

# 2015年度 第3四半期 決算説明会

コカ・コーライーストジャパン株式会社

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11月9日

*Coca-Cola East Japan*

コカ・コーライーストジャパン株式会社  
[www.ccej.co.jp](http://www.ccej.co.jp)

(2015年11月6日掲載)



# 将来の業績に関する見通しについて

Coca-Cola East Japan  
2015年度 第3四半期

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・コーライ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。

## Introduction - インTRODクシヨN

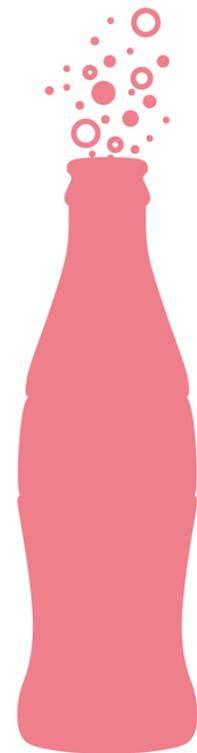
- 概要と業績のポイント
- 統合来の経験と現状の進捗

## 第3四半期・累計期間業績

- 市場シェア、販売数量、業績

## 通期見通し

- 修正後の通期計画
- まとめ



- ✓ 10月7日に通期業績予想の修正を発表
- ✓ 第3四半期累計期間の販売数量、売上高、営業利益は、第2四半期の仙台コカ・コーラボトリング株式会社（以下「仙台社」）の事業統合効果もあり増加
- ✓ 製造と調達のコナジー効果により売上総利益率を引き続き改善
- ✓ 大型PET製品の納価値引を抑制したことや、競合他社の積極的な価格戦略や新製品投入の影響等を受け、2四半期連続で市場シェア縮小
- ✓ 事業変革を継続
  - 新規製造設備1ライン（岩槻工場）、ボトル缶製造ライン（東海工場）が稼働開始
  - 第2四半期のERPシステム「CokeOne+」の立ち上げに伴う影響は収束
  - 仙台社の人材、プロセス、システム等の統合は順調に進捗

## ✓ 通期営業利益予想：前期比51%増を13%増に修正 \*財務報告ベース

- 消費税率引き上げ後のチャネルミックス変化により、自動販売機チャネルの軟調が続く。夏期の関東地区の天候不順も影響
- 市場での激しい競合の継続（価格圧力や他社の新製品投入）
- ERP立ち上げ後の一時的な物流・配送費用の増加等により、サプライチェーンのコスト削減が見込みを下回る。修正後の通期コスト削減効果は約28億円を予想

## ✓ 重点課題に対応するタスクフォースを設置

- 自動販売機チャネルにおける「価値訴求（対価にふさわしいサービスの提供）」（価格戦略、事業コスト構造）
- サプライチェーンのシナジー効果（新規製造ラインのフル活用、物流ネットワークの更なる最適化）
- RTMを、営業プロセスを「標準化」するフェーズ1から、「最適化」するフェーズ2へと進化させ、チャネル毎の提供コスト(Cost to serve)を徹底的に見直し

主にトップライン（価格・ミックスの粗利への影響）と競合・価格動向の実態が前提との乖離により、見えにくくなったが、本質的な変革の成果例は以下のとおり

- 新規製造ラインによる製造効率改善と内製化率の向上
- 適切な価格取引条件(PTC)の徹底
- グループ会社の合併と仙台社の事業統合
- 標準化されたRTMの初期導入完了
- コカ・コーラシステム内の会社との関係や役割の変革・進化
- システム化によるデータの可視化と統制で、意思決定のサポート

統合を進めてきた中で得た経験、本質的な変革の成果、現在の市場環境を、策定中の2016年度の事業計画に反映し、通期業績発表時に発表予定



## 自動販売機チャンネル

### 現状

価値訴求力が弱まり、消費者からみてチャンネルの魅力が低下

- 通期の価格・ミックスの粗利への影響の大半は自販機チャンネルに起因
- 他チャンネルとの価格差
- 自販機1台あたりの販売数量減、アウトドア自販機の収益力低下

### 現在取り組んでいること

- 価値訴求力の弱体化をくい止めるべく、自動販売機専用商品も含め、様々な価格やパッケージの組み合わせによるテストと評価を実施
- 機材、提供コスト等、事業コスト構造を抜本的に見直し
- インドア自販機ビジネスの成長に注力し、低収益機を撤去・移動



## シナジー効果

### 現状

シナジー効果が、価格・ミックス影響や想定外の経費発生で相殺

- ERP導入後の混乱により、物流分野のシナジー発現計画の開始が遅れる
- 非効率的な在庫管理体制
- 長期滞留在庫の発生

### 現在取り組んでいること

- 物流ネットワークの徹底的な見直しと再配置を進め、2016年度の改善機会を創出
- 新たな製造ラインの能力を十分に活用。順調な稼働を徹底する
- 電力、燃料、1-ティリティー費削減に注力
- ERPによる損益管理で長期滞留在庫を抑制



## 事業コスト構造

### 現状

- RTMによりサービスレベルの標準化を進めるも、最適化が必要
- ERP導入による大きなコスト削減効果はまだ得られず。労務費の最適化や不要な業務の見直しが必要

### 現在取り組んでいること

- チャンネル毎、地域毎の提供コストを聖域を作らずに徹底的に見直し（例：商圏密度に応じた対応）
- RTMのフェーズ1（標準化）からフェーズ2（最適化）へ
- 営業部門の組織再編により、サービス、事業コスト構造の最適化
- CCBSCによる間接購買分野でのシナジー効果獲得

# 2015年度 第3四半期および 累計期間販売状況

*Coca-Cola East Japan*

コカ・コーライーストジャパン株式会社

[www.ccej.co.jp](http://www.ccej.co.jp)



# 販売数の状況

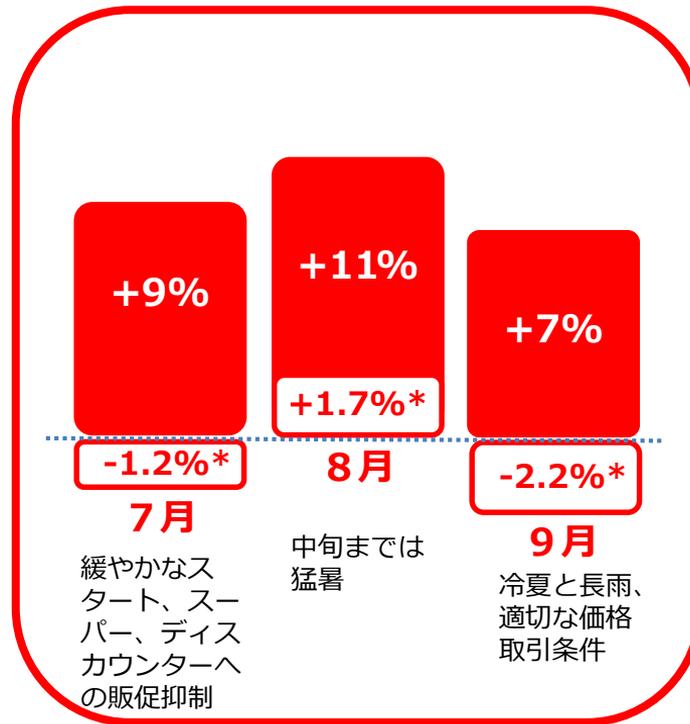
Coca-Cola East Japan

2015年度 第3四半期

## 累計期間 四半期別販売数（前年同期比）



## 第3四半期 月次販売数（前年同期比）



## Q3のハイライト

- ・ 移り変わりの激しい天候；2つの顔を持った夏
- ・ 自販機チャネルの軟調継続
- ・ 競合他社の積極的な販促活動と新製品投入の継続

東京地区の天候（前年比・出典：気象庁）

	7月	8月	9月
平均気温(°C)	-0.6	-1.0	-0.6
降水量(mm)	+129	-1.5	+348

## Q4の見通し

- ・ 10月は順調にスタート
- ・ 市場シェアを回復

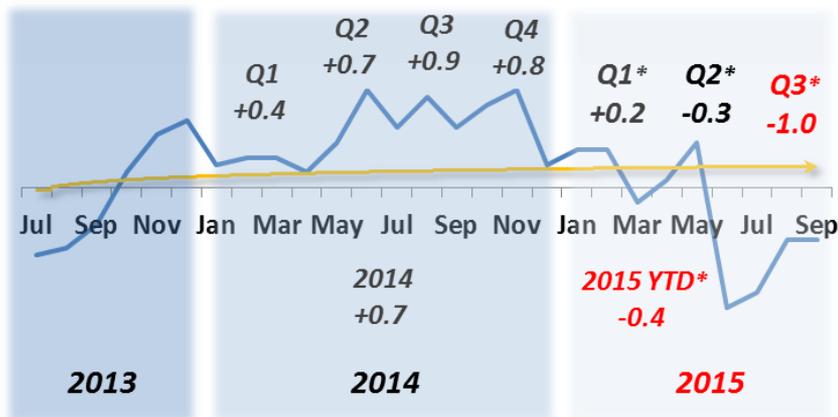
\* 仙台社を除いた場合の前年同期比増減率

# 激しい競争にさらされ市場シェア縮小

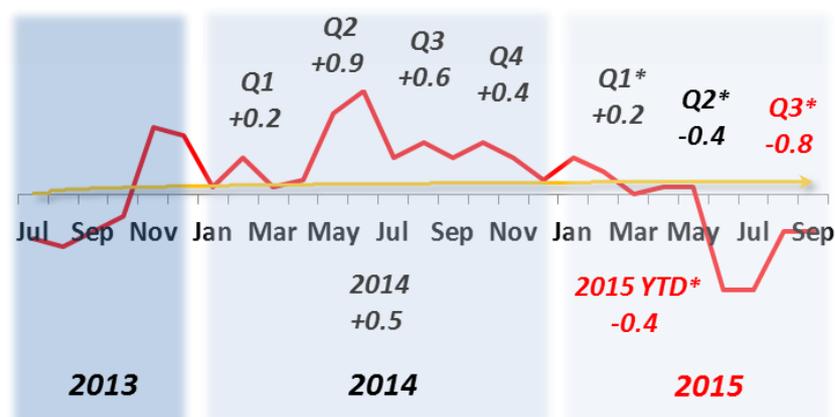
2015 市場シェア*	前年同期比	
	Q3	累計
数量	-1.0	-0.4
金額	-0.8	-0.4

- お茶、スポーツ、コーヒーカテゴリでシェアを拡大
- 炭酸飲料は競合他社の新製品投入、水は2Lサイズの販促抑制の影響でそれぞれ苦戦
- 8四半期中、6四半期にわたり数量・金額シェアを拡大

## 数量シェア対前年比増減



## 金額シェア対前年比増減

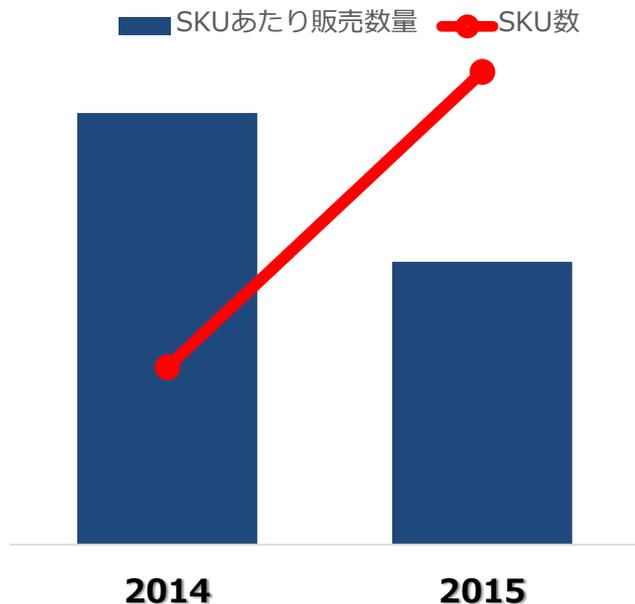


\*仙台社を含む

出典：インテージ OTC チャンネル（清涼飲料水）

## 新製品の状況（年初来累計）

新製品のSKUあたりの販売数量は前年同期を下回る



## 店頭小売価格の状況

当社製品の店頭小売価格は前年同期比下落するも、市場平均を上回っており、特に大型PETでは適切な価格取引条件に則った活動の効果が出ている

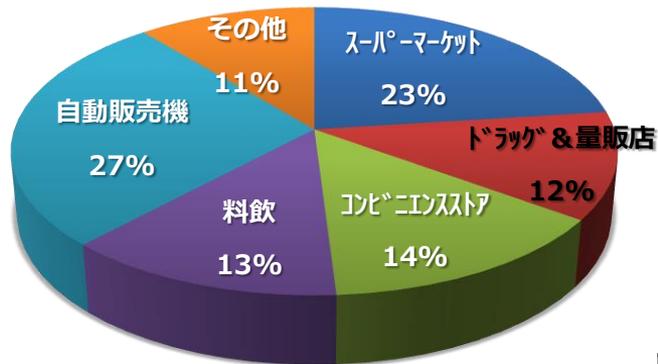
当社製品 店頭小売価格 (2015/10/18時点)	対前年同期比（円）	
	直近12週	年初来
大型 PET	-1.6	-2.4
500ml PET	-1.4	-1.8

当社製品 店頭小売価格 (2015/10/18時点)	対市場平均比（円）	
	直近12週	年初来
大型 PET	+13.3	+14.2
500ml PET	-0.1	+0.6

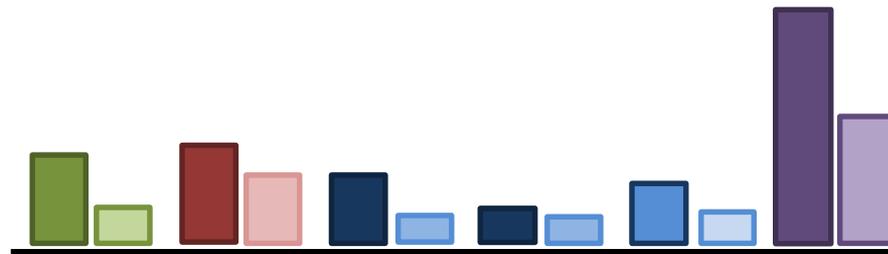
出典：インテージ OTC チャネル（清涼飲料水）

SKU: Stock Keeping Unit/在庫管理の最小単位

## Q3 販売数量構成比



## チャネル別販売数量増減 仙台社を含む



前年同期比	コンビニエンスストア	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	自動販売機	料飲
Q3 2015	+10%	+11%	+8%	+4%	+7%	+21%
9ヶ月累計	+14%	+8%	+3%	+3%	+4%	+17%

## 販売数量（仙台社含む）

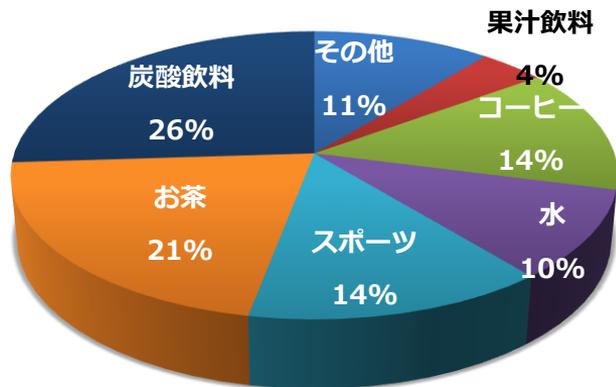
Q3 : 9.0%増 累計 : 6.8%増

- ・コンビニ：お茶、水、コーヒーが成長を牽引
- ・ドラッグ&量販店・スーパーマーケット：納値引きの抑制と2Lの水の出荷抑制が影響
- ・自動販売機：チャネルミックス変化と天候不順で悪化
- ・料飲：新規店舗数増で成長

販売数量（仙台社除く）→  
Q3 : 0.4%減 累計 : 0.1%減

前年同期比	コンビニエンスストア	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	自動販売機	料飲
Q3 2015	前年並	-1%	-5%	-2%	-3%	+13%
9ヶ月累計	+6%	-1%	-7%	-2%	-4%	+11%

## Q3 販売数量構成比



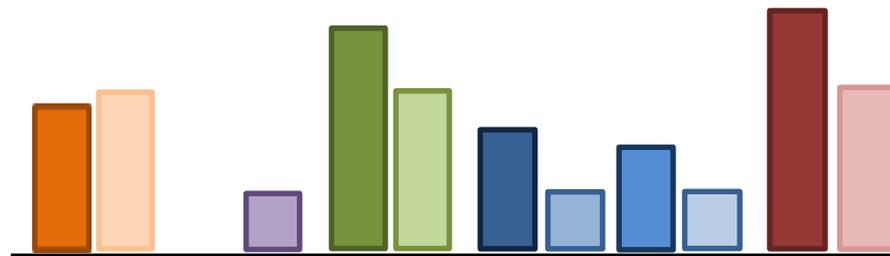
## 販売数量（仙台社含む）

**Q3 : 9.0%増 累計 : 6.8%増**

- ・無糖茶：新製品で成長
- ・水：2Lの販促抑制が影響
- ・コーヒー：カスタマー限定製品が牽引
- ・炭酸飲料・スポーツ：天候不順と自動販売機チャネルの悪化が影響
- ・果汁飲料：新規店舗数増で成長

## カテゴリー別販売数量増減

仙台社を含む



前年同期比	無糖茶	水	コーヒー	炭酸飲料	スポーツ	果汁飲料
Q3 2015	+10%	前年並	+17%	+8%	+7%	+18%
9ヶ月累計	+11%	+4%	+11%	+4%	+4%	+13%

販売数量（仙台社除く）→  
Q3 : 0.4%減 累計 : 0.1%減

前年同期比	無糖茶	水	コーヒー	炭酸飲料	スポーツ	果汁飲料
Q3 2015	+3%	-10%	+4%	-2%	-3%	+8%
9ヶ月累計	+5%	-3%	+2%	-3%	-5%	+6%

# 2015年度 第3四半期および 累計期間業績

*Coca-Cola East Japan*

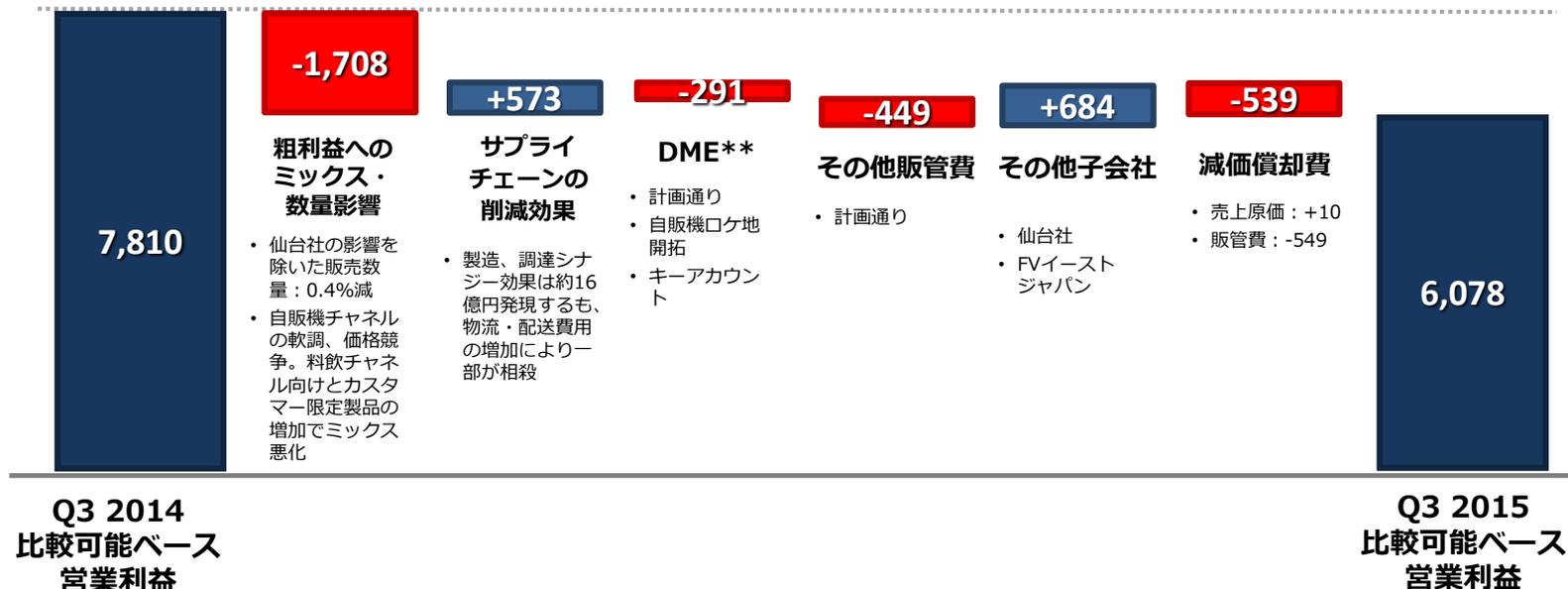
コカ・コーライーストジャパン株式会社

[www.ccej.co.jp](http://www.ccej.co.jp)



# 第3四半期営業利益 増減要因

単位：百万円



Q3 2014  
比較可能ベース  
営業利益

Q3 2015  
比較可能ベース  
営業利益

\*一時発生費用（2014年:204百万円、2015年:△265百万円）の調整を含む。

\*\*Direct Marketing Expenses：広告宣伝費等。詳細は資料末尾用語集を参照下さい。

# 第3四半期 業績概要

- 製造効率向上と調達効率化で粗利率が改善
- 販管費は販促・マーケティング費用、物流費用、減価償却費、仙台社統合等により増加
- 税効果会計の見直しにより法人税等が増加
- 販管費は販促・マーケティング費用、物流費用、減価償却費、仙台社統合等により増加

Q3 2015 財務報告ベース実績 (単位：百万円)		Q3 2015 一時発生 費用	Q3 2015 比較可能 ベース	Q3 2014 比較可能 ベース	前年同期比	
					差異	%
販売数量 (BAPC, 千ケース)	90,783	-	90,783	83,313	7,470	+9.0
売上高	163,480	-	163,480	152,106	11,374	+7.5
売上原価	87,946	-	87,946	83,373	4,573	+5.5
売上総利益	75,534	-	75,534	68,733	6,801	+9.9
販管費	69,191	265	69,456	60,923	8,533	+14.0
営業利益	6,343	-265	6,078	7,810	-1,732	-22.0
税引前当期純利益	5,771	288	6,059	7,827	-1,768	-22.6
当期純利益	3,192	185	3,377	4,899	-1,522	-31.1

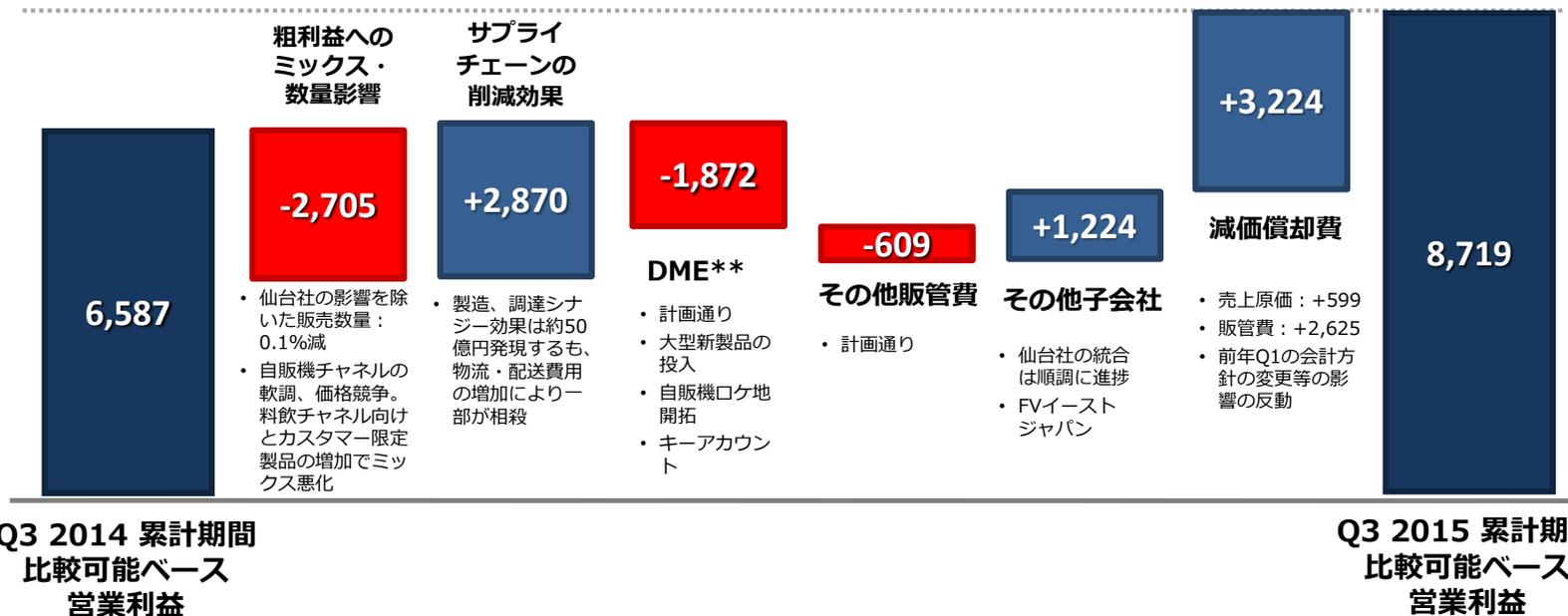
\*BAPC: Bottler Actual Physical Cases/ボトラー社実箱数

\*2014年度第3四半期の一時発生費用204百万円の調整を含む。

※集計方法の標準化を行ったため、2014年の販売数量実績は新しい集計方法による数字に変更しております。なお、この変更については2014年度決算発表時にもご案内しております。

# 第3四半期累計期間 営業利益 増減要因

単位：百万円



\*一時発生費用（2014年:855百万円、2015年:1,030百万円）調整を含む。

\*\*Direct Marketing Expenses：広告宣伝費等。詳細は資料末尾用語集を参照下さい。

# 第3四半期累計期間 業績概要

Coca-Cola East Japan  
2015年度 第3四半期

- 製造効率向上と調達効率化で粗利率が改善
- 販管費は販促、マーケティング費用、物流費用、仙台社統合等により増加
- Q2のグループ会社統合による繰延税金資産の追加計上等により法人税等が減少

Q3 2015累計 財務報告ベース実績 (単位：百万円)		Q3 2015 累計 一時発生費用	Q3 2015 累計 比較可能ベース	Q3 2014 累計 比較可能ベース	前年同期比	
					差異	%
販売数量 (BAPC, 千ケース)	230,577	-	230,577	215,923	+14,655	+6.8
売上高	425,530	-	425,530	400,601	+24,929	+6.2
売上原価	227,997	-	227,997	219,154	8,843	+4.0
売上総利益	197,532	-	197,532	181,446	16,086	+8.9
販管費	189,843	-1,030	188,813	174,859	13,954	+8.0
営業利益	7,689	1,030	8,719	6,587	2,132	32.4
税引前当期純利益	5,903	2,733	8,636	6,790	1,846	27.2
当期純利益	4,181	1,759	5,940	3,356	2,584	77.0

\*2014年度累計期間の一時発生費用855百万円の調整を含む。

※2014年度累計期間の業績には有形固定資産の残存価額を備忘価額に変更し、残存価額を備忘価額まで償却したことによる影響額が売上原価に805百万円、販管費に3,850百万円含まれています。

※集計方法の標準化を行ったため、2014年の販売数量実績は新しい集計方法による数字に変更しております。なお、この変更については2014年度決算発表時にもご案内しております。

# 2015年度 通期見通し

*Coca-Cola East Japan*

コカ・コーライーストジャパン株式会社

[www.ccej.co.jp](http://www.ccej.co.jp)



100 YEARS OF THE

COCA-COLA BOTTLE

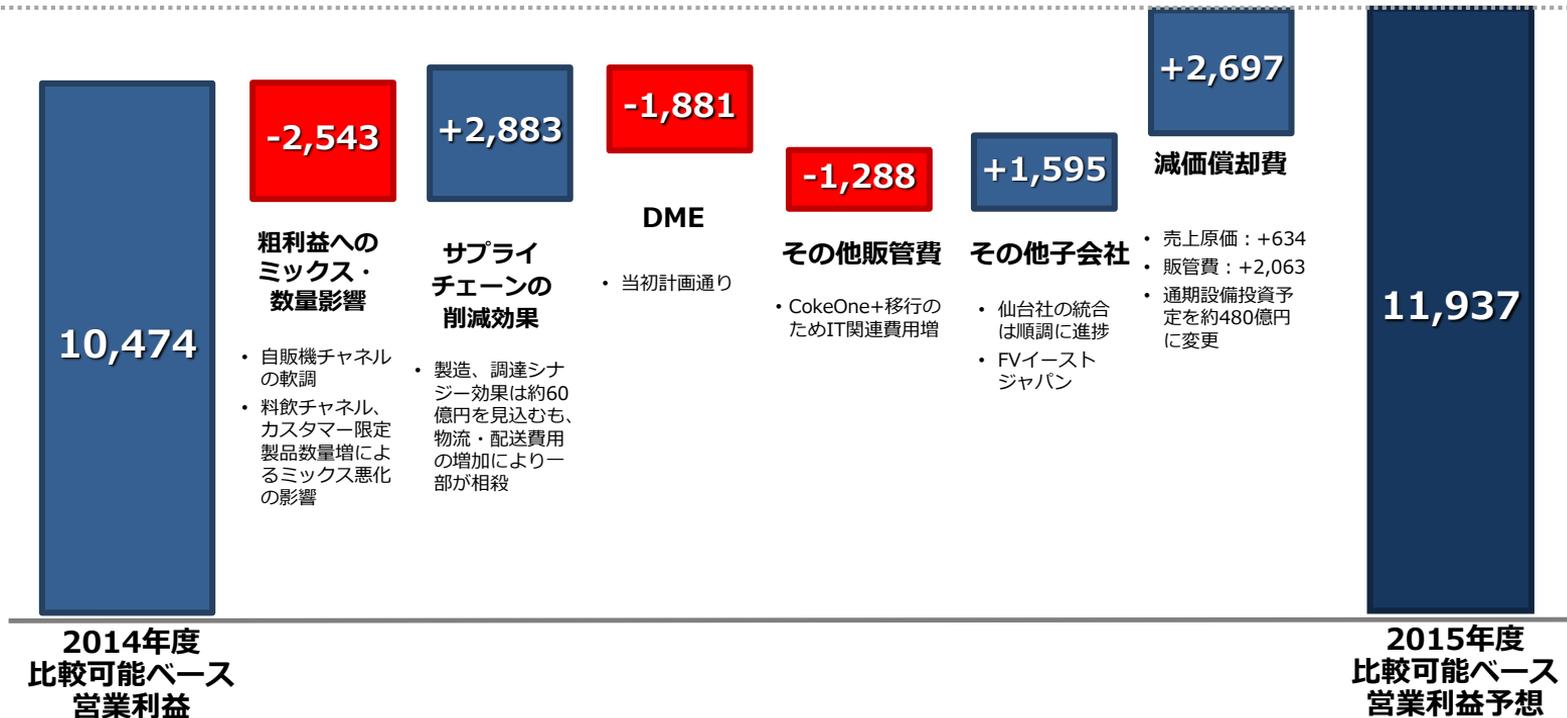
# 修正後の通期業績予想 (2015年10月7日発表)

2015年度 修正後業績予想 (財務報告ベース) (単位: 百万円)		2015年度 一時発生 費用	2015年度 比較可能ベース 業績予想	2014年度 比較可能 ベース実績	前年同期比	
					差異	%
販売数量 (BAPC, 千ケース)	303,685	-	303,685	281,586	22,099	+10
売上高	562,500	-	562,500	523,299	39,201	+7
売上原価	263,800	-	263,800	239,336	24,464	+10
営業利益	10,600	+1,337	11,937	10,474	1,463	+14
税引前当期純利益	8,300	+3,467	11,767	10,643	1,124	+11
当期純利益	5,800	+2,505	8,305	5,975	2,330	+39

※集計方法の標準化を行ったため、2014年の販売数量実績は新しい集計方法による数字に変更しております。

# 通期営業利益予想（修正後） 増減要因

単位：百万円



## 「コカ・コーラ」ボトル100周年



コカ・コーラ  
ライム



歌えるコークがやってきた。



ウィンターソング  
ボトルキャンペーン



「コカ・コーラ」  
スリムボトル  
ウィンター  
デザイン

## 「ジョージア」40周年記念キャンペーン / 自販機ホットドリンク販促 / い・ろ・は・す もも / アクエリアス風邪予防キャンペーン



自販機+2°Cキャンペーン

「いつもの冬より、あたたかく。」



「+2°C自販機」こちらです。



- ✓ 抜本的な統合を進めて2年目
- ✓ 統合時の想定以上に厳しい市場環境（競合激化、消費税率引き上げの強い影響）
- ✓ タスクフォースを立ち上げ、優先して対処すべき重点事項への対応を緊急に進めている；
- ✓ 自動販売機チャンネル戦略と価値訴求（消費者が価値を実感でき、対価にふさわしいサービスの提供）
- ✓ シナジー獲得の努力を継続；注力エリアは製造から物流・配送エリアに
- ✓ 事業コスト構造の見直し
- ✓ やるべき課題は多いが、成長に向けた改革への強いコミットメントは継続

# APPENDIX

*Coca-Cola East Japan*

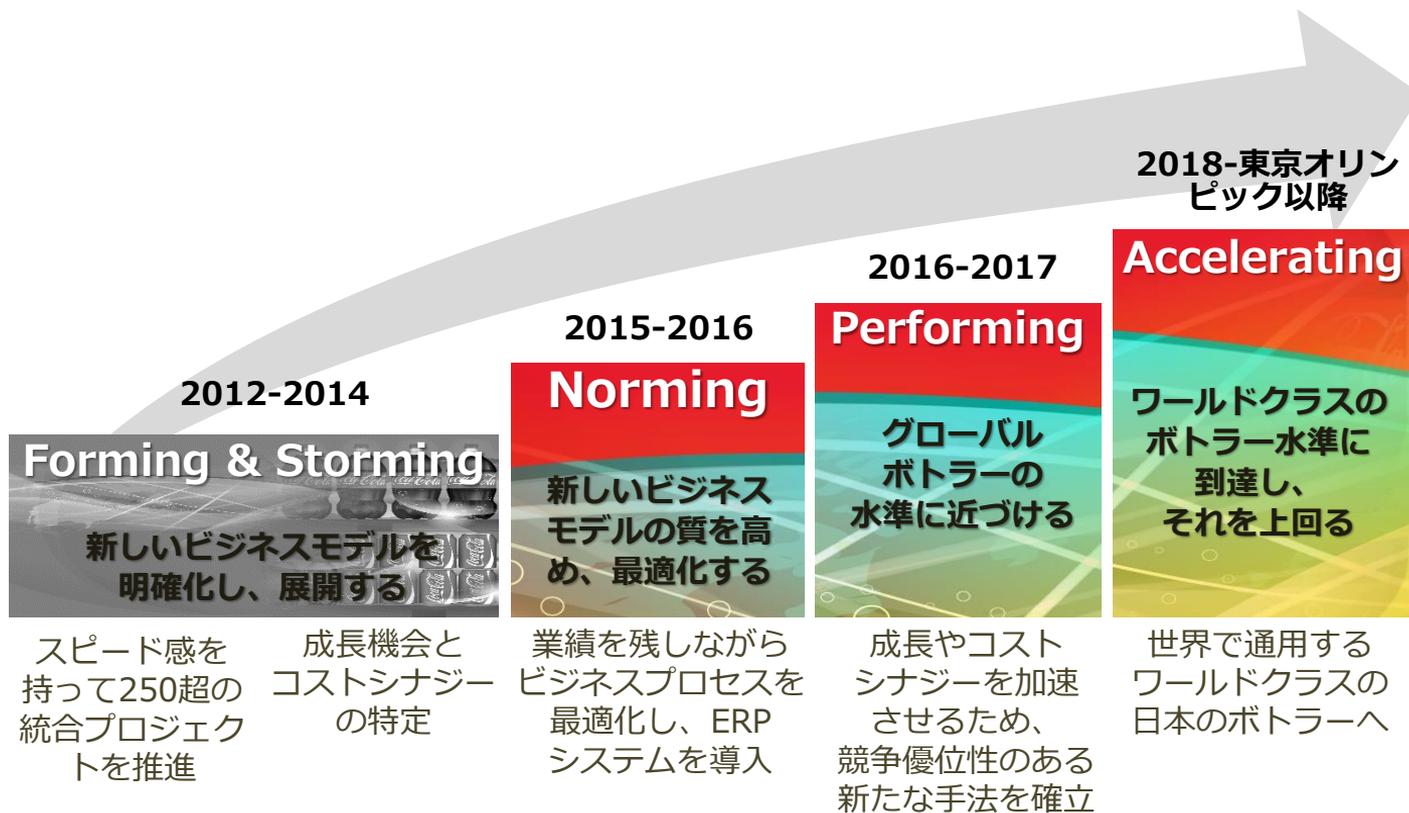
コカ・コーライーストジャパン株式会社

[www.ccej.co.jp](http://www.ccej.co.jp)



# 成長に向けたOne+ロードマップ

Coca-Cola East Japan



TOKYO 2020



## 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。

コカ・コーライーストジャパン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。



### 日本コカ・コーラ(株)

- ブランド
- イノベーション
- グローバルな視点
- 消費者志向
- 卓越した洞察力

### コカ・コーライーストジャパン(株)

- サプライチェーン
- コストの最適化
- エリアに精通
- カスタマー志向
- 世界に誇れる実行力

### 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・コーラアイ・ビー・エス株式会社 (CCIBS)	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・コーラビジネスソーシング 株式会社 (CCBSC)	原材料・資材、機材、間接材等の共同調達。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・コーラ社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。

<b>CDE</b>	<b>Cold Drink Equipment</b> 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。
<b>クーラー</b>	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。
<b>DME</b>	販促に関わる費用、 <b>Direct Marketing Expenses</b> の略。損益計算書上、販管費の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。
<b>FC（将来消費）</b>	<b>Future Consumption</b> 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。
<b>HORECA</b>	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。
<b>IC（即時消費）</b>	<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、自販機、コンビニ等）を指す。
<b>OBPPC</b>	<b>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）</b> 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。
<b>オペレーショナル エクセレンス</b>	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。
<b>RTM</b>	<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。

# THANK YOU

2015年度第3四半期 決算説明会  
2015年11月9日

〈お問い合わせ先〉

コカ・コーライーストジャパン株式会社  
IR部

[ir@ccej.co.jp](mailto:ir@ccej.co.jp)

03-5575-3797

<http://investor-jp.ccej.co.jp/>

*Coca-Cola East Japan*

コカ・コーライーストジャパン株式会社  
[www.ccej.co.jp](http://www.ccej.co.jp)



100 YEARS OF THE

COCA-COLA BOTTLE