



キッコーマン株式会社

2014 年度決算説明会
プレゼンテーション資料

2015 年 4 月 27 日 (月)

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) 2014年＝2014年4月～2015年3月

テーマ

➤ **2014年度業績報告と**

2015年度通期業績予想

常務執行役員 CFO 中野 祥三郎

➤ **新中期経営計画の概要**

代表取締役社長 CEO 堀切 功章

2014年度業績報告と2015年度通期業績予想

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	実質	%
売上高	3,713	3,432	282	108.2	155	127	103.7
国内	1,697	1,707	△ 10	99.4		△ 10	99.4
海外	2,039	1,745	294	116.8	155	139	108.0
営業利益	254	238	15	106.4	16	△ 1	99.5
国内	38	53	△ 15	71.8		△ 15	71.8
海外	205	175	30	117.2	15	15	108.7
キッコーマン (HD)	53	51	2	103.4		2	103.4
セグメント間消去等	△ 42	△ 40	△ 2		1	△ 3	
経常利益	244	227	17	107.4	15	2	101.0
税前利益	238	223	15	106.9	14	1	100.4
当期純利益	154	126	28	122.5	10	18	114.7

US\$ 110.0 100.0 10.0
EUR 138.7 134.0 4.7

[1]-2. 通期業績 国内売上高(対前年実績)

通期実績

金額単位: 億円

		当年	前年	増減	%
国内	しょうゆ	469	481	△ 12	97.6
	食品	585	594	△ 9	98.4
	飲料	428	410	18	104.4
	酒類	132	134	△ 2	98.5
	セグメント間	△ 1	△ 1		
	食料品製造販売	1,613	1,618	△ 5	99.7
	その他	202	203	△ 1	99.4
	セグメント間	△ 117	△ 113	△ 4	
	計	1,697	1,707	△ 10	99.4

- ・消費税増税前の駆け込み需要の影響 約44億円
- ・キッコーマンデイリー立上による売上の取込 約14億円
- ・上記の影響を除いた増収 約20億円
- ・「いつでも新鮮」シリーズ、豆乳が増収



5

[1]-3. 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	%
海外	北米	1,535	1,315	220	116.8	134	86	106.5
	食料品製造販売	504	437	67	115.3	46	21	104.8
	食料品卸売	1,098	936	162	117.3	95	68	107.2
	欧州	219	195	24	112.3	10	14	107.1
	食料品製造販売	101	92	8	109.1	3	5	105.4
	食料品卸売	134	115	19	116.3	7	11	110.0
海外	アジア・オセアニア	253	203	50	124.3	13	36	117.8
	食料品製造販売	135	100	35	135.4	10	25	125.6
	食料品卸売	120	105	14	113.5	4	11	110.2
	その他	300	262	38	114.7		38	114.7
	セグメント間	△ 268	△ 230	△ 38		△ 3	△ 36	
	計	2,039	1,745	294	116.8	155	139	108.0

US\$ 110.0 100.0 10.0
EUR 138.7 134.0 4.7

- ・全体 予想通りに進捗
- ・北米 順調に売上を伸ばす
- ・欧州 ロシアの影響で予想を下回る



6

[1]-4. 通期業績 連結営業利益(対前年実績)

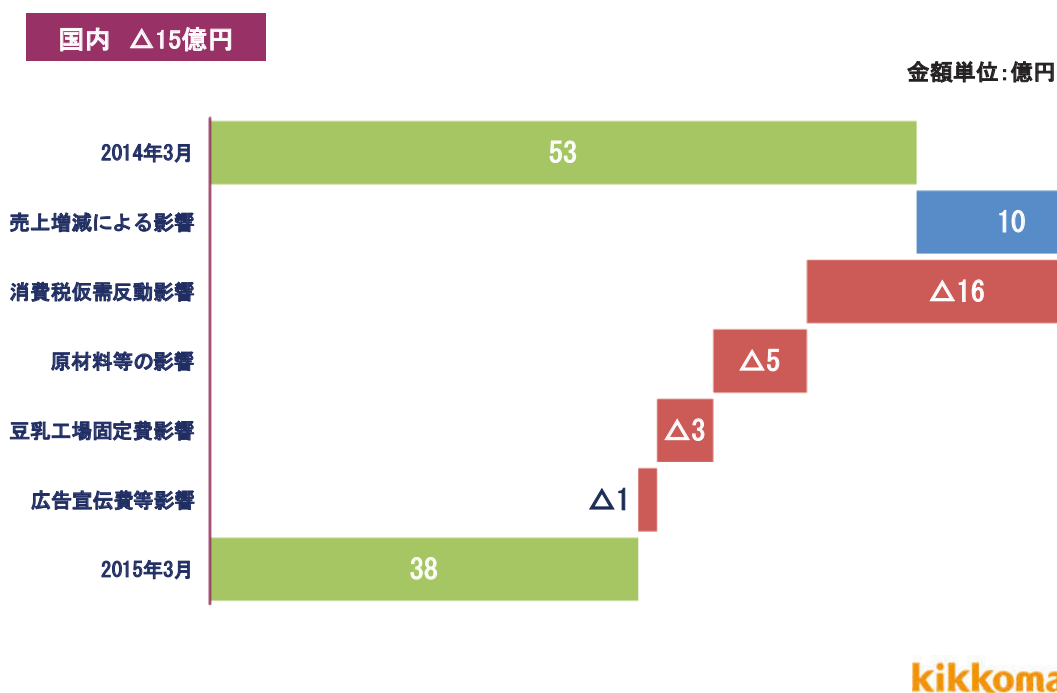
金額単位: 億円

		当年	前年	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
国内	食料品製造販売	27	43	△ 16	62.8		△ 16	62.8
	その他	10	9	1	112.9		1	112.9
	計	38	53	△ 15	71.8		△ 15	71.8
海外	北米	138	115	22	119.5	12	10	109.1
	欧州	32	29	3	110.8	1	2	105.8
	亜・豪	21	19	3	114.3	1	1	106.9
	その他	14	13	2	112.9		2	112.9
	計	205	175	30	117.2	15	15	108.7
キッコーマン (HD)		53	51	2	103.4		2	103.4
セグメント間消去等		△ 42	△ 40	△ 2		1	△ 3	
連結合計		254	238	15	106.4	16	△ 1	99.5
US\$		110.0	100.0	10.0				
EUR		138.7	134.0	4.7				

kikkoman

7

[1]-5. 国内営業利益の主な増減要因



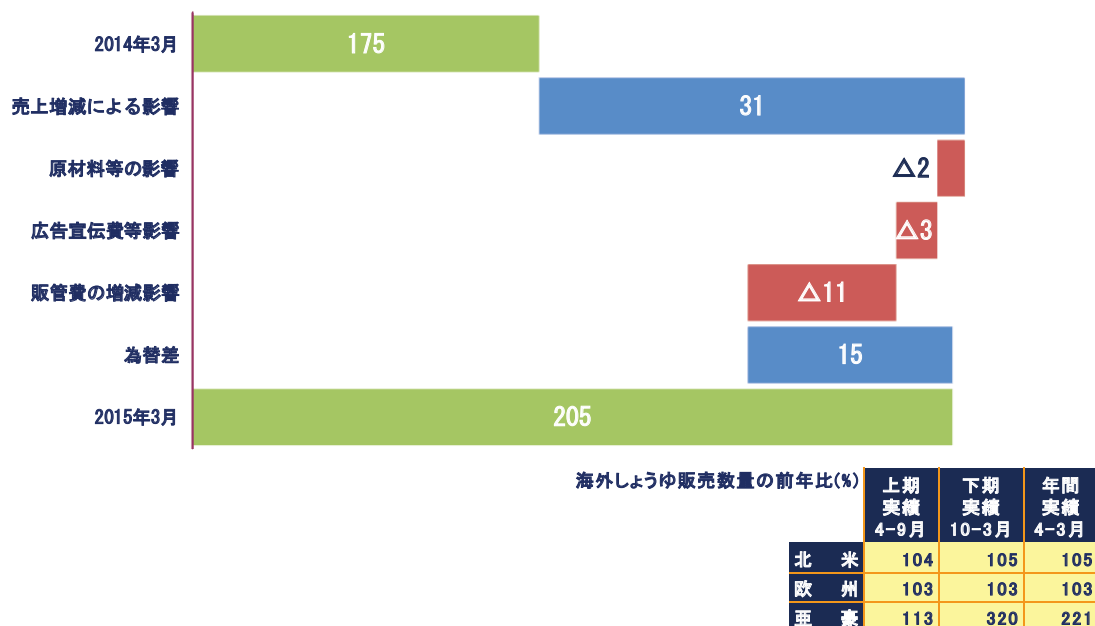
kikkoman

8

[1]-6. 海外営業利益の主な増減要因

海外 +30億円

金額単位:億円



9

[1]-7. 連結貸借対照表 増減明細

①総資産=3,788億円 対前期末 + 297億円
 ②為替による影響 + 96億円
 実質差異 (①-②) + 200億円 (単位:億円)

資産の部	+ 200	負債純資産合計	+ 200
流動資産	+ 103	負債の部	△ 16
現金及び預金	+ 49	有利子負債	△ 73
受取手形・売掛金	+ 10	支払手形・買掛金・未払金	+ 29
たな卸資産	+ 37	未払法人税等	△ 23
繰延税金資産	△ 5	退職給付に係る負債	+ 4
その他	+ 12	繰延税金負債	+ 38
		その他	+ 8
固定資産	+ 98	純資産の部	+ 216
有形固定資産	△ 33	利益剰余金	+ 113
無形固定資産	△ 10	有価証券評価差額金	+ 95
投資その他	+ 141	為替換算調整勘定	+ 85
		少数株主持分	+ 7
		その他	△ 83

kikkoman®

10

[1]-8 連結キャッシュ・フロー

Net CF当期(①+②+③+④) = +70億円

(単位：億円)

①営業CF	+ 317
税引前純利益	+ 238
減価償却費	+ 129
売上債権の増減	△ 1
たな卸資産の増減	△ 32
仕入債務の増減	+ 5
法人税等の支払	△ 107
その他	+ 84

②投資CF	△ 50
2' 固定資産の取得	△ 128
2' 固定資産の売却	+ 3
投資有価証券の取得	△ 9
投資有価証券の売却	+ 65
貸付金の増減	+ 5
その他	+ 14

①+2' フリー・キャッシュ・フロー + 192

②-2' 投資CF (除く設備) + 75

③財務CF	△ 216
短期借入金の増減	△ 50
長期借入金の増減	△ 23
配当金の支払額	△ 41
自己株式の取得	△ 101
その他	△ 1

④換算差額	+ 19

kikkoman

11

[2]-1. 通期業績予想 予想の前提条件

➤ 為替

通期 US\$ 115.0円 EUR 125.0円

➤ 原材料等のコストアップ

連結計

通期 0億円 (国内 1億円、海外 -1億円)

(前提)

大豆(市場価格) 9-11ドル/ブッシェル
 小麦(市場価格) 5-7ドル/ブッシェル
 原油(市場価格) 40-70ドル/バレル

kikkoman

12

[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	4,000	3,713	287	107.7	75	212	105.7
国内	1,761	1,697	64	103.8		64	103.8
海外	2,260	2,039	221	110.9	75	147	107.2
営業利益	280	254	26	110.4	5	21	108.3
国内	58	38	20	153.3		20	153.3
海外	226	205	21	110.0	5	15	107.5
キッコーマン (HD)	38	53	△ 15	72.1		△ 15	72.1
セグメント間消去等	△ 42	△ 42					
経常利益	260	244	16	106.7	5	12	104.8
税前利益	260	238	22	109.1	5	17	107.1
当期純利益	170	154	16	110.5	3	13	108.4

US\$ 115.0 110.0 5.0
EUR 125.0 138.7 △ 13.7

kikkoman

13

[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	481	469	12	102.5
	食品	606	585	21	103.6
	飲料	449	428	21	105.0
	酒類	139	132	7	105.1
	セグメント間	△ 2	△ 1		
	食料品製造販売	1,673	1,613	60	103.7
	その他	208	202	6	103.2
	セグメント間	△ 120	△ 117	△ 3	
計	1,761	1,697	64	103.8	

・消費税増税前の駆け込み需要の影響がなくなり、
各部門で売上が回復すると見込む

kikkoman

14

[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	北米	1,695	1,535	160	110.4	79	81	105.3
	食料品製造販売	548	504	44	108.7	27	17	103.4
	食料品卸売	1,225	1,098	127	111.5	55	71	106.5
	欧州	222	219	3	101.4	△ 17	20	109.1
	食料品製造販売	101	101		99.7	△ 11	11	110.8
	食料品卸売	138	134	4	103.2	△ 7	12	108.7
外	アジア・オセアニア	323	253	70	127.5	15	55	121.7
	食料品製造販売	175	135	40	129.6	10	30	122.5
	食料品卸売	150	120	30	124.8	5	25	120.6
	その他	308	300	8	102.5		8	102.5
	セグメント間	△ 287	△ 268	△ 19		△ 2	△ 17	
	計	2,260	2,039	221	110.9	75	147	107.2

US\$ 115.0 110.0 5.0
EUR 125.0 138.7 △ 13.7

・各エリアにおける事業の成長に加えて、為替差と中国・台湾事業の新規連結の影響が上乗せになり221億円の増収を予想



15

[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	47	27	19	171.3		19	171.3
	その他	12	10	1	111.1		1	111.1
	計	58	38	20	153.3		20	153.3
海外	北米	152	138	14	110.5	7	8	105.5
	欧州	33	32		100.8	△ 3	3	110.5
	亜・豪	28	21	6	129.2	2	5	122.1
	その他	14	14		98.4			98.4
	計	226	205	21	110.0	5	15	107.5
キッコーマン (HD)		38	53	△ 15	72.1		△ 15	72.1
セグメント間消去等		△ 42	△ 42					
連結合計		280	254	26	110.4	5	21	108.3

US\$ 115.0 110.0 5.0
EUR 125.0 138.7 △ 13.7



16

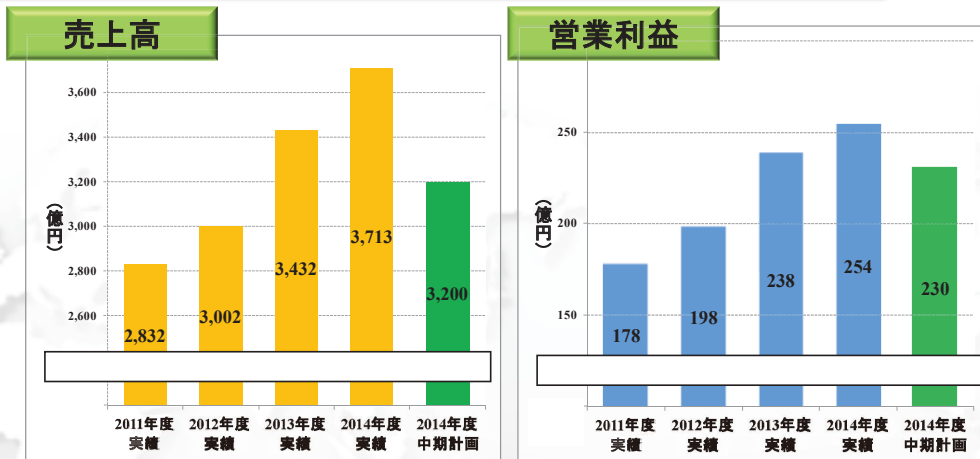
新中期経営計画の概要

代表取締役社長CEO
堀切功章



前中期経営計画の結果

前中期経営計画 連結業績結果



	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 実績	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%	6.7%	7.0%	
為替	ドル	79.3円	83.2円	100.0円	110.0円	78.0円
	ユーロ	110.2円	107.6円	134.0円	138.7円	100.0円

kikkoman

前中期経営計画 事業別業績結果と要因分析

- 海外事業は、為替差除きでほぼ計画通り。
- 国内事業は、約20億円のコスト削減を行ったものの、原材料費の高騰、消費税増税の駆け込み需要の影響、ロイヤリティ料率の変更により利益が未達。

金額単位: 億円

		2014年度 実績	2014年度 中期計画	差	為替差	差 (為替差除)
		連結	売上高	3,713	3,200	513
	営業利益	254	230	24	61	△37
国内	売上高	1,697	1,703	△6	—	△6
	営業利益	38	80	△42	—	△42
海外	売上高	2,039	1,525	513	552	△39
	営業利益	205	154	51	55	△4

※為替
ドル 110.0円 78.0円
ユーロ 138.7円 100.0円

- ROAは、円安と株価上昇により総資産が膨らみ、目標に及ばず。

	2014年度 実績	2014年度 中期計画	差
ROA	6.7%	7.0%	△0.3%

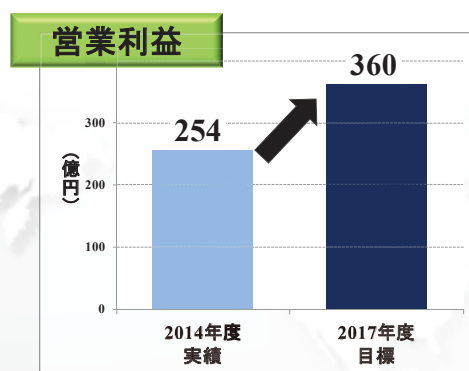
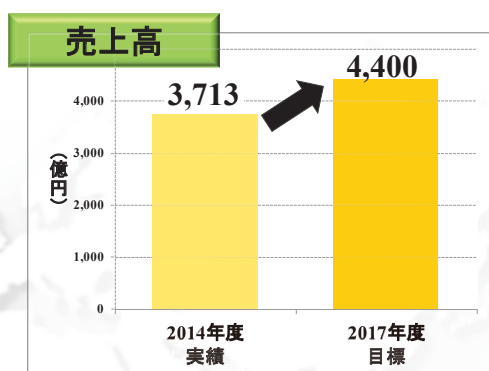
kikkoman

新中期経営計画の概要

kikkoman

21

新中期経営計画 連結業績目標



		2014年度 実績	2015年度 予想	2017年度 目標
売上高営業利益率		6.8%	7.0%	8.2%
ROE		6.9%	(公表値なし)	9%以上
為替	ドル	110.0円	115.0円	115.0円
	ユーロ	138.7円	125.0円	125.0円

kikkoman

22

新中期経営計画 連結業績目標のセグメント別ブレイクダウン

金額単位: 億円

			2014年度 実績	2017年度 計画	比較	
					増減	為替差除 増減
国内	食料品製造販売	売上高	1,613	1,748	135	135
		営業利益	27	74	47	47
	その他	売上高	202	211	10	10
		営業利益	10	17	7	7
	計	売上高	1,697	1,838	141	141
		営業利益	38	91	53	53
海外	北米	売上高	1,535	1,922	387	314
		営業利益	138	174	37	29
	欧州	売上高	219	255	36	52
		営業利益	32	42	10	12
	アジア・ オセアニア	売上高	253	392	139	127
		営業利益	21	32	11	10
	計	売上高	2,039	2,584	546	479
		営業利益	205	264	59	54
全社、 セグメント消去	売上高	△22	△22		1	
	営業利益	10	5	△5	△5	
連結合計	売上高	3,713	4,400	687	621	
	営業利益	254	360	106	102	
※為替		ドル	110.0円	115.0円		
		ユーロ	138.7円	125.0円		

kikkoman

23

新中期経営計画 経営課題

収益性の向上

1. 海外事業の成長継続

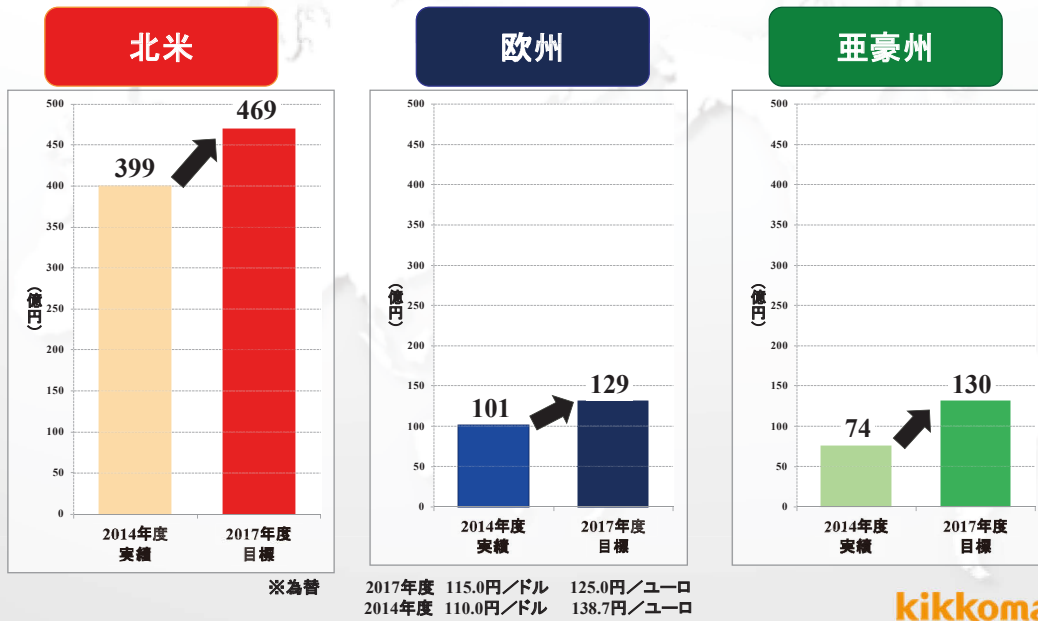
2. 国内事業の生産性向上

kikkoman

24

海外事業の成長継続

海外しょうゆ事業 2017年度売上高目標



海外事業の成長継続

海外しょうゆ事業 各地域における施策

北米

売上高成長
年平均4%以上
(現地通貨ベース)

- 非価格競争力強化のための新商品展開と
きめ細やかな顧客対応による
既存ユーザーの使用機会増加と新規ユーザーの開拓
- メキシコ・カナダを開拓

欧州

売上高成長
年平均10%以上
(現地通貨ベース)

- 主要市場の深耕と新興市場の開拓
- 新商品開発の強化



亜豪州

売上高成長
年平均10%以上
(現地通貨ベース)

- 各国市場に合わせた商品開発、マーケティング
- アジアでの販売体制強化

海外事業の成長継続

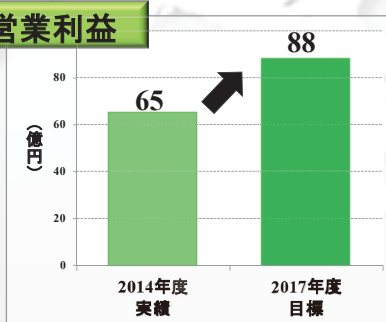
海外食料品卸売事業 2017年度業績目標と具体的施策

日本食市場の拡大を着実に捉え、拠点展開と調達力強化を急ぐ

売上高



営業利益



※為替
 2017年度 115.0円/ドル 125.0円/ユーロ
 2014年度 110.0円/ドル 138.7円/ユーロ

売上高成長
 年平均7%以上
 (現地通貨ベース)

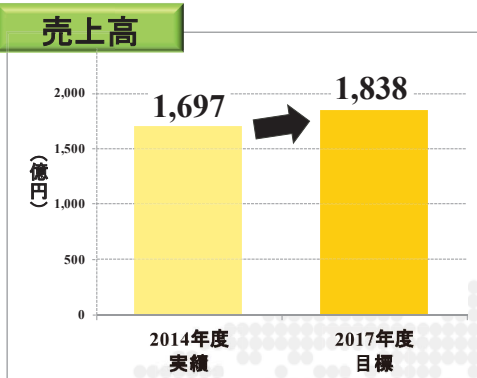
- 新規拠点の開設
- 商品調達力と商品開発力の強化

国内事業の生産性向上

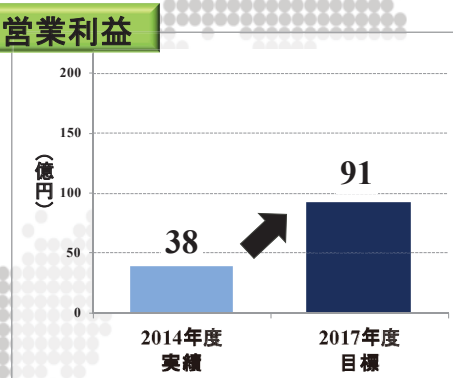
国内事業 2017年度業績目標

成長カテゴリーの強化と体質改善を図る

売上高



営業利益



国内事業
 売上高営業利益率

2014年度実績
 2.2%



2017年度目標
 5.0%

kikkoman®

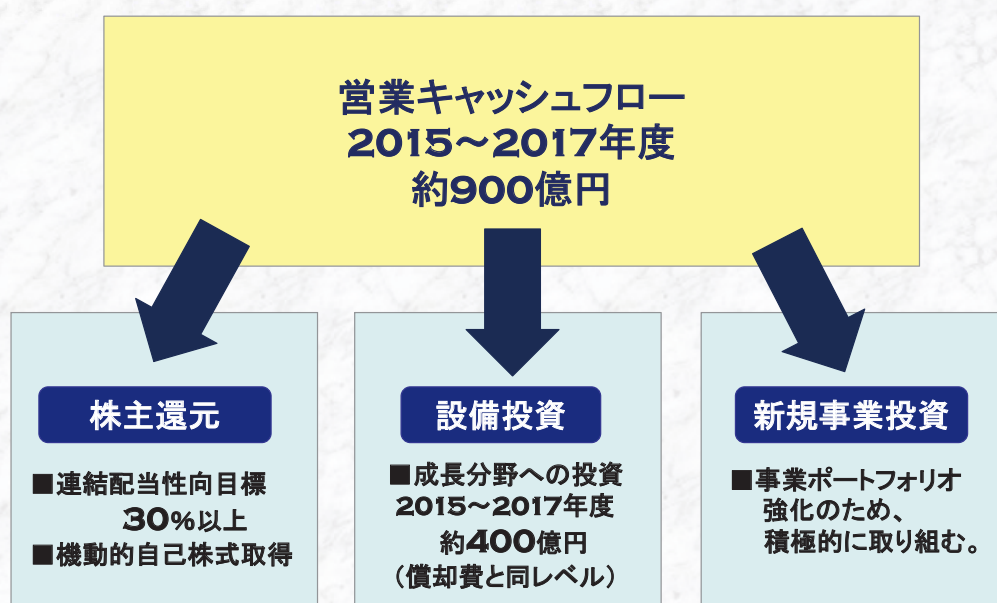
国内事業の生産性向上

国内事業の生産性向上に関する具体的施策

増益 要因	成長カテゴリー の強化 36億円	<ul style="list-style-type: none"> ●しょうゆ:『いつでも新鮮』シリーズへのシフト ●食品:『うちのごはん』の成長 ●飲料:豆乳事業の成長
	体質改善 15億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業効率の向上 ● 物流効率の向上 ● 労働生産性の向上 ● 製造原価の改善
	その他 14億円	<ul style="list-style-type: none"> ●償却方法の変更等
減益 要因	広告宣伝 12億円	<ul style="list-style-type: none"> ●広告宣伝投資の増加

29

財務戦略 キャッシュフローの使途



kikkoman

30

財務戦略 ROEの向上



※上記の目標は、2017年度における想定為替レート(1ドル:115円・1ユーロ:125円)と、2015年3月末日現在における株式市場の水準を前提とする。

kikkoman

31

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

32

kikkoman 
おいしい記憶をつくりたい。