

วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง คำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการสำหรับผลการดำเนินงาน (MD&A) ประจำปี 2560

เรียน กรรมการและผู้จัดการ

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (บริษัท หรือ CPALL) โค้ชขอรายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2560 โดยบริษัทและบริษัทย่อย มีกำไรสุทธิจำนวน 19,908 ล้านบาท โดยสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

### รายได้รวม

ในรอบปี 2560 ที่ผ่านมา บริษัทและบริษัทย่อยมีรายได้รวม 489,403 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 8.3 สาเหตุสำคัญที่ทำให้รายได้รวมเพิ่มขึ้นนั้นยังคงมาจากการขายสินค้าและบริการที่เพิ่มสูงขึ้น จากธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ธุรกิจสนับสนุนอื่นๆ และรายได้จากธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าระบบสมาชิกแบบชำระเงินสดและบริการตนเองภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” ซึ่งเป็นไปตามกลยุทธ์ของบริษัทและบริษัทย่อยในการขยายสาขาเพื่อรองรับกับการพัฒนาวิธีการดำเนินชีวิตของลูกค้า ให้ลูกค้าในแต่ละพื้นที่สามารถเข้าถึงสินค้าได้อย่างสะดวก และการนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

รายได้รวมก่อนหักรายการระหว่างกัน แบ่งสัดส่วนตาม 3 ธุรกิจหลัก ได้ดังนี้ (1) รายได้จากธุรกิจร้านสะดวกซื้อ มีสัดส่วนร้อยละ 57 (2) รายได้จากธุรกิจค้าส่งแบบชำระเงินสดและบริการตนเองมีสัดส่วนร้อยละ 36 และ (3) รายได้จากธุรกิจอื่นๆ ในประเทศไทยมีสัดส่วนร้อยละ 7 ทั้งนี้ สัดส่วนรายได้ตาม 3 ธุรกิจนี้ อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับปี 2559

### กำไรขั้นต้น

ในปี 2560 บริษัทและบริษัทย่อยมีกำไรขั้นต้นจากการขายและบริการเท่ากับ 105,067 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 10.6 จากปีก่อน เนื่องจากการเติบโตของรายได้จากการขายของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ธุรกิจแม็คโคร และธุรกิจสนับสนุนอื่นๆ อีกทั้ง บริษัทมีการจัดการและพัฒนากระบวนการในการคัดสรรสินค้าให้ตรงกับความ ต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น และมีสัดส่วนของสินค้าที่กำไรขั้นต้นสูงเพิ่มขึ้นทั้ง อาทิ กลุ่มอาหารพร้อมทาน กลุ่มสุขภาพและความงามจาก 7-Eleven และกลุ่มอาหารสดจากแม็คโคร ซึ่งเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ทั้งนี้ สัดส่วนกำไรขั้นต้นในงบการเงินรวมของบริษัทเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 21.9 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 22.3 ในปี 2560

### ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ในปี 2560 บริษัทและบริษัทย่อยมีต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหารเท่ากับ 91,902 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.8 จากปีก่อน แบ่งเป็นต้นทุนในการจัดจำหน่ายจำนวน 77,300 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.6 จากปีก่อน ทั้งนี้ ต้นทุนในการจัดจำหน่ายที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญได้แก่

- 1) ค่าบริหารงานร้านสะดวกซื้อจำนวน 17,632 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 10.5 จากปีก่อน สาเหตุหลักมาจากยอดขาย และอัตราการทำกำไรขั้นต้นที่เพิ่มขึ้น ทำให้ส่วนแบ่งรายได้ค่าบริหารงานเพิ่มขึ้นแปรผันตามไป นอกจากนี้ จำนวนร้านสาขา store business partner (SBP) ได้เพิ่มขึ้น

ตามแผนการบริหารร้านสาขาของบริษัทที่ต้องการเพิ่มสัดส่วนร้านสาขา SBP อย่างต่อเนื่องอีกด้วย

- 2) ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานในการขายจำนวน 15,779 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.0 จากปีก่อน สาเหตุหลักมาจากจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการขยายสาขาของธุรกิจร้านสะดวกซื้อและธุรกิจแม่ค้า
- 3) ค่าเช่า และค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย จำนวน 6,729 ล้านบาท และ 6,874 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.6 และ ร้อยละ 13.0 จากปีก่อน ตามลำดับ สาเหตุหลักมาจากการลงทุนเพื่อขยายสาขา การปรับปรุงร้านเดิม รวมถึงลงทุนในธุรกิจสนับสนุนอื่น
- 4) ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าโฆษณาและส่งเสริมการขาย ค่าสาธารณูปโภค และค่าใช้จ่ายในหมวดอื่นๆ อาทิ ค่าบริการ ค่าวัสดุสิ้นเปลือง เป็นต้น ก็เพิ่มขึ้นด้วยซึ่งแปรผันตามยอดขายและจำนวนร้านสาขาที่เพิ่มขึ้น

ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการบริหารจำนวน 14,602 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.1 จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ตอบแทนพนักงาน ค่าเช่า และค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย

#### **กำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้และกำไรสุทธิ**

ในปี 2560 บริษัทและบริษัทย่อยมีกำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้จำนวน 23,506 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 16.7 จากปีก่อน และมีกำไรสุทธิเท่ากับ 19,908 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.4 จากปีก่อน และมีกำไรต่อหุ้น 2.14 บาท เนื่องจากบริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น บริหารจัดการค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น นอกจากนี้บริษัทมีต้นทุนทางการเงินที่ลดลง รวมถึงการได้รับผลประโยชน์ทางด้านภาษีจากการลงทุนตามนโยบายของรัฐบาลเพื่อสนับสนุนการลงทุนของภาคเอกชนสำหรับการลงทุนในปี 2559 ถึง 2560

กำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ก่อนหักรายการระหว่างกัน แบ่งสัดส่วนตาม 3 ธุรกิจหลัก ได้ดังนี้ (1) รายได้จากธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่มีสัดส่วนร้อยละ 63 (2) รายได้จากธุรกิจค้าส่งแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง มีสัดส่วนร้อยละ 25 และ (3) รายได้จากธุรกิจอื่นๆ ในประเทศไทยมีสัดส่วนร้อยละ 12 ทั้งนี้ สัดส่วนรายได้ตาม 3 ธุรกิจนี้ อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับปีก่อน

#### **ผลการดำเนินงานจำแนกตามกลุ่มธุรกิจ**

##### **กลุ่มธุรกิจร้านสะดวกซื้อ**

บริษัทมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายร้านสาขาในทำเลที่ดี เพื่ออำนวยความสะดวกและเข้าถึงความต้องการของลูกค้าในทุกชุมชน ทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด ในรูปแบบของร้านบริษัท ร้าน Store Business Partner (SBP) และร้านค้าที่ได้รับสิทธิช่วงอาณาเขต รวมถึงการพัฒนาร้านในสถานีบริการน้ำมันและร้านที่ตั้งเป็นเอกเทศ (Standalone) โดยตั้งเป้าหมายที่จะขยายสาขาจำนวน 700 สาขาต่อปี โดยในระหว่างปี 2560 ธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อได้มีการขยายสาขา 7-Eleven ทั้งร้านบริษัท ร้านSBP และร้านค้าที่ได้รับสิทธิช่วงอาณาเขต รวมทั้งสิ้น 726 สาขา ตามเป้าหมาย ดังนั้น ณ สิ้นปี 2560 บริษัทมีจำนวนร้านสาขาทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 10,268 สาขา แบ่งเป็นร้านบริษัท 4,530 สาขา (คิดเป็นร้อยละ 44) เพิ่มขึ้น 325 สาขา ร้านSBP 5,017

สาขา (คิดเป็นร้อยละ 49) เพิ่มขึ้น 372 สาขา และร้านค้าที่ได้รับสิทธิช่วงอาณาเขต 721 สาขา (คิดเป็นร้อยละ 7) เพิ่มขึ้น 29 สาขา

ในด้านของผลิตภัณฑ์และการบริการ บริษัทยังคงมุ่งพัฒนาไปสู่การเป็นร้านอิมเมจสะดวกเต็มรูปแบบ บริษัทมีการพัฒนาสินค้ากลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม และเพิ่มเมนูสินค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้รับความนิยมเป็นอย่างดีจากลูกค้าที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็วในการดำเนินชีวิตประจำวัน ซึ่งในปี 2560 สัดส่วนของรายได้จากการขาย ร้อยละ 70.6 มาจากสินค้ากลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม และร้อยละ 29.4 มาจากสินค้าอุปโภคบริโภคไม่รวมบัตรเครดิต ทั้งนี้อัตราการเติบโตของรายได้จากการขายโดยเฉลี่ยของสินค้าทั้งสองกลุ่มใกล้เคียงกัน ทำให้สัดส่วนสินค้ายังคงอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับปีก่อน

และด้วยผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์การขยายสาขาและการนำเสนอสินค้าที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้ในปี 2560 ธุรกิจร้านสะดวกซื้อมีรายได้จากการขายสินค้าและการให้บริการรวม 278,751 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 22,350 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 8.7 ยอดขายเฉลี่ยของร้านเดิมในปี 2560 มีอัตราการเติบโต เท่ากับร้อยละ 1.6 โดยมียอดขายเฉลี่ยต่อร้านต่อวัน เท่ากับ 79,786 บาท ในปี 2560 ยอดซื้อต่อบิลโดยประมาณเท่ากับ 67 บาท ในขณะที่จำนวนลูกค้าต่อสาขาต่อวันเฉลี่ย 1,184 คน

สัดส่วนกำไรขั้นต้นในปี 2560 เท่ากับร้อยละ 28.1 ลดลงจากปี 2559 ที่มีสัดส่วนร้อยละ 28.3 โดยมีสาเหตุหลักจากราคาน้ำมันที่ปรับสูงขึ้นจากปีก่อนส่งผลกระทบต่อค่าขนส่งซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนขายสินค้า และผลกระทบบางส่วนจากรายได้ค่าบริการที่ลดลง แต่อย่างไรก็ตามบริษัทยังสามารถรักษาสัดส่วนของสินค้าที่มีระดับกำไรขั้นต้นสูงให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจได้

นอกจากนี้ ธุรกิจร้านสะดวกซื้อยังมีรายได้อื่นอีกจำนวน 17,997 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 931 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.5 โดยมีสาเหตุหลักจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าสิทธิและรายได้ที่เกี่ยวข้องกับค่าสิทธิจากการที่ร้าน SBP มีจำนวนเพิ่มขึ้น รวมถึงรายได้ค่าส่งเสริมการขาย ซึ่งเกิดจากการจัดรายการส่งเสริมการขายร่วมกับคู่ค้าเพื่อกระตุ้นยอดขาย อาทิ รายการสิทธิแลกซื้อสินค้า รายการแถมปีละสามเล่มของทีระลึก เป็นต้น

ในส่วนของต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหารมีจำนวน 76,244 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 5,706 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.1 โดยค่าใช้จ่ายที่ปรับเพิ่มสูงขึ้น ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าบริหารงานร้านสาขา เป็นผลจากการขยายสาขา และจำนวนร้าน SBP ที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่การเพิ่มขึ้นของค่าเช่าค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย นอกจากผลกระทบจากจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้นแล้ว สาขาใหม่ส่วนใหญ่มีขนาดร้านที่ใหญ่ขึ้น และยังรวมถึงผลกระทบจากการปรับปรุงสาขาเดิมด้วย

กลุ่มธุรกิจร้านสะดวกซื้อมีกำไรจากการดำเนินงานเท่ากับ 25,825 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.2 จากปีก่อน และมีกำไรสุทธิเท่ากับ 16,618 ล้านบาท เพิ่มขึ้น ร้อยละ 17.9 จากปีก่อน

### กลุ่มธุรกิจอื่น

กลุ่มธุรกิจอื่นประกอบด้วยธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ ธุรกิจผลิตและจำหน่ายอาหารสำเร็จรูป ธุรกิจจำหน่ายและบริการอุปกรณ์ค้าปลีก และธุรกิจอื่นๆ ซึ่งส่วนใหญ่ให้บริการสนับสนุนร้าน 7-Eleven เป็นหลัก โดยบริษัทไม่หยุดนิ่งที่จะคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น อาทิ การเจรจากับคู่ค้าเพื่อขยายช่องทางการรับชำระค่าบริการในส่วนของเคาน์เตอร์เซอร์วิส การจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางอีคอมเมิร์ซ ซึ่งช่วยให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายมากขึ้น

โดยในปี 2560 กลุ่มธุรกิจอื่นมีกำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ก่อนหักรายการระหว่างกัน เท่ากับ 3,312 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.6 จากปีก่อน

#### **กลุ่มธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง**

ในปี 2560 กลุ่มธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง มีกำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ก่อนหักรายการระหว่างกัน เท่ากับ เท่ากับ 7,271 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.9 จากปีก่อน (ทั้งนี้ นักลงทุนสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ ประจำปี 2560 ของ บมจ. สยามแม็คโคร)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทและบริษัทย่อย มีอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนผู้ถือหุ้นตามนิยามข้อกำหนดสิทธิ 1.44 เท่า ลดลงจาก 2.08 เท่า ในปีก่อน เนื่องจากส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น จากการที่บริษัทสามารถทำกำไรจากการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้น รวมถึงการออกหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน บริษัทมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดสิทธิตามภาระหน้าที่ของผู้ถือหุ้นกู้ ซึ่งบริษัทต้องดำรงไว้ซึ่งอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนผู้ถือหุ้น (Net Debt to Equity Ratio) โดยคำนวณตามข้อมูลในงบการเงินรวมประจำงวดบัญชีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม ของแต่ละงวดบัญชีที่ผู้สอบบัญชีได้ตรวจสอบแล้ว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ไม่เกิน 2.5 : 1 และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และปีต่อไป ไม่เกิน 2 : 1

คาดการณ์และแนวโน้มธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ในปี 2561

เป้าหมายการขยายสาขา	บริษัทวางแผนที่จะลงทุนขยายเครือข่ายร้านสาขาต่อเนื่องไปตามการขยายตัวของชุมชน โครงสร้างพื้นฐานต่างๆ แหล่งท่องเที่ยว รวมถึงทำเลที่มีศักยภาพอื่นๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและเข้าถึงความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยบริษัทได้กำหนดเป้าหมายใหม่ที่จะขยายสาขาให้ครบ 13,000 สาขา ภายในปี 2564 ทั้งนี้ บริษัทวางแผนที่จะลงทุนเปิดร้านสาขาใหม่อีกประมาณ 700 สาขาในปี 2561
ประมาณการรายได้จากการขายและบริการ	คาดว่าจะยังคงเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง โดยอัตราการเติบโตของรายได้ ส่วนใหญ่มาจากอัตราการเติบโตของยอดขายจากร้านสาขาใหม่ และอัตราการเติบโตของยอดขายเฉลี่ยจากร้านเดิมซึ่งคาดว่าจะอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ อาทิ ระดับของอัตราเงินเฟ้อ การขยายตัวของการบริโภคภายในประเทศ เป็นต้น
ประมาณการอัตรากำไรขั้นต้น	บริษัทตั้งเป้าที่จะขยายอัตรากำไรขั้นต้นให้ได้อย่างต่อเนื่องจากปีก่อน โดยบริษัทจะเน้นการพัฒนากระบวนการคัดสรรสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น และผลักดันให้มีสัดส่วนของสินค้าที่กำไรขั้นต้นสูงเพิ่มขึ้น ทั้งจากสินค้ากลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม และสินค้าอุปโภค
ประมาณการงบลงทุน	<p>คาดว่าจะใช้งบลงทุนประมาณ 9,500 – 10,000 ล้านบาท ตามรายละเอียดดังนี้ (หน่วย:ล้านบาท)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การเปิดร้านสาขาใหม่ 3,600 - 3,800</li> <li>• การปรับปรุงร้านเดิม 2,000 - 2,100</li> <li>• โครงการใหม่, บริษัทย่อย และศูนย์กระจายสินค้า 3,100 - 3,200</li> <li>• สิทธิทรัพย์สินถาวร และระบบสารสนเทศ 800 - 900</li> </ul>

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายเกรียงชัย บุญโพธิ์อภิชาติ)

รองกรรมการผู้จัดการ

ผู้มีอำนาจรายงานสารสนเทศ