



2020年 第3四半期 決算説明会

2020年11月13日

コカ・コーラ ボトラーズジャパン
ホールディングス株式会社

代表取締役社長 カリン・ドラガン
代表取締役副社長CFO ビヨン・ウルゲネス

(2020年11月12日CCBJHウェブサイト掲載)

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 ボトラーズジャパンホールディングス株式会社（以下CCBJHまたは当社）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。CCBJH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、CCBJH発行の証券への投資勧誘を目的するものではありません。

また、CCBJH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。みなさまにおかれましては、CCBJH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ホールディングス株式会社

2020年 第3四半期 決算説明会

概要と現状分析

第3四半期業績・今後の見通し

質疑応答

概要と現状分析

第3四半期概況

- 第3四半期累計期間の国内飲料市場は、引き続きマイナス。COVID-19(新型コロナウイルス感染症)対策による制約の緩和により第2四半期(4-6月)比では市場は改善傾向
- 第3四半期(7-9月)の数量、売上、事業利益は、第1、第2四半期比で緩やかに改善。
第3四半期の事業利益はほぼ前年同期並み
- ベンディングの市場シェアは引き続き成長。手売り市場のシェア回復に向け、第4四半期はターゲットを絞って販促投資を実行
- 大幅なコスト削減の実現と変革の取り組みを加速。ベンディング変革やルートセールス変革は前倒しで完了
- アルコール飲料は引き続き好調に推移し、2020年は800万ケースの販売を見込む。
京都工場にアルコール飲料製造設備を新設し需要拡大に対応
- 10月5日に2020年通期見通しを公表、トップラインへの影響は続く中、事業利益はゼロを見込む。期末配当予想は1株当たり25円から変更なし
- COVID-19の影響によるさまざまな課題に直面する中、中期計画に基づき抜本的な変革を引き続き推進

「ウィズコロナ」の市場環境

"GO TO"キャンペーン等により人出の回復が見られる。シェア回復に向けターゲットを絞った販促活動を実施

これまでの市場状況

「ウィズコロナ」下の不透明感の継続



ベンディング

- 駅、学校、レジャー施設、オフィスなど、インドア機の利用客は引き続き低調
- 人的接触を減らした購買機会増



手売り チャネル

- スーパー、ドラッグストア・量販店チャネルでは、来店者数が回復。大型パッケージ販売増
- 主に都市部のコンビニエンスストアでは、来店者数の減少継続
- 値頃感と価値への注目高まる



オンライン

- 感染拡大後、ケース販売や宅配需要の高まりにより、売上急増

当社の市場実行指針

- 戦略的な優先事項により注力
 - ✓ コア製品強化
 - ✓ 家庭内需要の獲得
 - ✓ 消費者への価値訴求
- 消費者の新たな需要動向への対応
- 製品ポートフォリオと販促活動の見直し

現在の取り組み

2021年に向けた基盤の確立

顧客起点の活動・サポート

COVID-19の影響を軽減すべく、大幅なコスト削減を実施

人材、業務プロセス、システムの変革で高い固定費構造に対処

変革の取り組みを加速、製造体制と供給ネットワークの強化

販促計画の見直しと市場シェア回復に向け投資実行

コスト削減・投下資本最適化

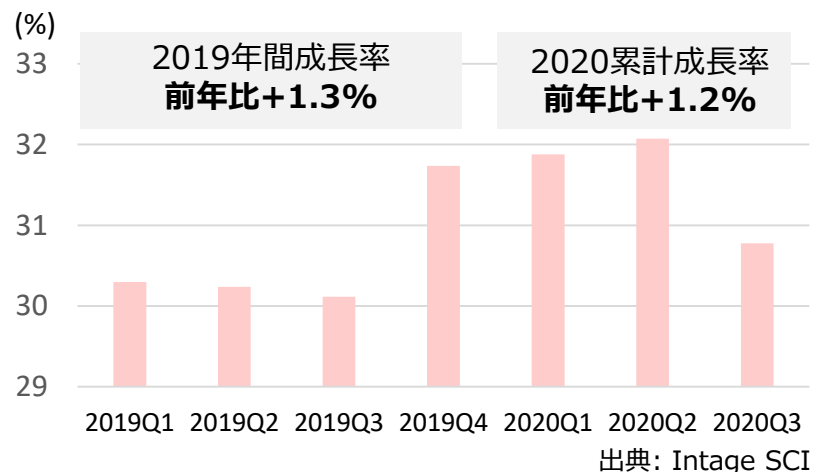
コントロール可能な分野での取り組みに注力、 回復に向け基盤構築

- ✓ 飲料市場は縮小し、現時点では低水準にとどまっている
- ✓ 大幅なコスト削減と設備投資削減により、短期的な売上減の影響を緩和。
重い固定費構造の改善が順調に進捗
- ✓ ベンディングチャネルのオペレーション変革が完了。18カ月連続で
市場シェア成長、オペレーションコスト削減
- ✓ 変化し続ける消費者嗜好に対応した柔軟かつハイスペックな製造能力の確立
- ✓ 2021年に成長を取り戻すべく、第4四半期はターゲットを絞り販促投資を実行

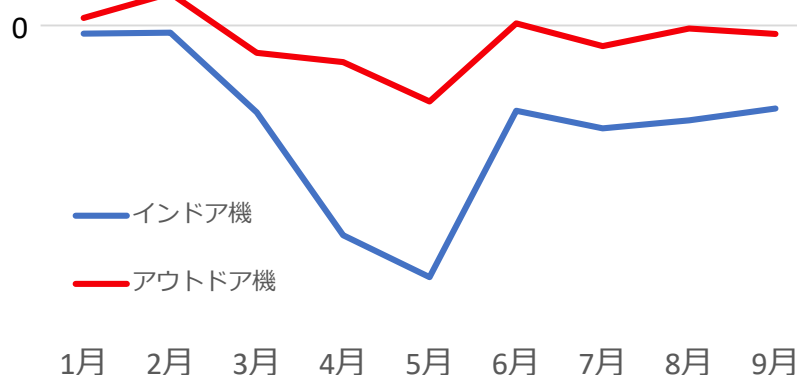
ベンディングの変革により効果創出

市場シェア成長のモメンタム継続、1台当たり販売数量改善、低コスト構造へ転換

金額シェア成長継続



1台当たり販売数量(対前年)は回復基調



ルート数
20%
削減

固定費削減
10%
前年比
(通年ベース)

利益を伴う成長への
強固な基盤となる

- ベンディングの金額シェアは18カ月連続成長。10月も、コーヒーと茶のシェア成長、スマートフォンアプリ「Coke ON」のキャンペーンが貢献しモメンタムが継続
- 1台当たりの販売数量は回復傾向、10月のアウトドア機は前年比プラスに
- 10月の「Coke ONウェルカムバックキャンペーン」は、約100万人の新規利用者を獲得。自動販売機での購入機会拡大を牽引
- ベンディング変革の取り組みを加速。高コスト体質からの脱却と人出回復時の利益成長を目指し、ベンディングのルート数を20%削減、固定費を10%削減(通年ベース)

手売りチャネルの市場シェアは販促活動見直しの影響を受ける

コーヒー、コーラ、紅茶で金額シェア成長。オンラインは堅調に推移

- 納価と販促活動における収益重視の方針は継続
- 手売り市場シェアは、オリンピック延期の影響を受ける。特にコンビニエンスストアでシェア低下
- ターゲットを絞った販促投資がスーパー、ドラッグストア・量販店チャネルの販売数量回復に寄与
- 「コカ・コーラ」と「コカ・コーラ ゼロ」の350/700ml PETは導入店舗で数量増と売上増に貢献
- コンビニエンスストアチャネルでの950ml PET導入がスポーツのシェア拡大に貢献

オンライン

- 大手オンラインサイトで市場シェア第1位獲得
- サステナブルなラベルレス製品導入が貢献

手売り市場シェア

市場シェア (対前年同期比、ポイント)	金額	数量
第3四半期累計期間	-0.5	-0.5
第3四半期(7-9月)	-1.1	-0.6

店頭小売価格

店頭小売価格 (1-9月、円/本)	業界平均比	前年比
小型PET	+2.5	-1.2
大型PET(2L PET)	+21.0	-2.8

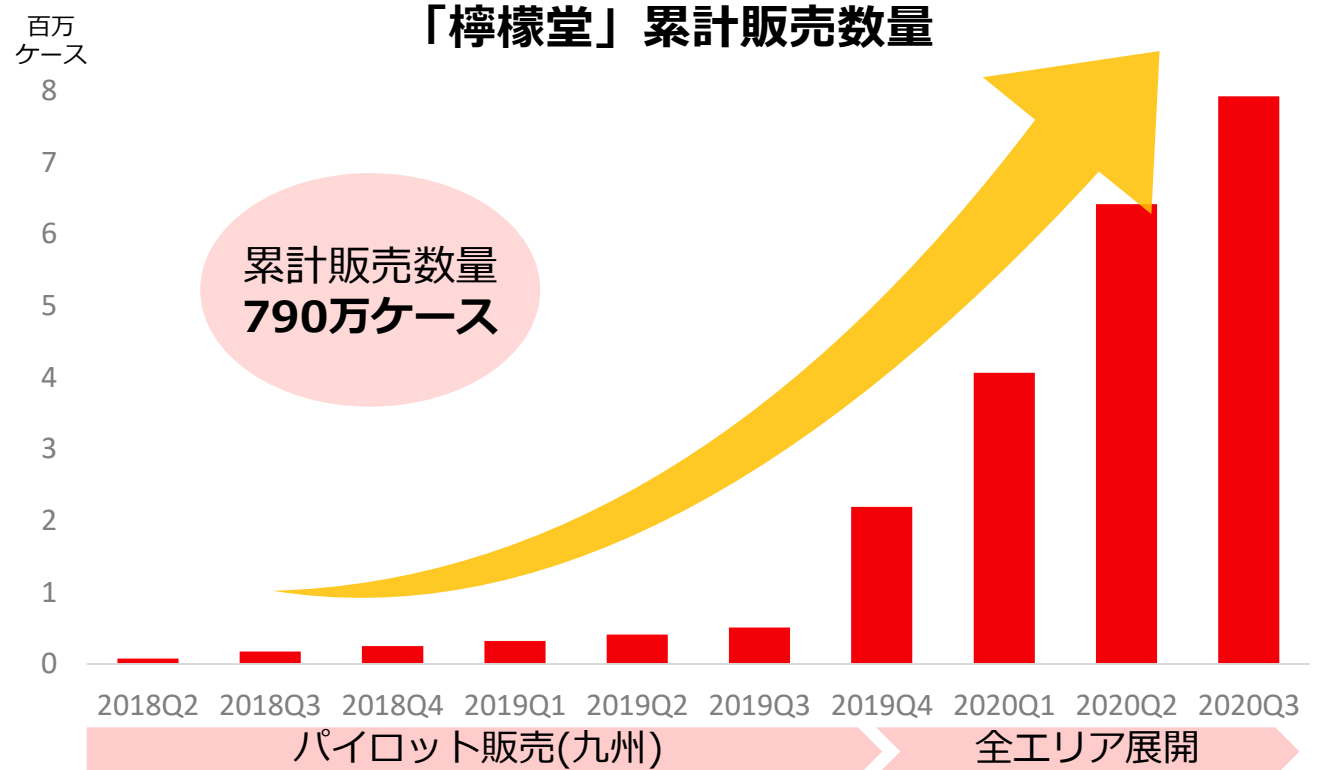
アルコールを除く
出典：Intage

新たな消費機会の獲得に成功

アルコール飲料は売上、利益改善に貢献

- 🔥 コカ・コーラ初のアルコール飲料ブランドとして、2018年5月に檸檬堂のパイロット販売開始
- 🔥 2019年10月に当社全エリアで販売開始。当初の想定を上回って推移
- 🔥 需要拡大に対応し、自社製造能力を強化。2019年に埼玉工場、2020年に京都工場に製造ライン新設
- 🔥 「定番レモン」はレモンサワー部門の金額シェア第1位。小売価格は競合他社比高めで推移
- 🔥 グローバルのコカ・コーラ社の取り組みにとっても、モデルケースに

市場シェア出典: Intage SRI(1-9月)
1ケース: 350ml缶×24本



強靱かつ柔軟性を備えたインフラの確立に向けて

回復に向けた基盤構築

- ❖ 最先端の広島工場が稼働開始。新設した7つの製造ライン稼働により、アセプティック(無菌充填)製品の製造能力は2018年比20%増加
- ❖ 成長続くアルコール飲料「檸檬堂」の製造能力増強継続。10月から京都工場での製造を開始。2021年にも製造能力拡張予定
- ❖ 物流ネットワーク最適化「新生プロジェクト」
 - ❖ 2020年中に営業・物流拠点14カ所を閉鎖。営業のエリア区分を6エリアから3エリアに統合
 - ❖ 埼玉メガDCは2021年2月の完成に向け予定通り建設が進捗
 - ❖ 関西に明石メガDCの建設を開始



広島工場のバーチャル開所式を
ザ・コカ・コーラカンパニーとともに実施



京都工場での「檸檬堂」製造



明石メガDC新倉庫

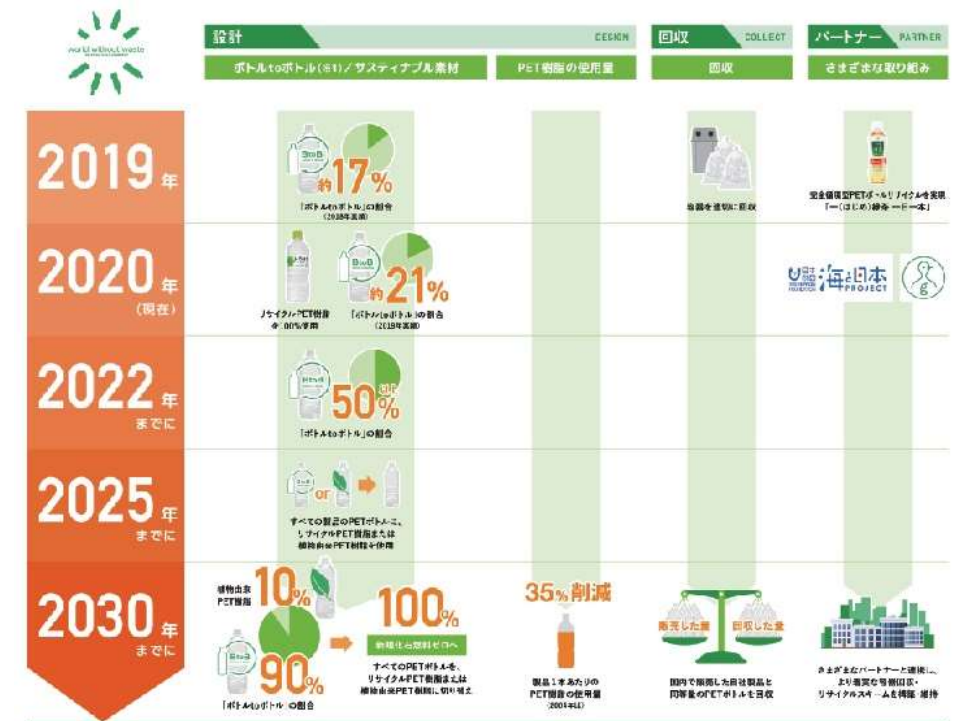
サステナビリティ - 成長の原動力のひとつ

WWWで目指すサステナブルな容器実現に向けた進展

- 「ラベルレス」製品導入拡大
- 「い・ろ・は・す×UNIQLO」 eco ACTION キャンペーン
- ウエルシアホールディングスと、栃木県でPETボトルリサイクルに関する実証プロジェクト開始
- 東大和市等の地方自治体とPETボトル回収で提携
- 遠東新世紀(台湾)が開発したケミカルリサイクルによる再生PET原料を使用したPETボトル製品の試験販売開始(11月～)

World Without Waste

(廃棄物ゼロ社会)の
実現をサポート

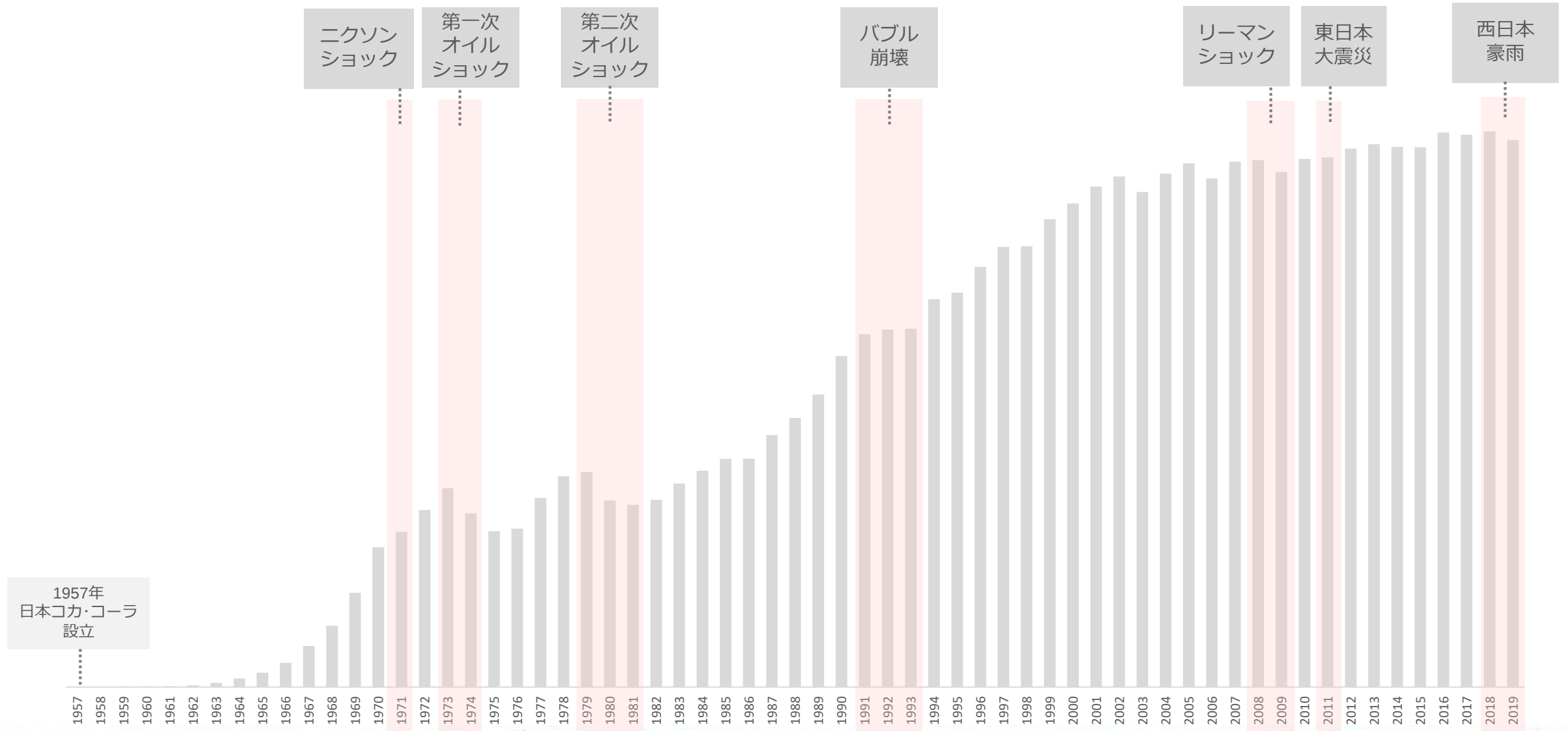


※1 使用済みのPETボトルを回収し、PETボトルとして再生すること。

これまでのやり方は 選択肢にない

- ・ 固定費を削減するとともに、事業全体にわたり柔軟性を高める
- ・ この危機を変革加速の原動力に
- ・ コロナ禍で先行き不透明な中、成長への回帰に注力

危機を乗り越えより強く： 過去60年間、日本のコカ・コーラビジネスは多くの危機を乗り越えてきた



2020年 第3四半期業績

2020年 第3四半期業績概況

事業利益は減少するもマイナス幅は縮小傾向、大幅なコスト削減で一部を相殺
営業利益は、前年同期の一時費用の反動により改善

	2020	2019	増減
売上収益	616,774	694,763	△11.2%
飲料事業 販売数量 (百万ケース)	344	384	△11%
うち清涼飲料販売数量	338	384	△12%
売上原価	326,746	357,499	△8.6%
売上総利益	290,027	337,265	△14.0%
販管費	281,883	318,810	△11.6%
事業利益	6,958	17,103	△59.3%
営業利益 (△損失)	△6,334	△51,880	-
親会社の所有者に帰属する当期利益 (△損失)	△4,644	△55,693	-

飲料事業	2020	2019	増減
売上収益	598,547	676,015	△11.5%
事業利益 (△損失)	4,336	14,613	△70.3%

ヘルスケア・ スキンケア事業	2020	2019	増減
売上収益	18,227	18,748	△2.8%
事業利益	2,622	2,489	+5.3%

単位：百万円

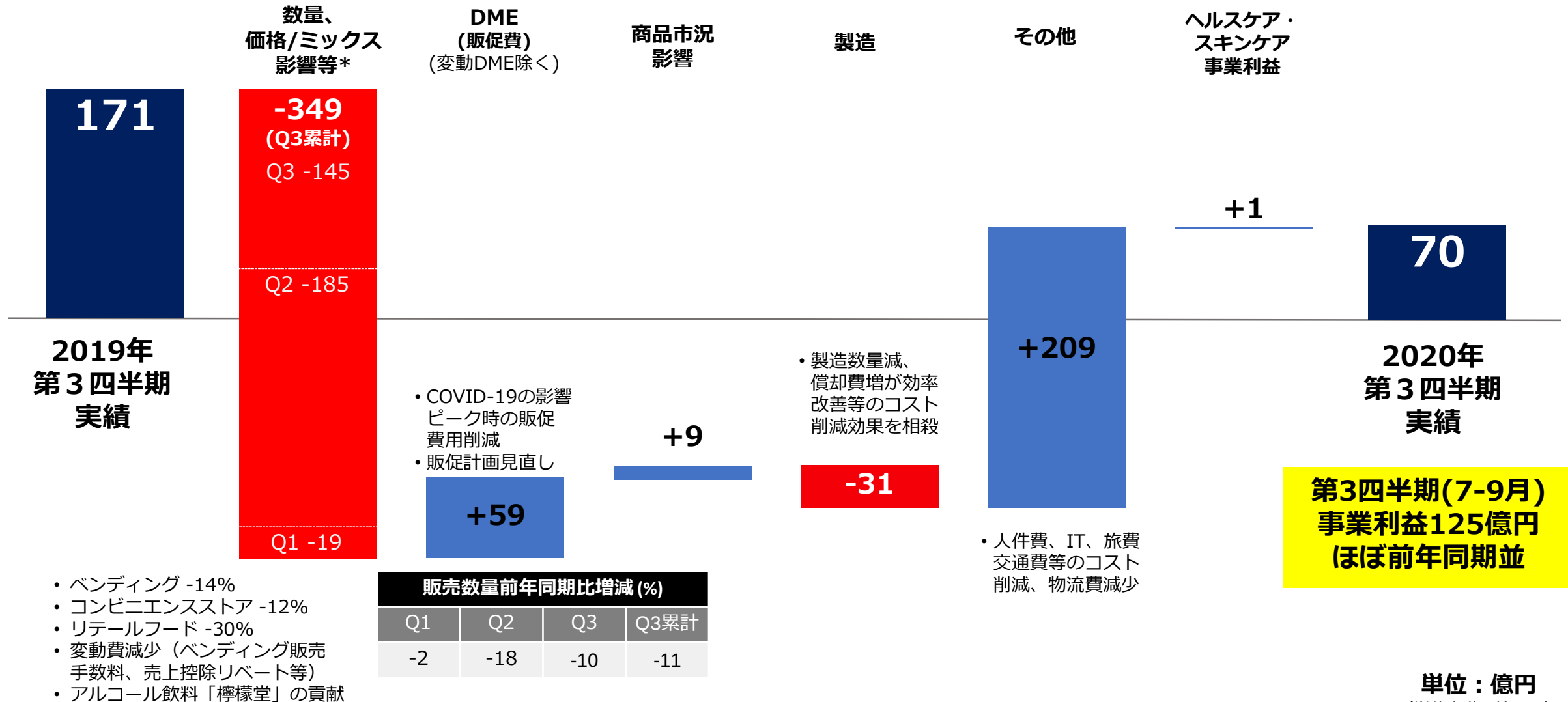
Paint it RED! 未来を塗りかえろ。

(注)統合やERPシステム導入に伴い販売数量・売上集計方法の標準化を進めており、過去の説明会資料で提供した販売数量データと若干の相違が発生することがあります。

Coca-Cola BOTTLEERS JAPAN HOLDINGS INC.

2020年第3四半期 事業利益増減要因

第2四半期比改善傾向。大幅なコスト削減がトップライン減少の影響を一部相殺



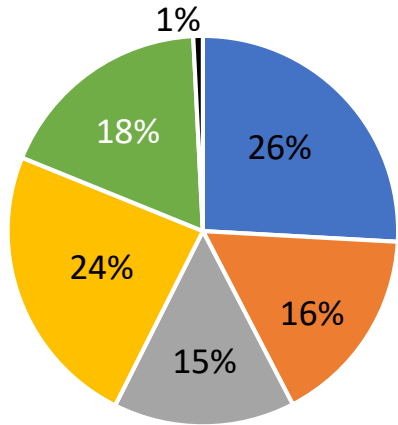
*営業活動に伴う限界利益の増減。変動費、IFRSによる売上控除等を含む

単位：億円
(単位未満四捨五入)

第3四半期 清涼飲料チャネル/カテゴリー別販売数量

ドラッグストア・量販店とオンラインチャネルが成長。パッケージミックスがケースあたり納価に影響

チャネル別



前年同期比	販売数量	ケースあたり納価
スーパーマーケット(SM)	-1%	-38 円
ドラッグストア・量販店(D&D)	+7%	-33 円
コンビニエンスストア (CVS)	-12%	-13 円
ベンディング (VM)	-14%	-50 円
リテール・フード(R&F) オンラインを含む	-30%	+54 円

SM：炭酸、水は成長するも、スポーツ、無糖茶等が減少。消費者購入スタイルの変化等への対応に努めるも減少

D&D：来店客数や家庭内消費需要増で、スポーツを除いた全カテゴリーで成長

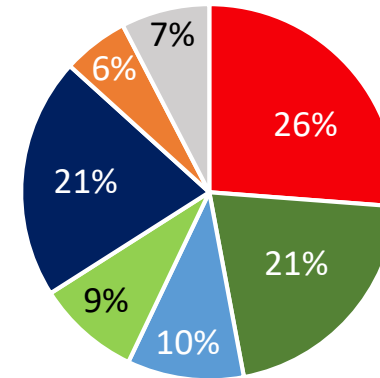
CVS：「ラテニスタ」等の新製品が貢献するも、オリンピック延期に販促見直し等の影響を含め、販促活動縮小によりマイナス

VM：人出減少の影響を大きく受け減。特にオフィス等のインドア機の利用者減でマイナス

オンライン：2桁成長を続け、全体の2%を構成

ケースあたり納価：容器ミックス変化、昨年の大型PET納価改定の反動が影響。VMは購入機会増に向けた低価格の小型缶・ボトル缶展開が影響

カテゴリー別



前年同期比	販売数量
炭酸	-12%
無糖茶	-10%
スポーツ	-11%
水	-6%
コーヒー	-8%
果汁	-25%

炭酸：「コカ・コーラゼロ」のフルリニューアルや「ファンタ プレミアグレープ」が貢献するも、R&F、VM等での減少によりマイナス

無糖茶：新発売の「綾鷹 濃い緑茶」が貢献するも、VMとR&Fの減少が影響

スポーツ：950mlPETの新展開が貢献するも、カテゴリー全体の減少と大型PETの不振が影響

水：SM、D&D等で大型PETは成長するも、即時消費機会減少による小型PETのマイナスが響いた

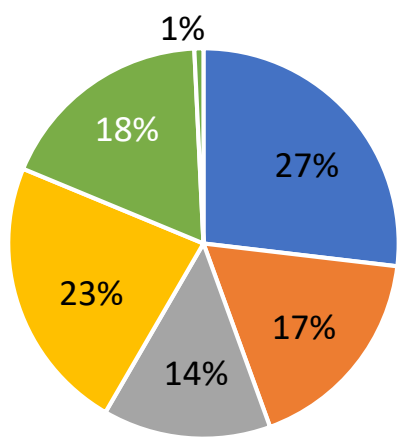
コーヒー：「ラテニスタ」や「ジャパンプラフトマン」が貢献しPETコーヒーが主要チャネルで成長するも、缶・ボトル缶が減少

果汁：R&Fで大幅に減少

清涼飲料チャネル/カテゴリー別販売数量

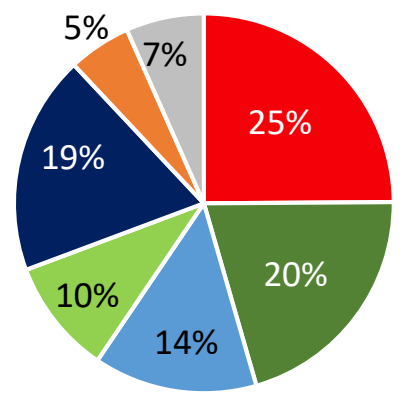
Q3 2020清涼飲料販売数量: -11%

チャネル別



前年同期比		販売 数量	ケース あたり 納価
	スーパーマーケット(SM)	-1%	-78 円
	ドラッグストア・量販店 (D&D)	+7%	-67 円
	コンビニエンスストア(CVS)	-17%	-50 円
	ベンディング (VM)	-13%	-47 円
	リテール・フード(R&F) オンラインを含む	-28%	+43 円

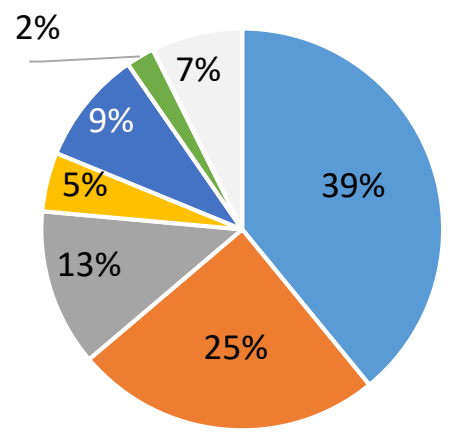
カテゴリー別



前年同期比		販売数量
炭酸		-15%
無糖茶		-11%
スポーツ		-2%
水		+1%
コーヒー		-6%
果汁		-25%

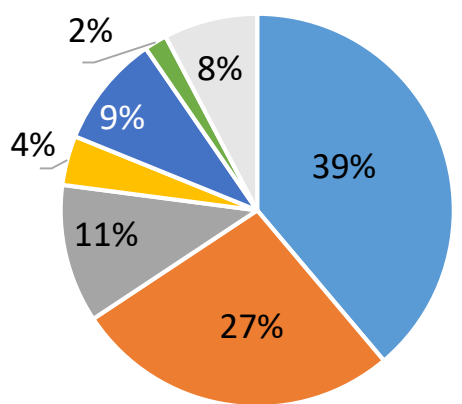
パッケージ別

第3四半期累計期間(1-9月)



前年同期比		販売数量
	S-PET	-11%
	L-PET	+4%
	缶	-17%
	ボトル缶	-5%
	シロップ	-37%
	パウダー	-28%

第3四半期(7-9月)



前年同期比		販売数量
	S-PET	-14%
	L-PET	+6%
	缶	-17%
	ボトル缶	+3%
	シロップ	-33%
	パウダー	-31%

S-PET: PET 600ml以下/L-PET: PET 1.5L以上

今後の見通し

2020年 通期業績予想（2020年10月5日発表）

単位：百万円

連結	2020年度 予想	2019年度 実績	増減(%)
売上収益	819,700	914,783	△10.4
飲料事業 販売数量 (百万ケース)	459	505	△9
うち清涼飲料販売数量	451	503	△10
事業利益	0	15,042	△100.0
営業利益 (△損失)	△9,700	△55,389	-
親会社の所有者に帰属する当期利益 (△損失)	△7,000	△57,952	-

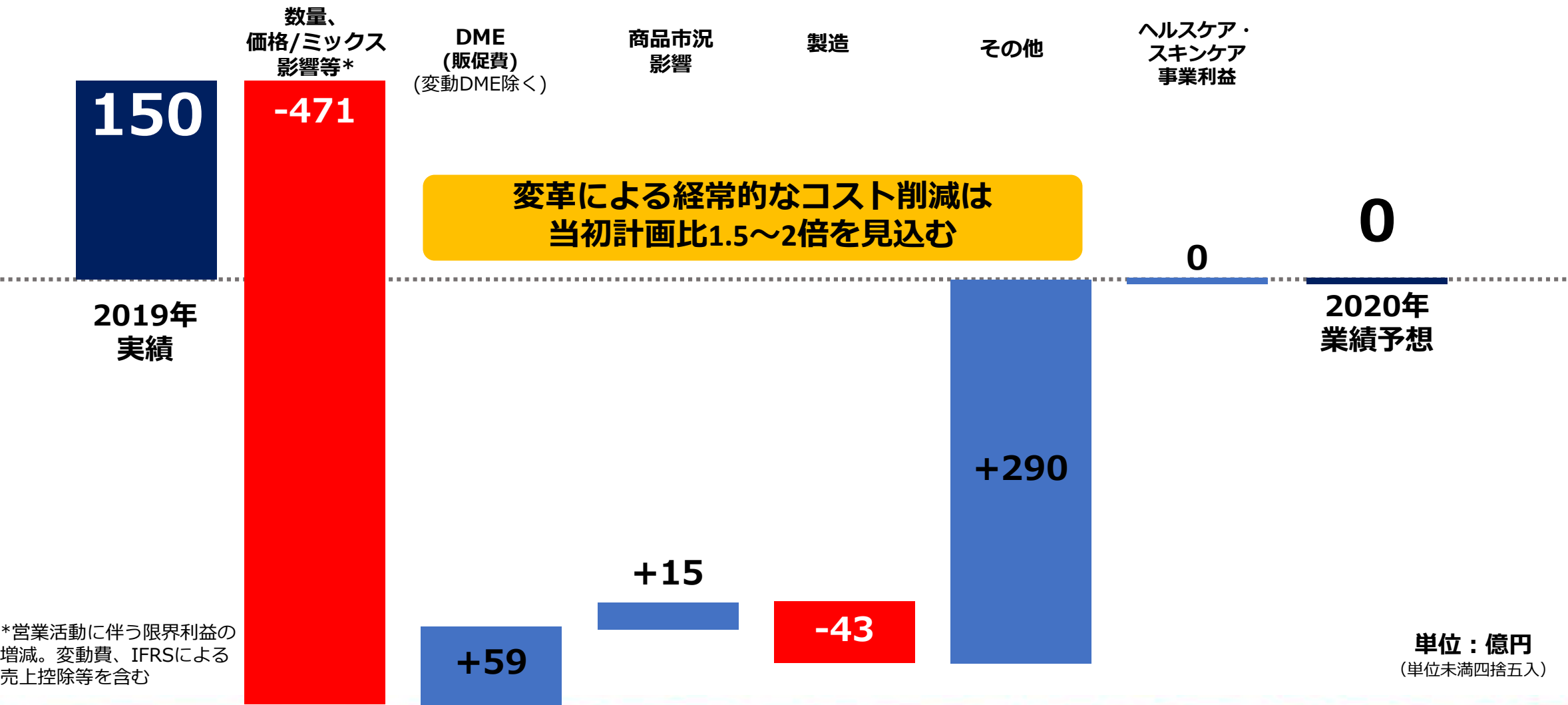
セグメント別売上収益・事業利益

飲料事業	2020年度 予想	2019年度 実績	増減 (%)
売上収益	794,500	890,009	△10.7
事業利益 (△損失)	△3,600	11,447	-

ヘルスケア・ スキンケア事業	2020年度 予想	2019年度 実績	増減 (%)
売上収益	25,200	24,774	+1.7
事業利益	3,600	3,595	+0.1

2020年 修正業績予想 事業利益増減要因

より強靱かつ機敏な体制を目指し「ニューノーマル」におけるコスト構造を確立
2021年に向けた強固な基盤を構築すべく、第4四半期はターゲットを絞って販促投資を実行



資本の適切な管理・運用に注力

■ 配当

- 期末配当(予定)は1株当たり25円から変更なし
- 変革を進める中で安定配当への回帰に注力

1株当たり期末配当

25円

■ 貸借対照表、キャッシュ・フロー

- 遊休資産(土地・建物等)売却：今期累計120億円程度のキャッシュ・インを見込む
- 第3四半期までに政策保有株式を約8億円売却、今後も継続
- 強固な財務体質の維持：親会社所有者帰属持分比率51.0%（2020年9月末時点）

■ 設備投資・減価償却費

- 通期設備投資は当初計画比約210億円減少
- 中長期の設備投資見通しを引き続き精査中

(単位：億円)	2019年 第3四半期累計実績	2020年 見込み
設備投資	574	約750
減価償却費	443	約600

日本コカ・コーラ株式会社からのアップデート

2020年の振り返り

第4四半期活動ハイライト

2020年ビジネスプラン：環境変化に柔軟かつ迅速に対応

東京2020
オリンピック・パラリンピックの
機会を最大化



計画を見直し、下期に段階的かつターゲットを絞って活動を増加

家庭内



マーケティング
イノベーション



プラットフォームイノベーション



ベンディングリカバリー



檸檬堂



ウィンター
キャンペーン



2020年の振り返り

コカ・コーラ ゼロシュガー
フルリニューアル

新規ユーザー及び
高いリピート率を獲得



ジョージア 運だめし キャンペーン

150万人の参加者で
「ジョージア」の
シェア伸長に貢献



い・ろ・は・す×UNIQLO
eco ACTION キャンペーン

企業の垣根を越えた
環境保護アクションを
推進



2020年の振り返り

紅茶花伝 クラフティー 新フレーバーとパッケージリニューアル

レモネードもラインアップに加わり、
紅茶カテゴリー拡大に貢献

こだわり素材が、この1本に。
紅茶花伝 クラフティー!

2倍の茶葉
今までよりたっぷり入れよう!

100%果汁
ピーチ果汁を注ごう!

はちみつ
やさしい甘さで癒えよう!

紅茶花伝 CRAFTEA
NEW

ファンタ プレミア ピーチ導入

大人向けプレミアム炭酸の
ポジションを確立

本格ピューレと炭酸。驚きのおいしさ。

甘すぎない。 ほどよいね。

NEW

果汁13%・すりつぶしピューレ使用
プレミアグレープ
FANTA
PREMIER GRAPE

果汁13%・すりつぶしピューレ使用
プレミアピーチ
FANTA
PREMIER PEACH

第4四半期活動ハイライト：檸檬堂

全国発売1年で定番ブランドとして確立。

更なる成長へ消費者を飽きさせない施策を順次展開。



日経トレンディ
2020年ヒット商品 第5位

出典：日経トレンディ2020年12月号

第4四半期活動ハイライト：自販機ユーザー獲得キャンペーン

1本買ったら1本無料キャンペーン
10月



ユーザー獲得数 **約100万人**

Coke ONによる購買件数 **310万件**

期間中のCoke ONダウンロード数: **約80万**

Coke ON Payプロモーション
12月



Coke ON Pay を利用することで
50%キャッシュバック
(¥200まで)

第4四半期活動ハイライト：ウィンターキャンペーン

TV CM



Youtube



OOH
(屋外広告)



デジタル



オンラインライブ



大切な人と過ごす時間が、
最高の贈り物。



店頭マーチャндаイズ



ケーキプロモーション



11月16日

ペイペイ プロモーション



12月1日

マクドナルド プロモーション



Paint it RED! 未来を塗りかえろ。

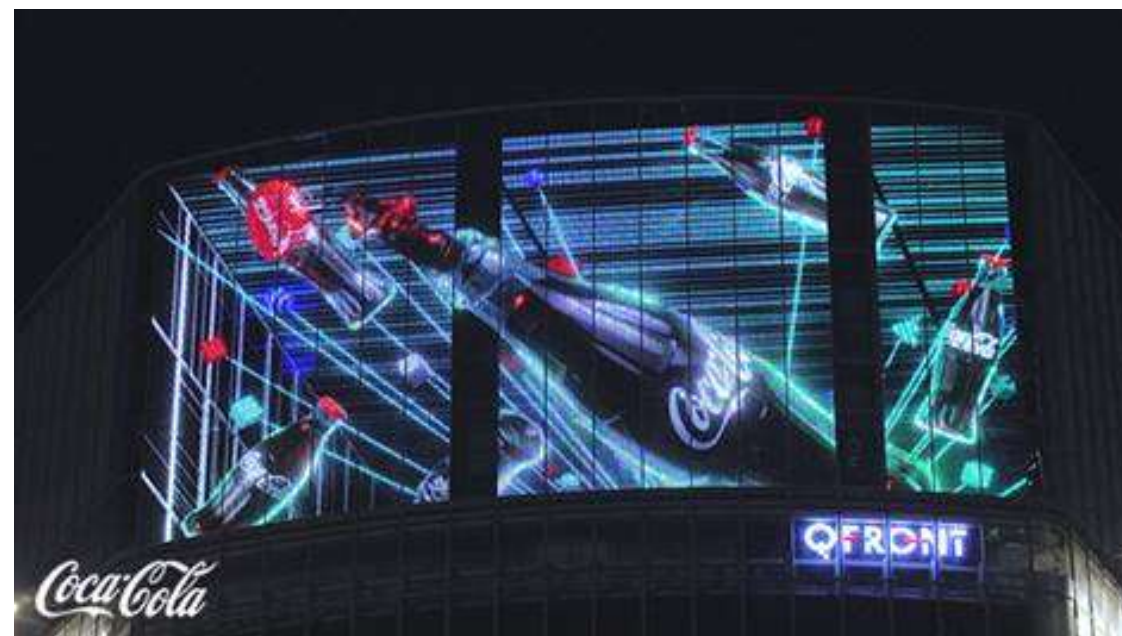
Coca-Cola BOTTLEERS JAPAN HOLDINGS INC.

第4四半期活動ハイライト: 渋谷コークビジョン

渋谷スクランブル交差点 地上約40m に
“宙に浮かぶコカ・コーラ”

「渋谷コークビジョン」が登場

10月26日（月） 17:00 からQFRONT屋上部にて放映開始





本日のまとめ

BOTTLED BY
Coca-Cola
Coca-Cola BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

The Coca-Cola logo in its classic script font, with "Bottlers Japan Holdings Inc." written in a smaller, sans-serif font underneath it.

コントロール可能な分野での取り組みに注力：“成長”に向けた基盤構築

- ✓ 新しい現実にあった**俊敏かつ強靱な**コスト構造の確立
 - 2020年のコスト削減見込額**300億円**。経常的な削減額はコロナ前に策定した当初計画比の**1.5倍～2倍**
 - ベンディングのルート数**20%削減**。年内に営業・物流拠点**14**カ所を閉鎖。
早期退職約**900**人
 - **新しい**ワークスタイル、**フレキシブルな**オフィススペース、従業員への**デジタル対応**
- ✓ コロナ禍の不透明感が続くも、2021年の**成長**に向け活動強化
 - 需要増に対応するため、アセプティック(無菌充填)製品製造能力を**20%追加**
 - ベンディングの金額シェア成長継続—**18ヵ月連続成長**
 - 2021年の数量成長の基盤とすべくターゲットを絞って**販促投資を実行**
 - 2020年のコスト削減の反動を相殺すべく、2021年に**さらなる**経常的なコスト削減実行

Q & A

参考資料

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
- 最終製品生産
- 物流・配送
- コスト最適化

用語集

事業利益	IFRS適用後、事業の経常的な業績をはかるための指標として導入した指標。売上収益から売上原価ならびに販売費及び一般管理費を控除し、その他の収益およびその他の費用のうち経常的に発生する損益を加減算したものの。
DME	Direct Marketing Expenses の略。販促費（広告宣伝費、リベート、販売手数料等）。
FC（将来消費）	Future Consumption の略。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、ベンディング、コンビニエンスストア等）を指す。
PTC	Price, Terms and Conditions の略。適切な価格（取引納価）取引条件。お客様さまと適切な価格（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。利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

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社

IR & コーポレートコミュニケーション本部 IR部

ir@ccbj.co.jp

<https://www.ccbj-holdings.com/ir/>

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