

企業名：キッコーマン

レポート名：コーポレートレポート 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

私はコーポレートレポート 2022 を読んで、キッコーマンの目指す将来の姿を明確に理解することができた。まず、キッコーマンはグローバル化が進む現在、自社の商品がグローバルスタンダードとなることを目標としていることが読み取れた。このことから、外部環境が変化する中、消費者を第一に考え、自社の存在意義を模索し成長し続ける魅力的な企業だと感じた。これは、「グローバルビジョン 2030」からも読み取ることができる。キッコーマンはグローバルビジョン 2030 の中期経営計画の一つに、「環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上」を挙げている。このことについて、同書 17 ページの COO 中野氏によるメッセージによると、キッコーマンは江戸時代からの伝統を活かしつつ、様々な方面で市場開拓を行うことで新たな価値を創出しているそうだ。このように、キッコーマンはキッコーマングループならではの商品やサービスを、世界規模のターゲットに向けて提供することで持続可能な成長を達成しているのだと理解できた。

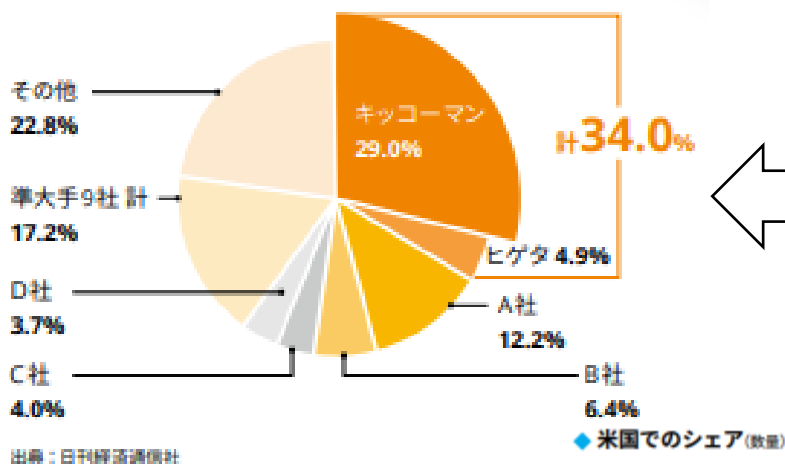
また、グローバルビジョン 2023 の中期経営計画の二つ目に「事業活動を通じ、社会課題解決に貢献」を挙げている。これが第 2 のキッコーマンの目指す将来の姿であり、魅力的な目標だと感じた。キッコーマンは取り組むべき重要な社会課題として「地球環境」「人と社会」「食と健康」を挙げている。そして、これらの課題に取り組むために、CO2 削減目標を定めたり、社員が能力を最大限発揮できる環境づくりに取り組むなど、具体的な方針を明確に立てている。このように世界規模の企業が、自社の経済的価値だけに固執するのではなく、事業活動を通じた社会貢献に取り組んでいる点でキッコーマンは社会的価値の高い企業だと感じた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

コーポレートレポート 2022 から、キッコーマンはしょうゆ部門はもちろん、他の部門でも競争優位性があると考えた。まず、しょうゆ部門では、国内しょうゆ市場におけるトップのシェアを誇っている。【図 1】から分かる通り、キッコーマンの醤油は国内しょうゆメーカー出荷数量シェアの 29%を占めている。国内事業における優位性としては、ブランド力もさることながら、近年の健康志向に対応した「減塩しょうゆ」や、長い間しょうゆの風味を損なわない「いつでも新鮮 しぼりたて生しょうゆ」の開発など、その時の需要に合わせた開発を続けているのが強みだと考えた。また、海外市場においても成長を続けている点はキッコーマンの強みである。特に、しょうゆの海外売上は国内よりも多く、米国でのシェアは 60%を超えるなど、海外でも相当数のシェアを誇っていることがわかる。（【図 2】）さ

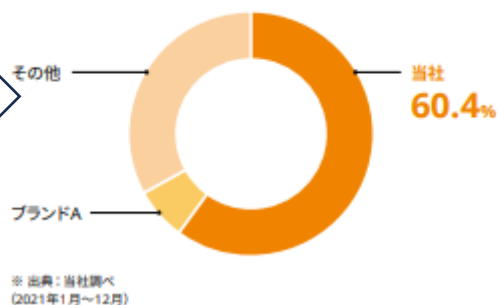
らに、同書 37 ページによると、キッコーマンはしょうゆ事業において先進国市場ではトップシェアを維持しつつ、新興国市場の展開も目指しているそうだ。このように、しょうゆメーカーとしての絶対的なブランドを確立してもなお成長を続ける点に競争優位性があると考えた。

◆ 国内しょうゆ市場におけるシェア(出荷数量)
(2021年1月～12月)



【図1】

【図2】



さらに、キッコーマンは多角化戦略として食品部門や飲料部門、酒類部門にも事業を拡大している。特に、豆乳についてはトップメーカーとして市場を活性化させている。このような別事業での成功も、ブランド力向上などといった競争優位性を確立させる要因になっていると考えた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

キッコーマンの競争優位性には持続性があると考えた。まず、キッコーマンは江戸時代から操業してきた豊富な歴史と伝統を持ち、長年にわたって培ってきた製造技術や製品開発のノウハウがある。こういった高い技術による高品質な製品の生産と新しい商品の開発は、なかなか他社が追随できるものではないと考えた。

次に、キッコーマンは世界規模の長期目的を策定し、それに向けた具体的な方針や経営指標を定めている点で持続的な成長が期待できると考えた。例えば、【図3】は海外事業におけるグローバル展開の分類と海外事業の目標を表したものである。このように、自社の現状

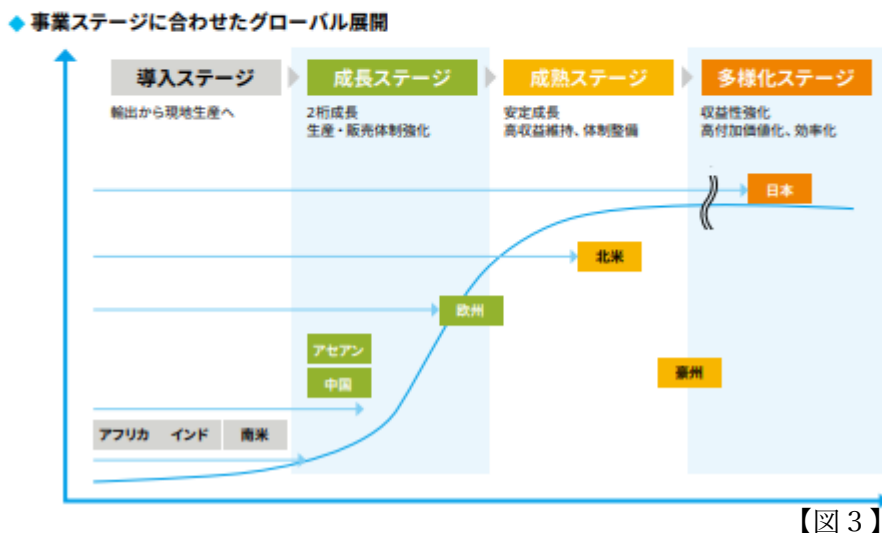
を正確にとらえ、達成したい目標を定め、それに向けた具体的な方針を立てている点は他の部門においても多数読み取ることができた。このような点でキッコーマンは持続的な成長が見いだせると感じた。

また、キッコーマンはまだ市場に参入していない地域が多数存在する。したがって、未開拓の地域に製品を広めることによって、競争上の優位性を強化できると考えられる。

◆海外しょうゆ事業 目標

北米	■引き続き安定成長を維持。	売上成長年平均 5% *
欧州	■地域別のきめ細かな取り組みで、2023年度以降2桁成長を継続。	売上成長年平均 10% *
アジア・オセアニア	■アセアン：2桁成長の定着。 ■オセアニア：安定成長。	売上成長年平均 7% *
新市場	■南米：市場開拓をすすめる。 ■インド：2020年代に成長ステージへ。 ■アフリカ：2030年代の成長をめざし、足場固め。	

※売上成長率はいずれも為替差を除く現地通貨ベース



4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

私はキッコーマンで自身の人的資本の価値向上を達成できると考えた。始めに、キッコーマンは多角化した事業を、国内だけでなく世界各国で行っているため、幅広い職種から自身の強みを活かした職場を選択することができる。さらに、事業間での垣根を越えて多様な人材とかがかわることで、自身のスキル向上や、イノベーションの促進など様々な価値向上が期待できると考えた。

また、キッコーマンは教育・研修プログラムを充実させている。特に、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できる「マイチャレンジ研修」は魅力的だと感じた。もちろん企業にとっても、従業員のスキルや知識を向上させるために、継続的な教育・研修プログラムを提供することは重要である。特に、多角化した大企業であるキッコーマンはかなりのスピード感で戦略実行をし

なければならないため、こういった研修プログラムは非常に有意義なものであると考えた。また、キッコーマンは社員のワーク・ライフ・バランスを支援するための制度改善に継続的に取り組んでいる。これらの取り組みにより、従業員は過度の労働ストレスを抱えることなく、人的資本の価値向上に集中できると考えた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

【良かった点】

- ・目標と成果が明確であった

グローバルビジョン 2030 の策定をはじめとし、取り組むべき重要な社会課題3分野など、経営理念に基づく一貫した長期目標についてとてもよく理解できた。冗長な表現や専門用語の過剰な使用を避け、わかりやすく明確で簡潔な文言であったこともあり、大変読みやすかった。

- ・「キッコーマン」というブランドの安定感や信頼性を強く感じる事ができた

企業の社会的責任や環境・社会・ガバナンスへの取り組みが強調されていた。持続可能性への取り組みを詳しく述べることで、企業の存在意義が明確になるだけでなく、好感度も上がるので、こういった要素を詳しく述べていた点は非常に良かった。

【改善余地】

- ・環境問題に対する取り組みに関して

近年、環境への取り組みが非常に重視されているため、環境への取り組みに関してのページをもっと強調してもよいと感じた。CO2 削減に関しての具体的な政策については詳しく書かれていたが、他の取り組みについての具体的な政策をもっと詳しく知りたいと感じた。

- ・競合との比較について

競合との比較や業界平均との比較が少ないと感じた。キッコーマンはトップのシェアを誇る部門を多く持つ企業であるので、そういったデータを活用できればより企業の魅力を伝えることができると考えた。

- ・これまでの経営の取り組みについて

これまでどのような紆余曲折を経てトップのシェアにたどり着いたのか、を記述するとよりその企業について、また経営陣の手腕について詳しく知ることができるため、このような内容を盛り込んでよいのではないかと考えた。

(参考文献) キッコーマングループコーポレートレポート2022

https://www.kikkoman.com/jp/csr/report/pdf/corporate_JP_2022_A3.pdf