

**キッコーマン株式会社**

**Kikkoman Corporation**

**ファクトブック**

**Fact Book**

**資料編**

**Business Information**

**2008年版**

**Fiscal 2008**

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。**

The information in this presentation is based on Kikkoman's best knowledge at the time it was prepared. This presentation does not constitute a promise or guarantee that the company will achieve its numerical targets or necessarily implement the strategies outlined.

2. **会計年度の変更等**

Changes in fiscal year ends etc.

**2001年、当社は12月決算から3月決算に変更いたしました。図表上の年表記は、特に記載がなければ、2000年までは1月-12月を、2001年以降は4月-3月をそれぞれ表します。**

In 2001, Kikkoman changed its fiscal year from January – December to April – March. In this presentation, fiscal years up to 2000 run January – December. From 2001 onwards, following consolidated subsidiaries changed their fiscal year from January – December to April – March. Calendar years in this chart, unless otherwise noted before 2001 represent from January to December, from 2001 onwards represent the fiscal periods from April to March, respectively.

**例 . 2000 = 2000年1-12月、2007 = 2007年4月-2008年3月**

Example. 2000=January – December 2000, 2007=April 2007 – March 2008

**2001年以降、下記の連結子会社は、12月決算から3月決算に変更になっております。なお、一部の海外子会社およびコカ・コーラ事業は12月決算です。**

From 2001 onwards, following consolidated subsidiaries changed their fiscal year from January – December to April – March. However, a part of Overseas subsidiaries and the Coca-Cola business have December 31 balance dates.

**2006年3月期から、国内の連結子会社1社および北米の連結子会社5社**

From fiscal 2006: 1 domestic consolidated subsidiary and 5 North American consolidated subsidiaries

**2007年3月期から、アジア・オセアニアの連結子会社5社**

From fiscal 2007: 5 Asia & Oceanian consolidated subsidiaries

**2008年3月期から、欧州の連結子会社2社**

From fiscal 2008: 2 European consolidated subsidiaries

# 目次

## Index

### 〔1〕 当社の概況 About Kikkoman

#### 1. 2007年度実績

Performance in Fiscal 2008 5

#### 2. 主な連結子会社

Major Consolidated Subsidiaries 9

#### 3. 事業別概況

Our Business Overview 11

### 〔2〕 国内 Japan

#### 1. しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products 25

#### 2. コストダウン

Cost Reduction 40

### 〔3〕 海外 Overseas

#### 1. しょうゆ

Soy Sauce 44

#### 2. デルモンテ

Del Monte 58

#### 3. 食料品卸売業

Wholesale Business 60 2

## **〔4〕 中期経営計画    Medium-term Action Plan**

- |                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>1. 基本戦略</b>                     |           |
| Basic Strategies                   | <b>62</b> |
| <b>2. 2010年度連結業績目標</b>             |           |
| Performance Target for Fiscal 2011 | <b>68</b> |

# **〔1〕-1. 当社の概況 - 2007年度実績**

About Kikkoman - Performance in Fiscal 2008

## **〔1〕 事業別売上高**

Net Sales by Business Segment

5

## **〔2〕 事業別営業利益**

Operating Income by Business Segment

6

## **〔3〕 所在地別営業利益および営業利益**

Net Sales and Operating Income by Geographical Segment

7

# (1)-1. 当社の概況 - 2007年度実績

About Kikkoman - Performance in Fiscal 2008



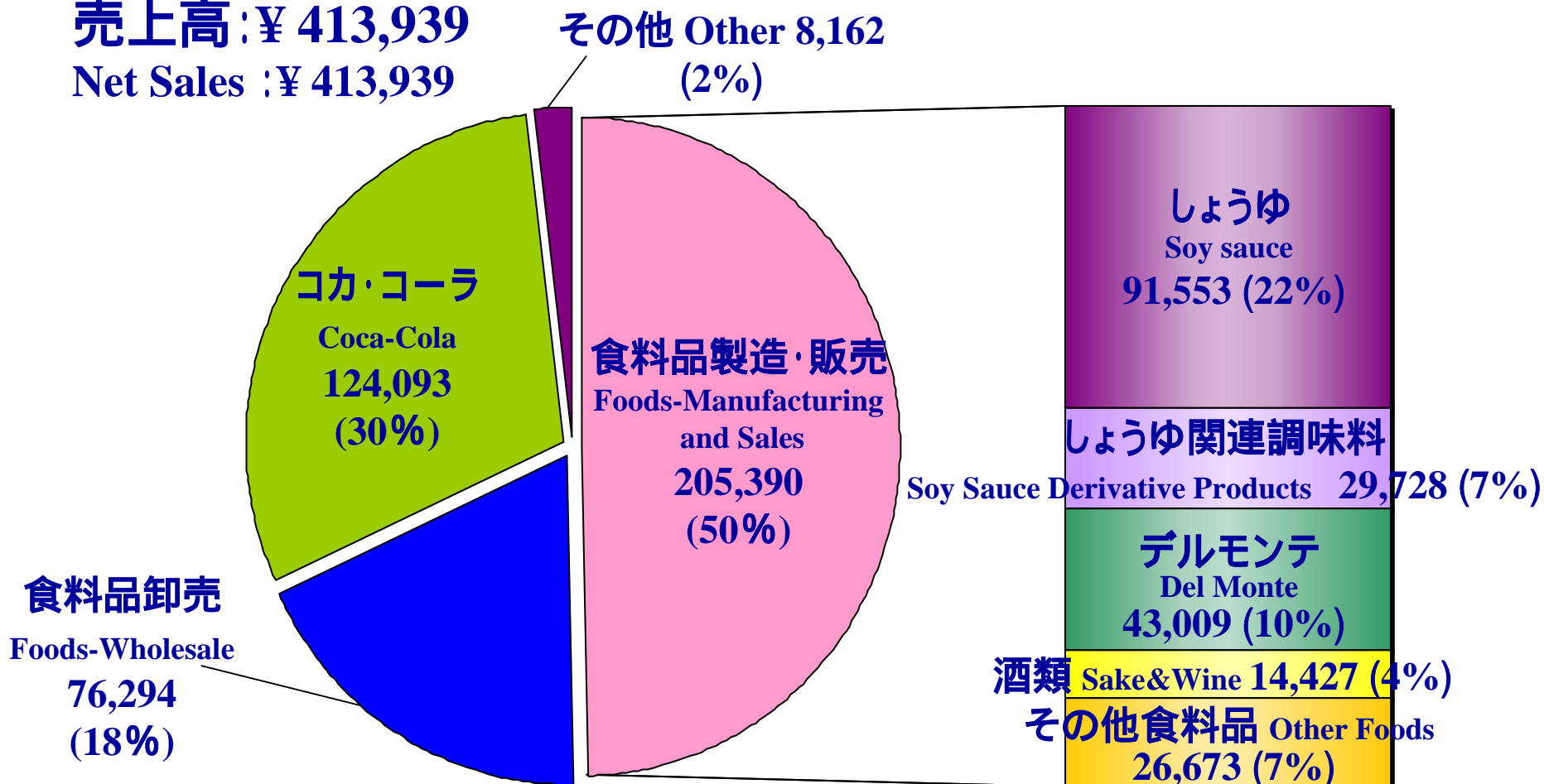
## (1) 事業別売上高\*1

Net Sales by Business Segment

単位: 百万円  
Unit: millions of yen

売上高: ¥ 413,939

Net Sales : ¥ 413,939



\*1 セグメント間取引消去後の売上高

Note: Net sales exclude intragroup sales and transfers

# (1)-1. 当社の概況 - 2007年度実績

About Kikkoman - Performance in Fiscal 2008



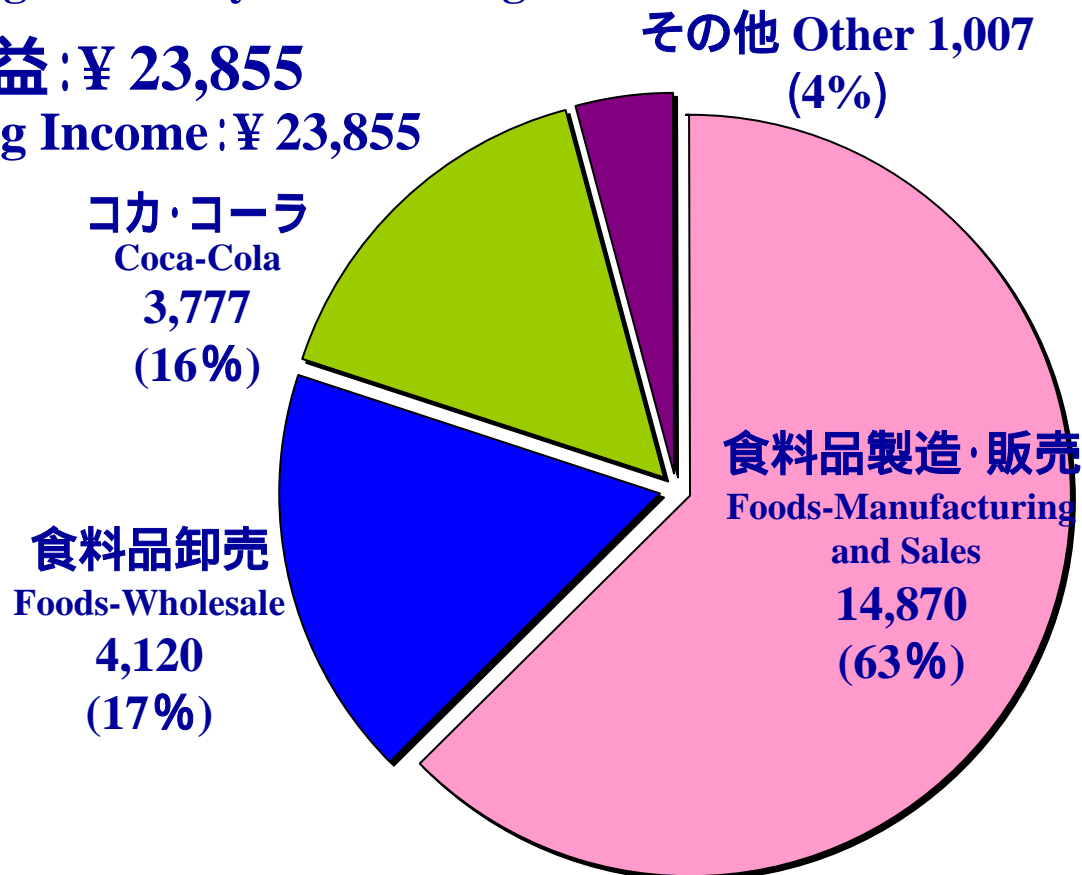
## (2) 事業別営業利益\*1

Operating Income by Business Segment

単位: 百万円  
Unit: millions of yen

営業利益: ¥ 23,855

Operating Income: ¥ 23,855



\*1 上記記載の他に「セグメント間取引」が存在するため、これらの事業別セグメントの合計は「連結計」とはならない。

Note: The sum of each business segment is not equal to the “Consolidated total” because there are also “Eliminations and corporate.”

# (1)-1. 当社の概況 - 2007年度実績

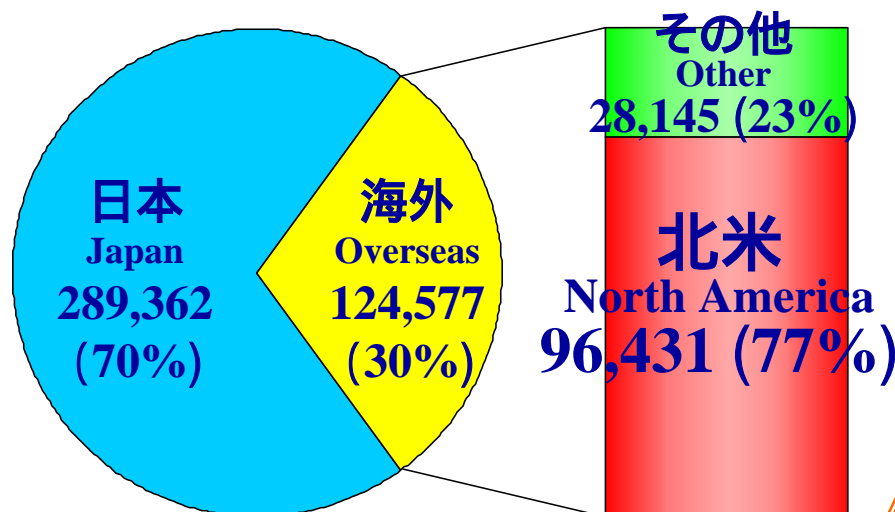
About Kikkoman - Performance in Fiscal 2008



## (3) 所在地別売上高および営業利益

Net Sales and Operating Income by Geographical Segment

単位: 百万円  
Unit: millions of yen



売上高\*1: ¥413,939

Net Sales : ¥413,939

\*1 セグメント間取引消去後の売上高

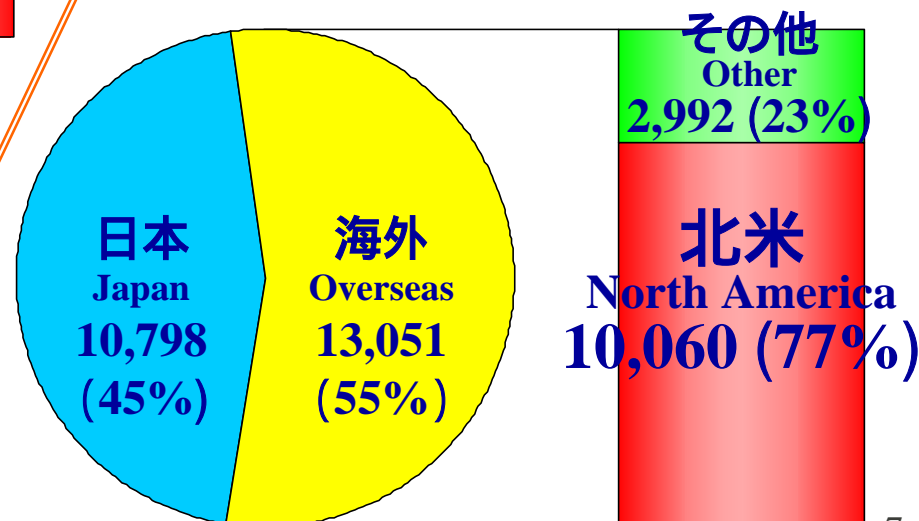
Note: Net sales exclude intragroup sales and transfers

\*2 下記記載の他に「セグメント間取引」が存在するため、「日本」と「海外」の合計は「連結計」とはならない。

Note: The sum of the Japan and Overseas segments is not equal to the “Consolidated total” because there are also “Eliminations and corporate.”

営業利益\*2: ¥23,855

Operating Income : ¥23,855





## **〔1〕-2. 当社の概況 - 主な連結子会社 (1) 食料品・製造販売**

About Kikkoman- Major Consolidated Subsidiaries (Foods- Manufacturing and Sales)



### **(1) 食料品・製造販売**

Foods- Manufacturing and Sales

9

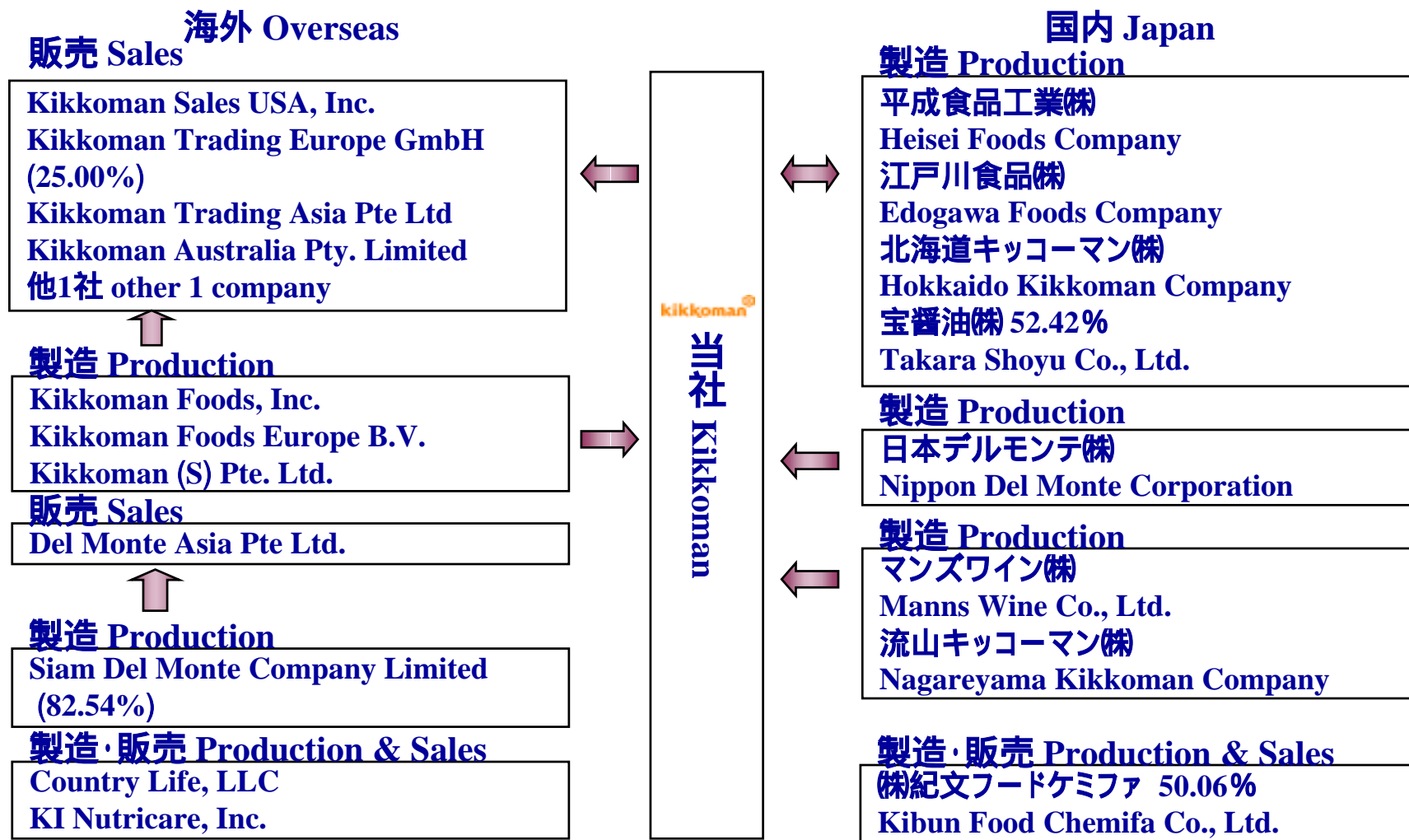
### **(2) 食料品卸売、コカ・コーラ、その他**

Foods- Wholesale, Coca-Cola, and Others

10

# 〔1〕-2. 当社の概況 - 主な連結子会社 (1) 食料品・製造販売

About Kikkoman- Major Consolidated Subsidiaries (Foods- Manufacturing and Sales)



(注) 1. 持株比率の記載のない会社は当社100%所有の連結子会社である

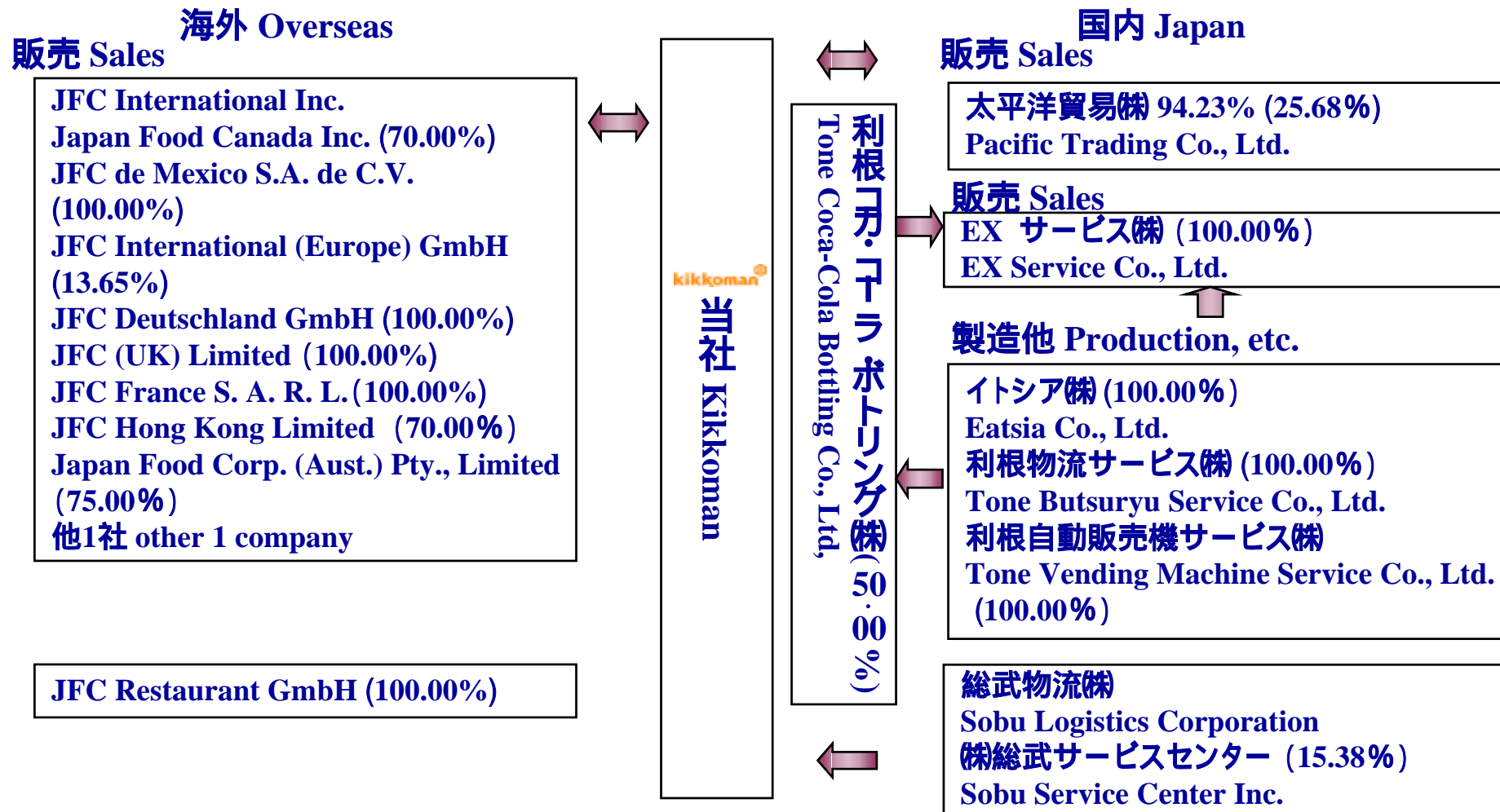
Notes 1) The companies without shareholding ratio are our 100% owned consolidated subsidiaries.

2. ( ) 内の持株比率は間接所有割合である

2) The shareholding ratio shown in parentheses is indirect shareholding ratio.

# (1)-2. 当社の概況 - 主な連結子会社 (2) 食料品卸売、コカ・コーラ、その他

About Kikkoman- Major Consolidated Subsidiaries (Foods- Wholesale, Coca-Cola, and Others)



(注) 1. 持株比率の記載のない会社は当社100%所有の連結子会社である

Notes 1) The companies without shareholding ratio are our 100% owned consolidated subsidiaries.

2. ( ) 内の持株比率は間接所有割合である

2) The shareholding ratio shown in parentheses is indirect shareholding ratio.

# 〔1〕-3. 当社の概況 - 事業別概況

## About Kikkoman - Our Business Overview

(1) <b>デルモンテ事業の歴史</b>	
The History of our Del Monte Business	12
(2) <b>日本のコカ・コーラシステム</b>	
Coca-Cola System in Japan	14
(3) <b>カントリーライフ社の事業概要</b>	
Business Overview of Country Life, LLC	16
(4) <b>㈱紀文フードケミファとの事業提携の内容</b>	
Objectives of Business Alliance with Kibun Food Chemifa Co., Ltd.	17
(5) <b>㈱紀文フードケミファとの事業提携の詳細</b>	
Details of Business Alliance with Kibun Food Chemifa Co., Ltd.	18
(6) <b>㈱紀文フードケミファとの資本提携の経緯</b>	
Progress of Capital Alliance with Kibun Food Chemifa Co., Ltd	22

# **〔1〕-3. 当社の概況 - 事業別概況**

About Kikkoman - Our Business Overview



## **〔1〕 デルモンテ事業の歴史 (1961年-2000年)**

The History of our Del Monte Business (1961-2000)

- |                  |   |
|------------------|---|
| <b>1961年7月</b>   | <b>製造子会社である吉幸食品工業(株)を設立。<br/>(1991年7月、現社名の日本デルモンテ(株)に変更)</b>  |
| <b>Jul. 1961</b> | <b>Our Production Subsidiary, Kikko Food Industry Inc. is Established.<br/>(In July 1991 the Company becomes a Present Name, Nippon Del Monte Corporation.)</b> |
| <b>1963年6月</b>   | <b>米国デルモンテ・コーポレーションとライセンス契約を締結し、<br/>デルモンテ商品の製造・販売を開始</b>   |
| <b>Jun. 1963</b> | <b>Kikkoman contracts a License Agreement with Del Monte Corporation in U.S.,<br/>and Starts Manufacturing and Selling Del Monte products.</b>                  |
| <b>1990年1月</b>   | <b>フィリピンを除くアジア・太平洋地域におけるデルモンテ<br/>加工食品の商標使用権・販売権を永久的に取得</b>   |
| <b>Jan. 1990</b> | <b>Kikkoman buys Perpetual Marketing Rights of Processed Foods for the<br/>Del Monte Brand in Asian-Pacific Region, Excluding the Philippines.</b>              |

# [1]-3. 当社の概況 - 事業別概況

About Kikkoman - Our Business Overview



## (1) デルモンテ事業の歴史(2001年-2008年)

The History of our Del Monte Business (2001-2008)

**2001年3月 シンガポールに販売子会社Del Monte Asia Pte Ltd.を設立**

Mar. 2001 Our Sales Subsidiary, Del Monte Asia Pte Ltd., is Established in Singapore.

**2004年12月 タイに製造子会社Siam Del Monte Company Limitedを設立**

Dec. 2004 Our Production Subsidiary, Siam Del Monte Company Limited, is Established in Thailand.

**2006年2月 植物性乳酸菌発酵野菜入り飲料「ラクベジ」新発売**

Feb. 2006 Introduction of “*Lact-Vege*”, a vegetable juice launched that contains vegetables that are fermented using lactobacillus of plant origin.

**2008年2月 「ラクベジ」をリニューアル・新発売**

Feb. 2008 Introduction and renewal of “*Lact-Vege*”.

**2008年3月 「ラクベジ」紙パックを(株)紀文フードケミファのチルドルートにて新発売およびリニューアル発売**

Mar. 2008 Introduction and renewal of “*Lact-Vege*” through Kibun Food Chemifa’s Chilled Distribution Channel.

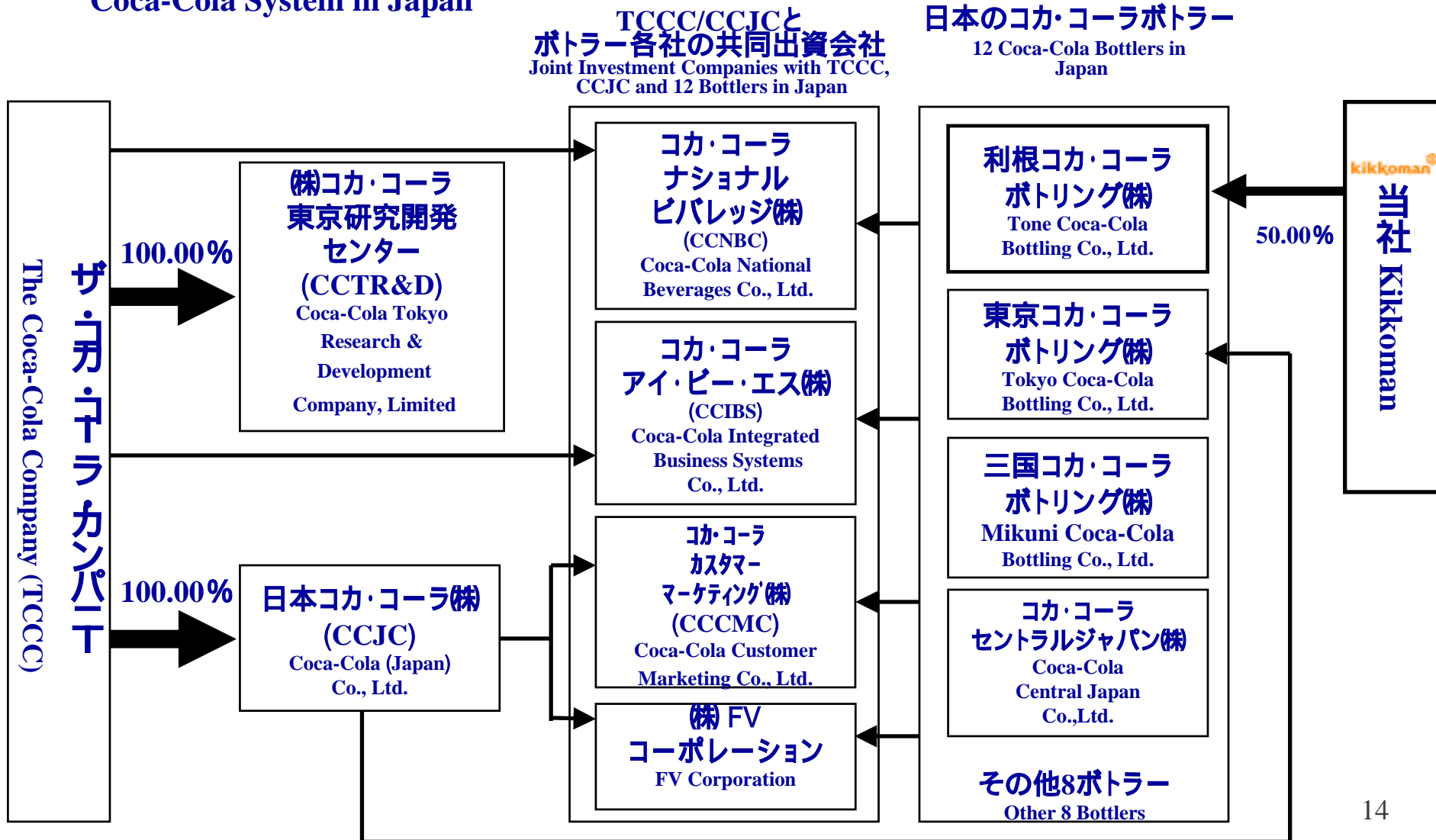
# 〔1〕-3. 当社の概況 - 事業別概況

About Kikkoman - Our Business Overview



## 〔2〕日本のコカ・コーラシステム

Coca-Cola System in Japan



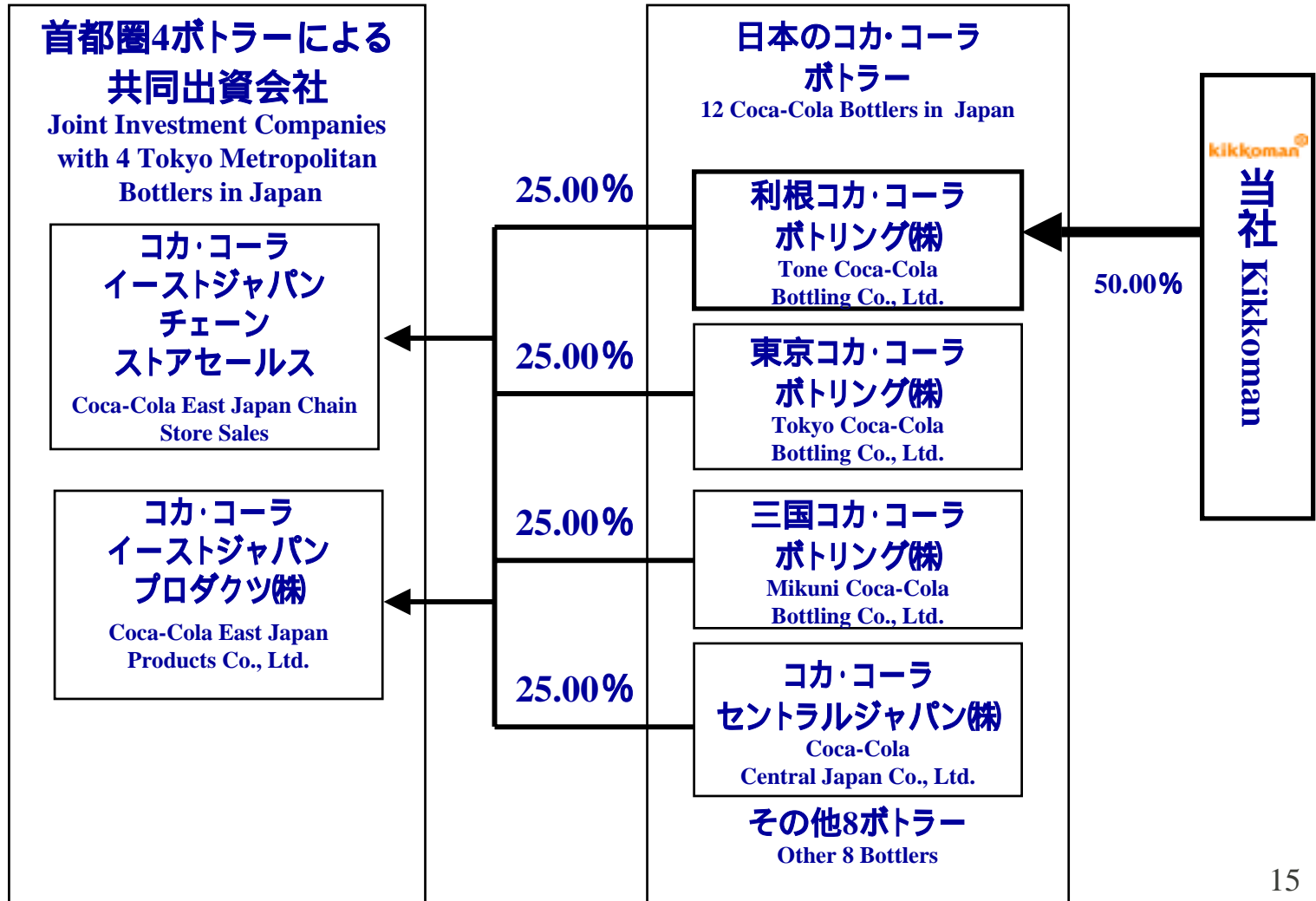
# [1]-3. 当社の概況 - 事業別概況

About Kikkoman - Our Business Overview



## (2) 日本のコカ・コーラシステム

Coca-Cola System in Japan





# [1]-3. 当社の概況 - 事業別概況

About Kikkoman - Our Business Overview



## (3) カントリーライフ社の事業概要

Business Overview of Country Life, LLC

・米国の健康食品等を製造・販売する企業であり、全米で広く知られている。創業30年以上の業界の老舗企業であり、全米に強い直販チャネルを持っている。

Country Life is a company which manufactures and sells health foods, etc and is well-known in the United States. It is a long-established company of over 30 years, and has a direct sales channel in the United States.

＜主なブランド＞ Main Brands

・カントリーライフ (COUNTRY LIFE)

ビタミン剤などの健康食品 Vitamins and Other Nutritional Supplements

・バイオケム (BIOCHEM)

スポーツ補助食品 Sports Nutrition Foods

・ロングライフ (LONG LIFE)

お茶 Tea Products

・デザートエッセンス (DESERT ESSENCE)

パーソナルケア製品 Natural Personal Care Products

・アイアンテック (IRON-TEK)

スポーツ補助食品 Sports Nutrition Foods



# [1]-3. 当社の概況 - 事業別概況

About Kikkoman - Our Business Overview



## (4) (株)紀文フードケミファとの事業提携の内容

Objectives of Business Alliance with Kibun Food Chemifa Co., Ltd.

- 1) 飲料分野における機能強化及び効率化  
(R&D、マーケティング、製造、販売、物流)  
Functional Enhancement and Increased Efficiency in the Beverages Area  
(R&D, marketing, manufacturing, sales and distribution)
- 2) バイオ・化成品分野における機能強化及び効率化  
(R&D、マーケティング、製造、販売、物流)  
Functional Enhancement and Increased Efficiency in the Biochemicals and Chemicals Areas (R&D, marketing, manufacturing, sales and distribution)
- 3) 間接業務における機能強化及び効率化  
Functional Enhancement and Increased Efficiency in Back Office Operations



# [1]-3. 当社の概況 - 事業別概況

About Kikkoman - Our Business Overview



## (5) (株)紀文フードケミファとの事業提携の詳細(2005年)

Details of Business Alliance with Kibun Food Chemifa Co., Ltd. in 2005

- 2005年3月** デルモンテ・紀文のダブルブランド商品で  
チルドスープ「豆菜食房 朝から飲める野菜スープ」  
チルド飲料「豆菜果美 野菜だけよりいいみたい」を新発売  
Mar. 2005 Introduction of “Del Monte - Kibun” Co-branded Soup (“*Tosai Shokubo*”) and Beverage (“*Tosai Kabi*”) through Kibun Food Chemifa’s Chilled Distribution Channel
- 2005年6月** 「豆菜果美 青汁だけよりいいみたい」を新発売  
Jun. 2005 Introduction of Additional “*Tosai Kabi*” product
- 2005年9月** 「豆菜果美 豆乳仕立てマンゴーミックスオーレ」  
「豆菜果美 豆乳仕立て国産りんごオーレ」を新発売  
Sep. 2005 Introduction of Two Additional “*Tosai Kabi*” products



# (1)-3. 当社の概況 - 事業別概況

About Kikkoman - Our Business Overview



## (5) (株)紀文フードケミファとの事業提携の詳細(2006年)

Details of Business Alliance with Kibun Food Chemifa Co., Ltd. in 2006

- 2006年2月 「豆菜食房 朝から飲める 野菜スープ かぼちゃにんじん カートカン入り」をコンビニエンスストア・地域限定で新発売**  
Feb. 2006 Introduction of Additional “*Tosai Shokubo*” Product in Ready-to-Drink Packages  
(Test Marketing through Convenience Store Channels in Limited Regions)
- 2006年3月 「豆菜果美 豆乳仕立てブルーベリーミックスオーレ」と 「豆菜果美 朝から満足 フルーツキャロット」を全国で新発売**  
Mar. 2005 Introduction of Two Additional “*Tosai Kabi*” Products
- 2006年5月 「豆菜食房 朝から飲める野菜スープ 冷製えだまめ」を 夏期限定で新発売**  
May 2006 Introduction of Additional “*Tosai Shokubo*” Product Sold only during the Summer
- 2006年8月 デルモンテ「ラクベジ 黄色野菜」紙パックをチルドルートで 新発売**  
Aug. 2006 Introduction of “*Lact-Vege*” through Kibun Food Chemifa’s Chilled Distribution Channel



# [1]-3. 当社の概況 - 事業別概況

About Kikkoman - Our Business Overview



## (5) (株)紀文フードケミファとの事業提携の詳細(2007年)

Details of Business Alliance with Kibun Food Chemifa Co., Ltd. in 2007

- 2007年3月    **デルモンテ「濃いラクベジ」「ラクベジ爽やか柑橘」  
Mar. 2007    「ラクベジ緑黄色野菜」紙パックをチルドルートで新発売**  
Introduction of three items of “*Lact-Vege*” through Kibun Food Chemifa’s Chilled Distribution Channel
- 2007年3月    **「豆菜食房 豆乳仕立てのコーンスープ」を全国で新発売、  
Mar. 2007    「豆菜果美 豆乳仕立てパイナップルオーレ」を全国で新発売**  
Introduction of Additional “*Tosai Shokubo*” Product and “*Tosai Kabi*” Products





# (1)-3. 当社の概況 - 事業別概況

About Kikkoman - Our Business Overview



## (5) (株)紀文フードケミファとの事業提携の詳細(2008年)

Details of Business Alliance with Kibun Food Chemifa Co., Ltd. in 2008

2008年2月 デルモンテ「女性に優しいラクベジ」「ラクベジトロピカルMIX」  
Feb. 2008 紙パックをチルドルートで新発売

Introduction of Two Additional “*Lact-Vege*” Products through Kibun Food Chemifa’s Chilled Distribution Channel

2008年2月 「豆菜食房 まろやかな野菜スープ 粒入りコーン」、  
Feb. 2008 「豆菜食房 まろやかな野菜スープ かぼちゃにんじん」を  
全国で新発売

Introduction of Two Additional “*Tosai Shokubo*” Products

2008年2月 「Soy Time(ソイタイム) ザクロの時間」、  
Feb. 2008 「Soy Time(ソイタイム) カシスの時間」を全国で新発売

Introduction of Two “*Soy Time*” Products



# (1)-3. 当社の概況 - 事業別概況

About Kikkoman - Our Business Overview



## (6) (株)紀文フードケミファとの資本提携の経緯(2004年-2005年)

Progress of Capital Alliance with Kibun Food Chemifa Co., Ltd. (2004-2005)

**2004年2月 紀文食品グループとの資本・業務提携を発表**

Feb. 2004 Announcement of Equity-based Business Alliance with Kibun Foods Group

**2004年3月 (株)紀文フードケミファ株を取得(発行済株式総数の15.4%)**

Mar. 2004 Acquisition of Kibun Food Chemifa Shares (15.4% of Outstanding Shares)

**2004年6月 (株)紀文フレッシュシステム株を取得(発行済株式総数の15%)**

Jun. 2004 Acquisition of Kibun Fresh System Shares (15% of Outstanding Shares)

**2005年3月 (株)紀文フードケミファ株を追加取得(発行済株式総数の32.3%)**

Mar. 2005 Acquisition of Additional Shares in Kibun Food Chemifa  
(32.3% of Outstanding Shares)

**2005年10月 (株)紀文フードケミファ株の公開買付けを実施  
同年11月 発行済株式総数の38.76%を取得**

Oct. - Takeover Bid of Additional Shares in Kibun Food Chemifa  
Nov. 2005 (38.76% of Outstanding Shares)



# [1]-3. 当社の概況 - 事業別概況

About Kikkoman - Our Business Overview



## (6) (株)紀文フードケミファとの資本提携の経緯(2006年-2007年)

Progress of Capital Alliance with Kibun Food Chemifa Co., Ltd. (2006-2007)

**2006年3月 市場にて(株)紀文フードケミファ株を追加取得  
(発行済株式総数の40.03%)**

**Mar. 2006 Acquisition of Additional Shares in Kibun Food Chemifa from the Market  
(40.03% of Outstanding Shares)**

**2006年6月 (株)紀文フードケミファに過半数の取締役を派遣、  
連結子会社化を決定**

**Jun. 2006 Kikkoman Sends More Than Half of the Members of the Board of  
Directors to the Board of Kibun Food Chemifa  
Kibun Food Chemifa becomes Kikkoman's Consolidated Subsidiary**

**2007年3月 市場にて(株)紀文フードケミファ株を追加取得  
(発行済株式総数の50.06%)**

**Mar. 2007 Acquisition of Additional Shares in Kibun Food Chemifa from the Market  
(50.06% of Outstanding Shares)**





# [1]-3. 当社の概況 - 事業別概況

About Kikkoman - Our Business Overview



## (6) (株)紀文フードケミファとの資本提携の経緯(2008年)

Progress of Capital Alliance with Kibun Food Chemifa Co., Ltd. (2008)

2008年2月 Feb. 2008	株式交換により(株)紀文フードケミファ完全子会社化を決定 Decision Made to Make Kibun Food Chemifa Wholly Owned Subsidiary through Stock Swap
2008年3月 Mar. 2008	(株)紀文フードケミファと株式交換契約締結 Agreement Regarding Stock Swap Concluded with Kibun Food Chemifa
2008年7月 Jul. 2008	(株)紀文フードケミファと株式交換比率決定、 (株)紀文フードケミファ上場廃止 Share Exchange Ratio Agreed, Kibun Food Chemifa to Delist (planned)
2008年8月 Aug. 2008	(株)紀文フードケミファとの株式交換 Complete Stock Swap with Kibun Food Chemifa (planned)



## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan



(1) しょうゆおよびしょうゆ関連調味料市場の推移 (1998年-2007年)	
Changes in Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Market (1998-2007)	27
(2) 国内市場におけるしょうゆの出荷量推移 (1998年-2007年)	
Changes in Soy Sauce Shipments in Japan (1998-2007)	28
(3) しょうゆ関連調味料市場の推移 (1998年-2007年)	
Changes in Soy Sauce Derivative Products Market (1998-2007)	29
(4) 家計調査に見る1世帯あたりのしょうゆとつゆ・たれへの支出の推移 (1992年-2007年)	
Changes in Expenditure for Soy Sauce and <i>Tsuyu</i> and <i>Tare</i> in Japanese Family Income and Expenditure Survey (1992-2007)	30
(5) しょうゆの国内メーカー数の推移 (1989年-2006年)	
Changes in Number of Japanese Soy Sauce Breweries (1989-2006)	31
(6) 市場における容器別構成比の推移 (1998年-2006年)	
Breakdown of Soy Sauce Shipments by Packages in Japanese Market (1998-2006)	32
(7) 当社の容器別構成比の推移 (1998年-2007年)	
Breakdown of Kikkoman Soy Sauce Shipments by Packages in Japanese Market (1998-2007)	33

## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan



(8) 国内におけるしょうゆ各社のシェア (2007年)	
2007 Soy Sauce Market Share Breakdown in Japanese Market by Brand	34
(9) 国内しょうゆ市場と各社のシェアの推移 (1998年-2007年)	
Changes in Soy Sauce Market Share Breakdown in Japan (1998-2007)	35
(10) コンテナ・ローリーによる当社の販売量推移 (1998年-2007年)	
Changes in Sales Volume by Kikkoman Bulk Containers (1998-2007)	36
(11) 当社つゆ類、たれ類の売上高推移 (1993年-2007年)	
Changes in Kikkoman <i>Tsuyu</i> and <i>Tare</i> Sales (1993-2007)	37
(12) 当社および市場における濃縮つゆ類販売量推移 (1998年-2007年)	
Changes in Kikkoman and Market Sales Volume of Concentrated <i>Tsuyu</i> in Japanese Market (1998-2007)	38
(13) 当社および市場における焼肉のたれ販売量推移 (2003年-2007年)	
Changes in Kikkoman and Market Sales Volume of <i>Tare</i> in Japanese Market (2003-2007)	39

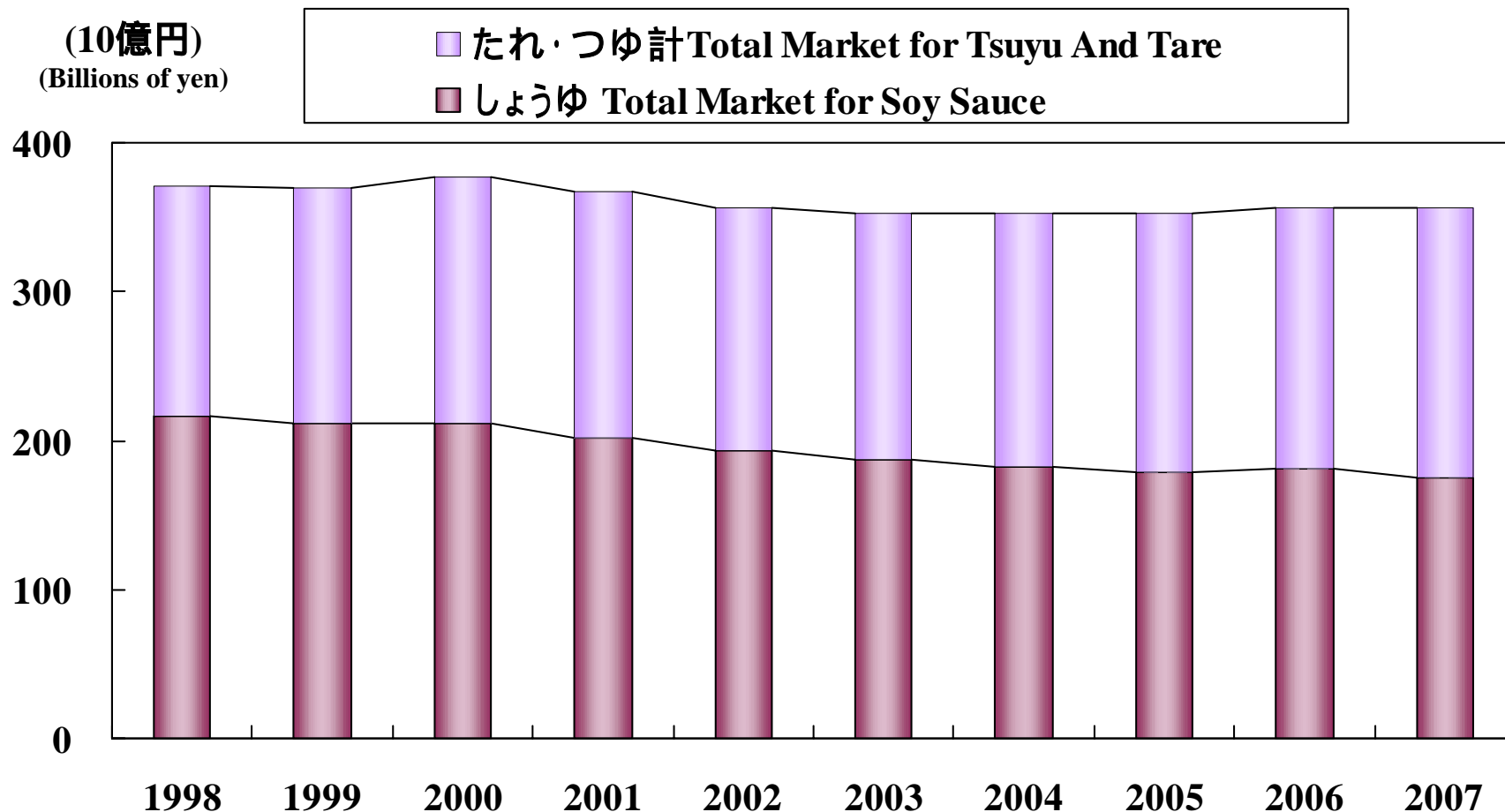
## 〔2〕-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan



### (1) しょうゆおよびしょうゆ関連調味料市場の推移 (1998年-2007年)

Changes in Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Market (1998-2007)



出典: 日刊経済通信社

Source: Nikkan Keizai Tsushinsha

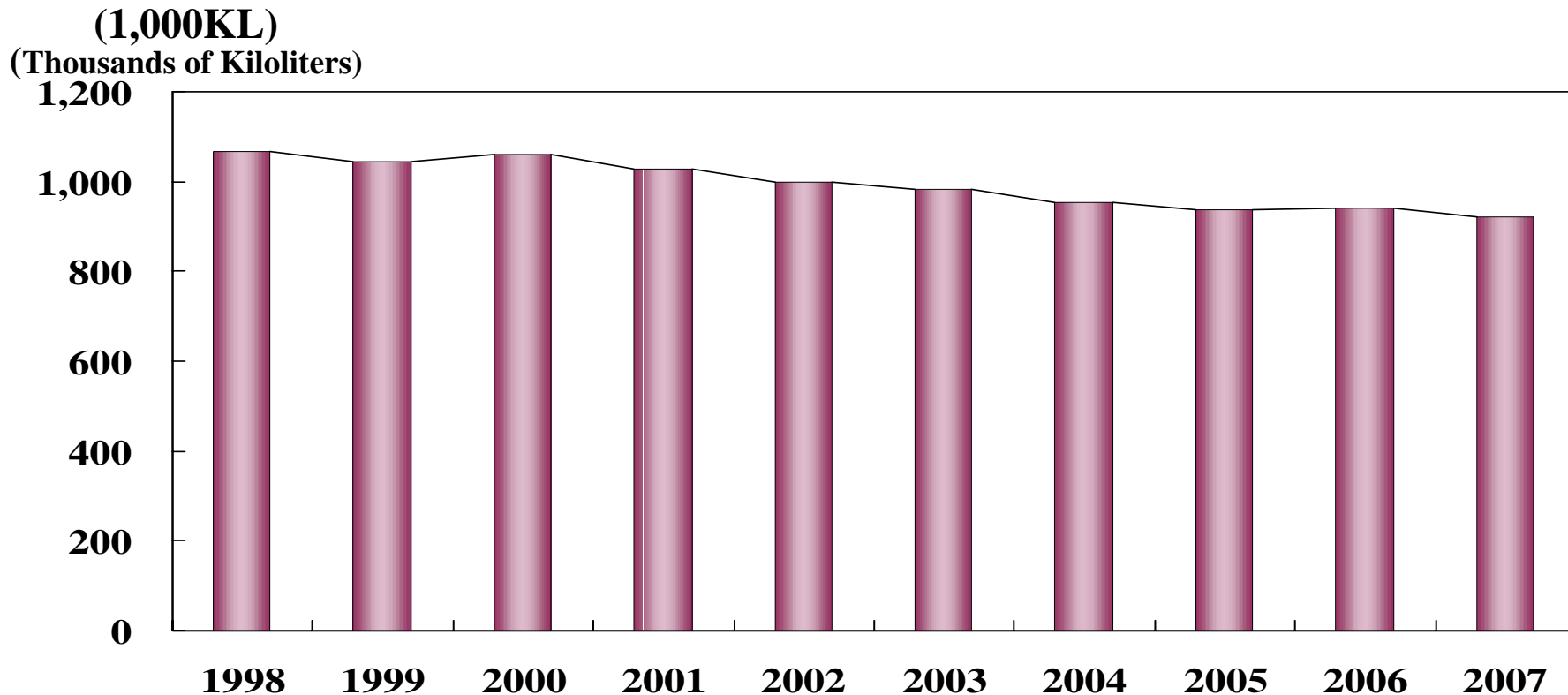
## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan



## (2) 国内市場におけるしょうゆの出荷量推移 (1998年-2007年)

Changes in Soy Sauce Shipments in Japan (1998-2007)



出典: 日本醤油協会

Source: The Japan Soy Sauce Brewers Association

## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan

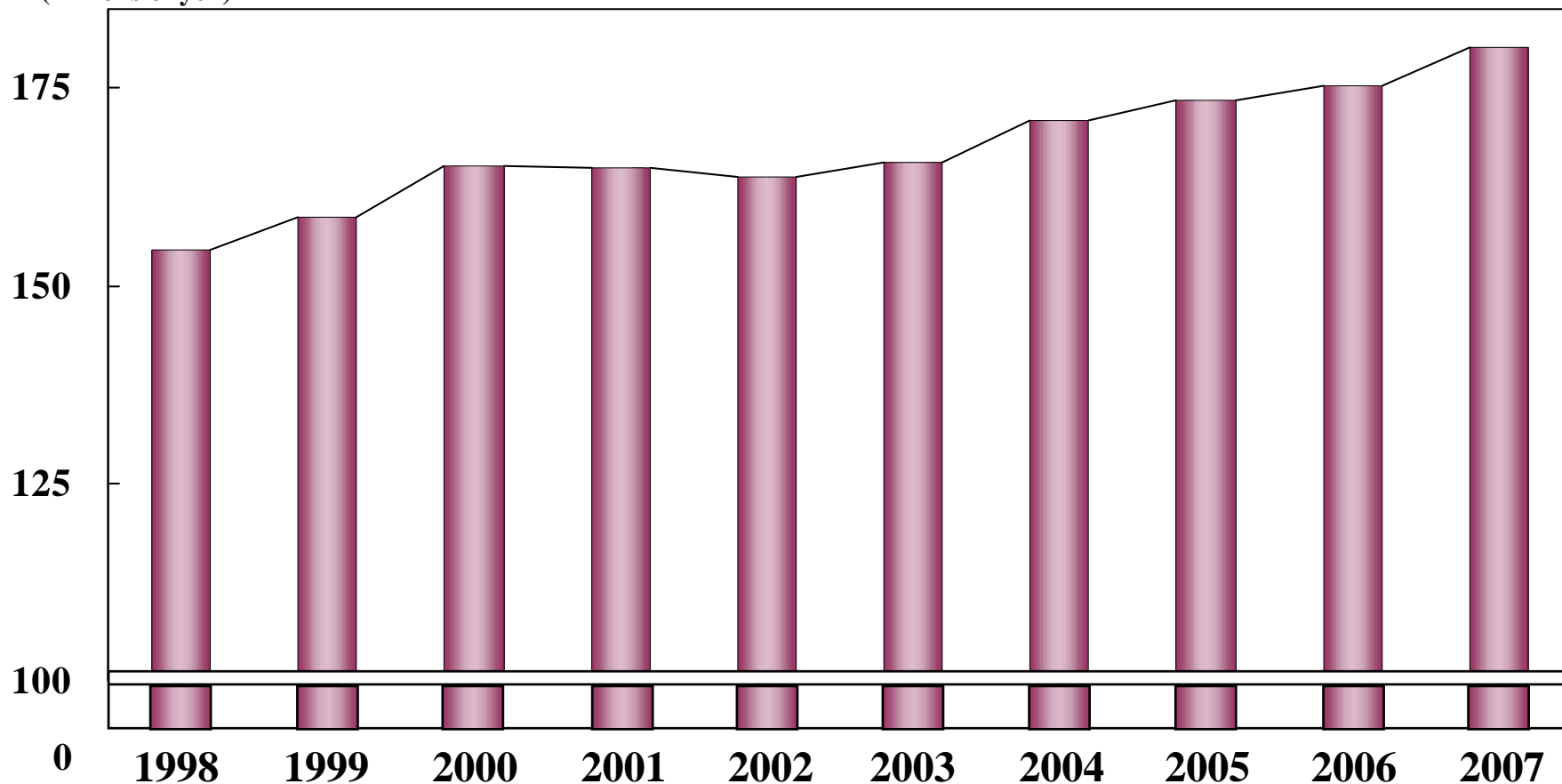


## (3) しょうゆ関連調味料市場の推移 (1998年-2007年)

Changes in Soy Sauce Derivative Products Market (1998-2007)

(10億円)

(Billions of yen)



出典: 日刊経済通信社

Source: Nikkan Keizai Tsushinsha

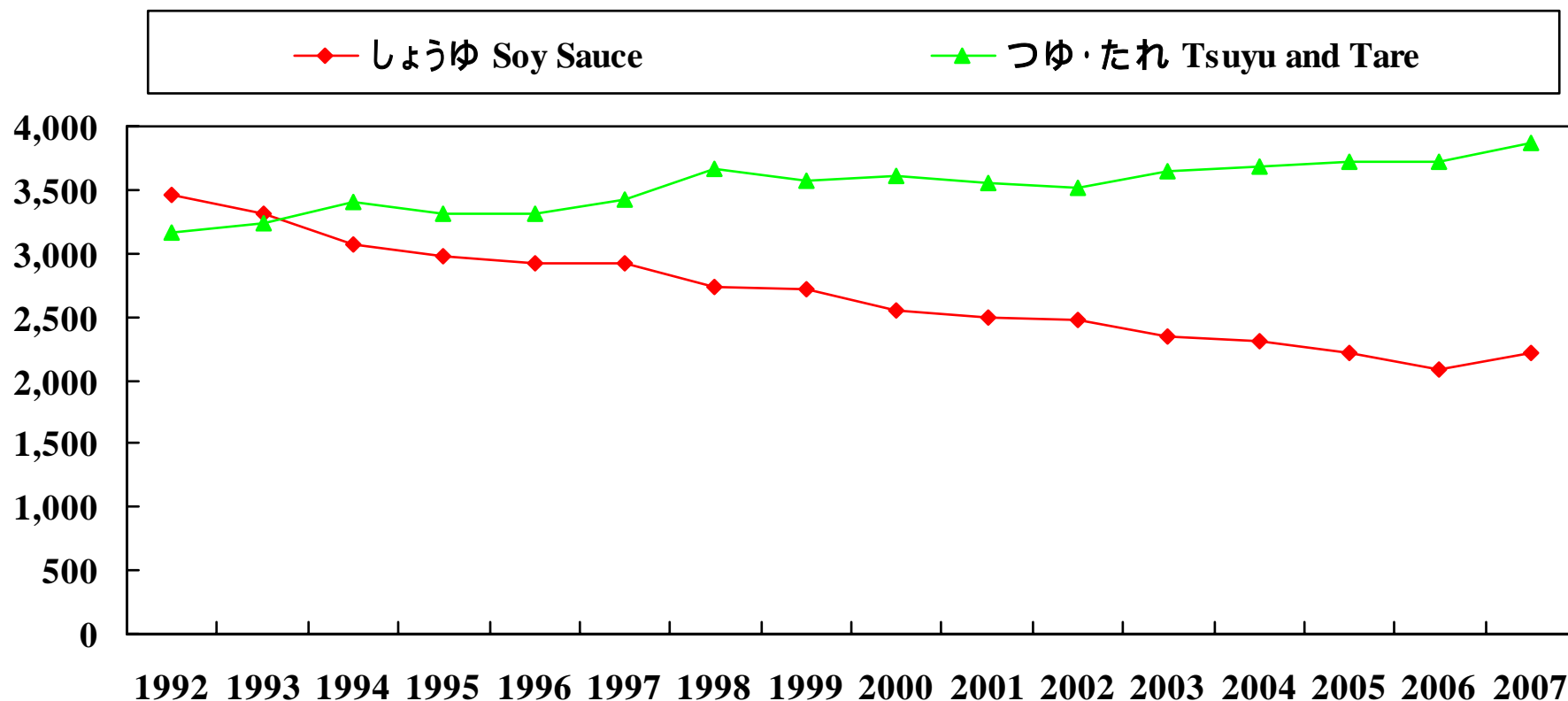
## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan



### (4) 家計調査に見る1世帯あたりのしょうゆとつゆ・たれへの支出の推移 (1992年-2007年)

Changes in Expenditure for Soy Sauce and *Tsuyu* and *Tare* in Japanese Family Income and Expenditure Survey (1992-2007)



出典:総務省統計局

Source: Statistics Bureau, Ministry of Internal Affairs and Communications<sup>30</sup>

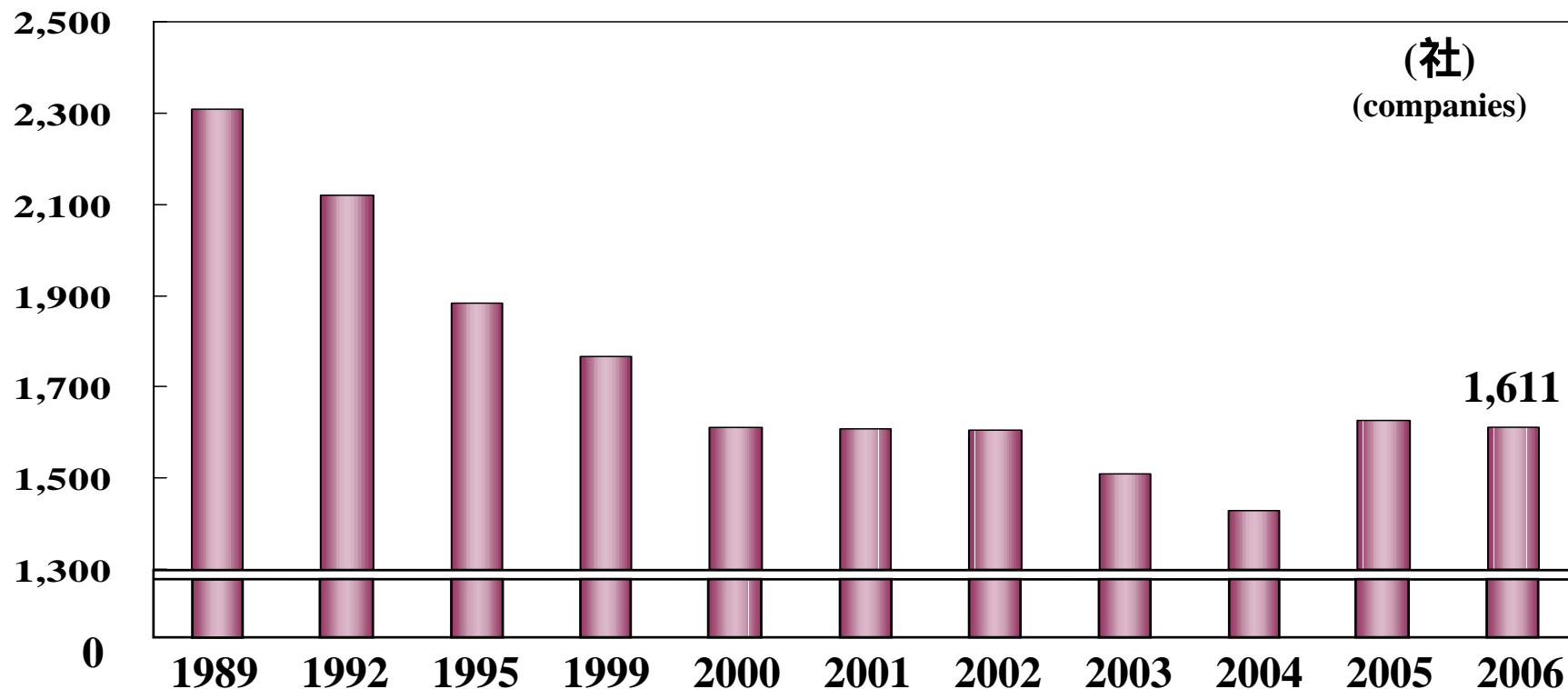
## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan



### (5) しょうゆの国内メーカー数の推移 (1989年-2006年)

Changes in Number of Japanese Soy Sauce Breweries (1989-2006)



(注) 2005年より統計の集計方法が変更となった。

このため、メーカー数が増加しているが、実際には今までの減少傾向に変わりはないと思われる。

(Note) There has been a change in the way statistics have been compiled.

While the number of Japanese soy sauce breweries increased in 2005 as a result of this change, it is not believed there has actually been a change in the downward trend heretofore.

出典: 日本醤油協会

Source: The Japan Soy Sauce Brewers Association



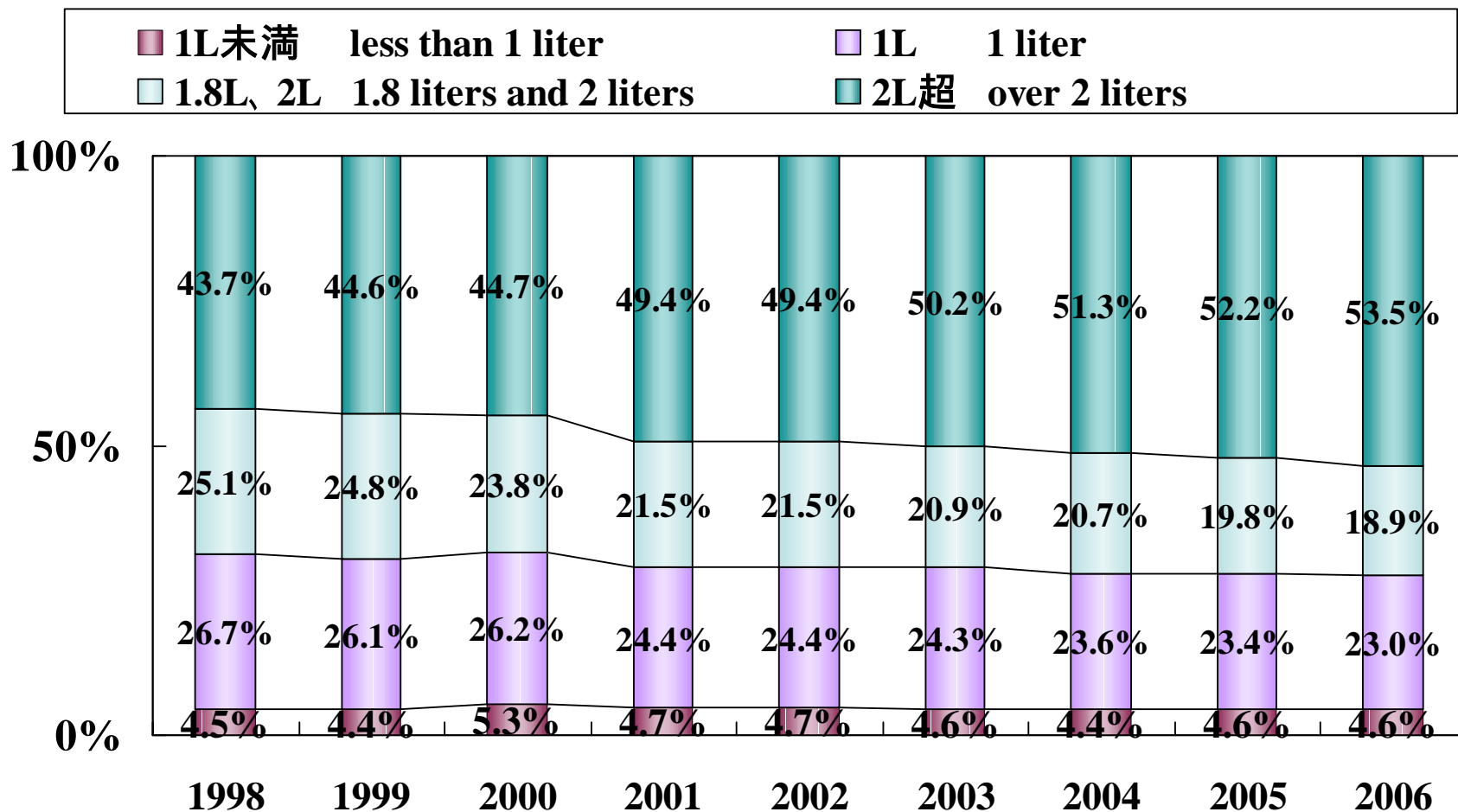
## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan



### (6) 市場における容器別構成比の推移 (1998年-2006年)

Breakdown of Soy Sauce Shipments by Packages in Japanese Market (1998-2006)



出典: 日本醤油協会

Source: The Japan Soy Sauce Brewers Association

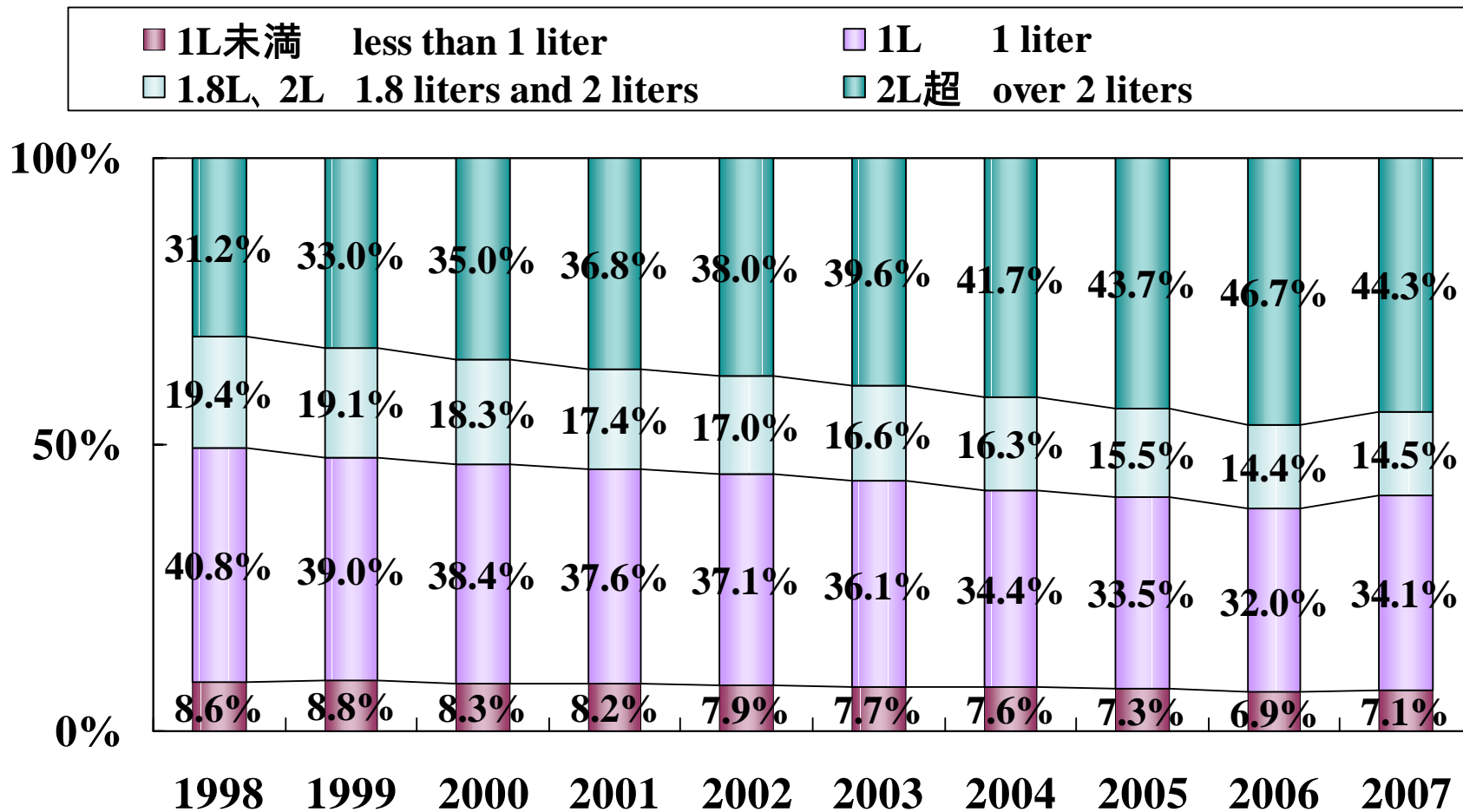
## 〔2〕-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan



### (7) 当社の容器別構成比の推移 (1998年-2007年)

Breakdown of Kikkoman Soy Sauce Shipments by Packages in Japanese Market (1998-2007)



出典: 当社調べ  
Source: Kikkoman Data

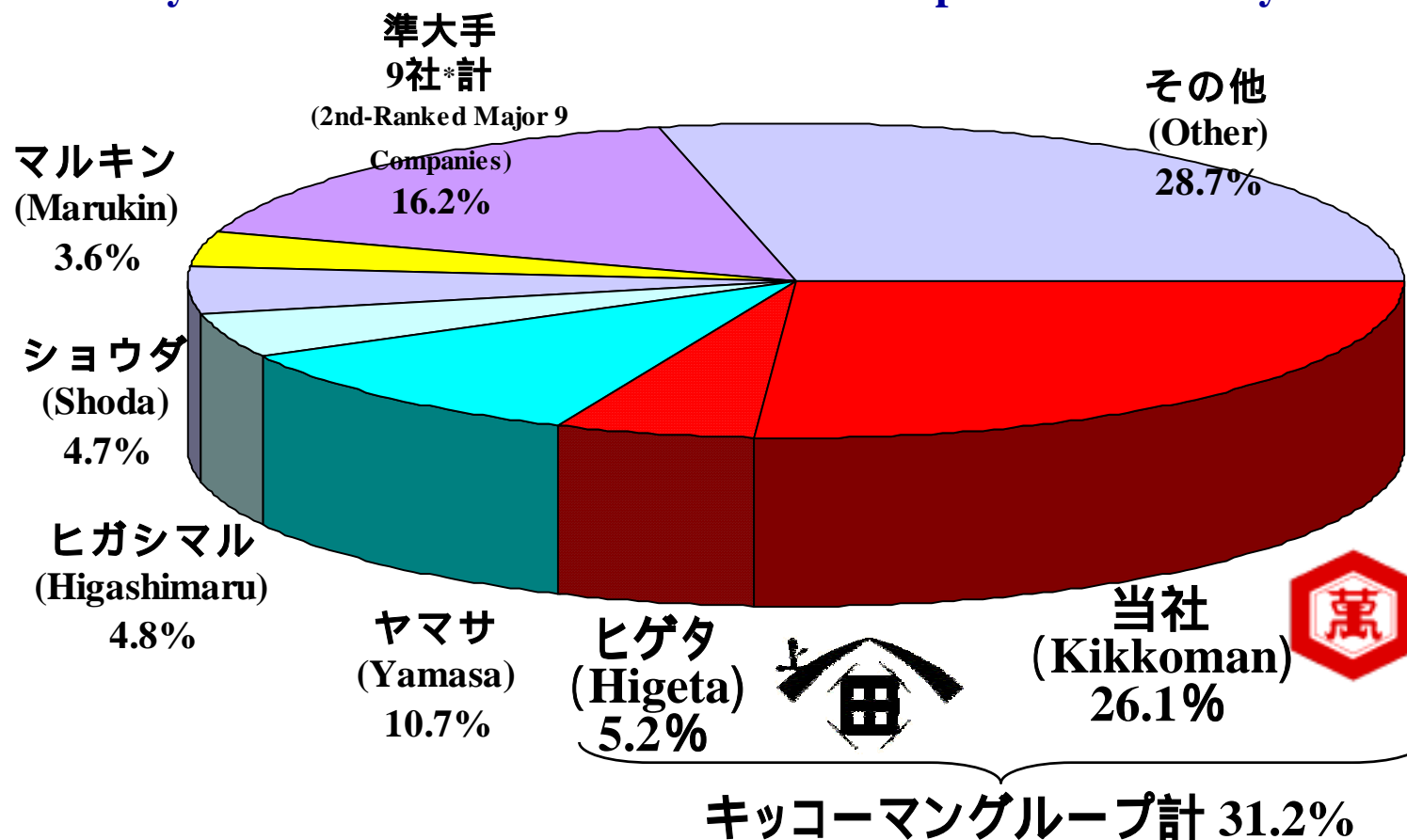
## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan



### (8) 国内におけるしょうゆ各社のシェア(2007年)

2007 Soy Sauce Market Share Breakdown in Japanese Market by Brand



\* 準大手9社(2<sup>nd</sup>-Ranked Major 9 Companies)

Kikkoman Group total 31.2%

イチビキ(Ichibiki)、ワダカン(Wadakan)、ヤマモリ(Yamamori)  
フンドーキン(Fundokin)、フジジン(Fujijin)、マルシチ(Marushichi)  
サンビシ(Sanbishi)、マルテン(Maruten)、キノエネ(Kinoene)

出典: 日刊経済通信社  
Source: Nikkan Keizai Tsushinsha

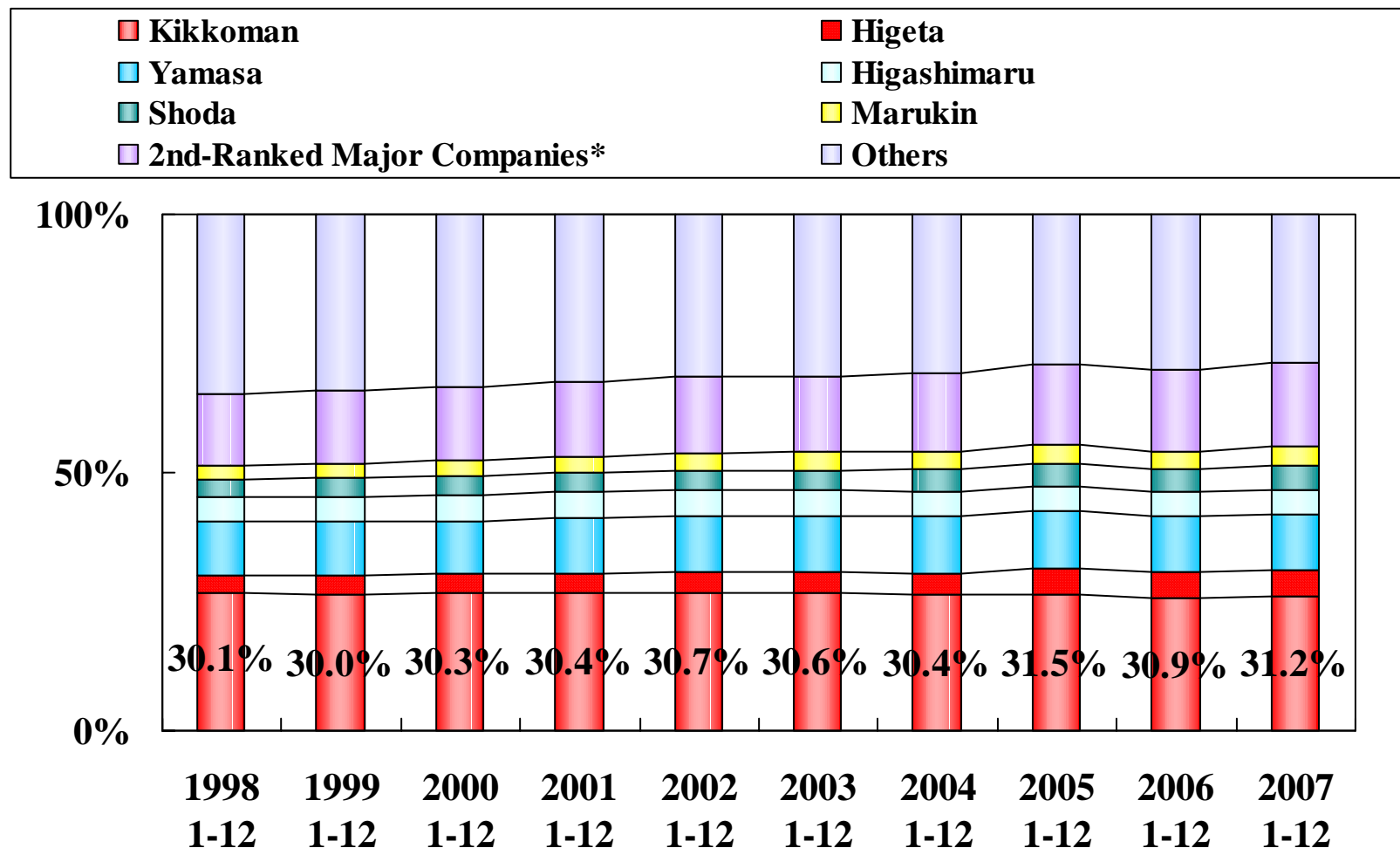
## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan



### (9) 国内しょうゆ市場と各社のシェアの推移 (1998年-2007年)

Changes in Soy Sauce Market Share Breakdown in Japan (1998-2007)



出典: 日刊経済通信社

Source: Nikkan Keizai Tsushinsha

## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan

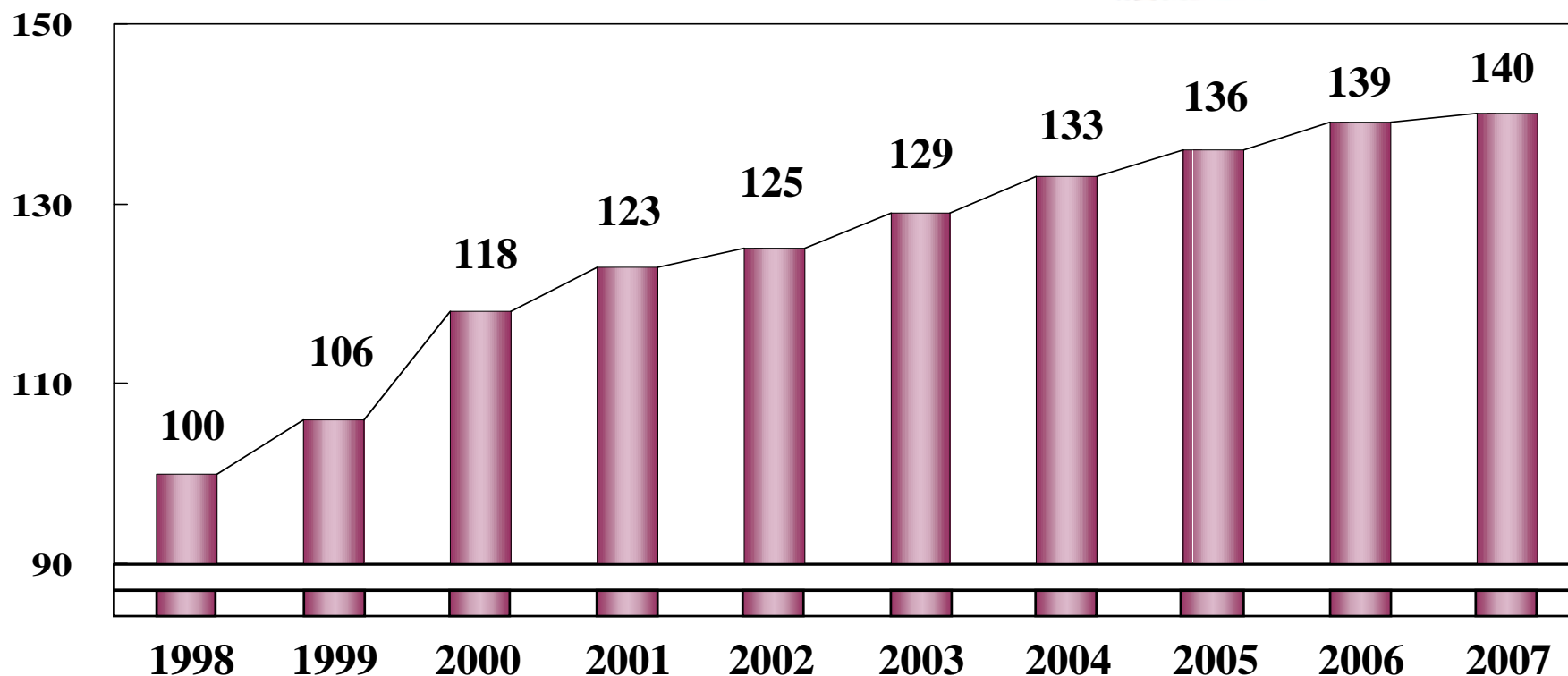


### (10) コンテナ・ローリーによる当社の販売量推移 (1998年-2007年)

Changes in Sales Volume by Kikkoman Bulk Containers (1998-2007)

1998年の販売量 = 100

1998 Sales Volume=100



## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan

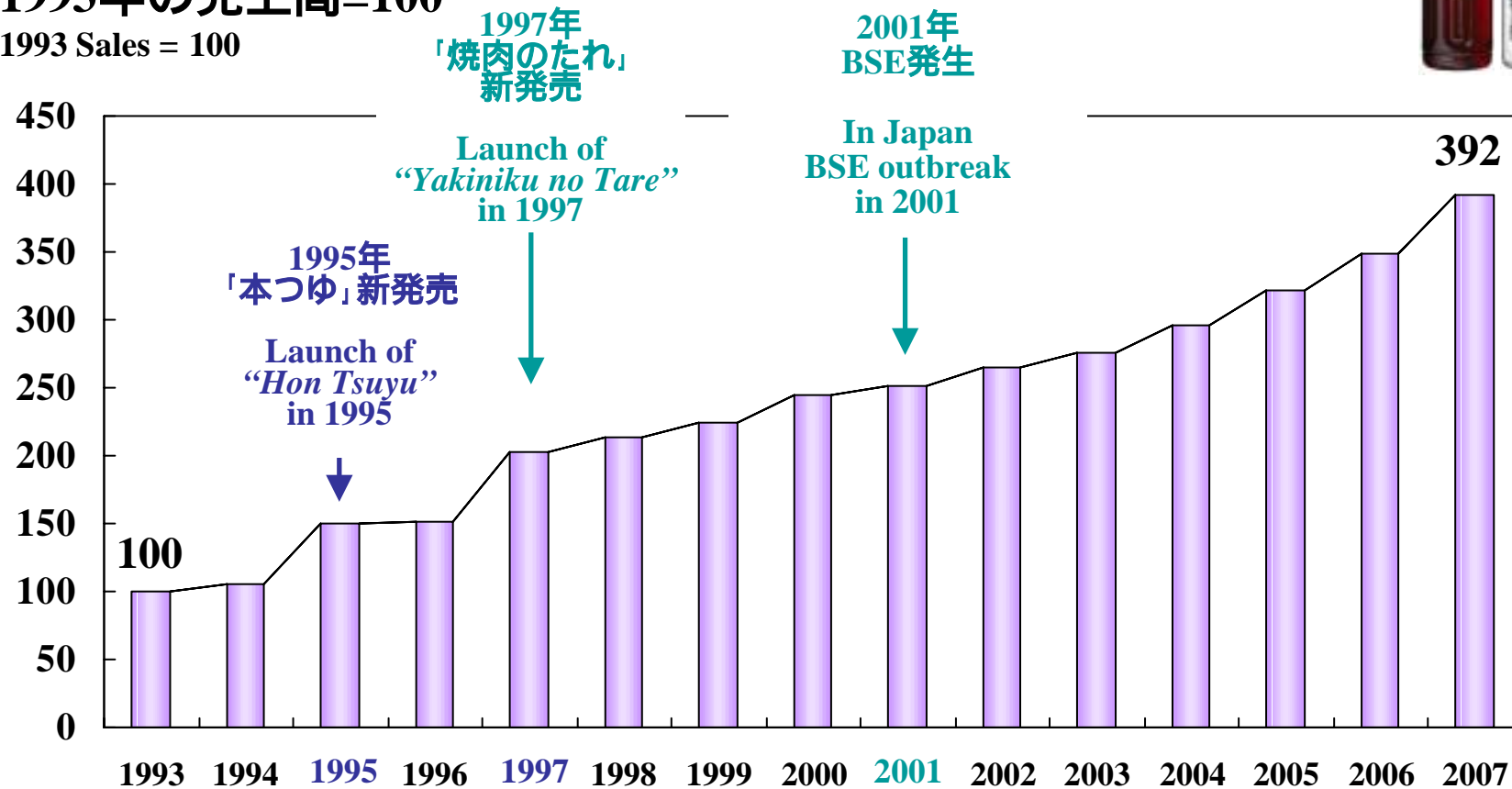


### (11) 当社つゆ類、たれ類の売上高推移 (1993年-2007年)

Changes in Kikkoman Tsuyu and Tare Sales (1993-2007)

1993年の売上高=100

1993 Sales = 100



1993-2007年の平均成長率: 10.3%

Average Annual Growth Rate 1993-2007: 10.3%

出典: 当社調べ  
Source: Kikkoman Data

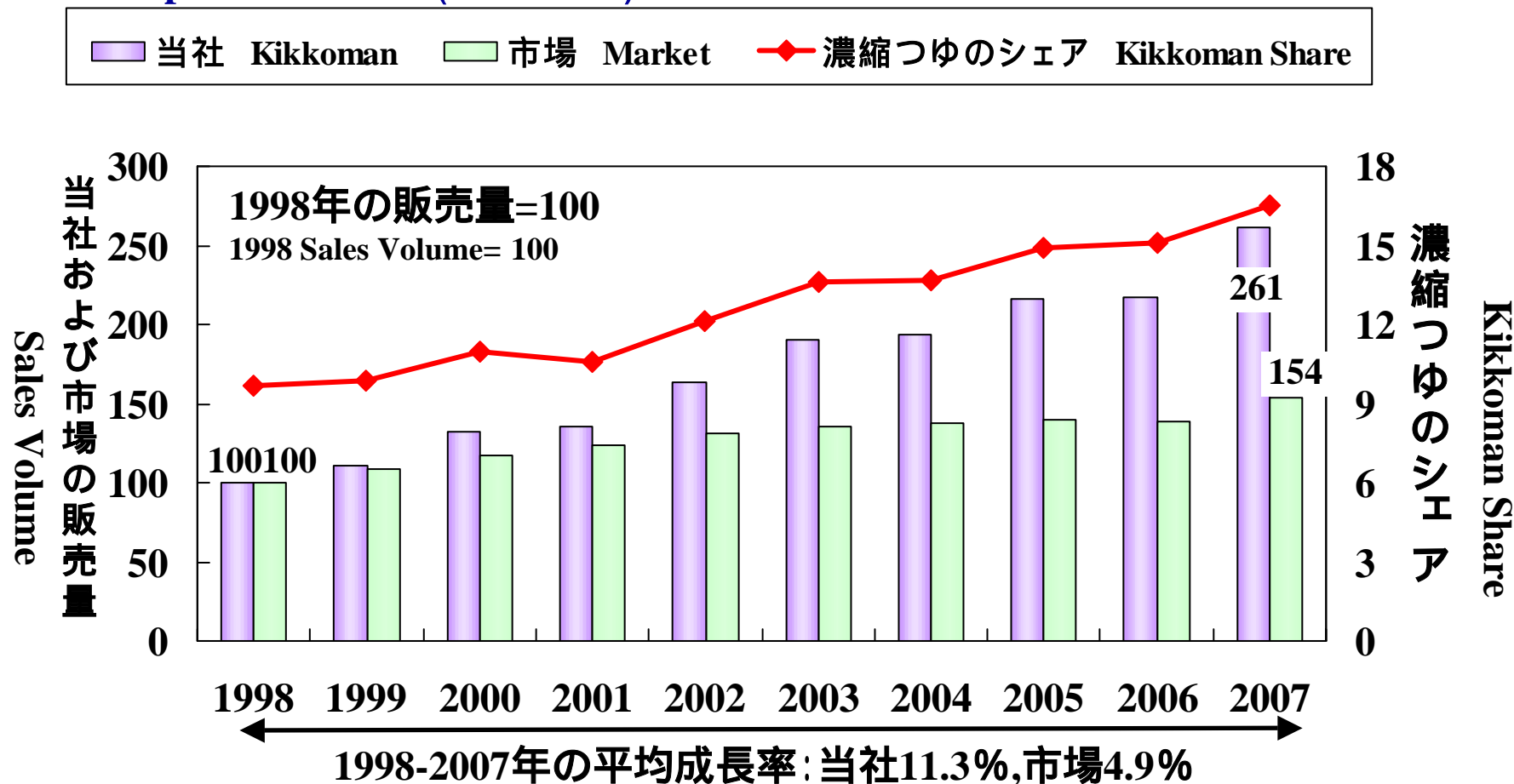
## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan



### (12) 当社および市場における濃縮つゆ類販売量推移 (1998年-2007年)

Changes in Kikkoman and Market Sales Volume of Concentrated *Tsuyu* in Japanese Market (1998-2007)



Average Annual Growth Rate:  
Kikkoman 11.3%, Market 4.9%

出典: インテージ SCI  
Source: Intage SCI

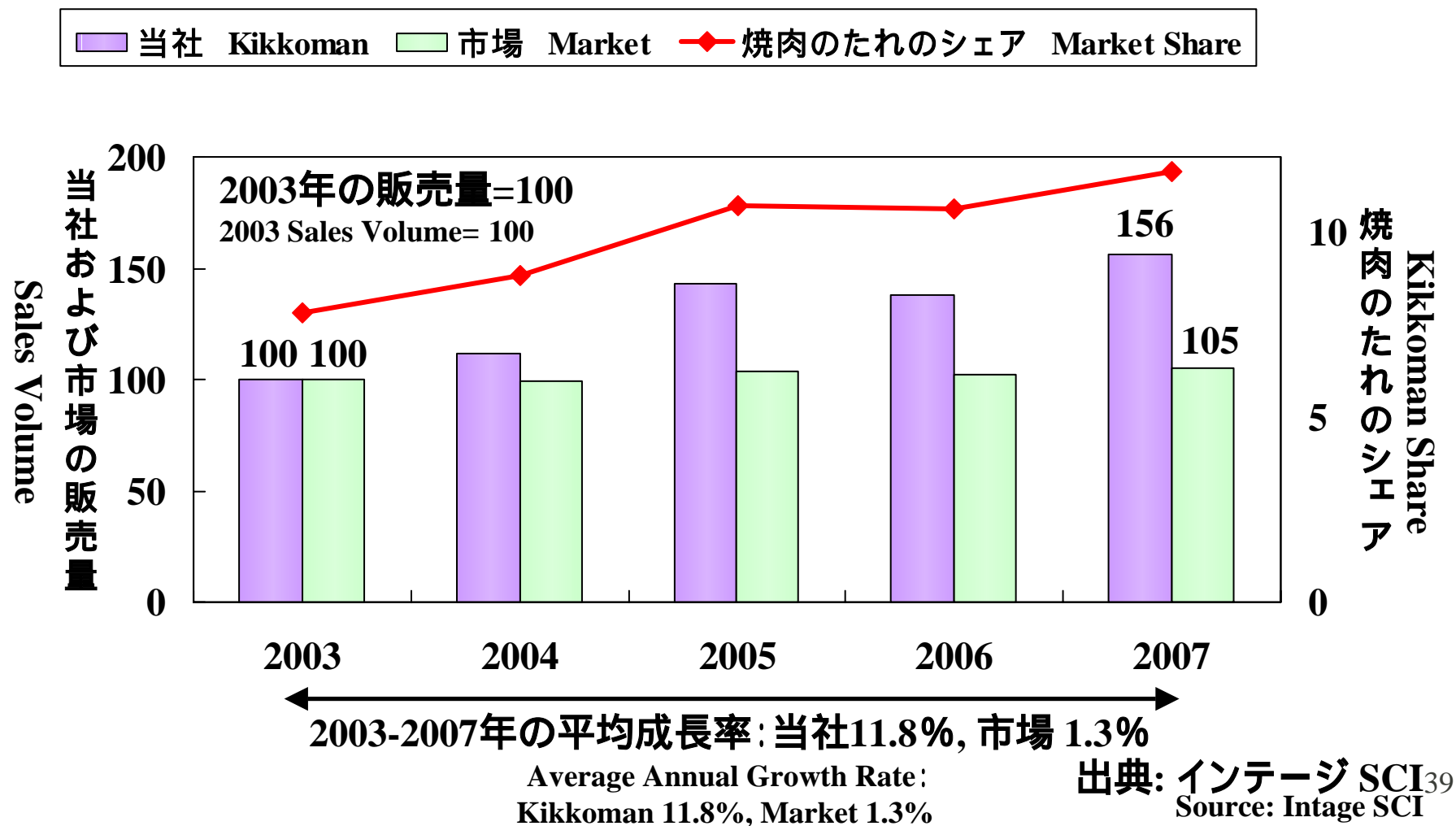
## (2)-1. 国内 - しょうゆ・しょうゆ関連調味料

Soy Sauce and Soy Sauce Derivative Products Division in Japan



### (13) 当社および市場における焼肉のたれ販売量推移 (2003年-2007年)

Changes in Kikkoman and Market Sales Volume of *Tare* in Japanese Market  
(2003-2007)





## **〔2〕-2. 国内 - コストダウン**

### **Cost Reduction in Japan**

- |  |           |
|--|-----------|
| <b>(1) 国内生産体制の再構築(2007年まで)</b>   |           |
| Restructuring Domestic Production Facilities (by 2007)                     | <b>41</b> |
| <b>(2) 国内生産体制の再構築(2012年まで)</b>   |           |
| Restructuring Domestic Production Facilities (by 2012)                     | <b>42</b> |
| <b>(3) 当社生産本部人員の推移(1999年-2012年)</b>  |           |
| Number of Employees in Kikkoman's Domestic Production Division (1999-2012) | <b>43</b> |

## [2]-2. 国内 - コストダウン

Cost Reduction in Japan

### (1) 国内生産体制の再構築 (2007年まで)

Restructuring Domestic Production Facilities (by 2007)

高砂工場:

原料処理・麹製造  
設備更新、  
大型仕込タンク  
設置完了(2006年)

Takasago Plant:  
Renewed cooking ,  
culturing equipment and  
brewing tanks  
in 2006



野田工場:

原料処理・麹製造設備の  
集約化完了、  
大型仕込タンク設置開始  
(2006年)

Noda Plant:  
Consolidated cooking,  
culturing equipment and  
start replacing brewing tanks  
by 2006



総投資額152億円(1999年～2007年)

Total investment: ¥15.2 billion(1999～2007)

## (2) 国内生産体制の再構築 (2012年まで)

Restructuring Domestic Production Facilities (by 2012)

**野田工場:  
製造部門の統合**

Noda Plant:

Consolidation of the Manufacturing Division



**仕込タンクの更新投資実施**

Investment in Fermentation Tanks

**高砂工場:**

**仕込タンクの更新投資実施(2006年完了)**

Takasago Plant:

Investment in Fermentation Tanks (Finish in 2006)

**総投資額 102億円(2008年～2012年)**

Total planned investment: ¥10.2 billion(2008～2012)

**2012年までの累計投資額 254億円**

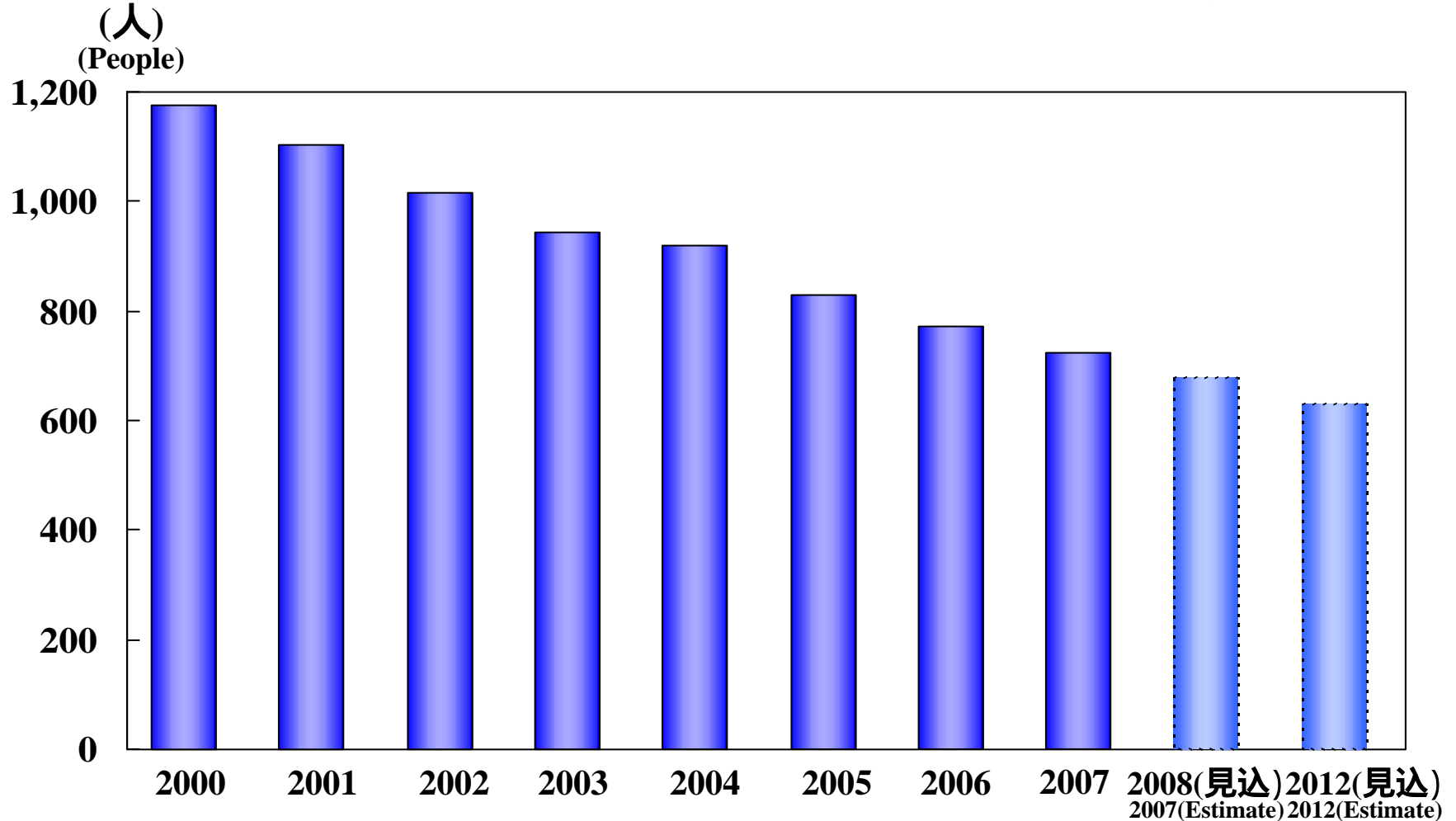
Cumulative investment to 2012: ¥25.4 billion

## [2]-2. 国内 - コストダウン

Cost Reduction in Japan

### (3) 当社生産本部人員の推移 (2000年-2012年)

Number of Employees in Kikkoman's Domestic Production Division (2000-2012)



# **〔3〕-1. 海外 - しょうゆ**

Overseas Soy Sauce Division



<b>(1) 海外における当社しょうゆ類販売量推移 (1974年-2007年)</b>	
Changes in Kikkoman's Overseas Soy Sauce Sales (1974-2007)	46
<b>(2) 北米における拠点 (2008年3月末現在)</b>	
Major Production ,Sales and Wholesale Bases in North America (As of March 31, 2008)	47
<b>(3) 米国における当社 しょうゆ類市場別売上高および構成比の推移 (1998年-2007年)</b>	
Changes in U.S. Market Breakdown of Sales for Kikkoman Soy Sauce (1998-2007)	48
<b>(4) 米国における家庭用しょうゆ市場における当社シェアの推移 (2003年-2007年)</b>	
Changes in U.S. Market Breakdown of Share for Kikkoman Soy Sauce (2003-2007)	49
<b>(5) 欧州における拠点 (2008年3月末現在)</b>	
Major Production, Sales and Wholesale Bases in Europe (As of March 31, 2008)	50
<b>(6) 欧州における当社しょうゆ類の販売量の推移 (1998年-2007年)</b>	
Changes in Kikkoman Soy Sauce Sales Volume in Europe (1998-2007)	51
<b>(7) アジアにおける拠点 (2008年3月末現在)</b>	
Major Production, Sales and Wholesale Bases in Asia (As of March 31, 2008)	52
<b>(8) オセアニアにおける拠点 (2008年3月末現在)</b>	
Major Production, Sales and Wholesale Bases in Oceania (As of March 31, 2008)	53

# **〔3〕-1. 海外 - しょうゆ**

Overseas Soy Sauce Division



## **〔9〕アジア・オセアニアにおける当社しょうゆ類の販売量の推移(1997年-2007年)**

Changes in Kikkoman Soy Sauce Sales Volume in Asia and Oceania (1997-2007) 54

## **〔10〕当社しょうゆ類の地域別出荷量の推移(1997年-2007年)**

Changes in Kikkoman Overseas Soy Sauce Sales Volume (1997-2007) 55

## **〔11〕当社しょうゆ類の各地域別出荷量の推移(2000年-2007年)**

Changes in Kikkoman Overseas Soy Sauce Sales Volume (2000-2007) 56

## **〔12〕キッコーマングループの生産拠点と生産能力(2009年3月末見込)**

Kikkoman Overseas Soy Sauce Production Bases and Production Capacity

[As of March 31, 2009 (estimate)] 57

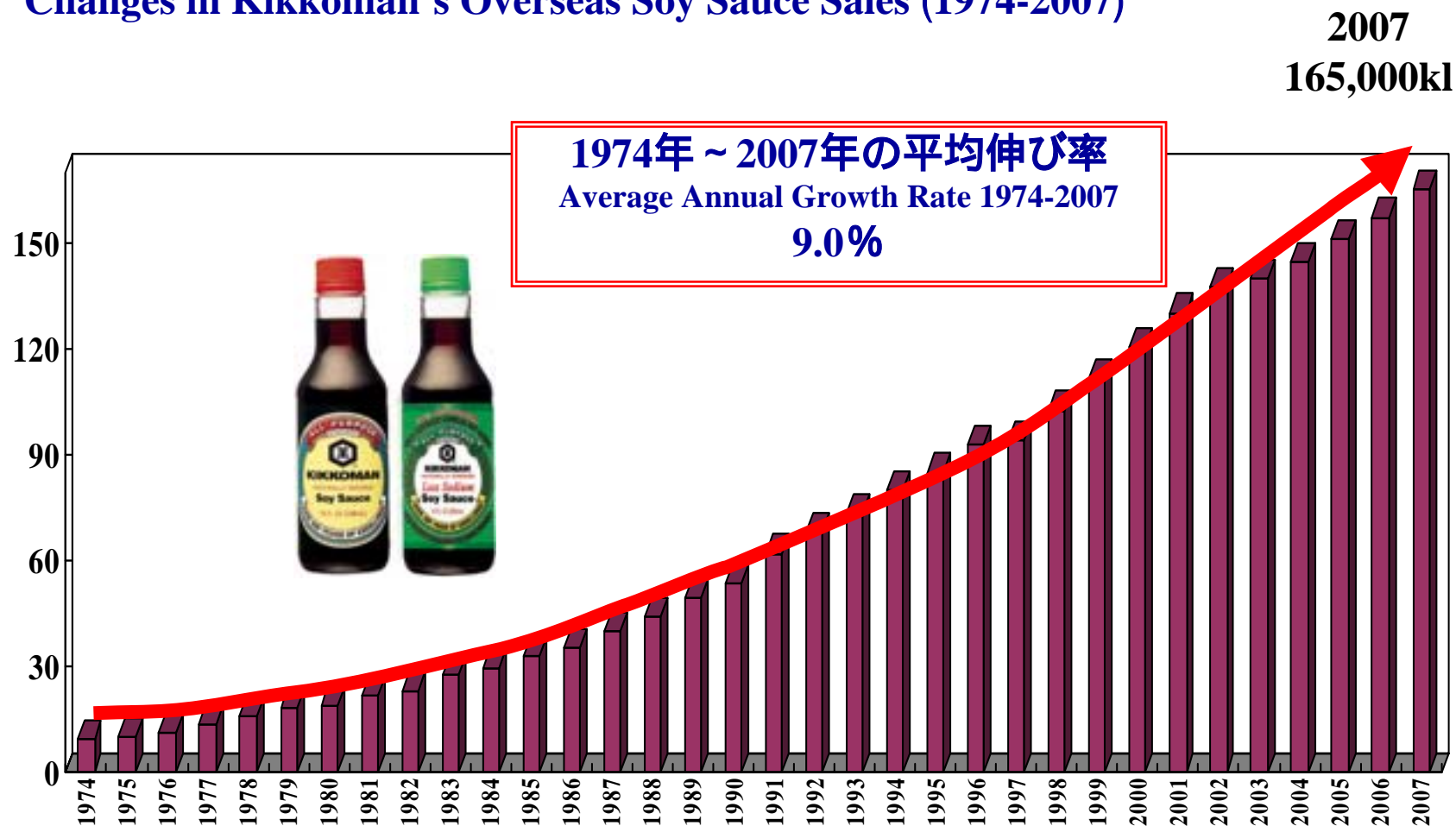
# [3]-1. 海外 - しょうゆ

Overseas Soy Sauce Division



## (1) 海外における当社しょうゆ類販売量推移 (1974年-2007年)

Changes in Kikkoman's Overseas Soy Sauce Sales (1974-2007)

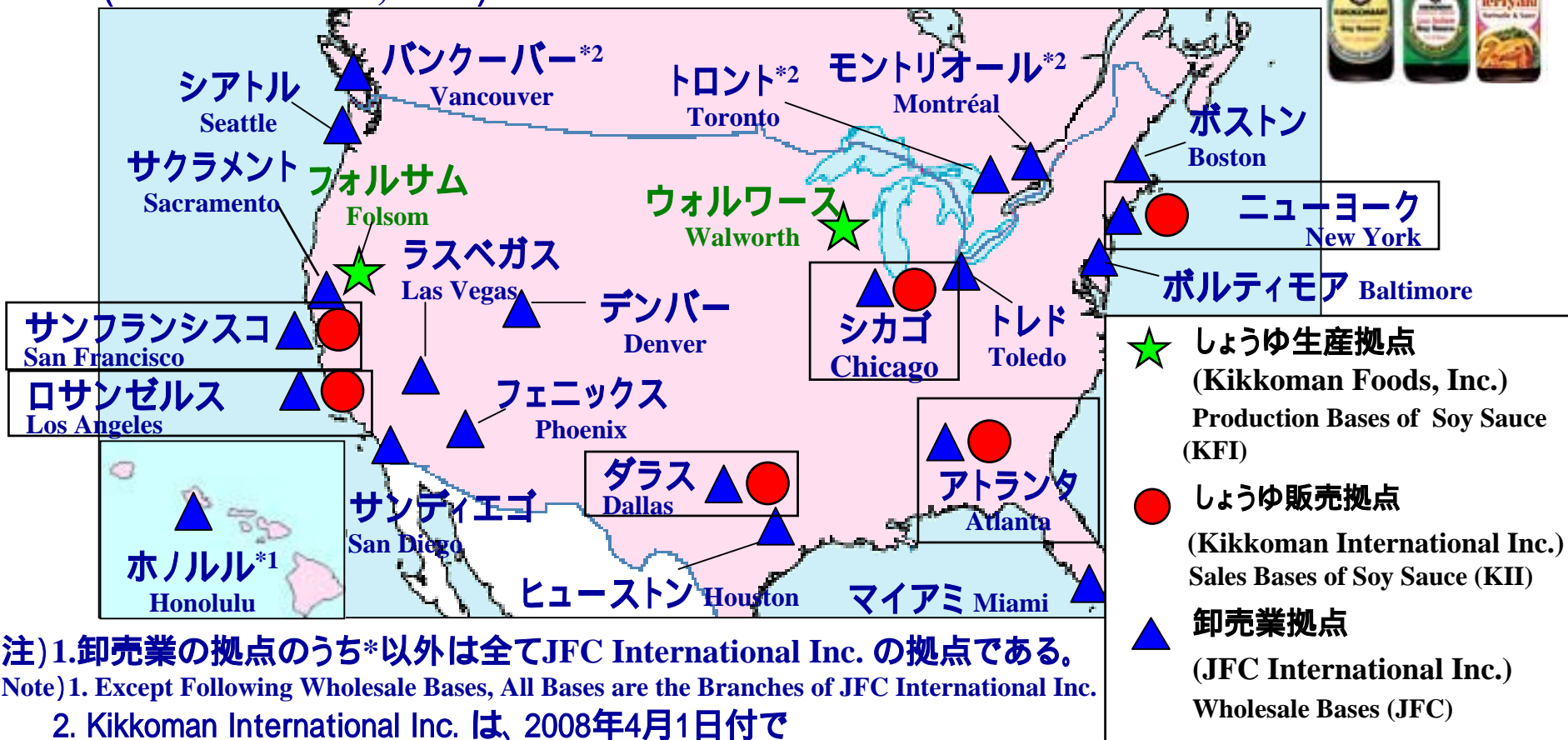


出典: 当社調べ  
Source: Kikkoman Data

## Overseas Soy Sauce Division

## (2) 北米における拠点 (2008年3月末現在)

## Major Production, Sales and Wholesale Bases in North America (As of March 31, 2008)



**注) 1.卸売業の拠点のうち\*以外は全てJFC International Inc. の拠点である。**  
**Note) 1. Except Following Wholesale Bases, All Bases are the Branches of JFC International Inc.**

2. Kikkoman International Inc. は、2008年4月1日付で Kikkoman Sales USA, Inc. に社名を変更した。

**2.Kikkoman International Inc. Changed Its Name to Kikkoman Sales USA, Inc. as of April 1, 2008.**

<sup>\*1</sup> Japan Food (Hawaii), Inc.

**\*2 Japan Food Canada Inc.**



# 〔3〕-1. 海外 - しょうゆ

Overseas Soy Sauce Division

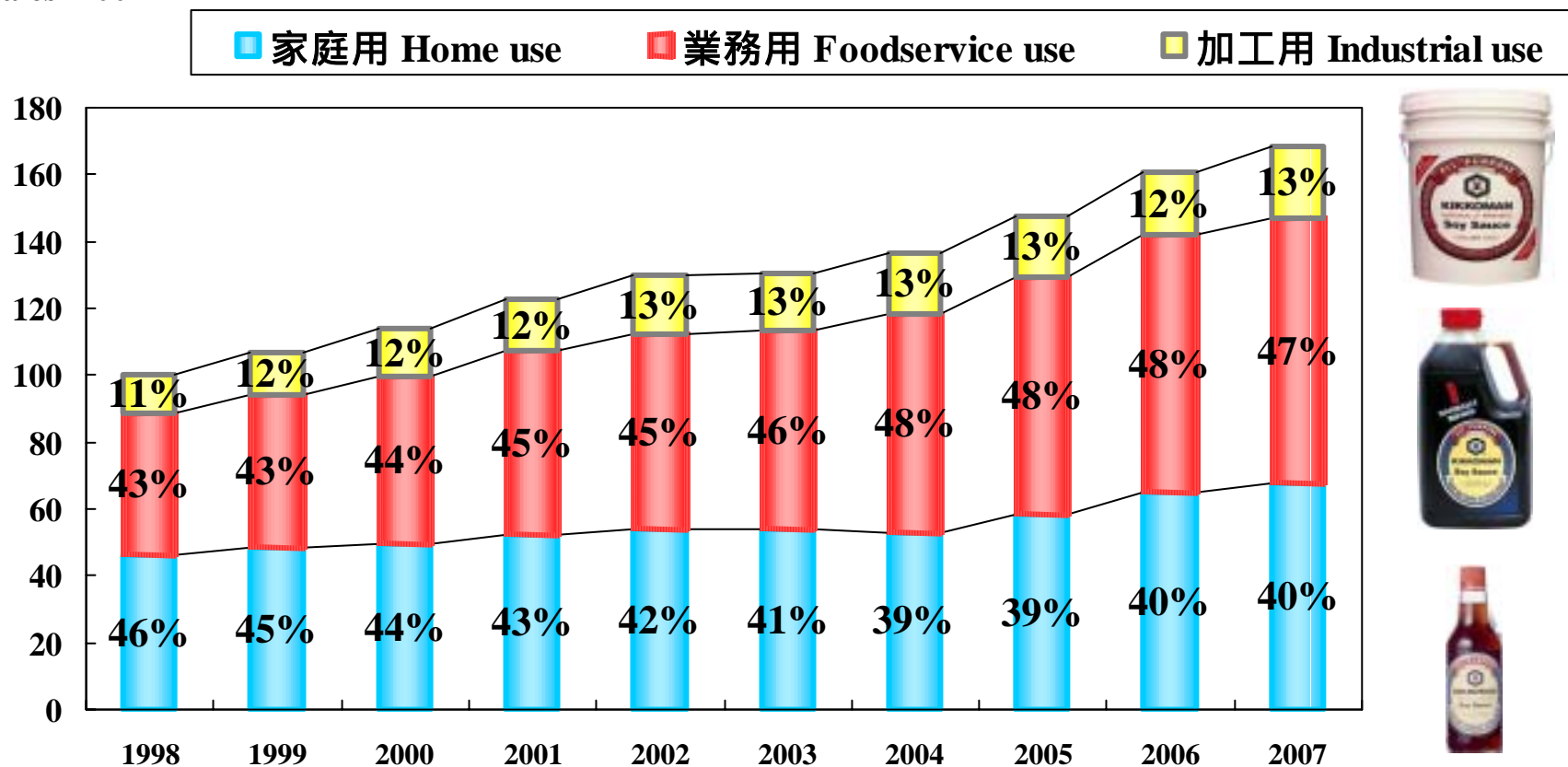


## 〔3〕 米国における当社 しょうゆ類市場別売上高および構成比の推移 (1998年-2007年)

Changes in U.S. Market Breakdown of Sales for Kikkoman Soy Sauce (1998-2007)

1998年の売上高=100

1998 Sales=100



出典: 当社調べ  
Source: Kikkoman Data

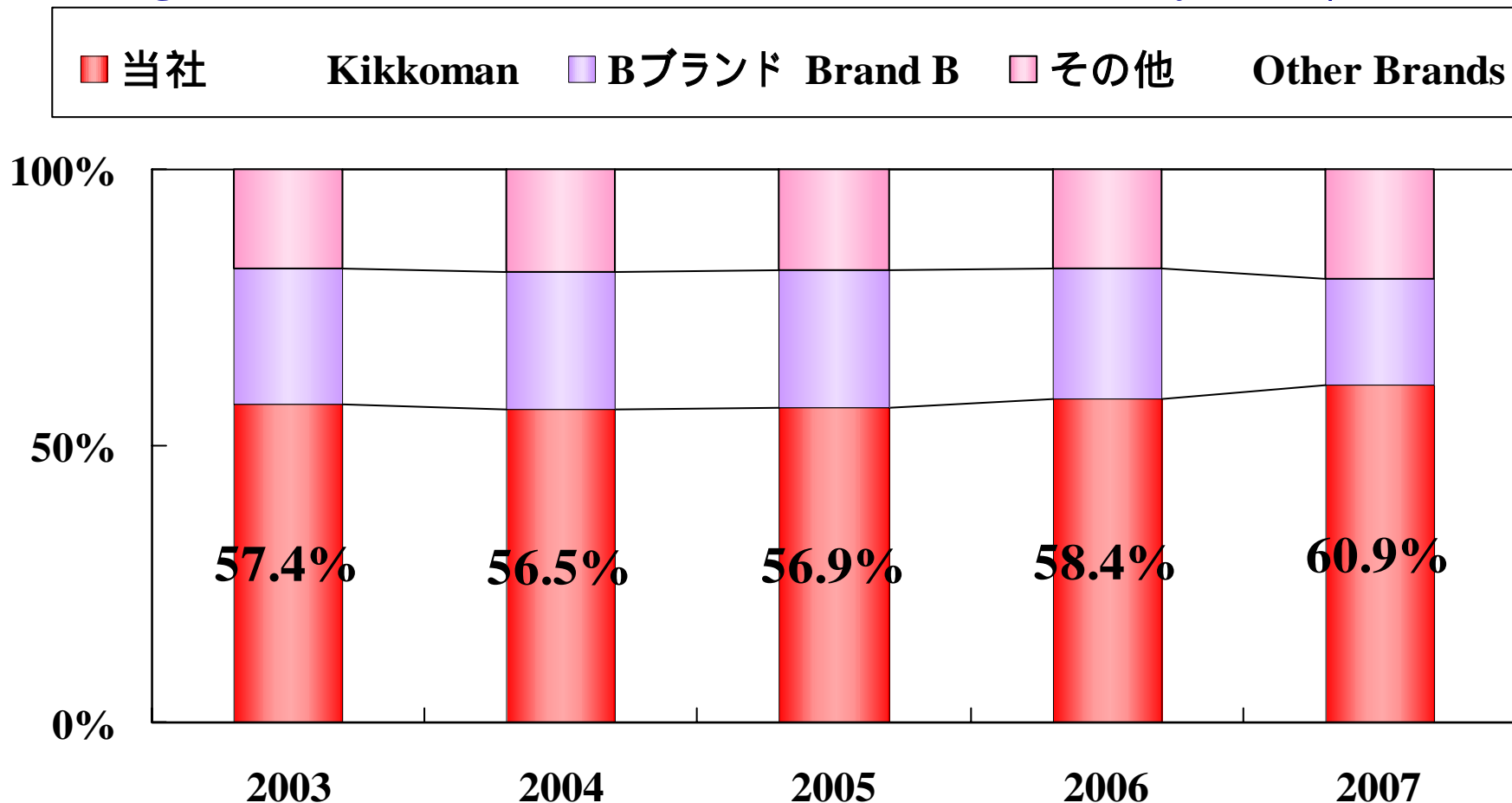
### [3]-1. 海外 - しょうゆ

Overseas Soy Sauce Division



## (4) 米国における家庭用しょうゆ市場における当社シェアの推移 (2003年-2007年)

Changes in U.S. Market Breakdown of Share for Kikkoman Soy Sauce (2003-2007)



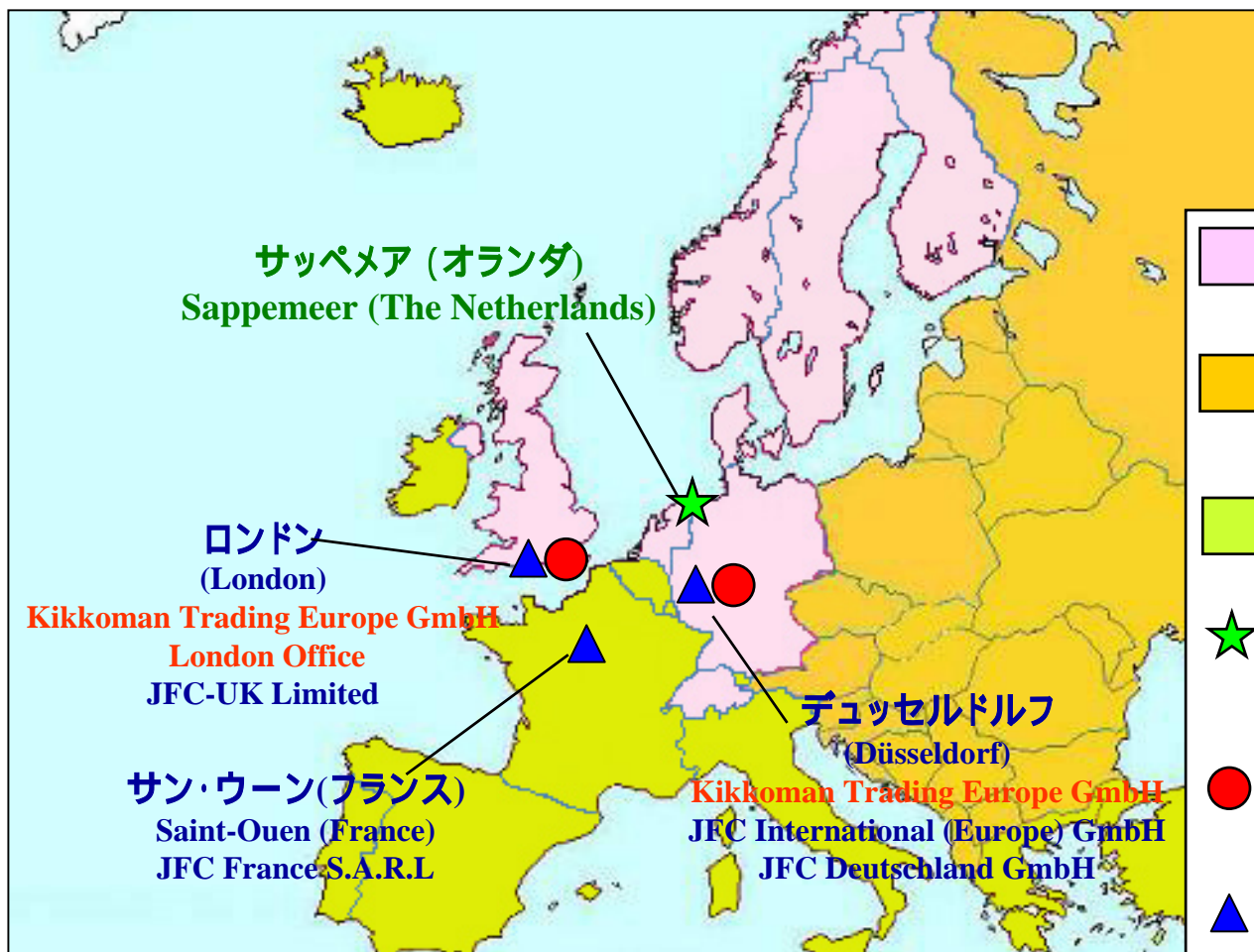
### [3]-1. 海外 - しょうゆ

Overseas Soy Sauce Division



## (5) 欧州における拠点 (2008年3月末現在)

Major Production, Sales and Wholesale Bases in Europe (As of March 31, 2008)



-  **主要市場**  
Main Markets
-  **中東欧・ロシア市場**  
Central and Eastern Europe Markets including Russia
-  **販売対象地域**  
Targeted Sales Regions
-  **しょうゆ生産拠点**  
(Kikkoman Foods Europe B.V.)  
Production Base of Soy Sauce (KFE)
-  **しょうゆ販売拠点**  
(Kikkoman Trading Europe GmbH)  
Sales Bases of Soy Sauce (KTE)
-  **卸売業拠点 (JFCグループ)**  
Wholesale Bases (JFC Group)

### [3]-1. 海外 - しょうゆ

Overseas Soy Sauce Division



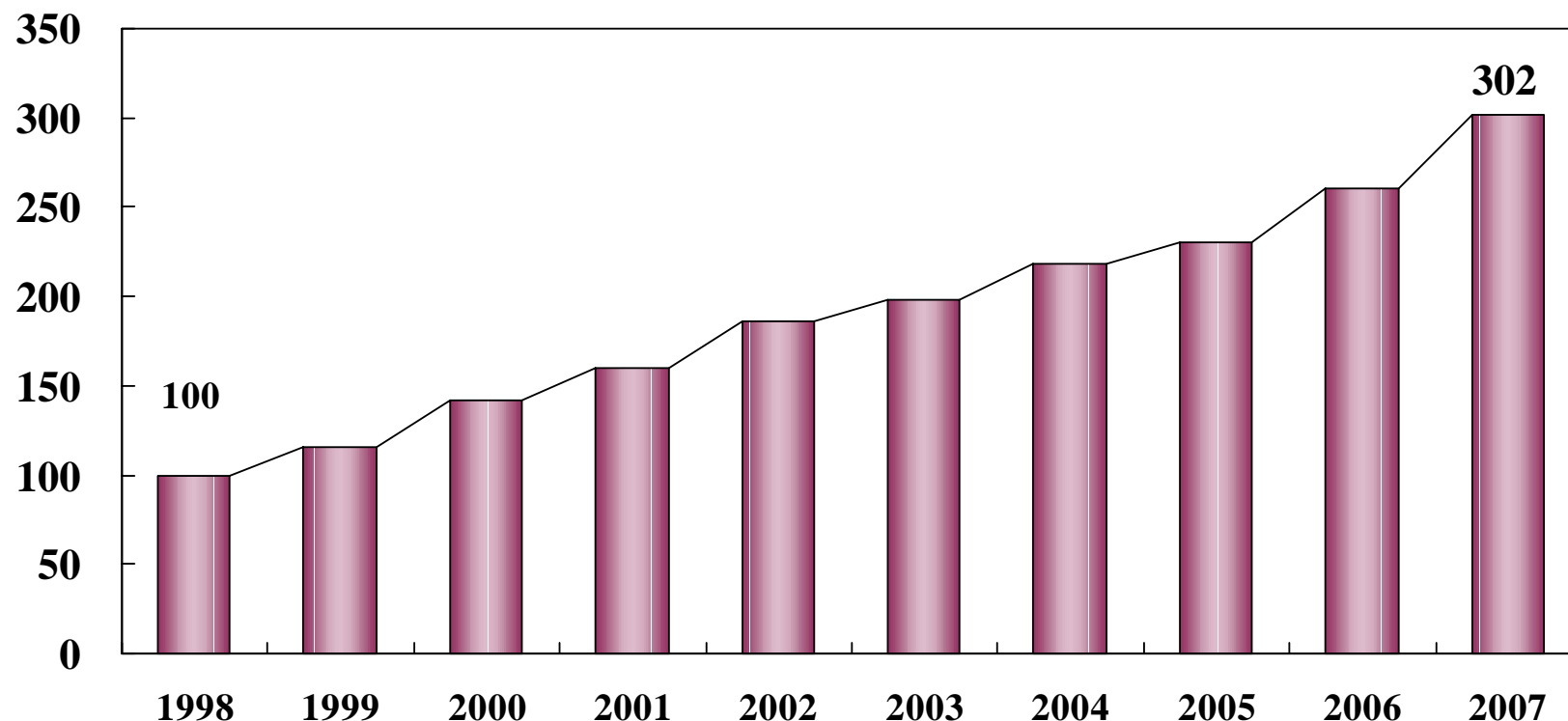
## (6) 欧州における当社しょうゆ類の販売量の推移(1998年-2007年)

Changes in Kikkoman Soy Sauce Sales Volume in Europe (1998-2007)



1998年の売上高=100

1998 Sales=100



出典: 当社調べ  
Source: Kikkoman Data

# [3]-1. 海外 - しょうゆ

Overseas Soy Sauce Division

kikkoman<sup>®</sup>

## (7) アジアにおける拠点 (2008年3月末現在)

Major Production, Sales and Wholesale Bases in Asia (As of March 31, 2008)

- 主要市場  
Main Markets
- 販売対象地域  
Targeted Sales Regions
- しょうゆ生産拠点  
Production Base of Soy Sauce
- しょうゆ販売拠点  
Sales Bases of Soy Sauce
- 卸売業拠点 (JFCグループ)  
Wholesale Bases (JFC Group)



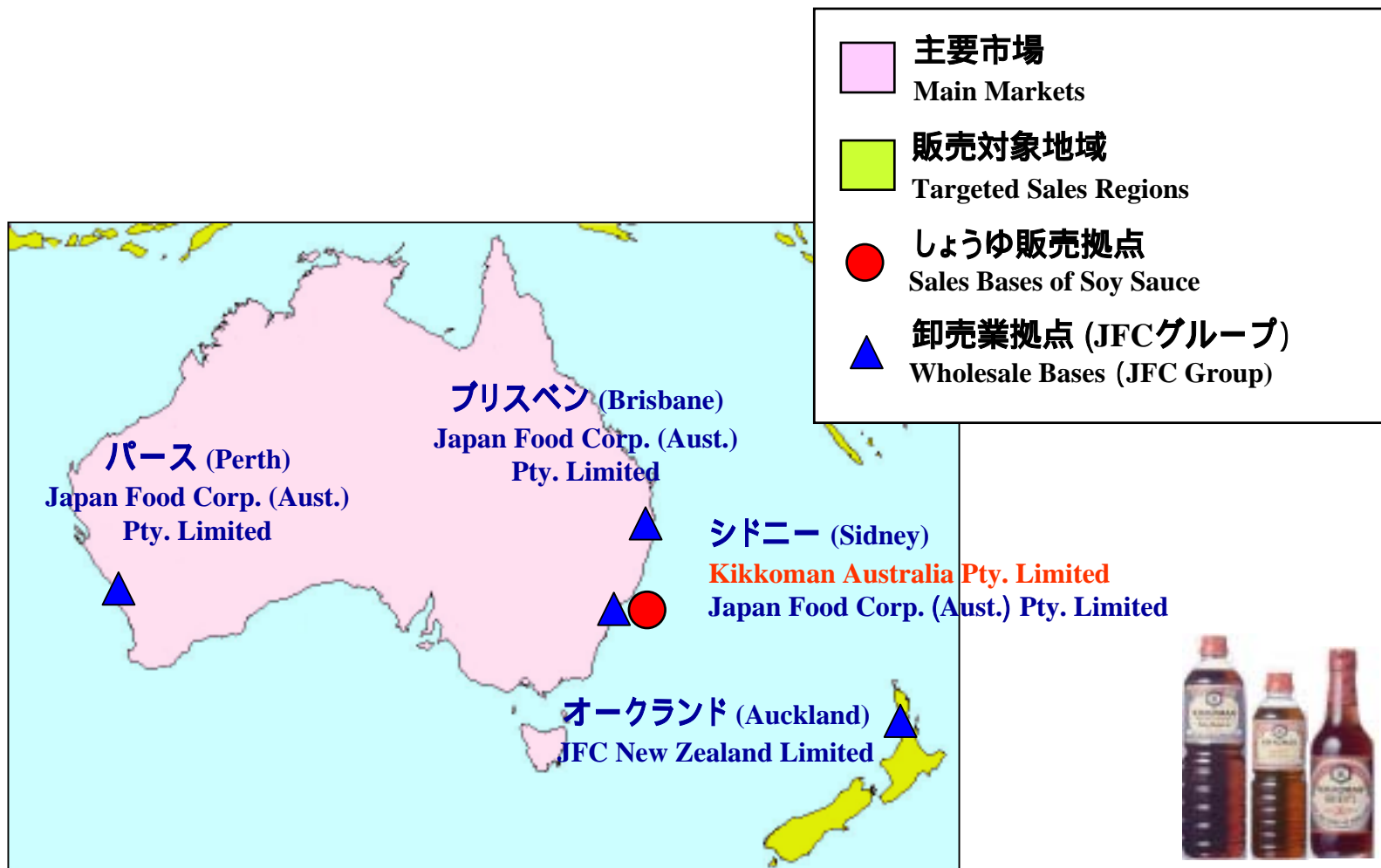
### [3]-1. 海外 - しょうゆ

Overseas Soy Sauce Division



## (8) オセアニアにおける拠点 (2008年3月末現在)

Major Production, Sales and Wholesale Bases in Oceania (As of March 31, 2008)





### [3]-1. 海外 - しょうゆ

Overseas Soy Sauce Division

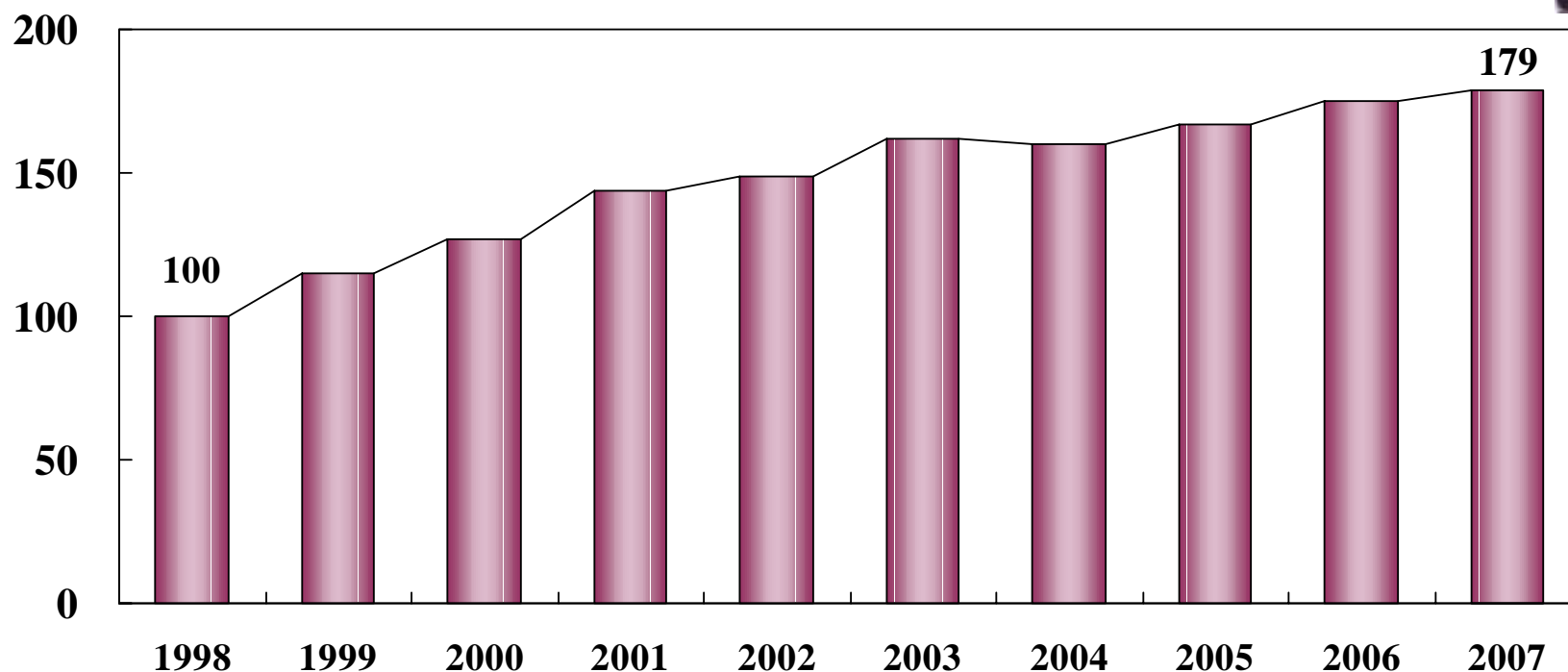


## (9) アジア・オセアニアにおける当社しょうゆ類の販売量の推移 (1998年-2007年)

Changes in Kikkoman Soy Sauce Sales Volume in Asia and Oceania (1998-2007)

1998年の売上高=100

1998 Sales=100



出典: 当社調べ  
Source: Kikkoman Data



### [3]-1. 海外 - しょうゆ

Overseas Soy Sauce Division

## (10) 当社しょうゆ類の地域別出荷量の推移 (1998年-2007年)

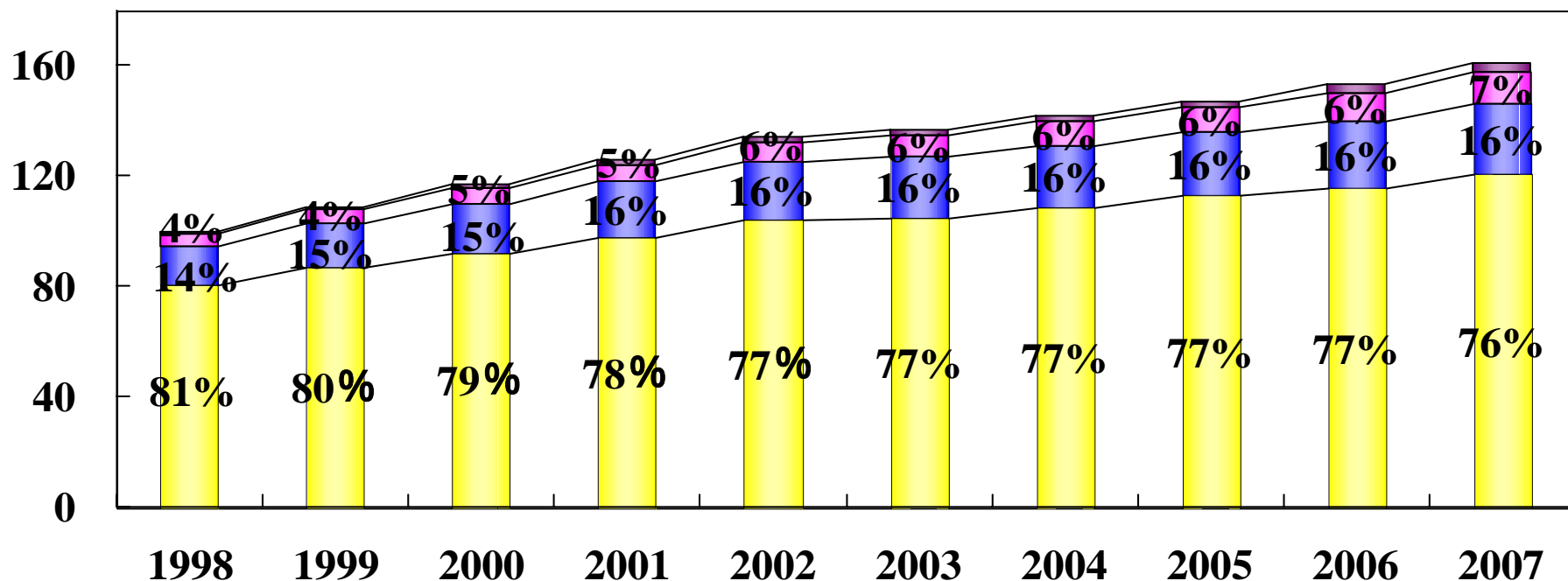
Changes in Kikkoman Overseas Soy Sauce Sales Volume (1998-2007)

■ 北米 (North America)  
■ 欧州 (Europe)

■ アジア・オセアニア (Asia & Oceania)  
■ その他 (Other)

1998年の出荷量=100

1998 Sales Volume=100



1998-2007年の平均成長率: 5.4%

Average Annual Growth Rate 1998-2007: 5.4%

出典: 当社調べ  
Source: Kikkoman Data

### [3]-1. 海外 - しょうゆ

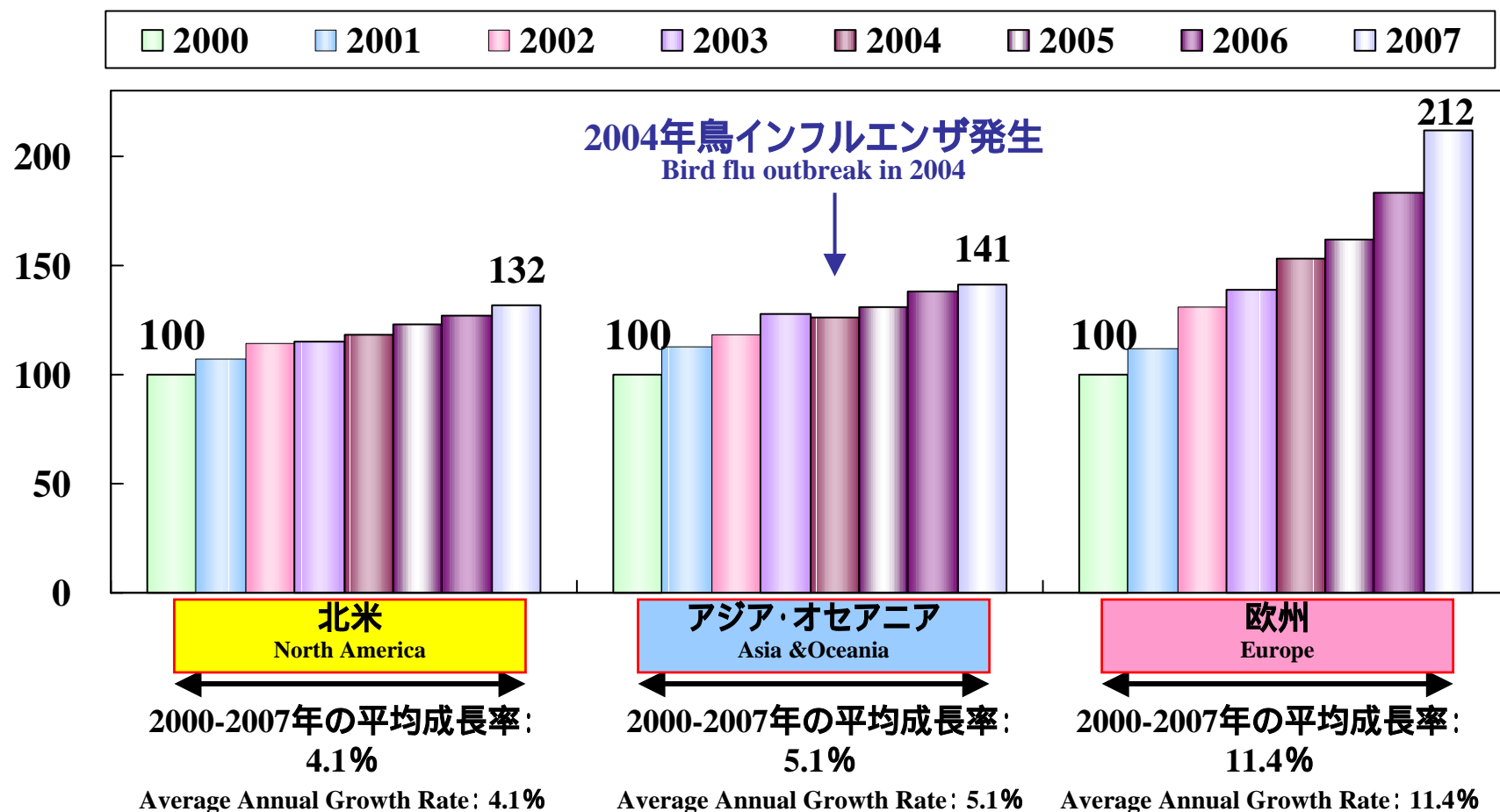
Overseas Soy Sauce Division

## (11) 当社しょうゆ類の各地域別出荷量の推移 (2000年-2007年)

Changes in Kikkoman Overseas Soy Sauce Sales Volume (2000-2007)

2000年の出荷量=100

2000 Sales Volume=100



### [3]-1. 海外 - しょうゆ

Overseas Soy Sauce Division

## (12) キッコーマングループの生産拠点と生産能力 (2009年3月末見込)

Kikkoman Overseas Soy Sauce Production Bases and Production Capacity

[As of March 31, 2009]



## **〔3〕-2. 海外 - デルモンテ**

**Overseas Del Monte Division**



### **〔1〕 アジア・オセアニアにおけるデルモンテ事業**

**Del Monte Business in Asia & Oceania**

59

## (1) アジア・オセアニアにおけるデルモンテ事業

### Del Monte Business in Asia & Oceania



販売対象地域

Targeted Sales Regions



デルモンテ商品生産拠点

Production Bases of Del Monte Products



デルモンテ商品販売拠点  
(デルモンテ・アジア社)

Sales Bases of Del Monte Products  
(Del Monte Asia Pte Ltd.)



\*1 サイアム・デルモンテ社ではテトラパックの新しい容器を使った商品  
(左下写真)を製造している。

(Note) Siam Del Monte Company Limited is Manufacturing Products in New Tetra Recart  
Packages (Please See the Pictures Below).



# **〔3〕-3. 海外 - 食料品卸売業**

**Overseas Foods-Wholesale Business**



## **〔1〕 主な拠点 (2008年3月末現在)**

**Major Group Companies in Wholesale Business (As of March 31, 2008)**

**61**

# [3]-3. 海外 - 食料品卸売業

Overseas Foods-Wholesale Business

## (1) 主な拠点 (2008年3月末現在)

Major Group Companies in Wholesale Business (As of March 31, 2008)



\*1 太平洋貿易は主にJFCグループ各社へ日本食を中心とした東洋食品の供給を行っている。

(Note) Pacific Trading Co., Ltd. Mainly Provides Oriental Food Products, including Japanese Foods to JFC Network over the World.

# **〔4〕-1. 中期経営計画 - 基本戦略**

## **Basic Strategies of Medium-term Action Plan**

- |   |           |
|---|-----------|
| <b>〔1〕 海外市場の一層の深耕と開拓</b>                                    |           |
| Cultivate Existing Markets and Develop New Markets Overseas | <b>63</b> |
| <b>〔2〕 国内市場における収益力向上</b>                                    |           |
| Increase Earnings in Domestic Businesses                    | <b>65</b> |
| <b>〔3〕 事業構造の変革</b>  |           |
| Reform Business Structures                                  | <b>66</b> |
| <b>〔4〕 経営基盤の強化</b>  |           |
| Reinforce Operating Capabilities                            | <b>67</b> |



# [4]-1. 中期経営計画 - 基本戦略

Basic Strategies of Medium-term Action Plan

## (1) 海外市場の一層の深耕と開拓

Cultivate Existing Markets and Develop New Markets Overseas

### しょうゆ事業の世界展開の加速化

Accelerate Global Development of the Soy Sauce Business

#### 高収益ビジネスの維持・拡大

Maintain and Expand High-profit Businesses

**北米：高付加価値化の推進および業務・加工用市場の深耕と開拓**

North America: Continue to promote high added value products and cultivate and develop foodservice and industrial use markets

**欧州：主要市場の深耕および中東欧・ロシア市場の開拓**

Europe: Cultivate major markets and develop Central and Eastern European markets, and the Russian market

**アジア・オセアニア：アセアン市場の深耕および中国市場の開拓**

Asia & Oceania: Cultivate ASEAN market and develop Chinese market



## **〔4〕-1. 中期経営計画 - 基本戦略**

Basic Strategies of Medium-term Action Plan

### **〔1〕 海外市場の一層の深耕と開拓**

Cultivate Existing Markets and Develop New Markets Overseas

#### **食料品卸売事業の世界展開の推進**

Drive Global Development of Foods-wholesale Business

日本食市場拡大の追い風を活かし、成長加速

Capitalize on Expansion in Japanese Food Market to Accelerate Growth



#### **アジア・オセアニアにおけるデルモンテ事業の本格的展開**

Promote Full-scale Development of the Del Monte Business in Asia & Oceania

商品ラインナップの充実および中国市場等の開拓

Expand product lineup and develop Chinese and other markets



## Basic Strategies of Medium-term Action Plan

## (2) 国内市場における収益力向上

## Increase Earnings in Domestic Businesses

## 成長戦略の推進

## Promote Growth Strategy

しょうゆ、しょうゆ関連調味料:高付加価値化の推進、和風そうざいの素の拡大

### Soy sauce and soy sauce derivative products:

## Add value and expand Japanese-style seasonings mixes

## デルモンテ：健康志向飲料およびチルドカテゴリーの拡大

## Del Monte: Expand health-oriented drinks and chilled products lineup



## 利益体質の強化

## Strengthen Profitability

## 高付加価値化の推進

## Promote the addition of value

## 生産体制の効率化

## Increase efficiency in production

## [4]-1. 中期経営計画 - 基本戦略

Basic Strategies of Medium-term Action Plan

### (3) 事業構造の変革

Reform Business Structures

#### 新たな収益の柱の構築

Create New Earnings Streams

国内：健康関連事業の展開・推進

Japan: Develop and advance health-related business

海外：豆乳飲料、健康食品の育成

Overseas: Nurture soy milk drinks and health foods



#### 資本・業務提携の活用

Utilize Equity-based Business Alliances

資本・業務提携によるシナジーの発揮

Capture synergies through equity-based business alliances

# 〔4〕-1. 中期経営計画 - 基本戦略

Basic Strategies of Medium-term Action Plan

## 〔4〕 経営基盤の強化

Reinforce Operating Capabilities

### 商品開発力の強化

Reinforce Product Development Capabilities

グローバルな研究開発技術の蓄積  
および各ローカル市場に合わせた  
商品開発の強化

Build up R&D technologies on a global scale  
and strengthen product development in a way  
that matches each local market



### ブランド力の強化

Reinforce Brand Power

2007年度米国進出50周年記念企画展開による  
ブランド活性化の推進

Continue to invigorate the brand through development of the program  
to celebrate Kikkoman's 50<sup>th</sup> anniversary in the U.S. in 2007



### 企業の社会的責任の推進

Emphasize Corporate Social Responsibility

## **〔4〕-2. 中期経営計画 - 2010年度連結業績目標**

Performance Target for Fiscal 2011

### **〔1〕 2010年度連結業績目標(所在地別)**

Performance Targets for Fiscal 2011 (Geographical Segment)

**69**

### **〔2〕 2010年度連結業績目標(事業別)**

Performance Targets for Fiscal 2011 (Business Segment)

**70**

# 〔4〕-2. 中期経営計画 - 2010年度連結業績目標

Performance Target for Fiscal 2011

## (1) 2010年度連結業績目標(所在地別)

Performance Targets for Fiscal 2011 (Geographical Segment)

		2006年度実績 Fiscal 2007 Actual	2010年度目標 Fiscal 2011 Target	平均伸び率 Average Annual Growth Rate
国 内 Japan	売上高 Net sales	2,949億円 ¥ 294.9 billion	3,370億円 ¥ 337.0 billion	3%
	営業利益 Operating Income	106億円 ¥ 10.6 billion	132億円 ¥ 13.2 billion	6%
海 外 Overseas	売上高 Net sales	1,109億円 ¥ 110.9 billion	1,600億円 ¥ 160.0 billion	10%
	営業利益 Operating Income	111億円 ¥ 11.1 billion	180億円 ¥ 18.0 billion	13%
セグメント間消去 Eliminations	売上高 Net sales	132億円 ¥ (13.2) billion	170億円 ¥ (17.0) billion	
	営業利益 Operating Income	1億円 ¥ (0.1) billion	億円 -	
連結計 Consolidated Total	売上高 Net sales	3,926億円 ¥ (392.6) billion	4,800億円 ¥ 480.0 billion	5%
	営業利益 Operating Income	216億円 ¥ (21.6) billion	312億円 ¥ 31.2 billion	10%
売上高営業利益率 Operating Income Ratio		6%	7%	
ROE		6%	8%	

数字は見込

Note: All figures are targets.



# 〔4〕-2. 中期経営計画 - 2010年度連結業績目標

Performance Target for Fiscal 2011



## (2) 2010年度連結業績目標(事業別)

数字は見込

Performance Targets for Fiscal 2011 (Business Segment)

Note: All figures are targets.

		2006年度実績 Fiscal 2007 Actual	2010年度目標 Fiscal 2011 Target	平均伸び率 Average Annual Growth Rate
食料品製造・販売 Foods- Manufacturing and Sales	売上高 Net sales	2,018億円 ¥ 201.8 billion	2,524億円 ¥ 252.4 billion	6%
	営業利益 Operating Income	151億円 ¥ 15.1 billion	209億円 ¥ 20.9 billion	8%
食料品卸売 Foods-Wholesale	売上高 Net sales	676億円 ¥ 67.6 billion	947億円 ¥ 94.7 billion	9%
	営業利益 Operating Income	30億円 ¥ 3.0 billion	44億円 ¥ 4.4 billion	10%
コカ・コーラ Coca-Cola	売上高 Net sales	1,168億円 ¥ 116.8 billion	1,200億円 ¥ 120.0 billion	1%
	営業利益 Operating Income	25億円 ¥ 2.5 billion	30億円 ¥ 3.0 billion	5%
その他 Other	売上高 Net sales	73億円 ¥ 7.3 billion	187億円 ¥ 18.7 billion	26%
	営業利益 Operating Income	10億円 ¥ 1.0 billion	26億円 ¥ 2.6 billion	26%
セグメント間 消去 Eliminations	売上高 Net sales	9億円 ¥ (0.9) billion	58億円 ¥ (5.8) billion	
	営業利益 Operating Income	0億円 ¥ 0.0 billion	3億円 ¥ 0.3 billion	
連結計 Consolidated Total	売上高 Net sales	3,926億円 ¥ 392.6 billion	4,800億円 ¥ 480.0 billion	5%
	営業利益 Operating Income	216億円 ¥ 21.6 billion	312億円 ¥ 31.2 billion	10%



kikkoman<sup>®</sup>

おいしい記憶をつくりたい。