

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3四半期決算説明会

2019年11月8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11月7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。



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3四半期 決算説明会

第3四半期 業績概要・通期見通し

主要戦略・施策アップデート

質疑応答



ハイライト

- ▶ 飲料事業の販売数量は、マイナス幅が縮小し、第3四半期(7-9月)は前年同期比1%減少、累計では3%減少。売上収益は、納価改定後の大型PETの販売数量減少影響の落ち着きにより、第3四半期はほぼ前年同期並、累計では2%減少
- ▶ 第3四半期(7-9月)は、手売市場シェアが金額・数量ともに前年同期比プラス。コーヒーの販売数量が大きく成長し、ベンディングの販売数量も改善傾向
- ▶ 飲料事業の事業利益は概ね計画どおりに進捗するも、ヘルスケア・スキンケア事業の厳しい状況が継続
- ▶ 10月より檸檬堂を当社全エリアで販売開始し、自社工場での製造をスタート
- ▶ 主要戦略・施策の着実な進捗：営業の変革、新製造設備3ライン稼働、ERPシステム「CokeOne」の全エリア導入完了(10月)、シェアードサービス部門(BSO)の業務拡大
- ▶ 普通社債1,500億円を発行(9月)。主に成長投資に活用



進捗の振り返り

ストラクチャーやプロセスを変革し、新たな成長志向へ

- 主力の飲料事業の事業利益は概ね計画通りに推移
- ヘルスケア・スキンケア事業の進捗には注視が必要
- 新たな中期計画を踏まえて策定した当社のミッション、ビジョン、バリューに基づき、ケイパビリティの向上へ強くコミット
- 2024年目標への着実なスタートのための基盤を確立

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





第3四半期 業績概要・ 通期見通し

2019年 第3四半期業績

飲料事業の事業利益は概ね計画通りに推移

営業損失・四半期損失にはQ2ののれんの減損619億円を含む

IFRS	2019年第3四半期	2018年第3四半期	増減
売上収益	694,763	710,317	-2.2%
飲料事業 販売数量（百万ケース）	384	396	-3%
売上原価	357,499	360,931	-1.0%
売上総利益	337,265	349,385	-3.5%
販管費	318,810	319,943	-0.4%
事業利益	17,103	28,548	-40.1%
営業利益（△損失）	△51,880	20,090	-
四半期利益（△損失）	△55,693	12,854	-

飲料事業	2019年 第3四半期	2018年 第3四半期	増減	ヘルスケア・ スキンケア事業	2019年 第3四半期	2018年 第3四半期	増減
売上収益	676,015	688,989	-1.9%	売上収益	18,748	21,327	-12.1%
事業利益	14,613	24,569	-40.5%	事業利益	2,489	3,980	-37.4%

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
四半期利益(損失)：親会社の所有者に帰属する四半期利益(損失)

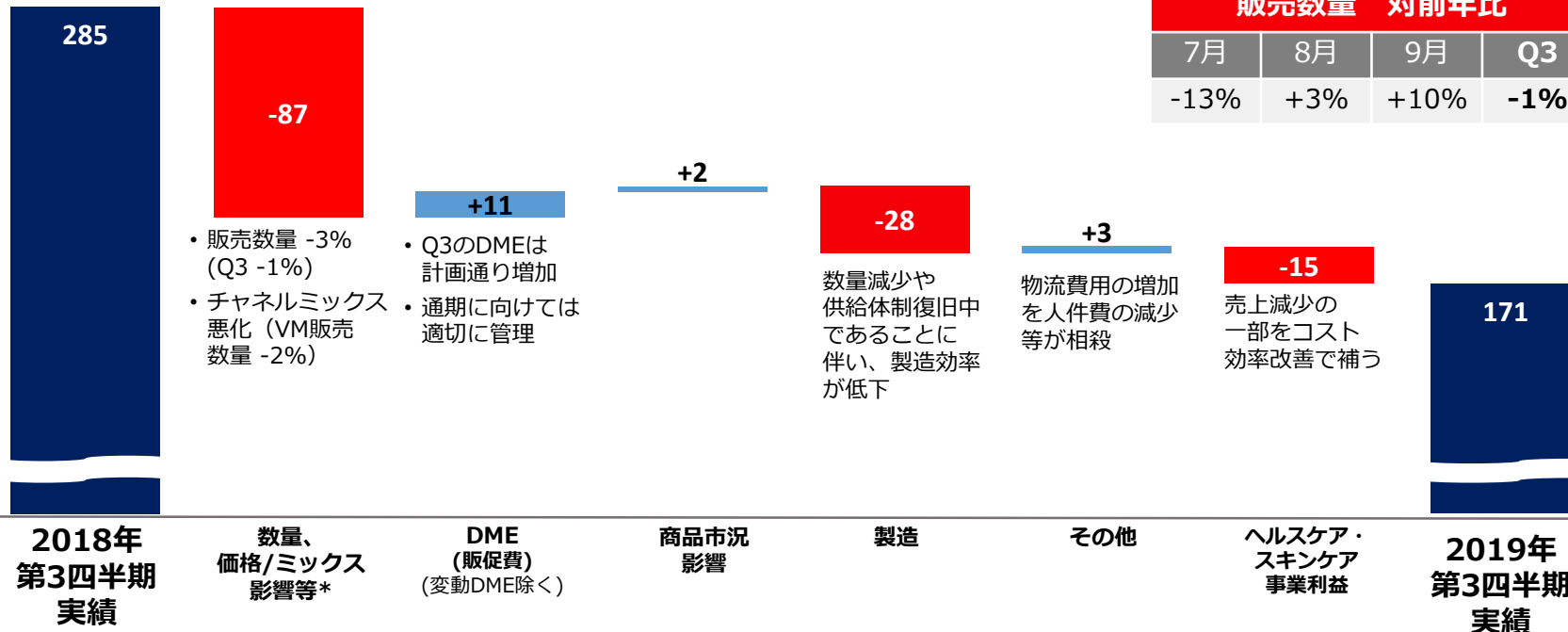
第3四半期 事業利益の増減要因 (IFRS)

販売数量と売上収益は、7月の長雨と低温や大型PET製品の納価改定が影響

単位：億円

(単位未満四捨五入)

販売数量		対前年比	
7月	8月	9月	Q3
-13%	+3%	+10%	-1%



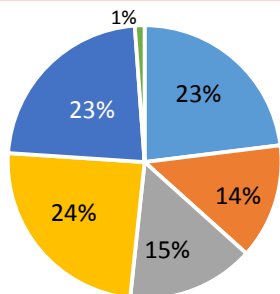
*数量、価格/ミックス影響等には営業活動に伴う変動費、IFRS適用影響等を含む

第3四半期 営業活動の状況：チャネル・カテゴリー別販売数量

販売数量は3%減少とマイナス幅縮小。4月の納価改定によるケース当たり納価の改善は継続。

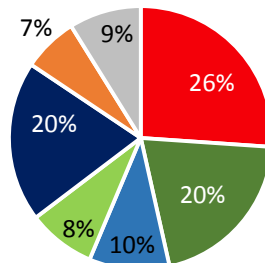
第3四半期(7-9月)はコーヒーが大きく成長し、ベンディングは改善の兆し

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 (SM)	-5%	+48	
ドラッグストア・量販店 (D&D)	-3%	+51	
コンビニエンスストア (CVS)	-6%	+25	
ベンディング (VM)	-2%	-24	
リテール・フード (R&F)	-1%	-2	

カテゴリー別



	前年同期比	販売数量
炭酸	-6%	
無糖茶	-2%	
スポーツ	-4%	
水	-11%	
コーヒー	+1%	
果汁	前年並	

SM、D&D：第2四半期(4-6月)の販売数量減少が響くも、ケースあたり納価の改善は継続。第3四半期(7-9月)は、納価改定影響の縮小、前年の被災や供給制約の反動もあり増加。

CVS：7月の悪天候、新製品・リニューアル製品の不振で数量回復に至らず。ケースあたり納価は「コカ・コーラ エナジー」や「ジョージア ジャパン クラフトマン」等が貢献

VM：引き続きマイナスではあるも、第3四半期(7-9月)は1%増。販売機会拡大に向けた施策や「ジョージア ジャパン クラフトマン」の展開等が奏功。

コーヒー：「ジョージア ジャパン クラフトマン」の全チャネルへの展開拡大とVMの170g小容量缶の貢献等により増加。

炭酸：新製品「コカ・コーラ エナジー」が貢献するも、納価改定影響等により減少。

無糖茶、スポーツ：納価改定に加え、長雨・夏場の低温の影響による大型PET減少が大きく影響。無糖茶は第3四半期(7-9月)に回復しプラスに。

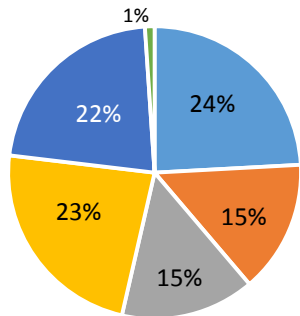
水：「い・ろ・は・す」の昨年新製品の反動やフレーバーウォーターの不振等により減少。

(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。統合やERPシステム導入に伴い販売数量・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。

チャンネル/カテゴリー/パッケージ別販売数量

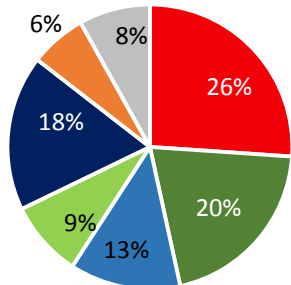
第3四半期(7-9月) 販売数量: -1%

チャンネル別



	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 (SM)	+1%	+27	
ドラッグストア・量販店 (D&D)	+2%	+42	
コンビニエンスストア (CVS)	-6%	+36	
ベンディング (VM)	+1%	-15	
リテール・フード (R&F)	-2%	+5	

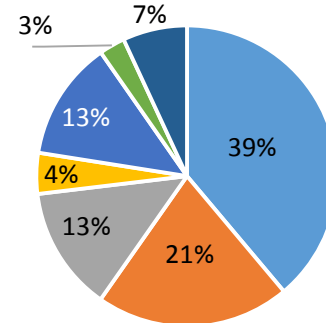
カテゴリー別



	前年同期比	販売数量
炭酸		-5%
無糖茶		+1%
スポーツ		-6%
水		-3%
コーヒー		+7%
果汁		+1%

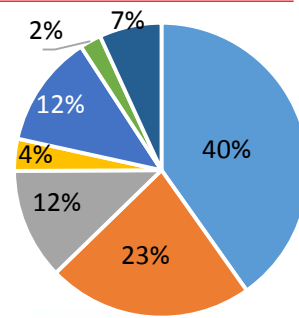
パッケージ別

第3四半期(1-9月)



	前年同期比	販売数量
S-PET		+2%
L-PET		-10%
缶		-2%
ボトル缶		-15%
シロップ		-2%
パウダー		+6%

第3四半期(7-9月)



	前年同期比	販売数量
S-PET		+4%
L-PET		-4%
缶		-2%
ボトル缶		-12%
シロップ		-4%
パウダー		+5%

S-PET : 600ml以下/L-PET : 1.5L以上

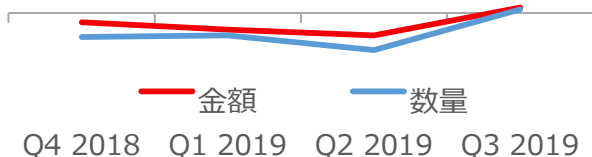
(注)販売数量にはアルコール飲料は含まれておりません。ケースあたり納価にはIFRS適用による売上控除は含まれておりません。統合やERPシステム導入に伴い販売数量・売上集計方法の標準化を進めており、過去の説明会資料で提供したデータと若干の相違が発生することがあります。

手売り市場シェア・店頭小売価格の動向

第3四半期(7-9月)は、市場シェアが前年同期比プラスに転じる。大型PETの店頭小売価格には、4月の納価改定の効果が見られる

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
Q3(7~9月)	+0.3	+0.2
Q3(1~9月)	-0.5	-0.9



- ☛ コーヒー、無糖茶等が第3四半期(7-9月)の金額・数量シェア成長に貢献。「ジョージア ジャパンクラフトマン」や「綾鷹」等が寄与
- ☛ 高単価の新製品「コカ・コーラ エナジー」、「紅茶花伝」が金額シェア成長に貢献

店頭小売価格

店頭小売価格 (1-9月、円/本)	業界平均比	前年比
小型PET	+2.2	-1.4
大型PET(2L PET)	+23.2	+6.2

- ☛ 大型PETは納価改定以降、上昇傾向継続。
- ☛ 前年の被災以降、販促活動の中止等により店頭価格の上昇が見られていたため、第3四半期の上昇幅は緩やかに

出典：Intage

財務戦略アップデート

財政状態

- 9月に発行した1,500億円の社債により、第3四半期末の現金及び現金同等物が増加
- 発行した社債の格付はAA-(JCR)・A+(R&I)と現行格付から変更なし
- 調達した資金は、供給体制再構築や成長投資に活用するほか、償還を迎える既存社債の償還資金に充当
- バランスシート改善：有形固定資産や投資有価証券の売却等により、約50億円のキャッシュイン

設備投資・減価償却費

- 概ね計画通り推移。製造設備稼働時期変更により、一部設備投資の実行が来期に移行
- Q4の主な設備投資
 - 京都工場新アセプティックライン
 - 物流最適化「新生プロジェクト」(白州工場・熊本工場の自動倉庫)
 - CokeOne ERP 等

(単位：億円)	第3四半期 実績	2019年 当初計画	2019年 見込
設備投資	579	998	945
減価償却費	425	576	572



2019年通期業績予想 (8月7日発表)

IFRS	2019年修正後予想	2018年実績	差異
飲料事業 販売数量 前期比	-1%	-2%	
売上収益	923,300	927,307	-0.4%
事業利益	15,400	23,276	-33.8%
営業利益 (△損失)	△ 53,100	14,682	-
当期利益 (△損失)	△ 56,700	10,117	-
1株当たり当期利益 (△損失)	△ 315.26円	52.68円	-

飲料事業	2019予想	2018実績	差異	ヘルスケア・ スキンケア事業	2019予想	2018実績	差異
売上収益	895,900	899,863	-0.4%	売上収益	27,400	27,444	-0.2%
事業利益	10,000	17,939	-44.3%	事業利益	5,400	5,337	+1.2%

単位：1株当たり当期利益 (△損失) 除き百万円

当期利益(損失)：親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)

2019年 第4四半期主要活動

9月

10月

11月

12月

炭酸
エナジー



10/7 ドラゴンブースト

10/28 コカ・コーラ ウインター



コーヒー



9/30 ジョージア ジャパン クラフトマンHOT

11/18 ジョージア ウインター

自販機



11/4 自販機強化プログラム

お茶



9/2 紅茶花伝ロイヤルミルクティー リニューアル

ウォーター
スポーツ



9/30 パワーエイド

ジュース



9/9 クー ハロウィン

アルコール



10/28 檸檬堂 全国導入

2019年 第4四半期主要活動

9月

10月

11月

12月

炭酸
エナジー

3



10/7 ドラゴンブースト

10/28 コカ・コーラ ウィンター



1



9/30 ジョージア ジャパン クラフトマンHOT

11/18 ジョージア ウィンター

コーヒー

5



11/4 自販機強化プログラム

自販機

2



9/2 紅茶花伝ロイヤルミルクティー リニューアル

お茶

ウォーター
スポーツ



9/30 パワーエイド

ジュース



9/9 クー ハロウィン

4



10/28 檸檬堂 全国導入

アルコール

コーヒー・お茶のシェア拡大

ジョージア ジャパン クラフトマン HOT



ジョージア
クラフトマン微糖も
加わり更なる
モメンタムの加速



紅茶花伝ロイヤルミルクティー リニューアル



リニューアルの
非常に高い消費者評価
12月9日に
CVS再導入



ドラゴンブースト 導入

リアルゴールドから新しい提案



エナジーブースト
セグメントに攻める
新商品



未参入のエネルギー市場に2つのアプローチ

機能重視



ドラゴンブースト
東洋の素材

味覚重視



コカ・コーラ エナジー
爽快でおいしい



アルコール市場への初参入

檸檬堂 全国導入



市場で強力なエグゼキューション



消費者・カスタマーからの強い
引き合いに応じる予定通りの出荷





檸檬堂



自販機をヒーローにした包括的なキャンペーン

コミュニケーション



製品ラインアップ

HOT 製品



ワンコインコーナー



ボトル缶プライシング



120円

プロモーション



バリューバック



W スタンプ



クーポン





2019年 第4四半期主要活動

9月

10月

11月

12月

炭酸
エナジー



10/7 ドラゴンブースト

10/28 コカ・コーラ ウインター



コーヒー



9/30 ジョージア ジャパン クラフトマンHOT

11/18 ジョージア ウインター

自販機



11/4 自販機強化プログラム

お茶



9/2 紅茶花伝ロイヤルミルクティー リニューアル

ウォーター
スポーツ



9/30 パワーエイド

ジュース



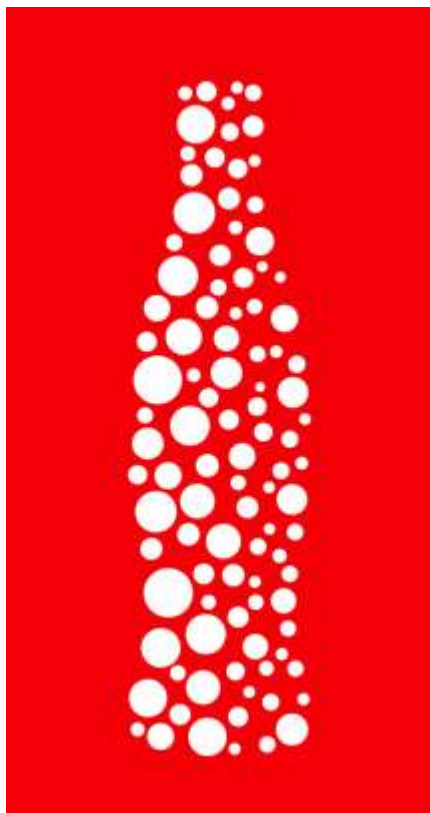
9/9 クー ハロウィン

アルコール



10/28 檸檬堂 全国導入

新たなミッション、ビジョン、バリューを制定



Mission

Deliver **happy moments** to everyone while creating **value**

Vision

- We are the **preferred partner** for our **customers**
- We **win in the market** through sustainable growth
- We lead a **learning culture** with **commitment to grow**
- We are the **best place to work** with **pride for Coca-Cola**

Values

- **Learning**
- **Agility**
- **Result-orientation**
- **Integrity**

ミッション

すべての人に**ハッピーなひととき**をお届けし、**価値**を創造します

ビジョン

- すべての**お客さま**から選ばれる**パートナー**であり続けます
- 持続可能な成長により、**市場で勝ちます**
- 常に**学び**ながら**成長**します
- **コカ・コーラに誇り**を持ち、誰もが**働きたい**と思う**職場**をつくります

バリュー

- **学ぶ**向上心を忘れません
- 変化を恐れず**機敏**に行動します
- **結果**を見据え最後までやりきります
- **誠実と信頼**に基づいた気高い志で行動します



経営改革本部を新設

コカ・コーラシステム として成長にコミット

The Coca-Cola Company
日本コカ・コーラ株式会社

- 価値の創出
- イノベーション

Coca-Cola
BOTTLERS JAPAN INC.

- 変革の推進
- 価値の提供

経営改革本部の役割

- 社長直轄
- CCBJHグループ全体の変革推進
- 合理的な意思決定促進、プロジェクトマネジメントとガバナンスの強化
- CCBJIリーダーシップチームやコカ・コーラシステムとの円滑かつ実効性の高いコーディネーション

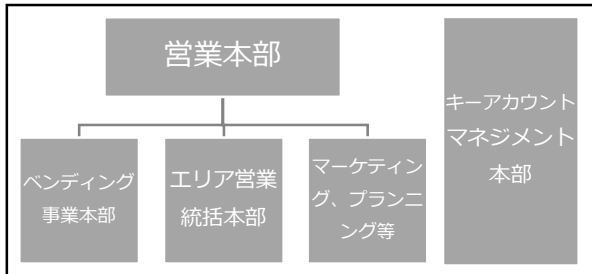


営業組織の変革

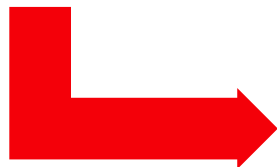
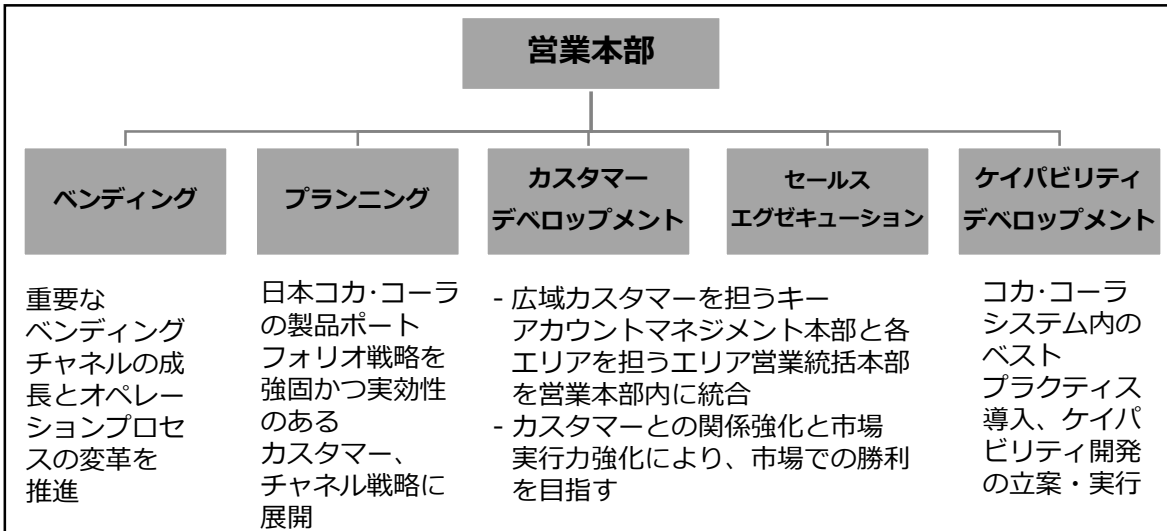
中期計画と新たなミッション、ビジョン、バリューに基づく新体制

- 各地にボトラーが存在した旧体制の慣行から、高水準のカスタマーマネジメントを実現する組織体制へと進化し、市場での勝利を目指す
- 東京営業本部で営業変革プロジェクト開始

現在の体制



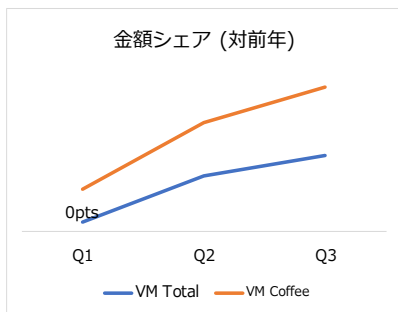
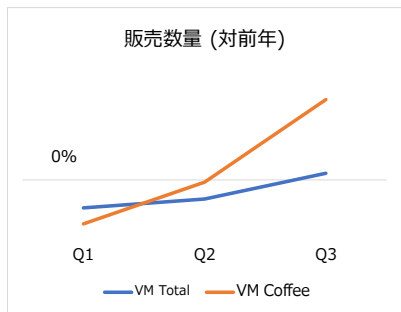
2020年1月からの新体制



ベンディング事業の变革

ベンディングに改善の兆し。オペレーションプロセス再構築のパイロット開始

改善の兆し



オペレーションプロセスの变革



- 日本コカ・コーラと「ワンチーム」で運営するベンディング事業本部設立 (1月)
- 購入機会拡大の施策や「ジョージア ジャパンクラフトマン」の展開拡大がベンディングの改善に寄与
- 第3四半期(7-9月)：ベンディングのコーヒー販売数量は9%増

- 自動化・デジタル化を目指し、従来のオペレーションモデルの効率改善に着手
- オンライン対応自販機の増加
- 近畿エリアで業務の見直し・分業化のパイロットを開始。2020年以降、全エリアに展開拡大



変革とコスト削減を牽引するインフラ整備

サプライチェーン

製造・物流能力拡張を継続

- 「檸檬堂」の埼玉工場での自社製造開始
- アセプティック製造設備3ライン新規稼働。残り4ラインの2020年第2四半期までの稼働に向けて予定通り
- 物流ネットワーク最適化「新生プロジェクト」白州工場、熊本工場の自動倉庫が今年中に竣工予定
- 統合来、営業拠点16箇所を閉鎖・集約

バックオフィス

統合・標準化されたインフラの確立

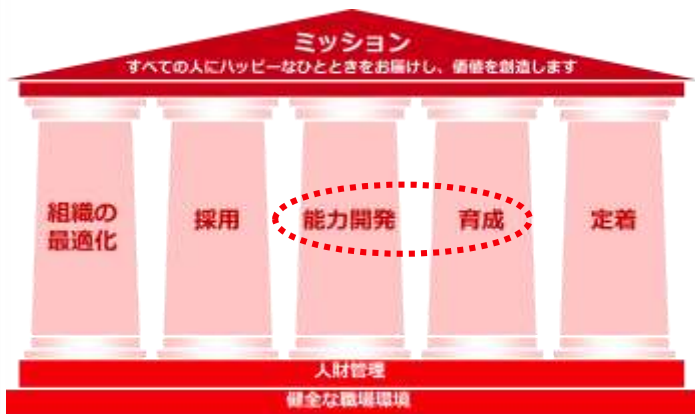
- CokeOne ERPシステムの全エリア展開完了（10月） - 統合されたひとつのITインフラ上でのオペレーションを開始
- シェアードサービス部門（BSO）にて、定型業務を集約し、標準化したプロセスで効率的に処理する「センター・オブ・スケール」を開始し、一部定型業務の外部委託を開始



変革促進に向けたケイパビリティ開発

新しいミッション、ビジョン、バリューに基づくピープルストラテジー(人財戦略)の実行

人財戦略の柱



新たに掲げるバリューは
社員の具体的な行動につながる

Learning
学ぶ
向上心を忘れずに



Agility
機敏に行動する



Result-Orientation
結果を見据え
最後までやりきる



Integrity
誠実と信頼に基づき
真摯に行動する



社員が適切なケイパビリティを持てるよう
「能力開発」と「育成」分野で新施策を開始

能力開発

ケイパビリティ開発の抜本的改革

リーダーシップ能力強化、現場能力底上げ、グローバルな
発想力、ガバナンスの確立を重視したプログラム

育成

個人のポテンシャルを開花させる、透明かつ効果的な
キャリアパスモデルの確立

業績評価コーチング、将来のリーダーを見出す人財評価、
多彩なキャリアパス・選択肢の提供、キャリア設計のサポート

CSVゴール ～共創価値創出に向けて～

ESG目標と「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」に向けたビジョン



廃棄物ゼロ社会に向け、日本のコカ・コーラシステムが目指す
「容器の2030年ビジョン」

国連のSDGs(持続可能な開発目標)17の目標のひとつ、
「12. 持続可能な生産消費形態を確保する」の実現に向けた
取り組み例として、[国連](#)および[農林水産省](#)から選定・登録される



リサイクルの加速に向けた
新たな環境目標

設計

- 50% by 2022: リサイクルPET樹脂の使用率
- 90% by 2030:
- 100% by 2030: 化石燃料を使わないサステナブルPET樹脂の使用率
- 100% by 2025: リサイクル可能な容器の採用
- 35% by 2030: さらにPETボトルの軽量化

回収

- 100% by 2030: 販売量と同等の回収量

パートナー

- By 2030: 環境保護団体や業界団体との幅広い連携

※別途記載のない限り、基準年は2015年、目標年は2025年

本日のまとめ

2019年：今こそ動き出さねばならない

～A call to action to modernize and lead～

- ❗ 主力の飲料事業の事業利益は概ね計画通りに推移
- ❗ ヘルスケア・スキンケア事業の厳しい状況継続
- ❗ 主要戦略・施策の着実な進捗：新たなミッション・ビジョン・バリュー策定、営業・ベンディング事業変革、サプライチェーン強化、インフラ整備
- ❗ 2024年目標への着実なスタートのための基盤を確立

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
納価改定交渉完了



❗ 5月15日
着任後60日間の現状分析
通期業績予想修正



❗ 8月7日
中期計画発表



❗ 10月
取締役会で人材・組織ケイ
パビリティ向上施策を討議



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、バンディング、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



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@ccbji.co.jp

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

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


BOTTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.