



one+

Coca-Cola East Japan

2014年度 決算説明会

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

2015年2月16日

(2015年2月13日掲載)



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・コーラーストジャパン株式会社（以下当社）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。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当社の能力
- 効果的に市場投入かつ流通させる当社の能力
- 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、当社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。

one+
Coca-Cola East Japan

2015年は「コカ・コーラ」 ボトル生誕100周年



コカ・コーラボトル100年。
これからもサイコー!の瞬間とともに。

Introduction - イン트로ダクション

- 概要と業績のポイント
- 変革に向けて

2014: 成長に向けた投資の年・将来の成長に向けた基盤作り 2014 - A YEAR OF INVESTMENT & POSITIONING FOR GROWTH

- 第4四半期(Q4)および通期業績概要

One+ Roadmap for Growth

2015年度の見通し - Outlook for Full-Year 2015

- 通期事業計画
- まとめ

2014年：厳しい事業環境下において着実な成果

- ✓ 夏の厳しい業績の後、Q4に改善の兆し。通期業績は修正後の計画を若干上回る
- ✓ 厳しい環境下、5四半期連続で数量・金額シェアを拡大。2015年に向けた体制を強化
- ✓ コーヒー、お茶、水は新製品が成長を牽引
- ✓ 迅速な変革と統合を継続。旧ボトラー4社の統合を完了
- ✓ Q4はシナジー効果やコスト削減により、製造ラインの立ち上げ遅れや価格ミックスの悪化の影響を相殺
- ✓ 通年業績は夏場の天候不順や消費税増税による価格およびミックス影響を受けた
- ✓ 仙台コカ・コーラボトリング株式会社との事業統合計画を発表

本質的な変革を推進

コミットメントに対し概ね順調に推移

事業構造 - Structure

- ✓ 統合直後から部門別組織での運営を実現。新体制に伴い発生した課題も解消しつつある
- ✓ 発足後18ヶ月にて旧ボトラーの統合を完了、統合初日に存在した26法人のうち23法人が統合を完了
 - ✓ 製造子会社4社統合（2014年1月1日付）
 - ✓ 物流子会社3社、機器メンテナンス子会社4社統合（2014年7月1日付）
 - ✓ 旧ボトラー4社統合（2015年1月1日付）
 - ✓ 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8社統合（2015年4月1日予定）
- ✓ 仙台コカ・コーラボトリング株式会社との事業統合計画を発表
- ✓ RTM（Route-to-Market）の展開は予定どおりに進捗し、成果を発揮
- ✓ 営業部門のコールセンターを統合完了

本質的な変革を推進

コミットメントに対し概ね順調に推移

インフラ - Capacity

- ✓ 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
- ✓ 2工場の稼働停止を完了
- ✓ 内製化率の向上は予定どおりに進捗 - 2015年の内製化率目標：95%
- ✓ 普通社債140億円を発行、設備投資等に充当

ケイパビリティ

- ✓ 業績に直接連動した成果主義型インセンティブ制度の導入
- ✓ 人材開発投資を継続
 - ✓ リーダーシップ、営業スキル、英語、ダイバーシティ、オペレーショナル・エクセレンス
 - ✓ 全世界250以上のコカ・コーラボトラーのネットワークとの連携
- ✓ 早期退職プログラムの実施
- ✓ ERPシステム「CokeOne+」の構築は2015年4月のバックオフィス領域への展開に向けて予定どおりに進捗

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

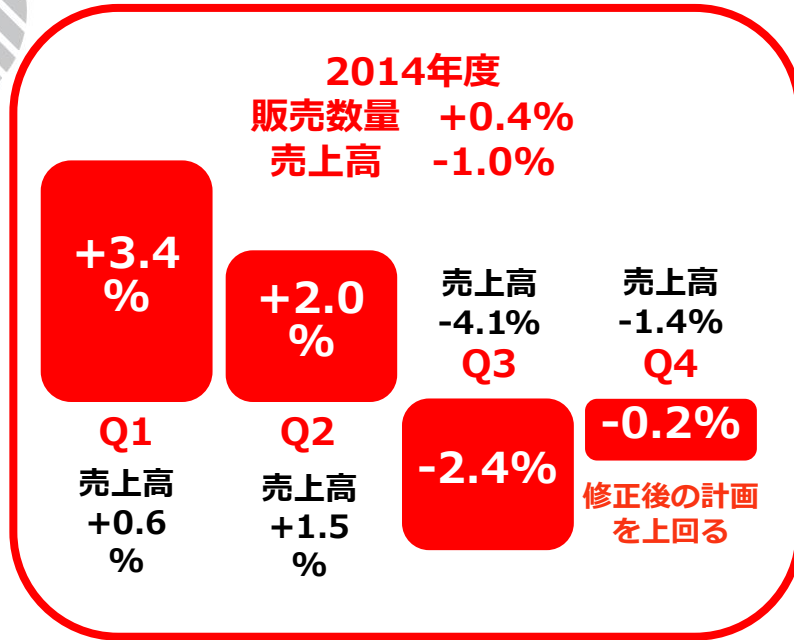
one+

Coca-Cola East Japan



Q3が通期業績に大きく影響

四半期毎の販売数量・売上高*推移 (前年同期比)



各四半期のハイライト

Q1	<ul style="list-style-type: none"> 消費税増税前の駆け込み需要 2月の大雪がIC（即時消費）チャンネルに影響
Q2	<ul style="list-style-type: none"> 増税後の4月は販売数量が減少 自動販売機の価格変更は計画どおり完了
Q3	<ul style="list-style-type: none"> 夏の天候不順で販売数量が減少し、価格およびミックスに影響 増税による購買意欲低下 業界全体に過剰在庫へのプレッシャーと在庫解消の値下げ圧力
Q4	<ul style="list-style-type: none"> 最適な価格取引条件の導入で価格へのプレッシャーを一部相殺 売上高は増税後の自動販売機チャンネルの価格政策が影響

* 上記売上高は非中核ビジネスの売却等の影響を除外したものです。 *BAPC: Bottler Actual Physical Cases/ボトラー社実箱数
IC（即時消費）：詳細はAppendixの用語集を参照下さい。

2014：シェア拡大に回帰

2015年に向け体制を強化

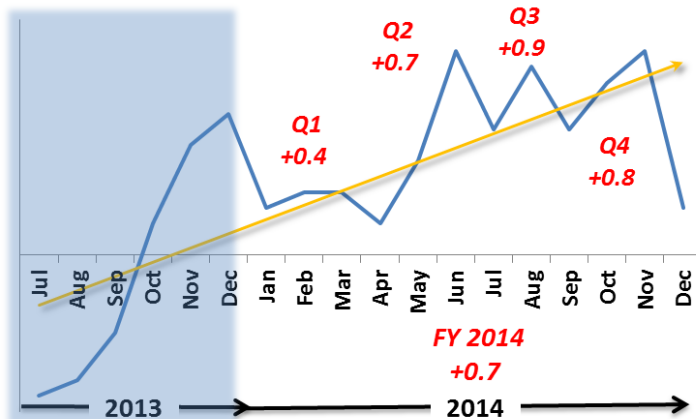
Q4 清涼飲料 市場シェア*	対前年比	
	Q4	通期
数量	+0.8	+0.7
金額	+0.4	+0.5

好調のQ4にコーラ、コーヒー、お茶、水カテゴリーで
シェア拡大

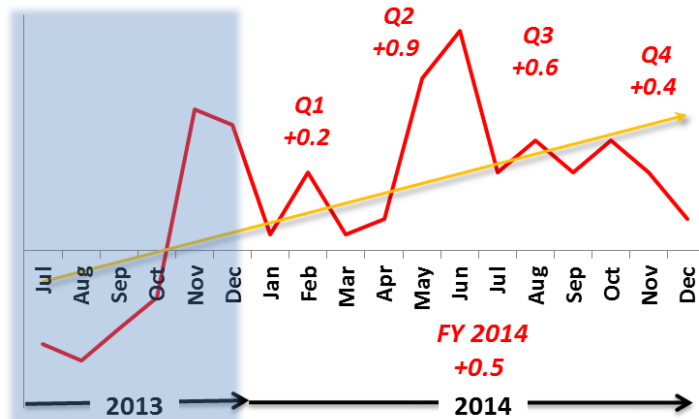
IC/FC構成比(通期): IC 74% / FC 26%

2014年に拡大したシェアの維持と成長

数量シェア対前年比推移



金額シェア対前年比推移



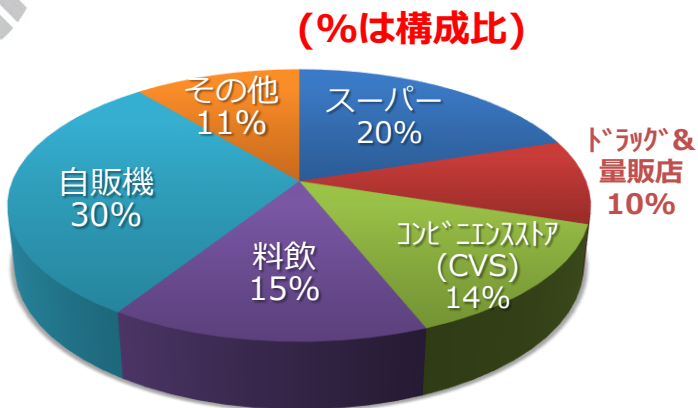
*出典：インテージ OTC チャネル

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

チャネルミックスの変化

- ・ CVSチャネルの成長、インドア/アウトドア自販機の成長差
- ・ 自販機チャネルは増税後の値上げの影響を受ける

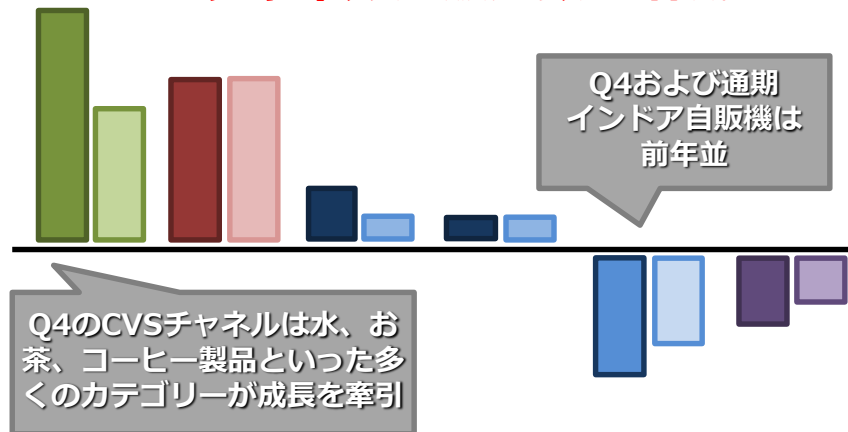
2014年Q4 チャネル別販売数量



販売数量(BAPC)前年比

- ・ Q4 $\Delta 0.2\%$
- ・ 通期 $+0.4\%$

チャネル別販売数量増減

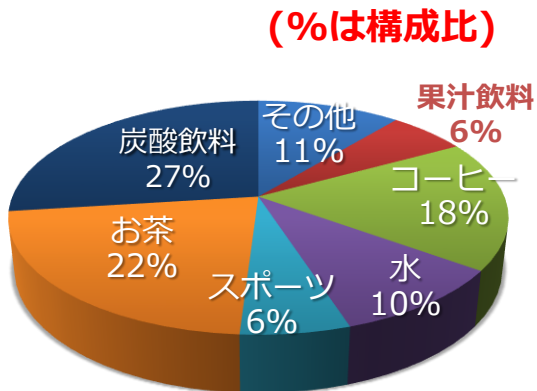


対前年比	CVS	ドラッグ &量販店	全国チェーン スーパー	地域チェーン スーパー	自販機	料飲
Q4	+10%	+8%	+3%	+1%	-5%	-3%
通期	+7%	+8%	+1%	+1%	-3%	-2%

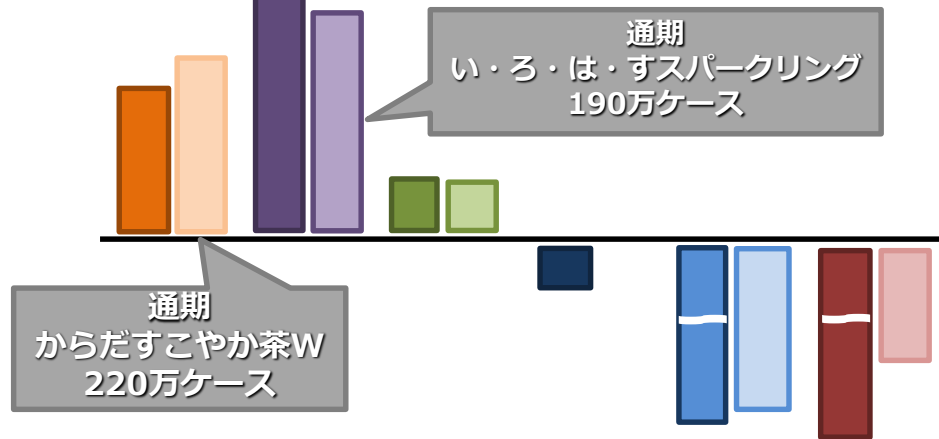
チャネルミックスの変化がカテゴリー成長に影響

- ・新製品によりコーヒー、お茶、水が成長
- ・炭酸飲料とスポーツは自販機チャネル不振の影響を受ける

2014年Q4カテゴリー別販売数量



カテゴリー別販売数量増減



販売数量(BAPC)前年比

- ・ Q4 $\Delta 0.2\%$
- ・ 通期 $+0.4\%$

対前年比	無糖茶	水	コーヒー	炭酸飲料	スポーツ	果汁飲料
Q4	+6%	+12%	+2%	-2%	-10%	-11%
通期	+8%	+10%	+2%	前年並	-9%	-6%

売場での競争力強化に投資 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
（屋外の2倍）
- ・キャッシュレス機能
- ・低消費電力



前年同期
実績比
1.7倍

Q4

前年同期
実績比
2.4倍

通期

クーラー新規設置台数 （純増）

- ・ブランド価値向上
- ・IC需要喚起



前年同期
実績比
2.3倍

Q4

前年同期
実績比
2.8倍

通期

新規販売店数



前年同期
実績比
3.5%増

Q4

前年同期
実績比
17%増

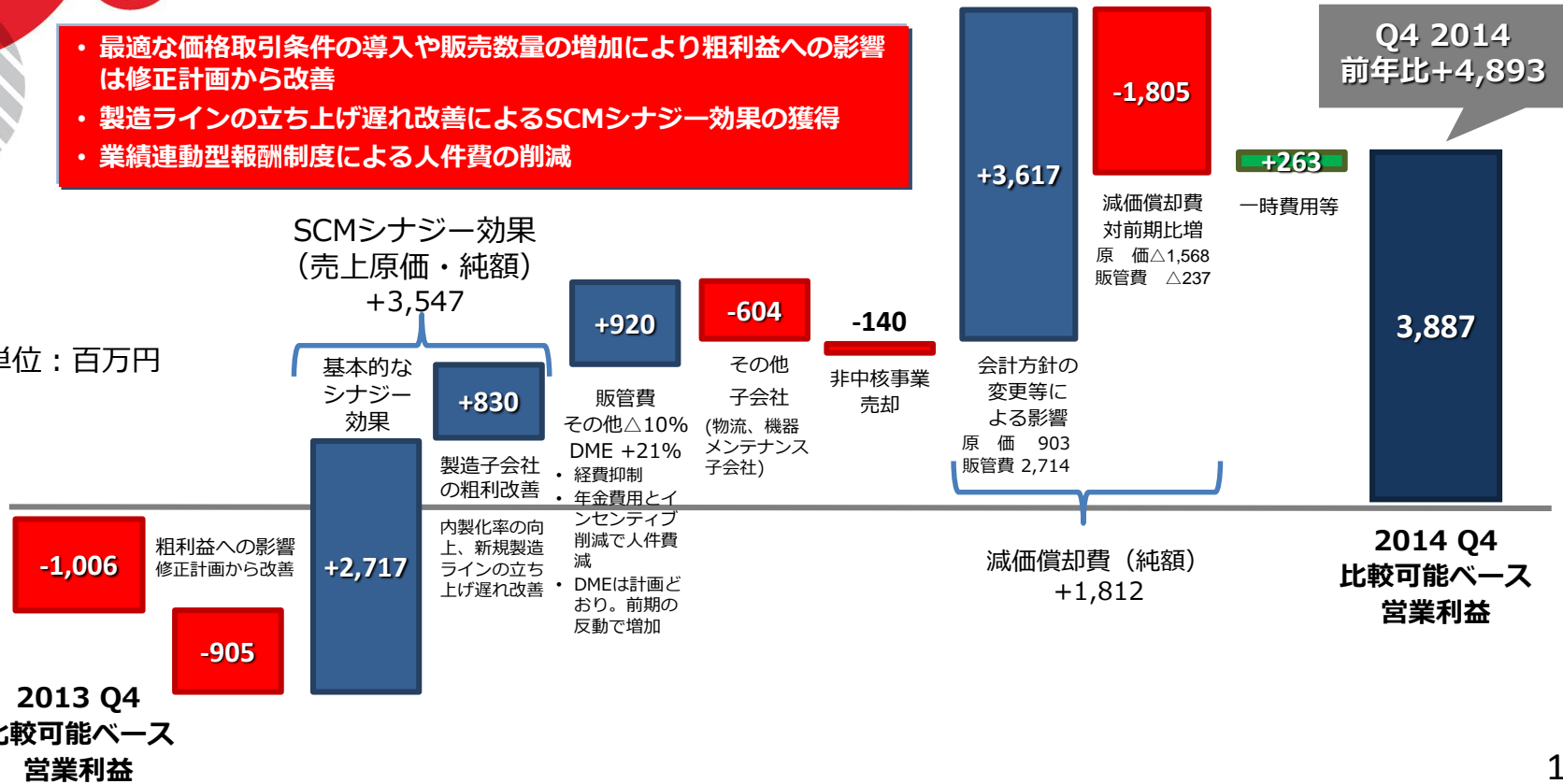
通期

Q4：営業利益 増減分析

Q3の結果を踏まえて実施した施策の成果がQ4に

- ・最適な価格取引条件の導入や販売数量の増加により粗利益への影響は修正計画から改善
- ・製造ラインの立ち上げ遅れ改善によるSCMシナジー効果の獲得
- ・業績連動型報酬制度による人件費の削減

単位：百万円



Q4 : 業績概要

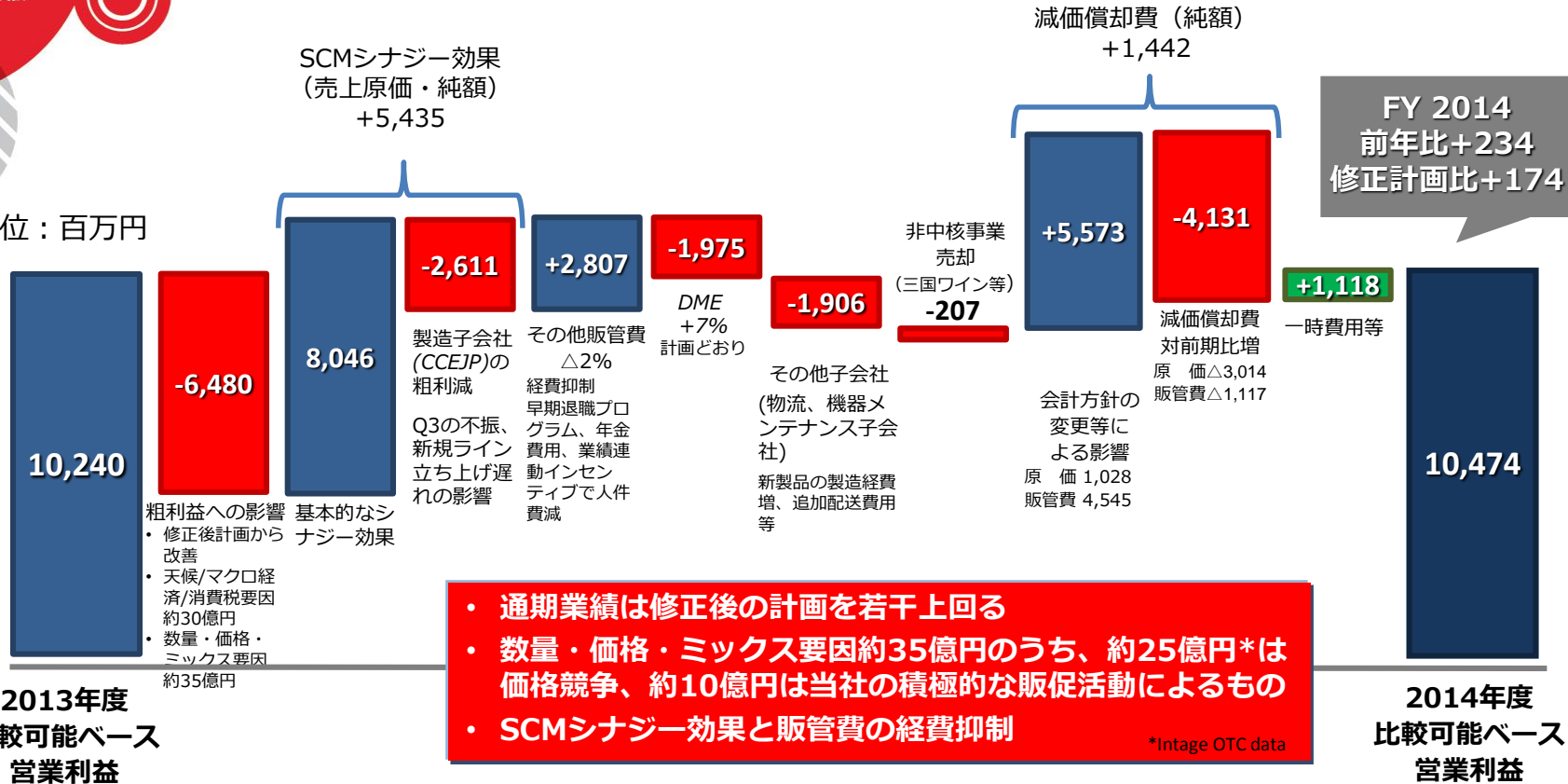
2014 Q4 財務報告ベース実績 (単位：百万円)		2014 Q4 一時発生 項目	2014 Q4 比較可能 ベース	2013 Q4 比較可能 ベース	前年比	
					差異	%
販売数量 (BAPC, 千ケース)	66,576	-	66,576	66,699	△123	△0.2
売上高	122,698	-	122,698	126,006	△3,308	△2.6
売上原価	64,809*	-	64,809	68,898	△4,089	△5.9
売上総利益	57,889	-	57,889	57,108	781	+1.4
販管費	54,265*	△263	54,002	58,114	△4,112	△7.1
営業利益	3,624	+263	3,887	-1,006	4,893	-
税引前四半期純利益	3,565	+289	3,854	-1,496	5,350	-
四半期純利益	2,538	+81	2,619	-865	2,099	-

*会計方針の変更等による影響額(減少額)：売上原価903百万円、販管費2,714百万円
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。

2014年：営業利益 増減分析

厳しい業績のQ3を経て、修正計画比微増で着地

単位：百万円



- ・ 通期業績は修正後の計画を若干上回る
- ・ 数量・価格・ミックス要因約35億円のうち、約25億円*は価格競争、約10億円は当社の積極的な販促活動によるもの
- ・ SCMシナジー効果と販管費の経費抑制

*Intage OTC data

2014年度 業績概要

2014 FY 財務報告ベース実績 (単位：百万円)		2014 FY 一時発生 項目	2014 FY 比較可能 ベース	2013 FY 比較可能 ベース	前年比		修正計画比
					差異	%	%
販売数量 (BAPC, 千ケース)	284,989	-	284,989	283,777	1,212	+0.4	0.3
売上高	523,299	-	523,299	533,602	△10,303	△1.9	0.1
売上原価	283,963*	-	283,963	286,998	△3,035	△1.1	-
売上総利益	239,336	-	239,336	246,604	△7,268	△2.9	0.0
販管費	229,979*	△1,118	228,861	236,364	△7,503	△3.2	-
営業利益	9,356	1,118	10,474	10,240	234	2.3	1.7
税引前当期純利益	6,545	4,098	10,643	9,080	1,563	17.2	0.4
当期純利益	3,434	2,541	5,975	5,693	282	5.0	1.3

営業利益率 2.0% 営業利益率 1.9%

*会計方針の変更等による影響額(減少額)：売上原価1,028百万円、販管費 4,545百万円
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。

One+ Roadmap for Growth

one+
Coca-Cola East Japan



成長のためのOne+ロードマップ

ワールドクラスボトラーを目指す目標は変わらず

2015:ロードマップの施策は継続

- ・ 成長目標の達成は当初予定から1年延期
- ・ 変革のペースは変えない
- ・ 2015~2016年は結果を出すことに注力



2018-東京オリン
ピック以降

2012-2014

Forming & Storming

新しいビジネスモデルを
明確化し、展開する

スピード感を持
って250超の
統合プロジェク
トを推進

成長機会と
コストシナジー
の特定

2015-2016

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

2016-2017

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

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

今後に向けての学び

実施してきた施策と今後のさらなる改善に向けて

	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
市場	厳しい環境下においても、 数量・金額シェアを拡大 RTMの展開を順調に推進	価格へのプレッシャー 続く。 業界全体として「合理的」な アプローチが必要	数量と金額の適切な成長 により注力。最適な価格取引条件の導入
事業構造	子会社の迅速な統合	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	ERP「Coke One+」 第1フェーズ稼働 優先度の高い重要施策への 注力と進捗管理
インフラ	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	新規製造ラインのフル稼働の 遅れ。 物流改善 に向けた投資が必要	2014年の経験を2015年の 新ライン導入に 活かす。 物流 最適化施策 を継続
ケイパビリティ	積極的な 変革を推進。 将来の 成長 に向けた基盤作り	目指すワールドクラスボトラー 像との ギャップは大きい	教育と採用 によりケイパビリティ向上を継続。 人材、プロセス、システムの 安定化と強化。

FULL-YEAR 2015 OUTLOOK

one+
Coca-Cola East Japan



2015年度 主な目標値

営業利益（比較可能ベース）	+ 48.9%, 156億円
売上高成長率	+ 2.4%
営業利益率	2.9%
販売数量成長率	+ 2.2%

Reasons to Believe

- コスト面でのシナジー効果施策の多くを実施中
- 2014年の天候不順と増税の影響、価格へのプレッシャーの継続を考慮し、実現可能な営業目標値を設定
- 2014年に比べ人材、業務プロセスやシステムの整備の進捗

2015年度 事業計画概要

経済環境

- 景気回復は事業環境にはプラスになる反面、労務費等に上昇の懸念
- 為替（円安）の原材料費への影響は、原油価格等の低下で一部は相殺

清涼飲料市場

- 市場はわずかな成長
- チャンネルミックス変遷の継続
- 小売価格へのプレッシャーの継続

CCEJの施策

- 価格およびミックスの適正化
- 売上と粗利益の確保に注力
- SCMシナジーの獲得継続
- 2016年以降に向け、インフラ、ケイパビリティ、事業構造の安定化

主要ファンクションにおける施策

コマースヤル (営業)

- 対象を絞りつつ自販機設置を拡大、コンビニエンスストアチャネルの成長
- OBPPCと最適な価格取引条件の徹底で適切な売上成長の実現
- RTMの導入を完了

サプライ チェーン (製造・物流)

- 内製化率向上/物流最適化で53億円のシナジー創出
- 2014年導入の5ラインの安定稼働、新規4ラインの導入完了
- 物流最適化に向けた基盤策定

間接部門

- 人材開発、業務プロセス標準化、システムの安定化、能力主義の文化
- ERPシステム「CokeOne+」フェーズ1稼働とフェーズ2構築開始
- コカ・コーラウエスト社と間接購買分野で協業



マーケティング・新製品導入プラン

「コカ・コーラ ライフ」や「日本の烏龍茶 つむぎ」等大型新製品の投入

Q1

「コカ・コーラ」ボトル生誕100周年

コカ・コーラ ライフ



Q1

ジョージア

新製品投入

アルミ缶への切り替え

新型カップ自販機



「世界は誰かの仕事
でできている」キャ
ンペーン



新製品
「ジョージア
ミツ星プレッソ」



さらなる美味しさ
を追求した新型
カップ自販機

Q1

アクエリアス
風邪予防キャンペーン

い・ろ・は・す

トクホ

ペコらくボトル

日本の烏龍茶 つむぎ



特定保健用食品
からだすこやか茶.W



2015年度 業績予想

営業利益率を1%改善、One+ロードマップの計画どおり

2015 FY 業績予想 (財務報告ベース) (単位：百万円)	
販売数量* (BAPC, 千ケース)	287,763
売上高	535,700
売上総利益	256,100
営業利益	15,600
税引前純利益	13,200
当期純利益	8,100

2015 FY 一時発生項目 予想
-
-
-
-
2,500
1,500

2015 FY 比較可能ベース 業績予想
287,763
535,700
256,100
15,600
15,700
9,600

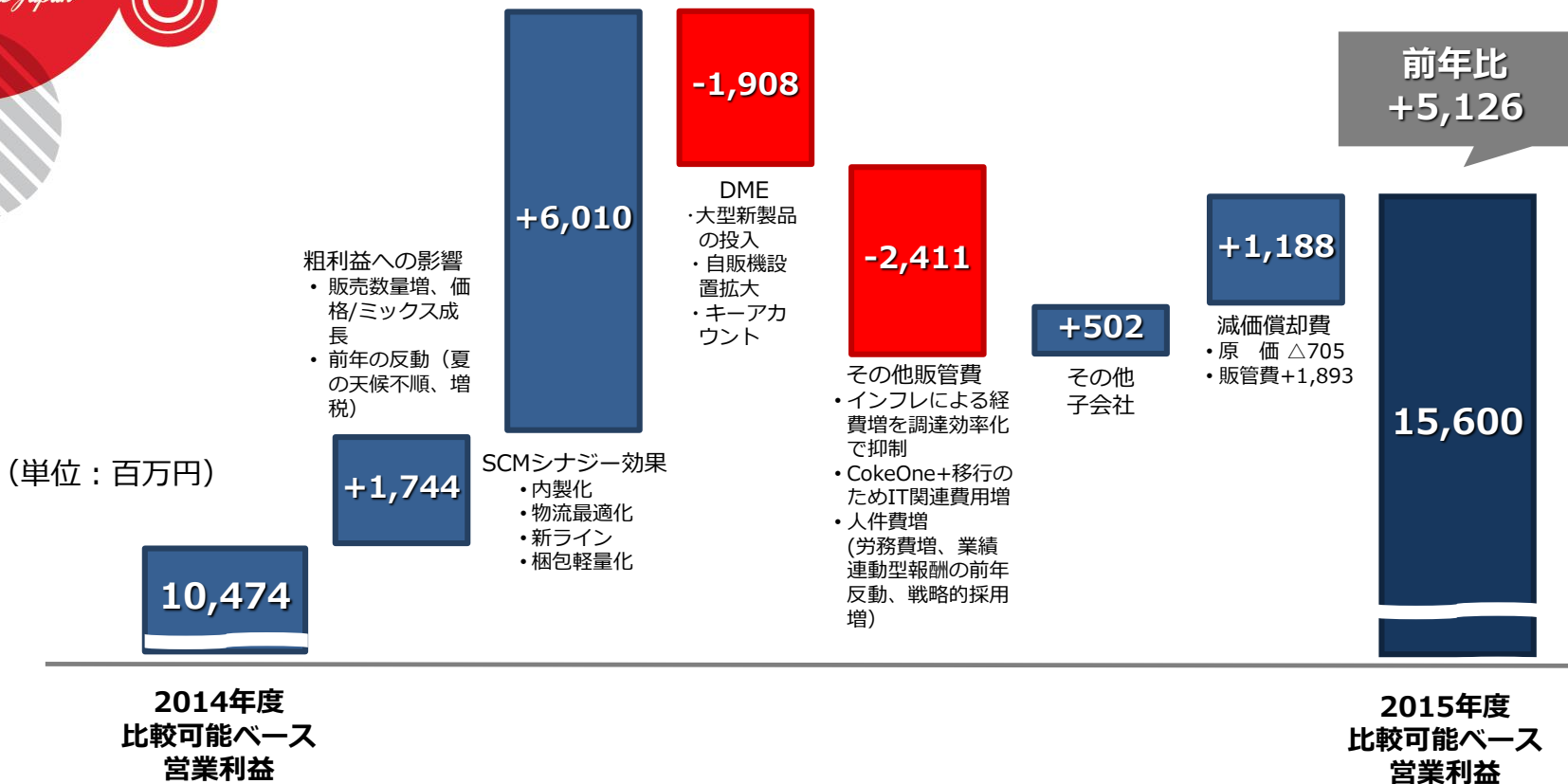
営業利益率
2.9%

2014 FY 比較可能 ベース実績	前年比	
	差異	%
281,586	6,177	2.2
523,299	12,401	2.4
239,336	16,764	7.0
10,474	5,126	48.9
10,643	5,057	47.5
5,975	3,625	60.7

営業利益率
2.0%

*販売数量はERPシステム「CokeOne+」の本年4月からの稼働を前に集計方法の標準化を行ったため、2014年の販売数量実績も新しい集計方法による数字に変更しております。なお、2013年の販売数量を同様の方法で換算した場合は280,380ケースとなります。

2015年度 営業利益 構成要因



2015年度 収益モデル作成の補足材料

✓ 各四半期の収益状況

- 年間の営業利益の大半はQ3に発生

✓ 2014年は会計方針等の変更を実施（減価償却方法の変更と残存価額の備忘価額への償却）

- 2014年Q1に実施した、有形固定資産の残存価額の備忘価額への償却による影響額は約46億円

✓ 設備投資見通し

- 生産ライン/工場、Coke One+ ERP、自販機やクーラー等の販売機、車両等に投資

単位：10億円	設備投資*	
	2014 実績	2015 計画
売上原価計上	23.6	29.6
販管費計上	25.8	35.5
TOTAL	49.4	65.1

減価償却費	
2014 実績	2015 計画
7.2	7.9
16.7	14.8
23.9	22.7

*設備投資額には建設仮勘定を含む。

2015年のマイルストーン

事業構造 - Structure

- ✓ 仙台コカ・コーラボトリング株式会社の事業統合（2015年4月1日予定）
- ✓ 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
- ✓ RTM (Route-to-Market)の導入完了
- ✓ 間接購買分野でのコカ・コーラウエスト社との協業

インフラ - Capacity

- ✓ 新規製造設備4ラインの導入完了と製造・物流の更なる内製化
- ✓ セールスセンター統合の加速
- ✓ 販売機器の保守・修理拠点の統合

ケイパビリティ

- ✓ ERPシステム「CokeOne+」フェーズ1稼働とフェーズ2構築開始
- ✓ 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
 - ✓ ギャップを埋めるべく積極的な採用

APPENDIX

one+
Coca-Cola East Japan



コカ・コーラシステム

コカ・コーラビジネスを成長させる強固なパートナーシップ

日本のコカ・コーラシステムは、原液/飲料ベース（コーヒー豆、茶葉、果汁等）の供給と製品の企画開発や広告等のマーケティング活動を行う日本コカ・コーラ株式会社(CCJC)と、製品の製造・販売を行うボトラー社や関連会社などで構成されています。

CCJCは、フランチャイズオーナーとして、ボトラー各社に原液/飲料ベースを供給するほか、日本市場のトレンドの把握および消費者・購買者の分析を通じて製品開発やマーケティング戦略の策定を行い、その実行をリードしています。

CCEJをはじめとするボトラー各社は、フランチャイジーとして、製品製造をはじめとして物流・輸送、販売活動を行っています。生産の効率化や徹底した消費者志向、市場への迅速な対応や顧客サービスの強化、厳格な品質管理など、コカ・コーラシステムの全体最適を図ることによって、コカ・コーラビジネスのさらなる成長を目指して協働しています。

その他コカ・コーラシステム関連企業の概要



株式会社コカ・コーラ東京研究開発センター (CCTR&D)	日本のニーズに即した製品開発・技術サポート。 ザ コカ・コーラカンパニー(TCCC)の100%子会社。
コカ・コーラビジネスサービス株式会社 (CCBSC)	原材料・資材等の共同調達、ビジネスコンサルティング、情報システムの開発・保守運用。 TCCCおよび全ボトラー社の出資により設立。
コカ・コーラカスタマーマーケティング株式会社 (CCCMC)	全国規模の大手流通チェーンおよびフードサービスチェーンに対する商談窓口。CCJCおよび全ボトラー社の出資により設立。
株式会社エフ・ヴィ・コーポレーション (FVC)	自動販売機事業における広域法人への営業およびコカ・コーラ製品以外の商品の取扱。 CCJCおよび全ボトラー社の出資により設立。

CDE	Cold Drink Equipment 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。
DME	Direct Marketing Expenses の略。販売手数料の一部ならびに広告宣伝費及び販促費に計上される販促に関わる費用。
FC（将来消費）	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、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(<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。
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、自販機、コンビニ等）を指す。
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。
オペレーショナル エクセレンス	Operational Excellence:全世界共通のツールと考え方を使って持続的な業務改善を行い、経営上の重点課題に注力し、人材と生産性の高い企業文化を育成し、高い企業価値の実現につなげる、コカ・コーラシステム共通の仕組み。
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

2014年度
決算説明会

2015年2月16日

one+
Coca-Cola East Japan

