



**Coca-Cola**

BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

**Paint it RED!**  
未来を塗りかえろ。

# 2020年 第1四半期 決算説明会

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 カリン・ドラガン  
代表取締役副社長CFO ビヨン・ウルゲネス

(2020年5月13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。みなさまにおかれましては、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

## 2020年 第1四半期 決算説明会

概要と現状分析

2020年 第1四半期業績・今後の見通し

事態終息後に向けて

質疑応答

# 概要と現状分析

# Together ! Coca-Cola Bottlers Japan

私たちの安全を守り、COVID-19感染拡大防止に取り組まれているすべてのみなさまに敬意を表します



- ↑ 当社の従業員は生活必需品としての飲料を安定的に供給することに日々従事しています
- ↑ 最前線の医療従事者のみなさまやフードバンクへの飲料寄付
- ↑ お客さま・お得意さまと従業員の健康を守る厳格な安全衛生手順の徹底

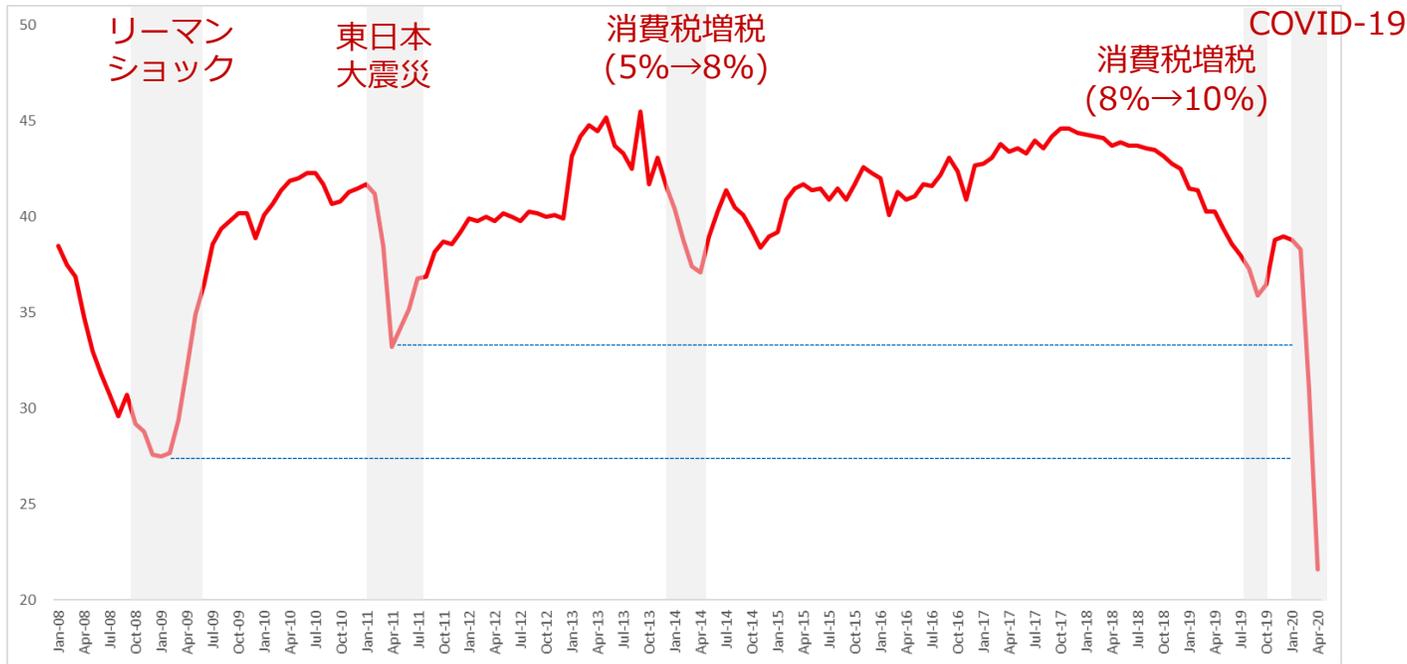


# 概要

- ▶ 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)感染拡大前までは好調。変革の取り組みやベンディング、「檸檬堂」が順調に推移し、1~2月は計画通り
- ▶ 第1四半期の業績は3月のCOVID-19の感染拡大が大きく影響。第2四半期に最も大きく影響を受けると見込む。この先の様々な不透明要因を鑑み、通期業績予想を未定に
- ▶ 私たちの事業、顧客、従業員を守るために必要なことを実行。生活必需品としての飲料を安定的に供給。最前線の医療従事者のみなさまやフードバンクへの飲料寄付を通じて地域社会を支援
- ▶ 資本を適切に管理・運用。設備投資計画と配当を見直し中、キャッシュを温存
- ▶ 厳しい環境下、進行中の変革の取り組みと即効性のあるコスト削減に全力を注ぐとともに、事態終息後の「ニューノーマル(新常態)」に備える

# COVID-19によるマクロ経済と業界への影響。「ニューノーマル」ではどうなるか?

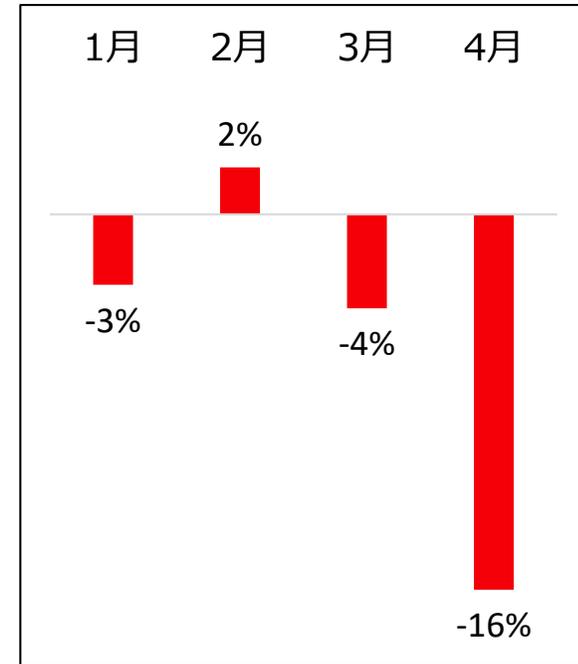
## 消費者態度指数



4月の消費者態度指数は単月最大の下げ幅かつ過去最低水準

出典：内閣府 消費動向調査 2020年4月30日 (消費者態度指数、二人以上の世帯、季節調整値)

## 国内飲料市場販売数量 (前年同期比)



市場全体の販売数量は3月以降大きく減少

出典：飲料ビジネス (飲料総研)

# 現時点でのCOVID-19による影響と当社の対応

今直面する課題に取り組み、将来に備え変革を推進

## 顧客

国内清涼飲料市場は3月以降、消費行動やチャネルミックスの急激な変化により大幅縮小

- 生活必需品としての当社製品を安全・安心に供給し続けるため総合的な対策を行いつつ、事業活動を継続
- 消費変化に対応すべく、営業のOBPPC戦略と生産計画を変更
- 顧客向けサポートプログラムの提供

## 従業員

2019年から実施の働き方改革の取り組みが、社員の安全確保、事業運営継続、変革推進をサポート

- 2019年に全社員にスマートフォンを配布。在宅勤務、迅速なコミュニケーションと情報共有を促進
- 週20万枚のマスクを現場業務に携わる社員に配布。休校時の育児支援
- 在宅勤務制度、厳格な衛生管理、製造のベストプラクティス等により、業務中のリスクや事業の中断を最小限に

## 事業

事業を守りつつ重要な変革施策に注力し将来に備える

- 不要不急の経費・設備投資の削減や見直し
- 重要な変革施策を加速、さらなる機会を模索
- 流動性とキャッシュの確保
- 通期業績予想を一時未定に
- この危機のさまざまな局面における経験・知見を把握すべく、世界のコカ・コーラシステムのネットワークを活用

OBPPC: Occasion (機会)、Brand (製品ブランド)、Package (容器)、Price (価格)、Channel (販売チャネル)の略。消費の各機会に最適なブランド、容器、価格で商品を提供する戦略

# 市場環境の変化への迅速かつ柔軟な対応が求められる

## 市場の現状



スーパーマーケット  
ドラッグストア・  
量販店

販売数量は成長。「買い物かご」の中身とサイズの変化が製品ミックスに影響。購入機会は安定、週次の来店数が減少。一部には値引きの動きも見られる



コンビニエンス  
ストア

都市部店舗の来店者数が大幅減。住宅エリア店舗での影響は比較的少ない



ベンディング

駅、学校、レジャー施設、オフィスなどインドア機の購入機会と売上の減少



フードサービス

宅配を除き、大きく売上減。キャッシュフローの課題、原状回復の不確実性、事業継続のリスクに直面



オンライン

感染拡大後、宅配需要の高まりにより、売上急増

## 当社の注力事項

- 戦略の優先順位見直し
- 消費者の新たな需要動向への対応
- 製品ポートフォリオと販促活動の見直し
- コアSKU製品の配荷強化
- 成長するチャネルとカテゴリーへの投資
- グローバルのコカ・コーラシステムの知見とシナジーの活用
- 投資計画の見直し

# この危機的な年を乗り切るためには力強く迅速な対応が必要

戦略が奏功しCOVID-19感染拡大前は好調に推移するも、さらなる取り組みが必要

## 現状分析

- 変革の年の前半に危機に直面
- 当社のビジネスは未だ固定費が高い構造。新たな環境に適応すべく「コントロール可能」なコスト構造の実現に一層注力
- 手売り、ベンディングチャネルで金額シェアが成長するも、収益性の高いベンディングの高シェアが直近の厳しさを拡大

## コントロール可能な分野に注力

- 変革の主施策は実行中で効果が出ているが、効果創出を加速させる必要がある
- 「これまでのやり方は選択肢にない」の視点でさらなる変革の機会を見出す
- 即効性のあるコスト削減で喫緊の課題を克服

# 2020年 第1四半期業績・ 今後の見通し

# 第1四半期業績

飲料事業の事業利益は3月の数量減とミックス悪化、固定費の増加により減少。  
営業利益は前年同期の一時費用の反動により改善

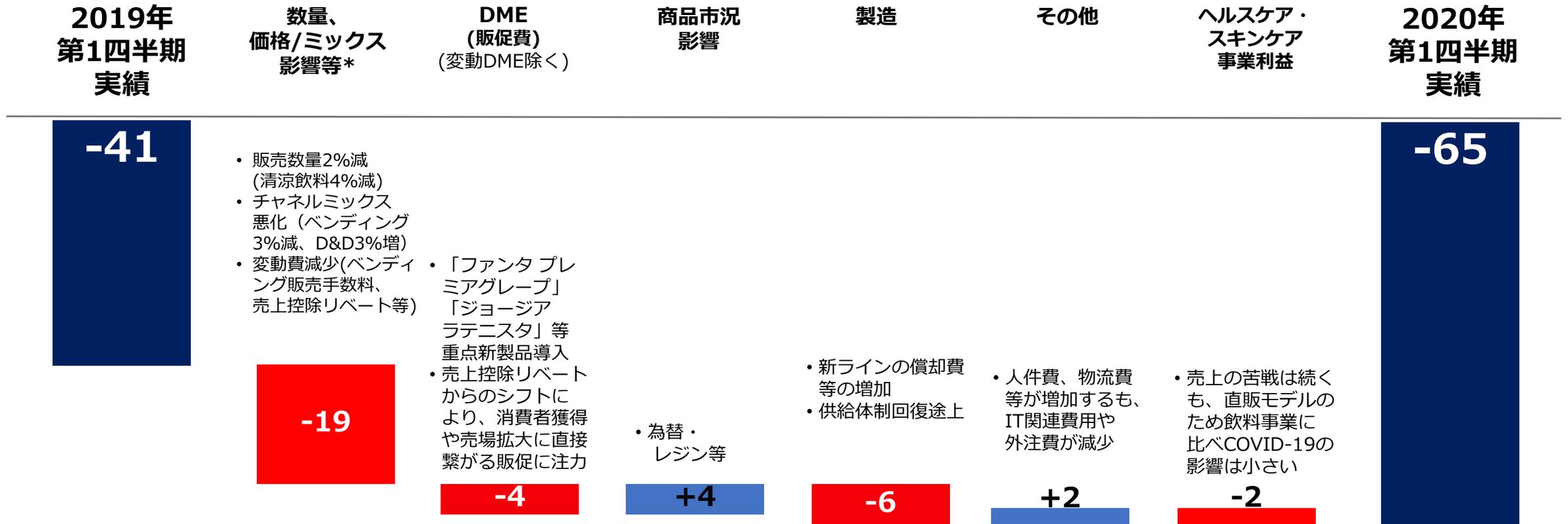
	2020年 第1四半期	2019年 第1四半期	増減
売上収益	198,715	198,733	0.0%
飲料事業 販売数量 (百万ケース)	108	110	-2%
うち清涼飲料販売数量	106	110	-4%
売上原価	105,297	104,131	+1.1%
売上総利益	93,418	94,602	-1.3%
販管費	99,645	98,140	+1.5%
事業利益 (△損失)	△6,534	△4,059	-
営業利益 (△損失)	△7,881	△12,824	-
親会社の所有者に帰属する当期利益 (△損失)	△5,690	△8,002	-

飲料事業	2020年 第1四半期	2019年 第1四半期	増減	ヘルスケア・スキンケア事業	2020年 第1四半期	2019年 第1四半期	増減
売上収益	193,029	192,767	+0.1%	売上収益	5,687	5,966	-4.7%
事業利益 (△損失)	△7,081	△4,774	-	事業利益	547	714	-23.4%

単位：百万円

# 第1四半期 事業利益の増減要因

1～2月は計画通り。COVID-19により3月の数量影響・ミックスが悪化



単位：億円  
(単位未満四捨五入)

\*営業活動に伴う限界利益の増減。変動費、IFRSによる売上控除等を含む

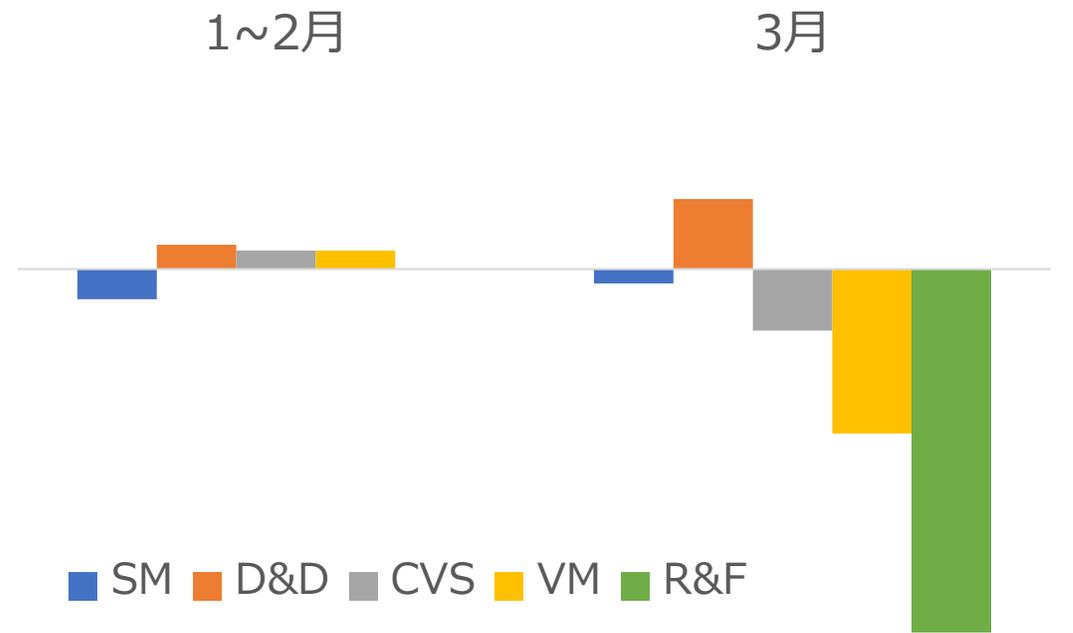
# 第1四半期 清涼飲料販売数量

3月のリテール・フード、ベンディングチャンネルの大幅減が第1四半期の数量減少に影響

- 1～2月は計画通り
- 外出自粛、在宅勤務の増加等により、3月にリテール・フード(R&F)とベンディング(VM)の販売数量が大幅減
- 家庭内消費や備蓄需要の増加により、ドラッグストア・量販店(D&D)チャンネルが成長
- 緊急事態宣言の発令により、4月の販売数量はさらに大きく減少
- 様々なシナリオを策定しているが影響度合いや見通しは不透明

販売数量	1月	2月	3月	Q1	4月
前年同期比	-2%	+2%	-10%	-4%	2割以上減

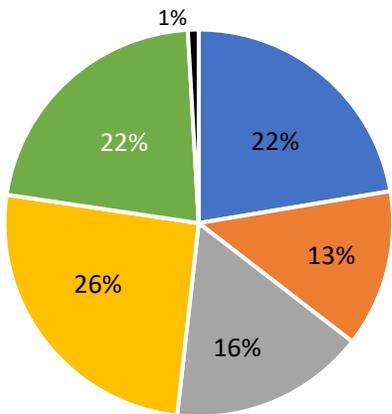
チャンネル別販売数量 前年同期比



# 第1四半期 清涼飲料チャネル/カテゴリー別販売数量

COVID-19感染拡大によるリテール・フード、ベンディングの減少により、販売数量4%減  
2019年4月の納価改定によりケースあたり納価は改善傾向を維持

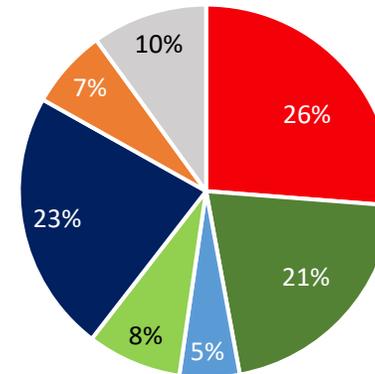
## チャネル別



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 (SM)	-2%	+51円
ドラッグストア・量販店 (D&D)	+3%	+50円
コンビニエンスストア (CVS)	-1%	+22円
ベンディング (VM)	-3%	-81円
リテール・フード (R&F)	-10%	+9円

3月のCVS、VM、R&Fの販売数量は大幅減。3月のVMの販売数量は、駅、学校、レジャー施設、オフィスの減少が影響。VMのコーヒーは、ジョージア ジャパンクラフトマンが貢献。VMのケースあたり納価は、購入機会拡大の取り組みやボトル缶コーヒーの減少により低下。CVSはコーヒー、スポーツ、水の減少が影響。D&Dは2月以降、家庭内消費や備蓄需要の増加で成長。2019年4月の納価改定によりSMとD&Dでケースあたり納価が改善。オンラインの数量は急成長、全体の約2%を構成(R&Fに含む)

## カテゴリー別



前年同期比	販売数量
炭酸	-3%
無糖茶	-3%
スポーツ	-17%
水	+2%
コーヒー	-2%
果汁	-8%

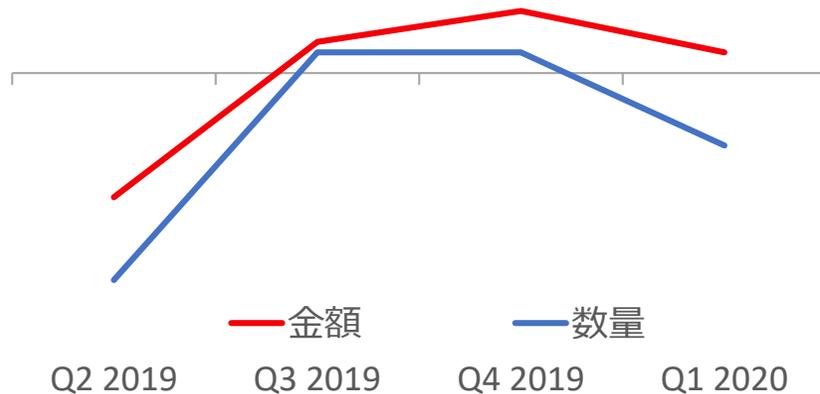
炭酸は3月のR&F、VMの急減により減少。無糖茶はVM、R&Fの減少の影響を受け減少するも、新発売の「綾鷹濃い緑茶」の貢献で「綾鷹」は前年並。コーヒーは、「ジョージア ジャパンクラフトマン」や新発売の「ジョージア ラテニスタ」が貢献するも、缶・ボトル缶の減少により減少。スポーツは市場のダウントレンドの影響と大型PETの不振で減少。水は、SM、D&Dで「い・ろ・は・す」のミネラルウォーターが成長

# 清涼飲料市場シェア

市場が縮小する中、第1四半期は金額シェア成長を維持

## 清涼飲料 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	+0.2	-0.7



- 第1四半期、金額シェアは数量シェア成長を上回る。値引きの縮小や売上控除の減少も貢献、4月も成長傾向を維持
- 炭酸、コーヒーの金額シェアが成長。新製品「ファンタ プレミアグレープ」、「ジョージア ラテニスタ」等が貢献
- 重要なベンディングでは、金額・数量シェアが成長。重点チャンネルにおいて着実な進捗は継続
- 大型PETの店頭小売価格は2019年4月の納価改定後の改善傾向の継続が見られる

アルコールを除く  
出典：Intage

# 今後の見通し

- 通期業績予想を未定に
- 第2四半期に最も影響を受けると想定するも、今後の見通しはより不透明
- 通期業績と2024年までの中期計画への影響を精査中

## 直近の状況

- **3月以降、飲料の販売数量は大幅減。**  
**4月はさらに減少**
  - 4月の清涼飲料販売数量：前年比2割以上減
  - スーパー、D&D、オンラインチャネルが成長するも、ベンディング、リテール・フードの減少を補うには至らず
- **東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会が2021年に延期**
- **緊急事態宣言が5月末まで延長**

## 今行っていること

- **変革のさらなる加速**
- **即効性のあるコスト削減として、設備投資、販促費、その他経費を削減**
- **一時帰休実施（第2四半期末まで）**
- **消費行動の変化に対応した営業活動の変更・見直し**
- **販売数量動向に合わせ、製造計画の変更・見直し、勤務シフト削減、在庫削減を実施**

# 事業を守りながら変革を継続

実行中のケイパビリティ強化と変革施策により、迅速かつ機敏に対応

1

## 迅速な戦略展開で対応

複数のプログラムを迅速に展開し、売場のアクティベーションを強化

### ベンディング

#### 職場等への直販



# Coke ON

Coke ON  
の追加販促

### 手売りチャンネル



#### ケース販売強化



ガソリンスタンド等、  
新たな売場を拡大



コンビニチャンネル  
で950ml PET製品  
の展開加速

# 事業を守りながら変革を継続

好調なスタートの勢いに乗って変革の取り組みを加速

2

## 事業モデルの変革加速

記録的な速さでパイロットから全国展開へ

### ベンディング

#### 近畿エリアのベンディング オペレーションモデル(RTM)変革

2020年6月までに全エリアに展開完了

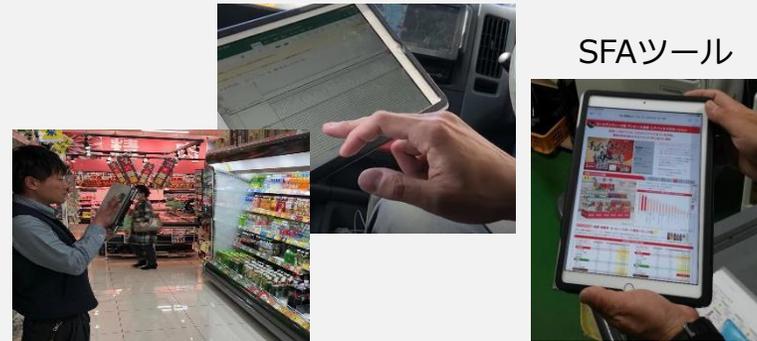


### 手売りチャンネル

#### 日々の営業活動の変革

東京エリアでのパイロットを  
東京以外にも展開拡大

**SFA(セールスフォースオートメーション)**  
を活用した新しい営業プロセス



# 資本の適切な管理・運用に注力

強固な財務体質、流動性、キャッシュへのアクセスを維持

## 基盤の確立

### 強固な財務体質の維持

- 親会社所有者帰属持分比率52.6%  
(2020年3月末時点)

### 十分な流動性の確保

- 債務負担余力を活用。  
4月に500億円を短期借入で調達

## 追加施策

### 資金使途の優先順位変更

- キャッシュ使途の優先順位を精査中：
  - 設備投資を当初計画比100~150億円削減、配当予想の修正など
- 消費者の自動販売機での購入が減少する状況下、新規自動販売機の購入を一時中止
- 広島、蔵王工場の無菌充填製造設備等、製造能力拡大に向けた戦略投資は継続

第1四半期実績	(単位：億円)
設備投資	164
減価償却費	147

# 日本コカ・コーラ株式会社からのアップデート

COVID-19の感染拡大に対するコカ・コーラシステムの対応

この状況下での2020年マーケティングプラン

ポートフォリオ コミュニケーション

# こんなときこそ、コカ・コーラができること

## 医療従事者へのドネーション

### 製品寄付



### アルコール消毒剤



## #おうちでリフレッシュ プログラム



## ソーシャルディスタンス



「離れることで、  
繋がる絆」

Coca-Cola

離れることで、繋がる絆。

#大切な人のお家で過ごそう  
#IStayAtHomeFor

# 柔軟性をもったマーケティングプラン

## 家庭内消費にフォーカス



## Eコマースの強化

### ポートフォリオの強化



### 定期おトク便や ロイヤリティープログラムの強化



## ビッグベット新製品



# コカ・コーラ ポートフォリオ コミュニケーション 希望が、みんなをひとつにする



希望がみんなを  
ひとつにする。

TEAM  
Coca-Cola

WORLDWIDE OLYMPIC PARTNER | WORLDWIDE PARALYMPIC PARTNER

チームコカ・コーラは  
TOKYO 2020を  
応援しつづけます。  
#みんな希望をつなごう



事態終息後に向けて

# 第2四半期に最も影響を受けると想定するも、回復への道筋は不透明

影響を軽減するための喫緊の課題対処に注力しつつ、段階的な終息を見据えた準備

COVID-19  
感染拡大前



緊急事態宣言

段階的な緩和

ポストコロナ

## 順調なスタート

- 重要プロジェクトは進捗
- 1~2月は計画通り
- ベンディング成長、市場シェア拡大

## 最も影響を受ける期間

- 3月以降の飲料販売数量大幅減
- 事業を守るための対策に取り組みつつ、抜本的な事業変革を継続推進

## 段階的な終息

- 終息時期は感染拡大防止策の成否、全国・各地域での様々な規制緩和のスピードに依存
- 2020年の事業計画への影響や2024年までの中期計画の前提条件の見直し

# 本日のまとめ

- ▶ 2月までは順調に推移
- ▶ 事業を守りながら抜本的な変革を加速。第2四半期に最も影響を受けると見込むも、今後不透明な環境が継続
- ▶ 2020年事業計画を見直し中。力強さ、俊敏さを持って困難を乗り越える
- ▶ 2020年業績予想・配当予想は第3四半期中の公表を目指す
- ▶ 「これまでのやり方は選択肢にない」  
変革の重要施策の遂行がこれまで以上に重要

# We are all in this together～私たちは常にとともに歩みます 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



**Mission**  
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

**Vision**

- 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れます

**Values**

- 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

**Coca-Cola**  
BOTTTLERS JAPAN INC.

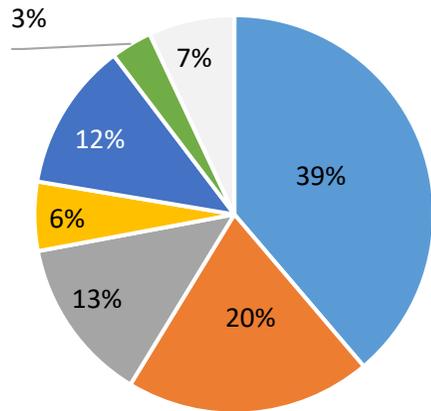
**Paint it RED!**  
未来を塗りかえろ。

# Q & A

# 参考資料

# 2020年 第1四半期 清涼飲料 パッケージ別販売数量状況・店頭小売価格の動向

## パッケージ別



	前年同期比	販売数量
S-PET		+3%
L-PET		-7%
缶		-11%
ボトル缶		-3%
シロップ		-12%
パウダー		-2%

S-PET : 600ml以下/L-PET : 1.5L以上

清涼飲料 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	+3.4	-1.2
大型PET(2L PET)	+24.1	+6.0

(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。

出典：Intage

# 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	<b>Direct Marketing Expenses</b> 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）	<b>Future Consumption</b> 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	<b>ホテル(Hotel)、レストラン(Restaurant)、カフェテリア(Cafeteria)</b> の略。料飲店チャネル。
IC（即時消費）	<b>Immediate Consumption</b> 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	<b>Price, Terms and Conditions</b> の略。適切な価格（取引納価）取引条件。お客様さまと適切な価格（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	<b>Revenue Growth Management</b> 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	<b>Route-To-Market</b> 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	上記チャネル以外への卸売り

