

# 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年第3四半期決算説明会

2018年11月12日



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

(2018年11月9日CCBJH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ホールディングス株式会社（以下CCBJHまたは当社）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。



第3四半期 業績

通期見通し

中長期の方向性

質疑応答





# 第3四半期 業績

## 第3四半期 ハイライト

- ・ 飲料事業の販売数量は前年同期比2%減。被災による製造能力の喪失や供給体制変更、アセプティック（無菌充填）製品の需要急増により発生した供給制約等が影響。販売数量シェアは低下するも、金額シェアは前年並で着地
- ・ 連結営業利益は、売上高3%減少、被災の影響を含め輸送費等のコスト増、チャネル・パッケージミックス悪化等に加え、経営統合によるのれん償却費等の影響により、プロフォーマ比較で20%減。災害による損失79億円を特別損失に計上
- ・ 株主価値向上に向けた財務戦略：4月に実施した総額559億円の自己株式の公開買付けに加え、250億円の自己株式取得計画を発表
- ・ 本郷工場を移転し再稼働する計画を含め、2020年春頃までに製造設備7ラインを新設。製造能力を段階的に拡張
- ・ 被災からの復旧に最優先で取り組みつつ、製品供給能力の強化とシナジー創出を目指した投資を継続し、2020年以降の成長に向けた基盤を構築



# 2018年当初計画を修正。戦略の方向性は維持

## 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)、収益力の高い製品展開

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(納価)の改善

シナジー  
(ネット)

2020年までに累計250億円創出に向け、着実なシナジー創出

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

株主価値向上

営業キャッシュフロー成長による株主還元増加

## 現状評価



## 2018年 修正計画

売上高 **-3%**  
販売数量 **-2%**

販売数量シェア以上の  
金額シェア拡大

年間 **80**億円

営業利益 **270**億円  
営業利益率 **2.8%**

年間配当 **50**円/株 前期比6円増  
自己株式取得



# 本郷工場の現状：復旧計画を発表

## 新工場建設を発表、2020年春稼働目標

- **三原工場(仮称)を三原市内のシャープ三原事業所跡地を取得して建設**
- **計画概要**
  - 所在地：広島県三原市沼田西町惣定  
(本郷工場の南約4km)
  - 設備：当初製造設備2ラインで稼働
  - 現在の本郷工場は物流拠点として当面利用継続



被災前の本郷工場



シャープ三原事業所跡地

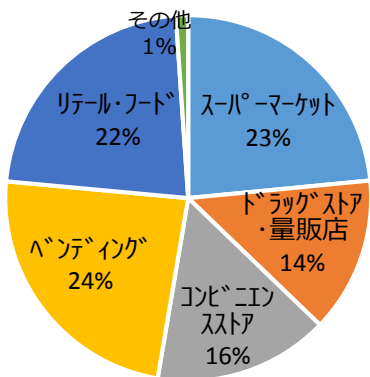
## 現状 (2018年11月時点)

製造拠点	新工場建設プロジェクトが発足。本郷工場は被災した設備の撤去、清掃を継続
物流拠点	本郷工場隣接の物流拠点と外部倉庫により、中国エリアへの物流機能業務を遂行中
製品供給	他工場でのシフトアップに加え、来年春に2ライン(京都、熊本工場)の稼働を予定するなど供給確保を図るも、2019年も厳しい製品供給状況が継続する見通し
輸送環境	供給体制変更に伴い、製品輸送距離が増加することから、2019年も輸送費の増加が見込まれる
販促活動	お客様さまにチラシ販促の中止を依頼していたが、11月からの再開を依頼

# 営業活動の状況：チャンネル・カテゴリー別販売数量

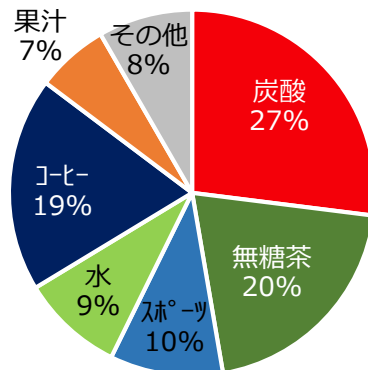
- 前年同期比2%減。被災による製造能力の喪失や供給体制変更、アセプティック製品の需要急増による供給制約が影響
- ケース当たり納価は、スーパー、ドラッグ・量販店等で改善。供給が逼迫する中、チラシ販促の中止をお得意さまに依頼したこと等で大型PETの販売数量が減少したことが要因
- チャンネル**：スーパー、ドラッグ・量販店は、供給制約による第3四半期(7-9月)の販売機会ロスが響き、成長が鈍化。CVSは、水を除く主要カテゴリーで成長、PETコーヒーが急成長。ベンディングは、消費の他チャンネルへのシフトや供給制約に伴うお得意さま優先の営業活動等が影響し、販売数量は減少
- カテゴリー**：炭酸は「ザ・タンサン」等の新製品が貢献し増加。水は、小型PET「い・ろ・は・す」のミネラルウォーターは成長したものの、フレーバーウォーターや大型PET「森の水だより」が減少。コーヒーは「ジョージア ジャパンクラフトマン」が缶・ボトル缶のマイナスの一部をカバーしたが、供給制約により全チャンネルでの展開に至らず、販売数量のマイナスは継続

チャンネル別



前年同期比	販売数量	ケースあたり納価
スーパーマーケット	-1%	+14円
ドラッグストア・量販店	+2%	+19円
コンビニエンスストア (CVS)	+1%	-5円
ベンディング	-8%	-4円
リテール・フード	-2%	-8円

カテゴリー別



前年同期比	販売数量
炭酸	+3%
無糖茶	前年並
スポーツ	-4%
水	-11%
コーヒー	-5%
果汁	-3%

(注) 経営統合に伴うプロフォーマ数値の見直し・標準化のため、過去の説明会資料で提供したプロフォーマ数値と相違が発生することがあります。

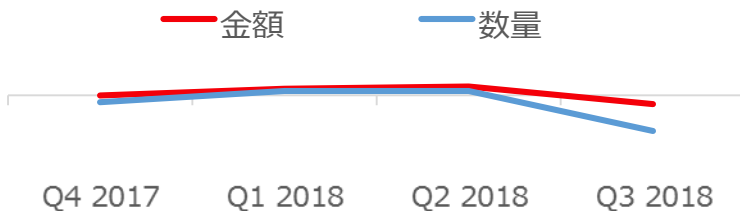
販売数量にはアルコール飲料は含まない



# 第3四半期 手売り市場シェア・店頭小売価格の状況

## 手売り市場シェア

市場シェア (対前年同期比、ポイント)	金額	数量
第3四半期(7-9月)	-0.4	-1.6
第3四半期	+0.0	-0.5



- 第3四半期(7-9月)は、豪雨被害や供給制約による販売数量減少により金額・数量シェアとも低下するも、金額シェアへの影響は最小限に留まる。炭酸、コーヒーでは、金額・数量シェアとも拡大

## 店頭小売価格

店頭小売価格 (第3四半期、円/本)	業界平均比	前年比
小型PET	+2.1	-0.9
大型PET(2L PET)	+19.5	+1.5

- 小型、大型PETとも引き続き業界平均比プラス
- 大型PETはチラシ販促の中止を依頼したことやSKU数を調整したこと等により、前年比で改善が見られた

出典: Intage SRI

# 徹底した市場実行に注力

## ベンディングの変革継続

### Coke ON Pay - キャッシュレス決済提供開始

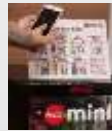
- Coke ONの機能を強化・拡張
- キャッシュレス決済を10月から提供
- 主要クレジットカード対応。対応自販機は2018年末までに全国で2万台  
2019年末までに30万台に拡大予定



## Coke mini

### ホワイトスペースの開拓

小型クーラーとQRコード決済アプリ(LINE Pay、楽天ペイ)によるキャッシュレス決済で、自動販売機では難しかった小規模オフィスを中心とした市場を開拓



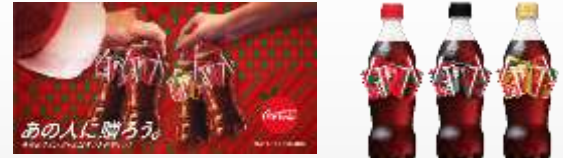
## 品揃え推奨システム展開拡大

試験導入により効果が確認できた品揃え推奨システムの展開拡大。東京のテストルートに加え、大阪・福岡の一部ルートにも展開

## マーケティング/キャンペーン

### ウィンターキャンペーン

昨年、ご好評いただいたリボンボトルを今年も展開



### その他キャンペーン

WEBやデジタルコンテンツを活用したプロモーションを積極的に展開



## 第3四半期 業績(前年同期プロフォーマ比較)

- 売上高は、製造能力喪失、供給制約の影響、ベンディングチャネルの軟調等により3%減少
- 営業利益は、売上高減少に加え、チャネル・パッケージミックス悪化、商品市況影響、輸送費の増加、経営統合に伴うのれん等償却費用の発生により減少

	2018年 第3四半期	2017年 第3四半期 プロフォーマ	増減
<b>売上高</b>	<b>741,254</b>	764,029	-3%
飲料事業 売上高	<b>720,100</b>	741,777	-3%
販売数量 (百万ケース)	<b>395</b>	403	-2%
<b>営業利益</b>	<b>32,016</b>	40,131	-20%
飲料事業 営業利益	<b>29,448</b>	37,866	-22%
<b>当期純利益</b>	<b>13,936</b>	24,389	-43%
<b>EBITDA (金利、税金、償却前利益)</b>	<b>68,812</b>	75,689	-9%

(注) 経営統合に伴うプロフォーマ数値の見直し・標準化のため、過去の説明会資料で提供したプロフォーマ数値と相違が発生することがあります。

単位：百万円

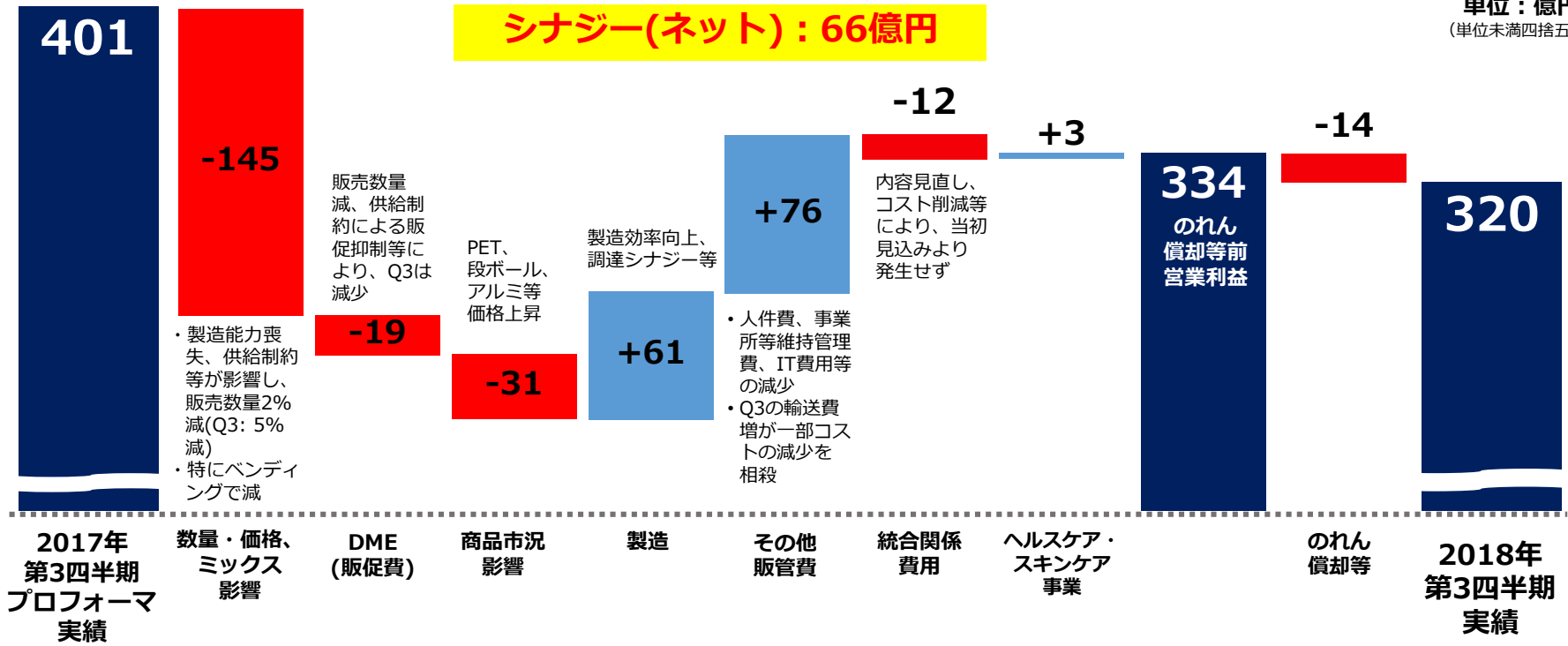
販売数量にはアルコール飲料は含まない

当期純利益：親会社株主に帰属する四半期純利益

# 第3四半期 営業利益の増減要因

単位：億円  
(単位未満四捨五入)

シナジー(ネット)：66億円





通期見通し

*Coca-Cola*  
BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

# 通期業績予想(前期プロフォーマ比較)

(2018年10月10日発表)	2018年予想	2017年実績 プロフォーマ	差異
<b>売上高</b>	<b>965,300</b>	991,563	-3%
飲料事業販売数量 前期比	-2%	-1%	-100BPS
<b>営業利益</b>	<b>27,000</b>	42,104	-36%
EBITDA	<b>76,600</b>	89,759	-15%
<b>当期純利益</b>	<b>9,000</b>	25,836	-65%

飲料事業	2018年予想	2017年実績 プロフォーマ	差異
売上高	<b>937,600</b>	961,825	-3%
営業利益	<b>23,300</b>	38,948	-40%

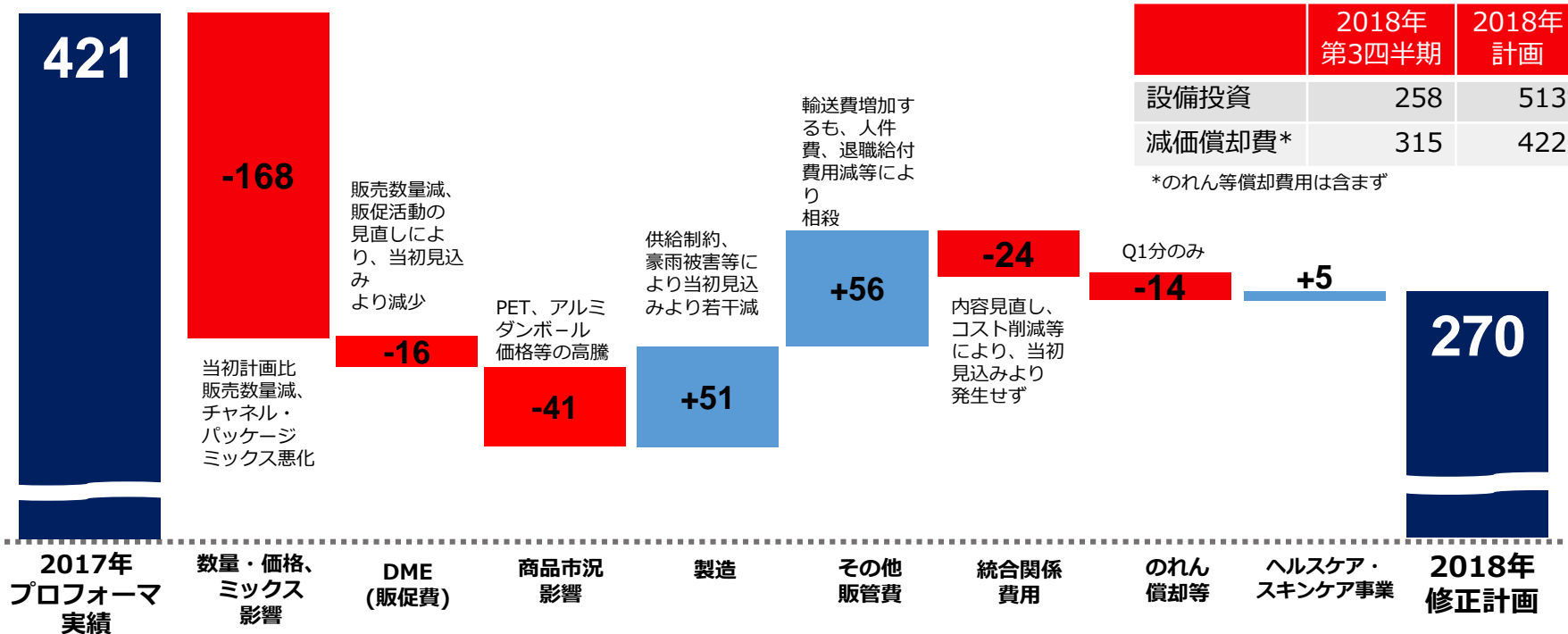
ヘルスケア・ スキンケア事業	2018年予想	2017年実績 プロフォーマ	差異
売上高	<b>27,700</b>	29,737	-7%
営業利益	<b>3,700</b>	3,156	+17%

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

# 2018年修正計画 営業利益の増減要因

単位：億円



**シナジー(ネット)計画：80億円**



# Coke one® ERPシステムを全社展開

## レガシーシステムを集約・統廃合

- ・ 単なる情報システムではなく、事業を効率的かつ効果的に管理運営するプラットフォーム
- ・ グローバルボトラーで標準的な機能を盛り込んだ「テンプレート」を日本向けに改良。旧CCEJで導入スタート

標準化された  
データ



- ・ 一つのレポジトリにデータを纏めて格納し、データの正確性と一貫性を担保しつつ、可視性を向上

標準化された  
プロセス  
ひとつのERP  
システム



- ・ ひとつのアプリケーションによりプロセスの標準化、共有、強化と統制を実現
- ・ 統合ビジネスサービスや全国をカバーするサプライチェーン組織の立ち上げに柔軟に対応

柔軟な  
組織対応



- ・ 全社のアプリケーションやインフラを整理
- ・ ビジネス部門と取引先等、社外ビジネスパートナー間の対話を標準化

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

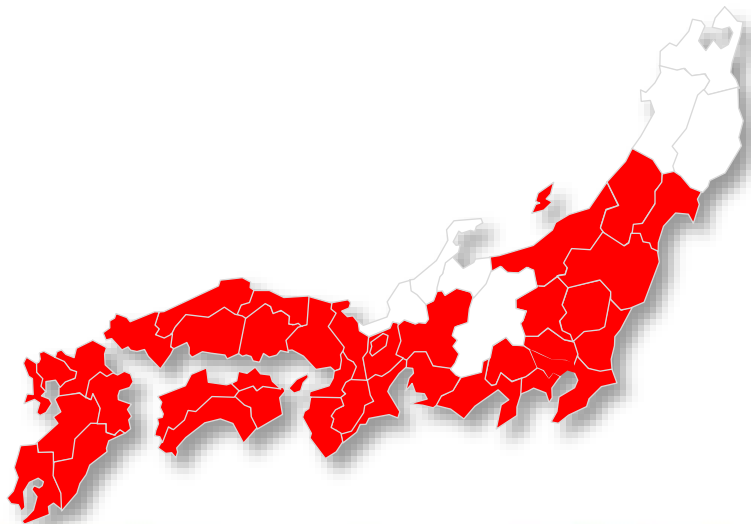


# Coke one® の展開は計画通り進行し、複数のエリアで切替完了

## バックオフィス

会計、購買、人事/給与、製造、  
倉庫管理、販売機材の各領域

- ✓ 2018年11月、全エリア展開完了



## フロントオフィス

営業、配送

- ✓ 2017年11月 - 旧東京エリア
- ✓ 2018年 4月 - 旧仙台エリア
- ✓ 2018年10月 - 旧利根・旧三国エリア
- 2019年 3月 - 旧セントラルエリア
- 2019年 下期 - 旧ウエストエリア



# 財務戦略アップデート

## ✓ ROE改善に注力し、株主還元を充実

### 自己株式取得

- 250億円/1,080万株を上限とした取得予定を発表(2018年11月)
- 559億円の自己株式を取得(2018年4月)

### 安定配当を行いつつ、積極的に利益還元

- 年間配当：1株当たり前年同期比6円増を予定
- 予想配当性向：107%

### 長期保有優遇制度を含む株主優待制度

- 「株主優待ポイント」制度で、ポイントをコカ・コーラ社製品、CCBJIグッズ、社会貢献活動への寄付などに交換可

2018年  
年間配当予想

50  
円/株

中間	期末
25 円/株	25 円/株

# 2018年期末決算から国際会計基準(IFRS)を適用

## 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



退職給付費用の会計処理



販促費、一般経費の一部を  
販管費から売上高控除に



営業外損益、特別損益を  
営業利益前に計上

## 「事業利益」の導入

❗ 事業の業績指標として、経常的に発生しない損益等を調整した「事業利益」を導入

❗ 事業利益の定義

売上 - (原価+販管費) + その他損益(経常)

その他損益のうち、経常的に発生する損益を含む

❗ 売上、営業利益、当期純利益とともに事業利益の予想も開示



# IFRS適用後の2018年通期予想

## 日本基準とIFRSの損益計算書概要

単位：億円

2018年予想(日本基準)		2018年予想(IFRS)		主な影響要因（影響見込額）
売上高	9,653	売上収益	<b>9,251</b>	販促費、一般経費の一部の売上控除による減少
売上原価	4,715	売上原価	4,741	減価償却費と退職給付費用の会計処理変更による増加(19億円)等
売上総利益	4,938	売上総利益	4,510	売上控除による売上減、売上原価増加により減少
販管費	4,668	販管費	4,260	減価償却費と退職給付費用の会計処理変更による増加(69億円)等。販促費、一般経費の一部が売上控除となり、また、のれん等償却費用(71億円)の発生がなくなることにより減少等
営業利益	270	事業利益	<b>231</b>	その他損益のうち経常的に発生する損益を含む
税金等調整前当期純利益	173	営業利益	142	
当期純利益	90	税引前利益	147	
		当期純利益	<b>90</b>	

### 貸借対照表への影響：総資産が約400億円増加

- ・ 固定資産の増加：減価償却費の会計処理変更に伴う、対象有形固定資産の帳簿価額の遡及修正
- ・ のれん、契約関連無形資産の増加：のれん等が非償却資産となるため、帳簿価額を償却前価額に修正

当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益



# 中長期の方向性

# 戦略の方向性は維持、復旧には投資と時間が必要

## 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  
製品展開

### 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(納価)  
の改善

### シナジー (ネット)

2020年までに累計  
250億円創出に向け、  
着実なシナジー創出

### 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

### 株主価値向上

営業キャッシュフロー  
成長による株主還元の  
増加

## 現状評価



## 中長期的に想定される事項

- 2020年春頃までにかけて段階的に供給能力を回復・強化
- 日本コカ・コーラ社と連携した成長戦略を策定・実行
- 急速な消費者の嗜好変化によるチャンネル、パッケージミックス影響

- 供給制約により一部で販売機会ロスの可能性。金額シェア影響を最小化

- 2017、2018年は概ね計画通りに創出するも、今後の創出タイミングは復旧に要する期間程度遅れる可能性
- あらゆる創出源を模索

- 供給制約が中期計画、特に2019年に影響
- 2019年は復旧と基盤の再構築に注力

- 自己株式取得の決定(2018年11月9日発表)
- 復旧と基盤の再構築に向けた追加投資



## 本日のまとめ

- 本郷工場の被災や供給制約の影響等を受け、第3四半期の業績は厳しい結果となった
- 復旧と成長軌道への回帰を目指した投資を実施中。被災した本郷工場の移転と再稼働を決定
- 2019年は、復旧と成長に向けた基盤の再構築の年。トップラインの厳しさ、コスト増は継続
- 来年2月の通期業績発表時に中期事業計画のアップデートを予定
- これまでの戦略の根幹と方向性は維持し、長期にわたって持続可能な成長を目指す





# Q & A





## 参考資料

# 第3四半期 連結業績 (財務報告ベース)

## 2017年Q2からCCEJを連結 2017年Q1実績はCCW業績

	2018年 第3四半期	2017年 第3四半期	増減
売上高	<b>741,254</b>	645,088	<b>+14.9%</b>
売上原価	<b>358,692</b>	310,837	<b>+15.4%</b>
売上総利益	<b>382,561</b>	334,250	<b>+14.5%</b>
販管費	<b>350,545</b>	295,644	<b>+18.6%</b>
営業利益	<b>32,016</b>	38,606	<b>-17.1%</b>
税金等調整前当期純利益	<b>23,730</b>	37,730	<b>-37.1%</b>
当期純利益	<b>13,936</b>	23,797	<b>-41.4%</b>
1株当たり四半期純利益 (EPS)	<b>71.83円</b>	143.17円	<b>-71.34円</b>

飲料事業	2018年 第3四半期	2017年 第3四半期	増減	ヘルスケア・ スキンケア事業	2018年 第3四半期	2017年 第3四半期	増減
売上高	<b>720,100</b>	622,837	<b>+15.6%</b>	売上高	<b>21,153</b>	22,251	<b>-4.9%</b>
営業利益	<b>29,448</b>	36,341	<b>-19.0%</b>	営業利益	<b>2,567</b>	2,264	<b>+13.4%</b>

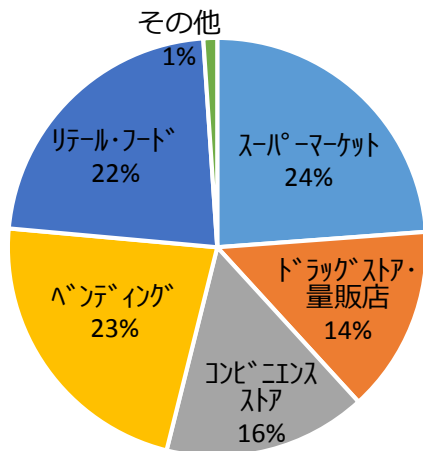
単位：EPS除き百万円

当期純利益：親会社株主に帰属する四半期純利益

# 第3四半期(7-9月) チャンネル・カテゴリー別販売数量

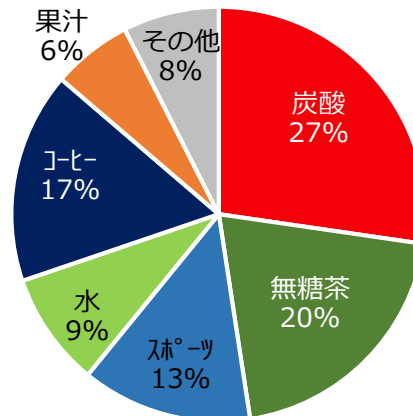
販売数量：前年同期比-5%

チャンネル別



前年同期比	販売数量	ケースあたり納価
スーパーマーケット	-9%	+53円
ドラッグストア・量販店	-6%	+42円
コンビニエンスストア	+2%	+8円
バンディング	-10%	-5円
リテール・フード	-2%	-23円

カテゴリー別

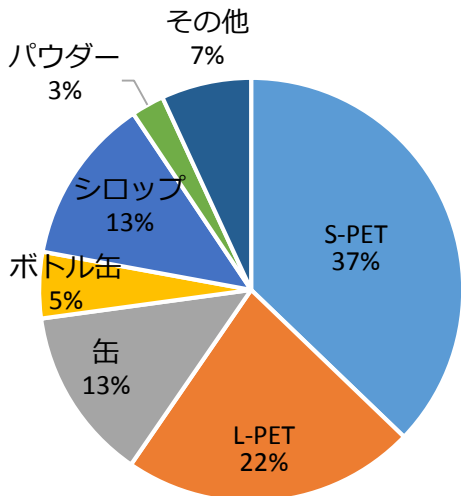


前年同期比	販売数量
炭酸	前年並
無糖茶	-6%
スポーツ	-6%
水	-16%
コーヒー	-6%
果汁	-4%

(注) 経営統合に伴うプロフォーマ数値の見直し・標準化のため、過去の説明会資料で提供したプロフォーマ数値と相違が発生することがあります。  
販売数量にはアルコール飲料は含まない

# パッケージ別販売数量

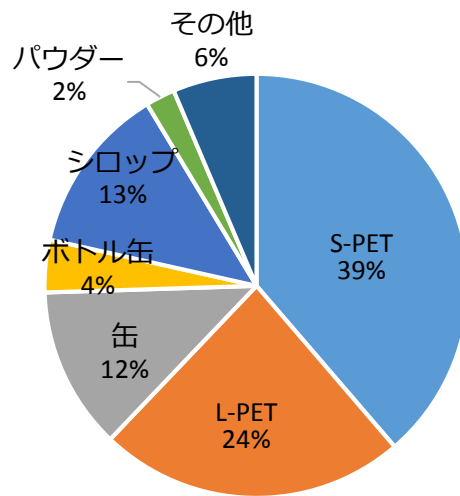
第3四半期  
販売数量：前年同期比-2%



前年同期比	販売数量
S-PET	+6%
L-PET	-4%
缶	-12%
ボトル缶	-12%
シロップ	-2%
パウダー	-3%

S-PET：600ml以下  
L-PET：1.5L以上

第3四半期(7-9月)  
販売数量：前年同期比-5%



前年同期比	販売数量
S-PET	+4%
L-PET	-12%
缶	-10%
ボトル缶	-25%
シロップ	-1%
パウダー	-3%

(注) 経営統合に伴うプロフォーマ数値の見直し・標準化のため、過去の説明会資料で提供したプロフォーマ数値と相違が発生することがあります。  
販売数量にはアルコール飲料は含まない

# 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、バンディング、コンビニエンスストア等）を指す。
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、2018年の実績をその業績と比較したもの。
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。

## 販売チャンネル定義



バンディング	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、酒飯店、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

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@ccbj.co.jp

03-5575-3797

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

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

