

2016年度 決算説明会

2017年2月13日

サントリー食品インターナショナル株式会社

SUNTORY
SUNTORY BEVERAGE & FOOD

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

小郷です。

本日はお忙しいなか、お集まりいただきありがとうございます。

2016年度振り返りと2017年度方針

代表取締役社長 小郷三郎

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

まず2016年度を振り返り、
その後、2017年度方針について説明いたします。

また、最後には、今後に向けたお話を少しさせていただきます。

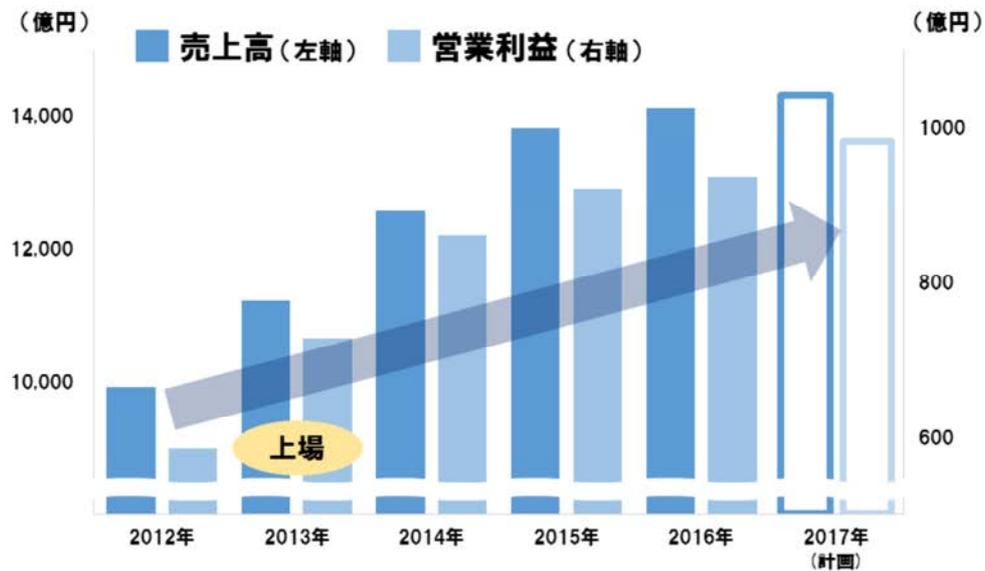
2016年度振り返り

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

まずは2016年度の振り返りです。

これまでの業績推移

継続的な増収増益を実現



©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

4

ご覧の通り、
我々は、上場以来、
毎年着実に増収増益を実現してきました。

2016年度 業績ハイライト

為替の逆風を乗り越え、増収増益

	2016年 実績	対前年増減率	為替中立
売上高	14,108億円	+2.2%	+7.7%
営業利益	935億円	+1.6%	+11.4%
純利益 <small>(*)</small>	461億円	+8.5%	+16.4%

(*)親会社株主に帰属する当期純利益

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

5

そして2016年度も
売上高は、2.2%増の1兆4,108億円、
営業利益は、1.6%増の935億円、
純利益は、8.5%増の461億円、
となりました。

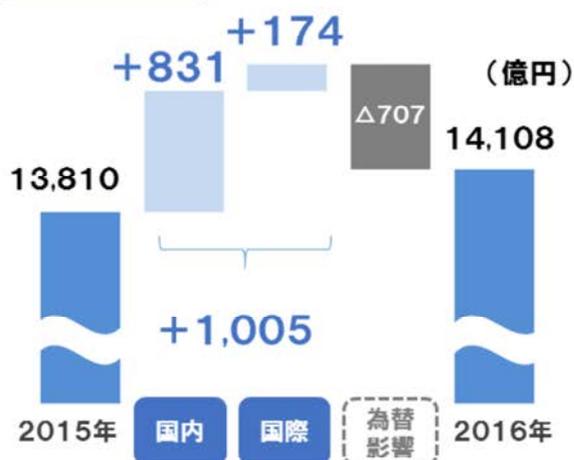
2016年度の年初予想はマイナスの為替影響を織り込み、減益としていました。
為替はその想定以上のマイナス影響がありましたが、
それを乗り越え、増収、増益を達成することができました。

なお、配当については、期末配当39円を実施し、
年間配当は前年から5円増の73円と、大幅な増加となります。

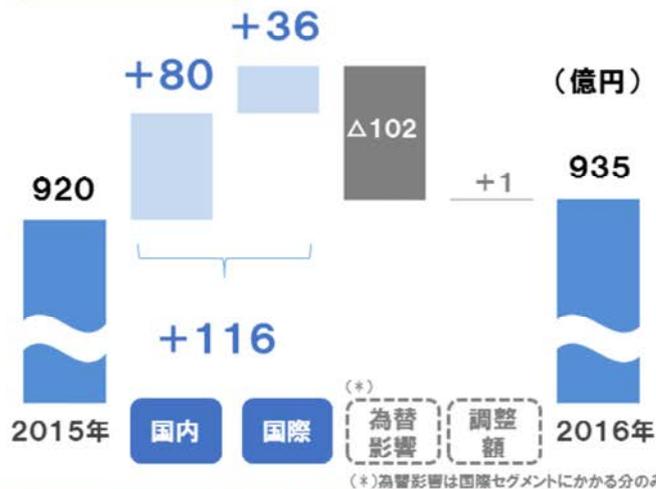
2016年度 業績ハイライト

国内・国際(為替中立)ともに増収増益

売上高



営業利益



©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

次に、実体ビジネスの成長と為替影響を分けてお示します。

2016年度は、対ユーロや対ポンドで大きく円高に推移しました。

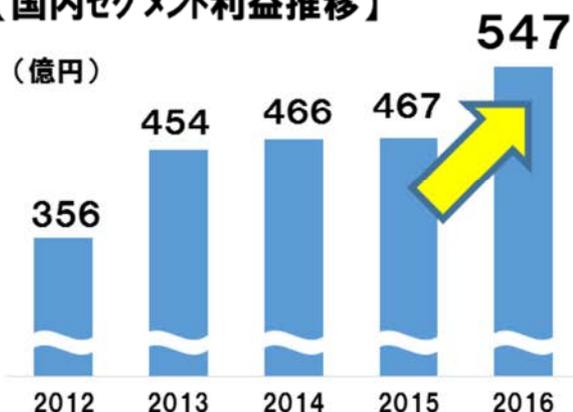
営業利益については、年初、国際セグメント利益に対するマイナスの為替影響を60億円程度見込んでいましたが、それを上回る102億円のマイナス影響がありました。

しかし、ご覧のように、国内と国際の事業それぞれで増収増益を達成し、為替影響を乗り越えることができました。

2016年度 レビュー（国内セグメント）

セグメント利益が初めて500億円を突破

【国内セグメント利益推移】



【利益創出のポイント】

- 「非価格戦略」の推進
 - 高付加価値商品、小容量商品への注力
 - 販促費の効率的な投入
- SCMコスト削減活動の深耕
- 自販機ビジネスの収益力強化

次に国内セグメントについてご説明します。

2016年度のセグメント利益は、初めて500億円を突破し、前年から80億円増の547億円となりました。

このように、前年を大きく上回る利益を創出できたのは、高付加価値商品・小容量商品への注力や販促費コントロールなどの非価格戦略、SCMコスト削減の継続、自販機ビジネスの収益力強化、といった、この数年間取り組んできた活動の成果です。

2016年度 レビュー（国際セグメント）

各エリアで事業基盤の強化を着実に進めた

欧州

- フランス リカバリープランを通じ営業力強化
- 英国 ブランドポートフォリオの拡充
- スペイン 業務用チャネルの強化
- アフリカ ナイジェリアの事業基盤を獲得

アジア

- ベトナム 茶飲料強化、厳しい市場でシェア向上
- 健康食品 ブランド活性化による成長加速

オセアニア

- 主力ブランド「V」の更なる強化

米州

- 非炭酸カテゴリーのポートフォリオ強化

次に国際セグメントです。

2016年度はご覧の通り、各エリアで事業基盤の強化を進めました。

国・地域ごとに様々な課題に直面し、逆風も多い一年間でしたが、迅速に対応し、為替中立ベースで見ると、国際セグメント全体で増収増益にすることができました。

数字を含めた詳細については後ほど稲田から説明させていただきます。

2017年度 方針

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

続いて、2017年度の方針についてお話しします。

市場を上回る売上成長、売上を上回る利益成長を図る

【2017年度 経営方針のポイント】

- 各エリアで事業基盤強化の取組みを継続、さらに深耕
- 高成長が期待できる新たな市場への展開(アジア・アフリカ)
- プレミアムビジネス強化(アジア健康食品)
- グローバル経営体制の更なる強化

2017年度は、
各エリアで市場を上回る売上成長、売上を上回る利益成長を目指します。

そのために、
国内、国際いずれのエリアにおいても、ブランドや流通基盤の強化を継続します。

また、今後高い成長が期待できる事業領域の強化も進めます。

一つはアジアやアフリカといった新興国での展開です。
昨年事業基盤を獲得したナイジェリアに加え、
新たなエリアの展開も積極的に検討していきます。

また、アジアの健康食品などのプレミアムビジネスにおいて、
今後さらなる事業拡大を図ります。

そして、1月に発表した組織変更により、
各エリアにおける自律的な成長とグローバル経営を強化してまいります。

2017年度 業績の見通し

上場来、5期連続の増収増益を目指す (※1)

	2017年 予想	対前年増減率	為替中立
売上高	14,300億円	+1.4%	+2.2%
営業利益	980億円	+4.8%	+6.4%
純利益 <small>(※2)</small>	470億円	+2.0%	+3.7%

(※1)2012年度決算を基点に2013年度から2017年度までの5期連続
(※2)親会社株主に帰属する当期純利益

続いて2017年度の業績予想です。

売上高は1.4%増の1兆4,300億円、
営業利益は4.8%増の980億円、
純利益は2.0%増の470億円となる見通しです。

為替中立ベースでは、
売上高は2.2%増、
営業利益は6.4%増、
純利益は3.7%増となる見通しです。

世界経済の不確実性が引き続き高まっていますが、
着実な売上と利益の成長を実現し、5期連続の増収増益を目指してまいります。

なお、年間配当予想は1円増の74円です。

今後に向けて

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

私の説明の最後に、
中長期的に目指している姿について、
お話をさせていただきます。

A quest for the best tastes & quality
to bring happiness & wellness into everyday life.

**お客様の生活に幸せと健康をもたらす
とっておきのおいしさと品質を追い求め続けること**

To be the leading global soft drink company
recognized for our premium and unique brands.

**上質でユニークなブランドで認められる
飲料業界のグローバル・リーディングカンパニー**

ここにお示しているのが、われわれのビジョンです。

私たちは、お客様の生活に幸せと健康をもたらす、
とっておきのおいしさと品質を追い求め続けています。

そして、
上質でユニークなブランドで認められる
飲料業界のグローバル・リーディングカンパニーを目指しています。

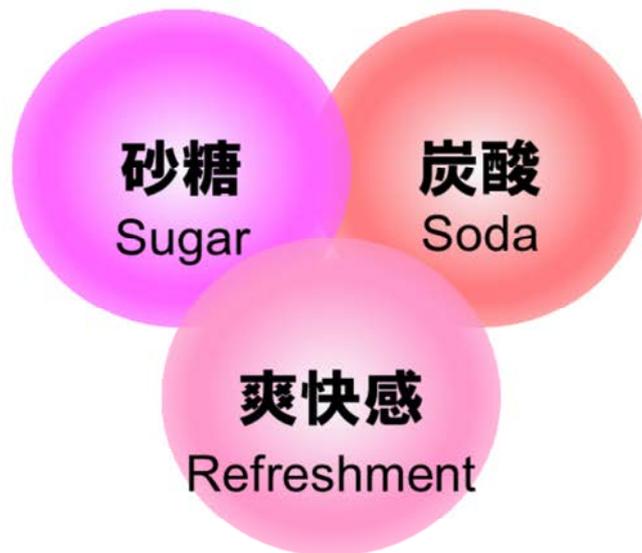
我々はグローバルプレイヤーとして認知されるようになってきましたが
上位2社の背中はまだまだ遠いのが現状です。

「お客様が求める新たな価値」 の提供

そういった中で我々の存在意義はどこにあるかというと、
お客様が求める価値を提供し続けることにほかなりません。

お客様のニーズは、年々多様化しており、
これまでの商品では満たされないニーズが次々と生まれてきています。

そういったお客様の新たなニーズに応える商品を開発し、
提供し続けるという点において、
我々は世界の競合メーカーに対し優位性を発揮し、
グローバル飲料市場の中で存在感を高めることができると考えています。



それでは、お客様が求める価値、ニーズとは具体的にどのようなものでしょうか。

かつて、お客様が清涼飲料に求めていたものは
砂糖や炭酸が含まれ、飲むことですっきりとした爽快感を感じられる
「Sugar」「Soda」「Refreshment」でした。

そしてこのニーズを満たす炭酸飲料やコーラ飲料によって、
世界の飲料市場は拡大してきたのです。

ナチュラル
&
ヘルシー

豊かな味わい
を手軽に
II
お茶・コーヒーの
RTD化

避糖化
(無糖・減糖・微糖)

しかし近年では、先ほども申し上げたように、
新たなニーズが次々と生まれてきており、
中でも、二つの大きな消費トレンドが起こっています。

一つは、健康志向を背景に自然なものや健康により良いものを求めるニーズ。
つまりナチュラル&ヘルシー。

例えば、低カロリー商品や天然素材を使用した商品、
日本におけるトクホのような商品の需要が急速に高まっています。
天然水やニアウォーターといった商品が流行しているのも、この流れに沿ったものといえます。

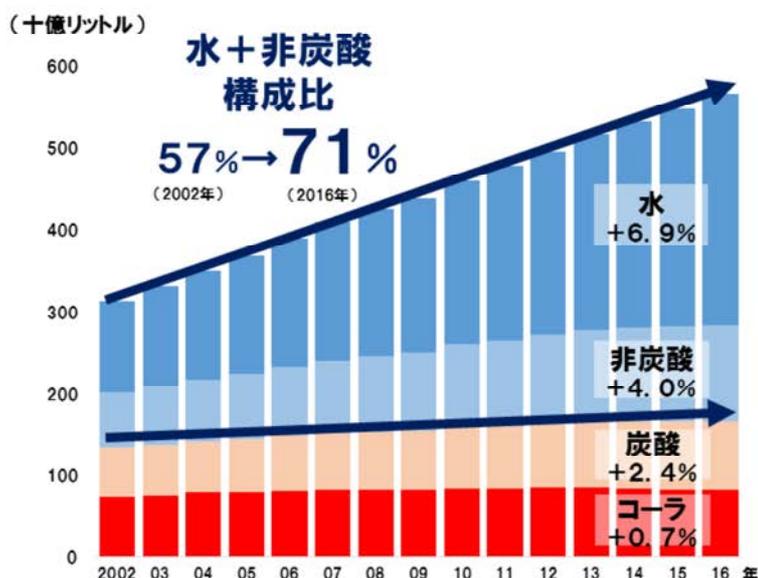
もう一つは、より豊かな味わいや深みを追求するニーズです。
歴史上、人々のこのようなニーズを満たしてきたのはお茶やコーヒーといった嗜好品でしたが、
近年は、美味しいお茶やコーヒーを、缶やペットボトルなどでいつでも手軽に楽しむ
「Ready to Drink」すなわちRTD化のトレンドが起こっています。

この二つのトレンドは、
それぞれにおいて、そして重なりながら、今後世界で更に大きくなっていくと考えています。

加えて、こうした流れの中で、
お客様が砂糖の摂取を避ける「避糖化」のトレンドも世界各地で起こっており、
今後ますます進行していくものと考えています。

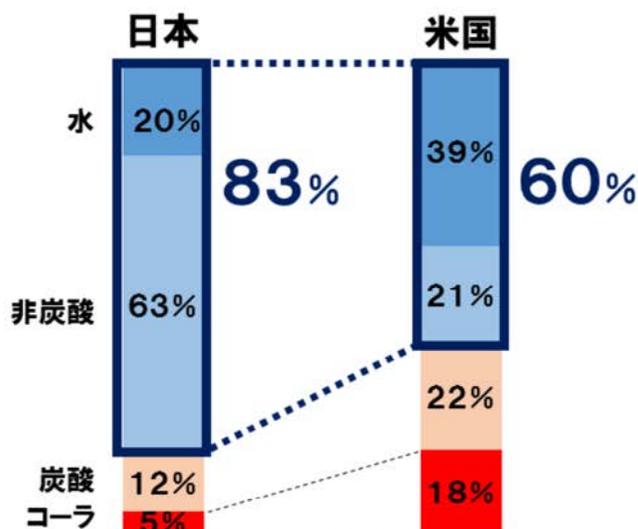
世界の飲料市場のトレンド

【世界の飲料市場 推移】^(*)



【日米市場 カテゴリー構成比】^(*)

(2016年)



(*)出典:Euromonitor, Off-Trade, Volume

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

17

左のグラフは、世界の飲料市場の推移をカテゴリー別にお示したものです。

先ほどご説明した「Sugar」「Soda」「Refreshment」というニーズを満たす、伝統的なカテゴリーであるコーラ飲料や炭酸飲料は、近年はほぼ横ばいで推移しています。

一方、「ナチュラル&ヘルシー」や「お茶やコーヒーのRTD化」といった新たなニーズを満たす、水や非炭酸飲料は大きく伸長しています。

このようなトレンドの中、なぜ我々が世界の競合メーカーに対し優位性を発揮できるのでしょうか。それは、国内市場が今ご説明したトレンドの先進市場であるからです。日本においては水と非炭酸飲料の構成比が既に8割を超えており、欧米諸国と比較しても高い水準にあります。

我々は、この国内において、新たな価値やトレンドを捉えた商品ポートフォリオをいち早く築き、市場の伸びを上回って成長し続けてきました。

それを実現可能にした技術力やノウハウの蓄積は、今後海外でも活かせると確信しています。

お客様の新たなニーズに応える新商品

【2016年の新商品】



日本

英国

フランス

ベトナム

NZ

米州

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

18

実際に、我々はこの数年間、
日本でつちかった技術力やノウハウを活用しながら、
世界各国の市場のトレンドを捉え、新たな価値を提供する商品を
開発、発売してきました。

昨年は、ご覧のとおり、世界中で健康志向の新商品や、
日本のお茶の技術を活かした新商品を発売しました。

これらは、各エリアのお客様に対し新たな価値を提案する商品であり、
我々にとっては一つの挑戦ではありますが、
お客様の反響から、確かな手応えを感じています。
そして今年も各国で様々な新商品の発売を検討しています。

(参考)

日本における、カフェインゼロのトクホ飲料「特茶 カフェインゼロ」
英国における、ゼロカロリーのエナジードリンク「Lucozade Zero」
フランスにおける、低糖のプレミアムアイ스티ー「May Tea」
ベトナムにおける、緑茶飲料の「TEA+ MATCHA」
ニュージーランドにおける、天然素材を主成分としたエナジードリンク「V Pure」
オセアニアに続いて米州で新たに発売した、緑茶の抗酸化成分を配合した
水分補給飲料「OVI」

To Be the Third Force

世界第3極の地位を確立

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

19

このように、
お客様が求める新たな価値を提供し続けることで、
世界第三極の地位の確立を目指します。

“To Be the Third Force”
これこそが、私たちが目指しているグローバル・リーディングカンパニーです。

引き続き、展開する国・地域において、
それぞれのお客様に徹底的に向き合ってまいります。

私からの説明は以上です。

決算補足説明

常務執行役員 稲田晴久

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

稲田でございます。

私からは2016年度決算ならびに2017年度業績予想について
補足させていただきます。

2016年度 実績

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

まずは2016年度実績です。

2016年度 実績

全ての段階利益において増益を達成

	2015年 実績	2016年 実績	対前年		
			増減(億円)	増減率	為替中立
売上高	13,810 億円	14,108 億円	+298	+2.2%	+7.7%
営業利益	920 億円	935 億円	+15	+1.6%	+11.4%
純利益 (*1)	425 億円	461 億円	+36	+8.5%	+16.4%
EBITDA (*2)	1,755 億円	1,808 億円	+53	+3.0%	+11.3%
のれん償却前 純利益 (*3)	697 億円	747 億円	+50	+7.2%	+15.4%

(*1)2016年実績は親会社株主に帰属する当期純利益

(*2) EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額

(*3) のれん償却前純利益(15年実績)当期純利益+のれん償却額

(16年実績)親会社株主に帰属する当期純利益+のれん償却額

ご覧のとおり、増収、
また、全ての段階利益において増益となりました。

2016年度 実績(セグメント別)

実質的に全エリアにおいて増収増益 (*)

	売上高	対前年			セグメント利益	対前年		
		増減(億円)	増減率	為替中立		増減(億円)	増減率	為替中立
国内	8,900 億円	+831	+10.3%	-	547 億円	+80	+17.1%	-
国際	5,207 億円	△534	△9.3%	+3.5%	674 億円	△66	△8.9%	+5.6%
欧州	2,294	△248	△9.8%	+4.4%	384	△56	△12.8%	+1.9%
アジア	1,643	△162	△9.0%	+3.5%	143	+7	+5.3%	+24.8%
オセアニア	408	△48	△10.6%	+0.4%	52	△7	△12.0%	△2.8%
米州	862	△75	△8.0%	+2.4%	96	△10	△9.2%	+1.9%

(*)オセアニアのセグメント利益は前年に在庫評価方法の見直しを実施したことによるマイナス影響あり

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

23

次にエリア別の売上高とセグメント利益です。

為替中立ベースで見ると、
オセアニアが特殊要因により減益となったことを除けば、
全エリアで増収増益を達成しました。

ここからは、エリア別にご説明します。

国内セグメント 2016年度実績

収益性重視の取組みが奏功し、大幅増益

売上高	増減率	セグメント利益	増減率
8,900 億円	+10.3%	547 億円	+17.1%

- JBグループの連結影響もあり、大幅増収
- 収益性重視の取組みの結果、大きく増益



国内セグメントです。

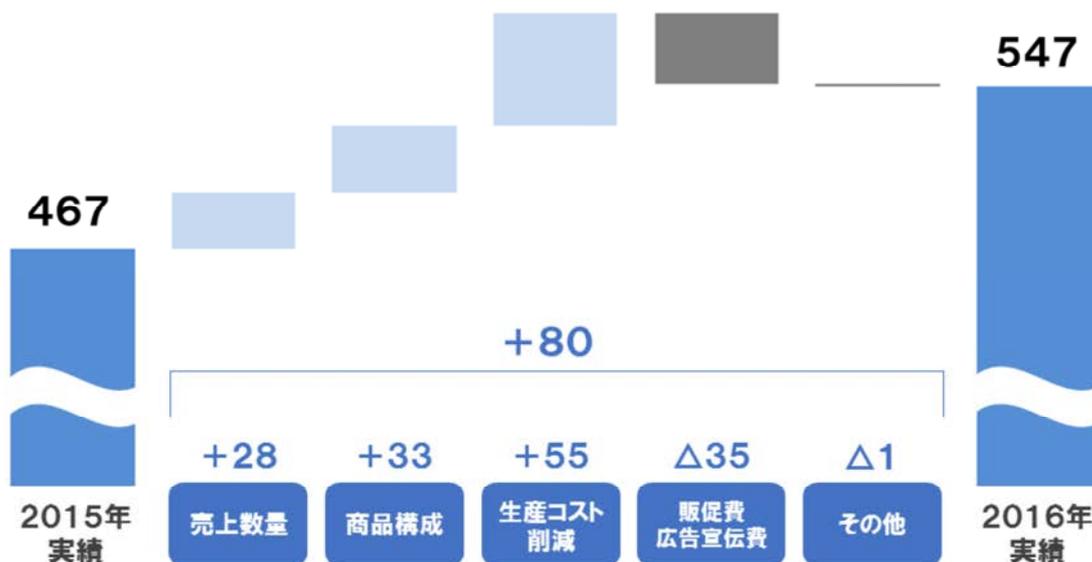
売上高は、10.3%増の8,900億円となりました。
2015年8月からジャパンビバレッジグループを連結したことにより
大幅な増収になりましたが、
その影響を除いた既存ビジネスベースでも増収になりました。

セグメント利益も、17.1%増の547億円と、大幅な増益となりました。
収益性重視の取組みに注力した結果、大きく利益を増やすことができました。

国内セグメント 2016年度実績

利益増減要因

(億円)



©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

25

次に、2016年度の国内セグメント利益について、増減要因に沿ってご説明します。

まず、売上数量は、28億円の増益要因となりました。

弊社の販売数量は1%増でしたが、サントリー天然水、BOSS、伊右衛門などの重点ブランドを、順調に伸ばすことができました。

なお、サントリー天然水は、6%増と大きく伸長し、弊社のブランドで初めて1億ケースの販売数量を達成しました。今後も最重要ブランドの一つとして、一層注力してまいります。

次に、商品構成ですが、33億円の増益要因となりました。

容器別では、500mlのペットボトルは一桁後半の伸びとなりました。

大容量ペットボトルは、市場が前年を上回ったと推定される中、弊社は過度な価格競争に踏み込まなかった結果、前年を下回りました。

また、「伊右衛門 特茶」「特茶 カフェインゼロ」をはじめとしたトクホの伸びも、商品構成の改善に寄与しました。

生産コスト削減は、55億円の増益要因となりました。

コスト改善活動については、ペットボトルのキャップの軽量化、ラベルの薄肉化を継続したほか、ボトル缶コーヒーの自社製造への取り込みも貢献し、合計で、27億円の改善となりました。

また、為替影響はコスト増に繋がりましたが、原材料市況の改善が利益にプラスに働き、為替と市況の合計では28億円の改善となりました。

販売促進費・広告宣伝費は35億円の減益要因となりました。

メリハリをつけた費用投入を意識し、売上に対する比率ではしっかりとコントロールできました。

欧州 2016年度実績

フランスの上期の不振を全体でカバーし、増収増益

売上高	為替中立	セグメント利益	為替中立
2,294 億円	+4.4%	384 億円	+1.9%

(売上高) (為替中立)

フランス (※1) 883億円 Δ 0.3% 上期は不振も下期は販売ペースが改善

英国 (※2) 643億円 +6.5% 主力ブランドが好調に推移

スペイン (※3) 537億円 +10.8% 業務用チャンネルが引き続き好調



(※1) フランス、ベルギー、(※2) 英国、アイルランド、(※3) スペイン、ポルトガル

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

26

ここからは、国際セグメントについて説明します。

まずは欧州です。

2016年度の為替中立ベースの売上高は4.4%増、セグメント利益は1.9%増となりました。

フランスは、デフレ進行の影響により前半は厳しい結果でしたが、後半はリカバリープランの遂行により販売が改善し、年間の売上高はほぼ前年並みとなりました。

英国は、「Lucozade Zero」を発売したLucozadeやRibenaといった主力ブランドが好調に推移しました。

スペインは、業務用チャンネルが引き続き好調でした。

なお、今回より、国際セグメントの主要な5つの国・事業について、売上高および為替中立ベースでの増減率を開示しております。

具体的には、欧州のフランス、英国、スペイン、そして次のページでご説明するアジアのベトナムおよび健康食品事業の5つです。

外部環境が悪化するも、増収増益を達成

売上高	為替中立	セグメント利益	為替中立
1,643 億円	+3.5%	143 億円	+24.8%

(売上高) (為替中立)

ベトナム	663億円	+3.8%	売上成長は鈍化するも収益力は向上
健康食品	494億円	+4.4%	タイでエッセンスオブチキンが好調



©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

27

次にアジアです。

ベトナムにおける競合の品質問題による市場減速、
タイにおける国王の逝去、
各国における悪天候など、
外部環境が悪化する中、
為替中立ベースの売上高は3.5%増、
セグメント利益は24.8%増と、大幅な増益を果たしました。

ベトナムは、市場減速の影響を受け、売上成長が鈍化しましたが、
収益基盤の強化の取組みにより、増益となりました。

また、健康食品事業はタイを中心に好調で、増収増益となりました。

オセアニア・米州 2016年度実績

オセアニア

「V」が好調も特殊要因により減益

売上高	為替中立	セグメント利益	為替中立
408 億円	+0.4%	52 億円	△2.8%



米州

非炭酸カテゴリーが伸長し、増収増益

売上高	為替中立	セグメント利益	為替中立
862 億円	+2.4%	96 億円	+1.9%



続いてオセアニア、米州です。

オセアニアは、前年に、在庫評価方法を見直したことで一時的な利益が発生しており、2016年度利益にはその反動によるマイナス影響がありましたが、その要因を除くと、為替中立ベースで増収増益となりました。

米州は、非炭酸カテゴリーが伸長するなど、為替中立ベースで増収増益となりました。

2017年度 業績予想

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

続きまして、2017年度の業績予想についてご説明します。

2017年度 業績予想

増収増益の計画

	2016年 実績	2017年 予想	対前年		
			増減(億円)	増減率	為替中立
売上高	14,108 億円	14,300 億円	+192	+1.4%	+2.2%
営業利益	935 億円	980 億円	+45	+4.8%	+6.4%
純利益 (*1)	461 億円	470 億円	+9	+2.0%	+3.7%
EBITDA (*2)	1,808 億円	1,860 億円	+52	+2.9%	+4.4%
のれん償却前 純利益 (*3)	747 億円	752 億円	+5	+0.6%	+2.4%

(*1) 親会社株主に帰属する当期純利益

(*2) EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

(*3) のれん償却前純利益 = 親会社株主に帰属する当期純利益 + のれん償却額

2017年度は、先ほど小郷から説明したとおり、増収増益の計画です。

売上成長を上回る利益成長を目指します。

なお、こちらでお示ししている数字は日本基準ですが、
弊社は今期末より国際財務報告基準、IFRSに移行します。
IFRSについては私の説明の最後で補足させていただきます。

2017年度 業績予想(セグメント別)

各エリアで着実な成長を目指す

	売上高	対前年			セグメント利益	対前年		
		増減(億円)	増減率	為替中立		増減(億円)	増減率	為替中立
国内	8,950 億円	+50	+0.6%	-	570 億円	+23	+4.1%	-
国際	5,350 億円	+143	+2.7%	+5.0%	692 億円	+18	+2.6%	+5.8%
欧州	2,250	△44	△1.9%	+3.8%	365	△19	△4.9%	+1.1%
アジア	1,810	+167	+10.1%	+10.1%	178	+35	+24.3%	+22.6%
オセアニア	420	+12	+3.0%	+1.4%	52	+0	+1.0%	+2.0%
米州	870	+8	+0.9%	△0.2%	97	+1	+1.4%	+0.1%

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

31

次に、エリア別の業績予想です。

為替中立ベースで、各エリアにおいて着実な成長を目指します。
中でも、アジアにおいて高い成長を見込んでいます。

国内セグメント 2017年度業績予想

売上高	増減	セグメント利益	増減
8,950 億円	+0.6%	570 億円	+4.1%

- **ブランド&イノベーション戦略の進化**
 - 将来に向けた基幹ブランド強化と高付加価値戦略
- **中長期視点でのSCM活動**
 - 奥大山・九州熊本工場での新ライン稼働
 - コスト改善の継続
- **自販機ビジネスの強化**
 - 優良ロケへの取組み強化(法人・首都圏強化)
 - パーマシン増に向けた活動強化(商品・コラム・機材)

ここからは、エリア別に2017年のポイントについて補足します。

まずは国内セグメントです。

売上高は0.6%増、セグメント利益は4.1%増の計画です。

2017年は、ご覧の通り、
ブランド強化とイノベーションの取組み、
更なるSCM活動、
自販機ビジネスの強化、
の三点に取り組んでまいります。

次のページから、それぞれの活動についてもう少し詳しくご紹介します。

基幹ブランド強化に加え、新たな価値提案を計画

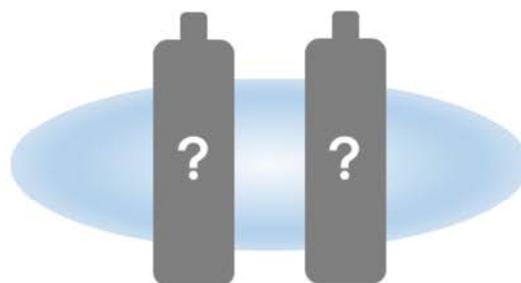
①伊右衛門リバイタライズ

(3月7日予定)



お客様の求める
「上質な急須のお茶」を実現

②高付加価値商品の提案



カテゴリーの枠を越えた
新たな価値を持つ商品を新発売

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

33

まずは国内のブランド戦略です。

2017年はロングセラーブランドの価値を高める活動に注力します。

特に、伊右衛門は、
2004年の発売以来、初となる大型リバイタライズを3月7日に計画しています。
お客様が求める「上質な急須のお茶」を実現し、伸長する緑茶市場で
更なる成長を図ります。

加えて、コーヒーや水、お茶といった、カテゴリーの枠を越えた、
今までにない価値を持つ商品を提案していきます。
皆様が、あっと驚くような商品の発売を計画しておりますのでご期待ください。

生産体制を拡充するとともにコスト削減も継続

①生産体制の拡充

- 天然水奥大山工場 ライン増設
- 九州熊本工場 復旧・増強

②コスト削減の取組み

- 新ライン稼働による製造・物流効率向上
- 包材の軽量化の継続



サントリー天然水奥大山ブナの森工場(鳥取県日野郡江府町)

次はSCM活動についてです。

今年は二つのポイントがあります。

一つは生産体制の拡充です。

サントリー天然水は、今後も需要の増加が見込まれます。春には奥大山ブナの森工場で新ラインを稼働させ、フレーバーウォーターを含めたサントリー天然水ブランドの供給能力を拡大します。

また、九州熊本工場においては、設備の復旧・増強を行い、5月には製造を再開する予定です。

もう一つのポイントはコスト削減です。

ただ今申し上げた、奥大山工場および九州熊本工場の設備増強は、製造効率や物流費の改善など、コスト削減にも繋がります。

また、昨年より、白州工場に続き、群馬県の榛名工場においてもプリフォームの自製ラインが稼働しており、コスト削減効果が期待できます。

加えて、ペットボトルのキャップなどの包材を軽量化する取り組みも継続していきます。

法人営業を強化し、優良な屋内ロケーションを獲得



©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

35

続いて自販機戦略です。

2017年度の自販機事業は、法人営業の強化に注力します。

2015年のジャパンビバレッジの買収により、
弊社は様々な機材および様々な商品の提案が可能となりました。

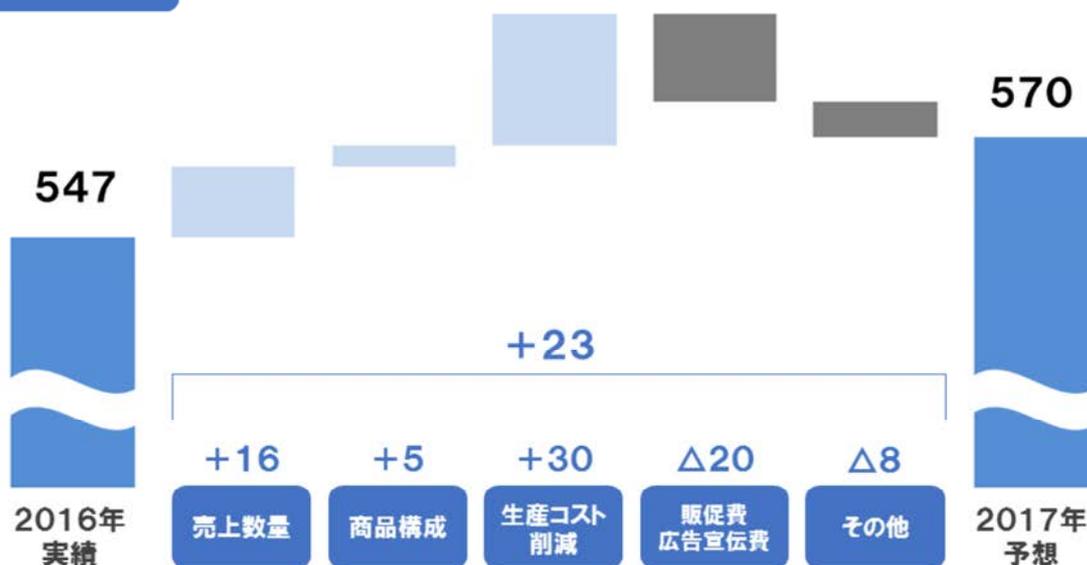
当社グループ内で自販機ビジネスに関連する会社・組織の連携を高めることに加え、
サントリーグループの法人営業機能との連携も強化し、
企業や官公庁などの法人のお客様に、魅力的な提案を行っていきます。

なお、この4月には、サントリービバレッジソリューション社において、
広域法人営業本部を設けるなど、
グループ各社の法人営業機能を整備、強化する予定です。

国内セグメント 2017年度業績予想

(億円)

利益増減要因



©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

36

国内の最後に、2017年のセグメント利益の見通しを要因別に説明します。

売上数量増による利益増は16億円を見込んでいます。

1月に発表したとおり、
今年度の販売数量は、市場は微減から横ばいと推定している中、
弊社は前年比1%増と市場を上回る計画です。

商品構成による利益増は5億円を計画しています。

引き続き、高付加価値商品や小容量商品に注力します。

生産コスト削減では30億円のプラスを見込んでいます。

原材料市況の悪化により、為替と原材料市況の合計は
利益にマイナス影響があると見ていますが、
コスト削減活動によるプラスを少しでも多く積み上げてまいります。

販売促進費・広告宣伝費では、利益に対しマイナス20億円の影響をみています。

既存ブランドや高付加価値な新商品の広告費を中心に増加する見通しですが、
引き続きメリハリのある費用投入を意識していきます。

欧州 2017年度業績予想

売上高	為替中立	セグメント利益	為替中立
2,250 億円	+3.8%	365 億円	+1.1%

フランス	<ul style="list-style-type: none">● 小売チャネルとWin-Winな関係構築● 小容量フォーマットへの注力、ミックス改善
英国	<ul style="list-style-type: none">● 砂糖含有量を削減した商品の展開● 更なるコスト削減の実施
スペイン	<ul style="list-style-type: none">● 業務用チャネルにおける取組みの進化
その他	<ul style="list-style-type: none">● ナイジェリアの事業拡大



©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

37

ここからは国際セグメントです。

まずは、欧州です。

欧州は為替中立で増収増益を見込んでいます。

フランスでは、
小売チャネルとブランド戦略を早くから共有するなど、
年間を通じ十分なプロモーションを実施できるよう、
これまで以上にWin-Winな関係を構築していくことを目指します。
また、商品ミックスの改善も図ります。

英国では、
お客様のニーズに合わせ、7月から砂糖の量を削減した商品を展開し、
これにより英国事業全体の砂糖使用量を半減させます。
また昨年、工場の効率化を進めましたが、
これによるコスト削減効果を実現してまいります。

スペインでは、引き続き業務用チャネルに注力します。

アフリカでは、昨年獲得したナイジェリア事業を拡大していきます。

アジア 2017年度業績予想

売上高

為替中立

セグメント利益

為替中立

1,810 億円 +10.1%

178 億円 +22.6%

ベトナム

- エナジー・お茶の品質コミュニケーション継続
- 成長する地方・郊外における営業強化



健康食品

- タイにおける営業・流通体制の強化、販路拡大
- 成長市場への展開（ミャンマー他）



続いてアジアです。

アジアは、為替中立で売上高は10.1%増、セグメント利益は22.6%増と、高い売上・利益の成長を見込んでいます。

ベトナムでは、
昨年下半年以降の市場減速がいつ収束するか、
引き続き注視していく必要がありますが、
品質の高さを訴求したマーケティング活動を強化していきます。
また、地方や郊外における営業活動を強化し、配荷力を高め、
売上拡大を図ります。

健康食品事業では、
主力のエッセンスオブチキンの更なる成長に向け、積極的な取り組みを行います。
タイにおいて、社内の営業機能を強化するほか、
配荷力に優れるディストリビューターを活用するなど、
営業・流通体制を強化し、販路の拡大も図ります。
これに加え、ミャンマーなど高い成長が期待できるエリアも強化していきます。

オセアニア・米州 2017年度業績予想

オセアニア

売上高

為替中立

セグメント利益

為替中立

420 億円 +1.4%

52 億円 +2.0%

- 主力ブランド「V」の成長維持
- スポーツ飲料「Maximus」の成長加速



米州

売上高

為替中立

セグメント利益

為替中立

870 億円 Δ 0.2%

97 億円 +0.1%

- 非炭酸カテゴリーの成長持続
- SCMの進化（物流効率化等）



オセアニア・米州です。

オセアニアは、為替中立で増収、増益の見込みです。

米州は、売上・利益ともに、為替中立でほぼ前年並みの計画です。

IFRS移行による差異

【2017年度業績予想における差異】※金額は概算

売上高	国内販売促進費の一部 (リベート)を控除	△2,000億円
営業利益	のれん償却停止 特別損益を営業利益に計上	+260億円 △80億円
純利益 <small>(*)</small>	のれん償却停止	+260億円

(*)親会社株主に帰属する当期純利益

IFRSでの開示は2017年12月期末決算から開始

最後に、
当社は2017年12月期決算より、IFRSを適用いたしますが、
現時点で想定している日本基準からの差異をご説明します。

売上高は、
日本基準に対し、約2,000億円減少する見込みです。
これは、国内事業における販売促進費のうちリベート分が
IFRSでは売上高から控除されるためです。

営業利益は、
日本基準に対し、約180億円増加する見込みです。
のれんの償却が停止する影響で約260億円のプラス、
特別損益を営業利益段階に計上することで、約80億円のマイナス影響となります。

SUNTORY
SUNTORY BEVERAGE & FOOD

©2017 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

私からの説明は以上です。

主要為替レート

(円、期中平均)

	2015年 実績	2016年 実績	2017年 年間予想
米ドル	121.1	108.8	110
ユーロ	134.3	120.2	115
英ポンド	185.2	147.5	135
シンガポールドル	88.1	78.7	77
ベトナムドン	0.0055	0.0049	0.0048
ニュージーランドドル	84.7	75.7	77
豪ドル	91.1	80.8	82

2016年度 10-12月実績(セグメント別)

	売上高	対前年			セグメント利益	対前年		
		増減(億円)	増減率	為替中立		増減(億円)	増減率	為替中立
国内	2,119 億円	△15	△0.7%	-	115 億円	△12	△9.7%	-
国際	1,330 億円	△136	△9.3%	+3.5%	147 億円	△24	△14.0%	+0.8%
欧州	490	△66	△11.9%	+6.0%	71	△5	△6.0%	+17.6%
アジア	454	△52	△10.2%	+0.0%	28	△18	△39.9%	△30.8%
オセアニア	123	△10	△7.3%	△0.9%	22	△0	△1.2%	+3.4%
米州	263	△8	△3.1%	+7.6%	26	△1	△2.7%	+9.0%

本資料取扱上の注意点

本資料は情報提供のために作成されたものであり、日本国内外を問わず一切の投資勧誘又はそれに類する行為のために作成されたものではありません。本資料には、当社又は当社グループの今後の業績等に関連して将来に関する記述を含んでおります。将来に関する記述は、現在入手可能な情報を踏まえて、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づくものであり、経済動向、業界での競争、市場需要、為替レート、税制や諸制度等に関わるリスクや不確実な要素を含んでいます。従って、将来、実際に公表される業績等は、これらの種々の要素によって変動するため、本書作成時点と異なる可能性もあります。当社は、本資料の情報を使用されたことにより生じるいかなる損害についても責任を負うものではありませんので、ご了承ください。