

キッコーマングループ  
コーポレートレポート  
2019



こころをこめたおいしさと、  
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。





## 目次

キッコーマンの約束	01	<b>PART. 2</b> バリューチェーン	29
目次／編集方針	02	キッコーマングループのバリューチェーン	30
ステークホルダーの皆様へ	03	研究開発	31
キッコーマンの歩み	05	調達	32
価値創造プロセス	07	製造	33
CEO対談	09	販売	34
		お客様	35
		品質保証	36
<b>PART. 1</b> 戦略	13	<b>PART. 3</b> 価値創造の基盤	37
グローバルビジョン2030	14	人権の尊重	38
CEOメッセージ	17	コーポレート・ガバナンス	39
事業別戦略	19	環境への取り組み	43
国内 食料品製造・販売事業	19	コンプライアンス	45
その他事業	22	人財	47
海外 食料品製造・販売事業	23	食育・食文化	49
食料品卸売事業	26		
財務・非財務ハイライト	27		

### 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)を発行いたします。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85社および関連会社9社(2019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

2018年4月～2019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1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。諸と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。

本報告書内の一部には、「あなたの『おいしい記憶』をおしえてください。」フォトコンテストにご応募いただいた画像を使用しています。

詳しくはこちら → <https://www.kikkoman.com/jp/memory/life/photocon/archive.html>

### 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、価値協創ガイドラインなどを参照しています。



### 価値協創ガイドラインとは

「価値協創ガイドライン」とは、企業と投資家を繋ぐ「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、ガバナンス等)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、本ガイドラインの各項目を形式的・固定的に捉えることなく、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、本ガイドラインを活用することが期待されています。



## ○ ステークホルダーの皆様へ

キッコーマングループは、長い歴史に培われてきた「伝統」と常に時代を洞察する「革新性」を経営風土とし、1917年の株式会社設立から100年以上の歴史を刻んできました。

経営理念にある「食文化の国際交流」を実現するために、私たちは日本のすばらしい食文化を世界に広めるとともに、世界の優れた食文化を日本に紹介する企業活動を行ってきました。今では「KIKKOMAN」はしょうゆの代名詞となり、100カ国以上の国々で販売されています。さらに、日本食を中心にさまざまな東洋食品を世界の食卓にお届けし、食生活をより豊かで味わい深いものにしてきました。

私たち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するものと考えています。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考えており、こうした基本の実践を着実に積み重ねてまいります。

2018年4月、当社は新しい長期ビジョン「グローバルビジョン2030」を発表しました。これは2030年を目標とするキッコーマングループの「目指す姿」とその戦略を定めたものです。2030年に向けて、「新しい価値創造への挑戦」をテーマに、キッコーマングループは大いなる挑戦をします。そして、経営理念を実践するとともに、グローバルビジョン2030達成に向けた施策を実行し、企業価値の向上と企業としてのプレゼンスの向上に努めてまいります。

2020年1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

キッコーマン株式会社  
代表取締役社長 CEO

堀切 功章

## 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



## ○ キッコーマンの歩み

キッコーマンは、しょうゆのトップブランドとして江戸時代から日本の食文化の発展を支えてきました。  
現在ではしょうゆを中心に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。

### 江戸時代に始まった しょうゆづくり

キッコーマンのしょうゆづくりの始まりは江戸時代初期。

現在の千葉県野田市でその礎を築きました。

野田は、関東平野に育まれた良質な大豆と小麦、  
江戸湾の塩など、原料の確保に最適の土地でした。  
また、潤沢な水と気候、江戸川の水運にも恵まれ、  
しょうゆのふるさととして大きく発展しました。

### 1917年 野田醤油株式会社の設立



### 米国への本格的な進出

#### グローバル

### 1957年 米国のしょうゆ販売会社設立



### 1969年 米国で東洋食品卸事業 に経営参加

### 1973年 米国のしょうゆ工場 出荷開始



### 1961年 しょうゆ卓上びん 発売



### 1964年 社名を キッコーマン醤油 株式会社に变更

### 1977年 PET容器を 採用



### 事業の多角化

#### 多角化

### 1963年 デルモンテ トマトジュース、 トマトケチャップ



### 1964年 マンズワイン



## 1917 株式会社の設立

1917年、野田のしょうゆ醸造家一族が  
合同して設立したのがのちのキッコーマン  
の前身となる「野田醤油株式会社」で  
す。設立後の1925年には「会社合併の  
訓示」を発表。訓示では会社は社会に奉  
仕するために存在し、社会的責任がある  
ということが示されています。

## 1957 米国への本格的な進出

北米へのしょうゆの本格的な輸出が始  
まったのは第二次世界大戦後でした。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。  
それから半世紀以上が過ぎ、いまでは  
「KIKKOMAN」は「Soy Sauce」の代名  
詞となっています。

## 1963 多角化への挑戦

キッコーマングループには、「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  
風おそうざいの素「うちのごはん」など  
の新しい食の提案を行ってきました。

## グローバルビジョン 2030

# 新しい 価値創造への 挑戦

1979年  
欧州に販売会社  
設立



1984年  
アジアのしょうゆ工場  
出荷開始



1997年  
欧州のしょうゆ工場  
出荷開始



1980年  
社名を  
キッコーマン株式会社に変更

2008年  
コーポレート  
ブランドを刷新  
2009年  
持株会社制に  
移行

**kikkoman.**  
おいしい記憶をつくりたい。

1995年  
本つゆ



1997年  
焼肉のたれ



2002年  
うちのごはん



2004年  
豆乳事業



## 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とない、1973年にはウイ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。海外での生産成功の背景には、“経営の現地化”があります。地域社会との共存共栄をめざし、地元の企業との取引引きや現地社員登用を行いました。また、日本人社員も地域社会のなかでよき市民たることをめざし実践してきました。

## グローバルな展開

1950年代の本格的な米国進出に始まったキッコーマンの国際化は、70年代には欧州、80年代にはアジアと拡大しました。また、食料品卸売事業では、北米を中心にグローバルに事業を展開するJFCグループが、しょうゆ、コメ、魚介類、調理器具まで、食を支えるアイテムを世界中のスーパーマーケットやレストランにお届けしています。

## グローバルビジョン2030

キッコーマングループは、グループの「目指す姿」と「基本戦略」を定めた長期ビジョンを定めています。2018年4月には2030年を目標としたグローバルビジョン2030を策定しました。グローバルビジョン2030では、「新しい価値創造への挑戦」をテーマに「目指す姿」を実現するための挑戦をすすめています。

## ○ 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続けるために、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。



商品

キッコーマングループ  
経営理念の実現

# ビジョン2030

価値創造への挑戦～

サービス

チェーン

詳細はP29

製造

販売

お客様

品質保証

レート・ガバナンス

詳細はP39

キッコーマングループ経営理念

## ○ CEO 対談

未来の世界に「おいしい記憶」を引き継ぐために、  
私たちは何を考え、どう行動すべきなのか。  
今回は「これからの『おいしい記憶』を考える」をテーマに、  
環境経営やエシカル消費などがご専門の  
大和総研 研究主幹 河口真理子氏と、  
当社堀切CEOが対談しました。

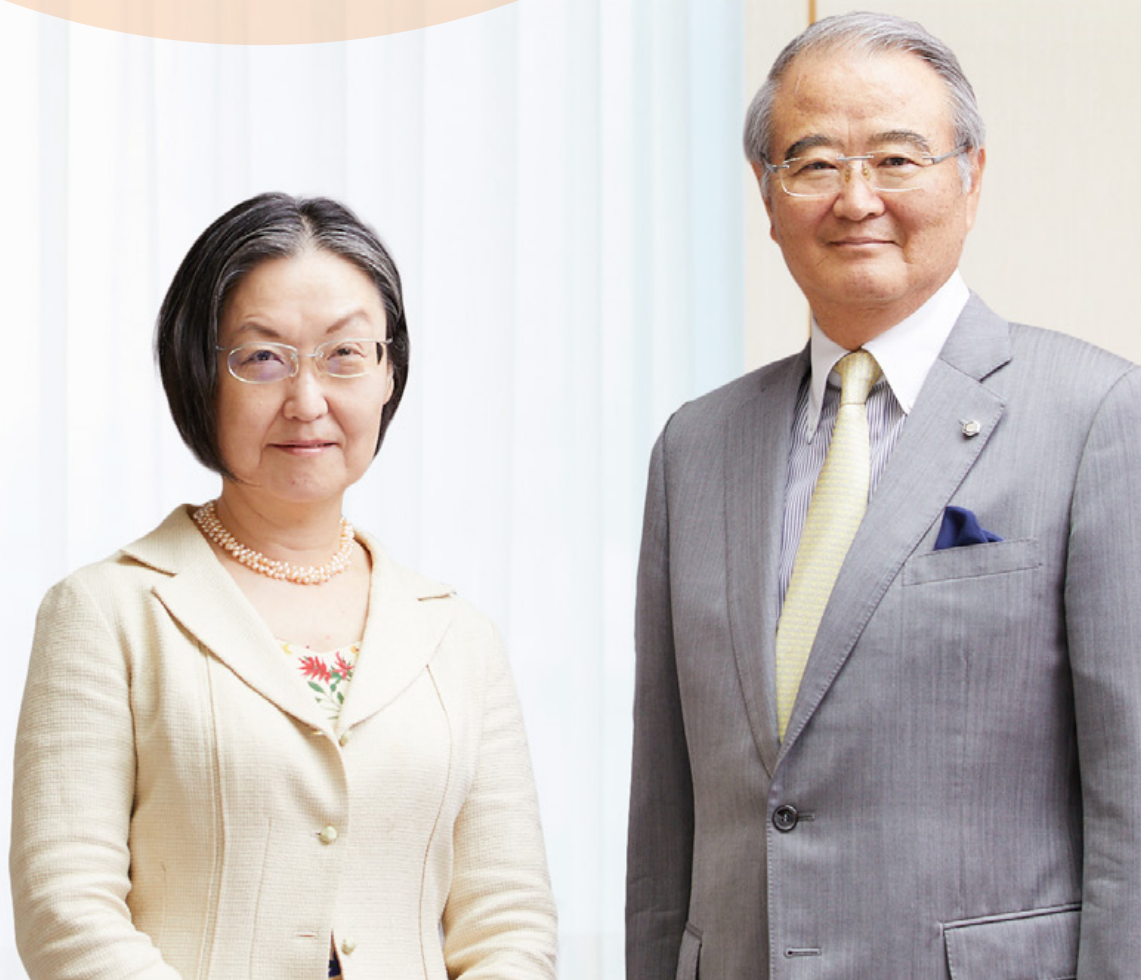
河口 真理子

株式会社大和総研  
研究主幹



堀切 功章

キッコーマン株式会社  
代表取締役社長 CEO



**堀切:** 今日はお忙しいところをありがとうございます。

**河口:** こちらこそ貴重な機会を頂きましてありがとうございます。

**堀切:** キックコマングループでは長期ビジョンや中期経営計画において、環境保全に関する目標を定めています。その一環として私たちは環境保全に関する社内意識を高めるための取り組みを行ってきました。また、社会的にも環境に対する関心がとても高くなっています。残念ながら世界的に自然災害が増えていて、それも影響しているのだと思います。

**河口:** 日本でも気象庁が「何が起きるか分からない」という表現をしてしまうような台風が発生しています。キックコマンの本社は千葉県野田市でいらっしゃいますが、先月(2019年9月)には千葉県に大きな台風がきました。

**堀切:** 私どもの本社がある野田市は台風の西側でしたので被害は少なくすみました。一方で、同じ千葉県でも台風の東側だった地域には大変な被害がありました。強風で屋根瓦が飛ばされた家屋もたくさんありましたが、その後には停電もありました。台風が去った後でもライフラインに大きな影響が出ています。こうした現実を目の当たりにすると、これは明らかに気候変動の結果であるということは誰もが認めざるを得ません。当然、社会的に気候変動への関心が高まり

ますし、またSustainable Development Goals (SDGs)\*の中でも気候変動は大きなテーマとして取り上げられています。

**\* Sustainable Development Goals (SDGs)**

国連による2016年から2030年までの行動目標。2015年9月の国連サミットで全国連加盟国(193国)により採択された。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成されている。地球上の誰一人として取り残さない(leave no one behind)ことを理念にしており、先進国も新興国の問題(飢餓等)に当事者意識を持って取り組むことを求めている。

**河口:** こうした巨大台風は気候変動の影響です。ちょうどいま(2019年10月)EUの関係者がたくさん日本を訪れています。実は、日本証券業協会と世界の債券市場協会が共催するグリーンボンドのシンポジウムが開催されまして、私も参加してきました。それだけでなく、EUで持続可能な漁業について取り組んでいる方々もたくさん訪日しています。IUU (Illegal, Unreported and Unregulated: 違法、非報告、非規制)といわれる漁業の禁止や持続可能な漁業へのシフトに関するシンポジウムを日本で開催しています。

EUが主導する形でサステナブル・ファイナンスについての具体的な議論がすすんでいます。お金の調達の仕方や投資の仕方を変えていこうという議論を投資家などが積極的にすすめているのです。先日はTCFDのサミットを日本政府が開催して、そこにも多くの企業や投資家が集まっています。こうした動きを一過性のブームにしてはいけなく私は考えています。シンポジ



**河口 真理子**

株式会社大和総研 研究主幹

一橋大学大学院修士課程修了(環境経済)後大和証券入社。外国株式調査、日本株式調査を経て1994年より大和総研転籍。2010年大和証券グループ本社CSR室長を経て、2011年7月大和総研に帰任、2018年12月より現職。担当分野は環境経営・CSR・ESG投資、エシカル消費などサステナビリティ全般。

ウムなどを開催し、参加することでお祭りのようになり、お祭りに参加していると何かをやった気になってしまいます。ただ、お祭りだけではだめで、実体がともなうことが欠かせません。そのためには、やはり事業会社の方々が工場や日々の業務の中にどう落とし込むかが重要になります。まずは経営者が主導して、社員一人ひとりをその気にさせないといけません。

SDGsについても、大企業では経営者がSDGsを認識している例がかなり増えていて、大企業経営者の6割ぐらいまでは認識しているといわれています。ただ、会社のミドル層はどうなのかとなると、浸透しているのは2割ぐらいといわれています。世界的に見て中間層というのは日々の業務が忙しいため、SDGsを遠いところの話のように感じてしまうようです。しかし、ミドル層に浸透させないと、経営者がいくらいてもなかなかすすみません。ミドル層をどう動かすかというのが、これからの経営において重要な課題になります。

**堀切：**ご指摘のとおり、ミドル層や現場の業務に落とし込むためには口で言っているだけでは駄目です。具体的に定量目標を設定し、モニタリングをして、個人の評価にまでつなげるような形にしていけないといけません。そうした仕組みがないと口で言っただけで終わってしまいます。

例えば、キッコーマングループでは環境

についてはCO<sub>2</sub>や水資源に関する具体的な定量目標を定めています。ただ、まだ個人の評価にまでは落とし込まれていません。部門としては、生産部門はCO<sub>2</sub>の削減を毎年何パーセント、水の使用量削減などといった具体的な目標があり、それによって部門トップが評価されるわけです。今後はそれをもっとブレークダウンして、個人の目標になるといいのではないかと思います。

**河口：**SDGsのすべてを人事評価に反映させるのは難しいので、何かいいことをしたらプラスの点をあげるというような加点形式にされてはいかがでしょうか。実際の業務にSDGsを入れるようになると、自分の担当業務には当てはまらないというケースも出てくると思います。特別なことをできたときには加点するような形で、少しでもインセンティブが入るとみんなのやる気になると思います。

また、SDGsを推進するためには創意工夫でいろいろと新しいことをやっていかなくてはなりません。ただ、創意工夫に対して点をあげるというフォーマットを作るのはすごく大変だと思います。しかし、「そんなことができるのか」という新しいアイデアが出てきたら、それを積極的に加点してあげることができると面白い取り組みになると思います。

**堀切：**インセンティブという点では、キッコーマングループでは改善提案活動を長く



**SDGsを推進するためには  
創意工夫でいろいろと新しいことを  
やっていかなくてはなりません。**

醸造業は微生物を扱いますので、  
自然との共存を大切にします。  
自然が健全でなければ  
健全な商品は生まれないのです。



続けています。毎年、改善活動の結果を発表し、それに対する評価を行った上で表彰をします。改善の内容は、水の使用量、燃料、電力の使用を減らすというものが多く、省エネを通じた環境保全につながっています。こうした取り組みは結果的にはコストダウンにもつながるのですが、環境保全をすすめようという意識が現場にまで浸透してきていると私自身も感じています。

キッコーマングループではしょうゆの醸造を長く続けてきました。醸造業は微生物を扱いますので、自然との共存を大切にします。自然が健全でなければ健全な商品は生まれないのです。ただ、サプライチェーンはグローバル化していて、われわれも大豆や小麦などの原材料のほとんどを海外から輸入しています。私たちが調達する原材料がどういう形で生産されて、どう流通しているかにも気を配っていく必要があると考えています。

**河口：**おっしゃるとおりです。原材料の調達に関する状況がどんどん変わっています。例えば、いまアマゾンの熱帯雨林での火災が問題になっています。

**堀切：**地球が呼吸できなくなってしまうかもしれないほどの危機的な状況です。

**河口：**ブラジルの人からすれば、欧州の人から上から目線で「お前たちはサステナブルではない」といわれていると感じています。

欧州が主導して産業革命をすすめて環境破壊してきたのに、いまになってブラジルを非難することは受け入れられない、とブラジルの人が感じる気持ちはわからなくもありません。とはいえ、アマゾンの熱帯雨林を燃やしてしまうこととは話が別です。

**堀切：**先進国と新興国との役割分担が大事だと思います。先進国はこれまでに地球環境から多くを享受してきた歴史があります。これからはどうやって地球社会全体に還元していくのかを真剣に考えなければいけません。例えば、環境負荷の低い技術を開発するなどが考えられると思います。

日本はまさにその点で貢献していくべきです。日本は課題先進国といわれているわけですから、環境負荷が低く、かつ、生産性が上がる技術のノウハウを開発し、それを発展途上国にどんどん広めていかなくてはなりません。これは日本だけではなく、多くの先進国がやらなければいけない役割です。一方的に先進国が自然環境保護だけを発展途上国に押し付けるようでは、先進国対発展途上国ということになりかねません。

**河口：**そうですね。

**堀切：**今日はとても貴重なお話をうかがうことができました。お越しいただいてありがとうございました。

**河口：**こちらこそお招きいただきありがとうございました。

# 戦 略

キッコーマングループでは、長期ビジョン「グローバルビジョン2030」において、2030年を目標とするキッコーマングループの「目指す姿」とその戦略を定めました。「新しい価値創造への挑戦」をテーマに、キッコーマンらしい活動を通じて「経済的価値」と「社会的価値」の向上をめざします。

## ○ 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～

#### 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

常に革新と差別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
- エリアNo.1戦略
- 新たな事業の創出

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。

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。

「内部資源」、「外部資源」等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、人材・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。

#### ● 人材・情報・キャッシュフロー



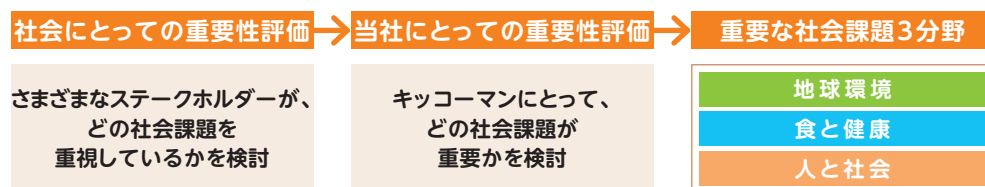
キッコーマングループは世界中の人々からキッコーマンがあつてよかったと思われる企業になるために、地球社会が抱える課題の解決に寄与することをめざした活動をすすめています。私たちはSDGsに代表される社会課題の解決に貢献するとともに、それを事業機会とします。それによって経済的価値と社会的価値を向上させることで、地球社会におけるキッコーマングループの存在意義を高めます。



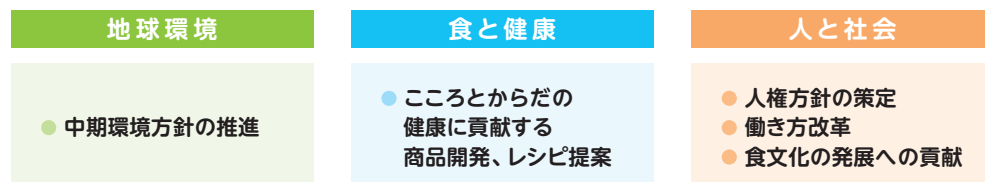
## キッコーマングループの重要な社会課題3分野

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定めました。これらにもとづいて私たちは取り組みをすすめています。



## 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にもとづいて、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

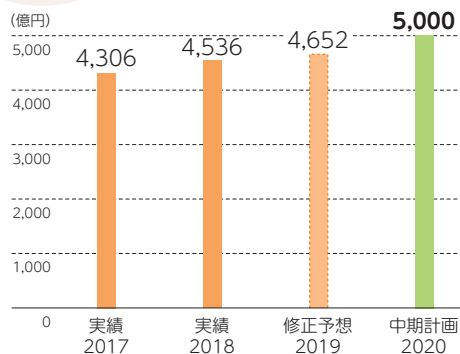
高付加価値化の  
推進

生産性の  
向上

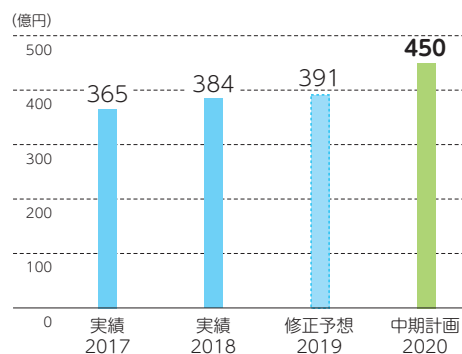
新たな柱の  
構築

## 中期経営計画 連結業績目標と進捗

### 売上高



### 営業利益



	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 修正予想	2020年度 目標	年平均成長率 (為替差除き)
売上高	4,306億円	4,536億円	4,652億円	5,000億円	+5.8%
営業利益	365億円	384億円	391億円	450億円	+8.1%
売上高営業利益率	8.5%	8.5%	8.4%	9.0%	—
ROE	9.8%	10.1%	—	10%以上	—
為替 ドル ユーロ	110.8円	110.7円	108.0円	105.0円	—
	129.5円	128.4円	119.9円	130.0円	—



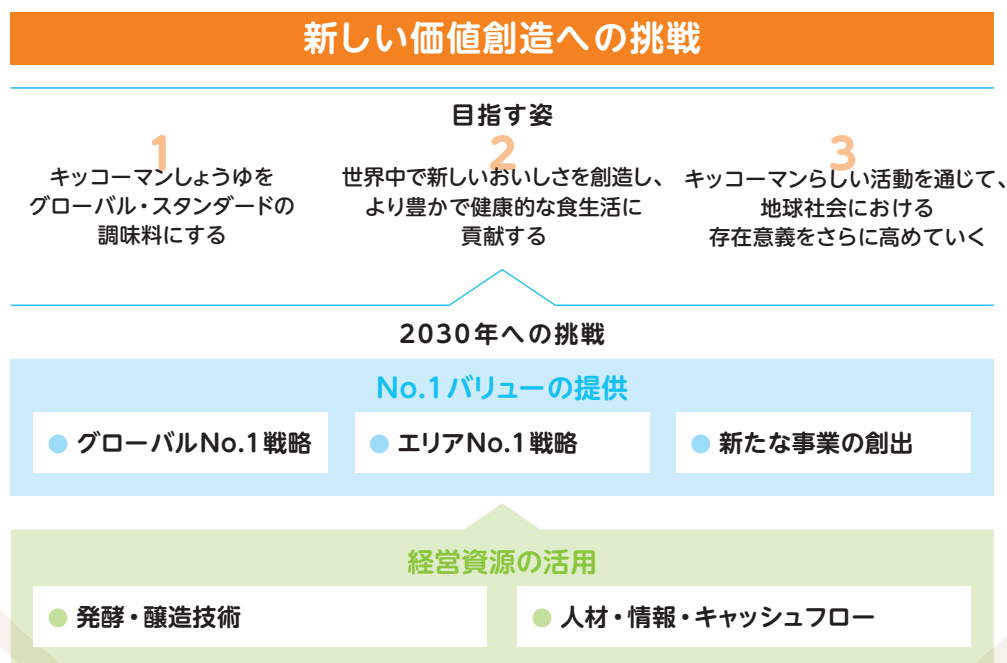
**長期ビジョン達成に向けて  
成長戦略を実行するとともに、  
社会からの期待と信頼を認識し、  
社会的責任を果たすべく、  
活動をすすめてまいります。**

新興国の発展、消費者行動の変化、情報技術の進展、持続可能性の課題など、2030年に向けてさまざまな環境変化が予想されます。それら環境変化をチャンスとして捉え、キッコーマングループは2030年長期ビジョン「グローバルビジョン2030」のテーマを「新しい価値創造への挑戦」としました。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」を定めています。

「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。これは、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ことをめざしたものです。そのために、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。これは、キッコーマングループが常に革新と差別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。

## グローバルビジョン2030 体系図



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年は国連がSDGsを達成するために定めた年でもあります。キッコーマングループは、責任ある企業市民としてSDGs達成に貢献するための活動をすすめていと考えています。

グローバルビジョン2030と同時に、キッコーマングループは中期経営計画も発表しました。中期経営計画におけるグループ全体課題は「収益力強化と成長継続」です。海外においては、しょうゆの高収益ビジネスモデルを堅持し、拡大することに引き続き注力していきます。日本国内においては、人口減少や高齢化により、量的な成長が難しくなっていくなか、付加価値の高い商品やサービスを提供していきます。

今後のキッコーマングループの成長戦略においては社会課題への対応が重要になります。これまで当社グループは環境保全活動や食を通じた健康、そして食文化の国際交流などを通じて社会課題に取り組んできました。

た。キッコーマンならではの活動を通じて貢献できる分野をより明確にするため、私たちは「地球環境」「食と健康」「人と社会」の3つをテーマに決めました。これらの分野を中心に、「社会的価値」および「経済的価値」を生み出していきたいと思っています。

また、東京2020オリンピック・パラリンピックの開催をひかえ、当社はオフィシャルパートナーとして、大会の成功に向けて貢献していきます。その上で、オリンピック・パラリンピックを通じて、これまで取り組んできた「食文化の国際交流」をさらにすすめてまいります。

2020年1月

キッコーマン株式会社  
代表取締役社長 CEO

**堀切 功章**

## ○ 事業別戦略

### 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1,746億5千4百万円(前期比101.3%)、営業利益は105億9千7百万円(前期比102.0%)と、増収増益となりました。

売上構成比

38.1%

営業利益構成比

27.6%

※ 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。





## しょうゆ部門

グループ内売上構成比

11.0%

### 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。全ブランド合計のしょうゆシェアは国内トップ。2018年度は「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、順調に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や加工・業務用分野は、前期を下回りました。

### ✓ 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。

Sales

Food Products

## 食品部門

グループ内売上構成比

13.3%

### 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。2018年度はつゆ類は家庭用分野ではストレートタイプつゆの「具麺シリーズ」が好調に推移し、濃縮つゆも「濃いだし本つゆ」が売上を伸ばし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ました。「うちのごはん」は前期を下回りました。デルモンテ調味料は、「リコピンリッチ」などの高付加価値品が好調に推移しました。

### ✓ 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。



# Beverages

## 飲料部門

グループ内売上構成比

11.8%

### 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。2018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「チョコミント」などの豆乳飲料、無調整豆乳が伸長しました。また、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ることも売上増加に寄与しました。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、無塩野菜ジュースが好調に推移しました。

### ✓ 中期経営計画へのアプローチ

飲料部門では、豆乳は積極的な設備投資などを通じて生産体制の強化に取り組めます。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めます。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めます。

# Liquor and Wine

## 酒類部門

グループ内売上構成比

2.5%

### 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。2018年度、新商品の「濃厚熟成本みりん」を市場投入し、「米麹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ました。一方で「芳醇本みりん」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、輸入ワインがキッコーマン食品が取り扱う商品を終売した影響などにより売上が前期を下回りました。

### ✓ 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、ワインではマンズワインのワイナリーへの設備投資を通じて、高品質な日本ワインの増産を行います。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まいります。





# DOMESTIC Others

## 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、不動産賃貸及び運送事業、グループ会社内への間接業務の提供等を行っています。2018年度、臨床診断薬、衛生検査薬、ヒアルロン酸は好調に推移しました。また、運送事業も前期を上回りました。

売上構成比

1.7%

営業利益構成比

4.6%

※ 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935億1千万円(前期比104.5%)、営業利益は187億4千5百万円(前期比105.4%)と、増収増益となりました。

売上構成比

17.9%

営業利益構成比

48.8%

※ 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。



## しょうゆ部門

Soy Sauce

グループ内売上構成比

16.6%

## 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。2018年度、北米の家庭用分野では、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力を入れました。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を通じて事業の拡大を図りました。こうした取り組みの結果、北米は前期の売上を上回りました。欧州においては、主要市場であるイギリス、フランス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・オセアニアにおいては、中国で売上を伸ばしました。また、タイ、フィリピンにおいても売上を伸ばしました。

☒ 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”<sup>\*</sup>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



# Del Monte

## デルモンテ部門

グループ内売上構成比

1.3%

### 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。2018年度は、中国・香港市場では前期の売上を上回りました。

#### ✓ 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。



# Other Foods

## その他食料品部門

グループ内売上構成比

2.7%

### 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。2018年度は、医師ルート向けは堅調に推移しましたが、一般店舗ルートは振るわず、前期の売上を下回りました。

#### ✓ 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

OVERSEAS  
Foods — Wholesale

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。2018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、海外 食料品卸売事業の売上高は1,921億9百万円(前期比110.1%)、営業利益は85億9千7百万円(前期比105.3%)と、増収増益となりました。

売上構成比

42.3%

営業利益構成比

22.4%

※ 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

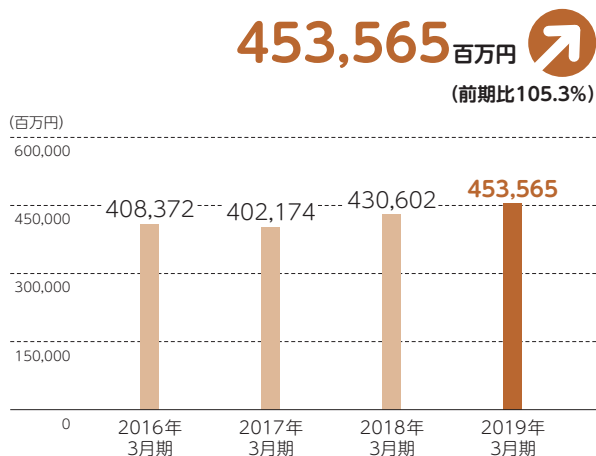
海外 食料品卸売事業では、海外で日本食市場の拡大が続くなか、北米などの既存拠点の拡充による機能強化や新規市場への拠点開設を通じて、強みである拠点ネットワークを整備・拡張します。また、質の高い商品・サービスを提供するとともに、ビジネス・業容の拡大によって、さらなる成長の継続をめざします。



## ○ 財務・非財務ハイライト

### 財務ハイライト

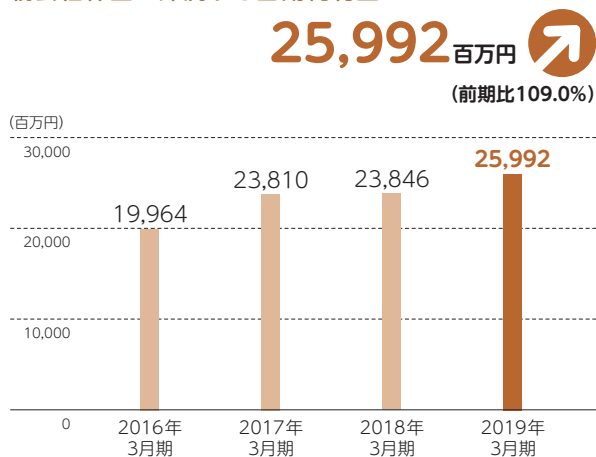
#### 売上高



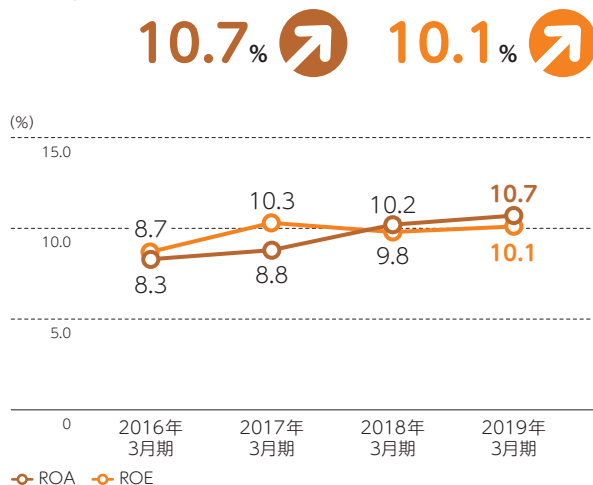
#### 営業利益



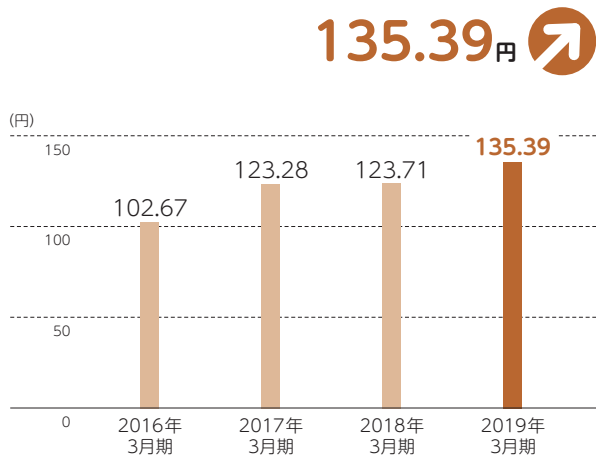
#### 親会社株主に帰属する当期純利益



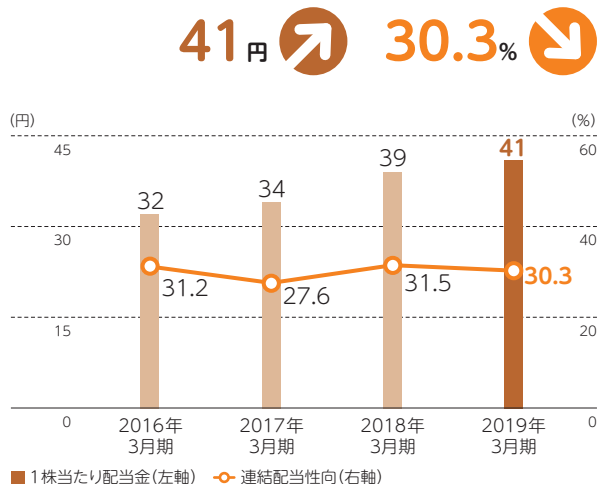
#### ROA / ROE



#### EPS (1株当たり当期純利益)



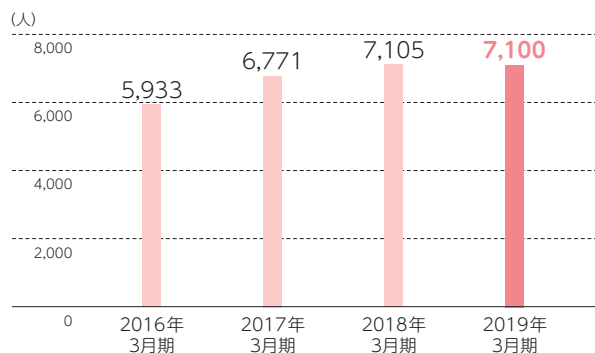
#### 1株当たり配当金 / 連結配当性向



## 非財務ハイライト

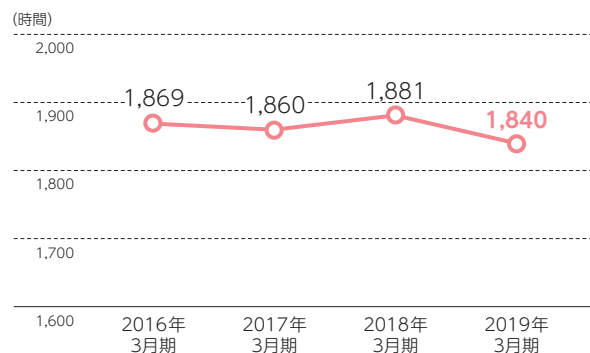
### 従業員数(連結)

7,100人



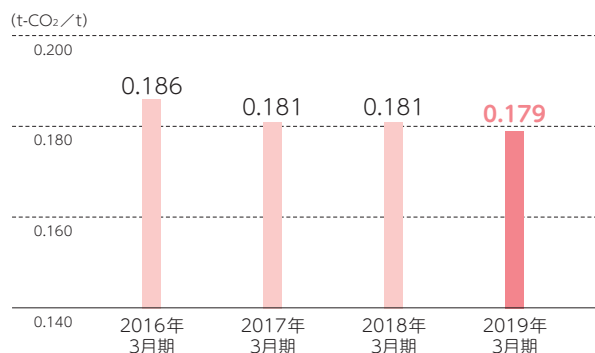
### 年間総労働時間(従業員1人あたり)

1,840時間



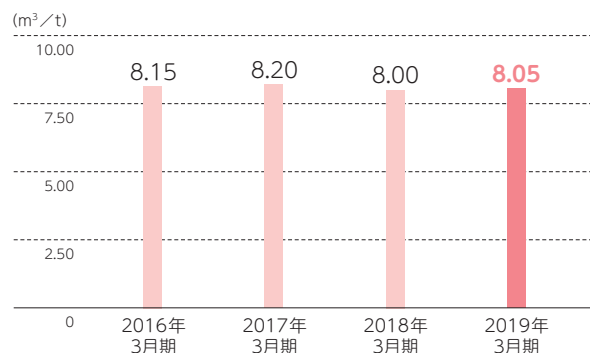
### CO<sub>2</sub>排出原単位

0.179 t-CO<sub>2</sub>/t



### 用水原単位

8.05 m<sup>3</sup>/t



#### 対象範囲: 従業員数(連結)

キッコーマン(株)、子会社85社および関連会社9社

#### 年間総労働時間(従業員1人あたり) ※ 管理職、病院勤務者を除く

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

#### CO<sub>2</sub>排出原単位(t-CO<sub>2</sub>/t)および用水原単位(m<sup>3</sup>/t)

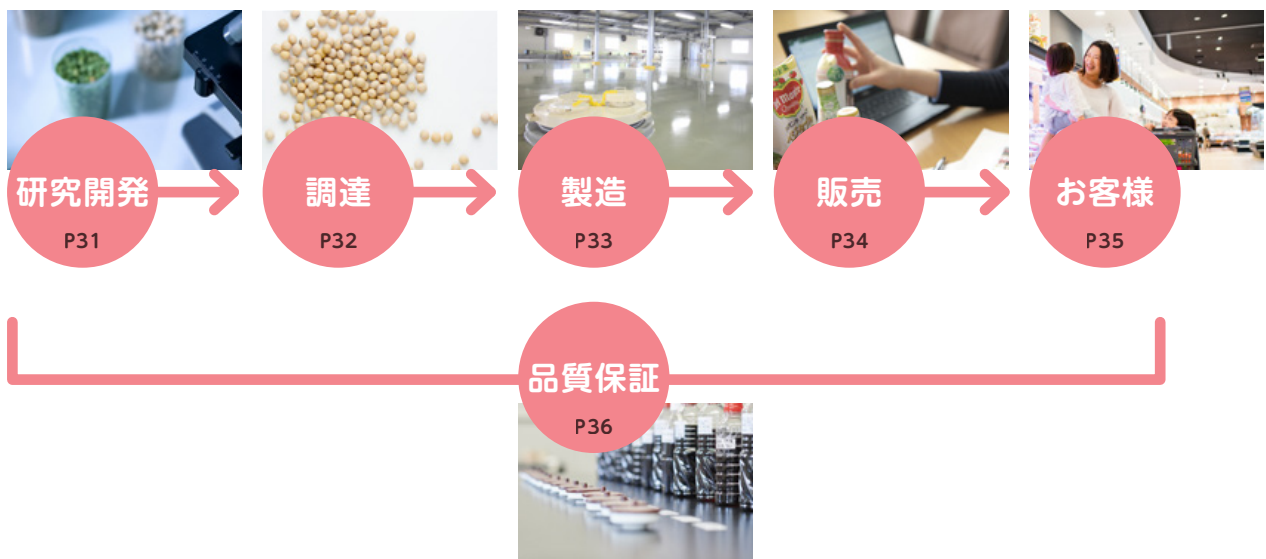
キッコーマン食品(野田工場(千葉県)、高砂工場(兵庫県))、北海道キッコーマン、流山キッコーマン(千葉県)、キッコーマンフードテック(本社工場(千葉県)、中野台工場(千葉県)、江戸川工場(千葉県)、西日本工場(兵庫県))、埼玉キッコーマン、日本デルモンテ(群馬工場、長野工場)、マンズワイン(勝沼ワイナリー(山梨県)、小諸ワイナリー(長野県))、キッコーマンバイオケミファ(江戸川プラント(千葉県)、鴨川プラント(千葉県))、キッコーマンソイフーズ(埼玉工場、岐阜工場、茨城工場)、宝醤油(銚子工場(千葉県))、KFI(ウイスコンシン工場(アメリカ)、カリフォルニア工場(アメリカ))、KSP(シンガポール)、KFE(オランダ)の23工場(国内生産部門および海外主要生産部門)

# バリューチェーン

キッコーマングループでは、「消費者本位」を実践し、安全・安心な商品やサービスをお届けするために品質保証活動を行っています。その上で、バリューチェーン全体を通じて付加価値を生み出す取り組みを行っています。また、すべての事業プロセスを通じて環境負荷低減などの持続可能性に配慮した施策をすすめています。

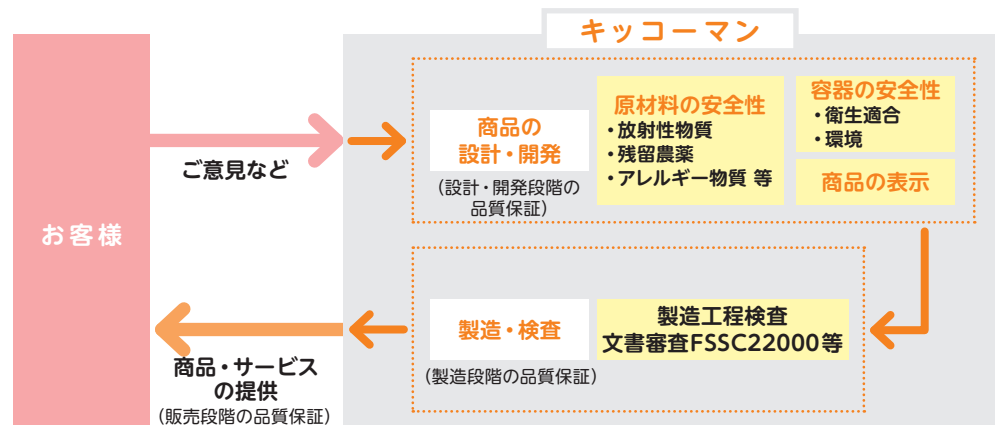
## ○ キッコーマングループのバリューチェーン


バリューチェーン(価値連鎖)とは、事業活動をプロセスに分解し、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です。キッコーマングループでは多様な事業を展開しており、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、食品の製造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、お客様にお届けする商品やサービスが安全であり、お客様に安心してご利用いただくことです。このため、私たちはすべてのプロセスを品質保証活動の対象としています。その上で、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を続けています。また、社会課題の解決に貢献することをめざして、環境負荷の低減などの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





「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の  
バリューチェーン



## 研究開発

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、日本国内の研究開発部門のほか、2005年にシンガポール(KIKKOMAN SINGAPORE R&D LABORATORY PTE. LTD.)、2007年にオランダ(KIKKOMAN EUROPE R&D LABORATORY B.V.)、2008年に米国(KIKKOMAN USA R&D LABORATORY, INC.)の海外3カ所に研究開発拠点を開設しました。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。

### Team KIKKOMAN

キッコーマン(株)研究開発本部では「おいしさへの理解」に関する研究をすすめています。そのなかで私はAI(人工知能)などの新しい技術を活用してさまざまなデータから消費者が感じるおいしさを解明したり予測したりすることに取り組んでいます。おいしさをお届けするために、消費者が感じる「おいしさ」を理解することはとても大切な要素です。新しい分野のため、前例が少なく難しいテーマではありますが、自分のアイデアを実現できる点に面白さを感じています。



キッコーマン(株)研究開発本部 國武 友里

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の  
バリューチェーン



## 調達

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一つと捉えています。安全性が確保された高品質の原材料を調達するため、キッコーマン(株)品質保証部が厳しい検査基準にもとづいて原材料の安全性や品質の審査を行っています。また、すべての原材料を対象に、原産地のトレース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っています。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に努めることで、原材料の安定的な調達をすすめています。加えて、キッコーマングループの考えを取引先に伝えるために、国連グローバル・コンパクトなどの社会的な要請にもとづいた「キッコーマングループ取引方針」を2013年度から運用しています。

### Team KIKKOMAN

購買部では原料や包装資材の調達を行っています。サプライヤーや社内関連部門と連携して、新しい原料や容器などを企画開発することも重要な業務です。私たちは、サプライヤーとニーズ・課題を共有し取り組みを強化しながら、ユーザビリティの向上や環境負荷低減、コスト低減につながる提案を積極的に行うことで、キッコーマンならではの付加価値を高めることに貢献していきたいと考えています。



キッコーマンビジネスサービス 購買部 企画グループ長 坂本 貴史

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の  
バリューチェーン



## 製造

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。

さらに、キッコーマン食品は、独自の商品安全マネジメントシステムであるキッコーマン食品品質管理体系(KQCS)に沿って、生産活動を管理しています。KQCSとは、1.お客様要求事項を満足する製品やサービスを提供するISO9001の品質マネジメントシステムの概念と、2.食品の安全性を製造の各工程ごとにコントロールするHACCP手法が組み込まれた国際規格であるISO22000の食品安全マネジメントシステムの概念を体系化したシステムです。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に、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、専門知識を持った当該工場以外の自社監査員が食品衛生や設備管理状態などを監査しています。

### Team KIKKOMAN

私は米国ウィスコンシン州にある工場の仕込み部門で発酵プロセスの管理を担当しています。もろみ\*の品質確認や機材がきちんと動くように調整などを行うことが主な業務です。キッコーマンしょうゆの品質を向上するために、私の所属する仕込み部門の全員が日々努力しています。私や仲間のがんばりをキッコーマンは評価してくれていると思いますし、大切にされていると感じています。私はキッコーマンの一員であることを誇らしく思っています。



Kikkoman Foods, Inc. Shikomi Department **Laura Greene**

※「もろみ」とは、大豆と小麦に麹菌を混ぜ合わせてつくったしょうゆ麹に、食塩水を加えたものです。発酵・熟成させたもろみを搾ってしょうゆをつくります。



新しい食生活の提案や多様な食文化の紹介などを通じて  
「食文化の国際交流」を実現する販売活動を  
グローバルに展開しています。

キッコーマングループの  
バリューチェーン



## 販売

キッコーマングループでは、全世界で100以上の国や地域で商品やサービスを提供しています。そ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。私たちは、新しい食生活を提案し、高い付加価値を生むため、開発部門や製造部門と連携した活動に取り組んでいます。こうし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、自社で製造した商品の販売に加えて、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んでいます。キャンペーンなどの発信に加えて、ソーシャルメディアで話題になった自社商品の活用事例なども紹介しています。


### Team KIKKOMAN

私はKTE\*でドイツ、ポーランド、北欧諸国などを担当しています。KTEで働くことは私がワルシャワ大学で学んだ日本語、日本の食べものや文化に関する知識を活かすことができる絶好の機会です。業務を行う上で、私は自分の目標だけではなく、ビジネスパートナーの目標を達成することも重視しています。ビジネスパートナーと市場拡大の喜びを分かち合うことは素晴らしいことで、一つの成功はより大きな成功につながると考えています。

Kikkoman Trading Europe GmbH セールス&マーケティング マネージャー **Malgorzata Popielska**



\* Kikkoman Trading Europe GmbHの略。ヨーロッパ諸国に加え、ロシア、アフリカ諸国など50を超える国々でしょうゆを中心とした商品を販売。



「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の  
バリューチェーン



## お客様

キッコーマングループは「消費者本位」を実践するために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、お客様とのコミュニケーションのために「お客様相談センター」を設置しています。同センターでは「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データベース化し、よりよい商品やサービスを提供するためにお客様の声をまとめた情報を役員、所属長に配信し、社内でも共有しています。「お客様相談センター」に寄せられるご意見・ご要望については、同センターだけでは対応できないものも含まれています。こうしたお申し出には、「CS向上委員会」が対応し、さらなる商品やサービスの改善などを行っています。

### Team KIKKOMAN

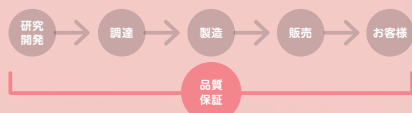
「お客様相談センター」は、お客様と直接コミュニケーションを取ることができる貴重な業務を担当していると考えています。商品の使い方などのご相談が多いのですが、「おいしかった」というご意見をいただくこともあり、そうした際にはうれしくなります。また、私たちにはお客様の声を社内に還流するという役割もあります。それが商品やサービスの向上につながった際には、「消費者本位」という経営理念を実践できていることを感じます。



キッコーマンビジネスサービス キッコーマンお客様相談センター長 稲田 潤

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の  
バリューチェーン



## 品質保証

キッコーマングループが事業活動を行う上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上で、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。この考え方にもとづき、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検査基準にもとづいた品質保証審査を行っています。品質保証審査では、関連法規にもとづいて、商品開発段階から、安全な商品の設計、原材料の安全性、産地等の確認、商品の製造工程、殺菌条件、商品の包装、表示方法に至るまで審査しています。さらに商品の特許性、商標、関連法規を調査し、最終的に品質保証審査で合格した後、商品の製造が許可され、商品化されます。また、私たちは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。

### Team KIKKOMAN

キッコーマン(株)品質保証部では、商品に関わる安全性、適法性、社会的公正性の審査などを行っています。私はワインやみりんなどの酒類の品質保証審査を担当し、製品の原材料や製造工程、ラベル表示などを審査しています。適正な審査のためには食品表示基準や酒税法などの関連法規についての知識が欠かせません。法改正などに対応するために継続的な勉強が必要になる業務ですが、自分が担当した商品が発売された際にはとてもやりがいを感じます。



キッコーマン(株)品質保証部 土田 好美

# 価値創造の基盤

キッコーマングループでは、すべてのステークホルダーからの期待と信頼に応えるために、人権の尊重、経営の透明性確保、法令や社会的規範の順守などに取り組んでいます。こうした価値創造の基盤を強化することで、付加価値の高い商品やサービスを安定的にお客様にお届けしてまいります。

## ○ 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の原則にもと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、「ビジネスと人権に関する指導原則」を中心に国際的な人権に関する議論や企業に求められる取り組みに関する研修を実施しています。2018年度には、CEOを含むキッコーマン(株)の役員を対象としてSDGパートナーズ\*代表



田瀬 和夫氏による研修を実施しました。また、その他にも人権に関する社内研修を行いました。今後も研修内容を更新しつつ、対象を拡大して実施していきます。

※ SDGパートナーズ

企業、政府、自治体、国際機関、NGO、学術界、ユースなどさまざまな主体を「つなぐ」ことにより、SDGsが目標とする人類の幸せ(Well-being)の形を追求し、SDGs達成に向けた企業支援などを行っている。

### 社外ステークホルダーとの協働

キッコーマン(株)では、人権に関する取り組みの一環として、社外ステークホルダーとの協働を行っています。2018年度は

SDGパートナーズによる支援のもと、国際的な人権に関する調査を行うとともにキッコーマングループでの展開について検討しました。また、公益社団法人アムネスティ・インターナショナル日本との意見交換などを行いました。

### 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々がいます。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(インクルージョン)ことをめざしています。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。障がい者雇用推進のための取り組みの一環として、キッコーマンクリーンサービスを設立し、2019年7月に特例子会社として認定されました。



## 基本方針

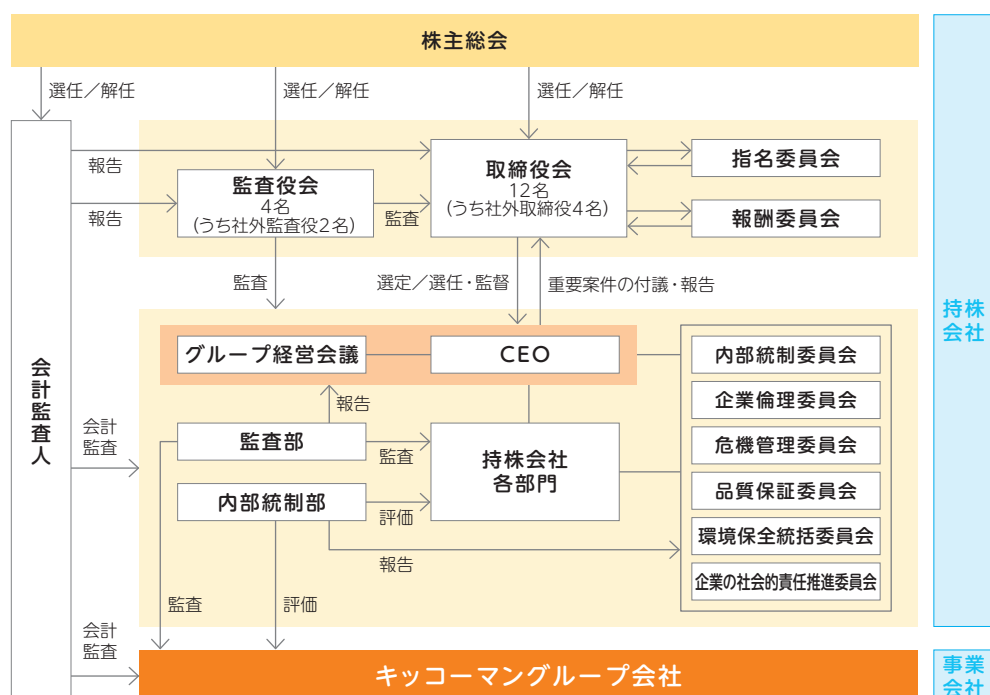
キッコーマン(株)は、キッコーマングループ経営理念の実践を通じて、企業価値を増大していくことが、企業経営の基本であると認識しています。この実現のために、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化は、経営上の最重要課題です。当社は、この認識にもとづき、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や、社外取締役を過半数とする指名委員会および報酬委員会を設置するとともに、執行役員制度の導入による意思決定および業務遂行のスピードアップを図るなど、経営の監視・監督機能の強化に努めています。

## 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。以上の施策と合わせ、監査役の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

## ● ガバナンス体制図



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。2019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等にもと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・見識等を踏まえた上で、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、法令等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等で開示しています。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はすべての項目を足すと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、売上高等の財務分野を中心に、CO<sub>2</sub>排出量削減や安全衛生の基準等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
総資産回転率	○	○	○	○
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 (2019年6月25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)

### 清水 和生

取締役  
常務執行役員

1980年 4月 当社入社  
2004年 6月 経営企画室  
調査渉外担当部長  
2006年 6月 執行役員  
2008年 6月 KIKKOMAN FOODS, INC.  
取締役社長(現任)  
2013年 6月 常務執行役員  
2017年 6月 取締役常務執行役員(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(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  
キャ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)

### 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  
(現紀尾井坂テーミス総合法律事務所)  
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)

## ○ 環境への取り組み

### 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。そして、豊かで楽しい食を支える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。

### 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』二つの方向

キッコーマングループは、『食の自然環境』を守るため、二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、具体的に三つに定めます。

- 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 <sub>2</sub> 原単位の削減(国内生産部門)	1. CO <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 総排出量の削減(国内間接・営業部門)	1. CO <sub>2</sub> 総排出量3%以上削減
	CO <sub>2</sub> 原単位の削減(海外主要生産部門)	1. CO <sub>2</sub> 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 2. 製造トラブル廃棄物ゼロ(国内外生産部門)
	再資源化率向上(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

### 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、弁護士等社外有識者2名とキッコーマン(株)の取締役・執行役員等を含む計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。2018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。

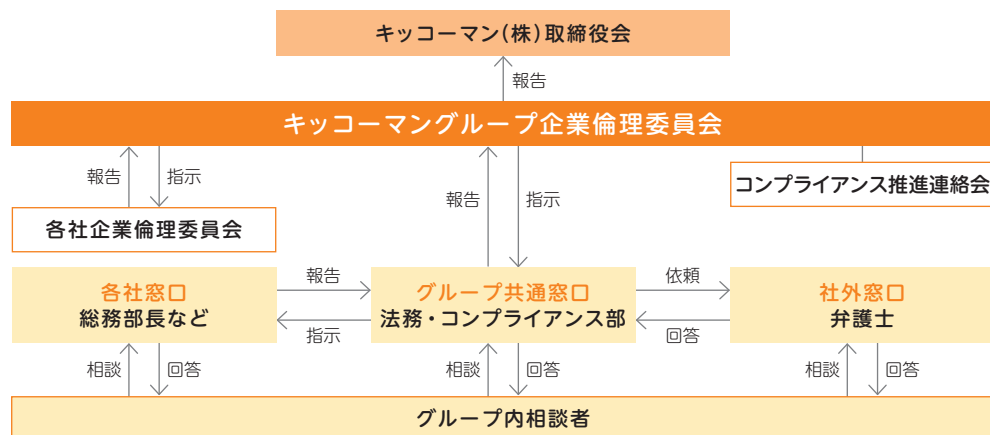
企業倫理委員会では、隔年でパート社員や派遣社員等も含めた国内グループ会社の全社員を対象として、行動規範やグループ企業倫理ホットラインの認知度や、コンプライアンス上の問題の有無を問う「企業倫理アンケート」を実施し、各社のコンプライアンスの状況把握、個別案件への対応を行っています。

#### 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等に、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上で、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、

### ● グループ企業倫理ホットライン体制



これを順守しています。2018年度には、「グループ企業倫理ホットライン」に15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

キックマングループでは、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。この考えにもとづき、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

キック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、キックマングループでは必要に応じ

て各国の税務当局等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

キック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。2018年度のグループ売上高453,565百万円に対して、法人税等合計は3,216百万円でした。また、法定実効税率は30.7%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>

## 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、従業員一人ひとりが働きがいを持って業務を行い、能力を充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。また、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もと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

外労働時間の削減等に取り組んでいます。制度運用も見直し、男性の育児休業取得をめざし、2008年度に短期育児休業取得を可能にしました。以上から、厚生労働省より「次世代の育成支援に積極的に取り組む企業」として認定され、子育てサポート認定事業主マーク「くるみん」を2009年にはじめて取得しました。それ以降2016年までに4度の取得を果たしています。

2017年5月には、仕事を効率的にすすめるための働き方の一つとして、また、育児や介護と業務の両立を支援することを目的に、在宅勤務制度を導入しました。

年休取得率の向上について具体的には、所属長研修等の機会に所属長の意識を高めるとともに、所属ごとに年休取得状況を定期的に告知しています。また、よりフレキシブルな年休取得を可能とするため、2016年11月からは時間単位年休を導入しました。キッコーマンの2018年度の年休の取得率は約76.7%となりました。

## TOPICS

キッコーマン(株)、キッコーマン食品およびキッコーマンビジネスサービスは、2018年10月16日付で千葉労働局より、高い水準での子育て支援に取り組む企業として、次世代育成に関わる特例認定である「プラチナくるみん」を取得しました。「プラチナくるみん」認定制度は、2015年4月に施行された改正次世代育成支援対策推進法によって創設され、「子育てサポート企業」として「くるみん」認定を受けた企業のうち、より水準の高い一定の要件を満たす場合に特例認定（プラチナくるみん認定）を受ける制度です。



# Interview

## 社員の活躍を通じて実現する企業価値の向上

キッコーマングループでは、一人ひとりと向き合い、社員を大切にすることを基本的な人事方針としています。グループ社員数は7,000人を超えますが、個々のグループ会社でみるとそれほど大きくはなく、経営や人事から社員の顔が見えています。一人ひとりの社員を大事にし、充分に能力を発揮できる環境をつくるために、人財育成や安全で働きがいのある職場環境づくりなどをすすめてきました。

私たちは、プロ人財(高度な専門能力を持ち、自律的に行動して成果を出し、社内外のニーズを満たして市場に価値を与えることができる人財)の育成をめざして研修などの制度を整備しています。また、職場の安全・衛生の向上には経営と現場が一体となって取り組んできました。

今後はさまざまな面での多様性がより求められる時代になります。異なった背景を持つ社員がグローバルに活躍できる環境をつくることで、当社グループの企業価値向上につなげてまいります。



キッコーマン株式会社  
常務執行役員  
CHO(最高人事責任者)

松崎 毅

### 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等、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ています。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-ラーニング等、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、柔軟な働き方の導入をすすめています。これまでにノー残業デーのほか在宅勤務制度を導入しました。また、年休の取得率を高めるために、1日

単位だけではなく、半日単位または1時間単位で取得できるようにしました。

2018年度にはこうした活動の一環として2018年7月2日から8月31日までサマータイムを実施しました。これは就業時間を通常の「午前9時～午後5時35分」から「午前8時15分～午後4時50分」へと前倒し勤務するもので、キッコーマン(株)、キッコーマン食品、キッコーマンビジネスサービスなどのうち工場などを除く事業所で実施しました。

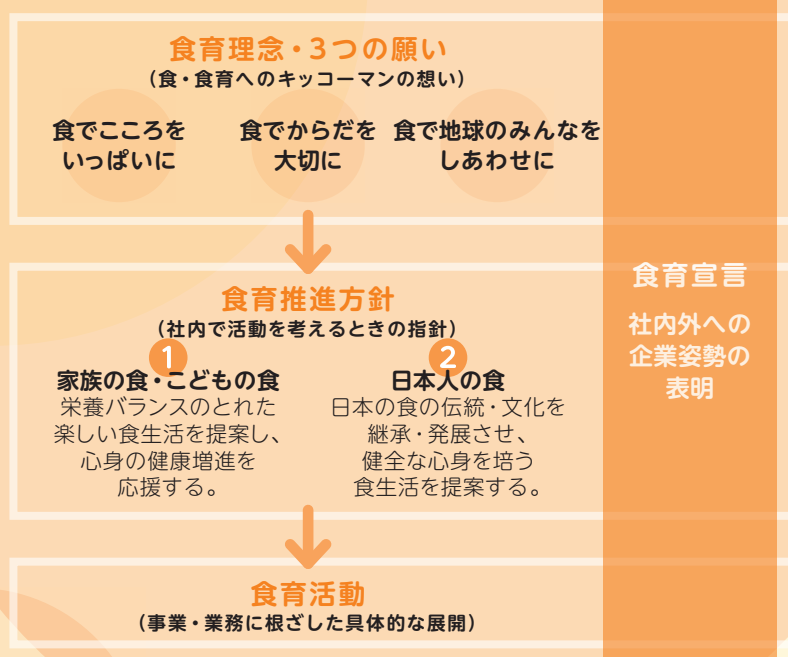
また、2019年度にはフレックスタイム制度の拡充と時差勤務制度の導入を実施しました。フレックスタイム制度は月間を通じた総就業時間は変えずに社員が自分で始業・終業時間を自由に決められる仕組みです。時差勤務制度は1日の所定労働時間は変えずに、始業・終業時間を前後させることができる仕組みです。こうした取り組みをすすめることで、私たちは生産性を向上させるとともに社員のワークライフバランスの実現に取り組んでいます。

## 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、食育体系にもとづいて食育活動をすすめています。



### 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

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・セミナーの開催等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、食と健康等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はなく、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



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>

キッコーマングループ  
コーポレートレポート

2019

非財務セクション

## 目次

キッコーマンの考える企業の社会的責任	03
--------------------	----

企業の社会的責任推進体制	05
--------------	----

### 環境

環境への取り組み	06
----------	----

環境マネジメント推進体制	08
--------------	----

低炭素社会に向けて	09
-----------	----

自然共生社会に向けて	12
------------	----

循環型社会に向けて	15
-----------	----

適切な環境マネジメント	18
-------------	----

### 社会

お客様のために	21
---------	----

社員のために	28
--------	----

コンプライアンス	33
----------	----

株主・投資家のために	36
------------	----

仕入先とともに	38
---------	----

地域社会の一員として	40
------------	----

スポーツを通じて	43
----------	----

パートナーシップ	45
----------	----

キッコーマングループの食育活動	46
-----------------	----

SDGs対照表およびGRIスタンダード対照表(内容索引)	47
------------------------------	----

キッコーマングループ 事業系統図	52
------------------	----

## 企業の社会的責任に関する報告体制

キッコーマングループは、当社グループの基本的な考え方や社会・環境面での活動を記載した「キッコーマングループ 社会・環境報告書(社会・環境報告書)」の発行を2006年度に開始しました。2016年度より、社会・環境報告書を「キッコーマン データブック」へと改編し、2019年より統合報告をめざした「キッコーマングループ コーポレートレポート」へと刷新しました。報告内容の評価、内容特定、および優先順位付けは企業の社会的責任推進委員会事務局が中心となって行っています。

## ESGに関する情報開示の考え方

キッコーマングループは経営理念の実践を通じて企業の社会的責任を果たすためにさまざまな取り組みを行ってきました。そのなかにはESG(Environment、Social、Governance)といわれる環境、社会、コーポレート・ガバナンスの分野での取り組みも含まれます。

近年、企業評価にあたって、収益などの財務情報に加えて非財務情報であるESGを考慮する動きが広がっています。当社グループが取り組んでいる内容をESGの枠組みでステークホルダーにお伝えすることで、より効果的な情報発信をめざしてまいります。

### 報告対象組織

キッコーマングループ コーポレートレポート 非財務セクション(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85社および関連会社9社(2019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。本報告書内のグループ会社略称については、巻末「事業系統図」をご覧ください。

### 報告対象期間

2018年4月～2019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1月 前回発行：2018年10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。

### お問い合わせ先

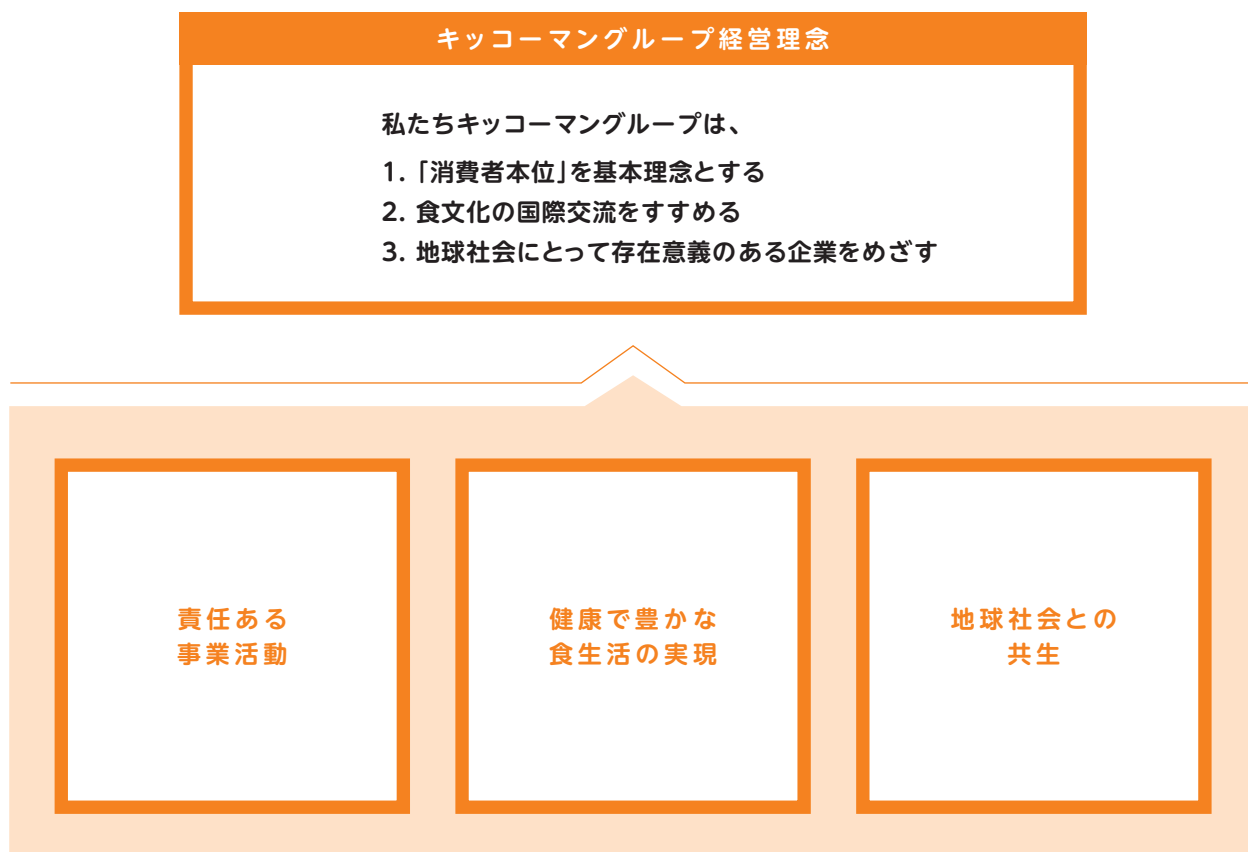
キッコーマンお客様相談センター  
フリーダイヤル 0120-120-358  
受付時間：月～金曜日 9:00～17:00(祝日を除く)  
〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1

## ○ キッコーマンの考える企業の社会的責任

私たちは、創立当初から社会とのつながりを大切にしてきました。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。さまざまな商品やサービスを100カ国以上のお客様にお届けするようになったいま、私たちが果たすべき責任はますます大きくなっていきます。世界中の人々に“キッコーマンがあってよかった”と思われる存在であるため、私たちは経営理念を実践するための取り組み

をすすめています。その基本となるのは、日々の事業活動をしっかり和誠実に行い、商品やサービスを通じて健康で豊かな食生活の実現に貢献することです。そのうえで、キッコーマンらしい活動を通じて社会に貢献し、社会の公器としての責任を果たすことをめざしています。こうした活動の一つひとつ積み重ねること、それが私たちの考える企業の社会的責任です。

### ● キッコーマン企業の社会的責任体系図



テーマ	重点課題
<div data-bbox="229 539 608 909"> <p>責任ある 事業活動</p> </div> <div data-bbox="647 539 1013 909"> <p>公器としての 企業の基本</p> <p>法令のみならず社会規範やマナーを守るとともに、環境との調和を果たし、さまざまなステークホルダーの信頼と期待に応える責任ある事業活動を行います。</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンスの徹底</li> <li>● コーポレート・ガバナンスの強化</li> <li>● ステークホルダーとの対話と相互理解</li> <li>● 環境との調和</li> <li>● 人財の育成と働きがいの向上</li> </ul>
<div data-bbox="229 1043 608 1413"> <p>健康で豊かな 食生活の実現</p> </div> <div data-bbox="647 1043 1013 1413"> <p>食品企業としての 基本的機能</p> <p>新しい価値を創造する研究や商品開発をすすめるとともに、高い品質と安全性を追求した商品やサービスを安定的にお届けします。また、世界各地の食文化との融合を通じて、新しい食生活を提案します。</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新しい価値を有する商品とサービスの提供</li> <li>● より高い品質と安全性の追求</li> <li>● 商品・サービスの安定的な供給</li> <li>● 健康に配慮した新しい食生活の提案</li> </ul>
<div data-bbox="229 1547 608 1917"> <p>地球社会との 共生</p> </div> <div data-bbox="647 1547 1013 1917"> <p>キッコーマンらしい 取り組み</p> <p>「食と健康」の分野を中心にキッコーマンらしい活動をすすめることで、地球社会の持続的な発展に寄与します。</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本の食文化の継承と発信</li> <li>● 世界の食文化の交流推進</li> <li>● 食育活動の推進</li> <li>● 「食と健康」の分野を中心にした社会貢献活動</li> </ul>

## ○ 企業の社会的責任推進体制

### 企業の社会的責任推進委員会

キッコーマングループでは、良き企業市民としての役割を果たし、経営理念およびグローバルビジョン2030の「目指す姿」を実現するため、事業活動を通じた企業の社会的責任を推進しています。そのためには社員一人ひとりがキッコーマングループの考えを理解したうえで、それぞれの職場での自らの役割を認識・実践することが不可欠だと考えています。この考えに基づき、キッコーマングループでは、全社的な取り組みをすすめる組織として「企業の社会的責任推進委員会」を設置する方式を採用しています。

キッコーマングループは2005年に複数部門のメンバーで構成する「企業の社会的責任推進委員会」を発足させました。委員会では活動の推進方針をグループ内に周知徹底すると

ともに、従来からキッコーマングループがステークホルダーとともに取り組んできた企業の社会的責任に関する活動を体系化し、PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルによって継続的に改善していくための中心的役割を担っています。また、同委員会での議論内容はキッコーマン(株)CEOに報告され、CEOからの指示を受ける体制を整備しています。

同委員会の委員長はキッコーマン(株)取締役が務め、キッコーマン(株)からは経営企画部、海外管理部、環境部、コーポレートコミュニケーション部、法務・コンプライアンス部、人事部の各部門長が参加しています。同委員会での議論をもとに2011年度には「キッコーマン企業の社会的責任体系図」を策定し、社内外に告知しました。

### ● 企業の社会的責任推進体制図



### 企業の社会的責任推進におけるキッコーマン(株)取締役会の役割

長期的な企業価値の向上を実現するため、キッコーマン(株)取締役会は環境や社会的な側面での課題への対応を含むさまざまな役割を担っています。また、全ての取締役と監査役は、行動規範の順守を誓う誓約書を毎年提出しています。

2018年度、キッコーマン(株)取締役会は当社グループの環境保全活動、内部統制の状況、品質保証の取組み、企業倫理ホットライン活用状況等についての報告を受けました。

## ○ 環境への取り組み

### キッコーマングループの基本的な考え方

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。そして、豊かで楽しい食を支える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。

## 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】

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>① 「自然のいとなみ」とは</b>       | 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。                |
| <b>② 「環境と調和のとれた企業活動」とは</b> | 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。 |
| <b>③ 「ゆとりある社会」とは</b>       | 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。

## 環境方針

### 『食の自然環境を守る』2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、二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3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. 食環境の根源を守るため、自然共生社会を目指します。
3. 食資源を有効に活用するため、循環型社会を目指します。

### 中期環境目標

キッコーマングループでは、2018～2020年度の中期環境目標を以下の通り決めました。

#### ● 中期環境目標

項目	テーマ
低炭素社会に向けて	CO <sub>2</sub> 原単位の削減(国内生産部門)
	CO <sub>2</sub> 総排出量の削減(国内間接・営業部門)
	CO <sub>2</sub> 原単位の削減(海外主要生産部門)
自然共生社会に向けて	水使用量の削減(国内外生産部門)
	水環境の保全(国内生産部門)
	持続可能な調達の推進
循環型社会に向けて	食品ロス削減
	再資源化率向上(国内外生産部門)
	環境配慮型容器・包装の推進

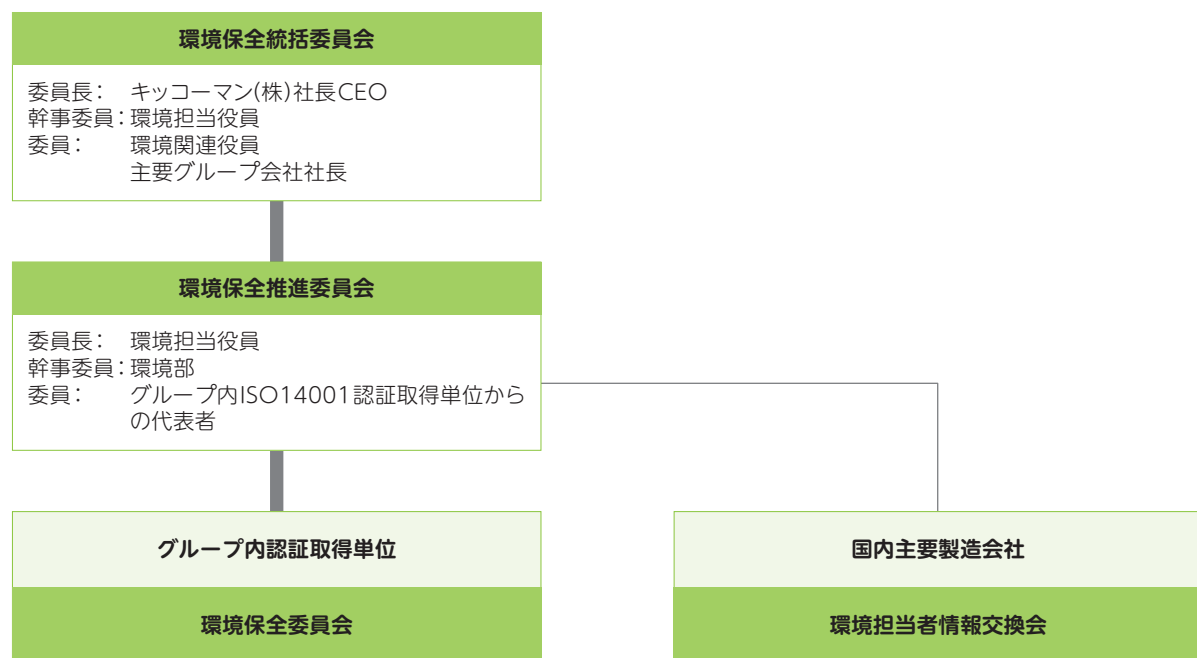
## 環境マネジメント推進体制

キッコーマングループでは、グループ全体の環境保全に関する最高意思決定機関として「環境保全統括委員会」を設置しています。委員長はキッコーマン(株)の代表取締役社長CEOが務め、グループの中長期環境方針の策定、推進、管理などを行っています。

「環境保全統括委員会」のもとで、グループ各社の経営層や環境管理責任者などで構成される「環境保全推進委員会」が、グループ全体の視点で環境保全活動を管理・指導しています。

具体的な活動は、グループの各現場に設けられた「環境保全委員会」が中心となって行い、グループで共有、活用すべき情報や技術は、主要会社間に設置された「環境担当者情報交換会」を通して共有化しています。

### ● 環境マネジメント推進体制図



キッコーマングループの各社は「環境保全推進委員会」の管理・指導のもと、さまざまな環境保全活動を展開し、成果をあげてきました。2019年度以降も新しい目標を設定し、環境と調和のとれた企業活動を行っていきます。

### 環境保全活動事例集

環境保全活動についての具体的な施策や過去の取り組みについては、当社ウェブサイトで公開している「環境保全活動事例集」をご覧ください。

<https://www.kikkoman.com/jp/csr/environment/case.html>

## 低炭素社会に向けて

### CO<sub>2</sub>の削減

キッコーマングループでは、全ての工場や事業所で地球温暖化の原因となるCO<sub>2</sub>の排出量を低減するための活動をすすめています。

#### [中期環境目標2018-2020]

##### 目標1) CO<sub>2</sub>の削減

- ① CO<sub>2</sub>排出原単位\* (国内生産部門):  
2017年度比4%以上削減とする。
- ② CO<sub>2</sub>排出量 (国内営業・間接部門):  
2017年度比で3%以上削減とする。
- ③ CO<sub>2</sub>排出原単位\* (海外主要生産部門):  
2017年度比で3%以上削減とする。

※CO<sub>2</sub>排出原単位の算出には、「包装材(重量)を含まない製造量(t)」を用いています。

#### [対象範囲]

##### 目標1) CO<sub>2</sub>の削減

###### ① 国内生産部門のCO<sub>2</sub>排出原単位削減:

キッコーマン食品(野田工場(千葉県)、高砂工場(兵庫県))、北海道キッコーマン、流山キッコーマン(千葉県)、キッコーマンフードテック(本社工場(千葉県)、中野台工場(千葉県)、江戸川工場(千葉県)、西日本工場(兵庫県))、埼玉キッコーマン、日本デルモンテ(群馬工場、長野工場)、マーズワイン(勝沼ワイナリー(山梨県)、小諸ワイナリー(長野県))、キッコーマンバイオケミファ(江戸川プラント(千葉県)、鴨川プラント(千葉県))、キッコーマンソイフーズ(埼玉工場、岐阜工場、茨城工場)、宝醤油(銚子工場(千葉県))の19工場(国内生産部門)

###### ② 国内営業・間接部門のCO<sub>2</sub>排出量削減:

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、日本デルモンテアグリ  
の5社の営業・間接部門

###### ③ 海外主要生産部門のCO<sub>2</sub>排出原単位削減:

KFI(ウィスコンシン工場(米国)、カリフォルニア工場(米国))、KSP(シンガポール)、KFE(オランダ)の4工場(海外主要生産部門)

#### [施策]

##### 目標1) CO<sub>2</sub>の削減

###### ① 国内生産部門および③海外主要生産部門のCO<sub>2</sub>排出原単位削減

工場の統合や生産工程の見直しと改善(効率化)などにより、エネルギー使用量の最適化、低減を図ります。省エネルギー性能や熱効率に優れた機材・設備を優先的に導入し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に努めます。また、A重油から天然ガスへの燃料の切り替えや、電気エネルギー使用の効率化などにより、環境負荷の低減に努めます。

###### ② 国内営業・間接部門のCO<sub>2</sub>排出量削減

キッコーマングループの国内営業・間接部門でも、事業活動の見直しや、省エネの啓蒙活動を通して、CO<sub>2</sub>排出量の削減を目指します。

## [2018年度の結果総括]

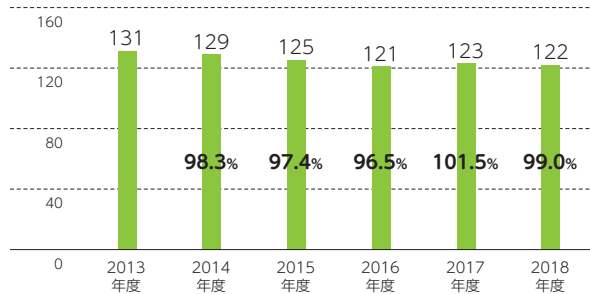
### 目標1) CO<sub>2</sub>の削減

#### ① 国内生産部門および③海外主要生産部門のCO<sub>2</sub>排出原単位削減

キッコーマングループの国内生産部門の2018年度のCO<sub>2</sub>排出原単位は0.167t-CO<sub>2</sub>/tで、2017年度のCO<sub>2</sub>排出原単位0.169t-CO<sub>2</sub>/tと比較し、98.4%となりました。

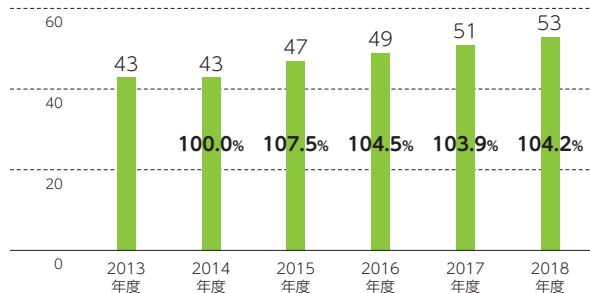
#### CO<sub>2</sub>排出量の推移(国内生産部門) (千t-CO<sub>2</sub>)

%=前年度比



#### CO<sub>2</sub>排出量の推移(海外主要生産部門) (千t-CO<sub>2</sub>)

%=前年度比



#### ② 国内営業・間接部門のCO<sub>2</sub>排出量削減

キッコーマングループの国内営業・間接部門における2018年度のCO<sub>2</sub>排出量は4.3千t-CO<sub>2</sub>で、2017年度のCO<sub>2</sub>排出量4.6千t-CO<sub>2</sub>と比較し、6.7%削減となりました。中期環境目標2018-2020では、2020年度までに2017年度比で3%以上削減するという目標を掲げておりますが、1年目で達成となっております。今後も、より一層のCO<sub>2</sub>削減に努めてまいります。

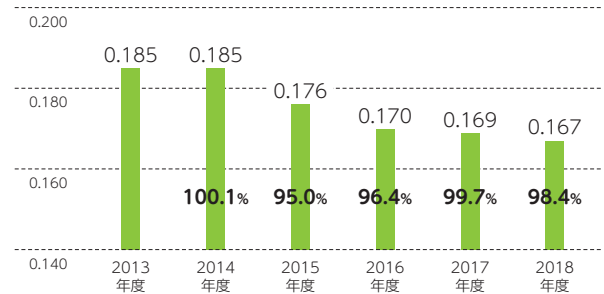
※ 中期環境目標2018-2020より、CO<sub>2</sub>排出量はマーケット基準での計算に変更しております。

また、キッコーマングループの海外主要生産部門の2018年度のCO<sub>2</sub>排出原単位は0.219t-CO<sub>2</sub>/tで、2017年度のCO<sub>2</sub>排出原単位0.216t-CO<sub>2</sub>/tと比較し、101.4%となりました。今後も、中期環境目標2018-2020達成のため、より一層のCO<sub>2</sub>削減に努めてまいります。

※ 中期環境目標2018-2020より、CO<sub>2</sub>排出量はマーケット基準での計算に変更しております。

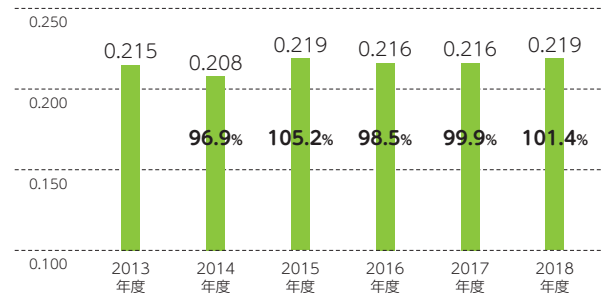
#### CO<sub>2</sub>排出原単位の推移(国内生産部門) (t-CO<sub>2</sub>/t)

%=前年度比



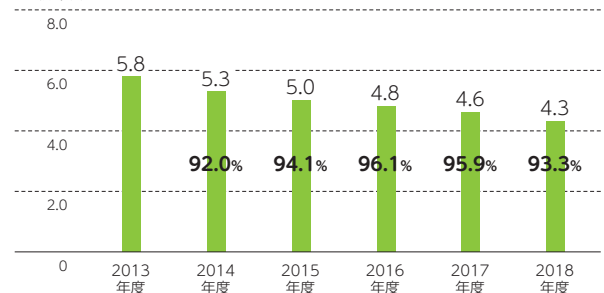
#### CO<sub>2</sub>排出原単位の推移(海外主要生産部門) (t-CO<sub>2</sub>/t)

%=前年度比



#### CO<sub>2</sub>排出量の推移(国内営業・間接部門) (千t-CO<sub>2</sub>)

%=前年度比



## キッコーマン・パフォーマンス・インデックス

キッコーマングループでは、グループ内での目標管理の仕組みとして、キッコーマン・パフォーマンス・インデックス(KPI)という指標を導入しています(コーポレートセクションの41ページ参照)。売上高や総資産回転率に加えてCO<sub>2</sub>排出削減をKPI項目として取り入れることで、CO<sub>2</sub>排出削減が財務と並ぶほど重要な価値であるとグループ会社に伝えるとともに、部門単位での進捗管理として活用し、より効果的な取り組みを図っています。

キッコーマングループ環境保全統括委員会が定めたCO<sub>2</sub>削減目標(本報告書の9ページ参照)に基づいて、対象となる会社ではKPIが定められています。それらの会社では、その目標にもとづいて、上期(4～9月)と下期(10～3月)ごとに達成率が評価されています。また、賞与とKPIの得点が連動される仕組みとなっています。

## 再生可能エネルギーや持続可能な資源の利用

キッコーマングループでは、再生可能エネルギーの利用を通じてCO<sub>2</sub>の削減に取り組んでいます。国内では、キッコーマン食品野田工場、流山キッコーマン、埼玉キッコーマン、キッコーマン総合病院など、海外では、KFI カリフォルニア工場などに太陽光パネル・風力発電機などを設置し、施設内の電力源として利用しています。また、持続可能な資源を利用する取り組みの一環として、一部の商品には森林認証を取得した紙パッケージを使用しています。

## 国際的なイニシアティブへの参加

キッコーマングループは、2009年に国連グローバル・コンパクトによるイニシアティブのひとつであるCaring for Climateに署名しました。Caring for Climateは、署名企業が協働することで気候変動によるリスクを減らし、諸問題の解決に向けた取り組みをすすめるための枠組みです。キッコーマングループでは、Caring for Climateの署名企業や諸団体との情報交換などを通じ、気候変動問題の対策に取り組んでいます。

## 社外評価システムの活用

国際的な非営利団体であるCDPは、アンケートの対象企業にキッコーマングループを選び、当社は2014年度からCDP Climate Change質問書に回答しています。この質問書の評価スコアは、積極的にCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいる企業姿勢を示す指標として、機関投資家向けに公開されています。特にESG投資の観点から注目されているアンケートのひとつと言われています。

キッコーマングループはCDP Climate Change2018年回答書では、B-の評価を獲得しています。

## 自然共生社会に向けて

### 水環境の保全

キッコーマングループの事業は、水環境に支えられています。商品を生産するうえでも、また原材料である農作物の生産においても、水は重要な役割を果たしています。さらに、水は広く社会全般にとっても貴重な資源であり、その保全は重要な課題であると認識しています。

このため、キッコーマングループでは、水を有効に活用し、環境への負荷を低減するための取り組みをすすめています。

#### [中期環境目標2018-2020]

##### 目標1) 水使用量の削減

###### ① 用水原単位(国内生産部門):

2017年度比6%以上削減とする。

###### ② 用水原単位(海外主要生産部門):

前年度以下とする。

※ 用水原単位の算出には、「包装材(重量)を含まない製造量(t)」を用いています。

##### 目標2) 水環境の保全

###### ① 排水基準BOD=8mg/ℓ, COD=5mg/ℓを目指す

#### [対象範囲]

##### 目標1) 水使用量の削減

###### ① 国内生産部門の用水原単位削減:

キッコーマン食品(野田工場(千葉県)、高砂工場(兵庫県))、北海道キッコーマン、流山キッコーマン(千葉県)、キッコーマンフードテック(本社工場(千葉県)、中野台工場(千葉県)、江戸川工場(千葉県)、西日本工場(兵庫県))、埼玉キッコーマン、日本デルモンテ(群馬工場、長野工場)、マンズワイン(勝沼ワイナリー(山梨県)、小諸ワイナリー(長野県))、キッコーマンバイオケミファ(江戸川プラント(千葉県)、鴨川プラント(千葉県))、キッコーマンソイフーズ(埼玉工場、岐阜工場、茨城工場)、宝醤油(銚子工場(千葉県))の19工場(国内生産部門)

###### ② 海外主要生産部門の用水原単位削減:

KFI(ウィスコンシン工場(米国)、カリフォルニア工場(米国))、KSP(シンガポール)、KFE(オランダ)の4工場(海外主要生産部門)

##### 目標2) 水環境の保全

###### ① 排水BODまたはCODの低減:

河川放流エリア10工場(12事業所)

## 〔施策〕

### 目標1) 水使用量の削減

キッコーマングループの国内生産部門および海外主要生産部門(23工場)では、生産活動にともなう用水の使用量を測定し、用水量や、製品量当たりの用水量(用水原単位)を管理し、既存の工程の見直しや効果的な施策の導入を通して、効率的な削減を目指します。

### 目標2) 水環境の保全

キッコーマングループでは、生産活動にともなって発生する排水の、BOD(生物化学的酸素要求量 Biochemical oxygen demand)やCOD(化学的酸素要求量 Chemical oxygen demand)などの水質基準値に、国・県・市町村が定めた法定基準(規制値)よりも厳しい自主基準を設定し、生産工程や機材の見直し、最新の技術・設備の導入、効率的な施策を通して、工場周辺の水環境の保全に努めます。

また、排水処理施設管理者や作業従事者を対象とする「排

水処理施設管理者研修」などの研修を定期的に行うことで、管理者・作業従事者の排水処理に関する知識や力量の向上を図り、施設管理の適正化、不慮の事態の発生時の対応力の向上を推し進めます。

## 〔2018年度の結果総括〕

### 目標1) 水使用量の削減

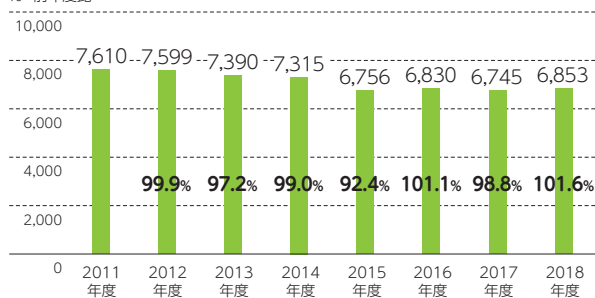
#### ① 国内生産部門および②海外主要生産部門の用水原単位削減

キッコーマングループの国内生産部門の2018年度の用水原単位は9.38m<sup>3</sup>/tで、2017年度の9.29m<sup>3</sup>/tと比較して101.0%となりました。

また、海外主要生産部門の2018年度の用水原単位は4.01m<sup>3</sup>/tで、2017年度の4.02m<sup>3</sup>/tと比較して99.9%となりました。今後も、中期環境目標2018-2020達成のため、効率的な用水の使用に取り組み、より一層の削減に努めてまいります。

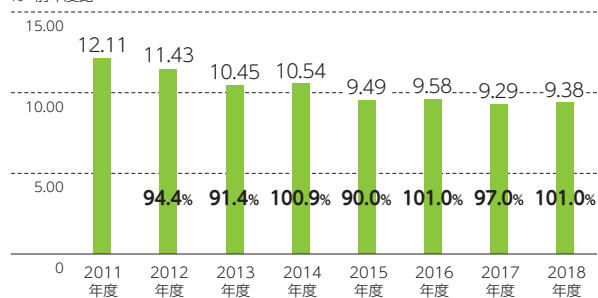
#### 用水使用量の推移(国内生産部門)(千m<sup>3</sup>)

%=前年度比



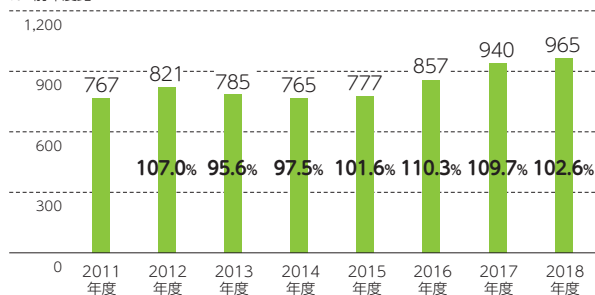
#### 用水原単位の推移(国内生産部門)(m<sup>3</sup>/t)

%=前年度比



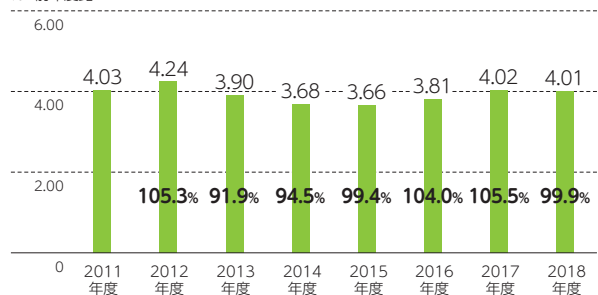
#### 用水使用量の推移(海外主要生産部門)(千m<sup>3</sup>)

%=前年度比



#### 用水原単位の推移(海外主要生産部門)(m<sup>3</sup>/t)

%=前年度比



## 目標2) 水環境の保全

### ① 排水BODまたはCODの低減

キッコーマングループの国内生産部門のうち、排水処理施設で処理した排水を河川に放流する「河川放流エリア」10工場(12事業所)において、9工場で目標(BODが8mg/ℓ以下、またはCODが5mg/ℓ以下)を達成しました。

### 水ストレス※を緩和する活動の支援

キッコーマングループは、米国、オランダやシンガポールなど、水ストレスが社会的な課題になっている地域に生産拠点を持っています。これらの拠点では、水ストレス問題の解決に貢献するため、地元政府やNGOによる水環境保全活動を支援しています。詳しくは本報告書41ページ「海外での主な社会貢献活動」をご覧ください。

※ 水ストレス(Water stress)とは、水の需要が一定期間に使用できる水の量を超える、もしくは水質により水の使用が制限される状態を指します。

### 国内外イニシアティブへの参加

2015年度、キッコーマングループは、環境省による「Water Project」に参加するとともに、国連グローバル・コンパクトによるイニシアティブのひとつである「CEO Water Mandate」に署名しました。地球にとって大切な水資源を将来にわたって守るイニシアティブに参画し、活動につなげることで、当社グループの環境理念を実践します。

## サプライチェーンでの取り組み

キッコーマングループでは「キッコーマングループ取引方針」を通じて、キッコーマングループの取引に関する基本的な考え方や理念・方針等を取引先に向けて説明しています。また、キッコーマングループが取引先に順守を求める「重点項目」には環境保全に関する項目を記載し、サプライチェーンを通じた環境保全活動の実現をめざして活動しています。取引先との意見交換の際には、地球温暖化防止等の点からCO<sub>2</sub>削減や森林保護等についての取り組み内容の確認を行いました。詳しくは本報告書39ページをご覧ください。

## 社外評価システムの活用

キッコーマングループは、2017年度から、国際的な非営利団体であるCDPのCDP Water質問書にも回答し始めました。この質問書の評価スコアは、積極的に用水使用量の削減や水資源・水環境の保全などに取り組んでいる企業姿勢を示す指標として、機関投資家向けに公開されています。特にESG投資の観点から注目されているアンケートのひとつと言われています。

キッコーマングループはCDP Water2018年回答書では、A-の評価を獲得しています。

## 循環型社会に向けて

### 食品ロス削減と再資源化率向上

キッコーマングループは、食品ロス削減と再資源化率の向上を進めるとともに、食品リサイクル法の目的に則り再生利用の質的向上をめざします。また、容器包装に関する指針に基づき、環境にやさしい容器開発をすすめています。

#### [中期環境目標2018-2020]

##### 目標1) 食品ロス削減

- ① 製品廃棄物の削減推進
- ② 製品トラブル廃棄物ゼロ(国内外生産部門)

##### 目標2) 再資源化率向上(国内外生産部門)

- ① 再資源化率100%

##### 目標3) 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

#### [対象範囲]

##### 目標1) 食品ロス削減

- ① 製品廃棄物の削減推進  
キッコーマングループ全体

##### ② 製品トラブル廃棄物ゼロ(国内外生産部門)

キッコーマン食品(野田工場(千葉県)、高砂工場(兵庫県))、北海道キッコーマン、流山キッコーマン(千葉県)、キッコーマンフードテック(本社工場(千葉県)、中野台工場(千葉県)、江戸川工場(千葉県)、西日本工場(兵庫県))、埼玉キッコーマン、日本デルモンテ(群馬工場、長野工場)、マンズワイン(勝沼ワイナリー(山梨県)、小諸ワイナリー(長野県))、キッコーマンバイオケミファ(江戸川プラント(千葉県)、鴨川プラント(千葉県))、キッコーマンソイフーズ(埼玉工場、岐阜工場、茨城工場)、宝醤油(銚子工場(千葉県))、

KFI(ウィスコンシン工場(米国)、カリフォルニア工場(米国))、KSP(シンガポール)、KFE(オランダ)の23工場(国内生産部門および海外主要生産部門)

##### 目標2) 再資源化率向上

- ① 再資源化率100%(国内外生産部門)

キッコーマン食品(野田工場(千葉県)、高砂工場(兵庫県))、北海道キッコーマン、流山キッコーマン(千葉県)、キッコーマンフードテック(本社工場(千葉県)、中野台工場(千葉県)、江戸川工場(千葉県)、西日本工場(兵庫県))、埼玉キッコーマン、日本デルモンテ(群馬工場、長野工場)、マンズワイン(勝沼ワイナリー(山梨県)、小諸ワイナリー(長野県))、キッコーマンバイオケミファ(江戸川プラント(千葉県)、鴨川プラント(千葉県))、キッコーマンソイフーズ(埼玉工場、岐阜工場、茨城工場)、宝醤油(銚子工場(千葉県))、KFI(ウィスコンシン工場(米国)、カリフォルニア工場(米国))、KSP(シンガポール)、KFE(オランダ)の23工場(国内生産部門および海外主要生産部門)

##### 目標3) 環境配慮型容器・包装の推進

- ① キッコーマングループ全体

#### [施策]

##### 目標1) 食品ロス削減

- ① 製品廃棄物の削減推進および②製品トラブル廃棄物ゼロ(国内外生産部門)

キッコーマングループは、食品ロス削減を推進するために、製品廃棄物の削減や製造トラブルによる廃棄物ゼロを目指します。ただし、キッコーマングループは食品製造業のため、生産部門で発生する廃棄物が食品ロスに対する影響が大きくなります。そのため、生産工程から発生する廃棄物量も抑制し、生産量の適正化、各種材量の削減、工程歩留まりの改善などに努めます。

## 目標2) 再資源化率向上

### ① 再資源化率100%

生産工程から発生する廃棄物量を抑制するために、生産量の適正化、各種材量の削減、工程歩留まりの改善などに努めます。

## 目標3) 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

キッコーマングループでは、容器・包装資材の材料・材質、使用量、使用方法、回収方法、処理方法の検討を進め、「容器包装に関する指針」のもとで減量化と再生利用の促進を図っています。

#### [容器包装に関する指針]

1. 容器包装の減量化に努める。
2. リターナブル容器包装の導入、使用に努める。
3. 分別や再利用しやすい形状設計および材質を検討してその実用化に努めると共に、各国法令等を順守し、再商品化を促進する。
4. 持続可能な資源の利用に努める。
5. 環境に配慮する企業からの調達を推進する。
6. 人体に安全な材質・形状の資材を使用する。
7. お客様の要望、購入・使用状況を反映した容器包装の開発に努める。
8. 多様なお客様にも使いやすいユニバーサルデザインを考慮した容器包装の開発に努める。

## [2018年度の結果総括]

### 目標1) 食品ロス削減

キッコーマングループの国内生産部門および海外主要生産部門の2018年度の廃棄物原単位は0.0392t/tで、2017年度と比べて95.8%となりました。今後も、より一層の廃棄物削減に努めてまいります。

## 目標2) 再資源化率向上

キッコーマングループの国内生産部門および海外主要生産部門の2018年度の再資源化率は99.0%でした。今後も、中期環境目標2018-2020達成のため、より一層の再資源化率の向上に努めてまいります。

## 目標3) 環境配慮型容器・包装の推進

- 「キッコーマン調整豆乳(200ml紙パック)」など、豆乳製品に使っていた紙パックを、「FSC®認証」\*を表記した紙パックに順次切り替えています。

\* FSC® 認証は、環境や地域社会との共生に責任を持って管理された森林からの木材であることを証明する認証制度

- 「キッコーマン芳醇こいくちしょうゆ」「キッコーマンPうす塩しょうゆ」「キッコーマンP本味」などの1.8ℓハンディPETボトルに用いている製品ラベルをより破れにくい材質のものに変更し、製品使用後にボトルからラベルを剥がしてリサイクルしやすく改良しました。
- 「デルモンテ食塩無添加トマトジュース桃太郎ブレンド(900gPETボトル)」のシュリンクラベルの厚さを17%薄肉化しました。
- 「デルモンテトマトジュース(900gPETボトル)」や「デルモンテ野菜ジュース(900gPETボトル)」などの出荷用に使っている段ボール箱の仕様を変更することにより、段ボール箱の強度を損ねることなく、1箱当たりの重量を2.4%軽量化しました。
- 業務用の「マンジョウ本みりん(18ℓ天パット缶)」や「マンジョウ本みりん割烹(18ℓ天パット缶)」などに使用している18ℓ缶について、缶の強度を損ねることなく、厚みを薄くすることで、重量を4.3%軽量化しました。
- 「キッコーマンデリシャスソース」シリーズのヒンジキャップを、プルリング付きの中栓がないものに変更し、従来のキャップよりも12.5%軽量化しました。

## エネルギー・資源フロー

キッコーマングループは、国内外でしょうゆをはじめ、しょうゆ関連調味料、飲料、トマトケチャップ、ワイン、豆乳など、さまざまな商品を生産・販売しています。これらの商品の生産過程では、原材料のほか、エネルギーや水、容器・包装資材を投入し、固体・液体排出物や気体排出物などを排出しています。

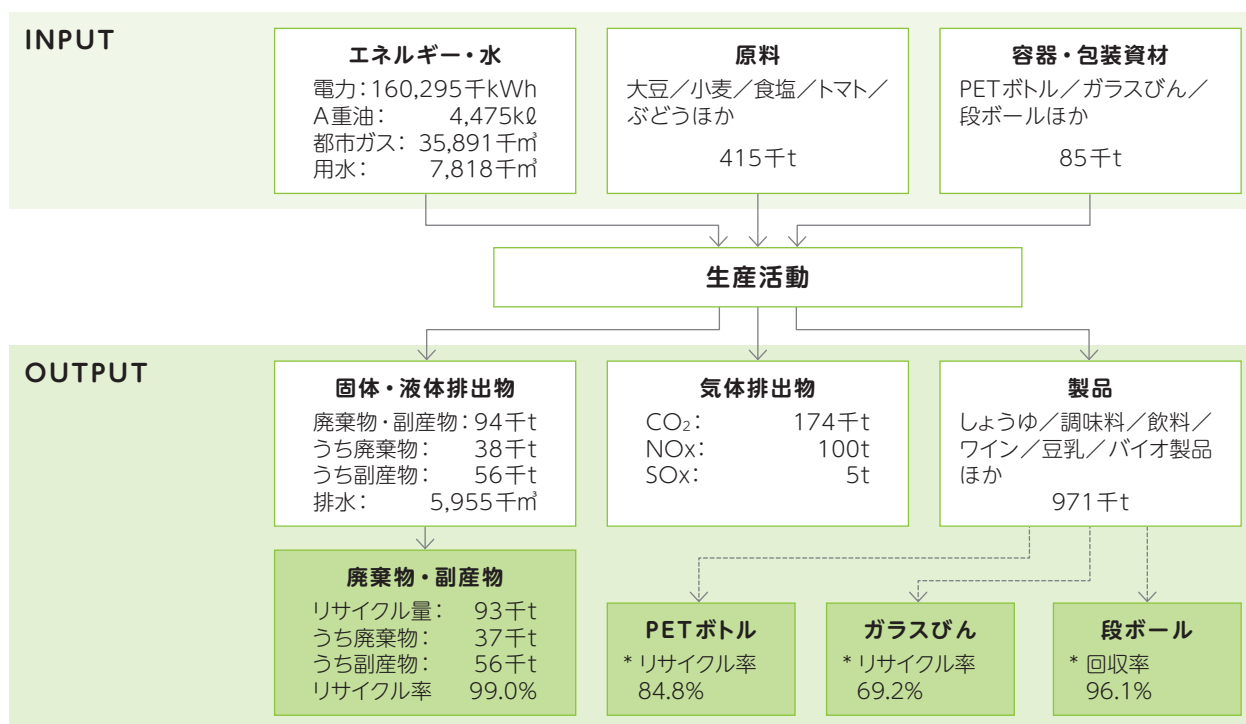
キッコーマングループでは、こうした生産活動にともなう環境負荷を可能な限り低減するため、投入するエネルギー、水、原材料、容器・包装資材の削減を進めるとともに、生産工程の効率化やエネルギー利用の見直し、廃棄物の発生抑制に努めています。

また、リサイクル・リユースが容易なペットボトル、ガラスびん、段ボールなどの容器・包装資材の開発を通じて、消費後段階における環境負荷の低減に取り組んでいます。

## 〔対象範囲〕

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)、マンズワイン(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)、宝醤油(銚子工場)、KFI(ウィスコンシン工場、カリフォルニア工場)、KSP、KFEの23工場(国内生産部門および海外主要生産部門)

## ● エネルギー・資源フロー図(2018年度)



\* PETボトル、ガラスびんのリサイクル率、段ボールの回収率は、お客様側にご対応いただいたもので、各業界団体が発表した2017年のデータを使用しています。  
 \*\* 四捨五入の関係で合計が合わない場合があります。

## 適切な環境マネジメント

キッコーマングループは、効率的な環境マネジメントシステムを構築するために、ISO14001を一括認証取得し、より高いレベルの環境マネジメントを推進しています。その一環として、環境関連法令はもとより、自主的に定めた管理基準を順守し、日常業務の一環に環境リスクの低減を織り込んでいます。また、私たちはステークホルダーとの情報共有に努め、グループ内外の情報、技術、経験を環境保全活動に活用しています。

### 1) 地域との共生

① 地域貢献活動をより一層推し進め、親密なコミュニティの構築に努める。

### 2) 環境リスクへの対応

① コンプライアンス順守のより一層の強化に努める。

### 3) 環境マネジメントシステムの継続的改善

① 環境教育・コミュニケーションの拡充、ISO14001規格改定への対応、環境情報発信の推進。

### [対象範囲]

- 1) キッコーマングループ全体
- 2) キッコーマングループ全体
- 3) キッコーマングループ全体

### [施策と2018年度の結果総括]

#### 1) 地域との共生

キッコーマングループは、セミナー講演や展示会発表を通じて環境保全活動に関する情報提供を行うとともに、業界・行政・教育・NPO団体との連携・活動を実施しています。また、グループ内外の情報、技術、経験を環境保全活動に活用しています。

## ● 2018年度に実施した主な環境コミュニケーション一覧

名称	実施月・回数	対象者	参加人数
データブック公開(日本語版)	2018年10月	一般	—
(英語版)	2019年1月	一般	—
環境保全活動事例集更新	2018年12月	一般	—
ホームページでの活動紹介(日本語版)	2019年2月	一般	—
(英語版)	2019年2月	一般	—
夏休みワークショップ「工場とエコロジー」	2018年7月・8月(2回)	小学生	62人
教員民間企業研修実施	2018年7月	葛飾区、江戸川区、品川区、杉並区の小中学校教員	19人
社外環境団体・活動への参加	15回	国、県、市、他社	—

## 2) 環境リスクへの対応

### ① 水質汚染防止

製品の製造工程や洗浄などで多量の水を利用し排出しているため、排水の水質維持、河川などの汚染防止に自主基準を設け、万全の注意を払っています。排水については、2018年度から運用を開始した中期環境方針2018-2020において、BODやCODの環境基準を指標とした管理目標と目標達成度の評価システムを導入しています。

### ② 産業廃棄物の適正処理

産業廃棄物を分別し、可能な限りの減量化・再資源化を進めています。国内では、産業廃棄物を行政の許可を得ている専門の収集運搬業者、中間処理業者に委託していますが、「キッコーマングループ廃棄物に関するガイドライン」を定め、適正な処理に努めています。

### ③ 騒音・振動・悪臭の発生防止

装置の改善や遮音・防音壁の設置などにより、騒音・振動・悪臭の防止策を講じています。事業所の敷地境界線上で騒音・振動の値を定期的に測定し、それぞれの地域で定められた規制値を上回ることはないよう監視しています。

### ④ 大気汚染の防止

硫黄酸化物(SOx)、窒素酸化物(NOx)、ばいじんについての地域ごとの濃度規制、総量規制の順守はもとより、事業所ごとに自主基準を設定し、それらの排出を管理しています。

### ⑤ 黒色汚染(黒かび)の発生防止

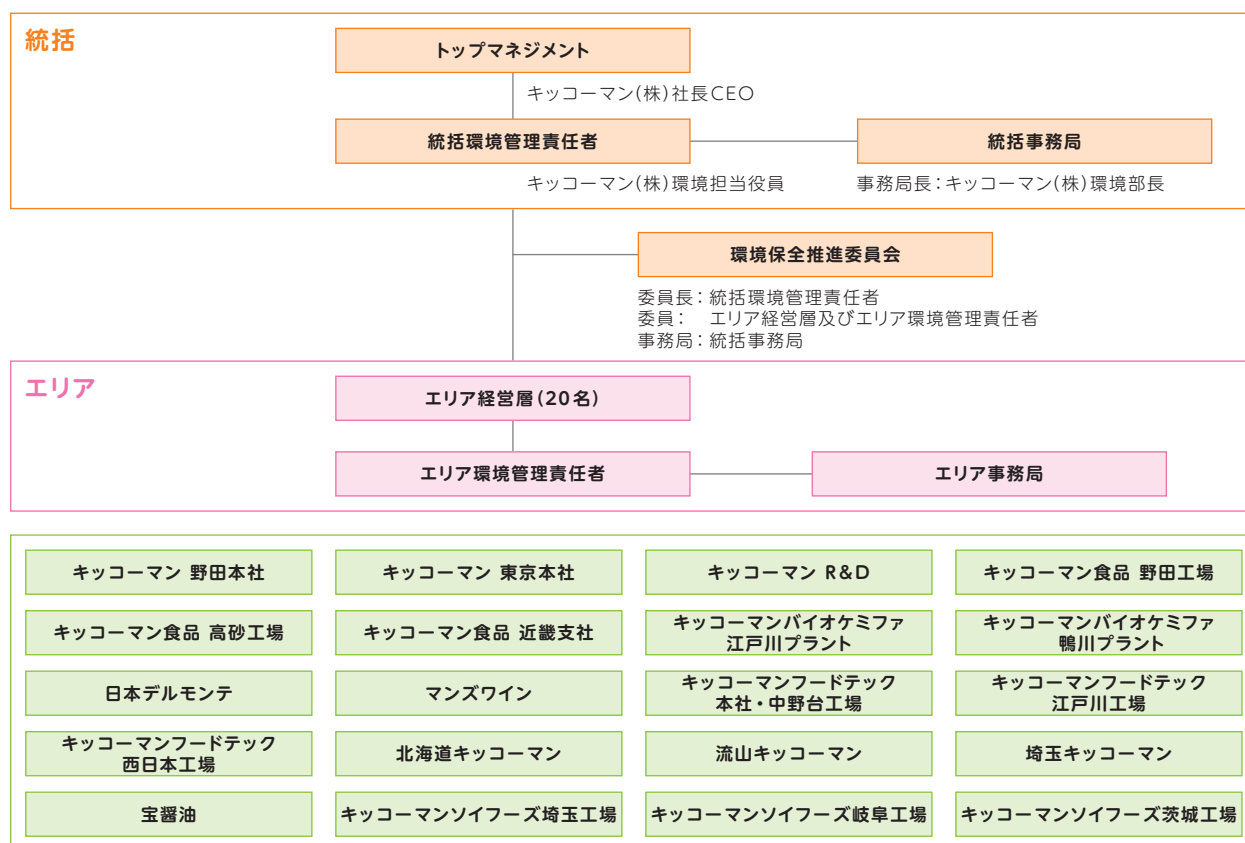
しょうゆ、みりんの製造工場では、アルコール発酵の影響からオーレオバシディウム属などの微生物が発生し、工場周囲の住宅の屋根、壁、樹木などを黒く汚染することがあります。キッコーマングループでは、工場周辺住民の方々に配慮して、発生源の密閉、排気ダクトへの洗浄装置の設置、排気ガス中アルコールの回収などの発生防止対策を講じています。

## 3) 環境マネジメントシステムの継続的改善

キッコーマングループでは、2011年6月のISO14001国内一括認証取得後、さらにグループ内コミュニケーションを充実させ、環境マネジメントシステムを継続的に改善することで、より高いレベルの環境経営をめざしています。グループ内の各職場での具体的な活動を通して、グループ全体での確実な展開と継続的改善を推進するため、PDCAサイクルを活用しています。環境保全活動に関する目標や方針をグループ全体の視点で策定し、現場での対応結果を見直しながら情報の交流を図る態勢を整え、環境マネジメントシステムの改善につなげています。また、国内外グループ会社への内部環境監査を実施しています。加えて、新入社員・中堅社員に対して、グローバルかつエコロジカルな視野と環境保全の重要性を認識させ、環境への取り組みを動機づける研修を実施するとともに、環境保全担当者に対しては、専門性の高い研修を実施しています。

また、キッコーマンらしい環境活動をさらに浸透させるために、グループで行われている環境活動から優れたものを選び、全社で共有する、「環境表彰」を実施しました。2018年度中に実施した環境活動の中から、最優秀賞1件、優秀賞4件が選ばれました。また特別賞には環境を大切にする風土づくりに大変優れた取り組みとして3件が選ばれました。

● 環境マネジメント推進体制(2018年度)



● 2018年度に実施した主な社員向け環境教育一覧

名称	実施月・回数	対象者	参加人数
ISO14001内部環境監査員養成研修	2018年7月	社員(監査員資格取得希望者)	24人
ISO14001内部環境監査員養成研修	2018年10月	社員(監査員資格取得希望者)	24人
ISO14001内部環境監査員力量向上研修	2018年9月	社員(監査員資格取得者など)	12人
ISO14001内部環境監査員力量向上研修	2018年10月	社員(監査員資格取得者など)	17人
排水処理施設管理者研修	2018年7月	排水処理施設管理者	16人
産業廃棄物管理者研修	2018年12月	産業廃棄物管理者	27人
産業廃棄物管理者研修	2019年3月	産業廃棄物管理者	26人
産業廃棄物研修会	12回	グループ各社	92人
グループ各社事業所訪問	24回	グループ各社	—
グループ内海外企業社員教育	2018年9月	KFE(オランダ)社員など	—
新人研修	2018年4月	2018年度新入社員	14人
南利幸氏講演会	2018年9月(2回)	グループ各社	185人
環境関連情報発信 (環境メールマガジン、環境ニュース)	14回	グループ各社	—
法改正情報発信	4回	グループ各社	—

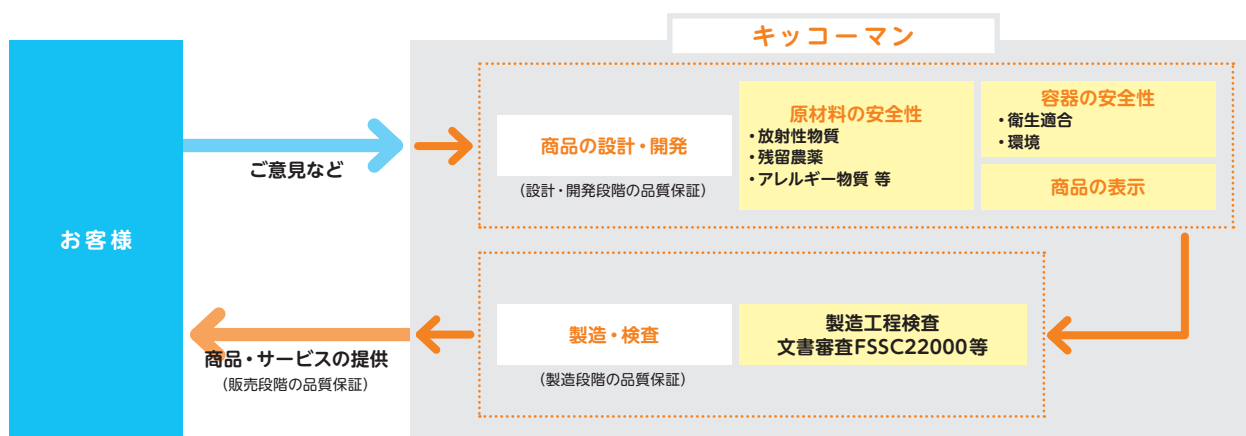
## ○ お客様のために

### 「安全」と「安心」の視点で取り組む品質保証

キッコーマングループでは、提供する商品やサービスが「安全」であることを最優先に考えています。「安全」の視点から、私たちは原材料の選定から商品ができるまでの全過程において、厳しい検査基準に基づいた品質保証審査を行い、商品の安全性を確保する体制を整えています。品質保証審査では、商品開発段階から、食品衛生法、JAS法、食品表示法等に基づき、安全な商品の設計、原材料の安全性、産地等の確認、商品の製造工程、殺菌条件、商品の包装、表示方法に至るまで審査しています。さらに商品の特許性、商標、関連法規を調査し、最終的に品質保証審査で合格した後、商品の製造が許可され、商品化されます。

同時に、お客様に「安心」いただける商品をお届けすることも重視しています。キッコーマングループが考える「安心」とは、お届けする商品が「安全」であることをわかりやすくお伝えし、深い信頼関係を築き上げることです。「安心」の視点から、私たちはウェブサイト等を通じた積極的な情報発信を行っています。また、商品パッケージや広告表示については、法令や業界基準の順守はもちろんのこと、お客様にとって「明確でわかりやすい表示」を行うよう努めています。

#### ● キッコーマングループの品質保証活動

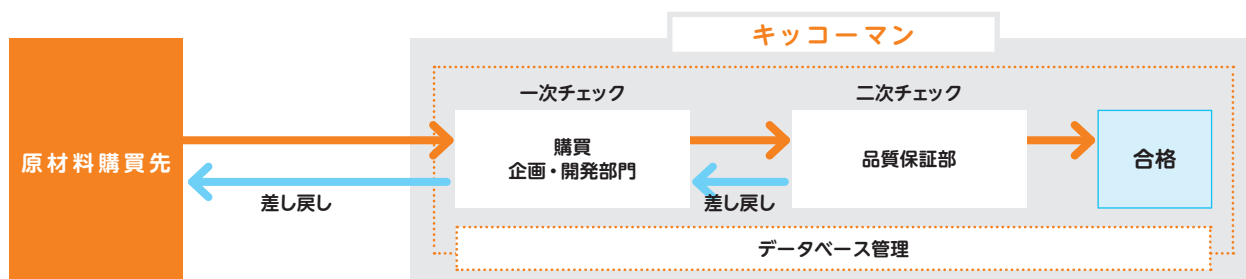


#### 商品の開発段階における品質保証活動

キッコーマンは、「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。すべての

原材料を対象に、原産地等のトレースはもとより、放射性物質や残留農薬のチェック体制を強化し、安全性・法規適合性を確保するよう努めています。

#### ● キッコーマンの原料規格書チェックフロー



## トレーサビリティ

商品および対象商品に使用されている原材料等の生産、流通履歴等を管理し、追跡(トレース)できる状態にあることを「トレーサビリティ」といいます。キッコーマンでは、お客

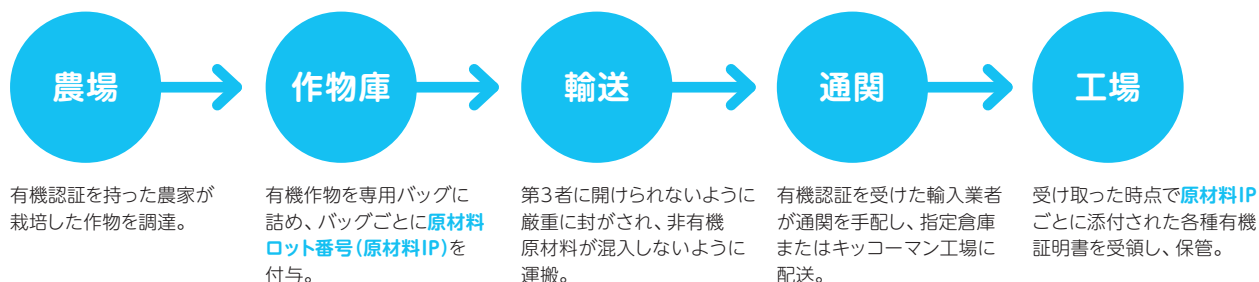
様に安全・安心な商品をお届けするために、原材料の調達から、製造、出荷に至るまでのプロセスの記録管理を徹底し、追跡を可能にする体制づくりをすすめています。

### ● トレーサビリティの事例 ー有機しょうゆー

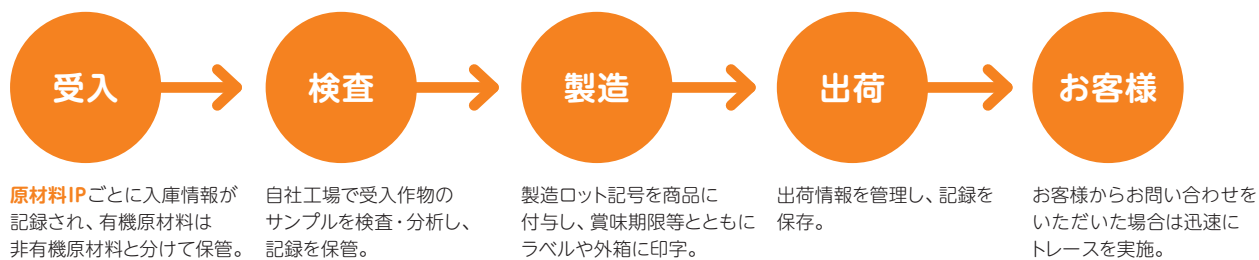
有機しょうゆに使われる有機大豆や有機小麦は、他の原材料と混ざることがないように、特に厳密に管理されています。また、キッコーマンでは、有機商品であることを証明するために、証明書の有無や輸送履歴等を追跡できる体制を整えています。



#### 有機作物の流れ(キッコーマンの工場まで)



#### 商品の流れ(キッコーマンの工場からお客様まで)



保管・製造等の全ての工程が有機JAS規格に適合しているか、農林水産省登録認定機関の検査官による検査を毎年受けています。

この段階で**原材料IP**と**製造ロット記号**が結び付けられます。**製造ロット記号**から**原材料IP**を調べられることが、トレーサビリティの重要な要素となります。

※ トレースの仕組み: 商品の製造ロット記号を確認⇒使用された原材料を原材料IPで特定⇒輸送経路や産地を調査

キッコーマンでは、有機しょうゆ以外の商品についても包材を含む原材料、生産工程情報、流通経路情報の履歴を記録・保管しています。これにより、万が一トラブルが発生

した際にも、対象商品を迅速に特定し、被害を最小限にとどめ、課題の素早い発見・解決を行える体制を整えています。

## 放射性物質対策

キッコーマンでは、放射性物質について東日本大震災以降いち早く取り組みを開始しました。原材料等に関しては、国や自治体による水や農作物等の放射性物質測定結果をモニタリングするとともに、原材料メーカー等から原産地や管理体制の情報を収集し、チェックすることで、安全性を確認しています。また必要に応じて、製造に使用する原材料や水、商品について、自社あるいは外部委託機関により放射性物質を分析し、安全性の確保に努めております。自社分析は、キッコーマン(株)環境・安全分析センターと各工場で、ゲルマニウム半導体検出器あるいはNaIシンチレーションスペクトロメータを使用して行っています。

## 品質管理状況の監視

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に、品質管理状況を監視する体制を整えています。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、専門知識を持った当該工場以外の監査員が食品衛生や設備管理状態等を、総合的かつ定期的に監査しています。キッコーマン(株)品質保証部が主体となりキッコーマングループ国内工場の工程検査を実施しています。

キッコーマンでは、一部商品を製造委託しています。それら商品の品質に関しても万全を期すため、「管理」、「建物・設備」、「一般衛生」、「原料」、「製造」、「異物」、「検査」、「出荷」等について製造委託先工場評価表を作成・導入し、評価表をもとに製造委託先工場監査を実施しています。また、工場監査前には工場に自己評価を依頼し、自己評価と監査の結果を比較評価することで、より一層の品質管理体制改善につなげています。

## 商品を安定的にお届けするための体制

キッコーマングループでは、商品を安定的にお客様にお届けすることは食品メーカーとしての社会的な責務だと考えています。

製造の面では、供給を滞らせないために設備の更新を適宜行うとともに、製造事故等によって供給が停止することを未然に防ぐための取り組みを各製造拠点ですすめています。また、キッコーマンでは日本国内の物流を担うグループ会社である総武物流とも連携し、より迅速かつ安定した物流システムの構築に向け、継続的に見直し活動を行っています。

2011年3月の東日本大震災では、当社グループの製造・物流機能にも障害が発生し、一部の商品の供給が短期的に滞る事態となりました。製造・物流の両面において商品供給機能への深刻な影響を受ける事態には至りませんでした。当社グループではキッコーマン(株)を中心に将来的な災害への備えとしてBCP(事業継続計画)の整備をすすめています。

## 健康的な食生活の実現に向けた取り組み

キッコーマングループでは、企業の社会的責任体系図三つのテーマのひとつに「健康で豊かな食生活の実現」を掲げています。過体重で健康を損ねる人びとがいる一方で、栄養不足に苦しむ人びともいるという複雑な栄養問題が世界的な課題となる中、私たちは、商品や情報提供等を通じて、おいしさの面でも、栄養の面でも、お客様のより豊かな食生活に貢献する活動に取り組んでいます。

### 健康な食生活に貢献する商品の展開

キッコーマングループでは、栄養価の高い、または健康に配慮した商品をお客様にお届けするため、新商品の開発や既存商品の改良をすすめています。従来の本醸造しょうゆから塩分を約50%カットした減塩しょうゆ、不足しがちな野菜を飲みやすく加工した野菜飲料、植物性たんぱく質等の重要な栄養素をたくさん含んだ豆乳、高齢者の方にも食べやすく加工した食材等、グループ会社ではそれぞれ独自のノウハウを活かして、お客様の健康な食生活に貢献するさまざまな商品を展開しています。

### よりよい食習慣に向けた情報提供

キッコーマングループでは、ウェブサイト等を通じて健康的な食生活に関わる情報の提供を行っています。商品に関する情報だけでなく、健康的なレシピ、食材の特徴や栄養素等の情報も掲載し、よりよい食習慣に向けた情報発信を行っています。

## 研究開発

キッコーマン(株)の研究開発部門は、当社の事業領域である「食と健康」を研究対象領域とし、しょうゆ醸造、食品、バイオ・健康食品の研究体制で、研究開発に取り組んでいます。将来の商品開発の軸となる基礎研究から、商品の開発研究まで、国内外の研究機関との連携を図りつつ活発な活動を行っています。国内の研究開発部門のほか、2005年にシンガポール(KIKKOMAN SINGAPORE R&D LABORATORY PTE. LTD.)、2007年にオランダ(KIKKOMAN EUROPE R&D LABORATORY B.V.)、2008年に米国(KIKKOMAN USA R&D LABORATORY, INC.)の海外3箇所に研究開発拠点を開設しました。日本・アジア・欧州・米国の世界4極体制にて、グローバルな視野での研究開発に取り組んでいます。

## 社会活動を通じた取り組み

キッコーマングループでは、「食と健康」をテーマにした社会活動に取り組んでいます。グローバルに事業を展開する食品企業として、私たちは自社でできることを通じてさまざまな理由から十分な栄養を摂取できない方々に向けた活動を行っています。

## 知的財産への取り組み

キッコーマングループは、消費者に信頼していただける商品やサービスを提供するため、特許権や商標権等の知的財産の有効利用を通じた事業競争力の最大化をすすめています。また、他社の権利を侵害することがないよう最大限の配慮をするとともに、消費者が不利益を被ることを防ぐために模倣品対策に取り組んでいます。

### 知的財産管理体制

キッコーマングループは、研究開発・商品開発を通じて得られた発明等の特許権や、文字商標や図形商標等の商標権を多数保有しています。これらの知的財産を効率的かつ適切に利用するため、キッコーマン(株)知的財産部がグループ各社の知的財産を一元的に管理するとともに、グループ会社ごとに知的財産担当者を置いて情報交換と支援を行っています。また、発明の積極的な奨励と活用を図るため、取締役会決議のもとに職務発明等取扱規程を定め、発明評価委員会を設置し、発明者の成果を評価する体制を整えています。

### 知的財産の保護と公正な使用

2018年度には35件の特許を国内で取得し、19件を海外で取得しました。キッコーマングループを代表する商標である「KIKKOMAN」および「六角形マーク」は、2019年3月31日現在、日本を含む178の国と地域において権利化・出願中です。



160カ国以上で商標登録された六角形マーク

また、キッコーマングループでは、公正な事業慣行をすすめるため、他社権利の侵害を防ぐ取り組みを研究テーマの設定から事業化までの各段階で行っています。こうした活動は品質保証活動の一環として体系的に実施されており、全世界のキッコーマンブランドの商品は原則的に全てキッコーマン(株)知的財産部による調(2018年度特許調査件数312件、商標調査件数557件)と承認を経て開発・生産されています。2019年3月31日現在、知的財産に関し国内外での侵害訴訟はありません。

### 模倣品対策

キッコーマングループでは、模倣品による商標権侵害に対する監視・対応を強化しています。キッコーマンブランドのパッケージを模倣した容器に他社のしょうゆを入れた模倣品等が報告されていますが、これらの模倣品は当社のブランド価値を損ねるだけでなく、誤った情報で商品を購入した消費者にとっても不利益になります。私たちは消費者保護の観点からも、模倣品の事例を発見した際には当局に行政摘発を要請する等の断固たる姿勢で臨んでいます。

## 責任あるマーケティング表現および広告

キッコーマングループは、グループ行動規範において「不公正または不当な手段による利益の追求をしません」と表明しています。この考えに基づき、私たちは社会的責任を意識したマーケティング表現や広告を行っています。私たちは法令や社会的規範を順守するとともに、マーケティング表現や広告が消費者に影響を与えることを認識し、誠実で正確な情報発信と良識ある表現に努めます。

### 商品パッケージや広告の表示に関する法令の順守

キッコーマングループは、商品パッケージや広告の表示がJAS法、食品衛生法および食品表示法並びに景品表示法、公正競争規約、健康増進法、酒税法、医薬品医療機器等法(旧薬事法)等の法令および業界基準から逸脱していないかをグループ各社の品質保証部が中心となって厳重にチェックし、問題があれば事前に改善を図ることで、法令を順守した正しい表示を実現しています。

### 社会的公正性の確保

キッコーマンは、お客様の視点に立ち、社会的公正性を確保するため、商品パッケージや広告に関する社内ガイドラインを設けています。ガイドライン等をもとに商品パッケージや広告にお客様の誤解を招くおそれのある誇大または不当な表示、科学的な根拠に基づかない効能の記載等がないことをグループ各社の品質保証部が中心となって確認しています。同時に、キッコーマン(株)知的財産部が中心となり、他社の商標・特許等を侵害していないかも随時チェックしています。

### ウェブサイトを通じた情報発信

キッコーマンのウェブサイト「お客様相談センター」コーナーでは、お客様からのご質問やご意見をもとに作成した「Q&A」や「お客様の声を活かしました」という商品改善事例紹介コーナーを設けています。お客様の声を単にお聞きするだけではなく、その声を企業活動に取り込み、商品やウェブサイトを通じ、その結果をお客様にお伝えしています。

また、主要商品およびお問い合わせの多い商品については、原材料の生産地を、キッコーマン ウェブサイトお客様相談センター内「原材料原産地」にてお知らせしています。

## お客様満足の追求

### お客様相談センター

キッコーマンは、お客様とのコミュニケーションを図る窓口として「お客様相談センター」を開設しています。同センターでは、「迅速・適確・誠意」を基本方針に、お客様に対する正確でスピーディな、心のこもった対応を心がけています。

お客様からいただいたご質問やご意見等はデータベース化し、迅速かつ正確な対応を図るとともに、お客様の声を経営資源として活かすため、社内での活用を図っています。さらに、お客様の声をまとめた情報を週報として全国の役員、所属長に配信し社内でも共有しています。

既存商品の改良や新商品の開発にあたっては、品質保証委員会にお客様相談センターが参加することにより、お客様の声を反映させるよう努めています。

### ● お客様相談センターに寄せられたお申し出件数

年度	総件数	ご意見	お問い合わせ	ご指摘
2014	25,827	1,626	20,234	3,903
2015	26,082	1,678	19,972	4,432
2016	25,721	1,780	21,075	2,866
2017	22,939	1,764	18,790	2,385
2018	21,928	1,557	18,320	2,051

### CS向上委員会

「お客様相談センター」に寄せられるご意見・ご要望については、同センターだけでは対応できないものも含まれて

います。こうしたお申し出には、経営トップ層を委員長、各部門の責任者を委員とする「CS向上委員会」が対応し、商品やサービスの改善等を行っています。

### ● お客様の声を反映するための仕組み



「お客様のために」に関するその他の取り組み等について詳しい情報はウェブサイトをご覧ください。

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

## ○ 社員のために

### 従業員関連データ

連結従業員数	7,100
国内従業員数	3,432
キッコーマン従業員数	1,643
※「キッコーマン」対象範囲 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の4社。 以下のデータはすべて「キッコーマン」を対象とする。	
新卒採用人数	50
離職者数(定年退職者除く)	25
うち早期退職制度利用者数	4
新入社員の3年未満離職率	4%
管理職数	460
うち女性数(女性比率)	38(8.3%)
従業員1人当たり年間総労働時間 ※管理職、病院勤務者を除く	1,840
従業員1人当たり月平均残業時間 ※管理職、病院勤務者を除く	12
病気休職者数	5

2019年3月31日現在

## 人権の尊重

### 基本方針

キッコーマングループは、世界人権宣言等で定められた基本的人権を尊重しています。「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。当社は2001年に「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名し、UNGCに基づいた活動を行っています。また、当社グループは「経営の現地化」を重視しています。当社グループの拠点がある地域社会の方々と適宜コミュニケーションを取り、良き企業市民として地域社会に貢献することをめざしています。

### 評価活動

キッコーマン(株)は、「企業の社会的責任調査」において雇用と労働に関する差別を撤廃するための対応、労務管理

の適切な実施、職場の安全衛生の確保、ハラスメント対策等についての項目を設け、当社グループの主要事業会社における状況を評価しています。2018年度に実施した企業の社会的責任調査ではこれらの項目に関する問題は確認されませんでした。当社は今後も評価活動を行ってまいります。企業の社会的責任調査については本報告書34ページをご参照ください。

### マネジメント層への研修

キッコーマンでは、毎年、全所属長を対象とした「所属長研修」を実施しています。この研修では「所属長として果たすべき役割と施策等」をテーマとし、人権を含むコンプライアンス、労務管理や適正な人事考課について認識を深める内容を設けています。2018年度には218名が研修を受講しました。

## 人財育成と組織力の強化

### 人財育成ビジョンの実現

キッコーマンの教育制度は、「人財育成ビジョン」に基づき、社員一人ひとりが自ら学ぶことを楽しみ、専門能力強化を図り、生涯学習を通じて成長し続けることの支援を目標としています。「人財育成ビジョン」とは、21世紀のプロ人財育成をめざし、自分らしく生き生きと働き、組織に変革の波を起こす社員の能力開発と人的成長を支援するというものです。

### 組織活性化ビジョン

「組織活性化ビジョン」とは、所属長一人ひとりが、その組織のミッションやあるべき姿、人財育成目標について、自らのビジョンを策定し、部下に示すものです。キッコーマンから始め、一部のグループ会社へも展開し、職場活性化に向けて取り組んでいます。

### グループ会社間の取り組み

キッコーマングループでは、キッコーマンビジネスサービス(株)人事部が事務局となり、国内主要グループ会社の人事部門責任者が集まるグループ人事交流会を開催しています。グループ人事交流会では、グループの人事方針を共有するとともに、採用活動や人事教育等について情報交換を行い、人事体制の向上を図っています。2018年度は、新入社員研修の実施にあたって国内グループ会社7社合同で研修を行いました。グループ合同の研修を通して、グループの理念・方針を伝えるとともに、グループの一員であるという自覚やより広い視点で業務に臨む姿勢を育むことをめざしています。

### KEPTカード

「KEPTカード」は、国内24社のキッコーマングループ社員同士がお互いを認め合い感謝の言葉を伝え合うことで、より活気あふれる企業文化を醸成することを目標とした取り組みです。普段接する機会の少ない部署や離れたオフィスに勤務する社員だけでなく、常日頃から一緒に働いているメンバーに向けて、感謝の気持ちやよい仕事を認めるメッセージを送るシステムを整えることで、円滑なコミュニケーションの実現を図っています。2010年度の開始以降手書きのカードを使用していましたが、2014年度にはより使いやすくするために電子メッセージを送付できるシステムを導入しました。

### 健全な労使関係の維持

キッコーマンは、1998年に発表した労使トップによる「労使共同宣言」のもと、互いの立場を尊重した、信頼関係に基づく健全な労使関係を築いています。また、キッコーマンはユニオンショップ制を採用しています。

### 安定的な企業年金運用と社会的責任遂行の両立

キッコーマンでは、社員の意識や雇用状況等環境の変化に対応しながら企業年金を安定的に運営するため、規約型確定給付企業年金制度を採用しています。また、2006年には、国連が提唱している「責任投資原則」に署名しました。企業年金において株式の所有や資金運用を委託する際には、地球環境・社会・企業統治の課題に配慮することで、企業の社会的責任を遂行していく姿勢を表明しています。

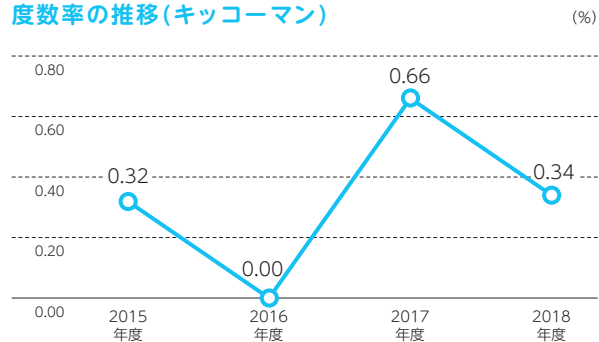
## 労働安全衛生の徹底

キッコーマングループは、社員が安全で衛生的な環境で働くことが企業経営の基盤であるとの考えのもと、労働安全衛生を徹底しています。キッコーマンでは、労使で構成する「安全衛生委員会」を通じ、OSHMS(労働安全衛生マネジメントシステム)を推進しています。

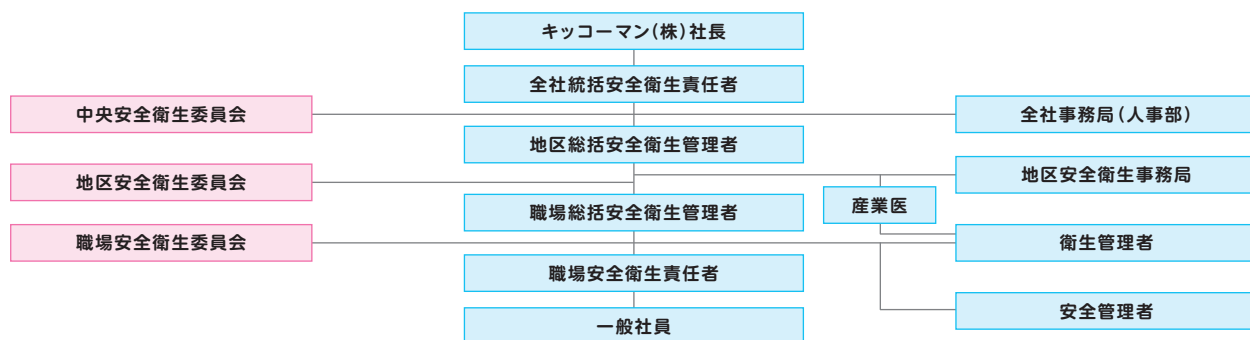
2018年度、休業災害が1件(前年2件)、不労災害が3件(前年8件)、微傷災害が14件(前年12件)発生しました。また、度数率<sup>\*</sup>は0.34となりました。引き続きリスクアセスメントの全社的な展開によりゼロ災害に向けて取り組みを強化していきます。また、グループでの労働安全衛生水準を向上させるため、国内グループ各社が参加する会議を年2回開催し、安全衛生の取り組みについて情報共有を図っているほか、グループ各社で発生した労働災害とその対策について逐次、速報を共有し、類似災害の防止に努めています。

※ 災害発生の頻度を示した指標。労働時間100万時間あたりの労働災害による死傷者数

度数率の推移(キッコーマン)



### 安全衛生管理体制図(キッコーマン)



## 海外グループ会社での取り組み

キッコーマングループでは、海外グループ会社での労働安全衛生の取り組みを強化しています。KFI、KFE、KSPの各社では安全衛生委員会を組織し、体系的に安全衛生強化に取り組んでいます。

海外グループ会社共通の取り組みとして、入社時に加えその後も定期的に業務に関連する安全衛生の研修や訓練を実施するとともに、保護具等の適正な使用を徹底しています。また、キッコーマン(株)海外管理部と連携し安全衛生情報等を共有するとともに、事故があった場合には迅速にキッコーマン(株)海外管理部に報告し、再発防止策を用意する体制を整備しています。

## 社員の心身の健康づくり

キッコーマンでは、社員の健康を維持・増進するため、健康診断の要再検者に対する産業看護師のフォロー、健診データが閲覧できるヘルスデータバンクの提供等を実施しています。

「ファミリー健康相談」では、24時間年中無休で健康や医療についてキッコーマン社員および家族が相談できるシステムを採用しています。毎年、健康診断に加えて希望者を対象とした社内歯科検診、VDT健診、およびキッコーマン総合病院による社内インフルエンザ予防接種等を実施しています。

また、外部専門機関と提携し、社員と家族の「心と体の相談」を実施する「キッコーマン・カウンセリング制度」を運用することで、メンタルヘルスを含めた相談ができる体制をとっています。加えて、キッコーマンメンタルヘルスマニュアルを整備し、メンタル不調に陥る前に職場環境を改善するための指針や、職場復帰時のルールをまとめた職場復帰プログラムにより職場復帰しやすい環境づくりをすすめています。

## 多様な人財が活躍できる環境づくり

### 障がい者雇用の取り組み

キッコーマングループは、障がいのある人が障がいのない人と同様の社会生活を送れる社会をめざす「ノーマライゼーション」の理念に基づき、障がい者の雇用と継続勤務が可能な職場環境の整備をすすめています。グループの基本的な考え方は、各企業、各職場での雇用を基本とし、さらに、2019年4月にはグループ全体の社会的貢献・雇用推進のためキッコーマンクリーンサービスを設立し、2019年7月に特例子会社として認定されました。また、2019年3月31日の障がい者雇用率は、キッコーマンで1.99%でした。

### 定年退職者の継続雇用制度

キッコーマンでは、60歳で定年退職した社員を対象とした継続雇用制度「シニア社員制度」を2001年に導入しました。これにより、60歳以降も働く意欲のある社員に対して活躍する場所や機会を提供するとともに、在職時に培われた経験および特有の技術を退職後も業務に活用し、新しい世代への技能・技術の円滑な継承を図っています。また、高齢者雇用安定法の改正にともない、年金支給開始年齢の変更にもともなう対応をするために、シニア社員制度を改定するとともに、シニア社員制度をベースとした制度として2013年度に「マスター社員制度」を導入しました。

### ハラスメント防止の取り組み

キッコーマンでは、職場におけるセクシュアルハラスメント(セクハラ)やパワーハラスメント(パワハラ)などのハラスメントは、働く人の個人としての尊厳を不当に傷つける社会的に許されない行為であり、社員が能力を十分に発揮することの妨げにもなると考えています。私たちはあらゆる形態のハラスメントを防止するため、ハラスメント防止指針を定

め、ハラスメントを防止するための労使による委員会を設置しています。また、社員研修を実施して啓発活動を行うとともに、苦情・相談窓口を通じて社員の様々な声に対応できる体制を整備しています。

### 女性社員が活躍できる環境づくりの推進

キッコーマンでは、女性社員が長期的に勤務し、活躍できる環境づくりをすすめています。2019年10月時点でのキッコーマンでの女性管理職数は38名(女性比率7.9%)でした。2020年までに女性管理職比率10%の目標を定めています。2017年度には「配偶者帯同休職制度」を新たに導入しました。この制度は、配偶者が転勤となった場合に離職ではなく休職という選択肢を提供することにより、仕事と家庭の持続的な両立支援を行うことを目的としたものです。また、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。2018年度の育児休業制度利用者は37名でした(男性の短期育児休業含む)。制度発足以来、育児休業制度をのべ648名が利用しています。

### 経営の現地化と上級管理職の登用

キッコーマングループでは、海外で事業を展開する際に「経営の現地化」を重視しています。工場建設にあたっては、地域社会との共存共栄をめざし、できるだけ地元の企業と取引し、現地社員の登用も積極的に行ってきました。販売会社などでも同じ姿勢で事業を行っています。また、私たちは海外グループ会社の経営層および人事や経理の責任者などといった上級管理職に、現地の社員を積極的に登用しています。2018年度における海外グループ会社の上級管理職に占める現地採用者の割合は約6割でした。

## ○ 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。

キッコーマンの執行役員や管理職層の全社員、国内外グループ会社の社長等には、毎年1回、「キッコーマングループ行動規範」の順守を誓う誓約書の提出を義務づけ、グループ全体で企業倫理と順法精神に則った行動の実践に努めています。

### コンプライアンス推進に向けた施策

#### コンプライアンス調査

キッコーマングループでは、キッコーマン(株)監査部による定期的な監査とキッコーマン(株)法務・コンプライアンス部による日常的な指導に加え、法務担当役員等による海外グループ会社を対象としたコンプライアンス状況視察も実施しています。2019年度も引き続き国内外のグループ会社を巡回する等、現場に根ざした啓発活動を行い、グループコンプライアンスの一層の強化を図ります。

#### グループコンプライアンス推進連絡会

グループ会社数の増加および業種の多様化にともなってグループ各社の課題に対応したコンプライアンス強化が重要になる中、コンプライアンス意識の現場までの浸透を目的として、2011年より国内グループ各社から「コンプライアンス推進委員」を任命しています。

「コンプライアンス推進委員」はグループ企業倫理委員会事務局(キッコーマン(株)法務・コンプライアンス部)が主催する「グループコンプライアンス推進連絡会」に参加し、コンプライアンス教育プログラムの検討・作成や、法令等の理解を深める研修受講のほか、グループ内でのコンプライア

ス活動の好事例の情報共有等を行っており、各種施策を各社の現場まで浸透させる役割を果たしています。

#### 国連グローバル・コンパクト(UNGC)セルフアセスメント・ツールの実施

2012年度、キッコーマングループではUNGCセルフアセスメント・ツールを使った自己評価調査を実施しました。UNGCセルフアセスメント・ツールとは、デンマークの諸機関が作成し、UNGC本部がウェブサイトで公開している自己評価ツールで、UNGC10原則に基づいた45の項目および付随指標に回答することで、自社のUNGC推進状況を確認するものです。

自己評価調査の結果を踏まえ、取引先(サプライヤー)との取り組み強化を実施する施策として2013年度に「キッコーマングループ取引方針」を制定しました。2014年度には、「キッコーマングループ取引方針」を取引先に展開しました。



詳しい情報はウェブサイトをご覧ください。

国連グローバル・コンパクト・セルフアセスメント・ツール:

<http://www.globalcompactselfassessment.org/>

## コンプライアンス教育・啓発活動

キッコーマングループでは、「キッコーマングループ行動規範」に沿って企業倫理の周知徹底を図るため、所属長や新任管理職を対象とした研修会等でコンプライアンス教育を実施しているほか、新入社員研修時等のカリキュラムにもコンプライアンス教育を組み込んでいます。また、キッコーマン(株)法務・コンプライアンス部がグループ会社を訪問し、コンプライアンス研修を実施しています。2018年度は、コンプライアンス強化月間による意識啓発を2018年11月に実施するとともに、法令順守・法改正対応などに関するコンプライアンス研修を国内外グループ会社で40回開催しました。

## コンプライアンス・ハンドブック

キッコーマングループでは、グループにおけるコンプライアンス意識の定着をより確かなものとするために「キッコーマングループ コンプライアンス・ハンドブック」を2011年10月に制作し、国内グループ会社社員に配布しました。

本冊子では、行動規範を元にしたコンプライアンス違反につながる具体的な事例を取り上げています。身近な例を挙げることで問題意識を醸成するとともに、職場での実践につなげています。



コンプライアンス・ハンドブック

## 企業の社会的責任調査

キッコーマングループでは、コンプライアンス状況等の網羅的な把握と改善を目的として「コンプライアンス調査」を2010年度から2013年度まで実施しました。2014年度より、UNGCセルフアセスメント・ツールの結果等を踏まえて社会的な関心の高い項目を追加し、「コンプライアンス調査」の内容をより拡充させた「企業の社会的責任調査」を実施しています。

2018年度の「企業の社会的責任調査」では、法令順守、内部統制、キッコーマングループのルール順守、行動規範、危機管理、社会課題の調査大分類の下に合計66項目の質問を設け、対象グループ会社の状況を確認しました。また、調査結果をもとにフォローアップを実施しました。

## 腐敗行為防止への取り組み

キッコーマングループは、「キッコーマングループ行動規範」に則り、贈収賄や汚職等の腐敗行為を容認しない姿勢で臨んでいます。また、キッコーマンは2001年に国連グローバル・コンパクトに署名し、2004年に腐敗防止原則が追加されて以降は、腐敗防止原則を含む10原則の支持を表明し

てきました。近年、米国連邦海外腐敗行為防止法(US FCPA)や英国贈収賄法(UK Bribery Act 2010)をはじめとして世界的に腐敗行為防止の取り組みが強化される中、キッコーマングループでは腐敗行為防止をより一層強化する取り組みをすすめています。

## 「キッコーマングループ行動規範」における腐敗行為防止の表明

キッコーマングループは、2002年8月に「キッコーマングループ行動規範」をキッコーマン(株)取締役会による承認のもとに制定しました。「キッコーマングループ行動規範」の6項目のうち、第5項目のタイトルを「国内外の法令、規則の順守と社会秩序の維持」とし、その項目中にて腐敗行為防止の理念を表明しています。また、キッコーマンの執行役員、所属長、管理職層以上の全社員とグループ会社の社長、幹部社員には、毎年1回、「キッコーマングループ行動規範」の順守を誓う誓約書の提出を義務づけています。

## 腐敗行為防止に向けた社内コミュニケーションと研修

キッコーマングループでは、腐敗行為防止に対する経営の姿勢を社員に伝えるため、CEOによる腐敗行為防止を含む法令順守徹底のメッセージを、経営幹部が集まる会議や社内コミュニケーション媒体で発信しています。また、国内外グループ各社で「キッコーマングループ行動規範」の読み上げ等を実施し、社内への浸透を図っています。加えて、法務・コンプライアンス担当役員等によるコンプライアンス状況視察を毎年実施し、現場に根ざした啓発活動を行っています。

## 腐敗行為防止に関するリスク評価

2012年度に、キッコーマングループでは国連グローバル・コンパクト・セルフアセスメント・ツールを使った腐敗行為を含む自己評価を全社的に実施し、その後も調査を行いました。2018年度には、贈収賄リスクが危惧される一部地域での事業については、ヒアリングとリスク評価を行いました。

## 「キッコーマングループ企業倫理委員会」を通じた取り組み

キッコーマングループは、弁護士等社外有識者2名とキッコーマン(株)の取締役・執行役員等を含む計6名が参加する

「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」の順守等に努めています。同委員会は、腐敗行為を含むコンプライアンスに関する事項について、キッコーマン(株)代表取締役、取締役会、および監査役会に報告を行い、必要に応じて指示を受けられる体制を整備しています。

## 内部通報窓口

キッコーマングループでは、国内グループ全体からの相談を受け付ける内部通報窓口として「グループ企業倫理ホットライン」を設けています。海外についても、主要会社には内部通報窓口の設置を行っています。「企業倫理委員会規則」に基づき、腐敗行為を含むさまざまな案件について、内部通報窓口にて情報提供者の保護を図るため、希望に応じて匿名で通報・相談できる体制を整えています。

## 取引先との取り組み

キッコーマングループでは、取引に関するグループの考え方や理念・方針について業務委託先を含む取引先に伝えるため、2013年度に「キッコーマングループ取引方針(取引方針)」を定めました。取引先へ取引方針を説明する際には、腐敗行為防止を含む国連グローバル・コンパクトの原則およびキッコーマングループの腐敗行為防止に対する姿勢を説明しています。また、取引先に依頼する重点項目には「商取引」として、「不当な贈答・接待の禁止」等の腐敗行為防止に関する項目を挙げています。

## 腐敗行為および反競争的行為に関する違反事例と実施した措置

2018年度、キッコーマングループでは腐敗行為および反競争的行為に関する違反事例はありませんでした。また、当該行為に関する内部通報もありませんでした。このため、違反に対する措置は取られませんでした。

## ○ 株主・投資家のために

### 適時・適切な情報開示

キッコーマン(株)は、「公平性」「公正性」「適時性」を重視した情報開示とIR活動を実施しています。国内のみならず米国、欧州でのIRミーティングを実施しているほか、説明会に参加できない投資家にも配慮し、ウェブサイトでも各種の公表資料を速やかに公開しています。

2018年度は、アナリスト・機関投資家を対象にした決算説明会を2回、トップミーティングを4回、海外の機関投資家訪問を2回実施しました。今後も、株主・投資家の皆様のご意見を取り入れながら、当社をさらに理解していただくための活動を続けていきます。

### 開かれた株主総会

キッコーマン(株)は、より多くの株主にご出席いただくために、毎年株主総会の集中日とは異なる日程で株主総会を開催しています。また、株主総会の議題を十分ご検討いただくため、株主総会開催日の3週間前までに招集通知を発送しています。海外の株主に向けては、招集通知の英語訳

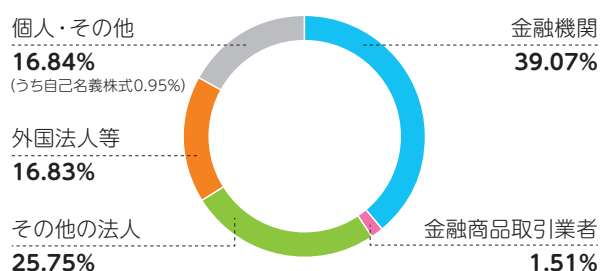
を作成し、当社ウェブサイトに掲載しています。また、株主の議決権行使に対する一層の便宜を図るため、インターネットによる議決権行使を可能にするとともに、機関投資家向け議決権行使プラットフォームにも参加しています。

### 株主還元と内部留保金

キッコーマン(株)は、株主に対する配当政策を重要な経営課題のひとつと位置づけています。その基本方針として、企業基盤の強化、今後の事業の拡充、連結業績等を勘案しながら利益配分を行っています。2019年3月期は、普通配当41円の配当を行いました。また、当社グループの商品をよりご理解・ご支援いただくため、単元株主の皆様には株主優待制度を実施しています。

内部留保金は、長期的な視点に立ち、海外への投融资、製造設備の合理化投資、事業化指向の研究開発投資、新規需要を喚起するための市場投資、戦略的な事業投資等、企業価値の増大のための諸施策に活用していきます。

#### 株式の分布状況（所有者別株式分布状況）



2019年3月31日現在

## 格付評価

財務の健全性を示す指標のひとつとして、格付機関による評価があげられます。格付評価は資本市場から見た当社の評価であるという観点を踏まえ、当社は財務戦略上、格付を重要な指標のひとつとして位置づけています。

(株)格付投資情報センターによる2019年10月時点でのキッコーマン(株)の格付はA+でした。今後も、格付の維持と向上に努めていきます。

## 社会的責任投資(SRI)への組み入れ状況

社会的責任投資(Socially Responsible Investment: SRI)とは、投資の際の判断基準として収益性等の財務的な観点に加えて、環境、社会性、コーポレート・ガバナンスといった非財務的な観点を評価して行う投資です。

キッコーマン(株)は、環境・社会・ガバナンスのグローバル・スタンダードを満たす企業への投資を促進するようデザインされた株式指数シリーズであるFTSE4Goodインデックスシリーズの構成銘柄に組み入れられました。また、MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、FTSE Blossom Japan Indexなどにも組み入れられました(2019年3月末時点)。



FTSE4Good

ウェブサイト:

<https://www.ftserussell.com/products/indices/FTSE4Good>

「株主・投資家のために」に関するその他の取り組み等について詳しい情報はウェブサイトをご覧ください。

<https://www.kikkoman.co.jp/ir/>

## ○ 仕入先とともに

### 公正な取引の徹底

キッコーマンは、仕入先の選定と取引に際して「キッコーマングループ行動規範」に則って公平無私な態度で臨み、担当者個人の好みや情実を加えず、品質・価格・能力を重視しています。この方針に沿って購買活動を行うマネジメントシステムとして、「購買管理規程」を定めています。新規仕入

先を選定する際には、評価基準に基づいて評価を行い、また継続して取引をしている仕入先についても定期的に再評価し、仕入先に対する公平性と新規仕入先の参入機会を確保しています。なお、リスク管理の観点から、複数の仕入先から原材料・資材を調達しています。

### 良好なパートナーシップの構築

キッコーマンは、仕入先との適正で良好な関係を構築・維持するため、キッコーマンビジネスサービス購買部が中心となり、密度の高いコミュニケーションを心がけています。すべての仕入先と、新規取引の際には「取引基本契約書」を交

わし、コンプライアンスに関する説明を必ず実施しています。さらに、下請取引の締結時には、下請法についても説明しています。

### グループによる集中購買

キッコーマンビジネスサービス購買部では、当社グループの宝醤油、日本デルモンテ、キッコーマンソイフーズ等国内製造各社の購買機能を融合し、集中購買を行っています。

融合購買部として、仕入先との公正な取引および良好なパートナーシップ構築に尽力しています。

### 原材料の品質の確保

キッコーマンは、仕入先と協働して原材料の品質確保を図っています。食品原材料の調達においては、生産履歴をチェックするとともに、残留農薬についての自主検査を実施しています。また、有機作物やNon-GMO（非遺伝子組換

え）作物を調達する場合は、「有機確認証明書」の取得や、原産地調査、IPハンドリング立会検査等により、調達品の品質の維持・向上を図っています。

### 調達における環境配慮

キッコーマンは容器包装の調達にあたって、仕入先と協働で環境負荷の少ない容器の開発に取り組んでいます。当社グループのこうした姿勢を明確に示すため、2007年度に

「容器包装に関する指針」を策定しました。この指針は、容器包装における環境負荷の低減、お客様満足の向上を推進していくことを定めたものです。仕入先に指針の内容をご理

解いただくことで、仕入先との協働による環境負荷低減への取り組みを強化していきます。

また、このほかにも、原材料・資材等の仕入先に対し、廃棄物の発生を抑制する梱包形態の採用や、搬入車両のアイドリングストップ励行等を要請しています。

原材料を発注する際には、仕入先やグループ会社である総武物流と協力し、商品配送の帰り便を調達品の配送に利用する等、トラック配送を効率化し環境負荷の低減を図っています。

## キッコーマングループ取引方針

キッコーマングループでは、経営理念を実現し、良き企業市民として社会に貢献するためには、取引先とともに環境への配慮や社会規範の順守といった取り組みをすすめることが重要だと考えています。また、こうした取り組みを通して、当社グループと取引先各社双方の企業価値を高めることをめざしています。

従来からも環境面等では取引先との取り組みを部分的に行っていましたが、国連グローバル・コンパクト等の国際的なイニシアティブを包含しつつ、より明確にキッコーマングループの考えを取引先に伝えるために、キッコーマングループは「キッコーマングループ取引方針(取引方針)」を2013年度に作成しました。取引方針では、キッコーマングループの取引に関する基本的な考え方や理念・方針等を説明しています。加えて、キッコーマングループが取引先に順守を求める国連グローバル・コンパクトの原則等に基づいた重点項目を挙げています。

### 取引方針の説明

キッコーマングループでは、企業の社会的責任推進委員会が中心となり、取引先への説明と重点項目の順守状況確認を行っています。キッコーマングループの考えをしっかりと伝えるため、原則的に書面だけによる一方的な通知は行わず、キッコーマングループの担当者がそれぞれの取引先に取引方針を直接説明しています。取引先の状況や考え等もしっかりと聞くことで、長期的な関係の構築につながる双方向のコミュニケーションになるよう努めています。また、取引先への説明にあたってのマニュアルやチェックリスト等を整備することで、キッコーマングループの担当者が必要な事項を確実に取引先に伝えられるようにしています。

### ● 取引方針 重点項目

#### 品質と安定供給

- ☐ 製品やサービスの品質および安全性の維持・改善
- ☐ 製品やサービスを安定的に供給するための体制づくり

#### 人権

- ☐ 国際的な基準に従い、人権を尊重している
- ☐ 人種、民族、国籍、宗教、信条、性別、出自、障がい、病気、年齢等による差別を行わない

#### 労働慣行

- ☐ あらゆる形態のハラスメント禁止
- ☐ 最低就労年齢基準の順守
- ☐ 拘束労働および過酷な懲罰の禁止
- ☐ 安全で衛生的な職場環境の提供
- ☐ 法令で定められた以上の賃金の支払い
- ☐ 労働時間に関する法令順守
- ☐ 労働者に認められた諸権利の尊重

#### 環境対策

- ☐ 廃棄物の適正処理および削減に向けた取り組み
- ☐ 温室効果ガス排出抑制に向けた取り組み
- ☐ 自社が事業活動を行っている国・地域での環境関連法規の順守および推進体制

#### 商取引

- ☐ 反社会的勢力との取引の禁止
- ☐ 不当な贈答・接待の禁止
- ☐ 自社サプライヤーへの強要禁止

## ○ 地域社会の一員として

### 主な社会活動

#### 社員のボランティア活動の支援

キッコーマンは、「マッチング寄付制度」「コミュニティ活動支援制度」「ボランティア休職制度」により、ボランティア活動への社員の積極的な参加を支援しています。NGO・NPOを支援するための書き損じはがきや古本の収集活動、募金活動、販売協力や、NGOとの交流チャリティ・イベント等、社員が気軽に参加できるボランティア活動を各地で開催しています。

#### フードバンクへの商品提供

キッコーマングループは、日本および米国で2009年度から商品をフードバンク団体へ寄付する活動をしています。フードバンク(食料銀行)とは、食品関連企業から食品の提供を受けて支援を必要としている福祉分野の施設に無償で寄贈する活動で、まだ食べられるのに処分されている食品を有効活用する活動として注目されています。キッコーマングループでは、フードバンクを通じた取り組みによって福祉施設等を支援するとともに、食品廃棄を減らすことで環境への負荷を軽減させています。

キッコーマン食品等では、賞味期限が1カ月以上ありながら、ラベルの汚れ等品質には問題のない理由で販売できない商品をセカンドハーベスト・ジャパンへ寄付しています。

#### 「食」の体験学習の開催

キッコーマングループは、2003年度から工場のある地域で親子の「食」体験を開催しています。このプログラムでは、

おいしく食べることや地域への興味の喚起を促すことをめざして、親子を対象に「食」をテーマとした体験学習プログラムを企画・実施しています。運営は社員ボランティアがサポートしています。また、マンズワインやマンジョウみりんの工場では、大人を対象にした「食」の体験学習を開催しております。

#### 野田市の英語教育の後援

##### — 青少年の教育・育成

キッコーマンは、子どもたちがコミュニケーション能力を高めて世界で活躍する人財に育つことを願い、2007年度から野田市の英語教育を支援しています。2018年度は、野田市英語支援合同研修会、野田市英語支援出張研修会(出前授業)、野田市英語支援異国文化研修会(体験教室)等を実施しました。

#### YFU交換留学プログラムの支援

##### — 青少年の教育・育成

キッコーマングループは、国際交流組織であるYFU (Youth For Understanding)が実施している交換留学プログラムを「キッコーマン・スカラシップ」(奨学金)という形で1979年から毎年継続して支援しています。2018年度も引き続き、米国の高校生の短期日本ホームステイと、日本の高校生の長期米国ホームステイを支援しました。参加した生徒がホームステイ先での生活や勉学を通じ、国際人としての可能性を広げ、国際交流に貢献してくれることを期待しています。

### 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

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・セミナーの開催等の活

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、ウェブサイト等で一般公開し、「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

キッコーマン東京本社「KCCホール」では、料理研究家やシェフ等の「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、食と健康等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。

## キッコーマン総合病院

キッコーマン(株)は、当社グループの創業の地である千葉県野田市で総合病院を経営し、地域のために高品質な医療サービスの提供に取り組んでいます。キッコーマン総合病院の起源は、1862年にしょうゆ醸造家の一家が蔵で働く蔵人たちやその家族のために設けた養生所といわれています。その後、1914年には野田病院として開院し、1973年より「キッコーマン総合病院」となりました。

キッコーマン総合病院は新病棟の建設を行い、2012年

### 福島県での復興支援活動

キッコーマングループは、グループ会社である日本デルモンテが2011年まで福島県南相馬市に工場を保有していたことから、福島県北東部での復興支援活動を行っています。その一環として、宮城・岩手・福島の東北3県の被災地を中心に復興支援活動を行っている国際NGO団体AARJapan[難民を助ける会]の支援活動を2012年度に開始しました。

2018年度は、児童と保護者をご招待した西会津でのキャンプ企画「西会津ワクワク子ども塾」を支援し、商品提供や社員ボランティアの派遣を実施しました。

に竣工し、新規開院しました。新しい病院内は患者さんの癒しの空間として、

アートワーク、絵画、屋上庭園などを設置しています。また、日本で唯一の食品メーカーが設立した総合病院として、「日本一おいしい病院食への挑戦」を掲げています。おいしい減塩食レシピなどは、レシピ本としても発行しています。



## 海外での主な社会貢献活動

### 北米

#### 慈善基金団体の運営

米国のしょうゆ製造会社であるKFIでは1993年に慈善基金団体である「Kikkoman Foods Foundation Inc.」を設立しました。この団体を通して、KFIは現地教育機関への寄付活動や災害義捐金の拠出を行っています。2013年、Kikkoman Foods Foundation Inc.はウィスコンシン大ミルウォーキー校に100万ドルを寄付しました。この寄付金は、同大学のライフサイエンス学部が水環境について研究

する“the Kikkoman Healthy Waters Environmental Health Laboratories”の設立に役立てられました。

#### 米国でのフードバンクの取り組み

米国の販売会社であるKSUでは「Kikkoman Kares」という活動を行っています。活動の一環としてKSUは米国フードバンク団体への食品の寄付活動を2010年より実施しています。また、米国で東洋食品卸事業を展開するJFCでも、フードバンク団体への食品の寄付を行っています。

## 欧州

### オランダでの水質向上プロジェクト

オランダのしょうゆ製造会社であるKFEでは1997年よりオランダ・フローニンゲン州にあるザウドラーデル湖の水質改善プロジェクトに協力しています。本プロジェクトの水質浄化のメカニズムは、「自然の力をエネルギー源とし、自然の治癒力で浄化する」ことが特徴で、広大な水質浄化エリアを湖の隣に設け、風の力を利用して少しずつ湖の水を汲み上げつつ水生生物や微生物等の働きによって徐々に浄化し、浄化された水を湖に戻しています。KFEの支援で導入された湖水汲み上げ用の風車は、「キッコーマン風車」と名づけられています。



キッコーマン風車

## アジア

### シンガポールでの水浄化プロジェクト

シンガポールのしょうゆ製造会社であるKSPは、シンガポールの庭園「ガーデンズ・バイ・ザ・ベイ」内にある「キングフィッシャー・レーク」の整備を支援しています。「キングフィッシャー・レーク」は、公園内の水生植物等の自然を利用して水を浄化する環境に優しい浄化システムを有しており、シンガポールの水問題解決に貢献することが期待されています。KSPの緑化への貢献が評価され、KSPはシンガポール政府より「自然遺産の木」を授与されました。



自然遺産の木

### シンガポールでのマングローブ植樹プロジェクト

2015年度、シンガポールのスンガイ湿地へのマングローブ植樹に対してKSPは50万シンガポールドルを寄付しました。都市化がすすむシンガポール国内の湿地帯へマングローブを植樹することで、さまざまな生物が生息する生態系の維持活動を支援しました。

### 中国での食文化交流に関する取り組み

2010年の上海万博・日本産業館において料亭“紫MURASAKI”を出店した際に上海大学の学生にご参加いただき、円滑な運営を支えていただきました。その後、2010年10月に上海大学外国語学院日本語学部とキッコーマングループの間で、「KIKKOMAN “紫 MURASAKI”」基金を創設し、奨学金や優秀奨学生の日本研修等の支援を開始しました。また、中国の大学や専門学校等での食文化に関する講演会等の活動を実施しています。

### アフリカの栄養改善に向けた取り組み

2013年末から16年の計3年間、JICAの支援を受けケニアにおいて発酵を基盤とした栄養改善の事業調査を行いました。雑穀を利用した麴造りや、甘酒をベースとした調理技術を現地で確立しました。一方で、残念ながら衛生環境面などから一般住民への技術普及は困難であることも判明しました。また現地児童の栄養改善には大豆食の推進が効果的で、当社の大豆加工技術が有効であることを確認しました。

JICA調査後は、当社技術による加工大豆をベースとした高タンパク食品の現地製造と供給について検討を継続しています。アフリカの子供たちの『発育阻害(Stunting)』解決に貢献するため、安価で美味しく栄養価の高い食品の開発と供給に取り組めます。

その他の地域では、カンボジアでの小学校設立支援や南アフリカでのエイズ防止活動の支援等をこれまでに実施してきました。

## ○ スポーツを通じて

### スポーツを通じて応援するところとからだの健康

キッコーマングループは、「食文化の国際交流」を経営理念に掲げ、「おいしい記憶をつくりたい。」をコーポレート・スローガンとしてさまざまな取り組みをすすめています。「お

いしい記憶」づくりのお手伝いをするため、私たちは食に加えてスポーツの分野でもところとからだの健康を応援するための活動を行っています。

#### 空手フィットネスと食のプログラム 「FOOD&FITNESS」

キッコーマン(株)は、空手競技の普及を図る活動の一環として2018年12月～2019年3月の期間限定で武道をコンセプトとした女性専用フィットネス「B.I.F BY NERGY」と、空

手フィットネス×食の特別プログラム「FOOD&FITNESS」を開催しました。空手をもとにしたフィットネスと正しい栄養の摂り方が学べる食事がセットになったプログラムを展開し、「しっかり動くこと」と「ちゃんと食べること」の大切さを伝えました。



#### ホッケー国際大会で日本の食文化を通じた 国際交流

キッコーマン(株)は、2018年7月に日本ホッケー協会とブロンズパートナー契約を締結し、世界を舞台に戦うホッケー日本代表チーム「サムライジャパン(男子シニア)」「さくらジャパン(女子シニア)」を応援しています。2018年9月

12日～16日に大阪府茨木市で開催された「女子ホッケー4カ国いばらき国際大会」では大会期間中に実施されたウェルカムパーティーにて「TEMAKI(手巻き寿司)」ブースを出店。試合中は激しくボールを奪いあう選手同士がパーティーでは手巻き寿司という日本の食文化を通して国際交流を図りました。



## 「アスナビ」を通じたトップ・アスリートの採用

キッコーマン(株)は、日本オリンピック委員会(JOC)が行っているトップ・アスリートの就職支援ナビゲーション「アスナビ」の趣旨である「企業がトップ・アスリートを雇用や活動の面で支援することにより、トップ・アスリートの生活環境を安定させると同時に、企業の社会貢献や社内の連帯感創出に繋がることを期待する」に共感して、オリンピックを目

指すトップ・アスリートを採用してきました。2011年度に競泳の上田春佳選手、カヌーの竹下百合子選手、2016年度にレスリングの浜田千穂選手、2017年度に空手の清和田雅美選手を採用しました。今後も日本のスポーツ競技を積極的に支援してまいります。

## 全日本空手道連盟とのオフィシャルスポンサー契約締結

2016年5月、キッコーマン(株)は公益財団法人全日本空手道連盟とのオフィシャルスポンサー契約を締結しました。また、全日本空手道連盟ナショナルチームの荒賀 龍太郎(あらが りゅうたろう)選手、清水 希容(しみず きょう)選手とサポート契約をしました。

当社グループは「食文化の国際交流」を経営理念に掲げています。日本発祥の競技である空手も日本のスポーツ文化を世界に発信し、世界各国で高い人気を集めています。当

社グループの姿勢と空手は親和性が高く契約締結となりました。2016年8月、空手が東京2020オリンピックの正式種目に決定しました。空手に対する注目がさらに高まるなか、キッコーマンは全日本空手道連盟と連携して空手の発展を応援していきます。

詳しくは空手応援特設サイトをご覧ください。

<https://kikkoman-sports.jp/karate/>

キッコーマン(株)は、2016年に公益財団法人東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会と「東京2020スポンサーシッププログラム」における「東京2020オフィシャルパートナー(ソース(しょうゆ含む)、酢、みりん、料理酒)」契約を締結しました。「しょうゆが彩る豊かな食の提案で、こころとからだの健康を応援します。」というステートメントのもと、日本の食を通じて、応援するすべての人々、日本を訪れる世界中の皆さまのこころとからだの健康を応援しています。



kikkoman



東京2020 オフィシャルパートナー  
(ソース(しょうゆ含む)、酢、みりん、料理酒)

詳しくはキッコーマン東京2020特設サイトをご覧ください。

<https://kikkoman-sports.jp/tokyo2020/>

## ○ パートナースhip

### パートナーシップを通じた取り組み

キッコーマングループでは、さまざまな外部団体や組織と連携・協働しています。こうしたパートナーシップを活用することで、社会面や環境面を含む事業活動に幅広い知見を反映させる取り組みをすすめています。

#### グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン

キッコーマンは、2001年に国連の提唱する国連グローバル・コンパクトに日本企業として初めて署名しました。これは、企業の責任ある行動によって、グローバルな課題を解決していこうという国連グローバル・コンパクトの趣旨に賛同したためです。キッコーマン(株)は国連グローバル・コンパクトの日本におけるローカルネットワークであるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの理事会員として、分科会に参加するなどの活動を行っています。

#### グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン

<http://www.ungcjp.org>

#### ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム

キッコーマン(株)は、消費財および流通業界のグローバルネットワークであるザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)に参加しています。CGFは、非競争分野における課題解決にむけて協働を呼びかけており、その一環として日本サステナビリティ・ローカル・グループを設立するなどの活動を行っています。キッコーマン(株)は、社会的サステナビリティスタディーグループに参加するなどの活動を行いました。

#### ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム

<https://www.theconsumergoodsforum.com>

### 日本気候リーダーズ・パートナーシップ

キッコーマン(株)は、日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)に正会員として参加しています。JCLPは、持続可能な脱炭素社会の実現には産業界が健全な危機感を持ち、積極的な行動を開始すべきであるという認識の下に設立された日本独自の企業グループで、「①脱炭素化を経済活動の前提として捉え、持続可能な脱炭素社会の実現を目指す ②持続可能な脱炭素社会に向けた共通のビジョンを描き、参加企業が自らコミットメントを掲げ、率先して実行する ③社会の変化を加速するために積極的なメッセージを発信し、アジアを中心に活動する」を活動目的としています。JCLPでは分科会に参加するなどして情報収集などを行っています。

#### 日本気候リーダーズ・パートナーシップ

<https://japan-clp.jp/>

これらの団体のほかにも業界団体などへの参加を通じた活動を行っています。

## ○ キッコーマングループの食育活動

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。

### 食育の主な活動

#### 食への興味を喚起する出前授業

##### しょうゆづくり体験

キッコーマンの国内しょうゆ工場では、小学生を対象に、実際にしょうゆづくりを体験できる見学コースをご用意しています。2018年度は、約17,000名を対象に実施しました。

##### キッコーマンしょうゆ塾

キッコーマン社員が、直接小学校に出向き授業を行います。しょうゆのもととなるものや、つくりにかたについて学びながら、「食べ物の大切さ」や「おいしく食べること」を考える機会として、総合学習等にご活用いただいています。2018年度は、95校224コマ、7,390名を対象に実施しました。

##### キッコーマンアカデミー

学校や各種団体の方を対象に、食のさまざまな分野について、豊富な経験を持つ社員が講義をしています。

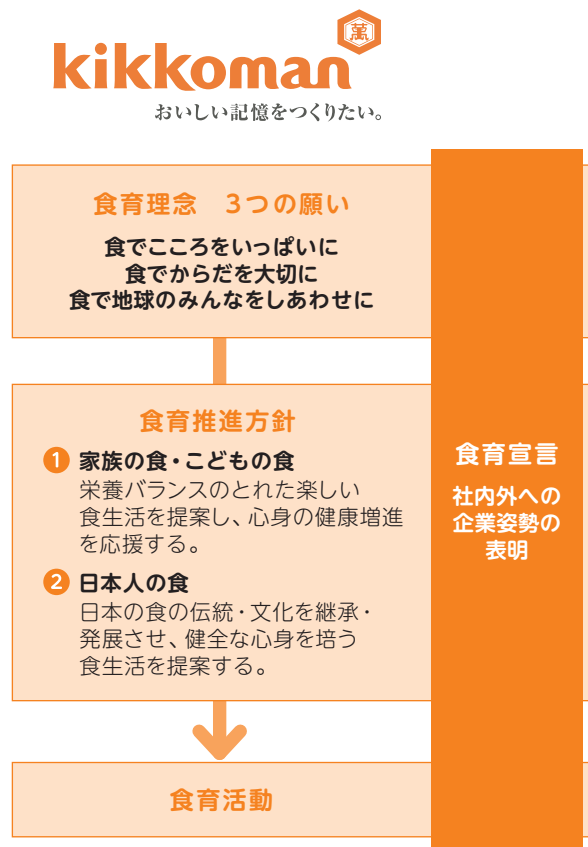
##### キッコーマン豆乳講座

キッコーマングループ社員が出向き、「豆乳」の基礎知識、栄養成分、食事のバランスについて講義を行う出前授業形式のプログラムです。

##### デルモンテトマト塾

デルモンテ教材用トマト苗をお求めいただいた小学校2年生を対象とした出前授業です。日本デルモンテの社員が、トマト博士とアシスタントに扮して、トマトの知識と育て方のコツについて説明します。

#### ● キッコーマンの食育体系



#### 醸造を体感できる工場見学

国内のしょうゆ工場と、マンズワインのワイナリーで工場見学を受け付けています。2018年度は、しょうゆ工場(野田・高砂・北海道)合計で約161,000人にご来場いただきました。

#### ウェブサイトを通じた食と健康関連情報の発信

食育活動の最新情報や季節のレシピ、子ども向けコーナー等、食と健康にかかわる情報を広く発信しています。

# SDGs 対照表およびGRIスタンダード対照表(内容索引)

## SDGs 対照表

### キッコーマングループのSDGsに関する基本的な考え方

SDGsの達成に向けて国際社会が協調した取り組みをすすめるなか、キッコーマングループは環境面や社会面の活動を通じてSDGsの達成に貢献することをめざした活動をすすめています。こうした取り組みは、当社グループ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」の実践につながるものと考えています。

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



キッコーマングループでは、SDGs達成に貢献することをめざして幅広い取り組みを行っています。

注記がなければ非財務セクションのページ番号を記載し、コーポレートセクションのページ番号の場合にはページ番号(コ)と記載しています。

目標	コーポレートレポート内項目			
1	地域社会の一員として P40			
2	研究開発 P24	健康な食生活に貢献する商品の展開 P24	キッコーマングループの食育活動 P46	
	よりよい食習慣に向けた情報提供 P24	地域社会の一員として P40		
3	健康な食生活に貢献する商品の展開 P40	よりよい食習慣に向けた情報提供 P24	キッコーマン総合病院 P41	
	スポーツを通じて P43	地域社会の一員として P40		
4	キッコーマングループの食育活動 P46	よりよい食習慣に向けた情報提供 P24		
5	多様な人材が活躍できる環境づくり P32	ワークライフバランス P47(コ)	責任あるマーケティング表現および広告 P26	
6	水環境の保全 P12	地域社会の一員として P40		
7	CO <sub>2</sub> の削減 P9	適切な環境マネジメント P18		
8	柔軟な働き方を通じた生産性の向上 P48(コ)	健全な労使関係の維持 P29	労働安全衛生の徹底 P30	
	ワークライフバランス P47(コ)			
9	研究開発 P24	パートナーシップを通じた取り組み P45		
10	ダイバーシティ&インクルージョン P38(コ)	コンプライアンス P33		
11	地域社会の一員として P40			
	CO <sub>2</sub> の削減 P9	よりよい食習慣に向けた情報提供 P24	キッコーマングループの食育活動 P46	
12	水環境の保全 P12	責任あるマーケティング表現および広告 P26	「安全」と「安心」の視点で取り組む品質保証 P21	
	食品ロス削減と再資源化率向上 P15	お客様満足の追求 P27		
13	CO <sub>2</sub> の削減 P9	適切な環境マネジメント P18		
14	水環境の保全 P14			
15	水環境の保全 P14	適切な環境マネジメント P18		
16	コンプライアンス P33	地域社会の一員として P40	パートナーシップを通じた取り組み P45	
17	パートナーシップを通じた取り組み P45			

コーポレートセクション

環境パート

社会パート

## GRIスタンダード対照表(内容索引)

本報告書内に掲載されているものについてはページ番号を、  
当社ウェブサイトに掲載されているものについてはテキストリンクをそれぞれ掲載しています。  
注記がなければ非財務セクションのページ番号を記載し、コーポレートセクションのページ番号の場合にはページ番号(コ)と記載しています。

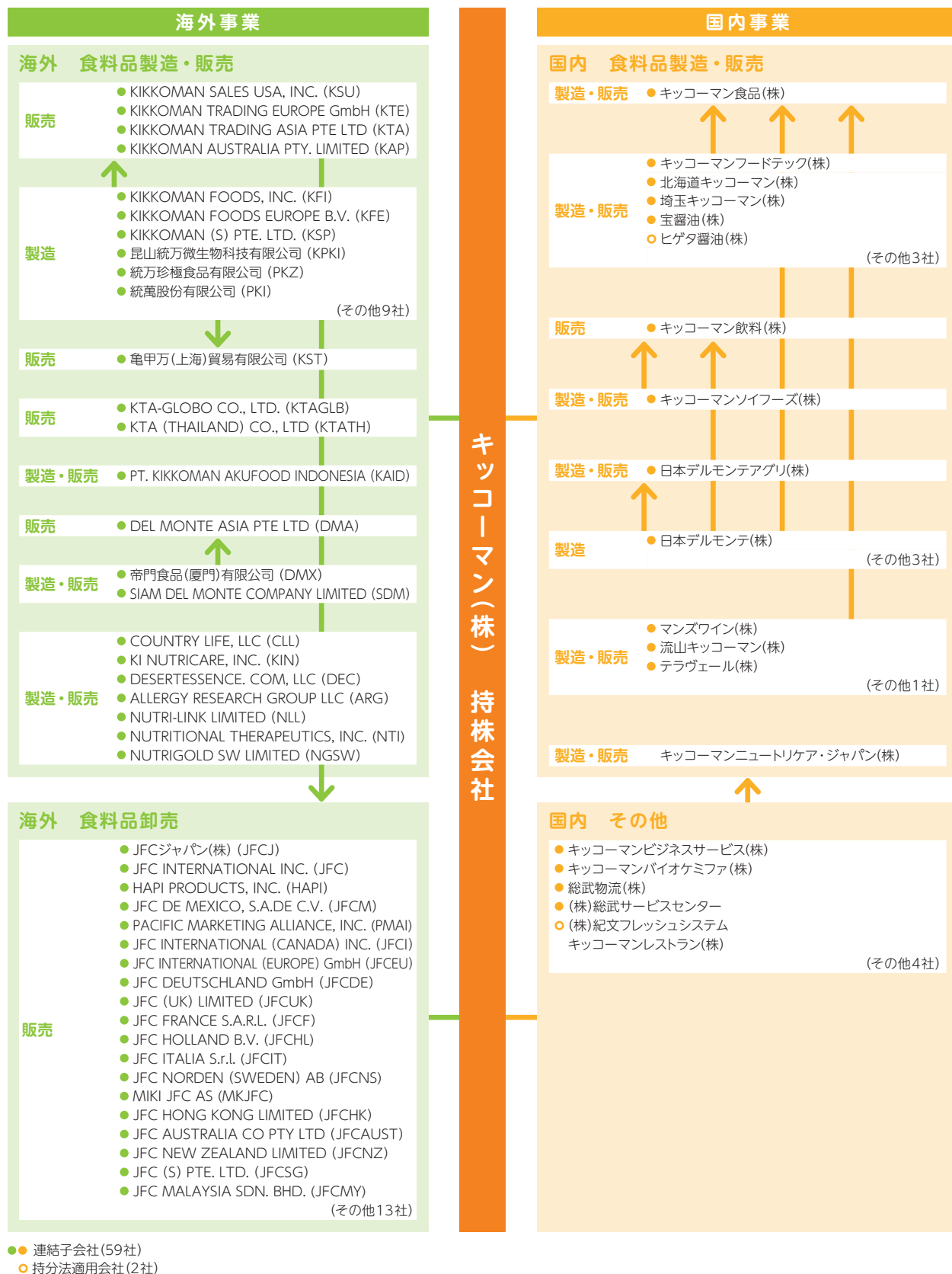
	番号	記載内容	掲載箇所
<b>共通スタンダード</b>			
GRI 102:一般開示事項 2016			
1. 組織のプロフィール	102-1	組織の名称	2、52
	102-2	活動、ブランド、製品、サービス	19-26(コ)
	102-3	本社の所在地	本報告書裏表紙
	102-4	事業所の所在地	52
	102-5	所有形態および法人格	<a href="#">会社概要</a>
	102-6	参入市場	19-26(コ)
	102-7	組織の規模	27(コ)
	102-8	従業員およびその他の労働者に関する情報	28
	102-9	サプライチェーン	38、39
	102-10	組織およびそのサプライチェーンに関する重大な変化	
	102-11	予防原則または予防的アプローチ	<a href="#">リスクマネジメント体制</a>
	102-12	外部イニシアティブ	18(コ)、45
	102-13	団体の会員資格	45
2. 戦略	102-14	上級意思決定者の声明	3-4(コ)、17-18(コ)
	102-15	重要なインパクト、リスク、機会	<a href="#">有価証券報告書</a>
3. 倫理と誠実性	102-16	価値観、理念、行動基準・規範	3-4(コ)、7-8(コ)、45(コ)
	102-17	倫理に関する助言および懸念のための制度	45-46(コ)
4. ガバナンス	102-18	ガバナンス構造	39(コ)
	102-19	権限移譲	39(コ)
	102-20	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	5、8
	102-21	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	<a href="#">ステークホルダー</a>
	102-22	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	39(コ)
	102-23	最高ガバナンス機関の議長	42(コ)
	102-24	最高ガバナンス機関の指名と選出	39-40(コ)
	102-25	利益相反	<a href="#">コーポレートガバナンス報告書</a>
	102-26	目的、価値観、戦略の設定における最高ガバナンス機関の役割	<a href="#">コーポレートガバナンス報告書</a>
	102-27	最高ガバナンス機関の集会的知見	<a href="#">コーポレートガバナンス報告書</a>
	102-28	最高ガバナンス機関のパフォーマンスの評価	<a href="#">コーポレートガバナンス報告書</a>
	102-29	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	15(コ)
	102-30	リスクマネジメント・プロセスの有効性	<a href="#">リスクマネジメント体制</a>
	102-31	経済、環境、社会項目のレビュー	2、5
	102-32	サステナビリティ報告における最高ガバナンス機関の役割	5
	102-33	重大な懸念事項の伝達	
	102-34	伝達された重大な懸念事項の性質と総数	
	102-35	報酬方針	<a href="#">コーポレートガバナンス報告書</a>
	102-36	報酬の決定プロセス	<a href="#">コーポレートガバナンス報告書</a>
	102-37	報酬に関するステークホルダーの関与	
	102-38	年間報酬総額の比率	
	102-39	年間報酬総額比率の増加率	
5. ステークホルダー・エンゲージメント	102-40	ステークホルダー・グループのリスト	<a href="#">ステークホルダー</a>
	102-41	団体交渉協定	
	102-42	ステークホルダーの特定および選定	5
	102-43	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	<a href="#">ステークホルダー</a>
	102-44	提起された重要な項目および懸念	

	番号	記載内容	掲載箇所
6. 報告実務	102-45	連結財務諸表の対象になっている事業体	<a href="#">有価証券報告書</a>
	102-46	報告書の内容および項目の該当範囲の確定	2、5
	102-47	マテリアルな項目のリスト	4
	102-48	情報の再記述	
	102-49	報告における変更	
	102-50	報告期間	2
	102-51	前回発行した報告書の日付	2
	102-52	報告サイクル	2
	102-53	報告書に関する質問の窓口	2
	102-54	GRIスタンダードに準拠した報告であることの主張	2(コ)
	102-55	内容索引	48
GRI 103: マネジメント手法 2016	102-56	外部保証	
	103-1	マテリアルな項目とその該当範囲の説明	3-4
	103-2	マネジメント手法とその要素	5、39-40(コ)
	103-3	マネジメント手法の評価	5
経済に関するスタンダード			
GRI 201: 経済パフォーマンス 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	
	201-1	創出、分配した直接的経済価値	27(コ)
	201-2	気候変動による財務上の影響、その他のリスクと機会	
	201-3	確定給付型年金制度の負担、その他の退職金制度	
	201-4	政府から受けた資金援助	
GRI 202: 地域経済での存在感 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	32、40-42
	202-1	地域最低賃金に対する標準新人給与の比率(男女別)	
	202-2	地域コミュニティから採用した上級管理職の割合	32
GRI 203: 間接的な経済的インパクト 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	
	203-1	インフラ投資および支援サービス	
	203-2	著しい間接的な経済的インパクト	
GRI 204: 調達慣行 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	38
	204-1	地元サプライヤーへの支出の割合	
GRI 205: 腐敗防止 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	34-35
	205-1	腐敗に関するリスク評価を行っている事業所	
	205-2	腐敗防止の方針や手順に関するコミュニケーションと研修	34
	205-3	確定した腐敗事例と実施した措置	
GRI 206: 反競争的行為 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	33
	206-1	反競争的行為、反トラスト、独占的慣行により受けた法的措置	
環境に関するスタンダード			
GRI 301: 原材料 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	6-8
	301-1	使用原材料の重量または体積	17
	301-2	使用したリサイクル材料	15-16
	301-3	再生利用された製品と梱包材	17
GRI 302: エネルギー 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	7
	302-1	組織内のエネルギー消費量	17
	302-2	組織外のエネルギー消費量	
	302-3	エネルギー原単位	
	302-4	エネルギー消費量の削減	17
	302-5	製品およびサービスのエネルギー必要量の削減	17

	番号	記載内容	掲載箇所
GRI 303:水 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	7
	303-1	水源別の取水量	12-13
	303-2	取水によって著しい影響を受ける水源	
	303-3	リサイクル・リユースした水	
GRI 304:生物多様性 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	
	304-1	保護地域および保護地域ではないが生物多様性価値の高い地域、もしくはそれらの隣接地域に所有、賃借、管理している事業サイト	
	304-2	活動、製品、サービスが生物多様性に与える著しいインパクト	
	304-3	生息地の保護・復元	41-42
	304-4	事業の影響を受ける地域に生息するIUCNレッドリストならびに国内保全種リスト対象の生物種	
GRI 305:大気への排出 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	7、9
	305-1	直接的な温室効果ガス(GHG)排出量(スコープ1)	9
	305-2	間接的な温室効果ガス(GHG)排出量(スコープ2)	
	305-3	その他の間接的な温室効果ガス(GHG)排出量(スコープ3)	
	305-4	温室効果ガス(GHG)排出原単位	10
	305-5	温室効果ガス(GHG)排出量の削減	9-10
	305-6	オゾン層破壊物質(ODS)の排出量	
	305-7	窒素酸化物(NOx)、硫黄酸化物(SOx)、およびその他の重大な大気排出物	19
GRI 306:排水および廃棄物 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	7、12
	306-1	排水の水質および排出先	13
	306-2	種類別および処分方法別の廃棄物	
	306-3	重大な漏出	
	306-4	有害廃棄物の輸送	
	306-5	排水や表面流水によって影響を受ける水域	
GRI 307:環境コンプライアンス 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	18
	307-1	環境法規制の違反	
GRI 308:サプライヤーの環境面のアセスメント 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	14、38-39
	308-1	環境基準により選定した新規サプライヤー	
	308-2	サプライチェーンにおけるマイナスの環境インパクトと実施した措置	
社会に関するスタンダード			
GRI 401:雇用 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	47-48(コ)、28
	401-1	従業員の新規雇用と離職	28
	401-2	正社員には支給され、非正規社員には支給されない手当	
	401-3	育児休暇	47(コ)
GRI 402:労使関係 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	29
	402-1	事業上の変更に関する最低通知期間	
GRI 403:労働安全衛生 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	30-31
	403-1	正式な労使合同安全衛生委員会への労働者代表の参加	30
	403-2	傷害の種類、業務上傷害・業務上疾病・休業日数・欠勤および業務上の死亡者数	30
	403-3	疾病の発症率あるいはリスクが高い業務に従事している労働者	
	403-4	労働組合との正式協定に含まれている安全衛生条項	30
GRI 404:研修と教育 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	48(コ)
	404-1	従業員一人あたりの年間平均研修時間	
	404-2	従業員スキル向上プログラムおよび移行支援プログラム	48(コ)
	404-3	業績とキャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員の割合	

	番号	記載内容	掲載箇所
GRI 405:ダイバーシティと機会均等 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	38(コ)、28、32
	405-1	ガバナンス機関および従業員のダイバーシティ	42(コ)、32
	405-2	基本給と報酬総額の男女比	
GRI 406:非差別 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	38(コ)、28、33
	406-1	差別事例と実施した救済措置	
GRI 407:結社の自由と団体交渉 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	18(コ)、29
	407-1	結社の自由や団体交渉の権利がリスクにさらされる可能性のある事業所およびサプライヤー	
GRI 408:児童労働 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	18(コ)、39
	408-1	児童労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	
GRI 409:強制労働 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	18(コ)、38(コ)
	409-1	強制労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	
GRI 410:保安慣行 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	
	410-1	人権方針や手順について研修を受けた保安要員	
GRI 411:先住民族の権利 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	
	411-1	先住民族の権利を侵害した事例	
GRI 412:人権アセスメント 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	18(コ)、38(コ)
	412-1	人権レビューやインパクト評価の対象とした事業所	
	412-2	人権方針や手順に関する従業員研修	38(コ)
	412-3	人権条項を含むもしくは人権スクリーニングを受けた重要な投資協定および契約	
GRI 413:地域コミュニティ 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	<a href="#">ステークホルダー</a>
	413-1	地域コミュニティとのエンゲージメント、インパクト評価、開発プログラムを実施した事業所	
	413-2	地域コミュニティに著しいマイナスのインパクト(顕在的、潜在的)を及ぼす事業所	
GRI 414:サプライヤーの社会面のアセスメント 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	38-39
	414-1	社会的基準により選定した新規サプライヤー	
	414-2	サプライチェーンにおけるマイナスの社会的インパクトと実施した措置	
GRI 415:公共政策 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	
	415-1	政治献金	
GRI 416:顧客の安全衛生 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	21
	416-1	製品およびサービスのカテゴリーに対する安全衛生インパクトの評価	
	416-2	製品およびサービスの安全衛生インパクトに関する違反事例	
GRI 417:マーケティングとラベリング 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	26
	417-1	製品およびサービスの情報とラベリングに関する要求事項	
	417-2	製品およびサービスの情報とラベリングに関する違反事例	
	417-3	マーケティング・コミュニケーションに関する違反事例報	
GRI 418:顧客プライバシー 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	
	418-1	顧客プライバシーの侵害および顧客データの紛失に関して具体化した不服申立	
GRI 419:社会経済面のコンプライアンス 2016		GRI 103: マネジメント手法 2016	
	419-1	社会経済分野の法規制違反	

# キッコーマングループ 事業系統図





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>

キッコーマングループ  
コーポレートレポート

2019

財務セクション

経営者による財政状態及び経営成績の分析	01
連結貸借対照表	07
連結損益計算書	09
連結包括利益計算書	10
連結株主資本等変動計算書	11
連結キャッシュ・フロー計算書	13

## ○ 経営者による財政状態及び経営成績の分析

### 経営成績等の状況の概要

2018年度の当社グループの売上は、国内については、飲料が好調に推移し、食品も前期を上回り、しょうゆ、酒類が前期を下回ったものの、全体として前期を上回りました。海外については、しょうゆは北米、欧州、アジア・オセアニアともに売上を伸ばし、食料品卸売事業も好調に推移し、前期の売上を上回りました。

この結果、当連結会計年度の連結グループの売上高は4,535億6千5百万円(前期比105.3%)、営業利益は384億1千7百万円(前期比105.2%)、経常利益は379億2千5百万円(前期比105.4%)、親会社株主に帰属する当期純利益は259億9千2百万円(前期比109.0%)となりました。

#### 売上高

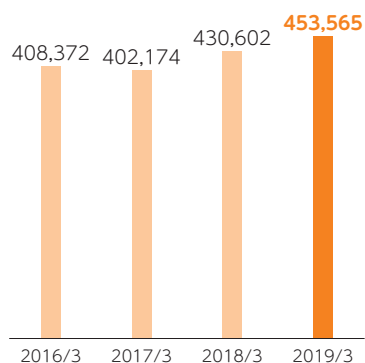
	2019	2018	増減	
国内 食料品製造・販売事業	¥ 174,654	¥ 172,437	¥ 2,217	1.3%
国内 その他事業	21,427	21,149	277	1.3%
海外 食料品製造・販売事業	93,510	89,453	4,056	4.5%
海外 食料品卸売事業	192,109	174,457	17,651	10.1%
調整額	△28,136	△26,895	△1,240	—
連結財務諸表計上額	¥ 453,565	¥ 430,602	¥ 22,962	5.3%

#### 営業利益

	2019	2018	増減	
国内 食料品製造・販売事業	¥ 10,597	¥ 10,385	¥ 211	2.0%
国内 その他事業	1,773	1,465	308	21.0%
海外 食料品製造・販売事業	18,745	17,791	953	5.4%
海外 食料品卸売事業	8,597	8,166	431	5.3%
調整額	△1,296	△1,307	11	—
連結財務諸表計上額	¥ 38,417	¥ 36,502	¥ 1,915	5.2%

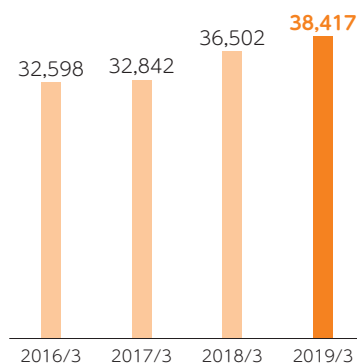
#### 売上高

(百万円)



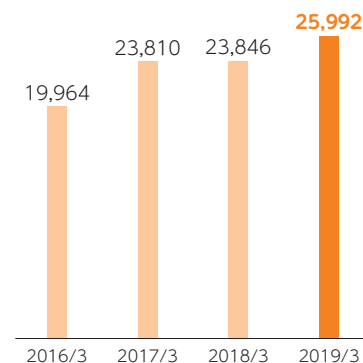
#### 営業利益

(百万円)



#### 親会社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



## セグメントの業績の概要

### 国内

#### 食料品製造・販売事業

国内 食料品製造・販売事業の売上高は1,746億5千4百万円(前期比101.3%)、営業利益は105億9千7百万円(前期比102.0%)と増収増益となりました。

#### 〔しょうゆ部門〕

しょうゆは、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、順調に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。この結果、部門全体としては前期の売上を下回りました。

#### 〔食品部門〕

つゆ類は、家庭用分野では、ストレートタイプつゆの「具麺シリーズ」が好調に推移し、濃縮つゆも「濃いだし 本つゆ」が売上を伸ばし、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、新商品の「超生姜焼のたれ」、加工・業務用分野も売上を伸ばしたことから、前期を上回りました。

### 国内

#### 食料品製造・販売事業

当事業は、国内において次の商品の製造・販売を手がけております。

部門	主要商品
しょうゆ部門	● しょうゆ ● つゆ
食品部門	● たれ ● そうざいの素 ● デルモンテ調味料
飲料部門	● 豆乳飲料 ● デルモンテ飲料
酒類部門	● みりん ● ワイン

#### その他事業

当事業は、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、不動産賃貸及び運送事業、グループ会社内への間接業務の提供等を行っております。

「うちのごはん」は、前期を下回りました。デルモンテ調味料は、「リコピンリッチ」などの高付加価値品が好調に推移し、前期を上回りました。この結果、部門全体としては前期の売上を上回りました。

#### 〔飲料部門〕

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、「チョコミント」などの豆乳飲料、無調整豆乳が伸長し、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おり、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、無塩野菜ジュースが好調に推移し、前期の売上を上回りました。この結果、部門全体としても前期の売上を上回りました。

#### 〔酒類部門〕

本みりんは、家庭用分野では、新商品の「濃厚熟成本みりん」を市場投入し、「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、「芳醇本みりん」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、キッコーマン食品株式会社が輸入ワインの取扱を終了したことなどにより前期を下回りました。この結果、部門全体としては前期の売上を下回りました。

### 海外

#### 食料品製造・販売事業

当事業は、海外において次の商品の製造・販売を手がけております。

部門	主要商品	主要地域
しょうゆ部門	● しょうゆ ● てりやきソース	北米、欧州、アジア・オセアニア
デルモンテ部門	● フルーツ缶詰 ● コーン製品 ● トマトケチャップ	アジア・オセアニア(フィリピンを除く)
その他食料品部門	● 健康食品	北米

#### 食料品卸売事業

当事業は、国内外において、東洋食品等を仕入れ、販売しております。

## その他事業

国内 その他事業の売上高は214億2千7百万円(前期比101.3%)、営業利益は17億7千3百万円(前期比121.0%)と、増収増益となりました。

臨床診断薬、衛生検査薬、ヒアルロン酸は好調に推移しました。運送事業は前期を上回りました。この結果、部門全体としては前期の売上を上回りました。

## 海外

### 食料品製造・販売事業

海外 食料品製造・販売事業の売上高は935億1千万円(前期比104.5%)、営業利益は187億4千5百万円(前期比105.4%)と、増収増益となりました。

### 〔しょうゆ部門〕

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生かした事業展開を行ってまいりました。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、主要市場であるイギリス、フランス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、フィリピンにおいても売上を伸ばし、全体として前期を上回りました。この結果、部門全体では前期の売上を上回りました。

### 〔デルモンテ部門〕

当部門は、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・販売しております。

中国および香港市場では前期の売上を上回りました。この結果、部門全体では前期の売上を上回りました。

### 〔その他食料品部門〕

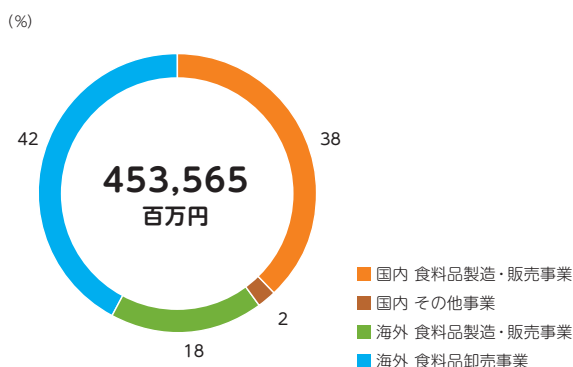
当部門は、主に北米地域において、健康食品を製造・販売しております。医師ルート向けは堅調に推移いたしましたが、一般店舗ルートは振るわず、前期の売上を下回りました。

### 食料品卸売事業

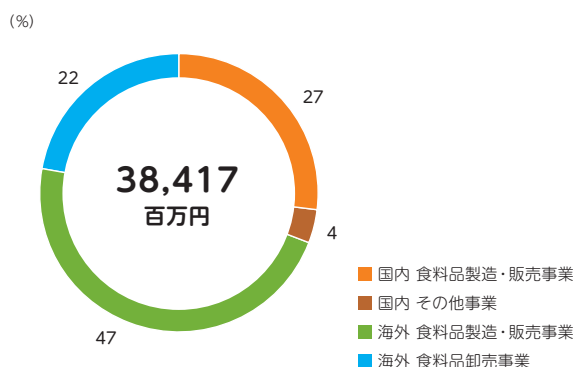
海外 食料品卸売事業の売上高は1,921億9百万円(前期比110.1%)、営業利益は85億9千7百万円(前期比105.3%)と、増収増益となりました。

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進め、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いたしました。この結果、前期の売上を上回りました。

## 売上高構成比(2019年3月期)



## 営業利益構成比(2019年3月期)



※ 円グラフに記載の割合は、各事業間取引の相殺消去後の構成比です。

## 財政状態の分析

### 資産

当連結会計年度末における流動資産は、前期末に比べ12,670百万円増加しております。これは主に、現金及び預金、商品及び製品が増加したことによるものであります。固定資産は、前期末に比べ5,519百万円増加しました。これは主に、投資有価証券が減少したものの、建設仮勘定、機械装置及び運搬具が増加したことによるものであります。この結果、当連結会計年度末の総資産は、前期末に比べ18,190百万円増加の362,119百万円となりました。

### 負債

当連結会計年度末における流動負債は、前期末に比べ1,241百万円減少しております。これは主に、未払金が増加したもののその他の流動負債が減少したことによるものであります。固定負債は、前期末に比べ2,270百万円増加しました。これは主に、退職給付に係る負債、繰延税金負債、長期借入金が増加したことによるものであります。この結果、負債の部は、前期末に比べ1,028百万円増加の91,667百万円となりました。

### 純資産

当連結会計年度末における純資産の部は、主に、自己株式の消却に伴い、利益剰余金と自己株式がそれぞれ減少しておりますが、主に親会社株主に帰属する当期純利益により、純資産の合計は増加いたしました。この結果、純資産の部は270,451百万円となり、自己資本比率は、前期に比べ1.2%増加の73.3%となり、1株当たり純資産額は、前期末に比べ90.42円増加の1,382.60円となりました。

なお、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を当連結会計年度の期首から適用しており、遡及処理後の前連結会計年度末の数値で比較を行っております。

### キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前期末に比べ47億2千3百万円増加し、275億9百万円となりました。

当連結会計年度における活動ごとのキャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次のとおりであります。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度における営業活動によるキャッシュ・フローは、370億2千3百万円の収入となり、前連結会計年度に比べ6億2千2百万円収入減でありました。これは主に、前連結会計年度に比べ、法人税等の支払が増加したことによるものであります。

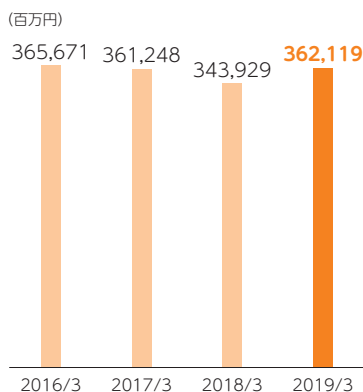
#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度における投資活動によるキャッシュ・フローは、256億9千8百万円の支出となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出があったことによるものであります。

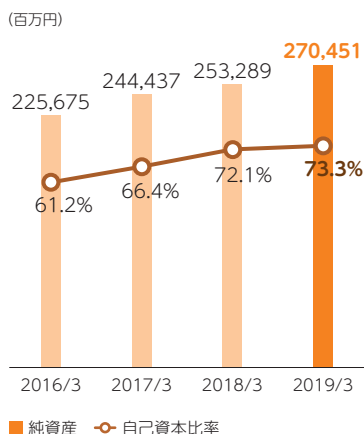
#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度における財務活動によるキャッシュ・フローは、70億4千1百万円の支出となりました。これは主に、配当金の支払があったことによるものであります。

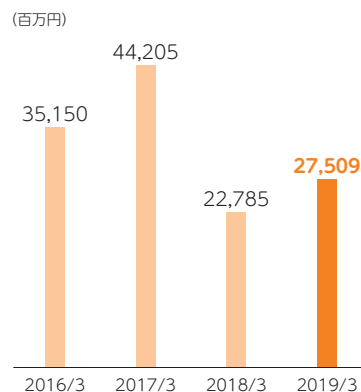
### 総資産



### 純資産／自己資本比率



### 現金及び現金同等物の期末残高



## 事業等のリスク

事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、本項に記載の将来に関する事項は、2019年6月25日現在において当社グループが判断したものであります。

### 市場環境の変化

当社グループは、日本を始め、北米、欧州、アジア等、世界各国で事業展開しながら、持続的な発展をめざしております。こうしたなかで、景気動向の悪化や、消費者の嗜好・価値観の変化、新たな競争相手の出現等によって、当社グループの提供する商品及びサービスに対する需要が低下した場合には、売上高及び利益の減少をまねき、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 社会環境の変化

当社グループが事業展開する各国において、戦争やテロ、政治・社会の変化等、予期せぬ事象により事業活動に支障が生じた場合には、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 災害・疫病・事故

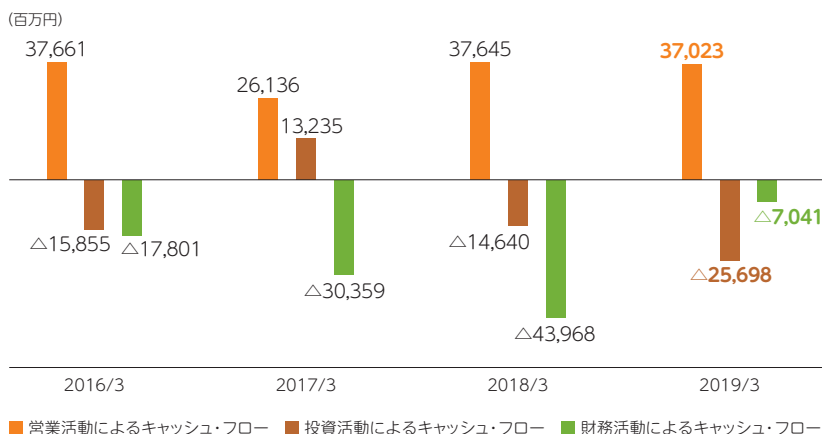
地震等の自然災害、気候変動を起因とする災害、疫病の大流行、大規模な事故等、想定を上回る非常事態が発生し、製造や物流設備等の破損、原材料やエネルギーの調達困難、必要要員の確保困難等が生じた場合には、製造・販売能力の低下につながり、これに伴った売上高及び利益の減少が予想されます。さらに、設備修復のための費用や原材料やエネルギー等のコスト増加も含めて当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 為替レートの変動

連結財務諸表作成のために在外子会社等の財務諸表を円貨に換算しており、当該子会社等の財務諸表の各項目は、換算時の為替レートの変動の影響を受けます。特に、他の通貨に対し円高の場合には、円換算額が表面上減少することになります。

また、為替レートの変動は、外貨建てで取引されている商品・サービスの提供価格及び原材料・仕入商品の調達コスト等にも影響を与える可能性があります。当社グループは、外国為替リスクを軽減及び回避するために様々な手段を講じておりますが、為替相場の変動によっては、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## キャッシュ・フロー



## 原材料市況の変動

当社グループにおける商品の原材料等には、商品市況の影響を受けるものがあります。主力製品のしょうゆに使用される大豆、脱脂加工大豆、小麦等は国際商品市況の影響を受け、また、原油価格の変動は包装資材であるペットボトル等や商品の製造経費、運送費に影響を与えます。これらの市況が高騰した場合には、製造コストや運賃が増加し、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 減損会計の適用

当社グループは、事業の用に供する不動産をはじめとする様々な資産を所有しております。これらの資産について、時価の下落及び収益性の低下等により投資額の回収が見込めなくなった場合には、減損会計の適用を受けることになり、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 有価証券の時価の変動

当社グループは、時価を有する有価証券を保有しております。これらの有価証券の時価が著しく下落した場合には、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 天候による影響

当社グループが展開している事業の中には、消費者の購買行動が天候状況の影響を受けやすい商品があり、冷夏や暖冬など天候不順の場合には、これらの事業の商品の売上高は減少し、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 食の安全性に関わる問題

当社グループでは、安全で高品質の商品を安定的に供給することを基本的な使命と考え、品質保証体制および品質管理体制の強化に取り組んでおります。しかし、偶発的な事由によるものを含めて製品事故が発生した場合や当社グループの取り組みの範囲を超えた事象が発生した場合には、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 知的財産

当社グループは、当社グループにおいて開発した技術については、必要に応じて、特許権、実用新案権、商標権等の産業財産権を取得しており、これらは経営上多くのメリットがあり、重要な経営資源と考えております。しかし、他社が類似するもの、若しくは当社グループより優れた技術を開発した場合や、他社との間で知的財産権に関する紛争等が生じた場合には、当社グループの優位性がなくなり、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 他社との提携及び企業買収

当社グループは、特定の事業分野において他社との提携を行っております。今後も必要な社外の資源を活用するために、資本提携及び企業買収を含む戦略的提携を行う可能性があります。しかし、提携及び買収後の事業が当初の計画通りに進捗しない場合には、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 法的規制

当社グループは、国内において食品衛生法、製造物責任法等の法的規制を受けております。また、当社グループは、事業を展開する各国において、当該国の法的規制を受けております。今後、これらの規制が変更された場合には、当社グループの活動が制限され、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 情報・システム管理

当社グループは、開発・生産・物流・販売などの業務を担うシステムや、グループ経営及び多数の法人・個人に関する重要情報を保持しており、システム上のトラブルなど、万一の場合に備えて最大限の保守・保全の対策を講じるとともに、情報管理体制の徹底に努めております。しかしながら、停電、災害、ソフトウェアや機器の欠陥、コンピュータウイルスの感染、不正アクセス等予測の範囲を超える出来事により、システム障害や情報漏洩、改ざんなどの被害が発生した場合には、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## ○ 連結貸借対照表

キッコーマン株式会社および連結子会社  
2019年および2018年3月31日現在

百万円

	2019	2018
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	¥ 30,162	¥ 22,196
受取手形及び売掛金	60,719	58,452
有価証券	—	2,892
商品及び製品	42,513	37,760
仕掛品	10,997	10,894
原材料及び貯蔵品	5,330	4,991
その他	7,512	7,159
貸倒引当金	△717	△499
流動資産合計	156,518	143,847
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	42,862	41,240
機械装置及び運搬具(純額)	40,879	36,768
土地	20,936	20,779
リース資産(純額)	254	213
建設仮勘定	14,080	7,264
その他(純額)	4,376	3,856
有形固定資産合計	123,390	110,121
無形固定資産		
のれん	4,969	5,081
その他	5,339	5,440
無形固定資産合計	10,308	10,522
投資その他の資産		
投資有価証券	59,207	65,151
長期貸付金	1,491	773
退職給付に係る資産	5,936	7,371
繰延税金資産	3,053	2,863
その他	3,940	4,303
貸倒引当金	△1,726	△1,027
投資その他の資産合計	71,902	79,437
固定資産合計	205,601	200,081
資産合計	¥362,119	¥343,929

				百万円	
				2019	2018
負債の部					
流動負債					
支払手形及び買掛金				¥ 22,383	¥ 21,535
短期借入金				3,487	3,692
リース債務				50	33
未払金				18,872	17,737
未払法人税等				3,230	3,433
賞与引当金				2,592	2,497
役員賞与引当金				125	115
その他				5,497	8,436
流動負債合計				56,240	57,481
固定負債					
長期借入金				13,602	13,000
リース債務				90	40
繰延税金負債				7,934	7,309
役員退職慰労引当金				711	712
環境対策引当金				31	124
退職給付に係る負債				5,511	4,783
その他				7,546	7,187
固定負債合計				35,427	33,157
負債合計				91,667	90,639
純資産の部					
株主資本					
資本金				11,599	11,599
普通株式					
発行可能株式総数	2018年3月31日	600,000,000株			
	2019年3月31日	600,000,000株			
発行済株式総数	2018年3月31日	210,383,202株			
	2019年3月31日	193,883,202株			
資本剰余金				13,695	13,915
利益剰余金				225,835	238,660
自己株式	2018年3月31日	18,403,085株		△3,631	△35,616
	2019年3月31日	1,905,508株			
株主資本合計				247,498	228,558
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金				17,521	20,956
繰延ヘッジ損益				△4	△38
為替換算調整勘定				1,081	△2,050
退職給付に係る調整累計額				△667	647
その他の包括利益累計額合計				17,930	19,514
非支配株主持分				5,022	5,216
純資産合計				270,451	253,289
負債純資産合計				¥362,119	¥343,929

# 連結損益計算書

キッコーマン株式会社および連結子会社  
2019年および2018年3月31日終了年度

百万円

	2019	2018
売上高	¥453,565	¥430,602
売上原価	277,805	260,426
売上総利益	175,759	170,176
販売費及び一般管理費		
販売費	105,498	102,220
一般管理費	31,843	31,453
販売費及び一般管理費合計	137,341	133,673
営業利益	38,417	36,502
営業外収益		
受取利息	256	257
受取配当金	1,108	987
持分法による投資利益	126	172
受取賃貸料	691	701
為替差益	120	2,701
デリバティブ評価益	3,650	5
投資事業組合運用益	886	639
その他	1,236	1,318
営業外収益合計	8,077	6,783
営業外費用		
支払利息	131	304
為替差損	2,315	203
デリバティブ評価損	34	2,169
貸倒引当金繰入額	863	292
その他	5,224	4,331
営業外費用合計	8,569	7,300
経常利益	37,925	35,985
特別利益		
有形固定資産売却益	688	—
投資有価証券売却益	1,484	3,981
移転補償金	540	—
特別利益合計	2,714	3,981
特別損失		
固定資産減損損失	2,378	141
固定資産除却損	235	305
投資有価証券評価損	—	1,076
関係会社株式評価損	210	381
ゴルフ会員権評価損	7	2
社債償還損	—	1,668
環境対策費	213	—
創立100周年記念事業費	—	392
特別損失合計	3,044	3,967
税金等調整前当期純利益	37,595	35,999
法人税、住民税及び事業税	9,008	10,390
法人税等調整額	2,182	1,450
法人税等合計	11,191	11,841
当期純利益	26,403	24,157
非支配株主に帰属する当期純利益	411	311
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 25,992	¥ 23,846

## 連結包括利益計算書

キッコーマン株式会社および連結子会社  
2019年および2018年3月31日終了年度

	百万円	
	2019	2018
当期純利益	¥26,403	¥24,157
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△3,266	653
繰延ヘッジ損益	33	△35
為替換算調整勘定	3,578	△4,530
退職給付に係る調整額	△1,294	1,128
持分法適用会社に対する持分相当額	△216	△86
その他の包括利益合計	△1,165	△2,870
包括利益	¥25,238	¥21,287
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥25,081	¥20,833
非支配株主に係る包括利益	156	454

## ○ 連結株主資本等変動計算書

キッコーマン株式会社および連結子会社  
2019年および2018年3月31日終了年度

百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2018年4月1日残高	¥11,599	¥13,915	¥238,660	¥△35,616	¥228,558
当期変動額					
剰余金の配当			△7,105		△7,105
親会社株主に帰属する当期純利益			25,992		25,992
連結子会社の決算期変更に伴う増減			140		140
連結範囲の変動			△72		△72
自己株式の取得				△15	△15
自己株式の消却		△220	△31,779	31,999	—
自己株式の処分		0		0	1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△219	△12,825	31,985	18,939
2019年3月31日残高	¥11,599	¥13,695	¥225,835	¥ △3,631	¥247,498

百万円

	その他の包括利益累計額						純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計	非支配 株主持分	
2018年4月1日残高	¥20,956	¥△38	¥△2,050	¥ 647	¥19,514	¥5,216	¥253,289
当期変動額							
剰余金の配当							△7,105
親会社株主に帰属する当期純利益							25,992
連結子会社の決算期変更に伴う増減							140
連結範囲の変動							△72
自己株式の取得							△15
自己株式の消却							—
自己株式の処分							1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△3,434	33	3,131	△1,315	△1,584	△194	△1,778
当期変動額合計	△3,434	33	3,131	△1,315	△1,584	△194	17,161
2019年3月31日残高	¥17,521	¥ △4	¥ 1,081	¥ △667	¥17,930	¥5,022	¥270,451

百万円

	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
2017年4月1日残高	¥11,599	¥13,914	¥222,614	¥△30,600	¥217,528
当期変動額					
剰余金の配当			△7,727		△7,727
親会社株主に帰属する当期純利益			23,846		23,846
連結範囲の変動			△72		△72
自己株式の取得				△5,016	△5,016
自己株式の処分		0		0	1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	0	16,045	△5,016	11,030
2018年3月31日残高	¥11,599	¥13,915	¥238,660	¥△35,616	¥228,558

百万円

	その他の包括利益累計額						純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計	非支配 株主持分	
2017年4月1日残高	¥20,306	¥ △3	¥ 2,652	¥△473	¥22,481	¥4,427	¥244,437
当期変動額							
剰余金の配当							△7,727
親会社株主に帰属する当期純利益							23,846
連結範囲の変動							△72
自己株式の取得							△5,016
自己株式の処分							1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	649	△35	△4,703	1,121	△2,967	789	△2,177
当期変動額合計	649	△35	△4,703	1,121	△2,967	789	8,852
2018年3月31日残高	¥20,956	¥△38	¥△2,050	¥ 647	¥19,514	¥5,216	¥253,289

# 連結キャッシュ・フロー計算書

キッコーマン株式会社および連結子会社  
2019年および2018年3月31日終了年度

百万円

	2019	2018
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	¥37,595	¥35,999
減価償却費	13,258	13,160
固定資産減損損失	2,378	141
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△0	△74
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	410	1,157
受取利息及び受取配当金	△1,364	△1,245
支払利息	131	304
持分法による投資損益(△は益)	△126	△172
有形固定資産売却損益(△は益)	△700	△231
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,490	△3,981
有形固定資産除却損	1,028	813
投資有価証券評価損益(△は益)	—	1,077
売上債権の増減額(△は増加)	△1,462	△4,010
たな卸資産の増減額(△は増加)	△4,649	△4,479
仕入債務の増減額(△は減少)	643	596
その他	△727	1,722
小計	44,923	40,779
利息及び配当金の受取額	1,414	1,234
利息の支払額	△139	△431
法人税等の支払額	△9,175	△3,936
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,023	37,645
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△26,585	△16,390
有形固定資産の売却による収入	830	1,576
無形固定資産の取得による支出	△967	△768
投資有価証券の取得による支出	△2,612	△3,542
投資有価証券の売却による収入	3,164	4,609
貸付けによる支出	△1,501	△622
貸付金の回収による収入	554	413
その他	1,420	84
投資活動によるキャッシュ・フロー	△25,698	△14,640
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	79	536
長期借入れによる収入	602	—
長期借入金の返済による支出	△300	—
社債の償還による支出	—	△31,668
自己株式の取得による支出	△19	△5,035
配当金の支払額	△7,105	△7,727
非支配株主への配当金の支払額	△248	△24
その他	△50	△48
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,041	△43,968
現金及び現金同等物に係る換算差額	246	△703
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,529	△21,666
現金及び現金同等物の期首残高	22,785	44,205
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△6	—
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	200	335
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△88
現金及び現金同等物の期末残高	¥27,509	¥22,785





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>