



TASTE THE FEELING®

2016年度 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 ジャワハル・ソライ

2017年2月10日

(2017年2月9日掲載)

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

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。





コカ・コーライーストジャパン

2016年度 決算説明会

Coca-Cola East Japan

コカ・コーライーストジャパン株式会社

2016年度 決算説明会資料



Introduction – イントロダクション

- 概要と業績のポイント

通期、第4四半期業績概況

- 販売数量、市場シェア、業績

2017年度 業績予想

- 施策・計画

CCBJI発足に向けて～ CCWとの経営統合

- 統合準備の進捗、予定



3年にわたる統合の成果が築いた好業績

- ✓ 通期業績予想の修正計画（2016年9月9日発表）を上回る好業績で着地。3年計画の目標を初年度で達成
- ✓ 対前期比、営業利益70%増、当期純利益2倍増
- ✓ 質を伴う数量増、好調なサプライチェーンの費用削減効果、利益成長に注力した営業活動等により、粗利率と営業利益率を改善
- ✓ 収益を伴った売上高成長を目指す、RGM(Revenue Growth Management)の徹底と新製品の成長により、通期の数量・価格・ミックスの粗利益への影響はポジティブに
- ✓ 通期で金額・数量シェアを維持
- ✓ コカ・コーラウエスト株式会社(CCW)との経営統合に向けた準備は順調。売上高で世界第3位となるコカ・コーラボトラー「コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社(CCBJI)」発足に向け予定通りに進捗





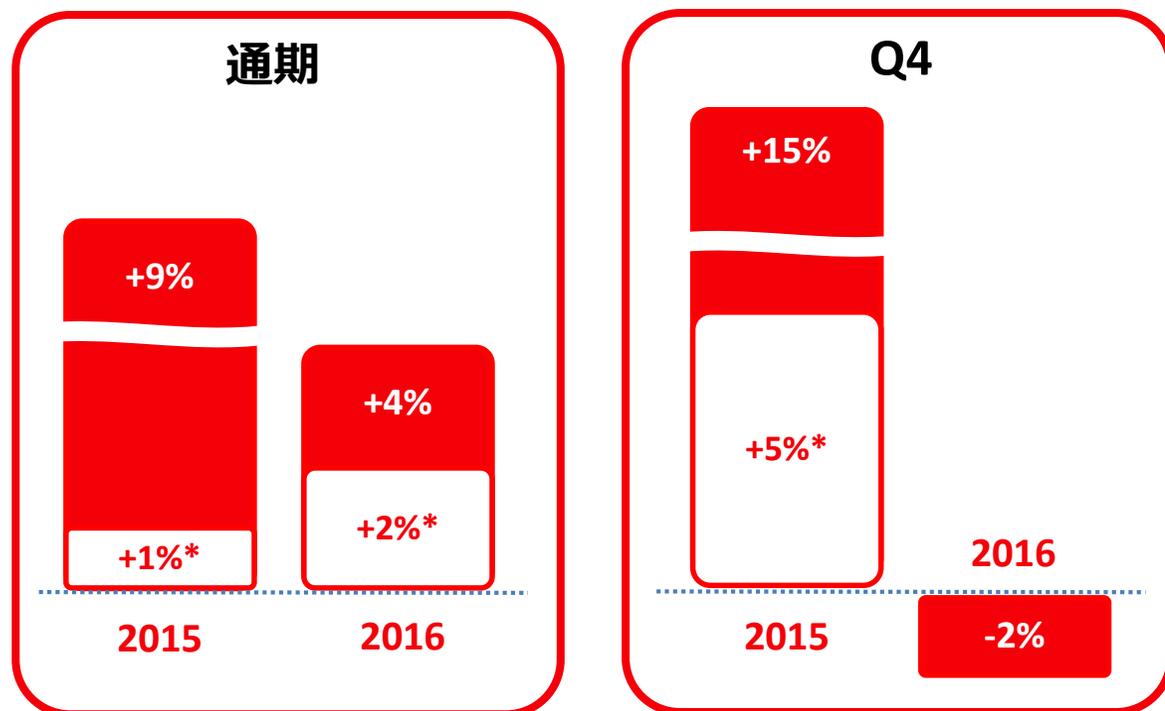
2016年度 営業の概況

Coca-Cola East Japan

コカ・コーライーストジャパン株式会社

競合続くも通期の販売数量は増加

販売数量 前年同期比



*2015年1月から仙台社を統合していたものとして比較した場合の前年同期比

Q1ハイライト

- ・通期に向けて着実なスタートを切る - 2015年度第4四半期からの好調を維持
- ・仙台社の統合寄与

Q2ハイライト

- ・好調な新製品が販売数量増を牽引
- ・ドラッグストア・量販店、スーパーマーケット、コンビニエンスストアチャンネルが成長
- ・水、コーヒー、お茶カテゴリーが成長

Q3ハイライト

- ・新製品が引き続き成長
- ・自動販売機専用製品、Coke ONが自動販売機チャンネルの収益性改善に貢献

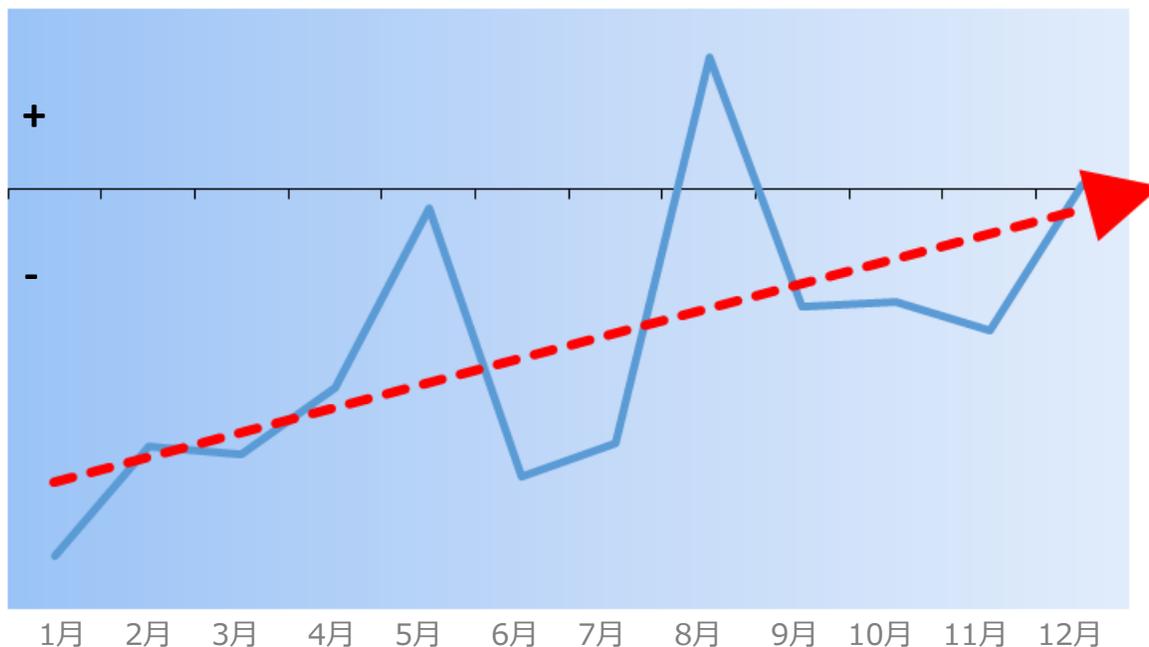
Q4ハイライト

- ・2015年度の好業績の反動（コンビニエンスストア、水、コーヒー）
- ・金額成長に注力、価格訴求の販促活動を抑制



製品ミックスが取引納価（単価）の改善傾向に寄与

取引納価単価 前年同期比推移



ケースあたり取引納価の対前年同期比推移(2016年1~12月)

店頭小売価格の動向

- 当社製品の店頭小売価格は大型・小型PETとも市場平均を上回って推移。
- 前年同期比は期初に比べ穏やかな傾向に

当社製品 店頭小売価格 (2016年)	対市場平均	対前年同期
大型PET	+11.9	-2.9
500ml PET	+0.9	-0.4

単位：円
出典：インテージ OTC チャンネル（スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店）

容器ミックス



自動販売機専用製品



高付加価値製品



市場シェアを維持（通期）

市場シェア	前年同期比	
	第4四半期	通期
金額	-0.9	+0.0
数量	-0.8	+0.3

通期

- 金額・数量シェアを維持
- ドラッグ・量販店、コーラ・コーヒー・水でシェア拡大

第4四半期

- 金額・数量シェアのバランス
- 好調な新製品に支えられた前年同期の反動や競合の販促活動が影響

金額シェア対前年同期比



数量シェア対前年同期比



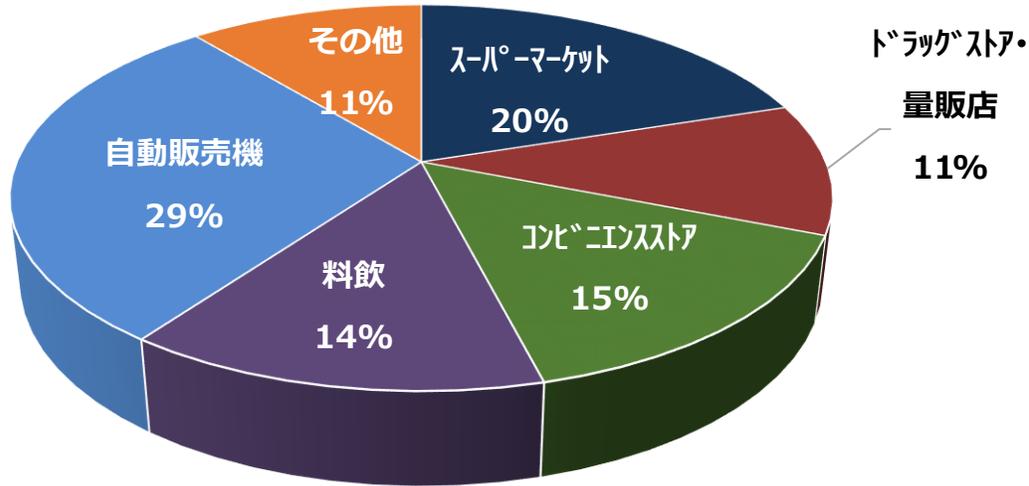
出典：イメージ OTC チャンネル（清涼飲料水）



販売チャネル別の状況

堅実な成長の通期、Q4は前年同期の反動影響

Q4販売数量構成比



前年同期比：Q4 -1.7%・2016年度 +3.9% (+2.1%*)

Q4前年同期比主要因

- ・ドラッグ&量販店：シェア拡大、炭酸と無糖茶が成長牽引
- ・スーパーマーケット：小容量パッケージの成長、無糖茶と水は反動減
- ・自動販売機：「い・ろ・は・す」と炭酸飲料が成長、スマホ自販機と専用製品が収益性改善に寄与
- ・コンビニストア：前年の好調な新製品の反動影響

チャネル別販売数量（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
Q4 2016	-5%	+3%	+2%	-1%	-6%	前年並
2016年度	+5%	+15%	+4%	+4%	-1%	+3%

* 2015年1月から仙台社を統合していたものとして、比較した場合の前年同期比

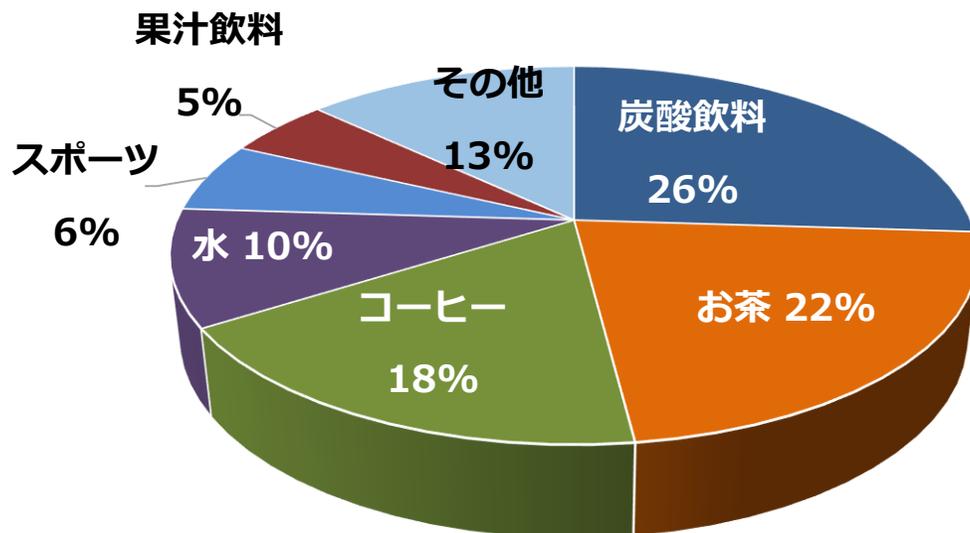
	コンビニエンスストア	ドラッグ&量販店	全国チェーンスーパー	地域チェーンスーパー	自動販売機	料飲
2016年度	+3%	+12%	+2%	+3%	-3%	+1%



カテゴリー別の状況

通期、カテゴリー全般でバランスのとれた成長

Q4販売数量構成比



カテゴリー別販売数量（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
Q4 2016	-1%	-10%	-5%	+2%	+2%	-5%
2016年度	4%	11%	6%	3%	-5%	+2%

*2015年1月から仙台社を統合していたものとして、比較した場合の前年同期比

	無糖茶	水	コーヒー	炭酸飲料	スポーツ	果汁飲料
2016年度	+3%	+9%	+3%	+2%	-6%	前年並

前年同期比：Q4 -1.7%・2016年度 +3.9% (+2.1%*)

Q4前年同期比主要因

- 炭酸飲料：「コカ・コーラ」リボンボトル、「ファンタ」、「カナダドライ」等により成長
- 水・コーヒー：前年同期の好調な新製品の反動で減少
- 無糖茶：リニューアルした「爽健美茶」が成長するも、他社の新製品投入影響を受ける
- スポーツ：スーパー、ドラッグ&量販店、コンビニエンスストアチャネルで回復



2016年度 業績概況

Coca-Cola East Japan

コカ・コーライーストジャパン株式会社

2016年度：大幅な営業利益増のドライバー

2015年度
比較可能ベース
営業利益

2016年度
比較可能ベース
営業利益

粗利益への
数量・
価格/ミックス
影響

+1,120

- 販売数量2.1%増
(前年Q1仙台社
を含む実績比)
- 新製品、価格/
ミックス環境改善

サプライ
チェーンの
削減効果

+10,406

製造、物流、
配送、調達か
らの多くの削
減効果の創出

DME

-4,819

- 販売数量増
- グローバルキャンペ
ン、コカ・コーラマーケ
ンパ→、2017年
の成長に向けた
投資等
- より収益性の高
い自販機設置場
所確保のための
投資

その他
販管費

-166

人件費等が減
少するも、販
売数量増に伴
う外注費や運
送費用等の増
加に一部相殺
される

その他
子会社

-792

- 前年Q1の仙台
社営業利益を
控除（前年Q2
から統合）
- FVイースト
ジャパン

減価償却費

+2,518

- 設備投資の実施
タイミング・計
画見直し
- 通期設備投資実
績345億円
- 製造機器の耐用
年数変更による
メリット18億円
を含む

11,902

単位：百万円

20,169

CCEJ発足来初めて通期で粗利益への数量・価格/ミックス影響がポジ
ティブとなり、サプライチェーンの削減効果は計画を大きく上回った。
一方、広告宣伝・販促費(DME)は、新キャンペーン実施や自販機設置場
所の質にこだわり増加



2016年度 損益計算書概要

営業利益は前期比大幅増

- 売上高は他ボトラー向け製品売上減の影響を受ける ● サプライチェーンの多額のシナジー効果が粗利率と営業利益率の改善に寄与 ● 販管費は人件費や物流費等が減少し、マーケティング費用等の増加の一部を相殺

2016年度 財務報告ベース実績 (単位：百万円)		2016年度 一時発生費用	2016年度 比較可能ベース	2015年度 比較可能ベース	前年同期比	
					差異	%
販売数量 (BAPC, 千ケース)	317,991	-	317,991	305,945	+12,046	+3.9
売上高	572,496	-	572,496	563,162	+9,334	+1.7
売上原価	299,604	-116	299,488	302,087	-2,599	-0.9
売上総利益	272,892	+116	273,008	261,075	11,933	+4.6
販管費	254,402	-1,563	252,839	249,173	+3,666	+1.5
営業利益	18,489	+1,679	20,168	11,902	8,266	+69.5
営業利益率	3.2%	-	3.5%	2.1%	+1.4pts	-
税引前当期純利益	17,472					
当期純利益	10,718					

- 設備投資額：34,591 百万円 / 減価償却費：22,287百万円
- 一時発生費用は主にCCWとの経営統合関連費用

※前年同期の販売数量は、ERPシステム導入に伴う集計方法の標準化等により、前年に公表した数量と若干の差異が生じることがあります。



2017年度 業績予想

Coca-Cola East Japan

コカ・コーライーストジャパン株式会社

2017年度 事業計画概要 (CCEJ連結)

営業利益予想・前期比成長率	200億円	+8.2%
売上高対前期比成長率		+1.4%
営業利益率		3.4%

清涼飲料市場の 環境

- ・「価値成長」に注力、業界全体の数量成長は低調に
- ・チャネルミックスの変遷と小売価格へのプレッシャーの継続
- ・原材料費、円安傾向、原油や商品市況が向かい風に

CCEJの施策

- ・「イノベーション」により業界全体をリードする
- ・利益成長に注力、投資・コストの最適化、人材育成等のケイパビリティ強化投資を継続
- ・サプライチェーンの効率化によるシナジー獲得に注力継続～シナジーの源泉は徐々に物流・配送エリアに



4年にわたる計画的な変革により、ワールドクラスの コカ・コーラボトラーのサプライチェーンを構築

	2013	2014	2015	2016	2017
--	------	------	------	------	------

One+ ロードマップ	シナジー創出（純額）			
	54億円	22億円	104億円	



1. 製造 マスタープラン

- 新規製造設備10ライン
- 製品内製化率向上
- 製造コスト大幅削減

2. オペレーショナル エクセレンス

- 統合基幹業務システム- ERP “CokeOne+”
- データに基づく社内レポーティング
- 継続的な「カイゼン」活動文化の醸成



3. 物流・配送 最適化 プロジェクト

- 物流・配送業務の効率改善
- 在庫削減・適正化
- 物流・配送ネットワーク最適化

オペレーショナルエクセレンス →資料末尾の用語集を参照下さい

営業活動：確立した事業基盤からの成長

生産性向上と人材育成等のケイパビリティ強化に注力



利益成長に注力

■ 質の高いマーケティング活動

- ・ 収益を伴った売上高成長(RGM)
- ・ 購買者目線での店頭販促活動



■ カテゴリー戦略

- ・ 高付加価値、小容量パッケージ、成長カテゴリーへの注力
- ・ オポチュニティ創出、未開拓領域の開拓



■ チャネル戦略

- ・ OBPPCによる最適な品揃え提案
- ・ 自動販売機の価値訴求強化
- ・ 売場での販促活動強化



投資・コストの最適化

■ 生産性意識の醸成

- RTMによる効率的営業活動、適正な機材/資材管理の継続



ワールドクラスの人材育成と能力強化

■ 人材・能力開発プログラム

- コカ・コーラシステム内の成功事例の共有

- エリア開発モデルの継承
(Center of Excellence)

千葉/東京/飲食店の商圈密度が高い地域



略語注記：RGM: Revenue Growth Management OBPPC: Occasion, Brand, Package, Price, Channel RTM: Route-To-Market 資料末尾の用語集を参照下さい

こう見えて



トクホです。



食生活は、主食、主菜、副菜を
基本に、食事のバランスを。



トクホのコーク!
コカ・コーラ プラス



TASTE THE FEELING®

2017年度第1四半期：主な新製品導入・マーケティング計画

製品

- 革新的な製品で業界を牽引
- プレミアム、高付加価値、即時消費型の小容量パッケージに注力

1/23 コカ・コーラ ジンジャー



2/6 ジョージア エメラルドマウンテンリニューアル



2/13 カナダドライリニューアル



3/27 コカ・コーラ プラス (トクホ)



1/30 からだ巡茶 Advance (機能性表示食品)



2/13 コカ・コーラ スリムボトル 桜デザイン



2/27 い・ろ・は・す スパークリング れもん/ぶどう



3/6 コカ・コーラ新パッケージ (コカ・コーラ、コカ・コーラゼロ、コカ・コーラゼロカフェイン)



販促活動

「季節の催事」に合わせた販促活動



バレンタインデー販促



ひな祭りに合わせたブランド横断販促



花見の季節に合わせた自販機のコラム/フェース展開例

自販機/Coke ON



2017年度 業績予想 (CCEJ連結)

単位：百万円

2017年度予想		2016年度 実績	前期比	
			差異	%
販売数量 (BAPC, 千ケース)	323,278	317,991	+5,287	+1.7
売上高	580,400	572,496	+7,904	+1.4
売上総利益	279,200	272,892	+6,308	+2.3
営業利益	20,000	18,489	+1,511	+8.2
営業利益率	3.4%	3.2%	+0.2pts	-

営業利益の主な増減要因

- 粗利益への数量・価格/ミックス影響: +32億円
- サプライチェーンの削減効果: +13億円
- DME(広告宣伝、販促費): -3億円
- その他販管費: -10億円
- 減価償却費: -17億円

(+: 営業利益の増加要因 -: 営業利益の減少要因)

※前年同期の販売数量は、ERPシステム導入に伴う集計方法の標準化等により、前年に公表した数量と若干の差異が生じることがあります。



2017年度 CCEJ収益モデル作成の補足材料

- ✓ 2017年度業績予想・事業計画は現在のCCEJ連結ベース
- ✓ 設備投資計画・減価償却費予想

設備投資は自動販売機等の販売機器や車両の更新等への経常的投資に加え、CokeOne+ ERPフェーズ2、物流/配送ネットワーク最適化、製造設備の改良等、成長に向けた事業基盤構築の投資を含む

単位：億円	設備投資	
	2016年度実績	2017年度計画
売上原価に償却費計上	189	80
販管費に償却費計上	156	250
TOTAL	345	330

単位：億円	減価償却費	
	2016年度実績	2017年度予想
売上原価	62	60
販管費	161	180
合計	223	240



CCWとの経営統合と CCBJI発足に向けて

Coca-Cola East Japan

コカ・コーライーストジャパン株式会社

CCBJIは清涼飲料業界の新たな幕開けを担う

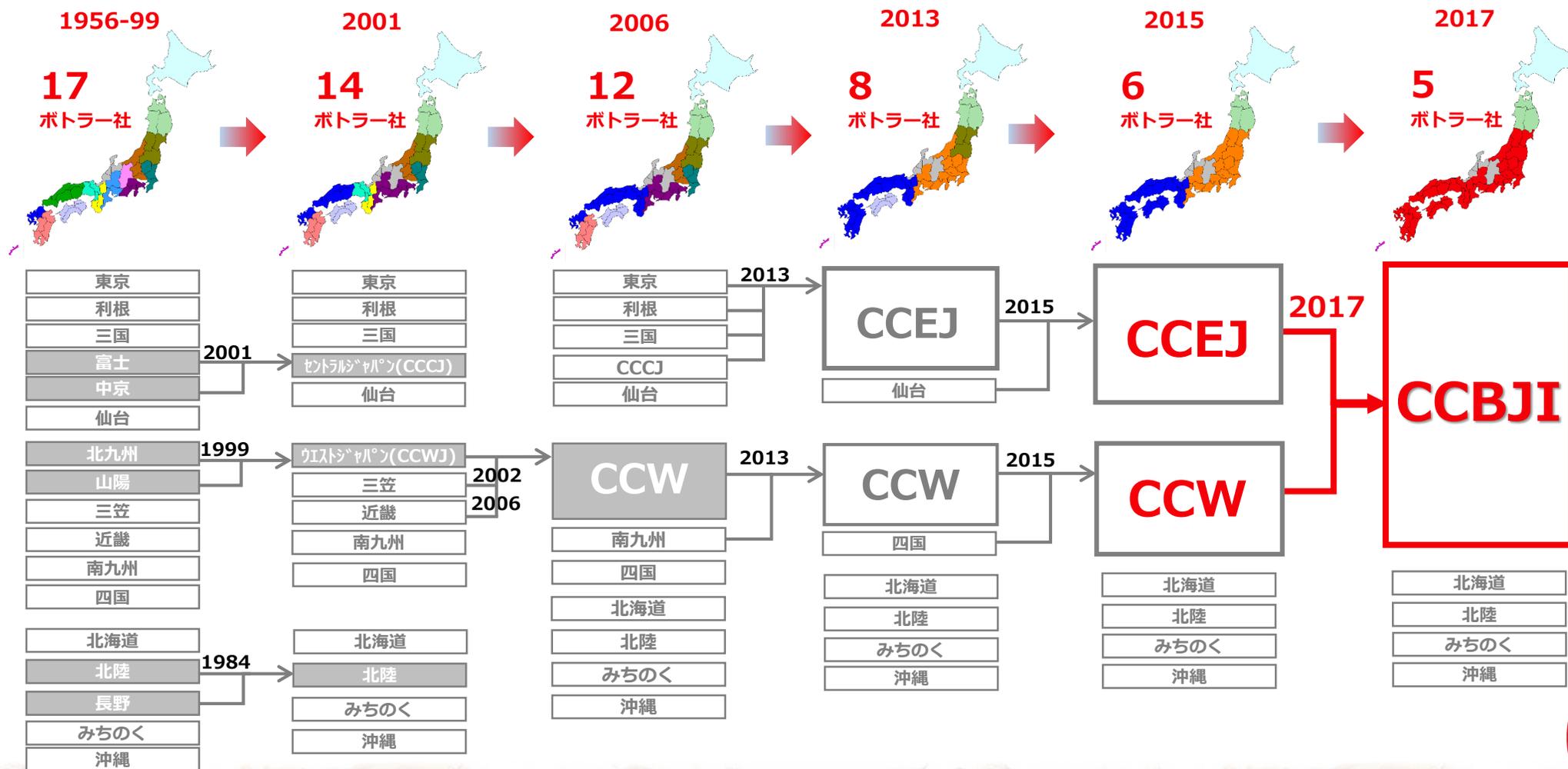
力強いモメンタムで、スムーズな統合初日(Day One)のスタートに向け、統合準備は順調に進捗

- 公正取引委員会の承認：2016年11月
- 米国証券取引委員会(SEC)へのForm F-4提出：2月末にSECのEDGAR（日本のEDINETに相当）で開示予定
- 経営統合承認の定時株主総会開催日
 - CCEJ: 3月23日 / CCW: 3月22日
 - CCBJIの取締役候補者を2月6日付でCCWが発表
- CCBJI発足予定日：2017年4月1日
- CCBJIの事業計画
 - 統合準備チームがCCBJIの事業計画等を策定中

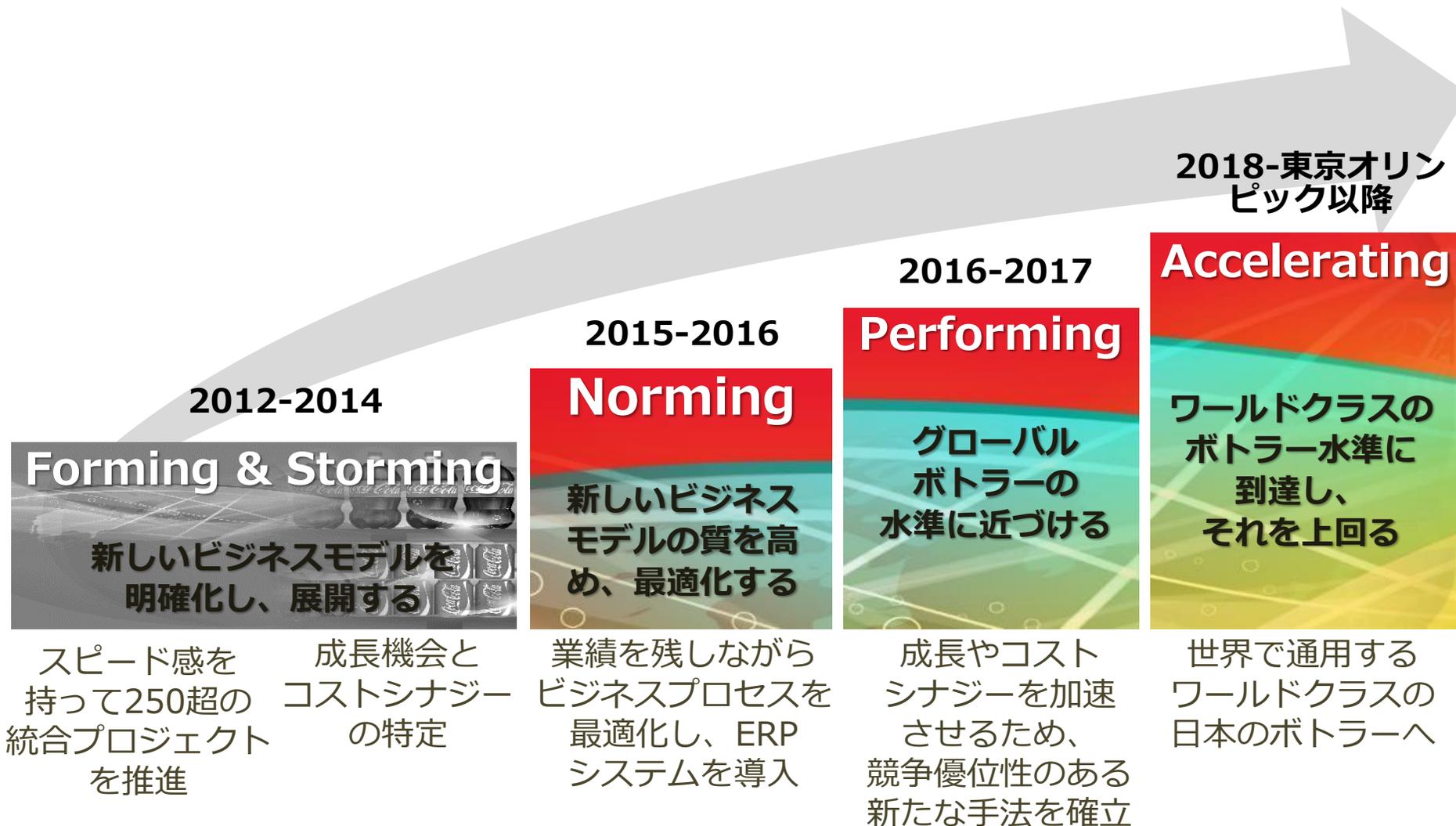


進化し続ける日本のコカ・コーラシステム

顧客、消費者、市場環境の変化に対応



CCEJの「成長に向けたOne+ロードマップ」



変革の成果がもたらす好業績

スピードをもって、規模、ケイパビリティ、
シナジーを最大化させる、統合の成功モデル

● 成長に向けた確固たる基盤 ●



～2015 成長に向けた基盤確立

- 新規製造設備10ライン
- 30以上のグループ会社統合
- 新ERP（基幹情報）システム
- Route-to-Marketによる営業活動標準化
- 仙台社の事業統合
- 人材と能力開発への投資

2016 好業績の達成

- 営業利益と当期純利益大幅増
- 利益率の改善；金額と数量シェアのバランス
- サプライチェーンの大きなシナジー効果の獲得
- 収益性の安定化

2017年以降に向け、好調な
モメンタムの
維持

Appendix

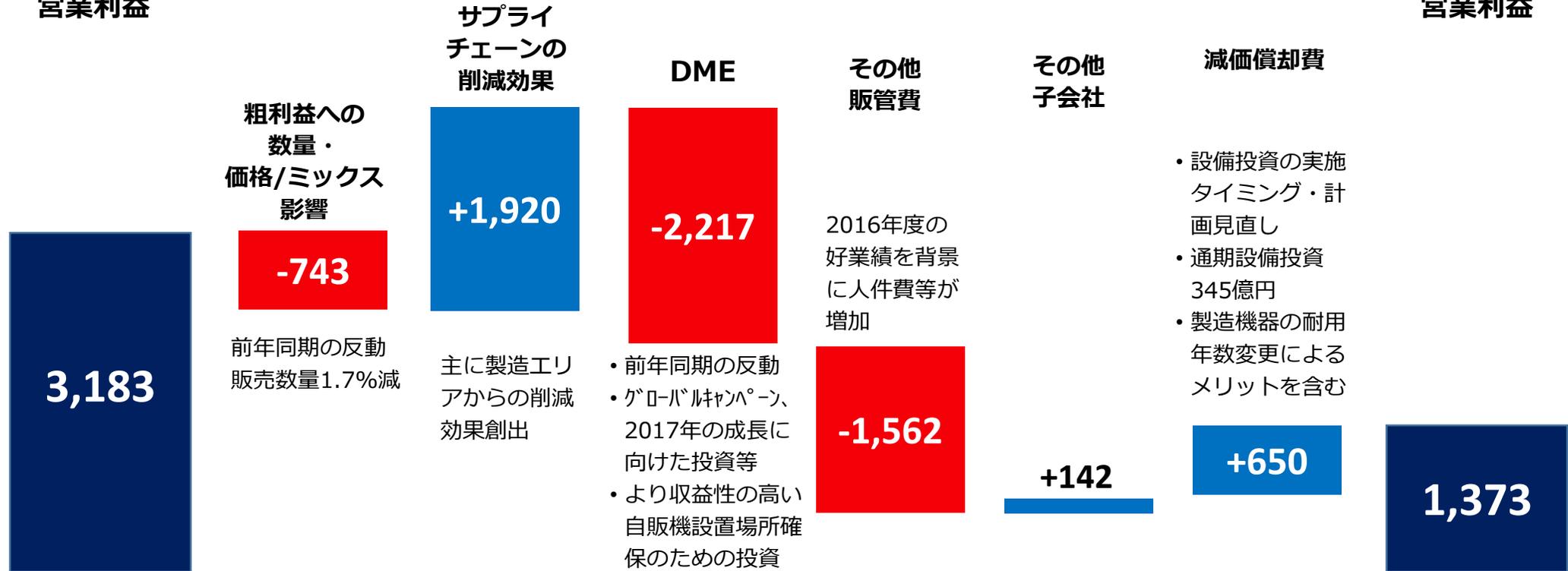
Coca-Cola East Japan

コカ・コーライーストジャパン株式会社

2016年度 第4四半期 営業利益のドライバー

2015年度
第4四半期
比較可能ベース
営業利益

2016年度
第4四半期
比較可能ベース
営業利益



単位：百万円



2016年度 第4四半期 損益計算書概要

- 計画通りに推移 ● 他コカ・コーラボトラー向け製品販売減により売上高微減 ● サプライチェーンの費用削減効果が継続、粗利率改善 ● 販促費、業績連動報酬の増加、前年同期の反動増等で販管費が増加

2016年度Q4 財務報告ベース実績 (単位：百万円)		2016年度 Q4 一時発生費用	2016年度 Q4 比較可能ベース	2015年度 Q4 比較可能ベース	前年同期比	
					差異	%
販売数量 (BAPC, 千ケース)	74,040	-	74,040	75,358	-1,318	-1.7
売上高	133,851	-	133,851	137,632	-3,781	-2.7
売上原価	69,796	-	69,796	74,089	-4,293	-5.8
売上総利益	64,054	-	64,054	63,543	+511	+0.8
販管費	63,310	-630	62,680	60,360	+2,320	+3.8
営業利益	743	+630	1,373	3,183	-1,810	-56.9
税引前当期純利益	346					
当期純利益	-420					

- 設備投資額: 6,976 百万円 / 減価償却費: 5,760百万円
- 一時発生費用は主にCCWとの経営統合関連費用

※前年同期の販売数量は、ERPシステム導入に伴う集計方法の標準化等により、前年に公表した数量と若干の差異が生じることがあります。



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。

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。

その他コカ・コーラシステム関連企業の概要



日本コカ・コーラ(株)	コカ・コーライーストジャパン(株)
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

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。



用語集

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。
DME	Direct Marketing Expenses の略。広告宣伝、販売促進費用。損益計算書上は販管費の広告宣伝費及び販促費、ならびに販売手数料の一部に計上される。
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(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、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。
PicOS	Picture of Success の略。売場の品揃えや広告展開、販売機器設置、自販機の品揃え等、理想の売場を実現するための基準や具体例を示したガイド。
PTC	Price, Terms and Conditions の略。適切な価格取引条件。適切な価格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。売上・利益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の。



THANK YOU

2016年度 決算説明会

2017年2月10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

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