

2024年度第2四半期 決算説明会

キッコーマン株式会社

2024年11月6日

中長期的な経営方針について

代表取締役社長CEO

中野 祥三郎

2024年度上期業績報告と

2024年度業績予想

取締役常務執行役員CFO

神山 隆雄

中長期的な経営方針について

代表取締役社長CEO

中野 祥三郎

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

中期経営計画（22-24年度）

重点課題

環境変化に対応し、成長の継続と収益力向上をめざす

事業活動を通じ、社会課題解決に貢献する

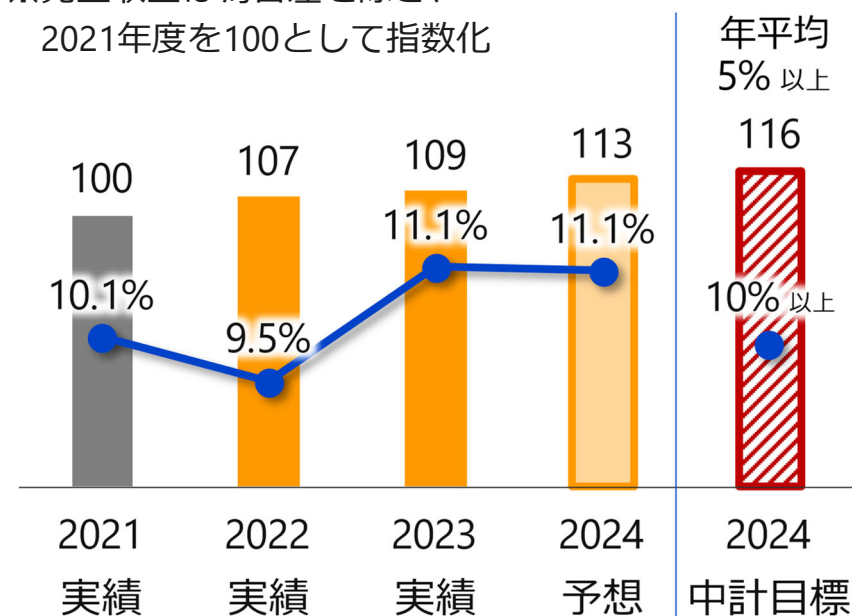
目標

売上収益・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



* 為替差を除く。



今後に向けて

海外事業

しょうゆ事業、食料品卸売事業の両輪で、世界各地で需要を創造し、長期的な成長を目指す。

国内事業

価値ある商品の提供により成長および収益力向上を図る。
グローバル展開を支える、研究開発、生産技術・商品開発や人財育成を強化する。



キッコーマンの約束

こころをこめたおいしさで、
地球を食のよろこびで満たします。



2024年度上期業績報告と 2024年度業績予想

取締役常務執行役員CFO

神山 隆雄

(1) 2024年度上期業績報告

(2) 2024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

	24年9月 実績	23年9月 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	3,556	3,227	328	110.2	200	128	104.0
国内	832	791	41	105.2		41	105.2
海外	2,757	2,465	292	111.9	201	92	103.7
事業利益	426	382	45	111.7	34	10	102.7
国内	60	63	△ 2	96.2		△ 2	96.2
海外	374	326	48	114.6	32	15	104.7
キッコーマン（HD）	62	40	22	154.3		22	154.3
セグメント間取引	△ 70	△ 47	△ 23		2	△ 25	
営業利益	420	335	85	125.4	32	53	115.8
税引前当期利益	473	379	95	125.1	36	59	115.6
親会社の所有者に帰属する 当期利益	348	288	59	120.6	27	33	111.4

USD 152.3 141.3 11.0

EUR 165.5 153.5 12.0

(1)-2. 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			24年9月 実績	23年9月 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海	北米	しょうゆ	514	448	66	114.6	39	27	106.0
		その他食料品	6	51	△ 45	12.0		△ 45	11.1
	食料品製造・販売		520	499	21	104.2	39	△ 18	96.3
	卸売		1,444	1,333	110	108.3	108	3	100.2
	計		1,883	1,762	121	106.8	141	△ 20	98.9
外	欧州	食料品製造・販売	160	120	40	133.2	12	28	123.3
		卸売	219	197	22	111.2	18	4	102.2
	計		350	294	56	118.9	27	28	109.6
外	亜豪州	しょうゆ	116	102	14	113.8	9	5	105.2
		デルモンテ	46	42	5	111.6	3	2	104.0
	食料品製造・販売		162	143	19	113.1	12	7	104.8
	卸売		280	244	36	114.9	23	14	105.6
計		440	384	55	114.3	34	21	105.4	
その他		420	299	121	140.5		121	140.5	
セグメント間		△ 335	△ 275	△ 60		△ 2	△ 58		
計		2,757	2,465	292	111.9	201	92	103.7	

USD 152.3 141.3 11.0

EUR 165.5 153.5 12.0

(1)-3. 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			24年9月 実績	23年9月 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海	北米	食料品製造・販売	158	137	21	115.1	13	7	105.3
		卸売	118	110	8	107.5	9	△ 1	99.1
		計	276	246	30	112.0	23	6	102.6
	欧州	食料品製造・販売	47	35	11	131.7	4	7	120.9
		卸売	7	8	△ 1	89.3	1	△ 2	80.2
		計	54	43	10	123.8	5	6	112.9
外	亜豪州	食料品製造・販売	17	14	3	121.0	1	2	111.4
		卸売	12	10	2	117.7	1	1	108.1
	計	29	24	5	119.9	2	2	110.2	
	その他		18	17	1	107.7		1	107.7
計			374	326	48	114.6	32	15	104.7

USD 152.3 141.3 11.0

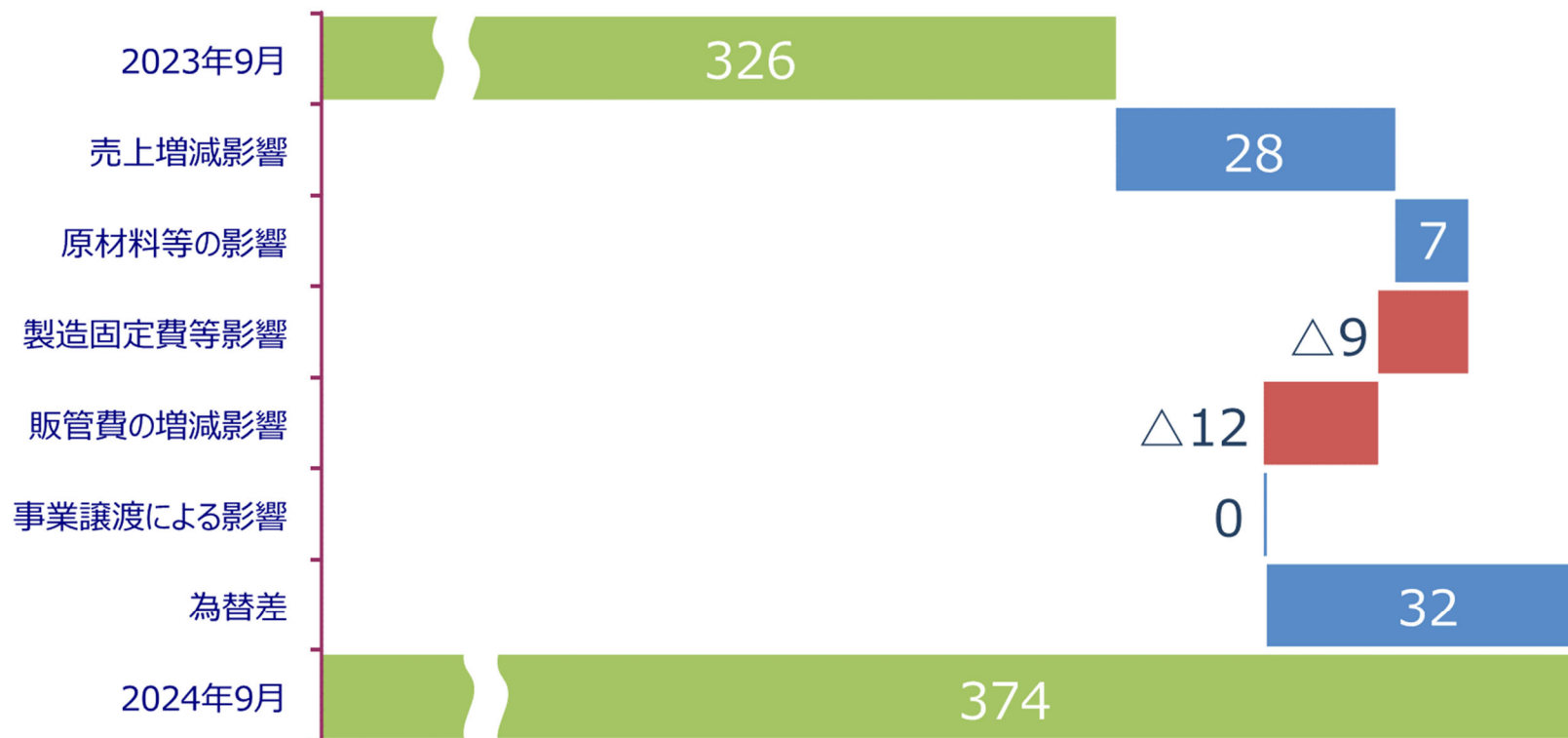
EUR 165.5 153.5 12.0

(1)-4. 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)

海外 + 48 億円



(1)-5. 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

		24年9月 実績	23年9月 実績	増減	%
売上収益					
国内	しょうゆ	227	216	11	105.0
	食品	272	257	15	105.7
	飲料	235	221	15	106.6
	酒類	51	50	1	102.2
	セグメント間	△ 1	△ 1		
	食料品製造・販売	784	743	41	105.5
	その他	110	107	3	103.1
	セグメント間	△ 62	△ 59	△ 3	
	計	832	791	41	105.2

		24年9月 実績	23年9月 実績	増減	%
事業利益					
国内	食料品製造・販売	53	58	△ 5	91.4
	その他	8	5	3	149.7
	計	60	63	△ 2	96.2

(1)-6. 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 Δ 2.4 億円



(2)-1. 2024年度下期業績予想 予想の前提条件

- 為替 : 下期 USD 140円、EUR 155円
- 原材料等価格 : 国内は下期も上昇
- 製品価格改定 : 公表したものの以外は前提に織り込んでいない

(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

	当年下期 予想	前年下期 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	3,401	3,381	20	100.6	△ 113	133	103.9
国内	819	784	35	104.5		35	104.5
海外	2,612	2,625	△ 13	99.5	△ 113	99	103.8
事業利益	343	352	△ 10	97.3	△ 15	6	101.7
国内	45	41	3	107.6		3	107.6
海外	320	328	△ 8	97.5	△ 14	6	101.9
キッコーマン（HD）	131	234	△ 102	56.3		△ 102	56.3
セグメント間取引	△ 153	△ 251	98		△ 1	99	
営業利益	326	332	△ 6	98.1	△ 14	8	102.4
税引前当期利益	368	378	△ 10	97.4	△ 16	6	101.6
親会社の所有者に帰属する 当期利益	267	276	△ 9	96.8	△ 12	3	101.1

USD 140.0 148.0 △ 8.0

EUR 155.0 160.6 △ 5.6

(2)-3. 下期業績予想 海外売上収益（対前年実績）

下期予想

金額単位：億円

売上収益			当年下期 予想	前年下期 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海	北米	しょうゆ	466	465	1	100.2	△ 25	26	105.7
		その他食料品	5	7	△ 2	71.1		△ 2	75.2
		食料品製造・販売	471	472	△ 1	99.8	△ 26	25	105.2
		卸売	1,369	1,395	△ 26	98.1	△ 77	51	103.7
		計	1,767	1,799	△ 31	98.3	△ 99	67	103.7
	欧州	食料品製造・販売	151	146	5	103.4	△ 6	11	107.4
卸売		214	203	11	105.4	△ 5	16	107.8	
計		340	322	18	105.6	△ 10	28	108.6	
外	亜豪州	しょうゆ	102	100	2	102.3	△ 1	3	103.1
		デルモンテ	51	48	3	105.2	△ 1	4	107.6
		食料品製造・販売	153	148	5	103.3	△ 2	7	104.6
		卸売	293	261	33	112.5	△ 3	35	113.5
		計	443	406	37	109.1	△ 5	42	110.3
	その他	355	380	△ 25	93.4		△ 25	93.4	
	セグメント間	△ 293	△ 282	△ 12		1	△ 12		
	計	2,612	2,625	△ 13	99.5	△ 113	99	103.8	

USD 140.0 148.0 △ 8.0

EUR 155.0 160.6 △ 5.6

(2)-4. 下期業績予想 海外事業利益（対前年実績）

下期予想

金額単位：億円

事業利益			当年下期 予想	前年下期 実績	増減	%	増減の内訳		
							為替差	実質	%
海	北米	食料品製造・販売	118	121	△ 3	97.5	△ 8	5	103.8
		卸売	121	128	△ 7	94.7	△ 6		99.7
		計	239	248	△ 9	96.2	△ 13	4	101.6
	欧州	食料品製造・販売	30	29	1	103.1	△ 2	2	108.7
		卸売	8	7		106.4		1	107.2
		計	38	36	1	103.2	△ 1	2	106.8
外	亜豪州	食料品製造・販売	15	13	1	108.8		1	109.7
		卸売	13	12	1	111.5		1	112.3
	計	28	25	3	111.1		3	111.9	
	その他		14	16	△ 2	86.9		△ 2	86.9
計			320	328	△ 8	97.5	△ 14	6	101.9

USD 140.0 148.0 △ 8.0

EUR 155.0 160.6 △ 5.6

(2)-5. 下期業績予想 海外事業利益の主な増減要因

下期予想

(単位：億円)

海外 Δ 8 億円



(2)-6. 下期業績予想 国内売上収益・事業利益（対前年実績）

下期予想

金額単位：億円

売上収益		当年下期 予想	前年下期 実績	増減	%
国内	しょうゆ	239	229	10	104.2
	食品	264	249	15	105.9
	飲料	219	203	15	107.5
	酒類	53	55	△ 2	96.0
	セグメント間	△ 1	△ 1		
	食料品製造・販売	774	736	38	105.1
	その他	106	105	1	101.2
	セグメント間	△ 61	△ 58	△ 4	
	計	819	784	35	104.5

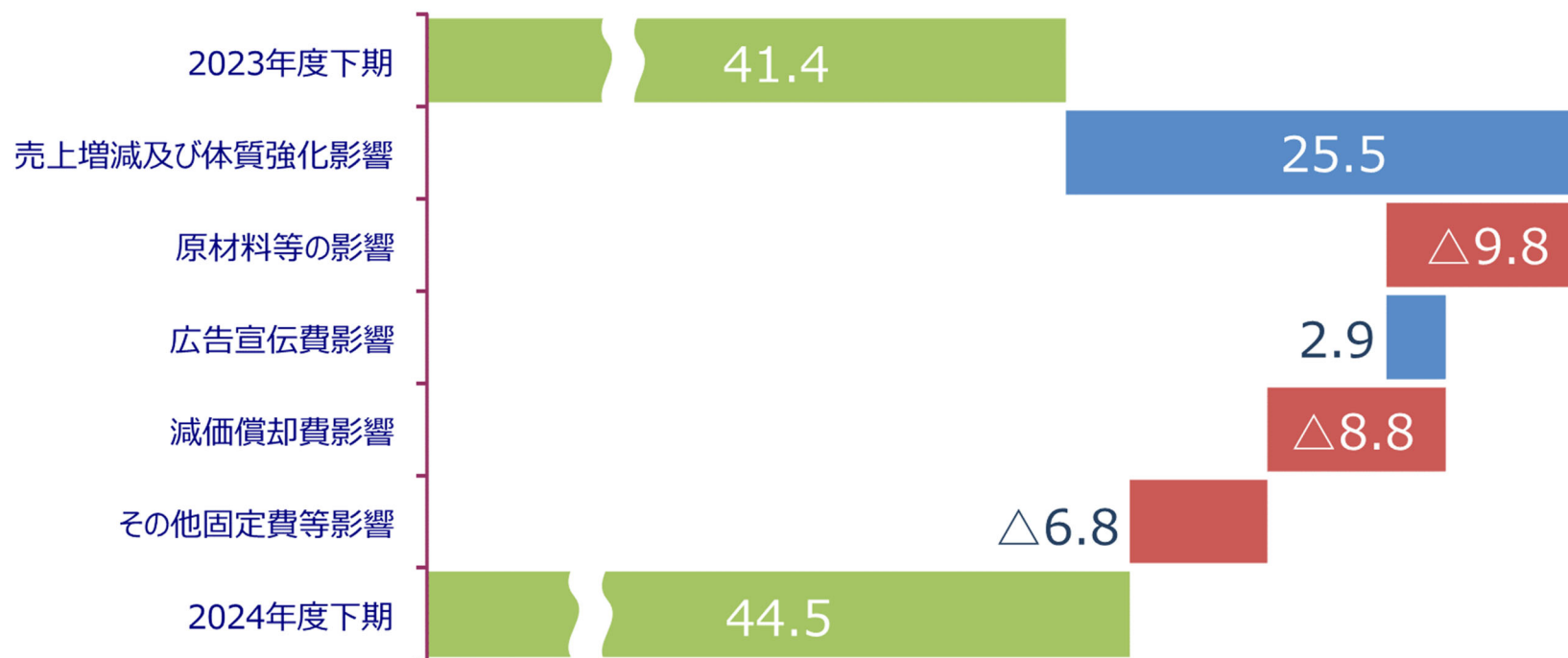
事業利益		当年下期 予想	前年下期 実績	増減	%
国内	食料品製造・販売	41	37	4	110.8
	その他	3	4	△ 1	82.3
	計	45	41	3	107.6

(2)-7. 下期業績予想 国内事業利益の主な増減要因

下期予想

(単位：億円)

国内 + 3.1 億円



(2)-8. 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

	25年3月 予想	24年3月 実績	増減	%	増減の内訳		
					為替差	実質	%
売上収益	6,957	6,608	349	105.3	88	261	103.9
国内	1,652	1,575	77	104.9		77	104.9
海外	5,369	5,090	279	105.5	88	191	103.8
事業利益	769	734	35	104.8	19	16	102.2
国内	105	104	1	100.7		1	100.7
海外	694	654	39	106.0	18	21	103.3
キッコーマン（HD）	194	274	△ 80	70.7		△ 80	70.7
セグメント間取引	△ 223	△ 298	75		1	74	
営業利益	746	667	79	111.8	18	61	109.1
税引前当期利益	841	756	85	111.2	20	65	108.6
親会社の所有者に帰属する 当期利益	615	564	51	109.0	15	36	106.4

USD 146.9 144.4 2.5

EUR 160.8 156.8 4.0

参考資料-1 中期経営計画

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をめざす

事業活動を通じ、社会課題解決に貢献する

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：売上収益、事業利益率とも、事業毎に進捗の差はあるが、全体として概ね順調。
※事業譲渡による影響を除く
- 最終年度となる2024年度は、引き続き各事業で重点課題に取り組み、目標達成をめざす。

(億円)

連結	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 予想	2024年度 中計目標
売上収益	5,164	6,189	6,608	6,957	年平均5%以上 (為替差を除く)
事業利益	523	588	734	769	—
事業利益率	10.1%	9.5%	11.1%	11.1%	10%以上
ROE	11.7%	11.4%	12.5%	—	11%以上

為替レート USD	112.9円	135.0円	144.4円	146.9円
EUR	131.0円	141.2円	156.8円	160.8円

海外しょうゆ事業 中期経営計画の目標と進捗

目標

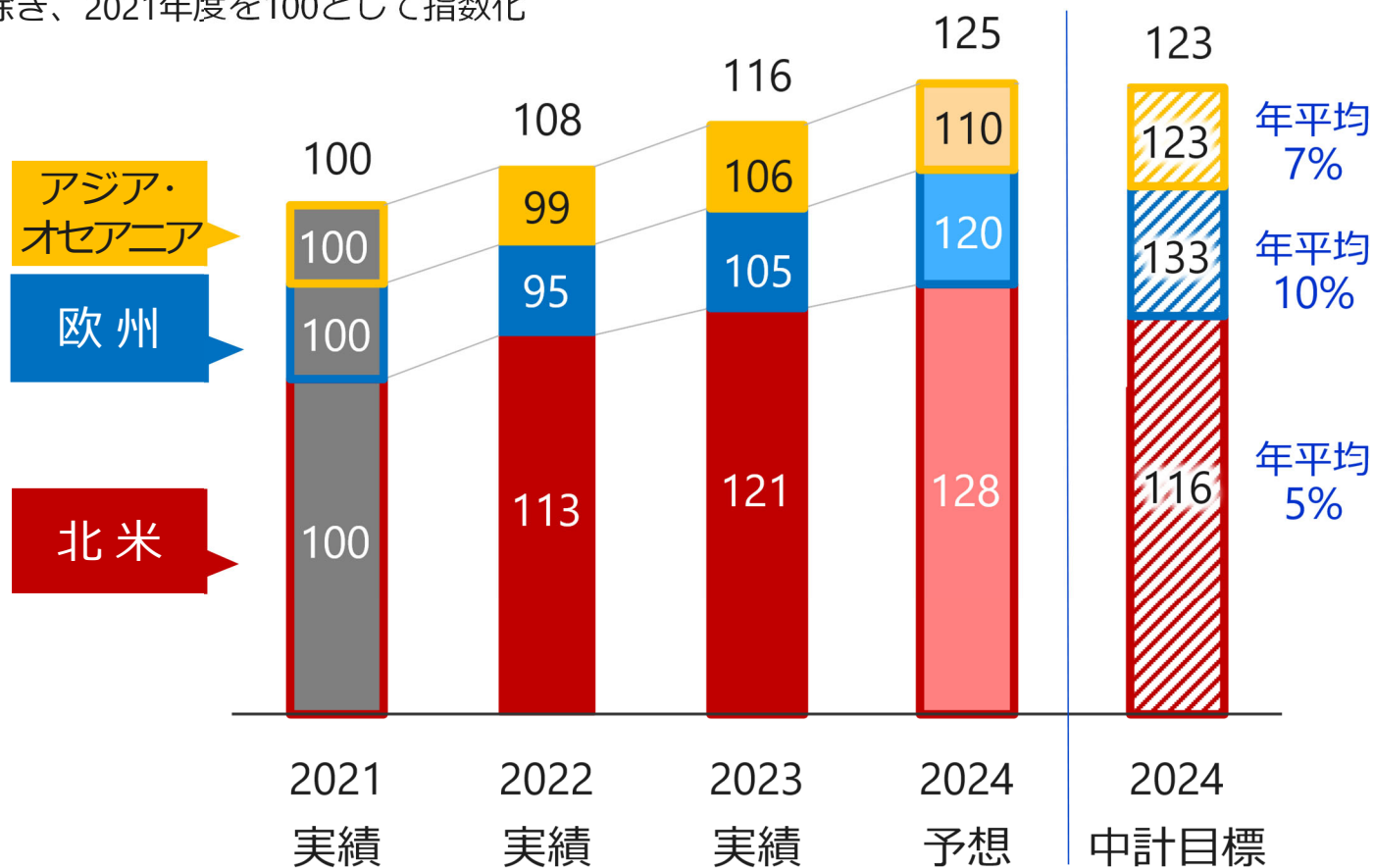
売上成長
年平均 7%

(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



海外卸売事業 中期経営計画の目標と進捗

目標

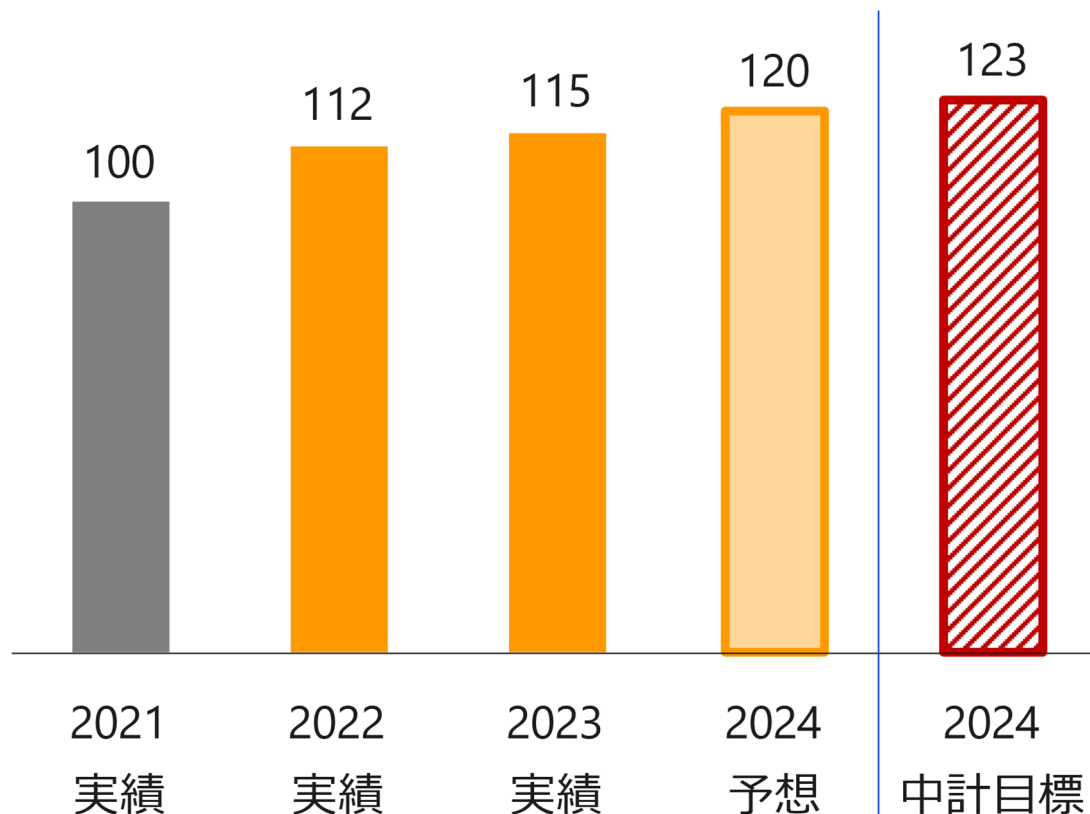
売上成長
年平均 7%

(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



国内事業 中期経営計画の目標と進捗

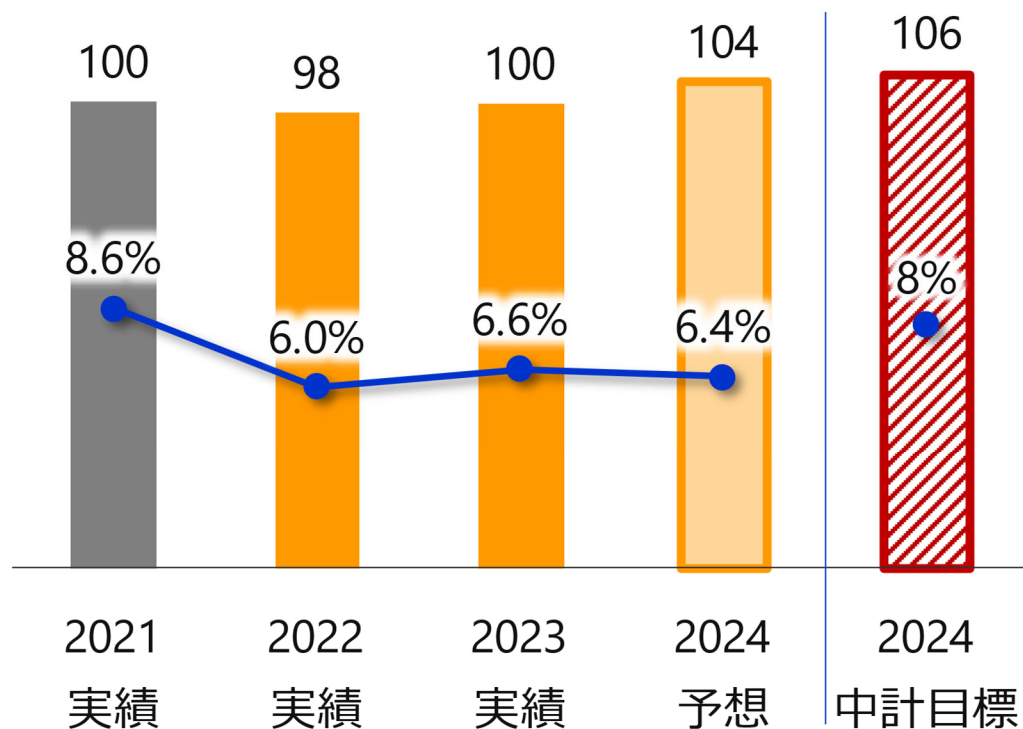
目標

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



中期経営計画（22-24年度） 経営資源の活用

22-24年度 **営業CF**

当初計画* 約1,850億円

● 将来の成長・収益力向上に向けた投資

<p>株主還元</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結配当性向目標 	<p>当初計画* 30%以上 ▶ 23年11月変更 35%</p> <p>24年度(予想) 年間一株あたり21円 ※24年4月1日付で株式分割(5:1)実施</p>
<p>設備投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<p>当初計画* 約1,100億円 ▶ 実績・予想 約1,283億円</p> <p>※使用権資産含む</p> <p>22年度 382億円(実績) 23年度 435億円(実績) 24年度 466億円(予想)</p>
<p>成長・収益力向上投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規事業、価値創造、社会課題解決等(設備・IT投資、M&A等) 	

* 2022年11月発表当初の計画。営業CFは為替レート1ドル145円、1ユーロ145円として算出。

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">● 気候変動● 食の環境● 資源の活用
食と健康	「キックマンの約束」に 込めた想いを実践します。	<ul style="list-style-type: none">● おいしさと健康● 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

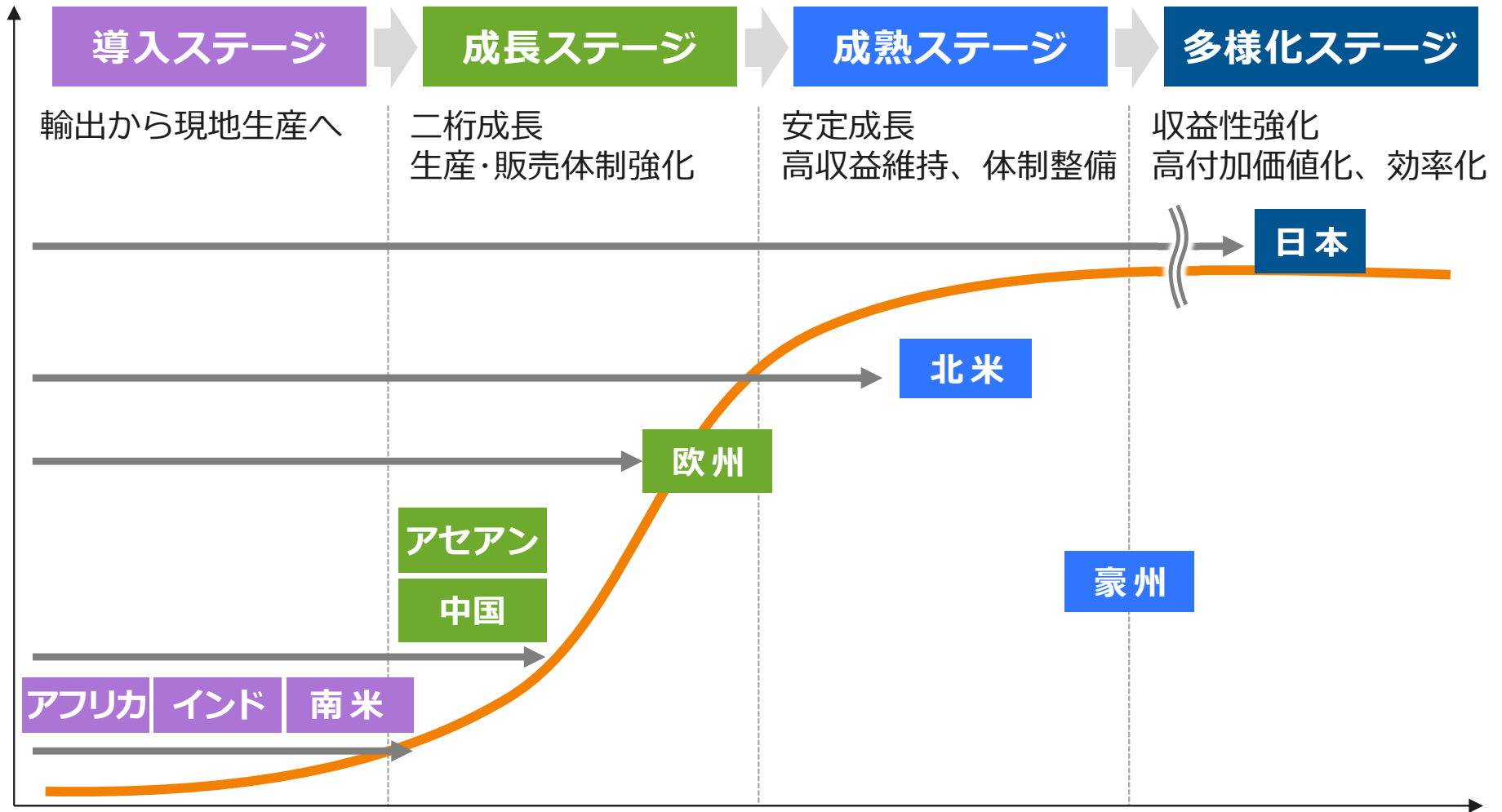
テーマ	取り組み	目標
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ●CO2削減の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● CO2総排出量の削減 (18年度比25%以上削減) ● 再エネ100%拠点の拡大
食の環境	<ul style="list-style-type: none"> ●水環境の保全 	<ul style="list-style-type: none"> ● 水使用原単位の削減 (11年度比25%以上削減) ● 排水自主基準100%順守
資源の活用	<ul style="list-style-type: 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%以上削減 (18年度比) ● 環境配慮型商品の展開

テーマ	取り組み	目標
<p>おいしさ与健康</p>	<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）* <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>
<p>多様な食ニーズ</p>	<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
<p>コミュニケーション</p>	<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

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

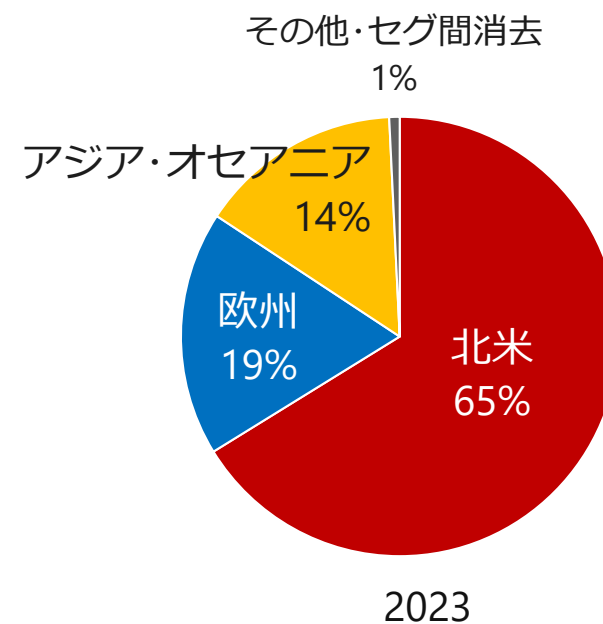


海外しょうゆ事業の売上（金額）、地域別構成比

2014年度の売上=100



年平均成長率 7.5%

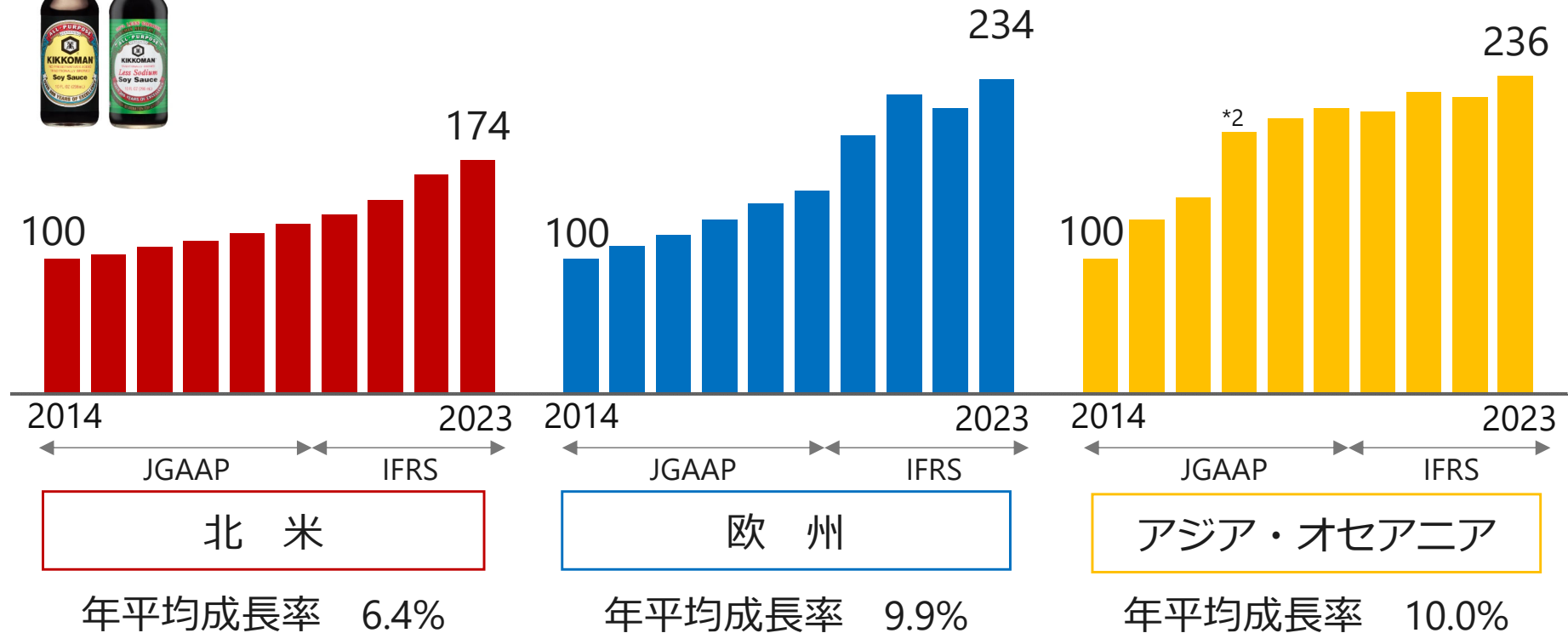


← JGAAP → ← IFRS →

注) 2014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。2014～2019 は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2023 は国際財務報告基準（IFRS）の売上収益

海外しょうゆ事業の地域別売上（金額）

2014年度の売上=100 *1



* 1. 2014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。2014～2019は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2023はIFRSの売上収益。

* 2. （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。

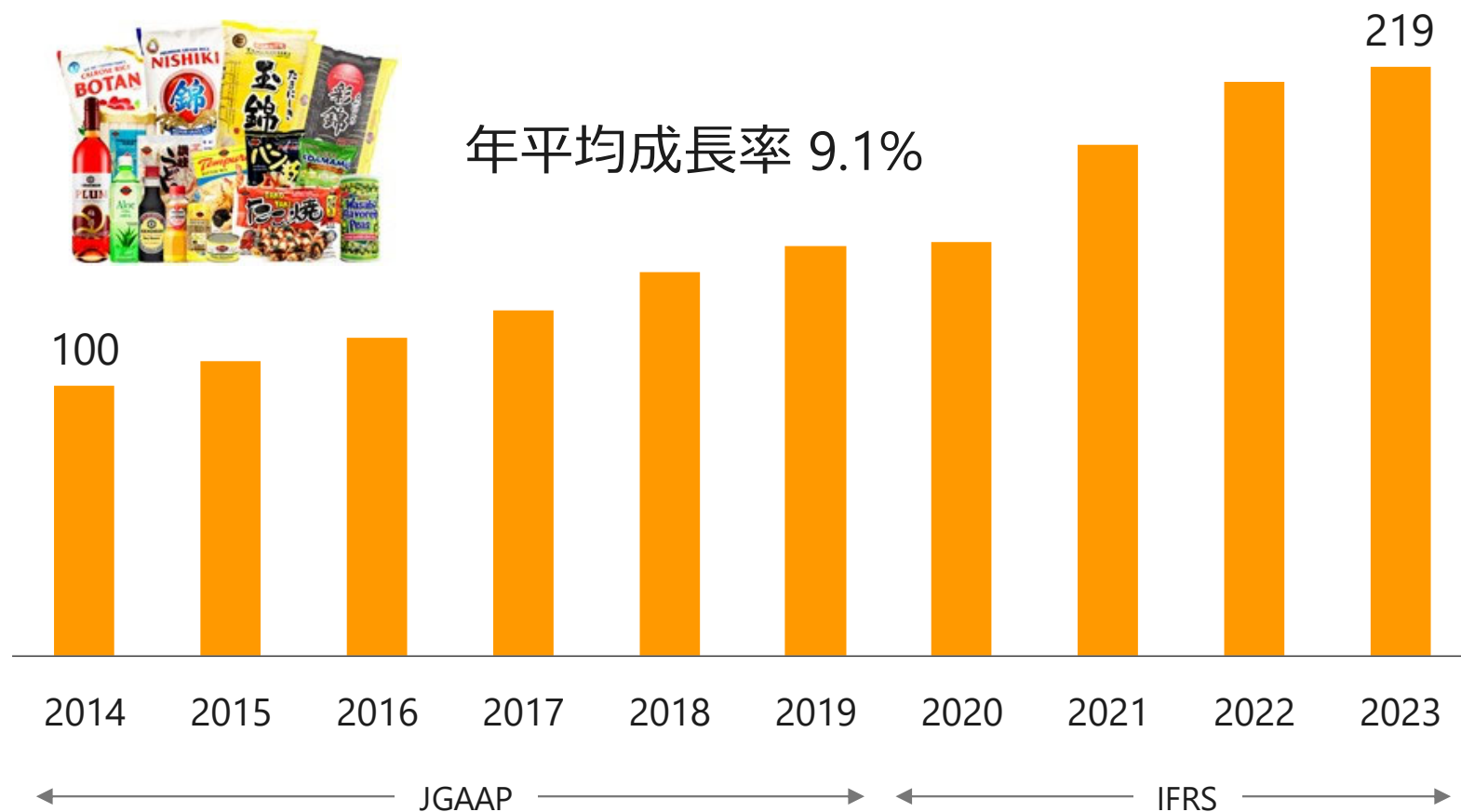
海外しょうゆ生産拠点



注) 2024年3月現在。
ただしジェファーソン工場は本資料公開時において、建設中。

食料品卸売事業の売上（金額）

2014年度の売上=100*



* 2014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。
2014～2019は日本基準（JGAAP）の売上高、2020～2023はIFRSの売上収益。



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. 特に断りがない限り、資料中の西暦表示は、4-3月決算期に対応します。
例) 2024 = 2024年4月~2025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。