



# キッコーマン株式会社

2013 年度決算説明会  
プレゼンテーション資料

2014 年 4 月 25 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) 2013年＝2013年4月～2014年3月

テーマ

➤ **中期経営計画の進捗と課題**

代表取締役社長 CEO 堀切 功章

➤ **2013年度業績と2014年度業績予想**

常務執行役員 CFO 中野 祥三郎

## 中期経営計画の進捗と課題

代表取締役社長CEO  
堀切功章

### 2013年度業績

連結業績(対業績予想)

金額単位: 億円

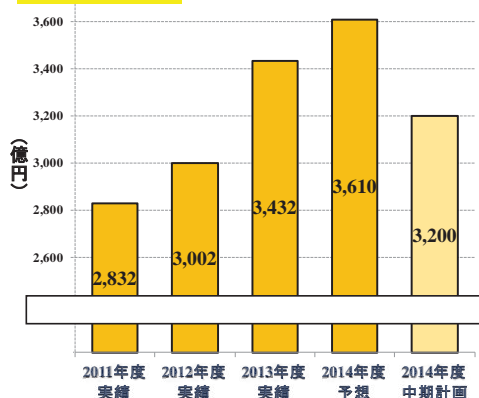
	実績	予想	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	3,432	3,370	62	101.8	56	6	100.2
国内	1,707	1,709	△ 2	99.9		△ 2	99.9
海外	1,745	1,680	65	103.8	56	9	100.5
営業利益	238	232	6	102.8	5	1	100.5
国内	53	55	△ 2	96.7		△ 2	96.7
海外	175	168	8	104.7	5	3	101.8
キッコーマン (HD)	51	49	2	105.0		2	105.0
セグメント間消去等	△ 40	△ 39	△ 2		1	△ 3	
経常利益	227	210	17	108.0	5	12	105.8
税前利益	223	205	18	108.7	5	13	106.2
当期純利益	126	125	1	100.5	3	△ 3	97.8

US\$ 100.0 96.6 3.4  
EUR 134.0 127.0 7.0

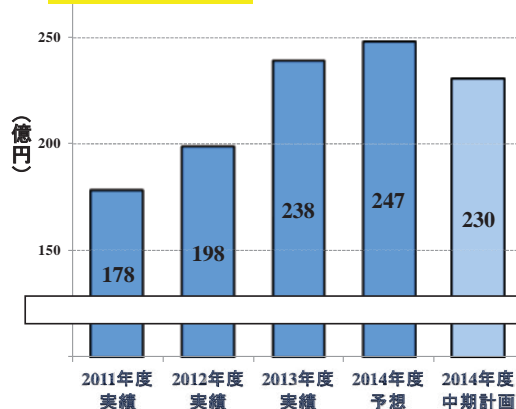
注) 業績予想は、2013年 10月 31日に公表したものです。

## 中期経営計画 連結業績目標

### 売上高



### 営業利益



	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 予想	2014年度 中期計画	
営業利益率	6.3%	6.6%	6.9%	6.8%	7.2%	
ROA	4.8%	5.6%	6.6%	(公表値なし)	7.0%	
為替	ドル	79.3円	83.2円	100.0円	100.0円	78.0円
	ユーロ	110.2円	107.6円	134.0円	140.0円	100.0円

5

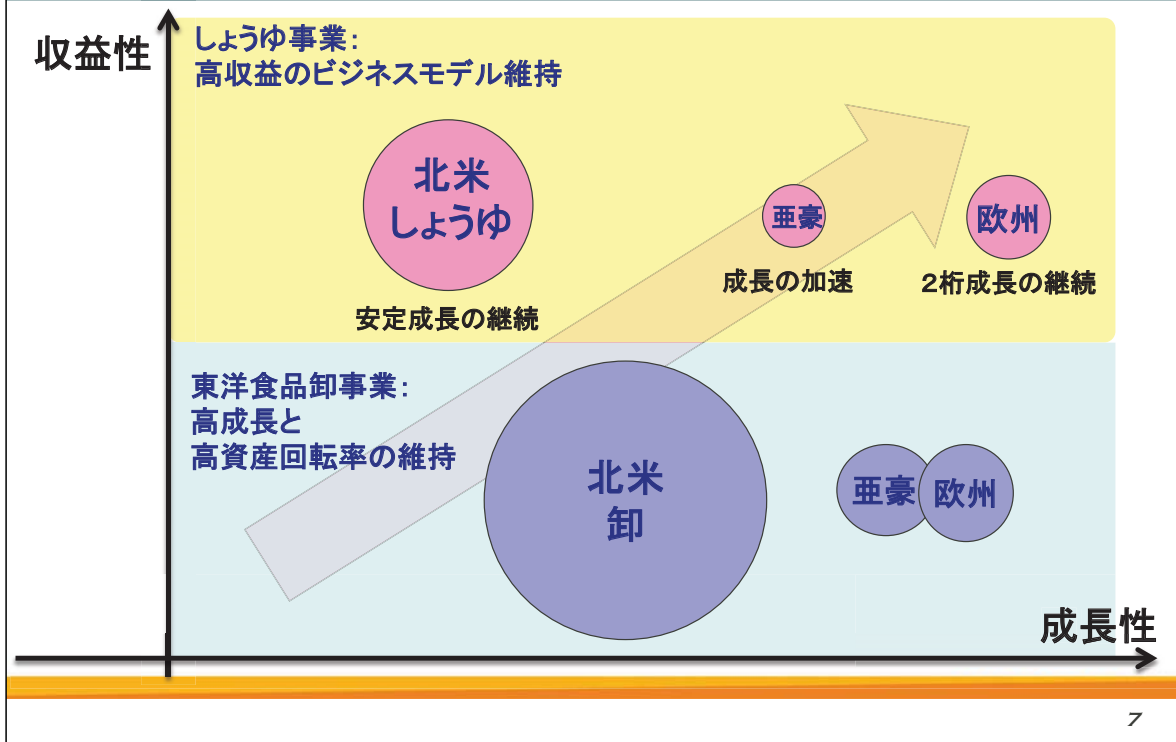
## 中期経営計画における経営課題

- 海外：成長の継続
- 国内：収益力の向上

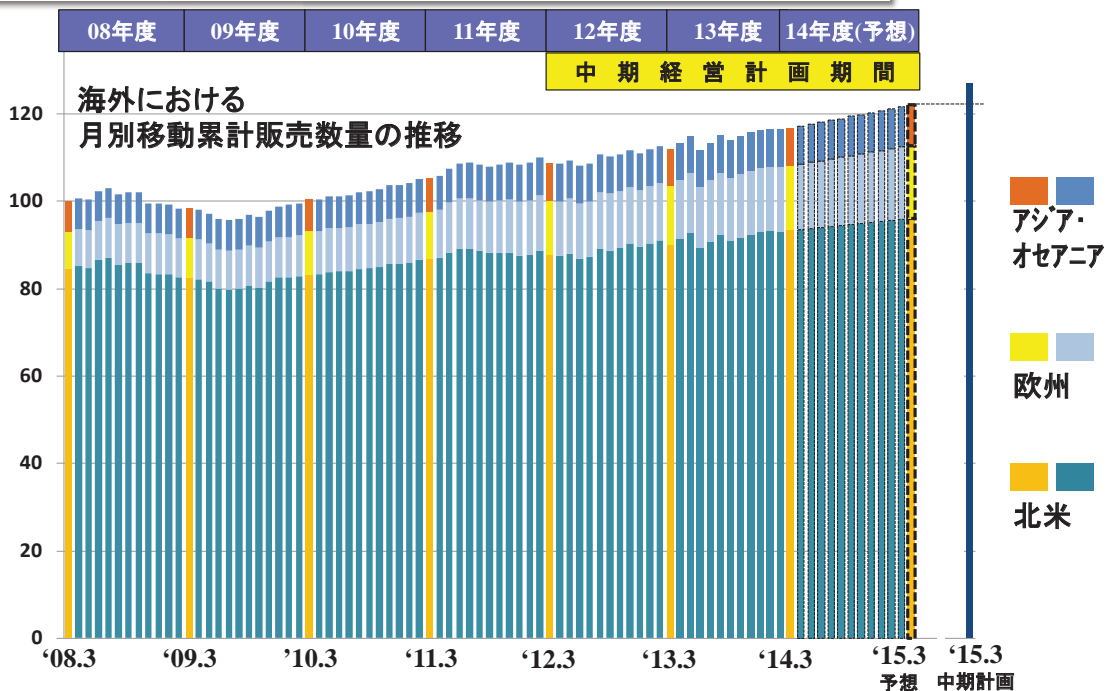
6

## 海外—事業ポートフォリオ

### 海外事業ポートフォリオ

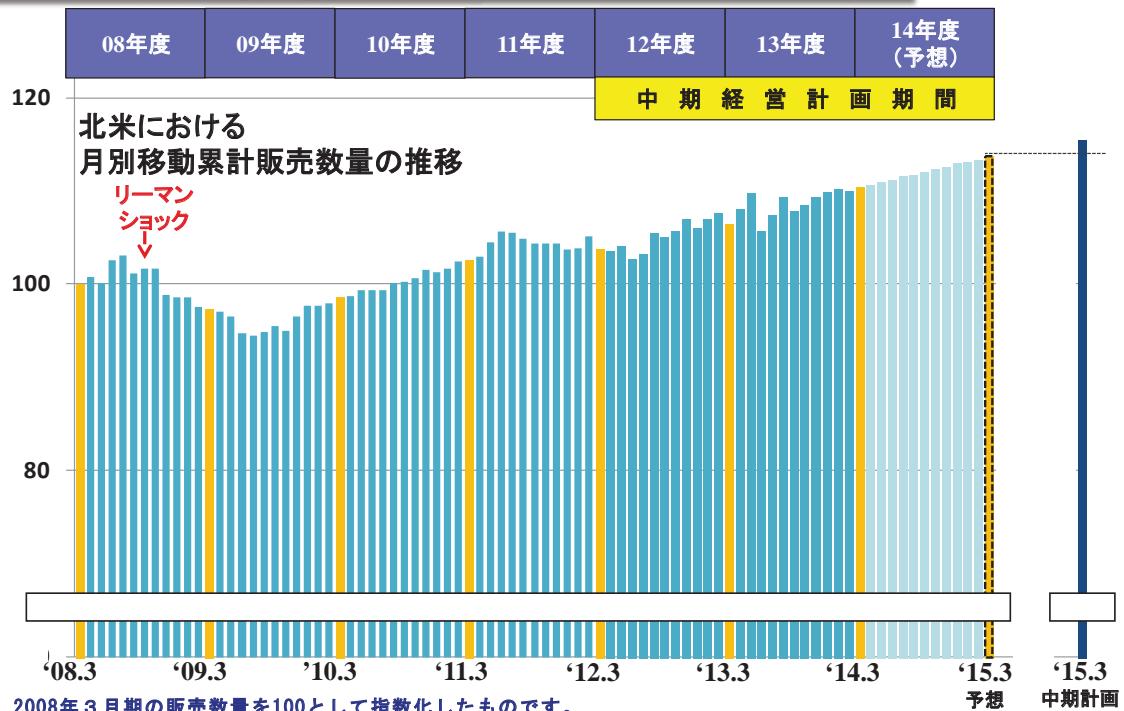


## 海外—しょうゆ



注) 2008年3月期の販売数量を100として指数化したものです。  
2015年3月期の販売数量は、2014年度業績予想の数値です。参考までに中期経営計画の目標値も表記しております。

## 海外—しょうゆ（北米）



## 海外—しょうゆ（北米）；安定成長の継続

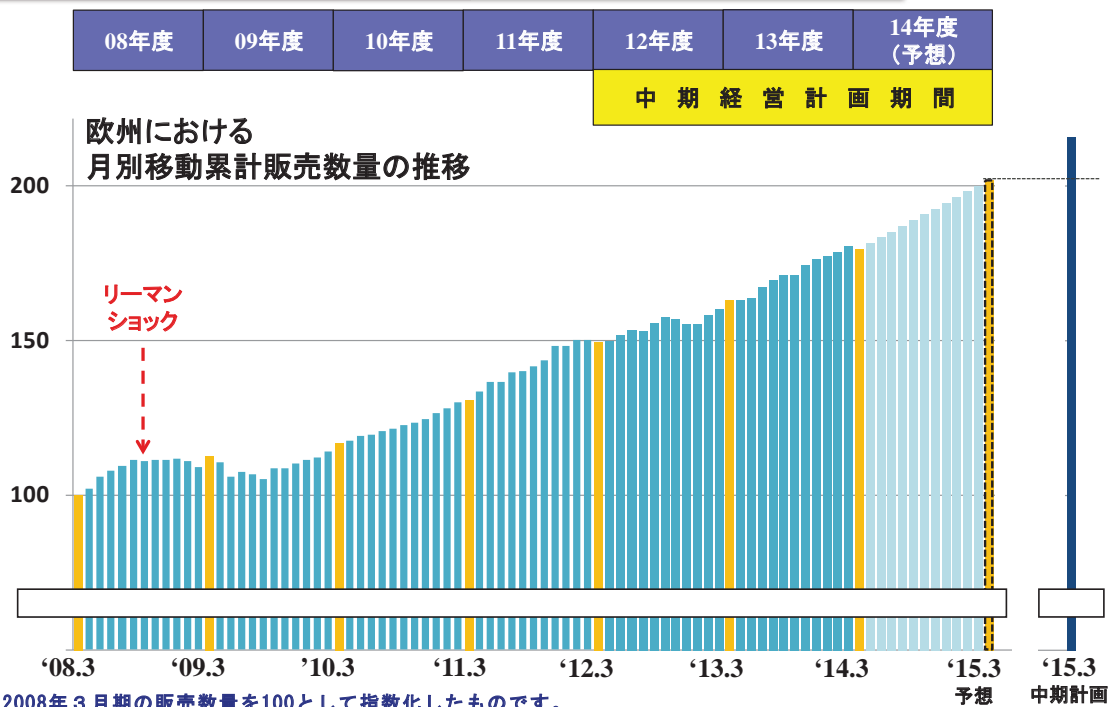
**ブランドの拡張、  
非価格競争強化のための  
新商品展開**

**しょうゆの未使用者層の開拓**

**既存ユーザーの深耕と  
新規ユーザーの開拓により、  
成長を継続させる**

NORTH AMERICA

## 海外—しょうゆ（欧州）



## 海外—しょうゆ（欧州）；2桁成長の継続

EUROPE

オランダ工場

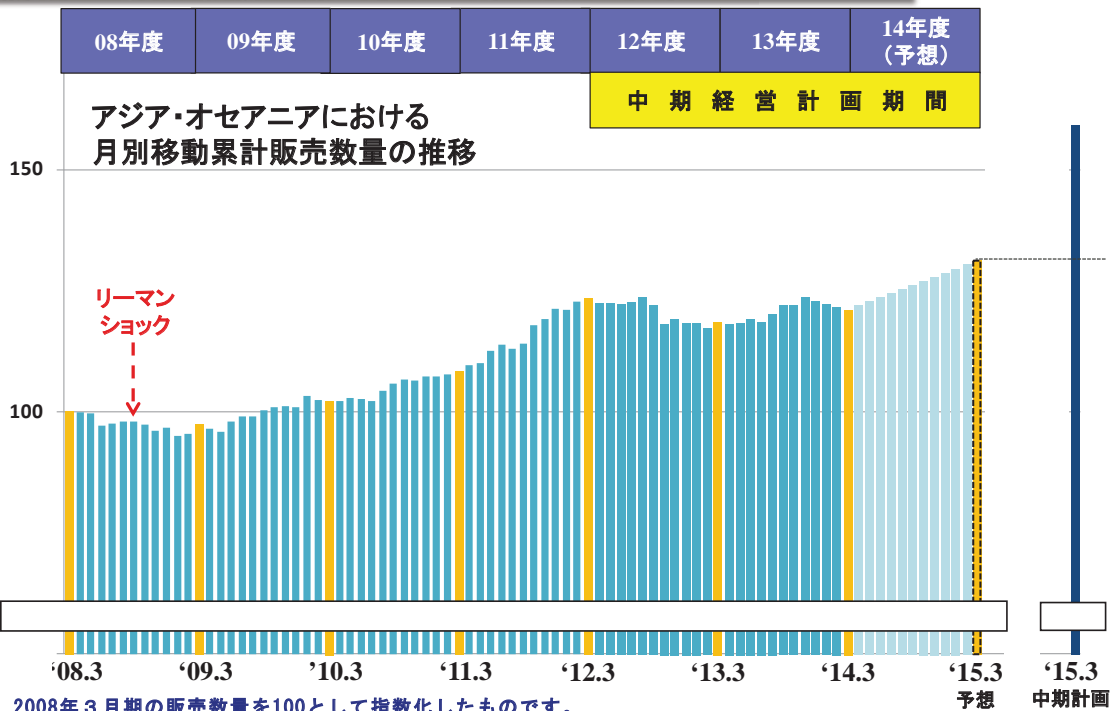
● 主な販売拠点

ブランド浸透のための  
広告・販促活動の展開

新興市場の開拓を更に進める

既存ユーザーの深耕と  
新規ユーザーの開拓により、  
2桁成長を継続させる

## 海外—しょうゆ（アジア・オセアニア）



## 海外—しょうゆ（アジア・オセアニア）；成長の加速

タイ・ベトナム  
フィリピン  
シンガポール・インドネシア

**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

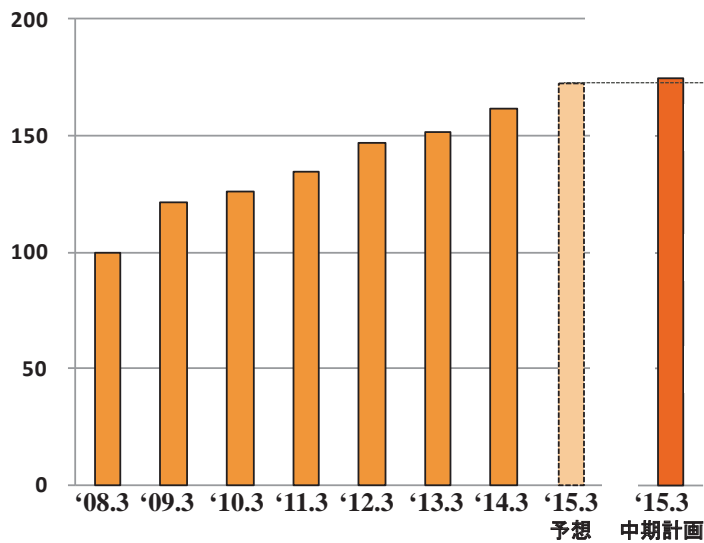
- 料理学校へのアプローチ
- 業務用への注力



## 海外—東洋食品卸事業



### 東洋食品卸事業の連結売上高の推移



**北米：既存市場の深耕**  
各地の拠点を活用し、  
一般のスーパーやレストランでの売上拡大を図る

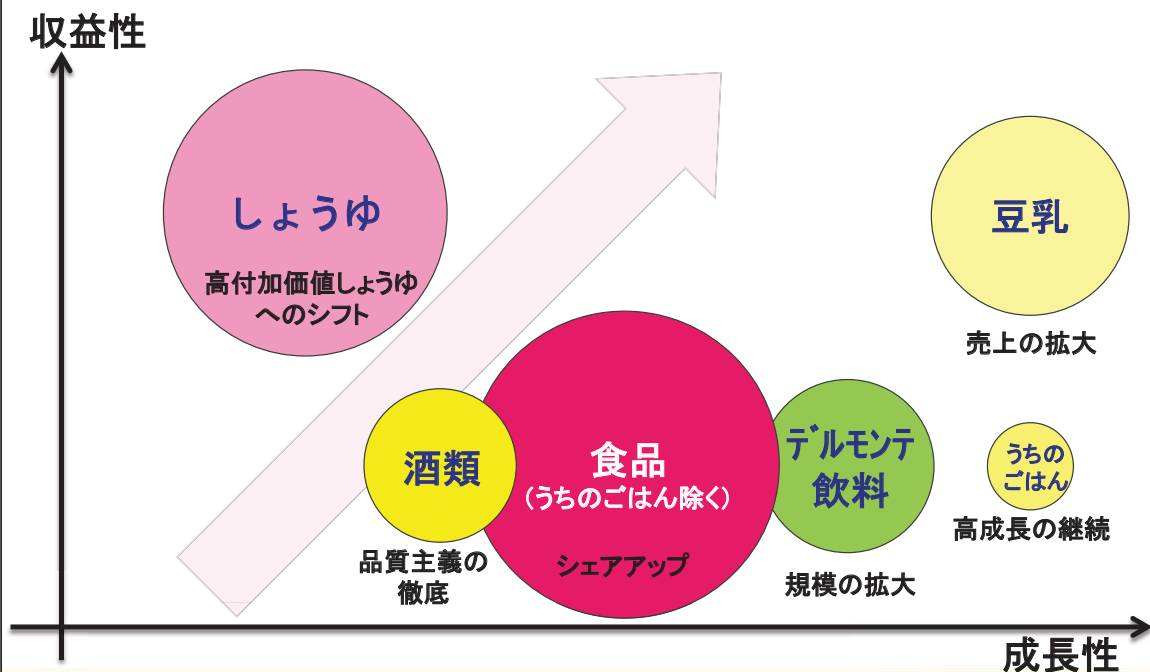
**欧州、  
アジア・オセアニア：**  
**新規市場の開拓**  
拠点展開を進め、  
高成長を維持する

注) 2008年3月期の売上高を100として指数化したものです。  
為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移を示しています。  
2015年3月期の売上高は、2014年度業績予想の数値です。  
参考までに中期経営計画の目標値も表記しております。



## 国内—事業ポートフォリオ

### 国内事業ポートフォリオ



## 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<sup>®</sup>

17

## 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 : 品質主義の徹底
- その他 : バイオ・化成品事業の成長



kikkoman<sup>®</sup>

18

## 国内—高収益事業・商品へのシフト

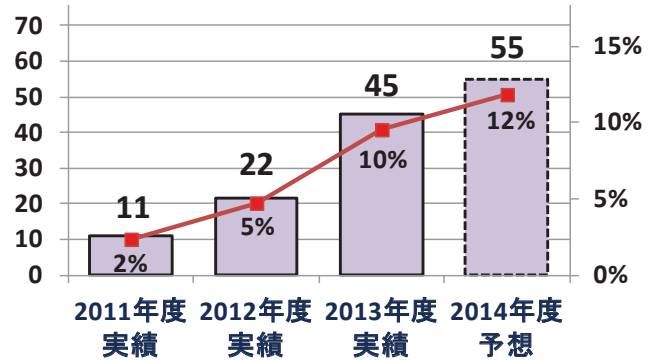
### しょうゆ

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 :市場での高い評価。売上倍増。



当社しょうゆ部門全体における  
いつでも新鮮シリーズの構成比と売上高の推移  
(億円)



## 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

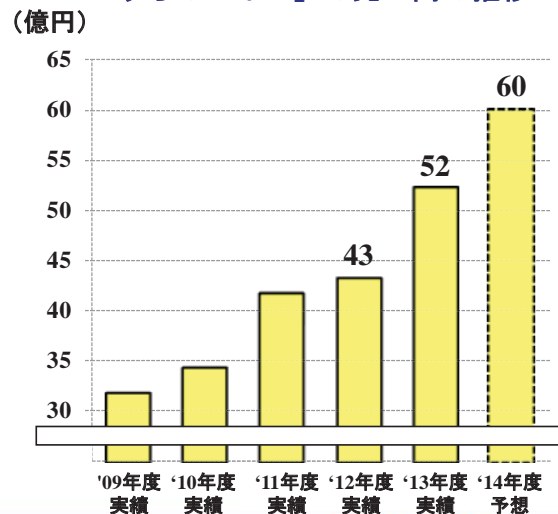


#### 和風そうざいの素「うちのごはん」



魚介

「うちのごはん」の売上高の推移  
(億円)



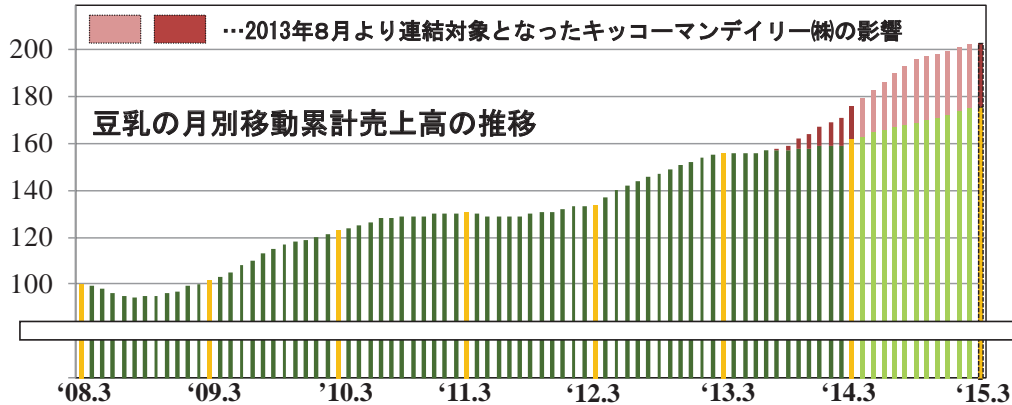
## 国内—高収益事業・商品へのシフト

### 飲料

#### 豆乳事業の成長とデルモンテ飲料の規模拡大

### 豆乳

- ・国内豆乳市場：引き続き拡大傾向
- ・当社豆乳事業：今後も成長を継続



注) 2008年3月期の売上を100として指数化したものです。  
2015年3月期の売上は、2014年度業績予想の数値です。

## 国内—高収益事業・商品へのシフト

### 飲料

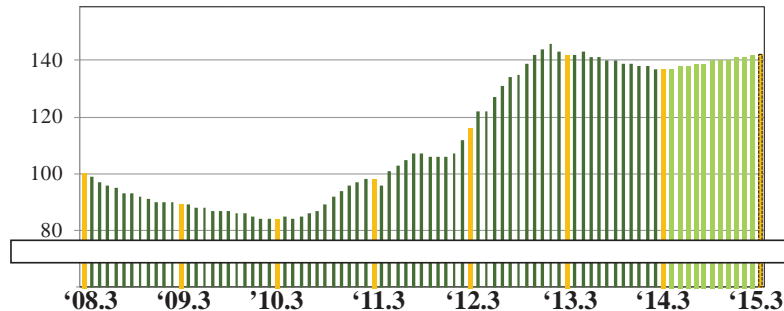
#### 豆乳事業の成長とデルモンテ飲料の規模拡大

### デルモンテ飲料

- ・野菜ジュースやギフト商品が伸長
- ・2014年度も積極的な販促活動や商品開発を継続し、デルモンテ飲料全体で堅調な伸びを見込む



#### デルモンテ飲料の月別移動累計売上高の推移



注) 2008年3月期の売上を100として指数化したものです。  
2015年3月期の売上は、2014年度業績予想の数値です。

## 国内—収益力の向上

### 2. 利益体質への取り組み強化

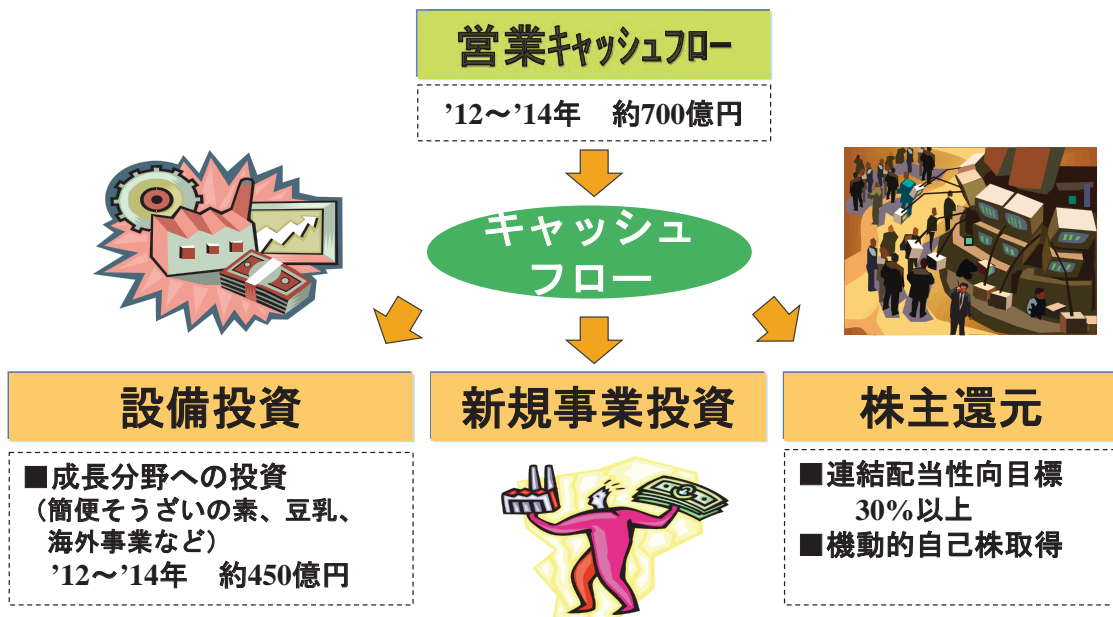
キッコーマン食品	日本デルモンテ	グループ間接部門
<b>体質改善</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 変動原価</li> <li>・ 物流費</li> <li>・ 労務費</li> </ul>	<b>構造改革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産拠点再編（完了）</li> <li>・ 変動原価</li> <li>・ 製造固定費</li> </ul>	<b>システム統合等による効率化</b>

kikkoman<sup>®</sup>

23

## 財務戦略

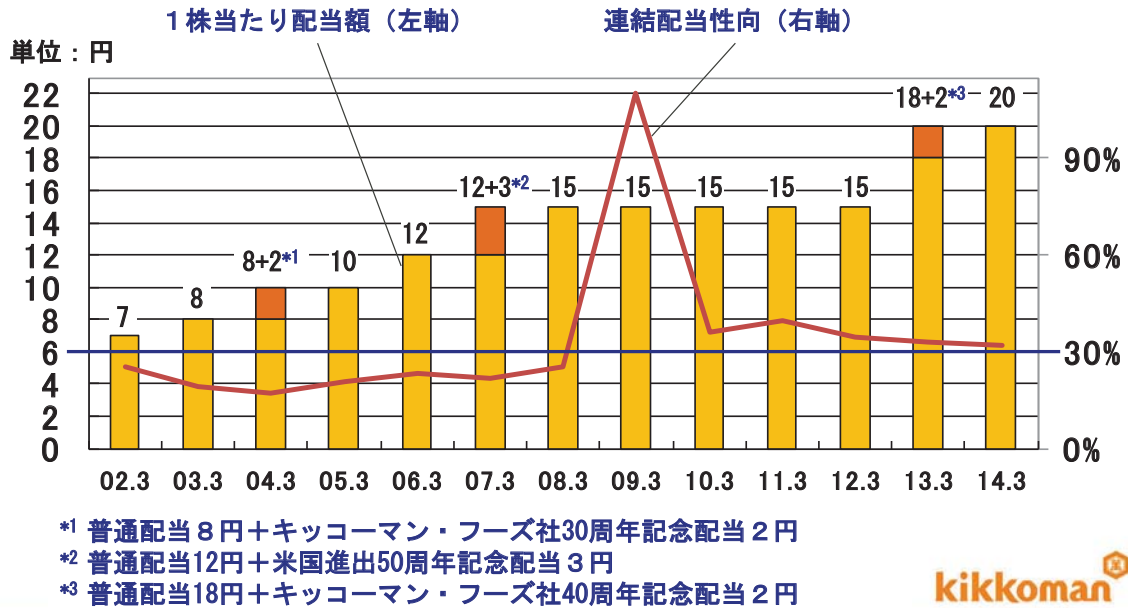
### 将来に向けた投資及び株主還元



24

## 財務戦略

### 1株当たり配当額および連結配当性向の実績



25

## 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

2014年度 7.0%

2013年度 6.6%

2012年度 5.6%

2011年度 4.8%

kikkoman

26

## グローバルビジョン2020

### 目指す姿

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

食を通じた健康的な生活の実現を支援する企業となる

地球社会にとって存在意義のある企業となる

### 基本戦略

しょうゆ世界戦略

東洋食品卸世界戦略

デルモンテ事業戦略

健康関連事業戦略

豆乳事業戦略

### 組織・体制

グローバル人事戦略

グローバル財務戦略

グローバルR/D戦略

### 企業価値の源泉

海外しょうゆ  
ビジネスモデル

世界  
ネットワーク

研究開発力  
技術開発力

ブランド力

企業の  
社会的責任

kikkoman<sup>®</sup>

# 2013年度業績と2014年度業績予想

常務執行役員 CFO  
中野祥三郎

## [1]-1. 通期業績 連結計P/L(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	ロイヤリティ	実質	%
売上高	3,432	3,002	429	114.3	275		154	105.1
国内	1,707	1,639	69	104.2			69	104.2
海外	1,745	1,384	361	126.1	275		86	106.2
営業利益	238	198	40	120.4	31		9	104.6
国内	53	70	△ 18	74.9		△ 8	△ 10	86.1
海外	175	131	45	134.1	28		16	112.5
キッコーマン (HD)	51	34	17	150.6		8	9	127.0
セグメント間消去等	△ 40	△ 37	△ 4		3		△ 7	
経常利益	227	187	40	121.3	27		12	106.6
税前列益	223	177	46	125.9	29		16	109.3
当期純利益	126	110	16	114.1	20		△ 4	96.2

US\$ 100.0 83.2 16.8  
EUR 134.0 107.6 26.4



## [1]-2. 通期業績 連結売上高(対前年実績)

						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	481	458	23	105.0		23	105.0
	食品	594	574	20	103.4		20	103.4
	飲料	410	389	21	105.4		21	105.4
	酒類	134	129	5	104.1		5	104.1
	セグメント間	△ 1	△ 2					
	食料品製造販売	1,618	1,549	69	104.5		69	104.5
	その他	203	201	1	100.6		1	100.6
セグメント間	△ 113	△ 111	△ 2			△ 2		
計	1,707	1,639	69	104.2		69	104.2	
海 外	北米	1,315	1,042	273	126.2	218	54	105.2
	欧州	195	141	54	137.9	38	16	111.2
	亜・豪	203	167	36	121.6	24	12	107.3
	その他	262	221	40	118.1		40	118.1
	セグメント間	△ 230	△ 189	△ 41		△ 5	△ 37	
計	1,745	1,384	361	126.1	275	86	106.2	
キッコーマン(HD)		139	123	16	113.1		16	113.1
セグメント間消去等		△ 159	△ 143	△ 16			△ 16	
連結合計		3,432	3,002	429	114.3	275	154	105.1
US\$		100.0	83.2	16.8				
EUR		134.0	107.6	26.4				

kikkoman

30

## [1]-3. 通期業績 国内売上高(対前年実績)

						金額単位: 億円		
		当年	前年	増減	%			
国 内	しょうゆ	481	458	23	105.0			
	食品	594	574	20	103.4			
	飲料	410	389	21	105.4			
	酒類	134	129	5	104.1			
	セグメント間	△ 1	△ 2					
	食料品製造販売	1,618	1,549	69	104.5			
	その他	203	201	1	100.6			
セグメント間	△ 113	△ 111	△ 2					
計	1,707	1,639	69	104.2				

- ・ 消費税増税前の駆け込み需要      しょうゆを中心に約22億円発生
- ・ 飲料      キッコーマンデイリー立ち上げ効果      約19億円
- ・ しょうゆ      「いつでも新鮮」シリーズが順調
- ・ 食品      「うちのごはん」が貢献

kikkoman

31

## [1]-4. 通期業績 海外売上高(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	%
海	北米	1,315	1,042	273	126.2	218	54	105.2
	食料品製造販売	437	348	89	125.5	74	15	104.3
	食料品卸売	936	739	196	126.5	154	42	105.7
	欧州	195	141	54	137.9	38	16	111.2
	食料品製造販売	92	66	26	139.6	18	8	112.0
	食料品卸売	115	85	30	135.4	22	8	109.6
外	アジア・オセアニア	203	167	36	121.6	24	12	107.3
	食料品製造販売	100	81	18	122.4	15	4	104.5
	食料品卸売	105	87	18	120.6	9	9	109.9
	その他	262	221	40	118.1		40	118.1
	セグメント間	△ 230	△ 189	△ 41		5	△ 37	
<b>計</b>	<b>1,745</b>	<b>1,384</b>	<b>361</b>	<b>126.1</b>	<b>275</b>	<b>86</b>	<b>106.2</b>	

US\$ 100.0 83.2 16.8  
EUR 134.0 107.6 26.4

### <為替差除き増減説明>

- 北米 しょうゆ事業、食料品卸売事業ともに順調に推移
- 欧州 しょうゆ事業、食料品卸売事業ともに好調で2桁成長



## [1]-5. 通期業績 連結営業利益(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	ロイヤリティ	実質	%
国内	食料品製造販売	43	55	△ 12	78.0		△ 7	△ 5	90.2
	その他	9	15	△ 5	62.8		△ 1	△ 4	70.3
	<b>計</b>	<b>53</b>	<b>70</b>	<b>△ 18</b>	<b>74.9</b>		<b>△ 8</b>	<b>△ 10</b>	<b>86.1</b>
海外	北米	115	88	27	131.2	20		8	108.8
	欧州	29	18	11	162.7	6		6	131.4
	亞・豪	19	15	4	126.6	3		1	107.8
	その他	13	10	2	122.9			2	122.9
	<b>計</b>	<b>175</b>	<b>131</b>	<b>45</b>	<b>134.1</b>	<b>28</b>		<b>16</b>	<b>112.5</b>
キッコーマン (HD)	51	34	17	150.6			8	9	127.0
セグメント間消去等	△ 40	△ 37	△ 4		3		△ 7		
<b>連結合計</b>	<b>238</b>	<b>198</b>	<b>40</b>	<b>120.4</b>	<b>31</b>		<b>9</b>	<b>104.6</b>	

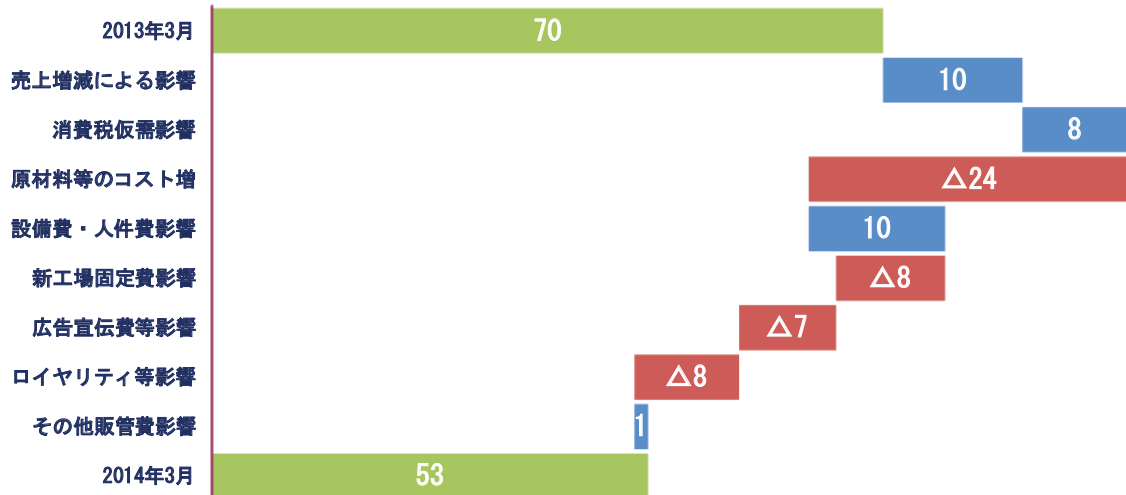
US\$ 100.0 83.2 16.8  
EUR 134.0 107.6 26.4



## [1]-6. 国内営業利益の主な増減要因

国内  $\Delta 18$ 億円

(単位:億円)



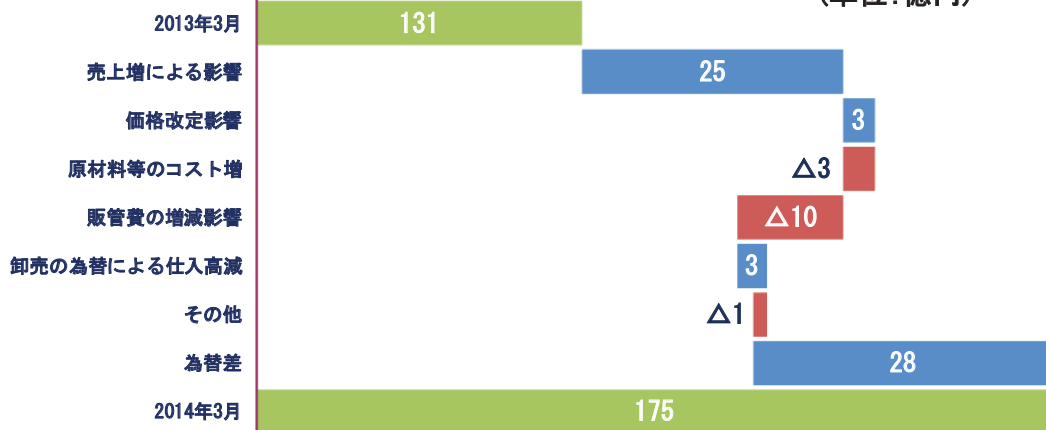
kikkoman

34

## [1]-7. 海外営業利益の主な増減要因

海外  $+45$ 億円

(単位:億円)



海外しょうゆ販売数量の前年比 (%)

	通期実績 4-3月	上期実績 4-9月	下期実績 10-3月
北米	104	103	105
欧州	110	110	110
亞豪	102	106	99

35

[1]-8. 通期業績 連結計P/L (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	3,432	3,370	62	101.8	56	6	100.2
国内	1,707	1,709	△ 2	99.9		△ 2	99.9
海外	1,745	1,680	65	103.8	56	9	100.5
営業利益	238	232	6	102.8	5	1	100.5
国内	53	55	△ 2	96.7		△ 2	96.7
海外	175	168	8	104.7	5	3	101.8
キッコーマン (HD)	51	49	2	105.0		2	105.0
セグメント間消去等	△ 40	△ 39	△ 2		1	△ 3	
経常利益	227	210	17	108.0	5	12	105.8
税前利益	223	205	18	108.7	5	13	106.2
当期純利益	126	125	1	100.5	3	△ 3	97.8

US\$ 100.0 96.6 3.4  
EUR 134.0 127.0 7.0

kikkoman

36

[1]-9. 連結貸借対照表 増減明細

①総資産=3,491億円 対前期末 + 121億円  
②為替による影響 + 90億円  
実質差異 (①-②) + 31億円 (単位: 億円)

資産の部	+ 31	負債純資産合計	+ 31
流動資産	+ 16	負債の部	△ 132
現金及び預金	△ 38	有利子負債	△ 170
受取手形・売掛金	+ 19	支払手形・買掛金・未払金	+ 21
たな卸資産	+ 21	未払法人税等	+ 12
繰延税金資産	△ 13	退職給付に関わる負債	△ 6
その他	+ 27	繰延税金負債	+ 9
固定資産	+ 15	その他	+ 2
有形固定資産	△ 16	純資産の部	+ 162
無形固定資産	△ 24	利益剰余金	+ 67
投資その他	+ 56	有価証券評価差額金	+ 38
		為替換算調整勘定	+ 57
		少数株主持分	+ 0
		その他	+ 0

kikkoman

37

## [1]-10. 連結キャッシュ・フロー

Net CF当期(①+②+③+④) = △23億円

(単位：億円)

<b>①営業CF</b>	<b>+ 257</b>	<b>②投資CF</b>	<b>△ 85</b>
税引前純利益	+ 223	2' 固定資産取得	△ 174
減価償却費	+ 130	2' 固定資産売却	+ 15
売上債権増減	△ 15	投資有価証券取得	△ 17
たな卸資産増減	△ 21	投資有価証券売却	+ 97
仕入債務増減	+ 10	貸付金増減	△ 4
法人税等	△ 79	その他	△ 3
その他	+ 9		
<b>①+2' フリー・キャッシュ・フロー + 97</b>			
<b>②-2' 投資CF (除く設備) + 74</b>			
<b>③財務CF</b>	<b>△ 216</b>	<b>④換算差額</b>	<b>+ 22</b>
借入金の増減	+ 30		
社債の償還	△ 207		
支払配当	△ 40		
その他	+ 1		

kikkoman<sup>®</sup>

38

## [2]-1. 通期業績予想 予想の前提条件

### ➤ 為替

通期 US\$ 100.0円 EUR 140.0円

### ➤ 原材料等コストアップ

連結計

通期 8億円 (国内 6億円、海外 2億円)

(前提)

大豆(市場価格) 12-14ドル/ブッシェル

小麦(市場価格) 6-7ドル/ブッシェル

原油(市場価格) 105-110ドル/バレル

kikkoman<sup>®</sup>

39

## [2]-2. 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 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	3,610	3,432	178	105.2	18	160	104.7
国内	1,753	1,707	46	102.7		46	102.7
海外	1,877	1,745	132	107.6	18	114	106.5
営業利益	247	238	9	103.6	3	6	102.5
国内	51	53	△ 2	96.8		△ 2	96.8
海外	190	175	14	108.1	2	12	106.8
キッコーマン(HD)	40	51	△ 11	77.5		△ 11	77.5
セグメント間消去等	△ 33	△ 40	7			7	
経常利益	235	227	8	103.6	2	6	102.6
税前利益	235	223	12	105.5	2	10	104.4
当期純利益	145	126	19	115.4	2	18	114.0

US\$ 100.0 100.0  
EUR 140.0 134.0 6.0

kikkoman

40

## [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	%
	食品	608	594	14	102.4
	飲料	453	410	43	110.5
	酒類	136	134	2	101.2
	セグメント間	△ 1	△ 1		
内	食料品製造販売	1,661	1,618	43	102.7
	その他	210	203	7	103.6
	セグメント間	△ 118	△ 113	△ 5	
	計	1,753	1,707	46	102.7

- ・消費増税増税前の駆け込み需要の影響による売上減 約44億円(通期)  
4月~5月 約22億円  
3月 約22億円
- ・飲料  
キッコーマンデ일리ー立ち上げ効果 約19億円
- ・これらの影響を除き、実質的には約71億円の増収と予想。

kikkoman

41

## [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	1,395	1,315	80	106.1	6	74	105.7
	食料品製造販売	455	437	18	104.1	3	15	103.5
	食料品卸売	1,000	936	64	106.8	3	61	106.5
	欧州	226	195	31	116.0	11	20	110.1
	食料品製造販売	109	92	17	117.9	5	12	112.8
	食料品卸売	133	115	18	115.7	7	11	109.2
	アジア・オセアニア	227	203	23	111.4	2	21	110.6
	食料品製造販売	108	100	8	107.8	1	6	106.5
	食料品卸売	121	105	16	114.7		15	114.4
その他	277	262	15	105.9		15	105.9	
セグメント間	△ 248	△ 230	△ 17		△ 1	△ 17		
計	1,877	1,745	132	107.6	18	114	106.5	

US\$ 100.0 100.0  
EUR 140.0 134.0 6.0

### <為替差除き増減説明>

・ 欧州、アジア・オセアニア 2桁成長を期待

kikkoman®

42

## [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

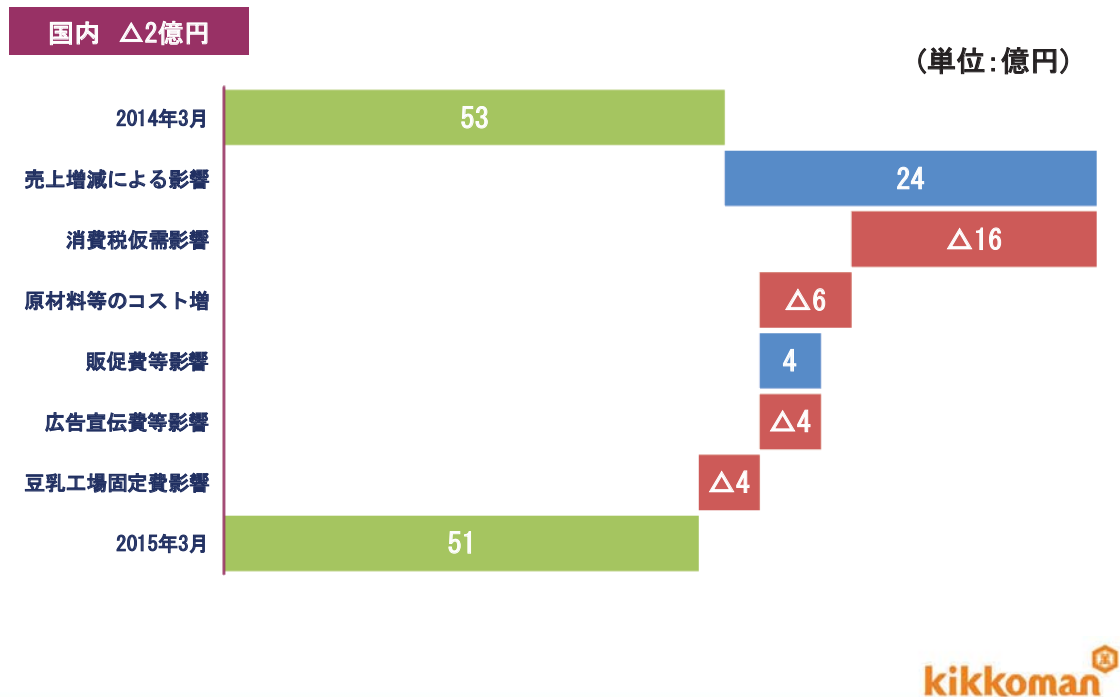
	当年 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳			
					為替差	実質	%	
国内	食料品製造販売	42	43	△ 2		△ 2	96.0	
	その他	10	9				103.6	
	計	51	53	△ 2		△ 2	96.8	
海外	北米	122	115	7	106.1		7	105.9
	欧州	34	29	5	117.8	2	4	112.5
	亜・豪	21	19	2	113.3	1	2	110.5
	その他	12	13		98.4			98.4
	計	190	175	14	108.1	2	12	106.8
キッコーマン (HD)	40	51	△ 11	77.5		△ 11	77.5	
セグメント間消去等	△ 33	△ 40	7			7		
連結合計	247	238	9	103.6	3	6	102.5	

US\$ 100.0 100.0  
EUR 140.0 134.0 6.0

kikkoman®

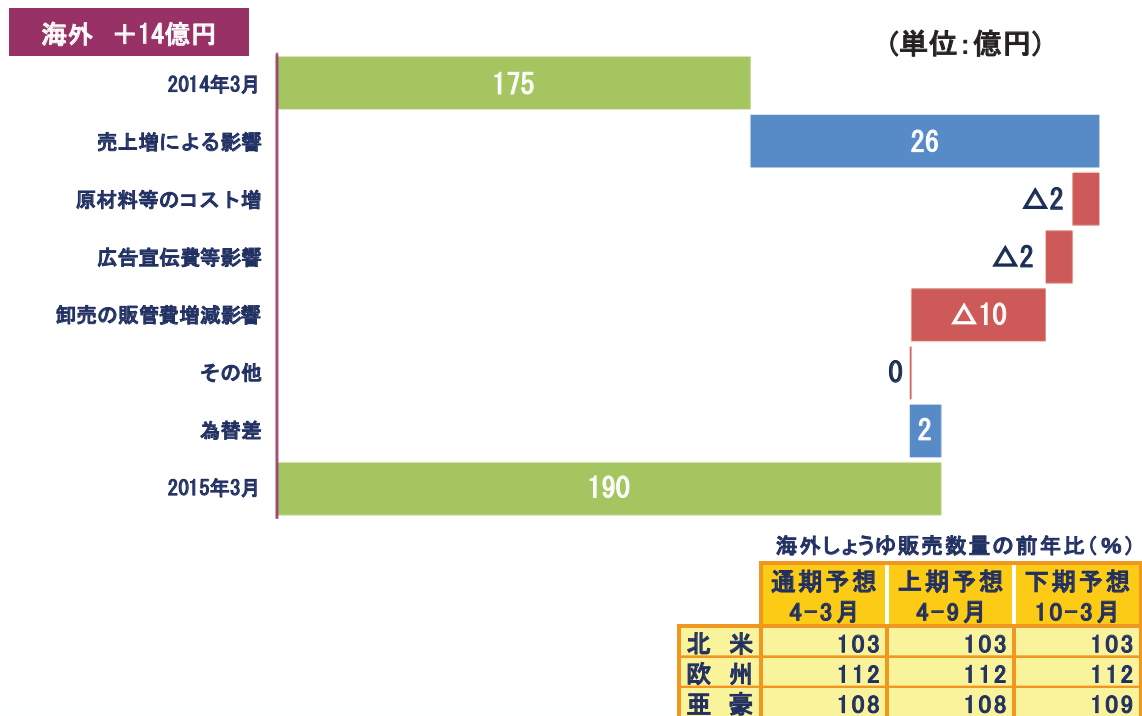
43

## [2]-6. 通期業績予想 国内営業利益の主な増減要因



44

## [2]-7. 通期業績予想 海外営業利益の主な増減要因

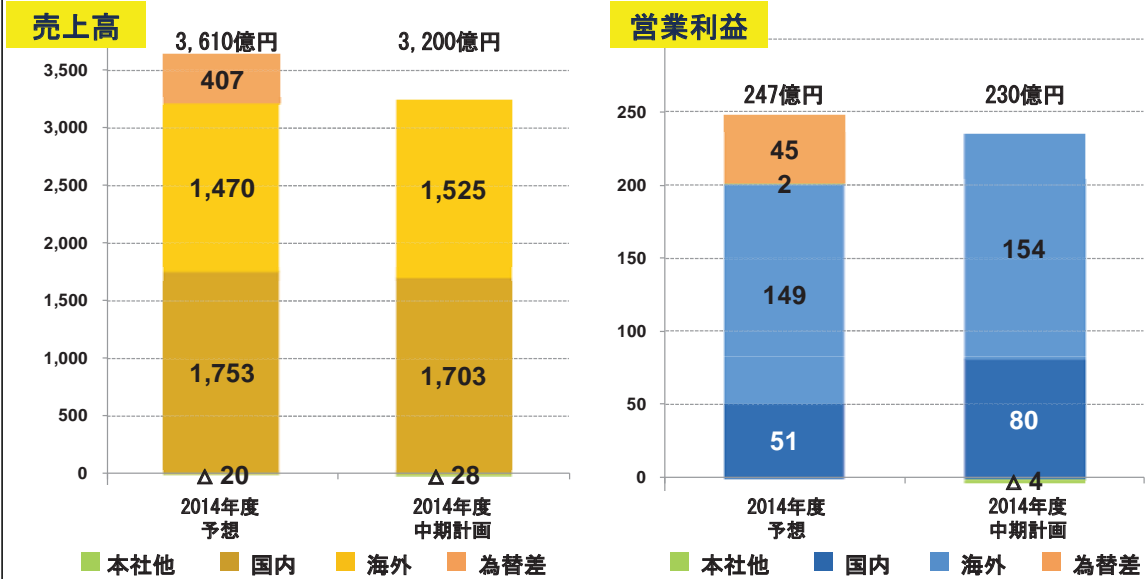


45



## [2]-8. 通期業績予想と中期経営計画連結業績目標の差異

…中期経営計画当初の為替前提（ドル78円、ユーロ100円）との為替差



国内は、しょうゆ、うちのごはん、飲料が順調で目標達成  
海外は、しょうゆが順調に推移し、為替差もあり目標達成

国内は円安による原材料費負担増加のため目標を下回る  
海外、連結計では、為替差もあり目標達成

注) 予想は、中期経営計画当初の為替前提（ドル78円、ユーロ100円）で算出した数値を掲載しております。

## [2]-9. セグメント別ブレイクダウン

(ご参考)

予想の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 実績	2014年度 予想	2014年度 中期計画	為替差	2014年度 予想 - 為替差	
国内計	売上高	1,570	1,638	1,707	1,753	1,703		1,753	
	営業利益	53	70	53	51	80		51	
食料品 製造販売	売上高	1,479	1,548	1,618	1,661	1,601		1,661	
	営業利益	36	55	43	42	63		42	
その他	売上高	205	201	203	210	220		210	
	営業利益	17	15	9	10	17		10	
海外計	売上高	1,283	1,384	1,745	1,877	1,525	407	1,470	
	営業利益	122	131	175	190	154	41	149	
北米	売上高	966	1,042	1,315	1,395	1,099	307	1,088	
	営業利益	81	88	115	122	95	27	95	
欧州	売上高	130	141	195	226	165	66	160	
	営業利益	18	18	29	34	24	10	24	
アジア・オセアニア	売上高	158	167	203	227	202	42	185	
	営業利益	14	15	19	21	21	5	17	
全社、セグメント消去	売上高	△21	△20	△20	△20	△28		△20	
	営業利益	3	△3	10	7	△4	4	2	
連結計	売上高	2,832	3,002	3,432	3,610	3,200	407	3,203	
	営業利益	178	198	238	247	230	45	202	
※為替		ドル	79.3円	83.2円	100.0円	100.0円	78.0円	22.0円	78.0円
		ユーロ	110.2円	107.6円	134.0円	140.0円	100.0円	40.0円	100.0円