

# キッコーマン株式会社

## 2018年度決算説明会

2019年4月24日（水）

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) 2018年 = 2018年4月～2019年3月

➤ **2018年度業績報告と  
2019年度業績予想**  
常務執行役員 CFO 神山 隆雄

➤ **中期経営計画の進捗**  
代表取締役社長 CEO 堀切 功章

**2018年度業績報告と  
2019年度業績予想**

常務執行役員 CFO  
神山隆雄

〔1〕 2018年度 業績報告

〔2〕 2019年度 業績予想

〔1〕 -1. 通期実績 連結計P/L (対前年実績)

通期実績

金額単位: 億円

	2018 実績	2017 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,536	4,306	230	105.3	△ 19	249	105.8
国内	1,838	1,814	24	101.3		24	101.3
海外	2,730	2,521	209	108.3	△ 19	228	109.0
営業利益	384	365	19	105.2	△ 2	21	105.7
国内	124	119	5	104.4		5	104.4
海外	271	258	14	105.3	△ 2	15	105.9
キッコーマン (HD)	73	63	10	115.9		10	115.9
セグメント間消去等	△ 84	△ 74	△ 10			△ 10	
経常利益	379	360	19	105.4	△ 1	21	105.8
税前利益	376	360	16	104.4	△ 1	17	104.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	260	238	21	109.0	△ 1	23	109.4

US\$ 110.7 110.8 △ 0.1  
EUR 128.4 129.5 △ 1.0

## 〔1〕-2. 通期実績 国内売上高（対前年実績）

### 通期実績

金額単位：億円

		2018 実績	2017 実績	増減	%
国内	しょうゆ	498	502	△ 4	99.3
	食品	602	589	13	102.2
	飲料	537	507	30	105.9
	酒類	111	129	△ 17	86.5
	セグメント間	△ 2	△ 2		
	食料品製造販売	1,747	1,724	22	101.3
	その他	214	211	3	101.3
	セグメント間	△ 123	△ 122	△ 1	
	計	1,838	1,814	24	101.3

- ・ しょうゆ いつでも新鮮が順調。ペットボトル、加工・業務用は減収。
- ・ 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順調。

## 〔1〕-3. 通期実績 海外売上高（対前年実績）

### 通期実績

金額単位：億円

		2018 実績	2017 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海外	北米	1,979	1,855	125	106.7	△ 6	130	107.0
	食料品製造販売	598	579	20	103.4	△ 2	22	103.8
	食料品卸売	1,466	1,356	110	108.1	△ 4	113	108.4
海外	欧州	312	279	33	111.9	△ 4	37	113.3
	食料品製造販売	132	122	10	108.4	△ 1	11	109.2
	食料品卸売	206	181	25	113.7	△ 3	28	115.4
海外	アジア・オセアニア	377	356	20	105.7	△ 9	30	108.3
	食料品製造販売	200	188	11	106.0	△ 1	13	106.7
	食料品卸売	180	171	9	105.4	△ 8	17	110.1
	その他	425	379	46	112.2		46	112.2
	セグメント間	△ 363	△ 348	△ 16			△ 15	
	計	2,730	2,521	209	108.3	△ 19	228	109.0

US\$ 110.7 110.8 △ 0.1  
EUR 128.4 129.5 △ 1.0

北米、欧州、アジア・オセアニア各地域で増収。

## 〔1〕 -4. 通期実績 連結営業利益（対前年実績）

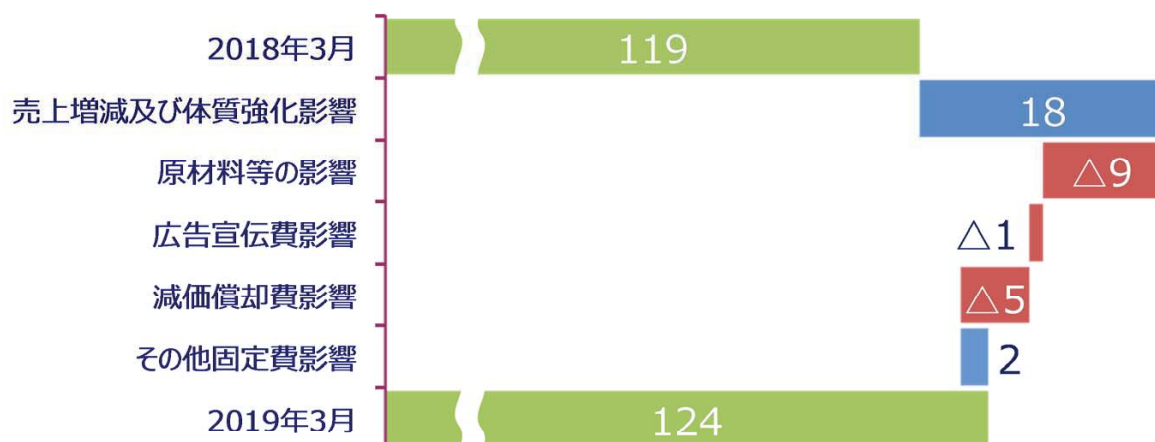
金額単位：億円

		通期実績				増減の内訳		
		2018 実績	2017 実績	増減	%	為替差	実質	%
国内	食料品製造販売	106	104	2	102.0		2	102.0
	その他	18	15	3	121.0		3	121.0
	計	124	119	5	104.4		5	104.4
海外	北米	181	175	6	103.6	△ 1	7	104.2
	欧州	46	41	5	111.3		5	111.5
	亜・豪	26	25	1	102.7		1	103.3
	その他	19	18	1	108.4		1	108.4
	計	271	258	14	105.3	△ 2	15	105.9
キッコーマン（HD）		73	63	10	115.9		10	115.9
セグメント間消去等		△ 84	△ 74	△ 10			△ 10	
連結合計		384	365	19	105.2	△ 2	21	105.7
US\$		110.7	110.8	△ 0.1				
EUR		128.4	129.5	△ 1.0				

## 〔1〕 -5. 国内営業利益の主な増減要因

国内 +5億円

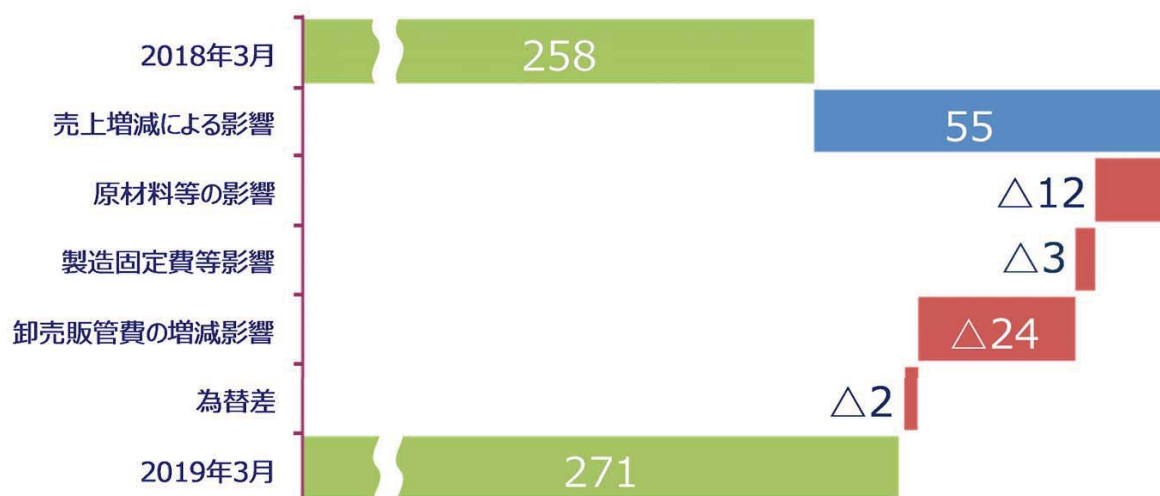
（単位：億円）



## 〔1〕 -6. 海外営業利益の主な増減要因

海外 +14億円

(単位：億円)



## 〔1〕 -7. 連結貸借対照表 増減明細

①総資産 = 3,621億円	対前期末	+182億円
②為替による影響		+15億円
実質差異 (① - ②)		+167億円

(単位：億円)

資産の部	増減	負債純資産合計	増減
<b>流動資産</b>	<b>+ 119</b>	<b>負債の部</b>	<b>+ 6</b>
現金及び預金	+ 81	有利子負債	+ 4
受取手形・売掛金	+ 19	支払手形・買掛金・未払金	+ 17
たな卸資産	+ 47	未払法人税等	△ 2
その他	△ 28	退職給付に係る負債	+ 7
<b>固定資産</b>	<b>+ 48</b>	繰延税金負債	+ 5
有形固定資産	+ 125	その他	△ 25
無形固定資産	△ 1	<b>純資産の部</b>	<b>+ 161</b>
(のれん)	△ 1)	利益剰余金	△ 127
投資その他	△ 75	有価証券評価差額金	△ 34
(投資有価証券)	△ 59)	為替換算調整勘定	+ 20
(繰延税金資産)	+ 2)	非支配株主持分	△ 2
		その他	+ 305

## 〔1〕 -8. 連結キャッシュ・フロー

Net CF当期 (① + ② + ③ + ④) = + 45億円

(単位：億円)

<b>①営業CF</b>	<b>+ 370</b>	<b>②投資CF</b>	<b>△ 257</b>
税引前純利益	+ 376	2' 固定資産の取得	△ 276
減価償却費	+ 133	2' 固定資産の売却	+ 8
売上債権の増減	△ 15	投資有価証券の取得	△ 26
たな卸資産の増減	△ 46	貸付金の増減	△ 9
仕入債務の増減	+ 6	投資有価証券の売却収入	+ 32
法人税等の支払	△ 92	その他	+ 14
その他	+ 8		
<b>①+2' フリー・キャッシュ・フロー + 103</b>			
<b>②-2' 投資CF (除く設備) + 10</b>			
<b>③財務CF</b>	<b>△ 70</b>	<b>④換算差額</b>	<b>+ 2</b>
短期借入金の増減	+ 1		
長期借入金の増減	+ 3		
配当金の支払額	△ 74		
自己株式の取得	△ 0		
その他	△ 0		

## 〔2〕 -1. 連結業績予想 予想の前提条件

### ➤ 為替

通期 US\$ 110.0円 EUR 125.0円

### ➤ 原材料等の影響

連結計

通期：6億円利益減 (国内：△5億円、海外：△1億円)

## 〔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

	2019 予想	2018 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,735	4,536	199	104.4	△ 30	230	105.1
国内	1,893	1,838	55	103.0		55	103.0
海外	2,876	2,730	146	105.3	△ 30	176	106.4
営業利益	397	384	13	103.3	△ 4	17	104.3
国内	125	124	1	100.8		1	100.8
海外	289	271	18	106.6	△ 3	21	107.8
キッコーマン (HD)	73	73		100.3			100.3
セグメント間消去等	△ 90	△ 84	△ 6			△ 6	
経常利益	389	379	10	102.6	△ 3	13	103.5
税前利益	383	376	7	101.9	△ 3	10	102.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	269	260	9	103.5	△ 3	12	104.5

US\$ 110.0 110.7 △ 0.7  
EUR 125.0 128.4 △ 3.4

## 〔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

		2019 予想	2018 実績	増減	%
国	しょうゆ	499	498	1	100.2
	食品	624	602	22	103.7
	飲料	565	537	28	105.2
	酒類	114	111	3	102.3
	セグメント間	△ 2	△ 2		
内	食料品製造販売	1,800	1,747	53	103.1
	その他	220	214	6	102.7
	セグメント間	△ 127	△ 123	△ 4	
計		1,893	1,838	55	103.0



## 〔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

		2019 予想	2018 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海	北米	2,097	1,979	118	105.9	△ 15	133	106.7
	食料品製造販売	623	598	25	104.1	△ 4	29	104.8
	食料品卸売	1,564	1,466	98	106.7	△ 12	110	107.5
	欧州	332	312	20	106.3	△ 8	27	108.7
	食料品製造販売	141	132	9	107.1	△ 4	13	110.0
	食料品卸売	219	206	13	106.4	△ 4	18	108.6
外	アジア・オセアニア	400	377	23	106.2	△ 8	31	108.3
	食料品製造販売	211	200	11	105.4	△ 6	17	108.3
	食料品卸売	193	180	13	107.0	△ 2	15	108.1
	その他	415	425	△ 10	97.7		△ 10	97.7
	セグメント間	△ 368	△ 363	△ 5			△ 5	
計		2,876	2,730	146	105.3	△ 30	176	106.4

US\$ 110.0 110.7 △ 0.7

EUR 125.0 128.4 △ 3.4

## 〔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

		2019 予想	2018 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
国内	食料品製造販売	107	106	1	101.0		1	101.0
	その他	18	18		101.5			101.5
	計	125	124	1	100.8		1	100.8
海外	北米	193	181	12	106.4	△ 1	13	107.2
	欧州	50	46	4	108.5	△ 1	5	111.4
	亜・豪	28	26	2	107.5	△ 1	3	110.3
	その他	19	19	△ 1	97.2		△ 1	97.2
	計	289	271	18	106.6	△ 3	21	107.8
キッコーマン（HD）		73	73		100.3			100.3
セグメント間消去等		△ 90	△ 84	△ 6			△ 6	
連結合計		397	384	13	103.3	△ 4	17	104.3

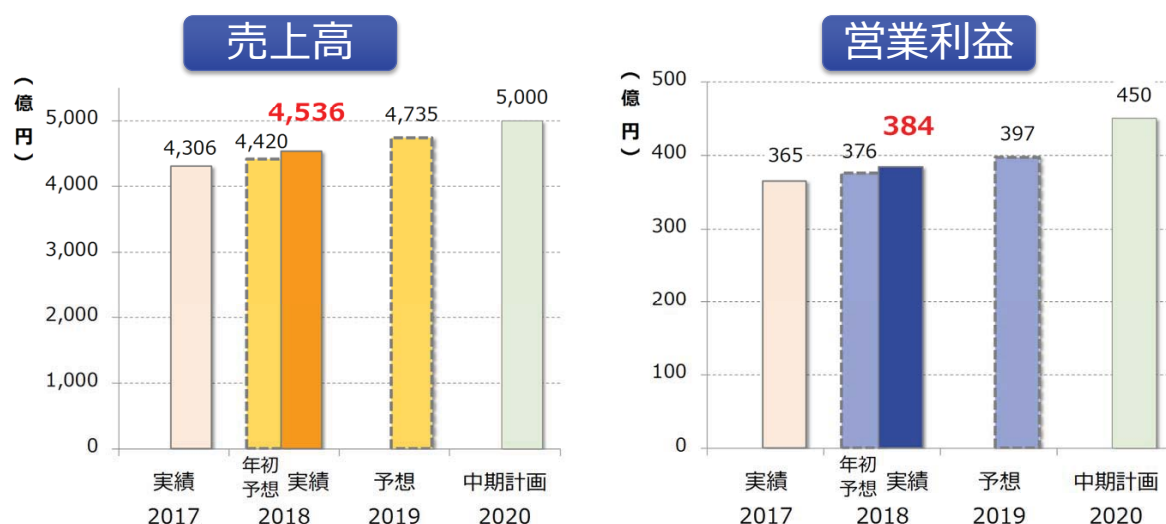
US\$ 110.0 110.7 △ 0.7

EUR 125.0 128.4 △ 3.4

# 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 連結業績目標と進捗



	2017年度 実績	2018年度 年初予想	2018年度 実績	2019年度 予想	2020年度 目標	年平均成長率 (為替差除き)
売上高	4,306億円	4,420億円	<b>4,536億円</b>	4,735億円	5,000億円	+5.8%
営業利益	365億円	376億円	<b>384億円</b>	397億円	450億円	+8.1%
売上高営業利益率	8.5%	8.5%	<b>8.5%</b>	8.4%	9.0%	—
ROE	9.8%	(-)%	<b>10.1%</b>	(-)%	10%以上	—
為替	ドル	110.8円	105.0円	<b>110.7円</b>	110.0円	—
	ユーロ	129.5円	130.0円	<b>128.4円</b>	125.0円	—

## セグメント別ブレイクダウン

億円

		2017年度 実績	2018年度 年初予想	2018年度 実績	2019年度 予想	2020年度 目標	年平均成長率 (為替差除)	
国内	売上高	1,814	1,852	1,838	1,893	2,015	3.6%	
	営業利益	119	121	124	125	160	10.5%	
	営業利益率 (%)	6.5	6.5	6.7	6.6	8.0	—	
海外	北米	売上高	1,855	1,870	1,979	2,097	2,126	6.5%
		営業利益	175	177	181	193	201	6.6%
		営業利益率 (%)	9.4	9.5	9.2	9.2	9.5	—
	欧州	売上高	279	311	312	332	377	10.4%
		営業利益	41	46	46	50	58	11.8%
		営業利益率 (%)	14.8	14.8	14.7	15.1	15.3	—
	アジア・ オセアニア	売上高	356	392	377	400	469	8.6%
		営業利益	25	28	26	28	36	12.0%
		営業利益率 (%)	7.0	7.1	6.8	6.9	7.6	—
計	売上高	2,521	2,597	2,730	2,876	3,010	7.3%	
	営業利益	258	267	271	289	315	8.2%	
	営業利益率 (%)	10.2	10.3	9.9	10.0	10.5	—	
全社・ セグメント消去	売上高	△29	△29	△32	△34	△25	—	
	営業利益	△11	△12	△11	△17	△26	—	
連結	売上高	4,306	4,420	4,536	4,735	5,000	5.8%	
	営業利益	365	376	384	397	450	8.1%	
	営業利益率 (%)	8.5	8.5	8.5	8.4	9.0	—	
※為替	ドル	110.8円	105.0円	110.7円	110.0円	105.0円		
	ユーロ	129.5円	130.0円	128.4円	125.0円	130.0円		

## 中期経営計画 グループ重点課題

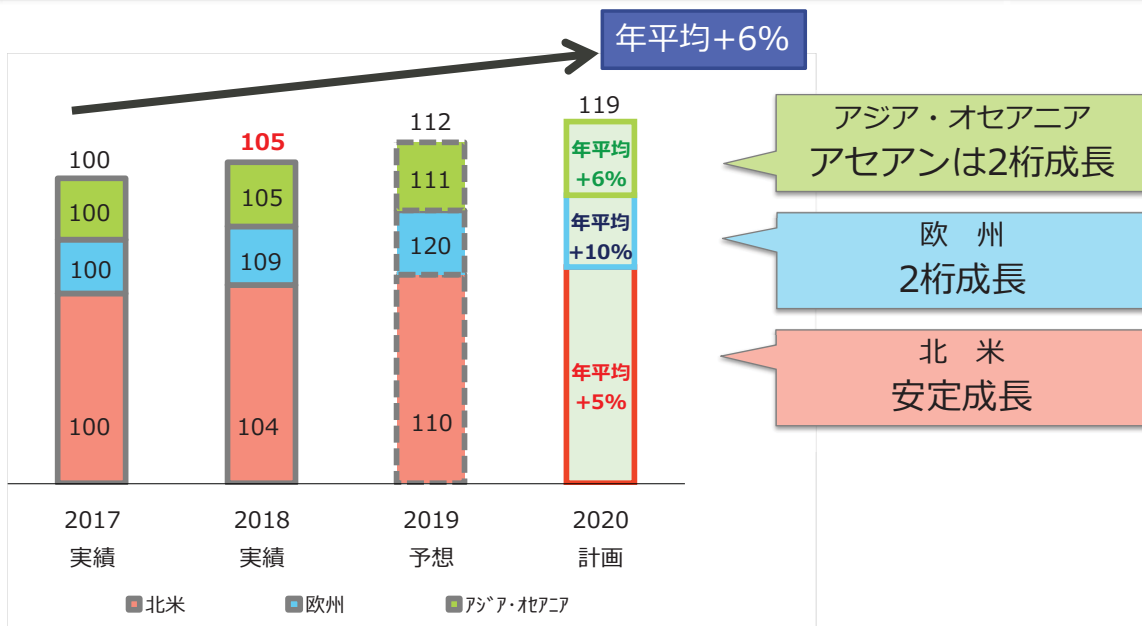
### 収益力強化と成長継続

高付加価値化の推進

生産性の向上

新たな柱の構築

売上高成長目標 年平均6% (現地通貨ベース)



※2017年度売上高実績 = 100とした指数 (現地通貨ベース)

売上高成長目標 年平均6% (現地通貨ベース)

□ 北米

- ・高付加価値商品の拡大 (減塩、グルテンフリー等)
- ・加工・業務用でのきめ細かなユーザー対応
- ・SNSを活用したプロモーション活動

□ 欧州

- ・TVCM、インターネット広告等による認知度向上・ブランド強化
- ・各国の嗜好に合わせたレシピ開発

□ アジア・オセアニア

- ・アセアン：国ごとの嗜好・食材に合った  
新商品・レシピ開発
- ・中 国：本醸造・高品質を訴求

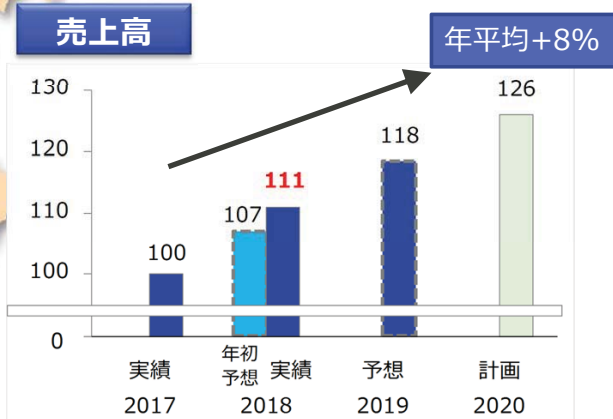


## 東洋食品卸事業 目標と進捗

### 売上高成長目標 年平均8% (現地通貨ベース)



- ・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



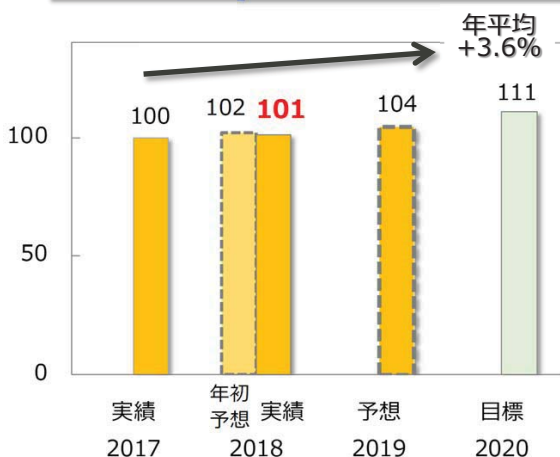
※2017年度売上高実績 = 100とした指数  
(現地通貨ベース)

## 国内事業 目標と進捗

### 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%



※2017年度実績=100とした指数

#### 営業利益

#### 営業利益率目標 8%



※営業利益は2017年度実績=100とした指数

## 国内事業 増減益要因・主な施策

2018~2020  
中期経営計画

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

## 国内事業 取り組み

### 高付加価値商品の拡大

各カテゴリーで高付加価値商品の拡大を図る。

#### □ しょうゆ・食品（しょうゆ関連調味料）

- ✓ 「いつでも新鮮」シリーズの拡大
  - ・ ラインアップ拡充 - 特選丸大豆まろやか発酵、だししょうゆ
  - ・ 減塩・低塩強化 - 販促・TVCM展開
- ✓ しょうゆにつゆ・たれも含めた「広義のしょうゆ」の拡大
  - ・ 家庭用 - 「発酵だし」、簡便・具材等の付加価値訴求
  - コミュニケーション強化（TVCM、SNS）
  - ・ 加工・業務用 - ソリューション提案、減塩等のニーズへの対応
  - 商品開発・営業体制強化



## 高付加価値商品の拡大

各カテゴリーで高付加価値商品の拡大を図る。

### □デルモンテ調味料

- ✓ 「リコピンリッチ」シリーズの拡大
  - 継続的なTVCM、WEB活用
  - トマトケチャップ以外の調味料へのシリーズ展開
- ✓ 健康、簡便、具材等の付加価値訴求

### □デルモンテ飲料

- ✓ 「リコピンリッチ」シリーズの拡大
  - 継続的なTVCM、WEB活用
  - トマト飲料から野菜飲料へのシリーズ展開
- ✓ 機能性表示食品の展開
  - ~無塩トマトジュース・野菜ジュース
- ✓ 小型容器、新しい市場への取り組み



## 豆乳事業の成長



※2017年度売上高実績=100とした指数

差異化された商品の展開

TVCM等による需要の喚起



