

キッコーマン株式会社

2017年度第2四半期決算説明会

2017年11月2日(木)

kikkoman[®]

①当資料に記載されている内容は、資料作成時点の当社の判断に基づくものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

②資料中の西暦表示は、4 - 3月決算期に対応します。
例) 2017年 = 2017年4月～2018年3月

kikkoman[®]

テーマ

➤ 2017年度上期業績報告と

2017年度業績予想

常務執行役員 CFO

神山 隆雄

➤ 中期経営計画の進捗

代表取締役社長 CEO

堀切 功章

kikkoman[®]

kikkoman[®]

2017年度 上期業績報告と
2017年度 業績予想

常務執行役員 CFO

神山隆雄

[1] 2017年度 上期業績

[2] 2017年度 業績予想

[1] -1. 上期実績 連結計P/L (対前年実績)

上期実績

金額単位: 億円

	当年	前年	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	2,145	1,968	177	109.0	50	127	106.4
国内	923	890	34	103.8		34	103.8
海外	1,236	1,092	144	113.2	50	94	108.6
営業利益	191	169	21	112.5	3	18	110.5
国内	67	54	13	124.3		13	124.3
海外	128	119	9	107.4	3	6	105.0
キッコーマン (HD)	32	20	12	159.0		12	159.0
セグメント間消去等	△ 35	△ 23	△ 12		1	△ 13	
経常利益	188	164	24	114.6	3	21	112.8
税前利益	184	158	26	116.7	3	23	114.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	120	160	△ 40	75.2	2	△ 42	74.0

US\$ 111.4 106.4 5.0
EUR 126.6 119.1 7.5

〔1〕 -2. 上期実績 国内売上高（対前年実績）

上期実績

金額単位：億円

			当年	前年	増減	%
国内	しょうゆ	しょうゆ	247	245	2	100.9
		食品	300	295	5	101.7
		飲料	272	242	30	112.4
		酒類	59	60	△ 1	98.3
		セグメント間	△ 1	△ 1		
	食料品製造販売	878	842	36	104.3	
	その他	107	108	△ 1	99.4	
	セグメント間	△ 62	△ 60	△ 2		
	計	923	890	34	103.8	

- ・ しょうゆ 「いつでも新鮮」シリーズが好調
- ・ 食品 しょうゆ関連調味料が好調
- ・ 飲料 豆乳、デルモンテ飲料ともに好調

kikkoman®

6

〔1〕 -3. 上期実績 海外売上高（対前年実績）

上期実績

金額単位：億円

		当年	前年	増減	%	増減の内訳			
						為替差	実質	%	
海外	北米	北米	913	822	91	111.0	38	53	106.4
		食料品製造販売	292	277	15	105.5	10	5	101.8
		食料品卸売	661	582	80	113.7	30	50	108.6
	欧州	欧州	130	110	20	118.4	6	14	113.1
		食料品製造販売	57	49	8	116.6	3	5	109.6
		食料品卸売	85	69	15	122.0	3	12	117.5
	アジア・オセアニア	アジア・オセアニア	174	137	37	127.3	7	30	122.1
		食料品製造販売	92	68	24	135.6	2	22	132.2
		食料品卸売	84	70	14	119.3	5	9	112.5
	その他	191	167	24	114.6		24	114.6	
セグメント間	△ 173	△ 144	△ 29		△ 1	△ 28			
計	1,236	1,092	144	113.2	50	94	108.6		

US\$ 111.4 106.4 5.0

EUR 126.6 119.1 7.5

- ・ 為替差を除いた実質でも、各地域、各事業とも増収。

kikkoman®

7

〔1〕 -4. 上期実績 連結営業利益（対前年実績）

上期実績

金額単位：億円

		当年	前年	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
国内	食料品製造販売	59	47	13	127.0		13	127.0
	その他	7	7		106.7			106.7
	計	67	54	13	124.3		13	124.3
海外	北米	89	84	5	105.8	3	2	102.2
	欧州	19	16	3	118.6	1	2	114.7
	亜・豪	13	11	2	117.8		2	114.9
	その他	9	8	1	117.1		1	117.1
	計	128	119	9	107.4	3	6	105.0
キッコーマン（HD）		32	20	12	159.0		12	159.0
セグメント間消去等		△ 35	△ 23	△ 12		1	△ 13	
連結合計		191	169	21	112.5	3	18	110.5

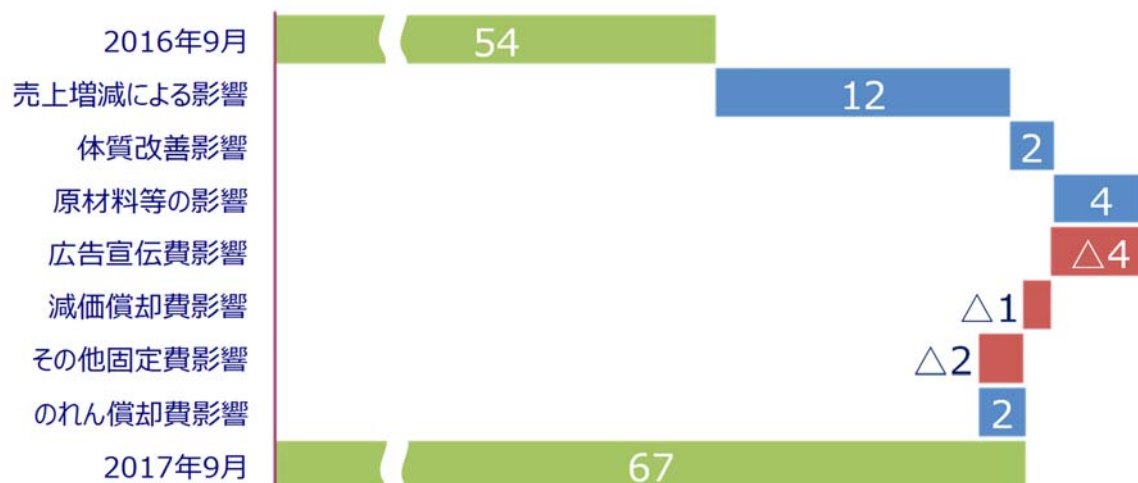
US\$ 111.4 106.4 5.0
 EUR 126.6 119.1 7.5



〔1〕 -5. 国内営業利益の主な増減要因

国内 +13億円

（単位：億円）



〔1〕 -6. 海外営業利益の主な増減要因

海外 +9億円

(単位: 億円)



kikkoman

10

〔1〕 -7. 上期実績 連結計P/L (対上期予想)

上期実績

金額単位: 億円

	実績	予想	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	2,145	2,040	105	105.1	63	41	102.0
国内	923	906	17	101.9		17	101.9
海外	1,236	1,151	85	107.4	63	21	101.9
営業利益	191	177	14	107.7	6	7	104.2
国内	67	59	8	112.7		8	112.7
海外	128	123	5	103.9	6	△1	99.4
キッコーマン (HD)	32	29	3	109.0		3	109.0
セグメント間消去等	△35	△34	△1		1	△2	
経常利益	188	167	21	112.8	6	16	109.4
税前利益	184	167	17	110.1	6	11	106.7
親会社株主に帰属する 当期純利益	120	109	11	110.5	4	8	107.1

US\$ 111.4 105.0 6.4
EUR 126.6 115.0 11.6

kikkoman

11

〔1〕 -8. 連結貸借対照表 増減明細

①総資産 = 3,492億円
 ②為替による影響
 実質差異 (① - ②)

対前期末 △121億円
 +21億円
 △142億円

(単位：億円)

資産の部		負債純資産合計	
流動資産	142	負債の部	142
現金及び預金	161	有利子負債	249
受取手形・売掛金	214	支払手形・買掛金・未払金	239
たな卸資産	+ 45	未払法人税等	19
繰延税金資産	+ 40	退職給付に係る負債	+ 12
その他	+ 1	繰延税金負債	2
固定資産	34		1
有形固定資産	+ 19	純資産の部	+ 107
無形固定資産	+ 8	利益剰余金	+ 83
(のれん)	3)	有価証券評価差額金	+ 1
投資その他	+ 16	為替換算調整勘定	+ 14
(投資有価証券)	+ 16)	非支配株主持分	+ 5
(繰延税金資産)	2)	その他	+ 3

12

〔1〕 -9. 連結キャッシュ・フロー

Net CF当期 (① + ② + ③ + ④) = △207億円

(単位：億円)

営業CF	+ 175	投資CF	90
税引前純利益	+ 184	2' 固定資産の取得	73
減価償却費	+ 64	2' 固定資産の売却	+ 0
売上債権の増減	41	投資有価証券の取得	23
たな卸資産の増減	34	貸付金の増減	4
仕入債務の増減	5	投資有価証券の売却収入	+ 8
法人税等の支払	9	その他	+ 2
その他	+ 16		
		+ 2' フリー・キャッシュ・フロー	+ 102
		- 2' 投資CF (除く設備)	17
財務CF	292	換算差額	+ 0
短期借入金	+ 60		
社債の償還による支出	317		
配当金の支払額	35		

13

〔2〕 -1. 連結業績予想 予想の前提条件

➤ 為替

下期	US\$ 110.0円	EUR 130.0円
通期	US\$ 110.8円	EUR 128.2円

➤ 原材料等の影響

連結計

下期：前期並み	(国内：±0億円、海外：±0億円)
通期：2億円利益増	(国内：4億円、海外：△2億円)

(下期前提)

大豆 (市場価格)	9.0 - 11.5	ドル/ブッシェル
小麦 (市場価格)	5.5 - 7.0	ドル/ブッシェル
原油 (市場価格)	45 - 60	ドル/バレル

kikkoman

14

〔2〕 -2. 下期業績予想 連結計P/L (対前年実績)

下期予想

金額単位: 億円

	下期 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	2,153	2,054	99	104.8	9	91	104.4
国内	893	875	18	102.1		18	102.1
海外	1,274	1,193	81	106.8	9	73	106.1
営業利益	169	159	10	106.5	4	7	104.3
国内	47	44	3	106.0		3	106.0
海外	130	119	11	109.7	3	8	106.9
キッコーマン (HD)	28	32	△ 4	87.8		△ 4	87.8
セグメント間消去等	△ 36	△ 36					
経常利益	162	156	6	103.6	3	2	101.4
税前利益	156	113	43	137.9	3	40	134.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	103	78	25	131.6	2	22	128.4

US\$	110.0	112.1	△ 2.1
EUR	130.0	119.7	10.3

kikkoman

15

〔2〕 -3. 下期業績予想 国内売上高（対前年実績）

下期予想

金額単位：億円

		下期 予想	前年 実績	増減	%
国内	しょうゆ	263	260	3	101.2
	食品	287	282	4	101.6
	飲料	231	218	13	105.9
	酒類	72	73	△ 1	99.1
	セグメント間	△ 1	△ 1		
	食料品製造販売	851	832	19	102.3
	その他	103	103		100.2
	セグメント間	△ 61	△ 60	△ 1	
	計	893	875	18	102.1

kikkoman®

16

〔2〕 -4. 下期業績予想 海外売上高（対前年実績）

下期予想

金額単位：億円

		下期 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海外	北米	933	883	50	105.6	△ 6	56	106.4
	食料品製造販売	288	277	10	103.7	△ 1	12	104.2
	食料品卸売	685	643	42	106.5	△ 6	48	107.4
	欧州	141	120	21	117.2	10	11	109.2
	食料品製造販売	63	53	9	117.7	5	5	108.9
	食料品卸売	91	75	17	122.5	6	11	114.6
	アジア・オセアニア	192	163	30	118.2	6	24	114.7
	食料品製造販売	102	88	15	117.0	3	12	113.5
	食料品卸売	91	76	15	119.5	3	12	115.9
	その他	172	184	△ 12	93.4		△ 12	93.4
セグメント間	△ 163	△ 156	△ 7			△ 7		
計	1,274	1,193	81	106.8	9	73	106.1	

US\$ 110.0 112.1 △ 2.1
 EUR 130.0 119.7 10.3

kikkoman®


17

〔2〕 -5. 下期業績予想 連結営業利益（対前年実績）

金額単位：億円

下期予想		下期 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
国内	食料品製造販売	40	37	4	110.6		4	110.6
	その他	7	8	△ 1	88.3		△ 1	88.3
	計	47	44	3	106.0		3	106.0
海外	北米	88	82	6	107.2		6	107.1
	欧州	20	17	3	117.4	2	1	107.2
	亜・豪	13	11	2	117.4	1	1	112.8
	その他	8	8		98.8			98.8
	計	130	119	11	109.7	3	8	106.9
キッコーマン（HD）		28	32	△ 4	87.8		△ 4	87.8
セグメント間消去等		△ 36	△ 36					
連結合計		169	159	10	106.5	4	7	104.3

US\$ 110.0 112.1 △ 2.1
 EUR 130.0 119.7 10.3




18

〔2〕 -6. 通期業績予想 連結計P/L（年初公表）

金額単位：億円

通期予想	当年 予想	年初 公表	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,298	4,138	160	103.9	123	37	100.9
国内	1,816	1,797	19	101.1		19	101.1
海外	2,510	2,368	142	106.0	123	19	100.8
営業利益	360	345	15	104.3	14	1	100.4
国内	114	108	6	105.1		6	105.1
海外	258	247	11	104.5	12	△ 1	99.5
キッコーマン（HD）	60	60	△ 1	99.2		△ 1	99.2
セグメント間消去等	△ 71	△ 70	△ 1		1	△ 2	
経常利益	350	330	20	106.1	12	8	102.4
税前利益	340	330	10	103.0	12	△ 2	99.3
親会社株主に帰属する 当期純利益	223	215	8	103.7	7	1	100.2

US\$ 110.8 105.0 5.8
 EUR 128.2 115.0 13.2



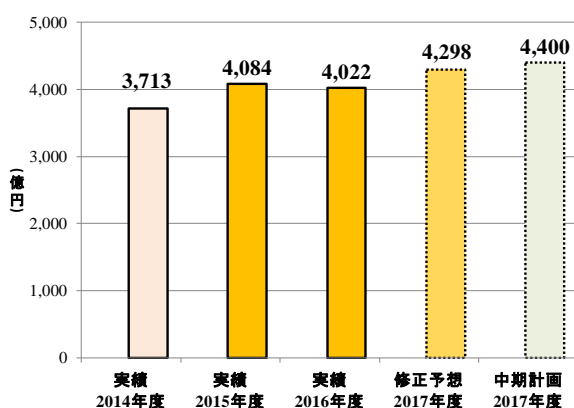
19

中期経営計画の進捗

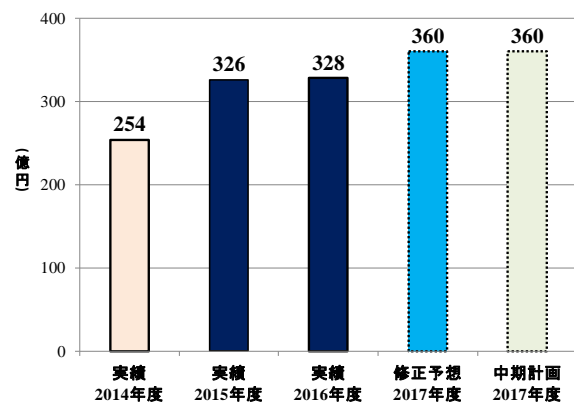
代表取締役社長CEO
堀切功章

中期経営計画 連結業績目標と進捗

売上高



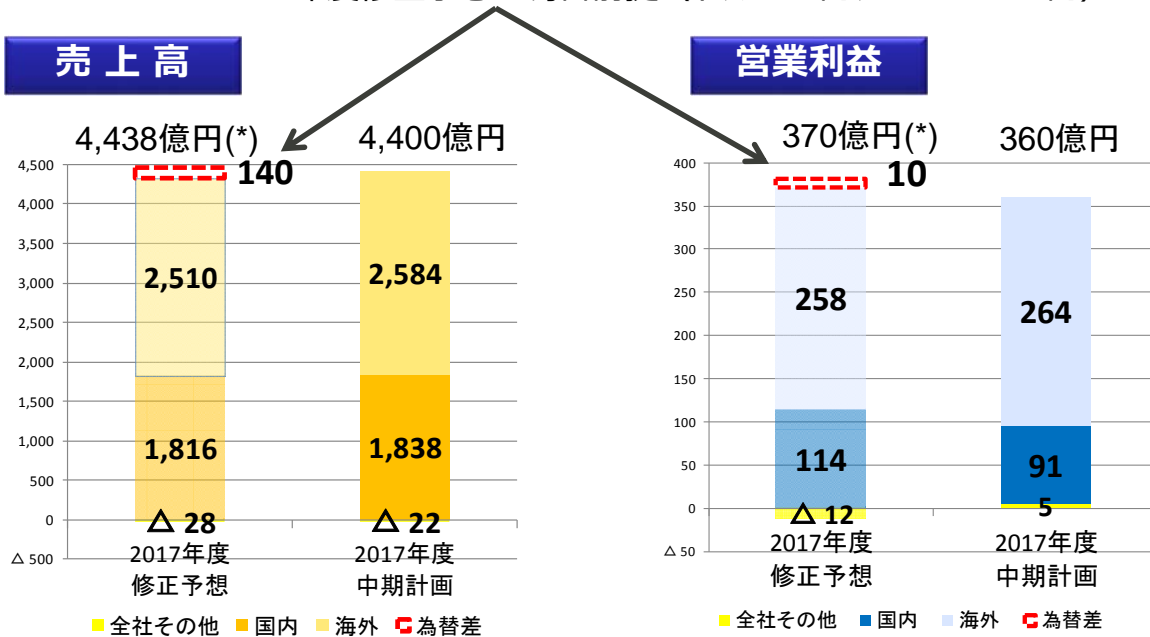
営業利益



	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 修正予想	2017年度 目標
売上高	3,713億円	4,084億円	4,022億円	4,298億円	4,400億円
営業利益	254億円	326億円	328億円	360億円	360億円
売上高営業利益率	6.8%	8.0%	8.2%	8.4%	8.2%
ROE	6.9%	8.7%	10.3%	(-)	9%以上
為替	ドル	110.0円	120.2円	109.0円	110.8円
	ユーロ	138.7円	132.4円	119.4円	128.2円

通期業績予想と中期経営計画連結業績目標の差異

☐・・・中期経営計画の為替前提（ドル115円、ユーロ125円）と、
2017年度修正予想の為替前提（ドル111円、ユーロ128円）の為替差



(*)上記グラフの2017年度修正予想の合計金額は、売上・営業利益ともに、中期経営計画の為替前提（ドル115円、ユーロ125円）で算出した参考数値を掲載しております。

中期経営計画 連結業績目標のセグメント別ブレイクダウン

(金額単位: 億円)

国	セグメント	2014年度実績	2015年度実績	2016年度実績	2017年度修正予想	2017年度計画	2017年度修正予想を中期経営計画の為替前提にした場合		
							為替差	為替差除き2017予想	
国内	食料品製造販売	売上高	1,613	1,677	1,673	1,729	1,748		1,729
		営業利益	27	65	83	100	74		100
		営業利益率(%)	1.7	3.9	5.0	5.8	4.2		5.8
	その他	売上高	202	207	210	210	211		210
		営業利益	10	15	14	14	17		14
		営業利益率(%)	5.1	7.3	6.9	6.7	8.1		6.7
計	売上高	1,697	1,766	1,764	1,816	1,838		1,816	
	営業利益	38	81	98	114	91		114	
	営業利益率(%)	2.2	4.6	5.5	6.3	5.0		6.3	
海外	北米	売上高	1,535	1,769	1,705	1,846	1,922	△ 92	1,938
		営業利益	138	166	166	177	174	△ 8	184
		営業利益率(%)	9.0	9.4	9.7	9.6	9.1	-	9.5
	欧州	売上高	219	236	230	271	255	△ 9	280
		営業利益	32	33	34	40	42	0	39
		営業利益率(%)	14.7	14.0	14.6	14.6	16.4	-	14.0
	アジア・オセアニア	売上高	253	292	299	366	392	△ 42	408
		営業利益	21	25	22	26	32	△ 3	29
		営業利益率(%)	8.4	8.5	7.5	7.2	8.2	-	7.1
	計	売上高	2,039	2,343	2,285	2,510	2,584	△ 140	2,650
		営業利益	205	240	238	258	264	△ 10	268
		営業利益率(%)	10.1	10.2	10.4	10.3	10.2	-	10.1
全社、セグメント消去	売上高	△ 22	△ 25	△ 27	△ 28	△ 22	-	△ 28	
	営業利益	10	5	△ 7	△ 12	5	△ 1	△ 11	
連結合計	売上高	3,713	4,084	4,022	4,298	4,400	△ 140	4,438	
	営業利益	254	326	328	360	360	△ 10	370	
	営業利益率(%)	6.8	8.0	8.2	8.4	8.2	-	8.3	

※為替
ドル 110.0円 120.2円 109.0円 110.8円 115.0円
ユーロ 138.7円 132.4円 119.4円 128.2円 125.0円

収益性の向上

1. 海外事業の成長継続

- 各事業、各地域とも概ね順調に進捗。
引き続き目標達成、さらなる成長を目指す。

2. 国内事業の生産性向上

- 成長カテゴリーの強化・体質改善とともに概ね順調に推移。
引き続き目標達成を目指す。

kikkoman 

24

海外事業の成長継続

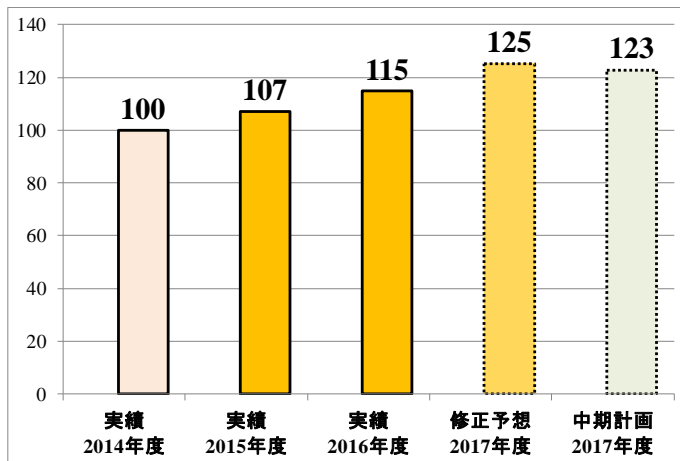
kikkoman 

25

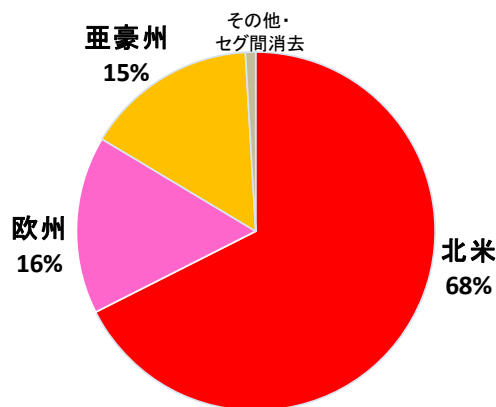
海外事業の成長継続 海外しょうゆ事業

中期経営計画目標と進捗、地域別売上高構成比

売上高



※海外しょうゆ事業の売上高（現地通貨ベース）の実績と目標を、2014年度の実績=100とした指数にて表示しています。



海外しょうゆ事業地域別売上高構成比 (2016年度)



海外事業の成長継続 海外しょうゆ事業 施策と取り組み

売上高成長目標（現地通貨ベース）

北米
年平均4%以上

欧州
年平均10%以上

亜豪州
年平均10%以上

●主要市場の深耕

- ・既存ユーザーの使用機会増加
- ・さらなる新規ユーザー開拓
- ・業務・加工用向け取り組み強化
- ・商品ラインナップの拡大
- ・メディアを通じたプロモーション活動
- ・持続的成長のための販売体制整備

●新興市場の開拓

- ・本醸造しょうゆの品質の良さおよび当社ブランド認知向上
- ・国ごとの嗜好・食材に合った新商品・レシピの開発
- ・店頭デモンストレーション
- ・現地拠点の設置とさらなる強化・整備

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。

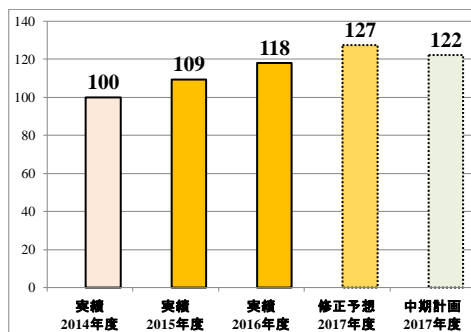
売上高成長目標：
年平均7%以上（現地通貨ベース）

● 基盤の拡充・整備

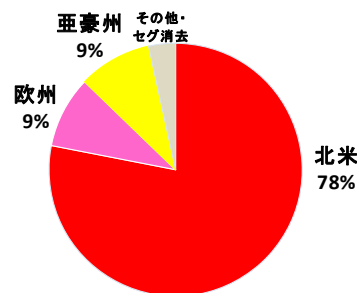
- ・ 新規拠点の開設
- ・ 既存拠点の拡張・整備

● 商品調達力・開発力強化

- ・ 現地ニーズに合った新商品開発
- ・ 世界各地域の連携による調達ネットワーク強化と安定供給ルート確保



食料品卸売事業 売上高の成長率推移
※食料品卸売事業の売上高（現地通貨ベース）目標と推移を2014年度の実績=100とした指数にて表示しています。



食料品卸売事業 地域別売上高構成比（2016年度）

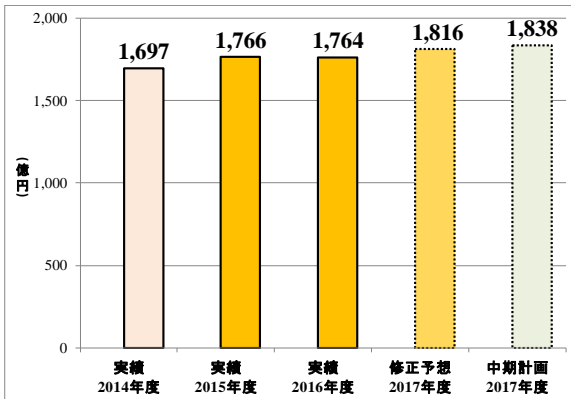
国内事業の生産性向上

国内事業の生産性向上

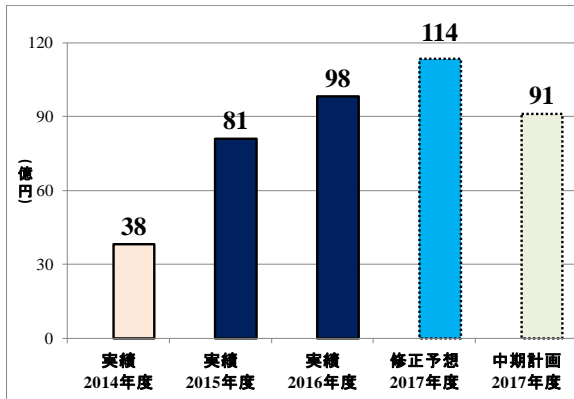
中期経営計画目標と進捗

成長カテゴリーの強化と体質改善を図る

売上高



営業利益



	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 修正予想	2017年度 目標
国内事業 売上高営業利益率	2.2%	4.6%	5.5%	6.3%	5.0%

国内事業の生産性向上

増益要因・減益要因のブレイクダウン

(単位: 億円)

課題		中期経営計画の施策・主な増減益要因	2017年度 対2014年度 (見込)	2016年度 対2014年度 (実績)
増益 要因	生産性 向上 策	成長カテゴリー の強化 36億円	52	33
		体質改善 15億円		
	その他 14億円	●償却方法の変更 ●相場・為替変動による原材料費負担減 等	31	32
減益 要因	広告宣伝 12億円	●広告宣伝投資の増加	△22	△15
合計 53億円			76	60

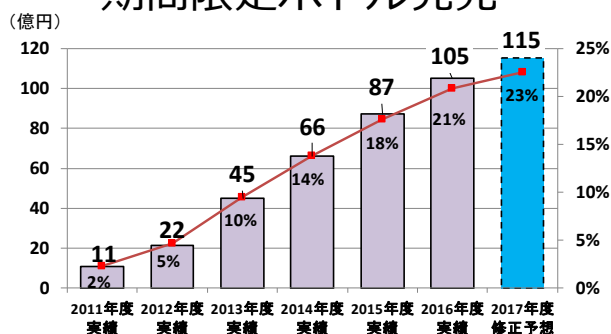
国内事業の生産性向上



成長カテゴリーの強化：いつでも新鮮シリーズ

●購入経験率の拡大

- ・ TVCM刷新
- ・ 期間限定ボトル発売



「いつでも新鮮」シリーズの年間売上高と当社しょうゆ部門全体における構成比の推移

●市場活性化

- ・ メニュー別の使い分け提案
- ・ 減塩マーケティング強化



国内事業の生産性向上

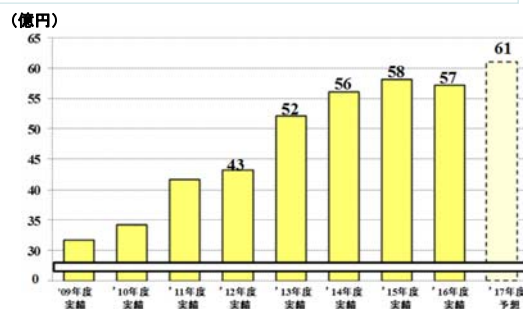


成長カテゴリーの強化：うちのごはん

●新規顧客の獲得

増加が見込まれる30~40代の共働き世帯を新規顧客に

- ・ ターゲット顧客にあわせた TVCM刷新
- ・ 複数トライアル購入を促す全国キャンペーン
- ・ 主力品のおいしさ強化
- ・ 商品の強みを強調するパッケージ変更



「うちのごはん」年間売上高推移



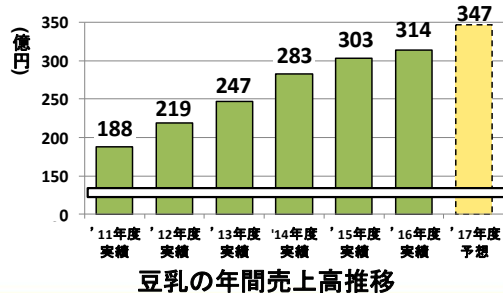
国内事業の生産性向上



成長カテゴリーの強化：豆乳

●さらなる成長に向けた 新商品展開

- 「健康」をベースに
差異化された商品開発



●需要拡大に向けた 販促活動継続

- 全国TVCMによる
プル戦略強化



国内事業の生産性向上

国内事業 体質改善に関する取り組み

営業効率の向上

物流効率の向上

体質改善

労働生産性の
向上

製造原価の改善

財務戦略

財務戦略 キャッシュフローの使途

営業キャッシュフロー
2015~2017年度
約900億円

株主還元

- 連結配当性向目標
30%以上
2017年度予想 33.7%
- 機動的自己株式取得
2017年度予定 50億円

設備投資

- 成長分野への投資
2015~2017年度
約450億円
2017年度予想 172億円

新規事業投資

- 事業ポートフォリオ強化のため、積極的に取り組む。

ROE	ROE向上に向けた取り組み	
<p>2014年度実績 6.9%</p> <p>↓</p> <p>2016年度実績 10.3%</p>	<p>利益率 の改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外事業の成長継続 ■ 国内事業の生産性向上
<p>2017年度目標 9%以上</p>	<p>資産効率 の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在庫圧縮 ■ 設備投資の効率化 ■ その他資産圧縮
	<p>資本効率 の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 配当 ■ 機動的自己株式取得

※上記の目標は、中期経営計画における2017年度想定為替レート（1ドル：115円・1ユーロ：125円）と、2015年3月末日現在における株式市場の水準を前提とする。



おいしい記憶をつくりたい。