

2018年度 決算説明会

2019年2月14日
サントリー食品インターナショナル株式会社

2018年度振り返り 2019年度業績予想

代表取締役社長 小郷三朗

2018年度振り返り

小郷です。
まず、2018年度の業績についてご説明いたします。

| | 2018年 修正業績予想 (2018.11.5発表) | 2018年 実績 | 修正 業績予想 との差異 | 対前年 | | |
|----------------------|----------------------------------|-------------|--------------------|--------|-------|-------|
| | | | | 増減(億円) | 増減率 | 為替中立 |
| 売上収益 | 12,930 億円 | 12,943 億円 | +13 | +602 | +4.9% | +4.9% |
| 営業利益 | 1,180 億円 | 1,136 億円 | △44 | △44 | △3.7% | △4.3% |
| 既存事業ベース* 営業利益 | 1,060 億円 | 1,064 億円 | +3 | △97 | △8.4% | △8.9% |
| 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | 800 億円 | 800 億円 | +0 | +19 | +2.4% | +1.8% |

*M&Aなど非経常的な要因により発生した要素を除いた値

©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

2018年度は、

売上収益は 1兆2,943億円

営業利益は 1,136億円

また、M&Aや事業売却等の非経常的な要因により発生した要素を除いた
既存事業ベースの営業利益は 1,064億円
となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は 800億円、対前年で2.4%増となりました。

2018年は各リージョンで事業環境が大きく変化した1年となりました。
売上は、日本で「サントリー天然水」と「BOSS」、またフランスでも
「Orangina」や「Oasis」といった主力ブランドが好調に推移、
さらにアジア飲料事業も好調で、全社で対前年600億円以上の増収と
なりました。

一方、営業利益は、事業売却による売却益があったものの、
日本や欧州で苦戦した結果、全体で対前年44億円の減益となりました。

11月5日に発表した修正業績予想に対しては、売上は13億円の上ぶれ
となりました。

営業利益も、既存事業ベースでは3億円の上ぶれとなりましたが、
期末に減損を計上するなどした結果、44億円の未達となりました。
当期利益は、修正業績予想通り800億円となりました。

配当は、期末配当39円を実施、年間配当は従来予想どおりの78円と
させていただきます。

異常気象

少子高齢化

デフレの進行

レスシュガー・
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

飲み場・買い場の
変化

自販機の収益構造悪化

競争の激化

現在、業界や当社を取り巻く事業環境は非常に厳しいものがあります。

- ・世界各国で異常気象が日常化しており、サプライチェーンが寸断される事態がしばしば起こっています。
- ・先進国では、少子高齢化とデフレの進行が止まらず、健康志向の高まりによる砂糖入り飲料の回避傾向や、また直近では急激に海洋プラスチック問題の大きな波がやってきています。
- ・加えて、昨今の人手不足もあいまって、原材料費や生産コスト、物流費のコストプッシュが強まる一方、
- ・軽薄短小を中心とした従来型のコストダウンは、限界が迫っています。
- ・また、清涼飲料の飲み場や買い場は、eコマースやデジタル化によって日々変化を遂げている中、
- ・日本の自販機事業は、収益構造の悪化に悩まされています。
- ・そして、同業各社も同じ構造課題を抱えており、競争間の競争は強まるばかりです。

このように、当社を取り巻く環境は、言うならば10重苦のピンチにあると言え、従来レベルの企業努力では乗り切れないほど厳しい状況だと認識しています。

しかしこうしたピンチをチャンスと捉え、絶えざるイノベーションによって今までより一段高いレベルの企業体質を作り上げることで、競争の一步先に行くビッグチャンスでもあると考えています。

稼ぐ力の再構築

- ・ポートフォリオ（新しい需要・付加価値の創造）
- ・アベイラビリティ（新しい飲み場・買い場の創造）
- ・サプライチェーン（効率的で環境コンシャスな、新しい“届ける仕組み”の創造）

次なる成長戦略

- ・アジア既存事業の成長加速
- ・展開エリア・事業領域の拡大
- ・多国展開ブランドの育成

©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

6

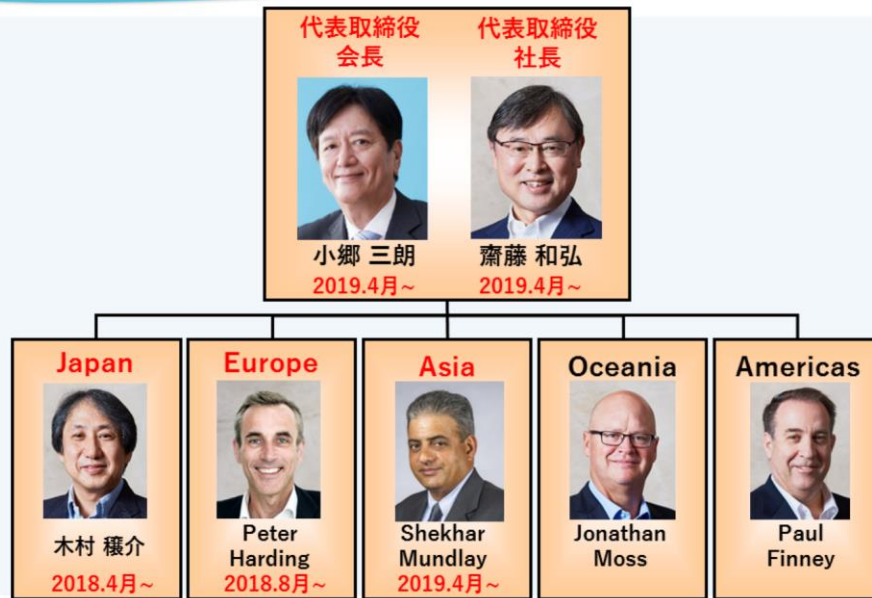
このような状況を打破するためには、売上増を着実に利益増につなげる「稼ぐ力の再構築」と、同時に「次なる成長戦略」を強力に推し進めて、持続的成長につなげていく必要があります。

まず、「稼ぐ力の再構築」、言うならば「稼ぎ方改革」についてですが、基本的な考え方は、飲料ビジネスの要諦でありこれまでも繰り返しご説明している3つのポイント、つまり

- ・コアブランドの強化に加えて、新しい需要や付加価値を絶えず創造することで、ポートフォリオを拡充すること
 - ・流通構造の変化にスピーディーに対応するとともに、常に新しい飲み場・買い場を創造することで、アベイラビリティや便利さを絶えず進化させていくこと
 - ・お客様の手元に当社商品1本1本をより効率的に届けるための新しい仕組みを構築し、かつ、環境に配慮したサプライチェーン体制を磨き続けること
- これらは、リージョンによって特に強化すべき分野や内容は具体的には異なりますが、各現場で全力でイノベーションを起こしてまいります。

続いて、「次なる成長戦略」についてです。

- ・まずは、伸び行く地域であり、すでに事業基盤が確立されているアジアにおいて、既存事業の成長スピードを加速させます。
 - ・また、積極的なM&Aやイノベーションによる展開エリアや事業領域の拡大も、常にチャンスを狙っています。
 - ・さらに、多国展開ブランドの育成にチャレンジします。
フランスで2016年に発売して以降、順調に成長してきた「MayTea」を、今後欧州全域に拡大すべくチャレンジを続けます。
- また、ベトナムで1000万ケースを超える人気ブランドに成長した「TEA+」や、インドネシアで順調に成長を続けるフレーバードウォーターの「Good Mood」なども、展開エリアをアジア全域に広げ、アジアサントリーブランドとして育成してまいります。



©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

7

これらの取り組みを強力かつ迅速に進めていくために、この度、代表取締役および各リージョンCEOの体制を刷新・強化することとしました。

まず、サントリー食品アジア社の齋藤CEOを、次期社長に迎えます。彼は、3年前には当社のCFOとして全社の成長を支え、その後サントリー食品アジア社のCEOとして、アジアリージョンを成長軌道に乗せてきました。私は代表取締役会長として、齋藤新社長と二人三脚でこの難局を乗り切っていく覚悟であります。

アジアの新CEOには、Shekhar Mundlay(シェーカー・ムンドレイ)氏を起用します。Shekhar Mundlay氏は、ベトナムのペプシコ社とのJVで社長として事業拡大に貢献した後、現在、サントリー食品アジア社の飲料部門トップを務めており、これまでアジア全域の飲料事業を成長に導いてきた立役者です。

豊富な経験を活かして、アジア事業をリードするだけでなく、今後アジアを中心とした新興国ビジネスの成長にも大いにその手腕を発揮してもらいたいと考えています。

また、昨年のことにはなりますが、日本リージョンのトップに木村穰介氏を、また、欧州リージョンのトップにPeter Harding氏を迎えました。

この体制強化によって、課題である「稼ぐ力の再構築」と「次なる成長戦略」を、強力に、経営陣一体となって迅速に行います。

2019年度業績予想

次に、2019年度の業績予想についてご説明いたします。

| | 2019年 予想 | 対前年 | | |
|----------------------|-------------|---------|--------|--------|
| | | 増減 (億円) | 増減率 | 為替中立 |
| 売上収益 | 13,130 億円 | +187 | +1.4% | +2.0% |
| 営業利益 | 1,100 億円 | △36 | △3.1% | △2.5% |
| 既存事業ベース 営業利益 | 1,110 億円 | +26 | +2.4% | +3.0% |
| 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | 665 億円 | △135 | △16.9% | △16.4% |

©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

9

売上収益は、 1兆3,130億円、
 営業利益は、 1,100億円、
 親会社の所有者に帰属する当期利益は、 665億円
 となる見込みです。

売上収益は前年を上回る計画ですが、
 営業利益は36億円の減益を見込んでいます。

営業利益については、

- ・ 既存事業ベースの営業利益は26億円の増益を想定しており、
- ・ さらに2018年に計上した約40億円の減損の裏返しがプラスに影響しますが、
- ・ 一方で2018年に発生した加工食品事業の売却益 約120億円の反動があるため、

結果として前年を下回る見込みです。

また、当期利益は、2018年に計上した非課税の事業売却益と税制改正による減税効果がなくなるため、対前年で135億円の減益となる見込みです。

なお、配当は、配当性向を例年よりも高くし、前年と同額の年間78円を予定しています。

今年も依然として厳しい事業環境が続くことが想定されますが、

「稼ぐ力の再構築」と「次なる成長戦略」を推し進め、
 持続的成長のための強固な経営基盤を作り上げる年にしたいと考えます。

決算補足説明

取締役専務執行役員 山崎雄嗣

山崎でございます。

私からは2018年度実績、ならびに、2019年度業績予想について補足させていただきます。

2018年度振返り

まず、2018年度の業績についてご説明いたします。

12ページをご覧ください。

| | 2018年 修正業績予想 (2018.11.5発表) | 2018年 実績 | 修正 業績予想 との差異 | 対前年 | | |
|----------------------|----------------------------------|-------------|--------------------|---------|-------|-------|
| | | | | 増減 (億円) | 増減率 | 為替中立 |
| 売上収益 | 12,930 億円 | 12,943 億円 | +13 | +602 | +4.9% | +4.9% |
| 営業利益 | 1,180 億円 | 1,136 億円 | △44 | △44 | △3.7% | △4.3% |
| 既存事業ベース 営業利益 | 1,060 億円 | 1,064 億円 | +3 | △97 | △8.4% | △8.9% |
| 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | 800 億円 | 800 億円 | +0 | +19 | +2.4% | +1.8% |

©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

12

先ほど小郷から説明があったとおり、
2018年は、売上収益と既存事業ベースの営業利益は、
修正業績予想を上回ることが出来ました。
また当期利益については予想通りとなり、増益を達成することが
できました。

特に第4四半期は、既存事業ベースの営業利益が対前年8億円の増
益となりました。
第3四半期までは減益が続いていましたが、
構造改革の成果が徐々に表れつつあると考えております。

一方、想定していなかった減損や組織再編費用の発生等で、
営業利益は修正業績予想に対して44億円の未達となりました。
次のページで修正業績予想との差異要因についてご説明します。

13ページをご覧ください。

営業利益の主な差異要因

減損損失
(約▲40億円)

スペインの一部ブランドや、ナイジェリア事業の減損を計上。

組織再編等
(約▲10億円)

欧州リージョンで、マネジメント体制の刷新・強化に伴う費用や、アフリカの事業構造見直しに伴う費用を計上。

当期利益の主な差異要因

海外の税制改正
(約+50億円)

オランダの税制改正により、将来の法人税率の引き下げが決定したことを受け、繰延税金負債の取り崩しが発生。

まず、営業利益の主な差異要因として、減損損失と組織再編等についてご説明します。

減損損失については、当社は毎年、期末決算手続きの過程で減損テストを実施し、その結果を踏まえて減損や戻入を行っており、当期は合計約40億円の減損損失を計上しました。

詳しく説明します。

まず1つ目の、スペインで販売する一部ブランドの減損です。スペインの伝統的な炭酸飲料「La Casera」や果汁飲料の「Trina」等が、最近の販売トレンドを踏まえて減損処理が必要と判断されたもので、金額規模は合計約20億円程度です。

2つ目はナイジェリア事業の減損です。金額規模は20億円程度。この事業は2016年に買収しましたが、その後、現地通貨ナイラの下落によって経済環境や原価などが悪化し、買収時計画の達成には想定より時間を要することが判明したことから減損処理が必要と判断されたものです。マネジメント体制の変更等、新たな経営体制を確立して、ビジネスの再構築を図っている最中です。

次に、減損に加えて営業利益の下振れの主な原因となったのが、組織再編等の費用です。昨年末、スペインを中心に欧州でマネジメント体制の刷新・強化等を行い、2019年に向けた新たな体制作りを進めました。また、その他アフリカでの事業構造の見直しを行い、これらに伴う費用等を計上したものです。

次に、当期利益についてご説明します。

2018年末にオランダで将来の法人税率の引き下げが決定されました。これにより、繰延税金負債の取り崩しが発生したことから、その減税効果が当期利益に反映され、営業利益下振れ分を相殺しました。結果として、当期利益につきましては業績予想通りの増益を達成しました。

次に14ページをご覧ください。

2018年度実績(IFRS) (セグメント別)

| | 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 | 7,087 億円 | +195 | +2.8% | — | 527 億円 | △46 | △8.1% | — |
| 欧州 | 2,452 | +62 | +2.6% | +0.2% | 250 | △96 | △27.8% | △29.7% |
| 既存事業ベース | | | | | 308 | △55 | △15.2% | △17.4% |
| アジア | 2,011 | +376 | +23.0% | +24.5% | 333 | +111 | +50.2% | +50.4% |
| 既存事業ベース | 1,532 | +94 | +6.5% | +8.1% | 198 | +17 | +9.7% | +10.1% |
| オセアニア | 542 | △21 | △3.8% | +0.3% | 64 | +4 | +6.0% | +6.1% |
| 米州 | 850 | △10 | △1.2% | +0.4% | 85 | △8 | △8.7% | △7.3% |
| 調整額 | — | — | — | — | △123 | △9 | — | — |
| 連結 | 12,943 | +602 | +4.9% | +4.9% | 1,136 | △44 | △3.7% | △4.3% |
| 既存事業ベース | 12,463 | +320 | +2.6% | +2.6% | 1,064 | △97 | △8.4% | △8.9% |

©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

14

セグメント別の売上収益と利益です。
リージョン毎に簡単に説明していきます。

15ページをご覧ください。

売上収益

増減率

7,087 億円 +2.8%

セグメント利益

増減率

527 億円 △8.1%

- 主力ブランドが好調で、増収。
 - ・ 「サントリー天然水」が年間販売数量No.1ブランド*に。
 - ・ 「BOSS」が年間1億ケースを突破。
- 商品構成の悪化に加えて、自社製造能力不足・天災影響・原材料高騰等によるサプライチェーンコストの増加もあり、セグメント利益は減少。



* 飲料総研調査結果に基づく

©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

15

まず、日本です。

2018年は、「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ブランドになったほか、「BOSS」がはじめて、年間販売数量1億ケースを突破するなど、主力ブランドが好調に推移。飲料総市場が数量ベースで対前年2%増と推定される中で、当社は4%増となりました。

一方、商品構成が悪化した影響で、金額ベースの売上は2.8%増にとどまりました。

また、自社製造能力の不足に伴うコスト増や、天災の影響および原材料高騰などによるコスト増により、サプライチェーンコストがアップしました。さらに、人件費等の高騰を受けて自動販売機ビジネスのオペレーションコストが増えたことも影響し、セグメント利益は8.1%の減少となりました。

なお、修正業績予想に対しては、売上・利益とも上回る事が出来ました。

16ページをご覧ください。

| 売上収益 | | 増減率 | 為替中立 | セグメント利益 | | 増減率 | 為替中立 |
|-------------|--|-------|-------|---------|--|--------|--------|
| 2,452 億円 | | +2.6% | +0.2% | 250 億円 | | △27.8% | △29.7% |
| 既存事業 ベース | | | | 308 億円 | | △15.2% | △17.4% |

| | 売上 | 増減率 | 為替中立 | |
|--------------|----------|-------|-------|---------------------------------|
| フランス (*1) | 1,042 億円 | +9.3% | +6.2% | 主要ブランドに加えて「MayTea」も好調に推移 |
| 英国 (*2) | 611 億円 | +0.9% | △1.0% | 夏以降、「Lucozade Energy」の販売トレンドが回復 |
| スペイン (*3) | 532 億円 | △6.4% | △9.0% | 業務用市場低迷等の影響を受け、引き続き前年割れ |

(*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



©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

16

次に欧州です。

2018年は、フランスで主要ブランドや「MayTea」が好調に推移したほか、英国の「Lucozade Energy」も下期に入ってトレンドが回復してきました。
スペインで、市場低迷の影響により「Schweppes」が苦戦しましたが、欧州全体の売上収益は、為替中立で前年並を確保しました。

一方、セグメント利益は減損などの一時的な要因を除いた既存事業ベースでも、スペインの売上減が響き、対前年で減益となり、修正業績予想に対してはほぼ予想通り、わずかに未達となりました。

17ページをご覧ください。

| | 売上収益 | 増減率 | 為替中立 | セグメント利益 | 増減率 | 為替中立 |
|---------|----------|--------|--------|---------|--------|--------|
| | 2,011 億円 | +23.0% | +24.5% | 333 億円 | +50.2% | +50.4% |
| 既存事業ベース | 1,532 億円 | +6.5% | +8.1% | 198 億円 | +9.7% | +10.1% |

| | 売上 | 増減率 | 為替中立 | |
|--------------|--------|--------|--------|--|
| 飲料 (ベトナム) | 770 億円 | +10.0% | +12.3% | 引き続き炭酸・茶飲料・水等が好調に推移し、2桁の増収 |
| 飲料 (タイ) | 449 億円 | — | — | M&A後の統合が順調に進行 |
| 健康食品 | 552 億円 | △0.6% | △1.2% | 主力の「Essence of Chicken」がタイ市場低迷の影響で苦戦するも、台湾やミャンマー等が伸長 |



©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

17

次にアジアです。

2018年は、ベトナムが好調に推移したほか、タイで立ち上げた合弁会社の統合が順調に進み、飲料事業が大きく成長しました。

なお、修正業績予想に対しては、売上は想定を上回り、利益もほぼ予想通りとなりました。

18ページをご覧ください。

オセアニア

売上収益

542 億円

増減率

△3.8%

為替中立

セグメント利益

64 億円

増減率

+6.0%

為替中立

売上

増減率

為替中立

フルコアサントリー 407 億円 △4.7% △0.8%

エナジードリンクが堅調に推移し、
為替中立でほぼ前年並

フレッシュコーヒー事業 134 億円 △1.0% +3.1%

各ブランドとも堅調で、為替中立で増収

米州

売上収益

850 億円

増減率

△1.2%

為替中立

セグメント利益

85 億円

増減率

△8.7%

為替中立

次にオセアニア・米州です。

オセアニアは、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、セグメント利益は増益を確保しました。修正業績予想に対しても、利益は予想を上回りました。

米州は、売上は炭酸カテゴリーの強化等によって為替中立で前年並を確保したものの、原材料や人件費の高騰の影響を受けて、利益は前年を下回りました。修正業績予想に対しては、売上・利益とも上回ることが出来ました。

19ページをご覧ください。

2019年度業績予想

次に、2019年度の業績予想についてご説明いたします。

20ページをご覧ください。

| | 2018年 実績 | 2019年 予想 | 対前年 | | |
|----------------------|-------------|-------------|---------|--------|--------|
| | | | 増減 (億円) | 増減率 | 為替中立 |
| 売上収益 | 12,943 億円 | 13,130 億円 | +187 | +1.4% | +2.0% |
| 営業利益 | 1,136 億円 | 1,100 億円 | △36 | △3.1% | △2.5% |
| 既存事業ベース 営業利益 | 1,084 億円 | 1,110 億円 | +26 | +2.4% | +3.0% |
| 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | 800 億円 | 665 億円 | △135 | △16.9% | △16.4% |

先ほど小郷から説明したとおり、2019年度は、新たな経営体制のもとで構造改革を断行し、持続的成長のための強固な経営基盤を作り上げる年にしたいと考えます。

売上は増収を見込んでおりますが、営業利益は、2018年の事業売却益等の一時的なプラス要因をカバーしきれず、残念ながら減益を想定しています。ただし、既存事業ベースでは増益を想定しています。

21ページをご覧ください。

■ 2019年度業績予想(IFRS) (セグメント別)

| | 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 | 7,090 億円 | +3 | +0.0% | — | 530 億円 | +3 | +0.6% | — |
| 欧州 | 2,450 | △2 | △0.1% | +1.3% | 315 | +65 | +26.1% | +27.9% |
| 既存事業ベース | | | | | 330 | +22 | +7.3% | +8.7% |
| アジア | 2,190 | +179 | +8.9% | +9.9% | 225 | △108 | △32.5% | △31.9% |
| 既存事業ベース | | | | | 225 | +6 | +2.9% | +3.7% |
| オセアニア | 530 | △12 | △2.2% | +1.6% | 65 | +1 | +2.0% | +4.1% |
| 米州 | 870 | +20 | +2.3% | +1.8% | 85 | +0 | +0.1% | △0.4% |
| 調整額 | — | — | — | — | △120 | +3 | — | — |
| 連結 | 13,130 | +187 | +1.4% | +2.0% | 1,100 | △36 | △3.1% | △2.5% |
| 既存事業ベース | | | | | 1,110 | +26 | +2.4% | +3.0% |

©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

21

セグメント別の業績予想です。

次ページ以降で、リージョン別に詳しくご説明します。

22ページをご覧ください。

売上収益

増減率

セグメント利益

増減率

7,090 億円 +0.0%

530 億円 +0.6%

- 売上は、商品構成の悪化を食い止め、販売数量・売上収益とも前年並を目指す。
- 原材料の高騰などコスト増も想定されるが、一部商品の値上げやコスト削減などにより、利益も前年並を目指す。
- すでに着手している中期構造改革を推進し、収益力の向上を図る。



©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

22

まず日本です。

2018年の猛暑の反動もあり、2019年の飲料総市場は微減と推測される中、当社は、数量ベースで前年並を見込んでいます。また、商品構成の悪化を食い止めることで、金額ベースでも前年並の売上を目指します。利益に関しても、原材料の高騰など引き続き厳しい環境が続きますが、一部商品の値上げも行い、前年並を目指します。

2018年から続く、商品構成の悪化、サプライチェーンコストの増大、自販機ビジネスのオペレーションコスト増加といった課題は依然として残っていますが、足元でトクホ飲料やコーヒーショート缶の販売トレンドに改善がみられるなど、構造改革の効果がみられる部分もあります。さらに構造改革を押し進め、中期的な収益力の向上を図ってまいります。

23ページをご覧ください。

高付加価値・高収益モデルの確立

SCMの構造革新

自販機ビジネスの事業構造変革

©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

23

日本で進めている構造改革の取り組みは、中間決算発表の場でご説明したものと同一内容です。いずれも中期的な活動であり、すぐに完結するものではありませんが、利益体質の改善に向けてスピードを上げて取り組んでまいります。

ここでは、特に2019年に成果を見込んでいる活動をご説明します。

まず、高付加価値・高収益モデルの確立について。

この取り組みには、イノベーションによる新たなビジネスモデルの開発なども含まれますが、今年、成果を見込んでいるものとしては、商品構成の改善が挙げられます。

昨年は、「特茶」をはじめとするトクホ飲料の販売数量減が利益減に影響しましたが、今年トクホ・機能性飲料のダウントレンドに歯止めを掛けるべく、マーケティング活動・営業活動を強化します。また、5月からは一部商品の値上げを実施します。これらの取り組みによって単価ダウンを食い止めたいと考えています。

次に、SCMの構造革新について。

この取り組みは、製造能力の増強だけでなく、調達から配送まで幅広い範囲で中期的に取り組んでいるものですが、その中で今年、京都の宇治川工場での新たなラインが完成します。それまでは、引き続き自社の製造能力が逼迫した状況が続きますが、AIの導入なども進めて更なるコスト削減に取り組み、利益改善を目指します。

また、自販機ビジネスについても、コーヒーのラインナップ拡充や無線付自販機の台数拡大によるオペレーション効率化等を進め、売上の維持と、コスト上昇の抑制を図ります。

これらの活動を通じて利益創出を図るものの、利益が前年並にとどまることについて、少し詳しくご説明します。

まず、前年に対し、利益にネガティブな影響が想定されるものとしては、次のようなものがあります。

- ①前年の猛暑の反動により売上が伸び悩むこと
 - ②原材料が引き続き高騰する見込であること
 - ③人件費高騰等による自販機オペレーションコストの上昇が続くこと
- 一方で、このような環境の中で利益に対してポジティブな項目としては次のようなものが挙げられます。
- ①前年の天災影響による一時的コストの反動
 - ②引き続き行うコスト削減活動
 - ③先程ご説明した構造改革による利益体質の強化であります。

このような状況の中で、値上げなしでは前年並の利益を確保することが困難だと考えています。値上げについては、商談を行っている段階であり、現時点で影響額を推定することは出来ませんが、値上げ以外の方策も含めあらゆる活動を徹底し、必ず前年の利益を越えたい、増益に持っていきたいという強い意思が、今年の日本事業の業績予想にこめられています。まさに、持続的成長のための経営基盤を作り上げる年にしたいという考えです。

24ページをご覧ください。

| 売上収益 | | 増減率 | 為替中立 | セグメント利益 | | 増減率 | 為替中立 |
|-------------|--|-------|-------|---------|--|--------|--------|
| 2,450 億円 | | △0.1% | +1.3% | 315 億円 | | +26.1% | +27.9% |
| 既存事業 ベース | | | | 330 億円 | | +7.3% | +8.7% |

- 売上は、スペインで市場低迷による減少が続くが、各国で主力ブランドの強化を進め、為替中立で微増の計画。
- 前年の減損損失の反動もあり増益の計画。
マネジメント体制の刷新・強化により収益力回復を進め、既存事業ベースでも増益を目指す。



©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

24

次に欧州です。

売上は、スペインで市場低迷による売上減が続くと想定していますが、フランス・英国を中心に主力ブランドの強化を進め、為替中立では対前年微増の見込みです。

セグメント利益は、増益を想定しています。
欧州の新たなマネジメント体制の下で、収益力の回復・向上を進めます。

25ページをご覧ください。

フランス

- ・ 主力ブランドおよび「MayTea」の育成
- ・ SCM体制の改善など、コスト削減を進める

英国

- ・ 営業力強化により、トレンドが回復した「Lucozade Energy」の更なる育成を図る

スペイン

- ・ 新たなマネジメント体制のもと、業務用市場の「Schweppes」のトレンド回復に取り組む

欧州の主要各国の取り組みは、ここに記載されている通りです。

26ページをご覧ください。

| 売上収益 | | 増減率 | 為替中立 | セグメント利益 | | 増減率 | 為替中立 |
|-------------|--|-------|-------|---------|--|--------|--------|
| 2,190 億円 | | +8.9% | +9.9% | 225 億円 | | △32.5% | △31.9% |
| 既存事業 ベース | | | | 225 億円 | | +2.9% | +3.7% |

- 既存事業ベースで増収増益を目指す。
- 主力ブランドへの注力に加え、飲料事業においては健康志向需要の獲得に向けた低糖ポートフォリオの拡充もすすめる。



©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

26

次に、中期的にも最も成長が期待できるアジアです。

アジアは、2018年の事業売却益の反動影響を除いた既存事業ベースで、増収増益を想定しています。

売上は、炭酸飲料、エナジードリンクの「Sting」、茶飲料の「TEA+」、健康食品の「Essence of Chicken」など、主力ブランドへの注力に加え、さらに飲料事業においては、健康志向の高まりに向けた低糖商品のポートフォリオ拡充も進めて、増収となる見通しです。

利益については、主力ブランドに対するマーケティング投資も発生しますが、既存事業ベースでしっかり増益していくことを想定しています。

27ページをご覧ください。

飲料事業
(ベトナム)

- ・主力ブランド「Sting」「TEA+」のマーケティング強化に加え、低糖商品のポートフォリオ強化を図る

飲料事業
(タイ)

- ・主力の炭酸飲料のマーケティング強化と共に、低糖ポートフォリオへ注力し、営業力強化による売上拡大を進める

健康食品
事業

- ・タイの「Essence of Chicken」のトレンド回復に取り組むと共にミャンマーなど新興国や台湾等での販売強化を進める

アジア各事業の取り組みは、ここに記載されている通りです。

28ページをご覧ください。

オセアニア

売上収益

増減率

為替中立

セグメント利益

増減率

為替中立

530 億円 $\Delta 2.2\%$ +1.6%

65 億円 +2.0% +4.1%

- 飲料事業・フレッシュコーヒー事業ともに、主力ブランドの強化を図り、為替中立で増収増益を目指す。

売上収益

増減率

為替中立

セグメント利益

増減率

為替中立

米州

870 億円 +2.3% +1.8%

85 億円 +0.1% $\Delta 0.4\%$

- 引き続き厳しい事業環境が続く中、売上・利益ともに前年並を目指す。

オセアニアは、2019年も引き続き原材料高の影響を受けると想定していますが、主力ブランドの強化を進め、為替中立で増収増益を確保したいと考えています。

米州も、引き続き原材料・人件費の高騰など厳しい環境が続くと想定されますが、主力の炭酸飲料を強化し、昨年秋に実施した値上げの効果も含めて売上・利益とも前年並を目指します。

最後に29ページをご覧ください。

世界に広がる
水の取り組み

水源涵養活動



環境教育活動(水育)



外部からの評価



FTSE4Good

「FTSE4Good Index Series」
「FTSE Blossom Japan Index」の
構成銘柄に選定



「CDPウォーターセキュリティ
Aリスト企業」3年連続で選定

当社のESG経営について説明します。

当社は、「水と生きる」を「Promise／社会との約束」に掲げて、水領域に注力したサステナビリティ活動を積極的に推進しています。また、グローバルに事業エリアを拡大する中でガバナンス体制の強化に取り組んでいるほか、ダイバーシティ経営や環境経営を進めるなど、ESGの各分野で様々な取り組みを続けています。

こうした活動が評価されてESG投資の代表的な指標である

「FTSE4Good Index Series」ならびに「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定されています。

中でも、当社のサステナビリティ活動の柱としている“水”領域については、水源涵養活動・環境教育活動・森林保全活動などを

グローバルに展開しており、こうした活動が国際的に著名な国際NPO

「CDP」からも高く評価され、「CDPウォーターセキュリティ Aリスト企業」に3年連続で選定されています。

そのほか、水使用量やCO2排出量の具体的削減目標を定めた

「2030年環境目標」を掲げるなど、総合的な取り組みを進めており、今後さらにESG経営についても強力に進めていきたいと考えています。

私からは以上です。

SUNTORY
SUNTORY BEVERAGE & FOOD

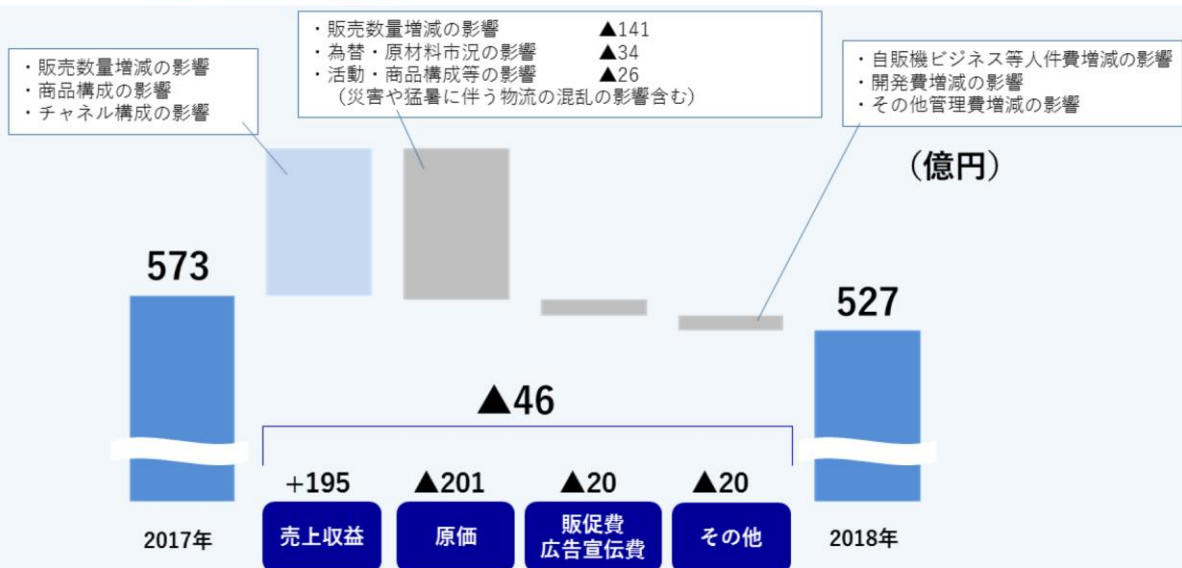
| | 2018年 10-12月実績 | 対前年 | | |
|----------------------|-------------------|---------|--------|--------|
| | | 増減 (億円) | 増減率 | 為替中立 |
| 売上収益 | 3,222 億円 | +184 | +6.1% | +7.3% |
| 営業利益 | 192 億円 | △57 | △22.8% | △20.9% |
| 既存事業ベース 営業利益 | 245 億円 | +8 | +3.3% | +6.3% |
| 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | 142 億円 | △49 | △25.6% | △23.7% |

| | 1-3月 | | | | 4-6月 | | | | 7-9月 | | | | 10-12月 | | | |
|------|------------|---------|----------|--------|------------|---------|----------|--------|------------|---------|----------|--------|------------|---------|----------|--------|
| | 実績 (億円) | 対前年 | | | 実績 (億円) | 対前年 | | | 実績 (億円) | 対前年 | | | 実績 (億円) | 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 | | 増減 (億円) | 増減 率 | 為替 中立 | | 増減 (億円) | 増減 率 | 為替 中立 | |
| 日本 | 1,505 | +32 | +2.1% | - | 1,834 | +35 | +1.9% | - | 2,029 | +70 | +3.6% | - | 1,720 | +59 | +3.6% | - |
| 欧州 | 518 | +23 | +4.6% | △3.1% | 717 | +26 | +3.7% | △2.5% | 702 | +31 | +4.7% | +5.0% | 515 | △18 | △3.4% | +1.1% |
| アジア | 443 | +50 | +12.7% | +13.5% | 486 | +96 | +24.4% | +24.6% | 504 | +93 | +22.7% | +26.5% | 578 | +138 | +31.2% | +32.2% |
| 北アジア | 136 | △1 | △0.7% | +0.4% | 127 | △4 | △3.4% | △1.6% | 126 | △9 | △7.0% | +0.5% | 153 | △6 | △3.9% | +1.5% |
| 米州 | 170 | △15 | △8.2% | △3.7% | 203 | △9 | △4.4% | △2.5% | 222 | +3 | +1.4% | +1.2% | 255 | +11 | +4.7% | +5.0% |
| 連結 | 2,771 | +88 | +3.3% | +2.3% | 3,367 | +143 | +4.4% | +3.2% | 3,582 | +188 | +5.5% | +6.3% | 3,222 | +184 | +6.1% | +7.3% |

■ セグメント利益 2018年四半期別実績(IFRS)

| | 1-3月 | | | | 4-6月 | | | | 7-9月 | | | | 10-12月 | | | |
|-------------|------------|------------|---------|----------|------------|------------|---------|----------|------------|------------|---------|----------|------------|------------|---------|----------|
| | 実績 (億円) | 増減 (億円) | 増減 率 | 為替 中立 | 実績 (億円) | 増減 (億円) | 増減 率 | 為替 中立 | 実績 (億円) | 増減 (億円) | 増減 率 | 為替 中立 | 実績 (億円) | 増減 (億円) | 増減 率 | 為替 中立 |
| 日本 | 52 | △30 | △36.6% | - | 137 | △29 | △17.4% | - | 210 | +2 | +0.8% | - | 128 | +11 | +9.3% | - |
| 欧州 | 37 | △12 | △24.4% | △30.1% | 105 | △12 | △10.5% | △16.3% | 109 | △12 | △9.9% | △11.1% | △2 | △60 | △103.1% | △103.3% |
| アジア | 175 | +101 | +136.5% | +131.2% | 47 | +7 | +18.7% | +19.2% | 56 | +14 | +33.7% | +35.1% | 56 | △11 | △16.3% | △14.5% |
| オセアニア | 15 | +1 | +7.6% | +5.4% | 14 | △0 | △0.9% | △1.7% | 6 | △5 | △45.5% | △46.2% | 28 | +8 | +37.0% | +41.0% |
| 米州 | 15 | +0 | +0.2% | +5.1% | 23 | △4 | △16.2% | △14.1% | 27 | △3 | △10.4% | △10.1% | 20 | △1 | △3.2% | △3.3% |
| 調整額 | △28 | △4 | - | - | △28 | +1 | - | - | △28 | △2 | - | - | △39 | △4 | - | - |
| 連結 | 266 | +57 | +27.0% | +24.3% | 298 | △37 | △11.2% | △13.0% | 380 | △6 | △1.6% | △2.0% | 192 | △57 | △22.8% | △20.9% |
| 既存事業 ベース | 151 | △52 | △25.6% | △27.3% | 288 | △47 | △13.9% | △15.8% | 379 | △7 | △1.7% | △2.1% | 245 | +8 | +3.3% | +6.3% |

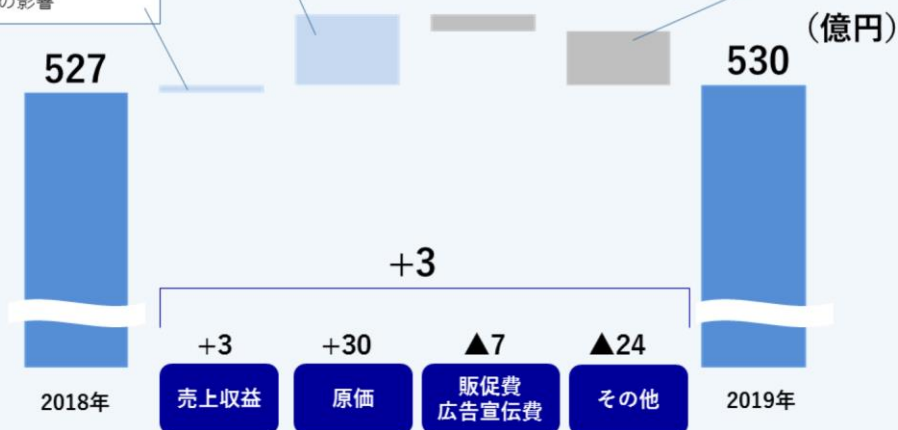
©2019 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.



- ・販売数量増減の影響
- ・商品構成の影響
- ・チャネル構成の影響
- ・値上げの影響

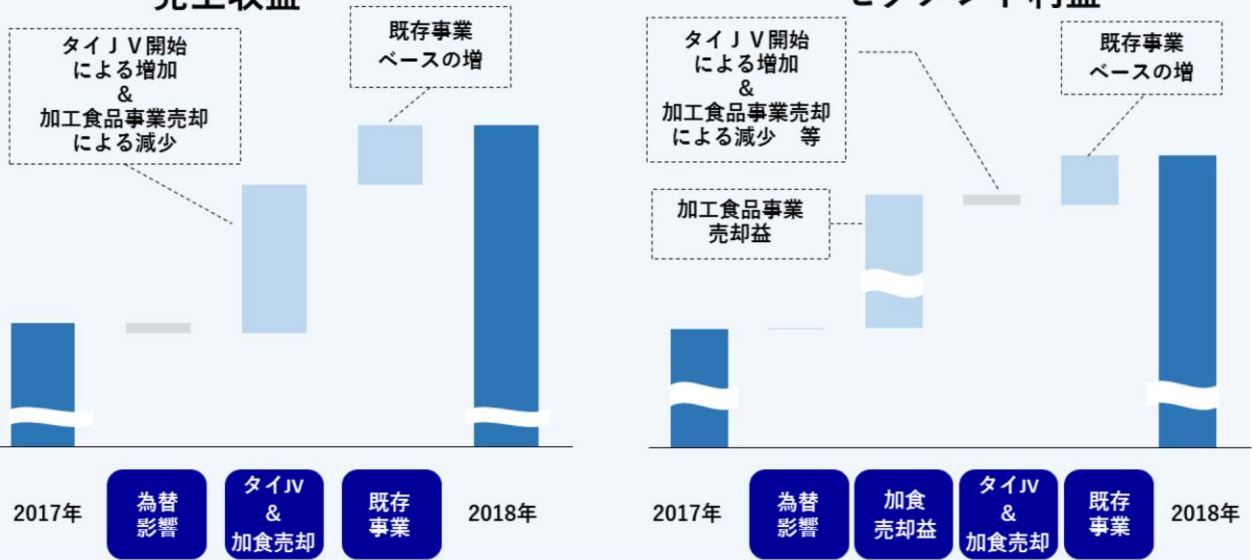
- ・販売数量増減の影響 ±0
- ・為替・原材料市況の影響 ▲30~▲40
- ・活動・商品構成等の影響 +60~+70
(前年の災害や猛暑に伴う物流費用増の裏返し影響含む)

- ・自販機ビジネス等人件費増減の影響
- ・開発費増減の影響
- ・その他管理費増減の影響



売上収益

セグメント利益



| | 2017年 実績 | 2018年 実績 | 2019年 年間予想 |
|------------|-------------|-------------|---------------|
| 米ドル | 112.2 | 110.4 | 111 |
| ユーロ | 126.7 | 130.4 | 129 |
| 英ポンド | 144.5 | 147.4 | 144 |
| シンガポールドル | 81.3 | 81.9 | 81 |
| タイバーツ | 3.3 | 3.4 | 3.4 |
| ベトナムドン | 0.0049 | 0.0048 | 0.0048 |
| ニュージーランドドル | 79.7 | 76.4 | 73 |
| 豪ドル | 86.0 | 82.6 | 80 |

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。