

# 2025年度第2四半期 決算説明会

キッコーマン株式会社

2025年11月7日

# 中期経営計画について

代表取締役社長CEO      中野 祥三郎

# 2026年3月期 上期業績報告と 2026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） について

代表取締役社長CEO

中野 祥三郎

- (1) 中期経営計画の進捗
- (2) 中期経営計画における  
資本政策・キャッシュアロケーション
- (3) 中計期間以降のROE の向上

## 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年度

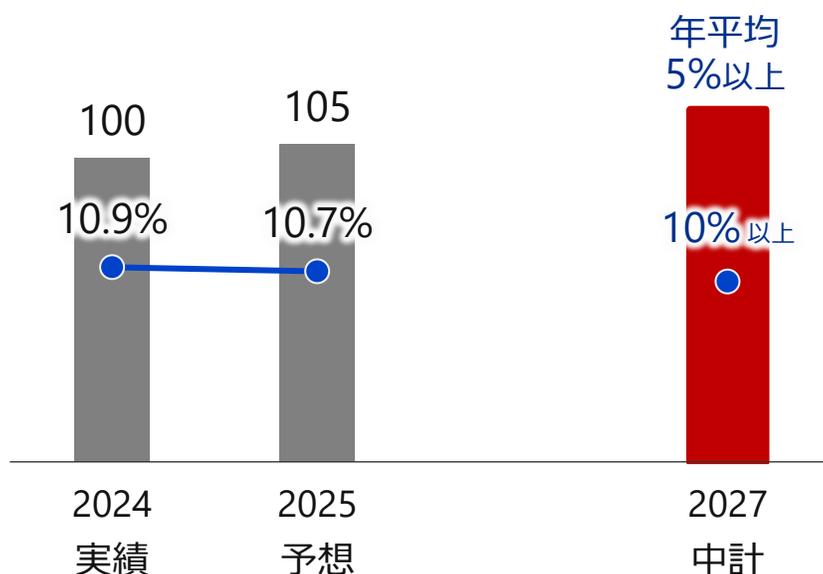
10% 以上



	上期実績	通期予想
売上収益 (為替差除く前年比)	103.9%	104.6%
事業利益率	11.5%	10.7%

## 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



- 中計目標達成に向けては概ね計画通りの進捗。セグメントにより短期的な課題はあるが中長期的な成長見通しは変わらず。
- 将来成長のための投資を行いながら、海外しょうゆ・卸とも各地で成長継続、国内も成長軌道への回帰と収益性向上をめざす。

## 持続的な成長に向けて、経営資源を活用

### 経営資源

人財

資本

研究開発・技術

情報

成長市場

需要創造

新規事業

収益性向上

#### 人財：

- ・重要ポストへの人財充足度の向上等、人財戦略の推進。
- ・エンゲージメント向上施策の実施。

#### 情報（DX）：

- ・データ基盤の整備を進め、商品開発、マーケティング、物流等でデータ活用。
- ・情報セキュリティの強化。

2025-2027年度

**営業CF**

**2,800億円\***

**現預金**

**1,000億円** (25.3期末)

(成長・収益力向上投資)

**負債活用**

## 設備投資

投資リターンを見極めたうえで設備投資は積極的に行う。

- 成長を加速するための増産を含めた投資
- 既存事業強化のための投資
- 維持保全、環境対策を含めた投資

**1,700億円\***

海外1,200億円 / 国内500億円

- しょうゆ 800億円
- 食料品卸売 400億円

## 成長・収益力向上投資

新規事業やM&A等への投資を積極的に検討・実施する。

- DX、人財、研究開発への投資
- 社会課題への対応
- 新規事業、M&A

## 株主還元

自己株式取得はさらに規模を拡大し、継続する。

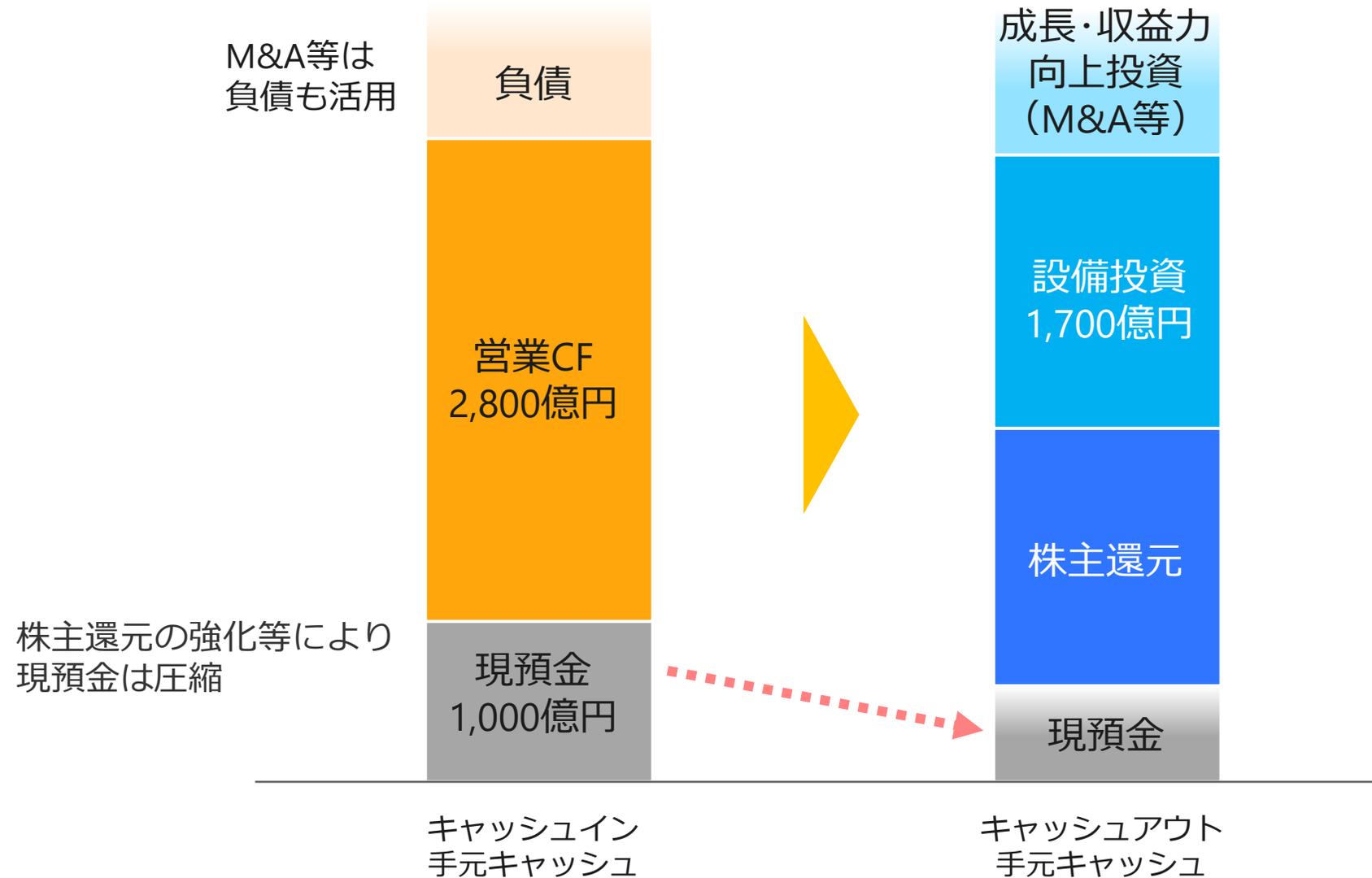
- 連結配当性向目標 35%以上、累進配当の継続
- 自己株式取得の継続

**配当 : 700億円**

**現預金 :** 上記の施策を通じて圧縮する。これにより資産効率を高める。

\* 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

# 2026年3月期上期業績報告と2026年3月期業績予想

執行役員CFO

佐藤 俊行

(1) 2026年3月期 上期業績報告

(2) 2026年3月期 通期業績予想

(1) 2026年3月期 上期業績報告

(2) 2026年3月期 通期業績予想

# (1) 2026年3月期上期業績 サマリ

(億円)	上期 実績	対前年		為替差除き 対前年	
		増減	%	増減	%
売上収益	3,586	+30	100.9%	+140	103.9%
事業利益	412	△14	96.8%	+2	100.5%
事業利益率	11.5%	△0.5%			
親会社に 帰属する 中間利益	313	△34	90.1%	△22	93.7%

2025 - 2027年度  
中期経営計画目標

売上成長 年平均 <small>※為替差除</small>	5% 以上
事業利益率	2027年度 10% 以上

上期の  
ポイント

- 為替差除きで、増収、事業利益増益
- 米国関税政策により混乱・出遅れも、上期で落ち着きつつある
- 欧州しょうゆの力強さは継続
- 国内豆乳は二桁成長

# (1) 2026年3月期上期業績 サマリ

(億円)	1Q 実績	対前年		為替差除き 対前年		2Q 実績	対前年		為替差除き 対前年	
		増減	%	増減	%		増減	%	増減	%
売上収益	1,757	△26	98.6%	+64	103.6%	1,830	+56	103.2%	+76	104.3%
事業利益	195	△24	89.2%	△15	93.0%	217	+10	104.8%	+17	108.4%
事業利益率	11.1%	△1.2%				11.9%	+0.2%			
親会社に 帰属する 四半期利益	153	△28	84.7%	△21	88.6%	160	△7	95.9%	△1	99.3%

上期の  
ポイント  
1Q・2Q

- 1Qは米国関税政策の影響を受けるも、2Qにかけては落ち着きつつある
- 国内海外の各事業は1Qの停滞や落込みから、2Qで回復
- 為替換算影響は、1Qで大きく減少も、2Qでは小幅な減少に

# (1) 2026年3月期上期業績 北米 食料品製造・販売



(億円)	上期 実績	為替差除き 対前年		1Q 実績	為替差除き 対前年		2Q 実績	為替差除き 対前年	
		増減	%		増減	%		増減	%
しょうゆ	496	+6	101.1%	239	△4	98.6%	257	+9	103.7%
その他食料品	6	+0	103.0%	2	△0	88.0%	4	+1	117.9%
<b>売上収益</b>	<b>502</b>	<b>+6</b>	<b>101.1%</b>	<b>242</b>	<b>△4</b>	<b>98.5%</b>	<b>260</b>	<b>+10</b>	<b>103.9%</b>
<b>事業利益</b>	<b>150</b>	<b>△0</b>	<b>99.8%</b>	<b>73</b>	<b>△0</b>	<b>99.7%</b>	<b>77</b>	<b>△0</b>	<b>99.9%</b>
<b>事業利益率</b>	<b>29.9%</b>	<b>△0.4%</b>		<b>30.1%</b>	<b>+0.3%</b>		<b>29.7%</b>	<b>△1.2%</b>	

為替差除き  
対前年の  
ポイント

- 米国関税政策によりカナダ向けしょうゆが減少、加工用の一部で減少
- 9/1よりカナダ報復関税撤廃、以降は回復
- 広告宣伝等の市場投資の増加、在庫増減影響等により、上期事業利益は前年並み
- 2Qにかけて成長軌道に戻り、中期の成長トレンドには変化なし

# (1) 2026年3月期上期業績 欧州 食料品製造・販売 (しょうゆ)

(億円)	上期 実績	為替差除き 対前年		1Q 実績	為替差除き 対前年		2Q 実績	為替差除き 対前年	
		増減	%		増減	%		増減	%
売上収益	178	+16	109.8%	89	+8	110.0%	89	+7	109.6%
事業利益	52	+5	111.6%	26	+2	107.7%	26	+3	116.0%
事業利益率	29.3%	+0.5%		29.4%	△0.7%		29.3%	+1.6%	

為替差除き  
対前年の  
ポイント

- 力強い成長を継続し、増収増益、利益率も上昇
- 1Qに引き続き、2Qも好調を維持
- 3期連続の売上二桁成長に向けて順調に推移

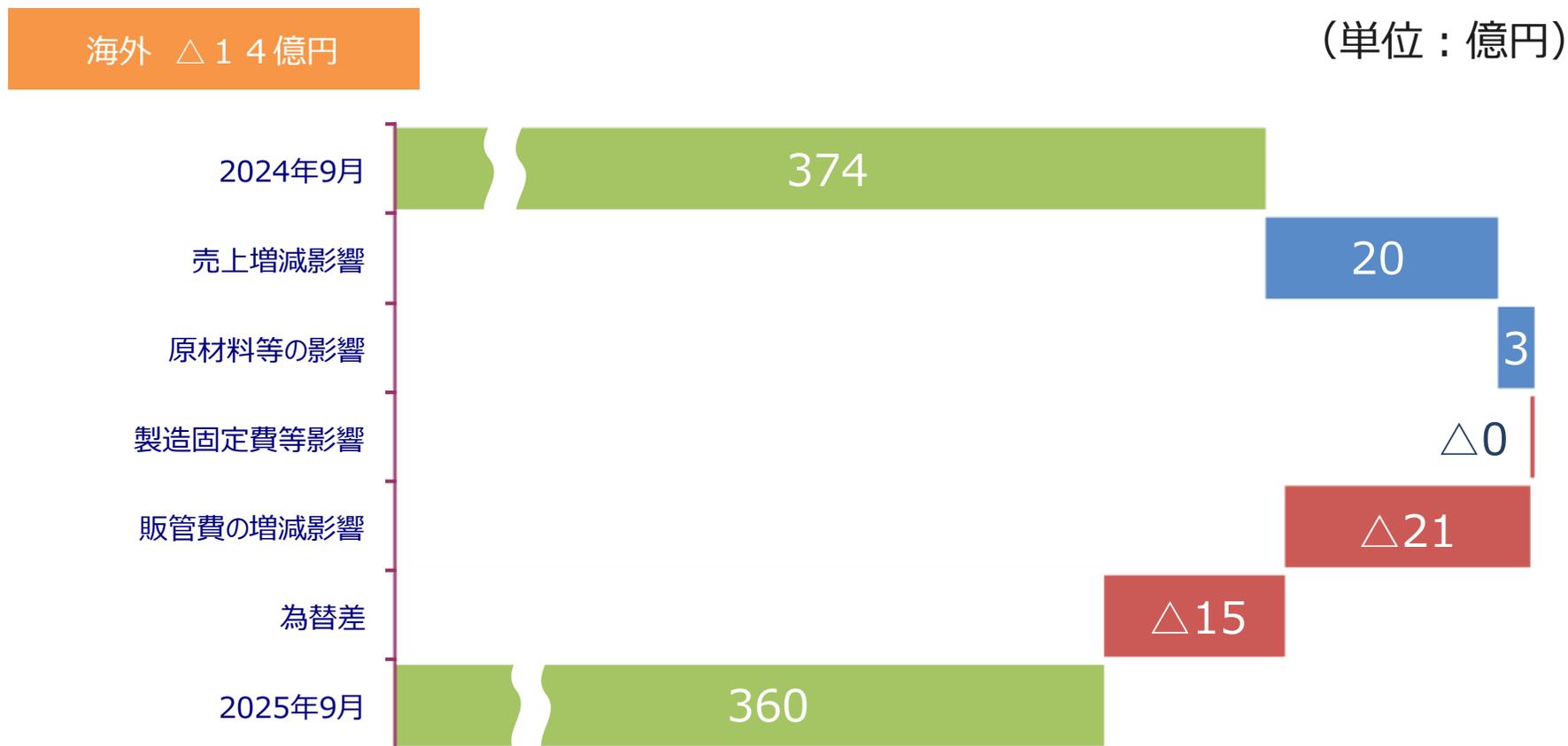
# (1) 2026年3月期上期業績 北米 食料品卸売

(億円)	上期 実績	為替差除き 対前年		1Q 実績	為替差除き 対前年		2Q 実績	為替差除き 対前年	
		増減	%		増減	%		増減	%
売上収益	1,492	+121	108.4%	729	+57	107.9%	763	+64	108.9%
事業利益	116	+4	103.0%	56	△3	94.9%	60	+7	112.5%
事業利益率	7.8%	△0.4%		7.7%	△1.0%		7.8%	+0.2%	

為替差除き  
対前年の  
ポイント

- 米国関税政策により、仕入・在庫調整に混乱も、対応
- ITによる、データ分析の高度化や業務効率化により、利益率は、依然高水準にある
- 上期増収増益、当初の想定と大きな変化はなし

# (1) 2026年3月期上期 海外事業利益の主な増減要因



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
- 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月期上期業績 国内

(億円)	上期	対前年		1Q 実績	対前年		2Q 実績	対前年	
	実績	増減	%		増減	%		増減	%
食料品製造・販売	808	+24	103.1%	400	+8	102.1%	409	+16	104.0%
その他	109	△1	99.1%	54	△1	98.8%	55	△0	99.4%
セグメント間取引	△62	+0	-	△31	+1	-	△31	△0	-
<b>売上収益</b>	<b>856</b>	<b>+24</b>	<b>102.8%</b>	<b>423</b>	<b>+8</b>	<b>102.0%</b>	<b>433</b>	<b>+15</b>	<b>103.7%</b>
食料品製造・販売	58	+6	110.7%	25	△3	90.3%	33	+8	133.8%
その他	9	+1	112.6%	5	+1	133.8%	4	△0	93.9%
<b>事業利益</b>	<b>67</b>	<b>+7</b>	<b>110.8%</b>	<b>30</b>	<b>△2</b>	<b>95.2%</b>	<b>37</b>	<b>+8</b>	<b>128.0%</b>
<b>事業利益率</b>	<b>7.8%</b>	<b>+0.5%</b>		<b>7.1%</b>	<b>△0.5%</b>		<b>8.5%</b>	<b>+1.6%</b>	

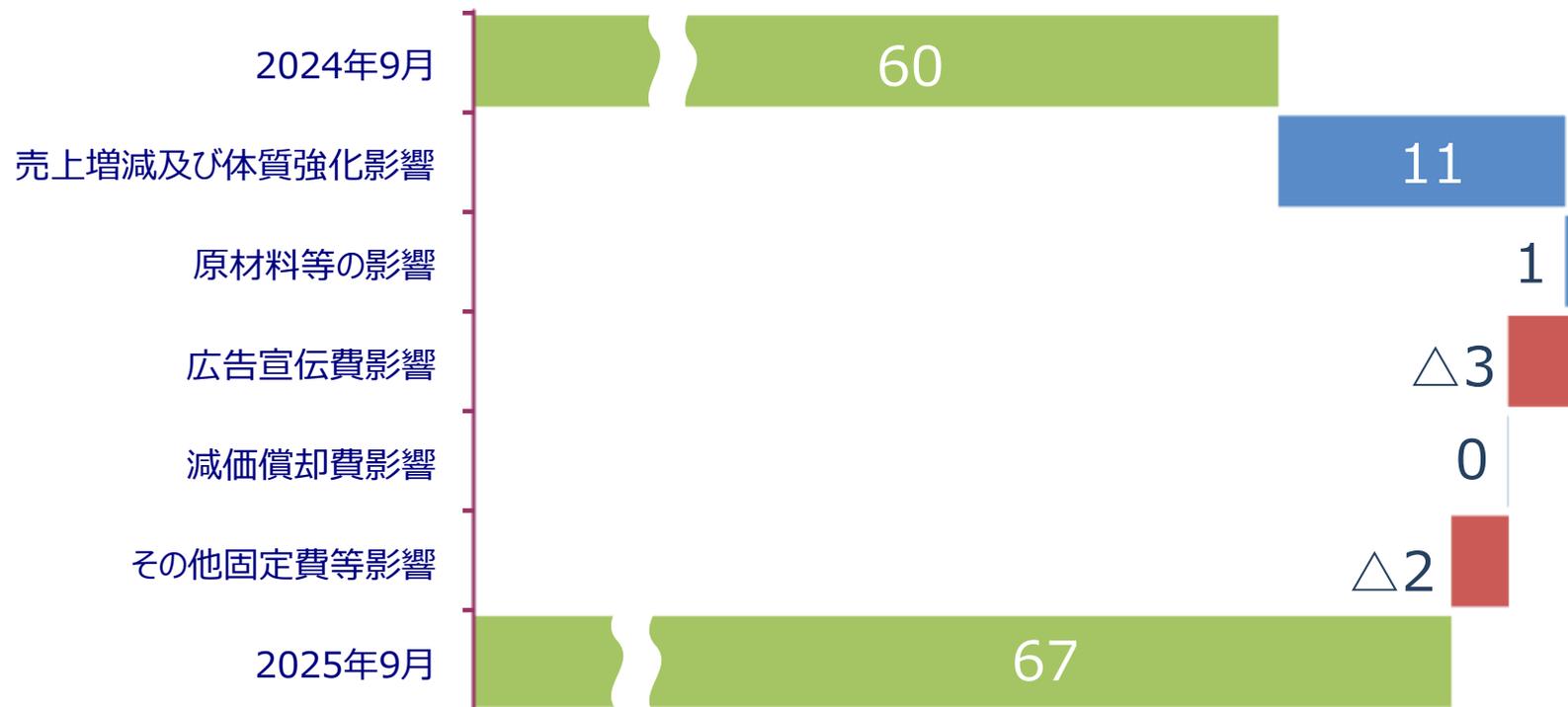
## ポイント

- 国内上期は、増収増益、利益率も上昇、1Qは減益も2Qで回復
- 食料品製造・販売は、しょうゆ、食品、飲料で増収
- 豆乳は、効果的なマーケティング施策により、売上二桁成長
- バイオ事業は、回復基調へ

# (1) 2026年3月期上期 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、主に豆乳の売上増加による
- 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月期上期 財政状態計算書

(億円)	2025年 3月末	→	2025年 9月末	対前期末 増減
流動資産	3,348		3,302	△47
非流動資産	3,446		3,693	+247
資産合計	6,794		6,995	+201
負債合計	1,634		1,682	+48
資本合計	5,160		5,313	+152

## ポイント

現金及び現金同等物  
1,046億円 △16億円  
 利益による増加も、設備投資、株主還元により減少

有形固定資産  
2,056億円 +163億円  
 米国新工場投資は予定どおりに進捗

親会社の所有者に帰属する持分合計  
5,240億円 +154億円  
 自己株式の取得が進捗  
 評価差額、為替換算調整勘定が増加

(1) 2026年3月期 上期業績報告

(2) 2026年3月期 通期業績予想

## (2) 2026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		対修正前予想		為替差除き 対修正前予想	
		増減	%	増減	%	増減	%	増減	%
売上収益	7,310	+220	103.1%	+325	104.6%	△135	98.2%	△210	97.2%
事業利益	780	+7	100.9%	+21	102.7%	+4	100.5%	△10	98.7%
事業利益率	10.7%	△0.2%				+0.3%			
親会社に 帰属する 当期利益	600	△17	97.3%	△6	99.1%	+4	100.7%	△6	98.9%

### 業績予想 修正の ポイント

- 為替前提の修正 USD145.00円→USD148.24円
- 北米卸売における米国関税影響の修正
- 各セグメントは、上期の状況を反映して修正
- 事業利益は、修正前予想から上方修正とした

## (2) 2026年3月期 通期業績予想

(億円)	上期 実績	対前年		為替差除き 対前年		下期 予想	対前年		為替差除き 対前年	
		増減	%	増減	%		増減	%	増減	%
売上収益	3,586	+30	100.9%	+140	103.9%	3,724	+190	105.4%	+185	105.2%
事業利益	412	△14	96.8%	+2	100.5%	368	+21	106.1%	+19	105.4%
事業利益率	11.5%	△0.5%				9.9%	+0.1%			
親会社に 帰属する 利益	313	△34	90.1%	△22	93.7%	287	+17	106.5%	+16	105.9%

### 下期予想 の ポイント

- 下期は回復し、5%以上の増収増益を予想
- 北米しょうゆは、通常の成長軌道へ
- 国内豆乳は、下期も成長拡大を予想

## (2) 2026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	為替差除き 対前年		上期 実績	為替差除き 対前年		下期 予想	為替差除き 対前年	
		増減	%		増減	%		増減	%
しょうゆ	1,007	+23	102.3%	496	+6	101.1%	511	+18	103.5%
その他食料品	10	△1	94.2%	6	+0	103.0%	4	△1	83.6%
<b>売上収益</b>	<b>1,017</b>	<b>+23</b>	<b>102.2%</b>	<b>502</b>	<b>+6</b>	<b>101.1%</b>	<b>515</b>	<b>+17</b>	<b>103.3%</b>
<b>事業利益</b>	<b>285</b>	<b>+5</b>	<b>101.8%</b>	<b>150</b>	<b>△0</b>	<b>99.8%</b>	<b>135</b>	<b>+5</b>	<b>104.2%</b>
<b>事業利益率</b>	<b>28.0%</b>	<b>△0.1%</b>		<b>29.9%</b>	<b>△0.4%</b>		<b>26.3%</b>	<b>+0.2%</b>	

為替差除き  
対前年の  
ポイント

- カナダ向けしょうゆ販売は9月より回復
- 下期は、これまでの成長軌道に戻り、通期は、増収増益を予想

## (2) 2026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	為替差除き 対前年		上期 実績	為替差除き 対前年		下期 予想	為替差除き 対前年	
		増減	%		増減	%		増減	%
売上収益	355	+32	110.3%	178	+16	109.8%	177	+16	110.8%
事業利益	83	+9	113.1%	52	+5	111.6%	31	+4	116.1%
事業利益率	23.4%	+0.6%		29.3%	+0.5%		17.5%	+0.8%	

為替差除き  
対前年の  
ポイント

- 下期も力強い成長は継続する予定
- 3期連続の二桁成長を予想
- 利益率の上昇も見込む

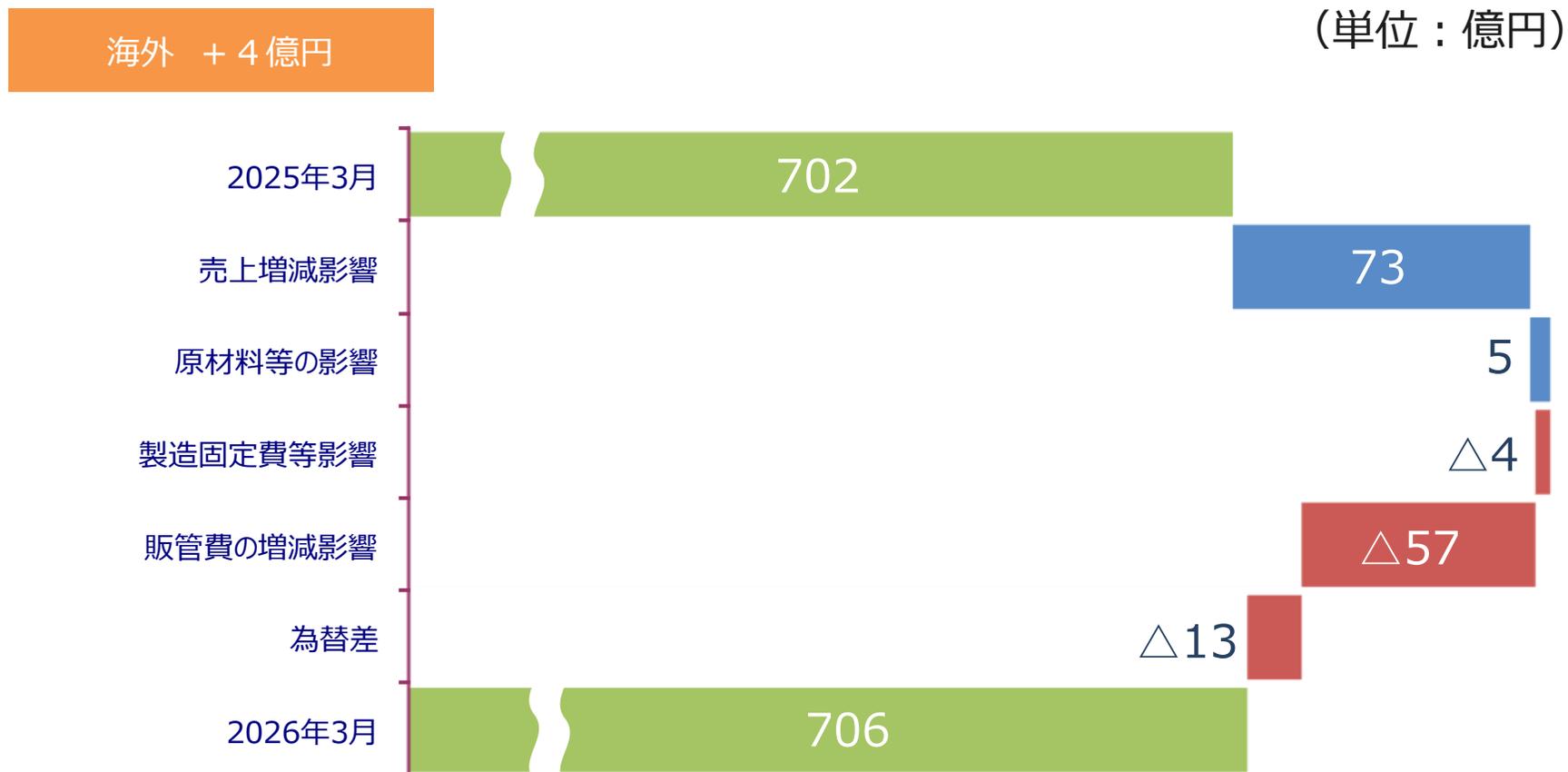
## (2) 2026年3月期 通期業績予想 北米 食料品卸売

(億円)	通期 予想	為替差除き 対前年		上期 実績	為替差除き 対前年		下期 予想	為替差除き 対前年	
		増減	%		増減	%		増減	%
売上収益	3,077	+222	107.5%	1,492	+121	108.4%	1,585	+101	106.7%
事業利益	241	+5	101.9%	116	+4	103.0%	125	+1	100.7%
事業利益率	7.8%	△0.5%		7.8%	△0.4%		7.9%	△0.4%	

為替差除き  
対前年の  
ポイント

- 下期も売上成長のトレンドに変化はない予定
- データ分析力の強化や業務効率化により、利益率は、通期でも高水準を維持
- 通期も、増収増益を予想

## (2) 2026年3月期 通期業績予想 海外事業利益の主な増減要因



### 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
- 販管費の増減影響は、マーケティング費用や人件費の増加による
- 下期の為替レートは、USD150円、EUR170円で設定

## (2) 2026年3月期 通期業績予想 国内

(億円)	通期 予想	対前年		上期 実績	対前年		下期 予想	対前年	
		増減	%		増減	%		増減	%
食料品製造・販売	1,590	+47	103.1%	808	+24	103.1%	782	+23	103.1%
その他	220	+4	101.9%	109	△1	99.1%	110	+5	104.7%
セグメント間取引	△124	△1	-	△62	+0	-	△62	△2	-
<b>売上収益</b>	<b>1,686</b>	<b>+50</b>	<b>103.1%</b>	<b>856</b>	<b>+24</b>	<b>102.8%</b>	<b>830</b>	<b>+27</b>	<b>103.3%</b>
食料品製造・販売	97	+12	113.5%	58	+6	110.7%	39	+6	118.1%
その他	15	+3	127.8%	9	+1	112.6%	6	+2	156.1%
<b>事業利益</b>	<b>112</b>	<b>+15</b>	<b>115.1%</b>	<b>67</b>	<b>+7</b>	<b>110.8%</b>	<b>45</b>	<b>+8</b>	<b>122.0%</b>
<b>事業利益率</b>	<b>6.6%</b>	<b>+0.7%</b>		<b>7.8%</b>	<b>+0.5%</b>		<b>5.4%</b>	<b>+0.8%</b>	

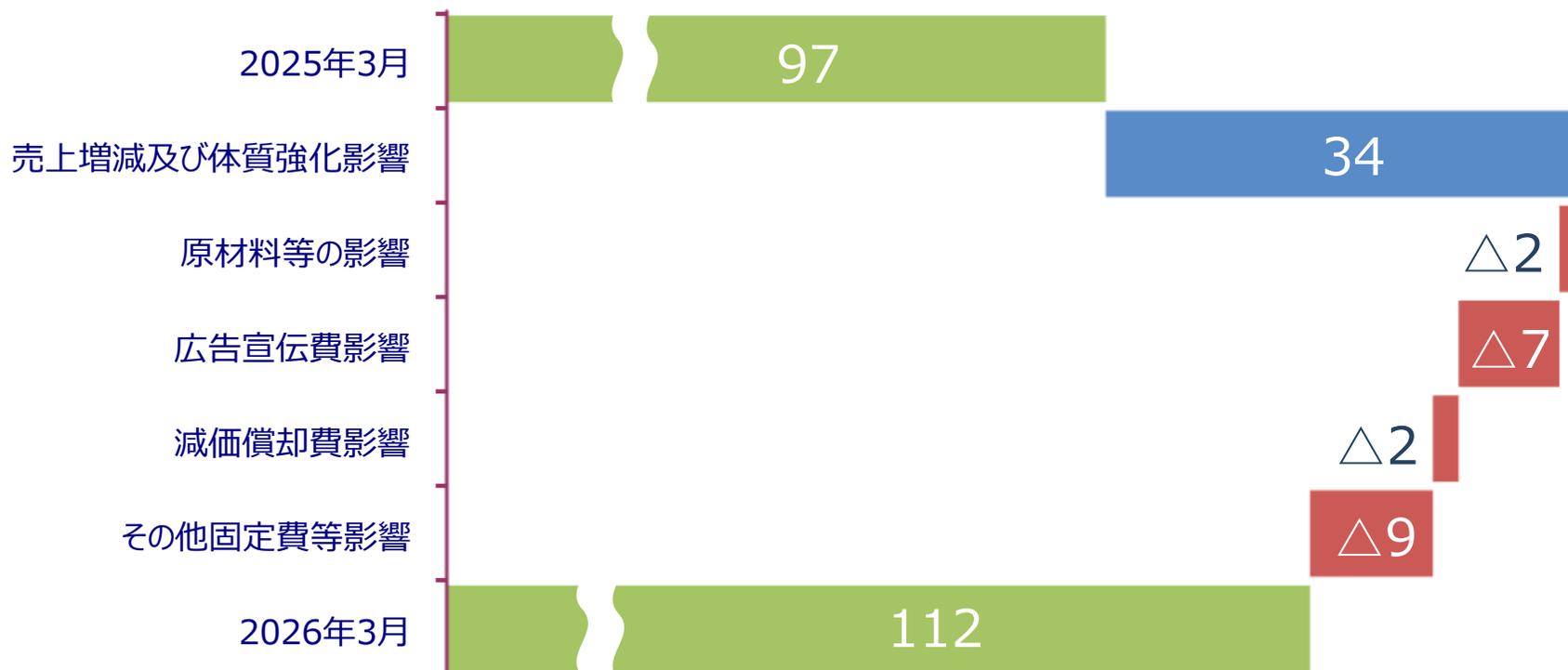
### ポイント

- 昨年度下期の状況から、回復を予想
- 食料品製造・販売は、しょうゆ、食品、飲料で増収
- 豆乳は、下期も売上成長拡大を予想
- バイオ事業は、下期も引続き回復基調へ

## (2) 2026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 +15億円

(単位：億円)



ポイント

- 売上増減影響は、豆乳、しょうゆや食品等の売上増加による
- 広告宣伝費影響は、しょうゆ、豆乳のマーケティング費用増加による
- 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)		2024年 3月期 実績	2025年 3月期 実績	2026年 3月期 予想
設備投資額	国内	200	110	162
	海外	235	358	538
	連結計	435	468	700
減価償却費 及び 償却費	国内	113	126	129
	海外	127	143	144
	連結計	240	269	273

※設備投資額は、投資不動産・使用权資産・無形資産を含む

2026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
- 東京本社リース更新

### 海外の主な設備投資

- 北米しょうゆ 新工場建設
- 欧州・亜豪州しょうゆ 増産投資
- 北米卸売 倉庫拡張投資

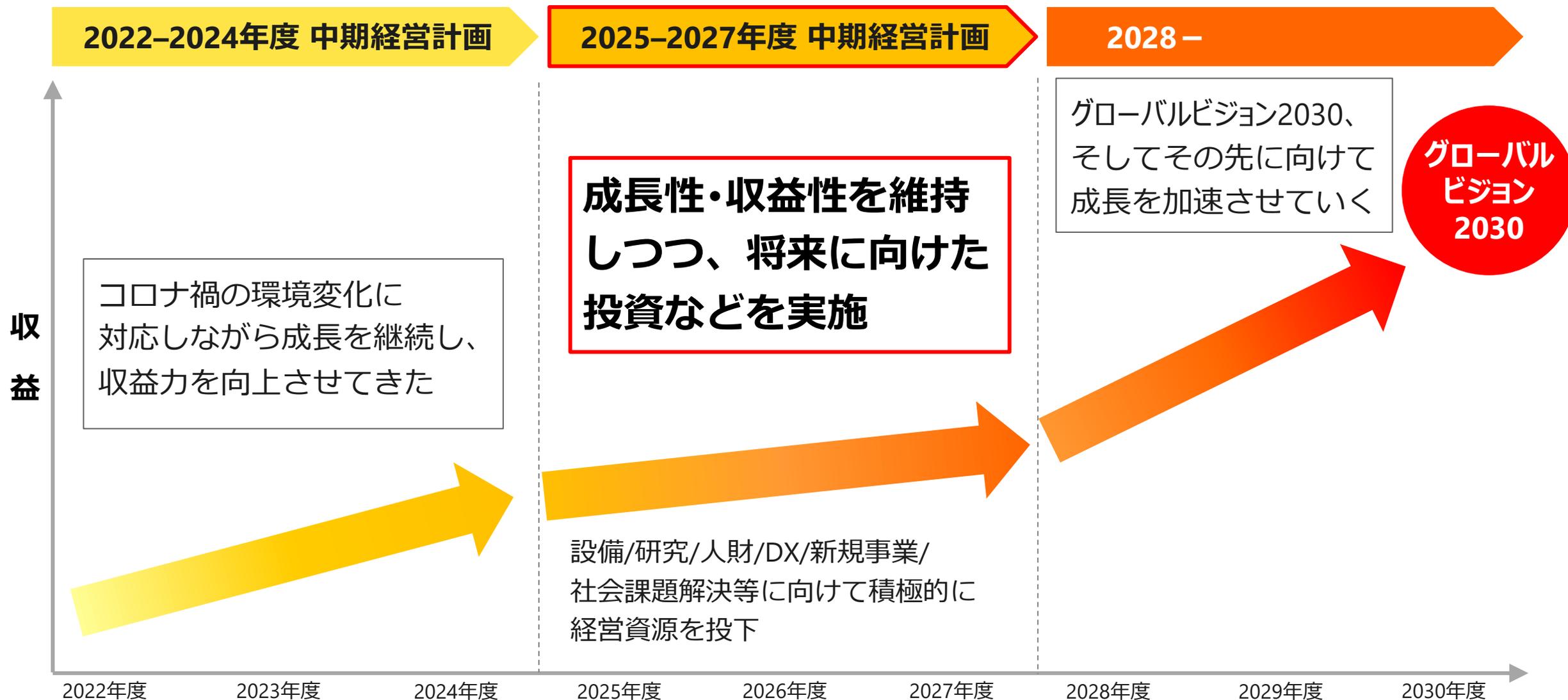
### 当初予想からの修正

- 国内、海外の生産設備投資の一部時期ずれ
- 海外卸売の倉庫投資の一部時期ずれ



## 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%

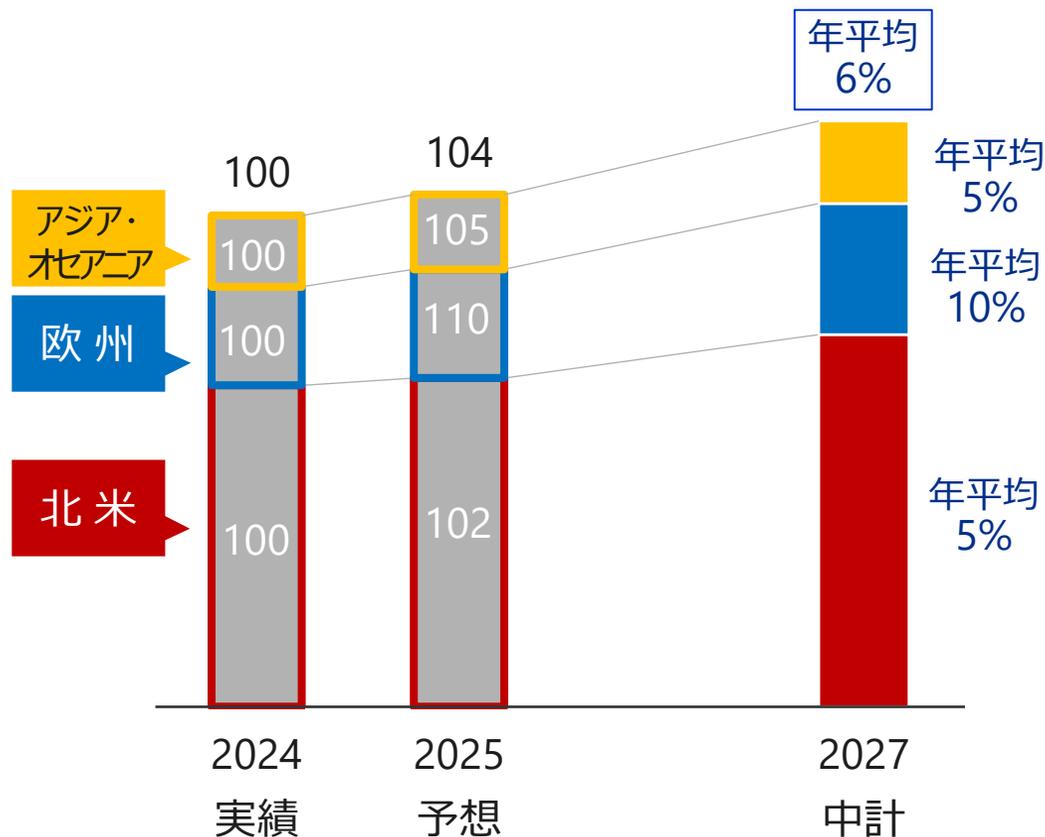
- アセアン市場での持続的な2桁成長
- 現地の食嗜好・食習慣を捉えた商品の拡充
- 食体験とブランド認知を通じたしょうゆの需要創造

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

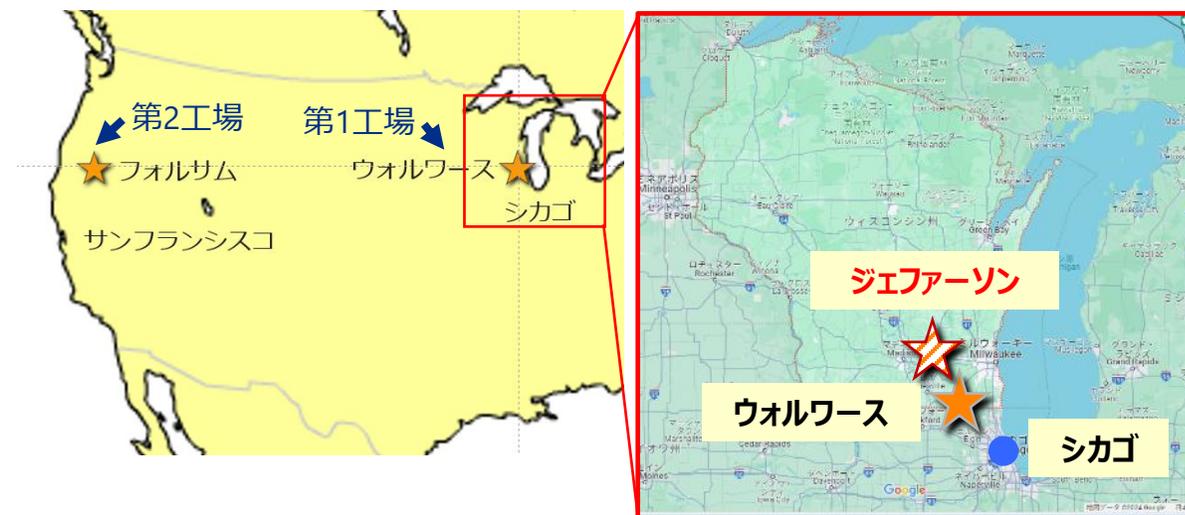
## 地域別売上

※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年秋 (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）

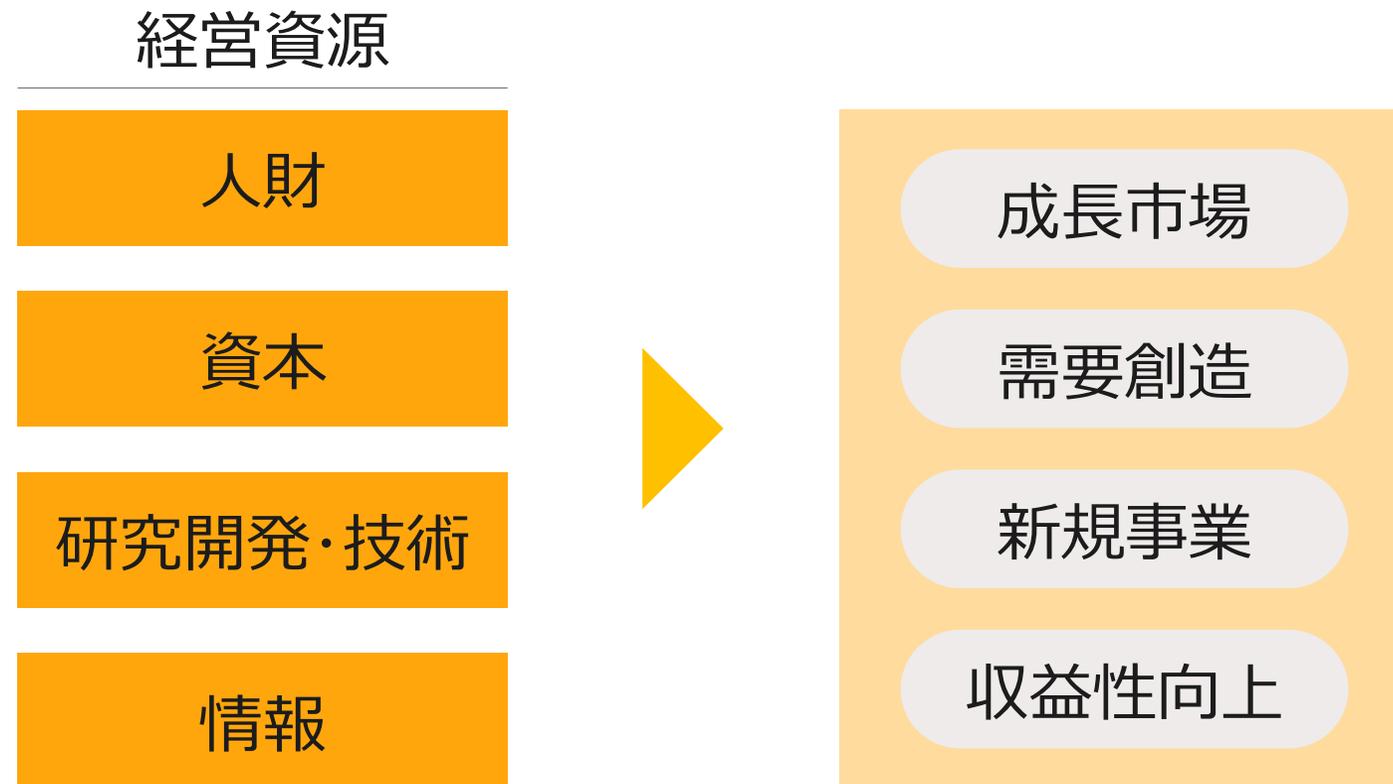


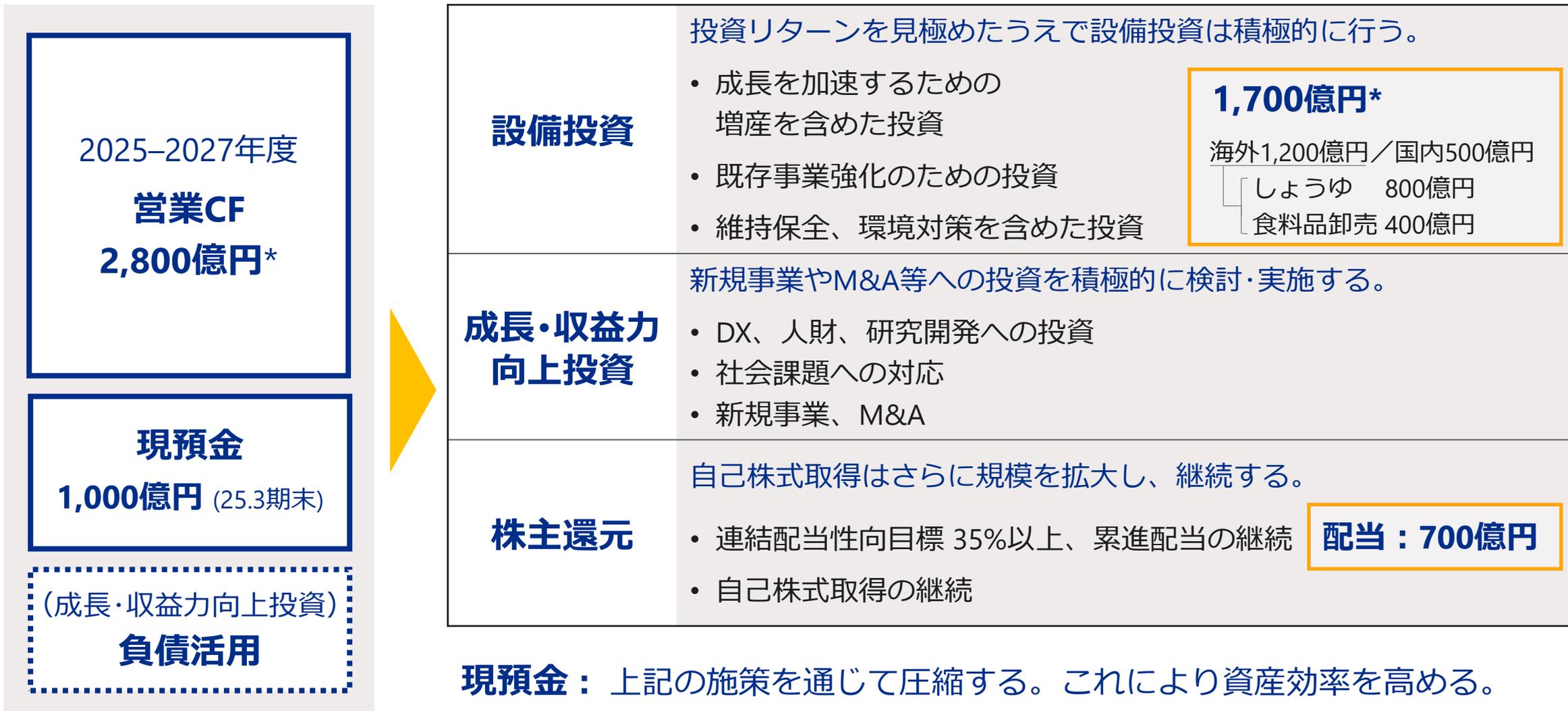
成長の継続と収益力の維持・向上

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





\* 為替前提 : 145円/USD、160円/EURとして算出

## 「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

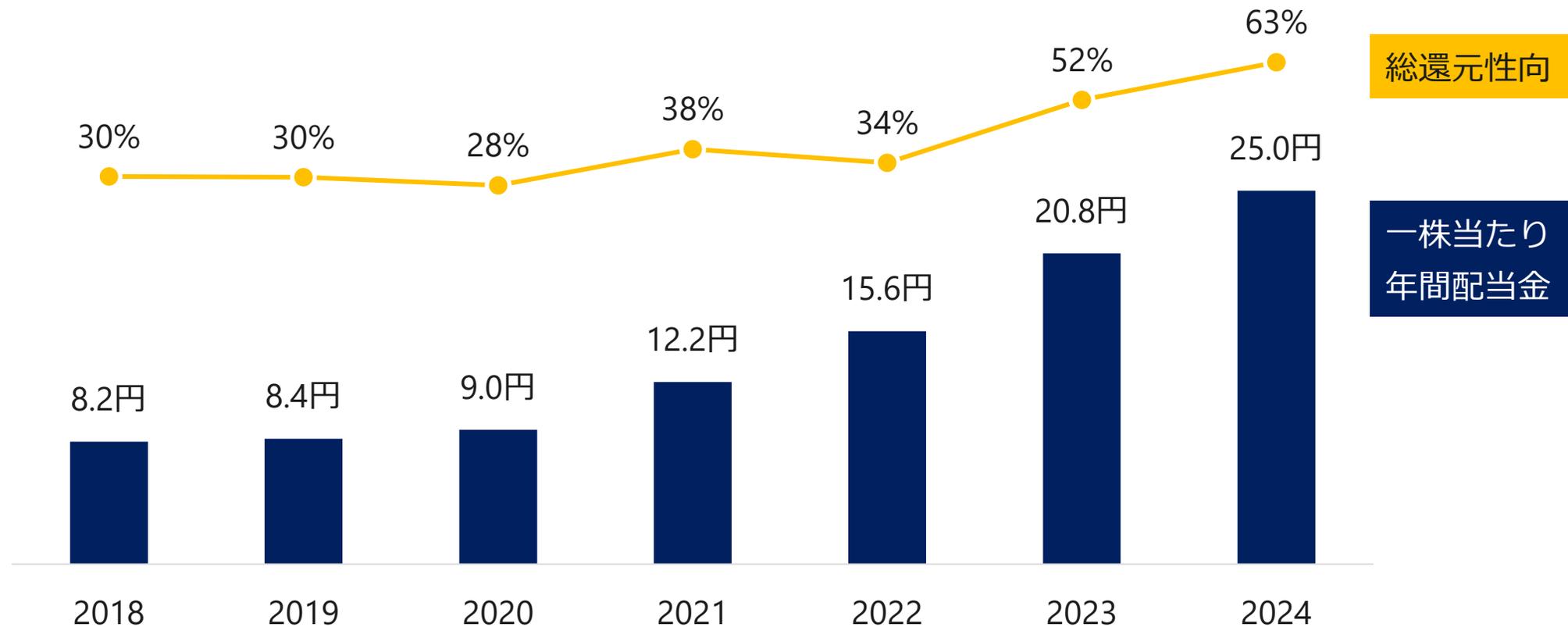
社会環境  
の課題

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

# 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。2018～2023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。

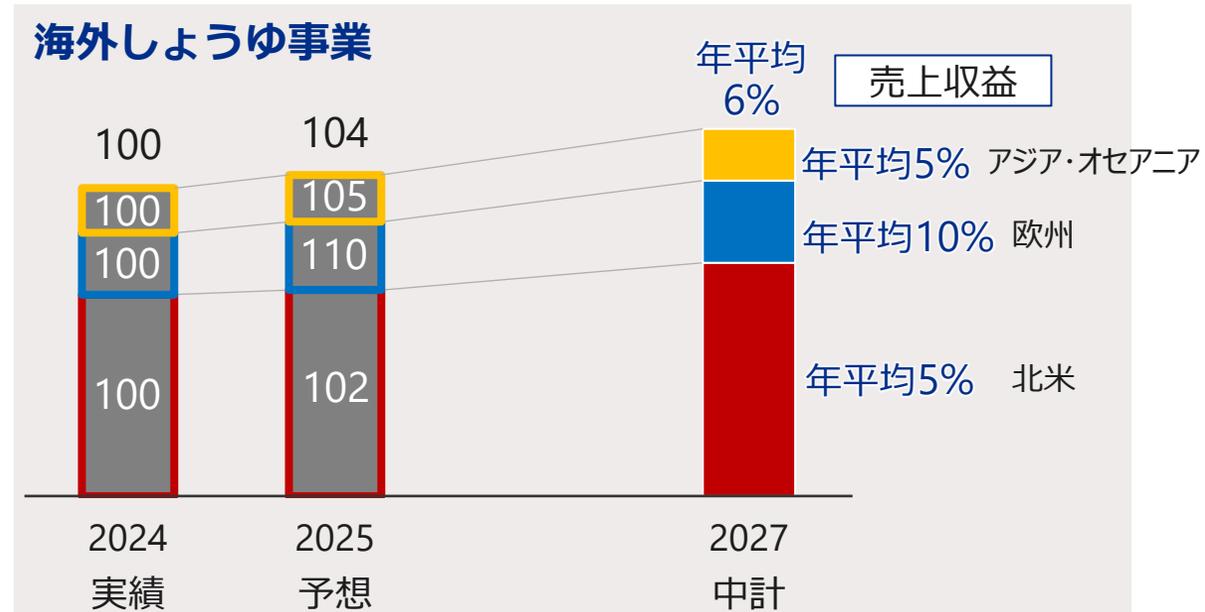
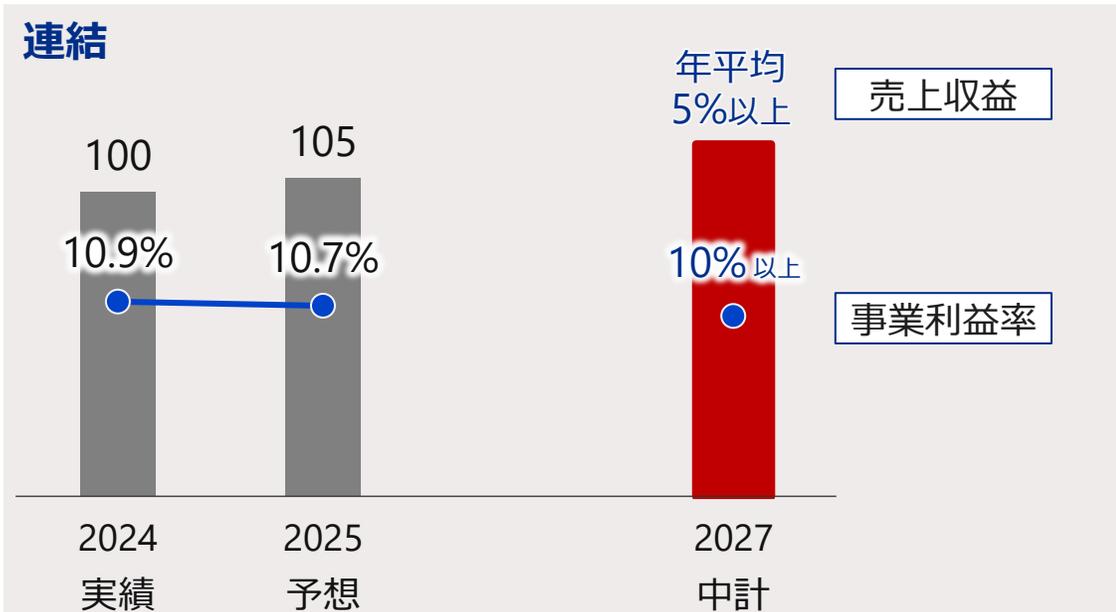
# (参考) 2027年度 連結売上収益・事業利益 見通し

(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	

# 連結、各事業目標

※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	キックマン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

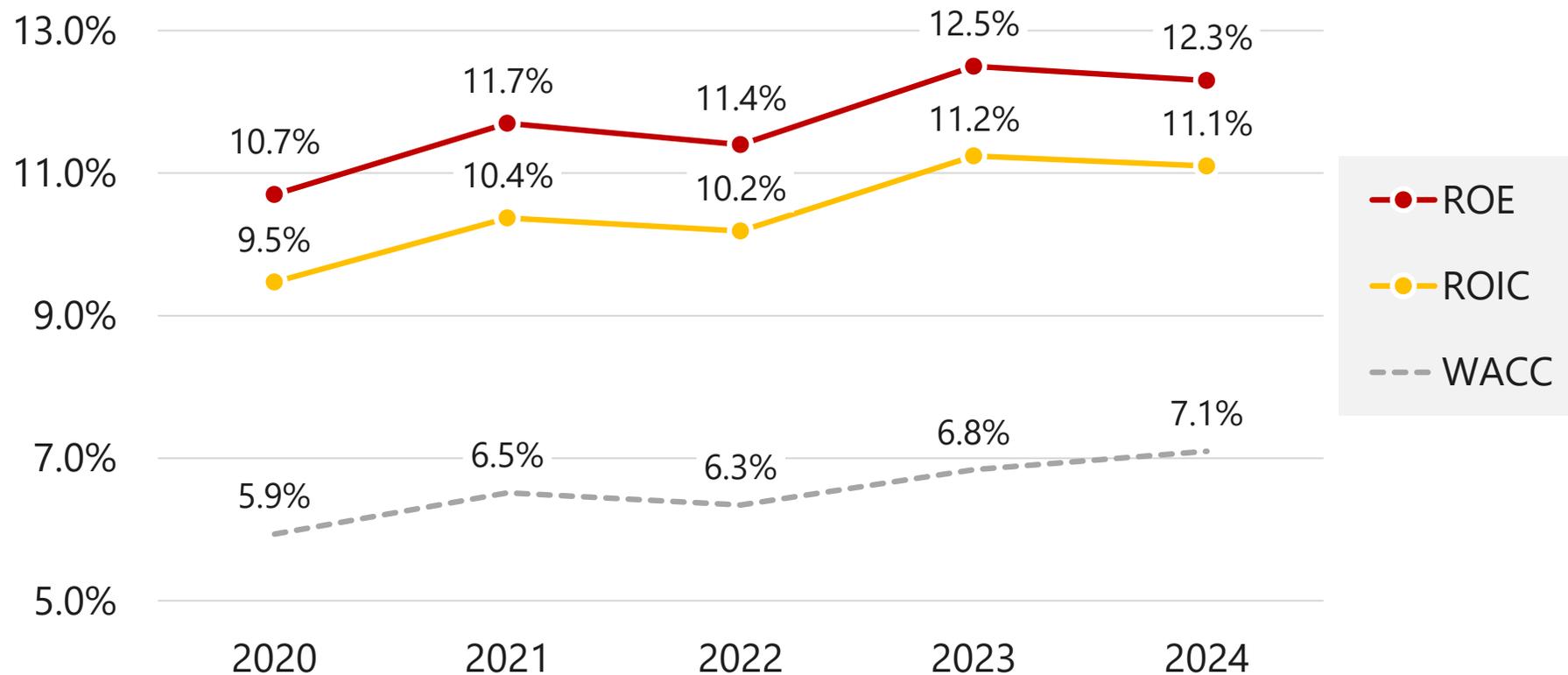
基本方針：人を大切にする企業文化を育み、社会の持続可能な発展に貢献する

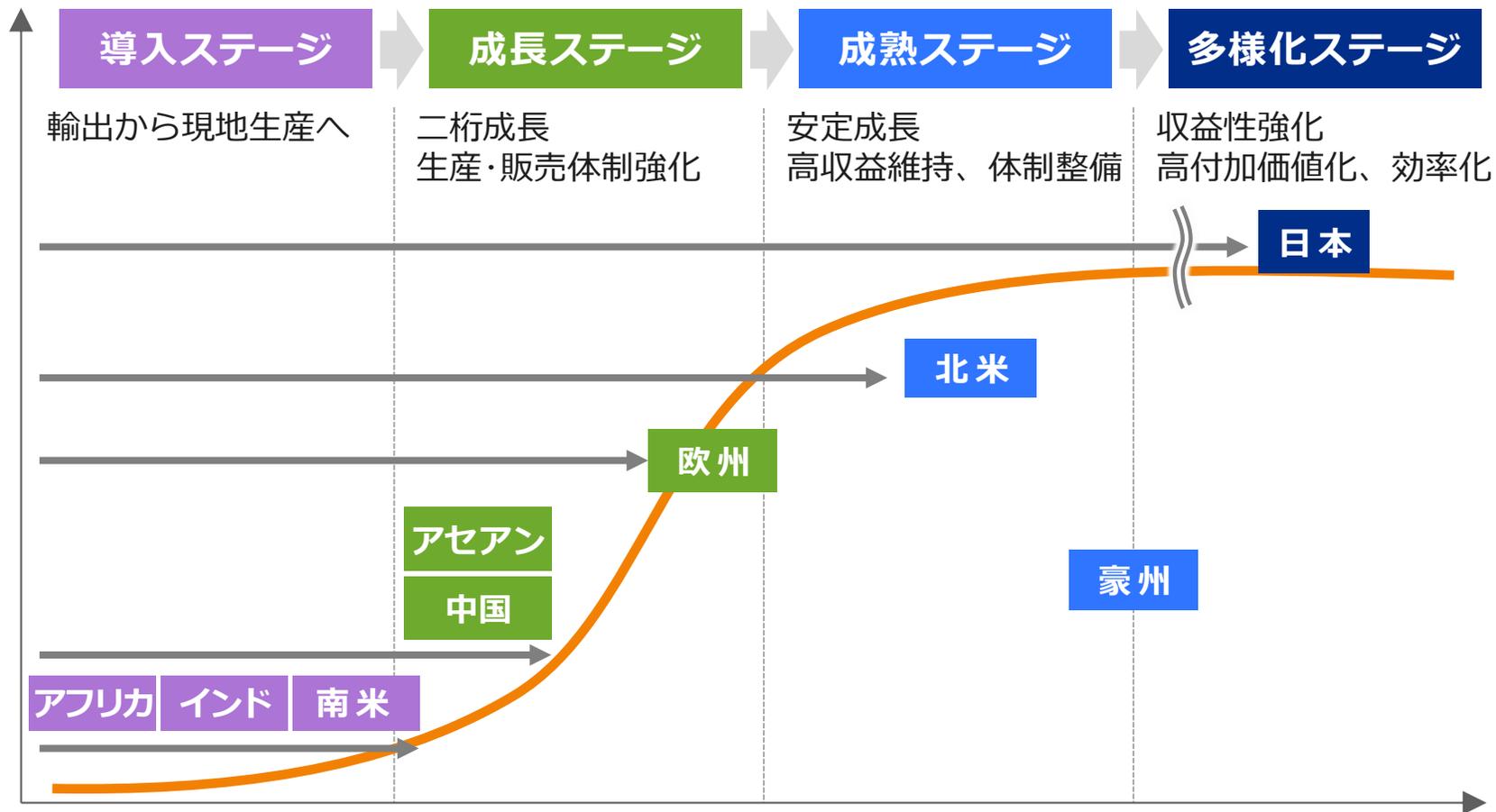
テーマ	取り組み	2027目標
経営体制の強化	コーポレート・ガバナンス強化	・ コーポレート・ガバナンス体制の強化
	コンプライアンスの強化	・ コンプライアンス研修の実施
	リスクマネジメント体制の強化	・ グローバルBCP体制の整備 ・ データセキュリティの強化



## 參考資料-2

# ROE および ROIC 推移

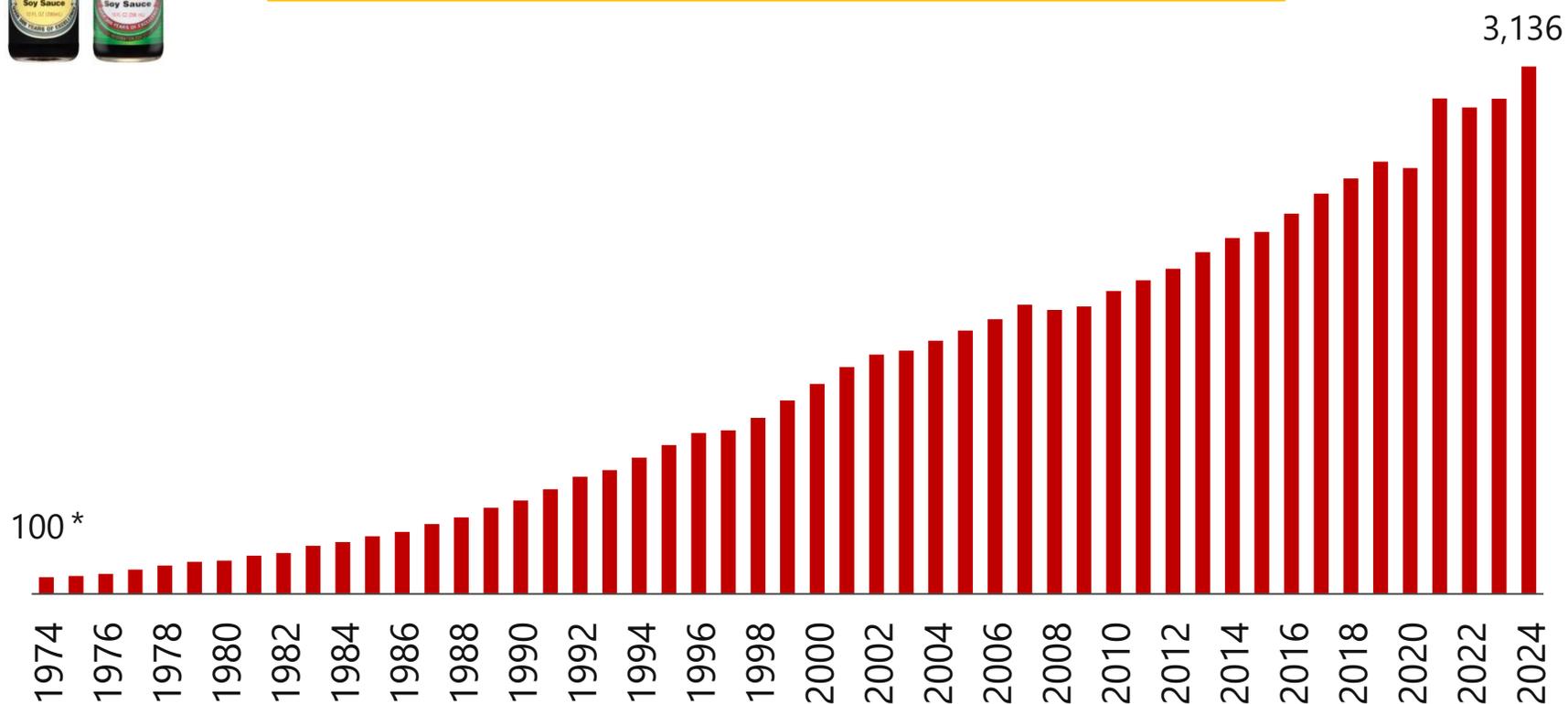




# 海外におけるキッコーマンブランド しょうゆ類 販売数量



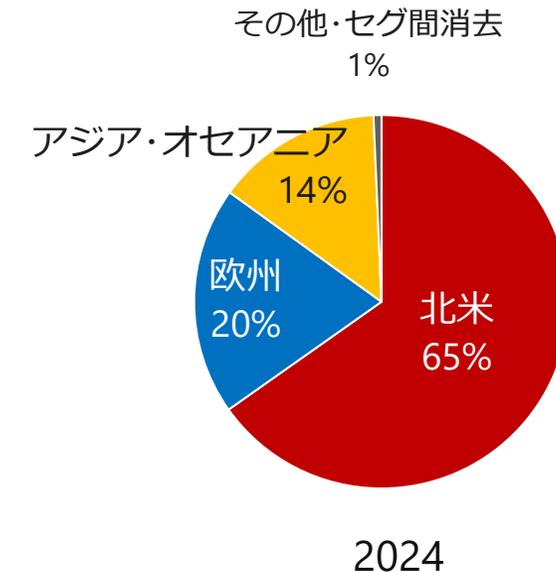
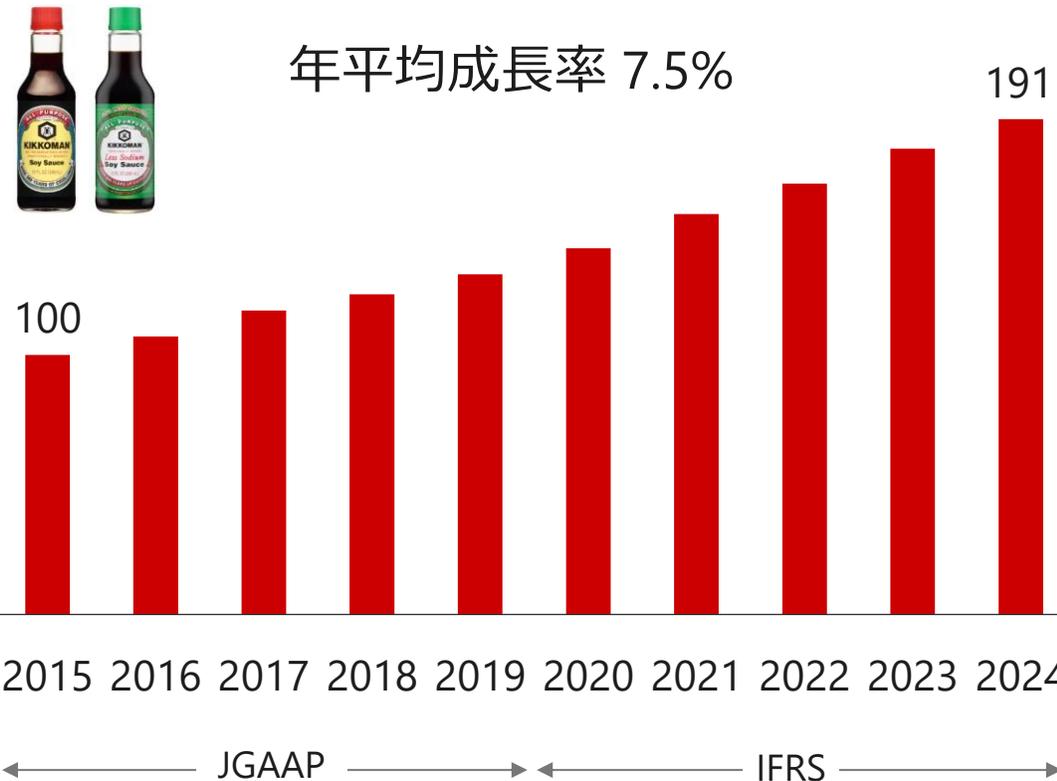
1974~2024年度の年平均成長率 **7.1%**



\* 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

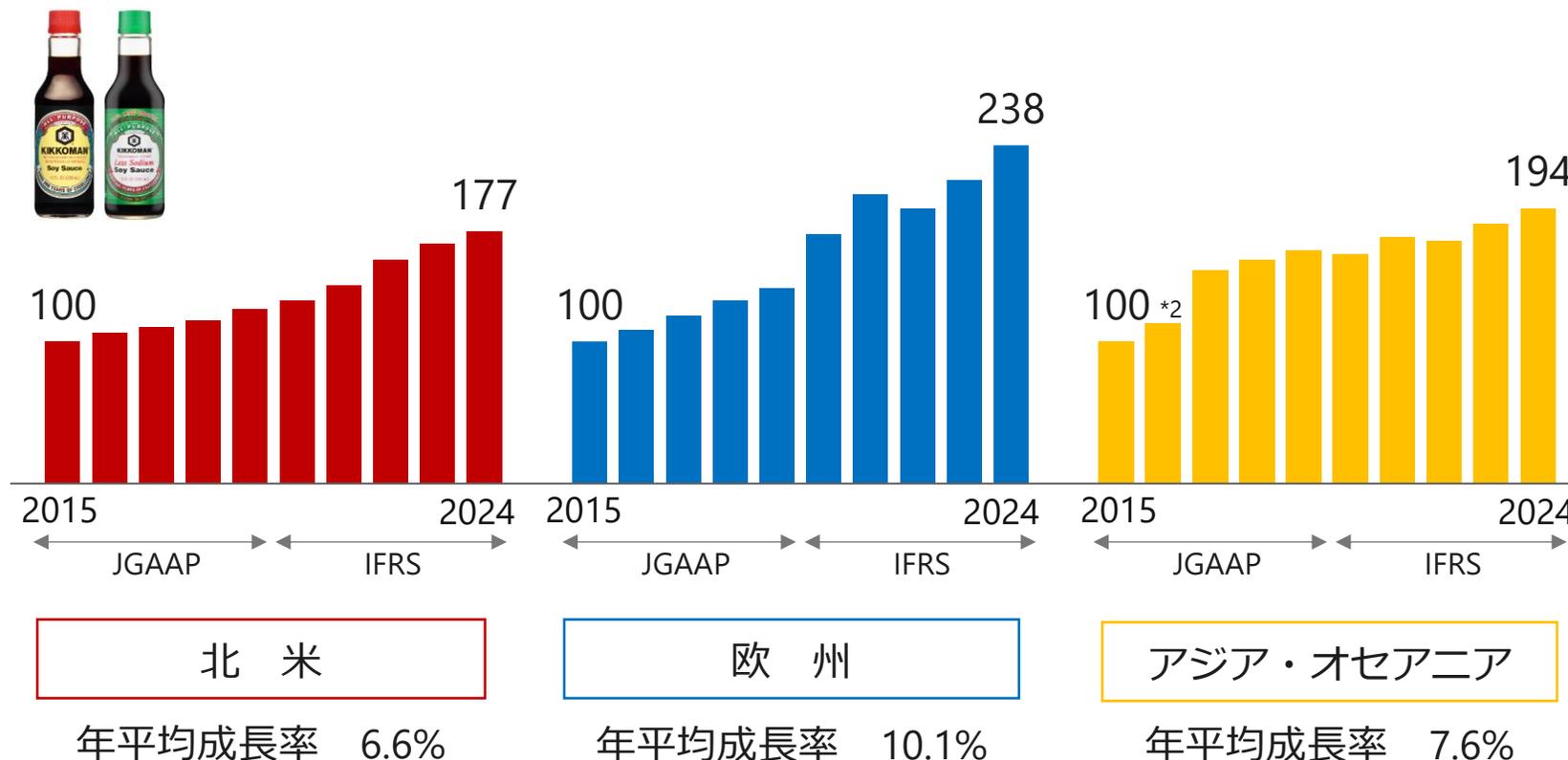
2015年度の売上=100



注) 2015年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移。2015～2019 は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2024 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）

2015年度の売上=100 \*1



\* 1. 2015年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移。2015～2019は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2024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。

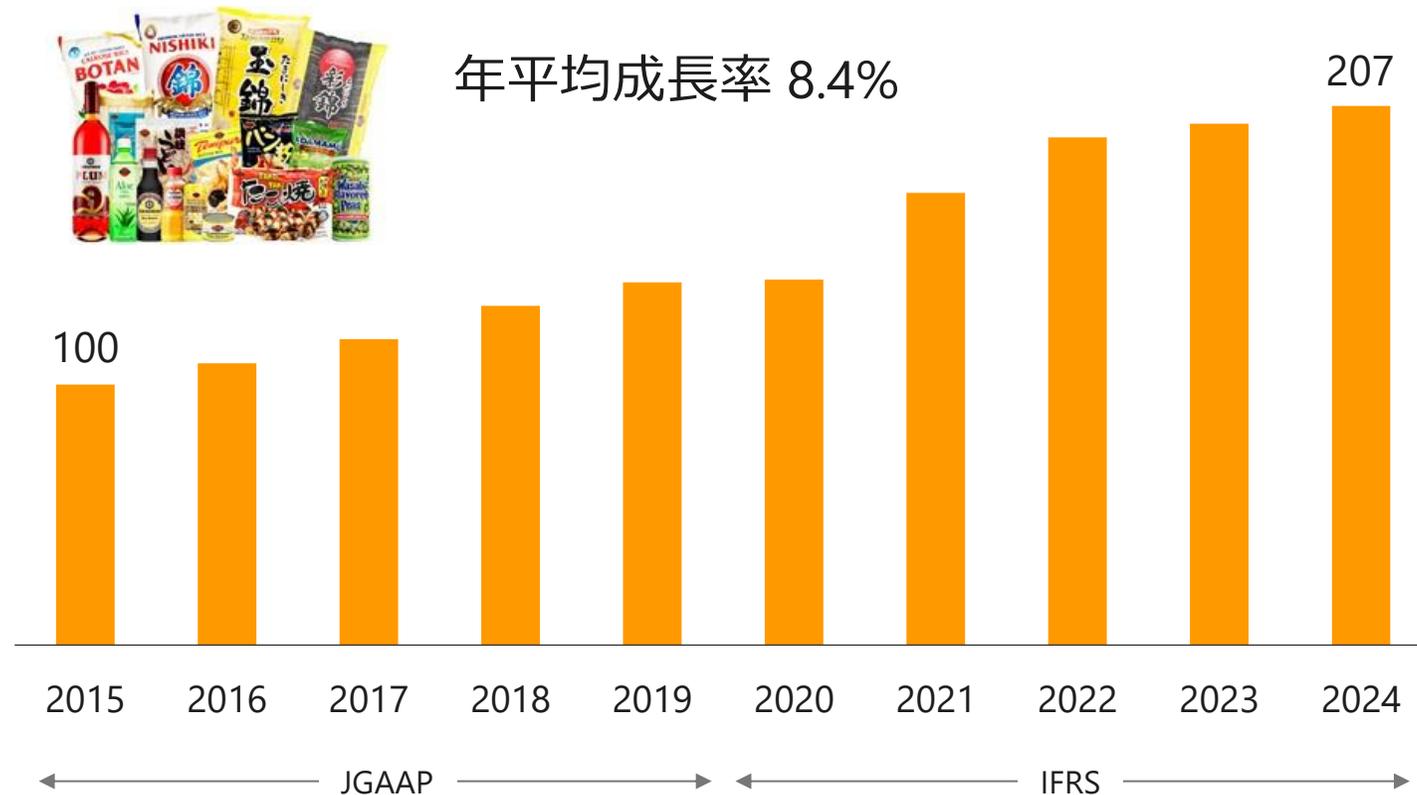
# 海外しょうゆ生産拠点



注) 2025年3月現在

# 食料品卸売事業の売上（金額）

2015年度の売上=100\*



\* 2015年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な増減。  
2015～2019は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2024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) 2024 = 2024年4月～2025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。