大     | ○情報開示不足による外部評価の低下   | 小          | 小        | 長期    |  |  |
|           | 消費者意識の変化      | ○環境配慮商品の需要増加<br>○環境配慮資源の調達コスト増加                               | 小          | 中        | 中期    |  |  |
| 物理<br>リスク | プラスチック使用      | ○石油由来原料への規制<br>○バイオマス素材の採用拡大<br>○包装資材変更への対応コストの増加             | 中          | 中        | 中期    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○包装設計の見直し(軽量化、過剰包装削減)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●円滑なサプライチェーンマネジメント</li> <li>・海外原料を使用した新たな需要の創出</li> <li>・学術機関、生産者と連携した知見や技術の取得</li> </ul>   |
|           | 原材料の高騰        | ○気温上昇などによる原料調達困難  | 大          | 大        | 短期    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○代替原料の研究開発</li> <li>○育種への取り組み(高水温耐性株)</li> <li>○調達地域の多様化</li> <li>○産地協業(新品種切替支援)</li> </ul>   |  |
|           | 気温上昇・海水温上昇    | ○原藻:海水温上昇による昆布生育不良・収穫量減少<br>○原穀:平均気温上昇による生育期間短縮・病害虫増加・品位低下    | 小          | 大        | 中期    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○サブプライチェーンへの影響による損失</li> <li>○工場機能の不全・停止</li> </ul>   |  |
|           | 降水・気候パターンの変化  | ○野菜:平均気温上昇、品質低下<br>○生乳:暑熱ストレスによる乳量減少                          | 中          | 大        | 中期    |  |  |
|           | 異常気象          | ○台風や豪雨の頻発による損失や対応コストの増加<br>○サブプライチェーンへの影響による損失<br>○工場機能の不全・停止 | 中          | 大        | 中期    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○サブプライチェーンのBCPを強化</li> <li>○異常気象に対するリスク評価</li> </ul>  |  |

※1 短期:0~3年 中期:3~5年(2030年頃) 長期:5~20年(2050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む全社的なリスクを洗い出し、事業への影響度や発生頻度を踏まえてリスクレベルを評価するとともに、対応方針の検討を行っております。特定された重要リスクについては、所管部門と協議のうえ、毎年、見直しを実施しております。一方、機会の識別・評価・管理については、SDGs推進委員会が主体となって、個別課題への対応及び進捗管理を定期的に検討しております。

具体的に、昆布や豆といった主原料に関する課題については、産地の関係団体と連携し、環境変化が作物に及ぼす影響を継続的に把握しながら、対応策の検討を進めております。

当グループは、気候変動リスクを重要な事業リスクと位置付け、リスクマネジメント委員会及びSDGs推進委員会を通じて取り組み状況を経営層に共有するとともに、取締役会において対応方針及び進捗状況の監督を行っております。

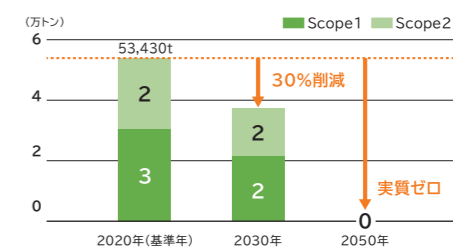
#### 指標と目標

当グループは、気候変動に関連する指標をCO<sub>2</sub>排出量とし、Scope 1、2についての実績を開示しております。CO<sub>2</sub>排出量削減に向けて、2030年までに30%削減、2050年にはScope 1、2でのCO<sub>2</sub>排出実質ゼロを目指しております。太陽光発電設備やCO<sub>2</sub>フリー電力、ブルーカーボンとい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施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 <sub>2</sub> 排出量 (Scope1+2) | 2030年度までに30%削減 (基準年:2020年度) |
| プラスチック使用量 (対象:パーシンプラスチック)      | 2030年度までに25%削減 (基準年:2019年度) |
| 海水高温化耐性を持つ昆布株での養殖技術実用化         | 2030年度までに達成                 |

#### CO<sub>2</sub>削減目標 (Scope 1+2の合計排出量)



### 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。

- 品質・安全性の確保
- 公正・公平な取引
- 人権への配慮
- 環境への配慮
- 法令・社会規範の遵守
- 情報セキュリティの保持
- 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な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。

- 国際規範の尊重
- 適用範囲
- ガバナンス体制
- 人権デュー・デリジェンス
- 救済と是正
- ステークホルダーとの対話や協議
- 情報開示
- 人権方針の周知浸透・教育
- 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/>



#### 2025年度人権デュー・デリジェンスの結果

① 2025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・取り組み結果  |
|-----------------------------|---|
| 従業員へのカスタマーハラスメント            | 日本コンタクトセンター協会のカスタマーハラスメント(カスハラ)対策ガイドライン等を参考に、当社独自の「カスハラガイドライン」を9月に策定。委託先全社全拠点と合同でガイドライン説明会を開催し、対応マニュアルの理解を促進。従事者への必要以上の負荷を回避する運用が整備された。 |
| 業務委託先(コールセンター)へのカスタマーハラスメント |   |

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。2025年度は2024年度に続き、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、社内でコンプライアンス研修を実施しております。



### お客様志向

#### 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。

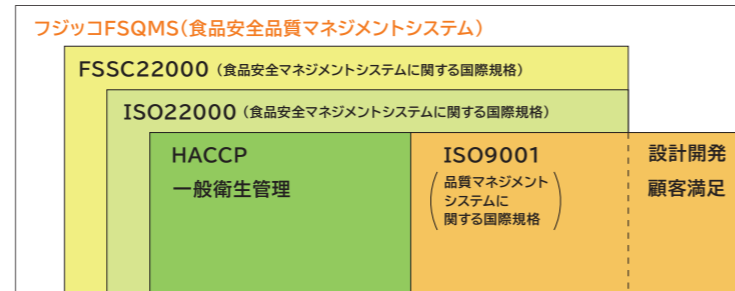
##### お客様に正しい情報を提供します。

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、FSSC22000(外部認証)とISO9001(品質マネジメントシステム)の仕組みを活用したフジッコ独自の品質保証体制をもつ「フジッコFSQMS(食品安全品質マネジメントシステム)」を構築しており、基礎はISO9001を基盤とした仕組みであり、FSSC22000とISO9001のそれぞれを活用できる運用となっています。FSSC22000の定める仕組みも取り入れつつ、当社独自のフジッコFSQMSにおいて運用しています。



#### 振り返りと今後

##### Review

2025年度は食品安全文化の定着を目指し、まず執行役員以上を対象に食品安全リテラシー勉強会を実施いたしました。さらに、外部機関を活用してHACCPに特化した研修も行いました。また、製品事故が多発しやすい年末限定商品の生産に立ち会い、現場での確認を強化した結果、製品事故件数は前期比77%、お申し出発生率は同92%まで減少し、一定の成果を上げることができました。

▶当社は、2017年から「消費者志向自主宣言」を公表しております。

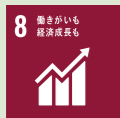
消費者志向自主宣言ページ <https://www.fujicco.co.jp/corp/quality/consumer.html>

##### Next

当社の食品安全の基盤であるFSSC22000は、本年バージョン6からバージョン7へ改訂されます。新バージョンで求められる手順や記録の不足点を早期に把握し、工場への教育・指導を進めることで、食品安全文化をさらに強化していきます。また、VOICE to VALUE活動をより成果につなげるために、お客様相談室に寄せられる「お客様の声」を正しく理解し、その真意を引き出せるよう、室員のスキル向上にも取り組んでまいります。

### SDGsコラム3 《「SAFEアワード2025」ゴールド賞を受賞

(製造業・建設業・運輸業等) 安全な職場づくり部門



フジッコでは、「労働災害をゼロにする」という目標を掲げ、特に製造現場における安全教育に力を注いでいます。その活動の一環として、どんなものなら社員が興味をもって、真摯に前向きに学んでくれるだろうかを考え、実際の事故の現場を舞台に、社員が事故当日の様子を忠実に再現した自作の「安全ビデオ」を制作することにしました。

この取り組みが厚生労働省主催「SAFEアワード2025」で評価され、製造業・建設業・運輸業等/安全な職場づくり部門において、最高ランクの「ゴールド賞」を初受賞いたしました。



### フジッコの食育活動

#### フジッコの食育について

当社は、日本食文化を象徴する「昆布」や「豆」を主原料とした製品を通じ、和食の保護継承と国民の健康増進という二つの社会価値創出を目指しています。

和食がユネスコ無形文化遺産に登録され、その保護が急務となる中、当社の食育活動では、現代人に不足しがちなタンパク質や食物繊維、ミネラル等を豊富に含むこれら伝統食材の魅力を楽しく学べるプログラムを提供しております。この取り組みの先には、次世代が正しい食知識を持ち、健やかな心身を育むことで、和食文化が日常に息づく豊かな社会が続いていくと確信しています。伝統を次世代へつなぎ、食を通じて誰もが健康に暮らせる持続可能な未来を、私たちは共創してまいります。



#### 食育活動報告

|              |        |   |
|--------------|--------|---|
| 2025年に実施した活動 | 4月     | 食べとう?KOBÉ (神戸市・市内企業連携プロジェクト)「レジリエンスセッション 震災と未来のこうべ博」参画                    |
|              | 8月     | 食べとう?KOBÉ (神戸市・市内企業連携プロジェクト)「バランスよく食べとう?夏休み親子クッキング2025」参画                 |
|              | 6月~12月 | 「丹波黒育成体験プログラム」開催  |
|              | 7月     | 大阪・関西万博参画 出展テーマ「昆布と豆で地球を救う」フューチャーライフヴィレッジ 出展テーマ「北海道の昆布を守る」BLUE OCEAN DOME |
|              | 12月    | 黒豆出立式・奉納式の実施  |
|              | 2月     | 節分祭“黒”福豆まきの開催   |

#### 大阪・関西万博に参画

大阪・関西万博にて、次世代を担う親子を対象とした食育イベントをフューチャーライフヴィレッジにて開催いたしました。第一部では京都府立医科大学の内藤裕二教授と杉浦太陽氏による健康セミナーを実施し、成長期の健康管理について、和やかな雰囲気の中で理解を深める場となりました。続く第二部の「和食作法を学ぶ豆つかみゲーム大会」では、杉浦氏の熱い応援や辻希美氏のサプライズ参戦により、会場は終始熱気に包まれました。

また、BLUE OCEAN DOMEでは「北海道の昆布を守る」というテーマで、収穫量減少の現状とフジッコの取り組みをまとめた映像の上映、あわせて「北海道に昆布の森をつくろうメッセージボード」を展示いたしました。予想を大幅に上回る500名もの来場者から応援メッセージが寄せられ、昆布漁師の方々へこれらのメッセージを直接届けることで、生産者と消費者の心をつなぐ貴重な機会となりました。



#### オリジナル教材「いただきます読本」の無償配布

日本食文化の継承と次世代の健康的な食生活の実現を目的に、食育教材「いただきます読本」を制作し、全国の小学校へ無償配布しています。授業後に実施した調査では、児童の88%が「和食」を、7割以上が「昆布」「豆」をこれまで以上に食べたい・学びたいと回答するなど、意識変容が確認されました。本施策は段階的に配布を拡大し、2030年以降は小学生1学年の約5%への継続的なリーチを目標としています。2026年2月時点では11,799名に到達し、順調に進捗しています。食の欧米化が進む中、今後も教材配布や出前授業を通じて、和食文化の持続的な継承と社会価値・経済価値の創出に取り組んでまいります。





### 人的資本経営

#### 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』『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



取締役常務執行役員  
人財・デジタル・品質保証担当  
**寺嶋 浩美**

当社は「健康創造企業」として、従業員一人ひとりの健康を価値創造の源泉と位置付け、お客様、株主、地域社会、地球環境への貢献をパーパスである「5つの健康」に据え、持続的な成長を目指しています。そのために人的資本経営を経営の中核に置き、従業員が心身ともに健康で、能力・経験・創造力を最大限に発揮できる心理的安全性の高い環境の整備を進めております。

2026年度の経営方針では、改めて「お客様第一主義」を全従業員の共通目標として掲げました。お客様一人ひとりのお声や行動データを起点に、当社が提供すべき価値を再定義し、商品・サービス・業務のすべてを見直すことが重要であると考えております。お客様の期待を的確に捉え、迅速に商品やサービスを改良する力こそが、稼ぐ力の回復と中長期的な企業価値向上につながります。

その実現を支える基盤として、AI活用を業務効率化と価値創造の両面から本格的に推進することに取り組んでいます。生成AIを全社員が日常業務で活用できる環境を整備し、資料作成やデータ分析、アイデア創出などの生産性向上を図るとともに、業務プロセスそのものの再設計を行う所存です。さらに、お客様のお声や市場データをAIで分析し、インサイトを抽出することで、従来は見えにくかったニーズを新たな価値へと転換できるよう尽力します。

そして、人財育成、健康経営、ダイバーシティの推進に加え、「お客様第一主義」とAI活用を掛け合わせることで、従業員の働きがいと企業の競争力を同時に高め、社会から信頼され、選ばれ続ける企業であり続けることを目指します。

#### 人的資本の指標と目標 ※1

|                       | 現状 (2026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                | 10.8%         | 16%       |
|                       | 中途採用比率 (内、管理職比率※2)     | 10.7% (18.5%) | 25% (25%) |
|                       | 男性育児休業取得率 (休暇含む)       | 100.0%        | 100%      |
|                       | 障がい者雇用率                | 2.70%         | 3.00%     |
| 健康経営指標                | 1人あたり年間総労働時間           | 1,994時間       | 1,940時間   |
|                       | 月間平均残業時間               | 12.34時間       | 5時間       |
|                       | 有給休暇取得率 (付与日数対比)       | 62.3%         | 100%      |
|                       | 健康診断受診率                | 100%          | 100%      |
|                       | 健康診断有所見者率              | 70.2%         | 55.5%     |
|                       | 適正体重者率 (BMI18.5以上25未満) | 62.8%         | 75.0%     |
|                       | 喫煙率                    | 16.4%         | 9.0%      |
|                       | ストレスチェック受検率            | 100%          | 100%      |
|                       | 総合健康リスク※3              | 93            | 90        |
|                       | 高ストレス者率                | 16.2%         | 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。

### 健康経営

#### 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

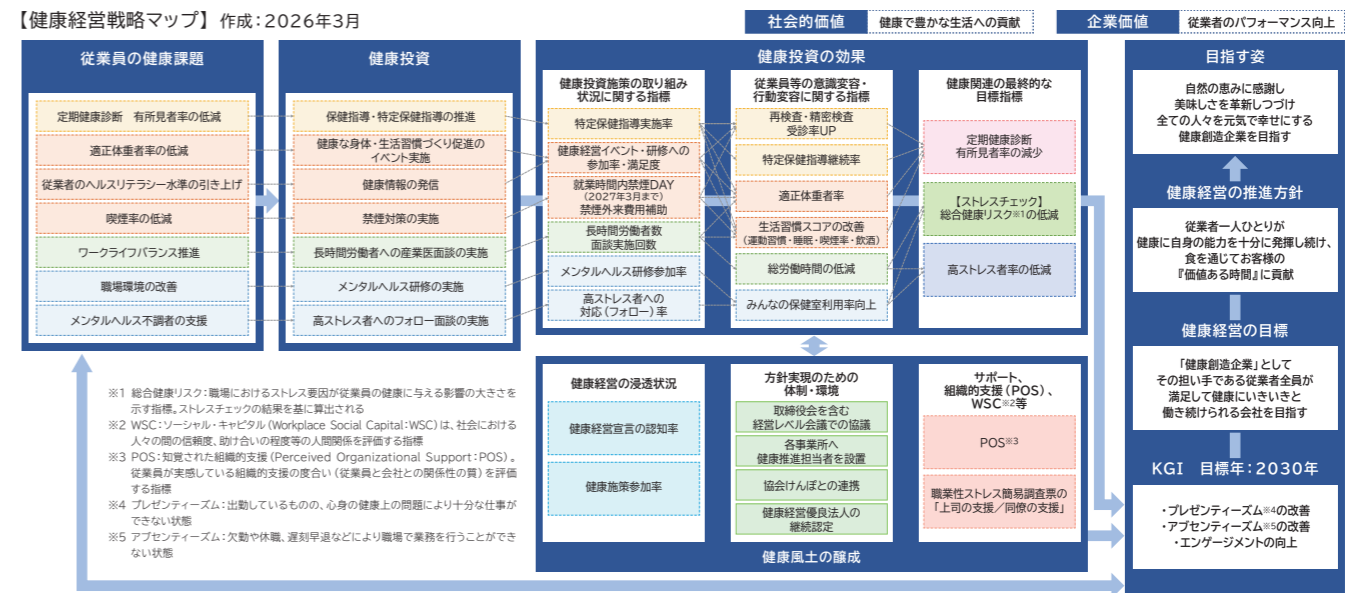
#### 健康経営宣言



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】作成：2026年3月



#### 「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」認定

従業員が心身ともに健康で生きがいや幸福を実感できること (Well-being) が組織の生産性を向上させ、ひいては健康創造企業の実現に向けて重要であると考え、フジッコは積極的に従業員の健康管理に取り組んでおります。これらの取り組みが評価され、「健康経営優良法人 (大規模法人部門)」に5年連続で認定されております。

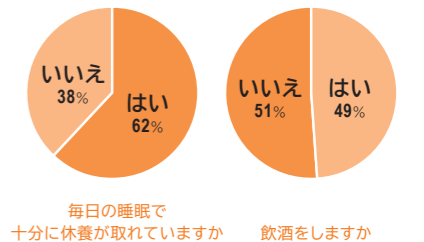


#### ウォーキングイベントの開催

年に一度、全社でウォーキングイベントを実施しています。1か月間の歩数目標を設定し、目標達成者には景品を付与する等、楽しみながら運動ができるイベントです。2025年は705名が参加し、1日あたりの平均歩数は6,179歩とイベント実施前より約800歩の増加がみられました。またイベント実施後のアンケートでは、約7割が「歩くことに対する意識が高まった」と回答しています。

#### 健康調査の実施

当社では、全従業員を対象に「健康調査」を実施しています。この調査では、生活習慣や健康状態について聞き取りをし、従業員の健康管理に努めています。また調査で得た健康データについては、事業所単位で分析を行って健康課題を明確化し、よりその事業所に合った健康経営の取り組みが実施できるようデータの活用化を行っています。

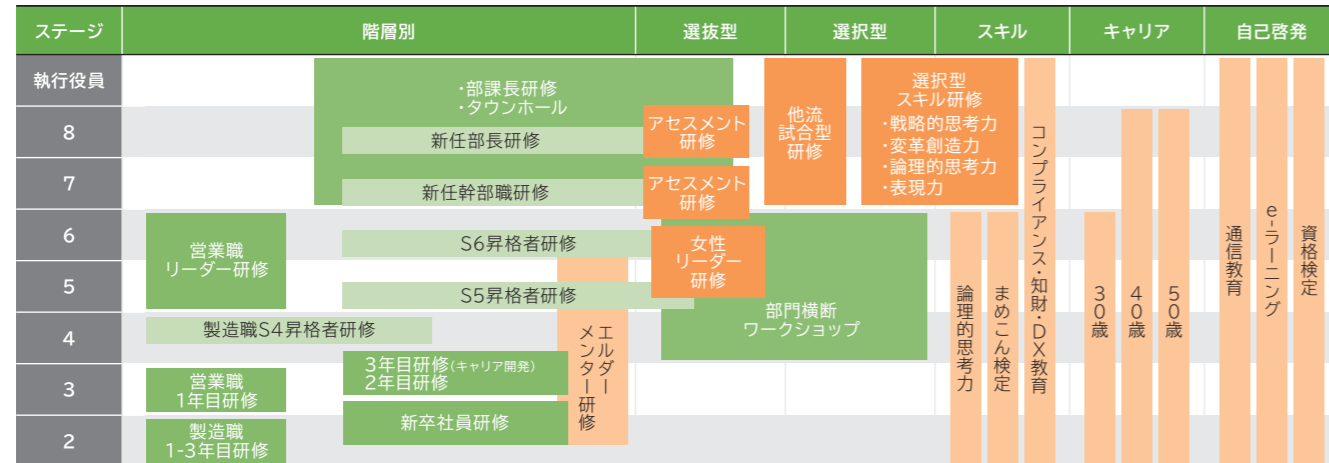




人育成・支援プログラム

社内環境整備

教育研修体系



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。

エンゲージメント向上に向けた取り組み

当社では、エンゲージメント向上の要点を、一人ひとりの専門性やスキル、志向性を起点とした成長の実現にあると考えています。上司は1on1を通じてメンバーの専門性やスキルを丁寧に把握し、それらを活かして成長の機会を提供します。一方、メンバー自身は自らの専門性やスキルを高めるため、挑戦的な役割や新たな経験に主体的に取り組んでまいります。こうした関係性を支えるため、部長を対象に、メンバーの成長支援スキルや部門の戦略意図を現場の行動に落とし込む力を強化する研修を実施するとともに、社内インターンシップ制度など多様な成長機会を整備しています。さらに、キャリアコンサルタント資格を有する社内講師によるキャリア開発研修を2020年度から継続して実施しており、2025年度には社員の71%が受講、2028年度には全社員への提供を見込んでおります。これらの取り組みにより、従業員一人ひとりが自身の成長を実感しながら働く状態を実現し、エンゲージメントサーベイにおいても前向きな変化が確認されつつあります。今後も、人の成長を通じた組織力の向上が、持続的な価値創造につながる好循環の確立を目指してまいります。



人財コーポレート本部  
人事総務部ダイバーシティ推進G課長  
堀井 裕美

従業員インタビュー

社内支援制度を利用した従業員に  
制度活用のきっかけや仕事への影響についてインタビューしました

Episode ① 女性活躍

女性リーダー研修やこれまでの各種研修を通じ、リーダーは自ら答えを示すだけでなく、メンバーの力を引き出し、対話を通じて最適解を導く存在であると学びました。また、物事を俯瞰し上位の視点で判断することの重要性や、他部署との関わりの中で多くの方が共通の悩みを抱えていることに気づき、視野が大きく広がりました。これらの学びを通じて、自身の行動も指示中心から支援・伴走型へと変化し、部署内にとどまらず、周囲を巻き込みながら部署間へと広がりを持たせることを意識するようになりました。今後はさらに現場とお客様の声を受け止め組織をつなぎ、部署間の連携を強化いたします。その上で、お客様の声を商品改善・開発に生かす取り組みを推進し、組織全体の価値向上と挑戦を後押しする風土づくりに注力したいと考えております。



品質保証部 お客様相談室課長  
谷 知美

Episode ② 社内インターンシップ



品質保証部 品質保証課  
高尾 香菜子

私は社内インターンシップ制度を活用し、計3回のインターンシップを経験しました。1年目は次世代ビジネス営業部および広域営業部、2年目は海外事業推進部、3年目は生産DX推進課にて業務を体験しました。制度活用のきっかけは当時の上司の勧めで、営業部門との関わりが多い自身の業務理解を深め、部門間交流を図ることを目的としていました。その後、海外事業や業務効率化への関心から、それぞれの部署への参加に繋がりました。いずれのインターンシップにおいても多くの学びがあり、他部署の業務理解が深まるとともに、自部署の役割や位置付けを改めて認識する機会となりました。社員一人ひとりの視野を広げ、組織全体の連携力と成長を促す本制度は、企業価値の持続的な向上に寄与する大変貴重な制度であると実感しております。

Episode ③ 自己啓発

私は自己啓発支援制度を活用し、TOEIC830点、生産マイスター3級、惣菜管理士3級、マーケティング検定3級を取得しました。会社の充実した支援制度が、スキルアップに挑戦する大きなモチベーションとなりました。開発業務に直結する知識を深めるため、生産マイスターや惣菜管理士を取得した結果、工場への商品導入や、HACCPの視点を取り入れた衛生管理の理解に大きく役立っています。また、TOEICの取得は自身の視野を広げる自信に繋がりました。直近で取得したマーケティング検定の知識も活かし、今後は企画側の視点も交えながら、多角的なアプローチで商品のブラッシュアップに貢献していきたいと考えております。



開発事業本部 商品開発1G  
須田 慧



取締役 (2026年6月25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)  
2026年 営業・通信販売・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)  
2026年 開発・生産・デリカ担当(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)  
2026年 人財・デジタル・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。



社外取締役(独立役員)

おぜ 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 | 研究・開発・イノベーション | IT・デジタル | グローバル |
|-------------------------|-----------|-------|--------------|----------|------------|------------|---------------|---------|-------|
| 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         | ◎         | ◎     | ○            | ○        | ◎          | ○          | ○             |         | ○     |
| 取締役常務執行役員 荒田 和幸         |           | ◎     | ○            |          | ◎          | ◎          |               |         |       |
| 取締役常務執行役員 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  |           |       | ○            | ◎        |            |            | ○             |         |       |

執行役員 (2026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 営業・通信販売・海外担当

いしだ よしたか  
**石田 吉隆**

常務執行役員 開発・生産・デリカ担当

あらた かずゆき  
**荒田 和幸**

常務執行役員 人財・デジタル・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 生産本部長

おにし てるあき  
**尾西 輝昭**

上席執行役員 開発事業本部長

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 開発事業本部昆布事業部長

きい たかゆき  
**紀井 孝之**

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 開発事業本部おかず事業部長

にゆうどう ともいく  
**入道 知生**

執行役員 経営企画本部プロフィット管理プロジェクトリーダー

わたなべ せいや  
**渡邊 靖也**

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、大和法律事務所(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)  
2026年 医療法人久仁会理事(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)

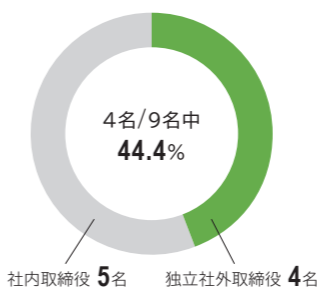
なかやま さとし  
**中山 聡**

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 ダイトロン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 ダイトロン株式会社社外取締役監査等委員(現任)

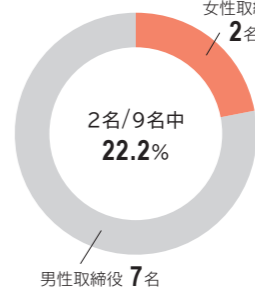
【選任理由】公認会計士としての豊富な専門知識や経験を有し、当グループの監査体制強化を図ることができると判断したため。

取締役会の構成

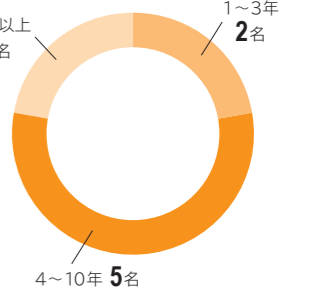
■独立社外取締役の比率



■女性取締役の比率



■在任年数の比率

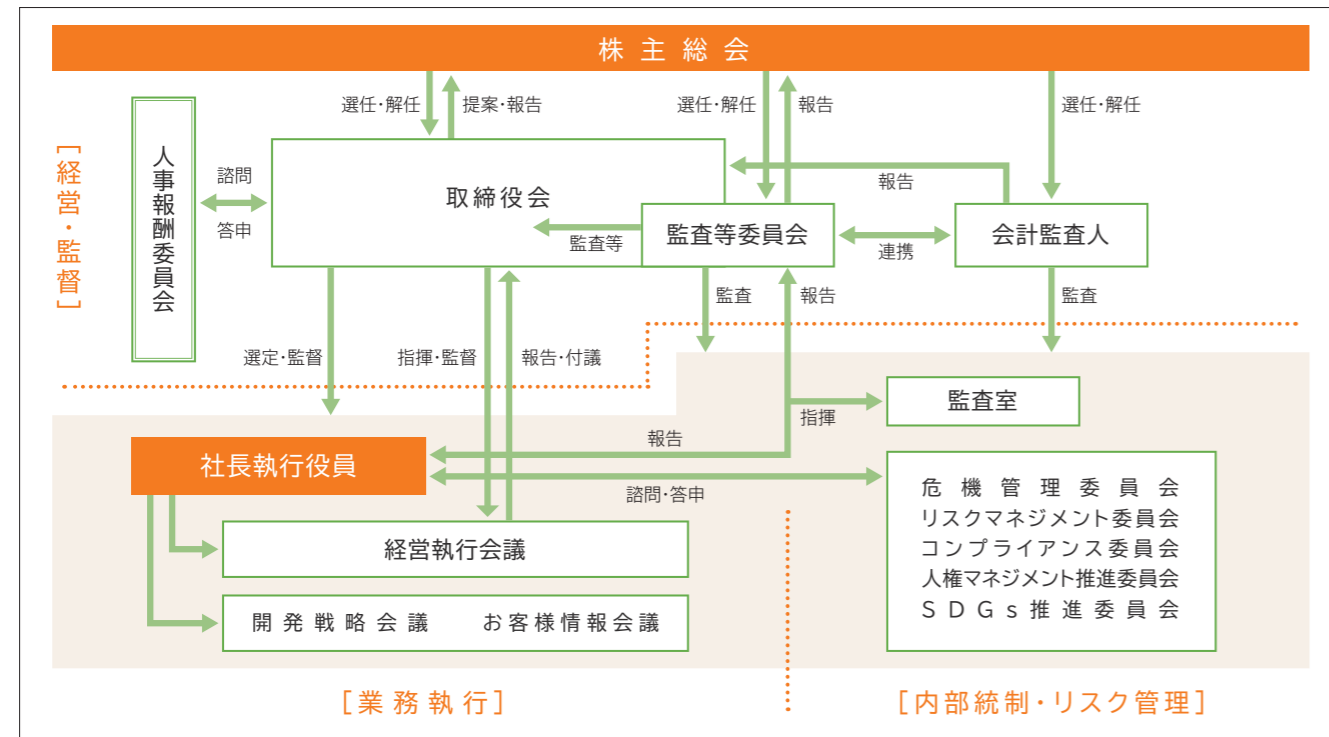




## コーポレート・ガバナンスの基本となる考え方

当グループでは、株主をはじめ、お客様、従業員、地域社会等のステークホルダー（利害関係者）の皆様からの期待と信頼に応えるため、法令を遵守し、倫理観を持って企業の社会的責任を果たすこと、また、迅速で正確な情報把握と意思決定及び適時な情報開示を行い、事業活動を通して適切な利益を確保し、フジッコブランドの強化、資産の有効活用を通して、企業価値を高めていくことを基本方針としております。

### コーポレート・ガバナンス体制図



## 各組織体の役割

| 組織体           | 開催頻度<br>(2025年度実績) | 役割  | 責任者                 |
|---------------|--------------------|---|---------------------|
| 取締役会          | 14回                | 毎月1回の定期開催を基本とし、必要に応じて臨時に開催しております。法定決議事項のみならず、企業価値向上に資する会社の重要な意思決定や業務執行のモニタリング等を行っております。       | 代表取締役（議長）           |
| 人事報酬委員会       | 9回                 | 取締役の指名及び報酬の決定プロセスに関して透明性と客観性を確保することを目的とした取締役会の諮問機関であります。                                      | 代表取締役（議長）           |
| 監査等委員会        | 12回                | 監査等委員会設置会社制を採用し、必要に応じて取締役会に対するけん制機能を有しております。  | 常勤監査等委員（委員長）        |
| 経営執行会議        | 24回                | 隔週の開催を基本とし、当社の経営、業務執行、組織、人事等、会社に関する重要な事項について、迅速に意思決定を行っております。                                 | 代表取締役社長執行役員         |
| 危機管理委員会       | 2回                 | クライシス局面の際、迅速かつ適切な事後対応を講じ、発生後の損害を最小限に留める役割を担っております。  | 代表取締役社長執行役員         |
| リスクマネジメント委員会  | 2回                 | 当グループが抱えるリスクを評価、予防し、制御する役割を果たしております。  | 代表取締役社長執行役員         |
| コンプライアンス委員会   | 2回                 | 当グループにおける横断的なコンプライアンスリスクの把握、分析を目的とし、倫理基準並びにコンプライアンス・ガイドラインを通じて、法令遵守、企業倫理の維持の重要性を従業員に周知しております。 | 代表取締役社長執行役員         |
| 人権マネジメント推進委員会 | 2回                 | 当グループにおける人権尊重の取り組みを統括する組織体として設置しております。  | 取締役常務執行役員<br>(人財担当) |
| SDGs推進委員会     | 12回                | 当グループにおける事業機会を評価・特定のうえ、持続可能な企業経営につながる取り組みを執行部へ落とし込み、活動を推進しております。                              | 取締役常務執行役員<br>(生産担当) |

## 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）



2026年3月期  
取締役会開催回数 **14回**  
2026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       | 2026       |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 総員数             | 13         | 10         | 10         | 9          | 10         | 10         | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          |
| 監査等委員以外         | 10         | 7          | 7          | 6          | 7          | 7          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          |
| 監査等委員           | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          |
| 独立社外取締役<br>(比率) | 3<br>(23%) | 3<br>(30%) | 3<br>(30%) | 3<br>(33%) | 4<br>(40%) | 5<br>(50%) | 4<br>(44%) | 4<br>(44%) | 4<br>(44%) | 4<br>(44%) | 4<br>(44%) |
| 女性取締役           | —          | —          | —          | —          | —          | 2          | 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。

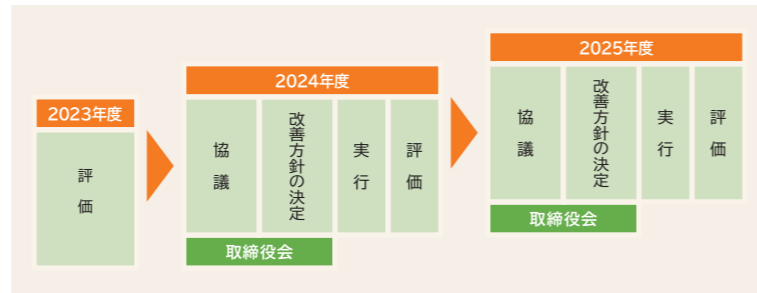
| 年度               | 2015 | 2016                | 2017        | 2018             | 2019                 | 2020         | 2021 | 2022 | 2023            | 2024           | 2025 | 2026 |
|------------------|------|---------------------|-------------|------------------|----------------------|--------------|------|------|-----------------|----------------|------|------|
| 理念実践経営           |      |                     |             | 18年～ 企業理念改定      |                      |              |      |      | 23年～ パースペクティブ制  |                |      |      |
| 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年度の実効性評価

各業務執行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。取締役会の取締役による自己評価を実施し、その結果を集計して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年度は、2026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、2026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（2026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（2026年2月）  
今後の改善方針の決定（2026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）実効性向上課題への取り組みと評価結果の概要

当社取締役会は、2024年度の実効性評価で特定した各改善課題に対し、運営強化と意思決定の質向上に向けた改善を進めました。運営面では、担当取締役による議案説明を継続し、社内での事前協議を通じて重要案件を適時付議したことで、審議の深度とスピードの双方に一定の進展が見られました。  
また、全担当取締役が毎月業務執行報告を行い、議論の透明性が高まりました。さらに、経営執行会議を活用した進捗管理の仕組みを整備し、事務局機能の強化を図ったほか、資料の標準化・スリム化やDXによる月次資料の早期化など、効率的な運営に向けた取り組みを推進しました。加えて、主要拠点での取締役会開催を実施するなど、現場理解も深まり、複数の役員から「重要案件の審議が着実に進められた」との評価が得られ、取締役会の実効性向上に向けた改善が進展したものと認識しております。  
当社は引き続き、実効性評価の結果を踏まえ、企業価値向上に資する取締役会機能の強化に努めてまいります。

#### （2）さらなる実効性向上に向けた今後の改善方針

当社取締役会は、実効性評価で明らかとなった運営上の課題に対し、引き続き取締役会機能の強化に取り組んでまいります。中でも最重要課題は、PDCAサイクルをしっかりと回し、取締役自身が主体的に進捗を管理する仕組みを確立することです。そのため、全社横断の重要テーマを整理した「PDCA管理シート」を新たに作成し、毎月の取締役ミーティングで責任者を明確にしたうえで進捗確認を行い、結果を取締役会全体で共有する体制を整備してまいります。  
併せて、審議の質向上に向け、サステナビリティ、ガバナンス、リスク管理、投資案件等に関する議論を拡充し、社内議論も含めた検討の深化を図ります。また、事業計画や重要情報を適切に反映した資料整備、社内検討の強化、KPI設定による決議案件の成果管理など、実効性向上に必要な基盤整備を進めます。これらの取り組みを通じ、取締役会の監督機能を高めるとともに、経営の透明性と実行力の向上を実現してまいります。

## 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おります。

|          | 投資有価証券<br>貸借対照表計上額（百万円） | 保有目的が純投資<br>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                   | 34                         |
| 2026/3期末 | 5,165                   | 32                         |

## 取締役候補者の指名方針

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。

## 取締役の報酬決定方針

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を決議しております。

### （1）基本方針

当社の取締役の報酬は、以下の基本方針に基づき決定する。

1. 当社の経営理念および中期経営計画の達成に資すること
2. 中長期的な企業価値および株主価値の向上を促進する設計とすること
3. 優秀な経営人材の確保・維持に資する水準であること
4. 株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を果たし得る、透明性・客観性の高い決定プロセスとすること

### （2）報酬体系

取締役の報酬は、以下の報酬区分により構成する。

#### ① 固定報酬

・月例の固定報酬については役位および職責の大きさ、当社の業績水準、同業他社の報酬水準等を総合的に勘案して決定する。

#### ② 業績連動報酬

・年1回支給する業績連動報酬は、当社の業績を反映させる報酬とする。  
・業績指標は、当該事業年度の連結営業利益の達成とする。  
・業績連動報酬は、株主との価値共有を促進し中長期的な企業価値向上へのインセンティブとするため、株式報酬として支給するものとしその割合は100%とする。

#### ③ 支給対象

・業績連動報酬（株式報酬）は、業務執行取締役に対してのみ支給する。  
・社外取締役および業務執行を行わない取締役には、業績連動報酬は支給しない。  
・これにより、監督機能を担う取締役の独立性および客観性を確保する。

### （3）報酬割合の考え方

・業務執行取締役の報酬は、固定報酬および業績連動報酬（株式報酬）により構成する。  
・業績連動報酬（株式報酬）の支給割合は職位別に定め、全体では報酬総額のおよそ16%とする。  
・業績連動報酬については、当該事業年度の連結営業利益の達成度を反映しつつ、株主との中長期的な価値共有を図る設計とする。  
・社外取締役については、独立性確保の観点から、固定報酬のみとする。

### （4）報酬決定プロセス

・取締役の個人別の報酬の内容の決定に関する方針および個別報酬額については、独立社外取締役が過半数を占める人事報酬委員会において審議し、その答申を最大限尊重しつつ、取締役会が決定する。  
・人事報酬委員会は必要に応じて外部専門家の助言を活用する。

### （5）透明性および見直し

・本決定方針および報酬決定プロセスについては、開示書類において分かりやすく説明する。  
・経営環境や経営戦略の変化等を踏まえ、定期的に本決定方針の妥当性を検証し、必要に応じて見直しを行う。





中期経営計画1年目の振り返りと今後の成長のためにフジッコが挑戦すべき課題



社外取締役

**小瀬 昉**

**フジッコ商品の「基本価値向上」と「価格」のバランス**

前期、フジッコは再成長に向けて「中期経営計画」をスタート。お客様に価値を届ける施策と構造改革に着手し成果がはじまりました。

達成シナリオの多くは「仕込みの段階」。全社が同じ温度になりスピードを上げて実行に移すことが必要です。

お客様が食品に求める「3つの基本価値」は変わりませんが、新しい価値への対応も重要です。

3つの基本価値:「よりおいしく」「より簡便に」「より健康に」  
新たな価値:「価値向上」と「価格」のバランス

お客様が望んでおられる商品をお客様に代わってお届けするのが企業の役割です。「お客様の商品満足度」と「企業の収益」は正比例します。

経営とはお客様を正しく知る企業間競争。重要なのはお客様を他社よりも正しく知る事。そのためには「フジッコの中心にお客様を置き」お客様起点の企業活動を総力で進めることが必要です。

今期、経営方針の中心になる活動がお客様の声を価値に変える「VOICE to VALUE」です。お客様のニーズに沿った商品開発を強化しお客様を増やす活動を進めます。

私もフジッコの真ん中にお客様を置き、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考えています。



社外取締役

**池田 純子**

この1年で、構造改革による経営効率の向上や再成長に向けた取り組み、DXの土台整備など、さらなる成長への土台が整ってきました。

「従業員の力を結集させ、昆布と豆の未来を創造する」、加えて「ヨーグルトを第三の柱に」の具現化の年が、いよいよスタートしていくものと捉えています。

社会や市場の急激な変化は、想像を超えるスピードで進んでいます。

昆布・豆・ヨーグルトの「三本の柱」の市場の拡大・創造の実現を確実にしていくためには、経営層、社員の一人ひとりが、目まぐるしく変化する市場へ「全方位視点の強い好奇心」を持ち、「お客様の期待を超える創造」に迅速かつ果敢に挑戦していくことが今以上に必須だと思っています。

PR（パブリックリレーションズ）に携わってきた立場として、常に言い続けていますが、目的を達成するためにはコミュニケーションを正しく機能させることが不可欠です。

お客様、従業員、お取引先、生産者の方々と、積極的に対話を重ね、共感を得、共創できる関係性を築く努力を通じて、新たな提案を皆様に喜んでいただけることが成長につながっていくと思います。

また、フジッコのブランド構築への投資強化も、「未来の安定成長」につながる重要な要素であると考えます。



社外取締役監査等委員

**上谷 佳宏**

2025-2027中期経営計画の初年度となった本年度は、企業理念・パーパス・ビジョンを基盤に据えた戦略の実行フェーズとして、組織全体が新たな一歩を踏み出した年であったと感じています。コア事業である昆布・豆の価値再定義やヨーグルト新製品の上市、開発体制の見直し、子会社整理を含む事業部運営の強化など、基盤固めに向けた取り組みが進んだことは大きな成果といえるでしょう。一方で、利益率の低い商品群の存在、工場稼働率の低さ、海外事業展開の遅れといった課題も依然として残されています。

さらに、原材料の不作・枯渇リスクや調達コストの上昇、消費者嗜好の変化など、事業のサステナビリティを揺るがす外部環境の変化も顕在化しており、これらにどう向き合うかが今後の成長を左右する重要なポイントとなります。

中計最終年度に向けてフジッコが本年度に取り組むべき最重要テーマは、①コア事業の競争力強化、②新たな価値創造による、海外を含めた市場の開拓、③環境変化に耐えうる調達・生産体制の確立、の三点に集約されると考えています。特に、昆布・豆といった自然資源に依存する事業においては、長期的・総合的な視点での原材料調達が不可欠であり、環境配慮と安定供給を両立する仕組みづくりが急務です。

私は、リスクマネジメントおよび法務の専門性を活かし、監査等委員として中計の進捗を引き続き厳正にモニタリングしてまいります。フジッコが掲げる「価値ある時間」の提供を実現するために、経営の健全性と透明性を確保しつつ、持続的成長に向けた挑戦を後押ししていく所存です。



社外取締役監査等委員

**中山 聡**

新たな中期経営計画の初年度である当年度は、「利益回復の1年」と位置付けられました。

そのためには一方で売上の増大と他方ではコスト絶対額の削減或いは効率アップに拠るコストダウンが必要です。

前者の面で最も有効な施策は新製品や新市場の創出ですが、それには相応の時間を要するため、当年度は各種リポート項目の圧縮に拠る実質的な値上げの達成に取り組まれました。

後者の面では気候問題による天然原材料枯渇の様に不可逆的な経営環境下では、その解決には新たなアプローチが求められます。このため、当年度は即効性のある固定費を中心とする管理可能経費の圧縮に注力しました。

それらの結果、後者については全体的な物価上昇の中で一定の成果を出せましたが、前者については消費者の物価上昇への防衛策としての節約志向が高まる中で期待した成果に達しませんでした。

以上の結果、中期経営計画の初年度の営業利益目標を1割程度下回る結果となりました。また、稼ぐ力の本格回復には構造的な課題に着手が必要ですが、それに関しては当年度に以下のアクションが採られました。

工場の閉鎖や事業の売却といったこれまでとすれば躊躇されてきた施策にも着手し、他方で今後の成長エンジンと期待される海外事業への新たな投資が実行されました。

その決定の過程においては、執行役員中心の社内での真摯な討議とそれを経て上程された取締役会での社外取締役による多様な視点からの助言により十分な議論を尽くしました。その結果としてそれらの施策が目指すゴールの共有と各担当任せにすることなく、全社を挙げて各施策の支援に取り組むとの認識合わせができました。

次年度以降はそれらのフォローを着実に実施していくことが求められます。

# 株主・投資家コミュニケーション

当グループは、フェア・ディスクロージャー・ルールに則り、適時・適切で平等な情報開示を行うとともに、経営方針や戦略について、株主を含めたステークホルダーの皆様へ理解を得るために、社長執行役員及びIR担当執行役員を中心とした会社説明会の開催や投資家との対話の場を設けております。説明会や対話を通じていただいた意見については、取締役及び執行役員に速やかに共有し、企業価値の向上に活かしております。

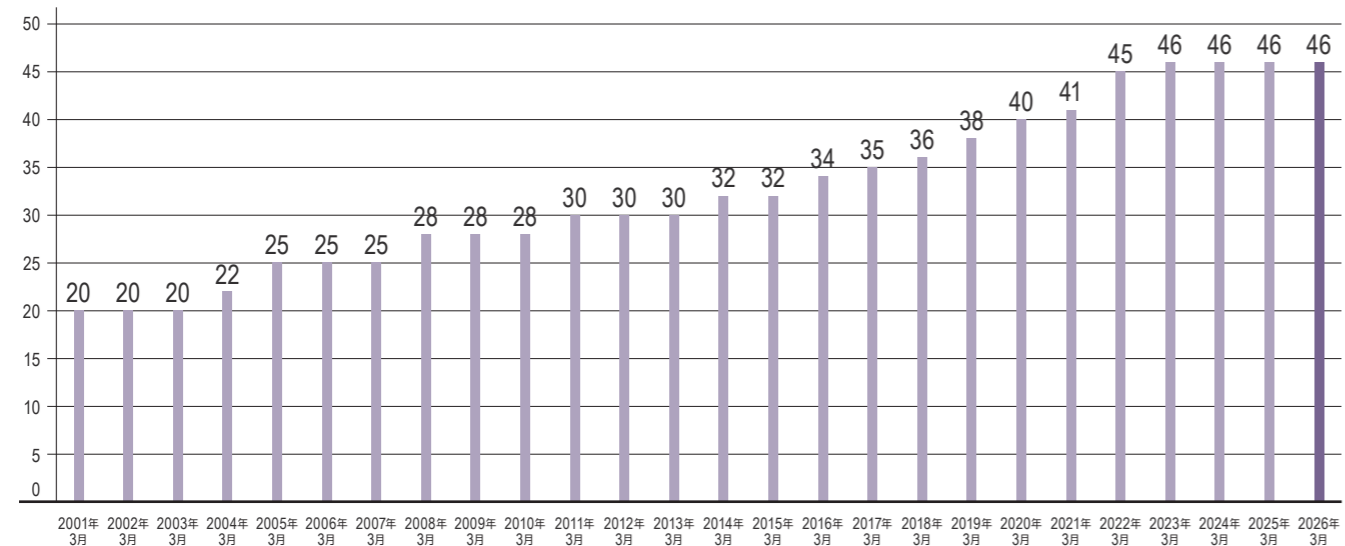
## 配当方針

剰余金の配当は、中間配当及び期末配当の年2回を基本方針としております。当社は、収益性の向上と財務体質の強化に努め、着実に業績を向上させ、株主の皆様への利益還元を充実させていくことを最重要課題のひとつとしております。当面の配当方針につきましては、安定配当として年間配当金46円以上の継続的な配当を目標とし、株主の皆様のご期待に報いるよう努力してまいります。

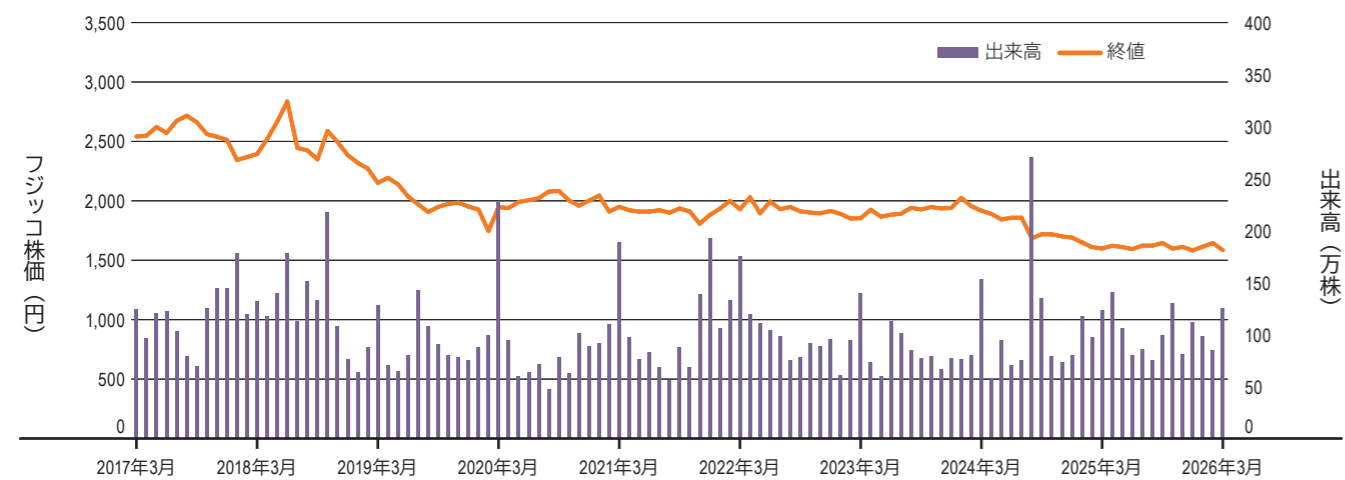
当期の期末配当金につきましては、2026年5月13日開催の取締役会決議により1株につき23円とすることといたしました。すでに、2025年12月6日に実施済みの中間配当1株当たり23円と合わせまして、年間配当金は46円、連結での配当性向は91.7%となります。次期の年間配当金につきましては、当面の配当方針に基づき、当期と同額の1株当たり46円（中間23円、期末23円）とさせていただく予定であります。

なお、経営環境の変化などの特殊要因により、業績が大きく変動する場合は、配当金の見直しを検討するものといたします。

1株当たり年間配当金の推移(単位:円)



## 株価の推移



## 2025年度のIR活動

- <決算説明会> 2回
- <個別ミーティング> 18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)

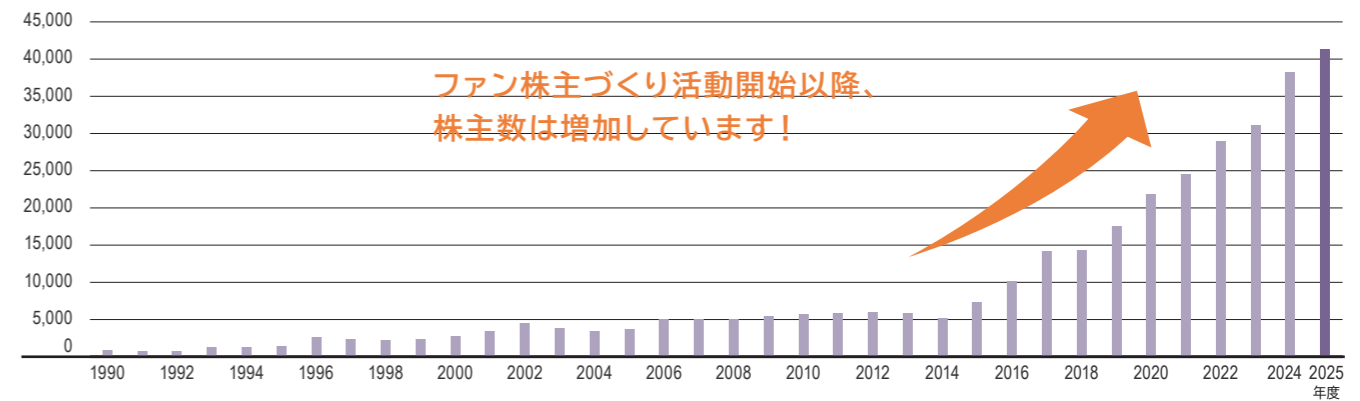


▲ 株主総会



▲ 株主通信

## 株主数の推移(単位:名)



## 株主優待制度のご案内

株主の皆様の日頃のご支援にお応えするべく、株主優待制度として当社製品をお届けしております。

| 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 |       |



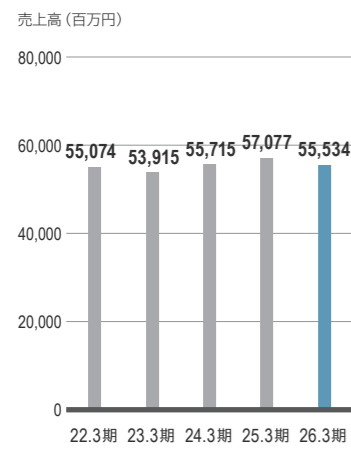
4,500円相当の当社製品詰め合わせ

※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。(2026年3月31日の割当基準日の場合は、2025年9月30日・2026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。(2026年3月31日の割当基準日の場合は、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・2025年9月30日・2026年3月31日の7回以上)

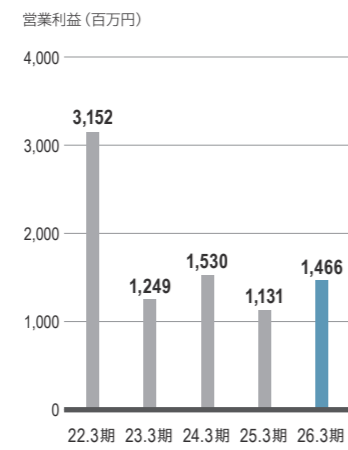


財務指標

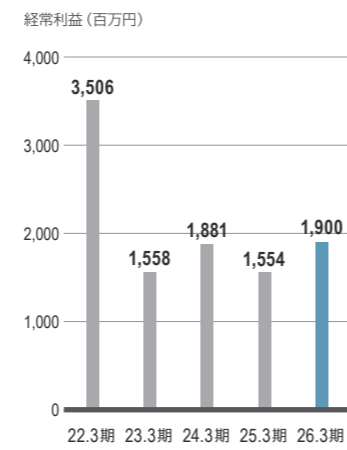
売上高



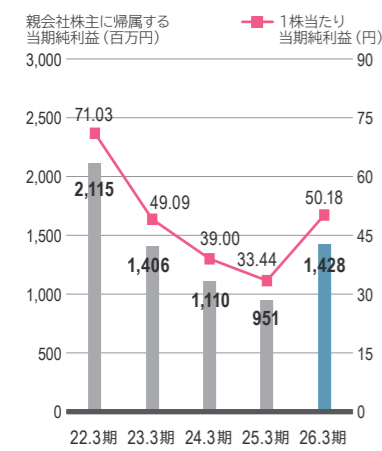
営業利益



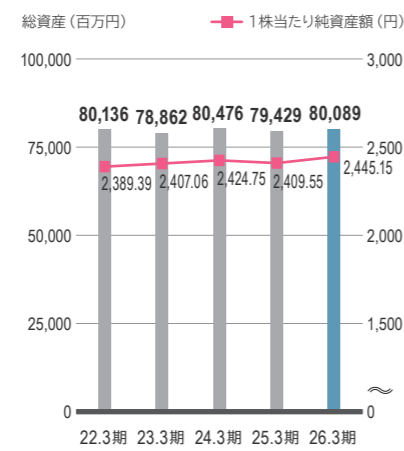
経常利益



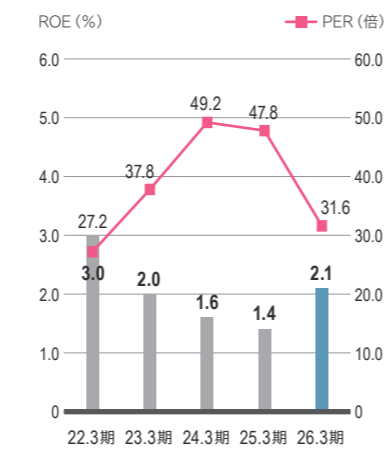
親会社株主に帰属する  
当期純利益・1株当たり当期純利益



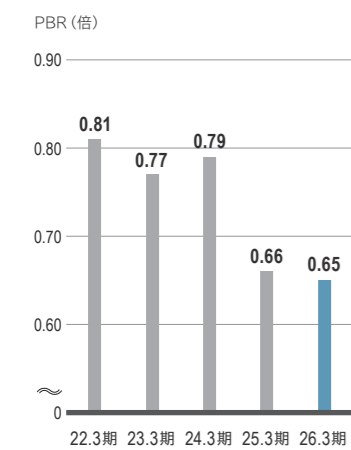
総資産・1株当たり純資産額



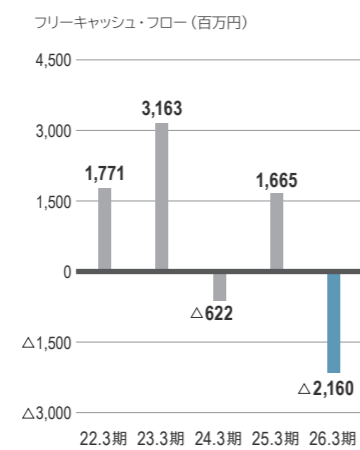
ROE/PER



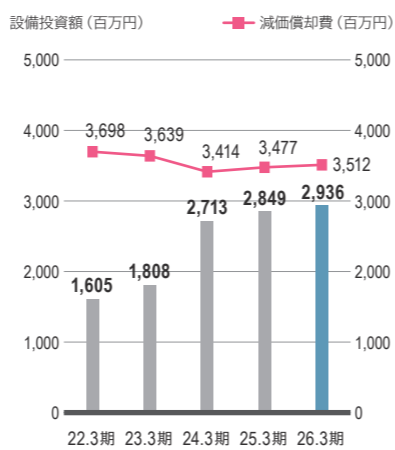
PBR



フリーキャッシュ・フロー

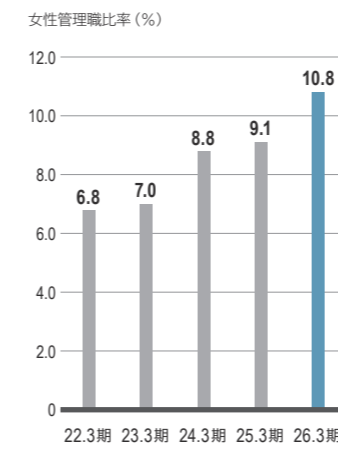


設備投資額/減価償却費

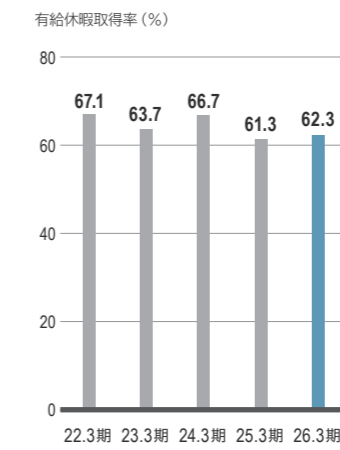


非財務指標

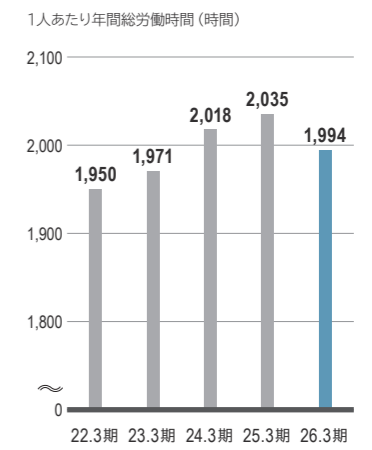
女性管理職比率



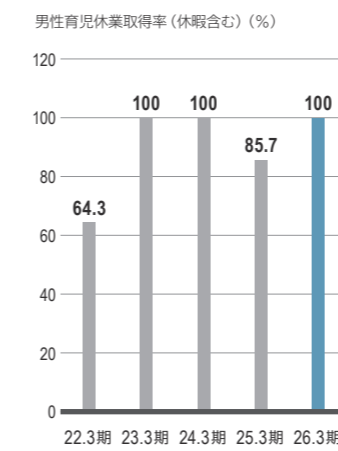
有給休暇取得率



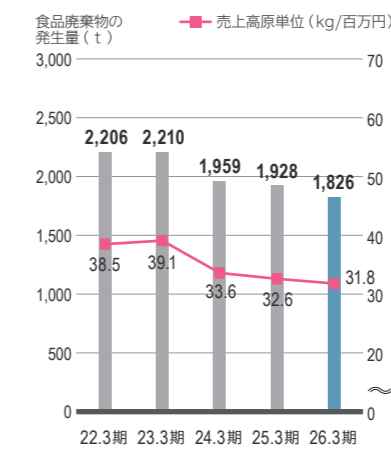
1人あたり年間総労働時間



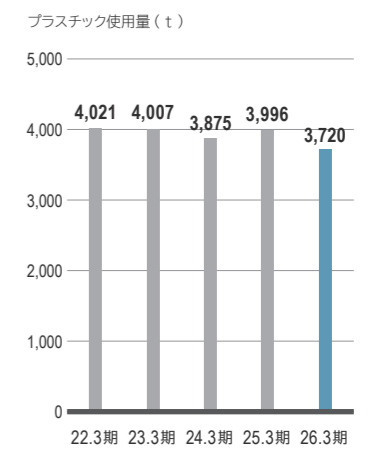
男性育児休業取得率 (休暇含む)



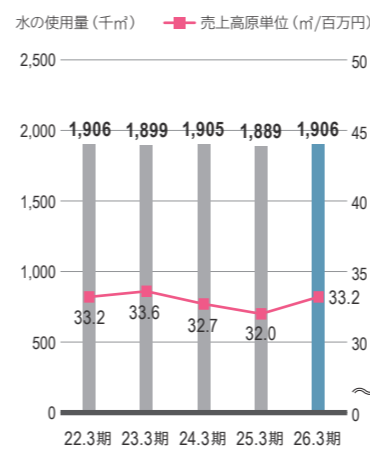
食品廃棄物量・原単位



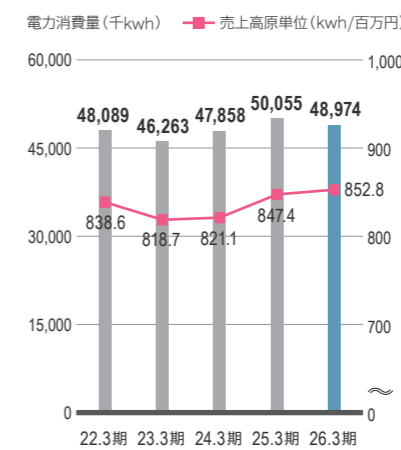
プラスチック使用量



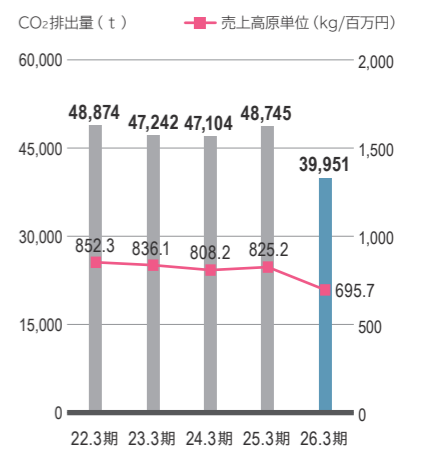
水の使用量・原単位



電力消費量・原単位



CO<sub>2</sub>排出量・原単位 (工場における Scope1+2)



※ 人材に関するデータは、フジッコ㈱単体 (正社員のみ) の情報を示しております。



## 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)  
2,306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

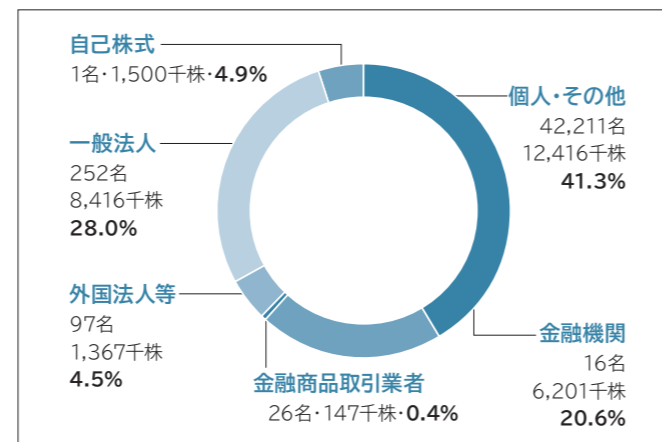
グループ会社  
FB Food Service (2017) Co., Ltd.  
FUJICCO FOODS ASIA CO., LTD.  
香港富吉高貿易有限公司  
PT. FUJICCO FOODS INDONESIA

## 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1,500,643株を含む。)

株主数：42,603名

### 所有者別株式分布状況



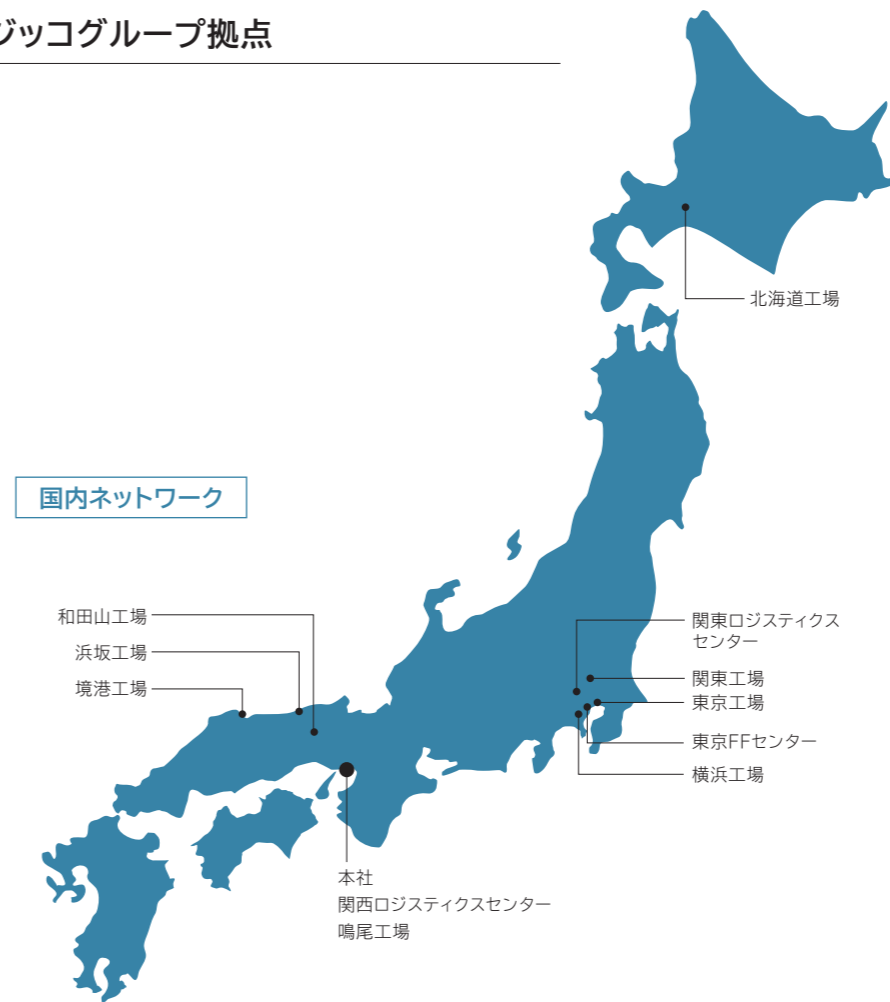
(注) 記載数字は、表示単位未満の端数を切り捨てております。

### 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)                               | 2,611   | 9.14    |
| 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  | 371     | 1.30    |
| 加藤産業株式会社  | 322     | 1.12    |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部) | 296     | 1.03    |

(注) 1.当社は、自己株式1,500,643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1,500,643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76,800株は含まれておりません。

## フジッコグループ拠点



### 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。

