

# キッコーマン株式会社

## 2019年度 第2四半期 決算説明会

2019年11月1日（金）

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) 2019年 = 2019年4月～2020年3月

➤2019年度 上期業績報告と

2019年度 業績予想

常務執行役員 CFO 神山 隆雄

➤中期経営計画

代表取締役社長 CEO 堀切 功章

2019年度 上期業績報告と  
2019年度 業績予想

常務執行役員 CFO  
神山隆雄

〔1〕 2019年度 上期業績

〔2〕 2019年度 業績予想

〔1〕 -1. 上期実績 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	2,316	2,261	55	102.4	△ 32	87	103.9
国内	959	940	19	102.0		19	102.0
海外	1,375	1,337	39	102.9	△ 32	71	105.3
営業利益	210	201	9	104.6	△ 2	11	105.3
国内	75	71	4	105.5		4	105.5
海外	141	132	9	106.7	△ 1	10	107.6
キッコーマン (HD)	36	38	△ 2	93.7		△ 2	93.7
セグメント間消去等	△ 42	△ 41	△ 1			△ 1	
経常利益	216	200	16	107.8	△ 1	17	108.3
税前利益	215	201	15	107.4	△ 1	16	108.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	153	143	10	106.7	△ 1	10	107.2

US\$ 109.0 110.1 △ 1.1  
 EUR 121.4 129.9 △ 8.5

## 〔1〕 -2. 上期実績 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	247	245	2	100.7
	食品	316	308	8	102.5
	飲料	303	288	15	105.3
	酒類	51	53	△ 2	96.7
	セグメント間	△ 1	△ 1		
	食料品製造販売	916	893	23	102.5
	その他	106	108	△ 2	98.6
	セグメント間	△ 64	△ 61	△ 2	
	計	959	940	19	102.0

- ・しょうゆ いつでも新鮮が順調。全体としても増収。
- ・食品 たれ、うちのごはん、デルモンテ調味料が増収。
- ・飲料 豆乳が順調。

## 〔1〕 -3. 上期実績 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	%
海外	北米	1,017	964	52	105.4	△ 11	64	106.6
	食料品製造販売	310	299	11	103.7	△ 3	14	104.7
	食料品卸売	751	709	42	106.0	△ 9	51	107.2
	欧州	153	151	2	101.0	△ 11	13	108.4
	食料品製造販売	62	64	△ 2	97.5	△ 4	3	104.3
	食料品卸売	103	99	3	103.2	△ 8	11	110.8
	アジア・オセアニア	192	185	6	103.5	△ 10	16	108.9
	食料品製造販売	99	100	△ 1	99.4	△ 4	3	103.1
	食料品卸売	94	87	7	108.0	△ 6	13	115.4
その他	200	211	△ 11	94.7		△ 11	94.7	
セグメント間	△ 185	△ 174	△ 11			△ 11		
計	1,375	1,337	39	102.9	△ 32	71	105.3	

US\$ 109.0 110.1 △ 1.1

EUR 121.4 129.9 △ 8.5

北米、欧州、アジア・オセアニア各地域で増収。

## 〔1〕 -4. 上期実績 連結営業利益（対前年実績）

### 上期実績

金額単位：億円

国	業種	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	66	62	4	105.8		4	105.8
	その他	9	9		103.6			103.6
	計	75	71	4	105.5		4	105.5
海外	北米	96	88	8	109.0		8	109.2
	欧州	22	22		100.6	△ 1	1	106.5
	亜・豪	13	13		99.2			102.1
	その他	10	9	1	111.0		1	111.0
	計	141	132	9	106.7	△ 1	10	107.6
キッコーマン（HD）		36	38	△ 2	93.7		△ 2	93.7
セグメント間消去等		△ 42	△ 41	△ 1			△ 1	
連結合計		210	201	9	104.6	△ 2	11	105.3

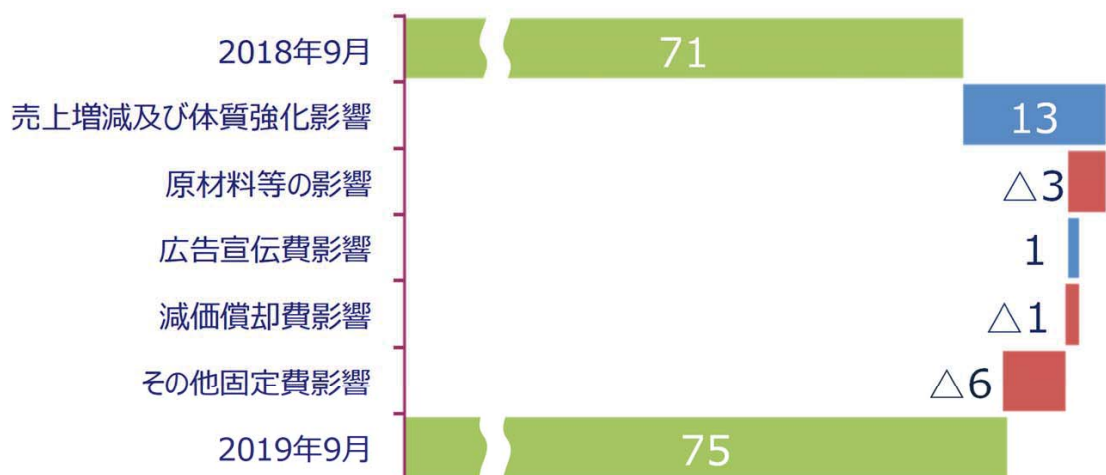
US\$ 109.0 110.1 △ 1.1

EUR 121.4 129.9 △ 8.5

## 〔1〕 -5. 国内営業利益の主な増減要因

国内 +4億円

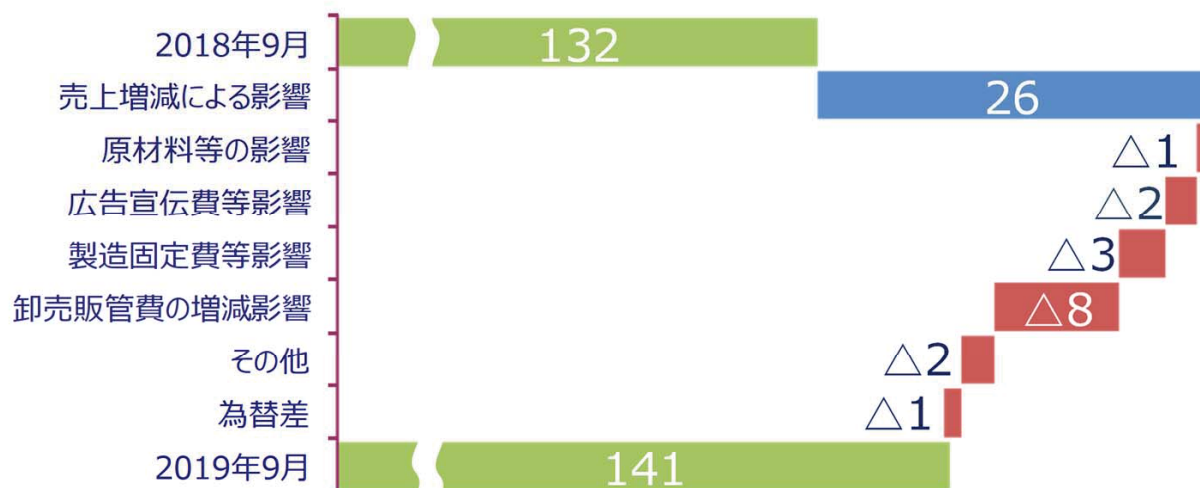
（単位：億円）



## 〔1〕 -6. 海外営業利益の主な増減要因

海外 +9億円

(単位：億円)



## 〔1〕 -7. 上期実績 連結計P/L (対上期予想)

上期実績

金額単位：億円

	当年	予想	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	2,316	2,351	△ 35	98.5	△ 20	△ 15	99.4
国内	959	965	△ 6	99.4		△ 6	99.4
海外	1,375	1,404	△ 28	98.0	△ 20	△ 8	99.4
営業利益	210	209	1	100.4	△ 1	2	100.8
国内	75	69	6	108.8		6	108.8
海外	141	144	△ 3	98.2	△ 1	△ 2	98.7
キッコーマン (HD)	36	41	△ 5	88.4		△ 5	88.4
セグメント間消去等	△ 42	△ 44	2			2	
経常利益	216	203	13	106.2	△ 1	13	106.5
税前利益	215	201	14	107.2	△ 1	15	107.5
親会社株主に帰属する 当期純利益	153	144	9	106.2		9	106.5

US\$ 109.0 110.0 △ 1.0  
EUR 121.4 125.0 △ 3.6

## 〔1〕 -8. 連結貸借対照表 増減明細

①総資産 = 3,772億円	対前期末	+151億円
②為替による影響		△53億円
実質差異 (① - ②)		+203億円

(単位：億円)

資産の部	+	203	負債純資産合計	+	203
<b>流動資産</b>	△	12	<b>負債の部</b>	+	136
現金及び預金	△	40	有利子負債	△	2
受取手形・売掛金	△	11	支払手形・買掛金・未払金	△	34
たな卸資産	+	15	未払法人税等	+	5
その他	+	24	退職給付に係る負債	△	2
<b>固定資産</b>	+	215	繰延税金負債	△	6
有形固定資産	+	211	リース債務	+	168
(有形リース資産	+	160)	その他	+	6
無形固定資産	△	3	<b>純資産の部</b>	+	67
(のれん	△	4)	利益剰余金	+	111
投資その他	+	7	有価証券評価差額金	△	17
(投資有価証券	+	8)	為替換算調整勘定	△	26
(繰延税金資産	+	1)	非支配株主持分	+	1
			その他	△	1

## 〔1〕 -9. 連結キャッシュ・フロー

Net CF当期 (① + ② + ③ + ④) = △42億円

(単位：億円)

<b>①営業CF</b>	+	193	<b>②投資CF</b>	△	172	
税引前純利益	+	215	2' 固定資産の取得	△	144	
減価償却費	+	81	2' 固定資産の売却	+	0	
売上債権の増減	+	9	投資有価証券の取得	△	33	
たな卸資産の増減	△	15	貸付金の増減	△	2	
仕入債務の増減	+	1	投資有価証券の売却収入	+	2	
法人税等の支払	△	62	その他	+	5	
その他	△	38				
①+2' フリー・キャッシュ・フロー			+			49
②-2' 投資CF (除く設備)			△			29
<b>③財務CF</b>	△	56	<b>④換算差額</b>	△	7	
短期借入金の増減	△	1				
長期借入金の増減	+	0				
配当金の支払額	△	43				
リース債務返済による支払	△	13				
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： 下期予想 US\$ 107.0円 EUR 118.0円  
           通期予想 US\$ 108.0円 EUR 119.9円  
           (年初公表 US\$ 110.0円 EUR 125.0円)

▶原材料等の影響： (下期) 前年並み

## 〔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	2,336	2,275	61	102.7	△ 69	130	105.7
国内	924	898	26	102.9		26	102.9
海外	1,429	1,393	35	102.5	△ 69	104	107.4
営業利益	181	183	△ 2	98.8	△ 8	6	103.1
国内	53	53	1	101.0		1	101.0
海外	141	139	2	101.2	△ 7	9	106.4
キッコーマン (HD)	30	35	△ 4	87.3		△ 4	87.3
セグメント間消去等	△ 43	△ 43			△ 1	1	
経常利益	168	179	△ 11	94.0	△ 7	△ 4	98.0
税前利益	163	175	△ 13	92.7	△ 7	△ 6	96.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	113	117	△ 4	96.9	△ 5	1	101.1

US\$ 107.0 111.4 △ 4.4  
 EUR 118.0 126.7 △ 8.7



## 〔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	253	253		100.2
	食品	307	294	13	104.6
	飲料	261	249	12	104.7
	酒類	58	58	△ 1	98.8
	セグメント間	△ 1	△ 1		
	食料品製造販売	878	853	25	102.9
	その他	109	106	2	102.1
	セグメント間	△ 62	△ 62	△ 1	
計	924	898	26	102.9	

## 〔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	1,036	1,015	21	102.1	△ 41	62	106.1
	食料品製造販売	300	300	1	100.2	△ 12	13	104.2
	食料品卸売	778	757	21	102.7	△ 31	51	106.8
	欧州	163	161	2	101.2	△ 14	16	109.7
	食料品製造販売	70	68	2	102.9	△ 5	7	110.7
	食料品卸売	105	106	△ 1	99.1	△ 9	8	107.7
	アジア・オセアニア	190	192	△ 1	99.4	△ 15	13	107.0
	食料品製造販売	101	100	1	100.9	△ 6	7	107.1
	食料品卸売	91	94	△ 2	97.4	△ 9	6	106.5
その他	223	214	9	104.3		9	104.3	
セグメント間	△ 185	△ 189	4		1	3		
計	1,429	1,393	35	102.5	△ 69	104	107.4	

US\$ 107.0 111.4 △ 4.4

EUR 118.0 126.7 △ 8.7

## 〔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	46	44	2	104.3		2	104.3
	その他	8	9	△ 1	88.1		△ 1	88.1
	計	53	53	1	101.0		1	101.0
海外	北米	95	94	1	101.4	△ 4	6	105.9
	欧州	24	24		100.0	△ 2	2	108.2
	亜・豪	13	12	1	104.2	△ 1	1	111.0
	その他	9	10	△ 1	94.2		△ 1	94.2
	計	141	139	2	101.2	△ 7	9	106.4
キッコーマン（HD）		30	35	△ 4	87.3		△ 4	87.3
セグメント間消去等		△ 43	△ 43			△ 1	1	
連結合計		181	183	△ 2	98.8	△ 8	6	103.1

US\$ 107.0 111.4 △ 4.4

EUR 118.0 126.7 △ 8.7

## 〔2〕 -6. 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

	当年 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,652	4,536	116	102.6	△ 101	217	104.8
国内	1,883	1,838	45	102.5		45	102.5
海外	2,804	2,730	74	102.7	△ 101	174	106.4
営業利益	391	384	7	101.8	△ 9	16	104.3
国内	129	124	4	103.6		4	103.6
海外	282	271	10	103.9	△ 8	19	107.0
キッコーマン（HD）	66	73	△ 7	90.7		△ 7	90.7
セグメント間消去等	△ 85	△ 84	△ 1		△ 1		
経常利益	384	379	5	101.3	△ 8	13	103.4
税前利益	378	376	2	100.5	△ 8	10	102.7
親会社株主に帰属する 当期純利益	266	260	6	102.3	△ 6	12	104.4

US\$ 108.0 110.7 △ 2.7

EUR 119.9 128.4 △ 8.6

## 〔2〕 -7. 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	4,652	4,735	△ 83	98.2	△ 71	△ 12	99.7
国内	1,883	1,893	△ 10	99.5		△ 10	99.5
海外	2,804	2,876	△ 72	97.5	△ 71	△ 1	100.0
営業利益	391	397	△ 6	98.5	△ 6		100.0
国内	129	125	4	102.8		4	102.8
海外	282	289	△ 7	97.5	△ 5	△ 2	99.3
キッコーマン (HD)	66	73	△ 7	90.4		△ 7	90.4
セグメント間消去等	△ 85	△ 90	5		△ 1	6	
経常利益	384	389	△ 5	98.7	△ 5		100.0
税前利益	378	383	△ 5	98.7	△ 5		100.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	266	269	△ 3	98.8	△ 3		100.0

US\$ 108.0 110.0 △ 2.0

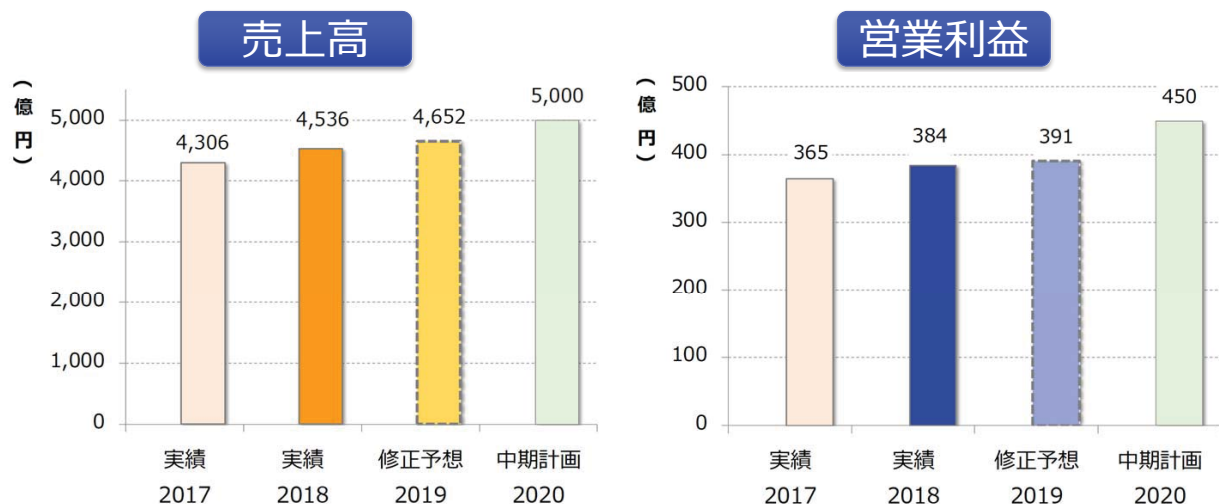
EUR 119.9 125.0 △ 5.2

## 中期経営計画

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 実績	2019年度 修正予想	2020年度 目標	年平均成長率 (為替差除き)
売上高		4,306億円	4,536億円	4,652億円	5,000億円	+5.8%
営業利益		365億円	384億円	391億円	450億円	+8.1%
売上高営業利益率		8.5%	8.5%	8.4%	9.0%	—
ROE		9.8%	10.1%	(-)%	10%以上	—
為替	ドル	110.8円	110.7円	108.0円	105.0円	—
	ユーロ	129.5円	128.4円	119.9円	130.0円	—

## セグメント別ブレイクダウン

		2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 修正予想	2020年度 目標	年平均成長率 (為替差除)	
国内	売上高	1,814	1,838	1,883	2,015	3.6%	
	営業利益	119	124	129	160	10.5%	
	営業利益率 (%)	6.5	6.7	6.8	8.0	—	
海外	北米	売上高	1,855	1,979	2,053	2,126	6.5%
		営業利益	175	181	191	201	6.6%
		営業利益率 (%)	9.4	9.2	9.3	9.5	—
	欧州	売上高	279	312	316	377	10.4%
		営業利益	41	46	46	58	11.8%
		営業利益率 (%)	14.8	14.7	14.6	15.3	—
	アジア・ オセアニア	売上高	356	377	382	469	8.6%
		営業利益	25	26	26	36	12.0%
		営業利益率 (%)	7.0	6.8	6.8	7.6	—
計	売上高	2,521	2,730	2,804	3,010	7.3%	
	営業利益	258	271	282	315	8.2%	
	営業利益率 (%)	10.2	9.9	10.0	10.5	—	
全社・ セグメント消去	売上高	△29	△32	△35	△25	—	
	営業利益	△11	△11	△19	△26	—	
連結	売上高	4,306	4,536	4,652	5,000	5.8%	
	営業利益	365	384	391	450	8.1%	
	営業利益率 (%)	8.5	8.5	8.4	9.0	—	
※為替		ドル	110.8円	110.7円	108.0円	105.0円	
		ユーロ	129.5円	128.4円	119.9円	130.0円	

## 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 目標と取り組み

### 売上高成長目標 年平均6% (現地通貨ベース)

年平均成長率目標

北米

5%  
安定成長

- ・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

10%

- ・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
- ・商品ラインアップ拡充



アジア・  
オセアニア

6%  
 ASEANは  
2桁成長

- ・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 目標と取り組み

### 売上高成長目標 年平均8% (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)

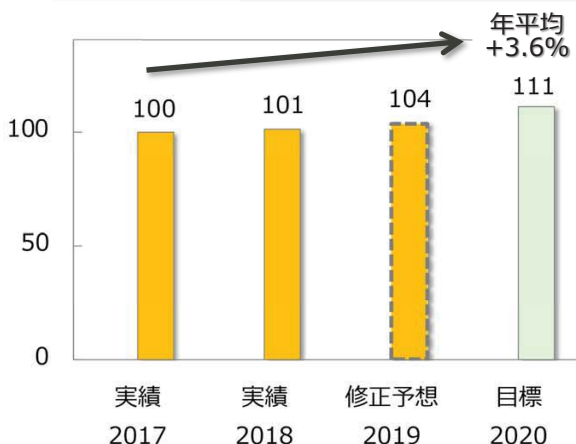
- ・拠点ネットワークの整備
- ・物流体制の強化
- ・商品調達力の強化

## 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

#### 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
- ✓ 「広義のしょうゆ」の拡大（しょうゆ+つゆ・たれ）
  - （家庭用） - 独自の原料、減塩、簡便・具材等の付加価値訴求
  - （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

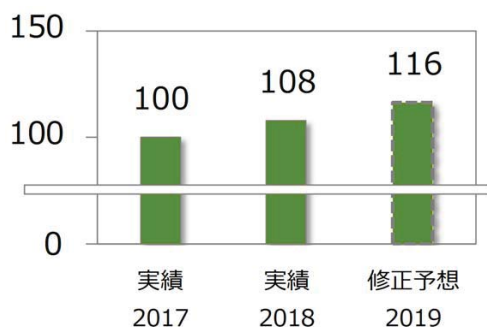


#### デルモンテ 調味料・飲料

- ✓ 「リコピンリッチ」シリーズの拡大
  - （調味料）健康、簡便・具材等の付加価値訴求
  - （飲料）小型容器、新たな市場への取り組み



豆乳事業の成長



※2017年度売上高実績=100とした指数

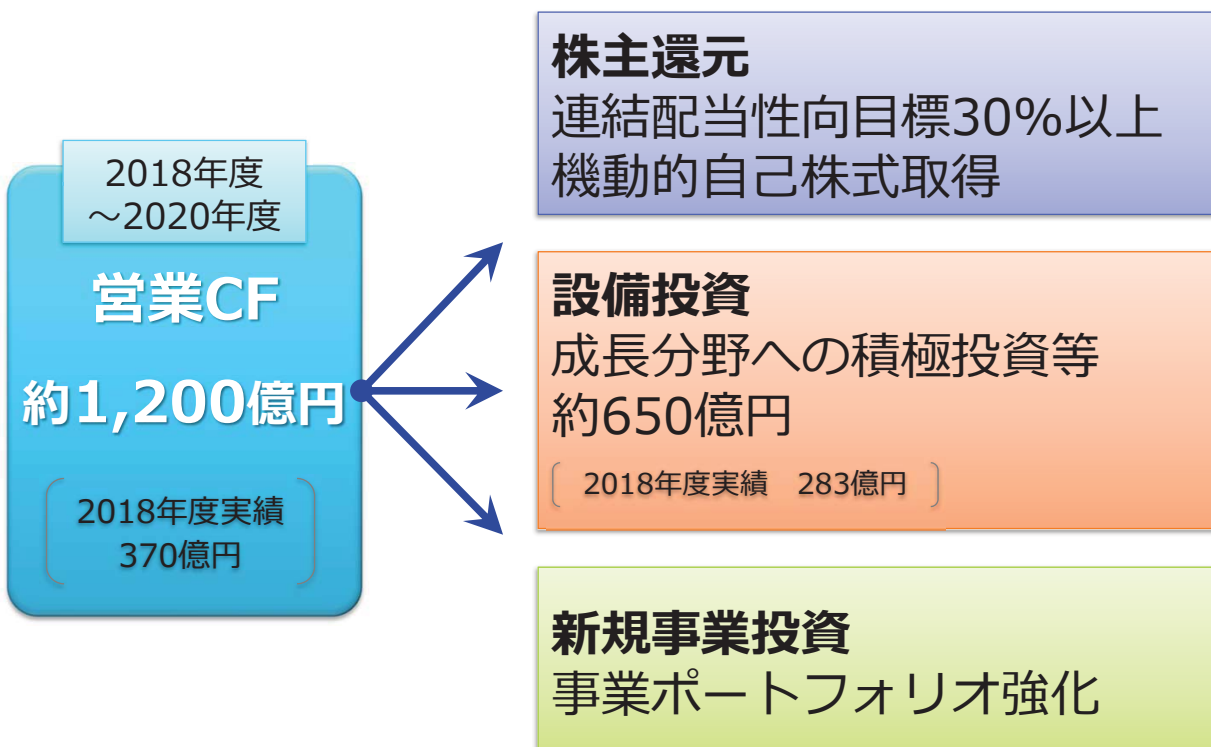


- 差異化された商品の展開
- TVCM等による需要の喚起



←2019年10月 表参道に期間限定で出店した「キッコマン ホット豆乳 Stand」

財務戦略





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

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

経営資源の活用

1 発酵・醸造技術

2 人材・情報・キャッシュフロー

グローバルビジョン2030: 発酵・醸造技術のさらなる活用



## 新「キッコーマン中央研究所」 竣工

2019年10月から稼動。グループ研究・開発力の強化をめざす。



kikkoman 

34

  
**kikkoman**  
おいしい記憶をつくりたい。

35