

Never Changing Ever Changing

アニュアルレポート 2018

SUNTORY
SUNTORY BEVERAGE & FOOD

人も、
地球も、
「水」と
生きている。

生命 Life

地球で暮らす私たちの身体は約6割が水分でできていると言われています。
そのため、飲料からの水分補給が果たす役割は多大了。
人生100年時代とも言われる今、私たちは
「健康で、前向きに、自分らしく生き続けたい」と願う人々に寄り添い、
常に新たな価値提供を目指すことで、社会課題の解決に取り組めます。

水

Water

水の惑星と呼ばれ、表面の約7割が水で覆われている地球。
水に恵まれたことで、生物が生まれ、自然が育まれてきました。
地球上の生命にとって「水」とは最も根源的な価値です。
これまでも、これから先も、私たち人類や地球に
「水」は欠かせません。

「水」で
未来も潤す。

約束

Promise

時代とともにお客様が求めるものは常に変化しています。
そして、国や地域によって必要とされるものは異なります。
変わり続けるお客様のニーズに、
変わらぬ「水」への想いを持ち続けて応えていきます。
自然を大切にし、自然の恵みを活かし、
水に付加価値をつけた飲料で人々の生活を潤すこと、
これは、この先も変わらない私たちの約束です。

INDEX

SECTION

01

私たちの約束、 「水と生きる」こと

私たちサントリー食品インターナショナル(SBF)の「水」へのこだわり、「水と生きる」ことで成長してきたこれまでと、これからの目指す姿をお伝えします。

08 価値創造の軌跡

10 価値創造ストーリー

12 **FOCUS**

「水と生きる」を実現する原動力

「水と生きる」を紐解くことで、私たちの価値創造の源泉をご紹介します。

16 **FOCUS**

MONOZUKURI

人から人へ伝わるものづくり

私たちが「水と生きる」を実行し、どのように付加価値をつけているかをご紹介します。

18 CEOメッセージ

20 トップインタビュー

SECTION

02

「水と生きる」を 世界に広げる

同じPromise、Visionに向かうOne Teamの中での5リージョンそれぞれの現在地とこれから歩む道のりをお伝えします。

26 At a Glance

28 SBFの全体像

30 事業概況

32 セグメント別概況

32 日本事業

36 欧州事業

38 アジア事業

40 オセアニア事業

41 米州事業

42 Features

SECTION

03

「水と生きる」を 実現し続ける

この先も私たちが「水と生きる」ためには、解決すべき社会課題があります。現在の活動をベースに具体的なテーマごとにお伝えします。

46 企業活動への影響が予測される要因

48 サステナビリティ活動

48 WATER

—水を次世代に引き継ぐために

50 ENVIRONMENT

—社会の環境課題に応えるために

52 HEALTH & WELLNESS

—人々のより健康的なライフスタイルに貢献するために

53 PEOPLE

—社員と社会のより良い成長のために

基本情報

Promise、Visionを実現していく上での土台となるコーポレート・ガバナンスなどの経営基盤や、これまでの歩み、企業情報などSBFの概要を掲載しています。

54 役員一覧

55 社外取締役への3つの質問

56 コーポレート・ガバナンス

58 財務ハイライト

60 SBFのロングセラーブランド

62 サントリーの歴史

64 会社概要

65 株主・投資家情報

SECTION 01

私たちの約束、 「水と生きる」こと

Promise / 社会との約束である「水と生きる (Mizu To Ikiru)」は、水を事業の源泉とし、生業とする企業として、人と自然、そして社会を潤し、価値創造のフロンティアに挑戦し続けることをお約束するものです。

Visionは時代の変化をとらえて、常に価値ある飲用体験の提供を目指すことを表しています。

Section 01では特に、「水と生きる」の原点を紐解くとともに、新たに代表取締役会長、代表取締役社長に就任した2名が、未来を語ります。

水と生きる

Promise 社会との約束

水は、地球上のすべての生命の源です。

「水と生きる」を掲げる会社として、自然を大切にし、社会を潤し、そして新たな挑戦を続けることを約束します。

Vision

次世代の飲用体験を誰よりも先に創造し、人々のドリンクングライフをより自然で、健康で、便利で、豊かなものにする

価値創造の軌跡

MAKING HISTORY WITH WATER

「水と生きる」歴史

20世紀が幕を開けようとしていた1899年の創業からサントリーグループは約120年の間、生活を豊かにする製品を次々と生み出してきました。その根底にあるのは、「水」へのこだわりを土台とした付加価値の創造です。

《 SBFの主な出来事 》

●: SBFグループが発足する以前の各リージョンにおける出来事

- 1835年 「BRAND'S Essence of Chicken」発売
- 1899年 鳥井商店開業
- 1921年 サントリーの前身、壽屋設立
- 1929年 英国で「Lucozade」発売
- 1932年 初の濃縮果汁ジュース「コーリン」
- 1936年 欧州で「Orangina」発売
- 1938年 英国で「Ribena」発売
- 1963年 サントリー(株)に社名変更

- 1972年 サントリーフーズ(株)設立
- 1974年 「サントリーオレンジ50」発売
- 1977年 「サントリーミネラルウォーター名水シリーズ」発売

- 1981年 「サントリー缶入り烏龍茶」発売
- 1991年 「サントリー南アルプスの天然水」発売
- 1992年 「BOSS」発売
- 1992年 「サントリーデカピタC」発売
- 1994年 「C.C.レモン」発売

- 1996年 ミネラルウォーター専用工場
サントリー南アルプスの天然水 白州工場竣工
- 1997年 「V Energy」発売
- 1997年 ペプシコ社(米国)から日本でのペプシブランド商品の
マスターフランチャイズ権取得
- 1998年 「サントリーなっちゃんオレンジ」発売
- 2004年 「サントリー緑茶 伊右衛門」発売
- 2006年 「サントリー 黒烏龍茶(特定保健用食品)」発売

- 2009年 フルコアグループがグループに加わる
- 2009年 オランジーナ・シュウェップス・グループがグループに加わる
- 2011年 サントリー食品アジア、
SUNTORY GARUDA BEVERAGE設立
- 2013年 Suntory PepsiCo Vietnam Beverage設立
- 2013年 「TEA+」、「MYTEA」発売
- 2014年 Lucozade Ribena Suntory設立

- 2011年 サントリー食品インターナショナル(株)(SBF)に社名変更
- 2012年 日本で「オランジーナ」発売
- 2013年 SBFが東証1部上場
- 2013年 「伊右衛門 特茶(特定保健用食品)」発売
- 2015年 「ヨーグリーナ&サントリー天然水」発売
- 2015年 (株)ジャパンビバレッジホールディングスがグループに加わる
- 2016年 サントリービバレッジソリューション(株)設立
- 2017年 「クラフトボス」発売



<p>1899 —</p> <p>サントリー創業時代の飲料ビジネス</p> <p>サントリーグループは日本初とされる清涼飲料水の濃縮リンゴジュース「コーリン」を1932年に製造・販売。「コーリン」は自社で中味開発を行うなど、サントリーグループはこの頃から技術革新から様々な新商品を生み出し、生産技術で成果をあげる。</p>	<p>1972 —</p> <p>日本での「飲料事業」設立</p> <p>日本で自然食品への関心が高まる中、合成着色料や保存料を一切使用しない「サントリーオレンジ50」を1974年に発売。その後、同商品で業界初のリターナブル瓶を使用、新型紙容器シールドバックで発売するなど、新しい技術を積極的に取り入れる。</p>	<p>1981 —</p> <p>ブランドの確立とカテゴリー拡大 ～様々なロングセラーブランドが誕生～</p> <p>商品、容器、販売チャネルが一気に多様化した1980年代から1990年代にかけては、競合商品も続々と登場。その中で、「サントリー烏龍茶」「BOSS」をはじめ、現在に続くロングセラーブランドがこの時期に多数生まれる。</p>	<p>1996 —</p> <p>さらなるブランド成長と事業拡大加速</p> <p>水源にこだわった専用工場で作られた「サントリー天然水」は、徹底した品質管理による安全・安心な商品であることが支持され、成長を続ける。また健康志向の高まりを受け、特定保健用食品分野にも進出。</p>	<p>2009 —</p> <p>グローバル飲料事業への展開</p> <p>欧州、アジア、オセアニア、そして米州において、長年世界各地で愛されてきたブランドを中心にグローバルな事業体制を構築。世界中のお客様にSBFの飲料を提供。</p>	<p>2011 —</p> <p>さらなる健康、高付加価値商品への拡大</p> <p>美味しく安全・安心な商品をお届けすることに加え、お客様の嗜好と健康ニーズに合わせたポートフォリオの進化、いつでもどこでも飲みたい時に手に入る便利さの追求、そして時代の変化に応じた新たな付加価値の創出に取り組む。</p>
--	--	--	---	---	---

売上高推移(イメージ)



伊右衛門 特茶(特定保健用食品)
ヨーグリーナ&サントリー天然水
クラフトボス
新たな付加価値をもった商品をヒットさせる。

サントリー南アルプスの天然水
清冽な美味しさがお客様に支持され、2018年には「サントリー天然水」ブランドが国内清涼飲料市場で年間販売数量No.1に。

SBFグループ

CREATING VALUE WITH WATER

サントリー食品インターナショナル(SBF)は、「多様な人材」が「水や自然の恵み」をもとに、長年培ってきた「高品質なMONOZUKURIの能力」や、「その国・地域で愛されてきたブランド」を活かしてお客様にとって付加価値の高い商品に仕上げ、お届けしている会社です。

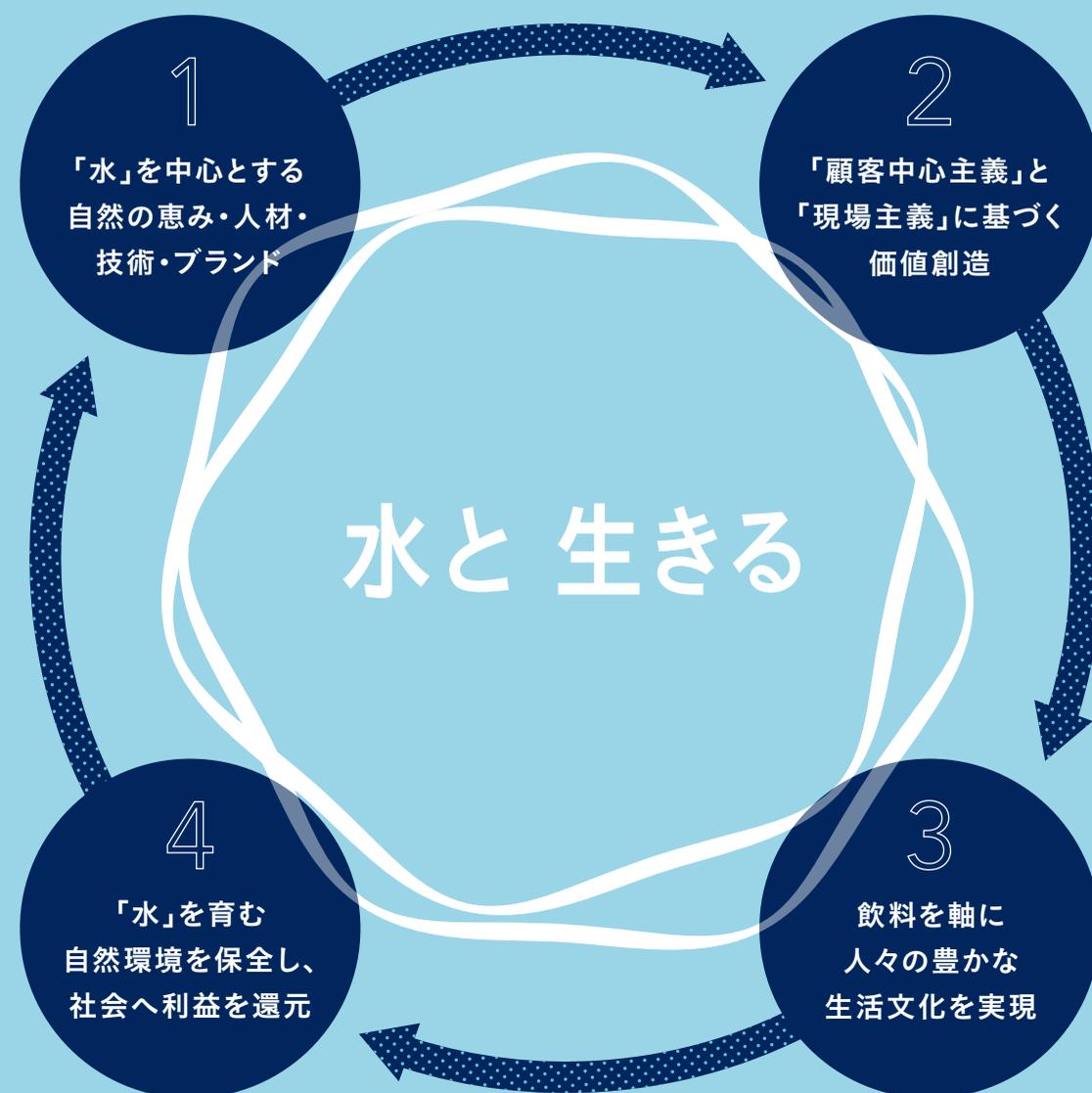
強みとなる資本

- 自然資本**
 - 価値創造の源泉である水
 - 自然の恵みを活かした自然素材
- 知的資本**
 - 現地で愛されるロングセラーブランド
 - 顧客のニーズに応え続けるための基礎研究、R&D技術
- 製造資本**
 - 高品質なMONOZUKURI力(製造工場・技術)
 - 安全・安心な製品を安定してお届けする品質保証力
- 人的資本**
 - 果敢なチャレンジ精神の「やってみなはれ[※]」人材
 - Global Diversity

社会への還元

事業で得た利益は事業の再投資にとどまらず、ステークホルダーや社会と分かち合うという精神が私たちには根付いています。これは「利益三分主義[※]」という、サントリーグループの不変の価値観です。「水と生きる」を掲げる企業として、豊かな水源や地球環境の保全を重要課題ととらえ、水を大切に、サステナブルなものに取り組んでいます。「水」を守り、そしてその「水」に付加価値をつけて人と社会を潤す、価値創造の好循環を生み出したいと考えています。

※サントリーグループの精神:「やってみなはれ」「利益三分主義」は62ページをご覧ください



ビジネスモデル

飲料は、お客様が飲みたいものを、飲みたい場所で提供できることが最も重要です。そのため飲料ビジネスは、多種多様な商品の「ポートフォリオ」、いつでもどこでも手に入る「アベイラビリティ」、多種多様な商品を安定的につくり、広範囲な販路へつなぐ「MONOZUKURIとサプライチェーン」という3つがビジネスのポイントです。また当社ではお客様に最も近い現場を主に考える「顧客中心主義」と「現場主義」という考えのもと、各リージョンが主体的に事業を展開すると同時に、グローバルで有機的なネットワークを構築し、現地のお客様のニーズにお応えしています。

Output/Outcome

飲料市場や社会が変化していく中で、事業展開している地域において、現地のお客様の嗜好に寄り添った最高の美味しさ(Great Taste)を創出すること、それをより自然で健康的に喉の渇きを癒す(Enjoyable Wellness)とともに、楽しく満ち足りたもの(Enjoyable Pleasure)として価値を提供し、豊かなライフスタイルに貢献しています。私たちは飲料を通じて、より豊かな社会の実現を目指しています。

Focus

「水と生きる」を
実現する原動力

サントリー食品インターナショナル株式会社(SBF)が標榜する
「水と生きる」というPromise / 社会との約束。
ここには、サントリーがその歴史の中で培ってきた考え方が息づいています。

私たちが水にこだわる理由

「水と生きる」サントリーのはじまり

サントリーの水へのこだわりについて、時代は1923年に遡ります。すべての始まりは、創業者・鳥井信治郎が日本初の本格国産ウイスキーの製造に取り組み始めたことでした。きっかけとなったのはウイスキー。ウイスキーの語源は、ゲール語で「Uisge-beatha(ウシュクベアハー)」といい、その意味は「命の水」。人間の60%は水で構成されていると言われており、人類の命を支える水への探求がウイスキーから始まったのは、不思議な巡り合わせと言えるでしょう。

良質なウイスキーには、良質な水と自然環境が不可欠です。信治郎は全国から水源選びを行い、京都の山崎の地にたどりつきます。日本初のウイスキー蒸溜所である山崎蒸溜所は1924年に完成し、その地名を冠し現在では世界中で飲まれるウイスキーとなった「山崎」をはじめ、様々なジャパニーズウイスキーがこの地から生まれていきました。

SOURCE

水こそが全て、
成長は水とともにあった

日本は、飲用に適した水資源が豊富なことや、水道水をそのまま飲料水として利用できたため、当時はミネラルウォーターを買って飲むという習慣はありませんでした。そんな中、1970年「サントリーミネラルウォーター」は発売されました。当時ミネラルウォーターの市場規模はまだ極めて小さく、お酒の割り材としての発売でしたが、当時のニュースリリースの言葉には、「健康増進に役立つミネラル水として常飲されることを目的とする」とあります。ここには、衛生的で安心、ミネラル分を豊富に含んだ水で、人々の生活をより豊かなものにしたいという考え方がすでにありました。

1973年、日本全国から美味しい「水」を生み出す水源を探すプロジェクトの末、全国の候補地の中から山梨県・白州に第二の蒸溜所が設立されました。白州が選ばれたのは、花崗岩層をくり抜けてきた水の美味しさと、豊かな水量、それを育む自然環境、そして軽く爽やかな味わいがありました。この南アルプスの水との出会いこそが、後のミネラルウォータービジネスの成長へとつながります。

GROWTH

1977年には全国7エリアの名水を、瓶入りの「サントリーミネラルウォーター 名水シリーズ」として発売。そして、1991年に白州の水を水源とする「サントリー 南アルプスの天然水」として発売されました。

長い間、ウイスキーやビール造りのために、水を学び、水を探し、水の品質・美味しさに向き合ってきた歴史があったからこそ、水に込める想いは強く、その後、熊本県・阿蘇と鳥取県・奥大山にも採水地を広げた「サントリー 天然水」ブランドは、日本におけるミネラルウォーター需要が高まる中、「清冽な美味しさ」や、徹底した品質管理による「安全・安心」という価値、そしてスパークリングウォーターやフレーバーウォーターといった新たな価値の提案により、成長を続けてきました。その結果、2018年には、日本の清涼飲料市場の中で年間販売数量No.1※、1億ケースを超えるブランドにまで成長を遂げます。

水へのこだわりこそが、SBFの飲料事業の成長の礎となり柱となったのです。

※飲料総研調べ

サントリー天然水のふるさと



挑戦の連続により新たな市場を開拓

「やってみなはれ」精神 が生み出したもの

創業者・鳥井信治郎は日本の洋酒文化のバイオニアであり、その不屈の精神を表す言葉「やってみなはれ」は、現在のサントリーグループ共通のDNAとして脈々と受け継がれ、挑戦しつづけるスピリットを今に伝えていきます。

1981年に発売し、RTD(Ready to Drink)無糖茶市場の確立に貢献したのは、「サントリー烏龍茶」でした。「わざわざお金を出してお茶を飲む」という発想自体が世間にはほとんどない中、お客様の健康志向の高まりに寄り添った商品開発やプロモーション、営業活動を推し進めたことで、やがて日本のお客様の消費行動を変え、「サントリー烏龍茶」は今も続くロングセラー商品へと成長したのです。

ウーロン茶が日本に新たなお茶文化として浸透したのち、私たちが取り組んだのは日本の緑茶でした。緑茶の開発では、何度も失敗を繰り返しながら、「急須で淹れた緑茶本来の味わいを届けたい」という願いを形にした「サントリー緑茶 伊右衛門」(2004年発売)にたどり着きました。また、「働く人の相棒」をコンセプトに1992年に発売された「BOSS」はコーヒーのロングセラーブランドに。働き方の多様化をとらえ、従来の缶コー



ヒーとは発想を変えた、ペットボトルの「クラフトボス」シリーズは、RTDコーヒーの飲用シーンを広げ、2018年には「BOSS」ブランドの年間販売数量が1億ケースを突破しました。

商品開発と同時に私たちが力をいれてきたのが、お客様が飲料を飲みたいと思うあらゆるシーンに寄りそうサービスの充実でした。いつでもどこでも飲みたいときに手軽に飲料が手に入る「アベイラビリティ」を高めるため、自動販売機ビジネスに積極的に取り組んできました。現在、自動販売機・給茶機・ウォーターサーバー・スマートカフェなど様々なタイプの機材を取り揃え、専用商品の開発も含めて、それぞれのロケーションに最適な品揃えの提供に努めています。

「水」へのこだわり、お客様ニーズの探求、そして創業以来変わらない「やってみなはれ」精神により、常に新市場を切り拓き、長く愛されるブランドを育て、流通網を開拓することで、私たちの事業は大きく成長してきたのです。



SBFの技術と精神は海外へ

2000年代後半からは本格的にグローバル展開も推し進めています。

現在、欧州、アジア、オセアニア、北米を中心に、現地で愛されてきたブランドを軸に事業を行っています。同時に、日本で培ってきた技術やノウハウを活かしつつ、現地の文化や嗜好に寄り添った商品を生み出しています。

食生活が豊かになると同時に健康課題も増加しているベトナムでは、脂肪の吸収を抑えるOTPP(ウーロン茶重合ポリフェノール)配合の「TEA+」を2013年に発売。2018年には、年間

1,000万ケースを突破する商品に成長。

美味しく「ナチュラル&ヘルシー」を追求し、2016年に欧州で発売した低糖プレミアムアイ스티ー「MayTea」は、多くの健康志向のお客様に受け入れられ、フランスのRTD紅茶市場2位のシェアに。インドネシアでは、フレーバーウォーターの開発技術を活かした「goodmood」を2017年に発売。現地のフレーバーウォーター市場のバイオニアとなり、2019年春からは、タイ、ベトナムでも販売を開始しました。

このように、SBFが日本で培った知見や技術は、世界の各地にはばたき、現地のお客様のニーズやライフスタイルに寄り添いながら新しい価値を提供しはじめています。

成長の原動力は「水」でありつづける

今までも、これからも

水とともに生きる企業の信念

豊富な水資源を持つ日本。SBFが数々の商品を生み出したのは、豊かな水資源が背景にあったからこそ。しかし、「森が元気をなくせば、今はまだ豊かな水も美しさを失う」のです。そこでサントリーは水を育む森を守ることを誓いました。様々な角度からの森の保全活動への着手は、ここから始まったのです。

その活動の一端を担うのが、「サントリー 水科学研究所」。ここでは、水と健康の関係、嗜好研究など「生体内の水」の研究から、未来へ水資源を残すための「持続可能な地下水利用」まで、包括的な研究に取り組み、水と生命を守る努力を続けています。

また、水や水を育む森の大切さを次の世代の子供たちへ伝える「水育(みずいく)」の活動として、白州(山梨県)、奥大山(鳥取県)、阿蘇(熊本県)で自然体験プログラム「森と水の学校」を2004年から、また小学校で行う「出張授業」を2006年から実施しています。

「水と生きる」ために企業として何ができるのか。10年、100年後の環境を見つめるサントリーの挑戦は続いています。



「森と水の学校」の授業風景

これからも「水と生きていく」ために

日本ではじまった水源涵養活動や水・環境教育活動は、「水と生きる(Mizu To Ikiru)」という考え方を学び、共感した海外グループの社員たちによって、世界の様々な場所で、現地の環境や文化に即した形で広がっています。

フランスでは、自然公園グラン・パーク・ミリベル・ジョナージュと水資源保全活動のパートナーシップを締結し、同公園内に広がる森林の保全活動や子供向け教育プログラムのサポートを実施。スペインでは、地域のステークホルダーの協力のもと、水質改善や自然の川岸地域の回復、水生生態系に関する知見の蓄積や改善などに貢献する活動を行うと同時に、社員とその家族への啓発活動もさかんに行っています。

「水」の大切さを伝える学習プログラム「水育」は現地の文化的・社会的背景に応じてアレンジされ、ベトナムやインドネシアへ対象エリアを広げつつあります。

ケニアでは飲料水の供給、ナイジェリアの孤児院に2,000Lの水タンクを寄贈するなどの支援活動を推進し、水衛生環境の向上に貢献しています。

「水と生きる」ために「水を守る」SBFの信念は、世界各地へ活動の種を蒔きつつあります。

「次世代まで『水と生きる』という約束をつなげる」。SBFはこれからも多彩な活動を通じ、考え、実行していきます。



ベトナムの水育

SUSTAINABILITY

日本語の「ものづくり」という言葉に込められた想いを伝えるため、サントリーグループ全体で「MONOZUKURI」をグローバル共通の言葉として使用しています。

Focus

MONOZUKURI

人から人へ伝わるものづくり

研究・開発・調達・生産・品質保証・ロジスティクスという全てのバリューチェーンに関わる人々が部門を超えてひとつのチームとして協力し合い、お客様に商品をお届けしています。

「MONOZUKURI」とは？

全バリューチェーンが一丸となって、安全・安心・高品質で、美味しく健康的な商品を安定してお届けし、お客様の期待を超える価値を創造できるよう努めています。

【研究開発】

水や自然の恵みをもとに、イノベーションを通じてお客様の期待を超える飲料をつくることを目指しています。

【生産・SCM】

安全・安心な製品の安定的な生産を支えています。そのために、各国横断で現場力の向上に取り組み、ノウハウや知見の継承・実行に努めています。

【品質保証】

“Best quality in each country”という考え方のもと、長年培った高い水準の品質保証の技術をベースに、各地で安全・安心な製品づくりに取り組んでいます。

——「お客様視点」と「現場主義」——

私たちが扱う清涼飲料は、地域によってお客様の嗜好やニーズが実に多様です。だからこそ、私たちは常にお客様視点に立って考動すること、そしてもっともお客様に近い現場が主体となることを、MONOZUKURIに関わるあらゆる行動において共通の原則としています。

Research & Development



サントリー食品インターナショナル
ジャパン事業本部 商品開発部 開発主幹

豊村 望

お客様に喜ばれる美味しさをつくること

SBFでは、以前より、自然の恵みや水を原料として、美味しさを引き出しお客様にお届けすることを大切にしてきました。

私が長年携わってきたコーヒーづくりでは、理想の中味を追求するため、コーヒー豆を農園で育てる段階から入り込み、豆の栽培や選定、焙煎、ブレンド、抽出・調合など全てのバリューチェーンにおいて、関わる人々が一体となり、美味しさや品質に徹底的にこだわっています。

例えば、2017年に日本で発売し、現在も多くのお客様にご支持いただいている「クラフトボス」の開発においては、飲みやすく繊細な味わいをペットボトルで実現するため、多様な原料と複雑な製造工程を必要とし

ます。それを可能にしたのは、まさに長年培ってきたバリューチェーン一体となった、密なコミュニケーションと信頼関係でした。

同時に、「微差が大差を生む」という考えを重視し、継続的な改善を積み重ね、理想の美味しさを常に追求しています。その結果、多様な知見を蓄積し、進化を続けているのです。

今後はアジアやアフリカの商品開発担当として、この経験や知識を活かし、新しい現地の仲間とともに、日本のチームとも連携しながら、お客様に新しい価値提案をしていきたいと考えています。日本の高度なRTD化技術を展開し、世界の飲料市場をもっと豊かに出来ると、私は信じています。

Supply Chain Management



サントリー食品インターナショナル
MONOZUKURI本部 生産SCM推進部 課長

細田 和久

商品を、安定してお届けするためのプロセス

生産SCM部門は、需要予測に基づく製造計画の立案、原料・包材の調達、生産、物流まで、お客様が安心して飲んでいただける商品を、安定してお届けするためのプロセス全体を担っています。

海外グループ会社の生産SCMレベル向上を担当する私のチームでは、現在、各国のグループ会社を巻き込み、あらゆるレベルでの改善活動に注力して取り組んでいます。例えば、新たな生産ラインをつくる際、海外リージョンのエキスパートから構成される共同チームとともに、各国・各工場で蓄積してきたエンジニアリング技術の知見を活用。その上で、設計に反映しています。同時に、将来のプロセス革新につながる新規技術の探索なども協働して行っています。こうして各地の社員が一体となって取り組むメリットは、異な

る環境で蓄積されたノウハウの中から、それぞれの先進的な分野をお互いに吸収でき、グループ全体がスピーディにレベルアップできることでしょう。

直近では、サステナブルなMONOZUKURIのための活動の一環として、サプライチェーン全体で取り組む環境負荷低減活動も、グループ全体活動として加速させています。具体的には、2018年に策定した「2030年環境目標」の実現に向け、製造工程での水使用やエネルギー消費実態の見える化、ロス削減の活動計画の策定・実行に取り組んでいます。今後は、さらに現場のチームワークを發揮しながら、MONOZUKURIのさらなる進化向上に努め、20年・30年後もより良い商品をお客様にお届けできる強い現場づくりに励みます。

Quality Assurance



サントリー食品インターナショナル
MONOZUKURI本部 品質保証部

桒 善弘

品質保証のノウハウを活用する人材の育成

SBFの海外品質保証部門は、これまで、日本の消費者の皆様のご要望にお応えする中で培ってきた高水準の「安全・安心」を実現する品質保証のノウハウを活かしながら、各国のマーケット状況に照らして、適切な品質保証のしくみや体制づくりを推進しています。

SBFのMONOZUKURIの強みの一つは、日本事業で培った緑茶やコーヒー分野にあり、これらのカテゴリーでは、実は製造段階での品質保証にノウハウが不可欠です。欧米や新興国で需要が高まっているこれらの飲料を各国で展開することになれば、私たちの知見が、お客様に「安全・安心」な商品を提供することにきつつなるとは。ただ、同時にMONOZUKURIに

おいて忘れてはならないのは、技術やノウハウを活用する人材の育成がなによりも重要ということです。その根底にあるサントリーグループ共通の品質方針“All for the Quality”をはじめSBFにおける品質保証の考え方そのものを浸透させるため、海外のマネージャーや製造のキーパーソンが一同に会して学ぶ研修を継続的に行っています。

私自身も、自分の言葉を通して現地社員と会話し、しっかりと納得や理解を得ることを大切に考えています。品質向上という共通の目的のためにお互いが学び合いながら、今後も業界トップクラスの品質保証を維持・向上させるため連携を深めるつもりです。

※肩書き・役職は取材当時のものです。

CEO MESSAGE

「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。これまでは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

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、小規模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



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

KAZUHIRO SAITO

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位となった「MayTea」を欧州エリアで展開していく予定です。

/ 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。

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。

/ 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。

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*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。

「水と生きる」を 世界に広げる

サントリー食品インターナショナル(SBF)は世界5リージョンで事業を展開しています。顧客中心主義の発想によって各地域のお客様に寄り添いながらも、SBFグループ全体として同じビジョンのもと、お互いの知見を活かすべく議論を重ねています。そして、世界各国・地域の嗜好とニーズに合わせた商品ポートフォリオを拡充するとともに、愛されるブランドの育成を目指します。Section 02では、現在のSBF全体像と各リージョンの取り組みについてご紹介しています。

SECTION 02



Jonathan Moss
Frucor Suntory Group
CEO

Shekhar Mundlay
サントリー食品アジア
CEO

木村 穰介
サントリー食品インターナショナル
ジャパン事業本部長

小郷 三朗
サントリー食品インターナショナル
代表取締役会長

齋藤 和弘
サントリー食品インターナショナル
代表取締役社長

Paul Finney
Pepsi Bottling Ventures
CEO

Peter Harding
サントリー食品ヨーロッパ
CEO

At a Glance

FINANCIAL INFORMATION

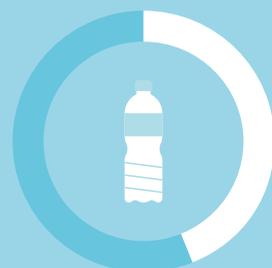
財務情報

売上高3年平均成長率

3.5%



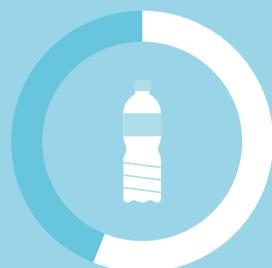
売上高の海外比率



2018年

45%

セグメント利益の海外比率



2018年

58%

展開エリア

50 以上の国/地域

グローバルポジション

3rd

※当社調べ
(販売金額世界第3位の飲料企業)

NON-FINANCIAL INFORMATION

非財務情報

年間販売数量

173 億本

※2018年度の実績、500mLボトル換算

年間販売数量

10 年以上

売れている
ロングセラーブランドの数

50



水や衛生教育プログラム受講者数
(日本・ベトナム)

参加者

18 万人

2004年以降、累計受講者数の内訳

- 日本における水育
- ベトナムにおける「Mizuiku—I love clean water」プロジェクト

グローバルタレントレビュー※
に費やした時間

※グローバル人材マネジメント会議

2018年

100 時間以上

SBFの全体像

それぞれの国や地域で顧客中心主義・現場主義のもと
5リージョンで事業展開を行っています

※従業員数(2018年12月末現在) 167人

事業概況

私たちは、5つのリージョンで事業を行う
グローバルな飲料企業です

2018年度ハイライト

売上収益
12,943 億円

→ 前年同期比 +4.9%

営業利益
1,136 億円

→ 前年同期比 -3.7%

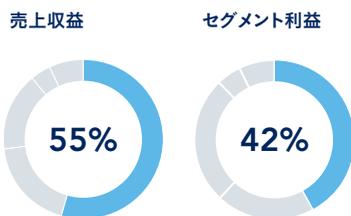
親会社の所有者に帰属する
当期利益

800 億円

→ 前年同期比 +2.4%

日本事業
JAPAN

売上収益
7,087 億円



- 主要販売地域
- 日本

欧州事業
EUROPE

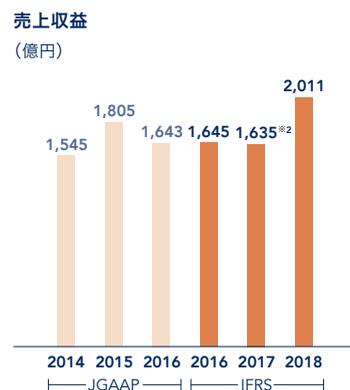
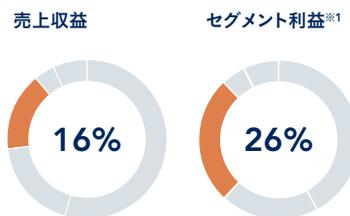
売上収益
2,452 億円



- 主要販売地域
- フランス
 - 英国
 - スペイン
 - アフリカ

アジア事業
ASIA

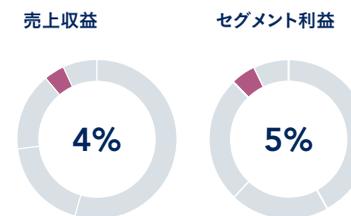
売上収益
2,011 億円



- 主要販売地域
- タイ
 - ベトナム
 - インドネシア

オセアニア事業
OCEANIA

売上収益
542 億円



- 主要販売地域
- ニュージーランド
 - オーストラリア

米州事業
AMERICAS

売上収益
850 億円



- 主要販売地域
- 米国

※1 2018年に発生した事業売却益の影響を含みます。
※2 子会社再編により、2018年から「アジア事業」に含めていたフレッシュコーヒー事業を「オセアニア事業」に変更しています。

セグメント別概況

JAPAN

日本事業



木村 稷介

サントリー食品インターナショナル
ジャパン事業本部長

木村 稷介

TOP MESSAGE

私が最初に飲料事業に携わったのは1992年です。それから30年弱の間に、小型ペットボトル製品の爆発的増加、無糖・健康系カテゴリーの急速な伸張・環境意識の高まり等、飲料市場は劇的に変化してきました。

そのような中で当社は、常にお客様視点に立ち、長年かけてロングセラーブランドを育成し、また飲料の新たな価値提案を続けることで、ポートフォリオを拡充してきました。

そして、67万台を擁する自販機事業においては、街なか、オフィスをはじめ、様々な生活接点で、24時間365日、お客様のニーズにお答えする飲料をお届けしています。

これからも、新たな発想と技術によって、お客様の期待を超える付加価値づくりに挑戦し続けます。そして、日本を代表する総合飲料事業として、SBFの成長を支え続けていきたいと思ひます。

OUR BRANDS

サントリー
天然水

BOSS

サントリー緑茶
伊右衛門サントリー
烏龍茶GREEN
DA-KA-RA

ペプシ

2018年概況

水・コーヒー・無糖茶カテゴリーを中心に、重点ブランドの強化や新たな価値を持つ商品の提案を通じて新規需要の創造に取り組んだ結果、販売数量は前年同期を上回りました。

主力ブランドが好調に推移し、「サントリー天然水」が国内清涼飲料市場で年間販売数量No.1*になったほか、「BOSS」が初めて年間販売数量1億ケースを突破するなど、特に水、コーヒーカテゴリーが伸長しました。

一方、サプライチェーンコストの増加や商品構成の悪化等により、利益は前年同期を下回りましたが、中期的に進めている構造改革を通じて収益力の向上を図っていきます。

※飲料総研調査結果に基づく

2019年の重点施策

飲料業界を取り巻く消費動向は、テクノロジーの進化に伴う働き方やライフスタイルの変化、またそれに伴う価値観の多様化や健康志向が進み、異常気象や価格競争の激化、原材料費や物流費の変動など事業環境もますます変化のスピードが速まると考えています。その中で利益体質の改善に向けて3つの活動に取り組めます。

まず「高付加価値・高収益モデルの確立」を図ります。「特茶」等、高収益商品の販売トレンドの回復・拡大に加えて、商品・容器開発や消費者接点創出等でイノベーション促進にも取り組めます。

次に「サプライチェーンマネジメントの構造革新」を推進します。生産能力の増強を進めるほか、AIを活用した商品安定供給体制の構築等テクノロジーのさらなる活用も図ります。

さらに「自動販売機ビジネスの事業構造変革」にも取り組めます。

マーケティング活動においては、今年も「サントリー天然水」「BOSS」及び無糖茶カテゴリーを柱に引き続き活動していきます。

日本飲料市場カテゴリー別構成比(%)



出所：飲料総研

PRODUCT HIGHLIGHT

「特茶」はトクホ茶市場で
5年連続No.1*

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大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。

※インテージSRI・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



国内飲料事業の歩み

私たちは国内飲料市場において、長年に渡り成長を続けてきました。

その根幹には、私たちが生み出し、育成してきた基幹ブランドの存在があります。長年に渡り、変化するニーズに応えるため、あるいは新たな需要を開拓するため、様々なカテゴリーにおいて革新的なブランドをお客様に提案してまいりました。今後も、さらなるブランド力の強化に努めるとともに、お客様のニーズを起点とした新たな価値の提案に邁進してまいります。

1998年～2018年
売上数量年平均成長率(CAGR)*

日本総市場

1.2%

SBF

4.0%

※当社調べ

サントリー飲料販売実績

(万ケース)

50,000

40,000

30,000

20,000

10,000

1986 '87 '88 '89 1990

1991
サントリー
南アルプスの
天然水

1992
BOSS

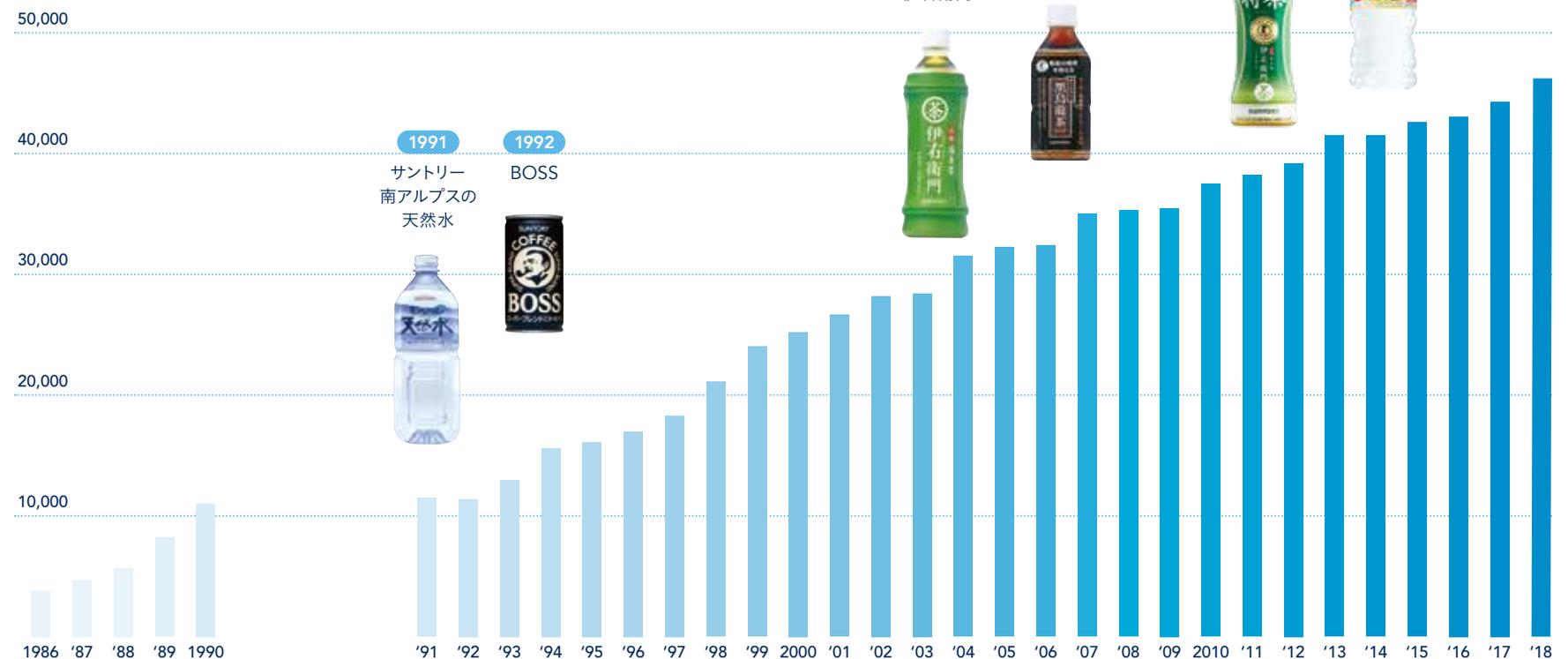
2004
サントリー
緑茶
伊右衛門

2006
サントリー
黒烏龍茶
(特定保健用食品)

2013
伊右衛門
特茶
(特定保健用食品)

2015
ヨーグリーナ
&サントリー
天然水

2017
クラフトボス



広く愛される2大ブランド

1

「サントリー 天然水」ブランドが国内清涼飲料市場で
2018年の年間販売数量No.1*に



「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*になりました。

※飲料総研調べ

2

「BOSS」ブランド年間の販売数量が
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。

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。

EUROPE

欧州事業



Peter Harding
サントリー食品ヨーロッパ CEO

Peter Harding

TOP MESSAGE

私は2014年にSBFグループの一員となり、Lucozade、Ribenaとサントリーの統合をリードした後に、2018年にサントリー食品ヨーロッパのCEOに就任しました。

ヨーロッパの清涼飲料市場は成熟化していますが、現在は様々な新しい成長機会が生まれています。例えば、健康志向のお客様が急速に増えたことで天然由来の低糖飲料のニーズが高まり、またプラスチックごみが社会問題となっている現在、企業には一層の環境配慮が期待されています。その中で私たちは、新しい価値を提供する低糖のプレミアムアイ스티ー「MayTea」を発売し、ご好評をいただいています。さらには「Lucozade」などのコアブランドの低糖化にも取り組んでいます。

今後さらなる健康的な飲料の開発や持続可能な容器包装の革新を加速するためにも、私たちはOne Suntoryとして団結力を高めていきます。

2018年概況

主力ブランドや低糖のプレミアムアイ스티ー「MayTea」を中心に積極的なマーケティング投資を行い、売上が好調に推移しました。しかし、スペインでは悪天候や業務用市場低迷の影響を受けて売上が減少したため、売上収益は前年並みとなりました。

フランスでは、果汁入り炭酸飲料「Orangina」と果汁飲料「Oasis」の販売数量が前期を上回ったことに加え、「MayTea」の販売も好調に推移しました。

英国では、厳しい状況が続いていた「Lucozade Energy」の販売状況が上向き、「Lucozade」ブランドの販売数量は前期を上回りました。

利益はフランスのサプライチェーンコスト増やスペインでの売上減に加えて一時的な減損損失を計上するなどした結果、減益となりました。

2019年の重点施策

欧州市場では「ナチュラル&ヘルシー」な飲料の需要が引き続き拡大すると考えます。

そのトレンドに対応すべく主力ブランドの強化を進めるとともに、営業やサプライチェーンマネジメントの強化等、構造改革にも取り組みます。フランスでは、「Orangina」「Oasis」等の主力ブランドや低糖商品「MayTea」のさらなる強化に取り組むとともに、サプライチェーンマネジメントの改善を進めます。英国では、主力ブランドの「Lucozade」を中心に、より一層の販売強化を図ります。スペインでは、業務用チャネルを中心に「Schweppes」の販売減少に歯止めを掛けるべくマーケティング活動を強化します。

フランス飲料市場カテゴリー別構成比(%)



出所：Euromonitor 2019, Off-trade Value RSP

英国飲料市場カテゴリー別構成比(%)



出所：Euromonitor 2019, Off-trade Value RSP

PRODUCT HIGHLIGHT

日本の技術を活かし現地のお客様の好む味わいを追求した「MayTea」

「MayTea」は2016年にフランスで発売した、様々なフレーバーを楽しめる低糖のプレミアムアイ스티ーです。

日本で長年培った抽出技術の開発プロセスやベースとなる水における深い知見を活かしながら、現地のお客様が好む味わいを追求して完成させた商品です。2018年にはフランスのRTD紅茶市場No.2のシェアを持つまでに成長しました。今後も引き続きブランド育成に取り組んでいきます。



OUR BRANDS



Orangina



Oasis



Lucozade



Ribena



Schweppes



MayTea

ASIA

アジア事業



Shekhar Mundlay
サントリー食品アジア CEO

TOP MESSAGE

私は飲料業界で32年以上のキャリアがあり、そのうち27年程は新興市場で様々な役割を担ってきました。私たちの事業展開地域は多岐に渡っており、その多くは新興市場や発展途上の市場であるため、清涼飲料と健康食品の双方に大きな成長機会があると考えています。

2019年以降、私たちが目指すのは売上・利益の両面でSBFの成長エンジンになることです。飲料業界のお客様ニーズの変化に応えるべく、私たちは低糖で、プレミアムなポートフォリオ拡大に注力します。また、持続可能な成長を実現するため、私はこれまで培った新興市場での知見とノウハウを、新たな展開地域でも活用していきたいと考えています。

2018年概況

重点エリアで主力ブランドの販売拡大に取り組みました。また、タイにおいて、PepsiCo, Inc.との合併会社Suntory PepsiCo Beverage (Thailand)が2018年3月に事業を開始し、立ち上げも順調に進捗するなど清涼飲料事業が売上、利益ともに大きく成長しました。

ベトナムにおいて、茶飲料「TEA+」の販売数量が1,000万ケース*を突破し、ボトルドウォーター「Aquafina」、炭酸飲料等も伸長しました。また、インドネシアではカップ飲料「Okky」の販売が好調に推移しました。

健康食品事業では、主力市場のタイを中心に「BRAND'S Essence of Chicken」のマーケティングを強化してトレンド回復に取り組みました。

※1ケース24本換算。ローカルカウントでは2,000万ケース突破。

2019年の重点施策

今後も市場の成長が見込まれるアジアにおいて、ベトナムではエナジードリンク「Sting」や茶飲料「TEA+」等の主力ブランドの成長を図ります。タイでは、コアブランドの強化や生産効率のさらなる向上に加えて、「goodmood」などの低糖商品の強化にも取り組みます。インドネシアでは、引き続きカップ飲料「Okky」の拡売を図ります。

健康食品事業においては、主力の「BRAND'S Essence of Chicken」への積極的なマーケティング活動によって、トレンド回復に向けて注力するとともに、ミャンマー等の成長市場への取り組みも強化します。

ベトナム飲料市場カテゴリー別構成比(%)



出所：Euromonitor 2019, Off-trade Value RSP

インドネシア飲料市場カテゴリー別構成比(%)



出所：Euromonitor 2019, Off-trade Value RSP

⇒ PRODUCT HIGHLIGHT

健康志向の高まりに
烏龍茶の技術で応える「TEA+」

「TEA+」は2013年にベトナムで発売されたサントリーブランド商品です。日本の「サントリー 烏龍茶」の商品開発で長年にわたり蓄積した技術を用いつつ、現地のお客様の嗜好に合わせた独自の味わいに仕上げました。健康志向が高まる中、売上が伸長しており、北部ではTEA+ウーロンレモン味の販売が好調です。



OUR BRANDS



TEA+



Sting



Okky



goodmood



BRAND'S Essence of Chicken

OCEANIA

オセアニア事業



Jonathan Moss
Frucor Suntory Group CEO

Jonathan Moss



TOP MESSAGE

「飲み物を“より良く”することに情熱を注ぎ続ける」ことが、私たち事業の目的であり、チームとして取り組むべき方向性を表しています。私たちは、低糖・無糖飲料を提供していくこと、またリサイクルペットボトルの活用や、水とエネルギーの使用量削減に重点を置くなど、持続可能性を高めるため、環境にも“より良く”あることを追求しています。そして、エナジードリンク「V」ブランドは、“より良く”あるために、天然由来にこだわった「V Pure」を開発、発売し、ポートフォリオを拡大しています。

2018年概況と2019年の重点施策

2018年は原材料高騰などの影響もありましたが、売上は為替中立でほぼ前年並み、利益は増益を確保しました。引き続き主力ブランドの強化を進めたことで、「V」をはじめとするエナジードリンクが好調に推移したほか、発酵茶飲料(コンブチャ)の「Amplify」を新たに発売しました。

2018年からオセアニア事業に移管したフレッシュコーヒー事業では、引き続き「Toby's Estate」「L'AFFARE」「Mocopan」等の主力ブランドの強化を図りました。

2019年の市場は堅調な伸びを予想しています。清涼飲料事業においては、引き続きエナジードリンク「V」やスポーツ飲料「Maximus」等の主力ブランドに注力します。フレッシュコーヒー事業においては、主力ブランドの強化を継続します。

ニュージーランド飲料市場カテゴリ別構成比(%)



出所：Euromonitor 2019, Off-trade Value RSP

OUR BRANDS



V Energy Maximus Just Juice Toby's Estate

AMERICAS

米州事業



Paul Finney
Pepsi Bottling Ventures CEO

Paul Finney



TOP MESSAGE

私たちは、アメリカ合衆国の東海岸を中心に事業を展開している、ペプシコのボトラーです。当社では炭酸飲料やコーヒー、紅茶、水を含む幅広い飲料を販売しています。

今後も北米エリアにおいて私たちは、革新的な新しいペプシ製品や「Nature's Twist」を含む自社製品を発売していく計画で、これらを実行することで利益成長を実現していきます。

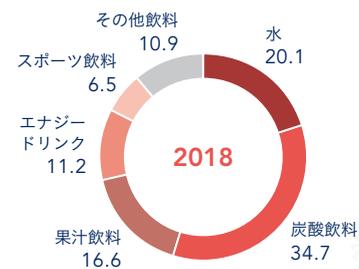
Yatte Minahare!

2018年概況と2019年の重点施策

2018年は、主力の炭酸ブランドは苦戦が続いていましたが、回復の兆しが見られるようになり、為替中立で前年並みを確保しました。一方で、原材料や人件費などの高騰の影響を受けて、利益は前年を下回りました。

2019年は、引き続き炭酸カテゴリーの回復に注力するとともに、伸長する非炭酸カテゴリーの更なる拡大にも取り組みます。また、コスト削減の取り組み活動も継続します。

米国飲料市場カテゴリ別構成比(%)



出所：Euromonitor 2019, Off-trade Value RSP

OUR BRANDS



Pepsi Mountain Dew Nature's Twist Aquafina

FEATURE: JAPAN

01

様々な場所でニーズに応じた飲料を提供する環境づくり

日本ならではの販売チャネルである自動販売機。SBFはバラエティ豊かな商品ラインナップと、オフィスを中心に好立地な自動販売機を数多く持つことを強みとして、お客様のニーズにきめ細やかにお応えできるよう注力しています。

企業の“健康経営”をサポートするサービスとして2016年から始まった“GREEN+”は、プリペイド機能の導入などサービス内容を強化しながら、従業員の健康管理に対する社会や企業の意識の高まりとともに導入が広がっています。

また2018年から始まった「宅弁[®]」は、新しい宅配弁当サービスとしてオフィスや工場などで働くお客様と最も近い接点である自販機を通じ、働く人の「食」を豊かにし、より快適な職場づくりをサポートしています。「宅弁[®]」は朝、職場の自販機を通じて注文すると、お昼に宅配弁当を届けてくれるサービスで、時間を有効活用しながら美味しい昼食を摂ることが出来ることからこちらも導入が拡大しています。

その他にも、「サントリー天然水」をオフィスや家庭など様々な場所でいつでも飲めるウォーターサービス事業など、あらゆるニーズに応じた飲料の提供に努めています。



FEATURE: COFFEE

02

SUNTORY
COFFEE

SUNTORY COFFEE INTERNATIONAL

豊かなコーヒー文化を提供
「フレッシュコーヒー事業」

オーストラリアの先駆的なコーヒーロースタリーブランドとして、Suntory Coffeeはユニークなコーヒー豆の開発・焙煎を始め豊かなコーヒー文化を体験できる商品やサービスを提供しています。2018年はマックカフェの新しいコーヒーブレンドの発売を後押しし、マクドナルドの「2018年サプライヤー・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。

今年も革新的なコーヒープロジェクトに取り組み、引き続き事業を拡大させていきます。



JAPAN

多様なニーズに対応できる
コーヒー豆焙煎工場

03

2018年に日本でコーヒー豆焙煎工場「サントリーコーヒーロースタリー(株)海老名工場」を新設しました。

近年のコーヒー市場は、缶コーヒーに加え、カフェブーム、コンビニエンスストアのカウンターコーヒー、イェナカコーヒーなど、飲用スタイルの多様化により、伸長を続けています。今回の新工場新設によって生産能力を増強し、さらに、多様化するお客様の嗜好に対応するために様々な香味を持つサントリー独自の焙煎豆づくりを行うことが出来るようになりました。

今後も「BOSS」ブランドをはじめとするコーヒー飲料事業のさらなる進化を図っていきます。



「水と生きる」を 実現し続ける

当社のPromise「水と生きる」には3つの意味が込められています。

1つ目は「水を守り大切にすること」。自然の恵みである水を原料とする飲料をお客様にお届けする企業として、地球にとって貴重な水資源を大切に使い、水を育む環境を守りたいと考えています。

2つ目は「社会を潤すこと」。これは水があらゆる生物の渇きを癒すように、水に付加価値を加えた商品で人々を潤すとともに、社会全体に潤いを与える企業でありたいと考えています。

そして3つ目は、水のように柔軟に、「新たな挑戦を続けていく」ということを意味しています。社員一人ひとりが、サントリーの創業精神である「やってみなはれ」を実践し、しなやかに、力強く挑戦できる企業であり続けます。

Section 03では、これらの考え方に基づいたサステナビリティ活動をご紹介します。

当社のサステナビリティ活動



Water

世界各地の水課題の解決に努めます。



Environment

環境経営の推進に取り組みます。



Health & Wellness

人々の健康的な生活を支えます。



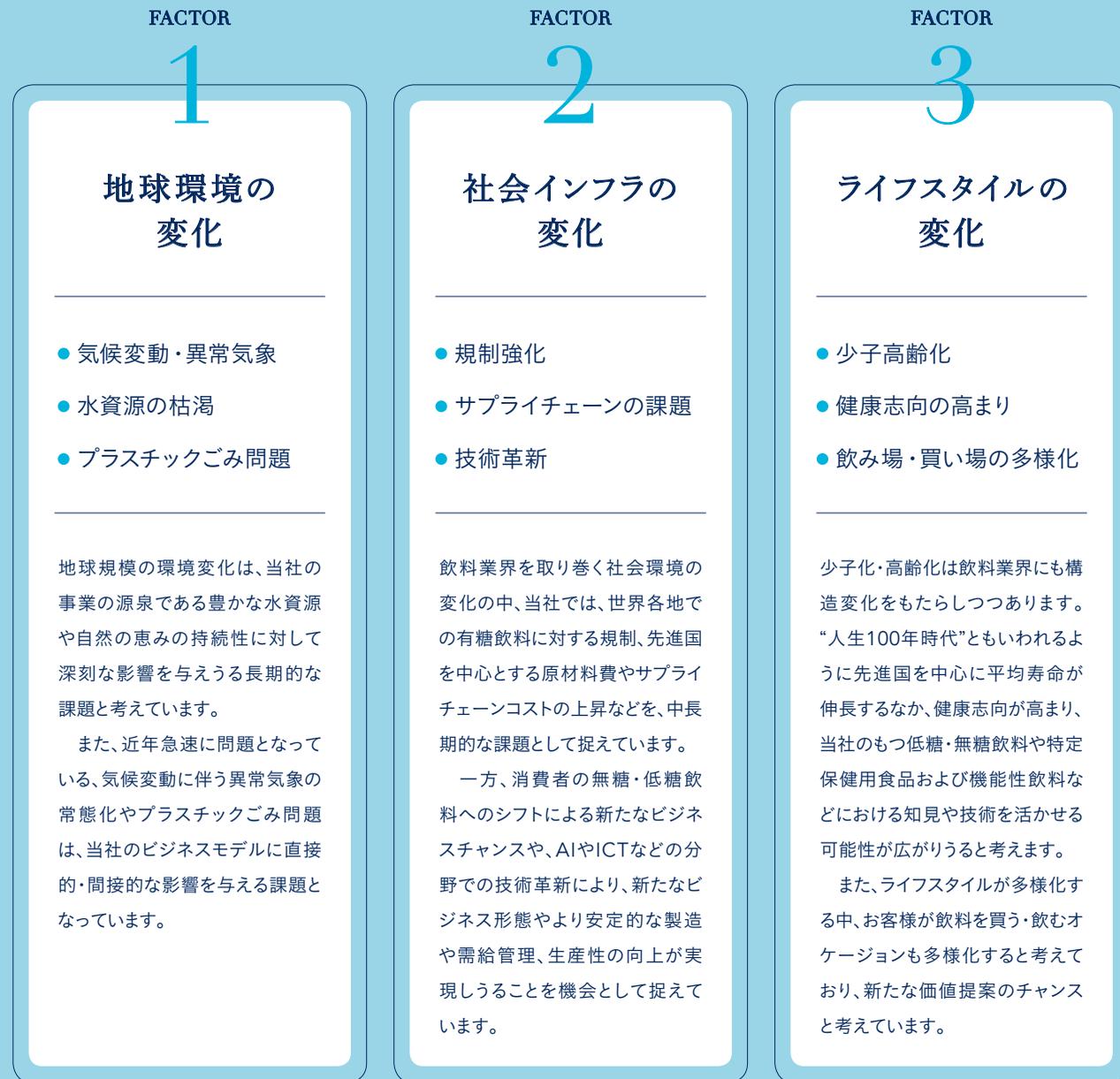
People

多様な人材が活躍できる企業風土をつくれます。

SECTION 03

企業活動への影響が予測される要因

当社では、自社を取り巻く外部環境を踏まえ、主な「ポジティブインパクト」と「ネガティブインパクト」を以下のように想定しております。



マテリアリティ(重要テーマ)の明確化

サントリー食品インターナショナル(SBF)は今後のサステナビリティ活動における重点領域をより明確化させるため、「持続可能な開発目標(SDGs※)」の観点より、重要課題分析を実施しました。

SDGsを踏まえたグローバルトレンドを基盤とし、投資家をはじめとするSBFグループのステークホルダーにとっての重要性と、中長期経営戦略における機会とリスクの観点から分析を実施、第三者機関による評価・検証を経て、SDGsの17目標のうち、目標6「水・衛生」、目標3「健康・福祉」、目標8「働きがい・経済成長」、目標12「責任ある生産・消費」、目標13「気候変動対策」の5つを重要度の高い取り組み目標(課題)とし、今後活動を深化させてまいります。

その中でも特に、「水と生きる」を掲げる企業として、社会にとっても、私たちの事業活動にとっても必要不可欠である「水」を守ることが最重要テーマであると認識し、引き続きグループ一丸となって水への取り組みに注力していきます。

重要課題に対するSBFグループの活動

「水」を中心とした重要課題に対しては、SDGsの169のターゲットを参照しながら、バリューチェーン全体で取り組む認識のもとで検討を進めます。今後は以下を中心とした活動を強化していきます。

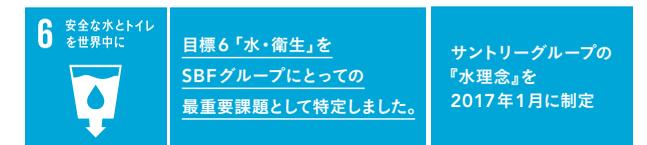
重要課題	取り組みキーワード	強化していく活動例	
6 安全な水とトイレを世界中に	<ul style="list-style-type: none"> ● 水使用効率の改善、持続可能な採水、水不足の対処 ● 汚染の減少、未処理の排水の削減、水質改善 ● 森林等の水に関連する生態系の保護及び回復 	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点を中心とした「水の3R」 水源保全における地域社会との協働 	p48 p49
3 すべての人に健康と福祉を	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様ニーズにあった“ナチュラル&ヘルシー”な商品ラインナップ拡充 ● 健康リスクの早期警告及び緩和能力を強化 	<ul style="list-style-type: none"> “ナチュラル&ヘルシー”ポートフォリオの拡充 	p52
8 働きがいも経済成長も	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材の多様化や技術革新を通じた経済成長 ● 地域を超えた人材開発 ● 柔軟な働き方の推進による生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> キャリアディベロップメント、ダイバーシティ経営の推進 	p53
12 つくる責任 つかう責任	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源の持続可能な管理、効率的な利用促進 ● 持続可能な開発、自然と調和したライフスタイルに関する情報発信と意識づけ ● 食品ロス減少 	<ul style="list-style-type: none"> 「2R+B」戦略に基づくペットボトル容器開発 CSR調達 廃棄物削減、再利用 	p51
13 気候変動に具体的な対策を	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対策の戦略・計画化 ● 気候変動対策に関する教育・啓発 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンでのCO₂排出量削減 	p50

重要課題マトリックス



※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。

SBFグループにとっての重要テーマ



サステナビリティ活動

WATER

水を次世代に引き継ぐために

「水と生きる」を「Promise/社会との約束」に掲げる企業として、「水のサステナビリティ」を事業における重要テーマと位置づけ、世界各地の水課題の解決に貢献する取り組みを展開していきます。



水を育む自然の保全

日本では2003年から各地の行政や森林所有者と数十年にわたる中長期の契約を結び、サントリー「天然水の森」として水を育む森づくりを行っています。これまで日本では、15都府県、21箇所、総面積約12,000haにのぼり、工場で汲み上げる量以上の地下水を生む森を育てています。

また、フランスでは、メジュー工場の近隣に位置する自然公園グラン・パーク・ミリベ

ル・ジョナージュ(Grand Parc Miribel Jonage)と、20年にもわたる水資源保全活動のパートナーシップを締結し、同公園内に広がる森林の保全活動や子供向け教育プログラムのサポートを行っています。

さらに、スペインでは、地域と共同で Carcaixentにある工場近隣の生態系の保護活動を行ったり、山火事で荒れた森の保全活動を行いました。



日本：社員による水源涵養活動



フランス：ジョナージュ



ベトナム：水育



ナイジェリア・ラゴス：2,000Lの水タンク

世界に広がる次世代環境教育

次世代環境教育「水育」は、2019年で16年目を迎えます。子供たちが自然のすばらしさを体験し、水や、水を育む森の大切さに気づき、未来に水を引き継ぐために何ができるのかを考える、サントリー独自の次世代教育プログラムです。

2015年からベトナムでも「水育」を実施し、これまでに、ハノイ市、ホーチミン市、バクニン市、ベンチュ市、クアンナム省、ランソン省の児童約18,000名が参加しました。2019年には、インドネシアを始め、アジア地域を中心に世界での展開を予定しています。

安全な水へのアクセス

ケニアのナイロビでは、地域の教育や水不足の支援活動を行っているKangemi Resource Centreを通じて、学校へ安全で衛生的な飲料水を供給する支援活動を行っています。

2018年には、ナイジェリアのラゴスの孤児院に、2,000Lの安全な水タンクを寄贈しました。

またベトナムでは「水育」を実施している主な学校のトイレや洗面所などの改修や設置を支援し、衛生環境の向上にも貢献しています。

水使用量削減のため「水の3R」

サントリーグループの工場では、原料としてだけでなく、製造設備の洗浄や冷却用に多くの水を使用します。限りある水資源を大切にするため、出来る限り使う水を少なくする「Recycle(処理をして再生利用する)」、Reuse(繰り返し使う)、「Reduce(使う量を減らす)」を徹底するとともに、排水をできる限り自然に近い状態で自然に還すため、法律よりも厳しい自主基準値を設け、排水品質を徹底管理しています。

“Mizu To Ikiru”世界の活動

地域ごとの水課題をふまえ、世界中のSBFグループで“Mizu To Ikiru”活動を展開しています。



スペイン：社員の子供を対象とした絵画コンクール

スペイン：従業員に配布されたシャワー時間を計る砂時計



ベトナム：幹部社員のMIZUIKU研修

Topics

水を育む自然との共生 ～天然水工場での取り組み～

2020年末、これまでの「南アルプス(山梨県)」、「阿蘇(熊本県)」、「奥大山(鳥取県)」に続く、「サントリー天然水」ブランドの新たな水源として、「長野県大町市」に新たな生産拠点を稼働させる予定です。ここでは、環境配慮

型の設備を目指すことはもちろん、地域との協働により、この地の自然環境を守り、そのすばらしい自然と水を五感で体感できる、まったく新しい体験型施設を設ける予定です。

私たちは今後とも、水を育む自然との共生を目指して様々な活動に取り組んでまいります。



新生産拠点のイメージ図

3年連続「CDP ウォーターセキュリティAリスト企業」に選定

企業や都市の重要な環境情報を測定・開示・管理・共有するための国際NPO「CDP」により、水源涵養活動や工場での水使用量削減活動が評価されています。



日本初の「Alliance for Water Stewardship (AWS)」認証

持続可能な水利用に関する認証を「サントリー天然水 奥大山ブナの森工場」が取得しました。

ENVIRONMENT

社会の環境課題に応えるために

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。自然の恵みに支えられている企業の責任として、持続可能な社会づくりに貢献するために、環境負荷低減に取り組んでいます。



2030年環境目標

事業活動において、環境負荷低減の2つの目標を掲げます。

1. 水

- グローバルでの「自社工場」の水使用量：15%削減※1
- ・工場における製造設備・容器の洗浄や冷却に使用する水使用量を削減、水の再利用の推進

※1 2015年における事業領域を前提とした原単位での削減

2. CO₂

- グローバルでの「自社拠点」のCO₂排出量：25%削減※2
- グローバルでの自社拠点以外の「バリューチェーン」全体でのCO₂排出量：20%削減※2
- ・容器の軽量化や、再生素材や植物由来原料を活用した容器の推進
- ・国内最小電力量の自動販売機の積極的な導入

※2 2015年における事業領域を前提とした総量での削減



Science Based Targets (SBT) 認定

当社の「2030年環境目標」の温室効果ガス排出量の削減目標が、パリ協定の「2°C目標」達成のための科学的根拠のある水準として認定されました。

CO₂排出量削減の取り組み

当社の工場では、LNG（液化天然ガス）など、CO₂排出量が低い燃料への転換を図っています。また、太陽光、雪氷、バイオマス、マイクロ水力など、様々な再生可能エネルギーの活用を進めています。

2014年から、更なる環境負荷低減への貢献を目指し、従来の約半分の消費電力量（420kWh/年）で稼動する「超省エネ自動販売機」を導入し、国内最小クラスの消費電力量を実現しています。



天然水奥大山ブナの森工場の雪室



省エネ自動販売機

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Frucor 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。



FtoPダイレクトリサイクル技術

ペットボトルでの環境負荷低減

※2019年2月現在

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)



植物由来原料
100%使用※3
新キャップ

国産最軽量
ペットボトル※4
(植物由来原料30%使用)

※3 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

※4 国産ミネラルウォーターペットボトル（500mL～600mL）対象。

サプライチェーンにおけるサステナビリティ活動

サプライチェーン全体において、製品の安全・安心はもとより、環境や社会にも配慮した事業活動を行うべく、ビジネスパートナーとともにサステナビリティの推進に取り組んでいます。2011年には、「サントリーグループCSR調達基本方針」を、また2017年には「サントリーグループ・サプライヤーガイドライン」を制定し、「グローバル調達会議」で、考え方やその実践

についての議論、周知を行っています。また、調達先における取り組みを把握するために、毎年アンケートを実施したり、ウーロン茶や果汁原料等の調達先を訪問して、児童労働・強制労働などの人権課題に関するヒアリングを行う等、モニタリング活動も行っています。



サプライヤーガイドライン

♡ HEALTH & WELLNESS

人々のより健康的なライフスタイルに貢献するために

日本で培った“ナチュラル&ヘルシー”な開発知見を活かして世界中のお客様に“Enjoyable Wellness”を提供します。

3 すべての人に健康と福祉を



SBFの強みである“ナチュラル&ヘルシー”ポートフォリオの拡充

長い間、炭酸飲料を中心とした砂糖を多く含んだ飲料がお客様に求められ、拡大してきた世界の飲料市場ですが、昨今ではより自然で健康的な飲み物を求めるニーズが加速しています。

日本は、“ナチュラル&ヘルシー”な飲料の先進市場であり、長年培ってきたお茶、水といった無糖飲料や低糖飲料の開発知見を活かし、インドネシアにおける「goodmood」、フランスにおける「MayTea」といった新たな飲料の開発を実現させています。2019年には、インドネシアで生まれた「goodmood」がベトナムとタイでも発売されました。

また、ヨーロッパの「Lucozade」、「Ribena」

を中心に、レスシュガー化を積極的に推進しています。今後も世界に広がるロングセラーブランド、技術やノウハウのシナジーを活かし、世界に向けて“Enjoyable Wellness”の提供を目指します。



インドネシア「goodmood」



低糖プレミアムアイスティー
フランス「MayTea」

より健康的なライフスタイルの提案

日本では、「健康で、前向きに、自分らしく生き続けたい」と願う方々に寄り添い、サポートできる企業でありたいという想いのもと、昨秋より「100年ライフ プロジェクト」を始動しました。「外部専門機関との共同研究」、「生活習慣病対策飲料の開発・ポートフォリオ強化」、「生活習慣改善プログラムの提供」などを進めています。

また、ヨーロッパでは、『Moving on Health and Wellbeing』レポートを発行し、「約100万人に運動を促す」「自分たちの主なプラン

ドから砂糖の使用量を半分にする」「従業員と協力して、オフィスの健康プログラムを再構築する」「職場での肉体的・精神的な幸福(wellbeing)」を推進しています。当社はこれからも飲料商品を軸に、美味・健康の観点から世界の健康課題の解決に貢献していきたいと考えています。



100年ライフプロジェクト



Moving on Health and Wellbeing

PEOPLE

社員と社会のより良い成長のために

サントリーグループでは、人材の多様性を推進する「ダイバーシティ経営」を基本方針としています。世界中で、多様な個性・人材がサントリーらしい自由闊達な風土の中で、生産性高く、イキイキと働けることを目指しています。

8 働きがいも経済成長も



理念の共有・浸透 — 「やってみなはれ」「利益三分主義」「One Suntory」

国内外の全てのグループ会社を対象に、「やってみなはれ」をはじめとする創業精神や企業理念について、理解、浸透を図るための活動を行っています。経営トップ自らが国

内外の事業所を訪問し、自らの言葉で創業精神やビジョンについて語る「Town Hall Meeting」なども積極的に行っています。



スペイン：従業員と「YATTE MINAHARE」

Global人材の育成・登用と人材交流 — 全社員型タレントマネジメント

グローバルで活躍できる人材の発掘・育成・活用に向けて、グループを超えて、タレントレビューを実施しています。国や事業を超えた人材交流の検討を行い、幅広い成長機会を提供することで人材のキャリア・ディベロップメントを推進しています。

また、サントリーグループでは、専門のアドバイザーによるキャリア個別相談やワークショップを通して、従業員一人ひとりの自立的なキャリア開発を支援するなど、全社員型タレントマネジメントを実施しています。



タイ：「One Suntory Walk」イベント

Topics

「健康経営優良法人2019 (大規模法人部門)～ホワイト500～」に認定

サントリーグループは、従業員が健康でイキイキと働くことは企業としての競争力の源泉そのものと考え、「健康経営」と「働き方改革」を掲げ、従業員とその家族の健康維持・増進に取り組んできました。様々な取り組みが評価され、当社は経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2019(大規模法人部門)～ホワイト500～」に、サントリーホールディングス(株)とともに認定されました。



「ベトナムでサステナブルな事業TOP3」、「Asia Human Resources Development Awards 2018」に選出

Suntory PepsiCo Vietnam Beverageは、ベトナム商工会議所(VCCI)から、2018年の「ベトナムにおける持続可能な事業のトップ3」に選ばれました。3度目の受賞になります。

また同社は、アジアにおいて人的資源の開発を通してコミュニティに好影響を与えた企業等を表彰する「Asia Human Resources Development Awards 2018」に選出されました。



役員一覧

2019年3月29日現在



代表取締役会長



代表取締役社長



取締役副社長
MONOZUKURI本部長
R&D部長



取締役専務執行役員
コーポレートマネジメント本部長



取締役専務執行役員
ジャパン事業本部長



取締役

重要な兼職

サントリーホールディングス株式会社
代表取締役副社長



社外取締役
独立役員

重要な兼職

日本ケロッグ合同会社 代表職務執行者社長
株式会社ジェーシー・コムサ 社外取締役



取締役(常勤監査等委員)



社外取締役(監査等委員)
独立役員

重要な兼職

TMI総合法律事務所 パートナー弁護士



社外取締役(監査等委員)
独立役員

重要な兼職

増山&Company合同会社代表社員社長
コクヨ株式会社 社外取締役

Q & A

社外取締役への3つの質問

- Q1. SBFならではの強みとは?
- Q2. 今後SBFの成長のためにはどのように変革していく必要がありますか?
- Q3. SBFの社外取締役として、どのような役割を担いたいですか?

社外取締役
井上 ゆかり



A1 「水と生きる」という明確な企業としての使命と、「やってみなはれ」という企業DNAがSBFの強みのバックボーンであると思います。年齢部署に関わらず、自由に発言でき、やりたいことをトライできる、企業風土は素晴らしいと思います。そして、「これでいこう」とベクトルが一つの方向に定まった時の、チーム一丸となった粘り強い実行力は目を見張るものがあります。

A2 事業規模が拡大しても、起業家スピリットを忘れない企業でいて欲しいと思います。大企業が競合として意識しなければならないのは大企業ではなく、自らの台所や倉庫で新たなビジネスを始めようとする創業者達です。SBFの社員の中には新たな価値を創造したいという思いに突き動かされている人々も沢山いらっしゃいます。その思いが具現化できる環境作りが必要ではないでしょうか。

A3 独立社外取締役として、一般株主の皆様のご代表として、SBFの企業価値を高めていけるように、いわゆる“内部の物差し”を元にした議論に終始することなく、自身の経験を活かして、幅広い考え方ができるように、取締役会での発言を通じて貢献していきたいと思っています。SBFの女性活躍推進のインスピレーションになればいい会合にも参加させていただいております。

社外取締役
内田 晴康



A1 自由、闊達に、新しいことにチャレンジする精神が漲っており、社員の個性、多様性を尊重する文化が共有されていることが強みだと思います。事業展開では、市場の需要を掘り起こし、創造し、常に変革を試みるという精神で取り組んでいることに加え、何より「楽しく」仕事をする集団であることです。

A2 さらなる成長のためには、明確な中・長期計画を共有し、具体的な行動計画を定め、実行し、成果の検証をしながら、行動計画等を変革して行くプロセスを強化することが必要です。また、チャレンジを無謀なチャレンジとしないための、ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理体制を強化することも肝要です。

A3 企業が直面する国内外の様々な法律問題に対応し、企業経営者が適切な経営判断をするためのアドバイスをしてきた経験を活かし、主として、経営を執行する役員の方々に対してリスク管理、コンプライアンスの視点での適切な助言をしていきたいと考えています。否定的、消極的な視点ではなく、会社の成長戦略を支える前向きなアドバイスを心掛けます。

社外取締役
増山 美佳



A1 SBFの強みは、まずヒトです。物事が上手くいかない時こそポジティブ思考で、明るく、そして仕事が早いと感じます。自分の意見を上司にも周りにもきちんと表明し、自律心をもって仕事を進める姿勢が素晴らしいです。こういう人たちが常に評価される組織であり続けてほしいと思います。

A2 国内も海外もさらに事業が拡大し、買収やアライアンスが進展する中、結果を出し続けることは並大抵のことではありません。多様な仲間が増える中、「やってみなはれ」の企業価値観をどのように深化、具現化し、結果に結びつけていくかが成長のポイントです。

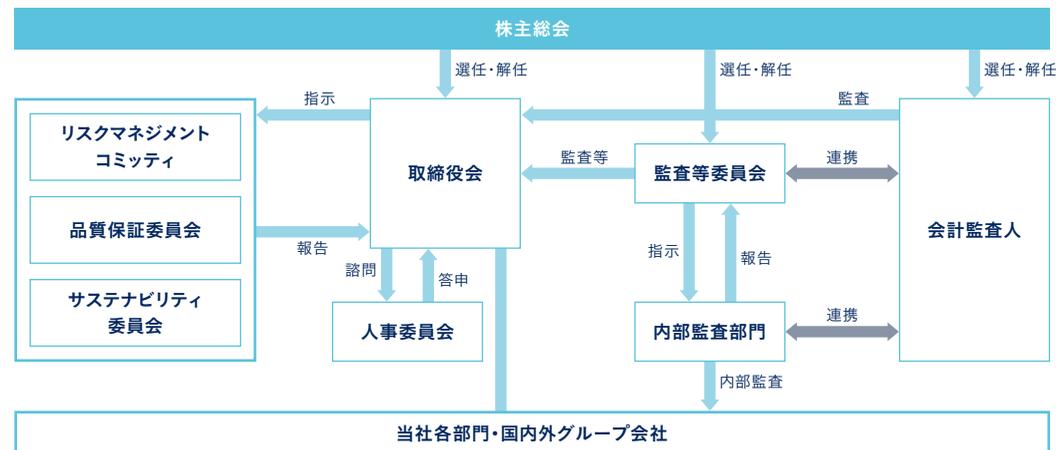
A3 私は多国籍企業の中で多様な人材とともに成果を出していくことを自らの強みとしてきました。そのような私が、一般株主の利益を代表し、独立した立場で常に一步先をみる目線を大切に、どうしたら多様な人材を活かし成果を出していくかを提言していきたいと考えています。また、「やってみなはれ」の企業精神に合致するグローバルな「攻めのガバナンス」を実現していくことに貢献したいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、「水と生きる」を掲げる会社として、自然を大切に、社会を潤し、そして新たな挑戦を続けることを約束します。また、社会情勢の変化や健康に対する消費者ニーズの高まりといった昨今の事業環境の変化を踏まえ、ビジョンを「次世代の飲用体験を誰よりも先に創造し、人々のドリンクライフをより自然で、健康で、便利で、豊かなものにする」と定めています。株主及び投資家の皆様、お客様、地域社会、取引先、従業員等の各ステークホルダーとの間の良好な関係を保ち、企業としての社会的責任を果たすため、コーポレート・ガバナンスの充実に努めてまいります。

当社のコーポレート・ガバナンス体制図



社外取締役の選任理由

監査等委員	独立役員	選任理由	2018年12月期の出席状況	
			取締役会	監査等委員会
井上 ゆかり	○	長年にわたる企業経営者としての豊富な実績と海外での職務経験等に基づく高い見識を有しているためです。	12回/15回	
内田 晴康	○	弁護士としての豊富な経験と高い見識を有しているためです。	15回/15回	14回/14回
増山 美佳	○	コーポレート・ガバナンス、人材・組織、M&A等の分野における豊富なコンサルティング経験及び見識と、経営・経済に関するグローバルな知見を有しているためです。	15回/15回	14回/14回

現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社はコーポレート・ガバナンス体制として、監査等委員会設置会社を選択し、取締役会、監査等委員会及び会計監査人を設置しています。これは、取締役会の議決権を有する監査等委員である取締役（監査等委員）が監査を行うことにより監査・監督の実効性を向上

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、コーポレート・ガバナンス体制として、監査等委員会設置会社を選択しております。これは、取締役会の議決権を有する監査等委員である取締役が監査を行うことによる監査・監督の実効性の向上、及び、内部監査部門を活用した監査の実施による内部統制の実効性の向上を目的とするものです。

「コーポレート・ガバナンス体制の概要」のより詳しい情報につきましては、当社ホームページをご覧ください。

<https://www.suntory.co.jp/softdrink/ir/management/governance02.html>

実効性評価について

当社は、年に1回、取締役会の実効性について、全取締役による自己評価を実施しています。2018年には、取締役会の役割・構成・運営の適正性等の実効性の評価に加え、全取締役が各取締役の問題意識を把握する機会とするため、当社の経営上の重要課題に関する現状認識、今後議論すべきと考える事項についても、記名式で、アンケート調査を実施しました。調査結果を踏まえ、2019年1月開催の取締役会において、2018年の取締役会の課題及びその対応方針について議論を行い、2017年の評価における課題であった経営計画に対する審議の充実について改善がみられたこと、中長期的な経営戦略・経営課題等の審議が年々充実してきていることが確認されるとともに、2019年に重点的に審議すべき中長期的な経営戦略・経営課題につき議論しました。今後も、取締役会の実効性の更なる向上に努めてまいります。

役員報酬

当社の取締役（監査等委員を除く）の報酬限度額は、2015年3月27日開催の定時株主総会決議において年額1,000百万円以内（うち社外取締役分は年額100百万円以内。なお、使用人兼務取締役の使用人分の給与を含まない）、監査等委員の報酬限度額は、同定時株主総会決議において年額150百万円以内と定められています。

各取締役（監査等委員を除く）への報酬の配分については取締役会に、各監査等委員への報酬の配分については監査等委員の協議に一任しています。報酬額の明細は次のとおりです。

(i) 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	賞与	
取締役(監査等委員を除く)(社外取締役を除く)	329	209	119	7
社外取締役(監査等委員を除く)	12	12	—	1
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	46	28	18	1
社外取締役(監査等委員)	28	28	—	2

(注)使用人分の給与はありません。

(ii) 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の 総額(百万円)		報酬等の 総額 (百万円)
			基本報酬	賞与	
小郷三朗	取締役	提出会社	72	43	115

(iii) 役員の報酬等の額の決定に関する方針

取締役の報酬等は、その役割と責務にふさわしい水準となるよう、業績及び企業価値の向上に対する動機付けや、優秀な人材の確保に配慮した体系としています。

業務執行取締役の報酬等は、基本報酬(月次・定額)と賞与(年次・業績連動)としており、その水準は、職責の別に応じて設定しています。また、賞与については、主として連結営業利益(一時的な収支を除く)を指標としてその金額を決定しています。

非業務執行取締役の報酬等は、原則として、基本報酬(月次・定額)のみとしています。常勤監査等委員につきましては、業績への寄与を勘案し、報酬等として基本報酬に加え賞与(年次・業績連動)を支払っています。また、賞与については、主として連結営業利益(一時的な収支を除く)を指標としてその金額を決定しています。

なお、当社は退職慰労金制度及びストックオプション制度は有しておりません。

親会社からの独立性の確保について

当社は、サントリーホールディングス株式会社を親会社として有しております。

当社の事業展開にあたっては、親会社等の指示や承認に基づいてこれを行うのではなく、独立社外取締役を含む取締役会を中心とした独自の意思決定に基づき具体的な業務執行をしております。

コーポレート・ガバナンスの詳しい情報につきましては、当社ホームページをご覧ください。

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

財務ハイライト

サントリー食品インターナショナル及び子会社

	JGAAP			IFRS		
	2014	2015	2016	2016	2017	2018
12月31日に終了した会計年度						
売上収益(売上高)	1,257,280	1,381,007	1,410,765	1,209,149	1,234,008	1,294,256
営業利益	85,950	92,007	93,481	111,865	117,955	113,557
親会社の所有者に帰属する当期利益	36,240	42,462	46,056	71,501	78,112	80,024
減価償却費及び償却費	50,032	56,302	58,654	62,347	63,934	63,319
のれん償却額	25,075	27,226	28,680	—	—	—
のれん償却前 当期純利益	61,315	69,688	74,737	—	—	—
EBITDA ^{※2}	161,057	175,535	180,816	182,585	188,157	174,092
1株当たり当期利益(円)	—	—	—	231.40	252.79	258.98
ROE	—	—	—	11.7%	12.0%	11.4%
のれん償却前						
1株当たり当期利益(円)	198.43	225.53	241.87	—	—	—
ROE	10.6%	11.8%	13.2%	—	—	—
のれん償却後						
1株当たり当期利益(円)	117.28	137.42	149.05	—	—	—
ROE	6.3%	7.2%	8.1%	—	—	—
キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	108,639	145,741	161,860	163,083	149,513	146,354
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 67,483	△ 188,847	△ 57,849	△ 57,461	△ 52,958	△ 58,543
フリーキャッシュ・フロー	41,156	△ 43,106 ^{※4}	104,011	105,621	96,554	87,811
財務活動によるキャッシュ・フロー	13,671	38,504	△ 115,515	△ 117,126	△ 63,593	△ 56,868
現金及び現金同等物の期末残高	105,505	97,718	84,096	84,096	113,883	146,535
12月31日現在						
資産合計	1,389,096	1,484,434	1,366,000	1,421,398	1,522,029	1,539,416
資本合計	635,624	626,890	602,447	662,815	746,201	798,877
設備投資	69,141	63,535	60,172	60,734	59,068	60,444
D/Eレシオ(倍) ^{※3}	0.4	0.5	0.4	0.3	0.2	0.2

※1 2017年12月期よりIFRSに準拠

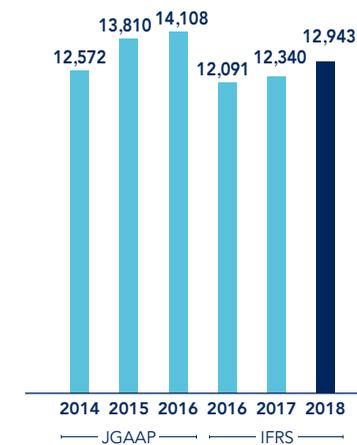
※2 EBITDA=営業利益±持分法による投資損益以外のその他収支+減価償却費

※3 D/Eレシオ=(有利子負債-現金及び預金)÷純資産

※4 2015年にジャパンビバレッジホールディングス株式会社(約1,500億円)の株式を取得

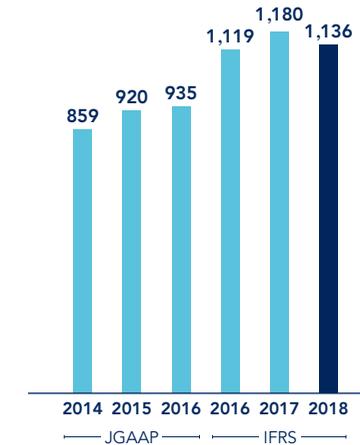
売上収益(売上高)

(単位:億円)



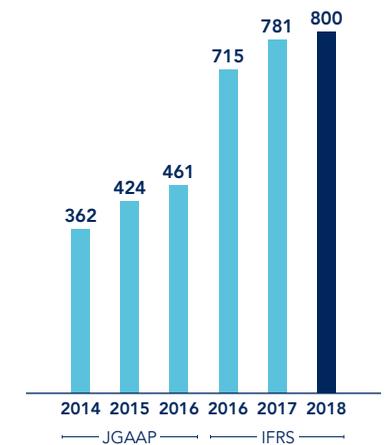
営業利益

(単位:億円)



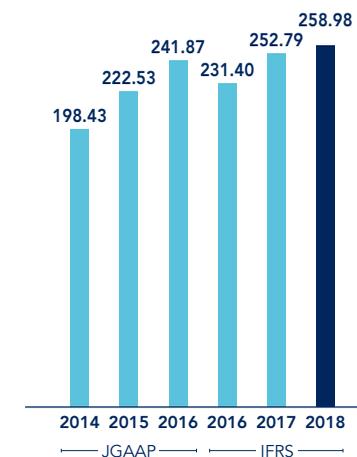
親会社の所有者に帰属する当期利益

(単位:億円)



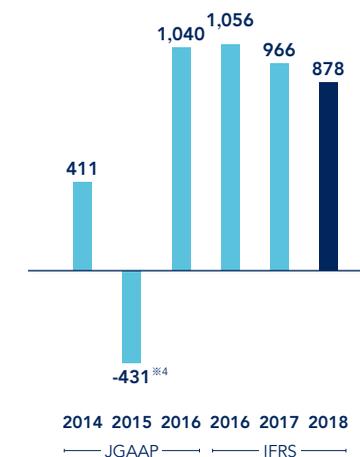
1株当たり当期利益

(単位:円)



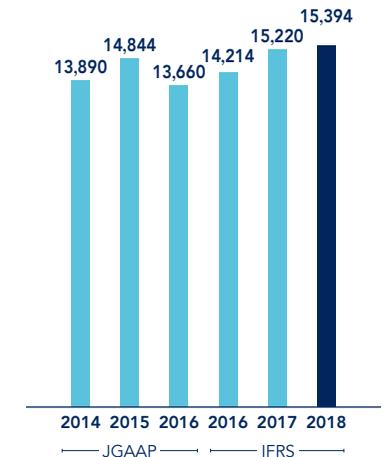
フリーキャッシュ・フロー

(単位:億円)



資産合計

(単位:億円)



SBFのロングセラーブランド

LOCALLY LOVED BRANDS

長年愛されてきた飲料

世界各地で愛されてきたブランドは、SBFの大きな強みです。ロングセラーの主なブランドを歴史とともにご紹介します。



BRAND'S® Essence of Chicken 1835



英国王ジョージ4世の王室シェフであったHenderson William Brand氏が、王の健康のためにチキン・エッセンスを使った飲料を考案したのがはじまりです。Brand氏は退職後、1835年に「BRAND'S Essence of Chicken」を滋養ドリンクとして一般発売しました。1897年には、その優れた品質が認められ、王室から王室御用達の許可が与えられました。やがて、1920年代にアジアで展開を開始。1970年代には、アジアの常

備食として、幅広い世代の家庭に定着するようになりました。経済発展するアジアの様々な都市で、健康と活力へのニーズから、急速に需要が高まったのです。

2015年には発売180周年を迎えました。現在も積極的なマーケティング活動や、健康に関する科学的分析など、さらなるブランド成長に向けて取り組んでいます。

Orangina 1936



「Orangina」ブランドは1936年に誕生しました。ブランドの創始者Léon Beton氏の、「地中海で育ったオレンジの美味しさを、一年中どこにいても味わってほしい」という思いを形にした商品でした。

「Orangina」を語る上で欠かせないのは、丸みのある特徴的なその容器。何度かのデザイン変更を経ながら、オレンジをかたどった象徴的なデザインとして、現在まで長く愛されています。「Orangina」ブランドがフランス全土に広まったのは1950年代のこと。フランスのカフェ文化の中で親しまれ、人々の暮らしに急速に浸透していきま

氏によるユニークなポスターにはこの頃に描かれ、ブランドのイメージ定義に大きく寄与しました。1970年代には、「Shake」というプロモーションを実施。「Orangina」の特長である果実成分を余すことなく楽しめるよう、炭酸飲料でありながら「振って飲む」というプロモーションを展開し話題になりました。

そして、1980年代には、フランスを飛び出し国・地域を超え広がりました。現在、世界60カ国以上の国々で飲用されています。

「サントリー烏龍茶」は、1981年に缶入りウーロン茶飲料として発売されました。当時、無糖のお茶は家庭で淹れて飲むもので、「わざわざお金を出してお茶を飲む」という発想自体がほとんどありませんでした。さらに、中国のお茶である烏龍茶自体、日本の消費者にはなじみの薄いものでした。

しかし、「健康」をキーワードに、お酒の営業のルートを活用した飲食店での営業活動により少しずつ飲用機会を広げ、さらに、中国の伝統的な知恵が詰まったお茶であることをテーマにした宣伝広告を展開したことで、幅広い世代に親しまれるようになりました。この成功は、日本のお客様が「無糖茶」をRTD(Ready to Drink)飲料として楽しむようになるきっかけにも

なりました。「サントリー烏龍茶」は現在も、日本の烏龍茶飲料市場売上No.1を誇っています。

さらに、烏龍茶の商品開発技術は、その後も受け継がれ、2006年には烏龍茶の健康価値を強化した「特定保健用食品 黒烏龍茶」を開発。「脂肪の吸収を抑える」「体に脂肪がつきにくい」という付加価値の高い商品として飲用されています。

また、日本の「サントリー烏龍茶」ブランドが培ってきた知見を活かし、2013年にはベトナムで「TEA+ Oolong Tea」が発売されました。ベトナム飲料市場では1,000万ケースを超えるブランドにまで成長しており、「サントリー烏龍茶」ブランドの長年の蓄積は、世界へと広がっています。

サントリー烏龍茶 1981



「Lucozade」ブランドは英国で1929年に誕生し、当初は子供が風邪をひいた時に飲む飲料として発売されていました。そのブランド名は、人の体にとって重要なエネルギー源であるGlucose(ブドウ糖)にちなんでいます。

1960年代には、当時の特徴的な黄色いパッケージと、印象的なTVCMが好評となりました。その後、1980年代にエナジードリンクとしてリブランディングし、1990年にはスポーツドリンクの商品も発売されるなど、清涼飲料水としてよりカジュアルに楽しめるようになりました。現在、世界15カ

国以上で販売されています。

2017年から2018年には、健康志向の高まりに応え、低糖の中味にリニューアルし、お客様の嗜好の変化とともに進化を続けています。

Lucozade 1929



サントリーの歴史

“やってみなはれ”

サントリーグループの歴史をつくってきたのは、常に果敢なチャレンジ精神でした。誰もやらなかったことに挑む。常識を疑い視点を変え、考えぬいて、ひたむきに行動する。失敗や反対を恐れず、ひたすら挑戦しつづける。新しい市場創造も、新たな価値提供も、そんな情熱から生まれました。『やってみなはれ』は、現在も未来も、わたしたちの事業の原動力となる価値観です。

事業の歴史

1907

甘味葡萄酒
「赤玉ポートワイン」
発売



※1973年に「赤玉スイートワイン」に名称変更

1921

株式会社寿屋を創立



1923



日本初のモルトウイスキー
蒸溜所・山崎蒸溜所着工。
国産ウイスキー製造への
第一歩を踏み出す

1929

日本最初の本格ウイスキー
「サントリーウイスキー白札」
発売

1937

「サントリー
ウイスキー角瓶」
発売



1920s

1921

社会貢献のための組織
「邦寿会」設立



無料診察と施薬を目的として、
大阪市に「今宮診療院」を開設

1940s

1946

食品化学研究所設立
(現 公益財団法人
サントリー生命科学財団)



1960s

1961

サントリー美術館開館



1969

鳥井音楽財団設立
(現「公益財団法人
サントリー芸術財団」)

1980s

1973

「サントリーの愛鳥活動」



1979

サントリー文化財団設立
(現「公益財団法人 サントリー文化財団」)

1986

サントリーホール開館



2004



世界初バイオテクノロジーを
用いた「青いバラ」の開発に成功

2005

「ザ・プレミアム・モルツ」が
第44回「モンドセレク
ション」のビール部門で
日本初の最高金賞
を受賞



2009

フランスの清涼
飲料メーカー
「オレンジナ・
シュウェップス」
がグループに
加わる



2003

サントリー「天然水の森」活動開始



2004

サントリー次世代環境教育
「水育(みずいく)」開始

2013

「サントリー食品
インターナショナル」
東証1部上場



2014

「ビームサントリー」社設立



2014

「サントリー
環境ビジョン2050」策定

2015

サントリー次世代環境教育
「水育」を海外では初とな
るベトナムで活動開始

2017

サントリーグループ
『水理念』策定

1899



創業者・鳥井信治郎、
鳥井商店を開業し、
ぶどう酒の製造販売を始める

環境・文化・社会活動の歴史

“利益三分主義”

わたしたちの事業は、お得意先やお取引先、そしてこの社会のおかげで成り立っています。だから、事業で得た利益は、「事業への再投資」にとどまらず、「お得意先・お取引先へのサービス」や「社会への貢献」にも役立てていこう。そんな思いを言葉にしたのが『利益三分主義』です。「おかげさまで」の心で、事業の成功をステークホルダーや社会全体と分け合い、互いに発展・成長していける関係づくりに全力を注ぐこと。これもまた、サントリーグループ不変の価値観です。

会社概要

会社名

サントリー食品インターナショナル株式会社
(英語表記)
Suntory Beverage & Food Limited

本社所在地

〒104-0031
東京都中央区京橋三丁目1-1
東京スクエアガーデン

資本金

168,384百万円

従業員数

24,142名(2018年12月末現在)

より詳細な情報は下記Webサイトをご覧ください。



ホームページ

<https://suntory.co.jp/softdrink/company/>



IRサイト

<https://suntory.co.jp/softdrink/ir/>

主なグループ会社

名称	事業
日本	
サントリーフーズ株式会社	清涼飲料の販売
サントリービバレッジソリューション株式会社	清涼飲料の販売
サントリービバレッジサービス株式会社	清涼飲料の販売
株式会社ジャパンビバレッジホールディングス	清涼飲料の販売
サントリープロダクツ株式会社	清涼飲料の製造
欧州	
Orangina Schweppes Holding B.V.	清涼飲料の製造・販売
Lucozade Ribena Suntory Limited	清涼飲料の製造・販売
アジア	
Suntory Beverage & Food Asia Pte. Ltd.	東南アジア地域における飲料・食品事業の戦略構築とグループ統括
BRAND'S SUNTORY INTERNATIONAL CO., LTD.	健康食品の製造・販売
PT SUNTORY GARUDA BEVERAGE	清涼飲料の製造・販売
Suntory PepsiCo Vietnam Beverage Co., Ltd.	清涼飲料の製造・販売
Suntory PepsiCo Beverage (Thailand) Co., Ltd.	清涼飲料の製造・販売
オセアニア	
FRUCOR SUNTORY NEW ZEALAND LIMITED	清涼飲料の製造・販売
FRUCOR SUNTORY AUSTRALIA PTY. LIMITED	清涼飲料の販売
米州	
Pepsi Bottling Ventures LLC	清涼飲料の製造・販売

株主・投資家情報

2018年12月末現在

証券コード

2587

上場年月日

2013年7月3日

上場証券取引所

東京証券取引所市場第一部

事業年度

毎年1月1日から12月31日まで

発行可能株式総数

480,000,000株

発行済株式の総数

309,000,000株

株主数

42,248名

定時株主総会

毎年3月

(議決権の基準日 毎年12月31日)

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

大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率
サントリーホールディングス株式会社	183,800	59.4%
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	9,046	2.9%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,875	2.2%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,457	1.7%
JP MORGAN CHASE BANK 385632	4,137	1.3%
STATE STREET BANK WESTCLIENT – TREATY 505234	3,930	1.2%
HSBC BANK PLC A/C ABU DHABI INVESTMENT AUTHORITY	3,258	1.0%
JPモルガン証券株式会社	2,678	0.8%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2,635	0.8%
JP MORGAN CHASE BANK 385167	2,371	0.7%

格付情報

日本格付研究所(JCR) (2018年7月2日現在)

長期優先債務格付(発行体格付)	AA-
国内コマーシャルペーパー格付	J-1+

ムーディーズ (2018年11月19日現在)

長期優先債務格付(発行体格付)	A3
-----------------	----

株価と出来高の推移



SUNTORY
SUNTORY BEVERAGE & FOOD