

# 2024年度 決算説明会

キッコーマン株式会社

2025年4月28日

# 2024年度業績報告と2025年度業績予想

取締役常務執行役員CFO 神山 隆雄

# 2025–2027年度 中期経営計画

代表取締役社長CEO 中野 祥三郎

# 2024年度業績報告と2025年度業績予想

取締役常務執行役員CFO

神山 隆雄

(1) 2024年度業績報告

(2) 2025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

	2024 実績	2023 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	7,090	6,608	481	107.3	269	212	103.2
国内	1,636	1,575	61	103.9		61	103.9
海外	5,521	5,090	431	108.5	270	162	103.2
事業利益	773	734	39	105.3	43	△ 5	99.4
国内	97	104	△ 7	93.4		△ 7	93.4
海外	702	654	48	107.3	41	7	101.1
キッコーマン（HD）	465	274	191	169.5		191	169.5
セグメント間取引	△ 491	△ 298	△ 193		3	△ 195	
営業利益	737	667	70	110.4	41	29	104.3
税引前当期利益	838	756	81	110.8	46	36	104.8
親会社の所有者に帰属する 当期利益	617	564	53	109.3	34	19	103.3

USD 152.5 144.4 8.1

EUR 163.6 156.8 6.8

# (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			2024 実績	2023 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海	北米	しょうゆ	1,014	913	101	111.0	54	46	105.1
		その他食料品	11	58	△ 47	19.3	1	△ 47	18.2
	食料品製造・販売		1,025	971	54	105.6	55	△ 1	99.9
	卸売		2,941	2,728	213	107.8	149	64	102.3
	計		3,811	3,561	250	107.0	196	54	101.5
欧州	食料品製造・販売		311	267	44	116.5	14	30	111.4
	卸売		429	400	29	107.3	22	7	101.8
	計		686	616	69	111.2	33	36	105.9
外	亜豪州	しょうゆ	225	201	24	111.7	12	12	106.0
		デルモンテ	98	90	9	109.5	5	3	103.6
	食料品製造・販売		323	291	32	111.0	17	15	105.2
	卸売		552	505	48	109.4	27	21	104.2
	計		869	790	79	110.0	43	35	104.5
その他		824	679	144	121.3		144	121.3	
セグメント間		△ 668	△ 557	△ 111		△ 2	△ 109		
計		5,521	5,090	431	108.5	270	162	103.2	

USD 152.5 144.4 8.1

EUR 163.6 156.8 6.8

# (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			2024 実績	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	289	258	31	111.9	17	14	105.3
		卸売	243	237	5	102.2	13	△ 8	96.8
		計	531	494	37	107.5	31	6	101.3
	欧州	食料品製造・販売	71	64	7	111.6	4	3	105.1
		卸売	12	16	△ 4	77.5	1	△ 4	71.9
		計	83	80	3	104.2	5	△ 2	97.6
外	亜豪州	食料品製造・販売	33	28	5	118.5	2	3	111.1
		卸売	21	22	△ 1	96.0	1	△ 2	91.2
		計	54	50	4	108.8	3	1	102.5
	その他	36	33	3	110.3		3	110.3	
計			702	654	48	107.3	41	7	101.1

USD 152.5 144.4 8.1

EUR 163.6 156.8 6.8

# (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 +48億円





# (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

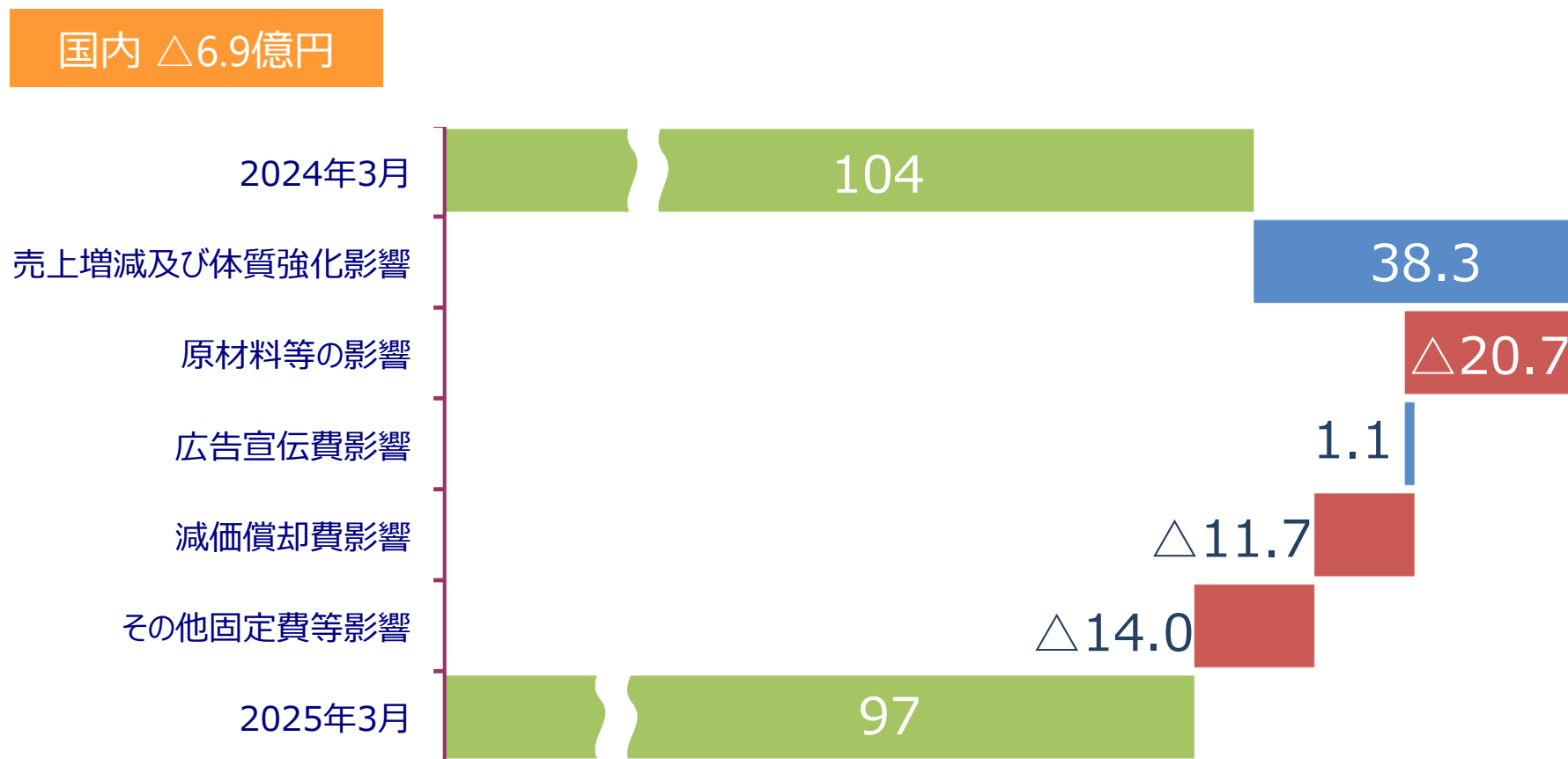
売上収益		2024 実績	2023 実績	増減	%
国内	しょうゆ	459	445	13	102.9
	食品	525	506	19	103.7
	飲料	453	424	29	106.8
	酒類	108	106	2	102.4
	セグメント間	△ 2	△ 2		
	食料品製造・販売	1,543	1,480	63	104.3
	その他	216	212	3	101.6
	セグメント間	△ 123	△ 117	△ 6	
	計	1,636	1,575	61	103.9

事業利益		2024 実績	2023 実績	増減	%
国内	食料品製造・販売	85	95	△ 9	90.0
	その他	12	9	3	127.7
	計	97	104	△ 7	93.4

# (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)



## (2)-1 2025年度業績予想 予想の前提条件

- 為替レート 145円/USD (予想レンジ140~150円/\$ の中間)
- 北米卸 関税の影響は確定しているもののみを織り込む  
10%の最低税率の影響は製品ごと異なるため概算値で計算  
⇒10%の基本関税等 (中国製品は145%の追加関税) の影響により  
仕入コストは最大で+250億円増、原則、価格転嫁として業績予想作成  
(関税による米国消費後退の可能性はおり込んでいない)
- 原材料等は国内は円高による原料価格低下効果はあるものの、  
包装材料・運送費等の価格上昇もあり、前年よりコスト増  
海外も包装材料・運送費等の価格上昇により、前年よりコスト増

## (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			2025 予想	2024 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海	北米	しょうゆ	1,012	1,014	△ 2	99.8	△ 52	50	105.0
		その他食料品	11	11		98.7	△ 1		103.8
	食料品製造・販売	1,023	1,025	△ 2	99.8	△ 53	51	104.9	
	卸売	3,161	2,941	220	107.5	△ 139	358	112.2	
	計	4,027	3,811	216	105.7	△ 183	399	110.5	
欧州	食料品製造・販売	338	311	27	108.6	△ 8	34	111.0	
	卸売	463	429	34	107.9	△ 5	39	109.0	
	計	739	686	53	107.8	△ 11	64	109.3	
外	亜豪州	しょうゆ	240	225	15	106.6	7	8	103.7
		デルモンテ	101	98	2	102.2	△ 1	3	103.0
	食料品製造・販売	340	323	17	105.3	6	11	103.5	
	卸売	597	552	45	108.2	2	43	107.7	
	計	931	869	62	107.2	8	54	106.2	
その他		770	824	△ 54	93.5		△ 54	93.5	
セグメント間		△ 664	△ 668	3		1	2		
計		5,802	5,521	281	105.1	△ 185	466	108.4	

USD 145.0 152.5 △ 7.5

EUR 160.0 163.6 △ 3.6

## (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			2025 予想	2024 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海	北米	食料品製造・販売	286	289	△ 3	99.1	△ 14	12	104.1
		卸売	228	243	△ 14	94.1	△ 11	△ 3	98.6
		計	515	531	△ 17	96.8	△ 25	9	101.6
	欧州	食料品製造・販売	79	71	8	110.9	△ 2	10	113.4
		卸売	16	12	3	126.4		3	127.7
		計	95	83	12	114.2	△ 2	14	116.5
外	亜豪州	食料品製造・販売	34	33	1	103.5	1		100.9
		卸売	25	21	4	118.6		4	118.8
	計	59	54	5	109.4	1	4	107.9	
	その他		34	36	△ 2	94.3		△ 2	94.3
計			702	702		100.0	△ 27	27	103.8

USD 145.0 152.5 △ 7.5

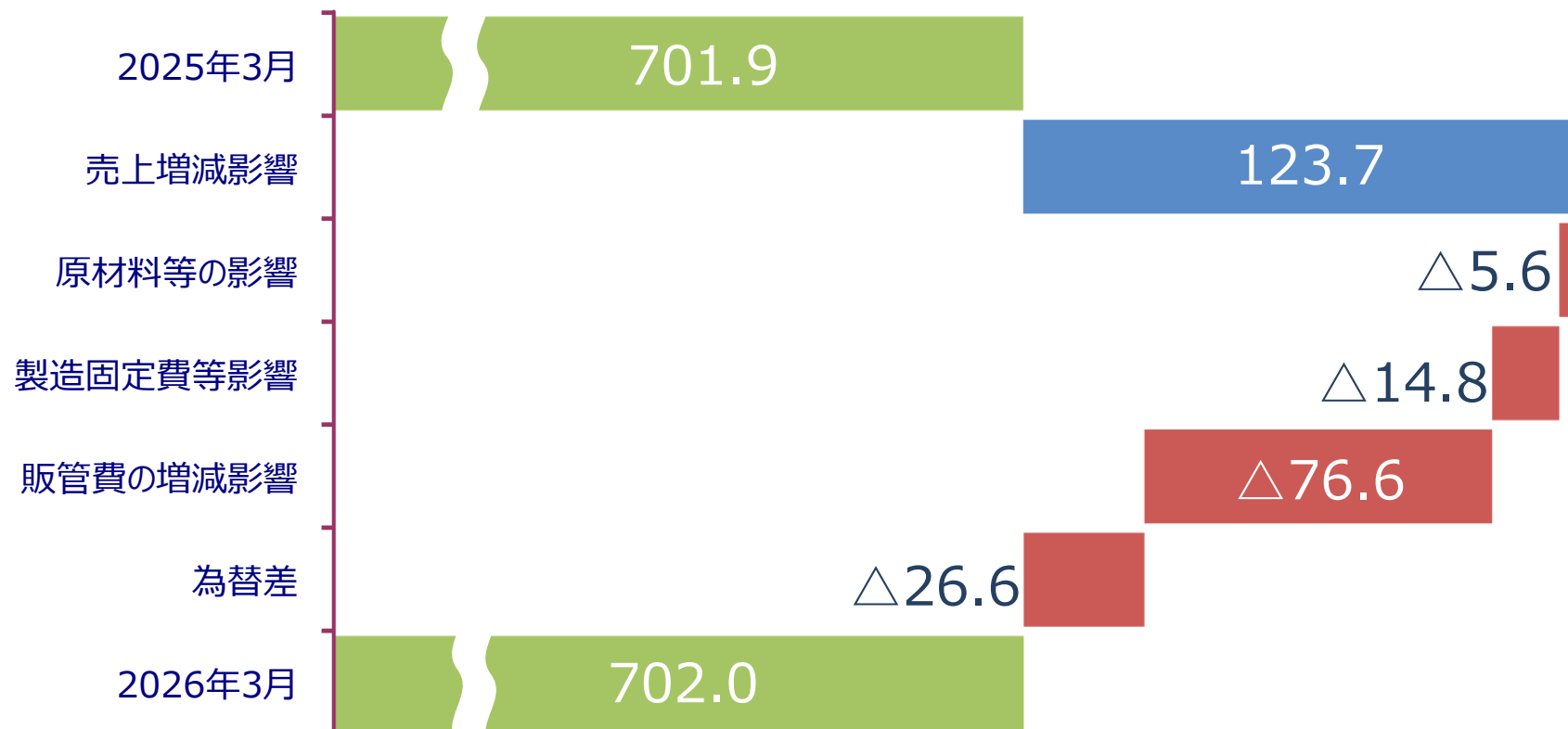
EUR 160.0 163.6 △ 3.6

## (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 +0.1億円



## (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

		2025 予想	2024 実績	増減	%
<b>売上収益</b>					
国内	しょうゆ	474	459	16	103.4
	食品	557	525	31	106.0
	飲料	478	453	25	105.6
	酒類	108	108	△ 1	99.4
	セグメント間	△ 2	△ 2		
	食料品製造・販売	1,615	1,543	72	104.6
	その他	221	216	5	102.4
	セグメント間	△ 126	△ 123	△ 3	
	計	1,710	1,636	73	104.5

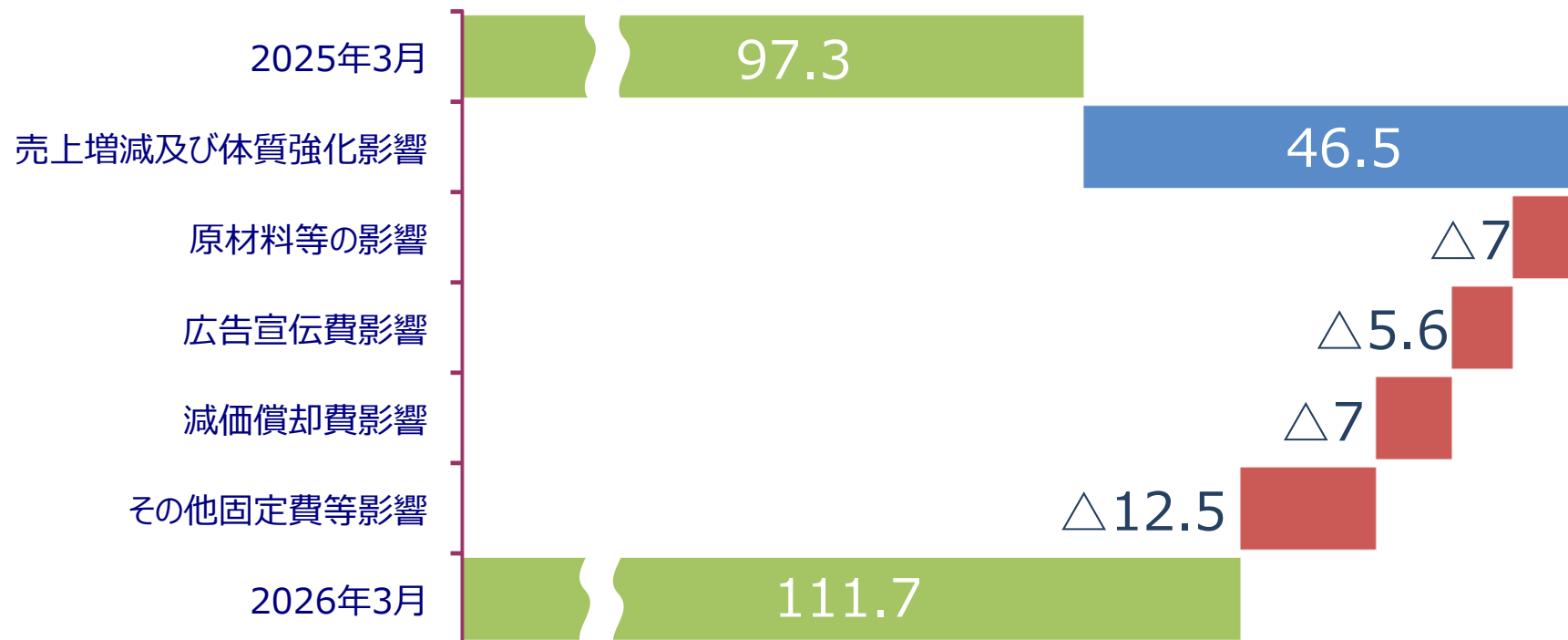
		2025 予想	2024 実績	増減	%
<b>事業利益</b>					
国内	食料品製造・販売	96	85	11	112.9
	その他	15	12	3	129.6
	計	112	97	14	114.9

## (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 +14.4億円





## (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

	2025 予想	2024 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	7,445	7,090	355	105.0	△ 185	541	107.6
国内	1,710	1,636	73	104.5		73	104.5
海外	5,802	5,521	281	105.1	△ 185	466	108.4
事業利益	776	773	3	100.4	△ 28	32	104.1
国内	112	97	14	114.9		14	114.9
海外	702	702		100.0	△ 27	27	103.8
キッコーマン（HD）	217	465	△ 248	46.6		△ 248	46.6
セグメント間取引	△ 254	△ 491	237		△ 2	239	
営業利益	752	737	15	102.0	△ 26	41	105.6
税引前当期利益	818	838	△ 20	97.7	△ 29	9	101.1
親会社の所有者に帰属する 当期利益	596	617	△ 21	96.6	△ 21		100.1

USD 145.0 152.5 △ 7.5

EUR 160.0 163.6 △ 3.6

# 2025-2027年度 中期経営計画

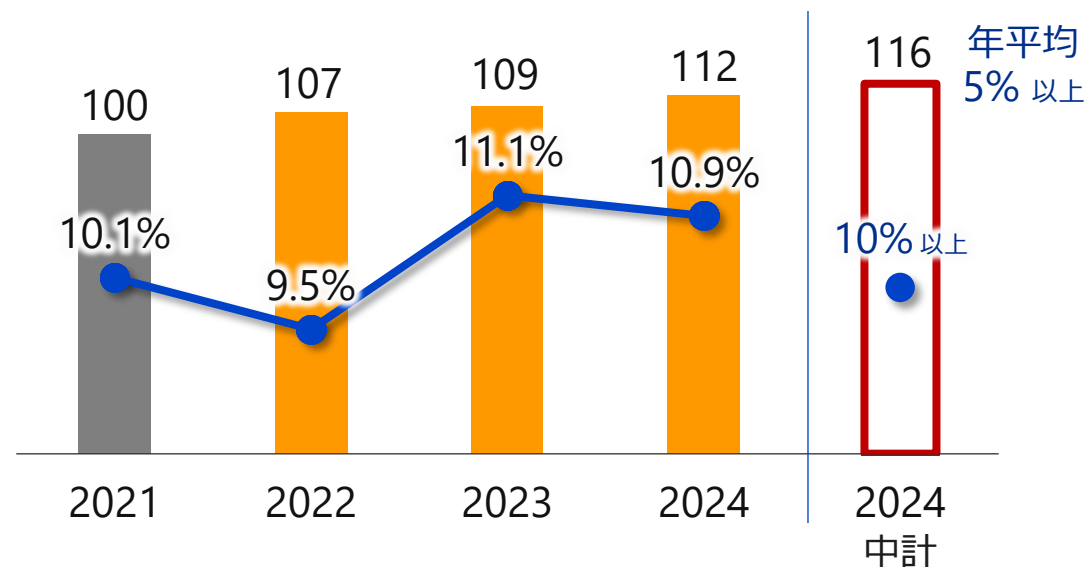
代表取締役社長CEO

中野 祥三郎

# 2022-2024年度 中期経営計画の振り返り

## 売上収益・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



**連結全体として売上収益は概ね目標達成。  
事業利益率、ROEも達成。**

※売上収益は事業譲渡による影響を除く

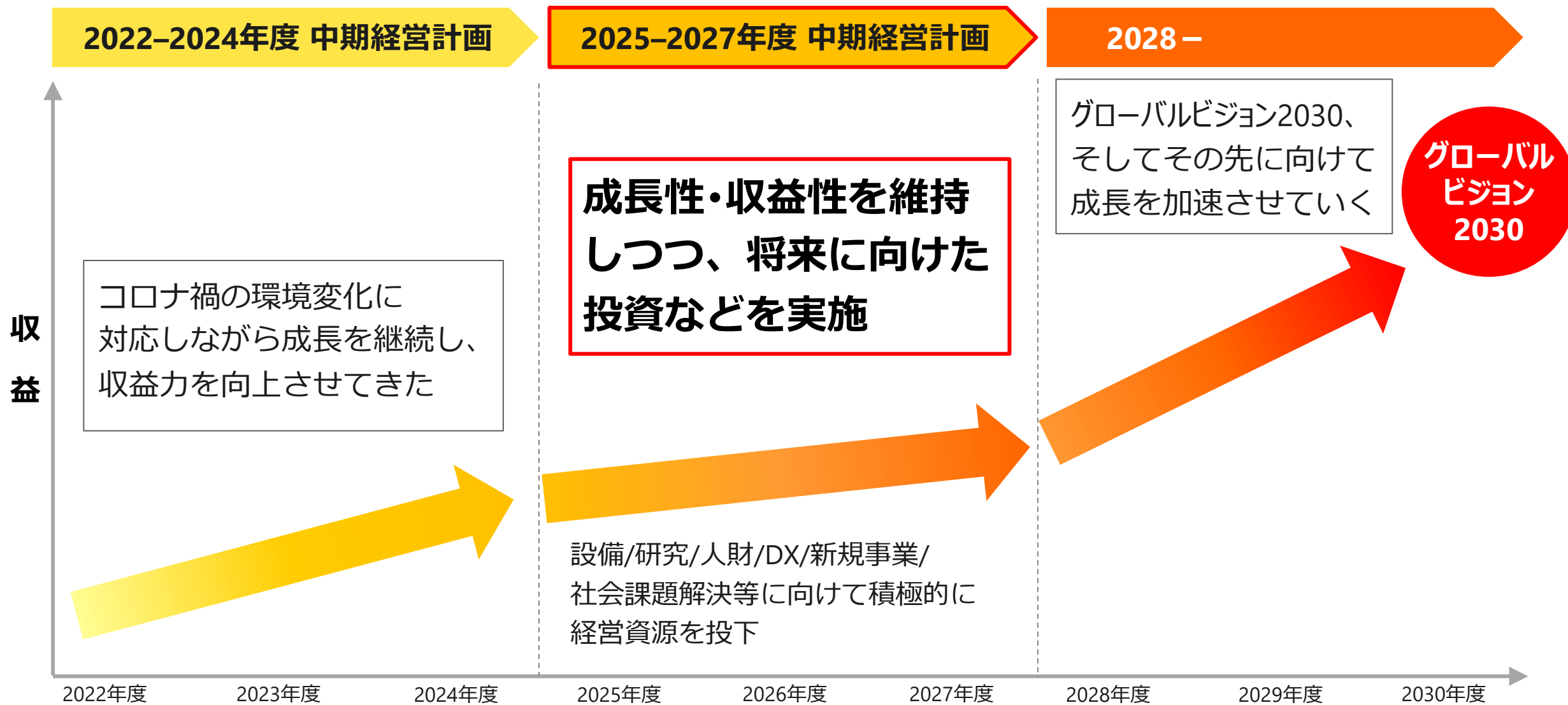
- コロナ禍において、複数回に渡る価格改定を含め、環境変化に対応
- 海外は家庭用の需要が伸び、しょうゆ事業・卸売事業ともに売上・利益ともに大きく伸長
- 国内は円安、コスト高の影響により収益の伸びが停滞

連結	2021 実績	2022 実績	2023 実績	2024 実績
売上収益	5,164	6,189	6,608	7,090
事業利益	523	588	734	773
事業利益率	10.1%	9.5%	11.1%	10.9%
ROE	11.7%	11.4%	12.5%	12.3%
為替レート USD	112.9円	135.0円	144.4円	152.5円
EUR	131.0円	141.2円	156.8円	163.6円

(億円)

2024 中計目標
年平均 5%以上 (為替差を除く)
—
10%以上
11%以上

# 2025-2027年度 中期経営計画の位置づけ



## 目 標

売上成長  
年平均

※為替差除

5% 以上

事業利益率

2027年度

10% 以上

ROE

2027年度

12% 以上

## 重点課題

成長の継続と収益力の維持・向上

将来に向けた経営資源の活用

事業活動を通じた社会課題解決

成長の継続と収益力の維持・向上

将来に向けた経営資源の活用

事業活動を通じた社会課題解決

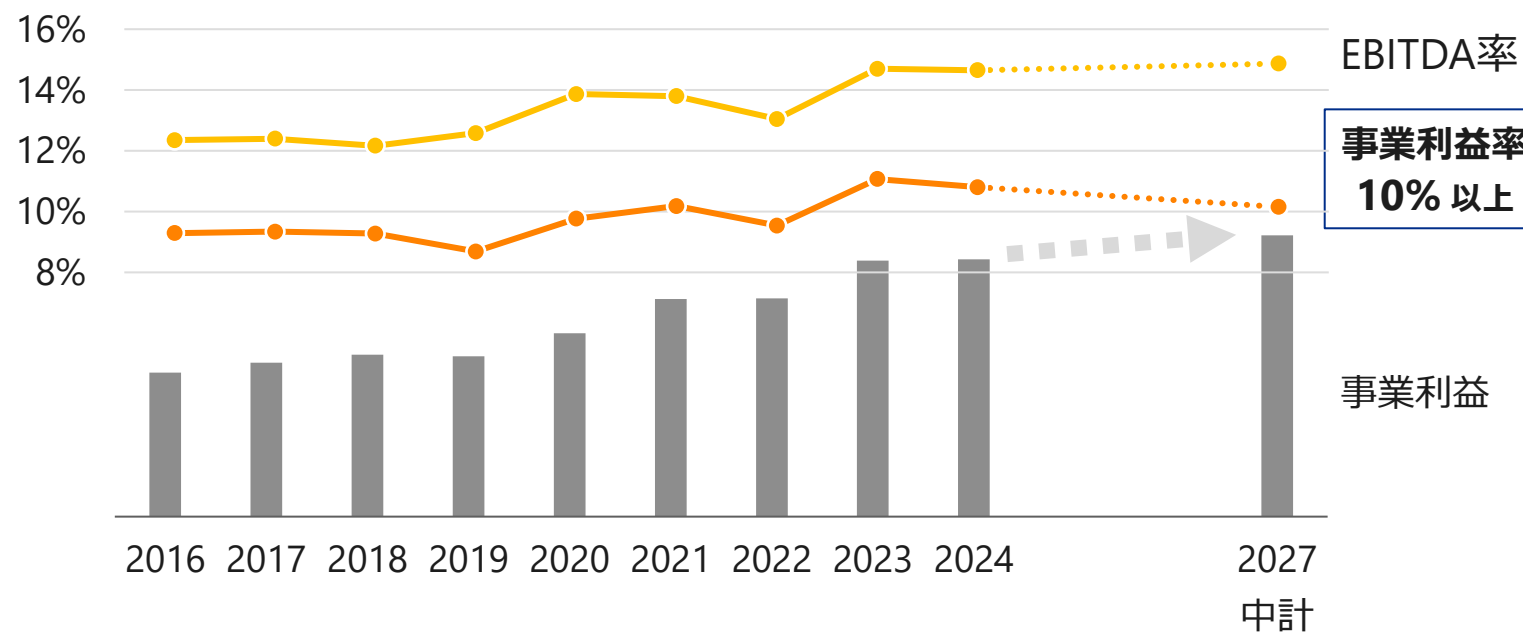
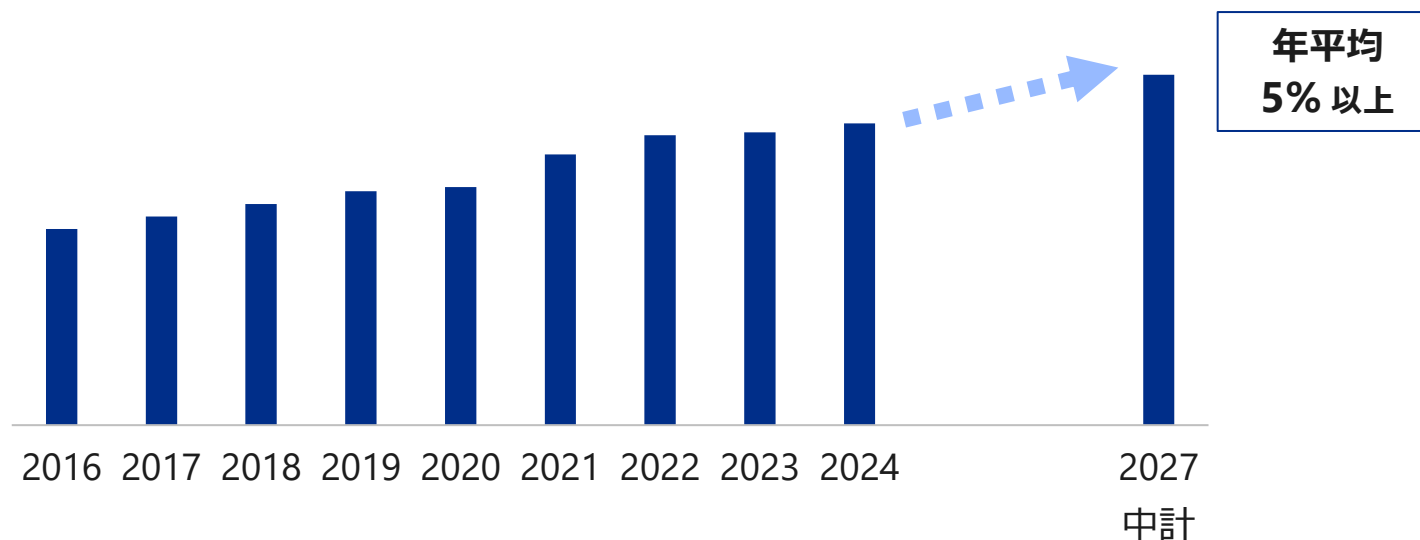
# 成長の継続と収益力の維持・向上

**売上成長**  
年平均  
※為替差除き

5% 以上

**事業利益率**

2027年度  
10% 以上



注1) グラフは為替一定ベースでの推移を示す  
(145円/USD、160円/EUR)

注2) EBITDA = 事業利益 + 減価償却費及び償却費

売上成長  
年平均  
※為替差除き

6%

- 需要拡大へ生産供給対応しながら既存市場での成長を実現
- 新規市場の開拓・新領域へのチャレンジを推進

北米

5%

- 供給体制の整備と物流の最適化による安定成長の継続
- しょうゆの間口・奥行き拡大のためのマーケティング施策実行

欧州

10%

- 更なるしょうゆの需要創造とシェア拡大を通じて2桁成長を維持
- 国別マーケットシェアの設定と一人当たり年間しょうゆ購入量拡大

アジア・  
オセアニア

5%

- アセアン市場での持続的な2桁成長
- 現地の食嗜好・食習慣を捉えた商品の拡充
- 食体験とブランド認知を通じたしょうゆの需要創造

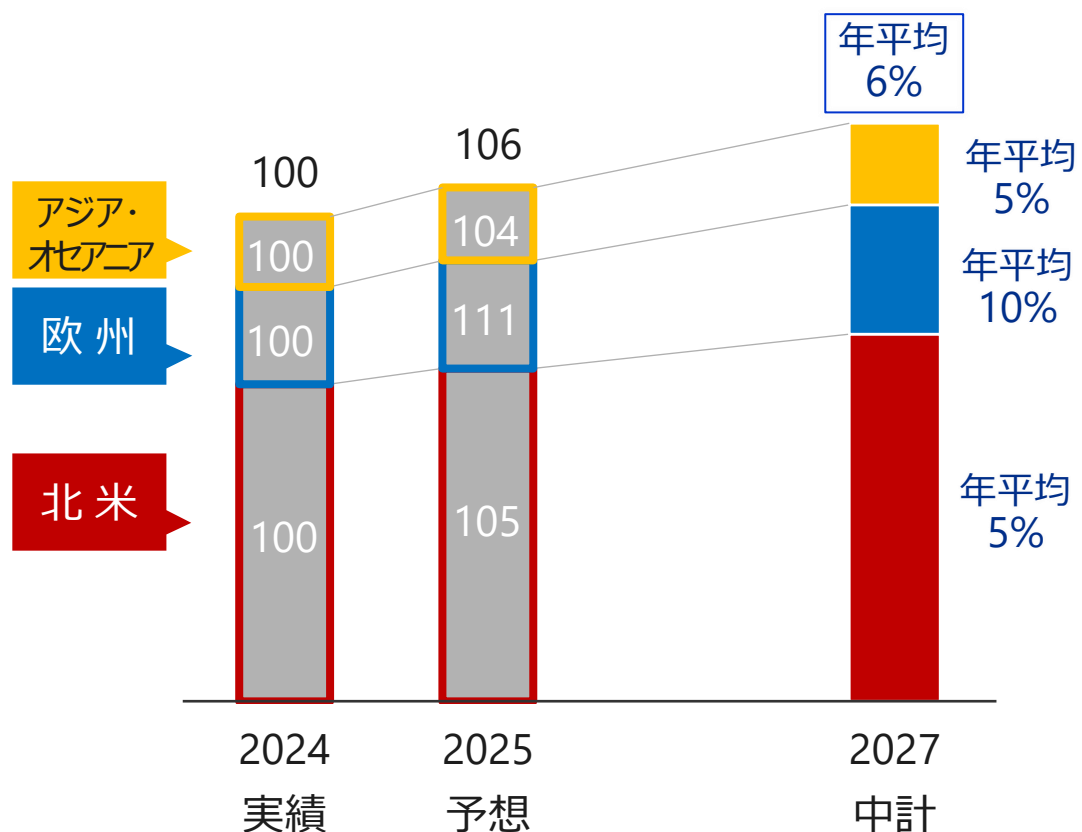
新市場

- 南米 : ブランド認知度の向上
- インド : 商品供給体制と販売網の構築
- アフリカ : 2030年代に成長ステージに入るための基盤整備



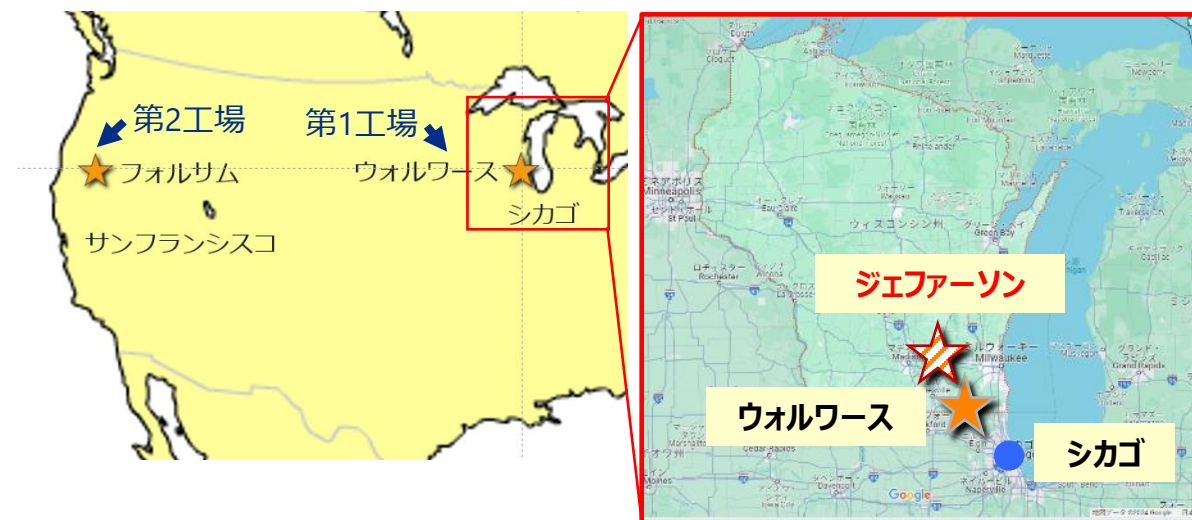
## 地域別売上

※売上収益は為替差を除き、2024年度を100として指数化



## 米国第3工場

- 北米しょうゆ市場の需要に対応し、安定的な供給体制を確立する
- 生産効率性、拡張性、柔軟性を備えた持続可能な次世代型工場を目指す



地図データ ©2024 Google 日本

所在地 : ウィスコンシン州ジェファーソン郡  
 建設開始時期 : 2024年4月  
 出荷開始時期 : 2026年秋 (予定)  
 投資額 : 10年間で約560百万ドル (予定)

売上成長  
年平均  
※為替差除き

5%

- 卸売事業としての基盤を強化し、新規拠点開拓、事業拡大
- 全世界での東洋食品卸シェアNo.1の地位をより強固なものにする

## ● 物流基盤強化

- 既存拠点の整備と拡大
- 新拠点開拓におけるM&Aを視野に入れた積極的な投資

## ● 人員強化

- 事業拡大を支える人員補強
- 拠点を管理できる人財育成

## ● 調達・開発力強化

- 調達機能の最適化
- 自社ブランド商品開発力の向上

## ● 家庭用・業務用 売上比率の最適化

- 米国・豪州におけるメインストリームへの展開加速
- 欧州小売り市場への間口拡大

## JFCグループ各社

各地域で拠点拡大（新規・既存）に取り組む



売上成長 年平均

4%

事業利益率

2027年度  
7%

- 収益力向上（付加価値の高い事業へのシフトと生産性の向上）
- 成長軌道への回帰（価値訴求や販促活動など基本の徹底）

しょうゆ・食品

- 新たな価値提案（健康課題の解決）
- 生産物流体制の強化

豆 乳

- 業態別戦略の展開と市場深耕
- さらなる価値の提供（おいしさの追求）

バイオ

- 戦略製品の拡売による着実な成長
- 市場開拓（海外、新領域）

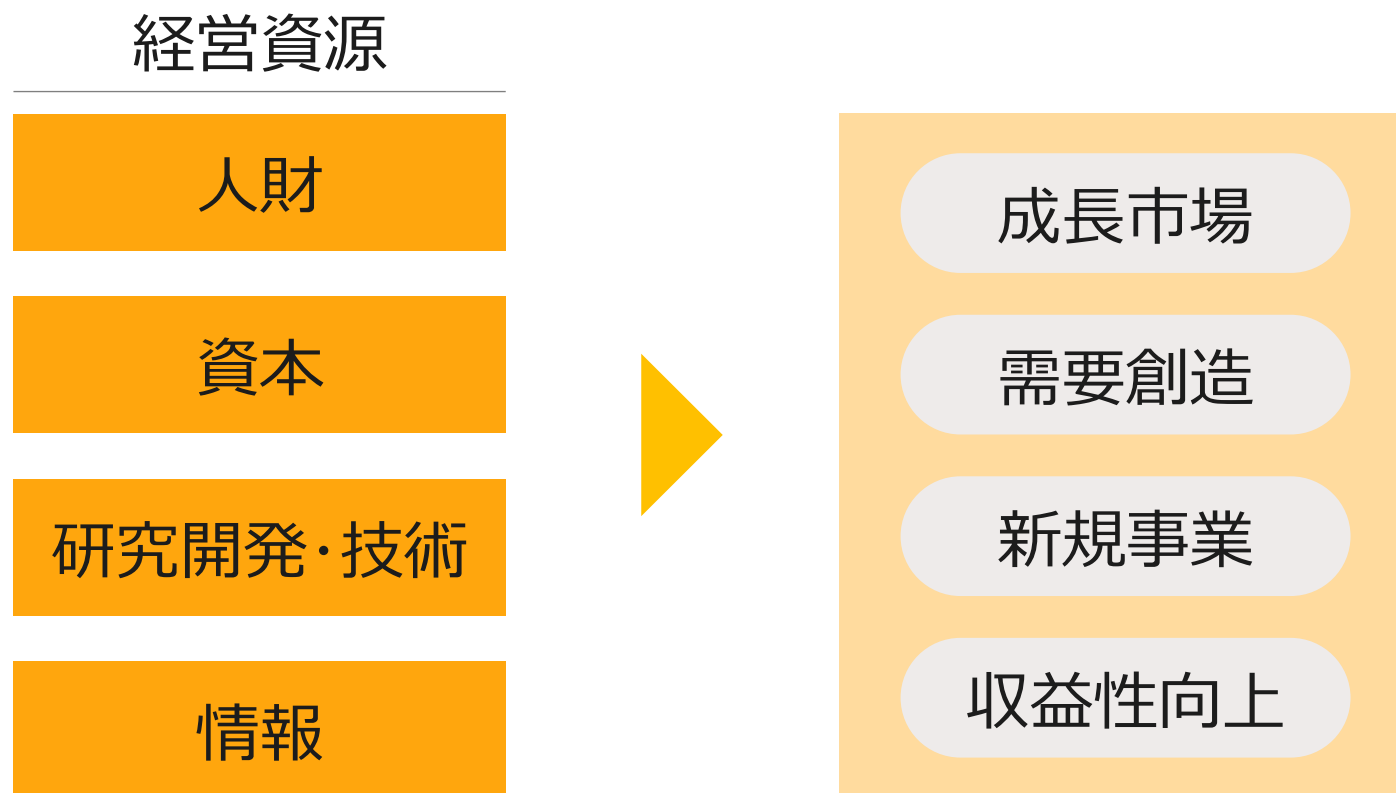


成長の継続と収益力の維持・向上

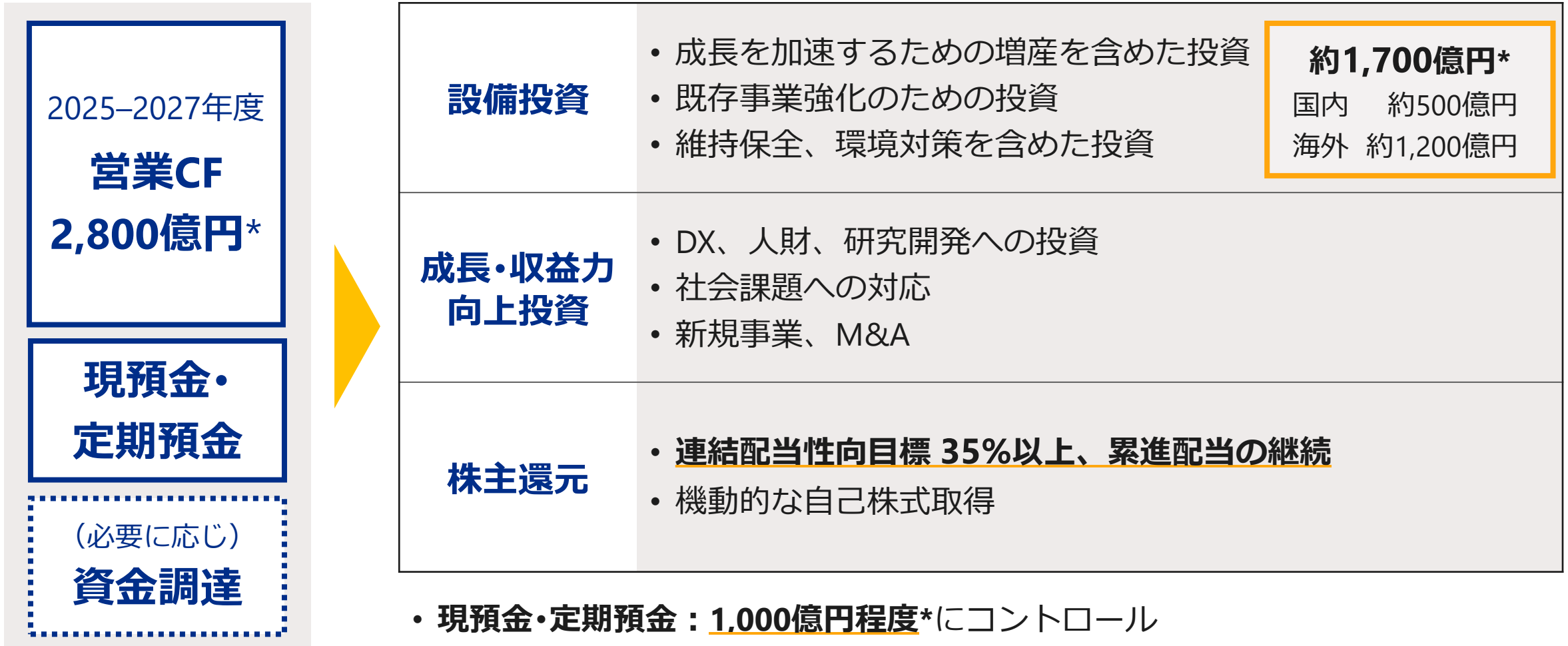
将来に向けた経営資源の活用

事業活動を通じた社会課題解決

## 持続的な成長に向けて、経営資源を活用



成長投資、株主還元、新規事業への投資を推進しながら資本効率を向上させる



\* 為替前提：145円/USD、160円/EURとして算出

## 「食と健康」の領域でキッコーマンならではの事業を創造する

### キッコーマンの強み

- ブランド、歴史、ビジネスモデル、海外ネットワーク等
- バリューチェーン
- 研究開発・技術

課題解決  
×  
成長機会

消費者の課題

肥満の予防・解消

メンタルヘルスの実現

栄養改善/飢餓の解消

フレイル予防

認知症の予防

味覚の深化

時短の進化

多様性の実現

個々人の価値観の受容

こころとからだの美の追求

社会環境  
の課題

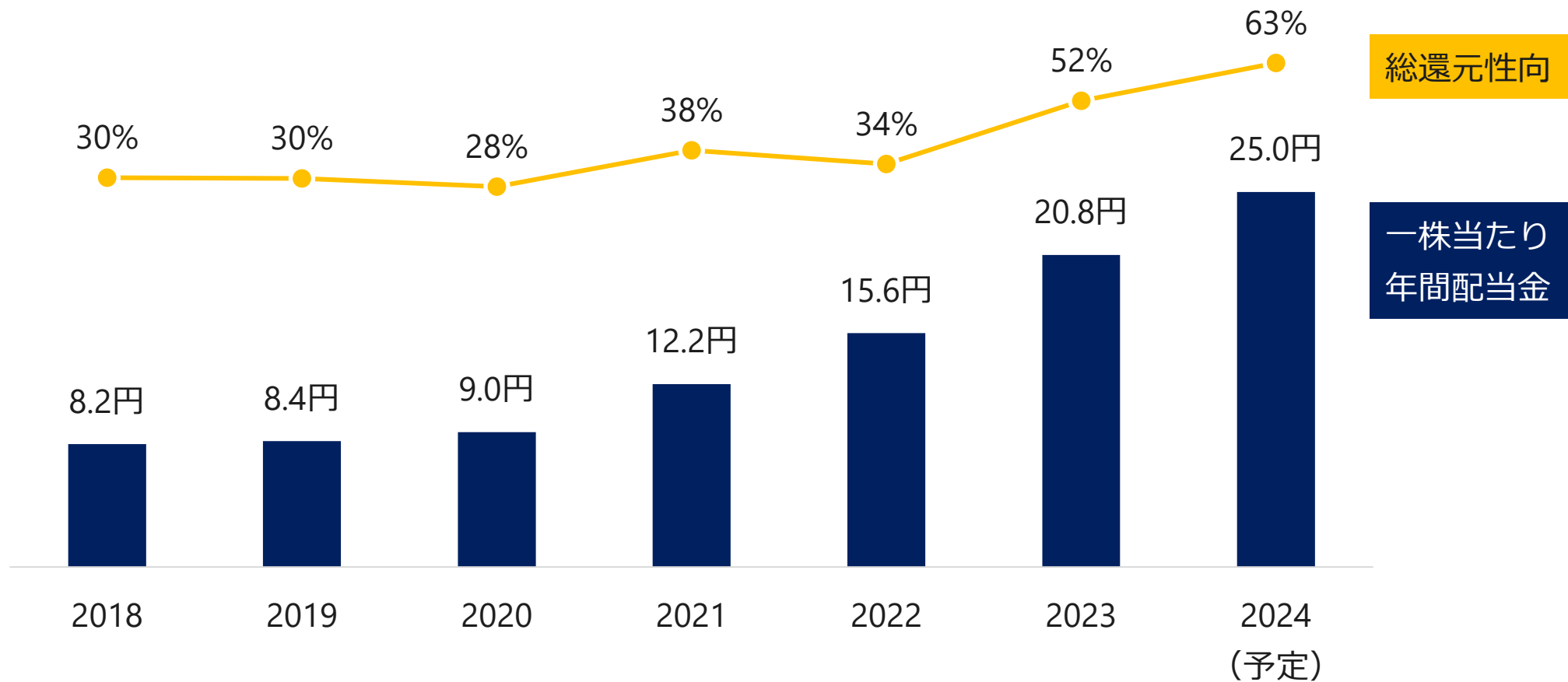
食文化の継承/融合

食関連事業者のオペレーション改善

環境負荷削減



# 株主還元推移

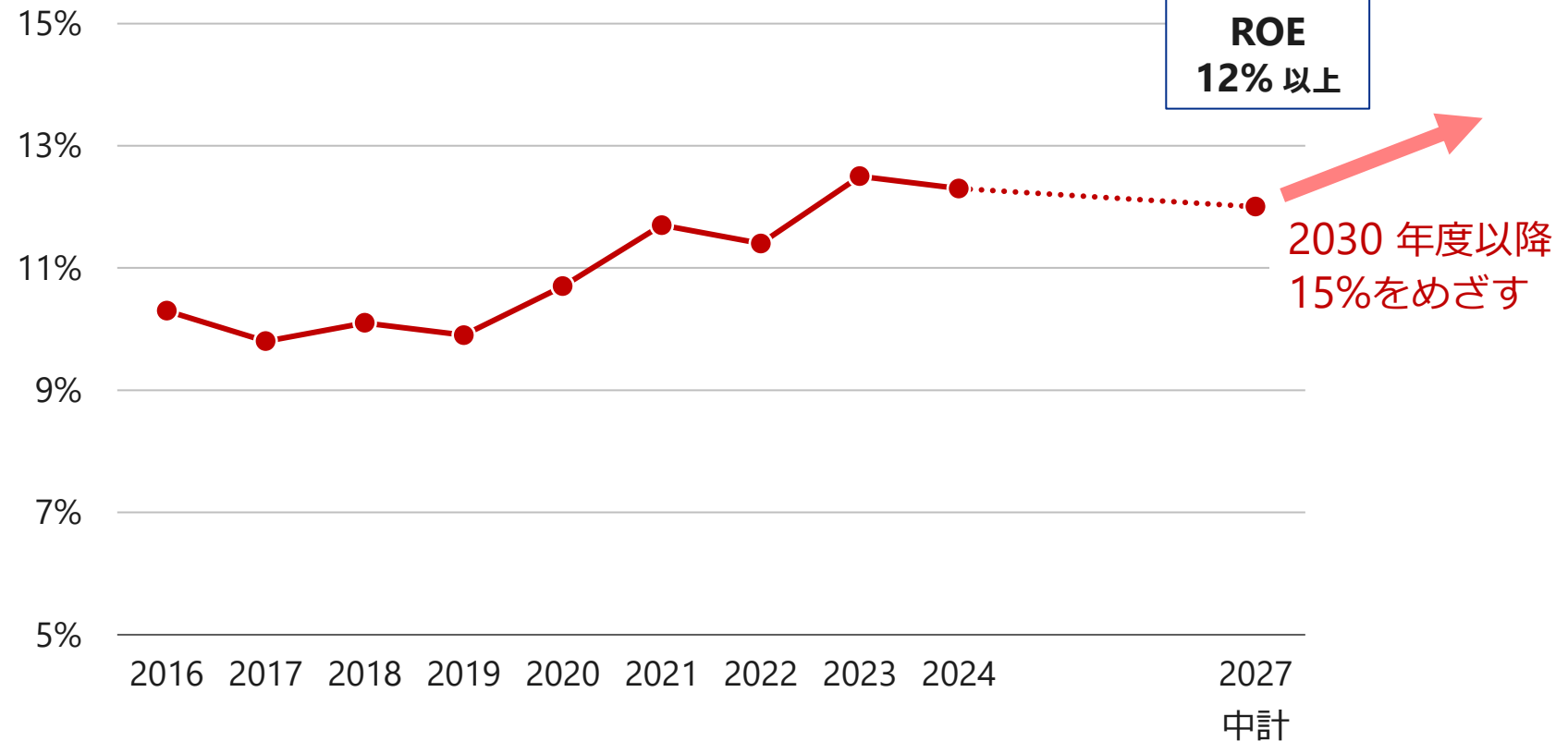


注) 当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を行っております。2018～2023の1株当たり年間配当金は、当該株式分割が行われたものと仮定して算定

# 2025-2027年度 中期経営計画 目標

ROE

2027年度  
12%以上



# (参考) 2027年度 連結売上収益・事業利益 見通し

(億円)

連結	2024 実績	2027 中計	年平均 (為替差除く)
売上収益	7,090	8,013	105%
事業利益	773	814	103%
事業利益率	10.9%	10.2%	—
<b>海外</b>			
売上収益	5,521	6,249	105%
事業利益	702	733	103%
事業利益率	12.7%	11.7%	—
<b>国内</b>			
売上収益	1,636	1,831	104%
事業利益	97	130	110%
事業利益率	5.9%	7.1%	—
為替レート			
USD/円	152.5	145.0	
EUR/円	163.6	160.0	

成長の継続と収益力の維持・向上

将来に向けた経営資源の活用


事業活動を通じた社会課題解決

重点3分野	基本方針	テーマ
<p><b>地球環境</b></p>	<p>長期環境ビジョンの達成に向けて、各テーマにおける取り組みを強化する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動</li> <li>● 食の環境</li> <li>● 資源の活用</li> </ul>
<p><b>食と健康</b></p>	<p>世界のお客様のバランスの良い食生活の実現に貢献する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● おいしく健康を手軽に</li> <li>● 一人ひとりの課題に対応</li> <li>● 次世代に食の楽しさを</li> <li>● 共創と革新</li> </ul>
<p><b>人と社会</b></p>	<p>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する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権の尊重</li> <li>● ステークホルダーとの協業</li> <li>● 経営体制の強化</li> </ul>

## キックマンの約束

こころをこめたおいしさで、  
地球を食のよろこびで満たします。

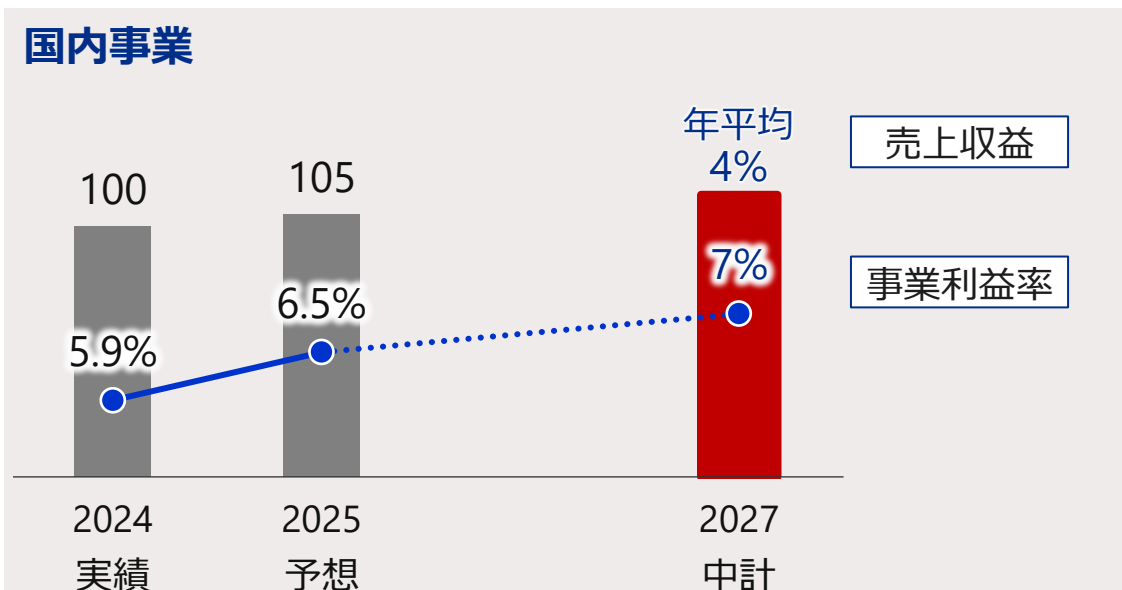
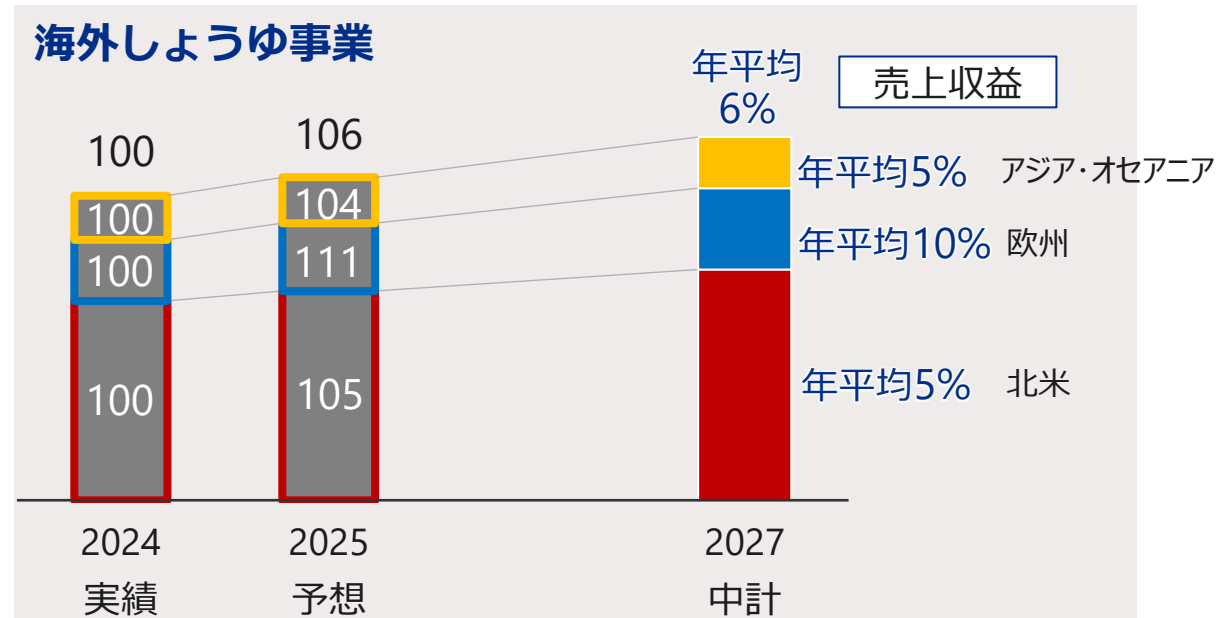
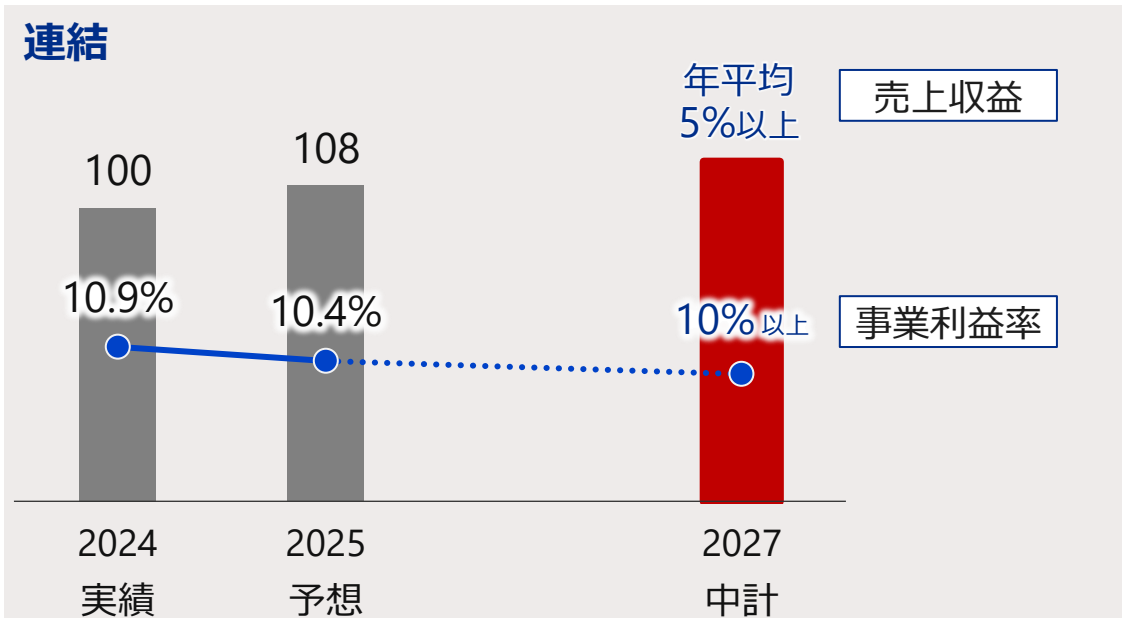




# 参考資料-1 25-27年度 中期経営計画

# 連結、各事業目標

※売上収益は為替差を除き、2024年度を100として指数化





## 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

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



基本方針：長期環境ビジョンの達成に向けて、各テーマにおける取り組みを強化する

テーマ	取り組み	2027目標	2030 長期環境ビジョン
気候変動	CO2排出量削減 (2018年度比)	42%以上	50%以上
食の環境	水使用原単位削減 (2011年度比)	28%以上	30%以上
	法規制よりも厳しい 排水自主基準順守	BOD 8mg/L以下	BOD 8mg/L以下
	持続可能な原材料調達	大豆：認証、相当品100% 容器包装紙：認証85%以上	大豆：認証、相当品100% 容器包装紙：認証100%
資源の活用	リサイクル活動の推進	再資源化率99%以上	再資源化率100%
	食品ロス削減 (2018年度比)	38%以上	50%以上
	サステナブル素材の活用	PET容器：サステナブル素材 使用率30%以上	PET容器：サステナブル素材 使用率50%以上

基本方針：世界のお客様のバランスの良い食生活の実現に貢献する

テーマ	取り組み	2027目標
おいしく健康を手軽に	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 健康的な商品・サービスの拡充</li> <li>- 簡単で栄養バランスの良いレシピ・食生活の提案</li> <li>- 適切な塩分摂取の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 栄養の過不足解決に貢献する商品の拡充</li> <li>• 適塩、野菜レシピの拡充、こころとからだの健康を大切にした食生活提案</li> <li>• 減塩タイプのしょうゆの売上構成比 30%（国内）</li> </ul>
一人ひとりの課題に対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 科学的根拠に基づく健康のサポート</li> <li>- 個々の栄養課題に対応するサービスの開発</li> <li>- 多様な食ニーズへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 健康・栄養課題に役立つ情報提供</li> <li>• キックマンNPS* の開発と実用化 * Nutritional Profiling System</li> <li>• アレルゲン不使用、有機しょうゆ等の商品拡充</li> </ul>
次世代に食の楽しさを	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 食育活動の充実</li> <li>- 食文化の国際交流</li> <li>- 食を通じた人とのつながり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 楽しい食・料理体験の提供の拡充</li> <li>• 新しい食文化や健康的な食習慣に触れる機会の提供</li> <li>• 「おいしい記憶」を拡げる活動の充実</li> </ul>
共創と革新	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 健康経営の推進</li> <li>- 食環境づくりへの寄与</li> <li>- コミュニケーションの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社員の健康増進の支援、新たな挑戦の支援</li> <li>• 産官学連携で社会と共創</li> <li>• 事業に基づき全社一丸で「健康価値」を訴求</li> </ul>

基本方針：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する

テーマ	取り組み	2027目標
人権の尊重	人権デューデリジエンスの実践	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権尊重に関する取引関連方針への理解を深めるための研修受講率 100% ※1</li> <li>国内外製造拠点における重要サプライヤー・委託先へのアセスメント完了率 100%</li> </ul>
ステークホルダーとの協業	ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員意識調査「DE&amp;I意識」スコア 65% ※2</li> <li>女性管理職比率 20% ※2</li> <li>障がい者雇用率 2.7% ※3</li> <li>男性育児休業取得率100% ※4</li> </ul>
	社員が生き生きと働く職場の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員意識調査「健康経営」スコア 65% ※2</li> <li>年休取得率の維持（80%以上） ※4</li> <li>社員意識調査「成長機会の提供」スコア 70% ※2</li> <li>社員意識調査「エンゲージメント」スコアの向上 ※2</li> </ul>
	地域社会の発展への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会の発展を支援する活動</li> </ul>
	ステークホルダーとの対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーとの対話プログラムの企画と実施</li> </ul>

※1 国内外対象グループ会社

※2 国内グループ会社（海外出向者含む）

※3 法令対象グループ会社

※4 国内グループ会社

基本方針：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する

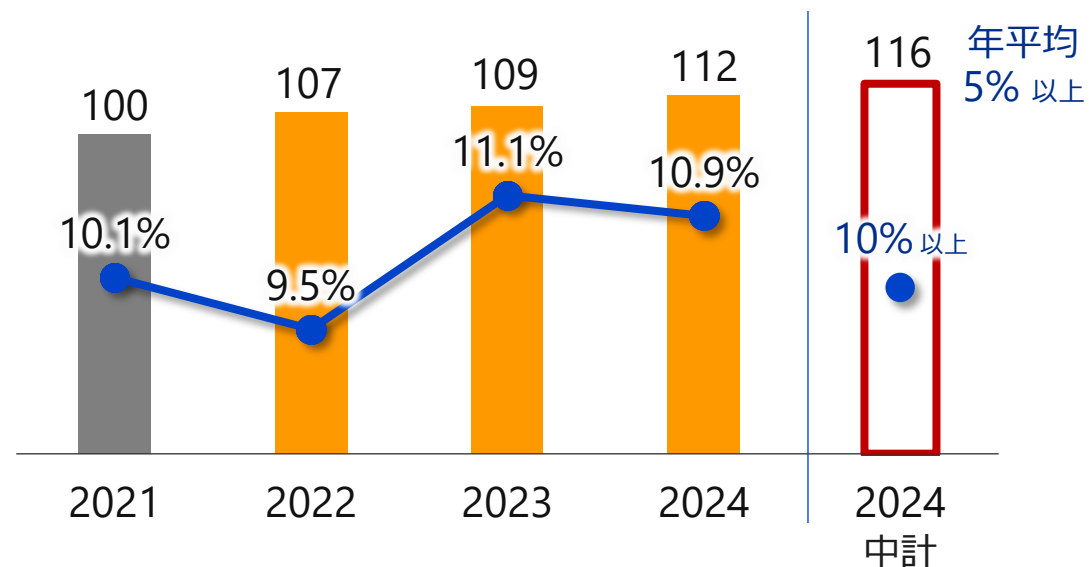
テーマ	取り組み	2027目標
経営体制の強化	コーポレート・ガバナンス強化	・ コーポレート・ガバナンス体制の強化
	コンプライアンスの強化	・ コンプライアンス研修の実施
	リスクマネジメント体制の強化	・ グローバルBCP体制の整備 ・ データセキュリティの強化



## 参考資料-2 22-24年度 中期経営計画

## 売上収益・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



**連結全体として売上収益は概ね目標達成。  
事業利益率、ROEも達成。**

※売上収益は事業譲渡による影響を除く

- コロナ禍において、複数回に渡る価格改定を含め、環境変化に対応
- 海外は家庭用の需要が伸び、しょうゆ事業・卸売事業ともに売上・利益ともに大きく伸長
- 国内は円安、コスト高の影響により収益の伸びが停滞

連結	2021 実績	2022 実績	2023 実績	2024 実績
売上収益	5,164	6,189	6,608	7,090 (億円)
事業利益	523	588	734	773
事業利益率	10.1%	9.5%	11.1%	10.9%
ROE	11.7%	11.4%	12.5%	12.3%
為替レート USD	112.9円	135.0円	144.4円	152.5円
EUR	131.0円	141.2円	156.8円	163.6円

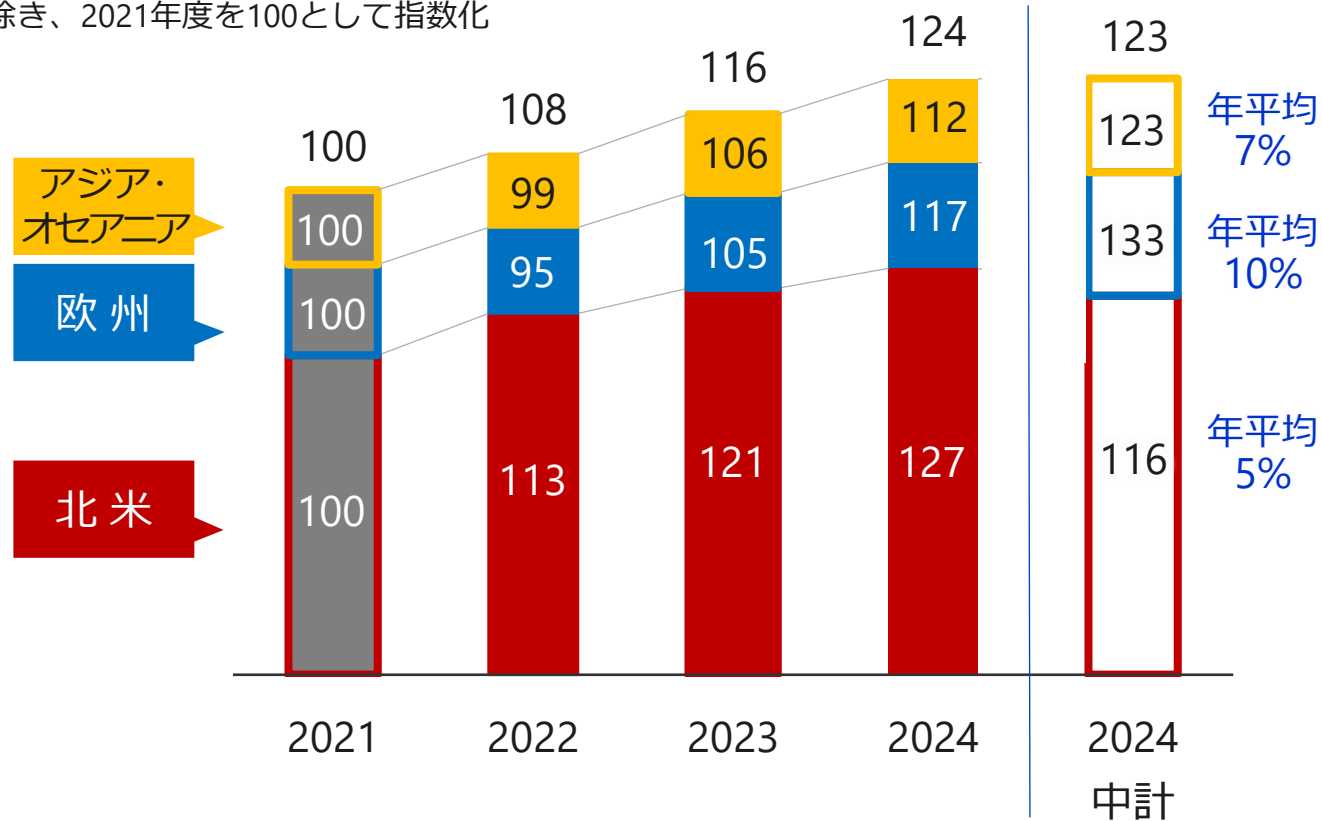
2024 中計目標
年平均 5%以上 (為替差を除く)
—
10%以上
11%以上



<b>目 標</b>	<b>売上成長</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長の継続と収益力向上</li> <li>● コロナ下における家庭用増を維持し、業務用を拡大</li> </ul>
	<b>年平均 7%</b> (為替差を除く)	

## 売上収益

※為替差を除き、2021年度を100として指数化



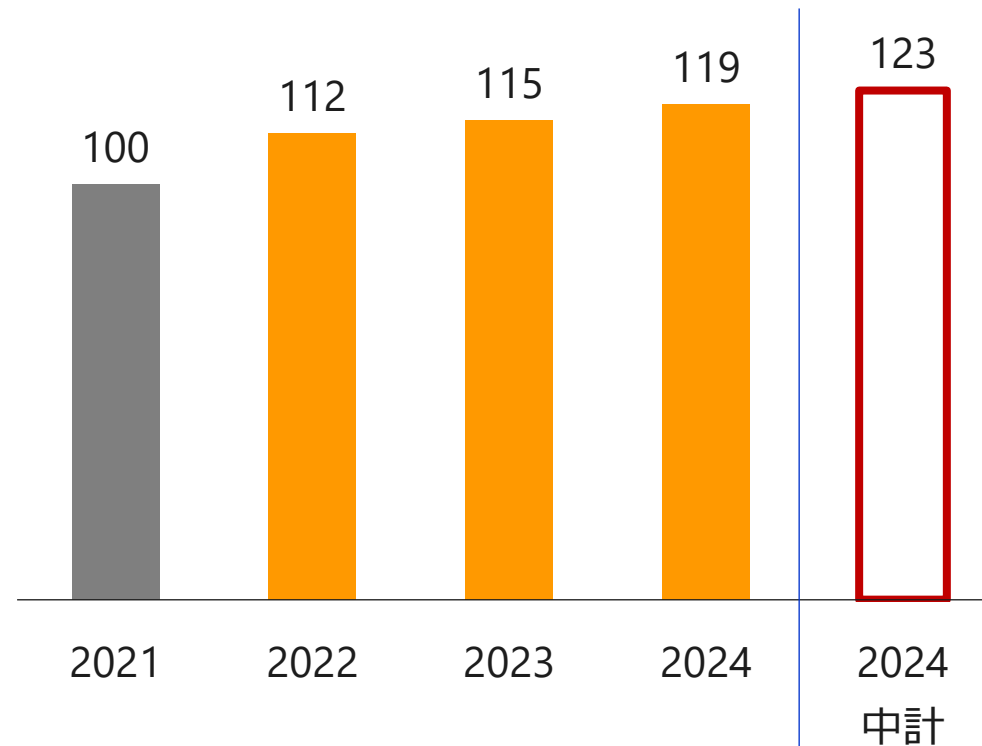
## 目標

**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



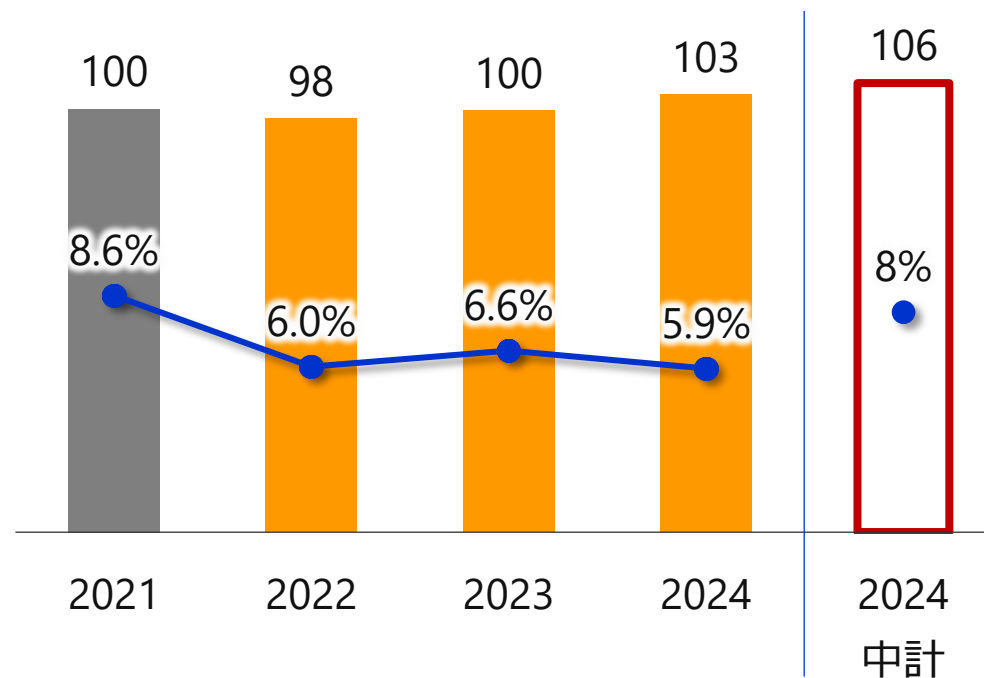
## 目標

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

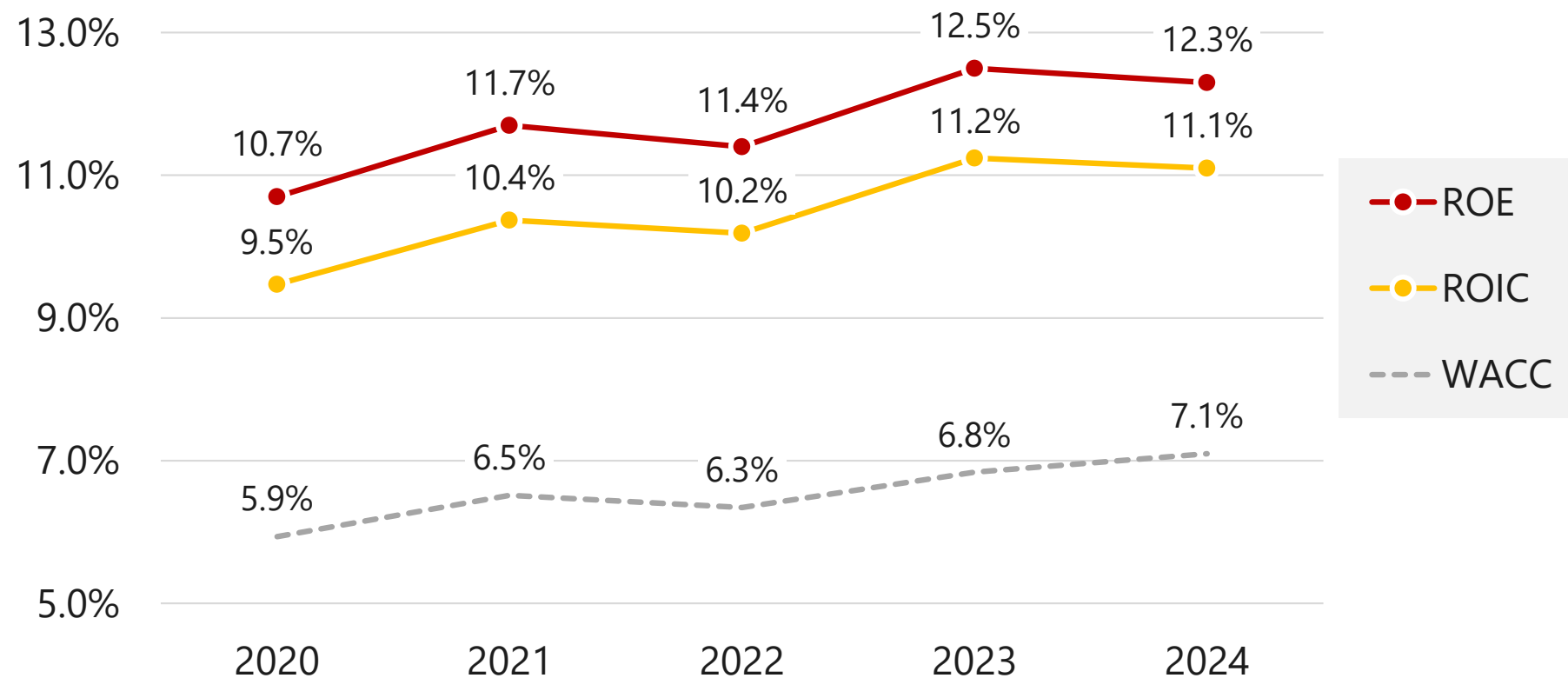
※売上収益は2021年度を100として指数化

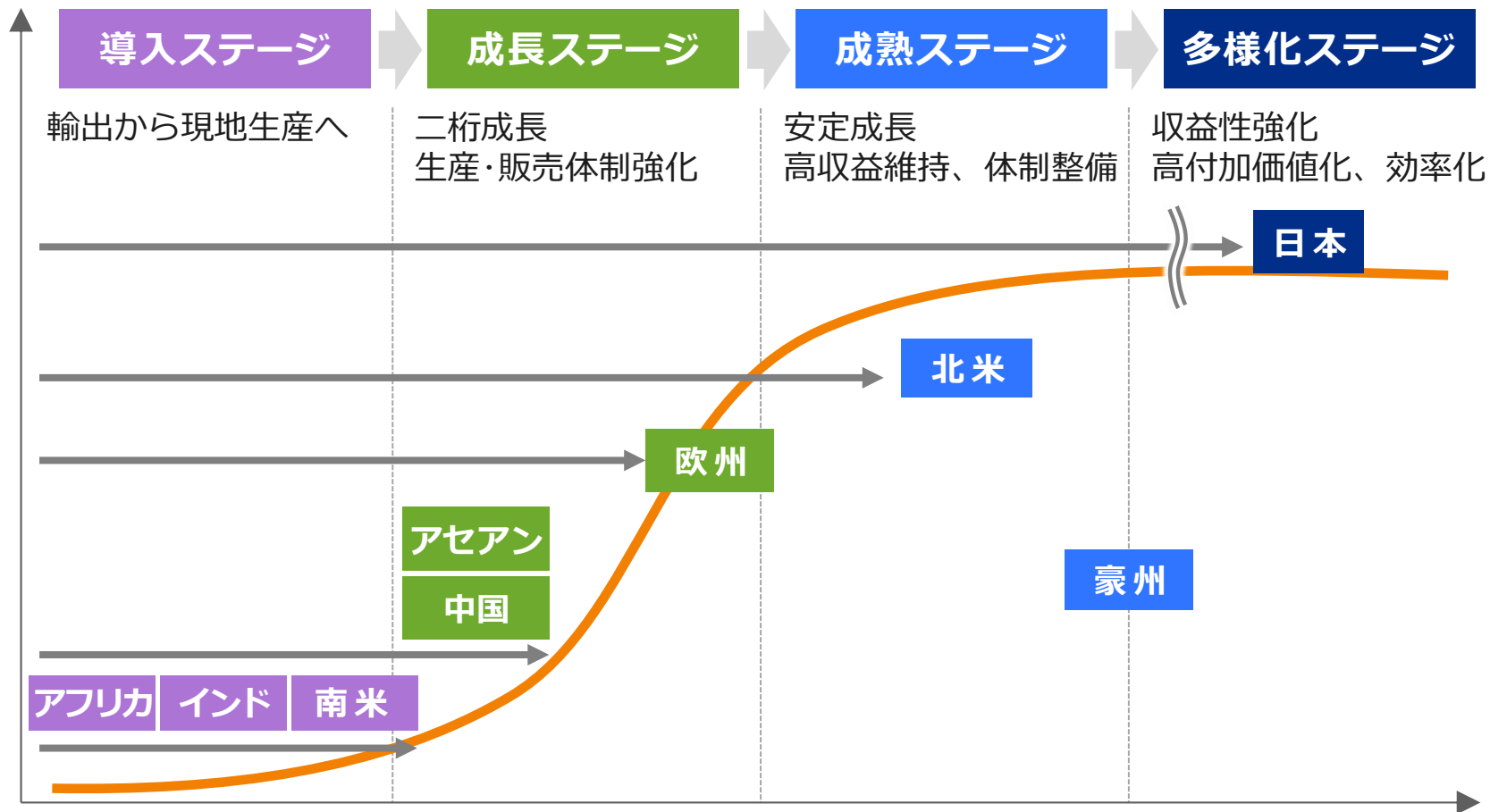




## 參考資料-3

# ROE および ROIC 推移

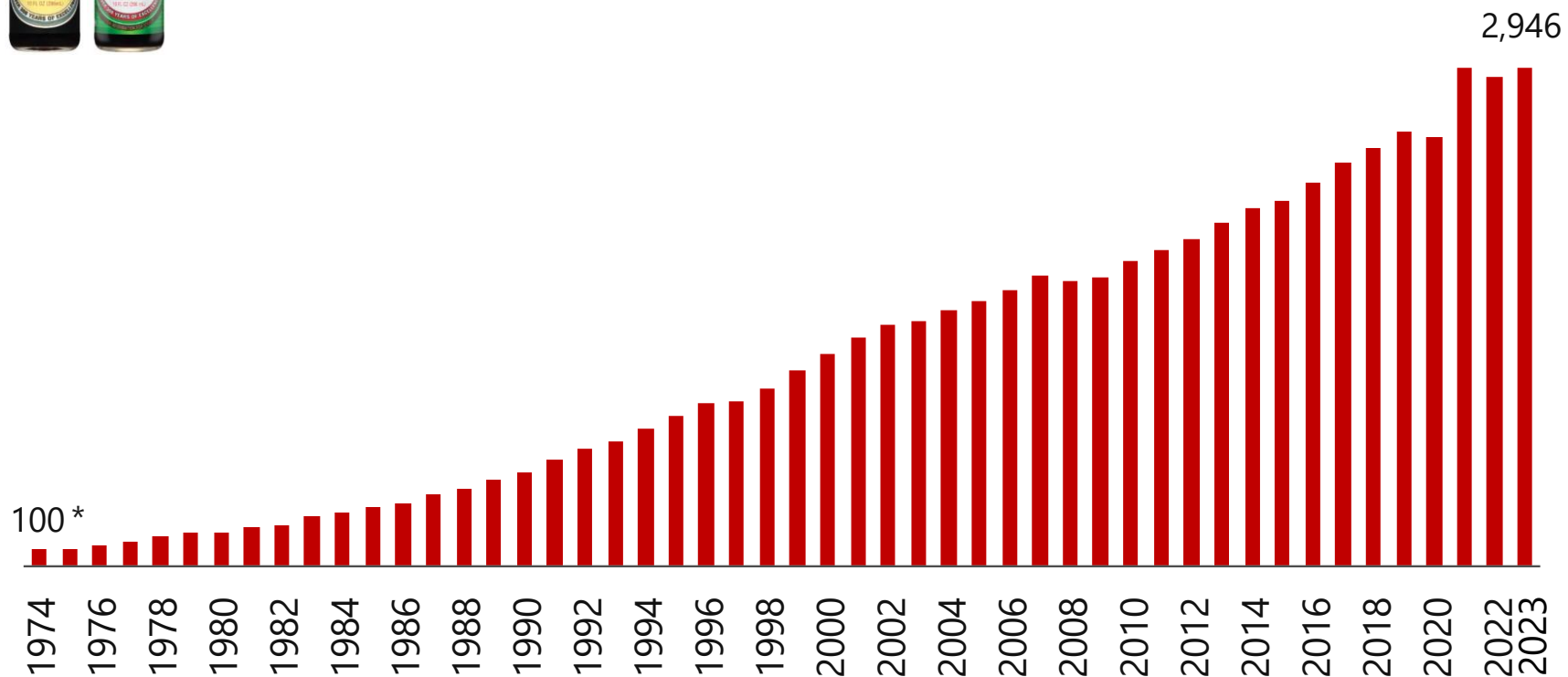




# 海外におけるキッコーマンブランド しょうゆ類 販売数量



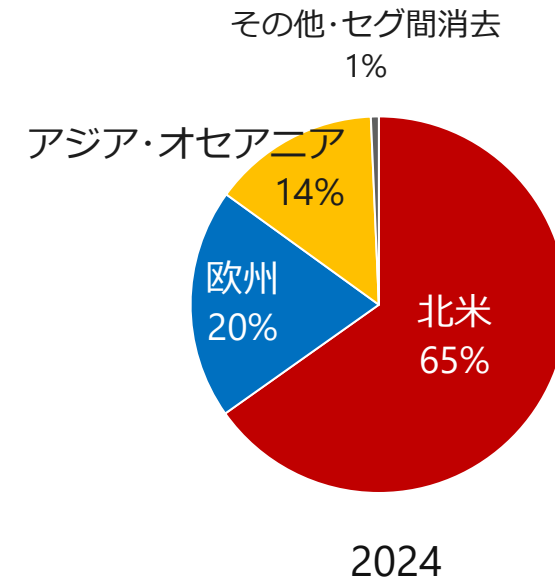
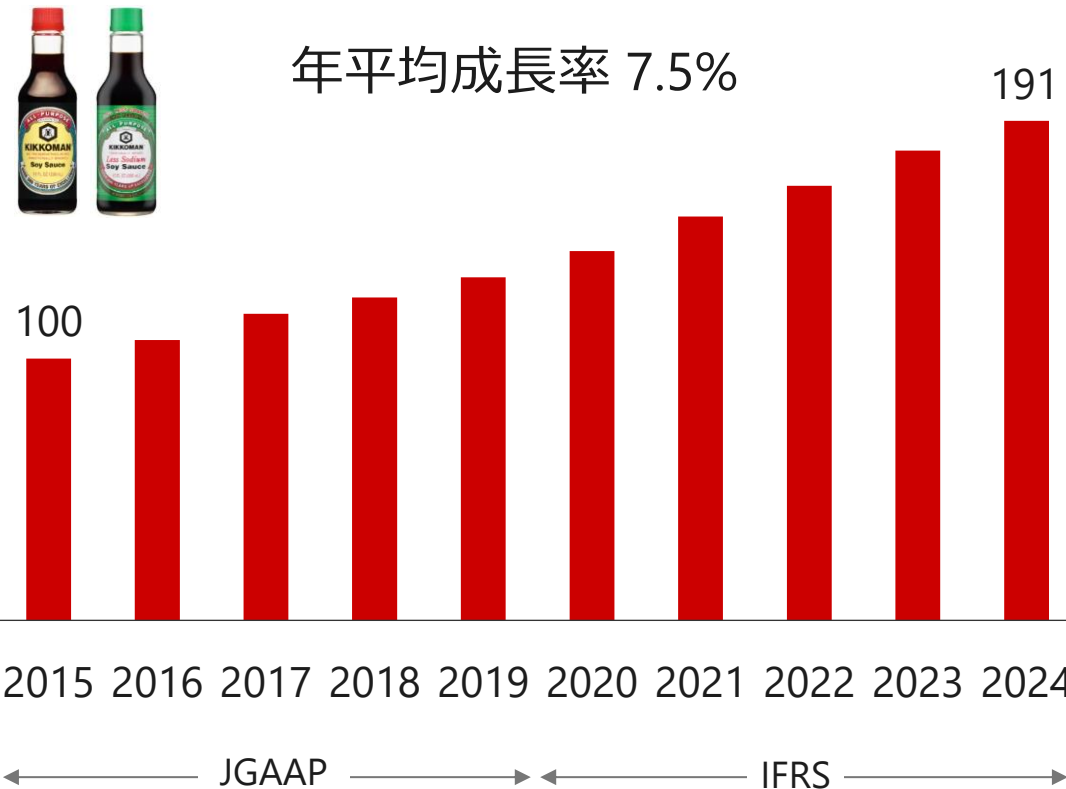
1974~2023年度の年平均成長率 **7.1%**



\* 1974年度の販売数量を100として指数化

# 海外しょうゆ事業の売上（金額）、地域別構成比

2015年度の売上=100

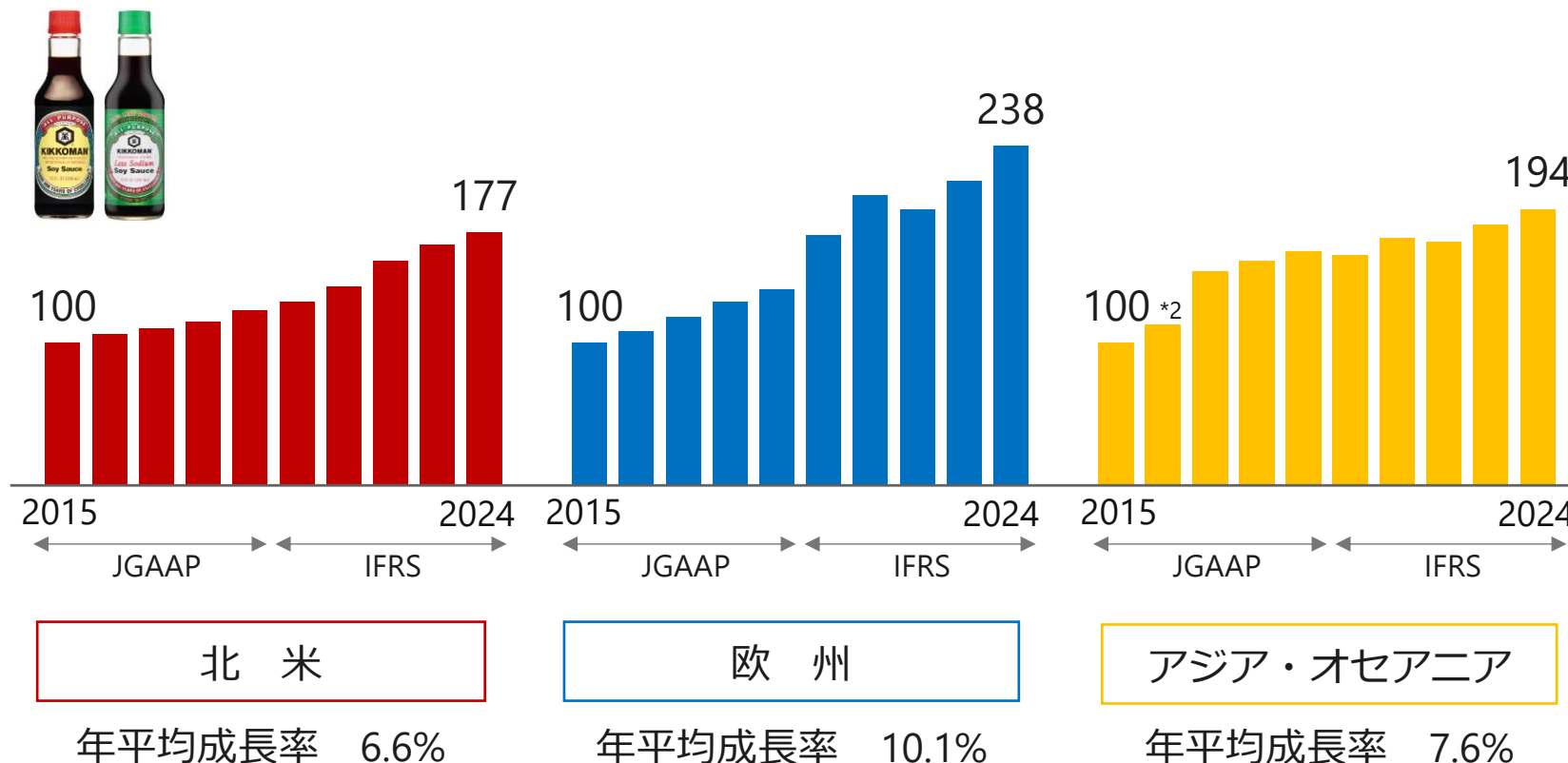


注) 2015年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移。2015～2019 は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2024 は国際財務報告基準（IFRS）の売上収益



# 海外しょうゆ事業の地域別売上（金額）

2015年度の売上=100 \*1



\* 1. 2015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。2015～2019は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2024はIFRSの売上収益。

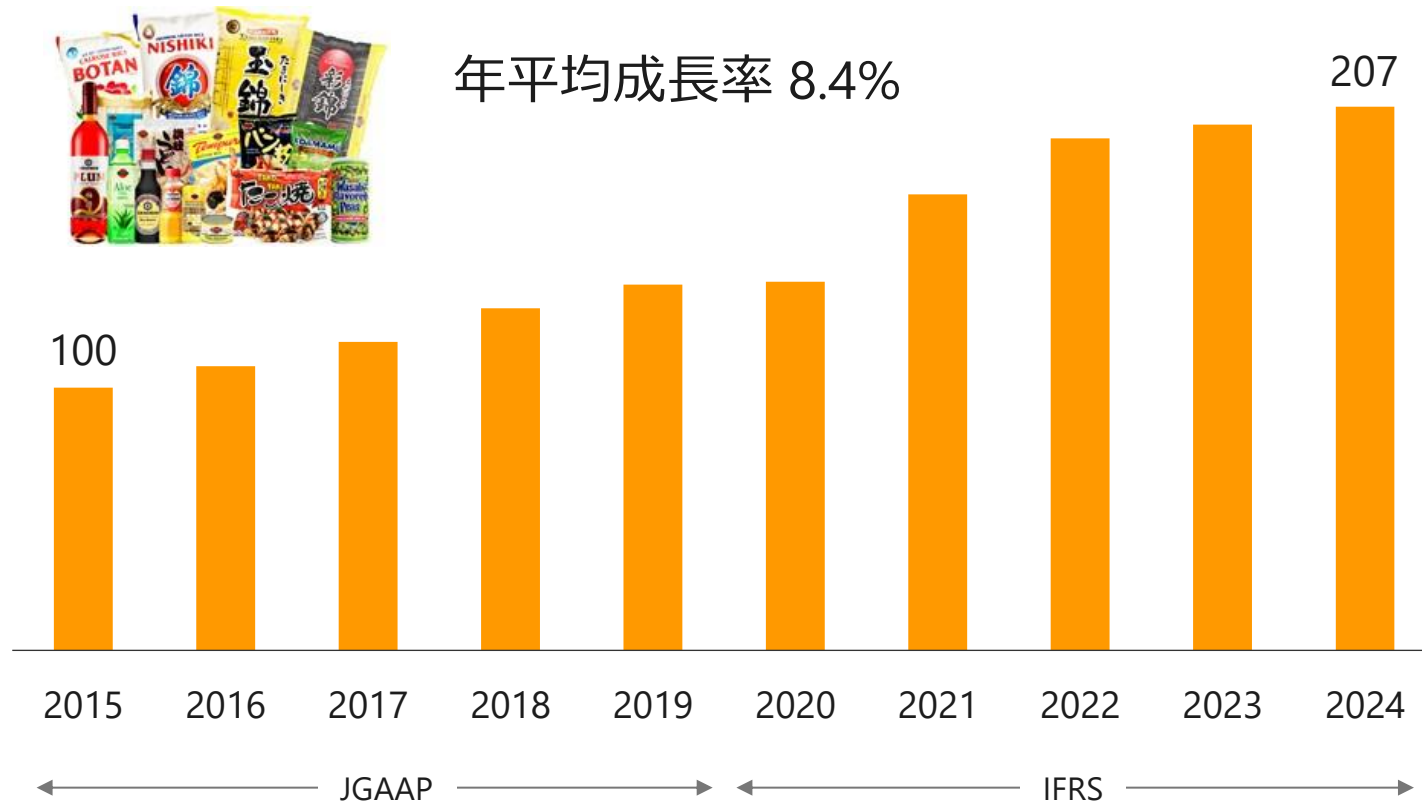
\* 2. (アジア・オセアニア) 2016年度期中から統万珍極食品有限公司の売上を含む。

# 海外しょうゆ生産拠点



# 食料品卸売事業の売上（金額）

2015年度の売上=100\*



\* 2015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。  
2015～2019は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2024はIFRSの売上収益。



# kikkoman

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) 2024 = 2024年4月~2025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。