

キッコーマン株式会社 2011年度決算説明会

2012年(平成24年)4月27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) 2011年 = 2011年4月～2012年3月

➤ **2012-2014年度中期経営計画の概要**


代表取締役社長CEO 染谷光男

➤ **2011年度業績報告と2012年度通期業績予想**

取締役常務執行役員CFO 山崎孝一

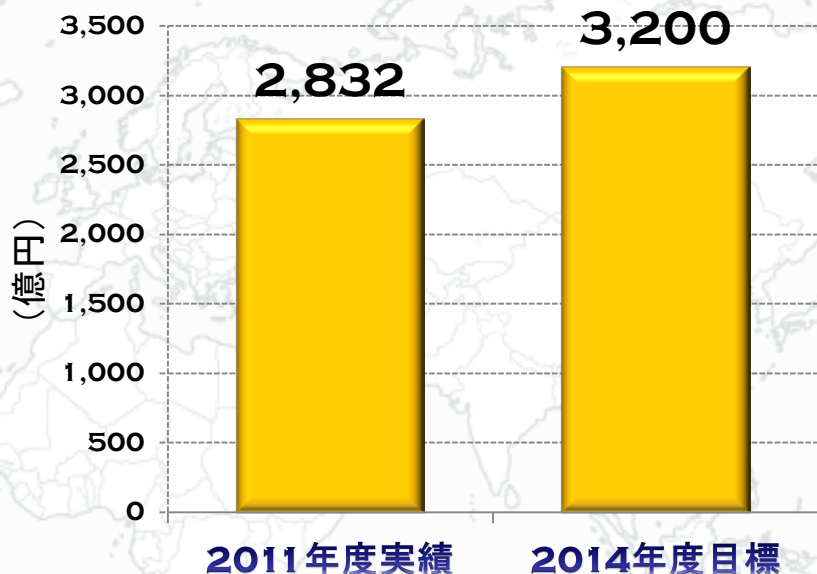
2012－2014年度 中期経営計画の概要

代表取締役社長CEO
染谷光男

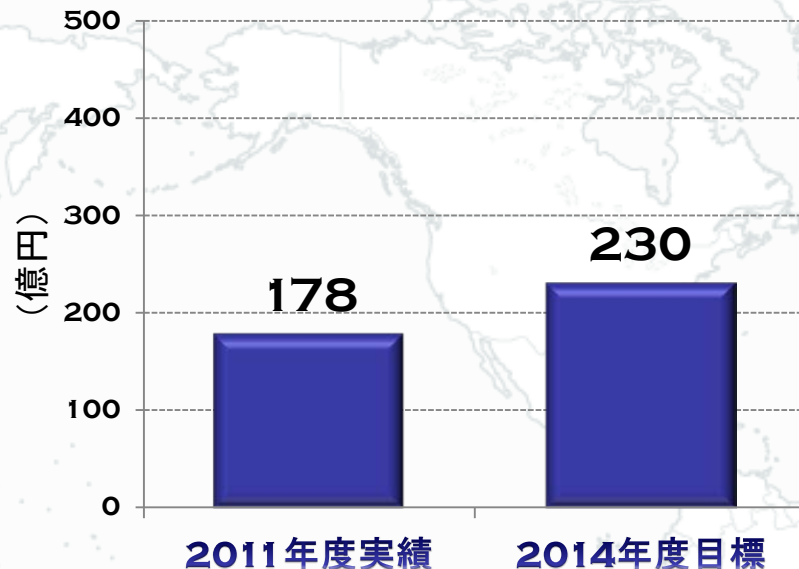
- 
- **2014年度連結業績目標**
 - **グローバルビジョン2020**
 - **中期経営計画における経営課題と施策**
 - **海外、国内**
 - **財務戦略**
 - **社会的責任の遂行**

2014年度連結業績目標

売上高



営業利益



2011年度実績

売上高
営業利益率
ROA

6.3%

4.8%

為替

79.30円／ドル
110.17円／ユーロ

2014年度目標

7.2%

7.0%

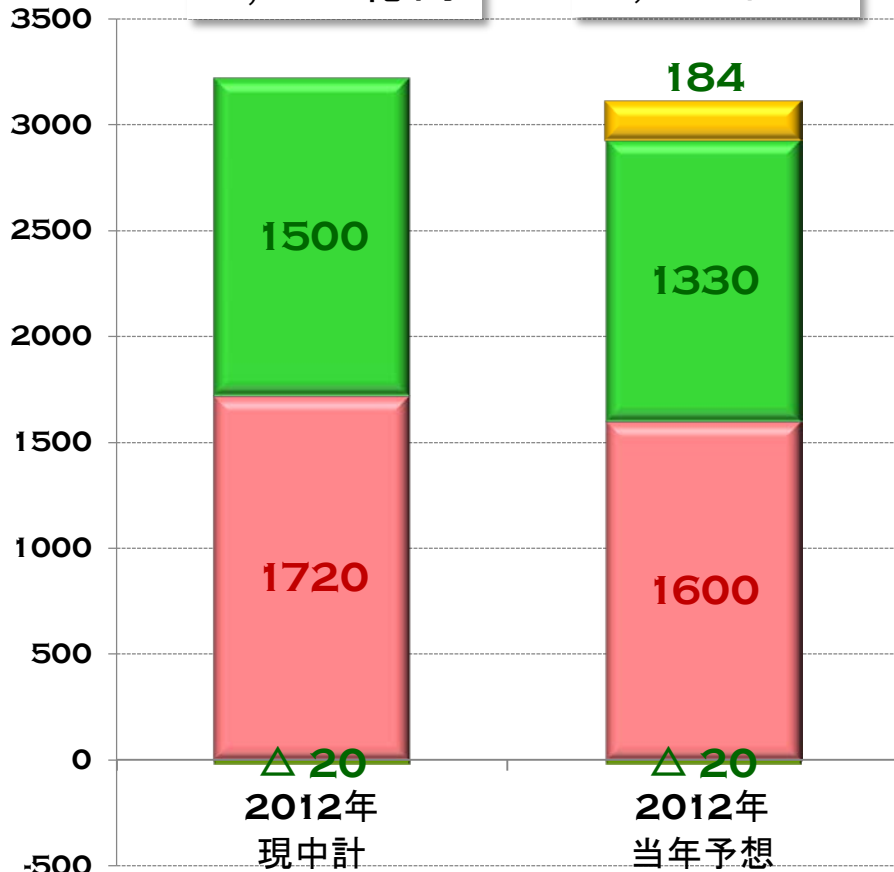
78円／ドル
100円／ユーロ

kikkoman

(参考)前回業績目標見直しの背景

3,200億円

2,910億円



■ 国内 ■ 海外 ■ 本社他 ■ 為替差

国内: 成長を見込んだ分野が停滞

海外: 為替影響除けば計画通り

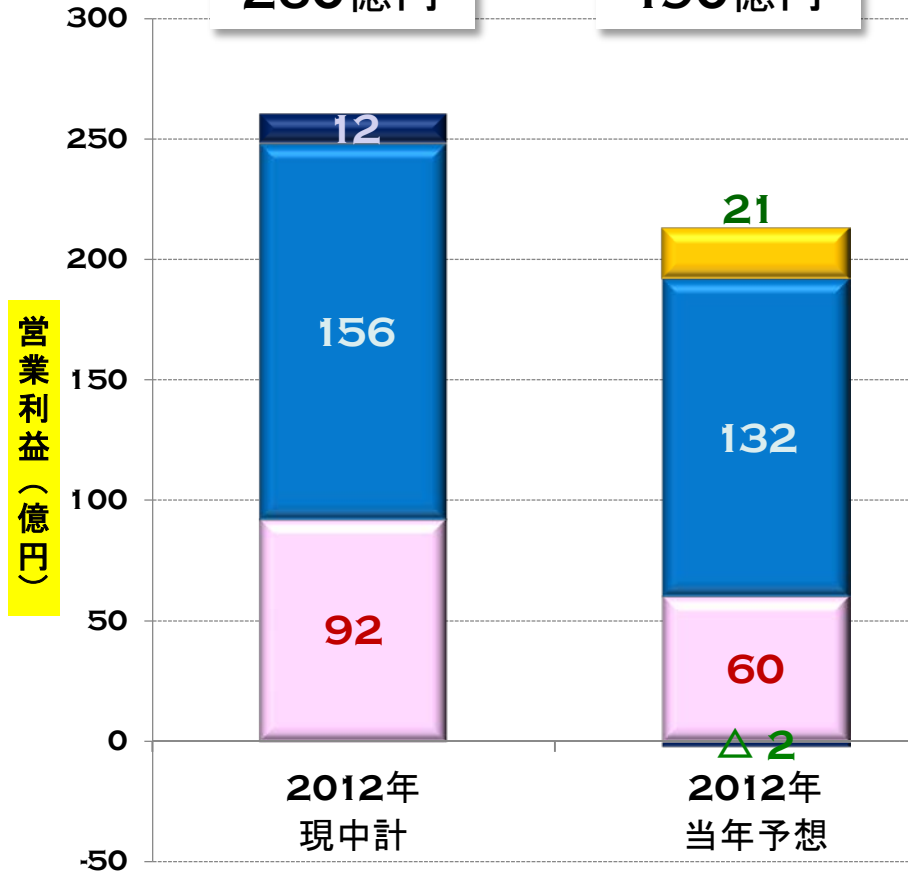
※為替前提

現中計: 1ドル90円、1ユーロ125円

新中計: 1ドル78円、1ユーロ100円

260億円

190億円



■ 国内 ■ 海外 ■ 本社他 ■ 為替差

国内: 売上未達+原材料費、年金費用負担増等

海外: 円高影響による卸事業利益圧迫残る

kikkoman

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

食を通じた健康的な生活の実現を支援する企業となる

地球社会にとって存在意義のある企業となる

基本戦略

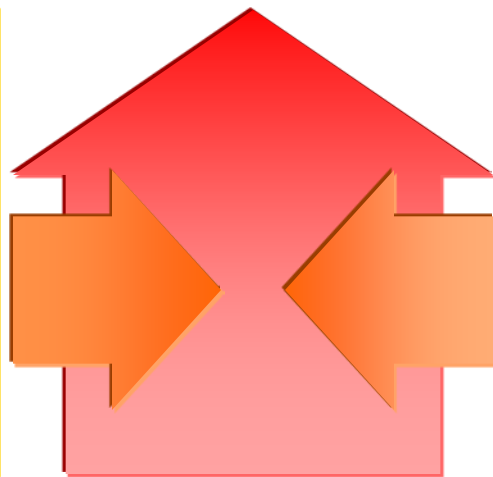
しょうゆ世界戦略

東洋食品卸世界戦略

デルモンテ事業戦略

健康関連事業戦略

豆乳事業戦略



組織・体制

グローバル人事戦略

グローバル財務戦略

グローバルR/D戦略

企業価値の源泉

海外しょうゆ
ビジネスモデル

世界
ネットワーク

研究開発力
技術開発力

ブランド力

企業の
社会的責任

しょうゆ世界戦略

東洋食品卸世界戦略

デルモンテ事業戦略

健康関連事業戦略

豆乳事業戦略

グローバル
人事戦略
財務戦略
R&D戦略

- ▶ 海外：成長の継続
- ▶ 国内：収益力の向上

中期業績目標のセグメント別ブレイクダウン

	単位：億円	2014 目標	2011 実績	比較	
				増減	為替差除
国内計	売上高	1,703	1,570	133	133
	営業利益	80	53	27	27
食料品製造販売	売上高	1,601	1,479	122	122
	営業利益	63	36	27	27
その他	売上高	220	205	15	15
	営業利益	17	17	0	0
海外計	売上高	1,525	1,283	242	276
	営業利益	154	122	32	36
北米	売上高	1,099	966	133	153
	営業利益	95	81	14	16
欧州	売上高	165	130	35	46
	営業利益	24	18	6	7
アジア・オセアニア	売上高	202	158	44	48
	営業利益	21	14	7	8
全社、セグメント消去	売上高	△28	△21	△7	△7
	営業利益	△4	3	△7	△7
連結計	売上高	3,200	2,832	368	405
	営業利益	230	178	52	56

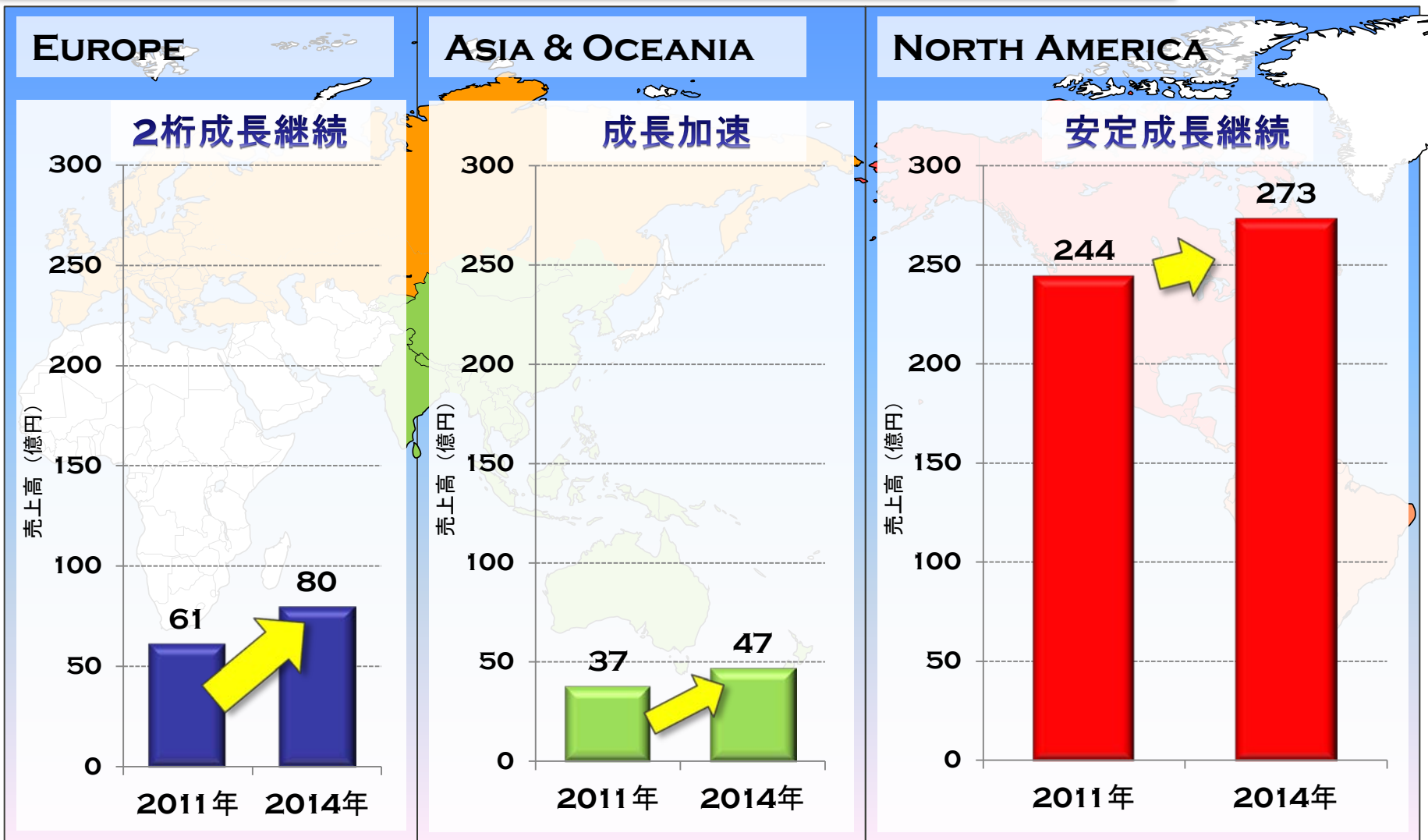
※為替

78.00円/ドル
100.00円/ユーロ

79.30円/ドル
110.17円/ユーロ

kikkoman 

海外しょうゆ事業；さらなる成長へ



※為替 2011年 79.30円/ドル 110.17円/ユーロ
2014年 78.00円/ドル 100.00円/ユーロ

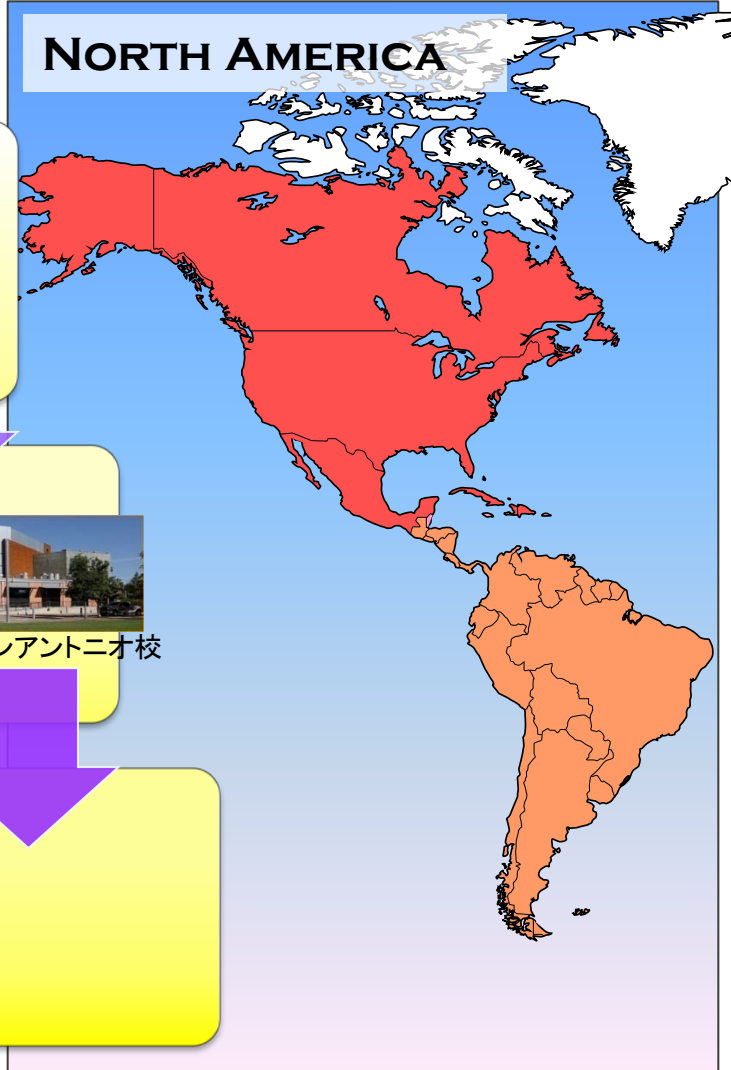
kikkoman

北米しょうゆ事業；安定成長の継続

ブランドの拡張、
非価格競争強化のための
新商品展開



NORTH AMERICA



CULINARY INSTITUTE OF
AMERICA との取り組みを
主とした、しょうゆの新しい
市場に向けた用途開発

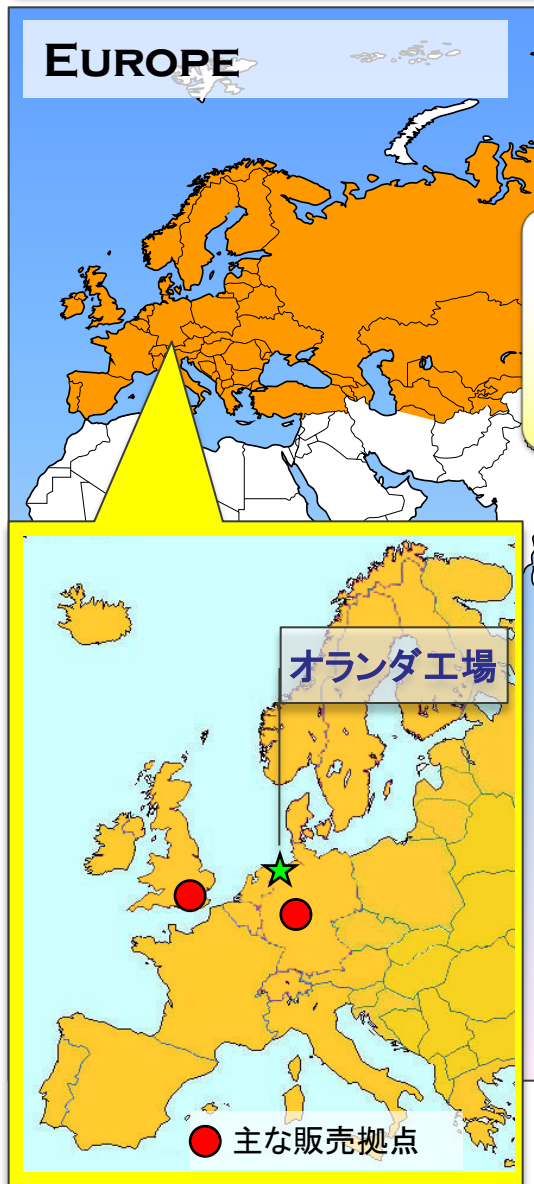


CIAサンアントニオ校

既存ユーザーを深耕する一方、
新規ユーザーを開拓すること
により、成長を継続させる

kikkoman 

欧州しょうゆ事業；2ケタ成長の継続



ブランド浸透のための
“+K”プロモーションの展開

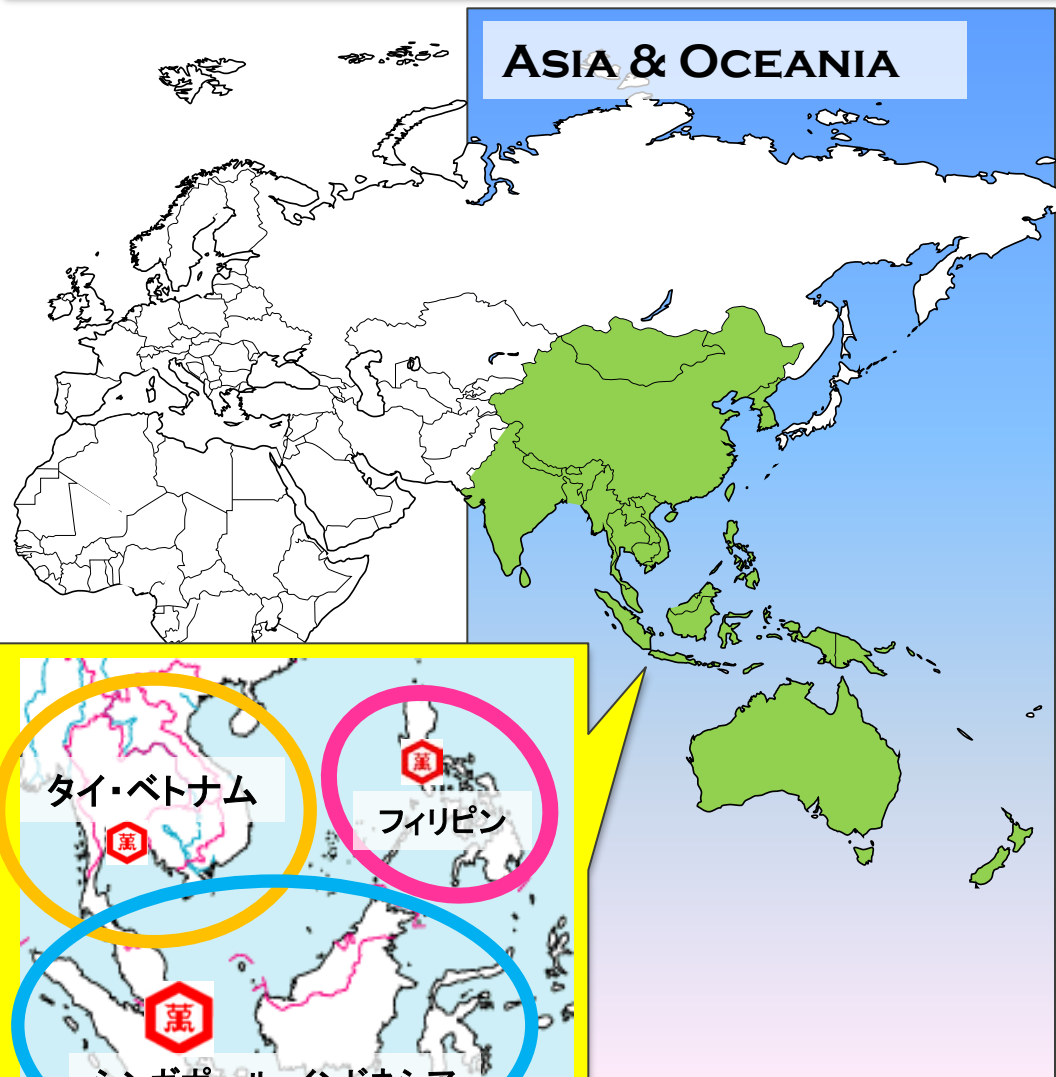
ロシア、中東欧市場の開拓
を更に進める

既存市場の深耕と
エリア拡大により、
2桁成長を継続させる

kikkoman

アジア・オセアニアしょうゆ事業；成長の加速

ASIA & OCEANIA



タイ・ベトナム

フィリピン

シンガポール・インドネシア

フィリピン

購買層の裾野を広げる

- 小容量容器
- 店頭試食販売



タイ

現地料理に使われる調味料の高級タイプを投入し、家庭への浸透を進める



シンガポール

ブランド浸透と数量増

- CVSへのアプローチ
- 業務用への注力

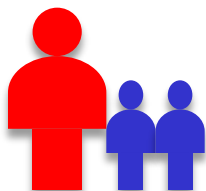
kikkoman

中国、そして新規開拓市場

CHINA
人口
13億人



INDIA
人口
12億人



⇒10億人

⇒1億人

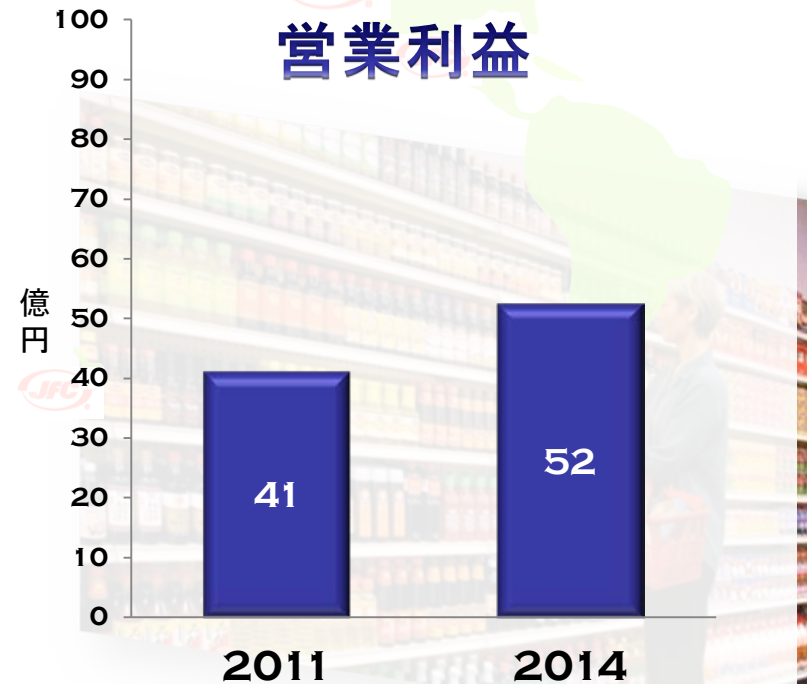
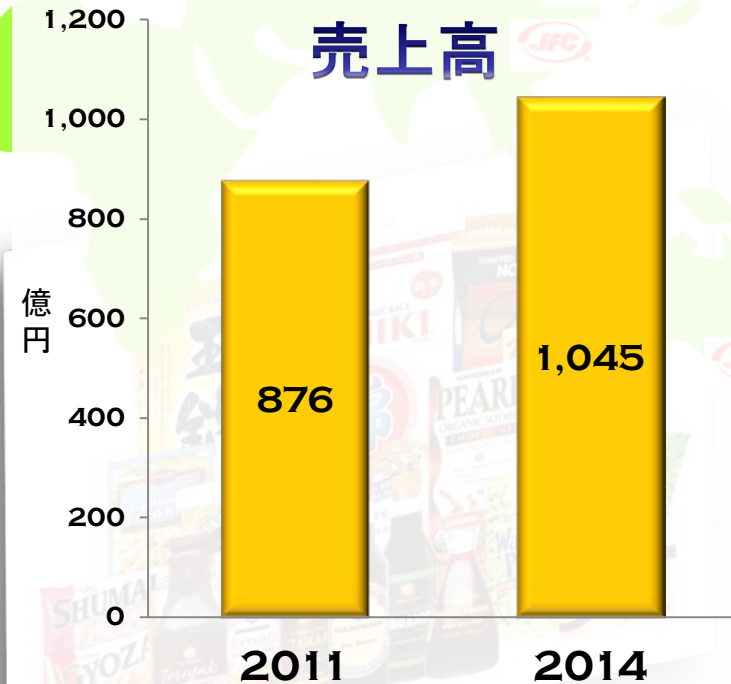
BRAZIL
人口
2億人



kikkoman

東洋食料品卸売事業；拠点展開を進め、高成長を維持

JFC 現在の拠点



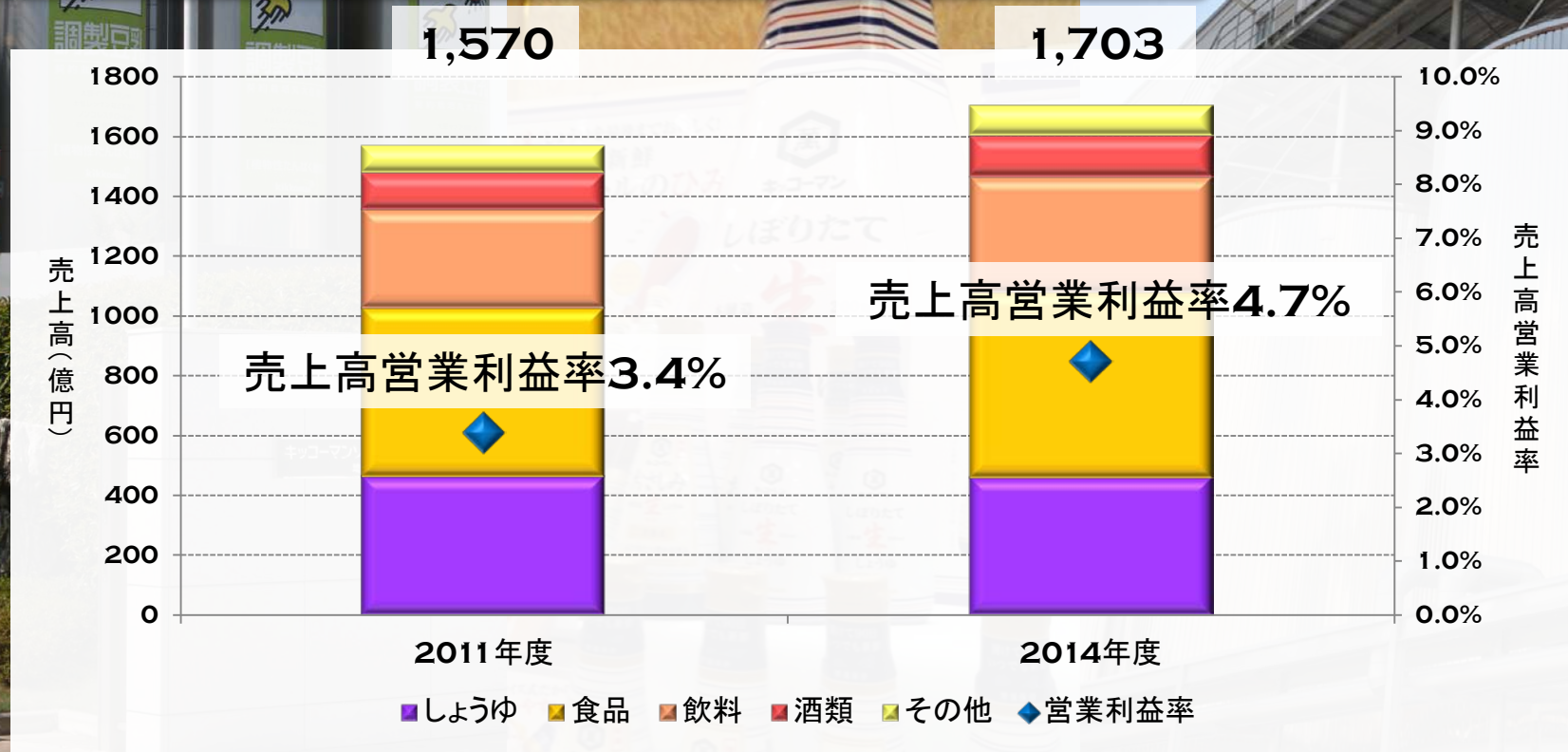
※為替 2011年 79.30円/ドル 110.17円/ユーロ
 2014年 78.00円/ドル 100.00円/ユーロ



国内；収益力の向上

1. 高収益事業・商品へのシフト

2. 利益体質の強化



国内；収益力の向上

1. 高収益事業・商品へのシフト

- しょうゆ : 高付加価値しょうゆへのシフトを加速
- 食品 : 簡便そうざいの素カテゴリーの成長と収益力強化
- 飲料 : 豆乳事業の成長とデルモンテ飲料の規模拡大
- 酒類 : 品質主義のワインへのシフト加速
- その他 : バイオ・化成品事業の成長



kikkoman

2. 利益体質の強化

キッコーマン食品
体質改善

収

- ・ 変動原価
- ・ 物流費
- ・ 労務費

日本デルモンテ
構造改革

益

- ・ 成果発現へ

グループ
間接部門

力

- ・ システム統合
等による
省人化

収益 向上 要因

成長による利益増

- 高付加価値しょうゆへのシフト加速
- 簡便そうざいの素の成長と収益力強化
- 豆乳の成長とデルモンテ飲料の規模拡大
- 品質主義のワインへのシフト加速
- バイオ・化成品事業の成長

施策による利益増

- キッコーマン食品の体質改善
- 日本デルモンテの構造改革
- グループ内間接業務の統合

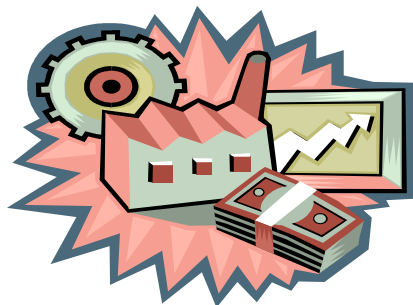
収益 圧迫 要因

- 原材料影響：大豆、小麦、重油
- 広告宣伝等の強化（ポジティブな運用）

将来に向けた投資及び株主還元

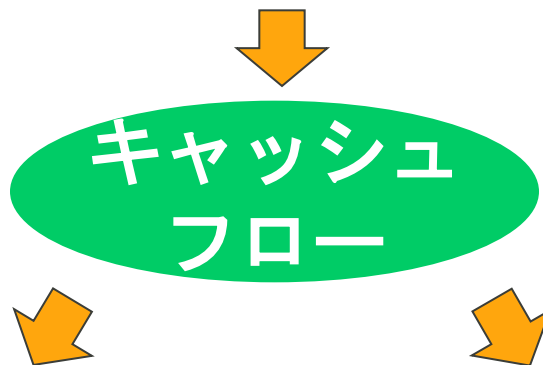
営業キャッシュフロー

12～14年 約700億円



設備投資

- 成長分野への投資
(豆乳、簡便そうざいの素など)
12～14年 約370億円



株主還元

- 連結配当性向 30%以上
- 機動的自己株取得

財務の健全性の強化

資本構成

- 有利子負債上限 1,000億円
- DEレシオ 50%前後
(いずれも通常時)

資産圧縮

- 在庫・売掛金圧縮
- 設備投資効率アップ
- その他資産圧縮

ROA

2011年 4.8%



2014年 7.0%



環境方針

- ・ 自然環境と調和のとれた企業活動を目指す。
- ・ 地球環境保全と循環型社会の構築に取り組む。



食育活動

- ・ 食に携わる企業としての責務の遂行
- ・ 食育体系に基づく各種プログラムの実施



キッコーマン総合病院

- ・ 地域中核病院として診療機能の強化
- ・ 2012年8月より診療開始

2011年度業績報告と 2012年度通期業績予想

取締役常務執行役員 CFO
山崎孝一

➤ **2011年度業績報告**

➤ **2012年度通期業績予想**

2011年度業績報告 連結計PL(対修正公表)

修正公表:2012年2月3日

金額単位:億円

	実績	公表	増減	%
売上高	2,832	2,800	32	101.2
国内	1,570	1,555	15	101.0
海外	1,283	1,267	16	101.3
営業利益	178	172	6	103.3
国内	53	50	3	106.1
海外	122	121	1	100.8
経常利益	152	146	6	104.4
税前利益	154	146	8	105.7
当期純利益	90	86	4	104.5

US\$	79.3	78.2	1.1
EUR	110.2	108.0	2.2

kikkoman 

2011年度業績報告 連結計PL(対前年実績)

金額単位: 億円

	当年	前年	増減	%	増減の内訳				
					為替差	震災	構造	実質	%
売上高	2,832	2,835	△ 2	99.9	△ 82	11	△ 55	124	104.5
国内	1,570	1,595	△ 25	98.4		11	△ 55	19	101.2
海外	1,283	1,260	23	101.9	△ 82			105	108.4
営業利益	178	192	△ 14	92.5	△ 9	△ 2		△ 4	98.1
国内	53	72	△ 19	74.0		△ 2		△ 17	76.8
海外	122	119	3	102.7	△ 8			11	109.5
経常利益	152	168	△ 15	91.0	△ 8	1		△ 8	95.2
税前利益	154	134	20	114.8	△ 8	17		10	107.5
当期純利益	90	78	12	115.6	△ 5	12		6	107.3

US\$ 79.3 85.8 △ 6.5

EUR 110.2 113.6 △ 3.4

2011年度業績報告 連結売上高(対前年実績)

金額単位: 億円

		当年	前年	増減	%	増減の内訳				
						為替差	震災	構造	実質	%
国内	しょうゆ	464	472	△ 8	98.4		3		△ 10	97.8
	食品	564	563	0	100.0		5	△ 7	2	100.3
	飲料	330	344	△ 14	95.8		2	△ 40	23	107.6
	酒類	123	127	△ 4	96.8		2	△ 9	3	102.7
	セグメント間	△ 1	△ 2	0					0	
	食料品製造販売	1,479	1,505	△ 26	98.3		11	△ 55	18	101.3
	その他	205	196	9	104.4				9	104.4
セグメント間	△ 114	△ 106	△ 8					△ 8		
	計	1,570	1,595	△ 25	98.4		11	△ 55	19	101.2
海外	北米	966	960	6	100.6	△ 79			85	108.8
	欧州	130	123	7	105.4	△ 4			11	109.0
	アジア・オセアニア	158	144	14	109.7	△ 2			16	111.2
	その他	242	240	2	100.7				2	100.7
	セグメント間	△ 212	△ 207	△ 5		4			△ 8	
	計	1,283	1,260	23	101.9	△ 82			105	108.4
	キッコーマン (HD)	117	116	2	101.3				2	101.3
	セグメント間消去等	△ 138	△ 137	△ 2					△ 2	
	連結合計	2,832	2,835	△ 2	99.9	△ 82	11	△ 55	124	104.5

US\$ 79.3 85.8 △ 6.5

EUR 110.2 113.6 △ 3.4

kikkoman 

2011年度業績報告 国内売上高(対前年実績)

金額単位: 億円

		当年	前年	増減	%	増減の内訳			
						震災	構造	実質	%
国	しょうゆ	464	472	△ 8	98.4	3		△ 10	97.8
	食品	564	563	0	100.0	5	△ 7	2	100.3
	飲料	330	344	△ 14	95.8	2	△ 40	23	107.6
	酒類	123	127	△ 4	96.8	2	△ 9	3	102.7
	セグメント間	△ 1	△ 2	0				0	
内	食料品製造販売	1,479	1,505	△ 26	98.3	11	△ 55	18	101.3
	その他	205	196	9	104.4			9	104.4
	セグメント間	△ 114	△ 106	△ 8				△ 8	
計		1,570	1,595	△ 25	98.4	11	△ 55	19	101.2

<実質差異説明>

- ・しょうゆ 「いつでも新鮮シリーズ」は大幅売上増
家庭用主力容器・業務用は苦戦、全体で減収
- ・食品 つゆ・たれ増収、「うちのごはん」「洋ごはんつくろ」は20%以上増
業務用トマトケチャップ震災影響で売上減、全体で微増
- ・飲料 デルモンテ飲料は年間を通じて大きく増収
豆乳飲料も下期から順調に回復し、通期で増収
- ・その他 バイオ・化成品事業や運送事業増収

kikkoman 

2011年度業績報告 海外売上高(対前年実績)

金額単位: 億円

		当年	前年	増減	%	増減の内訳		
						為替差	実質	%
海	北 米	966	960	6	100.6	△ 79	85	108.8
	食料品製造販売	313	324	△ 11	96.6	△ 27	16	104.9
	食料品卸売	694	679	15	102.2	△ 56	71	110.4
	欧 州	130	123	7	105.4	△ 4	11	109.0
	食料品製造販売	61	57	4	107.0	△ 2	6	110.3
	食料品卸売	77	74	3	104.5	△ 3	6	108.2
外	アジア・オセアニア	158	144	14	109.7	△ 2	16	111.2
	食料品製造販売	83	77	7	108.6	△ 3	10	113.1
	食料品卸売	77	69	8	110.9	1	6	109.1
	その他	242	240	2	100.7		2	100.7
	セグメント間	△ 212	△ 207	△ 5		4	△ 8	
計		1,283	1,260	23	101.9	△ 82	105	108.4

US\$ 79.3 85.8 △ 6.5

EUR 110.2 113.6 △ 3.4

海外しょうゆ販売数量の前年比(%)

<実質差異説明>

- ・ 全地域・全事業で好調に推移
- ・ 現地通貨ベースで増収
- ・ しょうゆ
年間でほぼ予定通りの数量増
- ・ 食料品卸売

日本食ブーム拡大し好調、原発風評被害軽微

		年間 4-3月	上期 4-9月	下期 10-3月
北	米	101	104	99
欧	州	114	118	111
アジア・オセアニア		114	111	116

kikkoman 

2011年度業績報告 連結営業利益(対前年実績)

金額単位: 億円

		当年	前年	増減	%	増減の内訳			
						為替差	震災	実質	%
国内	食料品製造販売	36	57	△ 21	63.6		△ 2	△ 19	67.1
	その他	17	15	2	113.6			2	113.6
	計	53	72	△ 19	74.0		△ 2	△ 17	76.8
海外	北米	81	81	△ 0	99.8	△ 7		7	108.7
	欧州	18	15	2	115.1	△ 1		3	118.8
	アジア・オセアニア	14	12	2	118.3	△ 0		2	119.6
	その他	10	10	△ 1	91.3			△ 1	91.3
	計	122	119	3	102.7	△ 8		11	109.5
キッコーマン (HD)		36	35	1	102.2			1	102.2
セグメント間消去等		△ 33	△ 34	0		△ 1		1	
連結合計		178	192	△ 14	92.5	△ 9	△ 2	△ 4	98.1

US\$ 79.3 85.8 △ 6.5

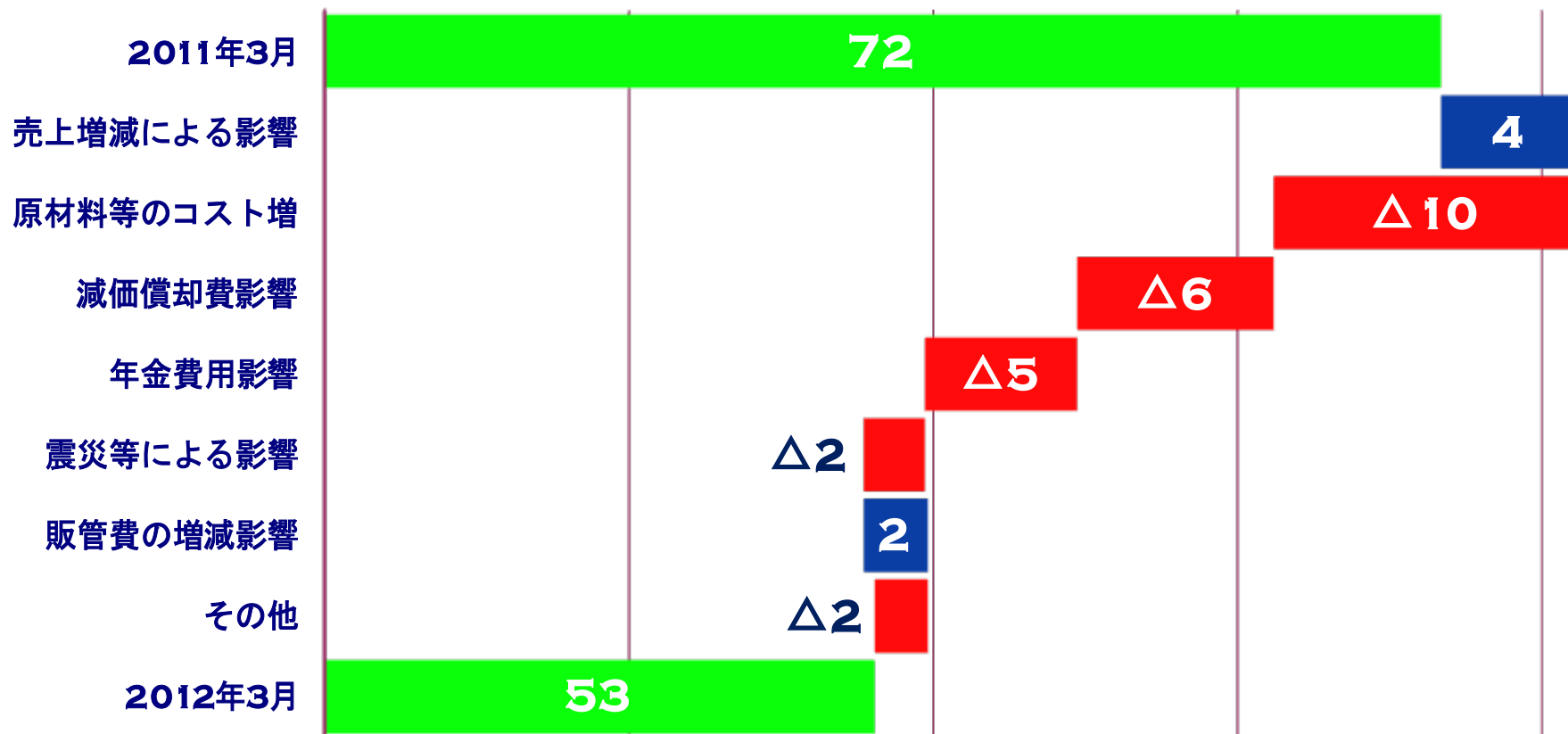
EUR 110.2 113.6 △ 3.4

kikkoman 

2011年度業績報告 国内営業利益の主な増減要因

国内 Δ 19億円

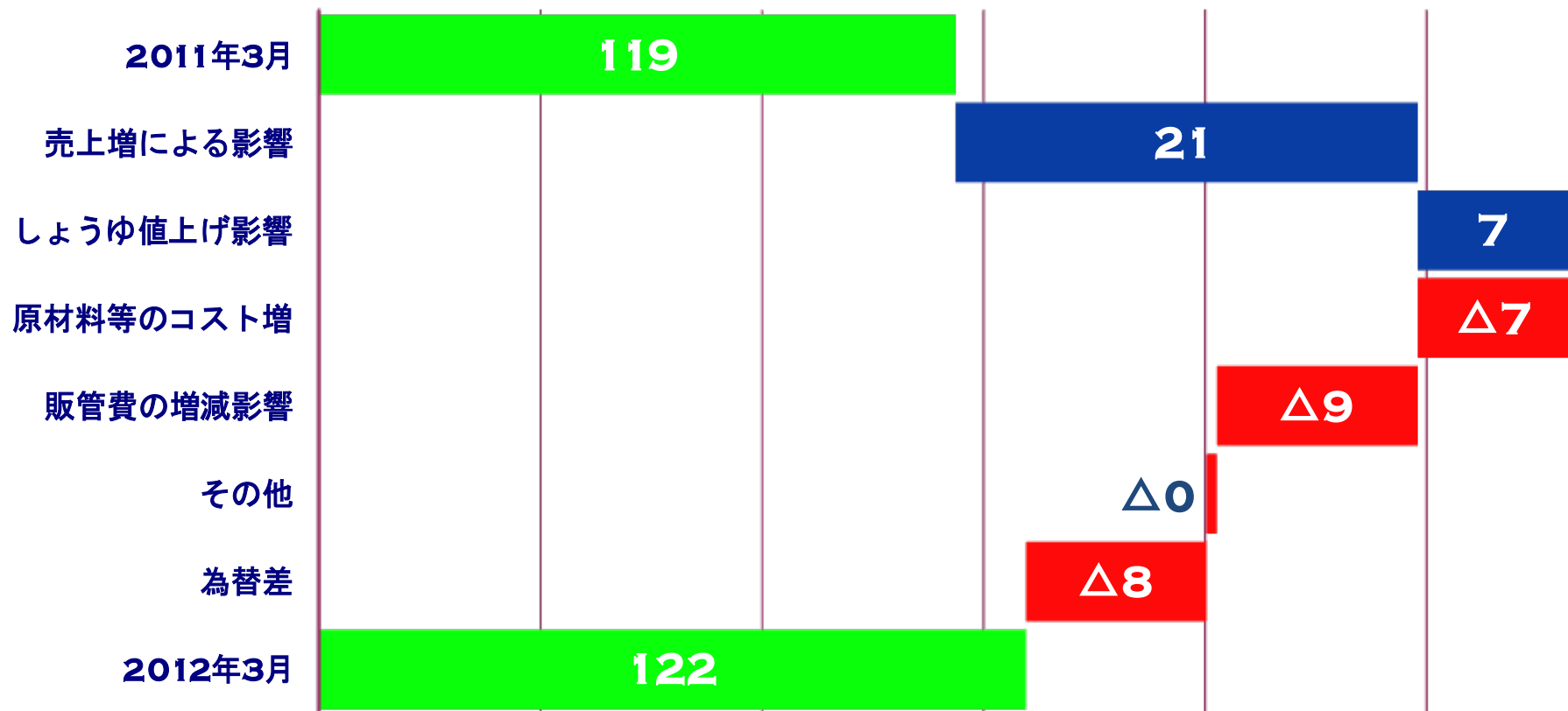
(単位:億円)



2011年度業績報告 海外営業利益の主な増減要因

海外 +3億円

(単位:億円)



連結貸借対照表 増減明細

①総資産＝3,314億円	対前期末	+ 325億円	
②為替による影響		△ 16億円	
実質差異 (①－②)		+ 342億円	(単位：億円)

資産の部	+	342
流動資産	+	254
現金及び預金	△	19
受取手形・売掛金	+	35
有価証券	+	200
たな卸資産	+	36
その他	+	2
固定資産	+	87
有形固定資産	+	34
無形固定資産	△	9
投資その他	+	62

負債純資産合計	+	342
負債の部	+	281
金融機関に対する有利子負債	+	294
支払手形・買掛金・未払金	+	1
未払法人税等	△	10
その他	△	3
純資産の部	+	60
利益剰余金	+	64
有価証券評価差額金	+	8
為替換算調整勘定	△	6
少数株主持分	△	3
その他	△	3

連結キャッシュ・フロー

NET CF当期(①+②+③+④) = +170億円

①営業CF	+	164
税金等調整前当期純利益	+	154
減価償却費	+	126
法人税等	△	62
たな卸資産	△	35
その他	△	19

②投資CF	△	246
2' 固定資産売却	+	22
2' 固定資産取得	△	192
投資有価証券取得	△	69
その他	△	7

①+2'	フリー・キャッシュ・フロー	△	6
-------------	----------------------	----------	----------

②-2'	投資CF(除く設備)	△	76
-------------	-------------------	----------	-----------

③財務CF	+	258
社債発行収入	+	298
借入金	△	8
支払配当他	△	32

④換算差額	△	5
--------------	----------	----------

➤ 為替

通期 US\$ 78円 EUR 100円

➤ 原材料コストアップ

連結計 7億円(国内 5億円 海外 2億円)
(前提)

シカゴ大豆 13-14ドル/ブッシェル

小麦 6.5ドル/ブッシェル

原油 115ドル程度/バレル

➤ 電力不足・電力値上影響

計画的生産や省エネの徹底により極力吸収

2012年度通期業績予想 連結計PL(対前年実績)

金額単位: 億円

	当年 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	為替差除	%
売上高	2,910	2,832	78	102.7	△ 37	115	104.1
国内	1,600	1,570	30	101.9		30	101.9
海外	1,330	1,283	47	103.6	△ 37	84	106.5
営業利益	190	178	12	107.0	△ 4	16	109.0
国内	60	53	7	113.1		7	113.1
海外	132	122	10	108.3	△ 4	14	111.2
経常利益	167	152	15	109.6	△ 4	18	111.9
税前利益	167	154	13	108.2	△ 4	16	110.5
当期純利益	100	90	10	111.3	△ 2	13	113.9

US\$ 78.0 79.3 △ 1.3

EUR 100.0 110.2 △ 10.2

kikkoman 

2012年度通期業績予想 連結売上高(対前年実績)

金額単位: 億円

		当年 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	為替差除	%
国内	しょうゆ	464	464	△ 0	100.0		△ 0	100.0
	食品	575	564	11	102.0		11	102.0
	飲料	345	330	15	104.6		15	104.6
	酒類	124	123	1	101.0		1	101.0
	セグメント間	△ 2	△ 1	△ 1			△ 1	
	食料品製造販売	1,506	1,479	27	101.8		27	101.8
	その他	205	205	△ 0	100.0		△ 0	100.0
	セグメント間	△ 111	△ 114	3			3	
	計	1,600	1,570	30	101.9		30	101.9
海外	北米	975	966	9	101.0	△ 21	30	103.1
	欧州	136	130	6	104.8	△ 12	18	113.9
	アジア・オセアニア	167	158	9	105.6	△ 5	14	108.9
	その他	252	242	10	104.3		10	104.3
	セグメント間	△ 200	△ 212	12		0	11	
	計	1,330	1,283	47	103.6	△ 37	84	106.5
	キッコーマン (HD)	123	117	6	104.9		6	104.9
	セグメント間消去等	△ 143	△ 138	△ 5			△ 5	
	連結合計	2,910	2,832	78	102.7	△ 37	115	104.1

US\$ 78.0 79.3 △ 1.3

EUR 100.0 110.2 △ 10.2

kikkoman 

2012年度通期業績予想 国内売上高(対前年実績)

金額単位:億円

		当年 予想	前年 実績	増減	%
国内	しょうゆ	464	464	△ 0	100.0
	食品	575	564	11	102.0
	飲料	345	330	15	104.6
	酒類	124	123	1	101.0
	セグメント間	△ 2	△ 1	△ 1	
	食料品製造販売	1,506	1,479	27	101.8
	その他	205	205	△ 0	100.0
	セグメント間	△ 111	△ 114	3	
	計	1,600	1,570	30	101.9

<増減説明>

- ・ しょうゆ 引き続き「いつでも新鮮シリーズ」など出荷増
市場規模の縮小もあり、全体で前期並み。
- ・ 食品 つゆ・たれは引き続き伸長
簡便そうざいの素の更なる拡大を計画
- ・ 飲料 豆乳飲料は高い成長軌道に回復
デルモンテ飲料も前年同様の売上を予想

kikkoman 

2012年度通期業績予想 海外売上高(対前年実績)

金額単位: 億円

		当年 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	為替差除	%
海	北米	975	966	9	101.0	△ 21	30	103.1
	食料品製造販売	323	313	10	103.2	△ 6	15	104.9
	食料品卸売	694	694	△ 0	100.0	△ 15	14	102.1
	欧州	136	130	6	104.8	△ 12	18	113.9
	食料品製造販売	65	61	3	105.6	△ 6	9	115.0
	食料品卸売	82	77	4	105.5	△ 7	11	113.9
外	アジア・オセアニア	167	158	9	105.6	△ 5	14	108.9
	食料品製造販売	88	83	4	105.2	△ 2	6	107.5
	食料品卸売	82	77	5	106.2	△ 4	8	110.9
	その他	252	242	10	104.3		10	104.3
	セグメント間	△ 200	△ 212	12		0	11	
	計	1,330	1,283	47	103.6	△ 37	84	106.5

US\$ 78.0 79.3 △ 1.3

EUR 100.0 110.2 △ 10.2

海外しょうゆ販売数量の前年比(%)

< 為替差除増減説明 >

- ・ 全地域、全事業で増収を予想

		通期 予想 4-3月	上期 予想 4-9月	下期 予想 10-3月
北	米	103	101	106
欧	州	112	112	113
ア	ジア・オセアニア	108	109	107



2012年度通期業績予想 連結営業利益(対前年実績)

金額単位: 億円

		当年 予想	前年 実績	増減	%	増減の内訳		
						為替差	為替差除	%
国内	食料品製造販売	47	36	11	130.2		11	130.2
	その他	13	17	△ 4	78.6		△ 4	78.6
	計	60	53	7	113.1		7	113.1
海外	北米	86	81	5	106.8	△ 2	7	108.7
	欧州	19	18	1	108.3	△ 1	3	116.5
	亜・豪	17	14	2	115.9	△ 1	3	120.4
	その他	11	10	1	110.1		1	110.1
	計	132	122	10	108.3	△ 4	14	111.2
キッコーマン (HD)		34	36	△ 2	94.6		△ 2	94.6
セグメント間消去等		△ 36	△ 33	△ 3			△ 3	
連結合計		190	178	12	107.0	△ 4	16	109.0

US\$ 78.0 79.3 △ 1.3

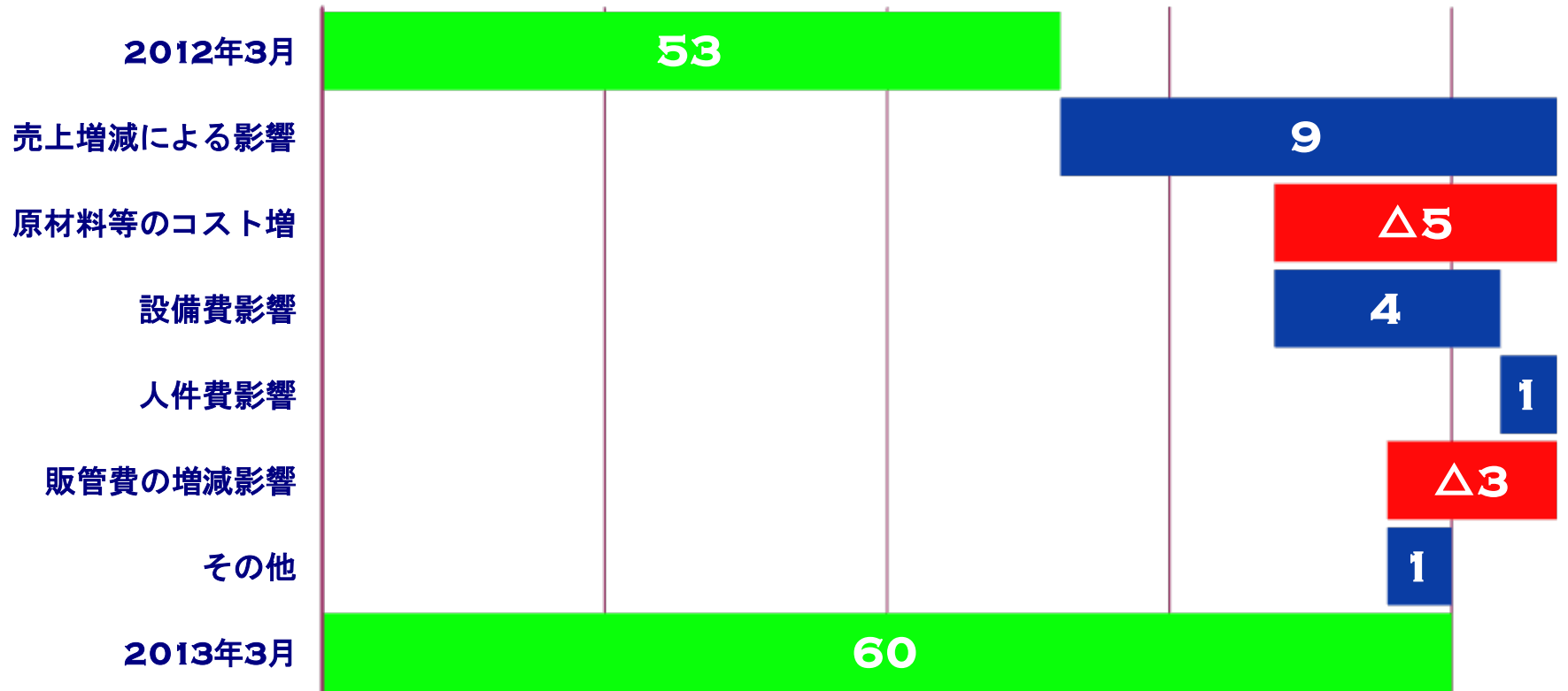
EUR 100.0 110.2 △ 10.2

kikkoman 

2012年度通期業績予想 国内営業利益の主な増減要因

国内 +7億円

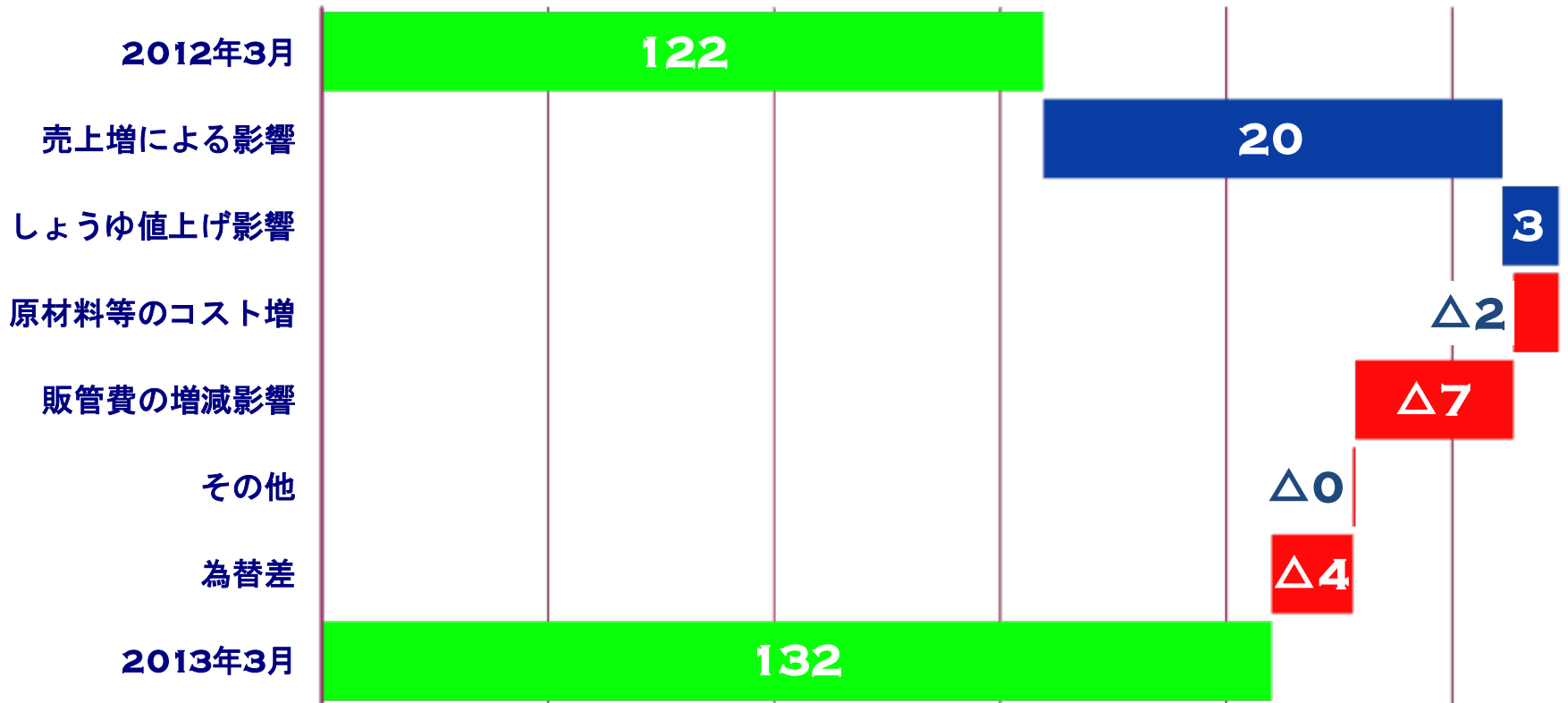
(単位:億円)



2012年度通期業績予想 海外営業利益の主な増減要因

海外 +10億円

(単位:億円)



kikkoman 

おいしい記憶をつくりたい。