



事業環境、外部環境への認識

1.1. 企業理念と経営のビジョン	2.1. 市場勢力図における位置づけ	3.1. ESGに対する認識	4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善	5.1 財務パフォーマンス	6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性
1.2. 社会との接点	2.1.1. 付加価値連鎖(バリューチェーン)における位置づけ	3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持	4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化	5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)	6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性
	2.1.2. 差別化要素及びその持続性	3.3. 事業環境の変化リスク	4.2.1. 人的資本への投資	5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況	6.3. 社外役員のスキルおよび多様性
	2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素	3.3.1. 技術変化の早さとその影響	4.2.2. 技術(知的資本)への投資	5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定	6.4. 戦略的意思決定の監督・評価
	2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産	3.3.2. カントリーリスク	4.2.2.1. 研究開発投資	5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計	6.5. 利益分配の方針
	2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係	3.3.3. クロスボーダーリスク	4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資	5.4. 資本コストに対する認識	6.6. 役員報酬制度の設計と結果
	2.2.3. 収益構造・牽引要素(ドライバー)		4.2.3. ブランド・顧客基盤構築	5.5. 企業価値創造の達成度評価	6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題
			4.2.4. 企業内外の組織づくり		
			4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策		
			4.3. ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込		
			4.4. 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略		
			4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント		
			4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング		

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

1.1 企業理念と経営のビジョン

- ◆約束
「水と生きる」
- ◆使命
「人と自然と響き合う」
- ◆志
「Growing for Good」
- ◆価値観(創業精神)
「やってみなはれ」
「利益三分主義」

1.2 社会との接点

お客様に**最高品質の商品・サービス**をお届けすることで人々の**豊かな生活文化の創造**に貢献すると同時に、多様な社会や美しい地球環境との**共生**を実現する

世界で最も**信頼され、愛されるオンラインワンの食品酒類総合企業グループ**を目指す

2.1 市場勢力図/バリューチェーンにおける位置づけ

- ・最高品質の商品を**製造**し、お客様に最高の状態で飲んで頂けるように**提供**する
- ・人々の**生活文化**を潤い**豊かに**する

2.2 競争優位を確保するための不可欠な要素

価値観の実践とお客様志向への拘り

- ◆創業精神を受継ぐ長期視点の経営

- ✓「夢大きく」
- ✓「やってみなはれ」

新たな価値・文化の創造

- ジャパニーズ・ウイスキー、ハイボール、プレミアム・ビール、特茶、セサミン..

- ◆飲料・酒類・健康食品における**ブランド・ポートフォリオ**

- ◆**マーケティング・広告宣伝**(サントリー”らしさ”)

- ✓「人間らしくやりたいナ」
- ✓缶コーヒー BOSS

- ◆多様な**人材**の集積・定着・輝き

- ✓「悪しき官僚主義」の打破

- ◆価値を支える**R&D&P&D機能**

- ✓「最高の飲用時品質」、安心・安全・高品質

3.1 ESGに対する認識

「水と生きる」
「人(社会)と自然と響き合う」
「Growing for Good」
「利益三分主義」

- ◆環境ビジョン2050
 - ✓温室効果ガス実質ゼロ
 - ✓水のサステナビリティ
- ◆環境目標2030
 - ✓ビジョン2050達成に向けた目標
- ◆プラスチック基本方針
 - ✓ペットボトル100%サステナブル化(2030)
- ◆水源涵養活動(天然水の森)
- ◆文化・芸術・スポーツ・社会支援

3.2 主要なステークホルダーとの関係維持

- ◆社外評価
 - ✓日経ESGブランド調査
 - ・2020 総合2位、環境3年連続トップ

3.3 事業環境の変化リスク

- ◆グローバルリスクマネジメント委員会
- ◆適正飲酒のための基本理念・行動指針

戦略

成果と重要な 成果指標 (KPI)

ガバナンス

4.1 バリューチェーンにおける影響力強化

- ◆酒類
 - ✓国内 スピリッツ首位、ビール3位
 - ✓米国 スピリッツ2位、世界4位
- ◆飲料
 - ✓国内2位、世界3位
- ◆食品酒類総合企業
 - ✓各国市場におけるブランド力の向上・強化
 - ✓新たな生活様式・顧客価値に対するグループ横断の長期戦略策定

4.2 経営資源・無形資産等の確保強化

- ◆人材活用・多様性推進
 - ✓日経SmartwoWork大賞(2019, 2020)
- ◆ブランド投資の継続

4.3 ESG・グローバルな社会課題の戦略への取組み

- ◆水のサステナビリティ
 - ✓水源涵養活動(天然水の森)
- ◆プラスチックのサステナビリティ
 - ✓ペットボトル100%サステナブル化(2030)

4.4 経営資源・資本配分

- ◆のれん・商標権モニタリング

5.1 財務パフォーマンス

- ◆主要経営管理指標
 - ✓売上、営業利益、CF
 - ✓ROIC, CCCモニタリング
- ◆財務レバレッジのコントロール
 - ✓D/EBITDA倍率, D/E比率
 - ✓JCR(AA),
Moody's/SP(BBB)

5.2 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

- ◆3力年中期(非公開)
- ◆2030年長期(非公開)

5.3 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

5.4 資本コストに対する認識

- ✓投資案件評価において使用
- ✓事業別・国別に設定

5.5 企業価値創造の達成度評価

6.1 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

- ◆非上場会社
 - ✓監査役会設置会社
 - ✓社外取締役1名(1/9)
 - ✓社外監査役2名(2/4)
 - ✓執行役員制度

6.2 社長、経営陣のスキル・多様性

- ✓新浪社長初の創業家外出身, 7年目
- ✓経験・見識豊かな経営陣を社内選抜

6.3 社外役員のスキル・多様性

- ✓外国人1名(米国子会社会長)
- ✓社外取締役1名(1/9): 御厨名誉教授

6.4 戦略的意思決定の監督・評価

6.5 利益分配の方針

- ✓安定的な配当維持と将来への内部留保の充実

6.6 役員報酬制度の設計と結果

- ✓(非公開)

6.7 取締役の実効性評価プロセス・経営課題