



kikkoman

おいしい記憶をつくりたい。



キッコーマングループ
コーポレートレポート

2022



kikkoman

おいしい記憶をつくりたい。

キッコーマン株式会社

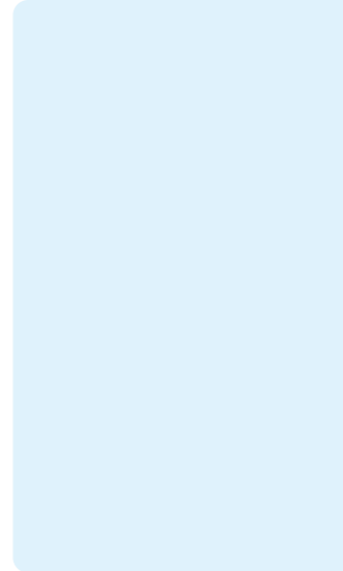
野田本社
〒278-8601 千葉県野田市野田250

東京本社
〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル

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



キッコーマン株式会社



キッコーマングループ経営理念

私たちキッコーマングループは、

- 1 「消費者本位」を基本理念とする
- 2 食文化の国際交流をすすめる
- 3 地球社会にとって存在意義のある企業をめざす

キッコーマンの約束

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。

- 伝統のわざと知恵を磨き続け、高品質の商品・サービスを誠実にいねいにお届けします。
- 素材をいかし、栄養バランスに優れた食生活の提案により、こころとからだの健康を応援し、毎日を明るい笑顔で彩ります。
- 世界の食文化との出会いの中で新しいおいしさを創造し、時代や文化に合った豊かな食生活をご提案します。

おいしい記憶をつくりたい。

「おいしい記憶」は、食にまつわる体験を通じて積み重ねられます。

楽しさやうれしさといった食卓での時間や雰囲気。

こころもからだもすこやかになっていきます。

地球上のより多くの人があわせた記憶を積み重ね、

ゆたかな人生をおくれるようお手伝いをしていきたい、

という想いをこめています。

「経営理念」は、事業活動を行ううえで私たちが保持すべき価値観を表しています。一方で「キッコーマンの約束」は、私たちが今後、事業に取り組む姿勢や提供する価値について、こころに刻むことを、お客様に向けた言葉で明文化したものです。グループ内の各組織で、自分たちにとっての「約束」の実行とは何かを考え、その実現に取り組んでいます。

目次

- 1 キッコーマングループ経営理念
- 2 キッコーマンの約束

キッコーマンの価値観

- 4 ステークホルダーの皆様へ
- 5 キッコーマングループの歩み
- 7 キッコーマングループの概要

キッコーマンのビジョンと戦略

- 9 CEOメッセージ
- 13 価値創造プロセス
- 15 グローバルビジョン2030
- 17 COOメッセージ
- 21 中期経営計画

キッコーマンの価値創造

- 35 重要な社会課題3分野への取り組み
- 43 キッコーマンの事業概況
- 51 キッコーマングループのバリューチェーン

価値創造の基盤

- 53 ステークホルダー
- 54 人権の尊重
- 55 人財
- 57 コーポレート・ガバナンス
- 61 コンプライアンス
- 62 リスクマネジメント体制

データセクション

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

編集方針

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

報告対象組織

本報告書は、原則としてキッコーマングループ(持株会社であるキッコーマン株式会社、子会社60社および関連会社2社(2022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)」または「当社」、キッコーマン株式会社、キッコーマン食品、キッコーマンビジネスサービスの3社に関する報告を「キッコーマン」として区別して表記しています。それ以外は具体的な対象会社・対象部署を明示しています。また、一部の社名を略称で表記しておりますが、正式な社名は巻末の「事業拠点」をご覧ください。

報告対象期間

2021年4月～2022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
2022年12月

見通しに関する注意事項

本報告書には、キッコーマングループの過去と現在の事実だけでなく、発行時点における計画や見通しに基づく将来予測が含まれています。将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づく仮定あるいは判断です。諸与件の変化によって将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。

参照ガイドライン

コーポレートレポートの編集にあたっては、Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Standard、国際統合報告フレームワーク、価値協創ガイダンスなどを参照しています。

価値協創ガイダンスとは

「価値協創ガイダンス」とは、企業と投資家をつなぐ「共通言語」であり、企業(企業経営者)にとっては、投資家に伝えるべき情報(経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンスなど)を体系的・統合的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を高めるための手引です。各企業は、本ガイダンスの各項目を形式的・固定的にとらえることなく、自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、これを自らの価値創造ストーリーに位置づけるなどして、本ガイダンスを活用することが期待されています。



情報体系

「キッコーマングループ コーポレートレポート」は、キッコーマングループの戦略や非財務・財務面の取り組みなどに関する統合報告を目的とした報告書です。本報告書は、戦略やコーポレート・ガバナンスなどに関する「コーポレートセクション」および環境面・社会面に関する付記報告書である「非財務セクション」で構成されています。

戦略やコーポレート・ガバナンスなどの報告

コーポレートセクション(本冊子)

関連報告書など

- 🔗 ファクトブック: <https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/factbook.html>
- 🔗 コーポレート・ガバナンス報告書: <https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/governance.html>

非財務報告

非財務セクション

関連報告書など

- 当社ホームページ内に「企業の社会的責任」として関連情報を掲載しています。
🔗 <https://www.kikkoman.com/jp/csr/index.html>

財務報告

関連報告書など

- 🔗 有価証券報告書: <https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/nyuho.html>
- 🔗 決算説明会資料: <https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/presentation.html>

ステークホルダーの皆様へ



新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大から3年目となりました。この間にワクチン接種の進展などもありましたが、多くの方々がさまざまな形でいまだに影響を受けておられます。医療の最前線で治療に尽力されている医療従事者の皆様に敬意を表するとともに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が一日も早く収まることを心から願っております。

キッコーマンのしょうゆづくりが始まったのは江戸時代に遡ります。そして、時を経て1917年に創業

8家の合同によって「野田醤油株式会社」が設立されました。その後の100年余りの間に、キッコーマンは、ローカルブランドからナショナルブランド、さらにグローバルブランドへと道をすすめてまいりました。2021年度、キッコーマングループ連結業績における海外比率は、売上収益で70%、事業利益で77%となっており、海外事業が成長面でも収益面でも当社グループを支えています。過去に米国や欧州の生産拠点などへの投資を行い、果敢に挑戦を行ってきたことが、今日につながっていると考えています。

これまでに行ってきた挑戦を未来につなげるために、当社グループでは「グローバルビジョン2030」を掲げてその実現に向けて取り組んでいます。2030年までには、社会構造、消費者行動、情報技術などにおいて、さまざまな変化が予想されます。変化の激しい時代においては、経営にはよりスピーディな意思決定と透明性の確保が欠かせず、コーポレート・ガバナンスの重要性がさらに高まっています。コーポレート・ガバナンスで最も重要なことは、最高経営責任者(CEO)が積極的なリーダーシップを発揮することです。そして、取締役会が経営者をしっかりと監督する仕組みが存在しなければなりません。この認識に基づき、当社は社外取締役・社外監査役の選任や、社外取締役を過半数とする指名委員会および報酬委員会の設置をし、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

2021年度の実績報告では、当社グループを取り巻く社会情勢の変化が及ぼす事業への影響を確認し、対応について適宜協議しました。また、中期経営計画についての議論を行い、当社の成長戦略や社会課題への取り組みなどについて討議しました。今後も取締役会で活発な議論を行い、企業価値のより一層の向上に取り組んでまいります。

2022年12月

キッコーマン株式会社
取締役名誉会長
取締役会議長

茂木友三郎

キッコーマングループの歩み

キッコーマングループはしょうゆづくりを通じて江戸時代から日本の食文化の発展を支えてきました。現在、私たちは食と健康に関わるさまざまな商品やサービスをグローバルに展開し、環境と調和したより豊かな食生活の提案に取り組んでいます。

伝統のわざと知恵

キッコーマンのしょうゆづくりは、江戸時代初期に現在の千葉県野田市で始まりました。野田は、良質な大豆と小麦、江戸湾の塩など、原材料の確保に最適な土地であり、また、潤沢な水や江戸川の水運にも恵まれていました。こうした地理的な条件から、野田ではしょうゆ醸造が大きく発展しました。微生物の働きによる発酵を通じたしょうゆづくりの基本は、江戸時代からほとんど変わっていません。私たちは伝統の技術や経験を活用し、品質を大切に守りつつさらなる品質の向上に取り組んできました。この姿勢は、事業が多角化し、国際的に展開するようになった現在もキッコーマングループに受け継がれています。



多角化への挑戦



しょうゆづくりから出発したキッコーマングループは、特に1960年代以降に事業の多角化をすすめました。現在のキッコーマングループでは食と健康に関わる幅広い事業を展開しています。しょうゆを中心とした「キッコーマン」のほかに、本みりんなどの「マンジョウ」、トマト加工品などの「デルモンテ」、日本ワインなどの「マンズワイン」、豆乳の「キッコーマン豆乳」があります。また、「つゆ」や「たれ」などに加えて、和風おそうぎの素「うちのごはん」などの新しい食の提案を行ってきました。その他にも衛生検査薬などを取り扱う事業などを行っています。

1917 株式会社設立

千葉県の野田や流山の醸造家8家が合同し、キッコーマンの前身となる野田醤油株式会社を設立しました。

1940 商標を「キッコーマン」に統一

「キッコーマン六角形マーク」が使われ始めたのは1820年ごろと言われています。創業当時には複数の商標がありましたが、1940年に日本の商標を六角形マークに統一しました。

1957 米国への本格的な進出

本格的な米国進出を目的として、サンフランシスコに1957年に販売会社を設立しました。今ではキッコーマンしょうゆは米国の食生活に広く浸透しています。

キッコーマンの価値観

キッコーマンのビジョンと戦略

キッコーマンの価値創造

価値創造の基盤

データセクション

グローバルスタンダードをめざして

キッコーマングループの国際化は、1950年代の本格的な米国進出で始まりました。それから半世紀以上が過ぎ、今では米国の約半分の家庭にキッコーマンしょうゆが常備され、「KIKKOMAN」は“Soy Sauce”の代名詞となっています。その後、70年代には欧州、80年代にはアジア、そして近年は南米への進出を果たすなど現在に至るまで展開地域を拡大しており、今では世界100カ国以上でキッコーマンしょうゆが愛用されています。海外でキッコーマンしょうゆを紹介する際に、私たちは現地の食材や料理にキッコーマンしょうゆを使っただけ、現地の食文化との融合を図ることで市場の拡大をすすめてきました。海外展開は挑戦の連続だったといえます。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ため、私たちはこれからも新しい挑戦に取り組めます。



社会課題の解決に向けて



キッコーマングループは、自然のいとなみを尊重し、社会とのつながりを大切にきた経営を行ってきました。その姿勢はキッコーマングループの経営理念に受け継がれています。現在、私たちの社会は地球規模の課題に直面しています。キッコーマンならではの取り組みを通じてSDGs^{*}に代表される社会課題の解決に貢献することは、キッコーマングループの経営理念の実践につながると考えています。また、私たちは社会課題の解決を事業機会としてとらえています。社会課題の解決を事業の成長につなげることで、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きます。

^{*} Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標

2001 国連グローバル・コンパクト署名

企業や団体が社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みである「国連グローバル・コンパクト」に、キッコーマン(株)は2001年に日本企業として初めて署名しました。

2008 新コーポレートマーク導入

2008年に現在使われているコーポレートマークを導入し、コーポレートスローガンを「おいしい記憶をつくりたい。」へと刷新しました。

2018 グローバルビジョン2030

2018年、キッコーマングループは「新しい価値創造への挑戦」をテーマに、グループ長期ビジョン「グローバルビジョン2030」を策定しました。

キッコーマングループの概要

キッコーマングループは、「食と健康」に関わる商品とサービスの提供をグローバルに展開しています。

2021年度売上収益

5,164 億円

(うち海外売上収益 **70**%)

2021年度事業利益

523 億円

(うち海外事業利益 **77**%)

連結従業員数 (2022年3月末時点)

7,686 人



キッコーマングループの事業展開

海外

食料品製造・販売事業

しょうゆ部門 デルモンテ部門 その他食料品部門

食料品卸売事業

国内

食料品製造・販売事業

しょうゆ部門 食品部門 飲料部門 酒類部門

その他事業

国際財務報告基準 (IFRS) の任意適用
当社は、2021年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から国際財務報告基準 (IFRS) を適用しています。本報告書内において、日本基準 (JGAAP) での数値を記載している場合は、その旨を注記しています。

社会の持続可能な発展とキッコーマングループの未来のために、長期視点での経営をすすめます。



代表取締役会長CEO
堀切 功章

はじめに

新型コロナウイルス感染症の感染拡大がまだ完全な収束に至らない中、地政学的な緊張の高まりなどによって大豆や小麦などの原材料価格の激しい変動や、原油や天然ガスなどの資源高がつづいています。また、気候変動などの環境問題による影響も深刻さを増しており、キッコーマングループを取り巻く社会情勢は不確実性が高まっていると言わざるを得ません。また、デジタル化の進展などにより、人々の行動や考えなどが大きく変容しています。変化が大きい時代において、企業はより迅速に、より柔軟に対応する必要があります。その一方で、こうした変化の激しい時代だからこそ、私たちが大事にしてきた価値観を守っていくことが重要だと考えています。

キッコーマングループは、創立当初から一貫して社会とのつながりを大切にしてきました。1917年にキッコーマン株式会社の前身である「野田醤油株式会社」が設立されましたが、当時の合併の訓示に「合併により事業が拡張することは社会との関係が深まり社会に及ぼす影響も広範になったということであり、その重責を覚悟しなければならない」という姿勢が記されています。創立から100年以上が経ちましたが、先人の想いは現在のキッコーマングループ経営理念に受け継がれています。



会社合併の訓示

グローバルビジョン2030

当社グループは2018年に「グローバルビジョン2030」を策定しました。これは2030年に向けた当社グループの長期ビジョンであり、「新しい価値創造への挑戦」をテーマにみつつの「目指す姿」を掲げました。

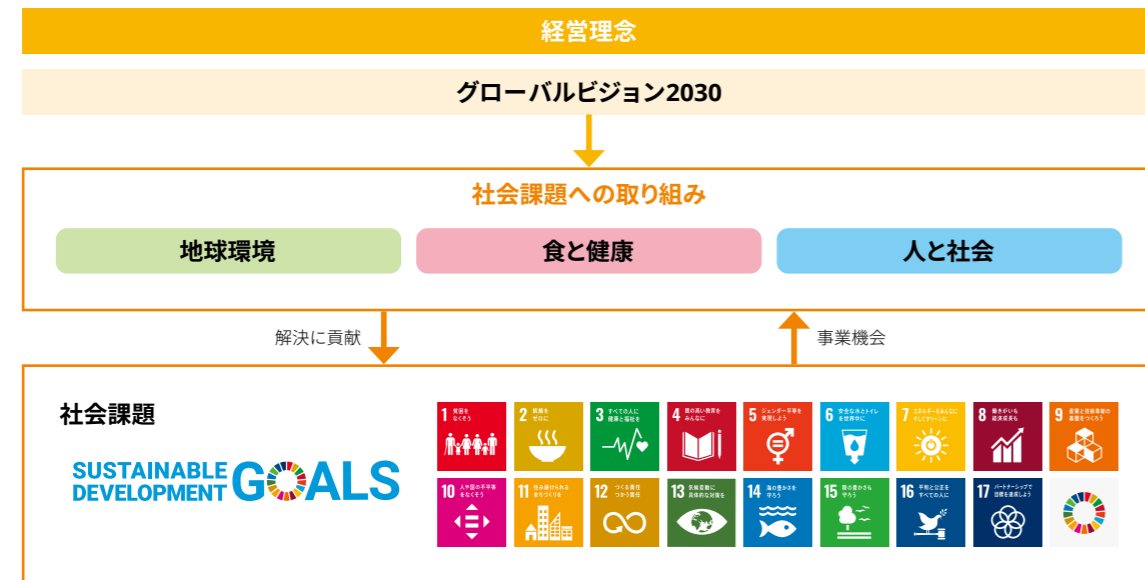
ひとつ目の目指す姿は、「キッコーマンしょうゆをグローバル・スタンダードの調味料にする」です。現在、北米においてキッコーマンしょうゆが日常生活に浸透しつつあります。このようにキッコーマンしょうゆが受け入れられる状況を世界中に広めていきたいと考えています。そのために、北米、欧州、アジアにつづいて、2020年代には南米、インド、2030年代以降にはアフリカを成長ステージに引き上げていきます。こうした取り組みの一環として、2021年度にはブラジルに新工場を設立し、キッコーマンしょうゆの出荷を開始しました。

ふたつ目は、「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」です。これは、常に革新と差異化に挑戦することで、世界中の人々のおいしさや健康につながる価値ある商品・サービスを提供していくということです。

みつつ目は、「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」です。これは、事業活動を通じて地球社会が抱える課題の解決に貢献することにより、世界中の人々からキッコーマンが愛される企業になるということです。

CEOメッセージ

◆ 社会課題への取り組みの全体像



中期経営計画 (2022-2024年度)

グローバルビジョン2030の実現に向けて、キッコーマングループでは新たに中期経営計画を策定し、ふたつの重点課題を定めました。その第一は「環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上」です。

海外においては、成長の継続とそれを上回る利益の伸びをつづけていきます。海外しょうゆ事業は新型コロナウイルス感染症が拡大する中でも、北米や欧州で家庭用の需要が拡大しました。今後は家庭用市場をさらに拡大させるとともに、業務用市場の開拓を強化してまいります。アセアンについては、これから大きな成長が期待できる市場であり、取り組みを強化します。また、南米、インド、アフリカなどにおいては、現地の食習慣に合わせたレシピを提案し、キッコーマンしょうゆの使用機会を増やすことで、市場の開拓をすすめてまいります。今後も各地域の浸透段階に応じて経営資源を適切に投入することにより、事業展開のスピードを上げていきます。食料品卸売事業は、新型コロナウイルス感染症による市場環境の変化に適切に対応し、特に北米が大きく成長しました。今後は、グローバルな拠点展開をすすめるとともに競争力を強化し、高い成長を維持できるようにしてまいります。アジアにおけるデルモンテ事業は、引き続き市場への浸透、拡大を図り、スピードを上げて成長と利益率の向上をめざしていきます。

国内は収益力向上を最優先に取り組んでまいります。そのためには、高付加価値化や生産性向上などが重要となります。技術革新などにより消費者への提供価値を高めるとともに、国内の各事業会社、各部門において、より生産性を高めるプロセスを構築していきます。しょうゆ事業は、国内No.1メーカーとして市場に存在感を示していきます。豆乳事業は、今後も成長が見込まれる市場をけん引し、さらに拡大させます。

重点課題の第二は「事業活動を通じ、社会課題解決に貢献」です。グローバル展開をすすめる当社グループにとって、SDGsに代表される社会課題の解決に事業活動を通じて取り組むことは必要不可欠です。また、この取り組みは、当社グループにとって重要な事業機会であると認識しており、その成果を当社グループの成長につなげてまいります。

こうした考え方のもと、中期経営計画では、「地球環境」「食と健康」「人と社会」のみっつの重要な社会課題の分野に、それぞれの目標を設定しました。

「地球環境」では、2030年に向けた「長期環境ビジョン」の実現に向けた活動を推進します。「長期環境ビジョン」で定めた「気候変動」「食の環境」「資源の活用」の3分野にそれぞれ中期の環境目標を設定し、着実に取り組んでまいります。

「食と健康」は、キッコーマンならではの取り組み領域であり、キッコーマンの強みを活かし、深化させていきたいと思っております。それはまさに「キッコーマンの約束」を実践していくことです。世界中の人々の「おいしさ」や「こころからだの健康」に対して、商品、サービス、技術、ノウハウ、レシピなど当社グループの資産を十分活用した取り組みを具体的にやってまいります。

「人と社会」については、人権を尊重し、社員を含まさまざまなステークホルダーとの協働を通じて、創業当初から育んできた人と社会を大切にす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。

今後の取り組み

キッコーマングループは今後も海外での成長を継続させるとともに、新たな分野への挑戦を行ってまいります。そのためには、経営資源の有効な活用が欠かせません。まず、重要な経営資源である人財がその個々の能力を最大限に発揮できる環境の整備に積極的に取り組み、そのうえでグローバル展開や成長分野、新分野などに戦略的に人材配置を行っていきます。また、情報の活用が今後の競争力を大きく左右するという認識のもと、デジタル技術を活用し、新しい価値の提供や業務革新に取り組めます。そして、今後のグループの成長を支える生産拠点への投資や事業投資などを積極的に行ってまいります。こうした企業価値向上に向けた取り組みを社会課題の解決につなげることで、社会の持続可能な発展に貢献する経営をすすめてまいります。

2022年12月

代表取締役会長CEO

堀切 功章

価値創造プロセス

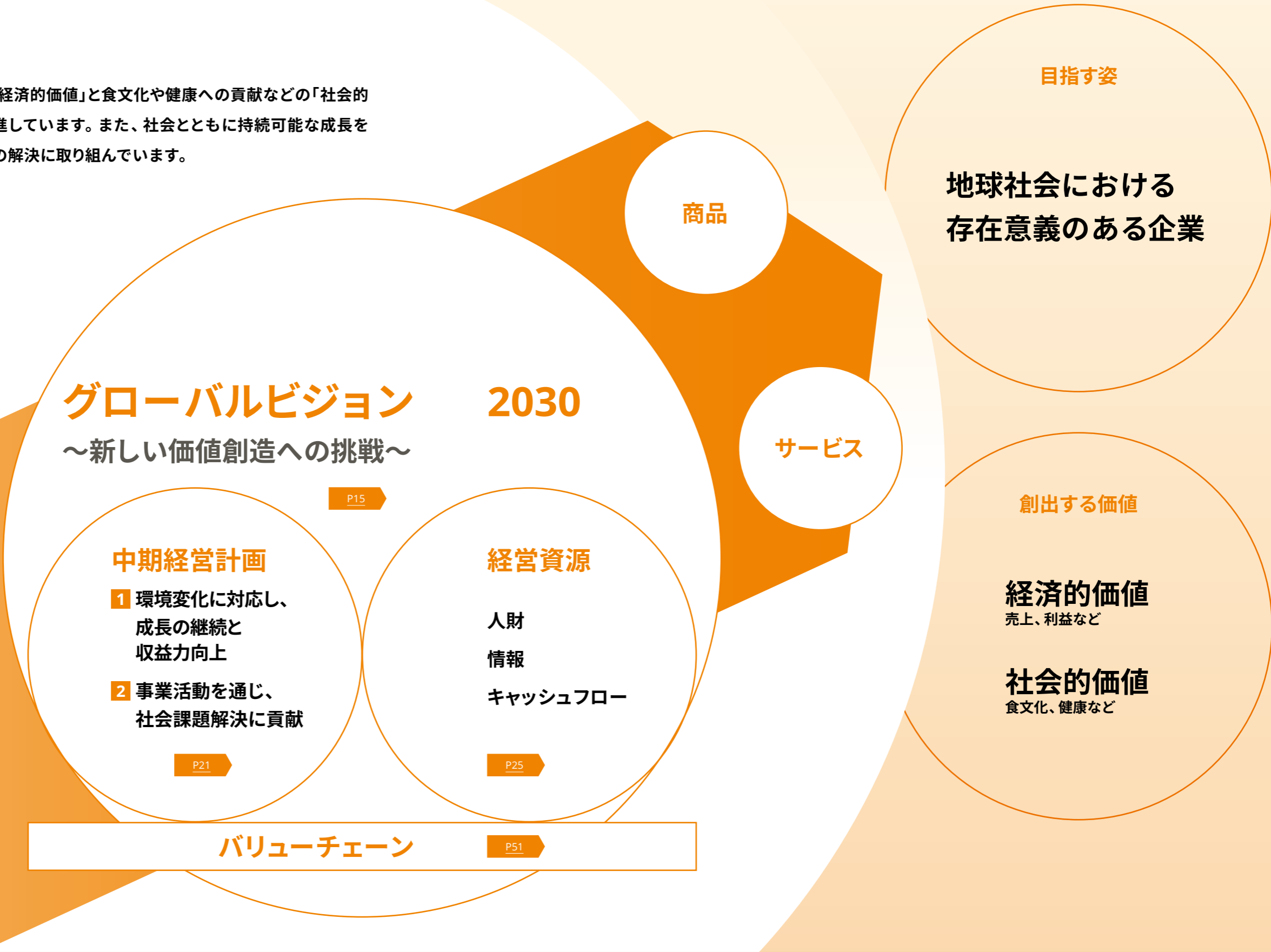
キッコーマングループは、売上や利益などの「経済的価値」と食文化や健康への貢献などの「社会的価値」を創出する中で中長期の成長戦略を推進しています。また、社会とともに持続可能な成長をつづけるために、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。

SDGsに代表される社会的課題



重要な社会課題3分野

- 地球環境 P16
- 食と健康
- 人と社会



グローバルビジョン2030

キッコーマングループは、2030年を目標として当社グループの「目指す姿」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4月に公表しました。

2030年までには社会構造、市場経済、消費者行動、情報技術、持続可能性においてさまざまな環境変化が起こることが想定されます。キッコーマングループの長期ビジョン「グローバルビジョン2030」では、そうした変化を踏まえて「新しい価値創造への挑戦」をテーマにみつつの「目指す姿」の実現をめざします。

グローバルビジョン2030 ～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 北米市場において「キッコーマンしょうゆ」が日常生活に浸透しているような姿を、世界中で展開し、各国の食文化との融合を実現していく	2 世界中で新しいおいしさを 創造し、より豊かで健康的な 食生活に貢献する 常に革新と差異化に挑戦することで、世界中の人々のおいしさや健康につながる価値ある商品・サービスを提供していく	3 キッコーマンらしい活動を通 じて、地球社会における 存在意義をさらに高めていく 地球社会が抱える課題の解決に寄与することにより、世界中の人々からキッコーマンがあってよかったと思われる企業になる

No.1バリューの提供		
グローバルNo.1戦略 しょうゆ、東洋食品卸は、それぞれのビジネスモデルをより発展させ、グローバルNo.1の地位を強固なものとする。	エリアNo.1戦略 発酵・醸造技術、食品加工技術および蓄積してきたノウハウを活用し、特定の地域、領域で確かな価値を提供し、No.1の地位を獲得する。	新たな事業の創出 「内部資源」、「外部資源」などの経営資源を活用することで、新たな事業や商品を創出し、No.1バリューの提供に挑戦する。

経営資源の活用

「No.1バリューの提供」に向けて、環境変化を先取りし、発酵・醸造技術、人財・情報・キャッシュフローなどの経営資源を活用します。

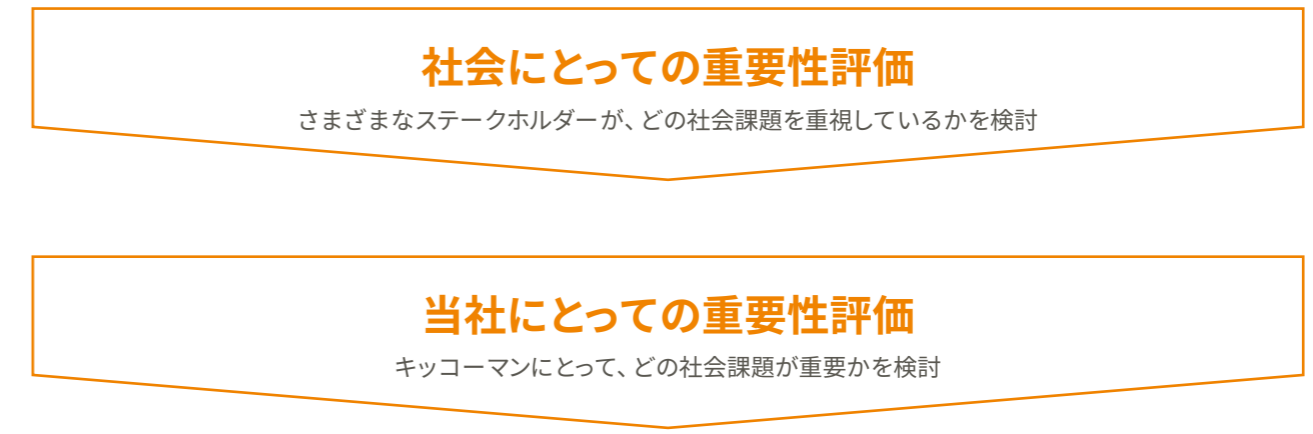
発酵・醸造技術	人財・情報・キャッシュフロー
---------	----------------

キッコーマングループの重要な社会課題3分野

多くの社会課題がある中、キッコーマングループが取り組む特に重要な社会課題の分野を特定しました。

SDGsのゴールにあるように、地球社会は多くの課題を抱えています。キッコーマングループではそうした課題の中から、私たちが優先的に取り組むべき重要な社会課題についての検討を行いました。検討にあたっては、私たちは[社会にとっての重要な社会課題]と[キッコーマンにとっての重要な社会課題]のふたつの視点で分析を行い、キッコーマン(株)CEOおよび役員による討議を重ねました。その結果、「地球環境」「食と健康」「人と社会」の重要な社会課題3分野を特定しました。

さらにそれぞれの重要分野において中期的な活動の方向性を定め、社会課題への取り組みをすすめています。



重要な社会課題3分野



COOメッセージ

中期経営計画の達成を通じて、
社会課題の解決に貢献し、
「キッコーマンの約束」に込めた
想いを実現していきます。

代表取締役社長COO

中野 祥三郎



キッコーマンの
価値観

キッコーマンの
ビジョンと戦略

キッコーマンの
価値創造

価値創造の基盤

データセクション

中期経営計画策定の経緯

外部環境を鑑み、前中期経営計画終了から 1年半後に中期経営計画を発表

中期経営計画(2022-2024年度)(以下、中期経営計画)は、前中期経営計画(2018-2020年度)終了後の公表予定から延期し、1年半後の発表となりました。これは、2021年度期初に新型コロナウイルス感染症の感染拡大、2021年度末から2022年度にかけては、地政学リスクの高まりや原材料・原油価格の高騰、急激な円安の進行など、予測不可能な外部環境の変化によるものです。2021年度は市場環境の変化による事業への影響を見定める中期経営計画策定のための準備期間と位置づけ、海外・国内事業における収益力強化と成長の継続、そしてリスク管理の徹底を重点施策として取り組みました。その結果、2021年度の業績は売上収益5,164億4千万円(前期比17.5%増)、事業利益522億7千3百万円(前期比22.6%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益389億3百万円(前期比24.9%増)となり、増収増益を達成することができました。

中期経営計画策定の プロセス

中期経営計画は、はじめに各事業会社にて外部環境の変化を踏まえた成長と収益力向上に向けた戦略を討議し、次いでグループ経営会議で検討を重ね、ブラッシュアップすることで事業戦略を策定しました。また、中期経営計画では「事業活動を通じ、社会課題解決に貢献」を大きなテーマとして掲げていますが、このテーマの策定にあたっては取締役会においても議論を重ねました。中でも、社外取締役からの指摘や、社外のステークホルダーの皆様からの意見は、社内の常識だけにとらわれず社会の要望も踏まえた計画を策定するうえで、非常に有意義であったと感じています。

私が今回の中期経営計画策定にあたり特に重視した点は、「外部環境が変化する中でも、キッコーマングループは社会にとって存在意義のある企業でなければならない」ということです。そのためには、キッコーマンが長い歴史の中で培った強みを活かせる分野・課題にリソースを投入することが重要であり、これによりグループ全体で「キッコーマンならではの」価値を提供することができ、社会課題の解決にも貢献できると考えています。

中期経営計画の事業戦略

これまで培った強みを活かし、 新たな価値を提供

キッコーマンのしょうゆづくりは江戸時代に始まります。その後、大正時代の1917年になり、千葉県野田の醸造家8家が合同し、キッコーマンの前身となる野田醤油株式会社を設立したことで、事業の近代化がすすみました。以来、高品質な商品の安定供給に努めてきました。第二次世界大戦後は、海外市場の開拓と国内事業の多角化が大きなテーマとなりました。海外市場の開拓では1957年の米国サンフランシスコにおける販売会社の設立、国内事業の多角化としては1960年代以降、デルモンテ事業やワイン事業、バイオ事業など、さまざまな分野にわたる事業を展開し、2004年には豆乳事業へ参入しました。中期経営計画においても、このような事業発展の流れを引き継ぎ、海外・国内事業の戦略を策定しています。

まず、海外事業では市場開拓を継続していきます。海外にはしょうゆがまだ使われていない地域が多数あり、現地の料理

にしょうゆを使った新たなおいしさを提案することで着実に需要増を図ります。さらに、海外でのキッコーマンブランドの認知度も高まっていることから、商品ラインアップを増やすとともに、販売会社の拡大などを通じた体制面の強化を図っていきます。

国内事業においては、人口減少や高齢化などにより食品に対する需要が減少傾向にあるため、高付加価値商品の提供が鍵となります。例えば、現在発売している「いつでも新鮮」シリーズに採用した二重構造の空気に触れないボトルのように、商品そのものだけでなく容器を含めた新たな価値を次々に提供していく方針です。なお、「いつでも新鮮」シリーズに採用した密封ボトルは長期間にわたってしょうゆのおいしさを保存できる点が特徴です。これにより、従来では酸化により風味が劣化しやすかった減塩しょうゆをおいしく提供できるなど、しょうゆそのものの価値向上にもつながっています。

さらに2022年度からは、新たに大豆麺の販売を開始しました。この商品は大豆を50%ブレンドした高たんぱくかつ低糖質な

麵であり、おいしさや手軽さといったこれまでキッコーマンが追求してきた価値を提供しています。その他の商品についても、他社とは異なる切り口で、キッコーマンならではの強みが活かせる分野で商品開発をすすめていきます。

豆乳事業では、生産性向上と事業利益の伸長を図っていきます。飲料用だけでなく、調理用での豆乳の使用量も増えています。豆乳のトップシェアメーカーとして、消費者のニーズに合った商品提供と用途の提案を行い、豆乳市場の拡大に努めます。

一方で、当社グループの事業拡大にあたっては、リスク要因に目を向けることも重要です。特に地政学上のリスクに対しては、調達先を分散化する取り組みをすすめ、商品の安定供給ができる体制を整えています。また、日本国内では災害対策などBCP対策をすすめており、人々のライフラインに関わるような商品の供給が途絶えることのないよう、災害時のシミュレーション評価なども行うなど、リスクマネジメント体制を強化していきます。

自部署のあり方やビジョンを自由に対話する機会となっています。この対話を通じて、経営層の考えを所属長と共有するとともに、参加者同士が意見を交わすことで、日々の業務と「キッコーマンの約束」とのつながりを再確認し、自身の仕事の持つ役割を改めて見直すきっかけとなっています。さらに、所属長が自部署においても対話の機会を同様に設けることで、現場で働く社員の一人ひとりが自身の仕事とグループ全体のビジョンとのつながりを理解することができます。こうした取り組みを通じて、「キッコーマンの約束」を体現していく人財の育成に努めていきます。

においても新しい事業や取り組みに挑戦する社員を積極的にサポートし、教育支援を行っています。特に近年はデジタル技術の重要性が増していることから、研修や外部プログラムへの参加を通じて、キッコーマングループ社員全体のデジタルリテラシー強化を図っていきます。

重要な社会課題3分野への取り組み

事業を通じて社会課題の解決に貢献

キッコーマングループでは、重要な社会課題3分野として「地球環境」「人と社会」「食と健康」を定め、それぞれに即した取り組みをすすめています。

中期経営計画では、これらの各活動に具体的な目標を設定することを重視しました。例えば「地球環境」のうち気候変動の課題については、2050年のネットゼロ、2030年の削減目標からバックキャストし、CO₂削減目標を定めています。また食の環境では、水環境の保全として、水使用の原単位目標値や排水法規制よりも高い自主基準値の排水処理を定めています。さらに資源の活用では、食品ロス削減(2018年度比25%以上削減)にも努めます。その他、商品に使用する容器についても、プラスチック使用量を削減するため、軽量化や素材変更などの検討を行っています。

「人と社会」については、人権デューデリジェンスの実践に取り組み、自社内に加えてサプライチェーンでの人権リスクの低減に取り組めます。また、社員が能力を発揮できる環境

づくりをすすめるとともにエンゲージメント調査を実施し、調査結果を踏まえた改善を図ります。加えて、ステークホルダーの皆様との対話を通じて地域社会の発展やキッコーマングループを取り巻く人々との関係強化に努めます。経営体制の強化については、先ほど述べたリスクマネジメント体制の強化に加え、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの強化を図っていきます。

最後に、当社の事業に最も関係する「食と健康」については、基本的な考え方を「『キッコーマンの約束』に込めた想いを実践します。」としました。「キッコーマンの約束」には、「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。」という想いが込められています。この想いを実現するためには、社員一人ひとりが約束を自分ごととしてとらえ、自身の役割の中で何をすべきかを考えていく、自発的に社会への貢献を考えていくことが必要となります。各社員が自身の納得した答えや目標を見だし、それに向かって行動や取り組みをすすめることで、事業を通じた社会課題への貢献という中期経営計画の目標達成につながるものと考えています。

社員が新たな挑戦をする機会を提供

さらに中期経営計画の人財戦略では社員のモチベーションを上げるため、人財マネジメントシステムや教育投資などを推進し、適材適所の人員配置や組織の活性化、キャリアを通じた能力開発をめざしています。当社グループは海外事業が大きく成長しており、海外での事業拡大を支える人財を育成することは重要な経営課題だと考えています。また、国内事業に

付加価値を上げるDX(デジタル・トランスフォーメーション)が今後の課題

事務処理の合理化など、業務を効率化する面ではデータの活用がすすんでいます。今後は商品そのものの付加価値を上げるための活用が重要であると認識しています。例えば、販売データを集計・分析し、お客様の嗜好に合った商品開発を行う、あるいはSNSなどの双方向のコミュニケーションを通じてお客様の声を反映していく、といった取り組みが考えられます。社内からも広くアイデアを集め、キッコーマンならではの商品やサービスを生み出すためにデータ活用を積極的に推進し、新たな価値の創造につなげてまいります。こうした取り組みを強化し、DXにつなげていくことが今後の課題だと考えています。

価値創造を通じた社会課題解決への貢献

「キッコーマンの約束」に込めた想いを実践し、地球を食のよこぎりで満たします

キッコーマンは江戸時代からつく食品企業として、お客様の食を支えつづけてきました。当社の歴史は、食を通じてお客様のよこぎりを実現したいと願う社員と、当社の事業を支えてくださる多くの方々との歩みであったともいえます。

その歩みを通じて培ってきた強みを礎に、「キッコーマンの約束」に込めた想いを実践し、キッコーマングループならではの商品やサービスを提供していきます。そして、中期経営計画で掲げた目標達成を果たすとともに、食を通じた新たな価値創造により社会課題の解決に貢献し、持続可能な社会を実現していきたいと考えています。

2022年12月

代表取締役社長COO

中野 祥三郎



人財戦略・DX戦略について

“対話”を通じてグループ全体のビジョンを全社員が共有

人財戦略における経営層の役割は、社員一人ひとりが持つ想いや夢を実現する場を整えていくことだと私は考えています。そのためには、経営層と社員が同じビジョンを共有し、組織の

中の自身の役割を理解したうえで日々の活動につなげることが重要です。キッコーマングループでは、経営層と各現場の所属長が「キッコーマンの約束」をはじめとするグループ全体のあり方を共有する場として、2021年7月より「組織活性化ビジョン特別研修(P41参照)」を毎月2回開催しています。この研修は、国内グループ会社の所属長が各回15名ほど参加し、3年後の

中期経営計画

キッコーマングループの成長と社会の持続可能な発展をめざして

キッコーマングループは、中期経営計画2022-2024年度(中期経営計画)を策定し、グローバルビジョン2030の実現に向けて、2022年度を初年度とし、2024年度を最終年度として取り組む計画を示しました。

中期経営計画では「環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上」と「事業活動を通じ、社会課題解決に貢献」というふたつの重点課題を定めました。社会課題の解決に取り組み、その成果を事業の成長につなげることで、社会の持続可能な発展に貢献することをめざしていきます。

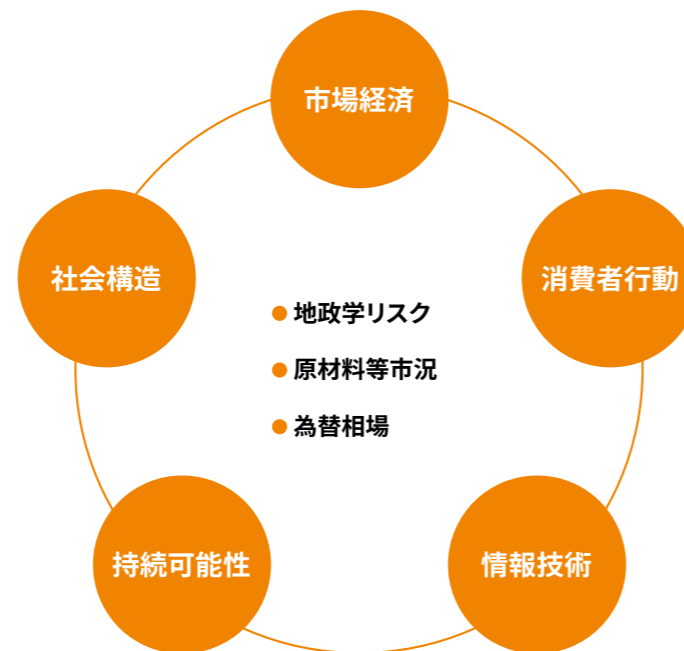
目標とする経営指標



※ 為替差を除く

環境変化

キッコーマングループを取り巻く社会情勢は変化しつづけており、そのスピードは増えています。また、足元では地政学リスクの高まり、原材料市況や為替の変動などが起きています。このような変化に対し適切な対応を行い、グローバルな事業展開の強化に取り組み、社会課題の解決に貢献していきます。



重点課題

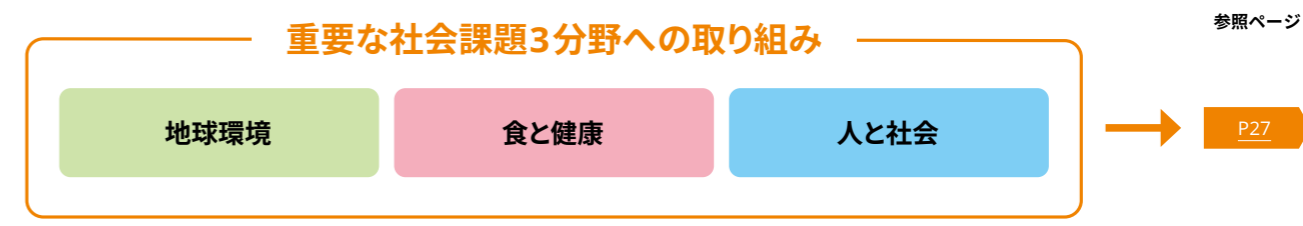
1 環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上

「環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上」を実現するため、海外事業と国内事業でそれぞれの取り組みを実施します。

海外事業	海外しょうゆ事業は、展開エリアを拡大しながら成長をつづけてきました。将来にわたって海外での成長を継続するため、長期的な目線で、新市場の開拓、そして事業のステージに合わせた成長戦略を推進します。	参照ページ P23
国内事業	国内事業では、しょうゆ、食品、豆乳の事業に分けて施策を推進することで、収益力の向上をめざします。	参照ページ P24

2 事業活動を通じ、社会課題解決に貢献

グローバルビジョン2030で定めた重要な社会課題3分野に基づいて方針やテーマを定めました。これらを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。



経営資源の活用

キッコーマングループが持つ経営資源を活用し、価値創造の実現に向けた活動をすすめます。

営業キャッシュフロー	将来への投資	参照ページ P25
技術開発	成長を支える技術開発	参照ページ P25
人的資本	社員が十分に能力を発揮できる体制の整備	参照ページ P26
情報・データ	デジタルを通じたビジネス変革へ向けた取り組み	参照ページ P26

海外しょうゆ事業

キッコーマングループは、1957年に米国に販売会社を設立し、海外で本格的にしょうゆのマーケティングを開始しました。以来、事業のステージに合わせた展開をすすめています。今後も成長を継続するとともに、売上伸びを上回る利益の伸びを実現し、収益力の向上を図ります。

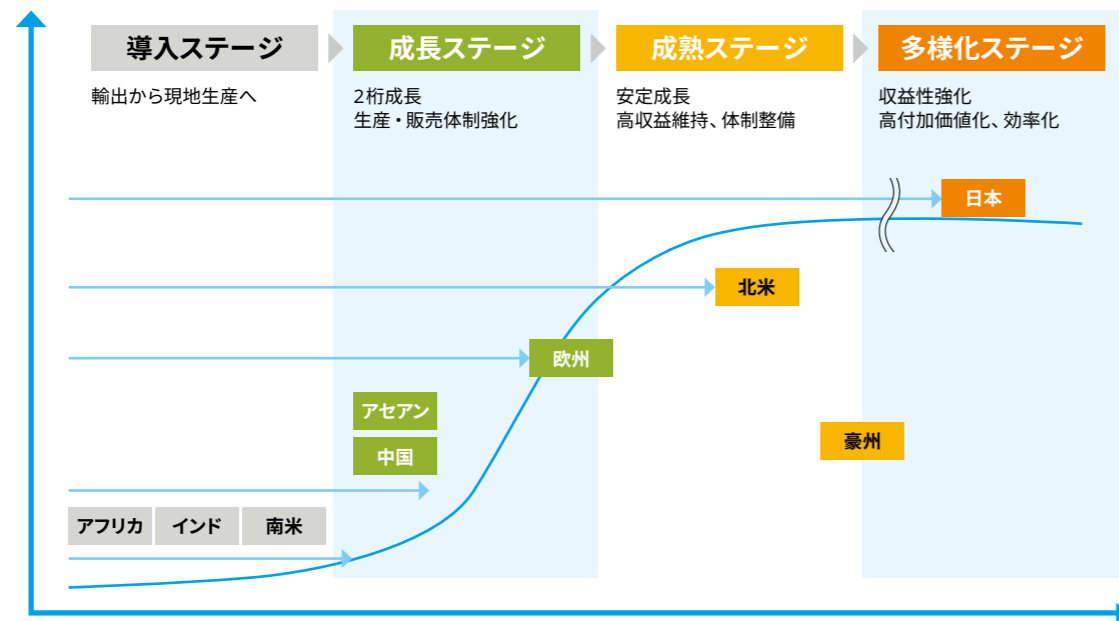
北米、欧州においては、コロナ禍による家庭用の需要増を維持し、一方で、レストラン向けなどの業務用も拡大させるべく取り組みます。アジア・オセアニアでは、特にアセアンでは2桁成長の定着をめざし、オセアニアでは安定成長をつづけ、全体では年平均7%※の売上成長を目標とします。さらに、南米、インド、アフリカといった新市場への取り組みを、長期的な目線ですすめていきます。

◆ 海外しょうゆ事業 目標

北米	■引き続き安定成長を維持。	売上成長年平均 5% ※
欧州	■地域別のきめ細かな取り組みで、2023年度以降2桁成長を継続。	売上成長年平均 10% ※
アジア・オセアニア	■アセアン：2桁成長の定着。 ■オセアニア：安定成長。	売上成長年平均 7% ※
新市場	■南米：市場開拓をすすめる。 ■インド：2020年代に成長ステージへ。 ■アフリカ：2030年代の成長をめざし、足場固め。	

※ 売上成長率はいずれも為替差を除く現地通貨ベース

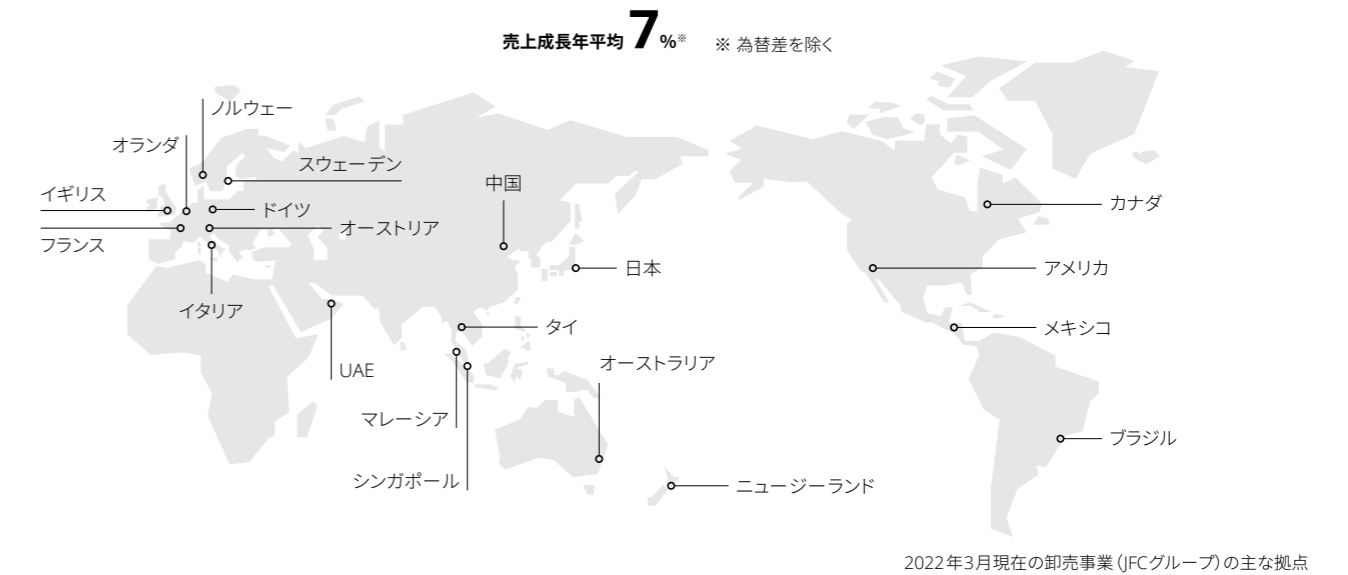
◆ 事業ステージに合わせたグローバル展開



海外卸売事業

キッコーマングループは海外卸売事業へ1969年に参入しました。世界で日本食市場の拡大がつづく中、グローバルな拠点展開をすすめています。海外卸売事業は、市場の変化に対応し、業務用だけでなく家庭用市場のさらなる拡大を図り、バランスのよい事業構造とすべく取り組みをすすめます。競争力を一層強化するため、拠点の整備・拡大をすすめるとともに、調達力の強化にも取り組みます。

◆ 海外卸売事業 目標



2022年3月現在の卸売事業 (JFCグループ) の主な拠点

国内事業

しょうゆ、食品については、しょうゆにつゆ・たれを含めた「広義のしょうゆ」のNo.1メーカーとして、一層の拡大を図ります。また高付加価値化や、設備投資による効率化をすすめます。さらに、新たなカテゴリーや新規事業による需要の創造や、ECチャネルを通じたブランドの発信などに取り組みます。豆乳については、トップメーカーとして、今後も成長が見込まれる豆乳市場をけん引し、成長軌道に戻るとともに、生産性向上により事業利益を伸ばします。また、新たなカテゴリー、チャネルの取り組みを強化します。

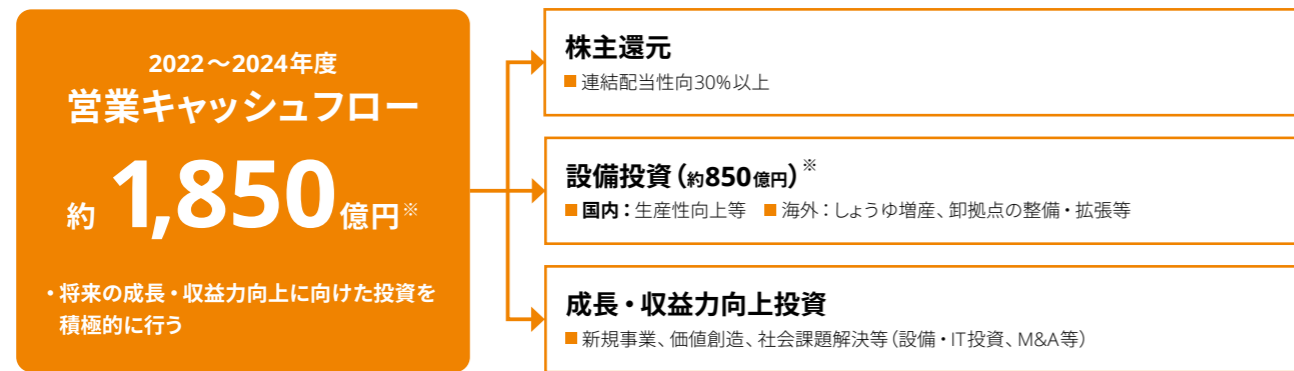
◆ 国内事業 目標

	売上成長年平均 2% 事業利益率 8%
しょうゆ	■しょうゆにつゆ・たれを含めた「広義のしょうゆ」の拡大 ■高付加価値化、設備投資による効率化
食品	■新カテゴリー・新規事業による需要創造 ■ECチャネルを通じたブランド発信
豆乳	■トップメーカーとして市場の活性化、需要拡大 ■生産性向上により、事業利益伸長 ■新カテゴリー、新規チャネルへの取り組み

経営資源の活用

営業キャッシュフローの活用

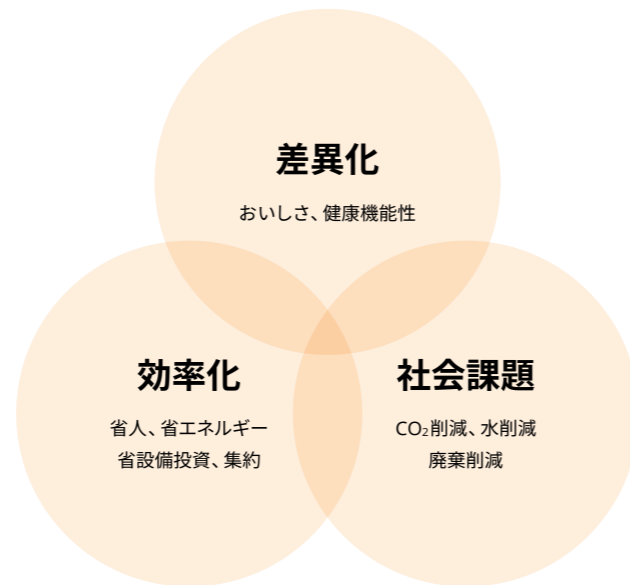
営業キャッシュフローの活用としては、将来の成長と収益力向上に向けた投資を積極的に行います。株主還元についての方針は、連結配当性向30%以上を目標とし、安定配当を重視します。また、自己株式の取得については、市場環境と資金需要を勘案し、機動的に実施します。設備投資は、国内事業での生産性向上への投資、また海外ではしょうゆの増産、卸拠点の整備・拡張といった成長投資を行います。加えて、新規事業や新たな価値を創造する事業、商品の開発、社会課題の解決などといった成長・収益力向上のための投資を行っていきます。



※ 為替レート 1ドル145円、1ユーロ145円として算出。

技術開発の活用

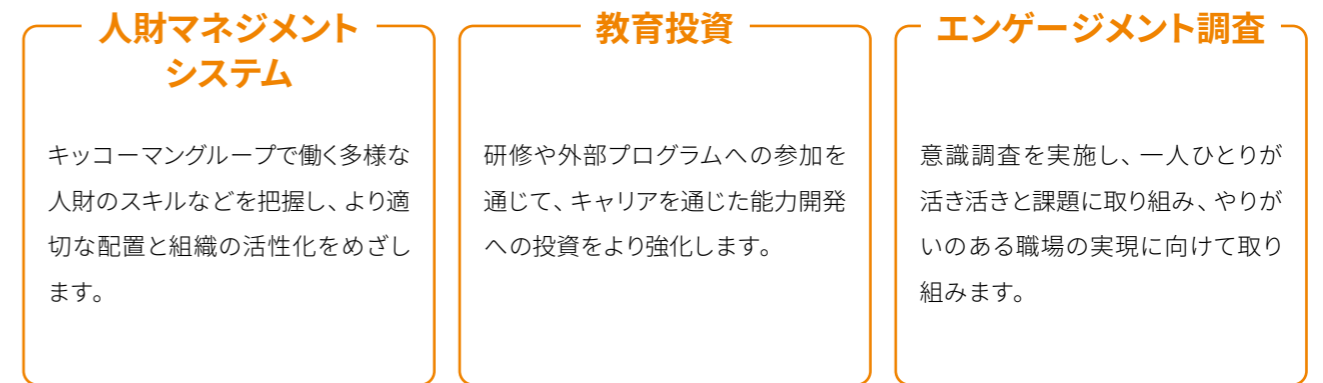
競争力維持のための差異化、コスト競争力を支える効率化、CO₂削減などの社会課題解決のための技術開発を推進します。



人的資本の活用

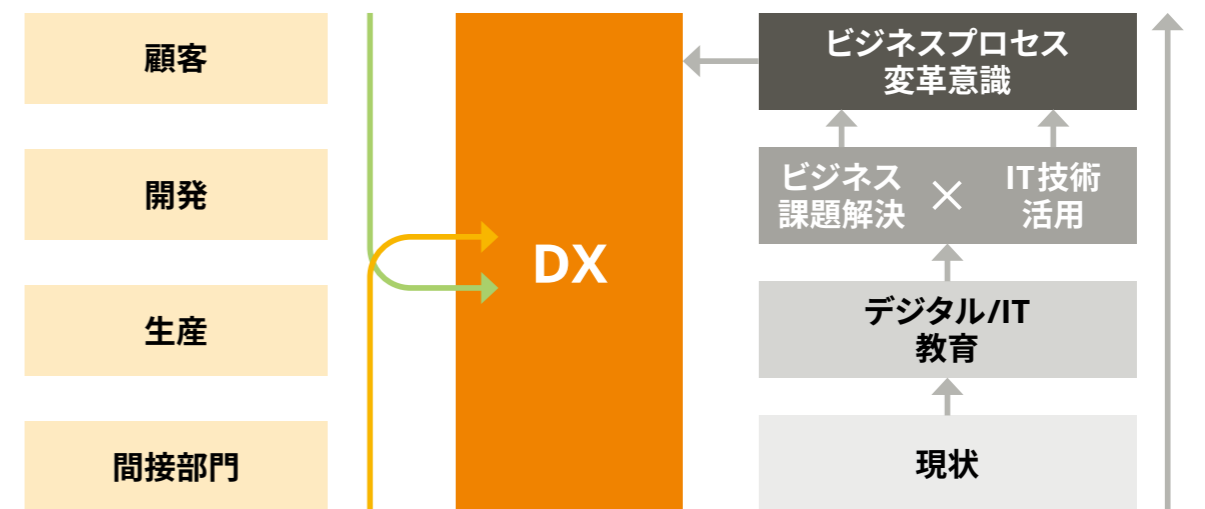
キッコーマングループは、当社グループのさまざまな分野で働く人財は当社グループにとっての最も重要な経営資源のひとつだと考えています。採用段階から、育成、配置、そしてキャリアを通じた能力開発などにより継続して人財に投資することで、価値を創造する能力を強化していきます。

中期経営計画では、人財マネジメントシステム、教育投資などを通じた取り組みを推進します。また、エンゲージメント調査を実施します。



情報・データの活用

グローバルビジョン2030を達成するためには、社内外の情報とIT技術を活用し新たな価値を創出するとともに生産性向上を図ることが必要だと考えています。新たな価値創造と生産性向上の達成に向けた活動をすすめるためには、全てのキッコーマングループ社員がデジタルリテラシーを向上させることが求められます。デジタル分野での教育を通じて人財育成をすすめる、ビジネスプロセスの変革の実現に向けて取り組んでいきます。



重要な社会課題3分野への取り組み

社会課題の解決を事業機会に

キッコーマングループは「地球環境」「食と健康」「人と社会」の重要な社会課題3分野の取り組みを通じて社会課題の解決に貢献することは事業機会につながると考えています。社会の持続可能な発展とキッコーマングループの成長を両立させることで、グローバルビジョン2030を実現するとともに経営理念の実践につなげることをめざして取り組んでいきます。

◆ 重要な社会課題3分野の基本的な考え方とテーマ

重要な社会課題3分野	基本的な考え方	テーマ
地球環境	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行います。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 気候変動 ■ 食の環境 ■ 資源の活用
食と健康	「キッコーマンの約束」に込めた想いを実践します。	<ul style="list-style-type: none"> ■ おいさと健康 ■ 多様な食ニーズ ■ コミュニケーション
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します。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人権の尊重 ■ ステークホルダーとの協働 ■ 経営体制の強化

社会課題目標の策定を通じて再認識した社会とのつながり



キッコーマン株式会社
常務執行役員
経営企画部長
中嶋 康晴

キッコーマングループの社会課題目標を策定するにあたっては、CEOが議長を務めるグループ経営会議などで1年以上の議論を重ねました。また、社内での議論に加えて、サプライヤー、機関投資家、顧客、有識者といったステークホルダーからさまざまな意見をいただき、多くの示唆を得ることができました。社会課題目標を定めるプロセスを通じて、社会とのつながりを再認識し、当社グループの果たすべき役割を確認することができたと思います。

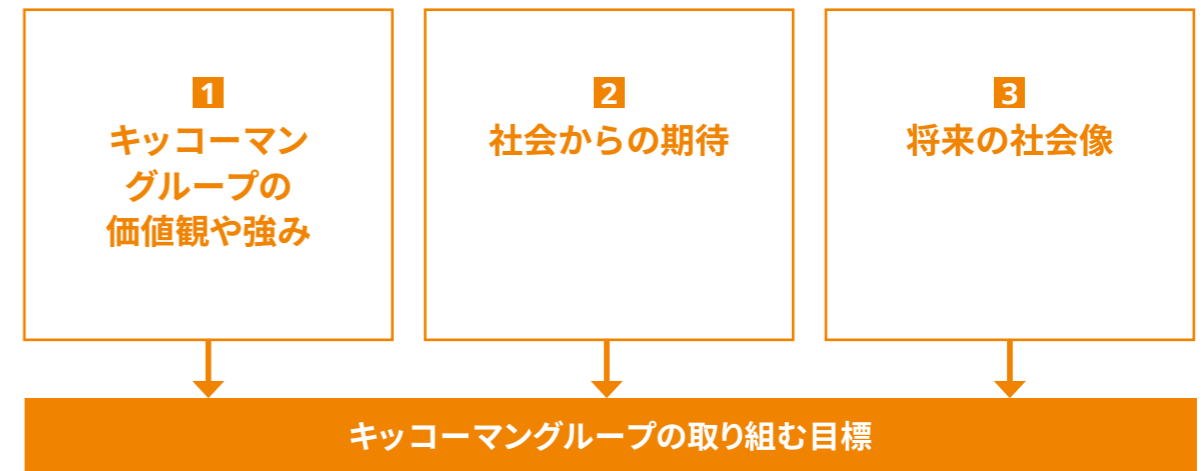
社会課題目標では、重要な社会課題3分野に「基本的な考え方」と「テーマ」を定めました。「基本的な考え方」は、それぞれの分野について当社がどのように考えているかを示したものです。その考え方をもとに、具体的な目標につながる「テーマ」を設けました。その下に、さらに具体的な目標を定めています。

いずれの目標も当社グループの経営にとって重要な内容である一方で、具体的な取り組みを積み重ねていかなければ達成できない目標です。目標の達成に向けては、当社グループの努力に加えて、多くのステークホルダーとともに取り組む必要があります。着実に取り組み、社会の発展に貢献するとともに当社グループの成長につなげていきたいと考えています。

社会課題目標策定のプロセス

社会課題の目標を議論するにあたって、キッコーマングループの強みや価値観についての議論を行いました。そのうえでステークホルダーが持つキッコーマングループへの期待を調査するとともに、社会が今後どのようなようになるのかという将来像を外部レポートなどから分析しました。

◆ みつつの視点で目標を議論



◆ みつつの視点の詳細

1 キッコーマングループの価値観や強み

キッコーマングループは「自然のいとなみ」「食のよここび」「グローバル」といった価値観を大切にしています。社会課題の目標を策定するにあたっては、こうしたキッコーマングループの価値観を反映することを重視しました。

2 社会からの期待

どのような取り組みが社会からキッコーマングループに期待されているのかを把握するために、顧客、消費者、機関投資家、サプライヤー、有識者といったステークホルダーからのアンケート調査とヒアリングを実施しました。ステークホルダーから頂戴した声を目標策定の際に参考にしました。

3 将来の社会像

国際機関のレポートなどから世界人口の将来予想や食糧供給のシミュレーションを調査し、中長期的な社会情勢の変化を確認しました。将来の社会像をもとに、当社グループが果たすべき役割についての検討を行いました。

地球環境

基本的な考え方

キッコーマングループの商品は、農産物を主な原材料としています。豊かな自然環境は私たちがおいしさをお届けするための基盤であり、自然環境を守ることをキッコーマングループ環境保全活動の基本姿勢としています。当社グループは1992年に環境理念を制定し、環境マネジメントシステム推進体制の整備などを通じた取り組みをつづけてきました。2020年には2030年に向けた方針であるキッコーマングループ長期環境ビジョンを策定し、長期的な視点での取り組み強化を図っています。中期経営計画では、長期環境ビジョンの達成に向けて2024年度までにキッコーマングループが取り組むべき内容を中心に目標を定めました。



社会的な背景

私たちの暮らしは豊かな自然環境に支えられています。日常生活で使用している水や日々の食事の材料は自然の恵みであり、自然環境が悪化すれば私たちの生活に大きな影響があります。その一方で、現代社会は自然環境に大きな負荷をかけています。私たちの生活に欠かせないエネルギーの多くはCO₂を排出することで得られており、これは気候変動の原因のひとつになっています。水資源の無計画な使用は、河川や海洋の汚染、そして水不足などにつながりかねません。また、森林を含む地球の資源は限られており、慎重に有効活用する必要があります。国連の推計^{*}によると世界の人口は2050年ごろには97億人にまで増えると予測されています。これからも豊かな自然環境を守るためには、全ての人々の行動が求められています。

^{*}「世界人口推計2022年版」

◆ 社会課題 取り組み・目標

テーマ	取り組み	目標	各テーマの取り組みや目標の狙い
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減の推進 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量2018年度比25%以上削減 再生可能エネルギー利用率100%拠点の拡大 	<p>CO₂などの温室効果ガス排出量の増加による気候変動は、自然災害の増加などの深刻な環境問題につながるとされています。キッコーマングループでは、2030年度までに2018年度比でCO₂排出量を30%以上削減することで、気候変動対策に取り組みます。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。</p>
食の環境	<ul style="list-style-type: none"> 水環境の保全 	<ul style="list-style-type: none"> 水の使用原単位2011年度比25%以上削減 法規制よりも厳しい排水自主基準100%順守 	<p>キッコーマングループでは水環境の保全を食に携わる企業の重要な責任だと認識しています。私たちは、水環境の保全と持続可能な調達に取り組むことで、食の環境の維持に努めます。工場で使用する水を効率的に活用することで使用量を減らすとともに、使用した水は拠点内で処理することできれいに自然に還します。</p>
資源の活用	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル活動の推進 食品ロスの削減 プラスチック使用量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 再資源化率99%以上 食品ロス2018年度比25%以上削減 バリューチェーンを通じた環境配慮型商品の展開 	<p>貴重な資源を有効に活用するために、キッコーマングループは食品ロスの削減や環境配慮型商品の展開に取り組みます。食品ロスを削減する施策として、製造や流通の段階で発生する廃棄物の削減に目標を定めて推進します。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。容器などに使用する石油由来の原材料削減をはじめ、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。</p>

食と健康

基本的な考え方

キッコーマングループは、私たちの事業領域を『「1. 食品の製造と販売」「2. 『食と健康』に関わる商品とサービスの提供」をグローバルに展開する』としています。食と健康は私たちの事業活動の中心であり、私たちには食に携わる企業としての重要な責任があると考えています。

中期経営計画における「食と健康」の目標を定めるにあたり、「キッコーマンの約束」に込めた想いを実践するという方針を示しました。「キッコーマンの約束」では、キッコーマングループの社員一人ひとりが事業に取り組んでいく姿勢や、事業を通して消費者に提供する価値を明文化しています。「キッコーマンの約束」を果たすことで、健康で豊かな食生活の実現に取り組みます。



社会的な背景

心身の健康は国際的な社会課題となっています。国や地域によって、肥満が問題になっている場合もあれば、逆に過度な痩せや飢餓が問題になっていることもあります。また、平均寿命の延びにともない、健康寿命も課題として認識されています。健康問題にはさまざまな事情や異なった背景がありますが、適切な栄養摂取をつづけることで病気を未然に防ぐ重要性は多くの専門家が指摘しています。こうした身体的な健康に加えて、過度なストレスや孤独などによるメンタルヘルスも大きな課題として認識されています。多様なライフスタイルの人々が、おいしい食事を楽しみつつ、心身の健康を維持する取り組みは重要性を増しています。

◆ 社会課題 取り組み・目標

テーマ	取り組み	目標	各テーマの取り組みや目標の狙い
おいしさ与健康	<ul style="list-style-type: none"> ■ バランスの取れた健康的でおいしい食の提案 ■ さまざまな栄養課題への対応 ■ 適切な塩分摂取 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 栄養課題の解決に貢献する商品やサービスの展開 ■ 栄養関連データの活用 ■ 減塩タイプのしょうゆの売上構成比25% (国内) ※ <small>※ 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</small>	<p>キッコーマングループは、おいしさと健康的な食事は相反するものではないと考えています。健康的な食事であっても、おいしくなければつづけることは簡単ではなく、一方で、おいしくても健康に悪影響があれば安心して食べることはできません。私たちは、おいしさと健康を両立した商品やサービスを提供することで、バランスの取れた食生活を通じたこころからだの健康への貢献をめざして取り組みます。</p>
多様な食ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 植物由来たんぱく質を使った商品の展開拡大 ■ 消費者の選択肢を増やす提案 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外豆乳事業の拡大 ■ 植物性たんぱく質使用商品の市場投入 ■ 商品表示を通じた多様な選択肢の提案 	<p>国や地域によって、食を取り巻く環境は大きく異なります。また、健康上の理由や価値観などといった事情によって、特定の食品を避けるまたは積極的に摂取したいという要望があります。さまざまな背景による食のニーズに応えることは、食品に携わる企業として重要な責任だとキッコーマングループは認識しています。特定の原材料を含まない商品の展開や植物性原材料の使用などを通じて、多様な価値観を持った消費者がおいしく、安心して健康的な食事を楽しむことができる提案を私たちは推進します。</p>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 食育活動の推進 ■ 食文化の国際交流 ■ こころの健康を支援する活動 	<ul style="list-style-type: none"> ■ さまざまな媒体を通じたレシピの提案 ■ 多様な食文化の紹介 ■ 人々のつながりを生むプログラムの実施 	<p>「おいしさ」には、さまざまな要素が含まれているとキッコーマングループは考えています。「おいしさ」において味はとても重要ですが、加えて、調理の楽しさや、食事の際の会話といった食べ物以外の要素も「おいしさ」を形づくっています。また、食を通じた交流は、異文化間の相互理解や人と人をつなぐ大きな役割があると私たちは認識しています。食によるコミュニケーションの促進を通じて、「おいしさ」を広げる活動をすすめてまいります。</p>

人と社会

基本的な考え方

キッコーマングループは、創立当初から社会とのつながりを大切にした経営に取り組んできました。この姿勢は私たちの経営理念に受け継がれています。経営理念のひとつである「地球社会にとって存在意義のある企業をめざす」という考え方のもと、私たちは人権を尊重し、事業を展開する地域社会との関係を重視するとともに、キッコーマングループに関わるステークホルダーの声を尊重した取り組みをすすめていきます。

私たちの事業が多様化・グローバル化の中で、中期経営計画では幅広いステークホルダーからの期待に応えるための体制強化に向けた目標を定めました。社会の持続可能な発展に貢献することをめざした取り組みをすすめることで、責任ある事業活動と地域社会との共生に取り組んでいきます。



社会的な背景

企業には社会の一員として役割を果たす責任があります。法律や社会的ルールの順守などはもちろんのこと、より広く社会の期待に応えることも求められています。そのためにはステークホルダーと対話し、社会からの期待の把握に努めるとともに実行に移す体制が必要になります。企業への期待には幅広い要素が含まれますが、人権の尊重は特に重要なテーマといえます。企業が関与する人権侵害が指摘されており、それらを未然に防ぐ措置が企業にとって欠かせない取り組みになっています。また、企業が価値を生み出す際に中心となるステークホルダーである社員に対して、教育や労働環境整備などを通じた投資を行うことも重要視されています。社会の持続可能な発展に向けて、企業の幅広い取り組みが期待されています。

◆ 社会課題 取り組み・目標

テーマ	取り組み	目標
人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人権デューデリジェンスの実践 ■ ダイバーシティ&インクルージョンの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人権研修の管理職受講率100%* * 国内および海外対象会社 ■ 女性管理職割合向上 (国内10%) ■ 障がい者雇用率向上 (国内2.5%以上)
ステークホルダーとの協働	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社員が能力を発揮できる環境づくり ■ 地域社会の発展への貢献 ■ ステークホルダーとの対話 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エンゲージメント調査の実施と改善 ■ 人財開発／育成の強化 ■ 男性育児休暇取得率 (国内100%) ■ 社員のこころとからだの健康支援 ■ 年次有給休暇取得率 (国内80%以上) ■ 地域社会の発展を支援する活動 ■ ステークホルダーとの対話プログラムの企画と実施
経営体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレート・ガバナンスの強化 ■ コンプライアンスの強化 ■ リスクマネジメント体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレート・ガバナンス体制の強化 ■ コンプライアンス研修を毎年開催 ■ グローバルBCP体制の整備 ■ データセキュリティの強化

各テーマの取り組みや目標の狙い

キッコーマングループは人を大切にする企業文化を育んできました。私たちの事業活動が拡大する中で国際的な基準での人権への取り組みの重要性は増しており、人権デューデリジェンスに基づいた活動を推進します。また、その一環として研修や社内体制の整備などを通じたダイバーシティ&インクルージョンに関する取り組みをより強化していきます。

キッコーマングループの事業活動はステークホルダーとの関係性の上で成立しています。私たちはステークホルダーとの関係を重視した取り組みをすすめてきました。私たちが社会に対して価値を創造するうえで中心となるステークホルダーである社員に向けては、エンゲージメント調査を継続的に実施するとともに十分に能力を発揮できる環境づくりに取り組めます。また、事業を展開する地域社会と連携した活動を引き続き実施します。

キッコーマングループでは、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント体制などの経営体制を重視した経営をすすめてきました。私たちが取り巻く社会情勢が変化中、これらの取り組みのより一層の強化に努めます。コーポレート・ガバナンス体制を強化し、国際的な環境変化に合わせたコンプライアンス研修を実施するほか、情報化の進展にともなうデータセキュリティの強化や災害発生に備えたBCP体制の整備を推進します。

重要な社会課題3分野への取り組み



長期環境ビジョン

キッコーマングループでは、環境保全活動は当社グループ経営理念の実践における重要な柱であると認識しています。当社グループは1992年に環境理念を制定し、その後も目標を定めて活動をすすめてきました。2020年には、長期的な方針を定めることで取り組みをより強化するため、2030年に向けた環境ビジョン「キッコーマングループ長期環境ビジョン」を策定しました。

◆ キッコーマングループ 長期環境ビジョン

持続可能な社会			
分野	気候変動	食の環境	資源の活用
テーマ	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減 	<ul style="list-style-type: none"> 水環境への配慮 持続可能な調達 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物・食品ロス対応 環境配慮型商品
2030年度までにめざす目標	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量30%以上削減^{※1} 	<ul style="list-style-type: none"> 水の使用原単位30%以上削減^{※2} 排水法規制よりも高い自主基準値の達成維持 持続可能な調達体制の構築と推進 	<ul style="list-style-type: none"> 製造や流通段階での廃棄物削減 再資源化率100%^{※3} バリューチェーンを通じた環境配慮型商品の展開

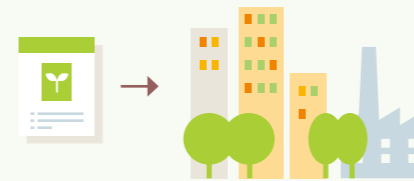
※1 2018年度比
 ※2 2011年度比
 ※3 生産部門 再資源化等の実施率で算出

CO₂削減～再生可能エネルギーの導入～

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の導入をすすめてきました。再生可能エネルギーの導入にあたっては、実質CO₂フリー電気の購入と自社敷地内に太陽光パネルなどを設置して自社で発電する方法を組み合わせることで取り組んでいます。

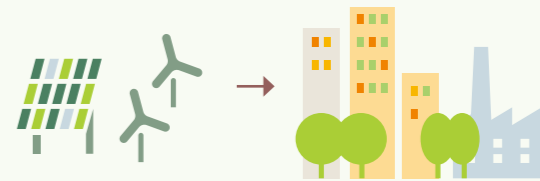
再生可能エネルギー活用方法

実質CO₂フリー電気の利用



CO₂排出量ゼロの電気であることを証明する証書を利用

太陽光パネルなどでの発電



太陽光パネルなどを自社で設置し、再生可能な電力を発電

キッコーマングループでは、再生可能エネルギーを活用するために実質CO₂フリー電気の購入をすすめており、これまでに国内外の拠点 **1** で、実質CO₂フリー電気の100%使用に切り替えました。また、一部の自社拠点 **2** 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。これらの取り組みにより、2021年度末時点でのグループ対象企業 **3** 電力購入量に占める再生可能エネルギーの割合は28.4%となりました。今後も再生可能エネルギーの活用をすすめていきます。

- 1** キッコーマン食品野田工場、キッコーマンフードテック中野台工場、キッコーマンソイフーズ岐阜工場、Kikkoman Foods Europe B.V. (オランダ) など
- 2** 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、KFIカリフォルニア工場 (米国) など
- 3** 国内19工場、海外4工場、国内営業・間接部門5拠点

重要な社会課題3分野への取り組み

食と健康

国内外で実現をめざす健康で豊かな食生活

食に携わる企業として、キッコーマングループは「食と健康」に関わる重要な責任があると考えています。安全で安心な商品やサービスをお届けするとともに、栄養バランスに優れた食生活の提案などを通じて、こころとからだの健康を応援する取り組みをすすめています。さまざまな国や地域に展開を広げ、健康で豊かな食生活を提案していきます。

しょうゆグローバル戦略

当社グループは、「しょうゆグローバル戦略」として、しょうゆ事業では先進国市場はNo.1の地位を強固にするとともに、新興国市場での展開の本格化に取り組んでいます。しょうゆグローバル戦略に基づき、南米やインドは2020年代に成長ステージへ、アフリカは2030年代以降に成長ステージに入れるように市場の足場固めをすすめています。キッコーマンしょうゆをより多くの消費者にお届けすることで、私たちは経営理念のひとつである「食文化の国際交流をすすめる」を実践するとともに、健康で豊かな食生活の実現に貢献していきます。

先進国市場はNo.1の地位を強固にし、新興国市場の展開を本格化する。



ブラジルでキッコーマンしょうゆの製造開始

2020年4月、キッコーマングループの新たな南米拠点としてKIKKOMAN DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS E BEBIDAS LTDA. (KDB)がブラジル・サンパウロ州に設立されました。KDBカンピーナス工場では、2021年11月にキッコーマンしょうゆの出荷を開始。ブラジルでのキッコーマンブランド浸透とともに、将来的には南米諸国への輸出も視野に入れた事業展開をすすめていきます。

キッコーマンしょうゆで提案する新しい価値

ブラジルでは日本人移民の歴史とともにしょうゆの歴史があり、ブラジルの方々にしょうゆは広く親しまれています。その一方で、ブラジルのしょうゆは日本とは異なり、大豆ととうもろこしを主な原材料としたものが流通しています。大豆と小麦を原材料とした本醸造のキッコーマンしょうゆを通じて、ブラジル、そして南米の食卓にキッコーマンしょうゆならではの価値を提案していきます。

KDBカンピーナス工場外観



ブラジルから提案するキッコーマンしょうゆのおいしさ



KIKKOMAN DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS E BEBIDAS LTDA.
マーケティング担当取締役
秋元 壮介

私は南米、特にブラジルで市場調査や商品企画などのマーケティング業務を担当しています。ブラジルでは、しょうゆはYakissoba[※]やしめじバター (Shimeji na Manteiga) などの炒め料理に多く使われる一方で、肉などには塩をかけて味付けすることが一般的です。私たちは塩をキッコーマンしょうゆに置き換える提案を通じて、本醸造しょうゆならではの加熱した際の食欲をそそる香ばしさを消費者に感じていただけるよう取り組んでいます。また、醸造によるうま味や塩角のない味わいによって、比較的少ない塩分でも料理をおいしくできる健康的なレシピ提案を行っています。

現地の嗜好に合わせて商品開発する中で、私たちのめざす価値を消費者に評価していただけた際に手応えを感じています。今後もより多くの南米の消費者にキッコーマン商品を手に取っていただけるよう取り組んでいきます。

※ Yakissobaはブラジルで広く食べられているしょうゆ風味の焼きそば風の料理

重要な社会課題3分野への取り組み

食と健康

食育への取り組み

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食育活動をすすめています。2021年度は、キッコーマンオンラインしょうゆ塾、キッコーマンオンライン食育講座などを実施しました。

オンラインイベント「親子クッキング」を開催

2021年度、キッコーマン(株)はオンライン料理教室「親子クッキング」を開催しました。「親子クッキング」は事前に登録された親子の参加者を対象にしたオンライン形式の料理教室で、外部講師をお招きし、わかりやすく楽しめる料理体験の機会の提供をめざしています。「親子クッキング」では、料理体験だけでなく、しょうゆのつくり方の紹介や食の大切さなども発信しています。



料理教室を通じてお届けする食の体験



キッコーマン株式会社
経営企画室
市川 真規

私はお客様をお招きしたイベントの開催などを担当しています。その中で注力しているのが「親子クッキング」です。親子クッキングのコンセプトは、親子で楽しい食の体験をしていただくことです。私たちのイベントを通じて多くのお子さんに料理の楽しみを知っていただき、おいしい記憶の「もと」になる種をキッコーマンとしてまいていきたいと考えています。野菜が苦手なお子さんでも、自分で料理することで苦手な野菜を克服できたといったうれしい声もいただいています。食材や旬を楽しむ身近な体験を通じて、健康にも貢献したいと考えています。

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

キッコーマン(株)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」を基本とした食文化の研究、食に関する情報の収集、フォーラム・セミナーの開催などの活動を展開しています。また、研究内容や収集した情報・資料は、図書施設や企画展、ウェブサイトなどで一般公開し、「食文化の国際交流・融合」の推進に貢献しています。

食文化と料理の講習会

キッコーマン(株)は、料理研究家やシェフなどの「食」のプロたちを講師とした「食文化と料理の講習会」を開催しています。この講習会は、日本の食文化と料理、世界の食文化と料理、食と健康などのジャンルごとに講演と料理実演・試食などを実施する内容となっています。

2022年1月から3月にかけて、特別企画として「トーク&クッキングサロン<地球おいしい食の未来～私たちができる食のサステナビリティ>」をオンラインによる講習会で開催しました。プロの料理人、料理研究家をお迎えして食とサステナビリティについて考えるトークセッションとテーマに合わせた料理をご披露いただきました。

第1回

プロの料理人が語る、食の未来のために今できること

米澤文雄 氏 (株式会社 No Code 代表取締役)
林亮平 氏 (「てのしま」店主)
田村亮介 氏 (「慈華」オーナーシェフ)



第2回

江戸前の魚とグローバルにみた水産資源の未来について

柳原尚之 氏 (近茶流宗家、柳原料理教室主宰、博士(醸造学))
岩本公宏 氏 (「日本橋 いづもや」三代目)
手塚良則 氏 (「大森海岸 松乃鮎」四代目)



第3回

食材を無駄にしない家庭料理の知恵

ほりえさわか 氏 (料理研究家)
ヤミー 氏 (料理研究家)
小林まさみ 氏 (料理研究家)



重要な社会課題3分野への取り組み



組織活性化ビジョン特別研修

「組織活性化ビジョン」の内容共有と意見交換を通して、ビジョン実現に向けた行動を促すことを目的として、2009年度から「組織活性化ビジョン研修」を実施しています。対象となる国内グループ会社から各回15名ほどが参加し、共通課題である人財育成などについて活発な議論を行っています。この研修では多様な意見に触れられるだけでなく、普段の業務で直接関わりのない参加者同士が、互いの理解を深めることもできます。

2021年7月に「組織活性化ビジョン特別研修」を開始し、以降、毎月1～2回開催しています。特別研修には中野COOが参加し、研修参加者とビジョンについての対話を行っています。

◆ 組織活性化ビジョン特別研修の目的

- 組織活性化ビジョンを活用することの効果を理解すること。
- 組織活性化ビジョンのブラッシュアップの機会にすること。
- 組織活性化ビジョンについて「話し合う」ことの重要性を認識し、各職場で所属長が対話の機会を設けるようになり、ビジョンが浸透すること。
- グループ間の交流を促進すること。

所属会社を越えた交流と対話を通じた組織の活性化



キッコーマン株式会社
経営企画室
萬年 顕

私は組織活性化ビジョン事務局を2019年から務めています。組織活性化ビジョン特別研修では、研修参加者の方に対して、中野COOやほかの参加者との対話を通して、「日々の業務とキッコーマンの約束とのつながり」について改めて考えるきっかけを提供したいと考えています。また、この研修が職種を越えた交流の場になればとも考えております。加えて、今回の研修では、新たな取り組みとして、各参加者の研修の様子を撮影し、職場のメンバーの方々に配信しています。文字だけでは伝わらない想いを伝えることで、ビジョンのさらなる理解を促し、職場での対話を後押しできればと思っています。2021年7月に始まった特別研修も29回を数えました。これからもキッコーマングループのより一層の活性化に貢献していきます。

「組織活性化ビジョン」

キッコーマングループには、各事業でさまざまな階層のグループを率いるリーダー（所属長）がいます。2～3年後の自組織のありたい姿とビジョンを実現するための方策を所属長が自らの言葉で具体的に記載したものが「組織活性化ビジョン」です。ビジョンは、社内ポータルサイトで公開されており、各組織で活用されています。

組織活性化ビジョン特別研修の様子

組織活性化ビジョン特別研修には幅広い分野のさまざまな業務を担う所属長が参加します。製造部門、販売部門、病院などから参加した特別研修の様子をご紹介します。



組織活性化ビジョン特別研修は、参加者自身がビジョンについて発表し、その内容をもとに中野COOや他の参加者と対話することが大きな特徴になっています。

組織活性化ビジョン特別研修は中野COOの挨拶から始まり、この研修をきっかけに組織活性化ビジョンについて職場のメンバーと対話をし、行動につなげることが目的であるという確認が行われます。その後、参加する所属長が自身の設定したビジョンについて中野COOや他の参加者に向けて発表します。その発表に対して中野COOから質問や意見があり、所属長との意見交換が行われます。その内容を受けて、最後に他の参加者からも意見を述べる場があります。これが1セットとなり、参加者全員が繰り返していきます。

参加者の声

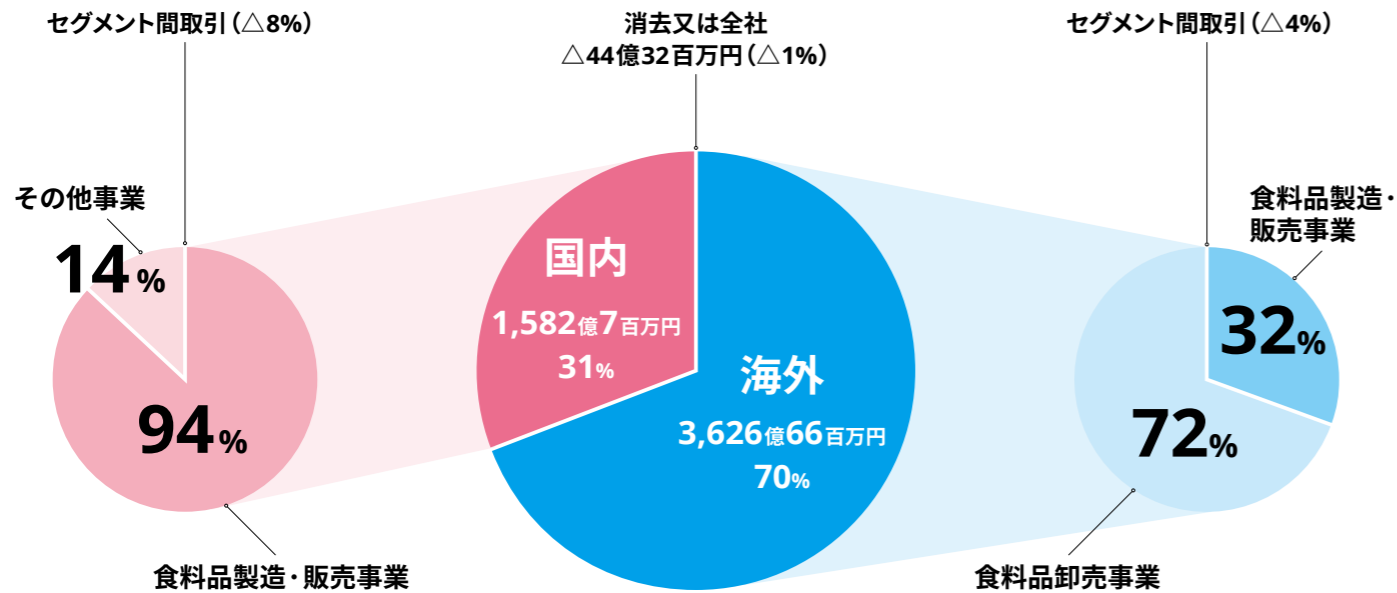
- 研修に参加して他部署のビジョンを聞くことで、私自身の刺激にもなりました。他部門の所属長の悩みや、組織運営のやり方など、営業部門と仕組みが違う話も聞くことができました。所属長同士が相互に刺激し合うことのできるキッコーマンならではの研修だと思います。また、自部署のビジョンをブラッシュアップするいい機会となりました。普段接点の少ない工場や病院の所属長からは新たな発見が多くありました。この新たな発見から、自部署に取り入れられる活動を検討しています。
- 中野COOや研修参加者に向けて自分のビジョンを発表することで、今後取り組んでいきたいことや目標について改めて考える機会となりました。キッコーマン総合病院健診部は、地域社会の皆様へ寄り添い、いきいきと元気で暮らせるための健康支援を提供しています。この目標に向かって挑戦していくスタッフをより一層大事にしていきたいと強く感じました。さらに、今まで以上にスタッフとのコミュニケーションを図り、スタッフがやりがいを感じ、どんな困難にも挑戦しつづけられるチームをつくっていききたいと思います。

キッコーマン食品株式会社
中部支社 名古屋営業課長
三澤 昇吾

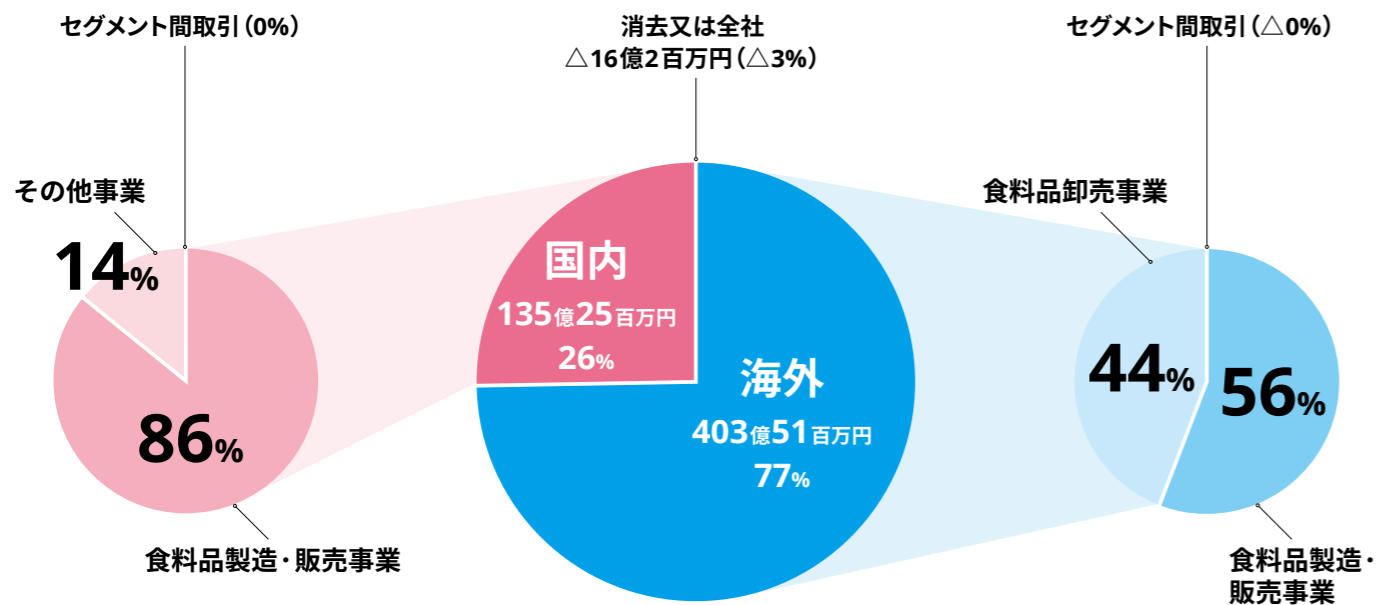
キッコーマン株式会社
キッコーマン総合病院 健診部 課長
石橋 年永

キッコーマンの事業概況

売上収益 **5,164億40**百万円



事業利益 **522億73**百万円



注) 国際財務報告基準 (IFRS)
事業利益=売上収益-売上原価-販売費および一般管理費

国内



食品製造・
販売事業

売上収益

1,488億1千5百万円

事業利益

116億2千2百万円

国内 食品製造・販売事業は、しょうゆ部門、つゆ・たれ・デルモンテ調味料などの食品部門、豆乳飲料・デルモンテ飲料などの飲料部門、みりん・ワインなどの酒類部門からなり、国内において当該商品の製造・販売を手がけています。



その他事業

売上収益

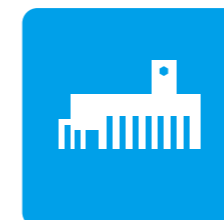
216億4千3百万円

事業利益

18億7千万円

臨床診断薬・衛生検査薬・加工用酵素、ヒアルロン酸などの化成品などの製造・販売、不動産賃貸および運送事業、グループ会社内への間接業務の提供などを行っています。

海外



食品製造・
販売事業

売上収益

1,157億9千3百万円

事業利益

227億1千1百万円

海外 食品製造・販売事業は、しょうゆ部門、デルモンテ部門、健康食品などのその他食品部門からなり、海外においてこれらの商品の製造・販売を手がけています。



食品卸売
事業

売上収益

2,620億6千8百万円

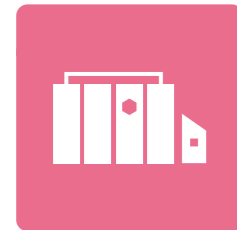
事業利益

176億8千6百万円

海外 食品卸売事業は、しょうゆをはじめ、米、みそ、海苔、酢、海産物などの多種多様な食材を扱った仕入れ販売をグローバルに行っています。

キッコーマンの事業概況

国内



食料品製造・販売事業

しょうゆ部門

売上収益

427億6千2百万円



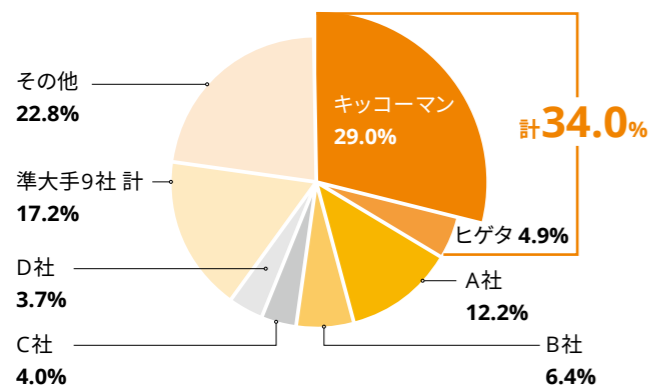
部門の概要

「キッコーマン」ブランドに代表されるしょうゆの製造・販売を行っています。

2021年度の業績

しょうゆは、家庭用分野では、テレビ宣伝を中心とした商品の付加価値を伝えるマーケティング施策等により「いつでも新鮮」シリーズは前年同期を上回りましたが、「特選丸大豆しょうゆ」などのペットボトル品が前年同期を下回り、家庭用分野全体として前年同期を下回りました。加工・業務用分野は、前年の新型コロナウイルス感染症の影響から回復し、前年同期を上回りました。また、しょうゆは2022年2月に原材料高騰等を背景とした価格改定を行いました。この結果、部門全体としては前年同期の売上を上回りました。

◆ 国内しょうゆ市場におけるシェア (出荷数量) (2021年1月～12月)



出典：日経経済通信社



キッコーマン食品株式会社
プロダクト・マネジャー室
しょうゆ・みりんグループ
伊藤 夏大

おいしい減塩しょうゆを通じた 社会課題解決への貢献

キッコーマン食品プロダクト・マネジャー室で主に減塩しょうゆの企画/開発を担当しています。消費者の需要を探し新しい価値を提供することが、私の業務の重要なテーマです。また、健康寿命の延伸や食塩摂取量の低減が社会課題となっている中、減塩しょうゆの訴求はそうした社会課題解決の貢献につながると考えています。

キッコーマン食品では長年かけておいしい減塩しょうゆの開発に取り組んできました。ぜひ減塩しょうゆをお使いいただけるよう、キッコーマンの減塩しょうゆのおいしさをお客様にお伝えしていきたいと思っています。



食品部門

売上収益

536億4千2百万円



部門の概要

「本つゆ」ブランドなどのつゆ類や「わが家は焼肉屋さん」ブランドのたれ類などのしょうゆ関連調味料のほか、デルモンテトマト加工品・缶詰、業務用食材の製造・販売を行っています。

2021年度の業績

つゆ類は、ストレートタイプつゆの「具麺」シリーズ、白だしが好調に推移しましたが、全体では前年同期並みになりました。たれ類も、主力商品である「わが家は焼肉屋さん」が堅調に推移し、前年同期を上回りました。「うちのごはん」は、2021年2月発売の新シリーズ「肉おかずの素」の売上が好調に推移し、前年同期を上回りました。デルモンテ調味料は、家庭用分野が苦戦したものの、加工・業務用分野が増加し、前年同期を上回りました。この結果、部門全体としては前年同期の売上を上回りました。

飲料部門

売上収益

435億8千2百万円



部門の概要

豆乳飲料、「デルモンテ」ブランドの野菜果実飲料などの製造・販売を行っています。

2021年度の業績

豆乳飲料は、健康志向の高まりを背景に需要が拡大し、飲用だけでなく料理素材として豆乳を使う消費者も増えています。特定保健用食品の商品や無調整豆乳を中心として売上が伸び、前年同期を上回りました。また、豆乳飲料は2022年2月に原材料高騰等を背景とした価格改定を行いました。デルモンテ飲料は、トマトジュースが振るわず、前年同期を下回りました。この結果、部門全体としては前年同期の売上を下回りました。



キッコーマンソイフーズ
株式会社
営業開発部
松浦 朝美

キッコーマンの豆乳をより多くの方にお届けするための提案

豆乳の製造や販売を行うキッコーマンソイフーズでオンライン販売の販促活動を担当しております。具体的な取り組みとして、アマゾンジャパン合同会社様限定の“SOYMILK DAYS”の発売に携わり、木目調の外箱を採用しました。その結果、多くのお客様からご好評の声をいただいております。

キッコーマンの豆乳には多彩なフレーバーがあり、新商品フレーバーの販売をきっかけに若年層にもユーザーが拡大しています。また、大豆臭が少なく飲みやすいのが特徴です。私自身は無調整豆乳を本つゆと合わせて豆乳鍋などの料理にも使用しています。さまざまな楽しみ方をできるキッコーマンの豆乳をより多くのお客様に届けられるように、新しい施策に取り組んでいきたいと考えています。



キッコーマンの事業概況

酒類部門

売上収益

90億2百万円

部門の概要

「マンジョウ」ブランドの本みりんや料理酒などに加えて、「マンズワイン」ブランドなどのワインの製造・販売を行っています。



2021年度の業績

本みりんは、家庭用分野では、「濃厚熟成本みりん」、高付加価値商品の「米麴こだわり仕込み本みりん」などが売上を伸ばし、加工・業務用分野は前年同期並みになりました。ワインは前年同期を上回りました。この結果、部門全体としては前年同期の売上を上回りました。



その他事業

2021年度の業績

キッコーマンバイオケミファ(株)では、尿や血液中の微量成分を測定し、糖代謝、脂質代謝、腎機能、膵機能、副甲状腺機能などの健康状態を調べるための検査に用いる臨床診断用酵素を展開しています。臨床診断用酵素の売上が前年同期を上回った結果、部門全体として前年同期の売上を上回りました。



TOPICS

「ルミテスターSmart」がiF Design Award 2021を受賞

キッコーマンバイオケミファ(株)とオプテックス(株)が共同開発した衛生状態モニタリングシステム「ルミテスターSmart」が、世界3大デザイン賞に数えられるドイツのiF Design Award 2021を受賞しました。

より多くの人に利用してもらえる検査ツールを通じて、今後も衛生管理への貢献に取り組んでいきます。

※ 詳しい情報はウェブサイトからご覧ください。

<https://biochemifa.kikkoman.co.jp/news/detail/?id=97>

キッコーマンの
価値観

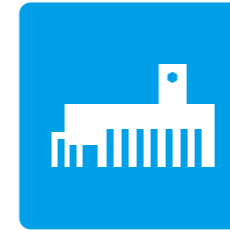
キッコーマンの
ビジョンと戦略

キッコーマンの
価値創造

価値創造の基盤

データセクション

海外



食料品製造・販売事業

しょうゆ部門

売上収益

964億1千4百万円



部門の概要

「キッコーマン」ブランドのしょうゆを主に製造・販売しています。

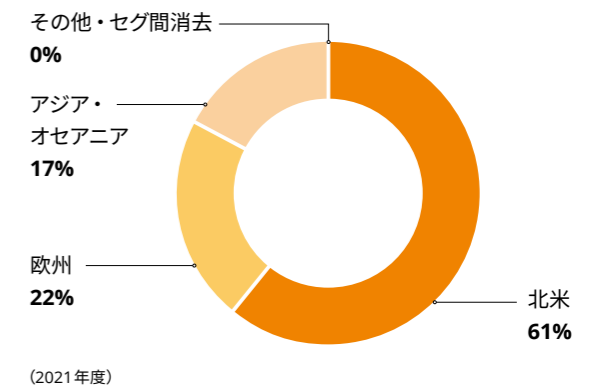
2021年度の業績

北米市場においては、家庭用分野では、主力商品であるしょうゆに加え、しょうゆをベースとした調味料などの拡充に引き続き力を入れており、当社のブランド力を活かした事業展開を行いました。また、加工・業務用分野では顧客のニーズに合わせたきめ細かな対応をし、事業の拡大を図りました。この結果、前年同期の売上を上回りました。

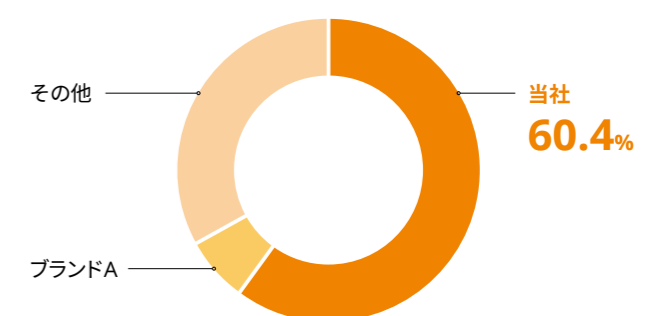
欧州市場においては、主要市場であるドイツ、オランダ、イタリアなどで売上を伸ばし、前年同期の売上を上回りました。

アジア・オセアニア市場においては、中国市場では前年の新型コロナウイルス感染症の影響から回復したことにより、前年同期の売上を上回りました。また、インドネシア、タイにおいても売上を伸ばし、全体として前年同期を上回りました。この結果、部門全体では前年同期の売上を上回りました。

◆ 海外しょうゆ事業の地域別売上収益構成比



◆ 米国でのシェア(数量)



※ 出典：当社調べ
(2021年1月～12月)

キッコーマンの事業概況

デルモンテ部門

売上収益

67億3百万円



部門の概要

デルモンテ部門は、アジア・オセアニア地域で、フルーツ缶詰・コーン製品、トマトケチャップ等を製造・販売しています。

2021年度の業績

デルモンテ部門では、アジア・オセアニア地域で、フルーツ缶詰・コーン製品、トマトケチャップ等を製造・販売しています。2021年度は中国市場での売上の伸びが全体をけん引し、部門全体で前年同期の売上を上回りました。

その他食料品部門

売上収益

126億7千5百万円



部門の概要

その他食料品部門は、主に北米地域において健康食品を製造・販売しています。

2021年度の業績

その他食料品部門では、主に北米地域において、Country Lifeブランドなどの健康食品を製造・販売しています。部門全体では為替換算の影響もあり前年同期の売上を上回りました。



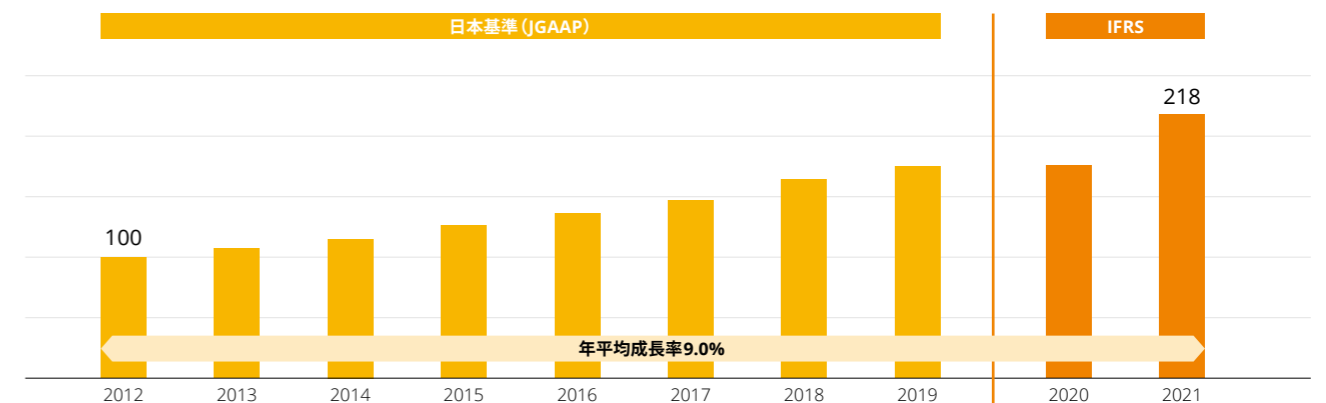
食料品卸売事業

2021年度の業績

食料品卸売事業では、国内外において東洋食品などの仕入れ販売を行っています。北米では、新型コロナウイルス感染症による規制が緩和され外食需要が回復してきていることから、前年同期の売上を上回りました。また、欧州、アジア・オセアニアでも同様の理由により前年同期の売上を上回りました。この結果、卸売事業全体では、前年同期の売上を上回りました。



◆ 食料品卸売事業の売上(金額) (2012~2021)



注) 2012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。2012~2019は日本基準 (JGAAP) の売上高、2020~2021はIFRSの売上収益。年平均成長率は2012のJGAAP売上高と2021のIFRS売上収益を単純比較して算出。

キッコーマングループのバリューチェーン

事業活動の各プロセスでどのようなバリュー（価値）を生んでいるかを、一連の流れとして認識する考え方をバリューチェーンといいます。さまざまな事業を展開するキッコーマングループでは、それぞれの事業が異なったバリューチェーンを持ちます。ここでは製造に関わる事業を例に挙げたバリューチェーンをご紹介します。

1 研究開発



しょうゆ醸造技術を基礎として、おいしさの追求と新たな領域への挑戦、食の安全・安心への取り組みをすすめています。

キッコーマングループ研究開発部門では、当社グループの事業領域である「食と健康」を主な研究対象領域とし、しょうゆ醸造のほか、食品、バイオ・健康食品の研究体制を整備しています。国内外の研究機関との連携を図りつつ、将来の商品開発の軸となる基礎研究をはじめとする幅広い研究開発を行っています。また、日本・アジア・欧州・米国の世界4極体制で、グローバルな視野での研究開発を行っています。さらなるグループ研究・開発力の強化をめざして、2019年には新たな研究開発拠点「キッコーマン中央研究所」を建設しました。

2 調達



持続可能性に配慮したうえで、安全で高品質な原材料を安定的に調達するための活動に取引先と協働して取り組んでいます。

キッコーマングループでは、「安全な原材料の使用」を食の安全を守るための最重要課題のひとつとらえています。厳しい基準に基づいた原材料の安全性や品質の審査に加えて原産地確認などを行うことで安全性・法規適合性の確保に取り組むとともに、農場訪問を通じた調達先との良好な関係強化を行うなどして安定的な調達に努めています。また、2020年度には「持続可能な調達方針」の運用を開始しました。同方針に基づいて「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、より具体的な活動を推進します。

3 製造



国際的な品質管理システムの導入などを通じて、お客様に安全で高品質な商品をお届けする生産体制の強化に取り組んでいます。

キッコーマングループは、お客様に安全で高品質な商品をお届けするために、国内外のほとんどの工場で、国際的な品質管理システム(FSSC 22000、SQF2000レベル2、ISO22000、ISO9001、HACCPなど)を取得しています。また、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どの国でも安心してご利用いただくための取り組みをすすめています。その一環として、当該工場以外の自社監査員が、国内グループ会社の製造工場はもちろん海外製造工場についても食品衛生や設備管理状態などを監査しています。

4 販売



新しい食生活の提案や多様な食文化の紹介などをグローバルに展開しています。

キッコーマングループでは、営業やマーケティングといった販売活動を通じて、新しいレシピの提案や販売地域の開拓などを行っています。こうした活動は、多様な食文化の紹介や提案を通じた「食文化の国際交流」にもつながっています。また、食料品卸売事業では魚介類やコメを含む幅広い商品を取り扱っています。近年では、より効果的なマーケティング活動を行うために、ソーシャルメディアの活用にも積極的に取り組み、自社商品の活用事例などを紹介しています。

5 お客様



「お客様相談センター」を通じてお客様からのお問い合わせに対応するとともに商品やサービスの改善につなげています。

キッコーマングループではお客様の声を重視した経営を推進しています。その取り組みの一環として「お客様相談センター」を設置し、「誠実・迅速・公正」を基本方針にお電話・ファクシミリ・メール・お手紙を通じたお客様とのコミュニケーションを行っています。また、お客様からいただいたご質問やご意見などは社内でも共有し、お客様相談センターだけでは対応できないお申し出には「CS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。

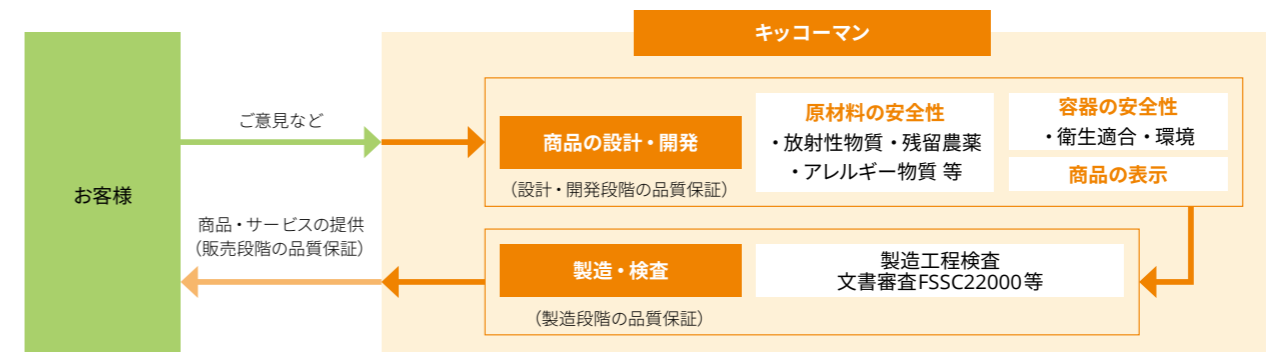
6 品質保証



安全性、法規適合性、社会的公正性が確保された商品やサービスを提供するための品質保証活動に取り組んでいます。

キッコーマングループが事業活動を行ううえで最も重要視しているのは、商品やサービスの安全です。品質的な安全性を確保したうえで、私たちがお届けする商品やサービスが安全であることをわかりやすくお伝えし、お客様に安心していただくことをめざしています。この考え方にに基づき、安全性の観点から、原材料の選定から商品ができるまでの全過程において厳しい基準に基づいた品質保証審査を行っています。また、お客様に向けた情報発信を積極的に行っています。

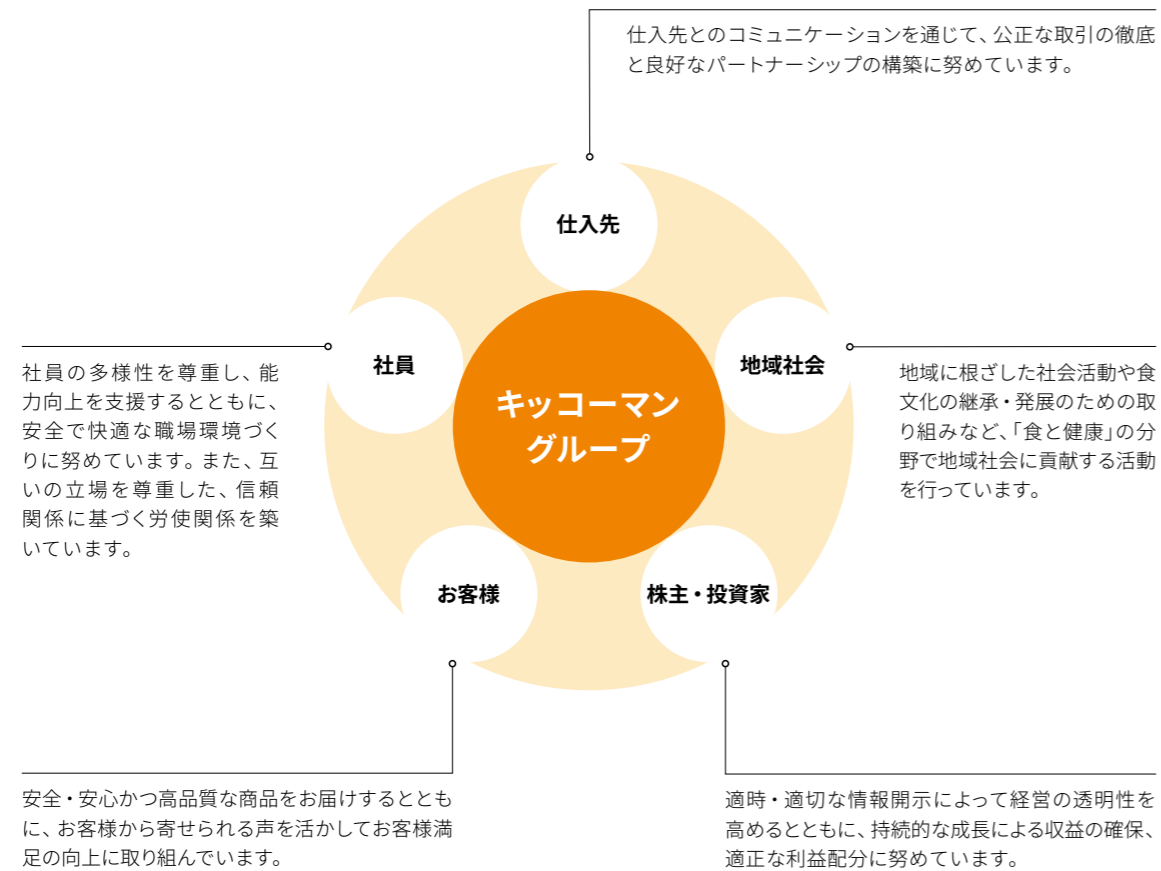
◆ キッコーマングループの品質保証活動



ステークホルダー

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。



外部団体との協働

キッコーマングループでは、専門性を持ったNGOなどの外部団体との協働を通じて、社会課題の解決に向けた取り組みをすすめています。

人権の尊重

基本方針

キッコーマングループは、人を大切にする経営をすすめてきました。この考え方は、当社グループ経営理念に反映されているとともに、行動規範にも「私たちは、人格と個性を尊重し、相互理解に努め、偏見に基づく差別を根絶します。私たちは、処遇において、公正な評価を行います。」と明記されています。また、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる10の原則を実践する自発的な取り組みを企業に求める「国連グローバル・コンパクト」に2001年に日本企業として初めて署名しました。当社グループは、サプライチェーン調査や社員教育などの取り組みを通じて、人権を尊重した事業活動を推進します。

キッコーマングループ 人権方針

キッコーマングループは、2020年度に「キッコーマングループ人権方針（人権方針）」を制定しました。人権方針では人権を尊重する当社グループの姿勢を表明しています。また、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、「国際人権章典（世界人権宣言と国際人権規約）」などの人権に関する国際的な規範への尊重と支持を明記しました。人権方針に基づき、当社グループは具体的な施策の取り組みをすすめています。

詳しい情報はウェブサイトをご覧ください。

[キッコーマングループ 人権方針：https://www.kikkoman.com/jp/csr/humanrights.html](https://www.kikkoman.com/jp/csr/humanrights.html)

人権リスクアセスメントの実施

2021年度、キッコーマン(株)は経済人コー円卓会議日本委員会(CRT Japan)の支援のもと人権リスクアセスメントを実施しました。人権リスクアセスメントでは、重要な人権課題を特定するためにCRT Japanによる人権リスクの評価をもとに、ビジネスと人権に関するワークショップによる人権課題の評価を行いました。ワークショップには12の部署から26名が参加し、課題を抽出しました。その後、CRT Japanと共同で重要な人権テーマを特定し、対応に取り組んでいます。

人財

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もち、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、働き方の見直しを行っています。

人事の公正性と社員の主体性の尊重

キッコーマンの人事制度は、役割等級制度をもとに「人財活用」「教育」「人事考課」「賃金」などで構成されています。「方針管理制度」と連動した人事考課は、社員と所属長との面接を基本としています。所属長を対象にした考課者訓練を実施することで、公平な評価の確保を図っています。また、「自己申告制度」などにより、社員自身が能力を開発しながら主体的に職場を選択できるようにしています。人事制度の公正性を確保するために、労使からなる「人事制度運用検証委員会」を設置しているほか、人事部門が国内外の事業所への「人事巡回」を実施し、社員一人ひとりと面接を行っています。

◆ 人事トータルシステム (キッコーマン)



研修プログラム

キッコーマンでは、新入社員研修や管理職研修など、社員のキャリアパスに応じた階層別研修を体系的に実施し、また、経営人財育成のため未来創造塾を行っています。そしてグループ力の強化を目的として、国内グループ会社との共同での研修開催の取り組みもすすめています。自ら学ぶ社員を支援するために自己啓発研修制度として、ビジネススクールや、複数の講座から学びたいものを受講する「マイチャレンジ研修」、通信教育・e-ラーニングなど、多彩なプログラムを提供しています。

ワーク・ライフ・バランス

キッコーマンは法律施行の20年以上前の1978年に介護休業制度を導入しました。また、女性社員が出産後も安心して勤務できるように育児休業制度を法律施行より10年前の1981年に導入しました。次世代育成支援対策推進法に基づき行動計画を策定しており、次世代育成に関わる制度の啓発などに取り組んでいます。加えて、男性の育児休業取得をめざして2008年度に短期育児休業を可能にしました。2017年には、仕事の効率化や育児・介護と業務の両立支援を目的に、在宅勤務制度を導入し、あわせて配偶者帯同休職制度を導入しました。2019年度には1日の所定労働時間は変えずに、始業・終業時間の前後調整を可能にする時差勤務制度、2020年度には社員の挑戦を支援するための休職制度としてチャレンジ休職制度の導入を行うなど、社員のワーク・ライフ・バランスを支援するための制度改善に継続的に取り組んでいます。

キッコーマンでは、年次有給休暇の取得を推奨しており、取得率向上に向けて1日単位だけではなく、半日または1時間単位で取得できるようにしています。

◆ 主な社員支援制度

制度名称	主な特徴
育児休業制度 (1981年～)	子が1歳6か月に達した後の初めての4月末日まで育児休業の取得が可能。期間の延長・短縮が各1回可能。 短期育児休業 産後8週間の期間内において最大1週間の連続休暇の取得が可能(有給)。 ※男性対象
育児短時間勤務 (1996年～)	妊娠したときから子が中学校就学前までの期間中で、1日2回を限度に最大2時間の短時間勤務が可能。
つわり休暇 (2001年～)	妊娠期間中15日まで休暇取得が可能。
子供看護休暇 (2003年～)	養育している子が中学校就学前まで、1子につき年間5日間の看護休暇の取得が可能。
介護休業制度 (1978年～)	2年を限度に回数にかかわらず、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。
休職者への情報の提供	休職者が安心して職場復帰できるよう、休職期間中に会社・職場情報を文書やeメールで提供。
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。

コーポレート・ガバナンス

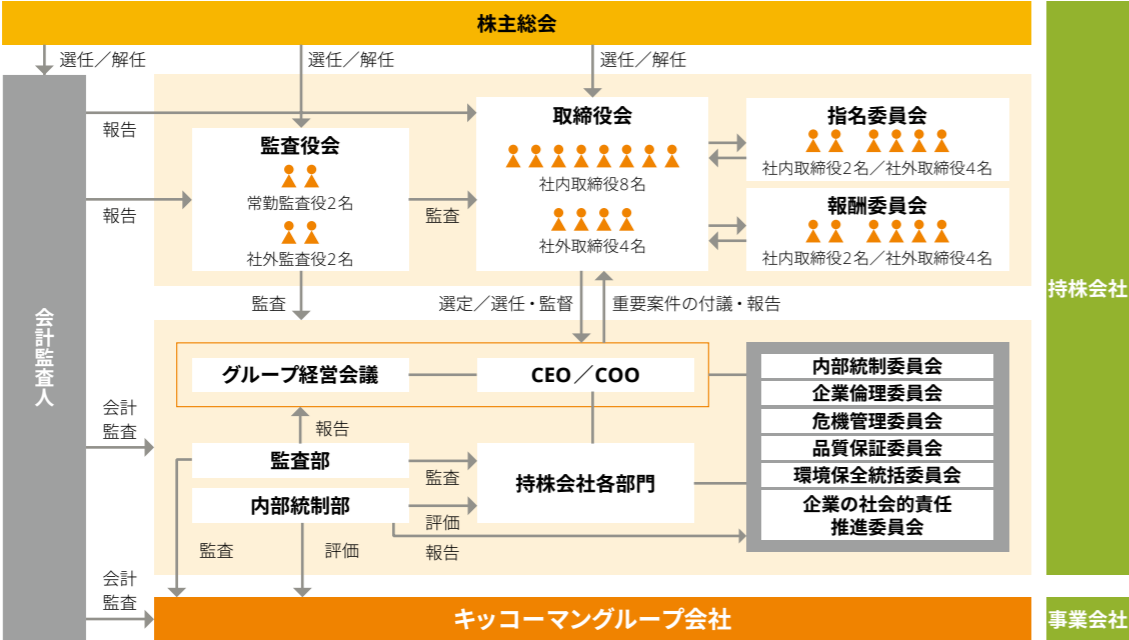
基本方針

キッコーマン(株)は、キッコーマングループ経営理念の実践を通じて、企業価値を増大していくことが、企業経営の基本であると認識しています。この実現のために、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化は、経営上の最重要課題です。当社は、この認識に基づき、独立役員要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や、社外取締役を過半数とする指名委員会および報酬委員会を設置するとともに、執行役員制度の導入による意思決定および業務遂行のスピードアップを図るなど、経営の監視・監督機能の強化に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制

キッコーマン(株)は、監査役設置会社の形態を採用し、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化に努めています。2001年3月に執行役員制度を導入し、執行役員に業務執行の権限を委譲し、経営責任を明確にするとともに意思決定および業務執行のスピードアップを図りました。2002年6月には、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りました。以上の施策とあわせ、監査役機能を有効に活用しながら経営に対する監督機能を強化することによって、「経営の透明性の向上」「経営責任の明確化」「スピーディな意思決定」「経営監視機能の強化」が図れるものと考え、現在の体制を採用しています。

◆ガバナンス体制図 (2022年6月)



社外取締役と社外監査役の選任

キッコーマン(株)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。2022年6月の株主総会において、取締役12名(うち社外取締役4名)および監査役4名(うち社外監査役が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

キッコーマン(株)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4名、社内取締役2名の計6名で構成され、取締役、執行役員および執行役員待遇^{*}の選解任および役職委嘱解嘱、並びに監査役の選任の提案を取締役会に対して行っています。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・見識などを踏まえたうえで、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います。2021年度に指名委員会は4回開催され、社外取締役の出席率は94%でした。

^{*} 執行役員待遇は、当社子会社等の重要役職者で、当社執行役員と同等の役に相当する者をいいます。

報酬委員会

報酬委員会は、取締役会の委任を受けて取締役の基本報酬および賞与の算定方式、基本報酬と賞与の個人別の額を決定しています。報酬委員会は、委員長は社外取締役とし、過半数の社外取締役と社内取締役とで構成されています。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、固定の基本報酬のみとなっています。社外取締役の報酬の個人別の額は、取締役会の委任を受けた報酬委員会で決定されます。2021年度に報酬委員会は3回開催され、社外取締役の出席率は92%でした。

監査役会

キッコーマン(株)は監査役会を設置しています。監査役は、監査計画策定時、四半期レビュー時、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、内部統制の実施状況を把握できる体制を整備しています。

内部統制システムの整備

キッコーマングループでは、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、法令などを順守する体制の強化をすすめています。

キッコーマン(株)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、キッコーマン(株)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、財務報告に係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。

キッコーマン・パフォーマンス・インデックス

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、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は全ての項目を足すと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、その結果はキッコーマン(株)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。

◆ キッコーマン・パフォーマンス・インデックス(イメージ)

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

役員一覧 (2022年6月21日現在)

茂木 友三郎

取締役名誉会長
取締役会議長
1958年 4月 当社入社
1977年 3月 海外事業部長
1979年 3月 取締役
1982年 3月 常務取締役
1985年 10月 代表取締役常務取締役
1989年 3月 代表取締役専務取締役
1994年 3月 代表取締役副社長
1995年 2月 代表取締役社長
2004年 6月 代表取締役会長 CEO
2011年 6月 取締役名誉会長 取締役会議長(現任)

堀切 功章

代表取締役会長 CEO
1974年 4月 当社入社
2002年 6月 関東支社長
2003年 6月 執行役員
2006年 6月 常務執行役員
2008年 4月 国際事業第1本部長兼国際事業第2本部長
2008年 6月 取締役常務執行役員
2011年 6月 代表取締役専務執行役員
2011年 6月 キッコーマン食品(株)代表取締役社長
2013年 6月 代表取締役社長 CEO
2021年 6月 代表取締役会長 CEO(現任)

中野 祥三郎

代表取締役社長 COO(最高執行責任者)
1981年 4月 当社入社
2008年 4月 経営企画部長
2008年 6月 執行役員
2009年 12月 経営企画部長兼事業開発部長
2011年 6月 常務執行役員
2011年 6月 経営企画室長兼事業開発部長
2012年 6月 CFO(最高財務責任者)
2015年 6月 取締役常務執行役員
2019年 6月 代表取締役専務執行役員
2019年 6月 キッコーマン食品(株)代表取締役社長(現任)
2021年 6月 代表取締役社長COO(最高執行責任者)(現任)

山崎 孝一

代表取締役
専務執行役員
CSO(最高戦略責任者)
経営企画室長
1974年 4月 当社入社
2001年 9月 経理部長
2004年 6月 執行役員
2008年 6月 常務執行役員
2009年 10月 CFO(最高財務責任者)
2010年 6月 取締役常務執行役員
2012年 6月 CSO(最高戦略責任者)経営企画室長(現任)
2014年 6月 事業戦略部長
2016年 6月 取締役専務執行役員
2017年 6月 代表取締役専務執行役員(現任)

島田 政直

取締役
専務執行役員
1973年 4月 当社入社
2001年 12月 KIKKOMAN TRADING EUROPE GmbH 代表社員
2006年 6月 執行役員
2009年 6月 常務執行役員
2012年 10月 KIKKOMAN SALES USA, INC. 取締役社長(現任)
2013年 6月 取締役常務執行役員
2016年 6月 取締役専務執行役員(現任)

茂木 修

取締役
専務執行役員
国際事業本部長
1996年 10月 当社入社
2011年 7月 海外事業部長代理
2012年 6月 執行役員
2012年 6月 海外事業部長
2013年 4月 国際事業本部長補佐
2014年 6月 国際事業本副本部長
2015年 6月 常務執行役員
2017年 6月 取締役常務執行役員
2017年 6月 国際事業本部長(現任)
2021年 6月 取締役専務執行役員(現任)

松山 旭

取締役
常務執行役員
研究開発本部長
1980年 4月 当社入社
2006年 6月 研究開発本部長
2008年 6月 執行役員
2008年 6月 研究開発本部長(現任)
2014年 6月 常務執行役員
2017年 6月 キッコーマンバイオケミファ(株)代表取締役社長(現任)
2018年 6月 取締役常務執行役員(現任)

神山 隆雄

取締役
常務執行役員
CFO(最高財務責任者)
1979年 4月 当社入社
2008年 11月 経理部長
2011年 6月 執行役員
2011年 6月 CFO(最高財務責任者)補佐
2017年 6月 常務執行役員
2017年 6月 CFO(最高財務責任者)(現任)
2021年 6月 取締役常務執行役員(現任)

福井 俊彦

取締役(社外)
1958年 4月 日本銀行入行
1989年 9月 日本銀行理事
1994年 12月 日本銀行副総裁
1998年 11月 (株)富士通総研理事
2002年 6月 当社取締役
2003年 3月 日本銀行総裁
2008年 12月 一般財団法人キヤノングローバル戦略研究所理事長(現任)
2009年 6月 当社取締役(現任)

井口 武雄

取締役(社外)
1965年 4月 大正海上火災保険(株)入社
1996年 4月 三井海上火災保険(株)代表取締役社長
2000年 6月 三井海上火災保険(株)最高経営責任者(CEO)代表取締役会長・社長
2001年 10月 三井住友海上火災保険(株)代表取締役会長共同最高経営責任者
2007年 7月 三井住友海上火災保険(株)シニアアドバイザー
2008年 6月 当社監査役
2014年 6月 当社取締役(現任)
2018年 4月 三井住友海上火災保険(株)名誉顧問(現任)

飯野 正子

取締役(社外)
1991年 4月 津田塾大学教授
2004年 11月 津田塾大学学長
2012年 6月 公益財団法人日米教育交流振興財団(フルブライト記念財団)理事長
2012年 11月 学校法人津田塾大学理事長
2013年 4月 津田塾大学名誉教授(現任)
2013年 4月 学校法人津田塾大学顧問(現任)
2018年 6月 当社取締役(現任)

杉山 晋輔

取締役(社外)
1977年 4月 外務省入省
2008年 7月 大臣官房地球規模課題審議官(大使)
2011年 1月 アジア大洋州局長
2013年 6月 外務審議官(政務)
2016年 6月 外務事務次官
2018年 1月 特命全権大使アメリカ合衆国駐節
2021年 2月 外務省顧問(現任)
2022年 6月 当社取締役(現任)

森 孝一

常勤監査役
1979年 4月 当社入社
2008年 11月 内部統制部長
2012年 6月 常勤監査役(現任)

深澤 晴彦

常勤監査役
1985年 4月 当社入社
2015年 7月 海外管理部長
2021年 6月 常勤監査役(現任)

高後 元彦

監査役(社外)
1967年 4月 弁護士登録(東京弁護士会)
1967年 4月 ローガン・岡本・高島法律事務所
1994年 10月 紀尾井坂法律特許事務所(現紀尾井坂テーミス総合法律事務所)パートナー
2006年 6月 当社補欠監査役
2009年 6月 当社監査役(現任)

梶川 融

監査役(社外)
1976年 10月 監査法人中央会計事務所入所
1979年 9月 公認会計士登録
1990年 9月 太陽監査法人代表社員
2000年 7月 太陽監査法人総括代表社員
2014年 6月 当社監査役(現任)
2014年 7月 太陽ASG有限責任監査法人代表社員会長
2014年 10月 太陽有限責任監査法人代表社員会長(現任)

コンプライアンス

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、「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項目からなり、倫理観と使命感を持って業務を遂行し社会の発展に貢献することを宣言しています。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。

企業倫理委員会と内部通報体制

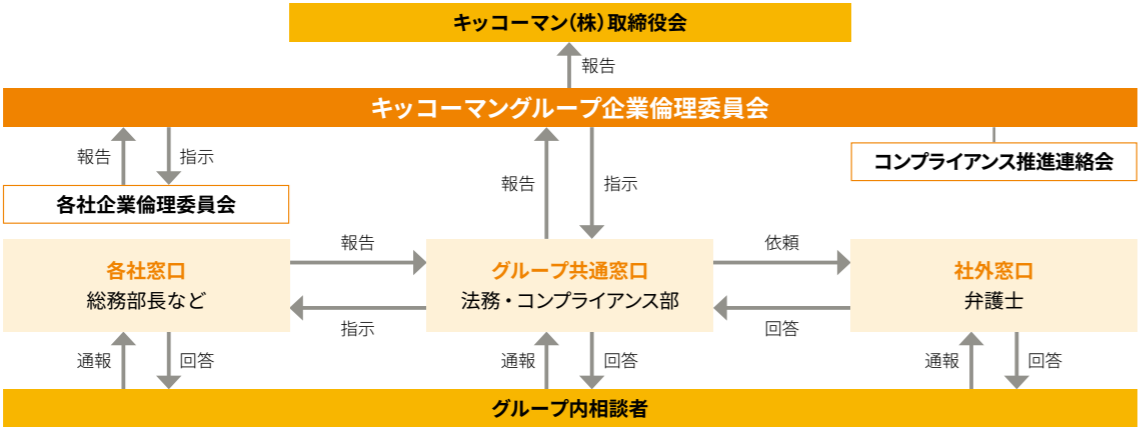
◆キッコーマングループ企業倫理委員会

キッコーマングループでは、「キッコーマングループ企業倫理委員会」を設置し、「キッコーマングループ行動規範」を実践していくための取り組みをすすめています。同委員会は、弁護士など社外有識者2名とキッコーマン(株)の取締役・執行役員などを含む計6名で構成され、コンプライアンスに関わる施策全般の検討・実施を担っています。2021年度には委員会を合計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。

◆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、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、国内グループ全体で利用できる体制をとっています。窓口の利用については、各社社内通達やグループ報、各種研修会を通じて繰り返し社員に告知しています。

◆グループ企業倫理ホットライン体制



リスクマネジメント体制

基本方針

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、キッコーマン(株)取締役、執行役員および執行役員待遇は担当する子会社および部門を指揮し、リスク顕在化の未然防止に努めています。

リスクの評価

キッコーマン(株)では、グループを取り巻くリスクを定期的に評価し、対応が十分であるか点検を行っています。2022年6月現在において、当社グループが判断したリスクには以下の事項があります。

- | | | |
|----------------------------|------------------------|------------------------|
| 1 「社会経済環境」に関するリスク | 2 「事業環境」に関するリスク | 3 「事業運営」に関するリスク |
| 1. 自然災害等 | 1. 競争環境の変化 | 1. コンプライアンス |
| 2. 原材料市況の変動 | 2. 企業の社会的責任 | 2. 情報システム及び情報セキュリティ |
| 3. 社会的・経済的混乱 | | 3. 食の安全性 |
| 4. 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) | | 4. 人材 |
| | | 5. 財務 |

リスクマネジメント規程

2010年10月、キッコーマングループを取り巻くさまざまなリスクに対する的確な管理と実践を目的に、リスクマネジメントに関する基本的事項を定めた「キッコーマングループ リスクマネジメント規程 (リスクマネジメント規程)」を制定しました。リスクマネジメント規程ではリスクを「経営における一切の不確実性」と定義し、「①キッコーマングループに直接または間接に経済的損失をもたらす可能性」「②キッコーマングループの事業継続を中断・停止させる可能性」「③キッコーマングループの信用を毀損し、ブランドイメージを失墜させる可能性」を含むとしています。

リスクマネジメント規程では、ステークホルダーに対して与えるリスクの影響を除去・軽減するという方針を明示しています。また、リスクの定義を自然災害や事故だけに限定せず、コンプライアンスや環境問題などの内容も含んでいます。

主要なリスクに対応するため、マニュアルの雛形を作成し、国内関係会社で共有化しています。また、リスクが顕在化した際には、危機管理委員会がリスク対応を行う体制を整備しています。

事業等のリスクは下記URLより有価証券報告書をご覧ください。
 有価証券報告書 : <https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/yocho.html>

データ セクション

64 外部評価／国内外イニシアティブへの賛同・加盟

65 財務・非財務データ

65 財務データ

68 非財務データ

69 事業拠点

キッコーマンの
価値観

キッコーマンの
ビジョンと戦略

キッコーマンの
価値創造

価値創造の基盤

データセクション

外部評価

キッコーマングループは、コーポレートレポートやウェブサイトなどを通じて、環境、社会、コーポレート・ガバナンスの分野などでの情報開示に取り組んでいます。当社グループの取り組み内容や開示状況が評価につながり、2021年度は下記の指数などに組み入れられました。



FTSE4Good

FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom
Japan

FTSE Blossom Japan Index

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

※ The inclusion of Kikkoman Corporation in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Kikkoman Corporation by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.



CDP 「水セキュリティ」Aリスト



経済産業省 健康経営優良法人2022認定

国内外イニシアティブへの賛同・加盟

キッコーマングループは、国内外のイニシアティブに賛同・加盟しています。こうしたパートナーシップを通じた活動により、当社グループの姿勢を表明するとともに、社会面や環境面を含む幅広い知見を自社の活動に反映させ、取り組みの強化につなげています。



国連グローバル・コンパクト



Sedex (Supplier Ethical Data Exchange)



TCFD (金融安定理事会 気候関連財務情報開示タスクフォース)



日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)

財務・非財務データ

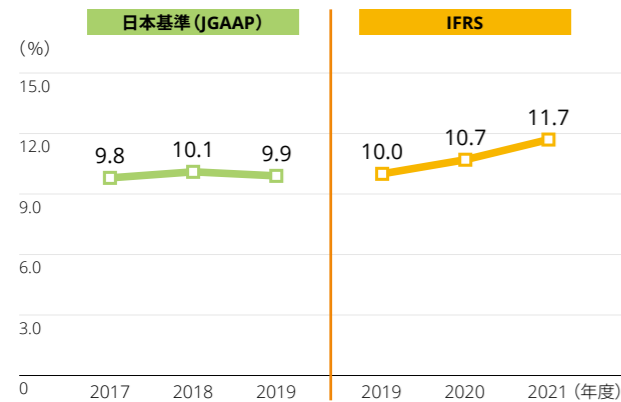
財務データ

(百万円)

連結決算業績	日本基準 (JGAAP)									IFRS		
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	283,239	300,245	343,168	371,339	408,372	402,174	430,602	453,565	468,616	439,627	439,411	516,440
対前期伸率 (%)	(0.1)	—	14.3	8.2	10.0	(1.5)	7.1	5.3	3.3	—	(0.0)	17.5
営業利益	17,764	19,808	23,847	25,370	32,598	32,842	36,502	38,417	39,826	38,041	42,650	52,273
営業利益率 (%)	6.3	6.6	6.9	6.8	8.0	8.2	8.5	8.5	8.5	8.7	9.7	10.1
対前期伸率 (%)	(7.5)	—	20.4	6.4	28.5	0.7	11.1	5.2	3.7	—	12.1	22.6
経常利益	15,242	18,700	22,682	24,364	31,029	32,037	35,985	37,925	39,078	34,903	41,672	50,682
経常利益率 (%)	5.4	6.2	6.6	6.6	7.6	8.0	8.4	8.4	8.3	7.9	9.5	9.8
対前期伸率 (%)	(9.0)	—	21.3	7.4	27.4	3.2	12.3	5.4	3.0	—	19.4	21.6
親会社株主に帰属する当期純利益	8,983	11,006	12,559	15,382	19,964	23,810	23,846	25,992	26,595	37,814	43,194	54,231
親会社株主に帰属する当期純利益率 (%)	3.2	3.7	3.7	4.1	4.9	5.9	5.5	5.7	5.7	8.6	9.8	10.5
対前期伸率 (%)	15.6	—	14.1	22.5	29.8	19.3	0.1	9.0	2.3	—	14.2	25.6
1株当たり純資産額 (円)	808.40	931.70	1,045.62	1,210.77	1,160.05	1,242.71	1,292.18	1,382.60	1,419.12	26,827	31,159	38,903
1株当たり当期純利益 (円)	43.80	54.84	62.82	78.20	102.67	123.28	123.71	135.39	138.53	6.1	7.1	7.5
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	—	—	62.79	78.19	—	—	—	—	—	—	16.1	24.9
対前期伸率 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
配当性向 (連結) (%)	34.2	36.5	31.8	30.7	31.2	27.6	31.5	30.3	30.3	16,018	43,919	61,686
純資産額	167,352	187,459	210,407	238,431	225,675	244,437	253,289	270,451	277,757	139.74	162.31	202.94
自己資本額	165,762	186,168	209,166	236,508	223,684	240,009	248,072	265,428	272,434	—	—	—
総資産額	331,371	337,051	349,103	378,766	365,671	361,248	343,929	362,119	387,329	30.1	27.7	30.1
自己資本比率 (%)	50.0	55.2	59.9	62.4	61.2	66.4	72.1	73.3	70.3	277,543	313,514	363,907
D/Eレシオ (%)	71.8	52.4	38.5	31.0	31.6	21.1	8.6	8.2	8.1	272,258	308,130	357,816
純資産配当率 (%)	1.9	2.3	2.0	2.1	2.7	2.8	3.1	3.1	3.0	1,418.20	1,605.08	1,868.13
自己資本当期純利益率 (%)	5.5	6.3	6.4	6.9	8.7	10.3	9.8	10.1	9.9	398,698	438,508	503,061
総資本経常利益率 (%)	4.8	5.6	6.6	6.7	8.3	8.8	10.2	10.7	10.4	68.3	70.3	71.1
期末株価 (円)	957	1,657	1,947	3,815	3,700	3,325	4,280	5,430	4,605	16.9	14.6	13.1
株価収益率 (倍)	21.8	30.2	31.0	48.8	36.0	27.0	34.6	40.1	33.2	—	—	—
為替レート (US\$)	79.30	83.23	100.00	110.03	120.16	109.03	110.81	110.69	109.10	—	—	—

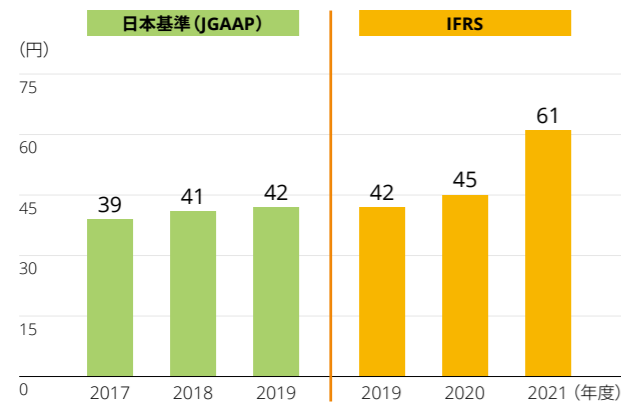
財務・非財務データ

◆ 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) ※

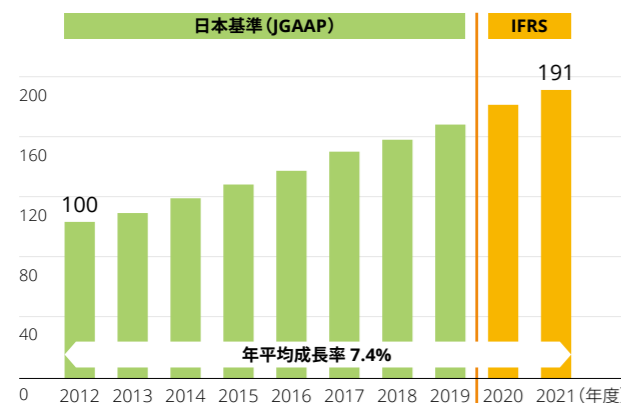


※ 2017年度から2019年度までは自己資本当期純利益率

◆ 1株当たり年間配当額

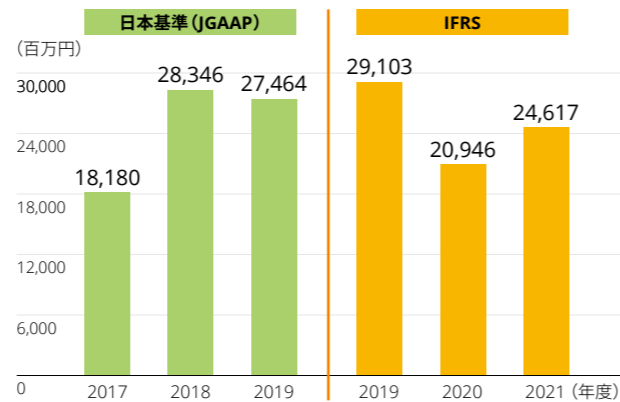


◆ 海外しょうゆ事業の売上 (金額) ※

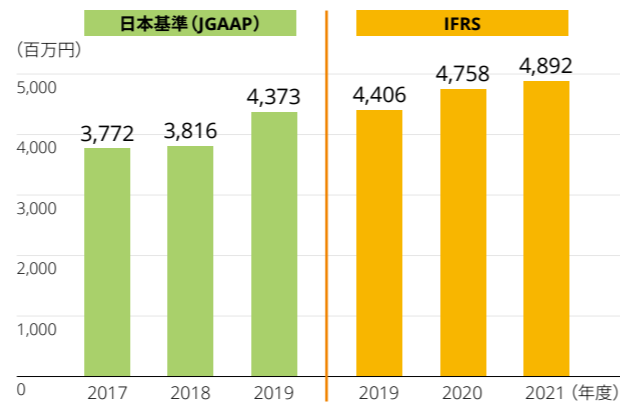


※ 2012年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移。2012～2019は日本基準 (JGAAP) の売上高、2020～2021は国際財務報告基準 (IFRS) の売上収益。年平均成長率は2012売上高 (JGAAP) と2021売上収益 (IFRS) を単純比較して算出。

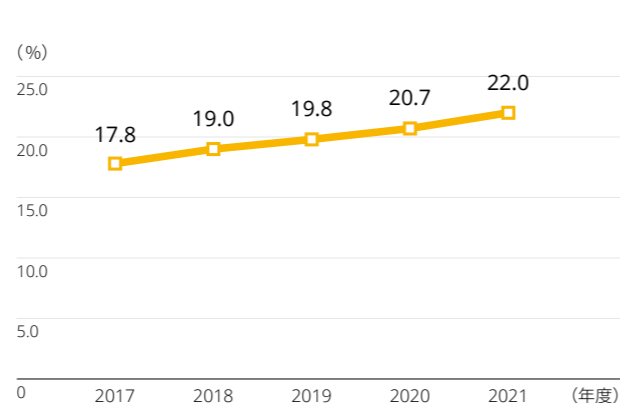
◆ 設備投資額



◆ 研究開発費



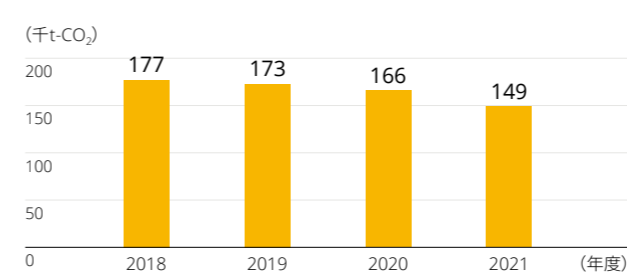
◆ 減塩タイプしょうゆの売上構成比 ※



※ 日本国内におけるキッコーマンしょうゆ (家庭用) の減塩タイプの売上構成比

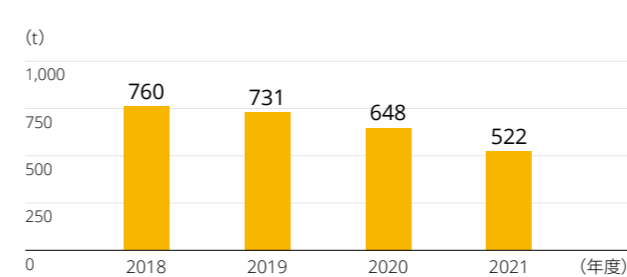
非財務データ

◆ CO₂排出量



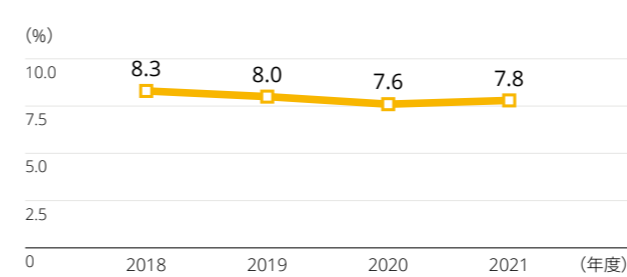
※ 対象範囲: 国内19工場、海外4工場、国内営業・間接部門

◆ 食品ロス削減



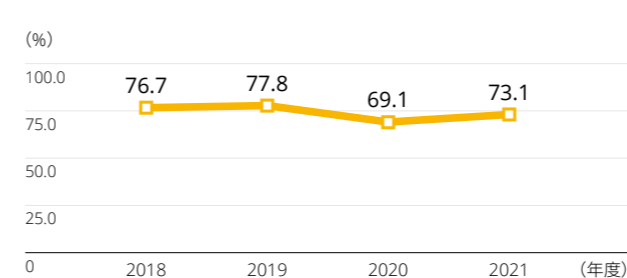
※ 対象範囲: キッコーマングループ国内グループ会社

◆ 女性管理職比率



※ 対象範囲: キッコーマン株式会社、キッコーマン食品、キッコーマンビジネスサービス

◆ 有給休暇取得率



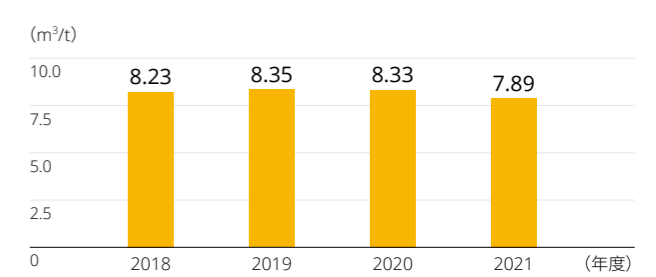
※ 対象範囲: キッコーマン株式会社、キッコーマン食品、キッコーマンビジネスサービス

【注1】CO₂排出量、用水原単位、食品ロス削減、再資源化等の実施率に関する対象範囲

国内: キッコーマン食品 (野田工場、高砂工場)、北海道キッコーマン、流山キッコーマン、キッコーマンフードテック (本社工場、中野台工場、江戸川工場、西日本工場)、埼玉キッコーマン、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 (江戸川プラント、鴨川プラント)、キッコーマンソイフーズ (埼玉工場、岐阜工場、茨城工場)、宝器油 (銚子工場) の19工場
海外: KFI (ウイスコンシン工場、カリフォルニア工場)、KSP、KFEの4工場
国内営業・間接部門: キッコーマン (株)、キッコーマン食品、キッコーマン飲料、キッコーマンビジネスサービス等の8社の営業・間接部門

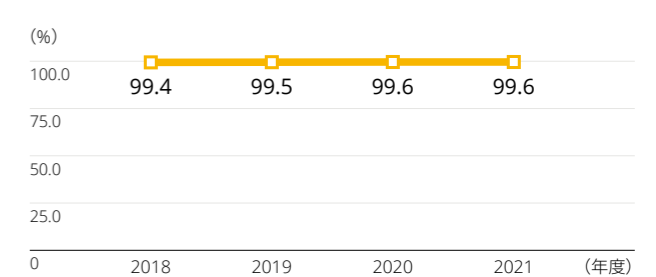
【注2】集計方法の変更により、2020年度のCO₂排出量および2018年度、2020年度の再資源化等の実施率は昨年度の報告内容から変わっています。

◆ 用水原単位



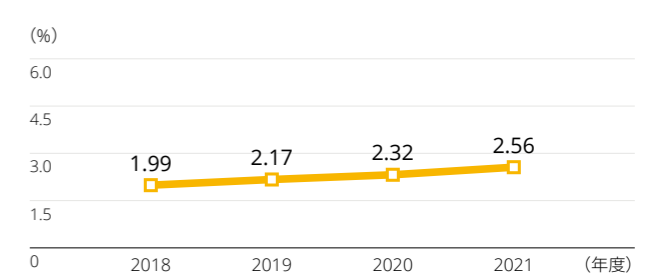
※ 対象範囲: 国内19工場、海外4工場

◆ 再資源化等の実施率



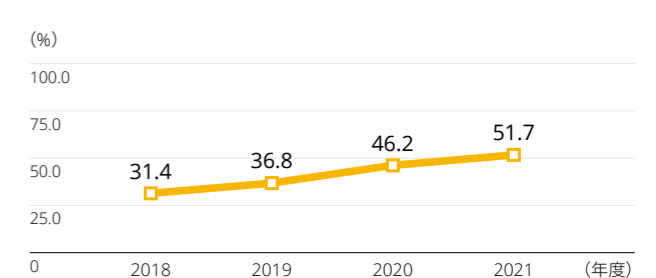
※ 対象範囲: 国内19工場、海外4工場

◆ 障がい者雇用率



※ 対象範囲: キッコーマン株式会社、キッコーマン食品、キッコーマンビジネスサービス

◆ 男性育児休暇取得率



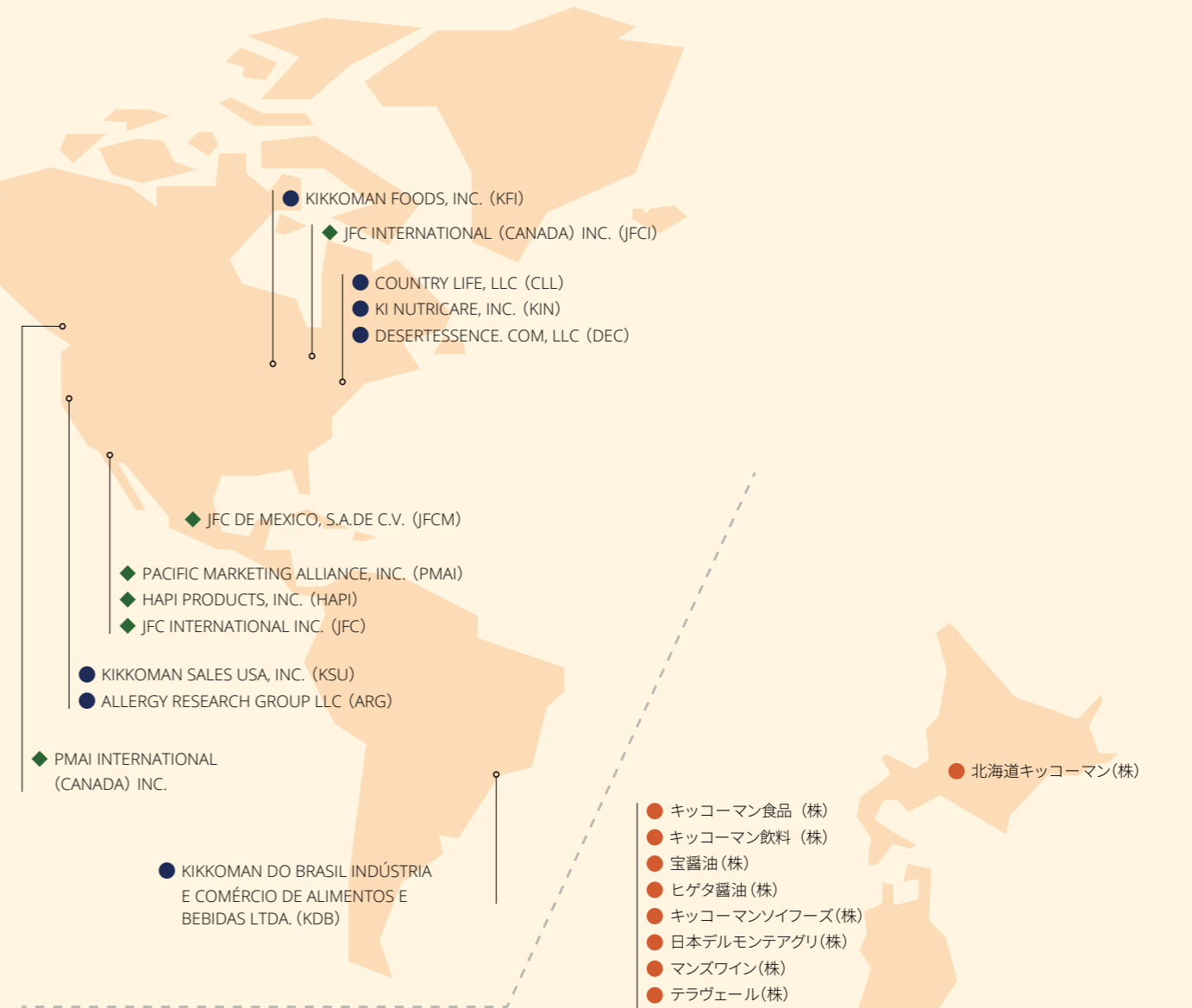
※ 対象範囲: キッコーマン株式会社、キッコーマン食品、キッコーマンビジネスサービス

事業拠点

海外拠点



- 食料品製造・販売
- ◆ 食料品卸売



国内拠点

- 食料品製造・販売
- その他事業

- キッコーマン食品(株)
- キッコーマン飲料(株)
- 宝醤油(株)
- ヒゲタ醤油(株)
- キッコーマンソイフーズ(株)
- 日本デルモンテアグリ(株)
- マンズワイン(株)
- テラヴェール(株)
- キッコーマンビジネスサービス(株)
- キッコーマンバイオケミファ(株)
- (株) 紀文フレッシュシステム
- 北海道キッコーマン(株)
- 日本デルモンテ(株)
- 埼玉キッコーマン(株)
- キッコーマンフードテック(株)
- 総武物流(株)
- (株) 総武サービスセンター
- 流山キッコーマン(株)