

# 2025年度 決算説明会

キッコーマン株式会社

2026年4月27日

# 中期経営計画の進捗について

代表取締役社長CEO      中野 祥三郎

## 2026年3月期 業績報告と

## 2027年3月期 通期業績予想

執行役員CFO      佐藤 俊行

# 中期経営計画（2025-2027年度） の進捗について

代表取締役社長CEO

中野 祥三郎

## 目 標

売上成長 年平均

※為替差除

5% 以上

事業利益率

(2027年度)

10% 以上

ROE

(2027年度)

12% 以上

## 重点課題

成長の継続と収益力の維持・向上

将来に向けた経営資源の活用

事業活動を通じた社会課題解決

# 中期経営計画 進捗：連結全体

## 中計目標

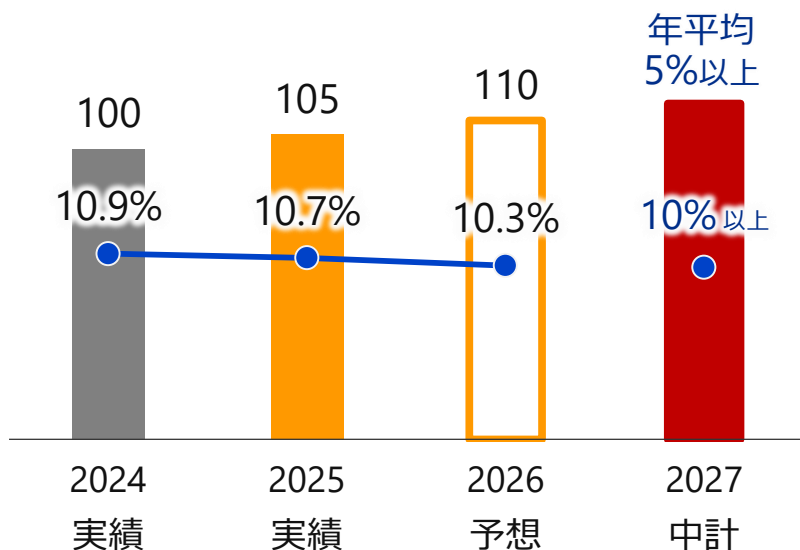
売上成長 年平均 ※為替差除き	5% 以上
事業利益率 (2027年)	10% 以上
ROE (2027年)	12% 以上



	2025実績	2026予想
売上収益 (為替差除く前年比)	105.2%	104.6%
事業利益率	10.7%	10.3%
ROE	11.5%	—

## 売上収益・事業利益率

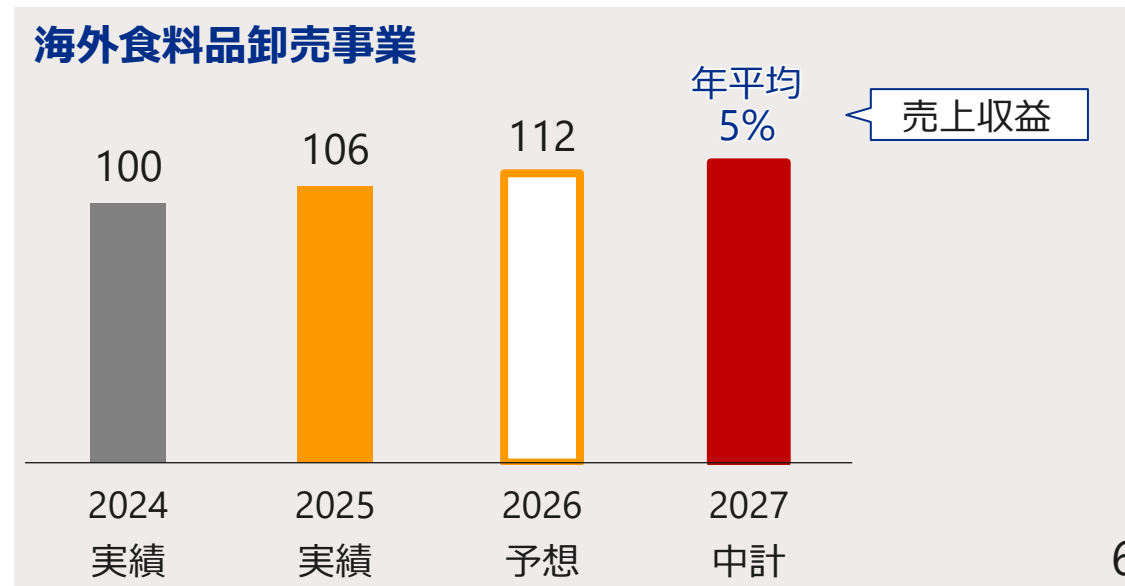
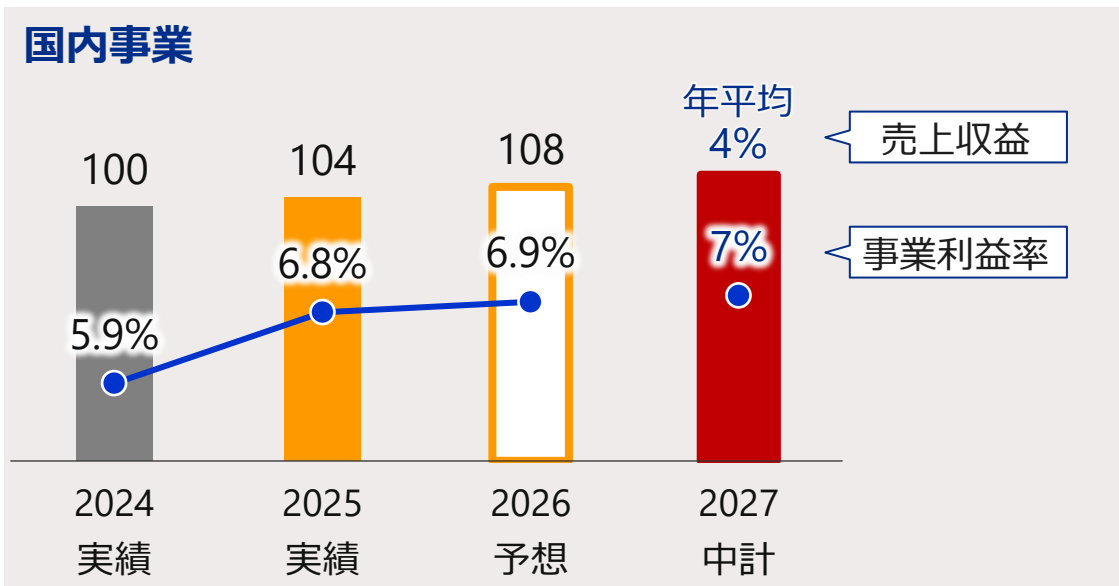
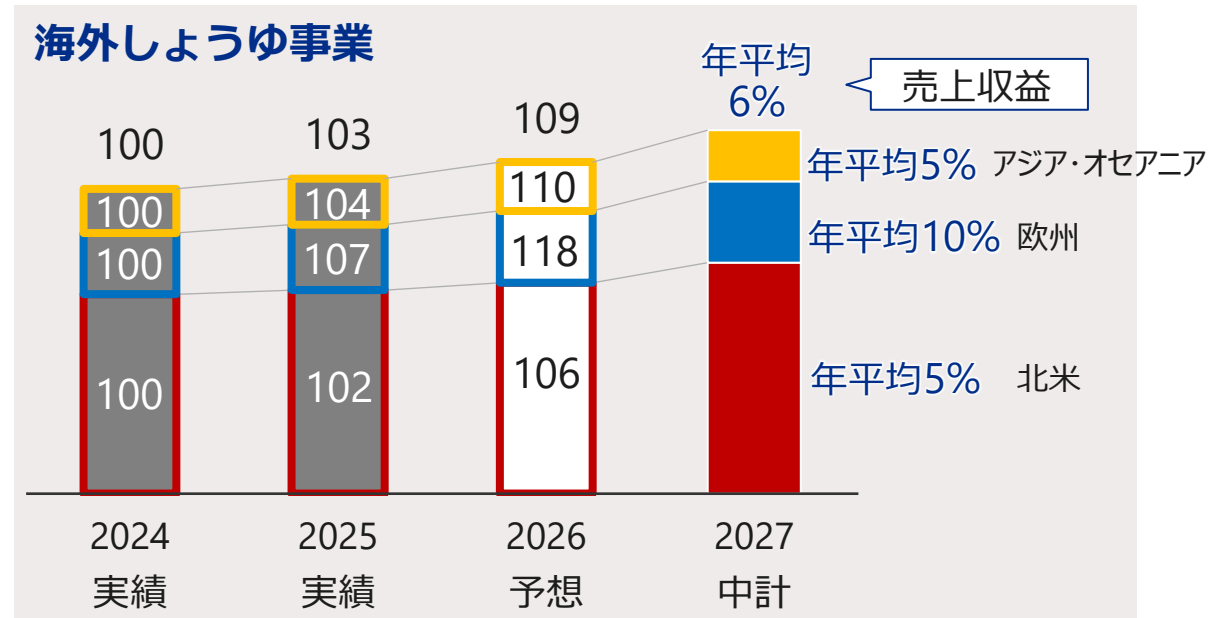
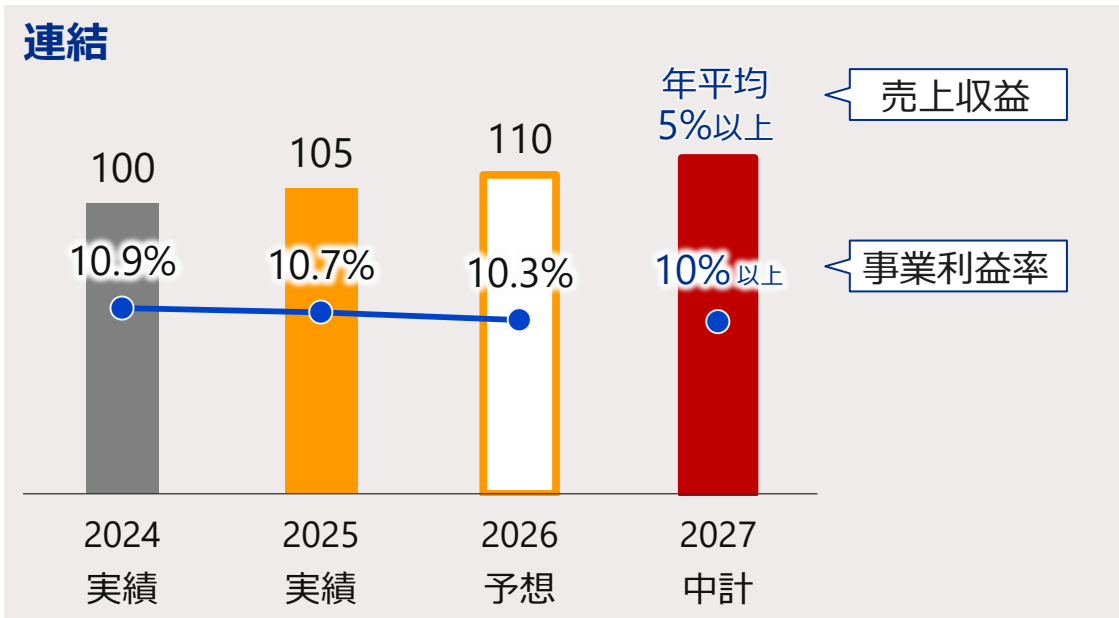
※売上収益は為替差を除き、2024年度を100として指数化



- 中計目標に向け連結全体は概ね計画通りの進捗。
- 2025年度実績：セグメント毎には、一時的要因もあり十分な成長ができなかった事業（北米・欧州しょうゆ）もあるが、中長期的な成長性は変わらず。一方、北米卸は売上・利益とも成長、国内では豆乳が大きく成長。
- 2026年度予想：概ね目標に沿った計画。海外しょうゆ・卸とも各地域で成長継続、国内は売上成長・収益性向上をめざす。中東情勢に起因するリスクには適切に対応する。

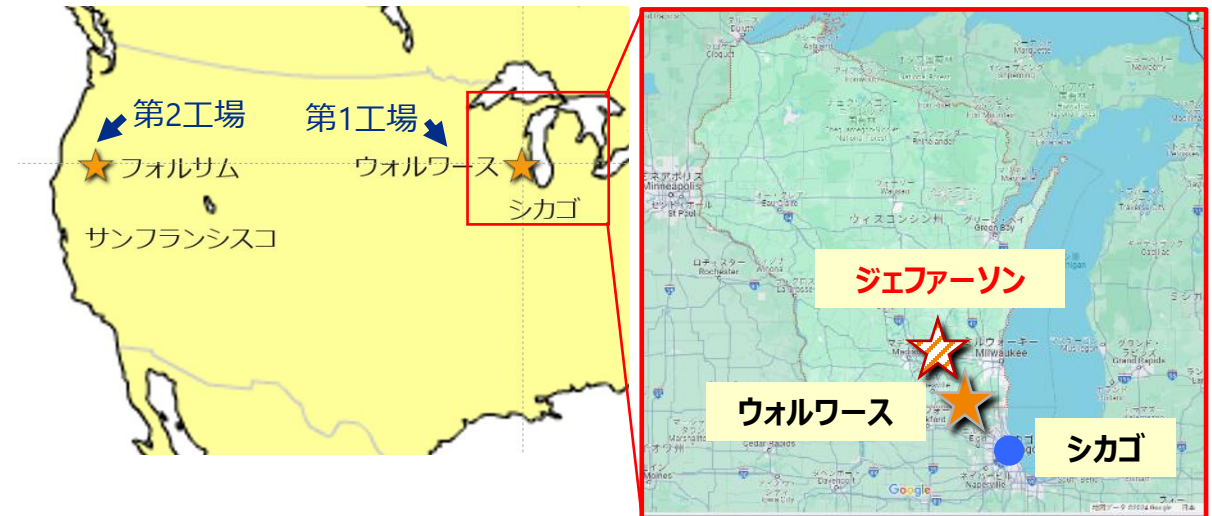
# 中期経営計画 進捗：各事業

※売上収益は為替差を除き、2024年度を100として指数化



# 2026年度トピック：米国第3工場

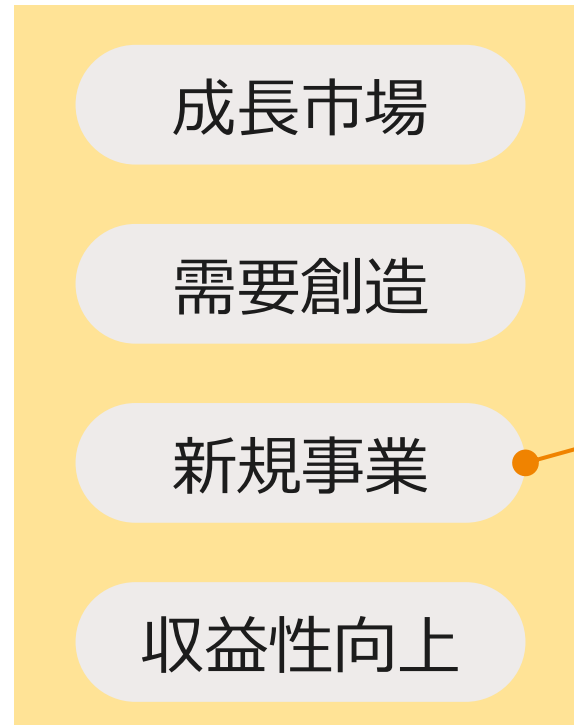
- 北米しょうゆ市場の需要に対応し、安定的な供給体制を確立する
- 生産効率性、拡張性、柔軟性を備えた持続可能な次世代型工場を目指す



地図データ ©2024 Google 日本

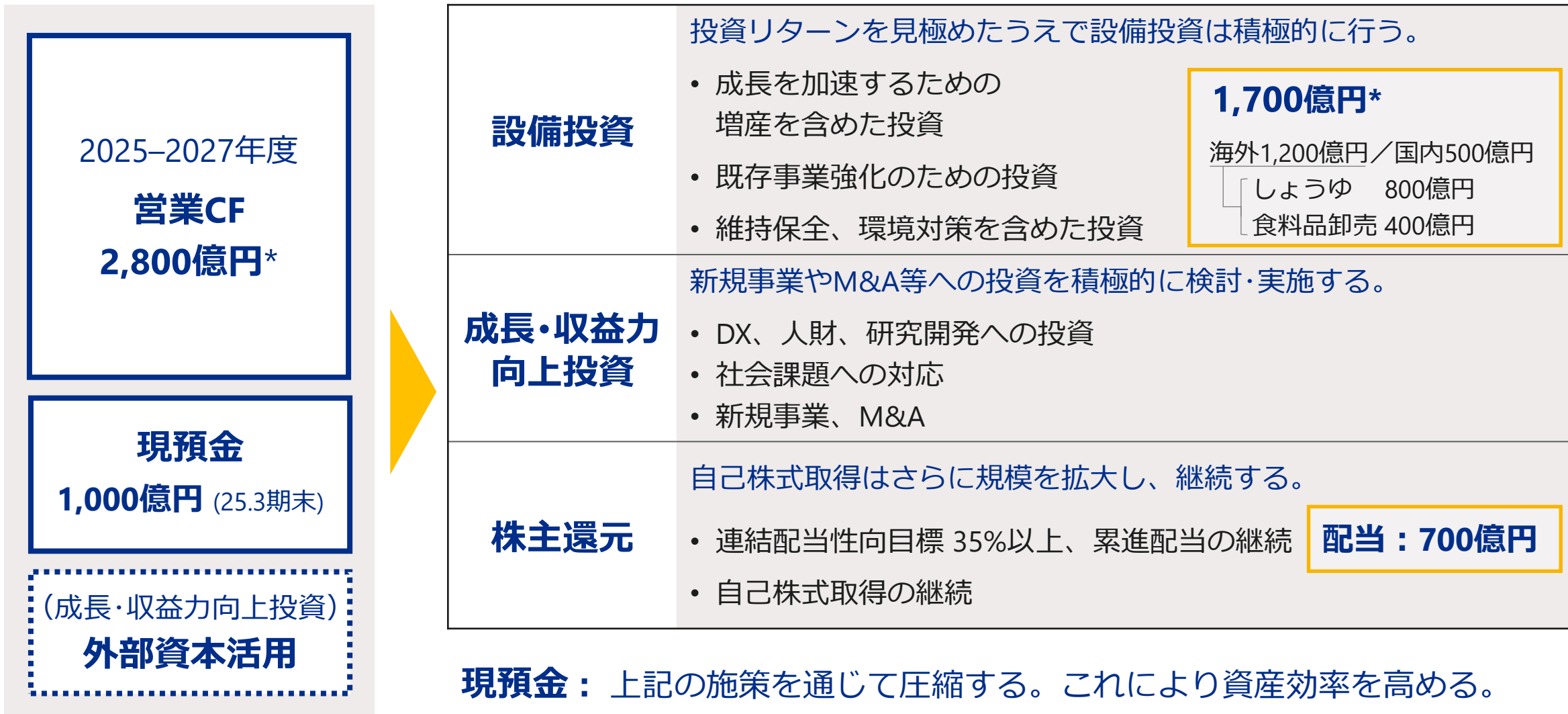
所在地：ウィスコンシン州ジェファーソン郡  
建設開始時期：2024年4月  
出荷開始時期：2026年9月（予定）  
投資額：10年間で約560百万ドル（予定）

## 経営資源



### 新しい柱の構築

当社の強みと外部資源を  
かけあわせ、新しい柱となる  
事業の構築をすすめる



\* 為替前提 : 145円/USD、160円/EURとして算出

重点3分野	基本方針	テーマ
<p><b>地球環境</b></p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動</li> <li>● 食の環境</li> <li>● 資源の活用</li> </ul>
<p><b>食と健康</b></p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● おいしく健康を手軽に</li> <li>● 一人ひとりの課題に対応</li> <li>● 次世代に食の楽しさを</li> <li>● 共創と革新</li> </ul>
<p><b>人と社会</b></p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権の尊重</li> <li>● ステークホルダーとの協働</li> <li>● 経営体制の強化</li> </ul>

## キックマンの約束

こころをこめたおいしさで、  
地球を食のよろこびで満たします。



# 2026年3月期業績報告と2027年3月期業績予想

執行役員CFO

佐藤 俊行

(1) 2026年3月期 業績報告

(2) 2027年3月期 業績予想

(1) 2026年3月期 業績報告

(2) 2027年3月期 業績予想

# (1) 2026年3月期業績 サマリ [対 業績予想]

(億円)	通期 実績	対予想		為替差除き 対予想	
		増減	%	増減	%
売上収益	7,455	+145	102.0%	+17	100.2%
事業利益	795	+15	101.9%	+3	100.4%
営業利益	759	+9	101.3%	△1	99.8%
税引前利益	841	+23	102.8%	+11	101.4%
親会社の所有者 に帰属する 当期利益	616	+16	102.7%	+7	101.2%
EPS (円/株)	65.99	+1.73			

## ポイント

- 売上、各利益は予想を上回る
- 為替差除きでも、概ね上回る
- 海外は、セグメントによって増減があったものの、全体で予想どおり
- 国内は、豆乳の売上が上回り、全体の利益も予想を上回る

# (1) 2026年3月期業績 サマリ

(億円)	通期	対前年		為替差除き 対前年		上期	為替差除き 対前年		下期	為替差除き 対前年	
	実績	増減	%	増減	%	実績	増減	%	実績	増減	%
売上収益	7,455	+366	105.2%	+366	105.2%	3,586	+140	103.9%	3,869	+225	106.4%
事業利益	795	+22	102.9%	+28	103.6%	412	+2	100.5%	383	+26	107.4%
事業利益率	10.7%	△0.2%				11.5%			9.9%		
親会社の所有者 に帰属する 当期利益	616	△1	99.9%	+4	100.7%	313	△22	93.7%	303	+26	109.7%
EPS (円/株)	65.99	+1.00									

## ポイント

- 増収、事業利益増益、為替差除きでも、増収増益
- 米国関税政策の影響などにより上期は出遅れも、下期は全体として予定通りに成長

# (1) 2026年3月期業績 北米 食料品製造・販売

(億円)	通期 実績	為替差除き 対前年		上期 実績	為替差除き 対前年		下期 実績	為替差除き 対前年	
		増減	%		増減	%		増減	%
しょうゆ	1,022	+21	102.1%	496	+6	101.1%	526	+16	103.1%
その他食料品	12	+1	106.7%	6	+0	103.0%	6	+1	111.3%
<b>売上収益</b>	<b>1,034</b>	<b>+22</b>	<b>102.1%</b>	<b>502</b>	<b>+6</b>	<b>101.1%</b>	<b>532</b>	<b>+16</b>	<b>103.2%</b>
<b>事業利益</b>	<b>290</b>	<b>+6</b>	<b>102.1%</b>	<b>150</b>	<b>△0</b>	<b>99.8%</b>	<b>140</b>	<b>+6</b>	<b>104.9%</b>
<b>事業利益率</b>	<b>28.0%</b>	<b>+0.0%</b>		<b>29.9%</b>	<b>△0.4%</b>		<b>26.3%</b>	<b>+0.4%</b>	

## ポイント

- 期中の変動はあったものの、通期で増収増益
- 上期は米国関税政策によるカナダ向けしょうゆの減少、加工用の一部減少、により出遅れたが、下期は一定の回復により成長
- 下期は利益率も上昇

# (1) 2026年3月期業績 欧州 食料品製造・販売 (しょうゆ)

(億円)	通期 実績	為替差除き 対前年		上期 実績	為替差除き 対前年		下期 実績	為替差除き 対前年	
		増減	%		増減	%		増減	%
売上収益	353	+21	106.9%	178	+16	109.8%	176	+6	103.8%
事業利益	80	+5	107.5%	52	+5	111.6%	28	+0	100.0%
事業利益率	22.6%	+0.1%		29.3%	+0.5%		15.9%	△0.6%	

## ポイント

- 通期、増収増益、利益率も上昇
- 下期は、流通在庫調整により一時的に売上が鈍化
- 成長トレンドには変化なし

# (1) 2026年3月期業績 北米 食料品卸売

(億円)	通期 実績	為替差除き 対前年		上期 実績	為替差除き 対前年		下期 実績	為替差除き 対前年	
		増減	%		増減	%		増減	%
売上収益	3,156	+251	108.5%	1,492	+121	108.4%	1,663	+130	108.7%
事業利益	246	+6	102.7%	116	+4	103.0%	130	+3	102.3%
事業利益率	7.8%	△0.5%		7.8%	△0.4%		7.8%	△0.4%	

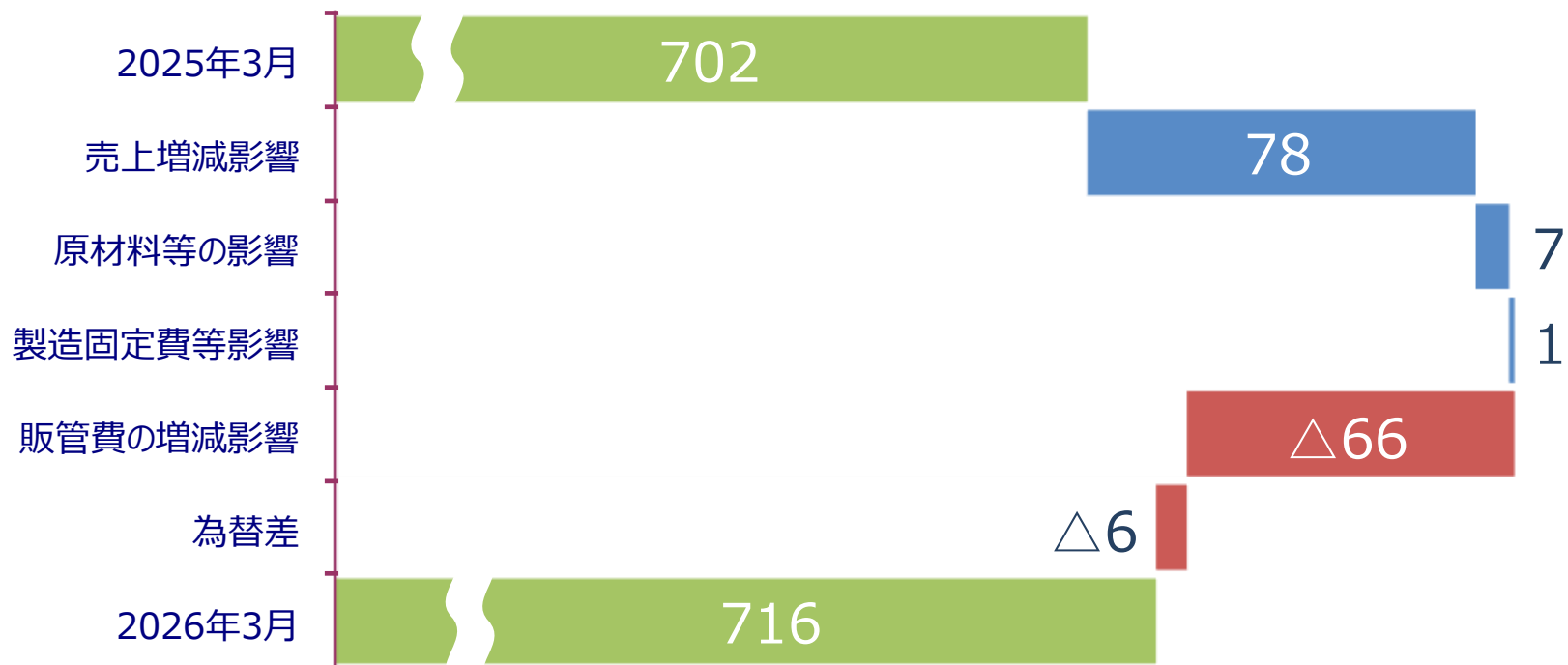
## ポイント

- 通期、増収増益
- 米国関税政策による混乱があったものの、対応し、概ね順調に推移
- データ分析の高度化や業務効率化により、利益率は、下期も7%台後半

# (1) 2026年3月期 海外事業利益の主な増減要因

海外 + 14 億円

(単位：億円)



ポイント

- 売上増減影響は、しょうゆ、卸売の売上増加による
- 販管費の増減影響は、食料品製造・販売のマーケティング費用や卸売の固定費増加による

# (1) 2026年3月期業績 国内

(億円)	通期	対前年		上期	対前年		下期	対前年	
	実績	増減	%	実績	増減	%	実績	増減	%
食料品製造・販売	1,601	+58	103.8%	808	+24	103.1%	793	+34	104.5%
その他	218	+2	100.9%	109	△1	99.1%	108	+3	102.8%
セグメント間取引	△123	△1	-	△62	+0	-	△61	△1	-
<b>売上収益</b>	<b>1,696</b>	<b>+60</b>	<b>103.7%</b>	<b>856</b>	<b>+24</b>	<b>102.8%</b>	<b>840</b>	<b>+36</b>	<b>104.5%</b>
食料品製造・販売	99	+14	115.9%	58	+6	110.7%	41	+8	124.4%
その他	16	+5	138.8%	9	+1	112.6%	8	+4	187.3%
<b>事業利益</b>	<b>115</b>	<b>+18</b>	<b>118.6%</b>	<b>67</b>	<b>+7</b>	<b>110.8%</b>	<b>48</b>	<b>+12</b>	<b>131.3%</b>
<b>事業利益率</b>	<b>6.8%</b>	<b>+0.9%</b>		<b>7.8%</b>	<b>+0.5%</b>		<b>5.8%</b>	<b>+1.2%</b>	

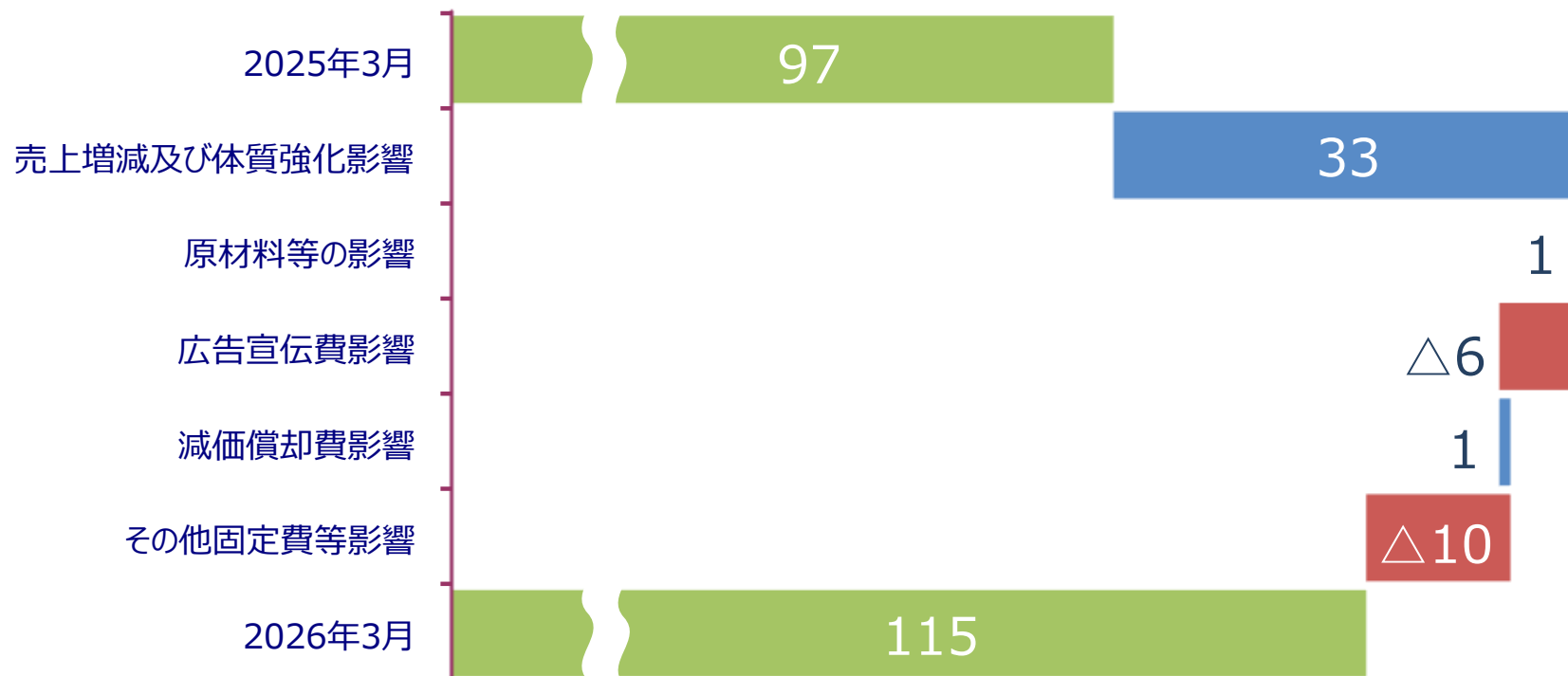
## ポイント

- 通期、増収増益、利益率も上昇
- 食料品製造・販売は、下期も、しょうゆ、食品、飲料が増収
- 豆乳は、下期も成長拡大
- バイオ事業も好調に推移

# (1) 2026年3月期 国内事業利益の主な増減要因

国内 +18億円

(単位：億円)



ポイント

- 売上増減影響は、豆乳、食品等の売上増加による
- 広告宣伝費影響は、主に豆乳のマーケティング施策実施による
- その他固定費等影響は、人件費等の増加による

# (1) 2026年3月期 連結財政状態計算書

(億円)	2025年 3月末	→	2026年 3月末	対前期末 増減
流動資産	3,348		3,489	+141
非流動資産	3,446		4,028	+582
資産合計	6,794		7,517	+722
<hr/>				
負債合計	1,634		1,828	+195
資本合計	5,160		5,688	+528

## ポイント

全体として、為替円安の影響で増加

現金及び現金同等物  
1,118億円 +56億円  
 設備投資、株主還元により減少も、利益増加、有価証券売却、等により増加

有形固定資産  
2,421億円 +527億円  
 米国第3工場投資は予定どおり

親会社の所有者に帰属する  
 持分合計  
5,609億円 +524億円  
 その他の包括利益が増加

# (1) 2026年3月期 資本政策の状況

(%)	2025年 3月期	→	2026年 3月期	増減
ROE	12.3		11.5	△0.8

## ROE ポイント

- 当期利益率が前期から下がる
- 総資産回転率、財務レバレッジは前期と同程度

## 連結持分変動計算書

(億円)		期首残高	期中変動	期末残高
親会社の所有者に 帰属する持分	期首	5,085		
	当期利益		+616	
	その他の包括利益		+349	
	配当金		△235	
	自己株式の取得		△210	
	その他		+4	
親会社の所有者に 帰属する持分	期末			5,609

## 持分変動 ポイント

- 当期利益は、616億円積み上がる
- 配当金、自己株式の取得、合わせて445億円の株主還元を実施
- 期末為替レート円安により、その他の包括利益（為替換算調整勘定）が、増加

(1) 2026年3月期 業績報告

(2) 2027年3月期 業績予想

## (2) 2027年3月期 通期業績予想

(億円)	通期 予想	対前年		為替差除き 対前年	
		増減	%	増減	%
売上収益	7,991	+536	107.2%	+342	104.6%
事業利益	823	+28	103.5%	+5	100.6%
事業利益率	10.3%	△0.4%			
親会社の所有者 に帰属する 当期利益	613	△3	99.5%	△19	96.9%
EPS (円/株)	65.65	△0.34			

### 前提

- 為替レート USD155円 EUR180円
- 2026年2月末以降の中東情勢による影響は、発表日時点では見通し不確定として、織り込んでいない

### ポイント

- 増収、事業利益増益
- 米国第3工場稼働、固定費の負担が先行する
- 原材料、運送費は、国内、海外ともにコスト増加

## (2) 2027年3月期 通期業績予想 北米 食料品製造・販売

(億円)	通期 予想	対前年		為替差除き 対前年	
		増減	%	増減	%
しょうゆ	1,087	+64	106.3%	+36	103.6%
その他食料品	12	+0	101.3%	△0	98.7%
<b>売上収益</b>	<b>1,098</b>	+64	106.2%	+36	103.5%
<b>事業利益</b>	<b>282</b>	△8	97.4%	△15	94.9%
<b>事業利益率</b>	<b>25.7%</b>	△2.3%		△2.3%	

### ポイント

- 米国第3工場では9月より出荷予定
- 生産能力向上により、成長率は下期から戻る予想
- 投資による固定費負担が先行し、一時的に利益率は低下
- 中期の成長トレンドには変化なし

## (2) 2027年3月期 通期業績予想 欧州 食料品製造・販売 (しょうゆ)

(億円)	通期 予想	対前年		為替差除き 対前年	
		増減	%	増減	%
売上収益	401	+48	113.5%	+35	110.0%
事業利益	94	+14	118.0%	+11	114.2%
事業利益率	23.5%	+0.9%		+0.9%	

### ポイント

- 二桁成長を予想
- 増産投資を継続
- 利益率上昇を見込む

## (2) 2027年3月期 通期業績予想 北米 食料品卸売

(億円)	通期 予想	対前年		為替差除き 対前年	
		増減	%	増減	%
売上収益	3,400	+245	107.8%	+150	104.8%
事業利益	254	+7	102.9%	+0	100.1%
事業利益率	7.5%	△0.3%		△0.3%	

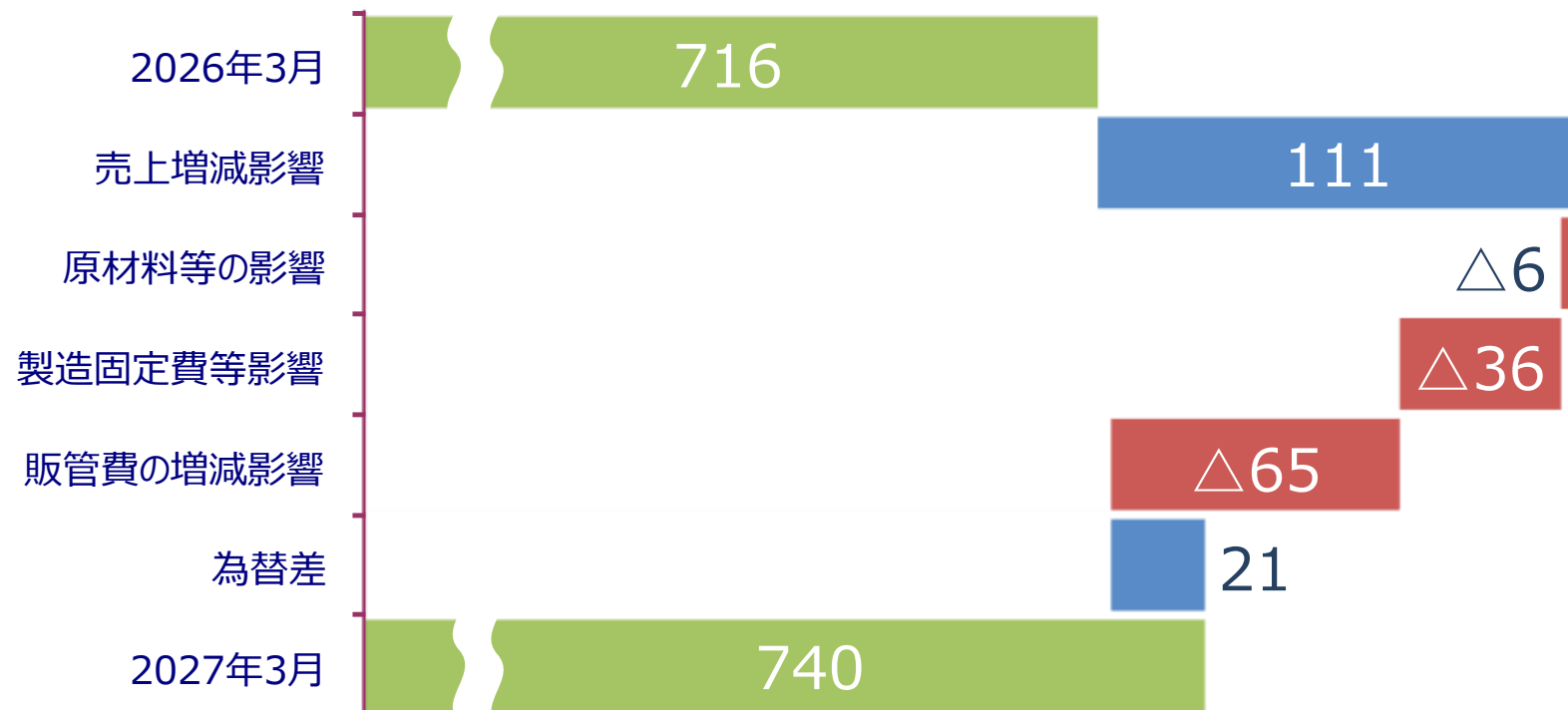
### ポイント

- 引続き、トップラインは成長
- 利益率は低下を予想するが、持続的に収益性を確保してゆく想定

## (2) 2027年3月期 通期業績予想 海外事業利益の主な増減要因

海外 + 24億円

(単位：億円)



ポイント

- 売上増減影響は、しょうゆや卸売の売上増加による
- 製造固定費等影響は、主に米国第3工場の固定費による
- 販管費の増減影響は、人件費や卸売の倉庫償却費の増加による

## (2) 2027年3月期 通期業績予想 国内

(億円)	通期 予想	対前年	
		増減	%
食料品製造・販売	1,660	+59	103.7%
その他	229	+11	105.2%
セグメント間取引	△126	△3	-
<b>売上収益</b>	<b>1,763</b>	<b>+67</b>	<b>104.0%</b>
食料品製造・販売	106	+7	106.8%
その他	17	+0	101.4%
<b>事業利益</b>	<b>122</b>	<b>+7</b>	<b>105.9%</b>
<b>事業利益率</b>	<b>6.9%</b>	<b>+0.1%</b>	

### ポイント

- 増収増益を予想
- 原材料コストの増加、固定費の増加を想定するものの、利益率上昇を見込む
- 各部門、すべて増収を予定
- 豆乳は9月からの価格改定を発表

## (2) 2027年3月期 通期業績予想 国内事業利益の主な増減要因

国内 + 7 億円

(単位：億円)



ポイント

- 売上増減影響は、豆乳、食品等の売上増加による
- 原材料等影響は、原料費、包装材料費等でコスト増加を想定している
- その他固定費等影響は、人件費、修繕費等の増加による

## (2) 設備投資額・減価償却費及び償却費

(億円)		2025年 3月期 実績	2026年 3月期 実績	2027年 3月期 予想
設備投資額	国内	110	141	201
	海外	358	568	406
	連結計	468	709	607
減価償却費 及び 償却費	国内	126	127	133
	海外	143	141	181
	連結計	269	267	314

2027年3月期予想 設備投資額  
ポイント


### 国内の主な設備投資

- しょうゆ、食品 生産設備
- 豆乳 生産設備等

### 海外の主な設備投資

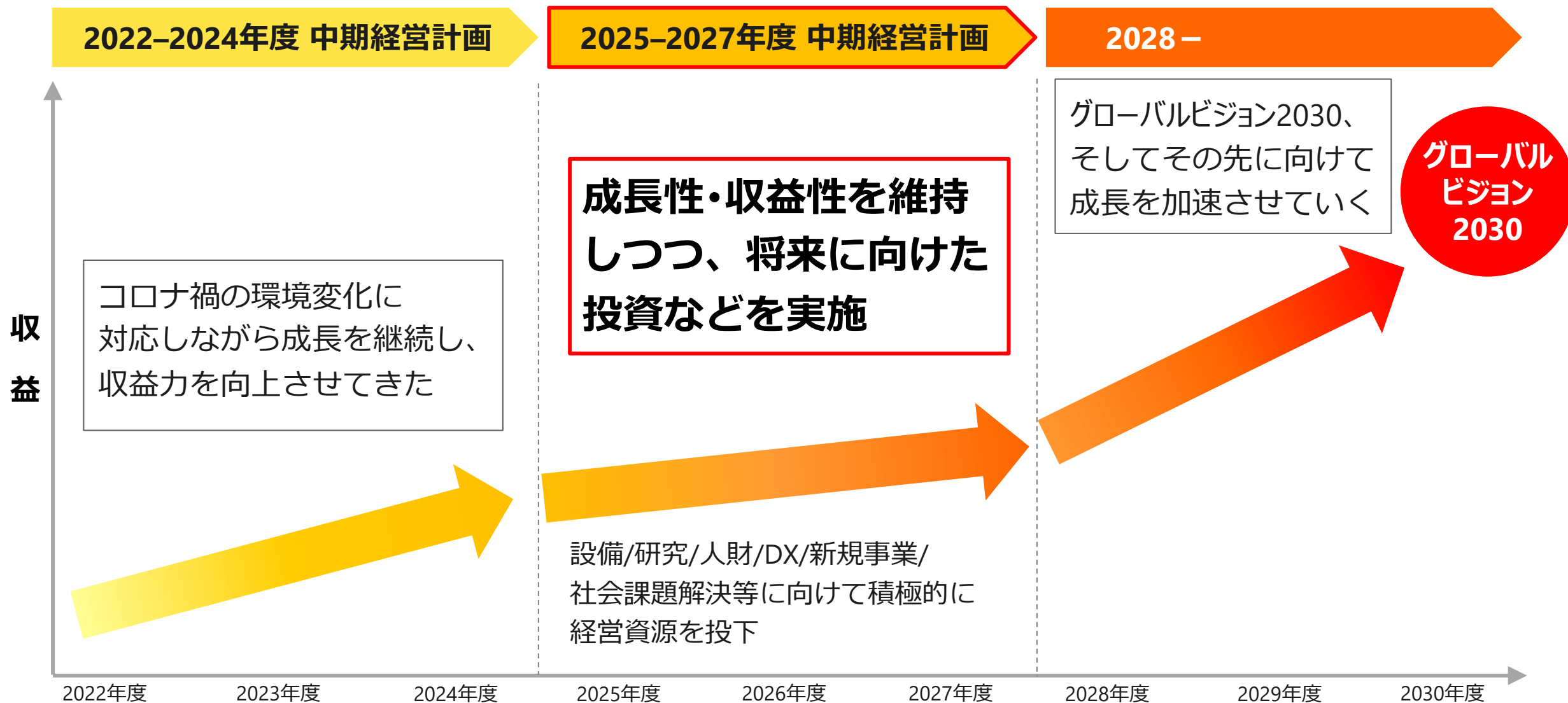
- 米国第3工場投資 継続
- 欧州・亜豪州しょうゆ 増産投資
- 北米卸売・欧州卸売 倉庫拡張投資

※設備投資額は、投資不動産・使用权資産・無形資産を含む



# 参考資料-1 25-27年度 中期経営計画

# 2025-2027年度 中期経営計画の位置づけ



## 目 標

売上成長 年平均

※為替差除

5% 以上

事業利益率

(2027年度)

10% 以上

ROE

(2027年度)

12% 以上

## 重点課題

成長の継続と収益力の維持・向上

将来に向けた経営資源の活用

事業活動を通じた社会課題解決

成長の継続と収益力の維持・向上

将来に向けた経営資源の活用

事業活動を通じた社会課題解決

売上成長  
年平均  
※為替差除き

6%

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

北米

5%

- 供給体制の整備と物流の最適化による安定成長の継続
- しょうゆの間口・奥行き拡大のためのマーケティング施策実行

欧州

10%

- 更なるしょうゆの需要創造とシェア拡大を通じて2桁成長を維持
- 国別マーケットシェアの設定と一人当たり年間しょうゆ購入量拡大

アジア・  
オセアニア

5%

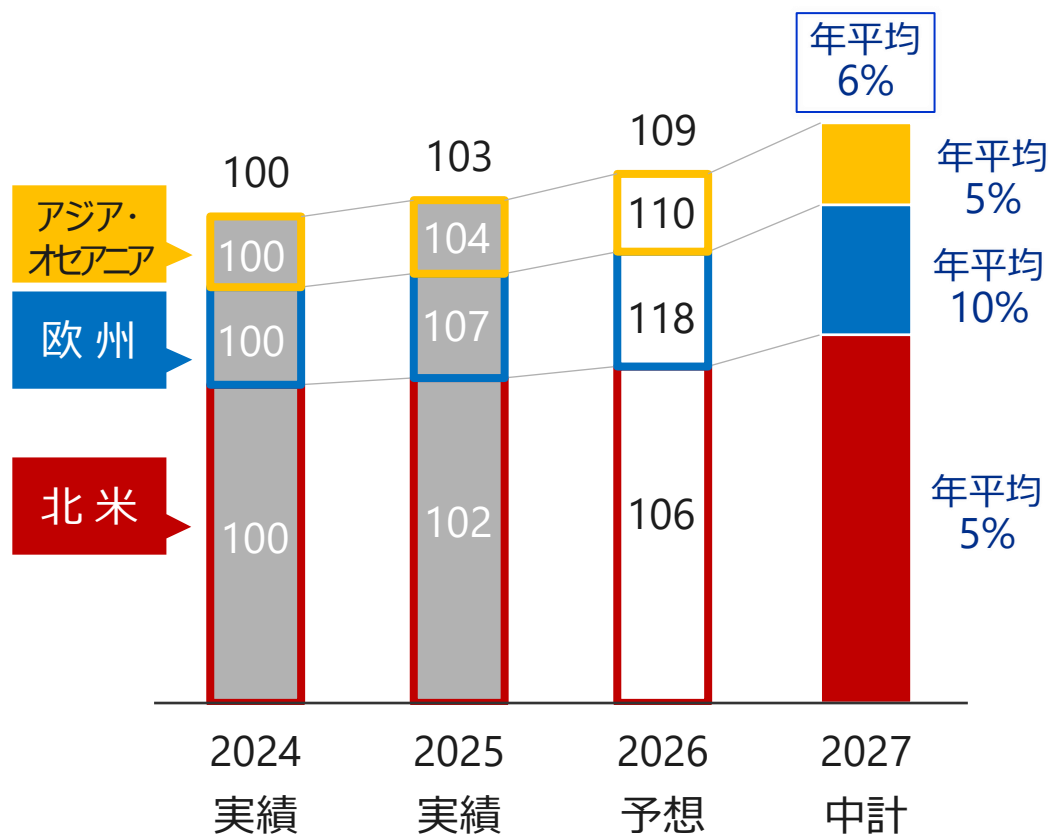
- アセアン市場での持続的な2桁成長
- 現地の食嗜好・食習慣を捉えた商品の拡充
- 食体験とブランド認知を通じたしょうゆの需要創造

新市場

- 南米 : ブランド認知度の向上
- インド : 商品供給体制と販売網の構築
- アフリカ : 2030年代に成長ステージに入るための基盤整備

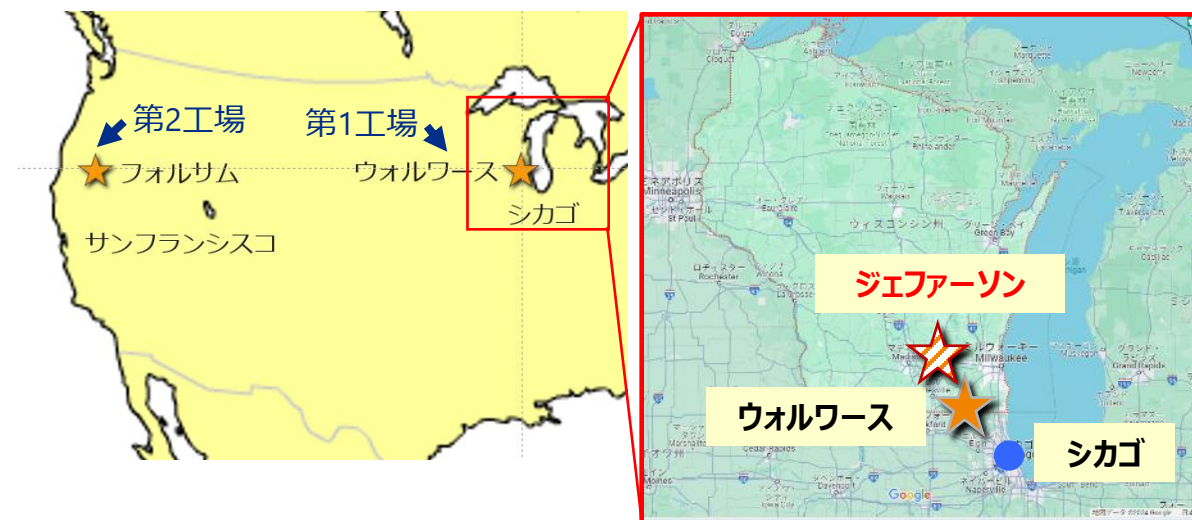
## 地域別売上

※売上収益は為替差を除き、2024年度を100として指数化



## 米国第3工場

- 北米しょうゆ市場の需要に対応し、安定的な供給体制を確立する
- 生産効率性、拡張性、柔軟性を備えた持続可能な次世代型工場を目指す



地図データ ©2024 Google 日本

所在地 : ウィスコンシン州ジェファーソン郡  
 建設開始時期 : 2024年4月  
 出荷開始時期 : 2026年9月 (予定)  
 投資額 : 10年間で約560百万ドル (予定)

売上成長  
年平均  
※為替差除き

5%

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

## ● 物流基盤強化

- 既存拠点の整備と拡大
- 新拠点開拓におけるM&Aを視野に入れた積極的な投資

## ● 人員強化

- 事業拡大を支える人員補強
- 拠点を管理できる人財育成

## ● 調達・開発力強化

- 調達機能の最適化
- 自社ブランド商品開発力の向上

## ● 家庭用・業務用 売上比率の最適化

- 米国・豪州におけるメインストリームへの展開加速
- 欧州小売り市場への間口拡大

売上成長 年平均

4%

事業利益率

(2027年度)

7%

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

しょうゆ・食品

- 新たな価値提案（健康課題の解決）
- 生産物流体制の強化

豆乳

- 業態別戦略の展開と市場深耕
- さらなる価値の提供（おいしさの追求）

バイオ

- 戦略製品の拡売による着実な成長
- 市場開拓（海外、新領域）

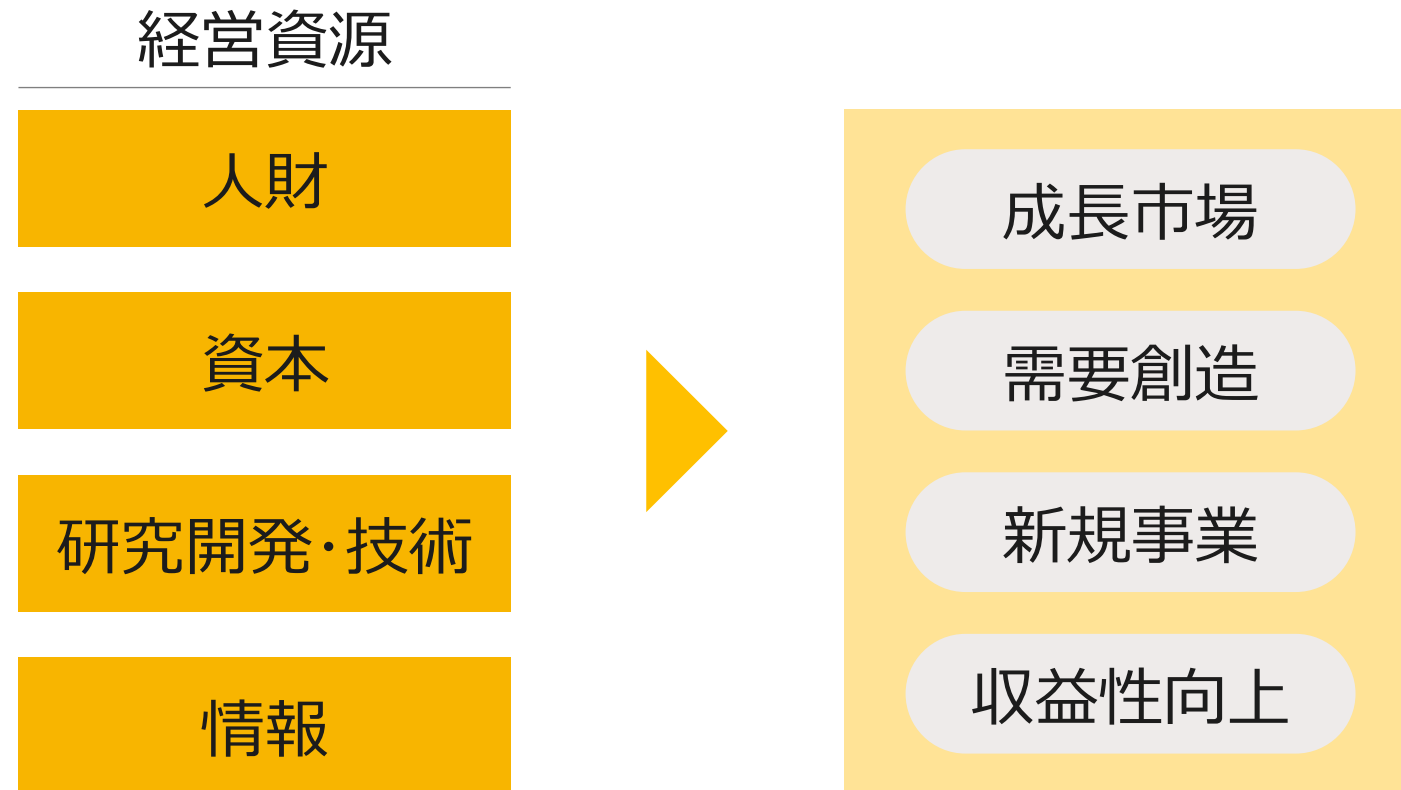


成長の継続と収益力の維持・向上

将来に向けた経営資源の活用

事業活動を通じた社会課題解決

## 持続的な成長に向けて、経営資源を活用



## 「食と健康」の領域でキッコーマンならではの事業を創造する

### キッコーマンの強み

- ブランド、歴史、ビジネスモデル、海外ネットワーク等
- バリューチェーン
- 研究開発・技術

課題解決  
×  
成長機会

消費者の課題

肥満の予防・解消

メンタルヘルスの実現

栄養改善/飢餓の解消

フレイル予防

認知症の予防

味覚の深化

時短の進化

多様性の実現

個々人の価値観の受容

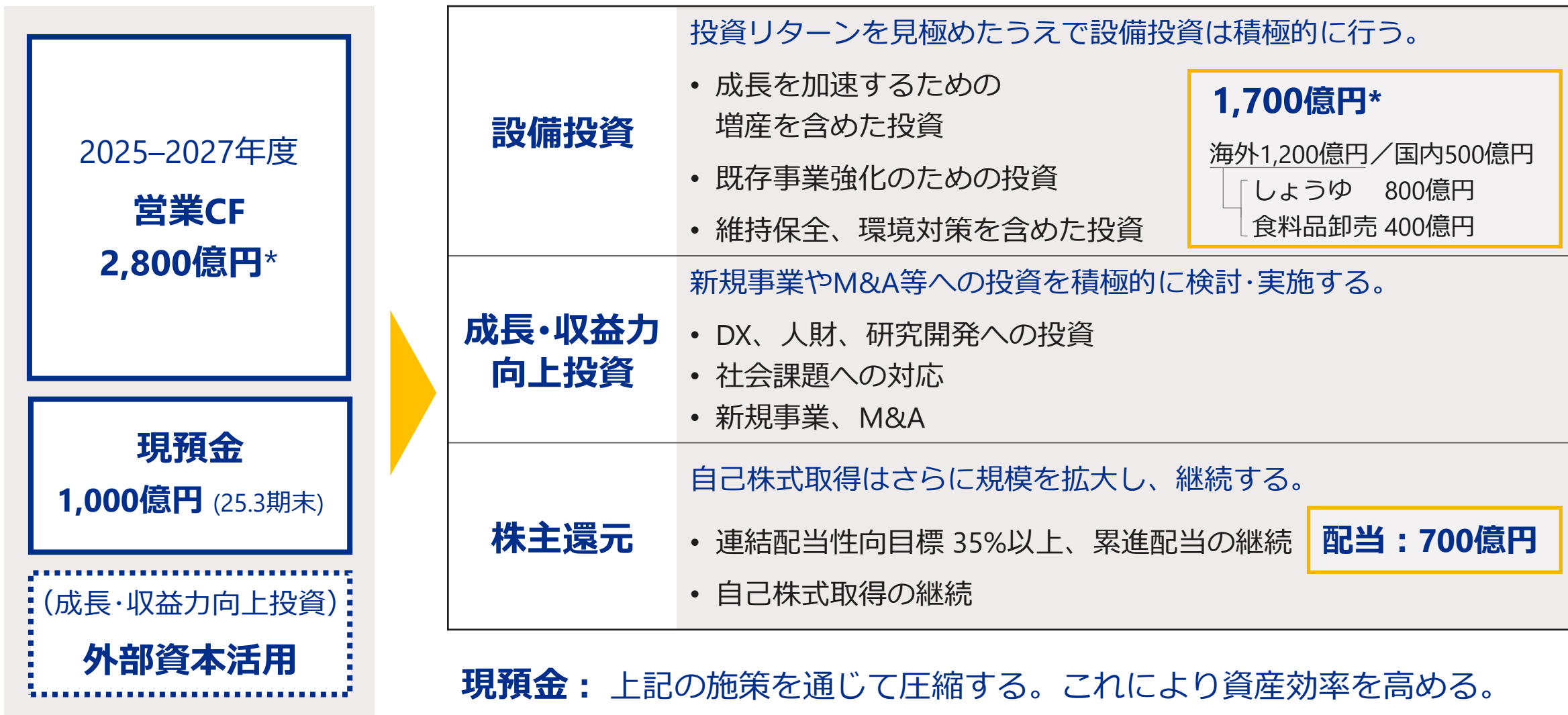
こころとからだの美の追求

社会環境  
の課題

食文化の継承/融合

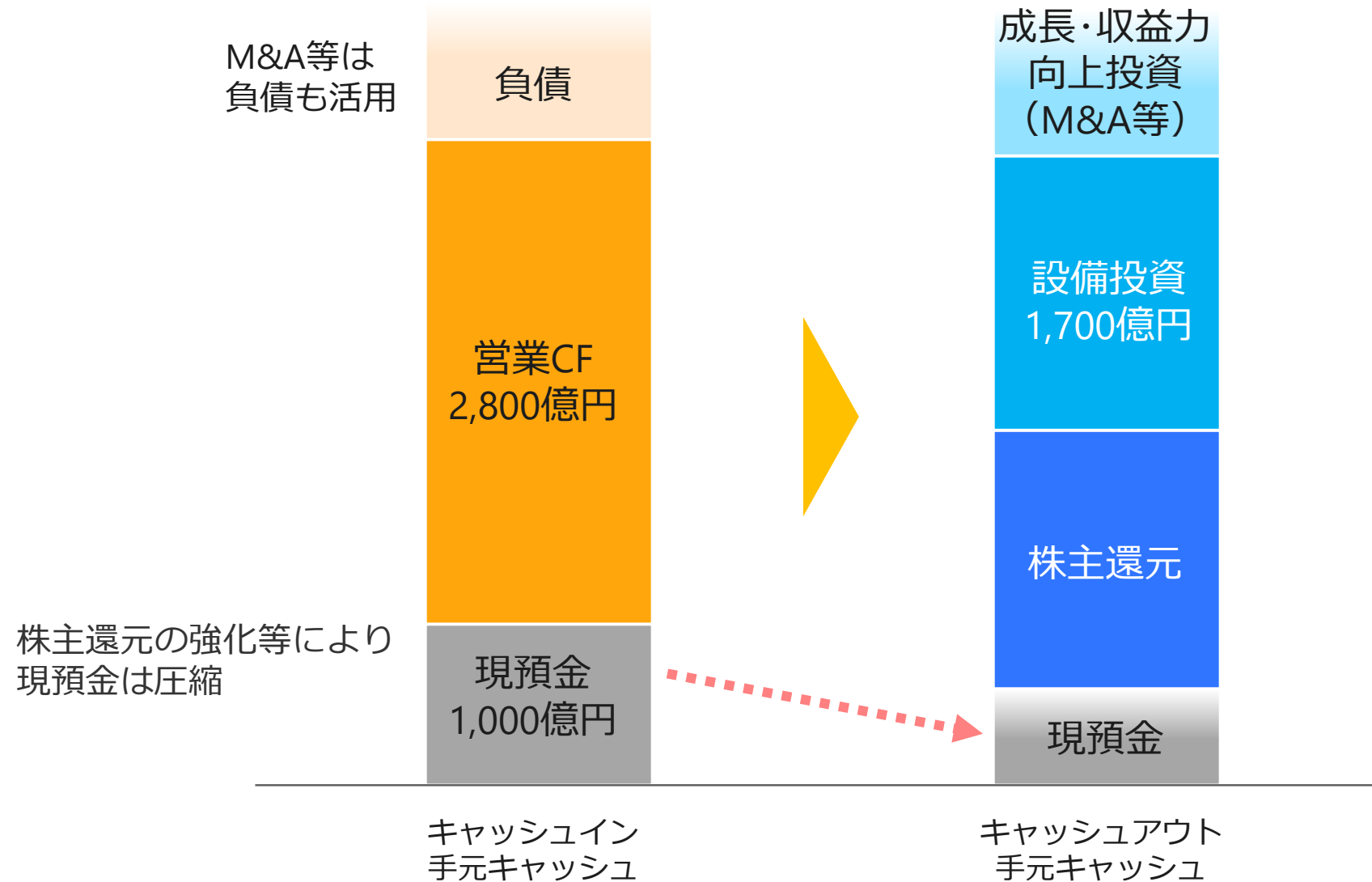
食関連事業者のオペレーション改善

環境負荷削減



\* 為替前提 : 145円/USD、160円/EURとして算出

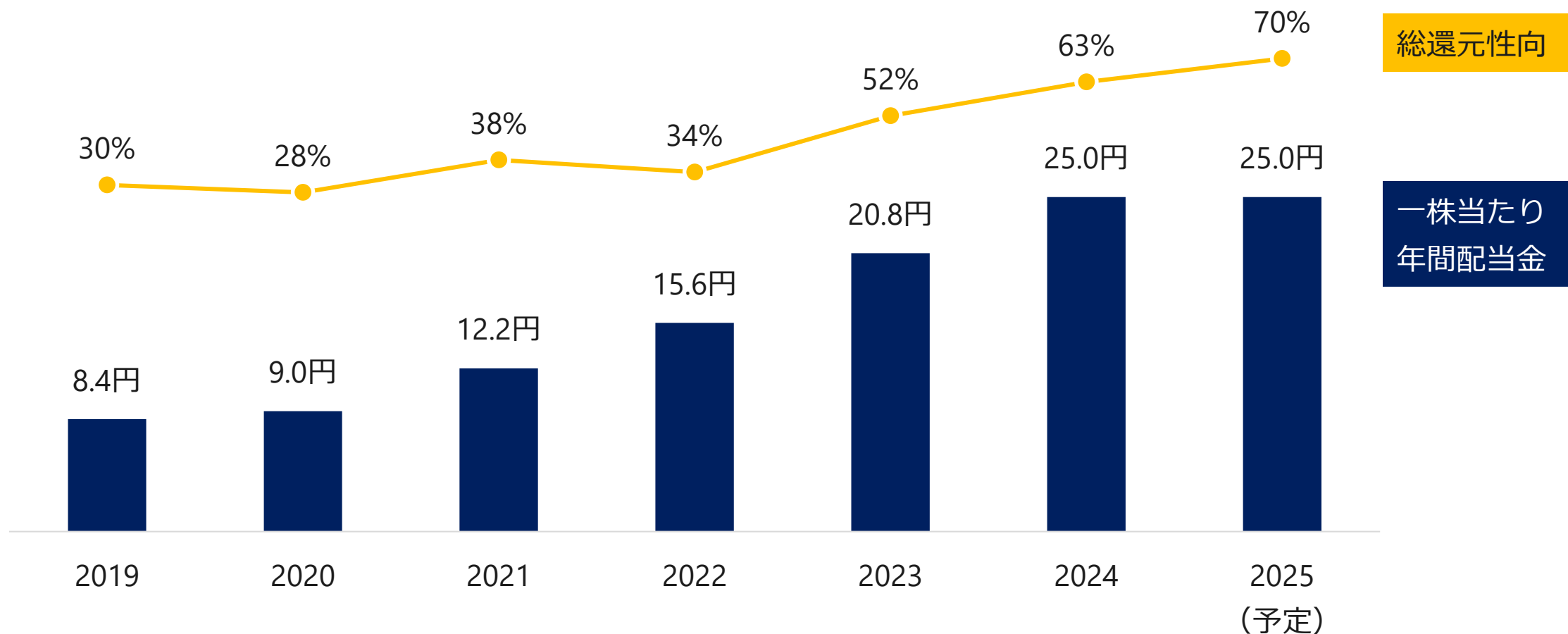
# キャッシュアロケーションのイメージ（目安）



## 2030年度以降早期に、ROE15%をめざす。

- 売上成長を継続しつつ、事業利益率向上
- 成長を支える市場投資、設備投資を積極的に実施
- 新規事業、M&A等への投資も積極的に検討・実施
- 株主還元を継続し、資本効率向上

# 株主還元推移



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おります。2019～2023の1株当たり年間配当金は、当該株式分割が行われたものと仮定して算定。

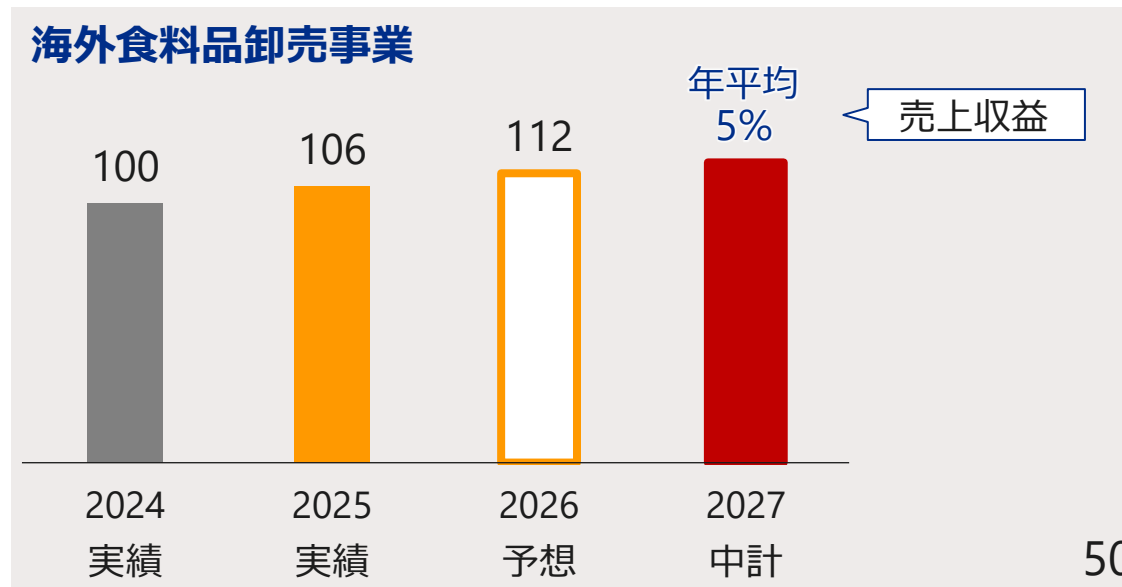
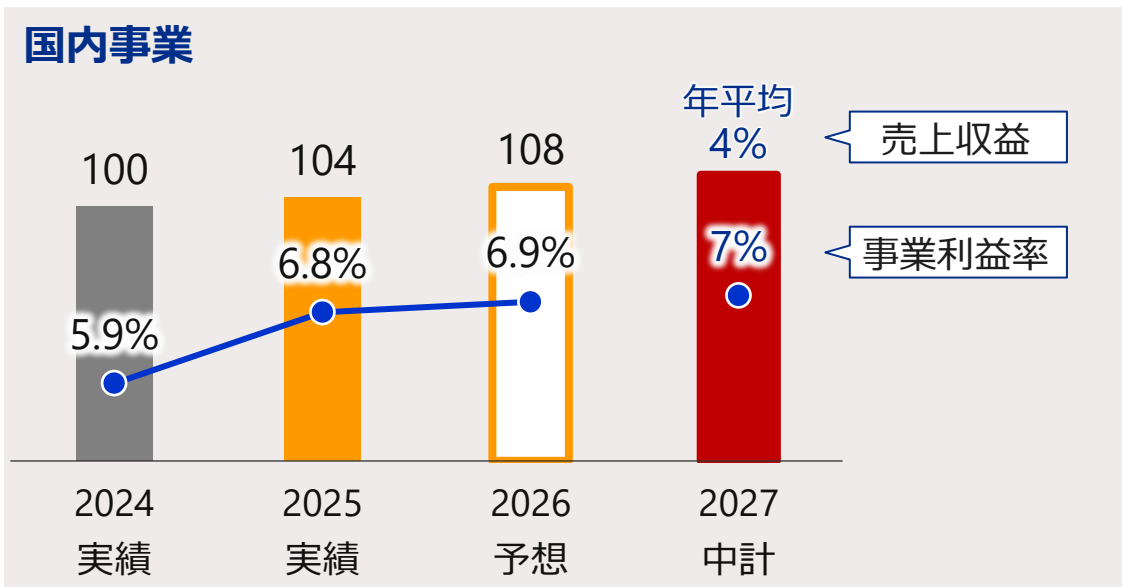
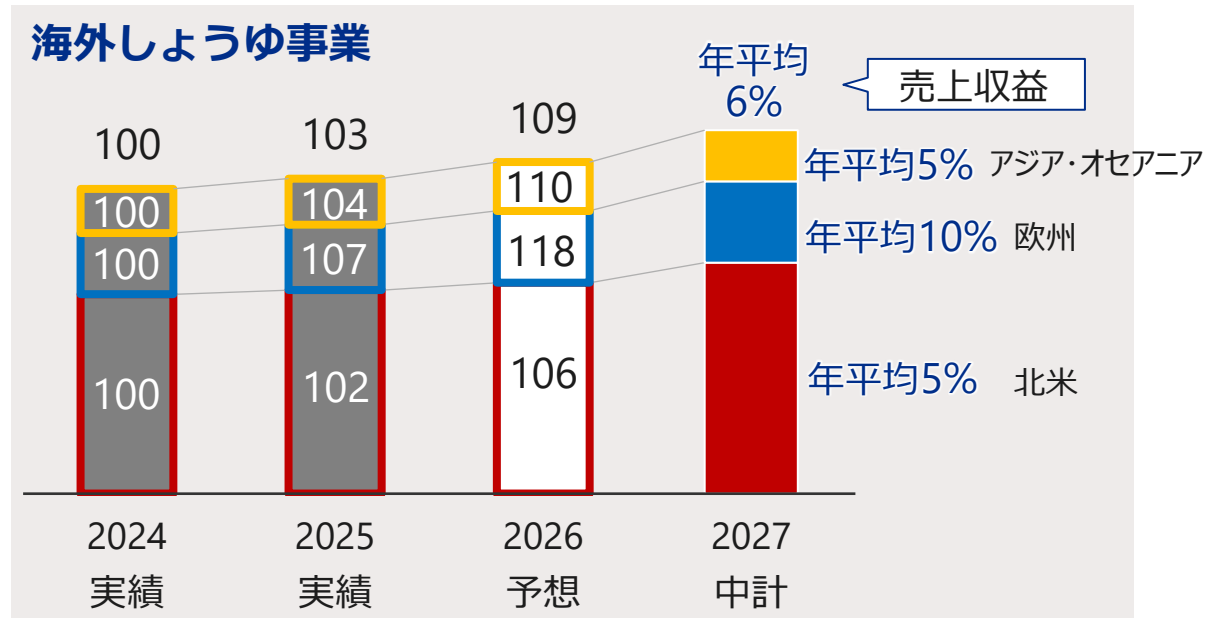
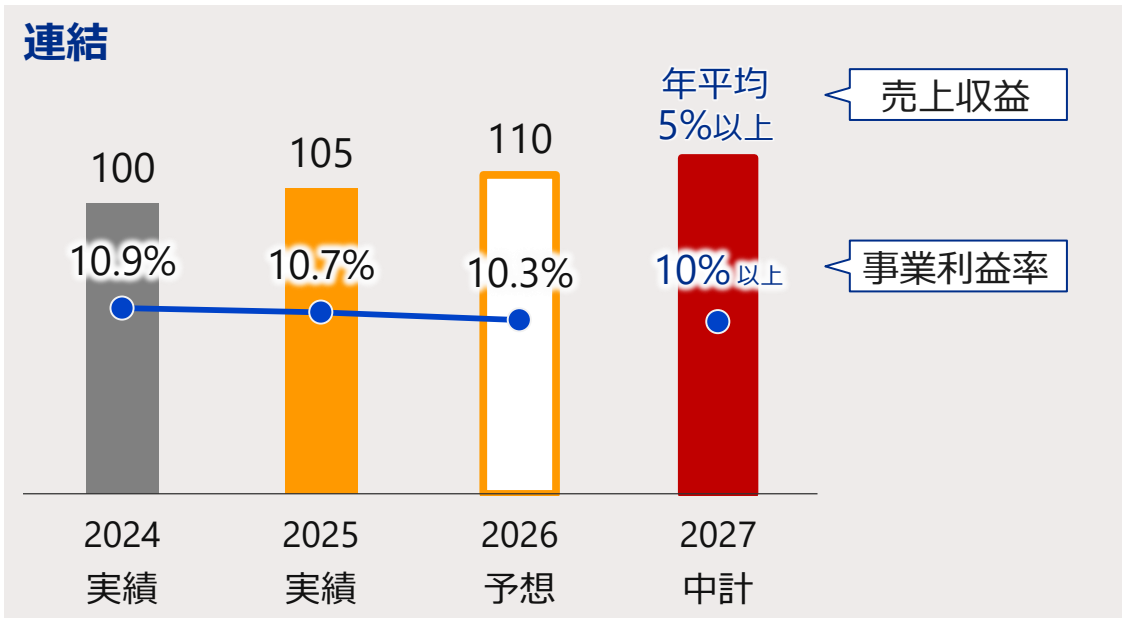
# (参考) 2027年度 連結売上収益・事業利益 見通し

(億円)

連結	2024 実績	2027 中計	年平均 (為替差除く)
売上収益	7,090	8,013	105%
事業利益	773	814	103%
事業利益率	10.9%	10.2%	—
<b>海外</b>			
売上収益	5,521	6,249	105%
事業利益	702	733	103%
事業利益率	12.7%	11.7%	—
<b>国内</b>			
売上収益	1,636	1,831	104%
事業利益	97	130	110%
事業利益率	5.9%	7.1%	—
為替レート			
USD/円	152.5	145.0	
EUR/円	163.6	160.0	

# 中期経営計画 進捗：各事業

※売上収益は為替差を除き、2024年度を100として指数化



成長の継続と収益力の維持・向上

将来に向けた経営資源の活用

事業活動を通じた社会課題解決

## 新しい価値創造への挑戦

### 目指す姿

- 1 キッコーマンしょうゆをグローバル・スタンダードの調味料にする
- 2 世界中で新しいおいしさを創造し、より豊かで健康的な食生活に貢献する
- 3 キッコーマンらしい活動を通じて、地球社会における存在意義をさらに高めていく

### 2030年への挑戦

#### No.1 バリューの提供

- 1 グローバルNo.1戦略
- 2 エリアNo.1戦略
- 3 新たな事業の創出

#### 経営資源の活用

- 1 発酵・醸造技術
- 2 人材・情報・キャッシュフロー

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

解決に貢献

事業機会

社会課題



重点3分野	基本方針	テーマ
<p><b>地球環境</b></p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動</li> <li>● 食の環境</li> <li>● 資源の活用</li> </ul>
<p><b>食と健康</b></p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● おいしく健康を手軽に</li> <li>● 一人ひとりの課題に対応</li> <li>● 次世代に食の楽しさを</li> <li>● 共創と革新</li> </ul>
<p><b>人と社会</b></p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権の尊重</li> <li>● ステークホルダーとの協働</li> <li>● 経営体制の強化</li> </ul>

基本方針：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

テーマ	取り組み	2027 目標	2030 長期環境ビジョン
気候変動	CO2排出量削減 (2018年度比) ※1	42%以上	50%以上
食の環境	水使用原単位削減 (2011年度比) ※2	28%以上	30%以上
	法規制よりも厳しい 排水自主基準順守※3	BOD 8mg/L以下	BOD 8mg/L以下
	持続可能な原材料調達	大豆：認証、相当品100% 容器包装紙：認証85%以上	大豆：認証、相当品100% 容器包装紙：認証100%
資源の活用	リサイクル活動の推進	再資源化率99%以上	再資源化率100%
	食品ロス削減 (2018年度比) ※4	38%以上	50%以上
	サステナブル素材の活用	PET容器：サステナブル素材 使用率30%以上	PET容器：サステナブル素材 使用率50%以上

※1 HDおよび連結子会社

※2 HDおよび連結子会社生産部門

※3 河川放流している国内12事業所

※4 連結子会社生産部門・物流部門

基本方針：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

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

基本方針：人を大切にする企業文化を育み、社会の持続可能な発展に貢献する

テーマ	取り組み	2027目標
人権の尊重	人権デューデリジエンスの実践	<ul style="list-style-type: none"> <li>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% ※1</li> <li>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%</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員意識調査「DE&amp;I意識」スコア 65% ※2</li> <li>女性管理職比率 20% ※2</li> <li>障がい者雇用率 2.7% ※3</li> <li>男性育児休業取得率100% ※4</li> </ul>
	社員が能力を発揮できる環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員意識調査「健康経営」スコア 65% ※2</li> <li>年休取得率の維持（80%以上） ※4</li> <li>社員意識調査「成長機会の提供」スコア 70% ※2</li> <li>社員意識調査「エンゲージメント」スコアの向上 ※2</li> </ul>
	地域社会の発展への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会の発展を支援する活動</li> </ul>
	ステークホルダーとの対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーとの対話プログラムの企画と実施</li> </ul>

※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

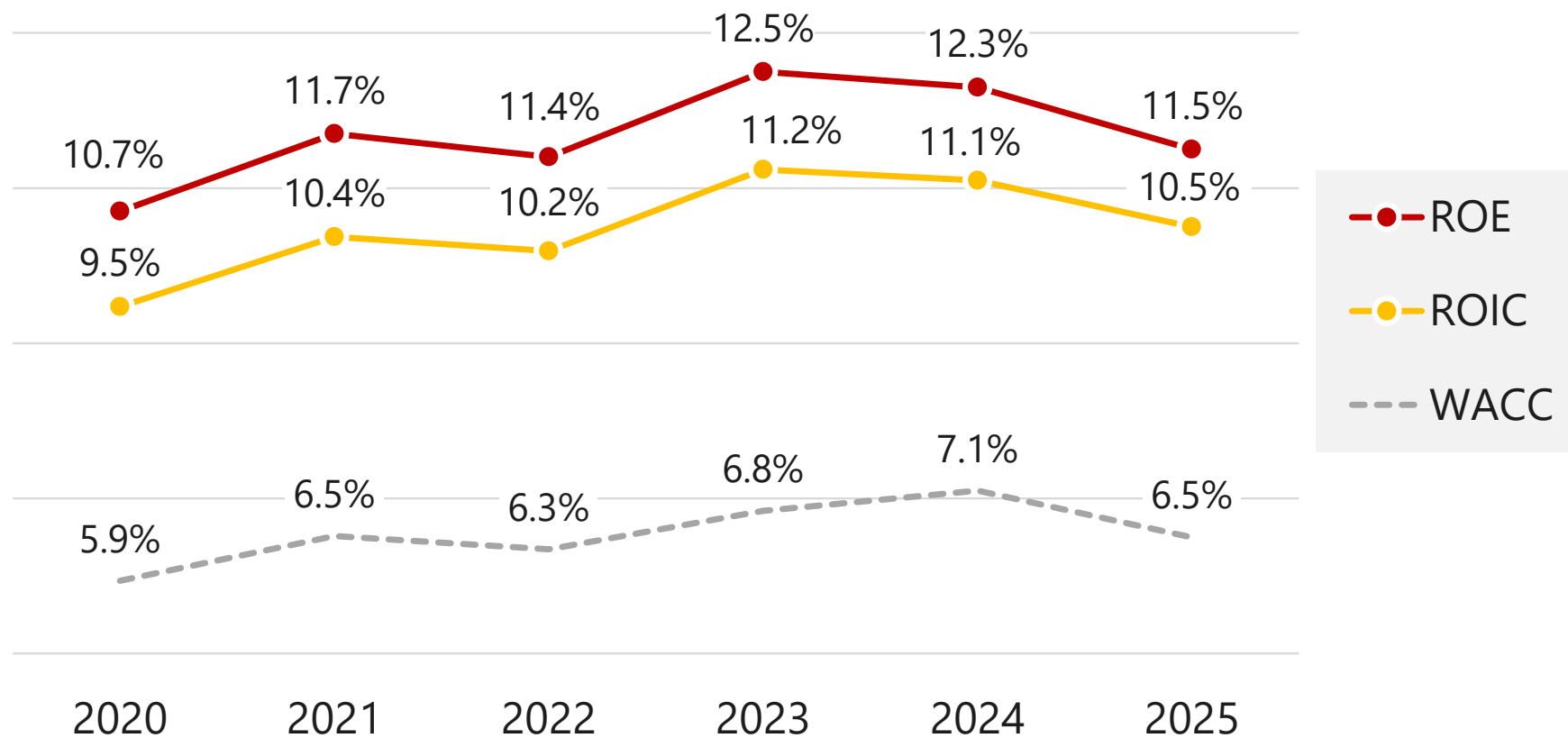
基本方針：人を大切にする企業文化を育み、社会の持続可能な発展に貢献する

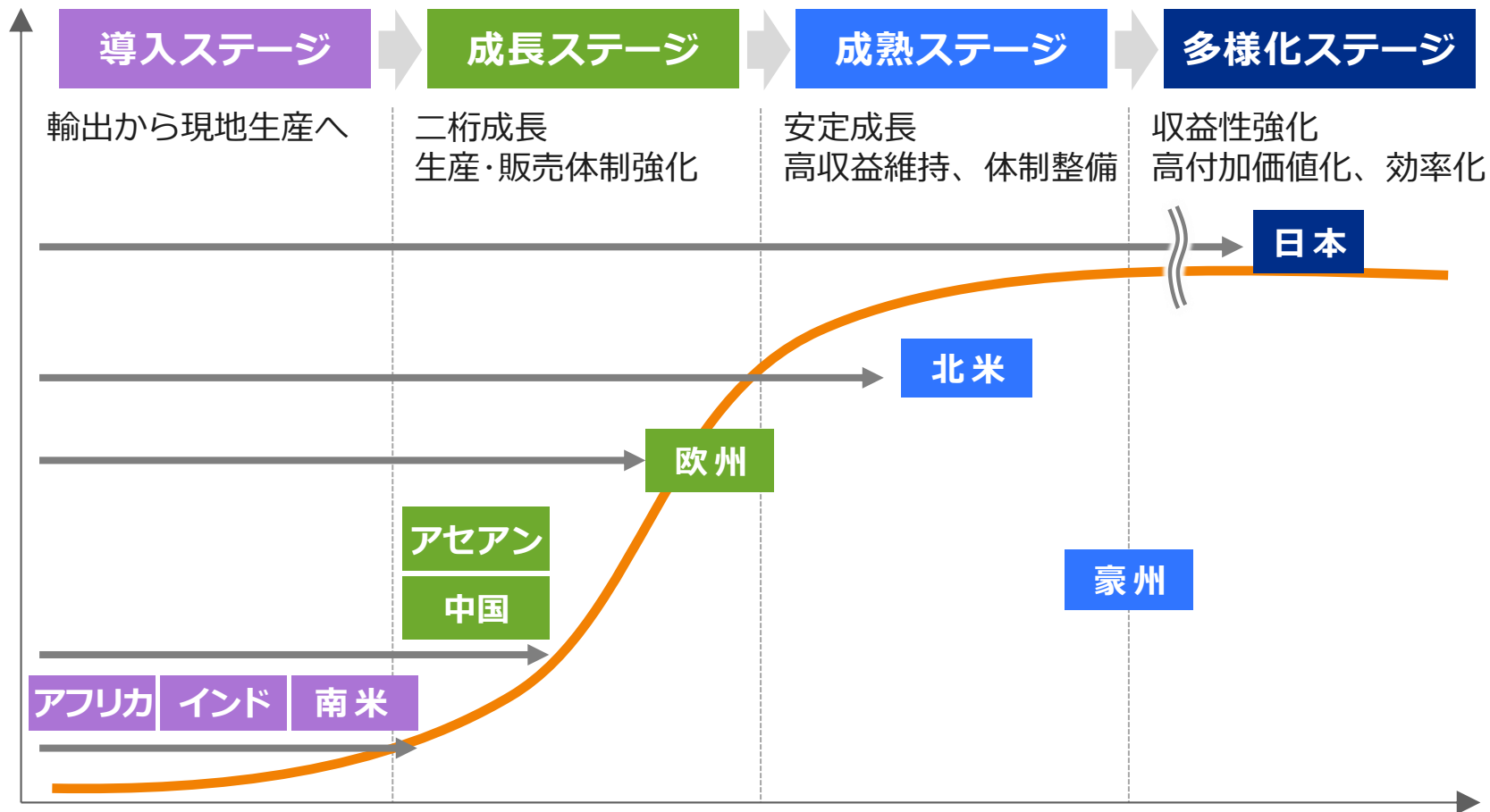
テーマ	取り組み	2027目標
経営体制の強化	コーポレート・ガバナンス強化	・コーポレート・ガバナンス体制の強化
	コンプライアンスの強化	・コンプライアンス研修の実施
	リスクマネジメント体制の強化	・グローバルBCP体制の整備 ・データセキュリティの強化



## 參考資料-2

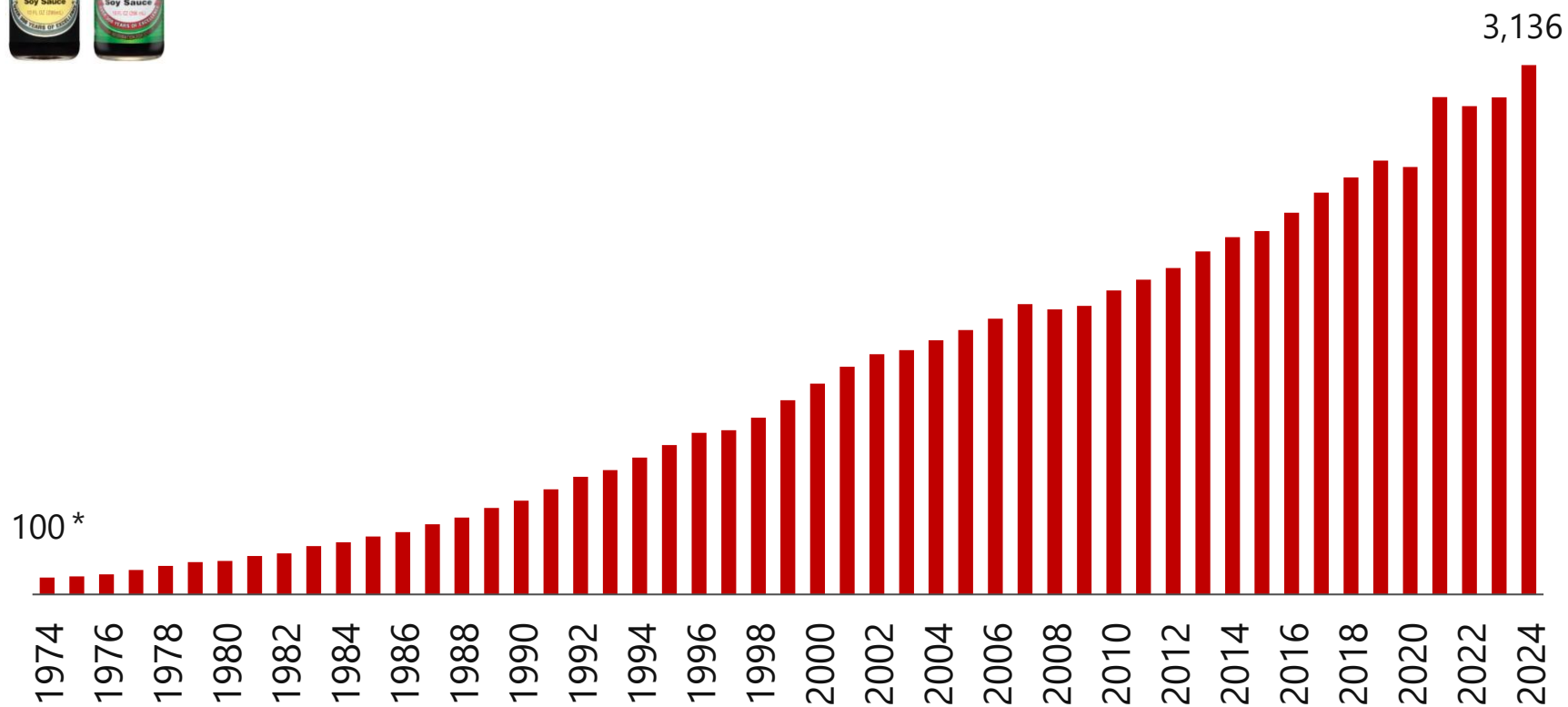
# ROE および ROIC 推移







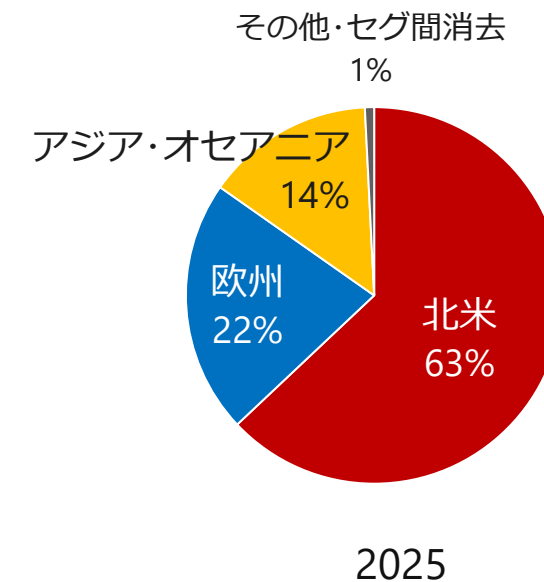
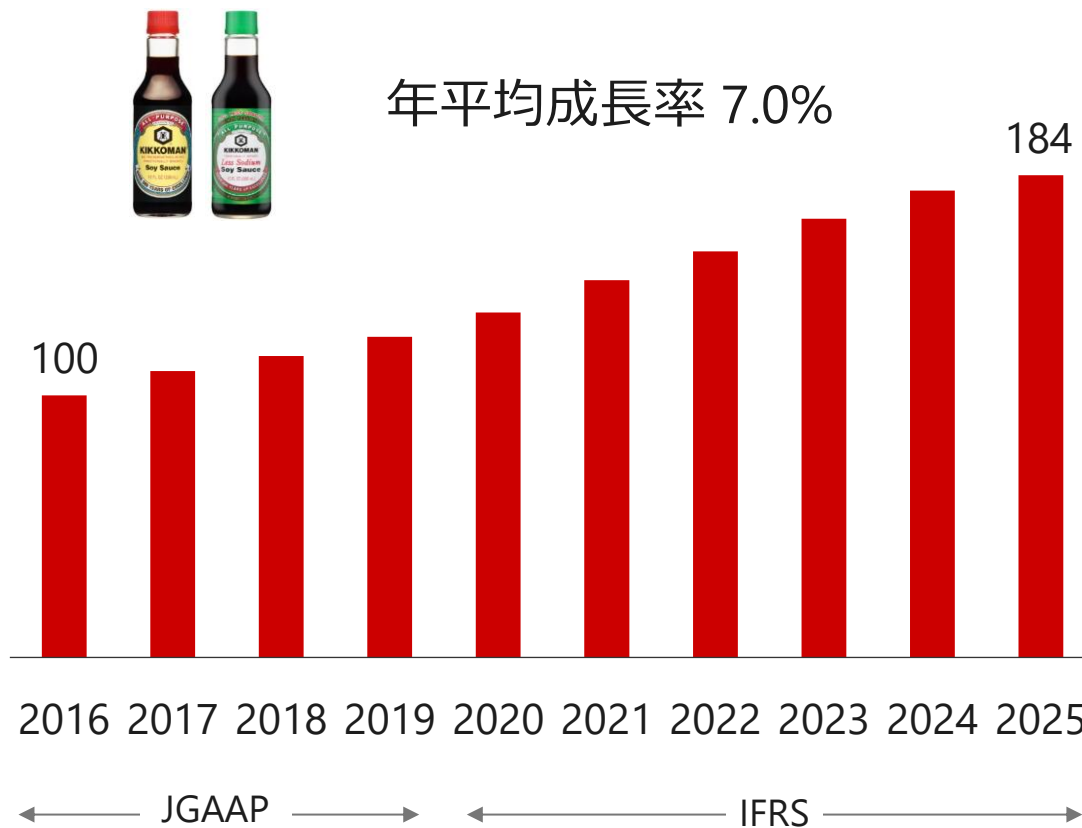
1974～2024年度の年平均成長率 **7.1%**



\* 1974年度の販売数量を100として指数化

# 海外しょうゆ事業の売上（金額）、地域別構成比

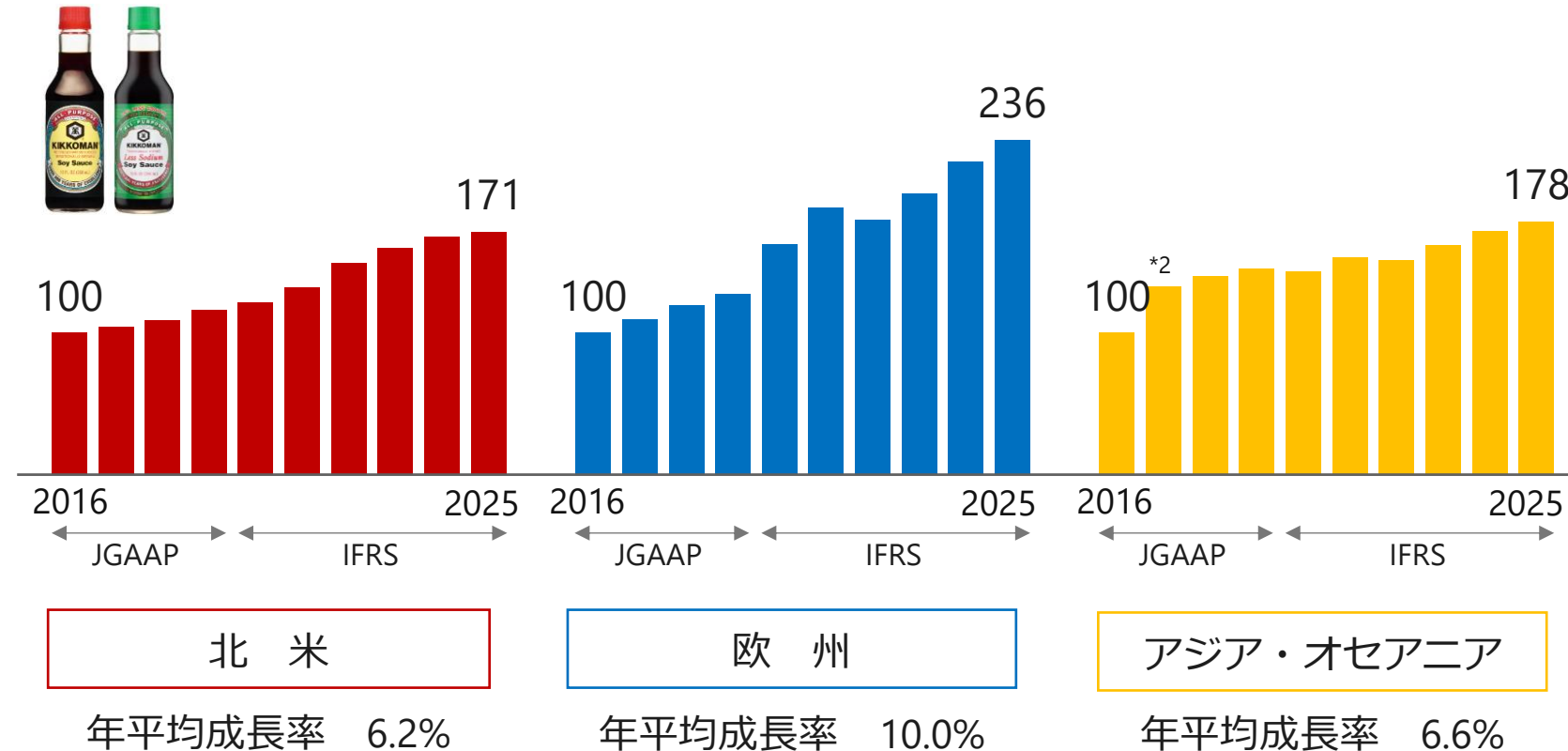
2016年度の売上=100



注) 2016年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移。2016～2019 は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2025 は国際財務報告基準（IFRS）の売上収益

# 海外しょうゆ事業の地域別売上（金額）

2016年度の売上=100 \*1

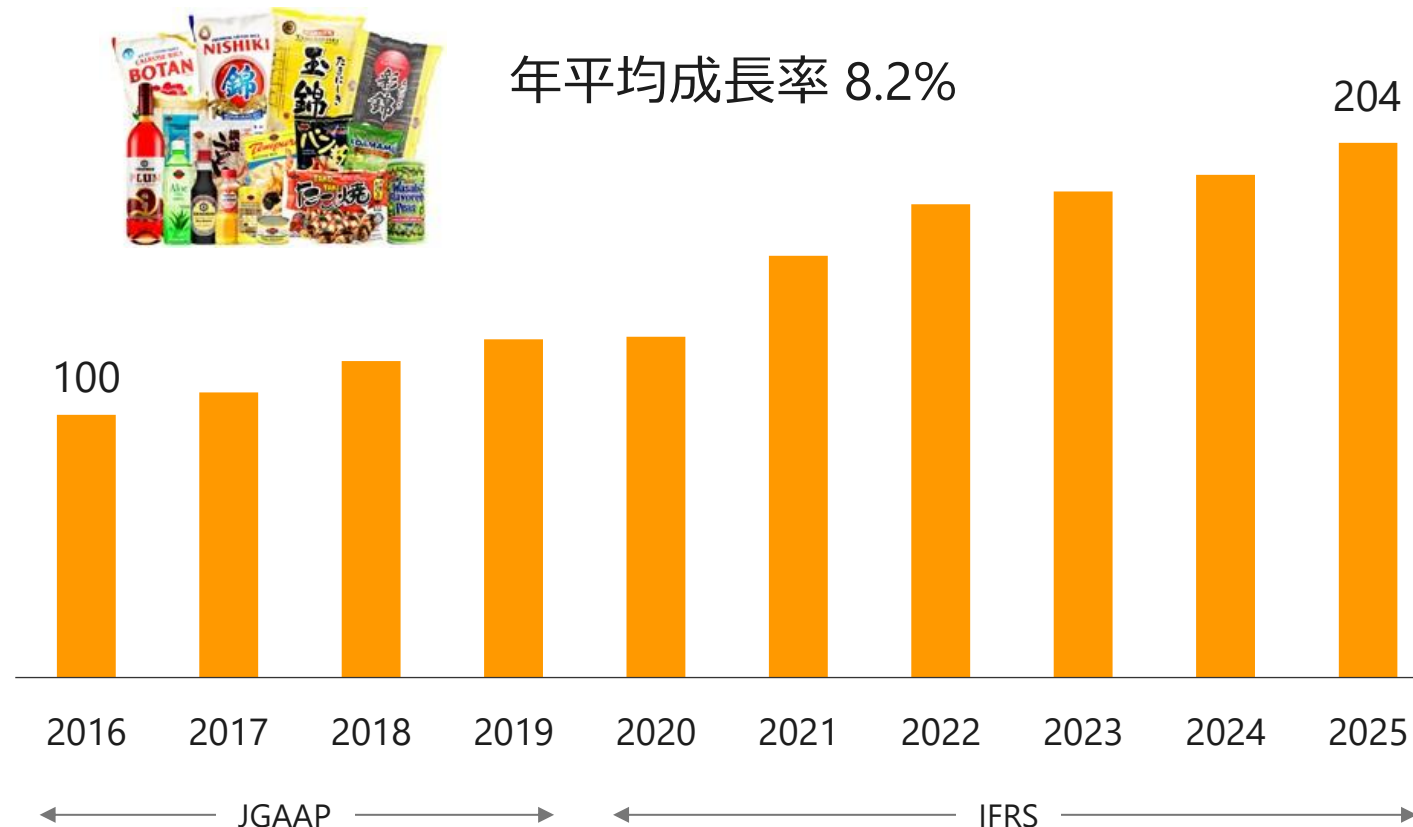


\* 1. 2016年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移。2016～2019は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2025はIFRSの売上収益。

\* 2. （アジア・オセアニア）2016年度期中から統万珍極食品有限公司の売上を含む。

# 食料品卸売事業の売上（金額）

2016年度の売上=100\*



\* 2016年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な増減。  
2016～2019 は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2025 はIFRSの売上収益。



# kikkoman

おいしい記憶をつくりたい。

1. 当資料に記載されている内容は、資料作成時点の当社の判断に基づくものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。
2. 特に断りがない限り、資料中の西暦表示は、4-3月決算期に対応します。  
例) 2025 = 2025年4月～2026年3月
3. 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した段階利益です。