2026年度 第２四半期 決算説明会

キッコーマン株式会社

2026年11月9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

2027年3月期 上期業績報告と 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

中期経営計画　目標・重点課題

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

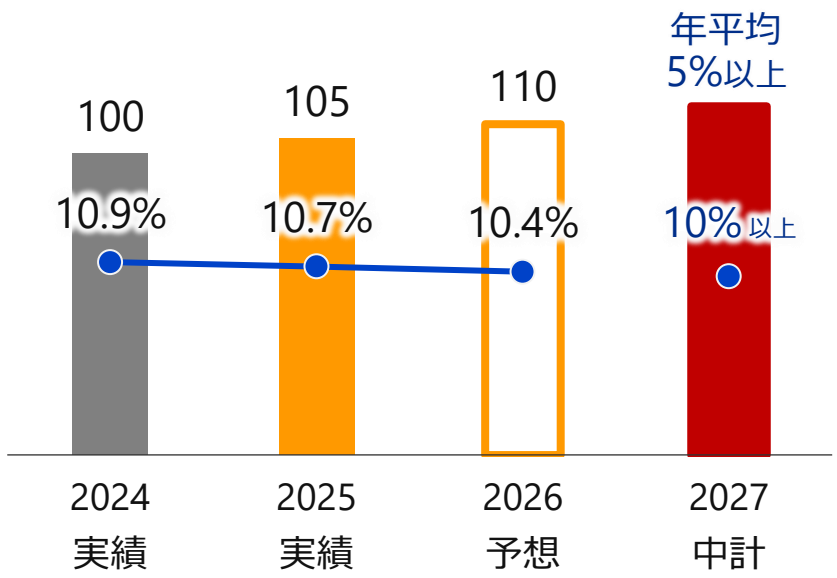
中期経営計画　進捗：連結全体

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年度）	**10%** 以上

2026年度	上期実績	通期予想 11/9 修正
売上収益　前年比 （為替差除）	105.1%	104.5%
事業利益率	12.5%	10.4%

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



- **中計進捗**：売上、利益とも連結全体として順調。
- **上期実績**：売上（為替差除く）は、海外しょうゆ、海外卸、国内事業とも概ね想定通り。利益は、中東情勢影響を含む原材料等コスト増があった一方、広告宣伝費等の費用の時期ずれ、北米卸の一過性の利益押し上げ要因もあり、想定を上回った。
- **通期修正予想**：上期実績を踏まえたうえで、為替レートを見直し、原材料等コスト増や、価格改定効果等を織り込み、上方修正。

米国第3工場 グランドオープニング

- 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（北米での生産能力は10年後に約4割増の見込み）
- 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



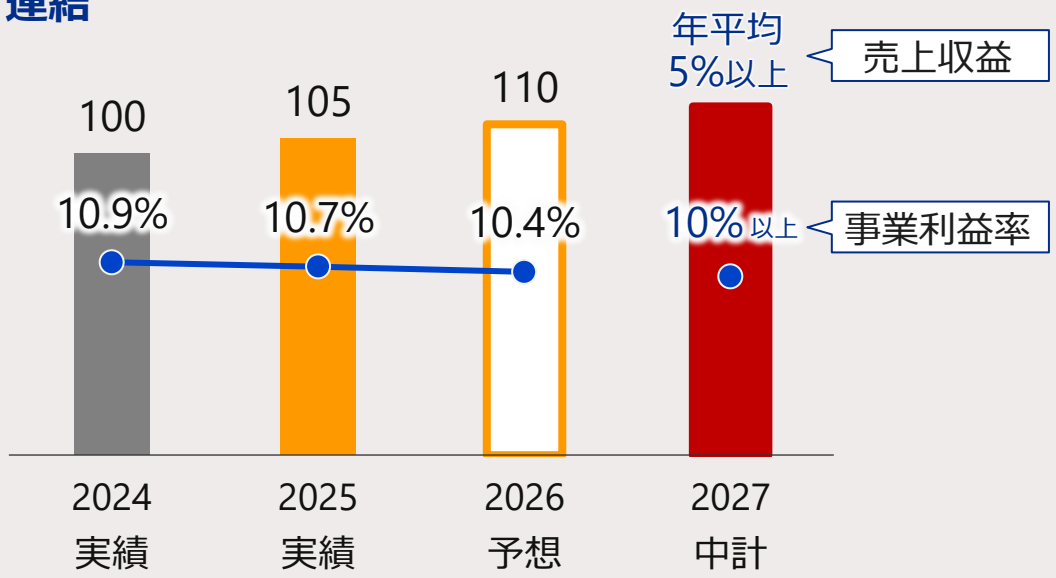




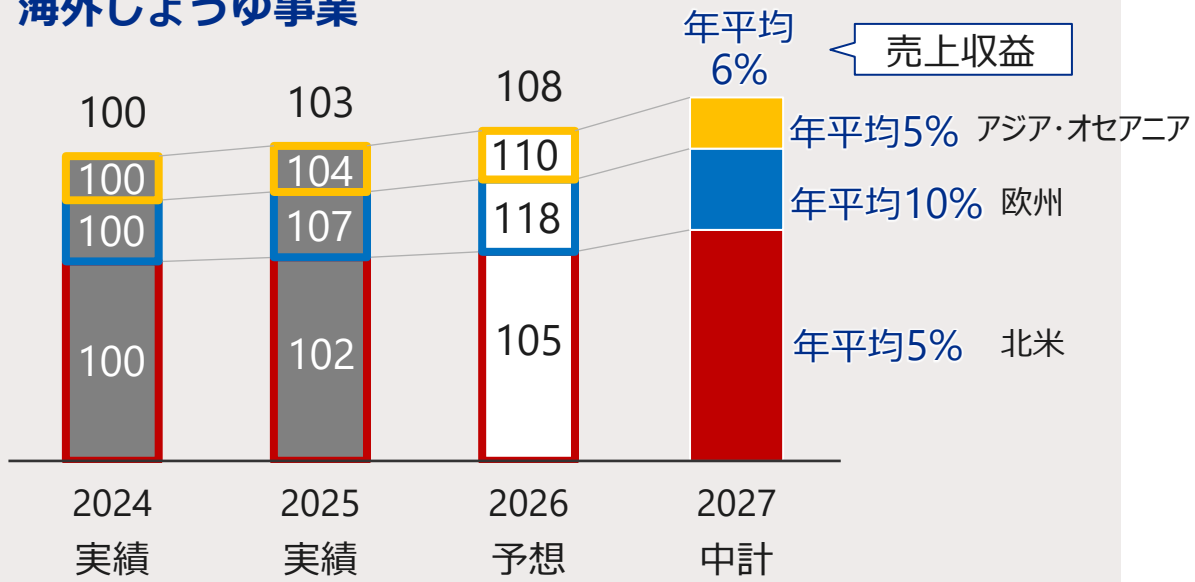
中期経営計画　進捗：各事業

※売上収益は為替差を除き、2024年度を100として指数化

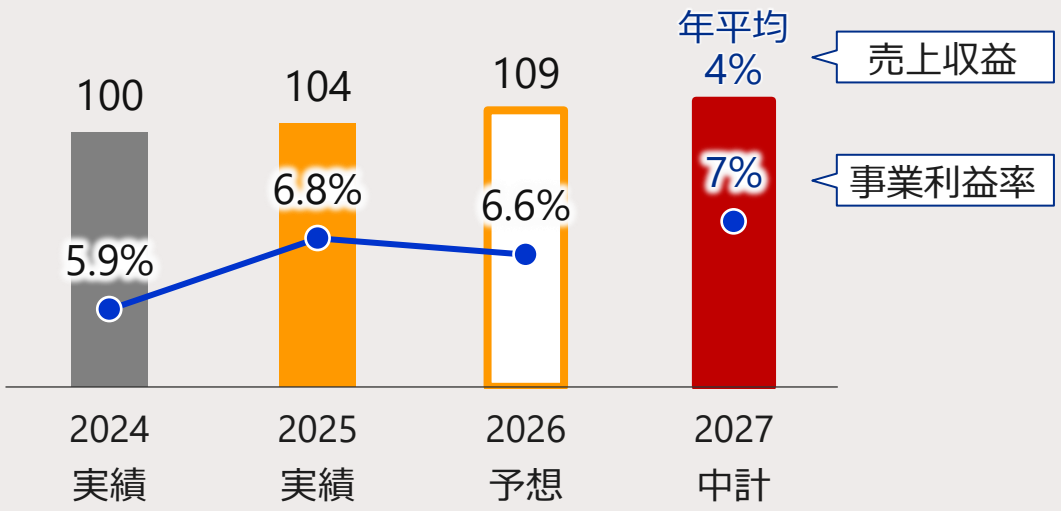
連結



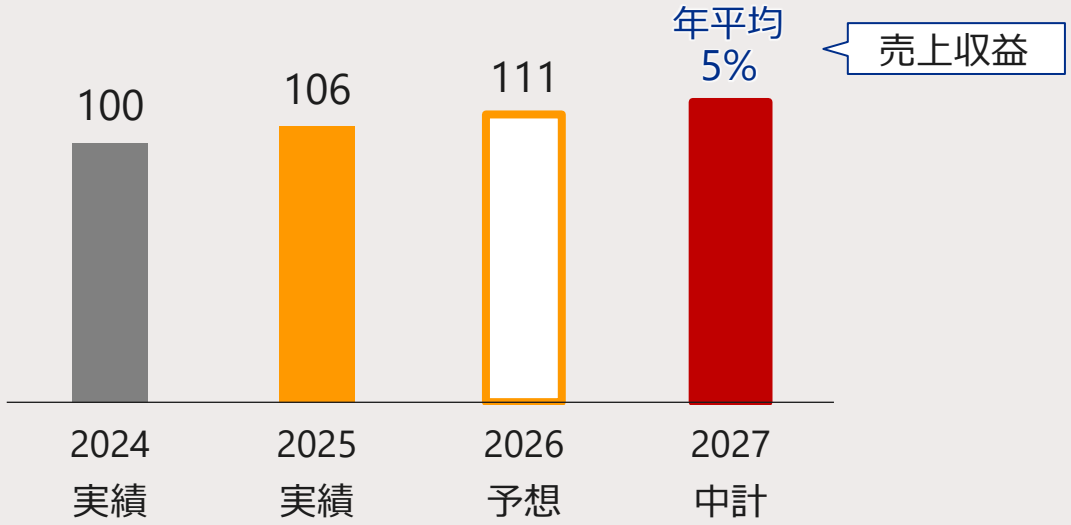
海外しょうゆ事業



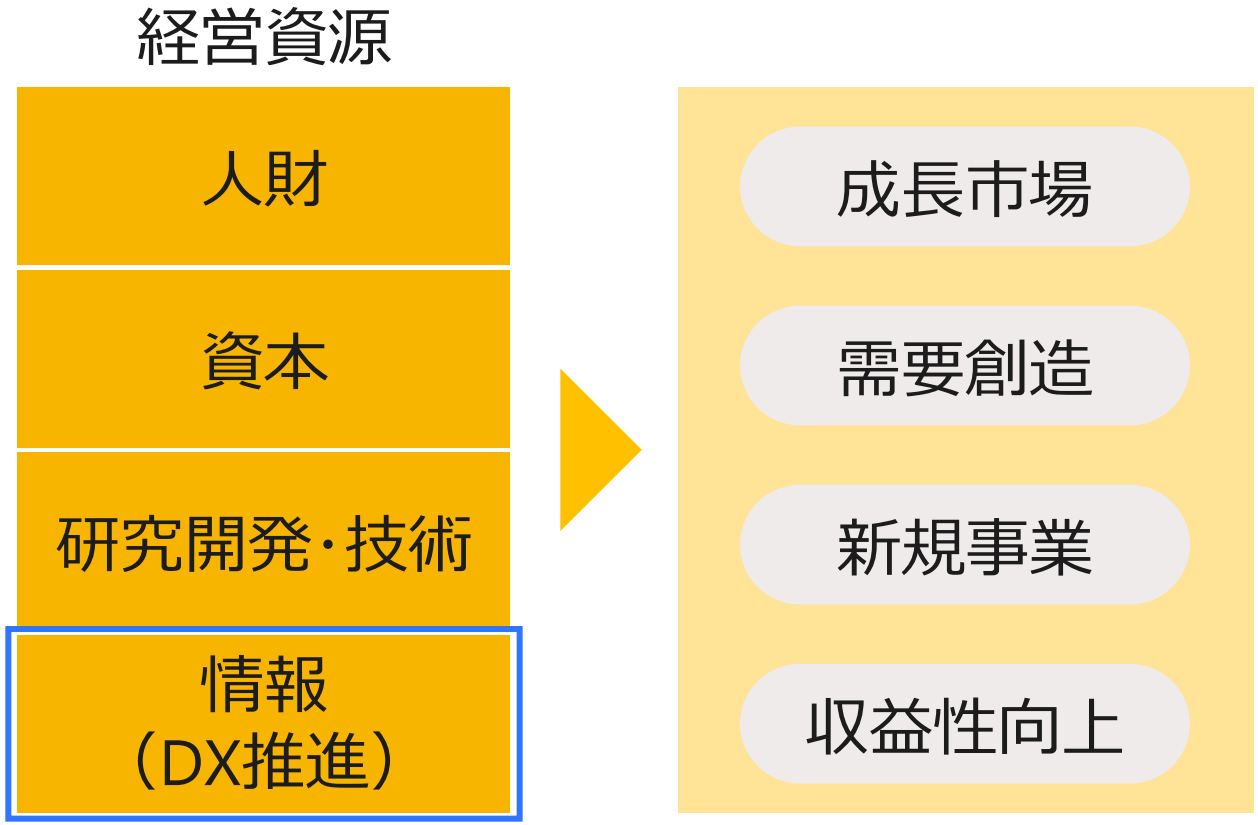
国内事業



海外食料品卸売事業



中期経営計画　将来に向けた経営資源の活用



中期経営計画　資本政策

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）
外部資本活用

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　**配当：700億円** • 自己株式取得の継続

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

2027年3月期上期業績報告 と 2027年3月期業績予想

執行役員CFO

佐藤　俊行

テーマ

（１）2027年3月期　上期業績報告

（２）2027年3月期　通期業績予想

テーマ

（１）2027年3月期　上期業績報告

（２）2027年3月期　通期業績予想

（１） 2027年3月期上期業績　サマリ

（億円）	上期 実績	対前年 増減	対前年 %	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %
売上収益	4,055	+469	113.1%	+182	105.1%
事業利益	507	+95	123.0%	+52	112.6%
事業利益率	12.5%	+1.0%			
営業利益	492	+95	124.1%	+55	113.8%
税引前利益	522	+91	121.2%	+49	111.4%
親会社の所有者に帰属する中間利益	383	+69	122.1%	+38	112.1%

上期のポイント

- 円安による為替換算により、売上、利益を押し上げた
- 為替差除きでも、増収増益
- 売上は、国内、海外ともに堅調に伸びた

（１） 2027年3月期上期業績　サマリ

（億円）	１Ｑ 実績	対前年 増減	対前年 %	為替差除き 対前年 増減	為替差除き 対前年 %	２Ｑ 実績	対前年 増減	対前年 %	為替差除き 対前年 増減	為替差除き 対前年 %
売上収益	2,020	＋264	115.0%	＋105	106.0%	2,035	＋205	111.2%	＋77	104.2%
事業利益	253	＋57	129.3%	＋35	118.2%	255	＋38	117.3%	＋16	107.5%
事業利益率	12.5%	＋1.4%				12.5%	＋0.6%			
親会社の所有者に帰属する四半期利益	190	＋37	124.3%	＋21	114.0%	192	＋32	120.0%	＋17	110.3%

上期のポイント 1Q･2Q

- １Ｑ、２Ｑ共に増収増益、為替差除きでも増収増益
- ２Ｑ以降、国内、海外で、コスト上昇が強まる
- 一時的要因により利益増加も、実質的には全体として想定どおりの進捗

（１） 2027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 増減	為替差除き対前年 %	1Q 実績	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %	2Q 実績	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %
しょうゆ	556	+12	102.4%	279	+13	105.6%	277	△2	99.3%
その他食料品	7	+0	101.7%	3	+0	113.9%	4	△0	93.0%
売上収益	563	+12	102.4%	283	+14	105.7%	281	△2	99.2%
事業利益	153	△11	92.8%	81	+1	101.3%	72	△12	84.9%
事業利益率	27.1%	△2.8%		28.7%	△1.3%		25.6%	△4.3%	

為替差除き対前年のポイント

- ２Qのしょうゆ売上は、業務用キャンペーンの出荷が一部10月にずれ込んだ
- 運送費等のコストが上昇
- 米国第３工場が稼働、固定費負担は下期に影響する予定

（１） 2027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 増減	為替差除き対前年 %	1Q 実績	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %	2Q 実績	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %
売上収益	206	+9	105.3%	104	+3	103.8%	102	+6	106.9%
事業利益	62	+4	107.9%	33	+3	113.1%	29	+1	102.7%
事業利益率	30.3%	+0.7%		32.1%	+2.6%		28.4%	△1.2%	

為替差除き対前年のポイント

- １Q、２Qともに増収増益、上期の利益率は上昇
- １Qで中東地域への出荷が停滞も、２Qでは回復
- 中期の成長トレンドには変化なし

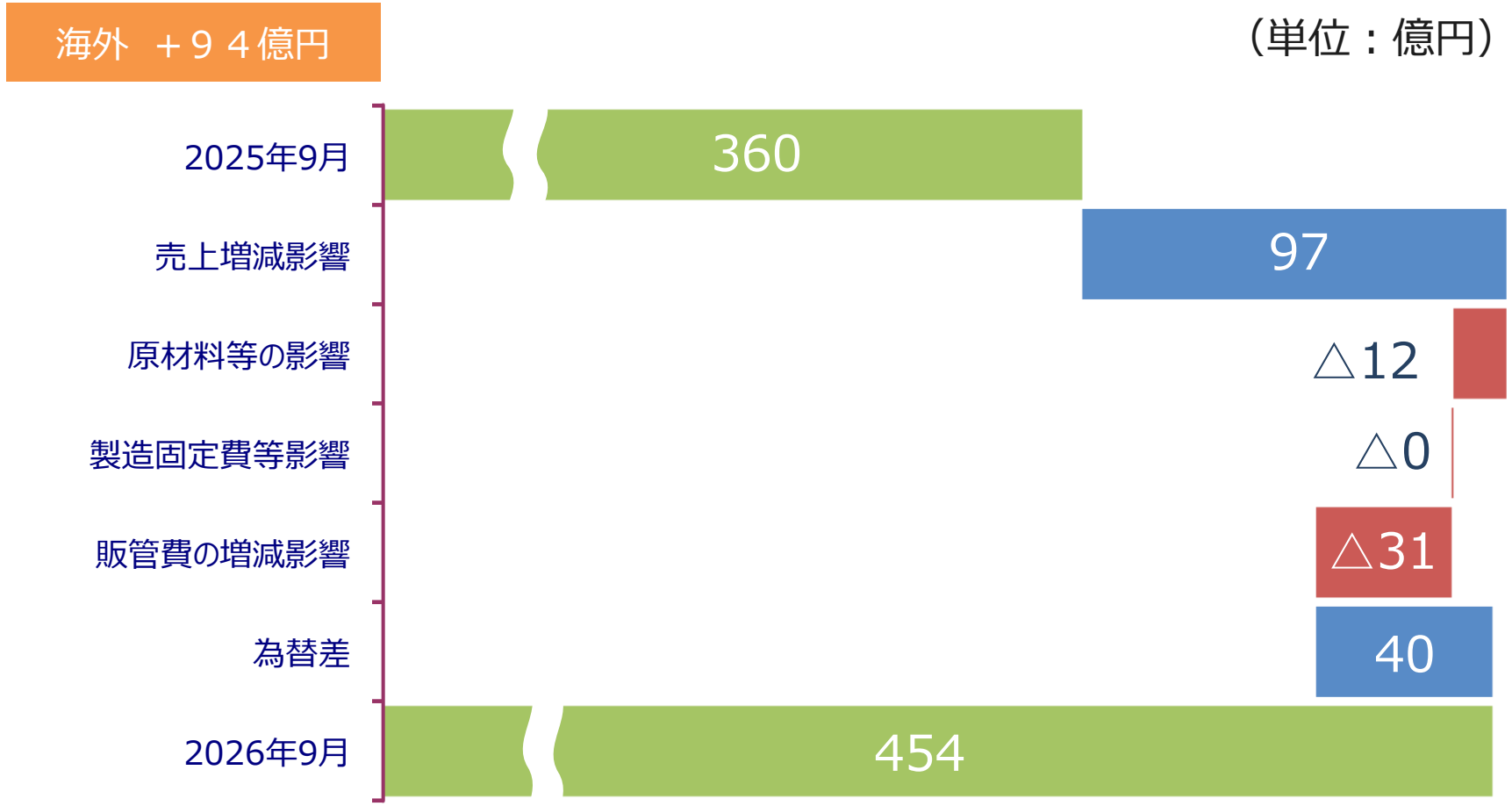
（１） 2027年3月期上期業績　北米　食料品卸売

（億円）	上期 実績	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %	1Q 実績	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %	2Q 実績	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %
売上収益	1,714	+74	104.9%	861	+50	106.9%	853	+24	103.1%
事業利益	179	+48	141.6%	79	+15	127.2%	101	+33	155.0%
事業利益率	10.5%	+2.7%		9.2%	+1.5%		11.8%	+4.0%	

為替差除き対前年のポイント

- 上期売上は５％成長
- 一過性の利益押し上げ要因あり
- 特殊要因を除いて、利益率は想定どおりに進捗

（１） 2027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、各セグメントの増収効果と特殊要因による
- 原材料等の影響は、運送費や包装材料費のコスト増加による
- 販管費の増減影響は、主に卸売の人件費等の増加による

（１） 2027年3月期上期業績　国内

（億円）	上期 実績	対前年 増減	対前年 %	1Q 実績	対前年 増減	対前年 %	2Q 実績	対前年 増減	対前年 %
食料品製造・販売	848	+40	104.9%	420	+20	105.1%	428	+19	104.7%
その他	116	+7	106.2%	60	+6	110.5%	56	+1	101.9%
セグメント間取引	△65	△3	-	△32	△2	-	△33	△2	-
売上収益	899	+43	105.1%	448	+25	105.8%	452	+19	104.3%
食料品製造・販売	55	△3	94.1%	29	+4	114.2%	26	△7	78.7%
その他	11	+3	130.1%	8	+3	160.4%	3	△0	91.9%
事業利益	66	△1	98.8%	37	+6	121.6%	29	△7	80.1%
事業利益率	7.3%	△0.5%		8.2%	+1.1%		6.5%	△2.0%	

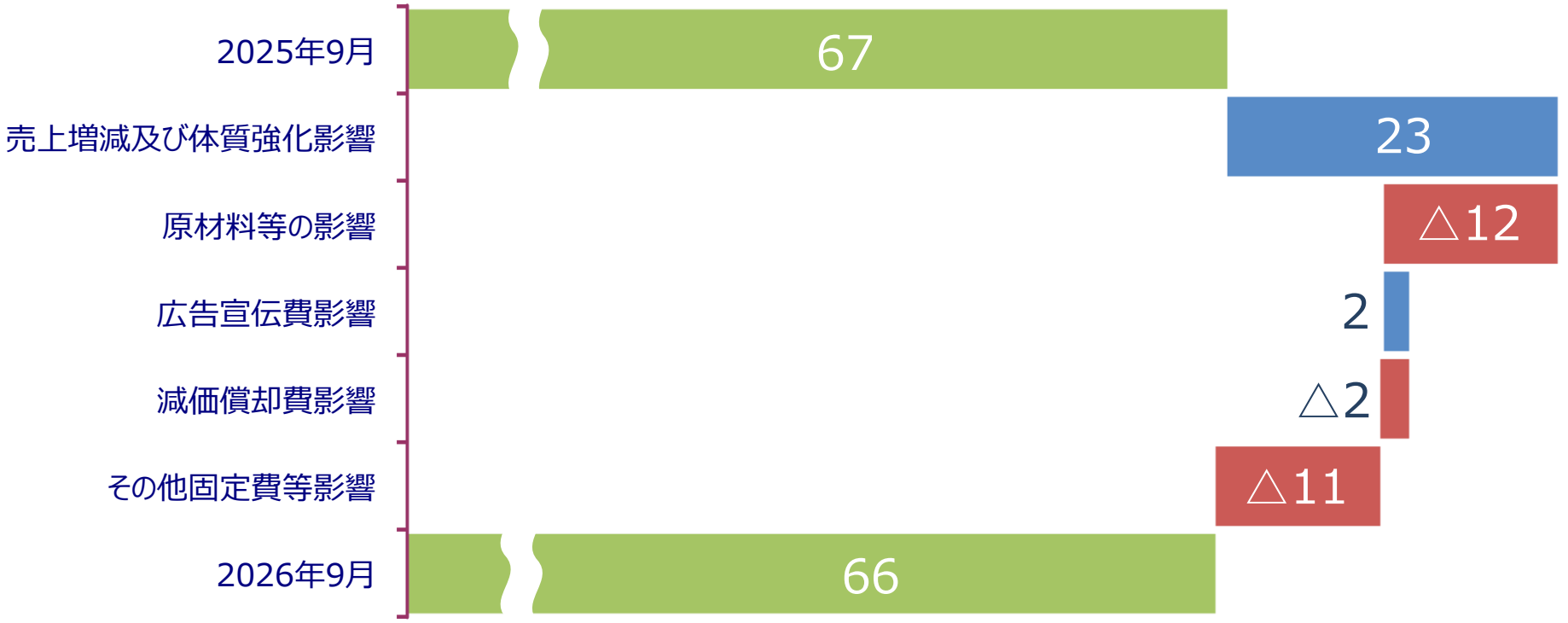
対前年のポイント

- 売上は各部門で順調に推移、豆乳は上期二桁増収
- ２Q以降、原油高騰の影響によりコスト上昇
- ９月からの価格改定効果は下期に本格化予定

（１） 2027年3月期上期　国内事業利益の主な増減要因

国内　△１億円

（単位：億円）



ポイント

- 売上増減影響は、各部門の増収効果による
- 原材料等の影響は、包装材料費や運送費等のコスト増加による
- その他固定費等影響は、人件費等の増加による

（１） 2027年3月期上期　連結財政状態計算書

（億円）	2026年3月末	2026年9月末	対前期末増減
流動資産	3,489	3,479	△10
非流動資産	4,028	4,178	＋150
資産合計	7,517	7,657	＋140
負債合計	1,828	1,735	△93
資本合計	5,688	5,922	＋233

ポイント

現金及び現金同等物
1,075億円　△43億円
営業ＣＦによる増加も、
米国第３工場投資、
配当支払い、により減少

有形固定資産
2,485億円　＋65億円
海外しょうゆの設備投資、
卸売の倉庫投資等により増加

親会社の所有者に帰属する持分合計
5,838億円　＋229億円
上期利益伸長、
評価差額が増加

テーマ

（１）2027年3月期　上期業績報告

（２）2027年3月期　通期業績予想

（2） 2027年3月期　通期業績予想

（億円）	通期予想	対前年 増減	対前年 %	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %	対修正前予想 増減	対修正前予想 %	為替差除き対修正前予想 増減	為替差除き対修正前予想 %
売上収益	8,164	＋709	109.5%	＋334	104.5%	＋173	102.2%	△6	99.9%
事業利益	851	＋56	107.0%	＋6	100.8%	＋28	103.4%	＋9	101.1%
事業利益率	10.4%	△0.3%				＋0.1%			
親会社の所有者に帰属する当期利益	613	△3	99.5%	△39	93.6%	0	100.0%	△14	97.8%

業績予想修正のポイント

- 為替前提の修正　　通期 USD155.00円 → USD159.14円
- 各セグメントは、上期の状況を反映して修正
- 売上及び事業利益は、修正前予想から上方修正とした

（2） 2027年3月期 通期業績予想

（億円）	上期 実績	対前年 増減	対前年 %	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %	下期 予想	対前年 増減	対前年 %	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %
売上収益	4,055	+469	113.1%	+182	105.1%	4,109	+240	106.2%	+151	103.9%
事業利益	507	+95	123.0%	+52	112.6%	344	△39	89.8%	△46	88.1%
事業利益率	12.5%	+1.0%				8.4%	△1.5%			
親会社の所有者に帰属する利益	383	+69	122.1%	+38	112.1%	230	△73	76.1%	△77	74.5%

下期予想のポイント

- 下期も引き続き増収を予想
- 下期は、卸売で戦略的な経費投入を予定
- 米国第３工場の固定費負担は、下期に損益影響発生

（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	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %	上期 実績	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %	下期 予想	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %
しょうゆ	1,109	＋27	102.7%	556	＋12	102.4%	552	＋16	103.0%
その他食料品	13	＋0	101.4%	7	＋0	101.7%	6	＋0	101.1%
売上収益	1,122	＋28	102.7%	563	＋12	102.4%	558	＋16	103.0%
事業利益	274	△32	89.1%	153	△11	92.8%	121	△21	85.1%
事業利益率	24.4%	△3.7%		27.1%	△2.8%		21.6%	△4.6%	

為替差除き対前年のポイント

- しょうゆは、通期３%の増収を予想
- 下期は、米国第３工場からの出荷を開始
- 今期は、投資による固定費負担が先行

（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	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %	上期 実績	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %	下期 予想	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %
売上収益	409	+38	110.8%	206	+9	105.3%	203	+29	116.3%
事業利益	96	+11	113.8%	62	+4	107.9%	34	+7	124.9%
事業利益率	23.5%	+0.6%		30.3%	+0.7%		16.6%	+1.1%	

為替差除き対前年のポイント

- 売上は、通期で二桁成長を予想
- 利益率の上昇も見込む
- 成長トレンドには変化なし

（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	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %	上期 実績	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %	下期 予想	為替差除き対前年 増減	為替差除き対前年 %
売上収益	3,466	+122	103.9%	1,714	+74	104.9%	1,751	+49	102.9%
事業利益	276	+14	105.6%	179	+48	141.6%	97	△34	73.7%
事業利益率	8.0%	+0.1%		10.5%	+2.7%		5.5%	△2.2%	

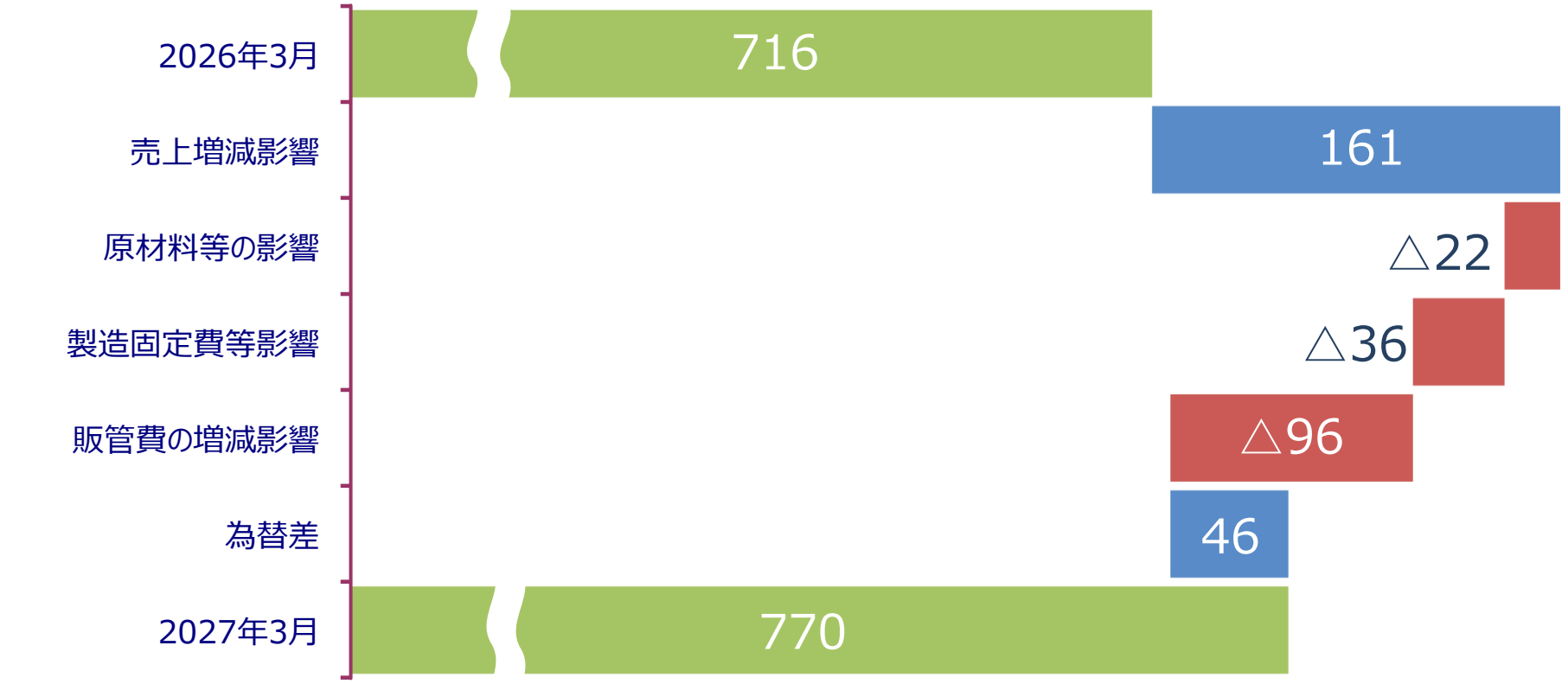
為替差除き対前年のポイント

- 売上は、通期で４%増収を予想
- 下期は、戦略的に中長期成長のための経費を投入
- 通期で、増収増益、利益率８%を予想

（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 ＋５４億円

（単位：億円）



ポイント

- 売上増減影響は、各セグメントの増収効果と特殊要因による
- 原材料等の影響は、運送費や包装材料費等のコスト増加による
- 製造固定費等影響は、主に米国第３工場の固定費負担による
- 販管費の増減影響は、人件費等の増加、戦略的な経費投入による

（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	対前年 %	上期 実績	対前年 増減	対前年 %	下期 予想	対前年 増減	対前年 %
食料品製造・販売	1,680	+78	104.9%	848	+40	104.9%	831	+38	104.9%
その他	228	+11	104.8%	116	+7	106.2%	112	+4	103.5%
セグメント間取引	△128	△5	-	△65	△3	-	△63	△1	-
売上収益	1,780	+84	105.0%	899	+43	105.1%	881	+41	104.9%
食料品製造・販売	101	+2	101.8%	55	△3	94.1%	46	+5	112.7%
その他	17	+1	103.2%	11	+3	130.1%	6	△2	73.1%
事業利益	118	+2	101.9%	66	△1	98.8%	51	+3	106.2%
事業利益率	6.6%	△0.2%		7.3%	△0.5%		5.8%	0.0%	

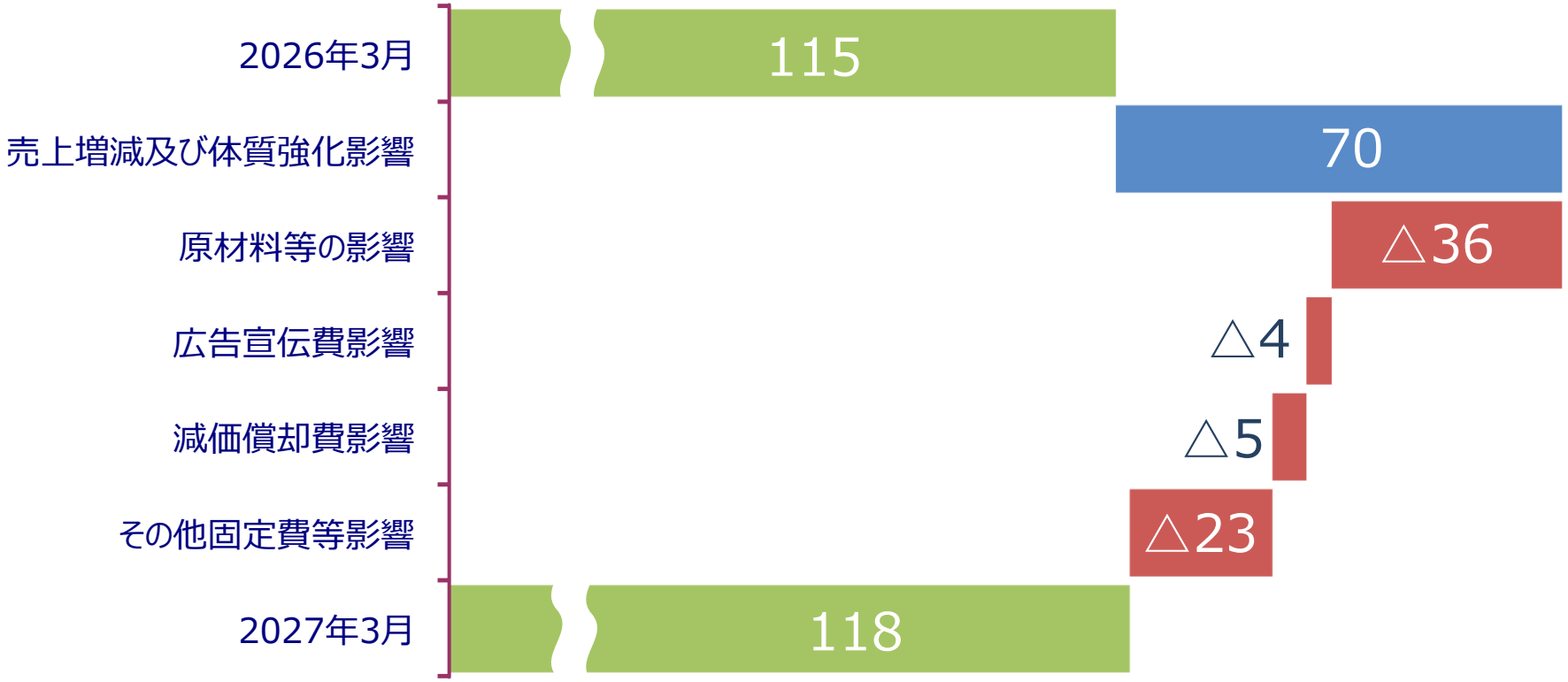
ポイント

- 通期で、５％増収を予想
- 下期は、価格改定効果によりコスト増加を吸収

（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 ＋２億円

（単位：億円）



ポイント

- 売上増減影響は、価格改定効果、増収効果等を見込む
- 原材料等影響は、包装材料費、運送費等のコスト増加による
- 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）

		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	191
	海外	358	568	369
	連結計	468	709	560
減価償却費及び償却費	国内	126	127	131
	海外	143	141	182
	連結計	269	267	313

※設備投資額は、投資不動産・使用権資産・無形資産を含む

2027年3月期予想 設備投資額 ポイント

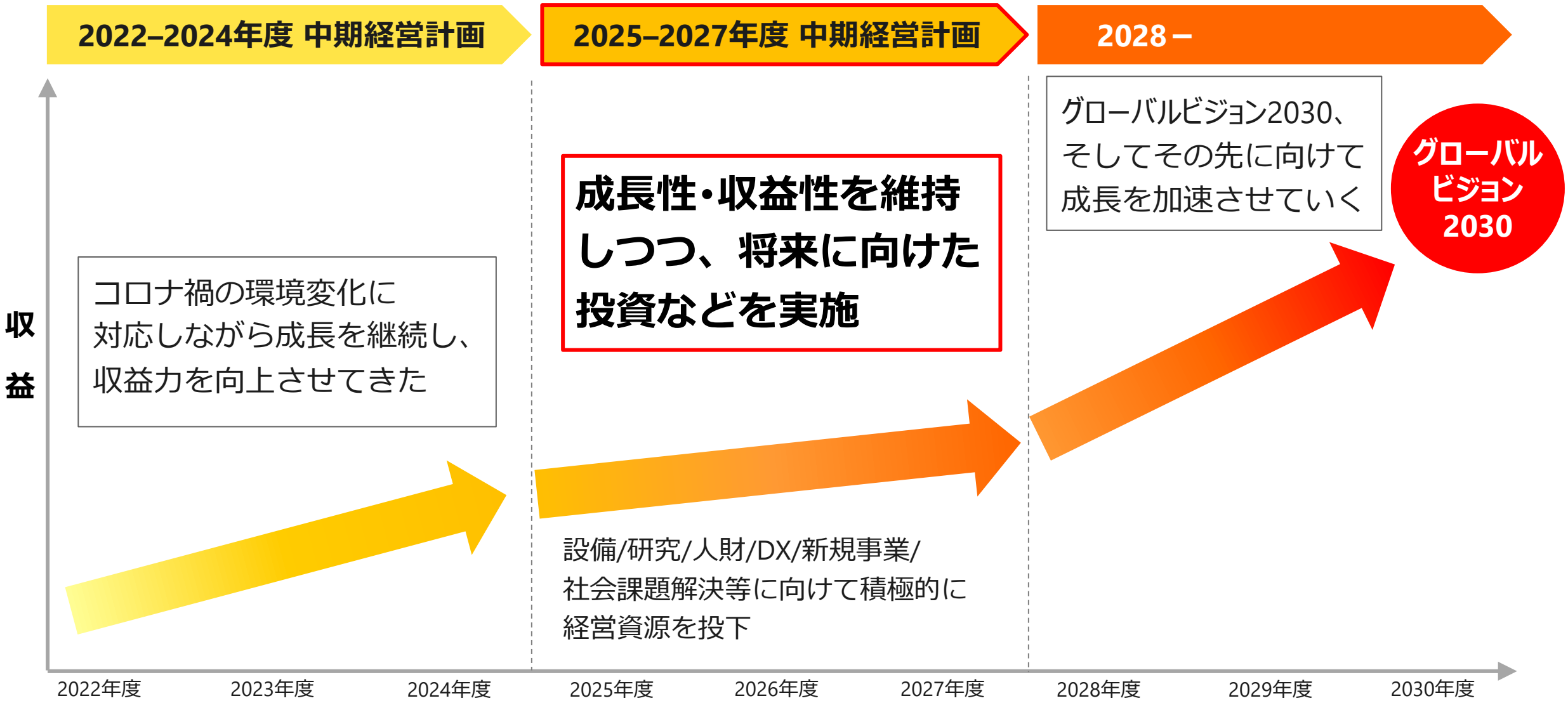
国内の主な設備投資
- しょうゆ、食品　生産設備
- 豆乳　生産設備等

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

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



中期経営計画　目標・重点課題

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

2025–2027年度 中期経営計画　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

海外　しょうゆ事業　目標

売上成長 年平均 ※為替差除き	6%

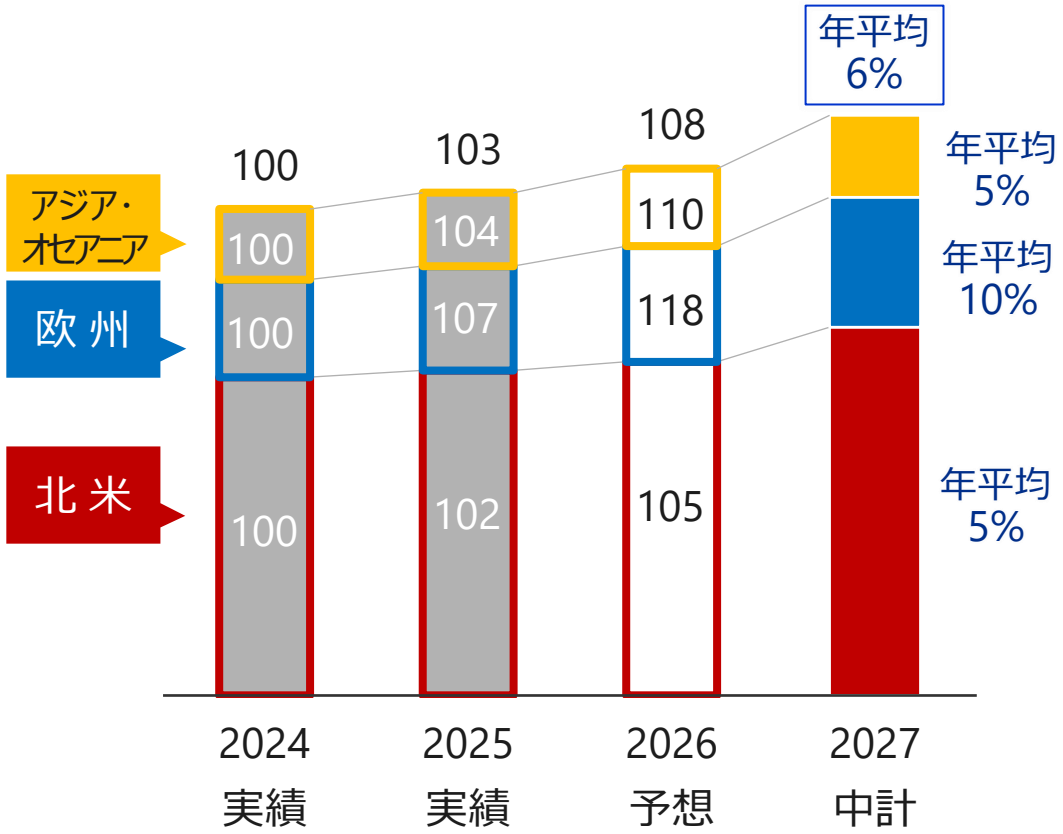
- 需要拡大へ生産供給対応しながら既存市場での成長を実現
- 新規市場の開拓・新領域へのチャレンジを推進

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

海外　しょうゆ事業　目標

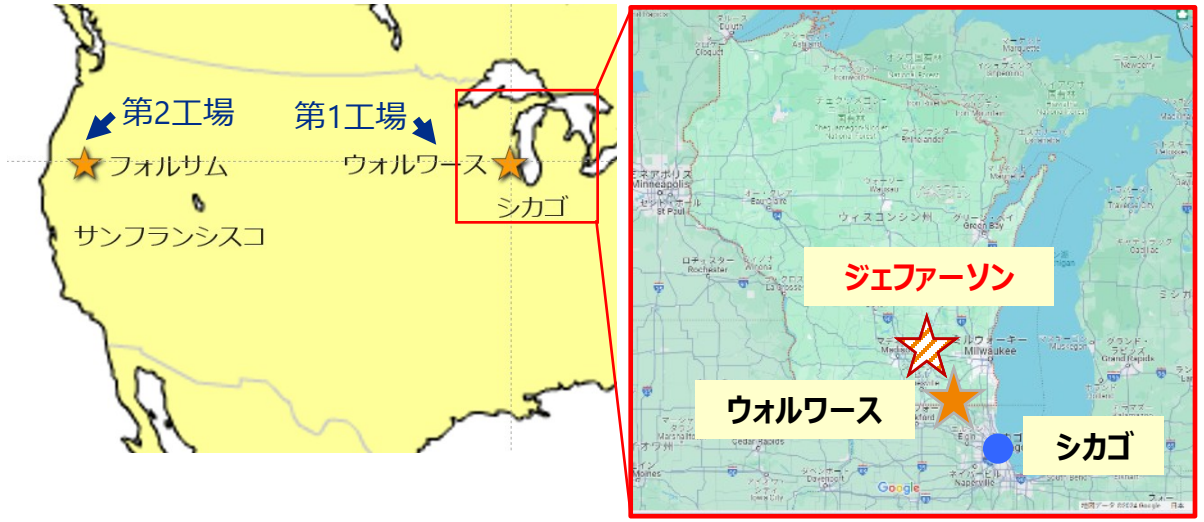
地域別売上

※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
建設開始時期　：2024年4月
出荷開始時期　：2026年10月
投　資　額　：10年間で約560百万ドル (予定)

海外　食料品卸売事業　目標

売上成長 年平均 ※為替差除き	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

国内事業　目標

売上成長 年平均	4%
事業利益率（2027年度）	7%

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

しょうゆ･食品

- 新たな価値提案（健康課題の解決）
- 生産物流体制の強化







豆　乳

- 業態別戦略の展開と市場深耕
- さらなる価値の提供（おいしさの追求）

バイオ

- 戦略製品の拡売による着実な成長
- 市場開拓（海外、新領域）

2025–2027年度 中期経営計画　重点課題

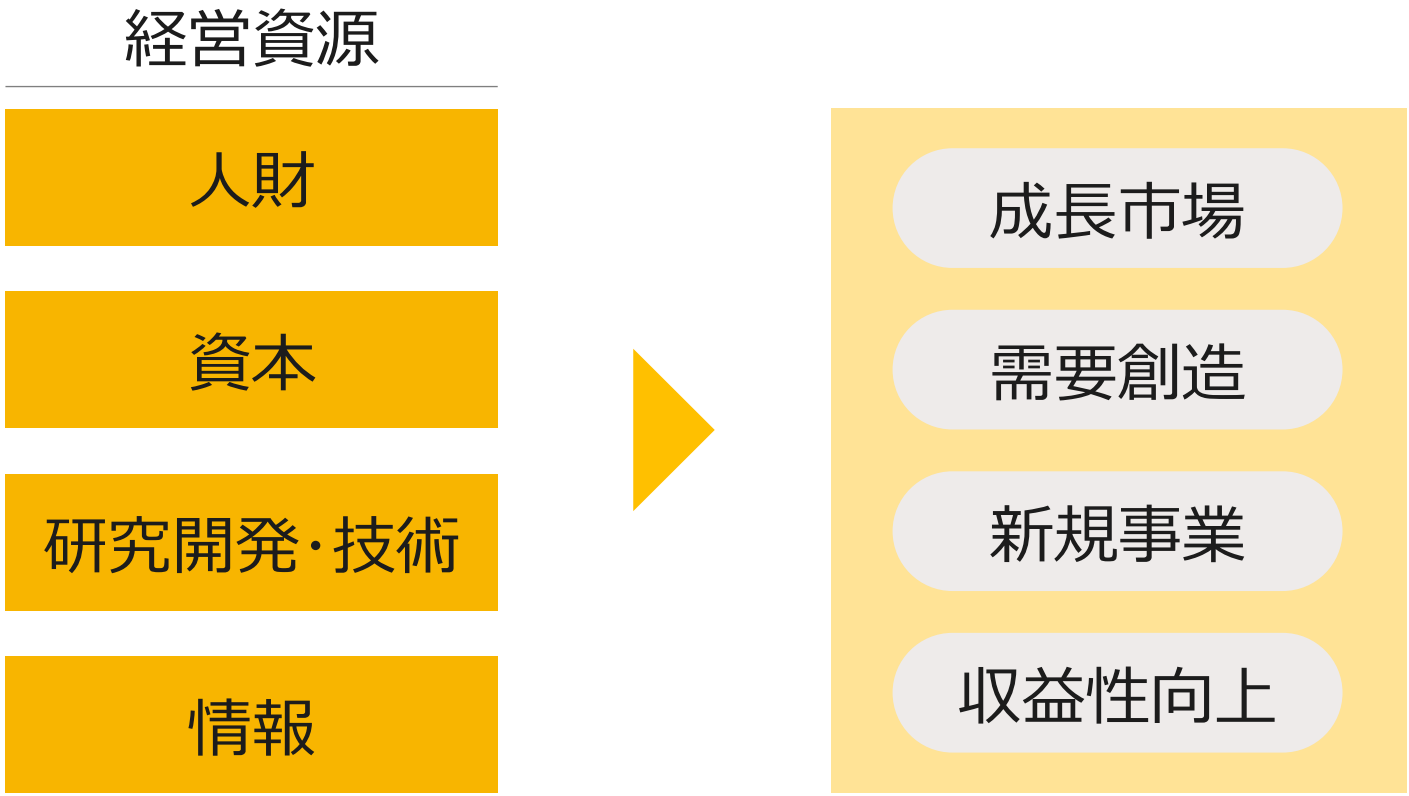
成長の継続と収益力の維持・向上

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

将来に向けた経営資源の活用

持続的な成長に向けて、経営資源を活用



成長･収益力向上投資：新しい柱の構築

「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

資本政策

P9 再掲

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）

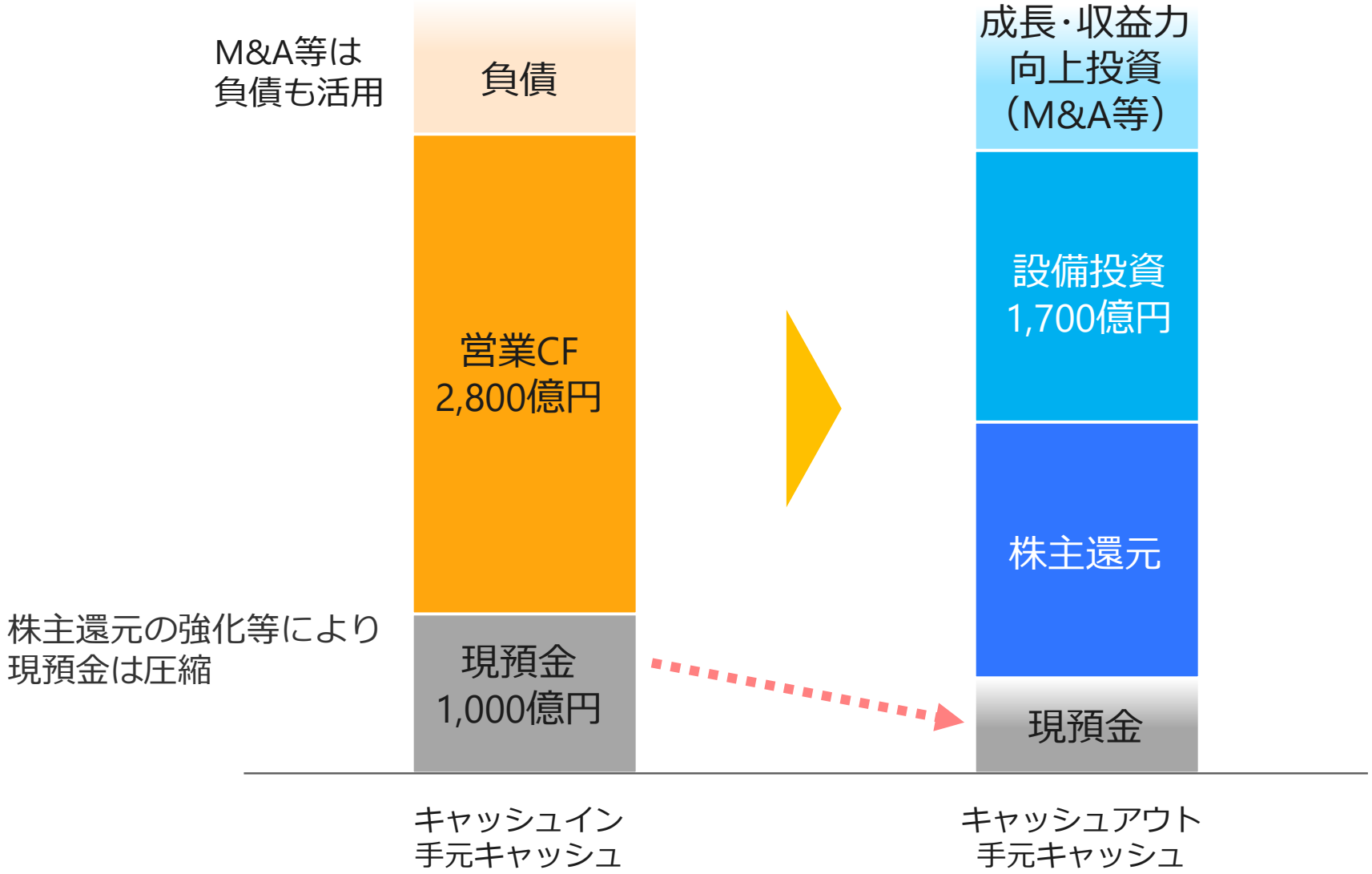
外部資本活用

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　**配当：700億円** • 自己株式取得の継続

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）

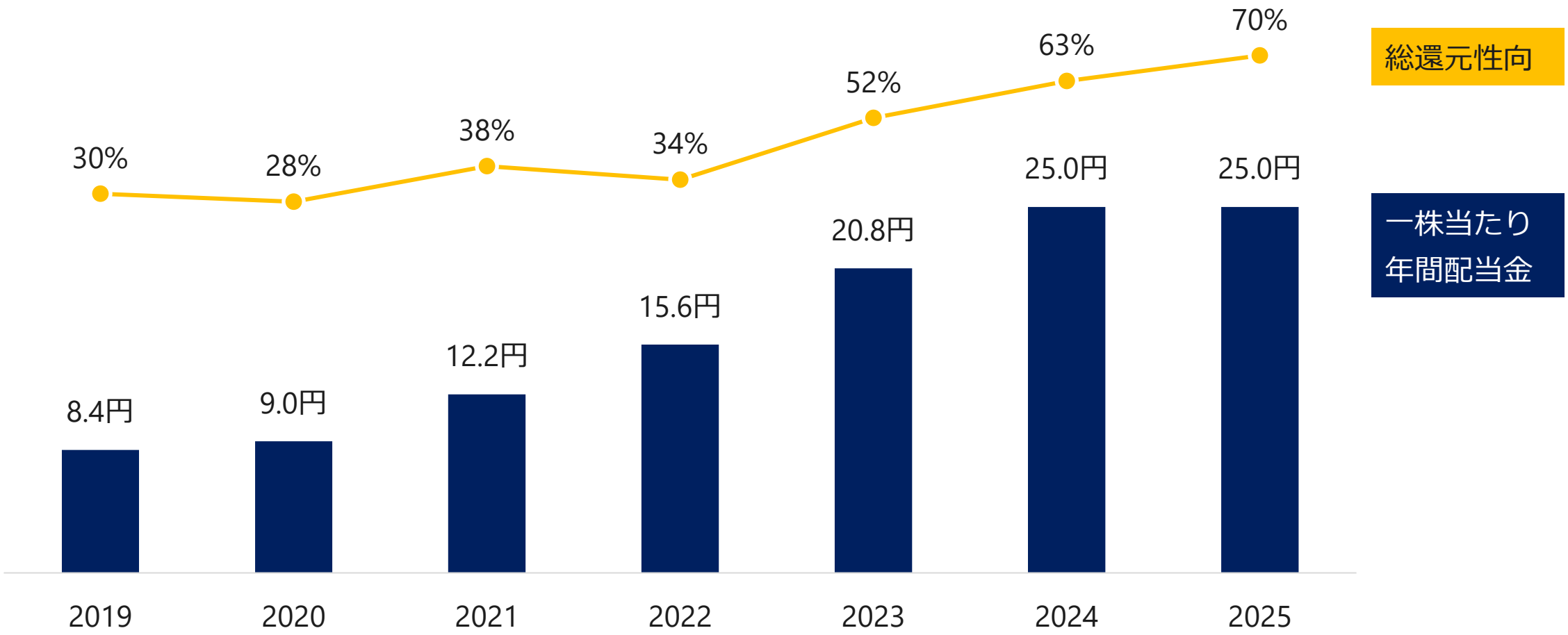


中計期間以降のROEの向上

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

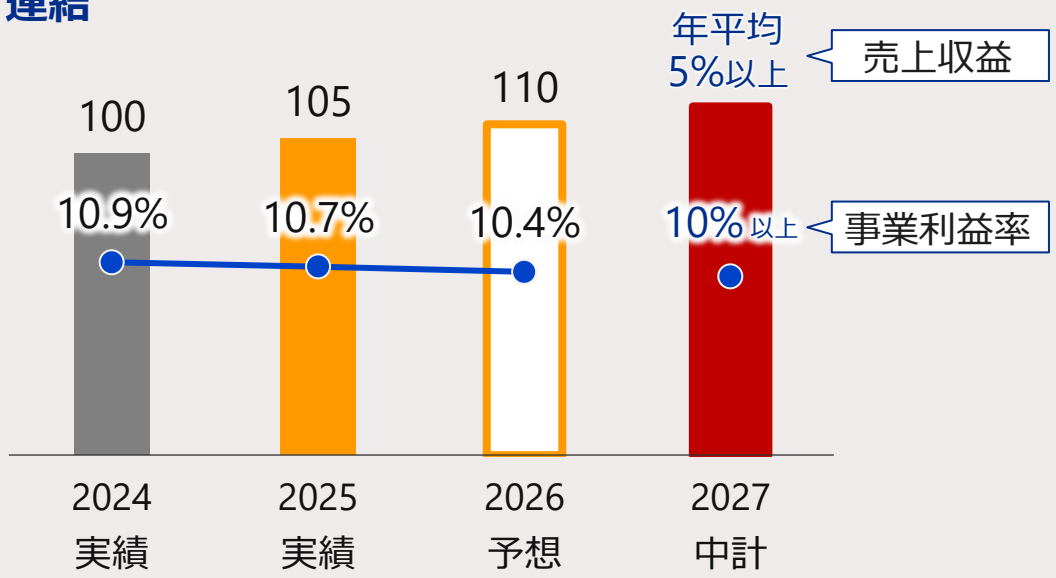
（億円）

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%	–
海外			
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%	–
国内			
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	

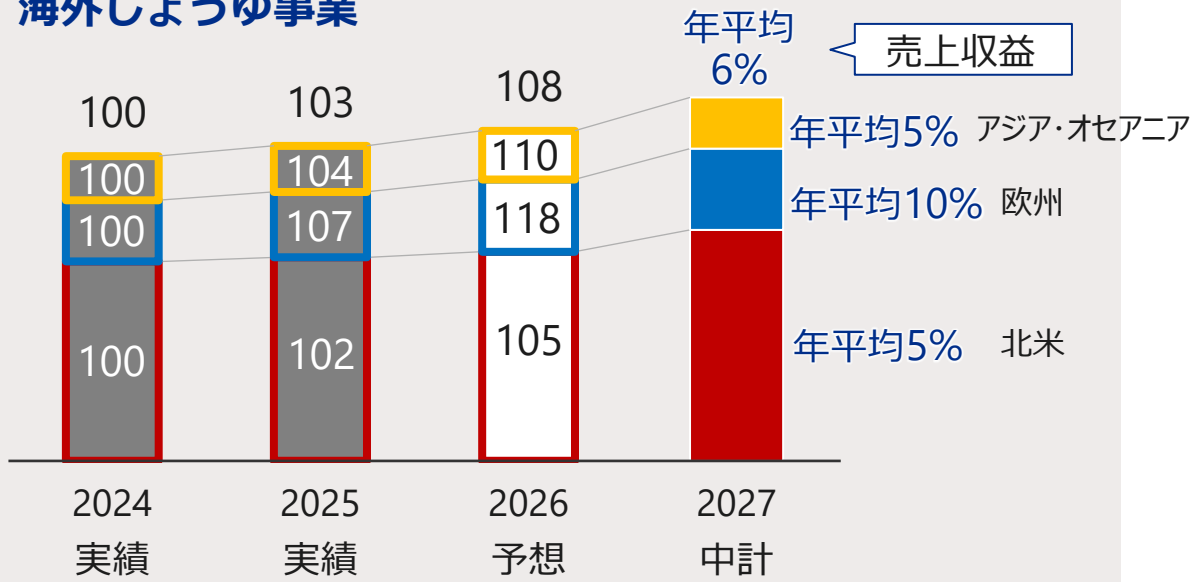
中期経営計画　進捗：各事業

※売上収益は為替差を除き、2024年度を100として指数化

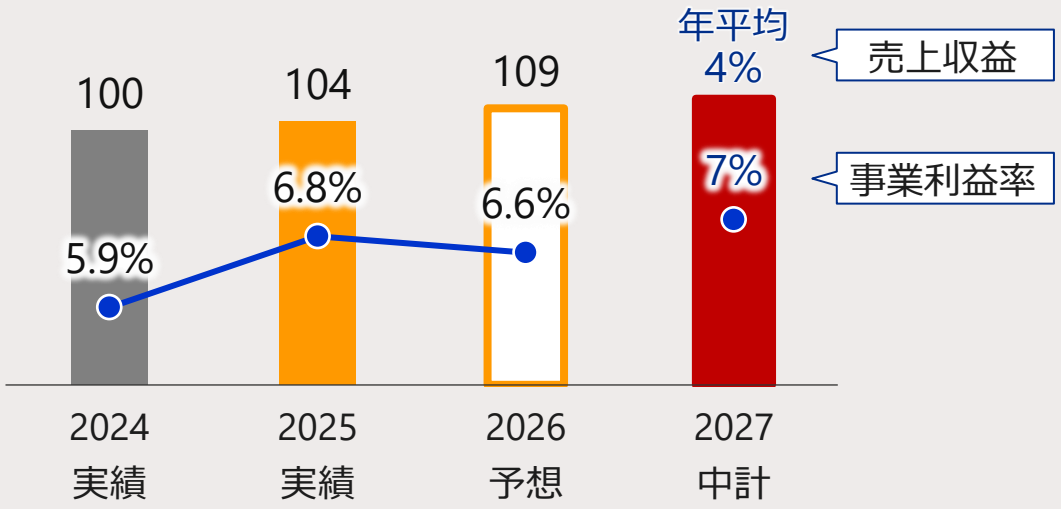
連結



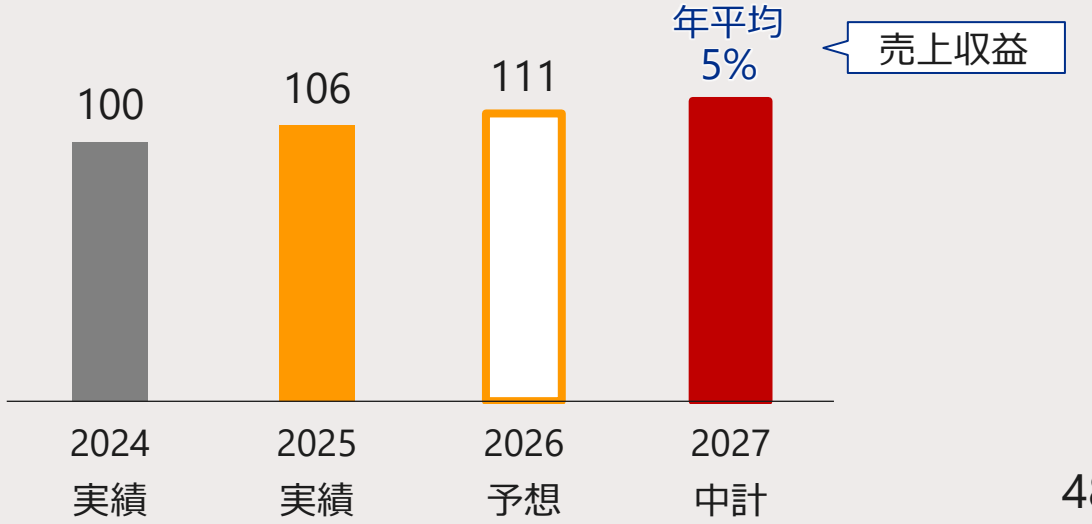
海外しょうゆ事業



国内事業



海外食料品卸売事業



2025–2027年度 中期経営計画　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

グローバルビジョン2030 体系図

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

社会課題への取り組みの全体像

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



中期経営計画（25–27年度） 社会課題への取り組み

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

地球環境　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	2025 実績
気候変動	CO2削減の推進	CO2排出量削減（2018年度比）※1	42%以上	50%以上	40.2%削減
食の環境	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
		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
	持続可能な原材料調達	大豆：認証及び認証相当	100%	100%	認証品･認証相当品により100%
		容器包装紙：認証	85%以上	100%	FSC認証紙 76.0%
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 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･海域へ放流している国内12事業所
※4 HDおよび連結子会社の生産部門とその物流部門

食と健康　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	2025 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	減塩タイプのしょうゆの売上構成比 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* の開発と実用化 * Nutritional Profiling System	NPSのアルゴリズム構築を推進
	多様な食ニーズへの対応	アレルゲン不使用、有機しょうゆ等の商品拡充	有機・グルテンフリー・ハラー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

人と社会　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		2025 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
	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

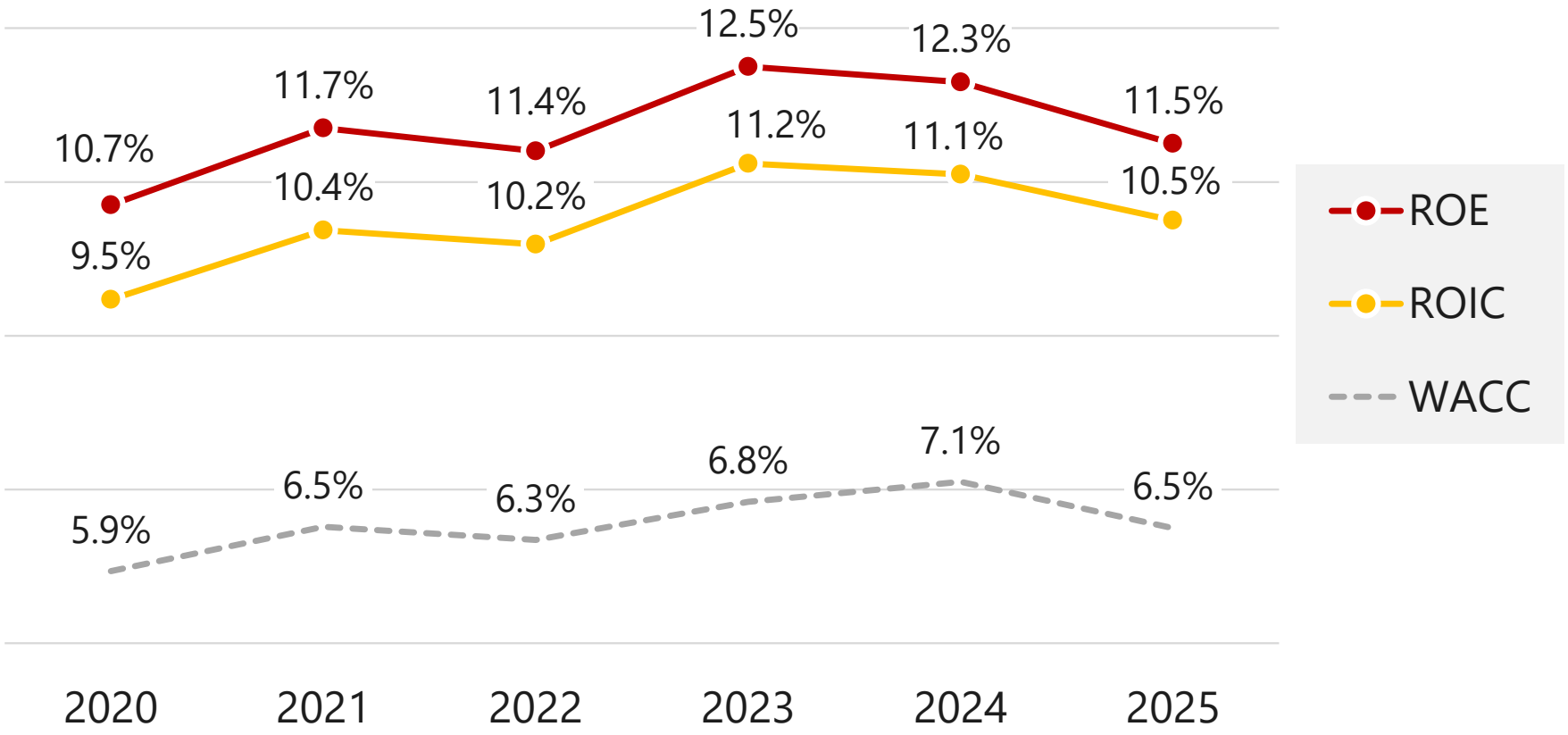
※1 国内外対象グループ会社　※2 国内グループ会社（海外出向者含む）　※3 法令対象グループ会社　※4 国内グループ会社

人と社会　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

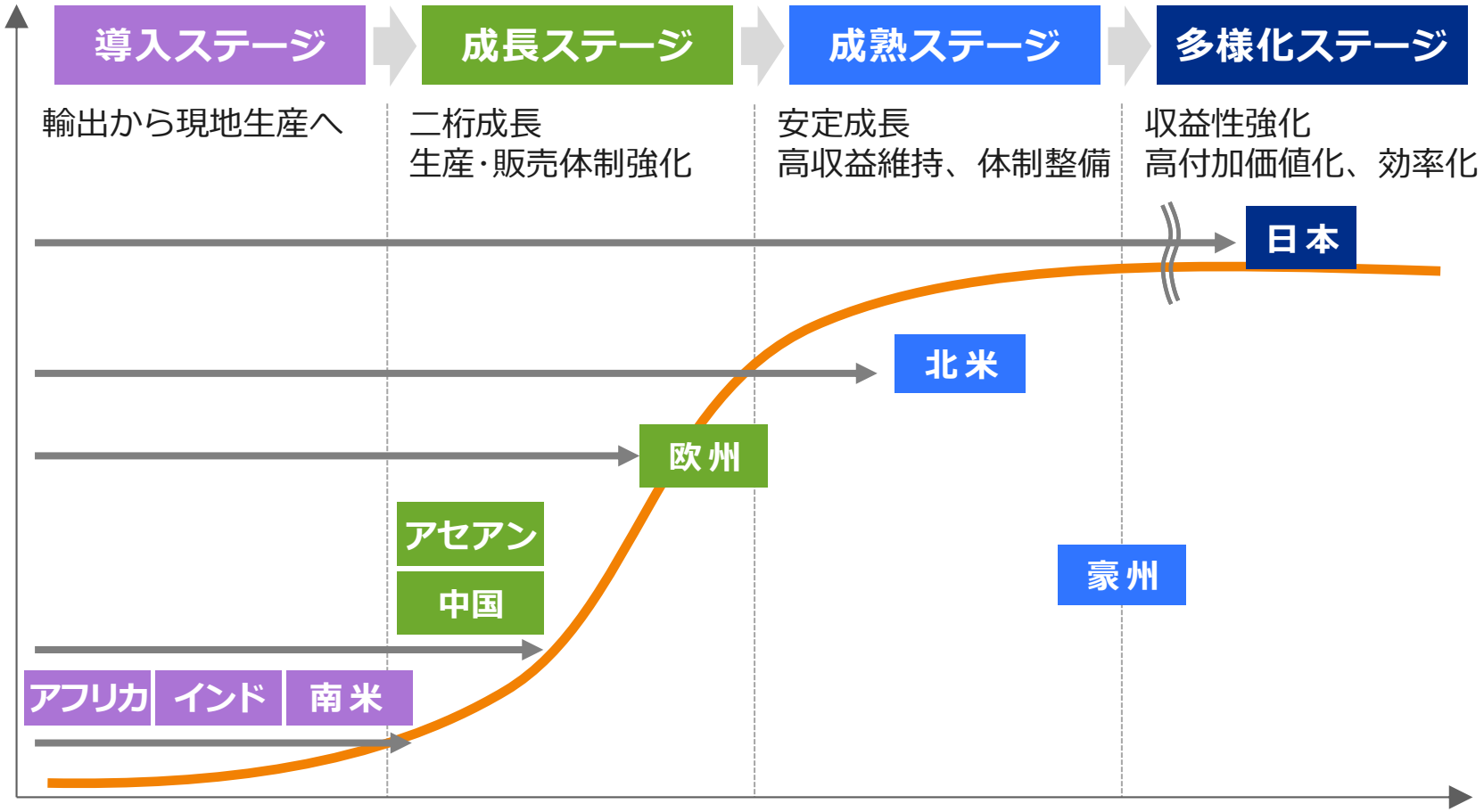
テーマ	取り組み	2027 目標	2025 実績
経営体制の強化	コーポレート･ガバナンスの強化	コーポレート･ガバナンス体制の強化	取締役会の強化（社外取締役を過半数とする構成）
	コンプライアンスの強化	コンプライアンス研修を毎年開催	国内外のグループ会社で各種研修を実施
	リスクマネジメント体制の強化	グローバルBCP体制の整備	共通資材・包材の活用によるエリア横断的な 供給体制の整備など
		データセキュリティの強化	セキュリティポリシー関連文書の整備など

参考資料-2

ROE および ROIC 推移



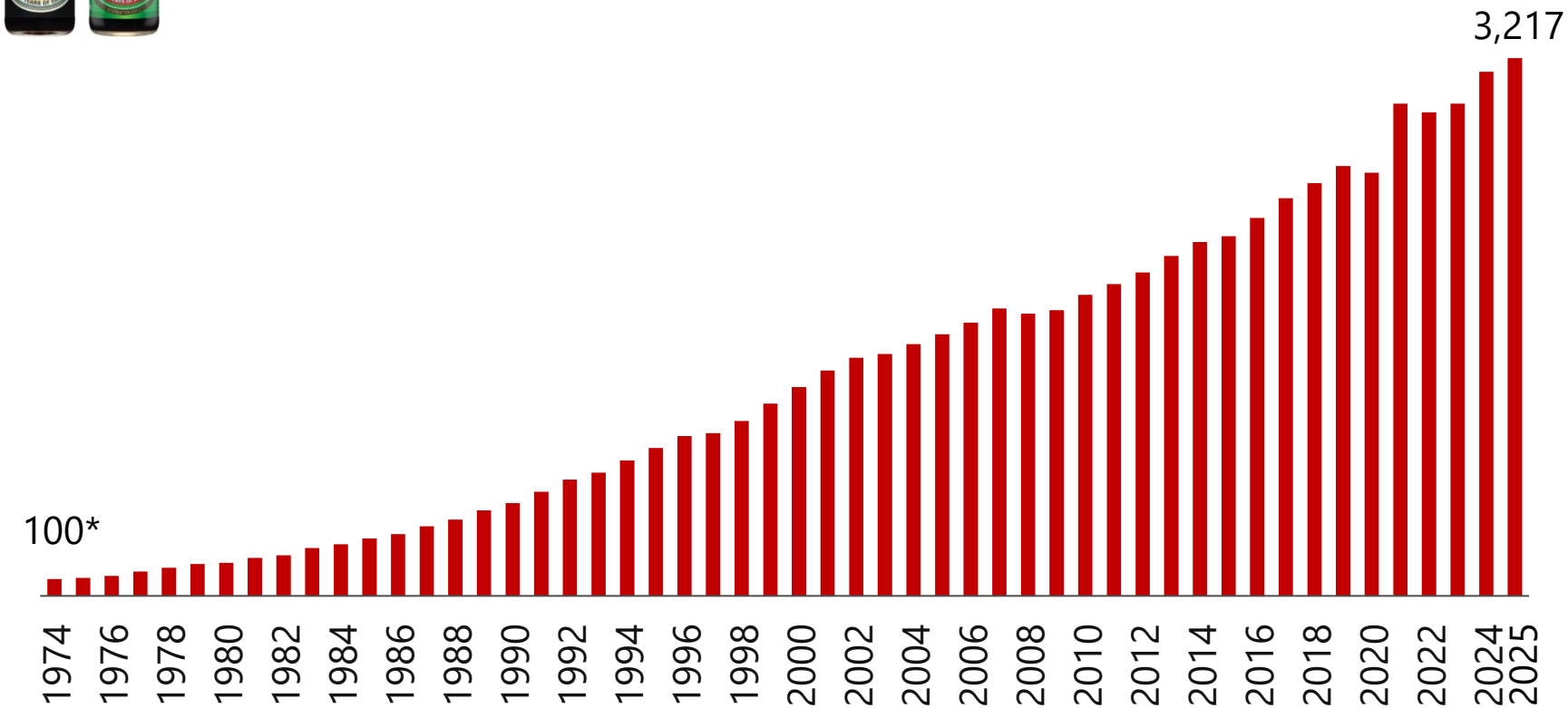
キッコーマンしょうゆのグローバル展開　エリア別ステージ



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



1974～2025年度の年平均成長率 7.0%

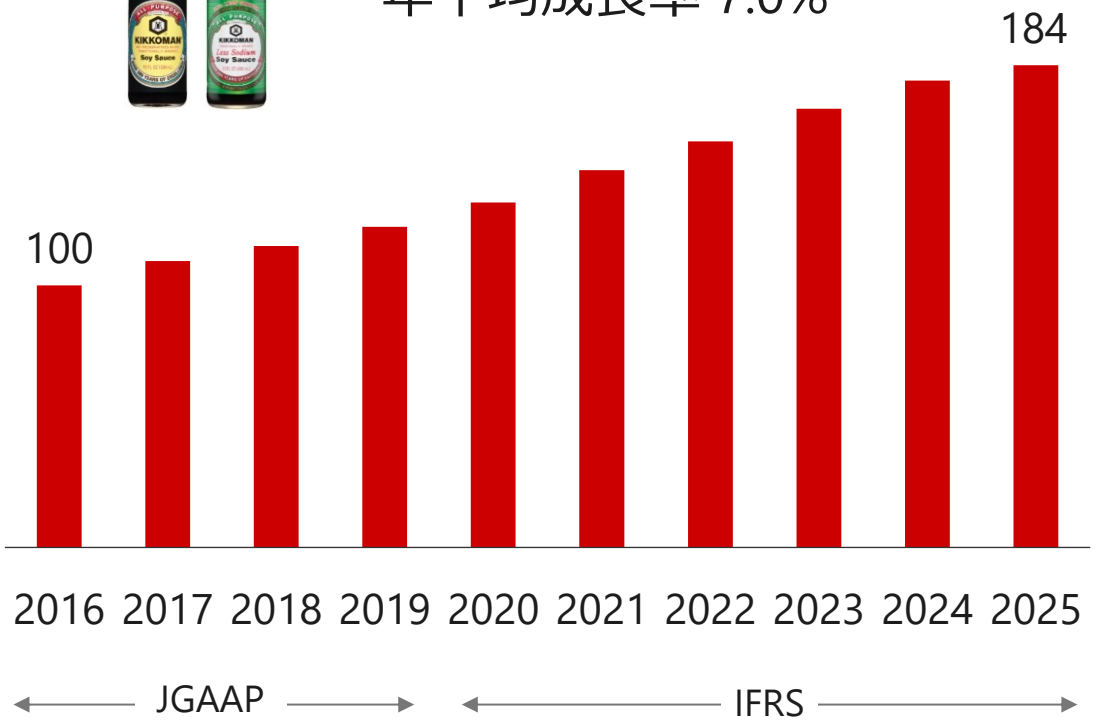


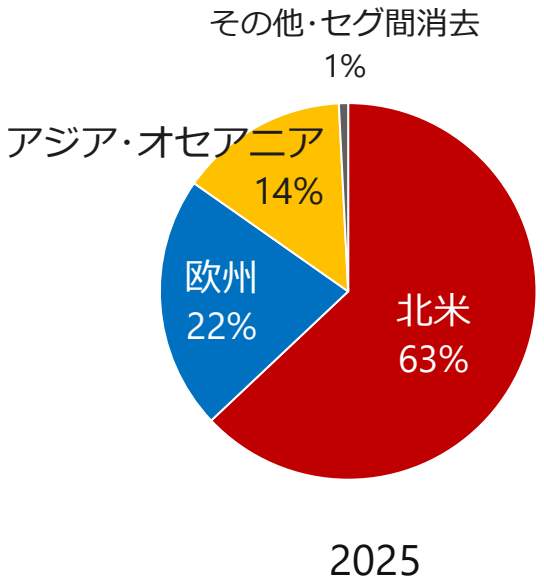
* 1974年度の販売数量を100として指数化

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



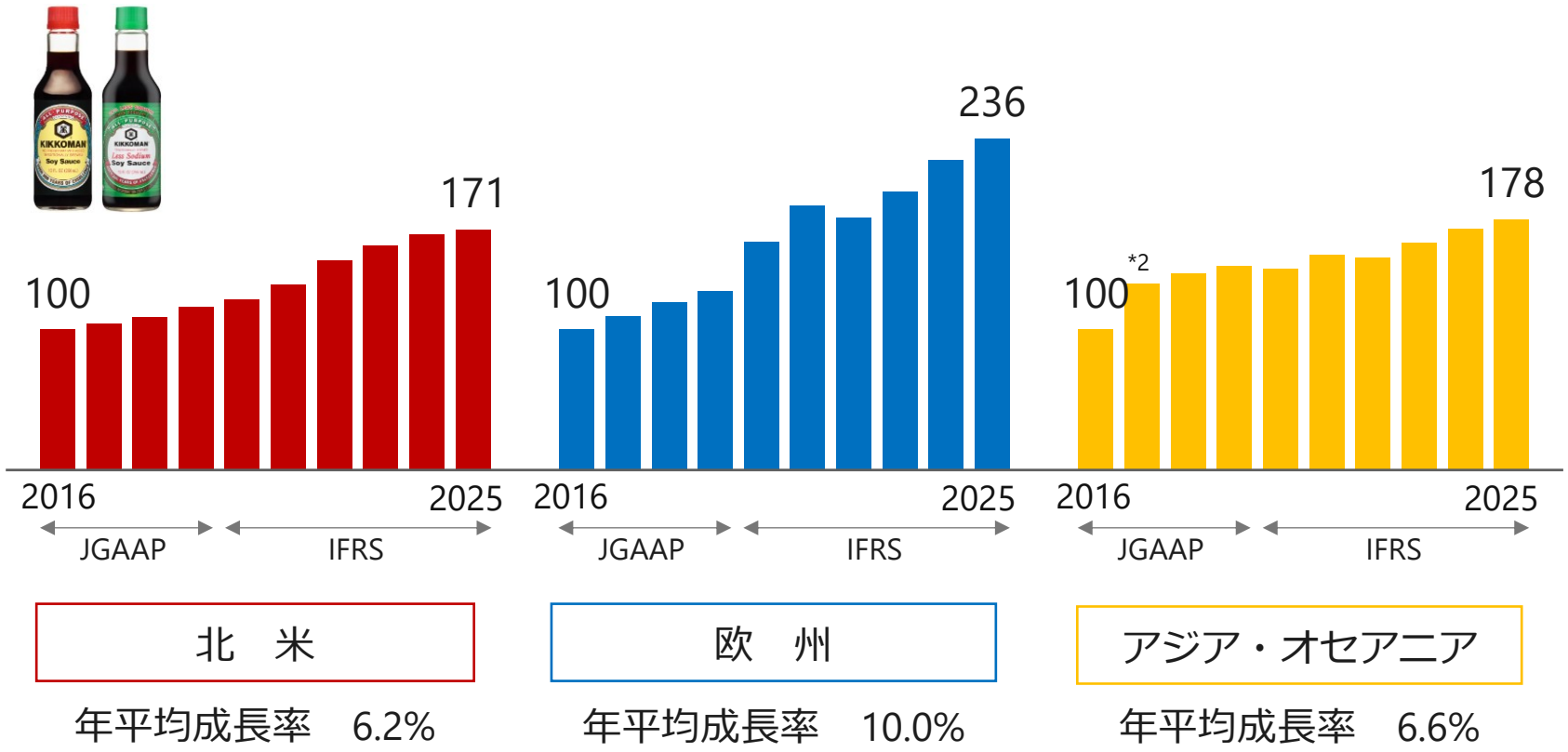




注）2016年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移。2016～2019 は日本基準（JGAAP）の売上高、
2020～2025 は国際財務報告基準（IFRS）の売上収益

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）2026＝2026年4月～2027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。