

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) 2015年＝2015年4月～2016年3月

テーマ

➤2015年度業績報告と

2016年度通期業績予想

取締役常務執行役員 CFO 中野 祥三郎

➤中期経営計画の進捗

代表取締役社長 CEO 堀切 功章

2015年度業績報告と2016年度通期業績予想

取締役常務執行役員 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

	2015 実績	2014 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,084	3,713	370	110.0	134	236	106.4
国内	1,766	1,697	68	104.0		68	104.0
海外	2,343	2,039	304	114.9	134	170	108.4
営業利益	326	254	72	128.5	16	56	122.0
国内	81	38	43	213.7		43	213.7
海外	240	205	34	116.7	15	19	109.2
キッコーマン (HD)	44	53	△ 9	83.7		△ 9	83.7
セグメント間消去等	△ 39	△ 42	4		1	3	
経常利益	310	244	67	127.4	15	52	121.3
税前利益	303	238	64	127.0	14	50	121.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	200	154	46	129.8	9	37	124.0

US\$ 120.2 110.0 10.1
EUR 132.4 138.7 △ 6.3

[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

		2015 実績	2014 実績	増減	%
国内	しょうゆ	494	469	24	105.2
	食品	603	585	18	103.2
	飲料	448	428	20	104.6
	酒類	134	132	2	101.6
	セグメント間	△ 2	△ 1		
	食料品製造販売	1,677	1,613	64	104.0
	その他	207	202	5	102.5
	セグメント間	△ 118	△ 117	△ 1	
	計	1,766	1,697	68	104.0

- ・各部門ともに増収
- ・「いつでも新鮮」シリーズが、引き続き好調

kikkoman

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

		2015 実績	2014 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海外	北米	1,769	1,535	234	115.3	144	91	105.9
	食料品製造販売	578	504	74	114.8	53	21	104.2
	食料品卸売	1,268	1,098	170	115.5	97	73	106.7
	欧州	236	219	18	108.1	△ 8	26	111.8
	食料品製造販売	105	101	4	104.4	△ 5	10	109.4
	食料品卸売	147	134	13	109.8	△ 4	17	112.7
海外	アジア・オセアニア	292	253	39	115.3		38	115.1
	食料品製造販売	162	135	27	119.6	7	19	114.3
	食料品卸売	132	120	12	110.2	△ 7	19	115.9
	その他	344	300	44	114.8		44	114.8
	セグメント間	△ 299	△ 268	△ 31		△ 2	△ 29	
計	2,343	2,039	304	114.9	134	170	108.4	

US\$ 120.2 110.0 10.1
EUR 132.4 138.7 △ 6.3

- ・全体 各事業、各地域とも概ね順調に伸長。

kikkoman

6

[1]-4. 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

国	業種	2015 実績	2014 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
国内	食料品製造販売	65	27	38	240.7		38	240.7
	その他	15	10	5	146.3		5	146.3
	計	81	38	43	213.7		43	213.7
海外	北米	166	138	29	120.9	15	14	109.9
	欧州	33	32	1	102.4	△ 1	2	106.7
	亜・豪	25	21	3	116.0	1	3	112.3
	その他	15	14	1	106.1		1	106.1
	計	240	205	34	116.7	15	19	109.2
キッコーマン (HD)		44	53	△ 9	83.7		△ 9	83.7
セグメント間消去等		△ 39	△ 42	4		1	3	
連結合計		326	254	72	128.5	16	56	122.0

US\$ 120.2 110.0 10.1

EUR 132.4 138.7 △ 6.3

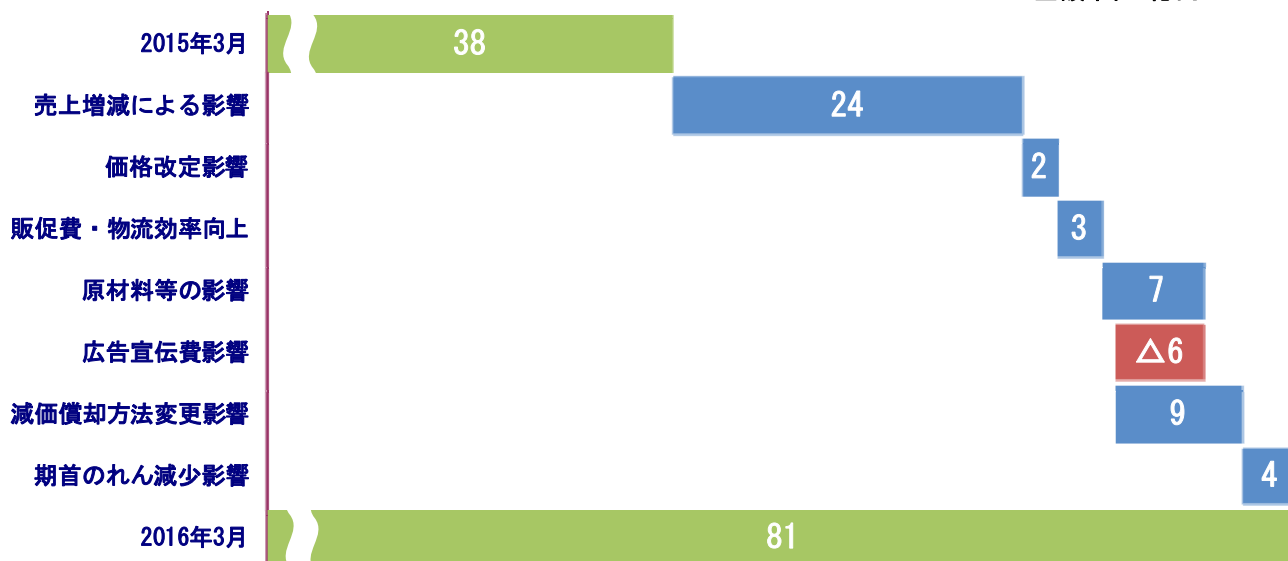
kikkoman

7

[1]-5. 国内営業利益の主な増減要因

国内+43億円

金額単位: 億円



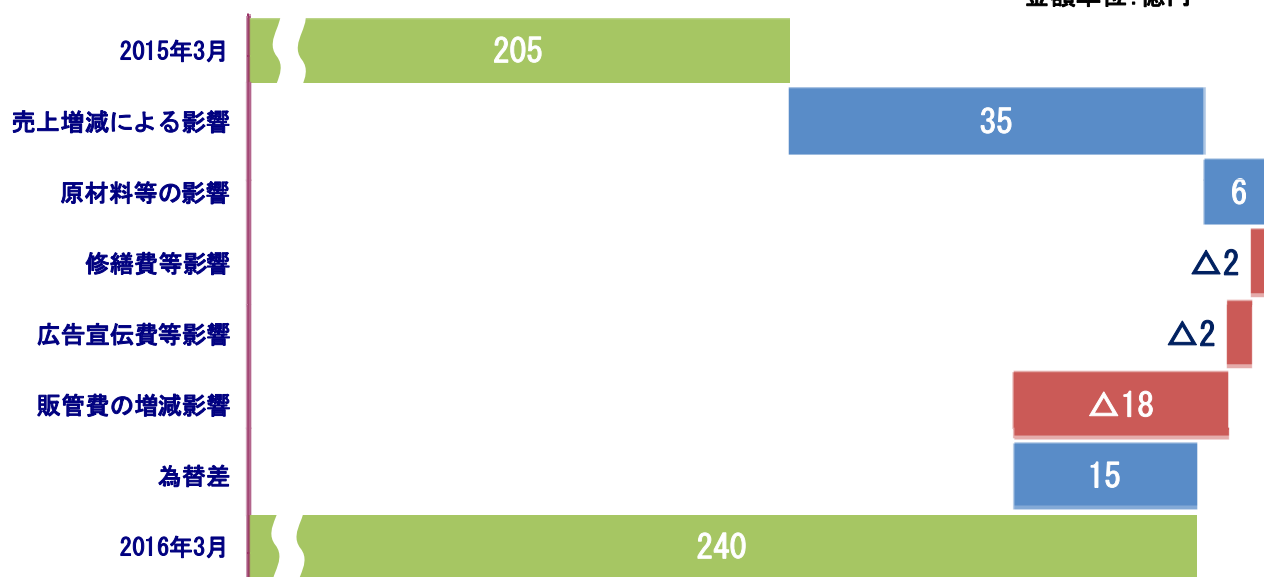
kikkoman

8

[1]-6. 海外営業利益の主な増減要因

海外 +34億円

金額単位:億円



kikkoman

9

[1]-7. 連結貸借対照表 増減明細

①総資産=3,657億円 対前期末 Δ 131億円
 ②為替による影響 Δ 56億円
 実質差異 (①-②) Δ 75億円 (単位:億円)

資産の部	Δ	負債純資産合計	Δ
流動資産	+ 1	負債の部	+ 17
現金及び預金	+ 22	有利子負債	Δ 26
受取手形・売掛金	+ 31	支払手形・買掛金・未払金	+ 21
たな卸資産	+ 10	未払法人税等	+ 19
繰延税金資産	Δ 3	退職給付に係る負債	+ 9
その他	Δ 59	繰延税金負債	Δ 24
		その他	+ 18
固定資産	Δ 76	純資産の部	Δ 92
有形固定資産	+ 22	資本剰余金	Δ 75
無形固定資産	Δ 58	利益剰余金	+ 168
投資その他	Δ 39	自己株式	Δ 102
(投資有価証券)	Δ 3)	有価証券評価差額金	Δ 4
(退職給付に係る資産)	Δ 42)	為替換算調整勘定	Δ 42
		退職給付に係る調整累計額	Δ 38

kikkoman

10

[1]-8. 連結キャッシュ・フロー

Net CF当期(①+②+③+④) = +29億円

(単位：億円)

①営業CF	+ 377	②投資CF	△ 159
税引前純利益	+ 303	2' 固定資産の取得	△ 136
減価償却費	+ 119	2' 固定資産の売却	+ 1
売上債権の増減	△ 32	投資有価証券の取得	△ 7
たな卸資産の増減	△ 9	事業譲受による支出	△ 19
仕入債務の増減	+ 6	貸付金の増減	△ 2
法人税等の支払	△ 82	その他	+ 4
その他	+ 72		
①+2' フリー・キャッシュ・フロー + 241			
②-2' 投資CF (除く設備) △ 23			
③財務CF	△ 178	④換算差額	△ 11
短期借入金の増減	△ 6		
長期借入金の増減	△ 20		
配当金の支払額	△ 48		
自己株式の取得	△ 103		
その他	△ 2		

kikkoman

11

[2]-1. 通期業績予想 予想の前提条件

➤ 為替

通期 US\$ 110.0円 EUR 125.0円

➤ 原材料等のコスト影響

連結計

通期 4億円利益増 (国内 +6億円、海外 -2億円)

(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)	40-60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

	2016 予想	2015 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,035	4,084	△ 49	98.8	△ 192	143	103.5
国内	1,790	1,766	24	101.4		24	101.4
海外	2,275	2,343	△ 68	97.1	△ 192	124	105.3
営業利益	315	326	△ 11	96.6	△ 21	10	103.0
国内	86	81	5	106.4		5	106.4
海外	237	240	△ 3	98.7	△ 19	16	106.6
キッコーマン (HD)	35	44	△ 10	78.2		△ 10	78.2
セグメント間消去等	△ 42	△ 39	△ 3		△ 2	△ 2	
経常利益	300	310	△ 10	96.7	△ 18	8	102.6
税前利益	300	303	△ 3	99.2	△ 18	16	105.3
親会社株主に帰属する 当期純利益	200	200		100.2	△ 12	13	106.4

US\$ 110.0 120.2 △ 10.2
EUR 125.0 132.4 △ 7.4

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

		2016 予想	2015 実績	増減	%
国内	しょうゆ	497	494	3	100.7
	食品	601	603	△ 2	99.7
	飲料	465	448	17	103.9
	酒類	139	134	5	103.5
	セグメント間	△ 2	△ 2		
	食料品製造販売	1,700	1,677	23	101.4
	その他	210	207	3	101.7
	セグメント間	△ 120	△ 118	△ 2	
	計	1,790	1,766	24	101.4

- ・しょうゆ部門、飲料部門、酒類部門で増収を見込む
- ・食品部門は、つゆ類での価格体系の見直しを実施するため、減収を見込む

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

	2016 予想	2015 実績	増減	%	増減の内訳			
					為替差	実質	%	
海外	北米	1,717	1,769	△ 52	97.0	△ 159	106	106.0
	食料品製造販売	550	578	△ 28	95.2	△ 52	24	104.1
	食料品卸売	1,242	1,268	△ 26	97.9	△ 114	88	106.9
	欧州	238	236	2	100.7	△ 17	19	107.9
	食料品製造販売	109	105	4	103.5	△ 6	10	109.4
	食料品卸売	147	147	0	100.2	△ 12	12	108.2
海外	アジア・オセアニア	290	292	△ 2	99.4	△ 19	17	105.8
	食料品製造販売	157	162	△ 5	97.2	△ 12	8	104.8
	食料品卸売	135	132	3	102.3	△ 6	9	107.1
	その他	336	344	△ 8	97.6		△ 8	97.6
	セグメント間	△ 306	△ 299	△ 7		3	△ 10	
計	2,275	2,343	△ 68	97.1	△ 192	124	105.3	

US\$ 110.0 120.2 △ 10.2
EUR 125.0 132.4 △ 7.4

・各地域における事業の成長により
現地通貨ベースでは124億円の増収を予想



[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

	2016 予想	2015 実績	増減	%	増減の内訳			
					為替差	実質	%	
国内	食料品製造販売	71	65	6	108.6		6	108.6
	その他	15	15	△ 0	99.0		△ 0	99.0
	計	86	81	5	106.4		5	106.4
海外	北米	162	166	△ 5	97.1	△ 15	10	106.2
	欧州	35	33	1	104.4	△ 2	4	110.9
	亜・豪	25	25	0	101.3	△ 2	2	107.6
	その他	16	15	0	102.7		0	102.7
	計	237	240	△ 3	98.7	△ 19	16	106.6
キッコーマン (HD)	35	44	△ 10	78.2		△ 10	78.2	
セグメント間消去等	△ 42	△ 39	△ 3		△ 2	△ 2		
連結合計	315	326	△ 11	96.6	△ 21	10	103.0	

US\$ 110.0 120.2 △ 10.2
EUR 125.0 132.4 △ 7.4



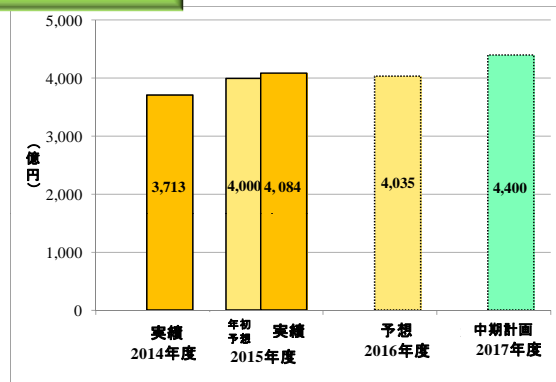
中期経営計画の進捗

代表取締役社長CEO
堀切功章

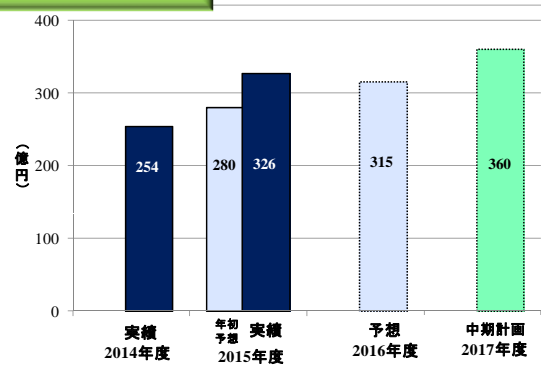
中期経営計画の進捗

中期経営計画 連結業績目標と進捗

売上高



営業利益



	2014年度 実績	2015年度 年初予想	2015年度 実績	2016年度 予想	2017年度 目標	
売上高	3,713億円	4,000億円	4,084億円	4,035億円	4,400億円	
営業利益	254億円	280億円	326億円	315億円	360億円	
売上高営業利益率	6.8%	7.0%	8.0%	7.8%	8.2%	
ROE	6.9%	(-)	8.7%	(-)	9%以上	
為替	ドル	110.0円	115.0円	120.2円	110.0円	115.0円
	ユーロ	138.7円	125.0円	132.4円	125.0円	125.0円

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	2015年度 年初予想	2015年度 実績	2016年度 予想	2017年度 計画	
国内	食料品製造販売	売上高	1,613	1,673	1,677	1,748	
		営業利益	27	47	65	71	74
		営業利益率(%)	1.7	2.8	3.9	4.2	4.2
	その他	売上高	202	208	207	210	211
		営業利益	10	12	15	15	17
		営業利益率(%)	5.1	5.5	7.3	7.1	8.1
計	売上高	1,697	1,761	1,766	1,790	1,838	
	営業利益	38	58	81	86	91	
	営業利益率(%)	2.2	3.3	4.6	4.8	5.0	
海外	北米	売上高	1,535	1,695	1,769	1,717	1,922
		営業利益	138	152	166	162	174
		営業利益率(%)	9.0	9.0	9.4	9.4	9.1
	欧州	売上高	219	222	236	238	255
		営業利益	32	33	33	35	42
		営業利益率(%)	14.7	14.6	14.0	14.5	16.4
	アジア・オセアニア	売上高	253	323	292	290	392
		営業利益	21	28	25	25	32
		営業利益率(%)	8.4	8.5	8.5	8.6	8.2
	計	売上高	2,039	2,260	2,343	2,275	2,584
		営業利益	205	226	240	237	264
		営業利益率(%)	10.1	10.0	10.2	10.4	10.2
会社、セグメント消去	売上高	△22	△21	△25	△30	△22	
	営業利益	10	△4	5	△8	5	
連結合計	売上高	3,713	4,000	4,084	4,035	4,400	
	営業利益	254	280	326	315	360	
	営業利益率(%)	6.8	7.0	8.0	7.8	8.2	
※為替	ドル	110.0円	115.0円	120.2円	110.0円	115.0円	
	ユーロ	138.7円	125.0円	132.4円	125.0円	125.0円	

収益性の向上

1. 海外事業の成長継続

- 各事業、各地域とも概ね順調に進捗。引き続き成長を目指す。

2. 国内事業の生産性向上

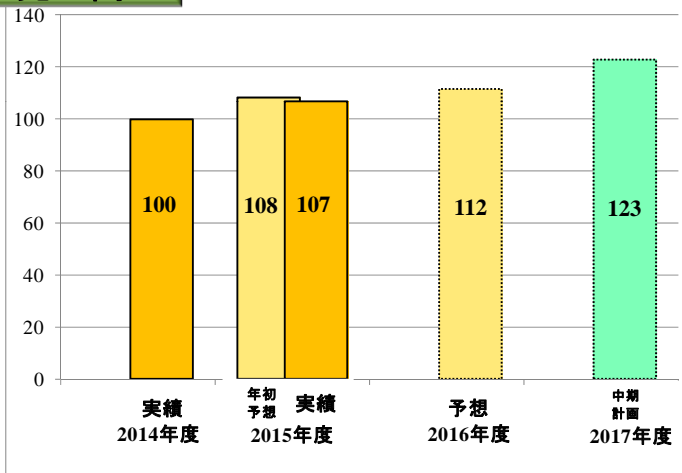
- 成長カテゴリーの強化・体質改善ともに順調に推移。
引き続き目標達成を目指す。

海外事業の成長継続

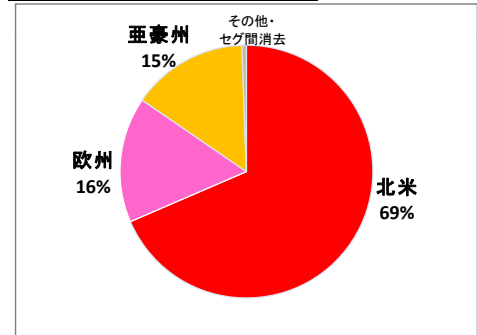
海外事業の成長継続

海外しょうゆ事業 中期経営計画目標と進捗、地域別売上高構成比

売上高



当社海外しょうゆ事業における地域別売上高構成比(2015年度)



※海外しょうゆ事業の売上高(現地通貨ベース)目標と推移を2014年度の実績=100とした指数にて表示しています。



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と取り組み状況

北米

売上高成長目標：年平均4%以上 (現地通貨ベース)

施策1

- 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

これまでの取り組み

- キッコーマンブランドを生かした
しょうゆ・しょうゆ関連調味料の拡売
- 業務・加工用ユーザーに向けた商品開発を推進

今後の取り組み

- ユーザーのニーズに合わせた商品展開を推進
- 業務・加工用ユーザーへの取り組みを強化



施策2

- カナダ・メキシコを開拓

これまでの取り組み

- カナダに米国の売れ筋商品を展開
- メキシコに現地の嗜好に合った商品を展開

今後の取り組み

- 米国の売れ筋商品や現地の嗜好に合った商品を展開し、
それぞれの食文化に合ったレシピ提案を推進
- 今後の持続的な成長に向けた販売体制の整備



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と取り組み状況

欧州

売上高成長目標：年平均10%以上（現地通貨ベース）

施策1

- 主要市場の深耕と新興市場の開拓

これまでの取り組み

- しょうゆの拡売に向けた店頭デモンストレーションやレシピ提案
- メディアを通じた積極的なプロモーション活動を展開

今後の取り組み

- 各国の市場に合わせた積極的なプロモーション活動によるキッコマンブランドとしょうゆに対する認知度のさらなる向上を推進



施策2

- 新商品開発の強化

これまでの取り組み

- しょうゆ関連調味料の新商品を発売し、商品ラインナップを拡大

今後の取り組み

- 現地の嗜好に合わせた新商品開発により、しょうゆの拡売を推進



kikkoman

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と取り組み状況

亜豪州

売上高成長目標：年平均10%以上（現地通貨ベース）

施策

- 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

これまでの取り組み

- 新商品開発を推進し、現地料理・食材を使ったデモンストレーション活動を展開
- 現地の嗜好に合わせた商品開発および販売をするための現地拠点をフィリピンやタイに設置

今後の取り組み

- 既に発売した商品の浸透とさらなる新商品の開発を推進
- 各国の市場に合わせたマーケティング活動
- 各国の販売体制のさらなる見直し、強化

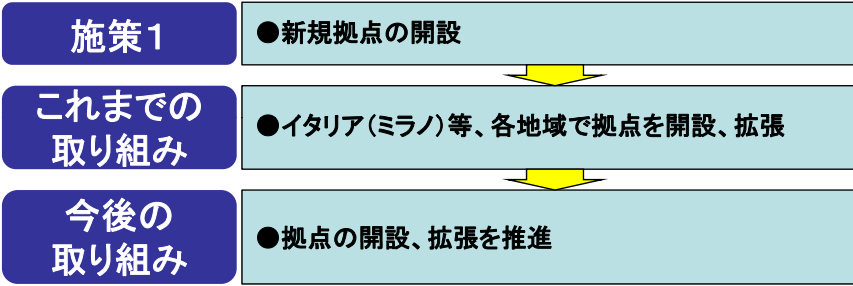


kikkoman

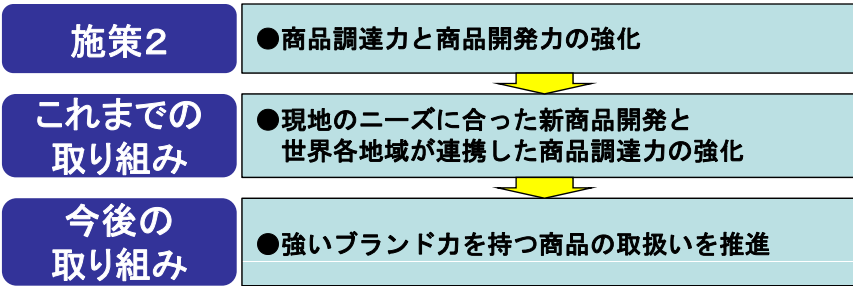
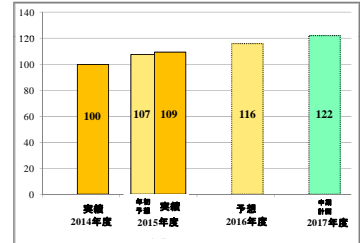
海外事業の成長継続

食料品卸売事業 事業における施策と取り組み状況

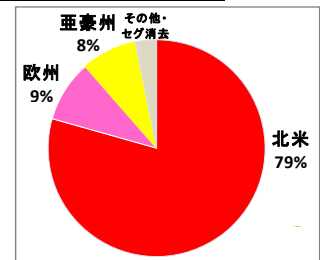
売上高成長目標: 年平均7%以上 (現地通貨ベース)



食料品卸売事業における売上高の成長率の推移 (現地通貨ベース)



食料品卸売事業における地域別売上高構成比(2015年度)



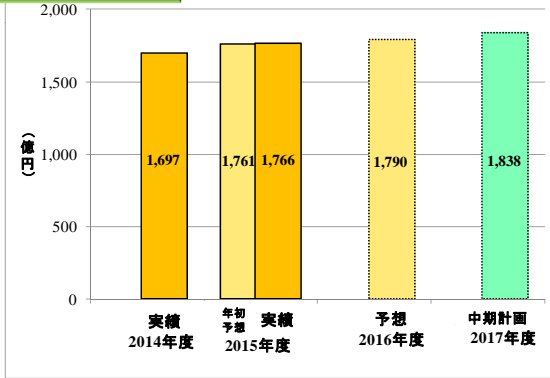
国内事業の生産性向上

国内事業の生産性向上

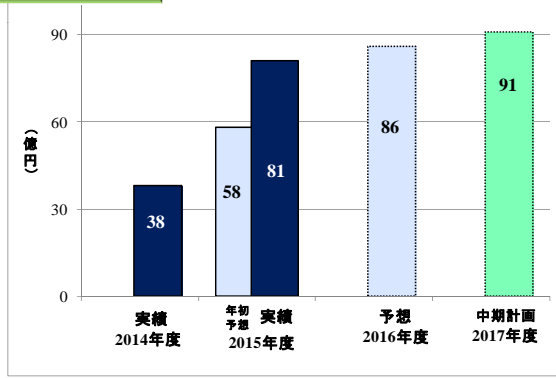
国内事業 中期経営計画目標と進捗

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



	2014年度 実績	2015年度 年初予想	2015年度 実績	2016年度 予想	2017年度 目標
国内事業 売上高営業利益率	2.2%	3.3%	4.6%	4.8%	5.0%

国内事業の生産性向上

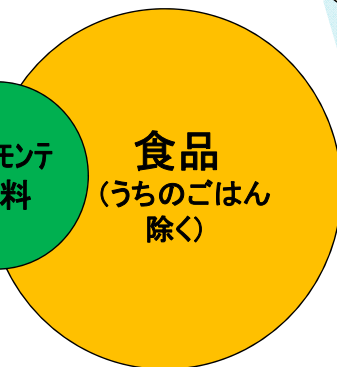
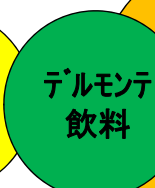
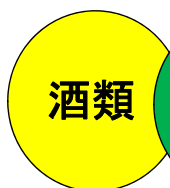
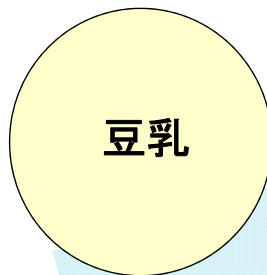
国内事業における増益要因・減益要因のブレイクダウン

課題		中期経営計画の施策・主な増減益要因	2015年度 効果
増益 要因	生産性向上策	成長カテゴリーの強化 36億円	●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 24億円
		体質改善 15億円	●営業効率の向上(価格改定影響を含む) ●物流効率の向上 ●労働生産性の向上 ●製造原価の改善 5億円
		その他 14億円	●償却方法の変更 ●相場・為替変動による原材料費負担減 等 20億円
減益 要因	広告宣伝 △12億円	●広告宣伝投資の増加 △6億円	
合計 53億円			43億円

国内事業の生産性向上

国内事業ポートフォリオイメージ

収益性



成長カテゴリーの強化

成長性

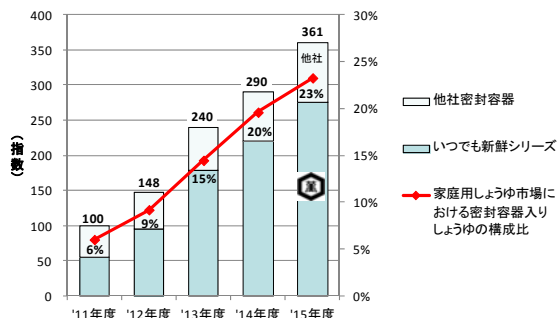
国内事業の生産性向上

成長カテゴリーの強化

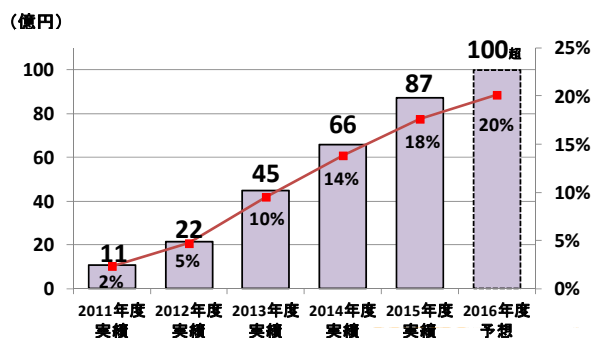


- 施策** ●しょうゆ：『いつでも新鮮』シリーズへのシフト
- これまでの取り組み** ●積極的なプロモーション活動の展開と商品ラインナップの拡大
- 今後の取り組み** ●引き続き積極的なプロモーション活動でトライアルを喚起するとともに、消費者の嗜好や料理に合わせた複数のしょうゆの使い分け提案を進める。

家庭用市場全体に対する密封容器市場の比率と密封容器入りしょうゆの販売金額の推移(店頭小売ベース)



『いつでも新鮮』シリーズの年間売上高と当社しょうゆ部門全体における構成比の推移



※密封容器入りしょうゆの販売金額の推移は、店頭小売価格ベースで2011年度の実績=100とした指数にて表示しています。
(出典): インテージ SCI しょうゆ市場 2011年4月-2015年3月 金額構成比データ

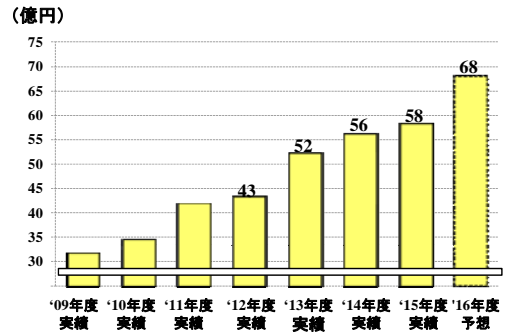
国内事業の生産性向上

成長カテゴリーの強化

施策	●食品：『うちのごはん』の成長
これまでの取り組み	●積極的な商品展開と季節に合わせたプロモーション活動を展開
今後の取り組み	市場の再活性化を図るため、 ●新シリーズ「和のごちそう煮」の拡売と既存シリーズのラインナップ拡大 ●積極的なプロモーションを展開



「うちのごはん」の年間売上高の推移



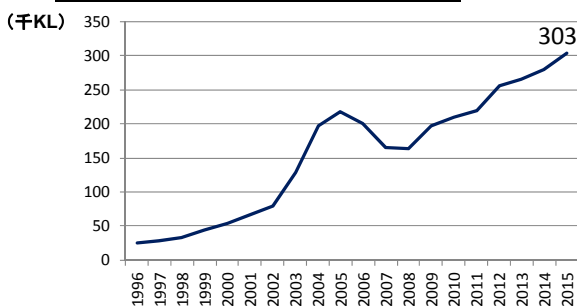
国内事業の生産性向上

成長カテゴリーの強化

施策	●飲料：豆乳事業の成長
これまでの取り組み	●消費者の健康志向を背景に、飲用だけでなく料理用途の拡大に向けた販促活動を展開
今後の取り組み	●さらなる成長に向けた新商品展開 ●用途拡大に向けた販促活動継続

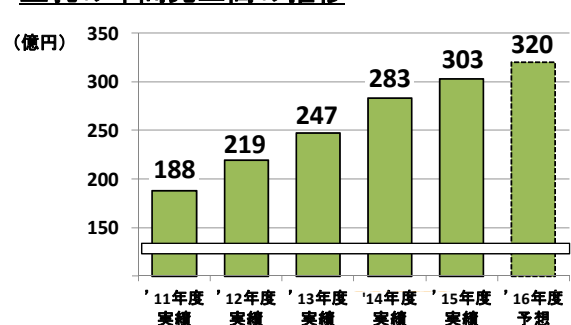


豆乳市場における生産量の推移



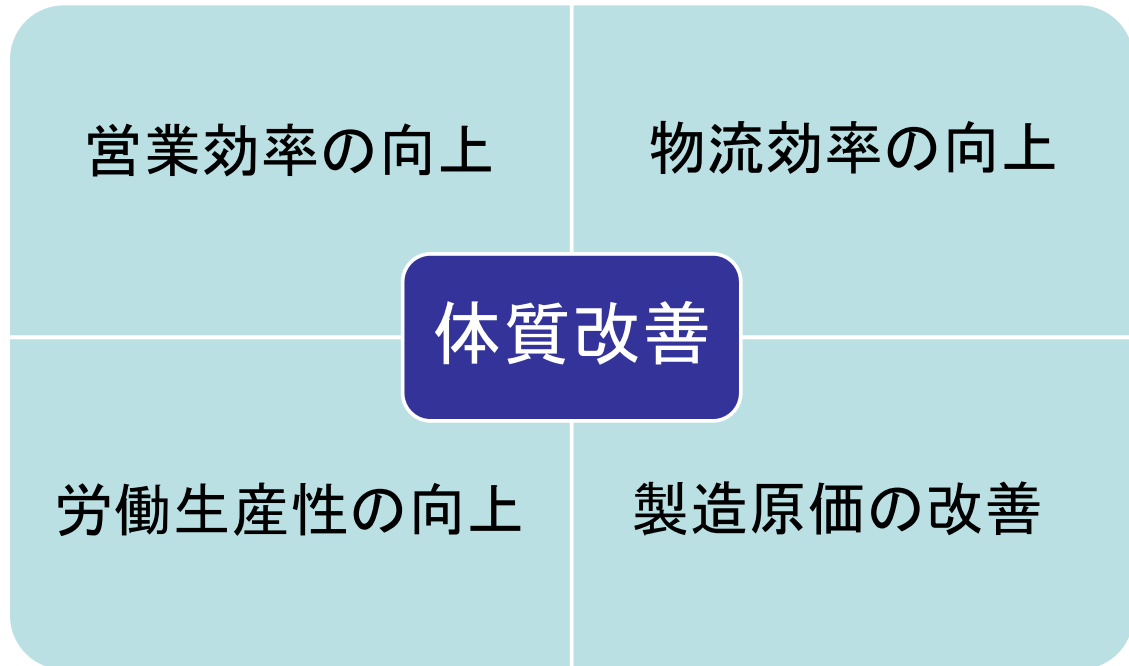
(出典) 日本豆乳協会(上記の年表記は1月-12月を示す。)

豆乳の年間売上高の推移



国内事業の生産性向上

国内事業 体質改善に関する取り組み

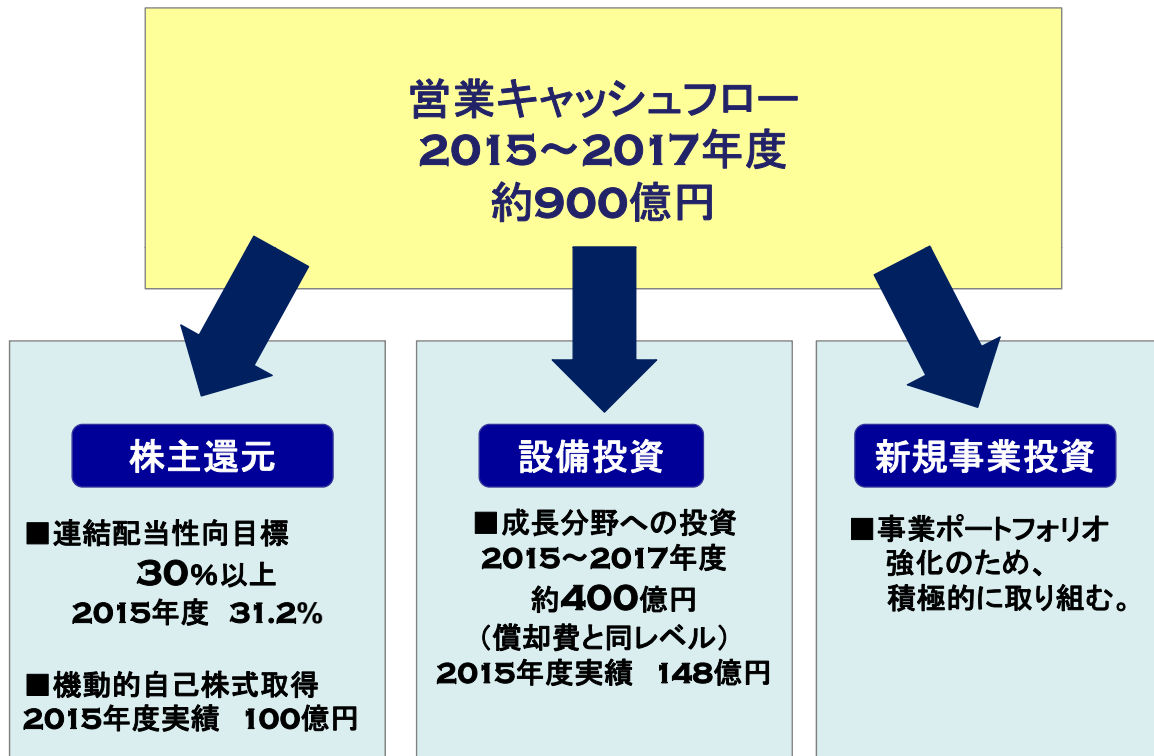


35

財務戦略

36

財務戦略 キャッシュフローの使途



37

財務戦略 ROEの向上

ROE	ROE向上に向けた取り組み	
2014年度実績 6.9%	利益率の改善	<ul style="list-style-type: none"> ■海外事業の成長継続 ■国内事業の生産性向上
2015年度実績 8.7%	資産効率の向上	<ul style="list-style-type: none"> ■在庫圧縮 ■設備投資の効率化 ■その他資産圧縮
2017年度目標 9%以上	資本効率の向上	<ul style="list-style-type: none"> ■配当 ■機動的自己株式取得

※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 

38

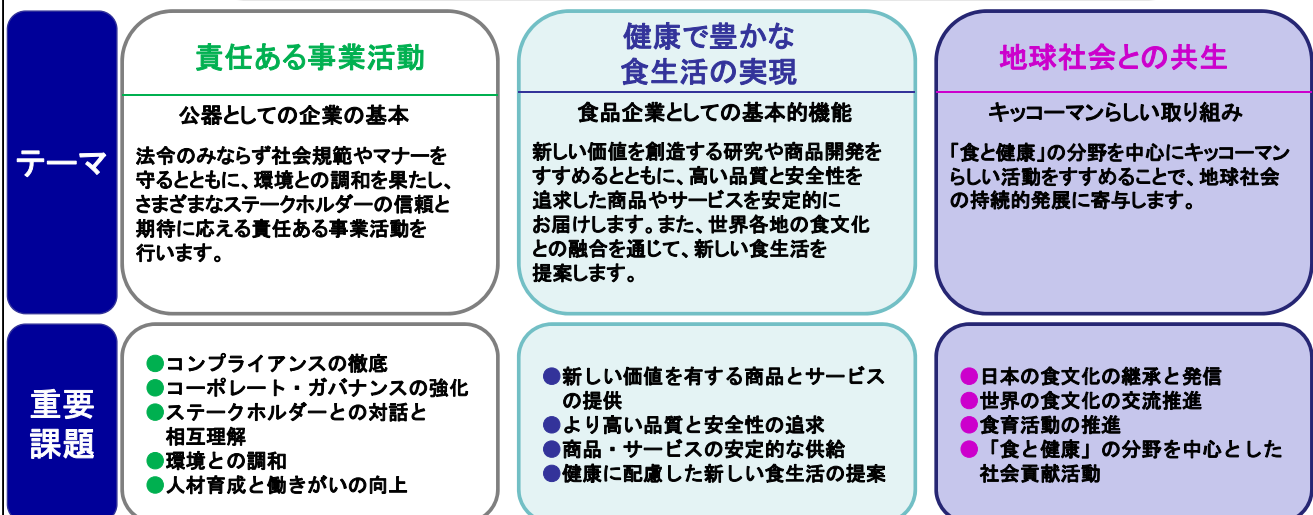
企業の社会的責任に関する考え方

企業の社会的責任に関する考え方

キッコーマングループ経営理念

私たちキッコーマングループは、

- ①「消費者本位」を基本理念とする
- ②食文化の国際交流をすすめる
- ③地球社会にとって存在意義のある企業をめざす



コーポレートガバナンスの概要

(2016年4月27日現在)

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、グループ経営理念の実践を通じて、企業価値を増大していくことが、企業経営の基本であると認識しています。この実現のために、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化は、経営上の最重要課題であります。

組織

組織形態	監査役設置会社
執行役員制度の採用	あり

取締役、監査役

	取締役	監査役
人数（うち社外役員の人数）	11名（3名）	4名（2名）
任期	1年	4年

コーポレートガバナンス強化のためのこれまでの主な取り組みと目的

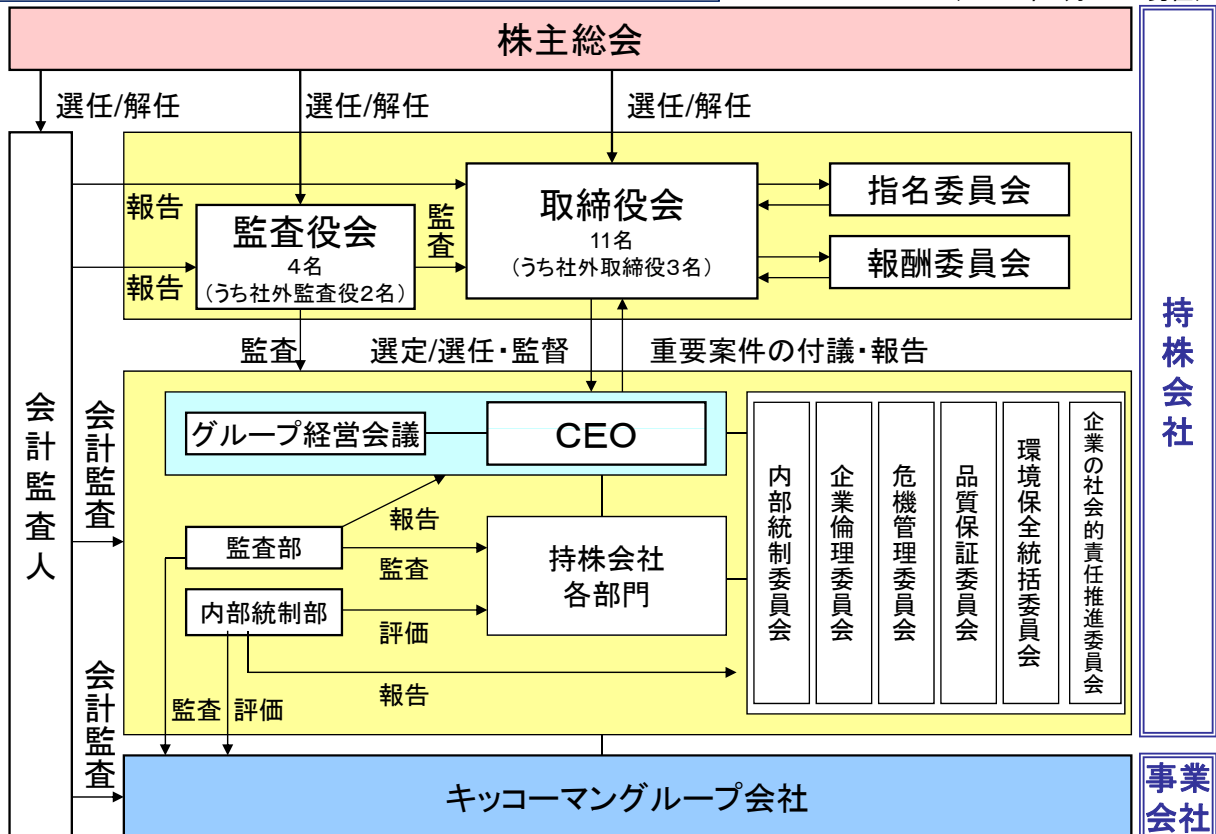
時期	取り組み	目的
2001年3月	執行役員制度の導入	執行役員に業務執行の権限を委譲し、経営責任を明確にするとともに意思決定および業務執行をスピードアップ
2002年6月	社外取締役の選任 指名委員会および報酬委員会の設置	経営の透明性の向上、経営の監視機能の強化
2009年10月	持株会社制へ移行	持株会社と事業会社の役割と責任を明確にするとともに、グループ間のシナジーを最大限に発揮する体制を整備

指名委員会および報酬委員会

	構成	概要
指名委員会	5名（社外取締役3名、社内取締役2名） 社外取締役が委員長	取締役会に対して、取締役、監査役、執行役員の候補者を推薦（監査役候補者に関しては、監査役会の同意を得ている）
報酬委員会	5名（社外取締役3名、社内取締役2名） 社外取締役が委員長	取締役、監査役、執行役員の人件費を策定

コーポレートガバナンス体制図

(2016年4月27日現在)



持株会社

事業会社

kikkoman 

おいしい記憶をつくりたい。