

2017年度 決算説明会

2018年2月15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年度実績
長期経営戦略／中期経営計画
2018年度業績予想

代表取締役社長 小郷三郎

2017年度実績

増収、全段階で増益を達成

	2017年 実績	対前年 増減率	為替中立
売上収益	12,340億円	+2.1%	+0.5%
営業利益	1,180億円	+5.4%	+3.1%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	781億円	+9.2%	+6.8%

長期經營戰略／中期經營計画

2030年の世の中



人々の健康志向の加速



人々の環境意識の高まり



地球規模で天然資源の枯渇



消費者の飲み場・買い場の
大きな変化



既存のビジネスモデルを
破壊する技術革新



中間層の増える新興国での
RTD(Ready To Drink)飲料需要
の拡大



世界各地での都市化の進展



ミレニアル世代など、多様な
価値観をもった消費者の台頭

当社の強み

- ◆ブランド価値創造・育成功力
- ◆Natural & Healthyポートフォリオ
- ◆MONOZUKURI技術（研究開発、生産技術、品質保証）
- ◆継続的な社会貢献（環境、地域貢献、文化）
- ◆企業風土（やってみなはれ、自由闊達）



[Promise / 社会との約束]

水と生きる

Mizu to Ikiru

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

[Aspiration / めざす姿]

2030年 売上2.5兆円

To Be the Third Force



Vision実現に向けた成長戦略

	ポート フォリオ	各国・各地域の嗜好と健康ニーズに合わせたポートフォリオの進化
	アベイラ ビリティ	業界変化を捉え、技術革新を活用した飲み場・買い場(アベイラビリティ)拡大
	MONO ZUKURI	競争力を生み出すグローバルでのMONOZUKURIの革新
	エリア 拡大	成長市場にフォーカスしたエリア拡大戦略
	次世代 ビジネスモデル	RTD(Ready To Drink)飲料にとどまらない次世代ビジネスモデルの確立
	サステナ ビリティ	サステナビリティ経営と地域社会への貢献
	組織・人材 ・風土	「現場」が主役のユニークなグローバル経営体制(組織・人材・風土)の深化

各国・各地域の嗜好と健康ニーズに合わせたポートフォリオの進化

- Enjoyable wellness(心を満たし、おいしく体によい)ポートフォリオとナチュラル&ヘルシーな商品ラインアップの強化
- 各地で愛されるユニーク&プレミアムなブランド育成

飲料市場のトレンド

- ◆カテゴリーの多様化
- ◆RTD化
- ◆健康志向の高まり

ポートフォリオ戦略

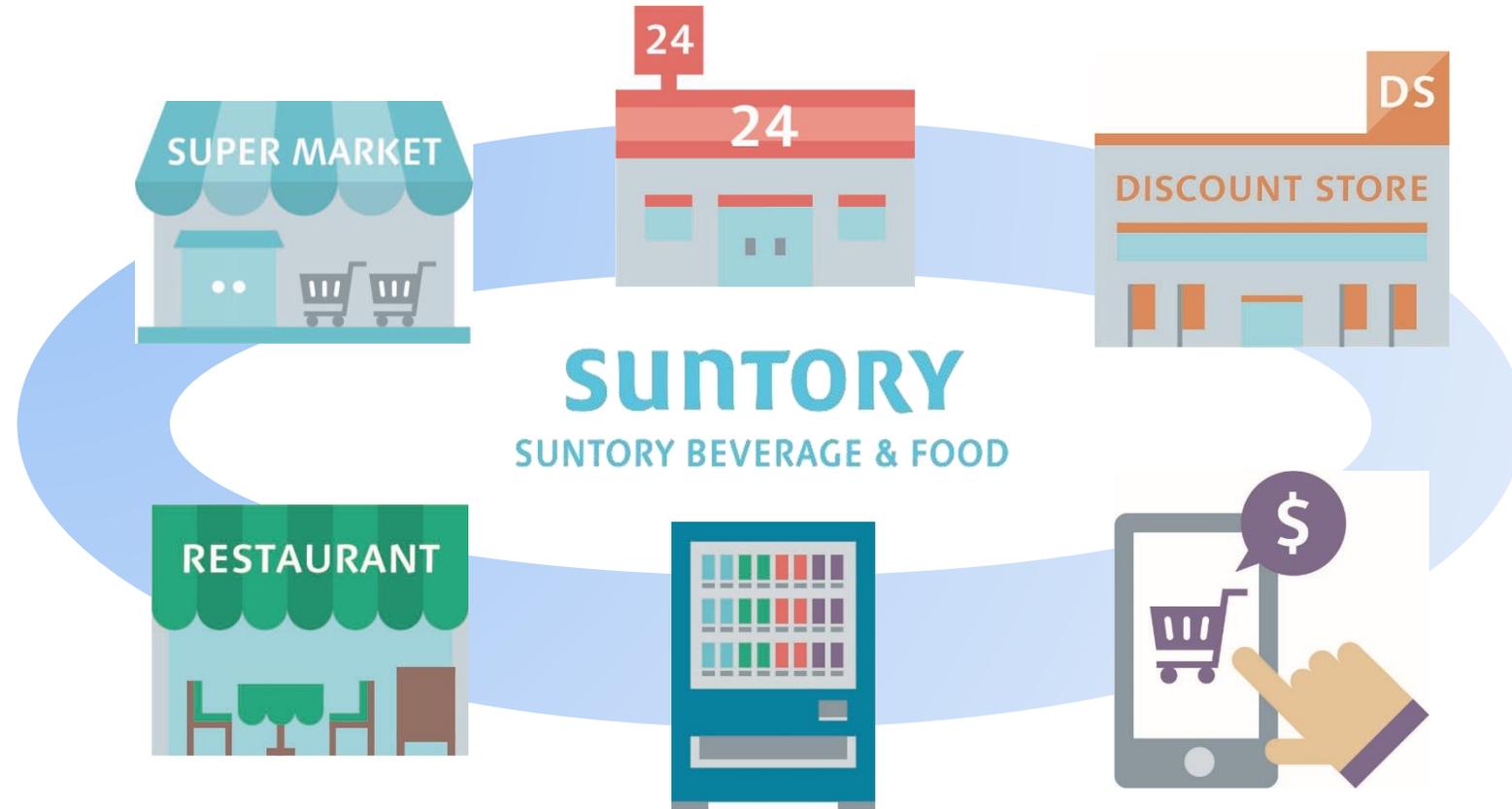
伸長する
水・茶・コーヒーに注力

レスシュガーの
ラインアップ強化

よりナチュラル・ヘルシーな
商品の開発



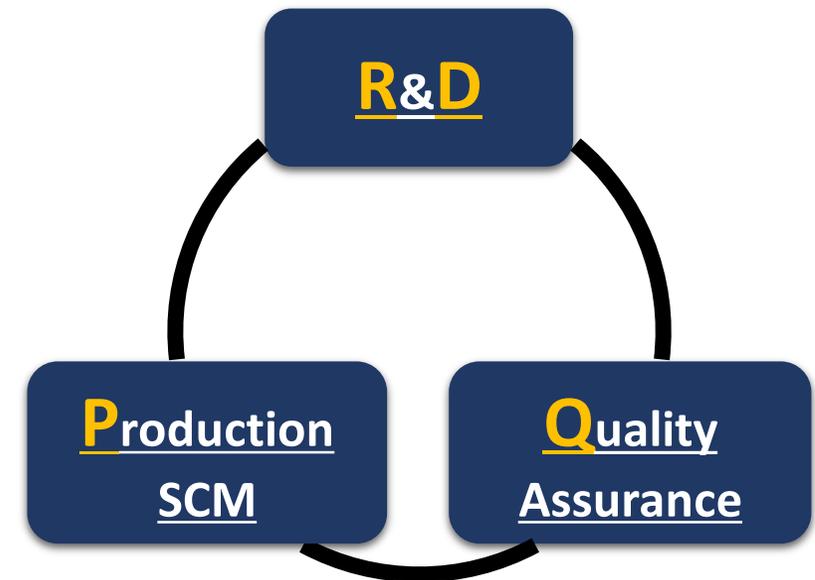
- お客様接点の拡大
- 新たな飲用機会の創造



競争力を生み出すグローバルでのMONOZUKURIの革新

- お客様視点を徹底した、研究開発・生産SCM・品質（R&D&P&Q）
- R&D&P&Q一体でのMONOZUKURIとグループシナジーによる革新加速

- ◆ お客様の期待を超える価値の創造
（ユニーク&プレミアム、ナチュラル&ヘルシー）
- ◆ 各国・各エリアでベストクオリティ（安全・安心、高品質）の提供
- ◆ 事業一貫でのコスト効率化の追求と最適な生産サプライチェーンの構築



“SUNTORY MONOZUKURI WAY”の実践

成長市場にフォーカスしたエリア拡大戦略

■アジア、アフリカ、米国等が重点ターゲット

米国

新規ビジネスの獲得

アジア

- ・タイの合併事業 開始
- ・地域全体で売上・利益の成長

アフリカ

- ・事業基盤の強化
- ・事業規模の拡大

■プレミアムビジネスの強化・創造

■B to C直販ビジネスの強化

◆ 既存プレミアムビジネスの強化

・健康食品事業

・フレッシュコーヒー事業



◆ 新しいビジネスモデルの創出



キーワード

◆ 高付加価値

◆ 脱RTD

◆ B to C

◆ テクノロジーの活用

サステナビリティ経営と地域社会への貢献

- 水領域に注力した活動
- バリューチェーン全体での環境経営の推進

＜地域との共生＞

水領域に注力した活動

天然水の
森



水育



愛鳥活動



＜事業活動＞

環境経営の推進

バリューチェーン全体での
CO₂、水使用量削減



容器・包材の
環境負荷低減



省エネ自販機の設置



- 主権在现场、多様な人材、柔軟な組織、ユニークな風土
- 各国・各地域でEmployer of choiceを目指す



やっぴ
みなはれ



《売上》

既存事業で市場以上の成長に加え、
新規成長投資でさらなる増分を獲得する

《利益》

営業利益で平均年率1桁台半ば以上の成長

※（2017年比、為替中立）

2018年度業績予想

中期経営計画の初年度として、着実に成長

	2018年 予想	対前年 増減率	為替中立
売上収益	12,930億円	+4.8%	+4.6%
営業利益	1,270億円	+7.7%	+7.3%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	800億円	+2.4%	+2.0%

決算補足説明

常務執行役員 稲田晴久

【2017年度業績における差異】 日本基準から見た場合の影響額

	影響額	主な要因
売上収益	△2,175億円	・国内の販売促進費の一部を控除
営業利益	+199億円	・のれん償却停止(265億円) ・特別損益を営業利益に計上 他
親会社の所有者に 帰属する当期利益	+307億円	・のれん償却停止 他

2017年度実績

2017年度実績 (IFRS)

増収、全段階で増益を達成

	2016年 実績	2017年 実績	対前年 増減率	為替中立
売上収益	12,091 億円	12,340 億円	+2.1%	+0.5%
営業利益	1,119 億円	1,180 億円	+5.4%	+3.1%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	715 億円	781 億円	+9.2%	+6.8%

2017年度実績 (セグメント別) (IFRS)

売上収益

		対前年		
		増減(億円)	増減率	為替中立
日本	6,892 億円	+14	+0.2%	+0.2%
欧州	2,389	+96	+4.2%	+0.9%
アジア	1,771	+126	+7.6%	+3.5%
オセアニア	428	+16	+3.8%	△1.9%
米州	860	△2	△0.2%	△3.2%

セグメント利益

		対前年		
		増減(億円)	増減率	為替中立
	573 億円	+28	+5.1%	+5.1%
	346	+10	+2.9%	△0.3%
	232	+59	+34.5%	+27.6%
	50	△8	△13.8%	△18.1%
	93	△20	△17.9%	△20.4%

2018年度 業績予想

中期経営計画の初年度として、着実に成長

	2017年 実績	2018年 予想	対前年 増減率	為替中立
売上収益	12,340億円	12,930億円	+4.8%	+4.6%
営業利益	1,180億円	1,270億円	+7.7%	+7.3%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	781億円	800億円	+2.4%	+2.0%

2018年度 業績予想 (セグメント別) (IFRS)

	売上収益	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
日本	6,930 億円	+38	+0.6%	+0.6%	585 億円	+12	+2.1%	+2.1%
欧州	2,550	+161	+6.7%	+4.5%	340	△6	△ 1.7%	△ 3.5%
アジア	2,000	+365	+22.3%	+23.6%	310	+88	+39.8%	+40.4%
オセアニア	580	+17	+3.0%	+2.6%	67	+7	+11.4%	+8.9%
米州	870	+10	+1.1%	+3.1%	93	+0	+0.0%	+2.0%

売上収益

増減

6,930 億円 +0.6%

セグメント利益

増減

585 億円 +2.1%

- **ブランド強化と新規需要の創造**
 - 「天然水」・「BOSS」・「伊右衛門」等の無糖茶カテゴリーに注力
 - 新たな価値創造の取組み継続
- **売上成長以上の利益成長に向けた取組み**
 - 既存の利益創出の活動を深化
 - 将来の利益成長に向けた取組み推進

- ・ 成長カテゴリーである水・コーヒー・無糖茶に注力
- ・ 新たな価値創造の取組みの継続

【市場トレンド】

- ・ 健康志向の高まり
- ・ RTD化の進展
- ・ 水分摂取量の増加



水・コーヒー
無糖茶カテゴリーの伸長

【注カブランド】



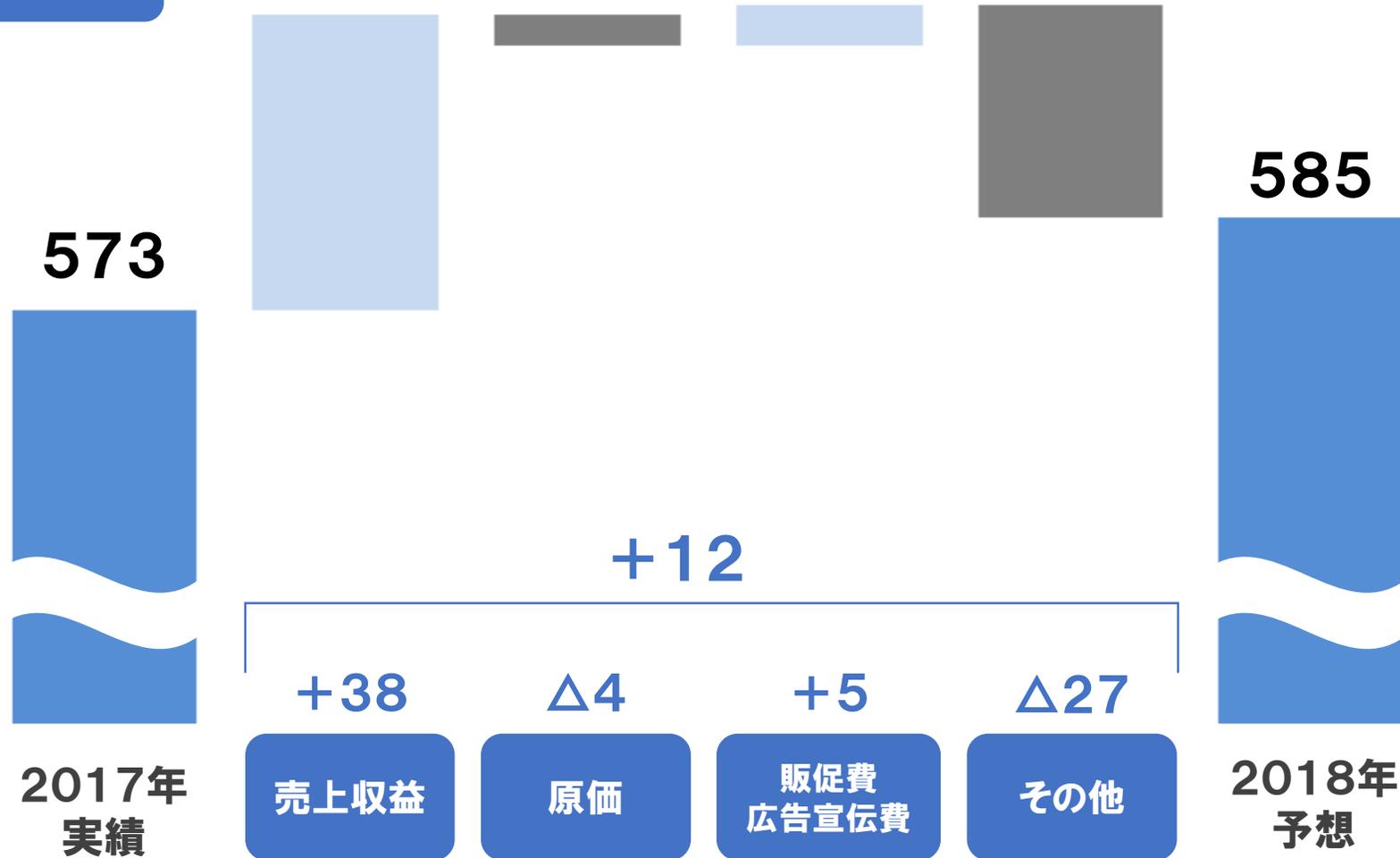
【2018年の取組み】

- ・ 水源ブランディングの継続強化
- ・ 炭酸 & フレーバーウォーターの育成
- ・ ヘビーユーザーの囲い込み（缶）
- ・ 新規顧客の取り込み（PET・濃縮）
- ・ 独自のブランド価値の強化

〔日本〕売上成長以上の利益成長に向けた取組み

利益増減要因

(億円)



〔欧州〕 2018年度業績予想

売上収益

為替中立

2,550 億円 +4.5%

セグメント利益

為替中立

340 億円 △3.5%

フランス

- 好調な主力ブランドの強化に加え、MayTeaへブランド投資
- 供給体制の強化

英国

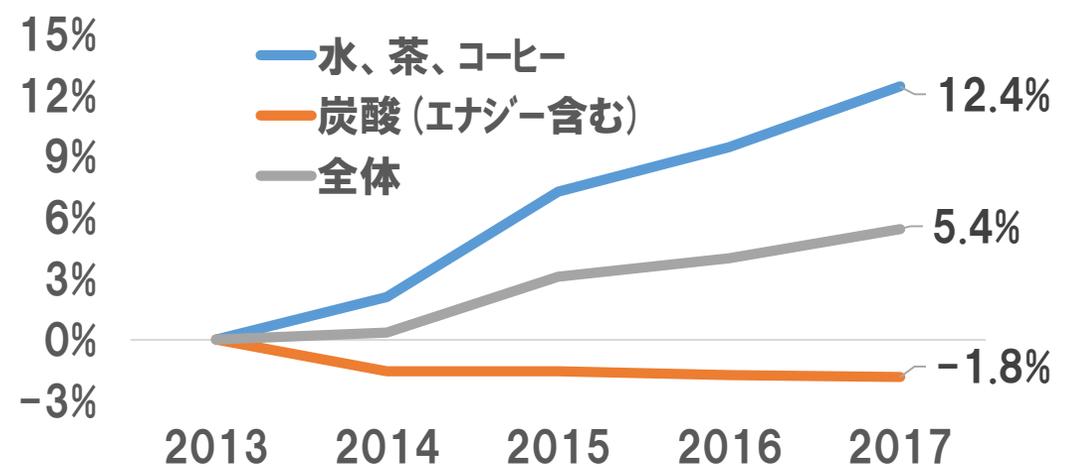
- Lucozade Energyのリカバリー
- 新Ribenaの浸透

スペイン

- 業務用市場におけるSchweppesの成長継続
- MayTeaを新発売

〔欧州〕 商品ポートフォリオの変革

「ナチュラル&ヘルシー」飲料の需要増



出典:Euromonitor, 欧州飲料市場伸長率(2013年比、数量ベース)

砂糖税等の相次ぐ導入の動き



- フランス: 2018年(改定)
- 英国: 2018年
- ポルトガル: 2017年
- スペイン(カタルーニャ): 2017年
- 他9ヶ国

低糖・低カロリー商品の強化

- Lucozade Energy
- Ribena
- Orangina Zero
- Schweppes Zero



ポートフォリオ拡張

- MayTeaの強化
- フランスでの拡売
- 販売エリア拡大



〔欧州〕 MayTea

ポートフォリオ変革をリードする商品に育成

商品概要

- ・2016年5月、フランスで新発売
- ・低糖のプレミアムアイスティー(4フレーバー)
- ・日本の技術を活かした商品
- ・フランスのRTD Tea市場でシェア2位



《好評の理由》

- ・健康志向に合った甘すぎない味わい
- ・ナチュラルな素材(無香料、無着色)
- ・おしゃれなパッケージ

売上収益

為替中立

2,000 億円 +23.6%

セグメント利益

為替中立

310 億円 +40.4%

健康食品

- BRAND'S Essence of Chickenのマーケティング強化と継続的な販路の拡大
- Eコマース(通販)や新興市場での取組みを推進

飲料

- ベトナム: 主力ブランド活性化、地方での営業活動強化
- タイ飲料: ペプシコと合併会社を設立し、事業を開始



商品

- BRAND'S Essence of Chickenのブランド強化
- デイリーユースも含めた需要の拡大

チャネル

- 2017年にディストリビュータを変更、小売チャネルで配荷拡大
- 直販ルート(Eコマース等)の強化により販売拡大

エリア

- ミャンマーを中心とした新興市場で事業規模を拡大

〔アジア〕 飲料事業

ベトナム

- 主力ブランドのStingとTEA+を継続強化
- 北部・中部エリアにおいて配荷拡大



出典: Euromonitor

タイ

- 2018年3月からペプシコと新たな合併事業を開始
- 両社の強みを活かし、更なる事業成長を図る

魅力・強み

- ✓ 成長する飲料市場
- ✓ 強いブランド力
- ✓ 強固な流通基盤



成長機会

- ✓ 非炭酸商品のポートフォリオ
- ✓ ベトナムでの成功モデル
- ✓ コスト改善



出典: Euromonitor

〔オセアニア〕 2018年度業績予想

売上収益

580 億円

為替中立

+2.6%

セグメント利益

67 億円

為替中立

+8.9%

フルコア
サントリー

- Vを中心とする主力ブランドの成長
- 健康カテゴリーのポートフォリオ強化

フレッシュコーヒー
事業

- 独立した事業としての経営基盤整備
- ユニークなビジネスの強みをいかした成長加速

〔オセアニア〕フレッシュコーヒー事業

主要ブランド

主な販売先



スーパー
プレミアム
クラス

独立系カフェなど



プレミアム
クラス

スーパーマーケット
など



スタン
ダード
クラス

ファストフード
チェーンなど

事業の特徴

- オーストラリア・ニュージーランドで、
コーヒー豆の選定・焙煎・卸/小売を展開。
- 独立系カフェ、スーパーマーケット、
ファストフード・コンビニエンスストアの
大手チェーン等、様々な販売先を持つ。
- 特徴の異なる複数の有力ブランドを保有。
プレミアムブランドで培った焙煎技術が特長。

売上収益

870 億円

為替中立

+3.1%

セグメント利益

93 億円

為替中立

+2.0%

PBV

- 主力炭酸カテゴリー(Pepsi, Mountain Dew)の再強化
- 非炭酸カテゴリーの成長加速

新規事業

- 伸びゆくカテゴリー、新たな販路での新規ビジネスの探索

SUNTORY

SUNTORY BEVERAGE & FOOD

2017年度実績 (日本基準)

	売上高	対前年 増減率		セグメント 利益	対前年 増減率	
			為替中立			為替中立
日本	9,072 億円	+1.9%	+1.9%	605 億円	+4.7%	+4.7%
欧州	2,389	+4.2%	+0.9%	390	△1.8%	△4.7%
アジア	1,772	+7.9%	+3.7%	217	+33.8%	+25.4%
オセアニア	421	+3.2%	△2.5%	56	△7.9%	△12.6%
米州	860	△0.2%	△3.2%	94	△10.0%	△12.8%
調整額	-	-	-	△382	-	-
連結	14,515	+2.9%	+1.5%	980	+4.8%	+2.5%

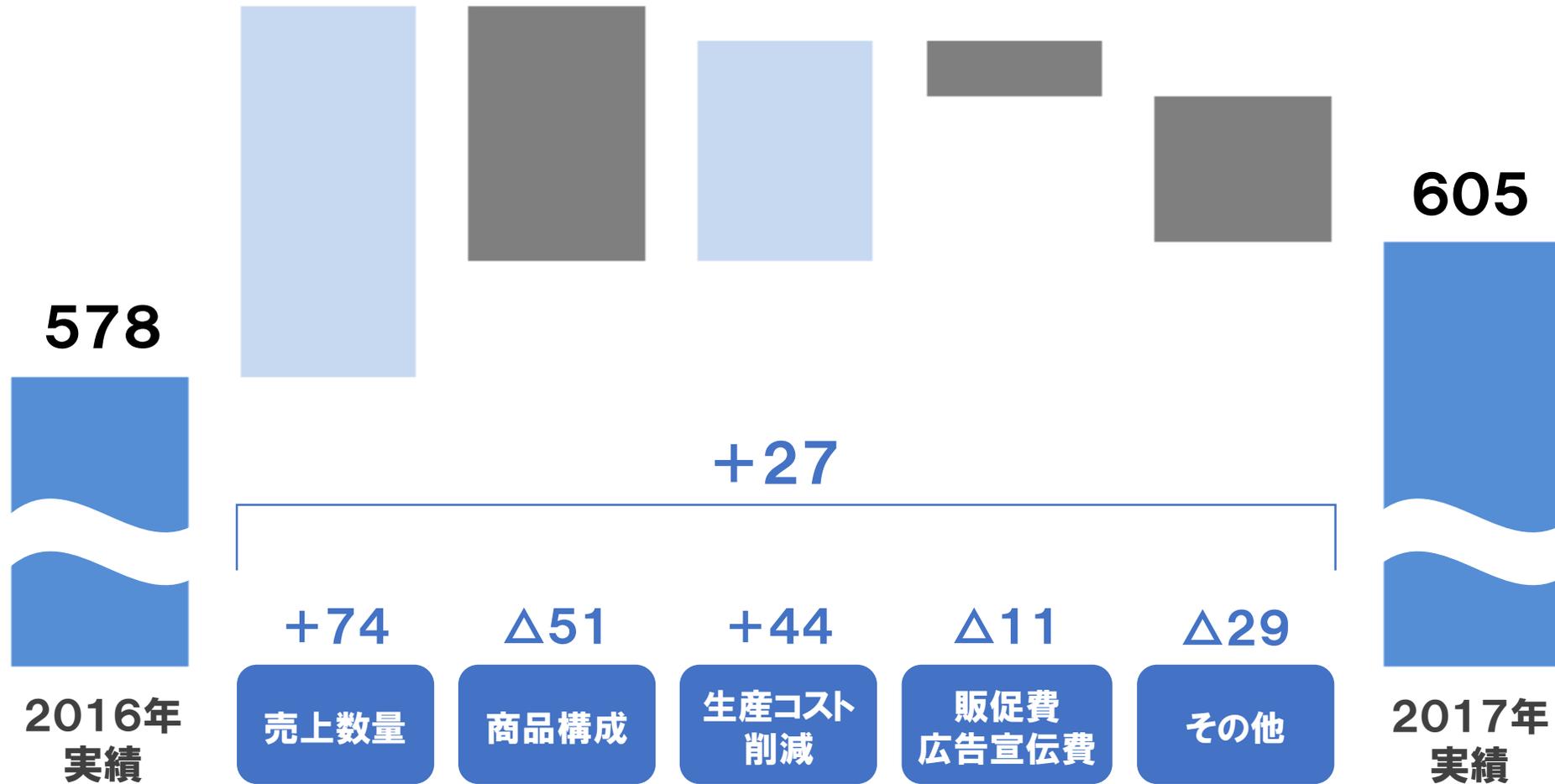
2017年度 第4四半期 (10-12月) 実績 (日本基準)

	売上高			セグメント利益		
		対前年 増減率	為替中立		対前年 増減率	為替中立
日本	2,187 億円	+3.2%	+3.2%	127 億円	+3.1%	+3.1%
欧州	533	+8.8%	△4.2%	82	+10.4%	△4.1%
アジア	479	+5.6%	+0.1%	59	+78.9%	+59.2%
オセアニア	122	△0.9%	△4.8%	22	△11.2%	△16.9%
米州	244	△7.3%	△10.2%	21	△24.4%	△26.8%
調整額	-	-	-	△99	-	-
連結	3,565	+3.3%	+0.3%	212	+11.2%	+3.8%

[日本] 2017年実績 利益増減分析 (日本基準)

利益増減要因

(億円)



主なビジネスユニットの2017年売上収益 (IFRS)

	売上収益	対前年		
		増減(億円)	増減率	為替中立
フランス	953 億円	+70	+7.9%	+2.4%
英国	605	△38	△6.0%	△4.0%
スペイン	568	+30	+5.6%	+0.2%
健食事業	555	+61	+12.3%	+5.5%
ベトナム	700	+37	+5.6%	+4.0%

主要為替レート

	(円、期中平均)		
	2016年 実績	2017年 実績	2018年 年間予想
米ドル	108.8	112.2	110
ユーロ	120.2	126.7	131
英ポンド	147.5	144.5	142
シンガポールドル	78.7	81.3	81
タイバーツ	3.1	3.3	3.3
ベトナムドン	0.0049	0.0049	0.0048
ニュージーランドドル	75.7	79.7	79
オーストラリアドル	80.8	86.0	87

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。