

キッコーマン株式会社

2016年度第2四半期決算説明会

2016年11月1日(火)

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

➤ **2016年度第2四半期業績報告と下期業績予想**

➤ **中期経営計画の進捗**

取締役常務執行役員 CFO 中野 祥三郎

➤ **経営理念の実践を通じた企業価値向上**

代表取締役社長 CEO 堀切 功章

2016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

[1] 2016年度 第2四半期業績

[2] 2016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)

金額単位: 億円

上期実績

					増減の内訳		
	当年	前年	増減	%	為替差	実質	%
売上高	1,968	2,028	△ 60	97.0	△ 146	86	104.3
国内	890	890	△ 1	99.9		△ 1	99.9
海外	1,092	1,149	△ 58	95.0	△ 146	89	107.7
営業利益	169	169		100.0	△ 15	15	108.9
国内	53	44	10	121.7		10	121.7
海外	119	121	△ 2	98.3	△ 14	11	109.4
キッコマン (HD)	20	28	△ 8	72.1		△ 8	72.1
セグメント間消去等	△ 23	△ 23			△ 1	2	
経常利益	164	160	5	103.0	△ 13	18	111.3
税前利益	158	158		99.7	△ 14	13	108.3
親会社株主に帰属する 当期純利益	160	105	55	152.7	△ 9	64	161.3

US\$ 106.4 121.5 △ 15.1
 EUR 119.1 134.6 △ 15.5

kikkoman 

[1] -2. 第2四半期業績 国内売上高（対前年実績）

金額単位：億円

上期実績

		当年	前年	増減	%
国内	しょうゆ	245	237	8	103.4
	食品	295	308	△ 12	96.0
	飲料	242	241	2	100.7
	酒類	60	62	△ 2	97.0
	セグメント間	△ 1	△ 1		
	食料品製造販売	842	846	△ 4	99.5
	その他	108	104	3	103.3
	セグメント間	△ 60	△ 60		
	計	890	890	△ 1	99.9

- ・ しょうゆ 「いつでも新鮮」シリーズが好調に推移
- ・ 食品 「本つゆ」のリニューアルに伴う価格体系の見直し影響で減収
- ・ 飲料 デルモンテ飲料が減収も豆乳の増収で微増

kikkoman 

[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	822	882	△ 60	93.2	△ 113	53	106.0
	食料品製造販売	277	291	△ 14	95.1	△ 35	20	107.0
	食料品卸売	582	631	△ 49	92.3	△ 83	34	105.5
	欧州	110	117	△ 7	94.4	△ 17	11	109.1
	食料品製造販売	49	53	△ 4	92.5	△ 6	2	104.6
	食料品卸売	69	72	△ 2	96.9	△ 12	10	113.6
外	アジア・オセアニア	137	143	△ 7	95.3	△ 18	12	108.1
	食料品製造販売	68	80	△ 12	84.6	△ 9	△ 3	95.9
	食料品卸売	70	64	6	109.1	△ 9	15	123.9
	その他	167	159	8	105.2		8	105.2
	セグメント間	△ 144	△ 152	7		2	5	
計		1,092	1,149	△ 58	95.0	△ 146	89	107.7

US\$ 106.4 121.5 △ 15.1

EUR 119.1 134.6 △ 15.5

< 為替差除増減説明 >

- ・ 食料品製造・販売 北米、欧州は順調
アジア・オセアニアはデルモンテが減収
- ・ 食料品卸売 海外各地域で成長持続

kikkoman 

[1] -4. 第2四半期業績 連結営業利益（対前年実績）

金額単位：億円

上期実績

		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	47	35	11	131.8		11	131.8
	その他	7	9	△ 2	80.1		△ 2	80.1
	計	53	44	10	121.7		10	121.7
海外	北米	84	86	△ 2	97.7	△ 11	9	110.3
	欧州	16	16	1	103.3	△ 2	2	115.6
	亜・豪	11	13	△ 2	87.4	△ 1		98.6
	その他	8	8		98.8			98.8
	計	119	121	△ 2	98.3	△ 14	11	109.4
キッコーマン（HD）		20	28	△ 8	72.1		△ 8	72.1
セグメント間消去等		△ 23	△ 23			△ 1	2	
連結合計		169	169		100.0	△ 15	15	108.9

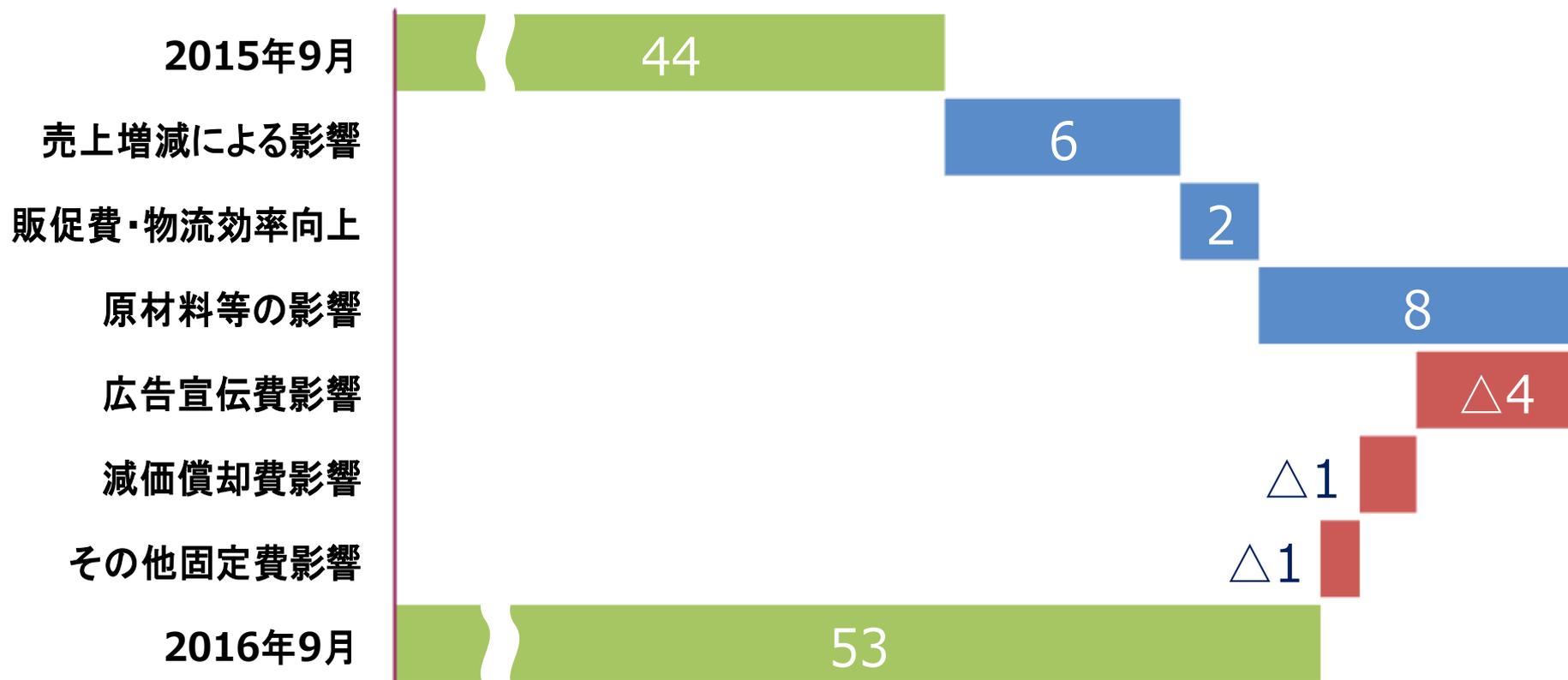
US\$ 106.4 121.5 △ 15.1
 EUR 119.1 134.6 △ 15.5

kikkoman 

[1] -5. 国内営業利益の主な増減要因

国内 +10億円

(単位:億円)



[1] -6. 海外営業利益の主な増減要因

海外 $\Delta 2$ 億円

(単位:億円)



[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	1,968	1,985	△ 17	99.1	△ 36	19	101.0
国内	890	902	△ 12	98.6		△ 12	98.6
海外	1,092	1,097	△ 5	99.5	△ 36	31	102.8
営業利益	169	162	7	104.6	△ 3	10	106.3
国内	53	46	7	116.3		7	116.3
海外	119	119		100.0	△ 2	2	102.0
キッコーマン (HD)	20	23	△ 3	86.4		△ 3	86.4
セグメント間消去等	△ 23	△ 26	3			3	
経常利益	164	146	18	112.6	△ 2	21	114.2
税前利益	158	146	12	107.9	△ 2	14	109.5
親会社株主に帰属する 当期純利益	160	145	15	110.4	△ 2	17	111.5

US\$ 106.4 110.0 △ 3.6
 EUR 119.1 125.0 △ 5.9

kikkoman 

[1] -8. 連結キャッシュ・フロー

Net CF当期(①+②+③+④) = △14億円

(単位：億円)

①営業CF	+	99
税引前純利益	+	158
減価償却費	+	60
売上債権の増減	△	17
たな卸資産の増減	△	10
仕入債務の増減	+	11
法人税等の支払	△	98
その他	△	4

②投資CF	+	179
2' 固定資産の取得	△	55
2' 固定資産の売却	+	0
投資有価証券の取得	△	3
貸付金の増減	△	1
投資有価証券の売却収入	+	233
その他	+	5

①+2'	フリー・キャッシュ・フロー	+	44
-------------	----------------------	----------	-----------

②-2'	投資CF (除く設備)	+	234
-------------	--------------------	----------	------------

③財務CF	△	271
短期借入金の増減	△	3
社債の償還による支出	△	204
配当金の支払額	△	63
自己株式の取得	△	1
その他	△	1

④換算差額	△	21
--------------	----------	-----------

➤ 為替

下期	US\$ 100.0円	EUR 112.0円
通期	US\$ 103.5円	EUR 115.8円

➤ 原材料等の影響

連結計

下期	5億円利益増	(国内：7億円、海外：△2億円)
通期	13億円利益増	(国内：15億円、海外：△2億円)

(下期前提)

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

[2] -2. 下期業績予想 連結計P/L (対前年実績)

金額単位: 億円

下期予想	下期 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	1,962	2,056	△ 94	95.4	△ 181	87	104.2
国内	890	875	15	101.8		15	101.8
海外	1,083	1,193	△ 110	90.8	△ 181	71	106.0
営業利益	146	157	△ 11	93.0	△ 19	8	105.0
国内	42	37	5	113.9		5	113.9
海外	108	119	△ 11	91.1	△ 17	7	105.6
キッコーマン (HD)	6	17	△ 10	37.0		△ 10	37.0
セグメント間消去等	△ 11	△ 15	5		△ 2	6	
経常利益	136	151	△ 15	90.0	△ 17	2	101.2
税前利益	132	145	△ 12	91.6	△ 17	5	103.3
親会社株主に帰属する 当期純利益	80	95	△ 15	84.2	△ 12	△ 3	96.5

US\$ 100.0 118.6 △ 18.6

EUR 112.0 129.7 △ 17.8

kikkoman 

[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	266	257	9	103.6
	食品	291	296	△ 5	98.4
	飲料	219	207	12	105.7
	酒類	74	72	2	102.1
	セグメント間	△ 1	△ 1		
	食料品製造販売	848	831	17	102.1
	その他	101	102	△ 1	99.1
	セグメント間	△ 59	△ 58	△ 1	
計	890	875	15	101.8	

[2] -4. 下期業績予想 海外売上高(対前年実績)

下期予想

		下期 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海	北米	795	887	△ 93	89.6	△ 145	52	105.9
	食料品製造販売	249	287	△ 38	86.8	△ 46	8	102.8
	食料品卸売	580	637	△ 57	91.0	△ 105	48	107.5
	欧州	108	120	△ 12	90.1	△ 20	8	106.8
	食料品製造販売	49	52	△ 3	93.6	△ 7	4	107.7
	食料品卸売	67	75	△ 9	88.6	△ 14	5	107.0
外	アジア・オセアニア	149	148	1	100.7	△ 19	20	113.3
	食料品製造販売	79	82	△ 2	97.3	△ 12	9	111.3
	食料品卸売	72	68	4	106.1	△ 7	11	116.9
	その他	177	186	△ 9	95.4		△ 9	95.4
	セグメント間	△ 146	△ 148	2		2		
計		1,083	1,193	△ 110	90.8	△ 181	71	106.0

US\$ 100.0 118.6 △ 18.6

EUR 112.0 129.7 △ 17.8

[2] -5. 下期業績予想 連結営業利益(対前年実績)

金額単位: 億円

下期予想

		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	37	30	7	123.0		7	123.0
	その他	5	7	△ 1	78.1		△ 1	78.1
	計	42	37	5	113.9		5	113.9
海外	北米	72	81	△ 8	89.6	△ 13	5	106.2
	欧州	16	17	△ 1	94.0	△ 2	1	108.3
	亜・豪	12	12		99.1	△ 1	1	111.1
	その他	7	7		100.1			100.1
	計	108	119	△ 11	91.1	△ 17	7	105.6
キッコーマン (HD)		6	17	△ 10	37.0		△ 10	37.0
セグメント間消去等		△ 11	△ 15	5		△ 2	6	
連結合計		146	157	△ 11	93.0	△ 19	8	105.0

US\$ 100.0 118.6 △ 18.6

EUR 112.0 129.7 △ 17.8

kikkoman 

[2] -6. 通期業績予想 連結計P/L (対6月1日公表※)

金額単位: 億円

通期予想

	当年 予想	6/1 公表	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	3,930	4,035	△ 105	97.4	△ 134	29	100.7
国内	1,780	1,790	△ 10	99.4		△ 10	99.4
海外	2,175	2,275	△ 100	95.6	△ 134	34	101.5
営業利益	315	315		100.0	△ 13	13	104.2
国内	96	86	10	111.0		10	111.0
海外	227	237	△ 10	96.0	△ 12	2	101.0
キッコーマン (HD)	26	35	△ 9	75.4		△ 9	75.4
セグメント間消去等	△ 34	△ 42	9		△ 1	10	
経常利益	300	290	10	103.4	△ 12	22	107.5
税前利益	290	290		100.0	△ 12	12	104.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	240	240		100.0	△ 8	8	103.3

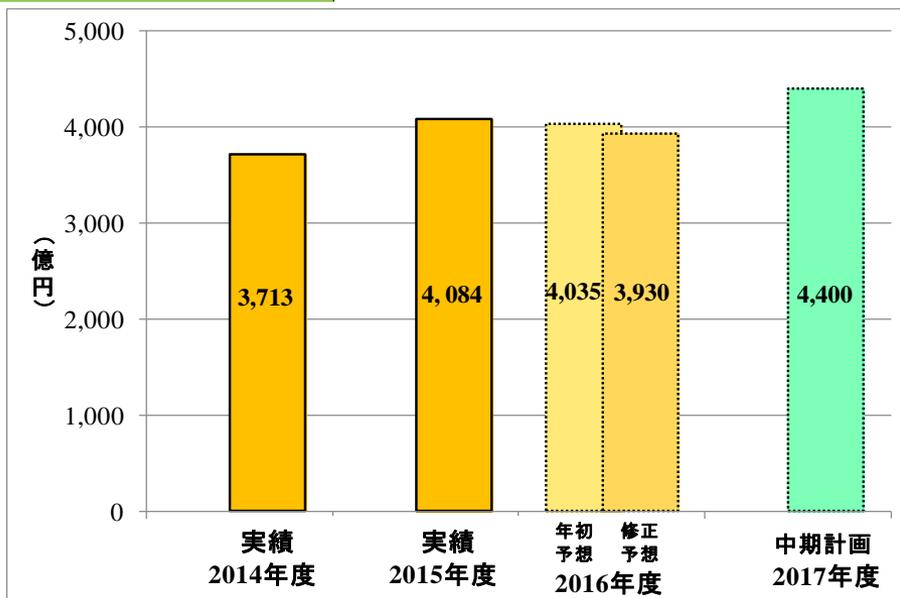
US\$ 103.5 110.0 △ 6.5
EUR 115.8 125.0 △ 9.2

(※)4月27日公表、6月1日修正公表

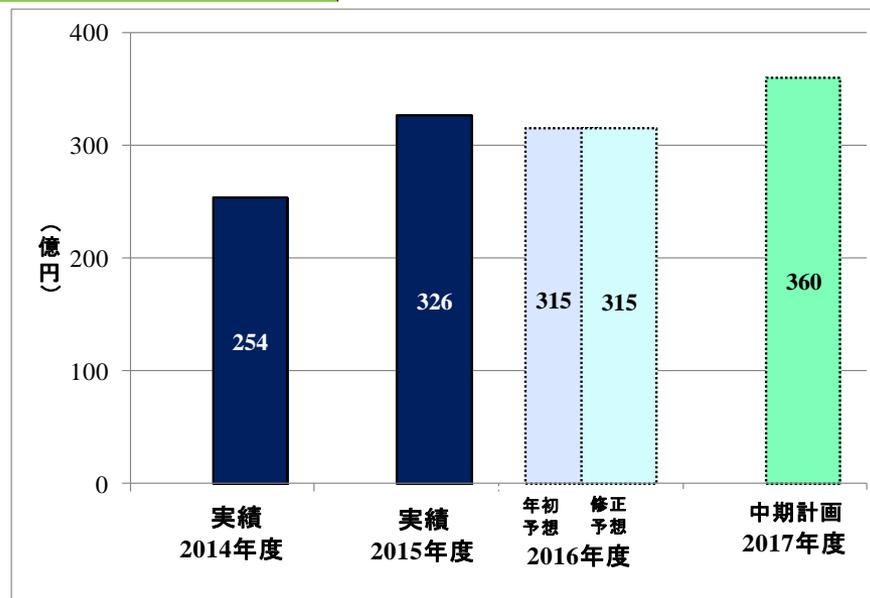
中期経営計画の進捗

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 年初予想	2016年度 修正予想	2017年度 目標
売上高		3,713億円	4,084億円	4,035億円	3,930億円	4,400億円
営業利益		254億円	326億円	315億円	315億円	360億円
売上高営業利益率		6.8%	8.0%	7.8%	8.0%	8.2%
ROE		6.9%	8.7%	(-)	(-)	9%以上
為替	ドル	110.0円	120.2円	110.0円	103.5円	115.0円
	ユーロ	138.7円	132.4円	125.0円	115.8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 実績	2016年度 年初予想	2016年度 修正予想	2017年度 計画	
国内	売上高	1,697	1,766	1,790	1,780	1,838	
	営業利益	38	81	86	96	91	
	営業利益率(%)	2.2	4.6	4.8	5.4	5.0	
海外	北米	売上高	1,535	1,769	1,717	1,617	1,922
		営業利益	138	166	162	156	174
		営業利益率(%)	9.0	9.4	9.4	9.6	9.1
	欧州	売上高	219	236	238	218	255
		営業利益	32	33	35	33	42
		営業利益率(%)	14.7	14.0	14.5	14.9	16.4
	アジア・オセアニア	売上高	253	292	290	286	392
		営業利益	21	25	25	23	32
		営業利益率(%)	8.4	8.5	8.6	8.0	8.2
	計	売上高	2,039	2,343	2,275	2,175	2,584
		営業利益	205	240	237	227	264
		営業利益率(%)	10.1	10.2	10.4	10.4	10.2
全社、セグメント消去	売上高	△22	△25	△30	△25	△22	
	営業利益	10	5	△8	△8	5	
連結合計	売上高	3,713	4,084	4,035	3,930	4,400	
	営業利益	254	326	315	315	360	
	営業利益率(%)	6.8	8.0	7.8	8.0	8.2	
※為替	ドル	110.0円	120.2円	110.0円	103.5円	115.0円	
	ユーロ	138.7円	132.4円	125.0円	115.8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。

財務戦略

営業キャッシュフロー
2015～2017年度
約900億円

株主還元

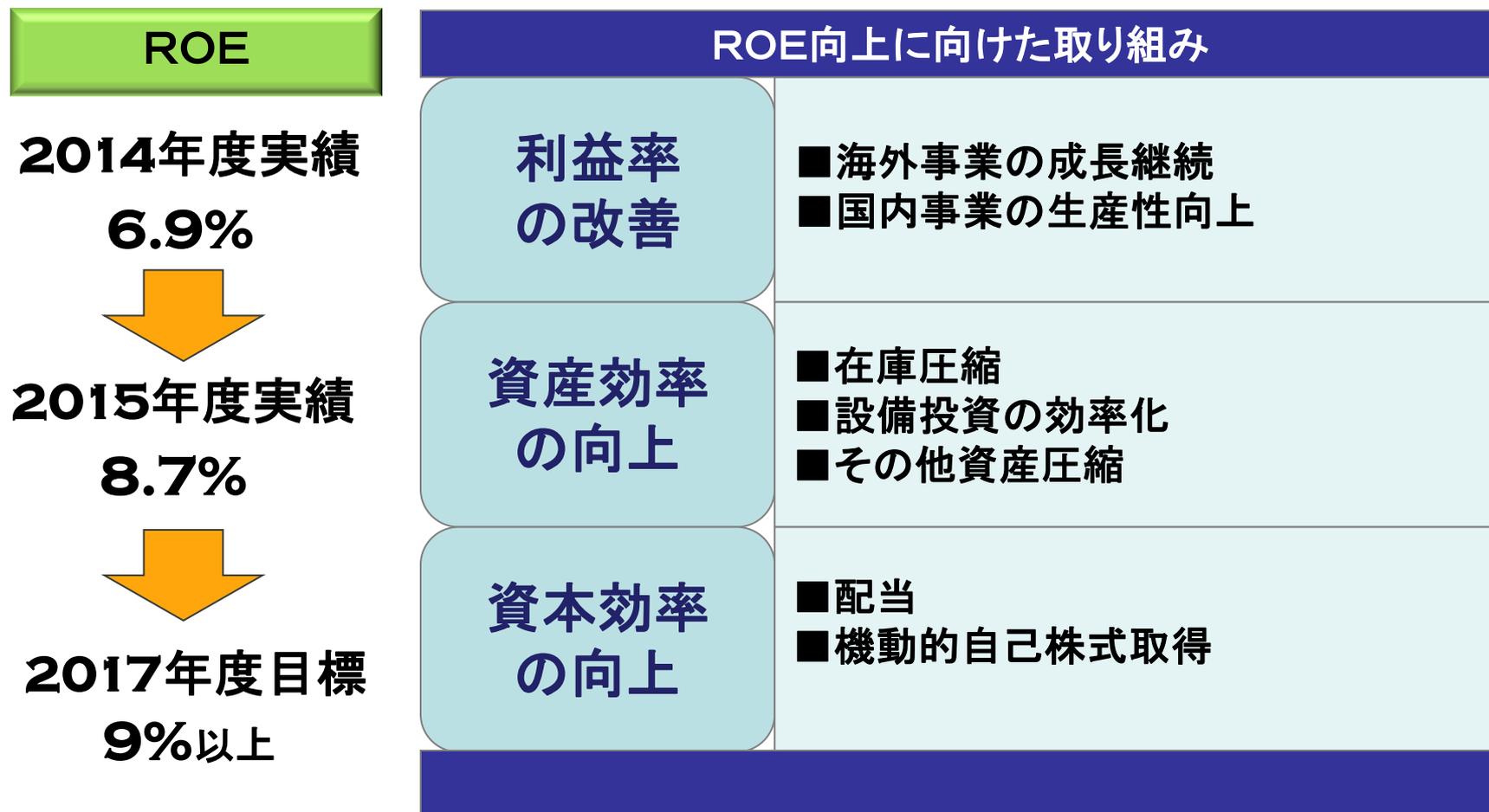
- 連結配当性向目標
30%以上
2015年度 31.2%
2016年度 中間配当実施
- 機動的自己株式取得
2015年度実績 100億円

設備投資

- 成長分野への投資
2015～2017年度
約400億円
(償却費と同レベル)
2015年度実績 148億円

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。



※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 

おいしい記憶をつくりたい。

経営理念の実践を通じた企業価値向上

代表取締役社長 CEO
堀切功章

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

責任ある事業活動

責任ある
事業活動

コーポレート・ガバナンス体制の強化は経営上の最重要課題

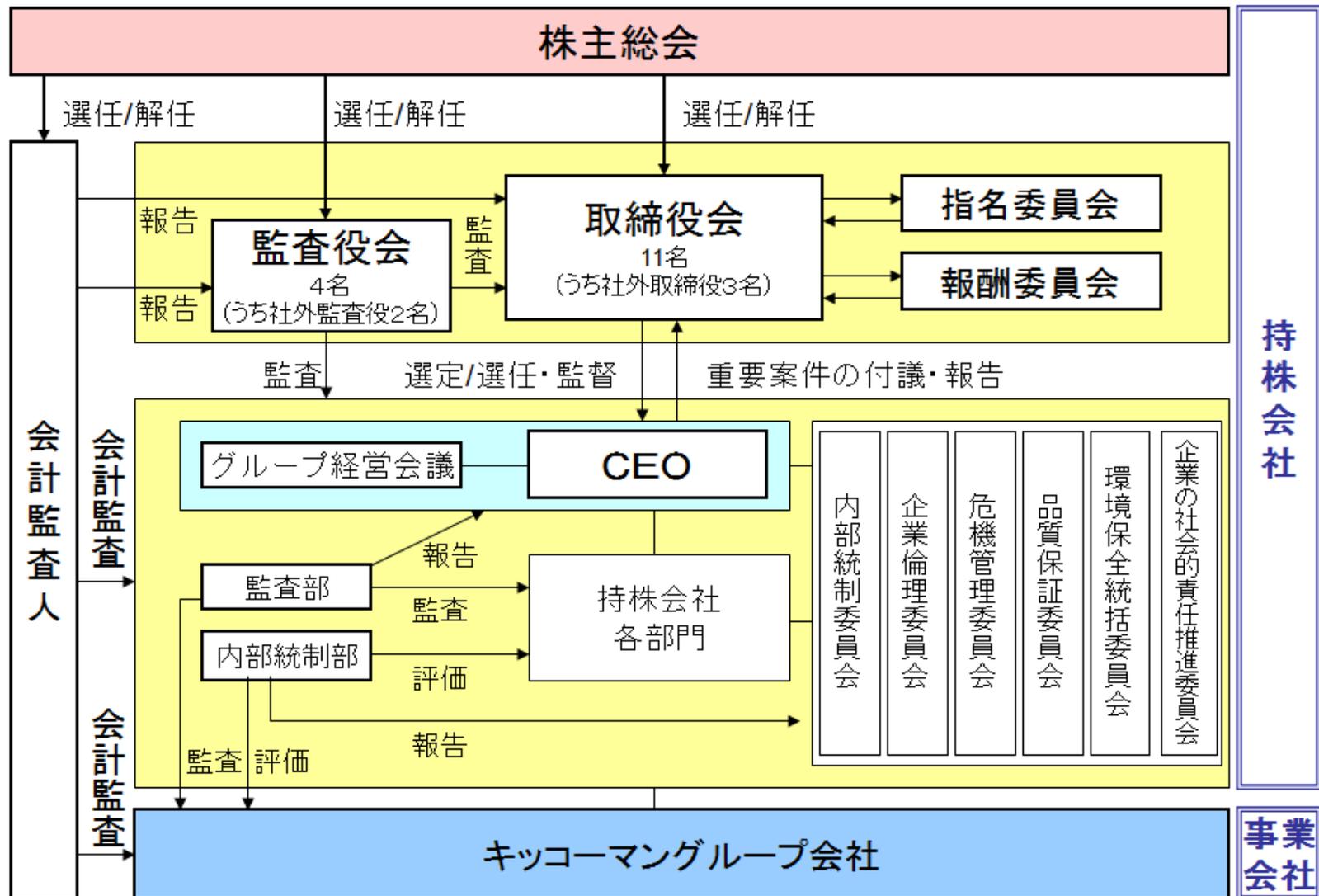
2001年
執行役員制度導入

2002年
社外取締役選任
指名委員会／報酬委員会設置

透明性向上
責任明確化
スピーディな意思決定
監視機能強化

比較的早期から導入し、これまでの継続で
ガバナンスを強化

コーポレート・ガバナンス体制図



環境理念

キッコーマングループは、
自然のいとなみを尊重し、
環境と調和のとれた企業活動を通して、
ゆとりある社会の実現に貢献します。

CO₂排出原単位(国内生産部門)

用水原単位(国内・海外主要生産部門)

0.187t - CO₂/t
2005年度

2005年度比
▲17.6%

0.154t - CO₂/t
2015年度

10.36m³/t
2011年度

2011年度比
▲20.7%

8.22m³/t
2015年度

健康で豊かな食生活の実現

健康で豊かな
食生活の実現

健康で豊かな
食生活の実現

新しい価値を創造する商品開発

いつでも新鮮シリーズ

新しい価値を創造した商品で、
消費者の潜在ニーズを顕在化し市場を創造



健康で豊かな食生活の実現と
同時に収益性の向上をめざす

鮮度維持

使いやすさ

健康志向

簡便性



健康で豊かな
食生活の実現

世界各地の食文化との融合を通じた、
新しい食生活の提案

現地の食文化と融合した使い方・商品を提案

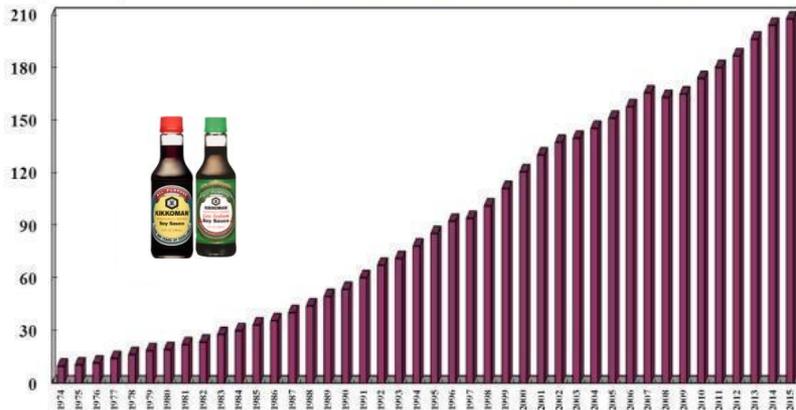


ドイツでの店頭デモンストレーション(2016年)

北米での店頭デモンストレーション
(1960年頃)

海外当社グループにおけるキッコーマンブランドの
しょうゆ類の販売数量推移(1974年度-2015年度)

(1,000KL)



注)非連結会社の販売数量を含む。

出典:当社調べ

kikkoman

健康で豊かな
食生活の実現

健康に配慮した新しい食生活の提案

キッコーマン総合病院の取り組み



総合病院監修で出版されたレシピ本

地域医療を担いつつ、
日本で唯一の食品メーカーの
企業立病院ならではの活動を実践

テレビ話題沸騰!
トロトロ 減塩法!
キッコーマン総合病院
管理栄養士 監修 レシピ

～減塩なのにおいしいレシピをご紹介～

豚肉とキャベツのとうもろこし炒め

1. しょうゆに豚肉を漬けてお湯を煮出し、油を切り、豚肉を戻し入れ、火の通ったマッシュルームとキャベツを一緒に炒め合わせる。

2. 同様にフライパンに豚肉を戻し、キャベツ、マッシュルーム、ねぎ、ブロッコリーを炒め合わせる。

3. 全卵が火が通った(A)を加えて全体を混ぜ合わせる。お湯を足すも、お湯が乾いて焦げてしまわないように、お湯を足す量を調節して混ぜ合わせる。

いつでも新鮮 味のワザ 減塩しょうゆ

本みりんをブレンドし、減塩なのにまろやかで豊かな味わいのしょうゆ。

1. 通常のこしょうしょうゆ (全塩分27.5%)とお塩

2. 減塩こしょうしょうゆ (全塩分17.5%)とお塩

だしっけい 減塩つゆ

おつまみ・お弁当・お茶会などのだしっけい減塩つゆは、減塩なのに豊かな味わい。

1. だしっけい減塩つゆ (全塩分30%)とお塩

ケチャップハーブ

旨味・香辛料を調整しながら、トマトの旨みとコクがしっとりと感じられるケチャップです。

1. 旨味・香辛料を調整しながら、トマトの旨みとコクがしっとりと感じられるケチャップです。

総合病院の管理栄養士監修の店頭販促ツール



地球社会との共生

地球社会との
共生

上海万博をきっかけとした中国での食文化交流



料亭「紫 MURASAKI」の出店と「おいしい記憶をつくりたい。」をテーマにしたブースの出展(2010年)



KIKKOMAN “紫MURASAKI”基金による現地講演会

上海・広州における日本料理講座



ミラノ万博をきっかけとした食文化の交流と日本食文化の継承
「和食っていいね！といわれたいく和食の魅力」



日本を代表する9人の日本料理人とともに
ミラノ万博日本館PR拠点で「和食の魅力」を
紹介するイベントの開催(2015年)



パネルディスカッション



料理サロン

食育活動の推進



社員が、小学生を対象に「しょうゆの作り方とそのパワー」「食事をおいしく食べるために」というテーマで授業を行う「キッコーマンしょうゆ塾」



収穫体験、しょうゆづくり体験等の体験プログラム「親子の食体験」

キッコーマンの食育体系



食育理念 3つの願い

食でこころをいっぱい
食でからだを大切に
食で地球のみんなをしあわせに

食育推進方針

- ① 家族の食・こどもの食
栄養バランスのとれた楽しい食生活を提案し、心身の健康増進を応援する。
- ② 日本人の食
日本の食の伝統・文化を継承・発展させ、健全な心身を培う食生活を提案する。

食育活動

食育宣言 社内外への企業姿勢の表明

東京2020オリンピック・パラリンピック オフィシャルパートナー契約

あたらしいWA!をつくろう。

キッコーマンは、東京2020オリンピック・
パラリンピックを応援します。



注)キッコーマンは日本国内における東京2020オフィシャルパートナー
(ソース(しょうゆ含む)、酢、みりん、料理酒)です。

豊かな食の提案を通じて、日本の皆さま、
そして日本を訪れる世界中の皆さまの
こころとからだの健康を応援

全日本空手道連盟 オフィシャルスポンサー契約



つなぐのは、日本の心。
Kikkoman × Karate

アスリート就業支援



おわりに

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

経営理念を実践するための取り組みを積み重ね
企業価値を向上させる

kikkoman 

おいしい記憶をつくりたい。