

2023年度第2四半期 決算説明会

キッコーマン株式会社

2023年11月2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年度上期業績報告と

2023年度業績予想

取締役常務執行役員CFO

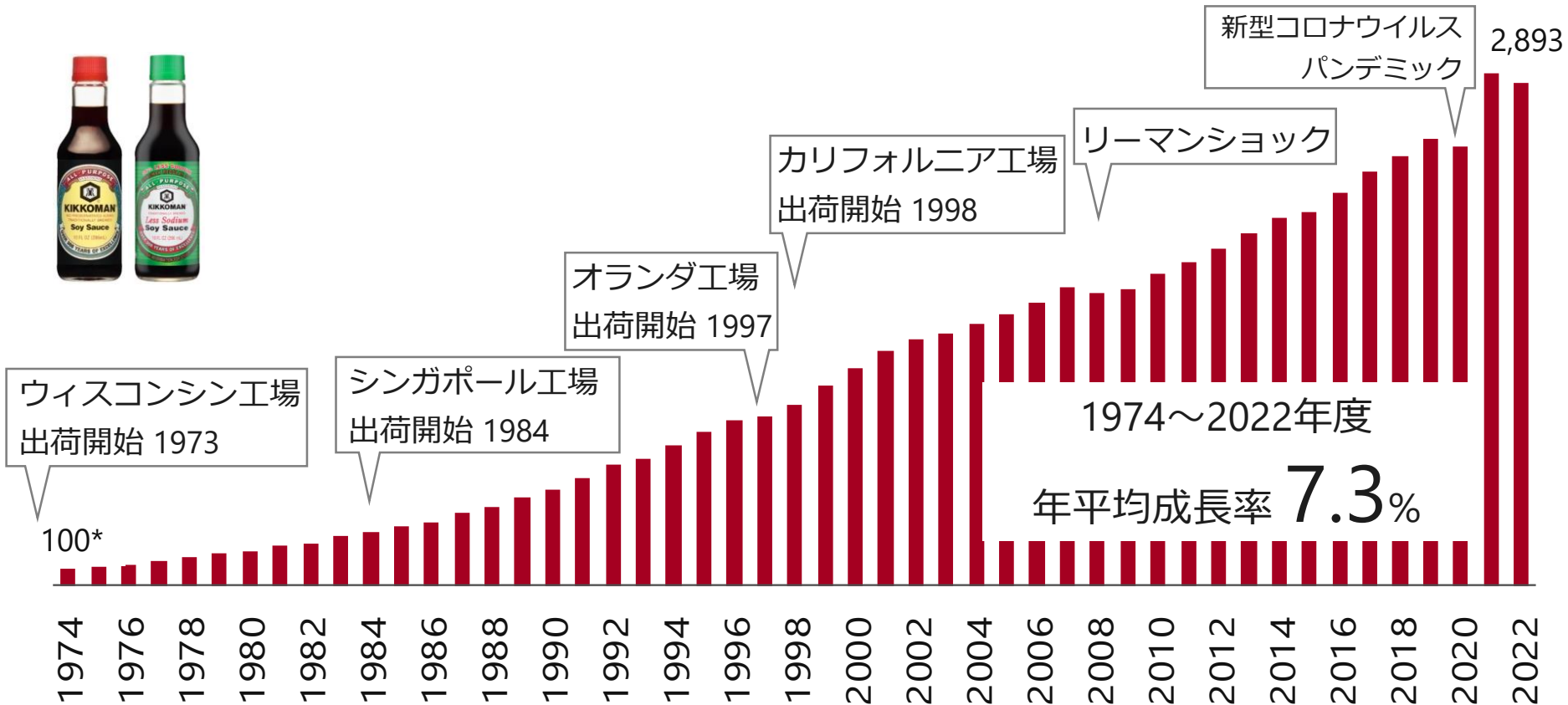
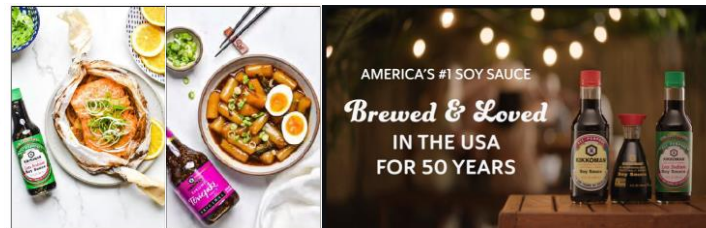
神山 隆雄

経営の考え方について

代表取締役社長CEO

中野 祥三郎

① 海外における長期的な成長—しょうゆ事業



海外におけるキッコマンブランド しょうゆ類 販売数量

* 1974年度の販売数量を100として指数化

① 海外における長期的な成長—しょうゆ事業

アメリカ・ウィスコンシン州にあるしょうゆ工場 (KIKKOMAN FOODS, INC.) の50周年イベント

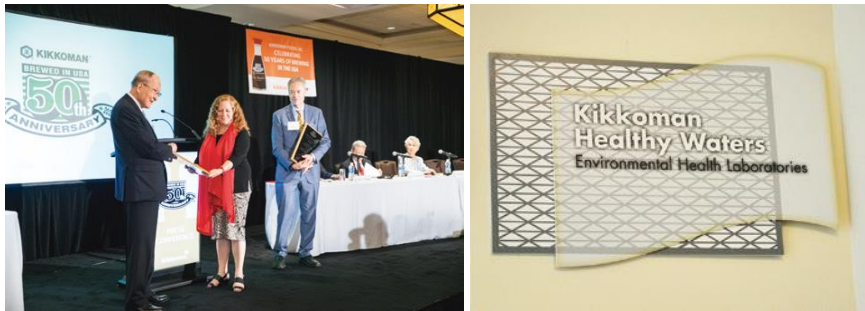
記念式典・夕食会



日米食品流通シンポジウム 日米経済カンファレンス



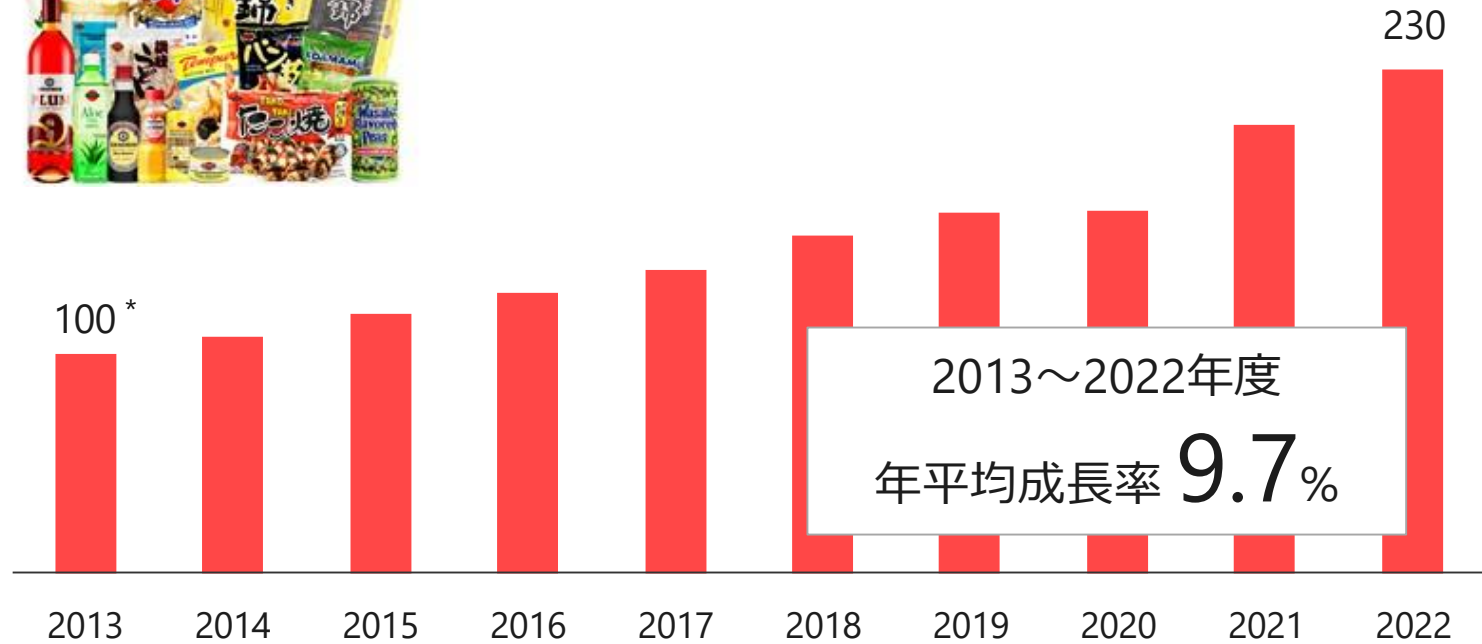
コミュニティ支援（寄付）



従業員パーティー・OBOG工場見学



① 海外における長期的な成長—食料品卸売事業



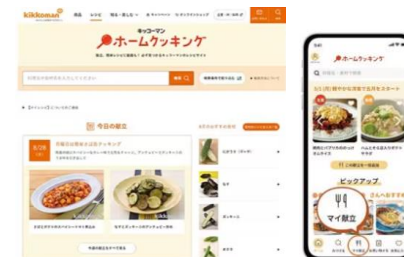
食料品卸売事業の売上金額

* 2013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。

② 国内における収益力向上

- 価格政策
- 高付加価値化

➔ 価値訴求の強化



- 生産性の向上

生産体制再構築

- 2024年 調味料（食品部門）の新工場が稼働予定（千葉県野田市）
- ~2025年 日本デルモンテ 工場再編（10月25日 適時開示）

③ 株主還元強化等

連結配当性向目標を35%に引き上げ

2024年3月期配当より実施予定

投資単位の引き下げ（1:5の株式分割）

効力発生日：2024年4月1日

投資家層の拡大を目的として実施

機動的な自己株式の取得

kikkoman



おいしい記憶をつくりたい。



2023年度上期 業績報告と 2023年度 業績予想

取締役常務執行役員CFO

神山 隆雄

(1) 2023年度上期 業績報告

(2) 2023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

	23年9月 実績	22年9月 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	3,227	3,054	174	105.7	130	43	101.4
国内	791	785	6	100.7		6	100.7
海外	2,465	2,294	171	107.5	130	41	101.8
事業利益	382	318	64	120.2	21	44	113.7
国内	63	66	△ 4	94.4		△ 4	94.4
海外	326	256	70	127.3	19	51	119.8
キッコーマン（HD）	40	45	△ 4	90.2		△ 4	90.2
セグメント間取引	△ 47	△ 50	2		2	1	
営業利益	335	303	31	110.4	16	16	105.2
税引前当期利益	379	325	54	116.6	18	36	111.2
親会社の所有者に帰属する 当期利益	288	233	55	123.7	12	43	118.4

USD 141.3 133.5 7.8

EUR 153.5 138.8 14.7

(1)-2 上期実績 海外売上収益（対前年実績）

金額単位：億円

上期実績

売上収益			23年9月 実績	22年9月 実績	増減	%	増減の内訳			
							為替差	実質	%	
海	北米	しょうゆ	448	399	50	112.4	25	25	106.2	
		その他食料品	51	75	△ 24	68.0	3	△ 27	63.9	
	食料品製造・販売		499	474	26	105.4	28	△ 2	99.5	
	卸売		1,333	1,245	88	107.1	72	16	101.3	
	計		1,762	1,655	107	106.5	96	11	100.7	
	欧州	食料品製造・販売		120	108	12	111.1	12		100.4
		卸売		197	172	25	114.4	16	9	105.1
		計		294	260	34	113.1	25	9	103.4
	外	亜豪州	しょうゆ	102	91	11	112.4	4	7	108.1
			デルモンテ	42	40	2	103.8	2		99.1
食料品製造・販売		143	130	13	109.8	6	7	105.4		
卸売		244	214	29	113.7	5	24	111.4		
計		384	342	42	112.4	11	32	109.2		
その他			299	319	△ 20	93.6		△ 20	93.6	
セグメント間			△ 275	△ 283	8		△ 2	10		
計			2,465	2,294	171	107.5	130	41	101.8	

USD 141.3 133.5 7.8

EUR 153.5 138.8 14.7

(1)-3 上期実績 海外事業利益（対前年実績）

上期実績

金額単位：億円

事業利益			23年9月 実績	22年9月 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海	北米	食料品製造・販売	137	103	35	133.6	8	26	125.5
		卸売	110	89	20	122.9	6	15	116.3
		計	246	190	56	129.4	14	42	121.9
	欧州	食料品製造・販売	35	27	8	130.1	3	5	118.1
		卸売	8	7	1	118.0	1	1	108.2
		計	43	34	10	128.9	4	6	117.5
外	亜豪州	食料品製造・販売	14	13	1	107.0	1		100.6
		卸売	10	11	△ 1	95.2		△ 1	94.0
	計	24	24		101.8	1	△ 1	97.7	
	その他		17	14	3	118.1		3	118.1
計			326	256	70	127.3	19	51	119.8

USD 141.3 133.5 7.8

EUR 153.5 138.8 14.7

(1)-4 上期実績 海外事業利益の主な増減要因

上期実績

(単位：億円)

海外 + 70 億円



(1)-5 上期実績 国内売上収益・事業利益（対前年実績）

上期実績

金額単位：億円

売上収益		23年9月 実績	22年9月 実績	増減	%
国内	しょうゆ	216	210	6	102.8
	食品	257	257		99.9
	飲料	221	224	△ 3	98.5
	酒類	50	48	3	105.8
	セグメント間	△ 1	△ 1		
	食料品製造・販売	743	738	5	100.7
	その他	107	108	△ 1	98.9
	セグメント間	△ 59	△ 61	2	
	計	791	785	6	100.7

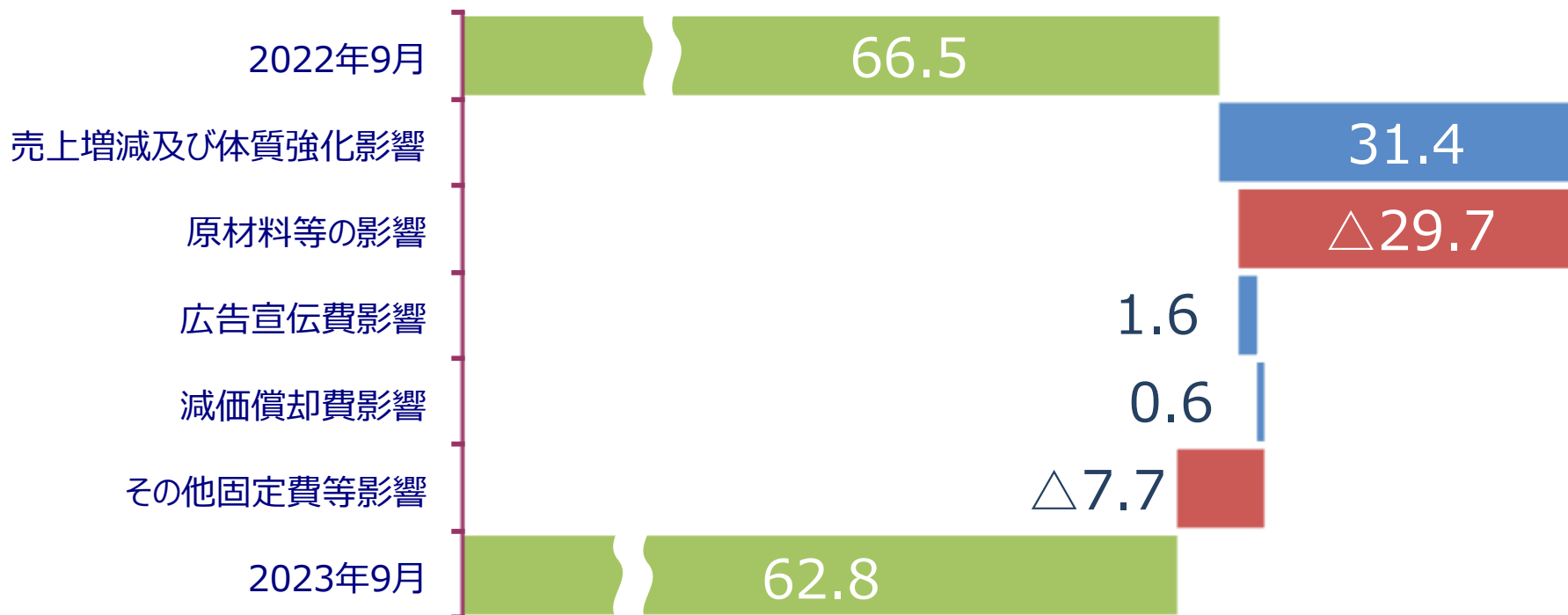
事業利益		23年9月 実績	22年9月 実績	増減	%
国内	食料品製造・販売	58	57	1	101.6
	その他	5	10	△ 5	52.7
	計	63	66	△ 4	94.4

(1)-6 上期実績 国内事業利益の主な増減要因

上期実績

(単位：億円)

国内 △3.7億円



(2)-1 下期業績予想 予想の前提条件

- 為替： 下期 USD 145円、EUR 150円

- 原材料等の影響：

国内は円安の影響もあり、下期も価格上昇は続く

海外も下期は運送費等の価格上昇を予想

- 主要な価格改定は国内・海外ともに上期で一段落

- 国内・海外ともに売上数量の伸びを図る

(2)-2 下期業績予想 連結P/L (対前年実績)

下期予想

金額単位：億円

	当年下期 予想	前年下期 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	3,450	3,135	314	110.0	140	175	105.6
国内	810	762	48	106.3		48	106.3
海外	2,669	2,397	272	111.4	140	132	105.5
事業利益	314	270	44	116.3	13	31	111.5
国内	45	27	19	170.4		19	170.4
海外	285	262	23	108.9	12	12	104.4
キッコーマン（HD）	191	61	129	311.5		129	311.5
セグメント間取引	△ 206	△ 79	△ 127		1	△ 129	
営業利益	279	250	29	111.5	12	17	106.9
税引前当期利益	307	283	24	108.5	13	11	103.8
親会社の所有者に帰属する 当期利益	218	204	13	106.6	10	3	101.7

USD 145.0 136.7 7.5

EUR 150.0 144.1 4.6

(2)-3 下期業績予想 海外事業利益の主な増減要因

下期予想

(単位：億円)

海外 + 23 億円

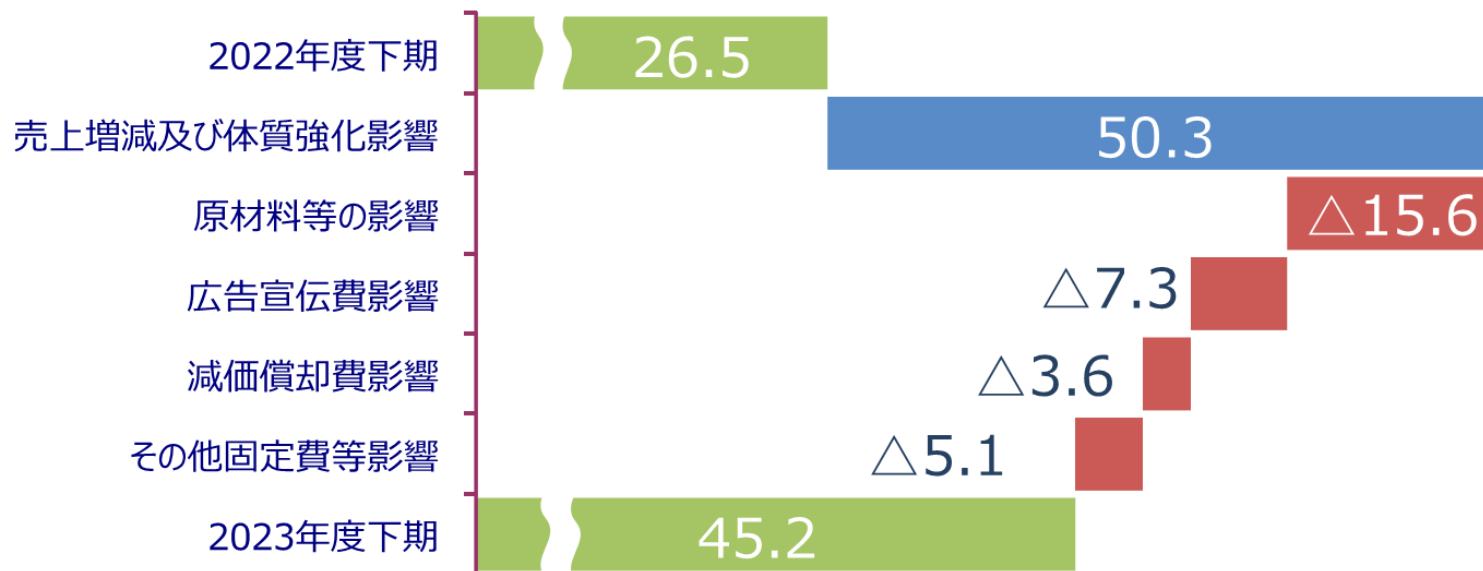


(2)-4 下期業績予想 国内事業利益の主な増減要因

下期予想

(単位：億円)

国内 +18.7億円



(2)-5 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

	24年3月 予想	23年3月 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	6,677	6,189	488	107.9	270	218	103.5
国内	1,601	1,547	54	103.5		54	103.5
海外	5,134	4,690	444	109.5	270	173	103.7
事業利益	696	588	108	118.4	33	75	112.7
国内	108	93	15	116.1		15	116.1
海外	611	518	93	118.0	31	62	112.1
キッコーマン（HD）	231	106	125	218.0		125	218.0
セグメント間取引	△ 254	△ 129	△ 125		3	△ 128	
営業利益	614	554	60	110.9	27	33	105.9
税引前当期利益	686	608	78	112.8	31	47	107.7
親会社の所有者に帰属する 当期利益	506	437	69	115.7	23	46	110.6

USD 142.7 135.0 7.7

EUR 151.3 141.2 10.0

参考資料 中期経営計画

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

事業活動を通じ、社会課題解決に貢献

中期経営計画（22-24年度）重点課題および目標

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

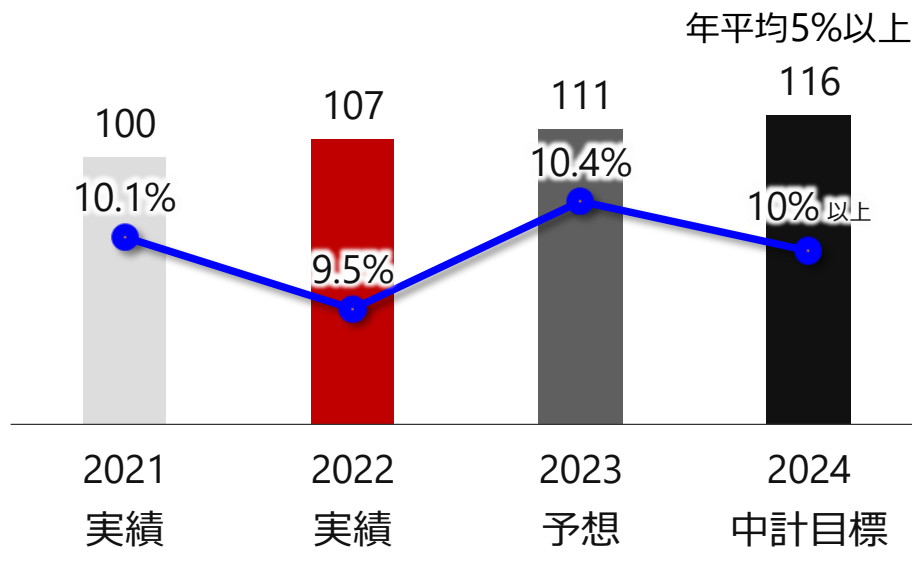
24年度

* 為替差を除く。

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



(億円)

連結	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想	2024年度 中計目標
売上収益	5,164	6,189	6,677	年平均5%以上 (為替差を除く)
事業利益	523	588	696	—
事業利益率	10.1%	9.5%	10.4%	10%以上
ROE	11.7%	11.4%	—	11%以上

為替レート USD	112.9円	135.0円	142.7円
為替レート EUR	131.0円	141.2円	151.3円

中期経営計画（22-24年度） 経営資源の活用

22-24年度
営業CF
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 35% 従来「30%以上」から引き上げ 	<p>2023年度（予想） 年間配当 1株あたり93円</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><u>約850億円*</u></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） 	

* 為替レート 1ドル145円、1ユーロ145円として算出。
 設備投資は使用権資産を除く。

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	「キッコーマンの約束」に込めた想いを実践します。	<ul style="list-style-type: none">● おいしさと健康● 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
気候変動	<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
食の環境	<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
資源の活用	<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



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. 資料中の西暦表示は、4-3月決算期に対応します。
例) 2022年 = 2022年4月～2023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。