

**SUNTORY**  
SUNTORY BEVERAGE & FOOD

株主・投資家の皆様へ

# 株主通信

2019年12月期中間 2019年1月1日～2019年6月30日

サントリー食品インターナショナル株式会社

# 「水と生きる」の約束のもと 世界中のお客様に、 最高の飲用体験をご提供します

## 水と生きる (Mizu To Ikiru)

日本最初のウイスキー蒸溜所を名水の地である京都・山崎に設立してから、「サントリー天然水」ブランドが国内清涼飲料で販売数量No.1ブランドとなった今日まで、私たちは常に“水”を事業の中心に据えてまいりました。「水と生きる (Mizu To Ikiru)」は、この脈々と受け継いできたユニークな事業価値を今後も変わらずグループ発展の軸とすることを、全てのステークホルダーの皆様にお約束するものです。

一方で、私たちを取り巻く環境は、速度を早めながら常に変化を続けております。これまでに想像もできなかった技術やアイデアが、新たな価値を生む大きな変革期を迎えております。

チャレンジングな時代ではありますが、原点を見失わず、刻々と変わる現場の状況を的確に捉えることに重きを置き、よりスピーディな経営判断を進めてまいります。

いにしえより変わらない“水”に最先端のイノベーションをブレンドし、世界中のお客様のご期待を上回る飲用体験を提供すべく、日々挑戦をしております。皆様には、引き続きのご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役社長

齋藤 和弘



Mizu To Ikiru

## サントリー食品インターナショナル株式会社(SBF)を取り巻く“十重苦”は、飲料業界には「よくある話」

—— 2019年春、小郷会長、齋藤社長の新体制がスタートしました。まずは、飲料ビジネスを取り巻く環境について、お二人の考えをお聞かせください。

**小郷**：現在、我々の事業環境は“十重苦”に見舞われているといっても過言ではありません。異常気象や少子高齢化、デフレ進行、ア

ンチシュガー・海洋プラスチック問題、人手不足、原価・物流費の高騰、従来型コストダウンの限界、自販機収益構造の悪化、競合の激化、さらには飲み場・買い場の変化まで。これらに対応していくため、新たな経営改革を進めていきますが、過去の経験を踏まえれば、何ら特別な環境とは考えていません。

**齋藤**：小郷会長と私は、飲料事業黎明期の1981年当時、先輩・後輩としてタッグを組み、試行錯誤をしながら市場を開拓してきました。当時の食品事業部は、売上500億円規模、50億円の赤字。商品数も販路も、生産・

流通体制も未成熟で、数多の競合が存在しており、かつ、記録的な冷夏を迎えるなどの厳しい状況もありました。

**小郷**：そうした環境の中、我々が取り組んできたのは、多様なニーズに応える「商品ポートフォリオ」と、いつでもどこでも手軽に安価に美味しく飲める「アベイラビリティ」、そしてこれら2つを支える「ものづくりとサプライチェーン」の拡充でした。つまり、今後、我々が注力すべき要諦を、小スケールで実践してきた経緯があり、これこそが今日のSBF成長の源であると考えています。

**齋藤**：シェア数%台からの自販機ビジネス開拓や、水を飲む習慣のなかった日本でいち早く“水”に着眼した「サントリーミネラルウォーター」の発売を経て、健康軸をベースとした「サントリー烏龍茶」、水をベースにコーヒーという付加価値を加えた「BOSS」、そして、今や国内飲料トップブランドの「サントリー天然水」が誕生したのです。

**小郷**：「水と生きる」という価値観は、美味で良質な水から生まれるウイスキーづくりを手がけてきたサントリーグループならではのもの。数々のトライ&エラーと、新たな価値の提

案を続け、現在、「サントリー天然水」ブランドは、23年連続で日本のミネラルウォーター市場No.1\*、2018年国内清涼飲料で販売数量トップブランドという確固たる地位を築き、また「BOSS」ブランドの販売数量は1億ケースを突破しました。日本国内での飲料売上ランキングで、この2商品によるワンツーフィニッシュも目前であることを確信しています。

**齋藤**：「全てが未成熟」という逆境にあった約40年前の時点から、我々はイノベーションを引き起こし続け、豊かなドリンクライフをリードする存在へと成長を遂げました。歴

戦をくりぬけてきた私たちにとっては、飲料ビジネスを取り巻く“十重苦”は、飲料業界では「よくある話」に過ぎず、たまさか課題が重なったというだけのこと。次にやるべきことも、新たなイノベーションに向かう道筋も見えています。

**小郷**：ここからまた、豊富な知見と磨き上げた技術を世界に広げ、グローバル経営で成長戦略を展開していきます。

※飲料総研調べ

トップインタビュー

# 「水と生きる」を軸に 第二次グローバル経営へ

数々のトライ&エラーが新たな価値観を生み出し、国内トップブランドを誕生させた。この経験をグローバルに拡大していく



小郷 三朗

代表取締役会長

SABURO KOGO



齋藤 和弘

代表取締役社長

KAZUHIRO SAITO

かつて、苦境の中、挑戦を続け、未成熟な市場を切り拓いたタッグ。我々には、次にやるべきこともイノベーションの道筋も見えている



## 成長戦略の鍵は、「グローバルな水平展開」と「現場主義」

—— グローバルな成長戦略について、今後の具体的な展望をお教えてください。

**小郷**：現在、SBFの事業は約50カ国で展開されていますが、まだまだホワイトスペースは多くあります。リスクをコントロールしながら、ポテンシャルの高い市場には積極的に進出していきます。

**齋藤**：国内同様、サントリーが生み出した“水”と“お茶”をはじめとする、“ナチュラル&ヘル

シー”軸に加え、“ユニーク&プレミアム”というもう一つの軸を追いかけ、オンリーワンを目指します。特に、アジア市場においては健康志向が高まっており、それらのポートフォリオに強みを持つ我々にとっては、大きなチャンスになりうると考えています。

**小郷**：ベトナムで発売したウーロン茶飲料「TEA+」はすでに1,000万ケースを超えるブランドに成長しました。インドネシアで発売し、フレーバーウォーターのパイオニア商品となった「goodmood」とともに、アジア全域に拡大展開していきます。また、欧州では、発売2年でフランスの紅茶飲料市場2位となっ

/ SABURO KOGO /

## 「水と生きる」理念と取り組みを浸透させ全リージョンを“One Suntory”に導く。

の最先端技術を貪欲に取り入れることは必須の命題といえます。コモディティ化が進む既存RTD(Ready to Drink)飲料に加え、非RTD分野にも事業領域を広げながら、よりお客様に近い場所で、BtoCビジネスを拡大していくためにも、これらは必要なことです。

**齋藤**：アンチシュガーに加え、より自然志向が高まる欧州市場においても、我々の知財と最先端技術の活用は決め手となります。また、各地のディストリビューターと強固な連携を組み、いつでも飲みたいときに当社飲料を楽しんでいただける「アベイラビリティ」の

た「MayTea」を欧州エリアで展開していく予定です。

**齋藤**：海外市場の開拓を経験してきた私にとって、非常にワクワクする状況です。東南アジアでも、今後日本と同じようなトレンドが起きると考えていますが、その一方、アジア圏では、技術の進化や社会が発展するスピードが非常に早い。ITによる情報ネットワークやキャッシュレス化をはじめ、情報伝達やモノの流通のスピード感には、日本側も学ぶべき点が多くあります。

**小郷**：SBF独自の技術や知見、すなわち“知財”に加え、デジタルやAI、ロボット、IoTなど

担保を目指します。

**小郷**：飲料ビジネスは、ライフラインを支えるインフラビジネスであり、かつ、水分は「人体の60%を占める」もの。メーカーとしての供給責任はもちろん、人々の健康を支える企業として、安心・安全な飲料を、安定的にお客様に届けることは、果たすべき使命です。「人生100年時代」を支えていくために、我々にしかできないことを模索していきます。

—— 持続的な成長のためのもう一つの柱として、「現場主義」を掲げていますが、一体、どんな取り組みなのでしょう。

**小郷**：お客様はそれぞれの地域に存在しており、変化は常にその現地で起きるものです。それに対応するには、現場がその変化をとらえ、スピーディーに判断して行動を起こすことが大事であると考えています。経営層や本部は、現場をサポートするために存在し、最終的なリスクテイクを担うのが役割です。

**齋藤**：私は、アジア市場の開拓を通じて、や

はり「現場に行くこと」が重要だと実感してきました。例えば、インドネシアではカップ入り飲料にストローを使用することが基本の飲用スタイルです。そうした各国・各地における人々の飲用シーンを本部サイドの人間にも自らの目で見てほしい。それこそが、世界に新たな価値をスピーディーに提供していく力の源となるのです。

SBFの強みは、経営層と現場、そして市場をつなぐピラミッドが、逆三角形であること。世界それぞれの現場で考え抜き、判断し、つくりあげたものを、経営層がサポートし、顧客

/ KAZUHIRO SAITO /

## SBFの持つ知見に、最先端技術の活用を。全社員が現場を知り、ナレッジを共有し合うことで、グローバル規模で新たな価値を提供していく。

ニーズに応えています。

**小郷**：アジアの拠点が拡充され、SBFは第二次グローバル化のステージを迎えているといえますが、すでに国境を超えたブランドも生まれています。現地各社は、Suntoryブランドを社名として積極的に掲げ、「One Suntory」の一員であることを誇りとしています。

**小郷**：そこには、サントリーグループの価値観である「利益三分主義」への共感があります。これまでも私たちは、「水と生きる」をテーマに世界各地で、「水育」等の活動を展開してきました。自然の恵みをもとに飲料ビジネ

スを展開する企業として、自然を大切にしながら価値ある製品をお届けすることは、我々の存在理由です。いま世界では、気候変動や水資源の不足等、より深刻な社会課題に直面しています。自らの成長とともに社会全体の持続性を目指し、SDGs<sup>\*</sup>にも積極的に貢献していくことで、今後さらに世界各地でのSuntoryブランドの価値を上げ、現場の力を高めていきたいと考えています。

**齋藤**：飲料ビジネスは、人々の暮らしに密着したものであり、現地で一人ひとりのお客様に買っていただいてこそ。その積み重ねが、1

兆3千億円という売上となり、そして、これから先の成長へとつながるのです。

**小郷**：全社員には、「森羅万象に多情多恨たれ」を胸に刻み、あらゆる物事に興味を持ってまさに「やってみなはれ」精神で自ら挑戦を続けてほしいと思います。齋藤社長を中心に現場力を徹底的に高め、次なる成長ステージを切り拓いて欲しいと思います。

※持続可能な開発目標(SDGs)とは、2015年9月に国連サミットで採択された、2030年までに全世界が取り組むべき目標(Sustainable Development Goals)のことです。







愛されているブランド紹介



水源にこだわった

## サントリー天然水

国内清涼飲料市場で2018年の

# 年間販売数量 No.1<sup>※1</sup>

「サントリー天然水」ブランドは、1991年の発売以来成長を続けており、水源にこだわった清冽な美味しさや、徹底した品質管理による安全・安心な商品であることをお客様にご支持いただいております。さらに透明なのに、ヨーグルトのしっかりとした味わいが楽しめるフレーバーウォーター「ヨーグリーナ&サントリー天然水」をはじめ、強炭酸と自然な味わいが特長の「サントリー 南アルプススパークリング」シリーズなど近年発売した高付加価値商品により、新たな市場を創造してきました。

その結果、国内清涼飲料市場で2018年年間販売数量がNo.1<sup>※1</sup>になりました。

※1 飲料総研調べ

ヨーグリーナ&  
サントリー天然水

サントリー  
南アルプス  
スパークリング



サントリー天然水



トクホ市場を切り開いた

## 伊右衛門 特茶

トクホ茶市場で

# 5年連続 No.1<sup>※2</sup>

サントリー緑茶「伊右衛門 特茶」は、“体脂肪を減らすのを助ける”特定保健用食品として、「伊右衛門」ブランドから、2013年10月に発売しました。

脂肪分解・燃焼作用のメカニズムに着目した、「特茶」は、それまで市場になかった健康価値のあるイノベーション飲料として、トクホ市場を切り開きました。また、お茶本来の甘香ばしい豊かな香りと程よい苦味は、食事にも合う毎日飲み飽きない美味しさとしてご好評いただいております。

2018年からは生活習慣改善のサポートも行うマーケティング施策を実施、お客様の健康に寄り添ったトクホ飲料として、さらなるブランドの育成に取り組んでいきます。



伊右衛門 特茶

※2 インターナショナル・トクホ茶市場・2014年1月～  
2018年12月「伊右衛門 特茶」販売金額  
業態：スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストア計



働く人の相棒コーヒー

## BOSS

年間の販売数量が

# 1億ケースを 突破

「BOSS」は1992年の発売以来、“働く人の相棒コーヒー”として、働き方や世代を超えて親しまれているロングセラーブランドです。

「ボス レインボーマウンテンブレンド」などのショート缶は、仕事の合間の休憩時間に“一服する・気分転換する”飲用スタイルを志向するヘビーユーザー向け、「クラフトボス」などの、再栓可能なペットボトルは、オフィス等でのデスクワークを中心とした“ちびだら飲み”の飲用スタイルにおいて、お客様の嗜好ニーズの広がりに対応してきました。

特に、「クラフトボス」シリーズは、これまで缶コーヒーになじみの無かった若い世代や女性からも大変ご好評をいただいています。



クラフトボス



ボス  
レインボー  
マウンテン  
ブレンド

このように、「BOSS」ブランドは、お客様の多様なニーズを捉えたラインナップの拡充に加え、話題性のあるTVCM・消費者キャンペーンなどを展開してきたことで、2018年の年間販売数量が1億ケースを突破しました。

当社は、サントリーグループと一体となり、環境経営を推進しています。

サントリーグループ「プラスチック基本方針」

サントリーグループは、商品の源泉である自然の恵みに感謝し、多様な生命が輝き響きあう世界の実現にむけて、循環型かつ脱炭素社会への変革を強力に先導します。

プラスチックはその有用性により、われわれの生活にさまざまな恩恵をもたらしています。当社が使用するプラスチック製容器包装が有用な機能を保持しつつも、地球環境へネガティブな影響を与えないよう、多様なステークホルダーと、問題解決に向けた取り組みを推進していきます。また、問題解決に向けサントリーグループ社員の一人ひとりが責任ある行動に努め、持続可能な社会を率先して実現します。

1 Recycle & Renewable

- (1) 2030年までに、グローバルで使用するすべてのペットボトルの素材を、リサイクル素材と植物由来素材に100%切り替え、化石由来原料の新規使用ゼロの実現を目指します。
- (2) 全ての事業展開国において、各国の国情に応じた効率的なリサイクルシステム構築のために必要な施策を、政府機関や業界、環境NGO、NPOなどととも積極的に取り組みます。

2 Reduce & Replacement

資源の有効活用のために、容器包装のデザイン変更等により、プラスチック使用量の削減を推進するとともに、環境にネガティブな影響を与えない代替となる容器包装の導入を検討をすすめます。

3 Innovation

リサイクル率向上、環境影響を最小限におさえる素材領域等におけるイノベーションに積極投資します。

4 New Behavior

人々の行動変容を促す啓発活動を実施するとともに、サントリーグループ社員一人ひとりが、ライフスタイルの変革に努め、分別収集の促進、河川、海岸の清掃活動などの社会貢献活動にも積極的に参加します。



プラスチック問題への取り組み

当社は、これまでReduce(使う量を減らす)、Recycle(再資源化して使う)、Bio(植物由来の資源を使う)を表す「2R+B」を掲げ、容器素材の軽量化、薄肉化、さらに、植物由来原料のペットボトル導入など、様々な先進的取り組みを実施してきました。

2011年に、メカニカルリサイクル技術による「ボトルtoボトル(BtoB)」のリサイクルを日本で初めて導入以降、長年循環社会への貢献を果たしてきました。

中でも、ペットボトルのリサイクルにおいて、2018年には協栄産業(株)と共同で、より環境負荷を抑え、より効率的にBtoBのリサイクルペットを製造できる「FtoPダイレクトリサイクル技術」を世界で初めて導入しました。日本では、このような最新技術を活用しながら、中期目標として、2025年までに日本の清涼飲料事業における当社ペットボトル飲料の全製品の半数以上に再生ペット素材を使用していくことを目指します。

また、世界の各グループ会社においても、リサイクル率の向上や、社会インフラづくり、消費者啓発等、地域課題に即した対策を推進しています。ヨーロッパのLucozade Ribena Suntoryでは、これまででもリサイクルペットボトルの導入を推進してきましたが、さらに循環型社会への向上を目指して、「The UK Plastics Pact」に参画し、国と産業界が連携した活動を進めています。オセアニアのFruco Suntoryでも、「the NZ plastic packaging declaration」の支持を表明し、リサイクルの向上に取り組んでいます。

ペットボトルでの環境負荷低減

※2019年2月現在



植物由来原料  
100%使用※1  
新キャップ

国産最軽量  
ペットボトル※2  
(植物由来原料30%使用)

国産最薄  
ラベル12μm  
(再生PET80%使用)

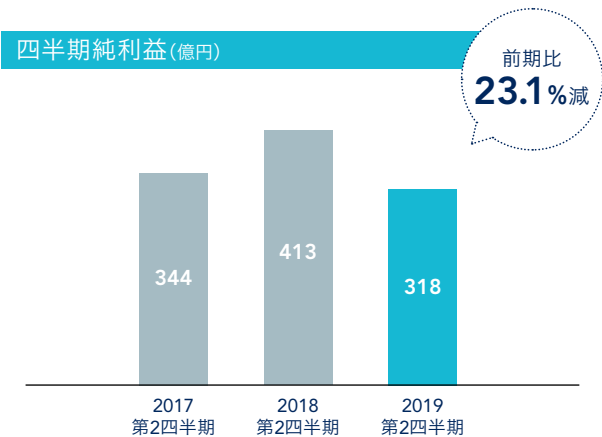
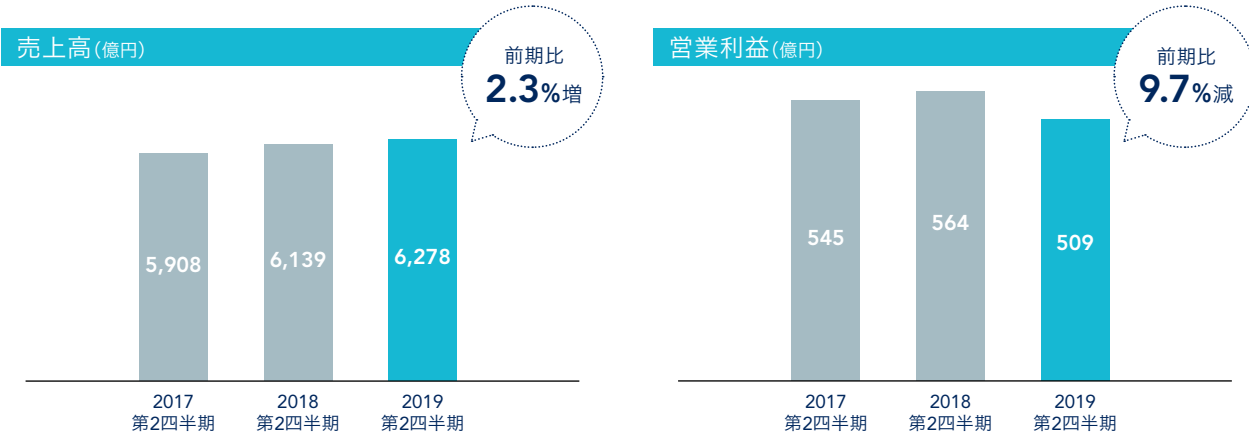
ダンボール  
(FSC認証紙100%使用)

※1 主原料であるエチレンを100%植物由来化したポリエチレンキャップ。ただし、製造ライン切り替え時の微量の石油由来成分および着色剤成分を除く

※2 国産ミネラルウォーターペットボトル(500mL~600mL)対象。

## 業績ハイライト(連結)

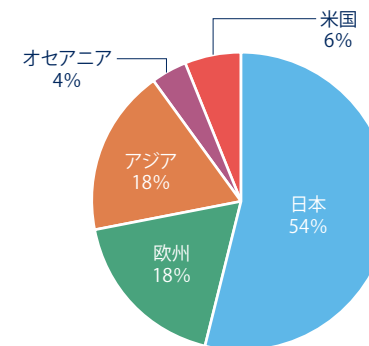
2019年第2四半期(2019年1月1日~6月30日)の連結売上高は前年同期比2.3%増の6,278億円、営業利益は同9.7%減の509億円、四半期純利益は同23.1%減の318億円となりました。



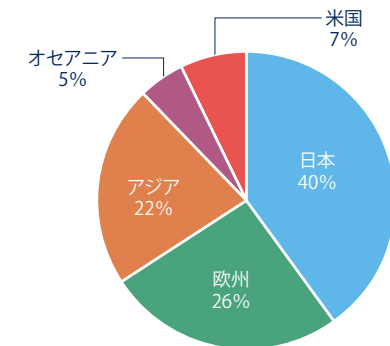
## 2019年度 第2四半期実績

	2018年1-6月期	2019年1-6月期	対前年	
			増減	増減率
売上高	<b>6,139</b> 億円	<b>6,278</b> 億円	<b>+139</b>	<b>+2.3%</b>
営業利益	<b>564</b> 億円	<b>509</b> 億円	<b>△55</b>	<b>△9.7%</b>
四半期純利益	<b>413</b> 億円	<b>318</b> 億円	<b>△95</b>	<b>△23.1%</b>

### セグメント別売上構成比



### セグメント別利益構成比



(注1) 比率は調整額除きに基づくものです。

(注2) 組織変更に伴い、従来「欧州事業」に含めていたアフリカ事業の一部を、2019年第2四半期より「欧州事業」から「アジア事業」に組み替えて表示しています。



# 水と生きる SUNTORY

サントリーグループのコーポレートメッセージ「水と生きる SUNTORY」。

これは、私たちの思いや活動を広く社会と共有するための言葉です。

お客様に水と自然の恵みをお届けする企業として、地球にとって貴重な水を守り、水を育む環境を守りたい。

水があらゆる生き物の渇きを癒すように、社会に潤いを与える企業でありたい。

そして水のように柔軟に常に新しいテーマに挑戦していこう。そんな思いを日々新たに作る言葉。それが、「水と生きる SUNTORY」です。

## 会社概要 (2019年6月30日現在)

▶ 商号	サントリー食品インターナショナル株式会社 (英文表記:Suntory Beverage & Food Limited)
▶ 証券コード	2587
▶ 本店所在地	東京都中央区京橋三丁目1番1号
▶ TEL	03(3275)7310
▶ 設立	2009年(平成21年)1月23日
▶ 資本金	1,683億84百万円

## 取締役 (2019年6月30日現在)

▶ 代表取締役会長	小郷 三朗
▶ 代表取締役社長	齋藤 和弘
▶ 取締役副社長	辻村 英雄
▶ 取締役専務執行役員	山崎 雄嗣
▶ 取締役専務執行役員	木村 穰介
▶ 取締役	鳥井 信宏(サントリーホールディングス株式会社 副社長) 井上 ゆかり(社外)
▶ 監査等委員である 取締役	千地 耕造 内田 晴康(社外) 増山 美佳(社外)

## 株式の状況 (2019年6月30日現在)

▶ 発行可能株式数	480,000,000株
▶ 発行済株式数	309,000,000株
▶ 株主数	40,404名

## 株主メモ

▶ 事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
▶ 定時株主総会	毎年3月(議決権の基準日 毎年12月31日)
▶ 配当金の基準日	期末配当: 毎年12月31日 中間配当: 毎年6月30日(中間配当を行う場合)
▶ 公告方法	電子公告により行う。ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告によることができない場合には、日本経済新聞に掲載する方法により行う。 公告掲載URL <a href="http://www.suntory.co.jp/softdrink/ir/pn/">http://www.suntory.co.jp/softdrink/ir/pn/</a>
▶ 株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
▶ 郵便物送付先	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 電話照会先: 0120-782-031 (フリーダイヤル)

## IRサイトのご案内

企業情報などの詳細は、ぜひIRサイトをご覧ください。

<https://www.suntory.co.jp/softdrink/ir/index.html>

