

おいしさ、けんこう、
つぎつぎ、わくわく。))



2025-2027中期経営計画 説明資料

(2025年4月1日～2028年3月31日)

2025年5月8日

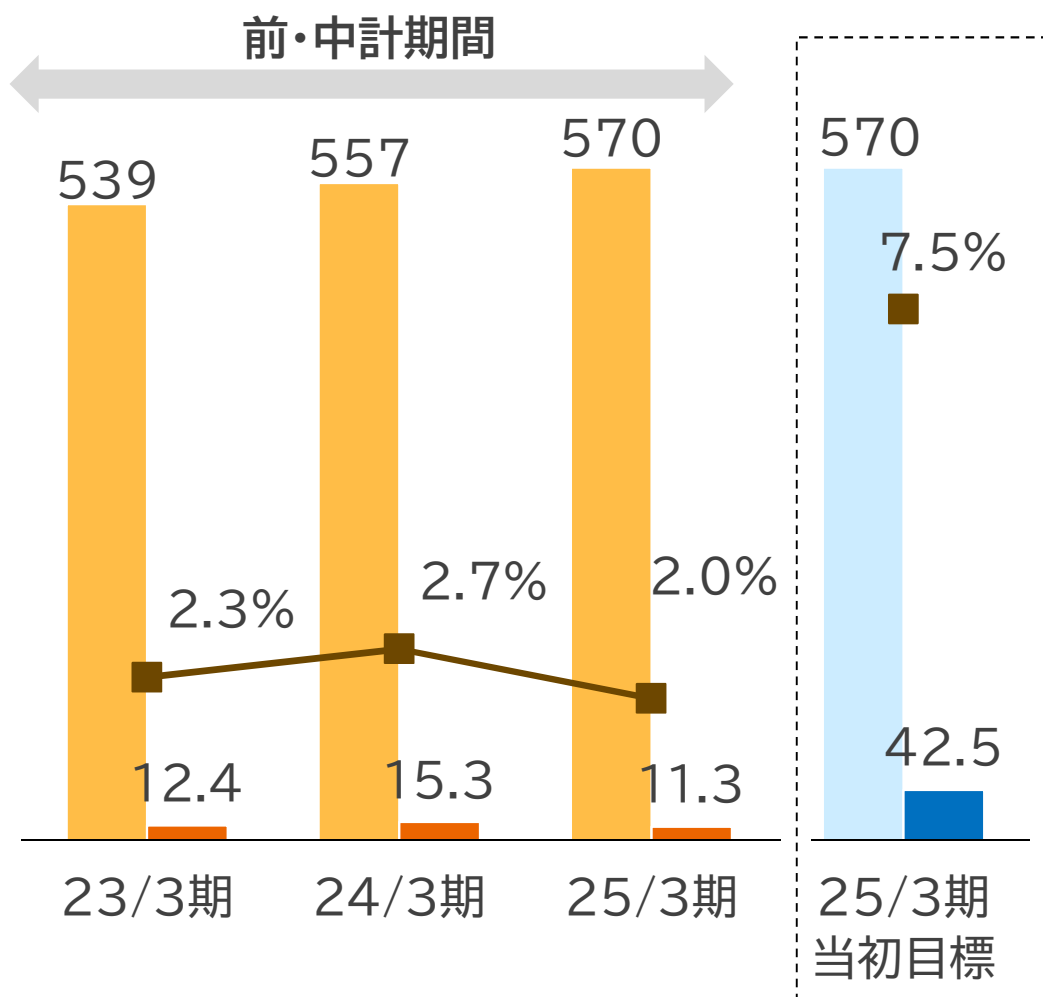
フジッコ株式会社

(証券コード2908)

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

売上高は目標到達、利益は当初見込みを下回った

■売上高(億円) ■営業利益(億円) ■営業利益率



(億円)	25/3期 実績	25/3期 当初目標
売上高	570	570
営業利益	11.3	42.5
営業利益率	2.0%	7.5%
当期純利益	9.5	31.5
ROE	1.4%	5.0%

前・中期経営計画のふり返し

「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人財」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)。

2025-2027中期経営計画における課題認識

- 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

『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る

『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 ～



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



(現状)25/3期

【業績】

売上高**570億円**
営業利益率**2.0%**
当期純利益率**1.7%**
海外売上高**0.7億円**
PBR**0.66倍** ROE**1.4%**

【社員】

従業員エンゲージメント指数**6.7**

【環境】

CO₂排出量**4.3%削減**

(新・中期 共通価値指標)28/3期

【業績】

売上高**600～630億円**
営業利益率**5.0%以上**
当期純利益率**3%台**
海外売上高**5億円**
PBR**1.0倍** ROE**3.0%**

【社員】

従業員エンゲージメント指数**7.0**

【環境】

CO₂排出量**20%削減**

(2030共通価値指標)31/3期

【業績】

売上高**700億円台**
営業利益率**7.5%**
当期純利益率**5%台**
海外売上高**35億円以上**
PBR**1.0倍以上** ROE**5.0%**

【社員】

従業員エンゲージメント指数**7.5**

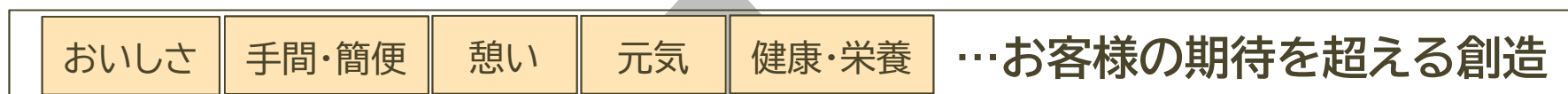
【環境】

CO₂排出量**30%削減**

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 ～



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

基本戦略

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

DX推進 ・ 人的資本経営 ・ サステナビリティ ・ 資本政策（キャピタル・アロケーション）

昆布事業は、高収益の維持と持続的成長へ
豆事業は、リソースを集中させてV字拡大と収益回復を実現

昆 布

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

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

豆

Vision

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

取組方針

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

持続的成長ドライバーを担い、第3の柱を目指す

ヨーグルト

Vision

カスピ海乳酸菌で
世界の健康長寿に貢献する

取組方針

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



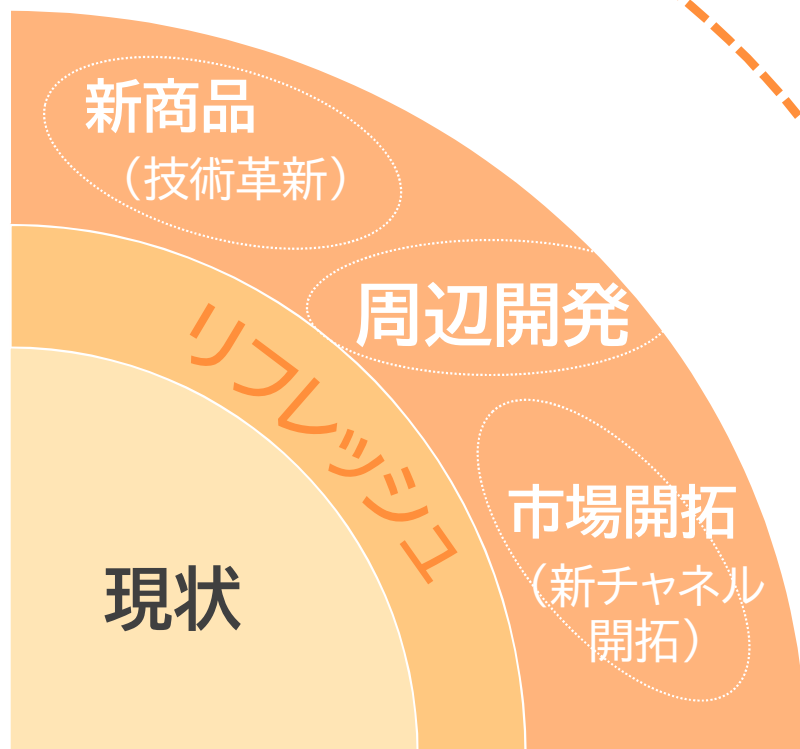
50億円

既存・周辺・新領域の三位一体の開発強化

KPI:新商品貢献度

25/3期実績**4.7%**→28/3期目標**7.7%**

新領域開発



1. 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

2. 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

3. 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

3つの競争力を高め、ブランド価値の強靱化を図る

お客様満足度 向上 (商品力)

- ✓ ブランド価値指標に「購入ロイヤルティ」「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

経営資源を有効活用し、業務効率化・省力化を図る

(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㎡

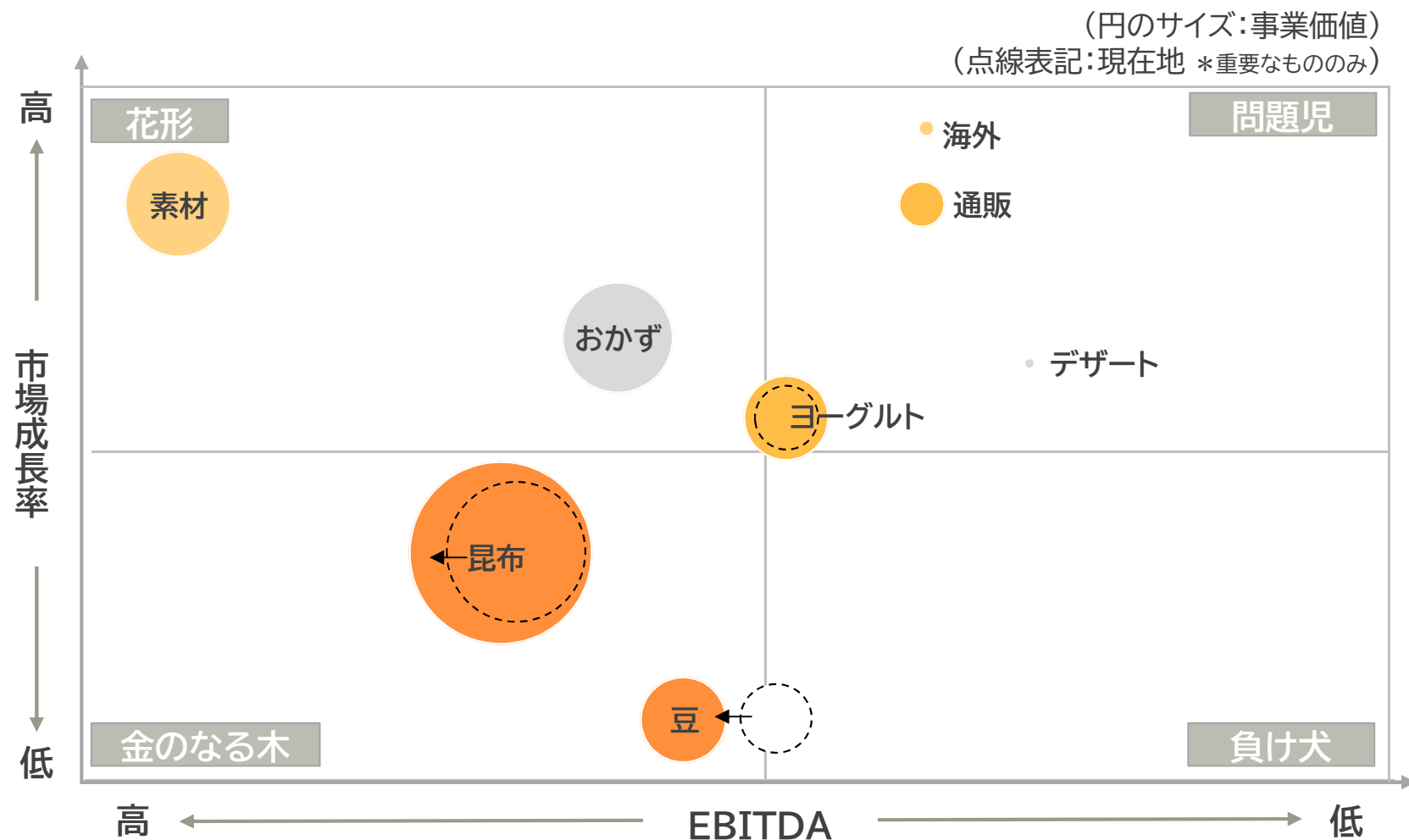
(工場閉鎖の理由と対応)

- 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。
- 当該工場の従業員については、雇用維持を最優先として、当社の他工場及びグループ会社への異動を進める。

事業ポートフォリオの再構築で効率経営を追求

昆布は高収益を維持し、豆は再成長からの稼ぐ力の復元、ヨーグルトは成長を加速、おかずは収益性の修復、通販・素材・海外は膠着状態から脱する

■ 2025-2027中期経営計画 あるべき姿



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

非財務要素

財務要素

DX推進

- 商品開発スピードアップのための支援
- 品群収支管理会計の高度化
- デジタルビジネス変革基盤の整備
(風土醸成、環境構築、人財育成)

人的資本経営

- 組織・人事
 - ・ 会社の一体感の醸成
 - ・ 経営者サクセッション
 - ・ 人財ポートフォリオによる最適配置
- DE&I
(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)
 - ・ 多様性尊重と個性発揮
 - ・ 心理的安全性確保
- 働きがい改革
 - ・ 公平な制度体系
 - ・ 育成・支援スキル向上
 - ・ やりがいの提供

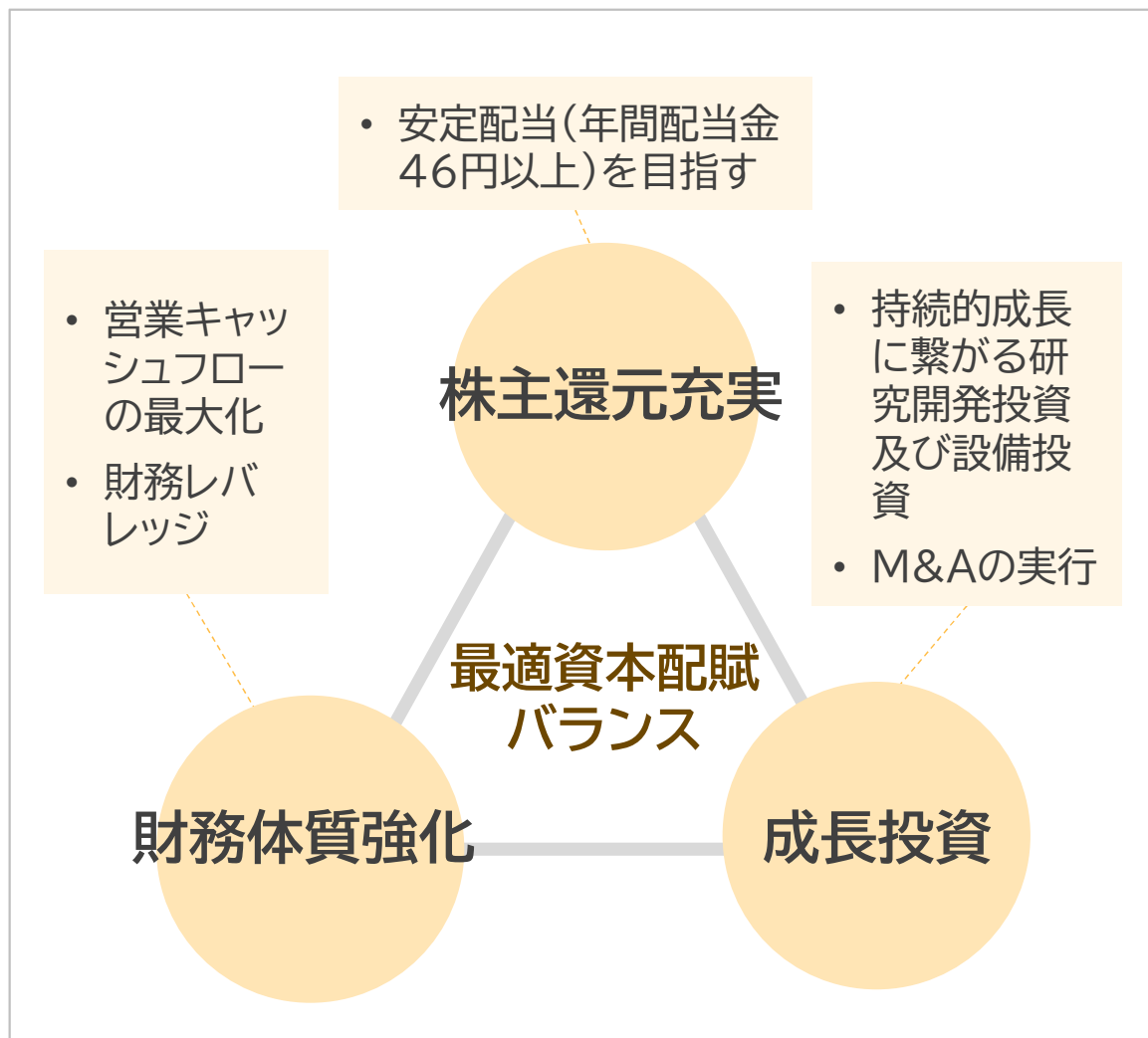
サステナビリティ

- 社会と企業のサステナビリティの同時実現
- 3つの非財務資本エンゲージメント
 - ①お客様
健康と美味しさの提供
日本の食文化継承
 - ②パートナーシップ
サプライーマネジメント
 - ③自然環境
環境保全活動

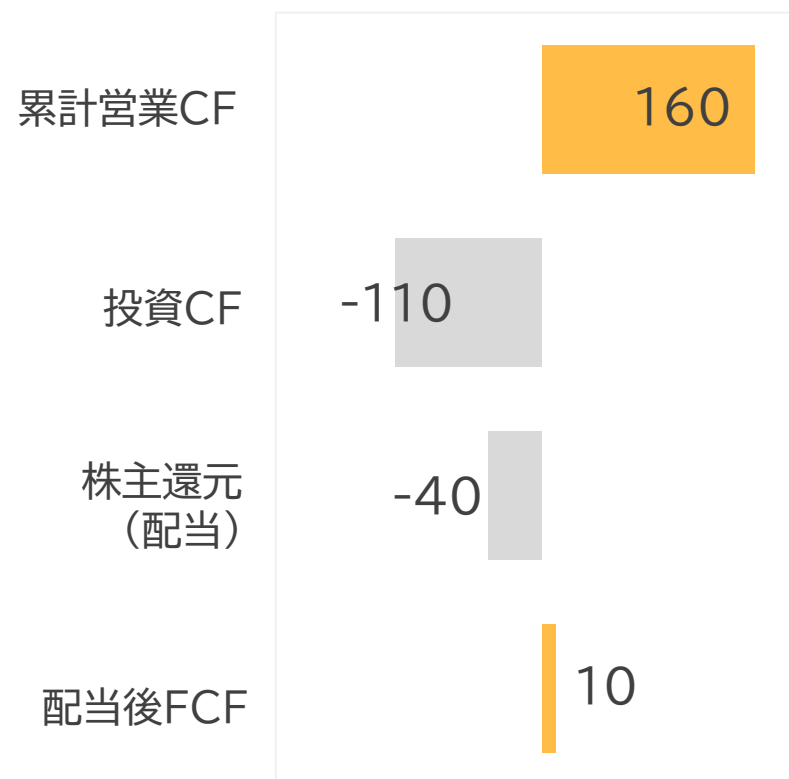
資本政策

- 最適資本配賦バランスの追求
 - ・ 株主還元充実
 - ・ 財務体質強化
 - ・ 成長投資

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

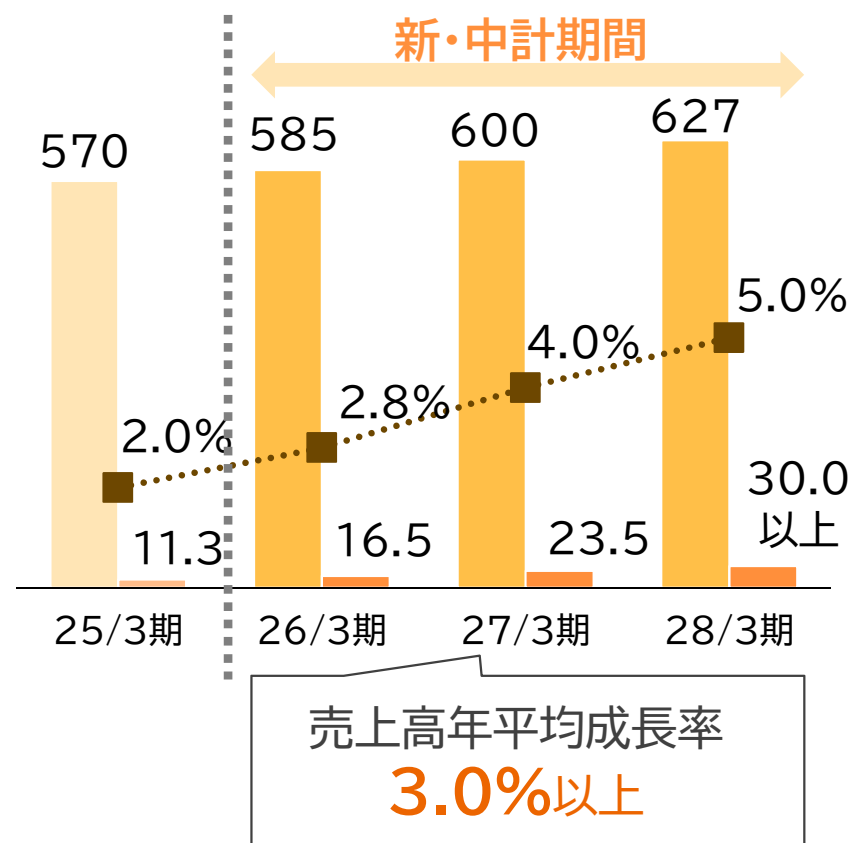


■ 中期経営計画期間累計キャッシュフロー(億円)



着実な成長、稼ぐ力の復元へ 売上高600億円台(年平均成長率3%以上)・営業利益率5%以上

売上高(億円) 営業利益(億円) 営業利益率



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。

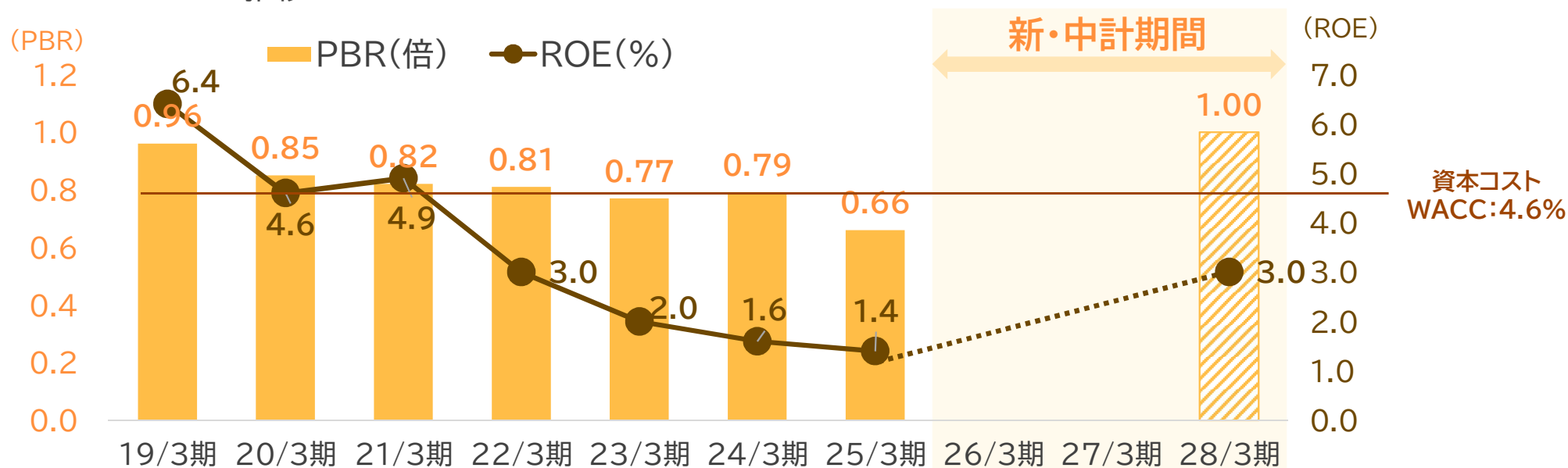
財務・非財務施策を推進し、利益向上でPBR1倍以上を目指す

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

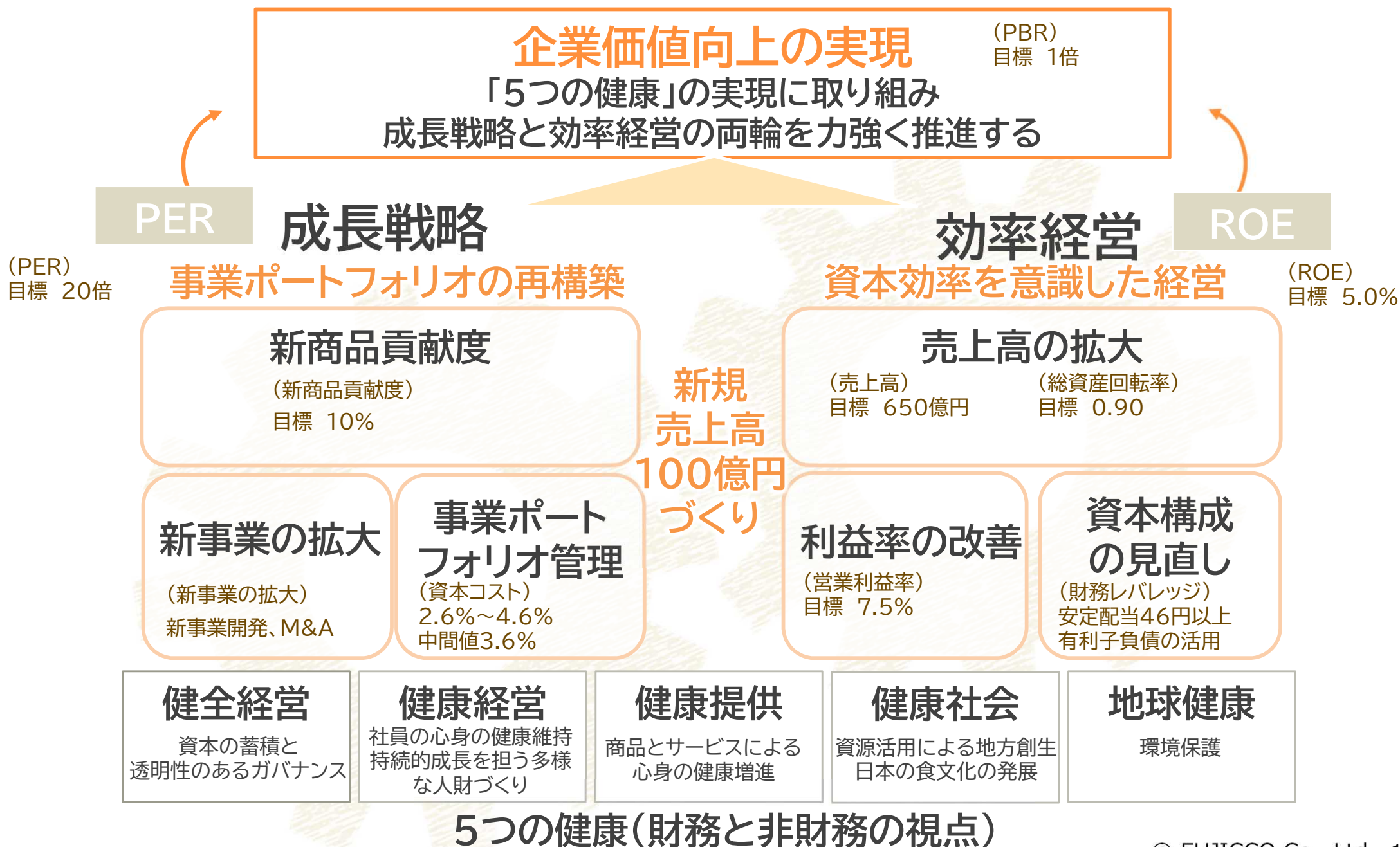
PBR
1.0倍以上

ROE
3.0%

■ PBR・ROEの推移



【ご参考】資本コストや株価を意識した経営の実現(2023年5月31日公表)



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

～ お問い合わせ先 ～

経営企画本部長 小段 健男

経営企画部課長 小松 亜矢美

TEL 078-303-5921