

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 2019年第1四半期決算説明会

2019年5月16日



代表取締役社長 カリン・ドラガン
代表取締役副社長CFO ビヨン・ウルゲネス

(2019年5月15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。



着任後60日間の現状分析

第1四半期 サマリー

通期業績予想の修正・今後の見通し

質疑応答





着任後60日間の現状分析

2019年第1四半期：厳しい結果でのスタート

- 飲料事業の販売数量は、昨年の被災や供給制約の影響、新製品やリニューアル製品の不振等により前年同期比2%減少。販売数量は減少するも、金額シェア影響を最小化
- 事業損失41億円：チャネルミックス悪化の影響や、供給体制の復旧を進める中で見込んでいたサプライチェーン関連費用等の増加による
- 営業損失128億円：希望退職プログラムの一時費用87億円を含む。第1四半期の業績と今後の見通しを踏まえ、通期業績予想を修正
- 大型PET製品の価格改定交渉を予定どおりに完了
- 供給体制再構築と製造能力拡大に向けた投資を継続。京都工場、熊本工場のアセプティック(無菌充填)設備2ラインが稼働開始
- 総額250億円の自己株式取得終了（2月末）



着任後60日間の振り返り

「正しく」物事を進めているが、本質的に「正しいこと」に取り組めているのだろうか？

～中長期的に効果を生み出す活動に注力する～

- 経営統合による着実な成果の一方、業績の厳しさに直面
- 急激な環境の変化の中、日本のコカ・コーラシステムもダイナミックに変革
- 現在の厳しい業績を回復させるには、**ストラクチャーやプロセスの変革、新たな成長志向を支える投資の継続が必要**

今後も続く変革

- 高い水準を目指した取締役会
- 組織や企業文化
- 短期的な影響は承知で、業界で最も早く価格改定を実施
- 日常のビジネス活動と将来の成長への投資
- 中期計画の目標値見直しに取り組み中



着任後60日間の振り返り：“Old”から“New”

今こそ動き出さねばならない ～Call to action to modernize and lead～

絶え間ない変化に、より迅速に対応していく必要性

- ・ 加速する都市部への人口集積
- ・ 消費者の嗜好の変化
- ・ 従来の製造技術と物流モデルに求められる変革
- ・ 時代に即したベンディングサービスモデル

OldからNewへの移行を実現するために

- ・ ITインフラ
- ・ ビジネスプロセスの変革



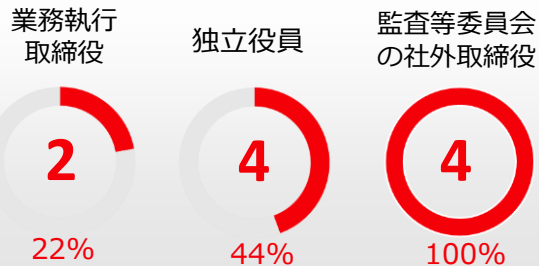
3月26日開催の定時株主総会で承認された新取締役体制

新たな成長志向をサポートするガバナンス体制

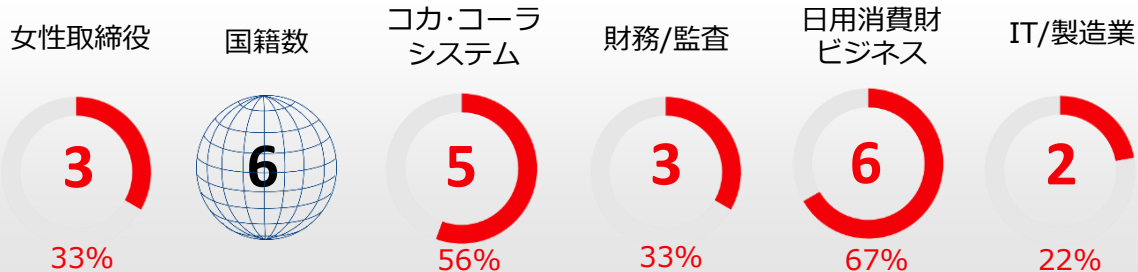


高水準のガバナンスと独立性を
実現し、ジェンダー、
国籍、ビジネス経験多様で
ダイバーシティ豊かな取締役会

ガバナンス・独立性



ダイバーシティ・ビジネス経験



円内の数字は該当する取締役の人数。国籍の数字は取締役の国籍数

人材確保と将来を見据えた職場作り

新たな成長志向を促す企業風土の実現

2019年度新卒社員385人が仲間入り

- ↑ 過去最大、前年比118人増
- ↑ 多様性：女性比率約3割、大卒・高卒社員構成のバランス



Sawayaka Style - Smile Together

- ↑ さまざまな個性や前向きな考え方を尊重
- ↑ 気持ちよく仕事ができる環境へ

カジュアルな服装

「さん」付け運動

“Thank you”
バッジ

- ↑ 生産性向上、クリエイティブな風土
- ↑ 環境への配慮
- ↑ 優秀な人材確保



供給体制再構築と将来への投資

2020年春の供給体制正常化に向けて

2019年

新製造設備2ライン稼働開始

2019年2月稼働：
京都工場(3号ライン)



2019年3月稼働：熊本工場



白州倉庫

- 仮運用開始
- 自動倉庫設備設置中



埼玉メガDC着工

- 投資予定額140億円、2021年2月稼働予定



自社フリートの新規導入



工事中の製造設備

- 京都工場(2号ライン)
- 白州工場

物流・配送

- 自動倉庫(熊本、白州)
- 自社フリート(大型トレーラー60台導入予定)

2020年以降

2020年 春
広島工場(2ライン)
蔵王工場(1ライン)

2021年～
埼玉メガDC



これだけではまだ足りない

中長期的に効果を生み出す「正しいこと」を
行いつつ、日々の活動を「正しく」行う

中期計画の目標見直しに取り組み中

- 業績を安定させ、成長軌道へ回帰
- 成長志向をもった売上目標
- 効率的かつ低コストで高い競争力確立
- バランスのとれた数量・金額シェア成長
- 株主価値創出に向けた財務戦略





2019年

第1四半期 サマリー

Coca-Cola
BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

2019年 第1四半期業績 (IFRS)

営業損失には希望退職プログラムによる一時費用を含む

	2019年Q1	2018年Q1	増減
売上収益	198,733	205,614	-3.3%
飲料事業 販売数量 (百万ケース)	110	112	-2%
売上原価	104,131	104,686	-0.5%
売上総利益	94,602	100,928	-6.3%
販管費	98,140	101,021	-2.9%
事業損失 (△)	△4,059	△192	-
営業損失 (△)	△12,824	△192	-
四半期損失 (△)	△8,002	△290	-

飲料事業	2019年Q1	2018年Q1	増減	ヘルスケア・ スキンケア事業	2019年Q1	2018年Q1	増減
売上収益	192,767	198,110	-2.7%	売上収益	5,966	7,504	-20.5%
事業損失 (△)	△4,774	△1,744	-	事業利益	714	1,552	-54.0%

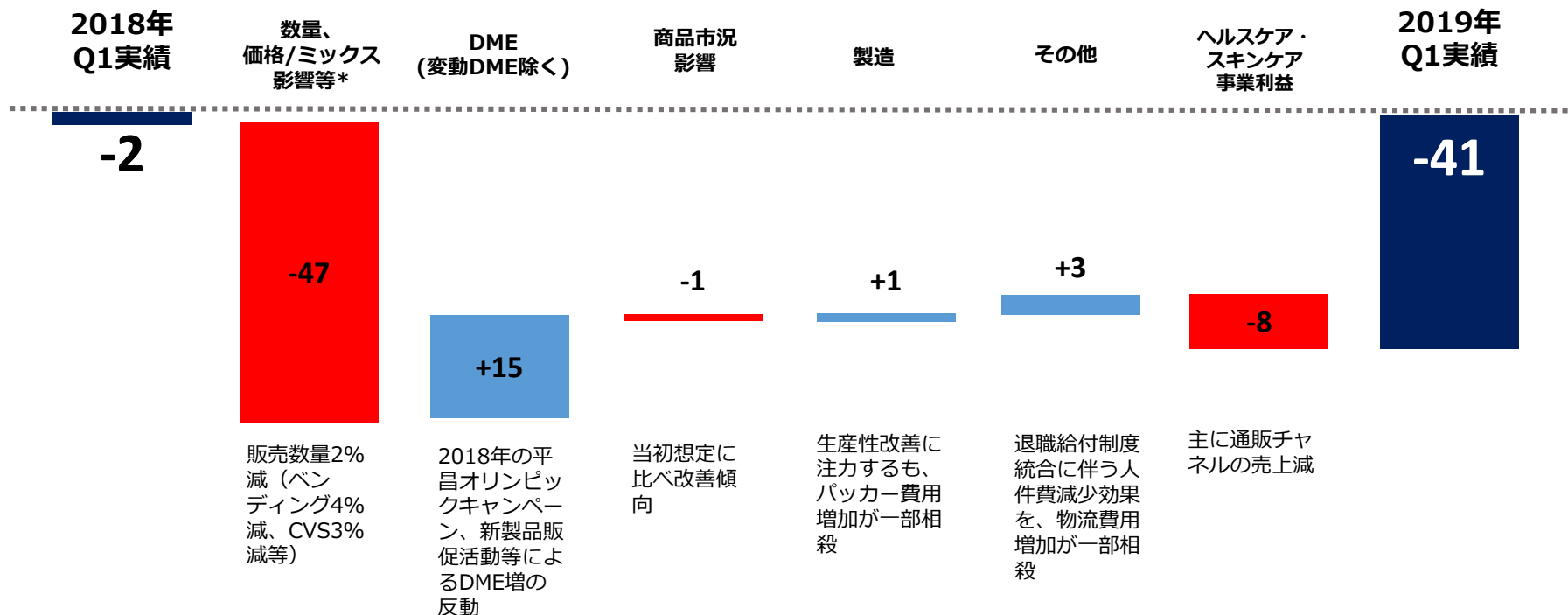
販売数量にはアルコール飲料は含まれておりません。

単位：百万円

四半期損失：親会社の所有者に帰属する四半期損失



2019年第1四半期 事業利益の増減要因 (IFRS)



単位：億円

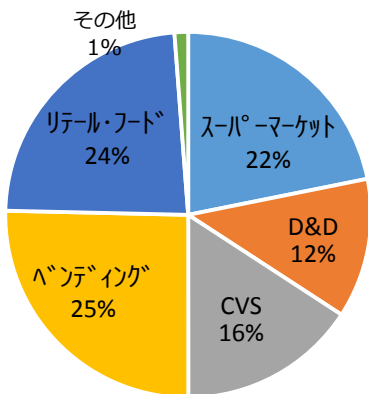
(単位未満四捨五入)

*営業活動に伴う変動費、IFRS適用影響等を含む

第1四半期 営業活動の状況：チャネル・カテゴリー別販売数量

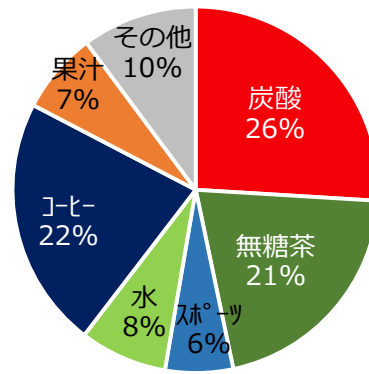
- 前年同期比2%減：VMの軟調、昨年の供給制約により失った売場再獲得に要する期間の長期化、新製品・リニューアル製品の不振等により減少
- ケースあたり納価：D&Dは大型PET「森の水だより」の展開規模縮小、CVSはトクホの「綾鷹 特選茶」の貢献により改善。VMはトランザクション(購入機会)の増加に向けたワンコイン価格コーヒーの戦略的拡大の影響、炭酸の販売数量減少等により低下
- チャネル：新製品・リニューアル製品の不振が全チャネルに影響。SM, D&Dは供給制約による売場減少も影響。CVSは昨年発売の「ジョージア ジャパンクラフトマン」等の貢献があったものの、暖冬による加温製品の売上低迷によりマイナスで着地。VMはボトル缶コーヒーの減少等により減少するも「グラン微糖」や「ディープブラック」の貢献、170g缶の増加等によりダウントレンドが若干改善
- カテゴリー：炭酸は「コカ・コーラ ピーチ」等のリニューアル製品が不振で減少。無糖茶は「綾鷹 特選茶」「綾鷹 茶葉のあまみ」等が貢献。コーヒーは「ジャパンクラフトマン」や「ディープブラック」により前年並みに回復。水は「い・ろ・は・す」の昨年新製品の反動やフレーバーウォーターの不振、「森の水だより」の展開規模縮小で減少

チャネル別



前年同期比	販売数量	ケースあたり納価 (円)
スーパーマーケット	-1%	-2
ドラッグストア・量販店 (D&D)	-2%	+16
コンビニエンスストア (CVS)	-3%	+2
ベンディング (VM)	-4%	-11
リテール・フード	前年並	-3

カテゴリー別



前年同期比	販売数量
炭酸	-4%
無糖茶	+3%
スポーツ	-3%
水	-14%
コーヒー	前年並
果汁	+5%

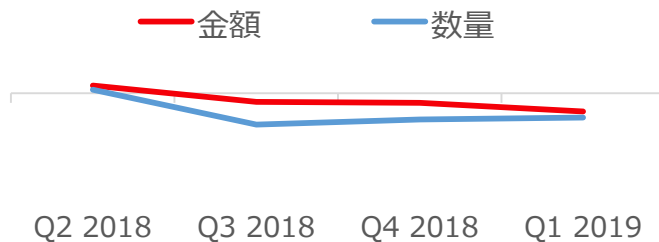
(注) 販売数量にはアルコール飲料は含まれておりません。ケースあたり納価にはIFRS適用による売上控除は含まれておりません。



第1四半期 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1四半期(1-3月)	-0.9	-1.2



- ❖ 昨年の供給制約の影響等により数量シェアは低下するも、金額シェアとのバランスは維持
- ❖ コーヒーカテゴリーの金額シェアは成長

店頭小売価格

店頭小売価格 (1~3月、円/本)	業界平均比	前年比
小型PET	+2.7	-0.3
大型PET(2L PET)	+21.0	+2.3

- ❖ 店頭小売価格は、金額シェアへの影響が数量シェアに比べ低くとどまったこともあり、小型、大型PETとも業界平均を上回る傾向継続

設備投資・減価償却費、財務戦略

設備投資・減価償却費

成長に向けた投資に注力、計画どおり進捗

- 製造設備
- 倉庫
- 車両
- 自動販売機
- Coke One ERPシステム

(億円)	Q1 2019	2019 計画
設備投資	247	998
減価償却費	138	576

自己株式取得

2月末に総額250億円の
自己株式取得を終了。
2019年中の取得額130億円

発行登録

社債発行に向け4月25日に
登録

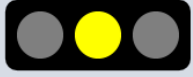
ERP : Enterprise Resource Planning、統合基幹業務システム





通期業績予想の修正・ 今後の見通し

第1四半期業績と今後の見通しを踏まえ、通期業績予想を修正

	2019年当初計画	現状と見通し	2019年修正計画
売上成長	売上収益 +1% 販売数量 前期並	 価格改定による上期の販売数量への影響、チャネル・パッケージミックス悪化継続	売上収益 前期並 販売数量 -1%
金額シェア	販売数量シェア以上の 金額シェア拡大	 販売数量減少するも、金額シェア影響を最小化 Q1金額シェア前年比0.9pts減、数量シェア前年比1.2pts減	販売数量シェア以上の 金額シェア拡大
設備投資	998 億円	 製造能力の復旧と拡大、物流ネットワーク最適化、ERP導入完了に向けた投資	998 億円
事業利益	185 億円	 復旧と成長に向けた基盤再構築。8月に発表予定の中期計画目標のベース	154 億円
配当	1株当たり年間 配当 50 円	 事業の転換期なるも株主還元に注力	1株当たり年間 配当 50 円



第2四半期 新製品・マーケティング活動計画

第2四半期 主な新製品・リニューアル

ジョージア ジャパンクラフトマン
全チャネルへの展開拡大

新元号「令和」
プロモーション



(4/22リニューアル)



コカ・コーラシステムならではの資産を活用



ラグビー日本代表チームオフィシャルスポンサーの活用、
2020東京オリンピックプロモーション

バンディングにおける取り組み

Coke ON強化



Coke ON IC導入



職域での
Coke ON
利用促進

トランザクション(購入機会)増加の取り組み



ジョージア ジャパン
クラフトマン展開拡大

限定製品、170g缶、
ワンコイン(100円)の展開

「MONETコンソーシアム」参画

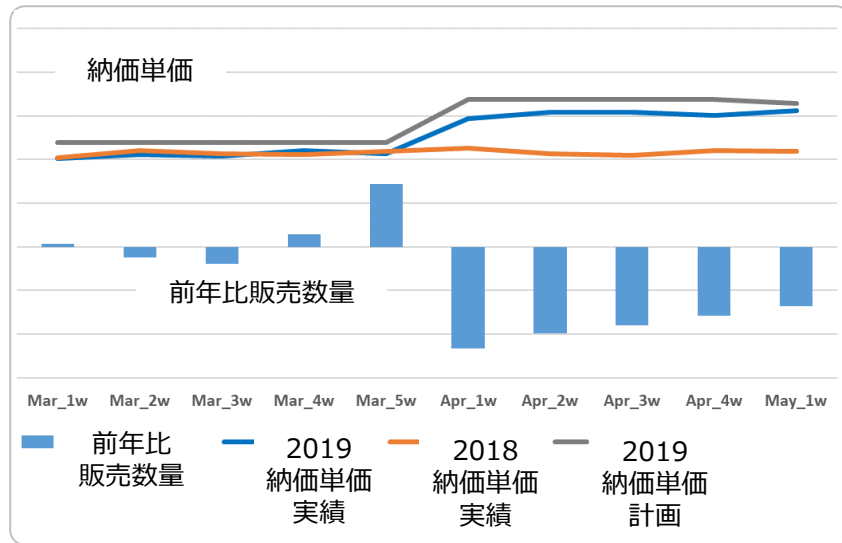
Maas (mobility as a service)におけるバンディングの新たなビジネス機会を模索

大型PET製品価格改定の状況

短期的には販売数量への影響が見込まれるも、成長志向に基づき価格改定を実施

- お得意さまとの交渉は予定どおり完了
- 今後、納価上昇に伴う売上増を見込む
- 上期の販売数量には価格改定によるネガティブ影響を織り込み済
- 引き続き市場の反応を注視していく

CCBJI大型PET製品 納価単価・販売数量推移
(水を除く、3月第1週から5月第1週)



サプライチェーン見通し

確実な製品供給に向け在庫を積み増すも、2019年は製造能力面での制約とコスト高が見込まれる

22百万ケース (年換算)の製造能力を本郷工場被災により喪失

前年比3%増

2019年のアセプティック製品の生産見込み数量

30百万ケース

内製・外注含め、2019年に追加で増やした供給能力

在庫

最盛期の需要に対応すべく、早くから在庫を積み増し

サプライチェーン関連コストの高騰継続

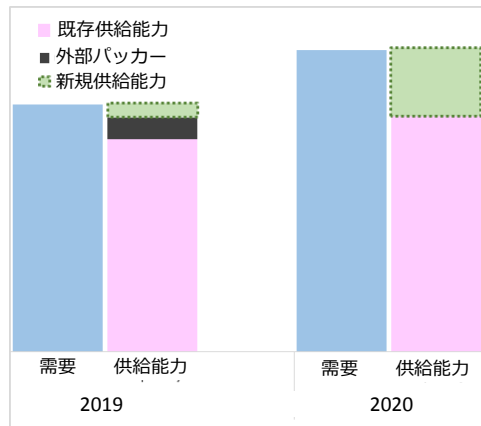
外部パッカーへの製造委託増等の
外注費の増加

輸送の長距離化による
輸送費の増加

在庫の積み増し、高めの在庫水準維持による
倉庫費用の増加

人件費の高騰

当社のアセプティック製品需要と製造能力見通し



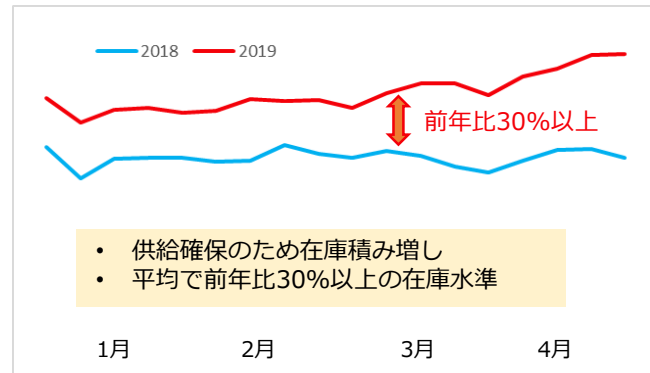
2019

- 高コストの外部パッカーや新製造ラインにより供給を確保
- 需要増の場合、追加能力が不足

2020

- 供給体制の正常化
- 需要増に対応した十分な供給能力

在庫積み増しの早期化と高い在庫水準 アセプティック製品の在庫



- 供給確保のため在庫積み増し
- 平均で前年比30%以上の在庫水準

希望退職プログラム

応募者数増加により当期の一時費用が増加

実施結果（4月16日発表） 当初想定より応募者数増加

- 応募者数：950人
- 第1四半期業績に含まれる一時費用：87億円
- コスト削減寄与（2019年）：57億円
- コスト削減寄与（通年換算）：約77億円



修正後の2019年通期業績予想

IFRS	修正後予想	当初予想	差異
飲料事業 販売数量（前期比）	-1%	前年並	
売上収益	923,300	936,100	-1.4%
事業利益	15,400	18,500	-16.8%
営業利益	8,800	12,700	-30.7%
当期利益	5,200	7,200	-27.8%
1株当たり当期利益（EPS）	28.91円	39.97円	-11.06円

飲料事業	修正後予想	当初予想	差異	ヘルスケア・スキンケア事業	修正後予想	当初予想	差異
売上収益	895,900	906,100	-1.1%	売上収益	27,400	30,000	-8.7%
事業利益	10,000	13,100	-23.7%	事業利益	5,400	5,400	-

単位：EPS除き百万円

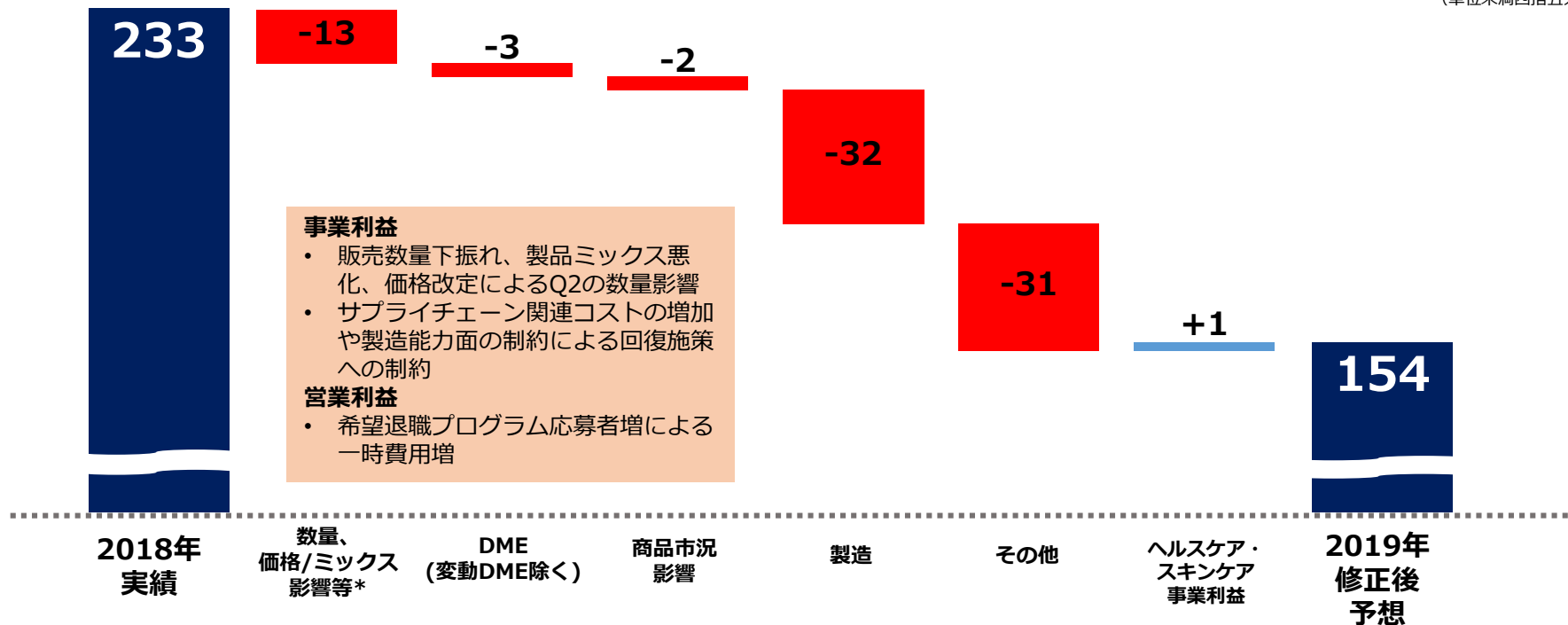
当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益



2019年 修正後の通期事業利益見通し(IFRS)

中期計画の新たなベースに

単位：億円
(単位未満四捨五入)



*営業活動に伴う変動費、IFRS適用影響等を含む



本日のまとめ

2019年：今こそ動き出さねばならない

Call to action to modernize and lead

- 業績には決して満足していない
- ストラクチャーやプロセスの変革、新たな成長志向を支える投資の実行
- 今回発表の2019年修正計画は、8月に発表予定の中期計画のベースとなる

2019年のマイルストーン

↑ 3月26日
定時株主総会にて
新取締役体制承認



↑ 4月1日
価格改定交渉完了



↑ 5月15日
着任後60日間の現状分析、
中期計画のベースとなる
2019年通期業績予想修正



↑ 2019年8月
中期計画の目標値
アップデート





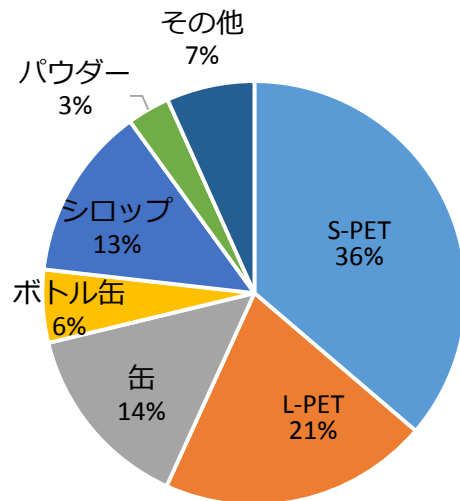
Q & A



参考資料

パッケージ別販売数量

2019年Q1
販売数量：前年同期比-2%



前年同期比	販売数量
S-PET	前年並
L-PET	-1%
缶	-1%
ボトル缶	-18%
シロップ	-1%
パウダー	+9%

S-PET : 600ml以下

L-PET : 1.5L以上

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

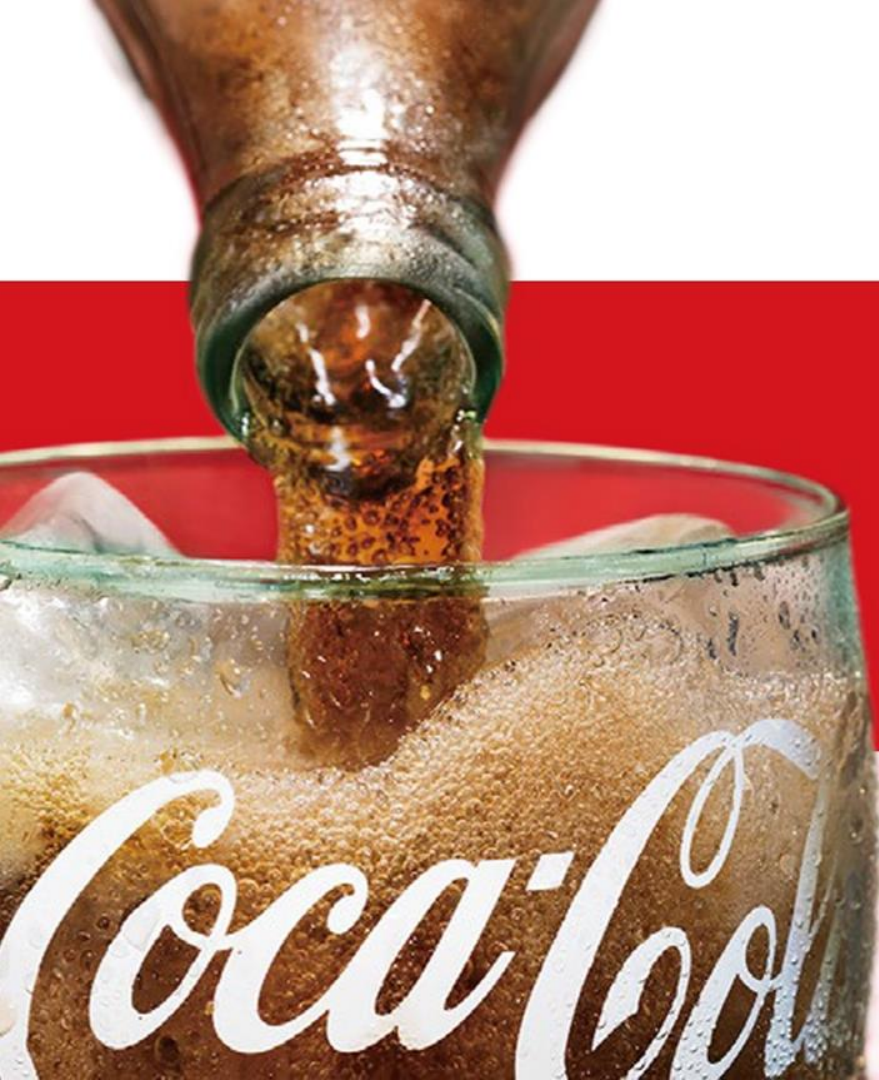
事業利益	IFRS適用後、事業の経常的な業績をはかるための指標として導入した指標。売上収益から売上原価ならびに販売費及び一般管理費を控除し、その他の収益およびその他の費用のうち経常的に発生する損益を加減算したものの。
DME	Direct Marketing Expensesの略。販促費（広告宣伝費、リベート、販売手数料等）。
FC（将来消費）	Future Consumptionの略。家庭等での将来の飲用を目的として購入される商品（例、1リットル以上のペットボトルや小型パッケージを複数本セットにしたマルチパック等）やFC需要の多いチャネル（例、スーパーマーケット、ドラッグストア、ディスカウンター等）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需要の多いチャネル（例、ベンディング、コンビニエンスストア等）を指す。
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 & コーポレートコミュニケーション本部 IR部

ir@ccbj.co.jp

03-5575-3797

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

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

Coca-Cola
BOTTLED BY BOTTLED BY BOTTLED BY

BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.