

キッコーマングループ
サステナビリティレポート
2026



目次

キッコーマングループの基本的な考え方

- 2 キッコーマングループのサステナビリティの報告に関する基本的な考え方

キッコーマンのサステナビリティの原点

- 3 会社合併の訓示
- 4 キッコーマングループ 経営理念
- 5 キッコーマンの考える企業の社会的責任と体系図
- 7 キッコーマンのサステナビリティの歴史と価値創造

サステナビリティ戦略とマネジメント

- 11 CEOメッセージ
- 15 サステナビリティ戦略とマテリアリティ
 - 15 サステナビリティ推進の基本的な考え方
 - 16 長期ビジョン「グローバルビジョン2030」と社会課題への認識
 - 17 重要な社会課題3分野（マテリアリティ）
 - 18 中期経営計画（2025-2027年度）におけるサステナビリティ戦略
 - 19 マテリアリティと2027年度の主要目標と実績
 - 23 マテリアリティ特定のプロセスと変遷
- 26 サステナビリティ・ガバナンス体制
 - 26 サステナビリティ委員会
 - 27 サステナビリティ委員会 委員
 - 28 リスクマネジメントとの接続
 - 29 サステナビリティ委員会 委員の報酬方針
 - 30 コーポレート・ガバナンスに関する開示情報

地球環境

- 31 地球環境
- 32 キッコーマングループの基本的な考え方
 - 32 環境憲章
 - 33 長期環境ビジョン
 - 35 環境マネジメント推進体制
- 36 気候変動
 - 36 基本的な考え方
 - 36 CO₂排出量 中長期削減目標
 - 37 CO₂排出量 削減実績
 - 40 CO₂排出量削減に向けた取り組み
 - 42 TCFD 提言に基づく開示
- 49 食の環境
 - 49 基本的な考え方
 - 49 水環境への配慮
 - 53 持続可能な調達
 - 56 生物多様性・自然資本への取り組み（TNFD 提言に基づく開示）
- 66 資源の活用
 - 66 基本的な考え方
 - 67 循環型社会の実現に向けて
 - 69 食品ロスの削減
 - 70 環境配慮型商品
- 73 環境マネジメントシステム
 - 73 環境マネジメントシステムの継続的改善
 - 74 環境リスクへの対応
 - 75 環境コミュニケーション

食と健康

- 77 食と健康
- 78 キッコーマングループの基本的な考え方
- 79 「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」ための取り組み
- 80 おいしく健康を手軽に
- 82 一人ひとりの課題に対応
- 83 次世代に食の楽しさを
- 87 共創と革新
- 89 お客さまのために
 - 89 「安全」と「安心」の視点で取り組む品質保証
 - 93 安全で高品質な商品をお届けする品質管理体制
 - 93 海外グループ会社の巡視
 - 94 商品を安定的にお届けするための体制
 - 94 責任あるマーケティング表現および広告
 - 95 お客さま満足の追求
- 97 知的財産への取り組み
 - 97 キッコーマングループの知的財産戦略
 - 98 取り組み
 - 101 知的財産管理体制
 - 102 知的財産の保護と公正な使用

人と社会

- 103 人と社会
- 104 キッコーマングループの基本的な考え方
- 105 人権の尊重
 - 105 推進体制
 - 106 人権デューデリジェンスの実施
 - 110 人権リスクに対する共通の取り組み
- 112 サプライチェーンマネジメント
 - 112 公正な取引の徹底
 - 112 良好なパートナーシップの構築
 - 112 グループによる集中購買
 - 113 キッコーマングループ 取引方針
 - 114 サプライヤー・エンゲージメント
- 115 社員とともに ステークホルダーとの協働
 - 115 人財戦略
 - 116 プロ人財を創造する取り組み
 - 120 多様な人財が活躍できる環境
 - 131 人財関連データ
 - 132 地域社会の発展に貢献
 - 137 ステークホルダーとの対話

経営体制・価値創造の基盤

- 139 経営体制・価値創造の基盤
- 140 経営体制の強化
 - 140 コーポレート・ガバナンスの強化
 - 145 リスクマネジメント体制の強化
 - 148 コンプライアンスの強化
- 153 株主・投資家のために
 - 153 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
 - 153 適時・適切な情報開示
 - 153 株主還元と内部留保金
 - 154 開かれた株主総会
 - 154 格付評価
 - 154 ESG 指数への組み入れ状況
- 155 パートナーシップを通じた価値創造
 - 155 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン
 - 155 ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム
 - 156 日本気候リーダーズ・パートナーシップ
 - 156 気候変動イニシアティブ

ESGデータセクション

- 157 環境データ
- 158 社会データ
- 159 SDGs 対照表
- 160 GRIスタンダード対照表（内容索引）
- 166 キッコーマングループ 事業系統図

キッコーマングループの基本的な考え方

■ キッコーマングループのサステナビリティの報告に関する基本的な考え方

キッコーマングループは、経営理念に基づくサステナビリティへの取り組みと、その成果を、ステークホルダーの皆さまへ正確かつ分かりやすくお伝えすることを目的として、本レポートを発行しています。

当社グループでは、2006年度に「キッコーマングループ 社会・環境報告書」を発行し、2016年度には詳細データを体系的にまとめた「キッコーマンデータブック」へと改編しました。その後、当社グループの戦略や財務・非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に刷新し、「キッコーマングループ コーポレートレポート」として2019年度より発行しています。本報告書（サステナビリティレポート）は、キッコーマングループが、経営理念に基づき、企業の社会的責任を果たし、社会課題の解決に貢献する取り組みをいかに推進しているか、そしてそれが企業価値の向上および持続可能な社会の実現（サステナビリティ）にどのようにつながると考えているかを示すものです。

当社グループはサステナビリティを重要な経営課題として捉え、さまざまなステークホルダーと協働することで、経営理念の実現に向けた取り組みを推進しています。報告内容の特定・評価および優先順位付けはキッコーマン(株)に設置したサステナビリティ委員会の事務局が中心となって行っています。

報告対象組織 ● キッコーマングループ サステナビリティレポート(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。本報告書内のグループ会社略称については、巻末「事業系統図」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。

情報体系 ● 「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。「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。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。

お問い合わせ先 ● キッコーマンお客様相談センター  <https://www.kikkoman.co.jp/customer/>

戦略やコーポレート・ガバナンスなどの報告

コーポレートレポート

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(本冊子)

関連報告書など ▶▶▶



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

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。

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/>

キッコーマンのサステナビリティの原点

■ 会社合併の訓示

キッコーマングループの歴史は江戸時代初期、千葉県野田・流山の地で始まったしょうゆづくりにさかのぼります。同地は、大豆・小麦・塩・水、温暖な気候、そして江戸川・利根川の水運に恵まれ、消費地・江戸への安定供給を支えるしょうゆの一大産地として発展しました。当社グループの前身となる醸造家は、品質の向上と供給の安定に努め、地域社会や自然の恵みとともに事業を育ててきました。

1917年、野田・流山でしょうゆ醸造を営んでいた茂木・高梨・堀切一族の8家が合同し、野田醤油株式会社（現・キッコーマン株式会社）が設立されました。その設立後に示された「会社合併の訓示」には、企業は社会との関係の深まりに応じてその責任を自覚すべきであるという考え方が明確に示されています。「社会全体の利害と一致する利害を己の利害と信じ」という言葉に象徴されるこの姿勢は、自らの利益を社会の利益と一体のものととらえる、いわば「社会の公器」としての企業観を表しています。

この考え方は、その後の経営理念、企業の社会的責任体系図、そして現在のサステナビリティ戦略へと受け継がれています。



会社合併の訓示

■ キッコーマングループ 経営理念

会社合併の訓示に示された考え方は、現在の経営理念にも通じています。

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

キッコーマングループは、企業の存続と繁栄は、消費者の皆さまにご満足いただければじめて実現するものであると考えています。この認識のもとに当社グループは、消費者の皆さまの声に耳を傾け、市場が求めるものが何かを洞察し、消費者の皆さまにとって価値ある商品・サービスを提供しています。また、食品メーカーの基本的使命は、高い品質の商品を効率的に、かつ安全で衛生的につくることであると考えています。商品の品質のみならず、容器・包装にも、すべての職場で細心の注意を払い、品質管理の重要性を認識し、万全の体制で臨んでいます。そして、しょうゆを中心に日本の食文化を世界に発信していくことによって、食文化の交流を図り、さらには、各国の食文化との融合を実現していきたいと考えており、また、日本においては、食文化の継承と発展に貢献してまいります。さらに、事業活動を通じて社会に貢献するとともに、環境保全への取り組みや社会活動を積極的に行うなど、よき企業市民として行動していくことによって、社会との共生を図っています。以上のような取り組みを誠実に積み重ねていくことによって、世界中の人びとから「キッコーマンがあってよかった」と思われるようになりたいと考えています。キッコーマングループのサステナビリティとは、この経営理念を、事業活動を通じた社会課題の解決への貢献として実践していく取り組みそのものです。

キッコーマンのサステナビリティの原点

■ キッコーマンの考える企業の社会的責任と体系図

キッコーマングループは、経営理念に基づき、企業の社会的責任を果たし、社会課題の解決に貢献する取り組みをすすめることがサステナビリティにつながると認識しています。

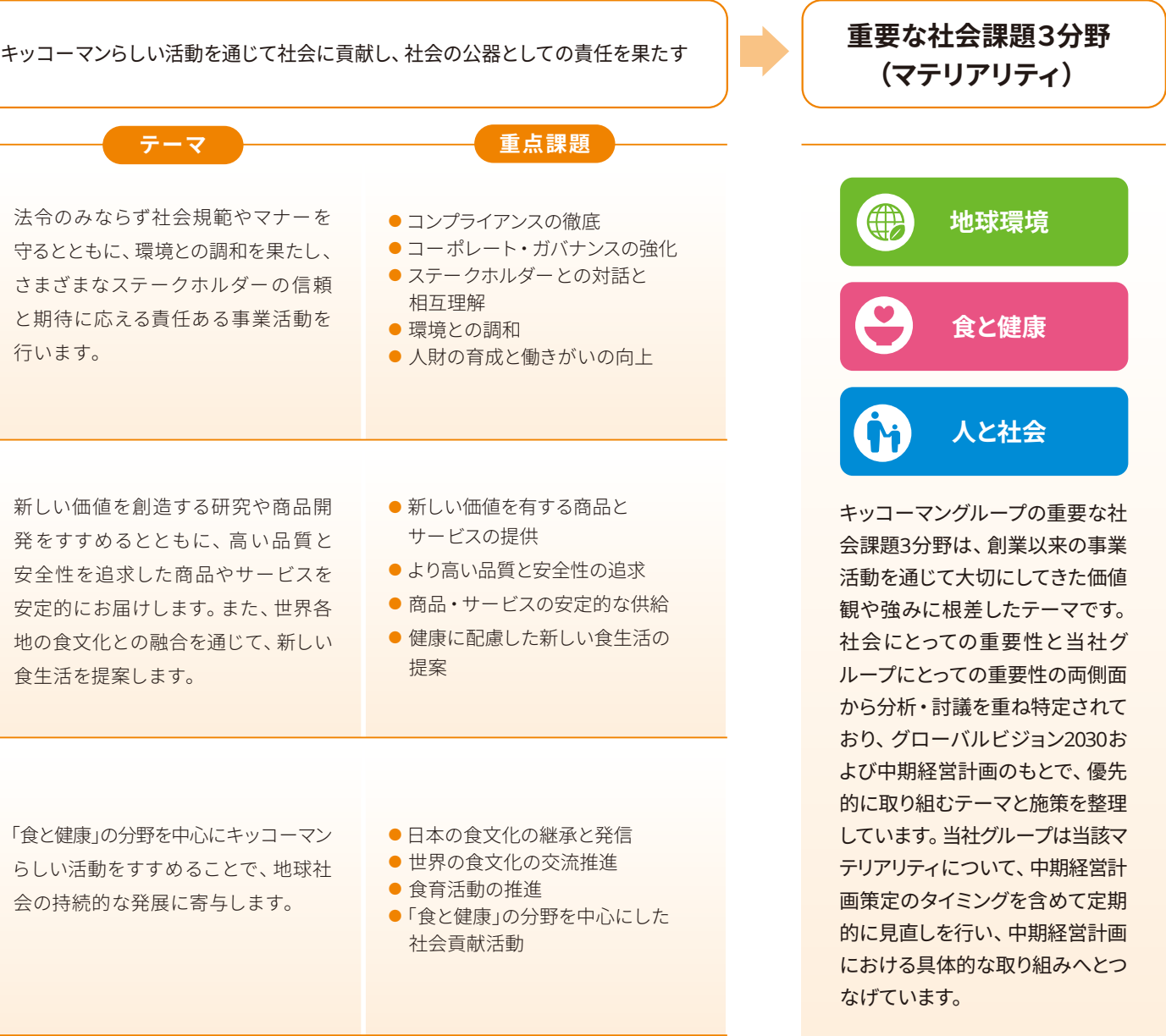
私たちは、創業以来、社会とのつながりを大切にしてきました。こうした姿勢を日々の事業活動に結びつける考え方として、キッコーマンの社会的責任体系図を整理しています。さまざまな商品やサービスを100カ国以上のお客さまにお届けするようになった今、私たちが果たすべき責任はますます大きくなっていきます。世界中の人びとに“キッコーマンがあってよかった”と思われる存在であるため、私たちは経営理念を実践するための取り組みをすすめています。その基本となるのは、日々

■ キッコーマン 企業の社会的責任体系図



の事業活動を誠実にやり、商品やサービスを通じて健康で豊かな食生活の実現に貢献することです。そのうえで、キッコーマンらしい活動を通じて社会に貢献し、社会の公器としての責任を果たすことをめざしています。こうした活動の一つひとつ積み重ねること、それが私たちの考える企業の社会的責任です。

この考え方を整理し、当社グループがめざす企業の社会的責任の方針として2011年に策定したものが「キッコーマンの社会的責任体系図」です。当社グループは法令順守や環境保全などの社会的な責任を果たし、食品安全や新しい食の提案など食品企業として果たすべき役割を遂行し、そのうえでキッコーマンならではの活動を実施したいと考えています。



キッコーマンのサステナビリティの原点

■ キッコーマンのサステナビリティの歴史と価値創造

歴史が育んだ、キッコーマンのサステナビリティ

キッコーマングループにとって、サステナビリティは近年になって導入された考え方ではありません。私たちは、江戸時代初期に始まったしょうゆづくりにおいて、地域社会や自然環境とともに歩み、人びとの食生活を支えることを通じて事業を発展させてきました。会社設立当時の「会社合併の訓示」に示された、社会との関係の深まりに応じて責任を自覚すべきという考え方は、当社グループが社会とともに事業を発展させてきた歩みの中に息づいています。

経営理念は、「消費者本位」「食文化の国際交流をすすめる」「地球社会にとって存在意義のある企業をめざす」の3つを柱としています。そして企業の社会的責任体系図では、この理念を、「責任ある事業活動」「健康で豊かな食生活の実現」「地球社会との共生」という実践の枠組みへ整理しています。これらは、現在のマテリアリティや中期経営計画における取り組みにもつながっています。

キッコーマングループの歴史を振り返ると、この考え方は江戸時代初期に始まるしょうゆづくりにまでさかのぼり、現在まで一貫して受け継がれています。野田・流山の地で培われた醸造技術と地域とともに発展した産業基盤を礎に、品質向上や安定供給、流通の効率化に取り組みながら、品質の高いしょうゆを全国へ届けてきました。戦中・戦後の混乱期にも品質を守るための技術開発をすすめ、食生活を支え続けました。その後は、米国市場への本格参入を皮切りに海外各地へ展開し、世界の食文化と融合しながら新たな価値をつくるとともに、食品・豆乳・ワイン・バイオ関連など事業領域を拡大し、社会の変化に応えながら事業を進化させてきました。

こうした歩みは、キッコーマングループが創業以来、社会や自然との関係の中で、食に関わる事業そのものを通じて価値を生み出してきた企業であることを示しています。この歴史的な積み重ねが、現在のサステナビリティ戦略とマテリアリティの基盤になっています。

事業の歩みに息づくサステナビリティの歴史

社会の変化に応えながら、食に関わる事業を通じて価値を生み出してきた歴史



この歴史的な積み重ねが、サステナビリティ戦略とマテリアリティの基盤になっています。

キッコーマンのサステナビリティの原点

3つの重要な社会課題分野(マテリアリティ)と、将来価値への接続

キッコーマングループは、「地球環境」「食と健康」「人と社会」を重要な社会課題3分野(マテリアリティ)として特定しています。これら3分野は、外部の評価や基準のみを起点として新たに設定したものではなく、会社設立以来受け継いできた価値観や、事業活動を通じて培ってきた強みを基礎としています。グローバルビジョン2030の策定にあたり、「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2つの視点から分析・討議を重ね、3分野を特定しました。その後も、社会からの期待の変化、国際的な開示基準やESG評価の動向、事業への影響を踏まえ定期的に見直しを行い、2023年度から2024年度には、財務マテリアリティとインパクトマテリアリティの両面からダブルマテリアリティ評価を実施しました。これらの評価結果を踏まえ、中期経営計画のもとで具体的な取り組みへとつなげています(詳細は「サステナビリティ戦略とマネジメント」をご参照ください)。



地球環境

キッコーマングループの事業は、自然のいとなみに支えられてきました。原料となる大豆や小麦、水、気候、発酵のいとなみは、いずれも自然環境と密接に結びついています。だからこそ、気候変動、水を含む食の環境、資源の活用への対応は、当社グループの事業継続の前提条件であると同時に、責任でもあります。地球環境への取り組みは、サプライチェーンの安定、原材料の持続可能性、将来の事業レジリエンスを支える重要な基盤です。



食と健康

キッコーマングループは、経営理念に掲げる「消費者本位」の考えのもと、事業の中心である「食」を通じて、世界中の人びとのこころとからだの健康に貢献することをめざしています。中期経営計画では「世界のお客様のバランスの良い食生活の実現に貢献」を基本方針として定め、適塩、野菜摂取、たんぱく質摂取、個別ニーズへの対応、食文化の継承と交流、共創と革新に取り組んでいます。この方向性は、1960年代に医療機関からの要請を受けて開発・発売した減塩タイプしょうゆ[※]の系譜にみられるように、しょうゆ・しょうゆ関連調味料・豆乳などを通じた食事全体の栄養バランスへの貢献、レシピや食育を通じた食全体の価値の提供という、長年の実践の延長線上にあります。

※1950年代後半に東京大学医学部からの要請を受けて開発に着手し、1965年5月に「保健しょうゆ」として一般発売。1967年5月の法改正を受け「減塩しょうゆ」に名称変更、1973年9月に厚生省「特殊栄養食品」に指定された。



人と社会

キッコーマングループは、地域社会とともに育ち、食文化を通じて人と人をつなぎ、社会との共生を重視してきました。「人と社会」は、社会貢献にとどまらず、人権の尊重、人財の活躍、公正な取引と持続可能な調達、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話など、事業基盤そのものに関わるテーマです。地域社会との共生に資する活動、海外での社会貢献活動などを通じて、人と社会に関わる課題解決に取り組んでいます。

重要な社会課題3分野と将来価値への接続

歴史に根差した価値観を起点に、事業活動を通じて将来の価値創造へつなげる

	PAST (受け継いだもの)	PRESENT (現在の取り組み)	FUTURE (創出する価値)
地球環境	● 自然の恵みを活かす醸造 ● 水・土壌・気候との共存 ● 資源を無駄にしないものづくり	● 気候変動への対応 ● 食の環境の保全 (水環境の保全を含む) ● 資源の活用への対応	● サプライチェーンの安定 ● 原材料の持続可能性 ● 事業レジリエンスの向上
食と健康	● しょうゆを通じた食生活への貢献 ● 発酵・醸造技術の蓄積 ● 保健しょうゆの開発に始まる “おいしさと健康”の両立	● おいしさと健康の両立 ● 食を通じた栄養バランスへの貢献 ● エビデンスに基づく研究・開発 ● 食育／食文化の継承と発展	● 健康寿命の延伸への貢献 ● 食を通じたウェルビーイング ● グローバルな健康課題への対応
人と社会	● 地域社会との共生 ● 人を大切にする企業経営 ● 社会基盤への貢献	● 人権の尊重／人財の活躍 ● 公正な取引と持続可能な調達 ● ステークホルダーとの対話 ● キッコーマン総合病院／地域貢献 ● 海外拠点における社会貢献	● 多様な人財が活躍する組織 ● 持続可能なサプライチェーン ● 社会的信頼の向上

これら3分野は、グローバルビジョン2030および中期経営計画2025-2027のもとで、具体的な戦略や取り組みへと落とし込まれています。地球環境への対応は事業の持続性とレジリエンスを高め、食と健康の提案は新たな需要をつくり、人と社会との共生はブランドへの信頼を強めます。こうした取り組みの積み重ねが、キッコーマングループの将来の成長と持続可能な価値創造につながっていきます。

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



Koman

キッコーマンのサステナビリティは、事業そのものに深く根差しています。自然の恵み、人びとの健康、そして社会との信頼を未来へつなぎながら、事業活動を通じた社会課題の解決と企業価値の向上を両立してまいります。

サステナビリティの原点と、社会の変化がもたらす機会

私たちの事業は、豊かな自然の恵みと、生産者やお取引先をはじめとする多くの皆さまとの信頼関係によって支えられています。そして、私たちが商品をお届けする先には、毎日の食卓を囲む世界中のお客さまの暮らしがあります。食は、人びとの健康を支え、文化を育み、人と人をつなぐものです。自然、社会との信頼関係のいずれが欠けても、キッコーマンの事業を持続的に成長させることはできません。だからこそ、私たちにとってサステナビリティは事業そのものです。

当社商品をご愛顧いただくすべてのお客さまに、「おいしい記憶」を心に残していただくことが、私たちが追求し続ける価値です。その価値を将来にわたって届け続けるために、社会や環境の変化をリスクとして捉えるだけでなく、当社の強みを生かして新たな価値を生み出す機会として向き合っていく。それがサステナビリティ経営の根底にある考え方です。

私たちを取り巻く社会は大きな転換期を迎えています。気候変動の深刻化、生物多様性や水資源をはじめとする自然資本の毀損、地政学リスクの高まりなど、経営環境はますます複雑になっています。「食」を取り巻く市場環境に目を向けると、健康志向の高まりや時短・手軽さの重視など、食に関する価値観が多様化し、お客さまのニーズも大きく変化しています。こうした変化は、私たちの事業にさまざまな影響をもたらす一方で、新たな価値を創造する機会でもあります。

事業に根差した3つのマテリアリティ

こうした認識のもと、キッコーマングループは、重要な社会課題3分野（マテリアリティ）として「地球環境」「食と健康」「人と社会」を定めています。この3つはいずれも当社グループの事業に深く根差したテーマであり、事業活動と切り離せません。グローバルビジョン2030では、事業活動を通じて社会課題の解決に貢

CEOメッセージ

献する商品・サービスを提供し、新たな市場の創出、ステークホルダーとの信頼関係の醸成、持続可能な供給基盤の強化等につなげることで、社会的価値と経済的価値の双方を高めていくことをめざしています。

地球環境

「地球環境」では、気候変動への対応、水資源の保全、廃棄物削減、副産物の有効活用など、環境負荷の低減に継続して取り組んでいます。食品企業である私たちにとって、良い水、良い原料、安定した気候を備えた環境は、商品の製造になくてはならないものです。例えば、海外における工場立地の選定時には、これらが安定的に確保できることは重要な判断要素になります。自然環境は、当社グループの事業継続の前提である一方、私たちの事業活動も自然環境に影響を与えます。気候変動、水資源、資源循環への負荷を減らし、環境と調和して事業を営むことが、私たちの責任です。こうした取り組みにより、原材料の持続可能性が向上し、安定調達、商品の安定供給、ひいては将来の事業のレジリエンス向上につながっています。

食と健康

「食と健康」は、食品企業である私たちにとって本業そのものであり、3つのマテリアリティの中でも特に力を入れて取り組むべきテーマです。私たちは、「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」ことを中期経営計画での基本方針としています。

当社事業の中心であるしょうゆをはじめとした調味料は、そのままで価値が完結するものではありません。肉、魚、野菜、豆類などの食材と出会い、料理や献立となって初めて、お客さまに価値をお届けできます。重要なのは、特定の商品だけで健康を語るのではなく、料理・献立・食事を通じて、おいしく、楽しく、無理なく、多様な食材を取り入れ、食事全体のバランスを整えていただくことです。

しょうゆやつゆ、たれといった調味料による料理・

レシピの提案に加え、豆乳や野菜・果物など、現代の生活で不足しがちな栄養や健康をサポートする商品とレシピや食べ方に関する情報の提案をすすめています。国内では、朝のたんぱく質摂取という生活シーンに着目した豆乳の提案や、野菜・果物を日々の食生活に取り入れやすくする商品・レシピの提案をすすめています。こうした取り組みは、人びとの健康への貢献をめざすものであると同時に、当社グループの強みを生かした新たな商品・サービスや事業を育てる機会でもあります。

海外でも考え方は同じです。私たちがすすめてきた食文化の国際交流は、日本の食文化やレシピをそのまま持ち込むことはありません。現地で手に入る食材や、現地の人びとが日常的に親しんでいる料理に、しょうゆをはじめとする調味料を合わせていくことで、新しいおいしさを一緒につくっていくことです。多様な食材をおいしく食べる選択肢を広げることは、それぞれの地域の食生活をより豊かでバランスの良いものにすることにもつながります。食文化の国際交流を通じて、「おいしさ」と「健康」の価値を世界の食卓へ届けていきます。

人と社会

「人と社会」は、人権尊重、公正な取引、多様な人財の活躍、ステークホルダーとの対話などを通じて、当社事業の基盤を支え、ステークホルダーとの信頼を強化するために重要なテーマです。

特に、グローバルに事業を展開する当社グループにとって、人財は最大の資産です。海外事業の拡大にとともに、現地人財の活躍領域が広がる中でも、キッコーマンの経営理念や品質へのこだわり、ものづくりの精神をしっかりと共有していくことが重要です。互いに学び合い、挑戦を後押しし合う、心理的安全性の高い企業文化を醸成することが、持続的な成長につながると考えています。

また、サプライチェーン全体において人が尊重され、誰もが安心して働ける環境を整えることは、社会からの信頼を高めるだけでなく、事業の安定性と創造

性を高めることにもつながります。人権が確実に守られていることを前提に、そこで働く人たちが笑顔になり、そのよろこびが次の価値を生み出していく。お客さまによるこんでいただくことで、私たちメーカーだけでなく、流通の皆さまや原料の生産者の方々まで、商品に関わるすべての人が笑顔になる。そのような良い循環を生み出していきたいと考えています。

創業の精神を受け継ぎ、成長につなげる

当社事業は、一朝一夕に出来上がったものではありません。しょうゆをはじめとする基礎調味料は、1度食卓に浸透すれば長く使い続けていただける一方で、その普及には地道な市場づくりと継続的な投資が欠かせません。北米や欧州での事業拡大、そして新規地域への展開においても、現地の食文化や流通の成熟度を見極めながら、長期視点で着実に取り組んでいくことが重要です。こうした長期視点での市場づくりと投資を着実にすすめる前提となるのが、「地球環

境」「食と健康」「人と社会」にわたるサステナビリティへの取り組みです。3つのマテリアリティへの取り組みを積み重ね、ステークホルダーの皆さまとの信頼を育むことが、当社グループのブランド価値と市場基盤を将来にわたって強くすることにつながると考えています。

当社グループは、創業以来、経営理念に根差した事業活動を通じて、地域社会の皆さまや自然環境との共生を大切にしてきました。今日のようにサステナビリティが重視される以前から、私たちは「お客さまによるこんでいただくこと」を起点に、良い水、良い原料、そして人と人との信頼を何より重視しながら、品質を磨き、食文化を広げ、持続可能な事業を志向してまいりました。こうした考え方は、変わることのない私たちの原点です。今後も、3つのマテリアリティへの取り組みを一層強化し、社会課題の解決と企業価値の向上を両立させながら、世界中の食卓に「食のよろこび」と「おいしい記憶」を届け続けてまいります。



サステナビリティ戦略とマテリアリティ

■ サステナビリティ推進の基本的な考え方

キッコーマングループは、前章で示した経営理念および企業の社会的責任の考え方に基づき、サステナビリティを重要な経営課題として認識しています。これらは現在のサステナビリティ推進の基本的な考え方にも通底しています。

創業以来の事業活動を通じて大切にしてきた、企業の社会性・公共性を重んじ、社会全体の利益と企業の発展を重ね合わせる経営姿勢は、現在の経営理念に引き継がれ、現在のサステナビリティ推進の基本的な考え方にもつながっています。2001年には、グローバルに活動を行う企業の責任として、国際連合の提唱する国連グローバル・コンパクトに日本企業として初めて署名しました。さらに2005年2月には「企業の社会的責任推進委員会」を設置し、グループ全体の社会活動の体系化とPDCAサイクルによる継続的な改善をすすめる体制を整備しました。こうした取り組みは、現在のサステナビリティ委員会を中心とした推進体制へと受け継がれています。

当社グループは、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、それを事業機会としていくことにより、経済的価値と社会的価値を向上させ、地球社会におけるキッコーマングループの存在意義を高めながら、社会の持続可能な発展と当社グループの成長を両立させることをめざしています。こうした取り組みを通じて長期ビジョン「グローバルビジョン2030」を実現し、経営理念の実践につなげていきます。

この実践にあたり、当社グループは、取り組むべき社会課題の中から「地球環境」「食と健康」「人と社会」の3分野を、当社グループにとっての重要な社会課題（マテリアリティ）として特定しています。これら3分野は、「グローバルビジョン2030」の策定にあたり、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面から分析・討議を重ねて特定したものです。その後、2023年度から2024年度にかけて、自然環境や社会が当社グループに与える影響（財務マテリアリティ）と、当社グループの事業活動が自然環境や社会に与える影響（インパクトマテリアリティ）の両面から、ダブルマテリアリティ評価を実施し、3分野の重要性を改めて確認しました。その特定・見直しのプロセスや、関連するサステナビリティ関連のリスク及び機会については、本章で後述します。当社グループは、これらのマテリアリティを中期経営計画2025-2027のもとで具体的な戦略と目標に落とし込み、事業活動を通じた社会課題の解決と企業価値向上の両立に取り組んでいます。

■ 長期ビジョン「グローバルビジョン2030」と社会課題への認識

キッコーマングループは、経営理念に基づき、当社グループのめざ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年に策定しました。「グローバルビジョン2030」は、2030年に向けて「新しい価値創造への挑戦」をテーマに、当社グループのめざす姿を定めたものです。

当社グループは、「グローバルビジョン2030」において、SDGsに代表される社会課題の解決に貢献するとともに、それを事業機会としていくことにより、経済的価値と社会的価値を向上させ、地球社会におけるキッコーマングループの存在意義を高めていくことをめざしています。

「グローバルビジョン2030」の策定にあたっては、社会課題の解決に向けた貢献を重要な要素として討議し、地球社会が抱える多くの社会課題の中から、当社グループが優先的に取り組むべきものとして「地球環境」「食と健康」「人と社会」の重要な社会課題3分野をマテリアリティとして特定しました。これは、社会にとっての重要性和キッコーマンにとっての重要性の2つの視点で分析を行い、CEOおよび執行役員による討議を重ねて決定されたものです。以降、中期経営計画等において、マテリアリティに取り組むことで、社会課題の解決と事業機会の獲得を両立させることを重要な経営テーマに掲げています。

グローバルビジョン2030体系図

新しい価値創造への挑戦



サステナビリティ戦略とマテリアリティ

■ 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、重要な社会課題3分野(マテリアリティ)への取り組みを通じて社会課題の解決に貢献することが、事業機会につながると考えています。3分野は、外部の評価や基準のみを起点として新たに設定したものではありません。現在の3分野という整理は近年のマテリアリティ特定・評価を通じて定めたものですが、その基礎には、創業以来の事業活動を通じて大切にしてきた企業の社会性・公共性を重んじる姿勢、消費者本位、食文化の国際交流、健康で豊かな食生活への貢献、地球社会との共生といった価値観と取り組みがあり、それに根差したものです。グローバルビジョン2030の策定にあたり、社会にとっての重要性和当社グループにとっての重要性の両面から分析・討議を重ねて特定し、以来、社会からの期待の変化、国際的な開示基準やESG評価の動向、事業への影響を捉え、定期的な見直しのもとで中期経営計画における具体的な取り組みへとつなげています。



地球環境

気候変動、水資源、資源循環、生物多様性といった課題は、当社グループの事業継続や原材料調達、生産活動および企業評価に関わる重要な要素です。「キッコーマングループ長期環境ビジョン」のもと、事業の持続性とレジリエンスを高めます。



食と健康

事業の中心である「食」を通じて、世界中の人びとのところとからだの健康に貢献します。商品・サービスや料理・献立の提案を通じて、おいしく、楽しく、無理なく、食事全体のバランスを整え、より豊かで健康的な食生活の実現に貢献することで、ブランド価値と中長期的な企業価値の向上につなげます。



人と社会

人権を尊重し、社員を含むさまざまなステークホルダーと良好な関係を構築することなどを通じて、創業以来育んできた人と社会を大切にする企業文化をさらに醸成し、事業を通じた社会課題の解決と企業価値の向上の両立に取り組めます。

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)

経営理念

グローバルビジョン2030

社会課題への取り組み

地球環境



食と健康



人と社会



キッコーマンらしい活動

経済的価値
売上、利益など



社会的価値
食文化、健康など

解決に貢献

事業機会

社会課題



地球社会における
存在意義を
高める

■ 中期経営計画(2025-2027年度)におけるサステナビリティ戦略

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2025-2027を策定しました。本中期経営計画では、「成長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ています。

このうち「事業活動を通じた社会課題解決」では、重要な社会課題3分野(マテリアリティ)について方針やテーマを定め、着実に実行することで、事業活動を通じた持続可能な社会の実現に取り組みます。「地球環境」「食と健康」「人と社会」の3つのマテリアリティごとに具体的な目標を設定し、取り組みを推進しています。

サステナビリティ戦略とマテリアリティ

■ マテリアリティと2027年度の主要目標と実績

国際的な要請の高まりを受け、「自然環境や社会が当社グループに与える影響（財務マテリアリティ）」と「当社グループの事業活動が自然環境や社会に与える影響（インパクトマテリアリティ）」の2つの側面から重要課題を評価する「ダブルマテリアリティ」の考え方に基づき、2023年度から2024年度にかけて重要課題を再評価しました。中期経営計画2025-2027では、再評価によって得られた結果を参照し、現時点で注力する取り組みをテーマごとにより明確化しました。

以下に、3分野それぞれのテーマ・取り組みごとに、2025年度実績と2027年度（中期計画目標）・2030年度（長期環境ビジョン）の目標を示します。当社グループは、これらのマテリアリティに紐づく取り組みを加速させることが、社会課題の解決を通じた持続的な企業価値向上につながると考えています。

地球環境

気候変動、水、持続可能な原材料調達といった相互に関連する課題に取り組めます。

中期経営計画1年目にあたる2025年度は、サステナビリティの取り組みが着実に進展していることを確認しました。特に「地球環境」分野では、CO₂排出量を2018年度比40.2%削減するなど、環境負荷低減で着実に成果をあげています。一方で、一部工場で規格外品が生じた「食品ロス削減」といった一部の目標については課題が残り、さらなる取り組み強化の必要性を認識しています。

● 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 中期計画目標		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}	BOD 8mg/L以下	BOD 8mg/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	容器包装紙：認証	100%	100%	認証品・認証相当品により 100%
 資源の活用	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

サステナビリティ戦略とマテリアリティ

食と健康

「ここをこめたおいしさで、地球を食のよこぎりで満たします。」という「キッコーマンの約束」に込めた思いを実践していくため、料理・献立全体を通じて、おいしく・楽しく・無理のない食事全体の栄養バランスへの貢献を追求し、世界中に食のよこぎりをお届けします。中期経営計画2025-2027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」を基本方針とし、各国・地域の栄養課題や食習慣の変化を事業機会として捉え、「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」の4つのテーマのもとで取り組みをすすめています。社員の健康についても、健康経営の推進テーマのもとで一体的に取り組んでいます。

2025年度は、商品・レシピを通じた適塩・野菜・たんぱく質摂取の提案、多様な食ニーズへの対応、食育と食文化の国際交流、産官学との共創をすすめ、世界のお客様のバランスの良い食生活の実現に向けた取り組みを広げました。

● 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 中期計画目標	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い食生活提案	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	アレルギー不使用、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

人と社会

自社従業員からバリューチェーンで働く人びと、そして地域社会に至るまで、人権を尊重し、ステークホルダーとの協働をより深めてまいります。

2025年度は、人権デューディリジェンスの推進、人財の多様性と働きがいを高める環境整備、サプライヤー・地域社会・投資家などとの対話を通じて、人を大切にする企業文化と持続可能な社会の実現に向けた取り組みを着実にすすめました。

●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 中期計画目標		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

これらの目標達成に向けた取り組みを誠実に実行することで、キッコーマングループは社会課題の解決に貢献し、ステークホルダーからの信頼を高め、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てまいります。

サステナビリティ戦略とマテリアリティ

■ マテリアリティ特定のプロセスと変遷

マテリアリティ特定と見直しの考え方

キッコーマングループは、経営理念に根差した企業の社会的責任の考え方を具現化し、持続可能な社会の実現に貢献するため、事業活動にとって特に重要な社会課題を「マテリアリティ」として特定し、取り組みを推進しています。マテリアリティは、社会からの期待や事業への影響度、国際的な規範などを踏まえ、定期的に見直しを行うことで、実効性を高めています。

当社グループのマテリアリティ特定は、「グローバルビジョン2030」での検討以来、社会情勢の変化やステークホルダーの皆さまからの期待の高まりに応じて、そのプロセスを継続的に進化させてきました。近年では、サステナビリティに対する国際的な関心が一層高まり、非財務情報開示の国際的な枠組みが整備されつつある中、当社グループは、これまでの取り組みを基盤としながら、より客観的かつ国際社会の要請に応える形でマテリアリティの見直しをすすめています。2023年度から2024年度には、国際基準との整合性を高めた情報開示に資することを目的として「ダブルマテリアリティ評価」を実施しました。これは、自然環境や社会が当社グループに与える影響（財務マテリアリティ）と、当社グループの事業活動が自然環境や社会に与える影響（インパクトマテリアリティ）の2つの側面から重要性を分析・評価するアプローチです。

また国内においても、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）によるサステナビリティ開示基準の公表が行われたことを踏まえ、当社グループではダブルマテリアリティ評価で特定されたリスクや機会について、SSBJ基準で求められるサステナビリティ会計基準審議会（SASB）スタンダードの適用可能性の検討を行いました。

「グローバルビジョン2030」策定における重要な社会課題3分野の特定（2017年）

時期：2017年（グローバルビジョン2030策定時）

主体：企業の社会的責任推進委員会（現・サステナビリティ委員会）事務局

取り組みの成果：「社会にとっての重要性」と「キッコーマンにとっての重要性」の2軸で26の重要課題を抽出・マッピング、リスク・機会を分析。経営会議で討議し「地球環境」「食と健康」「人と社会」の重要な社会課題3分野を特定。当時の代表取締役社長CEOが責任者として決定し、取締役会へ報告。

中期経営計画2022-2024でのマテリアリティ評価（2021-2022年）

時期：2021～2022年（中期経営計画2022-2024策定時）

主体：企業の社会的責任推進委員会（現・サステナビリティ委員会）事務局／グループ経営会議

取り組みの成果：重要な社会課題3分野に基づき、中計「重点課題」として取り組むテーマの具体的整理と目標設定を実施。データや外部指標を整理し、グループ経営会議で討議・検討。

国際基準（ダブルマテリアリティ）に基づくマテリアリティ評価（2023-2024年）

時期：2023～2024年（国際基準に基づく評価）

主体：サステナビリティ委員会事務局

取り組みの成果：これまでの取り組みを土台に、国際基準との整合性を高めた情報開示を目的として、ダブルマテリアリティの考え方に基づく新たなマテリアリティ評価を実施。

マテリアリティ評価の手法

2023年度から2024年度にかけて実施したマテリアリティ評価では、国際的なサステナビリティ開示基準の動向を見据え、欧州財務報告諮問グループ(European Financial Reporting Advisory Group, EFRAG)によって定められたマテリアリティ評価実施ガイダンス(Implementation Guidance for the Materiality Assessment)をもとに、サステナビリティ委員会事務局が中心となってダブルマテリアリティ評価を実施しました。これにより、自然環境や社会が企業に与える影響(財務マテリアリティ)と、企業が自然環境や社会に与える影響(インパクトマテリアリティ)が特定されました。

さらに、SSBJによるサステナビリティ開示基準の公表が行われたことを踏まえ、ダブルマテリアリティ評価で特定されたリスクや機会について、加工食品産業および食品小売り・流通産業に関するSASBスタンダードの適用可能性を考慮することで、欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)をはじめとする国内外の関連基準との整合性が取れた、客観性の高い評価をめざしました。

マテリアリティ評価のプロセス

STEP 1	国際基準に基づいた棚卸	グローバルビジョン2030・中期経営計画を起点に自社固有トピックを整理。 国際基準のトピックごとに、自社事業への主要な影響・リスク・機会が集中する領域を特定。
STEP 2	国際基準によるスコア付け	STEP 1の結果から、想定される影響、リスク、機会をリスト化。 各リストの重要性を社内外ステークホルダーに調査し、結果をスコア化。 影響例：気候変動に適応した原材料・サービスの提供による価値創造 リスク例：気候変動に伴う原材料調達難やコスト増 機会例：適応に取り組む顧客とのビジネス関係強化
STEP 3	マテリアリティ評価	スコアをもとに重要性の可否を ①当社から社会への影響 ②社会から当社への影響の2軸で分析。
STEP 4	サステナビリティ関連財務開示を見据えた検討	SASBスタンダードを参照。 STEP 3で特定した財務マテリアリティにおけるリスク・機会を再整理。

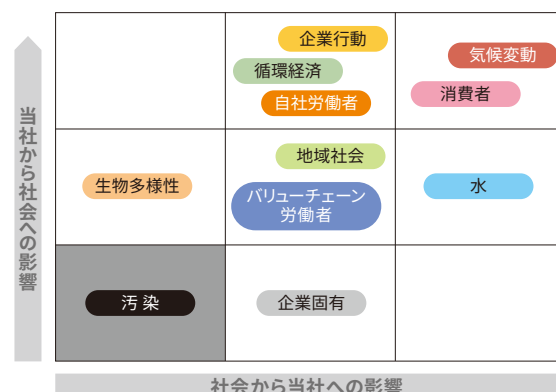
マテリアリティ評価の結果と特定されたマテリアリティ

上記のプロセスを経て、ESRSのサブトピック別にインパクトマテリアリティと財務マテリアリティの両面(ダブルマテリアリティ)で重要性を分析し、以下のマテリアリティ・マッピングの通り結果をまとめました。

この評価に基づき、キッコーマングループの現在のマテリアリティとして、これまでの評価で重要性を確認してきた「重要な社会課題3分野」が改めて特定・確認されました。ダブルマテリアリティの視点からより深く分析することで、その枠組みの中で、今後当社グループが特に注力すべき具体的なテーマを重要な取り組みとして再整理しました。

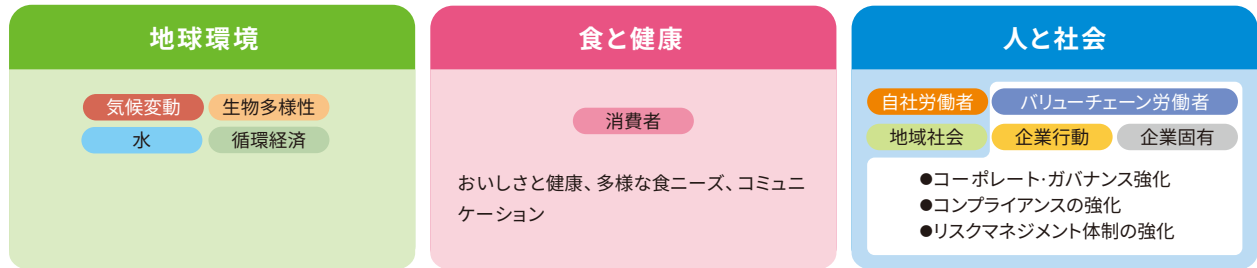
前記の評価プロセスを通じて識別した主要なサステナビリティ関連のリスク及び機会のうち、企業の見通しに重要な影響を与えると考える事項について、「地球環境」「食と健康」「人と社会」の3分野ごとに主要な内容を整理しています。

マテリアリティ・マッピング



サステナビリティ戦略とマテリアリティ

● 特定されたマテリアリティ(重要な社会課題3分野と主要テーマ)



● 主要なサステナビリティ関連のリスク及び機会

分野	ESRSトピック(参考)	リスク	機会
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	● 気温の変化に伴う消費者の嗜好の変化 ● 適応するための投資などによる製造コストの増加 ● 緩和対策の遅れによる企業評価(ブランド)の毀損 ● 環境規制強化・炭素価格上昇によるエネルギーコストの上昇	● 適応に取り組む取引先とのビジネス関係強化 ● 代替原料を使用した製品開発の技術 ● 対応実施による企業価値向上 ● 再生可能エネルギーを使用した工程で生産した商品であることをアピールすることによるブランド力の向上 ● Scope 3を意識する顧客との関係性強化及び新規顧客開拓
	水・海洋資源	● 水ストレスの高い地域での取水制限による製造への影響 ● 十分な質と量の水が使用できないことの製品への影響 ● 消費水量増加に伴う水使用量増加によるコスト増及び必要な水量が確保できないリスク	● 少ない水の消費量での効率的な操業実現によるコスト削減や水ストレス地域での工場建設の機会創出
	資源利用・循環型経済	● 非効率的な資源利用によるコスト増	● リサイクル資源の活用などのイノベーションの加速 ● 効率的な資源利用によるコスト削減 ● 環境配慮型設計
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	消費者・エンドユーザー	● マーケティング表現・広告、情報発信、個人情報保護におけるブランド力の毀損 ● 消費者への被害リスク(品質事故等)	● ブランド力の向上 ● おいしさに関する価値観の変化への対応によるイノベーション、協業の促進 ● 消費者のウェルビーイング改善 ● 消費者理解に基づくイノベーションの促進
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	自社労働力	● 従業員採用困難化	● ESGに取り組む顧客との取引拡大 ● 社員のウェルビーイング向上
	バリューチェーン労働者	● 人権侵害への加担	● 競争力のあるサプライヤーとの取引を通じた生産性向上 ● 強靱なサプライチェーンの構築
	企業行動	● 不適切な企業文化による不当な事業慣行の広まり ● 法令違反リスク	● 健全な企業文化の醸成による価値創造(イノベーション含む)の促進
	企業固有(ビジネスモデル強靱性)	● 事業継続リスク ● 社員のロイヤリティとエンゲージメントの低下 ● ブランド力毀損	● 社員のロイヤリティとエンゲージメント向上 ● ブランド力の向上

今後の取り組み

当社グループは、継続的な見直しを通じて、当社グループのサステナビリティ推進の取り組みをより充実させ、事業活動を通じた社会課題解決への貢献につなげてまいります。今後も非財務情報開示に関する国内外の枠組みに 대응することで、投資家をはじめとするステークホルダーに対し、より信頼性の高い開示を行ってまいります。

サステナビリティ・ガバナンス体制

キッコーマングループは、サステナビリティに向けた取り組みを重要な経営課題として認識しています。サステナビリティに向けた取り組みを通じて経営理念を実践し、「グローバルビジョン2030」を実現するため、グループ横断的な推進体制の整備に取り組んでいます。

■ サステナビリティ委員会

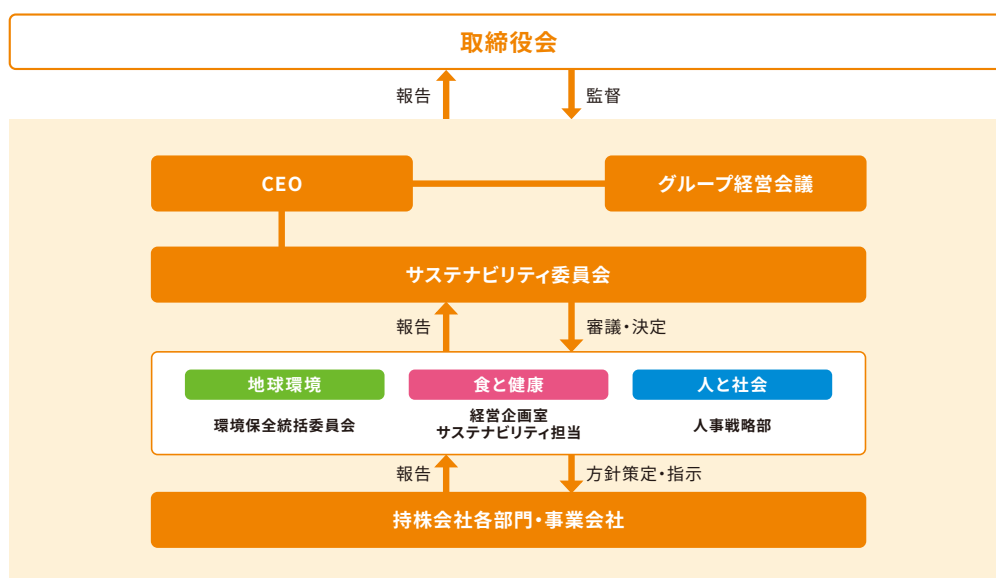
キッコーマングループは、CEOが委員長を務めるサステナビリティ委員会^{*}を設置しています。サステナビリティ委員会は全社的な取り組み方針を定め、影響、リスク、機会の把握と対応を実施しています。また、当社グループが定めた重要な社会課題3分野である「地球環境」「食と健康」「人と社会」について、それぞれの分野の責任者が当委員会に報告する体制を整備し、当委員会において具体的な施策についての討議を行っています。あわせて、社内への浸透や社外への発信を統括し、情報開示についての検討を実施しています。

サステナビリティに関する重要な方針、施策および進捗状況については、当委員会における審議を経たうえで、当委員会の委員長であるCEOから取締役会へ適宜報告されています。取締役会は、これらの報告をもとに、サステナビリティに関する当社グループの重要方針および進捗状況を決定・監督し、経営戦略に反映させています。

2025年度はサステナビリティ委員会を9回開催しました。2025年度の主な議題として、重要な社会課題3分野で定めた中期経営計画目標の進捗状況の確認、新規取り組み事項の報告、非財務情報の開示（有価証券報告書やコーポレートレポート他）等を取り上げました。

※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。

サステナビリティ・ガバナンス体制

■ サステナビリティ委員会 委員

代表取締役会長

堀切 功章

サステナビリティに関する経験等：

- 公益社団法人経済同友会 グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会 副委員長
- 公益社団法人経済同友会 環境・エネルギー委員会 委員
- 公益社団法人経済同友会 持続可能な開発目標 (SDGs) 研究会 委員 他

代表取締役社長CEO

中野 祥三郎 (キッコーマン食品(株)代表取締役社長)

サステナビリティに関する経験等：

- 公益社団法人経済同友会 地方創生委員会 副委員長
- 公益社団法人経済同友会 環境・エネルギー委員会 委員
- 公益社団法人経済同友会 働き方改革委員会 委員
- 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 明日の経営を考える会 他

代表取締役専務執行役員

茂木 修 (国際事業本部長)

サステナビリティに関する経験等：

- 公益社団法人経済同友会 グローバル化推進委員会 委員長
- 公益社団法人経済同友会 新しい経済社会委員会 委員
- 公益社団法人経済同友会 人口・労働問題委員会 委員 他

常務執行役員

中嶋 康晴 (CSO (最高戦略責任者)、経営企画室長)

サステナビリティに関する経験等：

- 公益社団法人経済同友会 サステナブル・エネルギー委員会 委員
- 一般社団法人日本経済団体連合会 企業行動・SDGs委員会 委員
- 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 明日の経営を考える会 他

サステナビリティ委員会は全委員が業務執行を担っており、従業員およびその他労働者の代表はありません。全委員が食品業界での30年以上の経験があり、食品セクター、製品および地理的地域に関連する専門知識を有していると当社は認識しています。

■ リスクマネジメントとの接続

キッコーマングループでは、事業の安定的な発展を実現し、ステークホルダーへの責任を果たすため、当社グループの活動を取り巻くリスクに備えた取り組みをすすめています。また、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、さまざまに異なるリスクと機会を把握・管理するため、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、リスク顕在化の未然防止に努めています。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」を制定、リスクを「経営における一切の不確実性」と定義し、気候変動を含むサステナビリティに関する内容も含むものとして認識しています。

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、適切に対応するために外部組織やステークホルダーとの対話を通じて確認しており、必要に応じて当社の取り組みに反映させています。また、当社グループの事業に関わるリスクを毎年、網羅的に影響度と発生可能性の2つの視点から評価しており、サステナビリティはそのリスクのひとつとして取り組んでいます。そのうえで、事業に影響するリスク事案を特定するとともに影響度合いを分析し、取締役会への報告を行っています。

サステナビリティ・ガバナンス体制

■ サステナビリティ委員会 委員の報酬方針

サステナビリティ委員会の委員の報酬にはサステナビリティ指標を含む業績評価指標が用いられています。

キッコーマン・パフォーマンス・インデックス(KPI)

キッコーマン(株)は、2002年に当社独自の評価指標である「キッコーマン・パフォーマンス・インデックス(KPI)」を導入しました。KPIはCO₂排出量削減といったサステナビリティに関する項目を含む主要7項目からなり、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ています。サステナビリティ委員会の委員の役員報酬にはKPIが反映されており、半期ごとに進捗を確認しています。

取締役報酬とサステナビリティの連動

キッコーマン(株)取締役の報酬の額又はその算定方法を、当社は「取締役の個人別報酬等の決定方針」として2022年4月27日開催の取締役会で決議しました。

サステナビリティ委員会委員4名のうち3名はキッコーマン(株)取締役が務めており、「取締役の個人別報酬等の決定方針」によって上記のサステナビリティ委員会委員の報酬にサステナビリティに関わる個別課題等の評価が反映されています。

取締役の個人別報酬等の決定方針の概要

基本報酬は、当期の各取締役の役位、職責に応じて設定されている標準月額報酬に、会社業績の評価指標と個人業績の評価指標を反映した係数を乗じて支給額を決定する。会社業績の評価指標は、主に前期の担当部門の事業利益及び連結事業利益の前々期比を用いて決定する。個人業績の評価指標は、前期の担当事業の業績評価指標(収益性、成長性、資産効率、サステナビリティに関わる個別課題等)、担当部門方針の達成度、定性的評価等を用いて決定する。基本報酬は、標準達成時を100%として、評価に応じて90%から110%までの範囲で変動する。基本報酬は、毎月一定の時期に定額を金銭で支給する。

賞与は、基本報酬としての月額報酬より算出される標準賞与額に、当期の連結税引前利益に鑑み、会社業績の評価指標と個人業績の評価指標を反映した係数を乗じて支給額を決定する。会社業績の評価指標は、主に当期の担当部門の事業利益及び連結事業利益の前期比を用いて決定する。個人業績の評価指標は、当期の担当事業の業績評価指標(収益性、成長性、資産効率、サステナビリティに関わる個別課題等)、担当部門方針の達成度、定性的評価等を用いて決定する。賞与は、標準達成時を100%として、評価に応じて25%から150%までの範囲で変動する。賞与は、定時株主総会の日を目途に金銭で支給する。

株式報酬は、株式交付信託の仕組みを活用した報酬で各取締役の役位等に応じて決定され、非業績連動の固定部分と業績連動部分から構成される。固定部分は各取締役の役位等に応じたポイントを、業績連動部分は各取締役の役位等に応じたポイントに各事業年度における会社業績の評価指標を反映した係数を乗じたポイントを算出し、支給する株数を決定する。業績連動部分における会社業績の評価指標は、連結事業利益率、連結売上収益、サステナビリティに関わる指標等を用いて決定する。業績連動部分は、概ね株式報酬の2/3を構成し、上記の評価に応じて0%から155%までの範囲で変動する。株式報酬に基づき支給される株式は取締役の退任後に交付するものとし、そのうちの一部は納税資金確保の観点から金銭換価したうえで支給する。

■ コーポレート・ガバナンスに関する開示情報

▶ 詳しくは本報告書140～145ページ「コーポレート・ガバナンスの強化」をご覧ください。

地球環境

32 キッコーマングループの基本的な考え方

32 環境憲章

33 長期環境ビジョン

35 環境マネジメント推進体制

36 気候変動

36 基本的な考え方

36 CO₂排出量 中長期削減目標

37 CO₂排出量 削減実績

40 CO₂排出量削減に向けた取り組み

42 TCFD 提言に基づく開示

49 食の環境

49 基本的な考え方

49 水環境への配慮

53 持続可能な調達

56 生物多様性・自然資本への取り組み (TNFD 提言に基づく開示)

66 資源の活用

66 基本的な考え方

67 循環型社会の実現に向けて

69 食品ロスの削減

70 環境配慮型商品

73 環境マネジメントシステム

73 環境マネジメントシステムの継続的改善

74 環境リスクへの対応

75 環境コミュニケーション

【地球環境】

キッコーマングループの基本的な考え方

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

環境憲章

環境理念

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

【環境理念の解説】

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

行動指針

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

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

キッコーマングループの基本的な考え方

■ 長期環境ビジョン

食の自然環境を守る企業として、2030年に向けて持続可能な社会の実現をめざす長期ビジョン「キッコーマングループ 長期環境ビジョン」を2020年に策定しました。長期的に取り組む分野、テーマ、目標を定め、グループにおける環境活動を推進します。中期経営計画はその実現に向けた具体的な施策や数値目標を中期的な視点で定め、長期環境ビジョンと相互に連携しています。

気候変動

当社グループは、2030年度までに2018年度比でCO₂排出量を50%以上削減することで、気候変動対策に取り組めます。この目標の達成をめざして、プロセス改善、エネルギー効率の高い設備の導入、再生可能エネルギーの活用や技術革新などの施策を推進します。

食の環境

当社グループは、水環境の保全と持続可能な調達に取り組むことで、私たちの食生活を支える豊かな環境の維持に努めます。水を効率的に活用するとともに、工場で使用した水をできるだけきれいに自然に還します。また、環境に配慮した持続可能な原材料の調達をすすめます。

資源の活用

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

● 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 中期計画目標		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}	BOD 8mg/L以下	BOD 8mg/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

キッコーマングループの基本的な考え方

環境マネジメント推進体制

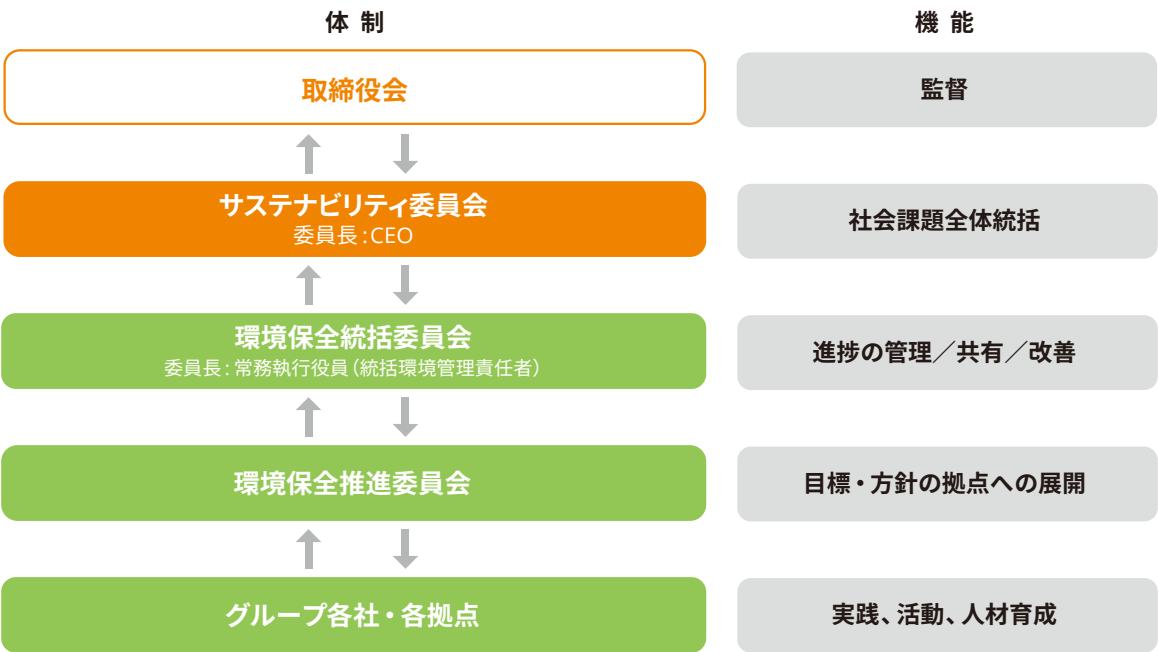
キッコーマングループは、キッコーマン(株)CEOが委員長を務めるサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会では、全社的な取り組み方針を定め、リスクや機会の把握とそれらへの対応を実施しています。また、具体的な施策について検討するとともに、社内への浸透や社外への発信を統括しています。加えて、サステナビリティに関する事案について当社取締役会への報告を適宜行っています。そして、サステナビリティ委員会からの報告をもとに、当社取締役会はサステナビリティに関する当社グループの重要方針の決定や進捗状況の監督を行い、当社グループ経営戦略に反映させています。

そして、キッコーマン(株)常務執行役員(統括環境管理責任者)が委員長を務める「環境保全統括委員会」を通して、各グループ会社・事業所組織への目標・方針の具体的な展開を行っており、グループ全体の環境関連ノウハウと技術の蓄積、変化への対応力の向上などを図っています。

さらに各拠点の環境管理責任者を中心とするメンバーで構成する「環境保全推進委員会」で、詳細なデータや事例の共有化を推進しています。

このようにキッコーマングループは、グループ全体の視点で環境保全活動に関する目標や方針を策定し、それに基づく現場での対応結果を定期的に見直ししながら情報の交流を図る体制を整え、環境マネジメントシステムの改善につなげています。

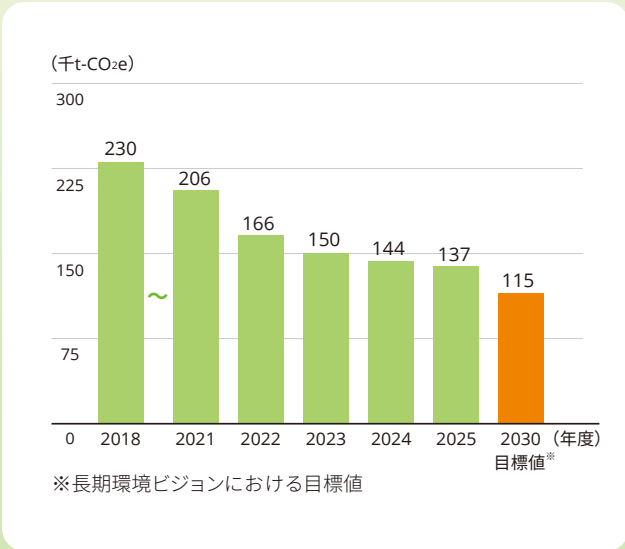
環境マネジメント推進体制図



基本的な考え方

気候変動は、キッコーマングループにとって、事業継続、原材料調達、エネルギー利用、ならびに外部からの企業評価に関わる重要な課題です。世界各地で高温による健康被害、深刻な干ばつによる水不足、豪雨や洪水による住居、道路交通網、水や電気等のインフラへの甚大な被害とその発生頻度の増加が顕在化しており、当社グループでは、こうした変化が事業活動に与える影響を踏まえ、2030年度までに2018年度比でCO₂排出量を50%以上削減することで気候変動に取り組めます。

CO₂排出量推移（キッコーマンおよび連結子会社） ※Scope1+2



CO₂排出量 中長期削減目標

国連気候変動枠組条約締約国会議（COP21）で2015年に採択されたパリ協定では、「世界平均気温の上昇を産業革命以前と比べて2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求する」ことなどが定められました。

キッコーマングループ^{※1}は、このパリ協定が掲げる長期目標を踏まえ、2050年までのCO₂排出量ネットゼロの実現をめざしています。長期環境ビジョンに基づき、2030年度までにCO₂排出量を2018年度比で50%以上削減する目標を掲げ、その達成に向けた取り組みを推進しています。

	基準年	2027年度 (中期経営計画目標)	2030年度 (長期環境ビジョン目標)	2050年度
Scope 1 + 2 ^{※2}	2018年度	▲42%以上	▲50%以上 ^{※4}	ネット・ゼロ ^{※5}
Scope 3 ^{※3}	2018年度	—	▲30%以上	—

※1 この目標におけるキッコーマングループとは、キッコーマン株式会社および連結子会社です。
※2 Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）
Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用にともなう間接排出
※3 Scope3: Scope1、Scope2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）。SBTの指針に基づき、全社排出量の3分の2以上をカバーする量に対して目標を設定しています。
※4 企業の温室効果ガス排出削減目標が、パリ協定が定める水準と整合していることを認定する国際的イニシアティブSBTiでは、2030年度目標を50.4%以上としております。
※5 CO₂排出量ネットゼロは、CO₂排出量から森林や炭素貯蔵技術などによるCO₂の吸収量などを引いた合計の値の差し引きゼロを意味します。

気候変動

CO₂排出量 削減実績

キッコーマングループ全体の2025年度のCO₂排出量は、2018年度比で40.2%削減し、中期目標の達成に向けて順調に推移しています。

その取り組みの一環として、国内外の各拠点で再生可能エネルギー電力の活用を積極的にすすめており、再生可能エネルギー電力使用率は2025年度末時点で79%に達しています。

また、省エネルギーの取り組みとして、熱回収によるガス使用量の削減、ボイラーの送気方法変更などの運用改善、蒸気配管の放熱防止対策、クラウドを活用した空調室外機の制御などをグループ各社で実施しています。

これらはいずれも事業活動の中に環境負荷低減を組み込んだ取り組みであり、今後も再生可能エネルギーの活用と省エネルギー活動をさらに推進していきます。

CO₂排出量推移

(千t-CO₂e)

	2018年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1	112.8	112.3	107.7	99.9	102.4	107.5
国内	73.1	69.9	66.2	58.9	60.0	62.5
海外製造販売	24.9	26.9	26.4	26.1	27.3	30.3
海外卸売事業	14.8	15.4	15.1	14.9	15.1	14.7
Scope2	116.9	93.8	57.9	49.7	42.1	29.8
国内	56.8	40.5	16.3	12.8	11.5	5.9
海外製造販売	47.1	36.8	31.1	29.5	26.3	19.5
海外卸売事業	12.9	16.6	10.5	7.4	4.4	4.4
Scope1 + 2	229.7	206.1	165.6	149.6	144.5	137.3
Scope1 + 2排出量削減率	基準	▲10.3%	▲27.9%	▲34.9%	▲37.1%	▲40.2%
Scope3	2,142.8	2,327.4	2,532.0	2,323.4	2,452.7	2,592.2
国内	760.9	734.7	794.0	706.6	751.0	869.7
海外製造販売	374.9	414.1	415.4	405.3	451.2	466.8
海外卸売事業	1,007.0	1,178.7	1,322.6	1,211.5	1,250.4	1,255.7

● CO₂排出量 (Scope3) カテゴリ別内訳

(千t-CO₂e)

	2018年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
全 社	2,142.8	2,327.4	2,532.0	2,323.4	2,452.7	2,592.2
カテゴリ 1 購入した製品・サービス	1,569.0	1,723.3	1,868.4	1,676.7	1,752.9	1,941.9
カテゴリ 2 資本財	90.2	78.4	122.2	136.5	147.0	72.4
カテゴリ 3 燃料およびエネルギー活動	49.3	51.8	49.3	43.3	44.8	54.6
カテゴリ 4 輸送配送 (上流)	322.4	353.1	371.5	345.5	360.7	367.8
カテゴリ 5 廃棄物	5.7	5.6	7.8	7.4	8.3	15.8
カテゴリ 6 出張	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
カテゴリ 7 通勤	2.6	2.8	2.9	2.8	2.9	2.9
カテゴリ 8 リース資産 (上流)	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3	0.4
カテゴリ 9 輸送配送 (下流)	20.9	23.1	22.5	25.9	27.5	28.3
カテゴリ10 販売した製品の加工	46.5	47.1	46.4	44.7	50.7	49.5
カテゴリ11 販売した製品の使用	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	34.8	40.7	39.7	39.2	56.6	57.6
カテゴリ13 リース資産 (下流)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
カテゴリ14 フランチャイズ	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
カテゴリ15 投資	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

 Scope3の各カテゴリについては、https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/estimate.html
 環境省のウェブサイトをご参照ください

注記：CO₂eとはCO₂ equivalentの略で、温室効果ガスを二酸化炭素に換算した数値を示しています。

第三者検証

2025年度の温室効果ガス(GHG)排出量情報および環境情報(水使用量)について、信頼性を高めるため、一般社団法人日本能率協会サステナビリティセンターによる第三者検証を受け、検証報告書を取得しています。

 温室効果ガス排出量／環境情報 検証報告書(日) : https://www.kikkoman.com/jp/csr/environment/img/organization_im07.pdf

 温室効果ガス排出量／環境情報 検証報告書(英) : https://www.kikkoman.com/jp/csr/environment/img/organization_im08.pdf

気候変動

GHG排出量算出方法

Scope		活動量	原単位
Scope1		● 工場、オフィス、物流などの燃料使用量、フロン類漏洩量	● 温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.6.1)
		● 工場の排水処理場における分析値	● 各国が公表する燃料の排出係数
Scope2		● しょうゆ油(ボイラー燃料用)の使用量	
		● 工場、オフィス、物流などの電力使用量	● 温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.6.1)
Scope2		● 工場の購入蒸気使用量	● IEA Emissions Factors - 2025 edition
			● 各国、電力会社が公表する排出係数
Scope3	Cat 1 購入した製品・サービス	● 原材料、包装資材の調達量または金額 ● 卸売事業調達品の調達量または金額 ● 製造委託品の委託量	● AIST-IDEA Ver.3.5.1
	Cat 2 資本財	● 設備投資額	● サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.6)
	Cat 3 燃料およびエネルギー活動	● エネルギー使用量	● AIST-IDEA Ver.3.5.1
	Cat 4 輸送配送(上流)	● 調達品の調達量、輸送距離 ● 輸送費用 ● 委託輸送の燃料使用量	● サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.6) ● 温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.6.1)
	Cat 5 廃棄物	● 廃棄物排出量	● AIST-IDEA Ver.3.5.1 ● サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.6)
	Cat 6 出張	● キッコーマングループの従業員数	● サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.6)
	Cat 7 通勤	● キッコーマングループの従業員数	● サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.6)
	Cat 8 リース資産(上流)	● オフィス等の占有床面積	● サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.6)
	Cat 9 輸送配送(下流)	● 工場における製品製造量 ● 卸売事業販売量	● サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.6)
	Cat 10 販売した製品の加工	● 加工用製品製造量	● 自社算出の係数
	Cat 11 販売した製品の使用	該当なし	該当なし
	Cat 12 販売した製品の廃棄	● 包装資材重量	● サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.6) ● IDEAv2.3
	Cat 13 リース資産(下流)	該当なし	該当なし
	Cat 14 フランチャイズ	該当なし	該当なし
	Cat 15 投資	該当なし	該当なし

売上収益あたりのCO₂排出原単位の削減

キッコーマングループでは売上収益あたりのCO₂排出原単位の削減に取り組んでいます。2025年度の売上収益あたりのCO₂排出原単位は0.184t-CO₂e/百万円で、2024年度と比較して約10%削減しました。

売上収益あたりのCO₂排出原単位 (Scope1+2)

(t-CO₂e/百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
CO ₂ 排出原単位	0.501	0.399	0.242	0.226	0.204	0.184

CO₂排出量削減に向けた取り組み

再生可能エネルギー電力の活用

キッコーマングループではCO₂排出量を削減するために、再生可能エネルギー電力の導入を推進しています。国内・海外各拠点で100%再生可能エネルギー由来電力への切り替えを積極的にすすめ、キッコーマン(株)および連結子会社における電力購入量における再生可能エネルギーの比率は2025年度末時点で79.3%となりました。また、工場の屋根などに太陽光パネルを設置し、施設内の電力源として利用しています。国内では、キッコーマンフードテック本社工場、埼玉キッコーマン、キッコーマン総合病院など、海外では、KSP、KFIフォルサム工場などで太陽光からクリーンな電力をつくり出し、この電力を生産活動に利用することにより、CO₂排出量の削減に努めています。

● 国内では、以下の通り購入する電力を再生可能エネルギー100%に切り替えました。

2020年	キッコーマン野田本社、埼玉キッコーマン、キッコーマン総合病院
2021年	キッコーマンソイフーズ岐阜工場、キッコーマン中央研究所、キッコーマンフードテック中野台工場
2022年	キッコーマン東京本社、キッコーマン食品野田工場、キッコーマンフードテック本社工場、キッコーマンフードテック江戸川工場、マンズワイン小諸ワイナリー、マンズワイン勝沼ワイナリー、キッコーマンバイオケミファ江戸川プラント、キッコーマンバイオケミファ鴨川プラント、北海道キッコーマン、流山キッコーマン、キッコーマンソイフーズ埼玉工場、キッコーマンソイフーズ茨城工場
2024年	キッコーマン近畿事業所
2025年	キッコーマン食品高砂工場、キッコーマンフードテック西日本工場、キッコーマン食品国内全営業拠点*

※FIT非化石証書を購入電力に組み合わせることで再生可能エネルギー100%を達成

● 海外では、以下の通り購入する電力を再生可能エネルギー100%に切り替えました。

2021年	KIKKOMAN FOODS EUROPE
2023年	KIKKOMAN FOODS, INC.のカリフォルニア州フォルサム工場、JFC INTERNATIONALの北米各事業所*

※グリーン電力証書を購入電力に組み合わせることで再生可能エネルギー100%を達成

● 再生可能エネルギー由来の電力率推移

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
1.6%	3.7%	22.3%	50.7%	62.1%	71.8%	79.3%

今後も再生可能エネルギー100%実現に向けた活動をグループ体となって取り組んでいきます。

● エネルギー消費量合計 (キッコーマンおよび連結子会社)

2025年度	発熱量	再生可能エネルギー源からのエネルギー量 (単位: MWh)	非再生可能エネルギー源からのエネルギー量 (単位: MWh)	総エネルギー量 (再生可能と非再生可能) (単位: MWh)
燃料の消費(原材料を除く)	LHV(低位発熱量)	0	477,736	477,736
購入または獲得した電力の消費		188,775	49,239	238,014
購入または獲得した蒸気の消費		0	29,314	29,314
自家生成非燃料 再生可能エネルギーの消費		1,278	0	1,278
合計エネルギー消費量		190,052*	556,290*	746,342

※四捨五入の関係で合計が合わない場合があります。

気候変動

インターナルカーボンプライシング

キッコーマングループでは、グループ内での事業行動の変化、エネルギー効率化の推進や低炭素投資の推進を目的として、Scope1とScope2を対象にインターナルカーボンプライシング(ICP)を活用しています。

キッコーマングループにおいてCO₂などの温室効果ガス排出の発生要因は食品製造業という特性から、電力エネルギーの消費によるCO₂発生と、熱エネルギーを食品の製造工程の加熱プロセスに使用する際に発生する燃料由来のCO₂排出が挙げられます。ICPの算定においては、将来の削減において必要とされる再生可能エネルギー電力の価格や熱分野におけるオフセット証書の価格といった外部データをもとに理論値を算出し、シャドウプライスとして算定することで主に投資判断に活用しています。

当社グループが算出したICPの価格はSBTイニシアティブにより認定された2030年度までの目標を達成するための将来的な費用として利用しています。なお、ICPは当社グループにおいてCO₂排出量 (Scope1とScope2) の8割以上を占める製造部門で主に適用されています。

2025年度は、この2つの実勢価格の平均値の6,500円を社内カーボンプライスとして算定しました。

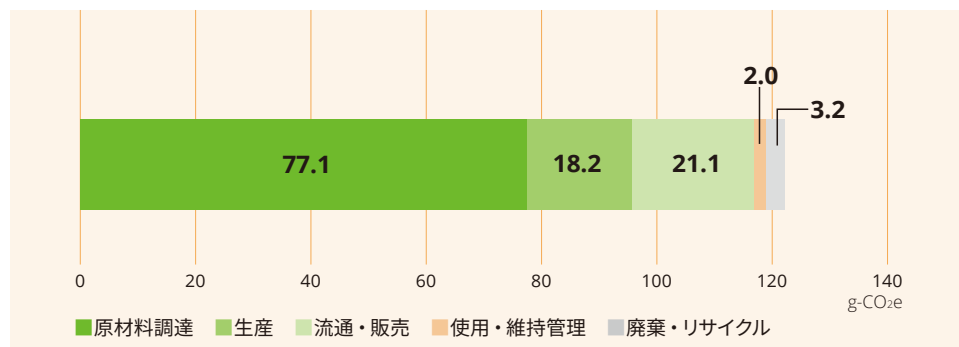
豆乳のカーボンフットプリント(CFP)算定

キッコーマンでは、製品の環境負荷に関する透明性向上とサステナビリティ推進を目的として、農林水産省の令和7年度「フードサプライチェーンの見える化推進委託事業」の一環として、「おいしい無調整豆乳200ml」のカーボンフットプリント(CFP)算定を実施しました。CFPとは、原材料調達から製造、物流、使用、廃棄に至るまでのライフサイクル全体で排出される温室効果ガスの量を二酸化炭素換算で示す指標です。

ライフサイクルステージは、原材料調達(原材料・包装資材)、生産、流通・販売、使用・維持管理、廃棄・リサイクルの各段階を対象とし、農林水産省が公表した「加工食品共通CFP算定ガイド(2025年3月版)」等に基づいて算定を行った結果、1本あたりの温室効果ガス排出量は122g-CO₂eでした。算定結果を今後の環境負荷低減に向けた取り組みの基礎データとして活用し、製造各プロセスにおける改善を継続的にすすめていきます。



● CFP算定結果(ライフサイクルステージ別)



※算定は「おいしい無調整豆乳200ml」1本を対象としており、付属するストロー・ストローの袋等も含まれます。

※生産段階では、再生可能エネルギー100%の電力を使用しています。

※本内容は第三者検証・認証を受けたものではなく、また、製品間の比較を目的としたものではありません。

TCFD提言に基づく開示

キッコーマングループは、地球社会が直面している最も深刻な社会課題のひとつが気候変動だと認識しています。気候変動問題に取り組むことは、当社グループ経営理念である「地球社会にとって存在意義のある企業をめざす」の実践であることはもちろん、自社の持続的成長戦略のレジリエンスに直結する財務的課題でもあると考えています。当社グループは、金融安定理事会（FSB）の気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同を表明し、TCFD提言に基づき、気候変動が事業に与えるリスクおよび機会を評価し、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標について開示をすすめます。

ガバナンス

当社グループは、CEOが委員長を務める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では、全社的な取り組み方針を定め、リスクや機会の把握と対応を実施しています。また、具体的な施策について検討するとともに、社内への浸透や社外への発信を統括しています。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。そして、サステナビリティ委員会からの報告をもとに、当社取締役会はサステナビリティに関する当社グループの重要方針の決定や進捗状況の監督を行い、当社グループ経営戦略に反映させています。2025年度は「2024年度実績および2025年度目標」などを取締役会に報告しました。

▶ 詳細はP35「環境マネジメント推進体制」参照

戦略

キッコーマングループは、当社グループ経営理念に基づき、当社グループのめざ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年に策定しました。「グローバルビジョン2030」の策定にあたっては、「社会にとっての重要な社会課題」と「キッコーマングループにとっての重要な社会課題」の2つの視点で分析を行い、重要な社会課題3分野として「地球環境」「食と健康」「人と社会」を特定しました。そのうえで2030年に向けた環境ビジョンである「キッコーマングループ長期環境ビジョン」を2020年に定め、具体的な施策に取り組んでいます。これらのビジョン等に即した活動を推進しつつ、当社グループは、かねてより震災や気候変動の影響を含む洪水リスクを事業停止、収益低下の起因として認識し、Business Continuity Plan（BCP：事業継続計画）の策定や自然災害シミュレーションの実施等、グループ全体で施策を推進してきました。中でも主要商品に天然の原材料を使用していることから気候変動によって起こりうる変化によって事業が大きな影響を受ける可能性に関して、グループ全体で注視しています。近年、気候変動リスクへの社会の関心が高まる中、当社グループは、気候変動による当社グループへの中長期的な影響や定量的なリスクの把握のためTCFD提言の内容に準じて、当社グループの事業領域における想定しうるリスクを複数のシナリオをもとに分析しています。

気候変動

気候変動リスク及び機会

● 気候変動にともなうリスクと機会の一覧

気候変動 リスク・機会	リスク・機会の具体的内容	事業 影響度	発現時期
物理的リスク	気候変動にともなう激甚化した災害(洪水・送電不能等)発生のリスク	小	～2050
	気候変動にともなう原材料調達難、コスト増のリスク	小	～2100
移行リスク	気候変動に適応するための投資などにより製造コストが上昇するリスク	小	～2027
	気候変動緩和のための投資などによる製造コストの増加のリスク	中	～2030
	炭素税の負担増加のリスク	中	～2030
	消費者の忌避行動のリスク 気候変動対策の遅れ、人権侵害などで企業評価の毀損	中	～2050
	再生可能エネルギー導入によるコストの増加のリスク	小	～2030
	化石燃料由来のガスの代替技術導入による製造コスト上昇のリスク	中	～2050
	化石燃料高騰や代替燃料調達による輸送コスト上昇のリスク	小	～2027
機会	代替原料を使用した製品開発技術を用いた売上上昇の機会	小	～2027
	エネルギー削減活動によるコストダウンの機会	小	～2030
	気候変動の緩和対応実施によるブランド、企業価値向上、消費者の選択行動の機会	小	～2030

● 主な気候変動リスク

キッコーマングループの主要事業は、しょうゆ、豆乳、ケチャップ、トマトジュースなどの製造・販売です。これらを含む国内外の食料品製造・販売セグメントの2026年3月期売上収益は333,644百万円で、グループ全体の約44.8%を占めています。

これらの事業では、大豆、小麦、トマトなどの農産物を主要原材料として使用しており、その生産は気候変動の影響を大きく受けます。特に、しょうゆ事業および豆乳事業の売上収益は245,592百万円とグループ全体の約32.9%を占めており、主原料である大豆や小麦の供給状況や価格変動が事業に与える影響は大きいと考えています。

また、当社グループでは独自の厳格な品質・食品安全基準を設けているため、原材料の調達先は限定されています。このため、気候変動による降水量の変化や干ばつ、多雨などの異常気象により農作物の収量や品質が低下した場合、原材料の調達難や価格高騰につながるリスクがあります。

例えば、しょうゆの主原料である大豆の90%以上を北米産に依存しています。北米地域で自然災害や深刻な干ばつが頻発した場合、需給バランスの悪化による原材料価格の上昇や調達量の不足が発生し、当社グループの事業活動に影響を及ぼす可能性があります。

● 主な気候関連機会

キッコーマングループは発酵・醸造を中心とした商品開発技術で優位性を持っており、これを活用することで気候変動による原材料調達難に対応しうる代替原材料を含めた、さまざまな原材料を加工して天然のうま味を生かした商品開発を行うことができます。このように代替原材料等を使用した競争力のある商品群を展開することで新しい市場を開拓する機会とすることができます。

また、キッコーマングループでは日本国内だけではなく、海外でもしょうゆをはじめとした食品製造を行っており、食品製造のノウハウや技術を蓄積しています。しょうゆの醸造・発酵工程においては、温度のコントロールが重要ですが、例えばKFIウィスコンシン州ウォルワース本社工場では冬季の平均気温が氷点下になるため、温度のコントロールのために外気冷風をより多く取り入れることができる設備を採用し、冷凍機の運転にともなうCO₂排出量の削減につなげています。

加えて、キッコーマングループでは、製造プロセスや製造設備のイノベーションを通じて、従来よりも効率的な製造を行い、生産性を高めるとともに低炭素社会に合った製造を実施しています。これらの施策により、コスト削減の機会を創出しています。

気候変動

シナリオ分析

シナリオ分析では、気候変動に関する政府間パネル(IPCC) 報告書に基づいた代表濃度経路シナリオ(Representative Concentration Pathways: RCPシナリオ) および国際エネルギー機関(International Energy Agency: IEA)のネットゼロシナリオ(NZE)を採用しました。なおシナリオごとの分析結果並びに事業への影響に関する見解は、以下の通りとなります。

気候関連シナリオとモデル	内 容
RCP2.6 RCP8.5	シナリオ分析の概要 ● 気候変動の進行により、自然災害の頻度や規模が変化するとIPCCの報告書により示されている。こうした観点から、キッコーマングループの生産拠点および卸売事業の主要拠点の位置情報をもとに、気候変動が進行した場合の各拠点への影響についてRCP2.6とRCP8.5シナリオを用いて分析した。2℃上昇と4℃上昇のシナリオにおけるキッコーマングループへの影響を評価するため、RCP2.6およびRCP8.5シナリオを採用した。 ● 自然災害ハザードのうち、洪水、台風にとまなう強風、高潮、森林火災を評価対象とした。現在の自然災害ハザードの状態を把握したうえで、気候変動下におけるハザードの変化の傾向を分析し、その変化の程度を生産拠点ごとに評価する手法とした。現在の自然災害ハザードの把握には、「Aqueduct」「Flood hazard map for World・EU」「GAR2015」等のデータベース、日本の国土交通省や自治体のハザードマップ、外部コンサルティング会社によるシミュレーション結果のデータ等を用いた。気候変動下の傾向の分析では、洪水、高潮についてはRCP2.6とRCP8.5、台風にとまなう強風、森林火災についてはそれぞれSRES: A1B、SRES: A2を用いた既存の文献・研究成果やハザードマップから発生頻度の変化等を確認し、気温上昇した場合での影響評価を行った。 ● 対象はキッコーマングループ全体の生産拠点および卸売事業の主要拠点の自然災害ハザードとした。 ● 長期的な視野に基づく意思決定が必要となるため、RCP2.6およびRCP8.5に沿って2100年までを考慮した。
	シナリオ分析の結果 ● キッコーマングループ全体の各拠点について、現在の自然災害ハザードの状況は洪水リスクが最大となっており、また気候変動下での将来傾向では、洪水、台風にとまなう強風、森林火災については発生頻度が増加、高潮については気候変動下でも浸水する拠点に変化はないという結果であった。
	シナリオ分析結果の事業戦略への影響 ● シナリオ分析結果は、キッコーマングループの事業戦略への影響評価に活用されている。シナリオ分析実施以前より、洪水リスクを事業停止、収益低下の起因として認識し、Business Continuity Plan (BCP)の策定や自然災害シミュレーションの実施等、グループ全体で施策を推進してきたが、シナリオ分析結果を受けて、今後、気候変動が進行した場合、さらに深刻な影響が懸念される拠点については、一層の対策を検討することとなった。 ● 当社グループでは、2030年に向けた長期的な環境方針として「キッコーマングループ長期環境ビジョン」を2020年に策定、公表した。また、2050年のCO₂排出量ネットゼロ実現をめざし、産業革命前からの気温上昇を「1.5℃」に抑える努力を追求するため、2023年6月に2030年度までのCO₂削減目標を30%以上から50%以上に更新し、2023年12月にはSBTi (Science Based Targets initiative)より認証を取得した。長期環境ビジョンの目標策定にあたっては、本シナリオ分析の結果も踏まえた検討を行った。

気候関連シナリオとモデル	内 容
RCP2.6 RCP8.5	シナリオ分析の概要 ● 主要原材料等の調達可能性の変化を把握するため、キッコーマングループの主要原材料等の調達先国別の調達量をもとに、気候変動下における調達先国別の単位面積あたりの収量の変動を認識し、調達可能性の変化の傾向を認識する手法とした。各国の気候変動下における収量の変動の把握には、FAO GAEZ v4のシミュレーションのデータを用いた。当該シミュレーションでは、2つのシナリオ(RCP2.6とRCP8.5によるシナリオ)での気候変動による対象作物(大豆、小麦、トマト、米)の生産量予測値(t)データを当社の分析に活用した。現在からの収量変動を把握するために、対象作物(大豆、小麦、トマト、米)の生産量予測値(t)の変動について調達先国別に分析を行い、その分析結果を調達先比率で加重平均した達成可能収量変化率(%)の評価結果をまとめた。 2℃上昇と4℃上昇のシナリオにおけるキッコーマングループへの影響を評価するため、RCP2.6およびRCP8.5シナリオを採用した。 ● キッコーマングループの主要原材料や調達品である大豆、小麦、トマトおよび米を対象としている。 ● 長期的な視野に基づく意思決定が必要となるため、RCP2.6およびRCP8.5に沿って2100年までを考慮している。 シナリオ分析の結果 ● 分析の結果、2℃上昇、4℃上昇シナリオともに産地の差はあるものの、おおむねリスクは少ないが、4℃上昇シナリオにおいて2070年以降にスペインにおけるトマト収量低下のリスクがある。 シナリオ分析結果の事業戦略への影響 ● シナリオ分析結果は、キッコーマングループの事業戦略への影響評価に活用されている。シナリオ分析実施以前より、主要原材料等については、代替の原材料やほかの地域からの原材料調達等でリスクが事業に影響を及ぼさないように管理してきたが、シナリオ分析結果も踏まえた管理強化をすすめている。 ただし、深刻な影響の顕在化までに数十年程度の時間があり、検討および対策実施が可能であることから、現時点ではキッコーマングループの事業戦略に影響を及ぼしていない。

気候変動

気候関連シナリオとモデル	内 容
IEA NZE シナリオ	シナリオ分析の概要 ●現在のキッコーマングループのScope1および2の総排出量 (tCO₂) から、事業成長目標に基づき予測される総排出量を推計し、IEA WEO 2023 のNZEシナリオ下で想定される中長期の当社グループ削減目標達成のためのコストを試算した。目標達成のための対策ケースとして、削減量を再生可能エネルギーの活用と各種設備投資や生産効率の改善を併用して達成するケース、活用可能な量をすべて再生可能エネルギーまたは非化石証書を利用するケース、再生可能エネルギー市場の状況次第では全量を炭素税で支払うケース等の複数ケースでコスト分析を行った。 ●キッコーマングループの中長期CO₂排出量削減目標に沿って2030年までを考慮している。 ●キッコーマングループの総排出量 (Scope1、2) を考慮している。
	シナリオ分析の結果 ●各種設備投資や燃料転換、生産効率の改善等の対策がすでに各生産拠点ですすんでいるため、さらなるCO₂排出削減を達成するためには、費用対効果の高い対策の選択が容易ではない。一方、炭素税の上昇が予想されているネットゼロを公約している先進国に当社グループの生産拠点があることから、CO₂排出削減対策がすすまなかった場合は製造コストの上昇を招く。
	シナリオ分析結果の事業戦略への影響 ●シナリオ分析結果は、キッコーマングループの事業戦略への影響評価に活用されている。キッコーマングループの「グローバルビジョン2030」では、キッコーマンらしい活動により地球社会が抱える課題の解決に寄与し、地球社会における存在意義をさらに高めていくことを2030年に向けためざす姿のひとつに掲げている。CO₂排出量削減は、当社のこの「グローバルビジョン2030」における重要な社会課題の要素である。このため、キッコーマングループの2030年度までのCO₂排出量削減目標の施策にシナリオ分析結果を反映させる。 ●2030年度に向けたキッコーマングループ長期環境ビジョンは「グローバルビジョン2030」の方針に基づいて2020年に策定されていることに加えて、事業目標とも連動している。2030年に2018年度比でCO₂排出量を50%以上削減することを目標としており、その達成のために事業戦略の中でCO₂排出削減の対策立案を行っている。CO₂排出量削減の施策として再生可能エネルギー等の購入を増やすこと、効率の良い設備への更新、燃料転換など多くの施策を検討・実施している。

気候関連におけるリスク管理

リスク管理プロセス

気候変動関連のリスク管理については、全社的リスク管理プロセスに統合しています。全社的リスク管理プロセスは、キッコーマン(株)経営企画部が中心となり、網羅的に毎年評価を実施し、グループ経営会議で四半期ごとに評価を実施しています。その評価を踏まえて、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があるリスクについて、有価証券報告書の「事業等のリスク」として開示しています。

リスク・機会の評価

自社の事業に影響するリスク事案は、直接操業だけではなくバリューチェーンの上流、下流を含む事案を評価の対象として特定するとともに、短期、中期、長期の視点を踏まえて影響度合いの分析・評価を年に複数回実施しています。

リスクの特定にあたっては、多雨や干ばつなどの、気候関連の水リスクを特定・分類するための手法として、社内知識の活用に加えて世界自然保護基金(WWF)のWater Risk FilterやWRIのAqueductなどの評価ツールを活用しています。評価ツールを利用する際は、関連指標の評価結果が「普通」より高い場合に水リスク「高」と認識し、社内知識を補完しています。

リスク・機会の評価にあたっては、気候変動のリスクと機会がもたらす潜在的な財務的影響や、株式時価総額への影響を重大な影響と定義しています。また、戦略上の影響として主要事業の製造拠点の停止リスクがある場合は重大な影響のあるリスクとしています。

指標と目標

キッコーマングループは、2030年度に向けた温室効果ガス排出削減目標について、産業革命前からの世界の平均気温上昇を1.5℃に抑えるための科学的根拠に基づく目標であることが認められ、国際的なイニシアティブであるSBT (Science Based Targets) イニシアティブから、2023年12月に認定を取得しました。

キッコーマングループのSBTi認定取得目標は、次の通りです。

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

▶ 参照：P36「CO₂排出量 中長期削減目標」

食の環境

■ 基本的な考え方

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。事業活動の中での取り組みだけではなく、地域社会や取引先とも連携して食を取り巻く自然環境の保全と持続可能な調達に取り組んでいます。当社グループは、2030年度までに水の使用原単位を30%以上削減することをめざしており、水を効率的に活用するとともに、工場で使用した水をできるだけきれいにして自然に還します。また、地域社会と協働するとともに環境に配慮した持続可能な原材料の調達をすすめます。

取り組み	2027年度 中期計画目標	参考 2030長期ビジョン	2025年度実績
水使用原単位削減 (2011年度比) ^{※1}	28%以上	30%以上	36.6%削減
法規制よりも厳しい 排水自主基準順守 ^{※2}	BOD 8mg/L以下	BOD 8mg/L以下	該当12拠点中 12拠点で達成
持続可能な原材料調達	大豆：認証、認証相当品 100%	大豆：認証、認証相当品 100%	認証品・認証相当品 により100%
	容器包装紙：認証85%以上	容器包装紙：認証100%	FSC認証紙 76.0%

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

■ 水環境への配慮

水環境への取り組み実績

水の管理として水使用原単位削減にグループ各社の生産拠点を対象に取り組んでいます。洗浄工程における水使用方法の見直し、洗浄機器の変更、メンテナンスの強化など地道な活動を中心に削減をすすめ、2025年度は2011年度比で36.6%削減しました。また排水処理場がある事業所においては、排水の原水受入から調整、処理、放流に至るまでの運転管理を徹底し、水質の指標であるBODについて、法規制よりも厳しい排水自主基準である8mg/L以下を設定し、該当する12事業所すべてで目標を達成しました。

● 水の使用量および水使用原単位削減率推移

	2011年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2030年 (目標値)
水使用量 (千m ³)	8,377	7,946	7,772	7,163	7,101	7,107	—
水使用原単位削減率 (%、2011年度比 [※])		22.9	21.0	22.9	26.6	36.6	30%以上

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

● 法規制よりも厳しい排水自主基準 (BOD：8mg/L以下) 順守率

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2030年 (目標値)
順守率 (%、12事業所比 [※])	100	100	100	100	100	100

※対象：国内12事業所 (キッコーマン食品 (野田工場1部、2部、3部、高砂工場)、流山キッコーマン、日本デルモンテ (群馬工場、長野工場)、マズワイン (勝沼ワイナリー、小諸ワイナリー)、キッコーマンバイオケミファ鴨川プラント、キッコーマンソイフーズ (岐阜工場、茨城工場))

用水使用量および排水量の管理

キッコーマングループの対象となる生産拠点では、長期環境ビジョンに基づきISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを運用して取水量と排水量を把握しています。取水量は、地表水、地下水、水道水を区分ごとに、また、排水量は、河川等、汽水・海水、下水道等を区分ごとに管理しています。取水および排水の適切な管理を通じ、当社グループは2030年度までに水の使用原単位の2011年度比30%以上削減をめざして水資源のより一層の有効活用に取り組んでいきます。

● 取水源別年間用水使用量および年間排水量の推移 (キッコーマンおよび連結子会社の生産部門)

(千m³)

取水	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
総取水量	7,908	7,946	7,772	7,163	7,101	7,107
地表水(河川水)	215	191	246	201	196	342
汽水・海水	0	0	0	0	0	0
地下水(再生可能)	5,748	5,834	5,625	5,220	5,077	4,686
地下水(非再生可能)	0	0	0	0	0	0
水道水、工業用水	1,945	1,921	1,901	1,741	1,828	2,079

(千m³)

排水	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
総排水量	6,335	6,433	6,145	5,753	5,894	5,552
河川等	4,464	4,447	4,202	3,903	3,907	3,406
汽水・海水	674	644	633	626	603	539
地下水	0	0	0	0	0	0
下水道等	1,197	1,341	1,309	1,224	1,384	1,607

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
総消費水量(千m ³)	1,573	1,514	1,627	1,410	1,207	1,554
水使用原単位(m ³ /t)	8.33	7.89	8.08	7.89	7.51	6.48
水使用原単位 2011年度比削減率	18.6%	22.9%	21.0%	22.9%	26.6%	36.6%
売上収益あたりの原単位(m ³ /百万円)	0.018	0.015	0.013	0.011	0.010	0.010

※汽水とは海水と淡水の中間の塩分を持つ水を指し、川が海に合流する河口部などがこれにあたります。

※四捨五入の関係で合計が合わない場合があります。

※2024年度までの対象範囲は、国内19工場、海外4工場

圧搾作動油の冷却水再利用による水使用量の削減

キッコーマン食品(株)高砂工場では、しょうゆの製造工程で使用する圧搾作動油の冷却水を再利用することで、この工程における用水使用量を年間約38%削減することができました。



圧搾作動油オイルクーラー (キッコーマン食品(株)高砂工場)

食の環境

水環境への配慮に関する取り組み

水関連リスクへの対応

キッコーマングループの事業活動は水資源に支えられています。当社グループで取り扱う最も重要な商品のひとつであるしょうゆに含まれる成分としては、水が最も多く配合されています。また、大豆、小麦、トマト、米といった当社グループの主要商品の原材料の栽培・加工段階でも多くの水が使用されています。サプライチェーン全体を通じて、十分な量の良質な水が確保できなければ、原材料である農作物の栽培・調達、商品の製造が困難になることが予想されます。

その一方で、水資源は世界的にリスクにさらされています。その原因は多岐にわたりますが、事業者だけではなく、幅広いステークホルダーが連携してリスク対策に取り組むことが必要とされています。当社グループは、潜在的に持つ水関連リスクを把握、分析し、予防的に取り組むことで影響を最小化できるように対策をすすめています。また、自社の事業活動における水の管理だけではなく、地域社会の水資源保全に積極的に関与するウォータースチュワードシップの考え方に基づいた活動を行っています。

● 水関連リスクの概要

○キッコーマングループでは以前より、洪水リスクを事業停止、収益低下の起因として認識しており、Business Continuity Plan (BCP：事業継続計画)の策定や自然災害シミュレーションの実施など、グループ全体で施策を推進してきました。特に、過去に発生した水リスク関連の事象と対策から得られる知見は重要であるため、各生産拠点において過去の水リスク関連事象を整理した情報を取りまとめ、全社的な水リスク対策に役立てていました。これらの社内知識に加えて、WRI (World Resources Institute)のAqueductなどの評価ツールも活用しています。評価ツールを利用する際は、関連指標の評価結果が「普通」より高い場合に水リスク「高」と認識し、社内知識を補完しています。これらの評価ツールは、定量化が難しい規制リスクや評判リスクを含む幅広い種類の水リスクについて客観的な指標を参照することが可能なことから採用しています。また、水リスク評価ツールの利用や氾濫シミュレーションの実施に際しては、適宜、外部コンサルタントの助言を参考にしています。さらに、気候変動のシナリオ分析を参照するにあたって気候変動に関する政府間パネル(Intergovernmental Panel on Climate Change：IPCC)の気候変動予測なども確認しているほか、生産拠点の存在する地域行政のデータベースで水規制関連の情報を収集しています。

○直接の操業については、国内外の生産拠点においてWater Risk FilterおよびAqueductによる水リスク評価を実施しています。サプライチェーンの水リスク評価は、主要原材料の主な生産地について、Water Risk Filterを使用して水ストレス度合いを確認しています。バリューチェーンのほかのステージについては、特に地域コミュニティや規制に関するリスクについて、AqueductやWater Risk Filterを利用し、評判リスクや規制リスクの結果を参照し社内知識を補完しています。

○当社はグループ経営会議などにおいてグループ各社の事業に関わるリスク評価を行っています。グループに影響を及ぼす危機の発生時には、「キッコーマングループリスクマネジメント規程」に基づいて危機管理委員会より速やかに担当取締役への報告が行われ、適切かつ迅速にリスク対応が実施されます。AqueductやWater Risk Filterを利用して得られた水リスク評価結果についてもほかのリスク同様の対応を実施します。また、水の安全性は当社の多くの商品に多大な影響を及ぼす可能性がありますが、品質保証および品質管理の強化のために品質保証委員会が毎月開催されており、国内外の主要生産拠点では工程検査が行われています。水は広く社会全般にとっても

貴重な資源であり、その保全は重要な課題であるとの認識から、排水処理施設からの放流水についても、環境法令よりも厳しい自主基準を設定し、放流水の維持管理を行っています。当社はこのようにして、安全性・法令の順守、社会的公正性の確保に取り組んでいます。

● 水ストレスのある地域からの取水

水ストレス地域の定義

2025年度に水ストレス地域の再評価を実施した結果、WRI (World Resources Institute) が提供するAqeductを用いた評価が、各拠点の水ストレス状況を把握するうえで適切であると判断しました。そのため、2025年度分より、Aqeductを用いて水ストレス地域を評価しています。

具体的には、Aqeductの指標である「Baseline Water Stress」および「Baseline Water Depletion」を利用して、日本、アメリカ、中国、オランダ、シンガポール、台湾などの国内外生産拠点について評価を実施しました。

水ストレス地域は、「Baseline Water Stress」または「Baseline Water Depletion」のいずれかが「High」または「Extremely High」に該当する流域を「水ストレスが平均より高い地域」と定義しています。

評価の結果

水ストレス地域からの取水量は、前年度999千 m^3 に対し、報告年度973千 m^3 であり、前年度比約97.4%となりました。

報告年度の取水量が前年度とほぼ同水準であった背景として、水ストレス地域に所在する生産拠点に大きな変化がなかったことが挙げられます。なお、各生産拠点では継続して節水活動や水使用原単位の改善に取り組んでおり、水ストレス地域からの取水量の削減にも努めています。

食の環境

■ 持続可能な調達

キッコーマングループは、環境への負荷を減らし、持続可能な社会を実現するために取引先（サプライヤー）と連携した取り組みをすすめています。当社グループは持続可能な原材料調達の実現に向け、2030年度までに主要原材料である大豆と容器包装紙の認証および相当品率100%を目標としています。2025年度は大豆が100%、容器包装紙が76%となり、年度目標を達成しました。あわせて長期環境ビジョンでめざす目標である「持続可能な調達体制の構築と推進」の取り組みとして、当社グループは「キッコーマングループ 持続可能な調達方針」を2020年度に策定し、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項目にまとめました。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。「容器包装ガイドライン」では、Reduce（削減）、Reuse（再利用）、Recycle（再資源化）、Renewable（再生可能）の4Rを明記し、取引先にも理解と取り組みへの協力を要請しています。

サプライチェーンでの取り組み

キッコーマングループでは、「キッコーマングループ取引方針」を通じて、取引に関する基本的な考え方や理念、方針を取引先へ共有しています。また、取引先に順守を求める「重点項目」には環境保全に関する事項を盛り込み、サプライチェーン全体での環境保全活動の推進に取り組んでいます。さらに、取引先との意見交換の際には、地球温暖化防止の観点から、CO₂排出量の削減や森林保護に関する取り組み状況を確認しています。詳細は本報告書113ページをご覧ください。

持続可能な大豆調達

大豆調達での取り組み

キッコーマングループは、しょうゆや豆乳などの原材料として大豆を調達しています。当社グループは、「キッコーマングループ 持続可能な調達方針」および「大豆調達ガイドライン」において、持続可能ではない農法で栽培された大豆を調達しない姿勢を表明しています。同方針およびガイドラインに基づき、自然生態系の転換をとまなわない配慮がされている点を重視した取り組みをすすめています。

持続可能な調達方針の大豆調達ガイドライン5項目

- ① 持続可能性に配慮した大豆を優先的に調達します。
- ② 違法または倫理的に問題のある過程を経て調達された大豆は使用しません。
- ③ 順法性および倫理性を担保するため、違法な森林伐採などが問題視される地域から大豆を調達する際には持続可能性に関する認証を取得します。
- ④ 大豆に関わるサプライヤーに本ガイドラインを周知します。
- ⑤ 持続可能性に関する課題を認識した際には、サプライヤーと協働の上で解決に取り組めます。

日本

キッコーマンビジネスサービス(株)購買部およびキッコーマンソイフーズ(株)は、米国産大豆の調達において、ProTerra認証^{※1}やSSAP認証^{※2}を取得した大豆を調達しています。また、2022年度には、SSAP認証を発行するU.S. SOYBEAN EXPORT COUNCIL(米国大豆輸出協会)との対話を実施し、認証制度や持続可能な大豆生産に関する理解を深めました。

※1 ProTerra認証：ProTerra Foundationが運営し、環境・経済・社会面において持続可能な方法で生産された高品質な作物、食品、飼料を保証する国際認証制度

※2 SSAP認証：U.S. Soybean Sustainability Assurance Protocolの略で、アメリカで生産された大豆を環境・社会・経済の3側面から評価し、持続可能な方法で生産されていることを証明する国際認証制度

海外

米国に拠点を持つKFIでは、一部の大豆についてProTerra認証を取得したものを調達しているほか、その他についても当社の調達方針に適合した米国産大豆を調達しています。

また、オランダに拠点を持つKFEでは、米国産およびブラジル産大豆についてProTerra認証を取得した大豆を、イタリア産大豆についてはEurope Soya認証を取得した大豆を調達しています。

台湾に拠点を持つPKIでは、SSAP認証を取得した米国産大豆を調達しています。さらに、ブラジルに拠点を持つKDBでは、ProTerra認証を取得したブラジル産大豆を調達しています。

2025年度、キッコーマングループ全体で調達した大豆のうち、ProTerra認証、Europe Soya認証、SSAP認証を取得した認証大豆の割合は55.5%でした。

森林減少・自然生態系の転換をともしないサプライチェーンの構築

森林は木材などの資源を供給するだけでなく、二酸化炭素を吸収することで地球温暖化防止の面でも重要な役割を果たしています。また、生物多様性の観点や文化面などからも不可欠な存在といえます。一方で、森林の減少は世界的な問題になっており、森林の減少を食い止め、回復させる取り組みが森林に関わるすべてのステークホルダーに求められています。キッコーマングループは地球環境における森林の重要性を認識し、森林減少・自然生態系の転換をともしない(Deforestation and Conversion-Free：DCF)サプライチェーンの構築をめざした取り組みをすすめています。

食の環境

容器包装に関する指針

2008年3月、キッコーマングループは「容器包装に関する指針」を策定し、消費者の利便性と安全性を高め、減量化、再生利用など環境負荷低減をめざす姿勢を明確にしました。

容器包装に関する指針

キッコーマングループは、地球環境への負荷が少なく、お客様にとって安全で使いやすく、製造・輸送・保管・販売に適した容器包装の調達、開発、商品化を行う。

- ① 容器包装の減量化に努める。
- ② リターナブル容器包装の導入、使用に努める。
- ③ 分別や再利用しやすい形状設計および材質を検討してその実用化に努めると共に、各国法令等を順守し、再商品化を促進する。
- ④ 持続可能な資源の利用に努める。
- ⑤ 環境に配慮する企業からの調達を推進する。
- ⑥ 人体に安全な材質・形状の資材を使用する。
- ⑦ お客様の要望、購入・使用状況を反映した容器包装の開発に努める。
- ⑧ 多様なお客様にも使いやすいユニバーサルデザインを考慮した容器包装の開発に努める。

キッコーマングループが使用する森林由来資材の多くは容器包装に使用されています。このため、容器包装の開発段階からDCF（Deforestation and Conversion-Free：森林破壊と土地転換のない）に配慮することにより、環境への負荷の少ない商品の展開につなげています。また、「容器包装に関する指針」に含まれるDCFに関連した項目に基づいて具体的な施策に結び付けています。さらに、当社グループは、「容器包装に関する指針」を通じて水問題や海洋資源保全への対応をすすめています。その一環として、商品の設計において、製造段階での水資源の消費を抑制するとともに、廃棄段階でよりリサイクルしやすい工夫を施しています。

容器へのFSC® 認証紙の活用

キッコーマングループでは環境に配慮した紙の利用に取り組んでおり、その一環としてFSC® 認証紙※の採用をすすめています。キッコーマンソイフーズ(株)では、製造する豆乳飲料の紙容器の100%にFSC® 認証を取得した紙を使用しています。また、キッコーマン食品(株)では、カートン(商品を詰める紙製の箱)の素材をFSC® 認証紙に切り替えています(無地カートンやスペースがないなどの場合を除く)。さらに、ラベルに使用する紙についても、環境配慮がされた素材へと切り替えをすすめています。

※FSC® 認証紙：環境や社会に配慮した持続可能な管理を受けている森林から提供された原材料を使用し、適切な加工、流通段階を経て消費者に届けられていることを、世界共通の規格のもとにForest Stewardship Council（森林管理協議会）によって認証されている紙。

オフィスで使用する紙への対応

キッコーマングループでは、デジタル化や業務効率化をすすめ、紙使用量の削減に取り組んでいます。また、事務用紙は原則としてFSC®認証紙やPEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) 認証紙などの認証紙を購入し、森林資源の持続可能な利用を推進しています。

■ 生物多様性・自然資本への取り組み(TNFD※提言に基づく開示)

キッコーマングループは、気候変動とともに生物多様性は最も重要な社会課題であると認識しています。生物多様性保全に取り組むことは、経営理念はもとより環境理念における「自然のいとなみを尊重し環境と調和のとれた企業活動」を実践することになります。当社グループの事業は、大豆・小麦・水などの資源をはじめ地球の恵みによって成り立っていますので、それらの取り組みは事業基盤を支える重要な要素であると考えています。そこで、昆明・モンテリオール世界生物多様性枠組の達成に向けた国際的な動向を踏まえ、自然資本や生物多様性に関する国際的なフレームワークであるTNFDに基づき、自然関連のリスクと機会を評価し、ガバナンス、戦略、リスクと影響の管理、指標と目標について開示をすすめています。

※TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)の略称で、企業が自然資本や生物多様性に関するリスクと機会を評価し、開示するための枠組みを構築する国際的なイニシアティブ

ガバナンス

自然資本のガバナンス体制

当社グループは、CEOが委員長を務める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では、全社的な取り組み方針を定め、自然資本を含むリスクや機会の把握とそれらへの対応を実施しています。

▶ 詳細はP35「環境マネジメント推進体制」参照

サプライチェーン全体の人権尊重

当社グループはグローバル企業の一員として、サプライチェーン全体を通して人権尊重に取り組んでいます。

🌐 キッコーマングループ人権方針： <https://www.kikkoman.com/jp/csr/management/pdf/humanrightspolicyJP.pdf>

食の環境

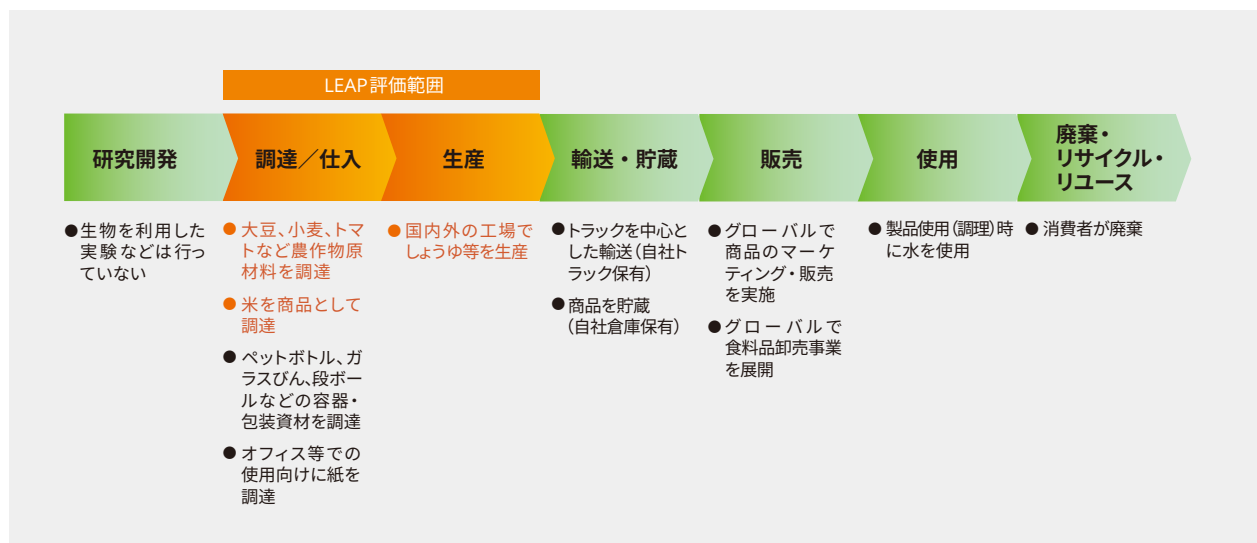
戦略

LEAPアプローチ[※]に基づき、依存・影響およびリスク・機会を評価し、主な対応策を検討しました。

※LEAPアプローチ：TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が推奨する、企業が自然関連のリスクと機会を評価・開示するための4段階のプロセス（「Locate（発見）」「Evaluate（診断）」「Assess（評価）」「Prepare（準備）」）

評価のスコーピング

LEAPの評価範囲を選定するにあたり、キッコーマングループのバリューチェーンを図示し、自然資本との関係性が高いと想定される調達／仕入、生産を中心に検討することとしました。（LEAPアプローチにおいては、調達／仕入（農業）、生産（加工）として評価）



Locate：自然との接点の発見

セクターごとの自然関連の依存・影響評価ツールENCORE[※]を用いて、キッコーマングループのバリューチェーンが関連するセクターにおける自然資本への依存・影響を調査しました。

※ENCORE：国連環境計画 世界自然保全モニタリングセンターなどが開発した、企業活動の自然への依存と影響を評価し自然関連リスクや機会を特定するグローバルツール

調達／仕入（農業）、生産（加工）についてのENCOREによる分析は2022年に実施しており、Consumer Staples Sector^{※1}で、Sub-industry^{※2}としてAgricultural Products^{※3}、Packaged Foods and Meat^{※4}を選定して評価しました。（Evaluateのプロセスにおいて2025年時点のENCORE評価を反映）

※1 Consumer Staples Sector：生活必需品 ※2 Sub-industry：サブ産業 ※3 Agricultural Products：農産物

※4 Packaged Foods and Meat：包装食品と肉

Evaluate：依存と影響の診断

ENCOREによる依存・影響評価をベースに、調達／仕入（農業）および生産（加工）について、キッコーマングループのバリューチェーンにあてはめて影響、依存を精査しました。なお、精査にあたっては、2025年版のENCOREも適宜参照しました。評価結果は、以下の通りです。

自然資本への影響について、調達／仕入においては、水利用や陸域・淡水生態系利用や水・土壌汚染物質などが大きく、生産においては、水利用などが大きいことが分かりました。

自然資本への依存について、調達／仕入においては、地下水・表層水や土壌質・土壌維持などが大きく、生産においては、地下水・表層水や水質・水流調整などが大きいことが分かりました。

●バリューチェーンの自然資本への影響

Evaluate（診断）影響

	インプット（利用）		アウトプット（汚染）				
	水利用	陸域・淡水生態系利用	水・土壌汚染物質	固形廃棄物	GHG排出	GHG以外の大気汚染物質排出	侵略的外来種
調達／仕入（農業）							
生産（加工）		NA				NA	NA

重要度

NA
Low / Very Low
Medium
High
Very High

Evaluate（診断）依存

	直接的物理インプット				生産促進		直接的影響の緩和				崩壊からの防御	
	地下水	表層水	バイオマス	遺伝物質	土壌質・土壌維持	水質・水流調整	河川等の質量流の緩衝および減衰	気候・降雨調整	病害防除	有害生物防除	洪水・台風からの防御	土地安定化・浸食防止
調達／仕入（農業）												
生産（加工）			NA	NA			NA	NA	NA	NA		

Assess：リスクと機会の評価

調達／仕入（農業）、生産（加工）の影響、依存それぞれについて、High以上と評価された項目について、移行リスク（政策／市場／技術／評判／賠償責任）、物理リスク（急性／慢性）、企業パフォーマンスの機会（市場／資本フローと資金調達／資源効率／製品とサービス／評判資本）、持続可能パフォーマンスの機会（自然資源の持続可能な利用／生態系の保護、復元、再生）について網羅的に整理し、重要リスク、機会を特定しました。

調達／仕入（農業）については、移行リスクとして、水利用や土地利用への規制やそれにとまう市場の反応や評判、物理リスクとして、米やトマト生産地域の灌漑用水減少による収量低減や洪水などの自然災害による農作物の被害があります。生産（加工）については、移行リスクとして、水利用の制限とそれにとまう市場の反応や評判があり、物理リスクとして、地下水や河川の枯渇、水質・水流機能低下による調達困難があります。

食の環境

Prepare：対応し報告するための準備

Assessで特定した、調達／仕入（農業）、生産（加工）の重要リスク・機会への主な対応策について、SBTN^{※1}のAR3Tフレームワーク^{※2}で網羅的に整理したうえで、優先度の高いものを以下のように特定しました。

※1 SBTN (Science Based Targets Network)：企業や都市が自然環境に関する科学的根拠に基づいた目標を設定するための国際的な協働ネットワーク

※2 AR3Tフレームワーク：企業が自然関連目標 (SBTs for Nature) を達成するための行動指針であり、目標達成に向けた企業行動を優先順位付けして整理するアクションフレームワーク(回避>削減>回復・再生の順)

分類(リスク／機会)			想定されるリスクと機会	主な対応策
調達／仕入 (農業)	移行リスク	政策	水利用、土地・淡水利用、汚染物質、GHG排出などの規制による調達困難化、コスト増	● 大豆・小麦・トマト・米調達地域の水ストレス状況の把握継続 ● 持続可能な認証又は認証相当品の原料調達(大豆) ● 持続可能な調達方針(大豆調達ガイドライン)の運用継続 ● リジェネラティブ農業の推進 ● 大豆・小麦を含む農作物の持続可能な生産に関する研究を支援
		市場	生態系破壊、汚染、GHG排出を懸念する消費者による買い控え	
		評判	生態系破壊や環境汚染に加担しているとして、評判、ブランド価値低下	
	機会	市場	認証原材料など持続可能性に配慮した商品や有機農業、リジェネラティブ農業、GHG排出削減農法による作物を使用した商品の需要増	
		評判資本	認証原材料など持続可能な調達や有機農業、リジェネラティブ農業、GHG排出削減農法による作物の調達による評判、ブランド価値向上	
物理リスク	急性／慢性		米、トマト生産地域の灌漑用水減少による収量低減。それによるコスト増 洪水などの自然災害による農作物の被害。それによるコスト増	● 調達地域の水リスク精査と水リスクを考慮した調達の検討・推進

分類(リスク／機会)			想定されるリスクと機会	主な対応策
生産 (加工)	移行リスク	政策	水利用量の削減が求められることによる対策コスト増	● 生産における水の使用原単位削減目標管理 ● 工場の水源における涵養活動の推進
	機会	資源効率	水利用効率の向上による事業持続性向上、コスト削減	
		評判資本	水源涵養、水利用効率化などの取り組みによる評判向上	● 水源の枯渇リスク精査 ● 工場の水源における涵養活動の推進
	物理リスク	慢性	地下水や河川の枯渇、水質・水流調整機能低下による水の調達困難化	

リスクと影響の管理

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、さまざまに異なるリスクと機会を把握・管理するため、担当する子会社および部門を各執行役員が指揮し、リスク顕在化の未然防止に努めています。

指標と目標

TNFDのグローバル中核開示指標

No.	影響要因	指標	当社グループの状況
C1.0	土地／淡水／海洋利用の変化	総空間フットプリント	本社、生産、研究、物流等の土地面積（賃貸含む）：2,994,511m ²
C1.1		土地・淡水・海洋利用・変化範囲	
C2.0	汚染	土壌汚染	穀類、豆類、野菜、果物などの農産物原料を対象にした残留農薬の自主分析を実施し、農薬の使用履歴を確認
C2.1		排水	総排水量：5,552千m ³ （2025年度。国内生産・海外生産） 排水処理施設で処理した排水を河川に放流する「河川放流エリア」12事業所において、BOD（生物化学的酸素要求量）：8mg/L以下を維持することを目標とし、2025年度はすべての拠点でこの目標を達成
C2.2		廃棄物	廃棄物・副産物：135千t、 リサイクル量（熱回収を含む）：134千t（2025年度）
C2.3		プラスチック汚染	PET使用量：7,900t、 PET以外のプラスチック使用量：15,600t（2024年度）
C2.4		非GHG大気汚染物質	NOx：118t, SOx：4t（2025年度。国内生産・海外生産）
C3.0	資源利用	水不足地域からの取水・消費	総取水量：7,107千m ³ 、水ストレス地域からの取水：13.7%（2025年度。WRI Aqueductで評価）
C3.1		陸・海・淡水から調達するリスクの高い自然資源	SBTs for NatureがHigh Impact Commodityとしている原材料のうち、しょうゆの主要原材料として大豆、食料品卸売事業の主要商品として米を調達
C4.0	侵略的外来種	意図的でない侵略的外来種持ち込み対策	発生なし
C5.0	自然の状態	生態系の状態、種の絶滅リスク	対応なし
C7.0	リスク	移行リスクに脆弱な資産、負債、収益、費用の金額	大豆、小麦、トマトなどの気候変動の影響を受ける農産物原料を使用する国内・海外の食料品製造・販売の売上収益：333,644百万円（2026年3月期）
C7.1		物理リスクに脆弱な資産、負債、収益、費用の金額	
C7.2		自然資本関連の罰金／科料／訴訟の記述・金額	発生なし
C7.3	機会	自然関連の機会に向けて投入された資本支出	2025年度は生産拠点において、排水処理の改善や設備の更新など、環境保全投資として1,115百万円、環境保全費用として3,888百万円を支出
C7.4		自然資本にプラスの影響をもたらす製品による収益	

食の環境

具体的な取り組み

大豆・小麦・トマト・米調達地域の水ストレス状況の把握継続

WWFのWater Risk Filter[※]を使用し、大豆・小麦・米・トマトの主要調達先地域の水ストレス度合いを評価しています。大豆・小麦・米は全体としてリスクは高くありませんでした。トマト栽培に要する水使用量はもともと少なく、また調達先も分散化しています。今後も引き続きモニタリングし、状況を把握していきます。

※WWFのWater Risk Filter：WWFとドイツの金融機関DEGによって開発され、企業活動の水環境に関わるリスクを調査、評価し、それに対応できるようにするための主要なスクリーニングツール

持続可能な認証または認証相当品の原料調達(大豆)

大豆調達の詳細については、本報告書53～54ページをご覧ください。

リジェネラティブ農業の推進

国内外で「キッコーマングループ 持続可能な調達方針」に沿って原料調達を行っています。「キッコーマン 特選有機しょうゆ」は、有機丸大豆と有機小麦を使用した特選規格の丸大豆しょうゆで、原料は栽培に当たり農薬などが厳しく制限された有機丸大豆と有機小麦を100%使用し、製造工程も含めて有機JASの認定を受けています。

大豆・小麦を含む農作物の持続可能な生産に関する研究を支援

キッコーマンは創業以来「地域社会との共生」を重視してきました。北米においても地域社会や公共の利益に資する幅広い分野において、地域主体のプログラムを支援することを目的に米国のしょうゆ製造会社であるKFIでは1993年に慈善基金団体である「Kikkoman Foods Foundation Inc.」を設立しました。この団体を通して、KFIは現地教育機関への寄付活動や災害義捐金の拠出を行っています。2013年、Kikkoman Foods Foundation Inc.はウィスコンシン大学ミルウォーキー校に100万ドルを寄付しました。この寄付金は、同大学のライフサイエンス学部が水環境について研究する The Kikkoman Healthy Waters Environmental Health Laboratories の設立に役立てられました。

また、KFIは、1973年のグランドオープニングから50周年を記念して、2023年6月にウィスコンシン大学に対し持続可能な農業と淡水研究への支援として総額500万ドルの寄付を発表しました。具体的には、ウィスコンシン大学マディソン校の農業生命科学部に300万ドルを寄付し、大豆・小麦を含む農作物の持続可能な生産に関する研究を支援します。また、ウィスコンシン大学ミルウォーキー校の淡水科学部に200万ドルを寄付し、五大湖用の最新鋭の調査船の建造およびその運用を支援します。どちらの研究支援もKFIがオープニング時から恩恵を受けている貴重な天然資源の保護に役立つものです。



高機能バイオ炭を使った大豆の実証実験

キッコーマンは、兼松株式会社および兼松子会社KG Agri Products, Inc. (KAPI)、株式会社TOWINGと連携して、TOWINGの高機能バイオ炭「宙炭(そらたん)」を施用する実証実験を2025年5月からアメリカ・オハイオ州にある大豆の生産圃場で行いました。

「宙炭」は、地域の未利用バイオマスの炭化物に対し、TOWINGが保有する土壌由来の微生物群を効率的に選別・培養する技術を用いて実現した農業資材です。減化学肥料・有機転換の促進、作物の品質や収穫量の向上など、多くの有効機能を持ち、一般的なバイオ炭の特徴である、「炭素固定による温室効果ガス排出量削減」、「残渣利活用によるサーキュラーエコノミー」に加え、「農地内の土壌微生物群の活性化による土質改善を通じたネイチャー ポジティブ」というサステナビリティにおける3つの主要課題すべてに対しての貢献が期待されています。



生産における水の使用原単位削減目標管理

水は当社グループの主要原材料であり、水環境を保全することの重要性を認識しています。当社グループの生産拠点では、水の使用量を測定し、製造量あたりの用水量(水の使用原単位)を管理しています。

長期環境ビジョンの中で、水の使用原単位について2030年度に30%削減(2011年度比)することを目標として進捗管理しています。

洗浄工程などの見直しや、効果的な施策の導入、設備の適切な保守管理を通して、効率的な削減をめざしています。

食の環境

工場の水源における涵養活動の推進

キッコーマングループの主要な生産拠点である千葉県野田地区で使用する深層地下水の水源について調査をしたところ、一部が筑波山を起源とするものと判明しました。そこで筑波山周辺の森林保全、水源涵養に寄与するため、同地域を管理する茨城県桜川市が新たに設立する「桜川ヤマザクラの森 整備活用推進協議会」に参画することにしました。

2026年2月には、桜川ヤマザクラの森で植樹会が開催され、桜川市職員や協議会の皆さま、地元の小学生など約20名が参加しました。キッコーマンからも環境部のメンバーが参加し、ヤマザクラの苗木の植樹や種まきなどを行いました。これからも、桜川市および地域の皆さまとともに、当該区域の保全および活用に取り組んでいきます。



水源の枯渇リスク精査

WRIのAqueduct[※]などの評価ツールを使用し生産部門の水枯渇度合いを評価しています。また、気候変動によるリスク分析を行い、大きなリスクがなかった場合は、使用する井戸設備の整備・管理を強化しています。

※WRIのAqueduct：洪水、干ばつ、水不足などの水リスクを把握、管理するために世界資源研究所（WRI: World Resources Institute）が提供するグローバルツール

北海道キッコーマン(株)樹林地の自然共生サイト認定

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、その後「OECM」[※]として国際データベースにも登録されました。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



シンガポールでのキングフィッシャー・レイク造成プロジェクトへの支援と、「自然遺産の木」の授与 (KIKKOMAN (S) PTE.LTD. (KSP))

キッコーマングループは「社会との共生」や「持続可能な社会づくり」を経営理念に掲げています。海外拠点においても経営理念に基づき具体的な取り組みをすすめています。シンガポールのしょうゆ製造会社であるKSPは、シンガポール政府のすすめる環境プロジェクトに参画し2010年、国立公園「ガーデンズ・バイ・ザ・ベイ」内の水生生物保護区「キングフィッシャー・レイク」の整備を支援しました。同施設は、水生植物など自然の仕組みを活用した環境負荷の低い浄化システムを備え、同国の水資源問題への貢献が期待されています。こうした取り組みはシンガポール政府からも高く評価され、「自然遺産の木」が贈呈されています。

また、2021年には同公園内の新たな保護区域「キングフィッシャー・ウェットランズ」の開発を支援し、絶滅危惧種を含むマングローブや多様な野生生物の保全に貢献しています。

さらに、2025年度にはKSP設立40周年を記念し、「ガーデンズ・バイ・ザ・ベイ Gardens by the Bay」への50万シンガポールドルの寄付を実施しました。同施設では、サステナビリティをテーマとした展示 (Sustainable Gallery) などを通じ、来場者に対して生態系保全や水資源の重要性への理解を深める取り組みが行われています。これら一連の支援を通じて、シンガポールにおける自然環境の保全・再生への貢献を一層強化しています。



スンガイ・ブロー湿地保護区での植樹活動の支援 (KIKKOMAN (S) PTE.LTD. (KSP))

シンガポールでは、マングローブ樹林の減少がすすみ、熱帯特有の希少動植物種の絶滅が危惧される事態に陥っています。シンガポール政府は、こうした事態の改善に本腰を入れ始めました。2015年から開始した、シンガポール北部の自然遺産「スンガイ・ブロー湿地保護区」の海岸線でのマングローブ植樹などもそのひとつです。

シンガポールのKSPは、設立30周年の記念として、この植樹などの自然保護活動や環境教育に対して、50万シンガポールドルを寄付しました。KSPが寄付したマングローブの一部が植樹できるサイズにまで生長したことを受けて、2017～2018年度にKSP社員やその家族たち有志がスンガイ・ブロー湿地保護区で植樹作業を行いました。

食の環境

オランダでの水資源保全プロジェクト支援と、 「EDEN award 2013」の受賞 (KIKKOMAN FOODS EUROPE B.V. (KFE))

オランダのフローニンゲン州にあるしょうゆ製造会社KFEは、地元の環境保護団体がEUやオランダ政府などの支援のもとで始めた「フローニンゲン州ザウドラール湖における水質改善プロジェクト」に、2000年からメインスポンサーとして参加しています。KFEからの寄付金は、ザウドラール湖の湖水を汲み上げて浄化水路へ送るための風車「キッコーマン風車」の導入および管理などを含め、本プロジェクトの遂行に利用され、水質の改善と生息する生物種の回復に目覚ましい効果をあげています。

こうした継続的な環境保護活動がオランダ政府などからも高く評価され、2013年度に「EDEN award 2013」に選ばれました。



資源の活用

■ 基本的な考え方

キッコーマングループでは、自然環境から得られた貴重な資源を有効に活用することは食品企業の重要な責任だと認識しています。とくにリサイクル活動の推進、食品ロスの削減、サステナブル素材の活用に取り組んでおり、それぞれ2030年までに再資源化率100%、2018年度比食品ロス削減率50%、PET容器におけるサステナブル素材の使用率50%以上を目標としています。2025年度は、事業所から排出される廃棄物・副産物の再資源化率[※]は99.2%と高水準を維持しました。一方で、食品ロス量は一部の生産工場で規格外品が発生したため、2018年度比で13.5%増加しました。今後は、製造・販売の各段階における食品ロス削減を一層推進するとともに、生産部門において再資源化率100%の達成をめざします。さらに、バリューチェーン全体を通じて環境配慮型商品の展開をすすめていきます。

● 再資源化等実施率 (キッコーマンおよび連結子会社の生産部門)

	(年度)					
	2021	2022	2023	2024	2025	2030
再資源化等実施率	99.6%	99.5%	99.4%	99.3%	99.2%	100.0% 目標値

※熱回収を含む再資源化等実施率で算出 ※2024年度までの対象範囲は、国内19工場、海外4工場

資源の活用

循環型社会の実現に向けて

キッコーマングループは、国内外でしょうゆをはじめ、食品、飲料、酒類など、さまざまな商品を生産・販売しています。これらの商品の生産過程では、原材料のほか、エネルギーや水、容器・包装資材を使用する一方で、固体・液体・気体の排出物が発生します。

キッコーマングループでは、循環型社会の実現に向けて、生産活動にともなう環境負荷を可能な限り低減するため、エネルギー、水、原材料、容器・包装資材の使用量削減に取り組んでいます。また、生産工程の効率化やエネルギー利用の見直しをすすめるとともに、廃棄物の発生抑制や資源の有効活用に努めています。

「しょうゆ粕」は、しょうゆもろみを搾って生揚げしょうゆをつくる際に発生する副産物です。キッコーマン食品（株）では、製造工程から発生するしょうゆ粕のほぼ全量を飼料として有効利用し、飼料業者を通じて畜産農家へ提供することで、資源循環の推進に貢献しています。

また、ペットボトル、ガラスびん、段ボールなど、リサイクルやリユースが容易な容器・包装資材の開発をすすめることで、使用後を含めたライフサイクル全体での環境負荷低減に取り組んでいます。

● 廃棄物量（キッコーマンおよび連結子会社の生産部門）

項目	2023年度	2024年度	2025年度
廃棄物、副産物 (t)	97,130	104,777	134,568
廃棄物 (t)	42,113	46,889	61,730
副産物 (t)	55,017	57,888	72,838
リサイクル量 (t)	96,561	103,992	133,501
廃棄物 (t)	41,545	46,104	60,663
副産物 (t)	55,017	57,888	72,838
リサイクル率 (%)	99.4	99.3	99.2

※2024年度までの対象範囲は、国内19工場、海外4工場 ※四捨五入の関係で合計が合わない場合があります。

廃プラスチック「油化」の取り組み

キッコーマングループは、ケミカルリサイクル技術に強みを持つ株式会社CFPならびに三井化学株式会社の2社と連携し、廃プラスチックを原料である油に戻す「油化」技術を活用して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、しょうゆなどの調味料を製造するキッコーマンフードテック(株) 西日本工場の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、CFP社の油化設備において分解・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、資源として循環させることが可能になります。

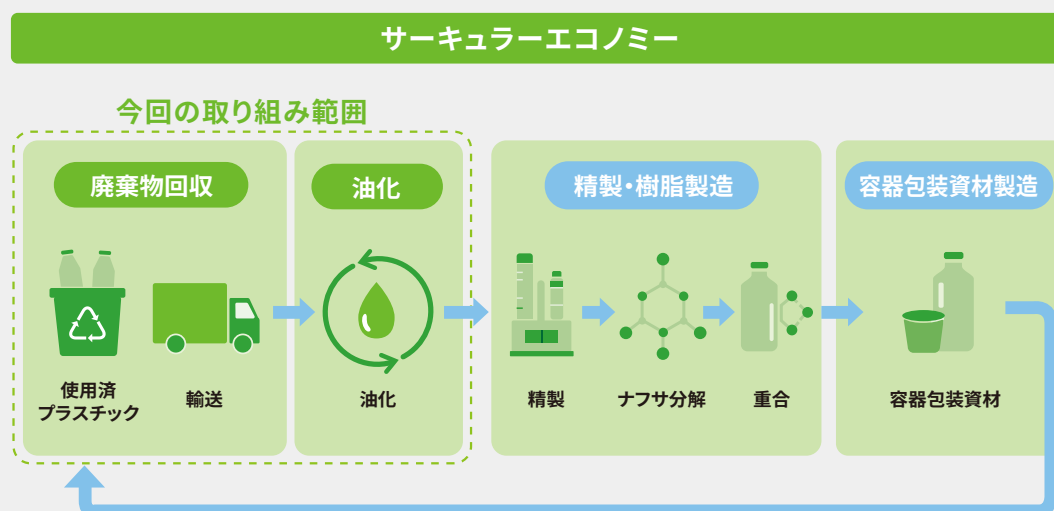
この取り組みにより、以下のような環境価値向上に貢献します。

- 焼却処理と比べCO₂排出量を削減
- 廃プラスチックの資源化機会の創出

● 今後の展望

CFP社で生成された油をもとに、三井化学グループでプラスチックを製造し、これをキッコーマングループの容器包装資材として活用する取り組みについて検討をすすめてまいります。さらに、対象となる廃プラスチックの種類や、リサイクルにより新たにできる容器包装資材、対象となる製造拠点の範囲を拡大し、環境に配慮した製品開発を積極的にすすめてまいります。

● サークュラーエコノミーイメージ図



資源の活用

食品ロスの削減

まだ食べることが可能にもかかわらず廃棄される食品が世界には多くあり、こうした廃棄食品は「食品ロス」または「フードロス」と呼ばれています。キッコーマングループでは、環境負荷の低減と持続可能な社会の実現への貢献をめざして、2030年度までに2018年度比で50%以上の食品ロス削減達成に向け取り組みをすすめています。

製造段階における食品ロスの削減

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以下のように定義しています。

- 異物混入、印字ミス、液漏れ、規格値逸脱などの製造時トラブルによって廃棄された商品
- 毀損、賞味期限切れ、その他の理由で返品された商品

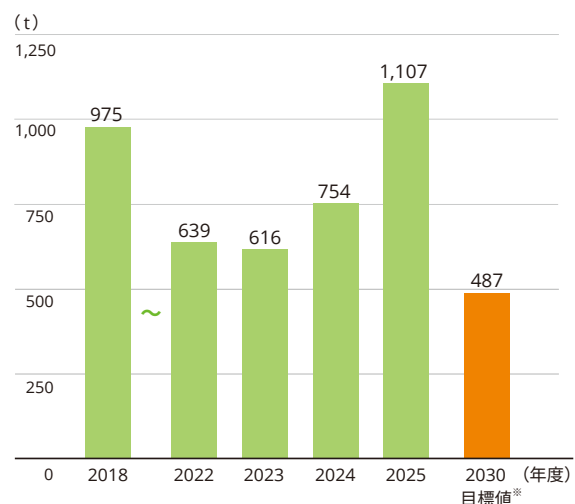
キッコーマングループでは、製造段階における食品ロスの削減に向け、製造時トラブルの発生抑制に取り組んでいます。廃棄費用が一定額以上となる製造時トラブルについては、原因を分析し、その内容をグループ内で共有することで再発防止を図っています。

また、製造効率の向上に加え、返品削減や在庫の適正化にも取り組んでいます。しかし、2025年度は一部の生産工場で規格外品が発生したことから、食品ロス量は2018年度比で13.5%増加しました。

今後は、製造・販売の各段階における食品ロス削減の取り組みを一層強化し、食品ロスの発生抑制に努めていきます。

食品ロス量

(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)



※長期環境ビジョンにおける目標値(2018年度の50%)

※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。

食品ロス削減に役立つ特設サイトを通じた情報発信

キッコーマン食品(株)は、2023年3月に、家庭での食品ロス削減に役立つ特設サイト「おトクはっけん冷蔵庫 みつけて! あまりんズ」を公開しました。特設サイトでは、家庭の冷蔵庫に余りやすい食材に合わせたおすすめの使い切りレシピや、余りやすい調味料を活用したレシピを紹介しています。また、キャベツの芯や白菜の外葉など、普段捨ててしまいがちな部分をおいしく調理するレシピや、食材を長持ちさせる保存方法もお伝えしています。



環境配慮型商品

プラスチックの持続可能な利用

プラスチックは、耐久性が高いうえに軽量かつ成形が容易な素材という性質があり、多くの食品や飲料の容器などとして使用されています。その一方で、適切に使用・廃棄しない場合には海洋プラスチックごみ問題などによって環境へ大きな悪影響を及ぼします。キッコーマングループでは、Reduce（削減）、Reuse（再利用）、Recycle（再資源化）、Renewable（再生可能）の4Rに基づいたプラスチックの持続可能な利用に取り組み、2030年までにPET^{*}容器におけるサステナブル素材の使用率50%以上とすることを目標としています。

※PET：石油からつくられるポリエチレンテレフタレートと呼ばれる樹脂。英語表記のPOLY ETHYLENE TEREPHTHALATEの頭文字をとって「PET（ペット）」と呼ばれています。PETにはリサイクルに適しているという特長があります。

●PET容器のサステナブル素材使用率の向上に向けて

オランダのしょうゆ製造会社であるKFEでは、PET容器におけるサステナブル素材の使用拡大をめざし、リサイクルPETを使用したボトルの試作をすすめています。実用化に向けて、製造ラインでの適性評価や輸送時の品質確認など、各種試験を実施しています。

開発および商品化での取り組み

●容器包装に関する指針

キッコーマングループは「容器包装に関する指針」を定めています（詳しくは本報告書55ページをご参照ください）。「容器包装に関する指針」に基づいて、プラスチックの持続可能な利用を推進しています。

●リサイクルしやすい素材の活用

一般家庭などから出される使用済みのPET容器は、原則として市区町村で回収され、リサイクル業者に販売されて、PET樹脂のペレット（またはフレーク）に加工され、容器（卵パックなど）や衣料、文房具などさまざまな製品の原材料として再利用されます。キッコーマン食品（株）では、こうした再利用を容易にするために、PET素材ではないキャップや製品ラベルなどを、PET容器からはずしやすくする工夫にも力を入れています。また、キッコーマン食品（株）はポリエチレン（PE）容器のPETへの切り替えにも取り組んでいます。

資源の活用

●容器・包装の軽量化

キッコーマングループでは、容器・包装の軽量化に取り組んでいます。

キッコーマン食品(株)は、しょうゆで使用している1リットルペットボトルに、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」を採用しました。これにより、重量が26gとなり、従来の29gと比べて10%軽量化されました。年間約80トンのプラスチック使用量の削減および約124トンのCO₂排出量の削減を見込んでいます。



●植物由来プラスチックの採用

キッコーマンソイフーズ(株)は、2024年度、「キッコーマン豆乳 200mlパック」の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使用したものに切り替えました。バイオマスプラスチックは、植物などの再生可能な有機資源を原料としたプラスチックであり、カーボンニュートラルの特性を持つものとされています。このストローの採用により、年間約125トンの石油由来プラスチックの削減が見込まれます。



● バイオマスインキの活用

キッコーマン食品(株)の商品ラベルにバイオマスインキの使用を開始しました。バイオマスインキは生物由来の有機物資源(バイオマス)を用いたインキで、石油などの枯渇性資源に依存しない再生可能な環境配慮型インキです。取引先と協働し、今後もこうした環境配慮型原材料の活用に取り組んでまいります。



商品上のバイオマス表記

外部団体などとの連携・協働

● 「プラスチック資源循環アクション宣言」に参加

キッコーマン(株)は、農林水産省が2018年11月から始めた「プラスチック資源循環アクション宣言」に参加しています。この宣言は、農林水産省がプラスチック製品・容器・包装などを利用している食品製造業、食品流通業、食品小売業、外食産業などの業界団体や企業から、プラスチックごみに関する自主的な方針や取り組み例(削減や再利用、再生利用に関する具体的な活動)を募集し、これらを公表する制度であり、こうしたプラスチックごみが抱える諸問題とその問題に対する対応の重要性を広く社会に周知させ、国民一人ひとりの取り組みをも推進させることを目的としたものです。

● 食品他社との共同研究

キッコーマン(株)は、調味料・食用油業界においてリサイクルペットボトルの使用を推進していくため、物理的再生法(メカニカルリサイクル)でリサイクルしたペットボトル(以下、メカニカルリサイクルペットボトル)が液状調味料および食用油の容器として安全に使用できることを評価する研究を、地方独立行政法人大阪健康安全基盤研究所の尾崎麻子主幹研究員の監修のもと、株式会社Mizkan、キューピー株式会社、日清オイリオグループ株式会社との4社合同で実施しました。メカニカルリサイクルペットボトルは、ほぼすべての液状調味料および食用油の容器として安全に使用できるとの評価に至り、研究成果をまとめた論文^{*}が2022年4月27日発行の「日本食品化学学会誌29巻1号」に掲載されました。

詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください: <https://www.kikkoman.com/jp/news/2022/20220510.html>

^{*}Safety evaluation of PET bottles regenerated through mechanical recycling for use as liquid-seasoning and edible-oil containers
Jpn. J. Food Chem. Safety, 2022; 29 (1): 19-27

環境マネジメントシステム

キッコーマングループは、グループ環境方針と目標達成のためのツールとしてISO14001を活用しています。2011年6月に日本国内では一括認証を、また海外主要拠点もそれぞれ認証を取得し、より高いレベルの環境マネジメントを推進しています。

環境関連法令はもとより、自主的に定めた管理基準を順守し、日常業務に環境リスクの低減を織り込んでいます。また、私たちはステークホルダーとの情報共有に努め、グループ内外の情報、技術、経験を環境保全活動に活用しています。

環境マネジメントシステムの継続的改善 環境教育、ISO14001規格改定への対応。

環境リスクへの対応 法令はもとより、自主基準を設定しこれを順守する。

環境コミュニケーション 環境情報発信、地域貢献活動を推進し、コミュニケーションの拡充に努める。

環境マネジメントシステムの継続的改善

キッコーマングループでは、環境マネジメントシステムを継続的に改善することで、より高いレベルの環境経営をめざしています。グループ内の各職場での具体的な活動を通して、グループ全体での確実な展開と継続的改善を推進するため、PDCAサイクルを活用しています。環境保全活動に関する目標や方針をグループ全体の視点で策定し、現場での対応結果を見直しながら情報の交流を図る体制を整え、環境マネジメントシステムの改善につなげています。また、国内外グループ会社への内部環境監査を実施しています。加えて、新入社員に対して、グローバルかつエコロジカルな視野と環境保全の重要性を認識させ、環境への取り組みを動機づける研修を実施するとともに、環境保全担当者に対しては、専門性の高い研修を実施しています。

2025年度に実施した主な社員向け環境教育一覧

名 称	実施日・回数	対象者	参加人数
ISO14001内部環境監査員養成研修	2025年9月	社員(監査員資格取得希望者)	46人
ISO14001内部環境監査員力量向上研修	5回	グループ各社(監査員資格取得者等)	45人
排水処理施設管理者研修	2025年7月	排水処理施設管理者	55人
廃棄物ガイドラインセミナー	2026年2月	産業廃棄物管理者	38人
廃棄物担当者研修会	2025年11月	産業廃棄物担当者	59人
営業拠点別廃棄物研修会	7回	営業担当者	122人
新入社員研修	2025年4月、2回	2025年度新入社員	51人
環境関連情報発信(環境メールマガジン)	13回	グループ各社	—
法改正情報発信	4回	グループ各社	—

環境リスクへの対応

水質汚染防止

商品の製造工程や洗浄などで多量の水を利用し排出しているため、排水の水質維持、河川などの汚染防止に自主基準を設け、万全の注意を払っています。

産業廃棄物の適正処理

産業廃棄物を分別し、可能な限りの減量化・再資源化をすすめています。国内では、産業廃棄物の収集運搬および処理を行政の許可を得ている専門の収集運搬業者、中間処理業者に委託しています。また、「キッコーマングループ廃棄物に関するガイドライン」を定め、適正な処理に努めています。2025年度、キッコーマングループでは排水および廃棄物の重大な漏出または有害廃棄物の輸送における公害や環境被害は発生しませんでした。

騒音・振動・悪臭の発生防止

装置の改善や遮音・防音壁の設置などにより、騒音・振動・悪臭の防止策を講じています。事業所の敷地境界線上で騒音・振動の値を定期的に測定し、それぞれの地域で定められた規制値を上回ることはないよう監視しています。

大気汚染の防止

硫酸化物(SOx)、窒素酸化物(NOx)、ばいじんについての地域ごとの濃度規制、総量規制の順守はもとより、事業所ごとに自主基準を設定し、それらの排出を管理しています。

● NOx、SOx (キッコーマンおよび連結子会社の生産部門) (t)

	2023年度	2024年度	2025年度
NOx	115.3	103.1	117.6
SOx	4.2	4.0	4.4

黒色汚染(黒カビ)の発生防止

しょうゆ、みりんの製造工場では、アルコール発酵の影響からオーレオバシディウム属などの微生物が発生し、工場周囲の住宅の屋根、壁、樹木などを黒く汚染することがあります。キッコーマングループでは、工場周辺住民の方々に配慮して、発生源の密閉、排気ダクトへの洗浄装置の設置、排気ガス中アルコールの回収などの発生防止対策を講じています。

環境マネジメントシステム

廃プラスチック類の適正処理

プラスチックに関わる資源循環の促進等に関する法律に基づき、キッコーマンフードテック(株)では、排出事業者として次の目標を定め、資源の活用と循環に向けた活動を推進してまいります。

- キッコーマンフードテック(株)「プラスチック資源循環」目標
- ① 分別の徹底：
工場内のプラスチック廃棄物を適切に分別し、環境マネジメントシステムで管理する。
- ② 再資源化・有価化の推進：
プラスチック廃棄物を資源として活用し、安定的にリサイクルへ回す仕組みを整備することで廃棄物を減ずる。

● プラスチックの産業廃棄物の排出量
 (t)

年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
廃棄物量	245.6	234.3	270.6	268.7

(キッコーマンフードテック(株)実績)

環境コミュニケーション

キッコーマングループは、コーポレートレポートやホームページを通じて環境保全活動に関する情報提供を行うとともに、行政・業界・教育・NPO団体との連携・活動を実施しています。また、グループ内外の情報、技術、経験を環境保全活動に活用しています。

2025年度に実施した主な環境コミュニケーション一覧

名 称	実施日・回数	対象者
コーポレートレポート公開(日本語版)	2025年10月	一般
(英語版)	2026年3月	一般
環境保全活動事例集更新	2025年9月	一般
ホームページでの活動紹介(日本語版)	随時	一般
(英語版)	随時	一般
鉢植えの配布(排水処理で出た汚泥を肥料とした)	2025年7月	野田市、流山市、鴨川市の市役所、近隣のこども館、商店街など
野田市環境フェアへの出展	2025年10月	一般
クリーン作戦への参加	随時	グループ各社従業員
社外環境団体・活動への参加	48回	国、県、市、その他

環境保全活動事例集

環境保全活動についての具体的な施策や過去の取り組みについては、当社ウェブサイトで公開している「環境保全活動事例集」をご覧ください。

詳しい情報はウェブサイトをご覧ください：
 <https://www.kikkoman.com/jp/csr/environment/case.html>

外部評価・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、環境課題への取り組みの透明性向上と実効性の強化を目的として、外部評価機関による評価を受けるとともに、国内外のイニシアティブや業界団体に参画しています。これらを通じて、社会からの期待を把握し、環境・気候変動への取り組みの継続的な改善につなげています。

外部評価

キッコーマングループは、国際的な環境情報開示団体であるCDPの気候変動および水セキュリティに関する質問書へ継続的に回答しています。

2025年の評価において、気候変動分野および水セキュリティ分野の両方で最高評価である「A」を獲得しました。

これらの評価は、気候変動への対応や水資源の持続可能な利用・保全に関する取り組みと情報開示が高く評価されたものです。

国内外イニシアティブへの賛同・加盟

●Caring for Climate

キッコーマングループは、2009年に国連グローバル・コンパクトによるイニシアティブのひとつである「Caring for Climate」に署名しました。「Caring for Climate」は、署名企業が協働することで気候変動によるリスクを減らし、諸問題の解決に向けた取り組みをすすめるための枠組みです。キッコーマングループでは、「Caring for Climate」の署名企業や諸団体との情報交換などを通じ、気候変動問題への対策に取り組んでいます。

●CEO Water Mandate

キッコーマングループは、2015年に国連グローバル・コンパクトによるイニシアティブのひとつである「CEO Water Mandate」に署名しました。地球にとって大切な水資源を将来にわたって守るイニシアティブに参画し、活動につなげることで、当社グループの環境理念を実践します。

●10×20×30食品廃棄物削減イニシアティブ

キッコーマン食品(株)は、World Resources Institute (WRI)※による「10×20×30食品廃棄物削減イニシアティブ」に加盟しています。「10×20×30」は、世界の大手小売業など10社が、それぞれの20社のサプライヤーとともに、2030年までに主要サプライヤーの食品廃棄物の半減に取り組むことをめざしたイニシアティブです。

※World Resources Institute：地球環境と開発の問題に関する政策研究・技術開発を行う、米国に所在する非営利団体。

食と健康

78 キッコーマングループの基本的な考え方

79 「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」ための取り組み

80 おいしく健康を手軽に

82 一人ひとりの課題に対応

83 次世代に食の楽しさを

87 共創と革新

89 お客さまのために

89 「安全」と「安心」の視点で取り組む品質保証

93 安全で高品質な商品をお届けする品質管理体制

93 海外グループ会社の巡視

94 商品を安定的にお届けするための体制

94 責任あるマーケティング表現および広告

95 お客さま満足の追求

97 知的財産への取り組み

97 キッコーマングループの知的財産戦略

98 取り組み

101 知的財産管理体制

102 知的財産の保護と公正な使用

【食と健康】

キッコーマングループの基本的な考え方

私たちキッコーマングループは、経営理念に掲げる「消費者本位」の考えのもと、事業の根幹である「食」を通じて、世界中の人びとのところとからだの健康に貢献することは、私たちの事業活動の本質であると考えています。

近年、世界は、栄養不足や微量栄養素の欠乏、そして過体重や肥満などの「あらゆる形態の栄養不良」に直面しています。これは、食生活に起因する非感染性疾患（NCDs：Non-Communicable Diseases）の増加と合わせて、世界共通の社会課題としてWHO/FAOの共同声明で言及されています。このような背景から、その解決策のひとつとして、生涯を通じた健康の基礎となる「バランスの良い食生活」がこれまで以上に強く求められています。当社グループは、この世界的な課題認識のもと、中期経営計画において「世界のお客様のバランスの良い食生活の実現に貢献」を基本方針として定めました。

私たちは単に栄養素のバランスをとることだけが、「バランスの良い食生活」のすべてではないと考えています。日々の食事から得られる「おいしい」というよろこび、家族や友人と食卓を囲む楽しさ、そして多様な食文化との出会いもまた、豊かな人生を育むうえで不可欠な「バランス」の一部です。さまざまな食材を「おいしく、楽しく、無理なく」とりいれることを通じて、ところとからだのバランスを健やかに「ととのえる」こと。それは、「キッコーマンの約束」で示す「と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、実践する取り組みです。

こうした「食事全体」を捉えるアプローチは、近年の国内の議論、および国際的な議論と方向性を共有しています。WHOとFAOが2024年10月に発表した共同声明「What are healthy diets?」は、健康的な食事を、Adequate（適切）・Balanced（バランス）・Moderate（適度）・Diverse（多様）の4要素からなる食事パターンとして整理しています^{※1}。

日本国内においても、農林水産省は令和7年度委託調査事業「食事全体での栄養評価概念の標準化による日本の食・食産業の国際競争力強化」を実施し、日本の食事とWHO/FAO共同声明に示された4要素との関係等について、システマティックレビューと有識者委員会を通じた分析を行っています^{※2}。同事業では、製品単位の評価だけでは、日本の食事の特徴である、多様な食品をさまざまな調理法で組み合わせて食べる食習慣や、調味料など単独で喫食しない食品の役割が十分に評価されにくいという課題認識が示され、料理単位および食事全体での栄養評価手法の確立の必要性が示されています。FAOの「Food-based dietary guidelines」データベースにも、日本の「食生活指針」および「食事バランスガイド」が掲載されています^{※3}。

当社グループの「食事全体」を起点とする考え方は、こうした国内の議論、および国際的な議論と方向性を共有するものです。当社グループは、各国・地域の食文化を尊重しながら、しょうゆ、しょうゆ関連調味料、その他調味料によるレシピ・献立提案に加えて、豆乳、デルモンテ等そのまま喫食できる商品を通じて、多様な食材を「おいしく、楽しく、無理なく」とりいれる機会を増やすことに貢献していきます。「消費者本位」、「食文化の国際交流」をすすめるという経営理念のもと、お客さまのところとからだの健康を応援し、豊かな食生活の実現に貢献してまいります。

※1 WHO/FAO (2024) “What are healthy diets? Joint statement by the Food and Agriculture Organization of the United Nations and the World Health Organization”。健康的な食事の基本原則として Adequate, Balanced, Moderate, Diverse を示しています。

※2 農林水産省「食品産業と栄養」および「令和7年度 食事全体での栄養評価概念の標準化による日本の食・食産業の国際競争力強化 事業実施報告書」。同事業では、日本の食事とWHO/FAO共同声明に記載された4要素および環境的持続可能性との関係について、システマティックレビューと有識者委員会を通じて分析しています。

※3 FAO “Food-based dietary guidelines - Japan”。日本の食生活指針およびJapanese food guide spinning top（食事バランスガイド）が掲載されています。食事バランスガイドは、厚生労働省と農林水産省により2005年6月に策定されています。

キッコーマングループの基本的な考え方

「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」ための取り組み

中期経営計画では「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」を基本方針に、具体的な栄養課題として、適切な塩分摂取、野菜の積極的な摂取、多様なたんぱく質の摂取に関して、各国・地域の状況に合わせた取り組みを行ってまいります。4つのテーマを定め、これまで行ってきたさまざまな取り組みや新たに挑戦すべきことを体系化してすすめています。

● 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 中期計画目標	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	アレルギー不使用、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

■ おいしく健康を手軽に

商品・サービス、レシピ・食生活の提案など、当社グループの事業に基づく社会課題への貢献の具体策が最も充実するテーマです。「健康的な食事」や「栄養バランスの良い食事」を難しく考えず、おいしく、楽しく、無理なく続けていただくことを願い、取り組みをすすめています。

好みに応じてご利用いただける多様な減塩タイプしょうゆ、野菜のおかずを手軽につくることができる「うちのごはん おそうざいの素」シリーズ、野菜や果物をとりやすく加工したデルモンテの野菜飲料やすりおろし果実、植物性たんぱく質などの栄養素を含んだ豆乳など、グループ会社ではそれぞれ独自のノウハウを活かして、お客さまの健康な食生活に貢献するさまざまな商品を展開しています。レシピサイト「ホームクッキング」では、「食」のプロが開発した、旬の食材を活かし、栄養バランスの良い、手軽なレシピや、食材の特徴や栄養に関する情報提供をしています。キッコーマンをご利用いただくことで、日々の食事で、さまざまな食材を、おいしく、楽しく、無理なく、とりいれて、バランスの良い食生活を実現いただけるよう、商品やレシピを拡充してまいります。

好みに合わせて選択できる、減塩タイプしょうゆの豊富なラインアップと“おいしく適塩”のレシピ

キッコーマン食品(株)は、「おいしく続けられること」を重視し、通常のこいくちしょうゆに比べて食塩分を25～66%カットした減塩タイプしょうゆのラインアップを拡充しています。2025年度は、減塩タイプしょうゆの売上構成比は約24%でした(日本国内におけるキッコーマンしょうゆ(家庭用)の売上構成比。2017年度：約18%)。

塩分を一律に減らすのではなく、「一人ひとりに適した食塩量で味つけをし、おいしく食事をしていただく」“適塩”の考えのもと、日常に取り入れやすいレシピの開発・提案を行っています。減塩しょうゆを使うレシピのほか、「いつでも新鮮 しぼりたて生しょうゆ」でも、主菜は食塩相当量1.5g以下、副菜は1.0g以下に抑えたレシピを拡充しています。さらに、トマトケチャップや焼肉のたれなどでも塩分を調整できるレシピを開発しています。食材の組み合わせや調理法をひと工夫することで、塩分を抑えながらも「おいしく、手軽に、無理なく」続けられる提案です。これらは、レシピサイト「キッコーマン ホームクッキング」やアプリ「ホームクッキング きょうの献立」でご覧いただけます。



🌐 **おいしく適塩ウェブサイト** : <https://www.kikkoman.com/jp/csr/foodhealth/tekien/>

🌐 **キッコーマン ホームクッキングウェブサイト** : <https://www.kikkoman.co.jp/homecook/>

キッコーマングループの基本的な考え方

簡単に栄養バランスの良いレシピ・食生活提案

キッコーマン(株)は、レシピサイト「ホームクッキング」で、約9,800件のレシピを紹介しています。旬の食材の活用、栄養バランス、こころとからだの健康を重視したレシピ開発を基本方針とし、「ゆる減塩」「しっかり減塩」のほか、「野菜1/2日分」「たんぱく質1/2日分」、不足しがちなビタミンやミネラルなどの栄養素を手軽に日々の食事で摂ることができる「サブリ副菜」など、「おいしく、楽しく、無理なく」健康をととのえるレシピを拡充しています。「サブリ副菜」のレシピは「ホームクッキング」上に112件掲載があり(2026年3月時点)、人気レシピを厳選し再編集した電子書籍『キッコーマンのサブリ副菜』を2026年に発売しました。各レシピに栄養素の1日あたり充足率を掲載するとともに、キッコーマン総合病院の三上繁院長監修のコラムで、栄養素の働きや役割、推奨食材を解説しています。

また、ウェブマガジン「ホームクッキング通信」では、栄養に関する情報や、野菜やたんぱく質などの食材を上手に摂取するためのコツなど、食に関する知識を楽しく分かりやすく紹介しています。

 キッコーマン ウェブマガジン「ホームクッキング通信」：<https://www.kikkoman.co.jp/homecook/tsushin/>

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。本シリーズは、複数の野菜を使った“野菜が主役”のおそうざいの素として、野菜不足の解消ニーズに応える商品です。1人前あたり1日の野菜摂取量の目標値の1/2量以上の野菜が入ったおかずを、パッケージ上に記載されたレシピで手軽につくることができます。

シリーズ発売開始時のラインアップである「ブロッコリーとキャベツの塩ガーリック」「なすとピーマンの香味しょうゆ」をはじめ、その後もラインアップを拡充し続けています。白菜、大根など食材の幅を広げるとともに、短時間調理(約4分)の利便性にも対応し、提案性のあるラインアップを強化しています。

※「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。



大豆の栄養をおいしく手軽にとることができる豆乳

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。「調製豆乳」や「おいしい無調整豆乳」などの定番商品に加えて、甘さ控えめのトレンドを踏まえた「砂糖不使用シリーズ」、メリハリ消費の浸透を背景とした「クラフトソイ ソイラテ」、「至福のごほうびシリーズ」など、多様な商品展開で豆乳市場の裾野を広げる活動をすすめています。

また、たんぱく質が朝に不足しがちという事実に基づいた「豆乳で朝の満たんぱく」プロモーションを展開し、日常的な飲用習慣の定着を図っています。これらの取り組みにより、「一部の方が飲む健康飲料」から、「日常の栄養摂取を支える基盤食品」へと位置づけを拡張し、需要創出を通じて持続的な事業拡大を行っていきます。

また、朝のたんぱく質不足の解消は社会的な課題でもあることから、豆乳のプロモーションとは別の活動として、朝たんぱく習慣普及を推進する食品メーカーが中心となって構成する業界団体『朝たんぱく協会』を設立し(2025年9月設立)、社会全体への健康習慣の定着をめざします。

 朝たんぱく協会：<https://asatanpaku.jp/>



■ 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、課題の認識や改善意向もさまざまです。日々の食生活において、ご自身の課題に気付いていただき、その改善に適した商品選択や食生活ができるよう、科学的根拠に基づくアプローチ、サービスの開発・情報提供をすすめています。そのひとつが「キッコーマンNPS[※]」の開発と実用化の計画です。レシピサイト「ホームクッキング」や「きょうの献立」アプリ等をご活用いただくことで、日々の食事において、ご自身に適したレシピや献立を手軽に選ぶことができるサービスの提供をめざします。また、アレルゲン不使用の商品、有機しょうゆなどの商品を拡充し、多様な食ニーズにお応えします。

※ Nutritional Profiling System (栄養プロファイリングシステム)

キッコーマンNPSの開発と実用化にむけて

栄養プロファイリング(Nutrient Profiling)とは、疾病予防および健康増進などを目的に、食品をその栄養成分に基づいて分類またはランク付けする手法です。この考え方を応用した仕組みが栄養プロファイリングシステム(Nutritional Profiling System, NPS)であり、NPSを活用することで、栄養課題に配慮したレシピや献立提案、商品開発の指標づくりや改良に役立つ仕組みの構築が可能になります。

2025年度は評価手法の開発をすすめ、最終的にはサービスとしての実用化をめざします。

まずは日本の食文化・食習慣の特性を踏まえた、栄養バランスの良い献立を手軽に選択できるサービスの提供をめざし、将来的に「世界のお客様のバランスの良い食生活の実現への貢献」につなげていきます。

多様な食ニーズへの対応

キッコーマングループは、多様な食のあり方に対する社会的関心の高まりを受け、「アレルゲン不使用」「有機」「グルテンフリー」「ヴィーガン」「ベジタリアン」「ハラール認証」をはじめとした多様な食ニーズに対応する商品を、各国・地域で開発しています。近年では、大豆・小麦不使用でアレルゲンフリーのしょうゆ代替商品として、日本国内では「えんどうまめしょうゆ」、米国ではトマトを主原料とした「UMAMI JOY SAUCE」を発売しました。

取引先や一般消費者を対象とした、商品情報やレシピといった実用的な情報発信にも積極的に取り組んでいます。

米国、オランダ、ブラジルの工場で生産されているしょうゆの一部商品がヴィーガン認証を取得しており、その認証マークを商品ラベルに印字することで、ヴィーガンの方々に対する店頭での情報発信強化に努めています。また、グローバル企業情報サイト内のレシピページ「Cookbook」では、多数のヴィーガン、ベジタリアン対応レシピを紹介しています。レシピテーマ検索機能からどなたでも簡単にアクセス可能です。

また、2025年7月には、フリーズドライの離乳食ブランド「paqupa (パクパ)」を本格展開しました。本商品は、はじめてのひとくちに対する不安という育児期特有の課題に着目し、食物アレルギーへの配慮や調理の手軽さを両立することで、成長とともに食経験を広げられる環境づくりに貢献します。本取り組みは社内新規事業創出制度から生まれたものであり、新たな価値創造への挑戦を体现するものです。



キッコーマングループの基本的な考え方

地域の栄養改善に向けた取り組み

キッコーマン(株)は、発酵技術や大豆加工技術を活用し、各地域の栄養課題の解決に取り組んでいます。アフリカではケニアでの栄養改善調査で得た知見をもとに、タンザニアでは現地産大豆を活用し、粉食である現地食文化に合わせた大豆加工品の普及と栄養教育活動を推進しています。2025年度には現地企業の生産体制構築を支援するなど、地域に根差した持続可能な栄養改善への貢献をめざしています。

■ 次世代に食の楽しさを

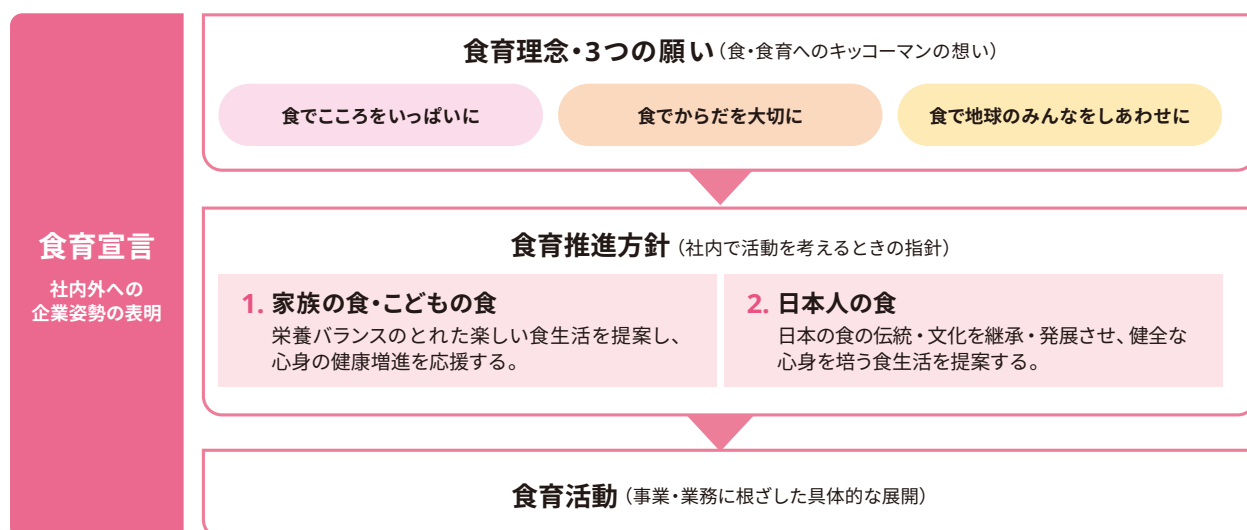
「食」がもたらす楽しさや豊かさ、人と人とのつながりのあたたかさを伝え、食文化の国際交流を通して新しいおいしさを提案する活動を大切にしています。「こころの健康」とともに、「からだの健康」につながる要素を加えて拡充します。特に、次世代に向けての食育活動においては、「食」に興味関心をもっていただき、「食」をご自身のこころとからだの健康の味方にさせていただきよう、楽しい食・料理体験の提供をすることでお手伝いをしていきます。

キッコーマングループの食育活動

キッコーマングループは、食育を「食」に携わる企業の責任と考え、2005年に「食育宣言」を発表して以来、食育体系に基づいて活動をすすめています。「食育理念・3つの願い」「食育推進方針」には、食を通じたこころとからだの健康、人と人とのつながり、食文化の国際交流の大切さが示されており、中期経営計画ではこの考えに基づき「次世代に食の楽しさを」をテーマに、事業・業務に根差してさまざまな取り組みをすすめています。

2025年度は、「食育宣言」から20年の節目を迎え、これまでの取り組みを振り返るとともに、次の世代につなぐ活動を強化しました。出前授業は当初、学校や教育委員会への働きかけなど草の根で展開してきましたが、現在では活動が広がり、延べ10万人以上の子どもたちに学びの機会を提供しています。授業をきっかけに子どもたちが自ら学びを深め、調べ学習、創作活動へと発展するなど、主体的な学びを生み出しています。近年は、出前授業のオンライン化によって、地域にとらわれず学びの機会を提供することもできるようになりました。こうした活動は社員にとっても企業としての使命を再認識する機会となっています。


[詳しくはウェブサイトをご覧ください：https://www.kikkoman.com/jp/shokuiku/](https://www.kikkoman.com/jp/shokuiku/)



食育宣言

地球の食、日本の食、そして一人ひとりの食を、もっともっと大切にしていきたい。
 私たちが、しょうゆをつくり始めたのは、遠く江戸時代。
 以来、日本のみならず世界中で、豊かな食を彩ってきました。
 食べることは、大地や自然の恵みに培われたかけがえのない生命の原点です。
 しかし、忙しさに追われる現代の生活の中で、食べることの大切さが見失われ始めています。
 だから今、私たちは、食べることへの興味や食べる楽しさを育むため、
 全社をあげて「食育」に取り組もうと思います。
 それは、日本の食文化とともに歩んできたキッコーマンだからこそ提供できる
 食に関する情報・知識・体験をみなさまにお届けすること。
 そして、現代のライフスタイルにあった新しい日本型食生活を提案していくことです。
 楽しさとおいしさに満ちた豊かな食へ。
 これからも、おいしい記憶をいっしょにつくっていききたい。
 いま私たちキッコーマンは、食に携わる企業の責任として、「食育」を宣言します。

2005年5月

食育の主な活動

出前授業

● キッコーマンしょうゆ塾

小学生（主に中学年）を対象とした出前授業です。
 キッコーマンの社員が扮するしょうゆ博士による、しょうゆについて学びながら「食べ物」の大切さや「おいしく食べる」ことを考える機会を、オリジナルプログラムで提供しています。2025年度は84校で実施しました。



● キッコーマン食育講座

幼稚園・保育園・小学校の保護者や教職員を対象に、NPO日本食育インストラクター協会の講師が、食育の3つの柱をベースに、生活に密着した実践的な講義を行っています。

「食育」の
3つの柱

1. 安全・安心・健康の選食能力を養う
2. 衣食住の伝承・しつけは共食（家族の団欒）から
3. 食糧問題やエコロジーなど、地球の食を考える

キッコーマングループの基本的な考え方

●食育×しょうゆ 遠隔教育プログラム

2020年度から、静岡大学教育学部発のベンチャー「一般社団法人 プロフェッショナルをすべての学校に」（代表：塩田真吾 静岡大学教育学部准教授）と協働で、中山間地域や離島の小学校向けの遠隔授業を実施しています。

「食育×しょうゆ 遠隔教育プログラム」として、小学生の皆さんとキッコーマン東京本社の社員をインターネットで映像をつなぎ、しょうゆのつくり方や魅力・働きなどを学び、「おいしく食べる秘訣」を考えるワークを行いました。

2022年度より、新たなワーク「自分たちの郷土料理を考えよう」を開始し、2025年度は12校で実施しました。こうした取り組みは、子どもたちが自ら地域や食文化に目を向け、主体的に食の価値を考える機会を提供するとともに、地域や文化に根差した食への理解を深め、食文化の継承にもつながると考えています。

●中学校家庭科プログラム「和食のおいしさのヒミツ」

キッコーマン(株)は、和食や、和食に欠かせない調味料であるしょうゆについて学び、また、「しょうゆを使ったレシピ」について自ら調べたり考えたりすることができる中学生向けの食育教材「和食のおいしさのヒミツ」を、(株)ARROWSと共同で開発しました。毎日の食事に興味・関心を持つきっかけをつくり、将来にわたって「食」に関する選択をする際に役立つ情報を提供することを目的としています。

2025年度は約80校・6,000人に向け実施されました(学校からの実施報告に基づく推計)。

工場見学

キッコーマンでは、千葉県野田市の野田工場、兵庫県高砂市の高砂工場、北海道千歳市の北海道キッコーマンの全国3カ所のしょうゆ工場で工場見学を実施しています(完全予約制)。

2025年度は3工場合計で約50,000人のお客さまがご来場されました。

また、マンズワインでは小諸ワイナリー、勝沼ワイナリーをご見学いただけます。

●キッコーマンもの知りしょうゆ館

野田工場内にある「キッコーマンもの知りしょうゆ館」は、日本を代表する調味料であるしょうゆについて、見て・触れて・学ぶことができる見学施設です。

「しょうゆができるまで」の見学では、もろみの発酵・熟成の様子を、色や香りで体感することができます。また、「しょうゆの歴史」や「しょうゆの知識」を紹介する展示を通じて、しょうゆの魅力や奥深さを楽しく学ぶことができます。

館内にある「まめカフェ」では、しょうゆソフトクリームをお召し上がりいただけます。



●キッコーマン御用蔵

御用醤油醸造所（通称「御用蔵」）は、1939年に宮内省（現・宮内庁）へ納めるしょうゆの専用醸造所として、江戸川沿い（千葉県野田市中野台）に建設されました。

その後、老朽化により大規模補修が必要となったことから、建設から70年の節目に移設工事を行い、2011年、野田工場内に移築されました。移築に際しては、しょうゆを仕込む木桶をはじめ、屋根の小屋組みや屋根瓦、石垣、門など、旧御用蔵の部材をできる限り活用し、当時の姿に近い形で再現しています。

御用蔵では、現在も宮内庁に納めるしょうゆの醸造を続けるとともに、伝統的なしょうゆ醸造技術や、建設当時に使用されていた道具・設備の保存・展示を行っています。



その他の食育活動

●「食」体験学習

楽しく、おいしく、ためになる「食」をテーマとした体験学習プログラムを実施しています。

親子の食体験では、キッコーマングループの工場がある地域で、食に携わる方々と連携し、小学生と保護者を対象とした体験学習プログラムを実施しています。えだまめの収穫・しょうゆづくり、「うちのごはん」シリーズの製造工程見学・調理体験などを通じて、地域の食やおいしく食べることの大切さを親子で学ぶことができます。

●KCC食文化と料理の講習会

プロの料理人やシェフ、料理研究家などの食の専門家が、日本と世界の食文化や料理について紹介し、日々の食卓に役立つ情報を発信しています。こうした取り組みを通じて、多様な食文化への理解を深め、健康的で豊かな食生活の実現に貢献してまいります。

●キッコーマン国際食文化研究センター

キッコーマン国際食文化研究センターは、「発酵調味料・しょうゆ」を中心とした研究活動、文化・社会活動、情報の収集・公開に取り組んでいます。館内は、しょうゆとキッコーマンの歴史に関する展示や食文化に関する書籍を通じて、食文化への理解を深める場となっています。

また、研究機関誌「FOOD CULTURE」の発行や食文化講座の開催を通じて、「食文化の国際交流」の推進に貢献しています。



キッコーマン国際食文化研究センター

▶ これまでの「FOOD CULTURE」や食文化講座の内容がご覧になれます。

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

キッコーマングループの基本的な考え方

「おいしい記憶」を拡げる活動

キッコーマンは、2008年にコーポレート・ブランド体系を策定して以来、コーポレート・スローガン「おいしい記憶をつくりたい。」に込めた想いのもと、食を通じた価値の創出と発信に継続して取り組んでいます。その活動の一環として、2010年より、読売新聞社・中央公論新社主催、当社協賛による「あなたの『おいしい記憶』をおしえてください。」コンテストを開催しています。寄せられたエッセー、作文をもとに制作したドキュメンタリー番組『おいしい記憶きかせてください』は、食にまつわる思い出を通して、人と人とのつながりや食の大切さを描いています。本番組では、調査員がエッセーの作者のもとを訪ね、食にまつわる思い出をともに振り返り、新たな「おいしい記憶」を育んでいく様子をドキュメンタリータッチで描いています。この番組はつくりものではない、本物の物語であることが共感を呼び、公式YouTubeチャンネル「おいしい記憶チャンネル」において、月平均の総再生時間が50万時間を超え、1視聴あたり約10分という長い滞在時間を維持しており、コンテンツをじっくり視聴する層が着実に広がっています。再生回数も毎月約250～300万回（2026年4～6月間の平均）と堅調に推移しています。

また、「おいしい記憶」を拡げる活動の原点でもある、食育宣言の20周年を機に、2024年12月、コーポレートブランドサイト「おいしい記憶」をリニューアルしました。これまで積み重ねてきた番組やグラフィック広告、エッセーコンテストの受賞作品など、800を超えるコンテンツを集積したプラットフォームとして、「食」がもたらす楽しさや豊かさ、人と人とのつながり、あたたかさなどを、より多くの皆さまに魅力的に伝えていくことをめざしています。

▶ 「おいしい記憶」は下記のサイトからご視聴いただけます。



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



■ 共創と革新

当社グループは、多様なステークホルダーとの共創を通じて、「健康価値」の提供を広げる取り組みをすすめています。「健康経営」の考えのもと、社員一人ひとりがこころもからだも健康でいきいきと活躍し、自分自身の健康づくりの経験や、仕事を通じて得た知識・技術を活かして、社会とともに新しい価値を生み出すことをサポートします。また、産官学の連携も重視し、食生活の課題について意見交換を行いながら取り組みを推進します。さらには、社員全員がさまざまな場面で、キッコーマンの取り組みを伝えることで、より多くの人にその価値を届け、社会への貢献を高めてまいります。

社内健康チャレンジの実施

社員の体験を価値提供に

キッコーマン(株)は、「食と健康」の価値創出に向けた取り組みの一環として、「健康経営」の考えのもと、社員自らが健康的な食生活を実践し、その知見を社会へと広げていくことをめざしています。その取り組みとして、グループ社員および同居家族合わせて1,000名以上を対象に、豆乳またはトマトジュースを60日間提供する「健康チャレンジ」を実施しました。継続して飲み続けることで、体調や生活習慣の変化を体験してもらい、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寄せられました。

本取り組みは、社員を対象にした「大人の食育」の実践例でもあります。現在、農林水産省が推進している、官民連携食育プラットフォームで、企業など多様な主体が連携し、大人の消費者の食や農業への理解を深め、行動変容につなげる取り組みの方向性に合致するものです。こうした取り組みが評価され、農林水産省により「食育実践優良法人顕彰2026」に認定されました。今後も、社員の実践を起点とし、自らの体験を通じて得た知見や食の重要性を商品・サービスや情報発信に活かし、社内外の多様なステークホルダーとの連携を通じて、持続可能で健康的な食生活の実現に貢献していきます。



食環境づくりに向けて

栄養の過不足の解消などの課題解決に関して、一社でできることに限りがあるため、産官学の連携も重視し、情報共有、意見交換を行いながら取り組みをすすめてまいります。

● 参画している主な取り組みの紹介

▶ 「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」

厚生労働省主導で産官学が連携し、誰もが自然に健康になれる食環境づくりをめざす取り組み。

 <https://sustainable-nutrition.mhlw.go.jp/>

▶ 「食環境整備推進のための産学官等連携共同研究プロジェクト」

国立研究開発法人 医薬基盤・健康・栄養研究所 (NIBN) が中心となり、食品企業と連携して、加工食品、料理の栄養素などの含有量のデータベース化、料理版栄養プロファイルを用いた健康的かつおいしい料理モデルの検討など、食環境モデルの構築をめざす取り組み。

 <https://www.nibn.go.jp/eiken/seibi/>

▶ 「食料システムサステナビリティ課題解決プラットフォーム」

農林水産省主導で、サステナビリティ課題について、官民が連携した検討を行っていくことにより、食品産業の課題解決につなげる取り組み。

 <https://shokusus.net/>

▶ 「官民連携食育プラットフォーム」

農林水産省主導で、食や農への理解を深め、健康的で楽しい食生活を広めるため、官民が連携して「大人の食育」を推進する取り組み。

 https://www.maff.go.jp/j/syokuiku/otona_syokuiku/platform.html

▶ 「朝たんぱく協会」

朝のたんぱく質摂取の重要性について、産学連携で啓発活動や情報発信を行う団体。

 <https://asatanpaku.jp/>

お客さまのために

「安全」と「安心」の視点で取り組む品質保証

キッコーマングループでは、品質方針を定め、それに基づいて提供するすべての商品・サービスの品質向上を目的として、厳格な品質保証を行っています。キッコーマンは1985年に食品業界に先駆けて「品質保証室」を設置し、1995年には品質保証部になりました。その後、2009年10月の持株会社体制への移行にともない、同部を中心としてグループ各社の品質保証部門と連携し、グループ全体で品質保証活動を推進しています。また、「グループ品質保証委員会」および「グループ品質保証推進会議」を定期的に開催し、グループ品質保証に関する方針の策定、実施状況・進捗の確認などを行っています。

商品やサービスの「安全」はキッコーマングループの最優先事項です。原材料の選定から製品が完成するまでのすべての工程において、厳格な基準に基づく品質保証審査を実施し、安全性を確保する体制を整えています。世界中で販売されるキッコーマンの商品は、統一された基準に基づいて審査されています。

品質保証審査では、商品開発段階から、各国の法規適合性、特許・商標、商品設計、原材料の安全性や産地、製造工程や殺菌条件、包装、表示方法に至るまで総合的に確認を行います。これらの審査をすべてクリアした商品のみが製造を許可され、商品化されます。

さらに、キッコーマングループでは、お客さまに「安心」していただける商品をお届けすることも重視しています。ここでいう「安心」とは、商品の「安全性」を分かりやすくお伝えし、お客さまとの信頼関係を築くことです。そのため、ウェブサイトなどを通じて積極的に情報発信を行うとともに、商品パッケージや広告表示においても、法令や業界ルールを遵守しつつ、お客さまにとって明確で分かりやすい表示に努めています。

また、お客さまの声に継続的に耳を傾けることで、当社に対する信頼や「安心」の度合いを把握し、さらなる改善につなげています。

品質方針

**私たちは、安全で高い品質の商品とサービスを提供し、
世界のお客様のより良い食生活と健康に貢献します。**

お客様本位

私たちは、お客様の視点に立ち、お客様の声を大切にして、より満足いただける商品・サービスを提供します。

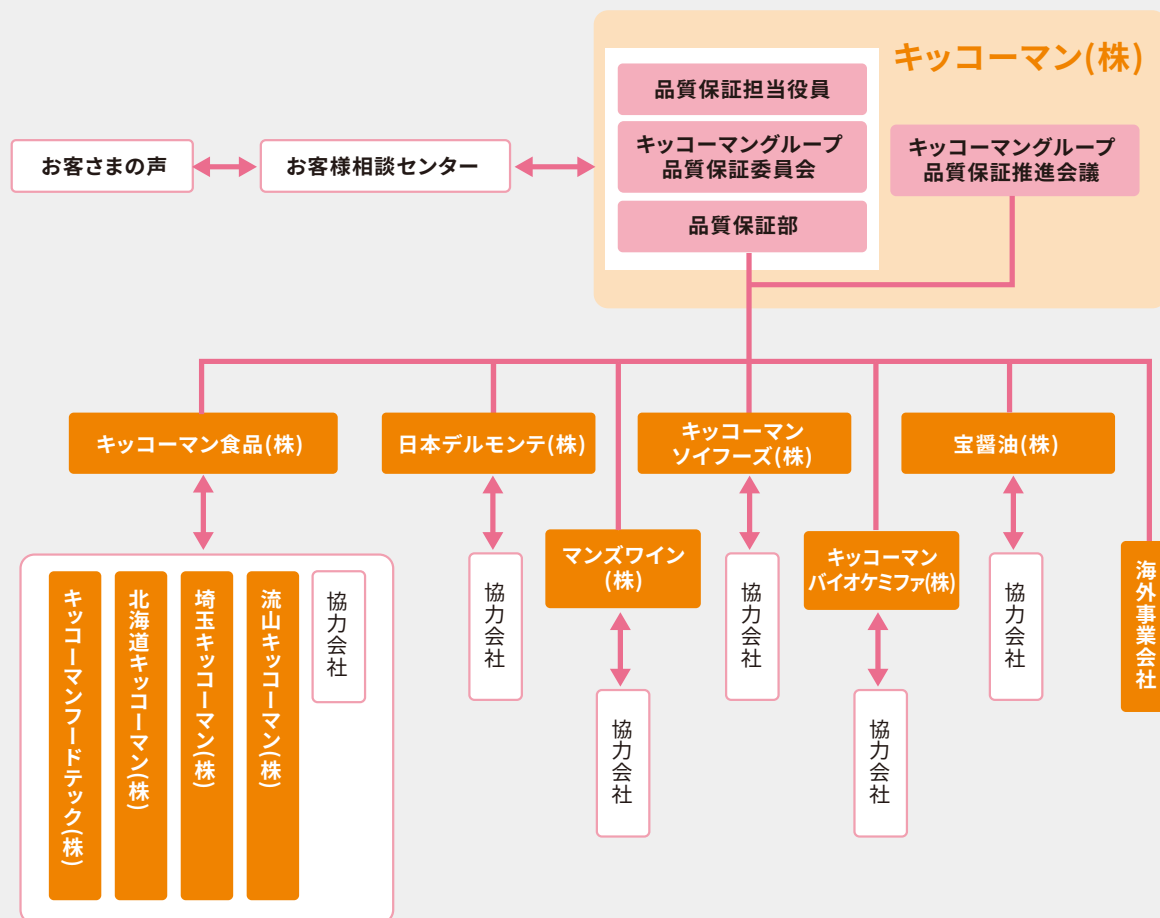
品質、安全、安心への約束

私たちは、常により高い品質と安全を追求し、お客様に安心いただける商品・サービスの提供に最善を尽くします。

信頼への約束

私たちは、法令を順守し、お客様に分かりやすい適切な情報の提供に努め、お客様の信頼にお応えします。

● キッコーマングループ品質保証体制図



● キッコーマングループの品質保証活動



商品の開発段階における品質保証活動

商品開発にあたっては、お客さまに確かな品質の商品をお届けできるよう、商品設計の段階から安全性と高い品質の確保に取り組んでいます。開発段階における品質保証では、「原材料の安全性」、「微生物安全性」、「賞味期限の設定」、「容器の安全性」、「表示の適正性」などについて、品質保証審査で十分な確認を行います。

お客さまのために

製造段階での品質保証活動

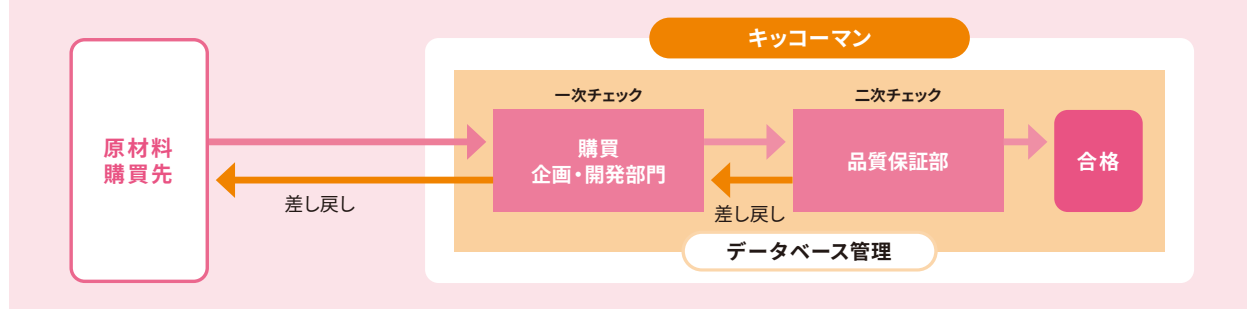
キッコーマングループでは、キッコーマンブランドの商品を世界中で安心してご利用いただくため、品質管理状況を継続監視する体制を整えています。国内グループ会社の製造工場はもちろん、海外の製造工場においても、専門知識を持つ当該工場以外の監査員が定期的に監査を行い、食品衛生や設備管理状況などを総合的に確認しています。

また、キッコーマンでは一部商品の製造を外部委託していますが、これらについても品質確保に万全を期しています。「管理」「建物・設備」「一般衛生」「原料」「製造」「異物」「検査」「出荷」といった項目から構成される「製造委託先工場評価表」を導入し、監査を実施。自己評価との比較とともに品質管理体制の継続改善につなげています。

原材料についても、購買部門と品質保証部門が連携し、定期的に安全性に関する情報収集および購買先の監査を行っています。監査対象は、原材料の特性や製造工場の状況に合わせ毎年度選定しています。

さらに、キッコーマン(株)の品質保証部が主体となり、各工場で発生する不適合をモニタリングし、不適合削減目標を掲げ、各種取り組みを推進しています。

● キッコーマンの原料規格書チェックフロー



お客さまの声の事業への活用

お客さまからお寄せいただいたお申し出は件数をモニタリングし、その内容を分析したうえで社内に共有し、商品やサービスの開発・改善に役立てています。また、品質クレームが発生した場合には、すべての事例について原因究明を徹底し、再発防止に努めています。

改善事例

お客さまから「密封エコボトルのキャップの分別方法を知りたい」とのお問い合わせが寄せられていることを受け、キッコーマンでは、従来よりウェブサイト上に説明動画を掲載するなど、分かりやすくお伝えできるよう工夫を凝らしてきました。さらに、商品に表示している分別方法についても、より分かりやすい内容となるよう見直しを行いました。

また、使用開始時にシュリンクラベルをはがした際にキャップ分別表示も合わせて外されてしまうケースがあることから、分別方法の掲載位置をボトル裏面の胴部中央へと変更しました。



トレーサビリティ

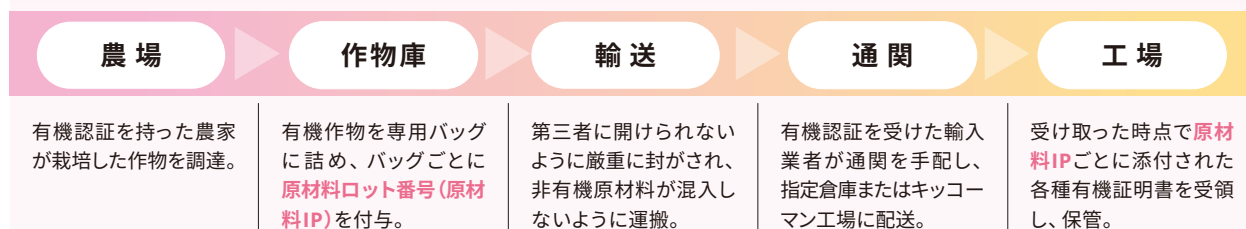
商品およびその原材料に関する生産や流通の履歴を記録し、追跡（トレース）できる状態にあることを「トレーサビリティ」といいます。キッコーマングループでは、お客さまに安全・安心な商品をお届けするため、原材料の調達から製造、出荷に至るまで、各工程の記録管理を徹底しています。これにより、必要に応じて製品や原材料の履歴を迅速に追跡できる体制づくりをすすめています。

事例

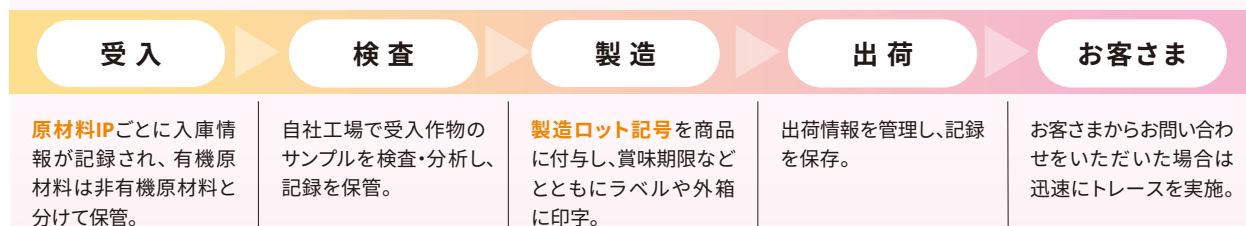
●有機しょうゆ

有機しょうゆに使われる有機大豆や有機小麦は、ほかの原材料と混ざることがないように、特に厳密に管理されています。また、キッコーマンでは、有機商品であることを証明するために、証明書の有無や輸送履歴などを追跡できる体制を整えています。

●有機作物の流れ（キッコーマンの工場まで）



●商品の流れ（キッコーマンの工場からお客さままで）



保管・製造などのすべての工程が有機JAS規格に適合しているか、農林水産省登録認定機関の検査官による検査を毎年受けています。

この段階で**原材料IP**と**製造ロット記号**が結び付けられます。**製造ロット記号**から**原材料IP**を調べられることが、トレーサビリティの重要な要素となります。

※トレースの仕組み：商品の製造ロット記号を確認 ➡ 使用された原材料を原材料IPで特定 ➡ 輸送経路や産地を調査

キッコーマングループでは、有機しょうゆを含め、すべての製品の包材を含む原材料、生産工程、流通経路に関する情報について、その履歴を記録・保管しています。これにより、万が一トラブルが発生した際には、製品ラベルに基づくトレーサビリティを確保し、対象商品の迅速な特定を可能としています。これらの取り組みにより、被害の最小化を図るとともに、課題の早期発見および是正につなげる体制を整備しています。

お客さまのために

放射性物質対策

キッコーマングループでは、東日本大震災以降、放射性物質への対応にいち早く取り組んできました。

原材料については、国や自治体を実施している水や農作物の放射性物質測定結果を継続的にモニタリングするとともに、原材料メーカーから原産地や管理体制に関する情報を収集し、内容を確認することで安全性を確保しています。

さらに必要に応じて、製造に使用する原材料や水、商品について、自社または外部の分析機関において放射性物質の分析を実施し、安全性の確認に努めています。自社での分析は、キッコーマン(株)環境・安全分析センターおよび一部工場にて、ゲルマニウム半導体検出器やNaIシンチレーションスペクトロメータを用いて行っています。

安全で高品質な商品をお届けする品質管理体制

国際的な食品安全マネジメントシステムや品質管理マネジメントシステムの認証取得

キッコーマングループでは、より安全で高品質な商品づくりをめざし、すべての製造拠点において食品安全マネジメントシステムの認証を取得しています。

具体的には、世界食品安全イニシアチブ(Global Food Safety Initiative：GFSI)がベンチマークしたスキームであるFSSC22000、SQF2000、JFS-C、または国際標準化機構(ISO)が定める食品安全マネジメントシステムISO22000のいずれかの認証を取得し、国際的に整合した基準に基づく品質・安全管理の徹底を図っています。

独自の食品安全マネジメントシステムの運用

キッコーマン食品(株)では、独自の食品安全マネジメントシステムである「キッコーマン食品フードチェーンマネジメントシステム(KFM)」に基づき、生産活動を管理しています。

KFMは、関係法令や各種規制要求事項、FSSC22000 ver.6に加え、当社独自の要求事項を踏まえ、食品製造を適切に管理するために体系化したシステムです。

本システムはフードチェーン全体において、食品安全、品質管理、環境負荷低減に関する責務を果たすことを通じ、安全な製品を提供することを目的としています。

海外グループ会社の巡視

キッコーマン(株)の法務・コンプライアンス部、品質保証部、環境部の責任者が海外グループ会社を訪問し、当社グループの方針や取り組みを説明するとともに、各社の状況についてヒアリングを行っています。この巡視では、訪問先の責任者との意見交換に加え、マネジャーや現場で働く社員を対象とした研修会も実施しています。また、製造拠点を訪問した際には、品質管理体制や環境保全の取り組みについて、設備や運用状況を確認しています。毎年数カ国を訪問し、4年間で世界中の主要な製造拠点および販売拠点を巡視する計画です。

2023年度はシンガポール(KSP、KTA、DMA、JFCシンガポール)およびタイ(SDM、JFCタイ)を訪問しました。2024年度にはオランダ(KFE)およびドイツ(KTE、JFC-EU)、2025年度には中国(K-PKI、KST、PKZ)、台湾(PKI)、米国(KFI、KMP)を訪問しています。

■ 商品を安定的にお届けするための体制

キッコーマングループでは、商品を安定的にお客さまにお届けすることは食品メーカーとしての社会的な責務だと考えています。

製造の面では、供給を滞らせないために設備の更新を適宜行うとともに、製造事故などによって供給が停止することを未然に防ぐための取り組みを各製造拠点ですすめています。また、キッコーマンでは日本国内の物流を担うグループ会社である総武物流(株)とも連携し、より迅速かつ安定した物流システムの構築に向け、継続的に見直し活動を行っています。

2011年3月の東日本大震災では、当社グループの製造・物流機能にも障害が発生し、一部の商品の供給が短期的に滞る事態となりました。製造・物流の両面において商品供給機能への深刻な影響を受ける事態には至りませんでしたが、当社グループではキッコーマン(株)を中心に将来的な災害への備えとしてBCP(事業継続計画)を策定し、適宜、訓練および見直しを行っています。

■ 責任あるマーケティング表現および広告

キッコーマングループは、「キッコーマングループ行動規範」において「不公正または不当な手段による利益の追求をしません」と表明しています。この考えに基づき、私たちは社会的責任を意識したマーケティング表現や広告を行っています。私たちは法令や社会的規範を順守するとともに、マーケティング表現や広告が消費者に影響を与えることを認識し、誠実で正確な情報発信と良識ある表現に努めます。

商品パッケージや広告の表示に関する法令の順守

キッコーマングループでは、グループ各社の品質保証部門が中心となって商品パッケージおよび広告表示について、各国の法規制への適合状況を厳格に審査しています。日本においては、食品表示法、食品衛生法、JAS法に加え、景品表示法、公正競争規約、健康増進法、酒税法、医薬品医療機器等法(旧薬事法)など、関連する法令および業界基準への適合性を確認しています。

不適切な表示や課題が認められた場合には、事前には是正措置を講じることで、法令に準拠した正確かつ適切な表示となるよう徹底しています。これらの取り組みにより、表示に関するコンプライアンスの確保と、お客さまへの適切な情報提供に努めています。

社会的公正性の確保

キッコーマングループでは、お客さまの視点に立ち、社会的公正性を確保するため、商品パッケージや広告に関する社内ガイドラインを定めています。

これらのガイドラインに基づき、商品パッケージや広告については、お客さまに誤解を与えるおそれのある誇大表示や不当表示、科学的根拠に基づかない効能・効果の記載がないかを、グループ各社の品質保証部が中心となって確認しています。

同時に、キッコーマン(株)知的財産部を中心に、他社の商標や特許を侵害していないかについても随時確認を行い、公正な事業活動の維持に努めています。

お客さまのために

ウェブサイトを通じた情報発信

キッコーマンのウェブサイト内「お客様相談センター」では、お客さまから寄せられたご質問やご意見をもとに作成した「Q&A」や、「お客様の声を活かしました」と題した商品改善事例を紹介しています。これらの取り組みを通じて、お客さまの声を収集するにとどまらず、商品やサービスの改善に活用し、その結果をウェブサイト等を通じて発信しています。

また、主要商品については、ウェブサイトの商品情報ページにおいて、アレルギー情報、栄養成分、原料原産地などの情報を開示しています。これにより、お客さまが安心して商品を選択できるよう、分かりやすく丁寧な情報提供に努めています。

個人情報の保護

キッコーマングループは、個人情報を保護することがキッコーマングループの事業活動の基本であるとともに、キッコーマングループの社会的責務であると考えています。この考え方にに基づき、当社グループは「プライバシーポリシー」を定めました。同ポリシーの周知徹底を図るとともに、個人情報の保護に努めています。

※対象範囲：国内連結子会社ならびに国内直接所有非連結子会社

「プライバシーポリシー」に関する詳しい情報はウェブサイトをご覧ください：<https://www.kikkoman.co.jp/kiyaku/privacy.html>

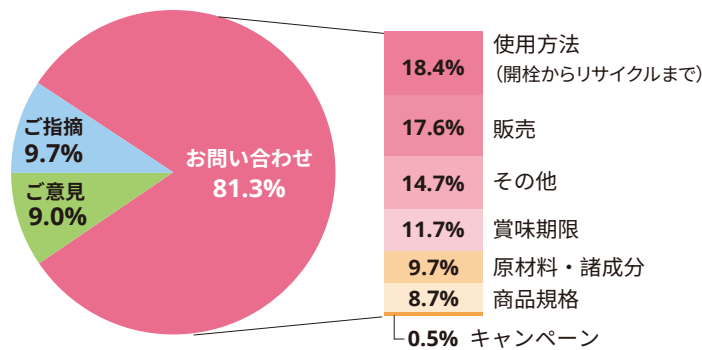
お客さま満足の追求

お客様相談センター

「キッコーマンお客様相談センター」では、お客さまに対する正確でスピーディな、心のこもった対応を心掛けています。お客さまからいただいたご質問やご意見などはデータベース化し、迅速かつ正確な対応を図るとともに、お客さまの声を経営資源として活かすため、社内での共有を図っています。さらに、お客さまの声をまとめた情報を週報、月報、季節報として社内に発信しています。

既存商品の改良や新商品の開発にあたっては、品質保証委員会にお客様相談センターが参加することにより、お客さまの声を反映させるよう努めています。

● キッコーマン「お客様の声」の内訳 (2025年度)



● お客様相談センターに寄せられたお申し出件数

年度	総件数	ご意見	お問い合わせ	ご指摘
2019	20,837	1,391	16,503	2,943
2020	17,980	1,092	12,769	4,119
2021	15,220	1,701	10,803	2,716
2022	17,036	1,641	12,613	2,782
2023	16,429	1,949	12,231	2,249
2024	15,179	1,808	11,513	1,858
2025	12,012	1,087	9,759	1,166

お問い合わせ環境の変化への対応

商品や調理方法等に関する情報を、ウェブ検索等を通じて自己解決されるお客さまが増加していることから、お客様相談センターへの直接のお問い合わせ件数は年々減少傾向にあります。

2025年10月よりお客様相談センターに「チャットボット」を導入し、お客さまのご質問に時間帯を問わず迅速に対応できる体制を構築しています。

また、ウェブサイトに掲載しているFAQについても継続的に拡充・改善をすすめ、検索性を高めることで、お客さまが必要な情報に容易にアクセスできる環境づくりを推進しています。

カスタマーハラスメント対応方針

キッコーマングループでは、「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。」というキッコーマンの約束を実現するために、お客さまからのご意見・ご指摘に真摯に耳を傾け、事業活動に活かしています。

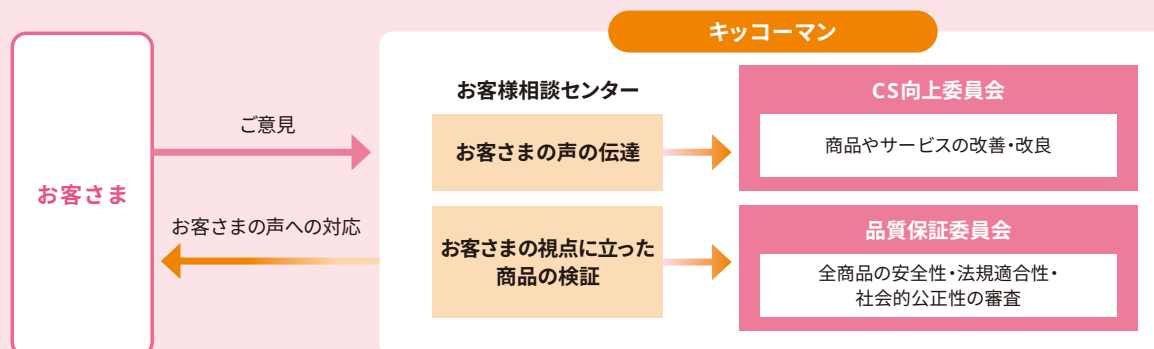
一方で、当社グループの業務に携わる者（以下「社員等」）に対して、お取引先等を含む一部のお客さまから、著しい迷惑行為がなされることがあります。こうしたカスタマーハラスメントは、社員等の就業環境を著しく害するのみならず、他のお客さまへの商品やサービス提供の妨げともなり得ることから、当社グループは、カスタマーハラスメントに対して毅然とした対応を行い、また2025年12月に「キッコーマングループカスタマーハラスメント対応方針」を策定しました。

これに加えて、当社グループの社員等がハラスメント行為を行うことがないように、また、お客さまの権利を不当に侵害することがないように、教育・研修を徹底します。

CS向上委員会

「お客様相談センター」に寄せられるご意見・ご要望については、同センターだけでは対応できないものも含まれています。こうしたお申し出には、経営トップ層を委員長、各部門の責任者を委員とする「CS（Customer Satisfaction：顧客満足度）向上委員会」が対応し、商品やサービスの改善などを行っています。

● お客さまの声を反映するための仕組み



知的財産への取り組み

基本方針

キッコーマングループは、お客さまによりよい商品やサービスを継続的に提供するため、特許権や商標権などの知的財産の有効利用を通じた事業競争力の維持・向上に取り組んでいます。また、他社の権利を侵害することがないように最大限の配慮をするとともに、お客さまが不利益を被ることを防ぐため模倣品対策にも取り組んでいます。

■ キッコーマングループの知的財産戦略

発明・商標・意匠・著作物・技術上の情報・営業上の情報などで構成される「知的財産」は、キッコーマングループの事業拡大・創出を支える重要な資産です。

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、内部・外部の経営資源を活用し、「新たな事業や商品」を創出するとともに、No.1バリューの提供に挑戦することを掲げています。

これらにより生み出される事業・商品の中長期的な競争優位を確立するため、当社グループでは、知的財産・研究開発・事業の各部門が連携し、研究開発の方向性検討、ブランド構築、開発成果の権利化・活用を通じて、事業競争力の向上に取り組んでいます。

当社グループでは、次の3つの観点から知的財産戦略を展開しています。

1 特許戦略に基づく競争力の維持・向上

当社グループでは、積極的に研究開発を行い、戦略的に特許出願・権利化をしています。また、特許調査による情報収集と分析、他社の出願中・登録済特許への対応により、中・長期的な事業競争力の維持・向上を図っています。

2 ブランド戦略に基づく競争力の維持・向上

「差異化した商品やサービス」を市場に浸透・定着させる取り組みとして、商標権、意匠権などを活用しブランド力を高めることで事業競争力の向上を図っています。

3 模倣品対策を主軸としたブランド保護戦略

当社グループは、模倣品による商標権侵害に対する監視・対応を強化しています。消費者保護の観点からも、模倣品の事例を発見した際には当局に摘発を要請するなどの断固たる姿勢で臨んでいます。

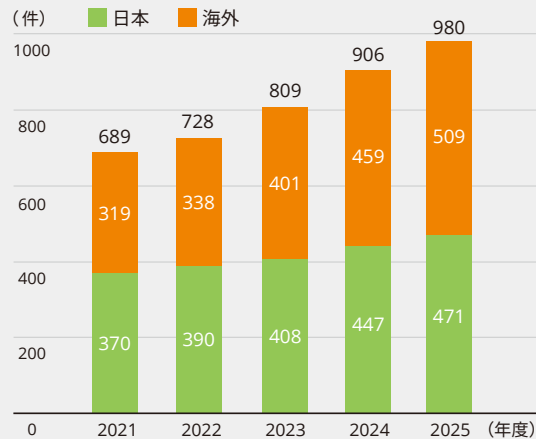
取り組み

1 特許戦略に基づく競争力の維持・向上

当社グループでは、微生物の活用により培った発酵・醸造技術をベースに、食品、バイオ、食と健康、容器開発などの各分野で積極的に研究開発を行っています。お客さまにより高い価値を提供できる新たな事業・商品・価値の創造に挑戦する中で生まれる発明については、積極的な特許出願・権利化とノウハウ管理を組み合わせ、グローバルな事業展開に対応した強力な特許網を構築することで競争優位の確立を図ります。特許の保有に関しては、注力テーマへの集中と特許の質を重視しています。製品や事業の実態を踏まえ、注力テーマにおける集中的な出願や早期権利化などを行うとともに、戦略的必要性の観点から保有特許を定期的に見直し、より強固で先進的な特許網の構築・維持をめざしています。

特許調査では、他社権利の侵害の有無を確認する侵害調査・先行技術を把握するための先行技術調査だけでなく、最近では知的財産情報および市場情報を統合的に俯瞰し、得られた分析結果を研究開発テーマの方向性検証に活かすなど、IPランドスケープにも取り組んでいます。あわせて他社の特許出願・登録情報をモニタリングし、必要に応じて出願中の他社特許に対する情報提供や他社特許の無効化などの法的手続きにより、当社グループの研究開発および事業実施の自由度を確保します。積極的な権利化促進および事業の海外展開にともない、グループの特許出願数および保有特許件数は、近年国内外いずれも増加傾向にあります。

● キッコーマングループにおける過去5年間の保有特許件数の推移



知的財産への取り組み

“新しいフルーツ習慣”を支える技術とブランド—— 「デルモンテ ピュレフルーツ™」シリーズ

「デルモンテ ピュレフルーツ すりおろしりんご」は、まるでりんごをそのまま食べているかのような味わいを楽しめる、新感覚のすりおろし果実食品です。持ち運びにも便利なスパウトパウチを採用し、いつでもどこでも“ピュルピュル”と吸うだけで手軽にフルーツを楽しめます。皮むきやカットの手間がなく、1袋で果実摂取目標量1日200g^{*}の1/2以上の果実を摂ることができます。

すりおろし果実を用いた食品では、甘さ不足を補うために砂糖に頼ると果実本来の風味が損なわれるという課題や、果実の繊維やとろみに起因して喉ごしが悪化し飲み込みにくいという課題がありました。

そこで、当社グループの日本デルモンテ(株)が長年培ってきたすりおろしの加工技術と、世界中から調達している果実・野菜原料を生かし、さまざまな原料の組み合わせを試行錯誤した結果、すりおろし果実原料や果汁等を独自のバランスでブレンドすることで、砂糖や増粘剤を使用せずに、果実本来の甘みと適度なとろみ・吸いやすさを両立しました(特許第7564389号)。

2024年3月のすりおろしりんご味の発売以来、果実の種類や、複数の果実の組み合わせなど、さまざまな味種でシリーズ展開をすすめる中、商品ロゴ(登録第6829190号)や商品名「ピュレフルーツ」、販促キャンペーン名「ピュルーツ狩り」等の関連商標の出願・権利化をすすめています。デルモンテのブランドスローガン「太陽を、おいしさに。」のもと、お客さまに「ピュレフルーツ」を選んでいただき、「手軽にフルーツのおいしさを楽しむ」という習慣に親しんでいただきたいとの思いを込めて、これらの商標を継続的に使用しています。

私たちはこれからも、新しい技術(特許)と親しみやすいブランド(商標)を活用しながら、お客さまのニーズに応じた新たな食の選択肢の提供を通じた価値創出に取り組んでまいります。

※厚生労働省「健康日本21」(第3次)より



商品ロゴ

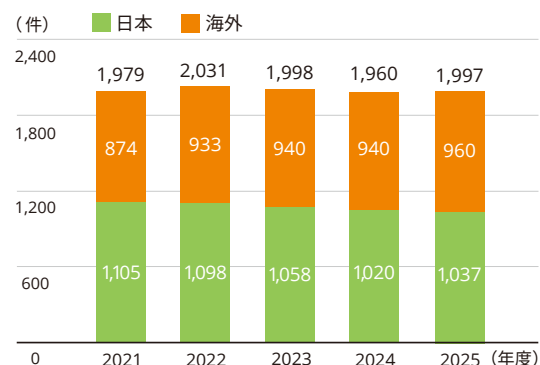


左から「すりおろしりんご」、「すりおろしぶどうmix」、「すりおろしキウイmix」、「アサイーボウルTaste」

2 ブランド戦略に基づく競争力の維持・向上

当社グループでは、「差異化した商品やサービス」を市場に浸透・定着させる取り組みとして、独自技術の創出に加え、お客さまの印象に残るネーミングや図形などの考案、機能性と美観にすぐれた形状・デザインの創作を継続しています。それらを取り入れた自社商品を通じて、国内外における当社のブランド力を高めることをめざしています。また、こうした取り組みのなかで生まれる知的財産を特許権・商標権・意匠権として戦略的に権利化しています。

● キッコーマングループにおける過去5年間の保有商標件数の推移



知的財産権ミックスによる保護 「いつでも新鮮®しぼりたて生しょうゆ」

キッコーマン食品(株)が販売する「キッコーマン いつでも新鮮®しぼりたて生しょうゆ200mlボトル」では、①～⑥の商標権に加え、ボトル・キャップデザインの意匠権(⑦・⑧)、キャップの特許権(⑨)を取得しています。このうち⑤の商標権は位置商標によって、⑥については立体商標によって保護しています。このように特許権・商標権・意匠権などの知的財産権を組み合わせた知的財産権ミックスで商品の模倣を防ぎ、商品・事業の中・長期的な差異化や競争力の確立を図っています。



3 模倣品対策を主軸としたブランド保護戦略

模倣品は品質面で正規品と異なり、正規品と誤認して購入・使用するお客さまに不利益をもたらすおそれがあります。キッコーマンブランドを模倣する商標権侵害などに対しては監視・対応を強化し、中国・アセアン地域・欧州・ロシア・南米・中近東などで積極的な対策活動を継続しています。模倣品を発見した場合、①行政当局に対する摘発要請、②模倣品を販売しているECサイトに対するリンク削除要請、③模倣品販売業者に対する警告状送付・刑事訴追・差止訴訟提起などにより、模倣品を排除する活動を実施しています。今後とも模倣品に対しては断固たる姿勢で臨んでいきます。

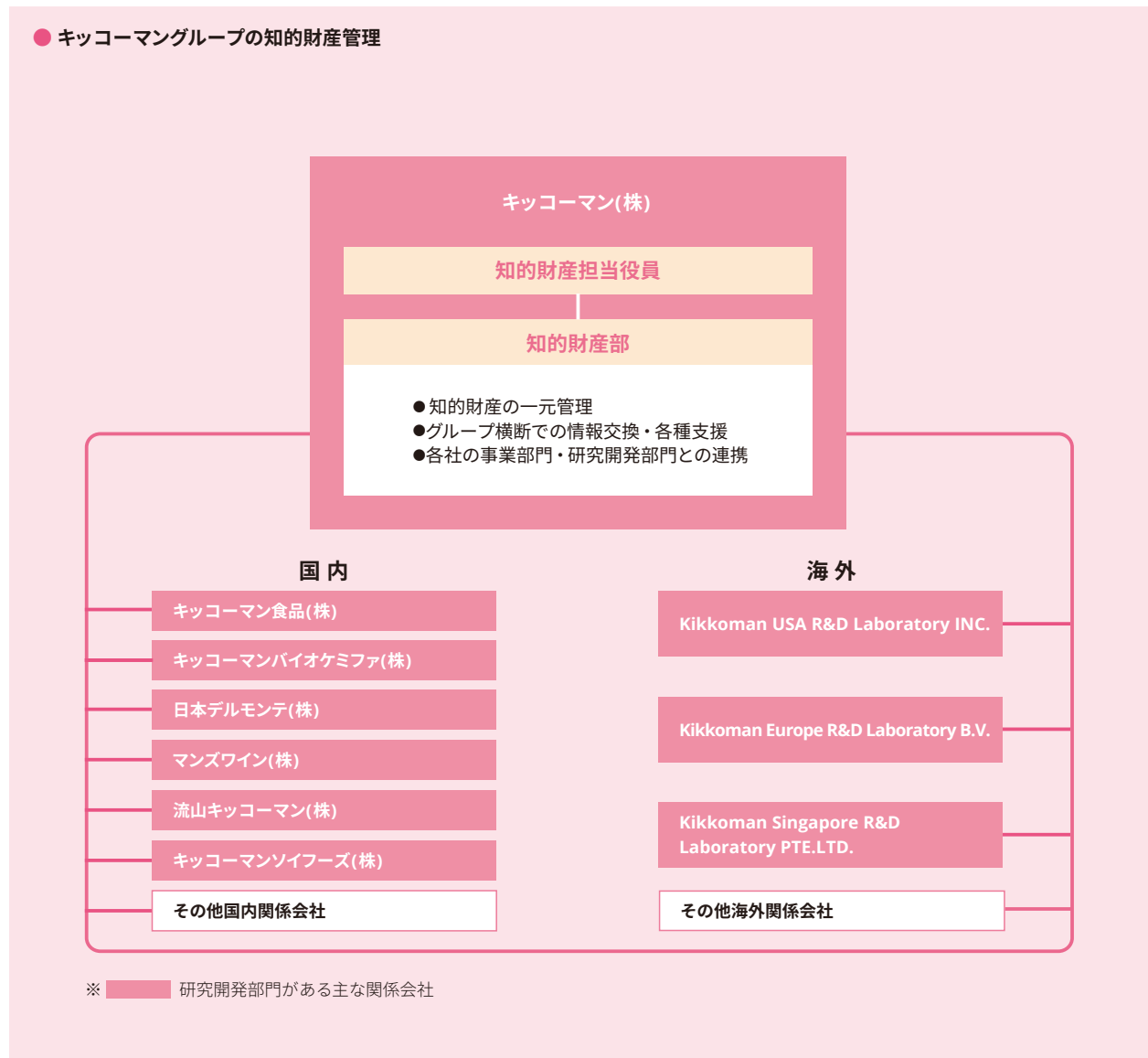
知的財産への取り組み

知的財産管理体制

キッコーマングループで保有する各種知的財産を効率的かつ適切に利用するため、キッコーマン(株)知的財産部がグループ各社の知的財産を一元管理するとともに、グループ横断的に情報交換と支援を行っています。さらに、研究開発部門と密接に連携し、グループの研究開発戦略に合致した知財活動を推進しています。また、発明の積極的な奨励と活用を図るため、取締役会決議のもとに職務発明等取扱規定を定め、発明評価委員会を設置し、発明者の成果を評価する体制を整えています。

知的財産部からグループ内への情報発信としては①個別の出願案件や問い合わせに対する調査・情報提供、②知財情報の定期的なメール発信による注意喚起、③知財に関する教育啓蒙などの取り組みを継続的に行っています。

また社外との共同研究開発に際しては、秘密保持契約、共同研究開発契約、特許共同出願契約などの各種契約の作成・締結または支援を行うことで、グループの重要な知的財産である各種情報が外部に流出しないよう留意をしています。



■ 知的財産の保護と公正な使用

キッコーマングループは、研究開発・商品開発を通じて得られた発明や考案、創作された意匠、文字商標や図形商標などを、特許権・実用新案権・意匠権・商標権などとして国内外に多数保有しています。また、キッコーマングループでは、公正な事業慣行をすすめるため、他社権利の侵害を防ぐ取り組みを研究テーマの設定から事業化までの各段階で行っています。このような活動は品質保証活動の一環として体系的に実施されており、全世界のキッコーマンブランドの商品は原則としてすべてキッコーマン(株)知的財産部による調査(2025年度特許調査件数370件、商標調査件数568件)と承認を経て開発・生産されています。2026年3月31日現在、当社グループが他社の知的財産権を侵害し、他社から侵害訴訟を提起された事案はありません。

人と社会

104 キックコーマングループの基本的な考え方

105 人権の尊重

105 推進体制

106 人権デューディリジェンスの実施

110 人権リスクに対する共通の取り組み

112 サプライチェーンマネジメント

112 公正な取引の徹底

112 良好なパートナーシップの構築

112 グループによる集中購買

113 キックコーマングループ 取引方針

114 サプライヤー・エンゲージメント

115 社員とともに ステークホルダーとの協働

115 人財戦略

116 プロ人財を創造する取り組み

120 多様な人財が活躍できる環境

131 人財関連データ

132 地域社会の発展に貢献

137 ステークホルダーとの対話

【人と社会】

キッコーマングループの基本的な考え方

キッコーマングループは、創立以来、企業は「社会の公器」であることを強く意識しており、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。人権の尊重を基盤に、従業員一人ひとりの能力を最大限に発揮できる環境を整備するとともに、地域社会との共生を実現することは、当社グループの持続的な成長と企業価値向上につながると考えています。

「人と社会」の分野では、キッコーマングループ従業員からバリューチェーンで働く人びと、そして地域社会に至るまであらゆるステークホルダーの人権を尊重し、良好な関係を構築していくことを通じて、創業当初から育んできた「人を大切にする企業文化」をさらに醸成し、社会の持続可能な発展に貢献してまいります。

● 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 中期計画目標		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%
	地域社会の発展への貢献	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
	ステークホルダーとの対話	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
 経営体制の強化	コーポレート・ガバナンスの強化	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		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	ステークホルダーとの対話プログラムの企画と実施		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

人権の尊重

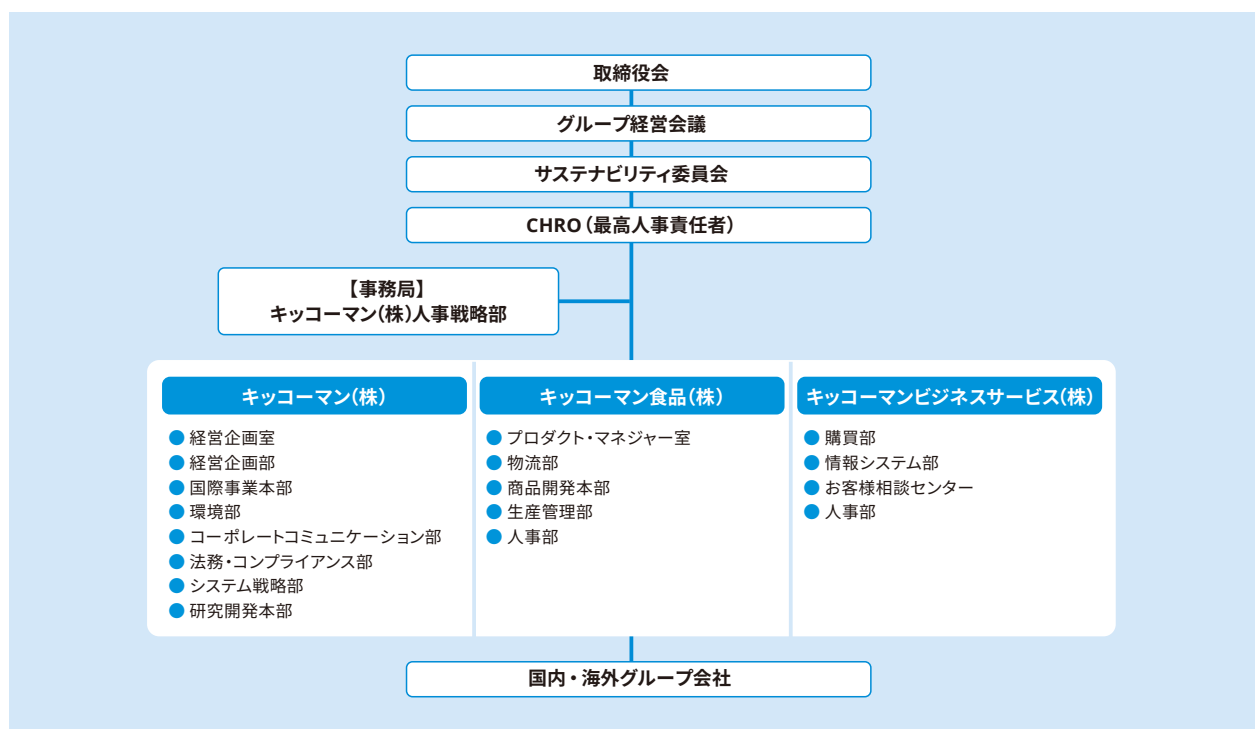
基本方針

キッコーマングループはグローバル企業の一員として、組織内ならびにバリューチェーン全体を通して人権を尊重する責任を果たすことで、経営理念の実践に取り組んでいます。2020年12月、当社グループは国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」にのっとり、「国際人権章典（世界人権宣言と国際人権規約）」や、国際労働機関の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」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た「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。人権方針に基づき、世界人権宣言などで定められた基本的人権を尊重した事業活動を行うとともに、人権デューディリジェンスやサプライヤーエンゲージメント、社員教育などの取り組みをすすめていきます。

🌐 キッコーマングループ人権方針： <https://www.kikkoman.com/jp/csr/management/pdf/humanrightspolicyJP.pdf>

推進体制

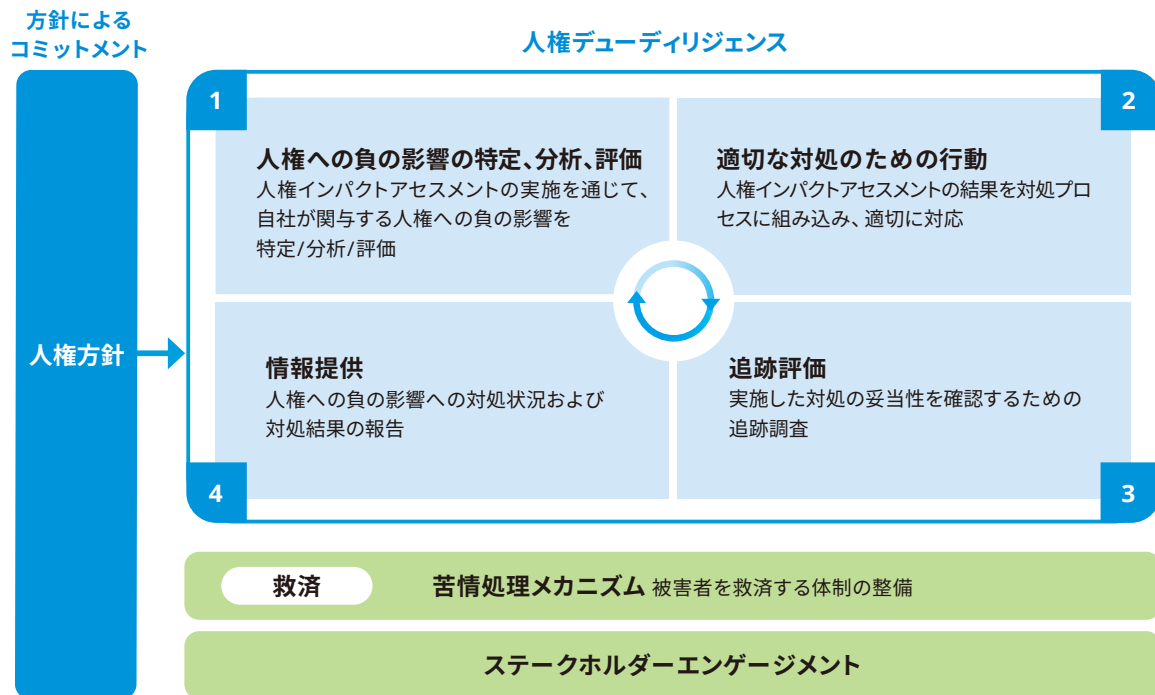
キッコーマングループでは、CHRO（最高人事責任者）のもと、キッコーマン(株)・キッコーマン食品(株)・キッコーマンビジネスサービス(株)が中心となり、人権尊重の取り組みを推進しています。また、事務局であるキッコーマン(株)人事戦略部がグループ全体の活動を取りまとめ、サステナビリティ委員会において活動状況のモニタリングおよび評価を行い、必要に応じて改善指示を行っています。取り組みの進捗や成果は定期的に取り締役員へ報告しています。さらに、年に1度、取り組みを推進している部門を集めた報告会を開催しており、各部門の状況や課題を共有するとともに、好事例の横展開や課題解決に向けた議論を通じて、グループ全体の実効性向上につなげています。



■ 人権デューディリジェンスの実施

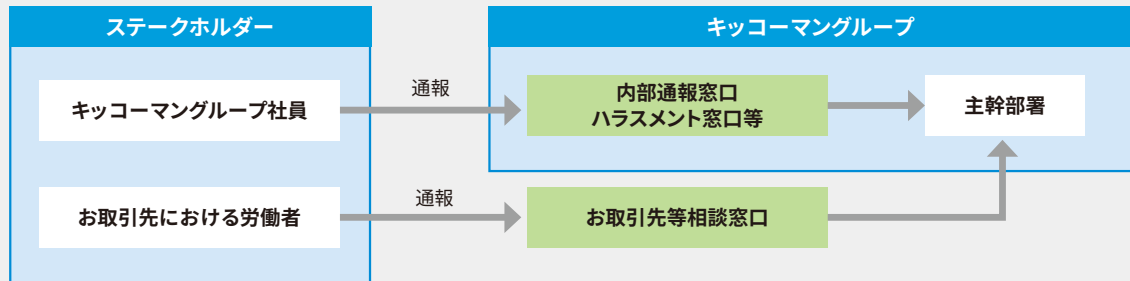
キッコーマングループは、人権方針に基づき、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で定められた人権デューディリジェンスの仕組み構築・運用に取り組んでいます。またキッコーマングループでは相談・苦情を受け付ける各種窓口を設置しています。

● 人権デューディリジェンスの考え方



人権の尊重

● 救済の仕組み



● 企業倫理ホットライン

内部通報窓口として「企業倫理ホットライン」を設置しています。詳しくは、P149をご参照ください。

● ハラスメント相談窓口

キッコーマングループの国内主要事業所に人事部門を統括とした社員向けのハラスメント相談窓口を設置しています。

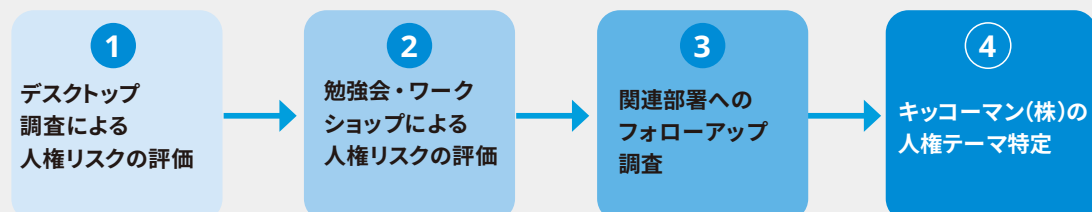
● お取引先等相談窓口

キッコーマングループ国内のお取引先などの労働者を対象とした「お取引先等相談窓口」を設置し、「キッコーマングループ人権方針」、「キッコーマングループ取引方針」および「キッコーマングループ持続可能な調達方針」から逸脱する行為や各方針に関連する違反行為（または、そのおそれがある行為）についてのご相談を受け付けています。本窓口は、公平性・中立性の確保に加え、相談しやすい環境の整備やプライバシー保護を図る観点から、第三者機関に委託して運用しています。

人権インパクトアセスメント

2021年、キッコーマン(株)は、経済人コー円卓会議日本委員会の協力のもと、人権リスクを評価しました。

● 人権インパクトアセスメント実施プロセス



各プロセスの詳細

1 デスクトップ調査による人権リスクの評価

以下の観点からデスクトップ調査を行い、キッコーマンに関する人権リスクを把握しました。

国別の人権リスク評価	人権に関するグローバルリスクデータ ^{※1} に基づき、国別の人権リスクを4段階で評価しました。 分析対象とした人権リスク：救済へのアクセス、児童労働、適正賃金、労働時間、職場での差別、教育、強制労働、結社の自由と団体交渉権、表現の自由、先住民族の権利、土地の権利、移住労働者、マイノリティの権利、現代奴隷、労働安全衛生、貧困、プライバシーの権利、セクシャルマイノリティ、女性の権利、若年労働者
事業に付随する人権リスク評価	売上高、工場数、社員数といった事業規模から人権リスクへの影響度合いを評価するとともに、商品・サービス、調達、オペレーションなど事業特性に起因する固有の人権リスクを評価しました。
リスクデータ分析に基づく評価	グローバルリスクデータに基づき4段階中3段階以上と評価された人権リスク指標と、事業上関連があると一般的に推察される「食品業界における重要な人権課題 ^{※2} 」の評価の二軸で、グローバルにリスクが高く事業上関連がある人権リスクを特定する作業を実施しました。

※1 グローバルリスク分析・リサーチ・戦略予測を主な業務とし、リスクソリューションポートフォリオを提供しているVerisk Maplecroft社による調査資料を使用。

※2 「食品業界における重要な人権課題」は、経済人コー円卓会議日本委員会が提供しているプログラム。市民社会（NGOなど10団体）から「ビジネスと人権」に関連する問題提起を受けて、日本の大手食品会社において人権問題が発生する文脈、事業活動と人権との関連性、重要な人権課題、および人権に配慮した事業活動の重要性を議論したもの。

2 勉強会・ワークショップによる人権リスクの評価

特にサプライチェーン上の人権リスクに関わる部門から計26名が参加し、勉強会形式でビジネスと人権のグローバル動向を確認するとともに、ワークショップ形式で社会からの要請の変化を考察し、サプライチェーン全体に関わる潜在的な人権リスクを抽出しました。

参加部門：

キッコーマン(株)	取締役会事務局、経営企画室、経営企画部、海外事業部、海外管理部、海外生産推進部、法務・コンプライアンス部、監査部、品質保証部、人事部
キッコーマン食品(株)	プロダクト・マネジャー室、生産管理部、人事部
キッコーマンビジネスサービス(株)	購買部、人事部

3 関連部署へのフォローアップ調査

ワークショップ実施後に抽出された人権リスクの深掘りを行うため、経営企画部と購買部に対してフォローアップ調査を実施しました。

4 キッコーマングループの人権テーマ特定

①②③の結果を踏まえて、「サプライチェーン上の人権リスク」「国内外の自社工場における外国人労働者の把握」をキッコーマングループにおける重要な人権テーマとして特定しました。

人権の尊重

キッコーマングループにおける重要な人権テーマ

人権インパクトアセスメントの結果に基づき、キッコーマングループにおける重要な人権テーマとして次の2つが特定されました。

- サプライチェーン上の人権リスク(原材料調達先の生産者) (製造委託先の外国人労働者)
- 国内外の自社工場における外国人労働者の把握

キッコーマン(株)では、特定された人権テーマに対してさまざまな取り組みをすすめています。

● サプライチェーン上の人権リスク(原材料調達先の生産者) (製造委託先の外国人労働者)

年度	取り組み内容
2020	方針策定 ● 取引方針 ● 持続可能な調達方針 ● 大豆調達ガイドライン ● 森林資源利用ガイドライン ● 容器包装ガイドライン
2023	1. Sedexプラットフォームを活用した取り組みを開始 ● 主要なサプライヤーに対するSedex^{※1}アンケートを実施し、サプライヤー11社が回答 ● キッコーマン(株)は他のバイヤー会員と協同で、日本国内のサプライヤーを対象とした「Sedexサプライヤー会員向け合同説明会」を開催し、ビジネスと人権に関する情報提供とSedexへの加入を要請。製造委託先の7社が説明会に参加。 2. 製造委託先への方針周知 製造委託先38社へ「キッコーマングループ人権方針」および「ビジネスと人権」の考え方を周知 3. 物流委託先での労働環境改善の働きかけ ● キッコーマングループの国内物流を担う総武物流(株)による、物流委託先へのヒアリングを実施 ● 具体的な改善策として、キッコーマン食品と連携し、以下の取り組みを実施 ▷ 出庫業務のシステム化によるドライバーの荷待ち時間の削減 ▷ 発注リードタイムを延長することによる作業・配車面の無駄の削減 ▷ 配達先での不適切な作業の改善 ▷ トラックドライバーの労働時間短縮を目的として、分散していた出荷倉庫を統合 ▷ キッコーマン食品は「ホワイト物流」推進運動^{※2}の賛同企業として自主行動宣言を提出
2025	● サプライヤー向けサステナビリティ調査 依存度および事業上の重要性の観点から、当社主力商品であるしょうゆ・豆乳の主要原料であり、取引量およびビジネスインパクトの大きい大豆サプライヤーを対象として、取引方針の周知およびセルフアセスメント調査を行う。25年度は調査体制の構築および調査項目の検討を行い、今後はアセスメントをベースに段階的に人権リスクを特定し、サプライヤーエンゲージメントを通じた人権デューディリジェンスを推進していく。

※1 Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) : サプライチェーンにおける「労働条件を管理・改善する」ためのオンラインプラットフォーム

※2 「ホワイト物流」推進運動ポータルサイト : <https://white-logistics-movement.jp/>

● 国内外の自社工場における外国人労働者の把握

年度	取り組み内容
2022	人事担当者向けアンケート・ヒアリング調査を実施 ＜対象＞キッコーマン(株)＋国内グループ会社21社
2023	人事担当者向けアンケートを実施 ＜対象＞キッコーマン(株)＋国内グループ会社22社 キッコーマン(株)が外国籍社員を雇用している国内グループ会社の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
2024	人事担当者向けアンケート、またはSMETA監査を用いた調査を実施 ＜対象＞キッコーマン(株)＋国内グループ会社22社＋海外製造拠点5社 第三者機関 ^{※1} と共同で、外国籍社員を雇用している国内グループ会社の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
2025	2025年度はキッコーマン(株)にて特定技能人材の雇用開始にともない、該当職場における外国籍社員の就労環境について、第三者機関を交えて調査を実施した。外国籍社員、人事担当者および現場責任者へのヒアリングに加え、現場視察や登録支援機関との対話を通じて実態把握を行った。今後、本調査で特定した課題に対し、現地パートナーやNGOなどのステークホルダーとの対話を通じ、改善に向けた取り組みを推進していく。

※1 一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステイナブル・サプライチェーン(ASSC)

■ 人権リスクに対する共通の取り組み

社員への啓発活動

キッコーマングループでは「ビジネスと人権」の考え方、およびキッコーマングループ人権方針をグループ全体に浸透させるため、入社時研修をはじめとした、さまざまな啓発活動を行っています。2025年度は、中期経営計画に掲げる「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100%」の目標達成に向け、研修コンテンツの整備をすすめました。

年度	研修	対象	実績
2023	「ビジネスと人権」基礎研修	キッコーマン(株)・国内外グループ会社管理職	約900名
	「ビジネスと人権」ワークショップ	海外グループ会社の管理部門担当者	約43名
2024	「ビジネスと人権」基礎研修	非管理職	約3,400名
		海外グループ会社の職場管理職	約400名
2025	外国籍社員の人権尊重に関する研修動画を配信	キッコーマングループ社員	—

人権の尊重

イニシアティブへの賛同・加盟

▶ 国連グローバル・コンパクト(UNGC)

キッコーマン(株)は、2001年に「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名しました。当社はUNGCの10原則に基づいた事業活動を行うとともに、UNGC日本事務局が主催している分科会に積極的に参加し、他社や学識経験者とのネットワークを構築しています。

 **国連グローバル・コンパクト(UNGC)** : <https://www.ungcn.org/index.html>



▶ ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)

キッコーマン(株)は、消費財小売業者と製造業者をグローバルに結ぶ世界で唯一の組織であるザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)に参加しています。CGFは、非競争分野において、グローバルと地域のワーキンググループで専門組織を構成し、社会的・環境的課題に取り組んでいます。日本では、「サステナビリティ」、「地球温暖化」、「より健康的な生活」、「食品安全」の分野でローカルグループを立ち上げ、課題解決に向けて協働を呼びかけ、活動をしています。

 **ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)** : <https://www.theconsumergoodsforum.com/ja/cgf/>



▶ 国民生活産業・消費者団体連合会(生団連)

キッコーマン(株)は、2022年に生団連の「外国人の受け入れに関する基本指針」に賛同し、当社としての指針を採択しています。

 **国民生活産業・消費者団体連合会(生団連)** : <https://www.seidanren.jp/>

 **外国人の受け入れに関する基本指針** : <https://www.kikkoman.com/jp/assets/kikoman-basic-polic.pdf>

サプライチェーンマネジメント

原材料調達から販売に至るサプライチェーンの安定的な運営および持続可能な調達の推進は、当社の事業基盤の維持・強化に関わる重要な要素の一つであると認識しています。気候変動や地政学リスクなどの外部環境の変化を踏まえ、調達リスクの分散やサプライヤーとの連携強化を通じて、供給体制の安定化に向けた取り組みをすすめています。これらの取り組みを通じて、安定供給と品質の確保により中長期的な競争力を強化し、ブランド価値の向上につなげてまいります。

■ 公正な取引の徹底

キッコーマングループでは、取引先の選定と取引に際して「キッコーマングループ行動規範」にのっとり公平無私な態度で臨んでいます。当社グループでは、担当者個人の好みや情実を加えず、品質・価格・能力を重視して取引先を選定します。

この方針に沿って購買活動を行うマネジメントシステムとして、キッコーマンビジネスサービス購買部は「購買管理規程」に基づいた購買を行っています。新規仕入先を選定する際には、評価基準に基づいて評価を行い、また継続して取引をしている取引先についても定期的に再評価し、仕入先に対する公平性と新規仕入先の参入機会を確保しています。なお、リスク管理の観点から、複数の仕入先から原材料・資材を調達しています。また、購買業務を通じて知れた営業上・技術上の情報については厳格に管理し、取引先の承諾なしに外部に開示いたしません。

適切な支払い慣行

キッコーマングループは適切な支払い慣行を推進しています。中小企業との取引における不当な要求が国際的に懸念されていますが、当社グループは中小規模の取引先との取引においても、共存共栄の構築を基本姿勢として取り組んでいます。当社グループは取引先に不合理な原価低減要請を行わず、取引対価の決定にあたっては、取引先から協議の申し入れがあった場合には協議に応じ、取引先の適正な利益を含むよう協議します。また、取引対価の決定を含め契約にあたっては書面などによる明示・交付を行います。

■ 良好なパートナーシップの構築

キッコーマンは、仕入先との適正で良好な関係を構築・維持するため、キッコーマンビジネスサービス購買部が中心となり、密度の高いコミュニケーションを心掛けています。すべての仕入先と、新規取引の際には「取引基本契約書」を交わし、コンプライアンスに関する説明を必ず実施しています。さらに、下請取引の締結時には、取適法についても説明しています。

■ グループによる集中購買

キッコーマンビジネスサービス購買部では、当社グループの宝醤油、日本デルモンテ、キッコーマンソイフーズなど国内製造各社の購買機能を融合し、集中購買を行っています。融合購買部として、仕入先との公正な取引および良好なパートナーシップ構築に尽力しています。

サプライチェーンマネジメント

キッコーマングループ 取引方針

サプライヤーとの連携による持続可能なバリューチェーンの構築

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、取引方針を定めています。

基本的な考え方の共有：キッコーマングループ取引方針

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順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づけています。

● 取引方針 重点項目

品質と安定供給	● 製品やサービスの品質および安全性の維持・改善 ● 製品やサービスを安定的に供給するための体制づくり
人権	● 国際的な基準に従い、人権を尊重している ● 人種、民族、国籍、宗教、信条、性別、出自、障がい、病気、年齢等による差別を行わない
労働慣行	● あらゆる形態のハラスメント禁止 ● 最低就労年齢基準の順守 ● 拘束労働および過酷な懲罰の禁止 ● 安全で衛生的な職場環境の提供 ● 法令で定められた以上の賃金の支払い ● 労働時間に関する法令順守 ● 労働者に認められた諸権利の尊重
環境対策	● 廃棄物の適正処理および削減に向けた取り組み ● 温室効果ガス排出抑制に向けた取り組み ● 自社が事業活動を行っている国・地域での環境関連法規の順守および推進体制
商取引	● 反社会的勢力との取引の禁止 ● 不当な贈答・接待の禁止 ● 自社サプライヤーへの強要禁止

■ 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、2025年度にキッコーマン(株)環境部、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社を訪問し、対話を実施しました。今回の対話では、キッコーマングループの考え方を説明するとともに、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。

エンゲージメントを実施した日清オイリオグループ株式会社様からのコメント

日清オイリオグループは、キッコーマングループ様に長年にわたり、しょうゆの原料となる脱脂大豆を供給しています。キッコーマングループ様には、分別生産流通管理(トレーサビリティを確保)した非遺伝子組換え大豆を使用して製造した脱脂大豆を供給しています。さらに、持続可能性に配慮した新しい取り組みとして、生産・集荷段階の温室効果ガス排出量の定量的な把握・可視化・削減をめざす枠組みの検討も開始しており、意見交換時にご紹介させていただきました。

我々の原料である植物が育ち、健やかに暮らせる未来を次世代に残すことは、企業が持続的な成長を遂げていくためにも不可欠です。今後も、キッコーマングループ様とともに、持続可能な社会の実現に向け、環境負荷の低減に積極的に取り組んでまいります。

Sedexへの参加

キッコーマングループは、グローバルサプライチェーンにおける倫理的かつ責任あるビジネス慣行の促進を目的に、人権や環境などの情報を管理・共有するプラットフォームを提供する非営利団体Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) に加盟しています。2025年度はSedexの当社グループ内での活用をすすめるとともに取引先への展開を行いました。(P109参照)

社員とともに ステークホルダーとの協働

基本方針

キッコーマングループでは、経営理念を実現し、「おいしい記憶」を消費者の皆様にお届けするために、社員一人ひとりが働きがいを持って業務を行い、能力を十分に発揮することができる環境の整備に取り組み、制度、組織、働き方の見直しをすすめます。

人財戦略

キッコーマングループでは、「グローバルビジョン2030」の実現に向けて、人財の活用を最重要事項として人財戦略を策定し推進しています。当社グループでは、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重要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や、海外事業の成長を支えるため、国境や組織の枠を越えて活躍するグローバル人財の育成と確保、また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います。

特に海外事業においては、さらに長期的な事業環境を見据えて、海外グループ会社の人事部門と協働し、海外現地法人の社員も対象に含めた人財の採用、育成、ローテーションについての議論を開始しています。

求める人財像

社会の激しい変化の中で、自己実現をめざすとともに企業価値を高めていく人財が求められています。その人財をキッコーマングループではプロ人財と定義しています。プロ人財とは、「仕事における高度な専門能力を持っている」、「能力を発揮して自律的に行動し、成果に結びつけることができる」また「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」人財のことです。当社は人財育成方針として、このプロ人財を育成することを掲げています。

当社グループが「地球社会にとって存在意義のある企業」として成長を続けるためには、社員一人ひとりが当事者意識を持って自律的に職務にあたり、成果を生み出していくことが重要になります。

自身の専門性を深めながら、周辺分野や関連領域へ興味関心を持つことが職種を問わず共通して求められる資質となります。この人財像は、会社での業務を通じて育成・完成させていきます。

■ プロ人財を創造する取り組み

人財の採用

キッコーマングループは、価値創造の源泉といえる人財の採用にあたって、個人の経験やスキルに加えて、当社グループの経営理念、価値観や方針を共有できることを重要視しています。新卒採用のプロセスでは、キッコーマンが求める人財像の資質を持ち、価値観を共有できる人財を採用しています。面接においては人事部門だけでなく各事業部の所属長が面接官として参加することで幅広い視点から選考しています。また、人財戦略に基づいた強化すべきポストや必要な専門性を充足させるため経験者採用も活用しています。キッコーマンにおける2025年度の採用者に占める経験者採用比率は31.1%でした。さらに、キッコーマン(株)、キッコーマン食品(株)では、1度当社を離れた社員が培った経験や知見を活かして再び活躍できる機会として、アルムナイ採用(再雇用)にも取り組んでいます。

人財の育成

キッコーマングループでは、人財の育成を経営戦略の一環として推進しています。社員一人ひとりの活躍を支援する人財育成体系により階層別に研修を実施するほか、当社独自のCDP(Career Development Program)制度や、グローバル視点での育成制度、選抜研修なども実施しています。今後は、グローバル事業のさらなる拡大や経営環境の変化を見据え、より広い視野と専門性を備えた人財の育成を一層すすめていきます。

人財育成の基本的な考え方

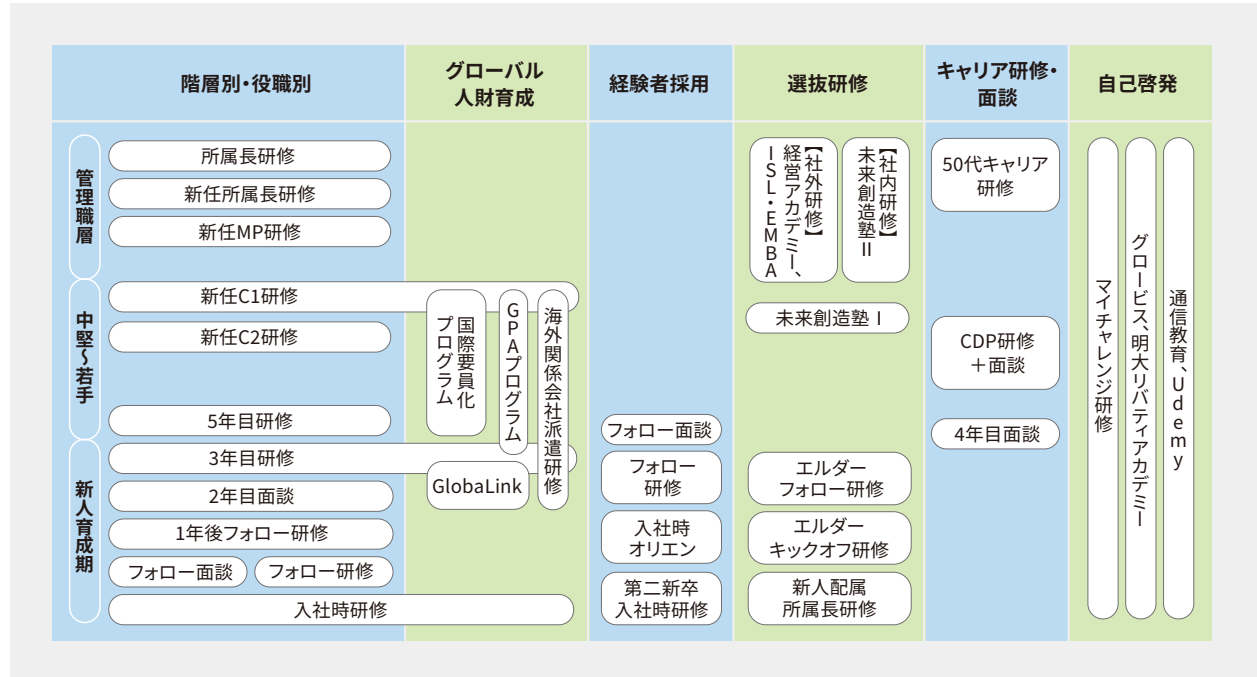
自分らしく生き活きと働き、組織に変革の波を起こす社員の能力開発と成長を支援することが重要だと考えています。キッコーマンの人財育成体系は、社員一人ひとりが自ら学ぶことを楽しみ、専門能力強化を図り、生涯学習を通じて成長し続けることの支援を目標として構築しています。

人財育成体系

キッコーマングループでは、専門分野を持ちグローバルに活躍できる人財を育成するための研修や、外部機関と連携した各種の教育プログラムを整備しています。社会環境の変化に対応したスキルの獲得をめざし、プログラムの見直しや拡充をすすめています。研修開催においては社会環境や研修の特徴に合わせて対面・リモートを使い分けています。選択肢の中から学びたい内容を選択して受講する「マイチャレンジ研修」では、2025年度は国際部門・営業部門・生産部門の3つのプログラムを実施し、他部門業務への理解促進やキャリア開発につなげています。また社員の自主的な学習や成長を支援するために通信教育の受講支援も行っており、2025年度は約1,600件の申し込みがありました。

社員とともに ステークホルダーとの協働

2026年度 人材育成体系図



新入社員教育

キッコーマンでは、約2カ月間入社時研修を実施し初任配属しています。入社時研修では社会人として必要となる姿勢や意識を持つこと、経営理念や事業、商品などを知ることが目的にプログラムを構築しています。座学講義だけでなく、しょうゆづくり体験や工場見学、プロジェクトワークなどを通じてキッコーマン社員としての基礎を学びます。また、先輩社員との交流機会も多く設けており、将来的なキャリアについて検討するプログラムも導入しています。配属後はエルダー社員を設定することで、新入社員が安心して職場に適応し、自律的に成長できるような体制を整えています。人事部によるフォロー研修も行いながら、年間を通して新入社員のサポートを行っています。

グローバル人材育成

今後のさらなるグローバル事業の拡大に向けてグローバル人材の育成を人材戦略の重点課題と捉えて強化をすすめています。2025年に新たな取り組みとして始動した「GlobaLink」は、海外志向の醸成・拡大を目的とした5日間の海外体験プログラムで、入社2～3年目の若手社員15名が参加しました。

また、社員が自らの意思で手を挙げて2週間～1カ月間海外グループ会社を訪問して業務体験を行う「海外関係会社派遣研修」には、2025年度は7名が参加し、そのうち4名は2026年度から実際に海外業務に携わっています。さらに、現職を続けながら海外業務を一部兼務する「Global Parttime Assignment (GPA) プログラム」には、2025年度は5名が参加し、6カ月の期間の中で、出張ベースで海外メンバーや海外協力会社と協働しました。他にもグローバル対応が求められるコーポレート部門において、6カ月間の「国際要員化プログラム」を7名に向けて実施し、語学学習、マインド醸成プログラムや海外業務体験を通して、グローバルで活躍できる人材の育成をすすめています。

デジタル人財育成

デジタル技術の活用による競争力向上に向け、「キッコーマン デジタル人財育成構想」に基づき、人財育成を体系的に推進しています。デジタルリテラシー研修による全社的な基礎力向上を図るとともに、生成AIの全社展開をすすめ、業務での活用浸透を推進しています。さらに、AIエージェント基盤を導入している部門では管理者教育を実施し、エージェントの作成・運用に関する実践力を強化することで、現場主導による業務変革とDX推進の一層の高度化を図っています。

経営人財育成

2010年に開始した経営人財を育成する選抜型研修「未来創造塾」は管理職候補対象のステージⅠ、役員候補対象のステージⅡで構成されます。それぞれ、代表取締役会長、取締役名誉会長が塾長となり、直接指導し、経営に必要な知識・スキルの修得を支援します。ステージⅡのこれまでの受講者50名のうち64%が役員に就任しています。

CDP制度

プロ人財を育成するために、キッコーマンではCDP (Career Development Program) 制度によって社員のキャリアアップをサポートしています。CDP制度は、人事異動によるジョブ・ローテーション、人事部や所属長との面談、そして研修・教育制度の3つが柱となっています。人事異動は、社員一人ひとりのすすむべきキャリアを考えながら行っていますが、そのうえで自己申告制度をはじめ人事部や所属長との面談を通じて、本人が希望を提出しています。

人事異動によるジョブ・ローテーション

キッコーマンでは、キャリア開発ステージを第Ⅰ期と第Ⅱ期に分けています。第Ⅰ期では職務領域を超え基礎となる能力を伸長することをめざし、ジョブ・ローテーションを通じて各人の適性を発見し個人の成長・自己実現を支援します。第Ⅱ期では自己選択と自己責任において自らキャリアを描き専門能力を発揮し、リーダーとして企業理念の実現をめざします。

研修・教育制度

第Ⅰ期には入社後2カ月間で社会人としての基本姿勢や社員としての基礎的な知識を体系的に学ぶ入社時研修、入社半年後・1年後に配属後の業務を振り返り自身の立ち位置を確認するためのフォロー研修、入社3年目相当にはキャリアを考えるきっかけを掴むための3年目研修、入社5年目相当には職場の課題解決に向けた主体的な取り組み姿勢を促すための意識改革研修、入社7年目相当には自律的なキャリア形成のためのCDP研修を実施しています。

人事部や所属長との面談制度

第Ⅰ期には育成面談として入社時の初任配属面談、入社半年後のフォロー面談があります。また入社4年目相当には人事部とのキャリア面談、7年目相当には自部門以外の所属長および人事部との面談があり、第Ⅱ期以降に向け能力開発・キャリアプランを話し合います。

社員とともに ステークホルダーとの協働

CDP関連制度

新入社員の健康的な社会生活を側面的に支援することで、新人の早期定着を促すことを目的としたエルダー制度があります。エルダー制度は、新入社員を別の若手社員がサポートする仕組みです。新入社員の配属後に、配属先の部署において「エルダー」と呼ばれる若手社員が任命され、新入社員の支援を行います。また、任命されたエルダーに対しては適切にサポートできるようにエルダー研修を行います。さらには、自己の能力を拡大し、適性に応じて自己実現に向けた職務の選択を可能にするキャリアプラン構築のための支援ツールとして自己申告制度があり、毎年1回所属長と面談後、申告書を人事部に提出します。

タレントマネジメントシステムの活用

戦略実現に向けてタレントマネジメントシステムを活用し、国内・海外グループ会社を対象とした重要ポジションの後継候補者の管理や職種系統別人財プールの可視化による不足系統の明確化および強化施策を立案し、キッコーマン(株)代表取締役会長が委員長を務める「人財活用委員会」で議論を行いながら、グローバル視点で適所適材配置を横断的にすすめています。

グループ会社間の取り組み

キッコーマン(株)人事戦略部が事務局となり、国内主要グループ会社の人事部門責任者が集まるグループ人事交流会を開催しています。グループ人事交流会では、当社グループの人事方針を共有するとともに、採用活動や教育研修などについて情報交換を行い、人事体制の強化を図っています。2025年度は、グループ会社の人事担当者が参加するワーキンググループ活動を実施し、各社が抱える課題を持ち寄りながら、現状分析、外部事例の調査、関係先へのヒアリングなどを共同で行いました。各社単独では対応が難しい課題について、会社の枠を越えて知見を共有し、実効性のある施策の方向性を検討することで、グループ横断で課題解決に取り組む基盤づくりをすすめています。今後も、グループ会社間の連携を深め、各社の知見や経験を相互に活用しながら、多様な人財が安心して働き、能力を発揮できる職場環境の整備と、グループ全体の組織力向上に取り組んでいきます。

■ 多様な人財が活躍できる環境

キッコーマングループでは、さまざまなバックグラウンドを持つ多様な社員が働いています。それぞれの社員が多様性を認め合い生産的に働くことができ、十分に能力や創造性を発揮し挑戦できる環境づくりをめざして、当社グループは諸制度の整備に取り組んでいます。

めざす姿

「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います。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います。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、生産性高く働ける環境整備に取り組んでいます。



社員とともに ステークホルダーとの協働

働きがいのある職場づくり

キッコーマングループでは、多様な社員が働きがいを持って安心して働ける職場環境の整備をすすめています。

社員意識調査の実施

キッコーマングループでは、「一人ひとりが活き活きと課題に取り組む、働きがいのある職場の実現」をめざし、2022年以降、年に1回、キッコーマングループ国内23社で社員意識調査を実施しています。本調査は、組織の現状を定量的かつ定性的に把握し、抽出された課題に対する改善施策の立案および実行を通じて、職場環境の継続的な向上を図ることを目的としています。

「経営理念への共感」「上司の信頼感」など組織の一体感を示す項目は強みとして表れた一方で、「挑戦」や「成長」など社員の自己実現に関する項目や、組織横断での対話・変革を促進する「コミュニケーション」に関する項目は課題として見出されました。また、「DE&I」、「健康経営」に関する項目も今後の課題として捉え、働きがいのある職場の実現に向けて各社・各組織において改善活動に取り組んでいます。

主な取り組みとして、2025年度は、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促進しています。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をめざします。

● 主な課題

項目	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	目標(2027年度)
成長機会の提供	57%	60%	61%	70%
DE&I意識	48%	53%	56%	65%
健康経営	55%	56%	58%	65%

※目標、実績は肯定的回答率を記載。

組織活性化ビジョン

「組織活性化ビジョン」とは、キッコーマングループ各社の所属長が「キッコーマンの約束」、「グローバルビジョン2030」とグループ各社のビジョンなどを受け、自組織の2～3年後のありたい姿を描き、その達成に向けた方策や人財育成策などを、自身の言葉で明文化したものです。2009年の導入以降、グループ各社へと対象範囲を順次拡大し、社内ポータルサイトでの公開もすすめてきました。現在では、約600課所で策定が完了しています。

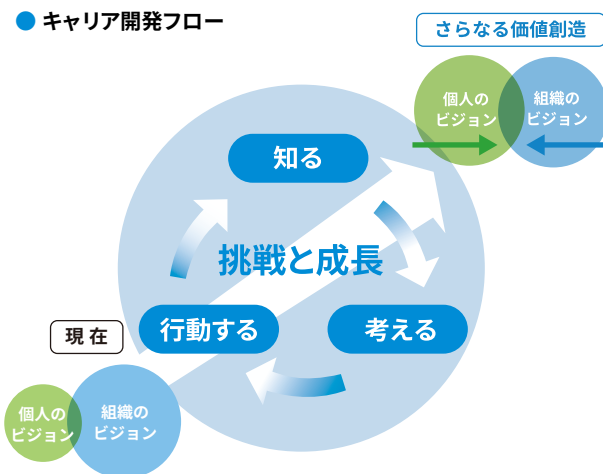
また、所属長が参加する「組織活性化ビジョン研修」を継続的に実施しています。所属長同士の交流が深まり、新たな視点や学びを得ることで、より良い職場環境の実現に向けたマネジメントを一層強化しています。

成長の機会・キャリア開発の推進

キッコーマングループでは、社員が能力を発揮できる環境を整備し、社員が今後も挑戦と成長を続けるために、社員一人ひとりのキャリア自律をこれまで以上に大切にし、やりがいをもって働けるよう支援をしていきます。

自律的な成長を促すためには機会の提供が重要であり、キャリア開発のフローとして「知る」「考える」「行動する」のサイクルを回すことで、社員の「ありたい姿」を後押しし、社員一人ひとりが「プロ人財」として自律的に成長するための取り組みをすすめています。

● キャリア開発フロー



個人ビジョン

キッコーマングループにおける自身の夢やありたい姿を考えるきっかけとして、「個人ビジョン」の作成を推奨しています。自身の能力や経験を明文化することで、行うべきことを明確にするとともに自所属の「組織活性化ビジョン」達成に向けて行動することが自身の夢やありたい姿につながることを実感してもらうという目的です。現在まで1,500名以上の社員が作成しています。

キャリアとまなびのポータルサイト「まなびどころ」の展開

キッコーマングループでは社員一人ひとりが、自分のキャリアと向き合い、主体的に学び続けられる環境づくりの一環として、キャリアとまなびの社内ポータルサイト「まなびどころ」を展開しています。「まなびどころ」では、キャリアに関する情報に加え、各種社内セミナーや、社員同士が教え学び合うための動画コンテンツなどを集約し、「知りたい」「学びたい」と思った時に、いつでも気軽にアクセスできる環境を整備しています。

また、各職場のミッションや仕事内容の可視化を行うことで、社員一人ひとりが各職場への理解を深め、自身の役割を再認識することやキャリアをより主体的に考えることを目的として職場紹介サイトを開設しました。その職場で求められる知識・スキル・経験などを具体的に掲載することで、自身が希望するキャリアに向けた能力開発にもつなげます。社員が自己申告制度を通じて自身のキャリアを見つめ直す際の参考としても活用されており、日頃の関心や学びとキャリアの方向性を結び付ける一助となっています。

キャリアカフェ（キャリア相談）の開設

キッコーマングループでは、社内のキャリアパートナーと対話しながらこれまでの経験や強みを振り返り、自身の可能性や今後のキャリアについて考える機会として、「キャリアカフェ」を設けています。キャリアパートナーは、キャリアコンサルタントの国家資格を有する社員が担当し、専門的な知見に基づいた支援を行っています。評価とは切り離れた場として運営することで、安心して本音を話せることを大切にしています。「誰かに話すことで考えが整理できた」「新しい一歩を踏み出すきっかけになった」など、多くの社員にとって前向きな気付きの機会となっています。

社員とともに 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(DE&I)

キッコーマングループでは、2018年5月に策定したDE&Iに関する基本方針を2025年12月に改定し、個人の尊重を基盤に、“認め合い・支え合う”双方向の関係性を組織文化として醸成するとともに、DE&Iを価値創造プロセスを推進する重要な要素として位置づけ、各種取り組みを強化してきました。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン基本方針

私たちキッコーマングループは、性別、年齢、国籍、人種、障がいや性的指向などの多様性を認め合い、従業員一人ひとりの価値観やライフイベントに寄り添い、様々なキャリアや働き方を尊重します。
 そのうえで、一人ひとりの能力と個性を最大限に発揮できる環境づくりを推進し、
 いつも従業員同士が支え合い、切磋琢磨している挑戦的な企業をめざしています。

そして、私たちは、食と健康の分野において、
 受け継がれてきた技術と知恵に多様性を融合させることで、時代や文化にあった新しいおいしさや価値を創造し、
 地球社会にとって存在意義のある企業をめざします。

女性社員が活躍できる環境づくりの推進

キッコーマングループでは、女性社員が長期的に勤務し、活躍できる環境づくりをすすめています。2025年度は当社グループでの重要ポジションへの女性社員の積極的な登用を行いました。2026年3月時点でのキッコーマングループ国内23社(海外外向者含む)の女性管理職数は106名(女性比率11.8%)でした。管理職候補の女性社員に対しては、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を通じて、主体的なキャリア形成を後押ししました。

● 中期経営計画目標に対する実績

項目	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2027年度目標
女性管理職比率	9.2%	10.5%	11.3%	11.8%	20%以上

LGBTQへの取り組み

性的少数者に対する理解促進と支援を目的に国内グループ会社の職場で働く全員が、LGBTQに関して相談できる専用窓口を2023年12月に開設しました。また、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。

障がい者雇用の取り組み

キッコーマングループは、障がいのある人が障がいのない人と同様の社会生活を送れる社会をめざす「ノーマライゼーション」の理念に基づき、障がい者の雇用と継続勤務が可能な職場環境の整備をすすめています。

DE&I 基本方針にのっとり、各会社、各職場での雇用を基本としたうえで、2019年4月には障がいのあるなしに関わらず、ともに活躍できる会社として清掃・洗濯を主な業務とするキッコーマンクリーンサービス(株)を設立し、2019年7月に特例子会社として認定されました。

2026年3月でのキッコーマン(グループ適用)の雇用率は2.31%、当社グループ(雇用義務対象会社)での雇用率は2.35%でした。

● 中期経営計画目標に対する実績

項目	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2027年度目標
障がい者雇用率	2.44%	2.48%	2.39%	2.35%	2.7%以上

経営の現地化と上級管理職の登用

キッコーマングループでは、海外で事業を展開する際に「経営の現地化」を重視しています。地域社会との共存共栄をめざし、できるだけ地元の企業と取引し、現地社員の採用も積極的に行ってきました。また、海外グループ会社では、経営層や主要な管理職ポストへの現地人財の登用を積極的にすすめています。

健康経営の取り組み

キッコーマングループは、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基盤に「社員の健康」があると考え、中期経営計画2025-2027で掲げた「社員の健康増進の支援、新たな挑戦の支援」を目標にすすめてきました。キッコーマンでは、健康診断・人間ドックの受診促進、ストレスチェックの受検促進など、疾病の早期発見・早期治療に関するものと、分煙対策やワーク・ライフ・バランス推進などの働きやすい環境づくりに取り組んでいます。その結果、2018年度よりキッコーマン(株)、キッコーマン食品(株)およびキッコーマンビジネスサービス(株)にて、健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定を受けています。

また、国内グループ会社では総武物流(株)と流山キッコーマン(株)において健康経営優良法人2026(中小規模法人部門)の認定を受けました。

海外グループ会社においても健康推進に取り組んでいます。例えば、KIKKOMAN FOODS,INC.ではA Wellness Committeeを設立し、健康促進プログラムやイベントなどを計画しています。また、KIKKOMAN FOODS EUROPE B.V.では健康増進や能力開発に使用できる予算を個人に対して付与する制度を導入しています。

社員とともに ステークホルダーとの協働

健康経営推進体制の強化

キッコーマングループは、世界中で新しいおいしさを創造し、より豊かで健康的な食生活に貢献することをめざしています。2025年5月には、キッコーマン(株) 代表取締役社長CEOが健康経営最高責任者となる推進体制を構築し、「キッコーマングループ健康経営宣言」を策定しました。

キッコーマングループ健康経営宣言

キッコーマングループは
社会課題への取り組みの一つとして『食と健康』を掲げ、
健康で豊かな食生活の実現に向けて、世界各地の食文化との融合を通じて、
栄養バランスの取れた楽しい食生活を提案し、
心身の健康増進を応援しています

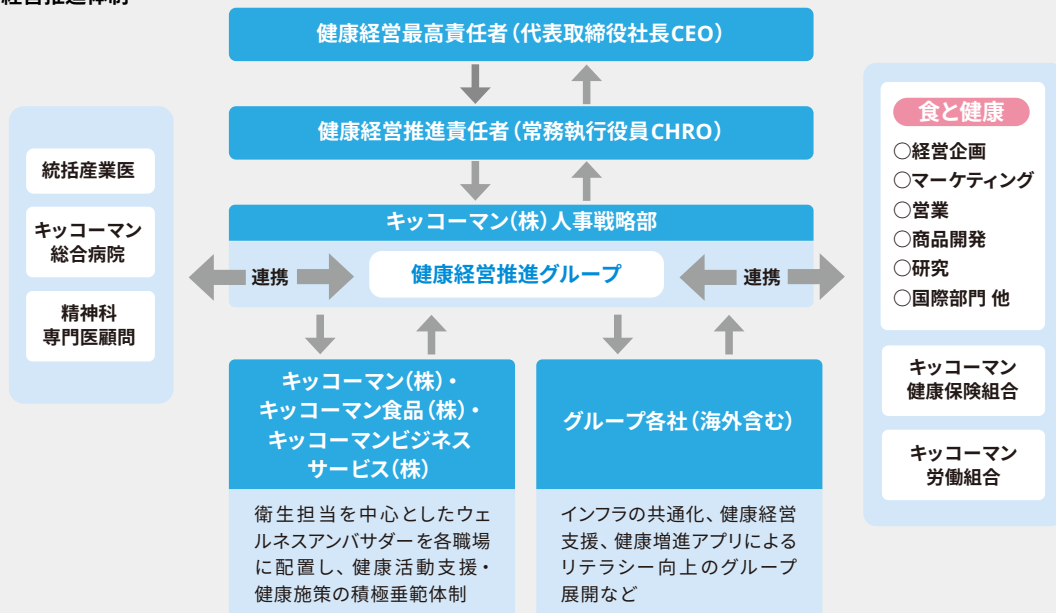
それを担う社員の「こころとからだの健康」の維持・増進は重要な経営課題です

グループ社員全員が当事者として健康増進に取り組みながら、
心身ともに健康かつ挑戦的に能力が発揮でき、
いきいきと働ける組織風土をつくっていきます

そしてグループが一丸となって、地球を食のようこびで満たします

代表取締役社長CEO
健康経営最高責任者
中野 祥三郎

● 健康経営推進体制



社員の健康意識向上

健康寿命の延伸には個々の社員の自律的な意識変容とセルフケアが重要であることから、健診結果管理システムの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。「生活の質 (Quality of Life)」の向上と健康寿命の延伸に向けたQOL健診の実施、民間資格である「日本健康マスター検定」の団体受験、食と健康に関わるセミナーやオーラルケア、腸活や甲状腺疾患への理解を深めるセミナーなどの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。さらなるQOL向上のために、健康関連啓発動画や健康アプリの活用促進をしていきます。

また、外部専門機関と連携した、キッコーマンの「キッコーマン・カウンセリング制度」やキッコーマン共済会の「ファミリー健康相談」により、からだの健康だけではなく、社員や家族がこころの健康や医療について相談できる体制を整えています。



QOL 健診

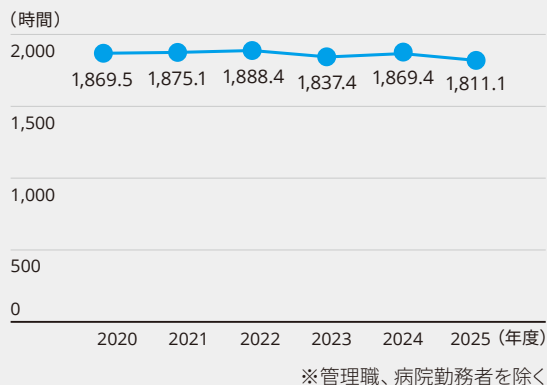
効率的な働き方を通じた生産性の向上

キッコーマングループでは、生産性を向上するためには付加価値を高めるとともに、業務改善や効率的な働き方が重要になると考えています。また、効率的な働き方の推進は、社員のワーク・ライフ・バランスの実現にも重要な意味があると考えています。

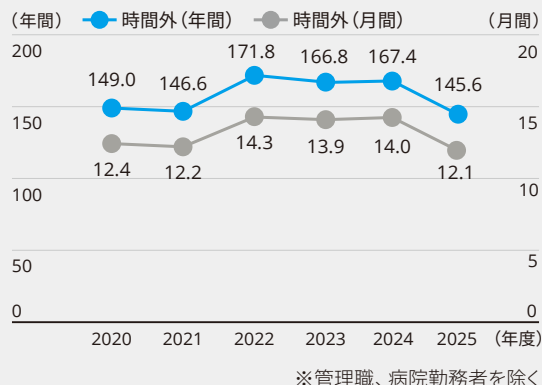
2020年以降は新型コロナウイルス感染症防止対策の観点からもテレワークの推進が重要になったこともあり、在宅勤務のさらなる活用、オンライン会議の推奨、フレックスタイム制度の対象部門の拡大、ペーパーレス化やシェアオフィス利用の導入などを実施し、効率的な働き方を推進してきました。キッコーマン(株)における2025年度の在宅勤務比率は26.3%(製造部門・病院・出向者・休職者は集計対象から除く)と一定の割合を維持しています。今後も世の中の変化や社員のニーズを踏まえて、生産性向上につながる効率的な働き方を推進していきます。

また、キッコーマンでは労使による「働き方に関する検討委員会」を定期的を開催し、制度の運用状況や働き方に関する意見交換を行っています。

● 総労働時間の推移



● 平均残業時間の推移



社員とともに ステークホルダーとの協働

● 中期経営計画目標に対する実績

項目	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2027年度目標
年次有給休暇取得率	77.4%	82%	81.9%	82%	80%以上

働き方改革の主な取り組み

キッコーマンでは生産性向上を目的とした働き方改革に関する制度を導入・運用してきました。

制度・取り組み	主な特徴
フレックスタイム制度(1992年～)	月間を通じた総就業時間は変えずに、始業・終業時間を自由に決めることが可能。 ※研究開発、商品開発部門より開始。2022年には間接部門、2024年には営業部門にも拡大。
専門業務型裁量労働制(2011年～)	研究開発部門の対象者に、新規重要テーマとして会社が認定し本人が希望した場合。
・新幹線通勤制度(1990年～) ・在宅勤務制度(2017年～) ・配偶者帯同休職制度(2017年～)	より働き方の選択肢を広げ、社員の多様な通勤・勤務形態に対応。
労使による「働き方に関する検討委員会」設置(2017年～)	多様な働き方を推進し、生産性向上を促すための働き方改革実現に向け、労使で意見交換を行う場。
時差勤務制度(2019年～)	1日の所定労働時間は変えずに、始業・終業時間の前後が可能。
定年延長(2020年～)	60歳以降のシニア層が引き続き正社員として、培ってきた能力を発揮し、活躍できる機会を創出するため、定年年齢を65歳まで引き上げ。
適切な労働時間管理のあり方に関する検討委員会設置(2020年～)	現状の労働時間管理に関する実態確認および課題点について、労使で意見交換を行う場。
在宅勤務手当新設(2021年～)	継続的な在宅勤務により発生する費用の充当を目的に、在宅勤務手当を新設。
シェアオフィス導入(2022年～)	働く場所の選択肢増加による生産性向上およびWLB向上のため、シェアオフィスを活用。
東京本社オフィス見直し(2023年)	オープンインベーションを目的に、ワークプレイスを見直し。
今後の働き方に関する考え方の方針周知(2023年)	円滑な職場運営や業務効率・生産性のバランスを考慮しながら、事業所への出社・在宅勤務の双方を効果的に活用するとの観点から、「在籍事業所へ週2回出社」の目安を提示。
長期休暇取得時の自宅外での勤務取扱い制定(2023年～)	心身のリフレッシュ、勤労意欲の維持・向上、連続・長期休暇の取得促進のため、5日間以上の連続休暇を取得する場合、その中日に自宅以外の滞在先からの勤務を認める。
社外副業制度(2024年～)	本業では得られない「新たな視点や経験」を獲得できるよう、社員の成長を促す機会提供。

ライフステージに合わせた社員支援制度

キッコーマンでは、社員のライフステージに合わせた制度の整備をすすめています。出産後も安心して勤務できる体制を整備するために育児休業制度を導入したのは法律施行より10年前の1981年のことで、2025年度キッコーマン(株)における育児休業制度利用者は31名でした(男性の短期育児休職含む)。こうした取り組みにより、社員が安心して働ける環境づくりをめざしています。

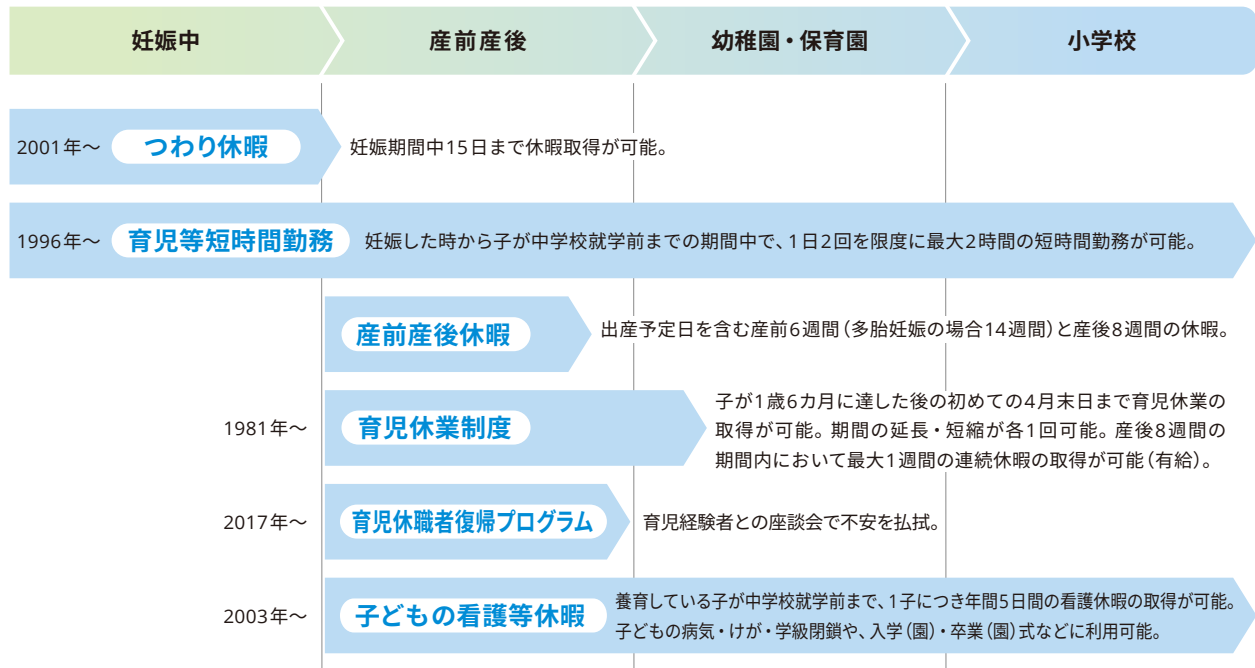
● 中期経営計画目標に対する実績

項目	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2027年度目標
男性育児休業取得率	64.5%	87.8%	98.4%	100%	100%

制度・取り組み	主な特徴
介護休業制度(1978年～)	2年を限度に回数に関わらず、申し出た期間の介護休業の取得が可能。
介護短時間勤務(1999年～)	1カ月を単位とする最長2年、1日2回を限度に最大2時間の短時間勤務が可能。
介護休暇(2010年～)	傷病者の介護を目的として、要介護者1名につき年間5日間の介護休暇の取得が可能。
計画年休(2015年～)	年休を計画的に取得する制度。
時間単位年休(2016年～)	1日単位だけではなく、半日または1時間単位で柔軟な年休取得が可能。
チャレンジ休職制度(2020年～)	社員の挑戦を支援するための休職制度。
リハビリ短時間勤務制度(2022年～)	私傷病により所定労働時間の勤務を全うすることが困難な社員の回復促進、通常勤務への早期復帰を目的とした短時間勤務制度(1日最大2時間)。
治療サポート休暇制度(2022年～)	私傷病により継続的な通院治療が必要な社員が利用できる休暇制度(月間4回まで)。

社員とともに ステークホルダーとの協働

子育て支援制度



労働安全衛生の徹底

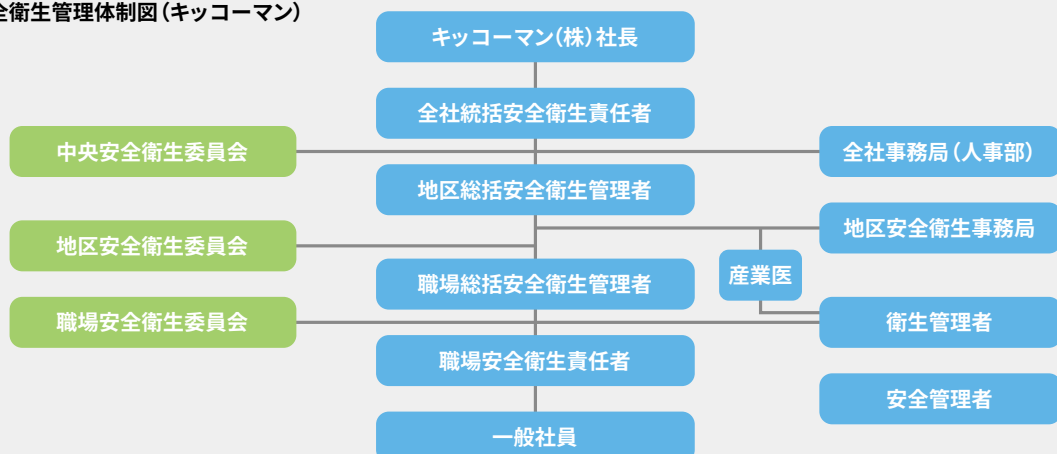
キッコーマングループは、社員が安全で衛生的な環境で働くことが企業経営の基盤であるとの考えのもと、労働安全衛生を徹底しています。キッコーマンでは、労使で構成する「安全衛生委員会」を通じ、OSHMS（労働安全衛生マネジメントシステム）を推進しています。

2025年度、休業災害2件（前年1件）、不労災害1件（前年4件）、微傷災害10件（前年11件）が発生しました。また度数率[※]は0.588でした。引き続きリスクアセスメントの全社的な展開によりゼロ災害に向けて取り組みを強化していきます。また、グループ全体での労働安全衛生水準を向上させるため、国内グループ会社に参加する安全衛生大会、国内グループ製造会社が集まる製造安全衛生会議を開催し、安全衛生の取り組みについて情報共有を図っているほか、各社で発生した労働災害とその対策について逐次、速報を共有し、類似災害の防止に努めています。

※災害件数は、キッコーマン（株）、キッコーマン食品（株）、キッコーマンビジネスサービス（株）の合計件数

※災害発生の頻度を示した指標。労働時間100万時間あたりの労働災害による死傷者数

安全衛生管理体制図（キッコーマン）



海外グループ会社での取り組み

キッコーマングループでは、海外グループ会社における労働安全衛生の取り組み強化をすすめています。KIKKOMAN FOODS, INC.、KIKKOMAN FOODS EUROPE B.V.、KIKKOMAN (S) PTE. LTD.では安全衛生委員会を組織し、体系的に安全衛生活動を推進しています。これらの会社では、入社時に加え定期的に業務に関連する安全衛生教育や訓練を実施するとともに、保護具などの適正使用の徹底に取り組んでいます。さらに、事故発生時にはキッコーマン(株)海外管理部および海外生産推進部へ速やかに報告し、原因分析と再発防止策の検討・実施を行う体制を整備しています。また、海外の主要拠点における安全衛生の取り組み状況や労働災害の発生状況を定期的に確認し、グループ全体の安全衛生水準の向上に努めています。

健全な労使関係の維持

キッコーマングループにおける主な労働組合は、キッコーマン(株)にキッコーマン労働組合(組合員数1,207人(2026年3月1日時点))が組織されており、日本食品関連産業労働組合総連合会に加盟しています。キッコーマンは、1998年に発表した労使トップによる「労使共同宣言」のもと、互いの立場を尊重した、信頼関係に基づく健全な労使関係を築いています。また、キッコーマンはユニオンショップ制を採用しています。

安定的な企業年金運用と社会的責任遂行の両立

キッコーマンでは、社員の意識や雇用状況などの環境の変化に対応しながら企業年金を安定的に運営するため、規約型確定給付企業年金制度、企業型確定拠出年金制度を採用しています。また、企業年金において株式の所有や資金運用を委託する際には、地球環境・社会・企業統治の課題に配慮することで、企業の社会的責任を遂行していく姿勢を表明しています。

社員とともにステークホルダーとの協働

人財関連データ

従業員関連データ

連結従業員数	7,911		
	総数	管理職	女性管理職(比率)
日本	3,929 ^{※1}	832	106 (12.7%)
北米	1,763	177	42 (23.7%)
欧州	669	67	17 (25.3%)
アジア・オセアニア	1,572	221	75 (33.9%)

国内連結従業員数	3,939 ^{※2}
キッコーマン従業員数 ^{※3}	1,806
キッコーマン新卒採用人数 ^{※4}	42
キッコーマン離職者数(定年退職者除く) ^{※5}	54
うち早期退職利用者数 ^{※6}	19
キッコーマン新入社員3年未満離職率 ^{※7}	0.0%
キッコーマン私傷病休職者数 ^{※8}	13

2026年3月31日現在

※1 国内直接17社 2026年3月31日現在

※2 キッコーマン(株)、キッコーマン食品(株)、キッコーマンビジネスサービス(株)およびキッコーマンバイオケミファ(株)については2026年3月31日現在の人数、その他の13社については2025年4月1日から2026年3月31日までの平均就労人数を用いています。

※3 キッコーマン(株)、キッコーマン食品(株)、キッコーマンビジネスサービス(株)の就業人員数

※4 キッコーマン(株)の新卒採用の総合職の人数 ※2025年4月1日入社

※5 キッコーマン(株)および、キッコーマン食品(株)の原籍社員のうち2025年4月2日から2026年3月31日までに退職された人数(定年退職を除く)

※6 キッコーマン(株)、キッコーマン食品(株)の原籍社員のうち、2025年4月2日から2026年3月31日までに自由選択定年で退職された人数

※7 キッコーマン(株)の2023年4月1日付け新卒入社総合職のうち、2026年3月31日時点で離職した人数およびその割合

※8 キッコーマン(株)、キッコーマン食品(株)の原籍社員

■ 地域社会の発展に貢献

国内での主な社会活動

フードバンクへの商品提供

キッコーマングループは、日本および米国で2009年度から商品をフードバンク団体へ寄付する活動をしています。フードバンク(食料銀行)とは、食品関連企業から食品の提供を受けて支援を必要としている福祉分野の施設に無償で寄贈する活動で、まだ食べられるのに処分されている食品を有効活用する活動として注目されています。キッコーマングループでは、フードバンクを通じた取り組みによって福祉施設などを支援するとともに、食品廃棄を減らすことで環境への負荷を軽減させています。

キッコーマン食品などでは、賞味期限が1カ月以上ありながら、ラベルの汚れなど品質には問題のない理由で販売できない商品を認定NPO法人セカンドハーベスト・ジャパンへ寄付しています。2025年度は、約21,000ケースの商品を提供しました。

食の支援活動

キッコーマン(株)は、認定NPO法人グッドネーバース・ジャパンによるひとり親家庭向け食品支援「グッドごはん」に参加しました。「グッドごはん」は、個人や企業が寄付した食品を、対象となる家庭に配布するプログラムで、1回あたり1万円相当の食品が手渡されます。2025年度は640世帯分の寄付品を提供しました。また、寄付品に添えるお手紙を書くボランティアにキッコーマングループから約150名が参加しました。

また、キッコーマン(株)は、公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンによる「子どもの食 応援ボックス」に協賛し、商品の提供を行いました。「子どもの食 応援ボックス」は、学校給食がなくなり、子どもたちの食が不十分になりやすい長期休暇に合わせて経済的に困難な状況に置かれた子育て世帯に食品などを届ける活動で、2025年度は10,009世帯に届けられました。

野田市の英語教育の後援－青少年の教育・育成

キッコーマンは、子どもたちがコミュニケーション能力を高めて世界で活躍する人財に育つことを願い、2007年度から野田市の英語教育を支援しています。異国文化体験研修として2025年度は小学校3校で実施しました。

障がい者支援のための社内販売会の実施

キッコーマン(株)は、野田本社と東京本社で、障がい者雇用に力をいれている企業・団体とともに社内販売会を実施しています。販売会では、手づくりパンや菓子、アイスクリーム、雑貨などを販売し、社員が買い物を通じて福祉施設の支援をしています。2025年度は野田本社で2回、東京本社で2回実施しました。

協力：株式会社スワン、株式会社パソナハートフル、社会福祉法人オリーブの樹、NPO法人AEFAアジア教育友好協会、ワーカーズ・コレクティブ紙ふうせん

社員とともに ステークホルダーとの協働

社員のボランティア活動の支援

キッコーマンは、「マッチング寄付制度」「コミュニティ活動支援制度」「ボランティア休職制度」により、ボランティア活動への社員の積極的な参加を支援しています。

従業員による募金

キッコーマンは、2024年12月より公益財団法人日本フィランソロピー協会が運営する「フィランソロピーバンク」を通じて、社員による募金制度を開始しました。2025年度は昨年度に続き、2024年1月に発生した能登半島地震による震災被害復興支援の募金活動を実施し、会社からもマッチング寄付を行いました。集まった寄付金(164,000円)は、「フードバンク能登」を通じて必要な物資の提供などに活用されます。

食文化の継承と発展

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

● しょうゆを中心とした食文化の研究と情報発信

野田本社にあるキッコーマン国際食文化研究センターでは、「発酵調味料・しょうゆ」を中心とした食文化の研究や情報の収集に取り組んでいます。研究成果や収集した情報・資料は、研究機関誌の発行、セミナーの開催、センターでの展示やウェブサイトを通じて発信し、食文化の国際交流の推進に寄与しています。

近年の取り組みの一例として、千葉県流山市の堀切家に伝わる文書の整理・分析をすすめ、2026年3月にその全体像をまとめた『流山白みりん醸造家 堀切家文書目録』を刊行しました。本目録が活用され、醸造史や経営史など多角的な視点からの研究の進展が期待されます。

キッコーマン総合病院

キッコーマン(株)は、当社グループの創業の地である千葉県野田市で総合病院を運営し、地域のために高品質な医療サービスの提供に取り組んでいます。キッコーマン総合病院の起源は、1862年にしょうゆ醸造家の一家が蔵で働く蔵人たちやその家族のために設けた養生所といわれています。その後、1914年には野田病院として開院し、1973年より「キッコーマン総合病院」となりました。

キッコーマン総合病院は新病棟の建設を行い、2012年に竣工し、新規開院しました。新しい病院内は患者さんの癒しの空間として、アートワーク、絵画、屋上庭園などを設置しています。また、日本で唯一の食品メーカーが設立した総合病院として、「日本一おいしい病院食への挑戦」を掲げています。おいしい減塩食レシピなどは、レシピ本としても発行しています。



海外での主な社会貢献活動

北 米

● 日米間の青少年国際交流支援

キッコーマングループは、国際交流組織であるYFU (Youth For Understanding) が実施している交換留学プログラムを「キッコーマン・スカラシップ」(奨学金)という形で1978年から毎年支援しています。このプログラムでは、米国の高校生約20名を対象とした夏季6週間にわたる日本でのホームステイと、日本の高校生を対象とした1年間の米国留学をサポートしています。また、来日中の米国の高校生とそのホストファミリーを、もの知りしょうゆ館に招待する「YFU・キッコーマンサマーアクティビティ」では、日本の食文化とキッコーマンについて学ぶ場として、しょうゆづくり体験と工場見学の機会を提供しています。



サマーアクティビティでのしょうゆづくり体験の様子

欧 州

● オランダでの芸術文化振興支援

当社グループは、これまでオランダを中心に芸術・文化振興に関わる支援活動を継続してきました。オランダにある製造会社 KIKKOMAN FOODS EUROPE B.V. (KFE) は、1997年の工場グランドオープニング時に、アムステルダムのレンブラント・ハウス美術館本館の内装修復および新館建設を支援しており、その後も長年にわたり同館との協力関係を築いてきました。

また、2017年にはKFEグランドオープニング20周年を記念し、盗難から14年を経てゴッホ美術館に返還されたゴッホ作品2点の修復プロジェクトを支援しました。さらに2023年の25周年の節目においても、ゴッホ作品「Olive Grove」の修復プロジェクトに協賛するなど、文化財の保存・継承に資する取り組みを継続しています。

こうした長年にわたる文化支援の取り組みを背景に、2026年に国立西洋美術館で開催されたレンブラント展

(レンブラント・ハウス美術館が主催の一つとして参画)において、当社は協賛を行いました。本取り組みは、当社グループが推進してきた社会貢献活動の一環として位置づけられるものです。



レンブラント・ハウス美術館

社員とともに ステークホルダーとの協働

アジア

● 中国での食文化交流に関する取り組み

2010年の上海万博・日本産業館に出店した料亭紫MURASAKIでは、上海大学の学生がスタッフを勤め、料亭の運営を支えました。このイベントがきっかけとなり、2010年10月、上海大学外国語学院日本語学部とキッコーマングループの間で「KIKKOMAN『紫MURASAKI』基金」を創設し、奨学金や優秀奨学生の日本研修などの支援を開始しました。

また毎年、上海大学や職業訓練学校などで食文化に関する講演会といった行事を行うことで、交流を継続しています。これらの活動を通して、食文化の国際交流および日中の架け橋となる優秀な人材の育成を推進しています。



中国での食文化交流に関する取り組み

アフリカ

● アフリカの栄養改善に向けた取り組み

キッコーマン(株)は2013年から2016年の3年間、独立行政法人国際協力機構(JICA)の支援を受けケニアにおいて発酵を基盤とした栄養改善の事業調査を行いました。雑穀を利用した麴造りや、甘酒をベースとした調理技術を現地で確立しました。また、現地児童の栄養改善には大豆食の推進が効果的で、当社大豆加工技術が有効であることを確認しました。一方で、衛生環境面などから無塩条件での発酵調理技術を現地住民に対して普及することは困難であることも判明しました。

JICAケニア調査後は当社技術による加工大豆をベースとした高タンパク食品の現地製造と供給について検討を継続し、2023年より2025年までの2年間、JICAの「中小企業・SDGsビジネス事業 普及・実証・ビジネス化事業」において「タンザニア国パフ大豆を使った高たんぱく食品普及・実証・ビジネス化事業(SDGsビジネス支援型)」の契約を締結し、現地調査をすすめました。当社の提案製品である「パフ大豆」(パフ加工を施した大豆。パフ加工を施すことで、原料の大豆を香ばしく消化の良い食品原料にできるほか、調理時間を短縮できる)を現地で栽培・生産される大豆を使って製造し、その加工品(菓子類など)をタンザニアの小売店で販売するとともに、現地の学校給食への利用、およびパフ大豆粉末を業務用食品原料としても提供するビジネスモデルで、現地での栄養改善を検討しました。また、現地でのビジネス化に向け、タンザニアの親子、食品産業、学校給食、保健センター関係者を対象とした食育ワークショップなどを通じ、栄養教育と大豆加工品の現地適合性を調査してきました。結果として、現地では大豆は日常食においてほとんど食べられていない現状がある一方で、パフ大豆、特にきな粉については嗜好性および粉食である現地食文化における受容性が高いことが判明しました。

2025年度はタンザニアの現地企業が実施するきな粉事業の生産体制や生産オペレーションの構築支援をいたしました。

今後も引き続き、現地で栽培される大豆を使用したきな粉のサステナブルな事業構築を支援し、小売店での販売などによるきな粉の普及や栄養教育活動など、本事業を通じた社会貢献活動(栄養改善活動)を実施してまいります。

● ケニアでのユースサッカーリーグ協賛を通じた、子どもたちの成育環境改善支援

キッコーマン(株)は、2024年から、一般社団法人A-GOALが主催するケニア・ナイロビでのユースサッカーリーグ「キベラA-GOALリーグ」に協賛しています。ナイロビに位置するキベラスラムはアフリカ最大級のスラムであり、高い犯罪率や衛生環境の悪さ、栄養不良などから、子どもたちにとって恵まれた環境とは言えません。

そのような中で、「キベラA-GOALリーグ」は、子どもたちがサッカーに熱中できる環境をつくり、犯罪に巻き込まれることを防ぐとともに、リーグ戦に参加する子どもたちに食事を提供し、栄養改善を図っています。2024年シーズンには、試合後の食事提供が継続的に行われるなど、子どもたちの生活環境の改善に貢献しています。また、女子プレーヤーに対しては、生理用品の提供やカウンセリングなどの支援も行っています。

さらに当社は、2025年シーズンより同リーグのネーミングライツ・パートナーとなり、取り組みへの支援を一層強化しています。加えて、2026年には本リーグを運営するA-GOALの取り組みが国際的にも評価され、「スポーツ・フォー・トゥモロー カンファレンス2026」において、スポーツ庁長官感謝状を受賞しました。



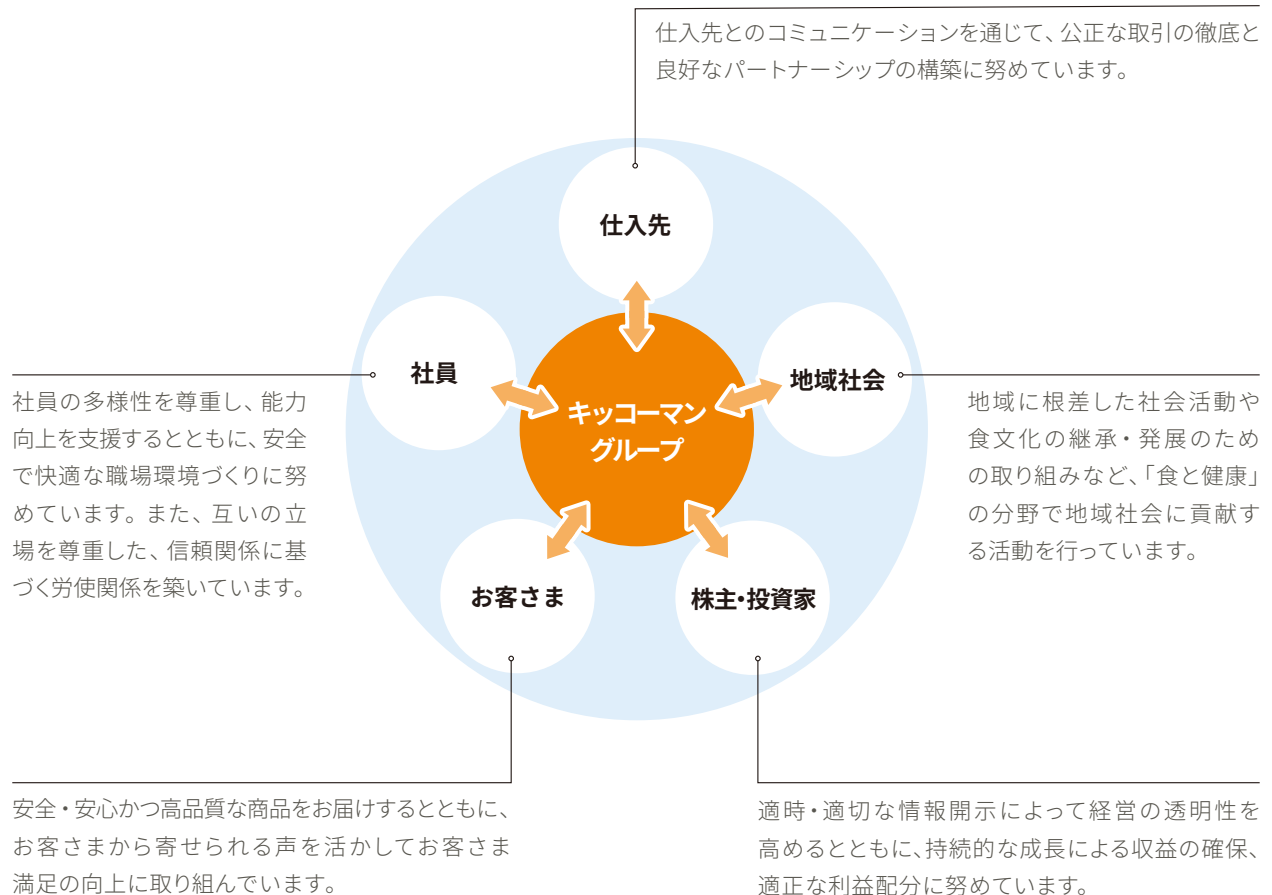
試合後の集合写真

社員とともに ステークホルダーとの協働

■ ステークホルダーとの対話

基本方針

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



ステークホルダーとの対話

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

さまざまな機会を通じてステークホルダーについての理解を深めるとともに、重要な社会課題3分野（地球環境・食と健康・人と社会）に関連した知見をお持ちの専門家や団体との個別対話により、当社グループの取り組み内容の評価をいただいています。あわせて、対話で得た知見をサステナビリティ戦略の深化と事業活動への反映に活かしています。

2025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

2025年度は、機関投資家との対話を通じ、コーポレート・ガバナンス体制の実効性、人的資本経営と従業員エンゲージメント、持続可能なフードシステムにおける大豆サプライチェーンの取り組み、「食と健康」の事業価値との接続といった幅広い論点について、建設的な意見交換を行いました。

こうした対話で得た知見を、情報開示の充実とサステナビリティ戦略へ活かし、企業価値向上に努めてまいります。

● 「食と健康」講演会、ダイアログ実施

2026年1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教授の津金昌一郎先生をお招きし、「食文化と健康課題を考慮した持続可能で健康的な食」と題した講演会、および「食と健康」のエビデンスと事業戦略をテーマに経営層との対話を実施しました。

講演では、大規模疫学研究（JPHC Studyなど）の知見に基づき、特定の栄養素や機能性成分だけの効果には限界があり、食事全体のパターンやバランスを重視することが健康寿命の延伸に重要であるとの示唆をいただきました。この知見は、特定の機能性のみに依存するのではなく、多様な食材を「おいしく、楽しく、無理なく」摂取できる食生活を提案するという当社の基本方針と合致するものです。

経営層との対話においては、栄養課題への対応と取り組みをすすめるうえで、各国・地域の食文化や体質の違いを踏まえた科学的エビデンスに基づくアプローチが重要であるとの視点が共有されました。しょうゆを活用した調理を通じて、野菜や大豆をはじめとする多様な食材をおいしく摂取することが、カリウム摂取の充実とナトリウム・カリウム摂取比率の改善につながる可能性が示されました。また、しょうゆのうま味や香りを活かす調味で、おいしさを犠牲にすることなく、食文化を尊重しながら塩分摂取量を低減することの重要性を改めて認識しました。さらに、社員の健康づくりと事業を結び付ける健康経営の視点も踏まえ、「食と健康」を社会課題の解決への貢献と持続的成長をつなぐ中核領域として、今後の取り組みを深めるうえでの重要な示唆を得ました。

● 「人と社会」講演会実施

2025年度は「働きがいのある会社づくり」を目的として、弁護士の菊地幸夫先生をお招きし、「コミュニケーションの大切さを考える」をテーマに講演会を実施しました。

組織横断での対話や変革を促進するコミュニケーションについて理解を深め、働きがいの向上やエンゲージメントの観点からの重要性について社員一人ひとりが改めて認識するきっかけとなりました。



経営体制・価値創造の基盤

140 経営体制の強化

140 コーポレート・ガバナンスの強化

145 リスクマネジメント体制の強化

148 コンプライアンスの強化

153 株主・投資家のために

153 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

153 適時・適切な情報開示

153 株主還元と内部留保金

154 開かれた株主総会

154 格付評価

154 ESG指数への組み入れ状況

155 パートナーシップを通じた価値創造

155 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン

155 ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム

156 日本気候リーダーズ・パートナーシップ

156 気候変動イニシアティブ

経営体制の強化

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。

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、議論しました。

経営体制の強化

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

●キックマン・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「キックマン・パフォーマンス・インデックス(KPI)」を導入し、その後も改良を加えながら対象をグループに広げて運営しています。KPIは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。

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

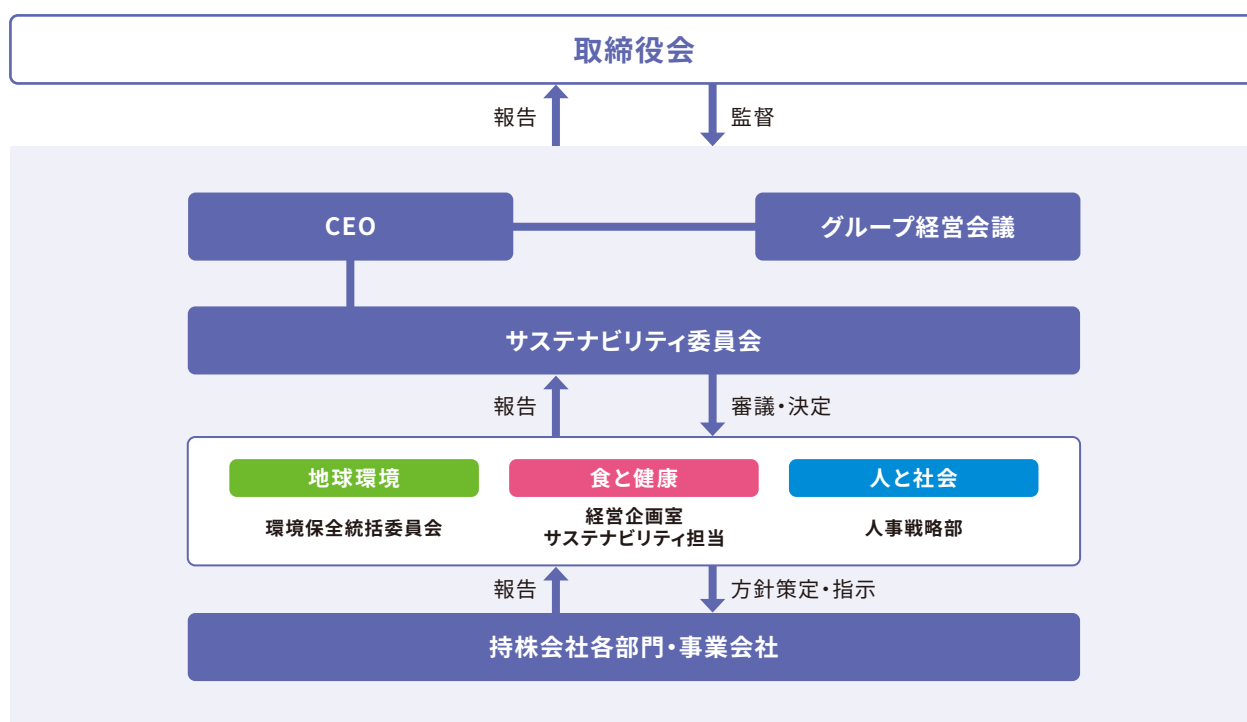
当社グループは、CEOをグループ全体の最高経営責任者とし、グループ経営会議をその意思決定のための審議機関として設けています。グループ経営会議を原則月2回開催し、グループ経営に関わる広範な内容について審議し、効率的な意思決定とすみやかな執行につなげています。グループ経営会議では、社会課題への対応を重要な経営テーマと位置づけ、継続的にリスクならびに機会の協議を行いつつ、方針の策定や取り組み強化に向けた討議を適宜実施しています。CEOは、社会課題に関連する目標と進捗状況に関する報告を当社取締役会に対して行っており、また、その報告をもとに、当社取締役会は社会課題を含む当社グループの重要方針や進捗状況を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

経営体制の強化

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。

リスクマネジメント体制の強化

リスクマネジメント体制

「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、グループ全体のリスクマネジメントを推進しています。CEOが議長を務めるグループ経営会議でサステナビリティを含む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な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。

また、食品企業としての基本機能である、商品の安定供給と安全性の確保に関するリスクに対しては、それぞれ委員会を設けています。商品の安定供給については、危機管理委員会を設置し、事故・災害などのグループに影響を及ぼす危機発生時に適切かつ迅速に対処を行っています。商品の安全性については、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、法令の順守、社会的公正性の確保を図っています。

主要なリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあると認識している主要なリスクは以下の通りです。

「社会経済環境」に関するリスク

① 自然災害等

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。しかしながら、生産の停止、またはサプライチェーンの分断等の予想を超えた事態が発生した場合には、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

② 原材料市況の変動

当社グループは、主力製品のしょうゆや豆乳等に使用される大豆、小麦等の国際商品市況、及び原油価格の変動等の影響を予算立案の際に織り込み、月次単位で影響額の把握・対応を行っております。中期経営計画についても、原材料やユーティリティの価格影響を検討し、計画を策定しております。しかしながら、地政学リスク等の影響により、それらの前

提を越えた価格の高騰や、異常気象、冷夏、暖冬等の気候変動による生産量不足等が生じた場合、代替方策の検討等の企業努力を行うことは当然のこと、必要に応じて価格を見直し、リスク影響の軽減を図りますが、一定期間、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

③ 社会的・経済的混乱

当社グループは、長期ビジョンである「グローバルビジョン2030」に基づき、日本、米州、欧州、アジア等、グローバルな事業展開を行っており、地域経済の変動に対するリスクの分散を図っております。また、各地域においても一定の現地調達割合を確保し、地域間の供給応援体制の整備を行うこと等により、リスク低減を図っております。しかしながら、政治動向及び展開地域における政変、テロ、軍事的衝突、疫病の世界的な流行等の発生等により、急激な市場環境の変化、あるいは社会や経済に大きな混乱が生じた場合、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

「事業環境」に関するリスク

① 競争環境の変化

当社グループは、社会、消費者、競合等の動向を捉えた上で、中長期の経営計画を策定しております。また、研究開発体制の整備及び全社的なDXの取り組みを進める等、技術革新や商品開発・マーケティングの強化、生産性向上を図り、競合との差異化に努めております。しかしながら、中期的な消費者の価値観や嗜好の変化、新たな競争相手の出現、競合品の飛躍的な品質の向上、情報技術の革新等による急激な環境変化が起こった場合、当社グループの提供する商品及びサービスに対する需要が低下し、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

② サステナビリティ

当社グループは、「地球環境」「食と健康」「人と社会」の3つを重要な社会課題分野として特定し、事業活動を通じた社会課題の解決と事業機会の創出の両立を、企業価値向上の核と位置づけております。

しかしながら、社会課題への国際的な関心が高まる中で、国際的な規制・基準・社会的要請等への対応が十分でなかった場合、またはサプライチェーンにおける環境・人権課題への対応の遅れにより、当社グループのブランド毀損・取引制限・規制上のペナルティ等が生じることにより、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

「事業運営」に関するリスク

① コンプライアンス

a. コンプライアンス

当社グループは、国内において食品衛生法、製造物責任法、独占禁止法等の法的規制を受けております。また、事業を展開する各国において、当該国の法的規制を受けております。当社グループは、行動規範を定め、法令遵守のための研修等による周知・徹底を図るとともに、各業務のプロセスにおける内部統制の整備・運用を行っております。また、企業は社会の公器との認識のもと法令のみならず社会規範やマナーを守るとともに、さまざまなステークホルダーの信頼と期待に応える企業活動を今後も継続してまいります。しかしながら、法規制の変更、強化等により、従来の取引形態、製品規格等の継続が難しくなった場合、あるいは法令等の違反や社会的要請に反した行動が発生し社会からの信頼を毀損した場合には、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

b. 知的財産権・著作権侵害

当社グループは、事業戦略や研究開発戦略と連動した知的財産戦略により、グループ内で開発した技術については、必要に応じて、特許権、実用新案権、商標権等の産業財産権を取得しております。これらは経営上多くのメリットがある重要な経営資源であり、戦略的に特許出願や権利化を行うことで、中長期的な競争力の維持・向上を図っております。また、製品の製造法に関して他社の特許に抵触しないかの確認を含め、専門部門による管理を徹底しております。しかしながら、他社が類似するもの、若しくは当社グループより優れた技術を開発した場合や、他社との間で知的財産権侵害に関する紛争等が生じた場合には、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

② 情報システム及び情報セキュリティ

当社グループは、AI、データ、人財それぞれの基盤を整え、DXを推進することで、業務革新やビジネスモデルの変革を進め、生産性及び企業価値向上に努めております。また、開発・生産・物流・販売等の業務を担うシステムや、グループ経営及び法人・個人に関する重要情報を保持しており、保守・保全の対策を講じるとともに、情報管理体制や情報セキュリティ体制の強化に努めております。しかしながら、デジタルやAIの活用の遅れにより環境変化に対応できない場合や、停電、

経営体制の強化

災害、ソフトウェアや機器の欠陥、コンピュータウイルスの感染、不正アクセス等予想の範囲を超える出来事により、システム障害や情報漏洩、改ざん等の被害が発生した場合には、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

③ 食の安全性

当社グループでは、安全で高品質の商品を安定的に供給することを基本的な使命と考え、品質方針を定め、品質保証体制及び品質管理体制を強化し取り組んでおります。今後も消費者の健康志向や食への安心・安全意識が高まる中、これらの取り組みが当社グループの信頼性向上につながるよう、努めてまいります。しかしながら、偶発的な事由によるものを含めて製品事故が発生し、当社グループの取り組みの範囲を超えた事象が発生した場合には、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

④ 人財

当社グループでは、設備投資や業務効率化等により労働生産性向上を図るとともに、各国及び各職種において高度な専門性を有した人財の確保・育成に努めております。そして、多様な価値観を持った人財が、互いに認め合い、切磋琢磨できるような環境を整備することで、革新的な発想と挑戦していく風土を醸成し、お客さまへの提供価値向上につなげてまいります。しかしながら、労働人口の減少や人件費の高騰等により、必要とする人財の確保ができない場合には、業務の遂行及び事業展開に支障をきたし、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

⑤ 財務

a. 為替変動

当社グループは、グローバル展開を進める中で、為替変動等のリスクを織り込み、中期経営計画、予算、業績予想等を作成しております。また、為替感応度分析等を行い、当社グループの為替予約に関する方針を定め、先物為替予約等によりリスクヘッジを行っており、こうした対応力をさらに強化することで、為替変動の影響を抑制することが可能となります。しかしながら、予想の範囲を超える為替変動により外貨建てで調達している原材料及び商品の急激な高騰や、海外子会社の経営成績における円換算額の表面上の減少等が生じた場合には、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

b. 減損会計

当社グループは、積極的な投資活動により、既存事業の強化や新規事業の創出等につなげ、当社グループとしての持続的成長を目指しております。新規事業、設備投資、M&A等のうち一定水準以上の投資を行う場合は、意思決定ガイドラインに基づき、投資対効果等の検討を踏まえた上で取締役会決議としております。しかしながら、当該案件の意思決定時に期待していた収益や効果が実現できない場合には、減損会計の適用を受けることになり、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

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の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一つと位置づけ、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。

コンプライアンスの強化

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、企業が社会の一員であることを強く認識し、社員の一人ひとりが、当社グループの一員としての自覚と高い倫理観を持ち、品位と節度ある誠実な行動を実践することで、当社グループへの信頼を高めていくことを目的として2002年8月に制定されました。この行動規範は、「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項目で構成されています。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。

国内グループ会社の役員および管理職層の全社員ならびに海外グループ会社の社長などには、毎年1回、「キッコーマングループ行動規範」順守に対する誓約書の提出を義務づけ、グループ全体で企業倫理と順法精神にのっとった行動の実践に努めています。

コンプライアンス推進に向けた施策

「キッコーマングループ企業倫理委員会」の設置

キッコーマングループは、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名で構成される「キッコーマングループ企業倫理委員会」を設置し、法令や「キッコーマングループ行動規範」の順守を始め、コンプライアンスを実践していくために必要な活動の方針を定め、運用しています。同委員会は、腐敗行為を含むコンプライアンスに関する事項について、キッコーマン(株)取締役会および監査役会に報告を行い、必要に応じて指示を受けられる体制を整備しています。2025年度には同委員会を合計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。

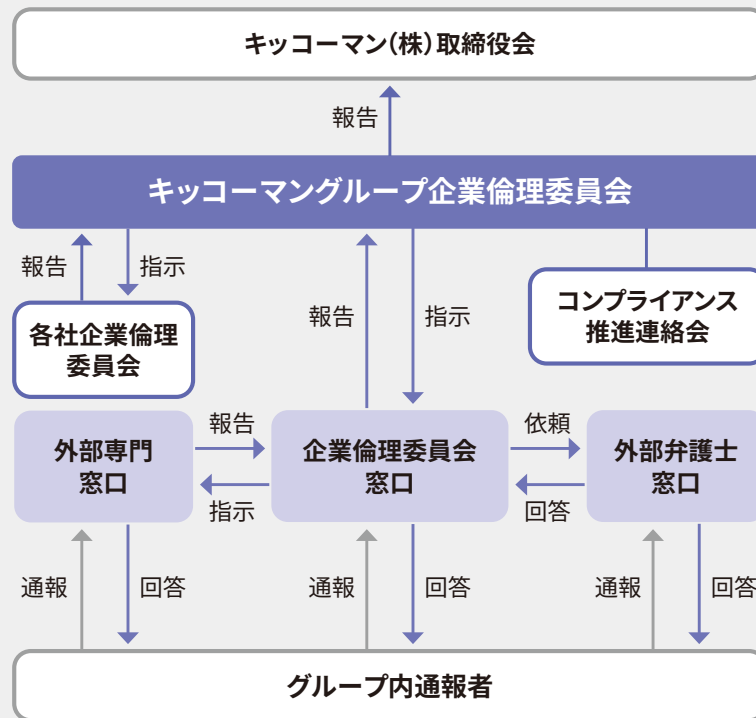
経営体制の強化

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、国内グループ会社から通報を受け付ける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、国内グループ会社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。

「グループ企業倫理ホットライン」では、情報提供者の保護を図るため、希望に応じて匿名で通報できる体制を整えています。「キッコーマングループ企業倫理委員会規程」および「キッコーマングループ内部通報規程」に基づき、腐敗行為を含むさまざまな案件について、企業倫理委員会において調査、審議などを行い、解決に向けて取り組んでいます。2025年度は21件の通報があり、解決を図りました。

■ グループ企業倫理ホットライン体制



コンプライアンス体制構築への取り組み

グループ会社数の増加および業種の多様化にともなってグループ各社の課題に対応したコンプライアンス強化の重要性が高まる中、コンプライアンス意識の現場までの浸透を目的として、2011年より国内グループ各社から「コンプライアンス推進委員」を任命し、2026年より海外の主要グループ会社から「コンプライアンス担当窓口」を設置しました。

「コンプライアンス推進委員」はキッコーマングループ企業倫理委員会事務局（キッコーマン（株）法務・コンプライアンス部）が主催する「コンプライアンス推進連絡会」に参加し、コンプライアンス教育プログラムの検討・作成や、法令などの理解を深める研修受講のほか、グループ内でのコンプライアンス活動の好事例の情報共有などを行っており、各種施策を各社の現場まで浸透させる役割を果たしています。

また、キッコーマングループ内において、重大なコンプライアンス違反が発生した場合に速やかな対応を可能にするため、「コンプライアンス違反報告ガイドライン」を、国内グループ各社向けには2025年2月に、海外グループ会社向けには2026年4月に制定しました。

コンプライアンスに関する監査、巡視とアンケートの実施

キッコーマングループでは、キッコーマン（株）監査部による定期的な監査とキッコーマン（株）法務・コンプライアンス部による日常的な指導に加え、法務・コンプライアンス担当者などによる海外グループ会社を対象としたコンプライアンス巡視も実施しています。また、2024年度には行動規範の周知状況や社内のコンプライアンス順守状況の確認を目的とした企業倫理に関するアンケートを実施しました。これに基づき、結果の社内共有や、結果に基づく研修の実施を含めた改善活動など、各種取り組みを行いました。その他現場に根差した啓発活動を行い、グループコンプライアンスの一層の強化を図っています。

コンプライアンス教育・啓発活動

キッコーマングループでは、「キッコーマングループ行動規範」に沿って企業倫理の周知徹底を図るため、所属長や新任管理職を対象とした研修会などでコンプライアンス教育を実施しているほか、新入社員研修時などのカリキュラムにもコンプライアンス教育を組み込んでいます。また、キッコーマン（株）法務・コンプライアンス部がオンラインシステムなどを活用し、グループ会社を対象としたコンプライアンス研修も実施しています。2025年度は、国内外のグループ会社で各種研修を実施しました。国内拠点に向けては、コンプライアンスマインドの醸成を目的とした役員から一般社員まで統一したテーマでの研修を実施するとともに、新法対応を含めた法令に関する研修やニュースレターによる情報配信などを実施しました。海外拠点に向けては、行動規範に基づく啓発活動を目的としたコンプライアンス研修やニュースレターによる情報配信を継続的に実施しました。

コンプライアンス・ハンドブック

キッコーマングループでは、グループにおけるコンプライアンス意識の定着をより確かなものとするために「キッコーマングループ コンプライアンス・ハンドブック」を2011年10月に制作し、国内グループ会社社員に配布しました。2021年度には内容を更新した改訂版ハンドブックの再配布を行いました。本冊子では、「キッコーマングループ行動規範」をもとにしたコンプライアンス違反につながる具体的な事例を取り上げています。身近な例を挙げることで問題意識を醸成するとともに、職場での実践につなげています。



コンプライアンス・ハンドブック

経営体制の強化

企業の社会的責任調査

キッコーマングループでは、コンプライアンス状況などの網羅的な把握と改善を目的として「コンプライアンス調査」を2010年度から2013年度まで実施しました。社会的に関心の高い項目を追加し、「コンプライアンス調査」の内容をより拡充させた「企業の社会的責任調査」を2014年度から実施しています。2025年度の「企業の社会的責任調査」では、法令順守、内部統制、キッコーマングループのルール順守、行動規範、危機管理、社会課題などに関する設問のもと、対象グループ会社の状況を確認しました。また、調査結果をもとに、各グループ会社の体制や環境に合わせた改善を促すべくフォローアップを実施しました。

腐敗行為防止への取り組み

キッコーマングループは、「キッコーマングループ行動規範」にのっとり、贈収賄や汚職などの腐敗行為を容認しない姿勢で臨んでいます。また、キッコーマンは2001年に国連グローバル・コンパクトに署名し、2004年に腐敗防止原則が追加されて以降は、腐敗防止原則を含む10原則の支持を表明してきました。当社グループでは、国連腐敗防止条約をはじめとする国内外の腐敗行為防止規制（米国連邦海外腐敗行為防止法や英国贈収賄法、さらに日本国の刑法・不正競争防止法など）で禁止されている行為を行わないように事業活動を行っています。

「キッコーマングループ行動規範」における腐敗行為防止の表明

キッコーマングループは、2002年8月に「キッコーマングループ行動規範」を制定しました。「キッコーマングループ行動規範」の6項目のうち、第5項目のタイトルを「国内外の法令、規則の順守と社会秩序の維持」とし、その項目中にて腐敗行為防止の理念を表明しています。また、国内グループ会社の役員および管理職層の全社員ならびに海外のグループ会社の社長などには、毎年1回、「キッコーマングループ行動規範」順守に対する誓約書の提出を義務づけています。

贈賄防止基本方針と競争法順守基本方針の制定および取り組み

2022年度、キッコーマングループはグループ共通の「贈賄防止に関する基本方針」および「競争法順守に関する基本方針」を制定しました。また、この制定にあわせて、当社グループ社員に向けた研修を実施するとともに、その後も随時研修を実施してコンプライアンス意識の醸成に努めています。今後も社内教育などを行い、コンプライアンス体制の強化に取り組めます。

腐敗行為防止に向けた社内コミュニケーションと研修

キッコーマングループでは、腐敗行為防止に対する経営の姿勢を社員に伝えるため、キッコーマン(株)経営層による腐敗行為防止を含む法令順守徹底のメッセージを、経営幹部が集まる会議や社内コミュニケーション媒体で発信しています。また、国内外グループ各社で「キッコーマングループ行動規範」の読み上げなどを実施し、社内への浸透を図っています。加えて、法務・コンプライアンス担当者などによる海外グループ会社へのコンプライアンス巡視を定期的実施し、現場に根差した啓発活動を行っています。

腐敗行為防止に関するリスク評価

2012年度に、キッコーマングループでは国連グローバル・コンパクト・セルフアセスメント・ツールを使った腐敗行為を含む自己評価を全社的に実施しました。その後も、贈収賄リスクが危惧される地域や事業については、必要に応じてリスク評価を行っています。

取引先との取り組み

キッコーマングループでは、取引に関するグループの考え方や理念・方針について業務委託先を含む取引先に伝えるため、2013年度に「キッコーマングループ 取引方針（取引方針）」を定めました。本方針にのっとり、腐敗行為防止を含む国連グローバル・コンパクトの原則およびキッコーマングループの腐敗行為防止に対する姿勢を、取引先に説明しています。また、取引先に求める重点項目には、「商取引」として、「不当な贈答・接待の禁止」などの腐敗行為防止に関する項目を挙げています。

腐敗行為および反競争的行為に関する違反事例と実施した措置

2025年度、キッコーマングループでは腐敗行為および反競争的行為に関する違反事例はありませんでした。また、当該行為に関する内部通報はありませんでした。このため、違反に対する措置は取られませんでした。

報告期間中に発生した重大な法規制違反

2025年度は、罰金・課徴金が発生した重大な法規制違反の事案はありませんでした。また、金銭的制裁以外の制裁措置が発生した重大な法規制違反の事案はありませんでした。

適切な納税に対する取り組み

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

事業のグローバル化にともなう取り組み

キッコーマングループの事業がグローバル化するにつれて、異なった国や地域に所在するグループ会社間の取引も増えています。そうした際に発生する移転価格について、キッコーマングループでは必要に応じて各国の税務当局などと協議を行っています。グループの事業を正確に伝えるとともに、公正性を重視した姿勢で情報交換を行い、適切な納税に向けた取り組みをすすめています。納税に関する重要な案件については、取締役会への報告をCFOから適宜行い、取締役会からの指示を受けられる体制を整えています。また、グループでは、事業所の所在国以外にある租税回避地（タックスヘイブン）の計画的な使用は行っていません。

法人税等に関する情報開示

キッコーマングループの法人税などの情報はウェブサイトで公開しています。2025年度の法定実効税率は30.5%でした。



詳しい情報はウェブサイトをご覧ください：<https://www.kikkoman.com/jp/ir/lib/yuho/>

株主・投資家のために

■ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

キッコーマングループは中期経営計画（2025年度から2027年度）において、売上成長率年平均5%以上、事業利益率10%以上、ROE12%以上を目標として掲げ、資本コストを意識し、企業価値の向上に努めています。また、主要事業会社については、ROICなどの指標で業績を評価することにより、投下資本に対する採算性を意識した経営を行っています。これらを踏まえて、成長性、収益性に課題のある事業について見直しを図るとともに、適時ポートフォリオの適正化を図っています。

また、当社は、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。この方針をもとに、連結配当性向35%以上を目標とし、累進配当を継続するとともに機動的な自己株式の取得を行うなど、株主還元を行ってまいります。

■ 適時・適切な情報開示

キッコーマン(株)は、「公平性」「公正性」「適時性」を重視した情報開示とIR活動を実施しています。国内のみならず米国、欧州でのIRミーティングを実施しているほか、説明会に参加できない投資家にも配慮し、ウェブサイトでも各種の公表資料を速やかに公開しています。

2025年度は、アナリスト・機関投資家を対象にした決算説明会や機関投資家との個別ミーティングを実施しました。また、機関投資家とESGをテーマにした対話を実施しました。今後も、株主・投資家の皆さまのご意見を取り入れながら、当社をさらに理解していただくための活動を続けてまいります。

■ 株主還元と内部留保金

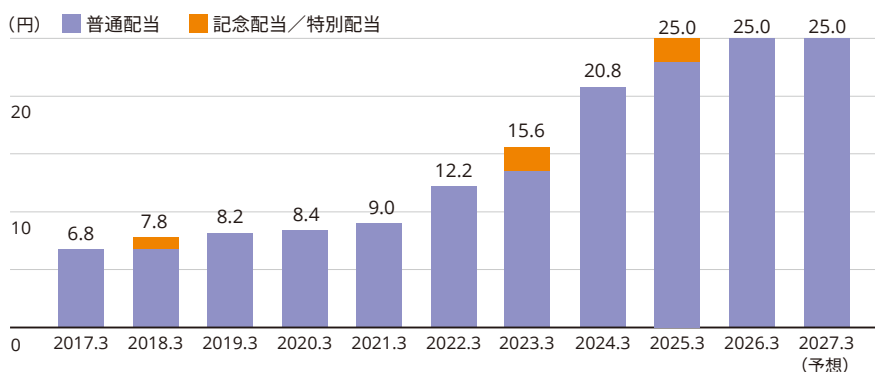
キッコーマン(株)は、株主に対する配当政策を重要な経営課題の一つとして位置づけ、企業基盤の強化、今後の事業の拡充、連結業績などを勘案しながら、利益配分を行っていくことを基本方針としています。

当社は年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としており、これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会です。

内部留保金は、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ます。

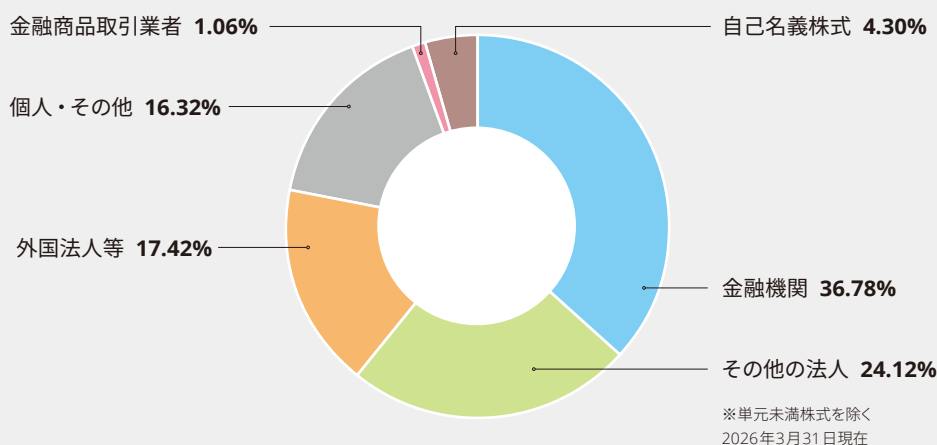
また、当社グループの商品をよりご理解・ご支援いただくため、単元株主の皆さまに株主優待制度を実施しています。

● 配当金の推移



(注) 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。2017年3月期～2024年3月期の1株あたり年間配当金は、当該株式分割が行われたものと仮定して算定しています。

● 株式の分布状況 (所有者別株式分布状況)



■ 開かれた株主総会

キッコーマン(株)は、より多くの株主にご出席いただくために、毎年株主総会の集中日とは異なる日程で株主総会を開催しています。また、株主総会の議題を十分ご検討いただくため、通常株主総会開催日の3週間以上前に招集通知を発送しています。海外の株主に向けては、招集通知の英語訳を作成し、当社ウェブサイトに掲載しています。また、株主の議決権行使に対する一層の便宜を図るため、インターネットによる議決権行使を可能にするとともに、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームにも参加しています。

■ 格付評価

財務の健全性を示す指標の一つとして、格付機関による評価が挙げられます。格付評価は資本市場から見た当社の評価であるという観点を踏まえ、当社は財務戦略上、格付を重要な指標の一つとして位置づけています。(株) 格付投資情報センターによる2026年6月時点でのキッコーマン(株)の格付はAA-でした。今後も、格付の維持と向上に努めていきます。

■ ESG 指数への組み入れ状況

ESGは、環境 (Environment)、社会性 (Social)、コーポレート・ガバナンス (Governance) の頭文字を指し、企業評価機関が企業のESGへの取り組みを評価して組み入れ銘柄を決める指数をESG指数といいます。キッコーマン(株)は、環境・社会・ガバナンスのグローバル・スタンダードを満たす企業への投資を促進するようデザインされた株式指数シリーズであるFTSE4Goodインデックスシリーズの構成銘柄に組み入れられました。また、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、FTSE Blossom Japan Indexなどにも組み入れられました(2026年6月時点)。

パートナーシップを通じた価値創造

キッコーマングループは、事業を通じて社会課題の解決に貢献するためには、自社の取り組みだけでなく、多様な知見を持つ外部の専門組織との連携が重要であると考えています。マテリアリティを中心とした社会課題に関し、各々の視点と専門性を持つ外部組織との協働を通じて最新の情報を収集し、事業戦略やサステナビリティ活動にフィードバックすることで、企業価値の向上に努めています。ここでは、当社が参加する主要なパートナーシップについてご紹介します。

■ グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン

主な目的・活動内容

国連が提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則を軸に、企業の責任ある行動を促進し、持続可能な社会の実現をめざしています。

キッコーマンは、2001年に国連の提唱する国連グローバル・コンパクトに日本企業として初めて署名しました。これは、企業の責任ある行動によって、グローバルな課題を解決していこうという国連グローバル・コンパクトの趣旨に賛同したためです。キッコーマン(株)は国連グローバル・コンパクトの日本におけるローカルネットワークであるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの理事会員として活動を行っています。

 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン: <https://www.ungcn.org>

■ ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム

主な目的・活動内容

世界の消費財メーカーや小売企業が協働し、「サステナビリティ」「健康」「食品安全」など業界共通の課題解決に取り組むグローバルネットワークです。

キッコーマン(株)は、消費財および流通業界のグローバルネットワークであるザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)に参加しています。CGFは、非競争分野における課題解決に向けて協働を呼びかけており、その一環として日本サステナビリティ・ローカル・グループを設立するなどの活動を行っています。当社はCGFの活動に参加することでグローバルなベストプラクティスを学んでいます。

 ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム: <https://www.theconsumergoodsforum.com>

■ 日本気候リーダーズ・パートナーシップ

主な目的・活動内容

持続可能な脱炭素社会の実現をめざす日本企業で構成された独自の企業グループで、「①脱炭素化を経済活動の前提として捉え、持続可能な脱炭素社会の実現をめざす、②持続可能な脱炭素社会に向けた共通のビジョンを描き、参加企業が自らコミットメントを掲げ、率先して実行する、③社会の変化を加速するために積極的なメッセージを発信し、アジアを中心に活動する」を活動目的としています。

キッコーマン(株)は、日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)に賛助会員として参加し、情報収集などを行っています。

 **日本気候リーダーズ・パートナーシップ:** <https://japan-clp.jp/>

■ 気候変動イニシアティブ

主な目的・活動内容

気候変動対策に積極的に取り組む企業、自治体、NGOなどが参加するネットワークです。脱炭素社会への移行を後押しする社会的な機運を高めることをめざしています。

気候変動に対する取り組みの一つとして、地球温暖化抑制や温室効果ガス削減の目標達成に向け、キッコーマン(株)はJAPAN CLIMATE INITIATIVE 気候変動イニシアティブ(JCI)に2021年9月に参加しました。当社はJCIの取り組みに賛同し、JCIが政府に対して発信する気候関連問題に対するメッセージにも賛同団体として参加しています。

 **気候変動イニシアティブ:** <https://japanclimate.org/>

これらのほかにも、事業に関連する各種業界団体への参加を通じて、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、いただいたご意見や社会の要請を真摯に受け止めながら、持続的な成長と社会課題の解決をめざしてまいります。

環境データ

地球環境との共生に向けた取り組みの進捗を示す主要な環境指標を掲載しています。

開示事項	該当ページ数	中計対象
CO ₂ 排出量推移	36	●
CO ₂ 排出量スコープ別推移	37	●
CO ₂ 排出量 (Scope3) カテゴリ別内訳	38	
売上収益あたりのCO ₂ 排出原単位 (Scope1+2)	39	
再生可能エネルギー由来の電力率推移	40	
エネルギー消費量	40	
水の使用量および水使用原単位削減率推移	49	●
法規制よりも厳しい排水自主基準 (BOD: 8mg/L以下) 順守率	49	●
取水源別年間用水使用量および年間排水量の推移	50	
総排水量	60	
廃棄物・副産物、リサイクル量	60	
PET使用量、PET以外のプラスチック使用量	60	
NO _x 、SO _x	60,74	
総取水量、水ストレス地域からの取水	60	
大豆、小麦、トマトなどの気候変動の影響を受ける農産物原料を使用する 国内・海外の食料品製造・販売の売上収益	60	
環境保全投資	60	
環境保全費用	60	
再資源化等実施率	66	●
廃棄物量	67	
食品ロス量	69	●
プラスチックの産業廃棄物の排出量	75	

社会データ

キッコーマングループでは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

開示事項	該当ページ数	中計対象
人権デューディリジェンス実施状況	106	
経営人財育成	118	
デジタル人財育成	118	
社員意識調査「成長機会の提供」スコア	121	●
社員意識調査「DE&I 意識」スコア	121	●
社員意識調査「健康経営」スコア	121	●
女性管理職比率	123	●
障がい者雇用率	124	●
平均残業時間・総労働時間	126	
年次有給休暇取得率	127	●
男性育児休業取得率	128	●
従業員関連データ	131	
地域社会の発展に貢献	132	●
ステークホルダーとの対話	137	●

SDGs対照表

キッコーマングループでは、SDGs達成に貢献することをめざして幅広い取り組みを行っています。

目標		サステナビリティレポート内項目	
1	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる	地域社会の発展に貢献	
2	飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する	おいしく健康を手軽に キッコーマングループの食育活動	一人ひとりの課題に対応 地域社会の発展に貢献
3	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する	おいしく健康を手軽に 地域社会の発展に貢献	一人ひとりの課題に対応
4	すべての人々への包摂的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する	おいしく健康を手軽に キッコーマングループの食育活動	一人ひとりの課題に対応 地域社会の発展に貢献
5	ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う	責任あるマーケティング表現および広告 多様な人財が活躍できる環境	人権デューディリジェンスの実施
6	すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する	食の環境	地域社会の発展に貢献
7	すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する	気候変動 環境マネジメントシステム	資源の活用
8	包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する	人権デューディリジェンスの実施 多様な人財が活躍できる環境	人財戦略
9	強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る	共創と革新	パートナーシップを通じた価値創造
10	各国内及び各国間の不平等を是正する	人権デューディリジェンスの実施 コンプライアンスの強化	多様な人財が活躍できる環境
11	包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する	地域社会の発展に貢献	
12	持続可能な生産消費形態を確保する	気候変動 資源の活用 一人ひとりの課題に対応 共創と革新 安全で高品質な商品をお届けする品質管理体制 お客さま満足の追求	食の環境 おいしく健康を手軽に キッコーマングループの食育活動 「安全」と「安心」の視点で取り組む品質保証 責任あるマーケティング表現および広告 人権デューディリジェンスの実施
13	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる	気候変動 環境マネジメントシステム	食の環境
14	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する	食の環境	
15	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する	食の環境	環境マネジメントシステム
16	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する	人権デューディリジェンスの実施 コンプライアンスの強化	地域社会の発展に貢献 パートナーシップを通じた価値創造
17	持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する	食の環境 人権デューディリジェンスの実施 パートナーシップを通じた価値創造	共創と革新 サプライチェーンマネジメント

地球環境
食と健康
人と社会

GRIスタンダード対照表 (内容索引)

注記

対照表内において本報告書内に掲載されている内容は項目を記載しています。コーポレートレポートに掲載している場合には末尾に(※)を表記しています。

GRI 1：基礎 2021	
利用に関する声明	キッコーマン株式会社は、GRIスタンダードを参照し、2025年4月1日から2026年3月31日について、本GRI内容索引に記載した情報を報告します。
利用したGRI 1	GRI 1：基礎 2021

開示事項	掲載箇所
------	------

GRI 2：一般開示事項 2021

1. 組織と報告実務

2-1	組織の詳細	報告対象組織
2-2	組織のサステナビリティ報告の対象となる事業体	第109期 有価証券報告書ー企業の概況 データセクションー事業拠点(※)
2-3	報告期間、報告頻度、連絡先	報告対象期間 お問い合わせ先
2-4	情報の修正・訂正記述	ー
2-5	外部保証	外部保証を得るための準備をすすめています。

2. 活動と労働者

2-6	活動、バリューチェーン、その他の取引関係	キッコーマンの全体像ーキッコーマングループの概要(※)
2-7	従業員	人と社会ー社員とともに ステークホルダーとの協働ー人財関連データ
2-8	従業員以外の労働者	ー

3. ガバナンス

2-9	ガバナンス構造と構成	コーポレート・ガバナンス報告書 価値創造の基盤ーコーポレート・ガバナンス(※) サステナビリティ戦略とマネジメントーサステナビリティ・ガバナンス体制 経営体制・価値創造の基盤ー経営体制の強化ーコーポレート・ガバナンスの強化
2-10	最高ガバナンス機関における指名と選出	コーポレート・ガバナンス報告書 価値創造の基盤ーコーポレート・ガバナンス(※) 経営体制・価値創造の基盤ー経営体制の強化ーコーポレート・ガバナンスの強化
2-11	最高ガバナンス機関の議長	コーポレート・ガバナンス報告書 価値創造の基盤ーコーポレート・ガバナンス(※) 経営体制・価値創造の基盤ー経営体制の強化ーコーポレート・ガバナンスの強化
2-12	インパクトのマネジメント監督における最高ガバナンス機関の役割	価値創造の基盤ーコーポレート・ガバナンス(※) サステナビリティ戦略とマネジメントーサステナビリティ・ガバナンス体制 地球環境ー気候変動ーTCFD提言に基づく開示 経営体制・価値創造の基盤ー経営体制の強化ーコーポレート・ガバナンスの強化
2-13	インパクトのマネジメントに関する責任の移譲	価値創造の基盤ーコーポレート・ガバナンス(※) サステナビリティ戦略とマネジメントーサステナビリティ・ガバナンス体制 地球環境ーキッコーマングループの基本的な考え方ー環境マネジメント推進体制 地球環境ー気候変動ーTCFD提言に基づく開示 人と社会ー人権の尊重ー推進体制 経営体制・価値創造の基盤ー経営体制の強化ーコーポレート・ガバナンスの強化
2-14	サステナビリティ報告における最高ガバナンス機関の役割	価値創造の基盤ーコーポレート・ガバナンス(※) サステナビリティ戦略とマネジメントーサステナビリティ・ガバナンス体制
2-15	利益相反	コーポレート・ガバナンス報告書
2-16	重大な懸念事項の伝達	価値創造の基盤ーリスクマネジメント(※) 経営体制・価値創造の基盤ー経営体制の強化ーリスクマネジメント体制の強化
2-17	最高ガバナンス機関の集会的知見	第115回定時株主総会 招集ご通知
2-18	最高ガバナンス機関のパフォーマンス評価	コーポレート・ガバナンス報告書
2-19	報酬方針	サステナビリティ戦略とマネジメントーサステナビリティ・ガバナンス体制
2-20	報酬の決定プロセス	サステナビリティ戦略とマネジメントーサステナビリティ・ガバナンス体制
2-21	年間報酬総額の比率	ー

GRIスタンダード対照表(内容索引)

開示事項	掲載箇所
4. 戦略、方針、実務慣行	
2-22 持続可能な発展に向けた戦略に関する声明	サステナビリティ戦略とマネジメントーCEOメッセージ
2-23 方針声明	キッコーマングループ人権方針 持続可能な調達方針 価値創造の基盤ーコンプライアンス(＊) 地球環境 経営体制・価値創造の基盤ー経営体制の強化ーコンプライアンスの強化
2-24 方針声明の実践	人和社会ー人権の尊重ー人権デューデリジエンスの実施 人和社会ーサプライチェーンマネジメント
2-25 マイナスのインパクトの是正プロセス	価値創造の基盤ーコンプライアンス(＊) 人和社会ー人権の尊重ー人権デューデリジエンスの実施 経営体制・価値創造の基盤ー経営体制の強化ーコンプライアンスの強化
2-26 助言を求める制度および懸念を提起する制度	価値創造の基盤ーコンプライアンス(＊) 経営体制・価値創造の基盤ー経営体制の強化ーコンプライアンスの強化
2-27 法規制遵守	経営体制・価値創造の基盤ー経営体制の強化ーコンプライアンスの強化
2-28 会員資格を持つ団体	経営体制・価値創造の基盤ー経営体制の強化ーパートナーシップを通じた価値創造

5. ステークホルダー・エンゲージメント	
2-29 ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ	人和社会ー社員とともに ステークホルダーとの協働ーステークホルダーとの対話 経営体制・価値創造の基盤ー株主・投資家のためにー適時・適切な情報開示
2-30 労働協約	人和社会ー社員とともに ステークホルダーとの協働 ー多様な人材が活躍できる環境ー健全な労使関係の維持

GRI 3：マテリアルな項目 2021	
3-1 マテリアルな項目の決定プロセス	サステナビリティ戦略とマネジメントーサステナビリティ戦略とマテリアリティーマテリアリティ特定のプロセスと変遷
3-2 マテリアルな項目のリスト	サステナビリティ戦略とマネジメントーサステナビリティ戦略とマテリアリティー重要な社会課題3分野(マテリアリティ)
3-3 マテリアルな項目のマネジメント	サステナビリティ戦略とマネジメントーサステナビリティ・ガバナンス体制 地球環境 食と健康 人和社会

経済項目

GRI 201：経済パフォーマンス 2016	
201-1 創出、分配した直接的経済価値	データセクションー財務・非財務データ(＊)
201-2 気候変動による財務上の影響、その他のリスクと機会	地球環境ー気候変動ーTCFD提言に基づく開示
201-3 確定給付型年金制度の負担、その他の退職金制度	第109期 有価証券報告書ー経理の状況
201-4 政府から受けた資金援助	ー

GRI 202：地域経済でのプレゼンス 2016	
202-1 地域最低賃金に対する標準的新入社員給与の比率(男女別)	ー
202-2 地域コミュニティから採用した上級管理職の割合	人和社会ー社員とともに ステークホルダーとの協働 ー多様な人材が活躍できる環境 ーダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I) ー経営の現地化と上級管理職の登用

GRI 203：間接的な経済的インパクト 2016	
203-1 インフラ投資および支援サービス	人和社会ー社員とともに ステークホルダーとの協働ー地域社会の発展に貢献
203-2 著しい間接的な経済的インパクト	人和社会ー社員とともに ステークホルダーとの協働ー地域社会の発展に貢献

開示事項		掲載箇所
GRI 204：調達慣行 2016		
204-1	地元サプライヤーへの支出の割合	—
GRI 205：腐敗防止 2016		
205-1	腐敗に関するリスク評価を行っている事業所	経営体制・価値創造の基盤—経営体制の強化—コンプライアンスの強化—腐敗行為防止への取り組み
205-2	腐敗防止の方針や手順に関するコミュニケーションと研修	経営体制・価値創造の基盤—経営体制の強化—コンプライアンスの強化—腐敗行為防止への取り組み
205-3	確定した腐敗事例と実施した措置	経営体制・価値創造の基盤—経営体制の強化—コンプライアンスの強化—腐敗行為防止への取り組み
GRI 206：反競争的行為 2016		
206-1	反競争的行為、反トラスト、独占的慣行により受けた法的措置	事例はありませんでした。
GRI 207：税金 2019		
207-1	税務へのアプローチ	第109期 有価証券報告書—経理の状況 経営体制・価値創造の基盤—経営体制の強化—コンプライアンスの強化—適切な納税に対する取り組み
207-2	税務ガバナンス、管理、およびリスクマネジメント	第109期 有価証券報告書—経理の状況
207-3	税務に関連するステークホルダー・エンゲージメントおよび懸念への対処	第109期 有価証券報告書—経理の状況
207-4	国別の報告	第109期 有価証券報告書—経理の状況
環境項目		
GRI 101：生物多様性 2024		
101-1	生物多様性の損失を止め、反転させるための方針	地球環境—食の環境 —生物多様性・自然資本への取り組み (TNFD提言に基づく開示)
101-2	生物多様性へのインパクトの管理	地球環境—食の環境 —生物多様性・自然資本への取り組み (TNFD提言に基づく開示)—戦略 地球環境—食の環境 —生物多様性・自然資本への取り組み (TNFD提言に基づく開示) —リスクと影響の管理
101-3	アクセスと利益配分	—
101-4	生物多様性へのインパクトの特定	地球環境—食の環境 —生物多様性・自然資本への取り組み (TNFD提言に基づく開示)—戦略
101-5	生物多様性へのインパクトを伴う場所	—
101-6	生物多様性の損失の直接的な要因	地球環境—食の環境 —生物多様性・自然資本への取り組み (TNFD提言に基づく開示)—戦略 地球環境—食の環境 —生物多様性・自然資本への取り組み (TNFD提言に基づく開示) —指標と目標
101-7	生物多様性の状態の変化	—
101-8	生態系サービス	地球環境—食の環境 —生物多様性・自然資本への取り組み (TNFD提言に基づく開示)—戦略

GRIスタンダード対照表(内容索引)

開示事項	掲載箇所
GRI 301：原材料 2016	
301-1 使用原材料の重量または体積	—
301-2 使用したリサイクル材料	地球環境－資源の活用－環境配慮型商品
301-3 再生利用された製品と梱包材	地球環境－資源の活用－環境配慮型商品
GRI 302：エネルギー 2016	
302-1 組織内のエネルギー消費量	地球環境－気候変動－CO ₂ 排出量削減に向けた取り組み
302-2 組織外のエネルギー消費量	—
302-3 エネルギー原単位	地球環境－気候変動－CO ₂ 排出量 削減実績 －売上収益あたりのCO ₂ 排出原単位の削減
302-4 エネルギー消費量の削減	地球環境－気候変動－CO ₂ 排出量削減に向けた取り組み
302-5 製品およびサービスのエネルギー必要量の削減	地球環境－気候変動－CO ₂ 排出量削減に向けた取り組み
GRI 303：水と廃水 2018	
303-1 共有資源としての水との相互作用	地球環境－食の環境－水環境への配慮に関する取り組み－水関連リスクへの対応
303-2 排水に関連するインパクトのマネジメント	地球環境－食の環境－水環境への配慮－水関連リスクへの対応
303-3 取水	地球環境－食の環境－水環境への配慮－水環境への取り組み実績
303-4 排水	地球環境－食の環境－水環境への配慮－水環境への取り組み実績
303-5 水消費	地球環境－食の環境－水環境への配慮－水環境への取り組み実績
GRI 305：大気への排出 2016	
305-1 直接的なGHG排出（スコープ1）	地球環境－気候変動－CO ₂ 排出量 中長期削減目標 地球環境－気候変動－CO ₂ 排出量 削減実績
305-2 間接的なGHG排出（スコープ2）	地球環境－気候変動－CO ₂ 排出量 中長期削減目標 地球環境－気候変動－CO ₂ 排出量 削減実績
305-3 その他の間接的なGHG排出（スコープ3）	地球環境－気候変動－CO ₂ 排出量 中長期削減目標 地球環境－気候変動－CO ₂ 排出量 削減実績
305-4 温室効果ガス（GHG）排出原単位	地球環境－気候変動－CO ₂ 排出量 削減実績 －売上収益あたりのCO ₂ 排出原単位の削減
305-5 温室効果ガス（GHG）排出量の削減	地球環境－気候変動－CO ₂ 排出量削減に向けた取り組み
305-6 オゾン層破壊物質（ODS）の排出量	—
305-7 窒素酸化物（NOx）、硫黄酸化物（SOx）、およびその他の重大な大気排出物	地球環境－環境マネジメントシステム－環境リスクへの対応－大気汚染の防止
GRI 306：廃棄物 2020	
306-1 廃棄物の発生と廃棄物関連の著しいインパクト	地球環境－資源の活用－食品ロスの削減 地球環境－資源の活用－環境配慮型商品
306-2 廃棄物関連の著しいインパクトの管理	地球環境－資源の活用－食品ロスの削減 地球環境－資源の活用－環境配慮型商品
306-3 発生した廃棄物	地球環境－資源の活用－循環型社会の実現に向けて
306-4 処分されなかった廃棄物	地球環境－資源の活用－循環型社会の実現に向けて
306-5 処分された廃棄物	地球環境－資源の活用－循環型社会の実現に向けて
GRI 308：サプライヤーの環境面のアセスメント 2016	
308-1 環境基準により選定した新規サプライヤー	—
308-2 サプライチェーンにおけるマイナスの環境インパクトと実施した措置	地球環境－食の環境－持続可能な調達 －森林減少・自然生態系の転換をともしないサプライチェーンの構築

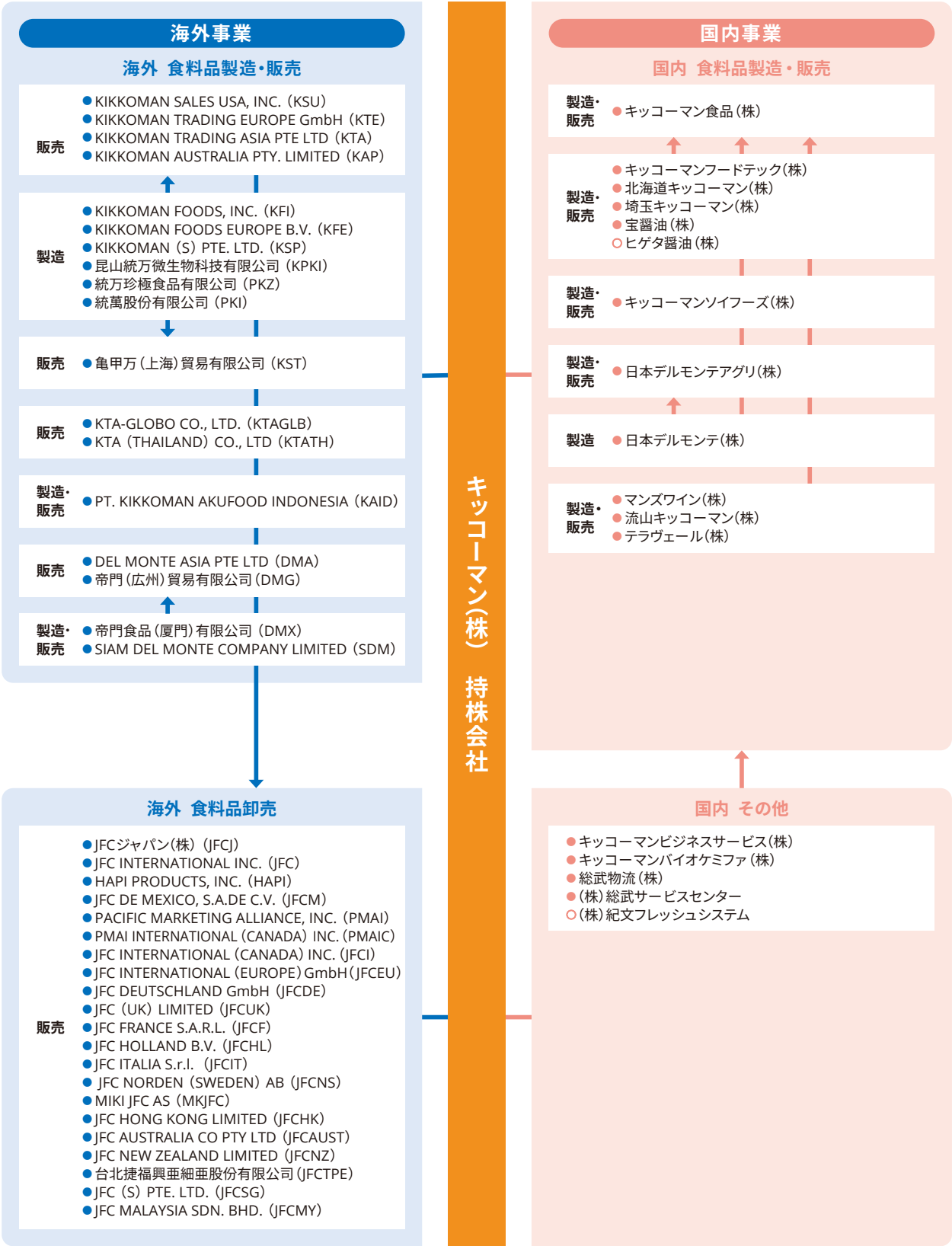
開示事項		掲載箇所
社会項目		
GRI 401：雇用 2016		
401-1	従業員の新規雇用と離職	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働－人財関連データ
401-2	フルタイム従業員には支給され、有期雇用の従業員やパートタイム従業員には支給されない手当	－
401-3	育児休暇	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働 －多様な人財が活躍できる環境－効率的な働き方を通じた生産性の向上
GRI 402：労使関係 2016		
402-1	事業上の変更に関する最低通知期間	－
GRI 403：労働安全衛生 2018		
403-1	労働安全衛生マネジメントシステム	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働 －多様な人財が活躍できる環境－労働安全衛生の徹底
403-2	危険性（ハザード）の特定、リスク評価、事故調査	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働 －多様な人財が活躍できる環境－労働安全衛生の徹底
403-3	労働衛生サービス	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働 －多様な人財が活躍できる環境－労働安全衛生の徹底
403-4	労働安全衛生における労働者の参加、協議、コミュニケーション	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働 －多様な人財が活躍できる環境－労働安全衛生の徹底
403-5	労働安全衛生に関する労働者研修	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働 －多様な人財が活躍できる環境－労働安全衛生の徹底
403-6	労働者の健康増進	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働 －多様な人財が活躍できる環境－労働安全衛生の徹底
403-7	ビジネス上の関係で直接結びついた労働安全衛生の影響の防止と軽減	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働 －多様な人財が活躍できる環境－労働安全衛生の徹底
403-8	労働安全衛生マネジメントシステムの対象となる労働者	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働 －多様な人財が活躍できる環境－労働安全衛生の徹底
403-9	労働関連の傷害	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働 －多様な人財が活躍できる環境－労働安全衛生の徹底
403-10	労働関連の疾病・体調不良	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働 －多様な人財が活躍できる環境－労働安全衛生の徹底
GRI 404：研修と教育 2016		
404-1	従業員一人あたりの年間平均研修時間	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働－人財戦略－人財の育成
404-2	従業員スキル向上プログラムおよび移行支援プログラム	人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働－人財戦略－人財の育成
404-3	業績とキャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員の割合	－
GRI 405：ダイバーシティと機会均等 2016		
405-1	ガバナンス機関および従業員のダイバーシティ	価値創造の基盤－コーポレート・ガバナンス(※) 人と社会－社員とともに 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(DE&I) 経営体制・価値創造の基盤－経営体制の強化－コーポレート・ガバナンスの強化
405-2	基本給と報酬の男女比	第109期 有価証券報告書－提出会社の状況
GRI 406：非差別 2016		
406-1	差別事例と実施した是正措置	事例はありませんでした。

GRIスタンダード対照表(内容索引)

開示事項		掲載箇所
GRI 407：結社の自由と団体交渉 2016		
407-1	結社の自由や団体交渉の権利がリスクにさらされる可能性のある事業所およびサプライヤー	キッコーマングループ人権方針 人と社会－人権の尊重－人権デューデリジエンスの実施 人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働－多様な人材が活躍できる環境－健全な労使関係の維持
GRI 408：児童労働 2016		
408-1	児童労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	キッコーマングループ人権方針 人と社会－人権の尊重－人権デューデリジエンスの実施 人と社会－サプライチェーンマネジメント
GRI 409：強制労働 2016		
409-1	強制労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	キッコーマングループ人権方針 人と社会－人権の尊重－人権デューデリジエンスの実施 人と社会－サプライチェーンマネジメント
GRI 410：保安慣行 2016		
410-1	人権方針や手順について研修を受けた保安要員	—
GRI 411：先住民族の権利 2016		
411-1	先住民族の権利を侵害した事例	事例はありませんでした。
GRI 413：地域コミュニティ 2016		
413-1	地域コミュニティとのエンゲージメント、インパクト評価、開発プログラムを実施した事業所	事業戦略(成長の継続と収益力の維持・向上) (＊) 人と社会－社員とともに ステークホルダーとの協働－地域社会の発展に貢献
413-2	地域コミュニティに著しいマイナスのインパクト(顕在化しているもの、潜在的なもの)を及ぼす事業所	—
GRI 414：サプライヤーの社会面のアセスメント 2016		
414-1	社会的基準により選定した新規サプライヤー	—
414-2	サプライチェーンにおけるマイナスの社会的インパクトと実施した措置	—
GRI 415：公共政策 2016		
415-1	政治献金	—
GRI 416：顧客の安全衛生 2016		
416-1	製品・サービスのカテゴリーに対する安全衛生インパクトの評価	食と健康－お客さまのために
416-2	製品・サービスの安全衛生インパクトに関する違反事例	重要なお知らせ
GRI 417：マーケティングとラベリング 2016		
417-1	製品・サービスの情報とラベリングに関する要求事項	食と健康－お客さまのために－「安全」と「安心」の視点で取り組む品質保証 食と健康－お客さまのために－責任あるマーケティング表現および広告
417-2	製品・サービスの情報とラベリングに関する違反事例	重要なお知らせ
417-3	マーケティング・コミュニケーションに関する違反事例	—
GRI 418：顧客プライバシー 2016		
418-1	顧客プライバシーの侵害および顧客データの紛失に関して具体化した不服申立	—

キッコーマングループ 事業系統図

2026年3月末時点



● ● 連結子会社 (54社)
○ 持分法適用会社 (2社)

イントロダクション

サステナビリティ戦略とマネジメント

地球環境

食と健康

人と社会

経営体制・価値創造の基盤

ESGデータセクション



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>