



コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
2017年第3四半期 決算説明会

2017年10月30日

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社

代表取締役社長 吉松 民雄

代表取締役副社長CFO ヴィカス・ティク

Coca-Cola
BOTTLERS JAPAN INC.

(2017年10月27日CCBJIウェブサイト掲載)

将来の業績に関する見通しについて

本資料に記載の事業計画、業績予想、および事業戦略は、本資料配布時点での情報を考慮した上でのコカ・コーラボトラーズジャパン株式会社（以下CCBJI）経営陣の仮定および判断に基づくものです。これらの予想は、以下のリスクや不確定要因により、実際の業績と大きく異なる可能性があることに留意してください。

なお、リスクおよび不確定要因は以下のものに限られるものではありません。CCBJIの有価証券報告書等にも記載されていますので、ご参照ください。

- ザ コカ・コーラ カンパニーおよび日本コカ・コーラ株式会社との契約
- 製品の品質・安全性
- 市場競争
- 天候、災害、水資源等の自然環境
- 法規制
- 情報漏えい・消失
- 個人消費動向、為替レート、原材料費、保有資産等の時価等、経済状況の変化による影響
- 経営統合、業務プロセスの効率化・最適化による影響
- 上記以外の不確定要因

本資料の情報は、情報の提供を目的としており、CCBJI証券への投資勧誘を目的するものではありません。

また、CCBJIは新しい情報あるいは将来のイベントにより、本資料の内容を更新する義務を負いません。皆様におかれましては、CCBJI発行の証券に投資する前に、ご自身の独立した調査に基づいて判断をお願いいたします。



2017年第3四半期 決算説明会

第3四半期サマリー・営業活動の状況

第3四半期業績・統合進捗

今後の見通し

質疑応答





2017年第3四半期サマリー・ 営業活動の状況

第3四半期累計：

CCBJIとして着実な成果創出、将来に向けた成長基盤の確立

↑ 業績：着実に進捗

- ↑ プロフォーマ営業利益は前年同期比26億円増
- ↑ 天候不順の影響があったものの、通期計画の達成に向け順調に進捗
- ↑ 主要チャンネルでケース当たり単価の上昇傾向が継続して見られる。数量シェアのトレンドを注視

↑ 順調な統合進捗：成長基盤の確立

- ↑ 20億円のネット統合シナジー等創出。通期計画に向けて順調
- ↑ 2018年の営業体制を決定
- ↑ 事業会社(CCW、CCEJ)を2018年1月1日付で統合
- ↑ 2018年の成長に向けた適切な投資



ビジョン – Growth Roadmap for 2020 & Beyond



成長に向けた課題にコミット

成長戦略

売上高成長を
実現する、あらゆる
取り組みに注力



ベンディング
ビジネスの
再構想



イノベーション
パイプラインの
拡充



カスタマーエンゲージメント

業界最高の市場実行

地域密着



成長に向けた取り組みを実行

売上高成長を実現する、あらゆる取り組みに注力

- ↑ 全チャネルにおける販促活動・店頭実行活動の強化・改善
- ↑ バランスのとれた売上高と市場シェアの成長を実現
- ↑ 成功事例の共有と拡大



ベンディング ビジネスの再構想

- ↑ ベンディング戦略プロジェクトが始動。売上高成長とオペレーション効率化実現に向けた取り組みがスタート
- ↑ Coke ON対応自動販売機20万台、アプリダウンロード560万件(9月末時点)



イノベーション パイプラインの拡充

- ↑ トクホ、機能性表示食品において、収益重視の活動を維持
- ↑ スケールメリットを活用しつつ、地域密着、顧客起点のイノベーション展開(CCBJI主導による季節・地域限定製品導入)



売上高に注力し、規律のとれた市場シェアへのアプローチ 勢いある成長に向け日本コカ・コーラ(CCJC)とともに磐石な計画を策定

市場シェア

(単位：ポイント)

市場シェア (対前年同期比)	Q2	Q3	Q3累計期間
金額シェア	-0.8	-0.4	-0.7
販売数量シェア	-0.9	-0.6	-0.8

<第3四半期(7~9月) 市場シェアの状況>

- 市場は最需要期である夏の長雨や低温等、天候不順の影響を受ける
- 金額シェアと数量シェアのバランスを重視した戦略
- Q3シェアはQ2から引き続き改善
- トクホ、機能性表示食品の成長により、炭酸や無糖茶のシェアは拡大

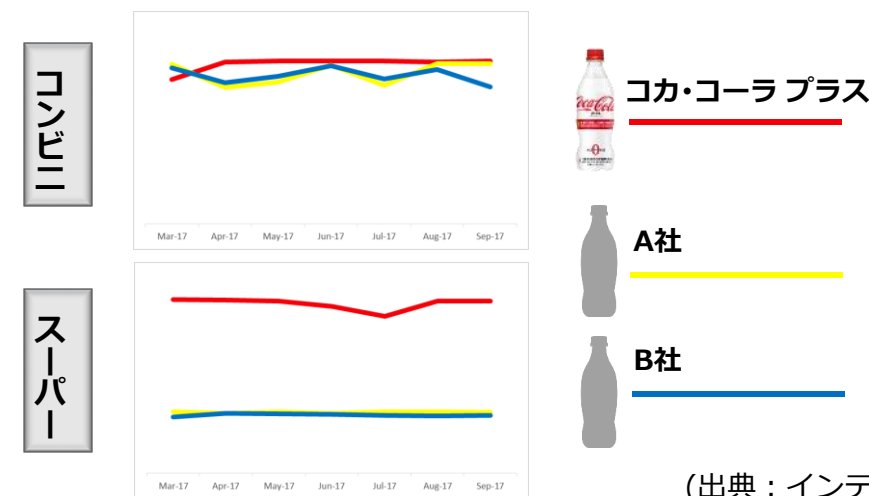
店頭小売価格

(単位：円/本)

店頭小売価格 (2017年1~9月)	対業界平均	対前年
大型PET*	+16.7	-0.2
小型PET	+1.8	+1.5

*2L PET

<コカ・コーラ プラス 店頭小売価格の動向>

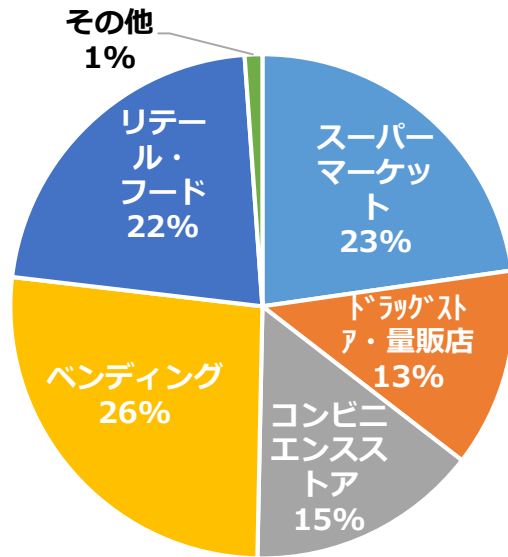


2017年Q3累計期間（1-9月） チャンネル別販売状況

収益性重視の活動と市場実行、ミックス良化が単価上昇に寄与

プロフォーマ販売数量：前年同期比 1%減

販売数量構成比



	前年同期比	販売数量	単価
スーパーマーケット		前年並	+20円
ドラッグストア・量販店	+2%		+32円
コンビニエンスストア	-1%		+13円
バンディング	-5%		+32円
リテール・フード	+2%		-4円

<スーパーマーケット・ドラッグストア・量販店>

- ・トクホ、機能性表示食品の成長による炭酸、無糖茶の増加が、スポーツ、水の減少を相殺。
- ・ミックス良化によりケース当たり収益改善。
- ・大型PETは販売数量が減るもケース当たり収益が改善。

<コンビニエンスストア>

- ・水、コーヒーが減少するも、トクホ、機能性表示食品により炭酸、無糖茶が成長。
- ・ミックス良化によりケース当たり収益改善。

<バンディング>

- ・販売数量は最需要期の天候不順の影響で減少するも、納価改善が見られ、ミックス良化継続。

<リテール・フードサービス>

- ・リテールではケース当たり収益改善。フードサービスは販売数量増。

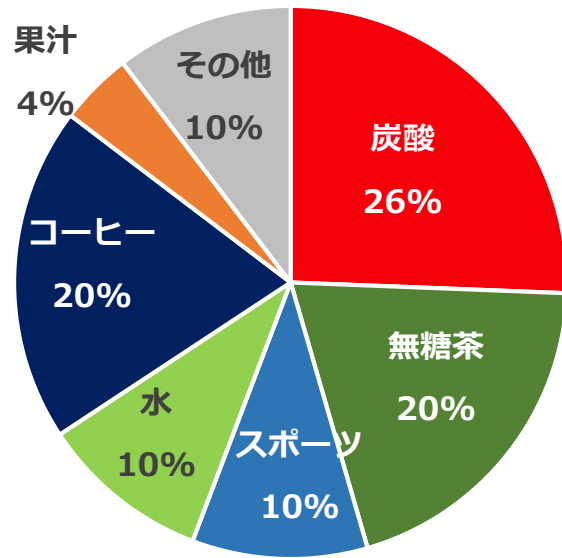
(注) 統合に伴い販売数量・売上集計方法の標準化を進めており、過去の説明会資料で提供したデータと若干の相違が発生することがあります。

2017年Q3累計期間（1-9月）カテゴリー別販売状況

高付加価値製品が引き続き収益改善に貢献

プロフォーマ販売数量：前年同期比 1%減

販売数量構成比



前年同期比	販売数量
炭酸	+5%
無糖茶	+3%
スポーツ	-5%
水	-9%
コーヒー	-5%
果汁	+1%

<炭酸>

- ・「コカ・コーラ プラス」「スプライト エクストラ」等の高付加価値製品が販売数量の増加、ケース当たり収益改善に貢献。

<無糖茶>

- ・「綾鷹」の堅調な成長に加え、機能性表示食品等の新製品がカテゴリーの成長をサポート。

<スポーツ>

- ・天候不順影響を受ける。ドラッグストア・量販店では前年並に。

<水>

- ・大型PETは販促抑制により数量減るもケース当たり収益改善。

<コーヒー>

- ・ボトル缶増加、ベンディングでケース当たり収益改善。

(注) 統合に伴い販売数量・売上集計方法の標準化を進めており、過去の説明会資料で提供したデータと若干の相違が発生することがあります。



2017年第3四半期業績 統合進捗

2017年Q3累計期間（1-9月） プロフォーマ業績

- 販売数量、売上高：最需要期の天候不順、特にベンディングが影響
- 営業利益：経費管理やシナジー獲得によるコスト削減実現により増加

(単位：億円)

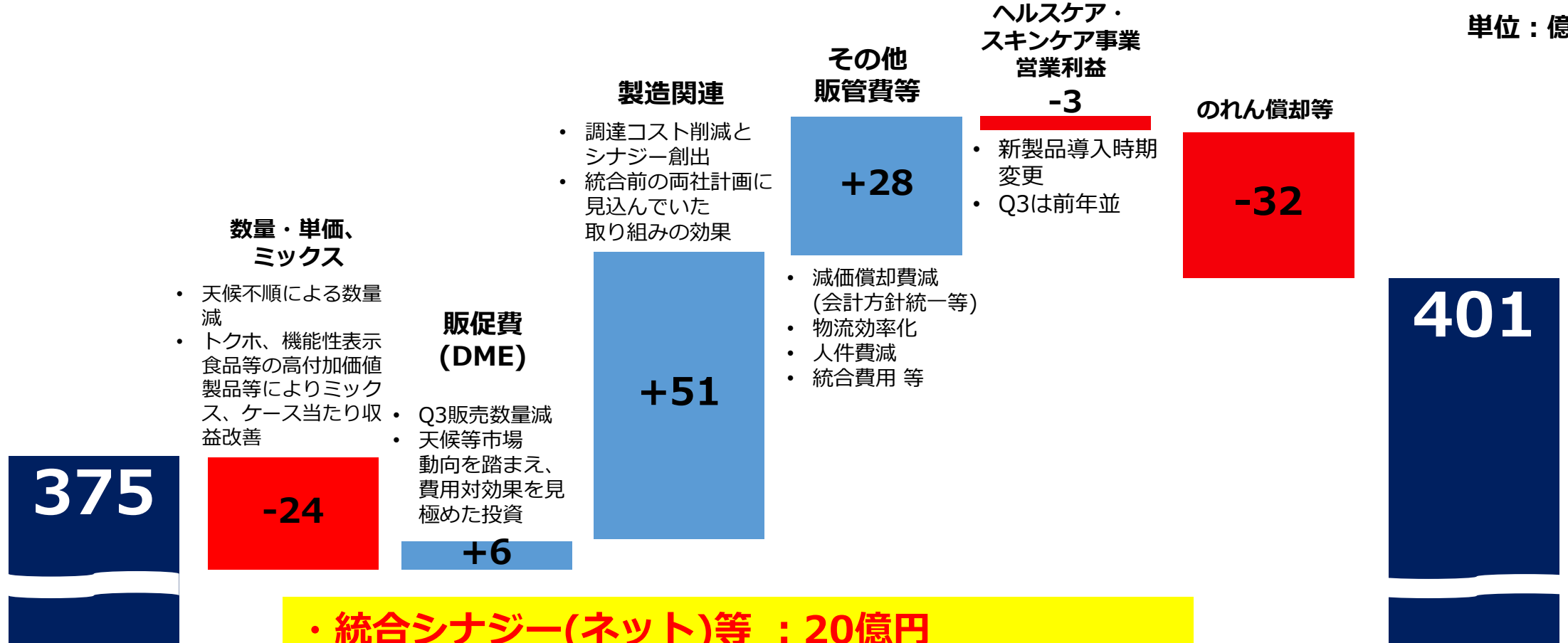
	2017年 Q3累計期間 プロフォーマ	2016年 Q3累計期間 プロフォーマ	前年同期比 増減率
売上高	7,640	7,769	-2%
清涼飲料事業 売上高	7,417	7,524	-1%
営業利益	401	375	+7%
清涼飲料事業 営業利益	378	349	+8%
当期純利益	243	218	+12%
EBITDA（金利、税金、償却前利益）	743	700	+6%

当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

2017年Q3累計期間（1-9月） プロフォーマ営業利益 増減要因

順調なシナジー創出、営業利益前年同期比26億円増

単位：億円



・ 統合シナジー(ネット)等：20億円
 ・ 清涼飲料事業 営業利益：前年同期比29億円増



シナジー創出・成長に向けた投資

Q3累計期間
ネットシナジー等創出額

20億円

- 製造
- 調達
- 会計方針の統一等

設備投資・減価償却費（プロフォーマ）

(単位：億円)

	Q3累計 実績	2017年 計画
設備投資	336	570
減価償却費*	314	420

- ▶ 製造設備への投資、収益力の高い場所への販売機器設置、Coke One+ ERPシステムへの投資
- ▶ 投資内容見直し等による設備投資計画変更(当初計画比90億円減)

ERP：Enterprise Resource Planning、統合基幹業務システム
*減価償却費にはのれん、契約関連無形資産の償却費は含まない。

2017年Q3累計期間（1-9月）連結業績（財務報告ベース）

Q2からCCEJを連結 前年同期実績はCCW連結

	2017年Q3累計	2016年Q3累計	増減率
売上高	645,088	353,710	+82.4%
売上原価	310,837	170,213	+82.6%
売上総利益	334,250	183,497	+82.2%
販管費	295,644	164,471	+79.8%
営業利益	38,606	19,025	+102.9%
税金等調整前当期純利益	37,730	17,232	+118.9%
当期純利益	23,797	10,627	+123.9%
1株あたり当期純利益 (EPS)	143.17円	97.37円	+45.8円

清涼飲料事業	2017年Q3累計	2016年Q3累計	増減率
売上高	622,837	329,261	+89.2%
営業利益	36,341	16,509	+120.1%

ヘルスケア・スキンケア事業	2017年Q3累計	2016年Q3累計	増減率
売上高	22,251	24,449	-9.0%
営業利益	2,264	2,516	-10.0%

単位: 百万円 (EPSを除く)

当期純利益: 親会社株主に帰属する当期純利益

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社

第4四半期(Q4) 見通し・前提

見通し

- 天候不順継続、販売数量、売上高に影響
- Q3の天候不順の影響によるDME計画の見直し、2018年好スタートのためのマーケティング投資
- 2018年以降の成長に向け、設備投資はQ3より増加
- 着実なネット統合シナジー等創出：
Q4に20億円

通期業績予想

(財務報告ベース)

売上高	906,500
営業利益	40,100
経常利益	38,100
当期純利益	21,500
1株あたり当期純利益	122.85
1株あたり年間配当金	44

Q2からCCEJを連結

単位: 百万円

(一株あたり当期純利益、1株あたり配当金を除く)

当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

*2016年配当には記念配当2円含む。



統合のスピード感を維持



～2017年9月

- 8カ所でタウンホール開催。リーダー層約1,500人にビジョン、戦略、新しいオペレーションモデルを共有
- CCBJI新本社稼働
- IT、調達、営業企画機能の統合
- ビジネスシステム本部設立
- 全部門の戦略・企画機能をCCBJIに統合し「ひとつの会社」として2018年の事業計画を策定

～2017年末

- 2018年の地域別営業新体制決定
- キーアカウントマネジメント本部新設。広域チェーンの顧客対応をシステム機能会社CCCMCと一体で開始
- **事業会社の統合を発表(CCW・CCEJ)**

2018年 第1四半期

- **CCW・CCEJの統合および持株会社名称変更(1月1日付)**
- システム機能会社の統合
- 営業、サプライチェーンが新体制で業務開始

2018年末

- **統合完了**
 - 組織・グループ内法人の最適化
 - 人事システム統合
 - ERP導入展開と領域の拡大継続
 - 統合シェアードサービスの稼働





今後の見通し

統合の成果がさまざまな形で現れ始めている

営業

- 「地域密着」「顧客起点」での活動
- 地域トップカスタマーとの協働により新たな商機を獲得



ボトラー主導イノベーション



限定ボトル展開



地域限定製品
展開エリア拡大



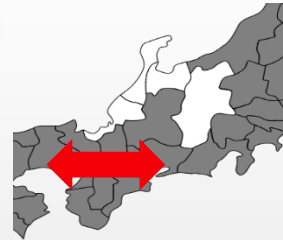
おもてなし
自販機
東京地区以外
への展開



JOCオリンピック
支援自販機
設置拡大

サプライチェーン

供給ネットワーク統合による輸送費削減



多摩工場ボトル缶
ライン稼働



クロスドック導入拠点拡大
営業拠点の在庫管理効率化



全社横断で製品市場展開
プロセス標準化

全社・間接部門

- 成功事例やベストプラクティスの共有・展開
- 人材交流
- データ・KPIの統一・標準化



Coke One+ ERPシステム

- CCBJI全体への導入決定
- CCEJエリアでのフェーズ2展開

CCBJIのブランディング活動

グローバルボトラーとの交流活発化

人材開発への投資増

主なマーケティング活動：2018年の好スタートに向けて 高収益な小型パッケージ、コカ・コーラとジョージアに注力

コカ・コーラ ウィンターキャンペーン



コカ・コーラ
コカ・コーラ ゼロ
コカ・コーラ ゼロカフェイン
にリボンボトル導入



新製品



コカ・コーラ
ニューイヤーデザインスリムボトル

ジョージア ウィンターキャンペーン



Coke ON x ジョージア



い・ろ・は・す マイルージキャンペーン



い・ろ・は・すの売上の一部が、日本各地の水源地を守る活動に寄付されます。い・ろ・は・す IROHAHUSU



リアルゴールド牡蠣ウコン



い・ろ・は・す
たっぷりれもん

営業新体制

東京を中心とした関東圏の営業力強化、広域顧客への営業活動の一元化

🔥 地域営業本部（2018年1月～）

ダイナミックな関東圏、特に東京2020オリンピックに向けて東京の営業体制を強化

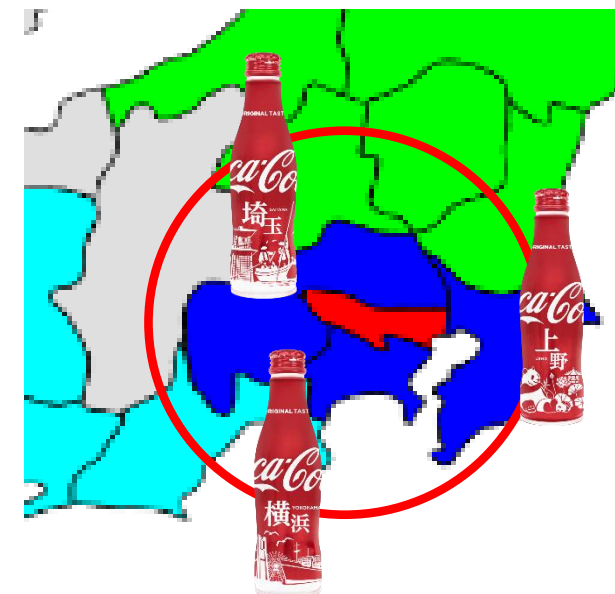
- エリア毎の特性に応じた戦略の策定
- 金額シェア成長につながる投資を実行

🔥 キーアカウントマネジメント本部（2017年10月～）

広域、全国チェーン顧客向けの営業活動をシステム機能会社CCCMC*と一体で行い、日本コカ・コーラとも緊密に連携



東京に注力

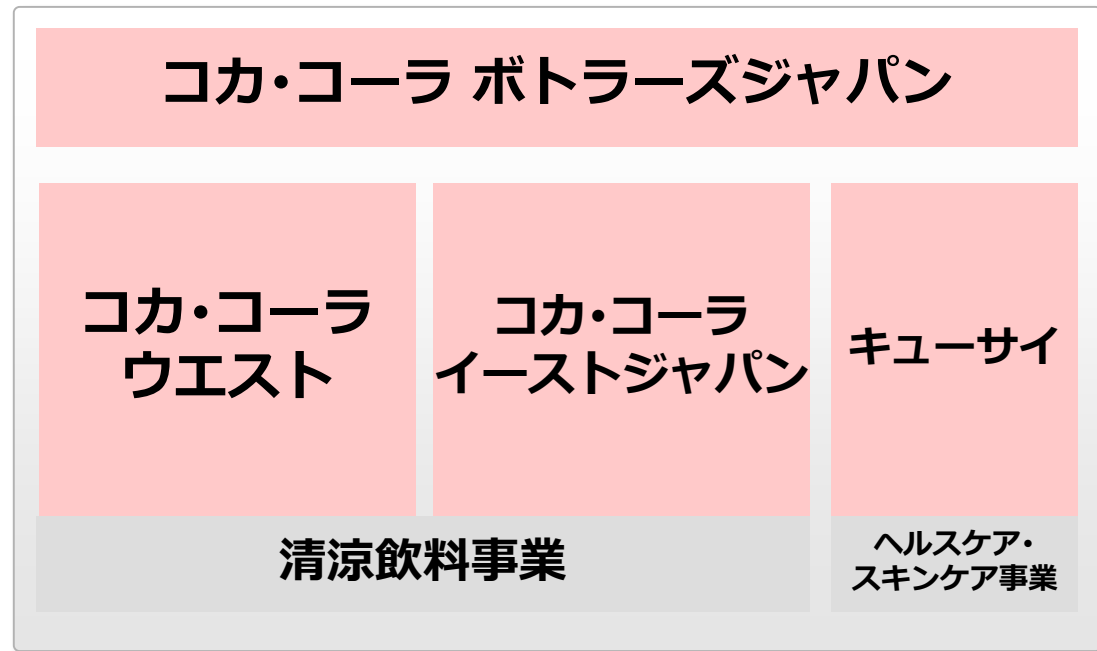


*CCCMC: コカ・コーラカスタマーマーケティング株式会社。当社他各ボトラーと日本コカ・コーラ株式会社が出資しているコカ・コーラシステム機能会社のひとつ。全国規模の流通チェーンとフードサービスチェーンに対する商談窓口を担う。

ひとつの会社・ひとつの経営に向けて

2018年1月1日付で清涼飲料事業の事業会社統合

現在



2018年1月1日～



* 持株会社の社名変更は12月5日開催の臨時株主総会での承認決議を条件とする。

23

まとめ

CCBJI発足の核心

実績あるリーダーシップチームによる成長へのコミット・
地域密着と顧客起点・株主価値の向上

- ↑ 2017年の目標を達成するため、機能の**責任と目的を明確にした組織**
- ↑ より**迅速な対応**を可能とすべく、ナショナルキーアカウント向け機能の強化
- ↑ **地域密着**、成長を重視した営業・サプライチェーン組織体制
- ↑ グループ内法人の簡素化・統合は計画通り
- ↑ **Coke One+ERP**の導入開始
- ↑ 2020年までに**約250億円のシナジー**を創出するための戦略を実行中



2018年に向けて

2017年に築いた強固な基盤をベースに持続的成長とシナジー創出

2017

- ✓ 迅速な統合
- ✓ 収益性改善
- ✓ 成長基盤の確立



2018

- ！ 成長実現
- ！ シナジー創出
- ！ リーダーシップ





質疑応答

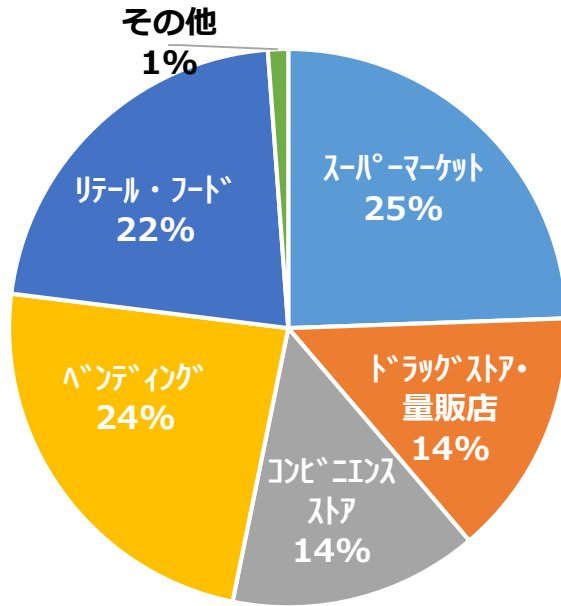


参考資料

2017年第3四半期(7~9月) 販売状況(プロフォーマ)

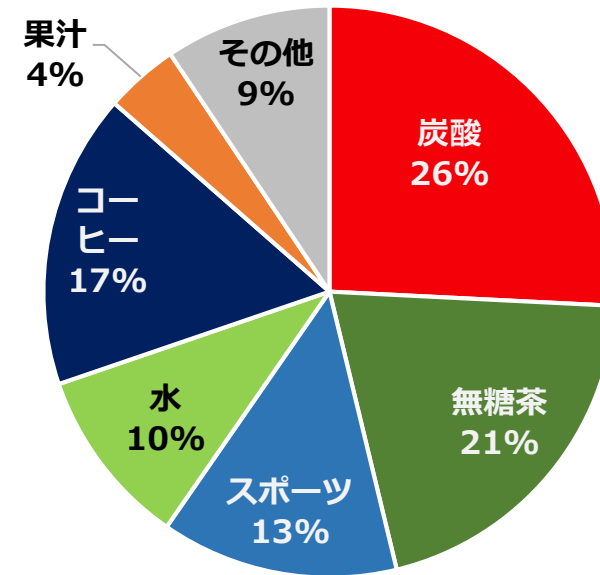
プロフォーマ販売数量：前年同期比1%減（7月 +3%、8月 -4%、9月 -1%）

チャンネル別



	前年同期比	販売数量	単価
スーパーマーケット		+1%	+13円
ドラッグストア・量販店		+3%	+24円
コンビニエンスストア		+1%	+14円
バンディング		-6%	+38円
リテール・フード		+1%	+8円

カテゴリー別



	前年同期比	販売数量
炭酸		+3%
無糖茶		+5%
スポーツ		-6%
水		-6%
コーヒー		-5%
果汁		+2%

(注) 統合に伴い販売数量・売上集計方法の標準化を進めており、過去の説明会資料で提供したデータと若干の相違が発生することがあります。

2017年第3四半期（7～9月）連結業績（財務報告ベース）

Q2からCCEJを連結 前年実績はCCW連結

	2017年 Q3実績	2016年 Q3実績	増減率
売上高	287,251	134,403	+113.7%
売上原価	138,178	64,391	+114.6%
売上総利益	149,073	70,012	+112.9%
販管費	127,564	59,869	+113.1%
営業利益	21,508	10,142	+112.1%
税金等調整前当期純利益	21,372	9,356	+128.4%
当期純利益	14,104	5,993	+135.3%

単位：百万円

当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益



「総合飲料企業」として



“Beverages for Life”

人々の一生と日々の生活に寄り添う、
50超のブランド・600超のSKUからなる製品を提供



CCBJIの概要

- 🍷 売上高**世界第3位***の
コカ・コーラボトラー
- 🍷 **50超のブランドと600超の
SKUからなる製品**を提供する
「総合飲料企業」
- 🍷 国内コカ・コーラシステムの
約9割の販売数量を担う

*2016年12月時点

従業員数

約**25,000**人
※臨時社員含む

販売エリア (カバーエリア)

1都 **2**府 **35**県

年間売上高

約**1兆**円
※2016年度両社売上高単純合算

営業拠点数 (ディストリビューションC含む)

351箇所
※2017年1月時点

製造拠点

17工場

自販機台数

74万台
※2016年末時点

お客さまの数 (カバーエリアの人口・世帯数)

5,000万世帯
1億12百万人

年間販売数量

5億ケース以上
※2016年度両社実績単純合算

取り扱い店舗数 (レギュラー取引店舗)

32万軒
※2016年末時点

車両台数

16,300台
※2016年7月末時点

31

グローバルなコカ・コーラシステムの一員として 長年にわたり成果を挙げてきたパートナーシップ

The Coca-Cola Company

日本コカ・コーラ株式会社

- ブランド
- イノベーション
- グローバル視点
- お客さま志向
- 卓越した洞察力

Coca-Cola

BOTTLERS JAPAN INC.

- 顧客志向
- 地域密着
- 業界最高の市場実行力
- 最終製品生産
- 物流・配送
- コスト最適化



用語集

DME	Direct Marketing Expensesの略。販促費（広告宣伝費、リベート、販売手数料等）。
FC（将来消費）	Future Consumptionの略。家庭等での将来の飲用を目的として購入される商品（例、1リットル以上のペットボトルや小型パッケージを複数本セットにしたマルチパック等）やFC需要の多いチャンネル（例、スーパーマーケット、ドラッグストア、ディスカウンター等）を指す。
HORECA	ホテル(Hotel)、レストラン(Restaurant)、カフェテリア(Cafeteria)の略。料飲店チャンネル。
IC（即時消費）	Immediate Consumptionの略。購入後、即飲用されることを目的として、適温（コールド、ホット）で提供する商品（例、缶や小型ペットボトル等、1リットル未満の小型パッケージやシロップ等）や、IC需要の多いチャンネル（例、ベンディング、コンビニエンスストア等）を指す。
OBPPC	Occasion（機会）、Brand（製品ブランド）、Package（パッケージ種類）、Price（価格）、Channel（販売チャンネル）の頭文字をとったもので、消費の各機会に適した商品を提供するセグメンテーション戦略。
プロフォーマ (Pro forma)	実質業績。2017年1月から経営統合されていたものと仮定した業績。また、2016年の実績も同様の基準で見積もって比較したもの。
PTC	Price, Terms and Conditionsの略。適切な価格（取引納価）取引条件。お得意さまと適切な価格（納価）取引条件を設定していくための社内のガイドライン。RGMとともに使われる。
RGM	Revenue Growth Managementの略。収益を伴った売上成長を実現していくための戦略および様々な施策の総称
RTM	Route-To-Marketの略。営業部門が売上成長を実現するためのフレームワーク、プロセス、実行手段などを定義したもの。

販売チャンネル定義



ベンディング	自動販売機を通じた消費者への直接販売
スーパーマーケット	スーパーマーケットチェーン等への卸売り
ドラッグストア・量販店	ドラッグストアチェーンやディスカウントチェーン等への卸売り
コンビニエンスストア	コンビニエンスストアチェーンへの卸売り
リテール&フード	一般食料品店、酒販店、飲食店、オンラインショップ等への卸売り
その他	上記チャンネル以外への卸売り

THANK YOU



Coca-Cola BOTTLEERS JAPAN INC.

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社

IR統括部

ir@ccbji.co.jp 03-5575-3797

<https://www.ccbji.co.jp/ir/>

facebook: <https://www.facebook.com/ccbji/>