

# 2022年度 決算説明会

2023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

# 2022年度 振返り 2023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。

本日は、2022年度の業績及び取組みについて報告し、その後、2023年度の業績予想、新経営体制について説明いたします。

3ページをご覧ください。

## 2022年度 振返り

まず、2022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。

(億円)	2022年 実績	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	14,504	+1,815	+14.3%	+1,091	+8.1%	△26
営業利益	1,397	+211	+17.8%	+122	+9.5%	△8
非経常項目	89	+117	—	+118	—	△6
既存事業ベース* 営業利益	1,308	+94	+7.8%	+3	+0.3%	△2
親会社の所有者に 帰属する当期利益	823	+136	+19.9%	+96	+13.2%	+28

\*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

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

売上収益は1兆4,504億円、営業利益は1,397億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は823億円。2年連続での増収増益を達成すると共に、目標通り、過去最高の売上収益、営業利益を達成いたしました。

2022年は、需要回復を真っ先に捉え、コアブランドに活動を集中した結果、主要市場においてシェアを更に拡大。日本においては、大容量に加え24年ぶりに小容量PET製品の価格改定を実施したことや、海外における機動的な価格改定を含めたRGM活動徹底も寄与し、大幅な増収となりました。

未曾有とも言える大きなコスト影響を受ける中、売上収益の伸長及びコストマネジメントの徹底により、利益への影響を吸収、非経常的な要因を除いた既存事業ベース営業利益は、増益で着地。事業ポートフォリオ見直しによる譲渡損益、事業構造改革費用を計上した上で、営業利益は大幅な増益となりました。

尚、配当に関しては、従来の配当方針に基づき、期末配当を従来予想から2円増配の41円とし、年間で80円の配当を予定しております。

5ページをご覧ください。

## 売上収益

(為替中立)

	1-6月 前比	7-9月 前比	10-12月 前比	1-12月 前比
日本	3%	8%	1%	4%
APAC	11%	22%	11%	13%
欧州	21%	19%	7%	17%
米州	11%	8%	16%	12%
売上収益計	9%	13%	6%	9%
-----				
(参考) 売上収益計 '22年対'19年	4%	6%	7%	5%

©2023 SUNTORY BEVERAGE &amp; FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

5

売上収益の推移について、既存事業ベース、為替中立で説明いたします。

第4四半期も、引き続き全セグメントで売上収益が伸長、グループ計では、コロナ前の2019年対比で7%増となり、売上収益を着実に成長軌道に戻しました。

日本は、10月からの価格改定による数量影響を一定程度受けましたが、単価上昇、チャンネルミックス改善も寄与し、増収。海外は、数量増に加え、機動的な価格改定も引き続き寄与し、増収となりました。

2022年は、需要回復ペースの早かった海外セグメントが牽引し、グループ計で9%の増収。日本、米州に加えて、ベトナムとフランスがそれぞれ初めて売上収益1,000億円を達成するなど、海外での収益基盤が更に強化された1年となりました。

6ページをご覧ください。

- コアブランドイノベーション
- 事業構造改革の推進
- 将来に向けた成長投資

当社の取組みについて、説明いたします。

当社は、全セグメントで需要回復を真っ先に捉えること、またコストを吸収しながら迅速に変化対応するための構造改革、及び将来の成長のための投資に手を緩めることなく取り組んでまいりました。

以下、「コアブランドイノベーション」、「事業構造改革の推進」、「将来に向けた成長投資」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。

	日本			ベトナム	フランス	
	天然水	伊右衛門	健康茶	TEA+	Oasis	Schweppes
						
前年比	108%	104%	162%	130%	115%	114%
市場前年比		102%		120%		105%

(出典) ブランド成長率：当社数量出荷ベース、市場成長率：家庭用飲料市場数量ベース（当社推計）  
※2022年1月～12月累計（ベトナム市場のみ2022年1月～11月累計）  
※日本は実箱ベース

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

7

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。

2022年も、「変化」の早くなったお客様の嗜好を先んじて捉えるため、日本・海外のコアブランドの価値向上に全集中いたしました。

日本においては、「サントリー天然水」、「伊右衛門」、「GREEN DA・KA・RA」が年間の販売数量として過去最高を達成、販売数量計でも過去最高となりました。発売以来初めて大型リニューアルを実施した「特茶」など、引き続きコアブランドを磨き続け、着実に成果につなげてきました。

欧州では、2021年に初めて大型リニューアルを実施したフランスの「Oasis」への活動強化を継続、市場シェア拡大に寄与しました。ベトナムの「TEA+」も大きな柱に成長してまいりました。

長くお客様に愛されてきたコアブランドは、コロナ禍、景況感悪化局面、どのような状況においても優位なポジションを獲得できるということを再認識できたことは、コアブランドイノベーションの大きな成果だと感じております。

2023年も、コアブランドイノベーションのさらなる進化を目指して全セグメントで取り組みを強化、売上収益の更なる伸長を目指してまいります。

8ページをご覧ください。

**RGM活動強化**

- 日本：大容量PET、24年ぶりの小容量PET製品の価格改定実施
- 海外：機動的な価格改定を含めたRGM活動の徹底

**自販機事業  
構造改革**

- 自販機事業組織の再編
  - 総合提案による開発力向上、小売店としての魅力度向上
  - システム基盤統合、ルート再編によるオペレーション効率化

**事業  
ポートフォリオ  
見直し**

- フレッシュコーヒー事業譲渡（オセアニア）
- ナイジェリア事業譲渡

**生産拠点統廃合**

- スペイン：工場統合

事業構造改革の推進について、説明いたします。

厳しい環境下だからこそ課題がより顕在化するという認識で、その課題に素早く着手し、強い事業構造へと進化させてまいりました。

日本での価格改定、海外での機動的な価格改定を含めたRGM活動の徹底により、想定を上回るコスト増を吸収することが出来ました。

自販機事業の構造改革は、2022年1月からの組織再編も踏まえ、営業体制を強化。自販機チャネル市場を上回る数量成長を達成。システム統合やルート再編によるコスト削減により、オペレーション効率化の効果もさらに出てまいりました。

事業ポートフォリオの見直しや生産拠点統廃合にも積極的に取り組み、主力事業に更に集中できる環境整備、サプライチェーン強化に努めてまいりました。

9ページをご覧ください。

重要戦略領域  
への積極投資

- 将来に向けた生産増強  
日本 : 信濃の森工場 新ライン増設  
APAC : ベトナム、オーストラリア生産増強  
米州 : 新ライン増設、倉庫拡充



- センターオブエクセレンス、DXへの投資継続
- サステナビリティへの投資



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

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

9

次に、将来に向けた成長投資について説明いたします。

生産体制の増強、サステナビリティやセンターオブエクセレンス、DXへの投資など、重点戦略領域への継続投資を実行。不確実性の高い状況が続く中、必要な成長投資には積極的に取り組んでまいりました。

2023年も、生産体制増強を含め重点戦略領域への投資を継続し、事業基盤を更に強固にしてまいります。

10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**<sup>※1</sup>

2021年実績：21%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  
※4 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）  
の使用比率（重量ベース）

温室効果ガス



自社拠点でのGHG排出量を  
**50%削減**<sup>※2</sup>

2021年実績：7%削減

2022年末に日米欧の自社生産  
研究全拠点で購入するエネルギー  
を100%再エネ化完了

プラスチック



グローバルで使用する全て  
のペットボトルを**100%**  
サステナブルボトル<sup>※3</sup>へ

2022年実績<sup>※4</sup>：（日本）46%

サステナビリティへの取組みについて説明いたします。

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、各セグメントで2030年目標達成に向けて、しっかりと進捗してきております。

「温室効果ガス」については、2022年末に、日本・米州・欧州全ての自社生産研究66拠点で購入する電力の100%再生可能エネルギー化を完了しました。

「プラスチック」については、日本では、22年度の100%サステナブルボトル比率は46%となりました。引き続き啓発活動の強化、自治体、法人企業様との取組みを進めております。海外においても、2022年にスペインのSchweppesやベトナムで初の100%サステナブルボトル製品発売など、主力ブランドの100%サステナブルボトル化を加速させております。

また、TCFD提言に基づく開示として、気候変動問題によるリスクと機会を評価・特定し、事業に対する影響額を開示しました。

今後も関連する情報開示の拡充を進める共に、社会課題の解決に向けて、グループ一丸となってサステナビリティ経営の推進に継続して取り組んでまいります。

11ページをご覧ください。

## 2023年度 業績予想

次に、2023年度の業績予想について説明いたします。

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  
 => 2022年に、売上収益は2019年水準を達成

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

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

12

まず、中期経営計画の進捗について説明いたします。

厳しい外部環境が続く中、報告の通り、2021年には、計画より1年前倒しで営業利益が2019年水準を超えたことに加え、2022年には、売上収益も2019年水準超えを達成しました。

成長投資については、生産設備の増強、サステナビリティへの投資等を強化していくことに加え、引き続きM&A等の投資機会を積極的に探索しております。

13ページをご覧ください。

(億円)	2023年 予想	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	15,315	+811	+5.6%	+776	+5.3%
営業利益	1,345	△52	△3.7%	△57	△4.1%
非経常項目	△10	△99		△98	
既存事業ベース* 営業利益	1,355	+47	+3.6%	+40	+3.1%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	755	△68	△8.3%	△68	△8.3%

\*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

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

13

2023年度の業績予想について、説明いたします。

売上収益は、1兆5,315億円、為替中立で5.3%の増、  
営業利益は、1,345億円、前年の事業譲渡損益の反動が影響し、為替中立で4.1%の減益、  
既存事業ベース営業利益は、1,355億円、為替中立で3.1%の増、  
親会社の所有者に帰属する当期利益は、755億円、為替中立で8.3%減の計画です。

2023年のコスト影響については、2022年度からさらに600億円程度の悪化を現時点で想定しております。特に上半期に大きく影響を受ける想定ですが、下半期に着実に利益を創出し、年間業績予想の達成を目指します。

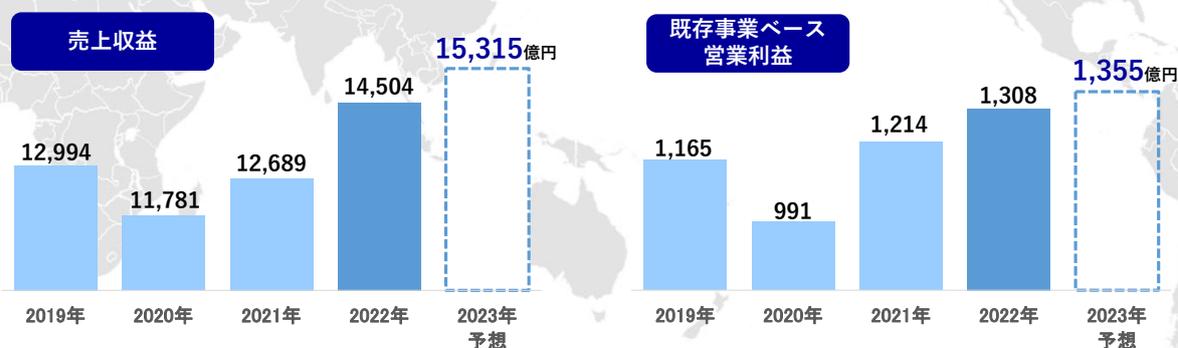
尚、2月2日にリリースいたしました5月1日からの価格改定は、今回の業績予想には含めておりません。効果に関しては、適宜アップデートさせていただきます。

尚、配当は、前年同額の年間80円を予定しております。

14ページをご覧ください。

## たゆみなく事業構造を進化させ、グローバルで質の高い成長を目指す

- 2022-2023累計 約1,200億円のコスト増に打ち勝つ事業改革完遂
- 売上収益、営業利益（既存事業ベース）の持続的成長を目指す



©2023 SUNTORY BEVERAGE &amp; FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

14

2023年度は、変動の激しい外部環境、厳しいコスト環境が続くとの想定のもと、さらに事業構造を進化させ、売上収益・既存事業ベース営業利益の持続的な成長を目指してまいります。

フルバリューチェーンの総合力を活かし、2年計で約1,200億円というコスト増をしっかりと吸収できる事業改革を、2023年に完遂するよう取り組んでまいります。

15ページをご覧ください。

<2023年3月下旬\*>



Shekhar Mundlay



Makiko Ono



Hachiro Naiki

CEO

International/COO

Japan

APAC

Europe

Americas



Takayuki Sanno



Peter Harding



Derek Hill

\*株主総会及び取締役会の  
正式決定を前提

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

15

最後に、新経営体制について説明いたします。

3月下旬の株主総会及び取締役会での正式決定を前提に、当社は、グローバルでの更なる成長、事業構造改革の推進を目指し、新経営体制に移行してまいります。

まず、小野専務に次期社長として当社を牽引していただきます。小野には、2年前に当社のフランス事業のCEOとして、コロナ禍という厳しい状況の中、事業のV字回復に向けて現場で陣頭指揮をとってもらっていました。グローバルでの豊富な経験、マーケティング・人事・サステナビリティという幅広い知見を持つリーダーとして、新しい経営体制のもと、この難局を乗り越え、当社の更なる事業成長達成に向けて取り組んでいける最適な人材であると確信しております。

小野新社長のもと、COO兼International CEOはShekhar Mundlay(シェーカー・ムンドレイ)氏、日本は1月より新たに就任頂いた内貴社長に、事業を引っ張っていただきます。

私からは以上です。

# 決算補足説明

---

常務執行役員 大塚徳明

大塚です。

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。

17ページをご覧ください。

## 2022年度 振り返り

まず、2022年度のセグメント別の業績について、説明いたします。

18ページをご覧ください。

(億円)	売上収益	対前年				修正業績 予想との 差異 (為替込)
		為替込		為替中立		
		増減(億円)	増減率	増減(億円)	増減率	
日本	6,532	+236	+3.7%	+236	+3.7%	△28
APAC	3,526	+751	+27.1%	+413	+13.3%	△54
欧州	2,923	+574	+24.5%	+424	+17.0%	+28
米州	1,455	+370	+34.1%	+155	+12.0%	+30
連結	14,436	+1,931	+15.4%	+1,228	+9.3%	△24
<b>セグメント利益</b>						
日本	334	△75	△18.4%	△75	△18.4%	+4
APAC	457	+66	+16.9%	+25	+5.8%	△13
欧州	453	+66	+17.0%	+41	+9.9%	△7
米州	182	+49	+36.6%	+22	+14.0%	+5
調整額	△118	△11		△10		
連結	1,308	+94	+7.8%	+3	+0.3%	△2

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

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

18

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、為替中立で説明いたします。

売上収益は、

- 全セグメントで増収。
- 日本は、販売数量増、10月からの価格改定が寄与し増収。
- 海外は、需要回復・拡大に伴う販売数量増に加え、機動的な価格改定を含めたRGM活動が寄与。各セグメントにおいて、二桁の大幅な増収を達成。

セグメント利益は、

- 日本は、原材料市況悪化・円安影響が想定を大きく上回った影響により、減益。
- 海外は、3つのセグメント全て増益。APACは、ベトナムが大きく牽引、欧州・米州は、増収及びコスト削減活動徹底により、大幅な増益達成。

19ページをご覧ください。

売上収益

6,532 億円 +3.7%

増減率

為替込

為替中立

セグメント  
利益

334 億円 △18.4%

増減率

為替込

為替中立

- 販売数量は、飲料市場 前年比 102% (推定)、当社 106%  
引き続きコアブランド集中活動を継続し、年間販売数量は過去最高を達成。  
全チャンネルで市場成長を上回り、市場シェアを拡大。ブランド別には、「サントリー天然水」、「伊右衛門」、「GREEN DA・KA・RA」が過去最高の販売数量達成。
- 売上収益は、増収。販売数量増により自販機・CVSチャンネル回復遅れに伴うチャンネル構成悪化を吸収。10月より実施した価格改定も寄与。
- セグメント利益は、増収及びコスト改善効果により増分利益を獲得するも、原材料市況悪化・円安影響が想定を大きく上回り、減益。



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

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

19

日本です。

売上収益は6,532億円、セグメント利益は334億円。

- 2022年の飲料市場は、コロナ感染再拡大影響は受けたものの、制限緩和による行動再開や天候にも恵まれたこともあり、販売数量は102%と前年を上回って着地したと推定。
- 当社は、引き続きコアブランド集中活動を展開。新商品発売やマーケティング活動が貢献した結果、販売数量は前年比106%と伸長し過去最高を達成。全チャンネルで市場成長を上回り、シェアを更に拡大いたしました。
- 売上収益は、販売数量増により自販機・CVSチャンネル回復遅れに伴うチャンネル構成悪化を吸収、10月からの価格改定効果も寄与し、増収達成。
- セグメント利益は、売上収益の伸長やコストマネジメント徹底により増分利益を獲得しましたが、原材料市況悪化及び円安の影響が想定を大きく上回った結果、減益となりました。

20ページをご覧ください。

売上収益

3,526 億円

増減率

為替込

為替中立

+27.1% +13.3%

セグメント  
利益

457 億円

増減率

為替込

為替中立

+16.9% +5.8%

売上収益

1,337 億円

増減率

為替込

為替中立

+59.6% +36.1%

飲料事業  
(ベトナム)飲料事業  
(タイ)

761

+15.5% +6.0%

健康食品  
(\*1)

371

△3.1% △11.1%

飲料事業  
(オセアニア)

588

+16.1% +6.8%

(\*1) 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

需要拡大に伴い、一般店チャネルが大きく回復。「TEA+」、  
「Sting」含め、主要ブランドが伸長し、市場シェア拡大。

高インフレ、洪水等の影響を受けるも、需要は堅調に推移、  
Pepsiブランドが伸長。

「BRAND'S Essence of Chicken」への活動徹底。  
高インフレの影響もあり、販売トレンド減速。

エナジーカテゴリーへの集中活動継続、  
「V」が堅調に推移。



©2023 SUNTORY BEVERAGE &amp; FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

20

アジアパシフィック。

売上収益は3,526億円、セグメント利益は457億円。

- アジアパシフィックでは、清涼飲料事業及び健康食品事業のコアブランド集中活動を継続しました。特に、ベトナムの力強い伸長が、事業を大きく牽引。販売数量の伸長に加え、主要市場における機動的な価格改定も寄与し、増収。
- セグメント利益は、下半期以降、原材料価格高騰の影響が更に拡大しましたが、増収及びコスト削減活動徹底により、増益。
- ベトナム飲料は、一般店チャネルの需要拡大が継続。「TEA+」、  
「Sting」への集中活動が寄与し、引き続き市場シェアを拡大。
- タイ飲料は、需要が堅調に推移する中、低糖製品を含めたPepsiブランドへの集中活動が寄与。
- 健康食品事業は、「BRAND'S Essence of Chicken」への活動を徹底。第3四半期より、高インフレに伴う消費者センチメントの悪化影響もあり販売トレンドが減速する中、10月からのリニューアルに合わせ活動を強化しました。
- オセアニア飲料は、引き続き「V」へのマーケティング投資を継続、ニュージーランド・オーストラリアとともに販売数量が伸長しました。

21ページをご覧ください。

売上収益

2,923 億円 +24.5% +17.0%

増減率

為替込 為替中立

セグメント  
利益

453 億円 +17.0% +9.9%

増減率

為替込 為替中立

売上収益

増減率

為替込 為替中立

フランス 1,114 億円 +22.6% +15.3%

堅調な需要が継続、家庭用・業務用ともに伸長。「Oasis」、  
「Schweppes」、「Orangina」ともに二桁増継続。  
市場シェア拡大。

英国 (\*1) 854 +23.9% +15.6%

堅調な需要が継続。「Lucozade」が堅調に推移。

スペイン (\*2) 569 +33.4% +25.4%

業務用市場の回復が継続。  
「Schweppes」二桁増継続。



(\*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

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

21

欧州です。

売上収益2,923億円、セグメント利益は453億円。

- 第4四半期も、引き続き主要国において、堅調な需要が継続。2022年を通して、販売数量が伸長。価格改定を含むRGM活動も貢献し、増収達成。
- セグメント利益は、原材料価格及びエネルギー価格高騰の影響が下半期以降更に拡大しましたが、増収及びコスト削減活動徹底により、増益を達成。
- フランスは、家庭用及び業務用において堅調な需要が継続。主力ブランド「Oasis」、「Schweppes」及び「Orangina」の販売数量が二桁増と大きく伸長し、シェアを拡大。
- 英国は、引き続き堅調な需要に支えられ、主力ブランド「Lucozade」が伸長。
- スペインは、業務用チャネルの需要回復、業務用構造改革に伴う営業体制強化が寄与し、「Schweppes」が引き続き二桁増と大きく伸長。

22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
1,455 億円	+34.1%	+12.0%	182 億円	+36.6%	+14.0%

- 販売数量は、家庭用・業務用ともに引き続き堅調に推移
- 価格改定効果が大きく寄与し、増収
- 原材料価格、物流費及び人件費高騰の影響を吸収し、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

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

22

米州です。

売上収益は1,455億円、セグメント利益は182億円。

- 2022年も、需要増は継続、家庭用チャネル・業務用チャネルともに販売数量は堅調に推移。
- 価格改定も含めたRGM活動も寄与し、大幅な増収。
- セグメント利益は、原材料価格、物流費や人件費高騰の影響が更に拡大しましたが、増収及びコスト削減活動により、増益。

23ページをご覧ください。

## 2023年度 業績予想

次に、2023年度のセグメント別業績予想について、説明いたします。

24ページをご覧ください。

(億円)	売上収益	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	6,885	+353	+5.4%	+353	+5.4%
APAC	3,825	+328	+9.4%	+295	+8.3%
欧州	3,135	+183	+6.2%	+162	+5.4%
米州	1,470	+15	+1.0%	+32	+2.2%
連結	15,315	+879	+6.1%	+842	+5.8%
セグメント利益					
日本	334	+0	+0.0%	+0	+0.0%
APAC	505	+50	+11.0%	+43	+9.4%
欧州	465	+10	+2.3%	+8	+1.7%
米州	182	+0	+0.0%	+2	+1.2%
調整額	△131	△13		△13	
連結	1,355	+47	+3.6%	+40	+3.1%

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  
\* 2023年より、アフリカ事業をAPACから欧州へ移管

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

24

2023年度は、全てのセグメントで増収、既存事業ベースは日本が前年並み、海外は増益を計画しています。

25ページをご覧ください。

売上収益

6,885 億円

増減率

為替込

為替中立

+5.4%

-

セグメント  
利益

334 億円

増減率

為替込

為替中立

+0.0%

-

- 販売数量は、価格改定効果により市場が減少(97%)する想定の下、コアブランド（「天然水」、「BOSS」、「伊右衛門」、「GREEN DA・KA・RA」、健康茶）集中活動徹底により、前年を上回る計画(100.1%)
- チャンネル/商品構成の改善に向けて取り組むと共に、価格改定効果も含め、売上収益は5.4%増を目指す
- 原材料価格・円安影響を更に受ける想定の下、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、利益への影響を低減



参考：販売数量（実箱換算）：2023年 予想 飲料市場 前年比 97%（当社推定）、当社 100%

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

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

25

日本です。

- 2023年の飲料総市場の販売数量は、価格改定の影響もあり、**3%減の97%**と推定される中、
- 当社は、コアブランド集中活動により、市場を上回る**前年比100.1%**を目指します。

売上収益は、

- コアブランドの「サントリー天然水」、「BOSS」、「伊右衛門」、「GREEN DA・KA・RA」、「健康茶」への活動を更に強化、
- チャンネル/商品構成の改善に取り組むと共に、
- 昨年10月からの価格改定効果も含め、**5.4%増の6,885億円**を計画しています。

セグメント利益は、

- コアブランドへの投資を積極的に展開する一方で、
- 自販機事業の構造改革継続、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・円安影響を吸収し、**前年並みの334億円**を目指します。

26ページをご覧ください。

### コアブランドイノベーション

- ・ 「サントリー天然水」「BOSS」「伊右衛門」「GREEN DA・KA・RA」、への集中投資
- ・ 「特茶」などの健康茶カテゴリー取組み拡大による需要創造

### 自販機事業における反転攻勢

- ・ 法人営業強化による優良ロケーションの獲得
- ・ ルート再編等、オペレーション効率化継続

### サプライチェーン構造革新

- ・ 事業一貫での全体最適なサプライチェーン体制の更なる強靱化

2023年は、引き続き3つの重点戦略を掲げ、取り組んでいきます。

まず、コアブランドイノベーションです。

- ・ 主力「サントリー天然水」、「BOSS」、「伊右衛門」、「GREEN DA・KA・RA」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、「特茶」をはじめ、健康茶カテゴリーにおいて、新しい価値の提案、高付加価値商品としての魅力を訴求するマーケティング活動を継続してまいります。

次に、自販機事業の反転攻勢です。

- ・ 事業再編2年目となる今年は、総力を結集し、売上収益の更なる成長を目指してまいります。
- ・ 法人営業体制を再編し、優良ロケーションの獲得に向けて取り組んでまいります。
- ・ また、ルートの再編を更に進めるなど、オペレーション効率化を推進してまいります。

サプライチェーンの構造革新です。

- ・ 昨年に続き、更に原材料価格高騰影響を受ける想定のもと、
- ・ 引き続き、事業一貫での更なる強靱なサプライチェーン体制を構築し、コスト削減に徹底して取り組んでまいります。

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
3,825 億円	+9.4%	+8.3%	505 億円	+11.0%	+9.4%

- 市場回復を捉え、主要国の事業成長を加速させる
- コアブランド（「TEA+」、「BRAND'S」、「V」、「Sting」）への集中投資による数量増に加え、RGM活動強化、RtMによる一般店チャネルでの営業活動強化により、売上収益の最大化を目指す
- 増収及びコストマネジメント徹底により、原材料高悪化影響を低減し、売上成長を上回る利益成長を目指す

RGM: (レベニュー グロース 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

2023年より、アフリカ事業をAPACから欧州へ移管

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



©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

27

次に、アジアパシフィックです。

2023年は、足元の市場回復を着実に捉え、成長を加速させる年と位置付け、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、積極的なマーケティング投資を展開してまいります。
- 「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、**8.3%増の3,825億円**を計画しています。

セグメント利益は

- 原材料価格高騰によるコスト増を想定する中、引き続きRGM活動で対応、
- 引き続き、コストマネジメントを徹底し、売上収益の成長率を上回る、**9.4%増の505億円**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
3,135 億円	+6.2%	+5.4%	465 億円	+2.3%	+1.7%

- 原材料価格・エネルギー価格高騰影響を引き続き大きく受ける想定
- コアブランド（「Oasis」、「Schweppes」、「Lucozade」）への集中投資、RGM活動の徹底やスペインでのRtM強化により、増収を目指す
- 増収及びコストマネジメント強化、スペインの生産拠点統合の効果などにより、利益への影響を低減していく

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  
2023年より、アフリカ事業をAPACから欧州へ移管  
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



©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

28

次に欧州です。

2023年は、原材料価格に加え、エネルギー価格高騰が懸念される中、主要国にてコアブランドへの集中活動、RGM活動を強化してまいります。

売上収益は、

・昨年大きく伸長させたコアブランド（「Oasis」、「Schweppes」、「Lucozade」）への集中活動を継続し、**5.4%増の3,135億円**を目指します。

セグメント利益は、

・ブランド成長による利益増に加え、コストマネジメントの強化、昨年実施したスペインの生産拠点統合の効果を含め、**1.7%増の465億円**を目指します。

29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
1,470 億円	+1.0%	+2.2%	182 億円	+0.0%	+1.2%

- 堅調な需要が続く想定のもと、炭酸カテゴリー・非炭酸カテゴリーの持続的な数量成長を目指し取り組む
- RGM活動継続により売上収益の最大化を目指す
- 原材料高、更なる人件費高騰影響を増収及びコスト削減活動徹底により吸収し、増益基調を継続していく



RGM: (レベニュー グロース 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

©2023 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED. All Rights Reserved.

29

最後に米州です。

- 引き続き堅調な需要を着実に取り込み、持続的な成長を目指し、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てまいります。
- RGM活動継続およびサプライチェーンの強化も含めコスト削減活動を徹底することによりコスト増を吸収し、**売上収益は2.2%増の1,470億円、セグメント利益は1.2%増の182億円を目指します。**

私からは以上です。

# **SUNTORY**

**SUNTORY BEVERAGE & FOOD**

(億円)	2022年 実績	内容
営業利益	1,397	
非経常項目	89	
内 APAC	107	(オセアニア) フレッシュコーヒー事業譲渡益 (158) (ナイジェリア) 事業譲渡損 (▲22)、等
内 欧州	▲19	(スペイン) 生産統合 (▲19)
既存事業ベース 営業利益	1,308	

## 2022年度実績 (IFRS/セグメント別)

(億円)		対前年				修正業績 予想との 差異 (為替込)
		為替込		為替中立		
		増減(億円)	増減率	増減(億円)	増減率	
<b>売上収益</b>						
日本	6,532	+236	+3.7%	+236	+3.7%	△28
APAC	3,594	+635	+21.4%	+276	+8.3%	△56
欧州	2,923	+574	+24.5%	+424	+17.0%	+28
米州	1,455	+370	+34.1%	+155	+12.0%	+30
連結	14,504	+1,815	+14.3%	+1,091	+8.1%	△26
<b>セグメント利益</b>						
日本	334	△75	△18.4%	△75	△18.4%	+4
APAC	564	+167	+42.0%	+126	+28.6%	△21
欧州	434	+77	+21.5%	+54	+14.1%	△6
米州	182	+49	+36.6%	+22	+14.0%	+5
調整額	△118	△6		△5		
連結	1,397	+211	+17.8%	+122	+9.5%	△8

(億円)	2021年 10-12月実績	2022年 10-12月実績	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	3,271	3,690	+419	+12.8%	+170	+4.8%
営業利益	182	247	+65	+35.6%	+41	+20.0%
非経常項目	▲ 34	▲ 17	+17		+19	
既存事業ベース* 営業利益	216	264	+48	+22.3%	+22	+9.1%
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	93	143	+50	+54.3%	+41	+40.4%

\*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

# 2022年四半期別実績 (IFRS/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											
	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	増減	増減率				
<b>売上収益</b>																				
日本	1,340	△2	△0.1%	△2	△0.1%	1,719	+81	+4.9%	+81	+4.9%	1,903	+137	+7.7%	+137	+7.7%	1,570	+20	+1.3%	+20	+1.3%
APAC	780	+90	+13.0%	+59	+8.1%	904	+200	+28.4%	+106	+13.3%	885	+264	+42.6%	+157	+21.5%	957	+197	+25.8%	+92	+10.6%
欧州	532	+115	+27.5%	+105	+24.5%	869	+175	+25.2%	+139	+19.0%	849	+180	+27.0%	+135	+18.9%	674	+104	+18.3%	+46	+7.4%
米州	259	+55	+27.1%	+38	+17.1%	326	+70	+27.1%	+21	+7.1%	382	+99	+35.2%	+30	+8.5%	489	+146	+42.6%	+66	+15.7%
連結	2,911	+258	+9.7%	+199	+7.3%	3,818	+525	+16.0%	+347	+10.0%	4,018	+681	+20.4%	+458	+12.9%	3,689	+467	+14.5%	+224	+6.5%
<b>セグメント利益</b>																				
日本	26	△13	△34.0%	△13	△34.0%	115	△21	△15.2%	△21	△15.2%	145	△41	△22.1%	△41	△22.1%	48	+0	+0.0%	+0	+0.0%
APAC	114	△9	△7.5%	△15	△11.5%	133	+28	+26.2%	+14	+11.7%	93	+23	+33.7%	+12	+14.2%	117	+24	26.2%	+14	+14.1%
欧州	67	+27	+68.1%	+26	+62.5%	164	+16	+10.7%	+9	+5.6%	148	+14	+10.6%	+5	+3.7%	74	+9	13.4%	+1	+1.1%
米州	31	+10	+50.0%	+8	+38.2%	43	+5	+14.1%	△1	△2.7%	52	+17	+48.1%	+8	+18.7%	56	+16	40.8%	+7	+14.0%
調整額	△27	+1		+1		△30	△6		△6		△30	△5		△5		△31	△1		△0	
連結	210	+16	+8.1%	+7	+3.5%	426	+22	+5.4%	△5	△1.2%	408	+9	+2.1%	△21	△4.8%	264	+48	22.3%	+22	+9.1%

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

# 2022年四半期別実績 (IFRS/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											
	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	増減	増減率				
<b>売上収益</b>																				
日本	1,340	△2	△0.1%	△2	△0.1%	1,719	+81	+4.9%	+81	+4.9%	1,903	+137	+7.7%	+137	+7.7%	1,570	+20	+1.3%	+20	+1.3%
APAC	830	+94	+12.8%	+62	+8.1%	916	+164	+21.8%	+64	+7.6%	891	+228	+34.3%	+112	+14.4%	958	+149	+18.4%	+38	+4.1%
欧州	532	+115	+27.5%	+105	+24.5%	869	+175	+25.2%	+139	+19.0%	849	+180	+27.0%	+135	+18.9%	674	+104	+18.3%	+46	+7.4%
米州	259	+55	+27.1%	+38	+17.1%	326	+70	+27.1%	+21	+7.1%	382	+99	+35.2%	+30	+8.5%	489	+146	+42.6%	+66	+15.7%
連結	2,960	+262	+9.7%	+202	+7.3%	3,830	+490	+14.7%	+305	+8.7%	4,024	+644	+19.1%	+414	+11.5%	3,690	+419	+12.8%	+170	+4.8%
<b>セグメント利益</b>																				
日本	26	△14	△34.8%	△14	△34.8%	115	△21	△15.2%	△21	△15.2%	145	△41	△22.0%	△41	△22.0%	48	+0	+0.1%	+0	+0.1%
APAC	118	△9	△7.2%	△15	△11.2%	295	+186	+170.5%	+172	+139.4%	48	△25	△34.2%	△37	△43.7%	104	+15	+16.8%	+6	+5.7%
欧州	69	+29	+72.1%	+28	+66.4%	164	+16	+10.6%	+9	+5.6%	131	△3	△1.9%	△11	△8.0%	70	+35	+99.6%	+29	+70.4%
米州	31	+10	+50.0%	+8	+38.2%	43	+5	+14.1%	△1	△2.7%	52	+17	+48.1%	+8	+18.7%	56	+16	+40.8%	+7	+14.0%
調整額	△27	+2		+2		△30	△5		△4		△30	△2		△2		△31	△1		△0	
連結	216	+18	+9.2%	+9	+4.6%	587	+181	+44.7%	+154	+35.5%	346	△53	△13.4%	△83	△19.4%	247	+65	+35.6%	+41	+20.0%

## 2023年度業績予想 (IFRS/セグメント別)

(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
<b>売上収益</b>					
日本	6,885	+353	+5.4%	353	+5.4%
APAC	3,825	+293	+8.3%	+260	+7.3%
欧州	3,135	+150	+5.0%	+132	+4.4%
米州	1,470	+15	+1.0%	+32	+2.2%
連結	15,315	+811	+5.6%	+776	+5.3%
<b>セグメント利益</b>					
日本	334	+0	+0.0%	0	+0.0%
APAC	500	△55	△9.9%	△62	△11.0%
欧州	460	+16	+3.7%	+15	+3.3%
米州	182	+0	+0.0%	+2	+1.2%
調整額	△131	△13		△12	
連結	1,345	△52	△3.7%	△57	△4.1%

\* 2023年より、アフリカ事業をAPACから欧州へ移管

(億円)



\*為替・原材料市況を除く売上総利益

(億円)



\*為替・原材料市況を除く売上総利益

## 日本

(単位：百万C/S)	2021年		2022年		2023年 過期予想	
	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	120.3	6%	129.8	8%	132.0	2%
BOSS	105.7	3%	104.3	△1%	102.0	△2%
伊右衛門	59.3	6%	61.7	4%	63.0	2%
GREEN DA・KA・RA	41.9	△1%	48.4	15%	48.0	△1%
サントリー烏龍茶	14.6	△10%	14.8	1%	15.0	1%
PEPSI	16.3	30%	17.4	7%	17.0	△2%
特定保健用食品 および 機能性表示食品 計	20.2	△9%	32.6	62%	47.0	45%
日本事業 販売数量 合計	419.5	3%	444.7	6%	445.0	0%

\*2022年度より実箱、着荷ベースへ変更

\*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)	2021年		2022年	
	実績	対前年 増減	実績	対前年 増減
オアシス (フランス)	284	10%	326	15%
シュウェップス (フランス)	173	9%	198	14%
オランジーナ (フランス)	169	9%	187	11%
ルコゼード (英国、アイルランド)	396	4%	421	6%
ライビーナ (英国、アイルランド)	91	15%	87	△4%
シュウェップス (スペイン、ポルトガル)	124	19%	136	10%

(円、期中平均)

	2021年 実績	2022年 実績	2023年 年間予想
米ドル	109.9	131.7	130.0
ユーロ	129.9	138.2	141.0
英ポンド	151.2	162.0	160.0
シンガポールドル	81.8	95.4	98.0
タイバーツ	3.4	3.8	3.9
ベトナムドン	0.0048	0.0056	0.0056
ニュージーランドドル	77.7	83.3	84.0
豪ドル	82.5	91.2	91.0

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。