



Saburo Kogo

代表取締役社長
小郷 三朗

「水」は、あらゆる生命の源です。人も地球も皆、「水」なくしては生きていけません。今回新たに私たちがPromise/社会との約束として掲げた、「水と生きる(Mizu To Ikiru)」は、私たちが「水」を事業の源泉とし、生業とする企業として、人と自然、そして社会を潤し、価値のフロンティアに挑戦し続けることを意味しています。

時代とともにお客様が求めるものは常に変化しています。また、国や地域によって必要とされるものは異なります。世界のお客様の多様なニーズにお応えするために、様々な中味・容器・容量の「フルラインナップ」、いつでもどこでも飲みたい時に、手軽に安心して手に入れられる「アベイラビリティ」を実現するとともに、「ナチュラル&ヘルシー」「ユニーク&プレミアム」な商品開発を強みとしたイノベーションにより、これまでにお客様が体験したことのない、より自然で、健康で、便利で、豊かなドリンクライフを提供してまいります。

そのために、日々変化する各市場で「主権在现场」を掲げ、徹底したお客様起点の発想、研究により、新たな価値づくりにチャレンジしていきます。また、多様なキャリアや個性を持つ人材が、サントリーの創業精神である「やってみなはれ」を実践することで、次々と社会に価値を提供していく、活気あふれる企業であり続けます。

私たちは、「豊かな飲料文化を切り拓くことで、世界をリードする、次世代のグローバル飲料カンパニーになる」という夢の実現のために、グループ丸となって日々挑戦してまいります。

皆様には、引き続きご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

イノベーションによる価値創造で豊かな飲料文化を切り拓く、
次世代のグローバル飲料カンパニーへ

To Be the Third Force



5期連続で増収増益を達成

2017年度の連結業績の概要報告と、今後サントリー食品インターナショナル(以下SBF)が目指す将来の姿と方向性についてご説明したいと思います。

2017年度の連結業績は、中核ブランドの強化や新規需要の創造、また事業基盤のさらなる強化に取り組んだ結果、連結売上収益が前年同期比2.1%増の1兆2,340億円、連結営業利益が同5.4%増の1,180億円、親会社の所有者に帰属する当期利益が同9.2%増の781億円となり、5期連続で増収増益を達成しました。

私たちは、世界各国のお客様の嗜好・ニーズを捉えた、上質でユニークな商品を提案し、お客様の生活に豊かさをお届けするという考えのもと、成長を続けてきました。

そして2017年度の実績では、日本以外のリージョンが連結売上収益の44%、連結営業利益が56%となり、SBFグループのグローバル化が進んでいることを表しています。

グローバルSBFグループとしてのさらなる一体感強化

次の成長ステージに向けて

私はSBFの強みを、ブランド価値創造・育给力、「ナチュラル&ヘルシー」なポートフォリオ、研究開発・生産技術・品質保証に貫かれたMONOZUKURI技術、環境・地域貢献・文化分野における継続的な社会貢献、そして失敗を恐れずに挑戦する、創業精神「やってみなはれ」であると考えています。

こうした強みをグローバルの各リージョンで活かし、主権は各

リージョンの現場におきつつ、共通のグループ理念をより明確に共有するために、今回新たに「Promise/社会との約束」、「Vision」、そしてVisionの実現に向けた7つの成長戦略を策定し、グループ全体での長期経営戦略を定めました。

Promise:

水と生きる(Mizu To Ikiru)

私たちは、「水と生きる」をPromise/社会との約束として掲げています。私たちSBFは、「水」に付加価値をつけた商品をつくり、お客様に喜んでいただき、社会に役立つことが使命です。水を大切に、サステナブルなものにするとともに、自然を大切に、社会を潤し、そして新たな挑戦を続けることを社会に約束したいと思います。

Vision:

次世代の飲用体験を誰よりも先に創造し、人々のドリンクングライフをより自然で、健康で、便利で、豊かなものにする

これまで飲料に求められていた価値は「美味」「安全・安心」「品質保証」「簡便・安価」といった根源的な価値でしたが、これからは「健康」「環境」「もっと豊かに」「もっと便利に」という、より進化した価値が求められるようになります。こうした時代の変化を踏まえて、私たちはお客様の期待を超える新たな飲用体験を、世界中のお客様に提供してまいります。

長期における継続的成長への挑戦

長期的な成長目標としては、2030年度の売上収益で現在の約2倍に当たる2.5兆円の実現に挑戦します。

また、2018年度から2020年度までの中期経営計画においては、連結売上収益において、既存事業で市場以上の成長に加え、新規成長投資でさらなる増分を獲得してまいります。また利益面では、連結営業利益で平均年率1桁台半ば以上の成長を目指します。

「Vision」実現に向けた長期経営戦略

長期視点での私たちの方向性を考えるにあたり、この先の世の中を予測すると、人々の健康志向の加速とミレニアル世代など多様な価値観を持った消費者の台頭、中間層の増える新興国でのRTD(Ready to Drink)飲料需要の拡大、世界各地での都市化の進展、及び消費者の飲み場・買い場の大きな変化と、ライフスタ

イルの変化をもたらす技術革新、さらには人々の環境意識の高まりや地球規模での天然資源の枯渇など、世界は大きく変化していくと考えられます。近年では、「持続可能な開発目標(SDGs)※」への認識が高まっていることも踏まえ、事業及び社会におけるサステナビリティの実現を目指し、以下の成長戦略を策定しました。

※ 持続可能な開発目標(SDGs)とは、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された、2030年までに全世界が取り組むべき目標(Sustainable Development Goals)のことです。

Vision実現に向けた7つの成長戦略

ポートフォリオ	各国・各地域の嗜好と健康ニーズに合わせたポートフォリオの進化
アベイラビリティ	業界変化を捉え、技術革新を活用した飲み場・買い場(アベイラビリティ)拡大
MONOZUKURI	競争力を生み出すグローバルでのMONOZUKURIの革新
エリア拡大	成長市場にフォーカスしたエリア拡大戦略
次世代ビジネスモデル	RTD(Ready to Drink)飲料にとどまらない次世代ビジネスモデルの確立
サステナビリティ	サステナビリティ経営と地域社会への貢献
組織・人材・風土	「現場」が主役のユニークなグローバル経営体制(組織・人材・風土)の深化

長期的視点に立った事業環境変化の認識と世界的な健康志向への対応

私たちは、心を満たし、おいしく体に良い「Enjoyable Wellness」をコンセプトとし、「ナチュラル&ヘルシー」な商品ラインナップを強化するとともに、各地で愛される「ユニーク&プレミアム」なブランド育成により、世界各国・地域の嗜好と健康ニーズに合わせてポートフォリオを進化させていきます。また、高齢化・少子化・デジタル化・働き方の変化といった消費者のライフスタイルの変化をとらえ、私たちの持つ技術やアイデアを最大限発揮することで、新たな飲用機会の創造に取り組みます。

またSBFの大きな強みであるMONOZUKURI技術では、研究開発、品質保証、生産SCM(Supply Chain Management)

が一体となり、グループシナジーを活かした革新を加速させるとともに、商品開発においては、各国・各地域で“お客様起点”の発想を徹底していきます。

世界市場におけるエリア拡大戦略については、アジア、アフリカ、米国などを重点ターゲットに、事業の拡大を図ります。アジアでは今年タイでPepsiCo, Inc.と合併会社を設立し、地域全体での成長の継続を図ります。

また、健康食品事業、フレッシュコーヒー事業などプレミアムビジネスを強化していくのに加え、新たなテクノロジーを活用し、BtoCやRTDにとどまらない新しいビジネスモデルの創出に取り組んでいきます。

SBFは各国・地域の人々、社会、自然とともにサステナブルな成長を目指す

サステナビリティ経営と企業価値の向上

SBFはこれまで、日本において「天然水の森」での水源涵養活動や、次世代教育プログラム「水育」を通して、地域社会の皆様とともに水を守り、育む活動を行ってきました。2015年からはベトナムで「MIZUIKU」を実施しており、2017年からはフランスにおいて、水資源保全活動を始めました。今後も、世界に広がるSBFグループ全体で、こうした水に注力した活動を推進していきます。また事業活動においても、バリューチェーン全体でのCO₂排出量や水使用量の削減、容器・包材の環境負荷低減などに取り組み、持続可能な地球環境への貢献を果たしてまいります。

SBFの企業文化として特徴的なものが、“主権在现场”です。これは、市場やお客様の変化を一番近くで感じている「現場」が各国市場の変化に合わせて主体的に行動することを意味しています。サントリー創業時から受け継がれる「やってみなはれ」の精神を、多様な人材一人ひとりが実践し、世の中に価値をもたらすことができる組織風土を守っていききたいと思います。

本レポートが、皆様にSBFが社会に提供する価値や会社としてのあり方についてご理解いただく上で、お役に立てば幸いです。

2018年3月

代表取締役社長

小郷 三郎