

キッコーマン 2025～27 年度中期経営計画: 具体的内容と外部評価

OpenAI Deep Research

1. 成長性(売上・利益の成長見通し、新規市場・新規事業)

計画の内容: キッコーマンは 2025～2027 年度の 3 カ年中期計画で、「売上高年平均 5%以上(為替影響除く)の成長」「事業利益率 10%以上」「ROE12%以上」を目標に掲げています。この期間の最終年度(2028 年 3 月期)の事業利益は約 814 億円を見込み、重点課題として「成長の継続と収益力の維持・向上」を経営の柱に据えています。また、新規市場の開拓や新規事業への挑戦にも言及しており、事業資源を DX や研究開発、人材、新規事業(M&A 含む)へ積極投資し将来の成長基盤を築く方針です。

外部からの評価: 投資家や市場関係者からは、今回の成長目標について慎重すぎるとの声が出ています。実際、事業利益の年平均成長率 3%程度という計画は「物足りない」と受け止められ、ROE 目標も現状並みであることから成長意欲の低さが指摘されています。その発表翌日には株価が一時 10%近く下落し、中期計画に対するポジティブな評価は限定的でした。一方で、中期的な売上成長率 5%という目標自体はグローバル調味料市場の成長率(約 5%前後)に沿った現実的水準との分析もあり、計画達成は「持続的成長を見込める」とする見方もあります。もっとも、その実現には新規事業開拓の成功が不可欠であり、具体策の提示が今後の評価ポイントになると考えられます。

2. リスク(財務リスク、国際情勢、競合など)

計画の内容: 中計では直接的なリスク言及は多くないものの、経営陣は為替や原材料高騰など外部環境の変動を注視しています。実際、キッコーマンは売上の約 75%を海外で稼ぐため円相場の影響を大きく受けます。今後 3 年間も、原材料(大豆や小麦

など)の価格動向や物流費の上昇が収益を圧迫するリスク要因です。また地政学リスクとして、主要市場の米国における貿易政策変化も念頭に置かれます。例えば米国で日本産調味料に新たな関税が課されれば業績下振れ要因となり得るため、同社もリスクシナリオを織り込んでいます。さらに、新興国への進出加速に伴い**先行投資負担**が増す可能性も計画上の留意点です。

外部からの評価: アナリストや業界関係者は、為替・コスト面のリスクに加え**競合環境**にも注目しています。特に海外では、キッコーマンの醤油と競合する「代替調味料」(例:ケチャップやソース類)の存在が指摘され、クラフトハイツやマコーミック等の食品大手が間接的な競合相手となっています。これら代替品との争いで需要を奪われるリスクはゼロではありません。ただ、醤油市場におけるキッコーマンのブランド力と高い顧客忠誠度(後述)は競合リスクを和らげる要因とも評価されています。国際情勢では、**米中関係や貿易摩擦**の行方によってはアジア市場戦略に影響が及ぶ懸念もあり、投資家は計画の前提条件が変化しないか注視しています。総じて、「**為替変動や原材料コスト**に注意しつつ、持続的な成長を見込む」との声がある一方、不確実性については「**ミディアム(中程度)**」とのリスク評価がなされており、計画達成には慎重な見方が多い状況です。

3. 海外展開(地域別戦略、輸出拡大、現地法人展開など)

計画の内容: キッコーマンは引き続き海外展開を成長ドライバーと位置づけています。中計では「**主要市場の深耕と新規市場の開拓**」を掲げ、海外しょうゆ事業で年平均6%(為替除く)の売上成長を目指す方針です。地域別には、北米では2025年後半に稼働予定の米国第3工場を含め供給体制を強化し、需要増に対応して安定成長を継続。欧州では日本食ブームの追い風を受けて二桁成長を維持し、市場シェア拡大を図ります。アジアでは特にASEAN域内での継続的な二桁成長を目標とし、現地の嗜好に合わせた製品展開を拡充します。さらに、将来の柱とすべく南米・インド・アフリカなど新興市場の開拓にも着手し、2030年代の成長ステージに備えて基盤づくりを進める計画です。このように地域ごとの戦略を明確化し、グローバル販売網(現地法人やJFC等の卸子会社ネットワーク)をフル活用して輸出・現地生産の拡大を図る姿勢が示されています。

外部からの評価: 海外展開力はキッコーマンの最大の強みとして概ね高く評価されています。同社は売上の7割以上を海外で稼ぎ出し、そのうち約半分が北米市場と

いう構造から「もはや日本企業ではなくグローバル企業」とも称されています。特に米国市場では醤油で圧倒的シェアを築き、現地生産・現地マーケティングの成功例として注目されています。投資家からも「海外事業の拡大がキッコーマンを牽引しており、国内停滞を補って余りある」という声が多く、中期計画でも北米新工場稼働による供給能力増強など具体策はポジティブに受け止められています。一方、新規参入を図る南米・アフリカ・インドについては「過去の欧米での地道な市場開拓ノウハウを活かせば大きな成長の可能性がある」と期待する見方があります。ただし、これら新市場開拓には時間と投資を要するため短期的な利益貢献は限定的との指摘もあり、長期視点での評価となっています。総じて、海外展開戦略そのものは好意的に評価され、「海外展開巧者のキッコーマン」の強みをさらに伸ばす計画と捉えられています。

4. 人材戦略(採用・育成、多様性、働き方改革など)

計画の内容: 中期経営計画では人材戦略に直接触れる箇所は多くありませんが、「将来に向けた経営資源の活用」の一環として人材への投資と活用を掲げています。具体的にはグローバル展開を支えるため、世界各地で設備や組織を管理できる人材の育成や確保に取り組む方針です。また、キッコーマンは企業理念の中で多様性(ダイバーシティ)の尊重をうたっており、中計でも「多様性の実現」「個々人の価値観の受容」といった社会課題への取り組みを重視しています。これは社員の多様なバックグラウンドを活かす人材活用や、働き方改革(心身の健康やワークライフバランスの追求)にも通じるものです。具体策としては、女性管理職比率の向上やグローバル人事制度の整備、DXリテラシーの向上研修などが社内で行われており、これらを通じて人材力強化による持続的成長を下支えする計画です。

外部からの評価: 人材戦略に関しては、投資家やメディアから顕著な批判・賛辞は現在のところ多く出ていません。これは中計発表資料で人材面の数値目標などが少なかったためですが、キッコーマンが多様性推進や働きやすい職場づくりに注力している点はCSR的観点から評価されています。また、長年の海外展開で培った「現地の文化・人材を尊重する社風」は強みとみなされ、海外現法のローカルスタッフ育成などは順調との見方です。一方で、社内からは「保守的な社風で変化に時間がかかる」との指摘もあり、多様な人材登用や大胆な働き方改革を進める上で障壁になる可能性も指摘されています。たとえば意思決定のスピードや新規事業創出の社内文化について、より柔軟性が求められるという意見です。しかし概して、食品業界の中では国際性・多様性に富んだ人材を有する企業との評価が定着しており、中計でも地味ながら人材面の強化策を継続することが期待されています。

5. 知財・無形資産戦略(ブランド力、技術開発、知的財産の活用など)

計画の内容: キッコーマンはブランド力や醸造技術といった無形資産の強化・活用も中計の重要項目としています。経営ビジョン「グローバルビジョン 2030」でも「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」ことを掲げており、中計でも各地域でブランド認知向上策を展開します。例えば **南米市場でのブランド認知度向上策** や現地の食文化に根差した商品開発(インド向けの醤油供給体制構築など)を盛り込み、長期的なブランド定着を図ります。また、研究開発や知的財産の活用にも触れられており、新商品の開発や醤油以外のカテゴリへの技術応用(例:発酵技術を活かした新調味料開発)を推進します。知財戦略としては自社の伝統的醸造ノウハウの保護・継承や、海外での商標・特許の戦略的取得も進めているとみられます。さらに、中計期間中に**ブランドサイト刷新や食育活動の強化**などを通じて企業ブランド価値を高め、無形資産の一層の価値向上を目指す方針です。

外部からの評価: キッコーマンのブランド力の強さは外部評価でも繰り返し言及されています。消費者にとって「醤油といえばキッコーマン」というイメージが確立しており、一度気に入った醤油のブランドは乗り換えにくいという業界特性もあって、同社のブランドは強固です。この高いブランド忠誠度は無形資産として競争優位を支えるものと評価されています。また同社は単に製品を売るだけでなく、**レシピ提案など食文化ごと提案する戦略**で知られます。例えば米国市場ではスーパー店頭で醤油を使った料理の試食実演を行い、「照り焼き」の味を広めるなど現地の食習慣に醤油を溶け込ませてきました。さらに日本食材卸の JFC 社を買収し、醤油と関連食材・レシピをセットで提案販売する仕組みを作るなど、現地の食文化への浸透戦略を展開しています。専門家は「各国の料理に合わせた醤油やレシピを提案できる力こそキッコーマンの真の強み」と評価しており、これはブランド価値・知見といった無形資産の巧みな活用例です。技術面でも、350年近い醸造の歴史から培った発酵技術や品質管理ノウハウは他社が模倣し難い強みであり、今後も商品開発力の源泉として期待されています。ただし近年は健康志向への対応(減塩醤油や代替肉調味料など)や環境配慮(醤油製造副産物の活用など)で革新的技術開発が求められており、知財戦略の面でもそうしたトレンドへの追随が必要との指摘があります。総合的には、「伝統×イノベーション」でブランドと技術という無形資産を磨き上げる姿勢が評価されており、中期計画もその延長線上にあると言えます。

出典: キッコーマン決算説明会資料(2025年4月28日); 食品新聞(2025年5月7日); ザイオンライン(フィスコ分析コメント, 2025年4月28日); ザイオンライン(株式ニュース, 2025年4月28日); みんかぶ(AI要約コメント, 2025年4月28日); Morningstar (“Incoming Import Tariffs…”, 2025年4月29日); つばめ投資顧問ブログ(銘柄分析, 2025年4月24日); つばめ投資顧問ブログ(同上); OpenWork 企業分析(社員口コミ); つばめ投資顧問ブログ(同上).