

# 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 通期決算説明会

2019年2月15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

(2019年2月14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。



経営陣変更・構造改革等の概要

2018年業績

2019年見通し

質疑応答





# 経営陣変更・構造改革等の背景と概要

- ✓ 経営統合で大きな成果を生み出した一方で、新たな課題を認識
- ✓ 変革の次のフェーズを担うに相応しいリーダーたちに託す時

┆ 新代表取締役社長  
カリン・ドラガン

┆ 新代表取締役副社長兼  
CFO  
ビヨン・ウルゲネス

取締役会の変革

- ┆ ガバナンス
- ┆ 独立性
- ┆ ダイバーシティ
- ┆ 戦略的課題への対応力

- ┆ 希望退職プログラムを  
含む構造改革
- ┆ 意思決定階層スリム化
- ┆ 執行役員数削減\*

\*1月28日発表



# 経営統合で大きな成果を生み出した一方で、新たな課題を認識

## 成長志向、ひとつの会社・ひとつの経営

- ・ 子会社、コカ・コーラシステム関連会社の統合・再編
- ・ 中期計画 Growth Roadmap for 2020 and Beyond、企業理念「THE ROUTE」
- ・ 清涼飲料業界で最も早く、当社にとって27年ぶりとなる価格改定を決定

## スケールメリット活用

- ・ シェアードサービス(BSO)、CokeONE ERPシステム導入
- ・ 物流ネットワーク最適化「新生プロジェクト」展開拡大
- ・ 累計120億円のシナジー創出

## 株主価値向上に向けた財務戦略

- ・ 配当方針策定、自己株式取得
- ・ 国際財務報告基準(IFRS)適用

### 新たな課題

- ・ 消費者の嗜好変化による、急速なチャネル、パッケージミックス変化に対応する大規模な投資の必要性
- ・ 原材料市況、物流費、人件費等の高騰継続
- ・ 売上成長、製品ポートフォリオ、収益性



## Growth Roadmap for 2020 & Beyond



# 新任予定代表取締役について



## カリン・ドラガン 代表取締役社長\*

- 当社の礎となったコカ・コーラウエストとコカ・コーライーストジャパンで変革と統合にリーダーシップを発揮
- コカ・コーラシステムのグローバルオペレーション経験
- 現ザ コカ・コーラ カンパニーのボトリング・インベストメント・グループ (BIG) プレジデント。15カ国で事業展開し、世界人口の1/4をカバーするBIGを統括

## ビヨン・ウルゲネス 代表取締役副社長兼CFO\*

- CCBJH財務本部長(2018年10月就任)、コカ・コーラ ボトラーズジャパン ビジネスサービス株式会社 代表取締役社長
- CCBJH入社前は、ザ コカ・コーラ カンパニーの欧州、中東、アフリカ、日本の財務部門での幅広くリーダーシップを発揮



\* 3月26日開催予定の当社株主総会での承認を前提



# 高い水準のガバナンスを目指し、取締役会を変革

## ・ガバナンス強化

取締役会は戦略策定と経営監督に注力

- ・ 取締役9名中6名が社外取締役、うち4名が独立役員<sup>1</sup>の要件を充足
- ・ 監査等委員(4名)は全員が社外取締役
- ・ 任意の報酬委員会と指名委員会の設置を検討

## ・ダイバーシティ

ジェンダー、国籍等の多様性

## ・経験

戦略的課題への取り組みに貢献を期待できる幅広い経験、知見、能力

### 新任取締役候補者



カリン・ドラガン  
代表取締役



ビヨン・ウルゲネス  
代表取締役



吉松 民雄



吉岡 浩\*



和田 浩子\*



行徳 セルソ\*



濱田 奈巳\*



イリアル・フィン



ジェニファー・マン

\* 独立役員候補者 赤字：監査等委員である取締役候補者



# 復旧と成長に向けた変革を加速

## ・ 構造改革の実行

- ・ 執行役員を33名から18名に削減
- ・ シンプルかつフラットな組織を目指し、組織やマネジメントの階層削減
- ・ 希望退職プログラムの実施
  - ・ 対象：45歳以上の従業員
  - ・ 募集人数：700人
  - ・ 内容：通常の退職金に加え、勤続年数に応じた特別退職金の支給、再就職支援サポートの提供

- ・ 清涼飲料業界で最も早く、当社にとって27年ぶりとなる価格改定を決定。4月から大型PET製品を値上げ





# 2018年 ハイライト

- ・ 飲料事業の販売数量は、プロフォーマ比較で前期比2%減。被災による製造能力の喪失、お客さまの嗜好変化によるアセプティック(無菌充填)新製品の需要急増等の影響を受ける
- ・ 事業利益\*は、修正後の予想を若干上回って着地。販売数量の減少、輸送費等のコスト増、チャネルミックス悪化の継続等により、プロフォーマ比較で前期比41%減。被災した工場設備や在庫の除却損等の計上等により営業利益は前期比60%減
- ・ 当初計画通りの統合ネットシナジー、コスト削減効果80億円創出
- ・ 被災した本郷工場を移転し、広島工場として新たに稼働する計画を迅速に決定。2020年春までに製造設備7ラインを新設し、製造能力強化
- ・ ERPシステムの全社バックオフィス領域への展開完了
- ・ 物流費の高騰や原材料価格の上昇によるコスト増に対応すべく、27年ぶりの価格改定を決定。2019年4月出荷分より大型PETボトル製品等の価格改定
- ・ 上期に実施した559億円の自己株式取得に加え、11月に追加で250億円の自己株式取得を発表。当期の年間配当は、期初予想どおり前期比6円増の1株あたり50円

\*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



# 2018年：厳しい結果となるも、経営統合で大きな成果を生み出した

## 2018年期初戦略

地域密着の  
営業活動と  
スケール  
メリットの発揮

- 地域の特徴を踏まえ、セグメントしたチャネル・カテゴリー戦略の実行
- CCBJHのスケールメリットを活用した、地域密着・顧客起点の営業活動と市場実行

イノベー  
ション加速

- “Beverages for Life”を実現する製品群
- インサイトによる顧客とのエンゲージメント強化
- バリューチェーン全体にわたるデジタル化、データ活用

シナジー  
創出

- 2020年に向け着実なシナジー創出
- シナジー創出につながる重要施策を優先
- 持続的成長に向けた再投資の源泉

## 実績

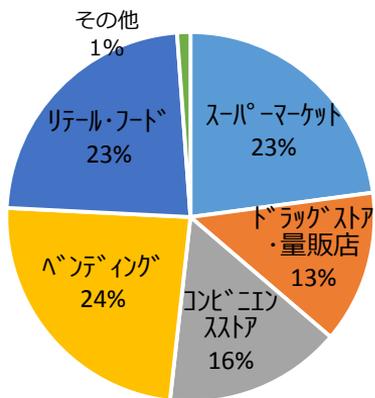
- 地域密着、顧客起点の6地域営業本部による市場実行
- 地域・チャネル限定製品の発売
- CCBJH全域のサプライチェーンネットワークを活用した被災後の供給対応
- 新製品の成功
  - ジョージア ジャパンクラフトマン、グラン微糖
  - THE TANSAN
  - 紅茶花伝CRAFTEA
  - 綾鷹 茶葉のあまみ
  - 初のアルコール飲料：檸檬堂
- CokeON ウォーク・Pay、Coke mini
- ネットシナジー80億円計画どおりの創出
- CokeONE ERPのバックオフィス領域導入完了
- シェアードサービス(BSO)



# 営業活動の状況：チャネル・カテゴリー別販売数量

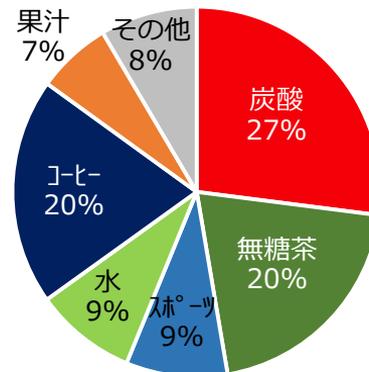
- 前年同期比2%減**：被災による製造能力の喪失や供給体制変更、アセプティック製品の需要急増による供給制約が影響
- ケースあたり納価**：チラシ販促の中止依頼や大型PETの販売数量減により、スーパー、ドラッグ・量販店で改善。ベンディングは新製品が寄与
- チャネル**：新製品の寄与もありドラッグストア・量販店、CVSで増加、スーパーはチラシ販促の中止依頼の影響で微減。ベンディングは、第3四半期の供給制約やお得意さま優先の営業活動の影響等により減少
- カテゴリー**：炭酸は「コカ・コーラ ピーチ」や「ザ・タンサン」、無糖茶は「綾鷹 茶葉のあまみ」等の新製品が貢献。コーヒーは、ベンディングでのマイナスが響いたが、冬季の積極的な製品展開や「ジョージア ジャパンクラフトマン」の貢献により、第4四半期は前年並みに回復。水は、フレーバーウォーターや「森の水だより」が減少するも、「い・ろ・は・す」のミネラルウォーターはプラスで着地

## 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	-1%	+17円
ドラッグストア・量販店	+2%	+18円
コンビニエンスストア (CVS)	+1%	-1円
ベンディング	-7%	+3円
リテール・フード	-1%	-7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	-5%
水	-10%
コーヒー	-3%
果汁	-1%

(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。



# 2018年 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4四半期(10-12月)	-0.5	-1.3
通期	-0.1	-0.7



豪雨被害や供給制約の影響が響き、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・数量シェア拡大

## 店頭小売価格

店頭小売価格 (2018年、円/本)	業界平均比	前年比
小型PET	+2.5	-0.7
大型PET(2L PET)	+19.8	+1.5

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

# 2018年 通期業績 (IFRS・プロフォーマ比較)

前期を下回るも、修正後の計画を若干上回って着地

連結	2018年	2017年 プロフォーマ	増減	修正計画 (2018年10月公表)
売上収益	<b>927,307</b>	950,732	<b>-2%</b>	925,100
飲料事業 販売数量 (百万ケース)	<b>512</b>	522	<b>-2%</b>	前年比-2%
売上原価	<b>475,156</b>	484,953	<b>-2%</b>	474,100
売上総利益	<b>452,151</b>	465,779	<b>-3%</b>	451,000
販管費	<b>426,195</b>	424,582	<b>+0%</b>	426,000
事業利益	<b>23,276</b>	39,552	<b>-41%</b>	23,100
当期利益	<b>10,117</b>	21,161	<b>-52%</b>	9,000

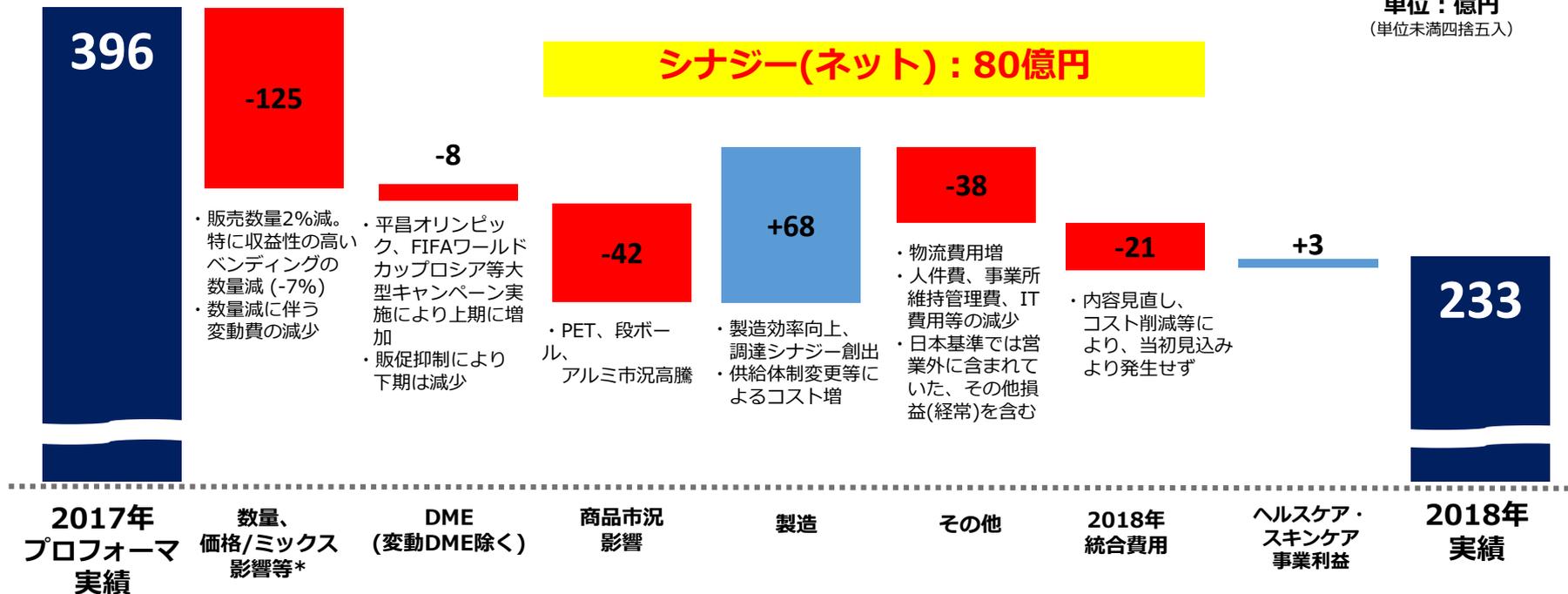
飲料事業	2018年	2017年 プロフォーマ	増減	ヘルスケア・ スキンケア事業	2018年	2017年 プロフォーマ	増減
売上収益	<b>899,863</b>	920,827	<b>-2%</b>	売上収益	<b>27,444</b>	29,904	<b>-8%</b>
事業利益	<b>17,939</b>	34,512	<b>-48%</b>	事業利益	<b>5,337</b>	5,040	<b>+6%</b>

単位：百万円

当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益

# 2018年 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



# 財務戦略 2018年実績

## 配当成長

- 年間配当：当初予想通り1株当たり前期比6円増を予定
- 配当性向：94.9%

## 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）
  - 1月末までに183億円/564万株取得完了
- 公開買付により559億円取得（2018年4月）

## 格付

- AA- (JCR)・A+ (R&I)の発行体格付を維持（2019年1月21日）

2018年  
年間配当予想

50 円/株

中間	通期
25 円/株	25 円/株

2018年  
自己株式取得累計額

680億円

発行体格付

JCR	R&I
AA-	A+





# 2019年：復旧と将来の成長基盤再構築に注力

## 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  
オフィシャルスポンサー



2020東京オリンピック

## 第1四半期 主な新製品/リニューアル



## 営業活動

- ・ 清涼飲料業界で最も早く、当社にとって27年ぶりとなる価格改定(4月~)を発表
- ・ 収益改善に向け販促投資やポートフォリオを最適化
- ・ 主要なお得意さまとの共同ビジネスプランの策定・実行
- ・ ベンディング事業を日本コカ・コーラと「ワンチーム」で運営

## 製造・供給体制

- ・ 供給体制の復旧と製造能力拡張に向けた投資の実行。新生プロジェクトによる物流ネットワークの最適化
- ・ 供給体制復旧までは、製造・物流費等のコスト増が継続

## 効率的なオペレーション

- ・ Coke One ERPシステムの全社導入完了
- ・ 業務標準化と効率改善：ERPに加え、シェアードサービス(BSO)やRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)活用
- ・ 希望退職プログラム等の構造改革

# 2019年 通期業績予想 (IFRS)

連結	2019年予想	2018年実績	差異
飲料事業 販売数量 (前期比)	前期並	-2%	-
売上収益	<b>936,100</b>	927,307	+1%
事業利益	<b>18,500</b>	23,276	-21%
営業利益	<b>12,700</b>	14,682	-14%
当期利益	<b>7,200</b>	10,117	-29%
1株当たり当期利益 (EPS)	<b>39.97円</b>	52.68円	-12.71円

飲料事業	2019年予想	2018年実績	差異
売上収益	<b>906,100</b>	899,863	+1%
事業利益	<b>13,100</b>	17,939	-27%

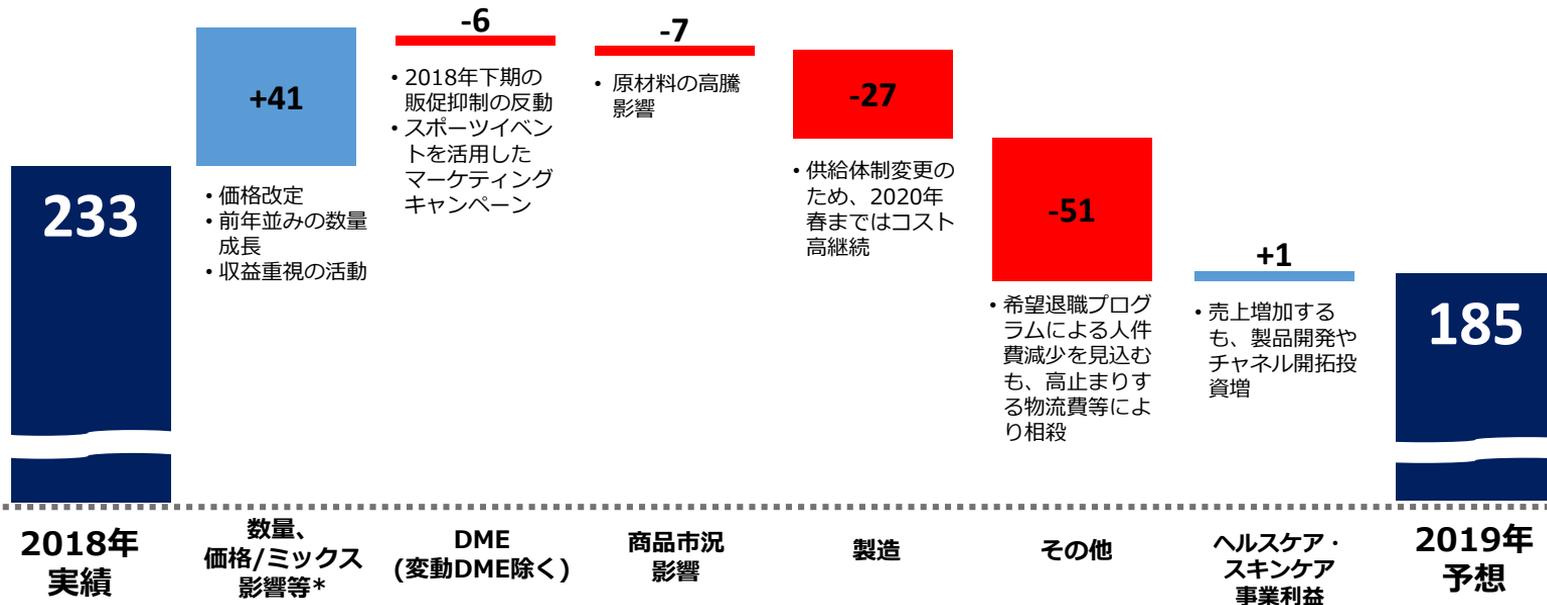
ヘルスケア・ スキンケア事業	2019年予想	2018年実績	差異
売上収益	<b>30,000</b>	27,444	+9%
事業利益	<b>5,400</b>	5,337	+1%

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 事業利益見通し(IFRS)

## サプライチェーンの厳しい状況継続

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



# 財務戦略：2019年の方針と施策

- ✓ 株主還元には継続して注力
- ✓ 復旧と成長基盤再構築に向け投資を実施
- ✓ 戦略の一環で長期負債の活用も検討

## 配当

- 安定配当実現に注力し、1株当たり年間配当は前期同額の50円
- 安定的な利益還元、配当性向30%以上

2019年 1株当たり  
年間配当予想

50円

中間	25円
期末	25円

## 自己株式取得

- 総額250億の自己株式取得を継続 (5月末まで)
- 株主還元の向上を目指し、さらなる自己株式の取得も検討

## 設備投資・償却費

- 復旧と成長基盤構築に向けた投資
  - 製造能力拡張
  - 物流体制最適化「新生プロジェクト」

	2019年 予想	2018年 実績
設備投資	998億円	459億円
減価償却費	576億円	475億円

\* 2019年予想はIFRS16（リース）適用

# 2019年 主要目標

## 売上成長

前期並の販売数量、価格改定、利益を伴った売上成長に向けた施策

**売上収益 +1%**  
**販売数量 前期並**

## 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(納価)ミックスの改善

**販売数量シェア以上の金額シェア拡大**

## 設備投資

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

復旧と成長基盤再構築。中期計画目標と達成時期は新経営陣による見直し

**185億円**

## 配当

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**





# 本日のまとめ

- 2019年:復旧と将来の成長基盤再構築
  - 新リーダーと取締役会
  - 復旧とお客さまの嗜好変化に対応できる供給体制確立に向けた投資
  - 効率的な組織実現に向け構造改革
  - IT活用により事業のスピードと変革を加速
  - 売上成長と収益重視の活動、適切な製品ポートフォリオ構築
- 現在の中期計画の目標見直し

## 今後の予定

 **3月1日**  
カリン・ドラガン氏  
執行役員副社長就任

 **3月26日**  
定時株主総会

 **~2019年8月**  
中期計画目標  
アップデート







## 参考資料

# 2018年 連結業績 (IFRS・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

連結	2018年	2017年	増減
売上収益	<b>927,307</b>	837,069	<b>+10.8%</b>
売上原価	<b>475,156</b>	424,287	<b>+12.0%</b>
売上総利益	<b>452,151</b>	412,782	<b>+9.5%</b>
販管費	<b>426,195</b>	371,007	<b>+14.9%</b>
事業利益	<b>23,276</b>	40,177	<b>-42.1%</b>
営業利益	<b>14,682</b>	37,594	<b>-60.9%</b>
当期利益	<b>10,117</b>	21,967	<b>-53.9%</b>
1株当たり当期利益 (EPS)	<b>52.68円</b>	125.53円	<b>-72.85円</b>

飲料事業	2018年	2017年	増減	ヘルスケア・ スキンケア事業	2018年	2017年	増減
売上収益	<b>899,863</b>	807,165	<b>+11.5%</b>	売上収益	<b>27,444</b>	29,904	<b>-8.2%</b>
事業利益	<b>17,939</b>	35,137	<b>-48.9%</b>	事業利益	<b>5,337</b>	5,040	<b>+5.9%</b>

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

# 2018年 通期業績 日本基準 (プロフォーマ比較)

連結	2018年	2017年 プロフォーマ	増減
売上高	<b>968,439</b>	991,564	-2%
売上原価	<b>472,993</b>	482,467	-2%
売上総利益	<b>495,446</b>	509,097	-3%
販管費	<b>467,330</b>	466,992	+0%
営業利益	<b>28,116</b>	42,105	-33%
EBITDA (金利、税金、償却前利益)	<b>77,205</b>	89,741	-14%
当期純利益	<b>10,948</b>	25,836	-58%

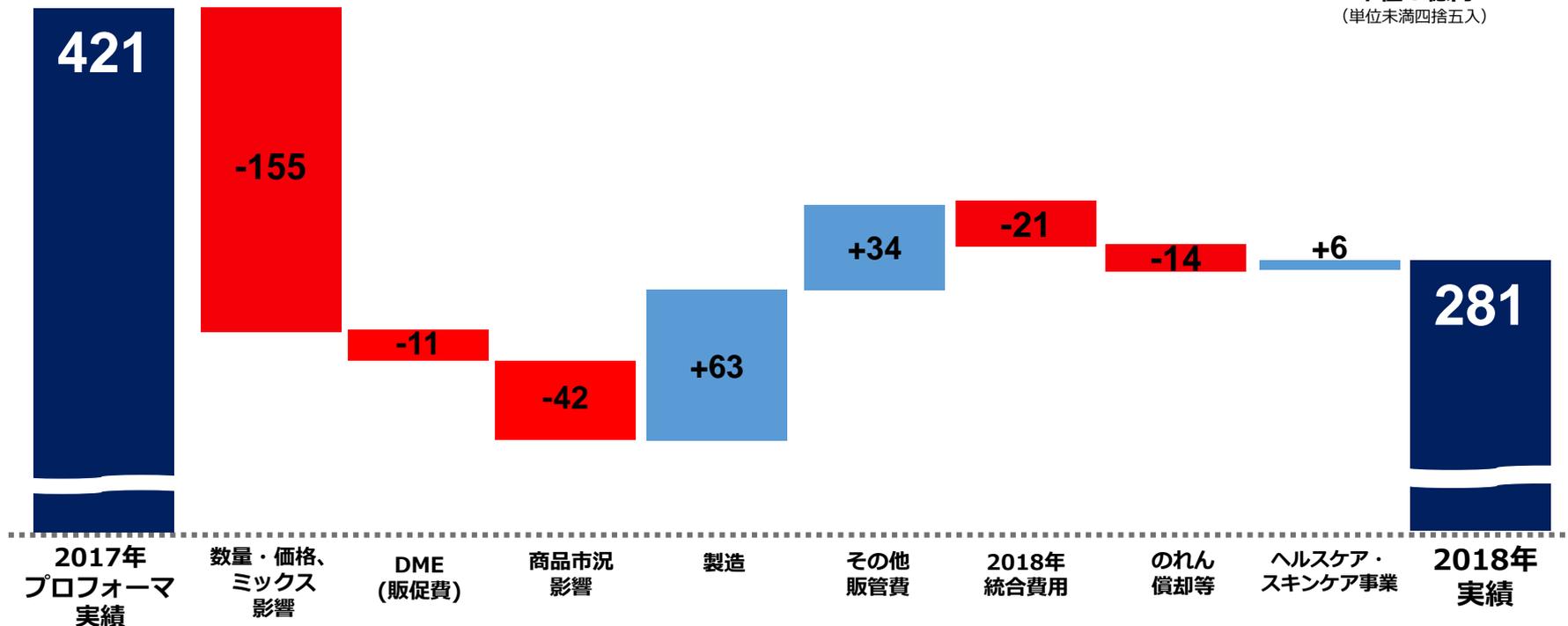
飲料事業	2018年	2017年 プロフォーマ	増減	ヘルスケア・ スキンケア事業	2018年	2017年 プロフォーマ	増減
売上高	<b>940,899</b>	961,826	-2%	売上高	<b>27,540</b>	29,738	-7%
営業利益	<b>24,379</b>	38,948	-37%	営業利益	<b>3,737</b>	3,157	+18%

単位：百万円

当期純利益：親会社の株主に帰属する当期純利益

# 2018年 通期営業利益の増減要因 (日本基準)

単位：億円  
(単位未満四捨五入)



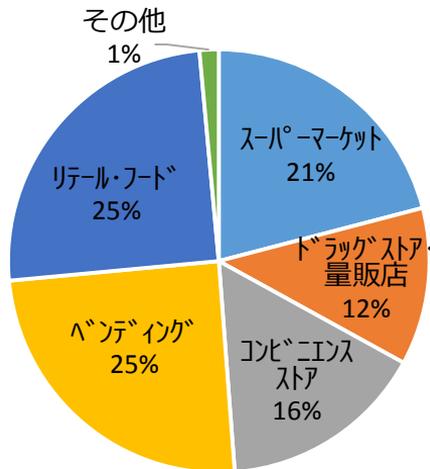
シナジー(ネット) : 80億円



# 第4四半期(10-12月) チャンネル・カテゴリー別販売数量

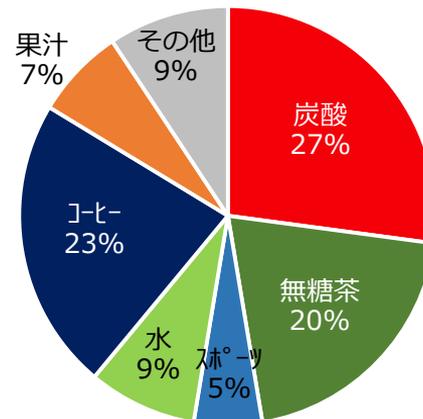
販売数量：前年同期比-1%

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	-3%	+29円
ドラッグストア・量販店	+2%	+14円
コンビニエンスストア	前年並	+10円
バンディング	-5%	+24円
リテール・フード	+2%	-2円

カテゴリー別



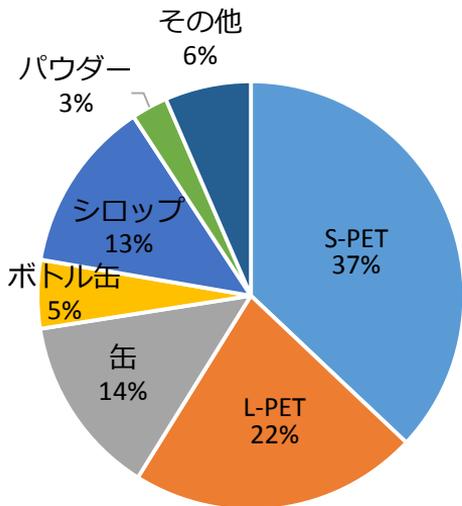
前年同期比	販売数量
炭酸	+1%
無糖茶	+1%
スポーツ	-8%
水	-9%
コーヒー	前年並
果汁	+5%

(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れておりません。ケースあたり納価はIFRS適用による売上控除は含まれておりません。



# パッケージ別販売数量

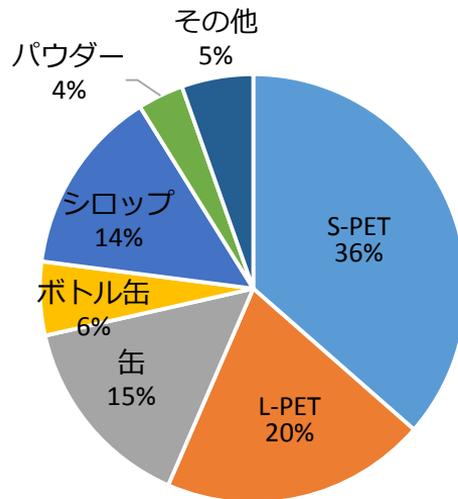
2018年  
販売数量：前年同期比-2%



前年同期比	販売数量
S-PET	+6%
L-PET	-4%
缶	-9%
ボトル缶	-14%
シロップ	-1%
パウダー	前年並

S-PET：600ml以下  
L-PET：1.5L以上

第4四半期(10-12月)  
販売数量：前年同期比-1%



前年同期比	販売数量
S-PET	+7%
L-PET	-4%
缶	前年並
ボトル缶	-20%
シロップ	+2%
パウダー	+10%

(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

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。
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統括部

ir@ccbj.co.jp

03-5575-3797

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

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

*Coca-Cola*  
BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.