

# 2022年度 決算説明会

キッコーマン株式会社

2023年4月27日

## 2022年度業績報告と2023年度業績予想

取締役常務執行役員CFO      神山   隆雄

## 中期経営計画の進捗と

## 中長期の企業価値向上に向けた取り組み

代表取締役会長CEO      堀切   功章

# 2022年度業績報告と2023年度業績予想

取締役常務執行役員CFO

神山 隆雄

(1) 2022年度 業績報告

(2) 2023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

	2022 実績	2021 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	6,189	5,164	1,025	119.8	674	350	106.8
国内	1,547	1,582	△ 35	97.8		△ 35	97.8
海外	4,690	3,627	1,064	129.3	674	389	110.7
事業利益	588	523	65	112.4	81	△ 16	97.0
国内	93	135	△ 42	68.8		△ 42	68.8
海外	518	404	114	128.3	75	39	109.7
キッコーマン（HD）	106	92	14	114.6		14	114.6
セグメント間取引	△ 129	△ 108	△ 20		6	△ 26	
営業利益	554	507	47	109.2	75	△ 28	94.5
税引前当期利益	608	542	66	112.1	78	△ 13	97.6
親会社の所有者に帰属する 当期利益	437	389	48	112.4	57	△ 9	97.7

USD 135.0 112.9 22.1

EUR 141.2 131.0 10.2

# (1)-2. 通期実績 海外売上収益（対前年実績）

## 通期実績

金額単位：億円

			2022 実績	2021 実績	増減	%	増減の内訳		
売上収益							為替差	実質	%
海外	北米	しょうゆ	799	589	210	135.7	133	77	113.1
		その他食料品	149	127	22	117.5	25	△ 3	97.8
		食料品製造・販売	948	716	233	132.5	158	74	110.4
		卸売	2,559	1,938	620	132.0	421	199	110.3
		計	3,385	2,560	825	132.2	559	266	110.4
	欧州	食料品製造・販売	218	212	6	102.7	16	△ 10	95.1
		卸売	349	293	56	119.2	23	33	111.3
		計	526	464	62	113.3	36	26	105.6
	亜豪州	しょうゆ	181	161	20	112.6	22	△ 2	98.7
		デルモンテ	81	67	14	121.3	12	3	103.8
		食料品製造・販売	262	228	35	115.2	34		100.2
		卸売	447	305	142	146.7	52	91	129.8
		計	704	529	176	133.2	85	91	117.1
外	その他		591	547	44	108.1		44	108.1
	セグメント間		△ 516	△ 473	△ 44		△ 6	△ 38	
	計		4,690	3,627	1,064	129.3	674	389	110.7

USD 135.0 112.9 22.1

EUR 141.2 131.0 10.2

# (1)-3. 通期実績 海外事業利益（対前年実績）

## 通期実績

金額単位：億円

事業利益			2022 実績	2021 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海外	北米	食料品製造・販売	196	141	55	139.0	34	22	115.2
		卸売	190	132	58	143.9	31	27	120.5
		計	386	273	113	141.2	64	48	117.6
	欧州	食料品製造・販売	45	57	△ 12	79.2	3	△ 15	73.6
		卸売	13	17	△ 4	76.6	1	△ 5	71.7
		計	58	73	△ 15	78.9	4	△ 19	73.4
	亜豪州	食料品製造・販売	25	25		99.4	4	△ 4	85.4
		卸売	24	11	13	220.4	3	10	195.2
		計	49	36	13	135.2	6	6	117.8
	その他		25	24		101.3			101.3
	計		518	404	114	128.3	75	39	109.7

USD 135.0 112.9 22.1

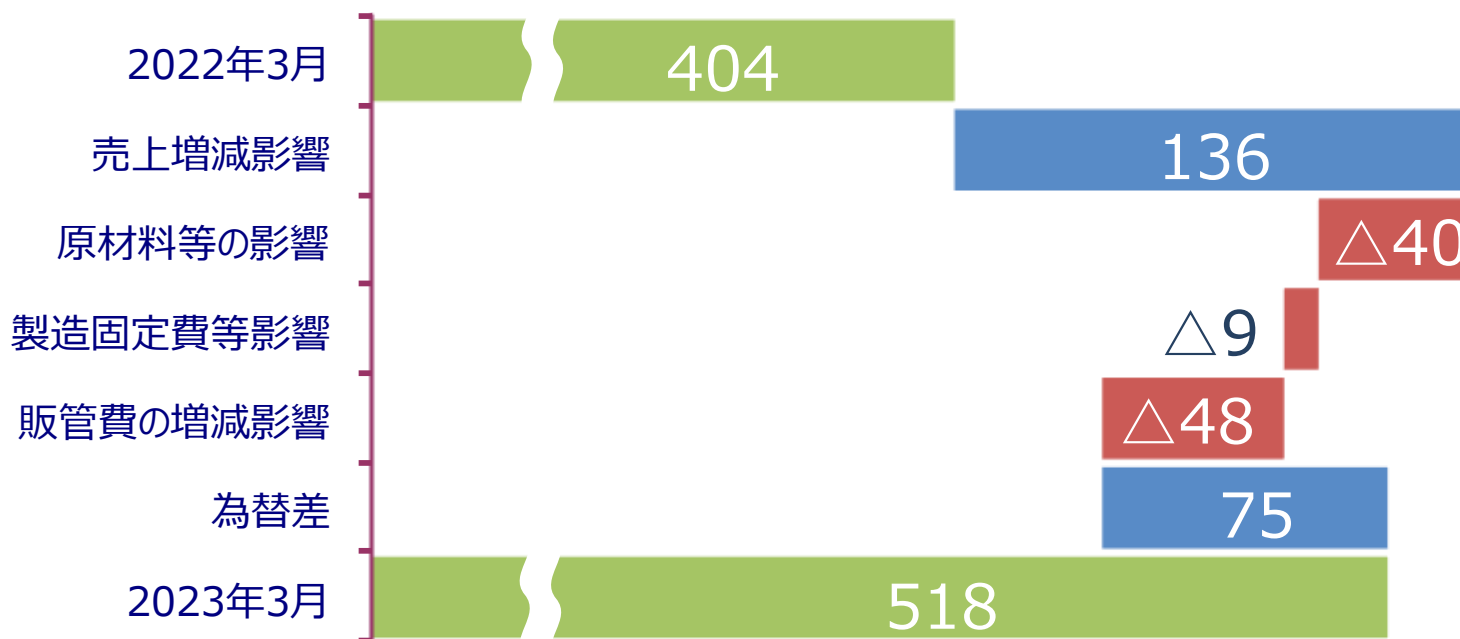
EUR 141.2 131.0 10.2

## (1)-4. 通期実績 海外事業利益の主な増減要因

### 通期実績

(単位：億円)

海外 + 114億円





# (1)-5. 通期実績 国内売上収益・事業利益（対前年実績）

## 通期実績

金額単位：億円

売上収益			2022 実績	2021 実績	増減	%
国内		しょうゆ	432	428	4	100.9
		食 品	494	536	△ 43	92.0
		飲 料	425	436	△ 11	97.5
		酒 類	101	90	11	112.7
		セグメント間	△ 2	△ 2		
		食料品製造・販売	1,450	1,488	△ 39	97.4
		その他	219	216	2	101.2
		セグメント間	△ 122	△ 123	1	
		計	1,547	1,582	△ 35	97.8

事業利益			2022 実績	2021 実績	増減	%
国内		食料品製造・販売	75	116	△ 42	64.3
		その他	18	19	△ 1	96.3
		計	93	135	△ 42	68.8

## (1)-6. 通期実績 国内事業利益の主な増減要因

### 通期実績

(単位：億円)

国内 △42億円



## (2)-1 2023年度業績予想 予想の前提条件

---

- 為替： 年間 USD 130円、EUR 140円
- 原材料等の影響： 原材料等の価格の高止まりを見込む

## (2)-2 通期業績予想 海外売上収益（対前年実績）

### 通期予想

金額単位：億円

売上収益			2023 予想	2022 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海外	北米	しょうゆ	800	799		100.1	△ 30	30	103.8
		その他食料品	12	149	△ 137	8.2		△ 136	8.5
		食料品製造・販売	812	948	△ 136	85.6	△ 30	△ 106	88.8
		卸売	2,657	2,559	98	103.8	△ 103	201	107.9
		計	3,348	3,385	△ 38	98.9	△ 128	91	102.7
	欧州	食料品製造・販売	250	218	32	114.7	△ 2	34	115.7
		卸売	388	349	39	111.1	△ 6	45	112.9
		計	592	526	66	112.6	△ 8	74	114.1
	亜豪州	しょうゆ	191	181	10	105.7	△ 3	13	107.4
		デルモンテ	88	81	7	108.5	△ 2	9	111.6
		食料品製造・販売	279	262	16	106.3	△ 6	22	108.4
		卸売	465	447	18	104.0	△ 14	32	107.1
		計	739	704	34	104.9	△ 19	54	107.6
その他		626	591	35	106.0		35	106.0	
セグメント間		△ 545	△ 516	△ 29		1	△ 30		
計		4,759	4,690	69	101.5	△ 154	223	104.8	

USD 130.0 135.0 △ 5.0

EUR 140.0 141.2 △ 1.2

## (2)-3 通期業績予想 海外事業利益（対前年実績）

### 通期予想

金額単位：億円

事業利益			2023 予想	2022 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海外	北米	食料品製造・販売	197	196	1	100.3	△ 7	8	104.1
		卸売	190	190		99.7	△ 7	7	103.5
		計	387	386	1	100.2	△ 15	15	104.0
	欧州	食料品製造・販売	64	45	19	142.9	△ 1	20	144.2
		卸売	14	13	1	107.4		1	109.0
		計	78	58	20	135.4	△ 1	21	136.7
	亜豪州	食料品製造・販売	29	25	4	115.6		4	117.0
		卸売	23	24	△ 1	97.5	△ 1		100.1
		計	53	49	3	107.0	△ 1	4	108.9
	その他		24	25		98.6			98.6
計		542	518	24	104.6	△ 16	40	107.8	

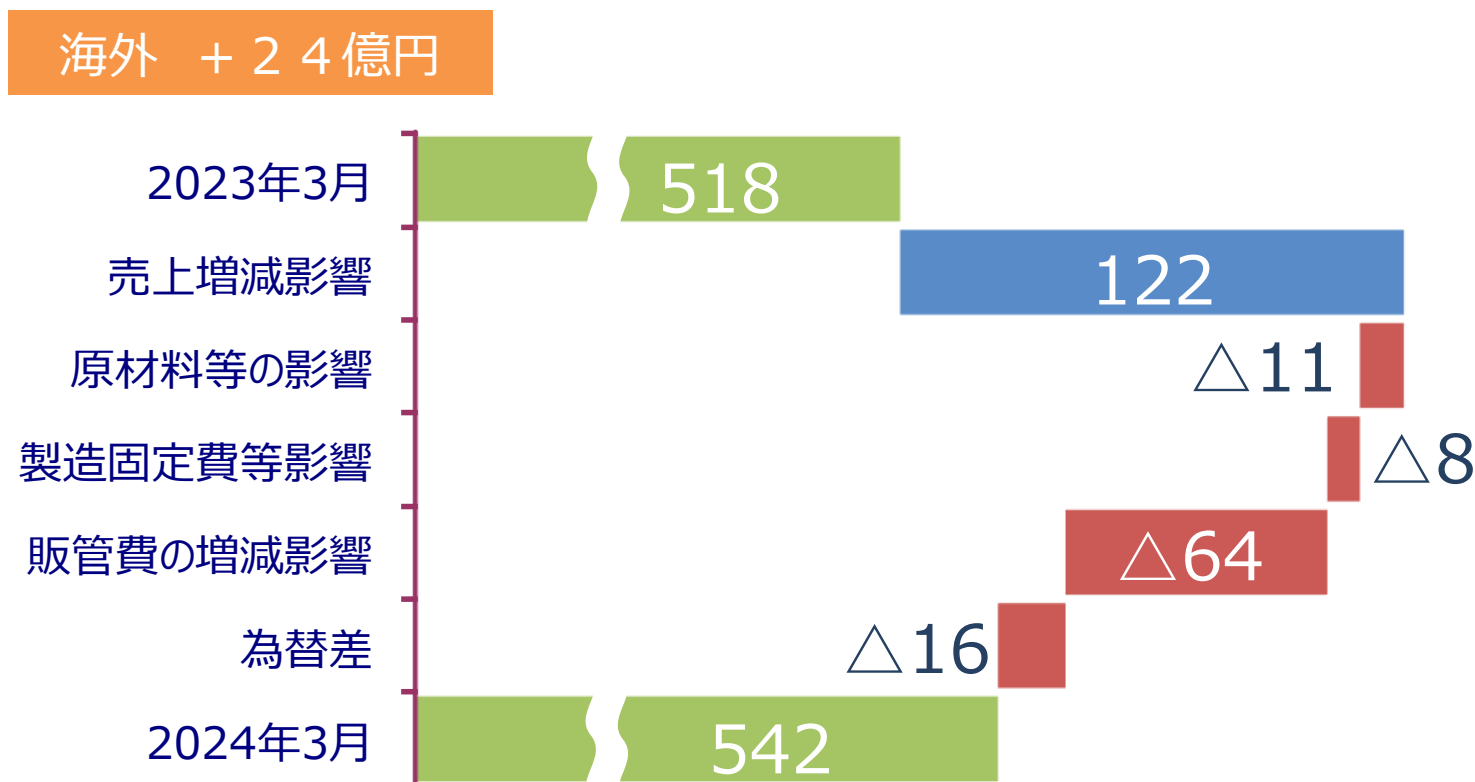
USD 130.0 135.0 △ 5.0

EUR 140.0 141.2 △ 1.2

## (2)-4 通期業績予想 海外事業利益の主な増減要因

### 通期予想

(単位：億円)



## (2)-5 通期業績予想 国内売上収益・事業利益（対前年実績）

### 通期予想

金額単位：億円

売上収益			2023 予想	2022 実績	増減	%
国内		しょうゆ	458	432	26	106.0
		食 品	532	494	38	107.8
		飲 料	471	425	47	111.0
		酒 類	103	101	2	101.8
		セグメント間	△ 2	△ 2		
	食料品製造・販売		1,563	1,450	113	107.8
	その他		230	219	11	104.9
	セグメント間		△ 120	△ 122	2	
	計		1,673	1,547	126	108.1

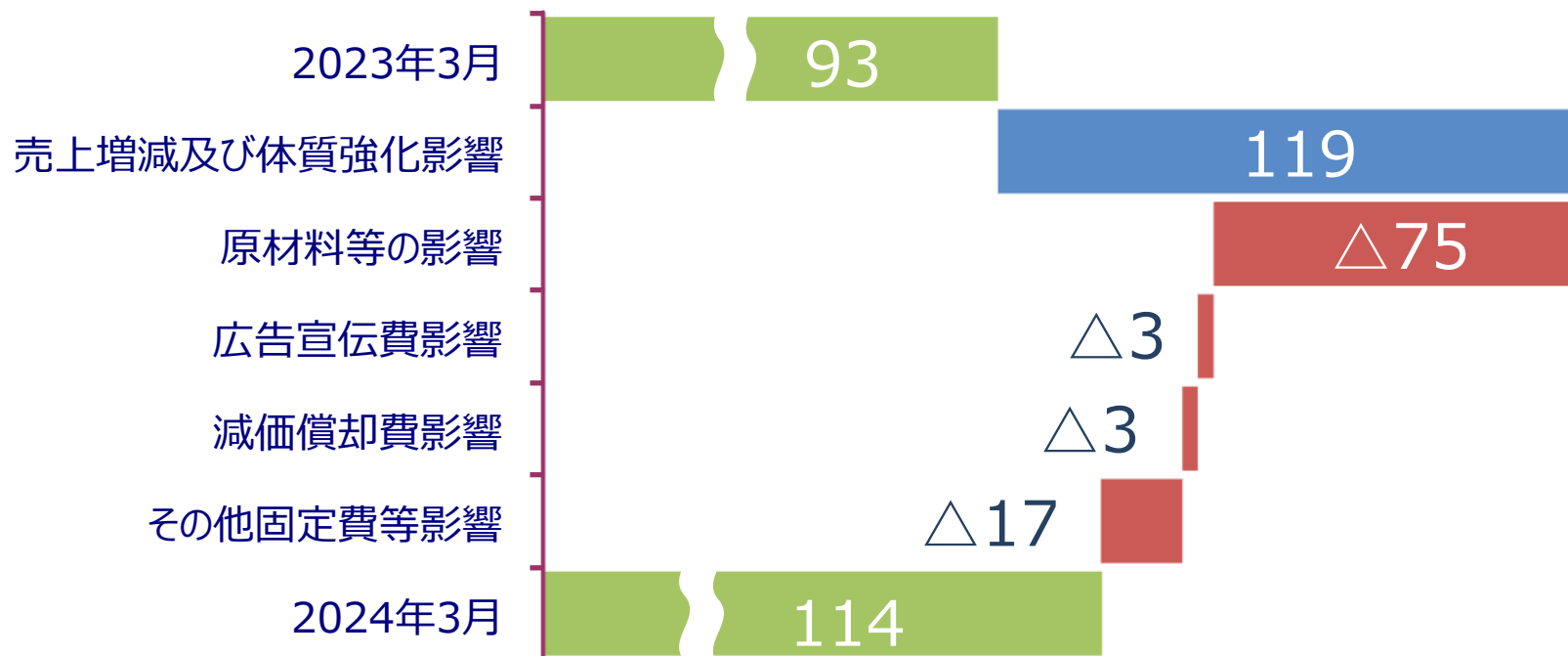
事業利益			2023 予想	2022 実績	増減	%
国内	食料品製造・販売		97	75	22	129.8
	その他		17	18	△ 1	96.0
	計		114	93	21	122.9

## (2)-6 通期業績予想 国内事業利益の主な増減要因

### 通期予想

(単位：億円)

国内 + 21 億円





## (2)-7 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

	2023 予想	2022 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	6,375	6,189	186	103.0	△ 154	340	105.5
国内	1,673	1,547	126	108.1		126	108.1
海外	4,759	4,690	69	101.5	△ 154	223	104.8
事業利益	627	588	39	106.7	△ 18	57	109.7
国内	114	93	21	122.9		21	122.9
海外	542	518	24	104.6	△ 16	40	107.8
キッコーマン（HD）	90	106	△ 16	84.7		△ 16	84.7
セグメント間取引	△ 119	△ 129	10		△ 1	11	
営業利益	535	554	△ 19	96.6	△ 16	△ 3	99.5
税引前当期利益	596	608	△ 12	98.0	△ 18	6	101.0
親会社の所有者に帰属する 当期利益	439	437	2	100.4	△ 13	15	103.5

USD 130.0 135.0 △ 5.0

EUR 140.0 141.2 △ 1.2

# 中期経営計画の進捗と 中長期の企業価値向上に向けた取り組み

代表取締役会長CEO

堀切 功章

# 中期経営計画（22-24年度）重点課題および目標

---

## | 重点課題

**環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上**

**事業活動を通じ、社会課題解決に貢献**

# 中期経営計画（22-24年度）重点課題および目標

## 目標

売上成長率

年平均 **5%以上\***

22-24年度

事業利益率

**10%以上**

24年度

ROE

**11%以上**

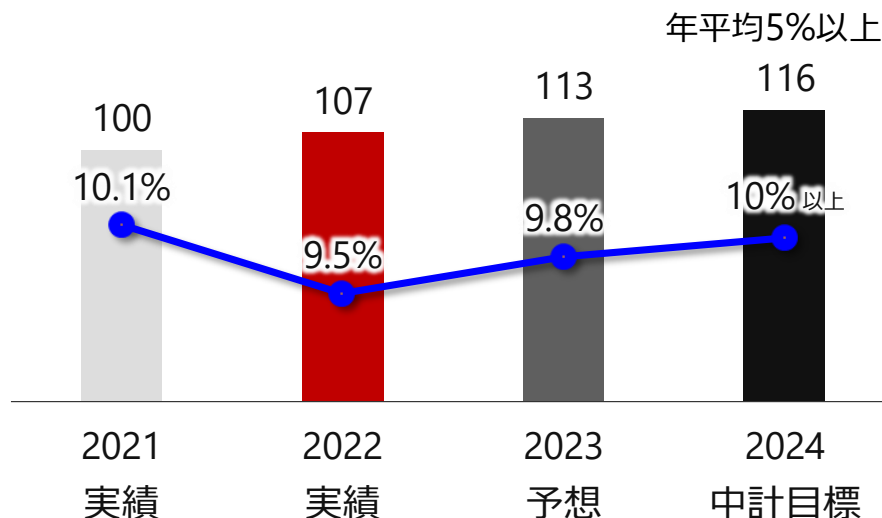
24年度

\* 為替差を除く。

# 中期経営計画（22-24年度）目標と進捗

## 売上収益および事業利益率

※売上収益は為替差を除き、2021年度を100として指数化



### 進捗について

- ・ 進捗は、全体としては概ね計画通り。
- ・ セグメントごと、進捗に差あり。

(億円)

連 結	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想	2024年度 中計目標
売上収益	5,164	6,189	6,375	年平均5%以上 (為替差を除く)
事業利益	523	588	627	—
事業利益率	10.1%	9.5%	9.8%	10%以上
ROE	11.7%	11.4%	—	11%以上

為替レート USD

112.9円

135.0円

130.0円

kikkoman 為替レート EUR

131.0円

141.2円

140.0円

# 海外しょうゆ事業 中期経営計画の目標と進捗

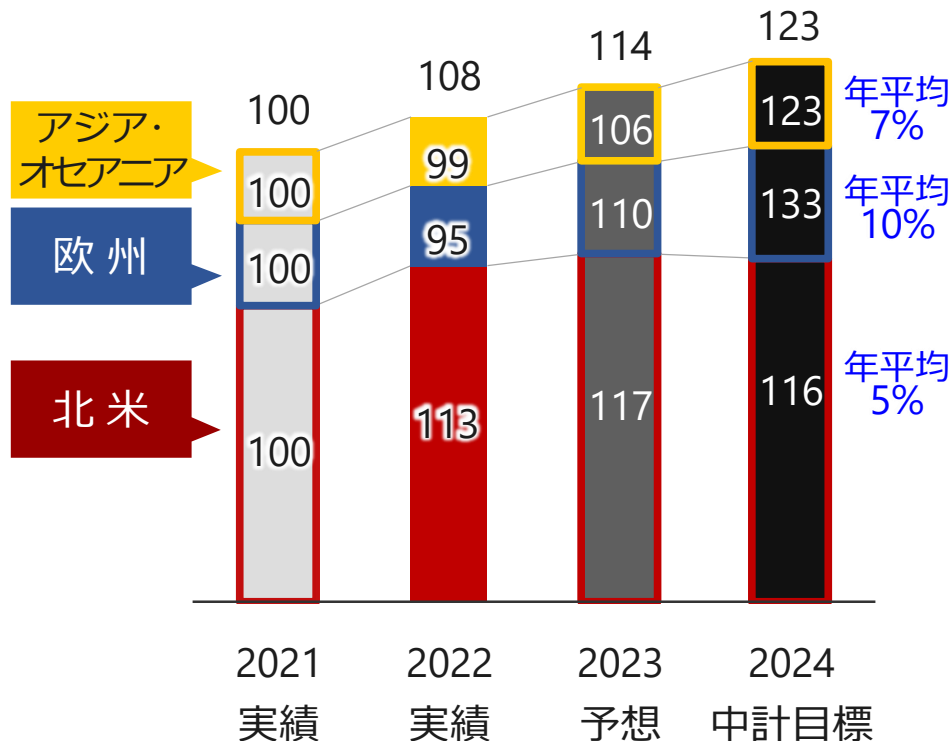
## 目標

**売上成長**  
**年平均 7%**  
(為替差を除く)

- 成長の継続と収益力向上
- コロナ下における家庭用増を維持し、業務用を拡大

## 売上収益

※為替差を除き、2021年度を100として指数化



## 進捗について

- ・ 進捗は、全体としては概ね順調。
- ・ 好調な北米が牽引。
- ・ 欧州は経済環境の悪化により成長が足踏み。

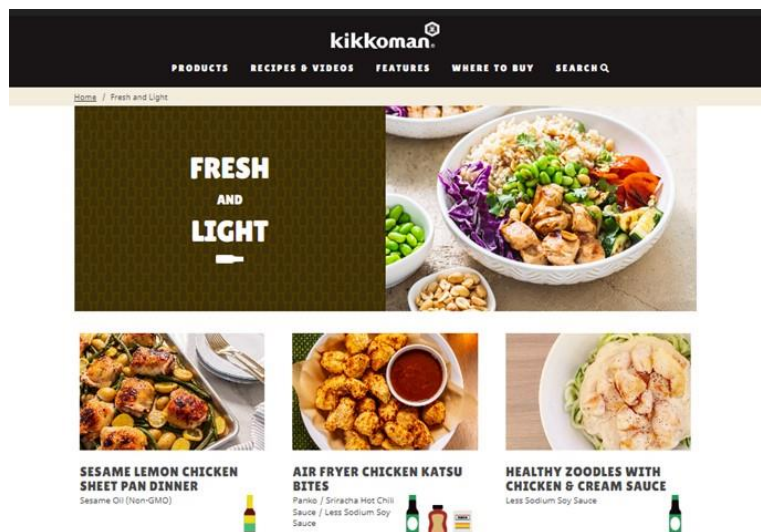
## 目標達成に向けた取り組み

- ・ ブランドの浸透。
- ・ 各国食文化に合わせたレシピ提案・商品開発。

グローバルビジョン2030 「目指す姿」

## 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

- キッコーマンしょうゆを「オールパーパスシーズニング」として、各国の食文化に定着させるべく、ブランドの浸透を図る。
- ➡ そのために、各地の食文化に合わせたレシピ提案・商品開発を行う。



# 海外しょうゆ事業 中長期の企業価値向上に向けた取り組み

グローバルビジョン2030 「目指す姿」

**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**

## 北 米

### 安定成長の継続

- ・ブランド力の強化
- ・商品ラインアップ強化による家庭用強化
- ・商品開発や新業態への提案による新規需要・価値創造

## 欧 州

### 国・エリアごとのきめ細かな対応で2桁成長

- ・主要国の深耕とエリアの拡大
- ・レシピ提案等を通じた使用経験創出

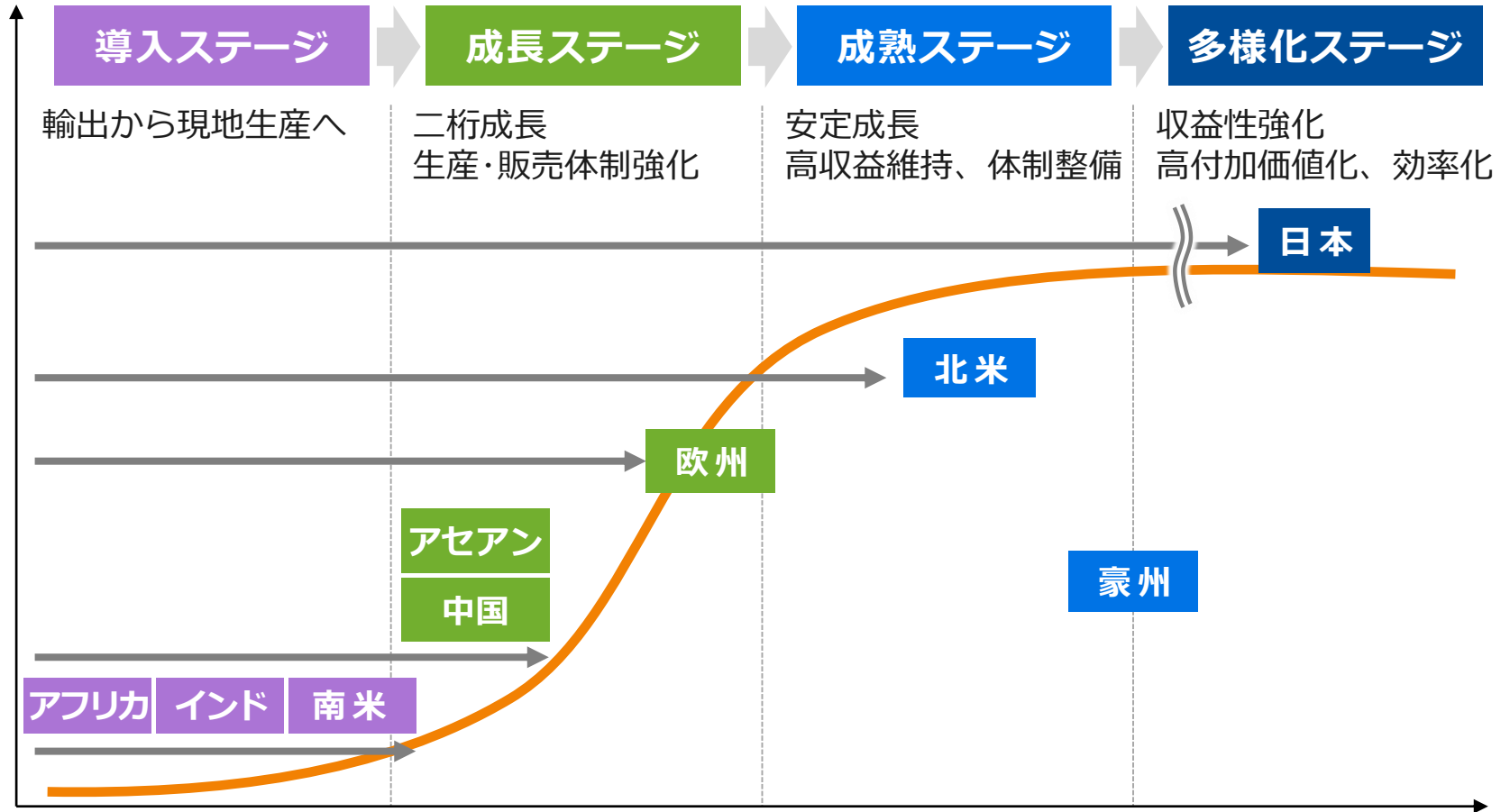
## アジア・ オセアニア

### アセアンで、2桁成長の定着

- ・キッコーマンしょうゆ（本醸造しょうゆ）の価値訴求
- ・家庭用商品ラインアップ強化



# キッコーマンしょうゆのグローバル展開 エリア別ステージ



## ブラジル工場より キッコマンしょうゆの出荷開始

(2021年11月)

### →南米事業の展開を本格化

肉や炒め物などの  
ブラジル料理をはじめ、  
多様な食文化との融合を図る



2021年11月 現地での発表イベントの様子



店頭販促の様子



## Kikkoman India社 設立 (2021年2月)

→しょうゆをインドの日常的な調味料にする挑戦を続ける

### 本醸造しょうゆの特長をアピール

- ・シェフとの取り組み (レシピ開発・SNS)
- ・活用法PRイベント (外食・メディア向け)
- ・サンプリング (レストラン・学校)



# 海外卸売事業 中期経営計画の目標と進捗

## 目標

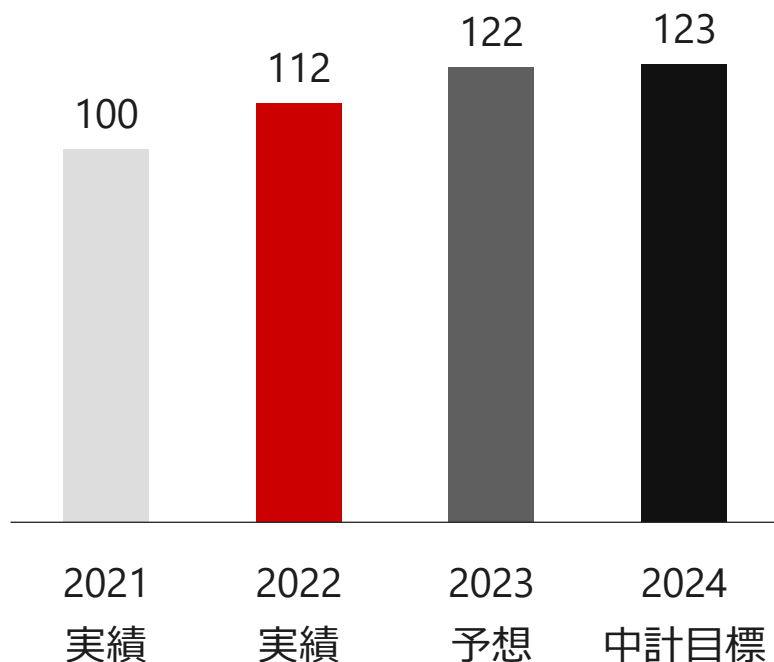
**売上成長**  
**年平均 7%**

(為替差を除く)

- 業務用、家庭用のバランスの良い事業構造
- 既存拠点の整備・拡大を進め、競争力強化
- 調達力強化

## 売上収益

※為替差を除き、2021年度を100として指数化



## 進捗について

- 各エリアとも順調。全体として目標を上回るペースで成長。

## 目標達成に向けた取り組み

- 安定供給に努める。
- 拠点展開を継続。

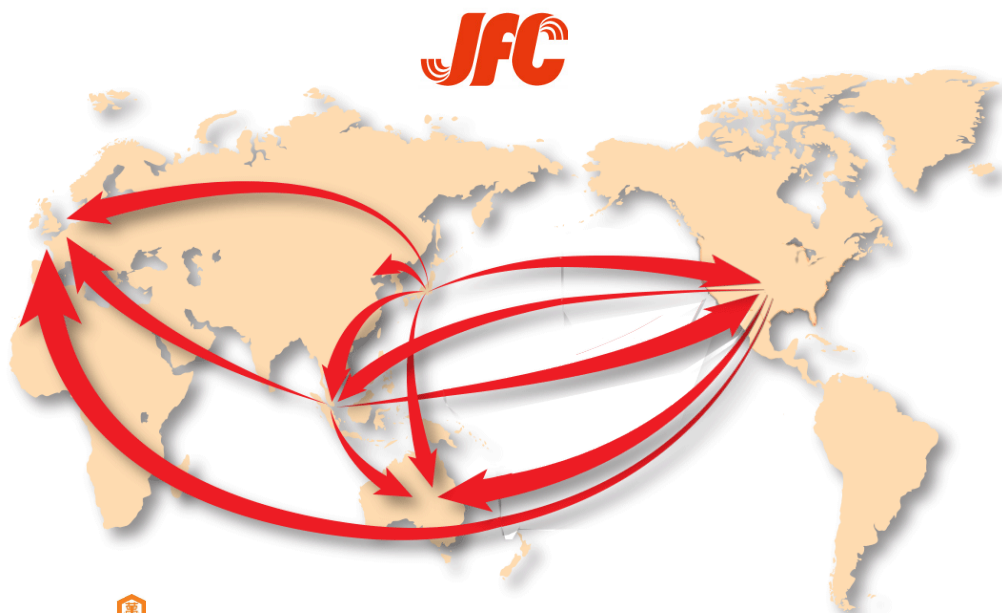


# 海外卸売事業 中長期の企業価値向上に向けた取り組み

グローバルビジョン2030 グローバルNo.1戦略

**東洋食品卸グローバルNo.1の地位を強固なものにする。**

- 拠点展開の継続による競争力の向上
- 調達力の強化
- 業務用、家庭用のバランスの良い事業構造



# 国内事業 中期経営計画の目標と進捗

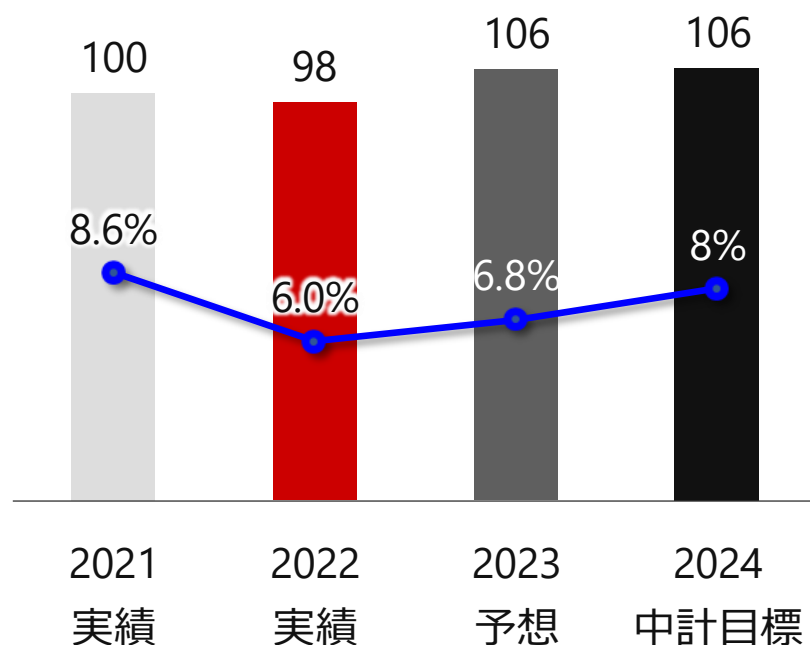
## 目標

売上成長 年平均 2%  
事業利益率 8%

- 各事業とも収益力向上

## 売上収益および事業利益率

※売上収益は2021年度を100として指数化



## 進捗について

- 急激な原材料等のコスト増により利益率が低下。

## 目標達成に向けた取り組み

- 価格政策や、高付加価値化、新たな価値の提案による需要創造、生産性向上に取り組む。

# 国内事業 中長期の企業価値向上に向けた取り組み

## しょうゆ

## 食品

- しょうゆにつゆ・たれを含めた「広義のしょうゆ」の拡大
- 高付加価値化、設備投資による効率化
- 新カテゴリー・新規事業による需要創造
- ECチャネルを通じたブランド発信



## 豆乳

- トップメーカーとして市場の活性化、需要拡大
- 生産性向上により、事業利益伸長
- 新カテゴリー、新規チャネルへの取り組み



# 中期経営計画（22-24年度） 経営資源の活用

22-24年度  
**営業CF**  
**約1,850億円\***

## ● 将来の成長・収益力向上に向けた投資

<b>株主還元</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 連結配当性向30%以上</li></ul>	2022年度（予定） 年間配当 1株あたり78円 総額約149億円
<b>設備投資</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 国内：生産性向上等</li><li>● 海外：しょうゆ増産、 卸拠点の整備・拡張等</li></ul>	<b>約850億円*</b>
<b>成長・収益力 向上投資</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 新規事業、価値創造、社会課題解決等 （設備・IT投資、M&amp;A等）</li></ul>	

\* 為替レート 1ドル145円、1ユーロ145円として算出。  
設備投資は使用権資産を除く。



# 中期経営計画（22-24年度）重点課題および目標

---

## | 重点課題

**環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上**

**事業活動を通じ、社会課題解決に貢献**

# 社会課題への取り組みの全体像

経営理念

グローバルビジョン2030

社会課題への取り組み

地球環境

食と健康

人と社会

解決に貢献

事業機会

社会課題

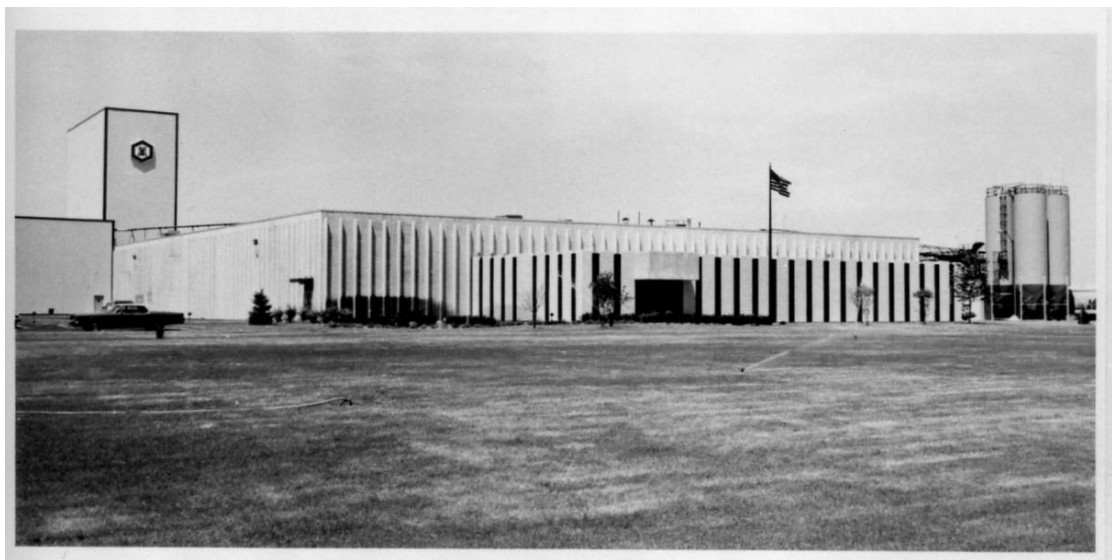


# 中期経営計画（22-24年度） 社会課題への取り組み

重点3分野	基本的な考え方	テーマ
地球環境	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行います。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 気候変動</li><li>● 食の環境</li><li>● 資源の活用</li></ul>
食と健康	「キッコーマンの約束」に 込めた想いを実践します。	<ul style="list-style-type: none"><li>● おいしさ与健康</li><li>● 多様な食ニーズ</li><li>● コミュニケーション</li></ul>
人と社会	人を大切にする企業文化を育み、 社会の持続可能な発展に貢献 します。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人権の尊重</li><li>● ステークホルダー との協働</li><li>● 経営体制の強化</li></ul>

# アメリカ工場 50周年

1973年にアメリカ・ウィスコンシン工場がグランドオープン、  
キッコーマンしょうゆ初出荷



# 参考資料 -1 中期経営計画

---

テーマ	取り組み	目 標
気候変動	● CO2削減の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CO2総排出量の削減 （'18年度比25%以上削減）</li> <li>• 再エネ100%拠点の拡大</li> </ul>
食の環境	● 水環境の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 水使用原単位の削減 （'11年度比25%以上削減）</li> <li>• 排水自主基準100%順守</li> </ul>
資源の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リサイクル活動の推進</li> <li>● 食品ロスの削減</li> <li>● プラスチック使用量の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 再資源化率99%以上</li> <li>• 食品ロス25%以上削減 （'18年度比）</li> <li>• 環境配慮型商品の展開</li> </ul>

テーマ	取り組み	目 標
おいしさ与健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バランスの取れた健康的でおいしい食の提案</li> <li>● さまざまな栄養課題への対応</li> <li>● 適切な塩分摂取</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 栄養課題の解決に貢献する商品やサービスの展開</li> <li>● 栄養関連データの活用</li> <li>● 減塩タイプのしょうゆの売上構成比25%（国内）*</li> </ul> <p>* 日本国内のキッコーマンしょうゆ（家庭用）における売上構成比</p>
多様な食ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 植物由来たんぱく質を使った商品の展開拡大</li> <li>● 消費者の選択肢を増やす提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外豆乳事業の拡大</li> <li>● 植物性たんぱく質使用商品の市場投入</li> <li>● 商品表示を通じた多様な選択肢の提案</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食育活動の推進</li> <li>● 食文化の国際交流</li> <li>● こころの健康を支援する活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● さまざまな媒体を通じたレシピの提案</li> <li>● 多様な食文化の紹介</li> <li>● 人々のつながりを生むプログラムの実施</li> </ul>

テーマ	取り組み	目 標
人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人権デューデリジェンスの実践</li><li>● ダイバーシティ &amp; インクルージョンの推進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人権研修の管理職受講率100%* * 国内および海外対象会社</li><li>● 女性管理職割合向上 (国内10%)</li><li>● 障がい者雇用率向上 (国内2.5%以上)</li></ul>
ステークホルダーとの協働	<ul style="list-style-type: none"><li>● 社員が能力を発揮できる環境づくり</li><li>● 地域社会の発展への貢献</li><li>● ステークホルダーとの対話</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● エンゲージメント調査の実施と改善</li><li>● 人財開発/育成の強化</li><li>● 男性育児休暇取得率 (国内100%)</li><li>● 社員のこころとからだの健康支援</li><li>● 年次有給休暇取得率 (国内80%以上)</li><li>● 地域社会の発展を支援する活動</li><li>● ステークホルダーとの対話プログラムの企画と実施</li></ul>
経営体制の強化	<ul style="list-style-type: none"><li>● コーポレートガバナンスの強化</li><li>● コンプライアンスの強化</li><li>● リスクマネジメント体制の強化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● コーポレートガバナンス体制の強化</li><li>● コンプライアンス研修を毎年開催</li><li>● グローバルBCP体制の整備</li><li>● データセキュリティの強化</li></ul>



## 参考資料 -2

---

# グローバルビジョン2030 体系図

## 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

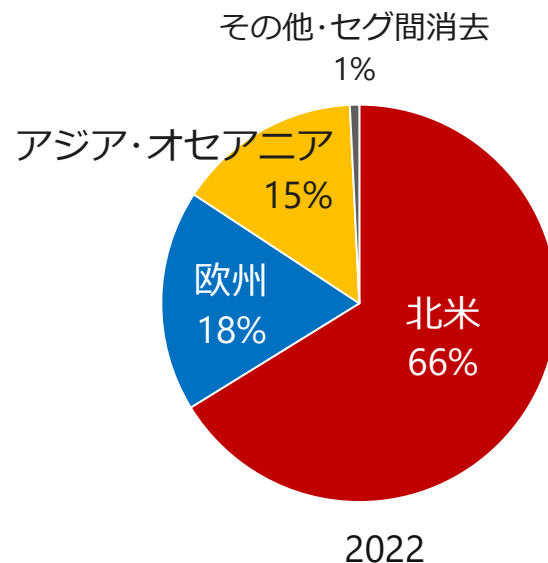
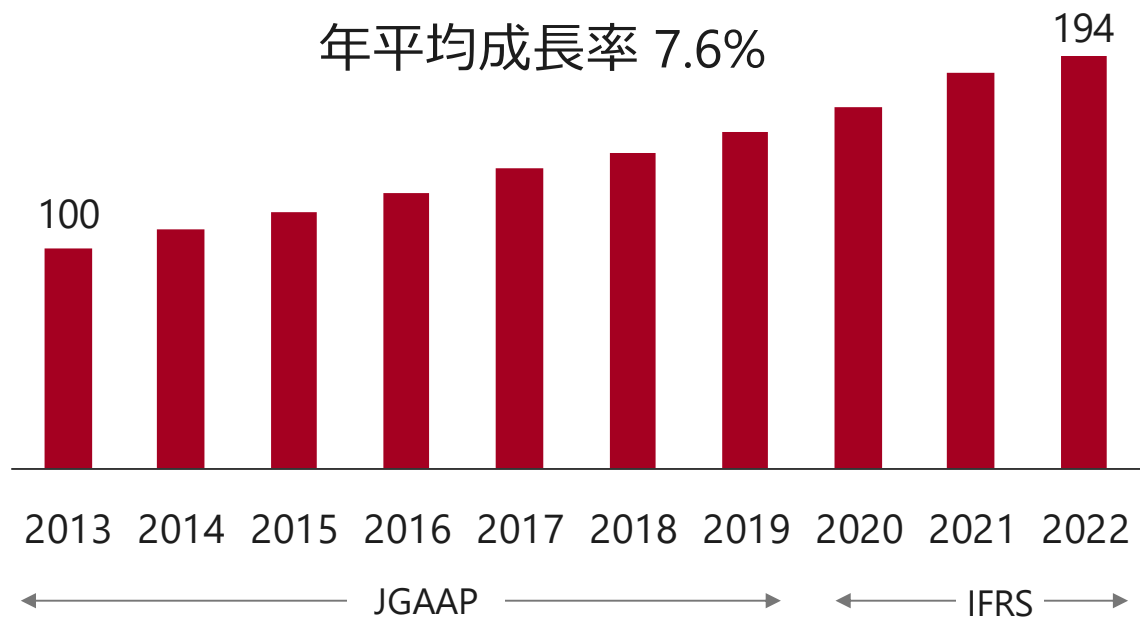
- 1 発酵・醸造技術
- 2 人材・情報・キャッシュフロー

# 海外しょうゆ事業の売上（金額）（2013～2022）、地域別構成比（2022）

2013年度の売上=100



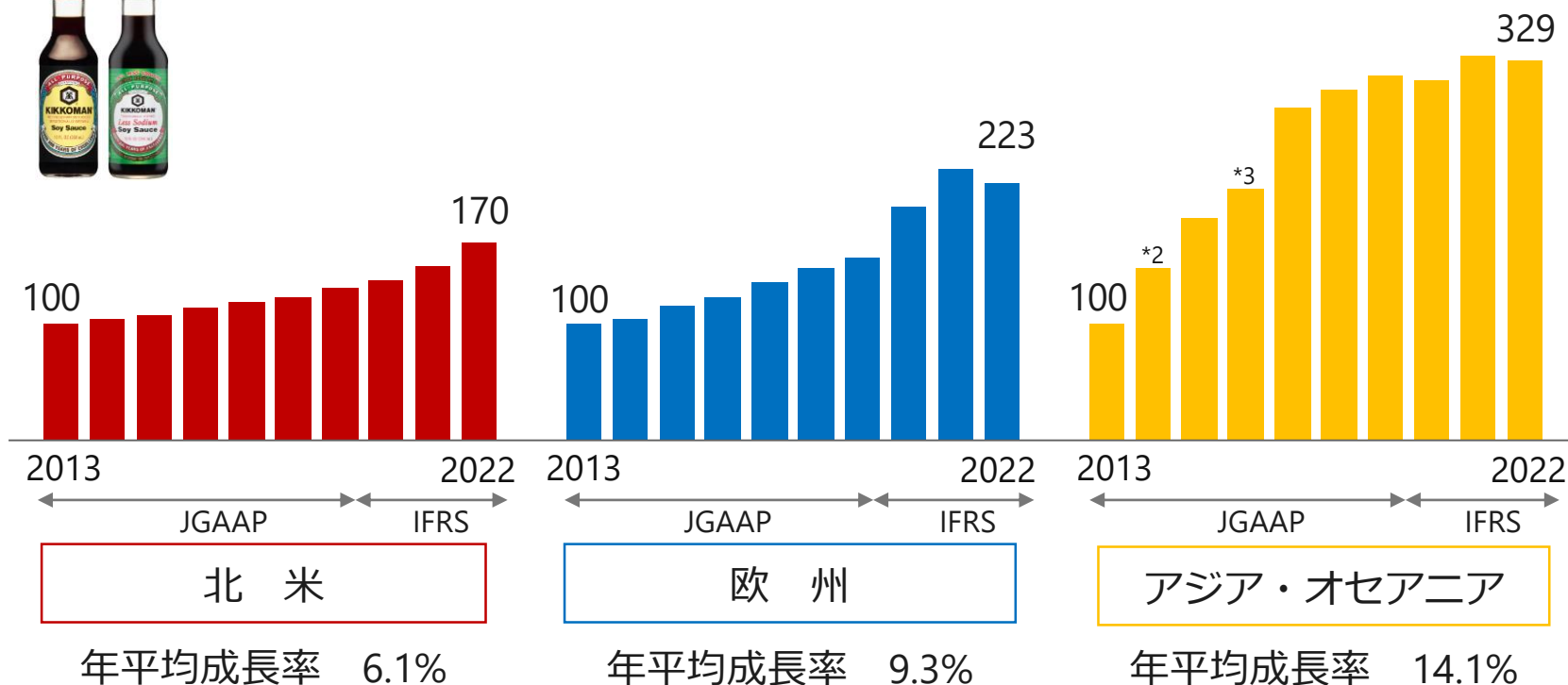
年平均成長率 7.6%



注) 2013年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移。2012～2019 は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2022 は国際財務報告基準（IFRS）の売上収益。年平均成長率は2013売上高（JGAAP）と2022売上収益（IFRS）を単純比較して算出。

# 海外しょうゆ事業の地域別売上（金額）（2013～2022）

2013年度の売上=100 <sup>\*1</sup>



注）\* 1. 2013年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な推移。2013-2019は日本基準（JGAAP）の売上高、2020-2022はIFRSの売上収益。年平均成長率は2013売上高（JGAAP）と2022売上収益（IFRS）の単純比較により算出。

\* 2. （アジア・オセアニア）2014年度期中から亀甲万(上海)貿易有限公司および統萬股份有限公司の売上を含む。

\* 3. （アジア・オセアニア）2016年度期中から統萬珍極食品有限公司の売上を含む。

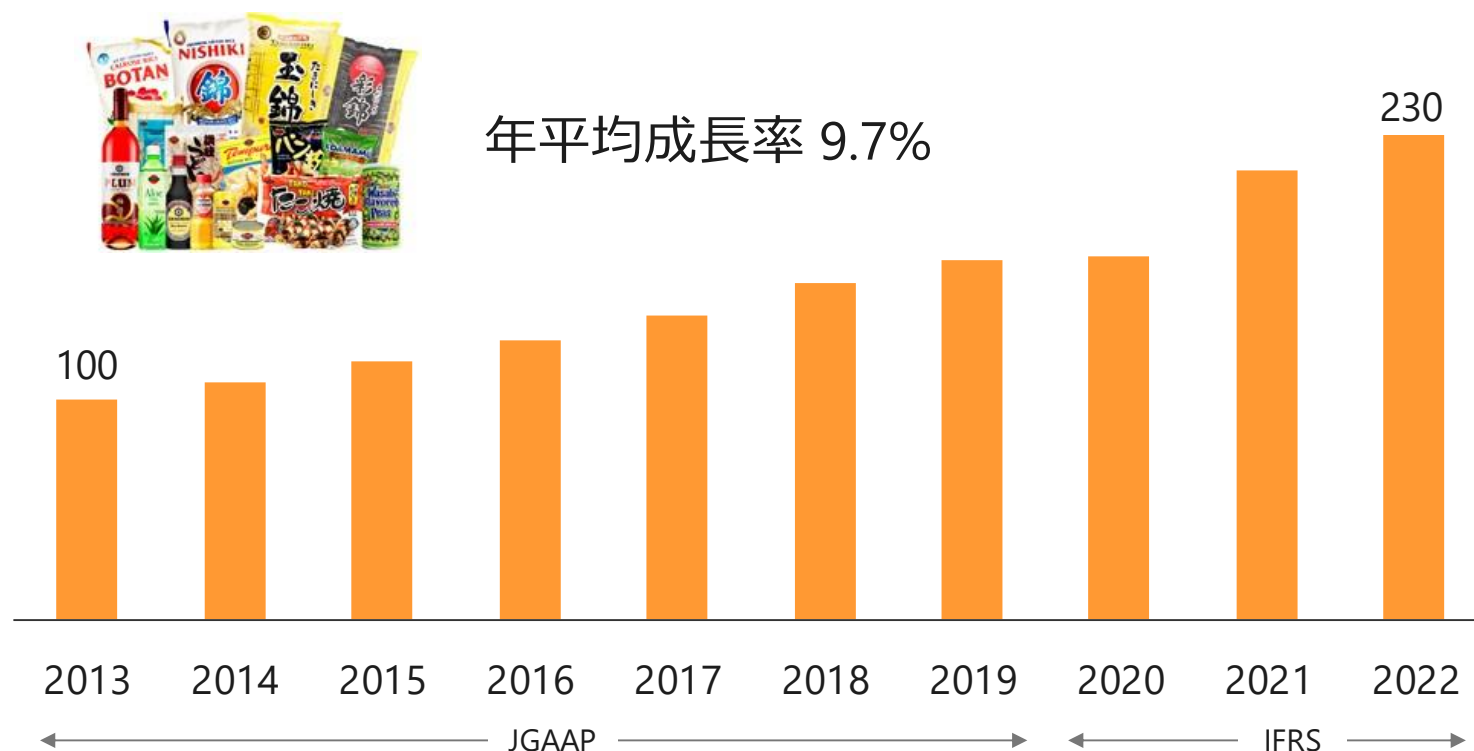
# 海外しょうゆ生産拠点



注) 2023年3月現在

# 食料品卸売事業の売上（金額）（2013～2022）

2013年度の売上=100



注）2013年度の売上を100として指数化。為替差を除いた現地通貨ベースでの実質的な増減。2013～2019は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2022はIFRSの売上収益。年平均成長率は2013のJGAAP売上高と2022のIFRS売上収益を単純比較して算出。



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) 2022年 = 2022年4月～2023年3月
3. 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した段階利益です。