



キッコーマン株式会社

2012 年度決算説明会
プレゼンテーション資料

2013 年 4 月 26 日 (金)

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)2012年＝2012年4月～2013年3月

テーマ

➤ 中期経営計画の進捗報告

代表取締役社長 CEO 染谷 光男

➤ 2012年度通期業績報告と 2013年度通期業績予想

常務執行役員 CFO 中野 祥三郎

中期経営計画の進捗報告

代表取締役社長CEO
染谷光男

2012年度業績報告

連結業績(対業績予想)

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	3,002	2,960	42	101.4	70	△ 28	99.0
国内	1,638	1,643	△ 5	99.7		△ 5	99.7
海外	1,384	1,337	47	103.5	70	△ 24	98.2
営業利益	198	195	3	101.6	6	△ 2	98.8
国内	70	70		100.6			100.6
海外	131	128	3	102.2	5	△ 2	98.4
経常利益	187	172	15	108.8	5	10	106.0
税前提利益	177	167	10	106.1	5	5	103.3
当期純利益	110	100	10	110.1	3	7	107.0

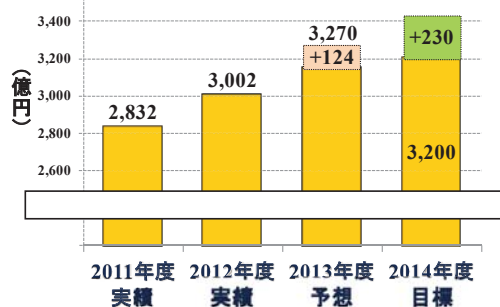
US\$ 83.2 78.8 4.5
EUR 107.6 100.6 7.0

注) 業績予想は、2012年 11月 2日に公表したものです。

2014年度連結業績目標

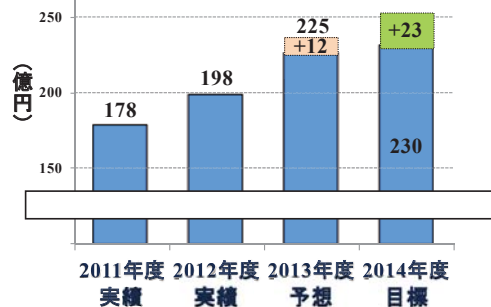
売上高

■ ...2012年度との為替差
■ ...中計当初為替前提との為替差



営業利益

■ ...2012年度との為替差
■ ...中計当初為替前提との為替差



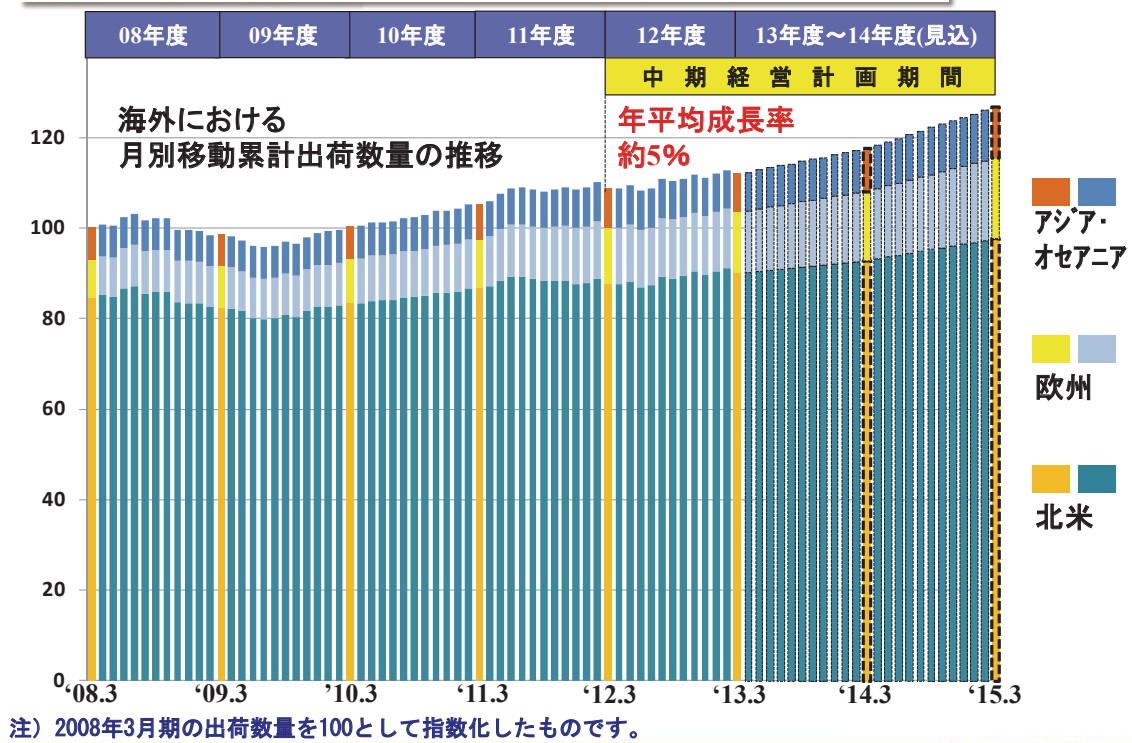
	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 予想	2014年度 目標
営業利益率	6.3%	6.6%	6.9%	7.2%
ROA	4.8%	5.6%	(公表値なし)	7.0%
為替	ドル	79.3円	83.2円	78.0円
	ユーロ	110.2円	107.6円	100.0円

注) ・2013年度の「為替差」は、2012年度との為替換算による影響を示しております。
 ・2014年度の「為替差」は、為替前提を2013年度予想と同様（ドル90円、ユーロ120円）としたときの、中期経営計画発表当初の為替前提（ドル78円、ユーロ100円）との為替換算による影響をご参考までに示しております。

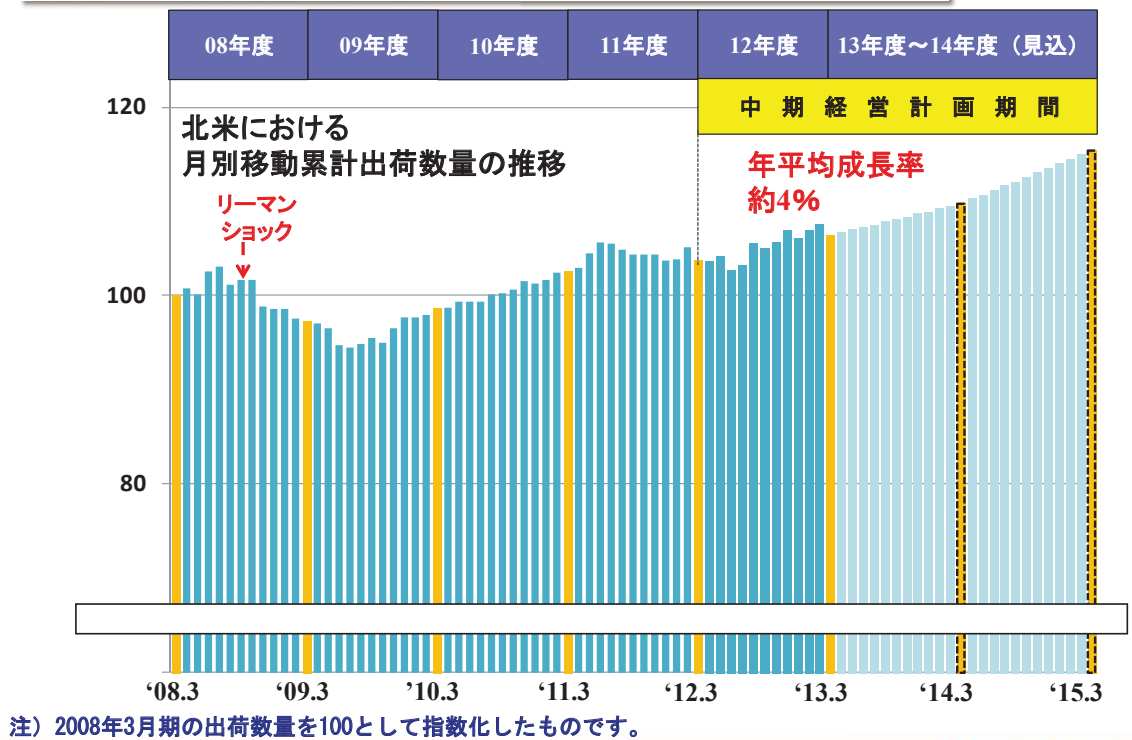
中期経営計画における経営課題

- 海外：成長の継続
- 国内：収益力の向上

海外—しょうゆ



海外—しょうゆ (北米)



海外—しょうゆ（北米）；安定成長の継続

2012年度 中期経営計画の進捗報告

- ・ しょうゆやしょうゆを使用した商品群が順調な伸び
- ・ 業務用ユーザーへの取り組み強化
- ・ 安定した成長を継続

2013～2014年度 中期経営計画の施策

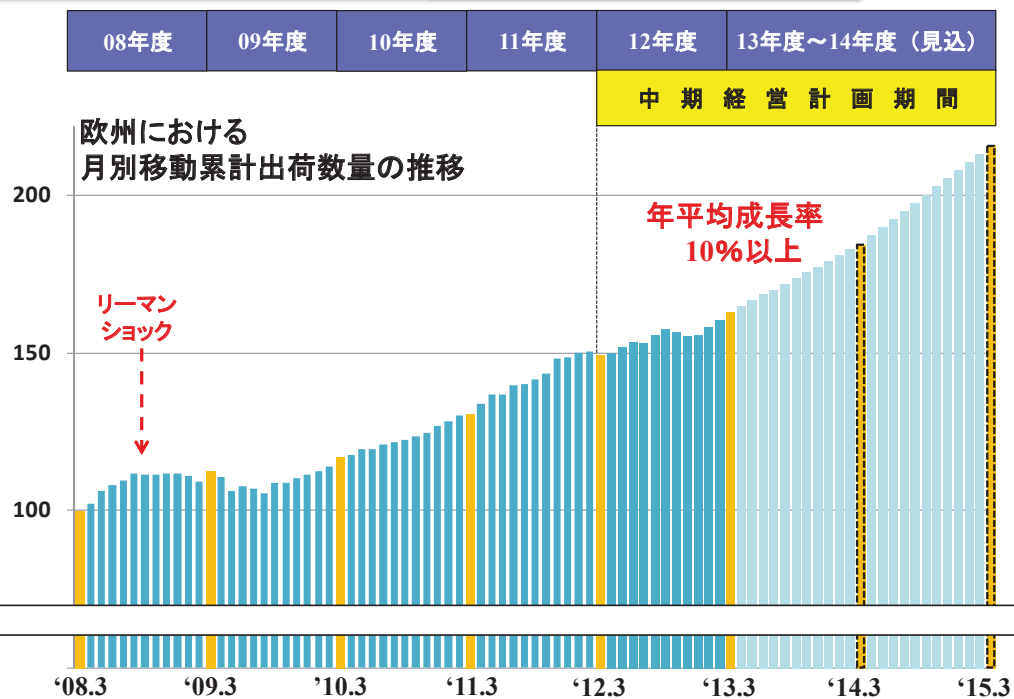
- ・ 商品群拡大によるブランド力の強化、非価格競争強化のための新商品展開
- ・ ヒスパニック市場の開拓
- ・ 既存ユーザーを深耕する一方、新規ユーザーを開拓することにより、成長を継続させる



kikkoman

9

海外—しょうゆ（欧州）



10

海外—しょうゆ(欧州) ; 2ケタ成長の継続

2012年度 中期経営計画の進捗報告

- ・「+k」コンセプトを活用し、それぞれの市場に合ったプロモーションを展開



2013~2014年度 中期経営計画の施策

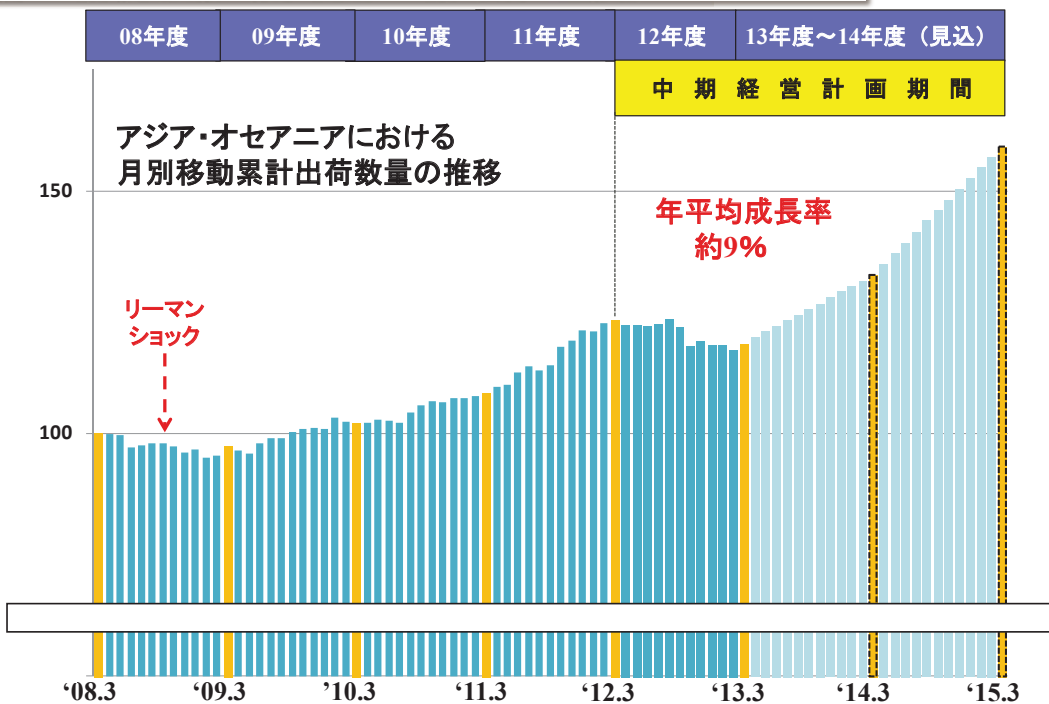
- ・ブランド浸透のためのプロモーションの展開
- ・ロシア、中東欧市場の開拓を更に進める
- ・既存市場の深耕とエリア拡大により、2ケタ成長を継続させる

※ +kとは、「キッコマンしょうゆを加えることにより、新しいおいしさを提供する」、というコンセプト



11

海外—しょうゆ(アジア・オセアニア)



注) 2008年3月期の出荷数量を100として指数化したものです。

12

海外—しょうゆ(アジア・オセアニア) ; 成長の加速

2012年度 中期経営計画の進捗報告

- ・フィリピン 小容量容器が好調
- ・タイ ローカル市場の嗜好に合ったうすくちタイプのしょうゆを市場導入
- ・シンガポール 料理学校へのアプローチを開始



2013~2014年度 中期経営計画の施策

- ・フィリピン 購買層のすそ野を広げる
 - 小容量容器を活用
 - 店頭試食販売
- ・タイ うすくちタイプのしょうゆの販売拡大
- ・シンガポール ブランド浸透と数量増
 - 料理学校へのアプローチ
 - 業務用への注力



13

海外—東洋食品卸事業

拠点展開を進め、高成長を維持



※ 2013年4月より、「太平洋貿易㈱」の社名を「JFCジャパン㈱」に変更

kikkoman

14

国内—収益力の向上

I. 高収益事業・商品へのシフト

II. 利益体質への取り組み強化

kikkoman®

15

国内—収益力の向上

1. 高収益事業・商品へのシフト

- しょうゆ : 高付加価値しょうゆへのシフトを加速
- 食品 : 簡便そうざいの素カテゴリーの成長と収益力強化
- 飲料 : 豆乳事業の成長とデルモンテ飲料の規模拡大
- 酒類 : 品質主義のワインへのシフト加速
- その他 : バイオ・化成品事業の成長



kikkoman®

16

国内—高収益事業・商品へのシフト

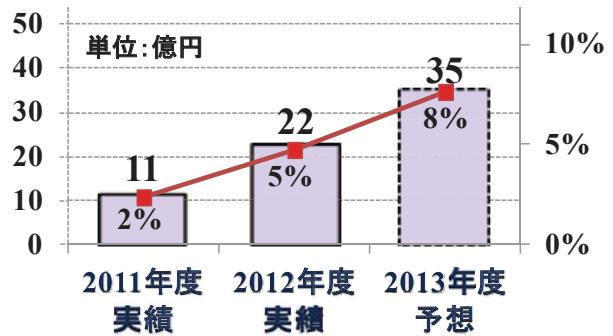
しょうゆ

高付加価値しょうゆへのシフトを加速

- ・国内しょうゆ市場 : 引き続き縮小傾向
- ・当社しょうゆ事業 : 高付加価値しょうゆへのシフトを進める
- ・いつでも新鮮シリーズ : 市場の評価は高く、売上を伸ばす



当社しょうゆ事業全体における
いつでも新鮮シリーズの構成比と売上高の推移



国内—高収益事業・商品へのシフト

食品

簡便そうざいの素カテゴリーの成長と収益力強化



埼玉キッコーマン(株)
(うちのごはん 新工場)
2012年12月 生産開始

国内—高収益事業・商品へのシフト

飲料

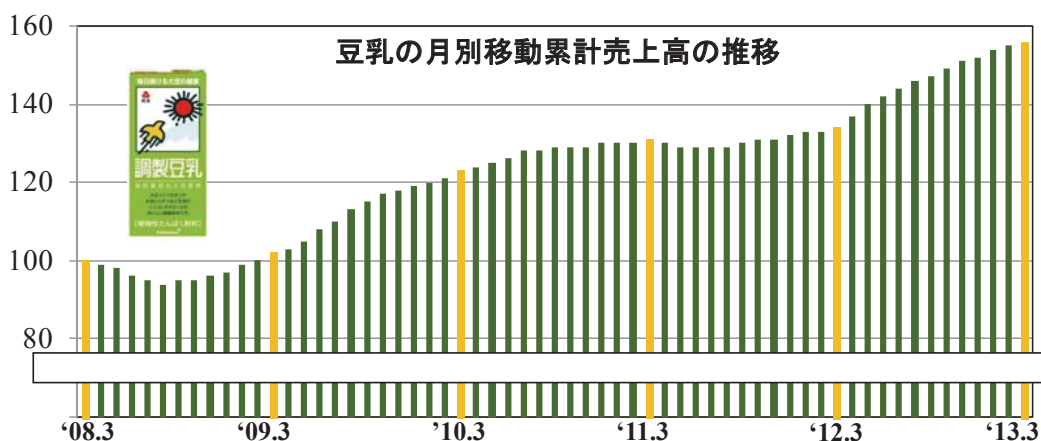
豆乳事業の成長とデルモンテ飲料の規模拡大

豆乳:

- ・2012年度も引き続き高い成長を維持
- ・新工場 5月下旬より稼働予定



キッコーマンソイフーズ(株)
茨城工場(豆乳 新工場)



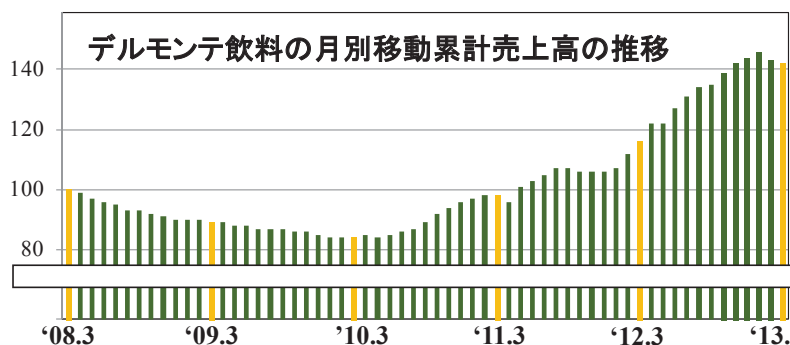
国内—高収益事業・商品へのシフト

飲料

豆乳事業の成長とデルモンテ飲料の規模拡大

デルモンテ飲料:

- ・トマトジュース 2012年度は大きく伸長
- ・2013年度も積極的な販促活動や商品開発によりデルモンテ飲料全体で堅調な伸びを見込む



国内—収益力の向上

2. 利益体質への取り組み強化

キッコーマン食品	日本デルモンテ	グループ間接部門
体質改善 ・ 変動原価 ・ 物流費 ・ 労務費	構造改革 ・ 生産拠点再編（完了） ・ 変動原価 ・ 製造固定費	システム統合等による効率化

国内—収益力の向上 【収益の増減要因】

収益向上要因

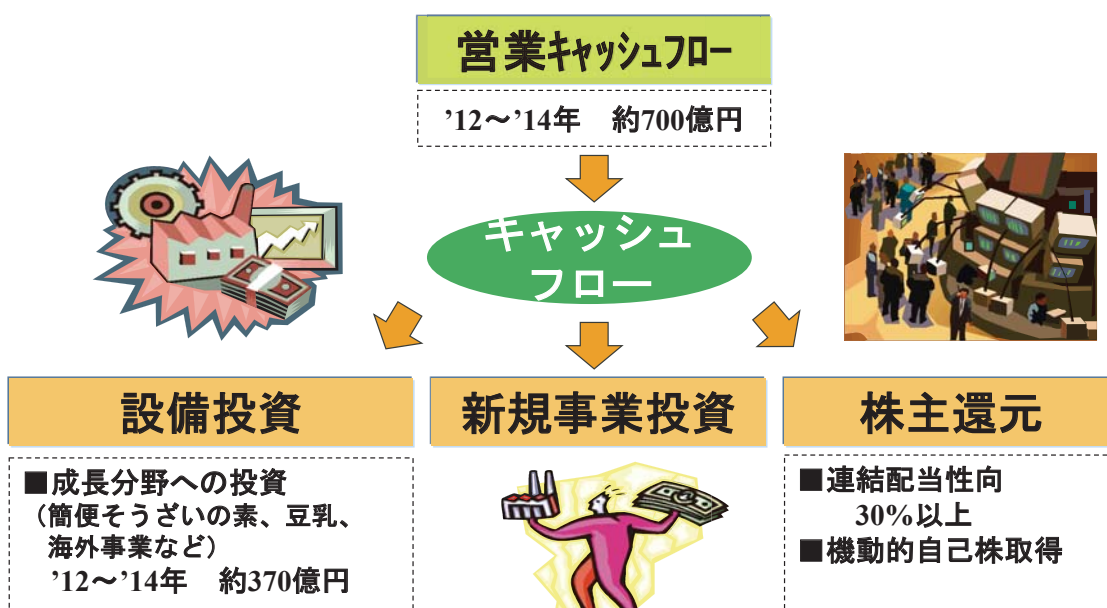
- 高収益事業・商品へのシフト
- 利益体質への取り組み強化

収益圧迫要因

- 原材料影響：大豆、小麦、重油
- 広告宣伝等の強化（ポジティブな運用）

財務戦略

将来に向けた投資及び株主還元



23

財務戦略

財務の健全性の強化

資本構成

- 有利子負債上限 1,000億円
- DEレシオ 50%前後
(いずれも通常時)

資産圧縮

- 棚卸資産の圧縮
- 設備投資効率化
- その他資産圧縮

ROA

2011年度 4.8%

2012年度 5.6%

2014年度 7.0%

kikkoman®

24

中期業績目標のセグメント別ブレイクダウン

(ご参考)

為替前提を修正した場合の
為替換算による影響

単位: 億円

		2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 予想	2014年度 目標	為替差	2014年度 目標+ 為替差
国内計	売上高	1,570	1,638	1,680	1,703		1,703
	営業利益	53	70	65	80		80
食料品製造販売	売上高	1,479	1,548	1,589	1,601		1,601
	営業利益	36	55	52	63		63
その他	売上高	205	201	203	220		220
	営業利益	17	15	13	17		17
海外計	売上高	1,283	1,384	1,610	1,525	+230	1,755
	営業利益	122	131	156	154	+23	177
北米	売上高	966	1,042	1,205	1,099	+169	1,268
	営業利益	81	88	104	95	+15	109
欧州	売上高	130	141	177	165	+33	198
	営業利益	18	18	24	24	+5	28
アジア・オセアニア	売上高	158	167	200	202	+35	237
	営業利益	14	15	18	21	+4	25
全社、セグメント消去	売上高	△21	△20	△20	△28		△28
	営業利益	3	△3	5	△4		△4
連結計	売上高	2,832	3,002	3,270	3,200	+230	3,430
	営業利益	178	198	225	230	+23	253
※為替	ドル	79.3円	83.2円	90.0円	78.0円	+12.0円	90.0円
	ユーロ	110.2円	107.6円	120.0円	100.0円	+20.0円	120.0円



2012年度通期業績報告と 2013年度通期業績予想

常務執行役員 CFO
中野祥三郎

[1] 2012年度通期業績報告

[2] 2013年度通期業績予想



[1]-1. 通期業績報告 連結計PL (対前年実績)

通期実績

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	3,002	2,832	170	106.0	48	121	104.3
国内	1,638	1,570	68	104.3		68	104.3
海外	1,384	1,283	100	107.8	48	52	104.1
営業利益	198	178	21	111.6	3	17	109.8
国内	70	53	17	132.6		17	132.6
海外	131	122	9	107.3	3	6	105.0
経常利益	187	152	35	122.7	3	32	121.0
税前利益	177	154	23	114.8	3	20	113.1
当期純利益	110	90	20	122.6	2	19	120.7

US\$ 83.2 79.3 3.9
 EUR 107.6 110.2 △ 2.6



[1]-2. 通期業績報告 連結売上高(対前年実績)

通期実績

金額単位: 億円

		当年	前年	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
国内	しょうゆ	458	464	△ 6	98.7		△ 6	98.7
	食品	574	564	10	101.8		10	101.8
	飲料	389	330	59	118.0		59	118.0
	酒類	129	123	6	105.1		6	105.1
	セグメント間	△ 2	△ 1					
	食料品製造販売	1,548	1,479	69	104.7		69	104.7
	その他	201	205	△ 4	98.3		△ 4	98.3
セグメント間	△ 111	△ 114	2			2		
計	1,638	1,570	68	104.3		68	104.3	
海外	北米	1,042	966	77	107.9	45	31	103.2
	欧州	141	130	12	108.9	△ 2	14	110.5
	亜・豪	167	158	9	105.8	6	3	101.9
	その他	221	242	△ 20	91.7		△ 20	91.7
	セグメント間	△ 189	△ 212	23		△ 1	24	
計	1,384	1,283	100	107.8	48	52	104.1	
キッコーマン(HD)	123	117	6	104.8		6	104.8	
セグメント間消去等	△ 143	△ 138	△ 4			△ 4		
連結合計	3,002	2,832	170	106.0	48	121	104.3	

US\$ 83.2 79.3 3.9
EUR 107.6 110.2 △ 2.6

kikkoman

Kikkoman Corporation

29

[1]-3. 通期業績報告 国内売上高(対前年実績)

通期実績

		当年	前年	増減	%
国内	しょうゆ	458	464	△ 6	98.7
	食品	574	564	10	101.8
	飲料	389	330	59	118.0
	酒類	129	123	6	105.1
	セグメント間	△ 2	△ 1		
	食料品製造販売	1,548	1,479	69	104.7
	その他	201	205	△ 4	98.3
セグメント間	△ 111	△ 114	2		
計	1,638	1,570	68	104.3	

<増減説明>

- ・しょうゆ 「いつでも新鮮」シリーズが好調。
家庭用主力容器は苦戦し、全体で減収。
- ・食品 つゆ、たれ、「うちのごはん」、いずれも堅調。全体で増収。
- ・飲料 豆乳が好調。
デルモンテ飲料はトマトジュースが大きく売り上げを伸ばす。
- ・酒類 みりん、ワインともに増収。

kikkoman

Kikkoman Corporation

30

[1]-4. 通期業績報告 海外売上高(対前年実績)

金額単位: 億円

通期実績		当年	前年	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海	北米	1,042	966	77	107.9	45	31	103.2
	食料品製造販売	348	313	35	111.2	13	22	106.9
	食料品卸売	739	694	45	106.5	34	11	101.6
	欧州	141	130	12	108.9	△ 2	14	110.5
	食料品製造販売	66	61	5	108.4	△ 2	7	111.0
	食料品卸売	85	77	8	109.9	△ 1	8	110.8
外	アジア・オセアニア	167	158	9	105.8	6	3	101.9
	食料品製造販売	81	83	△ 2	98.0	4	△ 5	93.6
	食料品卸売	87	77	11	114.0	3	8	110.7
	その他	221	242	△ 20	91.7		△ 20	91.7
	セグメント間	△ 189	△ 212	23		△ 1	24	
計		1,384	1,283	100	107.8	48	52	104.1

US\$ 83.2 79.3 3.9
EUR 107.6 110.2 △ 2.6

<為替差除き増減説明>

- ・しょうゆ 北米、欧州が好調持続。
アジア・オセアニアは前期の特需がなくなり出荷が一時的に鈍化。
- ・食料品卸売 海外各地域で成長持続。



[1]-5. 通期業績報告 連結営業利益(対前年実績)

金額単位: 億円

通期実績		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	55	36	19	153.6		19	153.6
	その他	15	17	△ 2	88.2		△ 2	88.2
	計	70	53	17	132.6		17	132.6
海外	北米	88	81	7	109.0	4	4	104.6
	欧州	18	18		102.0	△ 1	1	105.2
	亜・豪	15	14		103.3			99.9
	その他	10	10	1	107.5		1	107.5
	計	131	122	9	107.3	3	6	105.0
キッコーマン (HD)		34	36	△ 2	94.1		△ 2	94.1
セグメント間消去等		△ 37	△ 33	△ 4			△ 4	
連結合計		198	178	21	111.6	3	17	109.8

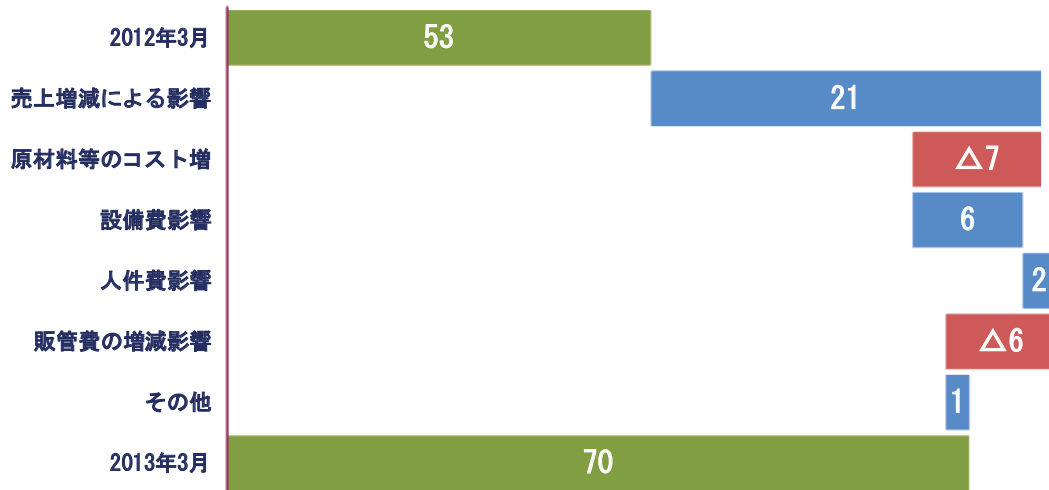
US\$ 83.2 79.3 3.9
EUR 107.6 110.2 △ 2.6



[1]-6. 通期業績報告 国内営業利益の主な増減要因

国内 +17億円

(単位:億円)



kikkoman

[1]-7. 通期業績報告 海外営業利益の主な増減要因

海外 +9億円

(単位:億円)



海外しょうゆ販売数量の前年比(%)

	通期実績	上期実績	下期実績
	4-3月	4-9月	10-3月
北米	103	103	103
欧州	109	111	107
亜豪	96	97	95

[1]-8. 通期業績報告 連結計PL (対業績予想)

通期実績

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	3,002	2,960	42	101.4	70	△ 28	99.0
国内	1,638	1,643	△ 5	99.7		△ 5	99.7
海外	1,384	1,337	47	103.5	70	△ 24	98.2
営業利益	198	195	3	101.6	6	△ 2	98.8
国内	70	70		100.6			100.6
海外	131	128	3	102.2	5	△ 2	98.4
経常利益	187	172	15	108.8	5	10	106.0
税前利益	177	167	10	106.1	5	5	103.3
当期純利益	110	100	10	110.1	3	7	107.0

US\$ 83.2 78.8 4.5
 EUR 107.6 100.6 7.0

kikkoman

[1]-9. 連結貸借対照表 増減明細

①総資産=3,376億円 対前期末 + 63億円
 ②為替による影響 + 102億円
 実質差異 (①-②) △ 39億円 (単位: 億円)

資産の部	△ 39	負債純資産合計	△ 39
流動資産	△ 139	負債の部	△ 168
現金及び預金	+ 4	金融機関に対する有利子負債	△ 211
受取手形・売掛金	+ 15	支払手形・買掛金・未払金	+ 11
有価証券	△ 200	未払法人税等	+ 10
たな卸資産	+ 10	退職給付引当金	△ 1
繰延税金資産	+ 9	繰延税金負債	+ 39
その他	+ 22	その他	△ 16
固定資産	+ 100	純資産の部	+ 129
有形固定資産	+ 14	利益剰余金	+ 78
無形固定資産	△ 15	有価証券評価差額金	+ 63
投資その他	+ 102	為替換算調整勘定	+ 42
		少数株主持分	△ 2
		自己株式	△ 51

kikkoman

[1]-10. 連結キャッシュ・フロー

Net CF当期(①+②+③+④) = △182億円 (単位：億円)

①営業CF	+ 247	②投資CF	△ 157
税引前純利益	+ 177	2' 固定資産取得	△ 128
減価償却費	+ 122	2' 固定資産売却	+ 3
売上債権増減	△ 11	投資有価証券取得	△ 21
たな卸資産増減	△ 8	投資有価証券売却	+ 3
仕入債務増減	△ 9	子会社株式取得	△ 3
法人税等	△ 40	貸付金増減	△ 4
その他	+ 17	その他	△ 6
①+2' フリー・キャッシュ・フロー +122			
②-2' 投資CF (除く設備) △ 32			
③財務CF	△ 293	④換算差額	+ 21
短期借入金増減	+ 10		
長期借入金増減	△ 22		
社債償還	△ 200		
自己株式取得	△ 51		
支払配当他	△ 31		

[2]-1. 通期業績予想 予想の前提条件

➤ 為替

通期 US\$ 90円、EUR 120円

➤ 原材料コストアップ

連結計 14億円(国内 11億円、海外 3億円)
(前提)

大豆(市場価格) 14ドル程度/ブッシェル

小麦(市場価格) 8ドル程度/ブッシェル

原油(市場価格) 105ドル程度/バレル

➤ 豆乳新工場稼働

固定費負担増加

[2]-2. 通期業績予想 連結計PL (対前年実績)

通期予想

金額単位: 億円

	当年 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳			
					為替差	ロイヤリティ	実質	%
売上高	3,270	3,002	268	108.9	124		144	104.8
国内	1,680	1,638	42	102.6			42	102.6
海外	1,610	1,384	226	116.3	124		103	107.4
営業利益	225	198	27	113.5	12		15	107.6
国内	65	70	△ 5	92.3		△ 8	3	104.2
海外	156	131	25	118.9	12		13	110.0
経常利益	205	187	18	109.6	11		7	103.5
税前利益	205	177	28	115.7	12		16	109.0
当期純利益	125	110	15	113.5	8		7	106.1

US\$ 90.0 83.2 6.8
EUR 120.0 107.6 12.4

kikkoman

Kikkoman Corporation

39

[2]-3. 通期業績予想 国内売上高 (対前年実績)

通期予想

金額単位: 億円

		当年 予想	前年 実績	増減	%
国内	しょうゆ	460	458	2	100.5
	食品	585	574	11	101.9
	飲料	410	389	21	105.4
	酒類	135	129	6	104.7
	セグメント間	△ 2	△ 2		
	食料品製造販売	1,589	1,548	40	102.6
	その他	203	201	2	100.8
	セグメント間	△ 112	△ 111		
計	1,680	1,638	42	102.6	

<増減説明>

- ・しょうゆ 引き続き「いつでも新鮮」シリーズが売上伸ばす。市場規模の縮小もあり、全体で前年並みを予想。
- ・食品 つゆ、たれ、「うちのごはん」は引き続き伸長。
- ・飲料 豆乳は好調持続。デルモンテ飲料も堅調な伸びを見込む。

kikkoman

Kikkoman Corporation

40

[2]-4. 通期業績予想 海外売上高 (対前年実績)

通期予想

金額単位: 億円

		当年 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海外	北米	1,205	1,042	163	115.6	94	69	106.6
	食料品製造販売	396	348	48	113.8	33	15	104.4
	食料品卸売	860	739	121	116.3	65	55	107.5
	欧州	177	141	36	125.2	17	19	113.2
	食料品製造販売	83	66	17	125.3	9	8	112.3
	食料品卸売	106	85	21	124.8	10	11	113.4
	アジア・オセアニア	200	167	33	119.5	15	18	110.7
	食料品製造販売	97	81	16	119.1	7	8	110.1
	食料品卸売	105	87	18	120.0	7	10	111.5
その他	241	221	20	108.8		20	108.8	
セグメント間	△ 213	△ 189	△ 24		△ 2	△ 22		
計	1,610	1,384	226	116.3	124	103	107.4	
	US\$	90.0	83.2	6.8				
	EUR	120.0	107.6	12.4				

<為替差除き増減説明>

- ・全地域、全事業で増収を予想。



[2]-5. 通期業績予想 連結営業利益 (対前年実績)

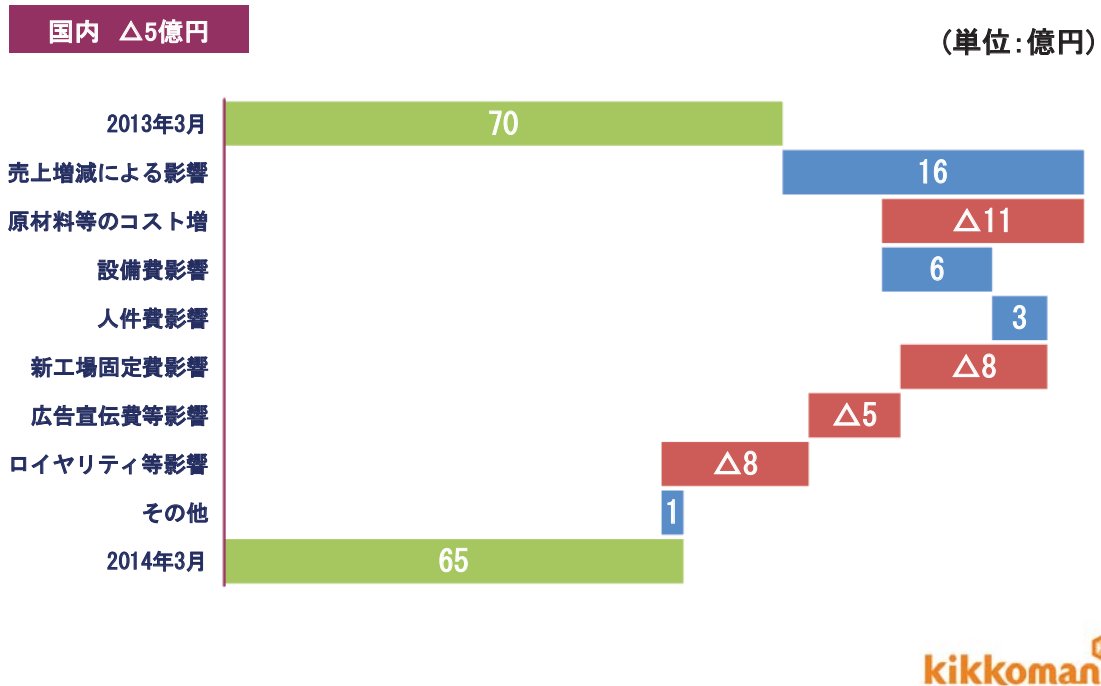
通期予想

金額単位: 億円

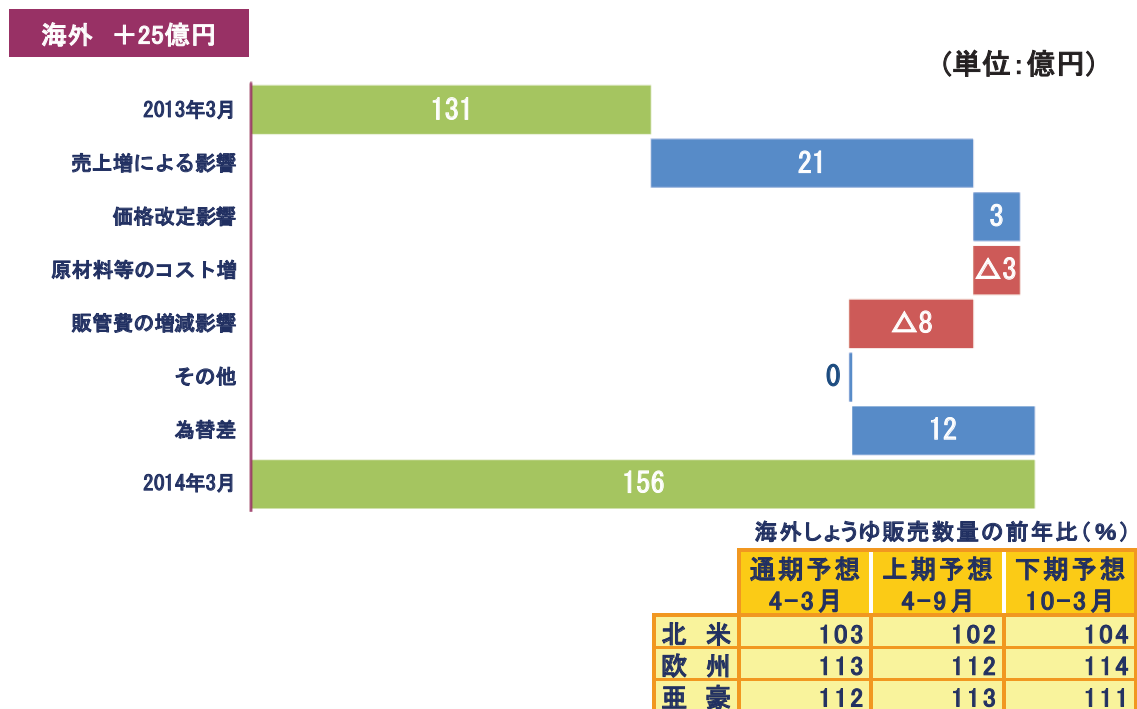
		当年 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳			
						為替差	ロイヤリティ	実質	%
国内	食料品製造販売	52	55	△ 3	93.8		△ 7	3	107.1
	その他	13	15	△ 2	89.1		△ 1		96.5
	計	65	70	△ 5	92.3		△ 8	3	104.2
海外	北米	104	88	16	117.9	8		8	108.7
	欧州	24	18	6	134.1	2		4	120.4
	亜・豪	18	15	3	119.0	1		2	111.0
	その他	11	10	1	107.2			1	107.2
	計	156	131	25	118.9	12		13	110.0
	キッコーマン (HD)	42	34	8	124.1		8		100.0
	セグメント間消去等	△ 38	△ 37	△ 1				△ 1	
	連結合計	225	198	27	113.5	12		15	107.6
	US\$	90.0	83.2	6.8					
	EUR	120.0	107.6	12.4					



[2]-6. 通期業績予想 国内営業利益の主な増減要因



[2]-7. 通期業績予想 海外営業利益の主な増減要因



kikkoman 
おいしい記憶をつくりたい。

kikkoman 