

# 2024年度 決算説明会

2025年2月13日  
サントリー食品インターナショナル株式会社

# 2024年度 振り返り 2025年度 業績予想

---

代表取締役社長 小野真紀子

サントリー食品インターナショナル、小野です。

本日はお忙しい中、  
お時間をいただき誠にありがとうございます。

本日は、2024年度の業績をご報告し、その後、  
2025年度の業績予想についてご説明させていただきます。

3ページをご覧ください。

## 2024年度 振り返り

まずはじめに、2024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。

過去最高の売上収益、各段階利益を達成

	2024年 実績 (億円)	対前年				修正 業績予想 との差異 (億円)
		為替込		為替中立		
		増減(億円)	増減率	増減(億円)	増減率	
売上収益	16,968	1,050	6.6%	442	2.7%	98
営業利益	1,602	185	13.1%	106	7.1%	67
非経常項目	△76	△33	-	△30	-	△1
既存事業ベース* 営業利益	1,679	218	14.9%	135	8.8%	69
親会社の所有者に 帰属する当期利益	935	108	13.0%	68	7.8%	70

\*営業利益から非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

4







2024年度の業績につきましては、売上収益、各段階利益が過去最高を達成いたしました。

売上収益は、全社でコアブランド集中活動を徹底したことに加え、価格改定を含めたRGM（レベニューグロスマネジメント）活動が寄与し増収。

既存事業ベース営業利益は、全セグメントで増益となりました。引き続き、原材料高、ブランド投資強化によりコスト増となりましたが、増収効果およびコストマネジメントの徹底により、コスト増分を吸収しました。

5ページをご覧ください。

## 各戦略テーマを着実に推進

ブランド	<b>コアブランド集中活動を継続</b> 日本      APAC      欧州  +3%成長 <sup>*1</sup>  +8%  +29%  +3%			<b>ポートフォリオ拡充に着手</b> エナジー      RTD  CELSIUS  -196 APAC   オセアニア      APAC   ベトナム 欧州   英国・フランス      欧州   英国		
	構造改革	<b>自動販売機事業の一元化</b> サントリービバレッジソリューション（株）の機能再編			<b>サプライチェーン基盤強化</b> オーストラリア・ベトナム・タイ・信濃の森	
DEI	<b>2030年目標達成に向け、活動を推進</b> - 女性管理職比率 9% 超の見込 <sup>*2</sup>					
サステナ	- 「水」原単位削減：計画を上回る進捗 <sup>*3</sup> - 「温室効果ガス」計画通り <sup>*4</sup> - 「プラスチック」ペットボトルのサステナブル素材 使用率 2024年実績 <sup>*5</sup> (国内) <b>58%</b> (海外) <b>23%</b>					

(\*)1)数量成長率 (\*2)3月開示予定 (\*3)サントリーグループ目標：自社工場の水使用量の原単位を2015年比で グローバルで35%削減 (SBF目標は20%削減)  
 (\*4)サントリーグループ/SBF共通目標：2019年の排出量を基準として、自社拠点でのGHG排出量を50%削減(\*5)サステナブル素材 (リサイクル素材あるいは植物由来素材等)の使用比率 (重量ベース)

2024年度は、中期経営計画の初年度として、4つの戦略テーマを積極的に推進いたしました。

まずブランドについてですが、各エリアでのコアブランド集中活動を引き続き実施。現場での様々な工夫と生活者ニーズをとらえた取り組みの結果、日本は、サントリー「天然水」や、「特茶」をはじめとする特保・機能性飲料、海外は、タイの「BRAND's Essence of Chicken」や「BRAND's Bird's Nest」、フランスの「Oasis」の販売数量が増加しました。さらに、ポートフォリオ拡充として、海外ではエナジーカテゴリーの「CELSIUS」、RTD「-196」の取り扱いを開始しました。

構造改革につきましては、自販機事業の機能再編を実行。また、戦略的な設備投資として、各セグメントにおいて生産能力増強、効率性向上や新カテゴリーへの投資を着実に推進しました。

DEIとサステナビリティについては、2030年目標達成へ向けて引き続き、活動を推進しております。

6ページをご覧ください。

## 2025年度 業績予想

次に、2025年度の業績予想及び中期経営計画達成に向けた取組みについてご説明いたします。

7ページをご覧ください。

	2025年 予想 (億円)	対前年			
		為替込		為替中立	
		増減(億円)	増減率	増減(億円)	増減率
売上収益	17,960	992	5.8%	777	4.5%
営業利益	1,610	8	0.5%	△28	△1.7%
非経常項目	△105	△29		△30	
既存事業ベース* 営業利益	1,715	36	2.2%	2	0.1%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	900	△35	△3.7%	△57	△6.0%

\*営業利益から非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

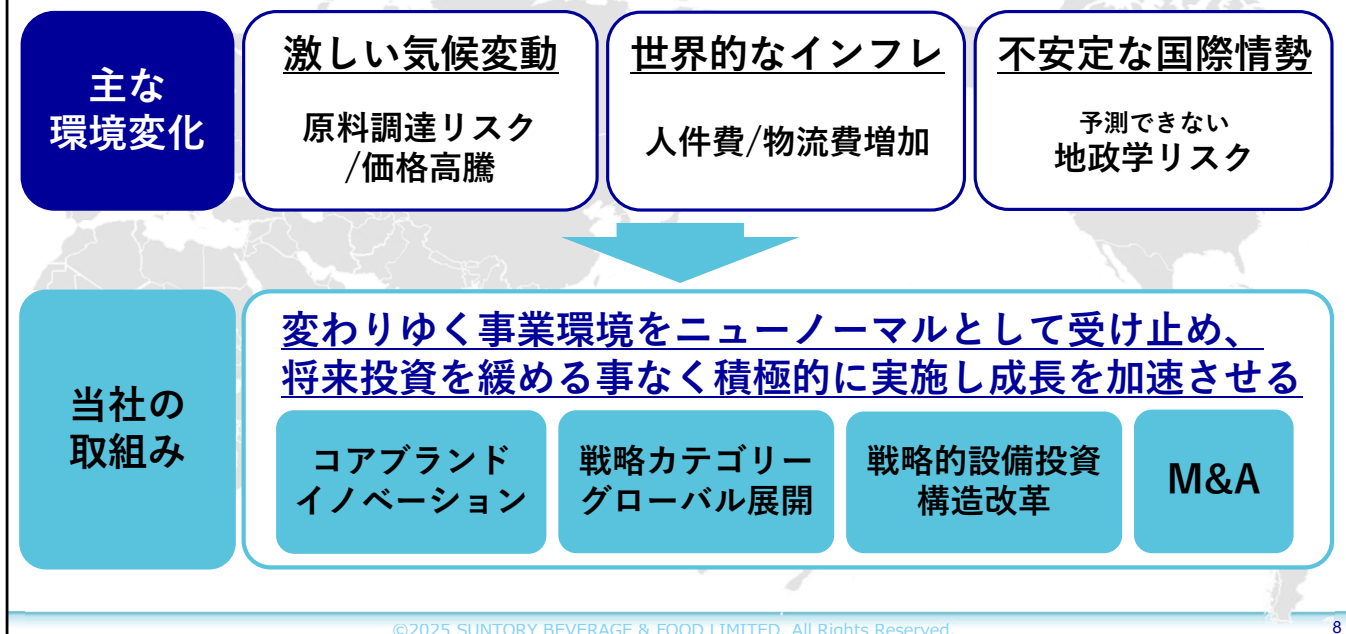
©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

7

2025年度の業績予想はご覧の通りです。

2025年度は、さらなる売上収益の成長を目指し、  
また、徹底したコストマネジメントにより、  
原材料高やインフレ等によるコスト増および  
マーケティング投資や販促活動の費用増加の吸収を目指します。

8ページをご覧ください。



2025年度の取組みをご説明する前に、当社を取り巻く環境と、それらを踏まえた当社の姿勢についてご説明いたします。

地球温暖化を起因とした気候変動による原料の調達リスクおよび価格の高騰、人件費や物流費のコスト増加など、当社の想定を上回るスピードで、事業環境が大きく変化しています。

ただし、そのような事業環境においても、ブランドや人、事業基盤強化への投資は緩めず、また、M&Aについても、積極的に検討を進めていくことで、将来的な事業成長へ向けて取り組んでまいります。

9ページをご覧ください。



コアブランドイノベーション

生活者視点の価値創造により成長を加速

日本



APAC



欧州



戦略カテゴリーグローバル展開

自国以外への積極的な展開を推進

コーヒー



TEA



エナジー



RTD



中期経営計画達成に向けた2025年度の取組みについて、ご説明いたします。

まずは、引き続き生活者視点の価値創造への投資を強化します。日本では、「サントリー天然水」「伊右衛門」「BOSS」などのコアブランドの価値強化と新需要創造の実現に取り組みます。

伊右衛門は大幅リニューアルにより、ブランドの原点である“京都”をテーマに、パッケージ・中味とも大きく進化させます。海外ブランドは、新フレーバー及びコミュニケーション強化などで新たな需要創出に取り組みます。

また、ポートフォリオ拡充として、戦略カテゴリーである、コーヒーやTEAの、海外展開地におけるお客様への価値を高め、ブランドのポジショニングを強化します。また、新カテゴリーであるエナジードリンクやRTDへの更なる注力を実行します。

10ページをご覧ください。

グループの知見やリソースを活用しながら収益創出に向けた挑戦を継続

戦略カテゴリーグローバル展開

25年半ばよりオーストラリアでの  
RTD製造および販売を開始予定



オーストラリア スワンバンク新工場

新たな価値創造



次に、成長投資における、2つの取組みについてご説明します。

サントリーグループならではのシナジーを生かすスキームで、新たな収益源を構築していきます。

オーストラリアの新工場で、今年の半ばからRTD「196」の製造・販売を行う計画です。また、すでに販売開始している英国、ベトナムに加え、他の地域でも販売を開始し、当社の保有している資産・ケイパビリティを最大限活用していきます。

また、ますますお客様のニーズが高まるウェルネスケアを軸とした新たな価値創造へむけ、グループ会社と連携し、それぞれの知見・リソースを活かしながら推進していきます。

11ページをご覧ください。

戦略的設備投資 / 構造改革

自販機事業成長投資

新キャッシュレスサービス展開



生産能力強化



ベトナム ロンアン省  
工場新設



オーストラリア  
スワンバンク工場  
ライン新設



日本 高砂工場  
ライン新設

IT基盤革新

日本 SCMシステム刷新

海外 基幹システム共通化

続いて、将来の成長に向けた戦略的投資・構造改革についてご説明いたします。

自販機事業ですが、構造改革を継続すると共に、新キャッシュレスサービス「ジハンピ」の展開により、お客様の利便性をより高めて参ります。

次に、戦略的設備投資についてご説明します。海外では、ベトナム南部のロンアン省における新工場建設や、オーストラリアにおける飲料と酒類のハイブリッド工場のライン新設など、需要に対応できる生産設備増強などを着実に行ってまいります。

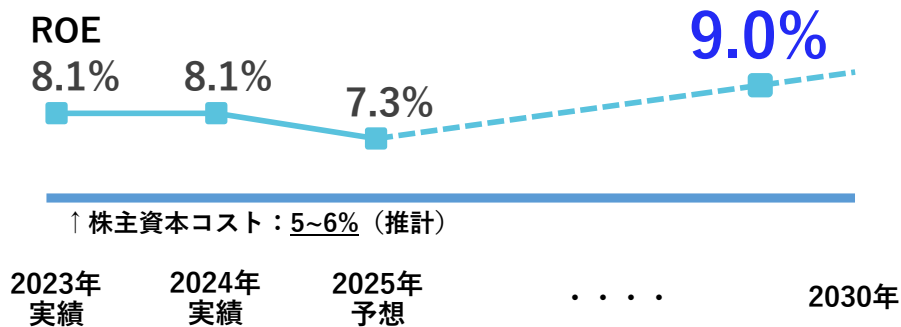
日本では、高砂工場に製造ラインと物流倉庫を新設し、西日本エリアの生産能力および物流機能を強化します。

また、日本における新たなサプライチェーンマネジメントのシステム刷新や、海外基幹システムの共通化により、業務の効率化を目指して参ります。

12ページをご覧ください。

引き続き、利益率向上および成長投資に取組み、  
資本コストを上回る事業活動を推進、企業価値向上を目指す

■ ROEと株主資本コスト<sup>\*1</sup>



(\*1) 株主資本コスト(CAPMベース)=リスクフリーレート+ (β×マーケットリスクプレミアム)

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

12

次に、資本コスト・株価を意識した経営についてご説明いたします。

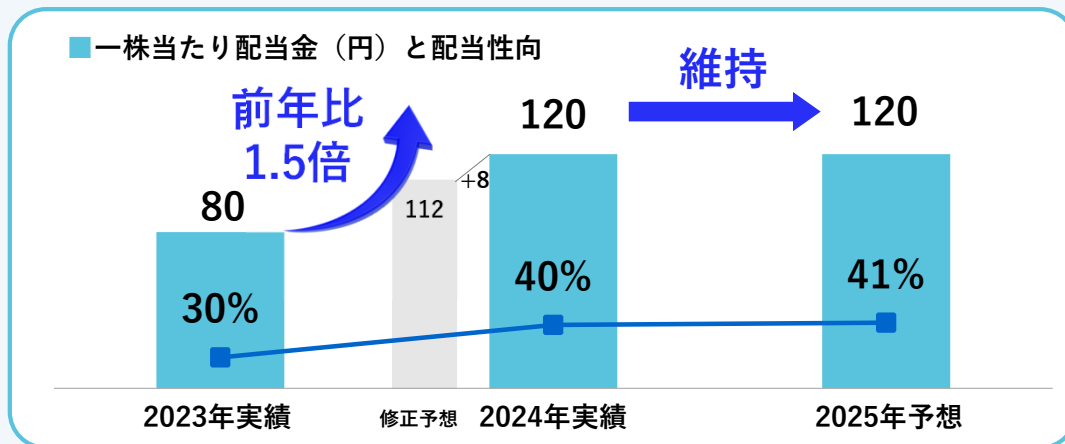
当社は、業績に関わる指標に加えて、  
資本コストや株価のほか、資本効率を図るためのROE等の  
指標を注視しながら、経営を行っております。  
今回改めて、市場の皆様との対話を重ねていくなかで、  
資本効率目標の開示が経営の考え方・姿勢をよりご理解いただく  
ことに繋がると判断しました。

中期経営計画で掲げた利益成長、成長投資の実現により、  
遅くとも2030年までにROE 9%の達成を目指す考えです。

今回の開示により、経営の姿勢や経営戦略、株主価値の創出や向  
上に対する姿勢をお示しするとともに、  
さらなる企業価値向上を目指してまいります。

13ページをご覧ください。

2024年は利益成長と配当性向引上げにより大幅増配  
2025年も一株当たり配当金を維持、継続的な株主還元の拡充を目指す



©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

13

最後に、株主還元についてご説明いたします。

配当に関しましては、将来の資金創出力と今後の投資とのバランスなどを総合的に勘案し、2024年度より目標配当性向を30%から40%に引き上げております。

2024年度につきましては、配当性向に基づき、期末配当を従来予想の57円からさらに8円増配の65円とし、年間で120円といたします。

なお、2025年度の配当は前年を維持し、年間120円を予定しております。

引き続き、持続的な利益成長と企業価値向上につながる成長投資を検討してまいります。株主の皆様への利益還元も重要な経営課題と捉えておりますので、安定的かつ継続的な配当の実施を基本方針とし、適切な株主還元を行ってまいります。

14ページをご覧ください。



取締役\*



代表取締役社長  
(CEO)  
小野 真紀子



取締役  
(Japan CEO)  
内貴 八郎



取締役  
(International CEO)  
Peter Harding

リージョン



APAC CEO  
Jahanzeb Khan



Europe CEO  
Pierre Decroix



Americas CEO  
Derek Hill

ファンクション



取締役  
宮永 暢



取締役  
(常勤監査等委員)  
神田 秀樹



社外取締役  
中村 真紀



社外取締役  
(監査等委員)  
三村 まり子



社外取締役  
(監査等委員)  
増山 美佳



専務執行役員  
沖中 直人



専務執行役員  
藤本 誠

(\*) 2025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。

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

14

本日ご説明いたしました経営戦略を実行していく、  
新しいマネジメント体制をご紹介します。

1月から、アジアパシフィックのCEOとして、Jahanzeb Khan  
が新しく就任しました。

また、経営企画本部・コーポレートコミュニケーション部の  
担当として沖中が就任し、生産研究部門・MONOZUKURI本部の担  
当として藤本が就任いたしました。

ダイバーシティに富み、専門的な知識と経験を有した多彩な  
人材が当社の強みの一つです。

より強固なマネジメント体制のもと、新たな経営戦略の遂行、経  
営計画の達成に向けて取り組んでまいります。

私からの説明は以上です。

# 決算補足説明

---

専務執行役員 沖中 直人

沖中です。

1月より着任致しました。どうぞよろしくお願いたします。

私から、補足説明いたします。

16ページをご覧ください。

## 2024年度 振り返り

まず、2024年度のセグメント別の業績について、  
ご説明いたします。

17ページをご覧ください。



	売上収益 (億円)	対前年				修正業績 予想との 差異 (為替込) (億円)
		為替込		為替中立		
		増減(億円)	増減率	増減(億円)	増減率	
日本	7,318	237	3.3%	-	-	28
APAC	4,009	411	11.4%	229	6.0%	34
欧州	3,681	288	8.5%	1	0.0%	16
米州	1,948	219	12.7%	84	4.5%	18
連結	16,956	1,155	7.3%	551	3.4%	96
<b>セグメント利益 (億円)</b>						
日本	493	87	21.4%	-	-	8
APAC	519	60	13.0%	39	8.2%	△6
欧州	611	80	15.1%	32	5.6%	11
米州	238	28	13.6%	12	5.3%	3
調整額	△183	△38		△35		52
連結	1,679	218	14.9%	135	8.8%	69

既存事業ベース=売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

セグメント別の業績です。

以降、セグメント別の説明に関しましては、非経常的な要因を除いた既存事業ベース、為替中立でご説明いたします。

2024年度は、全セグメントで、コアブランドへの集中活動を継続しました。

売上収益は、全セグメントで増収。

- 日本は、価格改定、容器ミックスの改善が寄与し、増収。
- 海外は、機動的な価格改定を含めたRGM活動が寄与。  
欧州はフランス、スペインの需要の低迷の影響がありながらも前年同期比並み。

セグメント利益は、全セグメントで増益。

- 日本は、増収効果およびコスト増が想定範囲内となり、増益。
- 海外は、アジアパシフィックの飲料及び健康食品事業が寄与し、全セグメントで増益。

18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	
	為替込	為替中立		為替込	為替中立
7,318 億円	3.3%	-	493 億円	21.4%	-

- 販売数量は、飲料市場 前年比 100%（推定）、当社 99%  
ブランド別には、「サントリー天然水」が好調に推移。  
「特保・機能性飲料」も引き続き好調に推移。
- 売上収益は、販売数量前年比 99%を上回り、前年比103%で増収。  
ブランド及び各チャネルの重点活動、ミックス改善、価格改定効果も寄与。
- セグメント利益は、増収効果、ミックス改善、  
コストマネジメント徹底も寄与し増益。



既存事業ベース=売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

18

日本です。

売上収益は7,318億円、セグメント利益は493億円。

- 清涼飲料市場（当社推定）は、価格改定の影響を受ける中、引き続き好天の影響により、前年並みで着地。
- 当社販売数量は、継続的なコアブランド集中活動強化、新製品投入、マーケティング活動を行いました。が、価格改定の影響を受け、対前年では微減となりました。
- 売上収益は、ブランド及び各チャネルの重点活動と、ミックスの改善により伸長。価格改定効果も寄与し、増収。
- セグメント利益については、増収、ミックス改善効果、コストマネジメントの徹底により原材料高及び為替変動の影響を吸収し、増益となりました。

19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	
	為替込	為替中立		為替込	為替中立
4,009 億円	11.4%	6.0%	519 億円	13.0%	8.2%

	売上収益	増減率		
		為替込	為替中立	
飲料事業 (ベトナム)	1,561 億円	8.9%	6.2%	コアブランド集中活動により販売トレンドを維持。
飲料事業 (タイ)	1,053	15.5%	8.5%	需要が堅調。「PEPSI」ブランド、「TEA+」の 販売数量が伸長。
健康食品 (*)	412	17.4%	10.3%	「BRAND'S Essence of Chicken」、 「BRAND'S Bird's Nest」は引き続き 販売数量が伸長。
飲料事業 (オセアニア)	748	10.4%	3.4%	競争環境が厳しくなる中、エナジー カテゴリー「V」への集中活動を継続。



(\*) 健康食品は、タイ及びインドシナ半島の実績

既存事業ベース=売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

19

アジアパシフィックです。

売上収益は4,009億円、セグメント利益は519億円。

- アジアパシフィックでは、タイ、ベトナムを中心に市場の回復が続く中、当社の継続的なマーケティング活動が寄与し、増収。
- セグメント利益は、積極的なマーケティング活動による増収効果や、健康食品事業の回復基調が続いていることも寄与し、増益。
- ベトナムでは、主力ブランドの「PEPSI」「Aquafina」が引き続き好調に推移し、増収。
- タイは、低糖製品を含めた「PEPSI」及び「TEA+」が好調に推移し、増収。
- 健康食品事業は、コミュニケーション刷新やマーケティング活動強化により、「BRAND'S Essence of Chicken」の販売トレンドは引き続き堅調。「BRAND'S Bird's Nest」も販売数量が前年を大きく上回り、増収となりました。
- オセアニアは、引き続きエナジーカテゴリーの競争が激化する中、主力ブランドであるエナジードリンク「V」のマーケティング活動を強化した結果、販売数量は前年を上回り、増収。

20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	
	為替込	為替中立		為替込	為替中立
3,681 億円	8.5%	0.0%	611 億円	15.1%	5.6%

	売上収益	増減率		
		為替込	為替中立	
フランス	1,347 億円	6.4%	△1.3%	消費低迷、競争環境激化の影響を受ける中、コアブランド集中活動徹底。「Oasis」が伸長。
英国 (*1)	1,092	11.8%	1.0%	製品供給体制は回復中、「Lucozade」への集中活動再開、「-196」「CELSIUS」等の新たな取組みも開始
スペイン (*2)	668	2.6%	△4.9%	業務用市場低迷の影響を受ける中、「Schweppes」への集中活動継続

(\*1) 英国、アイルランド (\*2) スペイン、ポルトガル  
既存事業ベース=売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値



欧州です。

売上収益は3,681億円、セグメント利益は611億円。

- 欧州は、主要国における個人消費低迷、不安定な天候の影響を受けるも、売上収益は前年並み。
- セグメント利益は、価格改定やコストマネジメント徹底も 寄与し、増益。
- フランスは、消費の低迷、不安定な天候、競争環境激化の影響を受け、減収。  
「Oasis」は、コアブランド集中活動により伸長。
- 英国は、「Lucozade」が出荷再開により販売トレンドは回復。エナジーブランド「CELSIUS」や、RTD「-196」の販売も寄与し、増収。
- スペインは、主力製品の「Schweppes」を中心に積極的な販促活動を展開しましたが、業務用市場の低迷の影響もあり、減収。

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	
	為替込	為替中立		為替込	為替中立
1,948 億円	12.7%	4.5%	238 億円	13.6%	5.3%

- 販売数量は、炭酸（「PEPSI」）は前年並み。  
非炭酸（「GATORADE」「CELSIUS」）は堅調に推移。
- 売上収益は、販売数量の維持に加え、価格改定を含めたRGM活動も寄与し増収<sup>(\*)</sup>
- セグメント利益は、原材料価格、物流費及び人件費増の影響を受ける中、増収効果により、増益



(\*) 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  
既存事業ベース=売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

21

米州です。

売上収益は1,948億円、セグメント利益は238億円。

- 堅調な需要が継続する中、「PEPSI」を中心とする炭酸カテゴリーに加え、「GATORADE」「CELSIUS」をはじめとする非炭酸カテゴリーの活動を強化しました。
- 売上収益は、価格改定を含めたRGM活動が寄与し、増収。
- セグメント利益については、売上収益の伸長により、原材料価格、物流費及び人件費高騰の影響を吸収し増益となりました。

22ページをご覧ください。

## 2025年度 業績予想

次に、2025年度業績予想についてご説明いたします。

23ページをご覧ください。

	売上収益(億円)	対前年			
		為替込		為替中立	
		増減(億円)	増減率	増減(億円)	増減率
日本	7,355	37	0.5%	-	-
APAC	4,725	716	17.9%	500	11.8%
欧州	3,855	174	4.7%	178	4.8%
米州	2,025	77	3.9%	73	3.8%
連結	17,960	1,004	5.9%	788	4.6%
	セグメント利益(億円)				
日本	465	△28	△5.7%	-	-
APAC	595	76	14.5%	41	7.5%
欧州	645	34	5.6%	35	5.7%
米州	260	22	9.1%	21	8.9%
調整額	△250	△67		△67	
連結	1,715	36	2.2%	2	0.1%

既存事業ベース=売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

23

2025年度は、全セグメントで増収、セグメント利益は、日本は減益、海外は増益を計画しております。

24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	
	為替込	為替中立		為替込	為替中立
7,355 億円	0.5%	-	465 億円	△5.7%	-

- 販売数量は、市場と同様に前年の猛暑影響の反動、価格改定の影響により、前年97%を想定
- 売上収益は、ミックス改善や価格改定効果により、増収を目指す（前年比101%）
- 原材料や物流費を含め、更なるコスト悪化の影響を受ける想定の下、増収効果及びコストマネジメント徹底により、利益への影響を低減させていく
- コアブランド集中活動の強化や将来に向けた投資にも積極的に取り組んでいく



既存事業ベース=売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

24

日本です。

2025年度につきましては増収減益の計画となっております。

販売数量は、市場と同様に前年の猛暑影響の反動、価格改定の影響により、前年97%を想定しております。

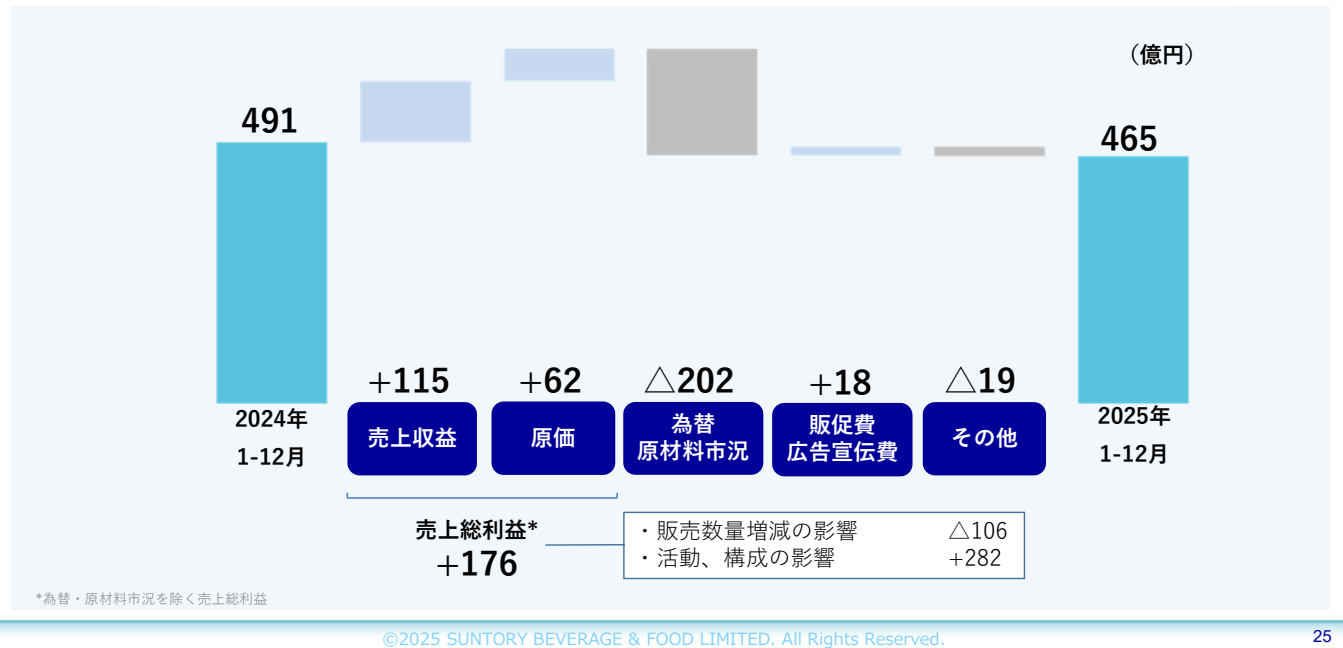
売上収益は、ミックス改善や価格改定効果により、増収を目指します。

セグメント利益については、原材料や物流費を含め、更なるコスト悪化の影響を受ける想定の下、増収効果及びコストマネジメント徹底により、利益への影響を低減させて参ります。

また、コアブランド集中活動の強化や将来に向けた投資にも積極的に取り組みます。

25ページをご覧ください。





利益増減分析について補足説明いたします。

コーヒー等の原材料市況高騰や物流費悪化等を踏まえ、今年度は約200億円のコスト悪化影響を想定しております。

販促費・広告宣伝費については、コアブランドへのマーケティング投資を継続する中、効率化により前年からの改善を目指します。

一方で、将来の事業成長に向けた投資の手は緩めず、その他費用として人への投資、自販機関連事業費用、IT関連費用などを投入してまいります。

結果、利益は465億円、前年から26億円の減益の計画となっております。

将来に向けた取組み詳細については、次のページで補足させていただきます。

26ページをご覧ください。

厳しい事業環境においても成長に向けた積極的な取組みを強化

コア  
ブランド

- ・ブランドポートフォリオ強化/新需要創造  
天然水、伊右衛門（特茶含む）  
BOSS、GREEN DA・KA・RA



自動販売機事業  
構造改革

- ・自販機のユーザビリティ向上のための成長投資  
（新キャッシュレス決済サービス導入）
- ・法人営業強化、オペレーション効率化を継続



サプライチェーン  
構造革新

- ・事業一貫でのサプライチェーン体制のさらなる強靱化  
（サプライチェーンシステム刷新）
- ・エリア需給推進による、物流問題対応、安定供給の促進

RGM活動

- ・経済情勢/消費動向を注視し、追加価格改定を引き続き検討

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

26

2025年度は、収益力を伴う事業成長を目指し、引き続き取組みを強化してまいります。

まず、コアブランドについてです。

- ・ 主力「サントリー天然水」、「伊右衛門」、「BOSS」、「GREEN DA・KA・RA」は、ブランドイノベーションを継続。
- ・ 伊右衛門は、ブランドの原点である「京都」をテーマに、大幅なりニューアルをいたします。
- ・ さらに、「特茶」をはじめとした健康茶カテゴリーにおいて、高付加価値商品としての魅力を訴求します。

次に、自販機事業の構造改革です。

- ・ 新たな自販機のキャッシュレスサービス「ジハンピ」を全国展開も視野に入れて進めるとともに、オペレーションの効率化も引き続き推進してまいります。

次に、サプライチェーンの構造革新です。

- ・ エリア需給推進や物流の効率化により、商品安定供給を引き続き維持します。また、サプライチェーンシステム刷新により、サプライチェーンの効率化を図ります。

最後に、経済情勢、消費動向を見極め、今後も価格改定の実施を柔軟に検討してまいります。

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	
	為替込	為替中立		為替込	為替中立
4,725 億円	17.9%	11.8%	595 億円	14.5%	7.5%

- フルバリューチェーンの総合力を発揮、コアブランドの更なる成長を目指す
- 売上収益の伸長及び生産設備の増強（ベトナム・タイ）による収益力の強化
- オーストラリアでRTD製造販売を開始、サプライチェーンの早期確立を目指す



既存事業ベース=売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

27

次に、アジアパシフィックです。

- 2025年は、フルバリューチェーンの総合力を発揮し、コアブランドの更なる成長を目指します。
- 売上収益は、オーストラリアにおける酒類の製造・販売による数量増も寄与する見込みであり、また、ベトナム工場設立など生産設備の増強による収益力の強化に取り組めます。
- また、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、積極的なマーケティング投資を展開してまいります。

セグメント利益は数量増による利益への寄与と、生産設備増強による効率化から、7.5%増の595億円を目指します。

28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	
	為替込	為替中立		為替込	為替中立
3,855 億円	4.7%	4.8%	645 億円	5.6%	5.7%

- コアブランド（「Oasis」、「Schweppes」、「Lucozade」）イノベーション継続およびマケ集中投資。
- 戦略カテゴリー（エナジーなど）への取り組みも強化し、販売数量増による売上収益増を目指す
- 生産・調達部門も含め、継続的なコスト改善活動により収益性強化に取り組む



既存事業ベース=売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

28

次に欧州です。

2025年も、引き続き主要国の需要回復には時間がかかると見ており、原材料高など、厳しい事業環境が継続すると考えております。しかし、引き続きコアブランドへのマーケティング積極投資、コストマネジメント等を強化し、売上収益の成長を目指します。

売上収益は、

- ・ コアブランドの集中活動を継続。
- ・ また、エナジーやRTDの販路拡大への取り組みも強化し、4.8%増の3,855億円を目指します。

セグメント利益は、増収効果、コストマネジメントの徹底により5.7%増の645億円を目指します。

29ページをご覧ください。

市場環境は引き続き厳しいが、売上収益成長に向けた取組みを強化

フランス

- ・ 「Oasis」「Schweppes」を中心としたコアブランド集中活動を強化
- ・ 「CELSIUS」のさらなる認知獲得・販路拡大等を強化

英国<sup>\*1</sup>

- ・ 「Lucozade」のコアブランド集中活動を継続
- ・ 「CELSIUS」「-196」のさらなる認知獲得・販路拡大等を強化
- ・ 生産効率の改善に向けた取組みを引き続き継続

スペイン<sup>\*2</sup>

- ・ 「Schweppes」のフレーバー展開およびポートフォリオ拡充を強化
- ・ 家庭用 / 業務用市場でのコアブランド集中活動および構造改革を継続

(<sup>\*1</sup>) 英国、アイルランド (<sup>\*2</sup>) スペイン、ポルトガル

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

29

欧州セグメントの主要国ごとの主な取組みをご説明いたします。

- ・ フランスでは、コアブランドである「Oasis」および「Schweppes」を中心としたマーケティング活動等を強化していきます。また、新たにポートフォリオに加えた「CELSIUS」のさらなる認知獲得・販路拡大に向けた取組みを強化し売上収益の拡大を目指します。
- ・ 英国では、引き続き「Lucozade」に集中した活動に取り組み、シェア拡大を目指していきます。また、フランス同様、「CELSIUS」の売上収益の拡大を目指し、英国では加えて「-196」の拡大も推進してまいります。生産面においても引き続き改善活動に取り組めます。
- ・ 最後に、スペインについては、引き続き、業務用市場の低迷により特に厳しい市場となることを見込んでおりますが、主力の「Schweppes」の飲用時機会の拡大提案やフレーバー展開商品の販促、ポートフォリオ拡充などにより、売上成長を目指します。

30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	
	為替込	為替中立		為替込	為替中立
2,025 億円	3.9%	3.8%	260 億円	9.1%	8.9%

- 炭酸カテゴリー・非炭酸カテゴリーのさらなる拡大に取り組む
- RGM<sup>(\*)</sup>活動継続により、収益力強化に取り組む



(\*) RGM = レベニューグロスマネジメント。プライスパック、ミックスマネージメント、等  
 既存事業ベース = 売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2025 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

30

最後に米州です。

- 引き続き堅調な需要を着実に取り込み、炭酸カテゴリー・非炭酸カテゴリーそれぞれの活動を強化します。
- RGM活動継続やおよびサプライチェーンの効率化も行い、売上収益は3.8%増の2,025億円を目指します。

セグメント利益は 増収効果から8.9%増の260億円を目指します。

私からは以上です。

# **SUNTORY**

**SUNTORY BEVERAGE & FOOD**

(億円)	2024年 実績	内容
営業利益	1,602	
非経常項目	△76	(APAC) △65 (日本) △2 (欧州) △7 (米州) △1
既存事業ベース 営業利益*	1,679	

\*営業利益から非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値



2024年四半期別実績 (セグメント別) - 既存事業ベース

(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							
	為替	為替中立	為替	為替中立	為替	為替中立	為替	為替中立	為替	為替中立	為替	為替中立	為替	為替中立						
	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率						
<b>既存事業ベース売上収益</b>																				
日本	1,533	75	5.2%	-	-	1,901	77	4.2%	-	-	2,144	39	1.8%	-	-	1,740	46	2.7%	-	-
APAC	985	109	12.5%	43	4.5%	1,026	130	14.4%	66	6.9%	926	48	5.5%	29	3.2%	1,071	124	13.1%	91	9.3%
欧州	786	100	14.6%	1	0.2%	1,039	81	8.4%	△42	△3.9%	1,040	76	7.8%	28	2.8%	816	32	4.1%	15	1.8%
米州	401	72	21.8%	31	8.4%	490	81	19.9%	27	5.7%	493	30	6.4%	10	2.1%	564	37	7.0%	16	3.0%
連結	3,705	356	10.6%	150	4.2%	4,457	314	7.6%	127	2.9%	4,603	246	5.7%	106	2.4%	4,191	238	6.0%	168	4.2%
<b>既存事業ベースセグメント利益</b>																				
日本	79	43	121.3%	-	-	146	12	8.6%	-	-	248	46	22.6%	-	-	20	△14	△41.2%	-	-
APAC	139	13	10.4%	4	2.9%	143	31	27.5%	24	20.5%	106	7	7.0%	6	6.5%	132	9	7.3%	5	3.6%
欧州	117	10	9.6%	△6	△5.0%	165	6	4.1%	△15	△8.2%	216	52	32.1%	43	25.0%	113	11	10.8%	10	9.6%
米州	43	5	13.6%	0	1.2%	68	11	19.7%	4	5.6%	66	8	14.7%	6	10.2%	62	4	6.6%	2	3.2%
調整額	△35	△3		△2		△43	△11		△10		△45	△11		△11		△60	△12		△12	
連結	343	69	25.0%	39	13.0%	479	49	11.4%	15	3.2%	590	102	21.0%	91	18.2%	266	△2	-0.9%	△10	△3.5%

既存事業ベース=売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

# 2024年四半期別実績 (セグメント別)

(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							
	為替込	為替中立	為替込	為替中立	為替込	為替中立	為替込	為替中立	為替込	為替中立	為替込	為替中立	為替込	為替中立						
	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率						
<b>売上収益</b>																				
日本	1,533	75	5.2%	—	—	1,901	77	4.2%	—	—	2,144	39	1.8%	—	—	1,740	46	2.7%	—	—
APAC	997	98	10.9%	29	3.0%	1,027	99	10.6%	33	3.4%	926	17	1.8%	△ 2	△ 0.2%	1,071	93	9.6%	60	5.9%
欧州	786	100	14.6%	1	0.2%	1,039	81	8.4%	△ 42	△ 3.9%	1,040	76	7.8%	28	2.8%	816	32	4.1%	15	1.8%
米州	401	72	21.8%	31	8.4%	490	81	19.9%	27	5.7%	493	30	6.4%	10	2.1%	564	37	7.0%	16	3.0%
連結	3,717	344	10.2%	136	3.8%	4,457	338	8.2%	95	2.2%	4,603	160	3.6%	75	1.6%	4,191	208	5.2%	136	3.4%
<b>セグメント利益</b>																				
日本	78	42	116.7%	—	—	146	11	8.1%	—	—	248	46	22.6%	—	—	20	△ 12	△ 38.1%	—	—
APAC	136	18	15.4%	10	7.6%	141	34	31.6%	28	24.3%	103	5	4.9%	4	4.1%	74	△ 34	△ 31.3%	△ 37	△ 33.3%
欧州	118	13	12.7%	△ 3	△ 2.3%	159	1	0.6%	△ 20	△ 11.2%	213	58	37.2%	49	30.2%	114	14	14.3%	13	13.0%
米州	43	5	13.6%	0	1.2%	68	11	19.7%	4	5.6%	66	8	14.7%	6	10.2%	61	2	4.1%	0	0.7%
調整額	△ 35	△ 3		△ 2		△ 43	△ 11		△ 10		△ 45	△ 11		△ 11		△ 60	△ 12		△ 12	
連結	339	75	28.5%	47	16.1%	471	46	10.8%	12	2.6%	585	106	22.1%	95	19.3%	208	△ 42	△ 16.6%	△ 48	△ 18.7%

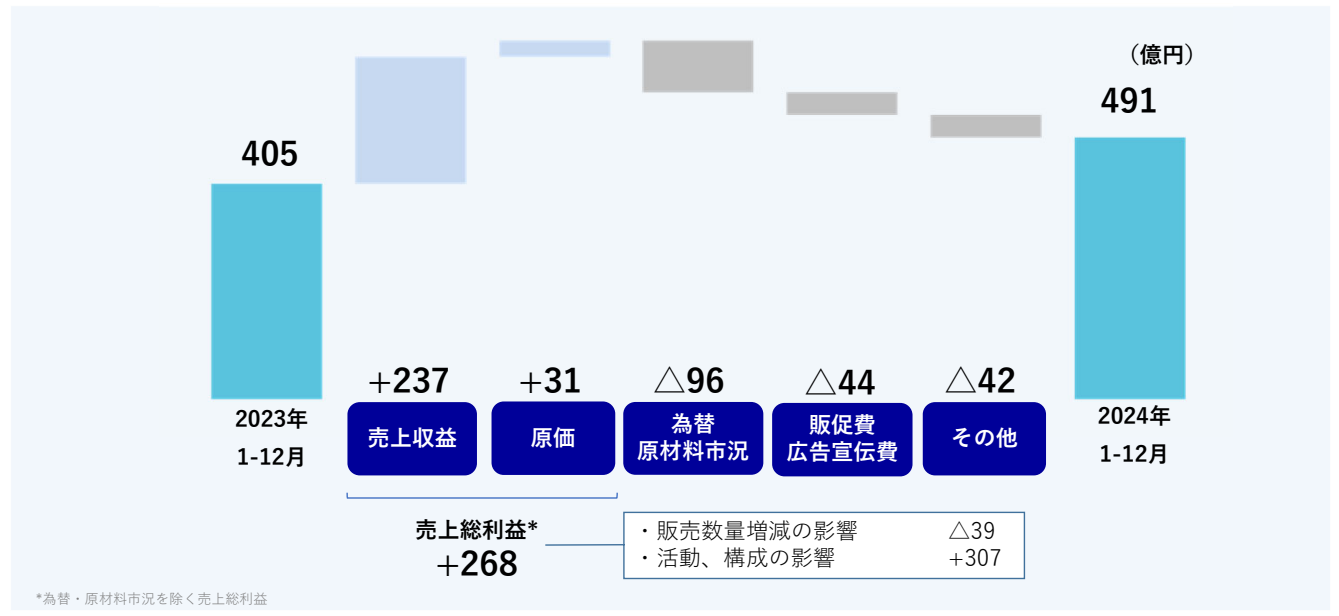
## 2024年度実績 (セグメント別)

	売上収益 (億円)	対前年				修正業績 予想との 差異 (為替込) (億円)
		為替込		為替中立		
		増減(億円)	増減率	増減(億円)	増減率	
日本	7,318	237	3.3%	237	3.3%	28
APAC	4,020	306	8.2%	120	3.1%	35
欧州	3,681	288	8.5%	1	0.0%	16
米州	1,948	219	12.7%	84	4.5%	18
連結	16,968	1,050	6.6%	442	2.7%	98
<b>セグメント利益 (億円)</b>						
日本	491	86	21.3%	86	21.3%	11
APAC	454	23	5.4%	4	1.0%	△16
欧州	604	86	16.7%	40	7.0%	19
米州	237	27	12.9%	11	4.7%	2
調整額	△183	△38		△35		52
連結	1,602	185	13.1%	106	7.1%	67

## 2025年度 業績予想 (セグメント別)

	売上収益(億円)	対前年			
		為替込		為替中立	
		増減(億円)	増減率	増減(億円)	増減率
日本	7,355	37	0.5%	-	-
APAC	4,725	705	17.5%	489	11.5%
欧州	3,855	174	4.7%	178	4.8%
米州	2,025	77	3.9%	73	3.8%
連結	17,960	992	5.8%	777	4.5%
	セグメント利益(億円)				
日本	465	△26	△5.3%	-	-
APAC	530	76	16.7%	41	8.4%
欧州	605	1	0.2%	2	0.3%
米州	260	23	9.8%	23	9.6%
調整額	△250	△67		△67	
連結	1,610	8	0.5%	△28	△1.7%

# 日本：2024年度 実績 利益増減分析



日本

(単位：百万C/S)	2023年		2024年		2025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	138.3	7%	142.3	3%	140.6	△1%
B O S S	102.2	△2%	96.2	△6%	92.1	△4%
伊右衛門	57.4	△7%	55.0	△4%	53.1	△3%
GREEN DA・KA・RA	50.4	4%	47.7	△5%	48.7	2%
特定保健用食品 および 機能性表示食品 計	39.7	22%	41.8	5%	39.4	△6%
日本事業 販売数量 合計	454.3	2%	448.7	△1%	434.5	△3%

\*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)	2023年		2024年	
	実績	対前年 増減	実績	対前年 増減
オアシス (フランス)	331	2%	341	3%
シュウェップス (フランス)	184	△7%	180	△2%
オレンジーナ (フランス)	185	△2%	173	△6%
ルコゼード (英国、アイルランド)	431	2%	420	△3%
ライビーナ (英国、アイルランド)	82	△5%	80	△3%
シュウェップス (スペイン、ポルトガル)	137	0%	126	△8%

(円、期中平均)

	2023年 実績	2024年 実績	2025年 年間予想
米ドル	140.7	151.7	152.0
ユーロ	152.2	164.1	164.0
英ポンド	175.1	193.9	194.0
シンガポールドル	104.8	113.5	112.0
タイバーツ	4.0	4.3	4.7
ベトナムドン	0.0059	0.0061	0.0064
ニュージーランドドル	86.3	91.8	91.0
豪ドル	93.4	100.1	99.0

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。