



one+

Coca-Cola East Japan

**2014年第3四半期 決算説明会
補足説明資料**

代表取締役社長 CEO カリン・ドラガン

代表取締役副社長 CFO マイケル・クームス

2014年11月6日



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・コーラーストジャパン株式会社（以下CCEJ）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。当社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。

- 市場における価格競争の激化
- 当社の事業を取り巻く経済動向の変化
- 資本市場における大きな変動
- 為替レートの変動、特に日本円と米ドルの為替レートの変動
- 原材料費の高騰
- 課税環境の変化
- 経営陣が計画した水準・時期に、生産効率の向上や設備投資を実施するCCEJの能力
- 効果的に市場投入かつ流通させるCCEJの能力
- 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、当社証券への投資勧誘を目的するものではありません。

また、CCEJ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、当社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。

2014年度 第3四半期決算説明会

補足説明資料

Introduction - はじめに

- 業績のポイント
- 施策の効果と今後のさらなる改善に向けて
- 変革に向けて

2014: A Year of Investment & Positioning for Growth

- 成長に向けた投資の年、将来の成長に向けた基盤作り
- 第3四半期(Q3)および9ヶ月累計(1 - 9月)業績概要

Outlook for Full-Year 2014 - 通期業績見通し

- 通期業績予想の修正
- 成長に向けたOne+ロードマップ
- おわりに

不本意な夏の結果を踏まえて通期業績予想を修正

- ✓ 第3四半期の業績は、天候不順と消費税率引き上げ後の冷え込んだ消費マインドの影響を大きく受ける
- ✓ 厳しい環境下、4 四半期連続で数量・金額シェアを拡大。価格環境の改善を見込んで足下のシェア拡大に注力
- ✓ 製品別ではコーヒーが全チャンネルで成長。チャンネル別ではコンビニエンスストアチャンネルが成長するも自動販売機チャンネルが減少
- ✓ 引き続きサプライチェーン効率化によるコスト削減を達成するも、新規製造ライン立ち上げの遅れや物流費用の増加に効果が相殺される
- ✓ 1 - 9月累計期間の販売数量は前年同期比0.6%増、売上*は1%減、比較可能ベースの営業利益は66億円
- ✓ 修正後の通期営業利益予想（比較可能ベース）は前年度並
- ✓ 引き続き「One+ロードマップ」の実行に注力

これまでの結果の振り返り

実施してきた施策と今後のさらなる改善に向けて

市場

事業構造

インフラ

ケイパビリティ

実施した施策や効果	改善に向けたポイント	今後のアクションプラン
<p>厳しい環境下においても、 数量・金額シェアを拡大</p>	<p>値下げ圧力止まらず。 業界全体として「合理的」 なアプローチが必要</p>	<p>数量と金額の適切な 成長により注力</p>
<p>子会社の迅速な統合 製造・物流・機器メンテナンス子会社 統合完了。4ボトラーと他社製品を 取り扱う自販機オペレーター子会社の 統合は計画どおり</p>	<p>積極果敢な統合の一環で 新しい業務プロセスを導入するも 新たな課題が発生</p>	<p>2015年Q2にERPシステム 「Coke One+」が稼働。 従来の事業体構造からの 脱却を継続</p>
<p>SCM改革のシナジー効果を 獲得しつつ、さらなる コスト削減機会を特定</p>	<p>新規製造ラインのフル稼働の 遅れ、夏期の販売数量の低迷で シナジー効果が見込みより減少</p>	<p>Q4は新規製造ラインが全て フル稼働。今回の経験を来年度 導入の新ラインに活かす</p>
<p>インフラと能力開発への投資。 将来の成長に向けた 基盤作り</p>	<p>目指すワールドクラスボトラー 像との格差は大きい。 物流面もまだ改善の余地あり</p>	<p>教育と能力ある人材の採用に よりケイパビリティ向上を継続。 新たなグローバルボトラー人材 の知見で物流面の改善に挑む</p>

迅速かつ精力的に統合を推進

コミットメントに対し概ね順調に推移

ビジネスの転換

事業構造

- ✓ 統合直後から部門別組織での運営を実現
- ✓ 子会社の統合
 - ✓ 製造子会社4社を統合完了
 - ✓ 物流子会社3社、機器メンテナンス子会社4社を統合完了
 - ✓ 4ボトラー社の統合は計画どおり進捗
 - ✓ 当社製品および他社製品を取り扱う自動販売機オペレーター子会社の統合を本日の取締役会で承認
- ✓ RTM (Route-to-Market) を展開中
- ✓ 営業部門のコールセンターを統合完了

迅速かつ精力的に統合を推進

コミットメントに対し概ね順調に推移

インフラ

- ✓ 新規製造設備5ライン、PETボトルのインラインブロー設備2ラインの導入完了。新ラインのフル稼働に至るまで若干の遅れが発生
- ✓ 2工場の稼働停止を完了
- ✓ トクホ製品「からだすこやか茶W」の自社工場での生産をQ3に開始。全体の内製化率向上も計画どおりに進捗
- ✓ 普通社債を発行（140億円）、設備投資等に充当

ケイパビリティ

- ✓ 業績評価システムとインセンティブ制度を新たに導入
- ✓ 人材開発
 - ✓ リーダーシップ、営業スキル、英語、ダイバーシティ等の施策を実施
- ✓ 早期退職プログラムの実施
- ✓ ERPシステム「CokeONE+」の構築は順調に進捗

新規開拓を加速

顧客との長期的な関係構築を推進

フルサービス自販機 設置台数（純増）

- ・インドアに注力
- ・キャッシュレス機能
- ・低消費電力



前年同期
実績比
1.5倍

Q3

前年同期
実績比
2.6倍

累計

クーラー設置台数 （純増）

- ・ブランド価値向上
- ・IC需要喚起



前年同期
実績比
2.6倍

Q3

前年同期
実績比
2.8倍

累計

新規販売店数



前年同期
実績比
10%増

Q3

前年同期
実績比
20%増

累計

one+
Coca-Cola East Japan

下期も魅力的な新製品の投入を継続

IC需要に注力、顧客（チャネル）との提携強化



コカ・コーラ
オレンジ



ファンタ
厳選フレーバー
シリーズ



ハッピーボトル
キャンペーン



シュウェップス
フルーツビネガーゼロ
マスカットレモン



シュウェップス
アップルモルト



サマーデザイン
パッケージ



ジョージア
アイスショット



ジョージア
ハワイアン
ブリーズ



ジョージア
ご褒美
ラウンジ



イリー
イッシモ
カフェモカ



ジョージア
シャキーン!



ジョージア
エメラルド
マウンテン
リニューアル

SPARKLING

COFFEE

TEAS

OTHER

CUSTOMER-SPECIFIC



からだすこやか茶W
ホット
マルチパック



紅茶花伝
ロイヤルミルクティー
シリーズ



グラソー
ビタミンウォーター
リラ---ックス



HI-C

パワーエイド
フューエルエックス
ソーラーフレア



リアルゴールド
フレーバーミックス
レモン



ジョージア
K's BREAK

ジョージア
クラフトマン
コーヒー



ジョージア
On/Off
スイッチ



シュウェップス



ルアーナ
ホワイトハニー
ラテ



ジョージア
やわらかミルク
のカフェラテ



フレスカ
レモン

2014
**A YEAR OF
INVESTMENT &
POSITIONING FOR
GROWTH**

one+

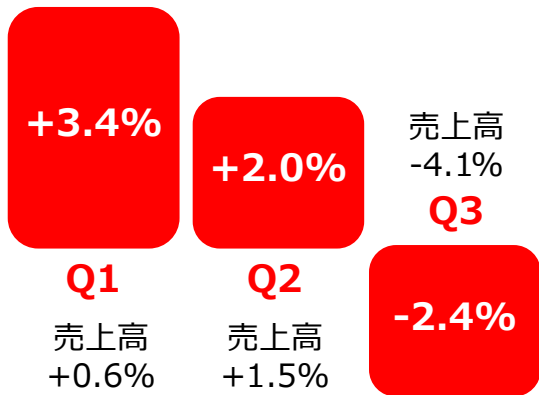
Coca-Cola East Japan



Q3: 不本意な結果に終わった夏…

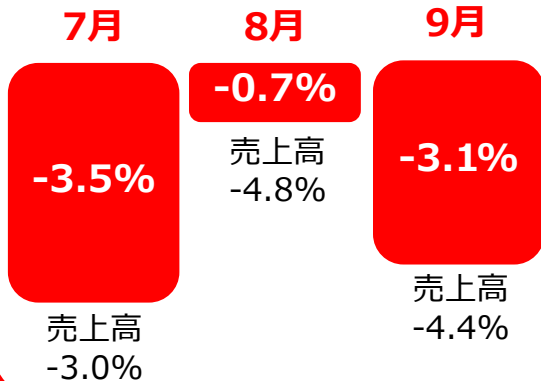
天候不順と消費マインドの冷え込み*

四半期毎の販売数量
(前年同期比)



Q3 月次販売数量
(前年同期比)

昨年の好調の反動、長い梅雨
 販売数量の回復に注力
 更なる天候不順のなか、徐々にBAPC売上を改善



Q3のハイライト

- 引き続きシェア拡大
- 平年の夏より低い気温が販売数量と価格およびミックスに影響
- 消費税率引き上げが購買意欲に影響
- 業界全体に過剰在庫へのプレッシャー

Q3 : 引き続きシェア拡大を達成

厳しい環境下、業界全体を上回る結果に

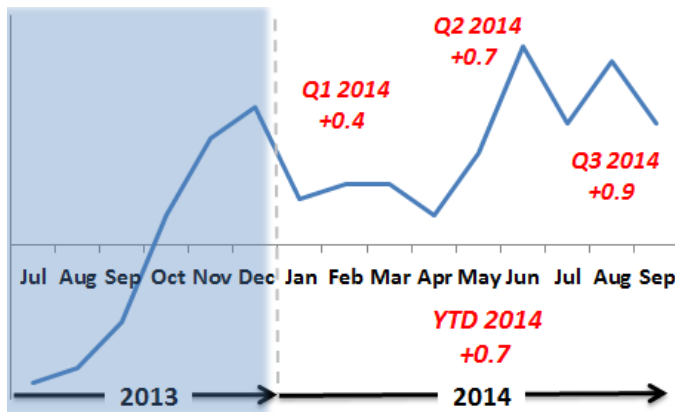
Q3 清涼飲料 市場シェア*	対前年比	
	Q3	累計
数量	+0.9	+0.7
金額	+0.6	+0.6

コーラ、水、お茶、コーヒーカテゴリでシェア拡大

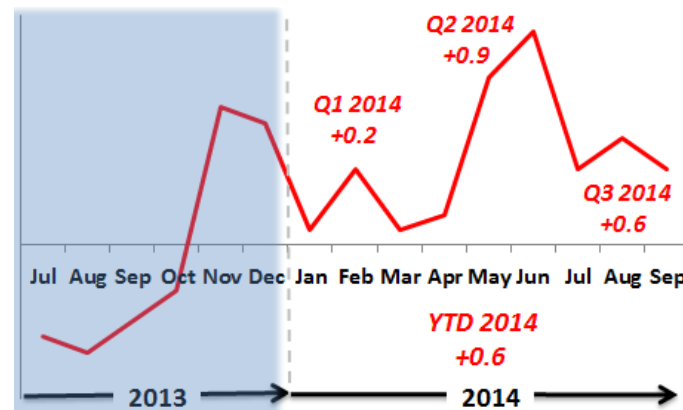
販促活動の強化、ICパッケージの販売不振により、数量シェアの伸びが金額シェアを上回る

数量構成比(累計期間): IC 73% / FC 27%

数量シェア対前年比推移



金額シェア対前年比推移



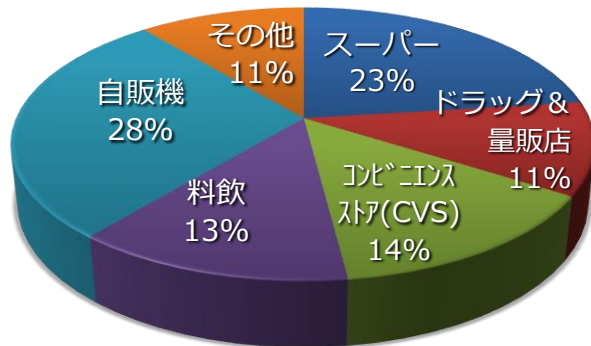
*出典：インテージ OTC チャネル

IC (即時消費)、FC (将来消費) : 詳細はAppendixの用語集を参照下さい。

厳しいチャネルミックスのQ3

自販機チャネルが減少、新製品によりCVSチャネルが成長

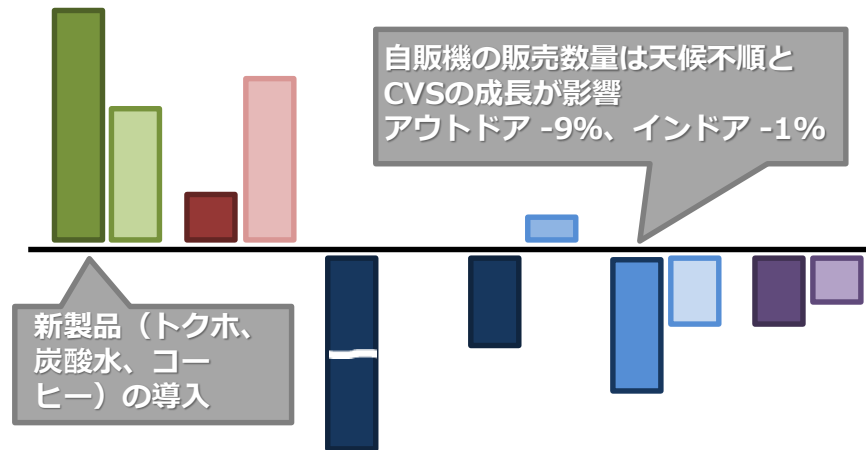
Q3 チャネル別販売数量
(%は構成比)



販売数量(BAPC)前年同期比

- Q3 Δ 2.4%
- 累計 +0.6%

チャネル別販売数量増減

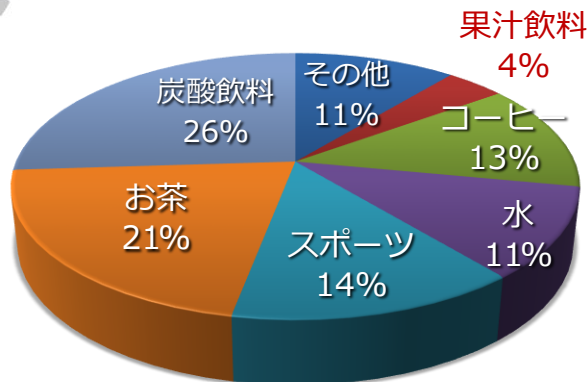


対前年比	CVS	ドラッグ&量販店	全国チェーンスーパー	地域チェーンスーパー	自販機	飲料
Q3	+10%	+2%	-10%	-4%	-6%	-2%
累計	+6%	+7%	+0%	+1%	-3%	-2%

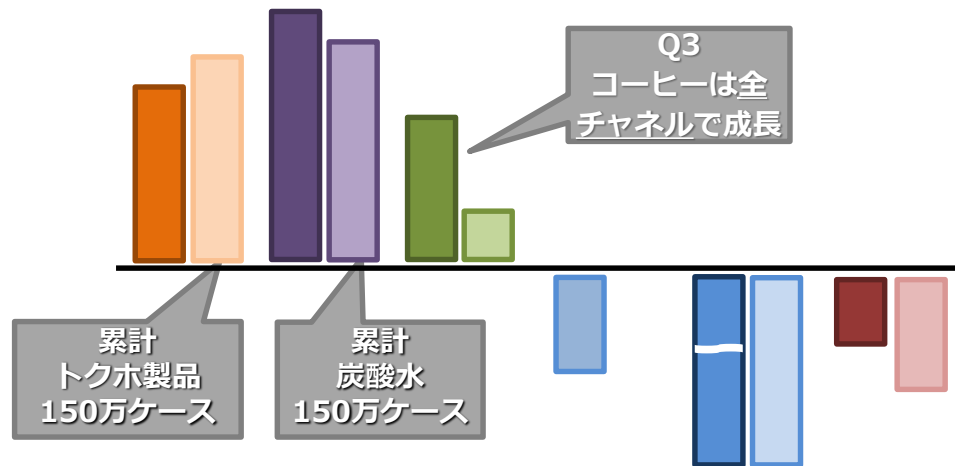
製品カテゴリー別に明暗が分かれた

無糖茶、水、コーヒーが成長。炭酸飲料とスポーツは天候が影響

Q3カテゴリー別販売数量
(%は構成比)



カテゴリー別販売数量増減



販売数量(BAPC)前年同期比

- Q3 Δ 2.4%
- 累計 +0.6%

対前年比	無糖茶	水	コーヒー	炭酸飲料	スポーツ	果汁飲料
Q3	+7%	+10%	+6%	-4%	-19%	-3%
累計	+8%	+9%	+2%	前年並	-9%	-6%

Q3：業績概要

不本意な結果に終わった最盛期

- 売上総利益：売上ミックス、天候不順、マクロ環境の影響を受け減少
- 売上原価：売上減を補えず
- 販管費：会計方針の変更等に伴う減価償却費減少効果、経費抑制、人件費減を反映
- 四半期純利益：製品の自主回収ならびに新規ラインの立ち上げ遅れに伴う特別損失等を含む

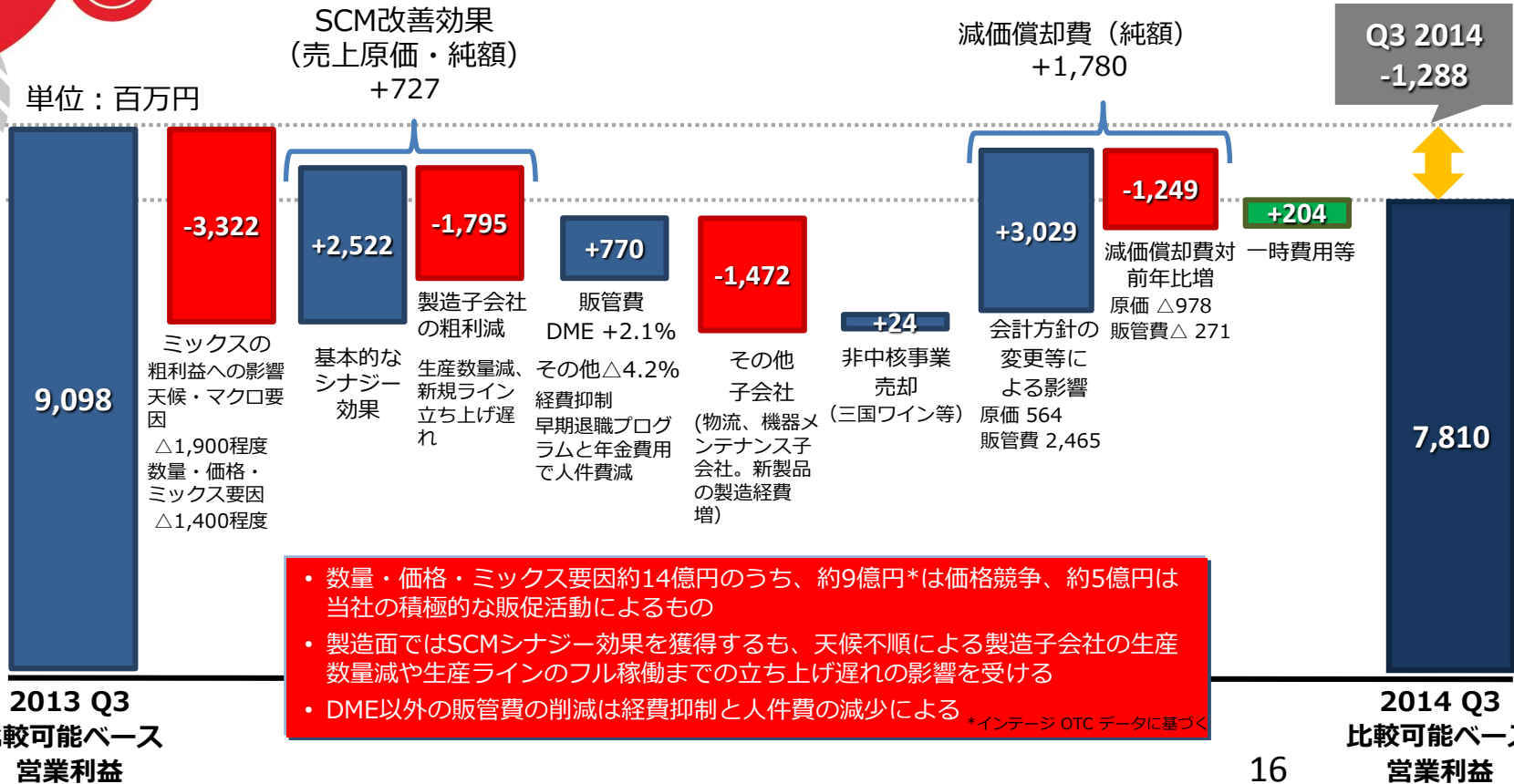
2014 Q3 財務報告ベース (単位：百万円)		2014 Q3 一時発生 項目	2014 Q3 比較可能 ベース	2013 Q3 比較可能 ベース	対前年比		
						差異	%
販売数量 (BAPC, 千ケース)	84,381	-	84,381	86,459	△2,078	△2.4	
売上高	152,106	-	152,106	159,482	△7,376	△4.6	
売上原価	83,373*	-	83,373	85,970	△2,597*	△3.0	
売上総利益	68,733	-	68,733	73,512	△4,779	△6.5	
販管費	61,127*	△204	60,923	64,414	△3,491*	△5.4	
営業利益	7,606	204	7,810	9,098	△1,288	△14.2	
税引前四半期純利益	6,255	1,572	7,827	8,992	△1,165	△13.0	
四半期純利益	3,827	1,072	4,899	5,552	△653	△11.8	

*会計方針の変更等による影響額(減少額)：売上原価564百万円、販管費2,465百万円
2013年度の販売数量は、統合に伴い集計方法の標準化を行ったため、従来公表した数値と若干異なっておりますが、影響は軽微です。

Q3：営業利益の構成要素

不本意な結果に終わった最盛期

単位：百万円



- ・数量・価格・ミックス要因約14億円のうち、約9億円*は価格競争、約5億円は当社の積極的な販促活動によるもの
- ・製造面ではSCMシナジー効果を獲得するも、天候不順による製造子会社の生産数量減や生産ラインのフル稼働までの立ち上げ遅れの影響を受ける
- ・DME以外の販管費の削減は経費抑制と人件費の減少による

*インテージ OTC データに基づく

Q3累計期間：業績概要

成長に向けた投資の年、将来の成長に向けた基盤作り

- 売上ミックス：販売数量微増、天候、消費税率引き上げ、厳しい競合環境やミックス（チャネル、パッケージ、カテゴリー）悪化の影響を受ける
- 売上原価：売上ミックス悪化をカバーできず。売上高には非中核事業売却の影響0.8ポイント含む
- 営業利益：会計方針の変更等に伴う減価償却費の減少額約19億円（純額）を含む
- 当期純利益：主に事業体制再構築費用（早期退職プログラム）等による特別損益を含む

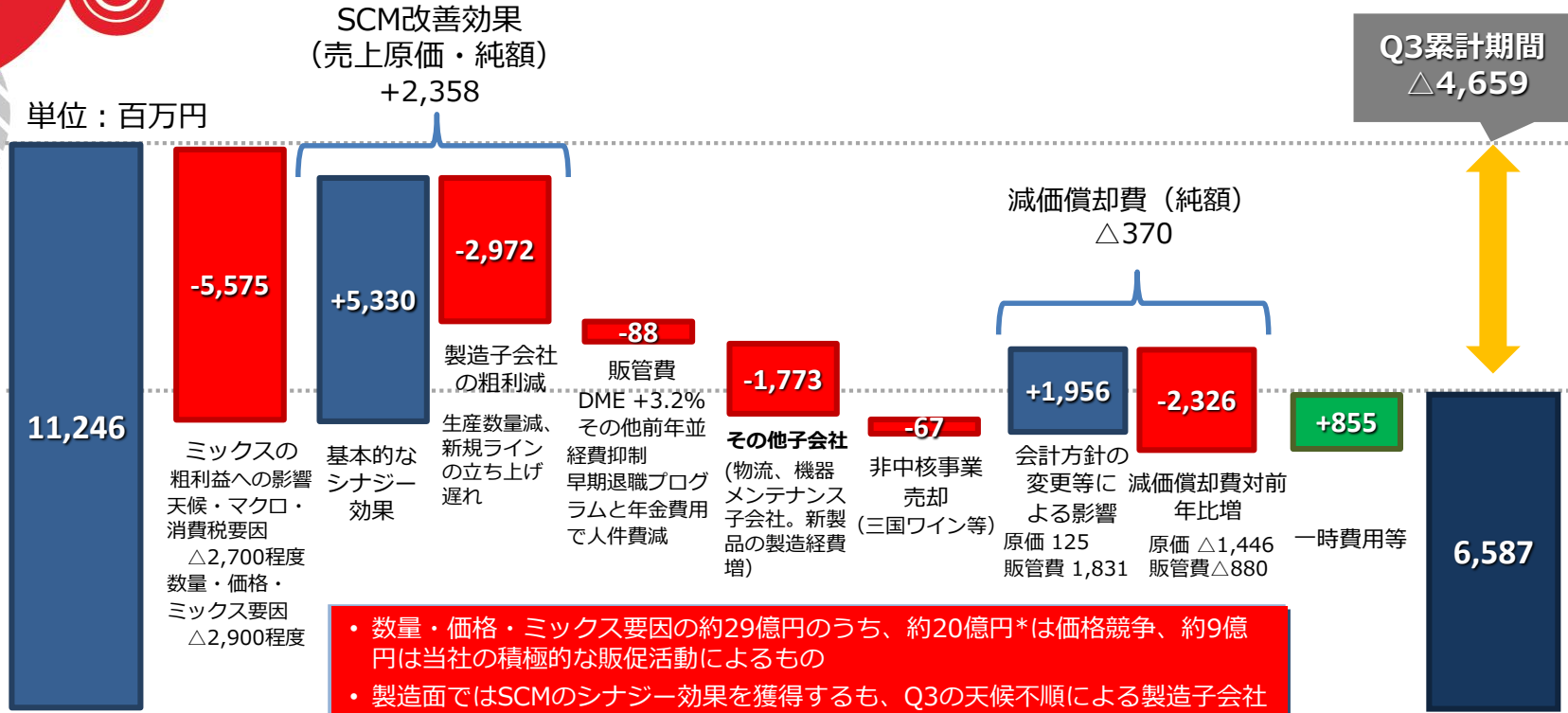
2014 Q3累計 財務報告ベース (単位：百万円)		2014 Q3累計 一時発生項目	2014 Q3累計 比較可能ベース	2013 Q3累計 比較可能ベース	対前年比	
					差異	%
販売数量 (BAPC, 千ケース)	218,412	-	218,412	217,078	+1,335	+0.6
売上高	400,601	-	400,601	407,596	△6,995	△1.7
売上原価	219,154*	-	219,154	218,100	+1,054*	+0.5
売上総利益	181,446	-	181,446	189,496	△8,050	△4.2
販管費	175,714*	△855	174,859	178,250	△3,391*	△1.9
営業利益	5,732	855	6,587	11,246	△4,659	△41.4
税引前四半期純利益	2,980	3,810	6,790	10,576	△3,787	△35.8
四半期純利益	897	2,459	3,356	6,323	△2,697	△46.9

*会計方針の変更等による影響額(減少額)：売上原価125百万円、販管費1,831百万円
2013年度の販売数量は、統合に伴い集計方法の標準化を行ったため、従来公表した数値と若干異なっておりますが、影響は軽微です。

Q3累計期間：営業利益の構成要素

成長に向けた投資の年、将来の成長に向けた基盤作り

単位：百万円



Q3累計期間
△4,659

- 数量・価格・ミックス要因の約29億円のうち、約20億円*は価格競争、約9億円は当社の積極的な販促活動によるもの
- 製造面ではSCMのシナジー効果を獲得するも、Q3の天候不順による製造子会社の生産数量減や生産ラインの立ち上げ遅れの影響を受け、一部が相殺される
- DME以外の販管費の削減は経費抑制と人件費の減少による *インテージ OTC データに基づく

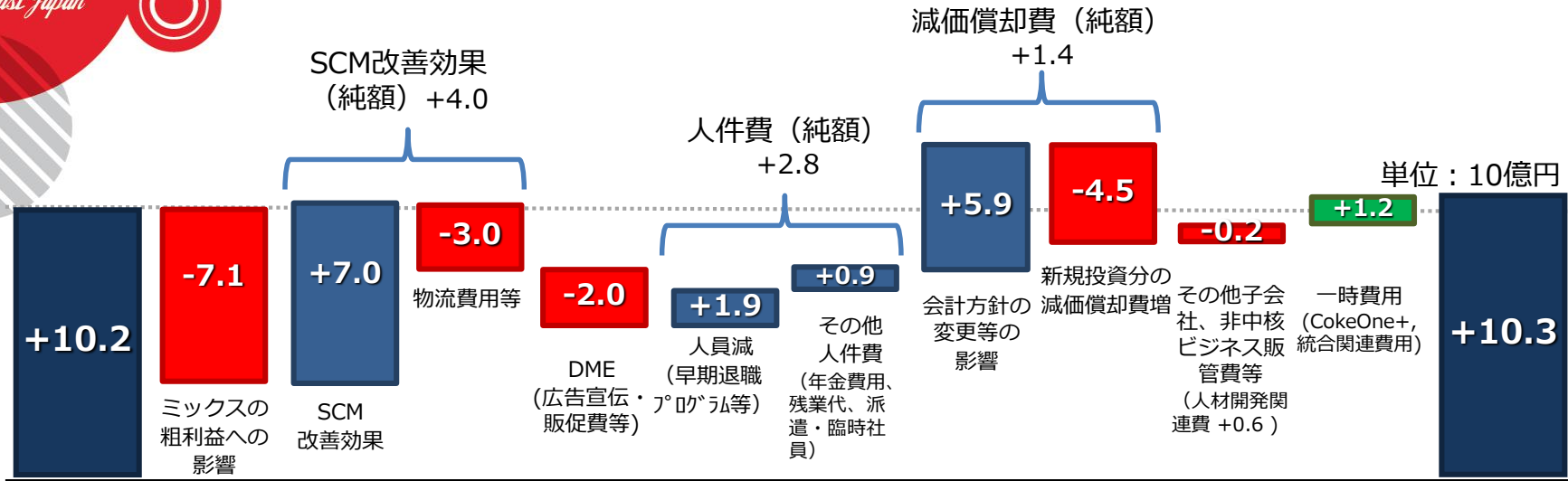
FULL-YEAR 2014 REVISED OUTLOOK

one+
Coca-Cola East Japan



修正後の前年比営業利益の構成要因

成長に向けた投資の年、将来の成長に向けた基盤作り



2013 通期
比較可能ベース
営業利益

前回予想との差異の主な要因

- 8割程度はチャネル、天候不順、消費税率引き上げ等を背景としたミックスの悪化から
- その他、統合・事業変革に関連して発生した事項や会計方針等の変更の影響

2014 通期
比較可能ベース
予想営業利益

修正後の通期業績予想

厳しい環境下、前年並の営業利益を予想

単位：百万円

2014 通期 修正後業績予想 (財務報告ベース)		2014 通期 一時発生項目	2014 通期 比較可能ベース	2013 通期 比較可能ベース	対前年比	
					差異	%
販売数量 (BAPC、千ケース)	284,000	-	284,000	283,777	+223	+0.1
売上高	523,000	-	523,000	533,602	△10,602	△2.0
売上総利益	239,300	-	239,300	246,604	△7,304	△3.0
営業利益	9,100	1,200	10,300	10,240	+60	+0.6
税引前当期純利益	6,100	4,500*	10,600	9,492	+1,108	+11.7
当期純利益	3,200	2,700	5,900	5,693	+207	+3.6

営業利益率2.0% 営業利益率1.9%

*早期退職プログラムおよび統合に伴う事業再構築関連施策を含む。
2013年度の販売数量は、統合に伴い集計方法の標準化を行ったため、従来公表した数値と若干異なっておりますが、影響は軽微です。

成長のための one+ ロードマップ

Coca-Cola East Japan

ワールドクラスボトラーを目指す目標は変わらず

Q3:不本意な結果に終わった夏商戦
2014 : 成長に向けた投資の年、
将来の成長に向けた基盤作り



2018-
東京オリンピック以降

2012-2013
Forming
スピード感を持って
250超の
統合プロジェクトを
推進

2013-2014
Storming
新しいビジネスモデル
を明確化し、展開する
成長機会と
コストシナジーの
特定

2014-2015
Norming
新しいビジネスモデル
の質を高め、
最適化する
業績を残しながら
ビジネスプロセスを
最適化し、ERP
システムを導入

2015-2017
Performing
グローバルボトラーの
水準に近づける
成長やコスト
シナジーを加速
させるため、
競争優位性のある
新たな手法を確立

2018-
Accelerating
ワールドクラスの
ボトラー水準に到達
し、
それを上回る
世界で通用する
ワールドクラスの
日本のボトラーへ

おわりに

- **市場**：不本意な結果に終わったQ3であるが、シェアを拡大し、中長期的に数量・金額のバランスのとれた成長を実現するために適切と考えられる施策を実施
- **事業構造**：積極果敢な統合の一環で新しい業務プロセスを導入するも新たな課題も。ERPシステムの構築進行中
- **インフラ**：SCM改善シナジーは当初目標を上回る。追加費用の発生や新規製造ラインの立ち上げ遅れの経験を来年に活かす
- **ケイパビリティ**：あるべきワールドクラスポトラ像との格差はまだ大きく、対処すべき課題が多いことを認識。教育訓練と戦略的な採用への投資を継続

APPENDIX

one+
Coca-Cola East Japan



OBPPC	Occasion (機会)、Brand (製品ブランド)、Package (パッケージ種類)、Price (価格)、Channel (販売チャネル) の頭文字をとったもので、消費の各機会に適した商品を提供するセグメンテーション戦略。
IC	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リットル以下の小型パッケージ）や、IC需要の多いチャネル（例、自販機、コンビニ等）を指す。
FC	Future Consumption の略。ICとは逆に家庭等での将来の飲用を目的として購入される商品（例、大型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(<u>H</u> otel)、レストラン(<u>R</u> estaurant)、カフェテリア(<u>C</u> afeteria)の略。料飲店チャネル。
CDE	<u>C</u> old <u>D</u> rink <u>E</u> quipmentの略。自販機、クーラー、ディスペンサーなどの販売機器全般を指す。
クーラー	小売店や飲食店の店内・レジ前などに設置するブランドロゴの入った冷蔵・保温機器。商品を適温（コールド、ホット）で提供し主にIC需要を喚起する。（次ページ写真参照）
ディスペンサー	飲食店の店頭等で飲料をカップで提供する機器。（次ページ写真参照）
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。

Thank You

Q3 2014 Earnings
Conference Call
November 6, 2014





one+

Coca-Cola East Japan

COCA-COLA、コカ・コーラ、COCA-COLA ZERO、FANTA、ファンタ、FUNMIX、ファンミックス、SPRITE、スプライト、REAL GOLD、リアルゴールド、REAL、リアル、REAL ENERGY、リアルエナジー、GEORGIA、ジョージア、ご褒美ブレイク、EMBLEM、エンブレム、BLUX、ブラックス、GREEN PLANET、グリーンプラネット、爽健美茶、そうけんびちゃ、黒冨、くろさえ、

AQUARIUS、アクエリアス、VITAMIN GUARD、ビタミンガード、DAY-START、デイ・スタート、綾鷹、あやたか、一、はじめ、茶織、さおり、茶流彩彩、さりゅうさいさい、煌、ファン、QOO、クー、ふるんふるん、MINUTE MAID、ミニッツメイド、GOONEW、グーニュー、MONE、モネ、紅茶花伝、KOCHAKADEN、LOVE BODY、ラブボディ、I LOHAS、い・ろ・は・す、森の水だより、からだ巡茶、からだすこやか茶、COCOTEEN、ココティーン、BISTRONE、ビストローネ、OLO OLO、オロオロ、POWERADE、パワーエイドはThe Coca-Cola Companyの商標です。

CANADADRY、カナダドライはCanada Dry Corporation Limitedの登録商標です。

GLACEAU VITAMINWATER、GLACEAUは、Energy Brands Incorporatedの登録商標です。

DR PEPPER、ドクターペッパーはDP Beverages Limitedの登録商標です。

SCHWEPPEES、シュウェップスはAtlantic Industriesの登録商標です。