

キッコーマングループ 2025-2027 年度中期経営計画：成長戦略と市場評価の詳細分析

Gemini Deep Research

I. エグゼクティブサマリー

- **A. キッコーマン 2025-2027 年度中期経営計画（中計）の概要：**
キッコーマン株式会社は 2025 年 4 月 28 日、2025 年度から 2027 年度（2026 年 3 月期～2028 年 3 月期）を対象とする新中期経営計画を発表しました【ユーザー質問】。本中計は、「成長の継続と収益力の維持・向上」を基本方針とし 1、連結売上収益（為替影響除く）で年平均 5%以上の成長、2027 年度には ROE（自己資本利益率）12%以上達成などの主要財務目標を掲げています 2。
- **B. 主要な戦略的重点：**
引き続き、しょうゆ事業および食品卸売事業における海外市場展開の強化が中核戦略として位置づけられています。特に、米国第 3 工場の新設といった大型投資が計画されており 2、同時に国内事業の再活性化も目指しています。
- **C. ステークホルダー評価の概要：**
2025 年 3 月期の通期決算は市場予想通りであったものの 4、同時に発表された 2026 年 3 月期の業績見通しおよび新中計に対しては、一部アナリストから限定的な評価に留まるとの声も聞かれ 5、初期反応はやや複雑なものとなりました。一方で、同社の事業の強靱性を評価する向きも見られました 7。
- **D. 本レポートの主要結論と展望：**
本レポートでは、新中計の強みと課題を多角的に分析し、その成功に向けた重要な要素を提示します。海外展開の加速と国内事業の収益性改善が鍵となる一方で、投資負担増による短期的な収益性への影響や、ESG 課題への対応などが注目されます。

II. キッコーマン 2025-2027 年度中期経営計画：主要構成要素

- **A. ビジョンと主要財務目標：**
新中計では、持続的な成長と企業価値向上に向けた具体的な数値目標が設定されています。
 - **詳細財務予測（2027 年度目標）：**
 - 連結：売上収益 8,013 億円（2024 年度実績比 105%）、事業利益 814 億円（同 103%）、事業利益率 10.2%²。
 - 海外：売上収益 6,249 億円（同 105%）、事業利益 733 億円（同 103%）、事業利益率 11.7%²。

- 国内：売上収益 1,831 億円（同 104%）、事業利益 130 億円（同 110%）、事業利益率 7.1%²。
 - ROE：2027 年度に 12%以上、2030 年度以降に 15%を目指す²。
 - 売上収益成長率（為替影響除く）：年平均 5%以上²。これらの目標は、中計期間における同社の成長の方向性と規模を示すものです¹。
- 定性的目標：
「成長の継続と収益力の維持・向上」および「事業活動を通じた社会課題解決への貢献」が掲げられています¹。

財務目標を詳細に見ると、売上収益の成長予測に対して事業利益の伸びが相対的に抑制されている点が注目されます。2024 年度実績（売上収益 7,090 億円、事業利益 773 億円⁹）と比較して、2027 年度目標では売上収益が約 13.0%増であるのに対し、事業利益は約 5.3%増に留まります。年平均成長率に換算すると、売上収益が約 4.16%であるのに対し、事業利益は約 1.74%となります。この背景には、米国新工場建設²やインド・アフリカなどの新規市場開拓に伴う先行投資²、あるいは競争激化によるコスト増などが影響している可能性が考えられます。これは、長期的な市場シェア拡大と成長基盤確立のため、短期的な利益成長率の鈍化を許容する戦略的判断がなされたことを示唆しています。表 1：キッコーマン主要財務・戦略目標（2025-2027 年度中計）

指標項目	2024 年度実績	2027 年度目標	2024 年度実績比	備考
連結売上収益	7,090 億円	8,013 億円	113.0%	年平均成長率（為替影響除く）5%以上 ²
連結事業利益	773 億円	814 億円	105.3%	
連結事業利益率	10.9%	10.2%		
ROE	N/A	12%以上		2030 年度以降 15%目標 ²
海外事業 売上収益	5,521 億円	6,249 億円	113.2%	

海外事業 事業利益	702 億円	733 億円	104.4%	
国内事業 売上収益	1,636 億円	1,831 億円	111.9%	
国内事業 事業利益	97 億円	130 億円	134.0%	

出典：[2, 9]に基づき作成。2024 年度実績は[9]、2027 年度目標および2024 年度実績比は[2]（21 ページ）を参照。海外・国内事業の2024 年度実績は[9]の数値を基に算出（端数処理の関係で合計が連結と一致しない場合がある）。

● **B. 成長戦略：**

○ **1. 海外しょうゆ事業：**

- **目標：** 売上収益成長率（為替影響除く）年平均 6%達成²。既存市場の深耕と新規市場・領域への挑戦を推進します²。
- **北米：** ウィスコンシン州ジェファーソン郡の新米国第 3 工場（2026 年秋出荷開始予定）稼働による供給体制の確立を通じ、安定成長を目指します²。北米は海外しょうゆ売上の約 7 割を占める最重要市場です¹¹。
- **欧州：** 供給体制整備と物流最適化、しょうゆの間口・奥行き拡大のためのマーケティング施策実行により、2 桁成長の維持を目指します²。
- **アジア・オセアニア：** 特にアセアン市場において、しょうゆの需要創造とシェア拡大、現地嗜好に合わせた商品拡充を通じて持続的な 2 桁成長を目指します。国別マーケットシェア設定と一人当たり年間しょうゆ購入量拡大も掲げています²。
- **新規市場（南米、インド、アフリカ）：** 食体験とブランド認知を通じたしょうゆの需要創造、商品供給体制と販売網の構築により、成長ステージに入るための基盤整備を行います²。

米国第 3 工場の建設は、単に需要増に対応するだけでなく、より戦略的な意味合いを持ちます。北米はキッコーマンにとって最大の利益貢献地域であり¹¹、その供給を輸入に頼ることは、輸送コスト、為替変動、そして潜在的な関税リスクに脆弱性を抱えることとなります。生産の現地化はこれらのリスクを軽減

し、コスト競争力を高める可能性があります。これは、一部アナリストが指摘する同社の「関税抵抗力 (tariff-proof)」という特性とも合致し⁷、主要市場を外部の通商ショックから守るための戦略的布石と解釈できます。

○ **2. 海外食品卸売事業：**

- **目標：** 東洋食品卸売事業におけるグローバル No.1 の地位をより強固なものとし²、事業利益率を 6.5%から 8%へ改善することを目指します²。
- **主要施策：** 物流基盤強化 (M&A も視野に入れた新拠点開拓、既存拠点の整備・拡大)、人員強化 (事業拡大を支える人員補強、拠点管理人材育成)、調達・開発力強化 (調達機能最適化、自社ブランド商品開発力向上)、家庭用・業務用売上比率の最適化を推進します²。また、米国・豪州におけるメインストリーム市場への展開加速、欧州小売市場への間口拡大も図ります²。

卸売事業における M&A の積極的な活用方針は注目に値します²。しょうゆ事業が主に自社工場建設などのオーガニックな成長を目指すのに対し、卸売事業では M&A による非連続的な成長がより重視されていることが示唆されます。卸売事業の成功は規模、ネットワーク、効率的な物流に大きく依存するため、M&A は市場への迅速な参入や既存市場でのシェア拡大を可能にする有効な手段です。これにより、同社は卸売事業の成長を加速させ、利益率改善目標の達成を目指すと考えられますが、同時に M&A に伴う統合リスクも考慮に入れる必要があります。

○ **3. 国内事業：**

- **目標：** 成長軌道への回帰 (年平均 4%の売上成長) と収益力向上 (事業利益率 5.9%から 7%へ) を目指します²。
- **主要施策：**
 - **しょうゆ・食品：** 新たな価値提案 (健康課題の解決)、生産物流体制の強化、業態別戦略の展開と市場深耕²。No.1 ブランドとしての地位を活用します¹⁰。
 - **豆乳：** さらなる価値の提供 (おいしさの追求)、戦略製品の拡売による着実な成長²。こちらも No.1 ブランドの強みを生かします¹⁰。
 - **バイオ：** 市場開拓 (海外、新領域)²。
 - **IT・デジタル技術を活用した高付加価値化と生産性向上を図ります¹⁰。**

成熟した国内市場において、キッコーマンが「付加価値の高い事業へのシフト」や「新たな価値提案」、特に健康分野に注力する方針は理に合っています²。日本の人口動態を考慮すると、伝統的な製品の数量増による成長は限定的です。消費者の健康志向の高まりを受け、「健康課題の解決」に貢献する商品²や「栄養の過不足解決に貢献する商品」³の開発は、このトレンドに対応するものです。この戦略の成否は、イノベーション、効果的なマーケティング、そ

して「経営資源の活用」²で言及されている研究開発への投資にかかっています。

○ 4. 経営資源の活用：

成長市場・新規事業への投資、収益性向上、需要創造、設備投資（増産、既存事業強化、維持保全、環境対策）、DX（デジタルトランスフォーメーション）投資、研究開発投資、社会課題への対応、M&A（海外卸売事業の新規拠点開拓など）に経営資源を配分する方針です²。

● C. リスク管理体制：

新中計の資料2では、「リスク管理戦略」として独立した詳細な項目は設けられていません。しかし、「経営基盤の強化」の中で「リスクマネジメント体制の強化」に言及があり、具体的には「グローバルBCP（事業継続計画）体制の整備」や「データセキュリティの強化」に取り組むことが示されています²。

過去のCSRマテリアリティ評価（2022-2024中計時）では、環境負荷、気候変動、水環境などがリスクとして認識されており、これらは継続的な課題と考えられます¹²。

財務面では、SimplyWall.stの分析によると、キッコーマンは実質無借金で強固なバランスシートを有しており、財務リスクは低いと評価されています¹³。

中計ではBCPやデータセキュリティといったオペレーショナルリスクへの対応は示されているものの、地政学的リスク、アジア市場での競争激化¹⁴、新規市場参入の失敗、米国新工場のような大型プロジェクトの実行リスクといった、より広範な戦略的リスクに関する詳細な議論は限定的です。強固な財務体質は一定のバッファーとなりますが¹³、戦略的リスクへの具体的な対応策の開示は、投資家が同社のナビゲーション能力を評価する上で重要となります。この点は、質疑応答や補足資料で詳述されている可能性も残ります。

● D. グローバル展開：戦略的重点と地域別優先順位（II.B.1 および II.B.2 で詳述）：

主要地域として、北米（基盤強化、新工場）、欧州（高成長維持）、アジア・オセアニア（高成長、ASEAN 重点）、そして新たなフロンティア市場である南米、インド、アフリカ（成長の種まき）が挙げられます²。

現地の食文化に合わせた製品展開が重視されており、「キッコーマンしょうゆを各国の食文化と融合させる」方針が示されています¹⁵。

グローバル戦略においては、標準化とローカライゼーションのバランスが極めて重要です。キッコーマンブランドのしょうゆは、世界的に認知された品質と信頼性（標準化）という強みを持っています²。しかし、特にインドのような新規市場や多様なアジアの食文化圏で成功を収めるためには、製品の適応化や現地に根差したマーケティング（「現地嗜好に合わせた商品拡充」²）が不可欠です。この複雑な「グローバル」戦略を効果的に実行できるかが、新規市場および多様な市場におけ

る浸透度を左右するでしょう。

● **E. 人材戦略：人材育成、DE&I、従業員エンゲージメント：**

○ **主要目標・ターゲット²：**

- 社員がいきいきと働く職場の実現
- DE&I 意識調査スコア：65%目標
- 女性管理職比率：20%目標
- 障がい者雇用率：2.7%目標
- 健康経営意識調査スコア：65%目標
- 年次有給休暇取得率：80%以上維持
- 成長機会提供意識調査スコア：70%目標
- エンゲージメント意識調査スコア：向上目標
- 男性育児休業取得率：100%目標

○ 海外食品卸売事業の拠点管理を担える人材育成に注力します²。

○ 人材への投資は「経営資源の活用」の一環とされています²。

○ 過去には、人事評価項目に「チャレンジ項目」を導入するなどの改定が行われています¹⁶。

中計では DE&I や従業員のウェルビーイングに関する具体的かつ **commendable** な数値目標が示されています。しかし、これらの人事指標と、海外市場浸透や国内健康関連商品のイノベーションといった中核的事業戦略の達成との直接的な関連性について、より踏み込んだ説明があれば、人事戦略が単なるコンプライアンスや従業員満足度向上機能に留まらず、事業成長の戦略的推進力として認識されやすくなるでしょう。例えば、多様な人材構成がグローバルな消費者理解を深める、あるいは新規市場開拓専門人材の育成プログラムが具体的にどう貢献するか、といった点が明確化されることが期待されます。表 2：キッコーマン人材資本・DE&I 目標（2025-2027 年度中計）

指標項目	目標値
DE&I 意識調査スコア	65%
女性管理職比率	20%
障がい者雇用率	2.7%
健康経営意識調査スコア	65%

年次有給休暇取得率	80%以上維持
成長機会提供意識調査スコア	70%
エンゲージメント意識調査スコア	向上
男性育児休業取得率	100%

出典：[2]（17 ページ「人材戦略」）に基づき作成。

- F. 知的財産・無形資産戦略：

新中計の資料2には、「知的財産戦略」に関する独立した項目はありません。しかし、「キッコーマンの強みと No.1 バリューの提供」の中で「ブランド、歴史、ビジネスモデル、海外ネットワーク等」が強みとして、「発酵・醸造技術」が No.1 バリュー提供の根幹として挙げられています²。

キッコーマンの一般的な知財戦略は、「守りと攻めの知的財産戦略を推進し、グループの競争力と企業価値の向上に貢献する」ことであり¹⁷、これには訴訟リスクの最小化と知財権の最大化が含まれ、知財部が一元管理しています¹⁷。

国内のしょうゆ関連調味料や豆乳においては、No.1 ブランドとしての地位を活用する方針です¹⁰。

中計では、ブランドや歴史といった既存の強力な無形資産の活用が強調されています。キッコーマンには確立された知財管理哲学がありますが¹⁷、中計自体では、特に健康分野での「新たな価値提案」や、海外新規市場向けの独自製品差別化に繋がりをうる *新規*の知財創出戦略については、具体性がやや乏しい印象です。「食と健康」領域での新たな事業創造²を目指す上で、競争力のある健康・ウェルネス分野や新規海外市場セグメントにおける、より明確な知財獲得戦略が期待されるかもしれません。

III. ステークホルダー評価と市場の反応

- A. 投資家および市場の反応（初期）：

中計と同時に発表された2025年3月期決算は、アナリストの事前予想と概ね一

致しました4。売上収益は7,090億円（前期比7.3%増）、純利益は617億円（同9.3%増）でした4。

しかし、2026年3月期の純利益予想は596億円と前期比3.4%の減益見通しであり7、この見通しおよび同年度の税引前利益予想はIFISコンセンサスを下回りました6。

株価は、決算発表後の一週間で「11%下落し1,396円」となったとの報道があり18、別の情報源では「中計等へのポジティブ評価は限定的」として株価下落（1,427円、116.5円安）が伝えられました5。

配当については、前期配当を21円から25円へ増配し、今期も25円を継続する方針が示され19、これは一部で予想を上回るものと評価されました7。

市場の反応は、中計が示す長期的な成長への期待感よりも、短期的な業績見通しに対する失望感を反映した可能性があります。2026年3月期の減益予想とコンセンサス未達⁶が、株価のネガティブな反応⁵に繋がったと考えられます。これは、企業が長期的な戦略投資（これが短期的な利益を圧迫する可能性がある）を行う際に、投資家の短期的な利益成長期待との間で生じうるギャップを示唆しています。増配⁷は、この影響を和らげるための一つの施策であったかもしれません。

● B. アナリストのコメントと評価：

○ 総括的センチメント：混在。2025年3月期実績は予想通りでしたが⁴、中計自体と2026年3月期予想は一部で慎重な見方を引き出しました。

- SimplyWall.st¹⁸：最新決算後もアナリストの事業に対する全体的な期待に大きな変化はなく、売上成長は鈍化するものの業界平均並みと予測。目標株価コンセンサスは1,635円で維持。11名のアナリストがカバー。
- IFIS株予報²⁰：平均レーティングは「中立」（5段階中3.3）。内訳は強気2名、中立4名、弱気1名。米系大手証券は決算発表後にレーティング「中立」を維持しつつ目標株価を1,850円に引き下げ。
- Smartkarma⁷：
 - アナリスト分布：買い6名、中立7名、売り2名⁷。
 - Michael Allen氏のレポート「Unloved Japan: Cheap & Tariff-Proof」：強気。キックマンを、米国市場への直接的・間接的関与が限定的であるため関税の影響を受けにくい「TARP戦略」銘柄と評価（「bullet-proof」）。日本の安定した長期成長株として位置づけ⁷。
 - Smart Scores：成長性4/5、強靭性4/5。一方、バリュエーション、配当、モメンタムは各2/5と低評価⁷。
- Moomoo証券⁵：「中計等へのポジティブ評価は限定的」。

○ 個別アナリスト指摘事項：

- 今後3年間の平均売上成長率予測：年4.4%（日本食品業界予測は3.7%）

4。

- 2026年3月期営業利益予想（752億円）および純利益予想（596億円）は市場予想（それぞれ777.3億円、614.7億円）を下回ったものの、売上高予想（7,445億円）は市場予想（7,270.8億円）を上回りました⁷。

アナリストの評価には明確な分岐が見られます。Michael Allen氏（Smartkarma 経由）のように⁷、マクロ経済や戦略的観点からキックマンの強靱性や「関税抵抗力」を高く評価する声がある一方で、短期的な財務予測と市場コンセンサスとの比較に注目し⁶、目標未達の場合にはより慎重な、あるいはネガティブな反応を示すアナリストもいます。中計は、この二つの視点の橋渡しをする必要があります。表3：中計発表後のアナリスト評価・目標株価修正概要

評価機関/アナリスト	レーティング概要	目標株価関連	主要論点
IFIS 株予報 (平均)	中立 (3.3/5) ²⁰	理論株価 PBR/PER 基準で妥当 ²⁰	2025/3 期決算はコンセンサス下振れ ²⁰
米系大手証券 (IFIS 経由)	中立 (維持) ²⁰	1,850 円に引き下げ ²⁰	(理由は記事に記載なし)
Smartkarma (Michael Allen)	強気 ⁷	N/A	「関税抵抗力」があり安定的成長期待、「TARP 戦略」銘柄 ⁷
Smartkarma (アナリスト計)	買 6, 中 7, 売 2 ⁷	N/A	成長性・強靱性は高評価、バリュウ・配当等は低評価 ⁷
SimplyWall.st (コンセンサス)	(大きな変化なし) ¹⁸	1,635 円で維持 ¹⁸	業績は予想通り、業界並み成長予測 ¹⁸
Moomoo 証券	(ネガティブ示唆)	N/A	「中計等へのポジティブ評価は限定的」 ⁵

出典：各情報源に基づき作成。

● **C. メディアおよび業界ニュース報道：**

- 食品産業新聞社/shokuhin.net¹⁰：中計目標（海外しょうゆ年平均6%成長、米国第3工場、欧州・ASEAN2桁成長、新規市場開拓、国内年平均4%成長、IT・デジタル活用）を事実報道。人材投資にも言及¹⁰。
- 日本食糧新聞/news.nissyoku.co.jp³：海外が売上77%・利益90%を占める点を強調。経営資源を米国第3工場と卸売倉庫拡充に集中。国内目標年平均4%成長、健康分野注力。中野社長 CEO の記者会見に言及。
- 株探¹⁹：2026年3月期減益予想と増配を報道。2025年3月期第4四半期の減益と利益率悪化を指摘。
- エキサイトニュース（食品産業新聞社記事引用）²¹：中計売上成長目標年平均5%以上を再掲。

業界メディアは³、中計の成長戦略や主要プロジェクト（米国工場など）を比較的ストレートに報道する傾向があります。一方、金融ニュース¹⁹は、短期的な利益予想や配当ニュースに焦点を当てます。これらの初期報道では、アナリストコメントに見られるような深い戦略分析や批判は少ない傾向にあります。

● **D. 外部ベンチマークと ESG への配慮：**

- World Benchmarking Alliance (WBA) Food and Agriculture Benchmark²²：キッコーマンは220位。「全評価分野で大幅な改善の余地あり」。
 - 社会：ディーセントワーク、サプライチェーンにおける労働問題、農家生活支援に関する情報開示が限定的。
 - 環境：高リスク製品の森林破壊問題、土壌健全性、水・プラスチック使用量削減、持続可能な包装への移行について未対応。スコープ1・2のGHG排出量削減と目標に関する一部開示はあるが、目標範囲拡大の余地あり。自社事業における食品ロス・廃棄物への取り組みはあるが、サプライチェーン全体での目標設定の機会あり。
 - 栄養：減塩しょうゆ、栄養強化豆乳などの取り組みはあるが、定量的情報が不足。容器包装前面表示の改善機会あり。
 - 総括：WBAは、キッコーマンがグローバルビジョン2030で環境・栄養・社会的包摂に関する期限付き目標を設定しているものの、持続可能な開発戦略や優先課題特定方法の開示機会があると指摘。
- 中計における社会的目標²：DE&I目標、従業員ウェルビーイング指標を含む。「事業活動を通じた社会課題解決」は中計の目標の一つ¹。キッコーマンは中

計の社会課題目標策定にあたり社会課題を分析したとしています⁸。

中計では DE&I や従業員のウェルビーイングといった具体的な社会的目標が掲げられ²、「社会課題の解決」という一般的な方針も示されていますが、WBA の評価²²は、より広範な環境問題やサプライチェーンにおける社会的課題に関する情報開示と実績に大きなギャップがあることを示唆しています。これは、キッコーマンの社内 ESG への注力点が、グローバルなベンチマークが期待する範囲よりも狭いか、あるいは透明性が低い可能性を示しています。

IV. 包括的評価と戦略的提言

● A. 中期経営計画の強みと機会：

- **高成長海外市場への明確な焦点：** ブランド認知度が高く成長潜在力のある北米、欧州、アジアへの継続的な注力²。海外事業は主要な利益ドライバーです³。
- **サプライチェーン・生産への戦略的投資：** 米国第3工場による供給確保と「関税抵抗力」の強化可能性²。卸売物流への投資²。
- **ブランド力：** 象徴的なキッコーマンブランドと歴史の活用²。
- **財務健全性：** 強固なバランスシートが投資余力と緩衝材を提供¹³。
- **国内再活性化へのコミットメント：** 困難な国内市場に対し、付加価値提案と健康志向で対応²。
- **新興市場開拓：** インド、アフリカ、南米での取り組みによる長期ビジョン²。
- **強靱性という評価：** アナリストが指摘する「関税抵抗力」⁷は、現在の地政学的環境における大きな強みです。

キッコーマンの中計は²、歴史的に成功を収めてきた海外主導の成長モデルを基本的に踏襲しつつも、具体的な投資内容（強靱性向上のための米国工場、迅速な規模拡大のための卸売事業 M&A、市場成熟に対応した国内の健康志向）は、現在の市場要求、競争環境、地政学的リスクへの適応を示しています。

● B. 中期経営計画の弱み、リスク、潜在的課題：

- **実行リスク：** 米国第3工場のような大規模プロジェクト²は、遅延、コスト超過、期待効率未達のリスクを伴います。卸売事業の M&A²は統合の課題をもたらします。
- **競争激化：** 特にアジアでは現地企業との競争が激化しています¹¹。他の食品メーカーの海外展開も競争要因です¹¹。
- **新規市場開拓の不確実性：** インド、アフリカ、南米での成功²は長期的かつ不確実であり、リターンが遅い可能性のある持続的投資が必要です。
- **国内市場の逆風：** 新戦略にもかかわらず、成熟した日本市場の再活性化²は困難です。
- **利益率への圧力：** 前述の通り、投資や潜在的なコスト増により、利益成長が売

上成長に遅れる可能性があります²。

- **中計における戦略的リスク開示の限定性**：指摘の通り、中計²は主要な戦略的（非オペレーショナルな）リスクへの対応策について、より明確な説明が求められます。
- **ESG パフォーマンスのギャップ**：WBA の指摘²²は、対処しなければ投資家評価の重荷になりかねない改善領域を示しています。
- **アナリストの懐疑的見方／市場の反応**：初期のネガティブな市場反応や一部の慎重なアナリスト評価⁵は、企業が中計の価値提案をより良く伝えるか、認識された弱点に対処する必要があることを示しています。

海外事業はキックマンの強みである一方³、利益の90%を海外に依存しているという事実は、主要な海外地域での大きな失策や予期せぬ長期的な景気後退が発生した場合、国内での努力にもかかわらず、企業全体の安定性に不均衡な影響を与える可能性があることを意味します。この集中は現在収益性が高いものの、本質的なリスクを内包しています。

- **C. キックマンへの戦略的提言（分析に基づく）**：
 - **戦略的リスクコミュニケーションの強化**：地政学的リスク、競争、新規市場参入失敗といった主要戦略リスクに対し、一般的な財務力以上の具体的な軽減策を投資家向けコミュニケーションでより明確に説明する。
 - **ESG 戦略の強化と情報開示**：WBA などのベンチマークで指摘されたギャップ²²、特にサプライチェーンにおける環境負荷や広範な社会問題に対処する包括的なサステナビリティ戦略を策定し、明確に発信する。これを中計の骨子により明確に統合する。
 - **戦略的推進力としての人事戦略の明確化**：指標提示に留まらず、特定の人材戦略（例：新規市場向けグローバル人材育成、多様な消費者のためのイノベーションを促進する DE&I）が中計に示された中核的事業目標の達成にどのように直接貢献するのかを詳述する²。
 - **知財創出戦略の明確化**：既存ブランドの活用は重要だが²、特に新たな「健康ソリューション」製品や競争の激しい新規海外市場での製品差別化のための積極的な知財創出計画を詳述する。これは同社の知財哲学における「攻め」の側面を強化するでしょう¹⁷。
 - **短期的な収益性に関する投資家期待の管理**：戦略的な長期投資に起因する短期的な利益率への圧力について、その合理性を明確に伝え、長期ビジョンと短期的な財務パフォーマンスとの間のギャップを埋める。
 - **新規市場におけるモニタリングと適応**：インドやアフリカのような新興市場では²、進捗を評価するための明確なマイルストーンと指標を設定し、不確実性が高いことを踏まえ、初期の学びに基づき戦略を柔軟に適応させる体制を維持

する。

- 国内戦略の継続的評価：困難な状況を考慮し、付加価値戦略²が十分なリターンをもたらさない場合、事業売却やより抜本的なイノベーションを含む大胆な決定を下す準備をする。

引用文献

1. キッコーマン株式会社 - NET-IR, 5月7, 2025 にアクセス、<https://webcast.net-ir.ne.jp/2801ksn2504/index.html>
2. 2024 年度決算説明会, 5月7, 2025 にアクセス、<https://www.kikkoman.com/jp/ir/assets/info202503.pdf>
3. キッコーマン、新中計始動 成長・収益性維持を - 日本食糧新聞 ..., 5月7, 2025 にアクセス、<https://news.nissyoku.co.jp/news/dyamamoto20250501052526331>
4. Kikkoman Full Year 2025 Earnings: In Line With Expectations Simply Wall St News, 5月7, 2025 にアクセス、<https://simplywall.st/stocks/jp/food-beverage-tobacco/tse-2801/kikkoman-shares/news/kikkoman-full-year-2025-earnings-in-line-with-expectations>
5. Stocks that moved and those that were traded in the front market. - Moomoo, 5月7, 2025 にアクセス、<https://www.moomoo.com/news/post/52342815/stocks-that-moved-and-those-that-were-traded-in-the>
6. キッコーマン(2801):2025年3月期連結、10.8%税引前増益。IFIS ..., 5月7, 2025 にアクセス、https://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php?action=tp1&sa=consNewsDetail&nid=280120250428_act_20250428_153023_8
7. Kikkoman Corp (2801) Earnings: FY Operating Income Forecast Falls Short of Estimates, Dividend Surpasses Expectations | Smartkarma, 5月7, 2025 にアクセス、<https://www.smartkarma.com/home/newswire/earnings-alerts/kikkoman-corp-2801-earnings-fy-operating-income-forecast-falls-short-of-estimates-dividend-surpasses-expectations/>
8. 有価証券報告書 - Kikkoman Corporation, 5月7, 2025 にアクセス、https://www.kikkoman.com/jp/ir/assets/2801_2024yh.pdf
9. Business Performance Presentation for Fiscal 2025 Ended March 31, 2025- Kikkoman Corporation, 5月7, 2025 にアクセス、https://www.kikkoman.com/en/finance/assets/info202503_e.pdf
10. キッコーマン新中計 売上成長、年平均5%以上掲げる - 食品新聞, 5月7, 2025 にアクセス、<https://shokuhin.net/120915/2025/05/07/kakou/choumi/>
11. 「しょうゆ」の次は？キッコーマンの海外戦略 和食ブームを追い風に食品卸でさらなる成長, 5月7, 2025 にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/117206?display=b>
12. マテリアリティ | キッコーマングループ 企業情報サイト - Kikkoman Corporation, 5月7, 2025 にアクセス、<https://www.kikkoman.com/jp/csr/management/materiality.html>

13. Kikkoman (TSE:2801) Has A Rock Solid Balance Sheet - Simply ..., 5 月 7, 2025 にアクセス、<https://simplywall.st/stocks/jp/food-beverage-tobacco/tse-2801/kikkoman-shares/news/kikkoman-tse2801-has-a-rock-solid-balance-sheet>
14. 1 年で 20%下落のキッコーマンは長期投資に最適？海外売上比率はなんと 75%！, 5 月 7, 2025 にアクセス、<https://tsubame104.com/archives/73765>
15. Non-financial Section - Kikkoman Corporation, 5 月 7, 2025 にアクセス、https://www.kikkoman.com/en/csr/corporatereport/pdf/kikkoman_2022_en_NF_A3.pdf
16. 働きがい向上のための制度とマネジメントのあり方～今、人事がすべきこと - SmartHR Mag., 5 月 7, 2025 にアクセス、https://mag.smarthr.jp/guide/information/agenda3_dydoctrinco_kikkoman/
17. 知的財産への取り組み | キッコーマングループ 企業情報サイト, 5 月 7, 2025 にアクセス、<https://www.kikkoman.com/jp/quality/ip/>
18. The Kikkoman Corporation (TSE:2801) Annual Results Are Out And Analysts Have Published New Forecasts - Simply Wall St, 5 月 7, 2025 にアクセス、<https://simplywall.st/stocks/jp/food-beverage-tobacco/tse-2801/kikkoman-shares/news/the-kikkoman-corporation-tse2801-annual-results-are-out-and>
19. キッコーマン、今期最終は 3%減益、前期配当を 4 円増額・今期も 25 円 ..., 5 月 7, 2025 にアクセス、<https://kabutan.jp/news/?&b=k202504280052>
20. 2801 キッコーマン - IFIS 株予報 - レーティング、目標株価、想定 ..., 5 月 7, 2025 にアクセス、https://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php?action=tp1&sa=report_pbr&bcode=2801
21. キッコーマン新中計 売上成長、年平均 5%以上掲げる - エキサイト, 5 月 7, 2025 にアクセス、https://www.excite.co.jp/news/article/Shokuhin_shokuhin120915/
22. Kikkoman Corporation - Assessing the world's 350 most influential food and agriculture companies, 5 月 7, 2025 にアクセス、<https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/food-agriculture/companies/kikkoman-corporation-2/>