

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

2020年度 振り返り

2020年度業績ハイライト(IFRS)

	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

- 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

	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

經營方針

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。

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

■ 戦略の柱① コアブランドイノベーション

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」

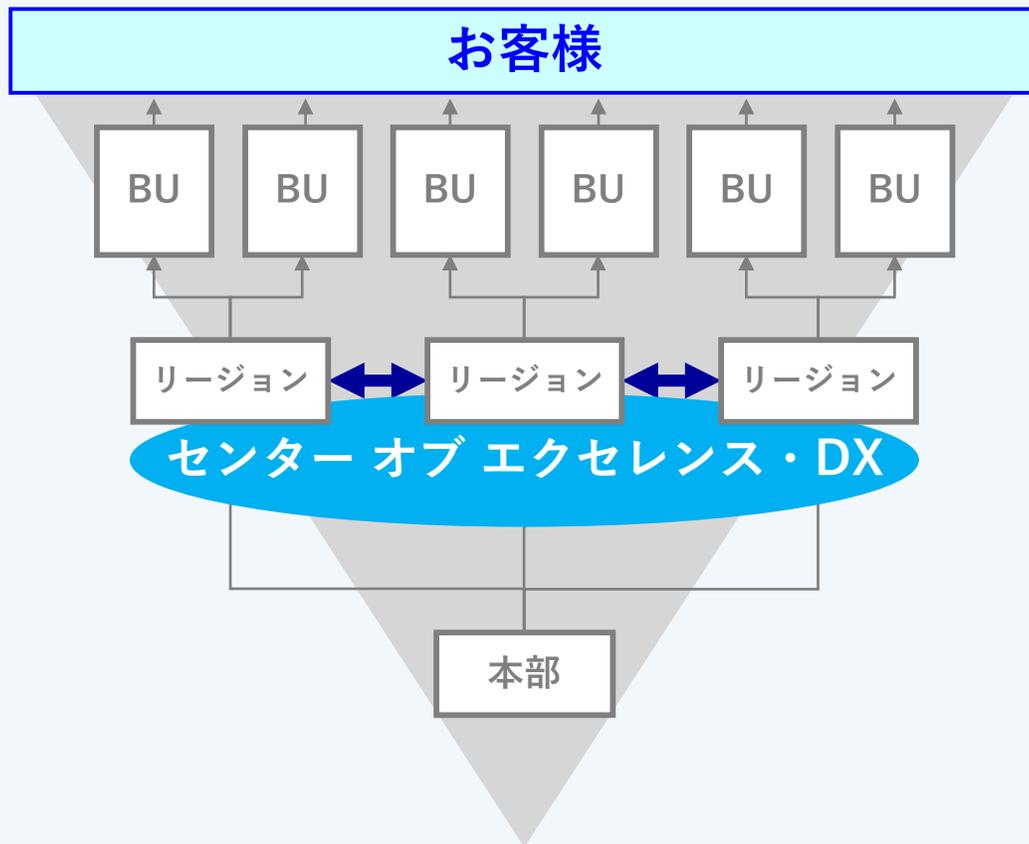
新カテゴリー創造

- 海外でのRTDコーヒー：BOSS
- 海外でのノンアルコールRTD



■ 戦略の柱② センターオブエクセレンスとDXの推進

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: プライスパック、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

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

日本

- 市場をリードする成長
- 世界のイノベーションドライバー

APAC

- SBFの成長ドライバーとして、全体を牽引
- サントリーブランドの拡大と新カテゴリーの創造

欧州

- コアブランド イノベーションおよび業務用構造改革を加速させ、高利益体質へ回帰

米国

- RGM による持続的成長

多様な人材を要した強固なマネジメント体制*



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。

■ サステナビリティへの取り組み

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

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 売上高、営業利益

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年度 業績予想

2021年度業績予想(IFRS)

	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%

決算補足説明

常務執行役員 三野隆之

2020年度 振り返り

2020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)	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						990	△181	△168	△15.4%	△14.5%

売上収益

増減率

6,330 億円 △10.1%

セグメント利益

増減率

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%



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 $\triangle 14.6\%$ $\triangle 14.1\%$

272 億円 $\triangle 17.5\%$ $\triangle 17.0\%$

売上収益

増減率 為替中立

フランス (*1) **866** 億円 $\triangle 8.5\%$ $\triangle 8.4\%$

英国 (*2) **541** 億円 $\triangle 10.1\%$ $\triangle 8.6\%$

スペイン (*3) **312** 億円 $\triangle 35.1\%$ $\triangle 35.0\%$

「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。

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。

「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

売上収益

2,120 億円 $\triangle 8.5\%$ $\triangle 6.2\%$

増減率

為替中立

セグメント利益

増減率

為替中立

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 $\triangle 8.0\%$ $\triangle 5.9\%$

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 $\triangle 3.1\%$ $\triangle 0.4\%$

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 $\triangle 10.6\%$ $\triangle 9.1\%$

「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。



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

オセアニア

530 億円 $\Delta 0.4\%$ +2.8%

65 億円 +5.2% +7.0%

売上

増減率

為替中立

フルコアサントリー 408 億円 +0.9% +4.2%

フレッシュコーヒー事業 121 億円 $\Delta 6.2\%$ $\Delta 3.5\%$

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

901 億円 +2.7% +4.9%

91 億円 +10.4% +12.8%

2021年度 業績予想

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%

売上収益

6,540 億円

増減率

+3.3%

セグメント利益

410 億円

増減率

+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



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、一口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

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



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

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



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

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、エナジーカテゴリー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



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

	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)

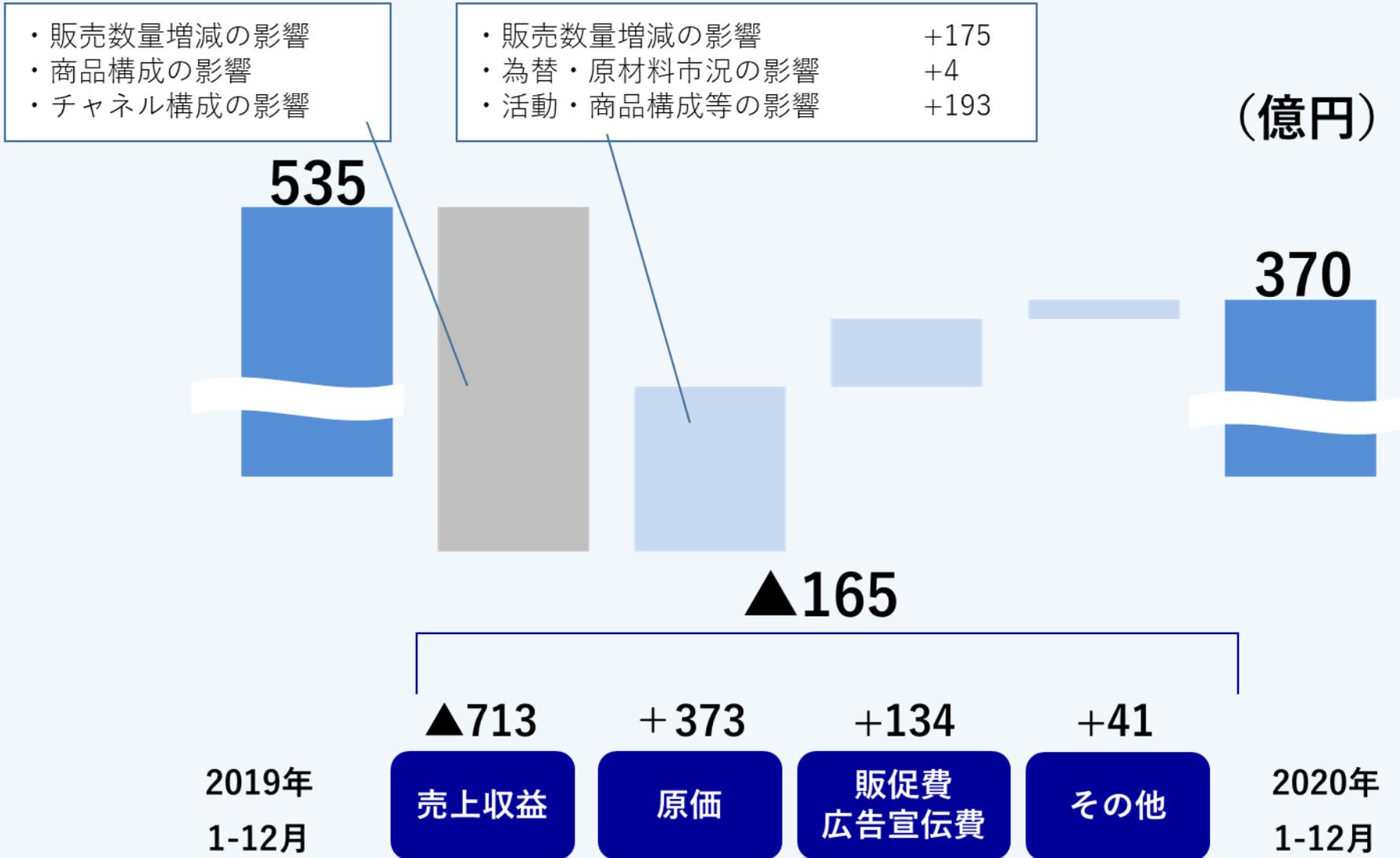
	2019年 10-12月実績	2020年 10-12月実績	対前年			
			増減(億円)	為替中立	増減率	為替中立
売上収益	3,188 億円	2,919 億円	△269	△254	△8.4%	△8.0%
営業利益	234 億円	189 億円	△45	△43	△19.2%	△18.5%
既存事業ベース 営業利益	259 億円	212 億円	△46	△43	△17.9%	△16.7%
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	111 億円	49 億円	△61	△61	△55.4%	△55.1%

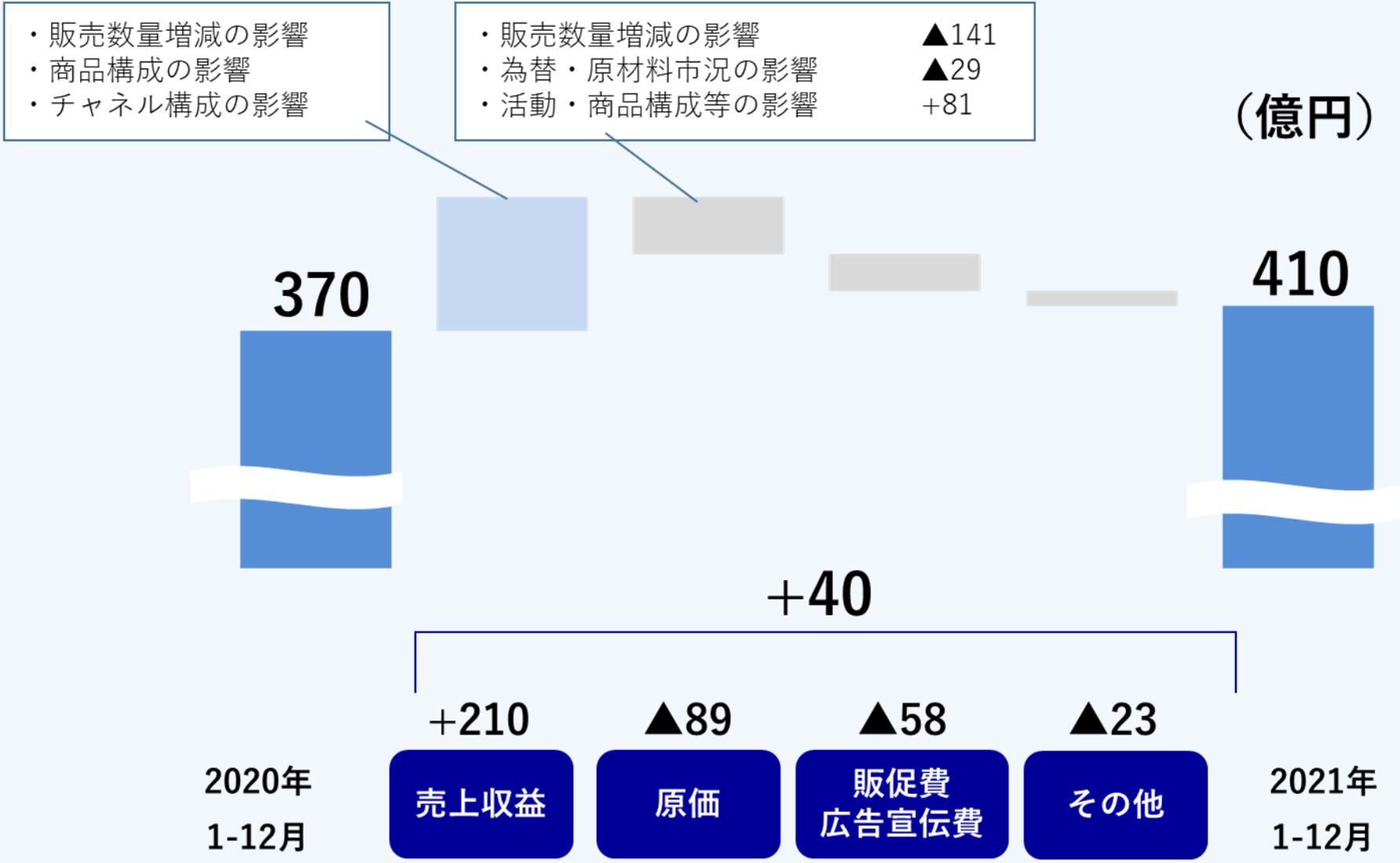
売上収益 2020年四半期別実績(IFRS)

(億円)	第1四半期 (1-3月)	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	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%
北アニア	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)	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	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%
オセアニア	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%
BOSS	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%
PEPSI	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

(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。

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%

(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。