



コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社

会社説明会

Coca-Cola Bottlers Japan Inc. Kick-off
2017年6月6日

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社

代表取締役社長 吉松 民雄

代表取締役副社長 ヴィカス・ティク

Coca-Cola
BOTTLERS JAPAN INC.

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株式会社（以下CCBJI）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。CCBJI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、CCBJI証券への投資勧誘を目的するものではありません。

また、CCBJI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、CCBJI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 ボトラーズジャパン会社説明会

成功モデルとしてのCCBJI – 現在そして未来へ

ビジョン – Growth roadmap for 2020 & beyond

株主価値向上を目指す財務戦略

ポイント・要点

質疑応答





成功モデルとしてのCCCBJI 現在そして未来へ



大きくなるほど、
あなたのそばへ。

2017年4月1日。
コカ・コーラウエストと
コカ・コーライーストジャパンは
経営統合しました。

コカ・コーラ ボトラーズジャパン、誕生。 
BOTTLED BY JAPAN INC.

大きくなるほど、あなたのそばへ。



私たちが目指すこと

日本の清涼飲料業界の収益力を高め、
持続的成長をもたらします

私たちが行っていること

お客様とともに成長をしていく
現場の力と規模を備えています

これが私たち

日本の清涼飲料業界をリードする、
アジア最大のコカ・コーラボトラー



日本のコカ・コーラボトラー統合史の決定的瞬間

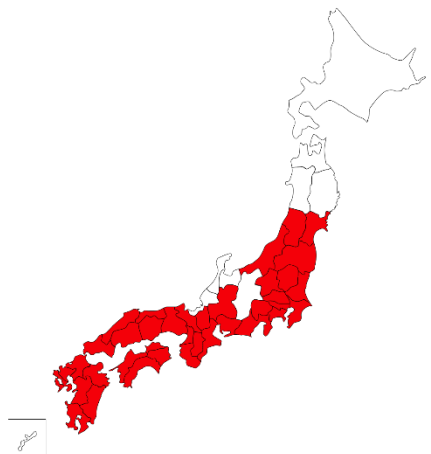
Coca-Cola BOTTLERS JAPAN INC.

Coca-Cola West
(CCW)

+

Coca-Cola East Japan
(CCEJ)

北九州
山陽
三笠
近畿
南九州
四国



東京
利根
三国
富士
中京
仙台



確固たる伝統と勝利をもたらす力

- ！ 時宜を得た経営統合
- ！ 全国規模で事業展開する清涼飲料市場のリーダー
- ！ 強固なコカ・コーラシステムの確立に必要な不可欠な成長志向と共通のビジョン
- ！ CCWとCCEJが築き上げた、力強いモメンタム
- ！ 成功モデル – 現在そして未来へ



CCBJIの概要

- 売上高**世界第3位**の
コカ・コーラボトラー
- 50超のブランドと600超のSKU**からなる製品を提供する
「総合飲料企業」
- 国内コカ・コーラシステムの
約9割の販売数量を担う

従業員数

約**25,000**人
※臨時社員含む

販売エリア (カバーエリア)

1都 **2**府 **35**県

年間売上高

約**1兆**円
※2016年度両社売上高単純合算

営業拠点数 (ディストリビューションC含む)

351箇所
※2017年1月時点

製造拠点

17工場

自販機台数

74万台
※2016年末時点

お客さまの数 (カバーエリアの人口・世帯数)

5,000万世帯
1億12百万人

年間販売数量

5億ケース以上
※2016年度両社実績単純合算

取り扱い店舗数 (レギュラー取引店舗)

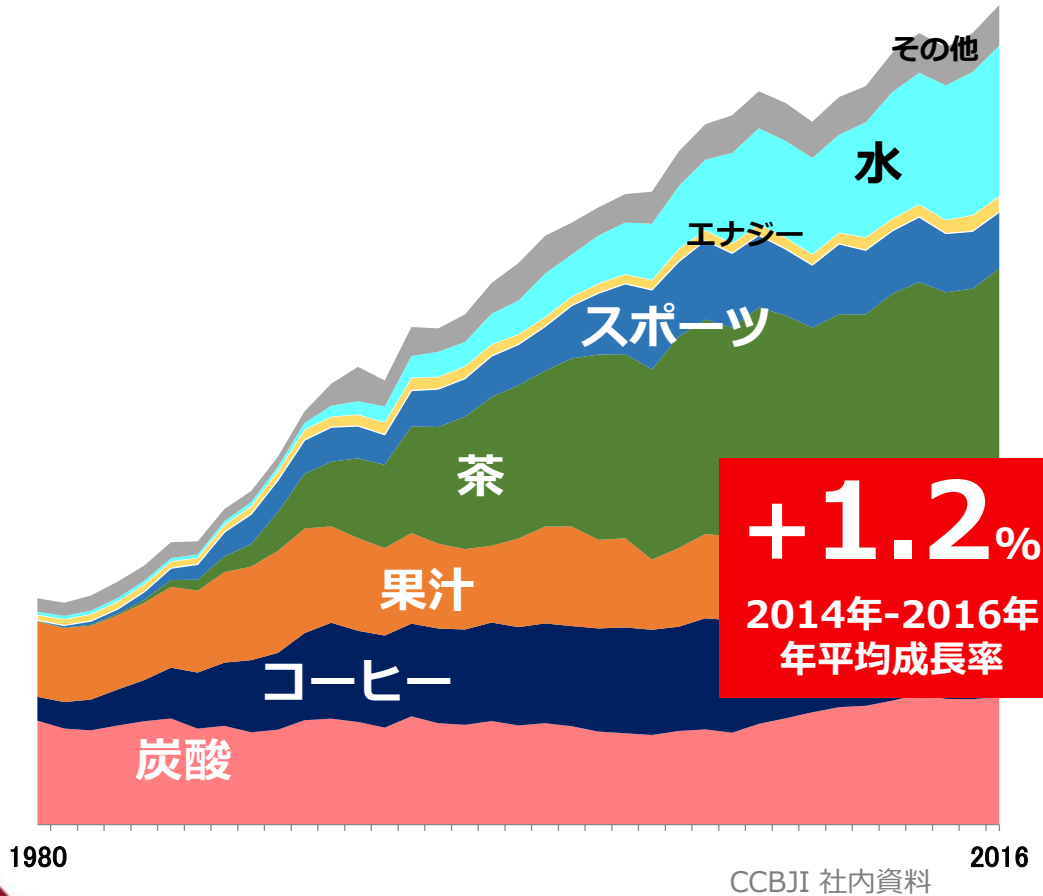
32万軒
※2016年末時点

車両台数

16,300台
※2016年7月末時点

成長市場における「総合飲料企業」

清涼飲料市場の販売数量成長



水



茶



炭酸



コーヒー



スポーツ



“Beverages for Life”

多様で経験豊富なリーダーシップチーム

CCW、CCEJ、コカ・コーラシステムのベストメンバー



吉松 民雄
代表取締役社長



ヴィカス・ティク
代表取締役副社長 最高財務責任者
(CFO) 兼 ゼネラルマネジャー
トランスフォーメーション



古賀 靖教
取締役上席執行役員
総務本部長



コスティン・マンドレア
取締役上席執行役員
営業本部長



高木 恭一
執行役員
経営企画統括部長



ブルース・ハーバート
上席執行役員
SCM本部長



岡本 繁樹
執行役員
コーポレートコミュニケーション
統括部長



尾関 春子
執行役員
法務統括部長



那須 俊一
上席執行役員
IMO(インテグレーション
マネジメントオフィス)本部長



ジャワハル・ソライ クップスワミー
上席執行役員
財務本部長



岡田 豊二
執行役員
人事統括部長



荷堂 真紀
執行役員
調達統括部長



青山 朝子
執行役員
トランスフォーメーション
プロジェクト責任者



レイモンド・シエルトン
執行役員
IR統括部長



村田 吉章
執行役員
キーアカウントマネジメント
統括部長



強固なコーポレート・ガバナンス体制

- 監査等委員会設置会社
- グローバルの視点を持ち、多様かつ経験豊富な取締役
- ザ コカ・コーラ カンパニーの持株比率16.35%*
(筆頭株主)

*子会社を通じた間接所有を含む

取締役



吉松 民雄
代表取締役社長



ヴィカス・ティク
代表取締役副社長
最高財務責任者(CFO)
兼ゼネラルマネジャー
トランスフォーメーション



古賀 靖教
取締役上席執行役員
総務本部長



コスティン・マンドレア
取締役上席執行役員
営業本部長



吉岡 浩
社外取締役
独立役員



三浦 善司
社外取締役 (監査等委員)
独立役員
元株式会社リコー 代表取締役
社長執行役員 CEO



田口 忠憲
取締役 (監査等委員) (常勤)



イリアル・フィン
社外取締役 (監査等委員)
THE COCA-COLA COMPANY
上級副社長
(ボトリング投資グループ社長)



ジョン・マーフィー
社外取締役 (監査等委員)
THE COCA-COLA COMPANY
COCA-COLA ASIA PACIFIC GROUP
社長

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
- 最終商品生産
- 物流・配送
- コスト最適化





ザ コカ・コーラ カンパニー
CEO
ジェームズ・クインシー
ビデオメッセージ



ビジョン

Growth Roadmap for 2020 & Beyond

ビジョン – Growth roadmap for 2020 & beyond

財務戦略

成長重視

統合
シナジー

新たな
オペレーション
モデル

社員・
地域社会



主要指標・目指す姿



売上高成長

トップラインの安定化、収益を伴う売上高成長(RGM)、収益性の高い商品展開

金額シェア

金額シェアが販売数量シェアを上回って拡大

トランザクション

小容量、即時消費(IC)パッケージの成長

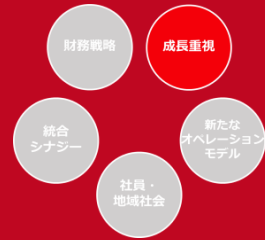
EBITDAマージン

事業活動を通じた堅調なキャッシュ創出

自己資本利益率
(ROE)

バランスシートの最適化によるリターン(株主還元)の最大化





成長重視

成長に向けた課題にコミット

財務戦略

成長重視

統合
シナジー

新たな
オペレーション
モデル

社員・
地域社会

成長戦略

売上高成長を
実現する、あらゆる
取り組みに注力



ベンディング
ビジネスの
再構想



イノベーション
パイプラインの
拡充



カスタマーエンゲージメント

業界最高の市場実行

地域密着



売上高成長を実現する、あらゆる取り組みに注力

財務戦略

成長重視

統合
シナジー

新たな
オペレーション
モデル

社員・
地域社会



- 収益をもたらす投資への注力継続
- お客さま(消費者)起点 - 消費・購入機会に応じた販促展開
- 競争優位性をもつセグメントでの収益力強化
- 全チャンネルに渡り収益力が高く、プレミアム性のある製品展開を拡大
- 卓越したきめ細かな市場実行により、2020年を世界に向けた見本に



ベンディング事業の再構想 - 利益を伴う成長へ

財務戦略

成長重視

統合
シナジー

新たな
オペレーション
モデル

社員・
地域社会



- ▶ お客さまにとって最も便利な販売チャネル
- 早い、信頼できる、いつでもそばにある
- ▶ 成長市場 - インドアや集客力の高いロケーション
に注力
- ▶ 新たな技術革新の取り込みによるオペレーション
効率性改善
- ▶ Coke ONの展開加速と継続進化
- ▶ 地域社会・環境に貢献できる良きパートナーに



イノベーションパイプラインの拡充継続

財務戦略

成長重視

統合
シナジー

新たな
オペレーション
モデル

社員・
地域社会

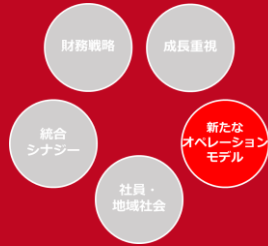
皆様の健康な毎日を
応援します。

トクホ、機能性表示食品が揃いました。



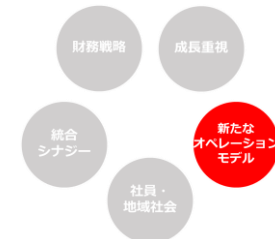
- 🍷 お客さま、お得意さま(カスタマー)に付加価値を提供
- 🍷 容器、製品、機材、販売機会、事業オペレーション等、あらゆる場にイノベーションを
- 🍷 イノベーションを促進すべくボトラーからの発信力を強化
- 🍷 世界のコカ・コーラボトラーの成功事例の共有と実行





新たなオペレーションモデル

CCBJIの目指す方向性



成長志向

- 顧客起点、社外に目を向け競合に勝つ
- 迅速・簡潔な意思決定

- 小さな本社、現場への権限委譲
- 全社一体となった営業活動
- 会社全体への影響度と効果が大きいシナジー創出施策を優先実行

ひとつの会社 ひとつの経営

- 共通の企業システム
- プロセスの標準化と世界基準のガバナンス
- 法人数の最適化

- 統合初日から機能別の業務運営
- Coke One+ ERPの導入を計画

システムとしての全体最適

- 日本を代表するボトラーに
- 意思決定権限を適切に配分・委譲

- コカ・コーラシステム機能会社(営業・調達・IT)の統合を計画
- CCJCとの対等な協力関係を構築

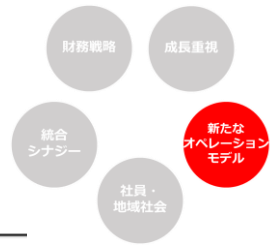
業界リーダー

- ワールドクラスのケイパビリティ活用
- 業務の規模拡大や標準化による集約化
- センターオブエクセレンスの設置

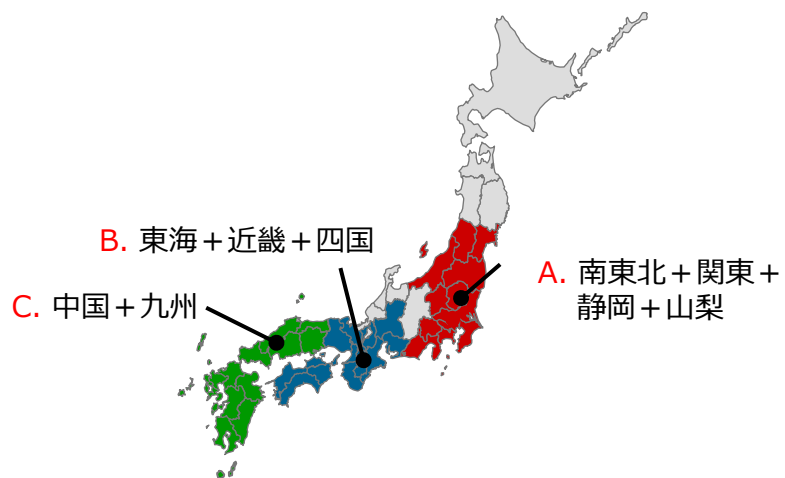
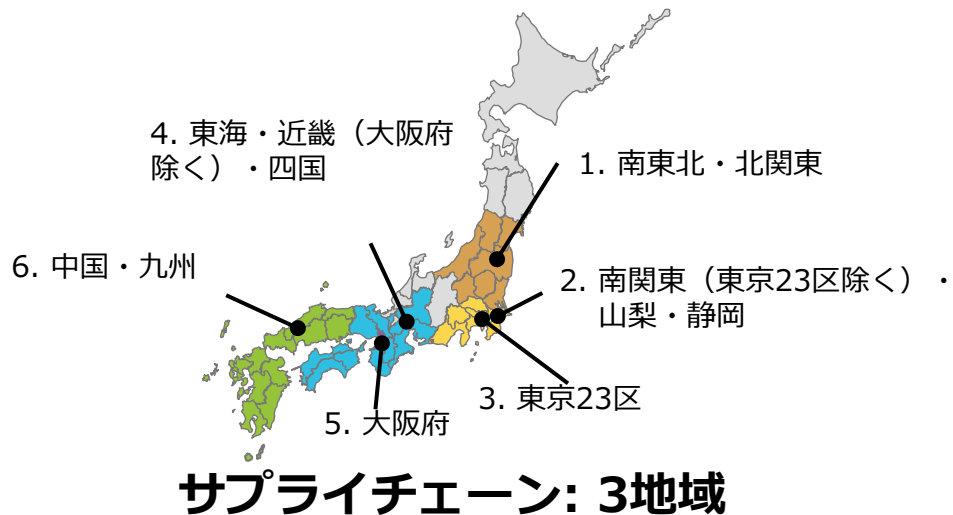
- グローバルのコカ・コーラボトラーとの協業
- 統合ビジネスサービスの導入



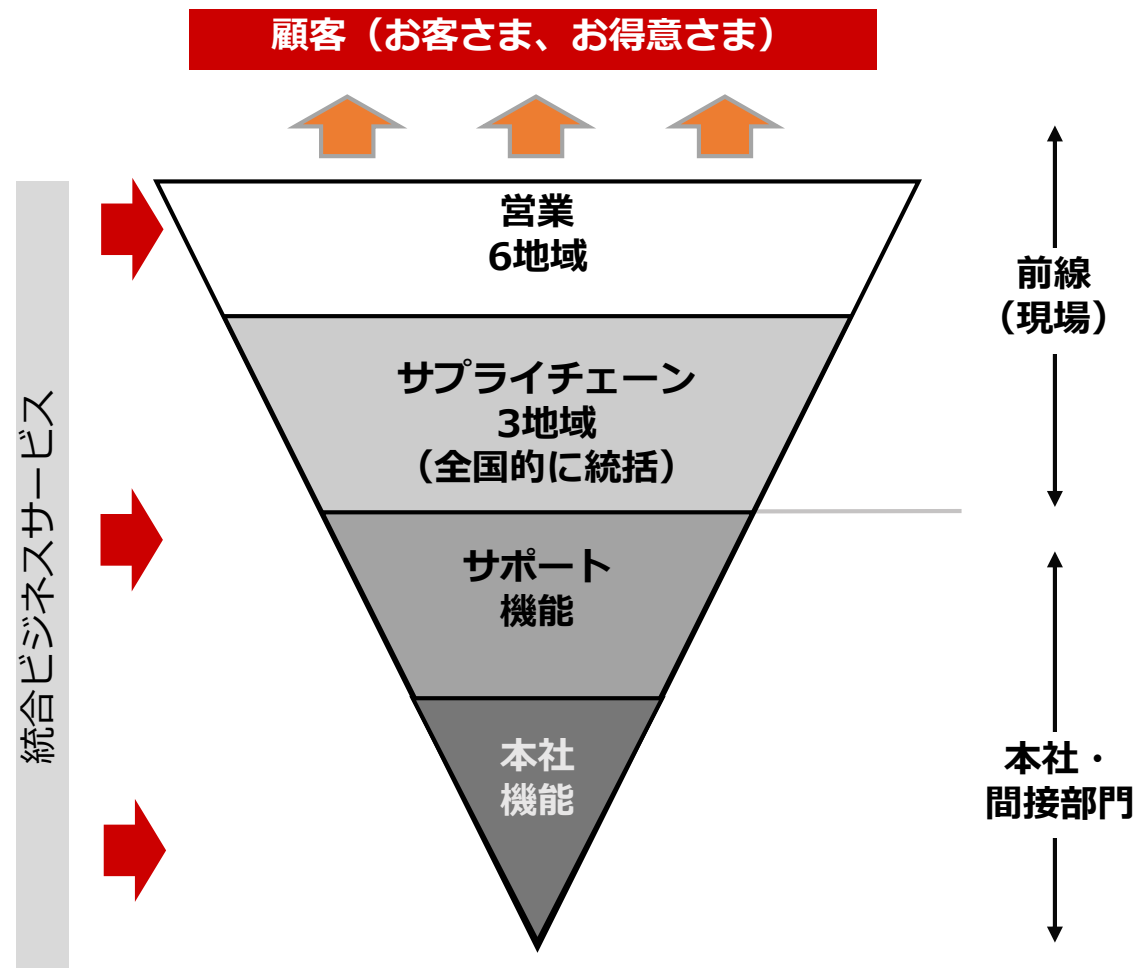
顧客起点：サービスをより向上させる体制



営業: 6地域



オペレーションモデル



TCCCとの新たなパートナーシップモデルへ

財務戦略

成長重視

統合
シナジー

社員・
地域社会

新たな
オペレーション
モデル

- ❖ 変革に向けた共同施策の実行
- ❖ 意思決定プロセスの簡略化
- ❖ 市場での機会獲得に向け、方向性をますます一致させる
- ❖ イノベーションを促進すべくボトラーからの発信力を強化

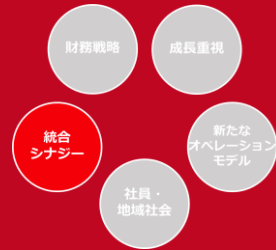


TCCC:ザ コカ・コーラ カンパニー

26

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社





統合スケジュール・ シナジー目標

スピードをもって統合



WORLDWIDE PARTNER



TOKYO 2020



2020年の準備完了

- 人事制度・情報システム統合
- 2020年東京オリンピックのホストボトラー

2020

2018

成果を生み出す

- システム機能会社を含め、組織の統合完了
- 最適な組織体制の構築
- さらなる成長に向けた投資

2017年
4月

CCBJI発足

- 機能別運営
- バランスのとれたリーダーシップチーム
- 世界標準のガバナンスモデル

統合
シナジー

社員・
地域社会

新たな
オペレーション
モデル

財務戦略

成長重視



事業全体にわたりシナジー創出 サプライチェーンから多くのシナジー創出



2020年までの
シナジー創出目標

250
億円

分野

シナジー創出貢献の高い施策

分野	シナジー創出貢献の高い施策
サプライチェーン 調達	<ul style="list-style-type: none"> • ネットワークの最適化 • 拠点立地と輸送ルート最適化 • 製造効率改善 • 内製化率の向上 • サプライヤーとの価格交渉
営業	<ul style="list-style-type: none"> • PTC標準化 • RTM最適化 • ベンディングの提供コスト見直し • 成功事例の共有
間接部門	<ul style="list-style-type: none"> • 統合ビジネスサポート機能を設置 • 情報システムをCoke One+に統合

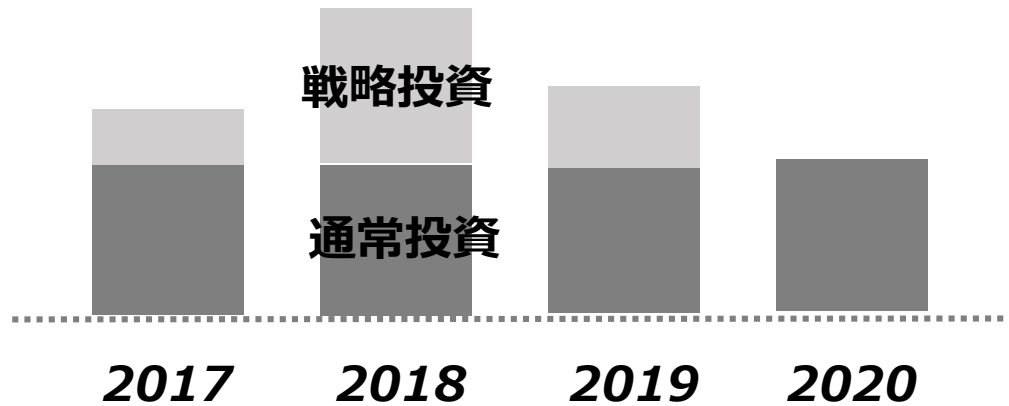
PTC: Price, Terms and Conditionsの略。適切な価格(取引納価)取引条件 RTM: Route-to-market



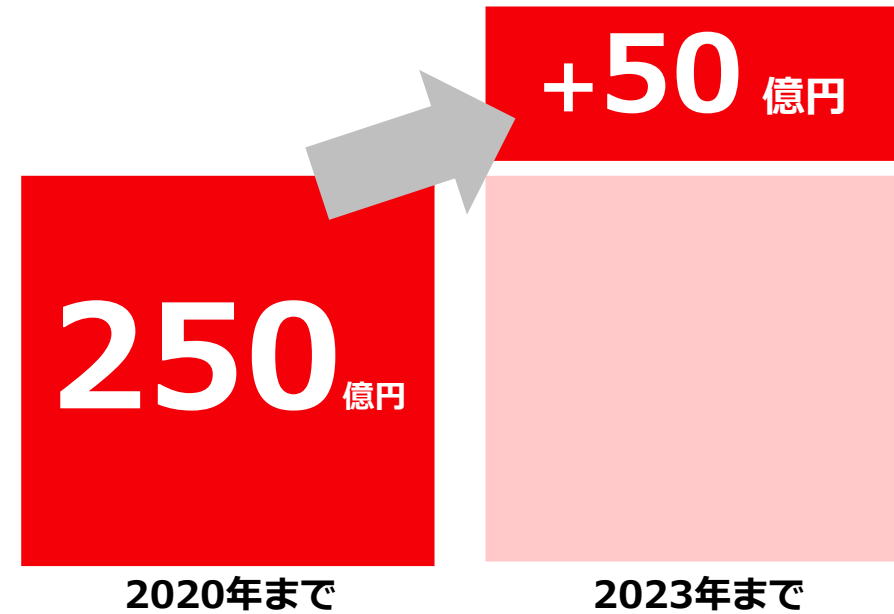
サプライチェーン最適化により2020年以降も シナジー創出



投資計画



シナジー目標

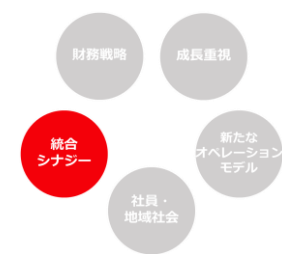


- 2019年までの戦略投資は累計800億円を予定。主にサプライチェーンの最適化およびERPに向ける。
- 2020年以降の長期的な利益創出を見据えた先行投資も実施。

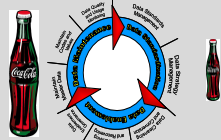
ERP : Enterprise Resource Planning、統合基幹業務システム ³⁰



情報システムの統合

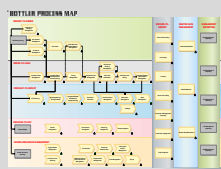


標準化されたデータ



- 一つのレポジトリにデータを纏めて格納し、データの正確性と一貫性を担保しつつ、可視性を向上

標準化されたプロセス



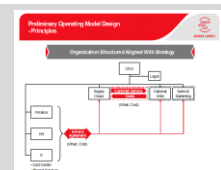
- 一つのアプリケーションによりプロセスの標準化、共有、強化と統制を実現

統合されたひとつのERPシステム



- 全社のアプリケーションやインフラを整理
- ビジネス部門と取引先等社外ビジネスパートナー間の対話を標準化

柔軟な組織対応



- 統合ビジネスサービスや全国をカバーするサプライチェーン組織の立ち上げに柔軟に対応





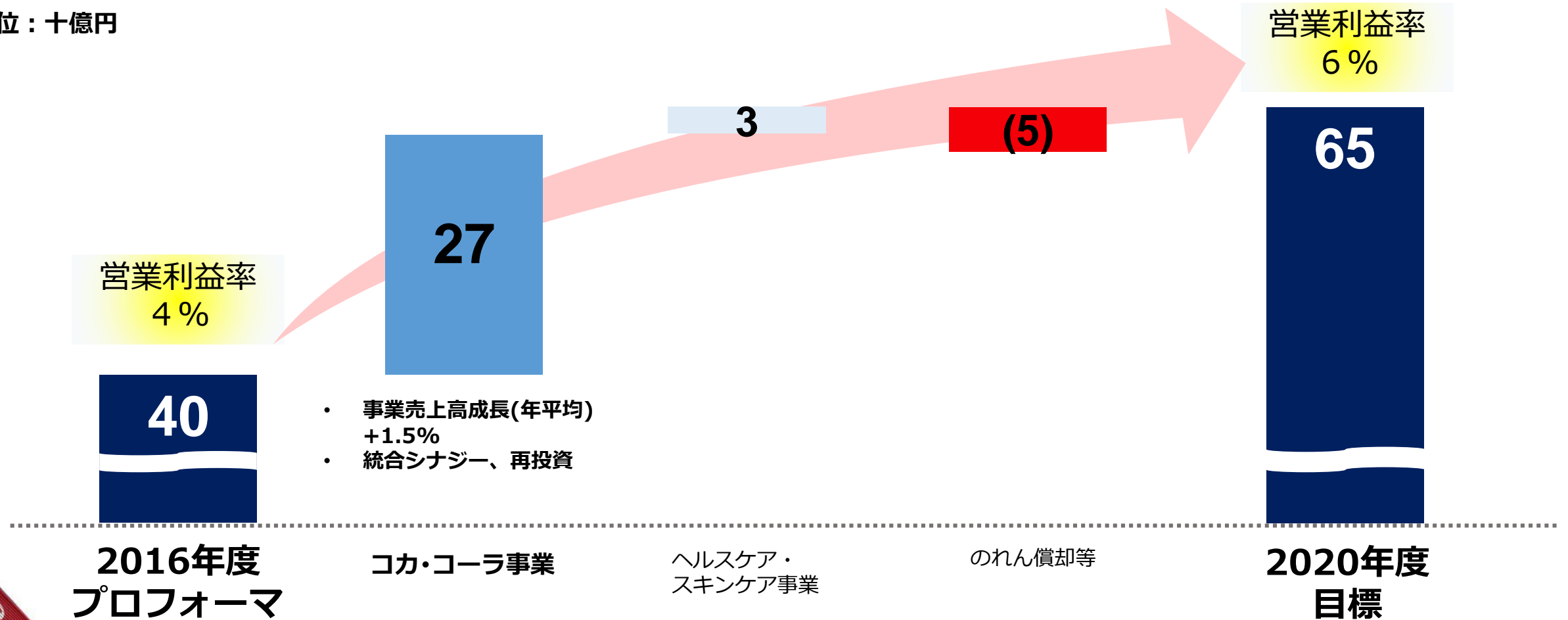
CCBJI 2017 – 2020年度 営業利益成長計画

シナジー創出へのコミット、成長につなげる再投資

2017-2020年度 営業利益成長計画



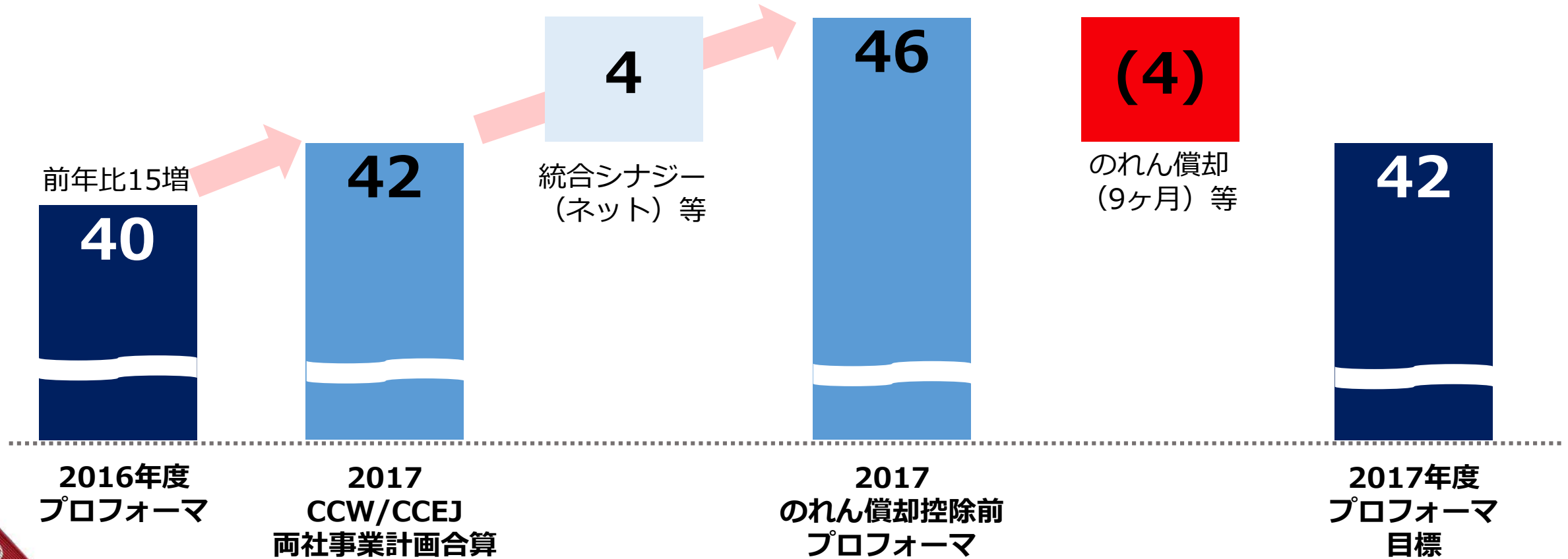
単位：十億円



初年度シナジーは堅調な2016年の勢いから 2017年度 プロフォーマ営業利益予想



単位：十億円



2017年度 業績予想 (財務報告ベース)

Q2からCCEJを連結 前年度実績はCCWのみ



連結	2017年度 予想	2016年度 実績	増減
売上高	906,500	460,455	+96.9%
営業利益	40,100	21,143	+89.7%
経常利益	38,100	20,602	+84.9%
当期純利益	21,500	5,245	+309.9%
1株あたり当期純利益	122.85円	48.05円	+74.80円

コカ・コーラ事業	2017年度 予想	2016年度 実績	増減率	ヘルスケア・スキンケア事業	2017年度 予想	2016年度 実績	増減率
売上高	872,400	428,394	+103.6%	売上高	34,100	32,061	+6.4%
営業利益	36,500	18,369	+98.7%	営業利益	3,600	2,774	+29.7%

単位: 百万円 (1株あたり当期純利益を除く)

当期純利益: 親会社株主に帰属する当期純利益

2016年度実績は旧コカ・コーラウエストの実績であり、増減率は旧コカ・コーラウエスト実績に基づく。

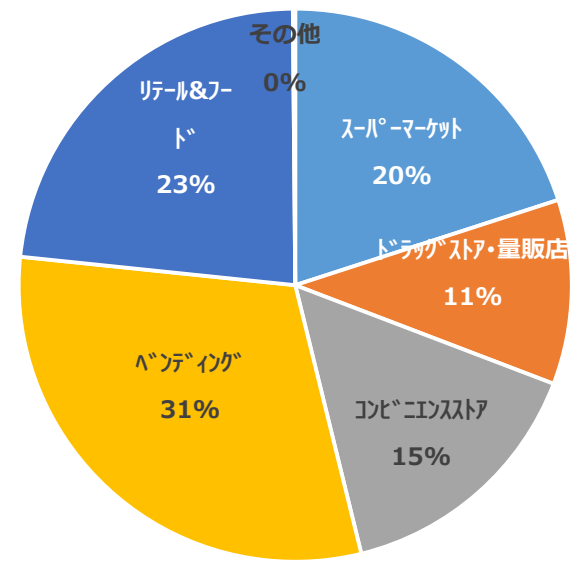


2017年度第1四半期：収益重視・コスト最適化により 営業利益大幅増



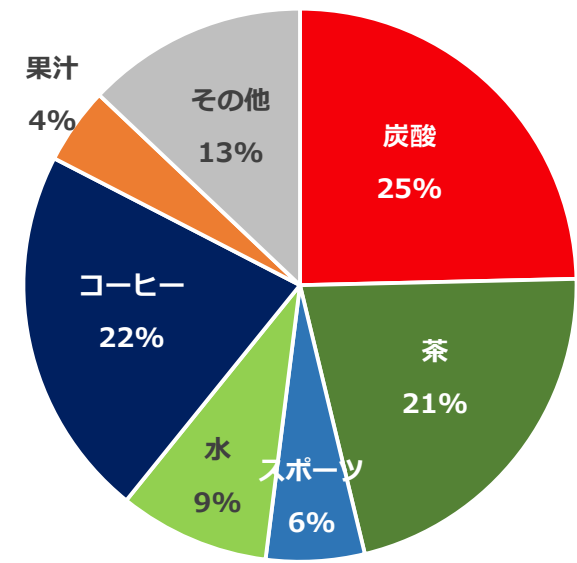
Q1プロフォーマ* 対前年同期比：販売数量0.9%減、売上高単価 + 3 円、営業利益70%増

チャンネル別



対前年	販売数量	売上高単価
スーパーマーケット	-1%	+43
ドラッグストア・量販店	+2%	+51
コンビニエンスストア	-2%	+10
バンディング	-4%	+16
リテール・フード	+3%	-17

カテゴリー別



対前年	販売数量
炭酸	+7%
茶	+1%
スポーツ	-8%
水	-13%
コーヒー	-5%
果汁	+1%

足元の状況

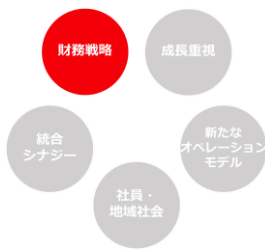
- 収益重視の営業活動や活動時期の見直しによるコスト減により営業利益は大幅に増加
- 売上高単価の上昇傾向継続
- 収益重視の姿勢を維持していることから、今後も販売数量への影響を見込む





財務戦略

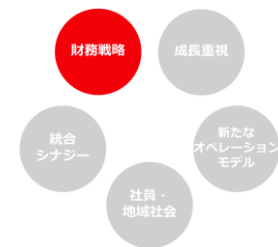
価値向上を目指す財務戦略の枠組み



- ① 安定的なフリーキャッシュフロー創出に向けた利益成長
- ② 成長およびシナジーを実現化する投資の実行
- ③ 債務負担余力を活用し、効率的な資本構成を確立
- ④ ROE改善に注力し株主還元を充実



安定的なフリーキャッシュフロー創出に向けた利益の成長



戦略的アプローチ		2020 Vision		
		2016年	2020年	2020年以降
	主要指標			
市場でのリーダーシップ、 トップラインのマネジメントを通じた 売上高成長	売上高	-	1.8%	2%以上
	EBITDA マージン	8%	11%	12~13%
キャッシュフロー創出と 収益性を最大化させるための 強固かつ効率的な事業基盤を構築	営業利益率	4%	6%	8%

安定的なフリーキャッシュフロー創出



成長およびシナジー実現に向けた投資



成長と効率化につながり、
明確な効果が見込める
投資に注力

キャッシュフロー計画

2017年~2020年
累計

営業活動によるキャッシュフロー	3,580
設備投資	2,720
フリーキャッシュフロー	860

単位: 億円

設備投資の原則

通常投資

売上高の4%以内

事業継続のための
堅固な基盤を確立

戦略投資

売上高の2%以内

シナジー創出への投資
によりSCMを含む分野で
効率化推進

その他の
成長機会獲得

機会に応じた
追加投資能力



効率的な資本構成確立とROE改善

財務戦略

成長重視

統合
シナジー

新たな
オペレーション
モデル

社員・
地域社会

株主還元を
最大化する
最適な
資本構成へ

1

債務負担余力をEBITDAの2.5倍までに高める

2

現行投資格付の維持

3

資本構成の定期的見直しによる加重平均資本コスト
(WACC) の最適化

ROE目標

現在

4%

2020年

6%

2020年以降

8%以上



2017年度 株主還元

配当予想・株主優待制度



年間配当

44

円/株

中間

22

円/株

期末

22

円/株

安定的な配当に注力

- 2017年の配当予想は、旧CCW株主および旧CCEJ株主への2016年12月期の1株あたり配当額から減額とならない額とする*
- 配当性向：42%

長期保有優遇制度を含む株主優待制度を導入

- 「株主優待ポイント」制度を導入。ポイントはコカ・コーラ社製品、CCBJIグッズ、社会貢献活動への寄付等に交換可能
- 詳細は6月5日付発表「株主優待制度に関するお知らせ」(当社IRサイト参照)

*旧CCWの記念配当を除き、株式交換比率を勘案した旧CCW、旧CCEJの1株あたり配当額の平均

あらゆるアプローチで価値創造

- ↑ あらゆる取り組みによるトップライン(売上)成長と収益性改善
- ↑ 投資、業界最高の市場実行、能力開発にコミット
 - ↑ 収益を伴った売上高成長（RGM）
 - ↑ ベンディング事業変革
 - ↑ イノベーション
- ↑ 2020年までのシナジー目標250億円、2023年までにさらに50億円のシナジー創出目標
- ↑ さらなる成長機会への機動性を確保しつつ、株主総利回りを最大化すべく、資本構成、配当性向を定期的に見直し





社員・地域社会

社員、地域社会とのつながり

財務戦略

成長重視

統合
シナジー

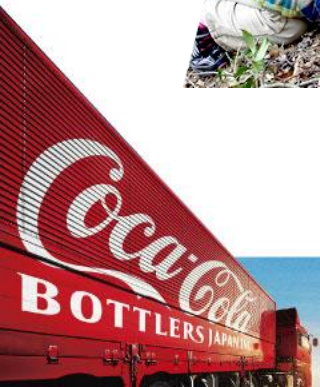
新たな
オペレーション
モデル

社員・
地域社会

🍷 社員の働きがい

🍷 地域社会との
つながり

🍷 サステナビリティ





ポイント・要点

主要指標・目指す姿

売上高成長

トップラインの安定化、
収益を伴う売上高成長(RGM)、
収益力の高い商品展開

売上高 (年平均成長率)
+1.8%

金額シェア

金額シェアが販売数量シェ
アを上回って拡大

販売数量シェア以上の
金額シェア拡大 ↗

トランザクション

小容量、即時消費(IC)パッ
ケージの成長

即時消費
パッケージ成長 ↗

EBITDAマージン

事業活動を通じた堅調な
キャッシュ創出

EBITDAマージン
10%以上

自己資本利益率 (ROE)

バランスシートの最適化に
よるリターン (株主還元)
の最大化

ROE 6%以上



CCBJI: Growth roadmap for 2020 & beyond

ポイント・要点

CCBJI発足の本質要素

実績あるリーダーシップチームによる成長へのコミット

顧客起点と地域密着

株主価値の向上

- ▶ 収益改善を伴った成長の機会を捉え、その実現に向け、明確な戦略のある時宜にかなった経営統合
- ▶ スピードをもって行動し、CCBJIの潜在力を発揮
- ▶ 2020年までとそれ以降の成長に向けた施策は着実に実行され、すでに成果を出しつつある





質疑応答



参考資料

用語集

DME	Direct Marketing Expensesの略。販促関係費用。広告宣伝費、リベート、販売手数料等。
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。
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。
プロフォーマ (Pro forma)	実質比較。2017年1月から統合されていたものと仮定し、また、2016年度の実績も同様の基準で見積もって比較したもの。
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。収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、酒販店、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



Coca-Cola BOTTLEERS JAPAN INC.

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社

IR統括部

ir@ccbji.co.jp 03-5575-3797

<https://www.ccbji.co.jp/ir/>

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