

2020年度 決算説明会

2021年2月9日
サントリー食品インターナショナル株式会社

2020年度 振返り 経営方針 2021年度 業績予想

代表取締役社長 齋藤和弘

サントリー食品インターナショナル社、齋藤です。

本日はお忙しい中、お時間をいただきありがとうございます。

まず初めに、世界的に感染者数が再拡大している中、新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様と、関係者の皆様に心よりお見舞い申し上げます。

改めまして、感染拡大防止に向け努力いただいている皆様、感染者の診断や治療にあたられている医療関係の皆様に、心から敬意を表します。

本日は、2020年度の業績をご報告し、その後、新たに策定しました中期経営戦略及び中期経営計画、2021年度の業績予想についてご説明いたします。

3ページをご覧ください。

2020年度 振返り

まず、2020年度の業績についてご説明いたします。

4ページをご覧ください。

	2020年 修正業績予想 (2020.11.4発表)	2020年 実績	修正 業績予想 との差異 (億円)	対前年			
				増減 (億円)	為替中立	増減率	為替中立
売上収益	11,850 億円	11,781 億円	△69	△1,212	△1,108	△9.3%	△8.6%
営業利益	950 億円	962 億円	+12	△178	△167	△15.6%	△14.8%
既存事業ベース* 営業利益	960 億円	990 億円	+30	△181	△168	△15.4%	△14.5%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	535 億円	522 億円	△13	△167	△162	△24.2%	△23.7%

*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

©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

売上収益は11,781億円、非経常的な要因も含めて計算した営業利益は962億円。お伝えしていた営業利益の修正業績予想を上回る結果となりました。

この1年は、事業環境が大きく変化する中、生活必需品の一つとして生産・販売を継続、お客様・お客様先様に商品をお届けし続けることを最優先とし、従業員と家族の安心・安全を守りながら使命感を持って活動してまいりました。

また、お客様の行動・嗜好の変化が起こる中、特に主要ブランドに活動を集中した結果、多くの国で競合に対して優位なポジションを獲得しました。キャッシュもしっかり創出することができ、当社のビジネスの基礎体力を確認することができました。

厳しい環境の中、やるべきことをやり切った一年であり、課題も更に明確となりました。

2021年は、次なる成長に向けて攻めてまいります。

尚、期末配当は従来予想どおり39円とし、年間で78円の配当を予定しています。

5ページをご覧ください。

- 定番ブランドの強さ
- 健康需要 + 抗ストレス需要の増加
- E-Commerceの拡大
- 環境意識の高まり

コロナ禍の激動する事業環境に対応する中、我々は将来につながる大きな学びを得ることができました。

まず、定番ブランドの強さです。長年にわたりご愛顧をいただいているブランド消費の底堅さは、世界中で見ることができました。品質に対する絶対的な信頼が、こういう状況ではいかに重要なのかを再認識いたしました。

次に人間は左脳だけで生きているのではなく、右脳も重要であることです。すなわち、健康的な商品やサービスはもちろん伸長いたしましたが、日常生活や仕事の環境が大きく変わる中、抗ストレス・リフレッシュを目的とした、エナジー飲料や炭酸、コーヒーカテゴリーの伸びが顕著でした。人の往来が引き続き制限される中、今後も成長の見込める”右脳“需要に対しても、引き続き迅速に攻めてまいります。

もちろん、E-Commerceの拡大、環境意識の高まりなど、従来の傾向がコロナ禍によって加速されていることも、大きな変化でした。

6ページをご覧ください。

	日本	ベトナム	オセアニア	フランス
	伊右衛門	TEA+	V	Schweppes
前年比	109%	102%	108%	107%
飲料市場 前年比	93%	90%	106%	100%

(出典) ブランド成長率：当社数量 出荷ベース、飲料市場成長率：数量ベース（当社推計）
 ※2020年1月～12月累計（ベトナム市場のみ2020年1月～11月累計）
 ※日本は実箱ベース
 ※オセアニア、フランス市場は家庭用市場のみ

©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

6

ここでは、特に定番ブランドの強さについて少し紹介いたします。

日本では、「伊右衛門」を4月に大リニューアルし、大きく成長させることができました。

また、海外市場では、ベトナムの「TEA+」、オセアニアのエナジードリンク「V」、フランスを中心とした欧州の「Schweppes」においても、市場を上回る成長を果たすことができています。

定番ブランドはなぜ定番でいられるのかの鍵は、実はイノベーションです。我々はコアブランドイノベーションと呼んでいますが、刻々変化するお客様に10年一日の商品では、定番ではられません。常に最新の技術を定番ブランドに投入、お客様に寄り添う事が、日常商品の世界では最も重要であると確信いたしております。これからも、私たちはこのイノベーションでコアブランドを磨き続けて参ります。

7ページをご覧ください。

経営方針

次に、当社の経営方針についてご説明いたします。

8ページをご覧ください。

グローバル飲料業界において、消費者トレンドの一步先をいく、ユニークなポジションの確立を目指します。

「既存事業で市場を上回る成長」に加え、「新規成長投資による増分獲得」により、2030年売上2.5兆円を目指します。

また、売上成長を上回る利益成長の実現を目指します。

中期経営戦略については、コロナの影響にかかわらず変えておりません。

2030年売上2.5兆円を目指すという、基本的な方針は変わりません。また、引き続き、売上成長以上の利益成長を目指してまいります。

9ページをご覧ください。

成長
戦略

First Mover – オーガニック成長

- ・ コアブランド イノベーション
- ・ 新カテゴリーの創造

Game Changer – 非連続な成長

- ・ 新市場、新飲料モデルの開発
- ・ M&Aを積極的に推進

成長を支える取り組み

- ・ センター オブ エクセレンス・DXの推進
- ・ アジアパシフィック リージョンの新設

構造
改革

- ・ 自販機事業 構造改革の加速
- ・ 欧州業務用ビジネス 構造改革の推進

中期経営戦略の柱について、ご説明いたします。

成長戦略に関しては、First MoverとGame Changerを引き続き戦略の柱といたします。

まずFirst Mover、「先手を取る」ことですが、さらなるオーガニックな成長を実現するため、コアブランドイノベーションと新カテゴリーの創造を行うことで、成長を続けていきます。

Game Changer、「土俵を変える」ことに関しては、非連続な成長に向けて、新市場、新しい飲料ビジネスモデルの開発を行い、M&Aについても積極的に推進してまいります。

それらの成長を支える取り組みとして、センターオブエクセレンス、DXの推進。そして新たにアジアパシフィックリージョンを設立いたしました。

構造改革は以前からの課題である、日本の自販機事業と、欧州特にスペインの業務用ビジネスの二つを、一気に加速してまいります。今年はこの二つの構造改革にとって、最重要なフェーズを迎える年として取り組んでまいります。

10ページをご覧ください。

コアブランドイノベーション

- ・国内：「サントリー天然水」、「BOSS」、「伊右衛門」、「健康茶」
- ・海外：「BRAND'S」、「V」、「Schweppes」、「Oasis」

新カテゴリー創造

- ・海外でのRTDコーヒー：BOSS
- ・海外でのノンアルコールRTD



次に、先ほど触れましたコアブランドイノベーションについて、ご説明いたします。

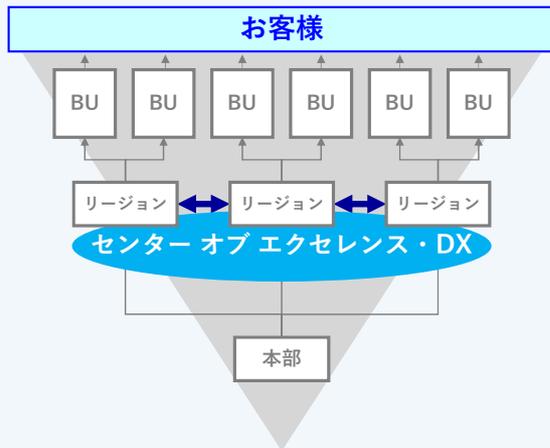
今年も引き続き、ご覧のコアブランドに最も注力します。繰り返しになりますが、お客様の生活様式が目まぐるしく変わるなか、お客様のニーズをいち早く捉え、進化させ続けます。商品そのものの進化はもちろん、コミュニケーション手法も含めてブランドを進化させていきます。

各市場における新カテゴリー創造も実施してまいります。まず、BOSSブランドの海外展開を強化し、RTDコーヒーカテゴリーを創造してまいります。

さらに、海外でのノンアルコールRTD展開についても、積極的に進めてまいります。

11ページをご覧ください。

現場主義を徹底するお客様起点の組織



BU: 各国の事業会社
RGM: プライスバック、ミックスマネジメント、等
RtM: ルート トゥー マーケット

センター オブ エクセレンス

各リージョンの優れた得意技を世界で展開、SBFグループ全体の総合力を高める。

<具体的な取組事例>

- ・ コアブランドイノベーション
- ・ レベニューグロースマネジメント (RGM)
- ・ 営業・流通戦略 (RtM)

DXの推進

データ・デジタルソリューションの積極活用により変革を加速。

<具体的な取組事例>

- ・ AIによる需要予測とオペレーション効率化
- ・ 販促効果/効率の高度データ分析
- ・ グローバルでの人材情報の可視化

戦略を支えるためのセンター オブ エクセレンスと、DXについてご説明いたします。

左の逆三角形の図をご覧ください。お客様を起点とした現場力強化を徹底してまいります。各国市場の現場の成長を支えるため、各リージョンの優れた知見の共有化、すなわちセンター オブ エクセレンスを推進してまいります。具体的には、

- ・ コアブランドイノベーション
- ・ レベニューグロースマネジメント (RGM)
- ・ 営業・流通戦略 (RtM)

などにグループ全体で取り組んでまいります。

更に、主なセンター オブ エクセレンスの推進機能を、成長の起点であるアジアパシフィックへ配置、グループ全体の成長を支えます。

また、DXも加速いたします。これまで、

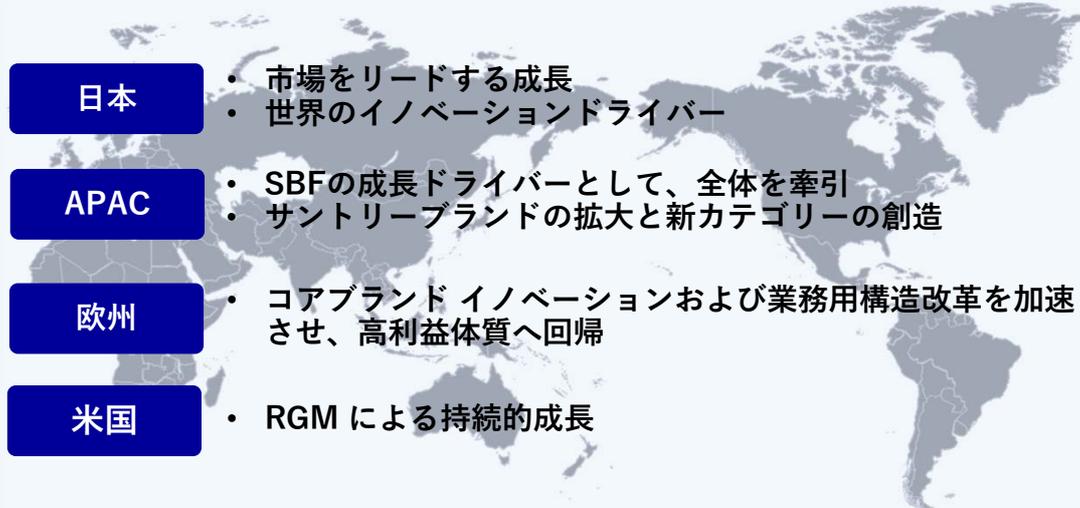
- ・ AIによる需要予測とオペレーション効率化
- ・ 販促効果/効率の高度データ分析

といった活動を進めてまいりました。

センターオブエクセレンス、DXによって、お客様のニーズに迅速に応えられる真の現場主義をさらに徹底させ、変革を加速させます。

12ページをご覧ください。

アジア・オセアニアを統合し、成長ドライバーとしてSBF APACを新設



RGM: プライスバック、ミックスマネジメント、等

©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

12

アジア・パシフィックリージョンの新設についてご説明いたします。

アジア・オセアニアを統合し、成長ドライバーとして「SBF APAC」を新設しました。APACでは、SBF全体の成長ドライバーとして、アジアにおいて持続的に二桁成長を目指します。そのために、サントリーブランドの拡大と新カテゴリーの創造を行います。

日本は、引き続き市場を上回る成長を継続し、世界のイノベーションドライバーとしての役割を担います。

欧州は、「Schweppes」や「Oasis」のコアブランドイノベーションと、スペインの業務用ビジネスの構造改革を加速させます。

米国では、センターオブエクセレンスの一つであるRGMの起点として全社に貢献するとともに、伸長するエネルギー飲料市場で成長を勝ちとります。

13ページをご覧ください。



代表取締役社長
(APAC Chairman)
齋藤 和弘



取締役専務執行役員
(ジャパン CEO)
木村 穰介



取締役
(APAC CEO)
Shekhar Mundlay



取締役
(欧州 CEO)
Peter Harding



取締役
有竹 一智



社外取締役
井上 ゆかり



取締役
(常勤監査等委員)
山崎 雄嗣



社外取締役
(監査等委員)
内田 晴康



社外取締役
(監査等委員)
増山 美佳

* 2021年3月下旬開催予定の定時株主総会での承認を経て、その後に開催される取締役会・監査等委員会で正式決定される予定です。

©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

13

次に、新たなマネジメント体制です。

3月の株主総会及び取締役会で正式決定される予定ですが、アジアパシフィック、欧州の各リージョンCEOを、新たに取締役に起用します。

現場で起こっている事実に基づいて活発な議論を行い、より迅速な意思決定を行うことが狙いです。

専門知識と経験を有した多彩な人材を擁し、より強固なマネジメント体制にしていきたいと思います。

14ページをご覧ください。

プラスチック

2030年までに、グローバルで使用するすべてのペットボトルの素材を、リサイクル素材と植物由来素材に100%切り替え、化石由来原料の新規使用ゼロの実現を目指します。

- ・ SBF ジャパン : 2025年目標サステナブル化 50%を、2022年に前倒しで達成する計画

CO2

2050年までに、バリューチェーン全体で、温室効果ガス排出の実質ゼロを目指します。

水

サントリーグループ『水理念』に掲げる水循環への理解、節水・再利用・浄化、水資源保全、地域社会との共生などの活動を、グループ全体で推進します。

- ・ 2030年までに、自社工場での水使用をグローバルで原単位15%削減*

* 原単位：製造容量当たりの水使用量

©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

14

サステナビリティへの取組みも、ますます重要になっております。

プラスチックについては、2030年までに、グローバルで使用するすべてのペットボトルの素材を、リサイクル素材と植物由来素材に100%切り替え、化石由来原料の新規使用ゼロの実現を目指します。日本においては、2025年目標としておりました日本でのサステナブル化50%を、2022年達成へ前倒しします。

CO2では、2050年までに、バリューチェーン全体で、温室効果ガス排出の実質ゼロを目指します。

最後に、わが社の理念であります水ですが、サントリーグループ『水理念』に掲げる活動を、グループ全体で推進し、2030年までに自社工場での水使用量をグローバル原単位 15%削減してまいります。

15ページをご覧ください。

オーガニック
成長

売上収益 : 平均年率 1桁台半ばの成長*
 営業利益 : 平均年率 10%以上の成長*
 営業利益率 : 2023年 10%以上

※2022年には、売上収益、営業利益で2019年水準を超える

成長投資

成長投資 (M&A含む) に重点

- ・ 最大ネットD/Eレシオ1倍 が投資上限目安 (約7,000億円)
- ・ 足元では2,000-3,000億円規模を投資枠として設定

* 2020年を起点、為替中立

©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

15

2021年から2023年の、3カ年中期経営計画についてご説明します。

2020年を起点として、オーガニック成長については、

- ・ 売上収益、平均年率一桁台半ばの成長
 - ・ 営業利益、平均年率10%以上の成長
 - ・ 2023年に営業利益率10%以上
- を目指します。

2022年には2019年実績を売上収益、営業利益ともに超えることを目指し、取り組んでまいります。

成長投資については、M&Aに重点を置きます。

最大でネットD/Eレシオ1倍を投資上限目安とし、足元では2,000億円から3,000億円規模を投資枠として設定します。

また、株主還元に関しても、状況に応じ機動的に対応していきます。

16ページをご覧ください。

2021年度 業績予想

次に、2021年度の業績予想についてご説明いたします。

17ページをご覧ください。

	2021年 予想	対前年			
		増減(億円)	為替中立	増減率	為替中立
売上収益	12,600 億円	+819	+733	+6.9%	+6.2%
営業利益	1,050 億円	+88	+77	+9.2%	+7.9%
既存事業ベース 営業利益	1,060 億円	+70	+59	+7.1%	+5.9%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	605 億円	+83	+77	+15.9%	+14.7%

©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

17

2021年度のテーマは「Agile Transformation、変革を迅速に」です。

2020年に確信した当社の強みを活かし、躊躇せずに「攻め」ていきます。具体的には、コアブランドへの投資をしっかりと行い、売上収益の成長を推進するとともに、構造改革を加速させていきます。

売上収益は、1兆2,600億円、為替中立で6.2%の増、
既存事業ベース営業利益は、1,060億円、為替中立で5.9%の増、
非経常的な要因も含めて計算した営業利益は、1,050億円、
為替中立で7.9%増の計画です。
親会社の所有者に帰属する当期利益は、605億円、為替中立で14.7%増
です。

なお、配当は前年同額の年間78円を予定しています。

私からの説明は以上です。

決算補足説明

常務執行役員 三野隆之

三野です。

私から、補足説明いたします。

19ページをご覧ください。

2020年度 振り返り

まず、2020年度の業績についてご説明いたします。

20ページをご覧ください。

	売上収益	対前年				セグメント利益	対前年			
		増減(億円)	為替中立	増減率	為替中立		増減(億円)	為替中立	増減率	為替中立
日本	6,330 億円	△713		△10.1%		370 億円	△165		△30.8%	
欧州	1,900	△325	△313	△14.6%	△14.1%	272	△58	△56	△17.5%	△17.0%
既存事業ベース							△73	△71	△20.8%	△20.3%
アジア	2,120	△197	△139	△8.5%	△6.2%	279	+27	+33	+10.8%	+13.5%
既存事業ベース							+38	+44	+15.1%	+17.9%
オセアニア	530	△2	+14	△0.4%	+2.8%	65	+3	+4	+5.2%	+7.0%
米州	901	+24	+42	+2.7%	+4.9%	91	+9	+10	+10.4%	+12.8%
調整額						△115	+6	+6		
連結	11,781	△1,212	△1,108	△9.3%	△8.6%	962	△178	△167	△15.6%	△14.8%
既存事業ベース							△181	△168	△15.4%	△14.5%

©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

20

セグメント別の業績です。
以降、為替中立でご説明申し上げます。

- 第4四半期も、引き続き新型コロナウイルス感染症の影響を受けましたが、コアブランド集中活動、コストマネジメント徹底等の効果により、年間において、既存事業ベースの営業利益では欧州を除く全リージョンで修正予想を上回りました。

年間ベースでは、

- 売上収益は、オセアニアと米州で増収。
- セグメント利益は、アジア・オセアニア・米州で増益となりました。

次ページより、セグメント毎にご説明します。

21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

6,330 億円 △10.1%

370 億円 △30.8%

- 販売数量は、飲料市場 前年比 93%（推定）、当社 96%（実箱ベース）
コアブランドへの活動集中、伊右衛門リニューアルが貢献し、過去最高シェア達成*
- 売上収益は、自販機・コンビニ市場の減少によるチャネルミックス悪化が影響
- 構造改革の推進、徹底的なコスト見直しにより、利益の減少幅を抑制



*出典：飲料総研（1995年調査データ以降）、シロップ・パウダー除き、実箱ベース

参考：販売数量（シロップ換算）：飲料市場 前年比 91%、当社 94%

©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

21

日本です。

売上収益は6,330億円、営業利益は370億円。

- 2020年の飲料市場は、3月後半からの自粛要請、最需要期である7月の長梅雨、10月以降の感染者数再拡大の影響を受け、販売数量は、前年比93%と推定。
- そのような状況下、コアブランドに活動を注力。特に、伊右衛門は、緊急事態宣言直後という難しいタイミングで、発売以来最大となるリニューアルを行い、大きく伸長。全体として、販売数量は、前年比96%となり、市場を上回るとともに、過去最高シェアを達成しました。
- 売上収益は、スーパーチャネルが伸長した一方で、自販機・コンビニチャネルが減少したことによる、チャネル構成のマイナス影響を受けました。
- 営業利益は、様々なコストを徹底的に見直したことで、減益幅を抑え、修正予想を上回る結果となりました。

22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

1,900 億円 △14.6% △14.1%

272 億円 △17.5% △17.0%

売上収益

増減率

為替中立

フランス
(*1)

866 億円 △8.5% △8.4%

「Schweppes」への活動強化が奏功、
夏場にはコアブランド「Orangina」「Oasis」が市場を大きく上回る。

英国
(*2)

541 億円 △10.1% △8.6%

抗ストレスニーズを捉えた「Lucozade Energy」は引き続き堅調。
スポーツ需要の減退を受け、「Lucozade Sport」は前年同期を下回る。

スペイン
(*3)

312 億円 △35.1% △35.0%

「Schweppes」は家庭用での活動集中が奏功。業務用は営業制限の
影響を大きく受ける。



(*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

©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

22

欧州です。

売上収益は1,900億円、営業利益は272億円。

- 主要各国において、4月と直近冬場にロックダウンが実施されたことが大きく影響。特にスペインの業務用市場が減速しました。
- しかしながら、コアブランド、中でも「Schweppes」、「Lucozade Energy」への集中活動、マーケティング費用の効率化が寄与し、減益額を最小限に抑制しました。

フランスは、

- 「Orangina」及び「Oasis」が最盛期の夏には市場・前年を大きく上回り、ブランド力の強さを示すことができました。

英国は、

- 「Lucozade Energy」が堅調に推移、前年を超えました。

スペインは、

- 「Schweppes」が家庭用で健闘。業務用では、厳しい状況が続く中、構造改革をスピードを上げて取り組みました。

23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

2,120 億円 △8.5% △6.2%

279 億円 +10.8% +13.5%

売上

増減率

為替中立

飲料
(ベトナム)

795 億円

△8.0%

△5.9%

コアブランド集中活動により「TEA+」は前年超え、「Sting」も堅調に推移。

飲料
(タイ)

614 億円

△3.1%

△0.4%

市場減退の影響を受けたが、Pepsi低糖新商品の投入が奏功、市場を上回る。

健康食品

486 億円

△10.6%

△9.1%

「BRAND'S Essence of Chicken」は継続的な活動強化が寄与、販売トレンドは上向き。



アジアです。

売上収益は2,120億円、営業利益は279億円。

- 他エリア同様にコロナの影響を受けましたが、コアブランドへの集中活動により、ベトナム・タイにおいて市場を上回る結果を残すことが出来ました。
- 原材料市況改善が寄与、コストマネジメントも徹底し、営業利益は、前年を上回りました。

ベトナム飲料事業は、

- 市場減速の影響が大きいなか、ポートフォリオの強みを活かし、特に、健康ニーズを捉えた「TEA+」が大きく前年を超えました。

タイ飲料事業は、

- 砂糖税増税に伴う価格・容器戦略や、低糖ポートフォリオの拡充が奏功。

健康食品事業は、

- 「BRAND'S Essence of Chicken」が、継続的な活動強化に加えて、タイにおける流通改革実施により、足元で販売トレンドが上向いております。

24ページをご覧ください。

2021年度 業績予想

次に、2021年度の業績予想についてご説明します。

26ページをご覧ください。

2021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)	為替 中立	増減率	為替 中立		増減 (億円)	為替 中立	増減率	為替 中立
日本	6,540 億円	+210		+3.3%		410 億円	+40		+10.9%	
APAC	2,920	+270	+255	+10.2%	+9.6%	370	+26	+25	+7.7%	+7.1%
既存事業ベース							+11	+9	+3.0%	+2.5%
欧州	2,220	+320	+244	+16.9%	+12.3%	315	+43	+32	+15.7%	+11.2%
既存事業ベース							+47	+36	+17.1%	+12.6%
米州	920	+19	+25	+2.1%	+2.8%	93	+2	+3	+2.2%	+2.9%
調整額						△138	△23	△22		
連結	12,600	+819	+733	+6.9%	+6.2%	1,050	+88	+77	+9.2%	+7.9%
既存事業ベース						1,060	+70	+59	+7.1%	+5.9%

©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

26

セグメント別の業績予想をご説明いたします。

2021年度は、全てのセグメントで増収、増益を計画しています。

次ページ以降で、セグメント別にご説明します。

27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

6,540 億円 +3.3%

410 億円 +10.9%

- 生活者マインドの変化を機敏に捉え、新時代の事業にモデルチェンジしていく初年度
- 販売数量は、市場を超える4%の成長を目指す
- コアブランドへの集中、自販機ビジネスの革新加速により売上収益は3.3%増を目指す
- ブランド投資、コスト削減活動継続により、増益を計画



©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

27

日本です。

- 2021年飲料総市場の販売数量は、**2%増**と推定される中、
- 当社はそれを上回る**4%増**、2019年水準まで戻す計画です。

売上収益は、

- 自販機・コンビニチャネルの厳しさが残ると想定される中、
- 引き続き、コアブランドの「サントリー天然水」、「BOSS」、「伊右衛門」、更に「特茶」を代表とする「健康茶」に集中投資することに加え、
- 自販機ビジネスの革新を更に加速させることにより、**3.3%増の6,540億円**を計画しています。

営業利益は、

- コアブランドにしっかり投資するとともに、
- 自販機ビジネスの構造革新、サプライチェーンのコスト削減など、コスト革新を更に推し進めることで、**10.9%増の410億円**を目指します。

次に、重点事業戦略の内容についてご説明します。

28ページをご覧ください。

自販機事業ビジネスモデル革新

- ・品揃え、サービスを進化させ、一台あたり、一ロケーションあたりの更なる収益力向上
- ・ルート最適化等による、オペレーション効率化の加速
- ・組織効率化による生産性、収益性の向上

コアブランドの成長加速

- ・「サントリー天然水」「BOSS」「伊右衛門」「健康茶」の強化

サプライチェーン構造革新

- ・天然水新工場稼働における生産体制強化
- ・更なる効率化、コスト削減

2021年は、3つの重点戦略を掲げ、取り組んでいきます。

まず、自販機事業のビジネスモデル革新です。

- ・「機材大型化」や「AIを活用したコラミング」等の取組み強化により、一台あたり・一ロケーションあたりの収益力を上げていきます。
- ・また、無線活用によるルート最適化など、オペレーション効率の向上にも、引き続き取り組んでいきます。
- ・ジャパンビバレッジ社の販社統合などによる組織効率化を実施、生産性、収益性の向上を目指していきます。

次に、コアブランドの成長加速です。

- ・「サントリー天然水」、「BOSS」、「伊右衛門」に引き続き集中してまいります。なかでも「クラフトボス」は、主力の“コーヒーシリーズ”で発売5年目の大刷新を図ります。
- ・さらに「健康茶」の中心となる「特茶」では、日常生活を楽しみながら健康行動を習慣化していく、という新たなライフスタイルに対応したマーケティング活動を展開します。

最後に、SCMの構造革新です。

- ・今年は「天然水北アルプス信濃の森工場」が稼働いたします。新しい生産体制のもとで、さらなる効率化を図ります。
- ・また、テクノロジーの活用や包材の軽量化など、さらなるコスト削減に引き続き取り組みます。

29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

2,920 億円 +10.2% +9.6%

370 億円 +7.7% +7.1%

- コアブランド イノベーション加速：
「TEA+」、「BRAND'S」、「V」、「Sting」への集中投資
- 新カテゴリーの創造（ノンアルコールRTD）
- 飲料・健康食品の連携によるシナジー創出
- リージョン全体でのコストマネジメント継続



©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

29

次に、新設したアジアパシフィックです。

2021年は、アジアでの二桁以上の成長を計画する等、成長に投資をする一年と位置付けます。

売上収益は、

- リージョン全体でコアブランドへの集中投資、特に「TEA+」、「BRAND'S」、「V」、「Sting」注力していくとともに、
- 需要拡大を見据えたノンアルコールRTD展開による新カテゴリー創造により、**9.6%増の2,920億円**を計画しています。

営業利益は、

- 積極的なマーケティング投資を行う計画の中、飲料、健康食品の連携によるシナジー創出、リージョン全体でのコストマネジメントの継続により、**7.1%増の370億円**を目指します。

30ページをご覧ください。

飲料事業
(ベトナム)

- ・主力の「TEA+」、「Sting」の成長トレンドの維持

飲料事業
(タイ)

- ・「Pepsi」の低糖・無糖商品のマーケティング強化、および
- ・「TEA+」再参入に向けた投資強化

健康食品

- ・コアブランド「BRAND'S」のイノベーション

フルコア
サントリー

- ・「V」ブランドへの投資継続、コアブランドイノベーション
- ・「BOSS」ブランドへの積極投資

ベトナムでは、

- ・「TEA+」の北部エリアでの販売拡大に取り組むとともに、エナジードリンク「Sting」はマーケティング活動を強化し、成長トレンドを維持していきます。

タイでは、

- ・砂糖税の段階的な増税を見据え、「Pepsi」ブランドの低糖・無糖商品のマーケティング強化を図ると共に、
- ・「TEA+」再参入に向けて投資を強化し、高まる消費者の健康ニーズに応えていきます。

健康食品は、

- ・「BRAND'S」ブランドの活性化に注力、特に「Essence of Chicken」のイノベーションを図り、今年は二桁成長を目指します。

フルコアサントリーでは、

- ・好調なエナジーカテゴリーにおいて、「V」ブランドの更なる成長に向けた投資を継続します。
- ・また、ポテンシャルが高い「BOSS」ブランドに積極的に投資していきます。

31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

2,220 億円 +16.9% +12.3%

315 億円 +15.7% +11.2%

- コアブランド イノベーション加速による売上拡大
 - 主要国でコアブランド（「Schweppes」、「Lucozade」、「Oasis」、「Orangina」）に集中投資
 - 欧州全体（英国を除く）で「Schweppes」の拡大を目指す
- スペインを中心に業務用ビジネスの構造改革推進



©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

31

次に欧州です。

売上収益は、

- ・ コアブランド イノベーション加速による売上成長を目指し、
- ・ 特に、欧州全体で「Schweppes」の拡大に取り組み、
12.3%増の2,220億円を計画しています。

営業利益は、

- ・ 積極的なブランド投資を実施すると共に、
- ・ コストマネジメントの徹底と業務用ビジネスの構造改革
推進により、
11.2%増の315億円を目指します。

32ページをご覧ください。

フランス

- ・「Schweppes」への投資継続
- ・コアブランド「Oasis」「Orangina」のマーケティング活動強化

英国

- ・好調の「Lucozade Energy」への集中投資
- ・「Lucozade Sport」の接点拡大

スペイン

- ・「Schweppes」のイノベーション
- ・業務用構造改革の推進

フランスは、

- ・「Oasis」のブランド再活性化に、引き続き取り組むと共に、
- ・「Orangina」のマーケティング強化を徹底し、売上及び利益の最大化を目指します。

英国は、

- ・「Lucozade Energy」の好調なモメンタムを維持すると共に、
- ・「Lucozade Sport」において、幅広いスポーツオケージョンでの需要喚起を継続します。

スペインは、

- ・欧州全体での「Schweppes」コアブランドイノベーションと共に、新たな飲用オケージョンに即したマーケティング施策を実行します。
- ・加えて、営業体制、販促費投入等の抜本的な見直しを加速させ、業務用の構造改革を推進します。

33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

920 億円 +2.1% +2.8%

93 億円 +2.2% +2.9%

- 炭酸、エナジーカテゴリ強化と営業革新により成長加速
- 収益改善に向けたポートフォリオの見直し



©2021 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

33

最後に米州です。

- 炭酸カテゴリの「Pepsi」「Mtn. Dew」の活動を強化するとともに、
 - エナジーカテゴリの取組み強化、
 - 「Orangina」のライセンス切り替えに伴う再注力、
 - RGMの強化により、
- 2.8%増の920億円、2.9%増の93億円**を目指します。

私からは以上です。

SUNTORY

SUNTORY BEVERAGE & FOOD

2020年度実績 修正予想比較 (IFRS) (セグメント別)

売上収益

セグメント利益

	売上収益			セグメント利益		
	2020年 修正業績予想 (2020.11.4発表)	2020年 実績	修正 業績予想 との差異	2020年 修正業績予想 (2020.11.4発表)	2020年 実績	修正 業績予想 との差異
日本	6,360 億円	6,330 億円	△30 億円	350 億円	370 億円	+20 億円
欧州	1,950	1,900	△50	300	272	△28
既存事業ベース				300	278	△22
アジア	2,140	2,120	△20	290	279	△11
既存事業ベース				290	293	+3
オセアニア	520	530	+10	65	65	△0
米州	880	901	+21	80	91	+11
調整額				△135	△115	+20
連結	11,850	11,781	△69	950	962	+12
既存事業ベース				960	990	+30

■ 2020年度第4四半期（10-12月）実績(IFRS)

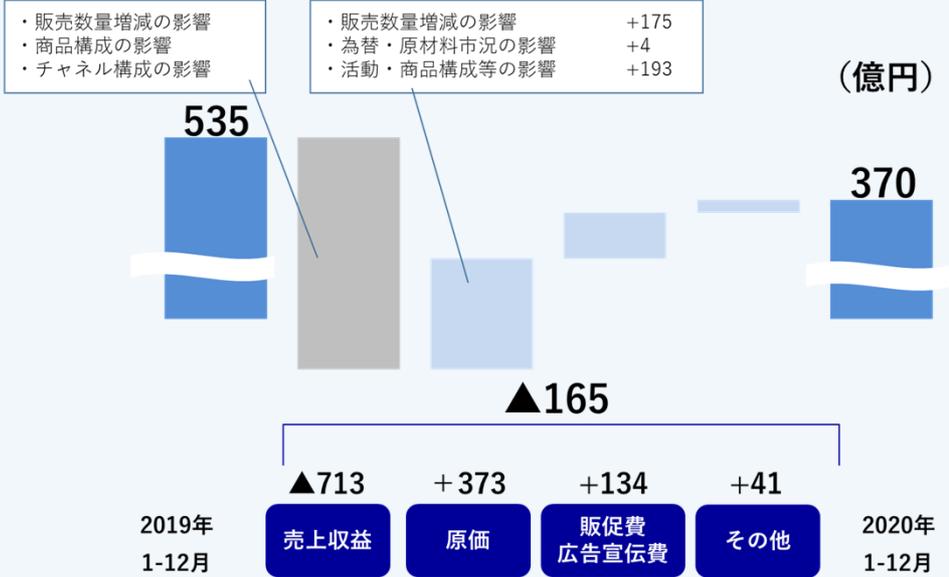
	2019年 10-12月実績	2020年 10-12月実績	対前年			
			増減(億円)	為替中立	増減率	為替中立
売上収益	3,188 億円	2,919 億円	△269	△254	△8.4%	△8.0%
営業利益	234 億円	189 億円	△45	△43	△19.2%	△18.5%
既存事業ベース 営業利益	259 億円	212 億円	△46	△43	△17.9%	△16.7%
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	111 億円	49 億円	△61	△61	△55.4%	△55.1%

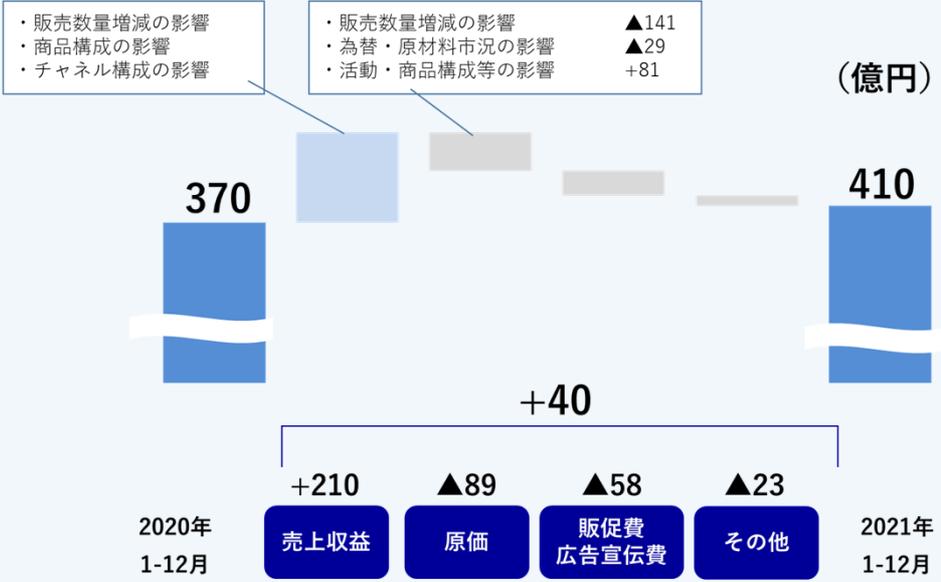
売上収益 2020年四半期別実績(IFRS)

(億円)	第1四半期 (1-3月)				第2四半期 (4-6月)				第3四半期 (7-9月)				第4四半期 (10-12月)							
	対前年		対前年		対前年		対前年		対前年		対前年		対前年							
	増減	為替 中立	増減率	為替 中立	増減	為替 中立	増減率	為替 中立	増減	為替 中立	増減率	為替 中立	増減	為替 中立	増減率	為替 中立				
日本	1,468	△39		△2.6%	1,519	△334		△18.0%	1,830	△164		△8.2%	1,513	△175		△10.4%				
欧州	440	△28	△9	△5.9%	△2.1%	436	△207	△178	△32.2%	△29.0%	614	△18	△38	△2.8%	△5.9%	409	△72	△87	△15.0%	△17.5%
アジア	551	△19	△14	△3.4%	△2.4%	494	△88	△72	△15.1%	△12.7%	515	△35	△22	△6.3%	△4.1%	560	△55	△32	△8.9%	△5.4%
セブン	124	△5	+6	△3.9%	+5.0%	107	△18	△8	△14.6%	△6.8%	138	+8	+6	+6.5%	+4.7%	161	+13	+10	+8.8%	+6.8%
米州	190	+7	+9	+3.7%	+5.0%	196	△20	△16	△9.4%	△7.4%	239	+17	+19	+7.5%	+8.7%	276	+21	+30	+8.1%	+12.1%
連結	2,772	△85	△48	△3.0%	△1.7%	2,753	△668	△608	△19.5%	△18.1%	3,337	△191	△199	△5.4%	△5.6%	2,919	△269	△254	△8.4%	△8.0%

セグメント利益 2020年四半期別実績(IFRS)

(億円)	第1四半期 (1-3月)				第2四半期 (4-6月)				第3四半期 (7-9月)				第4四半期 (10-12月)							
	対前年		対前年		対前年		対前年		対前年		対前年		対前年							
	増減	為替 中立	増減率	為替 中立	増減	為替 中立	増減率	為替 中立	増減	為替 中立	増減率	為替 中立	増減	為替 中立	増減率	為替 中立				
日本	71	+6	+9.4%		40	△122	△75.3%		186	△28	△13.1%		74	△21	△22.1%					
欧州	48	+7	+8	+17.2%	+21.5%	57	△48	△44	△45.7%	△43.3%	138	+11	+9	+9.1%	+7.4%	29	△28	△30	△48.8%	△50.5%
既存事業ベース		+6	+7	+13.7%	+17.9%		△51	△47	△47.2%	△44.9%		+13	+10	+10.1%	+8.2%		△40	△42	△54.5%	△55.7%
アジア	78	+7	+7	+9.7%	+10.5%	69	+13	+14	+22.7%	+26.0%	69	+19	+21	+39.1%	+42.7%	64	△12	△9	△15.5%	△12.5%
既存事業ベース		+7	+7	+9.7%	+10.5%		+13	+14	+22.9%	+26.2%		+18	+19	+35.9%	+39.4%		+1	+3	+0.7%	+4.4%
中東	14	+1	+1	+3.8%	+9.4%	5	△7	△7	△57.5%	△55.6%	20	+11	+10	+123.8%	+110.0%	25	△1	△1	△4.3%	△2.9%
米州	15	△0	+0	△1.0%	+0.2%	14	△8	△8	△36.3%	△35.0%	30	+4	+4	+13.1%	+14.5%	31	+13	+14	+75.4%	+83.4%
調整額	△27	0	0			△27	0	0			△26	+2	+2		0	△34	+3	+4		0
連結	198	+21	+23	+11.6%	+13.2%	159	△172	△166	△52.1%	△51.1%	416	+19	+18	+4.8%	+4.6%	189	△45	△43	△19.2%	△18.5%
既存事業	201	+20	+23	+11.3%	+13.0%	160	△174	△167	△52.1%	△51.1%	417	+19	+19	+4.9%	+4.8%	212	△46	△43	△17.9%	△16.7%





日本

(単位：百万C/S)	2019年		2020年		2021年 通期予想	
	実績	対前年 増減	実績	対前年 増減	予想	対前年 増減
サントリー天然水	113.1	△4%	112.9	△0%	115.5	2%
B O S S	111.8	4%	102.7	△8%	106.5	4%
伊右衛門	51.2	△5%	55.6	9%	60.0	8%
GREEN DA・KA・RA	42.3	12%	42.1	△0%	45.0	7%
サントリー烏龍茶	25.0	△6%	20.3	△19%	21.5	6%
P E P S I	20.2	0%	16.9	△16%	18.2	8%
特定保健用食品 および 機能性表示食品 計	23.4	0%	22.3	△5%	22.3	0%
日本事業 販売数量 合計	456.5	△1%	427.2	△6%	445.0	4%

※出荷ベース

※シロップ製品は8oz換算

※上記数字には

㈱ジャパンビバレッジホールディングス等による

他社仕入分の販売数量は含まれていません。

欧州

(単位：百万L)	2019年		2020年	
	実績	対前年 増減	実績	対前年 増減
オアシス (フランス)	276	△4%	258	△7%
シュウェップス (フランス)	159	△6%	158	△0%
オレンジーナ (フランス)	164	△0%	155	△5%
ルコゼード (英国、アイルランド)	406	7%	380	△6%
ライビーナ (英国、アイルランド)	86	△14%	79	△8%
シュウェップス (スペイン、ポルトガル)	134	2%	104	△22%

■ 主要為替レート

(円、期中平均)

	2019年 実績	2020年 実績	2021年 年間予想
米ドル	109.0	106.8	106.0
ユーロ	122.1	121.9	127.0
英ポンド	139.2	137.0	142.0
シンガポールドル	80.0	77.4	78.0
タイバーツ	3.5	3.4	3.4
ベトナムドン	0.0047	0.0046	0.0046
ニュージーランドドル	71.9	69.4	71.0
豪ドル	75.8	73.7	78.0

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。