

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

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

(注) 当社は、当決算より国際会計基準(IFRS)を適用しています。
本資料に掲載の業績は、特に注釈や補足のない限り、IFRSベースの値です。

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

©2018 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。

2017年度実績

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

まず、2017年度の業績についてご説明いたします。

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%

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

4

2017年度は、売上収益は、1兆2,340億円、
営業利益は、1,180億円、
親会社の所有者に帰属する当期利益は、781億円
となりました。

こちらに示しているのはIFRSベースですが、日本会計基準では、
売上高1兆4,515億円、
営業利益では980億円となり、
全体として、想定どおりの業績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38円を実施し、年間配当は、従来予想より
1円増の75円となります。

2017年度実績につきましては、後ほど稲田からご説明させていただきますが、
私なりに昨年を総括すると、エリアごとのばらつきや為替のプラス影響等もあったものの、
全体として年初にお約束した計画を、売上・利益ともに達成できた点では満足しています。

ただ、課題もあります。

1つ目は、日本・欧州においてSCMトラブルが発生し、売り損じ・ペナルティ・リカバリー費用等が
発生し売上・利益ともにマイナス影響があったこと、
2つ目は、世界各国で競合による価格競争圧力が高まっており、一部の地域ではシェアが
ダウンしたこと、
3つ目は、これまで高い利益を実現してきた既存事業の成長ペース・余力が
低下してきていることです。

SCM改善については、すでに手を打っていますが、
競合激化への対応としては、価格競争に巻き込まれないためのポートフォリオ変革が急務であり、
そのためには、新しい取組みが必要であります。
2018年は、その初年度と位置づけ、これから、新たに策定した経営方針についてご説明します。

長期経営戦略／中期経営計画

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

当社はこのたび、自社の状況や事業環境の変化を踏まえ、2030年をターゲットとした「長期経営戦略」と、2020年までの「中期経営計画」を定めました。

これから、その内容についてご説明します。

-  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

まず、長期視点で当社の行く先を考えるにあたり、2030年には、世の中がどのようになっているのかについて整理しました。

その結果、当社に関連する項目として挙げたのが、ご覧の8項目です。飲料業界は、今後2030年にかけて、これらの影響を受けて大きく変わっていくと想定されます。

当社は、この変化をビジネスチャンスと捉えて、積極的に経営を推進してまいります。

- ◆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）



©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

7

また、当社は

- ・商品開発力をベースとしたブランドの価値創造・育成に加え、時代をリードするNatural & Healthyなポートフォリオの強み
- ・加えて、そのベースとなるMONOZUKURIの、基盤から応用までの幅広い技術力
- ・そして、サントリーグループの創業者精神として今も息づいている利益三分主義に基づく社会貢献や「やってみなはれ」に代表される、自由闊達な風土と挑戦者スピリット

といった様々な側面で、独自の強みを持っています。

こうした強みを最大限に活かすことが、事業の拡大にきわめて重要だと考えます。

そして、この考えに基づいて策定したのが、これからご説明する長期経営戦略です。

Promise

[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、
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。



©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

8

長期経営戦略の根幹となる考え方として、当社は、
「水と生きる」を「Promise」に掲げることとしました。

当社は、「水」に付加価値をつけた商品をつくり、お客様に喜んでいただき、
社会に役立つことが使命です。

水を大切に、サステナブルなものにするとともに、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、お約束したいと思います。

[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








さらに、このPromiseのもとで、新しいVisionを策定しました。

これまで、飲料に求められていた価値は「美味」「安全・安心」「品質保証」「簡便・安価」といった根源的な価値でしたが、これからは、「健康」「環境」「もっと豊かに」「もっと便利に」という新しく進化した価値が、求められるようになります。

こうした時代の変化を踏まえて、当社は「次世代の飲用価値・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、豊かで、そして、もっと便利なものにする」という新たなVisionを掲げました。

また、この新しいVisionのもと、2030年の“めざす姿” Aspirationとして、グローバル飲料業界における「世界第3極」の地位を確立するとともに、IFRSベースで、2030年売上 2.5兆円を目指すこととしました。2.5兆円は2017年の約2倍の額になります。

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

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

10

さらに、この新しいVisionを達成するため、ご覧の7つの成長戦略を策定しました。

これらについて、順に説明します。

- 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



©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

11

まず、ポートフォリオに関する戦略です。
当社は、「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」を進化させます。

まず、世界の飲料市場のトレンドについてご説明します。
今、お客様が清涼飲料に対して求める「価値」が大きく変化しています。
これまで長年にわたりお客様のニーズを満たしてきたのは、炭酸飲料やコーラ飲料のような、砂糖や炭酸を含み、すっきりとした、爽快感を得るための飲料でした。

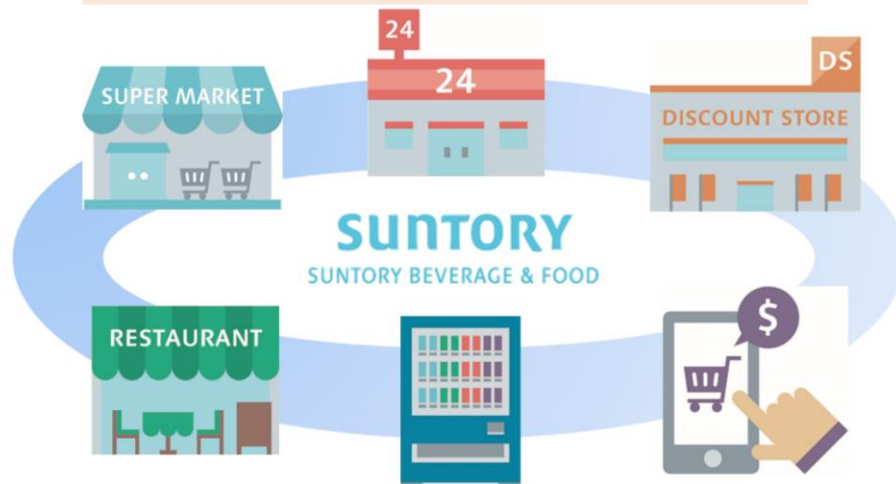
しかし、近年このトレンドが大きく変わり、炭酸飲料やコーラ飲料、ジュースといった伝統的カテゴリーは縮小傾向にある一方で、水やお茶、コーヒー等の非炭酸カテゴリーが伸びています。
これは、カテゴリーの多様化が進んでいると共に、人々がより自然なものや健康に良いものを求め、糖分の摂取を控えていく方向に進んでいることを意味しています。

つまり飲料市場のトレンドは、「商品カテゴリーの多様化」「水・茶・コーヒーのRTD化」そして、砂糖の摂取を控える避糖化や、よりナチュラルでヘルシーなものを求める「健康志向の高まり」といったキーワードで表すことが出来るのです。

こういったトレンドを踏まえ、当社は、「Enjoyable wellness 心を満たし、おいしく体によい」ポートフォリオを強化し、各国・各地域の消費者に愛され続けるブランドの育成に注力します。

具体的には、「伸長カテゴリーである水・茶・コーヒーへの注力」「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」等に取り組みます。

- お客様接点の拡大
- 新たな飲用機会の創造



©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

12

次に、アベイラビリティについてです。

当社は、お客様が、飲みたいと思った時に、いつでもどこでも私たちの商品を手し、すぐにおいしく飲むことが出来る状態が理想だ、と考えています。この理想に近づくべく、業界の変化を捉え、技術革新を活用した飲み場・買い場の拡大を進めます。

既存の販売ルートを通じて、さらに多くのお客様に当社商品をお届けする活動は、これからも世界の各国・各地域で強化していきます。

一方で、eコマースの台頭等デジタル技術の進歩によって、お客様の飲み場・買い場は、めまぐるしく変化し、進化しています。

これらの変化や進化を適切に捉え、迅速に対応することで、お客様接点のさらなる拡大を図り、新しい飲み場・買い場を創造していきます。

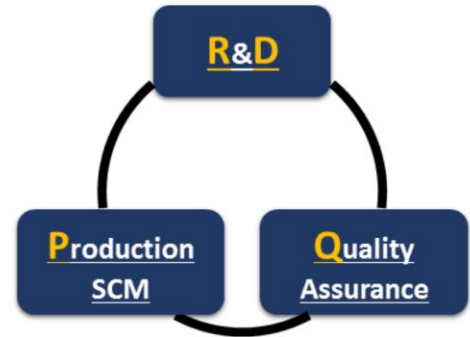
また、高齢化・少子化・デジタル化・働き方の変化といった消費者のライフスタイルの変化も、新たなニーズが生まれる重要なきっかけになります。

これらの新たなニーズを掘り起こし、当社の持つ技術やアイデアと掛け合わせることで、新たな飲用機会の創造に取り組みます。

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

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

13

次に、「MONOZUKURI」についてです。
当社は、「競争力を生み出すグローバルでのMONOZUKURIの革新」を進めます。

飲料ビジネスにおけるMONOZUKURIの要諦は、
バリュー、品質、コスト、供給責任の4つを同時に満たすことです。

また、清涼飲料は、地域によって、お客様の嗜好やニーズが異なることから、
各国・各地域で、お客様視点を徹底したMONOZUKURIの展開が重要となります。

当社は、強みである R&D、品質管理、生産SCM、それぞれの活動を各国・各地域で
さらに強化することに加え、グループ各社が、それぞれ現地で磨き上げた強みを
効果的に結び付けることで、シナジーを生み出していきたい、と考えています。

■アジア、アフリカ、米国等が重点ターゲット



©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

14

エリアに関しては、成長市場にフォーカスしたエリア拡大を展開します。
人口が集中していて、若年層の比率が高く、気温の高い地域がエリア拡大のポイントとなります。

また、これらの要因に加えて、ブランド・販路・SCM、そして現地の文化や嗜好・社会構造を
良く知る人材の4つが揃うことが重要だと考えます。

具体的には、アジア、アフリカ、米国等をターゲットに積極的な拡大を図ります。

- 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

次に、「RTD飲料にとどまらない次世代ビジネスモデルの確立」です。

まずは、現在タイを中心に展開している「健康食品事業」やオセアニアで展開している「フレッシュコーヒー事業」等の、RTD飲料とは異なる、プレミアムビジネスを、さらに強化してまいります。

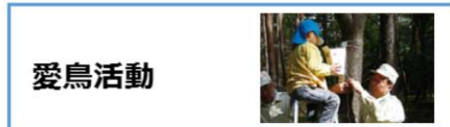
加えて、新たなビジネスを模索していきます。

その際のキーワードは、高付加価値、脱RTD、BtoC、テクノロジーの活用です。この新たなビジネスには、当社の強みとする技術やノウハウの活用が不可欠だと考えています。さらに、AIやデジタル技術等、最新の科学技術等も応用してまいります。

- 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

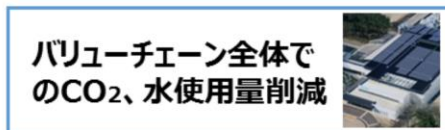
<地域との共生>

水領域に注力した活動



<事業活動>

環境経営の推進



©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

16

さらに、サステナビリティ経営を推進し、地域社会への貢献を強化していきます。

特に、「水と生きる」を「Promise」として掲げた企業として、水領域に注力した活動を、推進します。

日本では、これまで長年にわたり、“天然水の森”の活動や、“水育”を通して、「水を守り、はぐくむ」活動を行ってきました。今後は、こうした活動を海外グループにも積極的に拡げ、地域に根ざした活動として推進していきます。

すでに、2015年からはベトナムで「水育」を実施、また、昨年からはフランスにおいて、工場近隣の自然公園との提携により、森林の保全や教育プログラムのサポートを始めております。

今後も、世界に広がるサントリー食品インターナショナルグループ全体で、こうした“水”に注力した活動を推進していきます。

事業活動においては、工場でのCO₂排出量、及び水使用量の削減、また、容器の軽量化やボトル to ボトルの活用、そして植物由来原料を使用したペットボトルの導入等を、今後さらに推進してまいります。

自動販売機においても、環境負荷の低い、省エネ自販機の設置を進め、バリューチェーン全体を通して環境経営を推進し、持続可能な地球環境への貢献を果たしてまいります。

CO₂と水については、2030年を見据えた新たな数値目標を設定する準備も、進めてまいります。

- 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



©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

17

最後に、「現場」が主役のユニークなグローバル経営体制を深化させます。

市場やお客様の変化を一番近くで感じている「現場」が各国市場の変化に合わせて主体的に行動できる、「主権在现场」を強化します。

また、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様々なアイデアや、イノベーションを次々と生みだせる、組織・風土を実現してまいります。そして各国・各地域で、Employer of choice、すなわち魅力があり、「選ばれる企業」を目指します。

やっ
て
み
な
は
れ



©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

18

以上が、7つの成長戦略ですが、これらを実行するに当たり、ベースとなるのが、サントリーグループの創業者精神「やってみなはれ」です。

この風土を、サントリー食品インターナショナルグループ全体に浸透させることで、現場が主役の、チャレンジ精神に満ちた組織を作ることができると思います。

2030年に向かって、グループ社員が世界中で「やってみなはれ」を実践することで、Visionに掲げたとおり、次世代の飲用価値や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、豊かに、そしてもっと便利なものにしてまいります。

《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)

長期経営戦略とあわせて、2018年から2020年までの3年間の中期経営計画を策定しました。

売上は、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してまいります。

また、利益は、営業利益で平均年率1桁台半ば以上の成長を目指します。

2018年度業績予想

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

最後に、2018年度の業績予想についてご説明いたします。

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%

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

21

3年間の中期経営計画の初年度として、
売上収益は1兆2,930億円、
営業利益は1,270億円、
親会社の所有者に帰属する当期利益は800億円となる見通しです。

当社を取り巻く事業環境は、厳しさを増すことが想定されますが、長期経営戦略、および
中期経営計画の初年度として、更なる成長に向けた戦略、および、経営基盤の強化を進めつつ、
売上・利益ともに、着実な伸長を目指します。

なお、年間配当予想は、3円増の78円です。

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

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

稲田でございます。

私からは2017年度実績、ならびに、2018年度業績予想について補足させていただきます。

【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

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

23

まず冒頭に、会計方針を日本基準からIFRSに変更したことによる差異をご説明します。

売上収益は、日本基準に対し、2,175億円減少します。

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では売上から控除されるためです。

営業利益は、

日本基準に対し、199億円増加します。

のれんの償却が停止した影響で、265億円のプラスになる一方、特別損益を、営業利益段階に計上する、等の影響が発生します。

さらに、親会社の所有者に帰属する当期利益では、日本基準に対して307億円増加します。

のれんの償却が停止したことに加えて、会計基準差等の影響があったためです。

2017年度実績

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

それでは2017年度実績をご説明します。

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%

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

25

ご覧のとおり、増収、
また、営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益ともに、
為替中立でも、増益となりました。

なお、当社は、営業利益を経営指標として採用しております。

先ほど小郷からもありましたとおり、日本会計基準の営業利益では980億円となり、
日本会計基準ベースで、上場以来5期連続の増収増益を達成することができました。

	売上収益				セグメント利益			
	対前年 増減(億円)	増減率	対前年		増減(億円)	増減率	対前年	
増減(億円)			増減率	増減(億円)			増減率	
日本	6,892	+14	+0.2%	+0.2%	573	+28	+5.1%	+5.1%
欧州	2,389	+96	+4.2%	+0.9%	346	+10	+2.9%	△0.3%
アジア	1,771	+126	+7.6%	+3.5%	232	+59	+34.5%	+27.6%
オセアニア	428	+16	+3.8%	△1.9%	50	△8	△13.8%	△18.1%
米州	860	△2	△0.2%	△3.2%	93	△20	△17.9%	△20.4%

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

26

次にセグメント別の売上収益とセグメント利益です。

- ・日本は、クラフトボス等の新商品が牽引して、売上が伸長し、それに伴い利益も増加しました。
- ・欧州は、フランスで主力ブランドが好調に推移し、為替中立ベースでは増収となりました。一方で、期中に発生したフランスのサプライチェーンコストの増加や、英国で発売した、低糖のルコゼードエナジーの売上が想定を下回る等、セグメント利益は為替中立ベースで減益となりました。
- ・アジアは、健康食品事業のディストリビューターの変更に加え、ベトナムが復調し、増収増益となりました。
- ・オセアニアは、主に競合の激化により為替中立ベースで売上が減少。それに伴い、利益も減少しました。
- ・米州は主力の炭酸カテゴリーが苦戦し、減収減益となりました。

2017年を通して、いくつかの、課題やリスクが顕在化しました。これらの課題やリスクに対しては、すでに対応を進めていますが、2018年以後はさらに活動を強化し、売上・利益ともに、成長を目指して行きたいと考えています。

2018年度 業績予想

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

続きまして、2018年度の業績予想についてご説明します。

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年度は、先ほど小郷から説明したとおり、将来に向けた経営基盤強化を進めつつ、引き続き、増収増益を達成する計画です。

	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%

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

29

次に、セグメント別の業績予想です。

長期経営戦略に基づき、各セグメントにおいて中長期的な成長を目指して、確実に戦略を実行してまいります。

欧州においては、積極的なポートフォリオ改革を進めるための、戦略的な投資を行うことから、当期については、減益を見込んでいます。

また、アジアにおいては、売上・利益ともに高い成長を見込んでいますが、これには、事業の売買に伴う、一時的な収益が含まれております。

アジアリージョンのところで詳細をご説明いたします。

なお、この利益を将来の成長につなげるべく、各リージョンでポートフォリオ変革を進める等、中長期的に必要な投資を行ってまいります。

オセアニア・米州に関しても、増収・増益を予定しています。

〔日本〕 2018年度業績予想

売上収益	増減	セグメント利益	増減
6,930 億円	+0.6%	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

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

30

ここからは、エリア別に2018年のポイントについて補足します。

まずは日本です。

2018年度も引き続き、増収増益を目指して活動してまいります。

詳しくは次ページでご説明しますが、各ブランドを一層強化するとともに、昨年発売した「クラフトボス」のような、新規需要創造の取組みを、継続してまいります。

また、利益面では、引き続き、売上成長以上の利益成長に向けて、取り組めます。総市場の大きな伸長が見込めない中、原材料調達市況の悪化、さらには人件費増加の影響もあり、当社を取り巻く環境は、厳しくなっておりますが、販促広告費の効率化や、サプライチェーンマネジメントによるコスト削減活動を強化し、売上成長以上の利益成長にこだわり、活動してまいります。

また、2019年に稼働予定の宇治川工場におけるライン増強をはじめとした、自社生産能力の向上等、将来の利益成長にむけた取組みも、計画的に推進します。

次のページで、ブランド戦略につきまして、少し詳しくご説明します。

〔日本〕ブランド強化と新規需要の創造

- ・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



©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

31

日本の飲料市場は、もともと、ナチュラルでヘルシーな飲料の構成が大きい市場ですが、今後も一層、お客様の健康志向は高まっていくものと考えています。

また、共働き世帯の増加に伴う、時間の節約ニーズ等によってRTD化が進んでいます。さらには、熱中症対策への意識の高まりや、水分摂取を多く必要とする高齢者の増加が、飲料消費量の増加に繋がっています。

こうしたトレンドを踏まえ、当社は、「水」「コーヒー」「無糖茶」の三つを、今後の成長カテゴリーと位置づけ、取組みを強化してまいります。

「天然水」は、水源に焦点を当てた活動を継続し、ブランド価値の更なる向上を図るとともに炭酸水やフレーバーウォーターの育成にも継続して取り組みます。

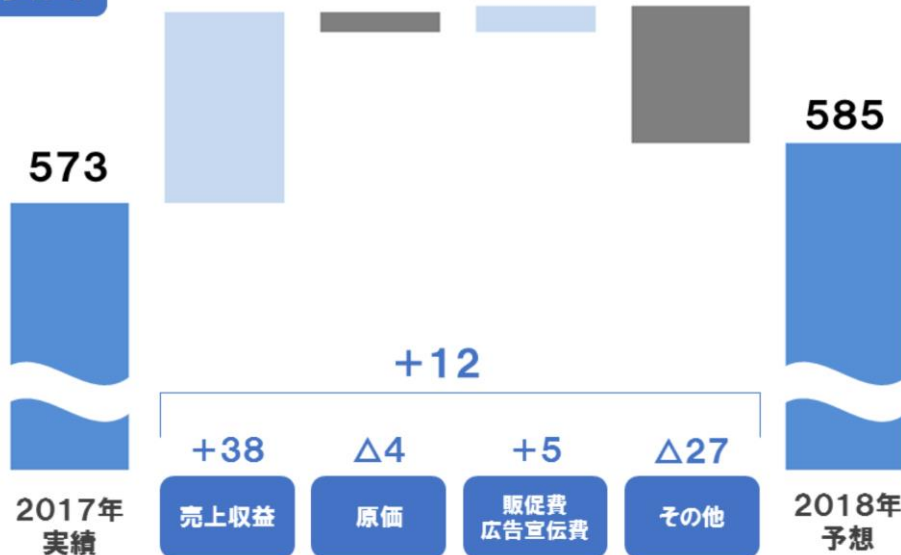
「BOSS」は、ヘビーユーザーが多く、パイが大きいSOT缶を、継続強化するとともに、「クラフトボス」等で、新たなお客様を取り込み、ブランド全体で1億ケース以上の販売を目指します。

さらには、「伊右衛門」、「特茶」、伸長著しい「やさしい麦茶」をこの春に刷新するとともに、好調な「烏龍茶」にも引き続き注力し、無糖茶カテゴリーで確固たるポジションを構築してまいります。

〔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)



©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

32

2018年のセグメント利益の組み立てについてご説明します。

なお、これまで「売上数量」「商品構成」「生産コスト削減」としていた部分を、今後は、ご覧のとおり「売上収益」の増減と「原価」の増減とすることにしました。

IFRS導入で、売上高が、リベートを控除したネット売上に変わることを受け、ネット売上の増減と、原価の増減をお示した方が、当社の利益の状況を、分かりやすくお伝えできると、考えたためです。新たな表示において、販売価格の違いによる商品構成や、リベートの増減額は「売上収益」に含め、また、スペックの違いによる商品構成が原価に与える影響は「原価」に含めることになりました。

それでは、2018年の各項目について説明いたします。

まず、「売上収益」ですが、これはネット売上、つまり売上収益の対前年からの増減です。2018年は、トクホやSOT缶の鈍化の影響を受けますが、注力カテゴリーを中心に売上成長を実現させ、38億円の増収を見込みます。

次に、「原価」ですが、利益に対し4億円のマイナス影響を見込んでいます。

売上成長による利益増分により、商品構成の悪化を吸収したうえで、サプライチェーンマネジメントによるコスト削減活動にも取り組みます。

「販促費広告宣伝費」は引き続き効率を意識した費用投入を進め、5億円の効率化を目指します。

最後に「その他」ですが、人件費の増加を見込んでいることに加え、新たな商品創造のための積極的な研究開発費の投入等により、27億円の費用増になると見込んでいます。

結果、2018年のセグメント利益は対前年で12億円の増益となります。

厳しい環境の中ではありますが、売上成長以上の利益成長にこだわり、活動してまいります。

〔欧州〕 2018年度業績予想

売上収益	為替中立	セグメント利益	為替中立
2,550 億円	+4.5%	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

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

33

続いて、欧州です。

欧州では、長期的な成長に向け、既存ブランドの強化に加え、全社の長期戦略に沿ったポートフォリオ変革を進めてまいります。

なかでも、伸長するRTD Teaカテゴリーにおいて、大きなチャレンジを行います。

その結果、売上収益は、対前年で4.5%増加する一方、戦略投資のためのコストが発生し、セグメント利益は3.5%の減少を見込んでいます。

各国の事業戦略も、この欧州全域の戦略に沿ったものとなります。

フランスにおいては、「Orangina」等、好調な主力ブランドの強化に加え、プレミアムティーの「MayTea」を徹底強化してまいります。

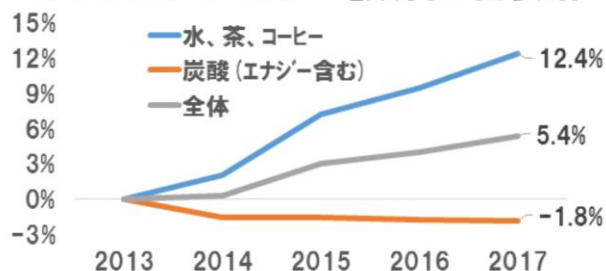
また、昨年に発生したサプライチェーンコストの増加を踏まえ、組織、プロセスも徹底的に見直し、再発防止に向け対応しております。

英国では、4月の砂糖税導入に向けて、「Lucozade Energy」と、レシピ変更を予定している「Ribena」のマーケティング活動を更に強化し、ターンアラウンドを図ります。

具体的には、サンプリングによる消費者接点拡大、店頭強化、またコミュニケーションを最大化してまいります。

スペインでは、主力ブランド「Schweppes」で、業務用チャネルの更なる拡販を図るほか、新たに、家庭用チャネルに「MayTea」を発売し、商品ポートフォリオの変革を行います。

「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



©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

34

この大きなチャレンジの背景を説明します。

昨今の健康志向の高まりや、そうしたニーズに対する飲料メーカーとしての社会的役割を踏まえて、英国子会社のLucozade Ribena Suntoryが、2016年11月に健康関連ステートメントを発表しました。

このなかで、英国で展開している商品ポートフォリオの糖含量を50%削減することを掲げています。

また、先ほど、小郷より世界の飲料市場のトレンドをご説明しましたが、欧州においても紅茶飲料やフレーバーウォーター等、炭酸飲料よりも糖分が少なく、よりナチュラルでヘルシーな飲料へのシフトが顕著になってきています。

さらに、欧州各国において導入が相次ぐ砂糖税も、ナチュラルアンドヘルシーの消費トレンドを加速させると考えられます。

当社は、企業戦略に加えて、こうした消費者ニーズの変化に対応するため、ポートフォリオの変革に取り組んでまいります。

まず、主カブランドの低糖・低カロリー商品の強化を図ります。

イギリスにおいて、昨年の「Lucozade Energy」に続き、今年は「Ribena」もレシピを変更します。また、「MayTea」をフランスに続きスペイン等で新たに発売するほか、水やコーヒーカテゴリーにおいても、新たなイノベーションを起こしたいと考えています。

次に、ポートフォリオ変革のKEYとなる「MayTea」に関して補足説明いたします。

〔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스티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

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

35

「MayTea」は、2016年にフランスで発売した、低糖のプレミアムアイ스티ーです。日本のお茶開発技術を活かしながら、フランスと日本のチームが協同で開発した商品です。

発売2年目の昨年で、販売数量をほぼ倍増し、フランスのRTD Tea市場でシェア約10%、第2位のポジションを獲得しました。お客様からも、従来のRTD Teaよりも自然な味わいである、と評判が良く、リピート率が高いのが特長です。

今年は新たにパッケージを変更し、さらにVisibilityを高め、販売数量の50%以上の増加を狙う予定です。

フランスに続き、今年はスペインで新発売し、今後もさらに展開国を広げ、欧州での存在感を高めていきたいと思えます。

一般的に、欧州において、新製品を根づかせることは容易なことではありませんが、積極的なマーケティング活動を行い、今後の欧州ポートフォリオ変革をリードする商品に育成してまいります。

〔アジア〕 2018年度業績予想

売上収益	為替中立	セグメント利益	為替中立
2,000 億円	+23.6%	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

続いてアジアです。

アジアは、為替中立で、売上・利益の成長を見込んでいます。

なお、この数字には、昨年発表しました、加工食品事業の売却影響に加え、3月から新たに開始する、タイにおけるペプシコ社との合併事業の業績予想を含んでいます。

これらの影響により、250～300億円の増収影響、および、60～70億円の増益影響を見込んでいます。

次のページから、それぞれの活動について詳しくご紹介します。



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

チャンネル

- 2017年にディストリビュータを変更、小売チャンネルで配荷拡大
- 直販ルート(EC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

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

37

まずは、健康食品事業です。

今年も主力商品であるBrand's Essence of Chickenの更なるブランド強化により、コア市場のタイを中心に、売上成長を図ってまいります。
また、若年層等、これまでメインユーザではなかった消費者にも飲んでいただけるよう、様々なマーケティング活動を展開します。

小売チャンネルにおいては、昨年、配荷力に優れたディストリビュータを活用したことで、モダントレード(大手小売)や、トラディショナルトレード(一般店)における配荷を拡大しました。
また、小売チャンネルに加え、台湾やタイにおいて行っている、通販ビジネスも強化していきます。
さらに、主力のタイに加えて、ミャンマー等の新マーケットの拡大も加速してまいります。

〔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

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

38

次に、飲料事業です。
事業規模の大きい、ベトナムとタイについてご紹介します。

まずは、ベトナムです。
昨年後半からようやく市場が上向いたことも追い風になり、着実に成長を続けております。
今年も引き続き、主力のエネルギードリンク「Sting」に加え、健康志向の高まりを受け、好評な「TEA+」の強化にも、取り組んでまいります。
また、当社のプレゼンスが高い都市向けに加え、北部や中部において配荷を拡大し、市場成長を上回る売上成長を目指します。

次に、3月から、タイにおいて開始する飲料事業について、ご説明します。
ペプシコ社のタイ飲料事業について、当社が51%の株式を取得し、合併事業を開始します。
ペプシコ社は現地において大きな消費マーケットの、バンコクを中心に、強力なビジネスを展開しており、近年、継続的にシェアを伸ばしています。

ペプシコ社が保有する強いブランドと流通基盤、これに当社の強みである非炭酸商品のポートフォリオや、コスト改善のノウハウ、更に、ベトナムで培ったペプシコ社との合併事業の成功モデルをベースに、事業の成長を図ります。

また、タイにおいて飲料事業が加わり、健康食品事業と合わせて、売上 1,000億円規模の事業となり、中長期的にはタイ市場におけるシナジーの創出にも取り組んでいきます。

〔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

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

39

続いて、オセアニアです。

今年から、従来よりフルコアグループが展開している飲料事業に加え、新たに独立したフレッシュコーヒー事業を、オセアニアセグメントの業績予想に含めております。

まずはフルコアサントリーです。

フルコアサントリーでは、エナジードリンク「V」をはじめとする主力ブランドの強化に加え、ポートフォリオの拡充にも取り組めます。

「V」は、新フレーバーの発売等、引き続き、積極的に活動してまいります。

また、昨年底迷した果汁飲料は、カテゴリーの縮小も底を打ちつつあり、再活性化に向けて活動を強化しています。

また、ポートフォリオ変革に向けた取り組みとして、機能性飲料である「Mizone」、天然素材を主成分としたエナジードリンク「V Pure」といった、既存ブランドを強化します。加えて、健康カテゴリーの商品を新たに投入し、ポートフォリオを拡充してまいります。

次にフレッシュコーヒー事業です。

加工食品事業の売却に伴い、1月から、独立した事業として、経営しております。

これまでは、加工食品事業の一部として、アジアに含めておりましたが、

オーストラリアとニュージーランドをビジネスの起点とすることから、

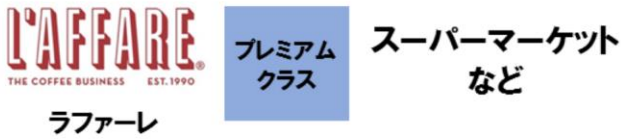
オセアニアリージョンでマネジメントすることとしました。

このフレッシュコーヒー事業について、もう少し詳しくご説明します。

〔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



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。

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

40

フレッシュコーヒー事業の売上規模は、オセアニアリージョンの約25%です。

事業全体としては、コーヒー豆の選定、焙煎、そして卸販売と小売販売を行っています。中でも利益の源泉である「焙煎」において、高い技術力を持っており、この技術力をベースに、人気があるコーヒー豆ブランドを複数展開しております。

ご覧いただいている「Toby's Estate」「L'Affaire」「Mocopan」が代表的なブランドになります。

特に「Toby's Estate」は、ブランドとビジネスモデルという点で、更なるグローバル拡大が可能だと考えており、今後チャンスを探って行きたいと考えています。

〔米州〕 2018年度業績予想

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

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

41

最後に、米州です。

昨年は、主力の炭酸ブランドの販売が苦戦したことから、2018年は主力の「Pepsi」「Mountain Dew」といった主カブランドの活動を強化し、ブランドの再強化を図ります。

「Mountain Dew」からは、1月に大型新商品の「Dew Ice」を発売しました。

同時に、伸長する水、お茶、コーヒーをはじめとする非炭酸カテゴリーにおいても、新フレーバーを展開する等、マーケティング活動を強化し、販売増を図ります。

また、最大市場であるアメリカにおいて、流通構造や、カテゴリーの変化が起きていることから、このたび、現地に当社単独で新チームを立ち上げ、現地で事業探索を行える体制を整えました。将来に向けて、新たな事業の開発・獲得を目指していきます。

私からの説明は以上になります。

SUNTORY

SUNTORY BEVERAGE & FOOD

©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

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%

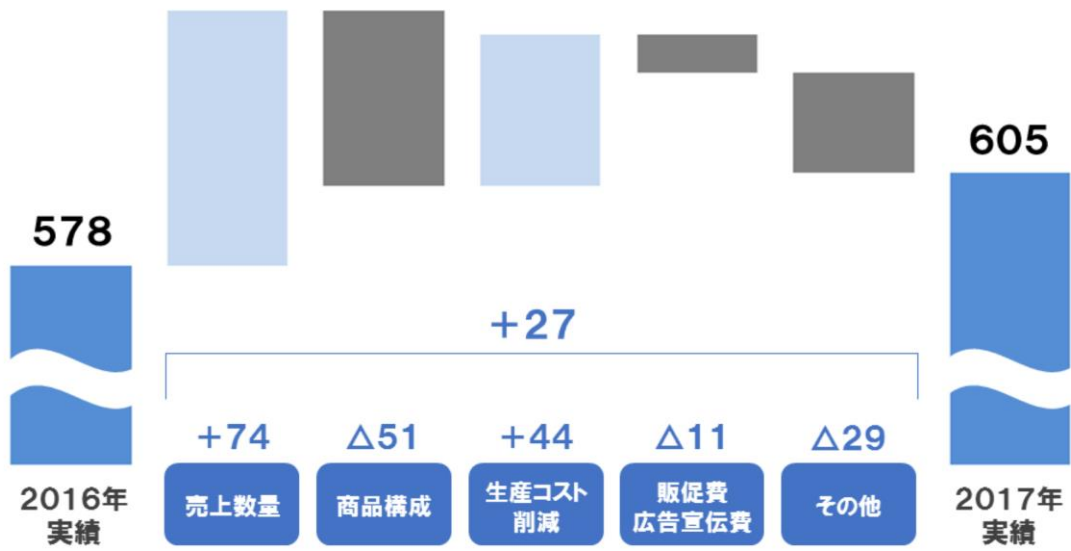
2017年度 第4四半期 (10-12月) 実績 (日本基準)

	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）



©2018 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

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。