

キッコーマン株式会社

2015 年度第 2 四半期決算説明会 プレゼンテーション資料

2015 年 11 月 5 日 (木)

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年度第2四半期業績報告と

下期業績予想

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年度第2四半期業績報告と 下期業績予想

取締役常務執行役員 CFO
中野祥三郎

テーマ

[1] 2015年度第2四半期業績

[2] 2015年度下期業績予想

[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	2,028	1,788	240	113.4	128	111	106.2
国内	890	849	42	104.9		42	104.9
海外	1,149	950	200	121.0	128	71	107.5
営業利益	169	123	46	137.8	15	31	125.5
国内	44	21	23	213.2		23	213.2
海外	121	97	24	125.2	14	10	110.8
キッコーマン (HD)	28	32	△ 5	85.0		△ 5	85.0
セグメント間消去等	△ 23	△ 27	4		1	3	
経常利益	160	117	42	135.9	13	29	124.4
税前利益	158	117	41	135.4	14	28	123.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	105	78	27	134.7	9	18	123.3

US\$ 121.5 103.5 18.0
EUR 134.6 139.1 △ 4.5

kikkoman

5

[1] -2. 第2四半期業績 国内売上高 (対前年実績)

上期実績

金額単位: 億円

		当年	前年	増減	%
国内	しょうゆ	237	223	14	106.1
	食品	308	298	10	103.3
	飲料	241	225	15	106.8
	酒類	62	59	3	105.2
	セグメント間	△ 1	△ 1		
	食品製造販売	846	805	42	105.2
	その他	104	103	1	101.2
	セグメント間	△ 60	△ 59	△ 1	
計	890	849	42	104.9	

- ・ しょうゆ 「いつでも新鮮」シリーズが好調に推移
- ・ 食品 たれ類、「うちのごはん」、デルモンテ調味料が増収
- ・ 飲料 豆乳は2桁の増収

kikkoman

6

[1] -3. 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	北米	882	714	168	123.6	125	43	106.0
	食品製造販売	291	240	51	121.1	43	8	103.2
	食品卸売	631	506	125	124.8	88	37	107.4
	欧州	117	105	12	111.0	△1	13	112.4
	食品製造販売	53	49	4	108.5	△2	6	112.1
	食品卸売	72	64	8	112.1		8	112.0
外	アジア・オセアニア	143	111	32	129.3	7	26	123.1
	食品製造販売	80	54	25	146.9	8	18	132.3
	食品卸売	64	57	7	112.2	△1	8	114.3
	その他	159	146	13	108.6		13	108.6
	セグメント間	△152	△126	△25		△2	△23	
	計	1,149	950	200	121.0	128	71	107.5

US\$ 121.5 103.5 18.0
EUR 134.6 139.1 △4.5

<為替差除増減説明>

- ・食品製造・販売 北米、欧州は順調
アジア・オセアニアはしょうゆが増収、デルモンテが減収
- ・食品卸売 海外各地域で成長持続



[1] -4. 第2四半期業績 連結営業利益 (対前年実績)

上期実績

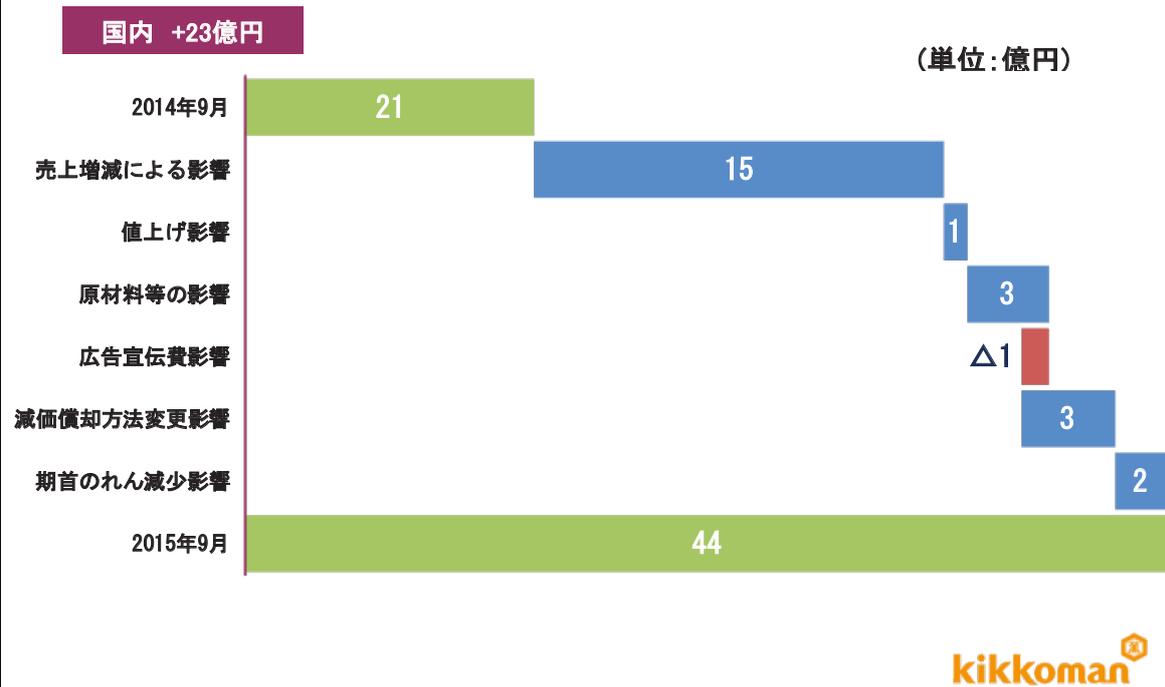
金額単位: 億円

		当年	前年	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
国内	食品製造販売	35	15	20	229.1		20	229.1
	その他	9	5	3	168.5		3	168.5
	計	44	21	23	213.2		23	213.2
海外	北米	86	65	21	132.8	13	8	112.5
	欧州	16	15		101.9		1	104.8
	亜・豪	13	10	3	127.5	1	2	116.1
	その他	8	7	1	109.8		1	109.8
	計	121	97	24	125.2	14	10	110.8
キッコーマン (HD)		28	32	△5	85.0		△5	85.0
セグメント間消去等		△23	△27	4		1	3	
連結合計		169	123	46	137.8	15	31	125.5

US\$ 121.5 103.5 18.0
EUR 134.6 139.1 △4.5

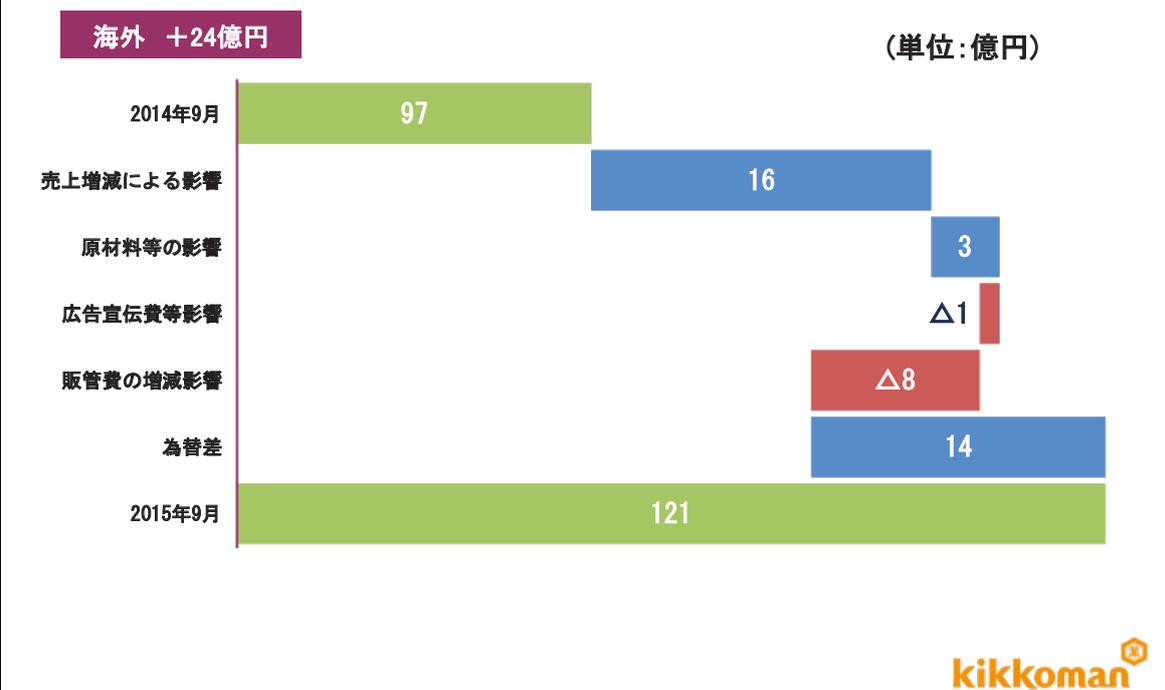


[1] -5. 国内営業利益の主な増減要因



9

[1] -6. 海外営業利益の主な増減要因



10

[1] -7. 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	2,028	1,990	38	101.9	44	△ 6	99.7
国内	890	887	3	100.4		3	100.4
海外	1,149	1,113	36	103.3	44	△ 8	99.3
営業利益	169	140	29	121.0	6	24	116.8
国内	44	32	12	139.6		12	139.6
海外	121	112	10	108.6	5	4	103.8
キッコーマン (HD)	28	21	7	131.3		7	131.3
セグメント間消去等	△ 23	△ 24	1		1		
経常利益	160	127	33	125.6	5	27	121.5
税前利益	158	127	31	124.4	5	26	120.2
親会社株主に帰属する 当期純利益	105	81	24	129.4	4	20	125.1

US\$ 121.5 115.0 6.5
EUR 134.6 125.0 9.6

kikkoman

11

[1] -8. 連結貸借対照表 増減明細

①総資産=3,780億円 対前期末 △ 8億円
②為替による影響 △ 5億円
実質差異 (①-②) △ 3億円 (単位: 億円)

資産の部	△	3	負債純資産合計	△	3
流動資産	+	15	負債の部	△	2
現金及び預金	+	8	支払手形・買掛金・未払金	△	22
受取手形・売掛金	+	17	未払法人税等	+	13
たな卸資産	+	28	退職給付に係る負債	△	2
その他	△	38	その他	+	9
固定資産	△	18	純資産の部	△	1
有形固定資産	+	15	利益剰余金	+	76
無形固定資産	△	42	有価証券評価差額金	△	3
投資その他	+	9	その他	△	74

kikkoman

12

[2] -1. 連結業績予想 予想の前提条件

➤ 為替

下期	US\$ 118.0円	EUR 135.0円
通期	US\$ 119.9円	EUR 134.8円

➤ 原材料等の影響

連結計

下期	2億円利益増	(国内：0億円、海外：2億円)
通期	8億円利益増	(国内：3億円、海外：5億円)

(下期前提)

大豆(市場価格)	8-10ドル/ブッシェル
小麦(市場価格)	4-6ドル/ブッシェル
原油(市場価格)	40-60ドル/バレル



[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 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	2,022	1,925	97	105.0	4	93	104.8
国内	870	848	21	102.5		21	102.5
海外	1,165	1,089	76	107.0	4	72	106.6
営業利益	143	131	12	109.1		12	109.2
国内	26	17	9	151.3		9	151.3
海外	117	109	8	107.6		8	107.7
キッコーマン (HD)	16	20	△ 4	78.6		△ 4	78.6
セグメント間消去等	△ 16	△ 15	△ 1			△ 1	
経常利益	132	126	6	104.9		6	105.1
税前利益	134	122	12	110.2		13	110.4
親会社株主に帰属する 当期純利益	86	76	10	113.4		10	113.4

US\$	118.0	117.6	0.4
EUR	135.0	138.2	△ 3.2



[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 予想	前年 実績	増減	%
国内	しょうゆ	250	246	4	101.6
	食品	295	287	9	103.0
	飲料	208	202	6	102.9
	酒類	76	73	3	103.7
	セグメント間	△ 1	△ 1		
	食料品製造販売	829	808	21	102.6
	その他	101	99	2	102.3
	セグメント間	△ 60	△ 58	△ 2	
	計	870	848	21	102.5

kikkoman

15

[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 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海外	北米	879	821	58	107.0	13	45	105.5
	食料品製造販売	285	263	22	108.2	8	13	105.0
	食料品卸売	632	592	40	106.7	5	35	105.9
	欧州	122	114	9	107.5	△ 2	10	109.1
	食料品製造販売	57	52	5	109.6	△ 1	6	112.4
	食料品卸売	75	70	6	108.0	△ 1	6	108.9
海外	アジア・オセアニア	152	142	10	106.8	△ 7	16	111.4
	食料品製造販売	85	81	4	105.5	△ 1	5	106.5
	食料品卸売	68	62	5	108.4	△ 6	11	117.9
	その他	162	154	8	105.5		8	105.5
	セグメント間	△ 150	△ 142	△ 8			△ 8	
	計	1,165	1,089	76	107.0	4	72	106.6

US\$ 118.0 117.6 0.4
EUR 135.0 138.2 △ 3.2

kikkoman

16

[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

		下期 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	21	12	9	176.2		9	176.2
	その他	5	5		103.5			103.5
	計	26	17	9	151.3		9	151.3
海外	北米	79	73	6	108.5	1	6	107.6
	欧州	18	17	1	105.6		1	108.0
	亜・豪	12	11	1	108.7		1	111.6
	その他	7	7		101.2			101.2
	計	117	109	8	107.6		8	107.7
	キッコーマン (HD)	16	20	△ 4	78.6		△ 4	78.6
	セグメント間消去等	△ 16	△ 15	△ 1			△ 1	
	連結合計	143	131	12	109.1		12	109.2

US\$ 118.0 117.6 0.4
EUR 135.0 138.2 △ 3.2

kikkoman

17

[2] -6. 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 予想	年初 公表	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,050	4,000	50	101.3	58	△ 8	99.8
国内	1,760	1,761	△ 1	99.9		△ 1	99.9
海外	2,314	2,260	54	102.4	58	△ 4	99.8
営業利益	312	280	32	111.4	9	23	108.3
国内	70	58	12	120.7		12	120.7
海外	238	226	12	105.3	8	4	101.8
キッコーマン (HD)	44	38	6	114.5		6	114.5
セグメント間消去等	△ 40	△ 42	3		1	2	
経常利益	292	260	32	112.3	8	24	109.4
税前利益	292	260	32	112.3	8	24	109.3
親会社株主に帰属する 当期純利益	191	170	21	112.4	5	16	109.3

US\$ 119.9 115.0 4.9
EUR 134.8 125.0 9.8

kikkoman

18

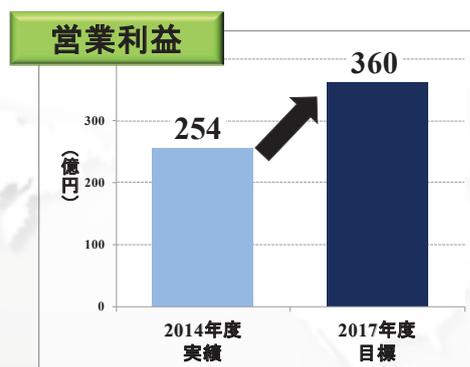
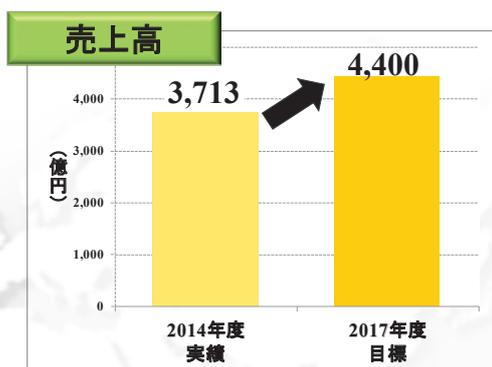
中期経営計画の進捗

代表取締役社長CEO
堀切功章



中期経営計画の概要

中期経営計画 連結業績目標



	2014年度実績	2015年度年初予想	2015年度修正予想	2017年度目標
売上高	3,713億円	4,000億円	4,050億円	4,400億円
営業利益	254億円	280億円	312億円	360億円
売上高営業利益率	6.8%	7.0%	7.7%	8.2%
ROE	6.9%	(-)	(-)	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

21

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

海外事業の成長継続

kikkoman[®]

23

海外事業の成長継続

海外事業 2017年度業績目標

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

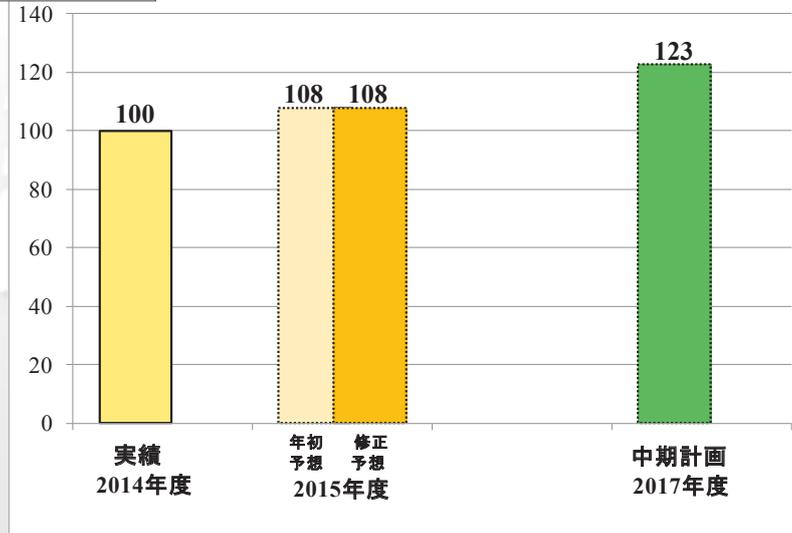
kikkoman[®]

24

海外事業の成長継続

海外しょうゆ事業 2017年度売上高目標と進捗

売上高



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



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

現状の取組み

●ユーザーのニーズに合わせた商品の展開を推進
●業務・加工用ユーザーへの取組みを強化



施策2

●カナダ・メキシコを開拓

現状の取組み

●米国の売れ筋商品と現地の嗜好に合った商品で開拓



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



現状の取組み

●メディアを通じた積極的なプロモーション活動によるしょうゆとキッコーマンブランド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



現状の取組み

●ユーザーのニーズに合わせた新商品の開発



kikkoman

27

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）

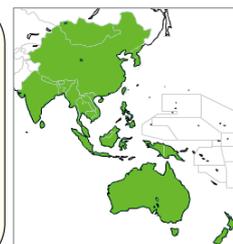
施策1

●各国市場に合わせた商品開発、マーケティング



現状の取組み

●各国の嗜好に合わせた新商品開発と現地料理・食材を使ったデモンストレーション活動を展開



施策2

●アジアでの販売体制強化



現状の取組み

●引き続き各国の販売体制見直し、強化



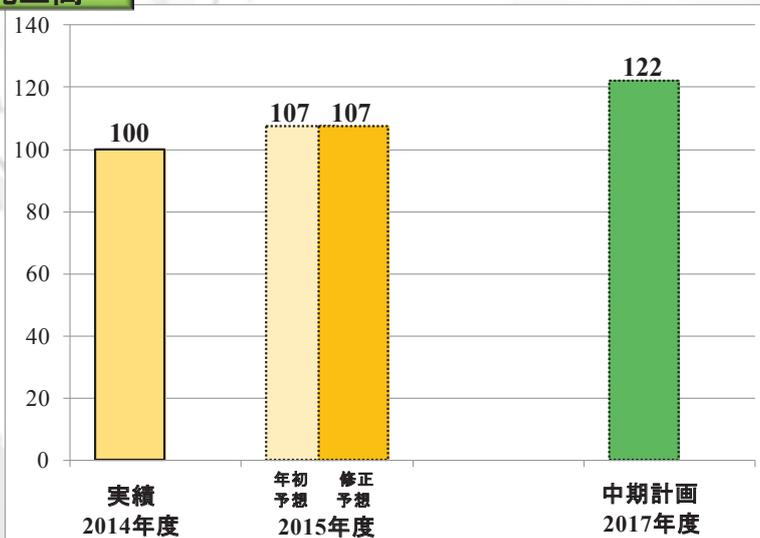
kikkoman

28

海外事業の成長継続

海外食料品卸売事業 2017年度売上高目標と進捗

売上高



※海外食料品卸売事業の売上高の推移と目標(現地通貨ベース)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

食料品卸売事業 事業における施策と取組み状況

売上高成長目標:年平均7%以上 (現地通貨ベース)



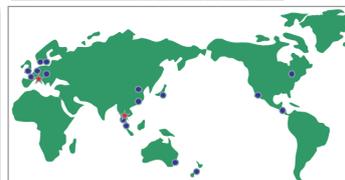
施策1

●新規拠点の開設

現状の取組み

●イタリア(ミラノ)、タイに拠点を開設

当社グループの主な卸売事業の拠点



施策2

●商品調達力と商品開発力の強化

現状の取組み

●世界各地域が連携した商品調達力の強化
●現地のニーズに合った新商品を開発



国内事業の生産性向上

国内事業の生産性向上

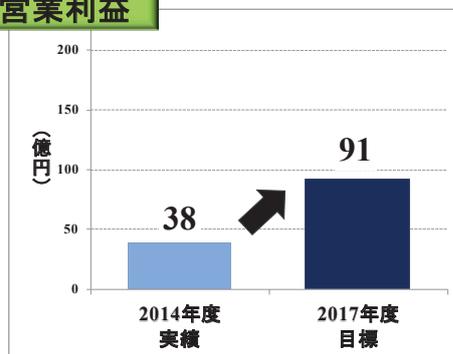
国内事業 2017年度業績目標

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%

国内事業の生産性向上

成長カテゴリーの強化



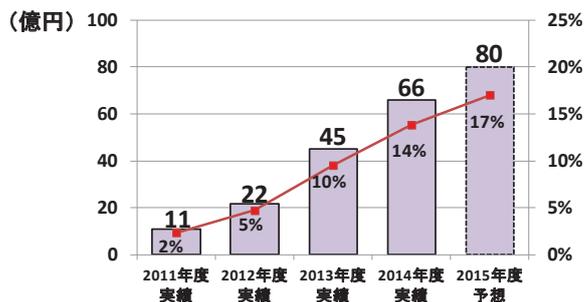
施策

●しょうゆ：『いつでも新鮮』シリーズへのシフト

現状の取組み

●積極的なプロモーション活動を展開し、商品ラインナップを広げることで、売上の拡大を図る

「いつでも新鮮」シリーズの売上高と
当社しょうゆ部門全体における構成比の推移



国内事業の生産性向上

成長カテゴリーの強化



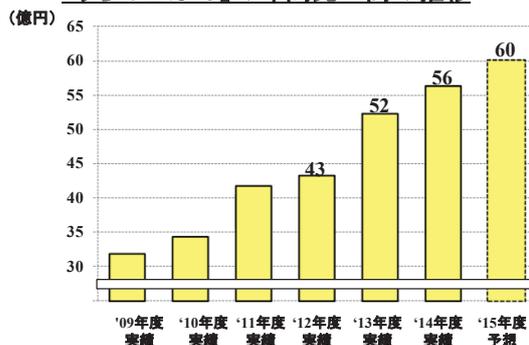
施策

●食品：『うちのごはん』の成長

現状の取組み

●単品力、シリーズ力の強化
●積極的な店頭販促活動を展開

「うちのごはん」の年間売上高の推移



kikkoman

国内事業の生産性向上

成長カテゴリーの強化



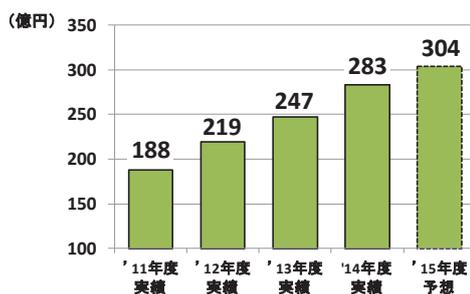
施策

● 飲料：豆乳事業の成長

現状の取組み

● 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プロモーション活動を展開

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組み

営業効率の向上

物流効率の向上

体質改善

労働生産性の向上

製造原価の改善

財務戦略

財務戦略 キャッシュフローの使途

営業キャッシュフロー
2015～2017年度
約900億円

株主還元

- 連結配当性向目標
30%以上
- 機動的自己株式取得

設備投資

- 成長分野への投資
2015～2017年度
約400億円
(償却費と同レベル)

新規事業投資

- 事業ポートフォリオ
強化のため、
積極的に取り組む。

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

39

コーポレートガバナンス

kikkoman

40

コーポレートガバナンスの概要

(2015年10月1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、経営上の最大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

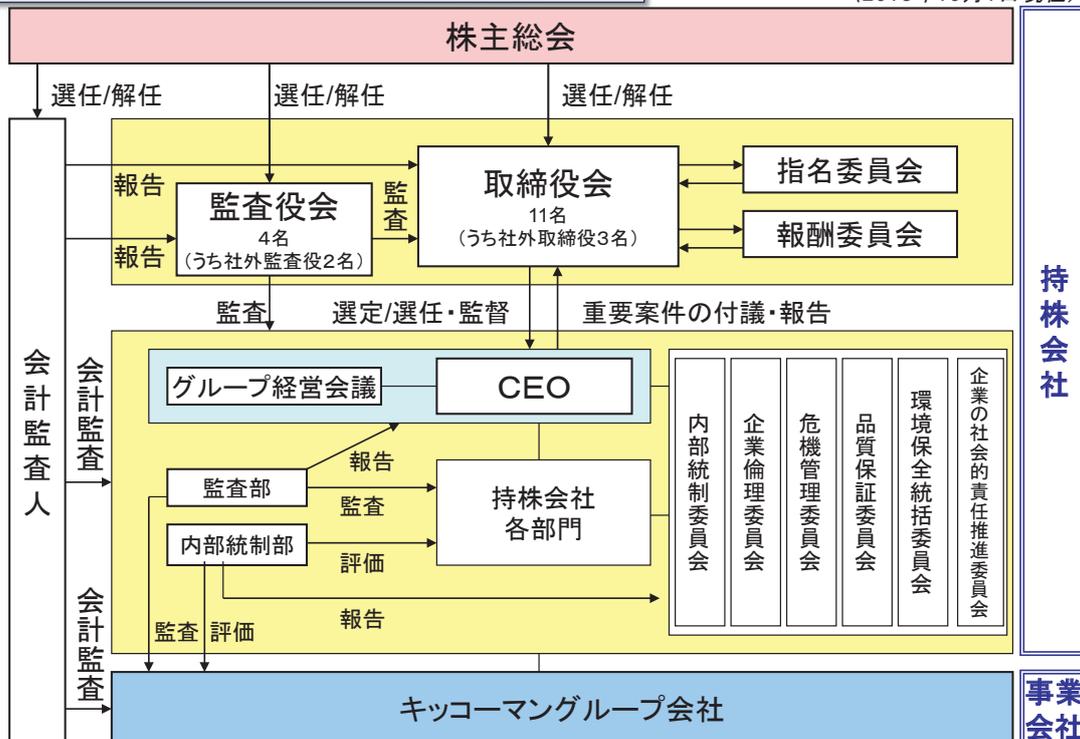
指名委員会および報酬委員会

	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、執行役員の報酬案を策定

41

コーポレートガバナンス体制図

(2015年10月1日現在)



42

kikkoman 
おいしい記憶をつくりたい。