

キッコーマン 2025-2027 年度中期経営計画 の分析と評価



Genspark

May 07, 2025

1. 中期経営計画の概要と重点課題

キッコーマンは 2025 年 4 月 28 日、2025~27 年度（26 年 3 月期~28 年 3 月期）を対象とする新中期経営計画を発表しました。この計画では、長期的な企業ビジョン「グローバルビジョン 2030」に向けた重要なステップとして、3つの重点課題が掲げられています^{^1}：

1. 成長の継続と収益力の維持・向上
2. 将来に向けた経営資源の活用
3. 事業活動を通じた社会課題解決

財務目標

連結業績目標として以下の数値が設定されています^{^2}：

- 売上成長率（為替差除き）：年平均 5%以上
- 事業利益率：10%以上
- ROE（自己資本利益率）：12%以上（2030 年度以降は 15%以上を目指す）

これらの目標は、2024 年度実績の連結売上収益 7,090 億円から 2027 年度には約 8,013 億円へ、事業利益は 773 億円から約 814 億円への成長を見込んだものです^{^3}。

2. 成長性の観点から見た評価

海外事業の成長戦略

キッコーマンはグローバル展開を加速させており、現在では売上構成比の 77%を海外事業が占めています^{^4}。新中期経営計画では、海外しょうゆ事業について以下の目標が設定されています：

- 売上成長率（為替差除き）：年平均 6%
- 地域別戦略：

- **北米**：第3工場（ジェファーソン）建設（2026年秋稼働予定、投資額約560百万ドル）による供給体制の強化^{^5}
- **欧州**：ニケタ成長の維持
- **アジア**：特にASEANで持続的なニケタ成長を目指す
- **新興市場**：南米、インド、アフリカの市場開拓

国内事業の方向性

国内市場では、成熟市場における収益力向上と成長回帰を目指しています^{^6}：

- 売上成長率（為替差除き）：**年平均4%**
- ITやデジタル技術の活用による提供価値の向上
- 高付加価値化や生産性向上
- しょうゆ関連調味料のナンバーワンブランドとしての地位強化
- 豆乳市場でのナンバーワンブランドとしての需要創造と市場牽引

市場・投資家からの評価

一方で、この成長戦略に対する市場の評価は厳しく、中期経営計画発表後にキッコーマンの株価は急落しました^{^7}。主な理由として：

1. 2026年3月期が**15期ぶりの減益見通し**であること
2. 中期計画の目標数値が「物足りない」と受け止められたこと
3. 特に海外でのしょうゆ市場開拓・成長への期待がしぼんだこと

これにより、市場では「踊り場」（成長の一時的停滞期）に入ったとの見方が広がっています^{^8}。

3. リスク要因と対策

主要なリスク要因

キッコーマンのグローバル展開に伴う主なリスク要因は以下の通りです^{^9}：

1. **自然災害リスク**：地震、ハリケーン、干ばつ、集中豪雨など
2. **サプライチェーンリスク**：生産停止やサプライチェーンの分断
3. **地政学的リスク**：疫病の世界的流行、政変、テロ、軍事的衝突による社会的・経済的混乱
4. **原材料価格変動リスク**：原材料やユーティリティの高騰

リスク対応策

これらのリスクに対して、キッコーマンは以下の対策を講じています^{^10}：

1. **リスクマネジメント体制の構築**：

- 「キックマングループリスクマネジメント規程」に基づく管理体制
- CEOが議長を務めるグループ経営会議での定期的なリスク分析・検討
- 影響度と発生可能性の2つの視点からのリスク評価と優先順位付け

2. 危機管理体制の確立：

- 危機管理委員会および品質保証委員会の設置
- 事業継続計画（BCP）の策定と定期的な訓練・見直し
- 原材料市況変動への月次単位での影響額把握と対応

3. 情報管理体制の強化：

- 情報システム・セキュリティ、コンプライアンス、知的財産権分野での内部統制
- 専任チームによる管理体制の徹底

アナリストからは、これらのリスク対応策については一定の評価があるものの、新中計の成長目標と合わせた場合に積極的な展開が見られないことへの懸念も指摘されています。

4. 海外展開戦略の詳細と評価

グローバル展開の基本戦略

キックマンの海外戦略の特徴は「経営の現地化」と「よき企業市民になる」という姿勢にあります¹¹。この方針のもと、現在では売上の77%、事業利益の実に90%を海外事業が占めるまでに成長しています¹²。

地域別戦略と現状評価

北米市場

- 目標：年平均5%の成長
- 戦略：供給体制の整備と物流の最適化
- 主要施策：米国第3工場（ジェファーソン）の建設
- 市場評価：最も成熟したグローバル市場であり、今後は安定成長が見込まれるが急成長は期待できない

欧州市場

- 目標：年平均10%の二ケタ成長
- 戦略：需要創造とシェア拡大
- 市場評価：まだ成長余地が大きいとされるが、欧州経済の不安定要素もあり

アジア・オセアニア市場

- 目標：特にASEANで持続的な二ケタ成長
- 戦略：現地の食習慣に合わせた製品展開
- 市場評価：最も将来性が期待される市場だが、競合も激しく容易ではない

卸売事業の戦略

東洋食品卸売事業では、業務用市場と家庭用市場とのバランスの良い事業構造への転換、販売体制・調達力の強化を進め、事業の推進力を高めることが計画されています¹³。

投資家・アナリスト評価

市場関係者からは、特に海外展開について以下の視点から評価がなされています：

1. **成長持続性への疑問**：特に北米市場での成長が鈍化しており、次の成長エンジンが見えない
 2. **投資効率への懸念**：第3工場建設など大型投資の回収見通しが不透明
 3. **新興市場戦略の不確実性**：南米・インド・アフリカでの市場開拓は長期的課題
- これらの要因から、海外展開戦略は「踊り場」（一時的な停滞期）に入ったとの評価が多く、株価下落の主要因となっています¹⁴。

5. 人材戦略の分析

「プロ人財」の定義と育成方針

キッコーマンでは、求める人材像を「プロ人財」と定義しています。具体的には¹⁵：

- 仕事における高度な専門能力を持つ
- 能力を発揮して自律的に行動し、成果に結びつけられる
- 社内外のニーズを満たし、市場に価値を与えられる

この「プロ人財」を育成するため、キッコーマンは以下のアプローチを取っています¹⁶：

1. 持株会社制への移行によるグループ戦略機能と各事業会社の価値創造力強化
2. グループ内での人財・技術・ノウハウの横断的活用
3. CDP（Career Development Program）などの育成プログラムの推進

グローバル人材戦略

グローバルビジョン 2030 の実現に向け、グローバル No.1 戦略を牽引できる人材の育成に注力しています¹⁷：

- サクセッションプランと人材プール構築
- 海外グループ会社での研修プログラム
- 多様な人材がそれぞれの能力を発揮できる組織づくり

評価と課題

新中期経営計画では人材戦略について具体的な数値目標の記載は限定的ですが、「将来に向けた経営資源の活用」の一環として位置づけられています。アナリストからは、グローバル

展開に合わせた人材戦略のより詳細な開示が期待されるとの見方があります。

6. 知財・無形資産戦略

基本的な考え方

キッコーマンでは、知的財産を現在および将来にわたる重要な経営資源ととらえ、知的財産戦略を事業戦略・研究開発戦略と一体化した経営戦略の中核としています¹⁸。

知的財産管理体制

グループの知的財産管理は、持株会社であるキッコーマン知的財産部が一元的に行っており、以下の方針で運営されています¹⁹：

- 他社との係争リスクの最小化
- キッコーマングループの知的財産権の最大化
- 守りと攻めの知的財産戦略の推進

無形資産としてのブランド戦略

キッコーマンは、長期ビジョン「グローバルビジョン 2030」において「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」という目標を掲げており、ブランド価値の向上を重要視しています²⁰。

評価と展望

知的財産・無形資産に関しては、中期経営計画内での明示的な戦略や数値目標の記載は限られています。しかし、今回の中期経営計画の「経営資源の活用」の一環として、ブランド、歴史、ビジネスモデル、海外ネットワークといったキッコーマンの強みが強調されており、これらの無形資産の活用がグローバル戦略の核となることが窺えます²¹。

7. 社会課題解決への取り組み

新中期経営計画では、「事業活動を通じた社会課題解決」を重点課題の一つと定め、以下の3分野を重要視しています²²：

地球環境

気候変動や食の環境、資源の活用に取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献する姿勢を示しています。

食と健康

キッコーマンの強みを活かしたおいしさと健康の追求、栄養バランスに優れた食生活の提案を通じ、人々の健康な生活をサポートする取り組みを推進しています。

人と社会

多様な人材が活躍できる組織づくりや、食文化の交流と継承を通じた社会貢献活動を行っています。

これらの取り組みは ESG 投資の観点からも重要視される内容ですが、アナリストからは具体的な数値目標や実行計画の詳細について、より踏み込んだ開示が期待されるとの声もあります。

8. 総合評価と今後の展望

キッコーマンの 2025-2027 年度中期経営計画は、長期ビジョン「グローバルビジョン 2030」の実現に向けた重要なステップとなるものです。しかし、市場やアナリストの評価は必ずしも肯定的なものばかりではありません。

市場評価のポイント

1. **成長鈍化への懸念**：特に海外事業での成長率低下が株価急落の主要因
2. **投資効率への疑問**：大型投資の回収見通しの不透明さ
3. **想定を下回る財務目標**：市場期待を下回る中期目標設定

踊り場から次の成長ステージへ

多くのアナリストは、キッコーマンが「踊り場」（成長の一時的停滞期）に入ったとの見方を示しています²³。15 期連続増益の後の減益予想は、市場の期待を大きく下回るものでした。しかし、この「踊り場」は次の成長ステージへの準備期間と捉えることもできます。

今後の注目ポイント

1. **北米第 3 工場の立ち上げと生産効率**：2026 年秋の稼働予定、投資効果の早期顕在化が重要
2. **欧州・アジア市場での二ケタ成長の実現可能性**
3. ****新興市場（南米・インド・アフリカ）の開拓進捗**
4. **国内事業の高付加価値化の具体的成果**
5. **社会課題解決と事業成長の両立**

まとめ

キッコーマンの新中期経営計画は、成長の継続と収益力の維持・向上を目指した堅実なものとして評価できますが、市場の期待に比べると物足りなさが否めません。しかし、長期的な視点で見れば、海外拠点の整備や経営資源の戦略的配分など、将来の成長に向けた布石も着実に打たれています。

投資家やアナリストは、特に次期決算発表時における業績の進捗状況と計画達成の見通しを注視していくでしょう。15 期続いた成長サイクルが一旦区切りを迎え、キッコーマンが次の成長ステージへどのように移行していくかが今後の焦点となります。

1. <https://www.kikkoman.com/jp/ir/assets/info202503.pdf> [↩](#)

2. <https://news.yahoo.co.jp/articles/be4a326d848a4f887279d56ee24b6afe0e7995e1> ⇐
3. <https://www.kikkoman.com/jp/ir/assets/info202503.pdf> ⇐
4. <https://news.nissyoku.co.jp/news/dyamamoto20250501052526331> ⇐
5. <https://www.kikkoman.com/jp/ir/assets/info202503.pdf> ⇐
6. <https://news.yahoo.co.jp/articles/be4a326d848a4f887279d56ee24b6afe0e7995e1> ⇐
7. <https://minkabu.jp/news/4210038> ⇐
8. https://moneyworld.jp/news/05_00173154_news ⇐
9. <https://kitaishihon.com/company/2801/management-strategy> ⇐
10. <https://kitaishihon.com/company/2801/management-strategy> ⇐
11. <https://www.kikkoman.com/jp/corporate/about/oversea/development.html> ⇐
12. <https://news.nissyoku.co.jp/news/dyamamoto20250501052526331> ⇐
13. <https://news.yahoo.co.jp/articles/be4a326d848a4f887279d56ee24b6afe0e7995e1> ⇐
14. https://moneyworld.jp/news/05_00173154_news ⇐
15. <https://www.kikkoman.com/jp/works/cho.html> ⇐
16. <https://www.kikkoman.com/jp/works/cho.html> ⇐
17. <https://kitaishihon.com/company/2801/human-capital> ⇐
18. <https://www.kikkoman.com/jp/quality/ip/> ⇐
19. <https://www.kikkoman.com/jp/quality/ip/> ⇐
20. <https://www.kikkoman.com/jp/corporate/management/vision2030.html> ⇐
21. <https://www.kikkoman.com/jp/ir/assets/info202503.pdf> ⇐
22. <https://www.kikkoman.com/jp/csr/management/materiality.html> ⇐
23. https://moneyworld.jp/news/05_00173154_news ⇐