



2024年4月30日

各位

会社名：フジ日本精糖株式会社  
代表者名：代表取締役社長 曾我 英俊  
(コード番号 2114 東証スタンダード)  
問合せ先：取締役執行役員企画管理本部長  
大橋 高弘  
(TEL. 03-3667-7811)

### 中期経営計画「CHANGE 2028」の策定について

当社は、2024年4月30日開催の取締役会において、長期ビジョン「NEXT VISION 2040」に基づき2024年度から5年間の第1次中期経営計画「CHANGE 2028」を策定し、その内容を決議しましたのでお知らせいたします。

記

#### 1. 対象期間

第102期(2025年3月期)から第106期(2029年3月期)までの5ヵ年計画

#### 2. 策定の背景及び方針

当社は、第97期より、ローリング・ベースによる3カ年の中期経営計画を策定しておりましたが、企業価値向上を目指し2040年に向けた長期ビジョン「NEXT VISION 2040」を策定し2023年11月28日に公表いたしました。長期ビジョンでは2040年よりバックキャストで、第1次から第3次まで、それぞれ5年間の中期経営計画の目標設定を行っております。その第1次中期経営計画が2024年度よりスタートとなります。

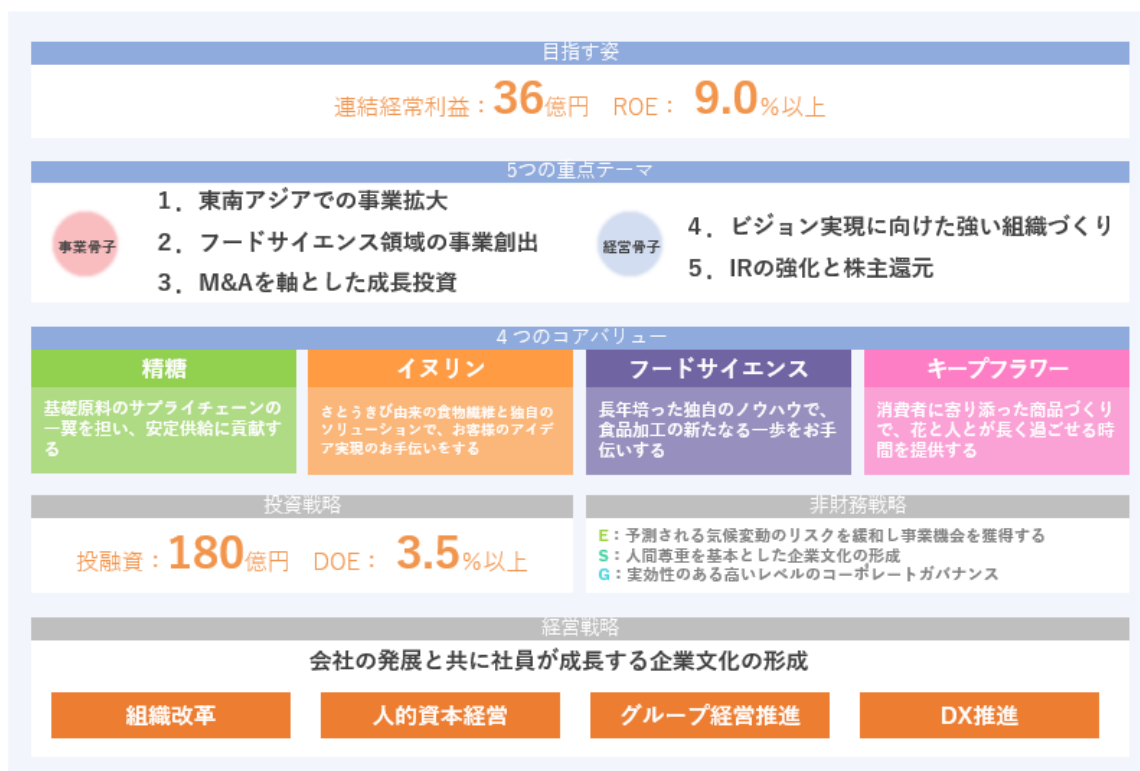
「NEXT VISION 2040」で掲げた第1次中期経営計画のスローガンである「攻めへの転換」を実行すべく、新たに5カ年の中期経営計画「CHANGE 2028」を下記の内容にて策定いたしました。

スローガン

### 攻めへの転換

中期ビジョン	<b>CHANGE</b> -新たな領域への扉を開けて アジア、そして世界へ-
定量目標	経常利益:36億円以上、ROE:9.0%以上
重点テーマ	1. 東南アジアでの事業拡大 2. フードサイエンス領域の事業創出 3. M&Aを軸とした成長投資 4. ビジョン実現に向けた強い組織づくり 5. IRの強化と株主還元

### 3. 中期経営計画全体像



### 4. その他

その他詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

(注) 業績予想および将来の見通しに関する事項

当社の開示資料のうち、過去の事実以外の計画、方針、その他の記載につきましては、いずれも現時点において当社が把握している情報に基づく経営上の想定や見解を基礎として策定した計画・目標であり、潜在的なリスクや不確実性などを含んでいることから、その達成や将来の業績を保証するものではありません。実際の業績は諸々の要因により見通しとは大きく異なる可能性があります。



# CHANGE 2028

中期経営計画 FY2024-2028

 フジ日本精糖株式会社

## フジ日本精糖の目指す姿－パーパス－

### 前中計の振り返り

1. 前中計概要
2. 業績推移
3. 外部環境のインパクト

### 長期ビジョン

1. 長期ビジョン
2. 長期ビジョンにおける戦略骨子
3. 長期戦略ロードマップ
4. 定量目標

## 中期経営計画

1. 中期ビジョン
2. 中期ビジョン全体像
3. 事業戦略
  - (1) 事業のコアバリュー
  - (2) 海外戦略
  - (3) 定量計画
  - (4) 事業戦略骨子
  - (5) 事業ポジショニング
  - (6) 各事業戦略重点テーマ
4. 組織戦略
  - (1) 組織重点骨子
  - (2) グループ経営体制
  - (3) 人的資本投資
5. 財務戦略
  - (1) 経営目標
  - (2) キャッシュアロケーション
6. 非財務戦略(ESG)
  - (1) 非財務戦略
  - (2) 非財務KPI

フジ日本精糖の目指す姿－パーパス－

---

— Purpose —

食を科学し世界をパワフルに！

Make the world powerful with food science !

持続可能な生物資源から  
当社のフードサイエンス技術により  
新たな価値を創造し、世界をパワフルにします。

前中計の振り返り

---

当社グループは2019年度よりローリング・ベースでの中期経営計画（3カ年計画）を策定しており、成長を目指した基盤固めと新規事業の更なる育成を試みた

基本戦略

# 成長を目指した基盤固めと新規事業の更なる育成

テーマ1

収益力の向上

精糖事業を中核としながら、機能性素材事業を中心に非砂糖分野の成長を実現した。今後、更なる成長が必要。

テーマ2

事業の多角化

関連会社の収益拡大を促進したが、新規事業の発掘は出来ておらず、今後の課題。

テーマ3

海外展開への更なる挑戦

タイ子会社を中心に輸出、輸入、三国間取引を拡大した。更に海外比率を上げる。

テーマ4

企業ガバナンスの強化と社内体制の充実

企業ガバナンスは強化しつつある。長期ビジョンに則した組織、制度の在り方を検討し実現する。

テーマ5

人材の育成・確保

人事評価制度は一部見直したが、長期ビジョン実現に向けて、人的資本経営を更に進めていく必要がある。

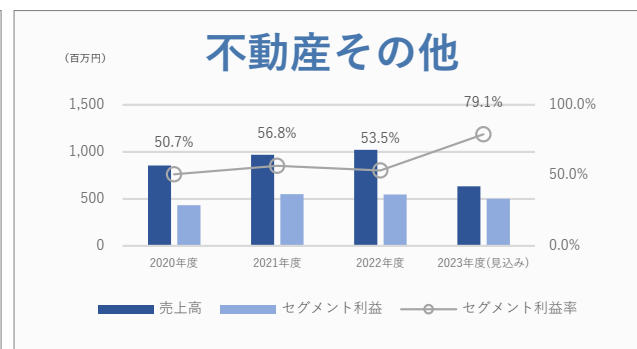
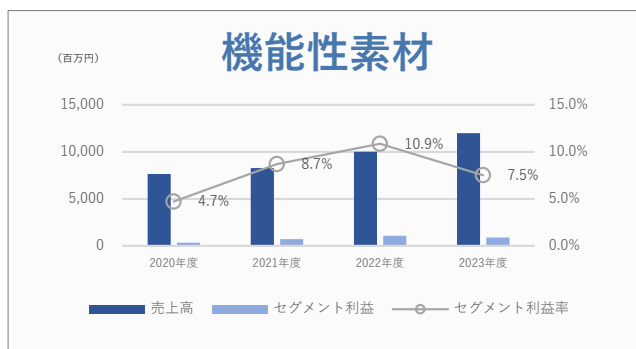
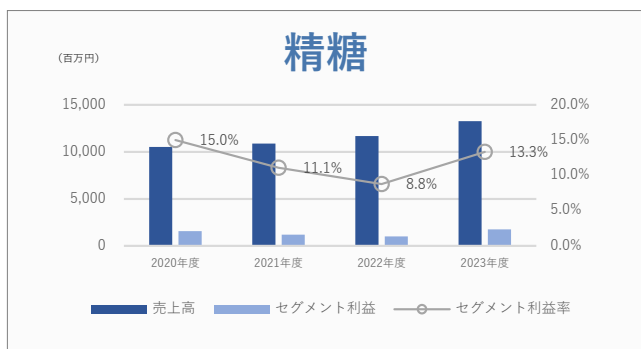
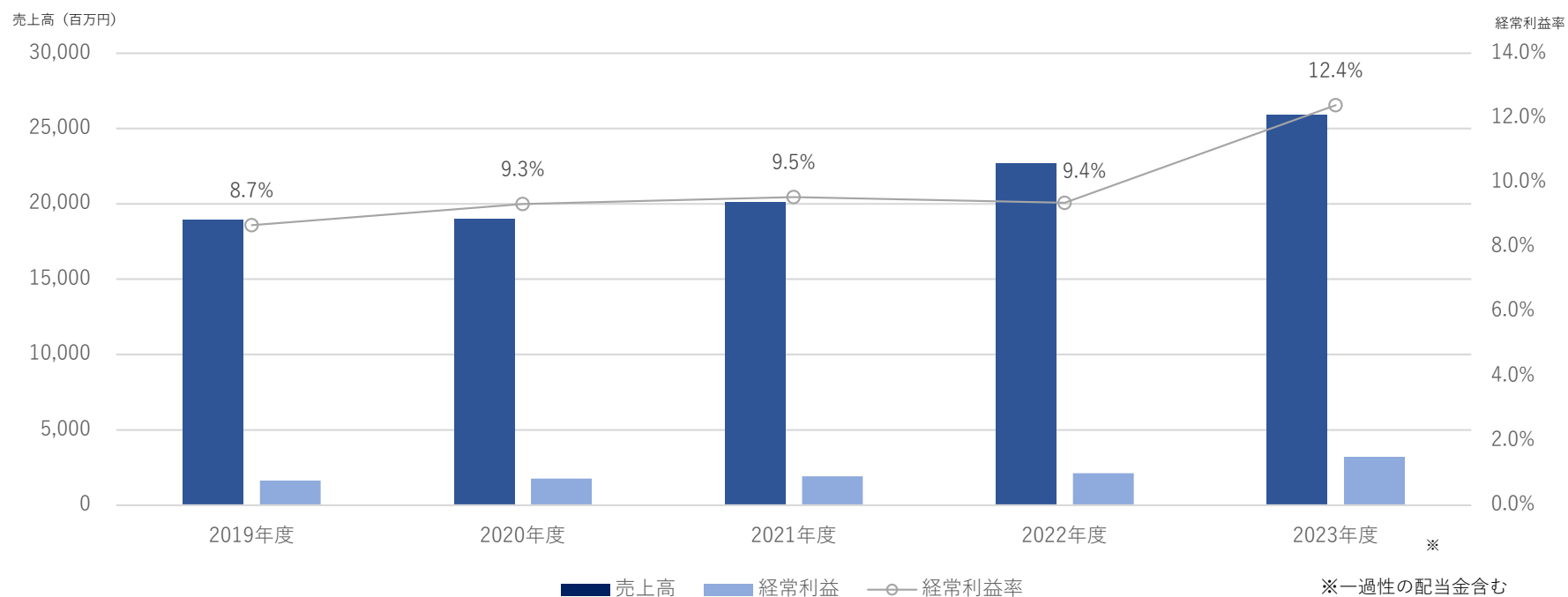
戦略テーマ

成果と課題



## 2 業績推移

### 直近3か年で増収増益、着実な企業成長を遂げた



## 当社を取り巻く経営環境とアップデートポイント

### 国内の人口減少

(人手不足・市場縮小)

### 新型感染症・地政学リスク

(資材価格の高騰・商品物流の停滞)

### SDGs・ESG

(環境・社会課題への貢献)

### 急激な為替・金利変動

(経済的価値創造のリスク)

### アップデートポイント

海外展開・強化

バリューチェーン最適化

M&A戦略の推進

サステナビリティ経営

人的投資

新事業領域の創出

長期ビジョン

---

— 長期ビジョン —

**NEXT VISION 2040**  
**-世界で闘う企業へ-**  
**海外市場と新たな領域の確立**

-自然由来の甘味料-

フジ日本精糖の始まりであり、今日まで成長してきた原点です。  
その長い歴史を大切にしながら、私たちは次のステップへと飛躍します。

日本から、世界へ。

常識から、挑戦へ。

食の新たな価値を創造していきます。

食で世界をパワフルに。

## Visionアップデートにおける5つのポイント

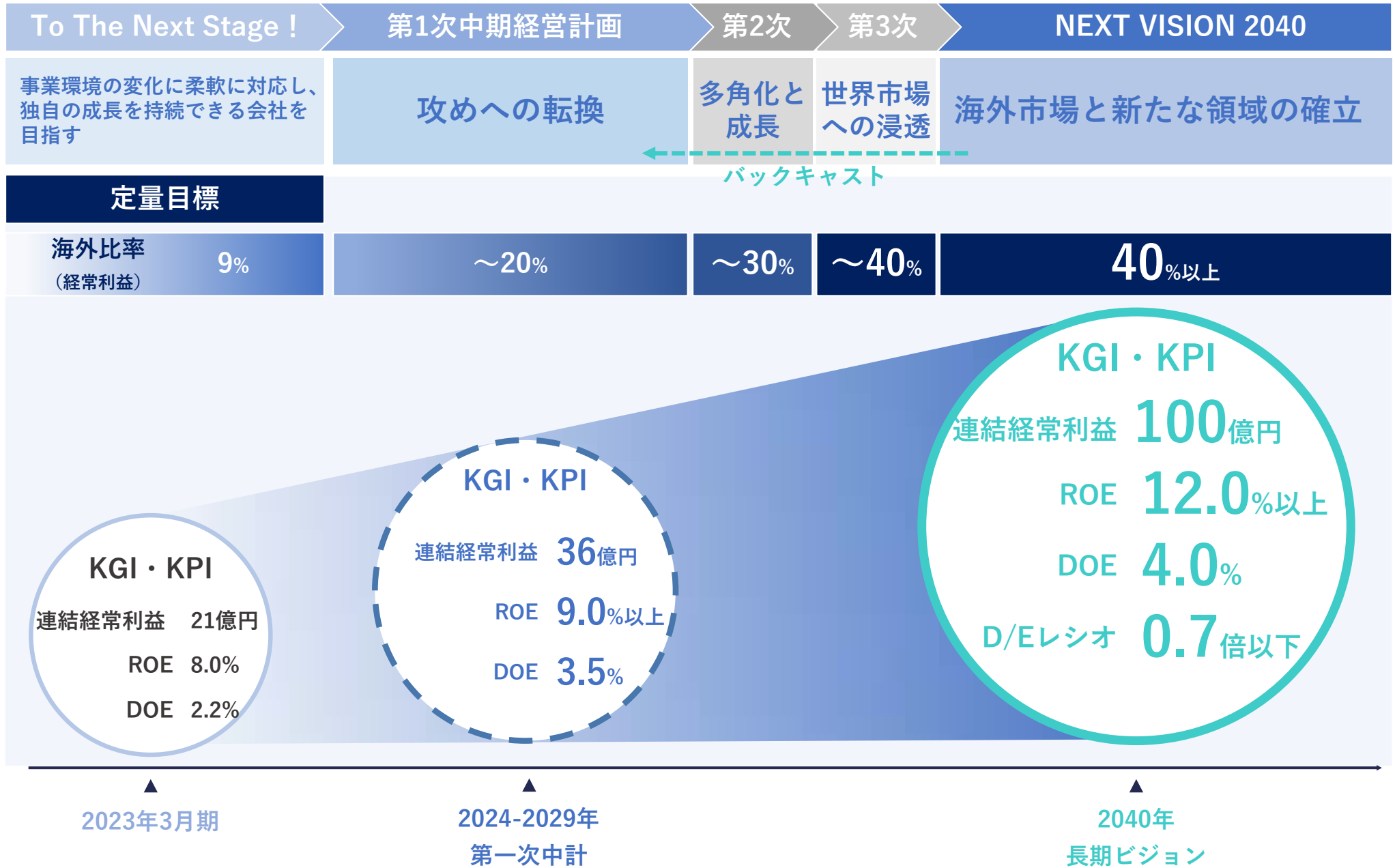


**持続的な企業価値向上（PBR1.0倍超の維持）の実現**

## 長期ビジョンにおける戦略骨子と長期経営目標



## 企業価値向上に向けた長期グランドデザイン



## 中期経営計画

---



スローガン

## 攻めへの転換

中期ビジョン

# C

HANGE

-新たな領域への扉を開けて アジア、そして世界へ-

定量目標

経常利益:36億円以上、ROE:9.0%以上

重点テーマ

1. 東南アジアでの事業拡大
2. フードサイエンス領域の事業創出
3. M&Aを軸とした成長投資
4. ビジョン実現に向けた強い組織づくり
5. IRの強化と株主還元

## 目指す姿

連結経常利益：**36**億円 ROE：**9.0**%以上

## 5つの重点テーマ

事業骨子

1. 東南アジアでの事業拡大
2. フードサイエンス領域の事業創出
3. M&Aを軸とした成長投資

経営骨子

4. ビジョン実現に向けた強い組織づくり
5. IRの強化と株主還元

## 4つのコアバリュー

## 精糖

基礎原料のサプライチェーンの一翼を担い、安定供給に貢献する

## イヌリン

さとうきび由来の食物繊維と独自のソリューションで、お客様のアイデア実現のお手伝いをする

## フードサイエンス

長年培った独自のノウハウで、食品加工の新たな一歩をお手伝いする

## キープフラワー

消費者に寄り添った商品づくりで、花と人とは長く過ごせる時間を提供する

## 投資戦略

投融資：**180**億円 DOE：**3.5**%以上

## 非財務戦略

**E**：予測される気候変動のリスクを緩和し事業機会を獲得する  
**S**：人間尊重を基本とした企業文化の形成  
**G**：実効性のある高いレベルのコーポレートガバナンス

## 経営戦略

会社の発展と共に社員が成長する企業文化の形成

組織改革

人的資本経営

グループ経営推進

DX推進

中期経営計画

---

事業戦略

## 4つの領域におけるコアバリューを発揮し、「豊かな暮らし」をサポートする

### 精糖

基礎原料のサプライチェーンの一翼を担い、安定供給に貢献する

#### ラインナップと品質

- ・業務用・家庭用・液糖製品のアイテム数
- ・添加物不使用の三温糖

#### バリューチェーン

- ・安定的な原料糖の調達
- ・地域特約店との根強い顧客関係
- ・共同生産工場による安定品質と安定供給
- ・共同配送によるCO2、コスト削減
- ・複数拠点におけるストックポイント



さとうきび由来の食物繊維と独自のソリューションで、お客様のアイデア実現のお手伝いをする

### イヌリン

#### オンリーワンの製品

- ・唯一のさとうきび由来のイヌリン
- ・砂糖製造技術で培った独自の製法
- ・酵素技術による高純度の製品



#### ワンストップサービス

- ・自社タイ工場による製造・品質管理
- ・グローバルマーケットへの販売体制
- ・研究開発部門による機能・技術開発

食を通じ  
新たな価値を生み出す  
フードサイエンス  
カンパニー

#### 独自の技術力

- ・糖による保護効果を利用した粉末安定化
- ・油性成分の乳化化・粉末化、各種素材のエキス抽出加工
- ・食添GMPに基づく品質管理



#### 高い対応力

- ・小ロットから対応可能
- ・特殊素材の加工
- ・歴史に裏打ちされた技術の積み上げと信頼

### フードサイエンス

長年培った独自のノウハウで、食品加工の新たな一歩をお手伝いする

#### 歴史から醸成される信頼

- ・糖を起点とし、糖分を栄養補給し易い形にした切花栄養剤
- ・消費者認知度No.1のトップブランド
- ・50年以上の歴史からなる品質と信頼
- ・完全自社国内製造

#### Customer Principle

- ・「花とともに生きる」時間の提供
- ・ユーザーごとの製品ラインナップ
- ・細やかなニーズへの対応



消費者に寄り添った商品づくりで、花と人が長く過ごせる時間を提供する

### キープフラワー

## 海外市場への本格シフト、日・タイの製造拠点から世界へ

### 精糖

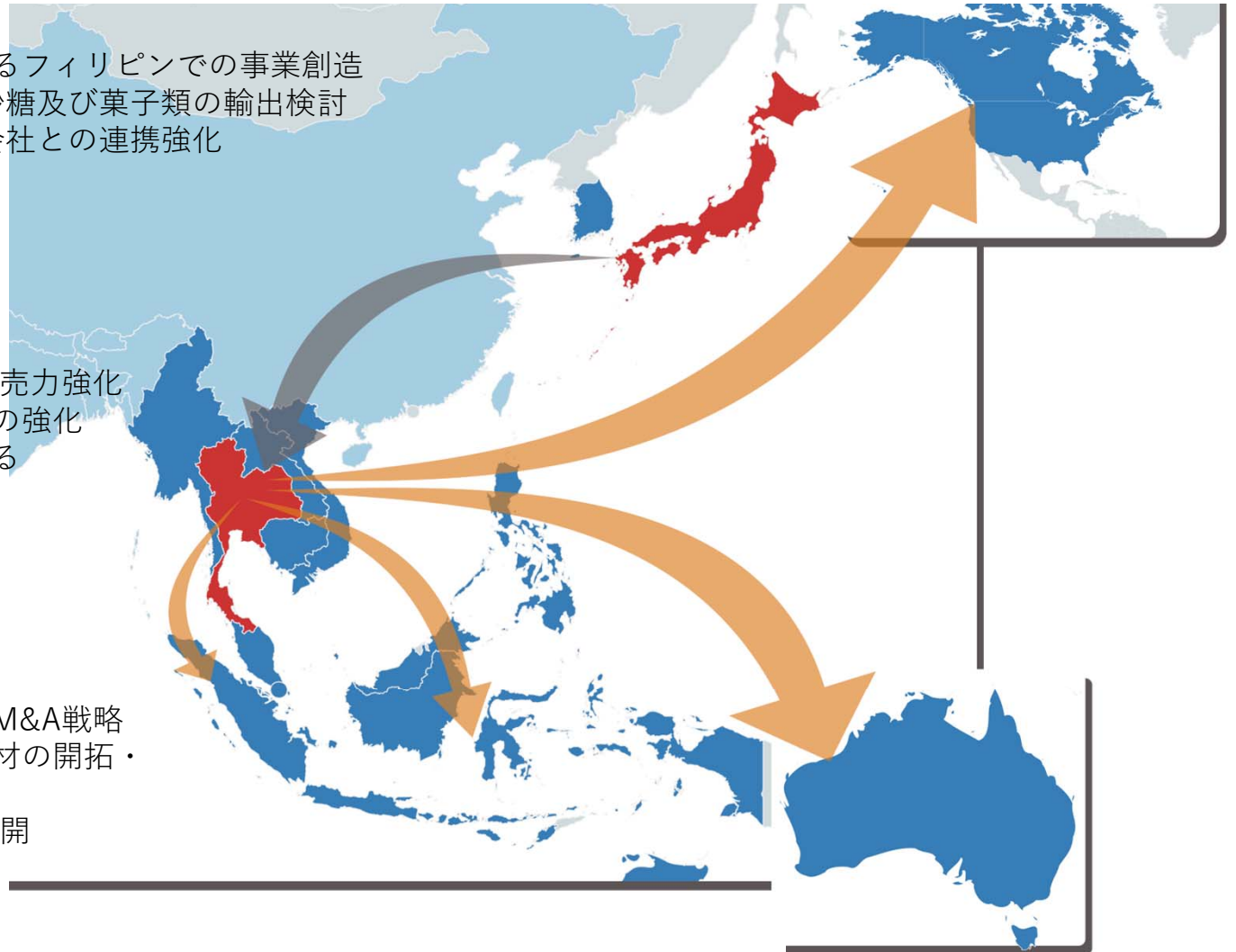
- ✓ 投資先企業のあるフィリピンでの事業創造
- ✓ 台湾/香港他、砂糖及び菓子類の輸出検討
- ✓ タイ/豪州製糖会社との連携強化

### イヌリン

- ✓ 既存ASEANの販売力強化
- ✓ タイの製造拠点の強化
- ✓ 最大消費国である北米への挑戦

### 新規事業

- ✓ 東南アジアでのM&A戦略
- ✓ タイ国で新規素材の開拓・開発
- ✓ EC販売の海外展開

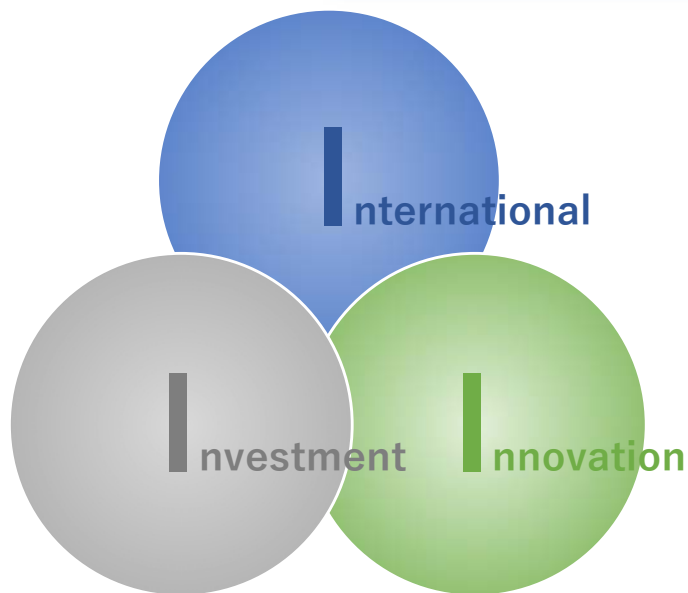


海外戦略、事業創出、M&Aにより中期的な利益成長を目指す

事業戦略  
骨子

3つの“I”による”CHANGE”

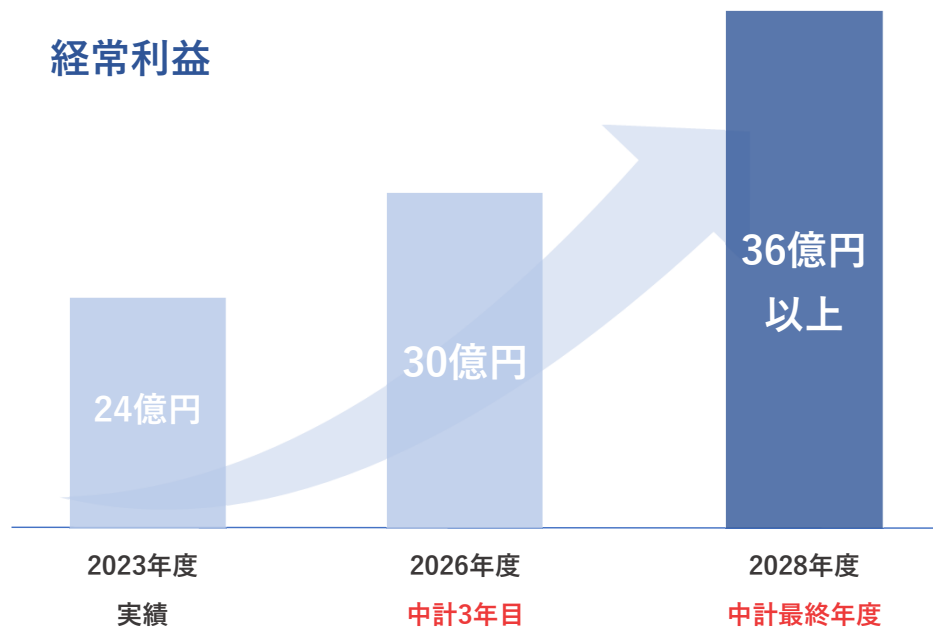
東南アジアでの事業拡大



M&Aを軸とした成長投資

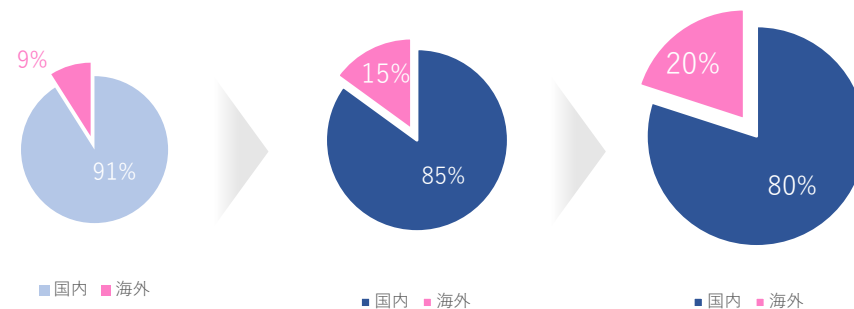
フードサイエンス領域の  
事業創出

経常利益



※一過性の配当金を除く

海外比率



## 各セグメントにおける事業骨子

### 精糖事業

1. 精糖事業のさらなる基盤強化
2. 海外事業の推進・新規事業領域の拡大への積極投資
3. サステナビリティの推進

### 機能性 素材事業

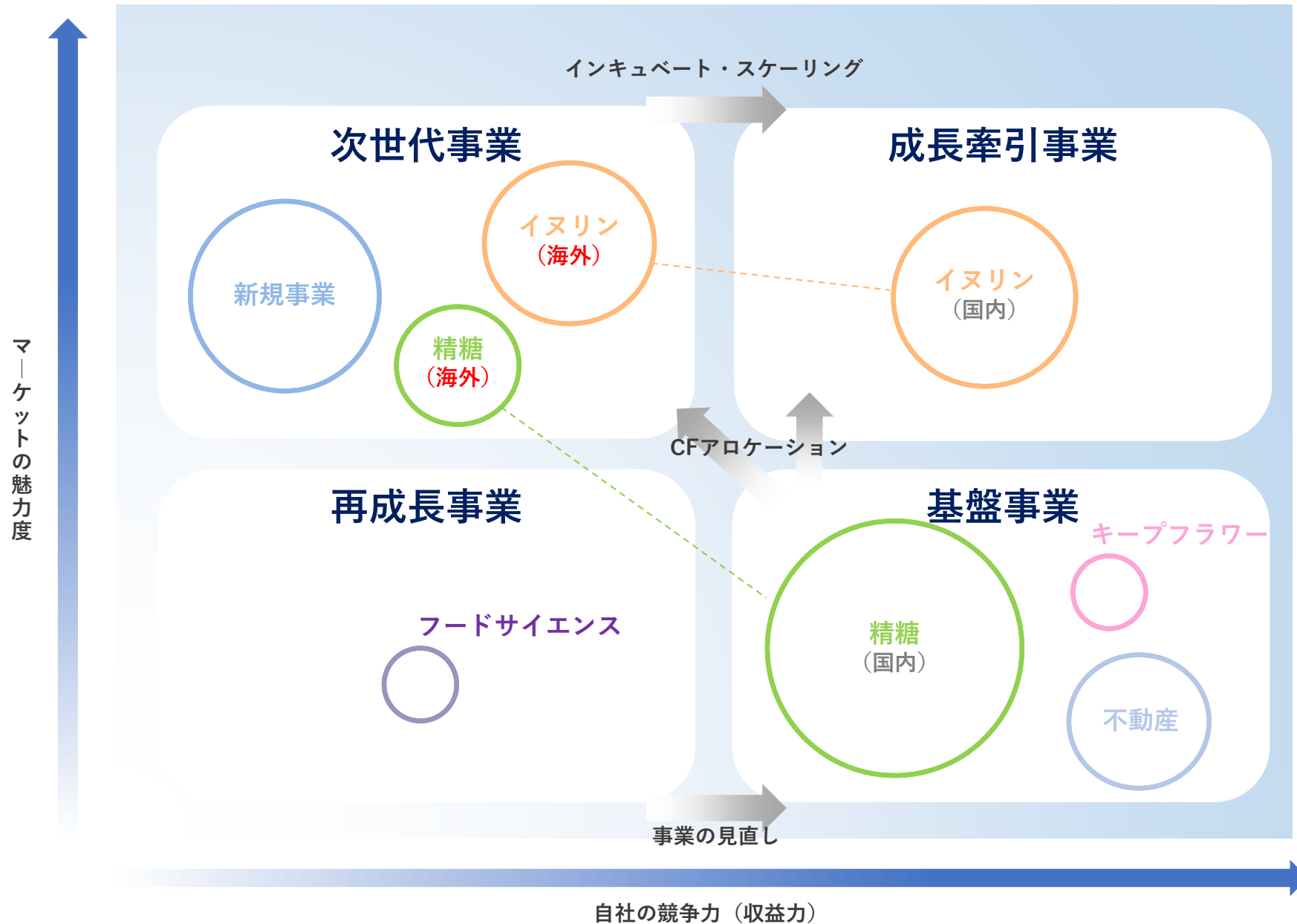
1. イヌリン事業の更なる発展に向けた製造拠点の強化と市場拡販戦略実行
2. 事業拡大に向けたブランド力強化とリソースを活用した拡販・多角化
3. OEM事業の維持・拡大と新規事業の生産体制の確立

### 新規事業

1. B to C事業の多角化
2. 既存事業との相補効果の高い領域への挑戦
3. サステナブルな事業領域への挑戦

新たな領域への扉を開けて  
アジア、そして世界へ

中期ビジョンにおける各事業のポジショニング





1

## 精糖事業のさらなる基盤強化

- ✓ 堅実な原料糖の調達による製品の安定供給、及び顧客第一主義の販売強化を推進
- ✓ 共同配送を含めた最適な物流体制の構築

2

## 海外事業の推進・新規事業領域の拡大への積極投資

- ✓ 国内及び東南アジアの食品企業等との業務提携またはM&Aを含む出資を推進
- ✓ 海外事業の推進に伴う人材育成

3

## サステナビリティの推進

- ✓ サステナビリティ認証の原料及び資材の調達による、持続可能な製品供給を推進
- ✓ 適正在庫管理の強化による過剰生産の防止

精糖事業  
重点テーマ

### 重点テーマイメージ

国内精糖

国内基盤強化と  
新たな取組で強靱化

海外・新規

国内精糖

サステナビリティ

### 成長戦略投資

1. 海外展開に向けたM&A投資
2. DX投資
3. サステナビリティ商品の開発

1

## 「Fuji FF」の市場開拓に向けた営業力の強化

- ✓ 国内市場の深耕とタイを営業拠点とし、アジアから世界へ販売エリアの拡大を推進
- ✓ 市場とコストを意識した価格戦略による収益確保で事業基盤を強化

2

## 事業拡大に対応する製造拠点・体制の確立

- ✓ 拡販に向けた増産体制の確立とコストを意識した適正な操業
- ✓ R&D部門の強化による付加価値製品開発、新素材開発および新技術の創出

3

## 「腸の健康」を重視した新たな健康素材の開発および販売の多角化

- ✓ 「腸の健康」を訴求するイヌリンと親和性の高い機能性素材の発掘による事業展開
- ✓ B to C事業への展開による多角化と「腸の健康」の情報発信による市場拡大

### 重点テーマイメージ

世界市場の挑戦

供給体制の確立

事業の多角化

イヌリンの更なる発展に向けた製造強化と市場拡販戦略の実行

### 成長戦略投資

1. 増産に向けた設備投資
2. 事業拡大に向けた人材投資
3. 積極的なR&D

フードサイエンス事業  
重点テーマ

1

## 既存受託加工事業の維持・拡大

- ✓ 既存生産設備の徹底した省力化と生産効率向上による競争力強化
- ✓ 当社グループ企業も含めた最適な生産体制構築

2

## 新規事業(B to C 商品製造)に向けた準備と生産体制確立

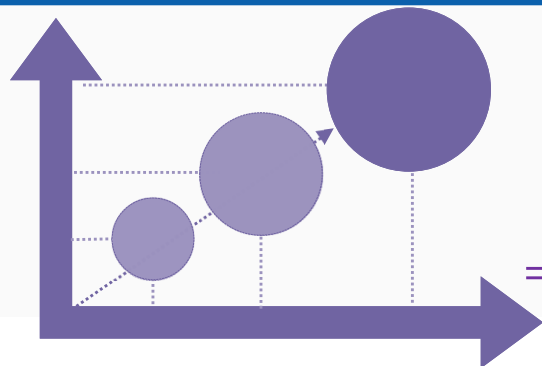
- ✓ B to C事業の販売拡大と並行して新工場の検討
- ✓ 新規事業に対応する生産体制確立

3

## 新規事業のための人材確保・育成と組織作り

- ✓ 次世代のフードサイエンス事業を担う人材の確保と育成
- ✓ 食品メーカーとして更なる成長のための組織づくり

### 重点テーマイメージ



横軸：受託事業の維持拡大による**水平展開**

縦軸：新規事業/内製化による**垂直展開**

斜軸：ハード面の強化による**レベルUP**

⇒**フードサイエンス事業の拡大**

### 成長戦略投資

1. 既存生産工程の自動化・省力化
2. 新規事業の生産体制確立
3. 人材の確保・育成

1

## 既存事業の拡大

- ✓ 既存リソースを最大限活かした営業で「顧客」が選ぶ仕組み作り
- ✓ 店頭での訴求を強化、顧客からクオリティで選ばれるブランド作り

2

## 新アイテム・新販売チャネル

- ✓ 周辺アイテムの拡充
- ✓ 通信販売・花とキープのネット通販等

3

## 業務提携・海外への挑戦

- ✓ シナジー効果をもたらす先との連携・M&A
- ✓ 生花事業者とのコネクション作り

キープ事業  
重点テーマ

## 重点テーマイメージ

フェーズⅠ

コストリーダーシップによるシェアアップ!

フェーズⅡ

クオリティで選ばれるブランドに!

既存事業の拡大（小売要・業務用）

新アイテム・新販売チャネル

M&amp;A・業務提携・海外への挑戦

## 成長戦略投資

1. 事業拡大に向けたM&A実施
2. 事業の持続確保の為の設備更新

1

## B to C事業の本格化

- ✓ 積極的な広告宣伝費の投入による新規顧客の獲得
- ✓ イヌリンを基軸とした商品開発と継続した新商品上市による早期黒字化
- ✓ 人材の育成とノウハウの蓄積を行い、独立採算組織への成長

2

## 既存事業との相補効果の高い領域への挑戦

- ✓ 既存事業と相互補完する領域への事業連携・M&A投資
- ✓ それにより複合的に新たな付加価値を創造及び全体事業の幅出しの実現
- ✓ 経営人材の集中育成

3

## サステナブルな事業領域への挑戦

- ✓ 2040年に向けて、サステナブルで未来志向な新規素材の開発、及び新たなサービスを模索
- ✓ 自社事業及び拠点で発生するロス素材のアップサイクルによる収益力向上及び付加価値の創造

新規事業  
重点テーマ

## 重点テーマイメージ

既存事業との相補効果の高い  
領域への挑戦イヌリン・キープと  
相補効果のある素材メーカー

## 成長戦略投資

1. B to C事業への積極的広告宣伝投資
2. 機動的なM&A投資
3. 新規事業推進の人的投資

中期経営計画

---

組織経営戦略

## 組織改革

- ・ **経営戦略に沿った組織構築**  
…研究開発、事業推進、海外事業部、リテール事業部 etc.
- ・ **バランスの取れた人員構成の実現**  
…定期的な新卒採用と即戦力キャリア社員の採用
- ・ **適材適所の人員配置**  
…人事評価制度の充実、  
部署の業務課題の洗い出し

## 人的資本経営

- ・ **女性管理職比率の向上**  
…働き方の見直しとロールモデル女性社員の登用
- ・ **従業員エンゲージメントの向上**  
…従業員エンゲージメントのチェック  
インセンティブとしての社員持株付与制度導入
- ・ **積極的な人材育成**  
…研修制度の充実  
経営人材の育成

会社の発展と共に  
社員が成長する  
企業文化の形成

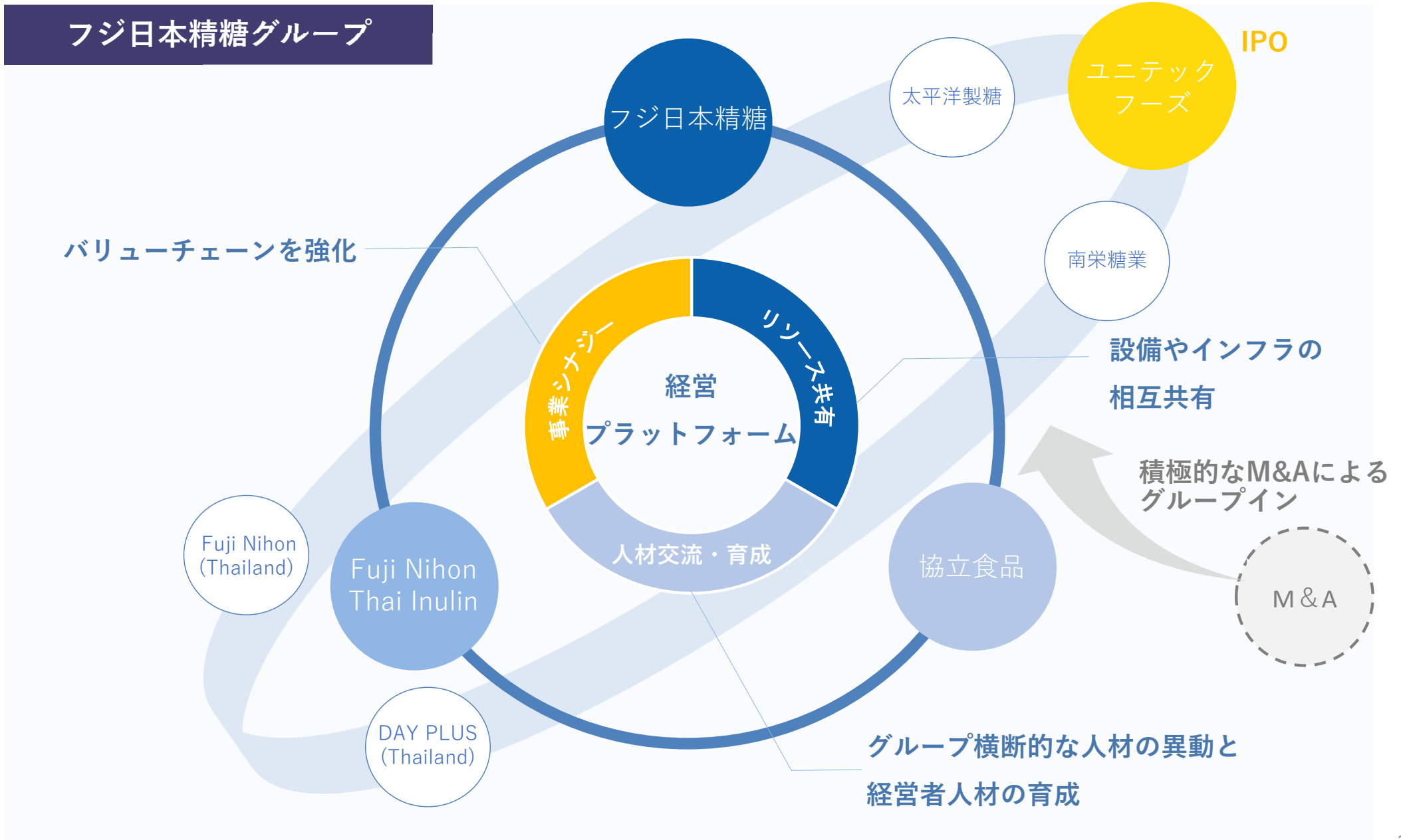
## グループ経営推進

- ・ **経営プラットフォームの確立による経営合理化**  
…シェアードサービス等の検討
- ・ **グループ経営人材の育成**  
…サクセッションプランの策定
- ・ **グループ会社の最適資本政策**  
…成長分野への積極投資  
子会社のIPO含めた資本政策

## DX推進

- ・ **ITシステムの再構築**  
…基幹システムリプレイスによる業務効率化  
ITツールの整備
- ・ **デジタル人材の育成**  
…専門職としてデジタル人材の登用  
社員のDXリテラシー向上
- ・ **業務環境のオンライン化**  
…リモート体制の確立による一部在宅勤務可

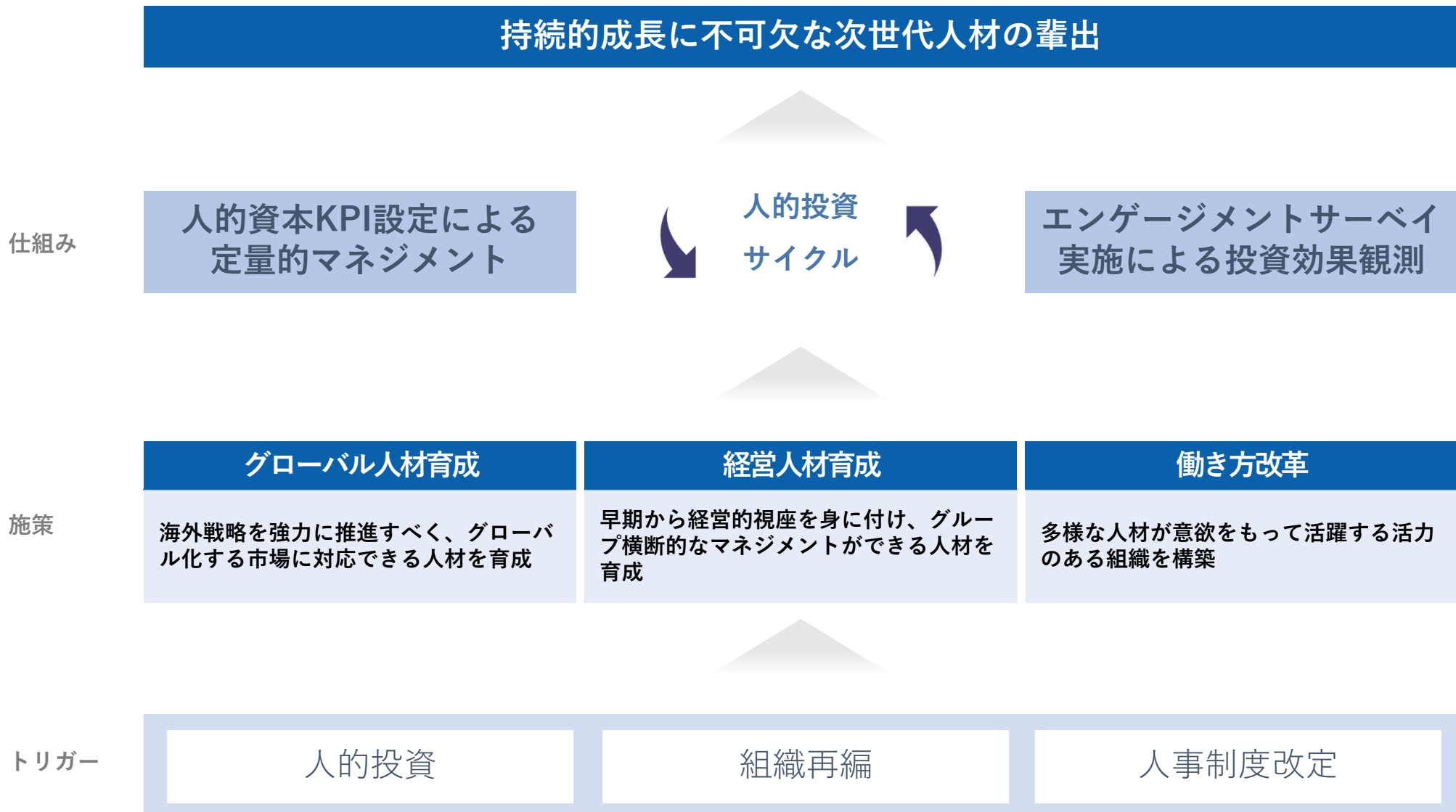
## 経営プラットフォームの確立による経営合理化





### 3 人的資本投資

積極的な人的投資を行い、企業価値向上を目指す



中期経営計画

---

財務戦略

# 1 経営目標

## 持続的な企業成長とそれを支える投資戦略、および株主還元の実施

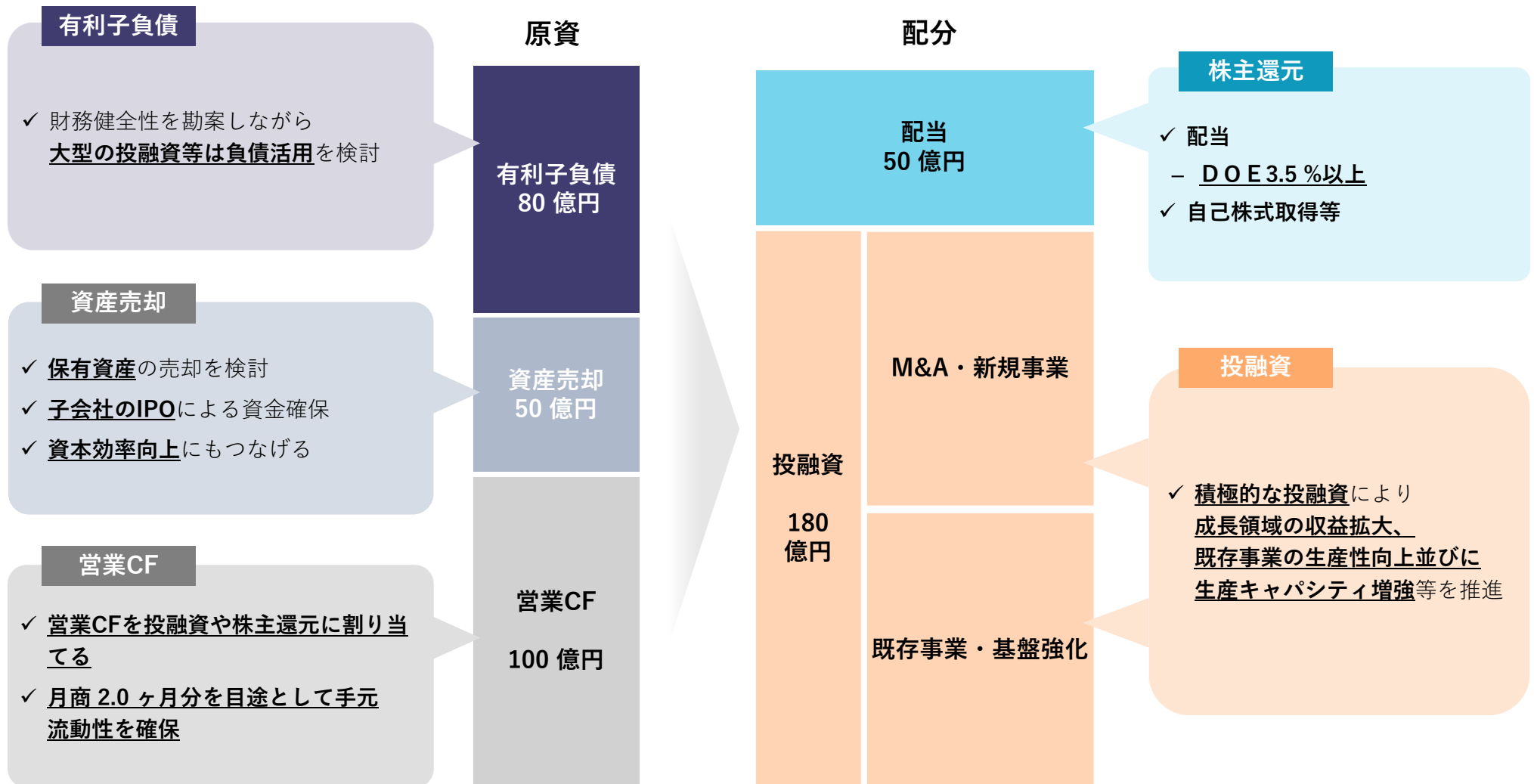
### 経営目標

項目	指標	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (実績)	2029年3月期 中期経営計画	2040年 長期ビジョン
業績	売上高	227 億円	258 億円	360 億円	—
	(調整後) 経常利益	21 億円	24 億円 ※	36 億円	100 億円
資本収益性 資本構成	ROE	7.8 %	9.5 %	9.0 %以上	
	DEレシオ	0.1 倍	0.1 倍	0.7 倍以下	
株主還元	DOE	2.3 %	3.8 %	3.5 %以上	4.0 %以上
投資	投融資	1.7 億円	4.9 億円	次期中計期間 (5年間) 合計 180 億円	—

※一過性の配当金を除く

成長に向けた投融資180億円、DOE3.5%以上

キャッシュアロケーション

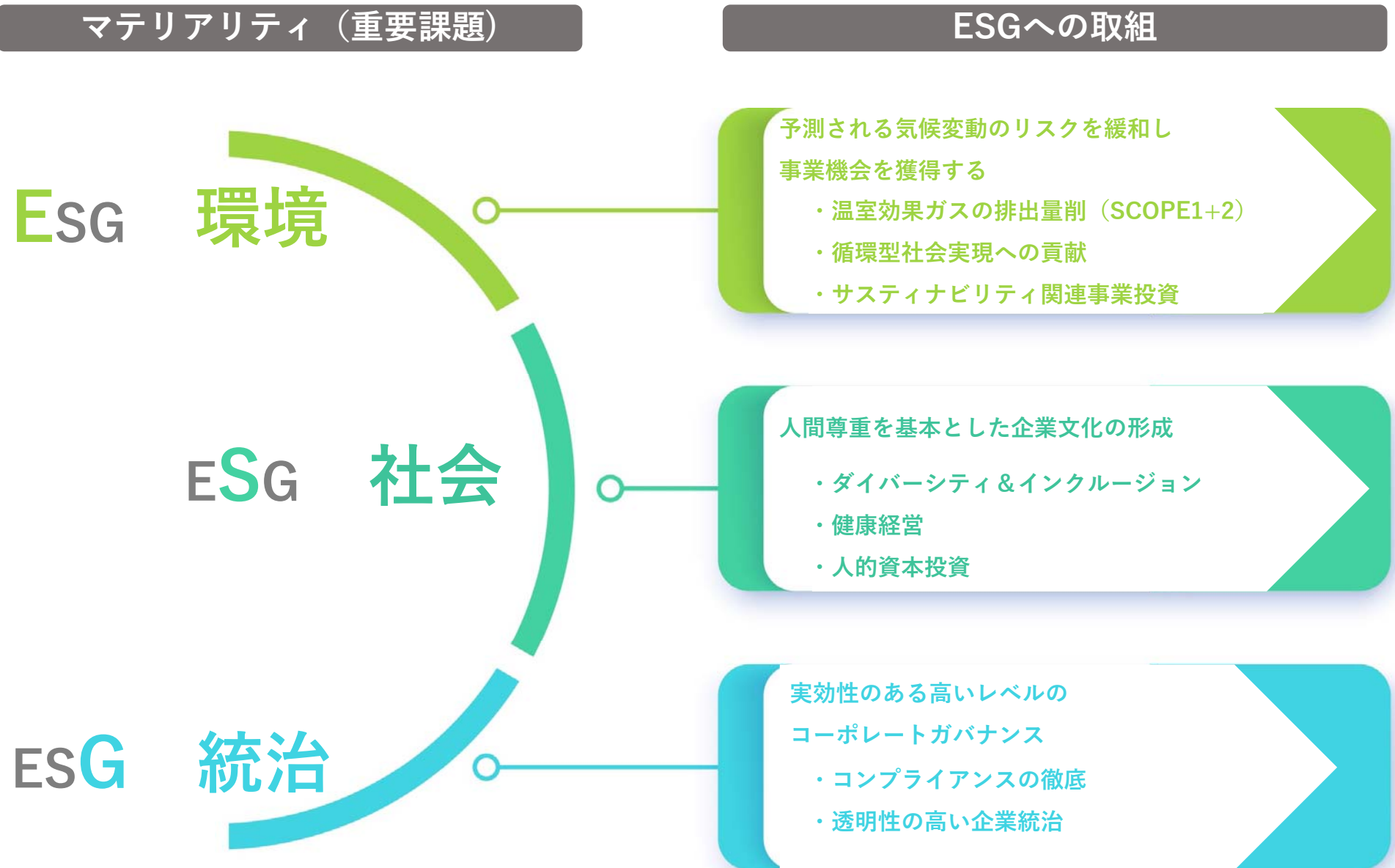


中期経営計画

---

非財務戦略

## 事業リスクの軽減と持続可能な経営を目指す



定量的にESGをマネジメントしていく

項目	テーマ	主な取り組み	KPI
E 環境	温室効果ガスの排出量削減 (SCOPE1+2)	グリーン電力の導入活用 太陽光発電の検討	増産を考慮した目標設定を第1次中計 の中で行う
	サステナビリティ関連事業投資	アップサイクル事業への投資	事業投資1件
S 社会	ダイバーシティ&インクルージョン	多様な社員と働き方	2028年に女性管理職比率20%(連結)
	健康経営	有給休暇の取得推進	有給休暇取得率70% (取得日数÷支給日数)
	人的資本投資	福利厚生費・研修費などの人的投資増加	給与総額の4% (福利厚生費+研修費)
		働き方改革による従業員満足度向上	従業員エンゲージメント調査の実施 と活用
G 統制	コンプライアンスの徹底	コンプライアンス研修の実施と参加	受講率100%維持
	透明性の高い企業統治	社外取締役の役割強化	社外取締役比率50%
		取締役会の機能強化	取締役会の実効性評価 年1回以上