

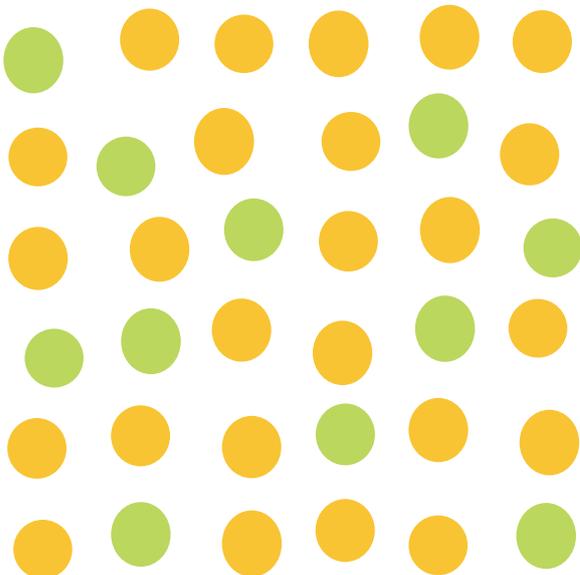


# kikkoman

おいしい記憶をつくりたい。

## キッコーマングループ コーポレートレポート

### 2020



キッコーマン株式会社

## 目次

### 価値創造に向けた戦略

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

### 事業別・部門別報告

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

### 価値創造に向けた取り組み

- 27 環境への取り組み
- 31 食と健康への取り組み

### バリューチェーン

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

### 価値創造の基盤

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

#### 編集方針

キッコーマン(株)は、キッコーマンデータブックおよびAnnual Reportを改編し、2019年度よりキッコーマングループ コーポレートレポート(コーポレートレポート)を発行しています。コーポレートレポートは、キッコーマングループの経営戦略や事業活動の報告を通じて、私たちが創出する経済的価値や社会的価値について幅広いステークホルダーにお伝えすることを目的としています。

#### 報告対象組織

本報告書は、原則としてキッコーマングループ(持株会社であるキッコーマン株式会社、子会社89社および関連会社13社(2020年3月末現在))を報告対象としています。本報告書の中では、キッコーマングループを「キッコーマングループ」、「グループ」または「当社グループ」、キッコーマン株式会社を「キッコーマン(株)」または「当社」、キッコーマン株式会社、キッコーマン食品、キッコーマン

飲料、キッコーマンビジネスサービスの4社での活動を「キッコーマン」として区別して表記しています。それ以外は具体的な対象会社・対象部署を明示しています。

#### 報告対象期間

2019年4月～2020年3月  
※一部に対象期間以外の報告を含む場合があります。  
発行年月  
2020年10月

#### 見直しに関する注意事項

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

#### 参照ガイドライン

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

#### 価値協創ガイダンスとは

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



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

## グローバルビジョン2030 体系図

### 新しい価値創造への挑戦

#### 目指す姿

1

キッコーマンしょうゆを  
グローバル・スタンダードの  
調味料にする

2

世界中で新しいおいしさを  
創造し、より豊かで健康的な  
食生活に貢献する

3

キッコーマンらしい活動を通  
じて、地球社会における  
存在意義をさらに高めていく

#### 2030年への挑戦

#### No.1バリューの提供

グローバルNo.1戦略

エリアNo.1戦略

新たな事業の創出

#### 経営資源の活用

発酵・醸造技術

人材・情報・キャッシュフロー

## ステークホルダーの皆様へ

### キッコーマングループ経営理念

私たちキッコーマングループは、

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





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

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

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

2020年10月

キッコーマン株式会社  
取締役名誉会長  
取締役会議長

キッコーマン株式会社  
代表取締役社長 CEO

茂木友三郎

堀切功章

## キッコーマングループの歩み

江戸時代から日本の食文化の発展を支えてきたキッコーマングループ。現在では食と健康に関わるさまざまな商品やサービスをグローバルに展開しています。

# グローバル



## 設立



1917

### 株式会社の設立

野田のしょうゆ醸造家一族が合同し、のちのキッコーマンの前身となる「野田醤油株式会社」を設立しました。



1957

### 米国への本格的な進出

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

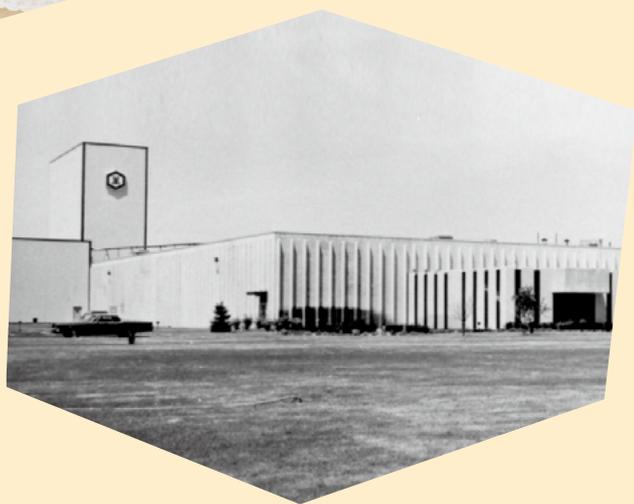
## 多角化





### グローバルな展開

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



1973

### 米国での現地生産開始

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

トマト加工品などの「デルモンテ」、日本ワインなどの「マンズワイン」、豆乳の「キッコーマン豆乳」の各ブランドに加えて、「つゆ」や「たれ」などを通じた食の提案を行ってきました。



# グローバル ビジョン 2030

## 新しい価値創造への 挑戦

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



## キッコーマンのいま

# キッコーマンの約束

こころをこめたおいしさで、地球を食のよろこびで満たします。

伝統のわざと知恵を磨き続け、  
高品質の商品・サービスを誠  
実にていねいにお届けします。

素材をいかし、栄養バランス  
に優れた食生活の提案により、  
こころとからだの健康を応援  
し、毎日を明るい笑顔で彩り  
ます。

世界の食文化との出会いの  
中で新しいおいしさを創造し、  
時代や文化に合った豊かな  
食生活をご提案します。

## 2019年度の業績

売上高

**468,616** 百万円

営業利益

**39,826** 百万円

当期純利益

**26,595** 百万円

海外売上高比率

**61%**

海外営業利益比率

**71%**





## 従業員数

連結

7,376人



## グローバル展開

海外グループ会社

41社



世界 **100** カ国以上で  
愛用されるキッコーマン商品

## 海外におけるキッコーマンブランドのしょうゆ類の販売数量推移\*

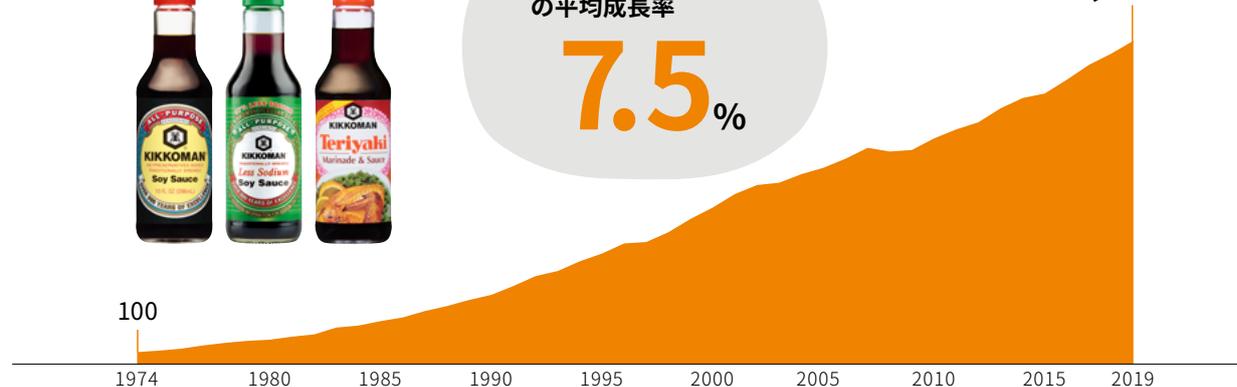
(1974年度～2019年度)



1974年度～2019年度  
の平均成長率

7.5%

2,572



\* 1974年度の販売数量=100  
出典：当社調べ

事業展開

国内 食料品製造・販売事業



しょうゆ部門



飲料部門



食品部門



酒類部門



国内 その他事業



海外

## 食料品製造・販売事業

売上高

**966** 億円

営業利益

**193** 億円

売上構成比

**18.0%**

営業利益構成比

**48.3%**

しょうゆ  
部門



デルモンテ  
部門



その他  
食料品  
部門



海外

## 食料品卸売事業

売上高

**2,002** 億円

営業利益

**91** 億円

売上構成比

**42.6%**

営業利益構成比

**23.0%**



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

## 価値創造プロセス

キッコーマングループは、当社グループの事業領域である『食品の製造と販売』および『「食と健康」に関わる商品とサービスの提供』を通じて、価値の創造に取り組んできました。私たちは売上や利益などの「経済的価値」と食文化や健康への貢献などの「社会的価値」を創出するなかで中長期の成長戦略を推進しています。また、社会とともに持続可能な成長をつづけるために、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、事業機会とすることで地球社会における存在意義を高めていきます。

### 重要課題の 特定

SDGsに代表される  
社会課題



コーポレート

キッコーマン



商品

キッコーマングループ  
経営理念の実現



サービス

# グローバル ビジョン 2030

新しい価値創造への挑戦

バリューチェーン

詳細はP33

研究開発



調達



製造



販売



お客様



品質保証



・ガバナンス

詳細はP39

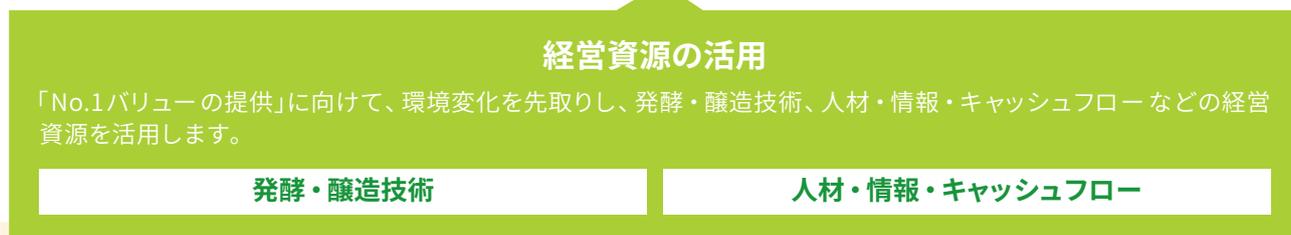
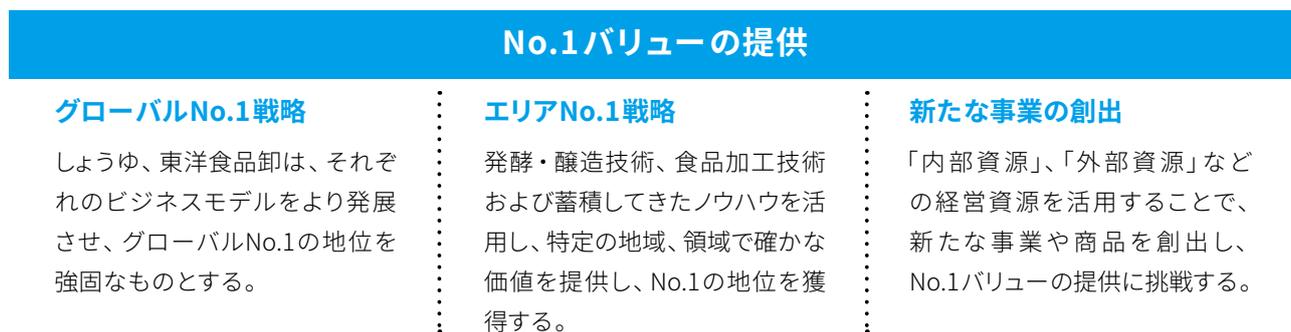
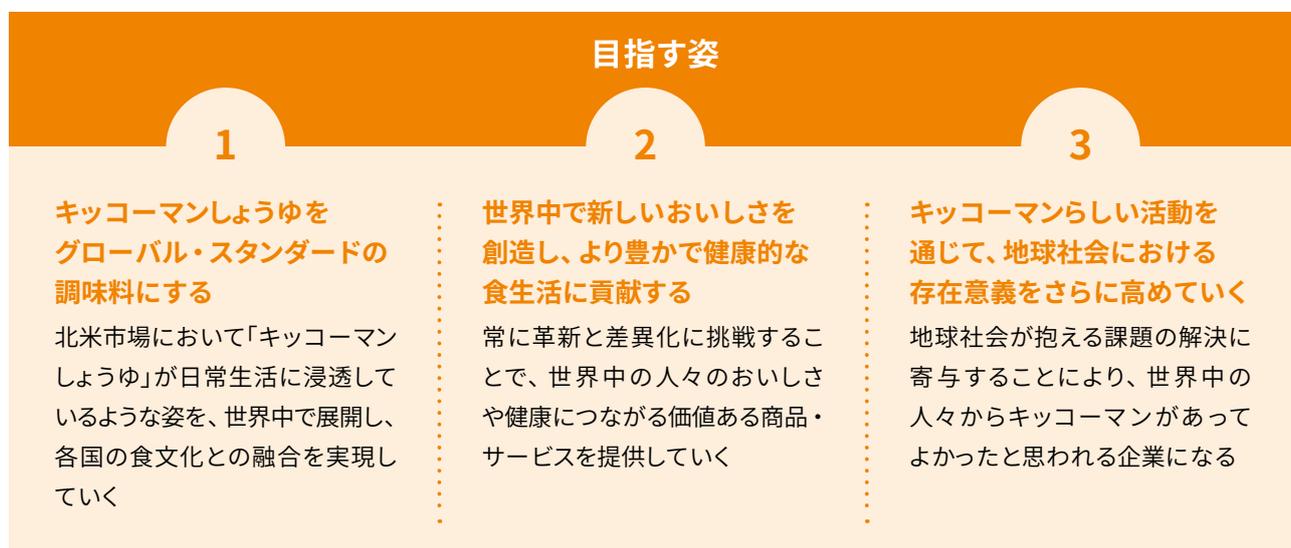
グループ経営理念

## グローバルビジョン2030

キッコーマングループは、2030年を目標として当社グループの「目指す姿」と「基本戦略」を定めた長期ビジョン「グローバルビジョン2030」を2018年4月に公表しました。

2030年までには社会構造、市場経済、消費者行動、情報技術、持続可能性においてさまざまな環境変化が起こります。それらを踏まえて「新しい価値創造への挑戦」をテーマに3つの「目指す姿」の実現をめざします。その核になるのは「No.1バリューの提供」です。また、それを支えるのが「経営資源の活用」です。

### グローバルビジョン2030 ～新しい価値創造への挑戦～



## 地球社会におけるキッコーマングループの存在意義を高める

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

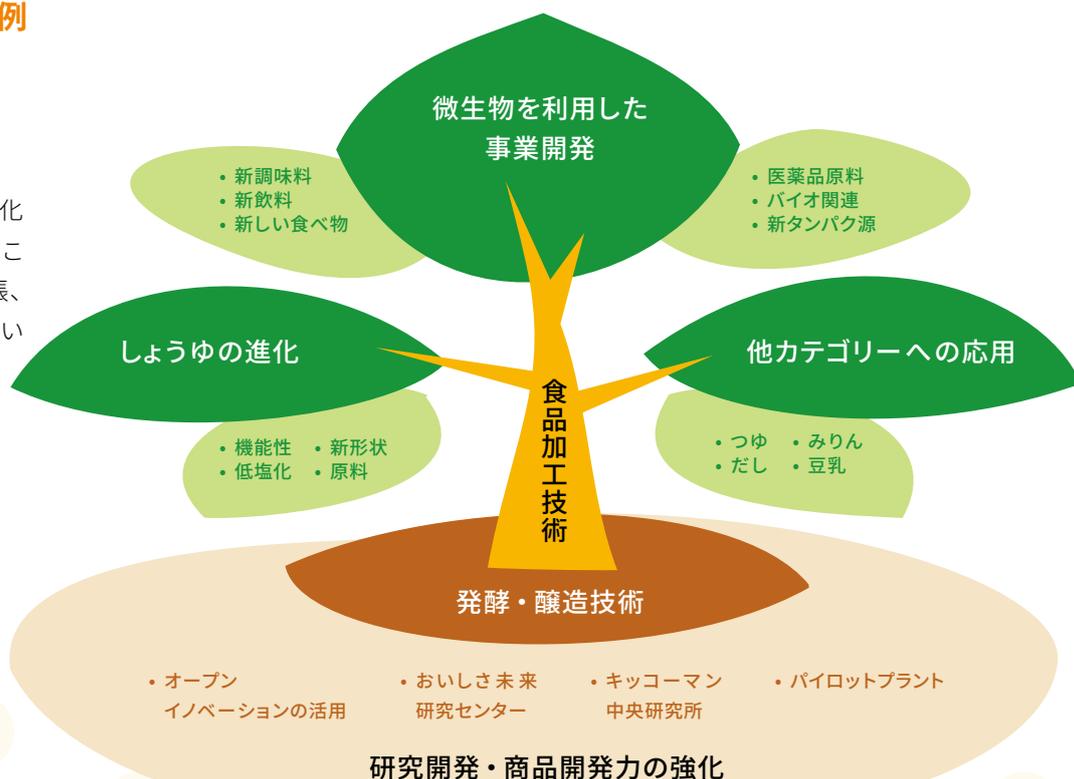
### キッコーマンらしい活動



## 経営資源活用の具体例

### 発酵・醸造技術のさらなる活用

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



## キッコーマングループの重要な社会課題3分野

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

SDGsのゴールにあるように、地球社会は多くの課題を抱えています。キッコーマングループではそうした課題のなかから、私たちが優先的に取り組むべき重要な社会課題についての検討を行いました。検討にあたっては、私たちは[社会にとっての重要な社会課題]と[キッコーマンにとっての重要な社会課題]の2つの視点で分析を行い、キッコーマン(株)CEOおよび役員による討議を重ねました。その結果、「地球環境」「食と健康」「人と社会」の3つの重要分野を特定しました。



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

**地球環境**

- ・ 中期環境方針の推進

**食と健康**

- ・ こころとからだの健康に貢献する商品開発、レシピ提案

**人と社会**

- ・ 人権方針の策定
- ・ 働き方改革
- ・ 食文化の発展への貢献

## 中期経営計画 (2018-2020)

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

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

### 収益力強化と成長継続

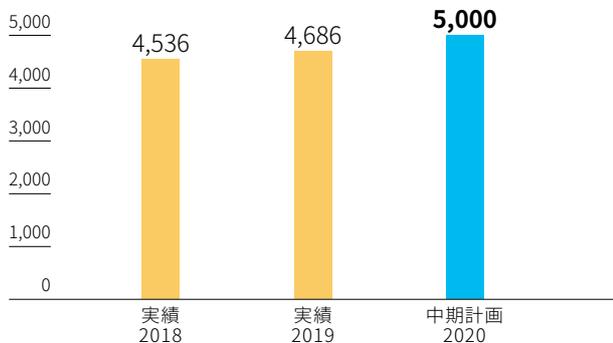
高付加価値化の推進

生産性の向上

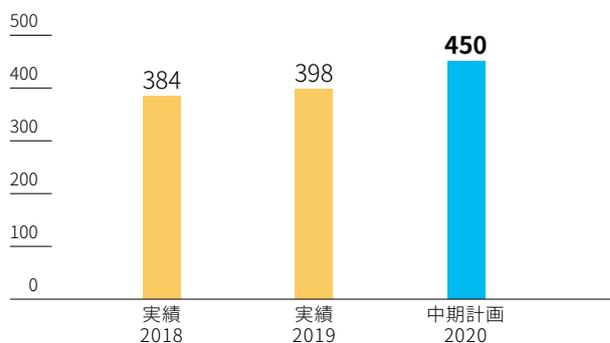
新たな柱の構築

## 中期経営計画 連結業績目標と進捗

売上高  
(億円)



営業利益  
(億円)



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

## CEOメッセージ



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

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

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

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



“

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

”



ステージに引き上げていきます。

二つ目は「世界中で新しいおいしさを創造し、より豊かで健康的な食生活に貢献する」です。私たちは革新と差異化に挑戦しつづけることで、世界中の人々のおいしさや健康につながる価値ある商品・サービスを提供していきたいと願っています。

三つ目は「キッコーマンらしい活動を通じて、地球社会における存在意義をさらに高めていく」です。これは、地球社会が抱える課題の解決に寄与することにより、世界中の人々からキッコーマンがあってよかったと思われる企業になることをめざしたものです。2030年はSDGs達成に向けた目標の年でもあります。当社グループが責任ある企業市民としての活動をすすめることは、SDGs達成への貢献にもつながるものと考えています。

今年、当社グループは2030年に向けた

環境面での目標を定めた「長期環境ビジョン」を公表しました。長期環境ビジョンでは、「気候変動」「食の環境」「資源の活用」の項目のもと、CO<sub>2</sub>削減などのテーマに取り組むことを掲げています。長期環境ビジョンで示した目標は、決して簡単に達成できるものではありません。しかしながら、挑戦的な目標に取り組み、達成することで社会課題の解決に貢献してまいります。

2020年10月

キッコーマン株式会社  
代表取締役社長 CEO

**堀切 功章**

## 事業別・部門別報告

国内

# 食料品製造・販売事業

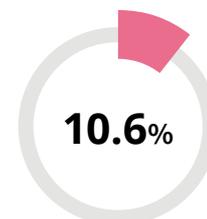
国内 食料品製造・販売事業は、しょうゆ部門、つゆ・たれ・デルモンテ調味料等の食品部門、豆乳飲料・デルモンテ飲料等の飲料部門、みりん・ワイン等の酒類部門からなり、国内において当該商品の製造・販売を手がけています。当事業の売上高は1,794億4千4百万円(前期比102.7%)、営業利益は114億6千万円(前期比108.1%)と、増収増益となりました。

## しょうゆ部門

### 部門の概要

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

### グループ内売上構成比



※ 各事業間の取引相殺  
消去前の比率



### 中期経営計画へのアプローチ

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



売上構成比

37.8%

営業利益構成比

28.8%

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

## 食品部門

### 部門の概要

「本つゆ」ブランドなどのつゆ類や「わが家は焼肉屋さん」ブランドのたれ類などのしょうゆ関連調味料のほか、デルモンテトマト加工品・缶詰、業務用食材の製造・販売を行っています。2019年度、つゆ類は「具麺」シリーズの伸長に加え、濃縮つゆは「濃いだし本つゆ」が好調で、全体として前期を上回りました。たれ類は主力商品である「わが家は焼肉屋さん」シリーズが好調に推移し、前期を上回りました。「うちのごはん」は、新商品の「キャベツのガリバタ醤油炒め」が好調に推移し前期を上回りました。デルモンテ調味料は、高付加価値品の「リコピンリッチ」などが好調に推移し、前期を上回りました。

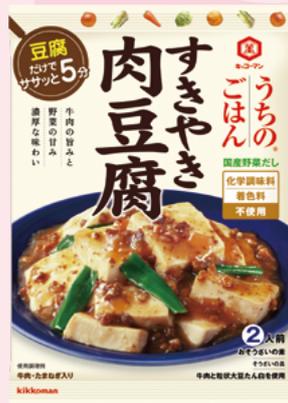
### グループ内売上構成比

13.2%

※ 各事業間の取引相殺消去前の比率

### 中期経営計画へのアプローチ

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



## 飲料部門

### 部門の概要

豆乳飲料、「デルモンテ」ブランドの野菜果実飲料などの製造・販売を行っています。2019年度、豆乳飲料は、健康志向の高まりを背景に特定保健用食品の商品や無調整豆乳が伸び、飲用だけでなく料理素材として豆乳を使う消費者も増えており、順調に売上を伸ばしました。また、2018年発売の家庭用「豆乳おからパウダー」がテレビに取り上げられ売上に貢献したこともあり、前期の売上を上回りました。デルモンテ飲料は、「リコピンリッチ」や無塩トマトジュースなどのトマトジュースが堅調に推移し、前期の売上を上回りました。

### グループ内売上構成比



※ 各事業間の取引相殺  
消去前の比率

### ➤ 中期経営計画へのアプローチ

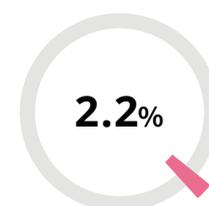
飲料部門では、豆乳は市場の拡大にともなって生産体制の強化に取り組みます。また、豆乳の需要拡大のマーケティング活動をすすめます。デルモンテ飲料については積極的な販売促進活動を通じて市場での「デルモンテ」ブランドの価値向上に取り組みます。また、健康に訴求した商品を展開することで、市場のさらなる拡大に取り組みます。

## 酒類部門

### 部門の概要

「マンジョウ」ブランドの本みりんや料理酒などに加えて、「マンズワイン」ブランドなどのワインの製造・販売を行っています。2019年度、本みりんは、家庭用分野では、「米麴こだわり仕込み本みりん」などの高付加価値商品が売上を伸ばしたものの、ペットボトル品が振るわず、加工用分野でも大型容器が減少したため前期を下回りました。ワインは、業務用分野が前期を下回り、家庭用分野は国産ぶどうを原料とした日本ワインが伸ばしたものの、その他が苦戦したため、前期の売上を下回りました。

### グループ内売上構成比



※ 各事業間の取引相殺  
消去前の比率

### ➤ 中期経営計画へのアプローチ

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





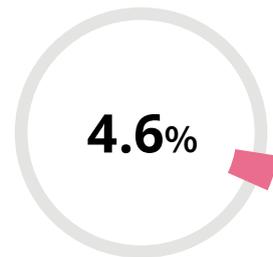
国内

# その他事業

臨床診断薬・衛生検査薬・加工用酵素、ヒアルロン酸等の化成品等の製造・販売、不動産賃貸および運送事業、グループ会社内への間接業務の提供等を行っています。2019年度、化成品等は、ヒアルロン酸が好調に推移しましたが、アルギン事業の撤退の影響もあり、前期を下回りました。

売上構成比

営業利益構成比



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

## 中期経営計画へのアプローチ

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



海外

# 食料品製造・販売事業

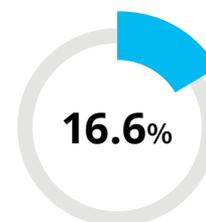
海外 食料品製造・販売事業は、しょうゆ部門、デルモンテ部門、健康食品等のその他食料品部門からなり、海外においてこれらの商品の製造・販売を手がけています。当事業の売上高は965億9千1百万円(前期比103.3%)、営業利益は192億5千1百万円(前期比102.7%)と、増収増益となりました。

## しょうゆ部門

### 部門の概要

「キッコーマン」ブランドのしょうゆを主に製造・販売しています。2019年度、北米市場においては、家庭用分野では、主力商品であるしょうゆに加え、しょうゆをベースとした調味料などの拡充に引き続き力を入れ、当社のブランド力を活かした事業展開を行いました。また、加工・業務用分野では顧客のニーズにあわせたきめ細かな対応で事業の拡大を図りました。この結果、前期の売上を上回りました。欧州市場においては、主要市場であるドイツ・フランス・オランダなどで堅調に売上を伸ばし、前期の売上を上回りました。アジア・オセアニア市場においては、中国市場で売上を伸ばしました。また、タイ・インドネシアなどにおいても売上を伸ばし、全体として現地通貨ベースで前期の売上を上回りました。

グループ内売上構成比



※ 各事業間の取引相殺  
消去前の比率

### 中期経営計画へのアプローチ

本醸造しょうゆを中心に、各国の食文化にあわせた食の提案を行うことで新たな価値を提案することを基本的な戦略とします。北米、欧州、豪州などの主要市場では、“Free from”<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ール商品などを拡充させることでASEANなどの新規市場を開拓します。

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



売上構成比

18.0%

営業利益構成比

48.3%

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



## デルモンテ部門

### 部門の概要

デルモンテ部門は、アジア・オセアニア地域で、フルーツ缶詰・コーン製品、トマトケチャップなどを製造・販売しています。2019年度は、部門全体では前期の売上を上回りました。

### グループ内売上構成比

1.3%

※ 各事業間の取引相殺  
消去前の比率



### 中期経営計画へのアプローチ

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

## その他食料品部門

### 部門の概要

その他食料品部門は、主に北米地域において健康食品を製造・販売しています。2019年度は、部門全体では前期の売上を上回りました。

### グループ内売上構成比

2.7%

※ 各事業間の取引相殺  
消去前の比率



### 中期経営計画へのアプローチ

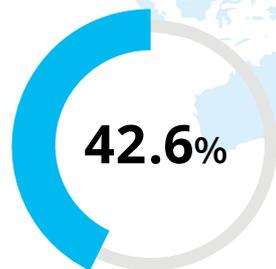
販売を強化するとともに、付加価値の高い商品を展開することで収益性の改善に取り組みます。

海外

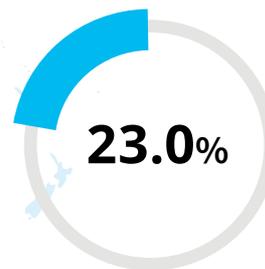
# 食料品卸売事業

海外 食料品卸売事業は、国内外において東洋食品などの仕入れ販売を行っています。2019年度は、北米では、アジア系マーケットにとどまらず、ローカルマーケットへのさらなる浸透をすすめ、売上を伸ばしました。また、欧州、アジア・オセアニアでは引き続き市場が拡大しており、各地域で売上は順調に推移しました。この結果、前期の売上を上回りました。

売上構成比



営業利益構成比



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

## 中期経営計画へのアプローチ

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



## 環境への取り組み

# キッコーマングループ 長期環境ビジョン

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



長期環境ビジョン

### 持続可能な社会



#### 気候変動



#### 食の環境



#### 資源の活用

テーマ		
● CO <sub>2</sub> 削減	● 水環境への配慮 ● 持続可能な調達	● 廃棄物・食品ロス対応 ● 環境配慮型商品
2030年度までにめざす目標		
CO <sub>2</sub> (排出量) 30%以上削減 <sup>※1</sup>	① 水の使用原単位 30%以上削減 <sup>※2</sup> ② 排水法規制よりも高い自主基準値の達成維持 ③ 持続可能な調達体制の構築と推進	① 製造や流通段階での廃棄物削減 ② 再資源化率100% <sup>※3</sup> ③ バリューチェーンを通じた環境配慮型商品の展開

※1 2018年度比  
※2 2011年度比  
※3 生産部門



キッコーマングループでは、環境保全活動は当社グループ経営理念の実践における重要な柱であると認識しています。当社グループは1992年に環境理念を制定し、その後も中期環境方針などを定めて取り組みをすすめてきました。2018年に策定したグローバルビジョン2030でも、環境問題を含む社会課題の解決に取り組んでいくことを「目指す姿」として表明しています。

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



## Message

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



キッコーマン株式会社  
代表取締役  
専務執行役員CSO  
(最高戦略責任者)  
経営企画室長

**山崎 孝一**

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

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

## 長期環境ビジョンの実現に向けた取り組み

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



### Message

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



キッコーマン株式会社  
環境部長

香西 陽一郎

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

テーマに掲げた「CO<sub>2</sub>削減」では、「CO<sub>2</sub>排出量の30%以上削減」を目標としています。当社グループの事業が成長を続けるなかで、2018年度比30%以上のCO<sub>2</sub>排出量を削減するのは大きな挑戦です。また、その他のテーマである「食の環境」「資源の活用」も、当社グループの努力はもちろんのことステークホルダーの皆様のご理解とご協力なくしては達成することはできません。これらは挑戦的な目標ですが、地球環境問題への対応と事業の成長の両立に向けて私たちは取り組んでいきます。

## 気候変動

キッコーマングループは、2030年度までに2018年度比でCO<sub>2</sub>排出量を30%以上削減することで、自然災害の増加などの深刻な環境問題につながる気候変動への対策に取り組みます。この目標の達成をめざして、私たちはプロセス改善、エネルギー効率の高い設備の導入、再生可能エネルギーの活用や技術革新などの施策を行います。



## 食の環境

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



## 資源の活用

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



## 食と健康への取り組み

# キッコーマン中央研究所設立



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

当社グループの研究開発部門は、会社が設立されるより以前の1904年(明治37年)に設立された野田醤油醸造組合醸造試験所を母体としています。以来100年以上にわたり、しょうゆ醸造技術を基盤として、おいしさの追求と新たな領域への挑戦、食の安全・安心への取り組みをすすめてきました。



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

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

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



一部の固定席を除きフリーアドレス制。その日の業務にあわせて座席を選べます。



### キッコーマン中央研究所 概要

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



## Message

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



キッコーマン株式会社  
 取締役  
 常務執行役員  
 研究開発本部長

松山 旭

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

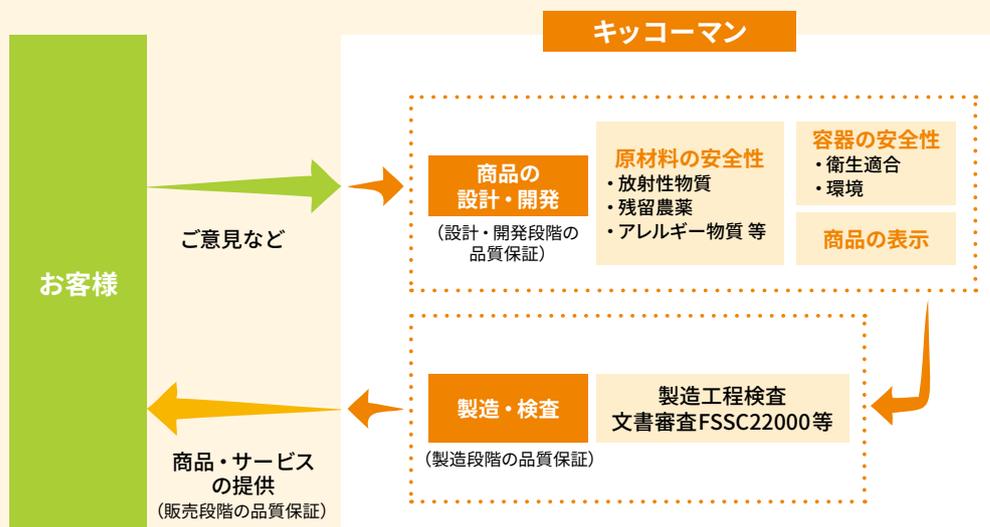
## キッコーマングループのバリューチェーン

事業活動をプロセスに分け、それぞれのプロセスでどのようなバリュー（価値）を生んでいるかを示したものをバリューチェーンといいます。さまざまな事業を展開するキッコーマングループでは、それぞれの事業が異なったバリューチェーンを持ちます。ここでは製造に関わる事業を例に挙げたバリューチェーンをご紹介します。



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

### キッコーマングループの品質保証活動





## キッコーマングループのバリューチェーン

## 研究開発

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

キッコーマングループ研究開発部門では、しょうゆ醸造技術を基礎として、おいしさの追求と新たな領域への挑戦、食の安全・安心への取り組みをすすめています。当社の事業領域である「食と健康」を主な研究対象領域とし、しょうゆ醸造のほか、食品、バイオ・健康食品の研究体制を整備しています。国内外の研究機関との連携を図りつつ、将来の商品開発の軸となる基礎研究をはじめとする幅広い研究開発を行っています。また、日本・アジア・欧州・米国の世界4極体制で、グローバルな視野での研究開発を行っています。



## キッコーマングループのバリューチェーン

## 調達

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

キッコーマングループでは、「安全な原材料の使用」を食の安全を守るための最重要課題のひとつととらえています。キッコーマン(株)品質保証部は厳しい基準に基づいて原材料の安全性や品質の審査を行うとともに、原産地確認などを行うことで安全性・法規適合性の確保に取り組んでいます。キッコーマンビジネスサービス購買部は、審査を通過した原材料の調達を行うとともに、農作物を栽培している農場の訪問などの取り組みを通じて調達先との良好な関係強化を行っています。また、万が一の場合に備えて複数のサプライヤーから調達するなどの取り組みを通じて、原材料の安定的な調達に努めています。

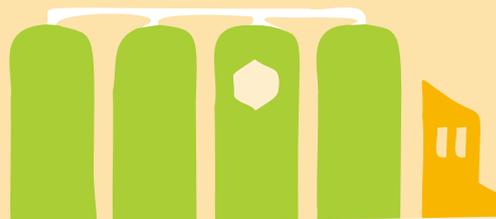


## キッコーマングループのバリューチェーン



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

キッコーマングループは、お客様に安全で高品質な商品をお届けするために、国内外のほとんどの工場で、国際的な品質管理システム(FSSC22000、SQF2000レベル2、ISO22000、ISO9001、HACCPなど)を取得しています。また、キッコーマングループでは、キッコーマンブランドの商品をどの国でも安心してご利用いただくための取り組みをすすめています。その一環として、当該工場以外の自社監査員が、国内グループ会社の製造工場はもちろん海外製造工場についても食品衛生や設備管理状態などを監査しています。



## キッコーマングループのバリューチェーン



**新しい食生活の提案や多様な食文化の紹介などを  
グローバルに展開しています。**



キッコーマングループのグローバルな事業展開を支えているのが、営業やマーケティングといった販売活動です。販売活動を通じた取り組みは新しいレシピの開発や新しい販売地域の開拓だけにとどまらず、多様な食文化の紹介や提案を通じた「食文化の国際交流」にもつながっています。また、食料品卸売事業を行うJFCでは魚介類やコメを含む幅広い商品の販売を行っています。近年では、より効果的なマーケティング活動を行うために、ソーシャルメディアの活用にも積極的に取り組み、自社商品の活用事例などを紹介しています。



## キッコーマングループのバリューチェーン



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

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



## キッコーマングループのバリューチェーン



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

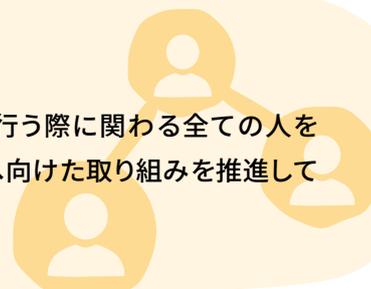
キッコーマングループが事業活動を行ううえで最も重要視しているのは、商品やサービスの安全です。品質的な安全性を確保したうえで、私たちがお届けする商品やサービスが安全であることをわかりやすくお伝えし、お客様に安心していただくことをめざしています。この考え方にに基づき、安全性の観点から、原材料の選定から商品ができるまでの全過程において厳しい基準に基づいた品質保証審査を行っています。また、お客様に安心していただくためにウェブサイトなどを通じた積極的な情報発信を行っています。



## ステークホルダー

### 基本方針

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



### お客様

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

### 社員

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

### 株主・投資家

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

### 仕入先

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

### 地域社会

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

### 外部団体との協働

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

## 人権の尊重

### 基本方針

キッコーマングループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、「国際人権章典」(世界人権宣言と国際人権規約)、国際労働機関の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」を支持し、尊重し、人権尊重の責任を果たすべく取り組んでいます。「キッコーマングループ行動規範」において、「私たちは、人格と個性を尊重し、相互理解に努め、偏見に基づく差別を根絶します。私たちは、処遇において、公正な評価を行います。」と明記しています。また、当社は2001年に「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名し、UNGCの原則に基づいた事業活動を行っています。

### 人権研修の実施

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



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

### ダイバーシティ&インクルージョン

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

## TOPICS

### Sedexへの参加

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



## コーポレート・ガバナンス

### 基本方針

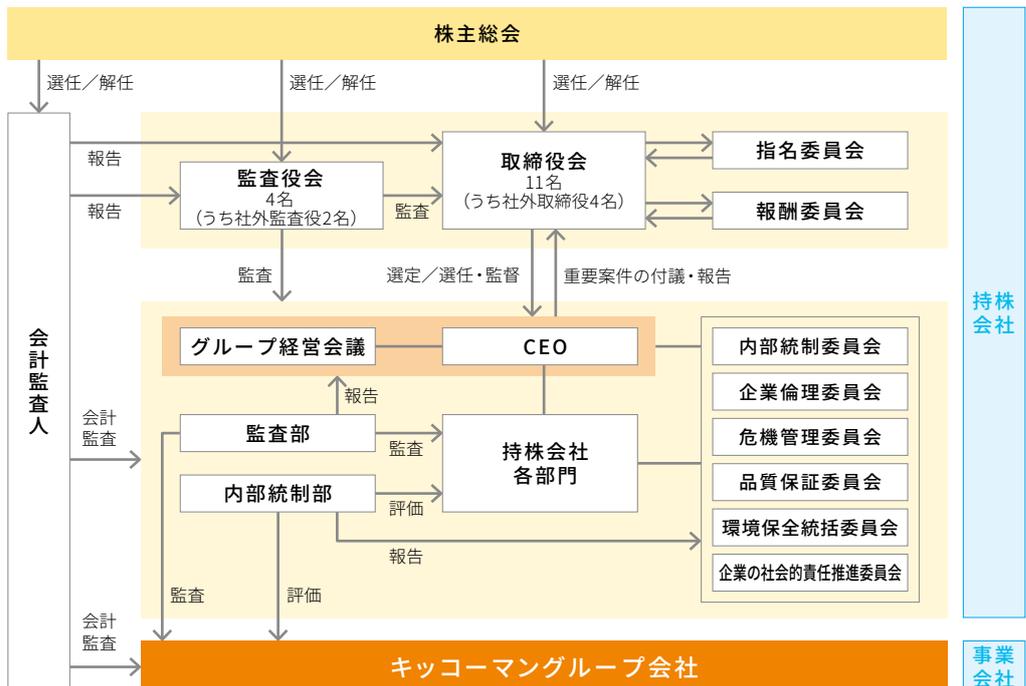
キッコーマン(株)は、キッコーマングループ経営理念の実践を通じて、企業価値を増大していくことが、企業経営の基本であると認識しています。この実現のために、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化は、経営上の最重要課題です。当社は、この認識に基づき、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や、社外取締役を過半数とする指名委員会および報酬委員会を設置するとともに、執行役員制度の導入による意思決定および業務遂行のスピードアップを図るなど、経営の監視・監督機能の強化に努めています。

### コーポレート・ガバナンス体制

キッコーマン(株)は、監査役設置会社の形態を採用し、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化に努めています。2001年3月に執行役員制度を導入し、執行役員に業務執行の権限を委譲し、経営責任を明確にするとともに意思決定および業務執行の

スピードアップを図りました。2002年6月には、社外取締役を選任するとともに、指名委員会および報酬委員会を設置し、経営の透明性を向上させ、経営の監視機能の強化を図りました。以上の施策とあわせ、監査役の機能を有効に活用しながら経営に

### ガバナンス体制図



対する監督機能を強化することによって、「経営の透明性の向上」「経営責任の明確化」「スピーディな意思決定」「経営監視機能の強化」が図れるものと考え、現在の体制を採用しています。

### 社外取締役と社外監査役の選任

キッコーマン(株)では、2002年6月から社外取締役を選任するとともに、指名委員会および報酬委員会を設置し、経営の透明性を向上させ、経営の監視機能の強化を図っています。2020年6月の株主総会において、取締役11名(うち社外取締役4名)および監査役4名(うち社外監査役が2名)が選任されました。社外取締役および社外監査役は、幅広い経験と豊富な見識などに基づく客観的な視点での経営監視の強化を担っています。加えて、社外取締役が指名委員会および報酬委員会に参画することにより経営の透明性向上を図っています。

### 指名委員会

キッコーマン(株)は、2002年6月に指名委員会を設置し、適宜開催しています。指名委員会は、社外取締役を委員長として社外取締役4名、社内取締役2名の計6名で構成され、取締役および執行役員を選解任および役職委嘱解嘱、並びに監査役の選任の提案を取締役会に対して行っています。取締役会は、指名委員会によって推挙された候補者の有する人格・見識などを踏まえたうえで、

候補者を決定します。なお、監査役候補者に関しては、監査役会の同意を得ています。

### 報酬委員会

報酬委員会は、社外取締役を委員長として社外取締役4名、社内取締役2名の計6名で構成し、取締役、監査役および執行役員の報酬案を策定しています。

### 内部統制システムの整備

キッコーマングループでは、業務の適正を確保するための内部統制システムの確立を重要な課題と考えており、グループとして業務の有効性・効率性を保ち、法令などを順守する体制の強化をすすめています。

キッコーマン(株)は、2006年5月に取締役会で決議した「内部統制システム構築に関する基本方針」を適宜改定し、内部統制システムの強化を図っています。2015年5月1日からの改正会社法施行にともない、キッコーマン(株)では「内部統制システム構築に関する基本方針」の大幅改定を行いました。また、その運用状況を有価証券報告書などで開示しています。また、2008年4月から適用が開始された金融商品取引法による内部統制報告制度に対応するため、2008年11月に内部統制委員会、内部統制部を設置するとともに、財務報告に係る内部統制に関する基本方針を制定し、財務報告に関する内部統制を強化する体制を構築しました。

### キッコーマン・パフォーマンス・インデックス

キッコーマン(株)は、2002年に当社独自の評価指標である「キッコーマン・パフォーマンス・インデックス(KPI)」を導入し、その後も改良を加えながら対象をグループに広げて運営しています。KPIは全ての項目を足すと100点になるように目標が設定され、半期ごとに進捗を確認しています。また、その結果はキッコーマン(株)執行役員以上の役員報酬と連動する仕組みとなっています。

KPIは主要7項目からなり、売上高などの財務分野を中心に、CO<sub>2</sub>排出量削減や安全衛生の基準などの非財務の項目も含まれています。グループ会社の業態は多岐にわたるため、どの項目を入れるかは各社の業態に応じて定められる仕組みになっています。また、グループ会社が自社にとって重要と

考える個別指標を加えることで、それぞれの会社の経営課題を反映できるようにしています。加えて、会社単位の目標だけではなく、部門単位でもKPIを設定することで、会社の目標と部門の目標が連動するように図っています。こうした制度設計により、KPIを各社の目標達成に向けたモチベーション向上につなげています。また、KPIの主要項目の内容を通じて、財務・非財務の両面での経営課題の優先順位を効果的にグループ会社に伝えることをめざしています。

### キッコーマン・パフォーマンス・インデックス(イメージ)

評価項目	販売および製造	製造	販売	卸売
投下資本回転率	○	○	○	○
経常利益	○	○	○	○
売上高	○	○	○	○
環境	○	○	○	○
品質	○	○		
安全衛生		○		
個別指標	○	○	○	○
合計	100	100	100	100

## 役員一覧 (2020年6月23日現在)

### 茂木 友三郎

取締役名誉会長  
取締役会議長

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

### 堀切 功章

代表取締役社長 CEO

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

### 山崎 孝一

代表取締役  
専務執行役員  
CSO (最高戦略責任者)  
経営企画室長

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

### 中野 祥三郎

代表取締役  
専務執行役員

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

### 島田 政直

取締役  
専務執行役員

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

### 茂木 修

取締役  
常務執行役員  
国際事業本部長

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

### 松山 旭

取締役  
常務執行役員  
研究開発本部長

1980年 4月 当社入社  
2006年 6月 研究開発本部 研究開発第3部長  
2008年 6月 執行役員  
2008年 6月 研究開発本部長 (現任)  
2014年 6月 常務執行役員  
2017年 6月 キッコーマンバイオケミファ (株) 代表取締役社長 (現任)  
2018年 6月 取締役常務執行役員 (現任)

### 福井 俊彦

取締役 (社外)

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

### 尾崎 護

取締役 (社外)

1958年 4月 大蔵省入省  
1991年 6月 国税庁長官  
1992年 6月 大蔵事務次官  
1994年 5月 国民金融公庫総裁  
1999年 10月 国民生活金融公庫総裁  
2003年 2月 矢崎総業 (株) 顧問  
2005年 6月 当社取締役 (現任)

### 井口 武雄

取締役 (社外)

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

### 飯野 正子

取締役 (社外)

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

### 小澤 隆

常勤監査役

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

### 森 孝一

常勤監査役

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

### 高後 元彦

監査役

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

### 梶川 融

監査役

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

## コンプライアンス

### キッコーマングループ行動規範

「キッコーマングループ行動規範」は、「安全の確保と地球環境との共生」「公正かつ自由な競争による事業活動」「企業情報の開示とコミュニケーションの促進」「人権の尊重と明るい職場環境づくり」「国内外の法令、規則の順守と社会秩序の維持」「積極的な社会貢献活動」の6項目からなり、倫理観と使命感を持って業務を遂行し社会の発展に貢献することを宣言しています。また、日本語版に加えて、英語、中国語、ドイツ語、フランス語、オランダ語、スペイン語、ロシア語、イタリア語、ポルトガル語、韓国語、タイ語版を作成し、国内外グループ各社での周知徹底を図っています。

### 企業倫理委員会と内部通報体制

#### キッコーマングループ企業倫理委員会

キッコーマングループでは、「キッコーマングループ企業倫理委員会」を設置し、「キッコーマングループ行動規範」を実践していくための取り組みをすすめています。

同委員会は、弁護士など社外有識者2名とキッコーマン(株)の取締役・執行役員などを含む計6名で構成され、コンプライアンスに関わる施策全般の検討・実施を担っています。2019年度には委員会を合計12回開催しました。また、上期下期各1回、常勤監査役と企業倫理委員会委員との情報交換を行いました。

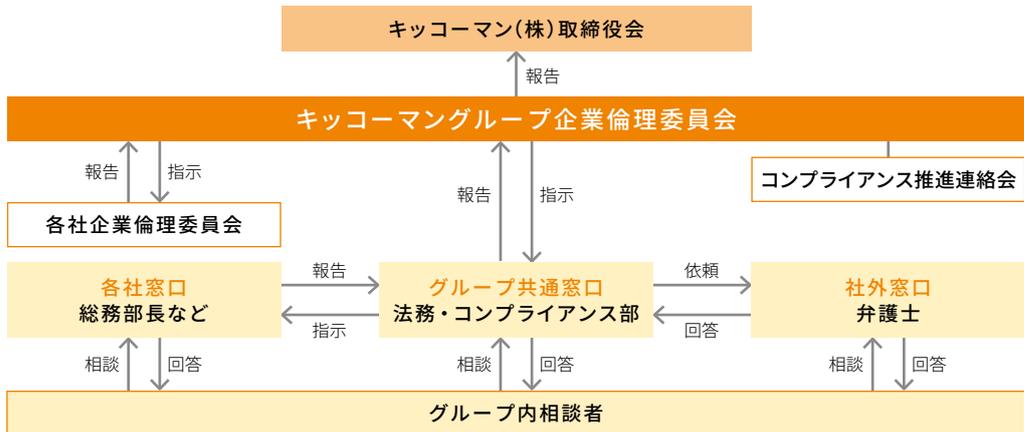
企業倫理委員会では、隔年でパート社員や派遣社員なども含めた国内グループ会社の全社員を対象として、行動規範やグループ企業倫理ホットラインの認知度や、コンプライアンス上の問題の有無を問う「企業倫理アンケート」を実施し、各社のコンプライアンスの状況把握、個別案件への対応を行っています。

#### グループ企業倫理ホットライン

キッコーマングループでは、内部通報窓口として「グループ企業倫理ホットライン」を設置し、国内グループ全体で利用できる体制をとっています。窓口の利用については、各社社内通達やグループ報、各種研修会を通じて繰り返し社員に告知しています。窓口を利用できる対象者を、2007年度以降はパート社員や派遣社員などに、2009年10月に持株会社制に移行してからは国内グループ会社社員全体に拡大し、制度の充実を図りました。

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

### グループ企業倫理ホットライン体制



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

### 適切な納税に対する取り組み

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

### 事業のグローバル化にともなう取り組み

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

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

### 法人税等に関する情報開示

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



詳しい情報はウェブサイトをご覧ください。

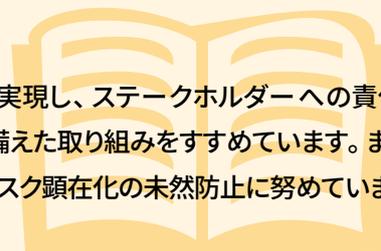
\* 有価証券報告書(日本語) :

<https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/yocho.html>

## リスクマネジメント体制

### 基本方針

キッコーマングループでは、事業の安定的な発展を実現し、ステークホルダーへの責任を果たすため、当社グループの活動を取り巻くリスクに備えた取り組みをすすめています。また、担当する子会社および部門を各執行役員が指揮し、リスク顕在化の未然防止に努めています。



### リスクの評価

キッコーマン(株)では、グループを取り巻くリスクを定期的に評価し、対応が十分であるか点検を行っています。2020年6月現在において、当社グループが判断したリスクには以下の事項があります。

- 社会環境
- 事業環境
- コンプライアンス(法令順守)
- 情報システム及び情報セキュリティ
- 食の安全性
- 人材
- 財務

### リスクマネジメント規程

2010年10月、キッコーマングループを取り巻くさまざまなリスクに対する的確な管理と実践を目的に、リスクマネジメントに関する基本的事項を定めた「キッコーマングループ リスクマネジメント規程(リスクマネジメント規程)」を制定しました。リスクマネジメント規程ではリスクを「経営における一切の不確実性」と定義し、以下のものを含むとしています。

- ① キッコーマングループに直接または間接に経済的損失をもたらす可能性
- ② キッコーマングループの事業継続を中断・停止させる可能性
- ③ キッコーマングループの信用を毀損し、ブランドイメージを失墜させる可能性

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

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

## 人財

### 基本方針

キッコーマングループでは、経営理念を実現し、『おいしい記憶』を消費者の皆様にお届けするために、社員一人ひとりが働きがいを持って業務を行い、能力を十分に発揮することができる環境の整備に取り組んでいます。また、グローバルビジョン2030においては、2030年への挑戦の基盤となる経営資源のひとつとして人財を挙げています。グローバル経営を支える人財や新しい価値を生み出す人財が活躍できるように、制度、組織、働き方を常に見直していきます。

### ワークライフバランス

キッコーマンは法律施行の20年以上前の1978年に介護休業制度を導入しました。女性社員が出産後も安心して勤務できる体制を整備するために、育児休業制度を法律施行より10年前の1981年に導入しました。また、次世代育成支援対策推進法に基づき行動計画を策定し、次世代育成に関わる制度の啓発、年休取得促進や所定外労働時間の削減などに取り組んでいます。男性の育児休業取得をめざし、2008年度に短期育児休職を可能にしました。2017年には、仕事の効率化や育児・介護と業務の両立支援を目的に、在宅勤務制度を導入しました。あわせて配偶者帯同休職制度を導入し、より働き方の選択肢を広げています。加えて、柔軟な年休取得を可能とするため、2016年からは時間単位年休を導入しました。

### 研修プログラム

キッコーマンでは、新入社員研修や管理職研修など、社員のキャリアパスやステージに応じた階層別研修を体系的に実施し、また、経営人財育成のため未来創造塾を行っています。そしてグループ力の強化を目的として、

国内グループ会社との共同での研修開催の取り組みもすすめています。自ら学ぶ社員を支援するために自己啓発研修制度として、ビジネススクールや、複数の講座から学びたいものを受講する「マイチャレンジ研修」、通信教育・e-ラーニングなど、多彩なプログラムを提供しています。これらの教育研修制度を通し、社員の自律的なスキルアップとキャリア形成をサポートしています。

### 柔軟な働き方を通じた生産性の向上

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

## 環境

### 基本方針

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

### 環境憲章

#### 環境理念

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

#### [ 環境理念の解説 ]

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

#### 行動指針

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

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

## 中期環境方針

### 『おいしい記憶』は豊かな自然から

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

### キッコーマングループは『食の自然環境』を守ります。

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

### 『食の自然環境を守る』ふたつの方向

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

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

### 『食の自然環境を守る』実践活動

実践活動の目標を、具体的にみにつに定めます。

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

## 中期環境目標 (2018-2020)

項目	テーマ	目標
低炭素社会 に向けて	CO <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
	再資源化率向上(国内外生産部門)	2. 製造トラブル廃棄物ゼロ(国内外生産部門) 1. 再資源化率 100%
	環境配慮型容器・包装の推進	1. 環境配慮型容器・包装の技術研究・開発、容器・包材の減量化推進

## 食育・食文化

# 食育への取り組み



## キッコーマングループの食育体系

キッコーマングループは、食育を食に携わる企業の責任と考えています。2005年に「食育宣言」を発表して以来、食育体系に基づいて食育活動をすすめています。

### 食育理念・3つの願い (食・食育へのキッコーマンの想い)

食でこころを  
いっぱい

食でからだを  
大切に

食で地球のみんなを  
しあわせに

### 食育推進方針 (社内で活動を考えるときの指針)

1

#### 家族の食・こどもの食

栄養バランスのとれた楽しい食生活を提案し、心身の健康増進を応援する。

2

#### 日本人の食

日本の食の伝統・文化を継承・発展させ、健全な心身を培う食生活を提案する。

### 食育活動 (事業・業務に根ざした具体的な展開)

社内外への企業姿勢の表明  
**食育宣言**

## 食育宣言

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

私たちが、しょうゆをつくり始めたのは、遠く江戸時代。

以来、日本のみならず世界中で、豊かな食を彩ってきました。

食べることは、大地や自然の恵みに培われたかけがえのない生命の原点です。

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

だから今、私たちは、食べることへの興味や食べる楽しさを育むため、

全社をあげて「食育」に取り組もうと思います。

それは、日本の食文化とともに歩んできたキッコーマンだからこそ提供できる

食に関する情報・知識・体験をみなさまにお届けすること。

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

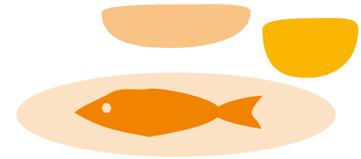
楽しさとおいしさに満ちた豊かな食へ。

これからも、おいしい記憶をいっしょにつくっていきたい。

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

2005年5月

## 食文化の継承と発展



キッコーマンでは、「食」に関する講演会、料理講習会、施設の運営を通じて、日本と世界の食文化の継承・発展に力を注いでいます。

### しょうゆを中心とした食文化の研究と情報発信

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

### 食文化と料理の講習会

キッコーマン(株)東京本社「KCCホール」では、料理研究家やシェフなどの「食」のプロたちを講師とし、日本の食文化と料理、世界の食文化と料理、食と健康などのジャンルごとに講演と料理実演・試食といったスタイルの講習会を実施しています。

### 広く海外で実施する料理講習会

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



ブルガリアでの料理講習会の様子

## TOPICS

### 食を通じた国際交流

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





**kikkoman**<sup>®</sup>  
おいしい記憶をつくりたい。

キッコーマン株式会社

野田本社  
〒278-8601 千葉県野田市野田250

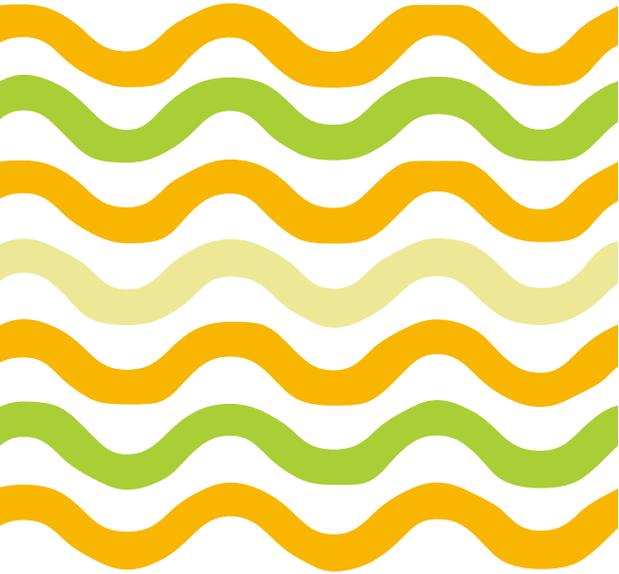
東京本社  
〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル

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



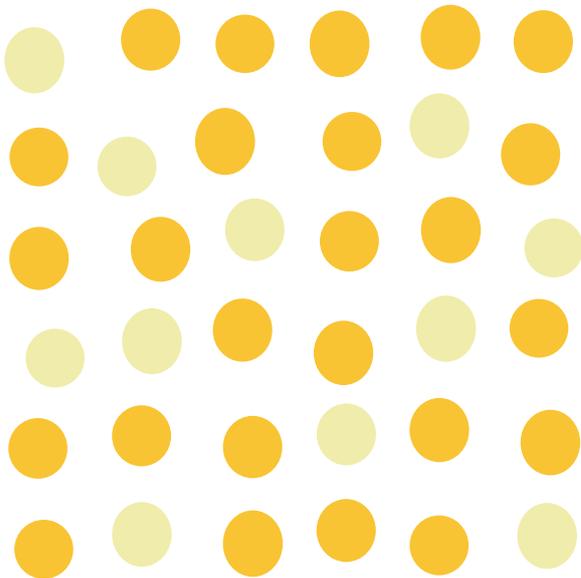
# kikkoman

おいしい記憶をつくりたい。



## キッコーマングループ コーポレートレポート2020

非財務セクション



キッコーマン株式会社

## 目次

- 03 キッコーマンの考える企業の社会的責任
- 05 企業の社会的責任推進体制

## 環境

- 06 環境への取り組み
- 09 環境マネジメント推進体制
- 10 低炭素社会に向けて
- 13 自然共生社会に向けて
- 17 循環型社会に向けて
- 20 適切な環境マネジメント

## 社会

- 23 お客様のために
- 30 社員のために
- 35 コンプライアンス
- 38 株主・投資家のために
- 40 仕入先とともに
- 43 地域社会の一員として
- 47 スポーツを通じて
- 49 パートナーシップ
- 50 キッコーマングループの食育活動

- 51 SDGs対照表およびGRIスタンダード対照表  
(内容索引)
- 56 キッコーマングループ 事業系統図

## 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年度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。その中には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89社および関連会社13社(2020年3月末現在))を報告対象としています。本報告書の文中では、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

2019年4月～2020年3月 ※一部に対象期間以外の報告を含む場合があります。

### 発行年月

2020年12月 前回発行：2020年1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 10:00～16:00(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と誠実にやり、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

#### 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

責任ある  
事業活動

健康で豊かな  
食生活の実現

地球社会との  
共生

## テーマ

## 重点課題

### 責任ある 事業活動

#### 公器としての 企業の基本

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。

- コンプライアンスの徹底
- コーポレート・ガバナンスの強化
- ステークホルダーとの対話と相互理解
- 環境との調和
- 人財の育成と働きがいの向上

### 健康で豊かな 食生活の実現

#### 食品企業としての 基本的機能

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。

- 新しい価値を有する商品とサービスの提供
- より高い品質と安全性の追求
- 商品・サービスの安定的な供給
- 健康に配慮した新しい食生活の提案

### 地球社会との 共生

#### キックマンらしい 取り組み

「食と健康」の分野を中心にキック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。

- 日本の食文化の継承と発信
- 世界の食文化の交流推進
- 食育活動の推進
- 「食と健康」の分野を中心にした社会貢献活動

## 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。

2019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、品質保証の取り組み、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。



## 環境方針

### 『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。

### 長期環境ビジョン

食の自然環境を守る企業として、2030年に向けて持続可能な社会の実現をめざす長期ビジョン『キッコーマングループ 長期環境ビジョン』を2020年に策定しました。長期的に取り組む分野、テーマ、目標を定め、グループにおける環境活動を推進します。

### キッコーマングループ 長期環境ビジョン

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

※1 2018年度比  
 ※2 2011年度比  
 ※3 生産部門

### 『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。

## 気候変動

当社グループは、2030年度までに2018年度比でCO<sub>2</sub>排出量を30%削減することで、気候変動対策に取り組めます。この目標の達成をめざして、プロセス改善、エネルギー効率の高い設備の導入、再生可能エネルギーの活用や技術革新などの施策を推進します。

## 食の環境

水環境の保全と持続可能な調達に取り組むことで、当社グループは私たちの食生活を支える豊かな環境の維持に努めます。水の効率的な活用とともに、工場で使用した水をできるだけきれいにして自然に還します。また、環境に配慮した持続可能な原材料の調達をすすめます。

## 資源の活用

当社グループは、貴重な資源を有効に活用するために、食品ロスの削減や環境配慮型商品の展開に取り組めます。食品ロスを削減する施策として、製造や流通の段階で発生する廃棄物の削減をすすめるとともに、生産部門においては再資源化率100%をめざし取り組めます。加えて、容器などに使用する石油由来の原材料削減をはじめ、開発、製造から商品使用後の廃棄段階に至るまで、バリューチェーン全体を通じた環境配慮型商品の展開をすすめます。

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

## 環境マネジメント推進体制

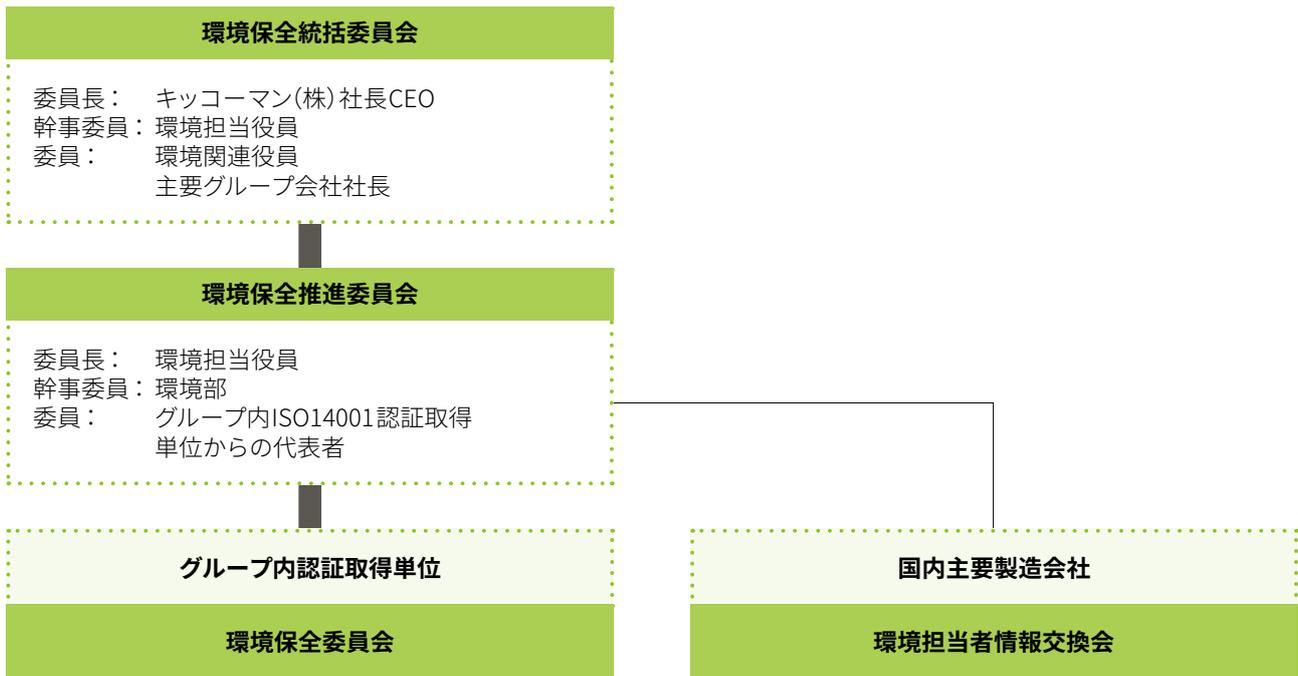
キッコーマングループでは、グループ全体の環境保全に関する最高意思決定機関として「環境保全統括委員会」を設置しています。委員長はキッコーマン(株)の代表取締役社長CEOが務め、グループの中長期環境方針の策定、推進、管理などを行っています。

「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、成果を上げてきました。2020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まいります。

### 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) :

4%以上削減とする。

##### ② CO<sub>2</sub>排出量 (国内営業・間接部門) :

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) :

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 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、キッコーマンバイオケミファ、日本デルモンテ、キッコーマンソイフーズ、日本デルモンテアグリの8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>排出量の削減をめざします。

## 2019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②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2019年度のCO<sub>2</sub>排出原単位は0.170t-CO<sub>2</sub>/tで、2018年度のCO<sub>2</sub>排出原単位0.167t-CO<sub>2</sub>/tと比較し、102.4%となりました。

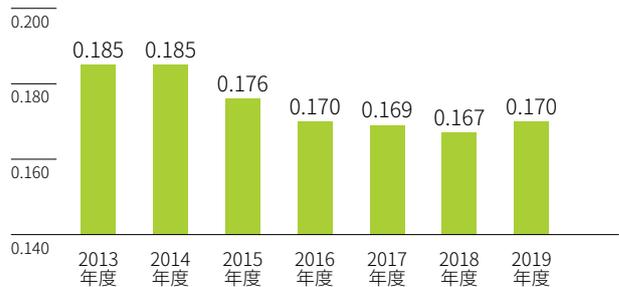
また、キッコーマングループの海外主要生産部門の2019年度のCO<sub>2</sub>排出原単位は0.217t-CO<sub>2</sub>/tで、2018年度のCO<sub>2</sub>排出原単位0.219t-CO<sub>2</sub>/tと比較し、99.1%となりました。今後も、中期環境目標2018-2020達成のため、より一層のCO<sub>2</sub>削減に努めていきます。

※ 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います。

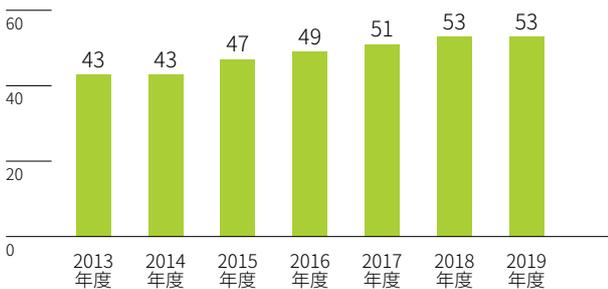
#### CO<sub>2</sub>排出量の推移 (国内生産部門) (千t-CO<sub>2</sub>)



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



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



#### 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)



#### 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2019年度のCO<sub>2</sub>排出量は4.6千t-CO<sub>2</sub>で、2018年度のCO<sub>2</sub>排出量4.3千t-CO<sub>2</sub>と比較し、107.0%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>削減に努めていきます。

※ 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います。

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



## 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)。売上高や投下資本回転率に加えて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10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、その目標に基づいて、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、キッコーマンフードテック本社工場、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されています。

キッコーマングループはCDP Climate Change 2019年回答書では、A-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、その保全是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。

## 2019年度の結果総括

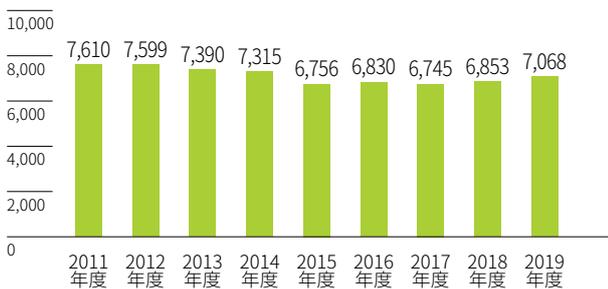
### 目標1 水使用量の削減

#### 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2019年度の用水原単位は9.74 m<sup>3</sup>/tで、2018年度の9.38 m<sup>3</sup>/tと比較して103.8%となりました。

また、海外主要生産部門の2019年度の用水原単位は3.98 m<sup>3</sup>/tで、2018年度の4.01 m<sup>3</sup>/tと比較して99.1%となりました。今後も、中期環境目標2018-2020達成のため、効率的な水の使用に取り組み、より一層の削減に努めていきます。

用水使用量の推移 (国内生産部門) (千m<sup>3</sup>)



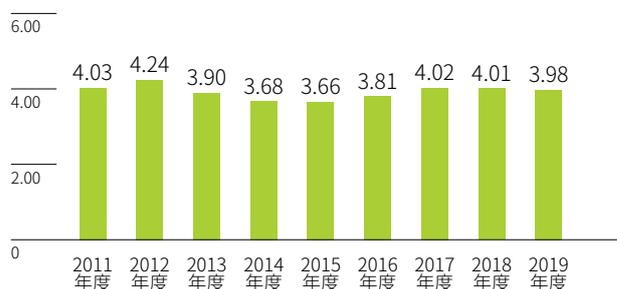
用水原単位の推移 (国内生産部門) (m<sup>3</sup>/t)



用水使用量の推移 (海外主要生産部門) (千m<sup>3</sup>)



用水原単位の推移 (海外主要生産部門) (m<sup>3</sup>/t)



## 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<sup>※</sup>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45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41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 Security質問書にも回答しています。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。

2019年度のキッコーマングループのCDP Water Security回答書の評価結果(スコア)は、リーダーシップに分類され、最高評価の「Aリスト」に初めて選定されました。

## 森林の保全

森林は木材などの資源を供給するだけでなく、二酸化炭素を吸収することで地球温暖化防止の面でも重要な役割を果たしています。また、生物多様性の観点や文化面などからも貴重な存在です。キッコーマングループは、地球環境におけるこうした森林の重要性を認識し、森林保全に向けた取り組みをすすめています。

### 事務用紙の削減

キッコーマングループの国内主要拠点<sup>※1</sup>で、ISO14001認証を取得し、廃棄物削減の一環として事務用紙削減にも取り組んでいます。1997年、認証を取得した野田プラント（現 野田工場）にはじまり、削減目標を掲げ、裏紙の活用、発注書や会議資料などのペーパーレス化、無駄な印刷をしない仕組みづくりなど、継続的に取り組んでいます。また、原則としてFSC<sup>®</sup><sup>※2</sup>森林認証紙やPEFC<sup>※3</sup>認証紙など、違法伐採による生態系の破壊や森林減少の少ない、環境に配慮したパルプを原料とした事務用紙の購入をすすめています。

※1 対象拠点：キッコーマン(株)野田本社・東京本社、キッコーマン食品 各拠点、日本デルモンテ 各拠点、マンスワイン各拠点ほか。

※2 FSC<sup>®</sup> (森林管理協議会) … 責任ある森林管理を世界に普及させることを目的とする独立した非営利団体。国際的な森林認証制度を運営している。

※3 PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) … PEFC森林認証プログラムは、国際的な森林認証制度。

### 容器・包装での取り組み

キッコーマングループが製造・販売する商品の多くには紙を使用しています。紙の使用量を削減する取り組みのほか、森林保全に関する認証を取得した原材料を使用した商品の開発もすすめています。豆乳製品に使用する紙容器にはFSC<sup>®</sup>の認証を取得した紙を使用しています。



キッコーマン  
調製豆乳



認証の表示

### 森林破壊防止に向けた取り組み

世界的に森林破壊が深刻な社会問題となる中、農地開拓にともなう森林破壊が南米などで発生しており、食品業界全体にとっても課題となっています。キッコーマングループでは、持続可能な調達方針のもとに森林資源利用ガイドラインを定め、森林破壊防止に貢献することをめざした活動を行っています。

## 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すすめるとともに、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めざします。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、各種材料の削減、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、各種材料の削減、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、処理方法の検討をすすめて、「容器包装ガイドライン」のもとで減量化と再生利用の促進を図っています。

## 2019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2019年度の廃棄物原単位は0.0411t/tで、2018年度と比べて109.1%となりました。今後も、より一層の廃棄物削減に努めていきます。

### 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2019年度の再資源化率は99.5%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いきます。

## 目標3 環境配慮型容器・包装の推進

キッコーマングループでは、容器包装の軽量化に取り組んでいます。

- 「キッコーマン香る一番だしざるそばつゆ」に用いている500mlペットボトルの重量を約22%軽量化しました。
- 「キッコーマンわが家は焼肉屋さん辛口400g」に使用しているシュリンクラベルを22%薄化しました。
- 「デルモンテ食塩無添加トマトジュース」や「デルモンテ食塩無添加野菜ジュース」に使用するカートンは、1カートン当たり2.4%の軽量化を行いました。



キッコーマン  
香る一番だし  
ざるそばつゆ



キッコーマン  
わが家は  
焼肉屋さん  
辛口400g



デルモンテ  
食塩無添加  
トマトジュース

## 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。

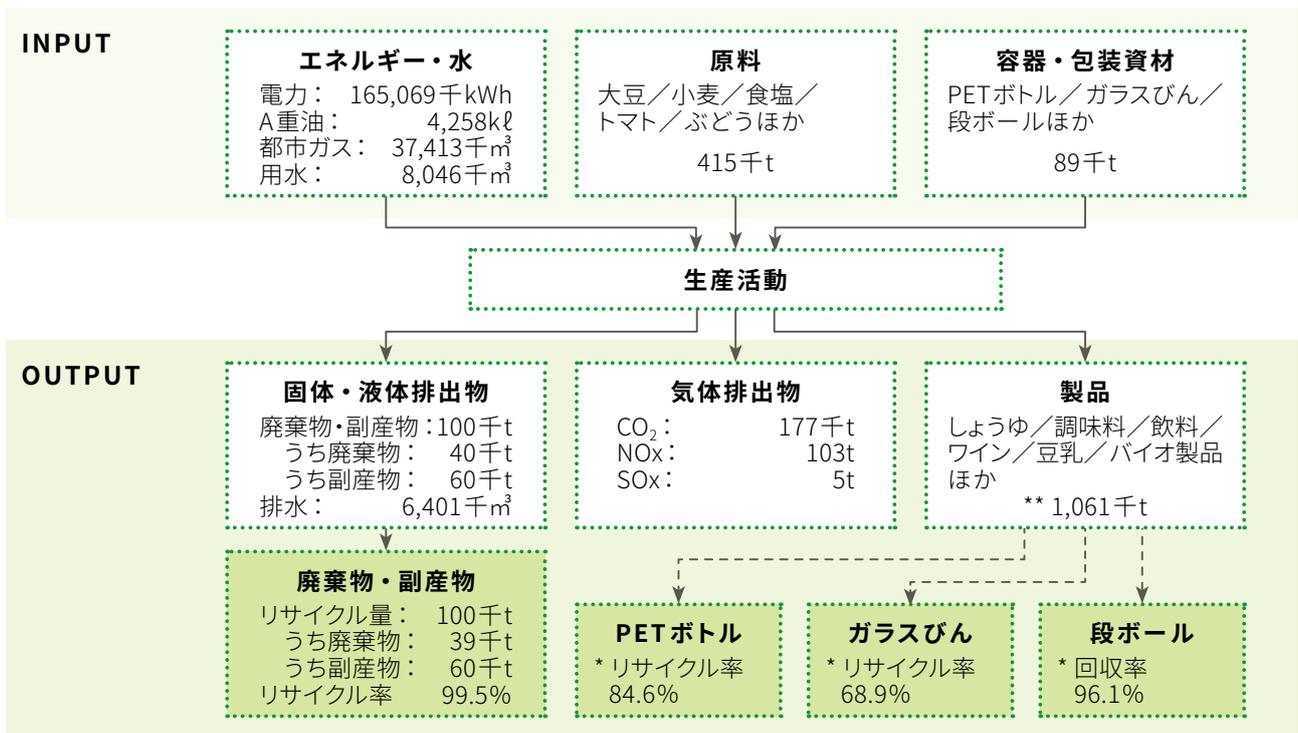
キッコーマングループでは、こうした生産活動にともなう環境負荷を可能な限り低減するため、投入するエネルギー、水、原材料、容器・包装資材の削減をすすめるとともに、生産工程の効率化やエネルギー利用の見直し、廃棄物の発生抑制に努めています。

また、リサイクル・リユースが容易なPET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(2019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2018年のデータを使用しています。

\*\* 容器・包装資材を含みます。

※ 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2019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。

## 2019年度に実施した主な環境コミュニケーション一覧

名称	実施日・回数	対象者	参加人数
コーポレートレポート公開 (日本語版)	2020年1月	一般	—
(英語版)	2020年3月	一般	—
ホームページでの活動紹介 (日本語版)	2019年9月	一般	—
(英語版)	2019年9月	一般	—
鉢植えの配布 (排水処理で出た汚泥から作った肥料を使用した)	2019年6月	野田市、流山市近隣の市役所、小学校、商工会議所、商店街など	—
クリーン作戦への参加	随時	グループ各社従業員	—
教員民間企業研修実施	2019年7月	品川区、杉並区の教員	11人
社外環境団体・活動への参加	17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目標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

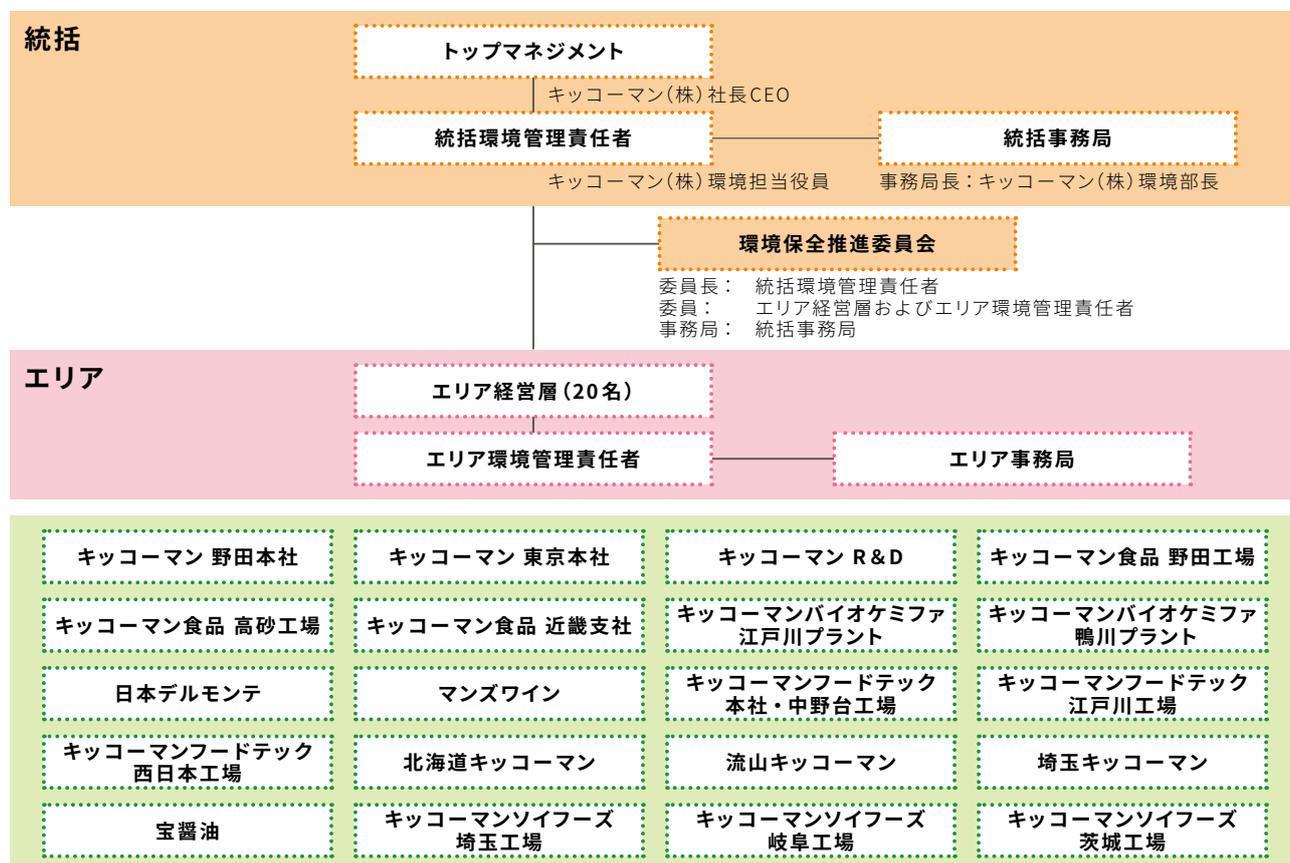
しょうゆ、みりんの製造工場では、アルコール発酵の影響からオーレオバシディウム属などの微生物が発生し、工場周囲の住宅の屋根、壁、樹木などを黒く汚染することがあります。キッコーマングループでは、工場周辺住民の方々に配慮して、発生源の密閉、排気ダクトへの洗浄装置の設置、排気ガス中アルコールの回収などの発生防止対策を講じています。

## 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体制を整え、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」を隔年で実施しています。実施した環境活動の中から、2018年度は最優秀賞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(2019年度)



## 2019年度に実施した主な社員向け環境教育一覧

名称	実施日・回数	対象者	参加人数
ISO14001内部環境監査員養成研修	2019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	2019年10月	社員(監査員資格取得希望者)	23人
ISO14001:2015フォローアップ研修会	2019年9月	社員(監査員資格取得者など)	19人
ISO14001内部環境監査員力量向上研修	8回	グループ各社(監査員資格取得者など)	40人
排水処理施設管理者研修	2019年7月	排水処理施設管理者	19人
産業廃棄物管理者研修(ガイドラインセミナー)	2019年12月	産業廃棄物管理者	27人
産業廃棄物研修会(焼却施設現状等)	2019年11月	野田・流山対象担当者	12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	2019年9月	KFI(アメリカ)社員など	—
新人研修	2019年4月	2019年度新入社員	51人
河口真理子氏講演会	2019年10月(2回)	グループ各社	157人
環境関連情報発信(環境メールマガジン)	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

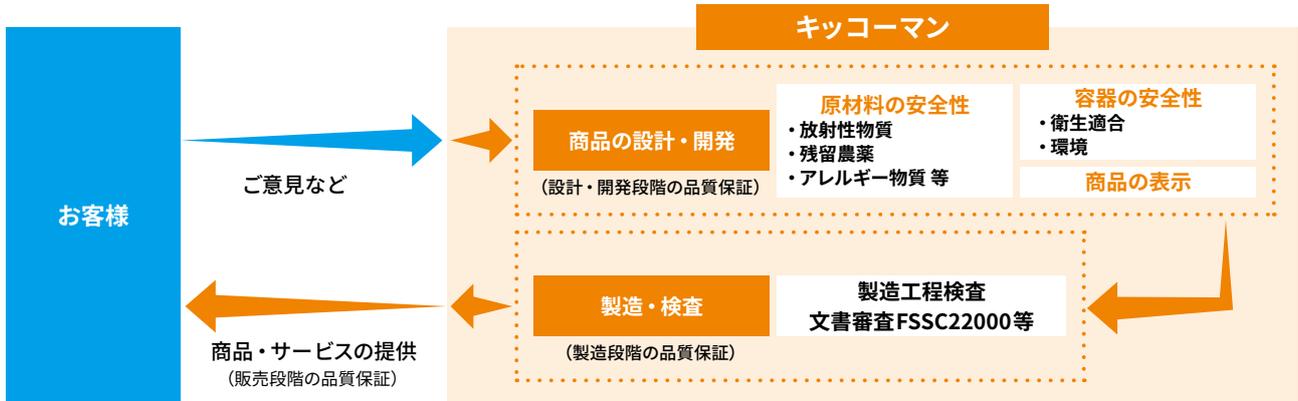
### 「安全」と「安心」の視点で取り組む品質保証

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

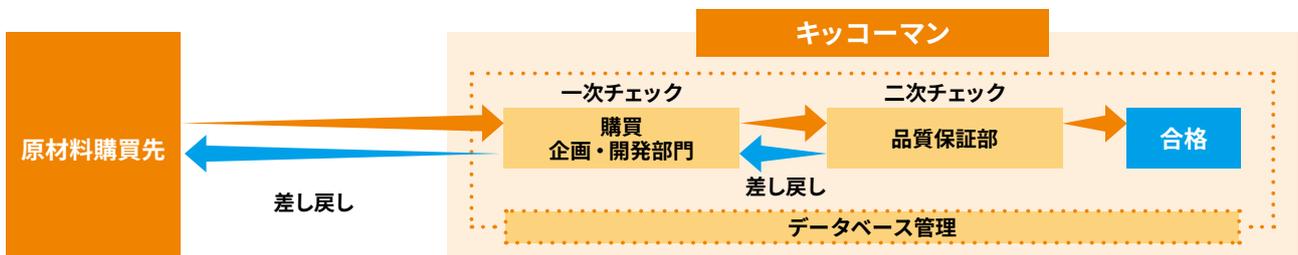


#### 商品の開発段階における品質保証活動

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。全ての

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

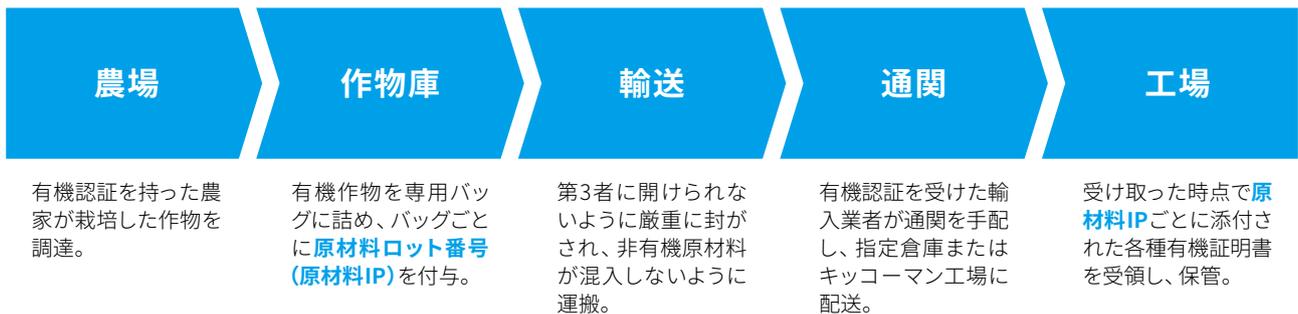
あることを「トレーサビリティ」といいます。キッコーマンでは、お客様に安全・安心な商品をお届けするために、原材料の調達から、製造、出荷に至るまでのプロセスの記録管理を徹底し、追跡を可能にする体制づくりをすすめています。

### トレーサビリティの事例ー有機しょうゆー

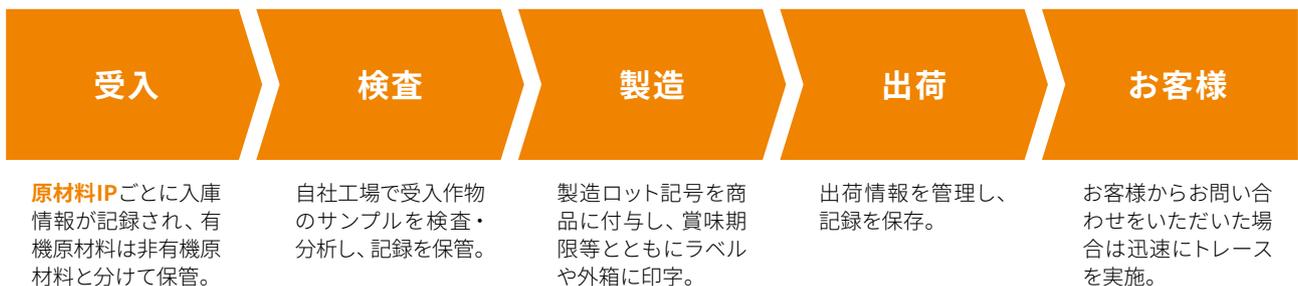
有機しょうゆに用いられる有機大豆や有機小麦は、他の原材料と混ざることがないように、特に厳密に管理されています。また、キッコーマンでは、有機商品であることを証明するために、証明書の有無や輸送履歴等を追跡できる体制を整えています。



### 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います。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々がいる一方で、栄養不足に苦しむ人々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果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

2019年度には31件の特許を国内で取得し、20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、2020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。

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査(2019年度特許調査件数396件、商標調査件数460件)と承認を経て開発・生産されています。2020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。



170カ国以上で商標登録された六角形マーク



## 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。

### 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

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
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
2019	20,837	2,943	16,503	1,391

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		7,376
国内従業員数		3,583
キッコーマン従業員数	※「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。 以下のデータは全て「キッコーマン」を対象とする。	1,626
新卒採用人数		51
離職者数(定年退職者除く)		17
うち早期退職制度利用者数		5
新入社員の3年未満離職率		2%
管理職数		437
うち女性数(女性比率)		38(8.0%)
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	1,823
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	11.3
病気休職者数		8

2020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、地域社会の方々とのコミュニケーションを通じて地域社会に貢献することをめざしています。

2020年12月、当社グループはキッコーマングループ人権方針を策定しました。人権方針に基づき、当社グループは、サプライチェーン調査や社員教育といった取り組みをすすめていきます。

### 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。2019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いきます。企業の社会的責任調査については本報告書36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。2019年度には231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つづ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。2019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9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。

2019年度、休業災害が0件(前年1件)、不労災害が9件(前年3件)、微傷災害が10件(前年14件)発生しました。また、度数率<sup>\*</sup>は0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安全衛生大会を開催し、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。



## 多様な人材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、2020年3月31日の障がい者雇用率は、キッコーマンで2.17%でした。

### 定年延長制度の導入

キッコーマンでは、2001年より60歳で定年退職した社員を対象とした継続雇用制度を導入していましたが、2020年7月より定年年齢を60歳から65歳に引き上げる定年延長を行いました。

これにより、60歳以降のシニア層が引き続き正社員として培ってきた能力を発揮し、より働きがいをもって活躍できる機会を創出しました。

### 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さまざま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。2020年3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8.0%)でした。2020年度末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。2019年度の育児休業制度利用者は33名でした(男性の短期育児休業含む)。制度発足以来、育児休業制度のべ681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、できるだけ地元企業と取り引きし、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。2019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っています。

### 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「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ンス

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)セルファアセスメント・ツールの実施

2012年度、キッコーマングループではUNGCセルファアセスメント・ツールを使った自己評価調査を実施しました。UNGCセルファアセスメント・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・セルファアセスメント・ツール：  
<https://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。2019年度は、コンプライアンス強化月間による意識啓発を2019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32回開催しました。

## 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。

## 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

## 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、キッコーマングループ行動規範を基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

2019年度「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もとに合計65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。

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海外グループ会社へのコンプライアンス状況視察を定期的実施し、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通報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。内部通報窓口では、情報提供者の保護を図るため、希望に応じて匿名で通報できる体制を整えています。「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、企業倫理委員会において調査、審議等を行い、解決に向けて取り組んでいます。

## 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

2019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。

2019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北米・欧州で実施しました。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つづけていきます。

### 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、通常株主総会開催日の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。

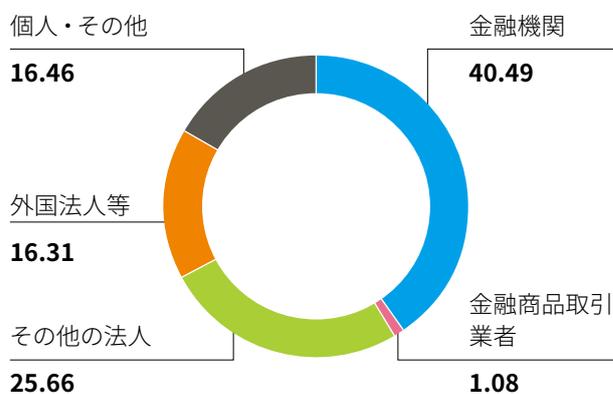
### 株主還元と内部留保金

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。2020年3月期は、普通配当42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、海外への投融資、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）

(%)



※ 単元未満株式を除く

※ 自己株式は、「個人・その他」に含めて記載しています。

2020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挙げられます。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2020年11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(2020年11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。全ての仕入先と、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当社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、当社

グループの取引に関する基本的な考え方や理念・方針等の説明に加えて、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 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



## 持続可能な調達

### 基本的な考え方

キッコーマングループは、物品やサービスの調達にあたって持続可能性に配慮した取り組みをすすめます。当社グループは食の安全や品質を追求するとともに、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画の観点から、社会と当社グループの双方にとって将来にわたって持続可能な調達を推進します。

### キッコーマングループ 持続可能な調達方針

キッコーマングループ 持続可能な調達方針では、当社グループが実施する活動に加えてサプライヤーと協働で取り組む内容を6項目にまとめています。

また、方針に基づいたガイドラインとして「容器包装ガイドライン」「森林資源利用ガイドライン」「大豆調達ガイドライン」を制定し、より具体的な活動の推進につなげています。

### 持続可能な調達方針の項目

1. サプライチェーンでの取り組み
2. ガイドラインの制定
3. サプライヤーおよび物品やサービスの選定
4. 社内教育
5. サプライヤーへの要請
6. サプライヤーとの協働による改善



## Sedexへの参加

キッコーマングループは、グローバルサプライチェーンにおける倫理的かつ責任あるビジネス慣行の促進を目的に、人権や環境などの情報を管理・共有するプラットフォームを提供する非営利団体Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) に加盟しています。2019年度はSedexの当社グループ内での活用を始めました。



## 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展開しています。

#### 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います。

#### 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。

#### 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。

## 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。

## 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運営し、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

### 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。

### 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。

2019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、商品の提供を行いました。

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

社会貢献活動の一環として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。

### 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

## 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やさ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。アフリカの子どもの『発育阻害 (Stunting)』解決に貢献するため、安価でおいしく栄養価の高い食品の開発と供給に取り組みます。

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

### 東京2020オリンピック・パラリンピックへの協賛

キッコーマンは、東京2020オリンピック・パラリンピックの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)として公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会と連携し、安全な大会運営を目指しサポートしていきます。

東京2020大会協賛のスローガンとして「あたらしいWA!をつくろう。」を掲げています。世界の食文化との出会いの「輪」をつくり、毎日の食卓にあたらしい驚きの「WA!」をお届けしたいという想いのもと、スポンサー権利の活用を通じて企業価値を高める活動に取り組んでいます。

あたらしいWA!をつくろう。



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)

おいしい記憶をつくりたい。



2019年7月にキッコーマン東京2020オリンピック・パラリンピック応援リーダーとして松岡修造さんを起用しました。

## スポーツを通じたコミュニケーション

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こことからだの健康を応援するための活動を行っています。

キッコーマンは、公益財団法人全日本空手道連盟のオフィシャルスポンサー、ならびに公益社団法人日本ホッケー協会のブロンズパートナーとして世界に挑戦する日本代表を応援しています。

## 競技の普及

空手競技の普及を図る活動の一環として2020年8月24日にSNSを活用した配信イベント『キッコーマン空手応援ライブ』を開催しました。スポーツの全国大会、イベントが中止や延期を余儀なくされる中、スポーツを楽しむ皆さんに元気をお届けするため、当社がサポートする空手ナショナルチームの男子組手 荒賀龍太郎選手・女子形 清水希容選手が出演し空手の魅力をお伝えしました。



## 国際大会の成功に貢献

世界各国で開催される国際大会に協賛し、大会成功をサポートしています。また日本代表の強化合宿や、海外遠征の際にキッコーマン商品を提供し、選手たちの挑戦を「食」で応援しています。



2019年9月プレミアリーグ東京大会組手84kg級で優勝した荒賀龍太郎選手

写真提供：公益財団法人全日本空手道連盟

## 世界のアスリートへ日本の食文化を発信

国際大会などで来日した世界のアスリートが日本の食文化に触れる機会を提供しています。今後も食に携わる企業として「食」で選手をサポートするとともに食文化の国際交流を図っていきます。



ホッケーの国際大会にてライバル選手同士、日本の食文化「手巻き寿司」を通じて国際交流

## 「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」に賛同し、オリンピックを目指すトップ・アスリートを採用しています。2020年度は空手の尾野真歩選手の採用を内定しました。入社予定日は2021年4月1日です。

「アスナビ」を活用したトップ・アスリートの採用は、2011年4月の竹下百合子選手(カヌー)、上田春佳選手(水泳/競泳)、2016年7月の浜田千穂選手(レスリング)、2017年4月の清和田雅美選手(空手)につづき、5人目となりました。今後も日本のスポーツ競技を積極的に支援していきます。

## パートナーシップ

### 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

<https://www.ungcjin.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向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もと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とらえ、持続可能な脱炭素社会の実現をめざす、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。2019年度は、約4,200名を対象に実施しました。

※ 2019年9月～もの知りしょうゆ館休館

##### 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。2019年度は、101校244コマ、8,764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

**kikkoman**

おいしい記憶をつくりたい。

#### 食育理念 3つの願い

食でこころをいっぱい  
食でからだを大切に  
食で地球のみんなをしあわせに

#### 食育推進方針

- 1 家族の食・こどもの食**  
栄養バランスのとれた楽しい食生活を提案し、心身の健康増進を応援する。
- 2 日本人の食**  
日本の食の伝統・文化を継承・発展させ、健全な心身を培う食生活を提案する。

食育宣言  
社内外への  
企業姿勢の  
表明

#### 食育活動

#### 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。2019年度は、しょうゆ工場(野田・高砂・北海道)合計で約78,000人にご来場いただきました。

※ 2019年9月～もの知りしょうゆ館休館

#### 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、食と健康に関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中、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。



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 P43			
2	研究開発 P26	健康な食生活に貢献する商品の展開 P26	キッコーマングループの食育活動 P50	
	よりよい食習慣に向けた情報提供 P26	地域社会の一員として P43		
3	健康な食生活に貢献する商品の展開 P26	よりよい食習慣に向けた情報提供 P26	キッコーマン総合病院 P44	
	スポーツを通じて P47	地域社会の一員として P43		
4	キッコーマングループの食育活動 P50	よりよい食習慣に向けた情報提供 P26		
5	多様な人財が活躍できる環境づくり P34	ワークライフバランス P46(コ)	責任あるマーケティング表現および広告 P28	
6	水環境の保全 P13	地域社会の一員として P43		
7	CO <sub>2</sub> の削減 P10	適切な環境マネジメント P20		
8	柔軟な働き方を通じた生産性の向上 P46(コ)	健全な労使関係の維持 P31	労働安全衛生の徹底 P32	
	ワークライフバランス P46(コ)			
9	研究開発 P26	パートナーシップを通じた取り組み P49		
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 P35		
11	地域社会の一員として P43			
	CO <sub>2</sub> の削減 P10	よりよい食習慣に向けた情報提供 P26	キッコーマングループの食育活動 P50	
12	水環境の保全 P13	責任あるマーケティング表現および広告 P28	「安全」と「安心」の視点で取り組む品質保証 P23	
	食品ロス削減と再資源化率向上 P17	お客様満足の追求 P29	森林の保全 P16	
13	CO <sub>2</sub> の削減 P10	適切な環境マネジメント P20	森林の保全 P16	
14	水環境の保全 P13			
15	水環境の保全 P13	適切な環境マネジメント P20	森林の保全 P16	
16	コンプライアンス P35	地域社会の一員として P43	パートナーシップを通じた取り組み P49	
17	パートナーシップを通じた取り組み P49	持続可能な調達 P42		

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。

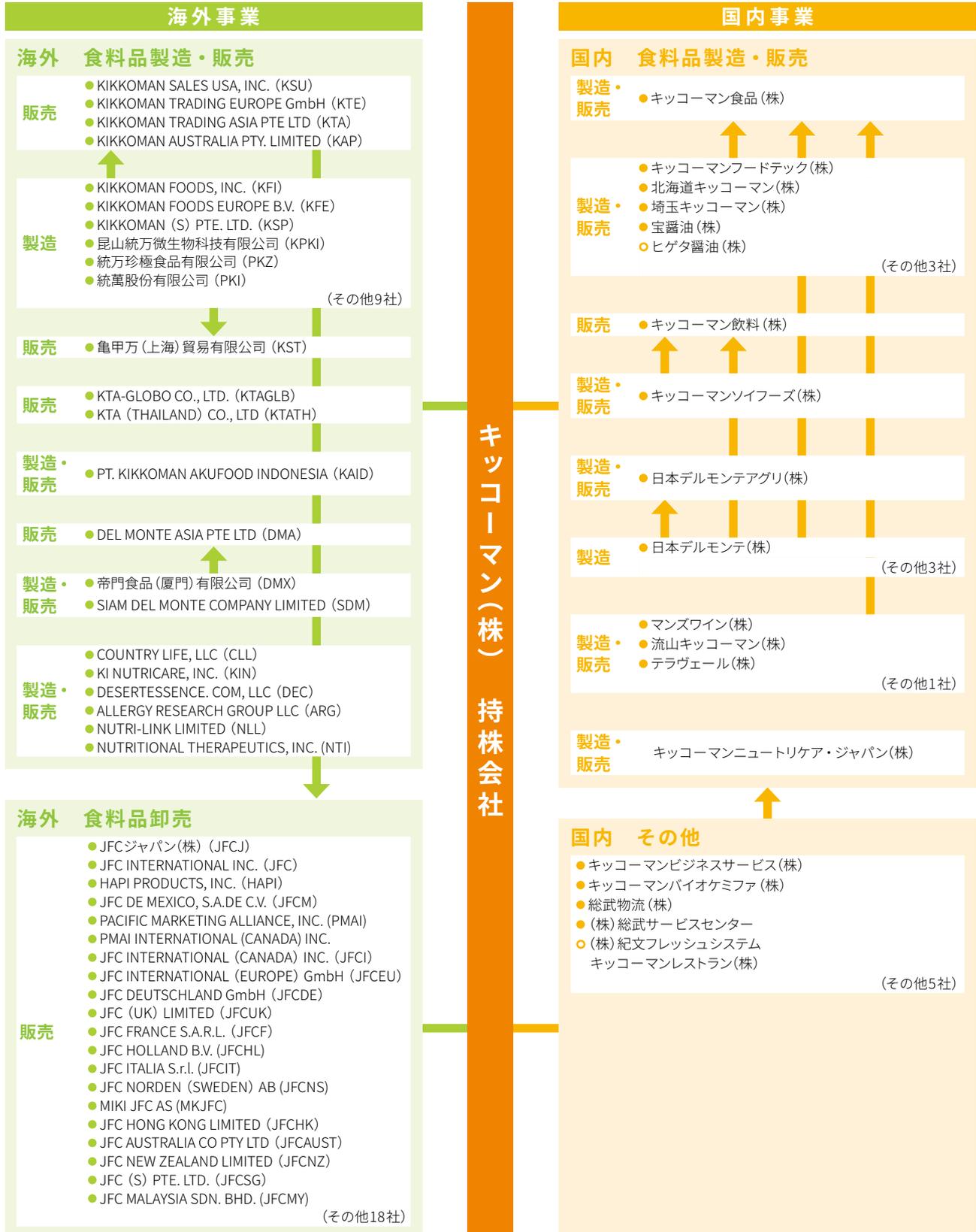
	番号	記載内容	掲載箇所
<b>共通スタンダード</b>			
GRI 102: 一般開示事項 2016			
1. 組織のプロフィール	102-1	組織の名称	2、56
	102-2	活動、ブランド、製品、サービス	19-26(コ)
	102-3	本社の所在地	本報告書裏表紙
	102-4	事業所の所在地	56
	102-5	所有形態および法人格	<a href="#">会社概要</a>
	102-6	参入市場	19-26(コ)
	102-7	組織の規模	7-8(コ)
	102-8	従業員およびその他の労働者に関する情報	30
	102-9	サプライチェーン	40-42
	102-10	組織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	45(コ)
	102-12	外部イニシアティブ	49
	102-13	団体の会員資格	49
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)、11-12(コ)、43(コ)
	102-17	倫理に関する助言および懸念のための制度	43-44(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、9
	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	37(コ)
	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	14-15(コ)
	102-30	リスクマネジメント・プロセスの有効性	45(コ)
	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	37(コ)
	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	37(コ)
	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	有価証券報告書
	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	1(コ)
	102-55	内容索引	52
	102-56	外部保証	
GRI 103：マネジメント手法 2016	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	39-40(コ)、5
	103-3	マネジメント手法の評価	5
<b>経済に関するスタンダード</b>			
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	7(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		34、43-44
	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	34
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		40-42
	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		36-37
	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	37
	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		35
	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	
<b>環境に関するスタンダード</b>			
GRI 301：原材料 2016	GRI 103：マネジメント手法 2016		6-9
	301-1	使用原材料の重量または体積	19
	301-2	使用したリサイクル材料	17-18
	301-3	再生利用された製品と梱包材	19
GRI 302：エネルギー 2016	GRI 103：マネジメント手法 2016		7-9
	302-1	組織内のエネルギー消費量	19
	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	19
	302-5	製品およびサービスのエネルギー必要量の削減	19

	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	7-9
	303-1	水源別の取水量	13-14
	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	45-46
	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	7-10
	305-1	直接的な温室効果ガス(GHG) 排出量(スコープ1)	11
	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	11
	305-5	温室効果ガス(GHG) 排出量の削減	11
	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	21
GRI 306：排水および廃棄物 2016		GRI 103：マネジメント手法 2016	7-9、13
	306-1	排水の水質および排出先	14
	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	20
	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	15、40-42
	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	
<b>社会に関するスタンダード</b>			
GRI 401：雇用 2016		GRI 103：マネジメント手法 2016	46(コ)、30
	401-1	従業員の新規雇用と離職	30
	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	46(コ)
GRI 402：労使関係 2016		GRI 103：マネジメント手法 2016	31
	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	32-33
	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	32
	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	32
	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	32
GRI 404：研修と教育 2016		GRI 103：マネジメント手法 2016	46(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	46(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)、30、34
	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)、30
	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)、30、35
	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	31
	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	38(コ)、41-42
	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	38(コ)、41-42
	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	38(コ)、41-42
	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)、42
	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	37(コ)
	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	40-42
	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	23
	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	28
	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	
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



● 連結子会社 (59社)  
○ 持分法適用会社 (2社)



**kikkoman**<sup>®</sup>  
おいしい記憶をつくりたい。

キッコーマン株式会社

野田本社  
〒278-8601 千葉県野田市野田250

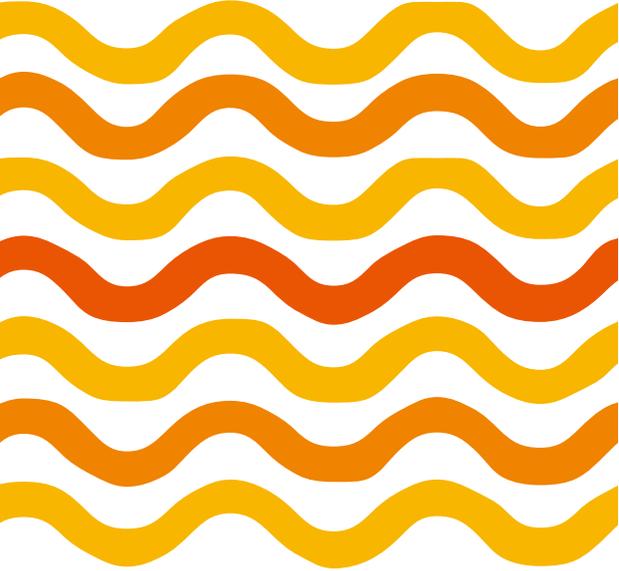
東京本社  
〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル

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



# kikkoman

おいしい記憶をつくりたい。



## キッコーマングループ コーポレートレポート2020

財務セクション



01 経営者による財政状態及び経営成績の分析

01 経営成績等の状況の概要

02 セグメントの業績の概要

04 財政状態の分析

05 事業等のリスク

報告対象期間：2019年4月～2020年3月

キッコーマン株式会社

## 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

2019年度の当社グループの売上は、国内については、食品、飲料が堅調に推移し、しょうゆ、酒類が前連結会計年度を下回ったものの、全体として前連結会計年度を上回りました。海外については、しょうゆ、食料品卸売事業共に順調に推移し、前連結会計年度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4,686億1千6百万円(前期比103.3%)、営業利益は398億2千6百万円(前期比103.7%)、経常利益は390億7千8百万円(前期比103.0%)、親会社株主に帰属する当期純利益は265億9千5百万円(前期比102.3%)となりました。

### 売上高

(百万円)

	2020	2019	増減	
国内 食料品製造・販売事業	¥ 179,444	¥ 174,654	¥ 4,790	2.7%
国内 その他事業	21,341	21,427	△ 85	△ 0.4%
海外 食料品製造・販売事業	96,591	93,510	3,081	3.3%
海外 食料品卸売事業	200,249	192,109	8,140	4.2%
調整額	△ 29,010	△ 28,136	△ 873	—
連結財務諸表計上額	¥ 468,616	¥ 453,565	¥ 15,051	3.3%

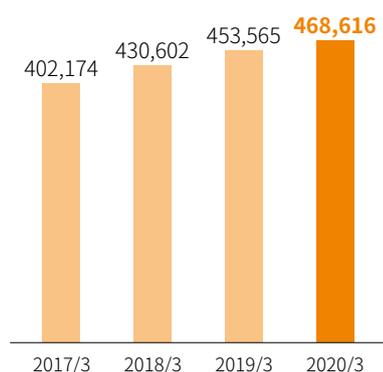
### 営業利益

(百万円)

	2020	2019	増減	
国内 食料品製造・販売事業	¥ 11,460	¥ 10,597	¥ 862	8.1%
国内 その他事業	1,832	1,773	58	3.3%
海外 食料品製造・販売事業	19,251	18,745	506	2.7%
海外 食料品卸売事業	9,147	8,597	549	6.4%
調整額	△ 1,864	△ 1,296	△ 568	—
連結財務諸表計上額	¥ 39,826	¥ 38,417	¥ 1,408	3.7%

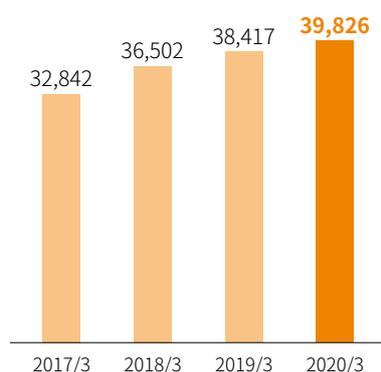
### 売上高

(百万円)



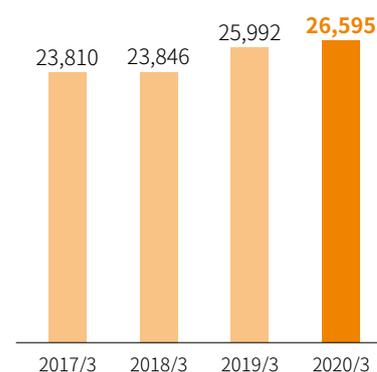
### 営業利益

(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

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>しょうゆ</li> <li>つゆ</li> </ul>
食品部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>たれ</li> <li>そうざいの素</li> <li>デルモンテ調味料</li> </ul>
飲料部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>豆乳飲料</li> <li>デルモンテ飲料</li> </ul>
酒類部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>みりん</li> <li>ワイン</li> </ul>

#### 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。

### 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。

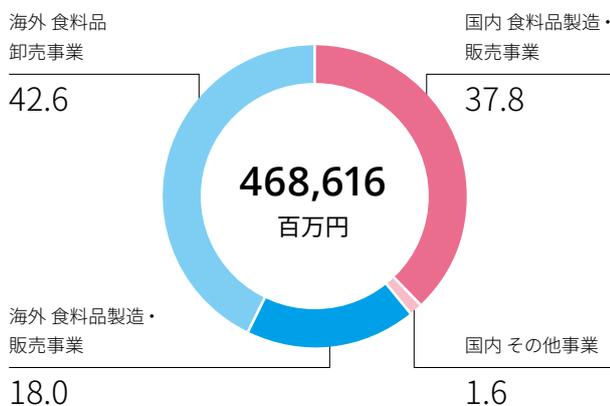
部門	主要商品	主要地域
しょうゆ部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>しょうゆ</li> <li>てりやきソース</li> </ul>	北米、欧州、アジア・オセアニア
デルモンテ部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>フルーツ缶詰</li> <li>コーン製品</li> <li>トマトケチャップ</li> </ul>	アジア・オセアニア (フィリピンを除く)
その他食料品部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康食品</li> </ul>	北米

#### 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。

### 売上高構成比(2020年3月期)

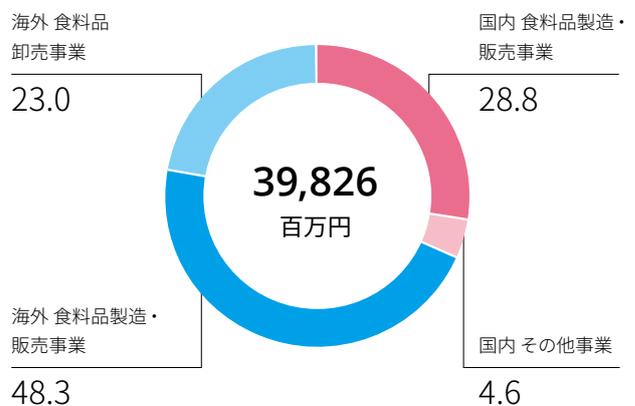
(%)



※ 売上高構成比に記載の割合は、各事業間取引の相殺消去後の構成比です。

### 営業利益構成比(2020年3月期)

(%)



※ 営業利益構成比には、各事業間取引にともなう調整額△4.7% (△1,864百万円) が存在します。

## 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1,794億4千4百万円(前期比102.7%)、営業利益は114億6千万円(前期比108.1%)と増収増益となりました。

#### しょうゆ部門

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、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連結会計年度を下回りました。加工・業務用分野は、前連結会計年度を下回りました。この結果、部門全体としては前連結会計年度の売上を下回りました。

#### 食品部門

つゆ類は、ストレートタイプつゆは「具麺」シリーズが好調に推移したものの、その他のストレートタイプのつゆは振るわず、濃縮つゆは「濃いだし本つゆ」が好調に推移したこともあり、全体として前連結会計年度を上回りました。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、加工・業務用分野も売上を伸ばしたことから、前連結会計年度を上回りました。「うちのごはん」は、新商品の「キャベツのガリバタ醤油炒め」が好調に推移し、「混ぜごはんの素」シリーズも伸ばしたことから、前連結会計年度を上回りました。デルモンテ調味料は、高付加価値品の「リコピンリッチ」などが好調に推移し、前連結会計年度を上回りました。この結果、部門全体としては前連結会計年度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無調整豆乳が伸ばし、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、順調に売上を伸ばしました。また、2018年発売の家庭用「豆乳おからパウダー」がテレビに取り上げられ売上に貢献したこともあり、前連結会計年度の売上を上回りました。デルモンテ飲料は、「リコピンリッチ」や無塩トマトジュースなどのトマトジュースが堅調に推移し、前連結会計年度の売上を上回りました。この結果、部門全体として前連結会計年度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、「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たものの、ペットボトル品が振るわず、加工用分野でも大型容器が減少したため前連結会計年度を下回りました。ワインは、

業務用分野が前連結会計年度を下回り、家庭用分野は国産ぶどうを原料とした日本ワインが伸ばしたものの、その他が苦戦したため、前連結会計年度の売上を下回りました。この結果、部門全体として、前連結会計年度の売上を下回りました。

### その他事業

国内 その他事業の売上高は213億4千1百万円(前期比99.6%)、営業利益は18億3千2百万円(前期比103.3%)と減収増益となりました。

化成品等は、ヒアルロン酸が好調に推移しましたが、アルギン事業の撤退の影響もあり、前連結会計年度を下回りました。この結果、部門全体としては前連結会計年度の売上を下回りました。

## 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965億9千1百万円(前期比103.3%)、営業利益は192億5千1百万円(前期比102.7%)と、増収増益となりました。

#### しょうゆ部門

北米市場においては、家庭用分野では、主力商品であるしょうゆに加え、しょうゆをベースとした調味料などの拡充に引き続き力を入れ、当社のブランド力を活かした事業展開を行ってきました。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、前連結会計年度の売上を上回りました。

欧州市場においては、主要市場であるドイツ・フランス・オランダなどで堅調に売上を伸ばし、前連結会計年度の売上を上回りました。

アジア・オセアニア市場においては、中国市場で売上を伸ばしました。また、タイ・インドネシア等においても売上を伸ばし、全体として現地通貨ベースで前連結会計年度の売上を上回りました。この結果、部門全体では前連結会計年度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。部門全体では前連結会計年度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。部門全体では前連結会計年度の売上を上回りました。

## 食料品卸売事業

海外 食料品卸売事業の売上高は2,002億4千9百万円(前期比104.2%)、営業利益は91億4千7百万円(前期比106.4%)と、増収増益となりました。

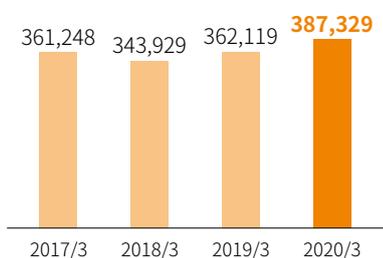
北米では、アジア系マーケットにとどまらず、ローカル

マーケットへのさらなる浸透をすすめ、売上を伸ばしました。また、欧州、アジア・オセアニアでは引き続き市場が拡大しており、各地域で売上は順調に推移しました。この結果、前連結会計年度の売上を上回りました。

## 財政状態の分析

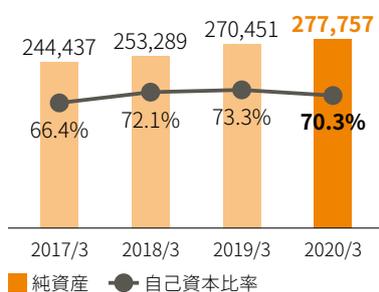
### 総資産

(百万円)



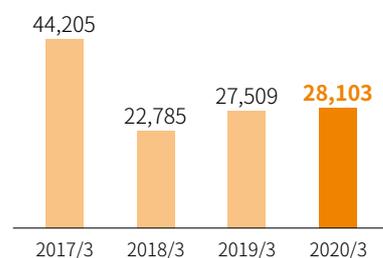
### 純資産／自己資本比率

(百万円)



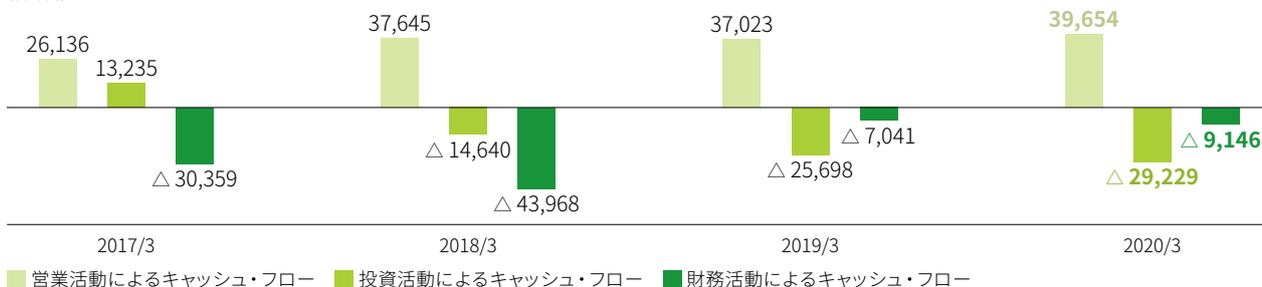
### 現金及び現金同等物の期末残高

(百万円)



## キャッシュ・フロー

(百万円)



## 資産

当連結会計年度末における流動資産は、1,595億4千万円となり、前連結会計年度末に比べ30億2千2百万円増加しました。これは主に、その他流動資産、仕掛品、商品及び製品が増加したことによるものです。固定資産は、2,277億8千8百万円となり、前連結会計年度末に比べ221億8千7百万円増加しました。これは主に、建設仮勘定が減少したものの、在外連結子会社においてIFRS第16号「リース」及びASU第2016-02号「リース」を適用したリース資産(純額)の増加、建物及び構築物(純額)が増加したことによるものです。この結果、総資産は、3,873億2千9百万円となり、前連結会計年度末に比べ252億1千万円増加しました。

## 負債

当連結会計年度末における流動負債は、617億9千1百万円となり、前連結会計年度末に比べ55億5千万円増加しました。これは主に、在外連結子会社においてIFRS第16号「リース」及びASU第2016-02号「リース」を適用したリース債務の増加、短期借入金、支払手形及び買掛金が増加したことによるものです。固定負債は、477億8千万円となり、前連結会計年度末に比べ123億5千2百万円増加しました。これは主に、在外連結子会社においてIFRS第16号「リース」及びASU第2016-02号「リース」を適用しリース債務が増加したことによるものです。この結果、負債の部は、1,095億7千1百万円となり、前連結会計年度末に比べ179億3百万円増加しました。

## 純資産

当連結会計年度末における純資産の部は、2,777億5千7百万円となり、前連結会計年度末に比べ73億6百万円増加しました。これは主に、為替換算調整勘定、その他有価証券評価差額金が減少したものの、利益剰余金が増加したことによるものです。この結果、自己資本比率は70.3%（前連結会計年度末は73.3%）となりました。

## 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、前連結会計年度末に比べ5億9千4百万円増加し、281億3百万円となりました。

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、396億5千4百万円の収入となり、前連結会計

年度に比べ26億3千1百万円収入増となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益に減価償却費等の非資金項目などを加算した営業活動による収入が前連結会計年度に比べ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、292億2千9百万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、91億4千6百万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。

## 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。当社グループは、グループ経営会議でグループのリスクについて分析・検討を行っており、その中でリスクの重要性を評価しております。なお、本項に記載の将来に関する事項は、2020年6月23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。

### (1)「社会環境」に関するリスク

#### ①自然災害等

当社グループは、日本を始め、北米、欧州、アジアにおいて、現地生産を基本に生産拠点を各地に設置しております。不測の事態に備えた事業継続計画（BCP）を策定しており、適宜、訓練及び見直しを行っております。しかしながら、地震、ハリケーン、干ばつ、集中豪雨等の自然災害、大規模な事故等で、生産停止、またはサプライチェーンの分断等の予想を超えた事態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影響を及ぼす可能性があります。

#### ②原材料市況の変動

当社グループは、主力製品のしょうゆや豆乳等に使用される大豆、小麦等の国際商品市況、及び原油価格の変動等の影響を予算立案の際におりこみ、月次単位で影響額の把握・対応を行っております。しかしながら、予想を超えた市況

変動による価格の高騰や、異常気象、冷夏、暖冬等の気候変動による生産量不足等が生じた場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### ③社会的・経済的混乱

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を行っており、地域経済の変動に対するリスクの分散を図っております。しかしながら、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のような疫病の世界的な流行や展開地域に政変、テロ、軍事的衝突等が発生し、社会や経済に大きな混乱が生じた場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### (2)「事業環境」に関するリスク

#### ①競争環境の変化

当社グループは、社会、消費者、競合等の動向を捉えた上で、中長期の経営計画を策定しております。また、研究開発体制を整備し、技術革新に努めております。しかしながら、中期的に消費者の価値観や嗜好の変化、新たな競争相手の出現、競合品の飛躍的な品質の向上等の環境変化が起こった場合、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、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

## ②地球環境への対応

当社グループは、中期環境方針に基づき、環境課題への対応を行っております。しかしながら、環境への国際的な関心が高まる中で、これらの課題への対応が十分でなかった場合には、生産量の制限、課徴金の賦課等、または、消費者からの信頼を失うことにより、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

## (3)「コンプライアンス(法令順守)」に関するリスク

### ①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、独占禁止法等の法的規制を受けております。また、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。当社グループは、行動規範を定め、法令順守のための研修等による周知・徹底を図るとともに、各業務のプロセスにおける内部統制の整備・運用を行っております。しかしながら、法規制の変更、強化等により、従来の取引形態、製品規格などの継続が難しくなった場合、あるいは法令等の違反や社会的要請に反した行動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影響を及ぼす可能性があります。

### ②知的財産権・著作権侵害

当社グループは、グループ内で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ます。これらは経営上多くのメリットがある重要な経営資源と考えており、製品の製造法に関して他社の特許に抵触しないかの確認を含め、専門部門による管理を徹底しております。しかしながら、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侵害に関する紛争等が生じた場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

## (4)「情報システム及び情報セキュリティ」に関するリスク

当社グループは、開発・生産・物流・販売等の業務を担うシステムや、グループ経営及び法人・個人に関する重要情報を保持しており、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、不正アクセス等予想の範囲を超える出来事により、システム障害や情報漏洩、改ざん等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影響を及ぼす可能性があります。

## (5)「食の安全性」に関するリスク

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、品質方針を定め、品質保証体制及び品質管理体制を強化し取り組んでおります。しかしながら、偶発的な事由によるものを含めて製品事故が発生し、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影響を及ぼす可能性があります。

## (6)「人材」に関するリスク

当社グループでは、設備投資や業務効率化等により労働生産性向上を図るとともに、各国及び各職種において高度な専門性を有した人材の確保・育成に努めております。しかしながら、国内における労働人口の減少や、世界各国の人件費の高騰により、必要とする人材の確保ができない場合には、業務の遂行に支障をきたし、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

## (7)「財務」に関するリスク

### ①為替変動

当社グループは、為替変動等のリスクを織り込み中期計画、予算、及び業績予想を作成しております。しかしながら、予想の範囲を超える為替変動により外貨建てで調達している原材料及び商品の急激な高騰や、海外子会社及び持分法会社の経営成績の円換算額の表面上の減少等が生じた場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### ②減損会計

当社グループは、意思決定ガイドラインを定め、新規事業、設備投資、M&A等のうち一定水準以上の投資を行う場合は、投資対効果等の検討を踏まえた上で取締役会決議としております。しかしながら、当該案件の意思決定時に期待していた収益や効果が実現できない場合には、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影響を及ぼす可能性があります。



**kikkoman**<sup>®</sup>  
おいしい記憶をつくりたい。

キッコーマン株式会社

野田本社  
〒278-8601 千葉県野田市野田250

東京本社  
〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル

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