

キッコーマン株式会社

2017年度決算説明会

2018年4月26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) 2017年 = 2017年4月～2018年3月

➤ **2017年度業績報告と
2018年度通期業績予想**

常務執行役員 CFO 神山 隆雄

➤ **新長期ビジョン「グローバルビジョン2030」と
新中期経営計画**

代表取締役社長 CEO 堀切 功章

**2017年度業績報告と
2018年度通期業績予想**

常務執行役員 CFO
神山隆雄

〔1〕 2017年度 業績報告

〔2〕 2018年度 通期業績予想

〔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

	2017 実績	2016 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,306	4,022	284	107.1	62	222	105.5
国内	1,814	1,764	50	102.8		50	102.8
海外	2,521	2,285	237	110.4	62	174	107.6
営業利益	365	328	37	111.1	8	29	108.7
国内	119	98	21	121.5		21	121.5
海外	258	238	20	108.4	7	13	105.4
キッコーマン (HD)	63	52	11	121.6		11	121.6
セグメント間消去等	△ 74	△ 59	△ 16		1	△ 16	
経常利益	360	320	39	112.3	7	32	110.1
税前利益	360	271	89	132.9	7	82	130.4
親会社株主に帰属する 当期純利益	238	238		100.1	5	△ 4	98.2

US\$ 110.8 109.0 1.8
EUR 129.5 119.4 10.1

〔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

			2017 実績	2016 実績	増減	%
国内	しょうゆ		502	505	△ 3	99.4
	食品		589	578	11	101.9
	飲料		507	460	47	110.2
	酒類		129	133	△ 4	97.1
	セグメント間		△ 2	△ 2		
	食料品製造販売		1,724	1,673	51	103.0
	その他		211	210	1	100.5
	セグメント間		△ 122	△ 120	△ 2	
	計		1,814	1,764	50	102.8

- ・ しょうゆ いつでも新鮮シリーズが好調。
- ・ 食品 しょうゆ関連調味料が好調。
- ・ 飲料 豆乳、デルモンテ飲料ともに好調。

〔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

		2017 実績	2016 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海外	北米	1,855	1,705	149	108.8	32	117	106.9
	食料品製造販売	579	554	24	104.4	10	15	102.7
	食料品卸売	1,356	1,225	132	110.8	24	108	108.8
	欧州	279	230	49	121.3	19	30	113.0
	食料品製造販売	122	102	19	118.6	9	10	109.4
	食料品卸売	181	144	37	125.7	11	26	117.8
海外	アジア・オセアニア	356	299	57	119.2	12	45	115.0
	食料品製造販売	188	155	33	121.5	6	27	117.5
	食料品卸売	171	147	25	116.8	6	18	112.5
	その他	379	351	28	108.0		28	108.0
	セグメント間	△ 348	△ 301	△ 47		△ 1	△ 46	
	計	2,521	2,285	237	110.4	62	174	107.6

US\$ 110.8 109.0 1.8
EUR 129.5 119.4 10.1

- ・ 為替差を除いた実質でも、各地域、各事業とも増収。

〔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

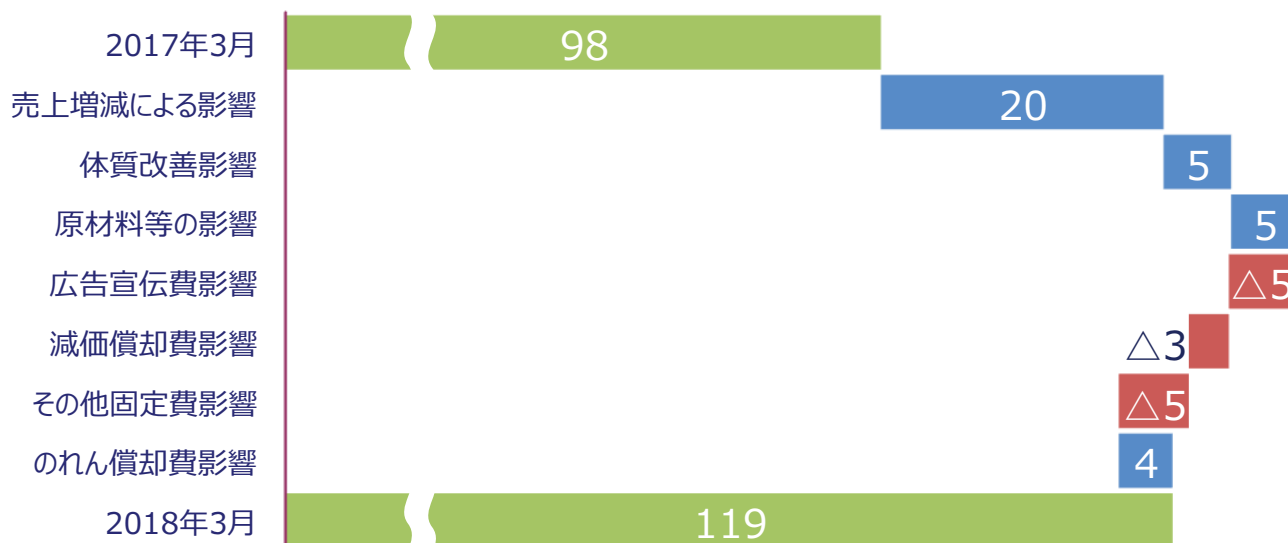
		2017 実績	2016 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
国内	食料品製造販売	104	83	21	125.0		21	125.0
	その他	15	14		101.5			101.5
	計	119	98	21	121.5		21	121.5
海外	北米	175	166	9	105.6	3	6	103.6
	欧州	41	34	8	123.3	3	5	114.7
	亜・豪	25	22	2	111.0	1	2	106.8
	その他	18	15	2	114.9		2	114.9
	計	258	238	20	108.4	7	13	105.4
キッコーマン（HD）		63	52	11	121.6		11	121.6
セグメント間消去等		△ 74	△ 59	△ 16		1	△ 16	
連結合計		365	328	37	111.1	8	29	108.7

US\$ 110.8 109.0 1.8
 EUR 129.5 119.4 10.1

〔1〕 -5. 国内営業利益の主な増減要因

国内 +21億円

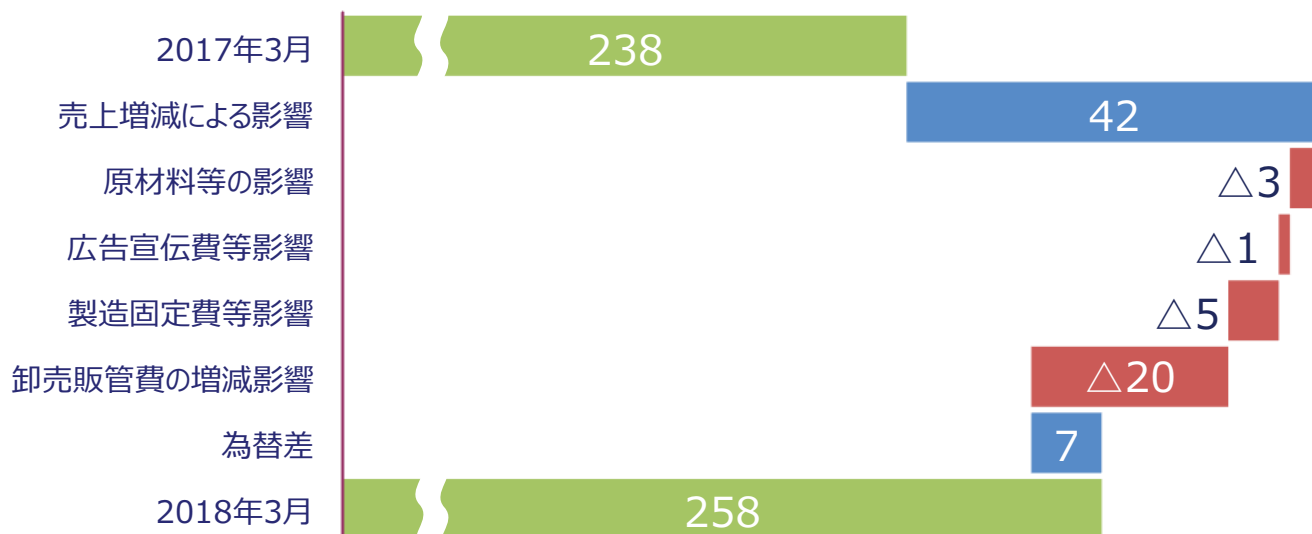
（単位：億円）



〔1〕 -6. 海外営業利益の主な増減要因

海外 +20億円

(単位：億円)



〔1〕 -7. 連結貸借対照表 増減明細

①総資産 = 3,469億円	対前期末	△143億円
②為替による影響		△27億円
実質差異 (① - ②)		△117億円

(単位：億円)

資産の部	△ 117	負債純資産合計	△ 117
流動資産	△ 167	負債の部	△ 223
現金及び預金	△ 229	有利子負債	△ 294
受取手形・売掛金	+ 42	支払手形・買掛金・未払金	+ 17
たな卸資産	+ 51	未払法人税等	+ 16
繰延税金資産	+ 0	退職給付に係る負債	+ 4
その他	△ 31	繰延税金負債	+ 13
固定資産	+ 50	その他	+ 22
有形固定資産	+ 46	純資産の部	+ 106
無形固定資産	△ 11	利益剰余金	+ 155
(のれん)	△ 7)	有価証券評価差額金	+ 7
投資その他	+ 15	為替換算調整勘定	△ 23
(投資有価証券)	+ 18)	非支配株主持分	+ 8
(繰延税金資産)	△ 11)	その他	△ 40

〔1〕 -8. 連結キャッシュ・フロー

Net CF当期 (① + ② + ③ + ④) = △217億円

①営業CF	+ 376	②投資CF	△ 146
税引前純利益	+ 360	2' 固定資産の取得	△ 172
減価償却費	+ 132	2' 固定資産の売却	+ 16
売上債権の増減	△ 40	投資有価証券の取得	△ 35
たな卸資産の増減	△ 45	貸付金の増減	△ 2
仕入債務の増減	+ 6	投資有価証券の売却収入	+ 46
法人税等の支払	△ 39	その他	+ 1
その他	+ 3		
①+2' フリー・キャッシュ・フロー + 221			
②-2' 投資CF (除く設備) + 9			
③財務CF	△ 440	④換算差額	△ 7
短期借入金の増減	+ 5		
社債の償還による支出	△ 317		
配当金の支払額	△ 78		
自己株式の取得	△ 50		
その他	△ 0		

〔2〕 -1. 通期業績予想 予想の前提条件

➤ 為替

通期 US\$ 105円 EUR 130円

➤ 原材料等の影響

連結計 通期：13億円利益減 (国内:△6億円、海外:△7億円)

予想の前提	2018年度 予想前提	(参考) 2017年度 年初予想前提
大豆 (市場価格) (ドル/ブッシェル)	10.00 - 12.00	8.50-11.50
小麦 (市場価格) (ドル/ブッシェル)	5.50 - 7.00	4.50-6.50
原油 (市場価格) (ドル/バレル)	60 - 80	40-60

〔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

	2018 予想	2017 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,420	4,306	114	102.6	△ 87	200	104.7
国内	1,852	1,814	38	102.1		38	102.1
海外	2,597	2,521	76	103.0	△ 87	162	106.4
営業利益	376	365	11	103.0	△ 9	20	105.5
国内	121	119	2	101.8		2	101.8
海外	267	258	9	103.7	△ 9	18	107.0
キッコーマン (HD)	67	63	4	105.9		4	105.9
セグメント間消去等	△ 79	△ 74	△ 4		△ 1	△ 4	
経常利益	362	360	2	100.6	△ 8	11	102.9
税前利益	362	360	2	100.6	△ 8	10	102.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	255	238	17	106.9	△ 6	23	109.6

US\$ 105.0 110.8 △ 5.8
EUR 130.0 129.5 0.6

〔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

		2018 予想	2017 実績	増減	%
国内	しょうゆ	506	502	4	100.9
	食品	609	589	20	103.4
	飲料	530	507	22	104.4
	酒類	119	129	△ 10	92.4
	セグメント間	△ 2	△ 2		
	食料品製造販売	1,761	1,724	37	102.1
	その他	213	211	2	100.7
	セグメント間	△ 122	△ 122		
	計	1,852	1,814	38	102.1

〔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

		2018 予想	2017 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海	北米	1,870	1,855	15	100.8	△ 97	112	106.0
	食料品製造販売	567	579	△ 12	98.0	△ 33	22	103.7
	食料品卸売	1,383	1,356	27	102.0	△ 68	94	107.0
	欧州	311	279	32	111.4	3	29	110.4
	食料品製造販売	134	122	12	110.3	1	12	109.8
	食料品卸売	203	181	22	112.2	2	20	110.9
	アジア・オセアニア	392	356	36	110.0	7	29	108.1
	食料品製造販売	205	188	17	108.8	4	13	106.9
	食料品卸売	191	171	20	111.6	3	16	109.6
外	その他	381	379	2	100.5		2	100.5
	セグメント間	△ 357	△ 348	△ 9		1	△ 9	
	計	2,597	2,521	76	103.0	△ 87	162	106.4
	US\$	105.0	110.8	△ 5.8				
	EUR	130.0	129.5	0.6				

〔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

		2018 予想	2017 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
国内	食料品製造販売	108	104	4	103.5		4	103.5
	その他	14	15	△ 1	92.1		△ 1	92.1
	計	121	119	2	101.8		2	101.8
海外	北米	177	175	2	101.1	△ 9	11	106.5
	欧州	46	41	5	111.2		4	110.6
	亜・豪	28	25	3	112.4	1	3	110.1
	その他	18	18		99.6			99.6
	計	267	258	9	103.7	△ 9	18	107.0
	キッコーマン（HD）	67	63	4	105.9		4	105.9
	セグメント間消去等	△ 79	△ 74	△ 4		△ 1	△ 4	
	連結合計	376	365	11	103.0	△ 9	20	105.5

US\$ 105.0 110.8 △ 5.8

EUR 130.0 129.5 0.6

新長期ビジョン「グローバルビジョン2030」と 新中期経営計画

代表取締役社長 CEO
堀切 功章

グローバルビジョン2030

～新しい価値創造への挑戦～



新しい価値創造への挑戦

20

目指す姿

1

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

2

世界中で新しいおいしさを創造し、
より豊かで健康的な食生活に貢献する

3

キッコーマンらしい活動を通じて、
地球社会における存在意義をさらに高めていく

21

2030年への挑戦

No.1バリューの提供

- ① グローバルNo.1戦略
- ② エリアNo.1戦略
- ③ 新たな事業の創出

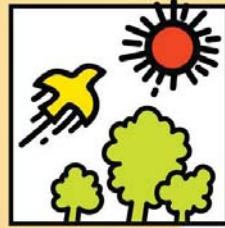
22



23



デルモンテ



キッコーマン

豆乳



MANNS WINES

ワイン



バイオ

エリア No.1

内部資源

新たな
事業
の創出

外部資源

発酵・醸造技術

人材・情報・キャッシュフロー

発酵・醸造技術のさらなる活用

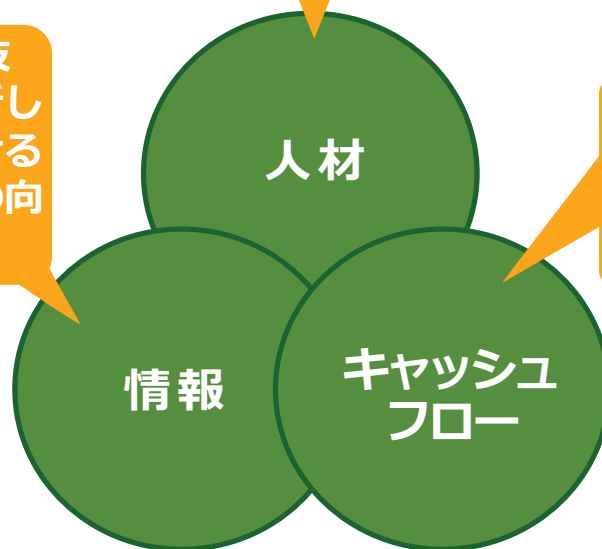


人材・情報・キャッシュフロー

グローバル経営を支える人材や新しい価値を生み出す人材が能力を十分に発揮できるために制度、組織、働き方を常に見直していく

社内外の情報とIT技術を組み合わせ、新しい事業機会を見つけるとともに、生産性の向上を果たしていく

成長に向けた投資をしっかりと行い、既存事業の成長および新しい事業の獲得を行う



28

グローバルビジョン2030

新しい価値創造への挑戦

目指す姿

- 1 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
- 2 世界中で新しいおいしさを創造し、より豊かで健康的な食生活に貢献する
- 3 キッコーマンらしい活動を通じて、地球社会における存在意義をさらに高めていく

2030年への挑戦

No.1バリュー
の提供

経営資源の活用

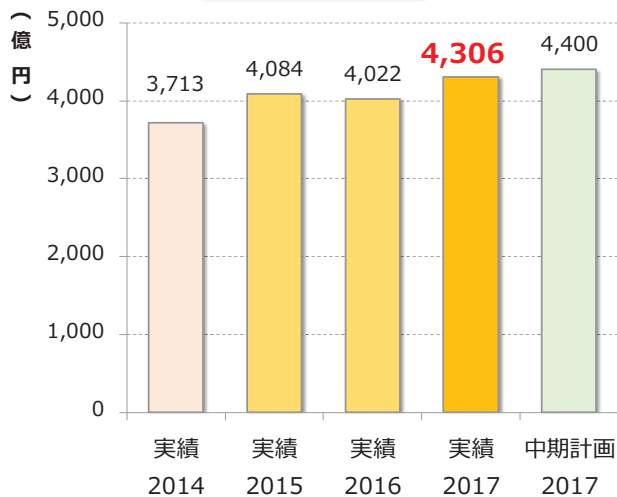
29

新中期経営計画

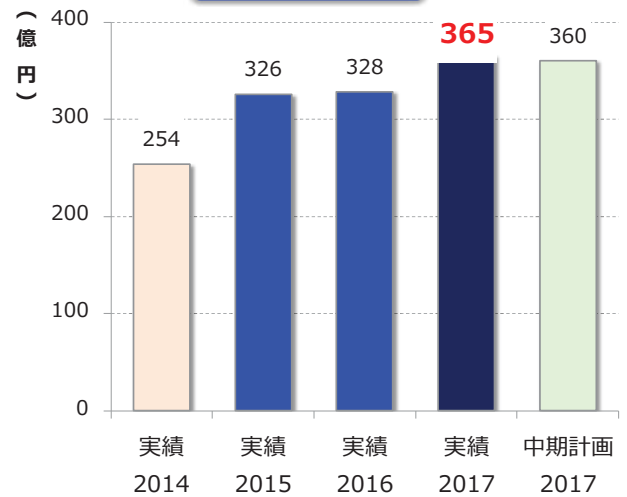
前中期経営計画の結果

前中期経営計画 連結業績結果

売上高



営業利益



	2014年度実績	2015年度実績	2016年度実績	2017年度実績	2017年度目標
売上高	3,713億円	4,084億円	4,022億円	4,306億円	4,400億円
営業利益	254億円	326億円	328億円	365億円	360億円
売上高営業利益率	6.8%	8.0%	8.2%	8.5%	8.2%
ROE	6.9%	8.7%	10.3%	9.8%	9%以上
為替	ドル	110.0円	120.2円	109.0円	115.0円
	ユーロ	138.7円	132.4円	119.4円	125.0円
				110.8円	
				129.5円	

2017年度実績 対 前中期経営計画 事業別結果・差異分析

国内は、売上高はほぼ目標通り。成長カテゴリーの強化、体質改善による収益力向上に加え、原材料コストの減少もあり、営業利益、営業利益率の目標を達成。海外は、為替換算による影響を除き、売上高、営業利益ともに目標を達成。

		2017年度実績	2017年度目標	差異	為替差	実質差異 (為替差除)
連結	売上高	4,306	4,400	△94	△131	37
	営業利益	365	360	5	△8	13
	営業利益率 (%)	8.5	8.2	0.3	-	-
国内	売上高	1,814	1,838	△24		△24
	営業利益	119	91	28		28
	営業利益率 (%)	6.5	5.0	1.5	-	-
海外	売上高	2,521	2,584	△63	△131	69
	営業利益	258	264	△6	△7	1
	営業利益率 (%)	10.2	10.2		-	-
※為替	ドル	110.8円	115.0円	△4.2円		
	ユーロ	129.5円	125.0円	4.5円		

新中期経営計画の概要

<2018年度～2020年度>

新中期経営計画 連結業績目標

営業利益率9%、ROE10%以上を目指す。

	2017年度 実績	2020年度 目標	年平均成長率 (為替差除)
売上高	4,306億円	5,000億円	+5.8%
営業利益	365億円	450億円	+8.1%
営業利益率	8.5%	9%	—
ROE	9.8%	10%以上	—

※為替
ドル
ユーロ

110.8円
129.5円

105.0円
130.0円

セグメント別ブレイクダウン

		億円			
		2017年度 実績	2020年度 目標	年平均成長率 (為替差除)	
国内	食料品製造販売	売上高	1,724	1,906	3.4%
		営業利益	104	142	11.0%
		営業利益率 (%)	6.0	7.5	—
	その他	売上高	211	233	3.3%
		営業利益	15	18	7.1%
		営業利益率 (%)	6.9	7.7	—
	計	売上高	1,814	2,015	3.6%
		営業利益	119	160	10.5%
		営業利益率 (%)	6.5	8.0	—
海外	北米	売上高	1,855	2,126	6.5%
		営業利益	175	201	6.6%
		営業利益率 (%)	9.4	9.5	—
	欧州	売上高	279	377	10.4%
		営業利益	41	58	11.8%
		営業利益率 (%)	14.8	15.3	—
	アジア・オセアニア	売上高	356	469	8.6%
		営業利益	25	36	12.0%
		営業利益率 (%)	7.0	7.6	—
	計	売上高	2,521	3,010	7.3%
		営業利益	258	315	8.2%
		営業利益率 (%)	10.2	10.5	—
全社 セグメント消去	売上高	△29	△25	—	
	営業利益	△11	△26	—	
連結	売上高	4,306	5,000	5.8%	
	営業利益	365	450	8.1%	
	営業利益率 (%)	8.5	9.0	—	
※為替		ドル	110.8円	105.0円	
		ユーロ	129.5円	130.0円	

新中期経営計画 グループ重点課題

収益力強化と成長継続

高付加価値化の推進

生産性の向上

新たな柱の構築

海外しょうゆ事業 目標と施策

売上高成長目標 年平均6% (現地通貨ベース)

売上高成長目標
(現地通貨ベース)

施策

北米	安定成長	年平均 5%
欧州	2桁成長	年平均 10%
アジア・ オセアニア	2桁成長	年平均 6%

□ 主要市場の深耕

- ・未使用者層の開拓
- ・高付加価値商品の拡大

□ 新規市場の開拓

- ・ブランド認知度向上
- ・商品開発強化
- ・市場に合わせた営業体制の構築

新興国市場開拓の足場を固める。

東洋食品卸事業 目標と施策

売上高成長目標 年平均8% (現地通貨ベース)

「新拠点展開の継続」と「既存拠点の整備・体制強化」で
持続的な成長を目指す



拠点ネットワーク
の整備

物流体制
の強化

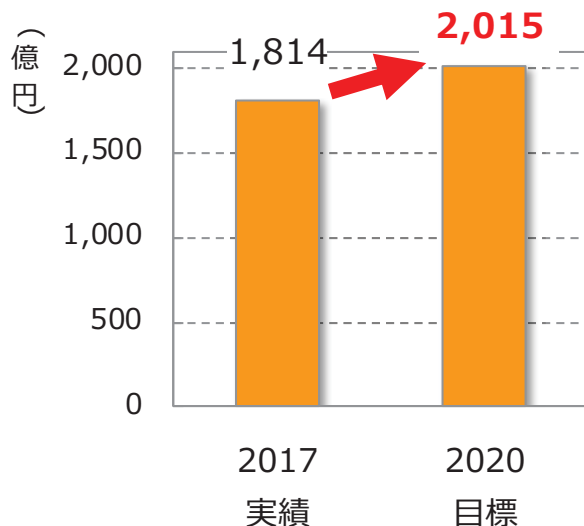
商品調達力
の強化

国内事業 目標

高付加価値商品を拡大し、
売上高成長とともに収益力向上を図る。

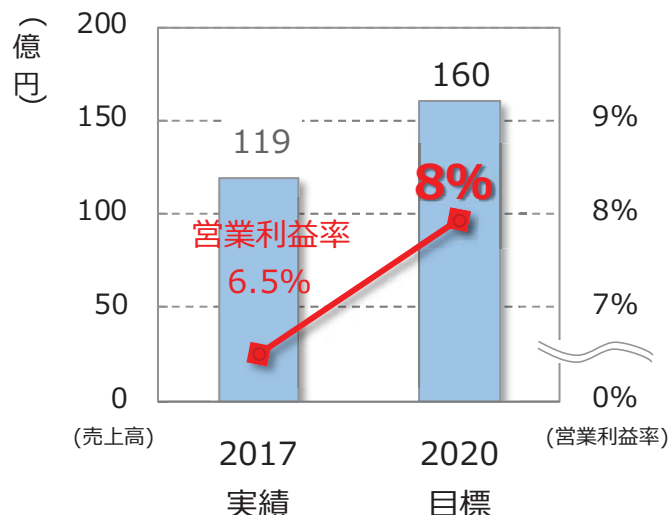
売上高

売上高成長目標
年平均3.6%



営業利益

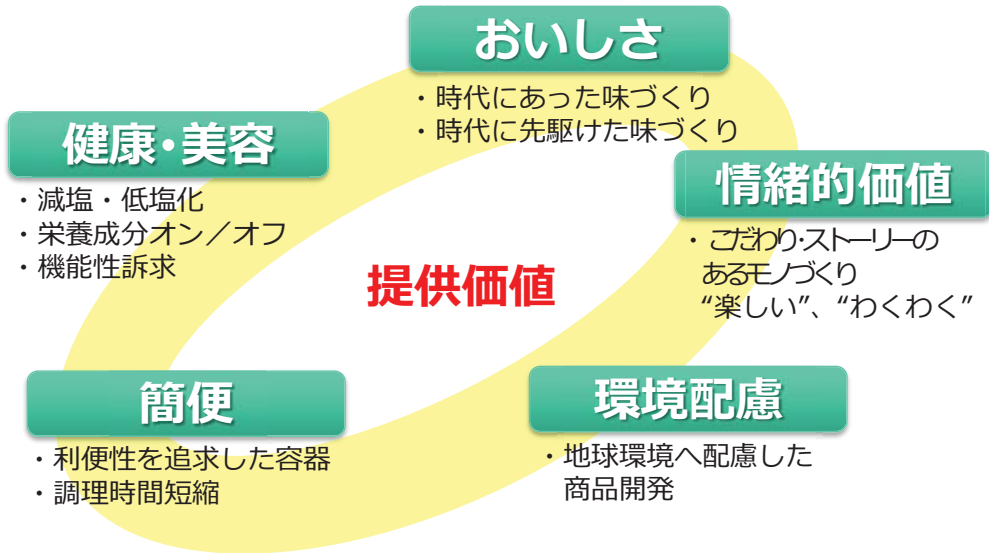
営業利益率目標
8%



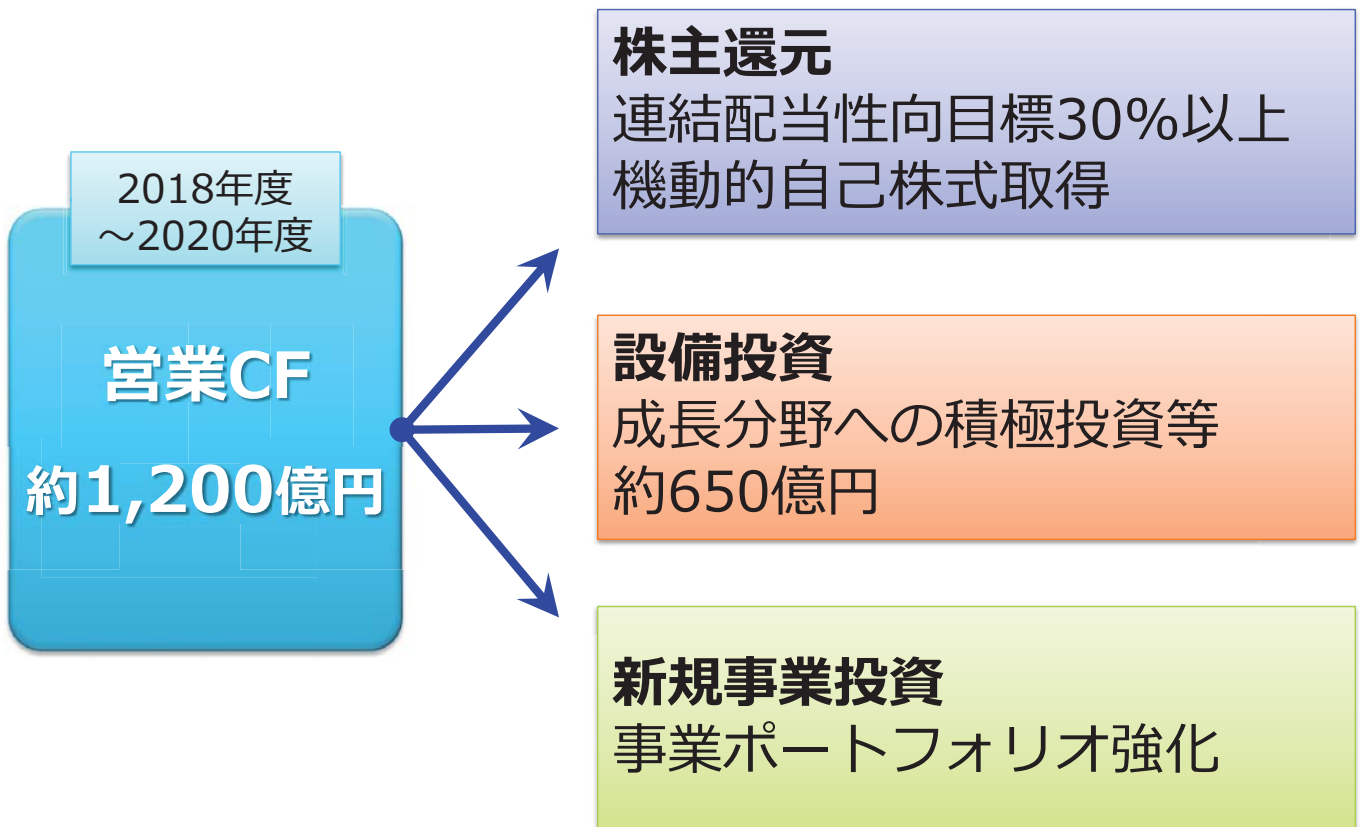
国内事業 増減益要因・主な施策

増益 要因	<p>売上増 及び 体質強化</p> <p>+95億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値商品の拡大 ● 豆乳事業の成長 ● 低収益アイテムの整理・改善 ● 原価改善 ● 販売経費・物流費の効率化
減益 要因	<p>コストアップ</p> <p>△29億円</p>	● 原材料費、物流費、人件費等の増加
	<p>減価償却費</p> <p>△16億円</p>	● 設備投資の増加
	<p>広告宣伝</p> <p>△9億円</p>	● 広告宣伝投資の増加
合計	+41億円	

各カテゴリーにおいて、高付加価値化を目指す。



財務戦略



社会課題への対応

グローバルビジョン2030 **【目指す姿 3】** キッコーマンらしい活動を通じて、地球社会における存在意義をさらに高めていく

キッコーマンらしい活動により、地球社会が抱える課題の解決に寄与し、世界中の人々からキッコーマンがあってよかったと思われる企業になる。

キッコーマンらしい活動

経済的価値
(売上、利益など)



社会的価値
(食文化、健康など)

解決に貢献

事業機会

社会課題



地球社会における存在意義を高める

当社グループの重要な社会課題3分野

社会およびキッコーマンの両方の視点で社会課題の重要性を評価し、3つの重要分野を特定。

社会にとっての
重要性評価

さまざまなステークホルダーが、どの社会課題を重視しているかを検討

当社にとっての
重要性評価

キッコーマンにとって、どの社会課題が重要かを検討

重要な社会課題3分野

地球環境

食と健康

人と社会

中期的な活動の方向性

重要な社会課題3分野

地球環境

- 中期環境方針の推進

食と健康

- ころろとからだの健康に貢献する商品開発、レシピ提案

人と社会

- 人権方針の策定
- 働き方改革
- 食文化の発展への貢献

kikkoman 

おいしい記憶をつくりたい。
