



キッコーマン株式会社

キッコーマングループの理念体系

キッコーマンの約束

Why we exist

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。

What we do

伝統のわざと知恵を磨き続け、高品質の商品・サービスを誠実に提供しお届けします。

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。

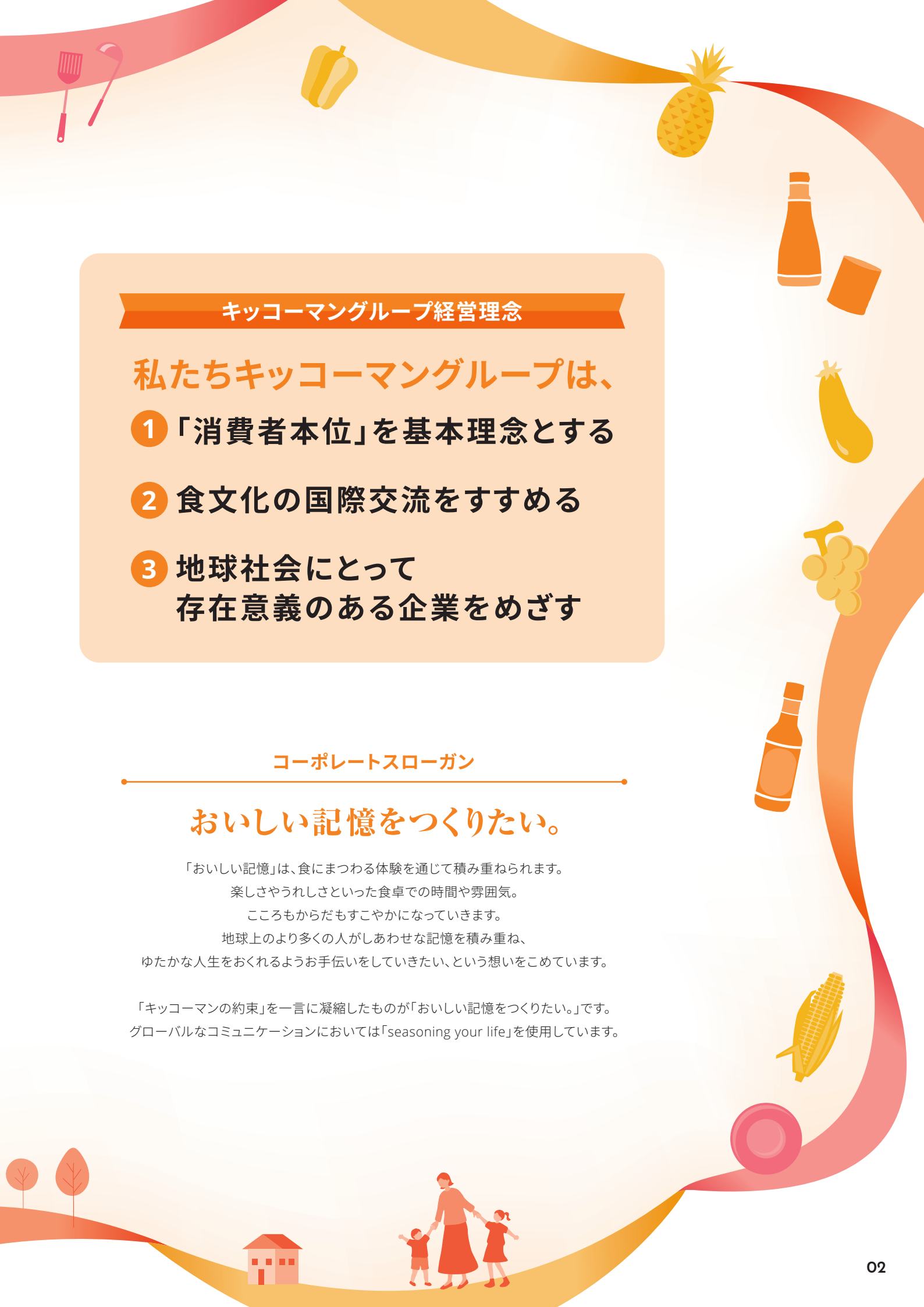
What we achieve

グローバルビジョン 2030

中期経営計画

経営理念

「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。



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

コーポレートスローガン

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。

ここからだもすこやかにっていきます。

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。

「キッコーマンの約束」を一言に凝縮したものが「おいしい記憶をつくりたい。」です。
グローバルなコミュニケーションにおいては「seasoning your life」を使用しています。

目次

イントロダクション

- 1 キッコーマンの理念体系・キッコーマンの約束
- 2 経営理念・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

キッコーマンの全体像

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

キッコーマンのビジョンと戦略

- 15 CEOメッセージ
- 21 財務戦略 (CFOメッセージ)
- 25 グローバルビジョン2030
- 27 2025-2027年度 中期経営計画

事業戦略

- 31 食料品製造・販売 (国内)
- 33 食料品製造・販売 (海外)
- 35 食料品卸売

将来に向けた経営資源の活用

- 37 人的資本
- 39 情報 (DX) の取り組み
- 43 研究開発

事業を通じた社会課題解決

- 45 地球環境
- 47 食と健康
- 49 人と社会

価値創造の基盤

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

データセクション

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

編集方針

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

報告対象組織

本報告書は、原則としてキッコーマングループ (持株会社であるキッコーマン株式会社、子会社54社および関連会社2社 (2026年3月末現在)) を報告対象としています。本報告書の文中では、キッコーマングループを「キッコーマングループ」「グループ」または「当社グループ」、キッコーマン株式会社を「キッコーマン (株)」「キッコーマン」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

2025年4月～2026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 2026年10月

見通しに関する注意事項

本報告書には、キッコーマングループの過去と現在の事実だけでなく、発行時点における計画や見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・固定的に捉えることなく、自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、これを自らの価値創造ストーリーに位置づけるなどして、本ガイダンスを活用することが期待されています。



情報体系

「キッコーマングループ コーポレートレポート」は、キッ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。「サステナビリティレポート」は、キッコーマングループのサステナビリティ戦略、「地球環境」「食と健康」「人と社会」のマテリアリティを中心に、具体的な取り組みや実績について開示することを目的とした報告書です。両レポートはキッコーマングループの持続的な価値創造に向けた取り組みの全体像を理解いただくことを目的として作成・公開しています。

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

■サステナビリティレポート

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。時を経て、1917年に創業8家の合同によって「野田醤油株式会社」が設立されました。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進めてまいりました。

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広げ、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」と思っていたき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切にするとともに、社会環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、新たな価値創造により、社会課題の解決に積極的に貢献していくことが、キッコーマングループの持続的な成長につながると考えております。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一層高まっています。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あり、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。

現在、取締役会はメンバー13人のうち過半数を占める7人が社外取締役で、それぞれの豊富な経験や専門性に基づく活発な議論が行われています。2025年度は、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等の経営課題について議論を行いました。今後も、多様な視点を活かした監督機能と取締役会の実効性を高めることで、より一層の企業価値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、国内でローカルブランドからナショナルブランドへの歩みをすすめ、1957年以
デルモンテ事業やワイン事業、バイオ事業などのさまざまな分野に事業を拡大してきました。

海外では、しょうゆ事業、東洋食品卸事業の拡大をすすめるとともに、国内では、つゆ類、たれ類、豆

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

1950

創立
50周年

1970

1980

1990

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



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



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



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)

海外

降しょうゆ事業を国際的に展開するとともに、

乳などでキッコーマンブランドの多角的な活用を推進しています。



※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

779億円

事業利益

95億円

日本

売上収益

1,696億円

事業利益

115億円

アジア・オセアニア

売上収益

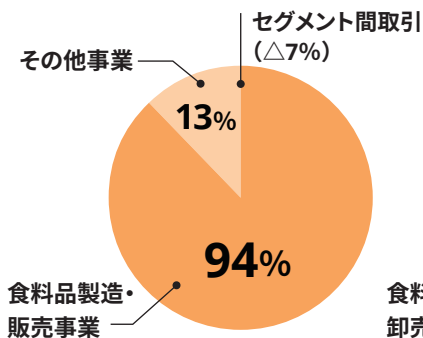
927億円

事業利益

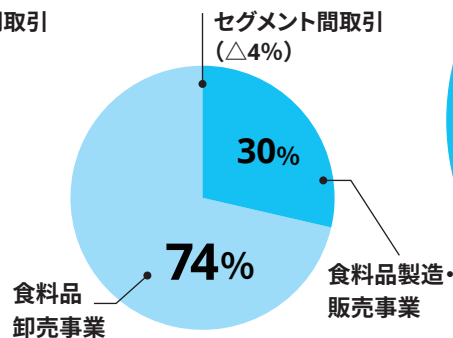
53億円

2025年度 売上収益

7,455億円

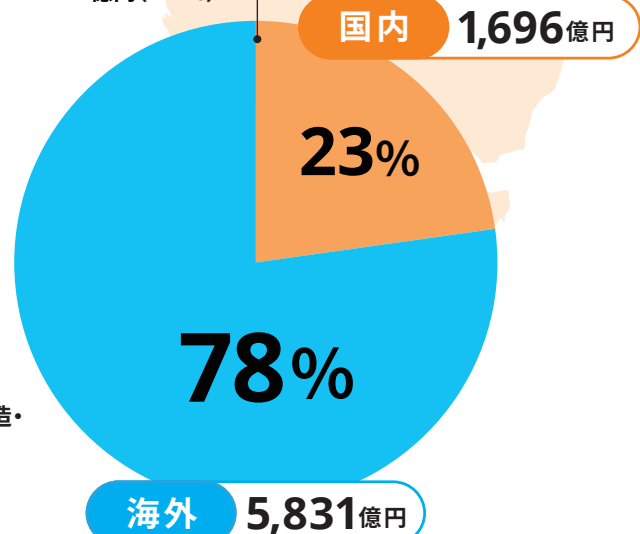


国内



海外

消去又は全社
△71億円(△1%)



国内

1,696億円

海外

5,831億円

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

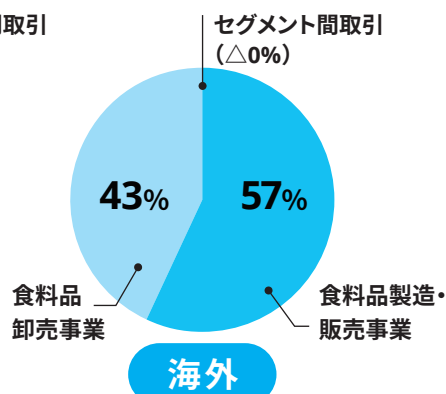
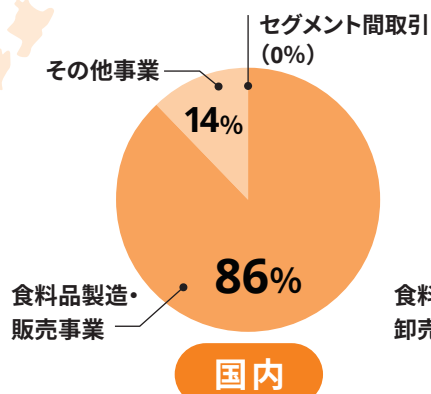
4,034億円

事業利益

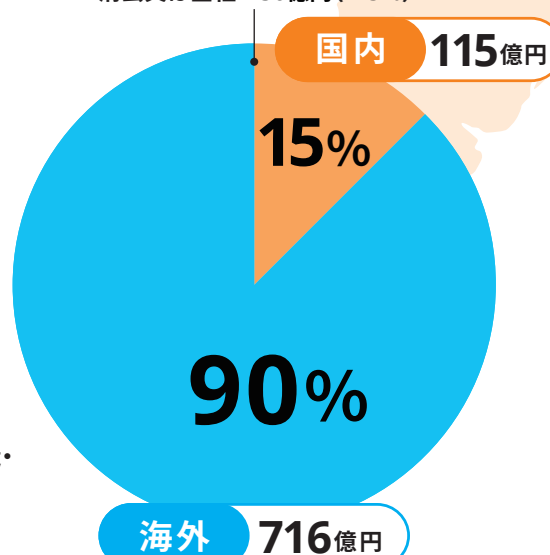
536億円

2025年度 事業利益

795億円



消去又は全社△36億円(△5%)



※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

国内

売上収益

1,696 億円

事業利益

115 億円

その他の事業

218 億円

酒類部門

107 億円



しょうゆ部門

460 億円



飲料部門

503 億円



食品部門

534 億円

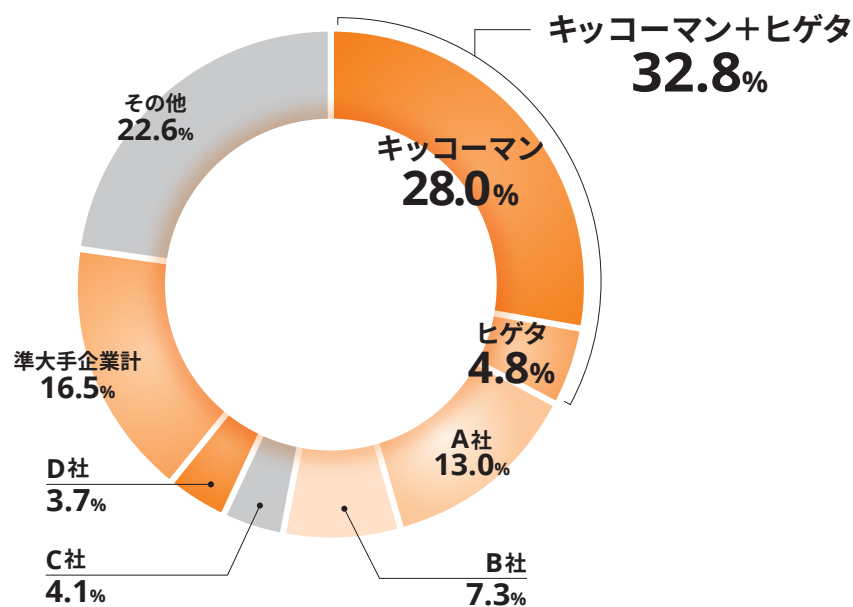


※事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費および一般管理費を控除した段階利益です。

国内事業データ

国内しょうゆ市場シェア(出荷数量)

2025年

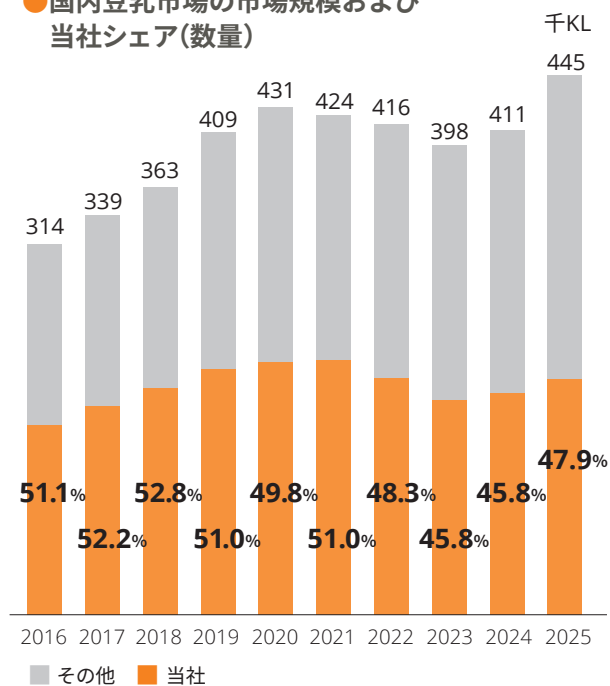


出典：日刊経済通信社

※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

5,831 億円

事業利益

716 億円

デルモンテ部門

100 億円



その他食料品

12 億円

しょうゆ部門

1,623 億円



食料品卸売

4,329 億円

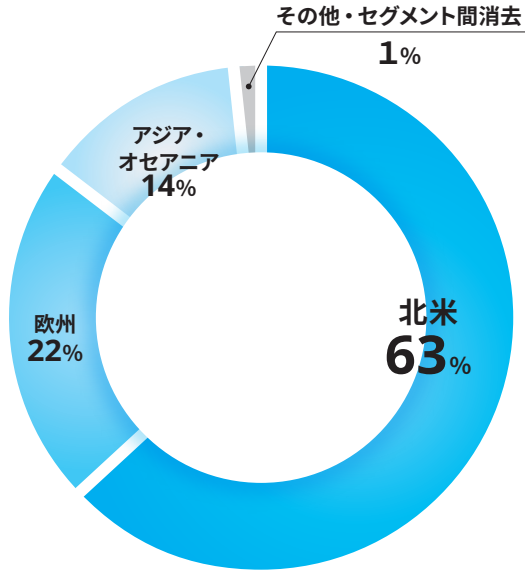


※事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費および一般管理費を控除した段階利益です。

海外事業データ

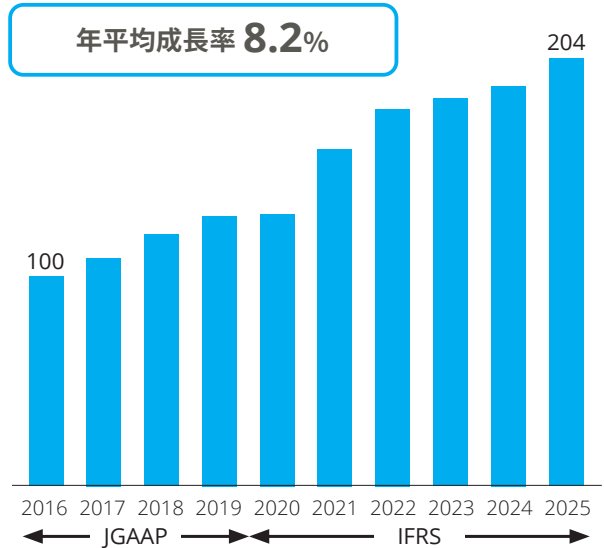
●海外しょうゆ地域別売上構成比

2025年度



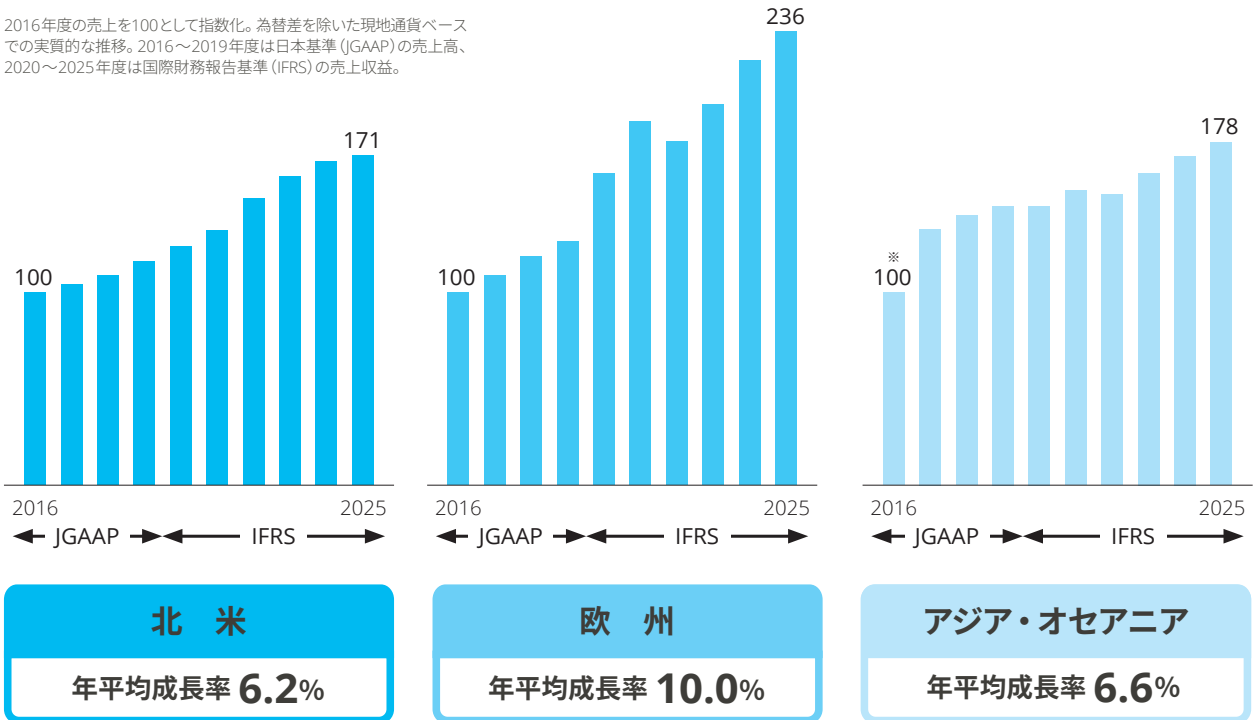
●食料品卸売事業売上成長率

2016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。2016～2019年度は日本基準 (JGAAP) の売上高、2020～2025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

2016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。2016～2019年度は日本基準 (JGAAP) の売上高、2020～2025年度は国際財務報告基準 (IFRS) の売上収益。

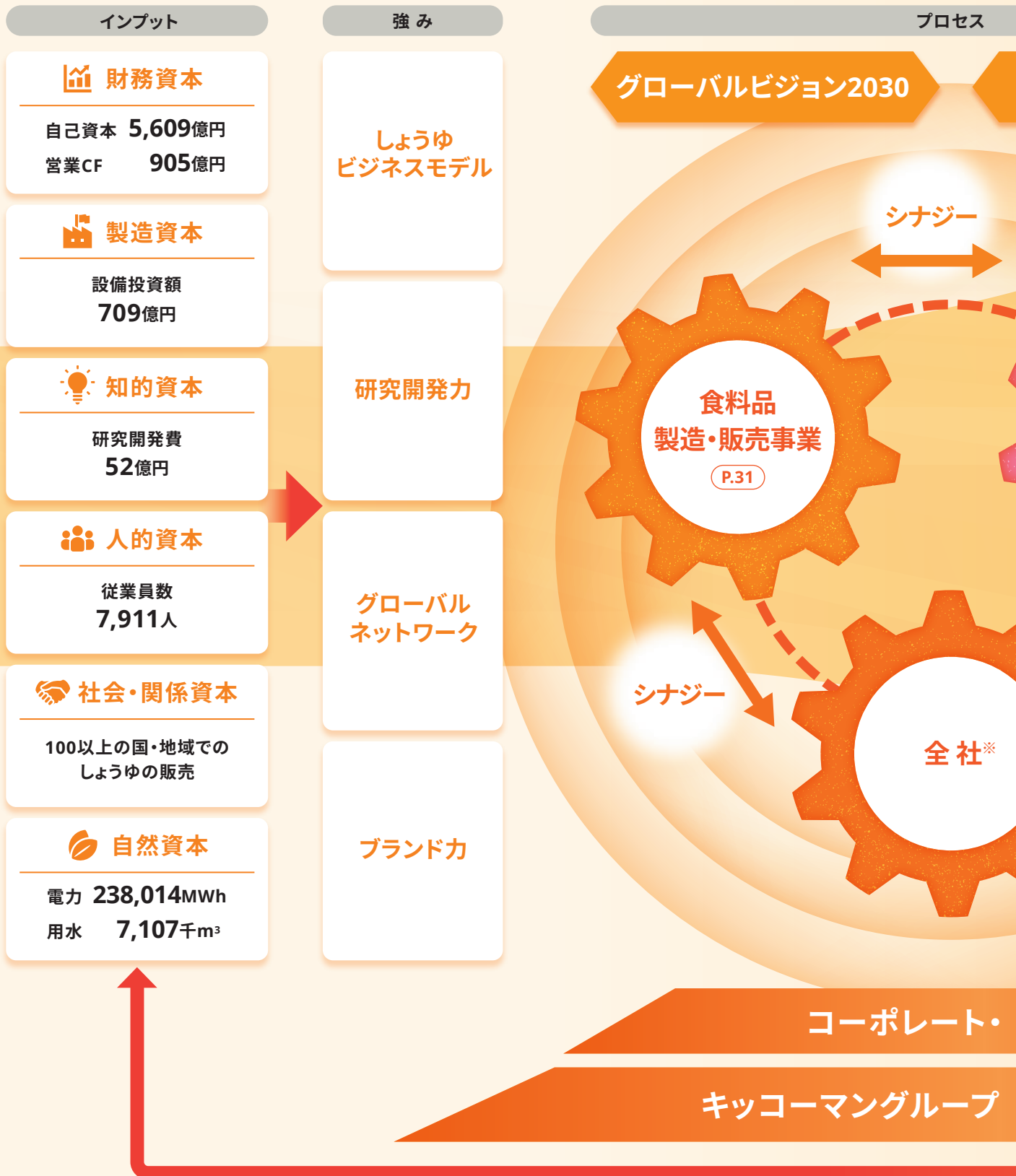


※ (アジア・オセアニア) 2016年度期中から統万珍極食品有限公司の売上を含む。

価値創造プロセス

キッコーマングループは、経営理念のもと、各種の資本と独自の強みを、「食料品シナジー」へとつなげ、経済的価値と社会・環境的価値を生み出し、「キッコーマ

※「全社」は、経営理念・研究開発・技術・人財・ブランド・DX・サステナビリティ推進体制などの



「製造販売事業」「食料品卸売事業」と、両事業を支える「全社※」機能の3つの「約束」の実現を通じた持続的な企業価値の向上をめざしています。

グループ共通基盤を指し、その取り組みは本レポート全体を通じて記載しています。

中期経営計画

食料品 卸売事業

P.35

シナジー

アウトプット

経済的価値

P.7, P.21



売上収益



事業利益



ROE

社会的価値



地球環境

P.45



食と健康

P.47



人と社会

P.49

アウトカム

「キッコーマンの約束」 の実現

P.1

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。

高品質の商品・
サービスの提供

栄養バランスに優れた
食生活の提案、
こころとからだの
健康を応援

食文化の国際交流

ガバナンス

経営理念

CEOメッセージ



代表取締役社長 CEO
(最高経営責任者)

中野 祥三郎



Komman

CEO Message

「おいしい記憶をつくりたい。」

この想いのもと、私たちは世界各地の食文化に
新たなおいしさを提案し、成長を重ねてきました。

食文化への浸透は、当社の競争優位と
持続的成長を支える源泉です。

この強みを生かし、グローバルでのさらなる成長と
企業価値向上を実現します。

CEOメッセージ

食文化への浸透が 強みの源泉

キッコーマングループは、世界各地で着実に事業基盤を拡大し、成長を実現してきました。今回は、その成長を支える競争優位の源泉と、今後のさらなる飛躍に向けた成長戦略を中心にお話しします。

私たちの歩みは、しょうゆを世界へ広げてきた歴史であると同時に、新たな食文化を育んできた歴史でもあります。私がキッコーマンの成長を支える競争優位の源泉として、何より重視しているのは、海外においてしょうゆを現地の食文化に長い時間をかけて浸透させ、日常的に使っていただけるようにしてきたことです。これが、現在の成長を牽引している米国をはじめとした、グローバルなビジネスモデルの土台になっています。戦後、日本に米国の関係者、そのご家族など、さまざまな方が来日され、しょうゆを味わっていただく機会がありました。その中で、「これなら米国でも受け入れられるのではないか」という手応えを得て、私たちは1957年に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。当時、米国内では、当然ながらしょうゆは一般的な存在ではありませんでしたが、レシピ開発、店頭でのデモンストレーション、外食産業との連携などを着実に積み重ね、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。これには非常に長期にわたる地道な取り組みが必要でした。こうした積み重ねこそが、現在のグローバルなキッコーマン・ブランドの形成と収益基盤につながっています。

調味料のビジネスは、景気に左右されにくいという特徴があります。好況の波に乗って一気に売上を伸ばすことは難しい一方で、不況下においても販売数量を確保できます。現地の食文化に深く根づかせることで、安定的な収益を創出しています。時間はかかりませんが、着実に価値を積み上げながら収益を生み出せるビジネスモデルです。成長を続けた結果、現在では日本と肩を並べるほどにしょうゆの生産量が増えて

います。米国市場におよそ70年かけて浸透してきた、その成果が今に表れています。

そして、その強みはさらに世界へと広がっています。グローバルなネットワークがあり、米国で成功したビジネスモデルがあり、加えて、創業以来受け継いできた技術の基盤があります。しょうゆづくりは、水や気候の違いが品質に影響を及ぼす繊細なものづくりです。そのため、国や地域が変わると安定した品質の製品を製造することが難しく、当社が長年積み重ねてきた技術と経験が、安定した品質を支える大きな力となっています。現在では、日本や米国だけでなく、オランダやシンガポール、中国など、世界各地で高品質な製品を製造しています。さらに、安定供給も欠かせません。近年では、新型コロナウイルス感染症の拡大や各地での自然災害、地政学リスクの顕在化など、安定供給が危ぶまれる事態が数多く発生していますが、盤石な調達網や販売網、お取引先の皆さまとの信頼関係、社員の奮闘により、危機を乗り越え安定供給を果たしてきました。これらを一つひとつ着実に積み重ねたことが、キッコーマンのグローバルなブランド力につながっていると感じます。

食文化の広がりを支える 事業シナジー

当社グループの持続的な成長を支えている重要な要素の一つが、事業間のシナジーです。米国では、主に自社ブランド商品を一般家庭や業務用にお届けする「しょうゆ事業」と、日本食を中心とした東洋食品を調達し、レストランや小売店への卸売りを担う「食料品卸売事業」を展開しています。しょうゆを現地の日常の調味料として浸透させる一方、卸売事業を通じて東洋食品の供給基盤が広がりました。その結果、東洋食品との接点が増え、さらにしょうゆの価値が認知されるという好循環が生まれ、現地の食文化への浸透を加速させています。また、卸売事業は自社商品に限らず、他社メーカーの商品も含めて多様な東洋食品を取り扱っており、日本食を中心とした東洋の食文化を広く提案し、その裾野を広げ

る役割を担っています。しょうゆを通じて東洋食品を知る場合もあれば、卸事業を通じて多様な東洋食品が現地の消費者に広がり、その中で自然にしょうゆへとつながる場合もあります。こうした接点の重なりこそが、当社グループならではの強みです。

米国市場には、多様な食文化が共存しているという特徴があります。私自身、30年ほど前に米国に駐在した際、スーパーの売り場を見て、欧米系の食品のほかに、インド系、韓国系、中国系など、さまざまな国の食材が並んでいることに、米国における食文化の多様さを強く感じました。多民族社会である米国では、こうした売り場の構成そのものが、食文化の広がりを表しているといえます。当社グループは、欧米系の定番の調味料としてしょうゆを置いていただく営業をすすめてきました。一方で、食料品卸売事業を担うJFCグループ経由でも、アジア系の売り場向けに東洋食品の営業を展開してきました。つまり、しょうゆと卸の両輪で、それぞれ異なる接点から市場に入り込み、当社グループの認知と東洋食品の浸透を広げてきたのです。最近では、この取り組みの結果、多くのスーパーの売り場に、キッコーマンのしょうゆやその他の東洋食品が定番商品として置かれるようになりました。これらが、より身近なもの

として現地の食文化に浸透していることを実感しています。

この事業シナジーは米国にとどまりません。欧州やその他の地域でも、しょうゆの普及と卸機能の強化を両輪ですすめることで、現地の食文化に溶け込む形で着実に成長を実現していきます。私たちは今後も、各地域の食文化に寄り添いながら、しょうゆを中心とする調味料と多様な東洋食品の魅力を広げ、世界の食卓に新たな価値を届けていきます。

さらなる成長への布石ー 2025年-2027年中期経営計画と グローバルビジョン2030

現在、2025年-2027年中期経営計画と、その先のグローバルビジョン2030の実現に向けて、着実に歩みをすすめています。中期経営計画では、売上収益・事業利益率・ROEを経営目標として掲げており、進捗は概ね計画通りです。ROEは、今中計では12%以上を目標としています。将来的には15%の実現をめざしています。そのためには、まず利益を着実に拡大していくことが重要です。その一環として、米国第3工場への投資を



CEOメッセージ

すすめています。減価償却費を中心とした固定費の増加が利益を一時的に圧迫しますが、工場の稼働がすすめば、米国の旺盛な需要を取り込みながら生産性を高め、利益率の改善につなげていけると考えています。加えて、株主還元も含めた効率的な資本配分を通じて、ROEの向上を図ってまいります。

また、今後の成長を見据えた新規事業にも積極的に取り組んでいます。当社の本業でありマテリアリティの一つにも掲げている「食と健康」の領域の中で、社会課題の解決と成長の両立を図ることが基本方針です。最近では、たんぱく質の摂取や健康的な食生活への関心の高まりを背景に、国内において豆乳事業が着実に成長していますが、このような事例をさらに生み出していきたいです。例えば、野菜摂取で健康なからだづくりを支援する商品や、果物の摂取不足に対応する商品なども含め、食を通じて健康寿命の延伸に貢献する取り組みをすすめています。新規事業は、当社の経営理念や食文化の広がりやと整合する領域において、グループの強みを生かしながら育てていく考えです。

グローバルビジョン2030のめざす姿では、「キッコーマンしょうゆをグローバル・スタンダードの調味料にする」と掲げています。これは、米国においてしょうゆが日常の調味料として浸透したような状態を、他の国・地域でも実現させることを思い描いています。世界の人口が80億人を超える中で、当社製品をご愛用いただいている消費者の皆さまは、まだその一部にとどまっています。米国でも、しょうゆにはまだまだ成長の余地があり、需要はさらに拡大していく余地があると考えています。

しょうゆは、食材の持ち味を引き立てる調味料です。そのため、新鮮な野菜や良質な肉・魚が安定的に手に入る地域ほど、受け入れられやすいという特性があります。それゆえに、例えば乾燥地帯など、新鮮な食材の調達が容易でない地域では、しょうゆが普及しにくい面がありました。しかし近年では、物流網の発達により、そうした地域にも食材が届きやすくなり、市場は着実に広がりがつつあります。こうした環境変化も追い風と捉えれば、当社製品の成長余地はなお大きいとみています。

DXの推進で 企業価値を高める

2025年-2027年中期経営計画では、持続的な成長に向けて、「人財」「資本」「研究開発・技術」「情報」の経営資源を活用し、持続的な成長をめざすことをお示しています。中でも、「情報」におけるDXの取り組みの重要性について言及したいと思います。私は、DXは単なる業務効率化の手段ではなく、キッコーマンの企業文化そのものを強くしていくための取り組みだと考えています。現在、全社DX基盤を構築し、各部門の業務プロセスにAIを活用する取り組みをすすめています。長年にわたり蓄積してきた市場情報、販売実績、顧客情報などのデータは、これまで十分に活用しきれていない面もありました。この取り組みにより情報をみえる化し、営業やマーケティング、商品開発等の各セクションにおいて、より精度の高い意思決定や提案時の競争優位につなげていきます。現場の担当者一人ひとりが自らデータを活用し、顧客理解を深め、次の打ち手を考えることができるようになることで、経営・業務の質と生産性を高めていきたいと考えています。

さらに、DXを通じて挑戦を後押しする文化を育んでいきたいと考えています。例えば、商談時のシミュレーションや効果的な提案を実現するためにAIを活用することで、若手は実践的に学び、ベテランはこれまで培ってきた知見をより広く共有できるようになります。経験の差を埋めるのではなく、それぞれの強みを掛け合わせ、互いに学び合う関係をつくることが重要です。こうした取り組みを通じて、挑戦を称賛し合う企業文化をさらに醸成してまいります。

グローバルでの成長を 支える人財

グローバルな成長を続けるためには、改めて人財が非常に重要だと感じています。海外事業が拡大し、現地の製造・販売拠点やネットワークが広がるほど、商品を



つくる力、売る力、そして当社の理念を伝え、現地に根づかせる力が、これまで以上に問われるからです。特に私が重視しているのは、当社グループが長年大切にしてきた「消費者本位」という考え方や、高品質なものづくりの重要性を、いかに海外の現場にも浸透させていくかです。ここが、今後の成長の鍵になると考えています。

その意味でも、国内事業は当社グループのベースとして極めて重要です。国内で培ってきた技術や品質へのこだわり、経営理念、そして人財育成の土台があるからこそ、海外事業の成長があります。国内事業では引き続き、理念を伝え、品質の重要性を伝え、挑戦する人財を育てる役割を果たしていく必要があります。海外での成功は、こうした国内基盤に支えられていることを、私たちは忘れてはならないと思っています。

一方で、今後はそのような人財を創出する役割を、米国事業にも担ってもらふ必要があると考えています。米国事業は当社にとって極めて大きな事業に成長しており、現地で育った人財が、技術や理念を次の地域へつなぐ拠点として機能していくことが重要です。次の成長に向けた新たなチャレンジとして、米国でも人財を育て、送り出し、グループ全体の成長を支える力へと高めていきたいと思っています。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、創業以来、経営理念に示す通り「消費者本位」を基本理念と考えてまいりました。消費者の皆さまに喜んでいただき、「おいしい記憶」を心に残していただけるような商品やサービスを提供していくことこそが、これまでも、そしてこれからも、キッコーマンが追求し続ける価値です。

そして、この「消費者本位」を実現し続けていくためには、消費者の皆さまをはじめ、事業を支えてくださるステークホルダーの皆さまとの信頼関係が不可欠です。だからこそ私たちは、サステナビリティやリスクマネジメントなどの取り組みを通じて、事業基盤の強化、安定供給の確保、品質の維持・向上に一層努め、信頼を損なうような事態を未然に防ぎ、これまで以上に当社の価値を感じていただけるよう取り組んでまいります。

私たちは、これからも世界中の食卓に「食のよろこび」と「おいしい記憶」を届けてまいります。引き続き、キッコーマンの挑戦にご期待いただければ幸いです。

代表取締役社長 CEO **中野 祥三郎**

財務戦略 (CFOメッセージ)

健全な財務基盤のもと、
食の価値を高める投資を
着実に実行してまいります。

執行役員
CFO (最高財務責任者)、経理部長
佐藤 俊行



2025年度実績および2026年度見通し

2025年度の実績

中期経営計画の初年度である2025年度は、売上収益が2024年度比5.2%増の7,455億円、事業利益が同2.9%増の795億円となり、事業利益率は10.7%でした。中計の目標である5%以上の売上成長、事業利益率10%を上回りました。為替の円安による押し上げ影響を含むものの、為替影響を除いても売上収益・事業利益は概ね計画に沿って推移し、中計初年度として良好なスタートとなりました。期初には米国の関税政策を巡る不確実性から海外事業に混乱や影響が生じましたが、海外部門が対応し、第2四半期以降に回復したことで、全体として想定した業績を確保しました。為替相場の円安進行も、円換算後の収益を押し上げる要因となりました。金融損益は悪化を見込んでいましたが、米国の利下げが想定よりも緩やかだったこと等も寄与し、親会社の所有者に帰属する当期利益は当初計画を上回る616億円と前期並みの水準で着地しました。

事業別では報告セグメントのすべてで増収増益となりました。海外は食料品製造・販売の売上収益が1,735億円、事業利益が409億円、食料品卸売は売上収益が4,329億円、事業利益が307億円でした。主力の北米市場では卸売事業が堅調に推移しました。しょうゆなどの食料品製造・販売は売上収益が想定を下回ったものの、利益はしっかりと確保しました。卸売事業も関税政策を巡る混乱の影響を受けながら、売上収益は概ね想定通りとなり、利益率も大きく低下することなく推移しました。国内は豆乳の牽引により、食料品製造・販売は売上収益が1,601億円、事業利益は99億円となりました。しょうゆは「いつでも新鮮」シリーズを中心に安定して推移したことに加え、豆乳も積極的なマーケティング施策が奏功し、売上規模の拡大をとめないながらの利益成長を実現しました。

2026年度の業績見通し

2026年度は売上収益が前年度比7.2%増の7,991億円、事業利益は同3.5%増の823億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同微減の613億円の見通しです。9月に稼働する米国第3工場で固定費が先行するため北米は減益となるものの、欧州やアジアの成長により、海外全体は前年度並みの利益確保を見込んでいます。国内は引き続き好調な豆乳に加え、しょうゆや和風調味料、洋風調味料でも商品ラインナップにおいて、おいしさの追求や健康課題の解決といった高付加価値化をすすめ、収益拡大を図ります。

期初予想の時点では見通し不確定のため中東情勢の影響は織り込んでいませんが、原材料価格や運送費をはじめとするコスト増など、外部環境の悪化は第2四半期以降に進行するとみています。コスト増への対策として国内では9月に価格改定を行ったほか、各事業で効率化やコストの見直しを推進しています。ロシアによるウクライナ侵攻時の原油高など、過去にも経験したコスト上昇への対応を踏まえ、価格改定や効率化、コストダウンを組み合わせることで、年度全体では計画から大きく乖離しないよう対応していきます。もっとも、包装資材の調達難など製造への直接的な影響が生じた場合には、別途の対応が必要になると認識しています。

中計達成に向けた財務戦略および投資計画

中計達成に向けた進捗

2025-2027年度を対象とする中期経営計画では、財務目標として期間中の年平均の売上成長5%以上（為替の影響除く）、2027年度の事業利益率10%以上、同じくROE12%以上を掲げています。すでに中計初年度の2025年度は売上成長と事業利益率の目標をクリアしており、2026年度も事業利益率は10%を上回る見通しです。ROEは2025年度に11.5%となりました。

中期経営計画の重点課題のひとつである「成長の継続と収益力の維持・向上」の達成に向け、北米では米国第3工場の設立及び出荷をすすめ、供給体制の強化と持続的な成長をめざしています。第3工場は当社グループでも大規模な投資案件であり、10年間で約5億6,000万ドルの投資を予定しています。しょうゆの製造は装置産業のため、稼働が始まる2026年度は設備の償却など固定費の負担が膨らみます。そこで本中計は、2026年度は業績的には一時的に踊り場、2027年度は第3工場稼働本格化等により再び成長軌道に戻し目標を達成するストーリーを描いています。中計最終年度には米国第3工場の出荷を本格化させ、固定費負担を吸収しながら利益率を高めていくことが重要です。こうした利益成長に加え、各事業における資産効率の改善をすすめ、財務レバレッジも適切に活用しながら成長投資・新規投資に必要な資金を振り向けることで、ROE12%以上をめざします。

北米を中心に海外での収益比率が拡大する中であっても、日本の食にルーツを持つ当社グループにとって、グローバル市場で競争力を高めていくためには、日本国内においても存在感を示し続けていくことが不可欠です。特にしょうゆと豆乳は国内トップシェアを誇り、収益性の高い商品カテゴリーを備えています。減塩しょうゆや植物性のたんぱく質である豆乳は、中計で掲げる「事業活動を通じた社会課題解決」の「食と健康」テーマとも親和性が高い商品です。こうした強みを活かしながら、国内においても収益力向上と成長拡大を実現してまいります。

財務戦略・投資計画

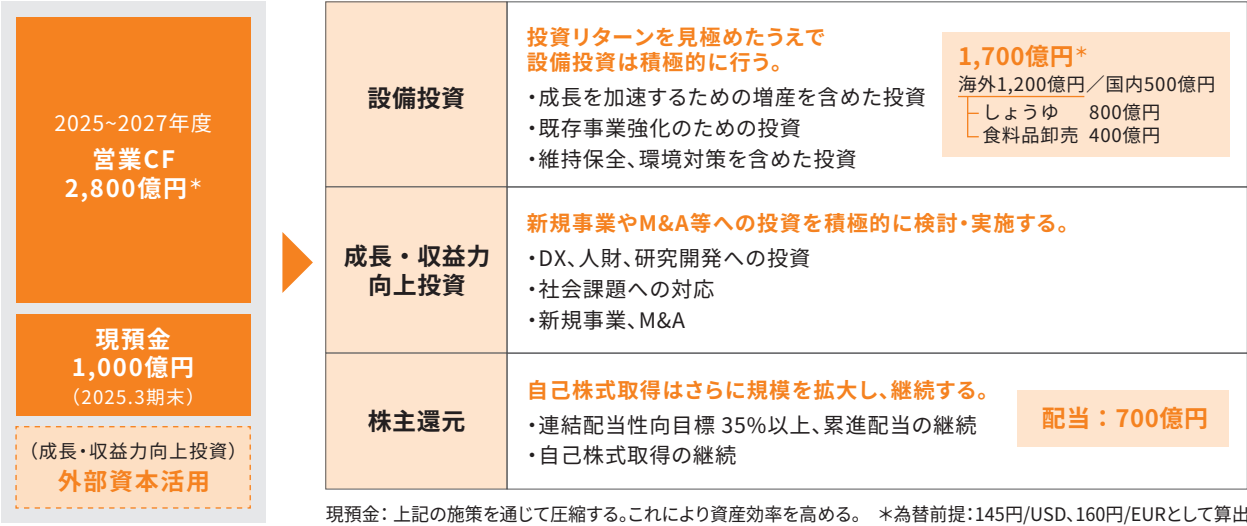
重点課題である「将来に向けた経営資源の活用」を実行するため、中計の3年間で営業キャッシュ・フロー2,800億円と現預金1,000億円を主な原資とするキャッシュアロケーションを策定しました。これらのキャッシュインは設備投資に1,700億円、株主還元のうち配当に700億円を充てるほか、成長・収益力向上投資として、有望な新規事業・投資案件を積極的に検討する方針です。設備投資の内訳は海外でしょうゆ800億円と食料品卸売400億円、国内に500億円を計画しております。また、これらの施策を通じて現預金を圧縮することにより、資産効率の向上を図ります。

2025年度は営業キャッシュ・フローが905億円、フリー・キャッシュ・フローは310億円になりました。このフリー・キャッシュ・フローを既存の事業活動における必要資金に充てながら、今後の成長に向け必要な投資は財務レバレッジを活かして確実にやっていく方針です。設備投資は工場を新設した米国だけでなく、欧州やアジアも含む海外を

財務戦略(CFOメッセージ)

中心に考えています。海外における食料品製造・販売と卸売の両事業は需要が順調に伸び続けているため、しょうゆ増産のための設備や卸の倉庫拡張への投資をすすめます。国内でも効率化や生産能力向上の取り組みと併せた設備投資により、供給体制を高度化させていきます。

成長・収益力向上投資として、DX、人財、研究開発への投資に加え、社会課題への対応をすすめます。短期的な利益を優先してこうした投資を削減するのではなく、将来の競争力と成長力を高めるために必要な経営資源を継続的に投入します。そのうえで、一定の利益率とキャッシュ創出力を確保できる事業基盤を維持・強化していきます。このような中長期的な戦略的投資を機動的に実現可能にするためにも、当社グループは一定の財務安定性を確保しております。今後も、投資を行いながら一定の利益やキャッシュを創出できるビジネスモデルを維持・発展させて資金を効果的に活用してまいります。M&Aについても当社グループの事業や考え方に合致する案件があれば積極的に投資を行う方針であり、現在の財務状況からも可能と考えております。



株価を意識した経営

当社の株価純資産倍率(PBR)は2026年3月末時点で2.4倍、株価収益率(PER)は21.7倍となっており、それぞれ東証プライム市場の食品セクター平均の1.3倍、20.9倍と比べても高い評価をいただいております。株式市場の期待に応えつつも、当社グループは、卸売を含む食料品メーカーとして、安定した事業基盤のもとで持続的な成長をめざすべき業態であることから、株価もその成長力や収益力といった実力に見合って上昇していくことが望ましいと考えております。

PBRの構成要素のうち、ROEは中計においても財務目標に位置づけるなど重視してさらなる改善に取り組んでいます。ROEは中計目標に加え、2030年度以降早期の15%をめざしており、特に利益率の改善と財務レバレッジの適正化が重要と考えています。2025年度の投下資本利益率(ROIC)は10.5%となり、加重平均資本コスト(WACC)の推計値6.5%を上回りました。社内では、事業ごとの利益率や資産回転率の改善余地を把握するためにROICを活用しています。一方、事業別ROICには一定の配賦や仮定が含まれ、社外に提示した場合に誤解を生じさせる可能性があるため、現時点では外部開示に慎重な姿勢をとっています。

財務レバレッジについても、一定の上昇は財務の健全性の観点から許容範囲と認識しています。キャッシュアロケーションの改善や現預金の圧縮を通じ、適正な範囲内での財務レバレッジの上昇を検討し、資本効率のさらなる向上をすすめてまいります。

株主還元とコミュニケーション

株主還元の方針・実績

中期経営計画では3年間で配当への充当700億円に加え、連結配当性向35%以上かつ累進配当の継続を掲げました。自己株式の取得についても規模を拡大して継続することを公表しています。累進配当と自己株式取得の継続は結果的にこれまでも実施してきましたが、IRを意識した取り組みの一環として、今回の中計では明示的に発信することにいたしました。2025年度の総還元性向は、2024年度比で7ポイント上昇し70%となっています。

2026年度の年間配当は前期と同じ25円の計画です。今後も安心して当社株式を保有いただけるよう累進配当の維持に努めるとともに、株式市場の動向に応じて自己株式の取得を行う方針です。また、株価の変動も反映した株主総利回り(TSR)も意識しながら、株主還元の取り組みを推進いたします。

投資家とのコミュニケーション

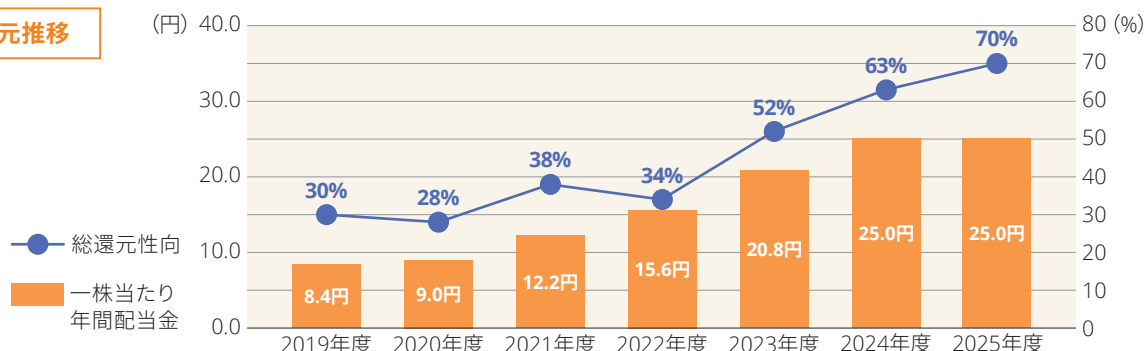
投資家の皆さまとの対話は、当社グループのビジネスや考え方を理解いただく重要な機会です。私は財務担当役員として、投資家説明会やスモールミーティングのほか、個別の対話の機会にも出席して財務をはじめとする説明や議論を行っております。株価を意識した経営を行ううえでも、当社グループへの理解を深めていただくことは資本コストの低減につながりうることから、企業価値向上に向けた取り組みとして重視しています。

当社グループは事業の海外比率が高いことから、海外投資家の皆さまにも、当社の成長モデルをさらに理解いただく余地があると考えています。ただし、国内外を問わず、食品メーカーとしての持続的な成長モデルを理解し、中長期的に伴走していただける株主との対話を重視します。また、当社グループ製品は一般生活者の方にも身近なため、消費者でもある個人投資家向けの働きかけも強化しております。商品への理解を深めていただくと同時に、資産形成の一つとして当社株式を捉えていただくのは非常にうれしいことです。

ステークホルダーの皆さまへ

海外の売上や利益の比率が大きくなっていますが、キッコーマングループは、日本で培ったしょうゆづくりの知見を土台に、世界各地の食文化に寄り添いながら成長してきた会社です。今後も、国内外それぞれの市場に向き合い、地域ごとの食の多様性に合わせてしょうゆの価値を広げていくことで、持続的な成長をめざします。財務面でも業績の拡大を着実に進めながら、グローバルに選ばれる存在であり続けたいと考えています。

株主還元推移



グローバルビジョン2030

■ 経営理念に基づくグローバルビジョン2030の策定

キッコーマングループは、2018年4月に、2030年に向けた当社グループの「目指す姿」と「基本戦略」を示す長期ビジョン「グローバルビジョン2030」を公表しました。

本ビジョンは、経営理念に基づいた事業活動を通じた社会課題解決を実践する当社にとって、持続的な成長を実現するための中長期の事業活動の方向性を示すものです。

グローバルビジョン2030 ～新しい価値創造への挑戦～

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。

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解決への貢献を事業機会と捉え、新たな価値を生み出すことで持続可能な社会の実現をめざしています(サステナビリティレポート P.9 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、地球社会が抱える多くの課題の中から、当社の強みと外部資源をかけ合わせることで、新しい価値を提供できる、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年に当社グループにとっての重要性と、社会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。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



P.45～46



P.47～48



P.49～50

2025-2027年度 中期経営計画

中期経営計画 基本方針

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。2025年度は、国内外の環境変化に対応しながら、成長を継続し、収益力を向上させてきました。

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／直近の実績



年度	2024年度実績	2025年度実績	2026年度予想	2027年度中計目標
売上収益(億円)	7,090	7,455	7,991	8,013
売上成長率(%)※	—	5.2	12.7	年平均5%以上
事業利益率(%)	10.9	10.7	10.3	10.0%以上
ROE(%)	12.3	11.5	—	12.0%以上

※2024年度を基準年とする

重点課題

1 成長の継続と収益力の維持・向上

2 将来に向けた経営資源の活用

3 事業活動を通じた社会課題解決

重点課題 1 成長の継続と収益力の維持・向上

国内事業	●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）	食料品製造・販売（国内）	P.31
海外しょうゆ事業	●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	食料品製造・販売（海外）	P.33
海外食料品卸売事業	●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	食料品卸売	P.35

重点課題 2 将来に向けた経営資源の活用

成長を支える基盤整備・実行力の源泉

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することで、さらなる成長に寄与していきます。

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	人的資本	P.37
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	財務戦略（CFOメッセージ）	P.21
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	研究開発	P.43
情報	データとテクノロジーを活用し、DXを推進	情報（DXの取り組み）	P.39

2025-2027年度 中期経営計画

重点課題 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

当社グループでは、「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、「地球環境」「食と健康」「人と社会」が、重要な分野であることを特定しました。中期経営計画では、これらの社会課題3分野(重点3分野)それぞれについて取り組むべきテーマをより明確化しています。

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の削減に取り組み、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。

本中計は、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の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。

2025年度は、中期経営計画の初年度として、各マテリアリティへの取り組みが進展しました。「地球環境」分野ではCO₂排出量削減、「食と健康」分野では栄養バランスに優れた食生活提案、「人と社会」分野では社員への研修による人権文化の浸透など、一定の成果を得ました。

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 P.45
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 P.47
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働 ● 経営体制の強化 P.49

CHROメッセージ

「新しい価値創造への挑戦」を支える人財戦略



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

キッコーマングループでは、「グローバルビジョン2030」の実現に向け、「新しい価値創造への挑戦」をテーマに「グローバルNo.1戦略」「エリアNo.1戦略」「新たな事業の創出」などの戦略を推進しています。これらの戦略の実効性を高め持続的な成長につなげるためには、経営資源を十二分に活用することが不可欠であり、中でも人財の活用がもっとも重要だと考えています。そこで当社グループでは、これらの経営戦略を実行するための人財戦略として、国内外の事業・機能戦略を牽引する基幹ポストにおいて持続的かつ最適な後継者を配置するサクセッションプランの構築に注力しています。また、売上・利益の比重が高い海外事業の持続的な成長を支えるため、国境や組織の枠を越えて新たな価値創造を実践できるグローバル人財の育成と確保をすすめています。さらに、付加価値創出を担う専門スキルを有する人財の育成に取り組むとともに、極めて専門性の高い人財の獲得に向けた特別な人事制度の構築をすすめ、強固なプロフェッショナル集団の確立をめざしてまいります。

これらの人財戦略の展開と合わせて、中期経営計画2025-2027においては、人権の尊重、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進、社員が能力を発揮できる環境づくりの3つを「人と社会」分野の重点テーマと位置づけてさまざまな取り組みを行っています。

まず、人権の尊重については、国内外のグループ社員に対する人権研修を積み重ね、人権尊重の文化を浸透させるとともに、「キッコーマングループ人権方針」のもと、就労環境調査をはじめとする人権デューデリジェンスを継続的に実施しています。

次に、DE&Iの推進においては、2025年度改定の「DE&I基本方針」のもとで多様な価値観を組織に融合させるとともに、性別・年齢・国籍・人種・性的指向・障がいの有無などを互いに認め合い、一人ひとりが能力と個性を最大限に発揮できる職場づくりをすすめることで、中期経営計画で掲げたDE&I関連目標の達成をめざしています。

さらに、社員が能力を発揮できる環境づくりに向けて、挑戦したいという一人ひとりの思いに応えるため、当社グループでは、主体的なキャリア開発を「知る・考える・行動する」の3ステップでさまざまな施策を実施しています。これにより個人と組織のビジョンを深く結びつけ、ともに成長していく姿をめざしています。また2025年度を「健康経営推進元年」として、健康保険組合・キッコーマン総合病院・労働組合等と連携した推進体制のもと社員が心身ともに健康で生産性高く働ける環境づくりを推進しています。

社員が心身の健康と多様な働き方のもとで力を発揮できる環境は、当社グループのマテリアリティの実現に向けた日々の事業活動を支える基盤でもあります。こうした取り組みを通じて社員一人ひとりの成長と挑戦を後押しすることで人財戦略を推進し、「新しい価値創造への挑戦」を通じた社会への価値創出につなげてまいります。

食料品製造・販売（国内）

国内事業戦略

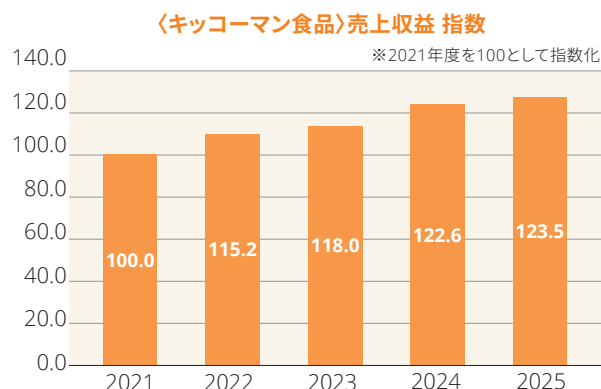
生産性向上や業務効率化の取り組みを通じて収益力の強化を図るとともに、変化する市場環境や消費者ニーズを的確に捉え、持続的な成長軌道への回帰をめざします。あわせて、ブランド価値の向上に向けた価値訴求や効果的な販促活動を徹底し、お客さまとの接点強化や新たな需要の創出に取り組みます。さらに、「食と健康」の提供を通じた価値創造を推進し、国内事業の競争力向上と事業基盤の強化を図ることで、持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

キッコーマン食品

「食と健康」を軸に、顧客ニーズの変化を捉えながら、新たな価値の創出と顧客接点の拡大を図ります。

キッコーマン食品は、コロナ禍以降、原材料価格の高騰など厳しい事業環境に直面しましたが、新たな需要創造を推進するとともに、複数回の価格改定を実施してきました。結果として2025年度は売上収益1,084億円、当期利益31億円と増収増益を達成しました。

※2021年度のキッコーマン食品(株)の売上収益は、キッコーマン飲料(株)との合併前の数値です。2022年4月1日付でキッコーマン飲料(株)はキッコーマン食品(株)に吸収合併されたため、2022年度以降の売上収益には飲料事業が含まれます。



■ 中計の目標達成に向けた事業戦略

国内食品市場では、少子高齢化や人口減少が進む中、調理の簡略化や惣菜・外食に代表される食の外部化など、食の消費構造が大きく変化しています。当社はこうした変化を捉えながら、中期経営計画達成に向け、新たな価値提案及び生産物流体制の強化に取り組んでいます。

新たな価値の提案・訴求としては、キッコーマングループが取り組む社会課題3分野の一つである「食と健康」をテーマに、減塩や野菜・果物摂取を軸とした商品・レシピ提案をすすめています。例えば、家庭用では、現代人の味の好みに合わせ、無理なくおいしく減塩できる「いつでも新鮮 丸大豆しょうゆ まろうま仕立て」を2026年2月に発売しました。また、加熱処理をしておらず多様なメニューに使用可能な「いつでも新鮮 しぼりたて生しょうゆ」だけでつくる「だけ旨」訴求により、素材を生かしたシンプルなおいしさを分かりやすく伝え、基礎調味料の利用機会拡大を図っています。パウチ入りすりおろしフルーツの「デルモンテ ピュレフルーツ」も手軽に果物を取り入れられる新しいスタイルとして、若年層を含む顧客層の拡大につながっています。加工・業務用では、外食・中食市場の変化に対応した商品や提案を強化し、多様化する食シーンへの対応をすすめています。

また、生産・物流体制については、分散していた生産設備の集約をすすめ、つゆ・たれ類の新工場稼働により生産性向上と安定供給体制の整備に取り組んでいます。物流面では、2024年物流問題に対処するため出荷倉庫を集約し、トラックの待機時間を大幅に削減するなど、社会的な課題へ対応するとともに、物流効率化を図っています。

これらの取り組みにより、「食と健康」を軸に食のニーズ変化に対応しながら、既存商品の活性化と新たな需要の創出を両立し、持続的な成長につなげていきます。

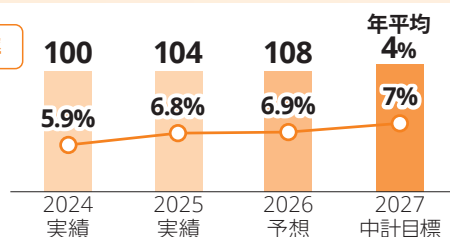
目標

売上成長 年平均 **4%**
事業利益率 **7%**

売上収益・事業利益率

■ 売上収益
○ 事業利益率

※売上収益は2024年度を
100として指数化



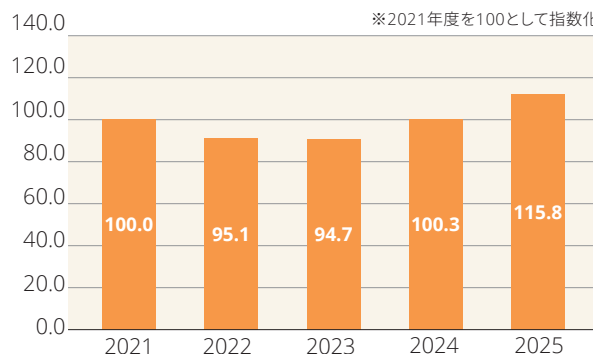
キッコーマンソイフーズ

豆乳を「だれもが飲む飲料」にすることをめざし、
商品・技術開発及びプロモーション活動を行ってまいります。

2022・2023年度の売上収益は価格改定などの影響もあり、それぞれ前期実績を下回りましたが、積極的な広告宣伝活動や店頭販促活動の実施により2025年度は373億円へ拡大しました。多くの方に豆乳の価値を認知していただくことにより、豆乳市場そのものを拡大しながら売上も伸長しました。

〈豆乳飲料〉売上収益 指数

※2021年度を100として指数化



■ 中計の目標達成に向けた事業戦略

豆乳市場は2000年代以降大きく伸長してきましたが、2020年以降は2023年まで物価高にともなう消費低迷や価格改定などにより縮小傾向にあり、キッコーマンソイフーズの売上も落ち込んでおりました。

2025年度からは中期経営計画達成のため、豆乳のリーダー企業として「市場そのものを伸長させる」という視点の取り組みを強化しました。その中核となる取り組みとして、朝にたんぱく質が不足しがちという事実を基に、豆乳を朝に習慣的に利用していただくことを訴求する「朝の満たんぱく」施策を実施しました。また、10月12日の「豆乳の日」を盛り上げる施策を複層的に展開し、中でも「豆乳フェス」というイベントはPR活動の中核となっております。“おいしさ”だけでなく、“楽しさ”も含めて豆乳の魅力を伝えています。

また、中期経営計画達成に向けたもう1つの柱として商品ラインナップの拡充によるさらなる価値の提供に取り組んでおります。無調整豆乳への関心の高まりを受けて展開している「北海道産大豆無調整豆乳」や、甘さ控えめへの嗜好トレンドを踏まえた「砂糖不使用シリーズ」、豆乳の概念を覆すおいしさを追求したデザート感覚の「至福のごほうびシリーズ」など、需要を創出する商品展開もすすめております。直近では将来の顧客創造のため、子ども向け商品「豆乳キッズ」も発売しました。

各種取り組みの結果、市場規模とともに事業の成長軌道への回帰を実現し、2025年度の豆乳事業は過去最高となる売上を達成しております。一方、国内の豆乳の飲用者率は2025年度時点で約27%と、まだ飲んでいる方が少数派のカテゴリです。一連の取り組みは2026年度以降も継続的に実施するとともに、料理用途などさらなる価値を提供することで持続的な成長につなげていきます。

食料品製造・販売(海外)



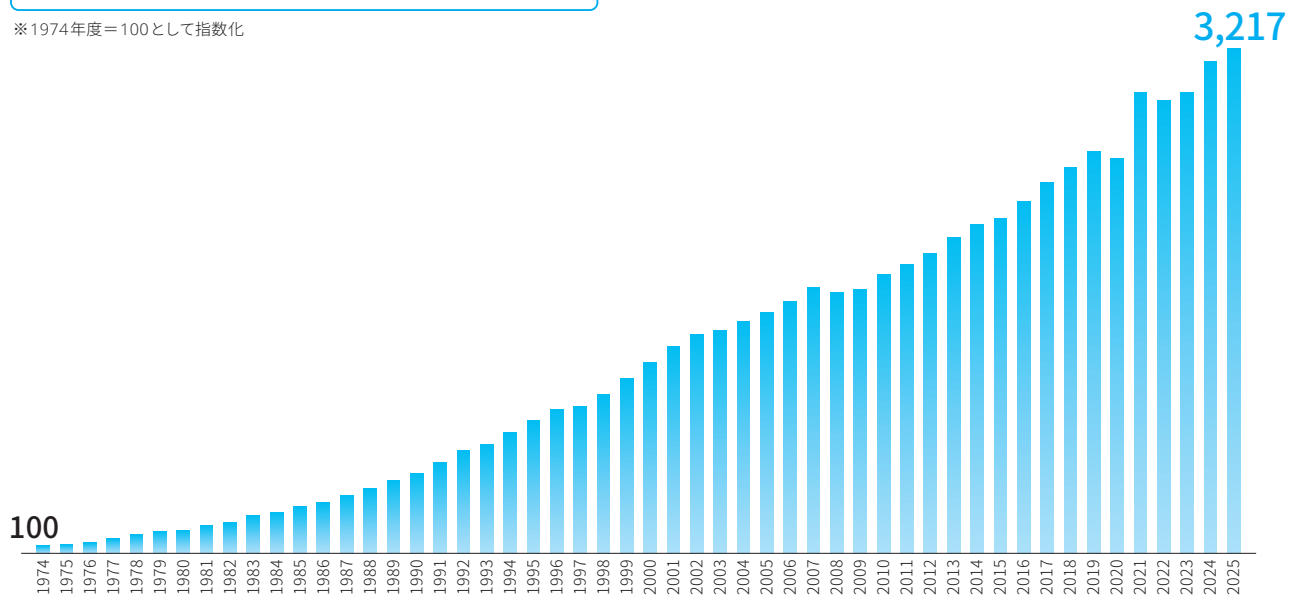
キッコーマン株式会社
代表取締役
専務執行役員
国際事業本部長
茂木 修

当社グループの海外食品製造・販売事業は、「しょうゆを世界の調味料へ」という理念のもと、各地域の食文化に寄り添いながら需要創造を続けてきました。北米で確立した「現地料理との融合」による市場開拓モデルを起点に、欧州では用途拡張、ASEANでは現地適応型の商品戦略を展開し、成長を実現しています。今後も供給体制とマーケティングの両輪で競争優位性を強化し、持続的成長と収益力の向上を図ってまいります。

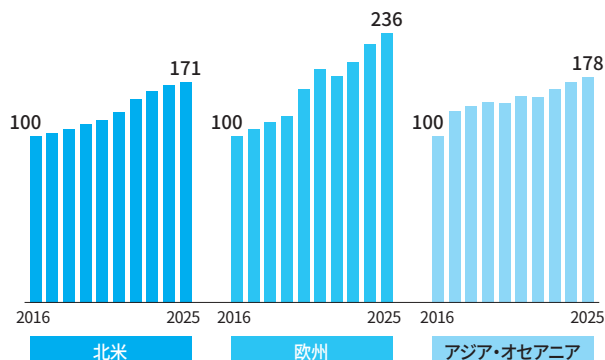


海外しょうゆ事業における売上販売数量

※1974年度=100として指数化

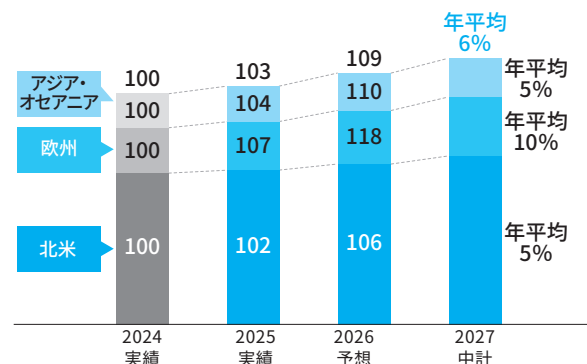


海外しょうゆ事業 地域別売上推移



海外しょうゆ事業 地域別売上内訳

各地域の売上成長を示したグラフ



※売上収益は為替差を除き、2024年度を100として指数化

海外しょうゆ事業

目標 売上成長 年平均 **6%**
(為替差を除く)

- 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1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 ● 現地の食嗜好・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

中計の目標達成に向けた事業戦略

中期経営計画で当事業は、グループ全体の成長を牽引する重要な事業と位置づけています。北米はグループの成長を牽引する中核事業へと発展しました。家庭用はレシピ提案やブランド深耕により売上伸長を実現しました。業務用もマリネやソースなど用途別の提案で顧客を拡大しています。今後は第3工場稼働を通じて供給能力を強化し、中長期的な成長基盤を確立します。

欧州では高い文化的障壁に対し、レストラン展開や現地料理と融合したメニュー提案など、実体験を通じた価値訴求で市場浸透を実現してきました。現在では「日本食にとどまらない万能調味料」としての認知が進み、現地料理への活用が広がっています。

アジア・オセアニアでは、ASEAN地域が次なる成長エンジンです。各国の宗教や文化、嗜好の違いを尊重した現地適応型の商品開発とマーケティングを展開しています。小売では伝統的流通チャネル向けに小容量商品を投入、業務用は現地料理店への提案を強化するなど、間口・奥行き双方から需要創造を推進しています。

中期経営計画では、①需要創造の高度化、②供給体制の強化、③新市場開拓を重点施策としています。南米、インド、アフリカなどの新市場の開拓もすすめ、グローバルな需要拡大を図ります。社会課題への対応でも「食と健康」分野での減塩の取り組みなどを通じ、持続的な企業価値向上を実現します。

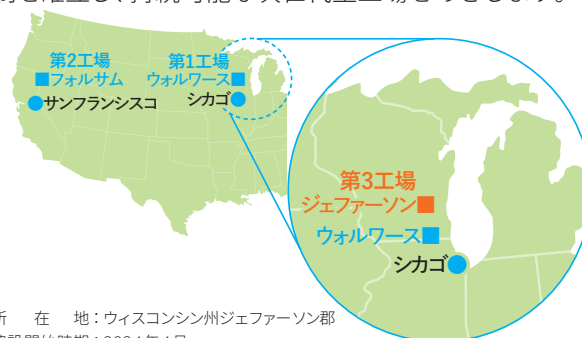
2026年 米国第3工場の本格稼働

北米における供給体制を強化するため、先進技術を取り入れた「次世代型工場」を本格稼働します。しょう



ゆの生産能力増強だけでなく、多様な製品特性や容器形態に対応できる体制を構築し、市場ニーズに対応します。デジタル技術を活用した生産管理やトレーサビリティの高度化をすすめ、環境負荷低減にも取り組み、持続可能な事業運営を推進します。

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
投資額：10年間で約560百万ドル(予定)

食料品卸売

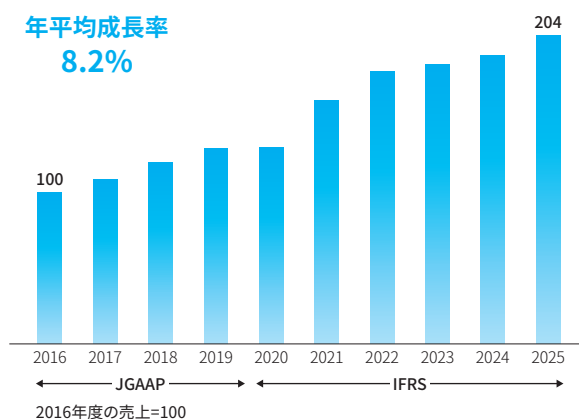


キッコーマン株式会社
代表取締役
専務執行役員
国際事業本部長
茂木 修

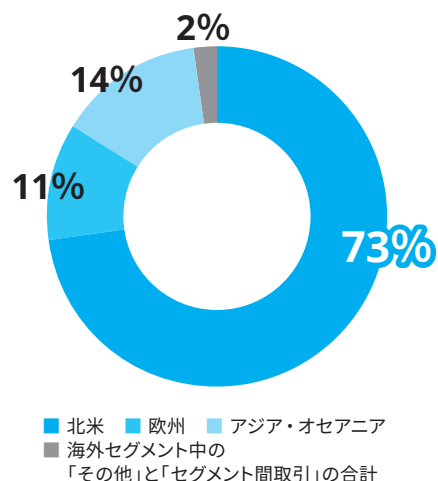
当社グループの海外食料品卸売事業は、日本食材を中心としたグローバルな供給プラットフォームとして、食品製造・販売事業(メーカー事業)と連携しながら海外展開を支えてきました。北米をはじめ各地域で築いてきた販売ネットワークと調達力を強みに、日本食需要の拡大を着実に取り込み成長を続けています。今後は物流基盤や商品開発力・調達力の強化を通じて付加価値を高めるとともに、グループシナジーを活かし、収益基盤の一層の強化と持続的成長を実現してまいります。



食料品卸売事業 売上推移



JFCグループ エリア別 売上構成比



JFCグループ各社



海外食料品卸売事業

目標

売上成長 年平均 **5%**
(為替差を除く)

- 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
- 新規拠点開拓における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材育成

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

中計の目標達成に向けた事業戦略

2025年度は、北米、欧州、アジア・オセアニアすべての地域で売上が拡大し、海外食料品卸売事業全体として増収増益となりましたが、ロシア・ウクライナ情勢や中東情勢の緊迫化、主要海上輸送ルート不安定化など地政学リスクの高まりを背景とした物流コスト上昇や需給調整の難易度上昇など、事業運営上の課題も顕在化しています。

中期経営計画では、売上伸長率を成長軌道に戻し、安定的な事業利益率を維持し市場優位性をさらに強固なものにする方針を掲げています。年平均5%成長を目標とし、①営業・拠点網の拡充、②商品ポートフォリオの高度化、③DX推進による事業基盤の強化をすすめています。営業面では新規拠点開拓やM&Aを通じた市場拡大を図り、商品面では強固な品質管理と差別化商品の開発により従来の収益性を追求していきます。

北米では、データ活用による需給・在庫・物流の最適化を通じて利益率を維持しながら拠点の整備・拡張をすすめるとともに、商品開発力・調達力の強化を推進しています。これにより、業界における確固たる地位を確立しております。

また、アジア・オセアニアにおいては、各国の市場特性に応じた流通網の構築と品質管理をより強化した商品供給により、成長市場でのポジション確立をすすめています。

欧州においても、日本食市場の拡大とともに卸売機能の重要性が高まっており、現地市場への浸透を支えるインフラとしての役割を強化しています。

さらに、海外食品卸売事業全体において、需給予測や在庫管理、物流生産性におけるデータ活用をすすめ、オペレーションの効率化を推進しています。これにより、コスト上昇環境下においても安定的な収益確保をめざします。

本事業は、日本食文化の普及という社会的価値創出にも貢献しており、多様な食文化へのアクセスを提供する役割を担っています。今後もメーカー事業との連携を強化し、グループ全体での価値創造力を高めながら、持続的な成長を実現していきます。

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拡大余地が十分にあると考えています。

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。



パース支店



ハワイ支店

人的資本

基本的な考え方

キッコーマングループは、「グローバルビジョン2030」に掲げためざす姿の実現のため「新しい価値創造への挑戦」をテーマに「グローバルNo.1戦略」「エリアNo.1戦略」「新たな事業の創出」などの戦略をすすめております。これらの戦略における取り組みの実効性を高め、持続的な成長につなげるためには、経営資源を十二分に活用することが不可欠であり、中でも人財の活用が最も重要であると考えております。

人財戦略

キッコーマングループとしては、これらの経営戦略を実行するための人財戦略として、1.基幹ポストの可視化とサクセッションプランの構築、2.グローバル人財の育成と確保、3.専門スキルの向上、の3つを柱としております。

①基幹ポストの可視化とサクセッションプランの構築

グローバル横断で事業・機能戦略を牽引する国内外の基幹ポストに対する後継者候補の質・量を中長期的に強化し、タレントマネジメントシステムを活用した人財プールの可視化と、代表取締役会長が委員長を務める「人財活用委員会」での議論を通じて、グローバル視点での適所適材の配置をすすめています。

②グローバル人財の育成と確保

企業理念や価値観を基盤とし、国境や組織の枠を越えて新たな価値創造や経営資源の最適活用を実践できる「グローバル人財」の強化をすすめています。国際要員の新卒・経験者採用の拡大、外国籍社員を含む多様な人財の確保に加え、海外派遣研修や海外プロジェクト参画、海外拠点のマネジメント層向けプログラムを通じて人財基盤を強化しています。

③専門スキルの向上

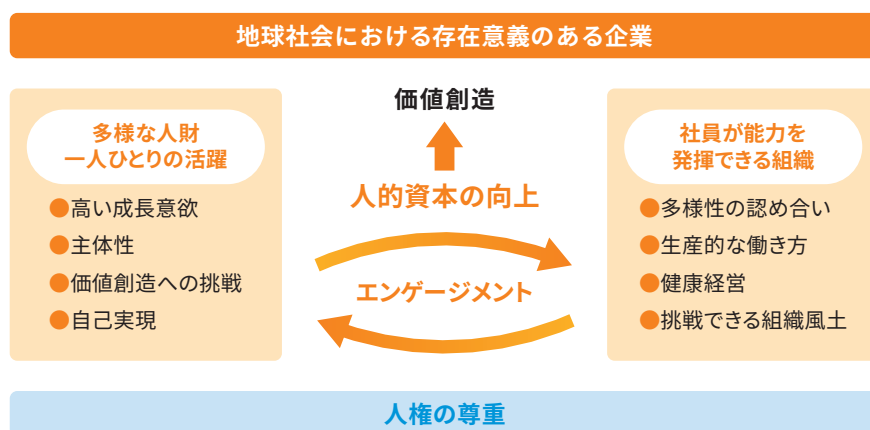
各事業・各地域の競争力維持と将来の経営を担うスキルの向上に向け、全社員が担当領域で自律的に専門性を獲得できる環境づくりに注力しています。「食と健康」への理解、デジタルスキル向上、社内新規事業創出制度 (K2) を通じたビジネス構築スキルの習得に加え、高度な専門人財の獲得・登用もすすめています。



■ 多様な人財が活躍できる環境

地球社会における存在意義のある企業をめざすうえで、「多様な人財一人ひとりの活躍」と「社員が能力を最大限に発揮できる組織」が重要であると考えております。

「多様な人財一人ひとりの活躍」を実現するためには、会社・組織のビジョンへの共感を起点に、組織との信頼関係や貢献意欲が醸成された状態、すなわちエンゲージメントが基盤となることが重要であると考えております。この基盤のもと、社員一人ひとりが成長意欲を持ち、自律的に求められるスキルや知識を獲得することができる仕組みを構築しております。また、「社員が能力を最大限に発揮できる組織」の実現に向けては、多様性を尊重し、挑戦を後押しする組織風土の醸成に加え、社員が心身ともに健康で、働きがいを持ち、生産性高く働ける環境整備に取り組んでおります。



■ 2025年度の取り組み

2022年から継続して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エンゲージメント調査を実施しています。社員一人ひとりが思いを持ち能力を高め、活躍できる職場をつくるというCEOメッセージのもと、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。2025年度は、外部講師を招いて全社員を対象にコミュニケーションの大切さについての講演会を開催しました。また、各組織に対しては、所属長向け説明会の実施に加え、AIを活用したアクションプラン策定ワークショップや個別コーチングを通じて、組織ごとの課題解決と職場改善を支援しています。これらの施策を通じて、社員一人ひとりが安心して挑戦・成長できる環境づくりをすすめ、エンゲージメント向上につなげます。

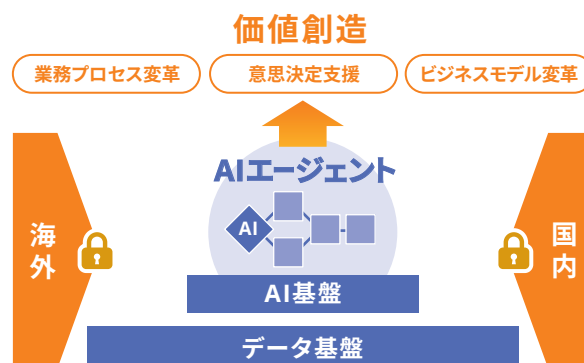
DE&Iにおいては、2025年度に基本方針を改定し、「個人の尊重」を土台に相互に認め合い支え合うインクルーシブな組織風土の醸成を推進しています。女性活躍推進においては、引き続き管理職候補の女性社員を対象とした外部研修やメンタリングプログラムへの派遣を通じ、キャリア開発について考える機会を提供しました。

健康経営については、同年度に民間資格である「日本健康マスター検定」の団体受験を実施し75名が合格したほか、各種健康啓発セミナーを開催し、社員の健康意識の向上に取り組みました。

情報(DXの取り組み)

DX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2030に掲げる「新しい価値の創造」につなげていきます。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良かったと、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続けていきます。



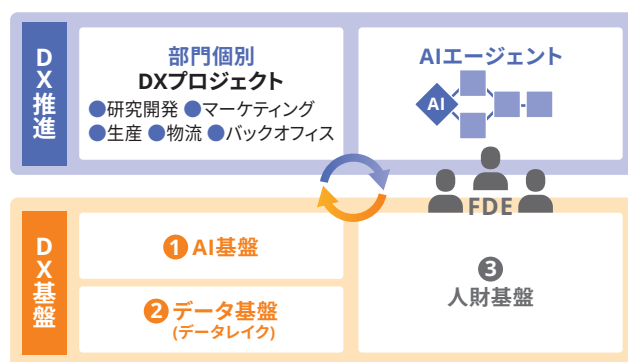
DX戦略

キッコーマングループは、事業環境の急速な変化とデジタル技術の進展を的確に捉え、デジタル変革を企業成長の中核に位置づけています。特に、AIエージェントを活用した新たなDX推進モデルの構築を通じて、このような変化に迅速に対応し続ける体制への進化を図っています。

DXの推進においては、AIエージェント基盤を構築し、各部門の業務にAIエージェントを組み込み、社内FDE (Forward Deployed Enabler: 現場で価値創出を可能にする社内人財) が事業部門と協働し、変革を加速させています。国内外全事業会社において、それぞれの業務プロセスに最適化されたDXを展開し、意思決定や業務遂行の高度化・迅速化を実現しています。これにより、顧客ニーズの変化に機動的に対応しながら、各部門の主導による業務プロセス全体の刷新を促すとともに、生産性向上を推進しています。

これらの取り組みを支える基盤として、「AI基盤」「データ基盤(データレイク)」「人財基盤」の3つの共通DX基盤を整備しています。全社共通の基盤を通じて、AIエージェントを安全かつ効果的に活用できる環境を構築するとともに、データの集約と高度活用を推進し、各部門の取り組みを支えています。

このように、各部門の自律的かつ迅速な実行力と、全社共通基盤による統制と連携を両立させることで、変化に即応できるDX推進体制を構築し、持続的な競争力の強化と新たな価値創出をめざしています。



2030年に向けたDX目標

デジタル変革投資効率率	DX-ROI 2.0倍	※年間創出効果額/デジタル変革投資額 IT保守・セキュリティ投資などを除く
AIエージェント活用	業務プロセス変革数 200件	
人財活用	デジタル人財 中級レベル300名	

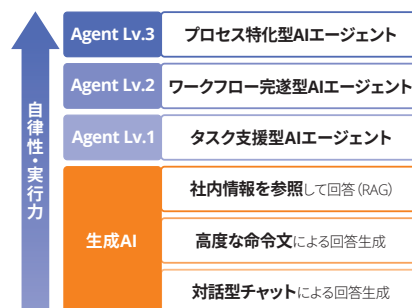
■ 基盤整備

AI基盤

生成AIは、文書作成や情報検索など、人の指示に基づき単一業務を支援する用途を中心に活用されており、業務効率化や生産性向上に寄与しています。一方で、意思決定や業務遂行そのものは人が担う点に特徴があります。

これに対し、AIエージェントは、特定の目的に基づいて情報収集・判断・実行し、複数の業務プロセスを自律的に遂行します。さらに、複数のAIエージェントが連携することで、業務横断的な最適化や業務プロセスの高度化に加え、従来人手に依存していたワークフローの変革を実現します。

生成AIによる業務効率化、AIエージェントによる業務の自律化、さらにはエージェント連携による業務全体の高度化を通じて、生産性向上と中長期的な競争力強化をめざしています。



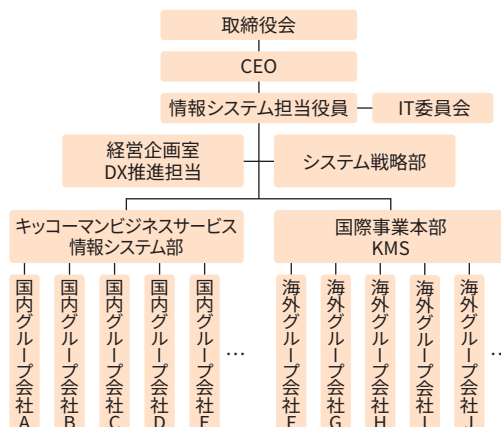
データ基盤

国内外の実績・在庫・マスタなどの数値データ(構造化データ)やレシピなどのコンテンツデータ(非構造化データ)がデータ基盤に集約されています。社内システムと連携し、従来は負荷の高かった業績管理、製造・出荷・在庫最適化、マーケティング分析に活用され、意思決定の迅速化に貢献しています。

人財基盤

DX推進体制・組織

「DXプロジェクト推進」と「DX基盤の活用」の実現に向け、2021年に経営企画室内に設置したDX推進担当が、経営層と直結した体制のもとで全社のDX戦略の立案・推進を統括しています。攻めのDX推進担当、守りのシステム戦略部、実行を担う国内外のシステム部門の連携により推進しています。部門の課題解決と全社最適の両立を図り、新たな価値創造と競争力強化を実現しています。



推進体制の特徴

●プロジェクト推進機能

各事業部門への研修やヒアリングを通じて現場のアイデアや課題を収集しています。DX推進担当が優先度を評価し、戦略に沿ってプロジェクト化を行い、現在は生成AIやAIエージェントの活用を中心に事業部門の推進を支援しています。これまで商品開発の知見体系化、データ活用による企画立案の高度化、需要予測・在庫管理の最適化など、各領域での成果創出を実現しています。

●共通基盤構築機能

DX戦略の土台となる「AI基盤」「データ基盤(データレイク)」「人財基盤」の3つの共通DX基盤を構築・運用しています。全社でAIエージェントを介して活用できる技術・データ環境を整備することで、各プロジェクトの効果最大化と戦略の持続的推進を可能にしています。

情報(DXの取り組み)

DX人財の育成

DX人財の育成・確保

DX戦略を推進する人財基盤として、3つの人財類型を定義しています。

●DX人財(グループ全体のDX推進・ビジネスとITの橋渡し)

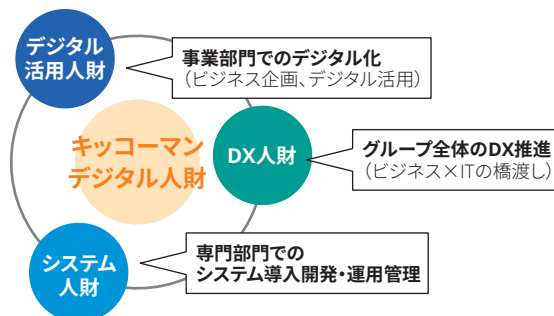
DX戦略下において、事業部門とともに価値創造を実現する人財を計画的に育成

●デジタル活用人財(事業部門でのビジネス企画・デジタル活用)

各領域(研究開発、マーケティング、生産・物流など)でのDXプロジェクト推進を担う人財を拡充

●システム人財(専門部門でのシステム導入開発・運用管理)

共通DX基盤の構築・運用を支える技術人財を確保



具体的な育成施策

●デジタルリテラシー研修の実施

2022年度より実施し、2024年度までに延べ1,876名が受講しました。DX推進に必要な基礎知識を全社へ浸透させ、プロジェクト推進の土台を構築しています。

●所属長向け研修の実施

管理職層へ生成AI活用のポイントとガイドラインを再周知しています。適切な活用の徹底を組織的に推進し、現場への定着と運用の質向上を図っています。

●セキュリティ訓練の実施

情報システム部主導により訓練メールの配信などを継続的に実施し、全社員のセキュリティ意識の向上と安全なデジタル活用環境の維持を徹底しています。

●全社生成AI活用研修の展開

全社員を対象に、社内ガイドラインの周知と活用方法の理解を目的とした研修を実施し、AI基盤の活用を前提とした業務変革の基盤を整備しています。

●AIエージェント管理者教育の実施

AIエージェント基盤導入部門の管理者に対し、ガイドライン周知と作成・運用教育を実施し、現場での適切かつ効果的な活用を担う人財を育成しています。



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

AIエージェントが切り拓く次世代DXと企業価値創造

当社グループは、研究開発・マーケティング・物流・バックオフィスなど幅広い領域でDXを推進してきました。近年、AIはDXを加速する中核となり、特にAIエージェントは、自律的な業務遂行や意思決定支援を通じて業務プロセスを再定義し、働き方を変革します。さらに、自社の強みを組み込むことで競争優位を生み、企業価値向上を牽引する次世代DXの戦略ドライバーになると考えています。

その実現には、業務全体を俯瞰したプロセスの再構築が不可欠です。現在、独自AIエージェント基盤を各部門へ展開するとともに、伴走支援体制の強化とデジタル人財の育成を進めています。併せて、ルール策定と教育を通じ、安全で持続的な活用基盤の確立を図っています。

これらの取り組みを通じて、DX投資を着実に事業成果へと結びつけ、投資の2倍以上の効果創出に挑戦することで、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。

DX推進に向けた取り組み例

●研究・商品開発領域における取り組み

商品開発プロセスにおいて、これまで蓄積・体系化してきた開発知見や実績データを基盤に、AIを活用した新たな価値創出に取り組んでいます。AIが過去の知見やデータを横断的に活用し、開発者の発想や判断を支援することで、開発スピードの向上と新たなおいしさ・価値創出の両立をめざしています。

●マーケティング・企画領域における取り組み

市場・顧客ニーズの変化を迅速・的確に捉えるため、多様なデータとデジタル技術を活用し、企画立案プロセスの高度化に取り組んでいます。経験や勘に依存していた企画検討を補完し、多角的で根拠ある選択肢を創出できる体制を整えています。多様なニーズを商品・サービスに反映し、消費者本位の価値提供につなげています。

●生産・物流領域における取り組み

サプライチェーン全体の最適化に向け、需要予測や在庫管理、生産計画の分野でデジタル技術活用をすすめています。データに基づく計画立案と日常的なモニタリングを通じて、需給バランス安定化、業務負荷軽減、属人化抑制を図っています。安定供給の実現とともに、環境負荷低減や持続可能な物流体制構築にも貢献していきます。

●生成AI基盤における取り組み

プロンプトからさまざまなコンテンツを生成できる社内生成AI基盤を整備し、一部部門で導入しています。プロンプトの保存・共有で、商談支援や問い合わせ対応など、業務の効率化と生産性向上につながっています。

●AIエージェント基盤における取り組み

業務プロセスの高度化に向け、独自AIエージェント基盤の各部門展開をすすめています。社内データやシステム連携により業務自動化と意思決定支援を実現し、業務効率化と属人化抑制を図っています。また、ナレッジや活用事例の共有で全社的な活用を促進し、安全性と統制を確保しながら生産性向上と価値創出につなげていきます。

サイバーセキュリティ対策

〈2022年度-2024年度〉

「データセキュリティの強化」を目標として下記を実施しました。

- 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

〈2025年度-2027年度〉

「リスクマネジメント体制の強化」を目標として下記を実施予定です。

- グローバルBCP体制の整備
- データセキュリティの強化
- 生成AIガイドラインの整備
- AI利用ガイドラインの整備

研究開発

基本的な考え方

キッコーマングループにおいて研究開発は、既存事業の競争力強化と新たな価値創造を支える重要な経営資源と位置づけています。1904年に設立された野田醤油醸造組合醸造試験所を源流とし、しょうゆ醸造に科学的知見を取り入れながら、品質・生産性の向上と安全性の確立に寄与してきました。長年培った発酵・醸造技術を基盤に、食品・バイオ・健康領域へと応用を拡げ、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、研究開発活動を推進しています。グローバルビジョン2030の実現を支える研究開発を通じて、ブランド価値向上につながる商品・技術を継続的に生み出し、事業のさらなる成長を支えます。

研究開発戦略

当社グループにおける事業展開および安全性に関わる基盤研究・技術開発は、キッコーマン(株)研究開発本部を中心に行っています。

●基盤技術の深化による競争力強化

当社グループの事業領域である「食と健康」を中心とし、しょうゆ醸造に関わる技術開発をはじめ、微生物を利用した発酵食品や酵素・衛生検査関連製品・化成品の研究開発、おいしさや健康に関する研究、食の安全・安心に関する評価などに取り組んでいます。これらは、発酵・醸造技術や食品加工技術をさらに磨くことで既存事業の競争力を高めるとともに、だしや豆乳への応用や微生物を利用した新たな事業開発へと展開し、グローバルビジョン2030で掲げる新たな事業の創出につなげるものです。

●社会課題解決に向けた健康価値の創出

社会的課題への対応の一例として、塩分の過剰摂取という国内外共通の栄養課題に着目し、「適塩」に注目したレシピ開発やさまざまな食塩濃度の減塩しょうゆの開発研究を推進しています。これらは、健康価値の提供を通じた企業価値の向上にもつながるものです。また、食の安全・安心に関わる評価・技術導入を積極的にすすめ、製品の品質および安全性の確保をより一層強化するとともに、消費者からの信頼向上につなげています。

●グループ連携による研究成果の事業化

各事業会社においては、それぞれの事業に関連した商品開発を主に担当し、テーマに応じて組織横断プロジェクト体制を組むなど、研究成果の事業化をすすめています。加えて、知的財産部門とも連携し、研究開発成果の適切な権利化や活用を通じて、技術の競争優位性を高めるとともに、ブランド力の向上にも努めています。(サステナビリティレポート P.97「知的財産への取り組み」参照)

2025年度の主な研究開発活動(部門別)

このような戦略のもと、当社グループは、既存事業の競争力強化と新たな価値創出を両輪とした研究開発を推進しています。2025年度の研究開発費は、国内および海外の食料品製造・販売事業ならびに国内その他事業におけるバイオケミカル分野の研究開発に関わるものであり、その総額は5,236百万円でした。今後もこれらの投資を通じて技術基盤の強化を図り、持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

●2025年度の研究開発活動

しょうゆ部門

基幹事業の競争力強化と健康価値の提供に向け、味わいしっかりで塩分ひかえめな「いつでも新鮮 丸大豆しょうゆ まろうま仕立て」の開発、「いつでも新鮮 味わいリッチ減塩しょうゆ」のリニューアルを行ってまいりました。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

簡便性や健康価値の向上を通じた需要創出に向け、たまねぎがたっぷり入った新感覚の焼肉のたれ「かけるたまねぎ」シリーズ、野菜を手軽にとることができる「うちのごはんVege（ベジ）おそうざいの素」シリーズ、麺にかけるだけで具材感のある麺メニューができる「具麺」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。デルモンテ食品では洋風汎用調味料として「洋食おまかせ」シリーズや、ケチャップなどのトマト調味料、加工業務用向けなどのトマト調味料、すりおろしなどの新商品開発を行いました。

飲料・酒類部門

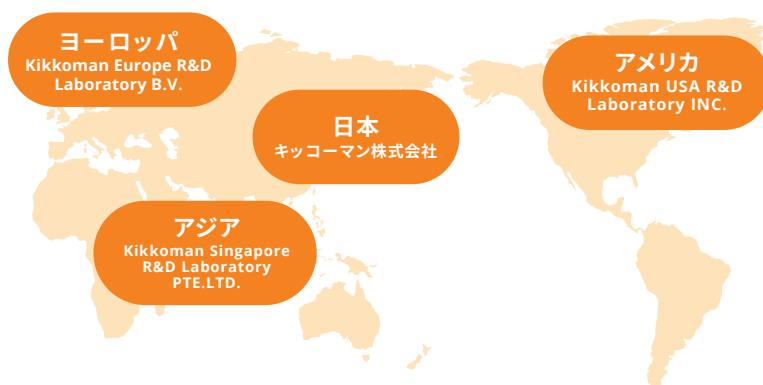
新たな需要の創出と高付加価値商品の拡充に向け、こだわりの「至福のごほうび」シリーズ、「クラフトソイ」シリーズの開発を行いました。また、新たなユーザーの開拓のために「豆乳キッヅ」を開発したほか、当社グループの豆乳類の強みであるフレーバー展開で新たに国内向け14品の開発を行いました。デルモンテ飲料では、フルーツ摂取を簡単においしくできることを訴求した「ピュレフルーツ」シリーズの新たな味種の開発と国内外向けの野菜、果実の飲料の開発を行いました。また、みりんやワインなどの製造工程に関わる技術開発に加え、付加価値の高い新商品の開発を行いました。

バイオケミカル分野

「食と健康」に関わる成長領域での新たな価値創出に向け、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、新製品であるグルタミン酸オキシダーゼ「GLOD-E」を上市したほか、アルカリホスファターゼ「ALP-A」の免疫測定用途への展開に向けた開発をすすめました。衛生検査用キットでは、食品工場などで検査に活用されている簡易培地「Easy Plate」シリーズの新製品開発ならびに国際認証取得を推進しました。当期は、リステリア属菌検査用の新製品「Easy Plate LS」を発売したほか、一般生菌数迅速測定用「Easy Plate AC-R」においてAOAC-PTM認証を取得しました。化成品としては、新たな化粧品原料の戦略製品であるセラミドについて増産体制構築に向けた技術開発を継続しました。

■ 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、各地域の食文化や市場特性に対応しながら、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。



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であり、原料調達や事業の持続性を支える重要な存在だと考えています。積極的な環境保全活動を通じて環境負荷の低減と自然の保全に取り組み、持続的成長につなげます。



社会課題(2025-2027年度 中期経営計画) 取り組み・目標

テーマ	取り組み	2027年度中期経営計画		参考 2030長期ビジョン	2025年度実績
 気候変動	CO ₂ 削減の推進	CO ₂ 排出量削減 (2018年度比) ^{※1}	42% 以上	50% 以上	40.2%削減
	水環境の保全	水使用原単位削減 (2011年度比) ^{※2}	28%以上	30%以上	36.6%削減
 食の環境	持続可能な 原材料調達	法規制よりも厳しい 排水自主基準順守 ^{※3}	BOD8mg/L以下	BOD8mg/L以下	該当12拠点中 12拠点で達成
		大豆： 認証及び認証相当	100%	100%	認証品・認証相当品により 100%
 資源の活用	容器包装紙：認証		85%以上	100%	FSC認証紙 76.0%
	リサイクル活動の 推進	再資源化率 ^{※2}	99%以上	100%	99.2%
	食品ロスの削減	食品ロス削減 (2018年度比) ^{※4}	38% 以上	50% 以上	13.5%増加
	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	50% 以上	【海外】 KFEでリサイクルペットボトルを試作し、製造ライン試験や輸送試験などの各試験を実施。 【日本】 しょうゆ主力製品において、軽量新容器「くびれフィットボトル」を全国展開し、容器の減量化を推進。

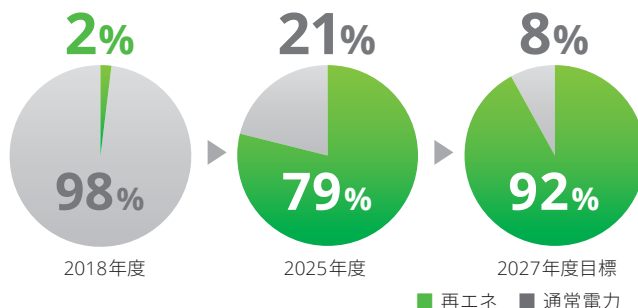
※1 キッコーマンおよび連結子会社 ※2 キッコーマンおよび連結子会社の生産部門 ※3 河川・海域へ排水を放流している国内12事業所 ※4 キッコーマンおよび連結子会社の生産部門とその物流部門

1 気候変動

気候変動は、原材料調達や生産・物流の安定性に影響する重要な課題です。当社グループは、再生可能エネルギーの活用拡大、省エネルギーの推進および生産プロセスの改善により、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。2025年度は、再生可能エネルギー比率を79%まで高めるとともに、CO₂排出量を2018年度比で約40%削減し、中期経営計画目標の達成に向けて順調に推移しています。

長期環境ビジョンでは、パリ協定の目標を踏まえ、2050年のCO₂排出量ネットゼロをめざしています。その一環として、2030年までに2018年度比50%以上削減を目標に掲げ、SBTイニシアチブの認定を取得しています。

使用電力における再生可能エネルギー比率の推移



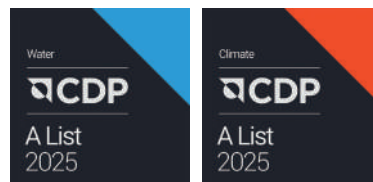
2 食の環境

キッコーマングループは、コーポレートスローガン「おいしい記憶をつくりたい。」のもと、自然との調和を重視した事業活動を推進し、持続可能な原材料調達にも取り組んでいます。環境活動では「おいしい記憶は豊かな自然から」を合言葉に、全社的な環境保全体制を構築してきました。

また、主要製品に水を使用する企業として、水環境への配慮を重要課題の1つと位置づけています。製造拠点における水使用量および排水量の管理に加え、用水原単位の削減を推進し、2025年度には2011年度比で約36%削減しました。さらに、排水については法定基準より厳しい自主基準を設け、浄化を徹底することで環境負荷の低減に取り組んでいます。

これらの取り組みが評価され、国際NGOであるCDPの評価において、2025年度は「気候変動」および「水セキュリティ」の2分野で最高評価であるAリストに選定されました。気候変動分野では初、水セキュリティ分野では3年連続6回目の選定となり、両分野での同時Aリスト選定は当社初となります。

※CDP（本部：ロンドン）は、企業や自治体に、環境問題対策に関して情報開示を求め、また、それを通じてその対策を促すことを主たる活動としている非営利組織です。

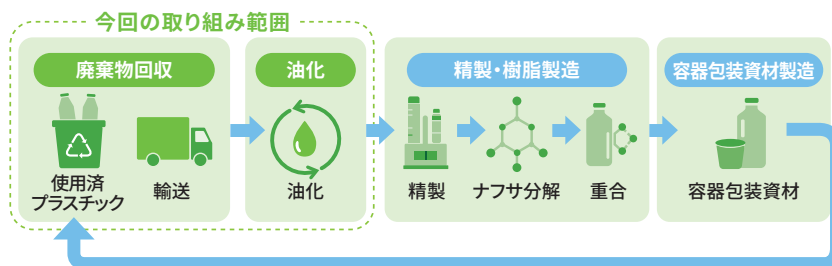


3 資源の活用

キッコーマングループは、廃プラスチックを油に戻す「油化」技術を活用し、廃棄物を再び資源として活用する新たな取り組みを2025年10月より開始しました。本取り組みでは、製造工程で廃棄される包装資材やプラスチック

ボトル・キャップなどの廃プラスチックを回収し、油化設備で分解・油化します。これにより、廃プラスチックを食品容器包装資材の原料として再利用可能な生成油に変換し、資源として循環利用することが可能になります。

サーキュラーエコノミーイメージ図



食と健康

基本的な考え方

「食と健康」は、社会課題の解決が事業機会に直結する中核領域です。「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」を基本方針に、おいしさと健康を両立する商品・サービスをお届けし、栄養課題解決に貢献するとともに、事業基盤の強化と持続的な企業価値向上の両立をめざします。



社会課題 (2025-2027年度 中期経営計画) 取り組み・目標

テーマ	取り組み	2027年度中期経営計画	2025年度実績
 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	減塩しょうゆの拡充、豆乳飲料の新フレーバー、「うちのごはんVege」等を展開
	簡単に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食生活提案	適塩・野菜活用の健康レシピを拡充
	適切な塩分摂取の推進	減塩タイプしょうゆ売上構成比 30% (国内) ^{※1}	24.4%
 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	本醸造しょうゆの調理動画等を公開し情報発信を強化
	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 ^{※2} の開発と実用化	NPSのアルゴリズム構築を推進
	多様な食ニーズへの対応	アレルゲン不使用、有機しょうゆ等の商品拡充	有機・グルテンフリー・ハラル認証しょうゆ等を各国・地域で拡充
 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	国内「しょうゆ塾」等、海外「三減」セミナー・親子食育を展開
	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	「Global Cookbook」で和食・栄養コンテンツを拡充
	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	エッセー・作文コンテスト開催、YouTube番組を拡充
 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	健康経営宣言を策定・公表、健康経営優良法人に9年連続認定
	食環境づくりへの寄与	産官学連携で社会と共創	厚労省・農水省主導の食環境イニシアチブ等に参画
	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	取り組み全体像をWebで体系化、講演会・経営層対話を実施

※1 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 ※2 Nutritional Profiling System

1 おいしく健康を手軽に

「健康的な食事」をおいしく、楽しく、無理なく続けていただけるよう、好みに応じて選べる減塩タイプしょうゆ、手軽に野菜がとれる「うちのごはん」シリーズ、植物性たんぱく質がとれる豆乳など、健康価値を備えた商品を拡充しています。レシピサイト「ホームクッキング」での提案とあわせて、お客さまとの接点を拡げ、バランスの良い食生活の実現に貢献していきます。



栄養の過不足を解決する商品

2 一人ひとりの課題に対応

健康・栄養の課題は一人ひとり異なります。ご自身に適した選択ができるよう、科学的根拠に基づくサービス開発と情報提供をすすめています。その1つが、食事全体の栄養を評価し適切な献立提案を可能にする「キッコーマンNPS」の開発です。また、「アレルギー不使用」「有機」「グルテンフリー」などの商品を拡充し、多様な食ニーズに対応する提案を行っています。今後は、こうした取り組みを通じて、より多様な健康・栄養課題への対応をすすめていきます。



栄養バランスをととのえるための
レシピアプリ

3 次世代に食の楽しさを

食の楽しさやゆたかさを次世代に伝えるため、全社をあげた食育活動に体系的に取り組んでいます。出前授業や体験型の工場見学、料理教室などを通して、食について考える機会や、楽しい食・料理体験を提供してきました。また、事業を通じて食文化の国際交流を図り、「おいしい記憶」を拡げる活動を行っています。

こうした取り組みを実施することがステークホルダーの皆さまの当社ブランドへの信頼と共感を育み、中長期の企業価値向上にもつながると考えています。



しょうゆづくり体験の様子

4 共創と革新

食と健康の課題は1社では解決できないため、ステークホルダーとの共創による「健康価値」の提供に取り組んでいます。社内では、「健康経営」のもと、社員一人ひとりが健康でいきいきと活躍し、その知見を活かして新しい価値を生み出すことをめざします。社外においては、産官学連携で食環境づくりにも取り組んでいます。今後は、これらの成果や知見を事業活動に一層活かし、「健康価値」の提供をさらに拡げていきます。



“健康的な食”に関する講演会

人と社会

基本的な考え方

キッコーマングループは創立以来、「企業は社会の公器」との考えに立ち、人権尊重を基盤に、従業員やバリューチェーンで働く人びと、地域社会との信頼関係を構築してきました。こうした信頼は、グローバルな事業展開と持続的成長を支える基盤であり、企業価値向上と社会の持続的発展を支えます。



社会課題 (2025-2027年度 中期経営計画) 取り組み・目標

テーマ	取り組み	2027年度中期経営計画		2025年度実績
 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%	26年度研修実施に向けた研修コンテンツの作成
		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%	26年度アセスメント実施に向けた推進体制の構築および調査項目の検討
 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%	56%
		女性管理職比率 ^{※2}	20%	11.8%
		障がい者雇用率 ^{※3}	2.7%	2.35%
		男性育児休業取得率 ^{※4}	100%	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%	58%
		年次有給休暇取得率の維持 ^{※4}	80%以上	82%
		社員意識調査「成長機会の提供」スコア ^{※2}	70%	61%
		社員意識調査「エンゲージメント」スコアの向上 ^{※2}		職場風土改善活動および職場でのアクションプラン実行によりスコア上昇
 経営体制の強化	地域社会の発展への貢献	地域社会の発展を支援する活動		自然災害被災地への支援など
	ステークホルダーとの対話	ステークホルダーとの対話プログラムの企画と実施		外部有識者を招聘した「食と健康」分野の講演会および経営層との対話プログラムの実施、機関投資家との建設的な対話、大豆サプライヤーとの持続可能な農業に関する協働など、各種ステークホルダーとの対話を実施
	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		取締役会の強化 (社外取締役を過半数とする構成)
	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		国内外のグループ会社で各種研修を実施
	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		共通資材・包材の活用によるエリア横断的な供給体制の整備など
		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など

※1 国内外対象グループ会社 ※2 国内グループ会社(海外出向者含む) ※3 法令対象グループ会社 ※4 国内グループ会社 ※2025年度実績は暫定値です。

1 人権の尊重

当社では、「キッコーマングループ人権方針」に基づき、サプライチェーンを含むバリューチェーン全体で人権尊重の取り組みを推進しています。2025年度は、基幹原料である大豆を対象に、一次サプライヤー向けアセスメントに活用する調査項目を策定しました。今後は本調査を通じて、人権リスクの把握・低減をすすめるとともに、現地調査やサプライヤーとの対話を深め、人権を尊重した事業活動を推進していきます。



2 ステークホルダーとの協働

ステークホルダーとの協働のもと、人を大切にする企業文化を軸に、DE&Iや柔軟な働き方、健康経営を推進しております。2025年度は特に、女性活躍の推進に注力し、管理職候補者の育成プログラムの拡充やキャリア形成支援の強化を行いました。その結果、女性管理職比率は11.8%へと向上しました。

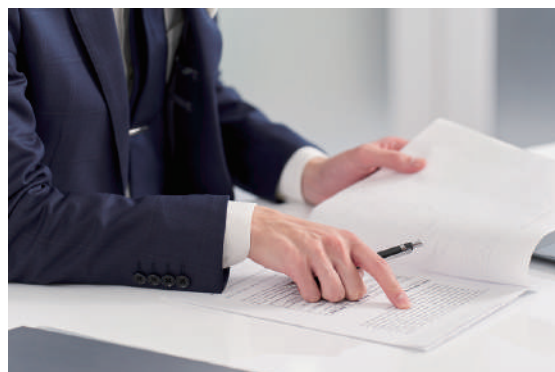
また、機関投資家とのESGミーティングを実施し、複数の観点での意見交換にも取り組みました。

今後も多様な活動を通じ、組織活性化と持続的な成長を実現します。



3 経営体制の強化

当社グループでは、適切な事業運営と安定的な企業価値向上のため、コーポレート・ガバナンス(P.51)、コンプライアンス(P.63)、リスクマネジメント(P.61)体制を整備しています。中でも、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化を、経営上の最重要課題であると位置づけ、今後も経営体制全体の強化をすすめ、これらの実効性向上に取り組めます。



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。

2025年度に取締役会は10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。

2026年6月23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。取締役会は過半数が社外取締役となり、ダイバーシティにも配慮した構成となっています。

●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	●	●	●	●	
松山 旭					●
辻 亮平	●	●			●
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）	●	●			

取締役会の実効性評価

社外取締役及び社外監査役全員に対し、外部専門家の助言のもとで作成したアンケートに基づいて、当事業年度の取締役会の実効性に関する評価を行いました。「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いたしました。今後は、独立役員である社外取締役・社外監査役への資料提供や事前説明をさらに充実させることにより、取締役会の実効性の継続的な向上に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

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。

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。2026年6月23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

当社は、2002年6月に指名委員会を設置し、適宜開催しています。指名委員会は、社外取締役を委員長として社外取締役7名、社内取締役3名の計10名で構成され、取締役会の委任を受けて、取締役・執行役員・執行役員待遇*の選解任及び役職委嘱解嘱、並びに監査役の選任の提案を取締役会に対して行っております。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

経済及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、経営判断能力及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・見識等を踏まえたうえで、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おります。

2025年度に、指名委員会は4回開催され、具体的な検討内容として、CEOを含む役員人事などについて議論しました。

*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。

報酬委員会

当社は、2002年6月に報酬委員会を設置し、適宜開催しています。

報酬委員会は、社外取締役を委員長として社外取締役7名、社内取締役3名の計10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。各社外取締役の報酬額は、取締役会の委任を受けた報酬委員会で決定されます。

2025年度に、報酬委員会は4回開催され、具体的な検討内容として、役員の評価とそれに基づく報酬や株式報酬制度の継続及び一部改定について、議論をしました。

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。

■ 報酬体系

キッコーマン・パフォーマンス・インデックス(KPI)

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、その結果は目標の達成度に応じ、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。

コーポレート・ガバナンス

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

経営執行体制・内部統制システムの整備

グループ経営会議

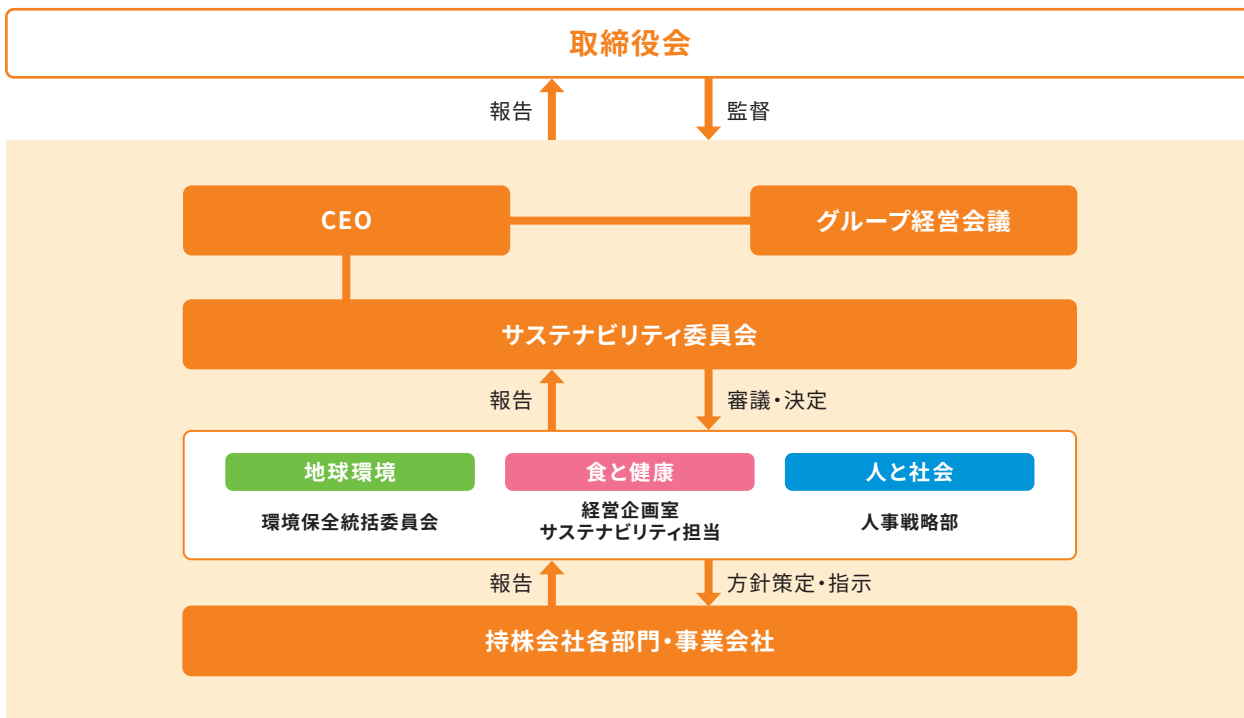
当社グループは、CEOをグループ全体の最高経営責任者とし、グループ経営会議をその意思決定のための審議機関として設けています。グループ経営会議を原則月2回開催し、グループ経営に関わる広範な内容について審議し、効率的な意思決定とすみやかな執行につなげています。グループ経営会議では、社会課題への対応を重要な経営テーマと位置づけ、継続的にリスクならびに機会の協議を行いつつ、方針の策定や取り組み強化に向けた討議を適宜実施しています。CEOは、社会課題に関連する目標と進捗状況に関する報告を当社取締役会に対して行っており、また、その報告をもとに、当社取締役会は社会課題を含む当社グループの重要方針や進捗状況を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



※CEOはサステナビリティ委員会の委員長としてサステナビリティに関する重要事項の審議を統括し、グループ経営会議の議長としてサステナビリティを含む事業全般のリスクに関する重要事項の審議を統括しており、重要事項を取締役に報告。

●取締役会

サステナビリティに関する重要方針・進捗状況を監督し、経営戦略に反映。
重要なリスク及び機会への対応状況を監督。

●サステナビリティ委員会

サステナビリティに関する全社方針・施策を策定し、社内浸透・社外発信・情報開示を統括。
サステナビリティに関する影響、リスク及び機会を把握・評価。

●重要社会課題3分野主管部門

各重点分野の方針・施策を企画・推進し、各部門、各事業会社へ展開および進捗把握。
各重点分野のリスク及び機会を把握・評価し、サステナビリティ委員会に報告。

●持株会社各部門・事業会社

各重点分野方針に基づく施策を実行。必要情報を収集・報告。
事業活動バリューチェーン上のリスク及び機会を把握し対応。

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、法令などを遵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。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

(2026年6月23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：10回/10回 所有株式数：4,903千株	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：10回/10回 所有株式数：3,743千株	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：10回/10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：10回/10回 所有株式数：596千株	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)
	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：10回/10回 所有株式数：63千株	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)
	辻 亮平 取締役 常務執行役員	1961年6月16日生 取締役会への出席状況：一回/一回 ※2026年6月就任のため記載なし 所有株式数：11千株	1984年 4月 当社入社 2014年 9月 キッコーマン食品(株) 商品開発本部長 2015年 6月 執行役員 2017年 4月 おいしさ未来研究センター長 2019年 6月 キッコーマン食品(株) 常務執行役員	2020年 6月 常務執行役員 2020年 9月 KIKKOMAN FOODS,INC. 取締役COO(現任) 2026年 6月 当社取締役 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：9回/10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：10回/10回 所有株式数：42千株	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：10回/10回 所有株式数：3千株	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：10回/10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 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：10回/10回 所有株式数：7千株	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：8回/8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ウンセル 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：8回/8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：10回/10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：10回/10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)		
	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：8回/8回 所有株式数：一 株		永田 高士 監査役 (社外)	1958年2月28日生 監査役会への出席状況：一回/一回 所有株式数：一 株
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) 法務部カウンセル 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)	1990年 3月 公認会計士登録 1995年 7月 有限責任監査法人トーマツ入社 2013年11月 有限責任監査法人トーマツ包括代表代行 2015年11月 有限責任監査法人トーマツボード議長 2015年11月 (同)デロイトトーマツグループボード議長	2018年 6月 (同)デロイトトーマツグループ CEO 2022年 6月 (同)デロイトトーマツグループ シニアパートナー 2026年 6月 当社監査役 (現任)		

社外取締役からのメッセージ

成長基点の米国生産開始から半世紀、 次の50年を見据えたグローバル戦略を

社外取締役 杉山 晋輔



キッコーマングループの取締役会の運営を どう評価していますか。

取締役会は、幅広いバックグラウンドを持った取締役に
より率直かつ活発な議論が行われており、有意義な場にな
っていると感じています。また、スピード感のある果敢な
意思決定もなされています。このスピード感は、キッコーマン
グループがさまざまな文化的背景を持つ海外市場で事業
を成長させてきた経験が源泉になっているように思います。
ここ数年では、米国第3工場の新設をめぐる議論が印象
深く、第1、第2工場に続く次世代工場の新設に向け、これま
での米国事業の歩みを振り返りながら議論を深めました。

取締役による現場視察の機会も設けられていて、2025
年度は野田地域の拠点を訪問しました。現場視察や社員
との対話を通じて事業理解を深める非常に有効な機会と
なりました。社内外ステークホルダーと緊密な関係を構築
する姿勢が現場に根づいていることが、キッコーマンの強
みであると再確認できました。深い洞察を得られる現場視
察は経営判断に厚みをもたらすと感じています。2026年
度は新設した米国第3工場の視察が予定されており、キッ
コーマンの理解がさらに深まることを期待しています。

中長期での企業成長のためには 何が重要だとお考えでしょうか。

経営課題の中でも今後のグローバル展開は特に重要
と考えています。日本の食文化であるしょうゆを原点に、
1973年には米国第1工場をウィスコンシン州ウォルワース
に立上げるなどによりブランドを確立させ、成長し続け
てきたキッコーマンの歩みはとても画期的です。ここから
さらにグローバルで発展するために、次の30年、50年と
いった長期のビジョンでどうするかを考えることが肝要
です。今までの延長線上でできることもあれば、新たな視
点でどうするかも考えなければなりません。海外しょうゆ

事業の売上の60%超を支える北米においては新工場稼働
によるさらなる成長はもちろん、欧州、アジアといった
既存市場の成長に加え、人口が増加するインド、中南米、
アフリカなど新たな市場の開拓が期待されます。

文化の異なる地で新しく事業を興すには困難が付き物で
すが、キッコーマンは北米進出時にはステーキなどの肉料
理にしょうゆを合わせるなど現地の食文化に浸透させるこ
とで、食文化の国際交流とビジネスでの成功とを同時に叶
えてきました。これを別の地域で展開できるかが勝負どころ
です。一方で、キッコーマンの原点が日本の食であることは
間違いありません。原点あつてのグローバル発展なので、日
本国内事業が着実に成長することも期待しています。

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。

外交官として海外各地でさまざまな相手と交渉に臨
んだ経験を通じて、物事を一面的や絶対的に捉えるので
はなく、相対化かつ客観的に見る視点を培ってきました。
例えば、日本も日本単体として見るのではなく、国際社
会の一部として捉えることで、優れている点とともに改善
余地が見えてきます。この観点は、ビジネスでも同じで
す。キッコーマンはグローバルに成長してきた会社です。
今後さらなる成長を遂げるためには、自社の強みを磨き
つつ、他国の文化や先進企業の事例などに学びながら、
課題を見極めて改善し続けていく姿勢が不可欠です。

また、国際社会の不透明さが増す中、グローバル展開
においては、リスクの見極めと果敢な判断が問われます。
経営リスクの予見が難しいからこそ、取締役会において個
別の論点にとどまらず、大局的かつ中長期視点で討議す
る機会を増やすのが良いのではと考えています。取締役が
各分野で蓄積した知見を持ち寄り、多角的に議論するこ
とが重要です。私も、相対化の観点で、経営への客観的な
示唆をお伝えし、建設的な議論に貢献したいと考えます。

長期的視点で社会に提供する価値を見極め、 戦略的な資源配分を

社外取締役 遠藤 信博



キッコーマングループの特徴や強みを どのようにお考えでしょうか。

キッコーマンは、日本発の食品企業でありながら、売上収益、事業利益ともに海外事業の比率が非常に高い、きわめてグローバルな企業です。日本企業の中でも数少ない存在だと思います。

ただ、キッコーマンの強みは単に海外比率が高いことではありません。本質的な強みは、「食文化を創る力」にあると考えています。しょうゆという日本独特の食品を海外に広げ、各地域の食文化に向き合いながら、新しい食の習慣として根づかせてきました。米国で「テリヤキ」を1つの食のジャンルとして定着させたのはその象徴的な例でしょう。

また、「発酵」は日本にとって重要な価値を持ち得る領域だと思います。資源の乏しい日本がグローバルで存在感を高めていくには、企業による科学技術を基盤とした価値創造が重要だと、これまでの経験から感じてきました。その中で、食や健康、バイオに関するキッコーマンの技術には大きな可能性があると考えています。

企業価値を持続的に高めるために、 重要だと考えることは何でしょうか。

社会にどのような価値をもたらしたいのかという長期的なビジョンを描き、その実現に向けて経営資源を配分していくことだと考えています。私は企業価値向上のプロセスを、「価値創造」「価値提供」「価値貢献」という3つの流れで捉えています。価値創造は技術や研究開発を通じて価値の源泉を生み出すこと、価値提供はその価値を製品やサービスとして市場に届けること、価値貢献はそれらが人びとや社会に良い変化をもたらすことです。優れた技術や研究成果があっても、社会のニーズと結びつかなければ、価値貢献には至りません。

価値貢献には、展開する地域が将来直面する健康や福祉に関する社会課題を見据え、「社会にどのような価値を残していくのか」という視点が重要です。すでに取り組まれている減塩が一例ですが、将来の課題を踏まえた健康指標を明確にし、研究開発や商品設計、事業投資の優先順位を考えていくことが重要ではないでしょうか。発酵をはじめとする食の科学技術は、人びとの健康支援に加え、健康寿命の延伸や持続可能な医療・福祉を支える一助となる可能性を秘めています。社会課題に基づく本質的なニーズを捉え、長期的な視点で経営資源を配分することが、社会への価値貢献と企業価値向上の両立につながることを期待しています。

社外取締役として、経営に対する 助言・監督を行ううえで、 特に重視していることは何ですか。

社外取締役の役割は、中長期の成長戦略やリスクについて、外部の目線から率直に意見を述べ、経営に貢献することだと考えています。企業は、人間社会の持続性に資する商品・サービス・価値を、どのような戦略で提供していくかを示す必要があります。その方向性を具体化したものが中期経営計画であり、企業のビジョンだと思います。

また、リスクは外部環境と内部環境の双方を見ていく意識が必要です。外部環境では人口減少など事業継続に関わる重要なリスクがありますが、内部環境からも1つの事象が全社的な影響に波及する可能性があります。これまで培われてきた企業文化が損なわれる可能性も含め、内部に潜むリスクについても、必要に応じて議論を深めていくことが重要であると考えます。

あわせて、経営陣が社外取締役に期待する役割の目線合わせをし、建設的な対話を重ねていくことも、助言・監督機能を発揮していくうえで重要と考えます。

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程

キッコーマングループリスクマネジメント規程

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。

リスクマネジメント体制

- 当社は当社及びグループ各社を対象に含めるキッコーマングループリスクマネジメント規程に基づき、リスク管理体制の適用範囲にグループ各社を含め、グループ全体のリスクマネジメントを推進しています。
- 当社取締役、執行役員及び執行役員待遇は担当する子会社及び部門を指揮し、当社及びグループ各社の損失の危険を回避・予防し、又は管理しています。損失の危険が現実化した場合には、速やかに担当役員に報告することにより、リスク管理を図っています。
- 当社はグループ経営会議においてグループ各社の事業に係るリスク評価を定期的に行っています。
- 当社は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する体制としています。
- 当社は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、法令の遵守、社会的公正性の確保を図っています。

■ 事業等のリスク

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、サステナビリティレポート P.145をご覧ください。

■ 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

当社グループは、日本、米州、欧州、アジアにおいて、現地生産を基本に生産拠点を各地に設置しております。各拠点において、地震、台風、干ばつ、集中豪雨等の自然災害、大規模な事故等の不測の事態に備えた事業継続計画（BCP）を策定しており、適宜、訓練及び見直しを行っております。災害等発生時には、BCPに基づき定めた緊急時対応及び復旧対応を速やかに行うことで被害の軽減を図ります。

また、有事の際の事業継続において、各生産拠点の連携、原料調達先および物流ルートが多様化などにより供給リスクを低減させるとともに、共通資材・包材の活用による、エリア横断的な商品供給体制を整備をすすめています。

データセキュリティの強化

当社グループでは、情報セキュリティを重要な経営リスクの1つと位置づけ、人的・組織的・技術的対策を組み合わせた多層的なセキュリティ対策を推進しています。社員の情報リテラシー向上に加え、システムの脅威検知・対応などの対策をすすめ、サイバー攻撃の予防、早期検知、被害拡大防止に取り組んでいます。また、インシデント発生時の対応体制整備、復旧手順の整備を継続して推進し、グループ全体の事業継続性と情報資産の保護に努めています。

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、2025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



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2025 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.



2026 Career Ownership Management Award
奨励賞
大企業部門

キャリアオーナーシップ奨励賞
※2026年度取得



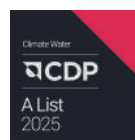
「プラチナくるみん」認定



経済産業省
健康経営優良法人2025認定



水循環ACTIVE企業



CDP
ダブルAリスト



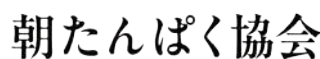
CDP
サプライヤーエンゲージメント
リーダー

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。



Sedex (Supplier Ethical Data Exchange)



朝たんぱく協会



国連グローバル・コンパクト



GXフューチャー・コンソーシアム



SBTi (Science Based Targets initiative)
参照：サステナビリティレポート P.48

財務・非財務データ

財務データ

	日本基準 (JGAAP)						
連結決算業績	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
売上高	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	23,847	25,370	32,598	32,842	36,502	38,417	39,826
営業利益率 (%)	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	22,682	24,364	31,029	32,037	35,985	37,925	39,078
経常利益率 (%)	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	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	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)	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)	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) (%)	31.8	30.7	31.2	27.6	31.5	30.3	30.3
純資産額	210,407	238,431	225,675	244,437	253,289	270,451	277,757
自己資本額	209,166	236,508	223,684	240,009	248,072	265,428	272,434
総資産額	349,103	378,766	365,671	361,248	343,929	362,119	387,329
自己資本比率 (%)	59.9	62.4	61.2	66.4	72.1	73.3	70.3
D/Eレシオ (%)	38.5	31.0	31.6	21.1	8.6	8.2	8.1
純資産配当率 (%)	2.0	2.1	2.7	2.8	3.1	3.1	3.0
自己資本当期純利益率 (%)	6.4	6.9	8.7	10.3	9.8	10.1	9.9
総資本経常利益率 (%)	6.6	6.7	8.3	8.8	10.2	10.7	10.4
期末株価 (円)	1,947	3,815	3,700	3,325	4,280	5,430	4,605
株価収益率 (倍)	31.0	48.8	36.0	27.0	34.6	40.1	33.2
為替レート (US\$)	100.00	110.03	120.16	109.03	110.81	110.69	109.10

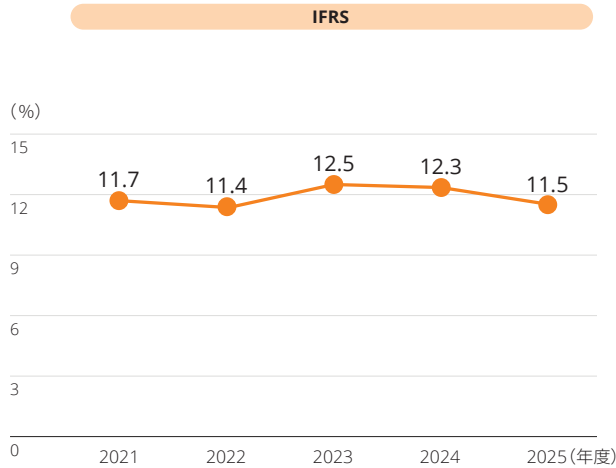
(百万円)

連結決算業績	IFRS						
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上収益	439,627	439,411	516,440	618,899	660,835	708,979	745,539
対前期伸率 (%)	—	(0.0)	17.5	19.8	6.8	7.3	5.2
事業利益	38,041	42,650	52,273	58,777	73,402	77,275	79,512
事業利益率 (%)	8.7	9.7	10.1	9.5	11.1	10.9	10.7
対前期伸率 (%)	—	12.1	22.6	12.4	24.9	5.3	2.9
営業利益	34,903	41,672	50,682	55,370	66,733	73,698	75,940
営業利益率 (%)	7.9	9.5	9.8	8.9	10.1	10.4	10.2
対前期伸率 (%)	—	19.4	21.6	9.2	20.5	10.4	3.0
税引前利益	37,814	43,194	54,231	60,797	75,605	83,754	84,069
税引前利益率 (%)	8.6	9.8	10.5	9.8	11.4	11.8	11.3
対前期伸率 (%)	—	14.2	25.6	12.1	24.4	10.8	0.4
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	61,615
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	8.3
対前期伸率 (%)	—	16.1	24.9	12.4	29.1	9.3	(0.1)
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	96,559
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	65.99
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	37.9
資本合計	277,543	313,514	363,907	416,969	498,255	516,049	568,841
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	560,924
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	605.40
資産合計	398,698	438,508	503,061	566,385	667,877	679,414	751,660
親会社所有者帰属持分比率 (%)	68.3	70.3	71.1	72.5	73.6	74.8	74.6
D/Eレシオ (%)	16.9	14.6	13.1	13.2	12.8	12.2	11.5
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	1,435
為替レート (US\$)	109.10	106.17	112.86	134.95	144.40	152.48	150.97

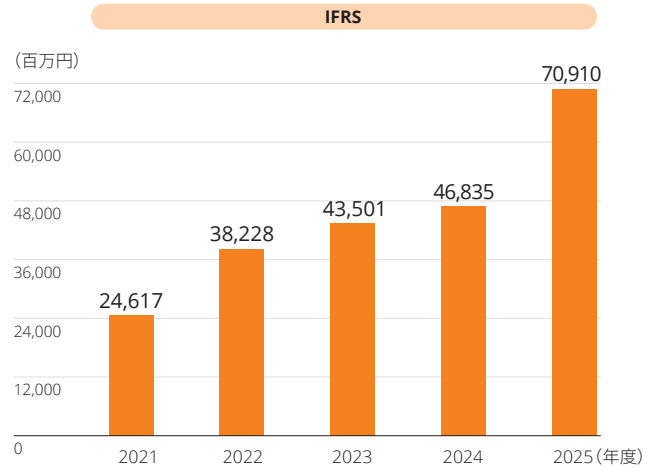
財務・非財務データ

財務データ

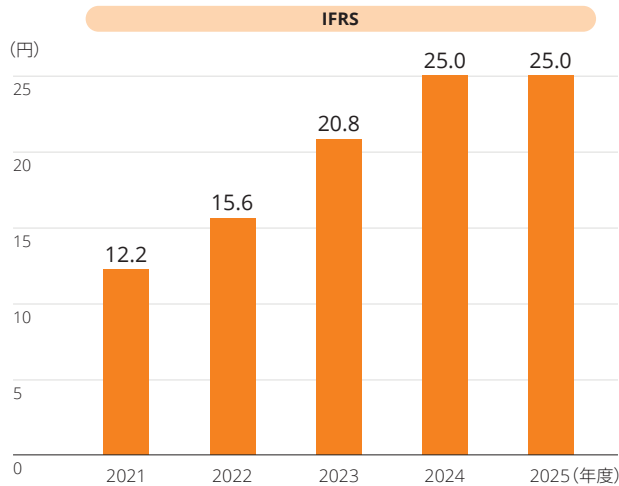
●親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



●設備投資額

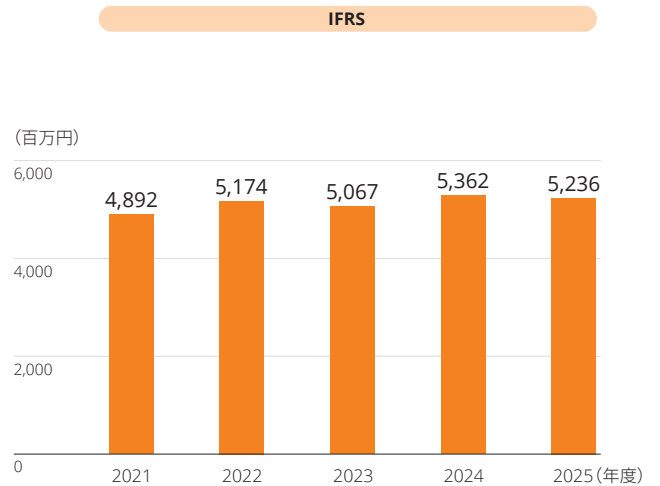


●1株当たり年間配当額

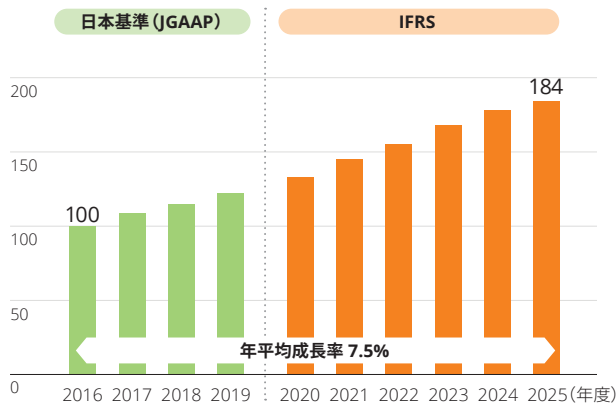


※当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を行っています。2021～2023年度の1株当たり年間配当金は、当該株式分割が行われたものと仮定して算定。

●研究開発費

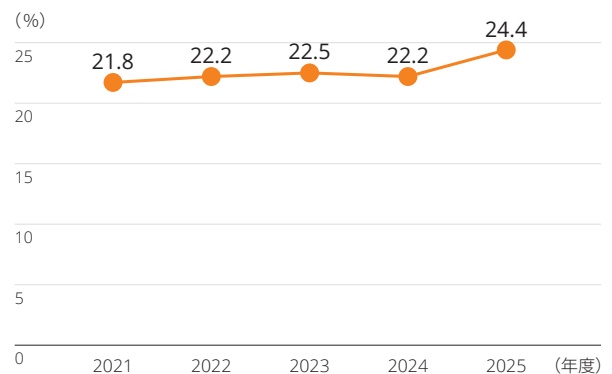


●海外しょうゆ事業の売上(金額)[※]



※2016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。2016～2019は日本基準 (JGAAP) の売上高、2020～2025は国際財務報告基準 (IFRS) の売上収益

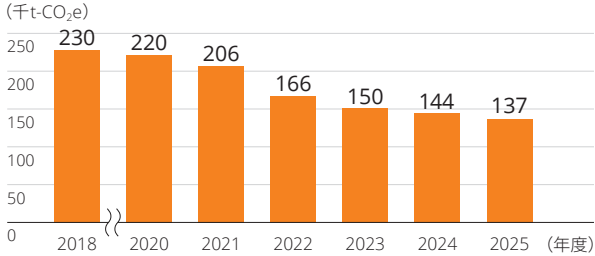
●減塩タイプしょうゆの売上構成比(数量)



※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

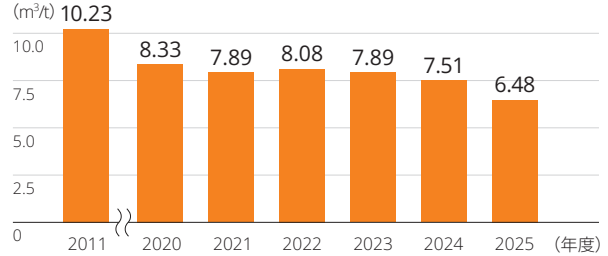
非財務データ

●CO₂排出量



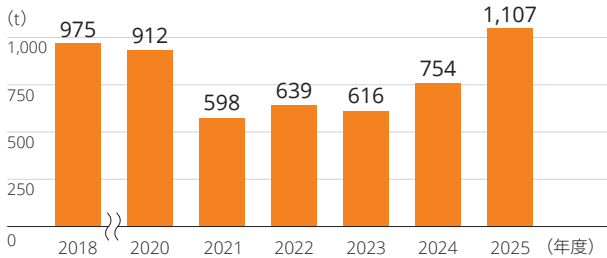
※対象範囲：キッコーマンおよび連結子会社

●水使用原単位



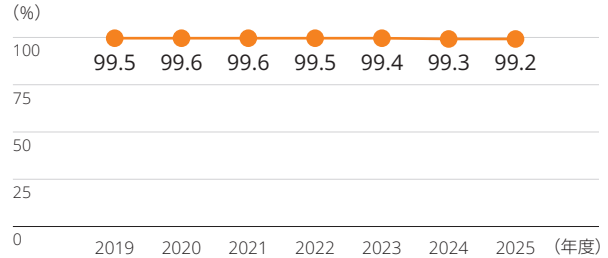
※対象範囲：キッコーマンおよび連結子会社の生産部門
2024年度までは国内19工場、海外4工場

●食品ロス量



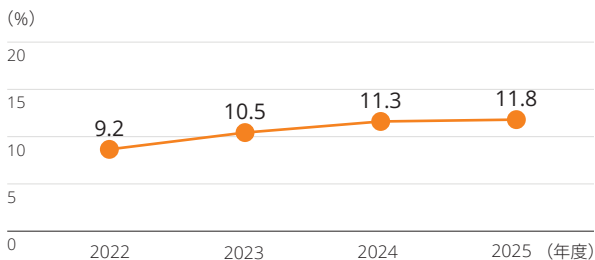
※キッコーマングループでは、製造段階における食品ロスを定量化することで削減をすすめるため、The Food Loss & Waste Protocolによるthe global Food Loss and Waste Accounting and Reporting Standardを参照して食品ロスを算出しています。
※対象範囲：キッコーマンおよび連結子会社の生産部門とその物流部門

●再資源化等実施率



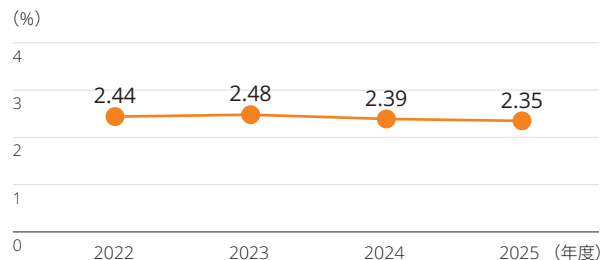
※対象範囲：キッコーマンおよび連結子会社の生産部門
2024年度までは国内19工場、海外4工場

●女性管理職比率



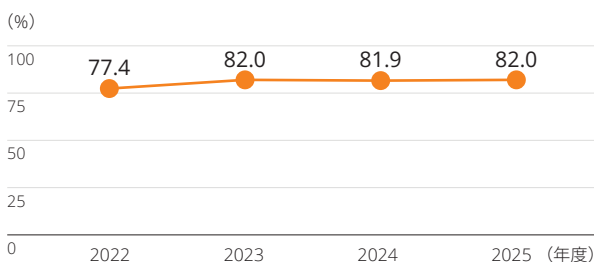
※対象範囲：キッコーマンおよび国内22社

●障がい者雇用率



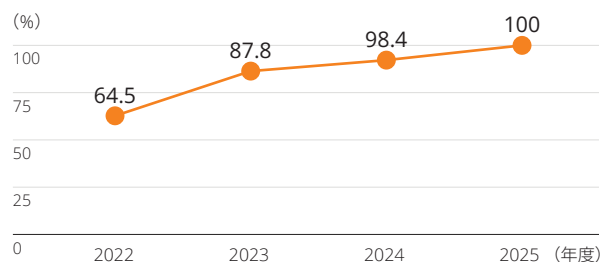
※対象範囲：キッコーマンおよび国内22社(うち、雇用義務対象会社のみ)

●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

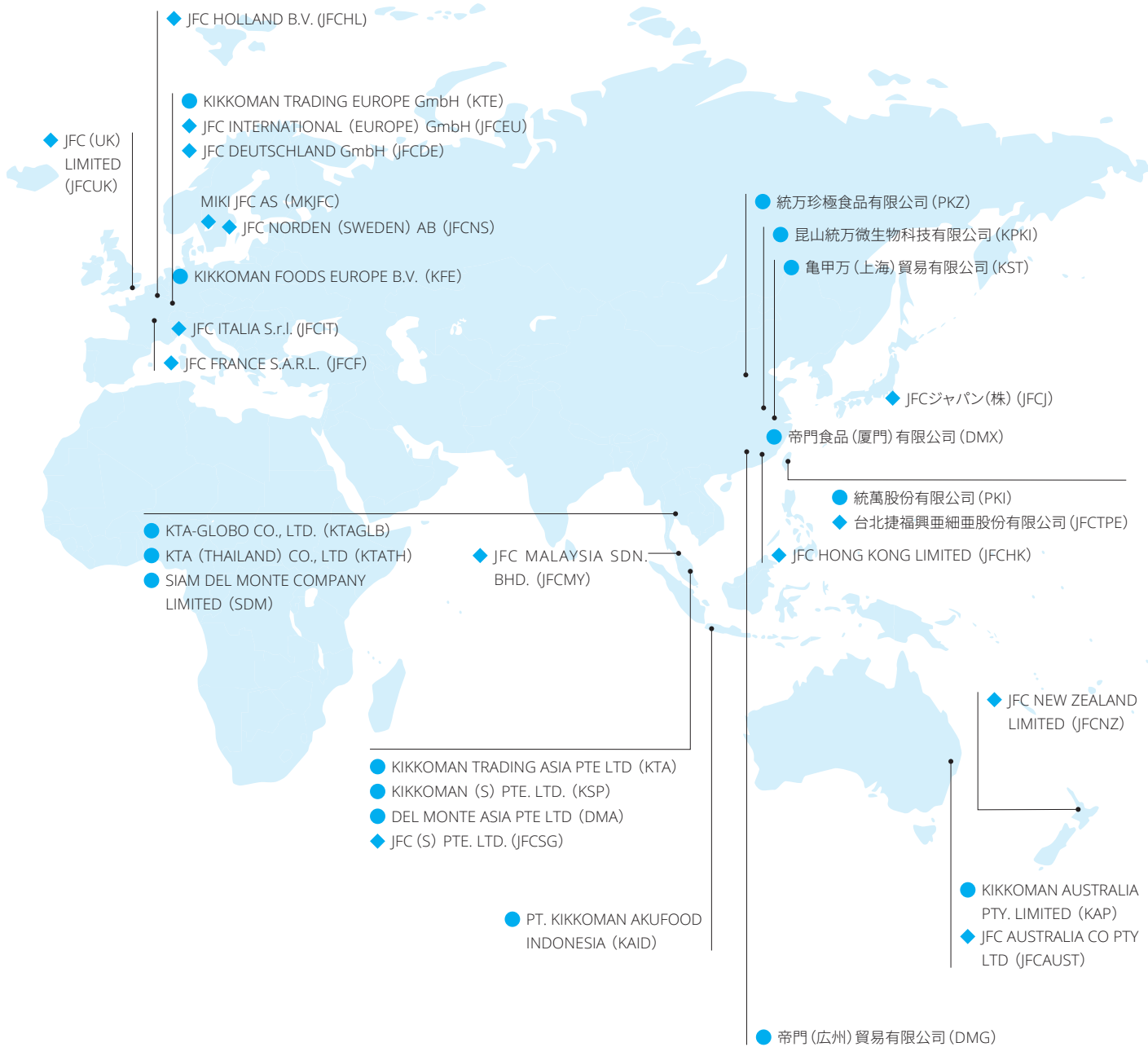


※対象範囲：キッコーマンおよび国内22社

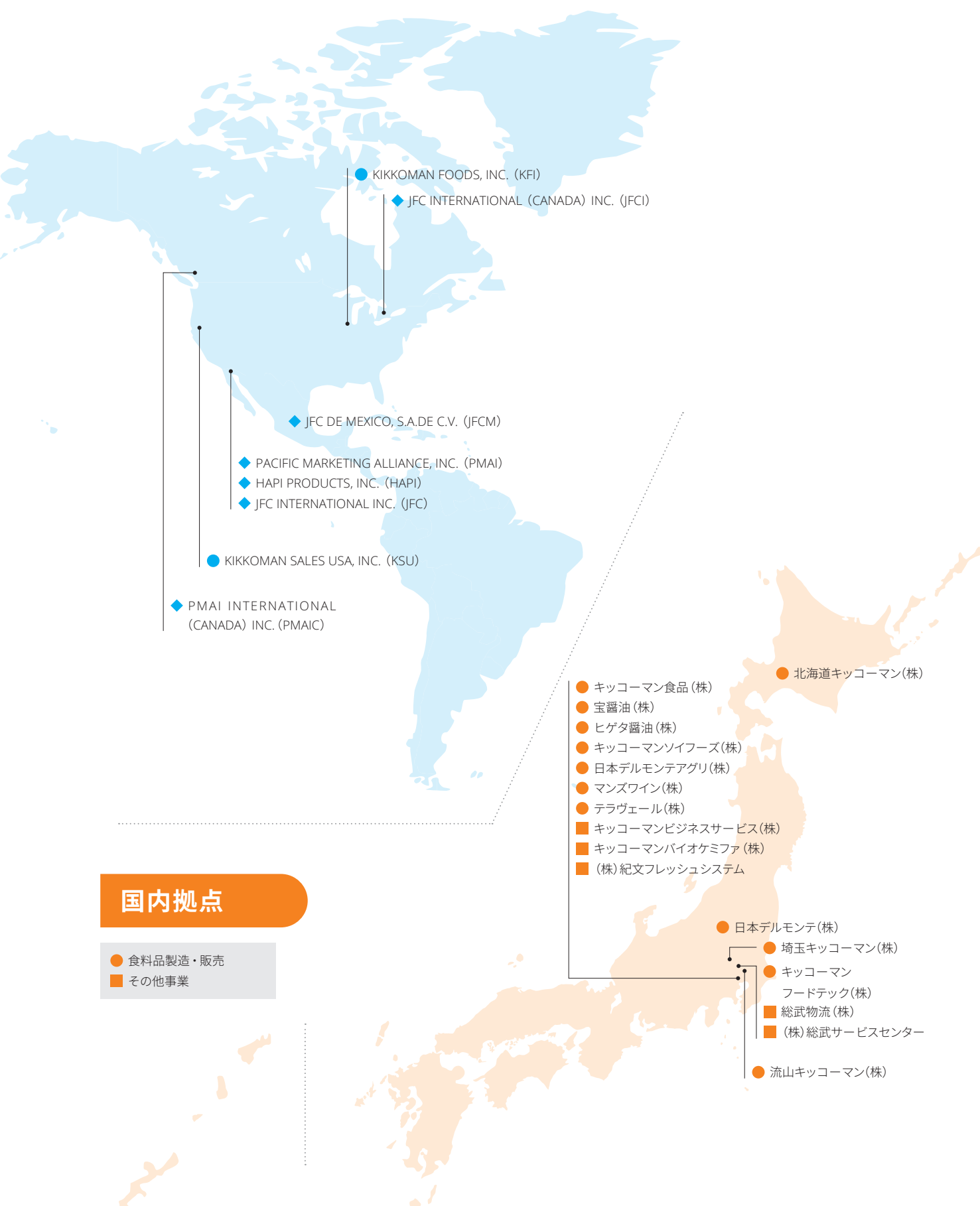
事業拠点

海外拠点

2026年3月現在



- 食料品製造・販売
- ◆ 食料品卸売





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>