

2021年度 決算説明会

2022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

2021年度 振返り 経営方針 2022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、新たな変異株の流行により、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、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、2021年度の業績を報告し、その後、経営方針及び中期経営計画の進捗、2022年度の業績予想について説明いたします。

3ページをご覧ください。

2021年度 振返り

まず、2021年度の業績について説明いたします。

4ページをご覧ください。

	2021年 修正業績予想 (2021.11.11発表)	2021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	12,660 億円	12,689 億円	+29	+908	+616	+7.7%	+5.1%
営業利益	1,170 億円	1,186 億円	+16	+224	+188	+23.3%	+18.9%
既存事業ベース* 営業利益	1,180 億円	1,235 億円	+55	+246	+211	+24.9%	+20.6%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	650 億円	687 億円	+37	+165	+147	+31.5%	+27.2%

*「その他の収益」「その他の費用」のうち非経常的な要因により発生した要素を除いた値

©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

売上収益は12,689億円、非経常的な要因も含めて計算した営業利益は1,186億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は687億円となり、第3四半期決算時の修正業績予想を上回る結果となりました。

2021年は、「Agile Transformation、変革を迅速に」をテーマに掲げ、躊躇なく攻め続けてまいりました。特に全リージョンでコアブランドに活動を集中した結果、主要市場でシェアを拡大。下半期以降に、原材料価格高騰の影響が顕在化しましたが、コストマネジメントの徹底により、利益への影響を低減させることができました。

この結果、営業利益は、2019年の水準を当初の目論見より1年前倒しで達成すると共に、過去最高となりました。

2022年は、需要回復を着実に捉え、売上成長を軌道に戻す年と位置付けてさらに攻め続けてまいります。

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。

売上収益	1-3月 前比	4-6月 前比	7-9月 前比	10-12月 前比
<small>*海外は為替中立</small>				
日本	△9%	8%	△3%	2%
APAC	6%	18%	△2%	6%
欧州	△11%	43%	2%	32%
米州	9%	30%	14%	15%
売上収益計	△4%	18%	△1%	9%

(参考) 売上収益計 '21年対'19年	△6%	△4%	△6%	0%

四半期別の状況について、為替中立で詳細を説明いたします。

第4四半期は、市場回復に伴う需要増を捉え、全リージョンでコアブランドにさらに活動を集中した結果、売上収益は9%増となり、2019年並みの水準に戻すことが出来ました。

日本は、緊急事態宣言解除以降、10月より人の流れも徐々に回復。主力ブランドが牽引し、増収。

アジアパシフィックは、コロナの影響が一昨年より昨年が大きいエリアもありましたが、回復トレンドを見据えた活動の強化が奏功し増収。

欧州・米州は、家庭用及び特に業務用市場の回復が本格化する中、大幅な増収となりました。

6ページをご覧ください。

- **現場主義の徹底**
- **コアブランドイノベーション**
- **絶え間ない変革（構造改革）**

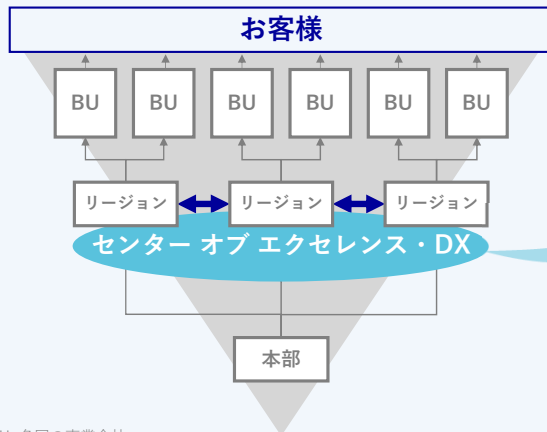
コロナ禍がさらに続き、また原材料価格高騰やサプライチェーンの混乱によるコストプレッシャーの高まりなど、引き続き厳しい外部環境の影響を受ける中、当社は全リージョンで一貫して需要回復を真っ先に取り込むことに集中し、主要市場で優位なポジションを獲得すると共に、利益体質の改善も目指してまいりました。

特に力を入れて取り組んできた、「現場主義の徹底」、「コアブランドイノベーション」、「絶え間ない変革」について、事例を交えながら紹介させていただきます。

7ページをご覧ください。

組織の徹底したフラット化

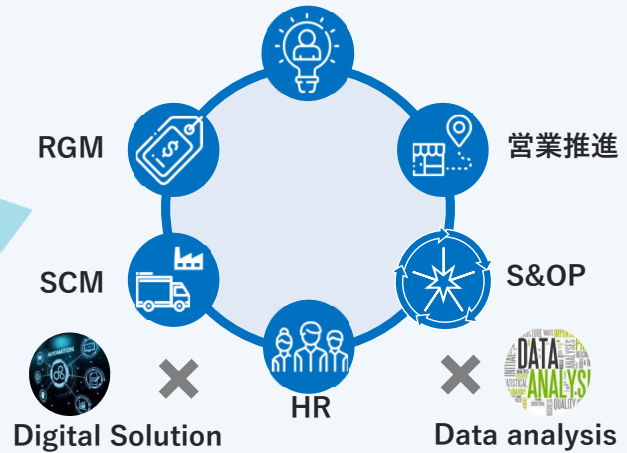
現場主義を徹底するお客様起点の組織



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
S&OP: 需給予測、管理

センターオブエクセレンス・DX推進

全世界横断でのノウハウ共有と迅速な展開



現場主義の徹底について、説明いたします。

まず第一に、お客様を起点にした「逆三角形型組織」への変革を実施してまいりました。具体的な取り組みの一つとして、2021年1月に新設したアジアパシフィックリージョンに、日本にあった各ファンクションの本部を移管しました。これは、全てのリソース、人、モノ、ノウハウを極力現場すなわちお客様に一番近い前線に送り、市場変化に対して即断即応できる体制を構築するものです。

次に、現場の即応力・機動力を最大化させるため、組織を極力フラットに余分な階層を除き、同時にいわゆる本社機能の小型高性能化を目指してまいりました。そして、この構造を迅速に、効率的に動かすために重要な取り組みとして、センターオブエクセレンスとそれを支えるDXを推進してまいりました。

センターオブエクセレンスは、世界各拠点の持つノウハウと知恵を全世界横断で展開するための基盤を作るものです。この取り組みはAgilityを体現するものであり、競争力をさらに高め、当社は全世界一丸となってさらなる成長を目指してまいります。

8ページをご覧ください。

	日本			タイ	フランス	
	天然水	BOSS	伊右衛門	BRAND's Essence of Chicken	Oasis	Schweppes
前年比	106%	103%	106%	109%	110%	107%
飲料市場 前年比	101%	101%	101%	82%	102%	102%

(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：家庭用市場 数量ベース（当社推計）
 (BRAND'S Essence of Chickenのみ金額ベース、Essence of Chicken市場)
 ※2021年1月～12月累計（タイ市場のみ2021年1月～11月累計）
 ※日本は実箱ベース

©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

8

次に、コアブランドイノベーションの成果について説明いたします。

2021年も、全リージョンにおいてコアブランドへの集中とイノベーションを加速させ、主要市場において、力強い売上成長を遂げることができました。

日本においては、「サントリー天然水」、「伊右衛門」が過去最高の販売数量を達成。欧州では、海外のコアブランドとして初めて中味・パッケージを刷新したフランスの「Oasis」が、二桁成長を達成。

これらのコアブランドイノベーションは、すべて現場から生まれた価値、学びをしっかりと商品開発に活かすことが出来た結果です。また、フランスの「Oasis」リニューアルは、現地と日本チームがクロスリージョンで取り組むことで、大きな成果につなげることができました。これからも、こうした取り組みを加速させ、グローバルでのコアブランド育成に取り組んでまいります。

9ページをご覧ください。

日本 自販機事業 構造改革の加速



- オペレーション効率化などによる、固定費削減
- AIを活用した品揃えの最適化
- B to C、B to Bに合わせた組織再編
(2022年1月新生「サントリービバレッジソリューション」設立)

欧州 業務用ビジネス 構造改革の推進



- 業務用卸を活用した配荷向上
- ITツール活用による提案力、価補マネジメント強化
- ルート最適化、営業組織体制

構造改革の進捗について説明します。

2021年は、構造改革にとって最重要フェーズの年と捉え、取組みを加速させてまいりました。

日本の自販機事業については、数年来の改革の成果として、2021年には大きなコスト削減が増益に寄与しました。2022年1月に組織再編を行い、新たに直販事業を担う「サントリービバレッジソリューション」を設立しました。新会社のもと、商品・サービスを通じた新しい価値の提供を加速させ、AIの活用等も進化させ事業を成長軌道に乗せてまいります。

欧州業務用ビジネスは、新規需要の獲得、コロナ影響によるお客様の行動変化に合わせた販売ルートの刷新に着手、こちらもコスト削減に寄与し始めております。2022年での改革完遂に向けて、更に取り組みを強化してまいります。

10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説明いたします。

11ページをご覧ください。

Promise
/社会との約束

水と生きる

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

お客さまとともに

新たなおいしさ、健やかさ、楽しさを創造し続け

それぞれの市場で最も愛される会社となることを目指します

まず経営方針のアップデートについて説明いたします。

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、取り組んでおります。

この **Promise** のもとで、グローバル飲料業界におけるユニークなポジションを更に確固たるものにするべく、当社としてのありたい姿、世の中の変化を踏まえて、今回新たにビジョンを再定義いたしました。

この新たなビジョンを全従業員が意識し、それぞれの市場のお客様に常に寄り添い、お客様起点の商品を開発し続けることで、“**Growing for Good**”を体現していきたいと考えております。

12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
 => 2021年に、営業利益は2019年水準を1年前倒しで達成

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

©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

12

続いて中期経営計画の進捗について説明いたします。

初年度にあたる2021年は、ご報告のとおり、売上収益、営業利益、営業利益率ともに、計画を上回る進捗となっております。

特に営業利益率は、全セグメントにおいて改善。センターオブエクセレンスや構造改革といった成長戦略の柱にしっかりと取り組んできたことに加え、徹底したコストマネジメメントも大きく寄与しました。

成長投資については、M&Aに重点を置き、アジアパシフィックを優先エリアと位置づけ、積極的に投資機会の探索を行っております。

また、成長投資を優先させていただく従来の方針に変更はありませんが、株主還元に関しても、状況に応じ機動的に対応してまいります。

尚、配当方針については、引き続き、配当性向30%以上を目安に、利益成長による安定的な増配を目指すとともに、中期的には資金需要や利益成長等の状況によって、配当性向の向上を検討していきます。

13ページをご覧ください。

水



自社工場の水使用量の
原単位をグローバルで
35%削減^{※1}

2020年実績：17%削減

温室効果ガス



自社拠点でのGHG排出量を
50%削減^{※2}

2020年実績：14%削減

プラスチック

「ボトルは資源！」
サステナブルボトルへ



グローバルで使用する
100%のペットボトルを
サステナブルボトル^{※3}へ

SBFジャパン
2021年実績：37%
2022年計画：50%

※1 サントリーグループ目標（SBF目標は20%削減）、2015年原単位比
※2 サントリーグループ、SBF共通目標、2019年の排出量を基準とする
※3 リサイクル素材あるいは植物由来素材100%使用ペットボトル

©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

13

サステナビリティへの取組みも、さらに加速させていきます。

引き続き「水」、「温室効果ガス」、「プラスチック」の3つを重点領域と位置づけ、各リージョンで明確なロードマップを描き、各取組み内容及び進捗も開示していきます。

「水」については、2022年1月より環境目標2030を改訂。サントリーグループとして、2030年までに自社工場での水使用の原単位をグローバルで35%削減していきます。

「温室効果ガス」については、2030年に自社拠点での排出量50%削減を目標に掲げており、2022年末までに、日本、米州、欧州の全ての自社生産研究拠点63箇所で、電力を100%再生可能エネルギーに切り替えを目指し取り組んでいます。

「プラスチック」については、2030年に100%サステナブルボトル化実現に向けて、全リージョンで取組みを強化。特に日本では、本年度中に100%サステナブルボトル比率50%達成に向けて取組み、業界を牽引していきます。また、3月から順次当社ペットボトルの全商品を対象に、「ボトルは資源！サステナブルボトルへ」という新たなロゴマークをラベルに記載し、消費者の皆さまとのコミュニケーションを強化してまいります。

14ページをご覧ください。

2022年度 業績予想

次に、2022年度の業績予想について説明いたします。

15ページをご覧ください。

	2022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	13,690 億円	+1,001	+898	+7.9%	+7.0%
営業利益	1,255 億円	+69	+57	+5.8%	+4.7%
既存事業ベース* 営業利益	1,265 億円	+30	+17	+2.5%	+1.4%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	735 億円	+48	+43	+7.0%	+6.2%

*「その他の収益」「その他の費用」のうち非経常的な要因により発生した要素を除いた値

©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

15

2022年度は、過去最高の売上収益・営業利益の達成を目指します。

売上収益は、1兆3,690億円、為替中立で7.0%の増、
既存事業ベース営業利益は、1,265億円、為替中立で1.4%の増、
非経常的な要因も含めて計算した営業利益は、1,255億円、
為替中立で4.7%増の計画です。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、735億円、為替中立で6.2%増です。

なお、2月10日に開示させていただいたフレッシュコーヒー事業譲渡については、2022年度業績予想には含めておりません。事業譲渡は当年上期中を予定しておりますので、この業績見通しについては、既存事業の状況と合わせて、適宜アップデートさせていただきます。

配当は、前年同額の年間78円を予定しています。

16ページをご覧ください。

フルバリューチェーンの総合力を発揮し、
過去最高の売上収益・営業利益を達成する



2022年は、主要市場における需要回復を着実に捉え、コアブランドイノベーションを加速させることで、売上収益を成長軌道に戻すことに執着して取り組んでいきます。

原材料価格の高騰やサプライチェーン混乱が大きく影響する事が予想されていますが、当社の強みであるRGM、SCM活動を更に強化し、フルバリューチェーンの総合力を発揮させ、増益を目指します。

私からの説明は以上です。

決算補足説明

常務執行役員 石川一志

石川です。

1月1日付で、経営企画本部長に着任いたしました。
よろしくお願ひいたします。

私から、補足説明いたします。

18ページをご覧ください。

2021年度 振り返り

まず、2021年度の業績についてご説明いたします。

19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	6,296 億円	△34		△0.5%		409 億円	+40		+10.7%	
APAC	2,959	+309	+189	+11.7%	+6.8%	397	+54	+41	+15.7%	+11.6%
既存事業ベース							+46	+35	+12.9%	+9.4%
欧州	2,349	+449	+305	+23.6%	+14.9%	357	+85	+63	+31.2%	+21.3%
既存事業ベース							+110	+88	+40.0%	+29.5%
米州	1,085	+183	+157	+20.3%	+16.9%	133	+42	+40	+46.5%	+42.3%
調整額						△112	+3	+5		
連結	12,689	+908	+616	+7.7%	+5.1%	1,186	+224	+188	+23.3%	+18.9%
既存事業ベース						1,235	+246	+211	+24.9%	+20.6%

セグメント別の業績です。為替中立でご説明いたします。

年間ベースでは、

- 売上収益は、日本は前年並み、海外は各セグメントにおいて大幅な増収を達成。
- セグメント利益は、売上増及び年間を通してコストマネジメントを徹底した結果、全セグメントにおいて二桁以上の大幅な増益を達成しております。

20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

6,296 億円 △0.5%

409 億円 +10.7%

- 販売数量（実箱ベース）は、飲料市場 前年比 101%（推定）、当社 103% コアブランドへの集中活動継続、「サントリー天然水」および「伊右衛門」は過去最高達成。
- 売上収益は、前年並みで着地。数量増が大きく寄与。スーパーチャネル伸長により、チャネルミックスが変化。
- 営業利益は、サプライチェーンのコスト削減活動、自販機事業構造改革による事業効率化等が寄与、大幅増益。



参考：販売数量（シロップ換算）：飲料市場 前年比 100%（当社推定）、当社 103%

©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

20

日本です。

売上収益は6,296億円、営業利益は409億円。

- 2021年の飲料市場は、緊急事態宣言の断続的な発令、最需要期である8月の天候不順の影響を受け、販売数量が前年比101%に留まったと推定。
- 当社は、コアブランドへの集中活動を一貫して展開、販売数量は、前年比103%と市場を上回り、シェアを拡大いたしました。「サントリー天然水」および「伊右衛門」は、過去最高の販売数量を記録、3月にリニューアルした「クラフトボス」も大きく伸長、「BOSS」も前年を上回りました。
- 売上収益は、前年並みで着地。数量増が大きく寄与。自販機、コンビニチャネルの回復に時間がかかっている中、引き続き、スーパーチャネル伸長に伴うチャネル構成のマイナス影響を受けました。
- 営業利益は、サプライチェーンのコスト改善活動、自販機事業の構造改革による事業効率化等のコスト削減が寄与、二桁の増益となりました。

21ページをご覧ください。

売上収益			セグメント利益		
増減率	為替中立		増減率	為替中立	
+11.7%	+6.8%	2,959 億円	+15.7%	+11.6%	397 億円

	売上収益	増減率	為替中立	
飲料事業 (ベトナム)	838 億円	+5.4%	+1.0%	下期以降ロックダウンの影響を市場が受ける中、「TEA+」、「Sting」は堅調に推移。市場シェア拡大。
飲料事業 (タイ)	659 億円	+7.3%	+6.7%	Pepsi低糖商品への強化が寄与、Pepsiブランドが堅調に推移。市場シェア拡大。
健康食品 (*1)	383 億円	+13.3%	+12.6%	「BRAND'S Essence of Chicken」は、活動強化および一般店への配荷拡大が寄与。
フルコア サントリー	506 億円	+24.0%	+10.7%	「V」への活動強化継続により大きく伸長、市場シェア拡大。

(*1) 健康食品は、タイ及びインドシナ半島の実績



©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

21

アジアパシフィックです。

売上収益は2,959億円、営業利益は397億円。

- アジアパシフィックは、第3四半期以降、ベトナムのロックダウンなど制限強化の影響を受けましたが、年間では、主要事業で増収。
- 営業利益は、コアブランドへの集中活動に伴う製品ミックスの改善、コストマネジメント徹底が大きく寄与。原材料価格高騰の影響を受ける中、二桁増益を達成。
- ベトナムは、「TEA+」「Sting」へ活動を継続、市場シェアを拡大。
- タイ飲料は、低糖製品を含めPepsiが引き続き堅調に推移。「TEA+」も好調に推移し、市場シェアを拡大。
- 健康食品事業は、「BRAND'S Essence of Chicken」に活動を集中、一般店への配荷拡大も寄与し、大幅な増収。
- オセアニアは、「V」へのマーケティング投資を継続、エネルギーカテゴリー市場を牽引し、市場シェアを拡大。

22ページをご覧ください。

売上収益

2,349 億円

増減率

+23.6%

為替中立

+14.9%

セグメント
利益

357 億円

増減率

+31.2%

為替中立

+21.3%

売上収益

増減率

為替中立

フランス
(*1)

908 億円

+18.2%

+10.9%

市場回復に伴う需要拡大が継続。「Oasis」、「Schweppes」、「Orangina」ともに大幅増、市場シェア拡大。

英国
(*2)

689 億円

+27.3%

+15.3%

ワクチン接種の進展に伴い、市場回復。特に「Lucozade Sport」が大きく伸長。市場シェア拡大。

スペイン
(*3)

427 億円

+36.7%

+28.3%

業務用チャネルも、第2四半期以降に大きく回復、「Schweppes」は二桁増。



(*1) フランスは、2021年度よりフランスのみデータ開示

(*2) 英国、アイルランド (*3) スペイン、ポルトガル

©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

22

欧州です。

売上収益2,349億円、営業利益は357億円。

- 年初の主要国におけるロックダウン、8月の欧州北部の天候不順が影響しましたが、ワクチン接種進展に伴い、主要国の市場は力強く回復、二桁増収で着地。
- 営業利益は、増収に伴う限界利益増に加えて、コストマネジメントの徹底を継続したことが寄与、大幅な増益を達成。
- フランスは、夏場に天候不順の影響を受けましたが、家庭用チャネル、業務用チャネルともに回復基調が継続。リニューアルを実施した「Oasis」、販促強化した「Schweppes」、「Orangina」がそれぞれ大きく伸長。
- 英国は、第2四半期からの回復基調が継続。「Lucozade」、「Ribena」がともに前年超え。特に「Lucozade Sport」が力強く伸長。
- スペインも、第2四半期以降、業務用チャネルの回復基調が継続、「Schweppes」は年間で二桁増。

23ページをご覧ください。

売上収益

増減率

為替中立

1,085 億円 +20.3% +16.9%

セグメント
利益

増減率

為替中立

133 億円 +46.5% +42.3%

- 市場回復に伴う需要増により、家庭用・業務用ともに好調に推移
- 力強い売上成長が寄与し、大幅増益



©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

23

米州です。

売上収益は1,085億円、営業利益は133億円。

- 家庭用チャネルは好調維持。業務用チャネルも、第2四半期からの回復基調が継続。第1四半期から連続して、増収達成。
- 営業利益は、売上増及び、業務用回復に伴うチャネルミックスの改善、コスト削減が寄与し、大幅増益を達成。

24ページをご覧ください。

2022年度 業績予想

次に、2022年度の業績予想についてご説明します。

25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	6,650 億円	+354		+5.6%		420 億円	+11		+2.6%	
APAC	3,360	+401	+357	+13.5%	+11.9%	440	+43	+38	+10.7%	+9.5%
既存事業ベース							+34	+30	+8.5%	+7.2%
欧州	2,490	+141	+132	+6.0%	+5.6%	385	+28	+26	+7.8%	+7.1%
既存事業ベース							+8	+6	+2.1%	+1.6%
米州	1,190	+105	+55	+9.7%	+4.9%	140	+7	+1	+5.0%	+0.4%
調整額						△130	△18	△18		
連結	13,690	+1,001	+898	+7.9%	+7.0%	1,255	+69	+57	+5.8%	+4.7%
既存事業ベース						1,265	+30	+17	+2.5%	+1.4%

セグメント別の業績予想です。

2022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。

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

6,650 億円 +5.6%

420 億円 +2.6%

- 生活者マインド、飲料スタイルの変化を機敏に捉え、「コアブランド集中活動」、「自販機事業ビジネスモデル革新」を軸に、新たな価値提案をしていく
- 販売数量は、需要回復を着実に捉え、市場を超える4%の成長を目指す
- 商品構成、チャネル構成の改善に取り組み、売上収益は5.6%増を目指す
- 原材料高騰の影響及びマーケティング投資増を想定の下、売上増、サプライチェーンなどのコスト削減活動継続により、増益を計画



参考：販売数量（シロップ換算）：2022年 予想 飲料市場 前年比 102%（当社推定）、当社 104%

©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

26

日本です。

- 2022年の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年水準を超える計画です。

売上収益は、

- 需要回復を着実に捉え、コアブランドの「サントリー天然水」、「BOSS」、「伊右衛門」、「健康茶」への活動を更に強化、
- 自販機チャネルも、組織再編を通じ、ビジネスモデルの革新をさらに進めることで反転攻勢に転じ、**5.6%増の6,650億円**を計画しています。

営業利益は、

- コアブランドへの投資を積極的に展開する一方で、
- 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原材料価格高騰の影響を吸収し、**2.6%増の420億円**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。

27ページをご覧ください。

コアブランドの更なる強化

- ・「サントリー天然水」「BOSS」「伊右衛門」「健康系」への投資強化

自販機事業ビジネスモデル革新

- ・組織再編を軸に、事業再成長を見据えた取組み推進を強化
- ・構造改革の継続

サプライチェーン構造革新

- ・製造コスト改善、物流ネットワークの効率化

新市場創造への挑戦

- ・イノベーションを実行し続ける、仕組み・体制強化

2022年は、4つの重点戦略を掲げ、取り組んでいきます。

まず、コアブランドの更なる強化です。

- ・主力「サントリー天然水」、「BOSS」、「伊右衛門」はブランドイノベーションを継続、売上成長を加速させていきます。
- ・さらに「健康茶」の中心となる「特茶」では、特別成分「ケルセチンゴールド」配合という確かな機能を訴求していきます。

次に、自販機事業のビジネスモデル革新です。

- ・組織再編により、事業の再成長を見据え、総合提案力や開発力の強化、オペレーション効率化に取り組む
- ・「4列PET機の投入拡大」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。

SCMの構造革新です。

- ・昨年まで投資してきた設備の通年稼働による製造コスト改善、
- ・物流ネットワーク及びオペレーションの更なる効率化に取り組んでいきます。

最後に、新市場創造への挑戦です。

- ・既存ブランドだけでなく、将来を見据えた新たなイノベーションに向けて、開発部門を強化。消費者の行動変化に合わせた新市場の創造に取り組んでいきます。

28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

3,360 億円 +13.5% +11.9%

440 億円 +10.7% +9.5%

- 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
- センター オブ エクセレンス推進：
RGM活動強化による売上高拡大・利益体質強化
- 組織基盤強化：アジアとオセアニアの統合モデルの進化



RGM: (レベニュー グロス マネジメント) プライスバック、ミックスマネジメント、等

©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

28

次に、アジアパシフィックです。

2022年は、足元の市場回復を着実に捉え、反転攻勢を仕掛け、二桁の売上成長を取り戻す年と位置付け、取り組んでまいります。

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」に注力していくとともに、
- 「BOSS」や「TEA+」などといった国を跨いだ製品展開も加速させていくことで、**11.9%増の3,360億円**を計画しています。

営業利益は、

- コアブランドを中心に、積極的なマーケティング投資を展開、
- 他方、原材料価格高騰によるコスト増にRGM活動で対応、
- 引き続き、コストマジメントを徹底することで**9.5%増の440億円**を目指します。

29ページをご覧ください。

飲料事業
(ベトナム)

- ・主力の「TEA+」、「Sting」への投資継続
- ・南北エリア別取組強化による売上拡大

飲料事業
(タイ)

- ・低糖ポートフォリオの拡大
(Pepsi低糖、「TEA+」、「BOSS」)
- ・RtMの活動強化による売上拡大

健康食品

- ・コアブランド「BRAND'S」のイノベーション
「Essence of Chicken」リニューアル

フルコア
サントリー

- ・「V」ブランドへの投資継続による成長加速
- ・「BOSS」ブランドへの投資継続

RtM: (ルートトゥーマーケット) 営業・流通戦略

©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

29

ベトナムでは、

- ・「TEA+」、「Sting」に集中、
- ・エリア別の取組み強化により、更なる売上拡大を目指します。

タイでは、

- ・低糖ポートフォリオの更なる強化に向けて、昨年再上市した「TEA+」、新発売した「BOSS」の活動を強化、
- ・RtMの活動強化により配荷拡大、売上拡大を目指します。

健康食品は、

- ・「BRAND'S」ブランドの更なる売上拡大に向けて、主力「Essence of Chicken」のリニューアルを図るとともに、植物栄養素由来の製品の拡売も強化していきます。

フルコアサントリーでは、

- ・「V」ブランドの更なる成長に向けた投資を継続し、シェア拡大を図ります。
- ・また、ポテンシャルが高い「BOSS」ブランドにも、引き続き積極的に投資していきます。

30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

2,490 億円 +6.0% +5.6%

385 億円 +7.8% +7.1%

- コアブランド イノベーション
 - 主要国でコアブランド（「Schweppes」、「Lucozade」、「Oasis」）に集中投資
- センター オブ エクセレンス推進
 - RGM活動強化による売上高拡大・利益体質強化
 - RtM強化による、スペイン業務用での配荷拡大
- 事業構造改革
 - スペイン業務用体制変更による卸営業強化と人員最適化

RGM: (レベニュー グロス マネジメント) 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) 営業・流通戦略



©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

30

次に欧州です。

2022年は、高収益体質の土台を築く年と位置付け、主要国でコアブランドへの集中活動、RGM活動強化を図っていきます。

売上収益は、

- ・ コアブランド イノベーションによる売上成長を目指し、
- ・ 特に、「Schweppes」、「Lucozade」、「Oasis」に活動を集中し、**5.6%増の2,490億円**を計画しています。

営業利益は、

- ・ 売上成長に合わせ、積極的なマーケティング投資を展開、
- ・ 他方、原材料価格高騰に、徹底的なRGM活動強化で対応、
- ・ 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、**7.1%増の385億円**を目指します。

31ページをご覧ください。

フランス

- ・ 「Oasis」での消費者接点を徹底拡大
- ・ 「Oasis」「Schweppes」「Orangina」の活動強化

英国

- ・ 「Lucozade Energy」「Lucozade Sport」への集中投資
- ・ 伸長するエネルギーカテゴリーへの活動強化

スペイン

- ・ 家庭用および業務用「Schweppes」の活動強化
- ・ 業務用構造改革の推進

フランスは、

- ・ 昨年リニューアルを実施した「Oasis」の更なる拡大に向けて、店頭・デジタル・TV等のあらゆるメディアを使って接点拡大を図ると共に、
- ・ 「Schweppes」及び「Orangina」の活動強化も図り、売上及び利益の最大化を目指します。

英国は、

- ・ 需要拡大を捉え、「Lucozade Energy」及び「Lucozade Sport」に集中投資していくと共に、
- ・ 伸長するエネルギーカテゴリーでのシェア拡大に向けて、マーケティング活動を強化、加えて昨年新発売した「Lucozade Alert」を育成していきます。

スペインは、

- ・ 「Schweppes」に引き続き活動を集中、家庭用・業務用市場での需要回復を着実に取り込んでいくと共に、
- ・ 営業体制の刷新、配荷拡大に向けた業務用卸の活用など、業務用の構造改革は着実に実行していきます。

32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

1,190 億円 +9.7% +4.9%

140 億円 +5.0% +0.4%

- 需要拡大を捉え、炭酸、非炭酸カテゴリーの更なる強化
- RGMおよびサプライチェーンの更なる強化による売上収益、営業利益成長の加速



RGM: (レベニュー グロス マネジメント) プライスバック、ミックスマネジメント、等

©2022 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

32

最後に米州です。

- 家庭用、業務用市場での需要拡大を捉え、炭酸、非炭酸カテゴリーの活動を更に強化し、市場シェアの拡大を目指します。
- RGMおよびサプライチェーンの強化も継続し、**4.9%増の1,190億円、0.4%増の140億円**を目指します。

私からは以上です。

SUNTORY

SUNTORY BEVERAGE & FOOD

2021年度実績 修正予想比較 (IFRS) (セグメント別)

売上収益

2021年
修正業績予想
(2021.11.11発表)

2021年
実績

修正
業績予想
との差異

セグメント利益

2021年
修正業績予想
(2021.11.11発表)

2021年
実績

修正
業績予想
との差異

	2021年 修正業績予想 (2021.11.11発表)	2021年 実績	修正 業績予想 との差異	2021年 修正業績予想 (2021.11.11発表)	2021年 実績	修正 業績予想 との差異
日本	6,340 億円	6,296 億円	△44 億円	420 億円	409 億円	△11 億円
APAC	2,965	2,959	△6	390	397	+7
既存事業ベース						+16
欧州	2,300	2,349	+49	360	357	△3
既存事業ベース						+17
米州	1,055	1,085	+30	120	133	+13
調整額				△120	△112	+8
連結	12,660	12,689	+29	1,170	1,186	+16
既存事業ベース				1,180	1,235	+55

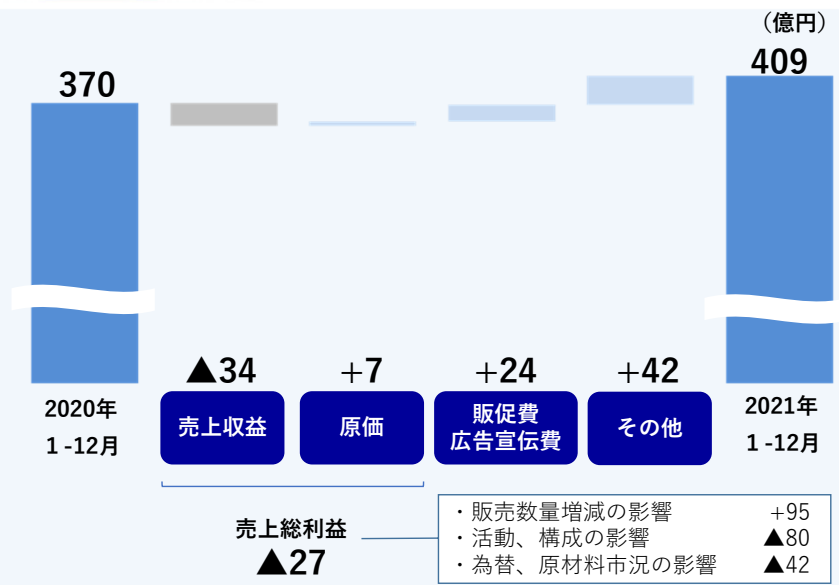
	2020年 10-12月実績	2021年 10-12月実績	対前年			
			増減(億円)	為替中立	増減率	為替中立
売上収益	2,919 億円	3,271 億円	+352	+264	+12.0%	+8.8%
営業利益	189 億円	182 億円	△6	△15	△3.4%	△7.8%
既存事業ベース* 営業利益	212 億円	227 億円	+14	+6	+6.7%	+2.6%
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	49 億円	93 億円	+43	+40	+87.4%	+76.4%

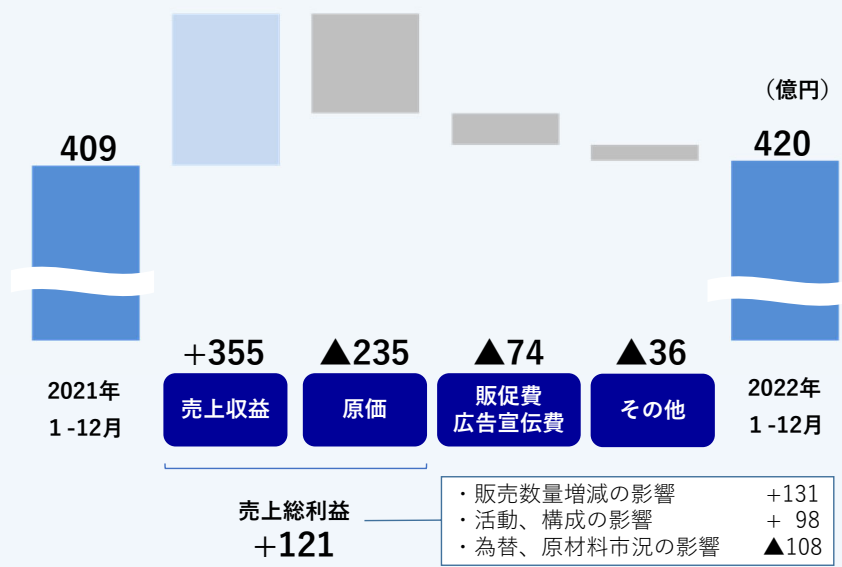
*「その他の収益」「その他の費用」のうち非経常的な要因により発生した要素を除いた値

(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	1,342	△126		△8.6%	1,638	+119		+7.8%	1,766	△64		△3.5%	1,550	+37		+2.4%				
APAC	735	+60	+43	+8.9%	+6.2%	752	+151	+112	+25.1%	+17.5%	663	+10	△12	+1.5%	△1.7%	809	+88	+45	+12.3%	+5.9%
欧州	417	△23	△53	△5.3%	△11.3%	694	+258	+208	+59.1%	+42.8%	669	+54	+13	+8.9%	+2.1%	569	+160	+136	+39.1%	+31.5%
米州	204	+14	+17	+7.4%	+9.0%	256	+60	+59	+30.7%	+29.7%	282	+43	+35	+17.9%	+14.3%	343	+66	+46	+24.0%	+15.4%
連結	2,698	△75	△119	△2.7%	△4.2%	3,340	+588	+498	+21.3%	+17.5%	3,380	+43	△27	+1.3%	△0.8%	3,271	+352	+264	+12.0%	+8.8%

セグメント利益 2021年四半期別実績(IFRS)

(億円)	第1四半期 (1-3月)	対前年				第2四半期 (4-6月)	対前年				第3四半期 (7-9月)	対前年				第4四半期 (10-12月)	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	40	△31		△44.0%		136	+96		+239.9%		186	△0		△0.1%		48	△25		△34.2%	
APAC	127	+35	+34	+38.5%	+36.0%	109	+35	+31	+46.6%	+40.2%	72	△16	△18	△18.4%	△20.1%	89	+0	△5	+0.2%	△5.5%
既存事業ベース		+35	+34	+38.4%	+35.9%		+35	+31	+46.6%	+40.1%		△16	△18	△18.4%	△20.1%		△7	△12	△6.8%	△10.8%
欧州	40	△8	△11	△16.2%	△21.6%	148	+91	+84	+157.9%	+131.7%	134	△4	△14	△2.7%	△9.6%	35	+6	+4	+19.1%	+12.1%
既存事業ベース		△9	△13	△18.8%	△24.1%		+92	+85	+163.4%	+136.5%		△4	△14	△2.7%	△9.7%		+32	+30	+95.2%	+83.8%
米州	20	+5	+6	+36.3%	+38.4%	38	+23	+23	+162.1%	+159.8%	35	+5	+4	+15.9%	+13.3%	40	+9	+7	+28.0%	+19.9%
調整額	△29	△2	△2			△25	+3	+3			△28	△1	△1			△30	+4	+5		
連結	198	△0	△5	△0.2%	△2.3%	406	+247	+238	+155.8%	+141.6%	399	△17	△30	△4.0%	△6.9%	182	△6	△15	△3.4%	△7.8%
既存事業ベース	199	△2	△5	△1.0%	△2.7%	407	+248	+238	+156.3%	+141.0%	402	△15	△28	△3.5%	△6.4%	227	+14	+6	+6.7%	+2.6%





日本

(単位：百万C/S)	2020年		2021年		2022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	112.9	△0%	120.1	6%	126.0	5%
B O S S	102.7	△8%	105.9	3%	106.0	0%
伊右衛門	55.6	9%	59.0	6%	62.5	6%
GREEN DA・KA・RA	42.1	△0%	41.9	△1%	46.0	11%
サントリー烏龍茶	20.3	△19%	18.3	△10%	17.5	△5%
P E P S I	16.9	△16%	20.7	22%	21.5	4%
特定保健用食品 および 機能性表示食品 計	22.3	△5%	20.2	△9%	20.5	2%
日本事業 販売数量 合計	427.2	△6%	439.5	3%	456.0	4%

※シロップ製品は8oz換算、出荷ベース

※上記数字には(株)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。

<参考情報>

実函ベースの販売数量計の対前年増減

2020年通期：△4%・2021年通期：+3%・2022年通期予想：+4%

欧州

(単位：百万L)	2020年		2021年	
	実績	対前年 増減	実績	対前年 増減
オアシス (フランス)	258	△7%	284	10%
シュウェップス (フランス)	158	△0%	173	9%
オランジーナ (フランス)	155	△5%	169	9%
ルコゼード (英国、アイルランド)	380	△6%	396	4%
ライビーナ (英国、アイルランド)	79	△8%	91	15%
シュウェップス (スペイン、ポルトガル)	104	△22%	124	19%

(円、期中平均)

	2020年 実績	2021年 実績	2022年 年間予想
米ドル	106.8	109.9	115.0
ユーロ	121.9	129.9	130.0
英ポンド	137.0	151.2	154.0
シンガポールドル	77.4	81.8	84.0
タイバーツ	3.4	3.4	3.4
ベトナムドン	0.0046	0.0048	0.0050
ニュージーランドドル	69.4	77.7	78.0
豪ドル	73.7	82.5	82.0

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。