

キッコーマングループ コーポレートレポート
2025





キッコーマングループ経営理念

私たちキッコーマングループは、

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

キッコーマンの約束

こころをこめたおいしさと、
地球を食のよろこびで満たします。

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

「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、お客さま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 キックマングループ経営理念・キックマンの約束
- 2 コーポレートスローガン
- 4 ステークホルダーの皆さまへ

キックマンの全体像

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

キックマンのビジョンと戦略

- 15 CEOメッセージ
- 21 グローバルビジョン2030
- 23 2025-2027年度 中期経営計画
- 29 価値創造ストーリー キックマンの国際化特集 欧州地域の事業について
- 39 2022-2024年度 中期経営計画の振り返り

キックマンの経営資源

- 45 キックマングループのバリューチェーン
- 47 人権の尊重
- 48 持続可能な調達
- 49 ステークホルダー
- 51 人的資本
- 53 DXの取り組み
- 55 研究開発

価値創造の基盤

- 57 コーポレート・ガバナンス
- 61 社外取締役からのメッセージ
- 68 コンプライアンス
- 69 リスクマネジメント

データセクション

- 72 外部評価／国内外イニシアティブへの賛同・加盟
- 73 MD&A
- 75 財務・非財務データ
- 79 事業拠点

編集方針

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

報告対象組織

本報告書は、原則としてキックマングループ(持株会社であるキックマン株式会社、子会社54社および関連会社2社(2025年3月末現在))を報告対象としています。本報告書の文中では、キックマングループを「キックマングループ」「グループ」または「当社グループ」、キックマン株式会社を「キックマン(株)」「キックマン」または「当社」と表記しています。それ以外は対象会社・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いますが、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

2024年4月～2025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
2025年10月

見通しに関する注意事項

本報告書には、キックマングループの過去と現在の事実だけでなく、発行時点における計画や見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

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

戦略やコーポレート・ガバナンスなどの報告

■コーポレートセクション(本冊子)

関連報告書など

ファクトブック:

 <https://www.kikkoman.com/jp/ir/lib/factbook.html>

コーポレート・ガバナンス報告書:

 <https://www.kikkoman.com/jp/ir/lib/governance.html>

非財務報告

■非財務セクション

関連報告書など

当社ホームページ内に「企業の社会的責任」として関連情報を掲載しています。

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

財務報告

関連報告書など

有価証券報告書:

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

決算説明会資料:

 <https://www.kikkoman.com/jp/ir/lib/presentation/>

ステークホルダーの皆さまへ



キッコーマンのしょうゆづくり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、創業以来、「消費者本位」を基本理念として、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、日本の食文化を

世界に発信し、各地域の食文化と融合することで、新しいおいしさを生み出し、需要を創造してまいりました。そして、よき企業市民として社会との共生を大切にした事業活動を推進しております。これらの取り組みを誠実に積み重ねることにより、世界の人びとから「この企業があってよかった」と思っただけのようになりたいと考えております。

経営理念に示すこのような価値観を大事にするとともに、変化の激しい社会環境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高まっています。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十分に発揮し、果敢に挑戦できる環境を整えることです。そのために、社外取締役を中心に取締役会がしっかりと経営を監督する仕組みを機能させていかなければなりません。

2024年度の取締役会では、短期および中期経営計画、大型投資案件、サステナビリティや重要な社会課題への取り組みといった経営方針や経営課題に関して議論を行いました。2025年6月に社外取締役を新たに2名選任し、より多様な視点から取締役会を活性化させ、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
バイオケミファ株式会社)

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ジャパン株式会社)
に資本参加

創立
1940

1950

1960

創立
50周年
1970

1980

1990

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



1980

キッコーマン・
オーストラリア社設立(KAP)

オセアニア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)

バ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株式会社)

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さらに強化し、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



※一部に報告対象組織以外のグループ会社の取り組みもご紹介しています。

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

686億円

事業利益

83億円

日本

売上収益

1,636億円

事業利益

97億円

アジア・オセアニア

売上収益

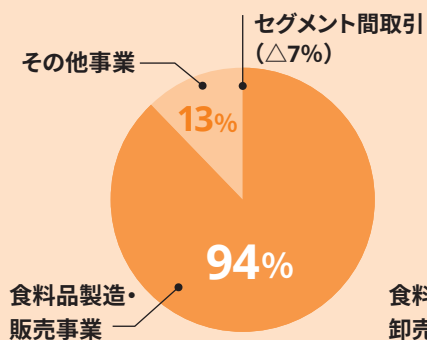
869億円

事業利益

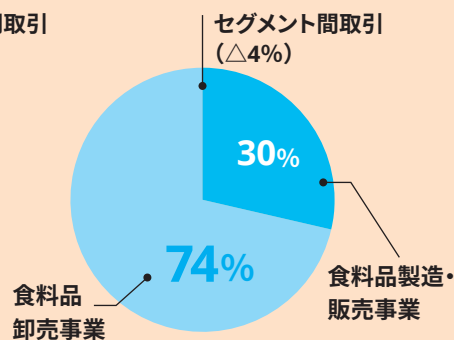
54億円

2024年度 売上収益

7,090億円



国内



海外

消去又は全社
△68億円 (△1%)

国内

1,636億円

23%

78%

海外

5,521億円

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

3,811 億円

事業利益

531 億円

消去又は全社△26億円(△3%)

国内

97 億円

13%

91%

海外

702 億円

2024年度 事業利益

773 億円

セグメント間取引
(0%)

その他事業

12%

88%

食料品製造・
販売事業

国内

セグメント間取引
(△0%)

43%

57%

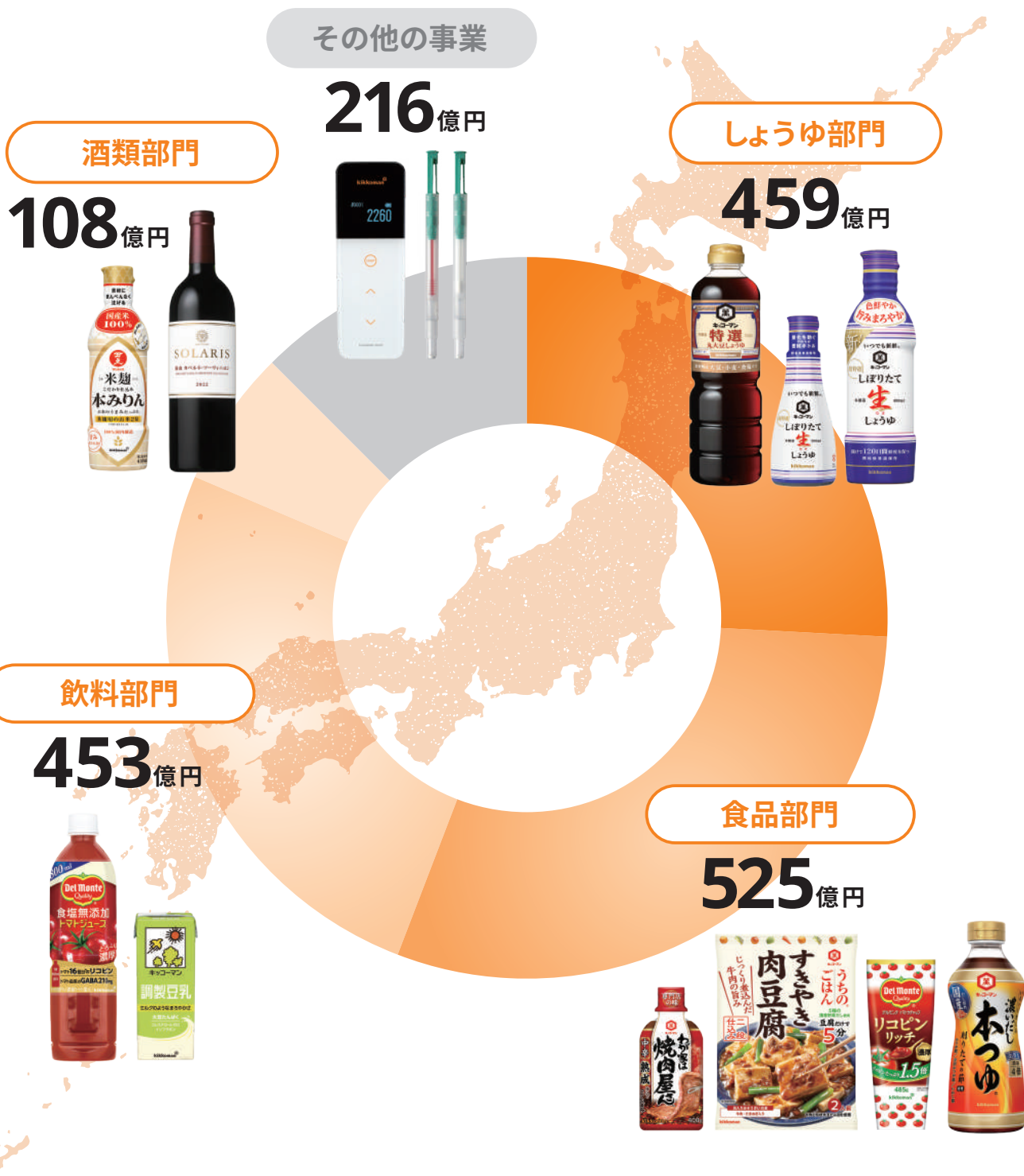
食料品
卸売事業

海外

食料品製造・
販売事業

※事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費および一般管理費を控除した段階利益です。

キッコーマングループの概要

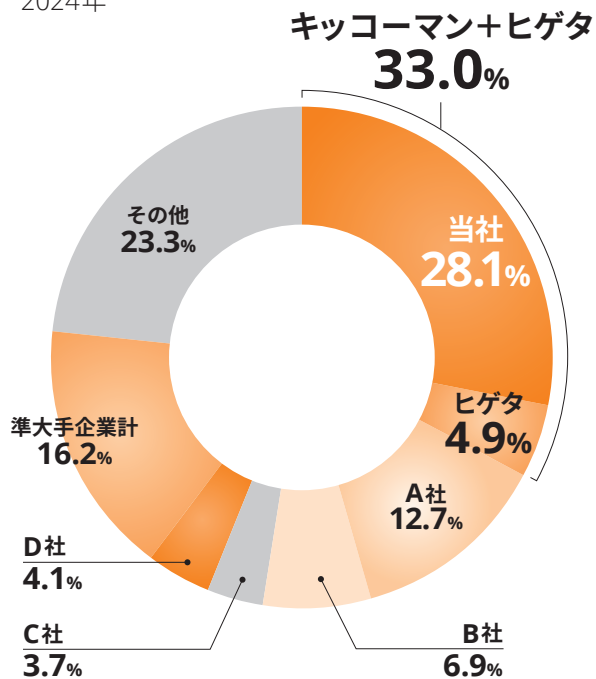


※事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費および一般管理費を控除した段階利益です。

国内事業データ

国内しょうゆ市場シェア(出荷数量)

2024年

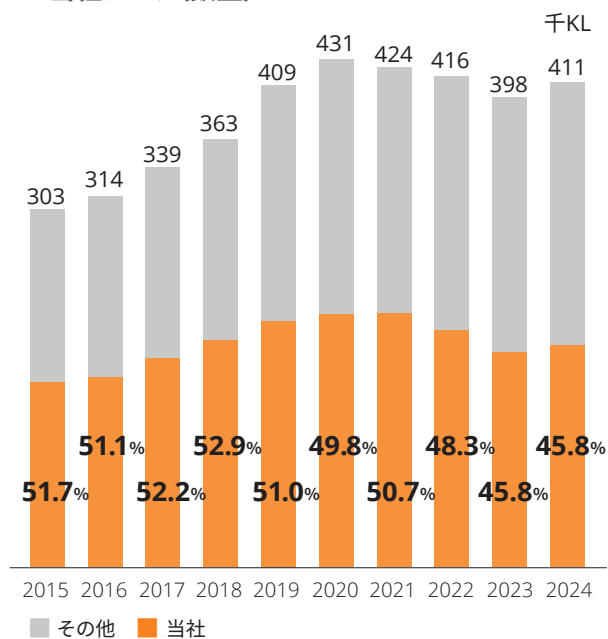


出典：日刊経済通信社

※図表上の年表記は暦年。

※ヒゲタ(ヒゲタ醤油株式会社)は当社の持分法適用の関連会社。

国内豆乳市場の市場規模および当社シェア(数量)



出典：日本豆乳協会

※図表上の年表記は、暦年。

キッコーマングループの概要

海外

売上収益

5,521 億円

事業利益

701 億円

デルモンテ部門

98 億円



その他食料品

11 億円

しょうゆ部門

1,562 億円



食料品卸売

4,075 億円

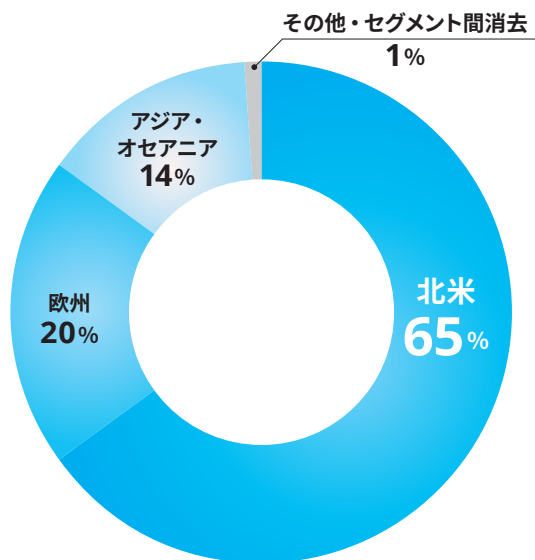


※事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費および一般管理費を控除した段階利益です。

■ 海外事業データ

● 海外しょうゆ地域別売上構成比

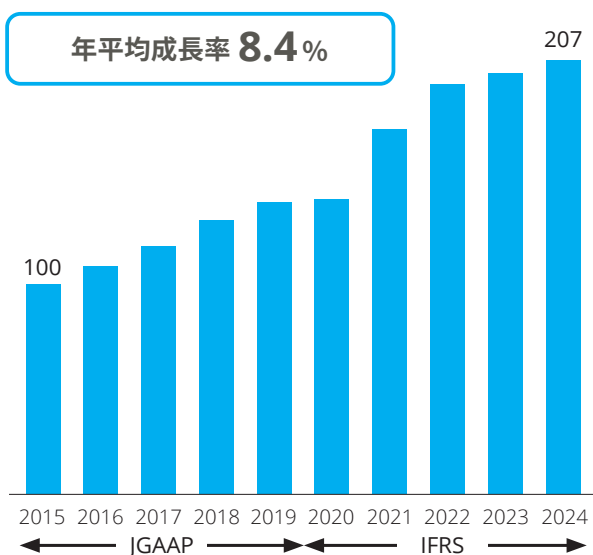
2024年



※図表上の年表記は、暦年

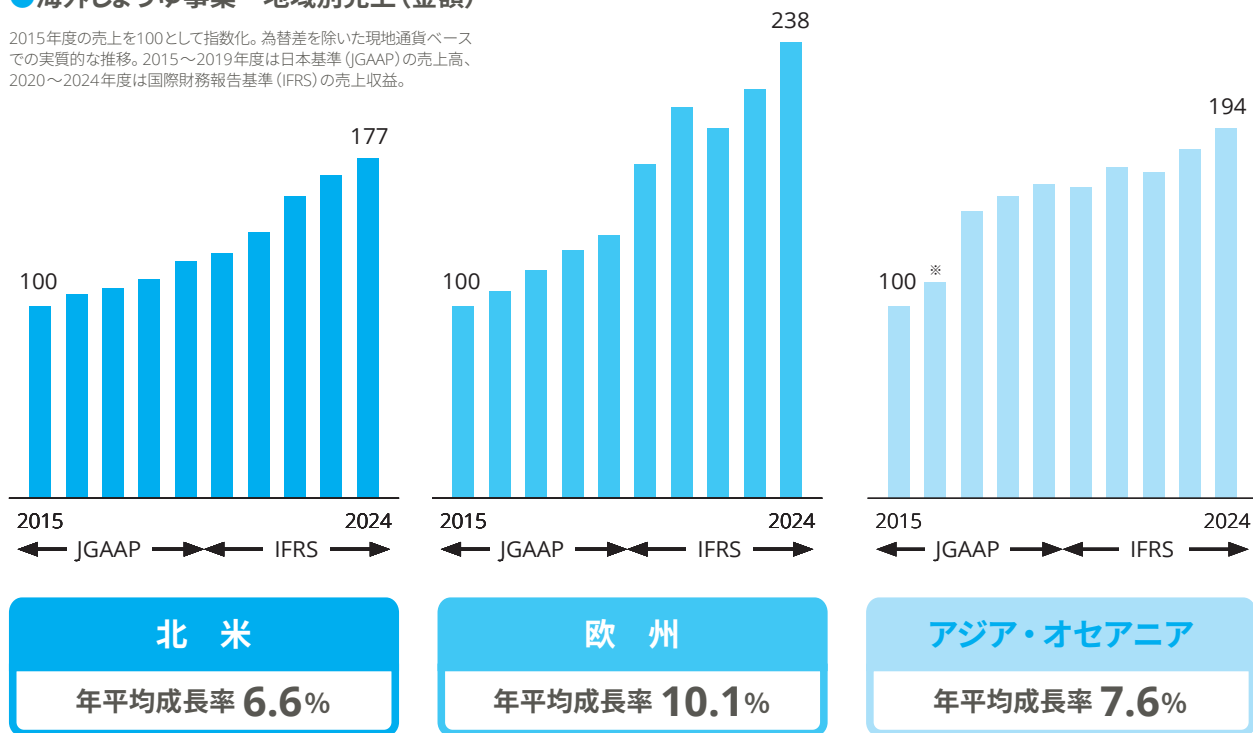
● 食料品卸売事業売上成長率

2015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。2015～2019年度は日本基準 (JGAAP) の売上高、2020～2024年度は国際財務報告基準 (IFRS) の売上収益。



● 海外しょうゆ事業 地域別売上 (金額)

2015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。2015～2019年度は日本基準 (JGAAP) の売上高、2020～2024年度は国際財務報告基準 (IFRS) の売上収益。



※ (アジア・オセアニア) 2016年度期中から統万珍極食品有限公司の売上を含む。

価値創造プロセス

キッコーマングループは、自然環境や人・社会とのつながりを大切にし、経営理念に基づき、実効性のあるコーポレート・ガバナンスのもとで推進します。

インプット(2024年)	強み
 財務資本 自己資本 5,085億円 営業CF 740億円	しょうゆ ビジネスモデル P.29
 製造資本 設備投資額 468億円	
 知的資本 研究開発費 54億円	ブランド力 非財務セクション P.87
 人的資本 従業員数 7,716人	研究開発力 P.55
 社会・関係資本 100以上の国・地域でのしょうゆの販売	
 自然資本 電力 174,542kWh 用水 7,099千m³	グローバルネットワーク P.79



豊かな資本と独自の強みを活かした事業活動を、
新しい価値を創造し、「キッコーマンの約束」の実現をめざします。

グローバル ビジョン 2030



調達



製造

ンス

営理念

アウトプット

経済的価値

P.7

食料品製造・販売事業

食料品卸売事業

その他事業

社会的価値



地球環境

P.33



食と健康

P.35



人と社会

P.37

アウトカム

「キッコーマンの約束」 の実現

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。



kikkoman

代表取締役社長 CEO

中野 祥三郎



CEO Message

新たな価値創造への
挑戦を通じて、
世界に食のよろこびを広げる

中長期的な成長に向けて、
将来への投資を着実に実施するとともに
新たな柱となる事業の創造に
挑戦していきます。

CEOメッセージ

100年を超える挑戦の歴史

「消費者本位」の堅実な基盤の上に、 常に新しい価値を求めて

当社は1917年の設立以来、「消費者本位」の考えのもと、お客さまによろこばれる商品を提供することを一番に考えてきました。このような堅実な面とともに、もうひとつ大切にしてきたのは、経営環境の変化を見越して、いかに挑戦をしてゆくかということです。1925年に近代的な設備をいち早く導入し、均一な品質での量産を実現する工場を千葉県野田市に竣工。その後、関西、北海道に工場を新設し、全国で販売を拡大することで、キッコーマンはナショナルブランドとして広く浸透していきました。

海外展開においても、戦前より日系人向けに輸出していましたが、戦後來日した多くの米国人たちがステーキやハンバーガーなど自国の料理にしょうゆを

使うことを覚え、帰国後も受け入れられていたことから、1957年、サンフランシスコに販売会社を設立し、米国で本格的なマーケティングを始めました。現地では、米国の料理人や料理研究家とも連携し、手軽に手に入る食材で、しょうゆを使った現地の人がよくぶレシピをつくり、米国人の食生活の中にしょうゆを浸透させることに注力しました。スーパーマーケットでの試食や、メディアでの告知などを通じて、しょうゆの良さは徐々に広まり、現在、北米での売上は日本を大きく上回っています。

しょうゆの販売は、欧州、アジア、インド、南米、アフリカでも伸びています。海外の調味料は多くが食材に味を加えるものであるのに対し、当社のしょうゆは素材を活かし、食材の良さを引き出すものです。良質な食材が手に入りやすくなると、しょうゆの良さが生きてくる傾向があります。現在、所得水準が向上しているアフリカのケニアでテスト販売を行っていますが、大きな可能性のある市場として、将来が楽しみです。



2025-2027年度中期経営計画

成長のための「仕込み」に 全力で取り組む3年間

当社は、長期ビジョン「グローバルビジョン2030」の実現に向けて、「新しい価値創造への挑戦」をテーマに取り組んでいます。2022-2024年度中期経営計画においては、コロナ禍以降に起こったさまざまな環境変化に対応しながら成長を継続し、特に米国や欧州での旺盛な需要を取り込み、売上、利益を拡大させることができました。

新たにスタートした2025-2027年度中期経営計画（以下、中計）は、成長性・収益性を維持しつつ、中長期的な成長を確かなものとするための仕込みに注力します。世界経済の見通しは不透明感を増していますが、変化の中にこそ成長へのチャンスがあると考え、それを確実に捉えていきたいと思えます。

重点課題として「成長の継続と収益力の維持・向上」「将来に向けた経営資源の活用」「事業活動を通じた社会課題解決」を掲げました。各地域の市場に合わせた成長を続けることが第一ですが、2030年、2040年に向けた投資をしっかりと行うことに注力します。

その中心となるのが、年平均5%の売上成長を見込んでいる米国における第3工場の建設です。市場の拡大に合わせて増設し、10年間で約800億円の投資を計画しています。今後も成長が期待されるしょうゆの需要に対応するとともに、外部に委託している「たれ」などの加工品で中小ロットの製品群の内製化をすすめていきます。

年平均10%の売上成長を見込んでいる欧州では、オランダにある工場の生産能力の増強をすすめていきます。海外の食料品卸売事業においては、倉庫の拡充、物流拠点の整備などへの投資を予定しています。

また、将来の大きな柱となる新しい事業を創造す

ることをめざし、2025年4月に、商品企画・開発、研究開発など部門を横断したプロジェクトチームを立ち上げました。グループ内組織間の連携を強化するとともに、M&A・提携にも積極的に取り組んでいきます。新たな価値を創造する原動力となる人的資本の強化、グループ全体の業務改革推進に向けたDXの取り組みについても、着実に投資をすすめていきます。

「食と健康」への想い

世界のお客様のバランスの良い 食生活の実現に貢献する

中計では、事業活動を通じた社会課題の解決に向けた重点3分野として「地球環境」「食と健康」「人と社会」を掲げています。

特に「食と健康」は当社の事業に直結するテーマであり、私たちが最も力を入れて取り組むべき分野です。近年、栄養の過不足といった世界的な課題に対し、その解決策としてバランスの取れた食事の重要性がますます高まっています。こうした社会背景を踏まえ、中計では「世界のお客様のバランスの良い食生活の実現に貢献する」を基本方針として掲げました。

適切な塩分摂取（適塩）や、野菜・多様なたんぱく質の摂取といった具体的な栄養課題に対し、各国・地域の食文化を尊重しながら、私たちがめざす「バランスの良い食事」の実現を支援していきます。「健康的な食事は、続けるのが難しい、おいしくない」といったイメージを払拭し、日々の食事を「おいしく、楽しく、手軽に」整えていただくことに注力します。

現在、新たに取り組んでいるのが、お客さま一人ひとりの生活スタイルや課題に合わせ、料理の選び方などを提案する仕組みづくりです。また、社会に広く、こころとからだの健康につながる食生活を提案できるよう、産官学の連携も重視し、食生活の課題

CEOメッセージ



について積極的に情報共有、意見交換を行いながら取り組みを推進します。一社でできることには限りがありますので、さまざまなパートナーとのつながりを大切にし、お互いに刺激し合いながら、より大きな価値を創造していきたいと考えています。

このような活動をすすめていくためには、何より当社の社員が健康でなければいけません。自身が健康的な食生活を実践し、その価値を実感しているからこそ、お客さまへの提案にも説得力と熱が宿るのです。2025年5月に発表した「キッコーマングループ健康経営宣言」のもと、社員の「こころとからだの健康」の維持・増進に一層力を入れていきます。

挑戦を楽しむ組織風土の醸成

「キッコーマンの約束」の 実行を通して、 一人ひとりがのびのびと

当社は、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。」を掲げています。私たちが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さまに向けた言葉で明文化したものであり、自分たちにとっての「約束」の実行とは何かを考え、日々の業務で取り組んでいます。

社員一人ひとりが自組織のビジョンや役割を考え、挑戦することを楽しんでほしいと願っています。やらされていると感じるのではなく、自分のやりたいことと仕事がつながっていれば、人は自然と前向き

になれるものです。もちろん失敗することもあります
が、失敗しなければ成長はありません。その失敗か
らどう学ぶかが重要なのです。挑戦そのものを楽し
み、のびのびと取り組んでいただきたい。会社は、そ
うした挑戦を全力で応援します。

2009年に開始した「組織活性化ビジョン研修」
は、「キッコーマンの約束」にこめられた想いをここ
ろに刻んで業務を遂行するための、グループ全体を
横断した研修です。組織のリーダーは、自組織の3年
後のありたい姿とその実現に向けた具体的な方策
を、自らの言葉でビジョンとしてまとめています。
「キッコーマンの約束」の観点から業務を捉え直し、
お客さまにどのような価値を提供するかを考え、自
組織のビジョンを発表し、意見交換する場を設けて
います。2021年7月に開始した特別研修には私自身
も参加し、全所属長と対話をしてきましたが、ビジョ
ンを書くだけでなく、それを発表して聞いてもらうこ
とで、改めて深く考える機会になっています。重要な
は、そこでお互いに意見を出し合うことです。自分の
想いをきちんと共有し、そこでまた意見をもらい、
ビジョンも進化させていってほしい。そして社員一人
ひとりも自分のビジョンや想いを持ってほしいのです。

ステークホルダーの皆さまへ

「キッコーマンがあつてよかった」と 思っていただけの存在をめざして

世界の人口が80億人を超える中、当社の製品を
使ってくださっているのはまだその一部であり、成長
の余地は大いにあると考えています。環境と調和し、
お客さまに価値をしっかりと感じていただき、よろこば
れる商品・サービスの提供、社会の課題解決につな
がる活動が続け、世界中の人びとから「キッコーマン
があつてよかった」と思っていただけの存在になるこ
とをめざします。

流通、仕入先・販売先の皆さまとともにサプライ
チェーン全体で連携し、サステナブルな成長を実現
することで、「食のよろこび」を世界中に広げていき
たいと思います。

今後も、キッコーマングループの取り組みにご期
待をいただきたいと思います。

代表取締役社長 CEO

中野 祥三郎

グローバルビジョン2030

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

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

■ グローバルビジョン2030 ～新しい価値創造への挑戦～

目指す姿

1

キッコーマンしょうゆを
グローバル・スタンダードの
調味料にする

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

2

世界中で新しいおいしさを
創造し、より豊かで健康的な
食生活に貢献する

常に革新と差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 (マテリアリティ)



キッコーマングループは、経営理念に示された「地球社会にとって存在意義のある企業をめざす」という考え方と、その実践の基本となる企業の社会的責任体系図に示された考え方に基づき、キッコーマンらしい活動を通じた社会課題の解決への貢献を事業機会と捉え、持続可能な社会の実現をめざしています(非財務セクションP.5参照)。

これを具体的な行動へとつなげるため、「グローバルビジョン2030」の策定にあたり、私たちは地球社会が抱える多くの課題の中から、事業を通じて優先的に取り組むべき重要な社会課題(マテリアリティ)を特定する必要があると考えました。そこで2017年に、社会にとっての重要性と当社グループにとっての重要性の両側面から分析・討議を重ね、「地球環境」「食と健康」「人と社会」を3つの重要な社会課題分野として特定しました。

以来、社会からの期待の変化や事業への影響を捉え、マテリアリティは定期的に見直しています。近年では、サステナビリティに関する国際的な要請の高まりを受け、「ダブルマテリアリティ」の考え方に基づき、当社グループの事業が社会・環境に与える影響と、社会・環境が当社グループに与える財務的な影響の両面から評価を行いました。

その結果、これまで特定してきた3分野が、社会と当社グループの双方にとって今もなお重要であることが再確認され、2025-2027年度の中期経営計画では、それぞれの分野で注力すべきテーマと取り組みをより明確にしました。

重要な社会課題3分野



2025-2027年度 中期経営計画

キッコーマングループの成長と社会の 持続可能な発展をめざして

キッコーマングループは、「グローバルビジョン2030」の実現に向けて、2025年度を初年度とし、2027年度を最終年度とする中期経営計画を定めています。

中期経営計画では「成長の継続と収益力の維持・向上」、「将来に向けた経営資源の活用」、「事業活動を通じた社会課題解決」という3つの重点課題を定めました。社会課題の解決に取り組み、その成果を事業の成長につなげることで、社会の持続可能な発展に貢献することをめざしていきます。

目標とする経営指標

売上成長率

年平均 **5%以上※**

2025-2027年度

※ 為替差を除く

事業利益率

10%以上

2027年度

ROE

12%以上

2027年度

重点課題

1 成長の継続と収益力の維持・向上

「成長の継続と収益力の維持・向上」を実現するため、海外しょうゆ事業、海外食料品卸売事業、国内事業でそれぞれの取り組みを実施します。

海外しょうゆ事業	需要の拡大に向けて生産供給体制を整えるとともに、新規市場や新領域へのチャレンジをすすめます。	P.25
海外食料品卸売事業	事業基盤を強化するとともに、新規拠点開拓などの成長投資を行い、引き続き、事業を拡大させていきます。	P.26
国内事業	生産性向上の取り組みを通じ、収益力の向上とともに、成長軌道への回帰を図るため、価値訴求や効果的な販促活動といった基本を徹底して実行していきます。	P.26

2 将来に向けた経営資源の活用

持続的な成長に向けて、経営資源（人財、資本、研究開発・技術、情報）を活用します。

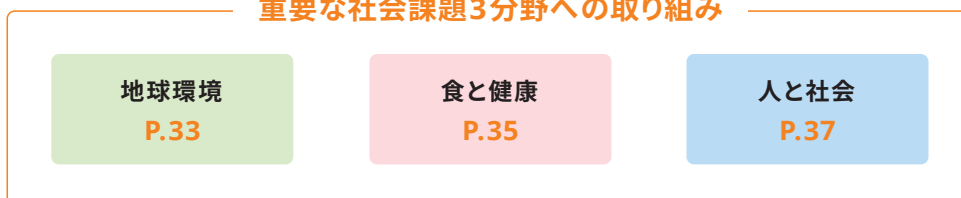
成長市場への設備投資、需要創造への挑戦、新規事業の創出、業務効率化や業務革新を通じた収益性向上に取り組めます。

人財	人的資本の向上をめざし、社員一人ひとりが活躍する環境を整備	P.51
資本	成長投資、株主還元、新規事業への投資を推進し、資本効率を向上	P.27
研究開発・技術	成長・収益力向上を支える研究開発力・技術力を強化	P.55
情報	データとテクノロジーを活用し、DXを推進	P.53

3 事業活動を通じた社会課題解決

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。

重要な社会課題3分野への取り組み



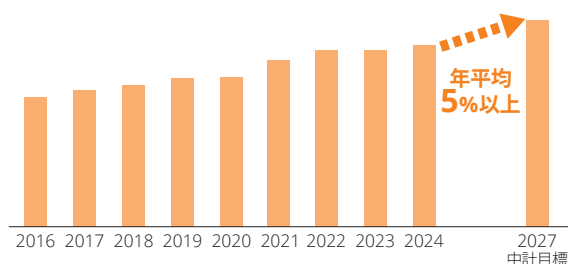
2025-2027年度 中期経営計画

1 成長の継続と収益力の維持・向上

売上については、国内・海外ともに成長を続けていきます。一方、連結全体の事業利益率は、米国第3工場の減価償却費の負担や北米卸の利益率が調整局面に向かうことを想定し、横ばいとなる見通しです。ただし、利益額の成長は継続し、EBITDAで見たときのベースとなる収益力はさらに高めていきます。事業環境の先行きの不透明さはありますが、各事業において、一層リスクと機会の見極めをしながら、事業運営をすすめていきます。

売上成長 年平均
(為替差を除く)

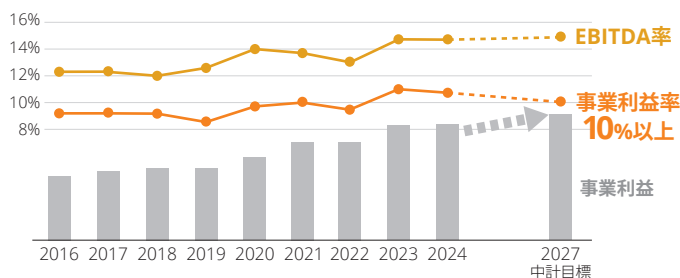
5%以上



※1 グラフは為替一定ベースでの推移を示す(145円/USD、160円/EUR) ※2 EBITDA＝事業利益＋減価償却費および償却費

事業利益率
2027年度

10%以上



海外しょうゆ事業

目標

売上成長 年平均
(為替差を除く)

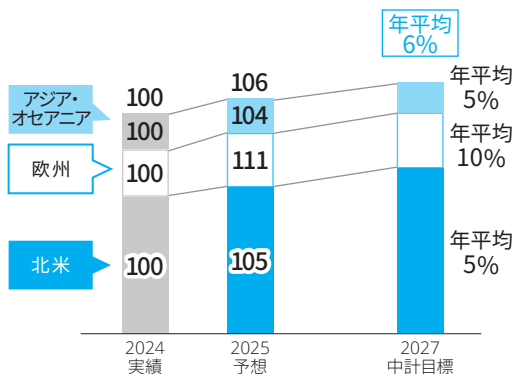
6%

- 需要拡大へ生産供給対応しながら既存市場での成長を実現
- 新規市場の開拓・新領域へのチャレンジを推進

北米	売上成長 年平均 5%	● 供給体制の整備と物流の最適化による安定成長の継続 ● しょうゆの間口・奥行き拡大のためのマーケティング施策実行
欧州	売上成長 年平均 10%	● さらなるしょうゆの需要創造とシェア拡大を通じて2桁成長を維持 ● 国別マーケットシェアの設定と一人当たり年間しょうゆ購入量拡大
アジア・オセアニア	売上成長 年平均 5%	● アセアン市場での持続的な2桁成長 ● 現地の嗜好・食習慣を捉えた商品の拡充 ● 食体験とブランド認知を通じたしょうゆの需要創造
新市場		● 南米 ブランド認知度の向上 ● アフリカ 2030年代に成長ステージに入るための基盤整備 ● インド 商品供給体制と販売網の構築

地域別売上

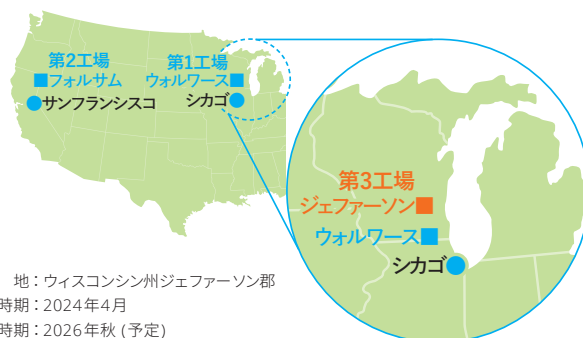
各地域の売上成長を示したグラフとなります。



※売上収益は為替差を除き、2024年度を100として指数化

米国第3工場

北米しょうゆ市場の需要に対応し、安定的な供給体制を確立し、持続可能な次世代型工場をめざします。



所在地：ウィスコンシン州ジェファーソン郡
建設開始時期：2024年4月
出荷開始時期：2026年秋（予定）
投資額：10年間で約560百万ドル（予定）

海外食料品卸売事業

目標

売上成長 年平均
(為替差を除く)

5%

- 卸売事業としての基盤を強化し、新規拠点開拓、事業拡大
- 全世界での東洋食品卸シェアNo.1の地位をより強固なものにする

物流基盤強化	● 既存拠点の整備と拡大 ● 新拠点開拓におけるM&Aを視野に入れた積極的な投資
人員強化	● 事業拡大を支える人員補強 ● 拠点を管理できる人財育成
調達・開発力強化	● 調達機能の最適化 ● 自社ブランド商品開発力の向上
家庭用・業務用 売上比率の最適化	● 米国・豪州におけるメインストリームへの展開加速 ● 欧州小売り市場への間口拡大

JFC グループ各社

各地域で拠点拡大(新規・既存)に取り組む

日本食市場は、将来に向けて世界各地でまだまだ拡大させていけると考えています。
成長の機会をしっかりと捉えるため、積極的に、各地での拠点拡大に経営資源を投入していきます。



国内事業

目標

売上成長 年平均

4%

事業利益率
2027年度

7%

- 収益力向上(付加価値の高い事業へのシフトと生産性の向上)
- 成長軌道への回帰(価値訴求や販促活動など基本の徹底)

しょうゆ・食品	● 新たな価値提案(健康課題の解決) ● 新生産物流体制の強化	
豆乳	● 業態別戦略の展開と市場深耕 ● さらなる価値の提供(おいしさの追求)	
バイオ	● 戦略製品の拡売による着実な成長 ● 市場開拓(海外、新領域)	

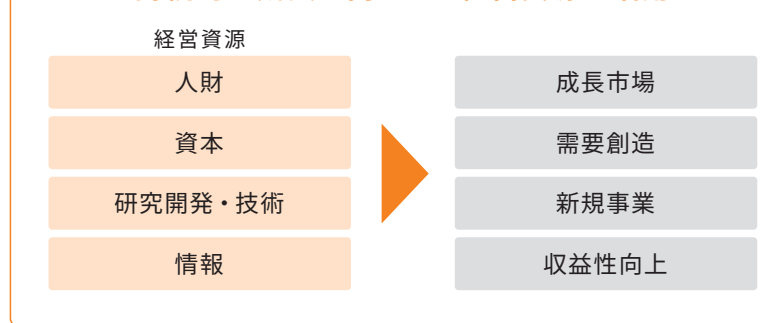
2025-2027年度 中期経営計画

2 将来に向けた経営資源の活用

■ 経営資源の活用

持続的な成長に向けて、人財、資本、研究開発・技術、情報など当社の経営資源を戦略的に活用します。成長市場である米国の第3工場建設はその最たるものですが、それ以外にも、需要の創造に引き続き挑戦するとともに、新規事業の創出、そして業務効率化や業務革新を通じた収益性の向上に積極的に取り組んでいきます。

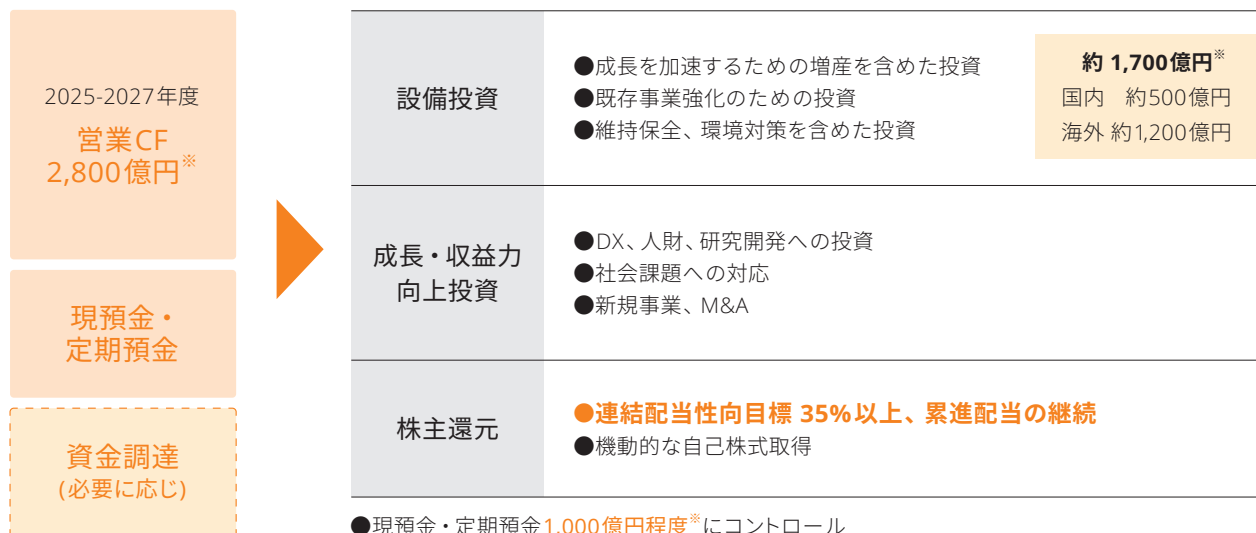
持続的な成長に向けて、経営資源を活用



■ 営業キャッシュフローの活用

営業キャッシュフローは、資本効率向上のために、成長投資、株主還元、新規事業への投資に活用していきます。設備投資は、米国の第3工場以外に、卸事業においても、拠点拡大のための投資を増やします。また、成長・収益力向上のために、新規事業投資、M&Aの機会も積極的に検討していきます。株主への還元として、配当は、連結配当性向35%以上、累進配当の継続をめざします。また、自己株式の取得については、資金需要と市場環境を勘案し、機動的に実施します。現預金および定期預金の水準は1,000億円程度にコントロールして、資本効率を向上させます。

■ 成長投資、株主還元、新規事業への投資を推進しながら資本効率を向上させる



※為替前提 145円/USD、160円/EUR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、連結業績などを勘案しながら、利益配分を行っていくことを基本方針としています。また、当社は会社法第454条第5項に規定する中間配当を行うことができる旨を定款に定めており、年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としています。なお、これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当につきましては株主総会、中間配当につきましては、取締役会となっています。2024年度の配当は、1株当たり25円(中間配当は10円、期末配当は普通配当13円、特別配当2円)としました。これにより当期の連結配当性向は38.5%となりました。

■ 設備投資

成長の加速、既存事業強化、環境対策などへの投資を積極的に行っていきます。なかでも、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州ウォルワース本社工場、1998年に出荷を開始したカリフォルニア州フォルサム工場に次いで米国内で3ヵ所目となり、当社グループの海外における9ヵ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、成長分野および合理化のための設備投資、事業化指向の研究開発投資、新規需要を喚起するための市場投資など、企業価値の増大のための諸施策に活用してまいります。

価値創造ストーリー

キッコーマンの国際化

特集

欧州地域の 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



当社は1970年代に入り、欧州市場の開拓に本格的に取り組み始めました。欧州各国はそれぞれ独自の歴史と文化を有し、食文化も非常に保守的であったため、新しい調味料が容易に受け入れられる土壌ではありませんでした。こうした壁を乗り越えるため、1973年にデュッセルドルフで鉄板焼きレストラン「DAITOKAI（大都会）」を開業。その後ドイツ国内の複数都市に展開し、目の前で調理された肉料理や現地食材との相性の良さを体感いただくことで、しょうゆの魅力を伝えていきました。

1979年にはドイツに販売会社を設立し、欧州全域を視野に入れた本格的なマーケティング活動を開始。これにより1990年代にはしょうゆの販売量が大きく伸長し、1997年にはオランダの製造拠点がグランドオープニング。以来、欧州各国への安定供給を担う拠点として、着実に出荷量を拡大しています。

2000年代に巻き起こったスシブームを契機に、しょうゆへの関心が再び高まる中、店頭での試食販売を積極的に実施し、各国の大手スーパーマーケットにおける定番化を推進しました。また、「キッコーマンしょうゆは、和食にとどまらず、さまざまな国・地域の料理や食材に合う万能調味料である」というコンセプトのもと、ドイツ・英国・フランス・北欧諸国などにおいてメニュー提案を展開。しょうゆは現在、サラダのドレッシング、炒め物、シチューなど、多様な料理に活用され、欧州の食卓に着実に根付きつつあります。

キッコーマングループは、各国の食文化の魅力と特性を尊重しながら、しょうゆとの融合によって新たなおいしさを提案し、私たちらしい価値創造をこれからも追求してまいります。

欧州事業紹介

●しょうゆ製造事業

オランダのKFE社は1997年に竣工し、欧州で関心の高いHACCPの導入を1998年に早々に実現しました。2002年には生産能力を引き上げ、その後も順次増設しながら市場の拡大に対応してきました。北米やアジアに比べ、バラエティに富んだ液種を取りそろえ、ユーザーのニーズに応じて製品をカスタマイズしたり、家庭用では「Teriyaki BBQ」シリーズなどの粘性の高い商品も製造しています。厳しいEU法規の他、さまざまな国の言語や表示の法令などに対応する必要があるため、コンパクトかつ効率的な生産体制でさまざまな市場・顧客ニーズに対応しています。

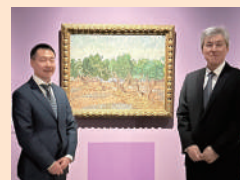


地域社会との交流

KFEは自然・芸術・教育の分野で地域社会と深い交流を有しています。1997年のオープニングにあたり、ザウドラール湖の水質改善プロジェクトやレンブラントハウス美術館への寄付を行い、その後も地域社会への貢献活動を継続的に実施しています。10周年記念として、フローニンゲン大学の日本研究拠点に協賛、15周年ではドレンテ州での植林、日本研究で名高いライデン大学のグローバル文化交流史研究会に寄付をしました。20周年では、巨匠ゴッホの盗まれた絵画の修復作業に寄付を行い、近年では25周年に際して、ライデン大学・東京大学共催の国際関係研究組織Owada Chairへの協賛の他、ゴッホ作品「Olive Grove」(1889年)の修復プロジェクトに協賛し、2024年秋に無事完了しました。



レンブラントハウス美術館



ゴッホ絵画修復プロジェクト

●しょうゆ販売事業

1979年現地法人の販売会社KTE社をドイツに設立し、ヨーロッパ各国における市場開拓を開始しました。それぞれの国で確立された食文化へのキッコーマンしょうゆの浸透をめざし、販売の強化および各地域の食習慣に合ったマーケティングを展開しています。またフランスにおける「Sucrée」のように現地消費者の嗜好に対応した商品を開発しています。現在はヨーロッパに加えて、中東・アフリカをカバーする販売網を構築しています。



●食料品卸売事業

1979年ドイツで日本食としょうゆの輸入販売を開始。1992年英国に、1996年フランスに、現地法人を設立。1998年にしょうゆの販売と日本食の販売会社に分割。日本食ブームを追い風に、欧州における東洋食品卸事業は急速に拡大。現在、ドイツ、英国、フランスの他、オーストリア、イタリア、オランダ、北欧、計8カ国に販社を持ち、10カ所に自社倉庫を構え、自社トラックで配送しています。取り扱い商品は、キッコーマンしょうゆなど、調味料、コメ、冷凍水産品、飲料、酒類、菓子類、幅広い品ぞろえで、日本食レストラン、アジア系食料品店の他、現地系スーパーや機内食納入業者とも取引をしています。



2025-2027年度 中期経営計画

3 事業活動を通じた社会課題解決

■ グループの強みを活かし社会の期待に応える

サステナビリティへの取り組みを通じた価値創造

「財政面で自社に影響を与える社会・環境課題」と「自社が社会や環境に影響を与える企業活動」の2つの側面から重要課題（マテリアリティ）を評価する「ダブルマテリアリティ」の考え方にに基づき、キッコーマングループは2023年度から2024年度にかけて重要課題を再評価しました。その結果、改めて「地球環境」「食と健康」「人と社会」が、社会の持続可能性と当社の持続的成長の双方にとって重要な分野であることを確認し、新中期経営計画の策定にあたり、取り組むべきテーマをより明確化しました。

これらのマテリアリティへの取り組みは、事業を通じて社会課題解決に貢献する、価値創造の機会そのものです。「地球環境」分野では、CO₂排出量やフードロス削減に取り組み、サプライチェーン全体の持続可能性向上をめざします。「食と健康」分野では、おいしさと健康を両立する商品の拡充や一人ひとりの課題に寄り添うサービスの開発を通じて、世界中の人びとの豊かで健康的な食生活の実現に貢献します。「人と社会」分野では、バリューチェーン全体の人権尊重や多様な人財が活躍できる職場環境などが新たな価値創造の原動力であると考え、取り組みを推進します。

本計画は、これらのテーマへの挑戦を通じて「グローバルビジョン2030」が掲げる「新しい価値創造」を具現化するものです。経営理念に基づき、当社の強みを最大限に活かし、社会課題の解決と事業成長を両立させることで、ステークホルダーの皆さまとともに価値を創造し、地球社会にとって存在意義のある企業であり続けることをめざします。

■ 重要な社会課題3分野の基本方針とテーマ

重点3分野	基本方針	テーマ
地球環境	長期環境ビジョンの達成に向けて、各テーマにおける取り組みを強化する	● 気候変動 ● 食の環境 ● 資源の活用
食と健康	世界のお客様のバランスの良い食生活の実現に貢献する	● おいしく健康を手軽に ● 一人ひとりの課題に対応 ● 次世代に食の楽しさを ● 共創と革新
人と社会	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	● 人権の尊重 ● ステークホルダーとの協業 ● 経営体制の強化



キッコーマン株式会社
常務執行役員
CSO(最高戦略責任者)
経営企画室長
中嶋 康晴

課題に向き合い新たな価値を創造する

2025-2027年度中期経営計画では、「事業活動を通じた社会課題解決」を3つの重点課題のひとつに掲げています。マテリアリティとして定めた「地球環境」「食と健康」「人と社会」各分野について、社内で議論を重ねテーマと目標を定め、サステナビリティ委員会で審議を行い、最終的には取締役会において決定しました。

各分野の取り組みは、社会的な面からも当社の事業活動としてもそれぞれ重要なものですが、特に食と健康の分野は日本の食文化を支え、世界の食文化との融合を図ってきた当社にとって、社会課題の解決に貢献していくことが事業機会の創出につながる事業活動そのものといえる取り組みです。

今、世界ではさまざまな人たちの「栄養の偏り」が問題になっており、これにより多くの機会が失われています。また、ミクロの視点でも食環境のさまざまな変化が健康におよぼす影響が懸念

されています。私たちキッコーマングループは、この課題をしっかりと受け止め、食と健康分野で「世界のお客様のバランスの良い食生活の実現に貢献する」という方針を掲げ取り組んでまいります。

私たちは、「バランスの良い食生活」とは、ただ栄養素のバランスを整えることだけではなく、「おいしい」と感じるしあわせ、家族や友人と囲む食卓の楽しさ、そして世界の多様な食文化との出会いなども含めて、心豊かな人生を送るための大切な「バランス」だと考えています。

このような食生活を無理なく、一人ひとりに合わせて、国や世代を超えて、さまざまな関係者との協力により、実現していくことをめざしてまいります。それこそが、私たちが掲げる「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。」の実践であり、新しい価値創造につながる取り組みと考えています。



キッコーマン株式会社
常務執行役員
CHO(最高人事責任者)
キッコーマン
ビジネスサービス
代表取締役社長
松崎 毅

新たな価値を生み出すプロ人財

キッコーマングループでは、人的資本経営を重要な経営戦略の柱と位置づけています。性別や年齢などに関係なく、一人ひとりの個性や価値観を尊重し、多様性を活かして、それぞれが持つ力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。私たちは、こうした取り組みが持続的な企業価値の向上につながると信じています。

現在、私たちは「グローバルビジョン2030」の実現に向けて、社会課題「人と社会」の分野への対応として「新しい価値創造への挑戦」を推進しています。その中心となるのは、社員一人ひとりの力です。社員が「価値創造の担い手」として、変化する経営環境に広い視野で対応し、新たな価値を提供できる「プロ人財」へと成長することが、変化の激しい時代を乗り越える原動力になると考えています。

「プロ人財」とは、高度な専門能力を備えるだけでなく、自律的に行動し、周囲と協働しながら成果を生み出すことができる、皆から頼られる人財のことです。当社グループでは、そのような人財の育成に注力しています。

その根底にあるのは、社員の「情熱」です。自らのキャリアや専門性に対する意識を高め、挑戦したいという気持ちを持つことが成長の出発点であり、当社グループではその想いに応えるために支援を行っています。キャリアデザイン研修などを通じて挑戦のきっかけを提供し、各職場では社員が挑戦を通じて成長を実感できるよう、積極的に後押しを行います。また、毎年実施している社員意識調査を通じてエンゲージメントを把握し、「働きやすさ」だけでなく、心理的安全性の高い、「働きがい」のある職場づくりをすすめています。

これらの取り組みにより、人的資本経営をさらに深化させることは、事業活動を通じた社会課題の解決にもつながると考えています。今後も、社員一人ひとりの可能性を最大限に引き出し、社会に新たな価値を提供し続けてまいります。

2025-2027年度 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	2027年度 中期計画目標	2030年度末(長期環境ビジョン)
 気候変動	CO ₂ 排出量削減 (2018年度比) ^{※1}	42%以上	50%以上
 食の環境	水使用原単位削減 (2011年度比) ^{※2}	28%以上	30%以上
	法規制よりも厳しい 排水自主基準順守 ^{※3}	BOD：8mg / L以下	BOD：8mg / L以下
	持続可能な原材料調達	大豆：認証、相当品100% 容器包装紙：認証85%以上	大豆：認証、相当品100% 容器包装紙：認証100%
 資源の活用	リサイクル活動の推進 ^{※2}	再資源化率99%以上	再資源化率100%
	食品ロス削減 (2018年度比) ^{※4}	38%以上	50%以上
	サステナブル素材の活用	PET容器： サステナブル素材 使用率30%以上	PET容器： サステナブル素材 使用率50%以上

※1 キッコーマンおよび連結子会社 ※2 キッコーマンおよび連結子会社の生産部門 ※3 河川放流している国内12事業所 ※4 連結子会社の生産部門とその物流部門

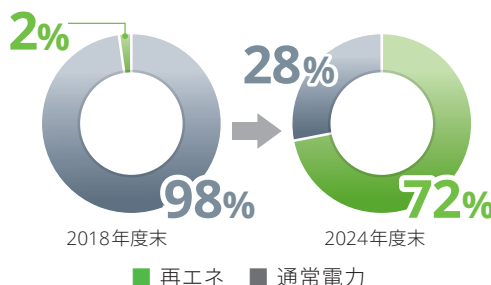
■ これまでの取り組みトピックス

1 再生可能エネルギー由来電力の活用

キッコーマングループでは、各部門の使用電力を「再生可能エネルギー由来」のものに切り替えています。

これまでに国内・海外21拠点の購入電力を、再生可能エネルギー100%に切り替えました。

2024年度のキッコーマングループ全体の使用電力における再エネ比率は72%となり、2018年度の2%から大幅に拡大しています。この結果、キッコーマングループ全体の2024年度のCO₂排出量は2018年度比で37.1%削減し、「中期経営計画 2022-2024」の目標を達成しました。



2 「水循環ACTIVE企業」に認証

キッコーマン(株)は、水循環に資する取り組みを実施する企業として、内閣官房水循環政策本部事務局の令和6年度(2024年度)「水循環企業登録・認証制度」*水循環ACTIVE企業に認証されました。

今回の認証は、当社が既存の工程の見直しや効果的な施策の導入を通じて、効率的な用水使用量削減をしている取り組みが認められたものです。



*水循環に資する企業の取り組みを政府が積極的に認証しインセンティブを高めることにより、より一層企業の取り組みを継続・促進することを目的として令和6年度(2024年度)に創設された認証制度

3 北海道キッコーマン(株)の樹林地「自然共生サイト」認定を取得

キッコーマングループは、おいしく楽しい食生活には豊かな自然環境が不可欠だと考えています。自社の事業活動の生物多様性へのプラスの影響がマイナスの影響を上回るよう、生物多様性保全に向けた活動を推進し、「ネイチャー ポジティブ」実現への貢献をめざしています。

取り組みの一つとして、北海道キッコーマン(株)の工場敷地内の樹林地が、環境省の「自然共生サイト」の認定を受けました。

「自然共生サイト」とは、民間の取り組みなどによって生物多様性の保全が図られている区域を国が認定する制度です。認定区域は、保護地域との重複を除き、「OECM」*として国際データベースに登録されます。

北海道キッコーマン(株)敷地内の樹林地(25,640㎡)には落葉広葉樹が約80年前から残存しており、希少種を含む多様な動植物が生息・生育する貴重な緑地帯となっていることが認定において評価されました。



*Other Effective area-based Conservation Measures
企業の所有地など、公的な保護地域以外で生物多様性を効果的に保全する手段

2025-2027年度 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	2027年度 中期計画目標
 おいしく健康を手軽に	健康的な商品・サービスの拡充	栄養の過不足解決に貢献する商品の拡充
	簡単で栄養バランスの良いレシピ・食生活の提案	適塩、野菜レシピの拡充、こころとからだの健康を大切にした食生活提案
	適切な塩分摂取の推進	減塩タイプのしょうゆの売上構成比 30% (国内) ※
 一人ひとりの課題に対応	科学的根拠に基づく健康のサポート	健康・栄養課題に役立つ情報提供
	個々の栄養課題に対応するサービスの開発	キッコーマンNPS※の開発と実用化 ※Nutritional Profiling System
	多様な食ニーズへの対応	アレルギー不使用、有機しょうゆ等の商品拡充
 次世代に食の楽しさを	食育活動の充実	楽しい食・料理体験の提供の拡充
	食文化の国際交流	新しい食文化や健康的な食習慣に触れる機会の提供
	食を通じた人とのつながり	「おいしい記憶」を拡げる活動の充実
 共創と革新	健康経営の推進	社員の健康増進の支援、新たな挑戦の支援
	食環境づくりへの寄与	産官学連携で社会と共創
	コミュニケーションの強化	事業に基づき全社一丸で「健康価値」を訴求

※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

■ これまでの取り組みトピックス

1 1/2日分の野菜が手軽にとれるおそうざいの素

2025年1月、キッコーマン食品(株)は、1/2日分の野菜*が手軽にとれる「うちのごはんVege(ベジ)おそうざいの素」シリーズを発売しました。パッケージ裏面に記載している作り方で、1人前あたり「健康日本21(第三次)」の野菜摂取量の目標値(1日350g)の1/2量以上の野菜が入ったおかずを、手軽につくることができます。

※「健康日本21(第三次)」(厚生労働省)では1日あたりの野菜摂取量の目標値を350gとしています。



2 不足しがちな栄養素を合わせてとることができる飲料

キッコーマンソイフーズ(株)は大豆の栄養をおいしく手軽にとることができる豆乳を開発・展開しています。2024年9月より、不足しがちな栄養素も合わせてとることができる「豆乳+」シリーズを発売・展開しています。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、ユニークな商品ラインナップを充実させ、健康的な食生活を応援していきます。



3 健康メニューの拡充

キッコーマン(株)は、約9,000のレシピをレシピサイト「ホームクッキング」で紹介しています。「ゆる減塩」や「野菜1/2日分」などの健康レシピを拡充しており、アプリ「ホームクッキングきょうの献立」では、ニーズに合わせてレシピを検索しながらバランスの良い献立を簡単につくることができます。



4 日本国外での食育活動の推進

台湾のしょうゆ製造販売拠点である統萬股份有限公司(PKI)は、2010年代から継続して食育活動を推進してきました。2024年に第5回目を迎えた親子食育イベント「緑色小當家食験營」は、「台湾のすべての家庭が健康的でバランスのとれた食生活を送るとともに、食を通じて環境に対して良い影響を与えることで、「持続可能な食」を実現すること」をめざしています。台湾や日本の食に関する授業や本醸造しょうゆづくり体験、調理実習などのプログラムを通じて、両国の食文化や、キッコーマンしょうゆのおいしさの秘密、そして「簡単な味付けでも、健康的でおいしい料理ができること」を伝えています。



5 社内健康チャレンジの実施

キッコーマン(株)は、健康経営の一環として、グループ社員が健康的な生活習慣を身に付けるための新しいチャレンジを実施しました。グループ社員および同居家族合わせて1,000名以上に対して豆乳またはトマトジュースを60日間分提供し、継続して飲み続けることで、体調や生活習慣がどのように変わるかを体験してもらいました。キャンペーン前後のアンケートでは、体調の変化を実感する声も多く、今後も社員の健康増進の支援を続けていきます。



2025-2027年度 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	2027年度 中期計画目標	
 人権の尊重	人権デューディリジェンスの実践	人権尊重に関する取引関連方針への理解を深めるための研修受講率 ^{※1}	100%
		国内外製造拠点における重要サプライヤー・委託先へのアセスメント完了率	100%
 ステークホルダーとの協働	ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョンの推進	社員意識調査「DE&I 意識」スコア ^{※2}	65%
		女性管理職比率 ^{※2}	20%
		障がい者雇用率 ^{※3}	2.7%
		男性育児休業取得率 ^{※4}	100%
	社員が能力を発揮できる環境づくり	社員意識調査「健康経営」スコア ^{※2}	65%
		年次有給休暇取得率の維持 ^{※4}	80%以上
		社員意識調査「成長機会の提供」スコア ^{※2}	70%
		社員意識調査「エンゲージメント」スコアの向上 ^{※2}	
 経営体制の強化	コーポレート・ガバナンスの強化	コーポレート・ガバナンス体制の強化	
	コンプライアンスの強化	コンプライアンス研修を毎年開催	
	リスクマネジメント体制の強化	グローバルBCP体制の整備・データセキュリティの強化	

※1 国内外対象グループ会社 ※2 国内23社（海外出向者含む） ※3 法令対象グループ会社 ※4 国内23社

■ これまでの取り組みトピックス

1 職場風土改善活動

キッコーマングループは、「一人ひとりが活き活きと課題に取り組む、働きがいある職場の実現」をめざしており、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います。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。



2 「GCNJコレクティブ・アクション2030 DEI」への賛同・署名

キッコーマングループは、日本企業として初めて2001年に国連グローバル・コンパクト(UN Global Compact)に署名しました。2025年1月28日には、「GCNJ(グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン)サミット2025～Social Change by Equity～」に中野CEOが出席しました。日本における働き方に関して「一人ひとりの強みや個性が最大限発揮され、誰もがWell-Beingを実感できる社会にする」というサミットのめざす姿における2つの課題「Ⅰ.働く場所・時間に制約のある社員が公平に力を発揮できる環境を整える」「Ⅱ.性別を問わず、誰もが当事者として家事・育児・介護に参画する環境を整える」に対して、今後の取り組みをコレクティブ・アクション2030として定め、宣言書に署名しました。これからも、さらに業務効率化を推進し、社員同士が助け合い、全員が活躍できる職場をめざします。



3 コンプライアンス研修

キッコーマングループでは、毎年11月を「コンプライアンス強化月間」と位置づけ、国内外のグループ会社を対象にコンプライアンス研修を実施しています。2024年度は、国内では「インテグリティアプローチ研修～モラルイマジネーションで、よりよい方へ進んで行こう～」をテーマに、キッコーマン(株)の役員を始め、各社の所属長、そして各職場単位での一貫研修を実施しました。海外では、「キッコーマングループ行動規範」の6項目のうち、第2項目である「公正かつ自由な競争による事業活動」をテーマに、不正のない事業活動について考える研修を各社で実施しました。また、これらに加え、競争法順守や贈賄防止を目的とする研修を始め、法令順守・法改正などに関する研修を、必要に応じて、国内外グループ会社で開催しています。

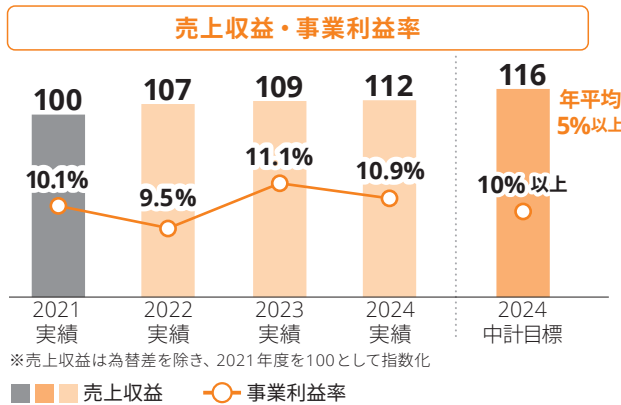


2022-2024年度 中期経営計画の振り返り

■ 売上収益・事業利益率

連結全体として、売上収益は概ね目標を達成し、事業利益率、ROEも目標を達成しました。

この3年間は、ロシア・ウクライナ情勢や欧州の景気の悪化、原材料コストの急激な上昇や円安といった、経営環境の大きな変化がありましたが、こうした変化に対応して、成長の継続、収益力の向上を果たすことができました。



連結全体として売上収益は概ね目標達成。
事業利益率、ROEも達成。

- コロナ禍において、複数回にわたる価格改定を含め、環境変化に対応
- 海外は家庭用の需要が伸び、しょうゆ事業・卸売事業ともに売上・利益ともに大きく伸長
- 国内は円安、コスト高の影響により収益の伸びが停滞

※売上収益は事業譲渡による影響を除く

連結	2021実績	2022実績	2023実績	2024実績	2024中計目標
売上収益(億円)	5,164	6,189	6,608	7,090	年平均5%以上 (為替差を除く)
事業利益(億円)	523	588	734	773	—
事業利益率	10.1%	9.5%	11.1%	10.9%	10%以上
ROE	11.7%	11.4%	12.5%	12.3%	11%以上

■ 事業別目標と実績

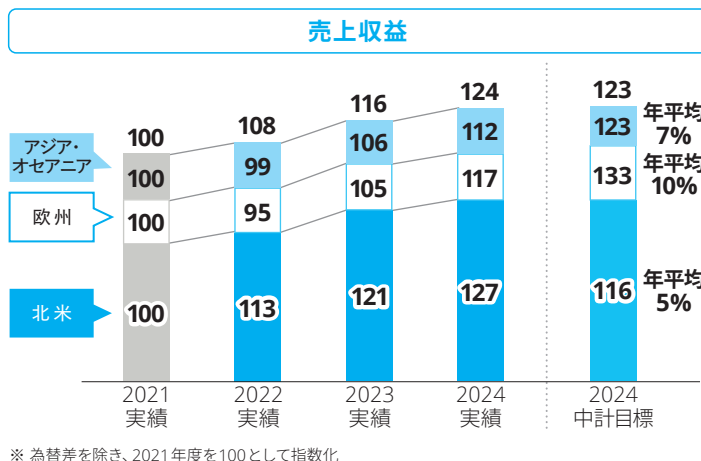
■ 海外しょうゆ事業

目標

売上成長 年平均
(為替差を除く)

7%

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



本中期経営計画期間において、海外しょうゆ事業は成長の柱としてグループを牽引しました。北米市場が大きく伸長したほか、欧州やアジア・オセアニア市場でも着実に売上を伸ばし、全体の売上成長目標を概ね達成しました。

■ 海外卸売事業

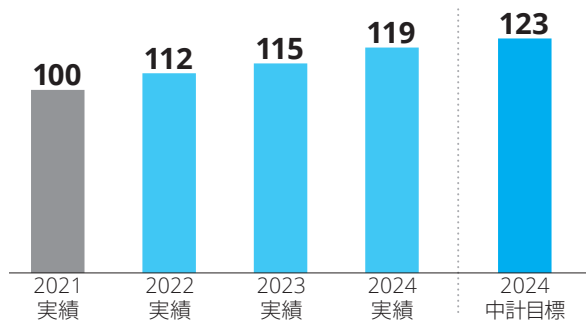
目標

売上成長 年平均
(為替差を除く)

7%

- 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・拡大をすすめ、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

海外卸売事業は、サプライチェーンをはじめとした外部環境の変化に対し、調達力の強化や拠点の整備・拡大を着実にすすめることで安定供給に努めましたが、売上成長目標をやや下回りました。

■ 国内事業

目標

売上成長 年平均

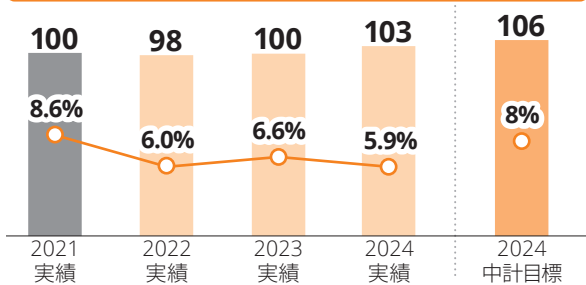
2%

事業利益率

8%

- 各事業とも収益力向上

売上収益・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

国内事業は、原材料価格の高騰など厳しい事業環境に直面し、複数回にわたる価格改定を実施しましたが、事業利益率の回復には至らず、目標未達となりました。売上についても、2024年度にかけ回復しましたが、平均成長目標には及びませんでした。

2022-2024年度 中期経営計画の振り返り

2022-2024年度中期経営計画では、「地球環境」「食と健康」「人と社会」のそれぞれの分野で掲げた目標に取り組みました。

2022-2024年度中期経営計画 社会課題 取り組み・目標・実績

社会課題	総 括	テーマ
 地球環境	脱炭素社会の実現に向けた取り組みが大きく前進しました。CO₂排出量削減、再生可能エネルギー100%達成拠点数の拡大、水使用原単位削減において目標を達成し、環境負荷低減への貢献を着実に果たしました。しかし、製造段階における食品ロスが増加したため、製造時トラブルの発生抑制に取り組んでいます。さらに、製造、物流、販売の各部門が連携し、返品削減や在庫の適正化をすすめています。	気候変動
		食の環境
		資源の活用
 食と健康	健康志向の高まりに応える、減塩タイプしょうゆ売上構成比の目標は未達となりました。背景には、お客さまの味の好みや価値観の多様化があると分析しており、今後は健康価値の訴求に向けた取り組みをさらに深化させる必要があると考えています。	おいしさと健康
		多様な食ニーズ
		コミュニケーション
 人と社会	女性管理職割合は目標を上回り、男性育児休業取得率も大幅に向上するなど、多様性に関する環境整備・理解増進がすすみました。年次有給休暇取得率は高い水準を維持し、また、社員への健康支援の取り組みも始まり、健康経営は着実に前進しています。これらに対する社員の意識はエンゲージメント調査にて確認しています。今後は、グローバル連結ベースでの取り組みに拡大させていくことが重要と考えています。	人権の尊重
		ステークホルダーとの協働
		経営体制の強化

※1 キッコーマンおよび連結子会社 ※2 キッコーマンおよび連結子会社の国内生産部門・海外主要生産部門 ※3 河川放流している国内12事業所 ※4 工場から出荷される製品以外の量に
 コーマンおよび国内22社、海外45社 ※9 キッコーマンおよび国内22社 ※10 2024年度単年度での目標 ※11 キッコーマンおよび国内22社(うち、雇用義務対象会社のみ) ※12 キッコーマン

取り組み	2022-2024年度中計目標
CO ₂ 削減の推進	CO ₂ 排出量2018年度比25%以上削減 ^{※1}
	再生可能エネルギー利用率100%拠点の拡大 ^{※1}
水環境の保全	水使用原単位2011年度比25%以上削減 ^{※2}
	排水自主基準100%順守 ^{※3}
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 ^{※2※4}
	食品ロス2018年度比25%以上削減 ^{※5}
	環境配慮型商品の展開
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
	減塩タイプしょうゆ売上構成比25% (国内) ^{※6}
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
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
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% ^{※7※8}
	女性管理職割合向上 (国内10%) ^{※9}
	障がい者雇用率向上 (国内2.5%) ^{※10※11}
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	男性育休取得率 (国内100%) (短期育休制度がない会社は導入をすすめる。) ^{※10※12}
	年休取得率 (国内80%以上) ^{※9※10}
	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
	社員のこころとからだの健康支援
	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
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	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

対する再資源化などの割合 ※5 連結子会社の国内生産部門とその物流部門 ※6 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 ※7 3か年累計で100%をめざす ※8 キッ
および国内22社のうち短期育児休暇制度(有給)が導入されている会社

2022-2024年度 中期経営計画の振り返り

社会課題	2022-2024年度中計目標	2022年度	
		実績	目標
 地球環境	CO ₂ 排出量2018年度比25%以上削減 ^{※1}	27.9%削減	20%削減
	再生可能エネルギー使用率 100%拠点の拡大 ^{※1}	20事業所	数値目標なし
	水使用原単位 2011年度比25%以上削減 ^{※2}	対2011年度比21.0%削減	対2011年度比23%削減
	排水自主基準100%順守 ^{※3}	12事業所(100%)	12事業所(100%)
	再資源化率99%以上 ^{※2※4}	99.5%	99%以上
	食品ロス2018年度比25%以上削減 ^{※5}	対2018年度比42.8%削減	対2018年度比20%以上削減
	環境配慮型商品の展開	【取り組み例】 ○しょうゆで使用している1リットルペットボトルに、約80トン、CO ₂ 年間約124トンの削減見込み。 ○「キッコーマン」り、年間約125トンの石油由来プラスチックの削減を見込む。	
 食と健康	栄養課題の解決に貢献する 商品やサービスの展開	【商品やサービスを通じた栄養バランスに優れた食生活の提案】 プリでバランスの良い献立づくりの支援機能を追加。 ○キッコー	
	栄養関連データの活用	研究開発成果をもとにした、科学的根拠(エビデンス)に基づいた発信や	
	減塩タイプしょうゆ売上構成比25%(国内) ^{※6}	22.2%	
	国内外豆乳事業の拡大	国内：新商品発売、イベント開催など、間口・奥行を拡げる施策。	
	植物性たんぱく質使用商品の市場投入	○2022年8月に「キッコーマン 大豆麺」シリーズを発売・拡充。	
	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、有機しょうゆなど商品の拡充。	
	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、ウェブサイト、アプリ、SNSなどで	
 人と社会	人権研修の管理職受講率100% ^{※7※8}	コンテンツの決定	コンテンツの選定をすすめる
	女性管理職割合向上(国内10%) ^{※9}	2023年3月末時点 9.22%(対象会社合算)	9%
	障がい者雇用率向上(国内2.5%) ^{※10※11}	2023年3月末時点 2.44%(対象会社合算)	2.3%
	男性育休取得率(国内100%) (短期育休制度がない会社は導入をすすめる。) ^{※10※12}	64.5%	10月の法改正にともないグループ 会社において制度導入をすすめ、 導入会社は下期100%をめざす
	年休取得率(国内80%以上) ^{※9※10}	対象会社合計取得率77.4%、 80%を超えている会社：8社	80%を超えている会社：10社
	エンゲージメント調査の実施と改善	2022年度より年1回調査を実施。各職場で改善アクションプランを	
	人財開発／育成の強化	グローバル人財育成のため海外経験の付与を強化した。また、	
	社員のこころとからだの健康支援	健康経営推進体制の確立や健診結果管理システムの導入および	
	地域社会の発展を支援する活動	地域社会と連携した各種プログラムの実施や、寄付活動などを	
	ステークホルダーとの対話プログラムの企画と実施	中期経営計画の策定にあたってステークホルダーの声を参考にした。	
	コーポレート・ガバナンス体制の強化	基本的なコーポレート・ガバナンスの体制はすでに整っているが、	
	コンプライアンス研修を毎年開催	国内外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	共通の資材、包材の準備および各国のレギュレーションに沿った	
	データセキュリティの強化	○セキュリティポリシー関連文書の整備 ○情報セキュリティ継続的	

※1 キッコーマンおよび連結子会社 ※2 キッコーマンおよび連結子会社の国内生産部門+海外主要生産部門 ※3 河川放流している国内12事業所 ※4 工場から出荷される製品以外の量に
コーマンおよび国内22社、海外45社 ※9 キッコーマンおよび国内22社 ※10 2024年度単年度での目標 ※11 キッコーマンおよび国内22社(うち、雇用義務対象会社のみ) ※12 キッコーマン

2023年度		2024年度	
実績	目標	実績	目標
34.9%削減	24%削減	37.1%削減	36%以上削減
20事業所	数値目標なし	21事業所	数値目標なし
対2011年度比22.9%削減	対2011年度比23%削減	対2011年度比26.6%削減	対2011年度比25%以上削減
12事業所(100%)	12事業所(100%)	12事業所(100%)	12事業所(100%)
99.4%	99%以上	99.3%	99%以上
対2018年度比24.4%削減	対2018年度比30%以上削減	対2018年度比17.0%削減	対2018年度比30%以上削減

ペットボトルの中ほどにある“くびれ”部分をより広くした「くびれフィットボトル」を採用したことにより、10%軽量化。プラスチック使用量年間豆乳 200ml」に付属するストローを植物由来（サトウキビを原料に使用）のバイオマスプラスチックを100%使用したものに切り替え。これによ

○商品：健康に寄与する商品の展開。 ○サービス：レシピの提案。ホームクッキングにて適塩レシピや野菜レシピの拡充。「きょうの献立」アマン総合病院での健康指導・発信。

提案。例：味つけに使う食塩をしょうゆに置き換えると、感じる味の強さ、満足度は同等で料理から摂取する食塩分を減らすことができる研究データなどを発信。

22.5%	22.2%
-------	-------

海外：ユーザー拡大のプロモーション実施。

○豆乳の新商品発売。

紹介。

○海外のシェフ向けの料理教室など、日本の食文化を海外に紹介する取り組みを継続的に実施。 ○海外の食文化やレシピを日本で紹介する取り組みの実施。

い。」に込めた想いを広げる活動の実施（エッセーコンテストの開催、ドキュメンタリーエンターテインメント番組の制作・配信など）。

人権研修の管理職受講率100% (国内および海外出向の管理職)	人権研修の管理職受講率100% (国内および海外出向の管理職)	人権研修の管理職受講率100% (海外現地管理職)	人権研修の管理職受講率100% (海外現地管理職)
10.5%	10%以上	11.3%	10%以上
2.48%	2.5%以上	2.39%	2.5%以上
87.8%	業務サポート体制を構築し 100%取得をめざす	98.4%	業務サポート体制を構築し 100%取得を達成する
対象会社合計取得率82%、 80%を超えている会社：11社	対象会社合計取得率80%以上 80%を超えている会社：12社	対象会社合計取得率81.9%、 80%を超えている会社：15社	対象会社合計取得率80%以上 80%を超えている会社：15社

実行し、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をすすめた。

デジタル人財育成に向けたプログラムを実施した。

グループ会社への展開など、健康リテラシーの向上への基盤づくりをすすめた。

行った。

今後も継続的にステークホルダーからの意見を反映させる取り組みを実施する。

その実効性をさらに高めていくことに取り組む。

原材料を使用した商品開発などにより、緊急時にエリアを超えて資材、包材や商品供給が行えるようにしていく。

改善プロセスの定義 ○システム利用者向けセキュリティ研修継続実施 ○多要素認証などのID保護対策強化 ○モバイルデバイス管理ツール展開

対する再資源化などの割合 ※5 連結子会社の国内生産部門とその物流部門 ※6 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 ※7 3か年累計で100%をめざす ※8 キッ
および国内22社のうち短期育児休暇制度(有給)が導入されている会社

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。

プロセス

概要

社会的な関心

強み

主な取り組み

1

研究開発 ▶



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。

- 栄養改善
- さまざまな食ニーズ

- しょうゆ醸造技術を基礎とした、食品、バイオ、健康食品の研究体制

- 食の安全分析機関の設置
- グローバル研究開発体制

2

調達 ▶



持続可能性に配慮したうえで、安全で高品質な原材料を安定的に調達するための活動に取引先と協働して取り組んでいます。

- 労働環境
- 食資源の持続可能性

- 厳しい基準に基づいた原材料の安全性や品質の審査

- サプライヤーと連携した労働環境改善（社会的な関心に対応）
- 安全で高品質かつ持続可能な調達

6 品質保証

3

製造



国際的な品質管理システムの導入などを通じて、お客さま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さま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
- お客さま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基づいています。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）」を策定しました。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。

■ 2024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、

- 2023年度から2024年度にかけて、キッコーマン(株)および国内外グループ会社の管理職層を対象に、「ビジネスと人権」の基本的な考え方や「キッコーマングループ人権方針」への理解を深める研修を実施しました。研修実施時のすべての対象者(約1,300名)が研修を受講し、中期経営計画目標「人権研修の管理職受講率100%」を達成しました。
- キッコーマングループの国内グループ会社に在籍する外国籍社員の就労環境について、人事担当者にアンケート調査を実施しました。アンケート調査の結果をもとに、第三者機関と共同で、人事担当者および現場責任者へのヒアリング、現場視察、外国籍社員との直接対話を選択的に実施しました。また、SMETA監査およびアンケート調査を併用して海外自社工場に在籍する外国籍社員の就労環境の調査を実施しました。いずれも、人権侵害につながるような兆候は確認されませんでした。
- キッコーマン(株)および国内グループ会社の取引先向け苦情処理窓口の設置に着手しました。

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、サプライチェーン全体で社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現に貢献することをめざしています。その実現に向けたサプライヤーの皆さまとの連携の基盤として、各種方針を定めています。当社グループの取引に関する基本的な考え方や理念をサプライヤーの皆さまと共有するため、2013年度に「キッコーマングループ取引方針」を定めました。本方針は、公正で透明性のある取引関係を築くための基盤であり、国連グローバル・コンパクトの原則など、人権・労働・環境・腐敗防止の観点からサプライヤーの皆さまに遵守をお願いする重点項目を明示しています。これは、当社グループの価値観を伝え、建設的な対話を行うための出発点と位置付けています。

「取引方針」で示した理念を調達活動において具体化し、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・安心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、コミュニティ参画といった観点から、社会と当社グループの双方にとって将来にわたり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、2024年度にキッコーマン(株)経営企画部、環境部、人事戦略部、キッコーマンビジネスサービス(株)購買部が共同でサプライヤーを訪問し、対話を実施しました。

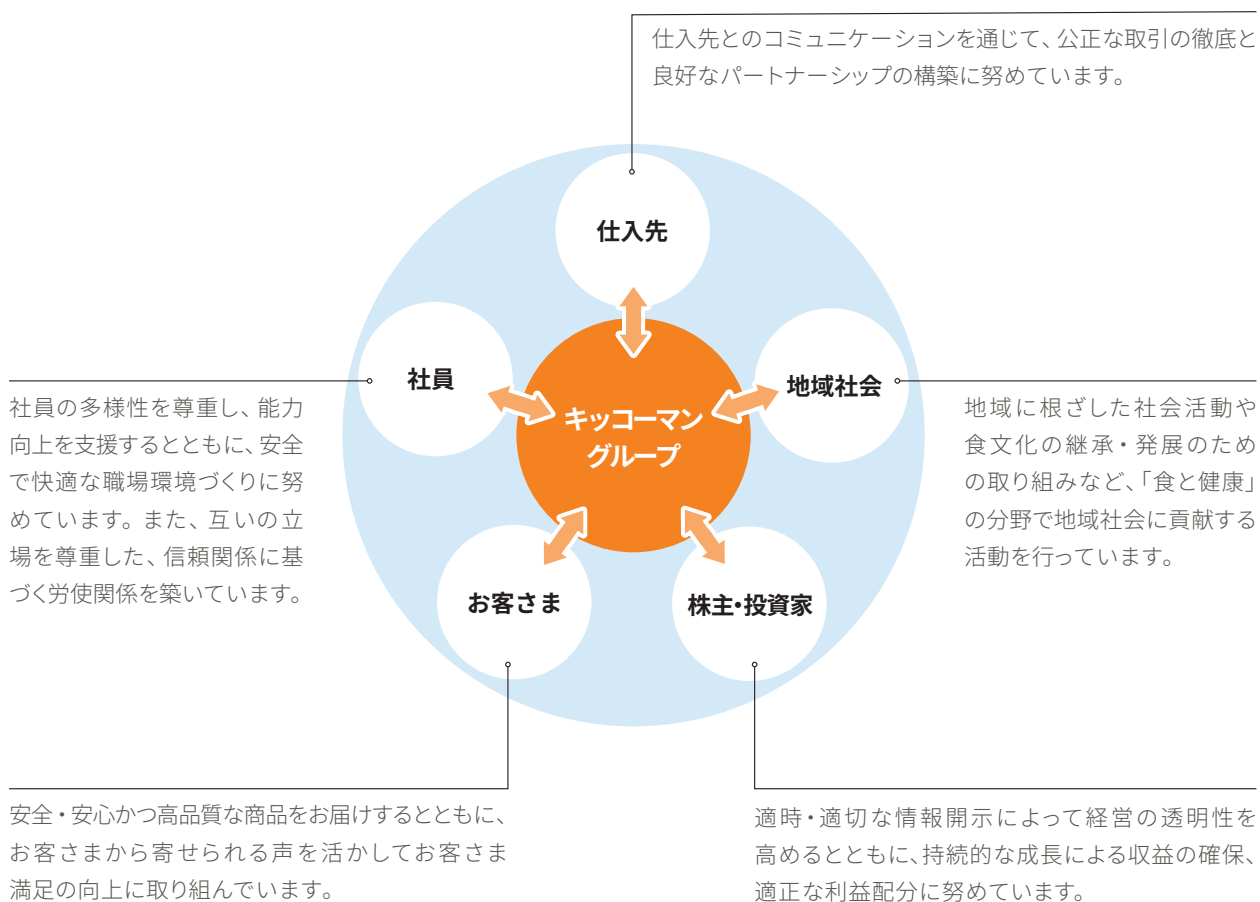
今回の対話では、キッコーマングループの考え方を説明するとともに、サプライヤーからサステナビリティに関する取り組みの説明を受け、今後の協働に向けた意見交換を行いました。

対話を実施したサプライヤーからのコメントは非財務セクションP.126をご覧ください。

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。

■ 2024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。

「食と健康」講演会実施

2024年9月に、国際医療福祉大学大学院医学研究科公衆衛生学専攻の津金昌一郎教授による「持続的で健康的な食事-科学的根拠の現状-」の講演を実施しました。講演会では、栄養摂取と健康との関係を具体的なエビデンスをもとに紐解き、どのような食生活が健康に良いのかを解説いただきました。当社グループのめざす「バランスの良い食生活」への理解を深める良い機会となりました。

「人と社会」講演会実施

2024年10月に「社員が能力を発揮できる環境づくり」を目的として、フリーキャスター/千葉大学客員教授の木場弘子氏をお招きし、コミュニケーションをテーマに講演会を実施しました。多様性社会における円滑なコミュニケーションについて講演いただき、働きがい、エンゲージメント、女性活躍について社員一人ひとりが考えるきっかけとなりました。



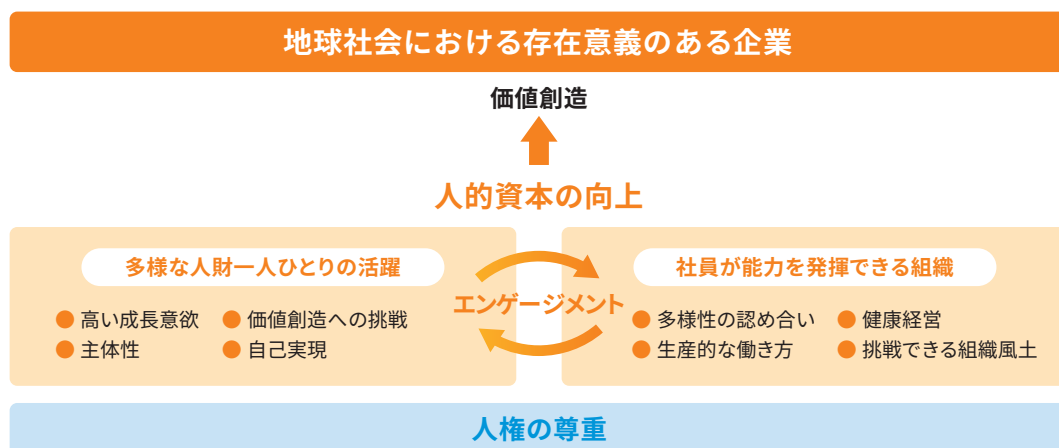
人的資本

■ 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。

■ めざす姿

「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持ち、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。

■ 2024年度の取り組み

2022年度以降、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ています。社員一人ひとりが想いを持ち能力を高め、活躍できる職場をつくるというCEO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。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進としては管理職候補の女性社員に対して管理職育成を目的とした外部研修やキャリア形成における悩みを相談できる外部のメンタリングプログラムへの派遣などにより、キャリア開発について考える機会を提供しました。また、LGBTQへの取り組みとして、キッコーマンでは2024年4月より配偶者が対象となる各種制度を同性パートナーにも適用しました。

また、健康経営推進体制の確立や健診結果管理システムの国内グループ会社への拡大など、健康リテラシーの向上への基盤づくりをすすめました。女性特有の疾患を理解するセミナーや睡眠の重要性・改善を促すセミナーなど、健康啓発セミナーを実施し、社員の健康意識の向上に取り組みました。

● 中期経営計画目標に対する実績

	2024年度目標	2023年度実績	2024年度実績
女性管理職比率向上	10%	10.5%	11.3%
障がい者雇用率	2.5%以上	2.48%	2.39%
男性育児休業取得率	100%	87.8%	98.4%
年次有給休暇取得率	80%以上	82.0%	81.9%

※2025年3月31日現在

※国内対象グループ会社。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) の推進によって、業務プロセス変革、意思決定支援、ビジネスモデル変革を行い、グローバルビジョンに掲げる「新しい価値の創造」につなげていきます。そのために、AI基盤、データ基盤、人財基盤を整え、各部門の課題を解決するDXプロジェクトを実行するとともに、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企業として変革をつづけていきます。



■ AI基盤

当社は、生成AI活用の成熟度を5段階に分類し推進しています。現在、レベル3「社内情報活用」段階まで実用化を完了し、レベル4「AIエージェント」段階への移行を順次実行しています。そのためにDX推進基盤として、当社独自の生成AI基盤を構築し、国内・海外の従業員がセキュアな認証環境下においてRAG (Retrieval-Augmented Generation) 技術による知識活用を含め、日常業務で活用できるようにしています。また、商品開発部門においては長年蓄積された技術情報資産の生成AI活用による開発支援業務を前年度末より本格運用しています。さらに、企業の社会的信頼性向上を目的としたAI活用として、各種法令遵守に関わる文書チェックへの活用を開始し、業務プロセスの効率化と品質向上に寄与しています。今後は、経済効果の高い業務プロセスに関して、レベル5「マルチAIエージェント」によるワークフロー改革に着手し、組織全体の生産性向上を実現していきます。

LV.1	対話型チャットによる文章生成	議事録作成/アイデア出し
LV.2	高度な命令文による回答生成	契約書チェック
LV.3	社内情報を参照して回答 (RAG)	商品カタログ情報より回答
LV.4	AIエージェントによる業務支援・代替	商品開発時の自動助言
LV.5	マルチAIエージェントによるワークフロー改革	社内プロセスの自動化

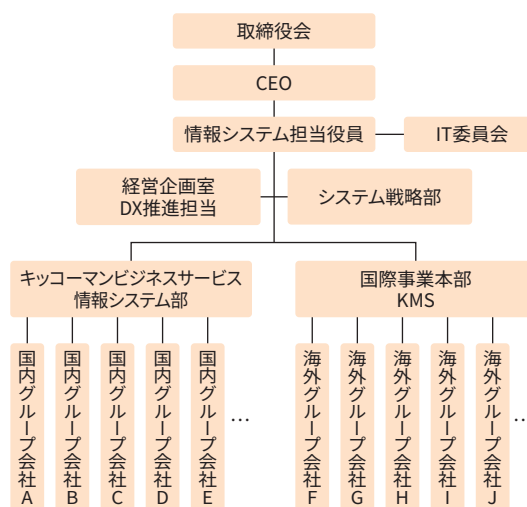
■ データ基盤

データ基盤については、国内・海外の実績や在庫、マスタなどの構造化されたデータや非構造化データが数百億レコード集約されており、社内システムと連携し、DX推進の各プロジェクトに活用されています。具体的には、国際業績管理、製造・出荷・在庫最適化、マーケティング分析など多様な用途で活用され、意思決定のスピード向上に大きく貢献しています。

■ 人財基盤

当社では2017年から情報技術をより高度に活用するための検討を始め、2021年から経営企画部内（現在は経営企画室内）にDX推進チームを設け、トライアルを含め100を超えるプロジェクトに取り組んできました。

また、DX推進のために不可欠であるデジタル人財を育成するため、国内外グループ社員のデジタルリテラシー研修を2022年度から実施し、2024年度までに延べ1,876名が受講しました。研修において提案された2,000件以上のアイデアから優先度の高い案件を選定し、実現に取り組んでいます。さらに、デジタル活用推進ワークショップに国内グループ会社より18組織が参加し、職場単位でも取り組みをすすめています。



■ DXプロジェクト事例紹介

キックコーマン食品（株）は、2025年4月から、在庫の適正化を実現する需給調整システム「Naries®」（ナリエス）の運用を開始しました。

ナリエスは、個々の製品ごとに設定された適正在庫水準を維持するように、自動でPSI（Production Sales Inventory）計画を立案します。すなわち、将来の出荷数量を、データ基盤に集約された出荷実績から、時系列モデルを活用して予測します。その後、在庫を適正水準に維持するため、生産計画を生成することで、PSI計画を自動立案します。さらにナリエスは、このPSI計画と実績の差異を日々監視し、将来の欠品・過剰在庫を予知してアラートを発出、ヒトが生産計画を見直すアクションにつなげます。

ナリエスは、需給調整や日々の監視を自動化することで業務負荷を軽減し、加えて、属人化やヒューマンエラーのない高度な需給調整を可能にし、持続可能な物流を実現します。

VOICE

キックコーマン・デルモンテなど、商品の需給調整業務を担当しています。

ナリエス導入以前は、需給調整や在庫監視を手で行っており、担当者の経験値により業務品質に差が生じることもありました。

ナリエスの導入で、調整業務の一部が自動化され、業務負荷の軽減、属人化の解消、ヒューマンエラーの防止につながり、より高度で安定した需給調整が可能となりました。

今後、国内各拠点の倉庫在庫に適用を広げ、持続可能な物流の実現をめざしていきます。



ナリエスプロジェクトメンバー

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究をつづけています。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、お客さま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。これまでに、食文化が異なる複数の国において、食品中の食塩の一部を本醸造しょうゆに置き換えることで総食塩摂取量を低減できることを示すなど、グローバル拠点を活かした研究を行ってきました。これからも、キッコーマンの独自技術を活かし、各地域の大学や機関との共同研究開発など連携を図り、研究資源を活用しながら、食と健康の新しい価値の提供を行っていきます。



■ 2024年度の研究開発活動

2024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、2024年度の研究開発に関わる費用の総額は5,362百万円でした。

食料品製造・販売事業

しょうゆ部門では、「いつでも新鮮 しぼりたて生しょうゆ」のリニューアル、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、簡単にトマトメニューが作れる「パットマ! トマトおかずソース」や、ケチャップなどのトマト調味料、加工業務用向けケチャップ、ソースなどの新商品開発を行いました。

飲料部門では、栄養成分を訴求した「豆乳+カルシウム」「豆乳+鉄分」の開発を行いました。また、市場で伸長している無調整豆乳カテゴリーの新機軸商品として「豆乳一丁」を開発したほか、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国内向け9品、海外向け2品の開発を行いました。デルモンテ飲料では、パウチ型の新感覚フルーツ「ピュレフルーツ」シリーズとして新たに2品とゼリー飲料シリーズとして「鉄分リッチ 芳醇グレープミックスゼリー」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。臨床診断用酵素として、アルカリホスファターゼ「ALP-A」の生産技術開発を行うなど、新規酵素の開発をすすめました。食品工場などで検査に活用されている簡易培地「Easy Plate」シリーズの国際認証取得をすすめており、当期は、真菌（カビ・酵母）数測定用「Easy Plate YM-R」が、「MicroVal認証」、並びに「NordVal認証」を取得しました。また、新たな化粧品原料の戦略製品としてセラミドの増産体制構築に向けた技術開発を行いました。

コーポレート・ガバナンス

■ 基本方針

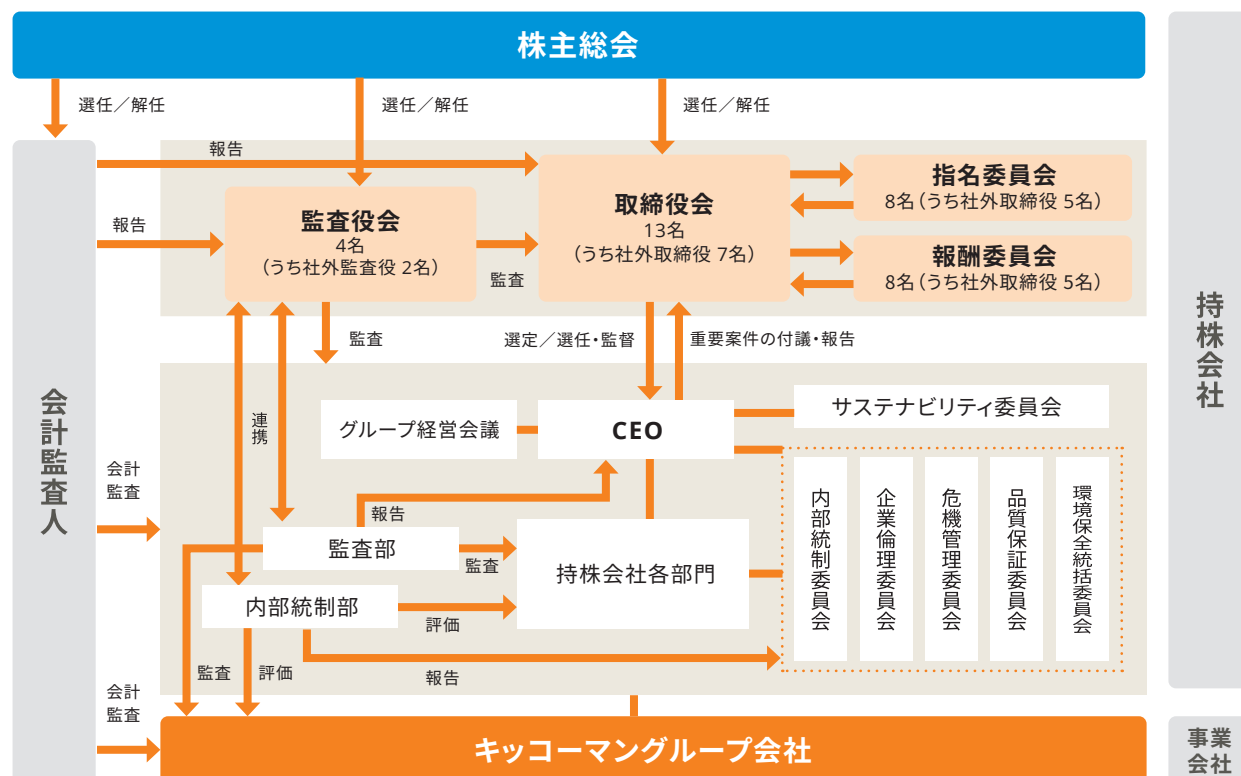
当社は、キッコーマングループ経営理念の実践を通じて、企業価値を増大していくことが、企業経営の基本であると認識しています。この実現のために、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化は、経営上の最重要課題です。当社は、この認識に基づき、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や、社外取締役を過半数とする指名委員会および報酬委員会を設置するとともに、執行役員制度の導入による意思決定および業務遂行のスピードアップを図るなど、経営の監視・監督機能の強化に努めています。

■ コーポレート・ガバナンス体制

当社は、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(2025年6月25日現在)



■ 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。

2024年度に取締役会は11回開催され、具体的な検討内容として、短期および中期経営計画、大型投資案件、サステナビリティや重要な社会課題への取り組みといった経営方針や経営課題に関して、取締役会メンバーより豊富な経験と幅広い知識に基づき、大所高所からの視点による発言があり、活発な議論が交わされました。

2025年6月24日開催の株主総会において、取締役13名（うち社外取締役7名）および監査役4名（うち社外監査役2名）が選任され、取締役会は過半数が社外取締役となったほか、ダイバーシティにも配慮した人員構成となりました。

● 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	●				●
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）	●	●			●
アーサーM. ミッチェル（社外）	●	●			
国谷 裕子（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2024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いきます。

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

(2025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：4,920千株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：3,742千株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)

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：586千株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)

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：85千株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：61千株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)

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)

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：40千株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：1千株	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)
	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 アメリカ合衆国駐節 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：7回/9回 所有株式数：3千株	1981年 4月 日本電気 (株) 入社 2010年 4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)
	アーサー M. ミッチェル 取締役 (社外)	1947年7月23日生 取締役会への出席状況：一回/一回 所有株式数：一 株	1976年 7月 米国ニューヨーク州弁護士登録 2003年 1月 アジア開発銀行ジェネラルカ운セル 2007年 9月 ホワイト&ケース外国法事務所 弁護士事務所 シニアアドバイザー (現任)	2008年 1月 外国法事務弁護士登録 2025年 6月 当社取締役 (現任)
	国谷 裕子 取締役 (社外)	1957年2月3日生 取締役会への出席状況：一回/一回 所有株式数：一 株	1987年 7月 日本放送協会 (NHK) BS 1「ワールドニュース」NY発キャスター 1989年 4月 日本放送協会 (NHK) BS 1「ワールドニュース」キャスター	1993年 4月 日本放送協会 (NHK) 総合テレビ「クローズアップ現代」キャスター 2016年 4月 東京藝術大学理事 (現任) 2025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		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
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)	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)		
	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		宮崎 裕子 監査役 (社外)	1951年7月9日生 監査役会への出席状況：一回/一回 所有株式数：一 株
1976年10月 監査法人中央会計事務所入所 1979年 9月 公認会計士登録 1990年 9月 太陽監査法人代表社員 2000年 7月 太陽監査法人総括代表社員 2014年 6月 当社監査役 (現任) 2014年 7月 太陽ASG有限責任監査法人代表社員会長	2014年10月 太陽有限責任監査法人代表社員会長 (現任) 2023年 7月 太陽有限責任監査法人会長 (現任)	1979年 4月 弁護士登録 (第一東京弁護士会) 長島・大野法律事務所 (現 長島・大野・常松法律事務所) 入所 1984年 8月 世界銀行 (現 国際復興開発銀行) 法務部カウンセラー 1988年 1月 長島・大野法律事務所 (現 長島・大野・常松法律事務所) パートナー	2018年 1月 最高裁判所判事 2021年 7月 弁護士再登録 (第一東京弁護士会) 2021年 9月 長島・大野・常松法律事務所顧問 (現任) 2022年 1月 シンガポール国際商事裁判所 International Judge (現任) 2025年 6月 当社監査役 (現任)		

Message from Outside Directors

社外取締役からの メッセージ



福井 俊彦

国内事業を原点に、

未来志向の価値創造を



井口 武雄

リスク対応力を高め、

攻めと守りのバランスの取れた

ガバナンスを



飯野 正子

社内外のステークホルダーとともに

多様な視点で未来への挑戦を

国内事業を原点に、 未来志向の価値創造を

社外取締役 福井 俊彦



キッコーマンの経営について 特徴と今後の課題をお聞かせください。

キッコーマンの経営には、日本から海外へと食文化を伝えるだけでなく、各国・地域に根差した食文化の発展をさらに促進するという哲学が感じられます。その哲学はビジネス展開において統一感をもたらしており、取締役会でも目標実現のために組織として力を結集する姿勢が外部の目からも明確にうかがえます。一方、世界経済の動向や時代の変化にともない食文化も変容していく中、将来を見据えたダイナミックな議論をさらに展開していく必要があると感じています。足元の事業環境や当面の見通しに基づく検討事項はもちろんのこと、より長期的な視野で将来に向けたチャレンジにつながる積極的な議論を期待しています。

中長期における価値創造のためには 何が重要だとお考えでしょうか。

キッコーマングループは国内外ですばらしい実績を積み重ねてきました。今後のさらなる価値創造に向けては、未来志向で将来の課題を先取りし、試行錯誤を繰り返しながら新しい食文化の世界を切り開いていくことが重要です。今年度から始まった中期経営計画においても、そうした将来に向けた取り組みや発想が求められていると捉えています。

私は米国ウィスコンシン州の工場を数回訪問し、キッコーマングループによるこの地域における新しい食文化の形成、そして雇用創出による現地の生活向上という相互利益の関係がうまく機能している様子を目の当たりにし、現地のカルチャーを理解しながらビジネスを展開することの重要性を実感しました。このようなビジネスモデルをあらゆる地域で展開するためには、それぞれの文化特性を十分に理解したうえで、これまで実施してきた戦略や

提供してきた価値を改めて見直し、将来の課題を見据えた視点を付け加えていくべきだと考えています。

こうしたチャレンジの基盤として、国内事業の重要性も再認識すべきだと思います。人口動態やライフスタイルの多様化により国内の事業環境は大きく変化しています。収益面では海外の比率が高まっているものの、キッコーマングループのビジネスは日本の食文化を出発点としています。国内事業の基盤を失えば、中長期的には海外事業も不安定になると考えています。困難な課題ではありますが、日本の食文化をいかに育てていくかという原点に立ち返り、国内市場を盛り上げる新たな開拓を模索していくことが、中長期の価値創造における重要なテーマの一つだと思います。

社外取締役として、ご自身が果たしたい 役割についてお聞かせください。

私たち社外取締役はそれぞれが異なる経験をしてきましたので、どのような課題に対しても自ずと異なる視点を持っています。世界経済が難しい局面を迎える中、将来にわたる企業価値の向上のため、自身の経験に基づく視点から率直に意見を述べて貢献していきたいと考えています。特に、これまでと異なるリスクテイクが必要な新しい提案については、社外の立場の方が発言しやすい面があると思います。取締役会に提示される最終的な議案に至るまでの社内での議論の経緯などについても積極的に情報を求め、前例にとらわれない視点でリスクを取る提案にも意見を述べていきたいです。

そして、キッコーマングループは、生活のよこびをさらに高める食文化の発展に向けて新たな工夫に挑み続ける企業であることを、投資家や消費者、さらには従業員も含む社内外のステークホルダーに広く伝えられるよう、社外取締役として取り組んでいきたいと考えています。

リスク対応力を高め、攻めと守りの バランスの取れたガバナンスを

社外取締役 井口 武雄



キッコーマングループの コーポレート・ガバナンスについて どのようにお感じですか。

私は長年キッコーマンの社外取締役を務めていますが、経営陣のガバナンスへの意識は非常に高いと感じています。かつてはグループ会社ごとの経営情報や課題の共有に改善の余地がありましたが、近年は取締役会で主要な連結会社の社長から説明が行われるようになりました。課題に対しても、取締役会で迅速・適切に対処されており、この姿勢が企業風土全体にガバナンス意識を浸透させていると感じます。キッコーマングループは新規事業や製品の創出に非常に積極的です。こうした姿勢は強みですが、新規事業にともなうリスクや撤退・見直しの判断基準についてもさらに深く検討を重ねることで、攻めと守りのバランスが取れたガバナンスの実現につながると考えます。加えて、社外取締役と執行役員の意見交換の場を持つことも、ガバナンスの実効性を高めるうえで有効だと考えます。

2025-2027年度中期経営計画への 期待をお聞かせください。

前中期経営計画では、キッコーマングループは売上収益や事業利益率、ROEの目標をほぼ達成するという成果を上げました。中期経営計画の目標を達成することは決して容易なことではなく、私自身も企業経営に携わった経験から、経営陣および社員の皆さんのたゆまぬ努力と高い実行力に心より敬意を表します。

売上の約80%、利益の約90%を海外事業が占めるという点はグループの事業ポートフォリオの大きな特徴です。新中期経営計画では、海外事業へのさらなる資源投入が示されています。特に、重点地域であるアメリカでは

第3工場の稼働が予定されており、引き続き成長に注目しています。アメリカでの成長は、長年にわたる現地での啓発活動や現地の食文化に合わせた商品開発・メニューの提案が実を結んだ結果と考えています。まだ市場が成熟していなかった時代に現地に工場をつくり、食文化の研究を重ね、しょうゆを着実に食卓に根付かせてきたキッコーマンのフロンティア精神が、今日の成功につながっていると感じます。アジアやヨーロッパ、さらには南米やアフリカといった新市場では、アメリカのように食文化に深く根付くには時間を要するでしょう。各地域の食文化や市場特性を踏まえ、最適な商品開発やブランド戦略を展開していくことが、今後の成長の鍵になると考えます。

さらに、新中期経営計画では食と健康をテーマに掲げた新たな事業の創造を掲げています。健康は、現代社会において関心が高いテーマです。これまで築き上げてきた技術やノウハウを活かし、健康にまつわる消費者の課題を解決していくことが、グループのさらなる成長の原動力につながると期待しています。

社外取締役として、ご自身が果たしたい 役割についてお聞かせください。

社外取締役として、経営におけるリスクを的確に認識し、その対応について取締役会で積極的に議論することが重要な役割であると考えています。キッコーマングループは豊富な実績と伝統を持つ企業ですが、だからこそ社内の常識が社会の常識と乖離しないよう、独立した立場から多様な視点を提供し、経営の健全性や透明性の確保に努めています。また、新たな事業や海外市場への進出など、成長機会にともなうリスクについても、経営陣とともに十分に議論し、長期的な成長と企業価値向上に貢献できるよう、監督・助言に取り組んでまいります。

社内外のステークホルダーとともに 多様な視点で未来への挑戦を

社外取締役 飯野 正子



キッコーマングループならではの 特徴や強みについて、 どのようにお考えでしょうか。

大きな特徴として、多様な視点を受け入れる柔軟性が挙げられます。取締役会での議論などを通じて、私のような異分野の専門家の意見も積極的に取り入れようとする姿勢を強く感じています。このような企業風土は、世界各地の文化や嗜好を尊重しつつ、日本の食文化を浸透させ、さらに時代の変化に柔軟に対応することでグローバルな成長を遂げてきたキッコーマングループの実績とともに培われたもので、キッコーマングループの強みである「ゆとり」につながる特徴だと思います。

多様な視点や価値観を受け入れる度量を失うことなく、江戸時代から続く長い歴史と伝統を大切にしながらも、現代の消費者ニーズや社会課題に応えるためのイノベーションを絶えず追求していく姿勢を、今後も大切にしていきたいと考えています。

キッコーマングループの 成長に必要な経営資本について、 どのようにお考えでしょうか。

まず、研究開発はグループの成長の原動力です。キッコーマングループは、発酵・醸造技術を核に、各国・各地域の食文化や消費者ニーズを的確に捉えた商品開発をすすめることで、グローバルな成長を遂げてきました。また、食育や食文化継承といった社会活動は、キッコーマンがこれまで積み重ねた成果を社会に還元すると同時に、そこで得られるフィードバックが事業活動に活かされるという好循環を生みだします。今後も、時代や市場の変化に応じた新しいおいしさや健康的な食生活への貢献をめざし、研究への投資を続けていくことが成長には不可欠だと思います。

次に人材育成です。トップダウンの教育だけでなく、現場で社員同士が互いに学び合い、高め合う風土を醸成することが重要であると、私の大学経営の経験からも強く感じています。また、キッコーマングループが社会的に高く評価される活動を多く実施していることを、社外だけでなく従業員にもきちんと示すことは、従業員の意識や誇りの向上に大きく寄与し、エンゲージメントの向上につながるのではないのでしょうか。これは、社員の力を最大限発揮し、さらなる成長をめざすうえで重要な要素だと考えます。

これらは、キッコーマングループの目標の一つである「共創と革新」を前進させるものであると思います。

社外取締役として、ご自身が果たしたい 役割についてお聞かせください。

私をはじめとする社外取締役は、それぞれ異なるバックグラウンドを持っていますが、キッコーマングループにはそうした多様な視点を取り入れる姿勢が感じられます。

その姿勢を最大限に活かすためには、取締役会で提示される報告資料を見るだけでなく、その背景や報告に至る過程にも関心を持ち、自ら積極的に情報収集を行うことで、より意義のある監督・助言の役割を果たせると考えています。

私は国内外の工場や事業所を訪問したり、国際食文化研究センターが開催する講演会に出席したり、キッコーマングループ発行の冊子に目を通すことはもちろん、海外製品を含めた商品を実際に手に取り、消費者の視点でも関心を持つようにしています。

今後も、グローバルビジョン2030で掲げる「世界の食生活への貢献」や「地球社会における存在意義を高める」といった新しい価値創造への挑戦に向けて、社外取締役ならではの視点でさらに積極的に情報を収集し、有意義な議論に貢献できるよう努めてまいります。

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

当社は、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。2025年6月24日開催の株主総会において、取締役13名（うち社外取締役7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

当社は、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。指名委員会の候補者推薦基準は以下の通りです。

- ① 社外役員の資質：経済および社会の動向等に関する高い見識に基づく客観的かつ専門的な視点、経営者としての豊富な経験、法律・会計等の職業的専門家としての経験
- ② 社内取締役の資質：業務に関し高度の専門知識を有し、経営判断能力および経営執行能力に優れていること
- ③ 社内監査役の資質：当社グループ会社の業務に関する高度の専門知識ならびに経営または財務に関する高度の専門知識を有していること

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。2024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。2024年度に報酬委員会は4回開催され、社外取締役の出席率は100%でした。

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

監査役会

当社は監査役会を設置しています。監査役は、監査計画策定時、中間決算レビュー時、期中および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等の内部統制部門から必要に応じてヒアリング等を実施して内部統制の実施状況を把握しています。

■ 経営執行体制

グループ経営会議

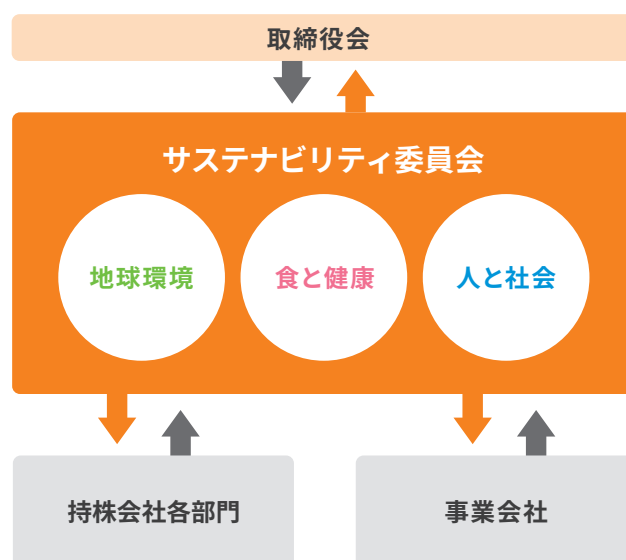
当社グループは、CEOをグループ全体の最高経営責任者とし、グループ経営会議をその意思決定のための審議機関として設けています。グループ経営会議を原則月2回開催し、グループ経営に関わる広範な内容について審議し、効率的な意思決定とすみやかな執行につなげています。グループ経営会議では、社会課題への対応を重要な経営テーマと位置づけ、継続的にリスクならびに機会の協議を行いつつ、方針の策定や取り組み強化に向けた討議を適宜実施しています。CEOは、社会課題に関連する目標と進捗状況に関する報告を当社取締役会に対して行っており、また、その報告をもとに、当社取締役会は社会課題を含む当社グループの重要方針や進捗状況を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

当社グループは、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、社員一人ひとりが当社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

当社は、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、その結果は当社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

当社グループでは、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。当社は、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、当社では「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、財務報告に関わ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)の役員など4名の計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。2024年度には委員会を合計12回開催しました。また、上期下期各1回、常勤監査役と企業倫理委員会委員との情報交換を行いました。

グループ企業倫理ホットライン

キッコーマングループでは、内部通報窓口として「グループ企業倫理ホットライン」を設置し、国内グループ全体で利用できる体制をとっています。海外についても、主要会社には内部通報窓口の設置をすすめています。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。2024年度は19件の通報があり、企業倫理委員会において調査、審議などを行い、解決を図りました。

リスクマネジメント

■ 基本方針

当社グループでは、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、当社取締役、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、当社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います。
商品の安全性	キッコーマングループ品質方針を定め、グループ主要製造会社に品質保証担当部門を設置するとともに、グループ横断の委員で構成される品質保証委員会を開催し、安全性、法令の順守、社会的公正性の確保を図っています。
サステナビリティ	当社グループが多数の事業をグローバルに展開していることを踏まえ、担当する子会社および部門を執行役員および執行役員待遇が指揮し、リスクの顕在化の未然防止に努めています。また、中長期的なサステナビリティに関するリスクを評価・管理し、適切に対応させるために外部組織やステークホルダーとの対話を通じ確認し、必要に応じて当社の取り組みに反映させています。
BCP	キッコーマングループ事業継続計画を策定するとともに、各社・各部門が緊急時に行うべき行動に関する計画を作成しています。

■ 事業などのリスク

当社グループでは、リスクマネジメント規程に基づき、グループ全体のリスクマネジメントを推進しています。グループ経営会議でグループのリスクについて分析・検討を定期的に行っており、リスクの評価と選定については、社内外の経営環境に及ぼす変化を幅広く捉え今後リスクと成り得る事案を洗い出し、影響度と発生可能性の2つの視点から重要度を評価することで、優先順位をつけ、リスクへの対応を図っています。

各リスク項目についての詳細は、非財務セクションP.23～24をご覧ください。

非財務セクション

社会経済環境に関するリスク	1. 自然災害など	P.23
	2. 原材料市況の変動	
	3. 社会的・経済的混乱	
事業環境に関するリスク	1. 競争環境の変化	P.23
	2. サステナビリティ	
事業運営に関するリスク	1. コンプライアンス	P.24
	2. 情報システムおよび情報セキュリティ	
	3. 食の安全性	
	4. 人財	
	5. 財務	

データセクション

72 …… 外部評価／国内外イニシアティブへの賛同・加盟

73 …… MD&A

75 …… 財務・非財務データ

75 …… 財務データ

78 …… 非財務データ

79 …… 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、2024年度は下記の指数などに組み入れられました。



FTSE4Good

FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom
Japan Index

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index

2024 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



2024
健康経営優良法人
Health and productivity

経済産業省 健康経営優良法人2024認定



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

■ 国内外イニシアティブへの賛同・加盟

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



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

2024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、飲料、酒類が堅調に推移し、増収となりました。利益面では、しょうゆ、食品、飲料、酒類の増収による増益効果があったものの、固定費等の増加や原材料等の高騰の影響により、減益となりました。海外では、食料品製造・販売および食料品卸売事業がともに好調に推移したことにより、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、「こいくちしょうゆ」などのペットボトル品は前年同期の売上を下回りました。テレビ宣伝を中心とした商品の付加価値を伝えるマーケティング施策等を継続することにより「いつでも新鮮」シリーズは前年同期の売上を上回りました。その結果、家庭用分野全体として前年同期の売上を上回りました。

加工・業務用分野は、外食市場の回復に加えて中食市場が成長し、前年同期の売上を上回りました。この結果、部門全体としては前年同期の売上を上回りました。

食品部門は、つゆ類は、「濃いだし 本つゆ」などが順調に推移し、全体として前年同期の売上を上回りました。たれ類は、主力商品である「わが家は焼肉屋さん」シリーズが堅調に推移し、前年同期の売上を上回りました。「うちのごはん」は、前年同期の売上を下回りました。デルモンテ調味料は、前年同期の売上を上回りました。また、デルモンテ調味料は2024年4月、加工穀類、すりおろしシリーズは2025年3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、部門としては前年同期の売上を上回りました。

飲料部門では、豆乳飲料は、飲用だけでなく調理用として豆乳を使う消費者が増えている中で、積極的な広告宣伝活動や店頭販促の実施により、1L容器や200ml容器商品の売上が前年同期を上回り、全体として前年同期の売上を上回りました。デルモンテ飲料は、トマトジュースが堅調に推移し、全体として前年同期の売上を上回りました。また、デルモンテ飲料は2024年4月、ジュース類は2025年3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年同期の売上を上回りました。

酒類部門では、本みりんは、家庭用分野では、「米麴こだわり仕込み本みりん」を中心とした、付加価値商品が堅調に推移し、前年同期の売上を上回りました。加工・業務用分野も外食店を中心に需要が回復したため、前年同期の売上を上回りました。ワインは前年同期の売上を下回りました。この結果、部門全体としては前年同期の売上を上回りました。

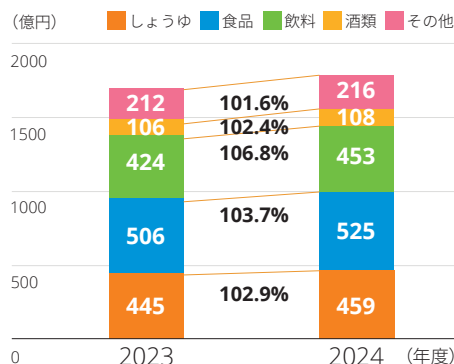
2. 国内 その他事業

衛生検査薬は、前年同期の売上を上回りました。運送事業の売上は、前年同期並みになりました。この結果、部門全体としては前年同期の売上を上回りました。

3. 海外 食料品製造・販売事業

しょうゆ部門は、北米市場においては、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引き続き力を入れており、当社のブランド力を活かした事業展開を行ってきました。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、前年同期の売上を上回りました。

● 国内 食料品製造・販売事業、その他事業



欧州市場においては、主要市場であるドイツ、イギリス、イタリア、オランダなどで前年を上回り、全体では前年同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、タイ、インドネシアなどで売上を伸ばし、全体では前年同期の売上を上回りました。この結果、部門全体では前年同期の売上を上回りました。

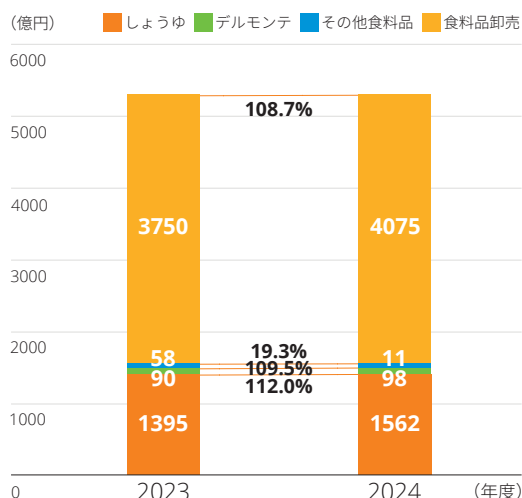
デルモンテ部門は、部門全体で前年同期の売上を上回りました。

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、前年同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ました。この結果、卸売事業全体では前年同期の売上を上回りました。

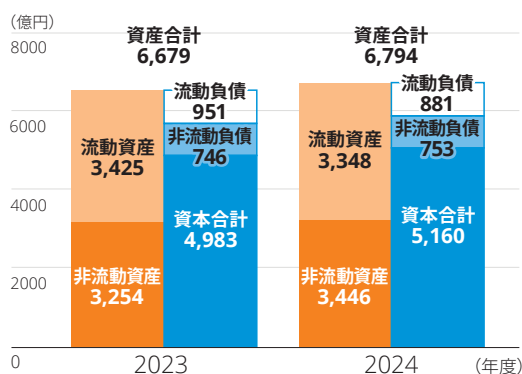
●海外 食料品製造・販売事業、食料品卸売事業



■ 財政状態の分析

2024年度末の資産合計は、6,794 億円（前年度比115億円増）となりました。一方、負債合計は1,634億円（前年度比63億円減）となりました。なお、流動負債は前連結会計年度末に比べ70億円減少しました。これは主に、営業債務およびその他の債務が減少したことによるものです。非流動負債はリース負債が減少したものの、繰延税金負債が増加したことにより、前連結会計年度末に比べ8億円増加しました。資本合計は5,160億円となり、親会社所有者帰属持分比率は、前期に比べ1.2%増加の74.8%となりました。

●総資産の推移



■ キャッシュ・フローの分析

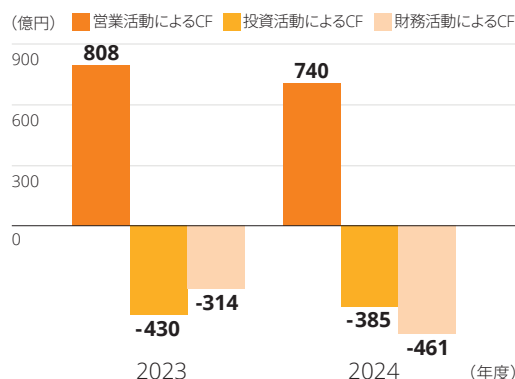
2024年度末における現金および現金同等物は、1,062億円（前年度比130億円増）となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、740億円の収入となり、前連結会計年度に比べ68億円収入減でした。これは主に、税引前利益が増加したものの、その他営業キャッシュ・フロー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、385億円の支出となりました。これは主に、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、461億円の支出となりました。これは主に、配当金の支払、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・非財務データ

財務データ

	日本基準 (JGAAP)							
連結決算業績	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
売上高	300,245	343,168	371,339	408,372	402,174	430,602	453,565	468,616
対前期伸率 (%)	—	14.3	8.2	10.0	(1.5)	7.1	5.3	3.3
営業利益	19,808	23,847	25,370	32,598	32,842	36,502	38,417	39,826
営業利益率 (%)	6.6	6.9	6.8	8.0	8.2	8.5	8.5	8.5
対前期伸率 (%)	—	20.4	6.4	28.5	0.7	11.1	5.2	3.7
経常利益	18,700	22,682	24,364	31,029	32,037	35,985	37,925	39,078
経常利益率 (%)	6.2	6.6	6.6	7.6	8.0	8.4	8.4	8.3
対前期伸率 (%)	—	21.3	7.4	27.4	3.2	12.3	5.4	3.0
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	26,595
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	5.7
対前期伸率 (%)	—	14.1	22.5	29.8	19.3	0.1	9.0	2.3
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	1,419.12
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	138.53
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	30.3
純資産額	187,459	210,407	238,431	225,675	244,437	253,289	270,451	277,757
自己資本額	186,168	209,166	236,508	223,684	240,009	248,072	265,428	272,434
総資産額	337,051	349,103	378,766	365,671	361,248	343,929	362,119	387,329
自己資本比率 (%)	55.2	59.9	62.4	61.2	66.4	72.1	73.3	70.3
D/Eレシオ (%)	52.4	38.5	31.0	31.6	21.1	8.6	8.2	8.1
純資産配当率 (%)	2.3	2.0	2.1	2.7	2.8	3.1	3.1	3.0
自己資本当期純利益率 (%)	6.3	6.4	6.9	8.7	10.3	9.8	10.1	9.9
総資本経常利益率 (%)	5.6	6.6	6.7	8.3	8.8	10.2	10.7	10.4
期末株価 (円)	1,657	1,947	3,815	3,700	3,325	4,280	5,430	4,605
株価収益率 (倍)	30.2	31.0	48.8	36.0	27.0	34.6	40.1	33.2
為替レート (US\$)	83.23	100.00	110.03	120.16	109.03	110.81	110.69	109.10

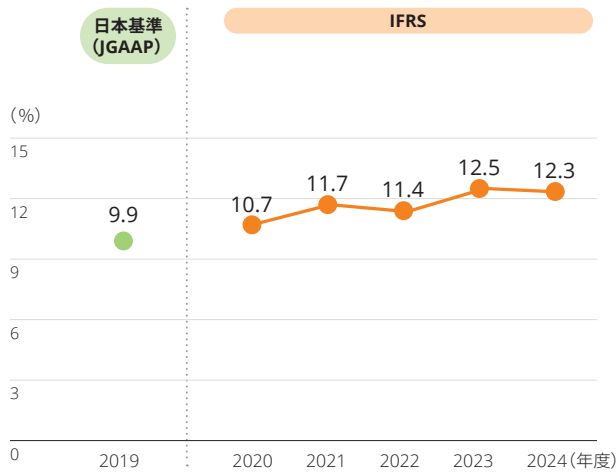
(百万円)

	IFRS					
連結決算業績	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上収益	439,627	439,411	516,440	618,899	660,835	708,979
対前期伸率 (%)	—	(0.0)	17.5	19.8	6.8	7.3
事業利益	38,041	42,650	52,273	58,777	73,402	77,275
事業利益率 (%)	8.7	9.7	10.1	9.5	11.1	10.9
対前期伸率 (%)	—	12.1	22.6	12.4	24.9	5.3
営業利益	34,903	41,672	50,682	55,370	66,733	73,698
営業利益率 (%)	7.9	9.5	9.8	8.9	10.1	10.4
対前期伸率 (%)	—	19.4	21.6	9.2	20.5	10.4
税引前利益	37,814	43,194	54,231	60,797	75,605	83,754
税引前利益率 (%)	8.6	9.8	10.5	9.8	11.4	11.8
対前期伸率 (%)	—	14.2	25.6	12.1	24.4	10.8
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	61,695
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	8.7
対前期伸率 (%)	—	16.1	24.9	12.4	29.1	9.3
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	55,170
基本的1株当たり当期利益 (円)	139.74	162.31	202.94	228.37	59.19	64.99
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	—	—	—	—	—	—
配当性向 (連結) (%)	30.1	27.7	30.1	34.2	35.1	38.5
資本合計	277,543	313,514	363,907	416,969	498,255	516,049
親会社の所有者に帰属する持分	272,258	308,130	357,816	410,513	491,355	508,539
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	539.54
資産合計	398,698	438,508	503,061	566,385	667,877	679,414
親会社所有者帰属持分比率 (%)	68.3	70.3	71.1	72.5	73.6	74.8
D/Eレシオ (%)	16.9	14.6	13.1	13.2	12.8	12.2
期末株価 (分割前)	4,605	6,590	8,130	6,740	9,845	—
期末株価 (分割後)	921	1,318	1,626	1,348	1,969	1,441
為替レート (US\$)	109.10	106.17	112.86	134.95	144.40	152.48

財務・非財務データ

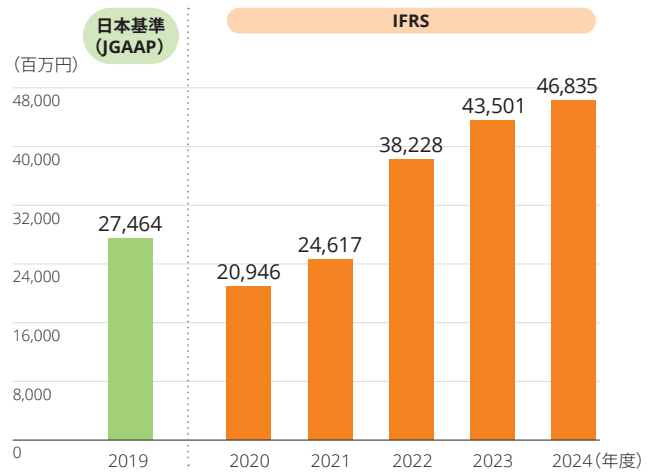
財務データ

●親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)※

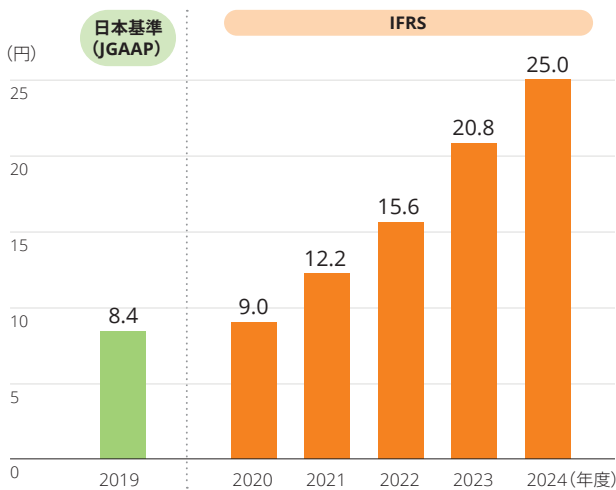


※2019年度までは自己資本当期純利益率

●設備投資額

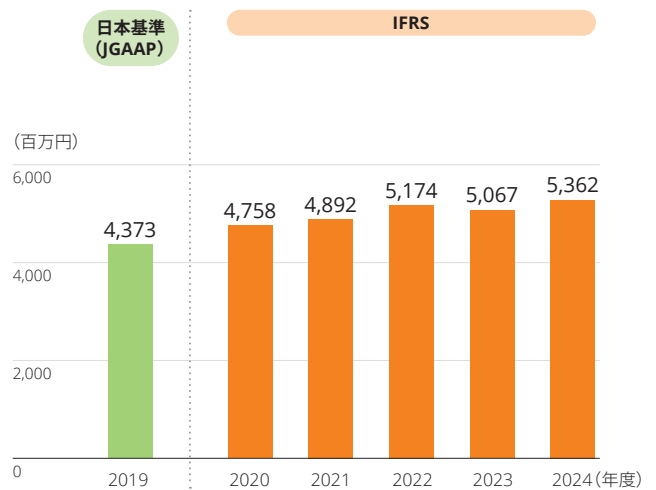


●1株当たり年間配当額

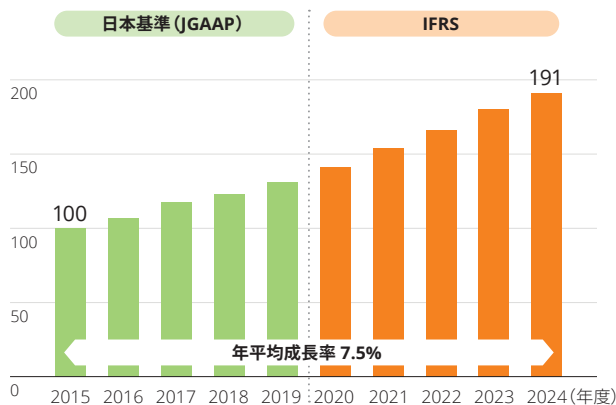


※当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を行っています。2019～2023年度の1株当たり年間配当金は、当該株式分割が行われたものと仮定して算定。

●研究開発費

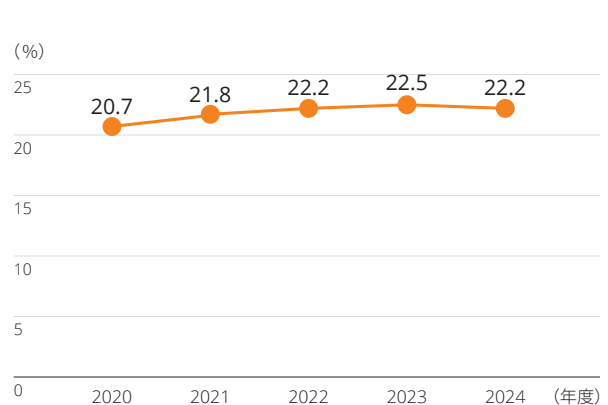


●海外しょうゆ事業の売上(金額)※



※2015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。2015～2019年度は日本基準 (JGAAP) の売上高、2020～2024年度は国際財務報告基準 (IFRS) の売上収益。年平均成長率は2015年度売上高 (JGAAP) と2024年度売上収益 (IFRS) を単純比較して算出。

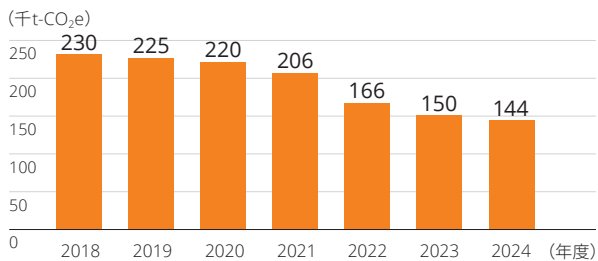
●減塩タイプしょうゆの売上構成比(数量)



※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

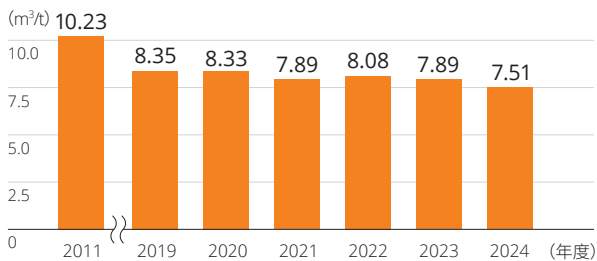
非財務データ

●CO₂排出量



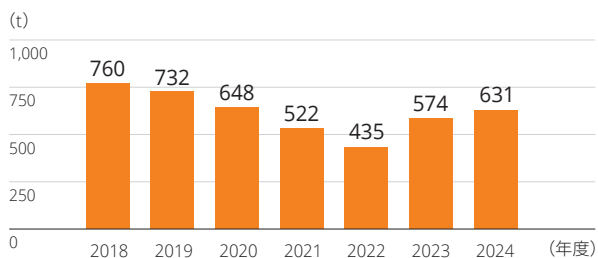
※対象範囲：キッコーマンおよび連結子会社

●水使用原単位



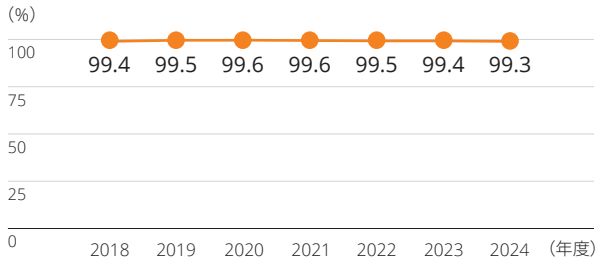
※対象範囲：国内19工場、海外4工場

●食品ロス量(国内)



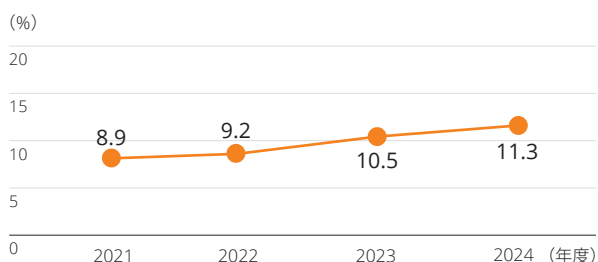
※キッコーマングループでは、製造段階における食品ロスを定量化することで削減をすすめるため、The Food Loss & Waste Protocolによるthe global Food Loss and Waste Accounting and Reporting Standardを参照して食品ロスを算出しています。
※国内19工場

●再資源化等実施率



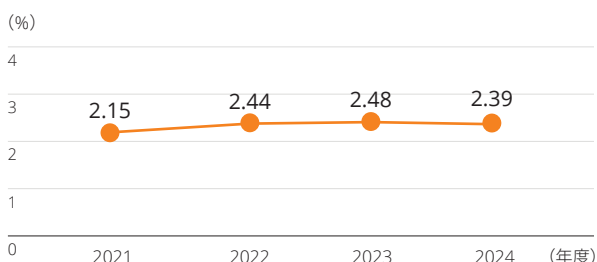
※対象範囲：国内19工場、海外4工場

●女性管理職比率



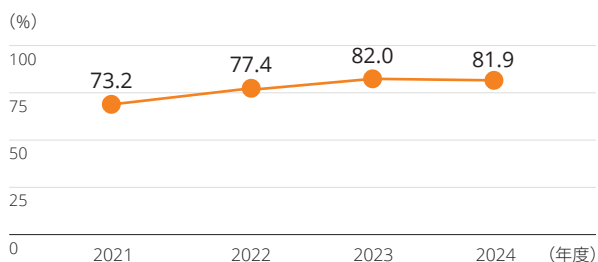
※対象範囲：キッコーマンおよび国内22社

●障がい者雇用率



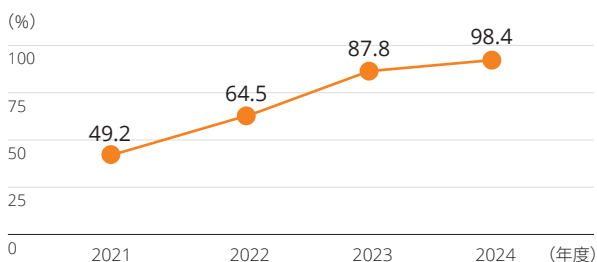
※対象範囲：キッコーマンおよび国内22社(うち、雇用義務対象会社のみ)

●有給休暇取得率



※対象範囲：キッコーマンおよび国内22社

●男性育児休業取得率

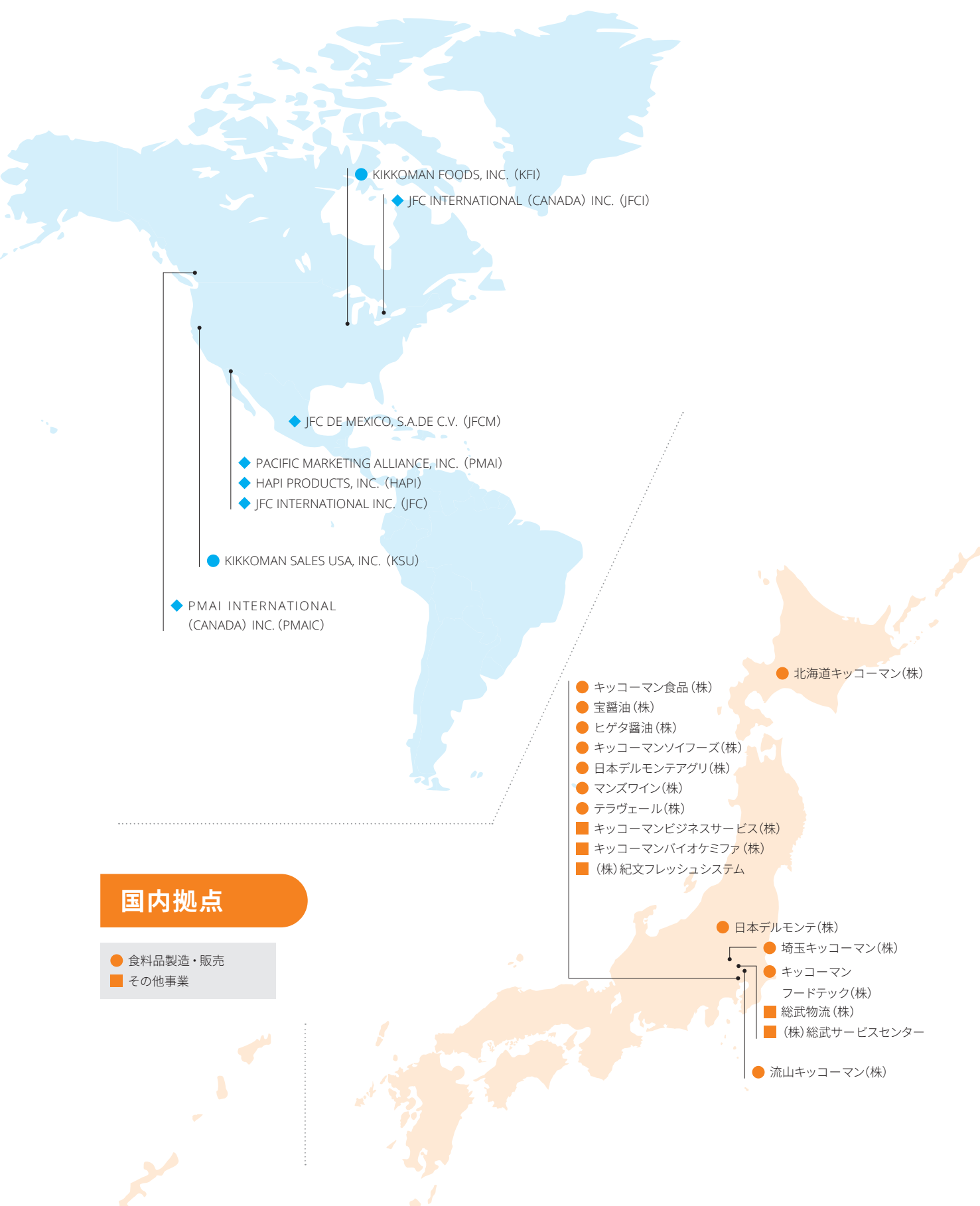


※対象範囲：キッコーマンおよび国内22社

事業拠点

海外拠点







キッコーマン株式会社

野田本社
〒278-8601 千葉県野田市野田250

東京本社
〒105-8428 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル

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