

# 味噌・醤油製造業の財務分析

2016 年 7 月 20 日

財務診断研究会

中小企業診断士 田口 哲夫

## I 味噌・醤油製造業の基本情報

### I-1 産業分類

大分類 A 農業，林業

～

大分類 D 建設業

大分類 E 製造業

中分類 09 食料品製造業

090 管理，補助的経済活動を行う事業所（09 食料品製造業）

091 畜産食料品製造業

092 水産食料品製造業

093 野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業

094 調味料製造業

**0941 味噌製造業**

**0942 しょう油・食用アミノ酸製造業**

0943 ソース製造業

0944 食酢製造業

0949 その他の調味料製造業

095 糖類製造業

096 精穀・製粉業

097 パン・菓子製造業

098 動植物油脂製造業

099 その他の食料品製造業

大分類 F 電気・ガス・熱供給・水道業

～

大分類 T 分類不能の産業

## I-2 製造業の中での位置づけ

- 食品製造業の出荷額は、製造業全体に対して微増傾向
- 味噌製造業の出荷額は、食品製造業全体に対してほぼ同一
- 醤油・食用アミノ酸製造業の出荷額は、食品製造業全体に対して微減傾向
- その他の指標は、味噌製造業、醤油・食用アミノ酸製造業ともに、食品製造業の中でのプレゼンス低下を示している

第6表 産業中分類別 製造品出荷額等  
(従業者4人以上の事業所)

| 項 目<br>産 業            | 製 造 品 出 荷 額 等 |            |            |              |            |            |
|-----------------------|---------------|------------|------------|--------------|------------|------------|
|                       | 平成25年         |            |            | 平成26年        |            |            |
|                       | 金 額<br>(百万円)  | 前年比<br>(%) | 構成比<br>(%) | 金 額<br>(百万円) | 前年比<br>(%) | 構成比<br>(%) |
| 合 計                   | 292,092,130   | 1.2        | 100.0      | 305,139,989  | 4.5        | 100.0      |
| 09 食料品製造業             | 24,948,095    | 2.7        | 8.5        | 25,936,077   | 4.0        | 8.5        |
| 10 飲料・たばこ・飼料製造業       | 9,500,444     | ▲ 1.2      | 3.3        | 9,596,768    | 1.0        | 3.1        |
| 11 繊維工業               | 3,767,913     | ▲ 3.9      | 1.3        | 3,822,304    | 1.4        | 1.3        |
| 12 木材・木製品製造業（家具を除く）   | 2,436,380     | 9.6        | 0.8        | 2,520,040    | 3.4        | 0.8        |
| 13 家具・装備品製造業          | 1,819,001     | 5.1        | 0.6        | 1,915,042    | 5.3        | 0.6        |
| 14 パルプ・紙・紙加工品製造業      | 6,741,136     | ▲ 1.1      | 2.3        | 6,974,353    | 3.5        | 2.3        |
| 15 印刷・関連業             | 5,420,686     | ▲ 1.1      | 1.9        | 5,415,918    | ▲ 0.1      | 1.8        |
| 16 化学工業               | 27,409,230    | 5.3        | 9.4        | 28,122,960   | 2.6        | 9.2        |
| 17 石油製品・石炭製品製造業       | 17,675,643    | 3.5        | 6.1        | 18,659,085   | 5.6        | 6.1        |
| 18 プラスチック製品製造業（別掲を除く） | 11,237,336    | 1.2        | 3.8        | 11,532,576   | 2.6        | 3.8        |
| 19 ゴム製品製造業            | 3,112,878     | ▲ 2.0      | 1.1        | 3,207,280    | 3.0        | 1.1        |
| 20 なめし革・同製品・毛皮製造業     | 350,043       | 0.2        | 0.1        | 347,518      | ▲ 0.7      | 0.1        |
| 21 窯業・土石製品製造業         | 7,056,284     | 3.3        | 2.4        | 7,332,194    | 3.9        | 2.4        |
| 22 鉄鋼業                | 17,905,277    | ▲ 0.6      | 6.1        | 19,202,162   | 7.2        | 6.3        |
| 23 非鉄金属製造業            | 8,805,964     | ▲ 1.3      | 3.0        | 9,421,951    | 7.0        | 3.1        |
| 24 金属製品製造業            | 13,060,603    | 1.6        | 4.5        | 13,932,776   | 6.7        | 4.6        |
| 25 はん用機械器具製造業         | 10,230,928    | ▲ 3.7      | 3.5        | 10,103,055   | ▲ 1.2      | 3.3        |
| 26 生産用機械器具製造業         | 15,154,929    | ▲ 2.5      | 5.2        | 16,590,604   | 9.5        | 5.4        |
| 27 業務用機械器具製造業         | 6,705,229     | ▲ 3.1      | 2.3        | 7,033,631    | 4.9        | 2.3        |
| 28 電子部品・デバイス・電子回路製造業  | 12,943,406    | ▲ 3.0      | 4.4        | 13,817,602   | 6.8        | 4.5        |
| 29 電気機械器具製造業          | 15,458,146    | 3.2        | 5.3        | 17,031,700   | 10.2       | 5.6        |
| 30 情報通信機械器具製造業        | 8,426,714     | ▲ 2.3      | 2.9        | 8,627,907    | 2.4        | 2.8        |
| 31 輸送用機械器具製造業         | 58,203,152    | 3.0        | 19.9       | 60,063,334   | 3.2        | 19.7       |
| 32 その他の製造業            | 3,722,713     | ▲ 0.8      | 1.3        | 3,933,151    | 5.7        | 1.3        |

(『平成26年工業統計表「産業編」データ』より)

### 製品出荷額等

| 年次   | 製造業         | 食品製造業               | 味噌製造業            | 醤油・食用アミノ酸製造業     |
|------|-------------|---------------------|------------------|------------------|
|      | (百万円)       | (百万円)               | (百万円)            | (百万円)            |
|      |             | 割合<br>(対製造業)        | 割合<br>(対食品製造業)   | 割合<br>(対食品製造業)   |
| 2010 | 289,107,683 | 24,114,367<br>8.34% | 115,204<br>0.48% | 293,856<br>1.22% |
| 2011 | 284,968,753 | 24,144,891<br>8.47% | 118,855<br>0.49% | 188,710<br>0.78% |
| 2012 | 288,727,639 | 24,301,989<br>8.42% | 115,101<br>0.47% | 210,359<br>0.87% |
| 2013 | 292,092,130 | 24,948,095<br>8.54% | 112,689<br>0.45% | 190,638<br>0.76% |
| 2014 | 305,139,989 | 25,936,077<br>8.50% | 118,782<br>0.46% | 189,988<br>0.73% |

(『平成26年工業統計表「産業編」データ』より編集)

第2表 産業中分類別 事業所数  
(従業者4人以上の事業所)

| 項 目<br>産業 | 事 業 所 数 |            |            |         |            |            |
|-----------|---------|------------|------------|---------|------------|------------|
|           | 平成25年   |            |            | 平成26年   |            |            |
|           | 実 数     | 前年比<br>(%) | 構成比<br>(%) | 実 数     | 前年比<br>(%) | 構成比<br>(%) |
| 合 計       | 208,029 | ▲ 3.8      | 100.0      | 202,410 | ▲ 2.7      | 100.0      |
| 09 食料品製造業 | 27,914  | ▲ 3.3      | 13.4       | 27,115  | ▲ 2.9      | 13.4       |

(『平成26年工業統計表「産業編」データ』より編集)

### 事業所数

| 年次   | 製造業     | 食品製造業        | 味噌製造業 | 醤油・食用アミノ酸製造業   |
|------|---------|--------------|-------|----------------|
|      | (実数)    | 割合<br>(対製造業) | (実数)  | 割合<br>(対食品製造業) |
| 2010 | 224,403 | 13.49%       | 404   | 1.33%          |
| 2011 | 233,186 | 12.78%       | 421   | 1.41%          |
| 2012 | 216,262 | 13.34%       | 385   | 1.33%          |
| 2013 | 208,029 | 13.42%       | 367   | 1.31%          |
| 2014 | 202,410 | 13.40%       | 369   | 1.36%          |

(『平成26年工業統計表「産業編」データ』より編集)

第3表 産業中分類別 従業者数  
(従業者4人以上の事業所)

| 項 目<br>産業 | 従 業 者 数    |            |            |            |            |            |
|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|           | 平成25年      |            |            | 平成26年      |            |            |
|           | 実 数<br>(人) | 前年比<br>(%) | 構成比<br>(%) | 実 数<br>(人) | 前年比<br>(%) | 構成比<br>(%) |
| 合 計       | 7,402,984  | ▲ 0.3      | 100.0      | 7,403,269  | 0.0        | 100.0      |
| 09 食料品製造業 | 1,105,813  | 1.2        | 14.9       | 1,112,433  | 0.6        | 15.0       |

(『平成26年工業統計表「産業編」データ』より編集)

### 従業員数

| 年次   | 製造業       | 食品製造業        | 味噌製造業 | 醤油・食用アミノ酸製造業   |
|------|-----------|--------------|-------|----------------|
|      | (人)       | 割合<br>(対製造業) | (人)   | 割合<br>(対食品製造業) |
| 2010 | 7,663,847 | 14.65%       | 6,364 | 0.57%          |
| 2011 | 7,472,111 | 13.94%       | 6,061 | 0.58%          |
| 2012 | 7,425,339 | 14.72%       | 5,966 | 0.55%          |
| 2013 | 7,402,984 | 14.94%       | 5,695 | 0.52%          |
| 2014 | 7,403,269 | 15.03%       | 5,932 | 0.53%          |

(『平成26年工業統計表「産業編」データ』より編集)

第4表 産業中分類別 現金給与総額  
(従業者4人以上の事業所)

| 項 目       | 現 金 給 与 総 額  |            |            |              |            |            |
|-----------|--------------|------------|------------|--------------|------------|------------|
|           | 平成25年        |            |            | 平成26年        |            |            |
|           | 金 額<br>(百万円) | 前年比<br>(%) | 構成比<br>(%) | 金 額<br>(百万円) | 前年比<br>(%) | 構成比<br>(%) |
| 合 計       | 32,225,527   | ▲ 0.6      | 100.0      | 32,686,200   | 1.4        | 100.0      |
| 09 食料品製造業 | 3,050,115    | 0.6        | 9.5        | 3,065,452    | 0.5        | 9.4        |

(『平成26年工業統計表「産業編」データ』より編集)

### 現金給与総額

| 年次   | 製造業        | 食品製造業        | 味噌製造業  | 醤油・食用アミノ酸製造業   |
|------|------------|--------------|--------|----------------|
|      | (百万円)      | 割合<br>(対製造業) | (百万円)  | 割合<br>(対食品製造業) |
| 2010 | 32,719,540 | 9.24%        | 18,698 | 0.62%          |
| 2011 | 32,677,390 | 9.22%        | 17,962 | 0.60%          |
| 2012 | 32,414,886 | 9.36%        | 17,578 | 0.58%          |
| 2013 | 32,225,527 | 9.46%        | 16,218 | 0.53%          |
| 2014 | 32,686,200 | 9.38%        | 16,602 | 0.54%          |

(『平成26年工業統計表「産業編」データ』より編集)

第5表 産業中分類別 原材料使用額等  
(従業者4人以上の事業所)

| 項 目       | 原 材 料 使 用 額 等 |            |            |              |            |            |
|-----------|---------------|------------|------------|--------------|------------|------------|
|           | 平成25年         |            |            | 平成26年        |            |            |
|           | 金 額<br>(百万円)  | 前年比<br>(%) | 構成比<br>(%) | 金 額<br>(百万円) | 前年比<br>(%) | 構成比<br>(%) |
| 合 計       | 186,353,831   | 1.7        | 100.0      | 197,203,841  | 5.8        | 100.0      |
| 09 食料品製造業 | 15,339,266    | 3.7        | 8.2        | 16,030,344   | 4.5        | 8.1        |

(『平成26年工業統計表「産業編」データ』より編集)

### 原材料使用額等

| 年次   | 製造業         | 食品製造業        | 味噌製造業  | 醤油・食用アミノ酸製造業   |
|------|-------------|--------------|--------|----------------|
|      | (百万円)       | 割合<br>(対製造業) | (百万円)  | 割合<br>(対食品製造業) |
| 2010 | 180,325,724 | 8.01%        | 50,250 | 0.35%          |
| 2011 | 179,012,588 | 8.08%        | 50,450 | 0.35%          |
| 2012 | 183,270,896 | 8.07%        | 50,106 | 0.34%          |
| 2013 | 186,353,831 | 8.23%        | 50,203 | 0.33%          |
| 2014 | 197,203,841 | 8.13%        | 57,573 | 0.36%          |

(『平成26年工業統計表「産業編」データ』より編集)

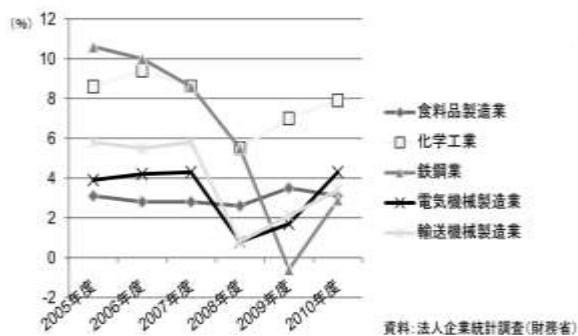
### I-3 業界の特徴

- 市場が縮小するなかで、価格競争が激化、寡占化が進む
  - 需要減少
    - ◆ 食生活の洋風化
    - ◆ 少子高齢化
  - 原料費の高騰
    - ◆ 輸入大豆の値上がり
    - ◆ 為替リスク

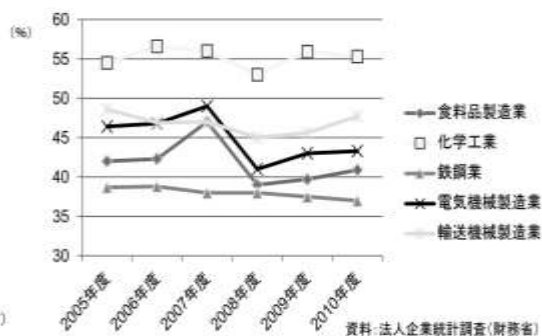
## 4. 食品製造業の業種別構造①

- 食品製造業は安定的に利益をあげているものの、収益率は低く、過当競争状態にあると言われている。
- 法人企業統計調査によれば、売上高経常利益率はやや横ばいで推移しているものの、自己資本比率はリーマンショック前の2007年度の水準まで回復していない。

### ○ 売上高経常利益率の推移



### ○ 自己資本比率の推移

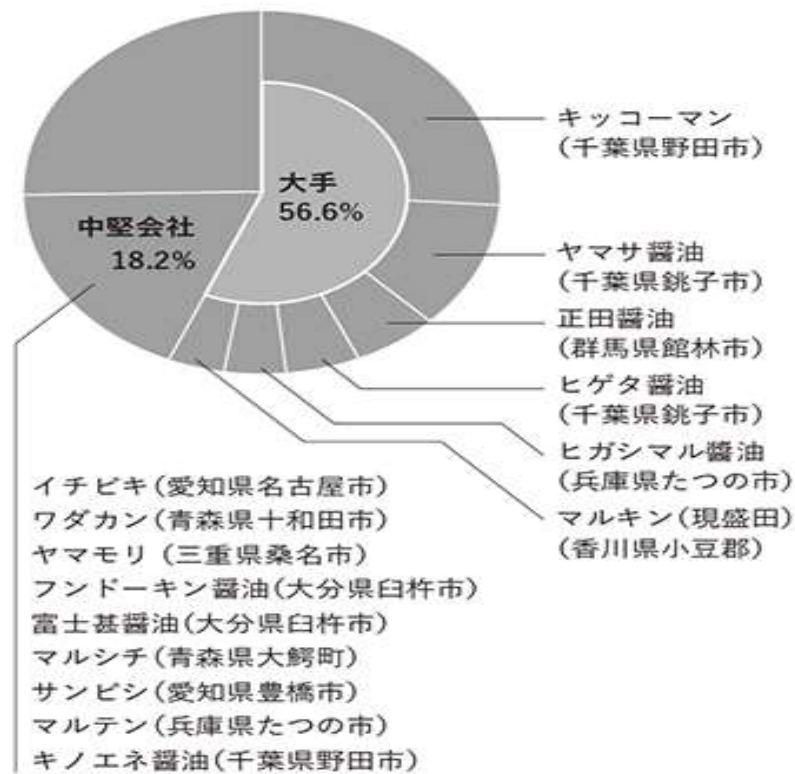


### ○ 日刊経済通信社の分類による企業数等の状況

| 分類     | 市場規模(上位10社計)    | 上位10社の生産・販売シェア | 企業数   |
|--------|-----------------|----------------|-------|
| しょうゆ   | 603,680(キロリットル) | 63.5%(出荷量)     | 1,600 |
| 冷凍食品   | 7,701(億円)       | 66.9%(販売額)     | 880   |
| 即席めん類  | 4,960(億円)       | 96.5%(販売額)     | 58    |
| 製パン    | 7,076(億円)       | 81.3%(販売高)     | -     |
| 食肉加工品  | 432,500(トン)     | 80.6%(販売量)     | 165   |
| チョコレート | 2,546(億円)       | 83.4%(生産額)     | -     |
| 小麦粉    | 4,083,000(トン)   | 83.7%(販売量)     | 100   |
| 食用植物油脂 | 2,245,700(トン)   | 85.6%(販売量)     | -     |

資料: 日刊経済通信社調査部編「平成19年度 酒類食品産業の生産・販売シェア」  
 (注) 製パンは8社、食用植物油脂は5社のシェアの数値。

### (醤油) 大手メーカー シェア



大手5社だけでシェアの半数以上を占める。中堅会社も含めると74.8%。一般に流通する醤油のほとんどを大きな企業が占めている。

(出典: 日刊経済通信社 2013年1月-12月)

(<http://www.s-shoyu.com/know/kh/120.html> より転載)

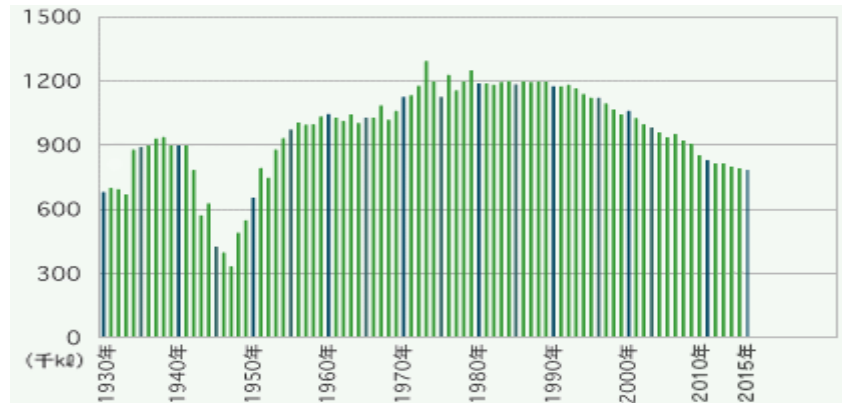
### みその生産概要

| 西暦   | 生産動態調査<br>数量<br>千トン | 1人・1年当たり平均供給量<br>人口<br>千人 | 平均数量<br>kg |
|------|---------------------|---------------------------|------------|
| 1968 | 538                 | 101,317                   | 7.7        |
| 1972 | 574                 | 107,332                   | 7.2        |
| 1976 | 573                 | 113,089                   | 6.4        |
| 1981 | 576                 | 117,884                   | 5.9        |
| 1986 | 581                 | 121,672                   | 5.5        |
| 1991 | 552                 | 124,043                   | 4.9        |
| 1996 | 543                 | 125,864                   | 4.5        |
| 2001 | 526                 | 127,291                   | 4.2        |
| 2006 | 495                 | 127,770                   | 3.9        |
| 2007 | 481                 | 127,771                   | 3.8        |
| 2008 | 464                 | 127,692                   | 3.6        |

(「全国味噌工業協同組合連合会」販売データ「生産概要 1968~2008」より編集)

## 生産(出荷)量の推移(1930～2015)

(醤油生産量)



(<https://www.soyssauce.or.jp/arekore/index.html> より転載)

### 4. 一世帯当たり年間購入数量・支出金額の推移(醤油) (昭和47年～平成27年)

|    |         |           |         |      | (参考)        |                   |         |                 |
|----|---------|-----------|---------|------|-------------|-------------------|---------|-----------------|
| 暦年 |         | 一世帯<br>人員 | 購入数量(㍓) |      | 支出金額<br>(円) | しょうゆの<br>出荷数量(kl) | 人口(千人)  | 1人当たり<br>消費量(㍓) |
|    |         |           | 一世帯当たり  | 1人換算 |             |                   |         |                 |
| 昭和 | 47 1972 | 3.93      | 22.2    | 5.6  | 2,749       | 1,177,131         | 107,595 | 10.9            |
|    | 51 1976 | 3.83      | 19.5    | 5.1  | 3,881       | 1,230,076         | 113,094 | 10.9            |
|    | 56 1981 | 3.80      | 16.3    | 4.3  | 3,938       | 1,188,799         | 117,902 | 10.1            |
|    | 61 1986 | 3.69      | 14.4    | 3.9  | 3,440       | 1,199,194         | 121,660 | 9.9             |
| 平成 | 元 1989  | 3.61      | 12.3    | 3.4  | 2,947       | 1,197,279         | 123,205 | 9.7             |
|    | 2 1990  | 3.56      | 11.8    | 3.3  | 2,952       | 1,176,187         | 123,611 | 9.5             |
|    | 3 1991  | 3.57      | 11.8    | 3.3  | 3,333       | 1,175,254         | 124,101 | 9.5             |
|    | 8 1996  | 3.34      | 10.8    | 3.2  | 2,922       | 1,123,204         | 125,859 | 8.9             |
|    | 13 2001 | 3.22      | 9.0     | 2.8  | 2,491       | 1,027,353         | 127,291 | 8.1             |
|    | 18 2006 | 3.11      | 8.2     | 2.6  | 2,233       | 941,570           | 127,901 | 7.4             |
|    | 19 2007 | 3.14      | 7.9     | 2.5  | 2,220       | 927,112           | 128,033 | 7.2             |
|    | 20 2008 | 3.13      | 7.6     | 2.4  | 2,236       | 904,813           | 128,084 | 7.1             |
|    | 21 2009 | 3.11      | 7.1     | 2.3  | 2,251       | 867,935           | 128,032 | 6.8             |
|    | 22 2010 | 3.09      | 6.9     | 2.2  | 2,106       | 848,926           | 128,057 | 6.6             |
|    | 23 2011 | 3.08      | 6.9     | 2.2  | 2,101       | 825,854           | 127,799 | 6.5             |
|    | 24 2012 | 3.07      | 6.6     | 2.1  | 1,964       | 807,060           | 127,515 | 6.3             |
|    | 25 2013 | 3.05      | 5.9     | 1.9  | 1,943       | 793,363           | 127,298 | 6.2             |
|    | 26 2014 | 3.03      | 6.0     | 2.0  | 1,951       | 790,165           | 127,083 | 6.2             |
|    | 27 2015 | 3.02      | 5.8     | 1.9  | 1,900       | 780,411           | 127,110 | 6.1             |

(注) ①総務省統計局「家計調査報告」による。

②(参考) 1人当たり消費量は年間出荷量を日本の総人口で割ったもの。

③人口は総務省統計局「人口推計」及び「国勢調査」資料。

(「しょうゆ情報センター」『醤油の統計資料 平成28年版』より編集)

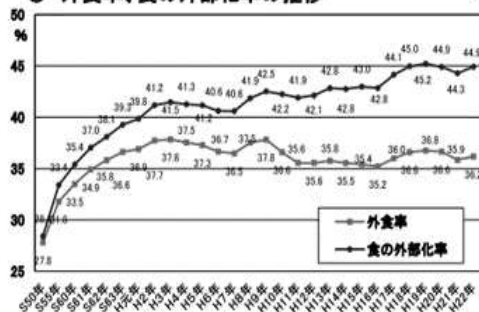


- 対策としての海外進出
  - 醤油は戦前から
  - 戦後、進駐軍が日本の味を持ち帰り、普及したとの説明あり
  - みそは戦後も自家製が多かった→工業化が遅れた
  - 海外進出ができない中小企業→地元密着対応
- 新製品開発
  - 中食・外食の普及→インスタント食品への対応
  - つゆものへの進出
  - トータルの食事サポート
  - バイオ技術の応用

#### 4. 食品産業の業種別構造(外食産業)

- 単身世帯の増加、女性の雇用者の増加等社会情勢の変化の中で、食に関して簡便化志向の高まりや外部化が進行。
- 外食産業は、個人経営が総店舗数の5分の3を占め、法人形態であっても資本金1千万円未満のものが4分の3を占めるなど、中小・零細な事業者が多い。従業員についても、約290万人の大きな雇用機会を創出しているものの、常勤雇用者に占めるパート、アルバイトの割合が高い。

##### ○ 外食率、食の外部化率の推移

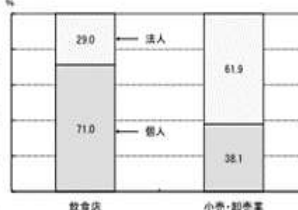


資料：(財)食の安全・安心財団附属機関  
外食産業総合調査研究センターによる推計

外食率 =  $\frac{\text{外食産業市場規模}}{\text{(家計の食料・飲料・煙草支出 - 煙草販売額) + 外食産業市場規模}}$

食の外部化率 =  $\frac{\text{外食産業市場規模} + \text{料理品小売業}}{\text{(家計の食料・飲料・煙草支出 - 煙草販売額) + 外食産業市場規模}}$

##### ○ 外食産業(飲食店)の経営組織別事業所数の比率(2009年)



資料：平成21年経済センサス

##### ○ 常勤雇用者に占める正社員・正職員以外の割合(2009年)

|             |       |
|-------------|-------|
| 製造業         | 20.7% |
| 卸・小売業       | 45.8% |
| 宿泊業・飲食サービス業 | 73.3% |
| 飲食店         | 76.9% |
| ハンバーガー店     | 94.6% |

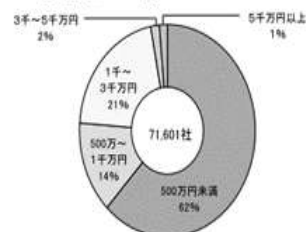
資料：平成21年経済センサス

##### ○ 事業所数、従業員数(2009年)

|               |       |
|---------------|-------|
| 事業所数<br>(千ヶ所) | 673   |
| 従業員数<br>(千人)  | 4,421 |

資料：平成21年経済センサス

##### ○ 外食産業における法人の資本別割合(2009年)



資料：平成21年経済センサス

(農林水産省「食品産業の将来ビジョン 参考資料(3)」、平成24年より)

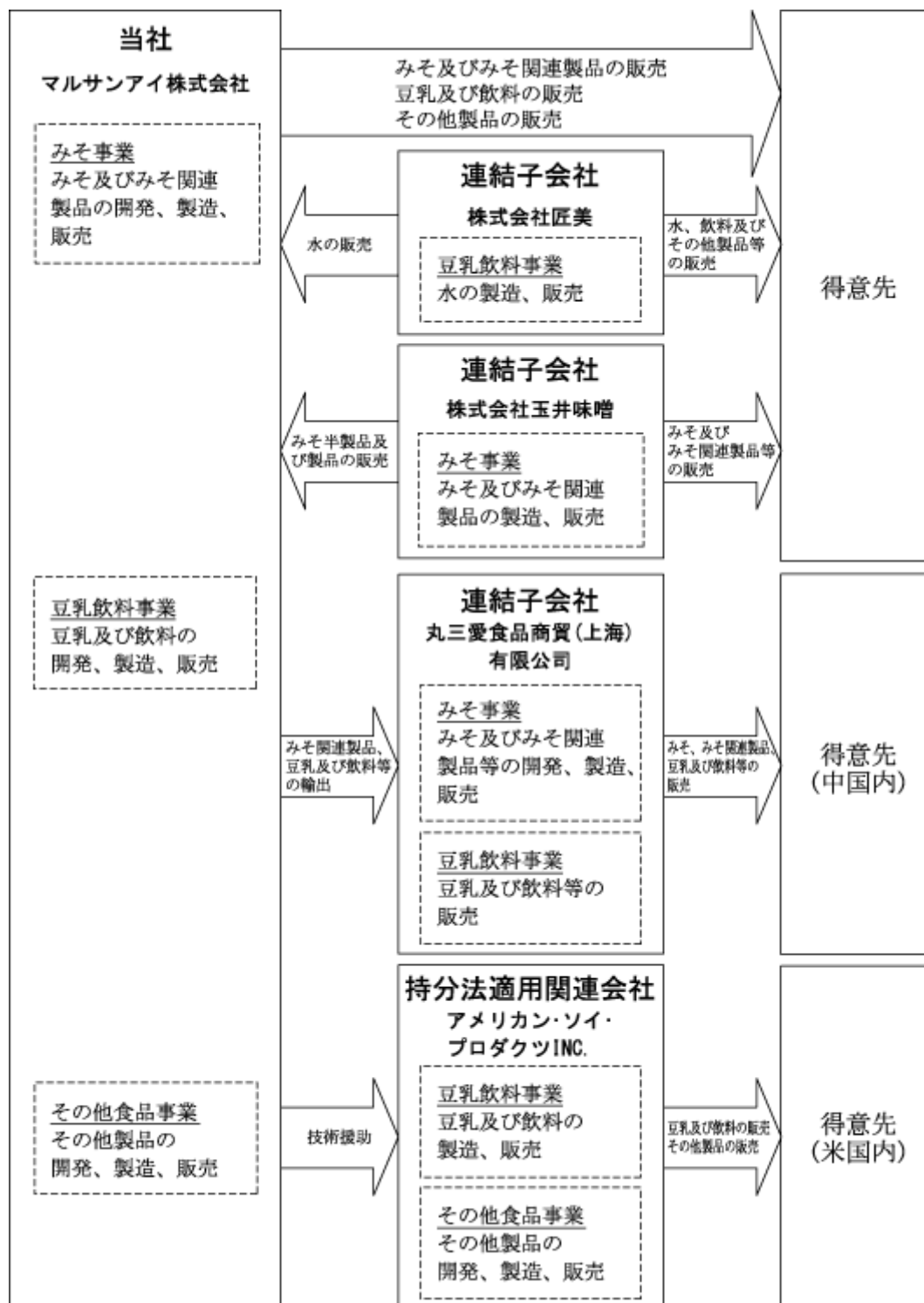
## Ⅱ 事例企業

### Ⅱ-1 概要

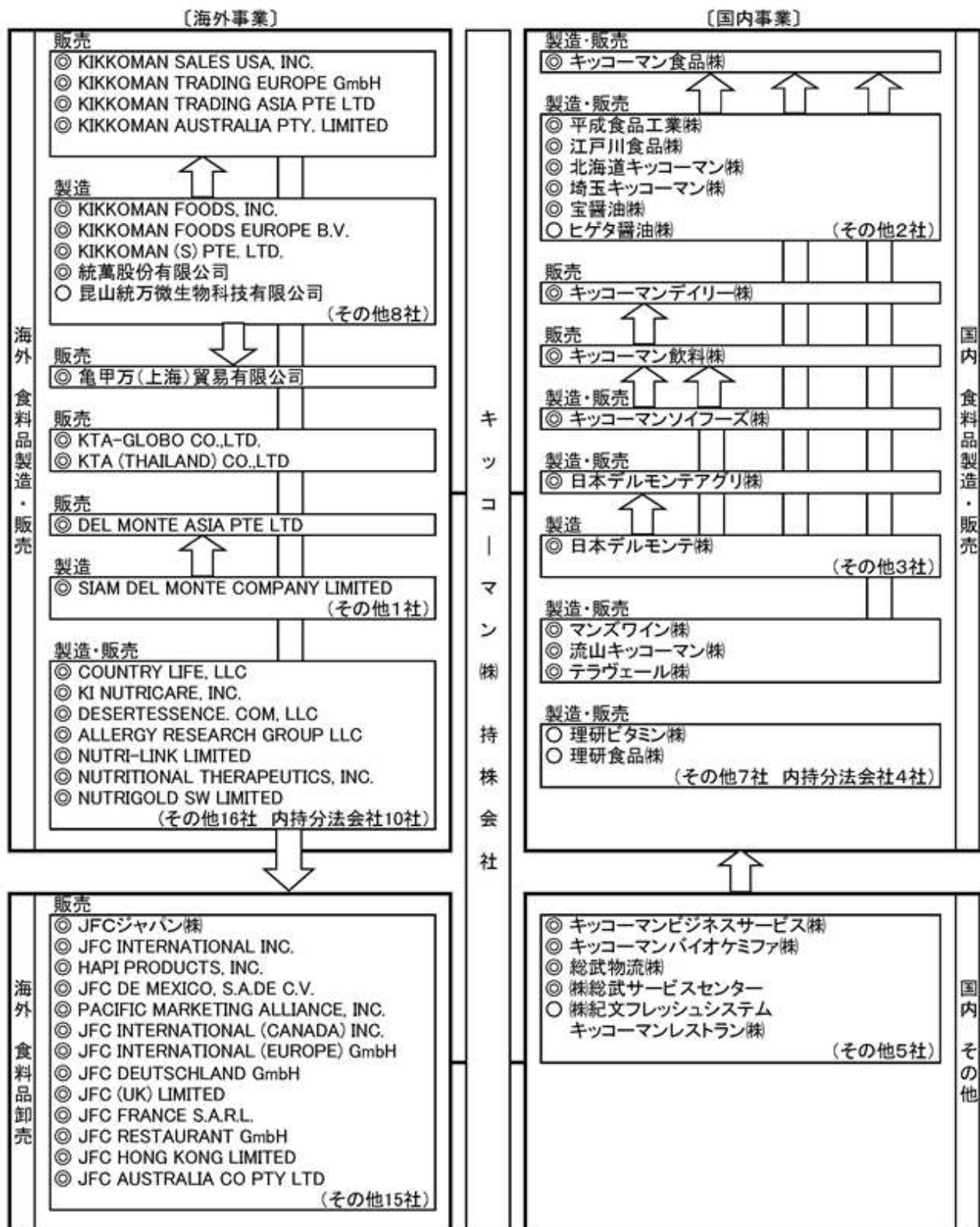
| 企業名    | マルサンアイ株式会社                                      | キッコーマン株式会社   | ヒゲタ醤油株式会社   |
|--------|---|--|---|
| 上場／非上場 | 名証 2 部上場  | 東証 1 部上場   | 非公開   |
| 本社所在地  | 愛知県岡崎市  | 千葉県野田市／東京都港区   | 東京都中央区  |
| 創業／設立  | 1952 年 3 月                                      | 1917 年 12 月  | 創業：1616 年<br>設立：1918 年                                    |
| 事業内容   | 食料品の製造販売<br>● 各種みそ<br>● 豆乳<br>● 飲料水<br>● 健康食品 他 | 持株会社としてのグループ戦略立案及び各種事業会社の統括管理  | 醤油の製造販売、各種調味料の製造販売  |
| 資本金    | 865.44 百万円                                      | 11,599 百万円   | 396 百万円   |
| 売上     | 23,707 百万円                                      | 408,372 百万円  | 11,702 百万円  |
| 営業利益   | 631 百万円   | 32,598 百万円   | 431 百万円   |
| 従業員数   | 350 [121]                                       | 5,933 [917]  | 268 [158]   |
| 理念／社是  |   | 1. 「消費者本位」を基本理念とする<br>2. 食文化の国際交流をすすめる<br>3. 地球社会にとって存在意義のある企業をめざす                       | ヒゲタ醤油株式会社は「食とバイオ」の分野で、新しい価値の創造を通じて、人々の健康で豊かな暮らしの実現に貢献します。 |
| 特色     | ● 豆乳との二本柱経営<br>● 更なる多角化を目指す                     | ● 業界最大手<br>● 海外進出<br>● 醤油そのものの差別化と応用<br>● 食をトータルにサポート<br>● 企業グループの大型化→理念による統合<br>c.f. 日航 | ● 江戸時代創業<br>● キッコーマンに販売委託<br>・ 製造に特化<br>● そばつゆに注力         |

## I-2 事業系統図

### I-2-1 マルサンアイ株式会社

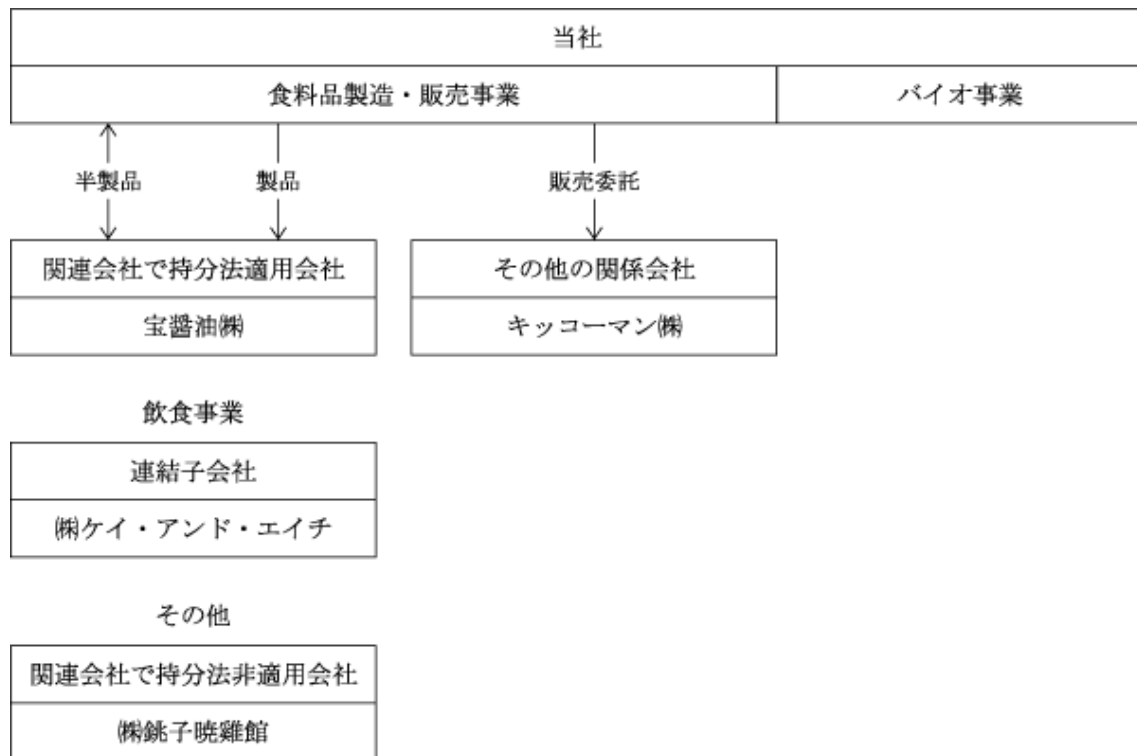


# I-2-2 キッコーマン株式会社



◎ 連結子会社 (51社)  
○ 持分法適用会社 (19社)

### I - 2 - 3 ヒゲタ醤油株式会社



## Ⅱ-2 財務分析

### Ⅱ-2-1 収益構造

### Ⅱ-2-2 資産構造

### Ⅱ-2-3 キャッシュ・フロー

|                         |
|-------------------------|
| 財務諸表から読み取れる各社の特徴と経営課題は？ |
| (着目した経営指標)              |

|            |
|------------|
| その他何でも！    |
| (着目した経営指標) |

II-2-4 経営指標

事例企業3社 経営指標比較表

| 経営指標               |       | (単位) | マルサンアイ株式会社 |         |        | キッコーマン株式会社 |         |         | ヒゲタ醤油株式会社 |        |         |
|--------------------|-------|------|------------|---------|--------|------------|---------|---------|-----------|--------|---------|
|                    |       |      | H25/9期     | H26/9期  | H27/9期 | H26/3期     | H27/3期  | H28/3期  | H26/3期    | H27/3期 | H28/3期  |
| (1) 総合収益性分析        |       |      |            |         |        |            |         |         |           |        |         |
| A. 総資本当期純利益率(ROA)  | (%)   |      | 2.01       | 1.03    | 3.04   | 3.60       | 4.06    | 5.46    | 0.71      | 0.99   | 2.89    |
| B. 自己資本当期純利益率(ROE) | (%)   |      | 10.23      | 5.07    | 13.80  | 5.97       | 6.45    | 8.85    | 1.09      | 1.51   | 4.31    |
| (2) 売上高利益率分析       |       |      |            |         |        |            |         |         |           |        |         |
| A. 売上高対総利益率(粗利益率)  | (%)   |      | 26.82      | 26.20   | 26.90  | 40.29      | 39.31   | 39.22   | 42.94     | 38.92  | 40.26   |
| B. 売上高対営業利益率       | (%)   |      | 1.92       | 1.53    | 2.66   | 6.95       | 6.83    | 7.98    | ▲ 0.15    | ▲ 0.54 | 3.68    |
| C. 売上高対経常利益率       | (%)   |      | 2.50       | 1.94    | 3.34   | 6.61       | 6.56    | 7.60    | 1.57      | 1.97   | 6.17    |
| D. 売上高対当期純利益率      | (%)   |      | 1.50       | 0.78    | 2.18   | 3.66       | 4.14    | 4.89    | 0.89      | 1.36   | 3.44    |
| E. 売上高対販売管理費比率     | (%)   |      | 24.89      | 24.67   | 24.23  | 33.34      | 32.47   | 31.24   | 43.10     | 39.47  | 36.57   |
| (3) 損益分岐点分析        |       |      |            |         |        |            |         |         |           |        |         |
| A. 損益分岐点売上高(採算点)   | (百万円) |      | 20,391     | 20,931  | 21,354 | 283,975    | 306,793 | 325,250 | 11,056    | 11,296 | 10,629  |
| B. 損益分岐点比率(余裕度)    | (%)   |      | 7.21       | 5.85    | 9.92   | 17.25      | 17.38   | 20.35   | ▲ 0.38    | ▲ 1.38 | 9.17    |
| (4) 回転率・回転期間分析     |       |      |            |         |        |            |         |         |           |        |         |
| A. 総資本回転率          | (回)   |      | 1.34       | 1.32    | 1.40   | 0.98       | 0.98    | 1.12    | 0.79      | 0.73   | 0.84    |
| B. 固定資産回転率         | (回)   |      | 2.63       | 2.76    | 3.03   | 1.59       | 1.62    | 1.86    | 1.13      | 0.99   | 1.19    |
| C. 売上債権回転期間        | (日)   |      | 57.20      | 60.91   | 61.79  | 50.38      | 49.36   | 46.49   | 56.17     | 55.07  | 54.58   |
| D. 棚卸資産回転期間        | (日)   |      | 29.80      | 27.30   | 27.22  | 45.13      | 48.17   | 43.31   | 69.89     | 68.66  | 64.75   |
| E. 買入債務回転期間        | (日)   |      | 49.66      | 50.88   | 54.60  | 19.35      | 20.41   | 18.13   | 15.61     | 15.59  | 16.94   |
| (5) 生産性分析          |       |      |            |         |        |            |         |         |           |        |         |
| A. 従業員一人当たり年間売上高   | (千円)  |      | 45,591     | 45,841  | 50,333 | 52,885     | 54,337  | 59,616  | 22,663    | 24,596 | 27,469  |
| B. 従業員一人当たり年間当期純利益 | (千円)  |      | 683        | 361     | 1,096  | 1,935      | 2,370   | 2,914   | 202       | 311    | 946     |
| (6) 短期支払能力分析       |       |      |            |         |        |            |         |         |           |        |         |
| A. 流動比率            | (%)   |      | 93.06      | 96.12   | 96.29  | 239.53     | 279.49  | 254.13  | 187.60    | 181.41 | 201.53  |
| B. 当座比率            | (%)   |      | 61.30      | 67.13   | 66.96  | 144.49     | 166.04  | 159.84  | 88.83     | 85.64  | 96.70   |
| (7) 資本の安定性分析       |       |      |            |         |        |            |         |         |           |        |         |
| A. 自己資本比率          | (%)   |      | 19.50      | 20.23   | 21.81  | 59.92      | 62.44   | 61.17   | 64.96     | 65.14  | 66.98   |
| B. 負債比率            | (%)   |      | 409.08     | 390.56  | 354.39 | 65.92      | 58.86   | 62.03   | 53.77     | 53.34  | 49.02   |
| (8) 調達と運用の適合性分析    |       |      |            |         |        |            |         |         |           |        |         |
| A. 固定長期適合率         | (%)   |      | 107.74     | 104.62  | 104.76 | 73.56      | 70.43   | 71.20   | 83.53     | 86.05  | 82.67   |
| B. 固定比率            | (%)   |      | 259.25     | 234.47  | 209.04 | 102.60     | 96.05   | 97.21   | 108.11    | 112.63 | 105.23  |
| (9) 成長性分析          |       |      |            |         |        |            |         |         |           |        |         |
| A. 売上高成長率          | (%)   |      |            | 1.17    | 6.63   |            | 8.21    | 9.97    |           | 1.16   | 5.03    |
| B. 経常利益成長率         | (%)   |      |            | ▲ 21.31 | 83.33  |            | 7.42    | 27.36   |           | 26.59  | 229.68  |
| C. 販売管理費増減率        | (%)   |      |            | 0.26    | 4.76   |            | 5.41    | 5.78    |           | ▲ 7.35 | ▲ 2.68  |
| D. 従業員数増減率         | (%)   |      |            | 0.62    | ▲ 2.89 |            | 5.32    | 0.23    |           | ▲ 6.79 | ▲ 5.96  |
| E. 資産増加率           | (%)   |      |            | 2.81    | 0.92   |            | 8.50    | ▲ 3.58  |           | 10.55  | ▲ 10.03 |
| (11) その他           |       |      |            |         |        |            |         |         |           |        |         |
| A. 借入金依存度          | (%)   |      | 30.92      | 29.72   | 26.03  | 21.76      | 18.16   | 18.07   | 1.26      | 4.55   | 3.51    |

## Ⅱ-3 今後の課題

### Ⅱ-3-1 マルサンアイ株式会社

1. 安全・品質・環境対応強化
2. 企業体質強化への取り組み
3. 商品開発力の強化
4. 外部環境の急激な変化への対応
5. 少子高齢化への対応
6. 海外市場における新規需要の開拓
7. 財務体質の強化
8. 人材の確保、人材育成
9. 内部統制の充実
10. 株式会社の支配に関する基本方針

### Ⅱ-3-2 キッコーマン株式会社

1. 収益性の向上  
(ア) 営業キャッシュ・フローの有効活用  
(イ) 資本効率の向上→目標指標としてのROE
2. 海外事業の成長継続
3. 国内事業の生産性向上  
(ア) 高付加価値化

### Ⅱ-3-3 ヒゲタ醤油株式会社

1. 生産性の向上
2. 付加価値の創造

以上