

# 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

# 2021年度 振り返り

# 2021年度業績ハイライト(IFRS)

	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

# 2021年度 四半期別 売上収益推移(IFRS)

## 売上収益

\*海外は為替中立

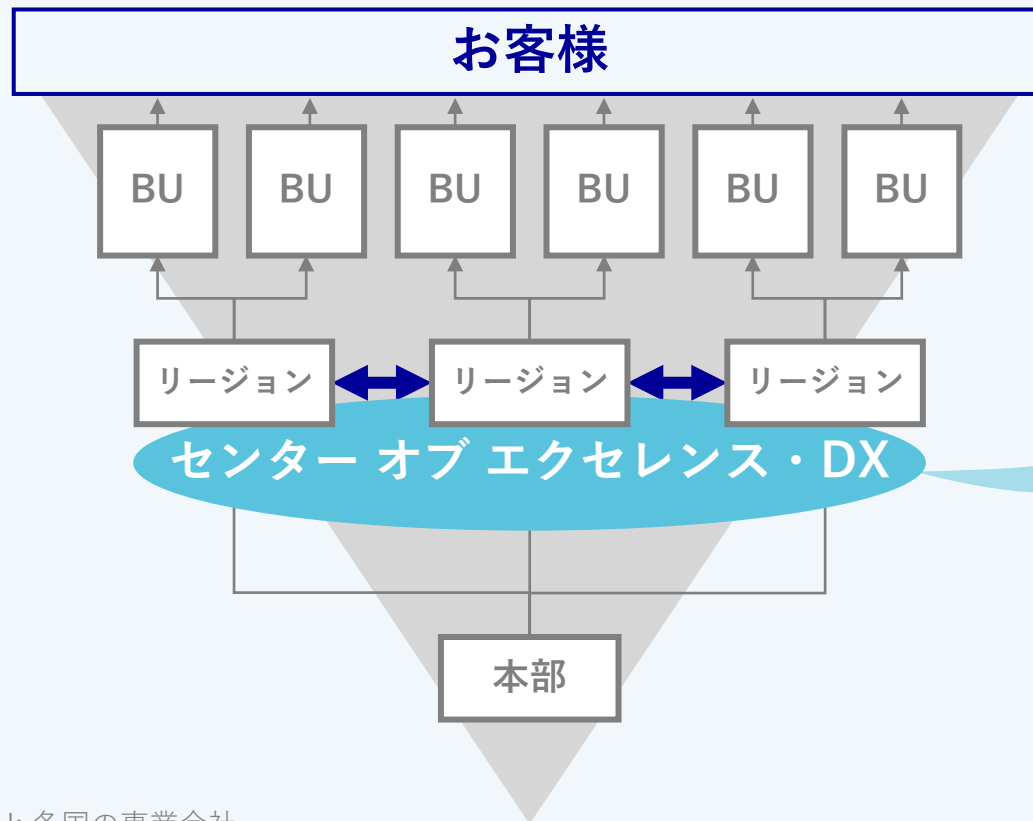
	1-3月 前比	4-6月 前比	7-9月 前比	10-12月 前比
日本	△9%	8%	△3%	2%
APAC	6%	18%	△2%	6%
欧州	△11%	43%	2%	32%
米州	9%	30%	14%	15%
売上収益計	△4%	18%	△1%	9%
<hr/>				
(参考) 売上収益計 '21年 対 '19年	△6%	△4%	△6%	0%

- 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）

# 当社の取組み — 現場主義の徹底

## 組織の徹底したフラット化

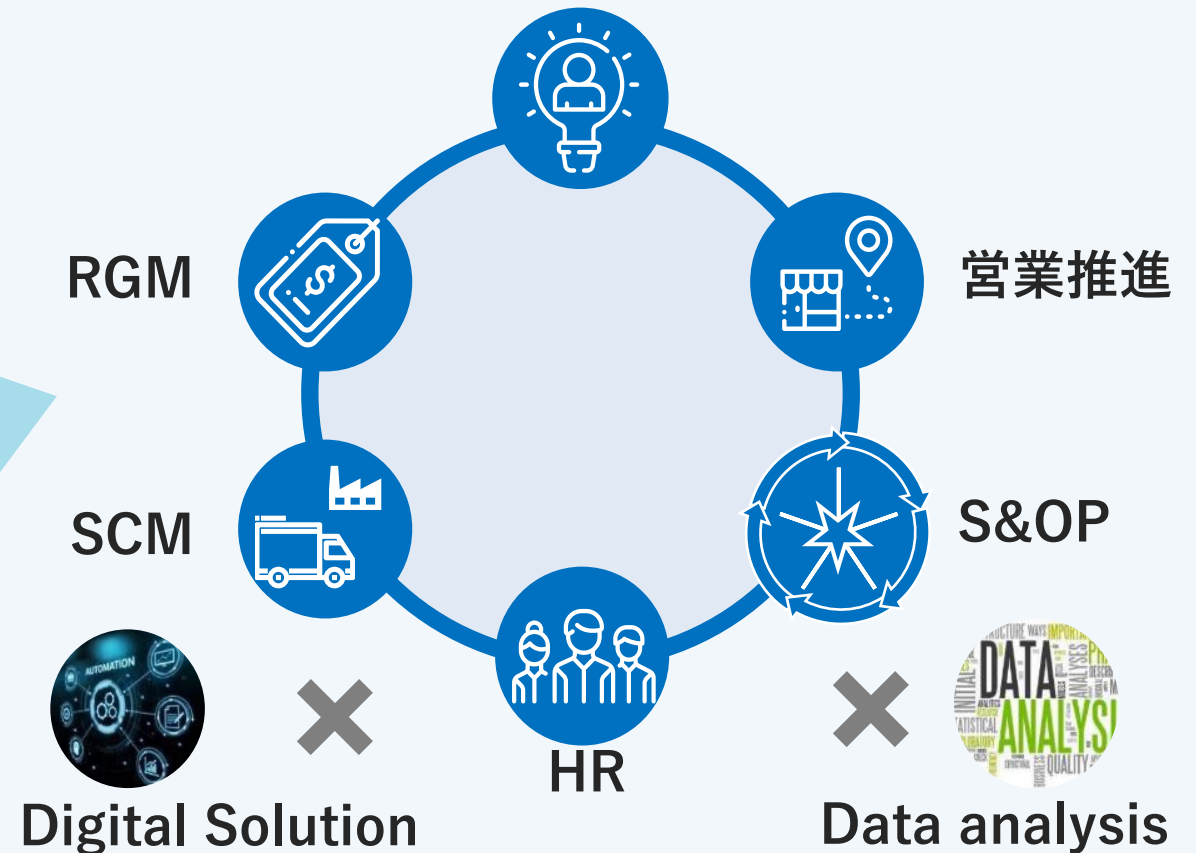
現場主義を徹底するお客様起点の組織



BU: 各国の事業会社  
RGM: プライスパック、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



# 当社の取組み – コアブランドイノベーション



(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



# 当社の取組み 一 構造改革

## 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

# 經營方針

## 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

## 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 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

## 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

※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

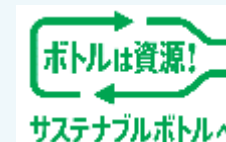
## 温室効果ガス



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



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%**

# 2022年度 業績予想

# 2022年度業績予想(IFRS)

	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



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



RGM  
(欧州)



RGM  
(米州)



イノベーション  
(日本・APAC)



SCM 営業推進 S&OP HR  
(APAC)

RGM: プライスパック、ミックスマネジメント、等  
S&OP: 需給予測、管理



# 決算補足説明

---

常務執行役員 石川一志

# 2021年度 振り返り

# 2021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			
	金額	増減(億円)	為替中立	増減率	為替中立	金額	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%		

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%

売上収益

2,959 億円

増減率

+11.7%

為替中立

+6.8%

セグメント  
利益

397 億円

増減率

+15.7%

為替中立

+11.6%

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%

飲料事業  
(タイ)

659 億円

+7.3%

+6.7%

健康食品  
(\*1)

383 億円

+13.3%

+12.6%

フルコア  
サントリー

506 億円

+24.0%

+10.7%

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。

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。

「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。

「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

売上収益

2,349 億円

増減率 為替中立

+23.6% +14.9%

セグメント  
利益

357 億円

増減率 為替中立

+31.2% +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%

英国 (\*2) 689 億円 +27.3% +15.3%

スペイン (\*3) 427 億円 +36.7% +28.3%

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。

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。

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



売上収益

**1,085** 億円

増減率 為替中立

+20.3% +16.9%

セグメント  
利益

**133** 億円

増減率 為替中立

+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年度 業績予想



# 2022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	6,650 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%

<b>売上収益</b>	<b>増減率</b>	<b>為替中立</b>	<b>セグメント利益</b>	<b>増減率</b>	<b>為替中立</b>
<b>6,650</b> 億円	<b>+5.6%</b>	—	<b>420</b> 億円	<b>+2.6%</b>	—

- 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%

## 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

売上収益

増減率

為替中立

3,360 億円 +13.5% +11.9%

セグメント利益

増減率

為替中立

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 グロース マネジメント) プライスパック、ミックスマネジメント、等

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

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 グロース マネジメント) 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) 営業・流通戦略

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

売上収益

1,190 億円

増減率

+9.7%

為替中立

+4.9%

セグメント利益

140 億円

増減率

+5.0%

為替中立

+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 グロース マネジメント) プライスパック、ミックスマネジメント、等



# **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

# 2021年度第4四半期（10-12月）実績(IFRS)

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%

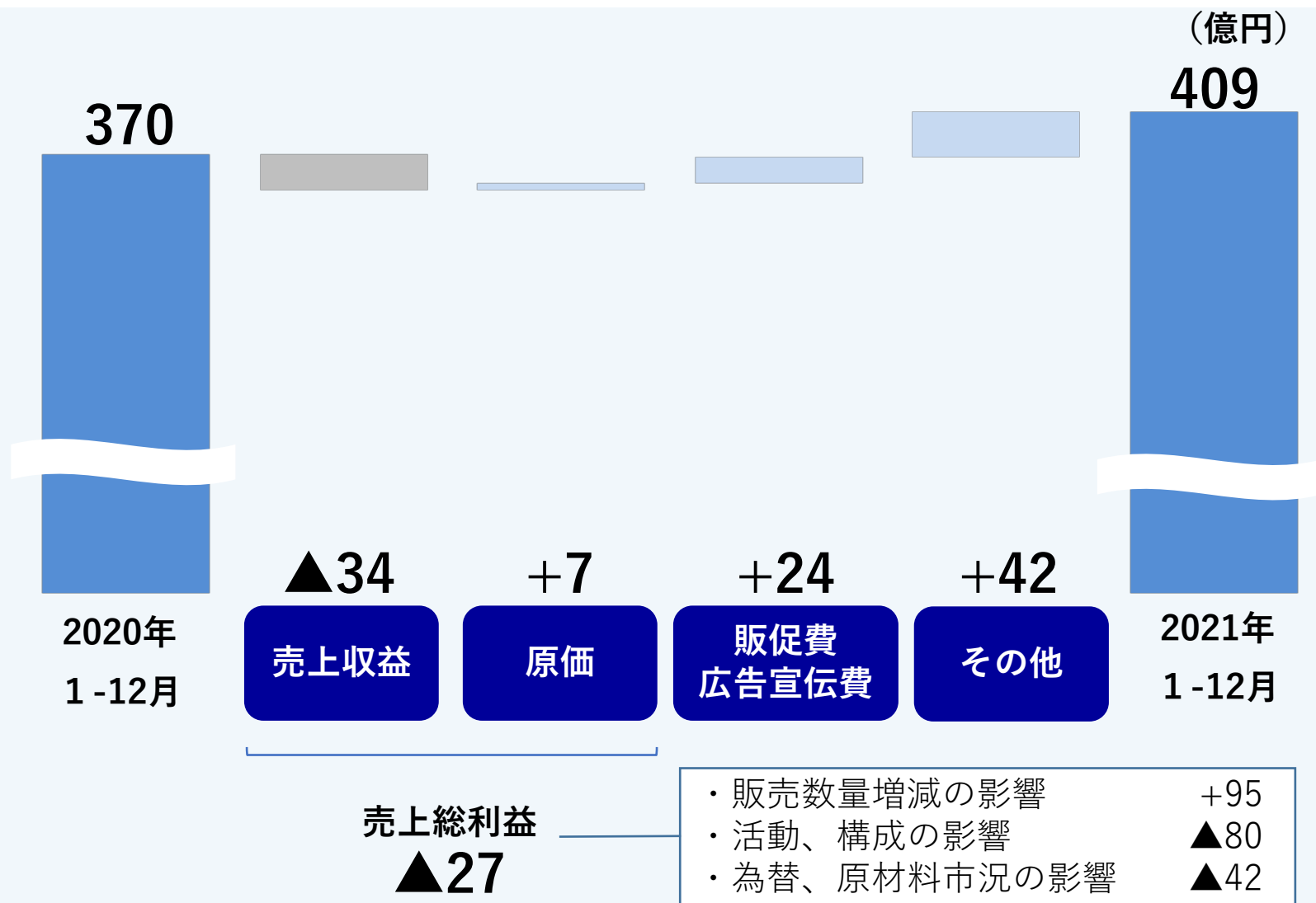
\* 「その他の収益」「その他の費用」のうち非経常的な要因により発生した要素を除いた値

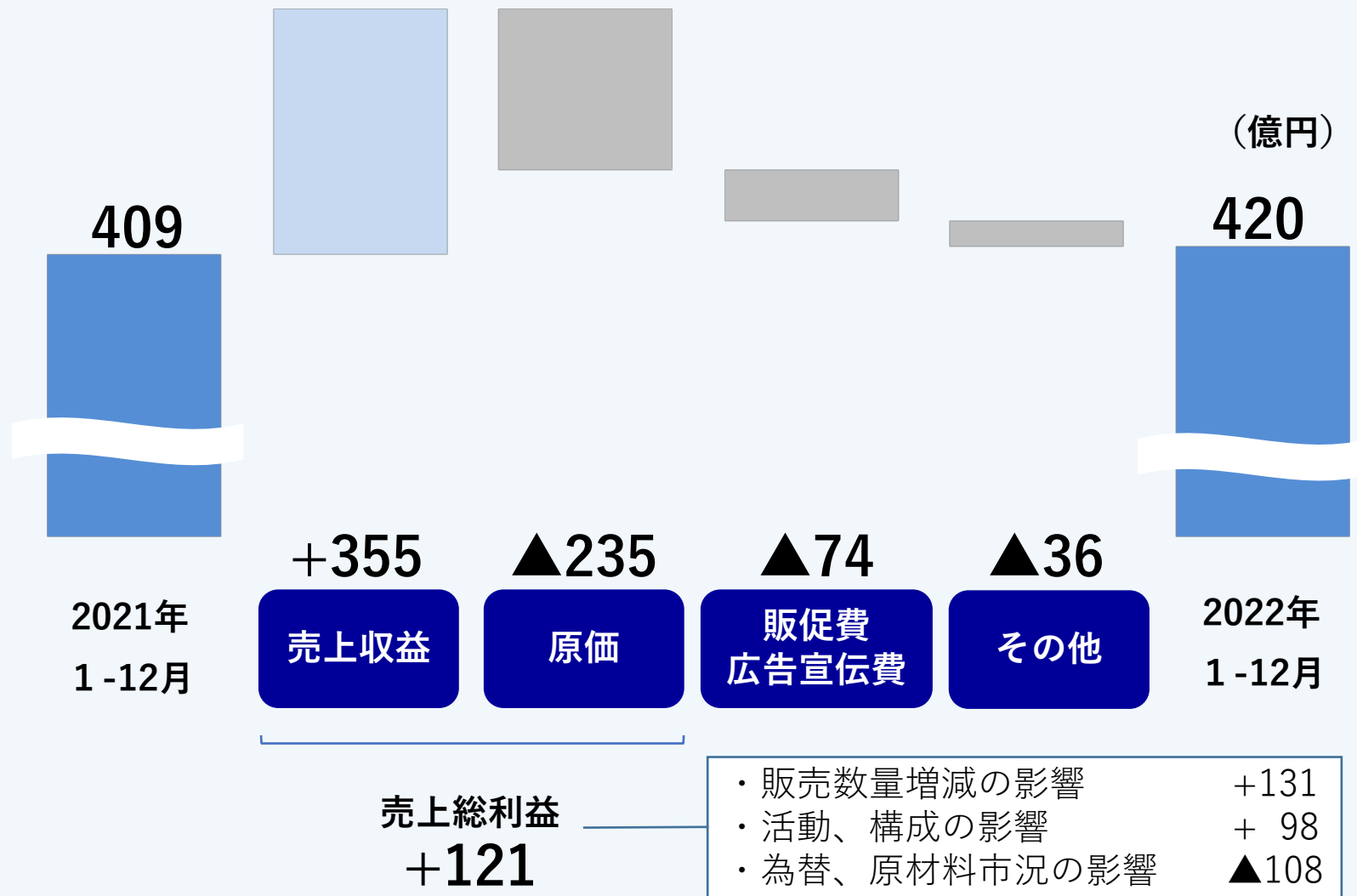
# 売上収益 2021年四半期別実績(IFRS)

(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	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%
BOSS	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%
PEPSI	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%
オレンジーナ (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

## 本資料取扱上の注意点

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。