SUNTORY
BEVERAGE & FOOD

2026年度 第3四半期決算説明会

2026年11月11日　サントリービバレッジ＆フード株式会社

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

2026年度 第3四半期累計(1-9月) －外部環境認識

SUNTORY BEVERAGE & FOOD

緊迫する中東情勢


タイ 洪水


熊本 地震


日本 歴史的長雨


米国関税


インフレの継続

想定をはるかに超える外部環境変化にも機動的に対応

▼

成長に向けた取組みを着実に推進

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

2026年度 第3四半期累計(1-9月) －決算発表のポイント

SUNTORY BEVERAGE & FOOD

販売数量の拡大を主因として、売上収益は着実に成長
一方で、利益は主に中東情勢に伴うコスト上昇の影響を受けた

第3四半期累計実績

前年対比

増収増益

売上収益
+9.8%
既存事業ベース営業利益
+4.6%

年初予想対比

年初予想を上回る進捗

売上収益及び
既存事業ベース営業利益

通期業績予想

前年対比

増収増益

売上収益
+8.8%
既存事業ベース営業利益
+0.2%

年初予想対比

**売上収益は上方修正
利益は下方修正**

売上収益
+2.2%
既存事業ベース営業利益
△3.7%

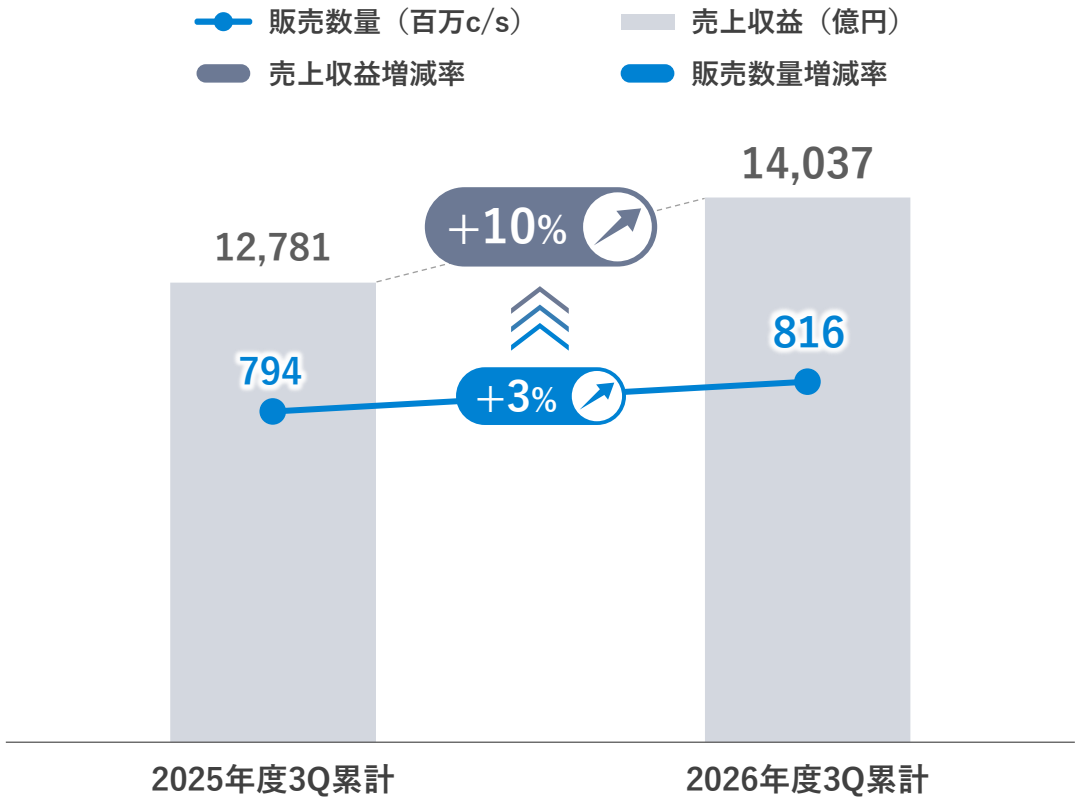
以降「為替中立」と記載したもの以外は「為替込み」の数値
既存事業ベース：売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

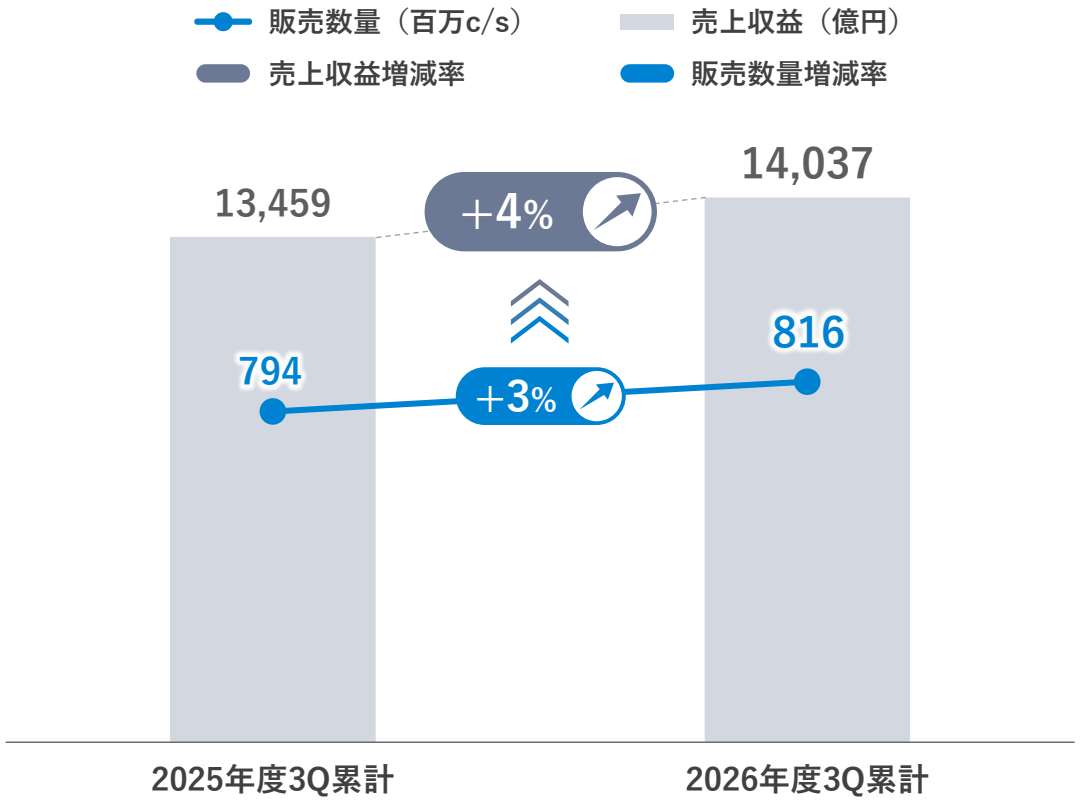
売上収益・販売数量：第3四半期（1-9月）実績

価値創造を通じた販売数量の拡大と売上収益の伸長に向けた取組みが前進

為替込み



参考：為替中立



©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

事例 01 ギルティ炭酸 NOPE （日本）

SUNTORY BEVERAGE & FOOD

深い生活者理解×バリューチェーン一貫で、商品設計・営業戦略を実行

日本





集中した施策の実施

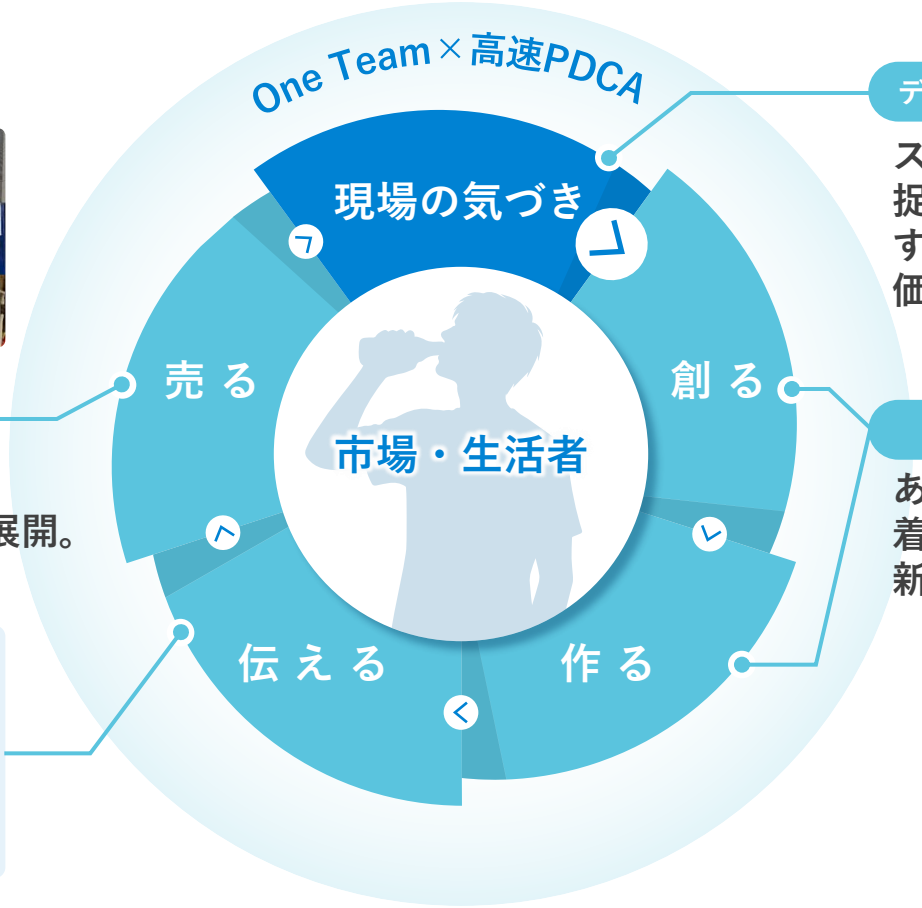
全国One Teamで
広告・店頭・自販機で一斉展開。
発売150日1億本を突破

フルメディア展開









データ×現場による徹底理解

ストレス時の行動変化を捉えて「ストレスを溶かす」という新たな炭酸の価値を発見



価値創出

あえて健康志向とは異なる生活者ニーズに着目し、独自のコンセプト設計と技術力で新たな飲用価値を具現化



©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

事例 02 BOSS Coffee Energy （アジア）

SUNTORY BEVERAGE & FOOD

深い生活者理解×バリューチェーン一貫で、商品設計・営業戦略を実行

ベトナム





工場食堂

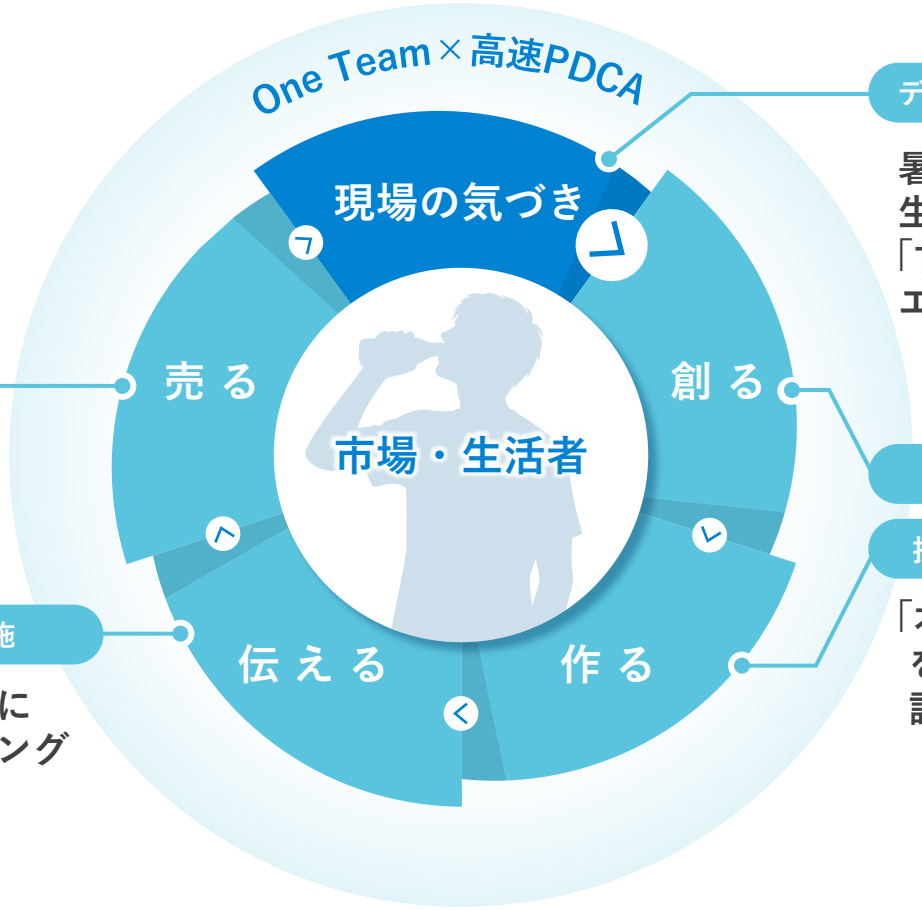


現場・路上販売









データ×現場による徹底理解

暑い屋外や工場で働く
生活者のニーズ
「甘濃いコーヒーで
エネルギー補給」

価値創出

技術を活用した商品づくり

「本格的コーヒー感」
をコア価値として
設計・製造

集中した施策の実施

ターゲット生活者に
集中したサンプリング



消費者調査





©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

市場横断のOne Team （アジア・オセアニア・欧州）

現場主体・HQ一体のOne Teamで 開発期間を大幅短縮

データ×現場による徹底理解

価値創出

「体内に水分を保持する」
という新たな価値を提案

技術を活用した商品づくり

GREEN DA·KA·RA

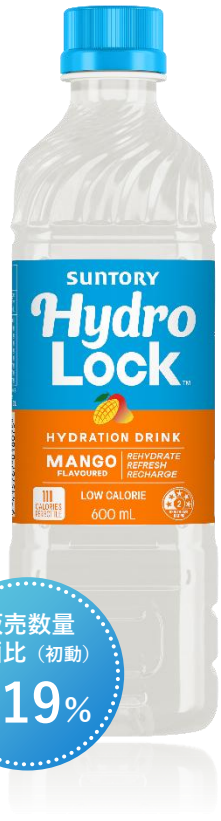
R&D技術の展開

タイ

オーストラリア



横展開



販売数量 計画比（初動） +20%

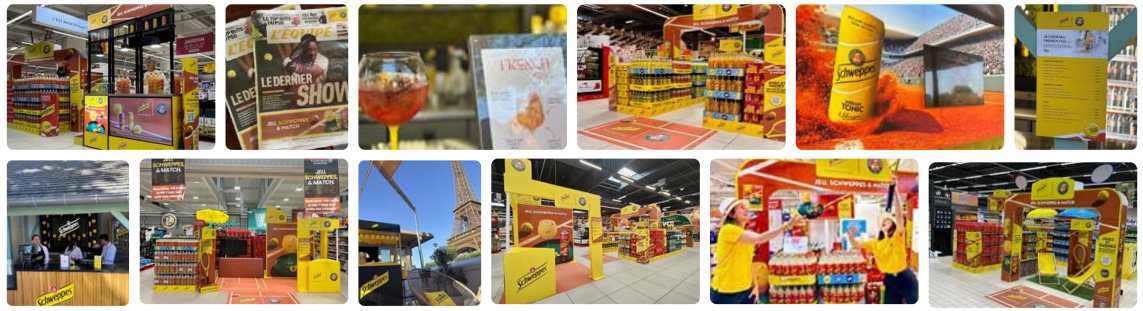
販売数量 計画比（初動） +19%

国を超えたOne Teamで 大規模プロモーションを同時展開

Schweppes、 ローラン・ギャロス[*1] 公式サプライヤー



大会期間中[*2] 販売数量 前年比 +16%



*1 ローラン・ギャロス（通称：全仏オープン）は、テニスの四大大会（グランドスラム）の一つ
*2 2026年5月17日～6月7日

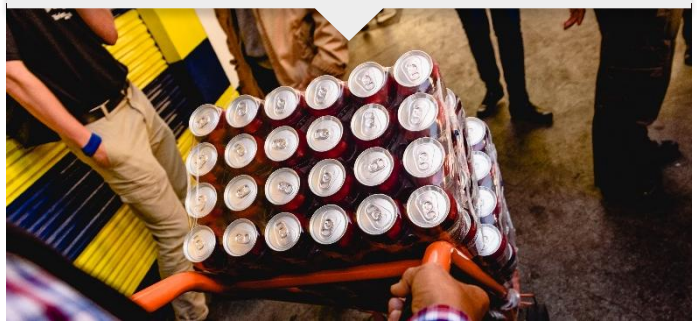
©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

飲料市場を巡る環境変化

インフレの継続



ローカルプレイヤーの台頭



プライベートブランドの浸透



健康志向の加速



砂糖税の拡大

116ヵ国[*1]で導入済

2027年～
ベトナム・ドイツ(予定)

カフェイン規制[*2]の拡大



欧州複数国で導入済

2027年～
イングランド

*1 出典：WHO, *Global report on the use of sugar-sweetened beverage taxes, 2025*（2024年時点）
*2 カフェイン規制は各国で内容は異なるものの、主に高カフェインのエナジードリンクやカフェイン添加・高濃度製品を対象としている。
一般的な茶・コーヒー等の摂取そのものを一律に規制する動きではない

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

目指す価値創造のあり方

組織の力を結集し、
市場・生活者の変化をいち早く捉え、
成長スピードと成功確度を高める

持続的な事業成長を支える
ブランド経営オペレーティングモデル
の確立と実践

市場・生活者を起点に、購買データを
共通言語としてブランド戦略を設計

部門や地域をこえたOne Teamで議論し
知見を掛け合わせ、高速PDCAをまわす

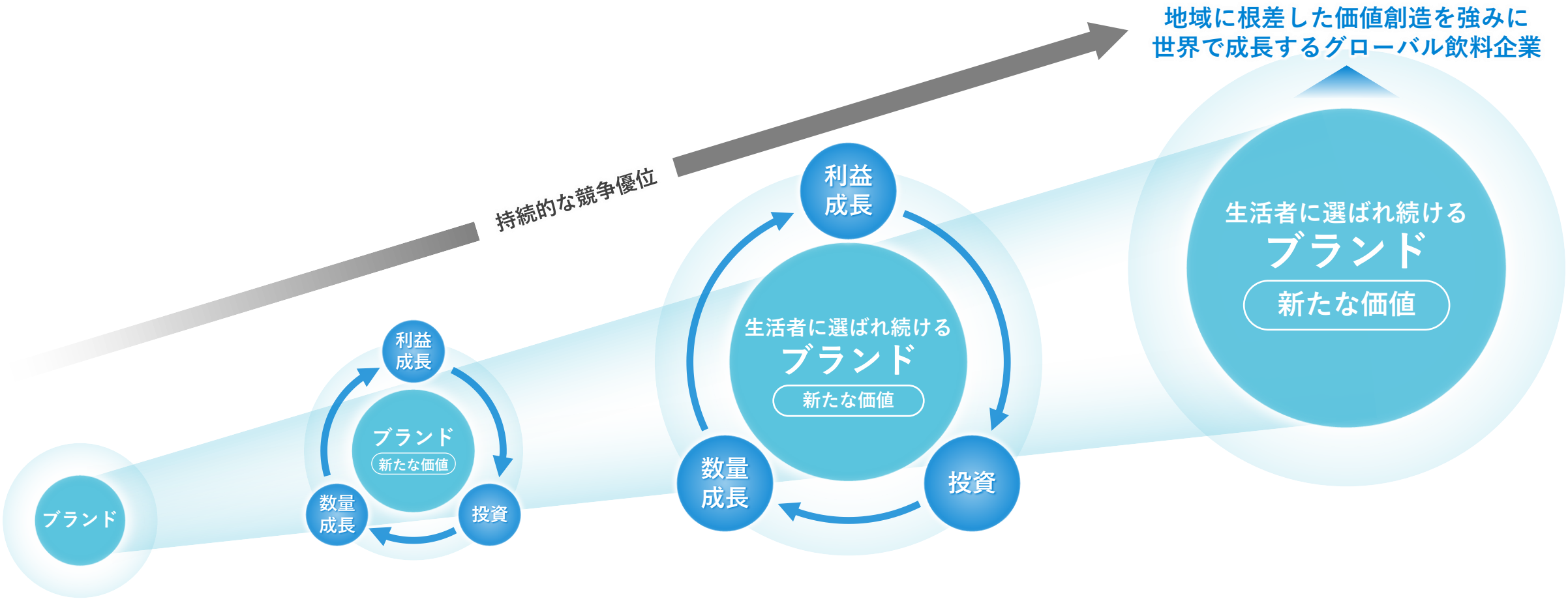
成長機会をいち早くとらえ、
より高い確度で成果につなげる

マーケットや成功・失敗からの学びを
組織知にし、次の成長につなげる

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

持続的な成長に向けて

価値創造を通じて、数量成長および収益拡大を実現
その成果を再投資することでブランドを強化し、さらなる成長につなげる



©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

第3四半期累計業績
及び通期業績予想

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

2026年度 第3四半期累計(1-9月)実績

厳しい事業環境下でも、増収増益を実現

（億円）

	2025年度 1-9月実績	2026年度 1-9月実績	対前年（為替込み）		対前年（為替中立）	
			増減	増減率	増減	増減率
売上収益	12,781	14,037	1,256	9.8%	578	4.3%
営業利益	1,266	1,303	37	2.9%	△57	△4.2%
非経常項目	△28	△49	△22	-	△17	-
既存事業ベース営業利益*	1,293	1,352	59	4.6%	△40	△2.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	754	770	17	2.2%	△41	△5.0%

*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
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

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

2026年度 第3四半期累計(1-9月)実績 －セグメント別／既存事業ベース

（億円）

		2025年度 1-9月実績	2026年度 1-9月実績	対前年（為替込み）		対前年（為替中立）	
				増減	増減率	増減	増減率
売上収益	日本	5,565	5,712	147	2.6%	-	-
	欧州	3,010	3,352	342	11.4%	20	0.6%
	アジア	2,209	2,498	289	13.1%	117	4.9%
	オセアニア	617	926	309	50.1%	223	31.7%
	米州	1,379	1,548	169	12.2%	70	4.7%
	連結	12,781	14,037	1,256	9.8%	578	4.3%
セグメント利益	日本	415	436	21	5.0%	-	-
	欧州	539	575	36	6.8%	△19	△3.2%
	アジア	277	292	15	5.4%	△9	△3.0%
	オセアニア	64	84	20	30.4%	3	4.3%
	米州	173	170	△3	△1.5%	△15	△8.1%
	調整額	△175	△205	△30	-	△22	-
	連結	1,293	1,352	59	4.6%	△40	△2.9%

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

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

2026年度 第3四半期累計(1-9月)実績 －外部環境変化への対応

コスト上昇に対し、事業全体で収益性改善に向けた取組みを推進

実施例

価格改定

- 日本では25年10月から、他にも欧州(英国・スペイン)、アジア(ベトナム)、米州等で実施

数量成長による製造効率の改善

- 販売数量の拡大に伴う操業効率改善により製造コスト効率が向上

マーケティング投資の効率化

- マーケティング活動の目的・内容を精査したうえで、投資の優先順位を見直し

技術革新による原材料の有効活用

- コーヒーの抽出効率向上など、品質を維持しながら、原材料をより有効に活用する技術開発を推進、使用量を最適化

構造改革・資産効率化

- 組織の簡素化や意思決定の迅速化に向けた構造改革を推進し、固定費を削減
- 遊休資産の売却

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

2026年度 修正予想

売上収益は引き続き成長基調を見込み上方修正する一方、利益は下方修正

（億円）

	2026年度 修正予想	年初予想との差異		対前年（為替込み）		対前年（為替中立）	
		増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
売上収益	18,660	400	2.2%	1,506	8.8%	799	4.5%
営業利益	1,475	△75	△4.8%	△12	△0.8%	△102	△6.5%
非経常項目	△95	△15	-	△15	-	△7	-
既存事業ベース営業利益*	1,570	△60	△3.7%	3	0.2%	△95	△5.7%
親会社の所有者に帰属する当期利益	825	△65	△7.3%	△62	△7.0%	△120	△12.7%

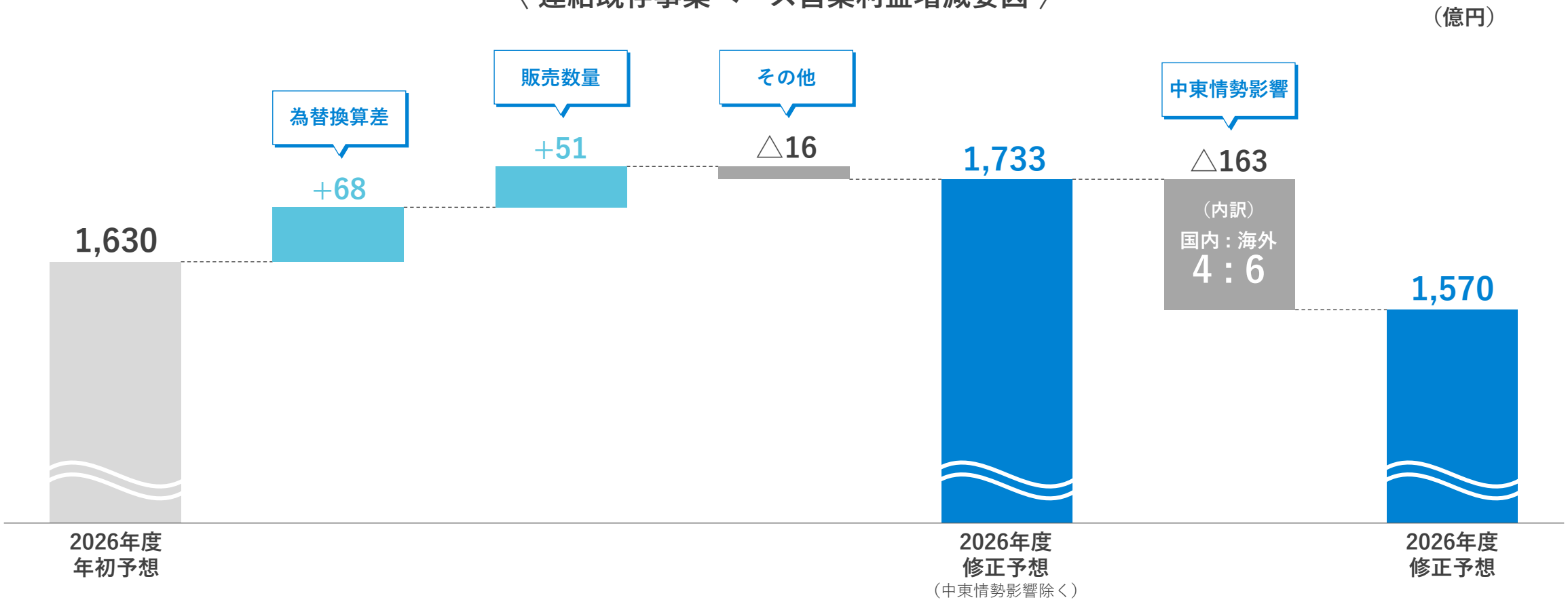
*営業利益から非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値
既存事業ベース：売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

2026年度 修正予想 －既存事業ベース営業利益増減分析

売上収益は着実に伸長したものの、
中東情勢による影響を吸収しきれず、通期利益予想を下方修正

〈 連結既存事業ベース営業利益増減要因 〉



©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

2026年度 修正予想 －セグメント別／既存事業ベース

（億円）

		2026年度 修正予想	年初予想との差異		対前年（為替込み）		対前年（為替中立）	
			増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
売上収益	日本	7,560	△115	△1.5%	208	2.8%	-	-
	欧州	4,295	80	1.9%	393	10.1%	89	2.1%
	アジア	3,325	205	6.6%	337	11.3%	163	5.2%
	オセアニア	1,315	50	4.0%	363	38.1%	248	23.2%
	米州	2,165	180	9.1%	205	10.5%	91	4.4%
	連結	18,660	400	2.2%	1,506	8.8%	799	4.5%
セグメント利益	日本	471	△19	△3.9%	1	0.3%	-	-
	欧州	709	△1	△0.1%	49	7.4%	△1	△0.1%
	アジア	345	△2	△0.6%	△2	△0.6%	△24	△6.5%
	オセアニア	128	△14	△9.9%	25	24.4%	4	2.9%
	米州	231	△10	△4.1%	△8	△3.3%	△22	△8.6%
	調整額	△314	△14	-	△63	-	△54	-
	連結	1,570	△60	△3.7%	3	0.2%	△95	△5.7%

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

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

おわりに

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

セグメント別補足情報

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

日本 2026年度 第3四半期累計(1-9月)実績 – 既存事業ベース

売上収益		増減率	
		為替込み	為替中立
5,712	億円	2.6%	–

セグメント利益		増減率	
		為替込み	為替中立
436	億円	5.0%	–

売上収益

- コアブランドおよび新商品の伸長により販売数量は前年比+1%
- 2025年10月からの価格改定効果やミックス改善が寄与、競争環境を踏まえた販促費も戦略的に活用
- 結果として、最盛期の天候不順の影響により想定は下回ったものの、増収

セグメント利益

- 想定を上回る原材料・物流コスト増を、増収効果やマーケティング投資のコントロールなどで吸収し増益。セグメント利益としては想定通りの進捗

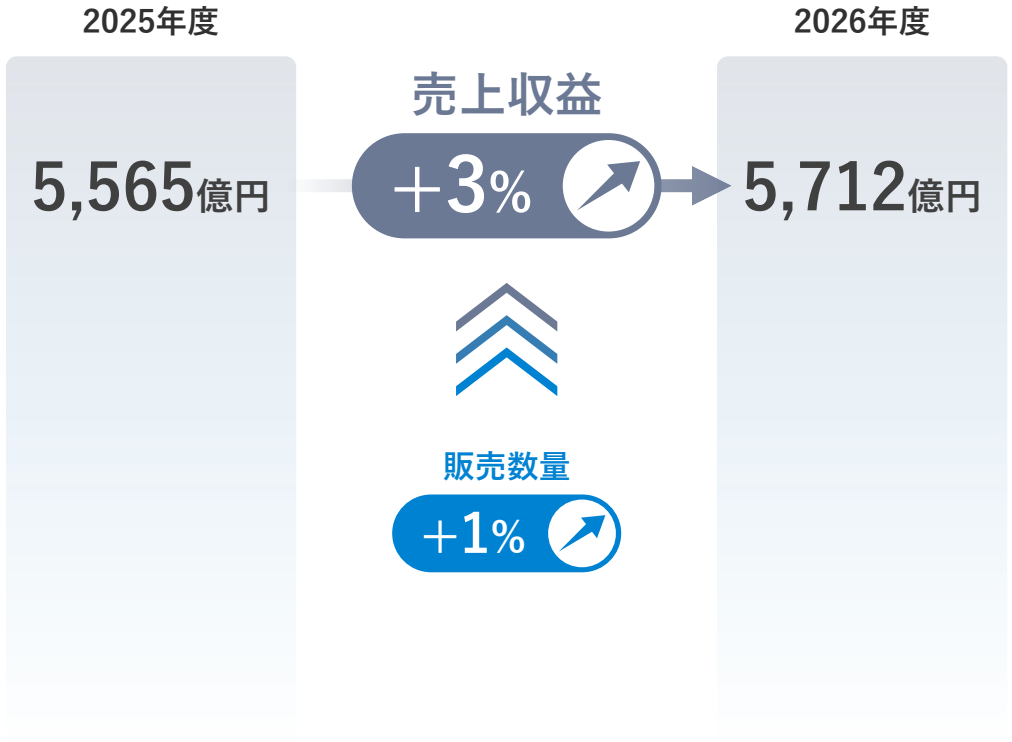
既存事業ベース：売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

日本 2026年度 第3四半期累計(1-9月)実績 – 既存事業ベース

SUNTORY BEVERAGE & FOOD

第3四半期累計 増減率



市場環境・ニーズ

- 価格改定の影響に加え、最盛期の天候不順により、市場の販売数量は前年同期比△4%（推定）
- 無糖・低糖や日常的な健康ケアへの需要が引き続き拡大。また、気分転換やストレス発散といった飲用目的や飲用シーンも広がるなど、生活者ニーズは多様化。さらに、物価上昇やライフスタイルの変化を背景に、価格や容量など、飲料に求める価値も一層細分化

数量拡大の取組み/増減要因

- 水で手軽に健康ケアをしたい、甘くないラテを楽しみたい、時には自分を甘やかしたい、といった生活者ニーズをしっかりと捉えて商品化、新たな飲用者と飲用機会を創出
- コアブランドの強化と新商品の寄与により販売数量は前年を上回ったものの、止渇系商品を中心に天候不順の影響を受け、想定を下回った

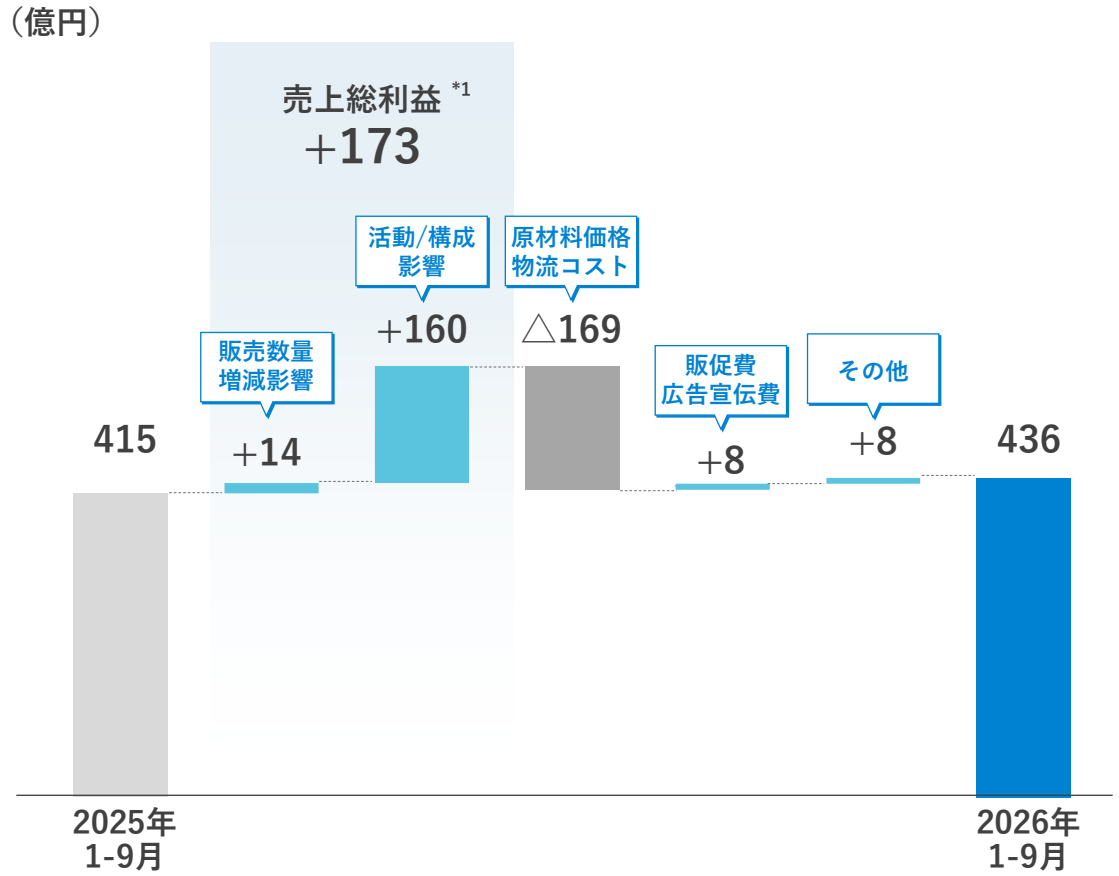


©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

日本 2026年度 第3四半期累計(1-9月)実績 – 既存事業ベース

SUNTORY BEVERAGE & FOOD

〈 前年同期対比 利益増減分析 〉



販売数量増減影響	コアブランド強化や新商品投入により販売数量が増加、前年同期比で利益を押し上げたものの、最盛期における天候不順の影響で想定した水準までは届かず
活動/構成影響	価格改定による単価上昇や販売数量増に伴う製造・在庫関連コストの改善により前年を上回ったものの、競争環境を踏まえた活動費用や熊本地震の影響により想定は下回った
原材料価格物流コスト	緑茶茶葉をはじめとする原材料価格や製造経費、物流コスト等の高騰に中東情勢の影響も重なり前年及び想定以上に悪化
販促費広告宣伝費	必要な投資は継続しつつ、投資内容や実行タイミングを精査した結果、費用は前年並みとなり、想定を下回った
その他	前年対比で管理費等がやや減少して着地

*1 原材料価格・物流費影響を除く売上総利益
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

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

欧州 2026年度 第3四半期累計(1-9月)実績 – 既存事業ベース

売上収益		増減率	
		為替込み	為替中立
3,352	億円	11.4%	0.6%

セグメント利益		増減率	
		為替込み	為替中立
575	億円	6.8%	△3.2%

売上収益

- フランスは引き続き回復途上ながら、英国・スペインが堅調に推移。為替影響の追い風もあり想定を上回る増収

	売上収益	為替込増減	為替中立増減	
フランス	1,135 億円	4.9%	△5.7%	他社製品の受託製造終了や一部工場での供給制約が影響した一方、価格競争力を高めた「Oasis」「Orangina」の数量は徐々に回復し、全仏オープンのプロモーションも奏功。為替影響により増収
英国*1	1,071 億円	17.1%	6.8%	スポーツやエナジーカテゴリーが好調に推移する中、サッカー関連のプロモーションを通じて消費者接点を強化。新フレーバーも好調に推移。販売数量は増加、市場を上回る成長を達成
スペイン*2	617 億円	13.9%	2.5%	トニック市場の縮小傾向が継続、景況感の悪化により低価格商品へのシフトも見られているが、ポートフォリオ拡充や営業活動の強化により販売数量は増加し、増収

セグメント利益

- 1月の価格改定後も「Lucozade」を中心に販売数量が伸長した英国の利益成長がセグメントを牽引。
  為替影響により、想定を上回る増益

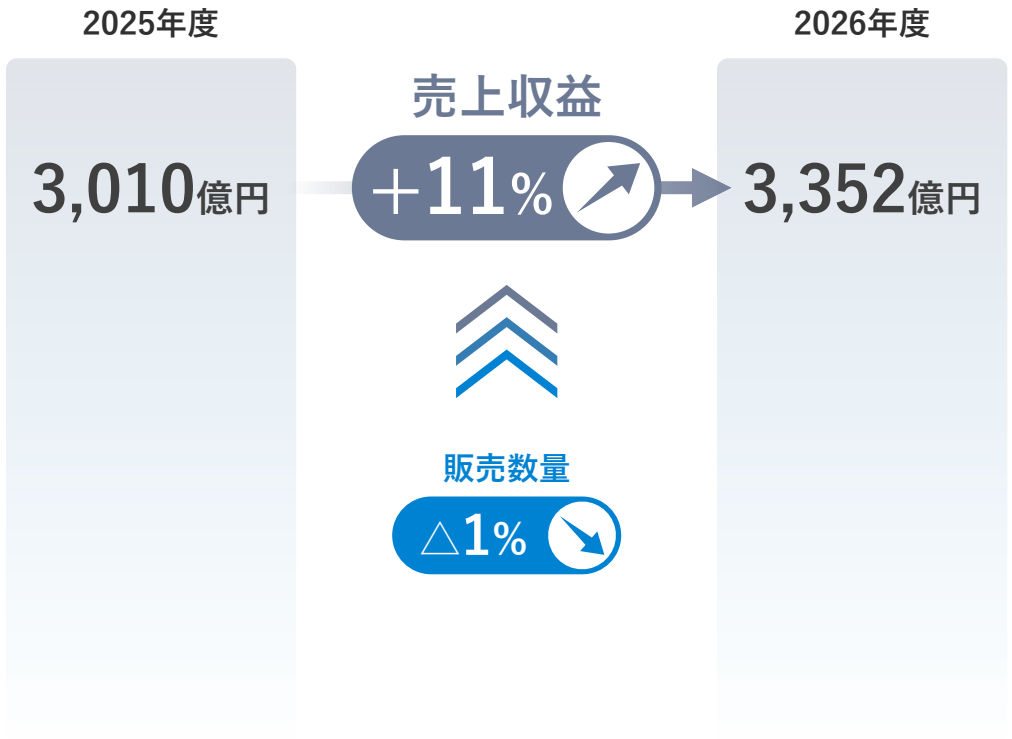
*1 英国、アイルランド　*2 スペイン、ポルトガル
既存事業ベース：売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

欧州 2026年度 第3四半期累計(1-9月)実績 – 既存事業ベース

SUNTORY BEVERAGE & FOOD

第3四半期累計 増減率



市場環境・ニーズ

- フランスは政情不安・消費者マインドの冷え込みによる消費低迷が継続も今夏は猛暑の影響もあり飲料市場は成長
- 英国はエナジー・スポーツカテゴリーが牽引し飲料市場全体が成長。サッカー世界大会も追い風
- スペインはトニック市場の縮小が継続。加えて、中東影響に伴う可処分所得低下により購買行動が変化

数量拡大の取組み/増減要因

- フランスは他社製品の受託製造終了の影響はあるが新レシピを採用した主力商品で3月に新たな価格を設定、浸透が進み4月以降徐々に回復
- 英国はサッカー関連プロモーションが奏功、7月単月では過去最高の販売数量を達成
- スペインはトニック市場でのシェア維持・獲得に向けた外食ブランドとの協業による新たな飲用提案に加え、ポートフォリオ拡充を推進





©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

アジア 2026年度 第3四半期累計(1-9月)実績 – 既存事業ベース

売上収益		増減率	
		為替込み	為替中立
2,498	億円	13.1%	4.9%

セグメント利益		増減率	
		為替込み	為替中立
292	億円	5.4%	△3.0%

売上収益

- 積極的かつ効果的なマーケティング投資等に伴う販売数量増および為替影響による後押しもあり想定を上回って増収

	売上収益	為替込増減	為替中立増減	
飲料事業（ベトナム）	1,159 億円	15.4%	9.1%	マーケティング投資の規模は想定通りの水準ながらも主力のペプシコーラ等を中心に想定を上回る効果を創出し、販売数量が好調に推移
飲料事業（タイ）	872 億円	13.9%	4.1%	主力の炭酸カテゴリーにおける競争環境は激しいものの、マーケティング投資および消費環境変化を捉えた価格・容量の商品が販売数量増に寄与
健康食品事業*	317 億円	9.5%	0.1%	一部タイ国外向け輸出分の販売数量減の影響を受けたものの、機能訴求を軸としたマーケティング投資によりタイ国内における販売が堅調

セグメント利益

- 中東情勢に起因する原材料・物流コスト高騰影響はあったものの、競争環境を踏まえたマーケティング投資を継続することで、各事業における販売が好調に推移していることや為替影響により想定を上回り増益

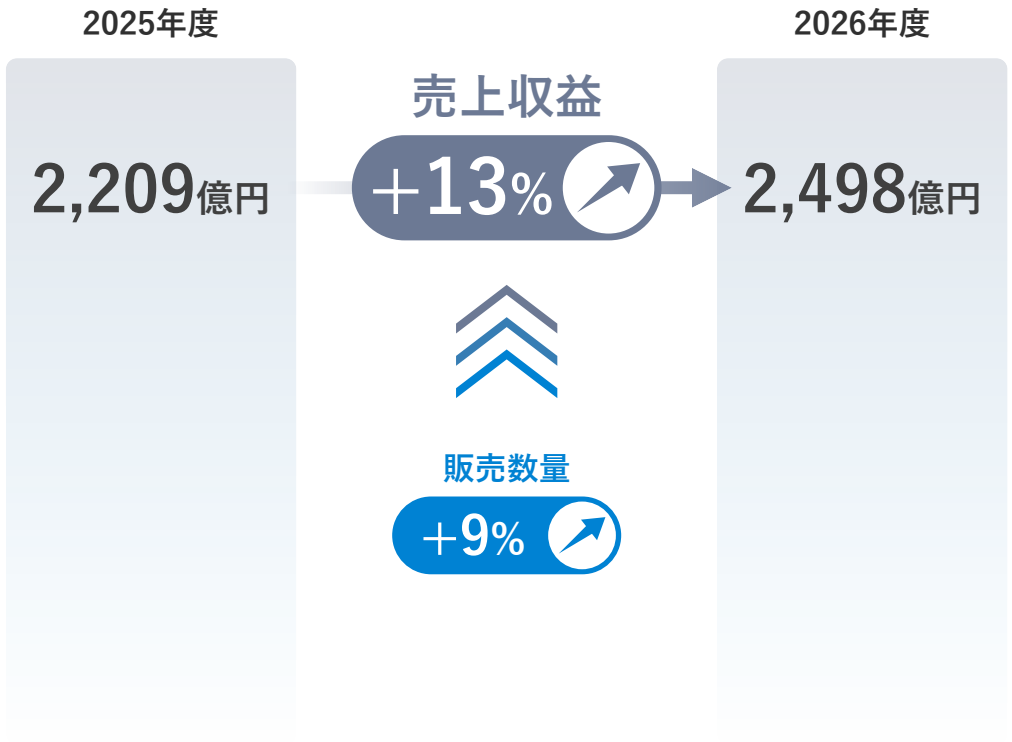
* タイ及びインドシナ半島
既存事業ベース：売上収益からは譲渡事業の売上収益を、セグメント利益からは非経常的要因により発生した要素及び譲渡事業の損益影響を控除した値

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

アジア 2026年度 第3四半期累計(1-9月)実績 – 既存事業ベース

SUNTORY BEVERAGE & FOOD

第3四半期累計 増減率



市場環境・ニーズ

- ベトナムのGDPは高成長を維持する一方、飲料市場は健康志向の高まり等を背景に炭酸飲料等には逆風も、水・スポーツドリンクは伸長し、小幅成長
- タイはインフレの高止まりや観光客の減少等を背景に消費環境の不透明感が継続。価格志向が高まり、安価な価格帯や大容量商品を選好する傾向が見られる

数量拡大の取組み/増減要因

- ベトナムでは主力のペプシコーラを中心に最盛期の旧正月や食事シーン等の機会を捉えた効果的なマーケティング施策が奏功
- タイ飲料は市場動向に応じた販促施策や容器容量展開により堅調に推移
- 健康食品は効能を訴求する施策に継続的に取組み、需要喚起を推進



©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

オセアニア 2026年度 第3四半期累計(1-9月)実績 – 既存事業ベース

売上収益		増減率	
		為替込み	為替中立
926	億円	50.1%	31.7%

セグメント利益		増減率	
		為替込み	為替中立
84	億円	30.4%	4.3%

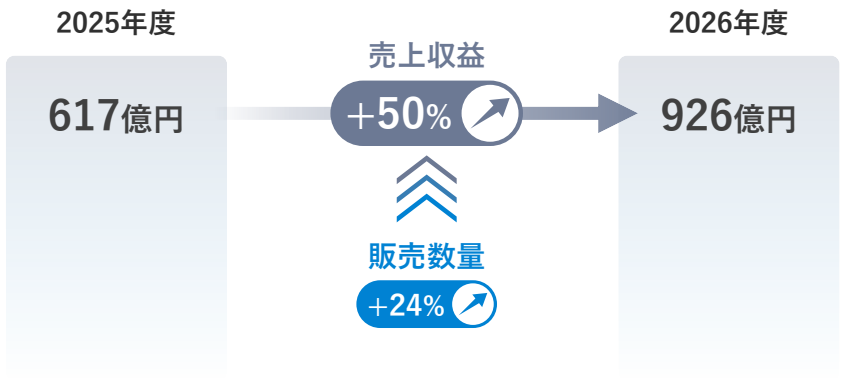
売上収益

- 主力のエナジーカテゴリーを中心に競争激化や中東情勢の影響を受けたものの、アルコールRTD販売開始の寄与および為替影響により想定を上回り増収

セグメント利益

- 増収効果および為替による後押しはあったものの、主にエナジーカテゴリーにおける競争激化に伴うマーケティング投資増等により、増益ながらも想定を下回った

第3四半期累計 増減率



市場環境・ニーズ

- オセアニアにおける飲料市場は引き続き安定的に成長している中で、高成長のエナジーカテゴリーは競争環境が激化
- 中東情勢に伴う燃料費高騰によりガソリンスタンド併設のCVSから量販店へのチャネルシフトが進行

数量拡大の取組み/増減要因

- 量販店へのチャネルシフトといった購買行動変化に対して、パック販売等による活動が奏功



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

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

米州 2026年度 第3四半期累計(1-9月)実績 – 既存事業ベース

売上収益		増減率	
		為替込み	為替中立
1,548	億円	12.2%	4.7%

セグメント利益		増減率	
		為替込み	為替中立
170	億円	△1.5%	△8.1%

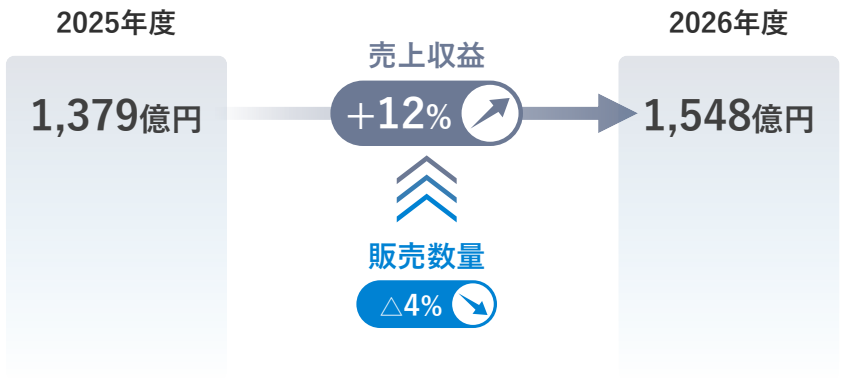
売上収益

- 水カテゴリーの取扱い減及び炭酸飲料カテゴリーの販売減少により販売数量が減少したが、価格改定効果や無糖エナジードリンクやスポーツ飲料の伸長が寄与し、想定を上回り増収

セグメント利益

- 増収効果や為替影響はあったものの、中東情勢や関税の影響に伴う原材料価格の上昇、製造・物流関連費用及び人件費の増加等に加え、高マージンの炭酸飲料の販売減少によるミックス悪化により想定を下回り減益

第3四半期累計 増減率



市場環境・ニーズ

- 年初から天候要因による振れが大きく、春以降は中東情勢による燃料高に伴う消費者の消費意欲減退も顕在化
- 飲料市場はエナジー・スポーツ飲料が牽引し成長

数量拡大の取組み/増減要因

- 健康・機能性ニーズを捉え、単価の高い無糖エナジードリンクやスポーツ飲料等の新商品が好調



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

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

事例詳細 01 ベトナム BOSS Coffee Energy 事例詳細

飲用実態から市場機会を捉え、日本で培ったブランド・技術を新たな価値に転換
ベトナム国内の販売エリア拡大につなげ、需要を獲得

深く知る・捉え直す → 強みを活かして価値をつくる → 絞って実行する 結果を検証し・学び・広げる

RTDコーヒー市場・飲用実態の徹底把握

- RTDコーヒー市場は限定的である一方、エナジードリンクは大きな市場へ成長
- カテゴリーの数値分析だけに頼らず、「誰に、どこで、何が、なぜ飲まれているか」を現場で観察し、実態を理解
- 暑い屋外で働く人が、仕事の合間に甘いコーヒーエナジードリンクをカップに注ぎ氷で冷やして飲むという現地特有の飲用実態を把握
- 「働く人の相棒」という「BOSS」ブランドの資産をエナジードリンク市場にも広げ、新たな飲用機会を創出。
  また生活行動を重視し、「エナジードリンク」を作るのではなく、「暑い環境で働く人が糖分・カフェイン・冷たさを摂取するドリンク」を価値とすることを決定



「BOSS」ブランドで培った確かな技術を優位性に商品を設計

- ターゲットである生活者が期待する「甘さ」に加え、「炭酸」「同等価格」といった基本価値は据え置き
- 競合商品がコーヒー香料を中心とした設計であることに対して、最大の差別化を「リアルコーヒー」とし、「BOSS」ブランドで培った技術を活用して商品を開発





生活者との接点は売れる場所に限定

- エリア・売場などを限定して上市
- 工場の食堂、工場や建設現場周辺の路上販売店など、対象者の生活導線に集中してサンプリング
- 仮説と結果を検証し、改善を実行

勝ち筋を展開 → ベトナム国内でエリアを拡大





©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

事例詳細 02 タイ Suntory Hy! Water Lock 事例詳細

生活者の潜在課題と日本で培った技術･知見を掛け合わせ新たな市場と需要を創造
さらに生活者に合わせて磨き込み、タイからオーストラリアへ横展開

深く知る・捉え直す → 強みを活かして価値をつくる → 絞って実行する 結果を検証し・学び・広げる

水分補給商品市場・飲用実態の徹底把握

- オフィスワーカーが増加。空調環境による症状の原因を「身体の水分不足」と認識している人は少数
- 機能性ウォーターが広く流通しており、生活者も日常的に購入している実態を把握
- 「Hydration（適切な水分補給）」という概念が浸透しておらず、多くの人は「喉の渇きを潤す」ために飲むこと、この課題に応える商品も存在しないことが判明
- “気付かれていない慢性的な脱水”を新たな生活課題として定義し、空白市場の創造から開始

「GREEN DA・KA・RA」の開発知見を応用した価値の創出

- これまでにはなかった「体内に水分を保持する」という価値から商品を設計
- 最大の差別化要素は、「GREEN DA・KA・RA」の知見を活用したWater Lock技術
- 機能だけでは継続飲用されないという前提で、フレーバーは現地の嗜好に合わせて商品を開発

勝ち筋を作るために限定チャネルで開始

- 特定チャネルでの独占販売から開始し、生活者の反応を見ながら勝ち筋を検証
- 課題からコミュニケーションを始め、Water Lockの技術を生活者価値へ転換するプロモーションを実施







販売数量 計画比（初動） +20%







オーストラリア市場に横展開

勝ち筋を展開





販売数量 計画比（初動） +19%

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

ブランド動向： 第3四半期（1-9月）実績

販売数量の伸長を支えた、既存ブランド活性化や新たな需要創出の取組み

日本

- 健康志向の定着の一方で、高まるストレス発散・自分を甘やかしたいというニーズを捉え、“感情・飲用シーン”を起点に新たな価値を提案。「ギルティ炭酸 NOPE」は、発売150日で出荷1億本を突破
- NOPEを柱に、爽快感と甘く濃い味わいを両立した「のどごしサイダー」や、和素材で王道の味わいに独自性を加えた「伊右衛門 京都サイダー」など、異なる生活者ニーズを捉えた価値提案を持続的に展開。有糖炭酸カテゴリー全体の成長につなげた



新ブランド開発　既存ブランド活用

欧州

フランス

- 他社ブランド受託製造終了の影響を除くと販売数量は前比＋3%
- 「Oasis」は低糖志向の高まりを踏まえた新レシピ投入により、価格競争力も回復。消費低迷の中にあっても、販売数量は前比＋3%と回復傾向



Oasis Tropical

英国

- 「Lucozade」は、サッカーを軸とした持続的なプロモーションで生活者接点とブランド価値を拡大。価格改定後も販売数量は伸長し、前比＋4%
- 生活者の声を捉え、過去の人気商品を健康志向に合わせて無糖化。容量展開も拡充し、新たな需要を獲得



Lucozade Energy Zero Sugar Grafruitti

アジア

ベトナム

- 「Pepsi」は、旧正月で生活者の価値観を捉えた施策とデザインの差別化が奏功。食事シーンでの飲用訴求により外食需要も取り込み、市場成長を上回る
- 「Aquafina」は、ブランド優位性を強みに、健康志向を背景に拡大する水需要を取り込んだ



PEPSI Gold Can

オセアニア

- RTDカテゴリーの伸び悩みや価格競争は続くが、豪州での販売通年寄与、ニュージーランドでの販売開始や好調な「-196」が寄与
- エナジーカテゴリー市場の成長を捉え、「V」本体に加えてゼロシュガー品を強化。高まる健康意識を捉え販売数量が増加



V

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

SUNTORY
BEVERAGE & FOOD

参考資料について

参考資料については、サントリービバレッジ＆フード株式会社のHPに別途開示しております。
以下URLよりご参照ください。

（日本語HP） https://www.suntory.co.jp/softdrink/ir/library_earnings/

（英　語HP） https://www.suntory.com/softdrink/ir/library_earnings/

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.

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。

本資料に記載されている各ブランドに関する活動・販売実績は、当社グループが所有権/販売権を保有する特定の国・地域のみの活動・販売実績を対象としており、各ブランドの全世界における活動・販売実績を示すものではありません。

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。

©2026 SUNTORY BEVERAGE & FOOD LIMITED All Rights Reserved.