

2022年度 第2四半期 決算説明会

キッコーマン株式会社

2022年11月4日

■ 2022年度 上期業績報告

取締役常務執行役員CFO 神山 隆雄

■ 中期経営計画（2022-2024年度）について

代表取締役会長CEO 堀切 功章

2022年度 上期業績報告

取締役常務執行役員CFO

神山 隆雄

上期実績 連結計P/L (対前年実績)

上期実績

金額単位：億円

	当年上期 実績	前年上期 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	3,054	2,487	567	122.8	345	222	108.9
国内	785	802	△ 17	97.9		△ 17	97.9
海外	2,294	1,707	587	134.4	345	242	114.2
事業利益	318	276	41	114.9	37	4	101.5
国内	66	75	△ 8	89.0		△ 8	89.0
海外	256	207	49	123.8	34	15	107.3
キッコーマン（HD）	45	40	5	112.1		5	112.1
セグメント間取引	△ 50	△ 45	△ 5		3	△ 7	
営業利益	303	271	33	112.0	34	△ 1	99.6
税引前当期利益	325	297	28	109.5	34	△ 6	97.9
親会社の所有者に帰属する 当期利益	233	214	19	109.0	25	△ 6	97.1

USD 133.5 110.2 23.3

EUR 138.8 131.0 7.8

上期実績 海外売上収益（対前年実績）

上期実績

金額単位：億円

売上収益		当年上期 実績	前年上期 実績	増減	%	増減の内訳			
						為替差	実質	%	
海	北米	しょうゆ	399	289	110	138.1	70	40	113.7
		その他食料品	75	62	13	121.1	13		99.6
	食料品製造・販売	474	351	123	135.1	84	39	111.2	
	卸売	1,245	915	330	136.0	217	112	112.3	
	計	1,655	1,217	439	136.0	290	149	112.2	
	欧州	食料品製造・販売	108	108		100.3	6	△ 6	94.4
卸売		172	140	32	122.7	10	22	115.5	
計		260	227	33	114.8	15	18	108.0	
外	亜豪州	しょうゆ	91	81	9	111.3	11	△ 2	97.9
		デルモンテ	40	30	10	132.0	6	4	112.7
	食料品製造・販売	130	112	19	116.9	17	2	101.9	
	卸売	214	141	73	152.2	27	47	133.2	
	計	342	251	91	136.5	43	48	119.3	
その他	319	234	86	136.6		86	136.6		
セグメント間	△ 283	△ 221	△ 62		△ 3	△ 59			
計	2,294	1,707	587	134.4	345	242	114.2		

USD 133.5 110.2 23.3

EUR 138.8 131.0 7.8

上期実績 海外事業利益（対前年実績）

上期実績

金額単位：億円

事業利益			当年上期 実績	前年上期 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海	北米	食料品製造・販売	103	74	29	138.5	17	12	116.0
		卸売	89	62	27	142.9	15	11	118.2
		計	190	136	54	139.7	31	23	116.6
	欧州	食料品製造・販売	27	33	△ 6	82.8	2	△ 7	78.1
		卸売	7	10	△ 3	73.1		△ 3	69.3
		計	34	42	△ 9	79.2	2	△ 11	74.9
外	亜豪州	食料品製造・販売	13	15	△ 2	89.5	2	△ 3	78.5
		卸売	11	5	6	208.7	1	4	182.3
	計	24	20	4	119.2	3	1	104.4	
	その他		14	12	2	119.8		2	119.8
計			256	207	49	123.8	34	15	107.3

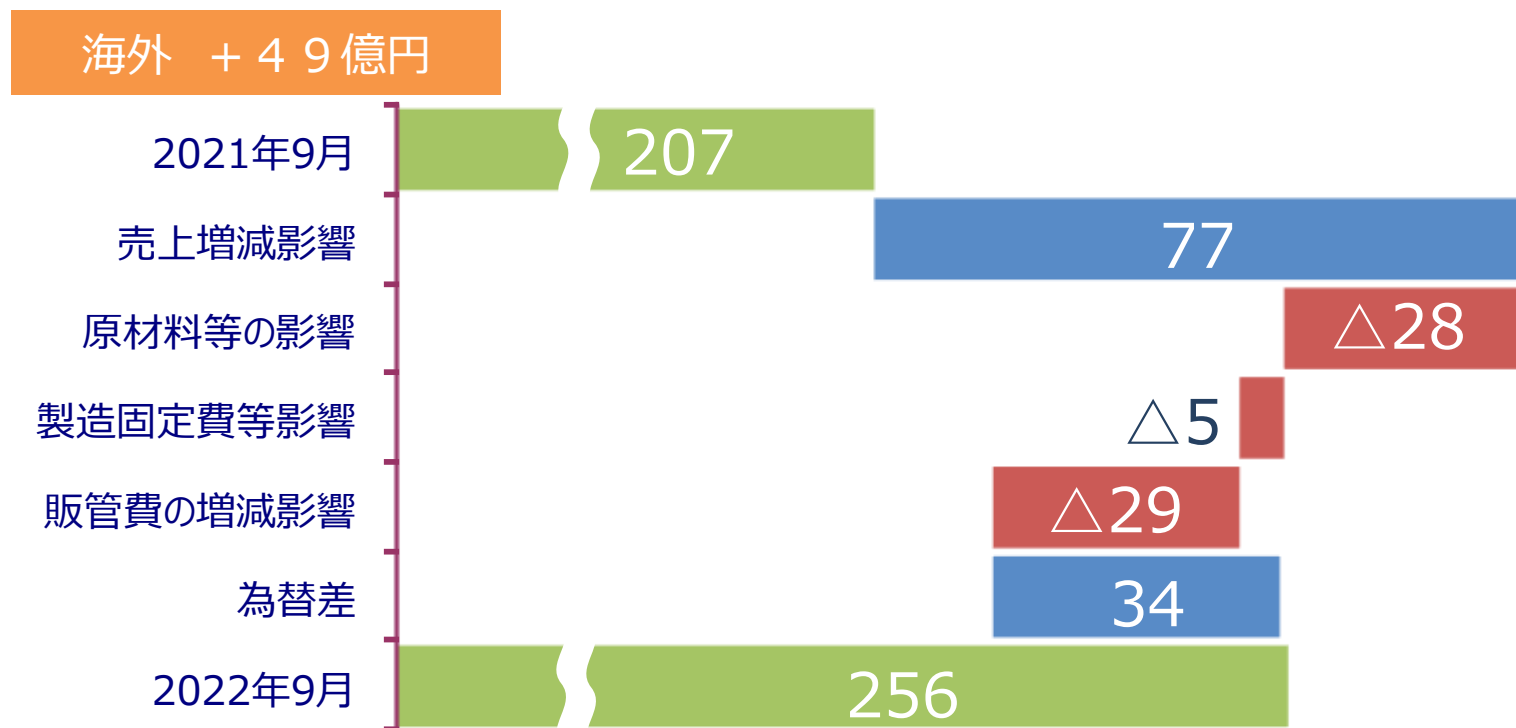
USD 133.5 110.2 23.3

EUR 138.8 131.0 7.8

上期実績 海外事業利益の主な増減要因

上期実績

(単位：億円)



上期実績 国内売上収益・事業利益（対前年実績）

上期実績

金額単位：億円

売上収益		当年上期 実績	前年上期 実績	増減	%
国内	しょうゆ	210	209	2	100.7
	食品	257	280	△ 22	92.0
	飲料	224	231	△ 6	97.3
	酒類	48	39	8	121.4
	セグメント間	△ 1	△ 1		
	食料品製造・販売	738	757	△ 19	97.5
	その他	108	106	2	102.0
	セグメント間	△ 61	△ 61		
	計	785	802	△ 17	97.9

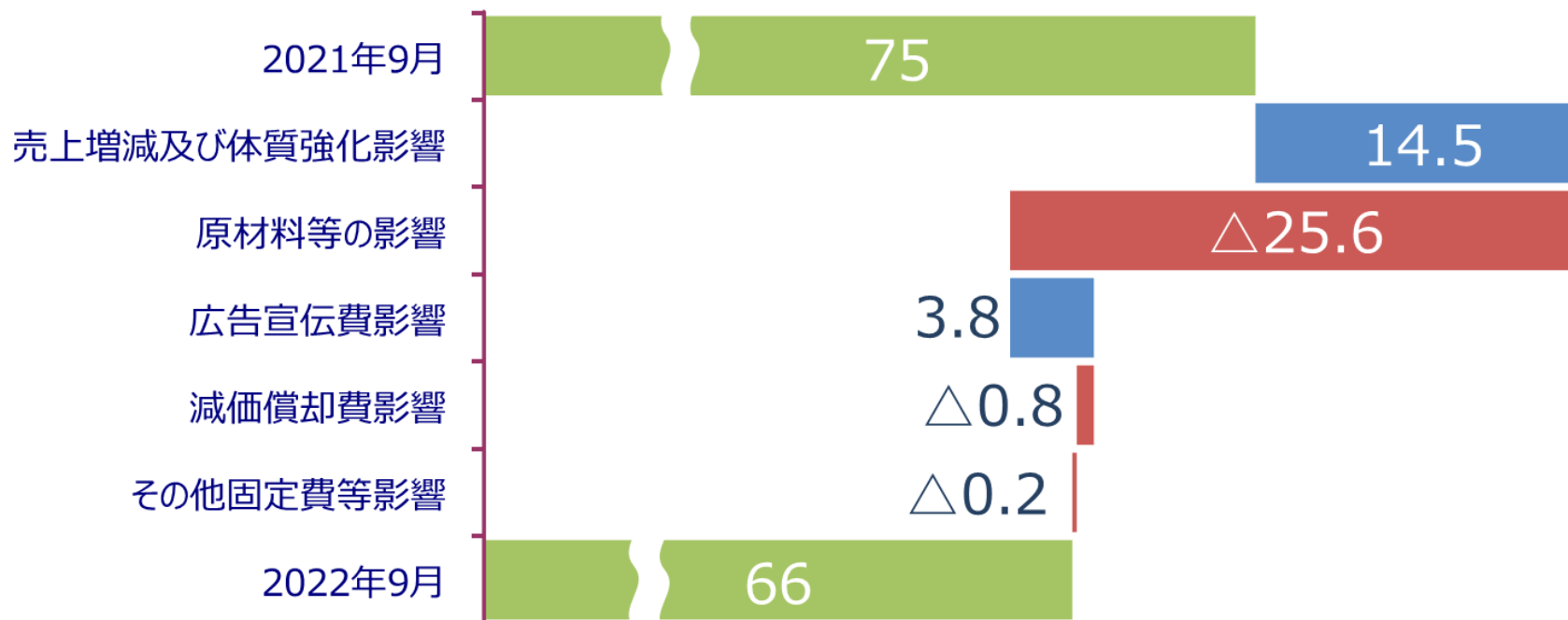
事業利益		当年上期 実績	前年上期 実績	増減	%
国内	食料品製造・販売	57	66	△ 9	86.1
	その他	10	9	1	110.2
	計	66	75	△ 8	89.0

上期実績 国内事業利益の主な増減要因

上期実績

(単位：億円)

国内 △8.2億円



中期経営計画（2022-2024年度）について

代表取締役会長CEO

堀切 功章



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 目標

売上成長率	年平均 5%以上*
事業利益率	10% 以上
ROE	11% 以上

* 為替差を除く。

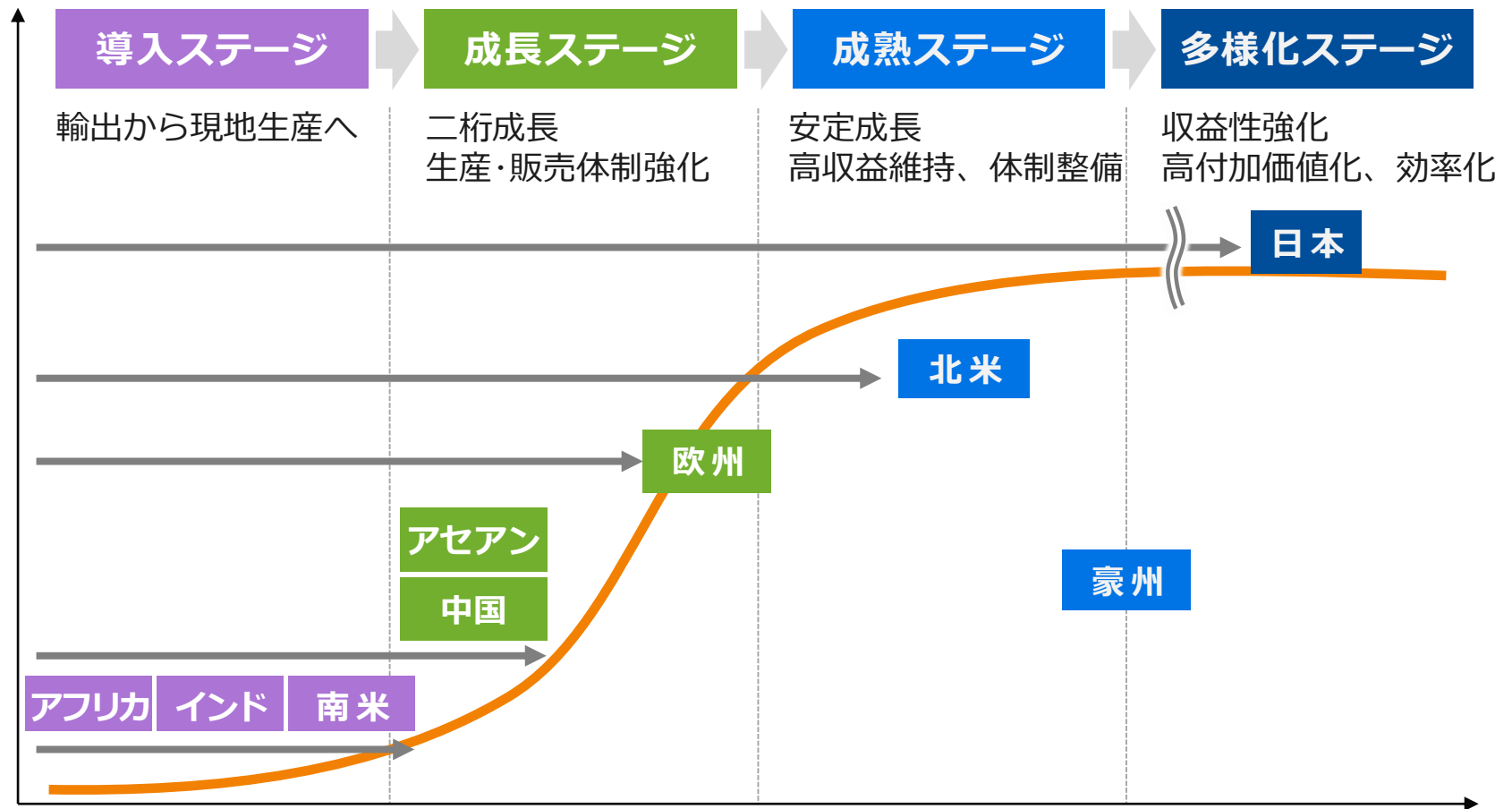
環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上

事業活動を通じ、社会課題解決に貢献

海外しょうゆ事業

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

- 新市場を開拓し続け、事業ライフサイクルを長期化
- 海外各エリアで数十年にわたる取り組み



海外しょうゆ事業 目標

売上成長
年平均 7%*

- ・ 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

北 米

- 引き続き安定成長を維持

売上成長
年平均 5%*

欧 州

- 地域別のきめ細かな取り組みで、2023年度以降 2桁成長を継続

売上成長
年平均 10%*

**アジア・
オセアニア**

- アセアン：2桁成長の定着
- オセアニア：安定成長

売上成長
年平均 7%*

新市場

- 南米：市場開拓を進める
- インド：2020年代に成長ステージへ
- アフリカ：2030年代の成長を目指し、足場固め

* 売上成長率はいずれも為替差を除く。

海外しょうゆ事業 —ブランド力の強化—

消費者コミュニケーション

- SNS・インフルエンサーを活用し、レシピ動画等の情報発信
- TVCM、ウェブサイトからの情報発信



商品展開

- 北米：有機しょうゆラインアップ追加、「匠」テリヤキシリーズ刷新等
- 欧州：減塩、グルテンフリー含め、小容量サイズの活用による新規需要獲得
- アジア・オセアニア：
レギュラーしょうゆに加え、
現地の嗜好に合った商品の開発



海外卸売事業



Quality Merchandising and Good Service

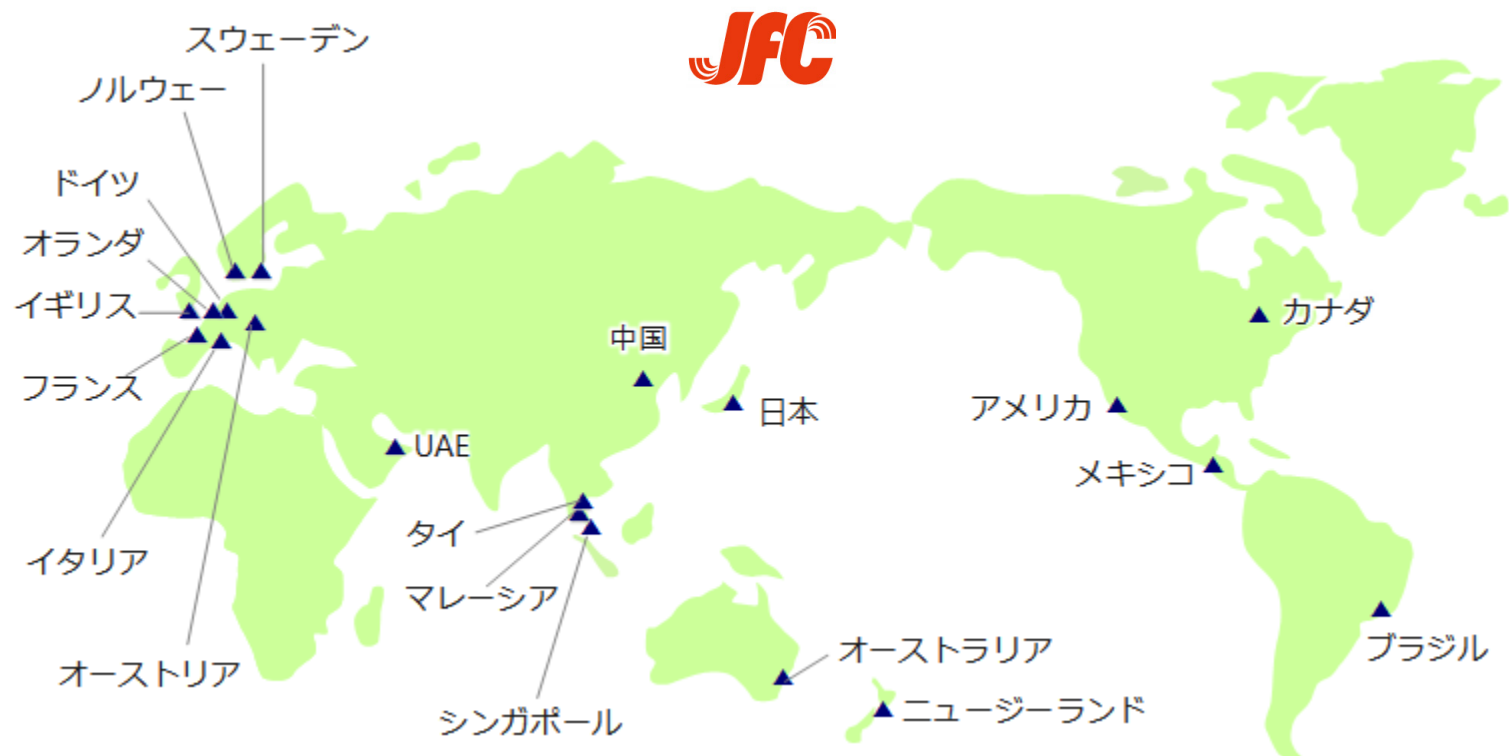
確かな商品 行き届いたサービス



海外卸売事業 目標

売上成長
年平均 7%*

- ・ 業務用、家庭用に偏らない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



* 為替差を除く。

(注) 上記の図は、2022年3月現在の卸売事業（JFCグループ）の主な拠点

国内事業

国内事業 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

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 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

株主還元

- 連結配当性向30%以上

設備投資

- 国内：生産性向上等
- 海外：しょうゆ増産、卸拠点の整備・拡張等

約850億円*

成長・収益力 向上投資

- 新規事業、価値創造、社会課題解決等
(設備・IT投資、M&A等)

* 為替レート 1ドル145円、1ユーロ145円として算出。

(参考) 2024年度 連結売上収益・事業利益

為替レート 1ドル145円、1ユーロ145円として算出

億円

連結	2021年度 実績	2022年度 予想	2024年度 中計	'21 - '24年度 年平均*
売上収益	5,164	5,967	6,935	105%
事業利益	523	551	702	105%
事業利益率	10.1%	9.2%	10.1%	-
海外				
売上収益	3,627	4,424	5,314	106%
事業利益	404	478	587	106%
事業利益率	11.1%	10.8%	11.0%	-
国内				
売上収益	1,582	1,591	1,670	102%
事業利益	135	98	135	100%
事業利益率	8.5%	6.1%	8.1%	-
為替レート				
USD	112.9	129.2	145.0	-
EUR	131.0	139.3	145.0	-

* 為替差を除く。

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



社会課題 重点3分野の取り組み概要

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">● 気候変動● 食の環境● 資源の活用
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">● おいしさ与健康● 多様な食ニーズ● コミュニケーション
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">● 人権の尊重● ステークホルダー との協働● 経営体制の強化

参考資料 -1 社会課題解決への取り組み

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

社会課題 取り組み・目標 | 食と健康

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

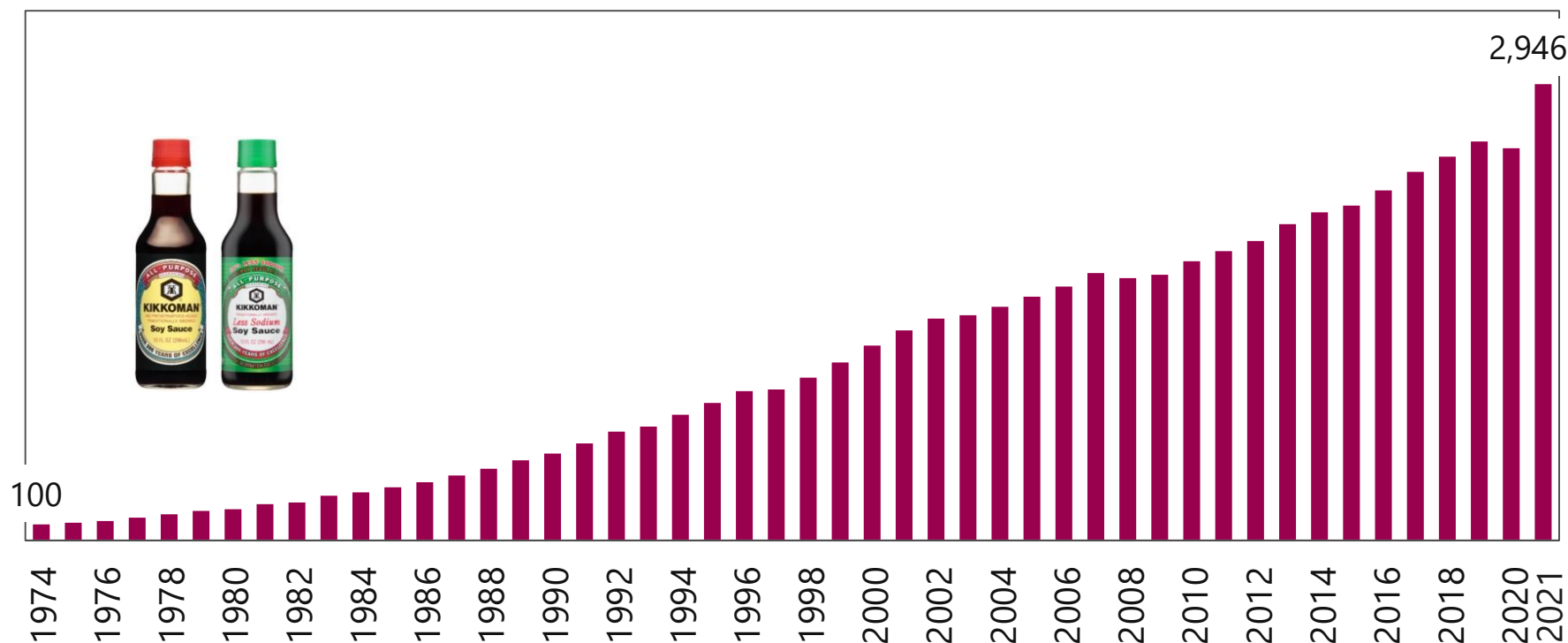
テーマ	取り組み	目標
<p>人権の尊重</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●人権デューデリジェンスの実践 ●ダイバーシティ&インクルージョンの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・人権研修の管理職受講率100%* ・* 国内および海外対象会社 ・女性管理職割合向上 (国内10%) ・障がい者雇用率向上 (国内2.5%以上)
<p>ステークホルダーとの協働</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●社員が能力を発揮できる環境づくり ●地域社会の発展への貢献 ●ステークホル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

参考資料 -2

参考 海外におけるキッコーマンブランドのしょうゆ類の販売数量（1974～2021）

1974～2021年度の年平均成長率 **7.5%**

1974年度の販売数量=100

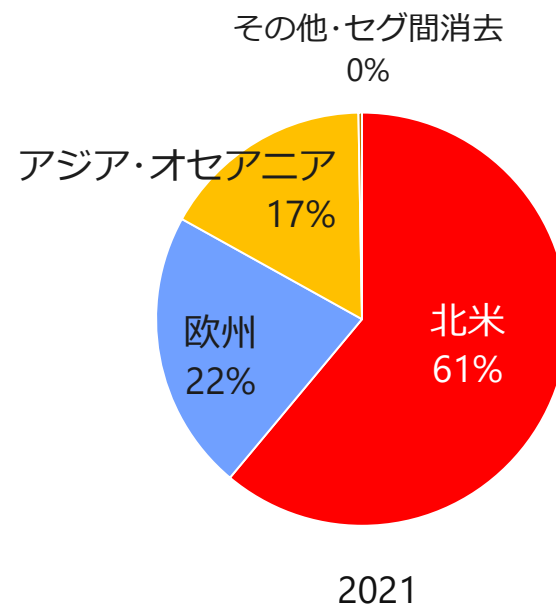
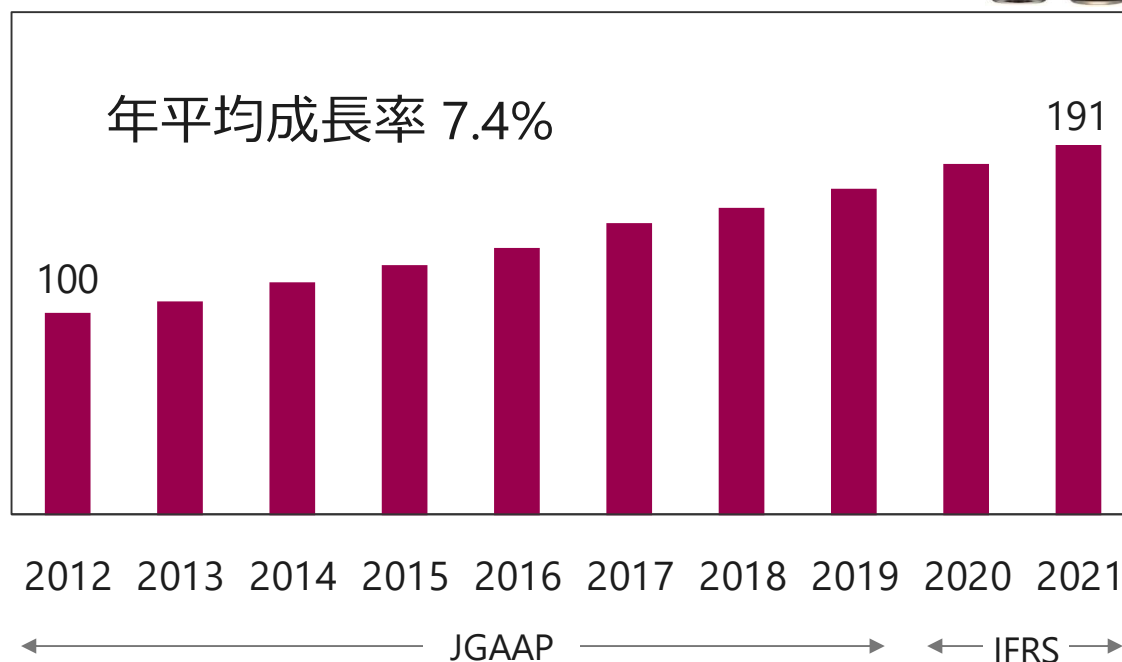


注) 1974年度の販売数量を100として指数化

参考 海外しょうゆ事業の売上（金額）（2012～2021） および地域別構成比（2021）



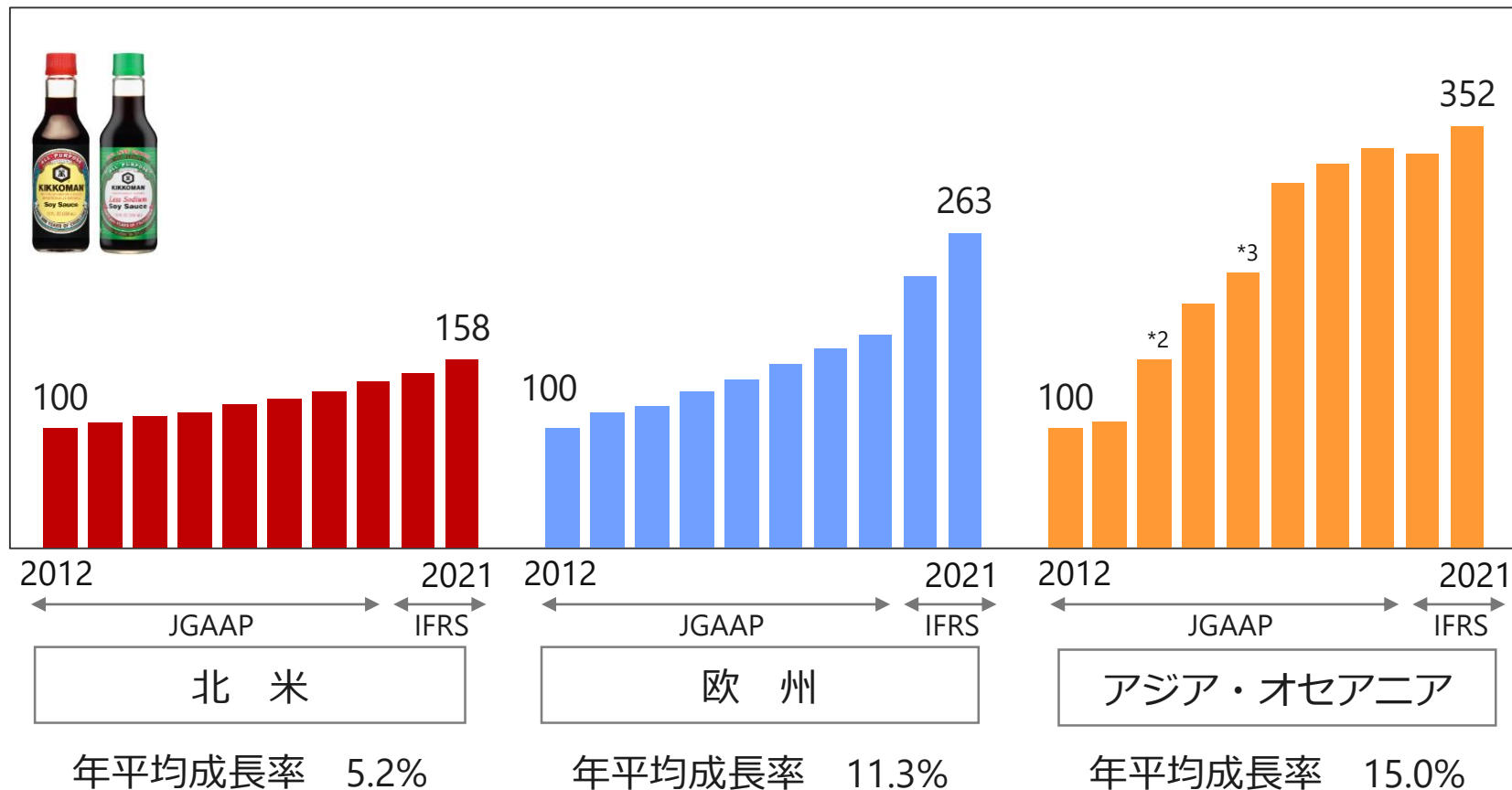
2012年度の売上=100



注) 2012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、2020～2021 は国際財務報告基準（IFRS）の売上収益。年平均成長率は2012売上高（JGAAP）と2021売上収益（IFRS）を単純比較して算出。

参考 海外しょうゆ事業の地域別売上（金額）（2012～2021）

2012年度の売上=100 *1



注) * 1. 2012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、2020-2021はIFRSの売上収益。年平均成長率は2012売上高（JGAAP）と2021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年度期中から統万珍極食品有限公司の売上を含む。

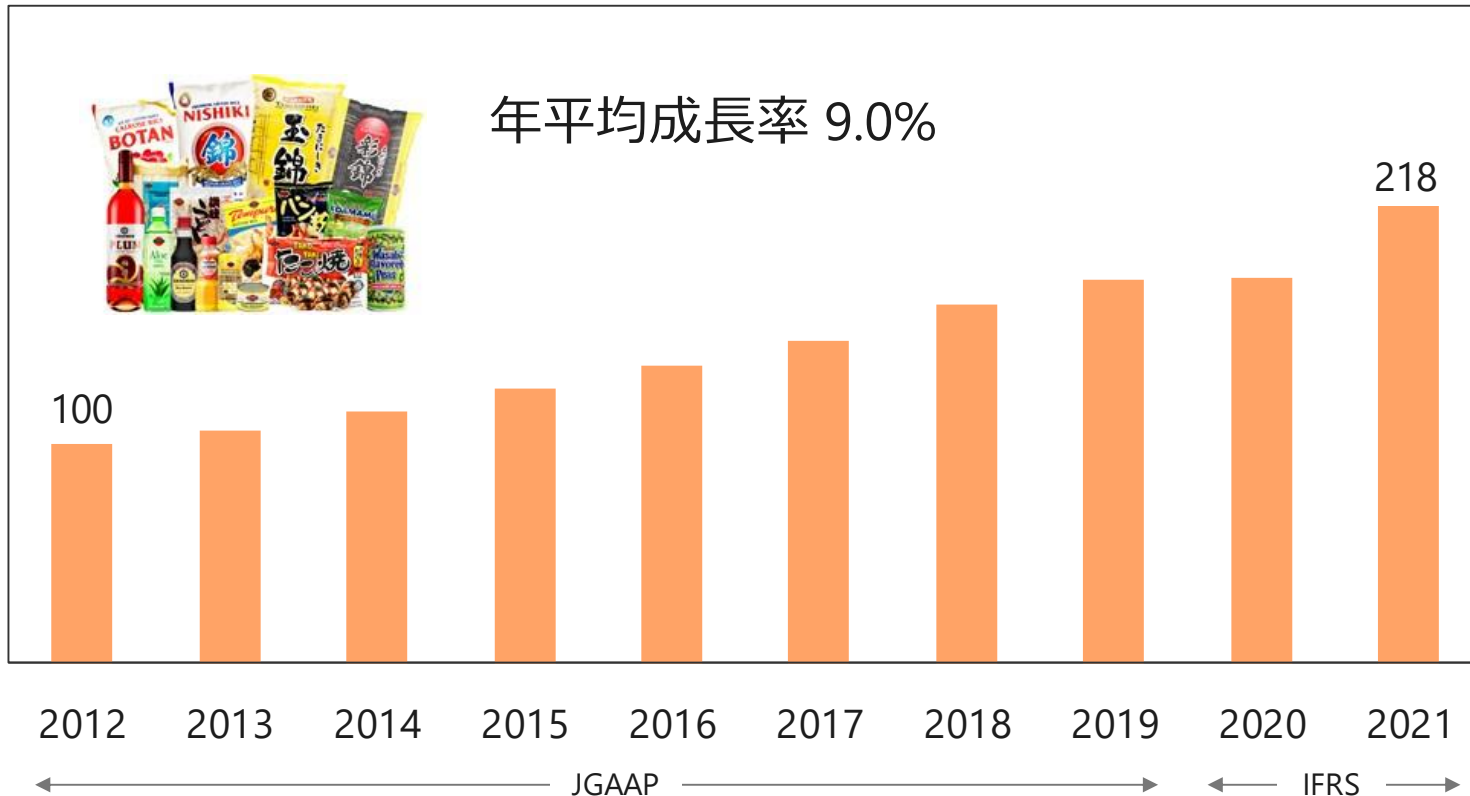
参考 海外しょうゆ生産拠点



注) 2022年3月現在

参考 食料品卸売事業の売上（金額）（2012～2021）

2012年度の売上=100



注) 2012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。2012～2019は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2021はIFRSの売上収益。年平均成長率は2012のJGAAP売上高と2021のIFRS売上収益を単純比較して算出。

新しい価値創造への挑戦

目指す姿

- 1 キッコ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



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。