【主な質疑応答】2026 年 12 月期 第 3 四半期 決算発表説明会

日 時 ：2026 年 11 月 11 日（水）16：30 開始
登 壇 者 ：
取締役専務執行役員 経営企画本部長 兼 事業推進本部長 沖中 直人
執行役員 経営企画本部 副本部長 山時 努

【全社】

Q. 数量成長を重視する方針は、従来の利益率重視の経営からの戦略転換なのか。数量成長を重視する理由を教えてほしい。

A. 数量を重視する方針は、従来の利益率を重視した経営から一歩踏み込み、少し軸足を数量成長に移したものである。飲料事業はボリュームビジネスであり、より多くのお客様に豊かな生活文化を届けるという当社のパーパスとも合致する。安売りではなく、生活者起点の価値創造によって、売上成長を伴う数量成長を実現していく。

Q. 数量だけでなく、売上・単価・利益を伴う成長をどのように実現するのか。次期中期経営計画では、どのような KPI を重視するのか。

A. 数量のみが伸びる姿ではなく、数量と売上をともに伸ばし、コストを吸収しながら利益成長につなげることを目指す。次期中期経営計画の KPI は検討中。

Q. 中東情勢に伴うコスト高の規模、来期への影響、一巡時期について教えてほしい。

A. 今期の中東情勢に伴うコスト影響は、国内外合計で約 160 億円を見込む。影響は下期に大きく表れている。中東情勢が継続する前提では来年上期にも一定の影響が残るが、来年上期中には前年同期との比較で影響は一巡する見通し。

Q. 外部環境や成長投資を踏まえ、来期も利益成長できるのか。

A. 中東情勢の影響が来期にも残ることを前提に事業計画を検討している。外部環境の厳しさと必要な成長投資を踏まえると、利益成長の難易度は高まっている。来期の具体的な計画は 2027 年 2 月に説明する。

SUNTORY
BEVERAGE & FOOD

【日本】

Q. 天候不順や価格改定の影響がある中で販売数量を伸ばせた要因は何か。

A.「天然水」や「BOSS」などのコアブランド育成を基盤に、新商品と PPA（Price Pack Architecture）を組み合わせ、価格帯や選択肢を広げる施策をきめ細かく実行したことが寄与した。新商品だけでなく、既存のコアブランドも数量成長を支えている。

Q. 11 月の価格改定はどの程度店頭価格に浸透し、今期・来期の業績に寄与するのか。

A. 11 月以降、流通各社との商談を通じて店頭価格への反映を進めている。ただし、最終的な店頭価格は当社のみで決定できるものではなく、浸透状況を見極める必要がある。今回の改定は、昨年 10 月の価格改定と比べると対象品目が少ないため、影響額も相対的に小さくなる見込み。

Q. 今回の価格改定でコストをどの程度吸収できるのか。今後、年複数回の価格改定も選択肢となるのか。

A. 今回の価格改定だけで中東情勢によるコスト上昇をすべて吸収することは難しく、価格改定以外の対応策を検討している。値上げを取り巻く環境は来期も基本的に変わらないと見ており、市場環境を見極めながら、価格にふさわしい価値を持つ商品・サービスの提供と収益改善策を組み合わせて対応する。

【海外】

Q. 欧州、ベトナム、オセアニアなどにおけるトップライン・数量成長は来期も持続するのか。フランスは底入れしたのか。

A. 各国で仕事の進め方を見直した成果が表れ始めており、一定の手応えを感じている。一部には天候要因のプラスもあったため慎重に見る必要があるが、成長基盤は整いつつある。フランスでは「Oasis」、「Orangina」の足元の販売が改善しており、来期の回復に向けた施策も組み立てている。

Q. 日本で培ったブランド経営・価値創造のノウハウは、海外ですでに成果を上げているのか。改善は他の地域でも再現可能か。

A. ベトナム、英国、フランスなどで良い兆しが出始めている。ベトナムの「BOSS Coffee Energy」など、現地の生活者理解と日本のブランド・技術知見を組み合わせた取組みの成果も表れている。一方、ブランド経営の仕組みを各国に定着させ、再現性のあるオペレーションにするには年単位の取り組みが必要。

以上