



コカ・コーラ ボトラーズジャパン
ホールディングス株式会社
2017年期末決算説明会

2018年2月14日

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社

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 HOLDINGS INC.

(2018年2月13日公表)

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ホールディングス株式会社（以下CCBJH）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。CCBJH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、CCBJH発行の証券への投資勧誘を目的するものではありません。

また、CCBJH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、CCBJH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。



コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社

2017年 決算説明会 (2018年2月14日)



2017年 サマリー・営業活動の状況

2017年 業績・統合進捗

2018年 事業戦略・業績予想

質疑応答





2017年 サマリー・営業活動の状況

2017年 統合初年度の成果

収益改善の姿勢を保ちつつ迅速に経営統合

- ▶ プロフォーマ営業利益前期比4%増、ほぼ計画通り
当期純利益62%増
- ▶ 経営統合シナジー40億円、計画通り創出
- ▶ プロフォーマフリーキャッシュフロー前期比175億円増
ROEは2.6%から4.2%に改善
- ▶ 組織の最適化。グループ法人数は統合初日の25社から
16社に減少
- ▶ ベンディング、コーヒーカテゴリーを最優先課題に



2017年 統合の進捗

スピード感を持って変革推進、成長に向けた基盤確立

┆ 営業体制：

- ┆ 地域の特性に応じたきめ細かな営業活動の実行に向け、6地域営業本部体制確立
- ┆ 広域顧客への営業体制一元化
- ┆ 「新生」プロジェクトの拡大展開。物流・配送ネットワーク最適化
- ┆ ERPシステム「CokeOne+」、旧CCEJエリアで展開拡大、旧CCWエリアへの導入開始
- ┆ 簡素化・最適化を目指した組織再編を当初計画から前倒しで実施
- ┆ 2018年期末決算からIFRS(国際財務報告基準)適用



2017年 営業活動

課題を認識し、成長に向けた取り組みを実行

収益改善に注力

- 全チャンネルにわたり販促活動・店頭実行活動の強化・改善
- 販売数量シェアと金額シェアのバランスを維持。
- 収益重視の姿勢を維持。ケース当たり収益は殆どのチャンネルで改善
- コーヒー、水、スポーツカテゴリーの成長に課題



ベンディング ビジネスの再構想

- ベンディングビジネスの抜本的な改革を進めるベンディング戦略プロジェクトは計画通り進捗。成長とオペレーション効率化に向けた施策のテスト実施
- Coke ONの進化
 - Coke ON対応機の売上好調
 - ドリンクチケット交換やキャンペーンで650万本製品提供
 - Coke ON対応機21万台、アプリダウンロード数700万以上



イノベーション パイプラインの拡充

- 7つのトクホ、機能性表示食品を導入
- ミックス改善に向けIC（即時消費）パッケージに注力
- 11種のコカ・コーラスリムボトル展開
- CCBJI主導による、季節・地域限定製品、チャンネル限定製品等の導入



2017年 市場シェア・店頭小売価格の状況

金額シェアの改善傾向継続、Q4の金額シェアは前年並に回復

市場シェア

(単位：ポイント)

市場シェア (対前年同期比)	Q2	Q3	Q4	2017 累計
金額シェア	-0.8	-0.3	+0.0	-0.5
販売数量シェア	-0.9	-0.6	-0.3	-0.7

< Q4 (10~12月) 市場シェアの状況 >

- ↑ 収益重視の姿勢を維持。変革を進めながら金額シェアの改善に注力
- ↑ トクホ、機能性表示食品が金額シェアの改善に寄与

店頭小売価格

(単位：円/本)

店頭小売価格 (2017年1~12月)	対業界平均	対前年
小型PET	+1.7	+1.3
大型PET(2L PET)	+16.9	-1.0

< 店頭小売価格の動向 >

- ↑ 小型PETは改善傾向が見られるも、大型PETは市場全体の下落傾向の影響を受ける

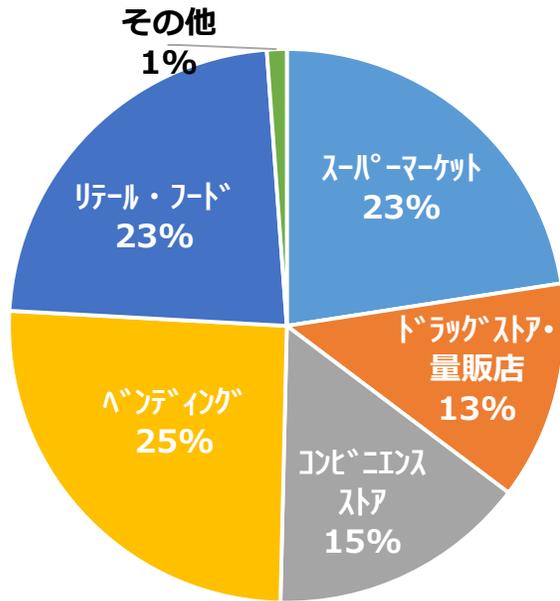


(出典：イメージ)

2017年 チャネル別販売状況(プロフォーマ)

収益重視の取り組みによりケース当たり収益の改善傾向継続

販売数量：前期比1%減



前期比	販売数量	単価(納価)
スーパーマーケット	前年並	+17円
ドラッグストア・量販店	+2%	+29円
コンビニエンスストア	前年並	+18円
バンディング	-6%	+27円
リテール・フード	+1%	-5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り炭酸、無糖茶が増加
- ・ 小型PET成長、トクホ、機能性表示食品がミックス良化に寄与しケース当たり収益改善

<コンビニエンスストア>

- ・ 競争激化により苦戦。トクホ、機能性表示食品により炭酸、無糖茶が成長
- ・ 納価改善、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>

- ・ 下期の天候不順が特にアウトロケーションの売上に影響
- ・ チャネル専用製品や高付加価値製品による納価とミックス改善継続

<リテール・フードサービス>

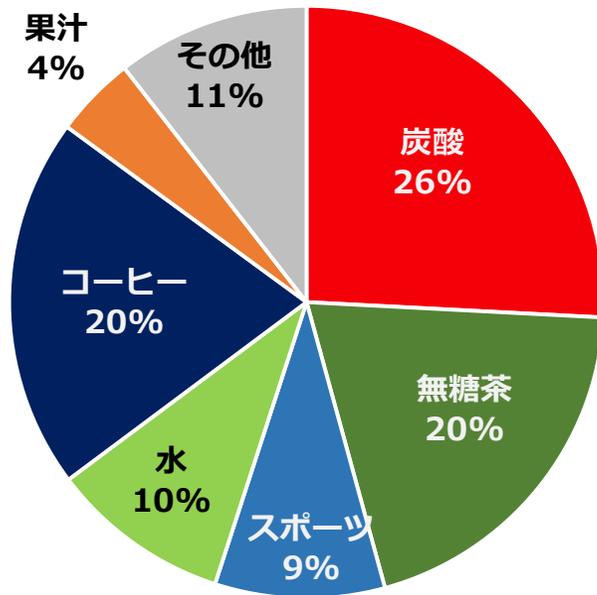
- ・ フードサービスの販売数量増、構成比増加が単価に影響

(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 カテゴリー別販売状況(プロフォーマ)

トクホ、機能性表示食品等、高付加価値製品が好調。コーヒーと水に課題

販売数量：前期比1%減



前期比	販売数量
炭酸	+5%
無糖茶	+2%
スポーツ	-6%
水	-9%
コーヒー	-5%
果汁	+1%

<炭酸>

- ・「コカ・コーラ プラス」や地域限定ボトル、リボンボトル等により、「コカ・コーラ」が増加

<無糖茶>

- ・「爽健美茶 健康素材の麦茶」「からだ巡茶アドバンス」等、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>

- ・最需要期の夏場の天候不順影響、カテゴリー全体の低迷影響

<水>

- ・「い・ろ・は・す」は前年の新製品の反動と競争激化で苦戦。大型PETは販促抑制により数量減

<コーヒー>

- ・コーヒーの販売数量構成比が高いベンディングの数量減が影響

(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 業績・統合進捗

2017年 プロフォーマ業績

- ↑ 売上高2%減：高単価のベンディングの数量減の影響を受けたものの、主要チャネルの単価改善で一部相殺
- ↑ 営業利益4%増：経費管理やシナジー創出によるコスト削減効果
- ↑ フリーキャッシュフロー175億円増、ROEは4.2%に改善

(単位：億円)

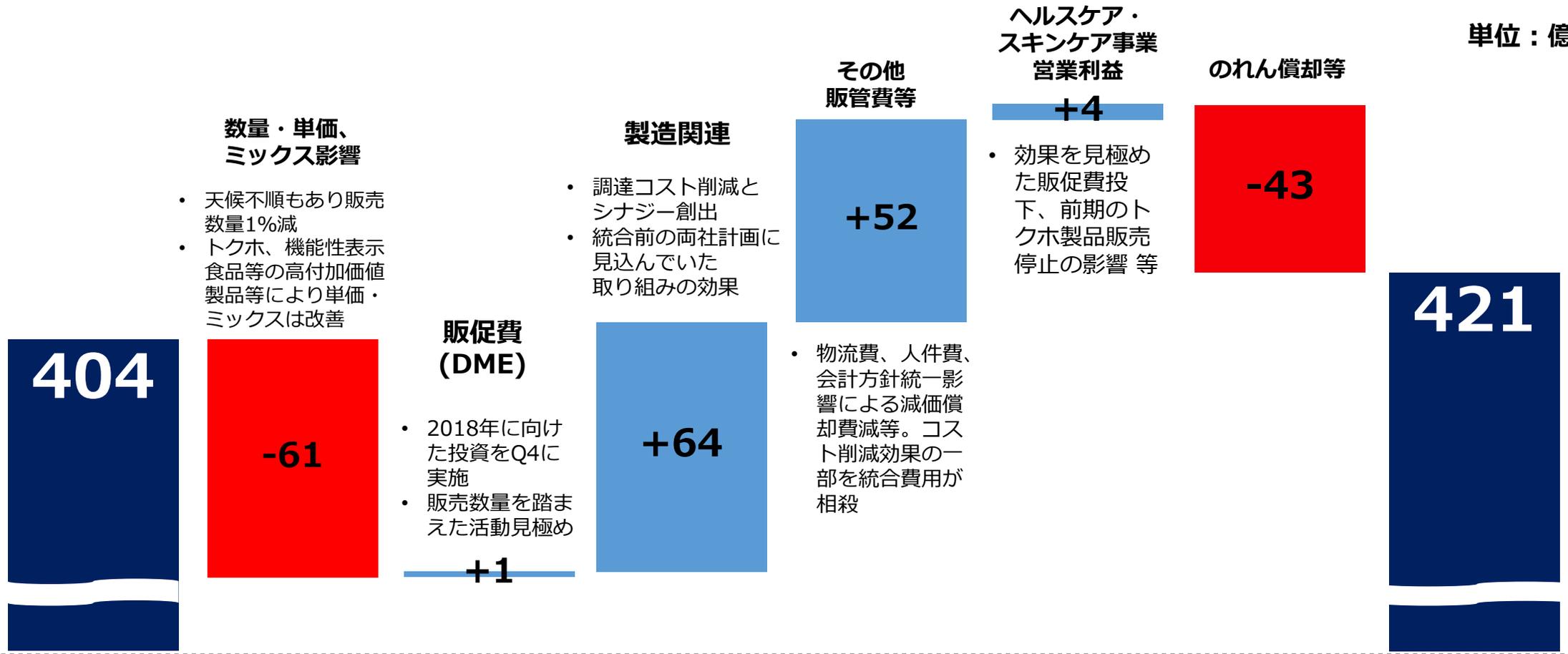
	2017年 プロフォーマ	2016年 プロフォーマ	前期比増減
売上高	9,916	10,127	-2%
清涼飲料事業 売上高	9,618	9,806	-2%
営業利益	421	404	+4%
清涼飲料事業 営業利益	389	376	+4%
当期純利益	258	160	+62%
EBITDA (金利、税金、償却前利益)	897	845	+6%
フリーキャッシュフロー	+342	+167	+175
ROE	4.2%	2.6%	+160bps
営業利益率	4.2%	4.0%	+20bps

当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益
 当期純利益の増加は2016年の特別損失等の影響による

2017年 プロフォーマ営業利益 増減要因

順調なシナジー創出、営業利益前期比17億円増、ほぼ計画通り

単位：億円



数量・単価、ミックス影響

- 天候不順もあり販売数量1%減
- トクホ、機能性表示食品等の高付加価値製品等により単価・ミックスは改善

製造関連

- 調達コスト削減とシナジー創出
- 統合前の両社計画に見込んでいた取り組みの効果

販促費 (DME)

- 2018年に向けた投資をQ4に実施
- 販売数量を踏まえた活動見極め

その他 販管費等

- 物流費、人件費、会計方針統一影響による減価償却費減等。コスト削減効果の一部を統合費用が相殺

ヘルスケア・スキンケア事業 営業利益

- 効果を見極めた販促費投下、前期のトクホ製品販売停止の影響 等

のれん償却等

・ 統合シナジー(ネット)等 : 40億円
 ・ 清涼飲料事業 営業利益 : 前期比13億円増



2017年 連結業績 (財務報告ベース)

2017年Q2からCCEJを連結 2016年実績はCCW業績

	2017年	2016年	増減
売上高	872,623	460,455	+89.5%
売上原価	422,373	221,844	+90.4%
売上総利益	450,249	238,611	+88.7%
販管費	409,669	217,467	+88.4%
営業利益	40,579	21,143	+91.9%
税金等調整前当期純利益	39,240	12,707	+208.8%
当期純利益	25,244	5,245	+381.3%
1株あたり当期純利益 (EPS)	144.26円	48.05円	+96.21円

清涼飲料事業	2017年	2016年	増減率	ヘルスケア・スキンケア事業	2017年	2016年	増減率
売上高	842,885	428,394	+96.8%	売上高	29,737	32,061	-7.2%
営業利益	37,422	18,369	+103.7%	営業利益	3,156	2,774	+13.8%

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ホールディングス株式会社



2018年 事業戦略

2018年 軸足を基盤固めから成長実現へ

地域密着の営業活動とスケールメリットの発揮

- ↑ 地域の特徴を踏まえ、セグメントしたチャネル・カテゴリー戦略の実行
- ↑ CCBJHのスケールメリットを活用した、地域密着・顧客起点の営業活動と市場実行

イノベーション加速

- ↑ “Beverages for Life”を実現する製品群
- ↑ インサイトによる顧客とのエンゲージメント強化
- ↑ バリューチェーン全体にわたるデジタル化、データ活用

シナジー創出

- ↑ 2020年に向け着実なシナジー創出
- ↑ シナジー創出につながる重要施策を優先
- ↑ 持続的成長に向けた再投資の源泉



地域密着の営業活動、スケールメリット発揮による成長実現

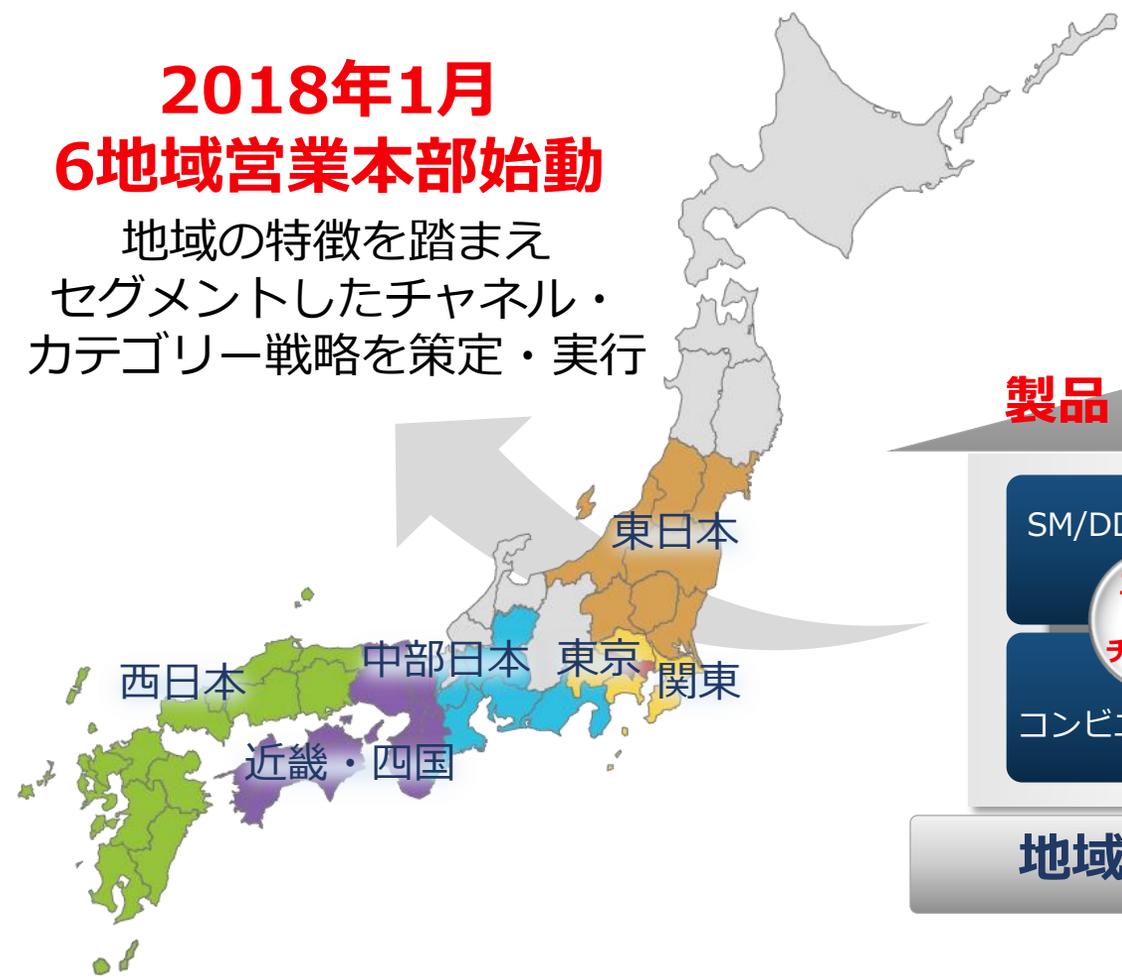
各地域営業本部は、地域密着・顧客起点の営業活動をCCBJHのスケールメリットを活用して実行

2017年4月
CCBJH発足



2018年1月
6地域営業本部始動

地域の特徴を踏まえ
セグメントしたチャネル・
カテゴリー戦略を策定・実行



製品・マーケティング戦略



イノベーションの実現：“Beverages for Life”

収益拡大につながるイノベティブな製品を展開

炭酸



コーヒー

今後もさらなる製品を発売予定



ジョージア ヨーロピアン
デカフェブラック



ジョージア
ブラジルブレンド
バンディング専用製品

ジョージア
エメラルド
マウンテン
季節限定デザイン缶



Georgia Café
シースルー型
挽きたて
コーヒー自販機

ハイドレーション(水分補給)

いろ・は・す

アクエリアス

平昌2018冬季オリンピック公式マスコットの限定
デザインボトル(15種)をプレゼントするキャンペーン



Q1の大型新製品



イノベーションの実現：顧客エンゲージメントを強化

コカ・コーラならではのパートナーシップとアセットを活用

グローバルパートナーシップ



ベンディングビジネス

↑ Coke ONの大きな進化

- ↑ お客さまとのインタラクションを強化する様々な施策をテスト展開
- ↑ 健康志向トレンドの取り込み



↑ オペレーション効率の改善

- ↑ AIによる訪問ルート計画アルゴリズム
- ↑ 製品補充プロセスの徹底的な最適化



40種類以上の商品を提供できる新しい自動販売機を導入中。お客さまにより多くの選択肢を提供するとともに、オペレーション効率を改善



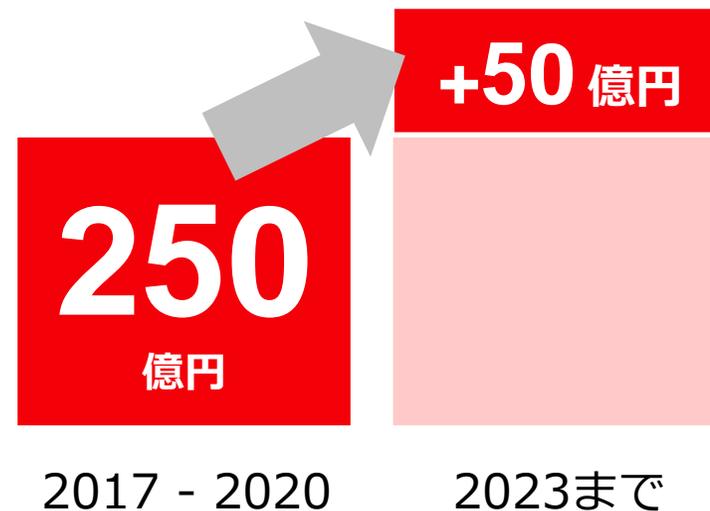
2018年 統合シナジー計画：80億円

シナジー創出の原動力は引き続きサプライチェーン

シナジー創出源

- 生産性向上・物流ネットワーク最適化
- Coke One+ ERPシステム
 - サプライチェーン自動化
 - 既存ITシステム削減・標準化
- ビジネスサービス(BSO)本部による間接業務集約
- 改善活動の徹底

Growth roadmap for 2020 & beyond
シナジー目標





2018年 業績予想

2018年 業績予想

	2018年 予想	2017年 実績 プロフォーマ	前期比増減	
			プロフォーマ	財務報告
販売数量成長率	+2%	-1%	-	-
売上高	10,073	9,916	+2%	+15.4%
営業利益	497	421	+18%	+22.5%
経常利益	479	413	+16%	+20.2%
当期純利益	288	258	+11%	+14.1%
EBITDA(金利、税金、償却前利益)	1,004	897	+12%	-
1株あたり当期純利益	141.0円	-	-	-3.26円

清涼飲料事業	2018年 予想	2017年 実績 プロフォーマ	前期比増減 プロフォーマ
売上高	9,757	9,618	+1%
営業利益	460	389	+18%

ヘルスケア・ スキンケア事業	2018年 予想	2017年 実績	前期比 増減
売上高	316	297	+6.3%
営業利益	37	32	+15.8%

単位:億円 (1株あたり当期純利益を除く)

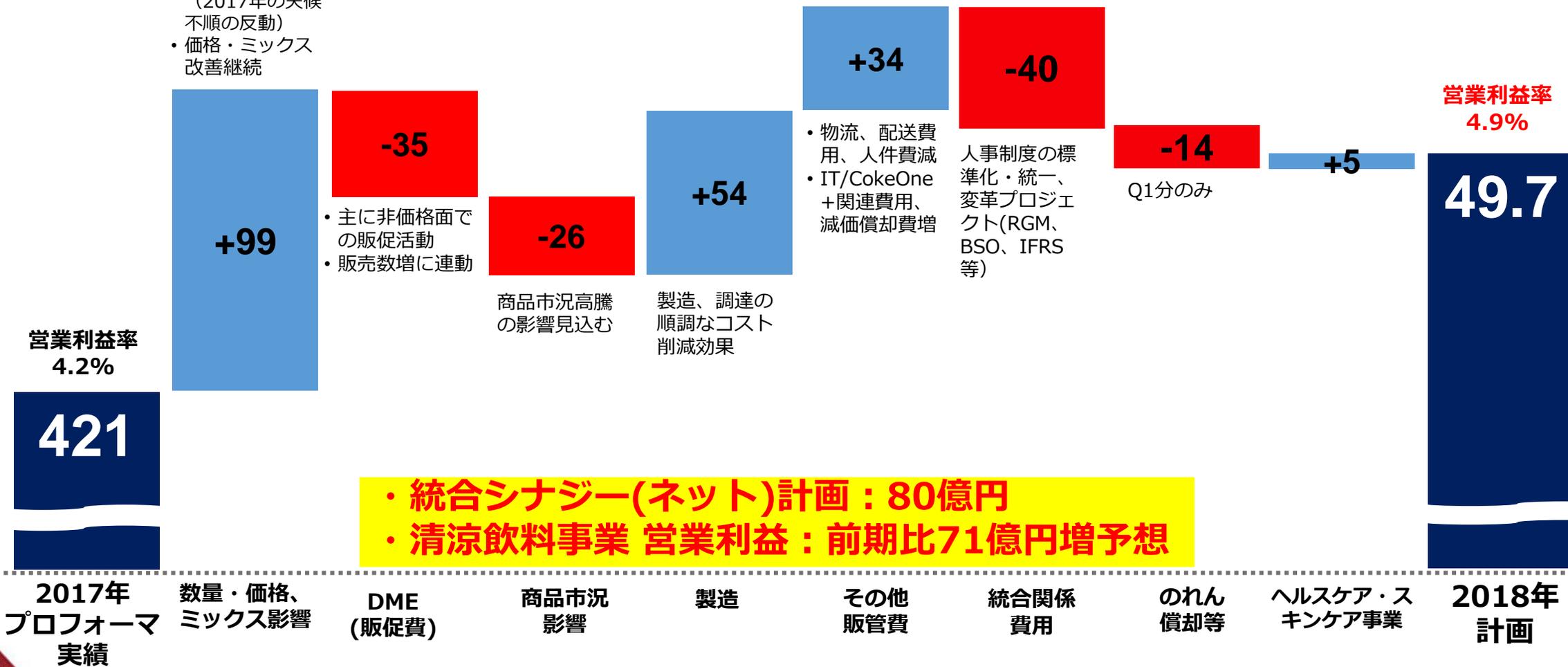
当期純利益:親会社株主に帰属する当期純利益

2018年 プロフォーマ営業利益計画 増減要因

営業利益前期比76億円増 (プロフォーマ)

単位：億円

- 販売数量2%増
(2017年の天候不順の反動)
- 価格・ミックス改善継続



2018年期末決算からIFRS適用

変更の主な目的

- 財務情報の国際的な比較可能性の向上
- 株主・投資家のみなさまに有用な情報を提供
- 同業他社や海外ボトラーとの容易な比較可能性

日本基準と比べた主な相違

- ! のれん等償却費用発生無
- ! 減価償却費の会計処理
- ! 退職給付会計の会計処理
- ! 販促費の一部を
販管費から売上高控除に



財務戦略

配当方針・2018年配当予想

2017年6月のCCBJI会社説明会で発表した財務戦略概要

- 安定配当を最優先
- 株主還元を最大化すべく、資本構成や配当性向を定期的に見直し
- 成長機会に向けた財務戦略の柔軟性を維持

配当方針：

- 積極的な利益還元を行うことを利益配分に関する基本方針としながら、安定的な配当を最優先
- IFRS適用の2019年以降、配当性向30%以上を目安
 - 2017年 1株あたり年間配当 44円（予定）
 - 2018年 1株あたり年間配当 50円（予定）

2018年 配当予想

年間	中間	期末
50 円/株 (+6円)	25 円/株 (+3円)	25 円/株 (+3円)

ROE目標



設備投資・減価償却費：持続的成長に向けた投資

2018年は190億円の戦略投資を計画

設備投資・減価償却費（プロフォーマ）

（単位：億円）

	2018年 計画	2017年 実績
設備投資	659	499
減価償却費	435	417

投資実行時期のずれ等により2017年の設備投資はQ3業績発表時の見込みから約70億円減少

中期計画期間内での戦略投資時期は随時見直し

主な戦略投資

- 🍷 製造効率改善、新製品対応設備等
- 🍷 「新生」ネットワーク展開拡大
- 🍷 Coke One+ ERPシステム
- 🍷 販売機器（自動販売機、クーラー等）

*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

ERP：Enterprise Resource Planning、統合基幹業務システム

2018年：2020年に向けた持続的成長の実現 コカ・コーラならではのパートナーシップとアセット活用



TOKYO 2020



財務戦略

成長重視

統合
シナジー



新たな
オペレーション
モデル

社員・
地域社会



PyeongChang 2018



FIFA WORLD CUP
RUSSIA 2018

2020

2020年の準備完了

- 人事制度・情報システム統合
- 2020年東京オリンピックのホストボトラー

2018

成果を生み出す

- 組織の統合完了
- 最適な組織体制の構築
- さらなる成長に向けた投資

2017年
4月

CCBJI発足

- 機能別運営
- バランスのとれたリーダーシップチーム
- 世界標準のガバナンスモデル

Growth Roadmap for 2020 & Beyond



2018年 主要指標・目指す姿

売上高成長

トップラインの安定化、
収益を伴う売上高成長(RGM)、
収益力の高い商品展開

売上高 **+2%**
販売数量 **+2%**

金額シェア

パッケージ、イノベーション、
収益重視による価格
ミックスの改善

販売数量シェア以上の
金額シェア拡大

統合シナジー (ネット)

2020年までに累計250億円
創出に向け、着実な統合シ
ナジー創出

80億円

営業利益 営業利益率

成長志向、シナジー獲得、
成長に向けた再投資

営業利益 **497**億円
営業利益率 **4.9%**

配当成長

営業キャッシュフロー成長
による株主還元増加

年間配当金1株あたり **50**円
前期比6円増



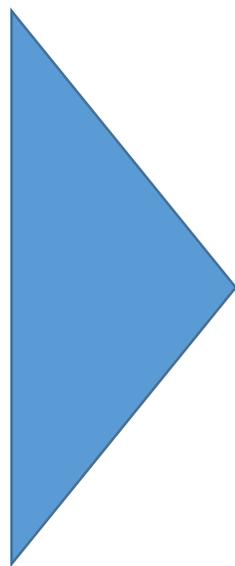
本日のまとめ

CCBJH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

- 🍷 スピード感を持った統合
- 🍷 計画通りシナジー創出
- 🍷 成長に向けた基盤確立



2018

- 🍷 成長実現
- 🍷 シナジー創出
- 🍷 リーダーシップ発揮
- 🍷 財務戦略の実行





質疑応答

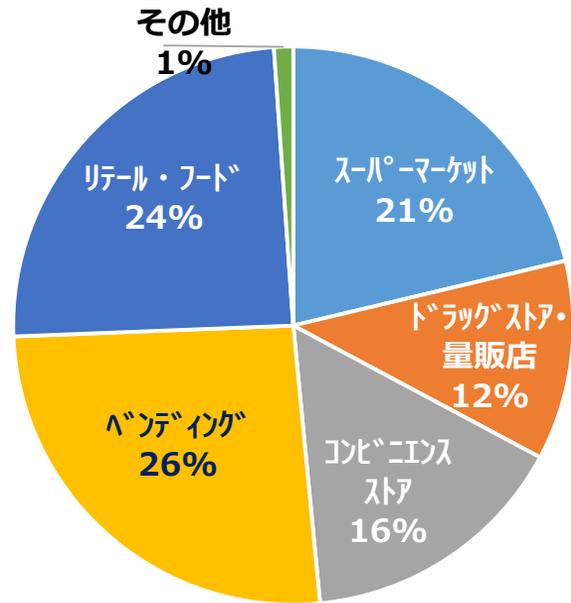


参考資料

2017年 第4四半期(10~12月) 販売状況(プロフォーマ)

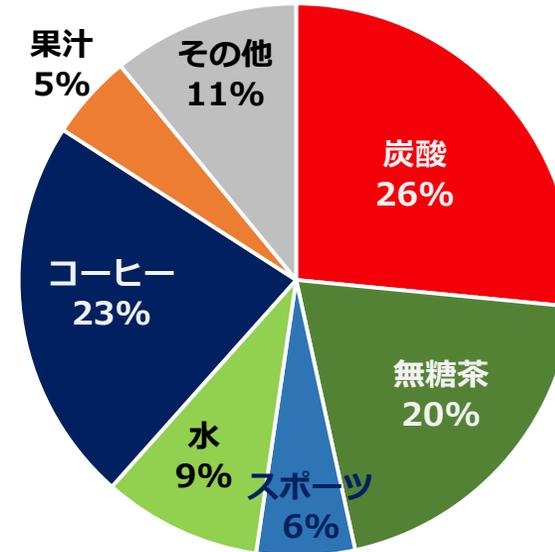
販売数量：前年同期比3%減

チャネル別



	前年同期比	販売数量	単価
スーパーマーケット		前年並	+5円
ドラッグストア・量販店		+1%	+18円
コンビニエンスストア		前年並	+34円
バンディング		-8%	+13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		+4%
無糖茶		前年並
スポーツ		-12%
水		-8%
コーヒー		-5%
果汁		前年並

(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。



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。利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

BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社
IR統括部

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

<https://www.ccbj-holdings.com/ir/>

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