

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>





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で、
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。

「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。



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人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。

目次

イントロダクション

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

キックコーマンの全体像

- 5 これまでの歩み
- 7 キックコーマングループの概要
- 13 価値創造プロセス

キックコーマンのビジョンと戦略

- 15 CEOメッセージ
- 21 CEO×岡田氏対談
- 25 グローバルビジョン2030
- 27 中期経営計画
- 31 価値創造ストーリー キックコーマンの国際化
特集 ASEAN地域の事業について

キックコーマンの経営資源

- 41 キックコーマングループのバリューチェーン
- 43 人権の尊重
- 45 ステークホルダー
- 47 人的資本
- 49 DXの取り組み
- 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 MD&A
- 69 財務・非財務データ
- 73 事業拠点

編集方針

キックコーマングループ コーポレートレポートは、キック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、原則としてキックコーマングループ(持株会社であるキックコーマン株式会社、子会社55社および関連会社2社(2024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、キックコーマングループを「キックコーマングループ」「グループ」または「当社グループ」、キックコーマン株式会社を「キックコーマン(株)」または「当社」、キックコーマン株式会社、キックコーマン食品、キックコーマンビジネスサービスの3社に関する報告を「キックコーマン」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。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

2023年4月～2024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
2024年11月

見通しに関する注意事項

本報告書には、キック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通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。諸与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

「キックコーマングループ コーポレートレポート」は、キックコー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は江戸時代に始まりました。その後、1917年に創業8家の合同によって現在のキッコーマン株式会社の前身である「野田醤油株式会社」が設立されました。以来、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。

キッコーマングループは、株式会社設立後100年を超える歴史の中で、消費者本位を念頭に、市場を洞察し、消費者の皆様にとって価値ある商品やサービスの提供に努めてまいりました。また、よき企業市民として社会との共生をめざした事業活動を推進しております。こうした考え方が「キッコーマングループ 経営理念」にまとめられており、それが中長期の事業計画にもつながっております。

このように変わらない価値観がある一方で、より激化する社会環境の変化への対応も欠かせません。経営にはよりスピーディな意思決定と透明性の確保が求められており、コーポレート・ガバナンスの重要性が増しています。コーポレート・ガバナンスにおいて最も重要なことは、最高経営責任者（CEO）がリーダーシップを発揮することです。そして、社外取締役を中心として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。そのためには、取締役会の監督機能が重要になります。

2023年度の実行役員会では、中期経営計画の進捗、国内外における生産体制のあり方、事業の見直し、社会課題への対応などの経営課題に関して議論を行いました。今後も実行役員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

これまでの歩み

●1917年の設立以降、しょうゆ事業を国際的に展開するとともに、デルモンテ事業やワイン事業、国内においては、つゆ類、たれ類、豆乳などでキッコーマンブランドの多角的な活用を推進。海外

国内

1917

野田醤油株式会社設立

しょうゆ醸造家の法人化が加速する中、野田と流山の醸造家8家が会社設立



1961

吉幸食品工業株式会社設立
(現日本デルモンテ株式会社)

事業多角化の一環として、トマト加工品事業に参入。1963年にはデルモンテ製品の製造を開始



1961

盛進製薬株式会社設立
(現キッコーマンバイオケミファ社)

事業多角化の一環として、医薬原料事業に参入



1962

勝沼洋酒株式会社設立
(現マンズワイン株式会社)

事業多角化の一環として、洋酒事業を展開



1970

太平洋貿易株式会社
(後のJFCジャパン)
に資本参加

創立

1950

創立
50周年

1940

1960

1970

1980

1990

海外

1957

キッコーマン・インターナショナル社設立
(現キッコーマン・セールスUSA社(KSU))

本格的な米国進出を企図して、しょうゆ販売会社を設立。1961年にはテリヤキソースの販売を開始



1969

ジャパン・フード社へ資本参加
(現JFCインターナショナル社(JFC))

海外における食料品卸売事業に参入



1972

キッコーマン・フーズ社設立(KFI)

北米初のしょうゆ製造会社として設立、1973年に現地生産開始



1979

キッコーマン・トレーディング・ヨーロッパ社設立(KTE)

欧州における販売会社として設立



1983

キッコーマン・シンガポール社設立(KSP)

アジア初のしょうゆ製造会社として設立、1984年に現地生産開始



1990

デルモンテ加工食品の日本およびアジア・オセアニア地域(フィリピンを除く)での商標使用権、営業権取得



1990

統萬股份有限公司設立(PKI)

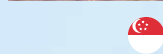
同年にしょうゆ工場が完成、現地生産開始



1990

キッコーマン・トレーディング・シンガポール社設立(KTS)

東南アジアでの営業活動を展開。2001年にはKTSを分割し、キッコーマン・トレーディング・アジア社とデルモンテ・アジア社設立(KTA、DMA)



イオ事業などのさまざまな分野に事業を拡大してきた。
では新興国市場での事業拡大をすすめている。

1995

本つゆ発売

しょうゆ市場から和風調味料に視野を拡大し、つゆ市場に参入



1997

焼肉用たれ発売

しょうゆ市場から周辺調味料に視野を拡大し、たれ市場に参入



2004

豆乳事業へ参画
(現キッコーマンソイフーズ社)

豆乳のトップメーカーである株式会社紀文フードケミファを含む紀文食品グループ3社と資本業務提携を締結。2008年には紀文フードケミファを完全子会社化



2008

グローバルビジョン
2020を策定

グループの目指す姿とこれを実現するための柱となる基本戦略を掲げた

2009

持株会社制に移行

各事業会社が価値創造力を更に強化し、グループ全体の企業価値を最大化できる経営体制をめざす

2018

グローバルビジョン
2030を策定

「新しい価値創造への挑戦」をテーマとし、2030年を目標とするグループの目指す姿とその戦略を定めた

創立
100周年

2000

2010

2020

1996

キッコーマン・フーズ・ヨーロッパ社設立 (KFE)

欧州初のしょうゆ製造会社として設立、1997年に現地生産開始



2000

昆山統万微生物科技
有限公司設立 (K-PKI)

2002年にしょうゆ工場が完成、現地生産開始



2006

帝門食品(厦門)
有限公司設立 (DMX)

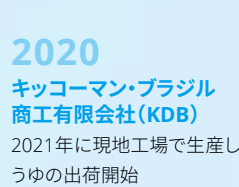
2008年に日本国外2番目のデルモンテ工場が完成、現地生産開始



2014

亀甲万(上海)貿易
有限公司設立 (KST)

しょうゆ販売会社として設立



2020

キッコーマン・ブラジル
商工有限会社 (KDB)

2021年に現地工場で生産したしょうゆの出荷開始



1998

KFIカリフォルニア州
フォルサム工場設立 (KFI-CA)

北米第2の生産拠点として設立、同年に現地生産開始



2005

サイアム・デルモンテ社設立
(SDM)

2006年に日本国外初のデルモンテ工場が完成、現地生産開始



2008

統万珍極食品
有限公司設立 (PKZ)

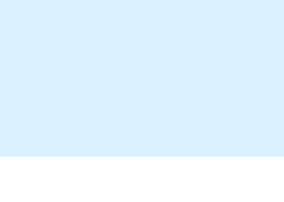
2009年にしょうゆ工場が完成、現地生産開始



2021

キッコーマン・
インディア社設立 (KID)

インド市場への参入を目的として販売子会社を設立



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。

欧州

売上収益

616億円

事業利益

80億円

日本

売上収益

1,575億円

事業利益

104億円

アジア・オセアニア

売上収益

790億円

事業利益

50億円

2023年度 売上収益

6,608億35百万円

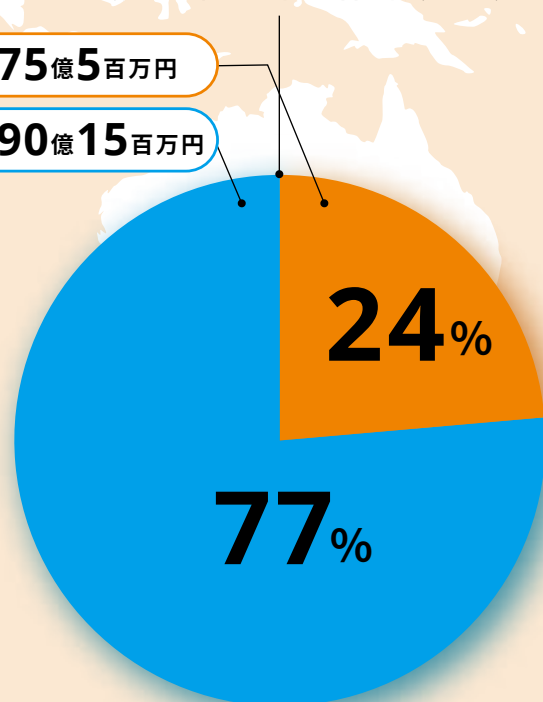
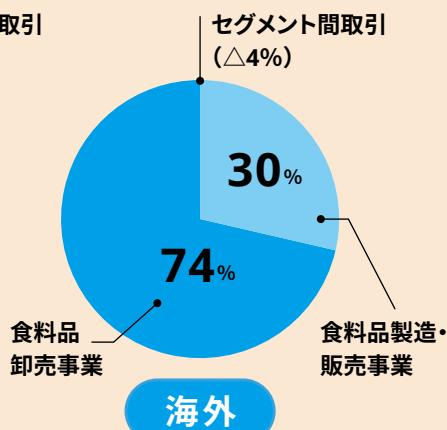
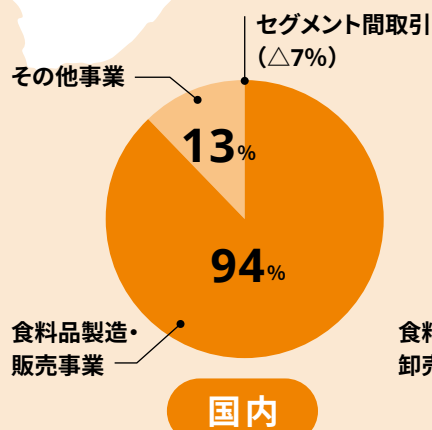
消去又は全社△56億85百万円(△1%)

国内

1,575億5百万円

海外

5,090億15百万円



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

3,561 億円

事業利益

494 億円

消去又は全社△24億29百万円(△3%)

国内

104 億 **17** 百万円

海外

654 億 **13** 百万円

2023年度 事業利益

734 億2百万円

14%

89%

その他事業

セグメント間取引
(△0%)

91%

食料品製造・
販売事業

国内

セグメント間取引
(△0%)

46%

54%

食料品
卸売事業

海外

食料品製造・
販売事業

キッコーマングループの概要

国内	売上収益	事業収益
	1,575 億円	104 億円

その他の事業

212 億円

酒類部門

105 億円



しょうゆ部門

445 億円



飲料部門

424 億円



食品部門

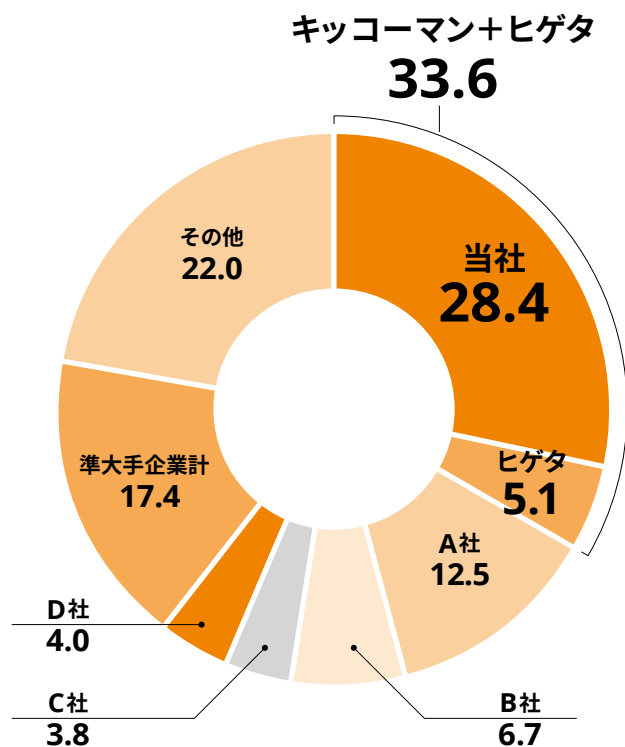
506 億円



国内事業データ

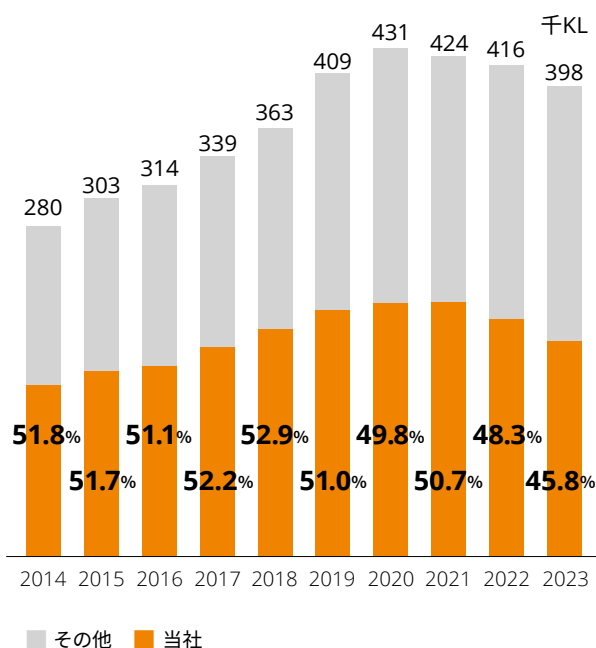
国内しょうゆ市場シェア(出荷数量)

2023年



出典：日刊経済通信社

国内豆乳市場の市場規模および 当社シェア(数量)



出典：農林水産省(2014)、日本豆乳協会(2015～)

VOICE



キッコーマン食品株式会社
加工用営業本部
加工用営業第1部

佐川 裕紀

私はキッコーマン食品の加工用営業第1部でコンビニエンスストアのお弁当やお惣菜で使用する原材料やメニューの提案を担当しています。メニューの入れ替わりの激しい業態のため、さまざまな市場情報やマーケティングツールを駆使して世の中のニーズに合った最新の提案を行っています。業務をすすめる上で社内外の連携や調整が重要になるので、多くの人との綿密なコミュニケーションを心がけています。家庭用商品とは異なり、原材料の提案はキッコーマンのブランドが表に出る事はないですが、私が提案した原材料を使用した商品が全国で発売された時にやりがいを感じます。

今後もお客様の声を聞きながら、キッコーマンの幅広い商品を提案してまいります。

VOICE



キッコーマンソイフーズ株式会社
品質検査グループ

西村 理恵

豆乳の製造や販売を行うキッコーマンソイフーズの岐阜工場での品質検査を担当しています。豆乳には少しでも菌が入ると品質が劣化してしまうため、ソイフーズでは無菌充填などで品質管理を徹底しています。お客様に安心・安全な豆乳を届けるための品質検査という重要な業務に対して、やりがいと責任を感じています。

キッコーマンの豆乳は大豆特有の青臭さが少なく、濃厚なのに飲みやすいのが特徴です。今後も衛生管理を徹底し、お客様に楽しくて高品質な豆乳をお届けしていきたいと考えています。

キッコーマングループの概要

海外	売上収益	事業収益
	5,090 億円	654 億円

デルモンテ部門

89 億円



その他食料品

57 億円

しょうゆ部門

1,395 億円



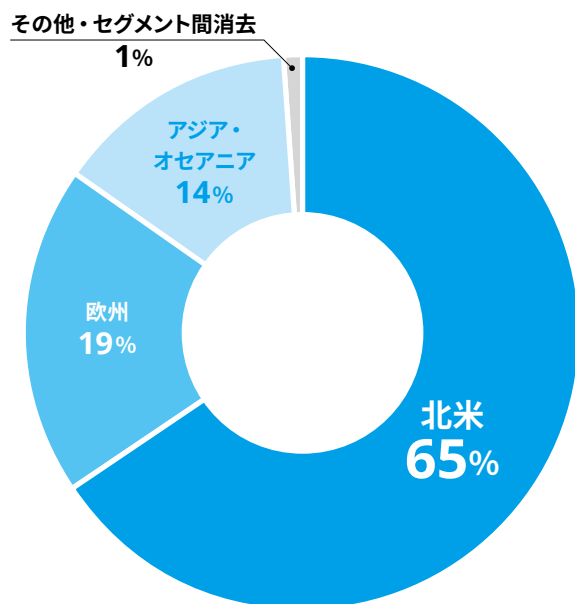
食料品卸売

3,750 億円



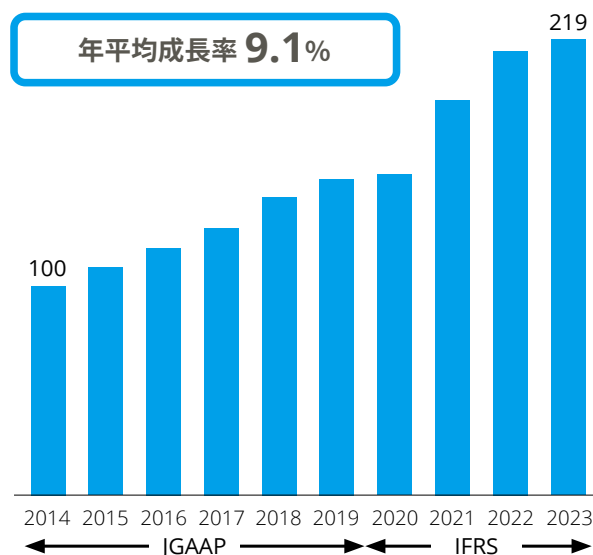
海外事業データ

海外しょうゆ地域別売上構成比



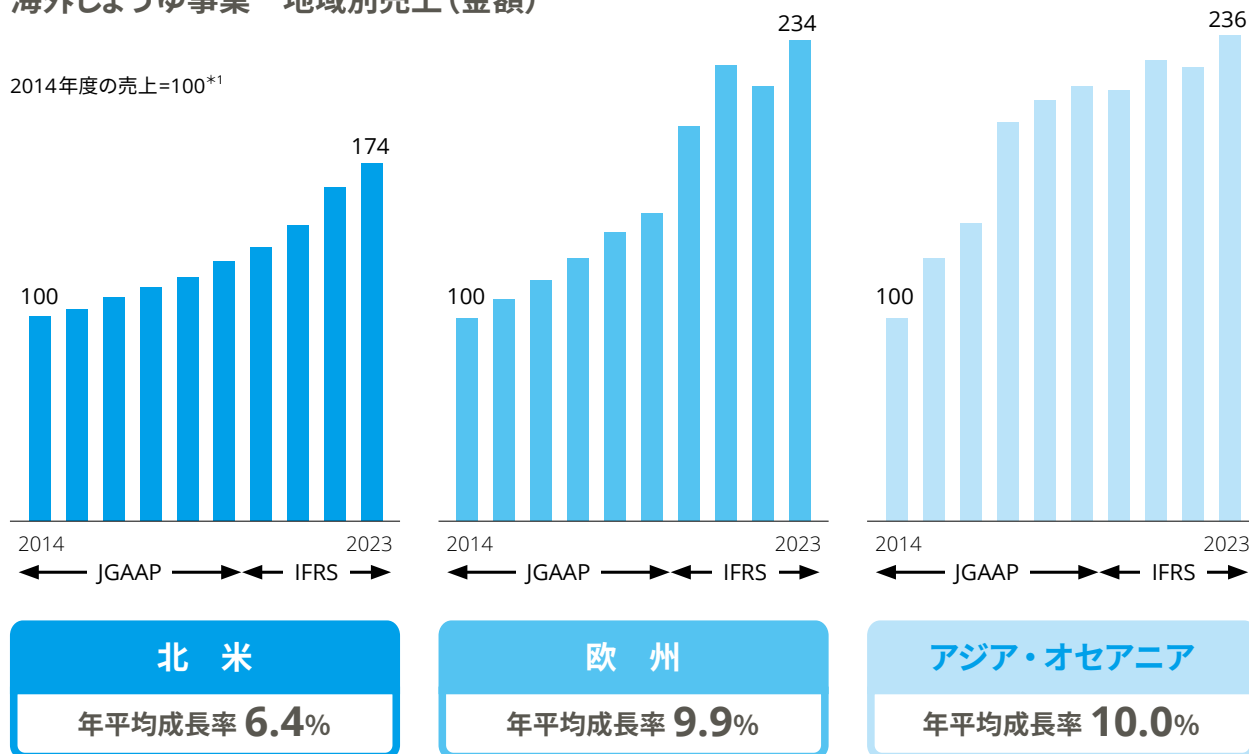
食料品卸売事業成長率

2014年度の売上=100とした指数。
為替差を除いた実質的な増減。



海外しょうゆ事業 地域別売上(金額)

2014年度の売上=100*1



価値創造プロセス

インプット

(2023年)



財務資本

資本金 **11,599**百万円
資産合計 **667,877**百万円



製造資本

設備投資額
43,501百万円



知的資本

研究開発費
5,067百万円



人的資本

従業員数
7,521人



社会・関係資本

グループ会社数
57社



自然資本

電力 **164,325**千kWh
用水 **7,163**千m³

ビジネスモデル

キッコーマングループは、経営理念を実践し、グローバルビジョン2030の実現をめざして、事業領域のなかでバリューチェーンを通じた価値創造に向けたコーポレート・ガバナンスに基づいて行っています。

キッコーマングループ 経営理念



事業活動を

アウトプット

財務
➡ p69へ



地球環境
➡ p35へ



食と健康
➡ p37へ



人と社会
➡ p39へ



創出する価値

社会的価値

キッコーマンの約束

- 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。

経済的価値

環境変化に対応し、
成長の継続と収益力向上

グローバルビジョン
2030



代表取締役社長 CEO

中野 祥三郎

CEO MESSAGE

**お客様に対する提供価値を増大させ、
「食の喜び」を通じて
世界中のお客様の幸福に貢献する**

はじめに

**キッコーマンらしい価値を大切にし、
食でお客様に喜んでいただく**

キッコーマングループは江戸時代から受け継いできた高品質なものづくりの伝統を大切にしてきました。しょうゆの製造技術や社会環境が変わる中でも安定的に安全で高品質な商品をお届けしてきたことが、現在のキッコーマンブランドの信頼につながっていると考えています。

そしてこの信頼を支えているのは現場で活躍する社員たちです。たとえば、製造現場で働く社員は国内外のさまざまな職場に出向き、数多くの経験を積むことでもの作りへの研鑽を積んでいきます。また、高品質な商品を世界中の

多くの方々にお届けするためのマーケティング活動にも注力してきました。マーケティングに関わる社員は、多くの国や地域で現地の食文化にあわせた食の提案を行うことで、当社グループの経営理念のひとつである「食文化の国際交流」をすすめ、キッコーマンブランドをグローバルブランドへと育ててきました。

私たちの事業は食品製造販売事業だけではなく卸売事業やバイオ事業などの多様な事業形態を有していますが、社員が誇りを持ち、高いモチベーションでそれぞれの分野で仕事に向き合っている点は共通しています。キッコーマングループで働く社員たちがそれぞれの分野で能力を発揮し、挑戦を楽しめるようにすることが経営者としての重要な使命であると私は考えています。

CEOメッセージ

中期経営計画の進捗

**計画目標に対して順調に推移していますが
短期的な業績にとらわれず
新たな価値提案に取り組みます。**

2023年度、キッコーマングループの売上収益は6,608億円、事業利益は734億円、事業利益率は11.1%となりました。2024年度までの中期経営計画の数値的な目標として掲げた、売上成長率年平均(実質)5%以上、事業利益率10%以上、ROE11%以上達成に向けて、順調に進捗していると考えています。中期経営計画の最終年度にあたる今年度は、更なる成長をめざした施策をすすめるとともに、課題のある分野についてはその原因をしっかりと分析し、

成長軌道に乗せるべく取り組んでまいります。

当社グループの重点戦略である海外事業については、キッコーマンしょうゆを世界各地のより多くの消費者にお届けすることを基本方針として取り組んでいます。キッコーマンしょうゆは米国や欧州で広く認知され、多くの消費者にご利用いただいています。特に米国でのキッコーマンしょうゆの需要は強く、そうした需要に応えるために当社は米国第3工場の建設をすすめています。

一方で、まだキッコーマンしょうゆが広く認知されていないエリアも存在します。海外では国や地域ごとに食の嗜好が異なり、それぞれの食文化があるため、きめ細かなアプローチで新たなメニュー・レシピを提案していきます。たとえば、インドでは調理の際は香辛料が主に使用されており、しょうゆなどの発酵調味料はこれまであまり普及してきませんでした。しかしながら、昨今は若い





世代の間でさまざまな味にチャレンジしてみようという傾向が高まっており、可能性を秘めた市場だと考えています。日本のしょうゆとは異なる発酵調味料の文化を持つ東南アジアの市場でも、少しずつキッコーマンしょうゆが認知され、調理に使われるようになってきました。いずれの市場においても、お客様との良好な関係をしっかり構築し、私たちのブランドを訴求していきたいと考えています。

また、今後の課題としては、国内事業の収益力向上が大切です。新型コロナウイルス禍の影響に加え、地政学的な緊張にともなって原材料価格、エネルギー価格が上昇する中で複数回の価格改定を行ってきました。2024年度に入ってからはい定の落ち着きを見せており、これからはお客様にしっかり価値を感じていただける商品やサービスの提供により注力していきたいと考えています。たとえば、おそうぎの素である「うちのごはん」シリーズでは、材料を入れて電子レンジで簡単に調理できる「うちのごはん ごちそうレンジの素」の開発など新しい試みを実施しました。プロダクト

マネジャー室や営業・商品開発といった関係部門が協力して新たな価値創造や提案に注力し、SNSやWeb媒体などを通じた情報発信の強化にも取り組んでいきます。

年初に東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」についての要請が出されるなど、企業の財務面での取り組みへの社会的な関心が高まっています。当社グループは中期経営計画において、ROEを目標とする経営指標に掲げるとともに、主要事業会社についてROICに準ずる指標により評価するなど資本コストを意識した経営を行っております。また、株主還元を意識した経営をすすめており、これまで10会計年度連続の増配を行ってきました。2023年度、当社は自己株式の取得を行ったほか、配当性向の目標を30%から35%への引き上げを行いました。

CEOメッセージ

サステナビリティ経営の実践

**重要な社会課題3分野の取り組み、
そして人財を重視しています。**

当社グループは事業活動を通じた社会課題の解決への貢献に長く取り組んできました。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、それぞれの分野で取り組みを強化しています。

当社グループの原材料は主に農作物であり、気候変動による影響を大きく受けます。また、高品質なものの作りに欠かせない水資源の確保や生物多様性の喪失も国際的に大きな課題となっています。こうした社会課題に対応するため、「地球環境」では、国際的な基準をもとに目標設定をすすめ、具体的な施策の強化に取り組んできました。たとえば、CO2削減の推進として再生可能エネルギー使用率100%拠点の拡大をすすめており、2023年度は20事業所まで拡大しました。今後も再生可能エネルギー100%実現に向けた活動をグループ一体となって取り組んでいくため、2023年度には推進体制の整備をすすめました。また、コンプライアンスの徹底に向けた施策にも取り組みました。

当社グループが持続的な成長を続けていく上での重要な要素として、私は人財を重視しています。社員が元気に、前向きに楽しく働ける環境を整備することが私自身の大きなテーマだと考えています。たとえば、皆がやりがいを感じられる職場作りのために風通しを良くし、お互いに意見が言い合える環境を整えることです。そのようにして、年齢や性別に関係なくすべての社員が活躍する機会があると感じられる風土の醸成をめざしていきます。社員が成長し力を発揮できる環境を整備することが、お客様に喜んでいただける事業活動につながるものと確信しています。

ステークホルダーの皆様へ

**あらゆるステークホルダーの皆様が
幸福になる流れを生み出し、
さらなる価値創造に努めます。**

私がCEOに就任して1年が経過しましたが、課題はまだ多くあると感じています。当社グループを次の世代にもっと良い形にしてバトンタッチしていくこと、先人たちが築き上げてきた伝統を進化させて次の世代につないでいくことが、私の大きな役割だと認識しています。

当社グループの活動の中心にあるのは、「消費者本位」という経営理念に基づいてお客様に価値を提供するという想いです。社員が働きやすく働きがいのある環境をつくることで、お客様により高い価値を感じていただけるようになり、それが売上や利益とつながり、取引先や地域、そして株主・投資家の皆様の期待に応えていくことが可能になると考えています。キッコーマングループのCEOとして、私はステークホルダーの皆様においしい記憶をお届けし、その結果として当社事業も成長する好循環をめざして力を尽くしてまいります。今後も私たちの活動にご期待いただきたくお願い申し上げます。

代表取締役社長 CEO

中野 祥三郎



組織、リーダーシップや人財育成について、株式会社今治・夢スポーツ 代表取締役会長 岡田武史氏と当社中野CEOが対談しました。

スペシャル対談

岡田 武史

株式会社今治・夢スポーツ 代表取締役会長
元サッカー日本代表監督

チーム・組織論

目標に向かって 多様性を認め合い、 力を合わせることが重要

中野 キックコーマングループにどのような印象をお持ちでしたか。

岡田 日本を代表する食品企業という印象を持っていましたが、海外でこれだけの売上有るとは知りませんでした。驚きました。また、食品企業でこの高い利益率というのはすごいと思います。

中野 高い収益性を意識した経営をしていますが、海外の食品企業と比べると見劣りする部分があります。さらに向上させていきたいと思っています。

岡田 キックコーマンはしょうゆのイメージが強いですが、デルモンテなどのさまざまな事業を行っていますね。

中野 デルモンテは事業の多角化の一環で1960年代にはじめました。その後、1990年代初頭に日本およびアジア(フィリピンを除く)、オセアニアにおけるデルモンテ加工食品の商標使用权、営業権を取得しました。当社グループは、海外卸売事業の売上構成比が高いことも特徴の一つです。

岡田 これだけ海外事業が多いと、海外の従業員も多いのでしょうか。

中野 日本からの出向者もありますが、当社グループでは経営の現地化

をすすめています。海外の事業会社では現地採用の従業員が多く活躍しています。また、日本で採用されて、海外で経験を積んでからまた日本で活躍する社員もいます。私自身も米国で勤務した経験があります。

岡田 さまざまな背景を持った社員が活躍されているのですね。今は、何が起こるかわからない時代。そういう時代に自分で判断し、自分で失敗し、自分で学んでいく、そういう主体性は社会にも企業にも求められてきていると思います。組織あるいはチームでも、主体性のある人が違いを認め合って共通の目的のために、力を尽くすことが欠かせません。たと

(元サッカー日本代表監督)の

中野 祥三郎

代表取締役社長 CEO



えば、サッカーであれば勝つというわかりやすい目的があります。人によって身長も違えば考え方や価値観も異なりますが、その目的のためにお互いの違いを認め合い、かつ力を合わせていくこと、主体性を尊重しながら、多様性を認め合うことが必要です。

中野 企業経営もまったく同じです。高度成長期の時代は好景気だったので業績拡大に向かっていくという目標がわかりやすかったですね。しかしバブルが崩壊した頃から、何をめざせばいいのかわかりにくくなってしまいました。過去の成功体験に囚われて同じことを繰り返せば成功すると考えている人がいますが、今の時代に

そぐわないですね。女性も、男性も、外国籍の人も、若い人も、経験を積んだ人も、さまざまな人がいて、互いに刺激し合うなかでそれぞれの活躍の機会があるはずです。

誰かにやらされている仕事なんてきっと楽しくないはずですよ。自分で考えて、自分で見つけて、そして挑戦を楽しむことが大切です。私たちのしょうゆ事業は海外で伸びており、海外で業務をする社員は必然的にチャレンジしなければなりません。自分で考えるしかなく、そこから力を発揮します。国内は過去の事例や制約を感じることも多く、海外と比べると個々人の挑戦の機会に差があるかもしれません。

岡田 私は、外国人も日本人も何も変わらないと思っています。大事なことは共通の目的にコミットできるかどうかです。私が学園長を務めるFC今治高等学校で先生にお願いしていることがあります。喧嘩をした生徒がいた場合、学校の先生はすぐ「裁判官」になってしまう。そうではなく、「明日から毎日喧嘩をしたいのか」と生徒たちに聞いてくださいと。大抵は、「毎日はいしたくない」と答えます。では、どうしたらいいと聞いてくださいと伝えています。考え方が違ってても、共通の目的があればそのためにどうするか、それぞれが自分の頭で考えれば、落としどころを見つけることができるのです。

スペシャル対談

リーダーシップ論

想いや夢、ビジョンを語り、
チャレンジするリーダーで
あれば、人はついてくる

岡田 リーダーとマネジャーとは違います。マネジャーは、今あるものをうまくマネージする役割を担う人のことで、リーダーはそれに加え、まだ見えない世界に導くために夢を語る必要があります。私利私欲のない夢や目標に向かい、リスクを冒してチャレンジする人がリーダーなのです。その想いや夢、ビジョンを語って、チャレンジする。そうすることで人はついてくるのだと思います。ただし、これからの企業や組織に必要なのは、リーダーシップよりキャプテンシップであるとも考えています。それは、人それぞれの様子を主体的に察して、

巻き込んでいく人のことです。

中野 私たちは、「グローバルビジョン2030」という長期ビジョンを掲げ、2030年の目標達成に向けて取り組んでいるところです。しょうゆを世界中に広げ、お客様の健康で豊かな食生活に貢献し、地球社会にとってのキッコーマンの存在感を高めていこうというビジョンです。このビジョン達成に向けては、事業部門ごとに所属長が各々のビジョンを定めて、チームのメンバーと共有してほしいと伝えています。そのために、いかに人財を育てていくか、ビジョンの実現に向けた研修も実施しています。研修に参加すればよいというのではなく、自分のめざす方向を自分なりに考え、高い意識を持って臨まなければなりません。

岡田 組織論では、ボトムアップに

近い組織の方が強いとよく言われます。確かに俺についてこいという時代ではありません。いかに自ら動き、自分たちで考えて作っていくか、そういう時代だと思います。その意味で、キッコーマンの共通の大きな目標がありながら、それぞれで考えて作っていかうというやり方は素晴らしいと感じます。

中野 人財が流動化する時代を迎えています。経営者、すなわちリーダーの重要な仕事は、社員にもキッコーマンのファンになってもらい、長くキッコーマンで働いてもらうことです。キッコーマンの強みや良いところをうまく利用しながら、夢を実現してほしい。私たちは互いに挑戦を応援し、ともに成長したいという想いを持っています。

“ 経営者、すなわちリーダーの重要な仕事は、
長くキッコーマンで働いてもらうこと。
社員にはキッコーマンの強みや良いところを
うまく使って自身の夢を実現してほしい。 ”



“人は本来、育つ力を持っています。
コーチに対して「育てるなんておこがましい、
むしろ育つ邪魔をするな」と言っています。”

岡田 武史

元 サッカー 日本 代表 監督。現在はサッカーチームのFC今治を運営している「株式会社今治・夢スポーツ」の代表取締役会長。また2024年4月からはFC今治高校の学園長にも就任。サッカークラブの経営や地方創生、教育事業まで多岐に渡る活動に取り組まれている。



人財育成論

一人ひとりが自分の頭で
考え、リーダーは挑戦する
気持ちに寄り添うことが必要

岡田 人は本来、育つ力を持っています。私は、コーチに対して「育てるなんておこがましい、むしろ人が育つことの邪魔をするな」と言っています。もちろん、本人がその気にならなければ駄目です。私たちが大切にすべきなのは、その人にいかに寄り添うかということであり、その人の存在を認めることです。サッカーチームには約30人の選手が所属していることが多いですが、試合に出られるのは11人です。出ていない選手に対しても、私たちは君を見ている、必要としているという一言をかけてあげることが、とても重要だと考えています。

中野 まさにチームを作ろうとする

時に、一人ひとりが前向きな気持ちで挑戦できるように、信頼関係を構築することですね。褒められれば嬉しく、その人に感謝をする、そしてさらに褒められるように頑張るという、良好な人間関係が必要だと思います。私たちの仕事の課題は、すべてが現場で起きています。さまざまなものづくりの現場があり、営業活動やお客様との接点があります。たとえば、社内で営業とバイヤーとの模擬商談を実施しているのですが、そこでお互いに意見を言い合うことで、さまざまな気づきや刺激も生まれてきます。

岡田 それは、知の共有、ノウハウの共有ですね。面白い取り組みだと思います。

最後に

目標に向かって全員が
チャレンジし、
挑戦を楽しむことの大切さ

中野 先ほど、喧嘩をする生徒たちを前にして、決して「裁判官」にならず、なぜ喧嘩をするのか、喧嘩をしないためにはどうすればよいかを自分の頭で考えさせるというお話がありました。私たちも、中長期の目標などを設定していますが、それぞれ目標の意味を考えさせ、それに向かってさまざまな個性を磨き、刺激し合うことの重要性を感じました。岡田さんは、目標に向けて挑戦を楽しむことを日々実践されており、一つひとつの言葉の重みを感じさせていただきました。本日はありがとうございました。

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

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



> P35～36

食と健康



> P37～38

人と社会



> P39～40

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



※ 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めます。

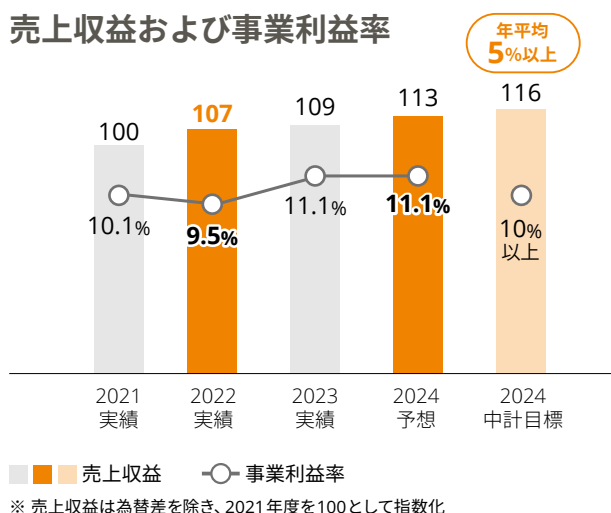
中期経営計画の進捗

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



2023年度の進捗

- ・進捗：売上収益、事業利益とも、事業毎に進捗の差はあるが、全体として概ね順調。
※ 事業譲渡による影響を除く
- ・最終年度となる2024年度は、引き続き各事業で重点課題に取り組み、目標達成をめざす。

(億円)

連結	2021実績	2022実績	2023実績	2024年度予想	2024中計目標
売上収益	5,164	6,189	6,608	6,957	年平均5%以上 (為替差を除く)
事業利益	523	588	734	769	—
事業利益率	10.1%	9.5%	11.1%	11.1%	10%以上
ROE	11.7%	11.4%	12.5%	—	11%以上
為替レート	USD	112.9円	135.0円	144.4円	146.9円
	EUR	131.0円	141.2円	156.8円	160.8円

中期経営計画

事業別目標と進捗

海外しょうゆ事業

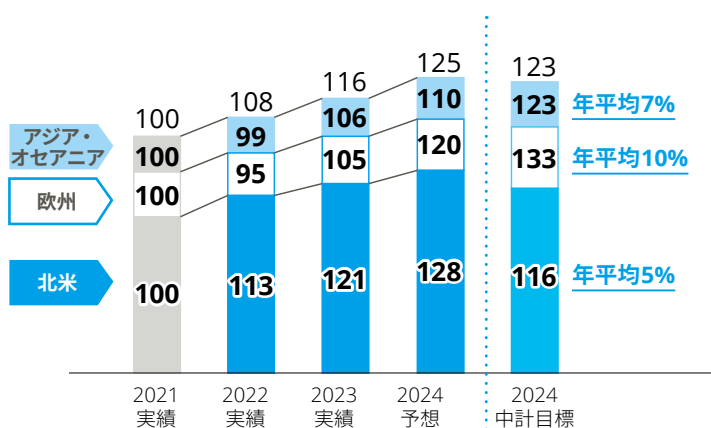
目標

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

※ 為替差を除き、2021年度を100として指数化



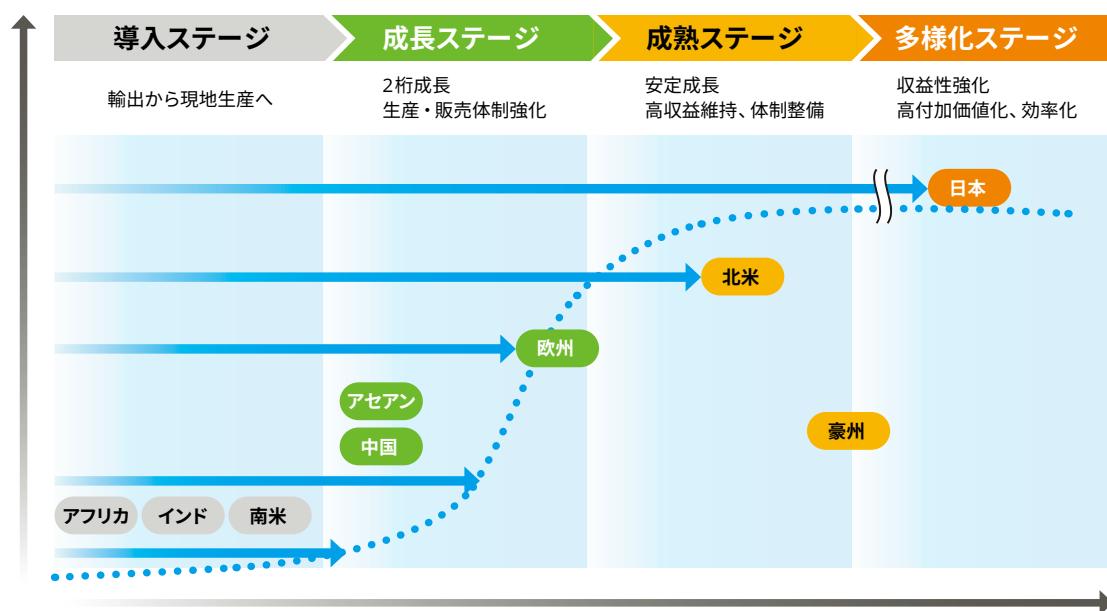
2023年度の進捗

- 進捗は全体として概ね順調。
- 好調な北米が牽引。
- 欧州、アジア・オセアニアは回復傾向に。

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。

キッコーマンしょうゆのグローバル展開 エリア別ステージ



海外卸売事業

目標

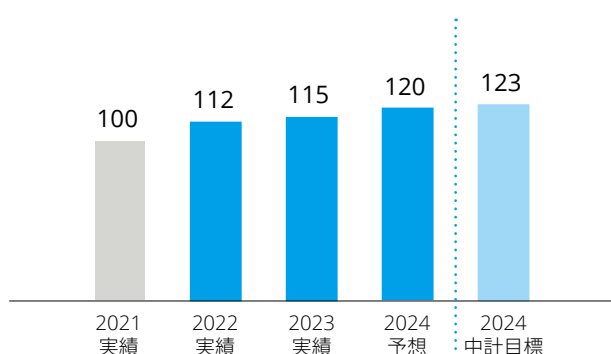
売上成長
年平均 **7%**

(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



2023年度の進捗

- 各エリアとも概ね順調に推移。

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

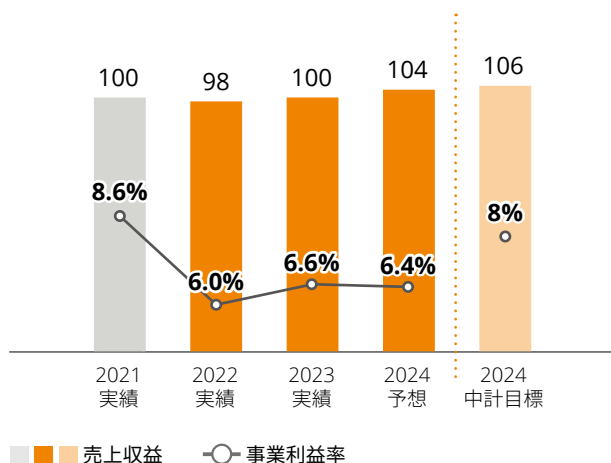
売上成長
年平均 **2%**

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

※ 売上収益は2021年度を100として指数化



■ 売上収益 ○ 事業利益率

2023年度の進捗

- 価格政策によって前年から増収増益。目標に対しては遅れている。

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。

価値創造ストーリー

キッコーマンの国際化

特集

ASEAN地域の
事業について

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

若年人口が多く経済成長が著しい東南アジア市場には、北米市場や欧州市場に続く国際事業の成長エンジンとなることを期待しており、10年ほど前から各国独自の食文化や食習慣を踏まえた商品開発やレシピ提案を強化し、新たな需要創造・開拓に向けた現地流通体制の構築・整備に取り組んできました。東南アジアと一言で括っても、経済・社会の成長ステージ、宗教、民族、文化、味覚のプロファイルなどは各国で異なります。キッコーマングループではそういった違いを尊重し、各国の食文化の魅力と特性を理解した上で、当社ならではの価値提供をめざしています。

小売市場では、スーパーマーケットなどの近代的な小売を利用する富裕層だけでなく、ボリューム

ゾーンの消費者へのアプローチも開始しました。依然として主要流通チャネルである伝統的小売市場で現地の消費者が購入しやすい小型容器を展開するための販売ネットワークの構築をすすめています。業務用市場では、人気で広く浸透している日本食レストランはもちろんのこと、現地料理の飲食店にも幅広い提案活動を推進しています。

また、弊社グループ企業間の連携を取りながら、ASEAN地域でのJFCグループによる日本食ビジネスの拡大や、デルモンテ事業の強化もすすめています。

近年の経済発展に伴い東南アジア各国では生活習慣病が大きな社会問題になりつつあります。この課題解決のためにも、キッコーマングループでは今後も安心・安全で高品質な商品づくりに努め、各国の食文化に寄り添った商品開発とマーケティングを行い、東南アジア各国における豊かで健康的な食文化のひろがりに貢献できるよう努めてまいります。

ASEAN事業紹介

しょうゆ製造事業

1983年に東南アジア、オセアニア、欧州(当時。現在は欧州内製造。)への輸出を目的としてキッコーマン・シンガポール社を設立、翌年にはしょうゆの出荷を開始しました。長年の醸造経験や製造実績に基づく高い技術力により、日本より高温多湿な環境下でのしょうゆ醸造が可能となりました。現在では、多品種生産対応できる工場としての特徴を活かし、グルテンフリーや中近東市場向けのノンアルコール、イスラム教徒の方向けのハラール認証取得のしょうゆなども製造しており、さまざまな市場・顧客ニーズに対応しています。



しょうゆ販売事業

1990年キッコーマン・トレーディング・シンガポール社を設立し、ASEAN諸国における市場開拓を開始しました。現在はキッコーマン・トレーディング・アジア社が、各国独自の食文化や食習慣を踏まえた商品開発と販売の強化を実現すべく、加工・業務用を中心として需要が先行して拡大していたタイ、世界最大のイスラム教の国であり成長の見込めるインドネシア、そして若年人口の多いフィリピンを中心に、製造・販売拠点の整備をすすめています。



デルモンテ事業

1990年、キッコーマン(株)は日本およびアジア・オセアニア地域(フィリピンを除く)におけるデルモンテ加工食品の商標使用权・営業権を取得しました。デルモンテ・アジア社は、シンガポールに本社機能を置き、地域のニーズに応じた野菜と果物を使った調味料・飲料などの加工食品を開発・製造・販売しています。タイのトラート県と中国福建省廈門市にある自社工場だけでなく、欧米・アジアなどの多くの製造委託先とも協力し、デルモンテブランドのさらなる浸透を図っています。



食料品卸売事業

JFCグループはシンガポール、マレーシア、タイに卸売事業の拠点を展開、またインドネシア等では現地パートナーとアライアンスを組み日本食を積極的に紹介しています。劇的な経済成長を遂げているASEAN諸国は今後日本食の拡大が見込める魅力的な市場です。米が主食であり、日本食がなじみやすい環境にある地域とも言えます。現在の世界的なラーメンブームに対し、たとえばイスラム文化圏のインドネシアでは豚を使用しない魚介系ラーメンの提案が好評を得るなど、その地域の文化や特色に対応した提案を強化しています。



中期経営計画

中期経営計画では、「地球環境」「食と健康」「人と社会」のそれぞれの分野で取り組む目標を定めました。

中期経営計画 社会課題 取り組み・目標・進捗

社会課題	テーマ	取り組み
 地球環境	気候変動	CO ₂ 削減の推進
	食の環境	水環境の保全
	資源の活用	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
 食と健康	おいしさと健康	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
	多様な食ニーズ	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
	コミュニケーション	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
 人と社会	人権の尊重	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
	ステークホルダーとの協働	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
	経営体制の強化	コーポレート・ガバナンス強化
		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

キッコーマングループが持つ強みや価値観についての議論を行い、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のかという将来像を外部レポートなどから分析し、中期経営計画 社会課題目標を策定しました。目標の達成に向けて、着実に取り組みをすすめてまいります。

目標	2023年度実績
CO ₂ 排出量2018年度比25%以上削減	34.9%削減
再生可能エネルギー使用率100%拠点の拡大	20事業所
水の使用原単位2011年度比25%以上削減	22.9%削減
法規制よりも厳しい排水自主水準100%順守	12事業所(100%)
再資源化率99%以上	99.4%
食品ロス2018年度比25%以上削減	24.4%
バリューチェーンを通じた環境配慮型商品の展開	豆乳の容器に付属するキャップやストローをバイオマスプラスチック100%への切り替えなど
栄養課題の解決に貢献する商品やサービスの展開	豆乳、減塩しょうゆの展開や栄養バランスに優れたレシピをSNSなどで紹介。
栄養関連データの活用	研究開発成果、科学的根拠(エビデンス)に基づいた発信や提案。
減塩タイプのしょうゆの売上構成比25%(国内)	22.5%
国内外豆乳事業の拡大	国内：新商品の発売、イベントの開催など 海外：輸出各国でのユーザー拡大に向けたプロモーションの実施
植物性たんぱく質使用商品の市場投入	「キッコーマン 大豆麺」シリーズの展開
商品表示を通じた多様な選択肢の提案	小麦や大豆を使用しない商品、ハラルしょうゆ、コーシャーしょうゆ、または有機しょうゆなどを販売
さまざまな媒体を通じたレシピの提案	栄養バランスに優れたレシピをSNSなどで紹介。
多様な食文化の紹介	海外のシェフ向けの料理教室など
人々のつながりを生むプログラムの実施	食育活動の推進、おいしい記憶エッセー・フォトコンテストの実施
人権研修の管理職受講率100%	100%(国内)
女性管理職割合向上(国内10%)	10.5%
障がい者雇用率向上(国内2.5%以上)	2.48%
エンゲージメント調査の実施と改善	2023年度も調査、結果に基づいた改善活動を実施。
人財開発/育成の強化	各種研修プログラムの実施
男性育児休業取得率(国内100%)	87.8%
社員のこころとからだの健康支援	社員の運動を促す取り組みやメンタルヘルスのケアを継続、健診管理結果システムの導入など
年次有給休暇取得率(国内80%以上)	82%
地域社会の発展を支援する活動	「令和6年能登半島地震」被災地への支援など
ステークホルダーとの対話プログラムの企画と実施	定期的の実施
コーポレート・ガバナンス体制の強化	コーポレート・ガバナンスの実効性の強化
コンプライアンス研修を毎年開催	国内外のグループ会社で各種研修を実施
グローバルBCP体制の整備	BCP体制の強化
データセキュリティの強化	データセキュリティの強化、整備

中期経営計画

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
 CO ₂ 気候変動	● CO₂削減の推進	● 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
 水の環境 食の環境	● 水環境の保全	● 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	● 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	● 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

2023年度取り組みトピックス

SBT認定

キッコーマングループは、2030年度に向けた当社グループの温室効果ガス削減目標が、産業革命前からの気温上昇を1.5℃に抑えるための科学的根拠に基づいた目標であるとして、国際的な共同団体であるSBT (Science Based Targets) イニシアチブより認定を取得しました。今回認定を取得したキッコーマングループの温室効果ガス削減目標は、次の通りです。



スコープ1+2 2030年度までに温室効果ガス排出量を2018年度比で50.4%以上削減
スコープ3 2030年度までに温室効果ガス排出量を2018年度比で30%以上削減

ソーラーパネル設置

2023年12月、シンガポールのしょうゆ生産拠点であるKIKKOMAN (S) PTE LTD (KSP) は、CO₂排出量削減を目的に工場内に1,500枚以上の太陽光パネルを設置しました。キッコーマングループでは、これまでに国内外の3つの生産拠点到太陽光パネルを設置しており、KSPは4拠点目となります。KSPに設置した太陽光パネルの年間発電量は1,000MWhを超えると見込まれており、KSPの年間電力消費量の25%以上を賄い、CO₂排出量が13%削減されると期待されています。



北海道キッコーマン 生物多様性

● 北海道キッコーマンでの自然林調査

しょうゆや調味料を製造する北海道キッコーマン株式会社の敷地内にはコの字型に樹林地が残されており、希少な野生動植物が生息・生育する森林生態系を保存している可能性があります。そこで外部専門機関の支援を受けて、2023年6月から7月にかけて、植物、昆虫、野鳥の生育状況を調査したところ、北海道キッコーマン事業地の緑地は希少な野生動物の生息地であり、コンパクトな森林生態系を保存していることが示唆されました。



敷地内に生息するアカゲラ

中期経営計画

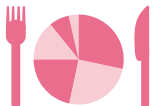
食と健康



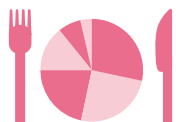
基本的な考え方

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
 おいしさと健康	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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

2023年度取り組みトピックス



おいしさと健康

大豆・小麦不使用のしょうゆ代替調味料を北米で発売開始

2023年4月、Kikkoman Sales USA, Inc.はKikkoman Umami Joy Sauce®を発売しました。Kikkoman Umami Joy Sauce®は従来のしょうゆとは異なり、大豆・小麦・グルテン不使用で、トマトを主原料としています。トマトには、うま味の主成分の一つであるグルタミン酸が多く含まれています。キッコーマンは、大豆や小麦のアレルギーを持つ消費者に、選択肢を提供するために、この製品の開発に取り組みました。この製品を使用することで、風味を損なうことなくしょうゆと同じように、つけ・かけ・煮炊きなど、幅広い調理にご使用いただけます。



多様な食ニーズ

MCTを含む豆乳

キッコーマンソイフーズ株式会社はMCT（中鎖脂肪酸）が体脂肪を減らす（※BMIが高めの方）機能性表示食品の調製豆乳「キッコーマン カラダの豆乳 + MCT」を発売しました。「カラダの豆乳 + MCT」は、キッコーマンの豆乳シリーズでは初めての機能性表示食品です。キッコーマンは、これからも、さまざまなシーンで大豆の栄養がいつでも手軽にとれるよう、商品ラインアップを充実させ、健康的な食生活を応援してまいります。



コミュニケーション

ホームクッキング アプリ刷新

キッコーマン株式会社は、約8,000のレシピを組み合わせる自由な献立をつくらることができる無料アプリ、キッコーマン「ホームクッキング きょうの献立」に、2023年9月より、栄養バランスのよい献立づくりを応援する新機能を追加しました。食材検索など豊富な検索機能と相まって、栄養に関する専門的な知識がない方でも、バランスのよい献立を感覚的につくることのできる2つの機能です。「ホームクッキング きょうの献立」の「マイ献立」で献立をつくる際に、無料でお使いいただけます。



中期経営計画

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	● 人権デューディリジェンスの実践 ● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	● 人権研修の管理職受講率100%※ ※ 国内および海外対象会社 ● 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	● 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	● 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	● 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	● 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

2023年度取り組みトピックス



ステークホルダーとの協働

職場風土改善活動

キッコーマングループは、「一人ひとりが生き活きと課題に取り組む、働きがいある職場の実現」をめざす、その一環として、心理的安全性向上をテーマに職場風土改善活動を推進しています。具体的には、各職場での心理的安全性向上策の立案・実行、グループ会社間での意見交換会・工場見学会の開催、アンガーマネジメント研修の実施、など多様な施策を展開しております。職場内での取り組みに加え、普段接点の少ない他職場との交流を図ることで、新たな気づきや学び、コミュニケーションが生まれ、より良い職場づくりにつながることを期待しています。



グッドごはん

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と連携して実施しました。認定NPO法人グッドネーバース・ジャパンによる「グッドごはん」に参画し、商品の提供などを行いました。また、寄付の際に同封するお手紙や、寄付品のセットアップなどを有志の社員ボランティアを募って実施しました。



弊社社員が作成したお手紙

VOICE

私はコーポレートコミュニケーション部の社会活動グループでNGO・NPOを支援するための社員のボランティア活動を担当しております。グッドごはんの取り組みのきっかけは、コロナ禍で対面でのボランティア活動が難しくなった際に、社員が在宅でできるボランティア活動を探したことがきっかけでした。商品をお渡しする際に同封するキッコーマン社員直筆のお手紙がとても好評をいただいております。直筆のお手紙や、商品のセットアップなどで、社内の多くの方の協力をいただきながら活動をすすめられることにやりがいを感じています。活動に協力してもらえる社員にとっても、参加してよかったと思ってもらえるように今後も取り組みをすすめていきたいと考えています。



キッコーマン株式会社
コーポレートコミュニケーション部
社内広報グループ兼社会活動グループ

渡辺 圭

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。



詳しくはこちらをご覧ください: <https://www.kikkoman.com/jp/quality/safety/>

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います。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年に制定したキッコーマングループ行動規範にて「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。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。

2023年度の取り組み

人権デューディリジェンスの一環として、

- 社内研修およびワークショップを実施しました。研修は「ビジネスと人権」をテーマとし、管理職（約900名）を対象にEラーニング形式で実施しました（受講率：100%）。またワークショップは、海外出向者（43名）を対象にSDGパートナーズ有限会社代表取締役CEO田瀬和夫氏を迎え、「ビジネスと人権」のテーマで地域別に計3回実施しました。ワークショップで海外の各地域における法制度や配慮すべき人権リスクの講義を受けた後、自社のサプライチェーンに潜む人権リスクを軽減するための施策について参加者同士で対話を行いました。
- 国内グループ会社に対して外国人労働者の雇用に関するガイドラインを配布し、外国人労働者の雇用に関する注意点を周知徹底しました。

VOICE

キッコーマングループの人権尊重の取り組みの企画、および実行を担当しています。現在はサプライチェーン上の人権リスク、国内外の自社工場における外国人労働者の就労環境を重要テーマとして関係部署と連携して業務をすすめています。企画した内容が関係部署の理解を得て結果が出た時や自分の今までの経験、知見が役に立った時にやりがいを感じます。キッコーマングループは人を大切にする会社だと思います。そのことを人事部としてしっかり外部にアピールしていきたいと考えています。



キッコーマン株式会社
人事部 戦略グループ

稲垣 成美

持続可能な調達

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 |

詳しくはウェブサイトをご覧ください。: <https://www.kikkoman.com/jp/csr/management/jizoku.html>

サプライヤー・エンゲージメント

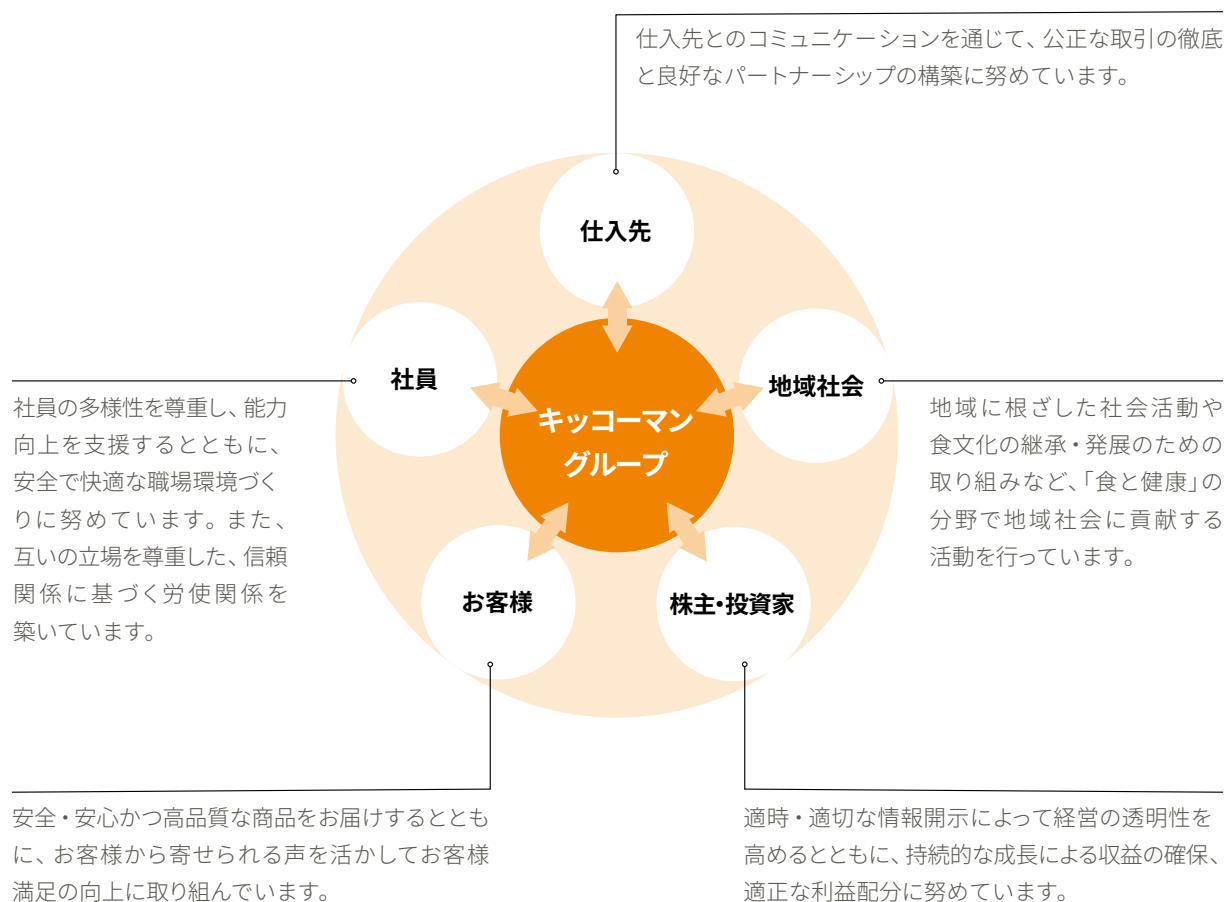
キッコーマングループではサプライヤーとの協働に取り組んでいます。その一環として、2023年度にキッコーマン(株)経営企画部、同環境部、キッコーマンビジネスサービス 購買部が共同で大豆、容器・包材、カートのサプライヤー3社を訪問し、対話を実施しました。

今回の対話では、キッコーマングループの考え方を説明するとともに、各サプライヤーがそれぞれのサプライチェーンで取り組んでいるサステナビリティ面での活動に関する説明を受け、今後の協働に向けた討議を行いました。

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。



外部団体との協働

キッコーマングループでは、専門性を持ったNGOなどの外部団体との協働を通じて、社会課題の解決に向けた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。

2023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。

経営層と女性社員の対話

2023年9月の経営課題報告会で女性活躍推進の現状について、経営層と女性社員2名とで意見交換会を実施しました。管理職として働く上で普段から考えていることを経営層と直接対話を行い、社員の現状について理解する機会となりました。また自身が受講した外部研修についての報告を行い、今後の業務の進め方を含め学んだ内容を実務に活かすプロセスについて説明がありました。

LFA講演会実施概要

2024年4月に社会課題の理解向上を目的として、Learning for All様をお招きして子どもの貧困についての社員向け講演会を実施しました。講演会では、子どもの貧困の実態についてのご説明や、子どもの貧困の本質的解決をめざすLearning for All様の取り組みについてご紹介いただきました。



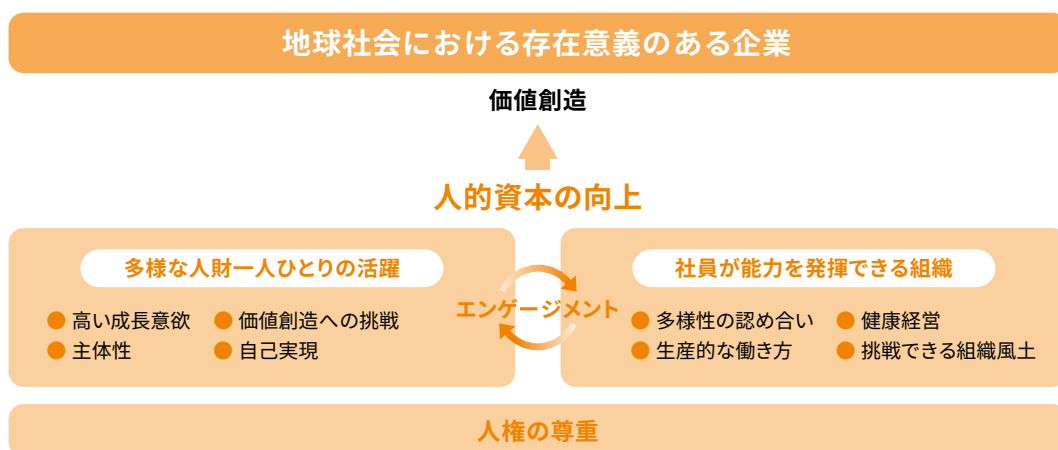
人的資本

基本的な考え方

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中、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続けるためには、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「社員が能力を発揮できる組織」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、会社組織のビジョンに共感し、社員が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、「社員が能力を発揮できる組織」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健康で生産性を向上し、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、「No. 1バリューの提供」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生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。

2023年度の取り組み

昨年度に続き、第2回目となるエンゲージメント調査を国内グループ会社の役員・社員および海外グループ会社への出向者を対象に実施しました。

CEOの社員一人ひとりが想いをもち能力を高め、活躍できる職場を作るというメッセージの下、各職場で改善アクションプランを作成し、浸透させています。

さらに、第1回目の調査後、重点組織においては経営トップとともに職場風土改善活動に取り組んできました。これらの効果が現れ、最重要テーマとしている「心理的安全性」や「エンゲージメント」などに改善が見られました。

また、社員の健康支援のための基盤づくりを進めました。こころの健康支援においては保健師や精神科専門医との連携を強化した体制を構築し、からだの健康支援においては従業員の健康リテラシー向上や要リスク対応者への再検査受診勧奨のため、健診結果管理システムを導入しました。

●中期経営計画目標に対する実績

	2024年度目標	2023年度実績
女性管理職比率向上	10%	10.5%
障がい者雇用率	2.5%以上	2.48%
男性育児休業取得率	100%	87.8%
年次有給休暇取得率	80%以上	82.0%

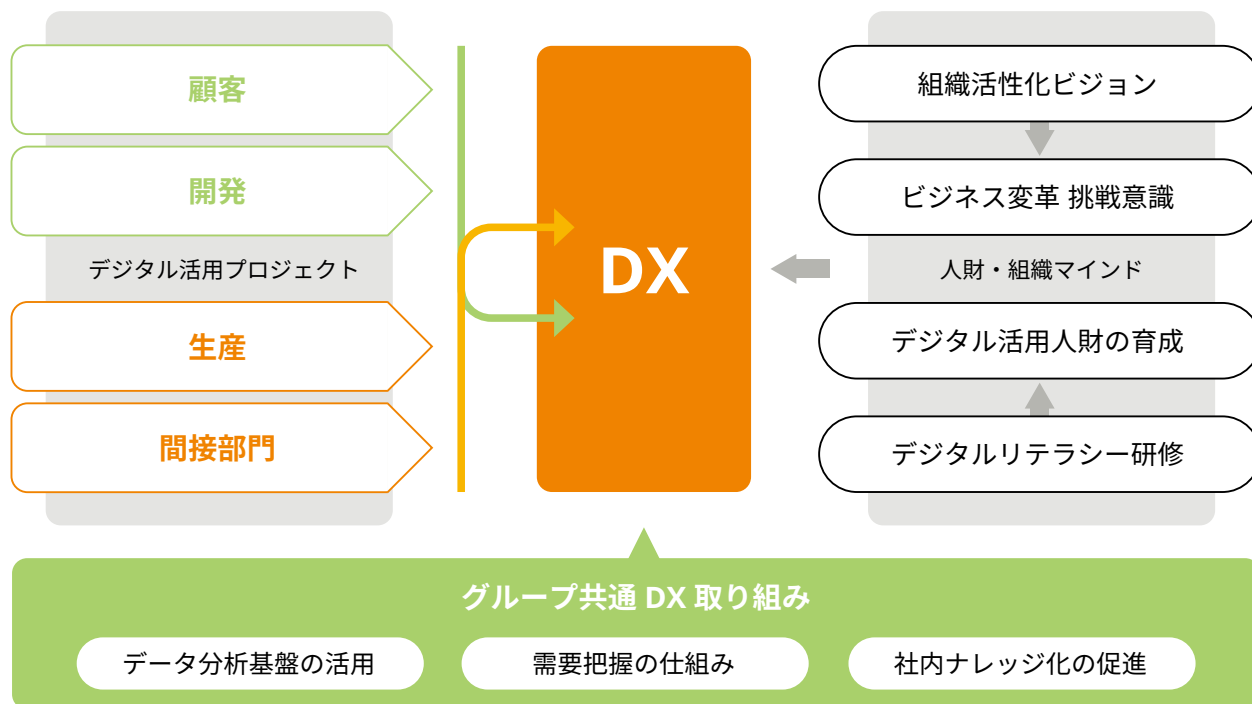
※ 2024年3月31日現在

※ 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。

DXの取り組み

基本方針

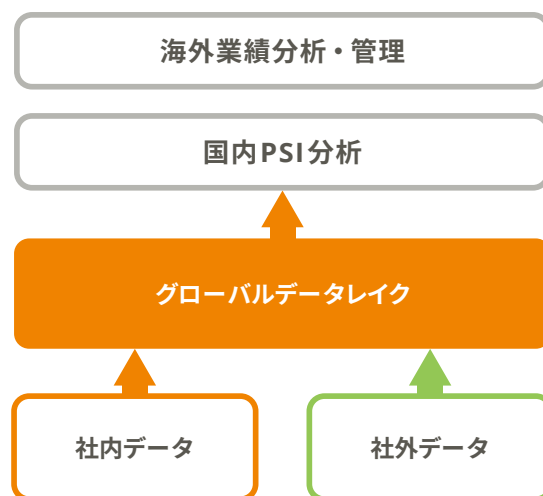
キッコーマングループではDigital Transformation (DX) によって、当社グループの経営資源(人財、データ)を有効活用し、グループ全体の業務革新を推進します。デジタル化された生産性の高い業務の中で、社員一人ひとりが、新たな挑戦を常に意識し、仕事に向き合うことで、キッコーマンが地球社会にあってよかったと、より多くの人に思ってもらえるような商品、サービスを創出する組織への変革をめざしています。



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る。

データ分析基盤

グループ共通DXの中核として、データ活用を戦略的に位置づけ、キッコーマングループ共通のデータ活用基盤を構築し、海外では業績分析・管理、国内では製造、販売、在庫の最適化をはじめとした、データ活用に取り組んでいます。データに基づいた迅速な意思決定を可能とすることにより、お客様と社会のニーズにタイムリーに対応できる体制をめざしてまいります。



DX 海外取り組み

2022年からキッコーマンの海外事業におけるデータを活用した生産性向上を目的として、データ活用プロジェクトを発足しました。この取り組みの中で、データの分析プラットフォームであるTableauの活用をすすめています。Tableauの活用によって、海外の事業会社の販売データを始めとした各種データの収集・共有を自動化することや、データの分析作業の効率化がすすんでいます。たとえば、卸事業の倉庫のオペレーション管理として、モノの移動を可視化し、移動効率のよい倉庫の配置を検討するためのダッシュボード作成を行っています。また、海外事業部では世界の販売会社の売上データを日次で確認できるようになり、タイムリーな情報収集ができています。

VOICE

私はキッコーマンの海外事業部で、海外の関係会社におけるデジタル活用を推進する業務を担当しています。特に、Tableauを活用したデータ可視化についてキッコーマンの海外関係会社への展開をすすめています。Tableauの展開にあたっては各拠点の担当者に研修を行いながら伴走支援をしており、Tableauを扱うことができる社員の数も段々と増えてきました。現地の社員と接する中で、これまで時間がかかっていたレポート作成の業務時間が短縮され、データを基にアクションにつなげやすくなったという声を聞くとやりがいを感じます。今後はデータ活用のステージを上げ、より深いインサイトを得られるように、データ活用における知見を深めていきたいです。



海外事業部
デジタル推進グループ

鷹野 藍

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。将来の製品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・製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箇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。



2023年度の研究開発活動

2023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、2023年度の研究開発に関わる費用の総額は5,067百万円でした。

食料品製造・販売事業

しょうゆ部門では、「いつでも新鮮 こく旨リッチ 特選 丸大豆しょうゆ」620mL、450mL、ならびに加工業務用で新商品開発を行いました。あわせて、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いました。デルモンテ調味料では、ケチャップ等のトマト調味料、海外輸入紙パック製品、加工業務用向けケチャップ、ソースなどの新製品開発を行いました。

飲料部門では、機能性表示食品「カラダの豆乳＋MCT」の開発を行いました。また当社グループの豆乳類の強みであるフレーバー展開で新たに7品の開発を行いました。デルモンテ飲料では、パウチ型フルーツによる「そのまま食べるすりおろし」を実現した「ピュレフルーツ」を開発しました。また、「リッチ」シリーズなどの新商品開発を行いました。

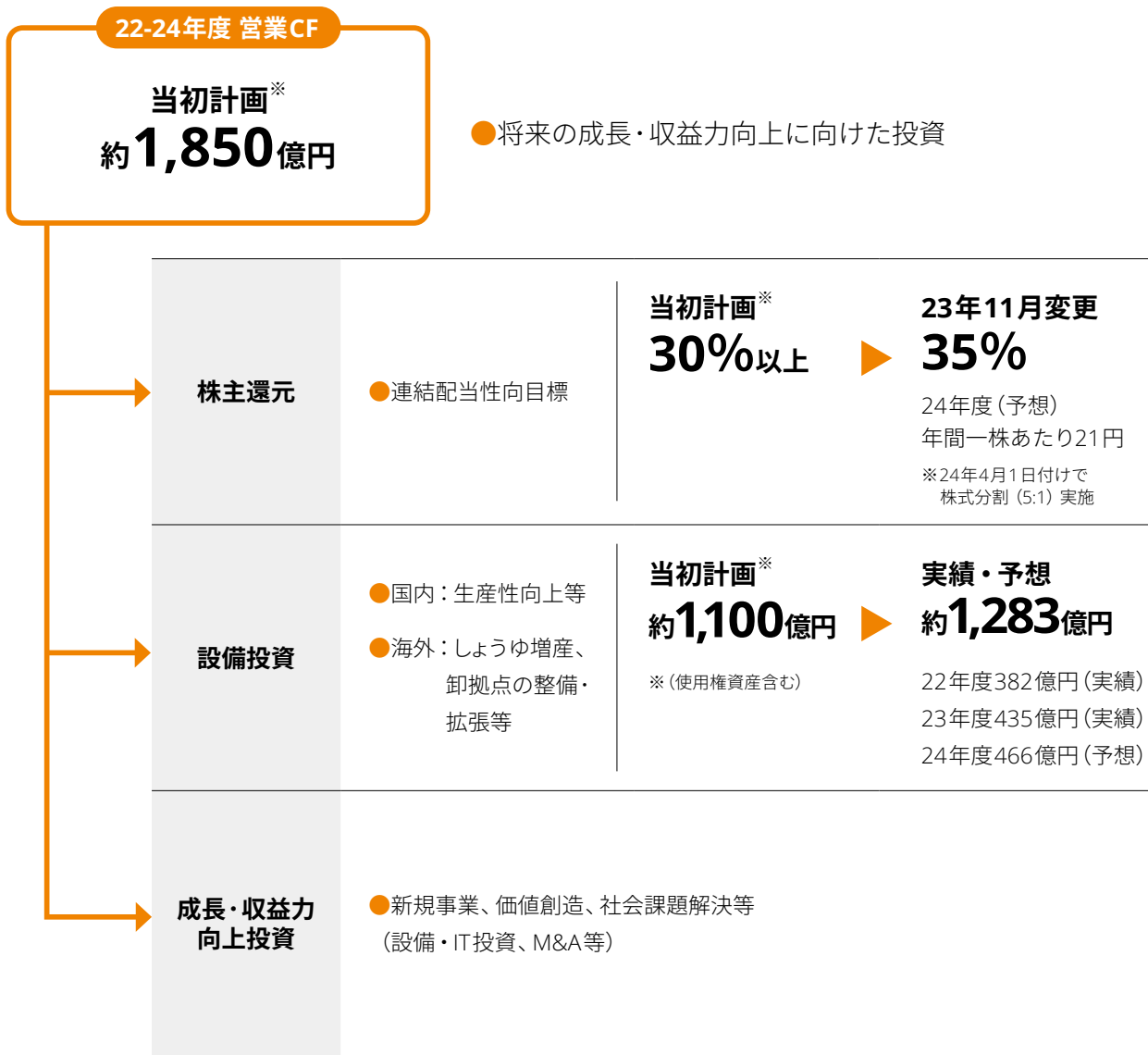
酒類部門では、みりんやワインなどの製造工程に関わる技術開発に加え、付加価値の高い新商品の開発を行いました。

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など、「食と健康」に関係する産業で使用する製品の開発などを引き続き行いました。簡易培地「Easy Plate」シリーズでは、品管作業者の負担を軽減し、微生物検査の効率化をサポートする「Easy Plate用コロニーカウンターシステム」を開発しました。また、衛生検査キット「ルシパック」シリーズに使用するプラスチックをマスバランス方式で100%バイオマス原料に紐づくものに変更するなど、地球環境への負荷低減を考慮した開発を行いました。

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。株主還元についての方針は、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。



※ 2022年11月発表当初の計画。営業CFは為替レート1ドル145円、1ユーロ145円として算出。

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、連結業績等を勘案しながら、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。2023年度の配当は、1株当たり104円(中間配当は34円、期末配当は70円)といたしました。これにより当期の連結配当性向は35.1%となりました。

設備投資

キッコーマングループは、長期ビジョンである「グローバルビジョン2030」の目指す姿の第1に、「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」ことを掲げています。北米のしょうゆ事業は成長を続けており、拡大を続ける北米のしょうゆ市場の需要に対応するためにキッコーマン・フーズ社(略称KFI、本社：ウィスコンシン州ウォルワース)の新工場をウィスコンシン州ジェファーソンに建設することを決定いたしました。新工場は、1973年に出荷を開始したウィスコンシン工場、1998年に出荷を開始したカリフォルニア工場に次いで米国内で3カ所目となり、当社グループの海外における9カ所目のしょうゆの生産拠点となります。投資額は10年間で約560百万ドル(約800億円[※])を見込んでいます。

※ 2024年3月期連結業績予想の為替レート[142.66円/ドル](2023年11月2日発表)から算出。

成長・収益力向上投資

キッコーマングループを持続可能なものにするために、「新しい価値創造への挑戦」は欠かせないものだと考えています。「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。この戦略を実現していくために、国内外のキッコーマングループ社員からの公募で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、成長分野及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等、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

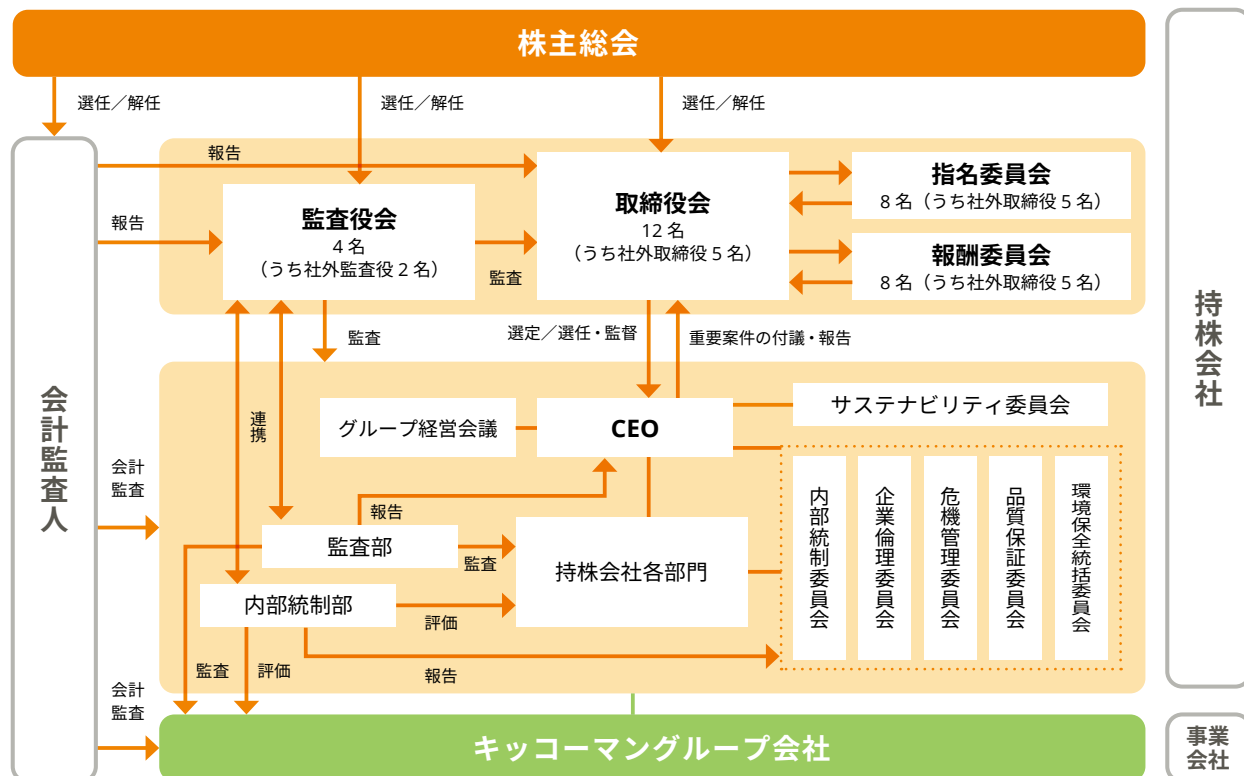
キッコーマン(株)は、キッコーマングループ経営理念の実践を通じて、企業価値を増大していくことが、企業経営の基本であると認識しています。この実現のために、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化は、経営上の最重要課題です。当社は、この認識に基づき、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や、社外取締役を過半数とする指名委員会および報酬委員会を設置するとともに、執行役員制度の導入による意思決定および業務遂行のスピードアップを図るなど、経営の監視・監督機能の強化に努めています。

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。以上の施策とあわせ、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(2024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）	●	●			
遠藤 信博（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2023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・監査役の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 (2024年6月25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：4,935千株

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：3,741千株

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
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：84千株

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：59千株

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 キッコー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：39千株

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)

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：60千株

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：1,590千株

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：577千株

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：47千株

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：25千株

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 一般財団法人キャン
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：11回/11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
2021年 2月 外務省顧問(現任)
2022年 6月 当社取締役(現任)



遠藤 信博

取締役(社外)

1953年11月8日生

取締役会への出席状況：一回/一回
所有株式数：一株

1981年 4月 日本電気(株)入社
2010年 9月 日本電気(株)代表取締役
執行役員社長
2016年 4月 日本電気(株)代表取締役会長

2019年 6月 日本電気(株)取締役会長
2022年 6月 日本電気(株)特別顧問(現任)
2024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：38千株

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
2023年 7月 太陽有限責任監査法人会長(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。2024年6月の株主総会において、取締役12名（うち社外取締役5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5名、社内取締役3名の計8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・見識などを踏まえたうえで、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。2023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100%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5名、社内取締役3名の計8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。2023年度に報酬委員会は3回開催され、社外取締役の出席率は100%でした。

※ 執行役員待遇は、当社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

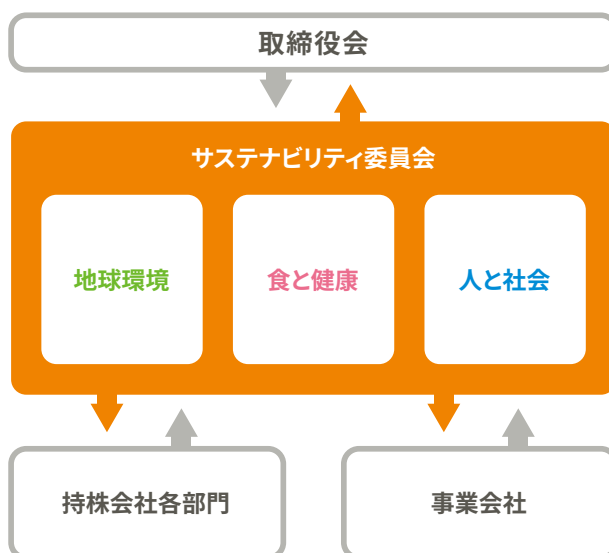
当社グループは、CEOをグループ全体の最高経営責任者とし、グループ経営会議をその意思決定のための審議機関として設けています。グループ経営会議を原則月2回開催し、グループ経営に関わる広範な内容について審議し、効率的な意思決定とすみやかな執行につなげています。グループ経営会議では、社会課題への対応を重要な経営テーマと位置づけ、継続的にリスクならびに機会の協議を行いつつ、方針の策定や取り組み強化に向けた討議を適宜実施しています。CEOは、社会課題に関連する目標と進捗状況に関する報告を当社取締役会に対して行っており、また、その報告をもとに、当社取締役会は社会課題を含む当社グループの重要方針や進捗状況を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

サステナビリティ・ガバナンス推進体制

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「サステナビリティ委員会[※]」を設置しています。サステナビリティ委員会はCEOが委員長を務め、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。加えて、サステナビリティに関する事案について当社取締役会への報告を適宜行っています。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。

※ 2024年4月に企業の社会的責任推進委員会から改称。

サステナビリティ・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

報酬体系

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、その結果はキッコーマン(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。

評価項目	販売および製造	製造	販売	卸売
投下資本回転率	●	●	●	●
事業利益	●	●	●	●
売上収益	●	●	●	●
環境	●	●	●	●
品質	●	●		
安全衛生	●	●		
個別指標	●	●	●	●
合計	100	100	100	100

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、法令など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。

コンプライアンス

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中、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中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。2023年度には委員会を合計13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定

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・災害等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おります。
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おります。
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、大規模な事故等による生産停止、サプライチェーンの分断等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及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	地政学リスク等の影響により、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、暖冬等の気候変動による生産量不足等が発生した場合、当社グループの業績及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及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、情報技術の革新等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及びサービスに対する需要が低下し、当社グループの業績及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中で、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及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	コンプライアンス 法規制の変更、強化等により、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、あるいは法令等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及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 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等が生じた場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
2. 情報システム及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、不正アクセス等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、改ざん等の被害が発生した場合には、当社グループの業績及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及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、世界各国の人件費の高騰により、必要とする人材の確保ができない場合には、業務の遂行及び事業展開に支障をきたし、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
5. 財務	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及び商品の急激な高騰や、海外子会社及び持分法会社の経営成績の円換算額の表面上の減少等が生じた場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 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及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

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 MD&A

69 財務・非財務データ

69 財務データ

72 非財務データ

73 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、2023年度は下記の指数などに組み入れられました。



FTSE4Good Index Series



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



経済産業省 健康経営優良法人2023認定

2023
健康経営優良法人
Health and productivity



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。



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 (Japan Climate Initiative)

MD&A (経営陣による財政状態および経営成績の検討と分析)

経営成績の分析

2023年度のキッコーマングループの業績は、国内の売上収益はしょうゆ、食品、酒類が堅調に推移し、飲料は前年に及ばなかったものの増収となりました。利益面では、原材料等の高騰の影響があったものの、しょうゆ、食品の増収による増益効果により増益となりました。海外では、食料品製造・販売及び食料品卸売事業がともに好調に推移し、増収増益となりました。

(セグメント業績)

1. 国内 食料品製造・販売事業

しょうゆ部門は、家庭用分野では「いつでも新鮮」シリーズが前期を上回りました。一方、「特選 丸大豆しょうゆ」などのペットボトル品が前期を下回り、家庭用分野全体として前期を下回りました。

加工・業務用分野は、外食店を中心に需要が回復し、前期を上回りました。また、家庭用しょうゆは2023年4月、加工・業務用しょうゆは2023年8月に原材料価格高騰等を背景とした価格改定を行いました。この結果、部門全体としては前期の売上を上回りました。

食品部門は、つゆ類は、前期を下回り、全体として前期を下回りました。たれ類は、業務用分野が伸びました。「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、前期を上回りました。また、複数回の価格改定を行いました。この結果、部門全体としては前期の売上を上回りました。

飲料部門では、豆乳飲料は、1L容器の売上が前期を下回り、全体として前期を下回りました。デルモンテ飲料は、トマトジュースが堅調に推移し、全体として前期を上回りました。この結果、部門全体としては前期の売上を下回りました。

酒類部門では、本みりんは、家庭用分野が堅調に推移し、加工・業務用分野も外食店を中心に需要が回復したため、前期を上回りました。ワインは前期を下回りました。また、本みりんは2023年8月、ワインは2023年10月に価格改定を行いました。この結果、部門全体として前期の売上を上回りました。

2. 国内 その他事業

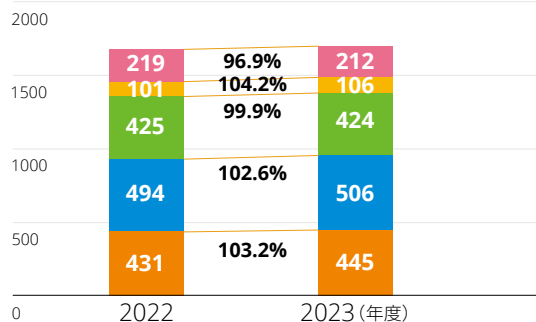
臨床診断用酵素、ヒアルロン酸、運送事業は前期の売上を下回りました。

3. 海外 食料品製造・販売事業

しょうゆ部門は、北米市場では、家庭用分野で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引き続き力を入れており、当社のブランド

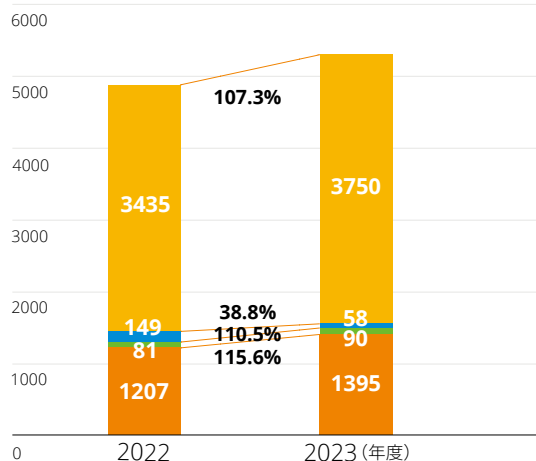
●国内 食料品製造・販売事業

(億円) ■ しょうゆ ■ 食品 ■ 飲料 ■ 酒類 ■ その他



●海外 食料品製造・販売事業

(億円) ■ しょうゆ ■ デルモンテ ■ その他食料品 ■ 食料品卸売



力を活かした事業展開を行ってまいりました。また、加工・業務用分野では顧客のニーズに合わせたきめ細かな対応をし、事業の拡大を図りました。この結果、前期の売上を上回りました。

欧州市場においては、主要市場であるドイツ、オランダなどで前年を上回り、全体では前期の売上を上回りました。

アジア・オセアニア市場においては、インドネシア、フィリピンなどで売上を伸ばし、全体では前期の売上を上回りました。この結果、部門全体では前期の売上を上回りました。

デルモンテ部門は、部門全体で前期の売上を上回りました。

その他食料品部門は、部門全体では出資持分譲渡の影響もあり、前期の売上を下回りました。

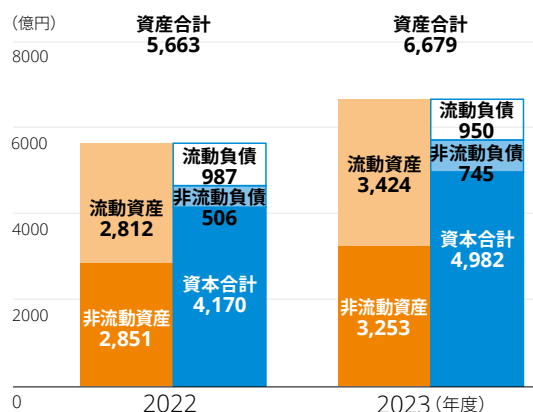
4. 海外 食料品卸売事業

北米、欧州、アジア・オセアニアとも順調に売上を伸ばし、卸売事業全体では前期の売上を上回りました。

財政状態の分析

2023年度末の資産合計は、6,679億円（前年度比1,015億円増）となりました。一方、負債合計は1,696億円（前年度比202億円増）となりました。なお、流動負債は前連結会計年度末に比べ37億円減少しました。これは主に、営業債務及びその他の債務、その他の流動負債が増加したものの、借入金（流動）が減少したことによるものです。非流動負債は借入金やリース負債の増加により、前連結会計年度末に比べ239億円増加しました。資本合計は4,983億円となり、親会社所有者帰属持分比率は、前期に比べ1.1%増加の73.6%となりました。

●総資産の推移



キャッシュ・フローの分析

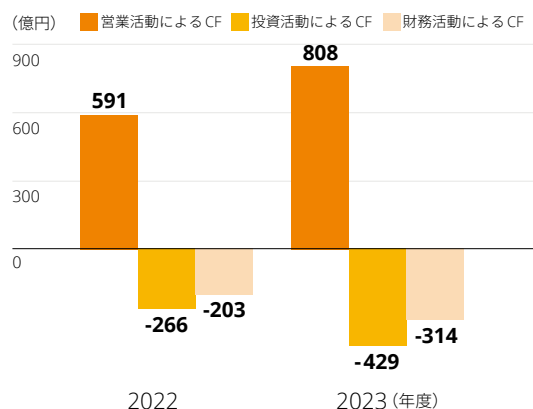
2023年度末における現金及び現金同等物は、1,192億円（前年度比198億11百万円増）となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、808億円の収入となり、前連結会計年度に比べ216億10百万円収入増でした。これは主に、税引前利益が増加したことに加え、棚卸資産の増加額が減少したことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、430億円の支出となりました。これは主に、有価証券の売却による収入があったものの、定期預金の預入による支出、有形固定資産の取得による支出があったことによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、314億円の支出となりました。これは主に、長期借入れによる収入があったものの、配当金の支払、長期借入金の返済による支出、自己株式の取得による支出があったことによるものです。

●キャッシュ・フローの分析



財務データ

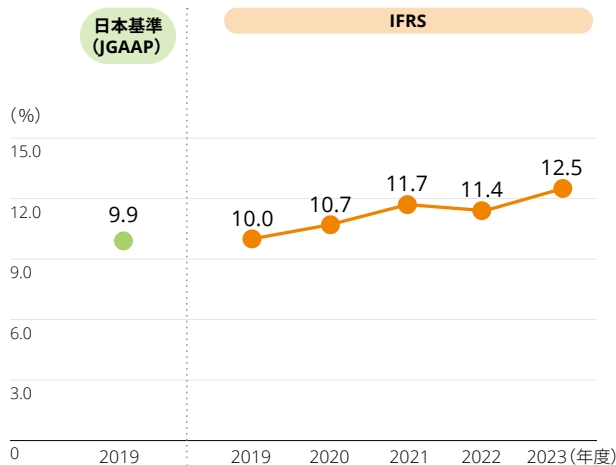
	日本基準 (JGAAP)						
連結決算業績	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	300,245	343,168	371,339	408,372	402,174	430,602	453,565
対前期伸率 (%)	—	14.3	8.2	10.0	(1.5)	7.1	5.3
営業利益	19,808	23,847	25,370	32,598	32,842	36,502	38,417
営業利益率 (%)	6.6	6.9	6.8	8.0	8.2	8.5	8.5
対前期伸率 (%)	—	20.4	6.4	28.5	0.7	11.1	5.2
経常利益	18,700	22,682	24,364	31,029	32,037	35,985	37,925
経常利益率 (%)	6.2	6.6	6.6	7.6	8.0	8.4	8.4
対前期伸率 (%)	—	21.3	7.4	27.4	3.2	12.3	5.4
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	25,992
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	5.7
対前期伸率 (%)	—	14.1	22.5	29.8	19.3	0.1	9.0
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	1,382.60
1株当たり当期純利益 (円)	54.84	62.82	78.20	102.67	123.28	123.71	135.39
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	30.3
純資産額	187,459	210,407	238,431	225,675	244,437	253,289	270,451
自己資本額	186,168	209,166	236,508	223,684	240,009	248,072	265,428
総資産額	337,051	349,103	378,766	365,671	361,248	343,929	362,119
自己資本比率 (%)	55.2	59.9	62.4	61.2	66.4	72.1	73.3
D/Eレシオ (%)	52.4	38.5	31.0	31.6	21.1	8.6	8.2
純資産配当率 (%)	2.3	2.0	2.1	2.7	2.8	3.1	3.1
自己資本当期純利益率 (%)	6.3	6.4	6.9	8.7	10.3	9.8	10.1
総資本経常利益率 (%)	5.6	6.6	6.7	8.3	8.8	10.2	10.7
期末株価 (円)	1,657	1,947	3,815	3,700	3,325	4,280	5,430
株価収益率 (倍)	30.2	31.0	48.8	36.0	27.0	34.6	40.1
為替レート (US\$)	83.23	100.00	110.03	120.16	109.03	110.81	110.69

(百万円)

		IFRS				
2019年度	連結決算業績	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
468,616	売上収益	439,627	439,411	516,440	618,899	660,835
3.3	対前期伸率 (%)	—	(0.0)	17.5	19.8	6.8
39,826	事業利益	38,041	42,650	52,273	58,777	73,402
8.5	事業利益率 (%)	8.7	9.7	10.1	9.5	11.1
3.7	対前期伸率 (%)	—	12.1	22.6	12.4	24.9
39,078	営業利益	34,903	41,672	50,682	55,370	66,733
8.3	営業利益率 (%)	7.9	9.5	9.8	8.9	10.1
3.0	対前期伸率 (%)	—	19.4	21.6	9.2	20.5
26,595	税引前利益	37,814	43,194	54,231	60,797	75,605
5.7	税引前利益率 (%)	8.6	9.8	10.5	9.8	11.4
2.3	対前期伸率 (%)	—	14.2	25.6	12.1	24.4
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	56,441
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	8.5
—	対前期伸率 (%)	—	16.1	24.9	12.4	29.1
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	106,304
277,757	基本的1株当たり当期利益 (円)	139.74	162.31	202.94	228.37	59.19
272,434	希薄化後1株当たり当期利益 (円)	—	—	—	—	—
387,329	配当性向 (連結) (%)	30.1	27.7	30.1	34.2	35.1
70.3	資本合計	277,543	313,514	363,907	416,969	498,255
8.1	親会社の所有者に帰属する持分	272,258	308,130	357,816	410,513	491,355
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	516.42
9.9	資産合計	398,698	438,508	503,061	566,385	667,877
10.4	親会社所有者帰属持分比率 (%)	68.3	70.3	71.1	72.5	73.6
4,605	D/Eレシオ (%)	16.9	14.6	13.1	13.2	12.8
33.2	期末株価 (分割前)	4,605	6,590	8,130	6,740	9,845
109.10	期末株価 (分割後)	921	1,318	1,626	1,348	1,969
	為替レート (US\$)	109.10	106.17	112.86	134.95	144.40

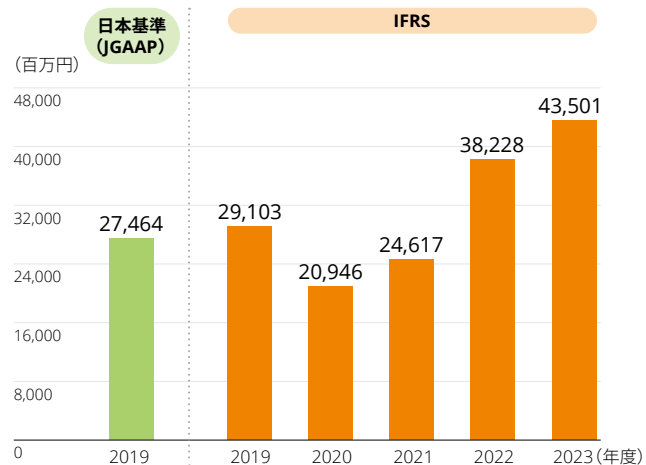
財務・非財務データ

●親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)※

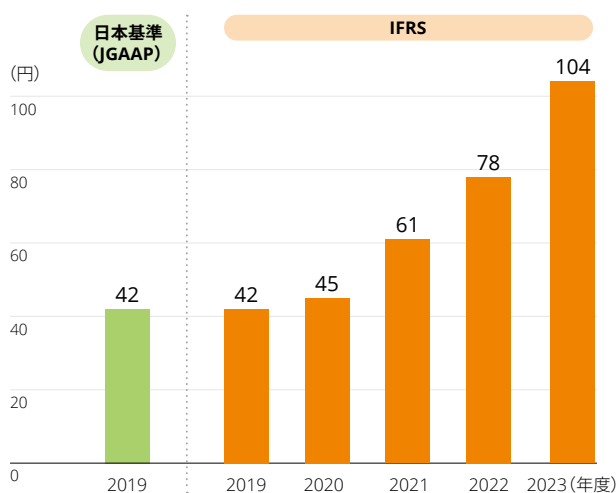


※2019年度までは自己資本当期純利益率

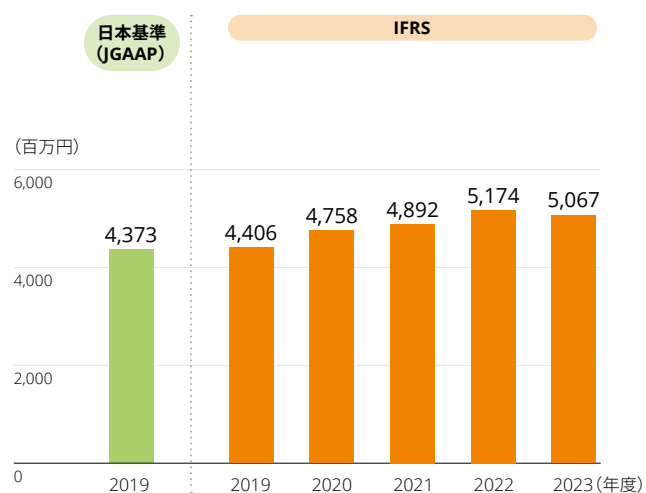
●設備投資額



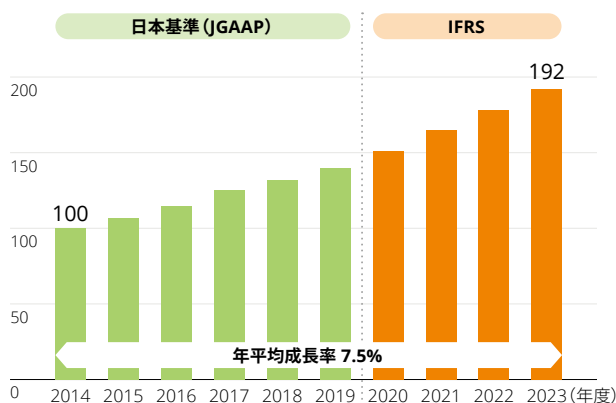
●1株当たり年間配当額



●研究開発費

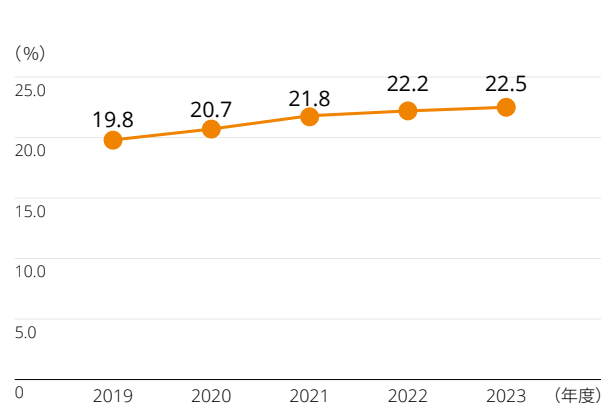


●海外しょうゆ事業の売上(金額)※



※ 2014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。2014～2019は日本基準(JGAAP)の売上高、2020～2023は国際財務報告基準(IFRS)の売上収益。年平均成長率は2014売上高(JGAAP)と2023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(数量)

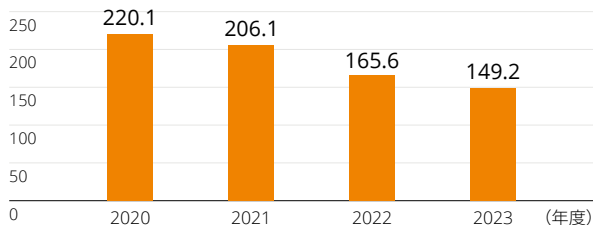


※ 日本国内におけるキッコーマンしょうゆ(家庭用)の減塩タイプの売上構成比

非財務データ

●CO₂排出量

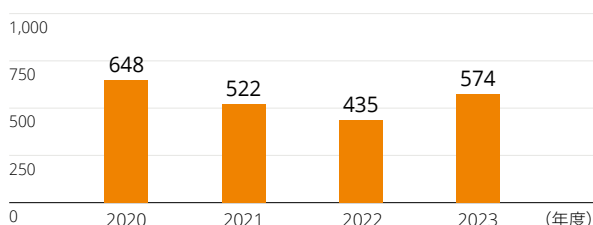
(千t-CO₂e)



※ 対象範囲：キッコーマン株式会社および連結子会社

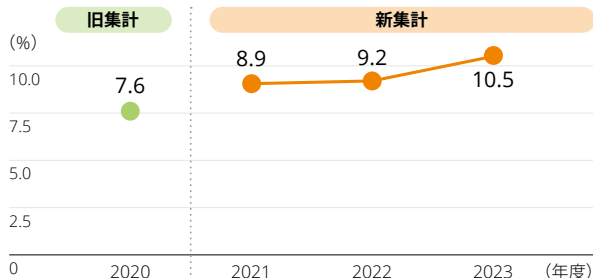
●食品ロス削減(国内)

(t)



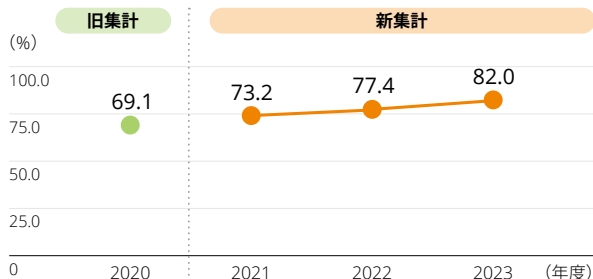
※ キッコーマングループでは、製造段階における食品ロスを定量化することで削減をすすめるため、The Food Loss & Waste Protocolによるthe global Food Loss and Waste Accounting and Reporting Standardを参照して食品ロスを算出しています。

●女性管理職比率



※ 対象範囲：2020年度 キッコーマン株式会社、キッコーマン食品、キッコーマンビジネスサービス 2021-2023年度 キッコーマングループ国内グループ会社

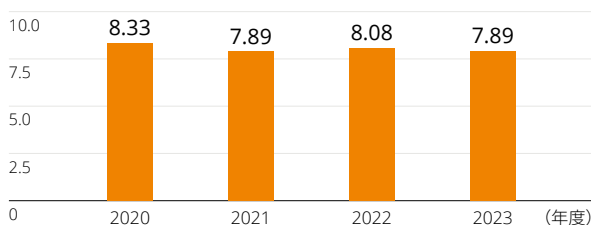
●有給休暇取得率



※ 対象範囲：2020年度 キッコーマン株式会社、キッコーマン食品、キッコーマンビジネスサービス 2021-2023年度 キッコーマングループ国内グループ会社

●用水原単位

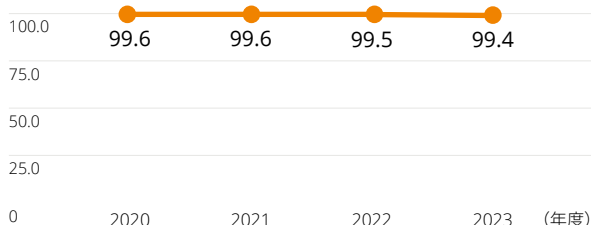
(m³/t)



※ 対象範囲：国内19工場、海外4工場

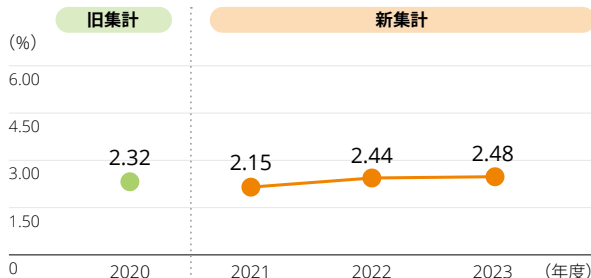
●再資源化等実施率

(%)



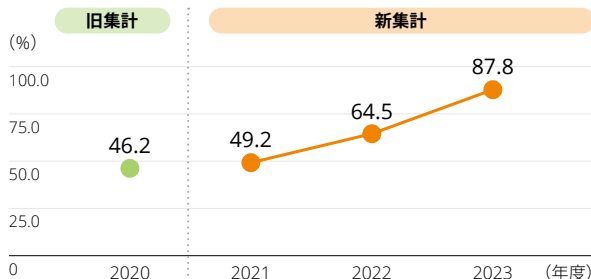
※ 対象範囲：国内19工場、海外4工場

●障がい者雇用率



※ 対象範囲：2020年度 キッコーマン株式会社、キッコーマン食品、キッコーマンビジネスサービス 2021-2023年度 キッコーマングループ国内グループ会社

●男性育児休業取得率



※ 対象範囲：2020年度 キッコーマン株式会社、キッコーマン食品、キッコーマンビジネスサービス 2021-2023年度 キッコーマングループ国内グループ会社

【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)、マンズワイン(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(ウィスコンシン工場、カリフォルニア工場)、KSP、KFEの4工場

事業拠点

海外拠点



