

2023年度 決算説明会

キッコーマン株式会社

2024年4月26日

経営の考え方について

代表取締役社長CEO

中野 祥三郎

2023年度業績報告と2024年度業績予想

取締役常務執行役員CFO

神山 隆雄

経営の考え方について

代表取締役社長CEO

中野 祥三郎

新しい価値創造への挑戦

目指す姿

- 1 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
- 2 世界中で新しいおいしさを創造し、より豊かで健康的な食生活に貢献する
- 3 キッコーマンらしい活動を通じて、地球社会における存在意義をさらに高めていく

2030年への挑戦

No.1 バリューの提供

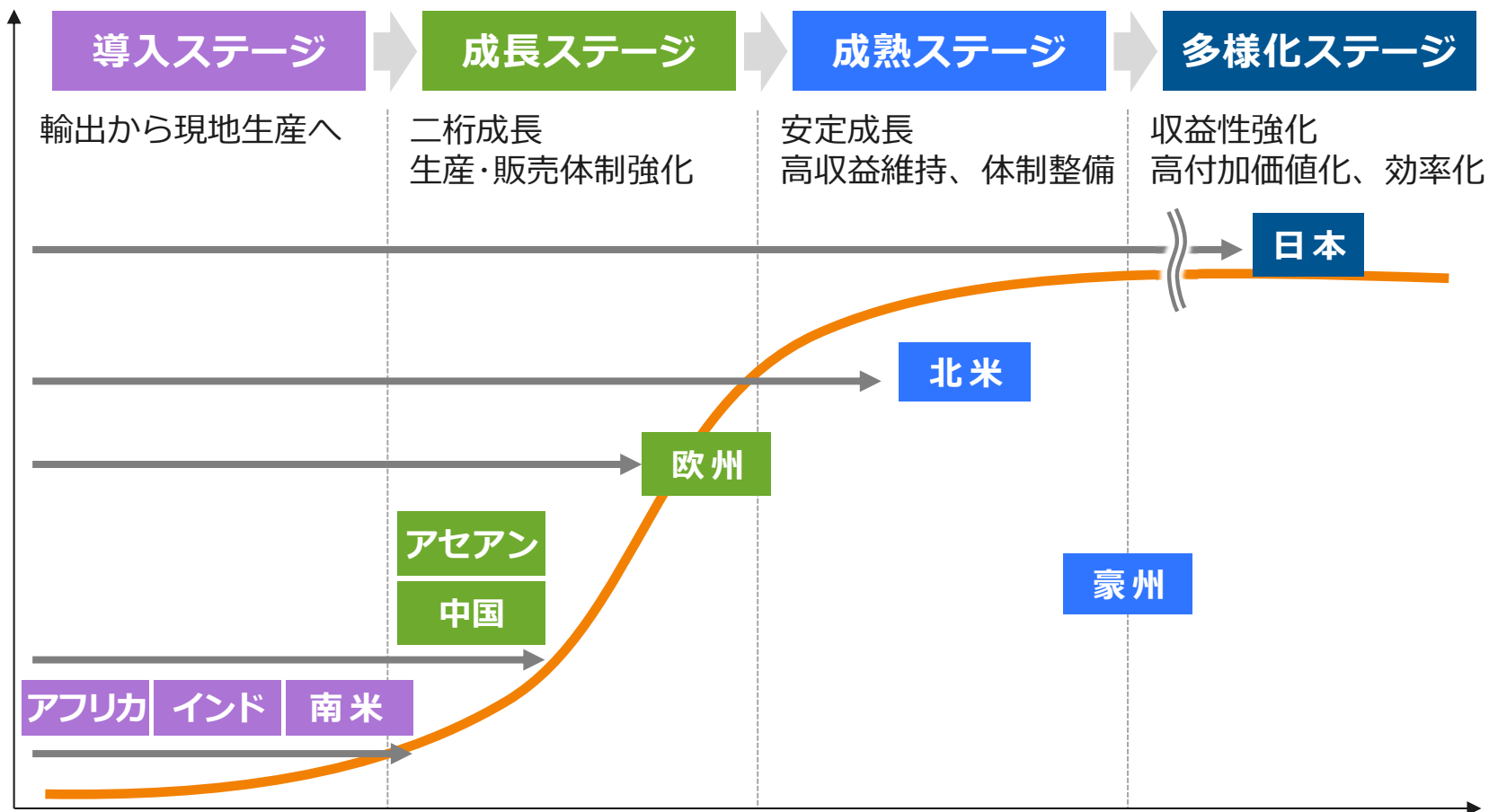
- 1 グローバルNo.1戦略
- 2 エリアNo.1戦略
- 3 新たな事業の創出

経営資源の活用

- 1 発酵・醸造技術
- 2 人材・情報・キャッシュフロー

海外しょうゆ事業の取り組み

キッコーマンしょうゆのグローバル展開 エリア別ステージ



海外食料品卸売事業の取り組み

グローバルビジョン2030 グローバルNo.1戦略

東洋食品卸グローバル No.1 の地位を強固なものにする

JFCグループの企業理念

Quality Merchandising & Good Service

確かな商品、行き届いたサービス



新しい価値創造に挑戦する

収益力向上

高付加価値商品拡大
価値訴求強化

生産性向上



キッコーマンフードテック 新工場
(千葉県野田市)

中期経営計画（22-24年度）重点課題および目標

重点課題

環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上をめざす

事業活動を通じ、社会課題解決に貢献する

目標

売上成長率

年平均 **5%** 以上*

22-24年度

事業利益率

10% 以上

24年度

ROE

11% 以上

24年度

* 為替差を除く。

kikkoman



おいしい記憶をつくりたい。



2023年度 業績報告と 2024年度 業績予想

取締役常務執行役員CFO

神山 隆雄

(1) 2023年度 業績報告

(2) 2024年度 業績予想

(1)-1. 通期実績 連結計P/L (対前年実績)

通期実績

金額単位：億円

	2023 実績	2022 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	6,608	6,189	419	106.8	307	112	101.8
国内	1,575	1,547	28	101.8		28	101.8
海外	5,090	4,690	400	108.5	308	92	102.0
事業利益	734	588	146	124.9	42	104	117.7
国内	104	93	11	112.0		11	112.0
海外	654	518	136	126.4	39	98	118.9
キッコーマン（HD）	274	106	168	258.6		168	258.6
セグメント間取引	△ 298	△ 129	△ 169		3	△ 173	
営業利益	667	554	114	120.5	35	78	114.2
税引前当期利益	756	608	148	124.4	40	108	117.8
親会社の所有者に帰属する 当期利益	564	437	127	129.1	29	98	122.4

USD 144.4 135.0 9.5
 EUR 156.8 141.2 15.6

(1)-2. 通期実績 海外売上収益（対前年実績）

通期実績

金額単位：億円

売上収益			2023 実績	2022 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海	北米	しょうゆ	913	799	114	114.2	58	56	107.0
		その他食料品	58	149	△ 91	38.8	4	△ 95	36.4
	食料品製造・販売		971	948	23	102.4	61	△ 39	95.9
	卸売		2,728	2,559	170	106.6	169		100.0
	計		3,561	3,385	176	105.2	222	△ 46	98.6
外	欧州	食料品製造・販売	267	218	49	122.7	27	23	110.4
		卸売	400	349	50	114.4	36	14	104.0
	計		616	526	91	117.3	58	33	106.2
外	亜豪州	しょうゆ	201	181	20	111.2	8	13	107.1
		デルモンテ	90	81	8	110.5	4	4	105.2
	食料品製造・販売		291	262	29	111.0	12	17	106.5
	卸売		505	447	58	112.9	19	38	108.6
	計		790	704	86	112.2	31	55	107.8
その他		679	591	88	114.9		88	114.9	
セグメント間		△ 557	△ 516	△ 41		△ 3	△ 38		
計		5,090	4,690	400	108.5	308	92	102.0	

USD 144.4 135.0 9.5

EUR 156.8 141.2 15.6

(1)-3. 通期実績 海外事業利益（対前年実績）

通期実績

金額単位：億円

事業利益			2023 実績	2022 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海	北米	食料品製造・販売	258	196	62	131.4	15	46	123.7
		卸売	237	190	47	124.9	15	32	117.0
		計	494	386	108	128.1	30	79	120.4
	欧州	食料品製造・販売	64	45	19	142.1	6	13	128.4
		卸売	16	13	3	123.2	1	2	112.3
		計	80	58	22	137.8	7	14	125.0
外	亜豪州	食料品製造・販売	28	25	2	109.7	2	1	103.7
		卸売	22	24	△ 2	92.3	1	△ 3	89.3
	計	50	49		101.0	2	△ 2	96.5	
	その他		33	25	8	131.9		8	131.9
計			654	518	136	126.4	39	98	118.9

USD 144.4 135.0 9.5

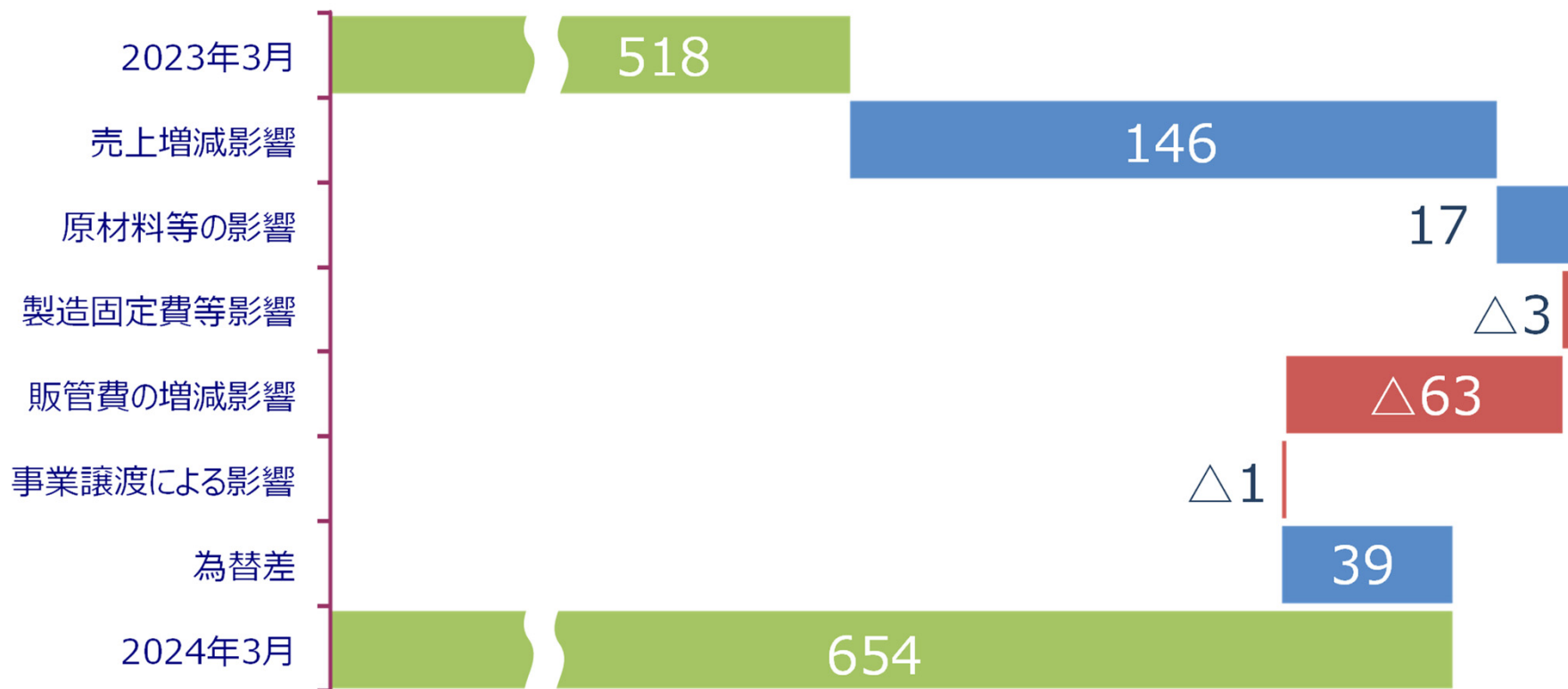
EUR 156.8 141.2 15.6

(1)-4. 通期実績 海外事業利益の主な増減要因

通期実績

(単位：億円)

海外 +136億円



(1)-5. 通期実績 国内売上収益・事業利益（対前年実績）

通期実績

金額単位：億円

売上収益		2023 実績	2022 実績	増減	%
国	しょうゆ	445	432	14	103.2
	食品	506	494	13	102.6
	飲料	424	425	△ 1	99.9
	酒類	106	101	4	104.2
	セグメント間	△ 2	△ 2		
内	食料品製造・販売	1,480	1,450	30	102.1
	その他	212	219	△ 7	96.9
	セグメント間	△ 117	△ 122	5	
計		1,575	1,547	28	101.8

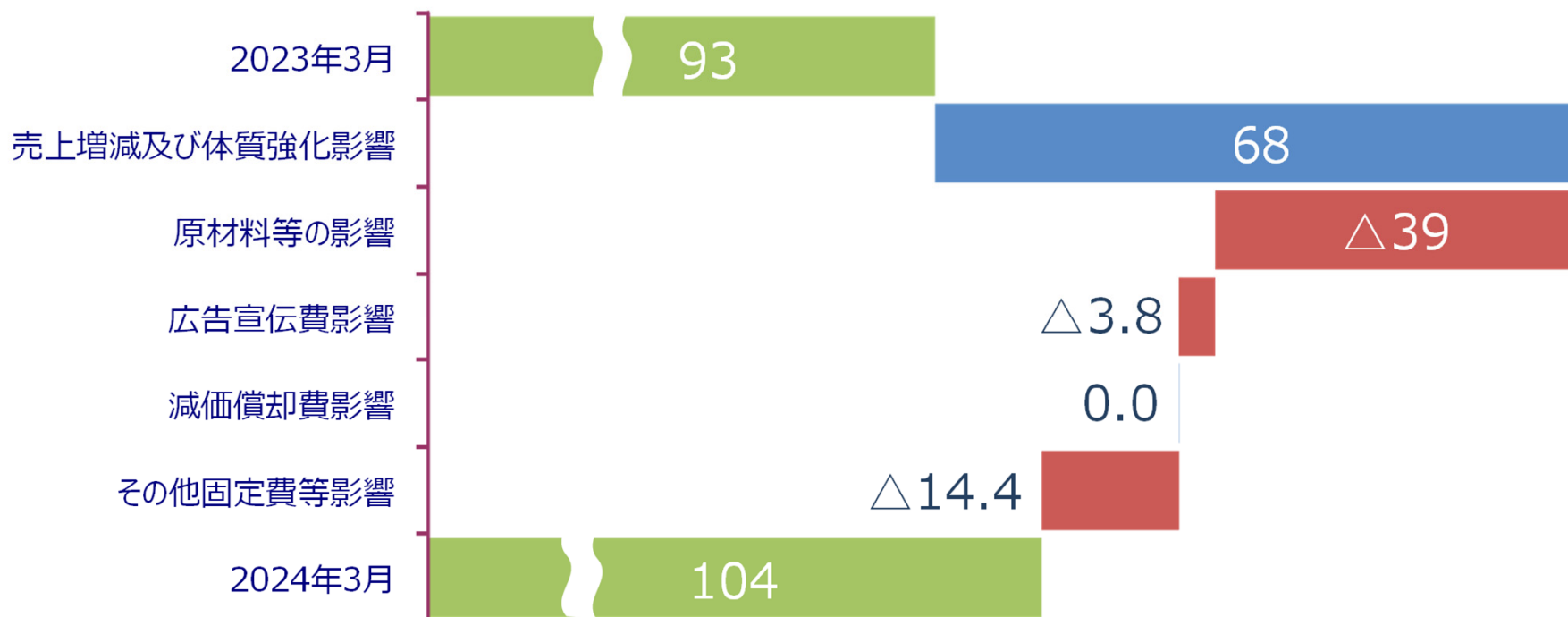
事業利益		2023 実績	2022 実績	増減	%
国	食料品製造・販売	95	75	20	126.8
内	その他	9	18	△ 9	51.0
計		104	93	11	112.0

(1)-6. 通期実績 国内事業利益の主な増減要因

通期実績

(単位：億円)

国内 +11億円



(2)-1 2024年度業績予想 予想の前提条件

- 為替 : 年間 USD 140円、EUR 155円
- 原材料等価格 : 国内は今年度も上昇
- 製品価格改定 : 公表したものの以外は前提に織り込んでいない

(2)-2 通期業績予想 海外売上収益（対前年実績）

通期予想

金額単位：億円

売上収益		2024 予想	2023 実績	増減	%	増減の内訳			
						為替差	実質	%	
海	北米	しょうゆ	919	913	6	100.7	△ 29	35	103.8
		その他食料品	15	58	△ 43	25.3		△ 43	26.1
	食料品製造・販売	934	971	△ 37	96.2	△ 29	△ 8	99.2	
	卸売	2,838	2,728	109	104.0	△ 82	191	107.0	
	計	3,632	3,561	71	102.0	△ 107	177	105.0	
欧州	食料品製造・販売	282	267	15	105.7	△ 3	18	106.9	
	卸売	436	400	36	109.1	△ 1	37	109.3	
	計	664	616	47	107.7	△ 4	51	108.3	
外	亜豪州	しょうゆ	214	201	13	106.3	4	8	104.1
		デルモンテ	94	90	5	105.2	△ 1	6	106.6
	食料品製造・販売	308	291	17	105.9	3	14	104.9	
	卸売	555	505	51	110.0	8	43	108.5	
	計	858	790	68	108.6	11	57	107.2	
その他	680	679		100.1			100.1		
セグメント間	△ 566	△ 557	△ 9		1	△ 10			
計	5,267	5,090	177	103.5	△ 99	276	105.4		

USD 140.0 144.4 △ 4.4

EUR 155.0 156.8 △ 1.8

(2)-3 通期業績予想 海外事業利益（対前年実績）

通期予想

金額単位：億円

事業利益		2024 予想	2023 実績	増減	%	増減の内訳			
						為替差	実質	%	
海	北米	食料品製造・販売	261	258	3	101.1	△ 8	11	104.3
		卸売	227	237	△ 10	95.6	△ 7	△ 4	98.4
	計	488	494	△ 6	98.7	△ 15	8	101.7	
	欧州	食料品製造・販売	70	64	5	108.6	△ 1	6	110.0
卸売		18	16	2	110.6		2	110.9	
計		87	80	7	109.3	△ 1	8	110.5	
外	亜豪州	食料品製造・販売	31	28	3	110.0		2	108.6
		卸売	24	22	3	111.6		2	109.8
	計	55	50	5	111.0	1	5	109.4	
	その他	33	33		100.3			100.3	
計		661	654	7	101.0	△ 15	22	103.3	

USD 140.0 144.4 △ 4.4

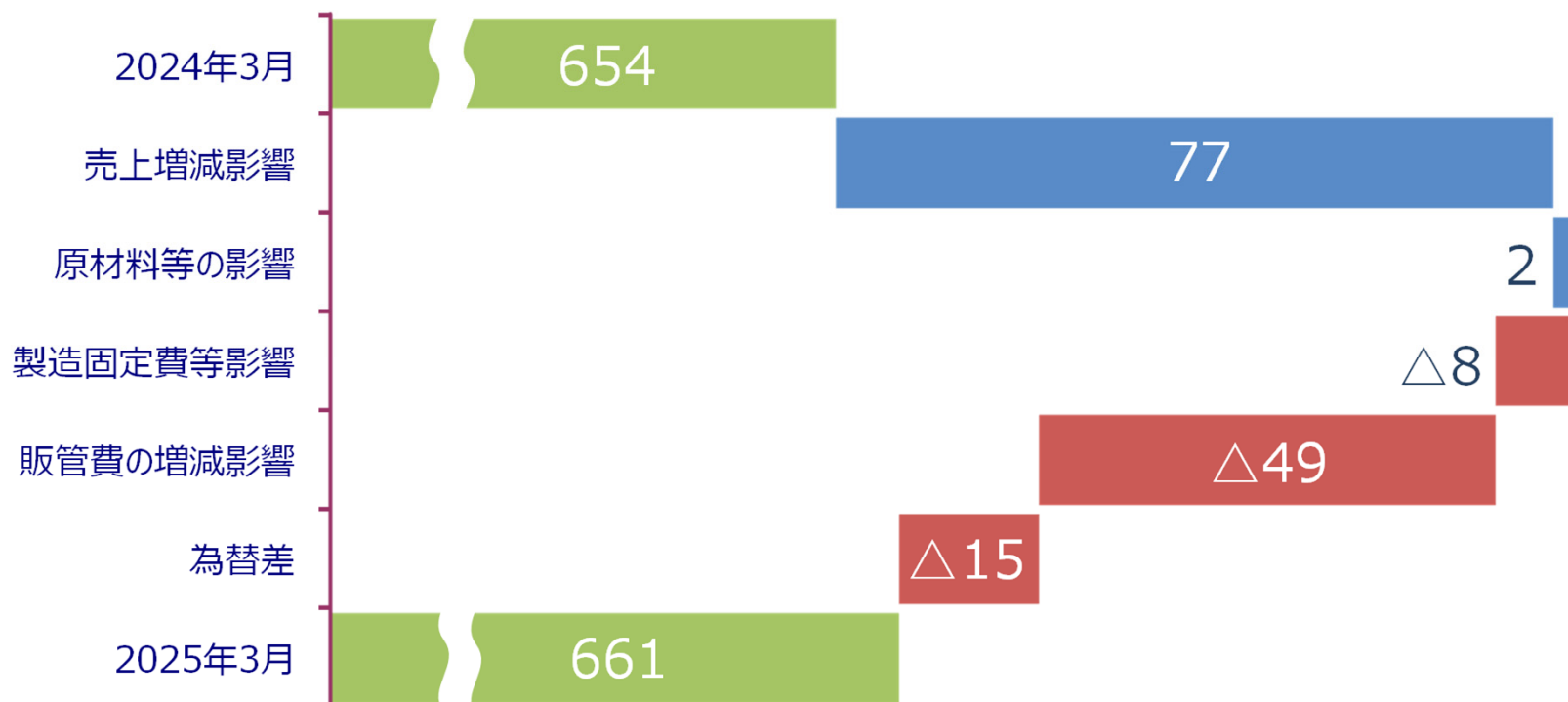
EUR 155.0 156.8 △ 1.8

(2)-4 通期業績予想 海外事業利益の主な増減要因

通期予想

(単位：億円)

海外 +7億円



(2)-5 通期業績予想 国内売上収益・事業利益（対前年実績）

通期予想

金額単位：億円

売上収益		2024 予想	2023 実績	増減	%
国内	しょうゆ	463	445	18	104.0
	食品	529	506	23	104.5
	飲料	442	424	18	104.1
	酒類	112	106	6	106.0
	セグメント間	△ 2	△ 2		
	食料品製造・販売	1,544	1,480	64	104.4
	その他	223	212	10	104.9
	セグメント間	△ 123	△ 117	△ 7	
	計	1,643	1,575	68	104.3

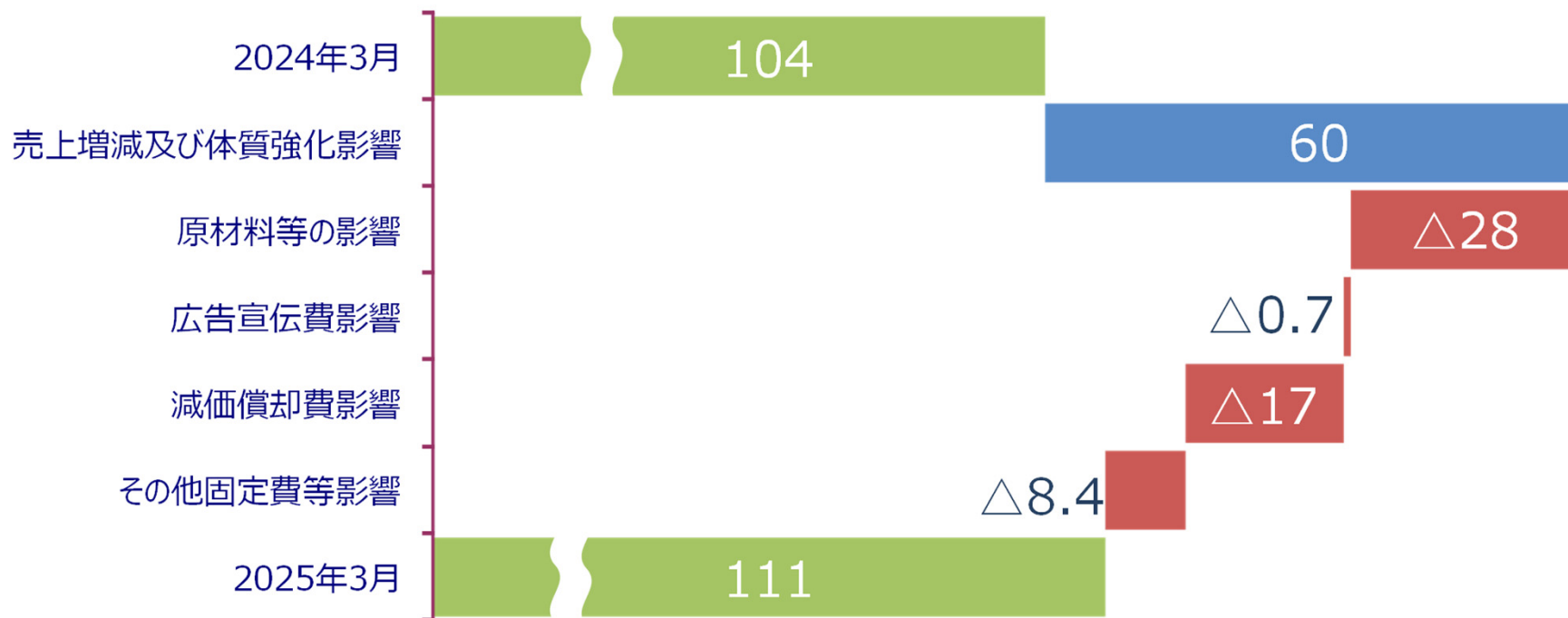
事業利益		2024 予想	2023 実績	増減	%
国内	食料品製造・販売	98	95	3	103.2
	その他	13	9	3	137.1
	計	111	104	6	106.1

(2)-6 通期業績予想 国内事業利益の主な増減要因

通期予想

(単位：億円)

国内 +6億円



(2)-7 通期業績予想 連結計P/L (対前年実績)

通期予想

金額単位：億円

	2024 予想	2023 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	6,850	6,608	242	103.7	△ 99	341	105.2
国内	1,643	1,575	68	104.3		68	104.3
海外	5,267	5,090	177	103.5	△ 99	276	105.4
事業利益	740	734	6	100.8	△ 17	23	103.2
国内	111	104	6	106.1		6	106.1
海外	661	654	7	101.0	△ 15	22	103.3
キッコーマン（HD）	183	274	△ 92	66.6		△ 92	66.6
セグメント間取引	△ 214	△ 298	84		△ 2	87	
営業利益	708	667	41	106.1	△ 15	56	108.3
税引前当期利益	781	756	25	103.3	△ 17	42	105.5
親会社の所有者に帰属する 当期利益	576	564	12	102.1	△ 13	24	104.3

USD 140.0 144.4 △ 4.4

EUR 155.0 156.8 △ 1.8

参考資料-1

中期経営計画

中期経営計画（22-24年度）目標と進捗

売上収益および事業利益率

売上収益は為替差を除き、2021年度を100として指数化



- 進捗：売上収益、事業利益率とも、事業毎に進捗の差はあるが、全体として概ね順調。
事業譲渡による影響を除く
- 最終年度となる2024年度は、引き続き各事業で重点課題に取り組み、目標達成をめざす。

(億円)

連結	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 予想	2024年度 中計目標
売上収益	5,164	6,189	6,608	6,850	年平均5%以上 (為替差を除く)
事業利益	523	588	734	740	—
事業利益率	10.1%	9.5%	11.1%	10.8%	10%以上
ROE	11.7%	11.4%	12.5%	—	11%以上
為替レート USD	112.9円	135.0円	144.4円	140.0円	
EUR	131.0円	141.2円	156.8円	155.0円	

海外しょうゆ事業 中期経営計画の目標と進捗

目標

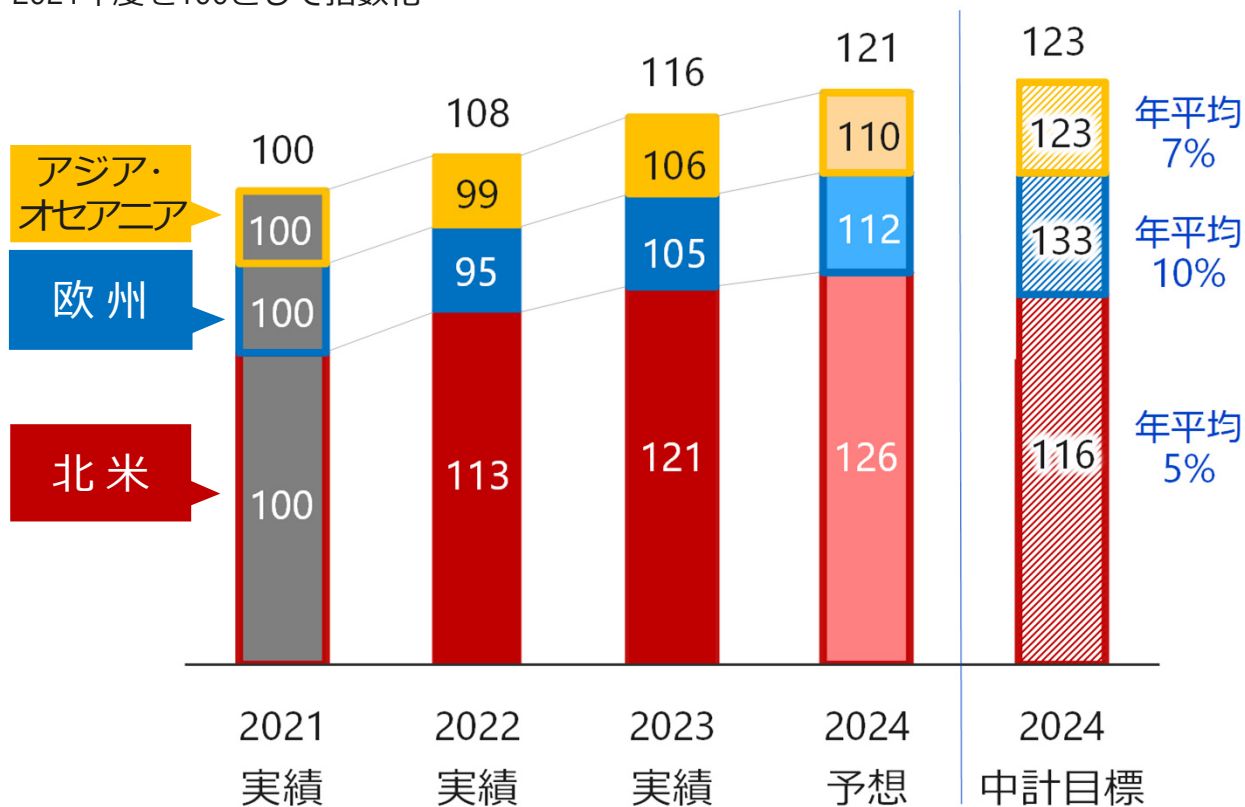
売上成長
年平均 7%

(為替差を除く)

- 成長の継続と収益力向上
- コロナ下における家庭用増を維持し、業務用を拡大

売上収益

為替差を除き、2021年度を100として指数化



海外卸売事業 中期経営計画の目標と進捗

目標

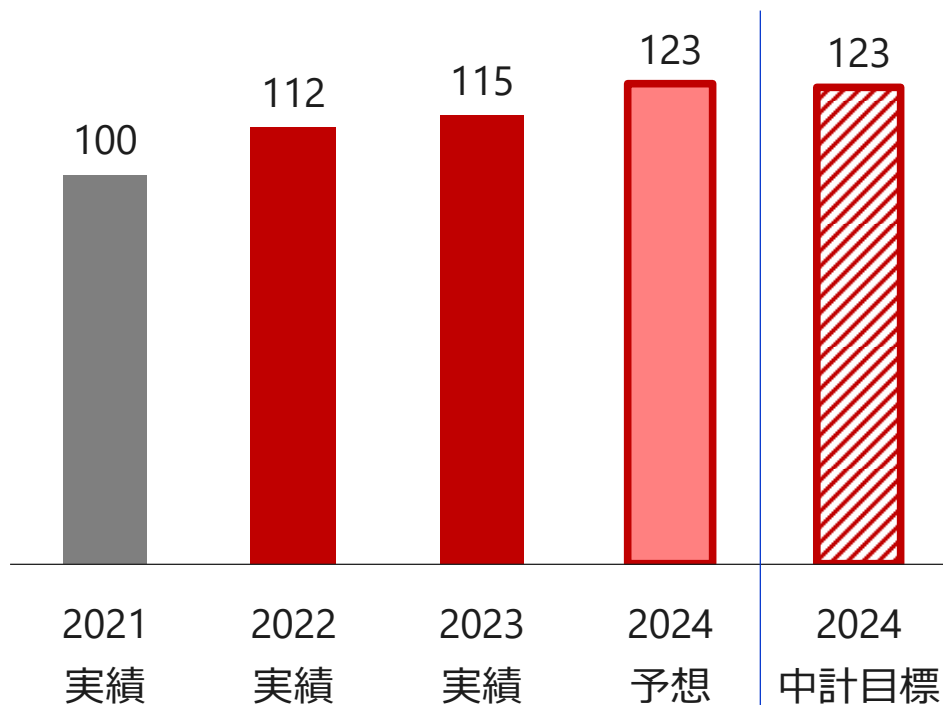
売上成長
年平均 7%

(為替差を除く)

- 業務用、家庭用のバランスの良い事業構造
- 既存拠点の整備・拡大を進め、競争力強化
- 調達力強化

売上収益

為替差を除き、2021年度を100として指数化



国内事業 中期経営計画の目標と進捗

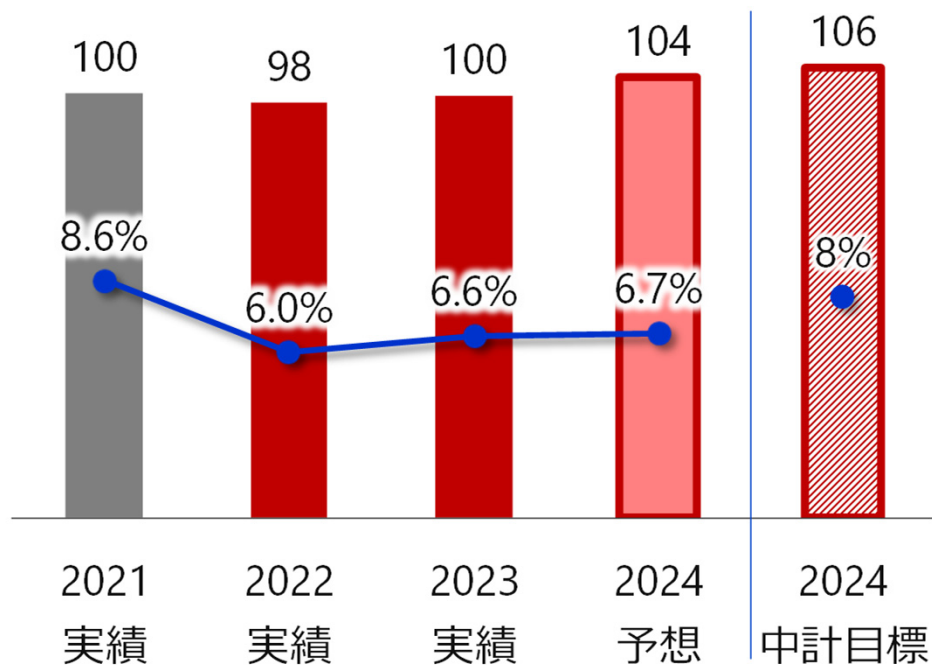
目標

売上成長 年平均 2%
事業利益率 8%

- 各事業とも収益力向上

売上収益および事業利益率

売上収益は2021年度を100として指数化



中期経営計画（22-24年度） 経営資源の活用

22-24年度 **営業CF**

当初計画* 約1,850億円

● 将来の成長・収益力向上に向けた投資

<p>株主還元</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結配当性向目標 	<p>当初計画* 30% 以上</p> <p>23年11月変更 ▶ 35%</p> <p>24年度 (予想) 年間 一株あたり21円 24年4月1日付で 株式分割 (5:1) 実施</p>
<p>設備投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内: 生産性向上等 ● 海外: しょうゆ増産、卸拠点の整備・拡張等 	<p>当初計画* 約1,100億円</p> <p>実績・予想 ▶ 約1,387億円</p> <p>使用権資産含む</p> <p>22年度 382億円 (実績) 23年度 435億円 (実績) 24年度 569億円 (予想)</p>
<p>成長・収益力 向上投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規事業、価値創造、社会課題解決等 (設備・IT投資、M&A等) 	

* 2022年11月発表当初の計画。営業CFは為替レート 1ドル145円、1ユーロ145円として算出。

社会課題への取り組みの全体像

経営理念

グローバルビジョン2030

社会課題への取り組み

地球環境

食と健康

人と社会

解決に貢献

事業機会

社会課題



中期経営計画（22-24年度） 社会課題への取り組み

重点3分野	基本的な考え方	テーマ
地球環境	自然のいとなみを尊重し、環境と調和のとれた企業活動を行います。	<ul style="list-style-type: none">● 気候変動● 食の環境● 資源の活用
食と健康	「キックマンの約束」に込めた想いを実践します。	<ul style="list-style-type: none">● おいしさ与健康● 多様な食ニーズ● コミュニケーション
人と社会	人を大切にする企業文化を育み、社会の持続可能な発展に貢献します。	<ul style="list-style-type: none">● 人権の尊重● ステークホルダーとの協働● 経営体制の強化

テーマ	取り組み	目標
<p>気候変動</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●CO2削減の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● CO2総排出量の削減 (18年度比25%以上削減) ● 再エネ100%拠点の拡大
<p>食の環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●水環境の保全 	<ul style="list-style-type: none"> ● 水使用原単位の削減 (11年度比25%以上削減) ● 排水自主基準100%順守
<p>資源の活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●リサイクル活動の推進 ●食品ロスの削減 ●プラスチック使用量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 再資源化率99%以上 ● 食品ロス25%以上削減 (18年度比) ● 環境配慮型商品の展開

テーマ	取り組み	目標
おいしさと健康	<ul style="list-style-type: none"> ● バランスの取れた健康的でおいしい食の提案 ● さまざまな栄養課題への対応 ● 適切な塩分摂取 	<ul style="list-style-type: none"> ● 栄養課題の解決に貢献する商品やサービスの展開 ● 栄養関連データの活用 ● 減塩タイプのしょうゆの売上構成比25%（国内）* <p>* 日本国内のキッコーマンしょうゆ（家庭用）における売上構成比</p>
多様な食ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ● 植物由来たんぱく質を使った商品の展開拡大 ● 消費者の選択肢を増やす提案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外豆乳事業の拡大 ● 植物性たんぱく質使用商品の市場投入 ● 商品表示を通じた多様な選択肢の提案
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 食育活動の推進 ● 食文化の国際交流 ● こころの健康を支援する活動 	<ul style="list-style-type: none"> ● さまざまな媒体を通じたレシピの提案 ● 多様な食文化の紹介 ● 人々のつながりを生むプログラムの実施

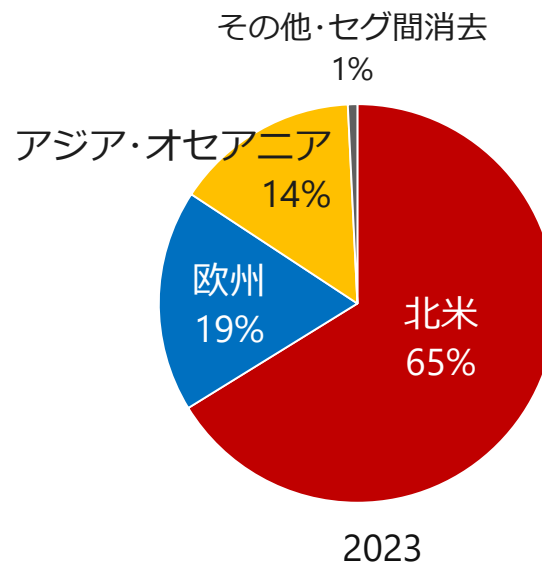
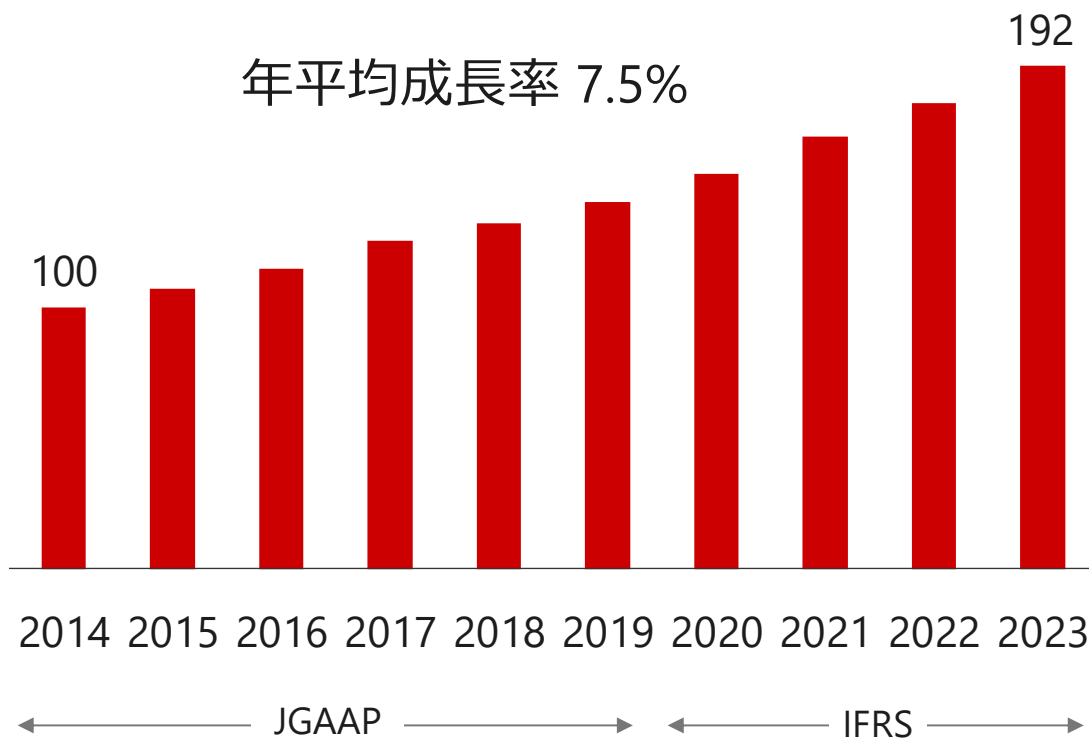
テーマ	取り組み	目標
<p>人権の尊重</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権デューデリジェンスの実践 ● ダイバーシティ & インクルージョンの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権研修の管理職受講率100%* ● * 国内および海外対象会社 ● 女性管理職割合向上 (国内10%) ● 障がい者雇用率向上 (国内2.5%以上)
<p>ステークホルダーとの協働</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員が能力を発揮できる環境づくり ● 地域社会の発展への貢献 ● ステークホルダーとの対話 	<ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメント調査の実施と改善 ● 人財開発/育成の強化 ● 男性育児休暇取得率 (国内100%) ● 社員のこころとからだの健康支援 ● 年次有給休暇取得率 (国内80%以上) ● 地域社会の発展を支援する活動 ● ステークホルダーとの対話プログラムの企画と実施
<p>経営体制の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレートガバナンスの強化 ● コンプライアンスの強化 ● リスクマネジメント体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレートガバナンス体制の強化 ● コンプライアンス研修を毎年開催 ● グローバルBCP体制の整備 ● データセキュリティの強化

参考資料-2

海外しょうゆ事業の売上（金額）（2014～2023）、地域別構成比（2023）



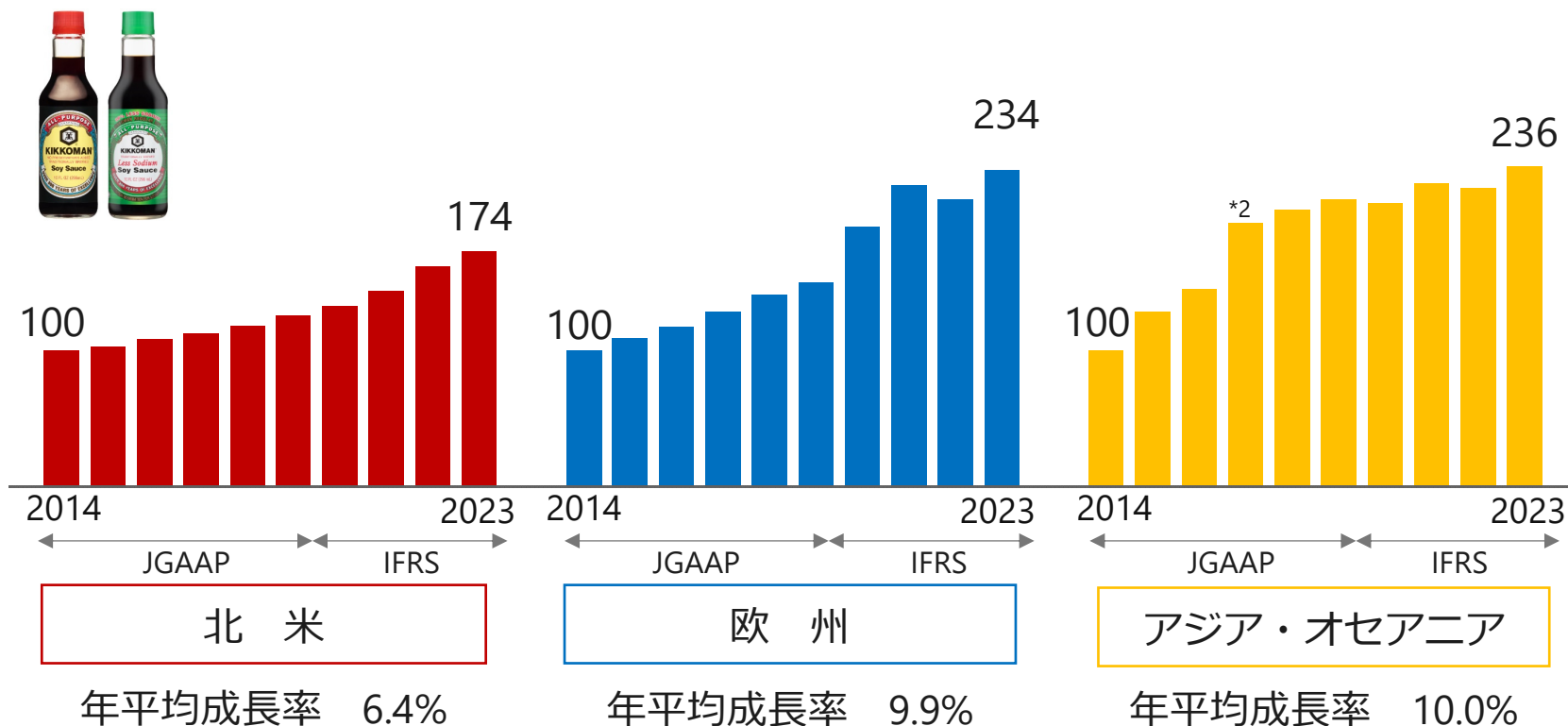
2014年度の売上=100



注) 2014年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移。2014～2019 は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2023 は国際財務報告基準（IFRS）の売上収益。年平均成長率は2014売上高（JGAAP）と2023売上収益（IFRS）を単純比較して算出。

海外しょうゆ事業の地域別売上（金額）（2014～2023）

2014年度の売上=100 *1



注）* 1. 2014年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移。2014～2019は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2023はIFRSの売上収益。年平均成長率は2014売上高（JGAAP）と2023売上収益（IFRS）の単純比較により算出。

* 2. （アジア・オセアニア）2016年度期中から統万珍極食品有限公司の売上を含む。

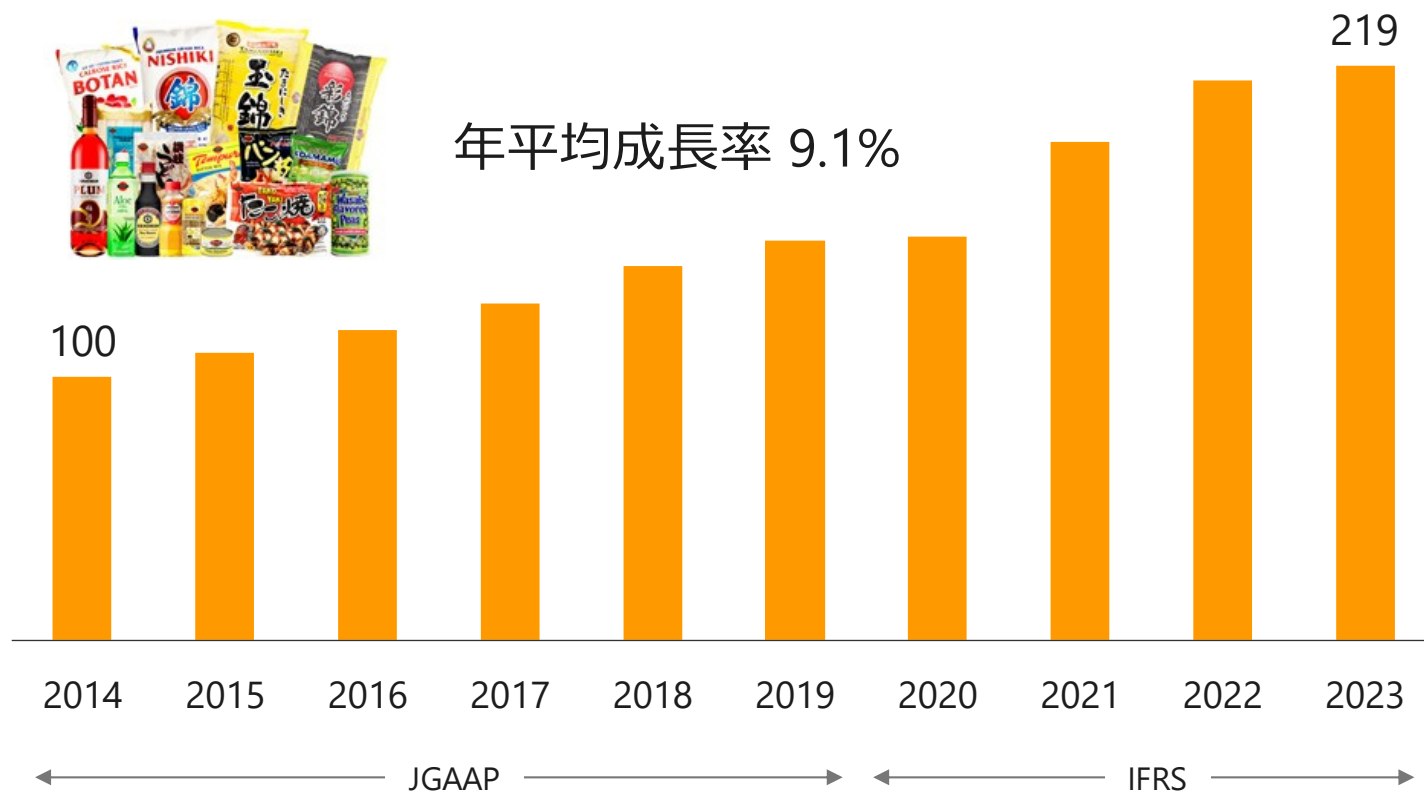
海外しょうゆ生産拠点



注) 2024年3月現在

食料品卸売事業の売上（金額）（2014～2023）

2014年度の売上=100



注) 2014年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な増減。2014-2019は日本基準（JGAAP）の売上高、2020-2023はIFRSの売上収益。年平均成長率は2014のJGAAP売上高と2023のIFRS売上収益を単純比較して算出。



おいしい記憶をつくりたい。

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. 特に断りがない限り、資料中の西暦表示は、4-3月決算期に対応します。
例) 2023 = 2023年4月～2024年3月
3. 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した段階利益です。