

# キッコーマン株式会社

## 2020年度 決算説明会

2021年4月27日

➤ 中期経営計画の振り返りと  
2021年度の取り組み

代表取締役社長 CEO 堀切 功章

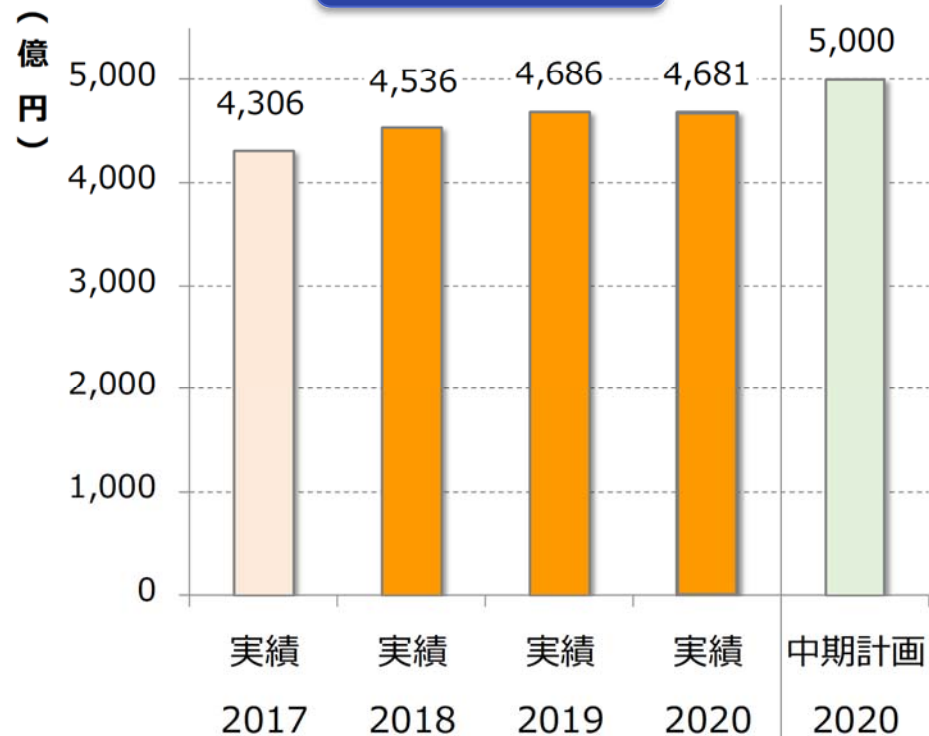
➤ 2020年度 業績報告と  
2021年度 業績予想

常務執行役員 CFO 神山 隆雄

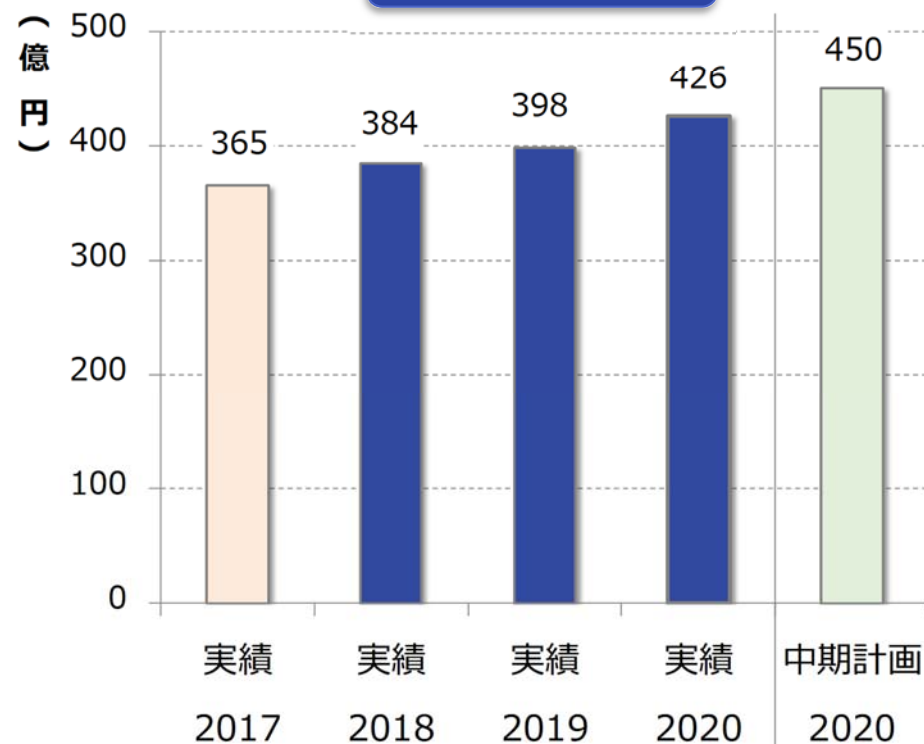
# 中期経営計画の振り返りと 2021年度の取り組み

代表取締役社長CEO  
堀切功章

## 売上高



## 営業利益



	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	
売上高	4,306億円	4,536億円	4,931億円	4,681億円	
営業利益	365億円	384億円	391億円	426億円	
売上高営業利益率	8.5%	8.5%	8.4%	9.1%	
ROE	9.8%	10.1%	9.9%	10.0%	
為替	ドル	110.8円	110.7円	109.1円	106.2円
	ユーロ	129.5円	128.4円	121.1円	123.7円

2020年度 目標	年平均成長率 (為替差除き)
5,000億円	+5.8%
450億円	+8.1%
9.0%	—
10%以上	—
105.0円	—
130.0円	—

# 2018-2020 中期経営計画 連結業績目標と実績

億円

		2020 実績	2020 目標	差異	為替差	実質差異 (為替差除)
連結	売上高	4,681	5,000	△319	△ 52	△ 267
	営業利益	426	450	△24	△ 5	△ 19
	営業利益率 (%)	9.1	9.0	0.1	—	—
国内	売上高	1,846	2,015	△169		△ 169
	営業利益	130	160	△30		△ 30
	営業利益率 (%)	7.1	8.0	△0.9	—	—
海外	売上高	2,878	3,010	△132	△ 52	△ 80
	営業利益	312	315	△3	△ 5	1
	営業利益率 (%)	10.8	10.5	0.3	—	—
※為替	ドル	106.2円	105.0円	1.2		
	ユーロ	123.7円	130.0円	△6.3		

- ・国内…売上高・営業利益とも目標を下回る。
  - 高付加価値商品の拡大、豆乳の成長は一定の成果。
  - 新型コロナウイルス感染症の影響もあり、業務用全般の売上が振るわず。
- ・海外…営業利益は為替差除きで目標達成。
  - しょうゆは売上目標を達成。
  - 卸は売上目標を下回る。新型コロナウイルス感染症の影響により業務用の売上が伸び悩み。

# セグメント別ブレイクダウン

億円

		2017 実績	2018 実績	2019 実績	2020 実績	2020 目標	年平均成長率 (為替差除)	2020実績と 目標の差異 (為替差除)	
国内	売上高	1,814	1,838	1,882	1,846	2,015	3.6%	△169	
	営業利益	119	124	133	130	160	10.5%	△30	
	営業利益率 (%)	6.5	6.7	7.1	7.1	8.0	—	—	
海外	北米	売上高	1,855	1,979	2,083	2,049	2,126	6.5%	△88
		営業利益	175	181	192	205	201	6.6%	3
		営業利益率 (%)	9.4	9.2	9.2	10.0	9.5	—	—
	欧州	売上高	279	312	314	341	377	10.4%	△14
		営業利益	41	46	46	60	58	11.8%	5
		営業利益率 (%)	14.8	14.7	14.6	17.5	15.3	—	—
	アジア・ オセアニア	売上高	356	377	389	425	469	8.6%	△2
		営業利益	25	26	25	27	36	12.0%	△6
		営業利益率 (%)	7.0	6.8	6.4	6.4	7.6	—	—
	計	売上高	2,521	2,730	2,841	2,878	3,010	7.3%	△80
		営業利益	258	271	282	312	315	8.2%	1
		営業利益率 (%)	10.2	9.9	9.9	10.8	10.5	—	—
全社・ セグメント消去	売上高	△29	△32	△37	△43	△25	—	△18	
	営業利益	△11	△11	△17	△16	△26	—	10	
連結	売上高	4,306	4,536	4,686	4,681	5,000	5.8%	△267	
	営業利益	365	384	398	426	450	8.1%	△19	
	営業利益率 (%)	8.5	8.5	8.5	9.1	9.0	—	—	

※為替

ドル  
ユーロ

110.8円 110.7円 109.1円 106.2円  
129.5円 128.4円 121.1円 123.7円

105.0円  
130.0円

# 今後について

## ■ 新たな中期経営計画

- 新たな中期経営計画は、2022年度からとする。
- 2021年度は、新たな中期経営計画を策定するための準備期間とし、市場環境の変化による影響を見定める。

## ■ 2021年度の見通し

- 前提とする市場環境…2021年度中は新型コロナウイルス感染症の影響が継続。
  - 各国での感染症対策が進み、全体としては業務用分野の需要は緩やかに回復する。
  - 家庭用分野の需要の伸びは、徐々に鈍化する。
- 業績予想

	通期予想	前年比	前年差異
売上高	4,925億円	105.2%	244億円
営業利益	439億円	103.0%	13億円
経常利益	430億円	103.7%	15億円
親会社株主に帰属する当期純利益	288億円	100.0%	—

※日本基準に基づいて作成。なおIFRSに基づく2021年度業績予想は、2021年3月期の有価証券報告書提出以降、公表予定。

## 2021年度のグループ重点課題

1. ニューノーマルへの対応
2. 収益力強化と成長の継続
3. リスク管理の徹底



# 2021年度の取り組み

---

## 1. ニューノーマルへの対応

- 変化を捉え、お客様の抱える課題を解決する商品・サービスを提供する。
- デジタルトランスフォーメーションに取り組む。
- 働き方を見直し、生産性向上を図る。

## 2. 収益力強化と成長の継続

- 海外—しょうゆ : キッコーマンブランドの浸透、強化を図る。  
—食料品卸売 : 家庭用市場の拡大をすすめ、バランスの良い事業構造を目指す。
- 国内—業務用の需要回復を捉え、家庭用・業務用トータルで成長を目指す。  
—高付加価値商品の拡大、豆乳の成長、体質強化に取り組む。

## 3. リスク管理の徹底

- 安定的に商品を生供給する責務を果たすべく、様々なリスクへの備えを強化する。

# 社会課題への対応

キッコーマンらしい活動

経済的価値

×

社会的価値

重要な社会課題3分野

地球環境

食と健康

人と社会

- 当社らしい活動を通じて、経済的価値とともに社会的価値を追求する。
- 持続可能な地球社会の実現に向け、事業を通じて社会課題の解決に貢献する。  
～長期環境ビジョン、人権方針、健康志向に応える商品等～

# 2020年度 業績報告と 2021年度 業績予想

常務執行役員 CFO

神山隆雄

## テーマ

[1] 2020年度 業績報告

[2] 2021年度 業績予想

# IFRSに基づく2020年度実績および2021年度業績予想

---

当社は、2021年6月22日提出予定の2021年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から、国際財務報告基準（IFRS）を任意適用いたします。

従いまして、本日現在開示する2020年度実績および2021年度業績予想は、従来の日本基準に基づいて作成しております。

IFRSに基づく2020年度実績および2021年度業績予想は、2021年6月22日の有価証券報告書提出以降、速やかに公表いたします。

# 〔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

	2020 実績	2019 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,681	4,686	△ 5	99.9	△ 50	45	101.0
国内	1,846	1,882	△ 35	98.1		△ 35	98.1
海外	2,878	2,841	36	101.3	△ 50	86	103.0
営業利益	426	398	28	107.0	△ 8	35	108.9
国内	130	133	△ 3	97.8		△ 3	97.8
海外	312	282	30	110.6	△ 7	37	113.2
キッコーマン (HD)	80	68	13	118.8		13	118.8
セグメント間消去等	△ 96	△ 85	△ 12			△ 11	
経常利益	415	391	24	106.1	△ 7	31	108.0
税前利益	405	379	26	106.8	△ 7	33	108.7
親会社株主に帰属する 当期純利益	288	266	22	108.4	△ 5	28	110.5

US\$ 106.2 109.1 △ 2.9  
 EUR 123.7 121.1 2.6

# 〔1〕 -2. 通期実績 国内売上高・営業利益（対前年実績）

## 通期実績

金額単位：億円

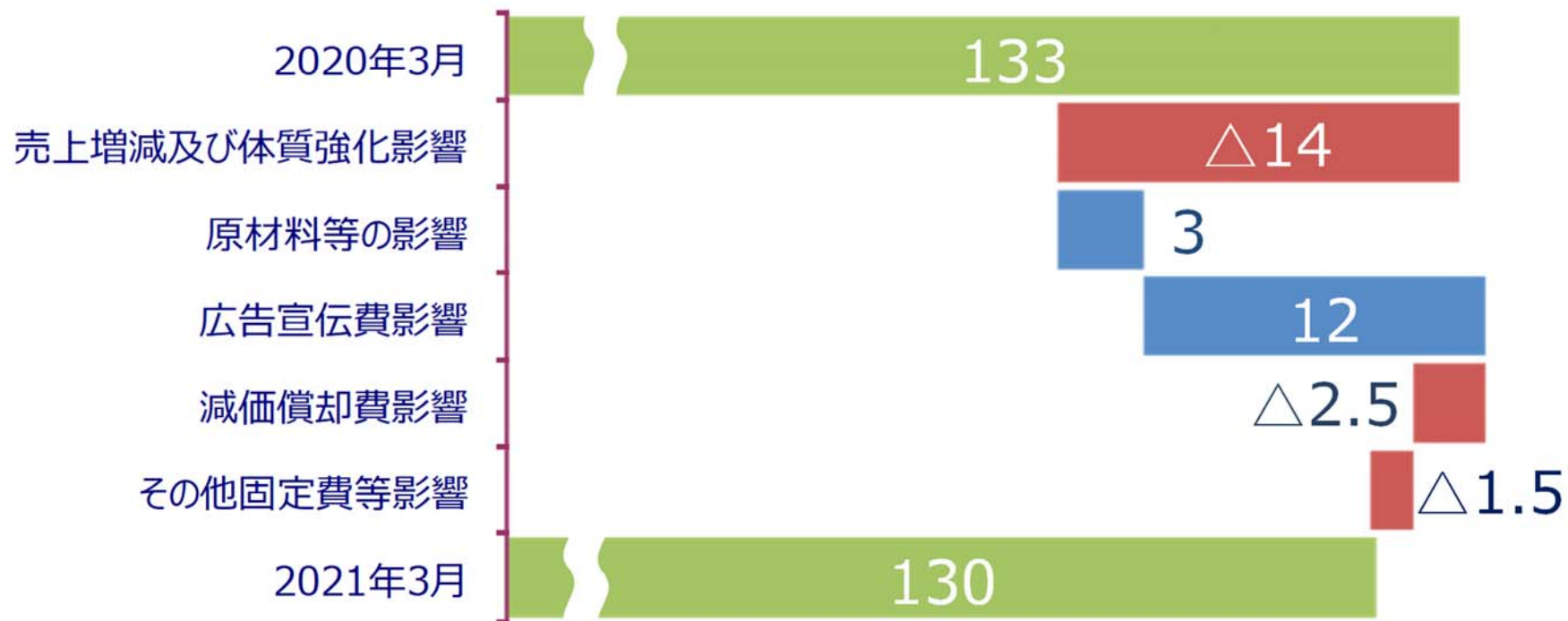
売上高		2020 実績	2019 実績	増減	%
国内	しょうゆ	481	497	△ 15	96.9
	食品	615	620	△ 5	99.1
	飲料	568	575	△ 7	98.8
	酒類	94	104	△ 11	89.9
	セグメント間	△ 2	△ 2		
	食料品製造・販売	1,756	1,794	△ 38	97.9
	その他	212	213	△ 2	99.3
	セグメント間	△ 122	△ 126	4	
	計	1,846	1,882	△ 35	98.1

営業利益		当年	前年	増減	%
国内	食料品製造・販売	113	115	△ 2	98.6
国内	その他	17	18	△ 1	92.7
	計	130	133	△ 3	97.8

# 〔1〕 -3. 国内営業利益の主な増減要因

(単位：億円)

国内 △ 3 億円





# 〔1〕 -4. 通期実績 海外売上高（対前年実績）

## 通期実績

金額単位：億円

売上高		2020 実績	2019 実績	増減	%	増減の内訳				
						為替差	実質	%		
海	北米	しょうゆ	521	500	21	104.2	△ 14	35	107.0	
		その他食料品	123	125	△ 2	98.1	△ 3	1	100.8	
	食料品製造・販売	643	625	18	102.9	△ 18	36	105.8		
	卸売	1,488	1,544	△ 55	96.4	△ 41	△ 15	99.0		
	計	2,049	2,083	△ 33	98.4	△ 56	23	101.1		
	欧州	食料品製造・販売	172	132	40	129.9	4	36	127.2	
		卸売	197	207	△ 10	95.4	3	△ 12	94.1	
		計	341	314	27	108.5	6	21	106.7	
	外	亜豪州	しょうゆ	140	141	△ 1	99.3	△ 1		99.9
			デルモンテ	58	61	△ 3	94.4	△ 2	△ 2	97.0
食料品製造・販売		197	202	△ 4	97.8	△ 3	△ 2	99.1		
卸売		231	191	40	121.1	2	38	119.8		
計		425	389	36	109.3		36	109.3		
その他	437	423	14	103.4		14	103.4			
セグメント間	△ 375	△ 368	△ 8		1	△ 8				
計	2,878	2,841	36	101.3	△ 50	86	103.0			

US\$ 106.2 109.1 △ 2.9  
 EUR 123.7 121.1 2.6

# 〔1〕 -5. 通期実績 海外営業利益（対前年実績）

## 通期実績

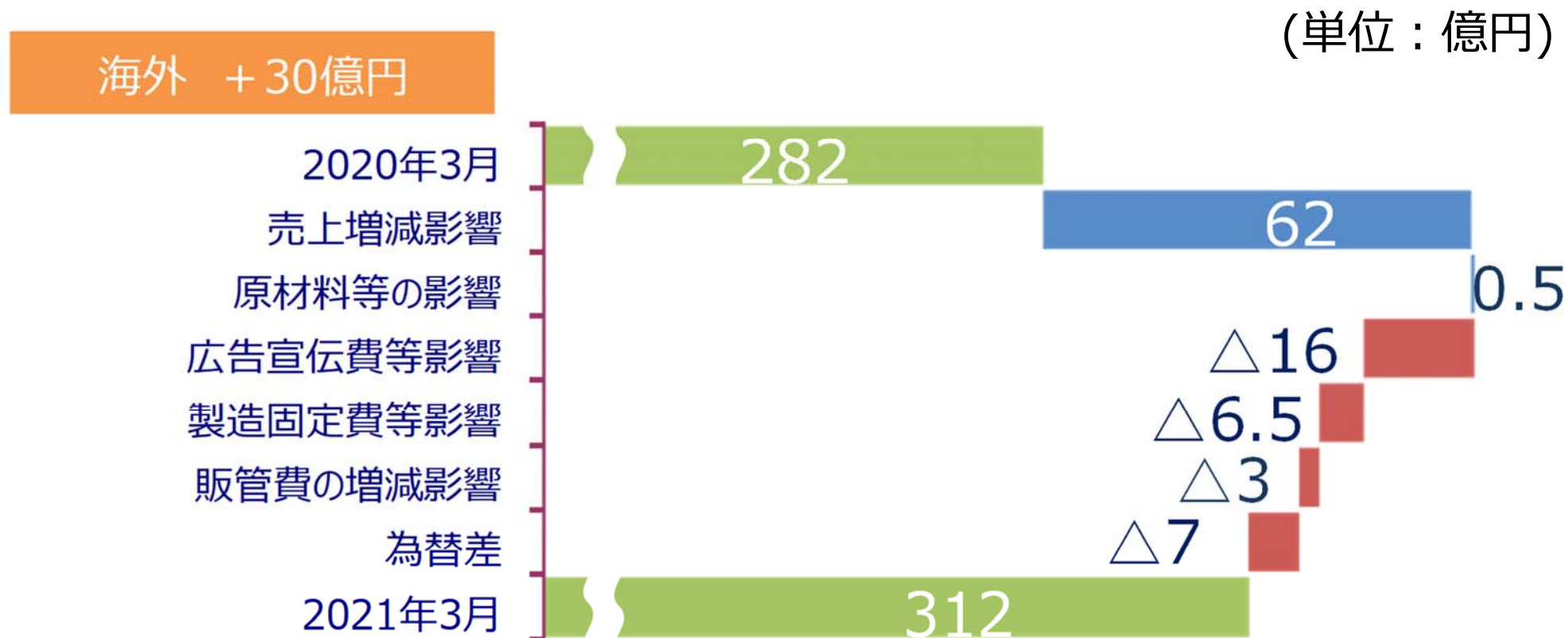
金額単位：億円

営業利益		2020 実績	2019 実績	増減	%	増減の内訳			
						為替差	実質	%	
海	北米	食料品製造・販売	130	125	5	104.2	△ 4	9	107.3
		卸売	76	69	7	110.5	△ 2	9	113.5
		計	205	192	13	106.8	△ 6	19	110.0
	欧州	食料品製造・販売	54	40	14	135.0	1	13	132.6
		卸売	6	6		100.1			100.7
		計	60	46	14	130.3	1	13	128.6
外	亜豪州	食料品製造・販売	22	23	△ 1	96.8	△ 1		99.4
		卸売	6	2	3	242.5		3	240.4
	計	27	25	3	110.1	△ 1	3	112.7	
	その他	22	20	2	109.0		2	109.0	
計		312	282	30	110.6	△ 7	37	113.2	

US\$ 106.2 109.1 △ 2.9

EUR 123.7 121.1 2.6

# 〔1〕 -6. 海外営業利益の主な増減要因



# 〔1〕 -7. 連結貸借対照表 増減明細

①総資産 = 4,275億円	対前期末	+401億円
②為替による影響		+82億円
実質差異 (① - ②)		+319億円

(単位：億円)

資産の部		負債純資産合計	
資産の部	+ 319	負債純資産合計	+ 319
<b>流動資産</b>	+ 276	<b>負債の部</b>	+ 27
現金及び預金	+ 268	有利子負債	△ 16
受取手形・売掛金	△ 9	支払手形・買掛金・未払金	+ 25
たな卸資産	+ 1	未払法人税等	+ 8
その他	+ 16	退職給付に係る負債	△ 28
		繰延税金負債	+ 10
<b>固定資産</b>	+ 43	リース債務	+ 5
有形固定資産	+ 0	その他	+ 24
(有形リース資産)	+ 2)	<b>純資産の部</b>	+ 292
無形固定資産	△ 5	利益剰余金	+ 212
(のれん)	△ 5)	有価証券評価差額金	+ 11
投資その他	+ 47	為替換算調整勘定	+ 28
(投資有価証券)	+ 31)	非支配株主持分	+ 1
(退職給付に係る資産)	+ 29)	その他	+ 40

# 〔1〕 -8. 連結キャッシュ・フロー

Net CF当期 (① + ② + ③ + ④) = +278億円

(単位：億円)

<b>①営業CF</b>	<b>+ 551</b>
税引前純利益	+ 405
減価償却費	+ 177
売上債権の増減	+ 14
たな卸資産の増減	+ 5
仕入債務の増減	△ 0
法人税等の支払	△ 104
その他	+ 54

<b>②投資CF</b>	<b>△ 168</b>
2' 固定資産の取得	△ 170
2' 固定資産の売却	+ 3
投資有価証券の取得	△ 19
貸付金の増減	+ 0
投資有価証券の売却収入	+ 11
その他	+ 7

<b>①+2'</b>	<b>フリー・キャッシュ・フロー</b>	<b>+ 384</b>
-------------	----------------------	--------------

<b>②-2'</b>	<b>投資CF (除く設備)</b>	<b>△ 1</b>
-------------	--------------------	------------

<b>③財務CF</b>	<b>△ 132</b>
短期借入金の増減	△ 16
配当金の支払額	△ 84
リース債務返済による支払	△ 32
自己株式の取得	△ 0
その他	△ 0

<b>④換算差額</b>	<b>+ 26</b>
--------------	-------------

## 〔2〕 -1. 連結業績予想 予想の前提条件

---

- 為替予想： 通期 US\$ 107円 EUR 128円
- 原材料等の影響： 原料相場は緩やかに下落と想定
- コロナウイルス影響： 前期のような大規模な  
経済活動規制等は想定していない
- アメリカの法人税率改定は9月からと仮定して計算

## 〔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

	2021 予想	2020 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上高	4,925	4,681	244	105.2	42	202	104.3
国内	1,910	1,846	64	103.5		64	103.5
海外	3,055	2,878	177	106.2	42	136	104.7
営業利益	439	426	13	103.0	5	8	101.8
国内	130	130		99.8			99.8
海外	330	312	18	105.7	5	13	104.2
キッコーマン（HD）	66	80	△ 15	81.7		△ 15	81.7
セグメント間消去等	△ 86	△ 96	10			10	
経常利益	430	415	15	103.7	5	11	102.6
税前利益	428	405	22	105.5	5	18	104.4
親会社株主に帰属する 当期純利益	288	288		100.0	3	△ 3	98.8

US\$ 107.0 106.2 0.8  
EUR 128.0 123.7 4.3

## 〔2〕 -3. 通期業績予想 国内売上高・営業利益（対前年実績）

### 通期予想

金額単位：億円

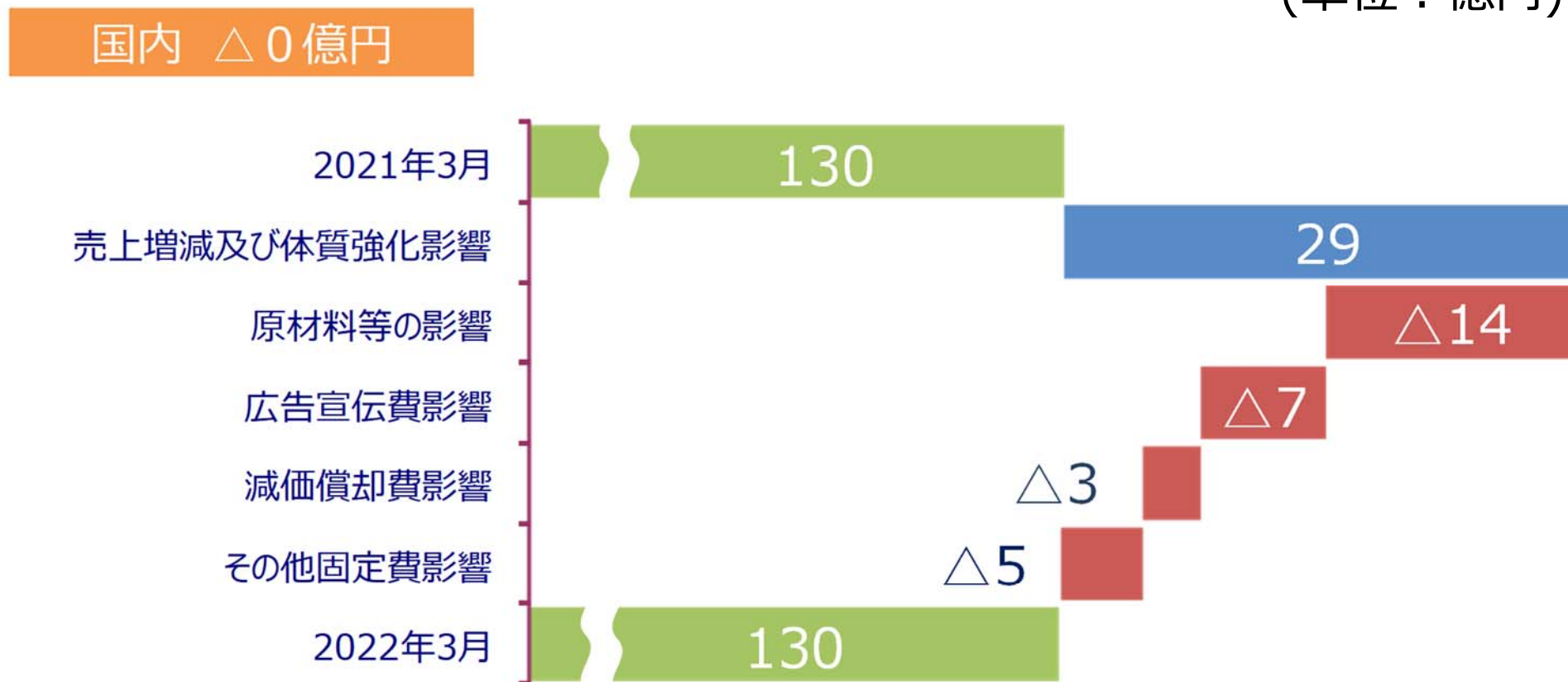
売上高		2021 予想	2020 実績	増減	%
国内	しょうゆ	487	481	6	101.2
	食品	639	615	24	103.9
	飲料	592	568	24	104.2
	酒類	100	94	6	106.5
	セグメント間	△ 2	△ 2		
	食料品製造・販売	1,816	1,756	60	103.4
	その他	218	212	6	102.7
	セグメント間	△ 124	△ 122	△ 2	
	計	1,910	1,846	64	103.5

営業利益		2021 予想	2020 実績	増減	%
国内	食料品製造・販売	115	113	2	101.3
	その他	16	17	△ 1	91.2
	計	130	130		99.8



## 〔2〕 -4. 通期業績予想 国内営業利益の主な増減要因

(単位：億円)



## 〔2〕 -5. 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

売上高		2021 予想	2020 実績	増減	%	増減の内訳				
						為替差	実質	%		
海	北米	しょうゆ	538	521	17	103.3	4	13	102.5	
		その他食料品	131	123	8	106.7	1	7	105.9	
		食料品製造・販売	669	643	26	104.0	5	20	103.2	
		卸売	1,573	1,488	85	105.7	14	71	104.8	
	計	2,157	2,049	108	105.2	18	89	104.4		
	欧州	食料品製造・販売	181	172	9	105.2	6	3	101.7	
		卸売	225	197	28	114.0	7	20	110.4	
		計	375	341	34	110.0	12	22	106.5	
	外	亜豪州	しょうゆ	154	140	14	110.3	4	10	107.1
			デルモンテ	65	58	7	112.9	1	7	111.6
食料品製造・販売			219	197	22	111.0	5	17	108.4	
卸売		263	231	31	113.6	7	25	110.7		
計		478	425	53	112.4	12	41	109.7		
その他	434	437	△ 3	99.2		△ 3	99.2			
セグメント間	△ 389	△ 375	△ 14			△ 13				
計	3,055	2,878	177	106.2	42	136	104.7			

US\$ 107.0 106.2 0.8

EUR 128.0 123.7 4.3

## 〔2〕 -6. 通期業績予想 海外営業利益（対前年実績）

### 通期予想

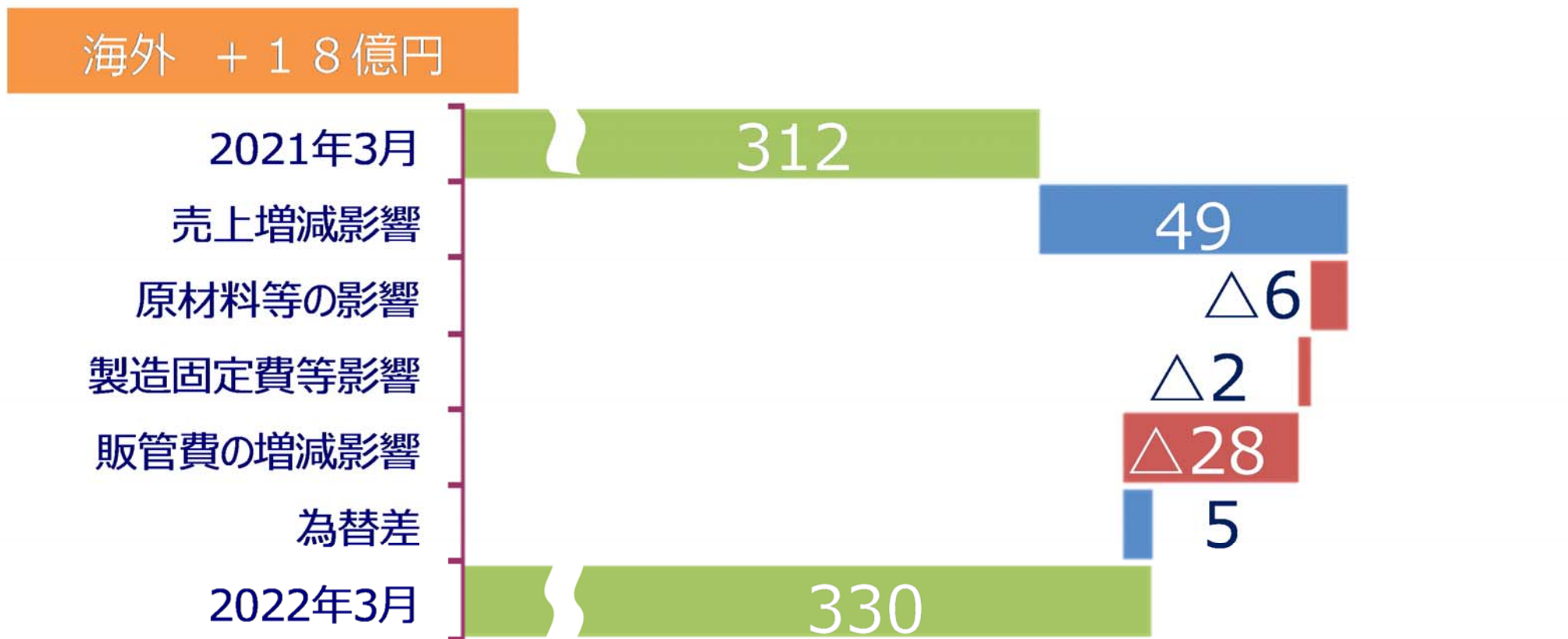
金額単位：億円

営業利益			2021 予想	2020 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海	北米	食料品製造・販売	136	130	5	104.0	1	4	103.2
		卸売	81	76	5	106.9	1	4	105.9
	計		215	205	10	105.0	2	8	104.1
	欧州	食料品製造・販売	60	54	6	111.0	2	4	107.3
		卸売	7	6		107.5			103.9
	計		66	60	6	110.4	2	4	106.8
外	亜豪州	食料品製造・販売	25	22	3	112.3	1	2	109.9
		卸売	7	6	1	117.0		1	114.3
	計		31	27	4	113.8	1	3	111.3
	その他		18	22	△ 4	81.9		△ 4	81.9
計			330	312	18	105.7	5	13	104.2

US\$ 107.0 106.2 0.8  
EUR 128.0 123.7 4.3

## 〔2〕 -7. 通期業績予想 海外営業利益の主な増減要因

(単位：億円)





おいしい記憶をつくりたい。

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) 2020年 = 2020年4月~2021年3月