

# 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2四半期決算説明会

2019年8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8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2四半期 決算説明会

上期 業績概況

中期計画の概要（重点分野、業績目標・財務戦略）

まとめ

質疑応答



# 本日の発表概要

- 上期の飲料事業**販売数量は4%減少**。4月から実施した**27年ぶりの価格改定**の影響等で第2四半期は7%減少
- 上期の事業利益は昨年の被災影響を含め、5月に発表した**通期修正計画に対し概ね計画通り**で推移
- 中期計画における今後の事業の見直し変更を踏まえ、**のれんの減損損失**619億円を計上し、通期業績予想を修正
- 中間配当は**当初予定通り1株当たり25円**。期末配当予定は1株当たり25円に変更なし
- 新たな中期計画「**THE ROUTE to 2024**」を発表。  
変革によるコスト削減を重視するとともに、売上成長(数量・金額シェア成長)、利益率改善、ROE向上に向けた投資の実行に注力





## 上期 業績概況

*Coca-Cola*  
BOTTLETS JAPAN HOLDINGS INC.

# 2019年 上期業績

事業利益は5月発表の通期修正計画に対し概ね計画通りに推移。

営業損失・四半期損失にはのれんの減損を含む

IFRS	2019年上期	2018年上期	増減
売上収益	433,710	448,103	-3.2%
飲料事業 販売数量（百万ケース）	237	247	-4%
売上原価	223,465	227,578	-1.8%
売上総利益	210,246	220,525	-4.7%
販管費	205,202	208,213	-1.4%
事業利益	4,122	11,571	-64.4%
営業利益（△損失）	△65,457	12,052	-
四半期利益（△損失）	△64,565	7,740	-

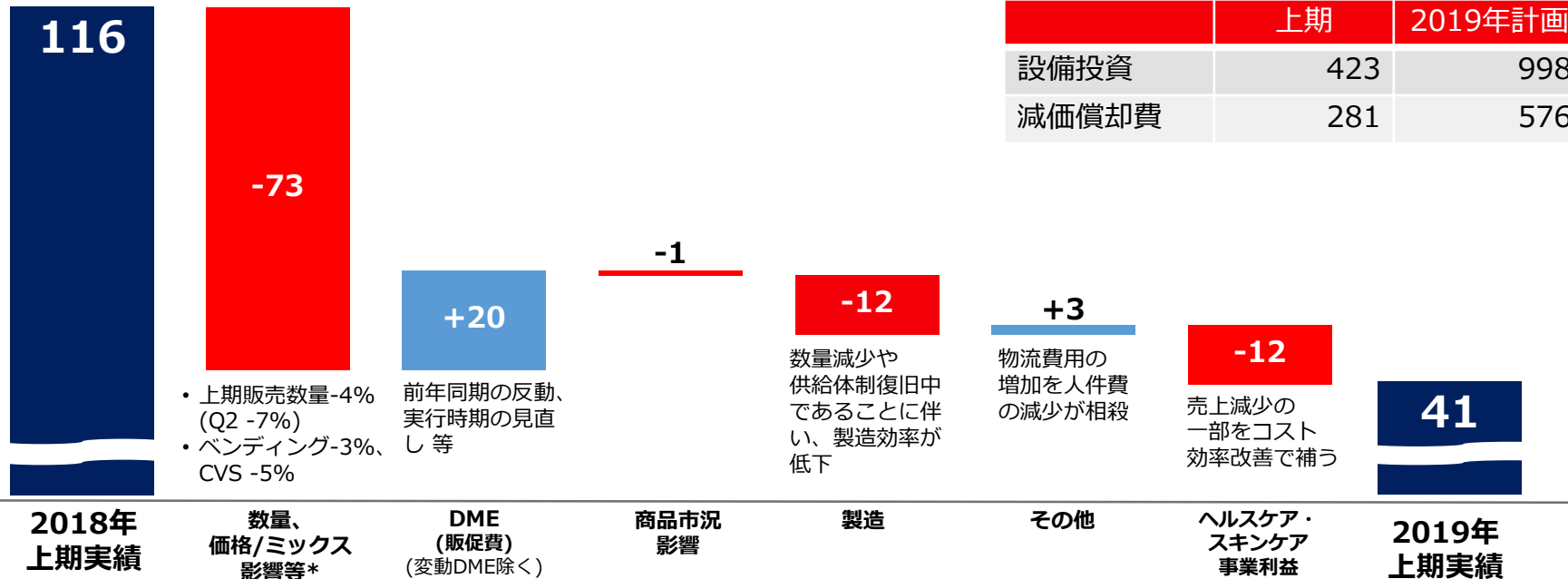
飲料事業	2019年 上期	2018年 上期	増減	ヘルスケア・ スキンケア事業	2019年 上期	2018年 上期	増減
売上収益	421,404	433,427	-2.8%	売上収益	12,306	14,675	-16.1%
事業利益	2,523	8,732	-71.1%	事業利益	1,600	2,839	-43.7%

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)

# 2019年上期 事業利益の増減要因 (IFRS)

昨年の被災による影響を受けるも、事業利益は概ね計画通り推移

単位：億円  
(単位未満四捨五入)



	上期	2019年計画
設備投資	423	998
減価償却費	281	576

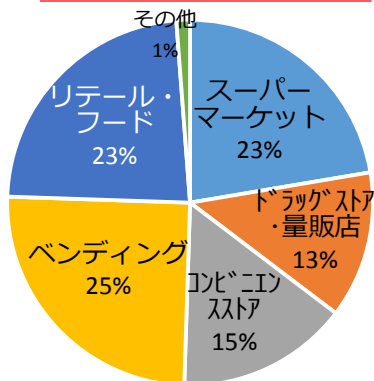
\*営業活動に伴う変動費、IFRS適用影響等を含む



# 上期営業活動の状況：チャンネル・カテゴリー別販売数量

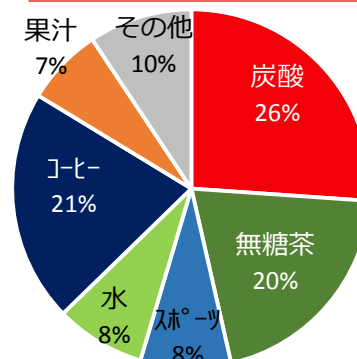
- 前年同期比4%減**：4月の大型PET製品等の価格改定等によりQ2の販売数量が7%減少したほか、VMの軟調、昨年の供給制約により失った売場再獲得に要する期間の長期化、新製品・リニューアル製品の不振等により減少
- チャンネル**：大型PET製品の構成比が高いSM、D&Dでは、価格改定の影響により減少するも、ケース当たり納価は改善。CVSは、昨年の新製品の反動に加え、今期の新製品・リニューアル製品の不振等が響きマイナス。VMは、引き続き軟調だが、「クラフトマン」の展開拡大やワンコイン価格戦略等が貢献し、マイナス幅が縮小
- カテゴリー**：炭酸は、新製品や「コカ・コーラ ピーチ」等のリニューアル製品の不振、価格改定影響等により減少。無糖茶、スポーツは価格改定の影響により大型PETが減少するも「綾鷹 特選茶」等が貢献し小型PETは成長。コーヒーは「ジョージア ジャパン クラフトマン」の全チャンネルでの展開拡大が順調に進むも、ボトル缶コーヒーの減少等によりマイナス。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」の展開規模縮小により減少

## 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)	-8%	+61
ドラッグストア・量販店 (D&D)	-6%	+56
コンビニエンスストア (CVS)	-5%	+18
ベンディング (VM)	-3%	-30
リテール・フード (R&F)	前年並	-7

## カテゴリー別



前年同期比	販売数量
炭酸	-7%
無糖茶	-4%
スポーツ	-2%
水	-15%
コーヒー	-2%
果汁	-1%

(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。





# 大型PET製品等の価格改定のアップデート

## スーパー、D&Dの粗利率改善に寄与。数量影響は想定線

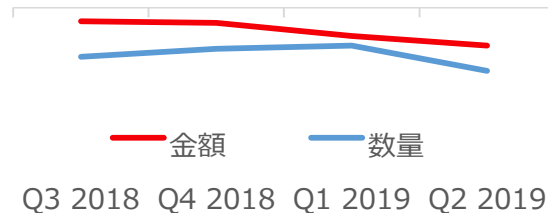
27年ぶりの価格改定を計画通り実施。  
価格ミックスと大型PET製品の粗利率が改善

SM、D&Dの大型PETの販売数量は価格改定により  
減少するも、影響は想定範囲内に留まる

Q2 対前年比	スーパー マーケット	D & D
販売数量	-13%	-10%
ケース当たり納価 (円)	+113	+87
大型PET販売数量	-26%	-18%

### 手売市場シェア

市場シェア (対前年同期比、ポイント)	金額	数量
Q2	-1.2	-2.0
上期	-1.1	-1.7



### 店頭小売価格

店頭小売価格 (1~6月、円/本)	業界平均比	前年比
小型PET	+2.5	-0.7
大型PET(2L PET)	+23.9	+8.2

出典：Intage SRI



# 下期の見通し

- 7月の販売数量は平年より長い梅雨の影響を受ける
- 昨年下期の被災による影響からのプラスの反動を見込む
- 期末配当予想変更なし  
(1株当たり25円)
- 一時的かつノンキャッシュのれん減損が通期業績に影響

## 新製品・キャンペーン等



コカ・コーラ エナジー  
7月発売

- 配荷、販売とも順調

コカ・コーラ  
サマーキャンペーン



冷えるとラベルの色が変わる  
コールドサインラベル!



# 2019年通期業績予想の修正（8月7日発表）

のれん減損による影響を反映。事業利益予想は変更なし

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）/EPS	△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：EPS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)





# 今こそ動き出さねばならない

～Call to action to modernize and lead～

## 成長性、コスト構造、 ケイパビリティの課題に直面

- **成長:** 内部環境や市場環境変化への対応に課題。販売数量・売上が減少
- **コスト構造:** 人件費や原材料コストの上昇、投資の増加が収益を圧迫
- **ケイパビリティ:** 組織の複雑化、機動力と変化への対応力の欠如。デジタル化・IT導入と活用の遅れ

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



# コスト効率化、売上増の施策はダウントレンドを一部相殺するも、それだけでは足りない

トップ  
ライン  
改善に  
向けた  
兆候



27年ぶりの  
**価格改定**。  
大型PET製品  
の価格改定を  
計画通り実施

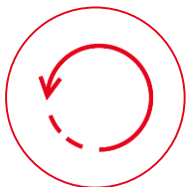


九州で発売した  
アルコール製品  
「檸檬堂」は  
**期待を上回る**  
結果



ベンディングの  
販売数量減少に  
**改善傾向**は見ら  
れるも、市場  
全体のチャネル  
ミックス悪化は  
継続

コスト  
構造改革  
の進捗



当初中期計画の  
250億円の  
シナジー目標の  
うち**120億円**を  
創出



ERPシステム  
CokeOne+  
導入。データの  
集約と**ソースの**  
**一元化**



950名の社員が  
**希望退職**に応募

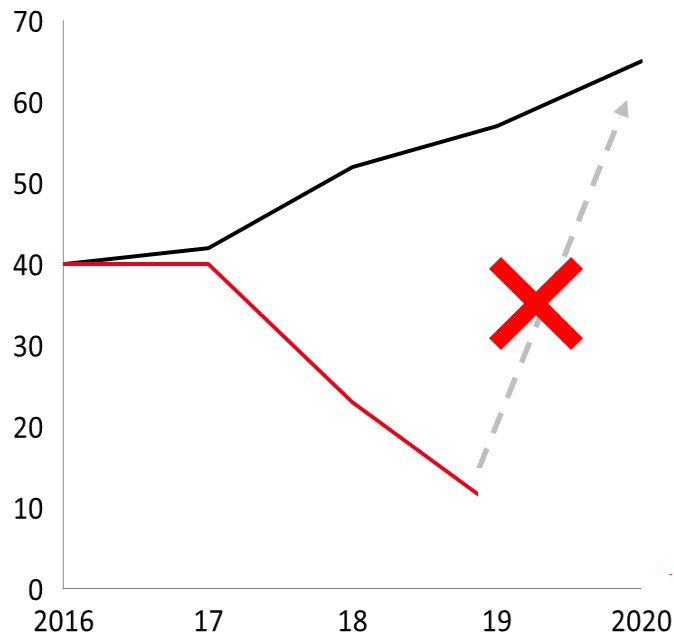


# 目標を大幅未達の状況

「これまでのやり方」は選択肢にない

CCBJH事業利益

単位：10億円



## 2020年目標 (2017発表計画)

- 営業利益: 650億円 (日本基準)
- 営業利益率: 6%
- ROE: 6%
- シナジー: 250億円  
(2020年までの累計)

## 2019年計画 (8/7発表)

- 事業利益: 154億円 (IFRS)
- 事業利益率: 1.7%
- ROE: -10%
- シナジー: 120億円  
(2018年までの累計)

## のれんの減損

中期計画策定に伴う減損テストの結果を踏まえ、一時的・ノンキャッシュの減損損失619億円の計上を発表



# 成長軌道への回帰には抜本的な変革が必要



THE ROUTE to 2024

2017-2019  
統合

- 組織、システム、プロセスの統合・標準化
- 統合シナジー創出

2020-2022  
リセットと変革

- コスト構造と企業文化の変革
- 成長に向け顧客志向の投資実行

2023-24  
業界最高水準を目指し、  
さらなる成長

- 適切な追加投資の実行で成長加速
- イノベーション、オペレーションにおいて業界最高水準

売上成長基盤の強化

営業部門の変革を通じた成長

コスト効率改善と先行投資





# 5年の中期計画で目指す方向性：なぜ変革が必要なのか

- 「これまでのやり方」は選択肢にない。**抜本的な変革**が必要
- 当社とザ コカ・コーラ カンパニーの役割分担とアカウントビリティ(成果に対する説明責任)の改善。コカ・コーラシステムとして**成長投資**にコミット。アカウントビリティ重視
- コスト削減により**低コストで高い競争力を確立**すべく、プロセス、システム、組織構造の抜本的な変革が必要
- 成長に向けベンディング事業のバリューチェーン**再構築**が必要
- **売場拡大**と営業現場のケイパビリティ強化に向けた最適な営業体制の確立
- ESG/CSV(**Creating Shared Value; 社会との共創価値**)の目標を中期計画に盛り込む
- 株主価値創出に向けた一貫性のある**財務戦略**





重点分野

*Coca-Cola*  
BOTTLED BY BOTTLED BY BOTTLED BY BOTTLED BY BOTTLED BY

# 重点分野：成長実現に向けビジネスを抜本的に変革

すべてのお客さま(消費者)、お得意さまから、あらゆる飲用機会ですべて選ばれる飲料会社に

強固かつ持続的なオペレーティングモデルを確立し、重点エリアでの成功を目指す

ザ コカ・コーラ カンパニーのリードにより、  
既存・新規カテゴリーでのポートフォリオ競争力を高める

製品

成長  
戦略

コスト削減・  
インフラ整備

戦略実行の  
基盤  
(イネーブラー)

ベンディング  
事業の変革

お得意さまとの  
戦略的関係強化、  
販売機会の拡大

成長投資を加速する低コスト体制の確立

営業の変革

サプライチェーン  
と製造効率向上

バックオフィスの最適化

ケイパビリティ、能力重視の文化、  
アカウントビリティ

社会との共創価値  
ESG目標



# 成長戦略：ポートフォリオの競争力向上

## 戦略

- **コアカテゴリーで大きな成長を実現**：SKUあたりの販売数量増加を目指し、重点製品・収益性の高い新SKUを投入し、定番売場を獲得
- コアカテゴリーで**チャンネルに特化したパッケージ・価格戦略**を展開
- **ホワイトスペース参入**
  - 檸檬堂の展開拡大を評価中
  - エナジー分野や高付加価値製品の展開拡大

## 戦略実行の 基盤 (イネーブラー)

- 重点製品を対象に緊密かつ迅速な**コカ・コーラシステム協働モデル**を展開
- システム協働モデルによる、きめ細かなパッケージ・価格戦略の**拡大**
- システム協働の「**アジャイルチーム**」により、機動力と対応力をもってイノベーションと新カテゴリーへの参入を加速
  - 日本コカ・コーラ社にエマージング・グロース・プラットフォーム(EGP)を新設



# 成長戦略: イノベーション、コアカテゴリー強化

**GEORGIA.**

世界は誰かの仕事で  
できている



**Coca-Cola**

「コカ・コーラ」は  
隔たりを超えて人々を  
繋ぎ、そして高揚させる



**綾鷹**

「綾鷹」は急須で入れた  
緑茶で楽しめるような  
体験を提供



**いろはす ILOHAS.**

「い・ろ・は・す」は  
エコに遊び心をプラス



**AQUARIUS**

「アクエリアス」は  
スポーツの楽しさを喚起



# 成長戦略：お得意さま・チャネル別戦略

## コンビニエンスストア

### お得意さま限定製品



1,800 台設置済

## ベンディング

### ベンディング専用製品



# Coke ON

Coke ONアプリダウンロード数  
1,500万以上  
Coke ON対応自販機約33万台  
Coke ON Pay等の新機能

## スーパーマーケット



Business

## 27年ぶりの価格改定

Jan. 15 | 06:00 am JST | 13 Comments

## オンライン

オンライン  
チャネルの拡大

製品ポートフォリオ拡大  
(トクホ・機能性表示食品)

Coke ONによる  
ロイヤルティ強化



# 成長戦略：ホワイトスペースへの参入（新カテゴリー）

## アルコールカテゴリー：檸檬堂の導入



檸檬堂 定番レモン  
九州での金額シェア  
第1位（2018年）

Source: Intage, 2018/5/28-12/30, KYUSHU, 350ml  
can chuhi



## エナジーブーストカテゴリー：コカ・コーラ エナジー



## エナジー分野の当社金額シェア：前年比4.9ポイント成長

Value Share Source : Intage SCI, Energy Market 2019 July 1-28



# 成長とコスト削減：ベンディング事業の抜本的な変革

## ベンディング事業の安定化と成長に向けリセット

### 成長戦略

#### ベンディング事業の持続可能な成長実現

「水平拡大」：コラム数(売場)の増加

- 優良・高収益ロケーションへの設置台数増
  - 他社・外部オペレーターとの提携・協業
- 「垂直拡大」：1台当たりの販売数量の増加
- 自動販売機を店舗と考えた小売店アプローチによる製品ポートフォリオの最適化
  - 魅力度向上に向けた戦略的価格設定
  - キャッシュレス・Coke On対応機増加による消費者の購買機会拡大とロイヤリティ深化

### コスト削減

#### ベンディング全体のバリューチェーン再構築

- 製品補充業務の変革による資産(車両、倉庫等)稼働率の向上
- RTM、受発注、補充業務の見直しと再設計
  - 企画から実行までのプロセスの集中化・デジタル化
  - 事前の販売状況確認(プリセル)と事前ピッキング(プリピッキング)の展開
  - 車両の積載量の最適化
- 機器コストの最適化、保守サービス費用の削減

### 戦略実行の基盤(イネーブラー)

- コカ・コーラシステム一体となってベンディング事業の成長にコミットする、ひとつのベンディングチーム
- ベンディング営業部門のケイパビリティ強化と生産性改善
- デジタル技術を活用し、生産性を改善するとともに、ベンディングを重要な小売チャネルと位置づけ  
カスタマー・エクスペリエンス(顧客経験価値)を改善 (Coke ON Pay等)

RTM: Route-to-market





# 成長とコスト削減：お得意さまとの戦略的關係強化

## 手売りチャネルでの成長ポテンシャルをつかみ、販売機会を拡大

### お得意さま店舗での売場活性化、製品展開

- 売場拡大と営業現場のケイパビリティ強化に向けた最適な営業体制の確立
- 店舗での新しい売場・棚の確保、売場活性化に向け投資強化
- 消費者ニーズに対応した、新たな容器サイズ展開や価格設定を、OBPPC (オケージョン・ブランド・パッケージ・プライス・チャネル)のアプローチで実行

### お得意さまとのパートナーシップ

- 全国・広域チェーン顧客に対応した機能(組織)横断型チーム体制の実現
- 適切な価格(取引納価)・取引条件の実現。成長に向けた再投資の実行
- コンビニエンスストアとオンラインチャネルに適した製品ポートフォリオの構築
- 成長に必要な新たなケイパビリティの開発
  - 消費者・ショッパーインサイト、デジタル、カテゴリーマネジメント等



# 変革とコスト削減を牽引するインフラ整備

## オペレーションの効率化・合理化・最適化

### サプライチェーン、製造

- 自動化とデジタル化の範囲を拡大しながら、進行中の新生プロジェクト(物流ネットワーク最適化)を実行。今後想定されるコスト高騰に対応する追加施策を実施
- ベンディング事業のサービスモデルを、サプライチェーン領域を含めた1つの効率的かつ持続可能なモデルに統合
- 高速かつ高効率な製造能力を最大限に活用し、低コストで高い競争力を確立
- サプライチェーン計画の最適化に向け、テクノロジーやビッグデータを活用

### バックオフィス

- 直接・間接購買プロセスや支払を集中管理し最適化
- シェアードサービス組織(BSO)の規模拡大と活用を推進。定型業務をコスト効率が高いCOEに統合
- CokeOne+ ERPシステム、RPAの積極活用による業務のデジタル化

COE: Center of Excellence: 活動に関わる人材、ノウハウ、ツールなどを集約した中核拠点

RPA: Robotic Process Automation : 定型業務をソフトウェアにより自動化すること



# 戦略実行の基盤：変革と成長を牽引する基盤

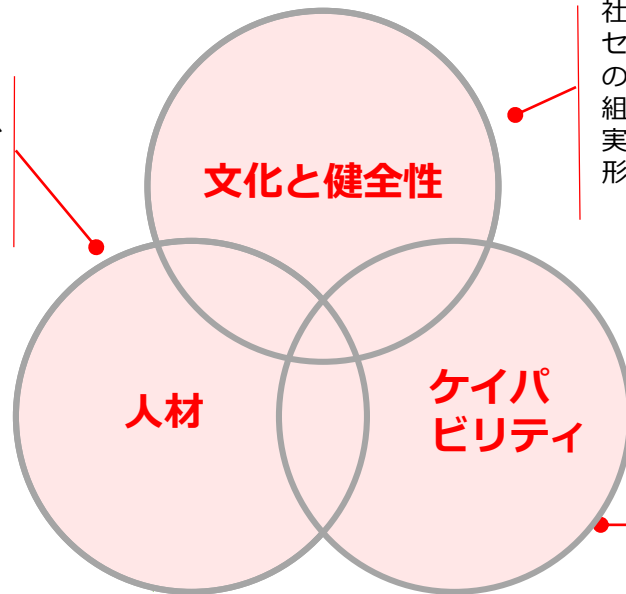
## CCBJHの「ハードウェア」と「ソフトウェア」の変革が必要

### ケイパビリティ、能力重視の文化、 アカウントビリティ

- 能力重視の文化の確立、アカウントビリティ(成果に対する説明責任)の強化
- 変化に強い組織を作る中で「変革疲労」を回避
- トレーニング：英語力、デジタルスキル、リーダーシップ、規模・複雑さをマネジメントする能力
- 社員サーベイやベンチマークとの比較を通して組織の健康度をモニタリング

### 組織の「ソフトウェア」 3要素

優秀な人材を  
どう確保・育成し、  
定着させるか



社員のマインド  
セットと働き方へ  
の認識、  
組織として団結し、  
実行し持続可能な  
形で深化する力

組織レベルのスキル  
を、社員、プロセス、  
およびシステムに、  
部署・リーダー  
単位で組み込む



# THE ROUTE to Shared Value～共創価値創出に向けて

ESG目標と「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」に向けた取り組みを中期計画に盛り込む

## THE ROUTE to Shared Value



### 製品

- 100%: 主要ブランドでのノー/低カロリー製品のラインアップ
- 300%: トクホ・機能性表示飲料の販売数量増
- 100%: パッケージ前面でのカロリー表示およびわかりやすい栄養表示
- 100%: コカ・コーラシステム「責任あるマーケティングポリシー」の遵守



### 水

- 200%: 水源涵養率。工場近辺の水源、流域に注力
- 30% by 2030: 使用量削減



### 気候変動

- 25% by 2030: 温室効果ガス削減
- 再生可能エネルギーの推進



※別途記載のない限り、基準年は2015年、目標年は2025年

# THE ROUTE to Shared Value～共創価値創出に向けて

## ESG目標と「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」に向けた取り組みを中期計画に盛り込む



リサイクルの加速に向けた  
新たな環境目標

### 調達

100%: 持続可能な原材料調達

### 人権

100%: CCBJHグループバリューチェーン上での  
サプライヤー基本原則<sup>§</sup>の遵守

§ Supplier Guiding Principles

## World Without Waste

### 設計

- 50% by 2022: リサイクルPET樹脂の使用率
- 90% by 2030: リサイクルPET樹脂の使用率
- 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: さらなるPETボトルの軽量化

### ダイバーシティ & インクルージョン

6%: 女性管理職比率



### 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

### 社会

10%: 社員のボランティア参加率

100万人: コミュニティプログラム  
参加 人数累計

※別途記載のない限り、基準年は2015年、目標年は2025年

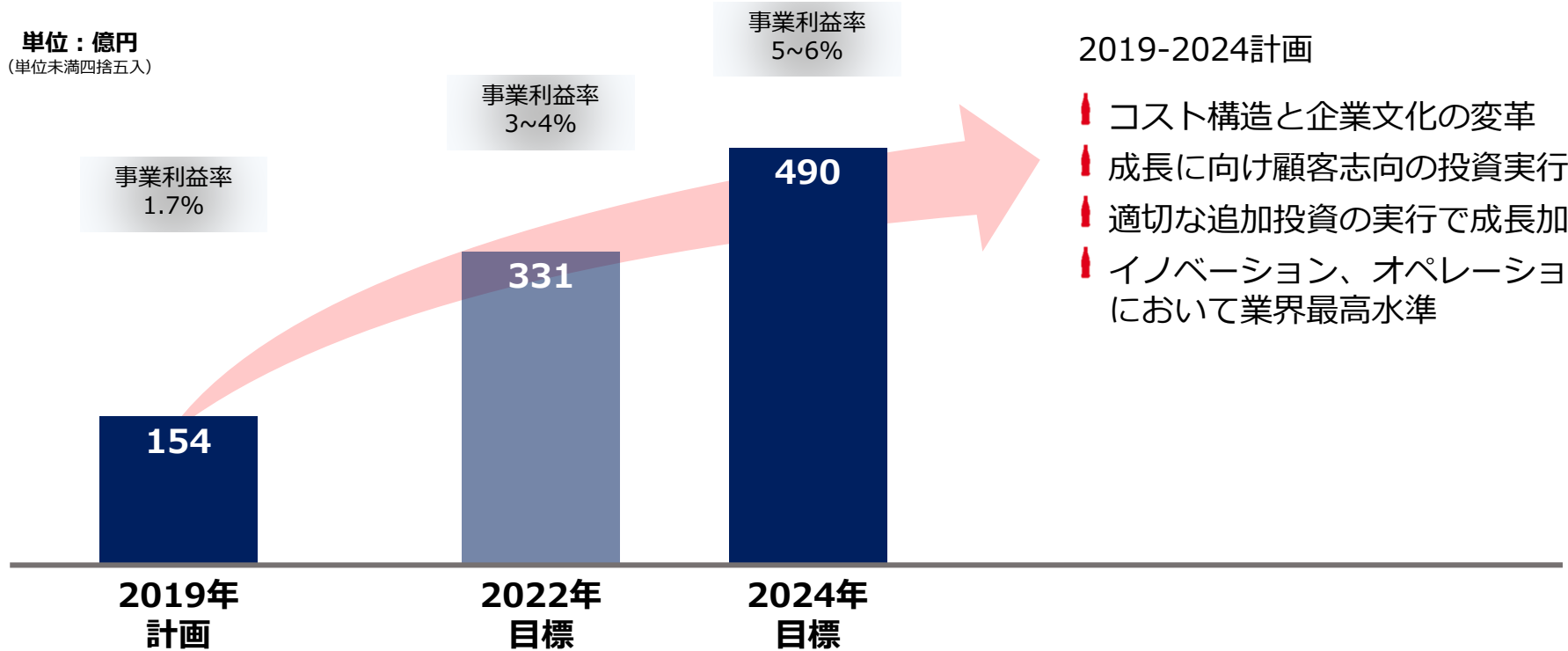


# 業績目標・財務戦略

# 業界最高水準を目指し、リセットと変革

## コスト削減と成長投資による事業利益の成長

単位：億円  
(単位未満四捨五入)



# 2024年の主要指標・目指す姿

## 2024年目標


### 売上収益

売場の拡大、手売りチャネルの成長とベンディングの減少幅縮小

売上収益成長：+0.5~1% CAGR  
販売数量成長：+1~1.5% CAGR

### 数量・金額シェア

数量・金額シェアとも拡大を目指す。  
変革初期は数量シェアが金額シェア成長を上回る可能性も

金額シェア成長 

### 事業利益率

前回の中期計画で見込んでいた成長軌道への回帰

5~6%

### 1株当たり当期利益

リセットと変革を通じ収益力を改善し、最終利益の成長につなげる

標準化EPS:3倍以上  
(事業利益に含まれない一時的な影響を除いたEPS)

### ROE

収益力改善を図るとともに、バランスシートの最適化と効率化を実行

5~6%

### 株主還元

変革期間中は安定配当に注力。  
自己株式取得等は適宜検討

中期的には安定配当に注力  
長期的には配当性向30%以上

\*増加目標は2019年予想比



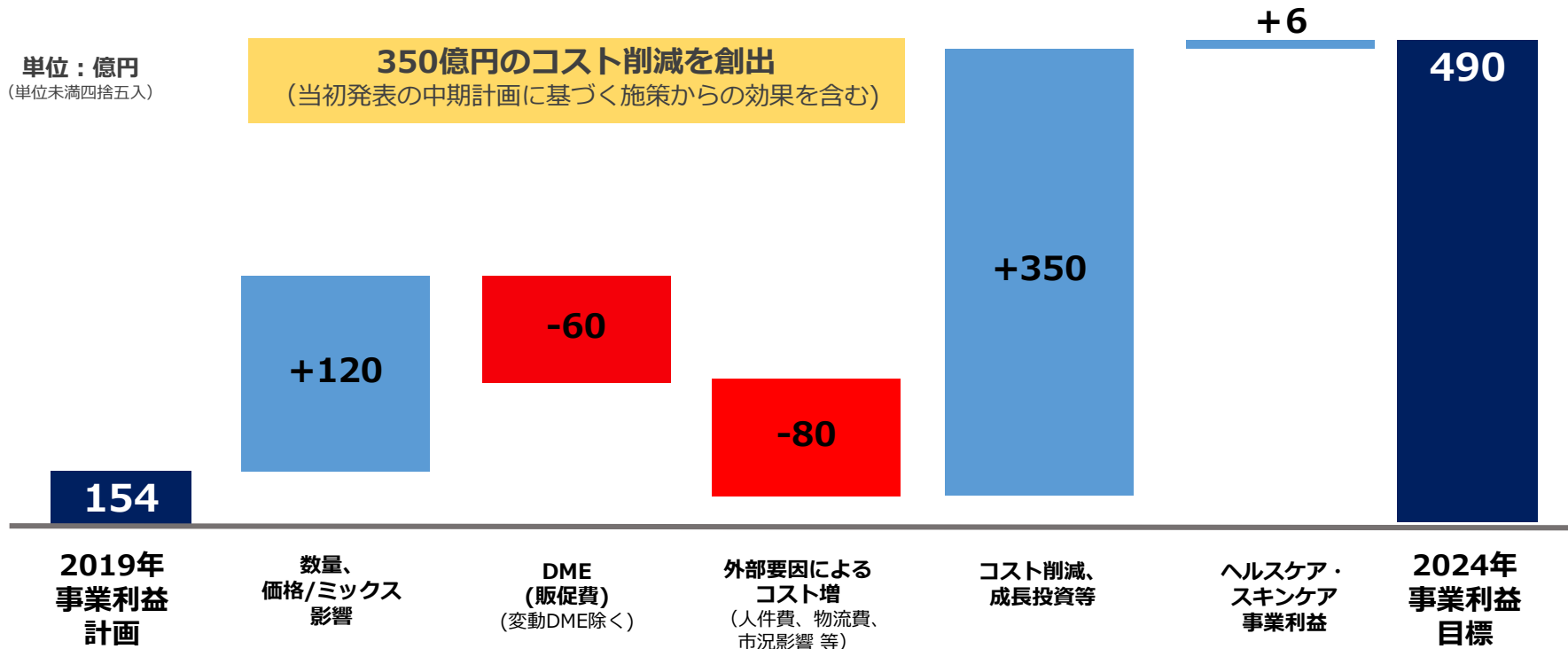


# 中期計画：事業利益成長計画

## コスト削減と成長投資による事業利益成長

単位：億円  
(単位未満四捨五入)

350億円のコスト削減を創出  
(当初発表の中期計画に基づく施策からの効果を含む)



# リセットと変革によるコスト削減推進

2024年までに約**350億円**のコスト削減

領域	構成比	主要施策
営業	約40%	<ul style="list-style-type: none"><li>• ベンディング事業の抜本的変革</li><li>• 手売り市場におけるRTM活動変革</li><li>• 自動販売機のメンテナンス、調達分野の変革</li><li>• デジタル化・IT活用による生産性改善とカスタマーエクスペリエンス向上</li></ul>
サプライチェーン、調達	約40%	<ul style="list-style-type: none"><li>• 「新生プロジェクト」(物流ネットワーク最適化)</li><li>• 新製造ライン投資による製造効率向上</li><li>• サプライチェーンネットワーク全体でのデジタル・IT活用</li><li>• CSV目標に即した容器軽量化推進</li><li>• 購買業務の標準化・最適化</li></ul>
バックオフィス、IT	約20%	<ul style="list-style-type: none"><li>• バックオフィス業務の標準化、デジタル化、自動化とシェアードサービス組織(BSO)の提供領域拡大</li></ul>

コスト削減額には2017年6月に発表した当初中期計画で見込んでいたシナジー効果の未発現分を含む

RTM: Route-to-market



# 財務戦略

## 資本構成の効率化とROE改善努力を継続

### 現状・背景

- 成長実現には事業活動と投資のため、追加の資金調達が必要
  - 2020~2024年の累計設備投資見込額 約3,500億円
- 社債発行を予定
- のれん減損
- 現状格付 A+/AA-

### 目指す方向性

- 成長に向けた投資
- 財務レバレッジを高めつつも、許容される格付を維持
- 株主価値の創出
  - 変革期は安定配当を維持
  - 自己株式取得等のオプションも適宜検討

2024年  
ROE目標  
5~6%

株主還元を最大化する最適な資本構成へ





# 本日のまとめ

# Reasons to believe – 計画達成を信じる確固とした理由

- ▶ 慢性的な課題への取り組み。「これまでのやり方」は選択肢にない。2022年までは2024年に向けた成長を実現するためのリセットと変革を推進
- ▶ ベンディング事業の抜本的変革により、重要な販売チャネルの安定化と回復
- ▶ イネーブラーとなる戦略実行の基盤への投資と活用
  - サプライチェーン、ケイパビリティ
- ▶ 株主価値創出に向けた明確な業績目標と財務戦略
- ▶ コカ・コーラシステム全体が既に新しいやり方で活動中。アカウントビリティ(成果に対する説明責任)を明確にし、実行へ注力
- ▶ 厳密な成果のトラッキングと実行管理

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





Q & A

*Coca-Cola*  
BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

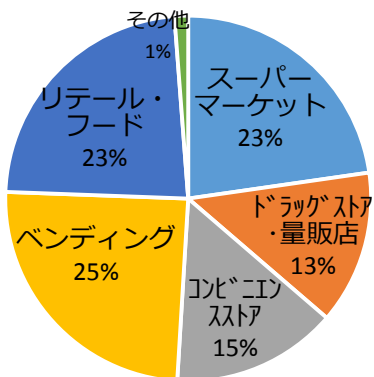


## 参考資料

# Q2(4-6月) : チャネル・カテゴリー別販売数量

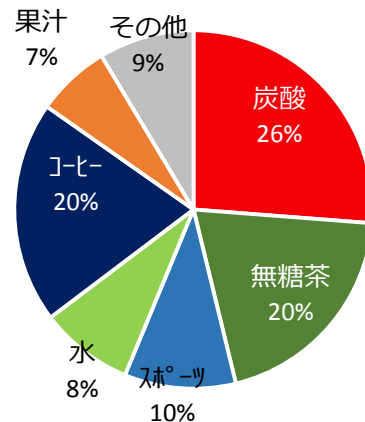
Q2 2019 販売数量: -7%

## 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	-13%	+113
ドラッグストア・量販店(D&D)	-10%	+87
コンビニエンスストア(CVS)	-8%	+31
ベンディング (VM)	-2%	-35
リテール・フード	-1%	-9

## カテゴリー別



前年同期比	販売数量
炭酸	-9%
無糖茶	-10%
スポーツ	-2%
水	-16%
コーヒー	-3%
果汁	-3%

(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。

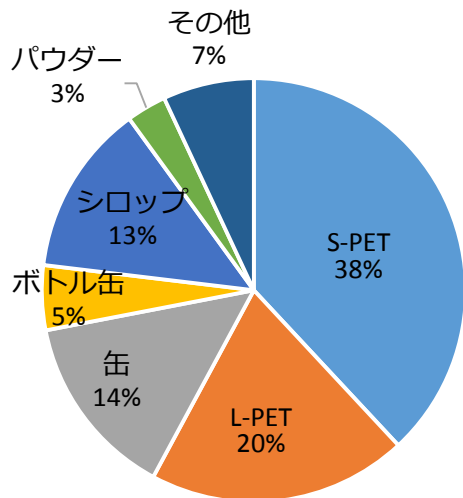




# パッケージ別販売数量

## 上期

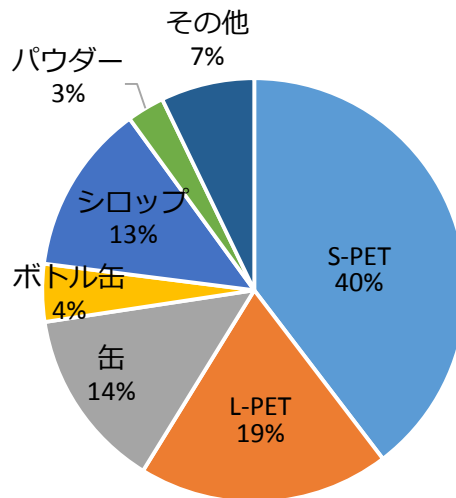
販売数量: -4%



前年同期比	販売数量
S-PET	前年並
L-PET	-13%
缶	-2%
ボトル缶	-17%
シロップ	-1%
パウダー	+7%

## Q2

販売数量: -7%



前年同期比	販売数量
S-PET	+1%
L-PET	-22%
缶	-3%
ボトル缶	-15%
シロップ	前年並
パウダー	+9%

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。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。



# 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、バンディング、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	<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



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/>

*Coca-Cola*  
BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.