

**キッコーマン株式会社**  
**2012 年度第 2 四半期決算説明会**  
**プレゼンテーション資料**

**2012 年 11 月 2 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

➤2012年度第2四半期  
キッコーマングループの概況報告

代表取締役社長 CEO 染谷 光男

➤2012年度第2四半期業績報告と  
通期業績予想

常務執行役員 CFO 中野 祥三郎

# 2012年度第2四半期 キッコーマングループの概況報告

代表取締役社長CEO  
染谷光男

## 2012年度第2四半期業績報告

連結業績(対上期予想)

金額単位: 億円

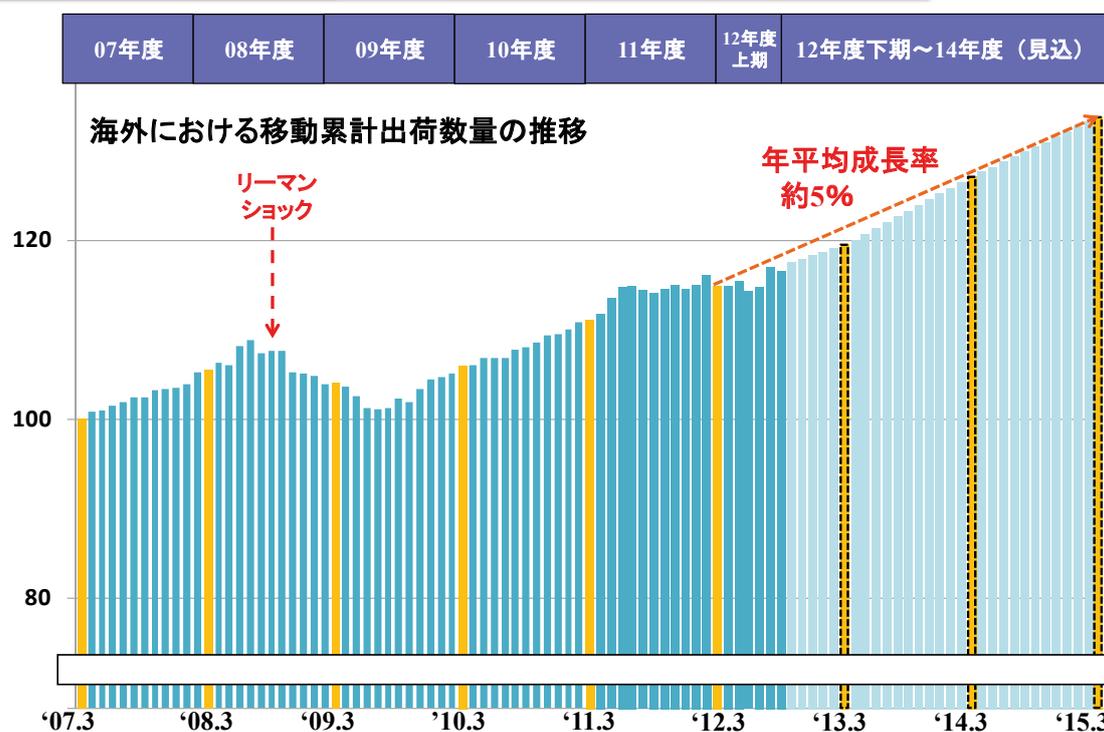
|       | 実績    | 予想    | 増減 | %     | 増減の内訳 |     |       |
|-------|-------|-------|----|-------|-------|-----|-------|
|       |       |       |    |       | 為替差   | 実質  | %     |
| 売上高   | 1,472 | 1,438 | 34 | 102.3 | 12    | 22  | 101.5 |
| 国内    | 832   | 804   | 28 | 103.5 |       | 28  | 103.5 |
| 海外    | 650   | 645   | 5  | 100.7 | 12    | △ 7 | 98.9  |
| 営業利益  | 104   | 94    | 10 | 110.2 | 1     | 8   | 108.8 |
| 国内    | 41    | 32    | 10 | 130.3 |       | 10  | 130.3 |
| 海外    | 65    | 64    | 1  | 101.7 | 1     |     | 99.9  |
| 経常利益  | 92    | 81    | 11 | 113.7 | 1     | 10  | 112.3 |
| 税前利益  | 81    | 71    | 10 | 113.5 | 1     | 8   | 111.9 |
| 当期純利益 | 48    | 44    | 4  | 109.2 | 1     | 3   | 107.5 |

US\$ 79.4 78.0 1.4  
EUR 101.1 100.0 1.1

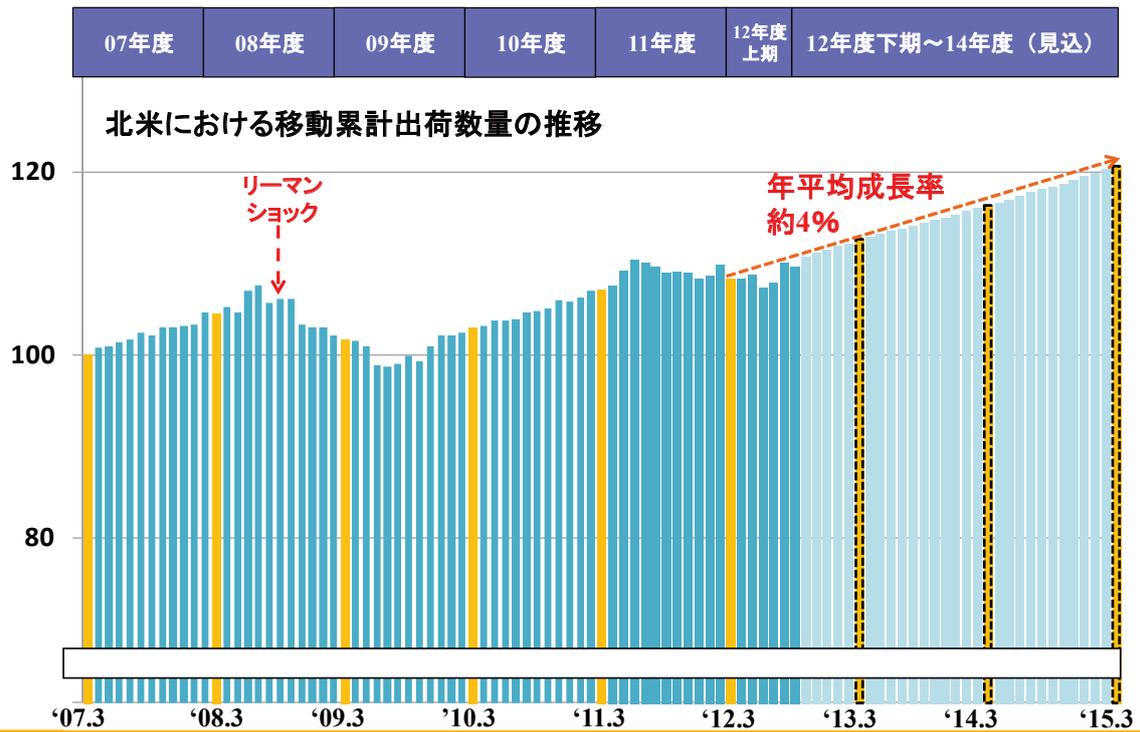
## 中期経営計画における経営課題

- 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）



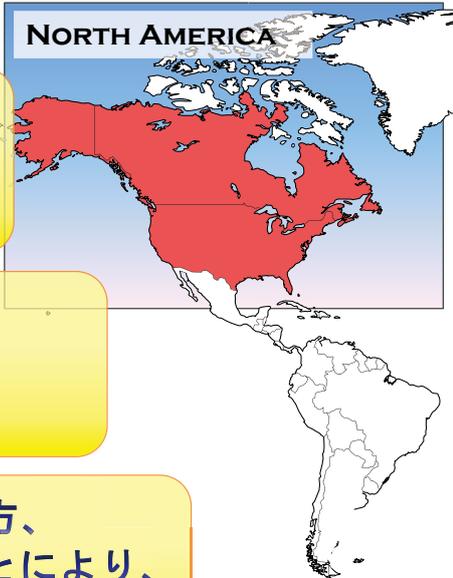
7

## 海外—しょうゆ（北米）；安定成長の継続

ブランドの拡張、  
非価格競争強化のための  
新商品展開



NORTH AMERICA



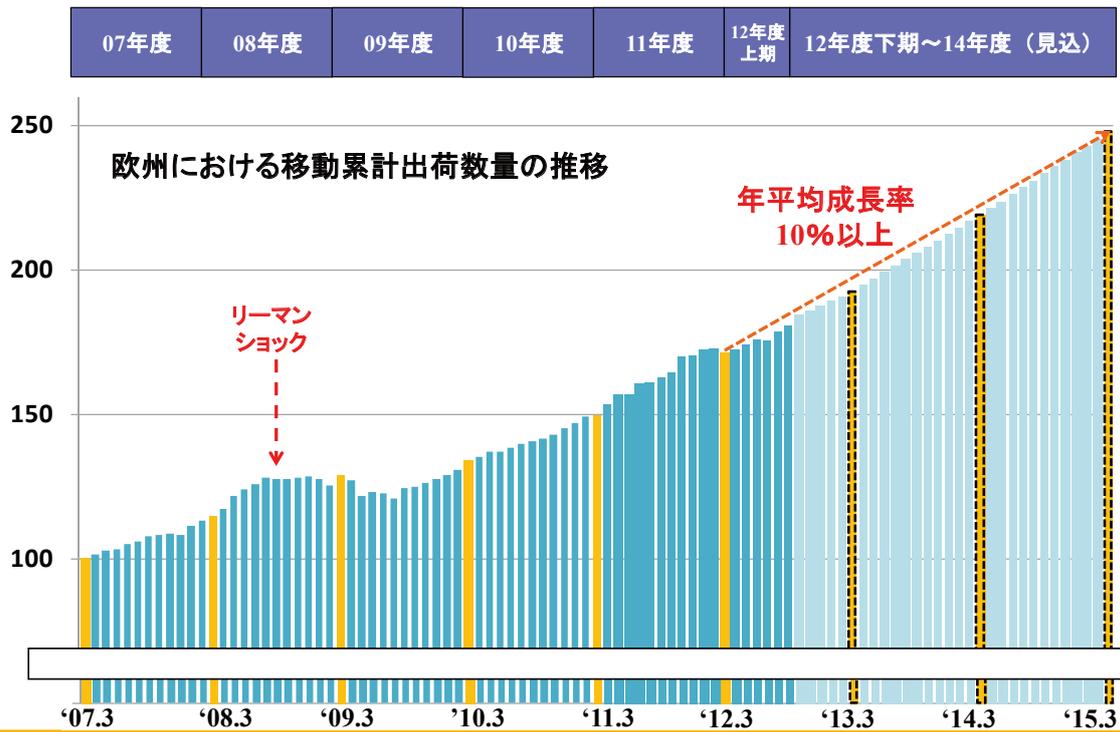
ヒスパニック市場の開拓

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

8

## 海外—しょうゆ（欧州）



9

## 海外—しょうゆ（欧州）；2ケタ成長の継続

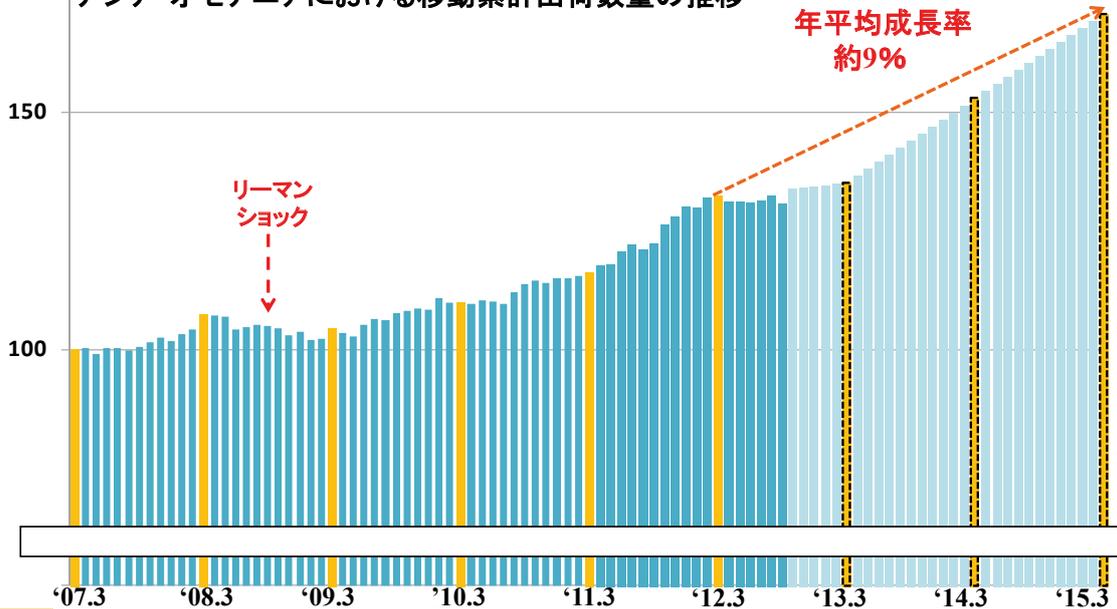


10

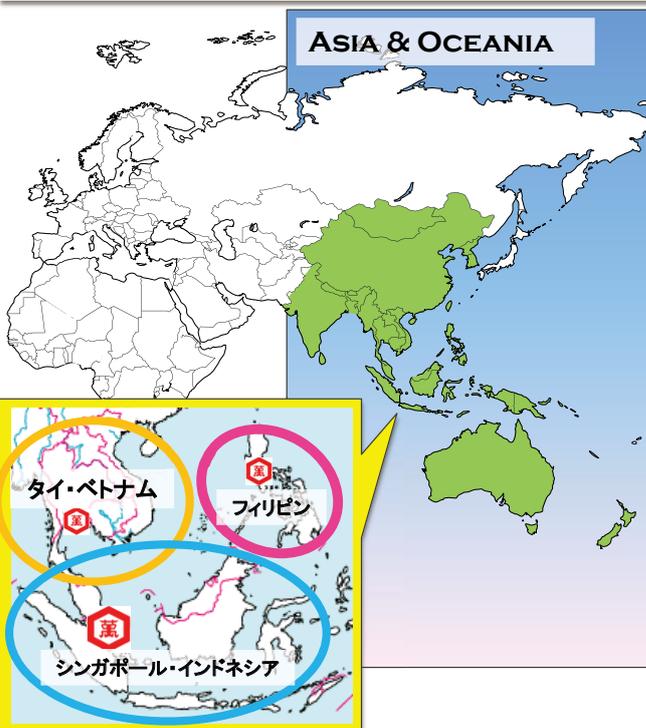
## 海外—しょうゆ (アジア・オセアニア)

| 07年度 | 08年度 | 09年度 | 10年度 | 11年度 | 12年度<br>上期 | 12年度下期~14年度 (見込) |
|------|------|------|------|------|------------|------------------|
|------|------|------|------|------|------------|------------------|

アジア・オセアニアにおける移動累計出荷数量の推移



## 海外—しょうゆ (アジア・オセアニア) ; 成長の加速



### フィリピン

購買層の裾野を広げる

- 小容量容器
- 店頭試食販売



### タイ

現地料理に使われる調味料の高級タイプを投入し、家庭への浸透を進める



### シンガポール

ブランド浸透と数量増

- CVSへのアプローチ
- 業務用への注力

kikkoman

## 海外—食料品卸売事業

拠点展開を進め、高成長を維持



13

## 国内—収益力の向上

I. 高収益事業・商品へのシフト

II. 利益体質の強化

kikkoman

14

## 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



15

## 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

いつでも新鮮シリーズ  
やわらか密封ボトル 450ml新発売



kikkoman

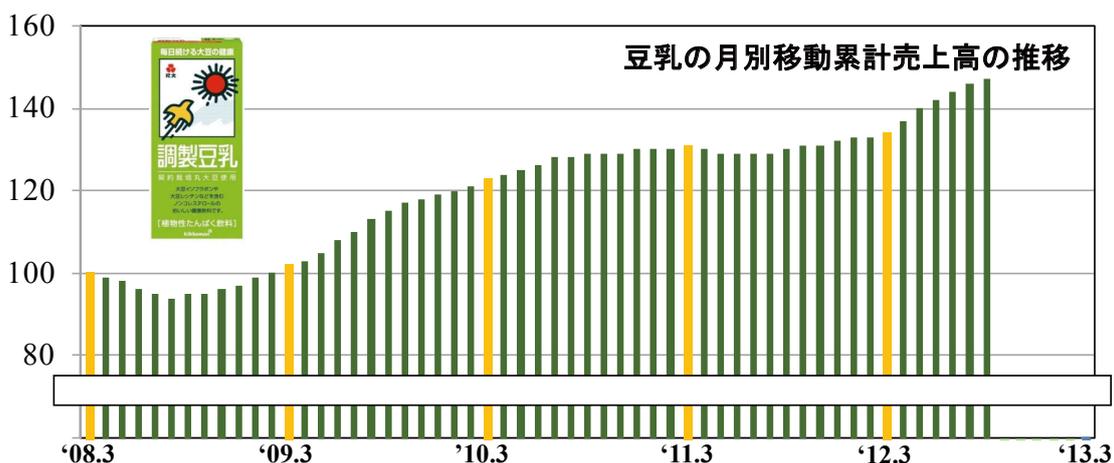
16

## 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：引き続き高い成長を維持  
来年5月 新工場完成(予定)



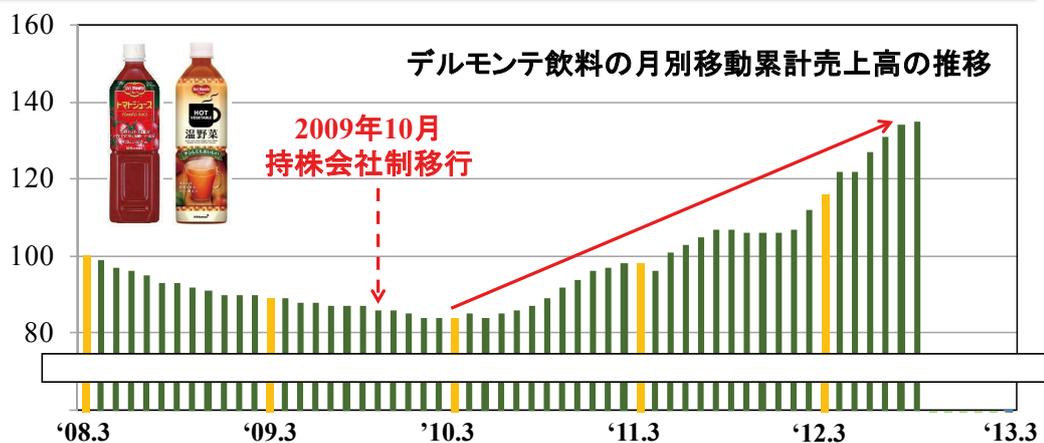
17

## 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 好調を維持  
・需要拡大のため、商品ラインナップを広げる



18

## 国内—収益力の向上

### 2. 利益体質の強化

| 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<br>・ 変動原価<br>・ 物流費<br>・ 労務費 | 構造改革<br>・ 生産拠点再編<br>・ 変動原価<br>・ 製造固定費 | システム統合等<br>による効率化 |

kikkoman 

19

## 財務戦略

将来に向けた投資及び株主還元、財務の健全性の強化

### 営業CF

'12~'14年  
約700億円



■設備投資  
成長分野への投資  
'12~'14年 約370億円

■新規事業投資

■配当  
連結配当性向  
30%以上

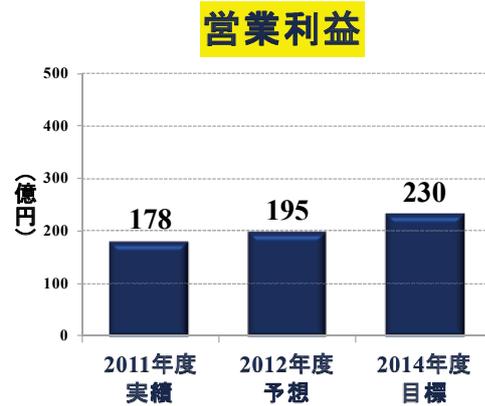
■自己株取得

### 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

20

## 2014年度連結業績目標



|       | 2011年度実績               | → | 2012年度予想               | → | 2014年度目標               |
|-------|------------------------|---|------------------------|---|------------------------|
| 売上高   | 6.3%                   |   | 6.6%                   |   | 7.2%                   |
| 営業利益率 |                        |   | (公表値なし)                |   | 7.0%                   |
| ROA   | 4.8%                   |   |                        |   |                        |
| 為替    | 79.3円/ドル<br>110.2円/ユーロ |   | 78.8円/ドル<br>100.6円/ユーロ |   | 78.0円/ドル<br>100.0円/ユーロ |

## 2012年度第2四半期業績報告と 通期業績予想

常務執行役員 CFO  
中野祥三郎

[1] 2012年度第2四半期業績

[2] 2012年度通期業績予想

[1] -1. 第2四半期業績 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   | 1,472 | 1,418 | 53 | 103.8 | △ 12  | 66 | 104.6 |
| 国内    | 832   | 784   | 48 | 106.2 |       | 48 | 106.2 |
| 海外    | 650   | 645   | 5  | 100.7 | △ 12  | 17 | 102.6 |
| 営業利益  | 104   | 94    | 10 | 110.6 | △ 2   | 12 | 112.9 |
| 国内    | 41    | 31    | 10 | 134.2 |       | 10 | 134.2 |
| 海外    | 65    | 63    | 2  | 103.2 | △ 2   | 4  | 106.2 |
| 経常利益  | 92    | 82    | 10 | 112.6 | △ 2   | 12 | 114.9 |
| 税前利益  | 81    | 71    | 9  | 113.1 | △ 2   | 11 | 115.8 |
| 当期純利益 | 48    | 44    | 4  | 109.4 | △ 1   | 5  | 112.5 |

US\$ 79.4 79.7 △ 0.3  
 EUR 101.1 114.1 △ 13.0

## [1] -2. 第2四半期業績 連結売上高 (対前年実績)

金額単位: 億円

| 上期実績        |         | 当年    | 前年    | 増減    | %      | 増減の内訳 |       |       |
|-------------|---------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
|             |         |       |       |       |        | 為替差   | 実質    | %     |
| 国内          | しょうゆ    | 225   | 225   | △ 1   | 99.7   |       | △ 1   | 99.7  |
|             | 食品      | 291   | 285   | 7     | 102.4  |       | 7     | 102.4 |
|             | 飲料      | 214   | 174   | 40    | 122.8  |       | 40    | 122.8 |
|             | 酒類      | 58    | 54    | 4     | 106.5  |       | 4     | 106.5 |
|             | セグメント間  | △ 1   | △ 1   |       |        |       |       |       |
|             | 食料品製造販売 | 787   | 738   | 49    | 106.7  |       | 49    | 106.7 |
|             | その他     | 102   | 103   | △ 1   | 99.3   |       | △ 1   | 99.3  |
|             | セグメント間  | △ 57  | △ 57  |       |        |       |       |       |
|             | 計       | 832   | 784   | 48    | 106.2  |       | 48    | 106.2 |
|             | 海外      | 北米    | 494   | 485   | 9      | 101.9 | △ 3   | 13    |
| 欧州          |         | 65    | 63    | 1     | 102.1  | △ 7   | 9     | 113.5 |
| 亜・豪         |         | 78    | 80    | △ 1   | 98.3   | △ 2   | 1     | 100.8 |
| その他         |         | 108   | 128   | △ 21  | 83.8   |       | △ 21  | 83.8  |
| セグメント間      |         | △ 94  | △ 111 | 16    |        |       | 16    |       |
| 計           | 650     | 645   | 5     | 100.7 | △ 12   | 17    | 102.6 |       |
| キッコーマン (HD) |         | 66    | 64    | 1     | 102.2  |       | 1     | 102.2 |
| セグメント間消去等   |         | △ 76  | △ 75  | △ 1   |        |       | △ 1   |       |
| 連結合計        |         | 1,472 | 1,418 | 53    | 103.8  | △ 12  | 66    | 104.6 |
|             |         | US\$  | 79.4  | 79.7  | △ 0.3  |       |       |       |
|             |         | EUR   | 101.1 | 114.1 | △ 13.0 |       |       |       |

**kikkoman** 

25

## [1] -3. 第2四半期業績 国内売上高 (対前年実績)

金額単位: 億円

| 上期実績    |      | 当年   | 前年  | 増減    | % |
|---------|------|------|-----|-------|---|
|         |      |      |     |       |   |
| 食品      | 291  | 285  | 7   | 102.4 |   |
| 飲料      | 214  | 174  | 40  | 122.8 |   |
| 酒類      | 58   | 54   | 4   | 106.5 |   |
| セグメント間  | △ 1  | △ 1  |     |       |   |
| 食料品製造販売 | 787  | 738  | 49  | 106.7 |   |
| その他     | 102  | 103  | △ 1 | 99.3  |   |
| セグメント間  | △ 57 | △ 57 |     |       |   |
| 計       | 832  | 784  | 48  | 106.2 |   |

- ・ しょうゆ 「いつでも新鮮」シリーズが好調  
全体としても減少傾向に歯止めをかけ、前年並みの実績を確保
- ・ 食品 つゆは主力商品が振るわず減収  
たれは加工・業務用や「わが家は焼肉屋さん」等が堅調で増収
- ・ 飲料 豆乳が好調で増収  
デルモンテ飲料はトマトジュースが大きく売上を伸ばし増収
- ・ 酒類 みりん、ワインともに増収

**kikkoman** 

26

[1] -4. 第2四半期業績 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        | 494   | 485  | 9     | 101.9 | △ 3      | 13    | 102.6 |
|        | 食料品製造販売   | 169   | 160  | 9     | 105.5 | △ 1      | 10    | 106.5 |
|        | 食料品卸売     | 346   | 346  | 1     | 100.2 | △ 2      | 3     | 100.7 |
|        | 欧州        | 65    | 63   | 1     | 102.1 | △ 7      | 9     | 113.5 |
|        | 食料品製造販売   | 30    | 30   |       | 99.3  | △ 4      | 4     | 112.1 |
|        | 食料品卸売     | 39    | 37   | 2     | 104.4 | △ 4      | 5     | 114.8 |
|        | アジア・オセアニア | 78    | 80   | △ 1   | 98.3  | △ 2      | 1     | 100.8 |
|        | 食料品製造販売   | 39    | 43   | △ 4   | 89.6  | △ 1      | △ 4   | 91.1  |
|        | 食料品卸売     | 40    | 37   | 3     | 108.3 | △ 1      | 4     | 112.0 |
| その他    | 108       | 128   | △ 21 | 83.8  |       | △ 21     | 83.8  |       |
| セグメント間 | △ 94      | △ 111 | 16   |       |       | 16       |       |       |
| 計      | 650       | 645   | 5    | 100.7 | △ 12  | 17       | 102.6 |       |

US\$ 79.4 79.7 △ 0.3  
EUR 101.1 114.1 △ 13.0

<為替差除増減説明>

- ・ しょうゆ 北米、欧州が好調  
アジア・オセアニアは前年並み
- ・ 食料品卸売 海外各地域で成長持続



[1] -5. 第2四半期業績 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 | 33   | 22   | 12  | 152.8 |          | 12  | 152.8 |
|             | その他     | 8    | 9    | △ 1 | 88.3  |          | △ 1 | 88.3  |
|             | 計       | 41   | 31   | 10  | 134.2 |          | 10  | 134.2 |
| 海外          | 北米      | 44   | 41   | 3   | 107.8 |          | 4   | 108.7 |
|             | 欧州      | 8    | 8    |     | 95.2  | △ 1      | 1   | 108.0 |
|             | 亜・豪     | 7    | 8    | △ 1 | 92.2  |          |     | 95.2  |
|             | その他     | 5    | 5    |     | 102.8 |          |     | 102.8 |
|             | 計       | 65   | 63   | 2   | 103.2 | △ 2      | 4   | 106.2 |
| キッコーマン (HD) |         | 21   | 23   | △ 2 | 90.2  |          | △ 2 | 90.2  |
| セグメント間消去等   |         | △ 23 | △ 23 |     |       |          |     |       |
| 連結合計        |         | 104  | 94   | 10  | 110.6 | △ 2      | 12  | 112.9 |

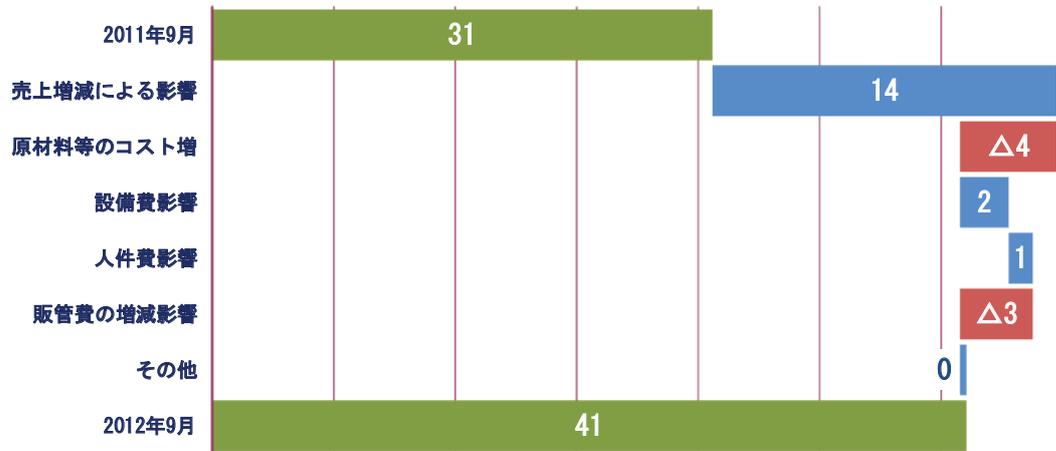
US\$ 79.4 79.7 △ 0.3  
EUR 101.1 114.1 △ 13.0



## [1] -6. 国内営業利益の主な増減要因

国内 +10億円

(単位:億円)



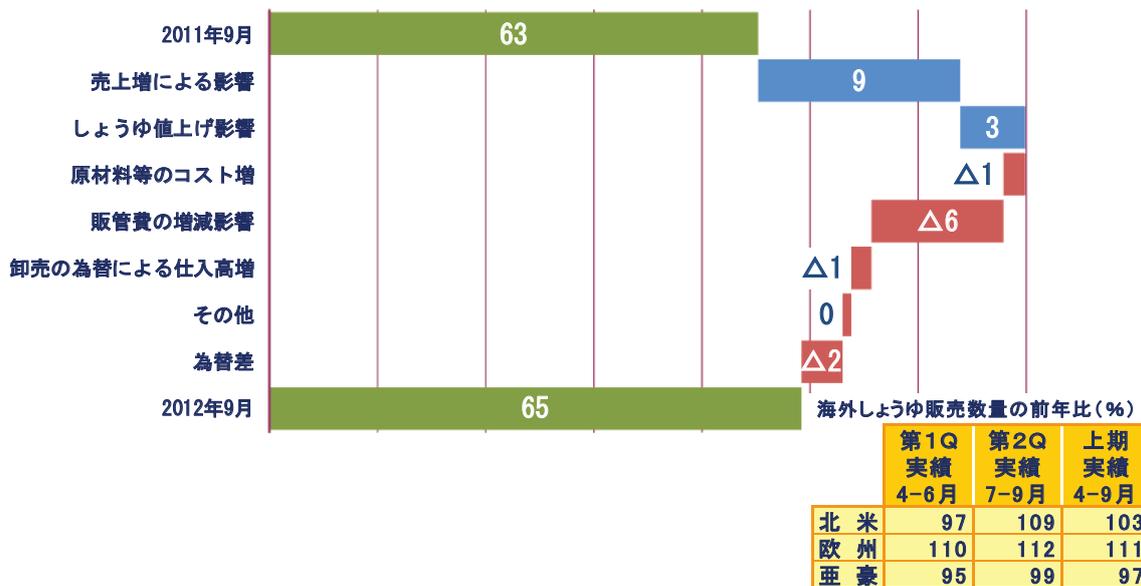
kikkoman

29

## [1] -7. 海外営業利益の主な増減要因

海外 +2億円

(単位:億円)



30

[1] -8. 第2四半期業績 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   | 1,472 | 1,438 | 34 | 102.3 | 12    | 22  | 101.5 |
| 国内    | 832   | 804   | 28 | 103.5 |       | 28  | 103.5 |
| 海外    | 650   | 645   | 5  | 100.7 | 12    | △ 7 | 98.9  |
| 営業利益  | 104   | 94    | 10 | 110.2 | 1     | 8   | 108.8 |
| 国内    | 41    | 32    | 10 | 130.3 |       | 10  | 130.3 |
| 海外    | 65    | 64    | 1  | 101.7 | 1     |     | 99.9  |
| 経常利益  | 92    | 81    | 11 | 113.7 | 1     | 10  | 112.3 |
| 税前利益  | 81    | 71    | 10 | 113.5 | 1     | 8   | 111.9 |
| 当期純利益 | 48    | 44    | 4  | 109.2 | 1     | 3   | 107.5 |

US\$ 79.4 78.0 1.4  
EUR 101.1 100.0 1.1

kikkoman

31

[1] -9. 連結貸借対照表 増減明細

①総資産=3,056億円 対前期末 △ 257億円  
②為替による影響 △ 38億円  
実質差異 (①-②) △ 220億円 (単位: 億円)

|          |       |               |       |
|----------|-------|---------------|-------|
| 資産の部     | △ 220 | 負債純資産合計       | △ 220 |
| 流動資産     | △ 203 | 負債の部          | △ 176 |
| 現金及び預金   | △ 41  | 金融機関に対する有利子負債 | △ 191 |
| 受取手形・売掛金 | + 21  | 支払手形・買掛金・未払金  | + 2   |
| 有価証券     | △ 200 | 未払法人税等        | + 13  |
| たな卸資産    | + 17  | 退職給付引当金       | + 2   |
| 繰延税金資産   | + 9   | 繰延税金負債        | + 1   |
| その他      | △ 8   | その他           | △ 2   |
| 固定資産     | △ 17  | 純資産の部         | △ 44  |
| 有形固定資産   | + 0   | 利益剰余金         | + 18  |
| 無形固定資産   | △ 5   | 有価証券評価差額金     | △ 1   |
| 投資その他    | △ 12  | 為替換算調整勘定      | △ 11  |
|          |       | 少数株主持分        | + 1   |
|          |       | 自己株式          | △ 50  |
|          |       | その他           | + 0   |

kikkoman

32

## [1] -10. 連結キャッシュ・フロー

Net CF当期(①+②+③+④) = △251億円

(単位：億円)

|                                |              |              |             |
|--------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| <b>①営業CF</b>                   | <b>+ 110</b> | <b>②投資CF</b> | <b>△ 80</b> |
| 税引前純利益                         | + 81         | 2' 固定資産取得    | △ 66        |
| 減価償却費                          | + 58         | 投資有価証券取得     | △ 5         |
| 仕入債務増減                         | + 12         | 子会社株式取得      | △ 3         |
| 売上債権増減                         | △ 24         | 貸付金増減        | △ 3         |
| 法人税等                           | △ 18         | 2' 固定資産売却    | ± 1         |
| たな卸資産増減                        | △ 16         | その他          | △ 3         |
| その他                            | + 17         |              |             |
| <b>①+2' フリー・キャッシュ・フロー + 45</b> |              |              |             |
| <b>②-2' 投資CF (除く設備) △ 15</b>   |              |              |             |
| <b>③財務CF</b>                   | <b>△ 272</b> | <b>④換算差額</b> | <b>△ 9</b>  |
| 社債償還支出                         | △ 200        |              |             |
| 自己株取得                          | △ 50         |              |             |
| 支払配当                           | △ 31         |              |             |
| 借入金他                           | + 9          |              |             |

kikkoman

33

## [2] -1. 連結業績予想 予想の前提条件

### ➤ 為替

|    |            |            |
|----|------------|------------|
| 下期 | US\$ 78.0円 | EUR 100.0円 |
| 通期 | US\$ 78.8円 | EUR 100.6円 |

### ➤ 原材料等コストアップ

#### 連結計

|    |                    |
|----|--------------------|
| 下期 | 5億円(国内 3億円 海外2億円)  |
| 通期 | 10億円(国内 7億円 海外3億円) |

#### (下期前提)

|       |                               |
|-------|-------------------------------|
| シカゴ大豆 | 15-16ドル/ブッシェル                 |
| シカゴ小麦 | 8.5-9ドル/ブッシェル                 |
|       | (国内輸入小麦 10月1日からの政府売渡価格 ほぼ横ばい) |
| ドバイ原油 | 100-110ドル程度/バレル               |

kikkoman

34

## [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<br>予想 | 前年<br>実績 | 増減 | %     | 増減の内訳 |    |       |
|-------|----------|----------|----|-------|-------|----|-------|
|       |          |          |    |       | 為替差   | 実質 | %     |
| 売上高   | 1,488    | 1,414    | 74 | 105.3 | △ 11  | 85 | 106.0 |
| 国内    | 811      | 786      | 25 | 103.1 |       | 25 | 103.1 |
| 海外    | 687      | 638      | 49 | 107.7 | △ 11  | 60 | 109.3 |
| 営業利益  | 91       | 84       | 7  | 108.9 |       | 8  | 109.4 |
| 国内    | 29       | 22       | 6  | 128.7 |       | 6  | 128.7 |
| 海外    | 63       | 59       | 4  | 106.9 | △ 1   | 5  | 108.0 |
| 経常利益  | 80       | 71       | 9  | 113.1 | △ 1   | 10 | 114.1 |
| 税前利益  | 86       | 83       | 3  | 104.0 | △ 1   | 4  | 104.9 |
| 当期純利益 | 52       | 46       | 6  | 113.1 | △ 1   | 7  | 114.2 |

US\$ 78.0 78.8 △ 0.8

EUR 100.0 105.6 △ 5.6

kikkoman 

35

## [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<br>予想 | 前年<br>実績 | 増減 | %     |
|----|---------|----------|----------|----|-------|
| 国内 | しょうゆ    | 241      | 239      | 3  | 101.1 |
|    | 食品      | 283      | 279      | 3  | 101.3 |
|    | 飲料      | 166      | 156      | 11 | 106.8 |
|    | 酒類      | 72       | 69       | 4  | 105.5 |
|    | セグメント間  | △ 1      | △ 1      |    |       |
|    | 食料品製造販売 | 761      | 741      | 20 | 102.7 |
|    | その他     | 104      | 102      | 2  | 102.1 |
|    | セグメント間  | △ 55     | △ 57     | 2  |       |
|    | 計       | 811      | 786      | 25 | 103.1 |

・しょうゆ 引き続き「いつでも新鮮」シリーズが売上伸ばす

・飲料 豆乳が引き続き好調を維持

kikkoman 

36

[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<br>予想  | 前年<br>実績 | 増減    | %     | 増減の内訳 |     |       |       |
|----|-----------|----------|-------|-------|-------|-----|-------|-------|
|    |           |          |       |       | 為替差   | 実質  | %     |       |
| 海外 | 北米        | 498      | 481   | 17    | 103.5 | △ 5 | 21    | 104.5 |
|    | 食料品製造販売   | 158      | 153   | 5     | 103.3 | △ 1 | 6     | 104.0 |
|    | 食料品卸売     | 361      | 348   | 12    | 103.5 | △ 4 | 16    | 104.6 |
|    | 欧州        | 73       | 67    | 7     | 110.2 | △ 4 | 11    | 116.5 |
|    | 食料品製造販売   | 34       | 31    | 4     | 111.7 | △ 2 | 6     | 119.0 |
|    | 食料品卸売     | 44       | 40    | 4     | 110.2 | △ 2 | 6     | 115.8 |
| 海外 | アジア・オセアニア | 84       | 79    | 6     | 107.2 | △ 2 | 7     | 109.5 |
|    | 食料品製造販売   | 42       | 40    | 2     | 104.6 | △ 1 | 2     | 106.2 |
|    | 食料品卸売     | 43       | 40    | 4     | 109.3 | △ 1 | 5     | 112.4 |
|    | その他       | 132      | 113   | 19    | 117.1 |     | 19    | 117.1 |
|    | セグメント間    | △ 101    | △ 101 |       |       |     |       |       |
| 計  | 687       | 638      | 49    | 107.7 | △ 11  | 60  | 109.3 |       |
|    | US\$      | 78.0     | 78.8  | △ 0.8 |       |     |       |       |
|    | EUR       | 100.0    | 105.6 | △ 5.6 |       |     |       |       |

<為替差除増減説明>

・北米、欧州、アジア・オセアニア 各地域で増収

kikkoman

37

[2] -5. 下期業績予想 連結営業利益(対前年実績)

下期予想

金額単位: 億円

|             | 当年<br>予想 | 前年<br>実績 | 増減  | %     | 増減の内訳 |     |       |       |
|-------------|----------|----------|-----|-------|-------|-----|-------|-------|
|             |          |          |     |       | 為替差   | 実質  | %     |       |
| 国内          | 食料品製造販売  | 20       | 14  | 6     | 141.2 |     | 6     | 141.2 |
|             | その他      | 8        | 8   |       | 105.7 |     |       | 105.7 |
|             | 計        | 29       | 22  | 6     | 128.7 |     | 6     | 128.7 |
| 海外          | 北米       | 41       | 40  | 1     | 103.2 |     | 2     | 103.9 |
|             | 欧州       | 10       | 9   | 1     | 109.5 | △ 1 | 1     | 115.5 |
|             | 亜・豪      | 8        | 6   | 1     | 121.9 |     | 1     | 122.2 |
|             | その他      | 5        | 4   |       | 107.0 |     |       | 107.0 |
|             | 計        | 63       | 59  | 4     | 106.9 | △ 1 | 5     | 108.0 |
| キッコーマン (HD) | 9        | 13       | △ 4 | 70.9  |       | △ 4 | 70.9  |       |
| セグメント間消去等   | △ 10     | △ 10     | 1   |       |       |     |       |       |
| 連結合計        | 91       | 84       | 7   | 108.9 |       | 8   | 109.4 |       |

US\$ 78.0 78.8 △ 0.8

EUR 100.0 105.6 △ 5.6

kikkoman

38

[2] -6. 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

|       | 当年<br>予想 | 前年<br>実績 | 増減  | %     | 増減の内訳 |     |       |
|-------|----------|----------|-----|-------|-------|-----|-------|
|       |          |          |     |       | 為替差   | 実質  | %     |
| 売上高   | 2,960    | 2,832    | 128 | 104.5 | △ 23  | 151 | 105.3 |
| 国内    | 1,643    | 1,570    | 73  | 104.6 |       | 73  | 104.6 |
| 海外    | 1,337    | 1,283    | 54  | 104.2 | △ 23  | 77  | 106.0 |
| 営業利益  | 195      | 178      | 17  | 109.8 | △ 3   | 20  | 111.2 |
| 国内    | 70       | 53       | 17  | 131.9 |       | 17  | 131.9 |
| 海外    | 128      | 122      | 6   | 105.0 | △ 3   | 9   | 107.1 |
| 経常利益  | 172      | 152      | 20  | 112.8 | △ 3   | 22  | 114.5 |
| 税前提利益 | 167      | 154      | 13  | 108.2 | △ 3   | 15  | 109.9 |
| 当期純利益 | 100      | 90       | 10  | 111.3 | △ 2   | 12  | 113.4 |

US\$ 78.8 79.3 △ 0.5  
EUR 100.6 110.2 △ 9.6

kikkoman

[2] -7. 通期業績予想 連結売上高 (対前年実績)

通期予想

金額単位: 億円

|             |         | 当年<br>予想 | 前年<br>実績 | 増減  | %     | 増減の内訳 |     |       |
|-------------|---------|----------|----------|-----|-------|-------|-----|-------|
|             |         |          |          |     |       | 為替差   | 実質  | %     |
| 国内          | しょうゆ    | 466      | 464      | 2   | 100.4 |       | 2   | 100.4 |
|             | 食品      | 574      | 564      | 10  | 101.8 |       | 10  | 101.8 |
|             | 飲料      | 380      | 330      | 50  | 115.3 |       | 50  | 115.3 |
|             | 酒類      | 130      | 123      | 7   | 105.9 |       | 7   | 105.9 |
|             | セグメント間  | △ 2      | △ 1      |     |       |       |     |       |
|             | 食料品製造販売 | 1,549    | 1,479    | 70  | 104.7 |       | 70  | 104.7 |
|             | その他     | 207      | 205      | 1   | 100.7 |       | 1   | 100.7 |
| セグメント間      | △ 112   | △ 114    | 2        |     |       | 2     |     |       |
| 計           |         | 1,643    | 1,570    | 73  | 104.6 |       | 73  | 104.6 |
| 海外          | 北米      | 992      | 966      | 26  | 102.7 | △ 8   | 34  | 103.5 |
|             | 欧州      | 138      | 130      | 8   | 106.3 | △ 11  | 19  | 115.0 |
|             | 亜・豪     | 163      | 158      | 4   | 102.7 | △ 4   | 8   | 105.1 |
|             | その他     | 240      | 242      | △ 2 | 99.4  |       | △ 2 | 99.4  |
|             | セグメント間  | △ 195    | △ 212    | 17  |       |       | 17  |       |
| 計           |         | 1,337    | 1,283    | 54  | 104.2 | △ 23  | 77  | 106.0 |
| キッコーマン (HD) |         | 120      | 117      | 3   | 102.4 |       | 3   | 102.4 |
| セグメント間消去等   |         | △ 140    | △ 138    | △ 2 |       |       | △ 2 |       |
| 連結合計        |         | 2,960    | 2,832    | 128 | 104.5 | △ 23  | 151 | 105.3 |

US\$ 78.8 79.3 △ 0.5  
EUR 100.6 110.2 △ 9.6

kikkoman

[2] -8. 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<br>予想 | 前年<br>実績 | 増減  | %     | 増減の内訳 |     |       |
|-------------|---------|----------|----------|-----|-------|-------|-----|-------|
|             |         |          |          |     |       | 為替差   | 実質  | %     |
| 国内          | 食料品製造販売 | 54       | 36       | 17  | 148.2 |       | 17  | 148.2 |
|             | その他     | 16       | 17       | △ 1 | 96.7  |       | △ 1 | 96.7  |
|             | 計       | 70       | 53       | 17  | 131.9 |       | 17  | 131.9 |
| 海外          | 北米      | 85       | 81       | 4   | 105.5 | △ 1   | 5   | 106.4 |
|             | 欧州      | 18       | 18       |     | 102.6 | △ 2   | 2   | 111.9 |
|             | 亜・豪     | 15       | 14       | 1   | 105.4 |       | 1   | 107.2 |
|             | その他     | 10       | 10       |     | 104.8 |       |     | 104.8 |
|             | 計       | 128      | 122      | 6   | 105.0 | △ 3   | 9   | 107.1 |
| キッコーマン (HD) |         | 30       | 36       | △ 6 | 83.4  |       | △ 6 | 83.4  |
| セグメント間消去等   |         | △ 33     | △ 33     |     |       |       |     |       |
| 連結合計        |         | 195      | 178      | 17  | 109.8 | △ 3   | 20  | 111.2 |

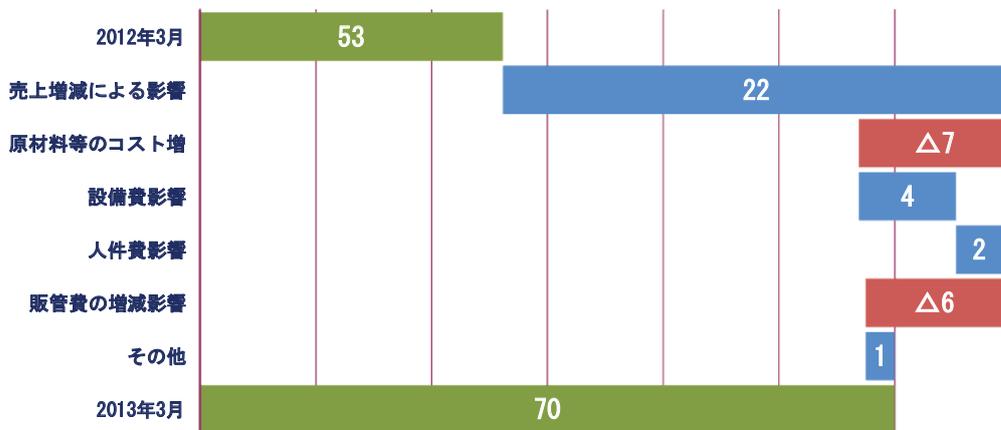
US\$ 78.8 79.3 △ 0.5  
EUR 100.6 110.2 △ 9.6



[2] -9. 通期業績予想 国内営業利益の主な増減要因

国内 +17億円

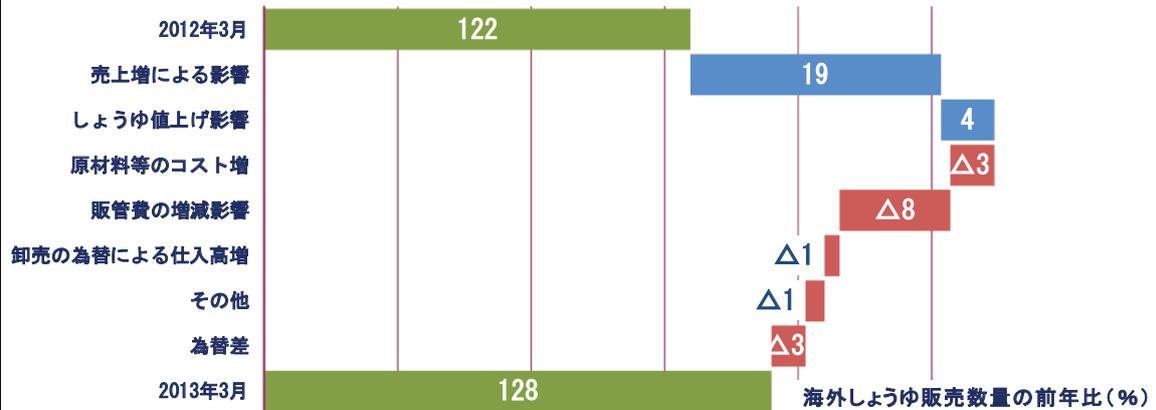
(単位: 億円)



## [2] -10. 通期業績予想 海外営業利益の主な増減要因

海外 +6億円

(単位:億円)



海外しょうゆ販売数量の前年比(%)

|    | 上期実績<br>4-9月 | 下期予想<br>10-3月 | 通期予想<br>4-3月 |
|----|--------------|---------------|--------------|
| 北米 | 103          | 104           | 103          |
| 欧州 | 111          | 114           | 112          |
| 亜豪 | 97           | 106           | 102          |

43

## [2] -11. 通期業績予想 連結計P/L (対年初公表)

通期予想

金額単位:億円

|       | 当年<br>予想 | 年初<br>公表 | 増減 | %     | 増減の内訳 |    |       |
|-------|----------|----------|----|-------|-------|----|-------|
|       |          |          |    |       | 為替差   | 実質 | %     |
| 売上高   | 2,960    | 2,910    | 50 | 101.7 | 14    | 36 | 101.2 |
| 国内    | 1,643    | 1,600    | 43 | 102.7 |       | 43 | 102.7 |
| 海外    | 1,337    | 1,330    | 7  | 100.5 | 14    | △7 | 99.4  |
| 営業利益  | 195      | 190      | 5  | 102.6 | 1     | 4  | 101.9 |
| 国内    | 70       | 60       | 10 | 116.7 |       | 10 | 116.7 |
| 海外    | 128      | 132      | △4 | 97.0  | 1     | △5 | 95.9  |
| 経常利益  | 172      | 167      | 5  | 103.0 | 1     | 4  | 102.1 |
| 税前利益  | 167      | 167      |    | 100.0 | 2     | △2 | 99.1  |
| 当期純利益 | 100      | 100      |    | 100.0 | 1     | △1 | 98.9  |

|      |       |       |     |
|------|-------|-------|-----|
| US\$ | 78.8  | 78.0  | 0.8 |
| EUR  | 100.6 | 100.0 | 0.6 |

kikkoman

44

**kikkoman**   
おいしい記憶をつくりたい。

**kikkoman** 