

kikkoman
おいしい記憶をつくりたい。

キッコーマングループ
コーポレートレポート

2023



キッコーマン株式会社



キッコーマン
グループ
経営理念

私たちキッコーマングループは、

- 1 「消費者本位」を基本理念とする
- 2 食文化の国際交流をすすめる
- 3 地球社会にとって存在意義のある企業をめざす



キッコーマン の約束

こころをこめたおいしさと、 地球を食のよろこびで満たします。

- 伝統のわざと知恵を磨き続け、高品質の商品・サービスを誠実にていねいにお届けします。
- 素材をいかし、栄養バランスに優れた食生活の提案により、こころとからだの健康を応援し、毎日を明るい笑顔で彩ります。
- 世界の食文化との出会いの中で新しいおいしさを創造し、時代や文化に合った豊かな食生活をご提案します。

おいしい記憶をつくりたい。

「おいしい記憶」は、食にまつわる体験を通じて積み重ねられます。

楽しさやうれしさといった食卓での時間や雰囲気。

こころもからだもすこやかになっていきます。

地球上のより多くの方がしあわせな記憶を積み重ね、

ゆたかな人生をおくれるようお手伝いをしていきたい、

という想いをこめています。

「経営理念」は、事業活動を行ううえで私たちが保持すべき価値観を表しています。一方で「キッコーマンの約束」は、私たちが今後、事業に取り組む姿勢や提供する価値について、こころに刻むことを、お客様に向けた言葉で明文化したものです。グループ内の各組織で、自分たちにとっての「約束」の実行とは何かを考え、その実現に取り組んでいます。

目次

イントロダクション

- 1 キックマングループ経営理念
- 2 キックマンの約束
- 4 ステークホルダーの皆さまへ

キックマンの全体像

- 5 キックマングループの歩み
- 7 キックマングループの概要
- 13 価値創造プロセス

キックマンのビジョンと戦略

- 15 CEOメッセージ
- 21 グローバルビジョン2030
- 23 長期環境ビジョン
- 25 中期経営計画
- 37 価値創造ストーリー キックマンの国際化
特集 グローバル展開の礎としての北米事業

キックマンの経営資源

- 41 キックマングループのバリューチェーン
- 43 人権の尊重
- 44 持続可能な調達
- 45 ステークホルダー
- 47 人的資本
- 49 DX
- 51 研究開発
- 53 営業キャッシュフローの活用

価値創造の基盤

- 55 コーポレート・ガバナンス
- 62 コンプライアンス
- 63 リスクマネジメント

データセクション

- 66 外部評価／国内外イニシアティブへの賛同・加盟
- 67 財務・非財務データ
- 71 事業拠点

編集方針

キックマングループコーポレートレポートは、キックマングループの経営戦略や事業活動の報告を通じて、私たちが創出する経済的価値や社会的価値について幅広いステークホルダーにお伝えすることを目的として発行しています。

報告対象組織

本報告書は、原則としてキックマングループ(持株会社であるキックマン株式会社、子会社58社および関連会社2社(2023年3月末現在))を報告対象としています。本報告書の文中では、キックマングループを「キックマングループ」「グループ」または「当社グループ」、キックマン株式会社を「キックマン(株)」または「当社」、キックマン株式会社、キックマン食品、キックマンビジネスサービスの3社に関する報告を「キックマン」として区別して表記しています。それ以外は具体的な対象会社・対象部署を明示しています。また、一部の社名を略称で表記しておりますが、正式な社名は巻末の「事業拠点」をご覧ください。

報告対象期間

2022年4月～2023年3月
※一部に対象期間以外の報告を含む場合があります。
発行年月
2023年11月

見直しに関する注意事項

本報告書には、キックマングループの過去と現在の事実だけでなく、発行時点における計画や見直しに基づく将来予測が含まれています。将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づき仮定あるいは判断です。諸条件の変化によって将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。

参照ガイドライン

コーポレートレポートの編集にあたっては、Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Standard、国際統合報告フレームワーク、価値協創ガイダンスなどを参照しています。

価値協創ガイダンスとは

「価値協創ガイダンス」とは、企業と投資家をつなぐ「共通言語」であり、企業(企業経営者)にとっては、投資家に伝えるべき情報(経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンスなど)を体系的・統合的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を高めるための手引です。各企業は、本ガイダンスの各項目を形式的・固定的にとらえることなく、自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、これを自らの価値創造ストーリーに位置づけるなどして、本ガイダンスを活用することが期待されています。



情報体系

「キックマングループコーポレートレポート」は、キックマングループの戦略や非財務・財務面の取り組みなどに関する統合報告を目的とした報告書です。本報告書は、戦略やコーポレート・ガバナンスなどに関する「コーポレートセクション」および環境面・社会面に関する付記報告書である「非財務セクション」で構成されています。

戦略やコーポレート・ガバナンスなどの報告

コーポレートセクション(本冊子)

関連報告書など

ファクトブック：
<https://www.kikkoman.com/jp/ir/lib/factbook.html>

コーポレート・ガバナンス報告書：
<https://www.kikkoman.com/jp/ir/lib/governance.html>

非財務報告

非財務セクション

関連報告書など

当社ホームページ内に「企業の社会的責任」として関連情報を掲載しています。

<https://www.kikkoman.com/jp/csr/>

財務報告

関連報告書など

有価証券報告書：
<https://www.kikkoman.com/jp/ir/lib/yuho/>

決算説明会資料：
<https://www.kikkoman.com/jp/ir/lib/presentation/>

ステークホルダーの皆さまへ



キッコーマンのしょうゆづくりが始まったのは、江戸時代に遡ります。時を経て1917年、創業8家の合同によって「野田醤油株式会社」が設立されました。その後の100年余りの間に、キッコーマンは、ローカルブランドからナショナルブランド、さらにグローバルブランドへと道をすすめてまいりました。

グローバルブランドへの道のりは、1950年代後半に国際化戦略が打ち出されたことから始まりました。1957年にサンフランシスコに販売会社キッコーマン・インターナショナル社(略名KII(現キッコーマン・セールス・USA 略名KSU))を設立し、本格的なマーケティング活動を始め、さらに、1973年に米国における生産拠点であるキッコーマン・フーズ社(略名KFI)がしょうゆの出荷を開始しました。現地の食文化に溶け込み、現地で生産することにより、米国におけるしょうゆ事業は利益が出るものとなり、キッコーマンブランドのプレゼンスも高まることになりました。KFIは2023年6月に50周年を迎えることができましたが、当時この意思決定を行ったからこそ今日があると考えています。2022年度連結業績における海外比率は、売上収益で7割、事業利益では8割を超え、海外事業が成長面でも収益面でも当社グループを支えています。

当社グループでは「グローバルビジョン2030」を掲げ、その実現に向けて挑戦をつづけています。社会構造、消費者行動、情報技術などの変化が進展するなか、将来にわたって事業の成長を継続させるためには、スピーディな意思決定と透明性の確保が経営には欠かせず、コーポレート・ガバナンスが重要になります。コーポレート・ガバナンスで最も重要なことは、最高経営責任者(CEO)がリーダーシップを十分発揮することです。そして、取締役会が経営者をしっかりと監督する仕組みが存在しなければなりません。こうした考え方に基づいて、当社は社外取締役・社外監査役の選任や社外取締役を過半数とする指名委員会および報酬委員会を設置し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

2022年度の実績報告会では、中期経営計画、社会課題への対応、生産体制のあり方などの経営課題に関して議論を行うとともに、世界的な原材料価格などの高騰への対応状況を確認しました。また、社外取締役および社外監査役全員に対し、取締役会の実効性に関するアンケートを行いました。今後も取締役会で活発な議論を行い、企業価値のより一層の向上に取り組んでまいります。

キッコーマン株式会社
取締役名誉会長
取締役会議長

茂木友三郎

キッコーマングループの歩み

キッコーマングループはしょうゆづくりを通じて江戸時代から日本の食文化の発展を支えてきました。現在、私たちは食と健康に関わるさまざまな商品やサービスをグローバルに展開し、環境と調和したより豊かな食生活の提案に取り組んでいます。



伝統のわざと知恵

キッコーマンのしょうゆづくりは、江戸時代初期に現在の千葉県野田市で始まりました。微生物の働きによる発酵を通じたしょうゆづくりの基本は、江戸時代からほとんど変わっていません。私たちは伝統の技術や経験を活用し、品質を大切に守りつつさらなる品質の向上に取り組んできました。この姿勢は、事業が多角化し、国際的に展開するようになった現在もキッコーマングループに受け継がれています。

多角化への挑戦

しょうゆづくりから出発したキッコーマングループは、1960年代以降に事業の多角化を積極的にすすめました。しょうゆを中心とした「キッコーマン」のほかに、本みりんなどの「マンジョウ」、トマト加工品などの「デルモンテ」、日本ワインなどの「マンズワイン」、豆乳の「キッコーマン豆乳」があります。また、「つゆ」や「たれ」などに加えて、和風おそうぎの素「うちのごはん」などの新しい食の提案を行ってきました。そのほかにも臨床診断用酵素などを取り扱う事業などを行っています。



社会課題の解決に向けて

キッコーマングループは、自然のいとなみを尊重し、社会とのつながりを大切にきた経営を行ってきました。その姿勢はキッコーマングループの経営理念に受け継がれています。現在、私たちの社会は地球規模の課題に直面しています。キッコーマンならではの取り組みを通じてSDGs[※]に代表される社会課題の解決に貢献することは、キッコーマングループの経営理念の実践につながると考えています。社会課題の解決を事業の成長につなげることで、地球社会におけるキッコーマングループの存在意義を高めていきます。

※ Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標



グローバルスタンダードをめざして

キッコーマングループの国際化は、1950年代の本格的な米国進出で始まりました。それから半世紀以上が過ぎ、今では米国の約半分の家庭にしょうゆが常備され、「KIKKOMAN」は“Soy Sauce”の代名詞となっています。その後、70年代には欧州、80年代にはアジア、そして近年では南米に本格進出するなど現在に至るまで展開地域を拡大しており、今では世界100カ国以上でキッコーマンしょうゆが愛用されています。海外展開は挑戦の連続だったといえます。キッコーマンしょうゆをグローバルスタンダードの調味料にするため、私たちはこれからも新しい挑戦に取り組みます。



KIKKOMAN FOODS, INC. (KFI)が50周年を迎えました



米国・ウィスコンシン州ウォルワースにあるキッコーマンしょうゆの生産拠点KFIは、1973年のグランドオープニングから50周年を迎えました。初の海外工場であるKFIの地域社会に根差した経営は、成功例としてその後のキッコーマンの国際化を加速させ、世界の各地域にキッコーマンしょうゆが浸透する礎を築きました。2023年6月には、ウィスコンシン州政府関係者、日米の食品流通企業の経営者やメディアなど約700名のゲストを招待してKFI50周年の記念式典を開催しました。

北米事業特集 P37～40

キッコーマングループの概要

キッコーマングループは、「食と健康」に関わる商品とサービスの提供をグローバルに展開しています。

■ キッコーマングループの国内外概要

欧州

売上収益 **526** 億円
事業利益 **58** 億円

日本

売上収益 **1,547** 億円
事業利益 **93** 億円

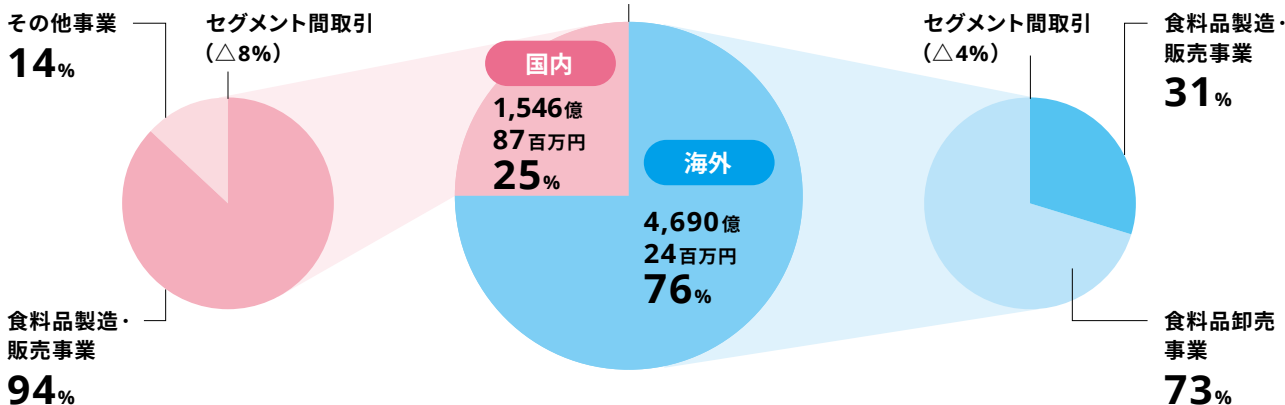
アジア・オセアニア

売上収益 **704** 億円
事業利益 **49** 億円

2022年度 売上収益

6,188億99 百万円

消去又は全社 $\Delta 48$ 億12百万円 ($\Delta 1\%$)



国際財務報告基準 (IFRS) の任意適用

当社は、2021年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から国際財務報告基準 (IFRS) を適用しています。本報告書内において、日本基準 (JGAAP) での数値を記載している場合は、その旨を注記しています。

北米

売上収益 **3,385** 億円
事業利益 **386** 億円

2022年度 事業利益

587 億 77 百万円

消去又は全社 △22億94百万円(△4%)

その他事業
20%

セグメント間取引
(0%)

食料品製造・
販売事業
80%

国内

93億
2百万円
16%

海外

517億
69百万円
88%

セグメント間取引
(△0%)

食料品製造・
販売事業
53%

食料品卸売
事業
47%

国内

食料品製造・販売事業

■ 売上収益

1,449億5千9百万円

■ 事業利益

74億7千万円

しょうゆ部門

■ 売上収益 **431億5千5百万円**



キッコーマンのしょうゆづくりは江戸時代初期に現在の千葉県野田市で始まりました。私たちは伝統のわざと知恵を活かして、品質の向上に取り組んできました。1990年に発売した「特選丸大豆しょうゆ」は、本来の丸大豆(脱脂をしない丸ごとの大豆)を原料としてつくるしょうゆを復活させた点で大きな意味を持つ商品です。2011年には注ぎやすさが進化し、しょうゆの鮮度を保つ機能も備えた「いつでも新鮮しぼりたて生しょうゆ」卓上ボトルを発売しました。

食品部門

■ 売上収益 **493億6千7百万円**



キッコーマンでは、簡便性というニーズに応えながらも、常に日本の味の原点に立ち戻り、伝統製法と厳選された素材から引き出される本物の味をベースに、さまざまな調味料を展開してきました。主に「本つゆ」や「具麺」ブランドのつゆ類や「わが家は焼肉屋さん」ブランドのたれ類などのしょうゆ関連調味料、和風おそうざいの素の「うちのごはん」のほか、デルモンテマト加工品・缶詰、業務用食材の製造・販売を行っています。

飲料部門

■ 売上収益 **424億8千3**百万円

飲料部門では、豆乳飲料、「デルモンテ」ブランドの野菜果実飲料などの製造・販売を行っています。豆乳飲料では、定番の無調整豆乳や調製豆乳に加え、数十種類のフレーバーが特徴の豆乳飲料など、商品ラインアップを拡充してきました。最近では豆乳を飲用だけでなく、調理の際に使用するためのレシピ提案なども行っています。「デルモンテ」ブランドでは、グローバルな原料調達ネットワークの構築と併せ、栽培・収穫技術開発や品種改良など、最高の素材を追求するために一貫した努力をつづけています。

酒類部門

■ 売上収益 **101億4千2**百万円

「マンジョウ」ブランドの本みりんや料理酒などに加えて、「マンズワイン」ブランドなどのワインの製造・販売を行っています。江戸時代中期1766(明和3)年の創業以来、「マンジョウ」は、醸造業に真摯に取り組み、その技術を培ってきました。「マンズワイン」では、高品質にこだわった付加価値の高い日本ワインを製造しています。

その他事業

■ 売上収益

218億9千3百万円

■ 事業利益

18億1百万円

臨床診断用酵素・衛生検査薬、医薬用ヒアルロン酸などの化成品の製造・販売、不動産賃貸および運送事業、グループ会社内への間接業務の提供などを行っています。キッコーマンバイオケミファでは、しょうゆ醸造で培った発酵技術を活かした衛生検査薬キット、医薬品や化粧品原料として使われる化成品、生活習慣病などの診断のために使われる臨床診断用酵素の開発・販売を行っています。



海外

食料品製造・販売事業

■ 売上収益

1,437億3千6百万円

■ 事業利益

272億4千万円

しょうゆ部門

■ 売上収益 **1,207億1千万円**



キッコーマンしょうゆには、複雑な風味や香りに加え、さまざまな効果があります。こうした特長を持つキッコーマンしょうゆを、私たちは“All-Purpose Seasoning”と表現しています。キッコーマンしょうゆの特性を活かし、海外展開では各地の調理法や食材を取り入れたレシピを提案するなど、しょうゆの現地化に取り組んできました。この戦略により、伝統的な日本の調味料であるキッコーマンしょうゆは世界中で広く使われるようになり、現在、世界100カ国以上で親しまれています。

デルモンテ部門

■ 売上収益 **81億2千7百万円**



キッコーマン(株)は、1990年にアジア・オセアニア地域(フィリピンを除く)における加工食品ブランド「デルモンテ」の商標使用権・販売権を永久的に取得しました。2006年にはデルモンテブランド初の海外生産拠点であるSiam Del Monte社(タイ)から出荷を開始し、2008年には中国・廈門でトマトケチャップ工場の稼働を開始しました。トマト加工品に加え、デルモンテが誇る最先端の野菜・果実加工技術を最大限に活用し、幅広い商品を開発しています。

食料品卸売事業

■ 売上収益

3,435億8百万円

■ 事業利益

245億9千8百万円

しょうゆの魅力伝えることと日本の食文化の魅力伝えることは相乗効果を生み出す関係にあるという視点から、キッコーマン(株)は1969年、米国の「ジャパン・フード社」(現JFCインターナショナル社)の経営に参画し、日本食材を中心とする東洋食品の卸売事業に進出しました。以来JFCインターナショナル社は、しょうゆをはじめ、米、みそ、海苔、酢など多種多様な食材を扱い、日本食の普及に取り組んでいます。東洋食品卸売事業は、その後、欧州、アジア・オセアニアへも進出し、世界で広く展開しています。



長期ビジョン「グローバルビジョン2030」を通じて推進

キッコーマンの考える 企業の社会的責任

SDGsに代表される社会課題を、事業活動を通じて、解決に貢献する

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



長期ビジョン「グローバルビジョン2030」

新しい価値創造への挑戦

▶▶ P21

重要な社会課題3分野

社会の持続的な発展とキッコーマングループの成長を両立させていく重点領域

地球環境

食と健康

人と社会

▶▶ P22

キッコーマンの 経営資源

人財

▶▶ P47

情報 (DX)

▶▶ P49

発酵・醸造技術 (研究開発)

▶▶ P51

キャッシュフロー

▶▶ P53

コーポレート・

キッコーマングル

ステークホルダーとの対話 ▶▶ P45

実現ステップとしての中期経営計画

中期経営計画 2022—2024年度

▶▶ P25～36

事業利益率
10%以上
2024年度

売上成長率
年平均**5%**以上※
2022-2024年度

ROE
11%以上
2024年度

重点課題

- 1: 環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上
- 2: 事業活動を通じ、社会課題解決に貢献

※ 為替差を除く

創出する価値

「キッコーマンの約束」に
込めた想いを具現する
商品・サービス

↓
経済的価値と
社会的価値を創出

事業を展開するバリューチェーン ▶▶ P41

ガバナンス ▶▶ P55

一歩経営理念 ▶▶ P1



代表取締役社長 CEO
中野 祥三郎

キッコーマングループの強みを活かし、
地球社会の課題解決に貢献していきます。

CEO就任にあたって

300年以上の歴史をつなぐ責任

2023年6月にキッコーマン株式会社の代表取締役社長CEOに就任しました。CEOとして、これまでの伝統を引き継ぎ、今後の成長を導いていくという大きな責任に、やりがいを感じるとともに身の引き締まる思いです。

創業家一族が江戸時代初期にしょうゆづくりを始めてから、当社には300年以上の歴史があります。この長い歴史の間にいくつもの転換点がありましたが、なかでも大きな転換点はグローバル化に舵を切ったことでした。1957年にサンフランシスコに販売会社（現KSU）を設立したことは、米国への本格的な進出の契機となり、1973年にウィスコンシン州の製造会社（現KFI）からしょうゆの出荷を開始したことで米国しょうゆ事業を軌道に乗せることができました（▶▶ P37）。その後、私たちは米国で築き上げたこのビジネスモデルをグローバルに展開し、事業の拡大に取り組んでいます。

当社の主力商品であるしょうゆをはじめとした調味料は、それ単独で食べられる商品ではありません。ご家庭や外食の場など、さまざまな場面で料理に使っていただくことで初めて価値が生まれます。私たちは安全で高品質な商品の提供に努めてきましたが、それだけではなく、商品の使い方を提案することにも重要な価値があると考えています。米国を中心に海外への事業展開を拡大する際に、現地の方々が日常の食生活で使えるレシピの考案をすすめてきたことは当社ならではの取り組みであり、われわれのビジネスの醍醐味であると言えます。レシピや料理の普及は一朝一夕にはいきません。しかし、ひとたび普及することができれば長期にわたり需要が継続します。当社グループの事業活動の特徴のひとつは、時間はかかるものの、長期的な成長が見込めるという点だと考えています。

今後も成長をつづけていくためには社会の変化を明確にとらえる感性が重要です。先ほど申し上げた米国進出の際には、当時の経営者が日本市場の成長鈍化を感じ取り、海外進出を決断したことがきっかけとなりました。現代ではデータにより社会の動向を把握することが比較的容易になりつつありますが、そのデータをどう見るかは人の判断にかかっています。デジタルで解決できる分野はデジタルに任せ、人にしかできない分野に経営資源を割くことは今後の経営課題です。特に人財育成は重要な課題だと考えており、一人ひとりの社員が自分のなすべきことに挑戦し、それを実現することで社会とのつながりを感じられるような会社にしていくことが、私のCEOとしての責務だと考えています。

2022年度の振り返り

中期経営計画2022-2024年度（中期経営計画）の進捗状況

2022年度は、売上収益が6,188億99百万円、事業利益が587億77百万円、事業利益率が9.5%となりました。円安の影響により海外事業の換算額が上がっている側面はありますが、事業利益率は中期経営計画（▶▶ P25）の目標値10%に対してほぼ達成しており、売上収益は6,000億円を超え、中期経営

CEOメッセージ

計画の目標値である売上成長率実質5%以上を実現しています。

地域別では、北米の成長が好調だった一方で、国内は成長が鈍化しました。事業ポートフォリオを強化する意味でも、国内事業の収益力向上は今後の重要なテーマだと考えています。

2022年度の国内事業は、原材料費・物流費の高騰や、円安の進行による仕入れ価格の上昇に対応するための価格改定の交渉が複数回にわたりつづいたことが大きく影響しました。価格改定の交渉に注力せざるを得なかったため、「商品の価値を知ってもらう」「高付加価値の商品を提供する」といったわれわれが従来重視してきた営業活動に注力することが難しい状況でした。2023年度はこうした外部環境の変化は一段落すると見込まれることから、改めて中期経営計画で定める「高付加価値化」「新たな価値の提案による需要創造」「生産性向上」に取り組みます。そして、食を通じてコミュニケーションの場を生み出す、あるいは人々を笑顔にするというキッコーマン本来の存在意義を改めて認識し、役割を果たしていきます。

長期ビジョンと成長戦略

グローバルビジョン2030で目指す姿

キッコーマングループは、長期ビジョン「グローバルビジョン2030」(▶▶ P21)を2018年に決めました。このビジョンは10年先を見据えた目標であり、当社グループの社員全員がこのビジョンで示されている「キッコーマンしょうゆをグローバル・スタンダードの調味料にする」などの「目指す姿」を自分事としてとらえ、新しい価値創造に挑戦する意志を持ってもらいたいと考えています。そして、我々が提供する「食のおいしさ」が、世界中のお客様のコミュニケーションの活性化につながることを実感してほしいと思います。



「キッコーマンしょうゆをグローバル・スタンダードの調味料にする」の根底にあるのは、「現地の日常料理のなかにしょうゆをいかに使っていただくか」という考え方です。米国での成功事例を一つのモデルケースとして、それぞれの国・地域に合わせた商品の普及を図っていきます。これまで新しく外部から紹介された食文化がなじみにくい国もありましたが、グローバル化が進んだ現在は、新しい食を受容する姿勢は若い世代でより一層強まっていると感じています。こうした状況のなかで、若い世代に向けて動画配信サービスやSNSなどを活用したアピールにより、世界各地でさらなる需要の拡大につなげることができると見込んでいます。

重要な社会課題3分野への取り組み

持続可能な社会の実現に貢献するため、当社では重要な社会課題3分野として、「地球環境」「食と健康」「人と社会」を定め、それぞれのテーマに沿った取り組みをすすめています。(▶▶ P22)

長期環境ビジョンを更新

「地球環境」の分野では、国際社会のさまざまな動向を反映して、2023年6月に「キッコーマングループ長期環境ビジョン」(▶▶ P23)を更新し、2030年度のCO₂排出量の削減目標を2018年度比30%以上削減から、同50%以上削減へと引き上げました。この目標の達成は当社グループにとって大きな挑戦ですが、気候変動という重大な社会課題の解決に向けてこれまで以上にコミットするという当社の意志を示したものです。

また、食の環境では水環境への配慮をテーマに法規制よりも高い排水自主基準の達成を目標としています。廃棄物・食品ロス対応のテーマでは、食品ロスを削減するため、製造や流通段階での廃棄物削減を目標として定めています。特に流通の段階では食品業界全体で協力し、物流の効率化などによって環境負荷の低減に努めています。

多様な食ニーズに貢献

「食と健康」の分野では、バランスの取れた食生活の提案を重視しています。当社グループでは、おいしさと健康の両立を意識したレシピの提供などに取り組んできました。商品では、植物性たんぱく質を使った商品の展開に取り組んでおり、国内外で豆乳事業の拡大に努めています。植物性たんぱく質を使用した食品をよりおいしく召し上がっていただくための商品開発も行っており、キッコーマン食品では、「大豆麺」という大豆を使った麺にスープやソースをセットにした商品を発売しました。今後もさらにもこうした商品の開発をすすめていきたいと思っております。

多様性を認め、互いの人権を尊重する

「人と社会」の分野では、経営資源として特に重視する人財育成の強化に取り組んでいます。2022年度にはエンゲージメント調査を行い、その結果分析をもとにした施策を実施しました。また、当社グループでは、人権の尊重に注力しており、人権デューディリジェンスの一環として外国籍の社員に対する調査などを行いました。2030年度に向けて、お互いの人権や立場を尊重し、多様性を認め合える組織風土の確立に努めていきます。

経営資源の活用

社員一人ひとりの自主性を尊重

中期経営計画では経営資源として、主に「営業キャッシュフロー」「技術開発」「人的資本」「情報・データ」の活用を考えています。このなかで私が最も重要と考えている経営資源は「人的資本」です。人財育成にあたり大切なことは、会社が一方的に指示を与えるのではなく、社員一人ひとりが主体的に取り組み、成長していくことだと考えています。そのため、研修内容についても技術的なスキルを教えるだけでなく、物事の全体像を見る力や、感性を磨いていくことを重視しています。これらは簡単に身につく能力ではありませんが、こうした人財を育てることが、「キッコーマンの約束」を果たすうえで不可欠となります。

例えば2021年7月から開始した「組織活性化ビジョン特別研修」[※]では、所属長が対話を通じて自組織の役割を再認識してもらうことを目的として、自組織のありたい姿を自らの言葉で表現する場を設けています。

また、当社は今後さらに海外事業を加速させていきます。そのための中核人財を育成するため、若手社員に海外勤務の機会を積極的に提供するほか、海外経験を持つ社員とのオンラインミーティングの機会を設けるなど、現場感覚を伴う研修体制を拡充しています。

※ 「組織活性化ビジョン」とは、所属長が「キッコーマンの約束」、「グローバルビジョン2030」、「グループ各社のビジョン」などを受け、自組織の2～3年後のありたい姿を描き、その達成に向けた方策や人財育成策などを、自身の言葉で明文化したものです。組織活性化ビジョン特別研修では、所属長による自組織のビジョンの発表とキッコーマン(株)社長を含めた他の参加者との対話が行われました。

成長分野および生産性向上への投資を強化

投資については成長分野を中心に行っていきます。海外については、しょうゆ事業では生産能力の向上に取り組み、卸売事業では拠点展開、倉庫の拡充をすすめていきます。国内については、製造設備のIT化や自動化などを強化します。設備更新の際には生産性の向上も図っており、こうした取り組みは環境負荷の低減にもつながっていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

キッコーマングループの存在意義を追求

「キッコーマンの約束」に込めた「こころをこめたおいしさで、地球を食のよろこびで満たします。」の実現に向け、キッコーマングループは今後も邁進してまいります。そのためには、キッコーマングループがこれまでの歴史を通じて培ったさまざまな強みを活かすことが重要になると考えています。一人ひとりの社員がお客様のためになすべきこと、地球社会の課題解決に貢献できることを真剣に考え、挑戦をつづけてまいります。ステークホルダーの皆さまには今後も変わらぬご支援のほど、よろしくお願いいたします。

2023年11月

代表取締役社長 CEO

中野 祥三郎



グローバルビジョン2030

キッコーマングループは、2030年を目標として当社グループの「目指す姿」と「基本戦略」を定めた長期ビジョン「グローバルビジョン2030」を2018年4月に公表しました。

2030年までには社会構造、市場経済、消費者行動、情報技術、持続可能性においてさまざまな環境変化が起こることが想定されます。キッコーマングループの長期ビジョン「グローバルビジョン2030」では、そうした変化を踏まえて「新しい価値創造への挑戦」をテーマに3つの「目指す姿」の実現をめざします。

グローバルビジョン2030 ～新しい価値創造への挑戦～

目指す姿

1 キッコーマンしょうゆを
グローバル・スタンダードの
調味料にする

北米市場において「キッコーマンしょうゆ」が日常生活に浸透しているような姿を、世界中で展開し、各国の食文化との融合を実現していく

2 世界中で新しいおいしさを
創造し、より豊かで健康的な
食生活に貢献する

常に革新と差別化に挑戦することで、世界中の人々のおいしさや健康につながる価値ある商品・サービスを提供していく

3 キッコーマンらしい活動を通
じて、地球社会における
存在意義をさらに高めていく

地球社会が抱える課題の解決に寄与することにより、世界中の人々からキッコーマンがあってよかったと思われる企業になる

No.1バリューの提供

グローバルNo.1戦略

しょうゆ、東洋食品卸は、それぞれのビジネスモデルをより発展させ、グローバルNo.1の地位を強固なものとする。

エリアNo.1戦略

発酵・醸造技術、食品加工技術および蓄積してきたノウハウを活用し、特定の地域、領域で確かな価値を提供し、No.1の地位を獲得する。

新たな事業の創出

「内部資源」、「外部資源」などの経営資源を活用することで、新たな事業や商品を創出し、No.1バリューの提供に挑戦する。

経営資源の活用

「No.1バリューの提供」に向けて、環境変化を先取りし、発酵・醸造技術、人財・情報・キャッシュフローなどの経営資源を活用します。

発酵・醸造技術

人財・情報・キャッシュフロー

キッコーマングループの重要な社会課題3分野

多くの社会課題があるなか、キッコーマングループが取り組む特に重要な社会課題の分野を特定しました。

SDGsのゴールにあるように、地球社会は多くの課題を抱えています。キッコーマングループではそうした課題のなかから、私たちが優先的に取り組むべき重要な社会課題についての検討を行いました。検討にあたっては、私たちは[社会にとっての重要な社会課題]と[キッコーマンにとっての重要な社会課題]の2つの視点で分析を行い、キッコーマン(株)CEOおよび役員による討議を重ねました。その結果、「地球環境」「食と健康」「人と社会」の重要な社会課題3分野を特定しました。

さらにそれぞれの重要分野において中期的な活動の方向性を定め、社会課題への取り組みをすすめています。

社会にとっての重要性評価

さまざまなステークホルダーが、どの社会課題を重視しているかを検討



当社にとっての重要性評価

キッコーマンにとって、どの社会課題が重要かを検討



重要な社会課題3分野

地球環境



P31~32

食と健康



P33~34

人と社会



P35~36

長期環境ビジョン

キッコーマングループでは、環境保全活動を推進するため、2030年に向けた環境ビジョン「キッコーマングループ長期環境ビジョン」を設定しています。

キッコーマングループでは、環境保全活動は当社グループ経営理念の実践における重要な柱であると認識しています。当社グループは1992年に環境理念を制定し、その後も中期環境方針などを定めて取り組みをすすめてきました。2018年に策定したグローバルビジョン2030でも、環境問題を含む社会課題の解決に取り組んでいくことをめざす姿として表明しています。

2020年には、長期的な方針を定めることで取り組みをより強化するため、2030年に向けた環境ビジョン「キッコーマングループ長期環境ビジョン」を策定しました。そして、2023年6月にはCO₂削減目標を更新し、気候変動への対策を強化しました。

分野	テーマ	2030年度までにめざす目標
持続可能な社会	 <ul style="list-style-type: none"> ■ CO₂削減 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CO₂排出量 50%以上削減^{※1} (2023年6月に目標を30%から50%に更新)
	 <ul style="list-style-type: none"> ■ 水環境への配慮 ■ 持続可能な調達 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 水の使用原単位30%以上削減^{※2} ■ 排水法規制よりも高い自主基準値の達成維持 ■ 持続可能な調達体制の構築と推進
	 <ul style="list-style-type: none"> ■ 廃棄物・食品ロス対応 ■ 環境配慮型商品 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製造や流通段階での廃棄物削減 ■ 再資源化率100%^{※3} ■ バリューチェーンを通じた環境配慮型商品の展開

※1 2018年度比、Scope1+2、対象：キッコーマン株式会社および連結子会社

※2 2011年度比、対象：生産部門

※3 対象：生産部門

長期環境ビジョンの基本的な考え方

2015年に国連が採択したSDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) には、水、エネルギー、気候変動、海や陸の豊かさなどが目標として含まれています。当社グループは、長期的に取り組む分野、テーマ、目標を定め、グループにおける環境活動をより強化することでSDGsの達成に貢献し、持続可能な社会の実現をめざして取り組んでまいります。

気候変動



CO₂などの温室効果ガス排出量の増加による気候変動は、自然災害の増加などの深刻な環境問題につながるとされています。当社グループでは、2030年度までに2018年度比でCO₂排出量を50%以上削減することで、気候変動対策に取り組めます。この目標の達成をめざして、プロセス改善、エネルギー効率の高い設備の導入、再生可能エネルギーの活用や技術革新などの施策を推進します。

食の環境



私たちの食生活は豊かな環境に支えられています。当社グループでは水環境の保全と持続可能な調達に取り組むことで、食の環境の維持に努めます。水の効率的な活用とともに、工場で使用した水をできるだけきれいにして自然に還します。また、環境に配慮した持続可能な原材料の調達をすすめます。

資源の活用



貴重な資源を有効に活用するために、食品ロスの削減や環境配慮型商品の展開に取り組めます。食品ロスを削減する施策として、製造や流通の段階で発生する廃棄物の削減をすすめます。生産部門においては再資源化率100%をめざし取り組めます。加えて、容器などに使用する石油由来の原材料削減をはじめ、開発、製造から商品使用後の廃棄段階に至るまで、バリューチェーン全体を通じた環境配慮型商品の展開をすすめます。

中期経営計画

キッコーマングループは、中期経営計画2022-2024年度(中期経営計画)を策定し、グローバルビジョン2030の実現に向けて、2022年度を初年度とし、2024年度を最終年度として取り組む計画を示しました。

中期経営計画では「環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上」と「事業活動を通じ、社会課題解決に貢献」という2つの重点課題を定めました。社会課題の解決に取り組み、その成果を事業の成長につなげることで、社会の持続可能な発展に貢献することをめざしていきます。

目標とする経営指標

売上成長率

年平均 **5%** 以上※
2022-2024年度

事業利益率

10% 以上
2024年度

ROE

11% 以上
2024年度

※ 為替差を除く

重点課題

1 環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上

「環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上」を実現するため、海外しょうゆ事業、海外卸売事業、国内事業でそれぞれの取り組みを実施します。

2 事業活動を通じ、社会課題解決に貢献

グローバルビジョン2030で定めた重要な社会課題3分野に基づいて方針やテーマを定めました。これらを着実に実行することで、事業活動を通じた持続可能な社会の実現に取り組みます。

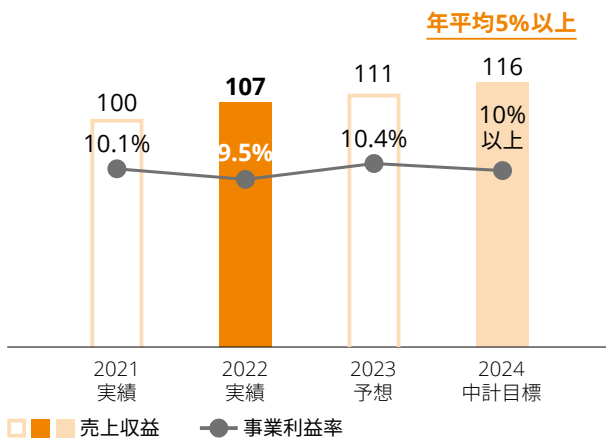
中期経営計画の進捗

重点課題1

「環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上」

海外しょうゆ事業は、長期的な目線で新市場の開拓、そして事業のステージに合わせた成長戦略を推進します。海外卸売事業は、業務用だけでなく家庭用市場のさらなる拡大を図り、拠点の整備・拡大をすすめるとともに、調達力の強化にも取り組みます。国内事業では、高付加価値化や一層の効率化をすすめることで収益力の向上をめざします。

売上収益および事業利益率



※ 売上収益は為替差を除き、2021年度を100として指数化

2022年度の進捗

- ・ 進捗は、全体としては概ね計画通り。
- ・ セグメントごと、進捗に差あり。

(億円)

連結	2021実績	2022実績	2023予想	2024中計目標
売上収益	5,164	6,189	6,677	年平均5%以上 (為替差を除く)
事業利益	523	588	696	—
事業利益率	10.1%	9.5%	10.4%	10%以上
ROE	11.7%	11.4%	—	11%以上
為替レート USD	112.9円	135.0円	142.7円	
EUR	131.0円	141.2円	151.3円	

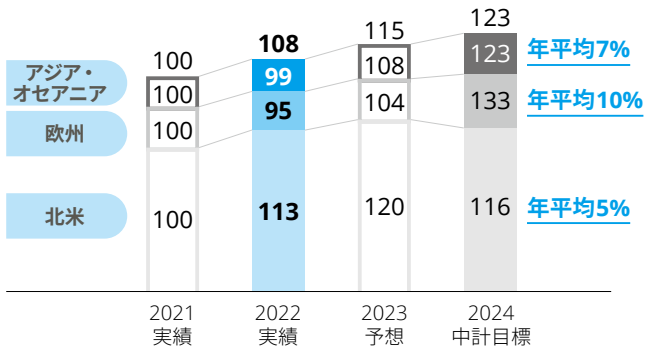
事業別目標と進捗

海外しょうゆ事業 目標

売上成長 年平均7%
(為替差を除く)

- ・成長の継続と収益力向上
- ・コロナ下における家庭用増を維持し、業務用を拡大

■ 売上収益



※ 売上収益は為替差を除き、2021年度を100として指数化

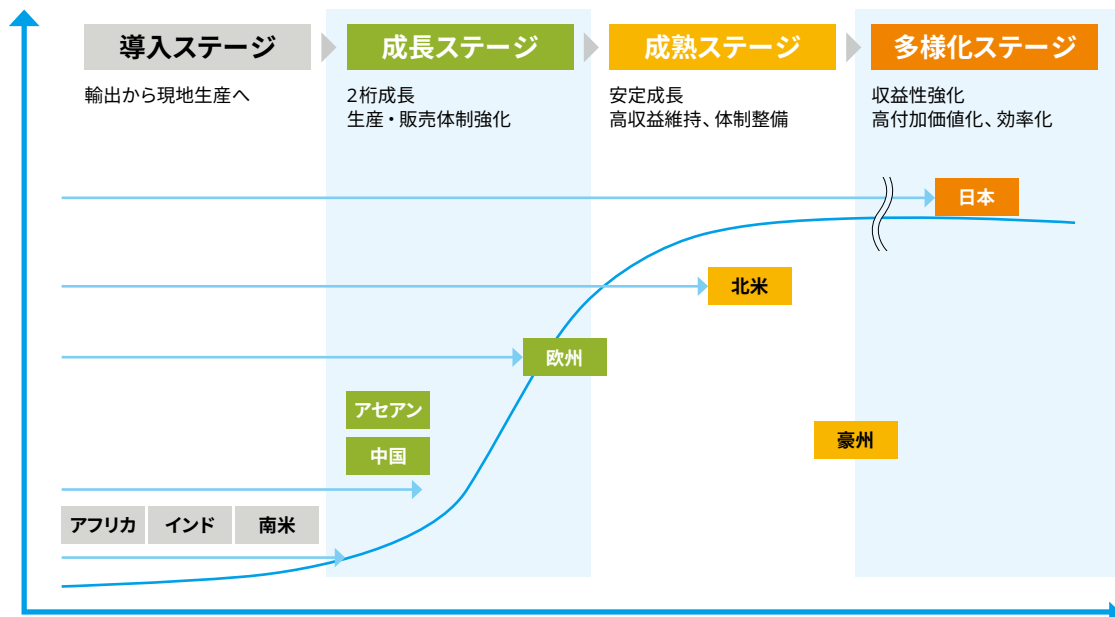
2022年度の進捗

- ・進捗は、全体としては概ね順調。
- ・好調な北米が牽引。
- ・欧州は経済環境の悪化により成長が足踏み。

目標達成に向けた取り組み

- ・ブランドの浸透。
- ・各国食文化に合わせたレシピ提案・商品開発。

■ 事業ステージに合わせたグローバル展開



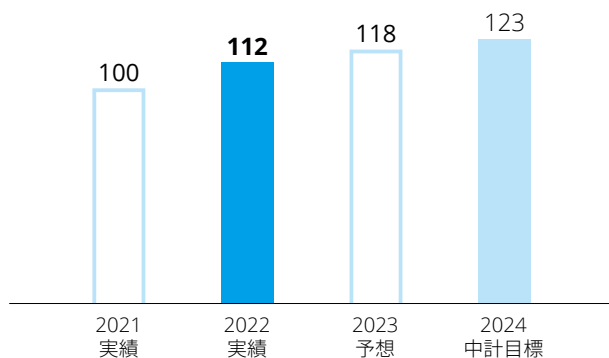
海外卸売事業 目標

売上成長 年平均**7%**

(為替差を除く)

- ・業務用、家庭用のバランスの良い事業構造
- ・既存拠点の整備・拡大を進め、競争力強化
- ・調達力強化

売上収益



※ 為替差を除き、2021年度を100として指数化

2022年度の進捗

- ・各エリアとも順調。全体として目標を上回るペースで成長。

目標達成に向けた取り組み

- ・安定供給に努める。
- ・拠点展開を継続。

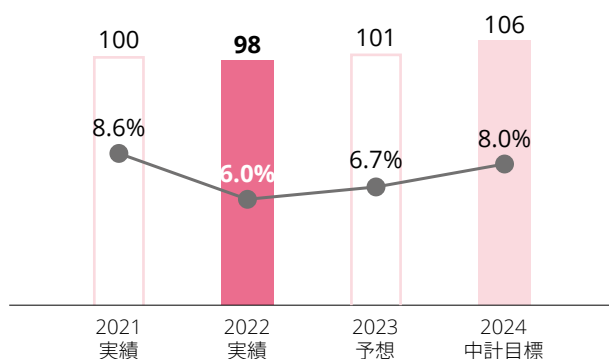
国内事業 目標

売上成長 年平均**2%**

事業利益率**8%**

- ・各事業とも収益力向上

売上収益および事業利益率



■ 売上収益 ● 事業利益率

※ 売上収益は2021年度を100として指数化

2022年度の進捗

- ・急激な原材料等のコスト増により利益率が低下。

目標達成に向けた取り組み

- ・価格政策や、高付加価値化、新たな価値の提案による需要創造、生産性向上に取り組む。

重点課題2

「事業活動を通じ、社会課題解決に貢献」

キッコーマングループは「地球環境」「食と健康」「人と社会」の重要な社会課題3分野の取り組みを通じて社会課題の解決に貢献することは事業機会につながると考えています。社会の持続可能な発展とキッコーマングループの成長を両立させることで、グローバルビジョン2030を実現するとともに経営理念の実践につなげることをめざして取り組んでいきます。

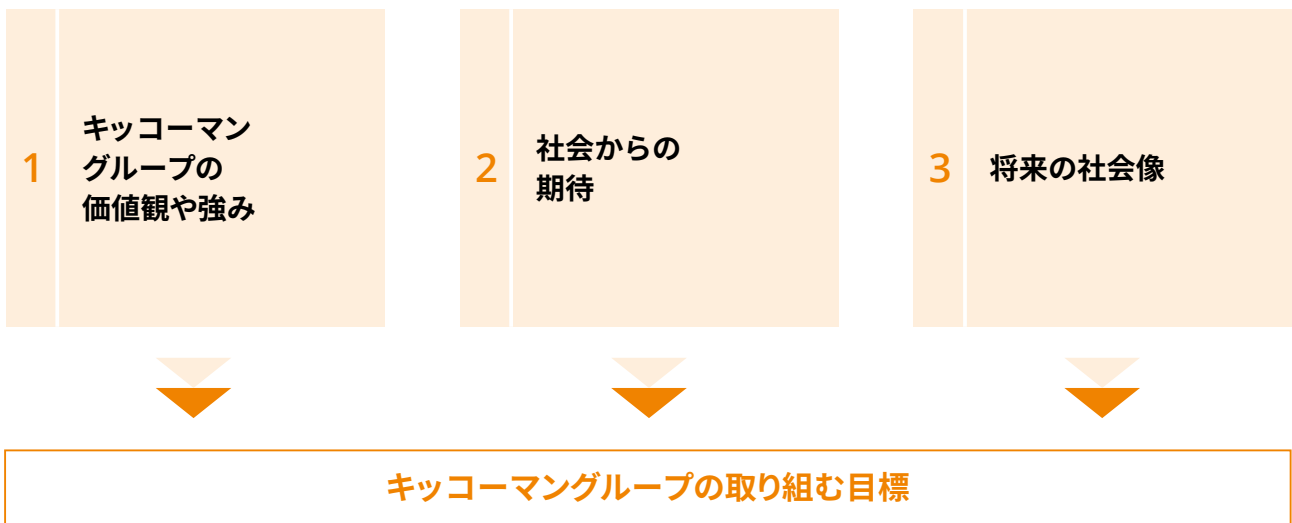
社会課題への取り組みの全体像



社会課題目標策定のプロセス

社会課題の目標を議論するにあたって、キッコーマングループの強みや価値観についての議論を行いました。そのうえでステークホルダーが持つキッコーマングループへの期待を調査するとともに、社会が今後どのようなようになるのかという将来像を外部レポートなどから分析しました。

3つの視点で目標を議論



3つの視点の詳細

1 キッコーマングループの価値観や強み

キッコーマングループは「自然のいとなみ」「食のよるこび」「グローバル」といった価値観を大切にしています。社会課題の目標を策定するにあたっては、こうしたキッコーマングループの価値観を反映することを重視しました。

2 社会からの期待

どのような取り組みが社会からキッコーマングループに期待されているのかを把握するために、顧客、消費者、機関投資家、サプライヤー、有識者といったステークホルダーからのアンケート調査とヒアリングを実施しました。ステークホルダーから頂戴した声を目標策定の際に参考にしました。

3 将来の社会像

国際機関のレポートなどから世界人口の将来予想や食糧供給のシミュレーションを調査し、中長期的な社会情勢の変化を確認しました。将来の社会像をもとに、当社グループが果たすべき役割についての検討を行いました。

地球環境



基本的な考え方

キッコーマングループでは、豊かな自然は私たちがおいしさをお届けするための基盤だと考えています。積極的な環境保全活動を通じて、私たちは環境への負荷を減らし、自然を守るための取り組みをすすめています。

社会課題 取り組み・目標

テーマ	取り組み	目標
 気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ■ CO₂削減の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CO₂排出量2018年度比25%以上削減 ■ 再生可能エネルギー使用率100%拠点の拡大
 食の環境	<ul style="list-style-type: none"> ■ 水環境の保全 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 水の使用原単位2011年度比25%以上削減 ■ 法規制よりも厳しい排水自主基準100%順守
 資源の活用	<ul style="list-style-type: none"> ■ リサイクル活動の推進 ■ 食品ロスの削減 ■ プラスチック使用量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 再資源化率99%以上 ■ 食品ロス2018年度比25%以上削減 ■ バリューチェーンを通じた環境配慮型商品の展開

2022年度取り組みトピックス



気候変動

再生可能エネルギー100%拠点拡大

キッコーマングループでは、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えをすすめています。これまでにキッコーマン(株)野田本社、同中央研究所、キッコーマン総合病院、国内および海外の生産拠点などで順次切り替えており、2023年3月末時点で20拠点が100%再生可能エネルギー由来電力となっています。電力購入量に占める再生可能エネルギーの比率は50.7%となりました。*

※ キッコーマン株式会社および連結子会社



キッコーマン食品野田工場製造第1部



食の環境

豆乳のキャップ・ストローに植物由来プラスチックを採用

「キッコーマン豆乳」を展開するキッコーマンソイフーズは、石油由来のプラスチックの代わりに植物由来のバイオマスプラスチックを100%使用したキャップとストローを新たに採用しました。また、キャップは、従来品よりもプラスチックの使用量を約50%削減します。これにより、年間約400トンの石油由来プラスチックの削減が見込めます。*

※ 全アイテムを切り替えた場合の石油由来プラスチックの削減量(キッコーマンソイフーズ調べ)



資源の活用

食品ロス削減に向けた特設サイト開設

キッコーマン食品は、家庭での食品ロス削減に役立つ特設サイト「おトクはっけん冷蔵庫 みつけて!あまりんズ」を公開しました。

使い切れずに冷蔵庫で余りやすい食材や調味料を無駄なく使い切るためのレシピや、食材をおいしく保存するためのテクニックを、楽しく紹介しています。



あまりんズのリンクはこちら：<https://www.kikkoman.co.jp/kikkoman/amarin/>



食と健康



基本的な考え方

食に携わる企業として、キッコーマングループは「食と健康」に関わる重要な責任があると考えています。安全で安心な商品やサービスをお届けするとともに、栄養バランスに優れた食生活の提案などを通じて、こころとからだの健康を応援する取り組みをすすめています。

社会課題 取り組み・目標

テーマ	取り組み	目標
 おいしさ&健康	<ul style="list-style-type: none"> ■ バランスの取れた健康的でおいしい食の提案 ■ さまざまな栄養課題への対応 ■ 適切な塩分摂取 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 栄養課題の解決に貢献する商品やサービスの展開 ■ 栄養関連データの活用 ■ 減塩タイプのしょうゆの売上構成比25% (国内)[※] ※ 日本国内のキッコーマンしょうゆ(家庭用)における売上構成比
 多様な食ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 植物性たんぱく質を使った商品の展開拡大 ■ 消費者の選択肢を増やす提案 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外豆乳事業の拡大 ■ 植物性たんぱく質使用商品の市場投入 ■ 商品表示を通じた多様な選択肢の提案
 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 食育活動の推進 ■ 食文化の国際交流 ■ こころの健康を支援する活動 	<ul style="list-style-type: none"> ■ さまざまな媒体を通じたレシピの提案 ■ 多様な食文化の紹介 ■ 人々のつながりを生むプログラムの実施

2022年度取り組みトピックス



おいしさ与健康

■ 新たな飲食サービス「FISH A WEEK 週一魚」

キッコーマン(株)は、新たな飲食サービス「FISH A WEEK 週一魚(フィッシュアウィークしゅういちさかな)」を開始しました。“おいしく食べていたら、いつのまにか健康的な食生活を実践している”というコンセプトの飲食サービスです。週に一度は魚を食べてほしいという思いが名称に込められています。メニューは魚を使用したメイン料理・もち麦ごはん・野菜デリを合わせたセットです。



多様な食ニーズ

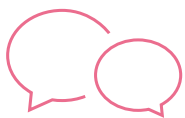
■ 「キッコーマン大豆麺」シリーズ

キッコーマン食品は、「大豆麺」と専用のスープやソースをセットにした高たんぱく・低糖質な「キッコーマン大豆麺」シリーズを発売しました。「大豆麺」は、小麦に大豆を50%配合した、大豆でつくった“新しい主食”です。歯切れがよく、しっかりと食べ応えのある麺で、ほのかな大豆の風味が特徴です。「大豆麺」は、たんぱく質を1食(65g)当たり、19g含み、乾燥うどん(65g)の3倍以上、鶏むね肉(100g)とほぼ同等です^{*1}。糖質は、乾燥うどんと比較し、40%カットしています^{*2}。



※1 日本食品標準成分表2020年版比較

※2 麺1食65gで糖質21g 日本食品標準成分表2020年版乾燥うどん比較



コミュニケーション

■ 東京ガールズコレクションに出展

キッコーマン食品は、2023年3月4日(土)に国立代々木競技場第一体育館にて開催された、**第36回マイナビ東京ガールズコレクション 2023 SPRING/SUMMER**に専用ブースを設け、若年層に向けてしょうゆの魅力を発信しました。

ブースはニューレトロをコンセプトとし、過去にキッコーマンが使用した広告を現代風にアレンジしたデザインが施されました。

ブースの来場者には「キッコーマンいつでも新鮮しぼりたて生しょうゆ」を配布し、ローストビーフのすしと一緒に提供しました。



人と社会



基本的な考え方

キッコーマングループは、人を大切にするとともに、社会とのつながりを重視した経営を行ってきました。私たちは幅広いステークホルダーの意見を尊重するとともに、「良き企業市民」としての役割を果たすため、「人と社会」の分野を中心にした社会貢献活動に取り組んでいます。

社会課題 取り組み・目標

テーマ	取り組み	目標
 人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人権デューデリジェンスの実践 ■ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人権研修の管理職受講率100%[*] <small>※ 国内および海外対象会社</small> ■ 女性管理職割合向上 (国内10%) ■ 障がい者雇用率向上 (国内2.5%以上)
 ステークホルダーとの協働	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社員が能力を発揮できる環境づくり ■ 地域社会の発展への貢献 ■ ステークホルダーとの対話 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エンゲージメント調査の実施と改善 ■ 人財開発／育成の強化 ■ 男性育児休業取得率 (国内100%) ■ 社員のこころとからだの健康支援 ■ 年次有給休暇取得率 (国内80%以上) ■ 地域社会の発展を支援する活動 ■ ステークホルダーとの対話プログラムの企画と実施
 経営体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレート・ガバナンスの強化 ■ コンプライアンスの強化 ■ リスクマネジメント体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレート・ガバナンス体制の強化 ■ コンプライアンス研修を毎年開催 ■ グローバルBCP体制の整備 ■ データセキュリティの強化

2022年度取り組みトピックス



人権の尊重

■ 他社との合同学習会を通じたダイバーシティの推進

同業他社の女性社員が集まり、キャリアをテーマとした実践型学習の場である「未来開花塾」にキッコーマングループの社員を派遣しています。2022年度は、「多様性を尊重することで全社員が活躍できる新しい働き方をデザインする」をゴールとしたウェビナーを参加者自ら運営・開催(全4回)しました。



ステークホルダーとの協働

■ 外部団体と連携した食品支援の取り組み

さまざまな事情により支援を必要とするご家庭に向けた食品寄付の活動をNGO、NPOと連携して実施しました。認定NPO法人グッドネーバーズ・ジャパンによる「グッドごはん」および公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンによる「子どもの食応援ボックス」に参画し、商品の提供などを行いました。



セーブ・ザ・チルドレンによる梱包作業の様子



経営体制の強化

■ 贈賄防止、競争法順守基本方針の制定

キッコーマングループはグループ共通の「贈賄防止基本方針」および「競争法順守基本方針」を制定しました。また、制定にあわせて、当社グループ社員に向けた研修を実施しました。今後も社内教育などを行い、コンプライアンス体制の強化に取り組んでまいります。



特集

グローバル展開の 礎としての北米事業

しょうゆは世界で愛される調味料になる——。そのような思いから、キッコーマンは、1950年代に米国市場に本格参入しました。米国でキッコーマンしょうゆが普及した現地の料理にしょうゆを融合させる販売戦略は、その後市場開拓した国や地域の販売活動でも実践されています。この章では、キッコーマンの北米事業の重要なプレーヤーである製造会社 (KIKKOMAN FOODS, INC.)、販売会社 (KIKKOMAN SALES USA, INC.)、そして東洋食品卸売会社 (JFC INTERNATIONAL INC.) の3社を紹介します。

国際事業の牽引役として、さらなる発展へ。



キッコーマン株式会社
代表取締役専務執行役員
国際事業本部長
茂木 修

キッコーマンは、海外に本格進出してから、常に「キッコーマンしょうゆを現地の味にする」という思いで世界中の食文化との融合をすすめており、なかでも北米のしょうゆ事業は当社グループ業績の牽引役に成長しました。コロナ禍の逆境においても家庭用の売上が大きく伸長したことは、過去からの地道な販売促進やレシピ提案の取り組みが着実に消費者のブランド認知に結びついていることを示唆しています。北米においては「安定成長の継続」を中期的な目標に、家庭用売上の伸長と業務用需要のさらなる開拓に取り組み、収益力ならびにブランド力の強化に努めていきます。一方、東洋食品卸売事業も、国際事業の成長を支えるもう一つの大きな柱です。日本食の需要拡大が今後ますます期待できる北米で、拠点の整備・拡張、そして商品開発力・調達力の強化を通じて、業界での確固たる地位を確立していきます。

KIKKOMAN FOODS, INC. (KFI)

■ 次なる50年に向けた挑戦

KIKKOMAN FOODS, INC. (KFI)はキッコーマンの国外初の生産拠点としてウィスコンシン州・ウォルワースに設立され、1973年にキッコーマンしょうゆの出荷を開始しました。マーケティング活動により北米でのしょうゆ販売量が増加したことで、1998年には第2工場をカリフォルニア州・フォルサムにオープンし、今では家庭用から加工・業務用までさまざまな用途に対応する幅広い商品を製造しています。また、KFIは設立時から「現地の“よき企業市民となる”こと」を経営方針に掲げており、できるだけ地元の企業と取り引きし、現地社員の登用も積極的に行うなど、地域社会との共存共栄をめざしています。



KIKKOMAN FOODS, INC.
取締役社長COO
辻 亮平

KFIは、1973年のグランドオープニングから2023年で50周年を迎えました。その間、お客様、サプライヤー、契約会社、地元コミュニティー、従業員など多くの皆さまに支えられ節目の年を迎えられたことに大変感謝しています。今後も米国市場において発展と成長を継続するために、食品の安全衛生、環境、地域社会への貢献、人権、生産性などに常に配慮をしつつ、お客様の声に耳を傾けながら高品質の商品を供給していくことがKFIのミッションです。そして、その実現にはKFIで働く仲間の協力が必要です。当社では、「Work Together, Success Together」という考えを常に社員と共有していますが、KFIが一丸となってチーム力を発揮することにより「新しい価値創造」をつづけ、次なる50年に向けて挑戦していきます。



KIKKOMAN SALES USA, INC. (KSU)

■ キッコーマンしょうゆのおいしさを全てのお客様に

1957年、キッコーマンは米国・カリフォルニア州に販売会社Kikkoman International Inc. (KII) (現 KIKKOMAN SALES USA, INC. (KSU)) を設立し、本格的な米国進出の一步を踏み出しました。「All-Purpose Seasoning (万能調味料)」「Delicious on Meat (肉によく合う)」というキャッチフレーズで「素材の味を引き立てる」しょうゆの魅力を伝え、スーパーでの店頭試食販売やしょうゆを使ったレシピ開発を通して、キッコーマンしょうゆを北米全土へと広げていきました。半世紀以上にわたるマーケティング活動により、キッコーマンしょうゆは日常的な調味料として多くの北米の家庭で愛されるようになりました。



KIKKOMAN SALES
USA, INC.
取締役社長
島田 政直

現在、米国しょうゆ市場におけるキッコーマンしょうゆの家庭用シェアは約6割に達していますが、市場での競争は激化しています。そこで当社では、家庭用しょうゆの売上高を高いレベルで維持・伸長させるため、一層のブランド力強化に取り組んでいます。例えば、多様な背景や栄養課題を抱えるお客様のニーズに対応すべく、通常のしょうゆに加え、バラエティー豊かなしょうゆ関連調味料やグルテンフリー・減塩商品などの商品ラインアップ拡充をすすめています。また、近年ではデジタルデバイスの普及を背景に、SNSやウェブサイトでの情報発信にも注力しており、レシピ提案を通して一般のお客様・業務用ユーザーに「キッコーマンしょうゆのおいしさ・価値」を啓発しています。



JFC INTERNATIONAL INC. (JFC)

■「確かな商品、行き届いたサービス」を实践

1969年、キッコーマンは米国において日本食材を中心とする東洋食品の卸売事業に進出しました。現在では20を超える国・地域で60以上の拠点を展開し、世界各地で日本の食文化の魅力を伝えています。JFCグループでは、米、調味料、麺類、酒類、水産物、農産物、菓子類など、約15,000アイテムを取り扱い、飲食店や小売店向けに販売しています。卸売事業は海外での日本食の広がりとともに拡大し、JFCグループは日本食卸のリーディングカンパニーへと成長しています。



JFC INTERNATIONAL INC.
取締役社長
石垣 良幸

JFCグループは、米州・欧州・亜豪州、各地域でそれぞれの地域特性および顧客ニーズに沿った商品・サービスの提供を行っています。一方、グループのグローバルネットワークを活用し、調達力を強化するとともにオペレーションのノウハウを共有することで効率的な経営を行う体制を築いています。また、さまざまなビジネスデータを可視化し、分析することで市場の変化に迅速に対応しています。

「確かな商品、行き届いたサービス」という理念のもと、安心・安全な商品を世界各地から調達し、物流網を充実させ、安定供給を図っています。今後は、事業のデジタル化を推進し、顧客の利便性の向上をめざし、効率的なオペレーションを確立していきます。



キッコーマングループの バリューチェーン

事業活動の各プロセスでどのようなバリュー（価値）を生んでいるかを、一連の流れとして認識する考え方をバリューチェーンといいます。キッコーマンはバリューチェーンの各段階に関わる社会的な動きや課題を把握しながら活動を行っています。



3 製造



国際的な品質管理システムの導入などを通じて、お客様に安全で高品質な商品をお届けする生産体制の強化に取り組んでいます。

- 労働環境
- 製造時のCO₂排出
- 生物多様性への配慮

- 国内外の工場で、国際的な品質管理システムの取得を推進。
- ※ FSSC22000、SQF2000レベル2、ISO22000、ISO9001、HACCP など

- 外国籍社員との対話
- 再生可能エネルギーの活用
- 水資源の有効利用

4 物流



安全かつタイムリーにお客様に商品供給を行うための仕組みを構築しています。

- 労働環境
- 輸送時のCO₂排出

- 自社および委託先との緊密な関係の構築による強固な物流ネットワーク

- 配送の効率化によるCO₂排出量削減
- 配送委託先と連携した労務環境改善

5 販売



新しい食生活の提案や多様な食文化の紹介などをグローバルに展開しています。

- 栄養バランス
- 環境配慮型商品
- ステークホルダーとの対話

- キッコーマングループの幅広い商品ラインアップ
- レシピの開発
- お客様からの声を重視した経営

- 栄養バランスに配慮したレシピ提案
- リサイクルしやすい容器包装
- お客様相談センターの設置

食の安全性、法規適合性、社会的公正性が確保された商品やサービスを提供するための品質保証活動に取り組んでいます。

人権の尊重

基本的な考え方

キッコーマングループでは人権を尊重した事業活動を行ってきました。この姿勢は当社グループ経営理念に反映されています。また、2002年に制定されたキッコーマングループ行動規範に「私たちは、人格と個性を尊重し、相互理解に努め、偏見に基づく差別を根絶します。私たちは、処遇において、公正な評価を行います。」と明記されています。加えて、2001年には国連グローバル・コンパクトに日本企業として初めて署名し、当社グループの人権を尊重する方針を表明しました。

キッコーマングループ人権方針

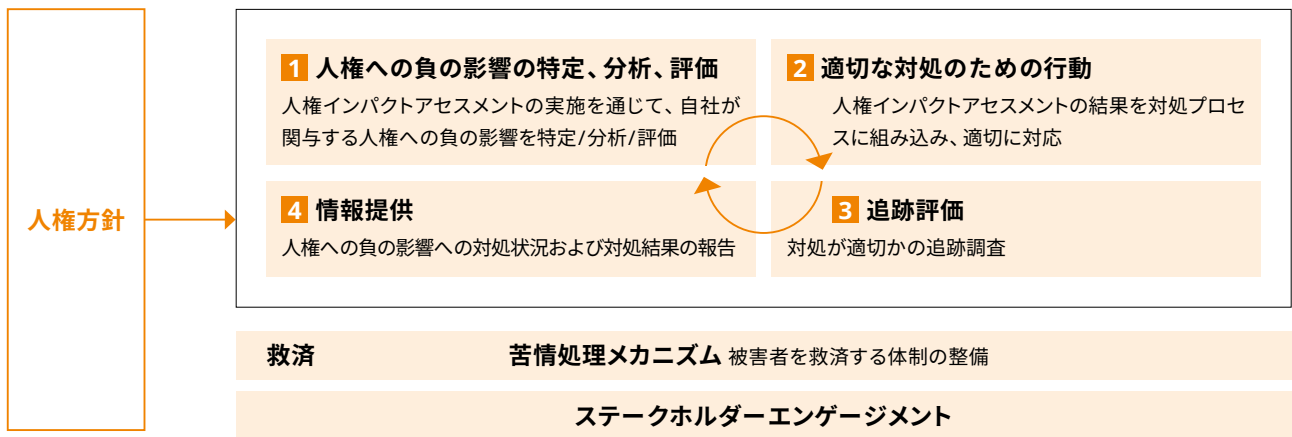
キッコーマングループは、2020年に「キッコーマングループ人権方針（人権方針）」を制定しました。人権方針では、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、「国際人権章典（世界人権宣言と国際人権規約）」などの人権に関する国際的な規範への支持と尊重を定めています。また、人権方針に基づき、当社グループは、サプライチェーン調査や社員教育といった取り組みをすすめています。

<https://www.kikkoman.com/jp/csr/management/pdf/humanrightspolicyJP.pdf>

人権デューディリジェンスの考え方

方針による
コミットメント

人権デューディリジェンス



2022年度の取り組み

2021年度に実施をした人権リスクアセスメントに基づき、人権デューディリジェンスの一環として、「国内外の自社工場における外国人労働者の把握」を開始しました。まずはキッコーマングループの国内グループ会社22社^{*}に在籍する外国籍社員の労働環境についてアンケートとヒアリングを実施した結果、計27名の外国籍社員の在籍を確認し、人権侵害につながるような兆候は確認されませんでした。今後も社員一人ひとりが尊重され、活躍できる環境づくりに向けた取り組みをすすめてまいります。

^{*} キッコーマン(株)、キッコーマン食品、キッコーマン・マーケティングセンター、キッコーマンこころダイニング、キッコーマンニュートリケア・ジャパン、ヒゲタ醤油、キッコーマンレストラン、マンズワイン、日本醤油工業、埼玉キッコーマン、北海道キッコーマン、総武サービスセンター、宝醤油、キッコーマンバイオケミファ、キッコーマンフードテック、テラヴェール、流山キッコーマン、日本デルモンテ、総武物流、JFCジャパン、日本デルモンテアグリ、キッコーマンソイフーズ

基本的な考え方

キッコーマングループは、物品やサービスの調達にあたって持続可能性に配慮した取り組みをすすめています。当社グループは食の安全や品質を追求するとともに、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画の観点から、社会と当社グループの双方にとって将来にわたって持続可能な調達を推進します。

キッコーマングループ 持続可能な調達方針

キッコーマングループでは、持続可能な調達方針の運用を2020年に開始しました。この方針では当社グループが実施する活動に加えてサプライヤーと協働で取り組む内容を6つの項目にまとめています。

また、方針に基づいたガイドラインとして「容器包装ガイドライン」「森林資源利用ガイドライン」「大豆調達ガイドライン」を制定し、より具体的な活動の推進につなげています。

持続可能な調達方針の項目

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| ① サプライチェーンでの取り組み | ④ 社内教育 |
| ② ガイドラインの制定 | ⑤ サプライヤーへの要請 |
| ③ サプライヤーおよび物品やサービスの選定 | ⑥ サプライヤーとの協働による改善 |

持続可能な調達方針：<https://www.kikkoman.com/jp/csr/management/pdf/持続可能な調達方針.pdf>

容器包装ガイドライン：<https://www.kikkoman.com/jp/csr/management/pdf/容器包装ガイドライン.pdf>

森林資源利用ガイドライン：<https://www.kikkoman.com/jp/csr/management/pdf/森林資源利用ガイドライン.pdf>

大豆調達ガイドライン：<https://www.kikkoman.com/jp/csr/management/pdf/大豆調達ガイドライン.pdf>

ステークホルダー

基本方針

ステークホルダー（利害関係者）とは、企業と関係を持ち、企業の活動により影響を受ける、また影響を与えるグループを意味します。キッコーマングループは、幅広いステークホルダーへの責任を果たすための取り組みをすすめています。

ステークホルダーとの対話

キッコーマングループは社会からの期待に応えられる経営をめざした取り組みをすすめてきました。その一環として、ステークホルダーを理解し、経営に反映させるためにステークホルダーとの対話を行っています。ステークホルダーとの対話は、当社グループの経営理念にある「消費者本位」に欠かせない消費者理解や社会からの期待の把握にもつながると考えています。

キッコーマングループでは、さまざまな機会を通じてステークホルダーとの対話を実施しています。対話を通じてステークホルダーについての理解を深める機会としています。また、重要な社会課題3分野に関連した知見をお持ちの専門家や団体との個別対話を通じ、当社グループの取り組み内容の評価を行っています。

2022年度に実施した主な対話

機関投資家とのESGミーティング

機関投資家とのESGミーティングを開催し、キッコーマングループの取り組み内容の説明を行いました。また、投資家視点から当社に期待するESGの取り組みについての意見をいただきました。

Sedex合同説明会

キッコーマン(株)はサプライチェーンにおける「労働条件を管理・改善する」ためのオンラインプラットフォームを提供する「Supplier Ethical Data Exchange (以下、Sedex)」に加盟しています。当社をはじめとした食品・飲料業界10社は、調達活動における人権デューデリジェンスの推進をめざし、「食品&飲料業界のバイヤー会員Sedexワーキングチーム」に参加しています。2022年度は、ワーキングチーム参加企業による合同説明会を各社のサプライヤー向けに実施しました。

大学生との対話

早稲田大学商学学術院商学部谷本寛治教授ゼミとの対話企画を実施しました。学生の皆さんから主に環境面での取り組みや情報開示についての提案をいただき、そのうえで意見交換を行いました。



有識者との対話

「食と健康」分野に関して有識者2名とキッコーマン社員とでステークホルダーダイアログを実施しました。有識者として、株式会社ワンプラネット・カフェ代表取締役社長のエクベリ聡子氏と、株式会社インテグレート代表取締役CEOの藤田康人氏にお越しいただきました。当日は「こころの健康を支援する活動としてキッコーマンに期待すること」「食と健康の中計目標実行において、具体的にキッコーマンに期待すること」の2つのテーマで意見交換を実施しました。



キッコーマン株式会社
経営企画室
食と健康推進担当部長
中島 みどり

お二人の有識者から「食と健康」をテーマに、ウェルビーイングや持続可能性に関する最新トピックを共有いただき、当社の果たすべき役割などについて意見交換をしました。

「食を文化として捉え、商品のみならずレシピや食習慣の提案を通して、日本から世界に新たな価値を提供してきたのはキッコーマンならではの。今後も期待している」との趣旨のご意見は、大変励みになりました。

私たちは「食と健康」の社会課題解決への貢献を、事業に根ざし、キッコーマンの約束「こころをこめたおいしさで、地球を食のよろこびで満たします。」にこめた想いの実践により、すすめています。

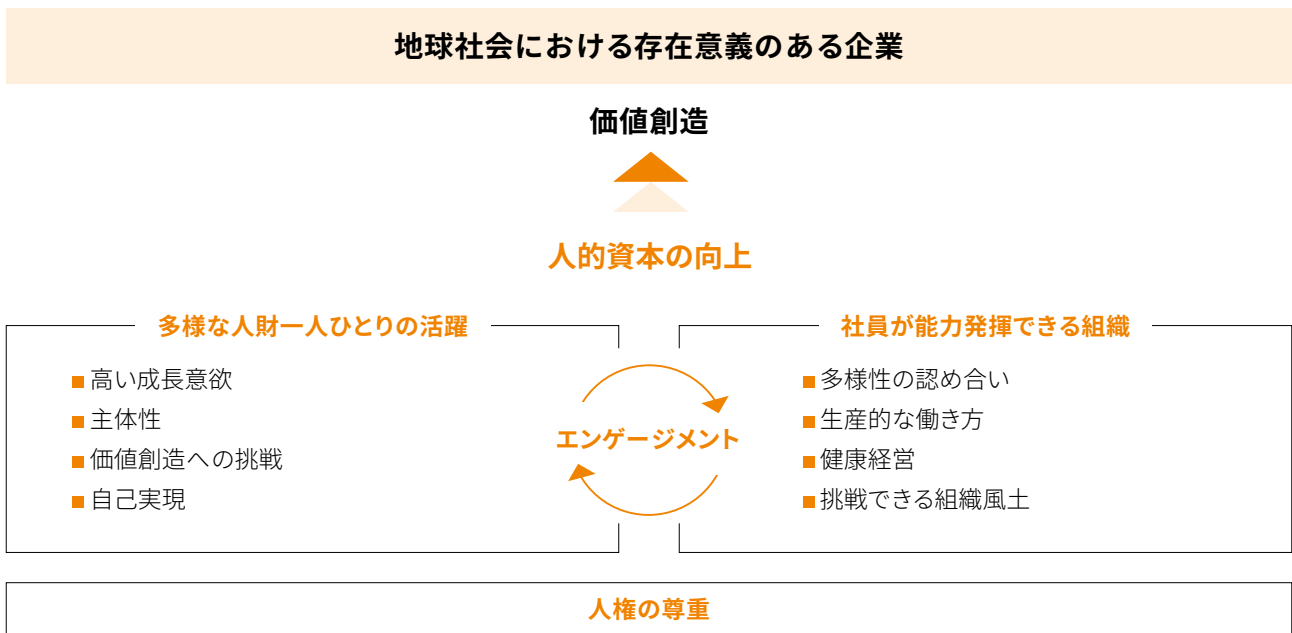
対話を通して、キッコーマングループで働く私たち一人ひとりが、社会課題に向き合い、これまで培ってきた強みを活かし、社会と協力して、食を礎に新たな価値をご提供してゆくことが求められていると再認識しました。

人的資本

キッコーマングループを取り巻く環境が大きく変化するなか、社会へ向けて価値を創造し、当社グループが持続的な成長をつづけるためには、人財が重要になると考えています。当社グループのこうした姿勢はグローバルビジョン2030や中期経営計画でも示されています。人的資本の取り組みを重視し、人財価値を高めることで持続的成長・企業価値向上を実現します。

目指す姿

「多様な人財一人ひとりの活躍」と「社員が能力発揮できる組織」によって、地球社会における存在意義のある企業をめざします。「多様な人財一人ひとりの活躍」を実現するには、会社のビジョンに共感し、社員のエンゲージメントを高め、成長意欲を持って主体的に行動することが重要だと認識しています。そして、「社員が能力発揮できる組織」を実現するために多様性を認め挑戦できる組織風土と、社員が生産性を向上しながら健康的に働くことができる環境整備に取り組んでいます。



人財育成方針

仕事における高度な能力をもち、能力を発揮して自律的に行動することで社内外のニーズを満たし、市場に価値を与えることができる「プロ人財」を育成します。

グローバルビジョン2030では、「新しい価値創造への挑戦」に向けて、環境変化を先取りし、人的資本を含む経営資源を活用する方針を示しました。一人ひとりのプロ人財が活躍し、グローバルビジョン2030を実現するために、人財に関するあるべき姿と現状のギャップを埋めること、すなわち人財戦略を推進します。サクセッションプラン・人財プールの構築、計画的な人財育成などの人財マネジメントを行い、グローバル視点で適所適材配置を横断的にすすめます。

社内環境整備方針

人を大切にする企業文化を育み、社会の持続可能な発展に貢献するため、人権を尊重し事業活動を行います。また、多様性を認め合い生産的に働くことができ、社員が失敗を恐れず挑戦できる組織風土をつくります。このような環境整備により、一人ひとりが自己実現するとともに活き活きと課題に取り組むやりがいのある組織をめざします。

2022年度の取り組み

社員の働きがいに関する項目を中心に調査設問を拡大したエンゲージメント調査を国内グループ19社対象に実施しました。調査結果より、心理的安全性の向上が重要と判断し、最重要テーマとして各所属において改善アクションプランを立案し活動をすすめています。さらに重点組織においては現状分析を経営トップと共有し、研修や意見交換会など特別プログラムを実施しました。今後は対象を海外グループ会社に拡大してまいります。

中期経営計画目標に対する実績

2024年度目標	2022年度実績
女性管理職比率向上..... 10%	9.2%
障がい者雇用率..... 2.5%以上	2.44%
男性育児休業取得率..... 100%	64.5%
年次有給休暇取得率..... 80%以上	77.4%

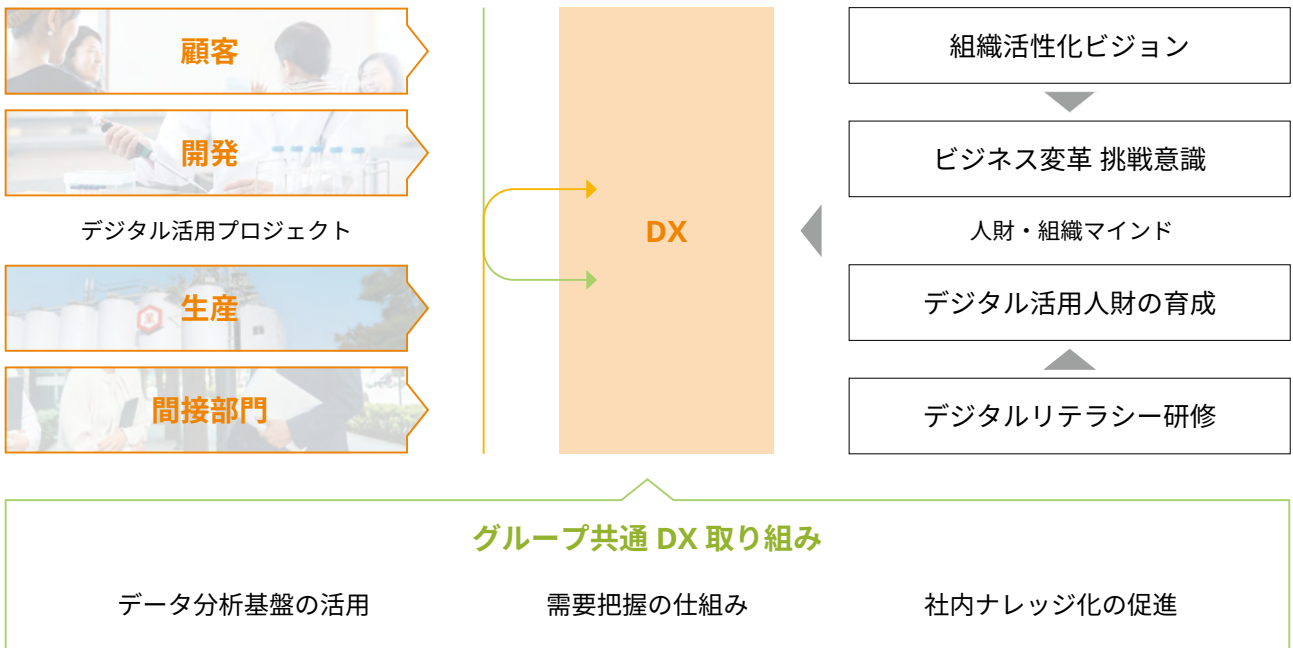
※ 2023年3月31日現在

※ 対象会社は当社および国内グループ会社です。

ただし、障がい者雇用率は上記の内、雇用義務対象会社に限ります。

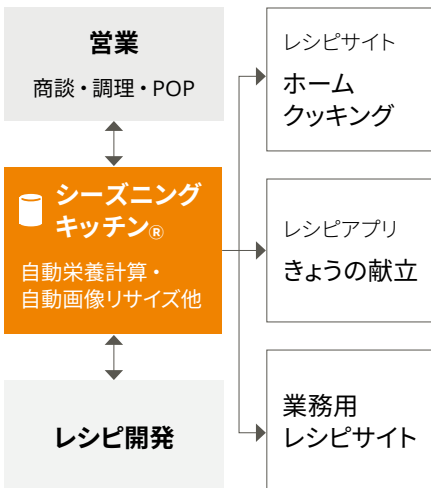
基本方針

キッコーマングループではDigital Transformation (DX) によって、当社グループの経営資源(人財、データ)を有効活用し、グループ全体の業務革新を推進します。デジタル化された生産性の高い業務のなかで、社員一人ひとりが、新たな挑戦を常に意識し、仕事に向き合うことで、キッコーマンが地球社会にあってよかったと、より多くの人に思っただけのような商品、サービスを創出する組織への変革をめざしています。



①デジタル活用プロジェクト推進 ②グループ共通DX ③人財組織マインド変革によって事業部門の抱えるビジネス課題を解決し、グループ全体の事業・業務プロセスのデジタルトランスフォーメーションを加速させます。

レシピデータベース「シーズニングキッチン®」の構築



キッコーマンではお客様の豊かな食生活に貢献するため、「レシピ」を重要な資産ととらえ、2020年にレシピデータベース「シーズニングキッチン」を構築しました。それまで社外用、社内用と別々に管理していたレシピを統合し、営業の利便性向上、レシピ開発者の登録作業省力化を図りました。さらに「ホームクッキング」などのWebサイトや「きょうの献立」アプリといったお客様向けのアプリケーションとの連携機能を持たせ、活用範囲を広げています。シーズニングキッチン内に蓄積される情報やお客様の閲覧情報を活用し、これからもお客様のところとからだの健康を応援するおいしさをつくりつづけてまいります。

製造現場への情報技術の活用

キッコーマングループではさらなる生産性向上のため、製造現場へ情報技術 (IT) の導入を推進しています。その一環として、キッコーマン食品の生産管理部では、製造拠点とともにさまざまなITの検証/導入を行っています。

事例1：製造状況の見える化

キッコーマングループの国内の製造拠点では、主要な製造ラインの稼働状況をリアルタイムモニタリングするシステムを導入し、製造状況の見える化と製造に関わる情報のデータベース化をすすめております。このシステムにより、製造に関わる全ての社員が製造状況をリアルタイムに把握できることが可能となるため、トラブル対応の迅速化および作業の効率化が期待されます。また、このシステムにより得られたデータを解析することにより、課題のある工程や設備を特定できるようになるため、製造トラブルの根本的な解決に役立てることも期待されています。

事例2：人工知能による設備保全

製造拠点には空気を利用した製造設備があり、パイプやチューブからの空気の漏れは制御能力の低下や利用時のエネルギー増の原因となるため、これを早期に発見し修繕することは製造コストの削減につながります。キッコーマングループの製造拠点では、空気漏れを早期に検出するために、人工知能 (AI) を搭載した機器を用い、空気漏れの検査を定期的に行っています。また、空気漏れ以外にも、AIを搭載した機器による製造設備の保全に着手しており、適切な設備保全計画によるコスト削減と効率的な投資が期待されます。

研究開発

キッコーマングループ研究開発部門では、しょうゆ醸造技術を基礎として、おいしさの追求と新たな領域への挑戦、食の安全・安心への取り組みをすすめています。

キッコーマングループの研究開発

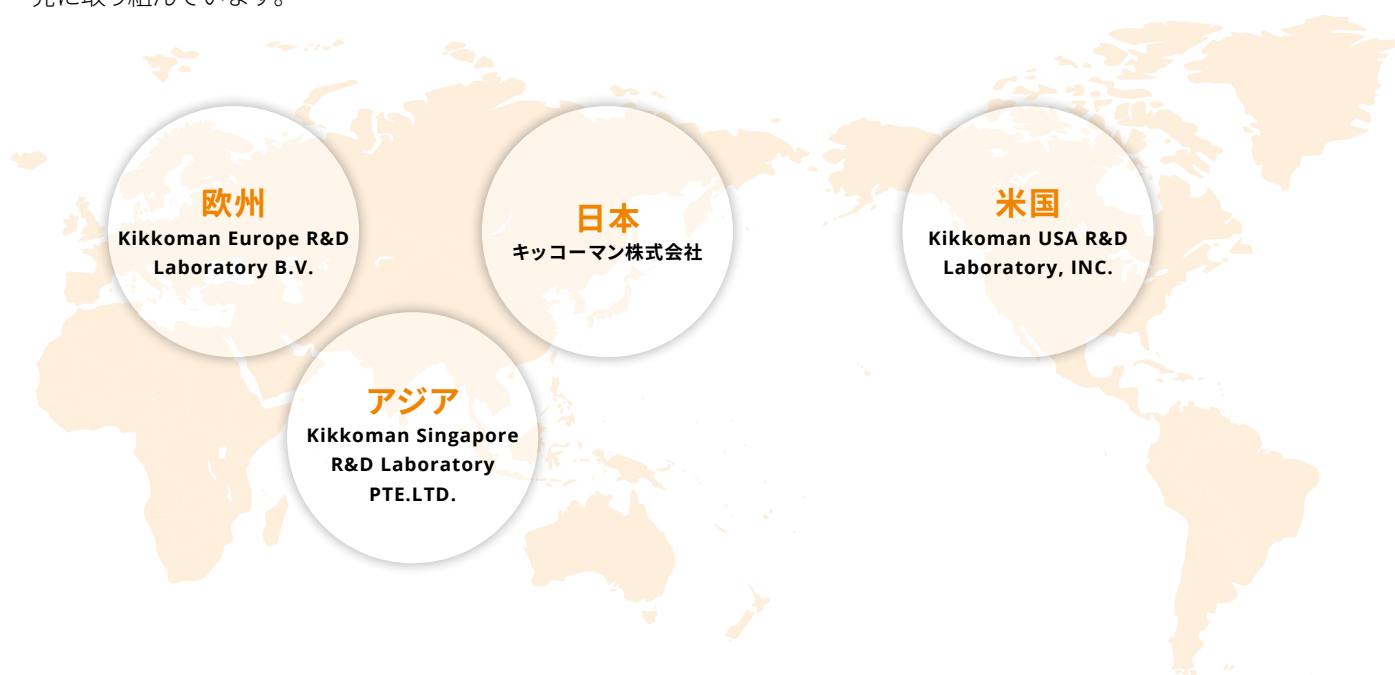
当社研究開発部門は、会社創立以前の1904年(明治37年)3月13日に設立された野田醤油醸造組合醸造試験所を母体としています。試験所開設当時は、当時の先端技術であった純粹培養による種麴の製造研究が行われました。その後、しょうゆ醸造に科学のメスを入れ、品質と生産性の向上だけでなく、しょうゆの安全性の証明にも貢献してきました。しょうゆ醸造の研究は、1950年代に、しょうゆを利用した加工品の研究と、ライフサイエンスの研究へと応用、発展していきました。将来の開発の軸となる基礎研究から、商品の開発研究まで、国内外の研究機関との連携を図りつつ活発な活動を行っています。

■ 主な研究開発領域

キッコーマンでは、しょうゆの品質と生産性の向上をめざして、しょうゆづくりに欠かせない微生物と原料処理から火入までのあらゆる工程とともに、しょうゆの醸し出す香り・味について、長年にわたって研究してきました。『食の安全・安心』に関わる技術開発も、キッコーマンの根源的な研究課題として、科学的な見地からの追求をつづけています。近年では、しょうゆ醸造に関わる研究成果や技術開発を基礎とし、お客様の暮らしに有用な技術・商品を生む新しい種を見出すための、新たな研究領域にも取り組んでいます。

■ グローバル研究開発体制

国内の研究開発部門のほか、2005年にシンガポール(Kikkoman Singapore R&D Laboratory PTE.LTD.)、2007年にオランダ(Kikkoman Europe R&D Laboratory B.V.)、2008年に米国(Kikkoman USA R&D Laboratory, INC.)の海外3カ所に研究開発拠点を開設いたしました。日本・アジア・欧州・米国の世界4極体制にて、グローバルな視野での研究開発に取り組んでいます。



2022年度の研究開発活動

2022年度のキッコーマングループの研究開発費は、国内および海外食料品製造・販売事業と国内その他事業のバイオケミカル分野の研究開発に関わるものです。各セグメント別の研究開発活動は以下の通りです。また、2022年度の研究開発に関わる費用の総額は5,174百万円でした。

食料品製造・販売事業

しょうゆ部門では、しょうゆの品質向上と製造における効率化をめざして、醸造工程に関わる技術開発をすすめてまいりました。また、オンラインストア「亀甲萬本店」で販売する、原料・製法にこだわった限定醤油5品を開発しました。

食品部門では、焼肉のたれ、具入りめんつゆ「具麺」シリーズ、「うちのごはん」シリーズ、加工業務用調味料などで新商品開発を行ってまいりました。デルモンテ調味料では、ケチャップなどのトマト調味料、簡便調味料新シリーズとして「ホットプレートDISH」、加工業務用向けケチャップ、ソースなどの新商品開発を行ってまいりました。

飲料部門では、豆乳類における新たな需要創出をめざした「砂糖不使用 調製豆乳」などを開発しました。また、植物由来プラスチックを使用したストローを200ml商品全品に展開するなど、地球環境負荷を低減した商品開発を行いました。デルモンテ飲料では、リッチシリーズとして「食物繊維リッチ 野菜果実飲料」、グループ初のゼリー飲料となる「リコピンリッチ フルーティートマトゼリー」、「食物繊維リッチ スウィートキャロットゼリー」などの新商品開発を行ってまいりました。

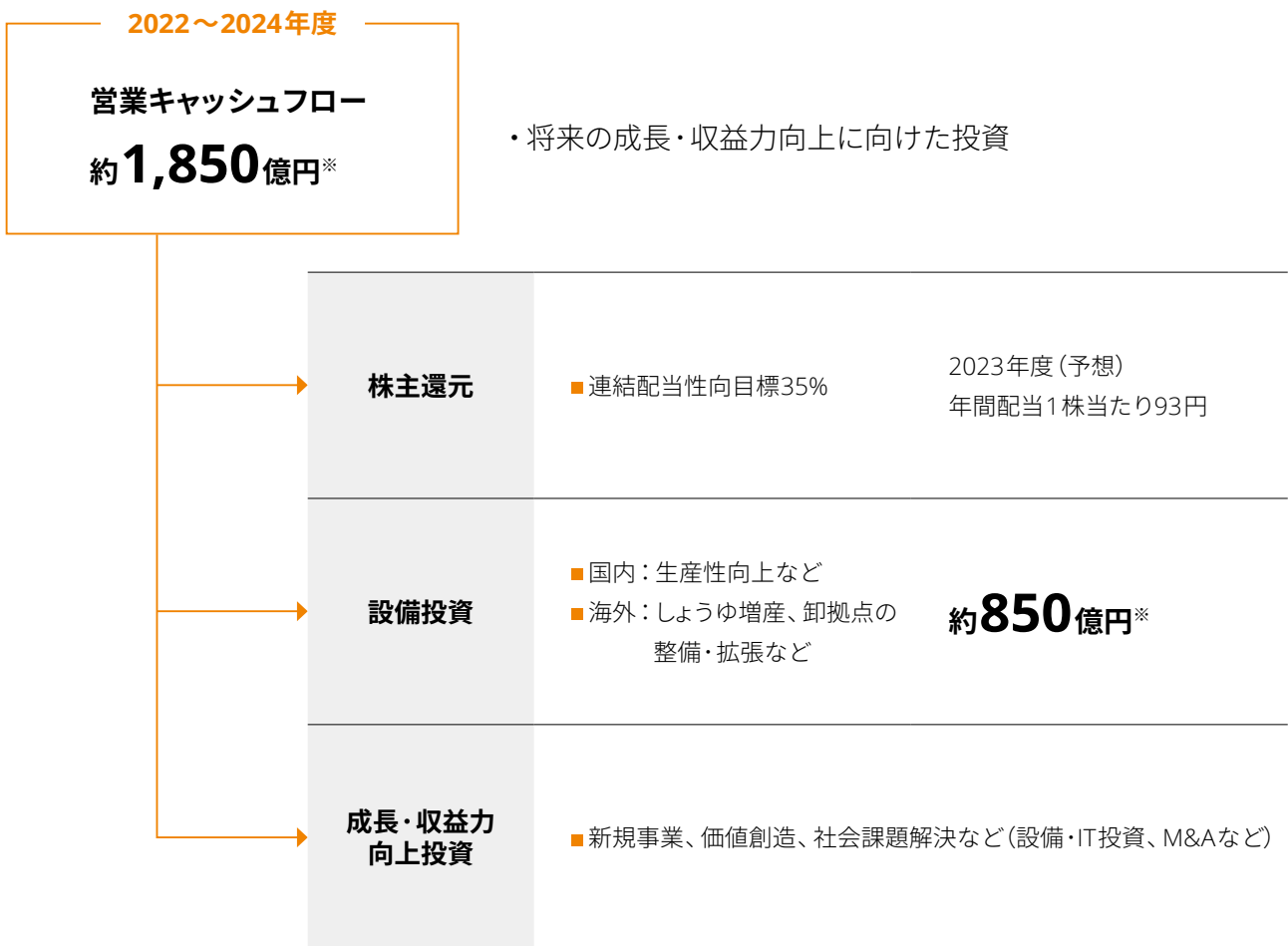
酒類部門では、みりんやワインなどの製造工程に関わる技術開発に加え、付加価値の高い新商品の開発を行ってまいりました。

その他事業

国内その他事業では、バイオケミカル分野において、臨床診断用酵素、衛生検査用キット、医薬用ヒアルロン酸の開発などを引き続き行ってまいりました。

営業キャッシュフローの活用

営業キャッシュフローの活用としては、将来の成長と収益力向上に向けた投資を積極的に行います。株主還元については、連結配当性向35%を目標とし、安定配当を重視します。また、自己株式の取得については、市場環境と資金需要を勘案し、機動的に実施します。設備投資は、国内事業での生産性向上への投資、また海外ではしょうゆの増産、卸拠点の整備・拡張といった成長投資を行います。加えて、新規事業や新たな価値を創造する事業、商品の開発、社会課題の解決などといった成長・収益力向上のための投資を行っていきます。



※ 為替レート1ドル145円、1ユーロ145円として算出。設備投資は使用権資産を除く。

株主還元

キッコーマン(株)は、株主各位に対する配当政策を重要な経営課題の一つとして位置づけ、企業基盤の強化、今後の事業の拡充、連結業績などを勘案しながら、利益配分を行っていくことを基本方針としています。また、当社は会社法第454条第5項に規定する中間配当を行うことができる旨を定款に定めており、年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としています。なお、これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当につきましては株主総会、中間配当につきましては、取締役会です。2022年度の配当は、1株当たり78円(中間配当は30円、期末配当は普通配当38円、記念配当10円の計48円)といたしました。これにより当期の連結配当性向は34.2%となりました。

設備投資

国内調味料事業の生産体制再構築への投資

お客様に高品質の商品・サービスをお届けすることを目的に、キッコーマングループでは国内調味料事業の生産体制再構築をすすめています。その一環として、キッコーマンしょうゆ、つゆ・たれなどのしょうゆ関連調味料を製造するキッコーマンフードテック株式会社の新工場の建設を決定しました。約110億円を投資する新工場では、IoTを活用した生産システムや立体自動倉庫など、新技術・設備の導入によるスマート化をすすめ、生産性の大幅な向上を図ります。

成長・収益力向上投資

キッコーマングループを持続的に成長させるためには「新しい価値創造への挑戦」が欠かせないものだと考えており、グローバルビジョン2030の重点戦略としても「新たな事業の創出」を掲げています。この戦略実現のための施策のひとつとして、国内外のキッコーマングループ社員から事業アイデアを募る「新規事業チャレンジK2」を実施しています。これまでに複数のアイデアが最終審査を通過し、事業化に向けて準備を行っています。

また、内部留保金につきましては、長期的な視点に立って、海外への投融資、成長分野および合理化のための設備投資、事業化指向の研究開発投資、新規需要を喚起するための市場投資など、企業価値の増大のための諸施策に活用してまいります。

コーポレート・ガバナンス

基本方針

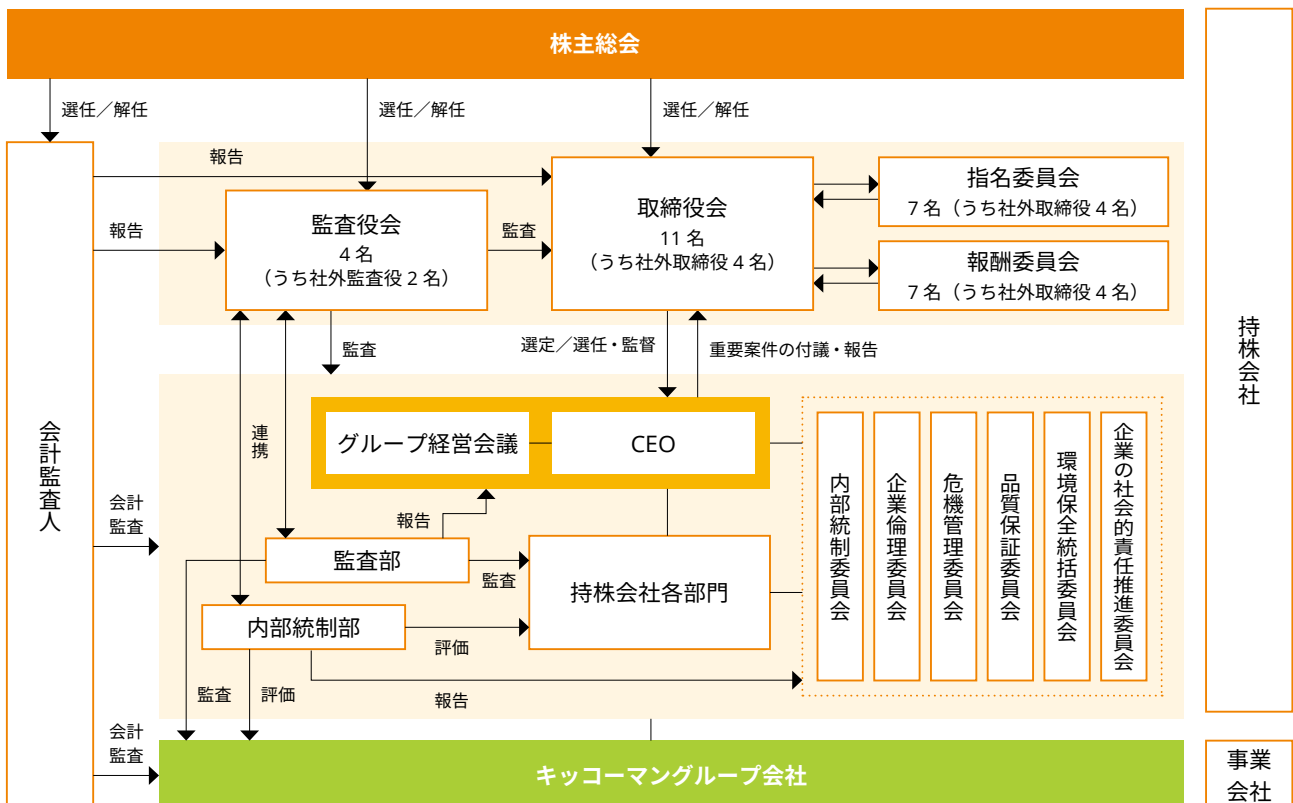
キッコーマン(株)は、キッコーマングループ経営理念の実践を通じて、企業価値を増大していくことが、企業経営の基本であると認識しています。この実現のために、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化は、経営上の最重要課題です。当社は、この認識に基づき、独立役員要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や、社外取締役を過半数とする指名委員会および報酬委員会を設置するとともに、執行役員制度の導入による意思決定および業務遂行のスピードアップを図るなど、経営の監視・監督機能の強化に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制

キッコーマン(株)は、監査役設置会社の形態を採用し、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化に努めています。2001年3月に執行役員制度を導入し、執行役員に業務執行の権限を委譲し、経営責任を明確にするとともに意思決定および業務執行のスピードアップを図りました。2002年6月には、社外取締役を選任するとともに、指名委員会および報酬委員会を設置し、経営の透明性を向上させ、経営の監視機能の強化を図りました。以上の施策とあわせ、監査役機能を有効に活用しながら経営に対する監督機能を強化することによって、「経営の透明性の向上」「経営責任の明確化」「スピーディな意思決定」「経営監視機能の強化」が図れるものと考え、現在の体制を採用しています。

また、当社は、法令により取締役会の専決とされる事項およびグループの重要な業務執行上の意思決定については取締役会に付議し、その他法令上可能な業務執行の決定は、CEOに意思決定を委任しています。これらの区分については、ガイドラインを制定し明確化しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月)



取締役会

当社は、取締役会を原則毎月開催し、重要案件を漏れなく適時・適切に審議・報告しています。社外取締役・社外監査役に対しては、原則として事前に、取締役会事務局から議案の内容および議案の背景となる当社の事業状況に対する個別の説明を実施しています。このような事前の説明により、社外取締役・社外監査役の理解が促され、取締役会での活発な議論や十分な検討につながっています。

■ 当社取締役のスキルマトリックス

	企業経営 組織経営	グローバル	財務・会計	マーケティング・ 営業	R&D
茂木 友三郎	○	○	○	○	
堀切 功章	○	○		○	
中野 祥三郎	○		○	○	
茂木 修	○	○	○	○	
島田 政直	○	○		○	
松山 旭	○				○
神山 隆雄	○		○		
福井 俊彦 (社外)	○	○			
井口 武雄 (社外)	○			○	
飯野 正子 (社外)	○	○			
杉山 晋輔 (社外)	○	○			

■ 取締役会の実効性

社外取締役および社外監査役全員に対し、外部専門家の助言のもと2022年度の実効性に関するアンケートを行いました。取締役会の構成、情報提供の充実、審議項目・開催頻度・時間、当日の審議の4つの観点から実施し、その分析評価の結果を取締役会で報告・審議したところ、取締役会は良好に機能しており、実効性は確保されていると判断しました。今後も取締役会の実効性の継続的な向上に努めてまいります。

■ 取締役および監査役のトレーニング方針

当社においては、取締役・監査役に対して、職務遂行上必要となる法令知識などの習得および取締役・監査役役割と責務の理解促進に努めており、研修、講習会、交流会などに参加する機会も提供しています。社外取締役および社外監査役に対しては、当社グループの事業・課題の理解を深めることを目的として、随時当社グループの事業・課題に関する説明や、当社グループの工場などの現場の視察を実施するなどの施策を講じています。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2023年6月27日現在)

取締役



茂木 友三郎

取締役
名誉会長
取締役会議長

1935年2月13日生

取締役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：991千株

1958年 4月 当社入社
1977年 3月 海外事業部長
1979年 3月 取締役
1982年 3月 常務取締役
1985年 10月 代表取締役常務取締役
1989年 3月 代表取締役専務取締役

1994年 3月 代表取締役副社長
1995年 2月 代表取締役社長
2004年 6月 代表取締役会長 CEO
2011年 6月 取締役名誉会長
取締役会議長(現任)



堀切 功章

代表取締役
会長

1951年9月2日生

取締役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：748千株

1974年 4月 当社入社
2002年 6月 関東支社長
2003年 6月 執行役員
2006年 6月 常務執行役員
2008年 4月 国際事業第1本部長兼
国際事業第2本部長
2008年 6月 取締役常務執行役員

2011年 6月 代表取締役専務執行役員
2011年 6月 キッコマン食品(株)
代表取締役社長
2013年 6月 代表取締役社長 CEO
2021年 6月 代表取締役会長 CEO
2023年 6月 代表取締役会長(現任)



島田 政直

取締役
専務執行役員

1950年7月29日生

取締役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：16千株

1973年 4月 当社入社
2001年 12月 KIKKOMAN TRADING
EUROPE GmbH 代表社員
2006年 6月 執行役員
2009年 6月 常務執行役員

2012年 10月 KIKKOMAN SALES USA, INC.
取締役社長(現任)
2013年 6月 取締役常務執行役員
2016年 6月 取締役専務執行役員(現任)



松山 旭

取締役
常務執行役員
研究開発本部長

1957年2月22日生

取締役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：11千株

1980年 4月 当社入社
2006年 6月 研究開発本部研究開発
第3部長
2008年 6月 執行役員
2008年 6月 研究開発本部長(現任)

2014年 6月 常務執行役員
2017年 6月 キッコマン
バイオケミファ(株)
代表取締役社長
2018年 6月 取締役常務執行役員(現任)



井口 武雄

取締役(社外)

1942年4月9日生

取締役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：7千株

1965年 4月 大正海上火災保険(株)入社
1996年 4月 三井海上火災保険(株)
代表取締役社長
2000年 6月 三井海上火災保険(株)
最高経営責任者(CEO)
代表取締役会長・社長
2001年 10月 三井住友海上火災保険(株)
代表取締役会長共同
最高経営責任者

2007年 7月 三井住友海上火災保険(株)
シニアアドバイザー
2008年 6月 当社監査役
2014年 6月 当社取締役(現任)
2018年 4月 三井住友海上火災保険(株)
名誉顧問(現任)



飯野 正子

取締役(社外)

1944年1月2日生

取締役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：一株

1991年 4月 津田塾大学教授
2004年 11月 津田塾大学学長
2012年 6月 公益財団法人日米教育交流
振興財団(フルフライト記念
財団)理事長
2012年 11月 学校法人津田塾大学理事長
2013年 4月 津田塾大学名誉教授(現任)

2013年 4月 学校法人津田塾大学顧問
(現任)
2018年 6月 当社取締役(現任)

監査役



森 孝一

常勤監査役

1955年8月18日生

監査役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：11千株

1979年 4月 当社入社
2008年 11月 内部統制部長
2012年 6月 常勤監査役(現任)



深澤 晴彦

常勤監査役

1962年8月6日生

監査役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：一株

1985年 4月 当社入社
2015年 7月 海外管理部長
2021年 6月 常勤監査役(現任)



中野 祥三郎
代表取締役
社長CEO

1957年3月28日生
取締役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：318千株

1981年 4月 当社入社
2008年 4月 経営企画部長
2008年 6月 執行役員
2009年 12月 経営企画部長兼事業開発部長
2011年 6月 常務執行役員
2011年 6月 経営企画室長兼事業開発部長
2012年 6月 CFO (最高財務責任者)
2015年 6月 取締役常務執行役員

2019年 6月 代表取締役専務執行役員
2019年 6月 キッコーマン食品(株)
代表取締役社長(現任)
2021年 6月 代表取締役社長COO
(最高執行責任者)
2023年 6月 代表取締役社長CEO(現任)



茂木 修
代表取締役
専務執行役員
国際事業本部長

1967年9月2日生
取締役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：113千株

1996年 10月 当社入社
2011年 7月 海外事業部長代理
2012年 6月 執行役員
2012年 6月 海外事業部長
2013年 4月 国際事業本部長補佐
2014年 6月 国際事業本部副本部長

2015年 6月 常務執行役員
2017年 6月 取締役常務執行役員
2017年 6月 国際事業本部長(現任)
2021年 6月 取締役専務執行役員
2023年 6月 代表取締役専務執行役員
(現任)



神山 隆雄
取締役
常務執行役員
CFO(最高財務責任者)

1957年3月29日生
取締役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：9千株

1979年 4月 当社入社
2008年 11月 経理部長
2011年 6月 執行役員
2011年 6月 CFO(最高財務責任者)補佐

2017年 6月 常務執行役員
2017年 6月 CFO(最高財務責任者)(現任)
2021年 6月 取締役常務執行役員(現任)



福井 俊彦
取締役(社外)

1935年9月7日生
取締役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：5千株

1958年 4月 日本銀行入行
1989年 9月 日本銀行理事
1994年 12月 日本銀行副総裁
1998年 11月 (株)富士通総研理事長
2002年 6月 当社取締役

2003年 3月 日本銀行総裁
2008年 12月 一般財団法人キヤノン
グローバル戦略研究所
理事長(現任)
2009年 6月 当社取締役(現任)



杉山 晋輔
取締役(社外)

1953年5月14日生
取締役会への出席状況：9回/9回
所有株式数：一株

1977年 4月 外務省入省
2008年 7月 大臣官房地球規模課題審議官
(大使)
2011年 1月 アジア大洋州局長
2013年 6月 外務審議官(政務)

2016年 6月 外務事務次官
2018年 1月 特命全権大使
アメリカ合衆国駐節
2021年 2月 外務省顧問(現任)
2022年 6月 当社取締役(現任)



高後 元彦
監査役(社外)

1941年2月11日生
監査役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：7千株

1967年 4月 弁護士登録
(東京弁護士会)
1967年 4月 ローガン・岡本・高島法律事
務所

1994年 10月 紀尾井坂法律特許事務所
(現紀尾井坂テーマス総合法
律事務所)パートナー
2006年 6月 当社補欠監査役
2009年 6月 当社監査役(現任)



梶川 融
監査役(社外)

1951年9月24日生
監査役会への出席状況：11回/11回
所有株式数：一株

1976年 10月 監査法人中央会計事務所入所
1979年 9月 公認会計士登録
1990年 9月 太陽監査法人代表社員
2000年 7月 太陽監査法人総括代表社員
2014年 6月 当社監査役(現任)

2014年 7月 太陽ASG有限責任監査法人
代表社員会長
2014年 10月 太陽有限責任監査法人代表
社員会長(現任)

コーポレート・ガバナンス

社外取締役と社外監査役の選任、 指名委員会、報酬委員会、監査役会の設置

■ 社外取締役と社外監査役の選任による透明性の向上

キッコーマン(株)では、2002年6月から社外取締役を選任するとともに、指名委員会および報酬委員会を設置し、経営の透明性を向上させ、経営の監視機能の強化を図っています。2023年6月の株主総会において、取締役11名(うち社外取締役4名)および監査役4名(うち社外監査役2名)が選任されました。社外取締役および社外監査役は、幅広い経験と豊富な見識などに基づく客観的な視点での経営監視の強化を担っています。加えて、社外取締役が指名委員会および報酬委員会に参画することにより経営の透明性向上を図っています。

■ 指名委員会 報酬委員会

キッコーマン(株)は、2002年6月に指名委員会と報酬委員会を設置し、適宜開催しています。

指名委員会は、社外取締役を委員長として社外取締役4名、社内取締役3名の計7名で構成され、取締役会の委任を受けて、取締役、執行役員および執行役員待遇^{*}の選解任および役職委嘱解嘱、ならびに監査役の選任の提案を取締役会に対して行っています。取締役会は、指名委員会によって推挙された候補者の有する人格・見識などを踏まえうえで、候補者を決定します。なお、監査役候補者に関しては、監査役会の同意を得ています。2022年度に指名委員会は4回開催され、社外取締役の出席率は94%でした。

報酬委員会は、社外取締役を委員長として社外取締役4名、社内取締役3名の計7名で構成され、取締役会の委任を受けて、取締役、執行役員および執行役員待遇^{*}の個人別の報酬等の内容を決定する権限を有しています。また、社外取締役の報酬については、業務執行から独立した立場での監督機能が重視されることから、業績連動報酬は支給しておらず、固定の基本報酬と、株式報酬の非業績連動の固定部分のみとなっています。社外取締役の報酬の個人別の額は、取締役会の委任を受けた報酬委員会で決定されます。2022年度に報酬委員会は4回開催され、社外取締役の出席率は88%でした。

^{*} 執行役員待遇は、当社子会社などの重要役職者で、当社執行役員と同等の役位に相当する者をいいます。

■ 監査役会

キッコーマン(株)は監査役会を設置しています。監査役は、監査計画策定時、四半期レビュー時、期末監査時に会計監査人と会合を設け、計画書、報告書の説明を聴取し、受領するとともに、意見交換を行っています。また、会計監査人監査への監査役立会を実施しています。監査役は、監査部、内部統制部、経理部、法務・コンプライアンス部などの内部統制部門から必要に応じてヒアリングなどを実施し、内部統制の実施状況を把握できる体制を整備しています。

経営執行体制

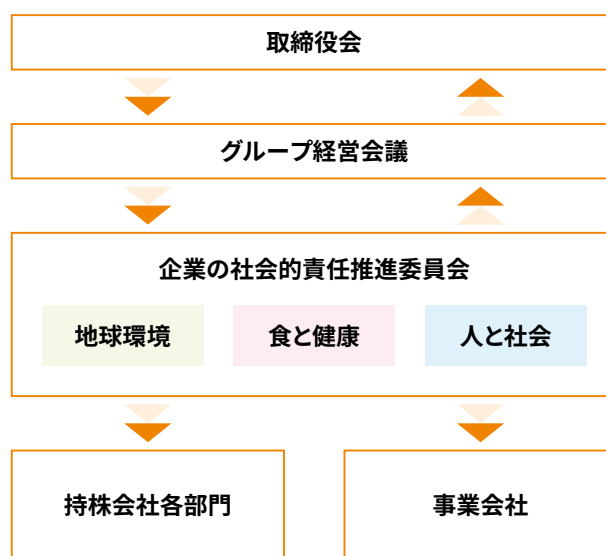
■ グループ経営会議

当社グループは、CEOをグループ全体の最高経営責任者とし、グループ経営会議をその意思決定のための審議機関として設けています。グループ経営会議を原則月2回開催し、グループ経営に関わる広範な内容について審議し、効率的な意思決定とすみやかな執行につなげています。グループ経営会議では、社会課題への対応を重要な経営テーマと位置づけ、継続的にリスクならびに機会の協議を行いつつ、方針の策定や取り組み強化に向けた討議を適宜実施しています。CEOは、社会課題に関連する目標と進捗状況に関する報告を当社取締役会に対して行っており、また、その報告をもとに、当社取締役会は社会課題を含む当社グループの重要方針や進捗状況を決定、監督し、当社グループ経営戦略に反映させています。

■ 企業の社会的責任推進体制

キッコーマングループは、経営理念やグローバルビジョン2030の「目指す姿」を実現するため、事業活動を通じた企業の社会的責任を推進しています。そのためには、社員一人ひとりがキッコーマングループの考えを理解し、それぞれの職場での自らの役割を認識・実践することが欠かせないと考えています。この方針に基づき、全社的な取り組みをすすめる組織として組織横断的な「企業の社会的責任推進委員会」を設置しています。企業の社会的責任推進委員会にはCEOが出席し、社会課題全体の取り組み方針を定め、リスクや機会の把握と対応を実施しています。また、重要な社会課題3分野の取り組みを推進するとともに、社内への浸透や社外への発信を統括しています。

企業の社会的責任推進体制図



コーポレート・ガバナンス

報酬体系

■ キックマン・パフォーマンス・インデックス

キックマン(株)は、2002年に当社独自の評価指標である「キックマン・パフォーマンス・インデックス(KPI)」を導入し、その後も改良を加えながら対象をグループに広げて運営しています。KPIは全ての項目を足すと100点になるように目標が設定され、半期ごとに進捗を確認しています。また、その結果はキックマン(株)執行役員および執行役員待遇以上の役員報酬と連動する仕組みとなっています。

KPIは主要7項目からなり、売上収益などの財務分野を中心に、CO₂排出量削減や安全衛生の基準などの非財務の項目も含まれています。グループ会社の業態は多岐にわたるため、どの項目を入れるかは各社の業態に応じて定められる仕組みになっています。また、グループ会社が自社にとって重要と考える個別指標を加えることで、それぞれの会社の経営課題を反映できるようにしています。加えて、会社単位の目標だけではなく、部門単位でもKPIを設定することで、会社の目標と部門の目標が連動するように図っています。こうした制度設計により、KPIを各社の目標達成に向けたモチベーション向上につなげています。また、KPIの主要項目の内容を通じて、財務・非財務の両面での経営課題の優先順位を効果的にグループ会社に伝えることをめざしています。

取締役の個人別報酬等の決定方針

キックマン(株)は、取締役の個人別報酬等の決定方針(決定方針)を2022年4月27日開催の取締役会で決議しました。詳しくはこちらをご覧ください。

https://www.kikkoman.com/jp/ir/assets/pdf/20220427_3.pdf

内部統制システムの整備

キックマングループでは、業務の適正を確保するための内部統制システムの確立を重要な課題と考えており、グループとして業務の有効性・効率性を保ち、法令などを順守する体制の強化をすすめています。キックマン(株)は、2006年5月に取締役会で決議した「内部統制システム構築に関する基本方針」を適宜改定し、内部統制システムの強化を図っています。2015年5月1日からの改正会社法施行にともない、キックマン(株)では「内部統制システム構築に関する基本方針」の大幅改定を行いました。また、その運用状況を有価証券報告書などで開示しています。さらに、2008年4月から適用が開始された金融商品取引法による内部統制報告制度に対応するため、2008年11月に内部統制委員会、内部統制部を設置するとともに、財務報告に係る内部統制に関する基本方針を制定し、財務報告に関する内部統制を強化する体制を構築しました。

基本方針

キッコーマングループでは、「コンプライアンス＝社会の期待に応えること」であり、「法令順守」だけではなく、「会社の規則・規程」や「社会の規範」の順守も含まれると考えています。キッコーマングループの事業がグローバル化するなか、コンプライアンスの重要性が増しています。さまざまな文化や価値観のなかで事業を行うにあたって、必要な情報を収集し、企業市民としての責任を果たすために、グループコンプライアンス体制の強化をすすめています。

キッコーマングループ行動規範

「キッコーマングループ行動規範」は、「安全の確保と地球環境との共生」「公正かつ自由な競争による事業活動」「企業情報の開示とコミュニケーションの促進」「人権の尊重と明るい職場環境づくり」「国内外の法令、規則の順守と社会秩序の維持」「積極的な社会貢献活動」の6項目からなり、倫理観と使命感を持って業務を遂行し社会の発展に貢献することを宣言しています。また、日本語版に加えて、英語、中国語、ドイツ語、フランス語、オランダ語、スペイン語、ロシア語、イタリア語、ポルトガル語、韓国語、タイ語版を作成し、国内外グループ各社での周知徹底を図っています。

企業倫理委員会と内部通報体制

■ キッコーマングループ企業倫理委員会

キッコーマングループでは、「キッコーマングループ企業倫理委員会」を設置し、「キッコーマングループ行動規範」を実践していくための取り組みをすすめています。同委員会は、弁護士など社外有識者2名とキッコーマン(株)の取締役・執行役員などを含む計6名で構成され、コンプライアンスに関わる施策全般の検討・実施を担っています。2022年度には委員会を合計12回開催しました。また、上期下期各1回、常勤監査役と企業倫理委員会委員との情報交換を行いました。

■ グループ企業倫理ホットライン

キッコーマングループでは、内部通報窓口として「グループ企業倫理ホットライン」を設置し、国内グループ全体で利用できる体制をとっています。窓口の利用については、各社社内通達やグループ報、各種研修会を通じて繰り返し社員に告知しています。

リスクマネジメント

基本方針

キッコーマングループでは、事業の安定的な発展を実現し、ステークホルダーへの責任を果たすため、当社グループの活動を取り巻くリスクに備えた取り組みをすすめています。また、キッコーマン(株)取締役、執行役員および執行役員待遇は担当する子会社および部門を指揮し、リスク顕在化の未然防止に努めています。

リスクマネジメント規程

2010年10月、キッコーマングループを取り巻くさまざまなリスクに対する的確な管理と実践を目的に、リスクマネジメントに関する基本的事項を定めた「キッコーマングループ リスクマネジメント規程(リスクマネジメント規程)」を制定しました。リスクマネジメント規程ではリスクを「経営における一切の不確実性」と定義し、「①キッコーマングループに直接または間接に経済的損失をもたらす可能性」「②キッコーマングループの事業継続を中断・停止させる可能性」「③キッコーマングループの信用を毀損し、ブランドイメージを失墜させる可能性」を含むとしています。

リスクマネジメント規程では、ステークホルダーに対して与えるリスクの影響を除去・軽減するという方針を明示しています。また、リスクの定義を自然災害や事故だけに限定せず、コンプライアンスや環境問題などの内容も含んでいます。主要なリスクに対応するため、マニュアルの雛形を作成し、国内関係会社で共有化しています。また、リスクが顕在化した際には、危機管理委員会がリスク対応を行う体制を整備しています。

リスクマネジメント体制

商品の安定供給	危機管理委員会を設置し、事故・災害などのグループに影響を及ぼす危機発生時に適切かつ迅速に対処を行っています。
商品の安全性	キッコーマングループ品質方針を定め、グループ主要製造会社に品質保証担当部門を設置するとともに、グループ横断の委員で構成される品質保証委員会を開催し、安全性、法令の順守、社会的公正性の確保を図っています。
サステナビリティ	当社グループが多数の事業をグローバルに展開していることを踏まえ、担当する子会社および部門を執行役員および執行役員待遇が指揮し、リスクの顕在化の未然防止に努めています。また、中長期的なサステナビリティに関するリスクを評価・管理し、適切に対応させるために外部組織やステークホルダーとの対話を通じ確認し、必要に応じて当社の取り組みに反映させています。
BCP	災害や事故の発生直後に対策本部が中心となって行う「緊急時対応計画」と重要業務の継続・復旧計画である「事業復旧計画」とに分けたBCPの整備をキッコーマン(株)経営企画部が事務局となってすすめています。

事業等のリスク

社会経済環境に関するリスク

リスク項目	内容
1. 自然災害など	地震、ハリケーン、干ばつ、集中豪雨などの自然災害、大規模な事故などによる生産停止、サプライチェーンの分断などの予想を超えた事態が発生した場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
2. 原材料市況の変動	地政学リスクなどの影響により、当初予期した原材料市況の変動を超えた価格の高騰や、異常気象、冷夏、暖冬などの気候変動による生産量不足などが発生した場合、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
3. 社会的・経済的混乱	疾病の世界的な流行や展開地域に政変、テロ、軍事的衝突などが発生し、急激な市場環境の変化、あるいは社会や経済に大きな混乱が生じた場合、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

事業環境に関するリスク

リスク項目	内容
1. 競争環境の変化	中期的な消費者の価値観や嗜好の変化、新たな競争相手の出現、競合品の飛躍的な品質の向上、情報技術の革新などによる急激な環境変化が起こった場合、当社グループの提供する商品およびサービスに対する需要が低下し、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
2. 企業の社会的責任	社会課題への国際的な関心が高まるなかで、当社が定めた「地球環境」「食と健康」「人と社会」の3つの重点分野の課題への対応が十分でなかった場合には、企業活動への制約が生じたり、社会的信頼を喪失することにより、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

事業運営に関するリスク

リスク項目	内容
1. コンプライアンス	<p>コンプライアンス 法規制の変更、強化などにより、従来の取引形態、製品規格などの継続が難しくなった場合、あるいは法令などの違反や社会的要請に反した行動が発生した場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>知的財産権・著作権侵害 他社が類似するもの、若しくは当社グループより優れた技術を開発した場合や、他社との間で知的財産権侵害に関する紛争などが生じた場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>
2. 情報システムおよび情報セキュリティ	停電、災害、ソフトウェアや機器の欠陥、コンピュータウイルスの感染、不正アクセスなど予想の範囲を超える出来事により、システム障害や情報漏洩、改ざんなどの被害が発生した場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
3. 食の安全性	偶発的な事由によるものを含めて製品事故が発生し、当社グループの取り組みの範囲を超えた事象が発生した場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
4. 人材	国内における労働人口の減少や、世界各国の件費の高騰により、必要とする人材の確保ができない場合には、業務の遂行および事業展開に支障をきたし、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
5. 財務	<p>為替変動 予想の範囲を超える為替変動により外貨建てで調達している原材料および商品の急激な高騰や、海外子会社および持分法会社の経営成績の円換算額の表面上の減少などが生じた場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>減損会計 当該案件の意思決定時に期待していた収益や効果の実現できない場合には、減損会計の適用を受けることになり、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>



データ セクション

66 外部評価／国内外イニシアティブへの賛同・加盟

67 財務・非財務データ

67 財務データ

70 非財務データ

71 事業拠点

外部評価

キッコーマングループは、コーポレートレポートやウェブサイトなどを通じて、環境、社会、コーポレート・ガバナンスの分野などでの情報開示に取り組んでいます。当社グループの取り組み内容や開示状況が評価につながり、2022年度は下記の指数などに組み入れられました。



FTSE4Good

FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom
Japan

FTSE Blossom Japan Index

2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

※ The inclusion of Kikkoman Corporation in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Kikkoman Corporation by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.



「プラチナくるみん」認定



2023
健康経営優良法人
Health and productivity

経済産業省 健康経営優良法人2023認定



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

国内外イニシアティブへの賛同・加盟

キッコーマングループは、国内外のイニシアティブに賛同・加盟しています。こうしたパートナーシップを通じた活動により、当社グループの姿勢を表明するとともに、社会面や環境面を含む幅広い知見を自社の活動に反映させ、取り組みの強化につなげています。



WE SUPPORT

国連グローバル・コンパクト



Sedex (Supplier Ethical Data Exchange)



TCFD (金融安定理事会 気候関連財務情報開示タスクフォース)



JCI

財務・非財務データ

財務データ

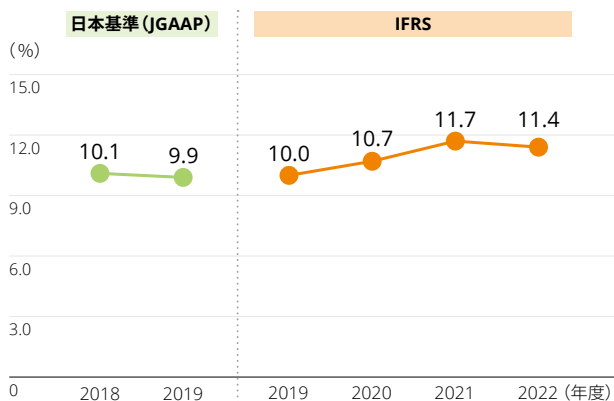
	日本基準 (JGAAP)					
連結決算業績	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高	300,245	343,168	371,339	408,372	402,174	430,602
対前期伸率 (%)	—	14.3	8.2	10.0	(1.5)	7.1
営業利益	19,808	23,847	25,370	32,598	32,842	36,502
営業利益率 (%)	6.6	6.9	6.8	8.0	8.2	8.5
対前期伸率 (%)	—	20.4	6.4	28.5	0.7	11.1
経常利益	18,700	22,682	24,364	31,029	32,037	35,985
経常利益率 (%)	6.2	6.6	6.6	7.6	8.0	8.4
対前期伸率 (%)	—	21.3	7.4	27.4	3.2	12.3
親会社株主に帰属する当期純利益	11,006	12,559	15,382	19,964	23,810	23,846
親会社株主に帰属する当期純利益率 (%)	3.7	3.7	4.1	4.9	5.9	5.5
対前期伸率 (%)	—	14.1	22.5	29.8	19.3	0.1
1株当たり純資産額 (円)	931.70	1,045.62	1,210.77	1,160.05	1,242.71	1,292.18
1株当たり当期純利益 (円)	54.84	62.82	78.20	102.67	123.28	123.71
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	—	62.79	78.19	—	—	—
配当性向 (連結) (%)	36.5	31.8	30.7	31.2	27.6	31.5
純資産額	187,459	210,407	238,431	225,675	244,437	253,289
自己資本額	186,168	209,166	236,508	223,684	240,009	248,072
総資産額	337,051	349,103	378,766	365,671	361,248	343,929
自己資本比率 (%)	55.2	59.9	62.4	61.2	66.4	72.1
D/Eレシオ (%)	52.4	38.5	31.0	31.6	21.1	8.6
純資産配当率 (%)	2.3	2.0	2.1	2.7	2.8	3.1
自己資本当期純利益率 (%)	6.3	6.4	6.9	8.7	10.3	9.8
総資本経常利益率 (%)	5.6	6.6	6.7	8.3	8.8	10.2
期末株価 (円)	1,657	1,947	3,815	3,700	3,325	4,280
株価収益率 (倍)	30.2	31.0	48.8	36.0	27.0	34.6
為替レート (US\$)	83.23	100.00	110.03	120.16	109.03	110.81

(百万円)

		IFRS				
2018年度	2019年度	連結決算業績	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
453,565	468,616	売上収益	439,627	439,411	516,440	618,899
5.3	3.3	対前期伸率 (%)	—	(0.0)	17.5	19.8
38,417	39,826	事業利益	38,041	42,650	52,273	58,777
8.5	8.5	事業利益率 (%)	8.7	9.7	10.1	9.5
5.2	3.7	対前期伸率 (%)	—	12.1	22.6	12.4
37,925	39,078	営業利益	34,903	41,672	50,682	55,370
8.4	8.3	営業利益率 (%)	7.9	9.5	9.8	8.9
5.4	3.0	対前期伸率 (%)	—	19.4	21.6	9.2
25,992	26,595	税引前利益	37,814	43,194	54,231	60,797
5.7	5.7	税引前利益率 (%)	8.6	9.8	10.5	9.8
9.0	2.3	対前期伸率 (%)	—	14.2	25.6	12.1
1,382.60	1,419.12	親会社の所有者に帰属する当期利益	26,827	31,159	38,903	43,733
135.39	138.53	親会社の所有者に帰属する当期利益率 (%)	6.1	7.1	7.5	7.1
—	—	対前期伸率 (%)	—	16.1	24.9	12.4
30.3	30.3	親会社の所有者に帰属する当期包括利益	16,018	43,919	61,686	66,665
270,451	277,757	基本的1株当たり当期利益 (円)	139.74	162.31	202.94	228.37
265,428	272,434	希薄化後1株当たり当期利益 (円)	—	—	—	—
362,119	387,329	配当性向 (連結) (%)	30.1	27.7	30.1	34.2
73.3	70.3	資本合計	277,543	313,514	363,907	416,969
8.2	8.1	親会社の所有者に帰属する持分	272,258	308,130	357,816	410,513
3.1	3.0	1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,418.20	1,605.08	1,868.13	2,143.92
10.1	9.9	資産合計	398,698	438,508	503,061	566,385
10.7	10.4	親会社所有者帰属持分比率 (%)	68.3	70.3	71.1	72.5
5,430	4,605	D/Eレシオ (%)	16.9	14.6	13.1	13.2
40.1	33.2	期末株価	4,605	6,590	8,130	6,740
110.69	109.10	為替レート (US\$)	109.10	106.17	112.86	134.95

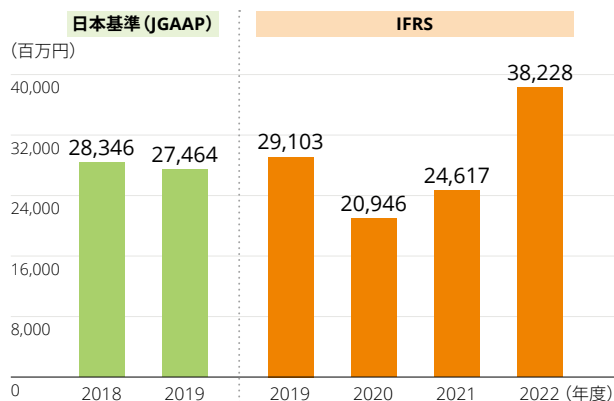
財務・非財務データ

親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)※

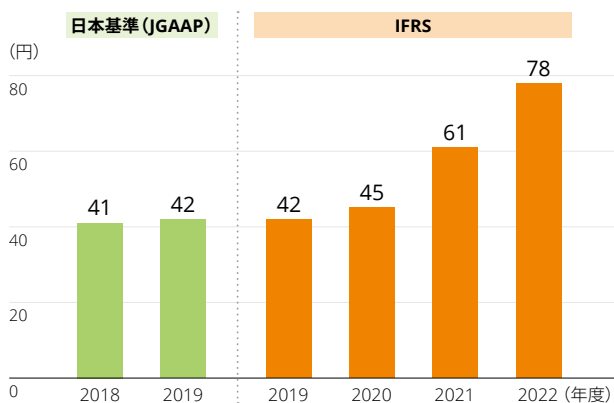


※ 2018年度から2019年度までは自己資本当期純利益率

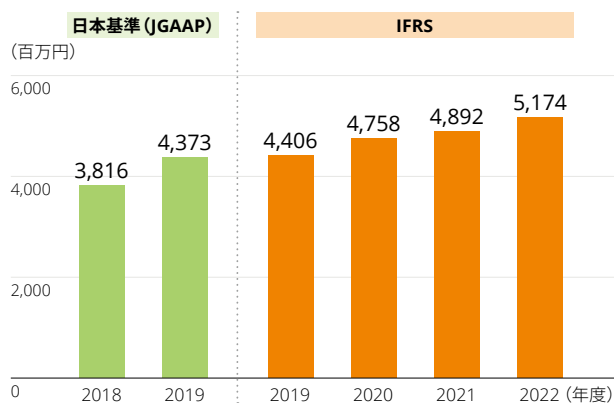
設備投資額



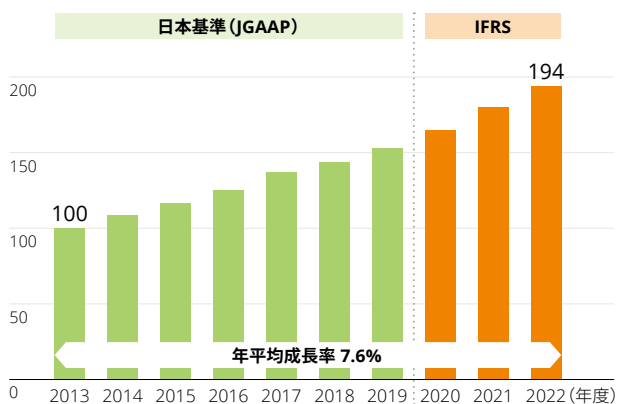
1株当たり年間配当額



研究開発費

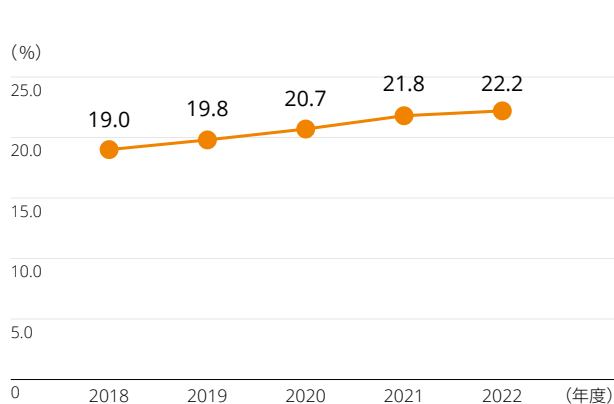


海外しょうゆ事業の売上(金額)※



※ 2013年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移。2013～2019は日本基準(JGAAP)の売上高、2020～2022は国際財務報告基準(IFRS)の売上収益。年平均成長率は2013売上高(JGAAP)と2022売上収益(IFRS)を単純比較して算出。

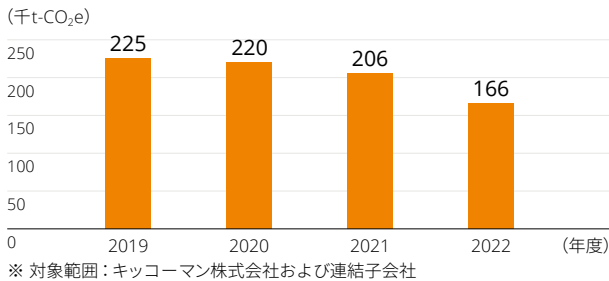
減塩タイプしょうゆの売上構成比※



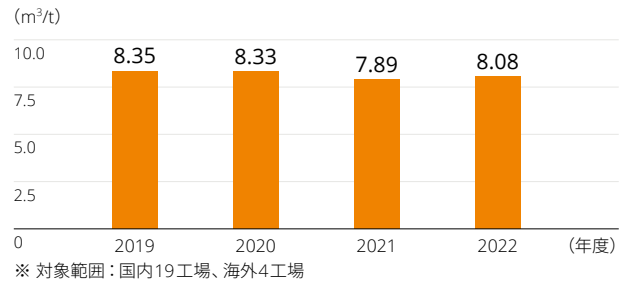
※ 日本国内におけるキッコーマンしょうゆ(家庭用)の減塩タイプの売上構成比

非財務データ

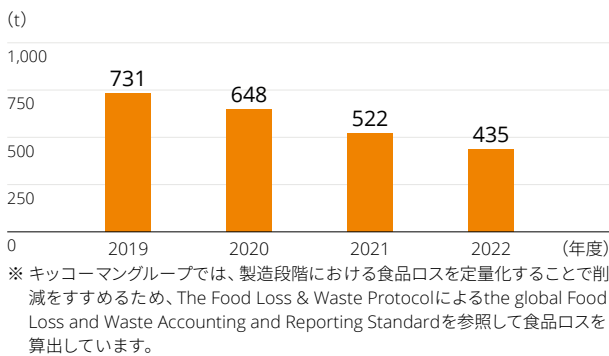
CO₂排出量



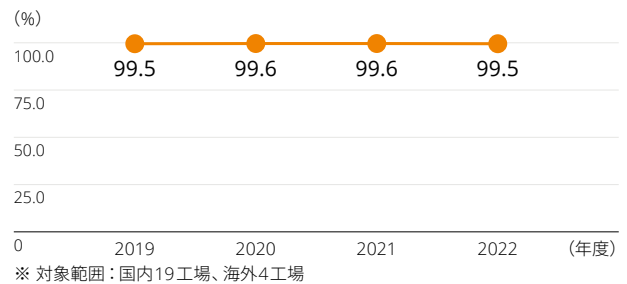
用水原単位



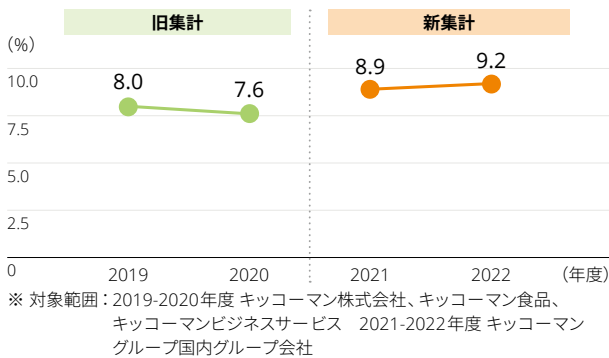
食品ロス削減(国内)



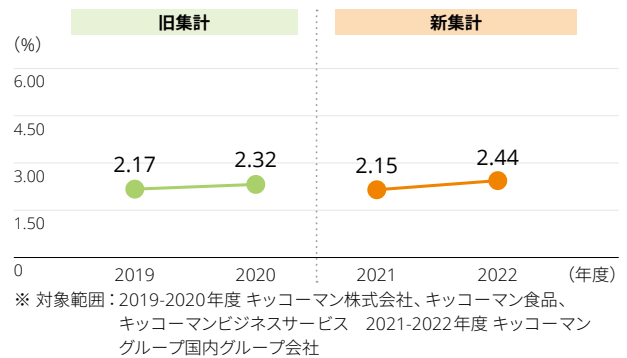
再資源化等実施率



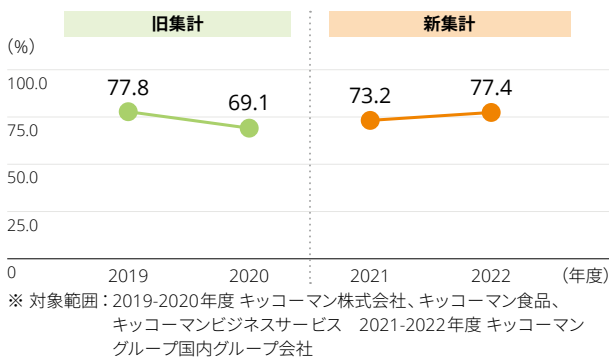
女性管理職比率



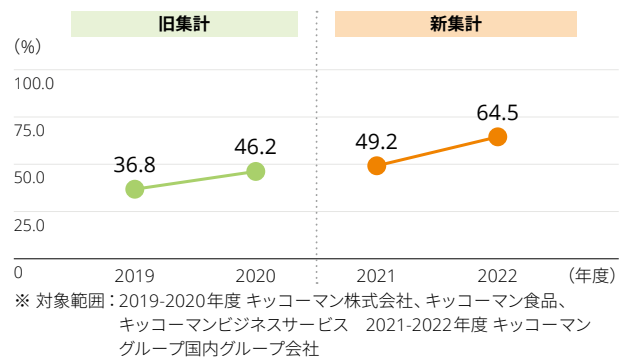
障がい者雇用率



有給休暇取得率



男性育児休業取得率



【注1】用水原単位、食品ロス削減(国内)、再資源化等実施率に関する対象範囲

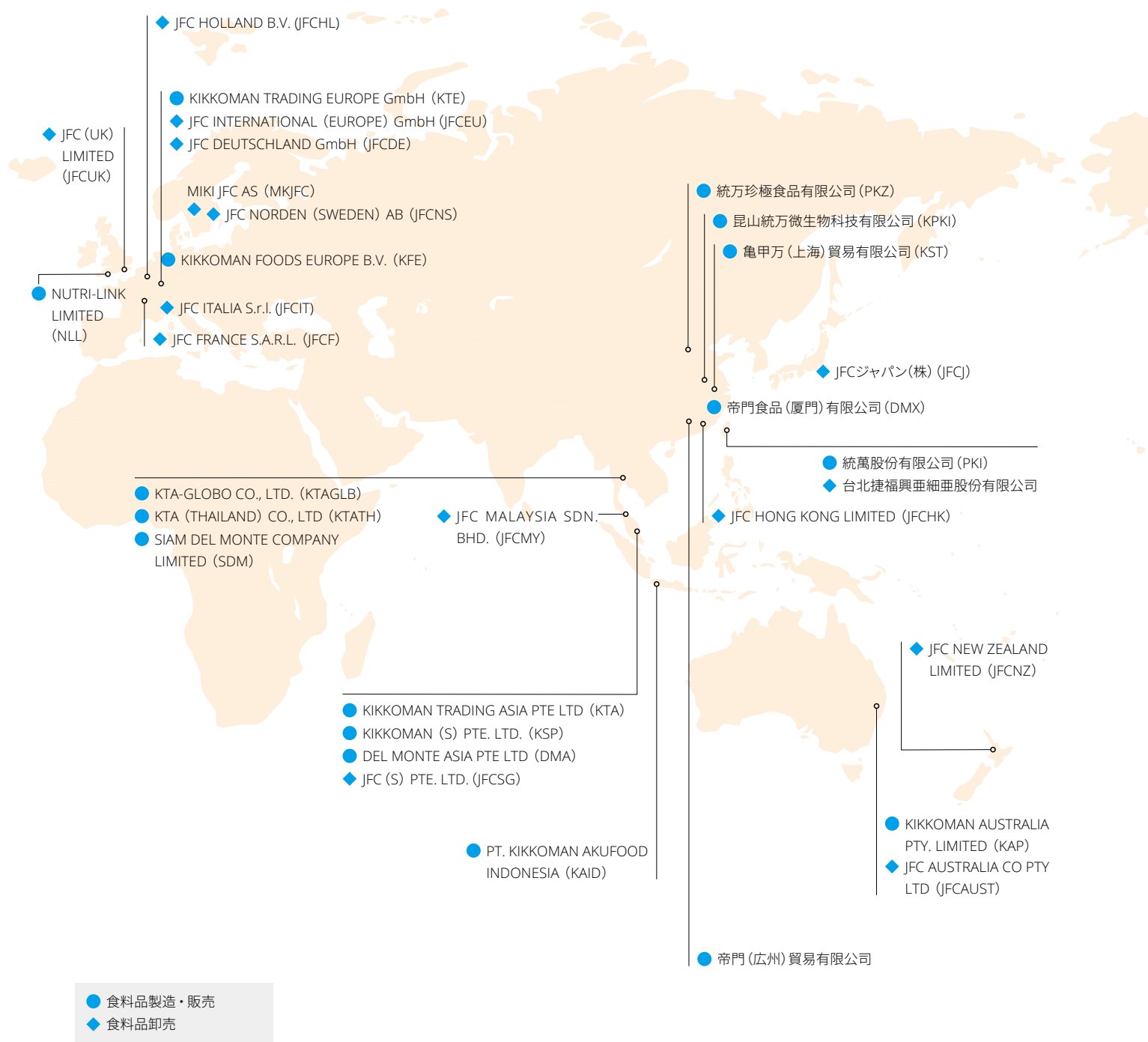
国内: キッコーマン食品(野田工場、高砂工場)、北海道キッコーマン、流山キッコーマン、キッコーマンフードテック(本社工場、中野台工場、江戸川工場、西日本工場)、埼玉キッコーマン、日本デルモンテ(群馬工場、長野工場)、マズワイン(勝沼ワイナリー、小諸ワイナリー)、キッコーマンバイオケミファ(江戸川プラント、鴨川プラント)、キッコーマンソイフーズ(埼玉工場、岐阜工場、茨城工場)、宝器油(銚子工場)の19工場

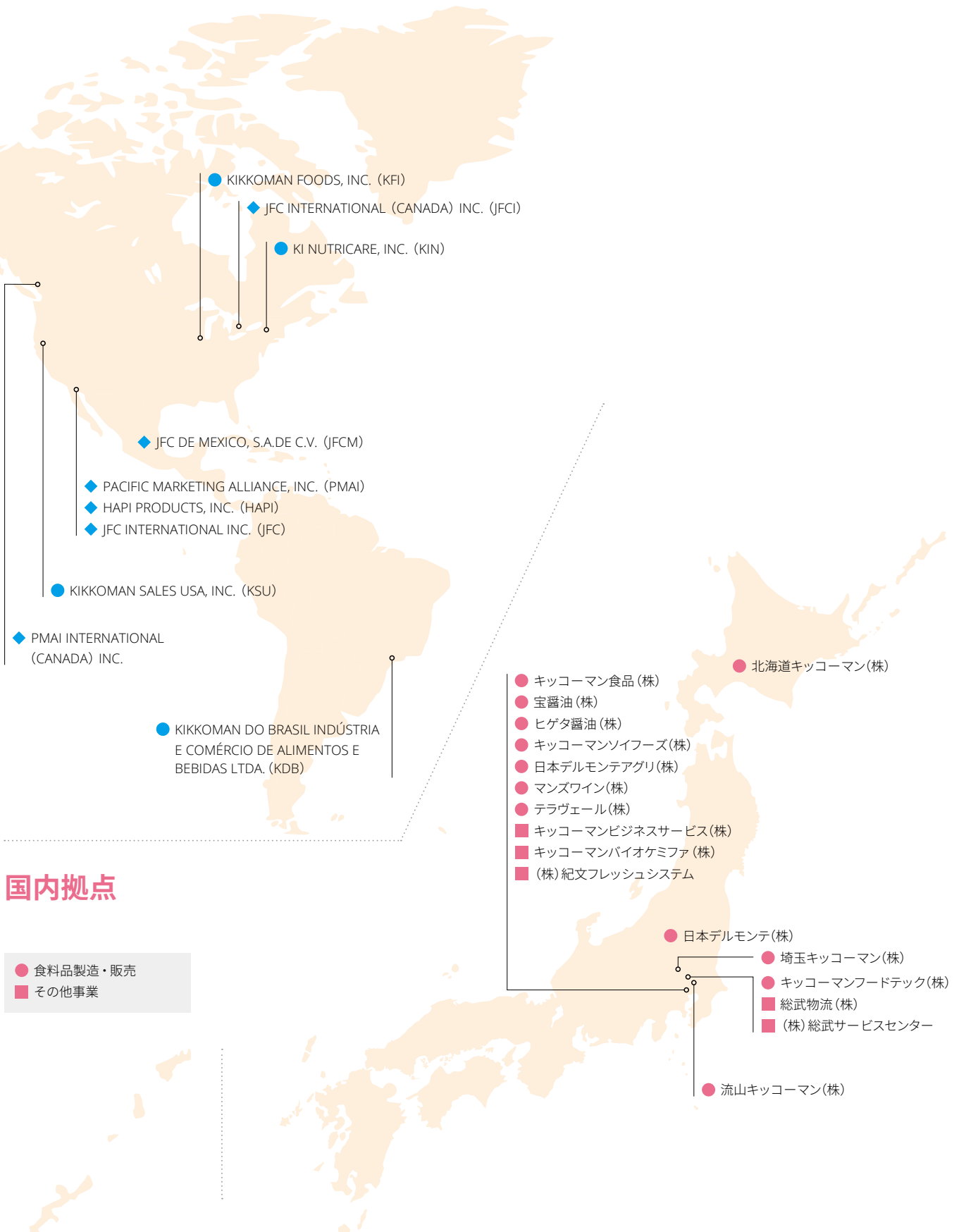
海外: KFI(ウイスコンシン工場、カリフォルニア工場)、KSP、KFEの4工場

【注2】対象範囲の変更により、2019~2021年度のCO₂排出量は昨年度の報告内容から変わっています。

事業拠点

海外拠点







キッコーマン株式会社

野田本社

〒278-8601 千葉県野田市野田250

東京本社

〒105-8428 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル

<https://www.kikkoman.com/jp>