

キッコーマングループ  
コーポレートレポート

2019

## ○ 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。





## 目次

キッコーマンの約束	01		
目次／編集方針	02		
ステークホルダーの皆様へ	03		
キッコーマンの歩み	05		
価値創造プロセス	07		
CEO対談	09		
<hr/>			
<b>PART. 1 戦略</b>	13	<b>PART. 2 バリューチェーン</b>	29
グローバルビジョン2030	14	キッコーマングループのバリューチェーン	30
CEOメッセージ	17	研究開発	31
事業別戦略	19	調達	32
国内 食料品製造・販売事業	19	製造	33
その他事業	22	販売	34
海外 食料品製造・販売事業	23	お客様	35
食料品卸売事業	26	品質保証	36
財務・非財務ハイライト	27		
		<hr/>	
		<b>PART. 3 価値創造の基盤</b>	37
		人権の尊重	38
		コーポレート・ガバナンス	39
		環境への取り組み	43
		コンプライアンス	45
		人財	47
		食育・食文化	49

### 編集方針

キッコーマン(株)は、キッコーマン データブックおよびAnnual Reportを改編し、2019年度よりキッコーマングループ コーポレートレポート(コーポレートレポート)を発行いたします。コーポレートレポートは、キッコー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います。

### 報告対象組織

本報告書は、原則としてキッコーマングループ(持株会社であるキッコーマン株式会社、子会社85社および関連会社9社(2019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、キッコーマングループを「キッコーマングループ」、「グループ」または「当社グループ」、キッコーマン株式会社を「キッコーマン(株)」または「当社」、キッコーマン株式会社、キッコーマン食品、キッコーマン飲料、キッコーマンビジネスサービスの4社での活動を「キッコーマン」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。

### 報告対象期間

2018年4月～2019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

2020年1月

### 見直しに関する注意事項

本報告書には、キッコー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く仮定あるいは判断です。諸と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。

本報告書内の一部には、「あなたの『おいしい記憶』をおしえてください。」フォトコンテストにご応募いただいた画像を使用しています。

詳しくはこちら → <https://www.kikkoman.com/jp/memory/life/photocon/archive.html>

### 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、国際統合報告評議会(IIRC) 国際統合報告フレームワーク、価値協創ガイドラインなどを参照しています。



### 価値協創ガイドラインとは

「価値協創ガイドライン」とは、企業と投資家を繋ぐ「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、ガバナンス等)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、本ガイドラインの各項目を形式的・固定的に捉えることなく、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、本ガイドラインを活用することが期待されています。



## ○ ステークホルダーの皆様へ

キッコーマングループは、長い歴史に培われてきた「伝統」と常に時代を洞察する「革新性」を経営風土とし、1917年の株式会社設立から100年以上の歴史を刻んできました。

経営理念にある「食文化の国際交流」を実現するために、私たちは日本のすばらしい食文化を世界に広めるとともに、世界の優れた食文化を日本に紹介する企業活動を行ってきました。今では「KIKKOMAN」はしょうゆの代名詞となり、100カ国以上の国々で販売されています。さらに、日本食を中心にさまざまな東洋食品を世界の食卓にお届けし、食生活をより豊かで味わい深いものにしてきました。

私たちは企業の存続と繁栄は消費者の皆様にご満足いただいて初めて実現するものと考えています。この認識のもと、消費者の皆様の声に耳を傾けるとともに、市場を洞察し、消費者の皆様にとって価値のある商品・サービスの提案を行ってまいります。また、食品企業としての基本的使命は、安全で高品質の商品を適正な価格で安定的に供給することであると考えており、こうした基本の実践を着実に積み重ねてまいります。

2018年4月、当社は新しい長期ビジョン「グローバルビジョン2030」を発表しました。これは2030年を目標とするキッコーマングループの「目指す姿」とその戦略を定めたものです。2030年に向けて、「新しい価値創造への挑戦」をテーマに、キッコーマングループは大いなる挑戦をします。そして、経営理念を実践するとともに、グローバルビジョン2030達成に向けた施策を実行し、企業価値の向上と企業としてのプレゼンスの向上に努めてまいります。

2020年1月

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

キッコーマン株式会社  
代表取締役社長 CEO

堀切功章

## 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





## ○ キッコマンの歩み

キッコマンは、しょうゆのトップブランドとして江戸時代から日本の食文化の発展を支えてきました。  
現在ではしょうゆを中心に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ています。

### 江戸時代に始まった しょうゆづくり

キッコマンのしょうゆづくりの始まりは江戸時代初期。

現在の千葉県野田市でその礎を築きました。

野田は、関東平野に育まれた良質な大豆と小麦、江戸湾の塩など、原料の確保に最適の土地でした。また、潤沢な水と気候、江戸川の水運にも恵まれ、しょうゆのふるさととして大きく発展しました。

### 1917年 野田醤油株式会社の設立



### 米国への本格的な進出

#### グローバル

### 1957年 米国のしょうゆ販売会社設立



### 1969年 米国で東洋食品卸事業 に経営参加

### 1973年 米国のしょうゆ工場 出荷開始



### 1961年 しょうゆ卓上びん 発売



### 1964年 社名を キッコマン醤油 株式会社に变更

### 1977年 PET容器を 採用



### 事業の多角化

#### 多角化

### 1963年 デルモンテ トマトジュース、 トマトケチャップ



### 1964年 マンズワイン



## 1917 株式会社の設立

1917年、野田のしょうゆ醸造家一族が合同して設立したのがのちのキッコマンの前身となる「野田醤油株式会社」です。設立後の1925年には「会社合併の訓示」を発表。訓示では会社は社会に奉仕するために存在し、社会的責任があるということが示されています。

## 1957 米国への本格的な進出

北米へのしょうゆの本格的な輸出が始まったのは第二次世界大戦後でした。本格的な米国進出を目的として、サンフランシスコに1957年に販売会社を設立。それから半世紀以上が過ぎ、いまでは「KIKKOMAN」は「Soy Sauce」の代名詞となっています。

## 1963 多角化への挑戦

キッコマングループには、「キッコマン」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、和風おそうざいの素「うちのごはん」などの新しい食の提案を行ってきました。

## グローバルビジョン 2030

# 新しい 価値創造への 挑戦

1979年  
欧州に販売会社  
設立



1984年  
アジアのしょうゆ工場  
出荷開始



1997年  
欧州のしょうゆ工場  
出荷開始



1980年  
社名を  
キッコーマン株式会社に変更

2008年  
コーポレート  
ブランドを刷新  
2009年  
持株会社制に  
移行

**kikkoman.**  
おいしい記憶をつくりたい。

1995年  
本つゆ



1997年  
焼肉のたれ



2002年  
うちのごはん



2004年  
豆乳事業



### 1973 米国での現地生産開始

しょうゆが米国の食文化に浸透するのにもとない、1973年にはウイスコンシン州の生産拠点からしょうゆが初出荷されました。海外での生産成功の背景には、“経営の現地化”があります。地域社会との共存共栄をめざし、地元の企業との取り引きや現地社員登用を行いました。また、日本人社員も地域社会のなかでよき市民たることをめざし実践してきました。

### グローバルな展開

1950年代の本格的な米国進出に始まったキッコーマンの国際化は、70年代には欧州、80年代にはアジアと拡大しました。また、食料品卸売事業では、北米を中心にグローバルに事業を展開するJFCグループが、しょうゆ、コメ、魚介類、調理器具まで、食を支えるアイテムを世界中のスーパーマーケットやレストランにお届けしています。

### グローバルビジョン2030

キッコーマングループは、グループの「目指す姿」と「基本戦略」を定めた長期ビジョンを定めています。2018年4月には2030年を目標としたグローバルビジョン2030を策定しました。グローバルビジョン2030では、「新しい価値創造への挑戦」をテーマに「目指す姿」を実現するための挑戦をすすめています。

## ○ 価値創造プロセス

キッコーマングループは、当社グループの事業領域である『食品の製造と販売』および『「食と健康」に関する商品とサービスの提供』を通じて、価値の創造に取り組んできました。私たちは売上や利益などの「経済的価値」と食文化や健康への貢献などの「社会的価値」を創出するなかで中長期の成長戦略を推進しています。また、社会とともに持続可能な成長を続けるために、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、事業機会とすることで地球社会における存在意義を高めていきます。





商品



キッコーマングループ  
経営理念の実現



# ビジョン2030

値創造への挑戦～

サービス

チェーン

詳細はP29

製造

販売

お客様

品質保証

レート・ガバナンス

詳細はP39

ングループ経営理念

## ○ CEO 対談

未来の世界に「おいしい記憶」を引き継ぐために、  
私たちは何を考え、どう行動すべきなのか。  
今回は「これからの『おいしい記憶』を考える」をテーマに、  
環境経営やエシカル消費などがご専門の  
大和総研 研究主幹 河口真理子氏と、  
当社堀切CEOが対談しました。

河口 真理子

株式会社大和総研  
研究主幹



堀切 功章

キッコーマン株式会社  
代表取締役社長 CEO



**堀切:** 今日はお忙しいところをありがとうございます。

**河口:** こちらこそ貴重な機会を頂きましてありがとうございます。

**堀切:** キッコーマングループでは長期ビジョンや中期経営計画において、環境保全に関する目標を定めています。その一環として私たちは環境保全に関する社内意識を高めるための取り組みを行ってきました。また、社会的にも環境に対する関心がとても高くなっています。残念ながら世界的に自然災害が増えていて、それも影響しているのだと思います。

**河口:** 日本でも気象庁が「何が起きるか分からない」という表現をしてしまうような台風が発生しています。キッコーマンの本社は千葉県野田市でいらっしゃいますが、先月(2019年9月)には千葉県に大きな台風がきました。

**堀切:** 私どもの本社がある野田市は台風の西側でしたので被害は少なくすみました。一方で、同じ千葉県でも台風の東側だった地域には大変な被害がありました。強風で屋根瓦が飛ばされた家屋もたくさんありましたが、その後には停電もありました。台風が去った後でもライフラインに大きな影響が出ています。こうした現実を目の当たりにすると、これは明らかに気候変動の結果であるということは誰もが認めざるを得ません。当然、社会的に気候変動への関心が高まり

ますし、またSustainable Development Goals (SDGs)\*の中でも気候変動は大きなテーマとして取り上げられています。

**\* Sustainable Development Goals (SDGs)**

国連による2016年から2030年までの行動目標。2015年9月の国連サミットで全国連加盟国(193国)により採択された。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成されている。地球上の誰一人として取り残さない(leave no one behind)ことを理念にしており、先進国も新興国の問題(飢餓等)に当事者意識を持って取り組むことを求めている。

**河口:** こうした巨大台風は気候変動の影響です。ちょうどいま(2019年10月)EUの関係者がたくさん日本を訪れています。実は、日本証券業協会と世界の債券市場協会が共催するグリーンボンドのシンポジウムが開催されまして、私も参加してきました。それだけでなく、EUで持続可能な漁業について取り組んでいる方々もたくさん訪日しています。IUU (Illegal, Unreported and Unregulated: 違法、非報告、非規制)といわれる漁業の禁止や持続可能な漁業へのシフトに関するシンポジウムを日本で開催しています。

EUが主導する形でサステナブル・ファイナンスについての具体的な議論がすすんでいます。お金の調達の仕方や投資の仕方を変えていこうという議論を投資家などが積極的にすすめているのです。先日はTCFDのサミットを日本政府が開催して、ここにも多くの企業や投資家が集まっています。こうした動きを一過性のブームにはいけないと私は考えています。シンポジ



### 河口 真理子

株式会社大和総研 研究主幹

一橋大学大学院修士課程修了(環境経済)後大和証券入社。外国株式調査、日本株式調査を経て1994年より大和総研転籍。2010年大和証券グループ本社CSR室長を経て、2011年7月大和総研に帰任、2018年12月より現職。担当分野は環境経営・CSR・ESG投資、エシカル消費などサステナビリティ全般。

ウムなどを開催し、参加することでお祭りのようになり、お祭りに参加していると何かをやった気になってしまいます。ただ、お祭りだけではだめで、実体がともなうことが欠かせません。そのためには、やはり事業会社の方々が工場や日々の業務の中にどう落とし込むかが重要になります。まずは経営者が主導して、社員一人ひとりをその気にさせないといけません。

SDGsについても、大企業では経営者がSDGsを認識している例がかなり増えていて、大企業経営者の6割ぐらいまでは認識しているといわれています。ただ、会社のミドル層はどうなのかとなると、浸透しているのは2割ぐらいといわれています。世界的に見て中間層というのは日々の業務が忙しいため、SDGsを遠いところの話のように感じてしまうようです。しかし、ミドル層に浸透させないと、経営者がいくらいつてもなかなかすすみません。ミドル層をどう動かすかというのが、これからの経営において重要な課題になります。

**堀切:** ご指摘のとおり、ミドル層や現場の業務に落とし込むためには口で言っているだけでは駄目です。具体的に定量目標を設定し、モニタリングをして、個人の評価にまでつなげるような形にしていけないといけません。そうした仕組みがないと口で言っただけで終わってしまいます。

例えば、キッコーマングループでは環境

についてはCO<sub>2</sub>や水資源に関する具体的な定量目標を定めています。ただ、まだ個人の評価にまでは落とし込まれていません。部門としては、生産部門はCO<sub>2</sub>の削減を毎年何パーセント、水の使用量削減などといった具体的な目標があり、それによって部門トップが評価されるわけです。今後はそれをもっとブレイクダウンして、個人の目標になるといいのではないかと思います。

**河口:** SDGsのすべてを人事評価に反映させるのは難しいので、何かいいことをしたらプラスの点をあげるというような加点形式にされてはいかがでしょうか。実際の業務にSDGsを入れるようになると、自分の担当業務には当てはまらないというケースも出てくると思います。特別なことをできたときには加点するような形で、少しでもインセンティブが入るとみんなのやる気になると思います。

また、SDGsを推進するためには創意工夫でいろいろと新しいことをやっけていかなくてはなりません。ただ、創意工夫に対して点をあげるというフォーマットを作るのはすごく大変だと思います。しかし、「そんなことができるのか」という新しいアイデアが出てきたら、それを積極的に加点してあげることができる面白い取り組みになると思います。

**堀切:** インセンティブという点では、キッコーマングループでは改善提案活動を長く



**SDGsを推進するためには  
創意工夫でいろいろと新しいことを  
やっけていかなくてはなりません。**



**醸造業は微生物を扱いますので、  
自然との共存を大切にします。  
自然が健全でなければ  
健全な商品は生まれません。**



続けています。毎年、改善活動の結果を発表し、それに対する評価を行った上で表彰をします。改善の内容は、水の使用量、燃料、電力の使用を減らすというものが多く、省エネを通じた環境保全につながっています。こうした取り組みは結果的にはコストダウンにもつながるのですが、環境保全をすすめるという意識が現場にまで浸透してきていると私自身も感じています。

キッコーマングループではしょうゆの醸造を長く続けてきました。醸造業は微生物を扱いますので、自然との共存を大切にします。自然が健全でなければ健全な商品は生まれません。ただ、サプライチェーンはグローバル化していて、われわれも大豆や小麦などの原材料のほとんどを海外から輸入しています。私たちが調達する原材料がどういう形で生産されて、どう流通しているかにも気を配っていく必要があると考えています。

**河口：**おっしゃるとおりです。原材料の調達に関する状況がどんどん変わっています。例えば、いまアマゾンの熱帯雨林での火災が問題になっています。

**堀切：**地球が呼吸できなくなってしまうかもしれないほどの危機的な状況です。

**河口：**ブラジルの人からすれば、欧州の人から上から目線で「お前たちはサステナブルではない」といわれていると感じています。

欧州が主導して産業革命をすすめて環境破壊してきたのに、いまになってブラジルを非難することは受け入れられない、とブラジルの人が感じる気持ちはわからなくもありません。とはいえ、アマゾンの熱帯雨林を燃やしてしまうことは話が別です。

**堀切：**先進国と新興国との役割分担が大事だと思います。先進国はこれまでに地球環境から多くを享受してきた歴史があります。これからはどうやって地球社会全体に還元していくのかを真剣に考えなければいけません。例えば、環境負荷の低い技術を開発するなどが考えられると思います。

日本はまさにその点で貢献していくべきです。日本は課題先進国といわれているわけですから、環境負荷が低く、かつ、生産性が上がる技術のノウハウを開発し、それを発展途上国にどんどん広めていかなくてはなりません。これは日本だけではなく、多くの先進国がやらなければいけない役割です。一方的に先進国が自然環境保護だけを発展途上国に押し付けるようでは、先進国対発展途上国ということになりかねません。

**河口：**そうですね。

**堀切：**今日はとても貴重なお話をうかがうことができました。お越しいただいてありがとうございました。

**河口：**こちらこそお招きいただきありがとうございました。



# 戦略

キッコーマングループでは、長期ビジョン「グローバルビジョン2030」において、2030年を目標とするキッコーマングループの「目指す姿」とその戦略を定めました。「新しい価値創造への挑戦」をテーマに、キッコーマンらしい活動を通じて「経済的価値」と「社会的価値」の向上をめざします。

## ○ 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ります。それらを踏まえて「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。その核になるのは「No.1バリューの提供」です。また、それを支えるのが「経営資源の活用」です。

### 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

常に革新と差異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
- エリアNo.1戦略
- 新たな事業の創出

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。

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。

「内部資源」、「外部資源」等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、人材・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・醸造技術のさらなる活用

発酵・醸造技術をさらに進化させ、食品加工技術を高めることで、既存事業の強化・拡張、新規事業の創出による「新しい価値の提供」を行う。

#### ● 人材・情報・キャッシュフロー



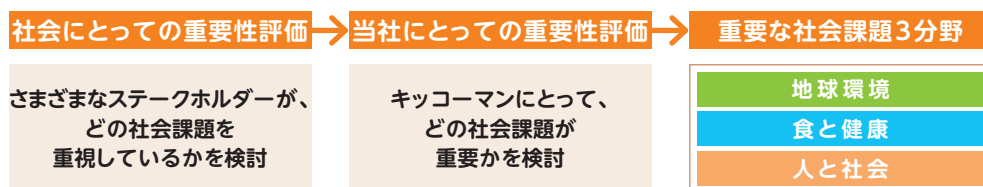
キッコーマングループは世界中の人々からキッコーマンがあつてよかったと思われる企業になるために、地球社会が抱える課題の解決に寄与することをめざした活動をすすめています。私たちはSDGsに代表される社会課題の解決に貢献するとともに、それを事業機会とします。それによって経済的価値と社会的価値を向上させることで、地球社会におけるキッコーマングループの存在意義を高めます。



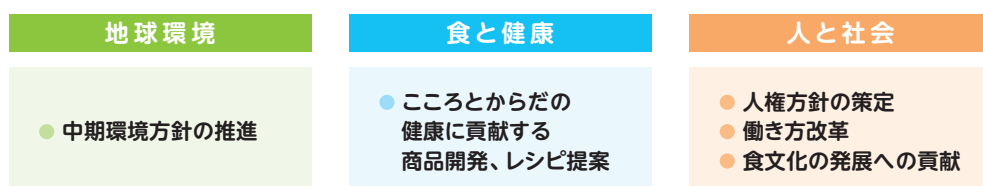
## キッコーマングループの重要な社会課題3分野

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3つの重要分野を特定しました。



キッコーマングループは、「重要な社会課題3分野」のそれぞれにおいて中期的な活動の方向性を決めました。これらにもとづいて私たちは取り組みをすすめています。



## 中期経営計画(2018-2020)

キッコーマングループでは、「収益力強化」と「成長継続」を重点課題とする中期経営計画を定めています。

グローバルビジョン2030にもとづいて、キッコーマングループは、2018年度を初年度とし、2020年度を最終年度とする中期経営計画を定めました。中期経営計画では、グループ重点課題として「収益力強化」と「成長継続」を掲げています。その実現のために「高付加価値化の推進」、「生産性の向上」、「新たな柱の構築」に取り組んでいます。

### 収益力強化と成長継続

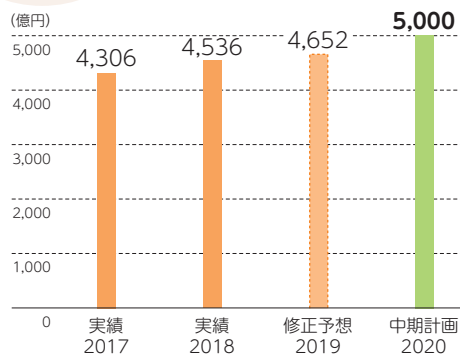
高付加価値化の  
推進

生産性の  
向上

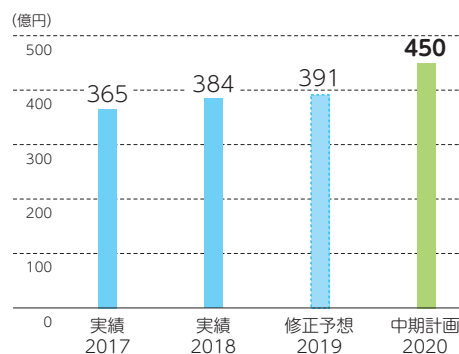
新たな柱の  
構築

## 中期経営計画 連結業績目標と進捗

### 売上高



### 営業利益



	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 修正予想	2020年度 目標	年平均成長率 (為替差除き)
売上高	4,306億円	4,536億円	4,652億円	5,000億円	+5.8%
営業利益	365億円	384億円	391億円	450億円	+8.1%
売上高営業利益率	8.5%	8.5%	8.4%	9.0%	-
ROE	9.8%	10.1%	-	10%以上	-
為替 ドル	110.8円	110.7円	108.0円	105.0円	-
	ユーロ	129.5円	128.4円	119.9円	130.0円



**長期ビジョン達成に向けて  
成長戦略を実行するとともに、  
社会からの期待と信頼を認識し、  
社会的責任を果たすべく、  
活動をすすめてまいります。**

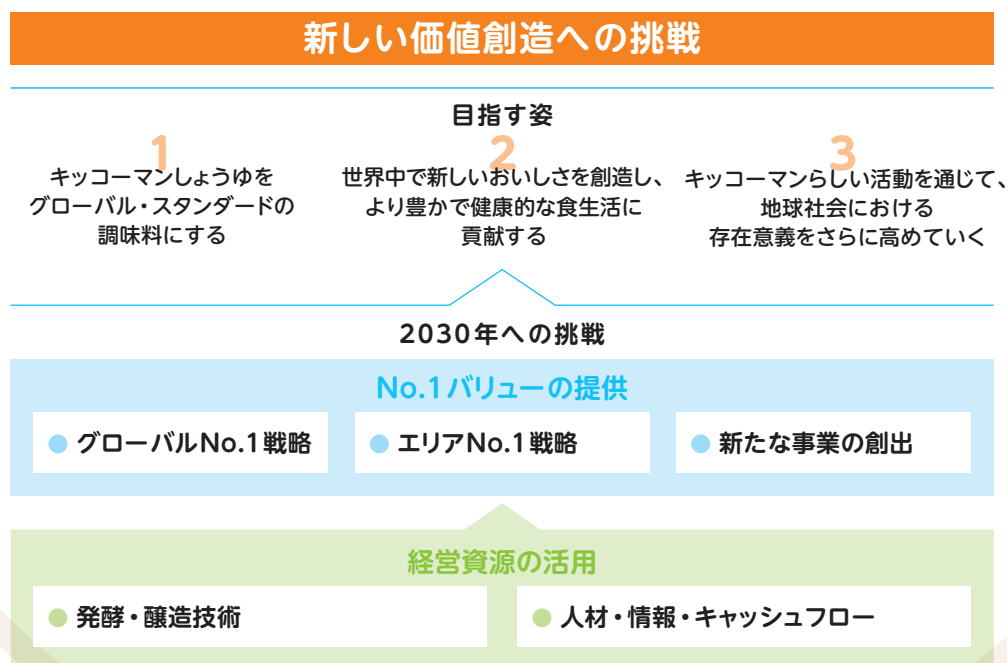
新興国の発展、消費者行動の変化、情報技術の進展、持続可能性の課題など、2030年に向けてさまざまな環境変化が予想されます。それら環境変化をチャンスとして捉え、キッコーマングループは2030年長期ビジョン「グローバルビジョン2030」のテーマを「新しい価値創造への挑戦」としました。グローバルビジョン2030において、私たちは3つの「目指す姿」を定めています。

「目指す姿」の一つ目は、「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」です。これは、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ことをめざしたものです。そのために、私たちは北米、欧州、アジアに続いて、2020年代には南米、2030年代以降にはアフリカやインドを成長ステージに引き上げていきます。

二つ目は「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」です。これは、キッコーマングループが常に革新と差異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ということです。



## グローバルビジョン2030 体系図



三つ目は、「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」です。これは、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つてよかったと思われる企業になることをめざしたものです。2030年は国連がSDGsを達成するために定めた年でもあります。キッコーマングループは、責任ある企業市民としてSDGs達成に貢献するための活動をすすめて考えています。

グローバルビジョン2030と同時に、キッコーマングループは中期経営計画も発表しました。中期経営計画におけるグループ全体課題は「収益力強化と成長継続」です。海外においては、しょうゆの高収益ビジネスモデルを堅持し、拡大することに引き続き注力していきます。日本国内においては、人口減少や高齢化により、量的な成長が難しくなっていくなか、付加価値の高い商品やサービスを提供していきます。

今後のキッコーマングループの成長戦略においては社会課題への対応が重要になります。これまででも当社グループは環境保全活動や食を通じた健康、そして食文化の国際交流などを通じて社会課題に取り組んできました。

た。キッコーマンならではの活動を通じて貢献できる分野をより明確にするため、私たちは「地球環境」「食と健康」「人と社会」の3つをテーマに決めました。これらの分野を中心に、「社会的価値」および「経済的価値」を生み出していきたいと思っています。

また、東京2020オリンピック・パラリンピックの開催をひかえ、当社はオフィシャルパートナーとして、大会の成功に向けて貢献していきます。その上で、オリンピック・パラリンピックを通じて、これまで取り組んできた「食文化の国際交流」をさらにすすめてまいります。

2020年1月

キッコーマン株式会社  
代表取締役社長 CEO

**堀切 功章**

# DOMESTIC Foods — Manufacturing and

国内 食料品製造・販売事業

国内 食料品製造・販売事業は、しょうゆ部門、つゆ・たれ・デルモンテ調味料等の食品部門、豆乳飲料・デルモンテ飲料等の飲料部門、みりん・ワイン等の酒類部門からなり、国内において当該商品の製造・販売を手がけています。当事業の売上高は1,746億5千4百万円(前期比101.3%)、営業利益は105億9千7百万円(前期比102.0%)と、増収増益となりました。

売上構成比

38.1%

営業利益構成比

27.6%

※ 売上構成比グラフは各事業間取引の相殺消去後の比率を、営業利益構成比グラフは相殺消去前の比率を記載しています。





## しょうゆ部門

グループ内売上構成比

11.0%

### 部門の概要

「キッコーマン」ブランドなどのしょうゆの製造・販売を行っています。全ブランド合計のしょうゆシェアは国内トップ。2018年度は「いつでも新鮮」シリーズがテレビ宣伝を中心としたマーケティング施策により、「新鮮な生しょうゆのおいしさ」、「鮮度維持」、「使いやすさ」という付加価値が市場に浸透し、順調に売上を伸ばしました。一方、「こいくちしょうゆ」などのペットボトル品や加工・業務用分野は、前期を下回りました。

### ✓ 中期経営計画へのアプローチ

国内しょうゆ事業ではより強固なブランドを育成するとともに新商品を継続的に展開します。キッコーマングループの強みである発酵・醸造技術を活用するとともに容器・包材などでも新しい取り組みを行い、高付加価値化を実現します。また、原料コストの低減、生産の効率化、管理費などの適正化に取り組んでいます。

Sales

Food Products

## 食品部門

グループ内売上構成比

13.3%

### 部門の概要

「本つゆ」ブランドなどのつゆ類や「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のほか、デルモンテトマト加工品・缶詰、業務用食材の製造・販売を行っています。2018年度はつゆ類は家庭用分野ではストレートタイプつゆの「具麺シリーズ」が好調に推移し、濃縮つゆも「濃いだし本つゆ」が売上を伸ばし前期を上回りました。たれ類は、主力商品である「わが家は焼肉屋さん」シリーズが好調に推移しました。「うちのごはん」は前期を下回りました。デルモンテ調味料は、「リコピンリッチ」などの高付加価値品が好調に推移しました。

### ✓ 中期経営計画へのアプローチ

食品部門では、嗜好やライフスタイルの変化にあわせた提案を継続します。時代にあわせた味づくりに取り組むことに加え、栄養成分の訴求や利便性・時間短縮といった簡便性を追求することで、さらなる高付加価値化を推進します。また、新しい発想の商品を開発することで需要の創造に努めます。



# Beverages

## 飲料部門

グループ内売上構成比

11.8%

### 部門の概要

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。2018年度、豆乳飲料は健康志向の高まりを背景に特定保健用食品の商品や「チョコミント」などの豆乳飲料、無調整豆乳が伸長しました。また、飲用だけでなく料理素材として豆乳を使う消費者も増えていることも売上増加に寄与しました。デルモンテ飲料は、「リコピンリッチ」や、無塩トマトジュース、無塩野菜ジュースが好調に推移しました。

### ✓ 中期経営計画へのアプローチ

飲料部門では、豆乳は積極的な設備投資などを通じて生産体制の強化に取り組めます。また、豆乳の需要拡大のマーケティング活動をすすめます。デルモンテ飲料については積極的な販売促進活動を通じて市場での「デルモンテ」ブランドの価値向上に取り組めます。また、健康に訴求した商品を展開することで、市場のさらなる拡大に取り組めます。

# Liquor and Wine

## 酒類部門

グループ内売上構成比

2.5%

### 部門の概要

「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。2018年度、新商品の「濃厚熟成本みりん」を市場投入し、「米麴こだわり仕込み本みりん」などの高付加価値商品が売上を伸ばしました。一方で「芳醇本みりん」が振るわず、加工用分野でも大型容器が減少したため前期を下回りました。ワインは、輸入ワインがキッコーマン食品が取り扱う商品を終売した影響などにより売上が前期を下回りました。

### ✓ 中期経営計画へのアプローチ

酒類部門では、付加価値の高い本みりんの販売を強化します。また、ワインではマンズワインのワイナリーへの設備投資を通じて、高品質な日本ワインの増産を行います。加えて、付加価値の高い輸入ワインの販売強化に取り組んでまいります。





# DOMESTIC Owners

## 国内 その他事業

臨床診断薬・衛生検査薬・加工用酵素、ヒアルロン酸等の化成品等の製造・販売、不動産賃貸及び運送事業、グループ会社内への間接業務の提供等を行っています。2018年度、臨床診断薬、衛生検査薬、ヒアルロン酸は好調に推移しました。また、運送事業も前期を上回りました。

売上構成比

1.7%

営業利益構成比

4.6%

※ 売上構成比グラフは各事業間取引の相殺消去後の比率を、営業利益構成比グラフは相殺消去前の比率を記載しています。

### ✓ 中期経営計画へのアプローチ

衛生検査薬の海外への販売を強化しており、さらなる市場の拡大に取り組みます。また、より付加価値の高い化成品を展開することで、収益性の向上に努めます。





# OVERSEAS

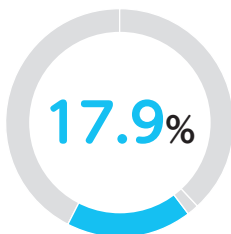
海外

## 食料品製造・販売事業

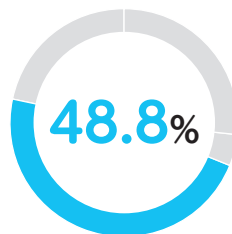
# Foods — Manufacturing and

海外 食料品製造・販売事業は、しょうゆ部門、デルモンテ部門、健康食品等のその他食料品部門からなり、海外においてこれらの商品の製造・販売を手がけています。当事業の売上高は935億1千万円(前期比104.5%)、営業利益は187億4千5百万円(前期比105.4%)と、増収増益となりました。

売上構成比



営業利益構成比



※ 売上構成比グラフは各事業間取引の相殺消去後の比率を、営業利益構成比グラフは相殺消去前の比率を記載しています。



## しょうゆ部門

## Soy Sauce

グループ内売上構成比

16.6%

## 部門の概要

「キッコーマン」ブランドのしょうゆを主に製造・販売しています。2018年度、北米の家庭用分野では、主力商品であるしょうゆに加え、しょうゆをベースとした調味料などの拡充に力を入れました。また、加工・業務用分野では顧客のニーズにあわせてきめ細かな対応を通じて事業の拡大を図りました。こうした取り組みの結果、北米は前期の売上を上回りました。欧州においては、主要市場であるイギリス、フランスなどで堅調に売上を伸ばし、前期の売上を上回りました。アジア・オセアニアにおいては、中国で売上を伸ばしました。また、タイ、フィリピンにおいても売上を伸ばしました。

 中期経営計画へのアプローチ

本醸造しょうゆを中心に、各国の食文化にあわせた食の提案を行うことで新たな価値を提案することを基本的な戦略とします。北米、欧州、豪州などの主要市場では、“Free from”<sup>\*</sup>などの付加価値のある商品を展開することでNo.1の地位を強固にします。また、既存商品の展開に加えてハラール商品などを拡充させることでASEANなどの新規市場を開拓します。

<sup>\*</sup> Free from: 特定の原料や化学調味料を含まないことを表示した商品などの総称



Sales

# Del Monte

## デルモンテ部門

グループ内売上構成比

1.3%

### 部門の概要

デルモンテ部門は、アジア・オセアニア地域で、フルーツ缶詰・コーン製品、トマトケチャップ等を製造・販売しています。2018年度は、中国・香港市場では前期の売上を上回りました。

#### ✓ 中期経営計画へのアプローチ

トマト調味料の拡売を中心に、コーン製品などの主力製品を育成することで高い成長をめざします。また、家庭向けレシピの提案や積極的なマーケティング活動を通じて、中国での販売を強化していきます。



# Other Foods

## その他食料品部門

グループ内売上構成比

2.7%

### 部門の概要

その他食料品部門は、主に北米地域において健康食品を製造・販売しています。2018年度は、医師ルート向けは堅調に推移しましたが、一般店舗ルートは振るわず、前期の売上を下回りました。

#### ✓ 中期経営計画へのアプローチ

販売を強化するとともに、付加価値の高い商品を展開することで収益性の改善に取り組みます。



# OVERSEAS Foods — Wholesale

## 海外 食料品卸売事業

海外 食料品卸売事業は、国内外において東洋食品などの仕入れ販売を行っています。2018年度は、北米ではアジア系マーケットにとどまらず、ローカルマーケットへのさらなる浸透をすすめ、売上を伸ばしました。また、欧州、アジア・オセアニアでは引き続き市場が拡大しており、各地域で売上は順調に推移しました。この結果、海外 食料品卸売事業の売上高は1,921億9百万円(前期比110.1%)、営業利益は85億9千7百万円(前期比105.3%)と、増収増益となりました。

売上構成比

42.3%

営業利益構成比

22.4%

※ 売上構成比グラフは各事業間取引の相殺消去後の比率を、営業利益構成比グラフは相殺消去前の比率を記載しています。

### ✓ 中期経営計画へのアプローチ

海外 食料品卸売事業では、海外で日本食市場の拡大が続くなか、北米などの既存拠点の拡充による機能強化や新規市場への拠点開設を通じて、強みである拠点ネットワークを整備・拡張します。また、質の高い商品・サービスを提供するとともに、ビジネス・業容の拡大によって、さらなる成長の継続をめざします。

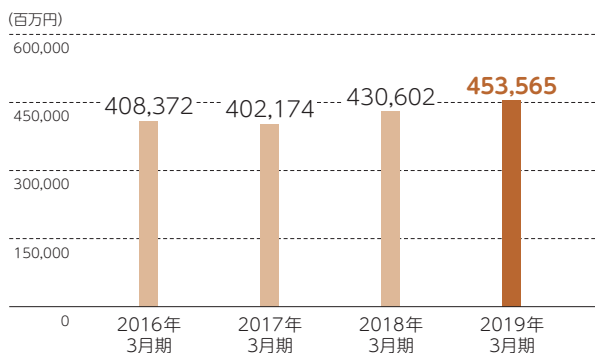


# ○ 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

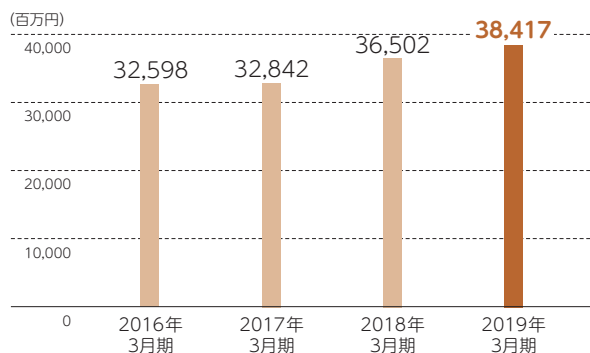
### 売上高

**453,565**百万円   
(前期比105.3%)



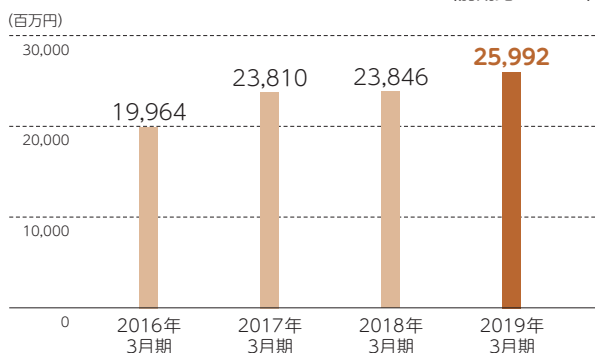
### 営業利益

**38,417**百万円   
(前期比105.2%)



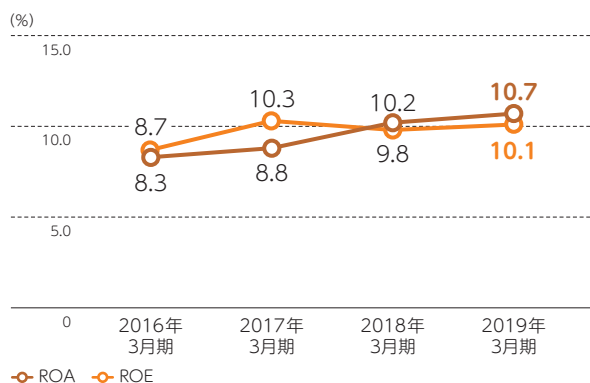
### 親会社株主に帰属する当期純利益

**25,992**百万円   
(前期比109.0%)



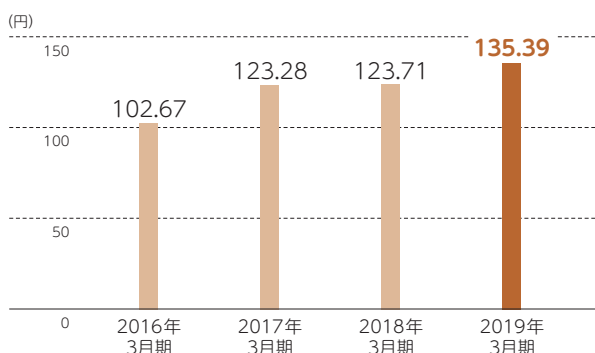
### ROA / ROE

**10.7%**  **10.1%** 



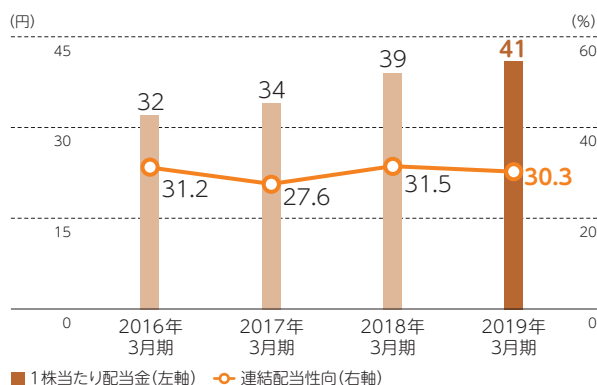
### EPS (1株当たり当期純利益)

**135.39**円 



### 1株当たり配当金 / 連結配当性向

**41**円  **30.3%** 

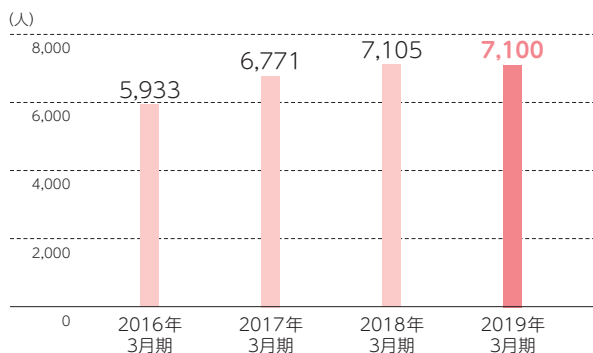




## 非財務ハイライト

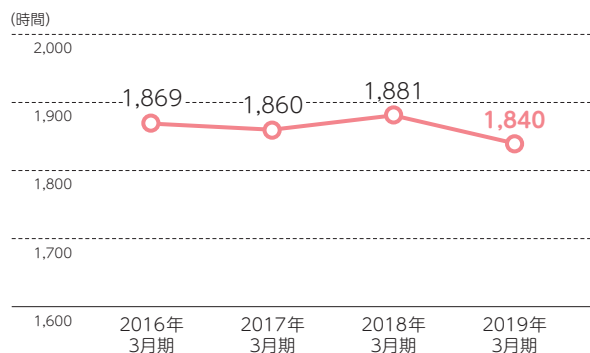
### 従業員数(連結)

7,100人 



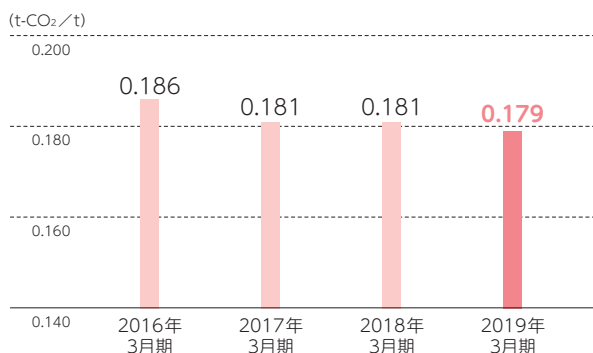
### 年間総労働時間(従業員1人あたり)

1,840時間 




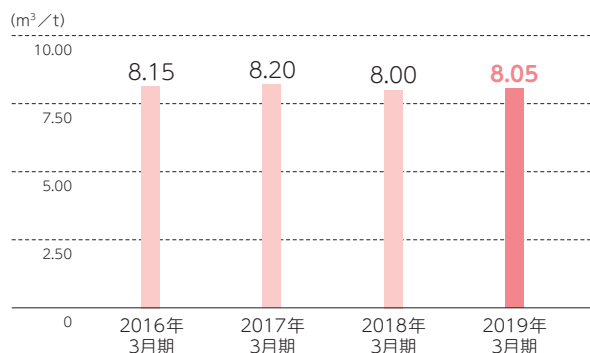
### CO<sub>2</sub>排出原単位

0.179 t-CO<sub>2</sub>/t 



### 用水原単位

8.05 m<sup>3</sup>/t 



#### 対象範囲: 従業員数(連結)

キッコーマン(株)、子会社85社および関連会社9社

#### 年間総労働時間(従業員1人あたり) ※管理職、病院勤務者を除く

キッコーマン(株)、キッコーマン食品、キッコーマン飲料、キッコーマンビジネスサービス

#### CO<sub>2</sub>排出原単位(t-CO<sub>2</sub>/t)および用水原単位(m<sup>3</sup>/t)

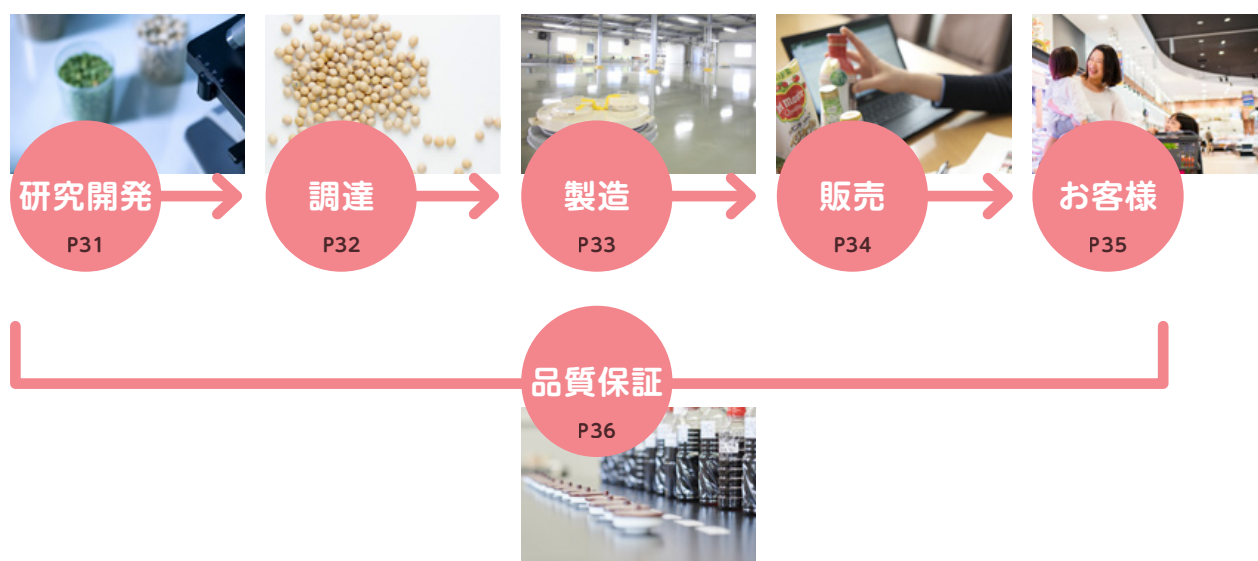
キッコーマン食品(野田工場(千葉県)、高砂工場(兵庫県))、北海道キッコーマン、流山キッコーマン(千葉県)、キッコーマンフードテック(本社工場(千葉県)、中野台工場(千葉県)、江戸川工場(千葉県)、西日本工場(兵庫県))、埼玉キッコーマン、日本デルモンテ(群馬工場、長野工場)、マンズワイン(勝沼ワイナリー(山梨県)、小諸ワイナリー(長野県))、キッコーマンパイオケミファ(江戸川プラント(千葉県)、鴨川プラント(千葉県))、キッコーマンソイフーズ(埼玉工場、岐阜工場、茨城工場)、宝醤油(銚子工場(千葉県))、KFI(ウイスコンシン工場(アメリカ)、カリフォルニア工場(アメリカ))、KSP(シンガポール)、KFE(オランダ)の23工場(国内生産部門および海外主要生産部門)

# バリューチェーン

キッコーマングループでは、「消費者本位」を実践し、安全・安心な商品やサービスをお届けするために品質保証活動を行っています。その上で、バリューチェーン全体を通じて付加価値を生み出す取り組みを行っています。また、すべての事業プロセスを通じて環境負荷低減などの持続可能性に配慮した施策をすすめています。

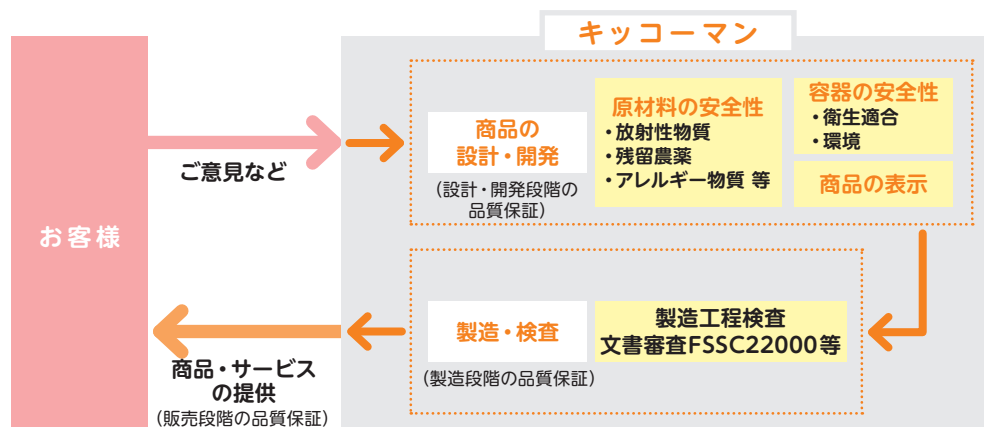
## ○ キッコーマングループのバリューチェーン


バリューチェーン(価値連鎖)とは、事業活動をプロセスに分解し、それぞれのプロセスでどのようなバリュー(価値)を生んでいるかを示したものです。キッコーマングループでは多様な事業を展開しており、それぞれの事業が異なったバリューチェーンを持ちます。ここでは、食品の製造を例に挙げたバリューチェーンをご紹介します。



キッコーマングループが最も重要視しているのは、お客様にお届けする商品やサービスが安全であり、お客様に安心してご利用いただくことです。このため、私たちはすべてのプロセスを品質保証活動の対象としています。その上で、各プロセスにおいて経営理念である「消費者本位」を実践するための活動を続けています。また、社会課題の解決に貢献することをめざして、環境負荷の低減などの取り組みをすすめています。

### ● キッコーマングループの品質保証活動





「おいしさ」をより深く理解し、  
より多くのお客様にお届けするために、  
醸造・発酵技術を中心に幅広い研究を行っています。

キッコーマングループの  
バリューチェーン



## 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。当社の事業領域である「食と健康」を主な研究対象領域とし、しょうゆ醸造のほか、食品、バイオ・健康食品の研究体制を整備しています。国内外の研究機関との連携を図りつつ、将来の商品開発の軸となる基礎研究をはじめとする幅広い研究開発を行っています。また、日本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しました。日本・アジア・欧州・米国の世界4極体制で、グローバルな視野での研究開発を行っています。

### Team KIKKOMAN

キッコーマン(株)研究開発本部では「おいしさへの理解」に関する研究をすすめています。そのなかで私はAI(人工知能)などの新しい技術を活用してさまざまなデータから消費者が感じるおいしさを解明したり予測したりすることに取り組んでいます。おいしさをお届けするために、消費者が感じる「おいしさ」を理解することはとても大切な要素です。新しい分野のため、前例が少なく難しいテーマではありますが、自分のアイデアを実現できる点に面白さを感じています。

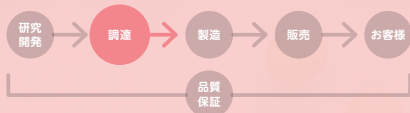


キッコーマン(株)研究開発本部 國武 友里



安全で高品質な原材料を安定的に調達するための  
取り組みをすすめると同時に、  
持続可能性にも配慮した活動を行っています。

キッコーマングループの  
バリューチェーン



## 調達

キッコーマングループでは、「安全な原材料の使用」を食の安全を守るための最重要課題の一つと捉えています。安全性が確保された高品質の原材料を調達するため、キッコーマン(株)品質保証部が厳しい検査基準にもとづいて原材料の安全性や品質の審査を行っています。また、すべての原材料を対象に、原産地のトレースなどを行うことで安全性・法規適合性の確保に取り組んでいます。キッコーマンビジネスサービス 購買部は、審査を通過した原材料の調達を行っています。農作物を栽培している農場の訪問などの取り組みを通じて調達先との良好な関係強化に努めることで、原材料の安定的な調達をすすめています。加えて、キッコーマングループの考えを取引先に伝えるために、国連グローバル・コンパクトなどの社会的な要請にもとづいた「キッコーマングループ取引方針」を2013年度から運用しています。

### Team KIKKOMAN

購買部では原料や包装資材の調達を行っています。サプライヤーや社内関連部門と連携して、新しい原料や容器などを企画開発することも重要な業務です。私たちは、サプライヤーとニーズ・課題を共有し取り組みを強化しながら、ユーザビリティの向上や環境負荷低減、コスト低減につながる提案を積極的に行うことで、キッコーマンならではの付加価値を高めることに貢献していきたいと考えています。



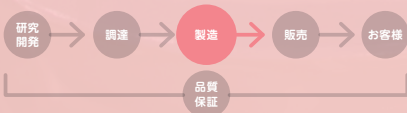
キッコーマンビジネスサービス 購買部 企画グループ長 坂本 貴史





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。

キッコーマングループの  
バリューチェーン



## 製造

キッコーマングループは、お客様に安全で高品質な商品をお届けするために、国内外のほとんどの工場で、国際的な品質管理システム(FSSC22000、SQF2000レベル2、ISO22000、ISO9001、HACCPなど)を取得しています。

さらに、キッコーマン食品は、独自の商品安全マネジメントシステムであるキッコーマン食品品質管理体系(KQCS)に沿って、生産活動を管理しています。KQCSとは、1.お客様要求事項を満足する製品やサービスを提供するISO9001の品質マネジメントシステムの概念と、2.食品の安全性を製造の各工程ごとにコントロールするHACCP手法が組み込まれた国際規格であるISO22000の食品安全マネジメントシステムの概念を体系化したシステムです。また、キッコーマングループでは、キッコーマンブランドの商品をどの国でも安心してご利用いただくために、国内グループ会社の製造工場はもちろん海外製造工場についても、専門知識を持った当該工場以外の自社監査員が食品衛生や設備管理状態などを監査しています。

### Team KIKKOMAN

私は米国ウィスコンシン州にある工場の仕込み部門で発酵プロセスの管理を担当しています。もろみ\*の品質確認や機材がきちんと動くように調整などを行うことが主な業務です。キッコーマンしょうゆの品質を向上するために、私の所属する仕込み部門の全員が日々努力しています。私や仲間のがんばりをキッコーマンは評価してくれていると思いますし、大切にされていると感じています。私はキッコーマンの一員であることを誇らしく思っています。



Kikkoman Foods, Inc. Shikomi Department **Laura Greene**

\*「もろみ」とは、大豆と小麦に麹菌を混ぜ合わせてつくったしょうゆ麹に、食塩水を加えたものです。発酵・熟成させたもろみを搾ってしょうゆをつくります。



新しい食生活の提案や多様な食文化の紹介などを通じて  
「食文化の国際交流」を実現する販売活動を  
グローバルに展開しています。

キッコーマングループの  
バリューチェーン



## 販売

キッコーマングループでは、全世界で100以上の国や地域で商品やサービスを提供しています。そのグローバルな事業展開を支えているのが、営業やマーケティングといった販売活動です。私たちは、新しい食生活を提案し、高い付加価値を生むため、開発部門や製造部門と連携した活動に取り組んでいます。こうした取り組みは新しいレシピの開発や新しい販売地域の開拓だけにとどまらず、多様な食文化の紹介や提案を通じた「食文化の国際交流」にもつながっています。また、自社で製造した商品の販売に加えて、食料品卸売事業を行うJFCでは魚介類やコメを含む幅広い商品の販売を行っています。近年では、より効果的なマーケティング活動を行うために、ソーシャルメディアの活用にも積極的に取り組んでいます。キャンペーンなどの発信に加えて、ソーシャルメディアで話題になった自社商品の活用事例なども紹介しています。

### Team KIKKOMAN

私はKTE\*でドイツ、ポーランド、北欧諸国などを担当しています。KTEで働くことは私がワルシャワ大学で学んだ日本語、日本の食べ物や文化に関する知識を活かすことができる絶好の機会です。業務を行う上で、私は自分の目標だけでなく、ビジネスパートナーの目標を達成することも重視しています。ビジネスパートナーと市場拡大の喜びを分かち合うことは素晴らしいことで、一つの成功はより大きな成功につながると考えています。

Kikkoman Trading Europe GmbH セールス&マーケティング マネージャー **Malgorzata Popielska**



\* Kikkoman Trading Europe GmbHの略。ヨーロッパ諸国に加え、ロシア、アフリカ諸国など50を超える国々でしょうゆを中心とした商品を販売。





「お客様相談センター」を通じて  
お客様からのお問い合わせに対応するとともに  
商品やサービスの改善につなげています。

キッコーマングループの  
バリューチェーン



## お客様

キッコーマングループは「消費者本位」を実践するためにお客様の声を重視した経営を推進しています。その取り組みの一環として、お客様とのコミュニケーションのために「お客様相談センター」を設置しています。同センターでは「誠実・迅速・公正」を基本方針に、お電話・ファクシミリ・メール・お手紙を通じたお客様とのコミュニケーションを行っています。お客様からいただいたご質問やご意見などはデータベース化し、よりよい商品やサービスを提供するためにお客様の声をまとめた情報を役員、所属長に配信し、社内でも共有しています。「お客様相談センター」に寄せられるご意見・ご要望については、同センターだけでは対応できないものも含まれています。こうしたお申し出には、「CS向上委員会」が対応し、さらなる商品やサービスの改善などを行っています。

### Team KIKKOMAN

「お客様相談センター」は、お客様と直接コミュニケーションを取ることができる貴重な業務を担当していると考えています。商品の使い方などのご相談が多いのですが、「おいしかった」というご意見をいただくこともあり、そうした際にはうれしくなります。また、私たちにはお客様の声を社内に還流するという役割もあります。それが商品やサービスの向上につながった際には、「消費者本位」という経営理念を実践できていることを感じます。



キッコーマンビジネスサービス キッコーマンお客様相談センター長 稲田 潤

安全性、法規適合性、社会的公正性が確保された  
商品・サービスを提供できるよう  
品質保証活動に取り組んでいます。

キッコーマングループの  
バリューチェーン



## 品質保証

キッコーマングループが事業活動を行う上で最も重要視しているのは、商品やサービスの安全です。品質的な安全性を確保した上で、私たちがお届けする商品やサービスが安全であることをわかりやすくお伝えし、お客様に安心していただくことをめざしています。この考え方にもとづき、安全性の観点から、原材料の選定から商品ができるまでの全過程において厳しい検査基準にもとづいた品質保証審査を行っています。品質保証審査では、関連法規にもとづいて、商品開発段階から、安全な商品の設計、原材料の安全性、産地等の確認、商品の製造工程、殺菌条件、商品の包装、表示方法に至るまで審査しています。さらに商品の特許性、商標、関連法規を調査し、最終的に品質保証審査で合格した後、商品の製造が許可され、商品化されます。また、私たちはお客様に安心していただくためにウェブサイトなどを通じた積極的な情報発信を行っています。

### Team KIKKOMAN

キッコーマン(株)品質保証部では、商品に関わる安全性、適法性、社会的公正性の審査などを行っています。私はワインやみりんなどの酒類の品質保証審査を担当し、製品の原材料や製造工程、ラベル表示などを審査しています。適正な審査のためには食品表示基準や酒税法などの関連法規についての知識が欠かせません。法改正などに対応するために継続的な勉強が必要になる業務ですが、自分が担当した商品が発売された際にはとてもやりがいを感じます。



キッコーマン(株)品質保証部 土田 好美

# 価値創造の基盤

キッコーマングループでは、すべてのステークホルダーからの期待と信頼に応えるために、人権の尊重、経営の透明性確保、法令や社会的規範の順守などに取り組んでいます。こうした価値創造の基盤を強化することで、付加価値の高い商品やサービスを安定的にお客様にお届けしてまいります。



## ○ 人権の尊重

### 基本方針

キッコーマングループは、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)、国際労働機関の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」を支持し、尊重し、人権尊重の責任を果たすべく取り組んでいます。「キッコーマングループ行動規範」において、「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。」と明記しています。また、当社は2001年に「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名し、UNGCの原則にもとづいた事業活動を行っています。

### 人権研修の実施

キッコーマングループでは、「ビジネスと人権に関する指導原則」を中心に国際的な人権に関する議論や企業に求められる取り組みに関する研修を実施しています。2018年度には、CEOを含むキッコーマン(株)の役員を対象としてSDGパートナーズ\*代表



田瀬 和夫氏による研修を実施しました。また、その他にも人権に関する社内研修を行いました。今後も研修内容を更新しつつ、対象を拡大して実施していきます。

※SDGパートナーズ

企業、政府、自治体、国際機関、NGO、学術界、ユースなどさまざまな主体を「つなぐ」ことにより、SDGsが目標とする人類の幸せ(Well-being)の形を追求し、SDGs達成に向けた企業支援などを行っている。

### 社外ステークホルダーとの協働

キッコーマン(株)では、人権に関する取り組みの一環として、社外ステークホルダーとの協働を行っています。2018年度は

SDGパートナーズによる支援のもと、国際的な人権に関する調査を行うとともにキッコーマングループでの展開について検討しました。また、公益社団法人アムネスティ・インターナショナル日本との意見交換などを行いました。

### ダイバーシティ&インクルージョン

キッコーマングループのステークホルダーには、さまざまな国籍、性別、年齢、障がいの有無など、多様な背景を持つ方々があります。私たちは多様性(ダイバーシティ)を尊重するとともに価値あるものと認識して活かしていく(インクルージョン)ことをめざしています。キッコーマンでは、2018年5月にはダイバーシティ&インクルージョンに関する基本方針を定めました。女性活躍の推進、高齢者活躍支援、障がい者雇用の推進、外国籍社員活躍支援、LGBTへの取り組みを通じた活動をすすめています。障がい者雇用推進のための取り組みの一環として、キッコーマンクリーンサービスを設立し、2019年7月に特例子会社として認定されました。

## ○ コーポレート・ガバナンス

### 基本方針

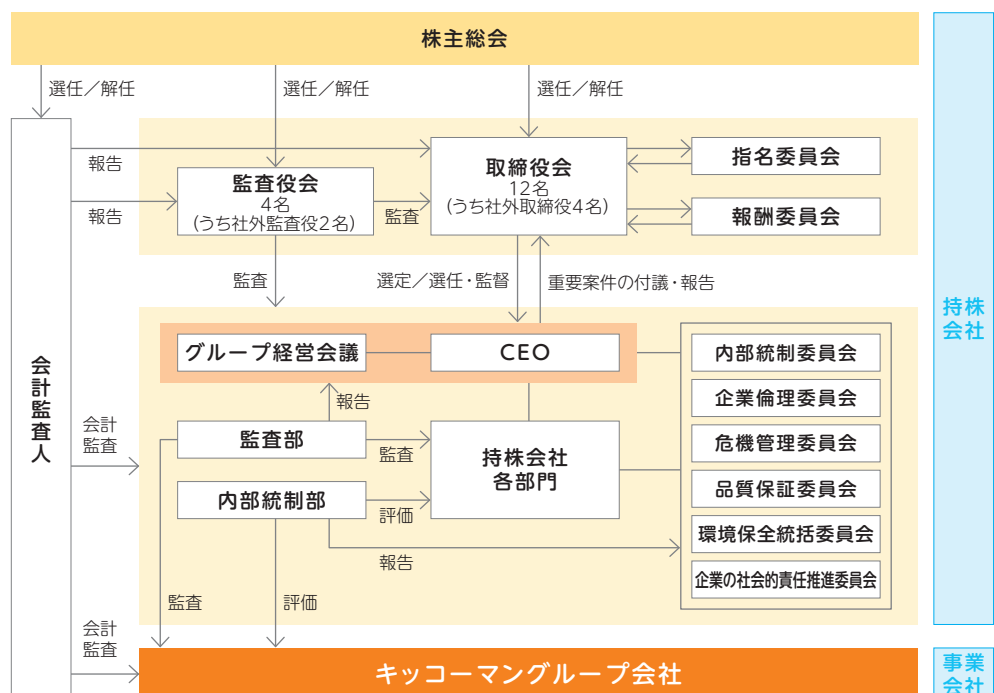
キッコーマン(株)は、キッコーマングループ経営理念の実践を通じて、企業価値を増大していくことが、企業経営の基本であると認識しています。この実現のために、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化は、経営上の最重要課題です。当社は、この認識にもとづき、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や、社外取締役を過半数とする指名委員会および報酬委員会を設置するとともに、執行役員制度の導入による意思決定および業務遂行のスピードアップを図るなど、経営の監視・監督機能の強化に努めています。

### 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。以上の施策と合わせ、監査役の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

### ● ガバナンス体制図



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。

### 社外取締役と社外監査役の選任

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。2019年6月の株主総会において、取締役12名(うち社外取締役4名)および監査役4名(うち社外監査役が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等にもと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

キッコーマン(株)は、2002年6月に指名委員会を設置し、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2名の計6名で構成され、取締役および執行役員の選解任および役職委嘱解嘱、並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・見識等を踏まえた上で、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。

### 報酬委員会

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2名の計6名で構成し、取締役、監査役および執行役員の報酬案を策定しています。

### 内部統制システムの整備

キッコーマングループでは、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、法令等を順守する体制の強化をすすめています。

キッコーマン(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、キッコーマン(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等で開示しています。また、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。

## キッコーマン・パフォーマンス・インデックス

キッコーマン(株)は、2002年に当社独自の評価指標である「キッコーマン・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はすべての項目を足すと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、その結果はキッコーマン(株)執行役員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、売上高等の財務分野を中心に、CO<sub>2</sub>排出量削減や安全衛生の基準等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。

### ● キッコーマン・パフォーマンス・インデックス(イメージ)

評価項目	販売および製造	製造	販売	卸売
総資産回転率	○	○	○	○
経常利益	○	○	○	○
売上高	○	○	○	○
環境	○	○	○	○
品質	○	○		
安全衛生		○		
個別指標	○	○	○	○
合計	100	100	100	100

## 役員一覧 (2019年6月25日現在)

### 茂木 友三郎

取締役名誉会長  
取締役会議長

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

代表取締役社長 CEO

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 キッコーマン食品(株) 代表取締役社長  
2013年 6月 代表取締役社長 CEO(現任)

### 山崎 孝一

代表取締役  
専務執行役員  
CSO(最高戦略責任者)  
経営企画室長

1974年 4月 当社入社  
2001年 9月 経理部長  
2004年 6月 執行役員  
2008年 6月 常務執行役員  
2009年10月 CFO(最高財務責任者)  
2010年 6月 取締役常務執行役員  
2012年 6月 CSO(最高戦略責任者) 経営企画室長(現任)  
2014年 6月 事業戦略部長  
2016年 6月 取締役専務執行役員  
2017年 6月 代表取締役専務執行役員(現任)

### 中野 祥三郎

代表取締役  
専務執行役員

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(現任)  
2019年 6月 キッコーマン食品(株) 代表取締役社長(現任)

### 島田 政直

取締役  
専務執行役員

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)

### 清水 和生

取締役  
常務執行役員

1980年 4月 当社入社  
2004年 6月 経営企画室 調査渉外担当部長  
2006年 6月 執行役員  
2008年 6月 KIKKOMAN FOODS, INC. 取締役社長(現任)  
2013年 6月 常務執行役員  
2017年 6月 取締役常務執行役員(現任)

### 茂木 修

取締役  
常務執行役員  
国際事業本部長

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(現任)  
2017年 6月 国際事業本部長(現任)

### 松山 旭

取締役  
常務執行役員  
研究開発本部長

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

### 福井 俊彦

取締役(社外)

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)富士通総経理事長  
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)

### 尾崎 護

取締役(社外)

1958年 4月 大蔵省入省  
1991年 6月 国税庁長官  
1992年 6月 大蔵事務次官  
1994年 5月 国民金融公庫総裁  
1999年10月 国民生活金融公庫総裁  
2003年 2月 矢崎総業(株)顧問  
2005年 6月 当社取締役(現任)

### 井口 武雄

取締役(社外)

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) 最高執行責任者(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)

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 (フルブライト記念財団) 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)

### 小澤 隆

常勤監査役

1978年 4月 当社入社  
2008年 6月 海外事業部長  
2010年 6月 執行役員  
2012年 6月 太平洋貿易(株)(現JFCジャパン(株)) 代表取締役社長  
2015年 6月 常勤監査役(現任)

### 森 孝一

常勤監査役

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)

### 高後 元彦

監査役

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 (現紀尾井坂テーミス総合法律事務所) パートナー(現任)  
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

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)



## ○ 環境への取り組み

### 基本方針

キッコーマングループは、おいしい記憶は豊かな自然からもたらされると考えています。大豆、小麦、野菜、果物、塩、麹菌や酵母、乳酸菌、そして水。私たちの商品が原材料とする自然の恵み一つひとつには、自然の力が凝縮されています。自然が健康であり、その力が十分に発揮できる環境こそが『おいしい記憶をつくりたい。』の原点です。豊かな自然は、キッコーマングループが世界中の食文化を通しておいしさをお届けするための基盤です。そして、豊かで楽しい食を支える食の自然環境を守ることが、キッコーマングループ環境保全活動の基本姿勢です。

### 環境憲章

#### ● 環境理念

キッコーマングループは、  
自然のいとなみを尊重し、  
環境と調和のとれた企業活動を通して、  
ゆとりある社会の実現に貢献します。

#### [ 環境理念の解説 ]

- |                     |   |
|---------------------|---|
| ① 「自然のいとなみ」とは       | 自然の循環の中に無理なく組み込まれて人が生きていくことです。                |
| ② 「環境と調和のとれた企業活動」とは | 地球環境に出来るだけ負担をかけない生産手段や流通手段を改善・開発し企業活動を行うことです。 |
| ③ 「ゆとりある社会」とは       | 健全な地球環境の中で個人を尊重し精神的な豊かさに価値を認める社会のことです。        |

#### ● 行動指針

わたくしたちは、環境理念の実現をめざし、創意と工夫を尽くして、力強く行動します。

- ① 全ての仕事(開発、調達、生産、販売及び支援)で、一人ひとりが、持ち場持ち場で環境との調和に努力します。
- ② 法令はもとより、自主基準を設定しこれを守ります。
- ③ 地域の環境保全活動に、社会の一員として積極的に参加します。
- ④ 環境について学び、理解を深めます。
- ⑤ グローバルな視点で考え、行動します。

## 中期環境方針

### 『おいしい記憶』は豊かな自然から

大豆、小麦、野菜、果物、塩、麹菌や酵母、乳酸菌、そして水。キッコーマングループの商品が原材料とする自然の恵み一つひとつには、自然のおおきな力がぎゅっと凝縮されています。自然が健康であり、その力が十分に発揮できる環境こそが私たちの想いであり『おいしい記憶をつくりたい。』の原点です。

### キッコーマングループは『食の自然環境』を守ります。

健康な自然、豊かな自然は、キッコーマングループが世界中の食文化を通しておいしさをお届けするための基盤です。そして、豊かで楽しい食を支える自然のいとなみを守ること、『食の自然環境』を守ることが、キッコーマングループ環境保全活動の基本姿勢です。

### 『食の自然環境を守る』二つの方向

キッコーマングループは、『食の自然環境』を守るため、二つの方向で行動を起こします。

- 1 具体的な目標を定め、環境保全活動を実践します。
- 2 環境保全活動の重要性を広く訴え、大きな参加の輪を育てます。

### 『食の自然環境を守る』実践活動

実践活動の目標を、具体的に三つに定めます。

- 1 食の環境を地球温暖化から守るため、低炭素社会を目指します。
- 2 食資源を有効に活用するため、循環型社会を目指します。
- 3 食環境の根源を守るため、自然共生社会を目指します。

## ● 中期環境目標 (2018-2020)

項目	テーマ	目標
低炭素社会 に向けて	CO <sub>2</sub> 原単位の削減(国内生産部門)	1. CO <sub>2</sub> 排出原単位4%以上削減 2. 主要工場における省エネ診断・対策 3. 再生可能エネルギー利用の検討
	CO <sub>2</sub> 総排出量の削減(国内間接・営業部門)	1. CO <sub>2</sub> 総排出量3%以上削減
	CO <sub>2</sub> 原単位の削減(海外主要生産部門)	1. CO <sub>2</sub> 排出原単位3%以上削減
自然共生社会 に向けて	水使用量の削減(国内外生産部門)	1. 用水原単位6%以上削減(国内生産部門) 2. 用水原単位前年度以下(海外主要生産部門)
	水環境の保全(国内生産部門)	1. 排水基準BOD=8mg/L、COD=5mg/Lを目指す
	持続可能な調達の推進	1. 環境に配慮した調達指針の策定と実施
循環型社会 に向けて	食品ロス削減	1. 製品廃棄物の削減推進 2. 製造トラブル廃棄物ゼロ(国内外生産部門)
	再資源化率向上(国内外生産部門)	1. 再資源化率 100%
	環境配慮型容器・包装の推進	1. 環境配慮型容器・包装の技術研究・開発、容器・包材の減量化推進

### 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、弁護士等社外有識者2名とキッコーマン(株)の取締役・執行役員等を含む計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。2018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。

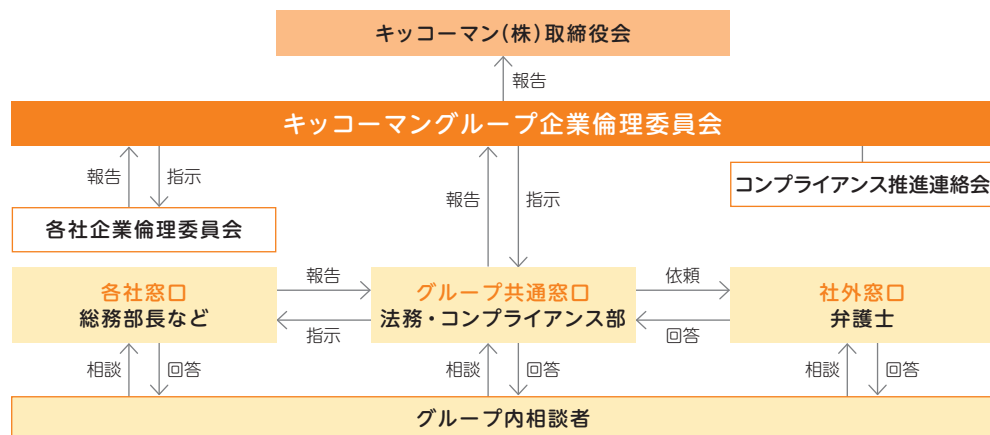
企業倫理委員会では、隔年でパート社員や派遣社員等も含めた国内グループ会社の全社員を対象として、行動規範やグループ企業倫理ホットラインの認知度や、コンプライアンス上の問題の有無を問う「企業倫理アンケート」を実施し、各社のコンプライアンスの状況把握、個別案件への対応を行っています。

#### 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。窓口を利用できる対象者を、2007年度以降はパート社員や派遣社員等に、2009年10月に持株会社制に移行してからは国内グループ会社社員全体に拡大し、制度の充実を図りました。

「グループ企業倫理ホットライン」には、社外窓口(弁護士)とグループ共通窓口(キッコーマン(株)法務・コンプライアンス部内)および必要に応じ各社社内窓口があり、専用の電話・eメールのほか、郵便局に設置した私書箱を通じて通報や相談を受け付けています。これらの窓口に通報があった場合は、社内調査を実施し対策を講じた上で、結果を通報者にフィードバックしています。なお、相談や通報をしたことで情報提供者に不利益が生じないよう、「企業倫理委員会規則」に情報提供者の保護を明記し、

### ● グループ企業倫理ホットライン体制



これを順守しています。2018年度には、「グループ企業倫理ホットライン」に15件の通報・相談があり、解決を図りました。

#### 適切な納税に対する取り組み

キックマングループでは、企業市民としての責任を果たし、社会の健全な発展に貢献するためには、事業を行う国や地域で適切な納税を行うことは重要な意味を持つと認識しています。この考えにもとづき、私たちは事業を行う国や地域における納税に関する法令およびその精神を順守しています。

#### 事業のグローバル化にともなう取り組み

キックマングループの事業がグローバル化するにつれて、異なった国や地域に所在するグループ会社間の取引も増えていきます。そうした際に発生する移転価格について、キックマングループでは必要に応じ

て各国の税務当局等と協議を行っています。グループの事業を正確に伝えるとともに、公正性を重視した姿勢で情報交換を行い、適切な納税に向けた取り組みをすすめています。納税に関する重要な案件については、取締役会への報告をCFOから適宜行い、取締役会からの指示を受けられる体制を整えています。また、グループでは、事業所の所在国以外にある租税回避地(タックスヘイブン)の計画的な使用は行っていません。

#### 法人税等に関する情報開示

キックマングループの法人税等の情報はウェブサイト\*で公開しています。2018年度のグループ売上高453,565百万円に対して、法人税等合計は3,216百万円でした。また、法定実効税率は30.7%でした。



詳しい情報はウェブサイトをご覧ください。

\*有価証券報告書(日本語):

<https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/yuho.html>

## 基本方針

キッコーマングループでは、経営理念を実現し、「おいしい記憶」を消費者の皆様にお届けするために、従業員一人ひとりが働きがいをもち、業務を行い、能力を十分に発揮することができる環境の整備に取り組んでいます。また、グローバルビジョン2030においては、2030年への挑戦の基盤となる経営資源のひとつとして人財を挙げています。グローバル経営を支える人財や新しい価値を生み出す人財が活躍できるように、制度、組織、働き方を常に見直していきます。

## ワークライフバランス

キッコーマンは法律施行の20年以上前の1978年に介護休業制度を導入しました。また、女性社員が出産後も安心して勤務できる体制を整備するために、育児休業制度を法律施行より10年前の1981年に導入しました。また、次世代育成支援対策推進法にもとづき行動計画を策定し、次世代育成に関わる制度の啓発、年休取得促進や所定

外労働時間の削減等に取り組んでいます。制度運用も見直し、男性の育児休業取得をめざし、2008年度に短期育児休業取得にしました。以上から、厚生労働省より「次世代の育成支援に積極的に取り組む企業」として認定され、子育てサポート認定事業主マーク「くるみん」を2009年にはじめて取得しました。それ以降2016年までに4度の取得を果たしています。

2017年5月には、仕事を効率的にすすめるための働き方の一つとして、また、育児や介護と業務の両立を支援することを目的に、在宅勤務制度を導入しました。

年休取得率の向上について具体的には、所属長研修等の機会に所属長の意識を高めるとともに、所属ごとに年休取得状況を定期的に告知しています。また、よりフレキシブルな年休取得を可能とするため、2016年11月からは時間単位年休を導入しました。キッコーマンの2018年度の年休の取得率は約76.7%となりました。

## TOPICS

キッコーマン(株)、キッコーマン食品およびキッコーマンビジネスサービスは、2018年10月16日付で千葉労働局より、高い水準での子育て支援に取り組む企業として、次世代育成に関わる特例認定である「プラチナくるみん」を取得しました。「プラチナくるみん」認定制度は、2015年4月に施行された改正次世代育成支援対策推進法によって創設され、「子育てサポート企業」として「くるみん」認定を受けた企業のうち、より水準の高い一定の要件を満たす場合に特例認定(プラチナくるみん認定)を受ける制度です。





# Interview

## 社員の活躍を通じて実現する企業価値の向上

キッコーマングループでは、一人ひとりと向き合い、社員を大切にすることを基本的な人事方針としています。グループ社員数は7,000人を超えますが、個々のグループ会社で見るとそれほど大きくはなく、経営や人事から社員の顔が見えています。一人ひとりの社員を大事にし、十分に能力を発揮できる環境をつくるために、人財育成や安全で働きがいのある職場環境づくりなどをすすめてきました。

私たちは、プロ人財(高度な専門能力を持ち、自律的に行動して成果を出し、社内外のニーズを満たして市場に価値を与えることができる人財)の育成をめざして研修などの制度を整備しています。また、職場の安全・衛生の向上には経営と現場が一体となって取り組んできました。

今後はさまざまな面での多様性がより求められる時代になります。異なった背景を持つ社員がグローバルに活躍できる環境をつくることで、当社グループの企業価値向上につなげてまいります。



キッコーマン株式会社  
常務執行役員  
CHO(最高人事責任者)

**松崎 毅**

### 研修プログラム

キッコーマンでは、新入社員研修や管理職研修等、社員のキャリアパスやステージに応じた階層別研修を体系的に実施しています。グループ力の強化を目的として、国内グループ会社との共同での研修開催の取り組みもすすめています。自ら学ぶ社員を支援するために自己啓発研修制度として、ビジネススクールや、複数の講座から学びたいものを受講する「マイチャレンジ研修」、通信教育・e-ラーニング等、多彩なプログラムを提供しています。これらの教育研修制度を通し、社員の自律的なスキルアップとキャリア形成をサポートしています。

### 柔軟な働き方を通じた生産性の向上

キッコーマンでは、柔軟な働き方の導入をすすめています。これまでにノー残業デーのほか在宅勤務制度を導入しました。また、年休の取得率を高めるために、1日

単位だけではなく、半日単位または1時間単位で取得できるようにしました。

2018年度にはこうした活動の一環として2018年7月2日から8月31日までサマータイムを実施しました。これは就業時間を通常の「午前9時～午後5時35分」から「午前8時15分～午後4時50分」へと前倒し勤務するもので、キッコーマン(株)、キッコーマン食品、キッコーマンビジネスサービスなどのうち工場などを除く事業所で実施しました。

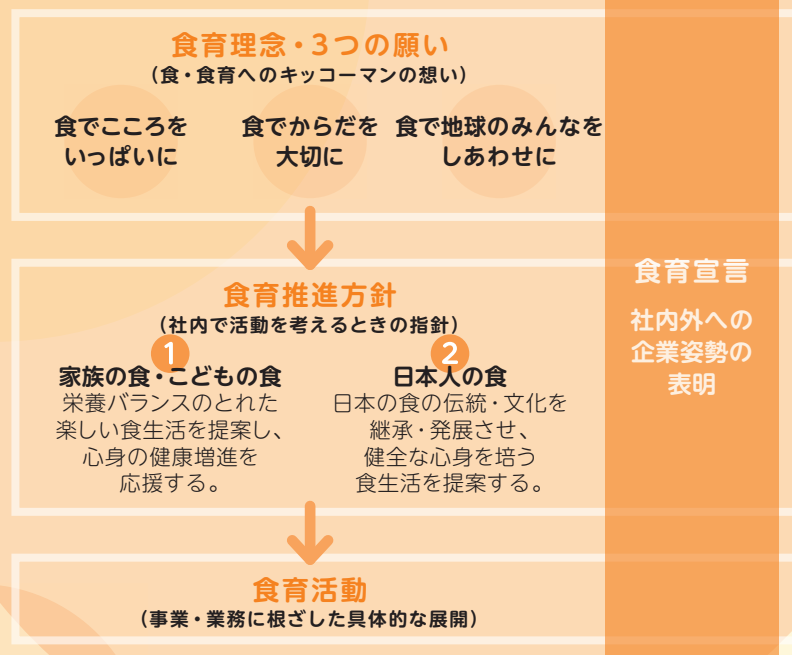
また、2019年度にはフレックスタイム制度の拡充と時差勤務制度の導入を実施しました。フレックスタイム制度は月間を通じた総就業時間は変えずに社員が自分で始業・終業時間を自由に決められる仕組みです。時差勤務制度は1日の所定労働時間は変えずに、始業・終業時間を前後させることができる仕組みです。こうした取り組みをすすめることで、私たちは生産性を向上させるとともに社員のワークライフバランスの実現に取り組んでいます。

食育への取り組み

キッコーマングループの食育体系

キッコーマングループは、食育を食に携わる企業の責任と考えています。

2005年に「食育宣言」を発表して以来、食育体系にもとづいて食育活動をすすめています。



食育宣言

地球の食、日本の食、そして一人ひとりの食を、もっともっと大切にしていきたい。

私たちが、しょうゆをつくり始めたのは、遠く江戸時代。

以来、日本のみならず世界中で、豊かな食を彩ってきました。

食べることは、大地や自然の恵みに培われたかけがえのない生命の原点です。

しかし、忙しさに追われる現代の生活の中で、食べることの大切さが見失われ始めています。

だから今、私たちは、食べることへの興味や食べる楽しさを育むため、

全社をあげて「食育」に取り組もうと思います。

それは、日本の食文化とともに歩んできたキッコーマンだからこそ提供できる

食に関する情報・知識・体験をみなさまにお届けすること。

そして、現代のライフスタイルにあった新しい日本型食生活を提案していくことです。

楽しさとおいしさに満ちた豊かな食へ。

これからも、おいしい記憶をいっしょにつくっていききたい。

いま私たちキッコーマンは、食に携わる企業の責任として、「食育」を宣言します。

2005年5月

## 食文化の継承と発展

キッコーマンでは、「食」に関する講演会、料理講習会、施設の運営を通じて、日本と世界の食文化の継承・発展に力を注いでいます。

### しょうゆを中心とした食文化の研究と情報発信

野田本社にある「キッコーマン国際食文化研究センター」では、「発酵調味料・しょうゆ」を基本とした食文化の研究、食に関する情報の収集、フォーラム・セミナーの開催等の活動を展開しています。また、研究内容や収集した情報・資料は、図書施設や企画展、ウェブサイトなどで一般公開し、「食文化の国際交流・融合」の推進に貢献しています。



### 食文化と料理の講習会

キッコーマン(株)東京本社「KCCホール」では、料理研究家やシェフなどの「食」のプロたちを講師とし、日本の食文化と料理、世界の食文化と料理、食と健康等のジャンルごとに講演と料理実演・試食といったスタイルの講習会を実施しています。

### 広く海外で実施する料理講習会



ブルガリアでの料理講習会の様子

キッコーマングループの海外しょうゆ販売会社では、主に現地の料理人を対象にした料理講習会を数多く実施しています。講習会では日本食の調理だけではなく、日本食を調理する際に欠かせない魚介類の適切な取り扱いや衛生管理などのレクチャーを行い、おいしく安全・安心な日本食の普及に努めています。



**kikkoman**<sup>®</sup>  
おいしい記憶をつくりたい。

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  
〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル

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