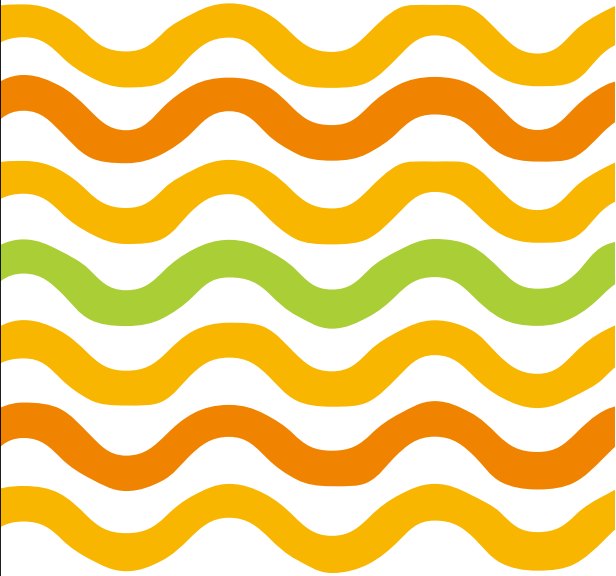




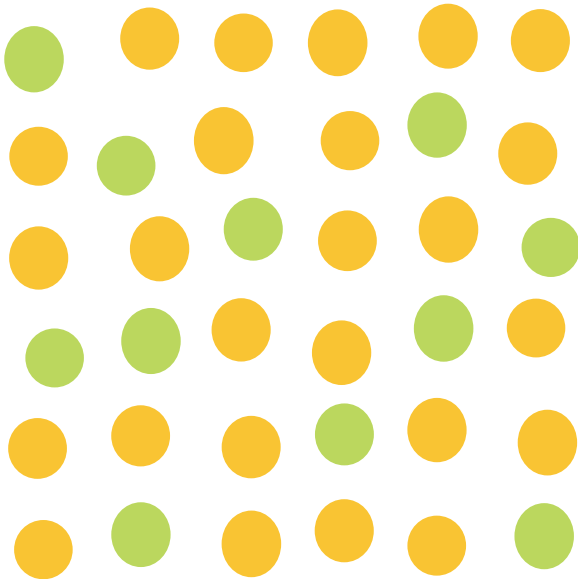
kikkoman

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

2020



キッコーマン株式会社

目次

価値創造に向けた戦略

- 03 ステークホルダーの皆様へ
- 05 キッコーマングループの歩み
- 07 キッコーマンのいま
- 11 価値創造プロセス
- 13 グローバルビジョン2030
- 17 CEOメッセージ

事業別・部門別報告

- 19 事業別・部門別報告
- 19 国内 食料品製造・販売事業
- 22 その他事業
- 23 海外 食料品製造・販売事業
- 26 食料品卸売事業

価値創造に向けた取り組み

- 27 環境への取り組み
- 31 食と健康への取り組み

バリューチェーン

- 33 キッコーマングループのバリューチェーン
- 34 研究開発
調達
- 35 製造
販売
- 36 お客様
品質保証

価値創造の基盤

- 37 ステークホルダー
- 38 人権の尊重
- 39 コーポレート・ガバナンス
- 43 コンプライアンス
- 45 リスクマネジメント体制
- 46 人財
- 47 環境
- 49 食育・食文化

編集方針

キッコーマン(株)は、キッコーマンデータブックおよびAnnual Reportを改編し、2019年度よりキッコーマングループ コーポレートレポート(コーポレートレポート)を発行しています。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89社および関連会社13社(2020年3月末現在))を報告対象としています。本報告書の中では、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

飲料、キッコーマンビジネスサービスの4社での活動を「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。

報告対象期間

2019年4月～2020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
2020年10月

見直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直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、国際統合報告評議会(IIRC)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。



キッコーマングループは「グローバルビジョン2030」の実現に向けて挑戦をつづけています。

グローバルビジョン2030 体系図

新しい価値創造への挑戦

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

グローバルNo.1戦略

エリアNo.1戦略

新たな事業の創出

経営資源の活用

発酵・醸造技術

人材・情報・キャッシュフロー

ステークホルダーの皆様へ

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



新型コロナウイルス感染症（COVID-19）により大切な人を亡くされた方々に謹んでお悔やみを申し上げます。罹患された方々や治療中の方々の一日も早いご快復を祈念しますとともに、医師や看護師など医療現場で活動されておられる方々に、心から敬意と感謝を表します。また、私たちの生活に大きな影響を与えるこのパンデミックの一日も早い終息を願っております。

2019年度の世界経済は、米国や欧州で景気の回復が続き、全体として堅調に推移し、日本経済についても、緩やかな回復が続きました。しかしながら、COVID-19の発生により、年度末にかけて内外経済活動は大きな影響を受けました。当社グループの売上は、その影響を受けたものの、国内については、食品、飲料が堅調に推移し、しょうゆ、酒類が前期を下回りましたが、全体として前期を上回りました。海外については、しょうゆ、食料品卸売事業共に順調に推移し、前期の売上を上回りました。その結果、連結業績は、売上高は3.3%増の468,616百万円、営業利益は3.7%増の39,826百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は2.3%増の26,595百万円となりました。

当社グループは、企業の存続と繁栄は、消費者の皆様にご満足いただいて初めて実現できるものと考えております。この認識のもと、消費者の皆様の声に耳を傾けるとともに、市場を洞察し、消費者の皆様にとって価値のある商品・サービスの提案を行ってまいります。また、食品企業としての基本的使命は、安全で高品質の商品を適正な価格で安定的に供給することであるとと考えております。COVID-19が世界経済に与える影響はいまだ未知数ですが、基本を着実に実践していくことで、当社グループは企業価値の向上に努めてまいります。

2020年10月

キッコーマン株式会社
取締役名誉会長
取締役会議長

キッコーマン株式会社
代表取締役社長 CEO

茂木友三郎

堀切功章

キッコーマングループの歩み

江戸時代から日本の食文化の発展を支えてきたキッコーマングループ。現在で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ています。

グローバル



設立



1917

株式会社の設立

野田のしょうゆ醸造家一族が合同し、のちの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。



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。いま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。

多角化





グローバルな展開

キッコーマンの国際化は、70年代には欧州、80年代にはアジアへと拡大。食料品卸売事業では、食を支える多様な商品をJFCグループがお届けしています。



1973

米国での現地生産開始

しょうゆが米国の食文化に浸透するのにもない、1973年にはウィスコンシン州の生産拠点からしょうゆが初出荷されました。

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」の各ブランドに加えて、「つゆ」や「たれ」などを通じた食の提案を行ってきました。



グローバル ビジョン 2030

新しい価値創造への 挑戦

「新しい価値創造への挑戦」をテーマに、グローバルビジョン2030を策定しました。



キッコーマンのいま

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
実にて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。

2019年度の業績

売上高

468,616 百万円

営業利益

39,826 百万円

当期純利益

26,595 百万円

海外売上高比率

61%

海外営業利益比率

71%





従業員数

連結

7,376人



グローバル展開

海外グループ会社

41社



世界 **100** カ国以上で
愛用されるキッコーマン商品

海外におけるキッコーマンブランドのしょうゆ類の販売数量推移*

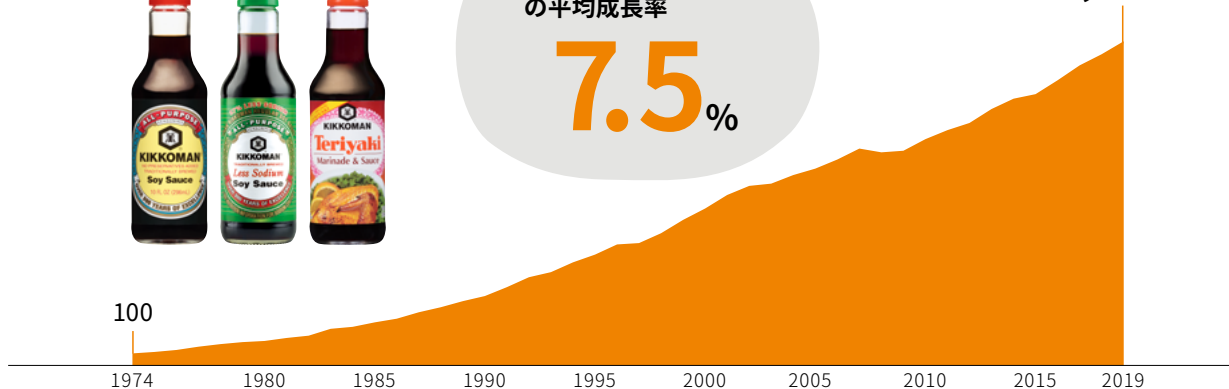
(1974年度～2019年度)



1974年度～2019年度
の平均成長率

7.5%

2,572



* 1974年度の販売数量=100
出典：当社調べ

事業展開

国内 食料品製造・販売事業



しょうゆ部門



飲料部門



食品部門



酒類部門



国内 その他事業



海外

食料品製造・販売事業

売上高

966 億円

営業利益

193 億円

売上構成比

18.0%

営業利益構成比

48.3%

しょうゆ
部門



デルモンテ
部門



その他
食料品
部門



海外

食料品卸売事業

売上高

2,002 億円

営業利益

91 億円

売上構成比

42.6%

営業利益構成比

23.0%



※ P9-10の売上構成比グラフは各事業間取引の相殺消去後の比率を、営業利益構成比グラフは相殺消去前の比率を記載しています。

価値創造プロセス

キッコーマングループは、当社グループの事業領域である『食品の製造と販売』および『「食と健康」に関わる商品とサービスの提供』を通じて、価値の創造に取り組んできました。私たち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」を創出するなか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、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、事業機会とすることで地球社会における存在意義を高めていきます。

重要課題の
特定

SDGsに代表される
社会課題

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



コーポレート

キッコーマン



商品

キッコーマングループ
経営理念の実現



サービス



グローバル ビジョン 2030

新しい価値創造への挑戦

バリューチェーン

詳細はP33



・ガバナンス

詳細はP39

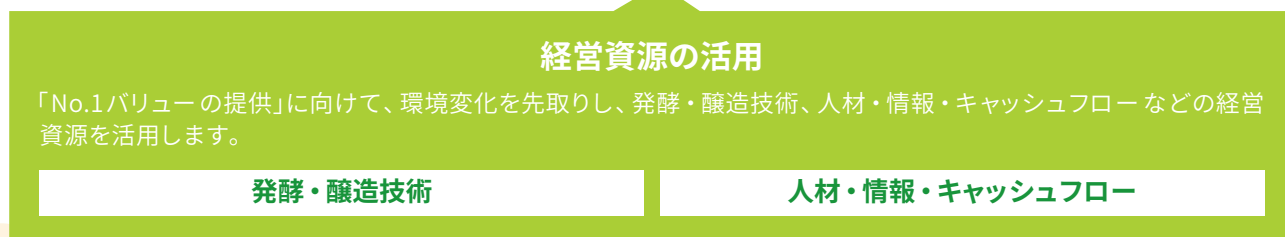
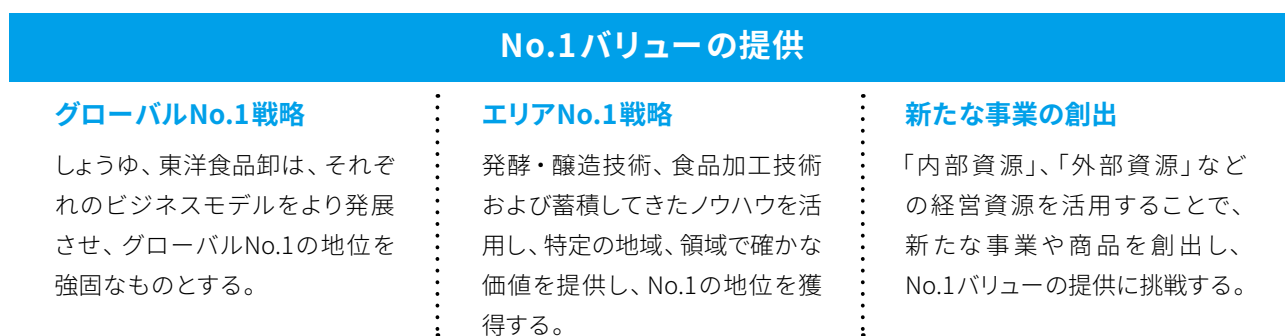
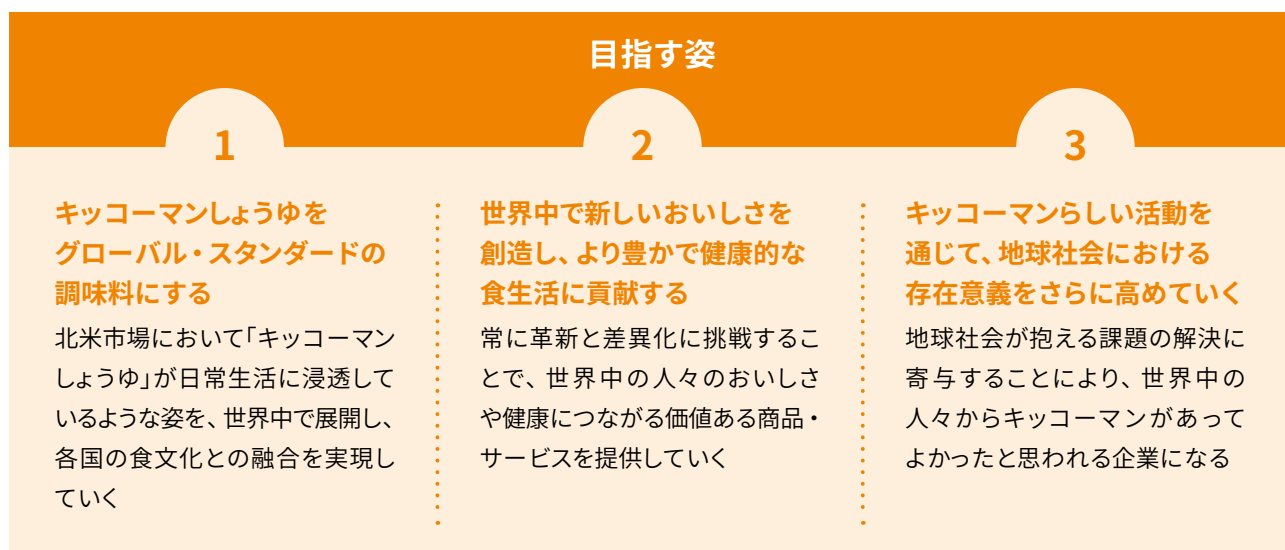
グループ経営理念

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ります。それらを踏まえて「新しい価値創造への挑戦」をテーマに3つの「目指す姿」の実現をめざします。その核になるのは「No.1バリューの提供」です。また、それを支えるのが「経営資源の活用」です。

グローバルビジョン2030 ～新しい価値創造への挑戦～



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る

キッコーマングループは世界中の人々からキッコーマンがあつてよかったと思われる企業になるために、地球社会が抱える課題の解決に寄与することをめざした活動をすすめています。私たちはSDGsに代表される社会課題の解決に貢献するとともに、それを事業機会とします。それによって経済的価値と社会的価値を向上させることで、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ます。

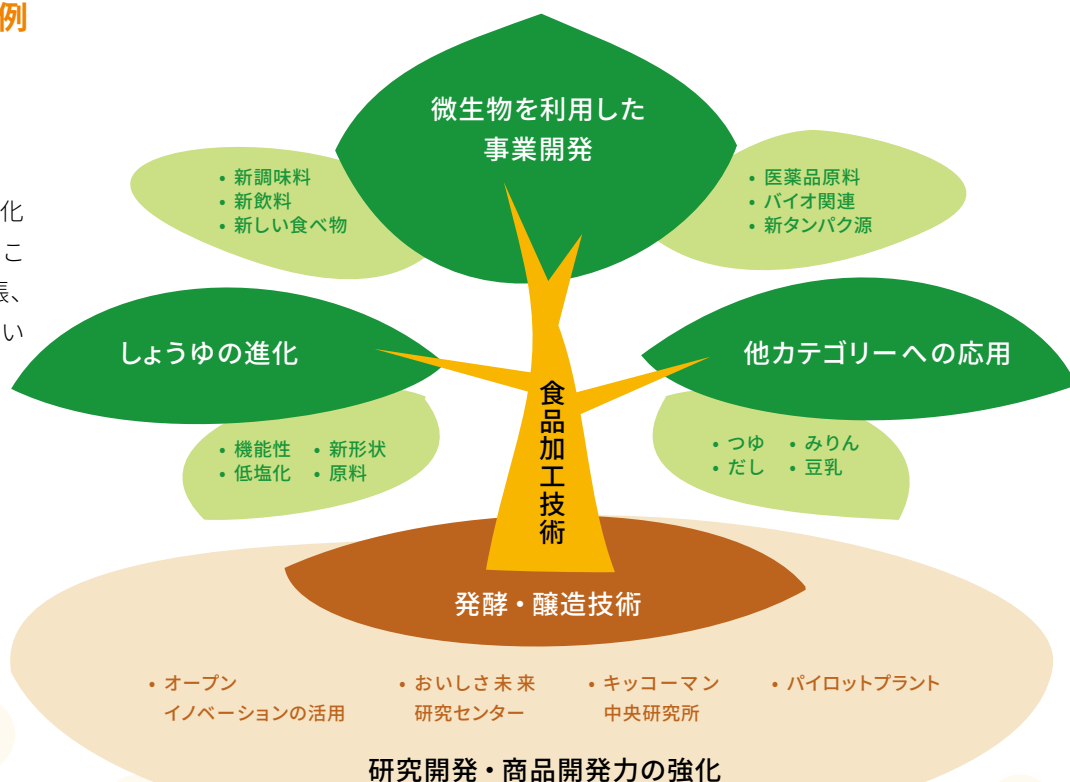
キッコーマンらしい活動



経営資源活用の具体例

発酵・醸造技術のさらなる活用

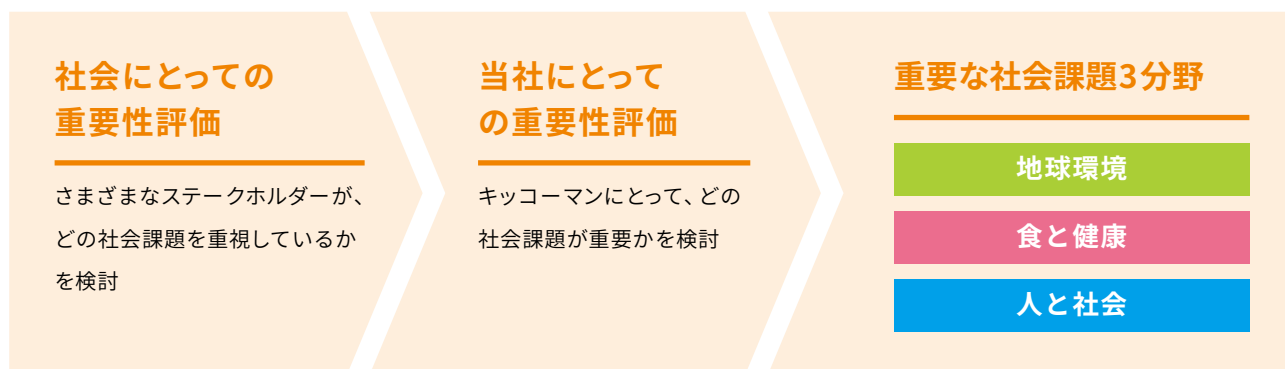
発酵・醸造技術をさらに進化させ、食品加工技術を高めることで、既存事業の強化・拡張、新規事業の創出による「新しい価値の提供」を行う。



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なか、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なかから、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2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3つの重要分野を特定しました。



キッコーマングループは、「重要な社会課題3分野」のそれぞれにおいて中期的な活動の方向性を決めました。これらに基づいて私たちは取り組みをすすめています。



地球環境

- ・ 中期環境方針の推進



食と健康

- ・ こころとからだの健康に貢献する商品開発、レシピ提案



人と社会

- ・ 人権方針の策定
- ・ 働き方改革
- ・ 食文化の発展への貢献

中期経営計画 (2018-2020)

キッコーマングループでは、「収益力強化」と「成長継続」を重点課題とする中期経営計画を定めています。

グローバルビジョン2030に基づいて、キッコーマングループは、2018年度を初年度とし、2020年度を最終年度とする中期経営計画を定めました。中期経営計画では、グループ重点課題として「収益力強化」と「成長継続」を掲げています。その実現のために「高付加価値化の推進」「生産性の向上」「新たな柱の構築」に取り組んでいます。

収益力強化と成長継続

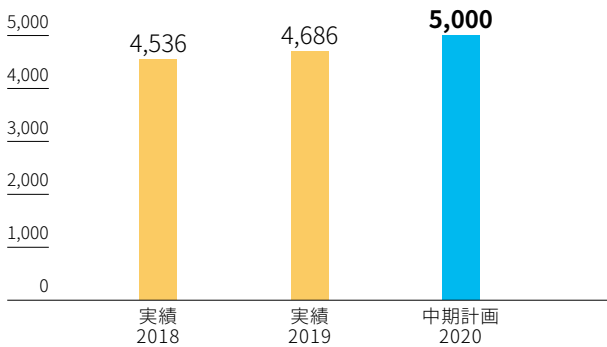
高付加価値化の推進

生産性の向上

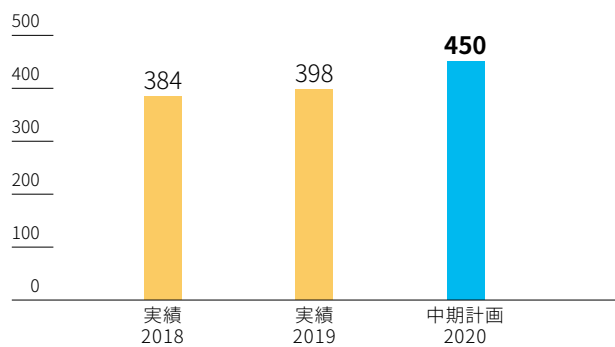
新たな柱の構築

中期経営計画 連結業績目標と進捗

売上高
(億円)



営業利益
(億円)



	2018年度実績	2019年度実績	2020年度目標	年平均成長率 (為替差除き)	
売上高	4,536億円	4,686億円	5,000億円	+5.8%	
営業利益	384億円	398億円	450億円	+8.1%	
売上高営業利益率	8.5%	8.5%	9.0%	—	
ROE	10.1%	9.9%	10%以上	—	
為替	ドル	110.7円	109.1円	105.0円	—
	ユーロ	128.4円	121.1円	130.0円	—

CEOメッセージ



新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が世界中に拡大しており、収束の見通しがたかない状況が続いています。各国で人の移動が制限され、多くの経済活動が停滞するなか、その影響は当社グループにも及んでいます。COVID-19の感染拡大にあたって、当社グループでは、感染拡大防止のため、そして、社員とその家族の安全を守るため、在宅勤務やWEB会議の実施などの対策を行っています。そのうえで、生産部門など現場で業務を行う職場では、感染対策をしっかり行い、商品供給が継続できる体制の整備に取り組んでいます。困難な時期ではありますが、グループ一丸となってこの危機に立ち向かっていきたいと考えています。

当社グループは「新しい価値創造への挑戦」をテーマに、「グローバルビジョン2030」を公表し、実現に向けて取り組んでいます。

2030年に向けて、情報化社会の進展および気候変動やプラスチック問題などの環境に対する意識の高まりが、これまで以上に加速していくと思われます。現在の延長線上にとどまらず、ビジネス環境の変化に機敏に対応し、それらの変化をチャンスとしてとらえて事業活動をすすめてまいります。

グローバルビジョン2030において、私たちは3つの「目指す姿」を定めました。「目指す姿」の一つ目は「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。北米では「キッコーマンしょうゆ」が生活に浸透し、多くの皆様に日常のご利用いただいています。このような場面を世界中で展開し、各国の食文化との融合を実現していくことをめざしています。私たちは北米、欧州、アジアに続いて、2020年代には南米、2030年代以降にはアフリカやインドを成長



“

**長期ビジョン達成に向けて成長戦略を実行するとともに、
社会からの期待と信頼を認識し、社会的責任を果たすべく、
活動をすすめてまいります。**

”



ステージに引き上げていきます。

二つ目は「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。私たちは革新と差異化に挑戦しつづけることで、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きたいと願っています。

三つ目は「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、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ことをめざしたものです。2030年はSDGs達成に向けた目標の年でもあります。当社グループが責任ある企業市民としての活動をすすめることは、SDGs達成への貢献にもつながるものと考えています。

今年、当社グループは2030年に向けた

環境面での目標を定めた「長期環境ビジョン」を公表しました。長期環境ビジョンでは、「気候変動」「食の環境」「資源の活用」の項目のもと、CO₂削減などのテーマに取り組むことを掲げています。長期環境ビジョンで示した目標は、決して簡単に達成できるものではありません。しかしながら、挑戦的な目標に取り組むことで社会課題の解決に貢献してまいります。

2020年10月

キッコーマン株式会社
代表取締役社長 CEO

堀切 功章

事業別・部門別報告

国内

食料品製造・販売事業

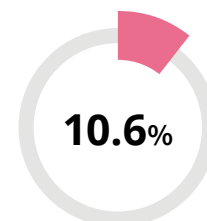
国内 食料品製造・販売事業は、しょうゆ部門、つゆ・たれ・デルモンテ調味料等の食品部門、豆乳飲料・デルモンテ飲料等の飲料部門、みりん・ワイン等の酒類部門からなり、国内において当該商品の製造・販売を手がけています。当事業の売上高は1,794億4千4百万円(前期比102.7%)、営業利益は114億6千万円(前期比108.1%)と、増収増益となりました。

しょうゆ部門

部門の概要

「キッコーマン」ブランドなどのしょうゆの製造・販売を行っています。2019年度、家庭用分野では「いつでも新鮮」シリーズが、テレビ宣伝を中心としたマーケティング施策を徹底することにより、「新鮮な生しょうゆのおいしさ」「鮮度維持」「使いやすさ」という付加価値が市場に浸透し、売上を伸ばしました。一方、「こいくちしょうゆ」などのペットボトル品は前期を下回りました。加工・業務用分野は、前期を下回りました。

グループ内売上構成比



※ 各事業間の取引相殺
消去前の比率



中期経営計画へのアプローチ

国内しょうゆ事業では、より強固なブランドを育成するとともに新商品を継続的に展開します。キッコーマングループの強みである発酵・醸造技術を活用するとともに容器・包材などでも新しい取り組みを行い、高付加価値化を実現します。また、原料コストの低減、生産の効率化、管理費などの適正化に取り組んでいます。



売上構成比

37.8%

営業利益構成比

28.8%

※ 売上構成比グラフは各事業間取引の相殺消去後の比率を、営業利益構成比グラフは相殺消去前の比率を記載しています。

食品部門

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。2019年度、つゆ類は「具麺」シリーズの伸長に加え、濃縮つゆは「濃いだし本つゆ」が好調で、全体として前期を上回りました。たれ類は主力商品である「わが家は焼肉屋さん」シリーズが好調に推移し、前期を上回りました。「うちのごはん」は、新商品の「キャベツのガリバタ醤油炒め」が好調に推移し前期を上回りました。デルモンテ調味料は、高付加価値品の「リコピンリッチ」などが好調に推移し、前期を上回りました。

グループ内売上構成比

13.2%

※ 各事業間の取引相殺消去前の比率

中期経営計画へのアプローチ

食品部門では、嗜好やライフスタイルの変化にあわせた提案を継続します。時代にあわせた味づくりに取り組むことに加え、栄養成分の訴求や利便性・時間短縮といった簡便性を追求することで、さらなる高付加価値化を推進します。また、新しい発想の商品を開発することで需要の創造に努めます。

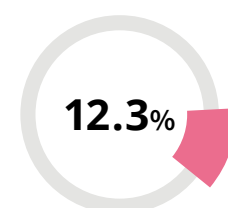


飲料部門

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。2019年度、豆乳飲料は、健康志向の高まりを背景に特定保健用食品の商品や無調整豆乳が伸び、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おり、順調に売上を伸ばしました。また、2018年発売の家庭用「豆乳おからパウダー」がテレビに取り上げられ売上に貢献したこともあり、前期の売上を上回りました。デルモンテ飲料は、「リコピンリッチ」や無塩トマトジュースなどのトマトジュースが堅調に推移し、前期の売上を上回りました。

グループ内売上構成比



※ 各事業間の取引相殺
消去前の比率

➤ 中期経営計画へのアプローチ

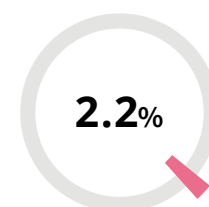
飲料部門では、豆乳は市場の拡大にともなって生産体制の強化に取り組みます。また、豆乳の需要拡大のマーケティング活動をすすめます。デルモンテ飲料については積極的な販売促進活動を通じて市場での「デルモンテ」ブランドの価値向上に取り組みます。また、健康に訴求した商品を展開することで、市場のさらなる拡大に取り組みます。

酒類部門

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。2019年度、本みりんは、家庭用分野では、「米麴こだわり仕込み本みりん」などの高付加価値商品が売上を伸ばしたものの、ペットボトル品が振るわず、加工用分野でも大型容器が減少したため前期を下回りました。ワインは、業務用分野が前期を下回り、家庭用分野は国産ぶどうを原料とした日本ワインが伸ばしたものの、その他が苦戦したため、前期の売上を下回りました。

グループ内売上構成比



※ 各事業間の取引相殺
消去前の比率

➤ 中期経営計画へのアプローチ

酒類部門では、付加価値の高い本みりんの販売を強化します。また、ワインでは高品質な日本ワインの生産を行います。加えて、付加価値の高い輸入ワインの販売強化に取り組んでいきます。





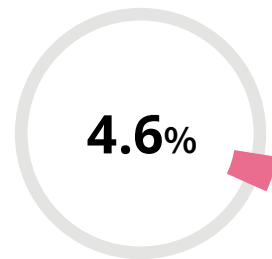
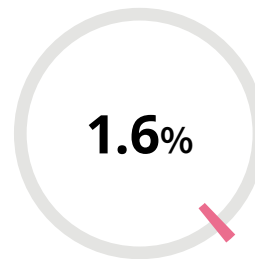
国内

その他事業

臨床診断薬・衛生検査薬・加工用酵素、ヒアルロン酸等の化成品等の製造・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等を行っています。2019年度、化成品等は、ヒアルロン酸が好調に推移しましたが、アルギン事業の撤退の影響もあり、前期を下回りました。

売上構成比

営業利益構成比



※ 売上構成比グラフは各事業間取引の相殺消去後の比率を、営業利益構成比グラフは相殺消去前の比率を記載しています。

中期経営計画へのアプローチ

衛生検査薬の海外への販売を強化しており、さらなる市場の拡大に取り組みます。また、より付加価値の高い化成品を展開することで、収益性の向上に努めます。



海外

食料品製造・販売事業

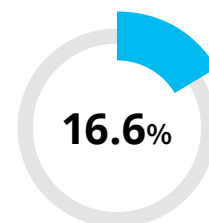
海外 食料品製造・販売事業は、しょうゆ部門、デルモンテ部門、健康食品等のその他食料品部門からなり、海外においてこれらの商品の製造・販売を手がけています。当事業の売上高は965億9千1百万円(前期比103.3%)、営業利益は192億5千1百万円(前期比102.7%)と、増収増益となりました。

しょうゆ部門

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。2019年度、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、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あわせたきめ細かな対応で事業の拡大を図りました。この結果、前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・フランス・オランダなどで堅調に売上を伸ばし、前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、中国市場で売上を伸ばしました。また、タイ・インドネシアなどにおいても売上を伸ばし、全体として現地通貨ベースで前期の売上を上回りました。

グループ内売上構成比



※ 各事業間の取引相殺
消去前の比率

中期経営計画へのアプローチ

本醸造しょうゆを中心に、各国の食文化にあわせた食の提案を行うことで新たな価値を提案することを基本的な戦略とします。北米、欧州、豪州などの主要市場では、“Free from”[※]などの付加価値のある商品を展開することでNo.1の地位を強固にします。また、既存商品の展開に加えてハラール商品などを拡充させることでASEANなどの新規市場を開拓します。

※ Free from：特定の原材料や化学調味料を含まないことを表示した商品などの総称



売上構成比

18.0%

営業利益構成比

48.3%

※ 売上構成比グラフは各事業間取引の相殺消去後の比率を、営業利益構成比グラフは相殺消去前の比率を記載しています。



デルモンテ部門

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、トマトケチャップなどを製造・販売しています。2019年度は、部門全体では前期の売上を上回りました。

グループ内売上構成比

1.3%

※ 各事業間の取引相殺
消去前の比率



中期経営計画へのアプローチ

トマト調味料の拡売を中心に、コーン製品などの主力製品を育成することで高い成長をめざします。また、家庭向けレシピの提案や積極的なマーケティング活動を通じて、中国での販売を強化していきます。

その他食料品部門

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。2019年度は、部門全体では前期の売上を上回りました。

グループ内売上構成比

2.7%

※ 各事業間の取引相殺
消去前の比率



中期経営計画へのアプローチ

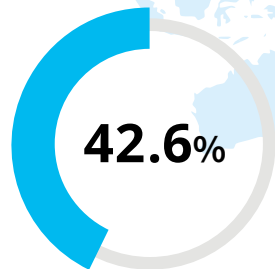
販売を強化するとともに、付加価値の高い商品を展開することで収益性の改善に取り組みます。

海外

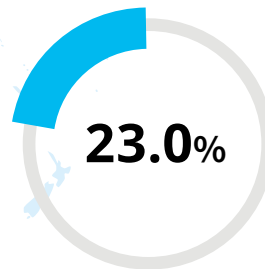
食料品卸売事業

海外 食料品卸売事業は、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。2019年度は、北米では、アジア系マーケットにとどまらず、ローカルマーケットへのさらなる浸透をすすめ、売上を伸ばしました。また、欧州、アジア・オセアニアでは引き続き市場が拡大しており、各地域で売上は順調に推移しました。この結果、前期の売上を上回りました。

売上構成比



営業利益構成比



※ 売上構成比グラフは各事業間取引の相殺消去後の比率を、営業利益構成比グラフは相殺消去前の比率を記載しています。

中期経営計画へのアプローチ

海外 食料品卸売事業では、海外で日本食市場の拡大が続くなか、北米などの既存拠点の拡充による機能強化や新規市場への拠点開設を通じて、強みである拠点ネットワークを整備・拡張します。また、質の高い商品・サービスを提供するとともに、ビジネス・業容の拡大によって、さらなる成長の継続をめざします。



環境への取り組み

キッコーマングループ 長期環境ビジョン

食の自然環境を守る企業として、2030年に向けて持続可能な社会の実現をめざすビジョンを新たに策定しました。



長期環境ビジョン

持続可能な社会



気候変動



食の環境



資源の活用

テーマ		
● CO ₂ 削減	● 水環境への配慮 ● 持続可能な調達	● 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		
CO ₂ (排出量) 30%以上削減 ^{※1}	① 水の使用原単位 30%以上削減 ^{※2} ② 排水法規制よりも高い自主基準値の達成維持 ③ 持続可能な調達体制の構築と推進	① 製造や流通段階での廃棄物削減 ② 再資源化率100% ^{※3} 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



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、その後も中期環境方針などを定めて取り組みをすすめてきました。2018年に策定したグローバルビジョン2030でも、環境問題を含む社会課題の解決に取り組んでいくことを「目指す姿」として表明しています。

2015年に国連が採択したSDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) には、水、エネルギー、気候変動、海や陸の豊かさなどが目標として含まれています。当社グループは、長期環境ビジョンに基づいた取り組みをすすめることでSDGsの達成に貢献することをめざしていきます。



Message

長期環境ビジョンに基づいた活動を通じて、社会的責任を果たすとともにキッコーマングループの企業価値向上を図っていきます。



キッコーマン株式会社
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

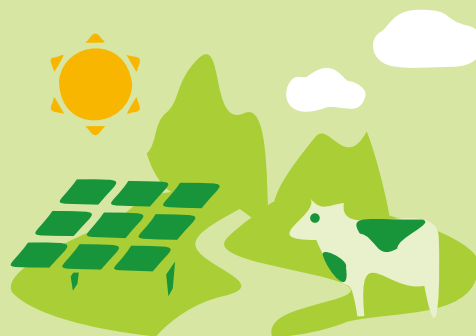
山崎 孝一

2015年に国連でSDGsが採択されるなど持続可能性への関心が世界的に高まるなか、キッコーマングループはグローバルビジョン2030を2018年に策定しました。グローバルビジョン2030では事業活動を通じて地球社会が抱える課題の解決に寄与していくことをめざしています。

私たちが直面する社会課題のなかでも特に重要なのが環境問題です。当社グループの事業は、農産物やさまざまな原材料、そして水やエネルギーを利用することで成り立っています。環境問題にしっかりと対応することは社会的責任の面からも事業戦略の面からも不可欠だと考えています。このたび策定した長期環境ビジョンでは、当社グループが今後10年間にわたって取り組む内容をまとめました。長期環境ビジョンで示した目標を実現するためには、商品開発や製造段階の見直しが必要と見えます。全てのプロセスを継続的に改善し続け、高まる社会的な要請に応えることで当社グループの企業価値を高めてまいります。

長期環境ビジョンの実現に向けた取り組み

長期環境ビジョンでは、「気候変動」「食の環境」「資源の活用」の分野を定めて具体的な施策に取り組んでいきます。



Message

長期環境ビジョンを定め、ステークホルダーの皆様とともに持続可能な社会の実現に向け挑戦を続けていきます。



キッコーマン株式会社
環境部長

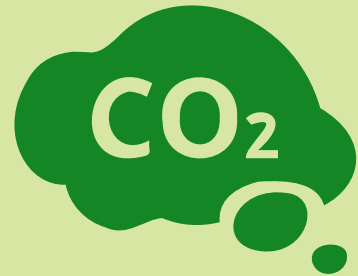
香西 陽一郎

キッコーマングループでは長年にわたって公害防止や省エネルギーなどの地道な環境保全活動を行ってきました。環境問題が地球規模の社会課題となるなか、私たちは環境活動をより強化しなくてはならないと考えています。2030年に向けて、そしてそれ以降も持続可能な社会を実現するために私たちが取り組むべき環境面での活動を検討し、「長期環境ビジョン」としてまとめました。

テーマに掲げた「CO₂削減」では、「CO₂排出量の30%以上削減」を目標としています。当社グループの事業が成長を続けるなかで、2018年度比30%以上のCO₂排出量を削減するのは大きな挑戦です。また、その他のテーマである「食の環境」「資源の活用」も、当社グループの努力はもちろんのことステークホルダーの皆様のご理解とご協力なくしては達成することはできません。これらは挑戦的な目標ですが、地球環境問題への対応と事業の成長の両立に向けて私たちは取り組んでいきます。

気候変動

キッコーマングループは、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、自然災害の増加などの深刻な環境問題につながる気候変動への対策に取り組みます。この目標の達成をめざして、私たちはプロセス改善、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行います。



食の環境

私たちの食生活を支える豊かな自然環境を守るため、キッコーマングループは水環境の保全と持続可能な調達に取り組みます。水の効率的な活用をすすめるとともに、工場で使用した水をできるだけきれいに自然に還します。また、私たちが調達する原材料には環境に配慮されたものを積極的に採用していきます。



資源の活用

食品ロスの削減や環境配慮型商品を展開することで、貴重な資源の有効利用に取り組みます。私たちは食品ロスを削減するために製造や流通の段階で発生する廃棄物の削減をすすめるとともに、生産部門では再資源化率100%をめざして取り組みます。加えて、容器などに使用する原材料を削減するなどし、バリューチェーン全体を通じた環境配慮型商品を展開します。



食と健康への取り組み

キッコーマン中央研究所設立



キッコーマングループは「食と健康」を通じて社会に価値を提供していくことをめざしています。そのために欠かせないのが研究開発・商品開発力の強化です。グローバルビジョン2030でも「No.1バリューの提供」に向けた「経営資源の活用」として「発酵・醸造技術」を掲げ、取り組みを強化しています。

当社グループの研究開発部門は、会社が設立されるより以前の1904年(明治37年)に設立された野田醤油醸造組合醸造試験所を母体としています。以来100年以上にわたり、しょうゆ醸造技術を基盤として、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きました。



1階に実験室、2階にオフィスやカフェが広がる空間。中間層には、ライブラリーなど、自然な交流が生まれるコミュニケーションエリアを設けています。

今後のさらなるグループ研究・開発力の強化をめざして、新たな研究開発拠点「キッコーマン中央研究所」を建設し、2019年8月に竣工しました。キッコーマン中央研究所では、新たな領域への挑戦として、基礎・基盤研究の強化・集中を行う環境を整えました。また、既存事業の商品開発力を強化し、差異化技術を蓄積するために新たにパイロットプラント設備を導入しました。

当社グループは「食と健康」の分野において基礎から応用にわたる研究・開発への取り組みをさらに強化することで、より豊かで健康的な食生活に貢献することをめざします。



一部の固定席を除きフリーアドレス制。その日の業務にあわせて座席を選べます。



キッコーマン中央研究所 概要

住 所：千葉県野田市野田338
 敷地面積：16,960 m²
 建築面積：6,962 m²
 延床面積：10,350 m²
 建物構造：鉄骨造、地上2階建
 （一部免震構造）



Message

豊かな自然と研究員の多様性が響きあう新研究所で、より豊かで健康的な食生活につながる新技術・新商品の開発に貢献していきます。



キッコーマン株式会社
 取締役
 常務執行役員
 研究開発本部長

松山 旭

キッコーマングループの研究開発は、食の安全、発酵技術、食品加工の研究から、「なぜおいしく感じるのか」などの幅広い分野を対象としています。また、しょうゆはもちろんのこと、トマトなどの多くの植物を取り扱うことも特徴です。こうした研究開発活動をより活性化し、独創性を生み出すために、新しくなったキッコーマン中央研究所はコミュニケーションを重視して設計しました。従来の研究所では小部屋が中心でしたが、それをひとつの大きなフロアに変えることで、個人の業務スペースは確保しながら、ほかの研究員とのコミュニケーションが活発に取れるようにしています。また、新研究所は自然の光と空気が建物のなかに入る設計になっています。自然を感じながら多様なコミュニケーションを取ることで、新しい発想を活かした独創的な研究を行える環境をつくり、当社グループの将来を支える新しい分野に挑戦したいと考えています。

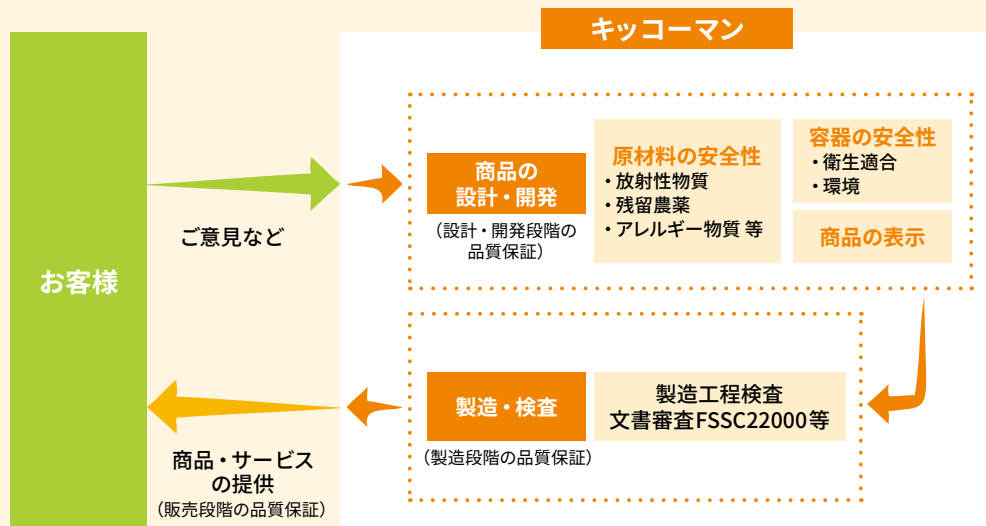
キッコーマングループのバリューチェーン

事業活動をプロセスに分け、それぞれのプロセスでどのようなバリュー（価値）を生んでいるかを示したもの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。



キッコーマングループが最も重要視しているのは、食の安全と安心です。私たちは全てのプロセスを品質保証活動の対象とし、そのうえで、各プロセスにおいて経営理念である「消費者本位」を実践するための活動や持続可能性に配慮した取り組みをすすめています。

キッコーマングループの品質保証活動





キッコーマングループのバリューチェーン

研究開発

**「おいしさ」をより深く理解し、
より多くのお客様にお届けするために、
醸造・発酵技術を中心に幅広い研究を行っています。**

キッコーマングループ研究開発部門では、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。当社の事業領域である「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。



キッコーマングループのバリューチェーン

調達

**安全で高品質な原材料を安定的に調達するための
取り組みをすすめると同時に、
持続可能性にも配慮した活動を行っています。**

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とらえています。キッコーマン(株)品質保証部は厳しい基準に基づいて原材料の安全性や品質の審査を行うとともに、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んでいます。キッコーマンビジネスサービス購買部は、審査を通過した原材料の調達を行うとともに、農作物を栽培している農場の訪問などの取り組みを通じて調達先との良好な関係強化を行っています。また、万が一の場合に備えて複数のサプライヤーから調達するなどの取り組みを通じて、原材料の安定的な調達に努めています。

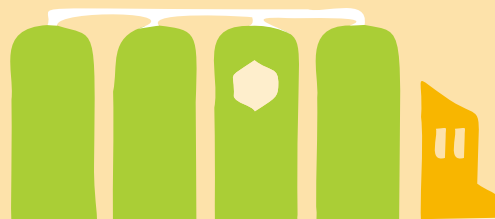


キッコーマングループのバリューチェーン



**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(FSSC22000、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。



キッコーマングループのバリューチェーン



**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のグローバルな事業展開を支えているのが、営業やマーケティングといった販売活動です。販売活動を通じた取り組みは新しいレシピの開発や新しい販売地域の開拓だけにとどまらず、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、食料品卸売事業を行うJFCでは魚介類やコメを含む幅広い商品の販売を行っています。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。

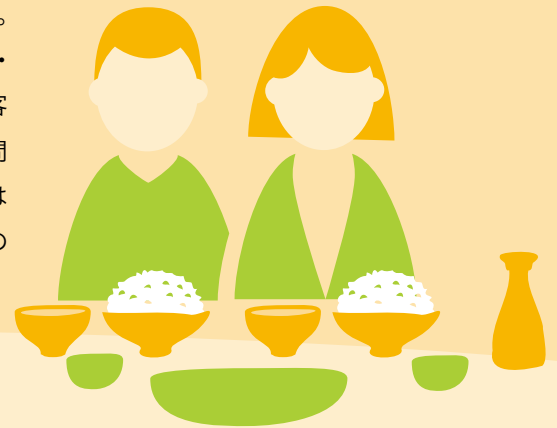


キッコーマングループのバリューチェーン



**「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。お客様からいただいたご質問やご意見などは社内で共有しています。「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。



キッコーマングループのバリューチェーン



**安全性、法規適合性、社会的公正性が確保された
商品・サービスを提供できるよう
品質保証活動に取り組んでいます。**

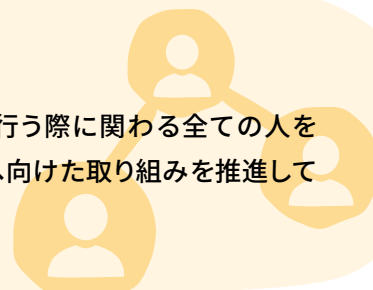
キッコーマングループが事業活動を行ううえで最も重要視しているのは、商品やサービスの安全です。品質的な安全性を確保したうえで、私たちがお届けする商品やサービスが安全であることをわかりやすくお伝えし、お客様に安心していただくことをめざしています。この考え方にに基づき、安全性の観点から、原材料の選定から商品ができるまでの全過程において厳しい基準に基づいた品質保証審査を行っています。また、お客様に安心していただくためにウェブサイトなどを通じた積極的な情報発信を行っています。



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、企業が事業活動を行う際に関わる全ての人を意味します。キッコーマングループではステークホルダーへ向けた取り組みを推進しています。



お客様

安全・安心かつ高品質な商品をお届けするとともに、お客様から寄せられる声を活かしてお客様満足の向上に取り組んでいます。

社員

社員の多様性を尊重し、能力向上を支援するとともに、安全で快適な職場環境づくりに努めています。また、互いの立場を尊重した、信頼関係に基づく労使関係を築いています。

株主・投資家

適時・適切な情報開示によって経営の透明性を高めるとともに、持続的な成長による収益の確保、適正な利益配分に努めています。

仕入先

仕入先とのコミュニケーションを通じて、公正な取引の徹底と良好なパートナーシップの構築に努めています。

地域社会

地域に根ざした社会活動や食文化の継承・発展のための取り組みなど、「食と健康」の分野で地域社会に貢献する活動を行っています。

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、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）、国際労働機関の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」を支持し、尊重し、人権尊重の責任を果たすべく取り組んでいます。「キッコーマングループ行動規範」において、「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。」と明記しています。また、当社は2001年に「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名し、UNGCの原則に基づいた事業活動を行っています。

人権研修の実施

キッコーマングループでは人権に関する研修を継続的に実施しています。障がい者雇用の推進を目的とした特例子会社「キッコーマンクリーンサービス」を設立したことから、2019年度は「障がい者とともに働くこと」をテーマとした「人権啓発研修会」をキッコーマン(株)野田本社で2回開催しました。この研修会では、障がい者雇用推進の意義に加えて、障がいのある社員からの発表や



聴覚障がいのある方による手話指導などが行われました。延べ200名近い参加を得て、人権意識の啓発を図りました。

ダイバーシティ&インクルージョン

キッコーマングループのステークホルダーには、さまざまな国籍、性別、年齢、障がいの有無など、多様な背景を持つ方がいます。私たちは多様性(ダイバーシティ)を尊重するとともに価値あるものと認識して活かしていくこと(インクルージョン)をめざしています。キッコーマンでは、2018年5月にはダイバーシティ&インクルージョンに関する基本方針を定めました。女性活躍の推進、高齢者活躍支援、障がい者雇用の推進、外国籍社員活躍支援、LGBTへの取り組みを通じた活動をすすめています。

TOPICS

Sedexへの参加

キッコーマングループは、人権や環境などの情報を管理・共有するプラットフォームを提供する非営利団体「Sedex」に加盟しています。2019年度は自社内での活用を始めました。



コーポレート・ガバナンス

基本方針

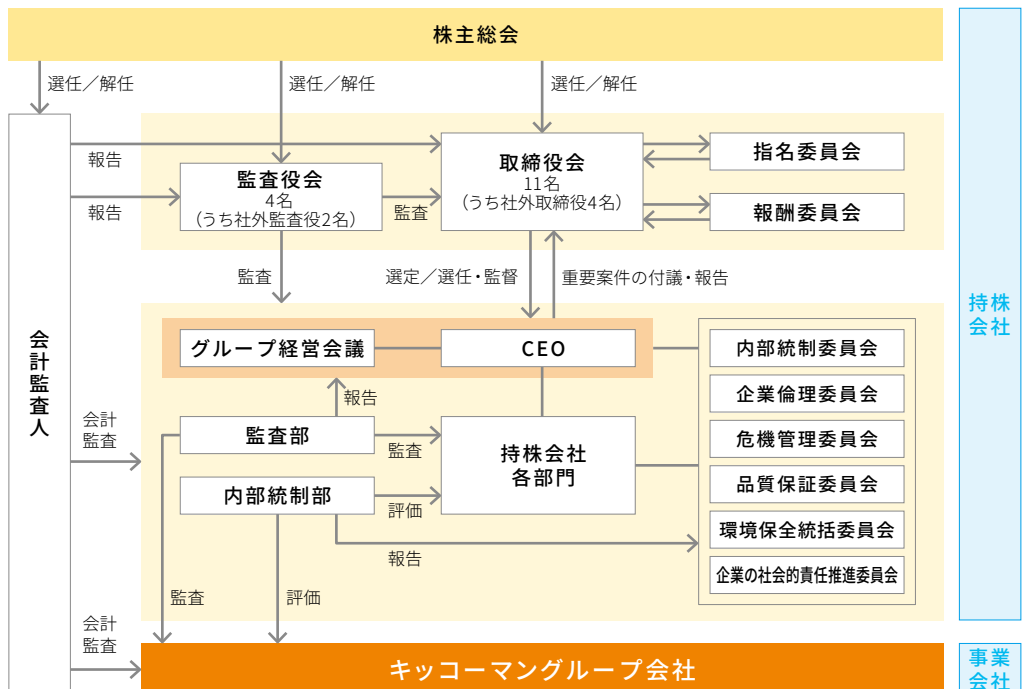
キッコーマン(株)は、キッコーマングループ経営理念の実践を通じて、企業価値を増大していくことが、企業経営の基本であると認識しています。この実現のために、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化は、経営上の最重要課題です。当社は、この認識に基づき、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や、社外取締役を過半数とする指名委員会および報酬委員会を設置するとともに、執行役員制度の導入による意思決定および業務遂行のスピードアップを図るなど、経営の監視・監督機能の強化に努めています。

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、監査役の機能を有効に活用しながら経営に

ガバナンス体制図



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。

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。2020年6月の株主総会において、取締役11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、取締役および執行役員を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。

報酬委員会

報酬委員会は、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名で構成し、取締役、監査役および執行役員の報酬案を策定しています。

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。また、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、売上高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	○	○	○	○
経常利益	○	○	○	○
売上高	○	○	○	○
環境	○	○	○	○
品質	○	○		
安全衛生		○		
個別指標	○	○	○	○
合計	100	100	100	100

役員一覧 (2020年6月23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

代表取締役社長 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 (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)

中野 祥三郎

代表取締役
専務執行役員

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 (現任)
2019年 6月 キッコーマン食品 (株) 代表取締役社長 (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
常務執行役員
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 国際事業本部長副部長
2015年 6月 常務執行役員
2017年 6月 取締役常務執行役員 (現任)
2017年 6月 国際事業本部長 (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 研究開発第3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)

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) 富士通総研理事長
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 キヤンク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)

尾崎 護

取締役 (社外)

1958年 4月 大蔵省入省
1991年 6月 国税庁長官
1992年 6月 大蔵事務次官
1994年 5月 国民金融公庫総裁
1999年 10月 国民生活金融公庫総裁
2003年 2月 矢崎総業 (株) 顧問
2005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) 最高執行責任者 (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)

小澤 隆

常勤監査役

1978年 4月 当社入社
2008年 6月 海外事業部長
2010年 6月 執行役員
2012年 6月 太平洋貿易 (株) (現JFCジャパン (株)) 代表取締役社長
2015年 6月 常勤監査役 (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)

高後 元彦

監査役

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 (現紀尾井坂テームス総合法律事務所) パートナー (現任)
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

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。2019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。

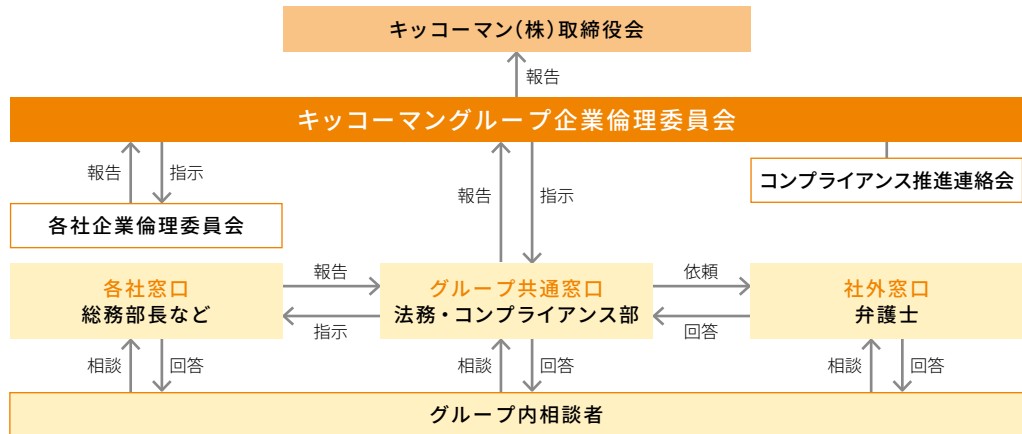
企業倫理委員会では、隔年でパート社員や派遣社員なども含めた国内グループ会社の全社員を対象として、行動規範やグループ企業倫理ホットラインの認知度や、コンプライアンス上の問題の有無を問う「企業倫理アンケート」を実施し、各社のコンプライアンスの状況把握、個別案件への対応を行っています。

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。窓口を利用できる対象者を、2007年度以降はパート社員や派遣社員などに、2009年10月に持株会社制に移行してからは国内グループ会社社員全体に拡大し、制度の充実を図りました。

「グループ企業倫理ホットライン」には、社外窓口(弁護士)とグループ共通窓口(キッコーマン(株)法務・コンプライアンス部内)および必要に応じ各社社内窓口があり、専用の電話・eメールのほか、郵便局に設置した私書箱を通じて通報や相談を受け付けています。これらの窓口で通報があった場合は、社内調査を実施し対策を講じたうえで、結果を通報者にフィードバックしています。なお、相談や通報をしたことで情報提供者に不利益が生じないよう、「企業倫理委員会規則」に情報提供者の保護を明記し、これを

グループ企業倫理ホットライン体制



順守しています。2019年度には、「グループ企業倫理ホットライン」に23件の通報・相談があり、解決を図りました。

適切な納税に対する取り組み

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


事業のグローバル化にともなう取り組み

キッコーマングループの事業がグローバル化するにつれて、異なった国や地域に所在するグループ会社間の取引も増えていきます。そうした際に発生する移転価格について、キッコーマングループでは必要に応じて

各国の税務当局などと協議を行っています。グループの事業を正確に伝えるとともに、公正性を重視した姿勢で情報交換を行い、適切な納税に向けた取り組みをすすめています。納税に関する重要な案件については、取締役会への報告をCFOから適宜行い、取締役会からの指示を受けられる体制を整えています。また、グループでは、事業所の所在国以外にある租税回避地(タックスヘイブン)の計画的な使用は行っていません。

法人税等に関する情報開示

キッコーマングループの法人税等の情報はウェブサイト*で公開しています。2019年度の法定実効税率は30.5%でした。

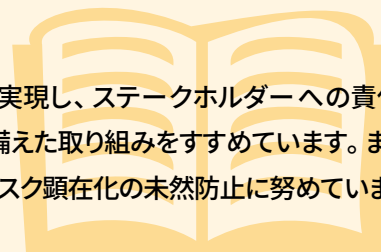
 詳しい情報はウェブサイトをご覧ください。

※ 有価証券報告書(日本語): <https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/yuho.html>

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、担当する子会社および部門を各執行役員が指揮し、リスク顕在化の未然防止に努めています。



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。2020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。

- 社会環境
- 事業環境
- コンプライアンス(法令順守)
- 情報システム及び情報セキュリティ
- 食の安全性
- 人材
- 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、以下のものを含むとしています。

- 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

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。

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持って業務を行い、能力を十分に発揮することができる環境の整備に取り組んでいます。また、グローバルビジョン2030においては、2030年への挑戦の基盤となる経営資源のひとつとして人財を挙げています。グローバル経営を支える人財や新しい価値を生み出す人財が活躍できるように、制度、組織、働き方を常に見直していきます。

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。女性社員が出産後も安心して勤務できる体制を整備するために、育児休業制度を法律施行より10年前の1981年に導入しました。また、次世代育成支援対策推進法に基づき行動計画を策定し、次世代育成に関わる制度の啓発、年休取得促進や所定外労働時間の削減などに取り組んでいます。男性の育児休業取得をめざし、2008年度に短期育児休職を可能にしました。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ました。あわせて配偶者帯同休職制度を導入し、より働き方の選択肢を広げています。加えて、柔軟な年休取得を可能とするため、2016年からは時間単位年休を導入しました。

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やステージ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。これらの教育研修制度を通し、社員の自律的なスキルアップとキャリア形成をサポートしています。

柔軟な働き方を通じた生産性の向上

キッコーマンでは、柔軟な働き方に向けた取り組みとして、ノー残業デーや在宅勤務制度を導入しました。また、年休取得率向上のため、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ました。2019年度には、月間を通じた総就業時間は変えずに社員が自分で始業・終業時間を自由に決められるフレックスタイム制度の拡充と時差勤務制度の導入を実施しました。時差勤務制度は1日の所定労働時間は変えずに、始業・終業時間を前後させることができる仕組みです。こうした取り組みをすすめることで、私たちは生産性を向上させるとともに社員のワークライフバランスの実現に取り組んでいます。

環境

基本方針

キッコーマングループは、『おいしい記憶』は豊かな自然からもたらされると考えています。大豆、小麦、野菜、果物、塩、麹菌や酵母、乳酸菌、そして水。私たちの商品が原材料とする自然の恵み一つひとつには、自然の力が凝縮されています。自然が健康であり、その力が十分に発揮できる環境こそが『おいしい記憶をつくりたい。』の原点です。豊かな自然は、キッコーマングループが世界中の食文化を通しておいしさをお届けするための基盤です。豊かで楽しい食を支える『食の自然環境』を守ることをキッコーマングループの基本姿勢とし、持続可能な社会の実現と長期環境ビジョンの達成に向けた取り組みを推進します。

環境憲章

環境理念

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

[環境理念の解説]

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

行動指針

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

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

中期環境方針

『おいしい記憶』は豊かな自然から

大豆、小麦、野菜、果物、塩、麹菌や酵母、乳酸菌、そして水。キッコーマングループの商品が原材料とする自然の恵み一つひとつには、自然のおおきな力がぎゅっと凝縮されています。自然が健康であり、その力が十分に発揮できる環境こそが私たちの想いであり『おいしい記憶をつくりたい。』の原点です。

キッコーマングループは『食の自然環境』を守ります。

健康な自然、豊かな自然は、キッコーマングループが世界中の食文化を通しておいしさをお届けするための基盤です。そして、豊かで楽しい食を支える自然のいとなみを守ることで、『食の自然環境』を守ることが、キッコーマングループ環境保全活動の基本姿勢です。

『食の自然環境を守る』ふたつの方向

キッコーマングループは、『食の自然環境』を守るため、ふたつの方向で行動を起こします。

- 1 具体的な目標を定め、環境保全活動を実践します。
- 2 環境保全活動の重要性を広く訴え、大きな参加の輪を育てます。

『食の自然環境を守る』実践活動

実践活動の目標を、具体的にみにつに定めます。

- 1 食の環境を地球温暖化から守るため、低炭素社会を目指します。
- 2 食資源を有効に活用するため、循環型社会を目指します。
- 3 食環境の根源を守るため、自然共生社会を目指します。

中期環境目標 (2018-2020)

項目	テーマ	目標
低炭素社会 に向けて	CO ₂ 原単位の削減(国内生産部門)	1. CO ₂ 排出原単位4%以上削減 2. 主要工場における省エネ診断・対策 3. 再生可能エネルギー利用の検討
	CO ₂ 総排出量の削減(国内間接・営業部門)	1. CO ₂ 総排出量3%以上削減
	CO ₂ 原単位の削減(海外主要生産部門)	1. CO ₂ 排出原単位3%以上削減
自然共生社会 に向けて	水使用量の削減(国内外生産部門)	1. 用水原単位6%以上削減(国内生産部門) 2. 用水原単位前年度以下(海外主要生産部門)
	水環境の保全(国内生産部門)	1. 排水基準BOD=8mg/L、COD=5mg/Lを目指す
	持続可能な調達の推進	1. 環境に配慮した調達指針の策定と実施
循環型社会 に向けて	食品ロス削減	1. 製品廃棄物の削減推進
	再資源化率向上(国内外生産部門)	2. 製造トラブル廃棄物ゼロ(国内外生産部門) 1. 再資源化率 100%
	環境配慮型容器・包装の推進	1. 環境配慮型容器・包装の技術研究・開発、容器・包材の減量化推進

食育・食文化

食育への取り組み



キッコーマングループの食育体系

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ています。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。

食育理念・3つの願い (食・食育へのキッコーマンの想い)

食でこころを
いっぱい

食でからだを
大切に

食で地球のみんなを
しあわせに

食育推進方針 (社内で活動を考えるときの指針)

1

家族の食・こどもの食

栄養バランスのとれた楽しい食生活を提案し、心身の健康増進を応援する。

2

日本人の食

日本の食の伝統・文化を継承・発展させ、健全な心身を培う食生活を提案する。

食育活動 (事業・業務に根ざした具体的な展開)

社内外への企業姿勢の表明
食育宣言

食育宣言

地球の食、日本の食、そして一人ひとりの食を、もっともっと大切にしていきたい。

私たちが、しょうゆをつくり始めたのは、遠く江戸時代。

以来、日本のみならず世界中で、豊かな食を彩ってきました。

食べることは、大地や自然の恵みに培われたかけがえのない生命の原点です。

しかし、忙しさに追われる現代の生活の中で、食べることの大切さが見失われ始めています。

だから今、私たちは、食べることへの興味や食べる楽しさを育むため、

全社をあげて「食育」に取り組もうと思います。

それは、日本の食文化とともに歩んできたキッコーマンだからこそ提供できる

食に関する情報・知識・体験をみなさまにお届けすること。

そして、現代のライフスタイルにあった新しい日本型食生活を提案していくことです。

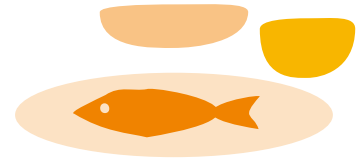
楽しさとおいしさに満ちた豊かな食へ。

これからも、おいしい記憶をいっしょにつくっていきたい。

いま私たちキッコーマンは、食に携わる企業の責任として、「食育」を宣言します。

2005年5月

食文化の継承と発展



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)東京本社「KCCホール」では、料理研究家やシェフなどの「食」のプロたちを講師とし、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・試食といったスタイルの講習会を実施しています。

広く海外で実施する料理講習会

キッコーマングループの海外しょうゆ販売会社では、主に現地の料理人を対象にした料理講習会を数多く実施しています。講習会では日本食の調理だけでなく、日本食を調理する際に欠かせない魚介類の適切な取り扱いや衛生管理などのレクチャーを行い、おいしく安全・安心な日本食の普及に努めています。



ブルガリアでの料理講習会の様子

TOPICS

食を通じた国際交流

ハンガリーと日本の外交関係樹立150周年記念イベントの一環として、パラノビチ・ノルバート特命全権大使をお迎えし「Hungary meets Kikkoman at Live Kitchen Tokyo」が催されました。当日はハンガリーの食材としょうゆをあわせたオリジナルメニューを用意し、参加者の皆様に味わっていただきました。






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>