

# キックマン株式会社

## 2016年度決算説明会

2017年4月27日(木)

kikkoman<sup>®</sup>

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) 2016年 = 2016年4月～2017年3月

kikkoman<sup>®</sup>

➤ 2016年度業績報告と

2017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

kikkoman 

kikkoman 

2016年度業績報告と2017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

	2016 実績	2015 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,022	4,084	△ 62	98.5	△ 232	170	104.2
国内	1,764	1,766	△ 1	99.9		△ 1	99.9
海外	2,285	2,343	△ 58	97.5	△ 232	174	107.4
営業利益	328	326	2	100.7	△ 26	29	108.8
国内	98	81	17	121.0		17	121.0
海外	238	240	△ 2	99.2	△ 24	22	109.2
キッコーマン (HD)	52	44	8	117.1		8	117.1
セグメント間消去等	△ 59	△ 39	△ 20		△ 2	△ 18	
経常利益	320	310	10	103.2	△ 24	34	110.9
税前提利益	271	303	△ 32	89.5	△ 23	△ 8	97.2
親会社株主に帰属する 当期純利益	238	200	38	119.3	△ 18	56	128.0

US\$ 109.0 120.2 △ 11.1  
EUR 119.4 132.4 △ 13.0

kikkoman®

4

## 〔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

		2016 実績	2015 実績	増減	%
国	しょうゆ	505	494	11	102.2
	食品	578	603	△ 25	95.8
	飲料	460	448	13	102.8
	酒類	133	134	△ 2	98.8
	セグメント間	△ 2	△ 2		
内	食料品製造販売	1,673	1,677	△ 4	99.8
	その他	210	207	4	101.9
	セグメント間	△ 120	△ 118	△ 2	
計		1,764	1,766	△ 1	99.9

- ・ 「いつでも新鮮」シリーズは好調に推移
- ・ 「本つゆ」の価格体系見直し影響で食品は減収
- ・ 豆乳の売上増加で飲料事業は増収

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

		2016 実績	2015 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海外	北米	1,705	1,769	△ 64	96.4	△ 174	110	106.2
	食料品製造販売	554	578	△ 24	95.9	△ 56	32	105.6
	食料品卸売	1,225	1,268	△ 44	96.6	△ 126	82	106.5
	欧州	230	236	△ 6	97.3	△ 31	25	110.7
	食料品製造販売	102	105	△ 3	97.3	△ 11	8	107.9
	食料品卸売	144	147	△ 3	98.1	△ 22	19	113.1
	アジア・オセアニア	299	292	7	102.6	△ 30	37	112.7
	食料品製造販売	155	162	△ 6	96.0	△ 17	11	106.6
	食料品卸売	147	132	15	111.0	△ 13	27	120.7
その他	351	344	6	101.8		6	101.8	
セグメント間	△ 301	△ 299	△ 1		3	△ 4		
計	2,285	2,343	△ 58	97.5	△ 232	174	107.4	

US\$ 109.0 120.2 △ 11.1  
EUR 119.4 132.4 △ 13.0

- ・ 現地通貨ベースでは各事業・各地域ともに前年実績を上回る



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

		2016 実績	2015 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
国内	食料品製造販売	83	65	18	127.1		18	127.1
	その他	14	15	△ 1	95.3		△ 1	95.3
	計	98	81	17	121.0		17	121.0
海外	北米	166	166	△ 1	99.6	△ 17	17	110.0
	欧州	34	33	1	101.6	△ 4	5	113.6
	亜・豪	22	25	△ 2	90.9	△ 2		100.7
	その他	15	15		101.3			101.3
	計	238	240	△ 2	99.2	△ 24	22	109.2
	キッコーマン（HD）	52	44	8	117.1		8	117.1
	セグメント間消去等	△ 59	△ 39	△ 20		△ 2	△ 18	
	連結合計	328	326	2	100.7	△ 26	29	108.8

US\$ 109.0 120.2 △ 11.1  
EUR 119.4 132.4 △ 13.0

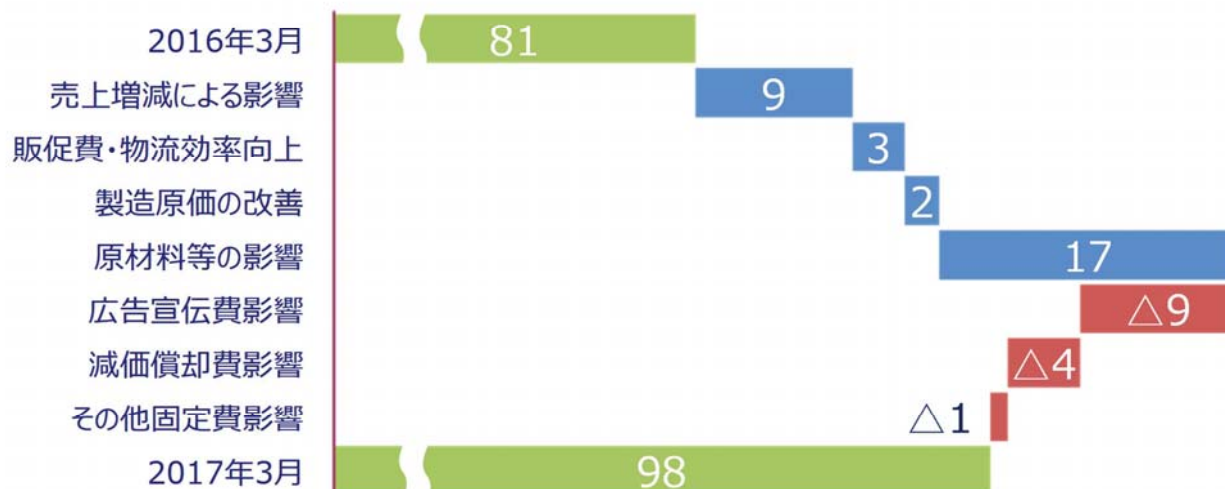


7

## 〔1〕 - 5. 国内営業利益の主な増減要因

国内 + 17億円

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 △ 2億円

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 = 3,612億円	対前期末	△ 44億円
②為替による影響		△ 27億円
実質差異 (① - ②)		△ 17億円

(単位：億円)

資産の部	△	17	負債純資産合計	△	17
<b>流動資産</b>	<b>+</b>	<b>222</b>	<b>負債の部</b>	<b>△</b>	<b>225</b>
現金及び預金	+	93	有利子負債	△	200
受取手形・売掛金	+	34	支払手形・買掛金・未払金	+	0
たな卸資産	+	18	未払法人税等	△	11
繰延税金資産	+	8	退職給付に係る負債	△	7
その他	+	70	繰延税金負債	△	6
			その他	△	0
<b>固定資産</b>	<b>△</b>	<b>239</b>	<b>純資産の部</b>	<b>+</b>	<b>208</b>
有形固定資産	+	22	利益剰余金	+	163
無形固定資産	△	49	有価証券評価差額金	+	16
(のれん)	△	54	為替換算調整勘定	△	22
投資その他	△	213	非支配株主持分	+	25
(投資有価証券)	△	228	その他	+	27
(繰延税金資産)	+	17			

kikkoman®

10

## 〔1〕-8. 連結キャッシュ・フロー

Net CF当期 (① + ② + ③ + ④) = +90億円

(単位：億円)

<b>①営業CF</b>	<b>+</b>	<b>261</b>	<b>②投資CF</b>	<b>+</b>	<b>132</b>	
税引前純利益	+	271	2' 固定資産の取得	△	117	
減価償却費	+	123	2' 固定資産の売却	+	1	
売上債権の増減	△	28	投資有価証券の取得	△	13	
たな卸資産の増減	△	9	貸付金の増減	+	1	
仕入債務の増減	+	7	投資有価証券の売却収入	+	246	
法人税等の支払	△	145	その他	+	15	
その他	+	42				
			<b>①+2'</b>	<b>フリー・キャッシュ・フロー</b>	<b>+</b>	<b>145</b>
			<b>②-2'</b>	<b>投資CF (除く設備)</b>	<b>+</b>	<b>248</b>
<b>③財務CF</b>	<b>△</b>	<b>304</b>	<b>④換算差額</b>	<b>△</b>	<b>0</b>	
短期借入金の増減	△	20				
長期借入金の増減	+	20				
社債の償還による支出	△	204				
配当金の支払額	△	94				
自己株式の取得	△	1				
その他	△	4				

kikkoman®

11

## 〔2〕 - 1. 通期業績予想 予想の前提条件

### ➤ 為替

通期 US\$ 105.0円 EUR 115.0円

### ➤ 原材料等のコスト影響

連結計

通期 1億円利益増

(国内 + 3億円、海外 △ 2億円)

(前提)

大豆 (市場価格) 8.50-11.50 ドル/ブッシェル

小麦 (市場価格) 4.50-6.50 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

	2017 予想	2016 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,138	4,022	116	102.9	△ 64	181	104.5
国内	1,797	1,764	33	101.9		33	101.9
海外	2,368	2,285	83	103.6	△ 64	148	106.5
営業利益	345	328	17	105.0	△ 8	24	107.3
国内	108	98	10	110.4		10	110.4
海外	247	238	9	103.9	△ 7	16	106.8
キッコーマン (HD)	60	52	8	116.2		8	116.2
セグメント間消去等	△ 70	△ 59	△ 11		△ 1	△ 11	
経常利益	330	320	10	103.0	△ 7	16	105.1
税前利益	330	271	59	121.9	△ 7	66	124.3
親会社株主に帰属する 当期純利益	215	238	△ 23	90.3	△ 4	△ 19	92.1

US\$ 105.0 109.0 △ 4.0  
EUR 115.0 119.4 △ 4.4

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

		2017 予想	2016 実績	増減	%
国内	しょうゆ	514	505	9	101.8
	食品	581	578	3	100.6
	飲料	480	460	20	104.3
	酒類	133	133		100.2
	セグメント間	△ 2	△ 2		
	食料品製造販売	1,706	1,673	33	101.9
	その他	212	210	2	100.8
セグメント間	△ 121	△ 120	△ 1		
計		1,797	1,764	33	101.9

- ・各部門で増収を見込む

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

		2017 予想	2016 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海外	北米	1,739	1,705	34	102.0	△ 63	97	105.7
	食料品製造販売	552	554	△ 2	99.6	△ 23	20	103.6
	食料品卸売	1,259	1,225	34	102.8	△ 43	78	106.3
	欧州	241	230	10	104.5	△ 9	19	108.2
	食料品製造販売	107	102	5	104.4	△ 4	9	108.4
	食料品卸売	151	144	7	104.9	△ 5	12	108.4
海外	アジア・オセアニア	364	299	64	121.5	7	58	119.3
	食料品製造販売	192	155	36	123.5	1	35	122.6
	食料品卸売	175	147	28	119.4	6	23	115.6
	その他	347	351	△ 4	99.0		△ 4	99.0
セグメント間	△ 322	△ 301	△ 21			△ 22		
計		2,368	2,285	83	103.6	△ 64	148	106.5

US\$ 105.0 109.0 △ 4.0

EUR 115.0 119.4 △ 4.4

- ・各地域における事業の成長により  
現地通貨ベースでは148億円の増収を予想

kikkoman

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

		2017	2016			増減の内訳		
		予想	実績	増減	%	為替差	実質	%
国内	食料品製造販売	94	83	10	112.6		10	112.6
	その他	15	14		100.5			100.5
	計	108	98	10	110.4		10	110.4
海外	北米	169	166	3	102.0	△ 6	10	105.7
	欧州	35	34	2	105.2	△ 1	3	108.9
	亜・豪	27	22	5	120.3	1	4	117.7
	その他	16	15		102.7			102.7
	計	247	238	9	103.9	△ 7	16	106.8
キッコーマン（HD）		60	52	8	116.2		8	116.2
セグメント間消去等		△ 70	△ 59	△ 11		△ 1	△ 11	
連結合計		345	328	17	105.0	△ 8	24	107.3

US\$ 105.0 109.0 △ 4.0

EUR 115.0 119.4 △ 4.4

kikkoman

kikkoman

## 中期経営計画の進捗

代表取締役社長CEO

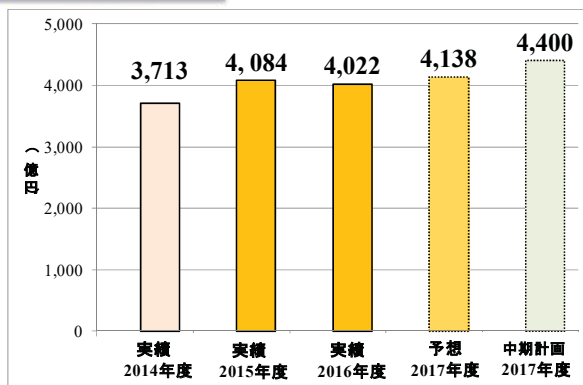
堀切功章

# 中期経営計画の進捗

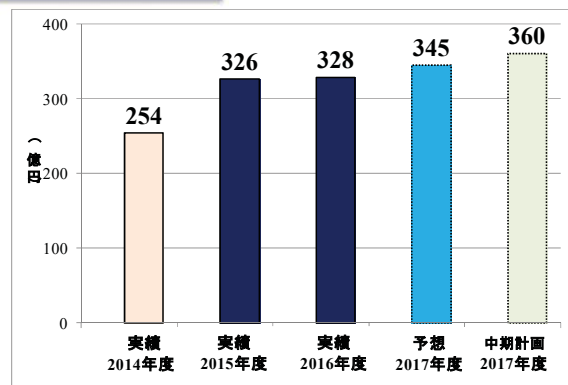


## 中期経営計画 連結業績目標と進捗

### 売上高



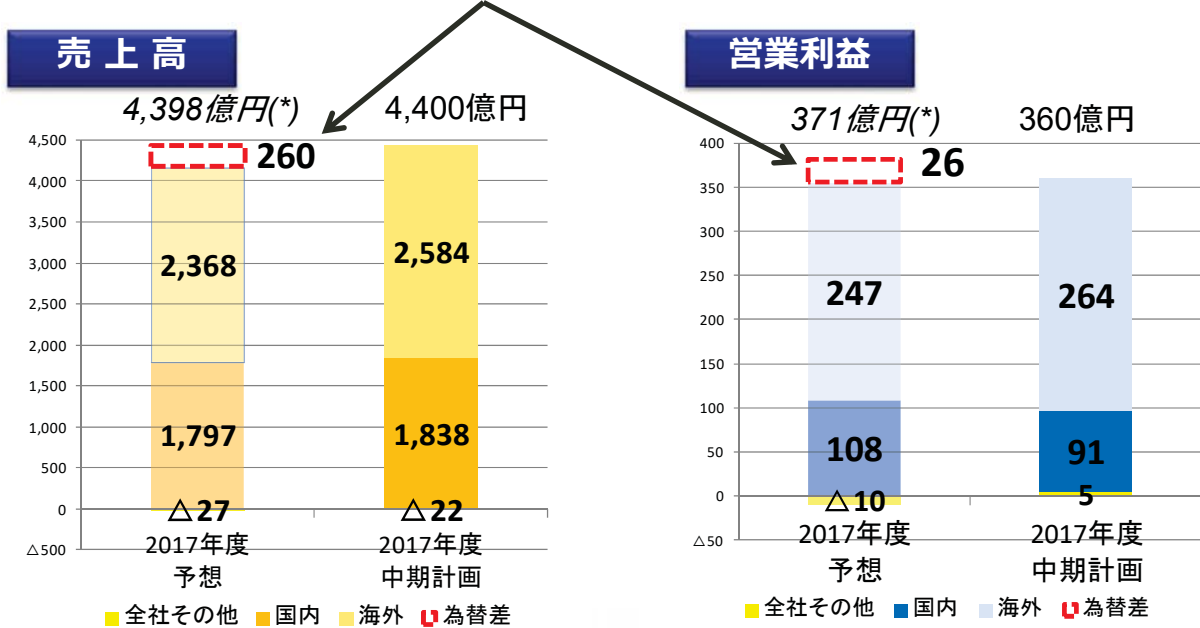
### 営業利益



	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 予想	2017年度 目標	
売上高	3,713億円	4,084億円	4,022億円	4,138億円	4,400億円	
営業利益	254億円	326億円	328億円	345億円	360億円	
売上高営業利益率	6.8%	8.0%	8.2%	8.3%	8.2%	
ROE	6.9%	8.7%	10.3%	( - )	9%以上	
為替	ドル	110.0円	120.2円	109.0円	105.0円	115.0円
	ユーロ	138.7円	132.4円	119.4円	115.0円	125.0円

## 通期業績予想と中期経営計画連結業績目標の差異

    ・・・中期経営計画の為替前提（ドル115円、ユーロ125円）と、  
 2017年度予想の為替前提（ドル105円、ユーロ115円）の為替差



(\*)上記グラフの2017年度予想の合計金額は、売上・営業利益ともに、中期経営計画の為替前提（ドル115円、ユーロ125円）で算出した参考数値を掲載しております。

## 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)

(ご参考) 2017年度予想を中期経営計画の為替前提にした場合

国	セグメント	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 予想	2017年度 計画	2017年度 計画を中期経営計画の為替前提にした場合		
							為替差	為替差除き 2017予想	
国内	食料品製造販売	売上高	1,613	1,677	1,673	1,748		1,706	
		営業利益	27	65	83	94		94	
		営業利益率(%)	1.7	3.9	5.0	5.5		5.5	
	その他	売上高	202	207	210	212	211	212	
		営業利益	10	15	14	15	17	15	
		営業利益率(%)	5.1	7.3	6.9	6.8	8.1	6.8	
計	売上高	1,697	1,766	1,764	1,797	1,838	1,797		
	営業利益	38	81	98	108	91	108		
	営業利益率(%)	2.2	4.6	5.5	6.0	5.0	6.0		
海外	北米	売上高	1,535	1,769	1,705	1,739	1,922	△183	1,922
		営業利益	138	166	166	169	174	△17	186
		営業利益率(%)	9.0	9.4	9.7	9.7	9.1	-	9.7
	欧州	売上高	219	236	230	241	255	△32	273
		営業利益	32	33	34	35	42	△3	39
		営業利益率(%)	14.7	14.0	14.6	14.7	16.4	-	14.7
	アジア・オセアニア	売上高	253	292	299	364	392	△48	412
		営業利益	21	25	22	27	32	△3	30
		営業利益率(%)	8.4	8.5	7.5	7.4	8.2	-	7.4
計	売上高	2,039	2,343	2,285	2,368	2,584	△260	2,628	
	営業利益	205	240	238	247	264	△24	271	
	営業利益率(%)	10.1	10.2	10.4	10.4	10.2	-	10.4	
全社、セグメント消去	売上高	△22	△25	△27	△27	△22	-	△27	
	営業利益	10	5	△7	△10	5	△2	△8	
連結合計	売上高	3,713	4,084	4,022	4,138	4,400	△260	4,398	
	営業利益	254	326	328	345	360	△26	371	
	営業利益率(%)	6.8	8.0	8.2	8.3	8.2	-	8.3	
※為替	ドル	110.0円	120.2円	109.0円	105.0円	115.0円	△10円	115.0円	
	ユーロ	138.7円	132.4円	119.4円	115.0円	125.0円	△10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。

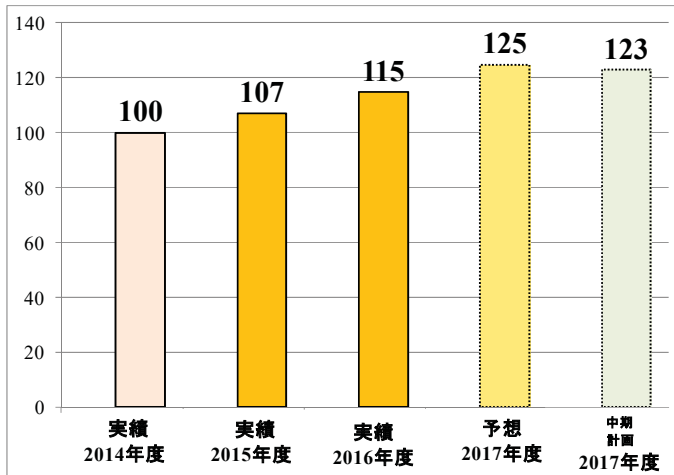
### 2. 国内事業の生産性向上

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

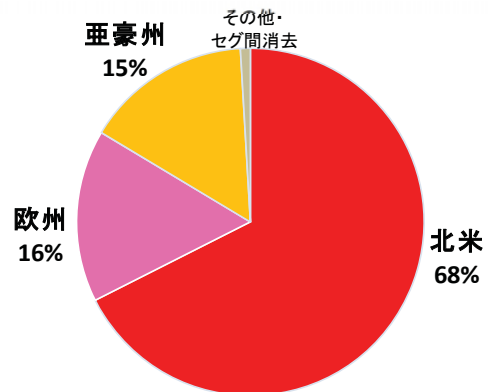
## 海外事業の成長継続

中期経営計画目標と進捗、地域別売上高構成比

売上高



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



海外しょうゆ事業地域別売上高構成比 (2016年度)



売上高成長目標（現地通貨ベース）

**北米**  
年平均4%以上

**欧州**  
年平均10%以上

**亜豪州**  
年平均10%以上

●主要市場の深耕

- ・既存ユーザーの使用機会増加
- ・さらなる新規ユーザー開拓
- ・業務・加工用向け取り組み強化
- ・商品ラインナップの拡大
- ・メディアを通じたプロモーション活動
- ・持続的成長のための販売体制整備

●新興市場の開拓

- 本醸造しょうゆの品質の良さ  
および当社ブランド認知向上
- ・国ごとの嗜好・食材に合った  
新商品・レシピの開発
  - ・店頭デモンストレーション
  - ・現地拠点の設置とさらなる  
強化・整備

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。

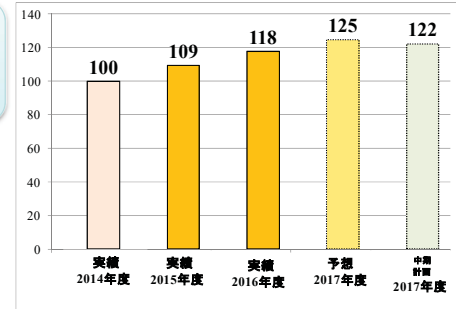
**売上高成長目標：**  
年平均7%以上（現地通貨ベース）

● **基盤の拡充・整備**

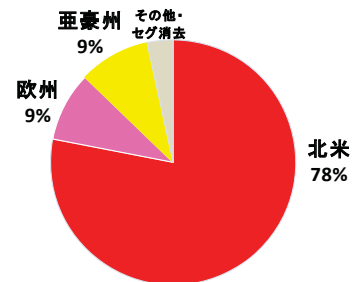
- ・ 新規拠点の開設
- ・ 既存拠点の拡張・整備

● **商品調達力・開発力強化**

- ・ 現地ニーズに合った新商品開発
- ・ 世界各地域の連携による調達ネットワーク強化と安定供給ルート確保



食料品卸売事業 売上高の成長率推移  
※食料品卸売事業の売上高（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。



食料品卸売事業 地域別売上高構成比（2016年度）

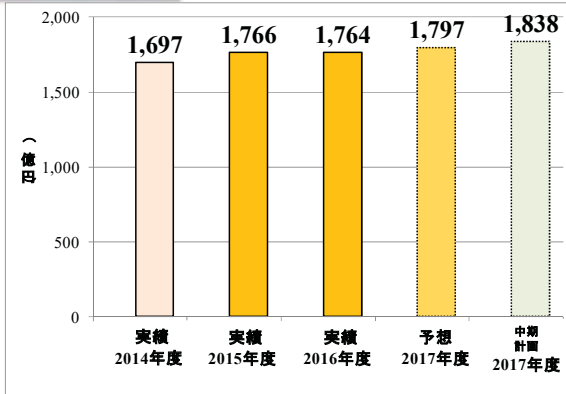
**国内事業の生産性向上**

## 国内事業の生産性向上

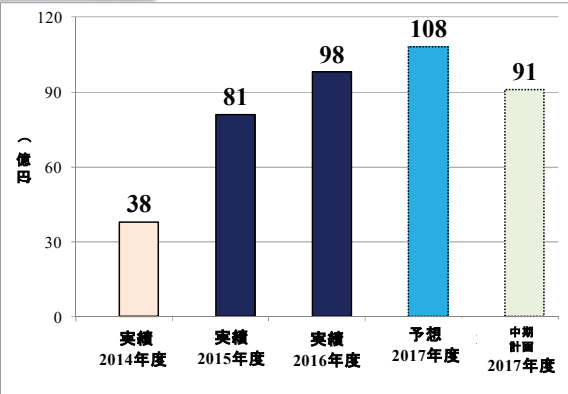
### 中期経営計画目標と進捗

## 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 実績	2016年度 実績	2017年度 予想	2017年度 目標
国内事業 売上高営業利益率	2.2%	4.6%	5.5%	6.0%	5.0%

## 国内事業の生産性向上

### 増益要因・減益要因のブレイクダウン

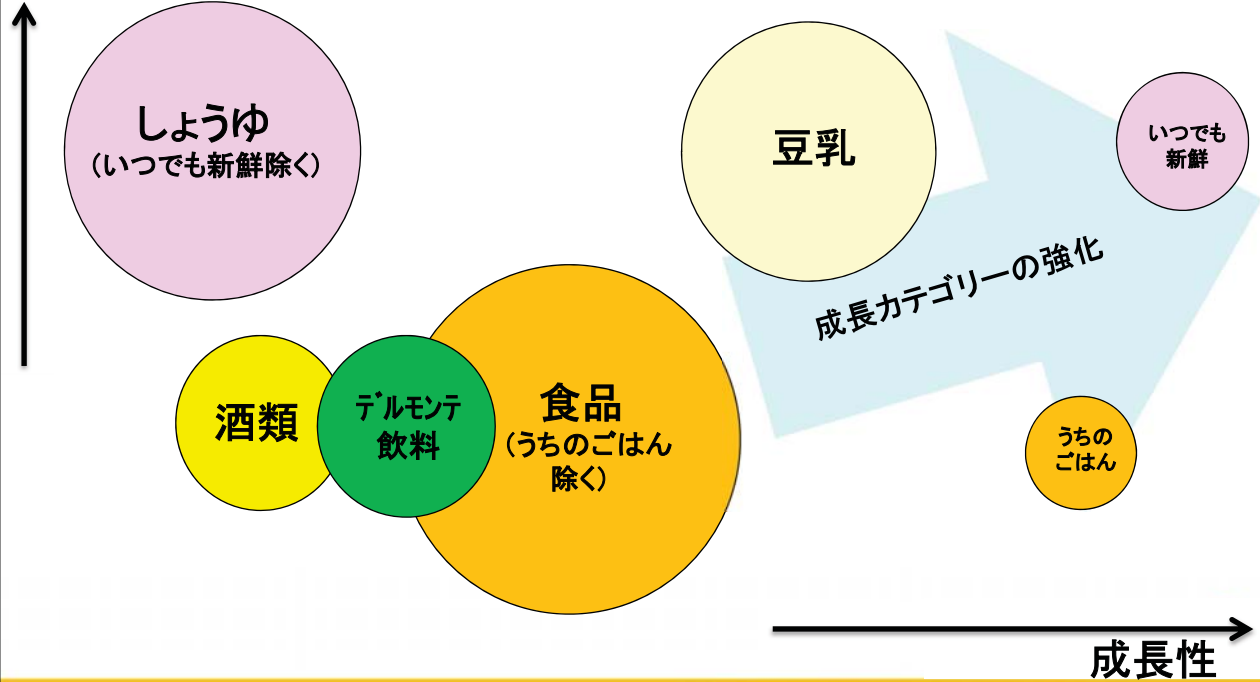
(単位:億円)

課題		中期経営計画の施策・主な増減益要因	2015-16 年度効果	2017 年度予想
増益 要因	生産性 向上策	成長カテゴリー の強化 36億円	33	14
		体質改善 15億円		
	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	32	△4
減益 要因	広告宣伝 △12億円	●広告宣伝投資の増加	△15	△5
合計 53億円			60	10

## 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



成長性

## 国内事業の生産性向上



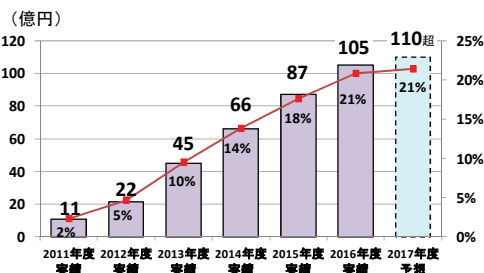
### 成長カテゴリーの強化：いつでも新鮮シリーズ

#### ● 購入経験率の拡大

- ・ TVCM刷新
- ・ 期間限定ボトル発売

#### ● 市場活性化

- ・ メニュー別の使い分け提案
- ・ 減塩マーケティング強化



「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



新CMタレント 綾瀬はるかさん





## 国内事業の生産性向上



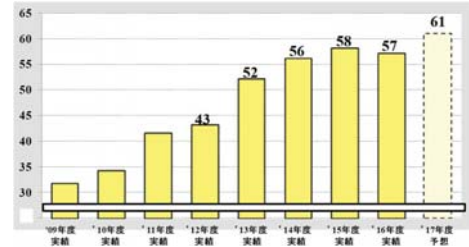
# 成長カテゴリーの強化：うちのごはん

## ●新規顧客の獲得

増加が見込まれる30～40代の共働き世帯を新規顧客に

- ・ターゲット顧客にあわせたTVCM刷新
- ・複数トライアル購入を促す全国キャンペーン
- ・主力品のおいしさ強化
- ・商品の強みを強調するパッケージ変更

(億円)



「うちのごはん」年間売上高推移



## 国内事業の生産性向上

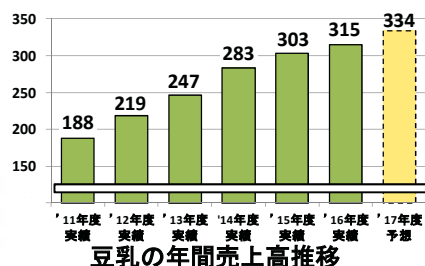


# 成長カテゴリーの強化：豆乳

## ●さらなる成長に向けた新商品展開

- ・「健康」をベースに特徴ある商品開発

(億円)



豆乳の年間売上高推移

## ●需要拡大に向けた販促活動継続

- ・豆乳売場の拡大
- ・全国TVCM



kikkoman

## 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

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

34

財務戦略

35

## 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  
2015年度 31.2%  
2016年度 27.6%  
(中間配当実施)
- 機動的自己株式取得  
2015年度実績 100億円

### 設備投資

- 成長分野への投資  
2015～2017年度  
約450億円
- 2015年度実績 148億円  
2016年度実績 122億円

### 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。

36

## 財務戦略 ROEの向上

### ROE

2014年度実績  
6.9%



2016年度実績  
10.3%

2017年度目標  
9%以上

### ROE向上に向けた取り組み

#### 利益率の改善

- 海外事業の成長継続
- 国内事業の生産性向上

#### 資産効率の向上

- 在庫圧縮
- 設備投資の効率化
- その他資産圧縮

#### 資本効率の向上

- 配当
- 機動的自己株式取得

※上記の目標は、中期経営計画における2017年度想定為替レート（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

37

## 社会環境の変化に対応した 働きやすい職場づくり

kikkoman

38

## 社会環境の変化に対応した働きやすい職場づくり

### 多様な人材が、能力を十分に発揮できる制度整備と浸透

就業が困難な期間の  
離職防止による人材確保

多様な人材が生き活きと  
働ける職場作り

時代に先がけた  
制度整備

介護休業制度 1978～

育児休業制度 1981～

定年退職者継続雇用  
2001～

「働き方改革」  
実現に向けた  
最近の取り組み

配偶者帯同休職 2017～

時間単位年休 2016～

在宅勤務制度 2017～

**働きやすい職場環境づくりで、社員の成長、ひいては企業の  
持続的成長を支える**

\* 国内主要グループ会社での制度導入

kikkoman

39

## 企業の社会的責任に関する考え方

### キッコーマン 企業の社会的責任体系図

#### 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

責任ある  
事業活動

健康で豊かな  
食生活の実現

地球社会との  
共生

kikkoman 

おいしい記憶をつくりたい。