



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

2019 年第 3 四半期決算説明会

2019 年 11 月 8 日

イベント概要

[企業名]	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		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2019 年第 3 四半期決算説明会		
[決算期]	2019 年度 第 3 四半期		
[日程]	2019 年 11 月 8 日		
[ページ数]	41		
[時間]	15:30 – 16:44 (合計：74 分、登壇：40 分、質疑応答：34 分)		
[開催場所]	103-0022 東京都中央区日本橋室町 2 丁目 4 番 3 号 YUITO 日本橋室町野村ビル 野村コンファレンスプラザ日本橋		
[会場面積]			
[出席人数]			
[登壇者]	6 名 代表取締役社長 カリン・ドラガン (以下、ドラガン) 代表取締役副社長 兼 最高財務責任者 (財務本部長) ビヨン・ウルゲネス (以下、ウルゲネス) 執行役員 IR&コーポレートコミュニケーション本部長 レイモンド・シェルトン (以下、シェルトン) 日本コカ・コーラ株式会社 CMO		

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

和佐 高志 (以下、和佐)

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社 執行役員 営業本部長
兼 エリア営業統括本部長 兼 西日本営業本部長

コスティン・マンドレア (以下、マンドレア)

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社 執行役員 SCM 本部長

ブルース・ハーバード (以下、ハーバード)

[アナリスト名]*

野村證券

藤原 悟史

みずほ証券

佐治 広

マッコーリーキャピタル証券

レオン・ラップ

*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

登壇

シェルトン*：皆様、こんにちは。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長のレイモンド・シェルトンです。

本日は 2019 年度第 3 四半期決算説明会にご出席賜り、ありがとうございます。会場前方には弊社経営陣が同席しております。社長のカリン・ドラガン、CFO のビヨン・ウルゲネスからの説明、ならびに日本コカ・コーラ株式会社の和佐高志より、ブランディングとマーケティング活動の現状についての報告を行った後、皆様からのご質問をお受けいたします。

この説明会はアナリストや投資家向けのセッションであり、メディア関係者の皆様にはご質問につきましては本日、別途お時間を設けておりますので、そのセッションの時間までお待ちいただけますよう、お願い申し上げます。

本日の発表内容は同時通訳を通して日本語、または英語でお聞きいただけます。

開始にあたりまして、本日の発表内容には通期または長期的な利益目標などの将来の見通しや業績予想が含まれますことを、あらかじめ皆様に申し上げます。つきましては、説明会の参考資料に含まれます留意事項と併せてご参照いただけますよう、お願いいたします。弊社ウェブサイト、ccbj-holdings.com の IR 投資家セクションに掲載されております。日本語版と英語版を用意しております。

それでは、カリン・ドラガンの発表に移らせていただきます。

ドラガン*：ありがとうございます。皆様、こんにちは。カリン・ドラガンです。本日はご参加いただき、ありがとうございます。CFO のビヨン・ウルゲネスと私からは、これまでの業績および主要戦略・施策の最新状況をご説明します。2024 年の戦略事業計画に向け、基盤となる今年の成果をお話いたします。

また、本日は日本コカ・コーラ株式会社、チーフ・マーケティング・オフィサーの和佐高志も参加しております。コカ・コーラシステムとしての価値を創出する、マーケティング活動での重点分野について説明いたします。和佐の参加は成長と市場での勝利に向けて、両社が緊密に連携している良い事例です。今後の決算説明会にも和佐に参加してもらい、システム共同の重点分野についてアップデートをしていきます。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

ハイライト

- ❖ 飲料事業の販売数量は、マイナス幅が縮小し、第3四半期(7-9月)は前年同期比1%減少、累計では3%減少。売上収益は、納価改定後の大型PETの販売数量減少影響の落ち着きにより、第3四半期はほぼ前年同期並、累計では2%減少
- ❖ 第3四半期(7-9月)は、手売市場シェアが金額・数量ともに前年同期比プラス。コーヒーの販売数量が大きく成長し、ベンディングの販売数量も改善傾向
- ❖ 飲料事業の事業利益は概ね計画どおりに進捗するも、ヘルスケア・スキンケア事業の厳しい状況が継続
- ❖ 10月より檸檬堂を当社全エリアで販売開始し、自社工場での製造をスタート
- ❖ 主要戦略・施策の着実な進捗：営業の変革、新製造設備3ライン稼働、ERPシステム「CokeOne」の全エリア導入完了(10月)、シェアードサービス部門(BSO)の業務拡大
- ❖ 普通社債1,500億円を発行(9月)。主に成長投資に活用



スライド4では、昨日発表した第3四半期業績の主なポイントについて説明いたします。

まずは、弊社の第3四半期の業績です。飲料事業の販売数量は累計では3%減少しておりますが、第3四半期に限ると1%の落ち込みにとどまっており、マイナス幅は縮小傾向にあります。同様に、第3四半期の飲料事業の売上収益はほぼ前年同期並みに回復し、4月に実施した27年振りの納価改定による販売数量への影響が、落ち着きつつあることを示す結果となっております。

手売市場シェアにつきましては、第3四半期に金額シェア・数量シェア両方の成長が見られました。これはコーヒーの販売数量が大きく伸び、また緑茶が悪天候とアセプチック製品のタイトな供給状況の中、成長したことによるものです。

また、重要なベンディング事業の業績についても改善の兆しが見られ、1%成長しました。

結果、飲料事業の事業利益は、5月に発表した通期修正計画に対し、概ね計画どおりに推移しているということです。

一方、ヘルスケア・スキンケア事業の厳しい状況は依然として続いており、連結事業利益に影響しております。

また、コカ・コーラシステムで世界初のアルコール飲料、檸檬堂をこのたび全国で発売することになりました。私たちはこのブランドを昨年九州限定で先行発売し、成功を収めており、先週から全国での発売を開始しました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

同じく、このアルコール、酎ハイブランドの自社生産も開始しており、これもまたコカ・コーラシステムとして初めてです。これこそ新しいカテゴリーでの学びを得、スキルを育成するチャンスだと考えています。

本日、会場にご参加の皆様には弊社の埼玉工場で製造された檸檬堂、ならびに 10 月に発売したリアルゴールド ドラゴンブースト、ホリデーシーズンのスタートを助けるコカ・コーラのリボンボトルを用意いたしましたので、どうぞお楽しみください。

では次に、主要戦略と施策の進捗状況について説明します。

既に始動している営業の変革は、着実な歩みを見せています。ベンディング、そして昨日発表した新たな営業部門の組織、両方とも私たちの中期計画で発表した成長戦略の重点分野と、日本コカ・コーラとの役割分担の改善を反映しています。

最近では 10 月に京都工場の 2 号ラインが稼働を開始し、今年に入り三つのラインが新規に稼働し始めたことになります。これらは継続している供給制約の影響の緩和に寄与しています。

インフラ面でも変革とコスト削減を加速させる上で、重要なマイルストーンを達成しています。

10 月には ERP システム、CokeOne を全エリアに導入するプロジェクトが完了し、ようやく基幹システムの全社統合を果たすことができました。

弊社のシェアードサービス機能を司る BSO は、提携業務を私たちがセンター・オブ・スケールと呼ぶ規模により効率性を追求する機能に集約しており、その業務展開を拡大しています。これは、低コストオペレーションの実現に向けたプロセスの変更の重要なステップです。

最後に、9 月には普通社債 1,500 億円を発行し、成長戦略に基づく様々な投資に活用できる資金を確保いたしました。

主要な戦略や施策の進捗については、後ほど説明いたします。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

進捗の振り返り

ストラクチャーやプロセスを変革し、新たな成長志向へ

- ☒ 主力の飲料事業の事業利益は概ね計画通りに推移
- ☐ ヘルスケア・スキンケア事業の進捗には注視が必要
- ☒ 新たな中期計画を踏まえて策定した当社のミッション、ビジョン、バリューに基づき、ケイパビリティの向上へ強くコミット
- ☒ 2024年目標への着実なスタートのための基盤を確立

中長期的に効果を生み出す「正しいこと」を行いつつ、日々の活動を「正しく」行う



では、これまでの進捗を振り返りたいと思います。スライド5をお願いします。

大きな変化の年において、主力の飲料事業の事業利益は概ね計画どおりに推移しており、重点分野であるベンディング、コーヒー、大型 PET の価格面に改善の兆しが見られています。

一方、ヘルスケア・スキンケア事業については、いまだ厳しい状況が続き、今年に入ってからのコスト削減も売上減を補うには不十分です。この事業を安定軌道に戻すことにはさらなる注力が必要ですが、直近にはキューサイの会社ロゴのリブランディングを10月に行うとともに、事業の核である青汁のリニューアル、新スキンケアブランド、スキンケールドとバランスングローションを新たに導入しております。

私は学び続ける文化と力強い成長志向を持った組織を確立すべく、当社社員のケイパビリティ開発、投資の必要性について強くコミットしています。

これらは過去数年間の注力事項であった統合の達成を優先する中で、十分注意が払われなかったことと考えています。実際、10月に臨時取締役会を招集し、組織体制、企業文化、フィット&ギャップに基づくスキル分析、キャリアプラン、業績に連動した報酬制度などについてレビューをしました。

これに基づいて新しく、かつシンプルにした当社のミッション、ビジョン、バリューを承認しました。組織デザインや人財計画などのガイドとして、2024年のゴールの実現に向けた明快な道筋となっています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

つまり、2020年に中期計画の着実なスタートを切るための基盤は、準備できたということです。そして、私たちは日々の活動を正しく行いながら、中長期的な事業の健全化につながる正しいことを行うことのバランスを保ち続けていきます。

以上が簡単な振り返りです。ワンチームとして軌道回復に向け動いてきたスピード感に勇気づけられています。

それでは、ここで、CFOのビヨン・ウルゲネスから、第3四半期までの業績と通期見通しの概要について説明いたします。ビヨン、お願いします。

ウルゲネス*：カリン、ありがとうございます。皆様、こんにちは。コカ・コーラ ボトラーズ ジャパンホールディングスのCFOを務めます、ビヨン・ウルゲネスです。ここから第3四半期までの累計の業績と通期見通しについて、お話しさせていただきます。

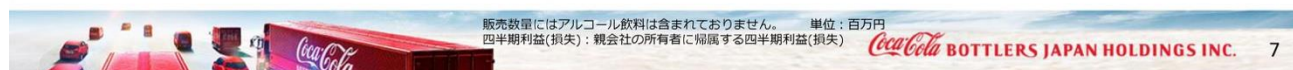
2019年 第3四半期業績

飲料事業の事業利益は概ね計画通りに推移

営業損失・四半期損失にはQ2ののれんの減損619億円を含む

IFRS	2019年第3四半期	2018年第3四半期	増減
売上収益	694,763	710,317	-2.2%
飲料事業 販売数量（百万ケース）	384	396	-3%
売上原価	357,499	360,931	-1.0%
売上総利益	337,265	349,385	-3.5%
販管費	318,810	319,943	-0.4%
事業利益	17,103	28,548	-40.1%
営業利益（△損失）	△51,880	20,090	-
四半期利益（△損失）	△55,693	12,854	-

飲料事業	2019年第3四半期	2018年第3四半期	増減	ヘルスケア・スキンケア事業	2019年第3四半期	2018年第3四半期	増減
売上収益	676,015	688,989	-1.9%	売上収益	18,748	21,327	-12.1%
事業利益	14,613	24,569	-40.5%	事業利益	2,489	3,980	-37.4%



スライド7では、飲料事業とヘルスケア・スキンケア事業のセグメント別内訳を含む損益の概要がご覧いただけます。

昨年の下期の供給制約による影響、第2四半期に実施した納価改定が大型PET製品におよぼした初期的影響、特に7月の冷夏と長雨の影響により、3%の数量減少。売上収益は2%の低下となりました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

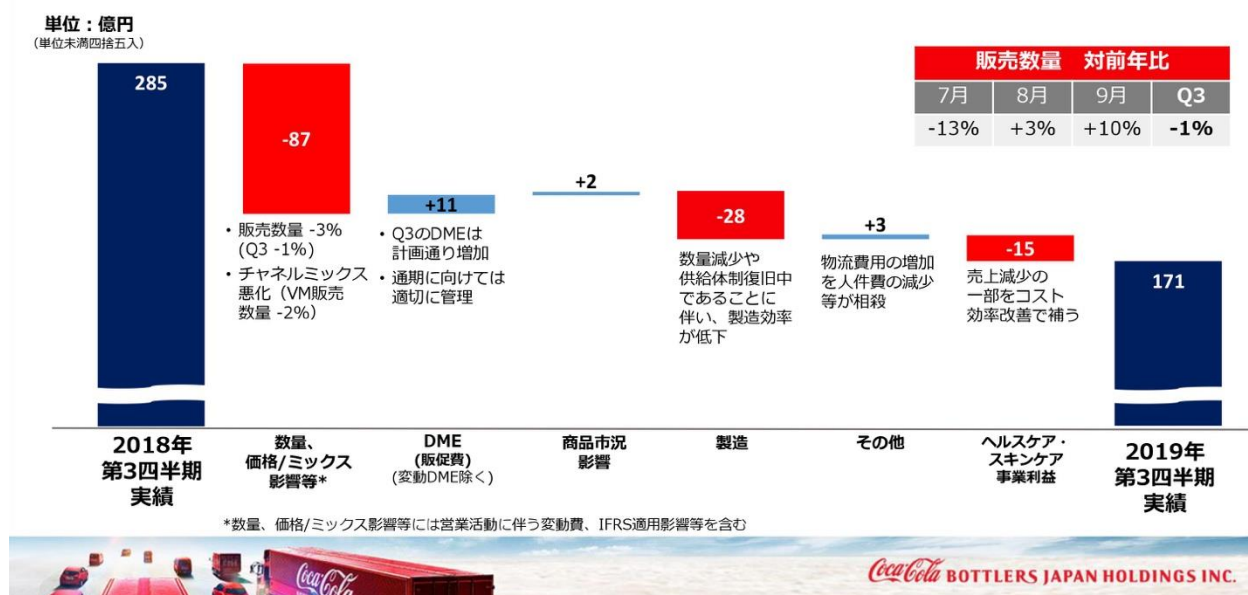
飲料事業の事業利益は今年、供給能力に制約がある環境の中で販売数量が軟調であったにもかかわらず、概ね計画どおりに推移しています。

一方、カリンが言及したように、ヘルスケア・スキンケア事業につきましては、新製品の投入や新たな販売チャネル開拓といった諸施策による状況の打開を図っているものの、通販事業の売上減少傾向が押し止められず、いまだ厳しい状況が続いています。

第3四半期までの累計期間の営業損失は約520億円となっており、皆様ご承知と存じますが、この中には第2四半期に発表したのれんの減損、619億円が含まれます。

第3四半期 事業利益の増減要因 (IFRS)

販売数量と売上収益は、7月の長雨と低温や大型PET製品の納価改定が影響



スライド8には、第3四半期における事業利益の主な増減要因が示されています。

まず、第3四半期の月次販売数量についてですが、右上の表をご覧ください。同業他社と同様に、悪天候が続いた7月は苦戦を強いられる結果となり、当社は13%減少しました。8月、9月になりますと、昨年の供給制約や被災当初の厳しい影響の反動などもあり、8月は3%増、9月は10%増に転じています。

事業利益の増減の、それぞれの要因について見ていきたいと思います。

このスライドの左側、飲料事業の限界利益の前年からの増減を示している数量、価格/ミックスは、累計で87億円のマイナスを計上しています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

販売数量は累計で 3%減となっておりますが、第 3 四半期においてはスーパーマーケット、ドラッグストア・量販店とベンディングの各業態でプラスに転じたこと、また 4 月の大型 PET 製品の納価改定による影響が落ち着いてきたこともあり、減少基調がやわらいでいます。

87 億円のマイナスのうち、数量とチャネルミックスの影響は主にベンディングの 2%減と、コンビニの 6%の数量減少により、約 90 億円のマイナスとなりましたが、価格/ミックス影響等が数量とチャネルミックスの影響の一部を相殺するかたちとなり、徐々に緩和されています。

DME は第 3 四半期に新製品の導入タイミングや被災と供給制約により、前年の販促費が少なかったことの反動により増加したものの、累計では 11 億円の減少となりました。通期の販売数量の動向を踏まえ、また事業利益目標の達成に向け、引き続き年末までの DME 支出の水準を判断してまいります。

原材料と資材のコストプレッシャーは、2 億円まで緩和しています。

一方、製造コストは今年供給能力に制約がある中、外部のパッカーへの委託が増加しました。それにより、生産量の減少を含む生産効率の悪化が影響し、前年比で 28 億円上昇しています。製造はこれまでシナジー効果をもたらす領域でしたが、2019 年の通期で見た場合、製造部門全体のシナジー効果は限定される見込みです。供給制約が解消される 2020 年の第 2 四半期までは、こうした状況が続くと予想されます。

そのほかは早期退職プログラムによる 5 月以降の人件費減少や、退職給付制度の一本化による人件費の減少が来年まで続く見込みである、物流費用の増加をほぼ相殺する結果となっております。

ヘルスケア・スキンケア事業の事業利益は、先ほども申し上げたとおり、トップラインのプレッシャーで依然として厳しい状況が続いていることから、15 億円のマイナスを計上しております。

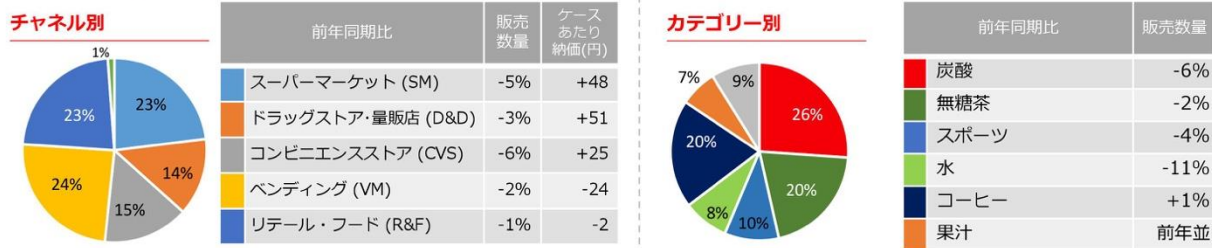
サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

第3四半期 営業活動の状況：チャネル・カテゴリー別販売数量

販売数量は3%減少とマイナス幅縮小。4月の納価改定によるケースあたり納価の改善は継続。

第3四半期(7-9月)はコーヒーが大きく成長し、ベンディングは改善の兆し



SM、D&D：第2四半期(4-6月)の販売数量減少が響くも、ケースあたり納価の改善は継続。第3四半期(7-9月)は、納価改定影響の縮小、前年の被災や供給制約の反動もあり増加。

CVS：7月の悪天候、新製品・リニューアル製品の不振で数量回復に至らず。ケースあたり納価は「コカ・コーラ エナジー」や「ジョージア ジャパン クラフトマン」等が貢献

VM：引き続きマイナスではあるも、第3四半期(7-9月)は1%増。販売機会拡大に向けた施策や「ジョージア ジャパン クラフトマン」の展開等が奏功。

コーヒー：「ジョージア ジャパン クラフトマン」の全チャネルへの展開拡大とVMの170g小容量缶の貢献等により増加。

炭酸：新製品「コカ・コーラ エナジー」が貢献するも、納価改定影響等により減少。

無糖茶、スポーツ：納価改定に加え、長雨・夏場の低温の影響による大型PET減少が大きく影響。無糖茶は第3四半期(7-9月)に回復しプラスに。

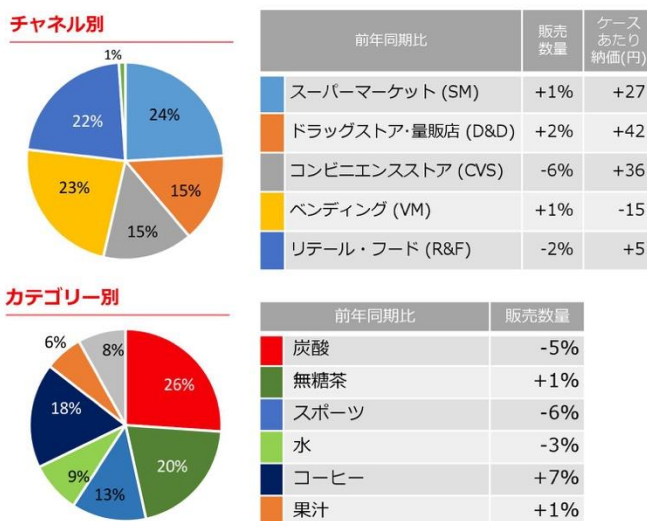
水：「いろ・は・す」の昨年新製品の反動やフレーバーウォーターの不振等により減少。

(注)販売数量にはアルコール飲料は含まれておりません。ケースあたり納価にはIFRS適用による売上控除は含まれておりません。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データと若干の相違が発生することがあります。

Coca-Cola BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC. 9

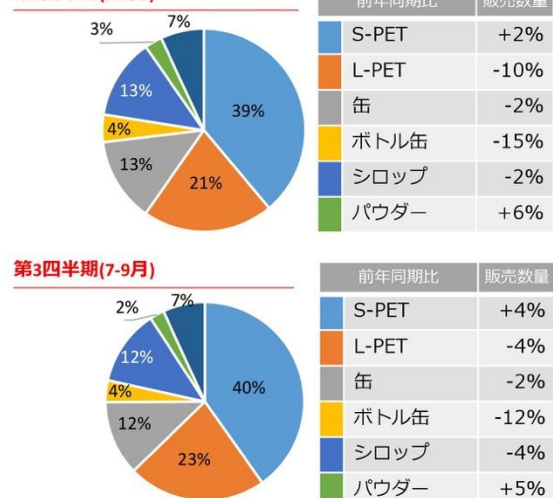
チャネル/カテゴリー/パッケージ別販売数量

第3四半期(7-9月) 販売数量：-1%



パッケージ別

第3四半期(1-9月)



(注)販売数量にはアルコール飲料は含まれておりません。ケースあたり納価にはIFRS適用による売上控除は含まれておりません。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データと若干の相違が発生することがあります。

S-PET：600ml以下/L-PET：1.5L以上

Coca-Cola BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC. 10

スライド 9、10 には、第3四半期までのチャネル/カテゴリー/パッケージ別の販売数量を解説付きで表しています。

第3四半期までの販売数量は上期に発売した新製品やリニューアル製品が振るわなかったこと、4月の納価改定による大型PETの減少、7月の冷夏と長雨などが影響し、3%減となりました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

納価改定によるスーパーマーケット、ドラッグストア・量販店チャネルの価格/ミックスへの好影響は、依然として続いております。

第3四半期だけに限りますと、数量の減少幅は1%に縮小しています。納価改定に起因する影響が落ち着いてきたことや、昨年の被災、供給制約の反動で、スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店の販売数量が増加しました。

4四半期続いているベンディングの減少傾向は、歯止めがかかる兆しが見えてきました。第3四半期には消費者をベンディングチャネルに呼び戻すための戦略的な価格設定や、パッケージならびにジョージア ジャパン クラフトマンや、昨年ベンディングに配荷できなかった他のアセプティック製品の配荷の拡大などの貢献により、1%の成長に回復しました。

ベンディングにおけるコーヒーは、第3四半期に9%増加しました。コーヒーの販売数量は累計で1%、第3四半期は7%伸びております。これはアセプティック製品の供給能力が段階的に回復し、拡大できていることによるものです。

以上がスライド9、10の情報となります。

スライド10には第3四半期のチャネル・カテゴリー別の販売数量、ならびにパッケージ別の販売数量を累計および第3四半期に分けて掲載しています。

ここで1点、注目していただきたいのは、ボトル缶の状況です。このパッケージの数量は他パッケージへの需要シフトにより、第3四半期までに15%減少しました。弊社ではこの活用可能なボトル缶の製造キャパシティを現状の全体的な供給状況を踏まえながら、新製品や新パッケージに活用しようとしています。

アセプティック PET 製品の製造キャパシティにタイトな状況が続いていますが、既存の缶の炭酸のキャパシティを活用して、アルコール製品、檸檬堂の製造を行っています。

こうした状況を踏まえ、消費者がリシーラブルと運びやすさを高く評価している中で、ボトル缶も積極的に価値提案の一つとして検討することが、理にかなっていると考えております。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

手売り市場シェア・店頭小売価格の動向

第3四半期(7-9月)は、市場シェアが前年同期比プラスに転じる。大型PETの店頭小売価格には、4月の納価改定の効果が見られる

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
Q3(7~9月)	+0.3	+0.2
Q3(1~9月)	-0.5	-0.9



- ☝ コーヒー、無糖茶等が第3四半期(7-9月)の金額・数量シェア成長に貢献。「ジョージア ジャパン クラフトマン」や「綾鷹」等が寄与
- ☝ 高単価の新製品「コカ・コーラ エナジー」、「紅茶花伝」が金額シェア成長に貢献

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	+2.2	-1.4
大型PET(2L PET)	+23.2	+6.2

- ☝ 大型PETは納価改定以降、上昇傾向継続。
- ☝ 前年の被災以降、販促活動の中止等により店頭価格の上昇が見られていたため、第3四半期の上昇幅は緩やかに

出典：Intage



次にスライド 11 では、スキャニングデータに基づく市場シェアと、店頭小売価格の動向を説明します。

第3四半期の市場シェアは金額、数量ともに前年同期比でプラスに転じ、金額シェアが数量シェアの成長を上回りました。また、大型 PET の店頭小売価格には、4 月の納価改定の影響が見られます。

第3四半期の市場シェアの伸びは、コーヒーの成長と無糖茶がけん引しました。また、新発売のコカ・コーラ エナジーと、完全リニューアルされた紅茶花伝ロイヤルミルクティーが金額シェアの成長に貢献しました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

財務戦略アップデート

財政状態

- 9月に発行した1,500億円の社債により、第3四半期末の現金及び現金同等物が増加
- 発行した社債の格付はAA-(JCR)・A+(R&I)と現行格付から変更なし
- 調達した資金は、供給体制再構築や成長投資に活用するほか、償還を迎える既存社債の償還資金に充当
- バランスシート改善：有形固定資産や投資有価証券の売却等により、約50億円のキャッシュイン

設備投資・減価償却費

- 概ね計画通り推移。製造設備稼働時期変更により、一部設備投資の実行が来期に移行
- Q4の主な設備投資
 - 京都工場新アセプティックライン
 - 物流最適化「新生プロジェクト」(白州工場・熊本工場の自動倉庫)
 - CokeOne ERP 等

(単位：億円)	第3四半期 実績	2019年 当初計画	2019年 見込
設備投資	579	998	945
減価償却費	425	576	572



次のスライド 12 で、貸借対照表と今年の設備投資・減価償却費の見通しについてアップデートいたします。

9月に非常に良い利率で発行した普通社債、1,500 億円は、5 年の中期計画の一部である成長投資を継続するための原資として活用します。また、発行した社債の格付は、現行格付から変更ありません。

バランスシートにつきましては、必要でない不動産や持ち合い株式の売却等により、着実に改善機会を見出しております。

最後に、スライドの右側には、設備投資と減価償却費の進捗状況を示しております。概ね計画どおりに推移していますが、次の新しい製造ラインの稼働が 12 月から来年 1 月になったことで、設備投資が若干来年にシフトしています。

第 4 四半期は京都工場の新しいアセプティックラインの稼働、白州と熊本、二つの自動倉庫の新設、ERP システムの全エリア導入完了などにより、設備投資が重い四半期となります。最新の 2019 年の設備投資と減価償却費の見込みは、スライドの右側に掲載しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

2019年通期業績予想 (8月7日発表)

IFRS	2019年修正後予想	2018年実績	差異
飲料事業 販売数量 前期比	-1%	-2%	
売上収益	923,300	927,307	-0.4%
事業利益	15,400	23,276	-33.8%
営業利益 (△損失)	△53,100	14,682	-
当期利益 (△損失)	△56,700	10,117	-
1株当たり当期利益 (△損失)	△315.26円	52.68 円	-

飲料事業	2019予想	2018実績	差異	ヘルスケア・スキンケア事業	2019予想	2018実績	差異
売上収益	895,900	899,863	-0.4%	売上収益	27,400	27,444	-0.2%
事業利益	10,000	17,939	-44.3%	事業利益	5,400	5,337	+1.2%

単位：1株当たり当期利益 (△損失) 除き百万円
当期利益(損失)：親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)



スライド 13 は、8 月 7 日に発表した今年の通期業績予想です。

先述のとおり、第 3 四半期までの飲料事業の事業利益は、概ね修正計画どおりに推移しています。一方、ヘルスケア・スキンケア事業については、依然として厳しい状況が続いております。

飲料事業の販売数量と売上収益は、本日お話ししてきた納価改定の影響、夏の天候不順、タイトな製造キャパシティなどの要因により、累計では当初の計画を下回っている状態にありますが、通期事業利益の見通しには変更はありません。現時点では、第 4 四半期の販売数量は若干のプラスを見込んでおります。

では、ここで、カリンと日本コカ・コーラ株式会社、チーフ・マーケティング・オフィサーの和佐高志氏を壇上に迎え、今年残りの期間における予定についてアップデートしてもらいます。

和佐のほうからブランドやマーケティング戦略の最新状況を説明してもらい、その後、カリンから 2024 年までの中期計画の達成を目指した基盤構築に向けて進めている、主要戦略や施策についてアップデートしてもらいます。

和佐さん、お願いいたします。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2019年 第4四半期主要活動



和佐：ただ今ご紹介にあずかりました、日本コカ・コーラの和佐です。私のほうからは、今年の第4四半期の主要活動について説明させていただきます。

本日お話しさせていただく活動は、スライド16にあるこちらの五つになります。

まずは、コーヒーおよびお茶カテゴリーについてです。コーヒーカテゴリーでは現在、ジョージアジャパンクラフトマンのホットを展開しています。2018年の導入以来、ジャパンクラフトマンは非常に好調な推移を図っており、急成長しているペットボトルコーヒーセグメントでのシェアを拡大しています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

コーヒー・お茶のシェア拡大

ジョージア ジャパン クラフトマン HOT



ジョージア
クラフトマン微糖も
加わり更なる
モメンタムの加速

ホットでも、
ずっきりしたコク。

GEORGIA
JAPAN CRAFTSMAN
クラフトマン

カフェラテ
ほのかに甘味、
ずっきりした
味わい。

コーヒードリンク

紅茶花伝ロイヤルミルクティー リニューアル



リニューアルの
非常に高い消費者評価
12月9日に
CVS再導入

紅茶花伝
ROYAL MILK TEA
SINCE 1995

国産牛乳100%使用
上品な甘さ

ロイヤルミルクティー

国産牛乳だけ。
それが紅茶花伝
ロイヤルミルクティー。

NEW!

紅茶花伝
ROYAL MILK TEA



今年の6月にジャパン クラフトマン微糖をラインアップに加えました。ながら飲みが広がる中で、ブラックは苦い、ラテは甘過ぎるという消費者の声を捉え、ジャパン クラフトマンのモメンタムを加速させています。全3フレーバーをホットで展開しており、テレビCMでサポートしています。

続きまして、お茶カテゴリーについてです。ロイヤルミルクティーは発売から25年目を迎える、紅茶花伝のフラッグシップ製品で、今回、史上最大のフルリニューアルになりました。このリニューアルでは味わい、パッケージ、コミュニケーション全てを一新。特に製品設計にこだわり、国産牛乳だけを100%としているため、より一層上質なミルクのまろやかさを味わうことができます。

パッケージは高品質なイメージをそのままに、上質なミルクをイメージさせる白を基調にした、シンプルでモダンなデザインに進化しました。コミュニケーションでは、若手注目俳優の伊藤健太郎さんをCM起用し、ミルクに本気でこだわったミルクティーであることを伝達しています。

リニューアルの反響は大きく、オンラインで実施したPRでは最も高い450万人のビューワーを獲得。コンビニエンスストアでの初週は予想を大きく跳ね上がり、やむを得ず2週目に出荷を停止する判断をいたしました。

供給を万全な体制にし、12月9日週にコンビニエンスストアでの再導入を予定しています。本件に関して消費者、カスタマーの皆様にご迷惑をかけて申し訳ありません。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

ドラゴンブースト 導入

リアルゴールドから新しい提案



**エナジーブースト
セグメントに攻める
新商品**



未参入のエネルギー市場に2つのアプローチ

機能重視



ドラゴンブースト
東洋の素材

味覚重視



コカ・コーラ エナジー
爽快でおいしい



**エナジー
ブースト**






続いて、スライド 18、ドラゴンブーストについてです。コカ・コーラシステムではこれまでカジュアルエナジーセグメントを中心としたポートフォリオを展開してきました。エナジーブーストセグメントへの参入が成長機会であり、今年の7月、コカ・コーラブランドからコカ・コーラ エナジーを発売し、同セグメントに参入。

コカ・コーラ エナジーに続き、従来のエナジードリンクとは異なる、新しい価値提案により市場拡大を狙う、リアルゴールド ドラゴンブーストを10月7日に発売しました。ドラゴンブーストは内側からパワーと持続力のブーストをコンセプトとし、定番のエナジードリンク成分に東洋素材を配合しています。

東洋素材は漢方薬局の薬日本堂の協力により、素材の選定と配合を決定し、これまでのエナジードリンクにはない処方を実現することができました。発売後2週間のセールスは計画どおりに推移しており、コカ・コーラシステム全体のエナジーセグメントのシェア拡大に貢献しています。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

アルコール市場への初参入

檸檬堂 全国導入



市場で強力なエグゼキューション



消費者・カスタマーからの強い引き合いに応じる予定通りの出荷



続きまして、スライド 19 は 2018 年 5 月に九州限定で発売しました、コカ・コーラシステム初のアルコール飲料、檸檬堂の全国発売です。九州のお客さまからの強いご愛顧と、他地域のお客さまからの早く飲みたいとの声を多くいただいたことから、このたび販売地域の拡大に至りました。

先月行われた全国展開記念イベントでは多くのマスコミの注目を集め、全国 6 局のテレビ番組、全国紙を含む約 400 のメディアで紹介されました。

まだ発売してから間もないですが、消費者・カスタマーからの強い引合いに応えられるだけの十分な数量を予定どおり出荷しています。

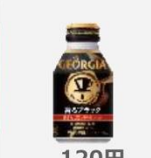
それでは、現在オンエア中のテレビ CM、檸檬堂の全国開店編をご覧ください。

映像：それがレモンサワー？ええ、レモンをすりおろしています、丸ごと。丸ごと。それをお酒に漬け込みます、じっくりと。じっくり。調理するように丁寧に作りしました。こだわりレモンサワー、檸檬堂。おいしい。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

自販機をヒーローにした包括的なキャンペーン

コミュニケーション	製品ラインアップ	プロモーション
 笑顔をこちら。	HOT 製品  ホットな製品を、いつでも、2倍!! ワンコインコーナー  100円、100円、100円 ボトル缶ブライジング  GO-GOOD GO-GOOD  120円	Coke ON Pay X PayPay LINE Pay バリューバック W スタンプ その場でキャッシュバック。 みんなでお得に笑顔になろう! クーポン Wスタンプもらえる! みんなでお得に笑顔になろう!

Coca-Cola BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC. 21

和佐：私から本日最後に紹介する活動が、自販機強化プログラムです。スライド 21 枚目になります。

こちらは日本のコカ・コーラシステムの主要チャネルである、自販機をヒーローにした包括的なプログラムです。既存のユーザーのトランザクションはもちろん、新規のユーザーを獲得すべく、コミュニケーション、製品ラインアップからプロモーションまで、統一したテーマの下で開発したプログラムになります。

コカ・コーラシステムでは、約 88 万台の自販機が全国にあります。今回のプログラムでは、我々の自販機ならではの存在価値を定義しました。

コカ・コーラの自販機はちょっとした瞬間を笑顔に変える場所というメッセージを展開し、様々な世代、飲用シーンを情緒的なストーリーを通じて描きます。また、コカ・コーラの自販機ならではの四つの価値、キャッシュレス、手頃な製品・価格の品揃え、ホット製品、速い購買スピードをテレビ CM のストーリーに合わせて印象的に伝達します。1 本の製品の販売を通じて、日本中の笑顔の瞬間をサポートするのが我々の自販機のビジネスです。

それでは、11 月 4 日から始めたテレビ CM を 3 本、ご覧ください。

映像：これ。ありがとう。東京っちゃ、お茶するの 1,000 円超えるんやって。まじか。ねえ、東京にするわ、大学。OK。ほやけど、ここが世界一のカフェやわいね。東京、待っとれやー。東京っちゃ、あっちやったけ。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

さぼってるな。いや、働き方改革ですよ。実は俺、会社辞めようかなって。そうなんだ。起業でもしようかなって、無理っすかね。ほれ。温かい。投資、数億円にして返してね。急に飲みにくくなりましたね。温かいうちに飲みな。そうっすね。

こら走らないの、転んじゃうよ。パパ、こっちこっち。コーヒーってさ、何で下のほうにあるか知ってる。ここならパパに買ってあげられるんだよ。ほらね。なるほどな。パパ、見て。チカはあれ。やった。

和佐：いかがでしたでしょうか。これまで 2019 年第 4 四半期の活動を中心に、アップデートさせていただきました。ご清聴ありがとうございます。

では、カリンにマイクを戻したいと思います。

ドラガン*：ありがとうございました。ここからは再びカリン・ドラガンが説明させていただきます。

日本コカ・コーラが、わくわくするような活動計画を年末に向けて実行しようとしていることがお分かりいただけたかと思います。私自身は特に、重要なベンディングチャンネルに焦点を当てたテレビコマーシャル、印刷媒体、市場活動を含む統合されたキャンペーンに期待しています。

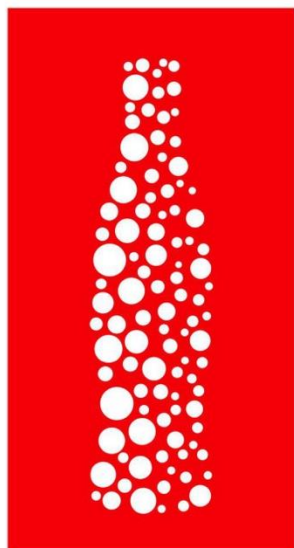
CCJC が価値創出やイノベーションに責任を持ち、CCBJH は変革の実行とお客さまに価値をお届けする責任を持っています。

ここで、弊社がどのように変革への道のりを進めようとしているかについて、話をしたいと思います。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

新たなミッション、ビジョン、バリューを制定



Mission

Deliver **happy moments** to everyone while creating **value**

Vision

- We are the **preferred partner** for our **customers**
- We **win in the market** through sustainable growth
- We lead a **learning culture** with **commitment to grow**
- We are the **best place to work** with **pride** for Coca-Cola

Values

- **Learning**
- **Agility**
- **Result-orientation**
- **Integrity**

ミッション

すべての人に**ハッピーなひととき**をお届けし、**価値**を創造します

ビジョン

- すべての**お客さま**から選ばれる**パートナー**であり続けます
- 持続可能な成長により、**市場で勝ちます**
- 常に**学びながら成長**します
- **コカ・コーラ**に誇りを持ち、誰もが**働きたい**と思う職場をつくります

バリュー

- **学ぶ**向上心を忘れません
- 変化を恐れず**機敏**に行動します
- **結果**を見据え最後までやりきります
- **誠実と信頼**に基づいた気高い志で行動します



まず、お伝えしたいのは、新しく簡略化したミッション、ビジョンとバリューについてです。先ほども申し上げましたが、私自身、学び続ける文化と力強い成長志向を持った組織を確立すべく、社員のケイパビリティ開発、投資の必要性について強くコミットしています。

今ご覧いただいている新しいミッション、ビジョン、バリューは、8月に発表した中期計画に基づいています。また、組織、健康と調査の結果や、私がこの数カ月間にわたり、タウンホールや小規模グループミーティングで多くの従業員と話した内容を反映しています。

当社の従業員は、どうすれば会社の目標達成に貢献できるかを理解しようとしています。彼らは私たちのブランド、伝統、そして地域との関係に誇りを持っています。そして、私が何度も言ってきた、これまでのやり方は選択肢にないということについても理解しています。

ここでは学ぶ向上心を忘れないことを、私たちのビジョンとバリュー、それぞれの重要要素として明確に協調しています。ここにも常に学び続ける文化を醸成することで、ケイパビリティ開発を行うこと。努力しましたではなく、結果に注力すること。ステークホルダーから選ばれるパートナーであることといった、私の強いコミットメントを反映しています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

経営改革本部を新設

コカ・コーラシステム として成長にコミット

The Coca-Cola Company
日本コカ・コーラ株式会社

- 価値の創出
- イノベーション

Coca-Cola
BOTTLERS JAPAN INC.

- 変革の推進
- 価値の提供

経営改革本部の役割

- ・ 社長直轄
- ・ CCBJHグループ全体の変革推進
- ・ 合理的な意思決定促進、プロジェクトマネジメントとガバナンスの強化
- ・ CCBJIリーダーシップチームやコカ・コーラシステムとの円滑かつ実効性の高いコーディネーション



昨日発表した組織変更も、この新しいミッション、ビジョン、バリューの重要な構成要素です。そして、これは変革を加速するのみならず、中期計画で掲げている 2024 年の目標を実現するための、私たちの能力強化につながると考えています。

では、簡単に説明します。

8 月に日本コカ・コーラとともに成長へのコミットメント、根本的なプロセス、システム、構造的な改革に向けた計画とともに、明確な役割分担と成果を出すことへの責任を重視することで合意をしたということをお話いたしました。

日本コカ・コーラは力強いイノベーションと、素晴らしい消費者向けマーケティング活動により、価値創出について責任を負い、当社は効率の改善と選ばれるパートナーとなることを通じて、価値提供の実行について責任を負っています。このコミットメントの達成に向け、荷堂真紀のリーダーシップの下、社長直轄の経営改革本部を新たに設立しました。荷堂のチームは迅速な意思決定、強固なプロジェクトマネジメントとガバナンス、重要な戦略施策のトラッキングを通じて、変革の進捗を確実なものとしていきます。

サポート

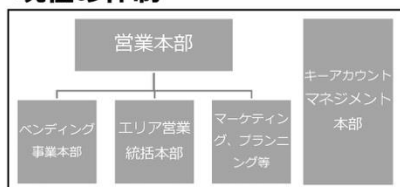
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

営業組織の変革

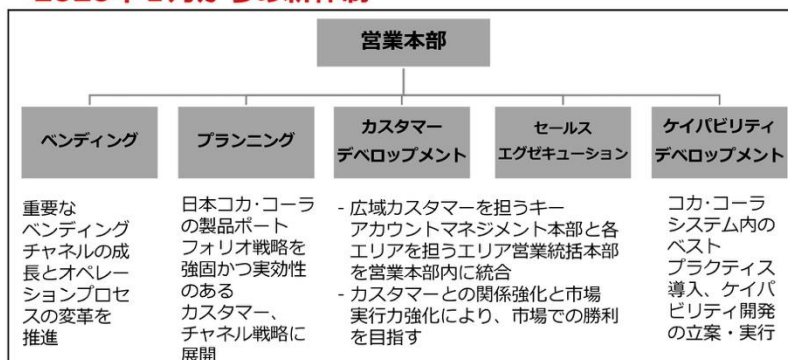
中期計画と新たなミッション、ビジョン、バリューに基づく新体制

- ・各地にボトラーが存在した旧体制の慣行から、高水準のカスタマーマネジメントを実現する組織体制へと進化し、市場での勝利を目指す
- ・東京営業本部で営業変革プロジェクト開始

現在の体制



2020年1月からの新体制



スライド 26 は昨日発表した、新しい営業組織の概要です。私たちは営業部門の組織、活動状況や企画機能を業界やコカ・コーラシステムのベストプラクティスと比べ、改善余地を見出しました。

私はこれまでのやり方は選択肢にないと、言い続けてきました。そして、これは私たちの営業部門はもとより、ほかの部門にも当てはまります。様々な経緯で現状の営業部門は過去のボトラー時代の組織体系、ビジネスの優先度、ベストプラクティスに基づいていたものでした。新しい営業部門は成長の実現に注力し、効率的かつ効果的に四つの注力分野である、ベンディング、カスタマーとのパートナーシップ、市場活性化の活動とポートフォリオ戦略の実行を強化していきます。これら注力エリアは、全国規模で事業を行うボトラーにとって不可欠であると考えています。

2020年1月より、広域顧客を担当するキーアカウントマネジメント本部は、カスタマーデベロップメントに名称変更し、営業本部内に統合されます。このグループは顧客との関係構築と営業活動をより強化し、新たに設置されるセールスエグゼキューションと緊密に連携して活動することで、私たちのビジョンでもある、お客さまに選ばれるパートナーとなり、市場で勝つことの実現につなげていきます。

プランニングも新設され、日本コカ・コーラの製品ポートフォリオ戦略を、私たちが市場で実行する強固かつ実効性のあるカスタマーチャンネル戦略に展開していきます。また、ケイパビリティデベロップメントは、コカ・コーラシステム内のベストプラクティスを見出し、導入するために新たに

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

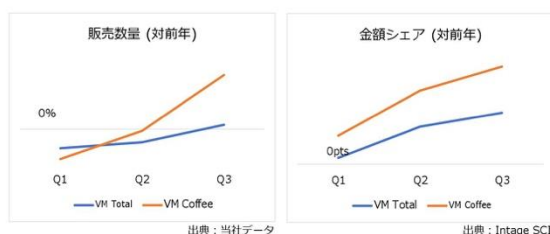
設置します。この部門はケイパビリティ開発の立案・実行を行い、営業部門が市場で成功し、学び続ける文化を確立していきます。

ベンディング事業本部は引き続き営業本部に属し、また現在の営業本部長のコスティン・マンドレアがこの新しく機能が拡大された組織を率いていきます。

最後に、今年になって良い進捗も見られており、営業変革プロジェクトも東京エリアから始まっております。

ベンディング事業の変革 ベンディングに改善の兆し。オペレーションプロセス再構築のパイロット開始

改善の兆し



- ・ 日本コカ・コーラと「ワンチーム」で運営するベンディング事業本部設立 (1月)
- ・ 購入機会拡大の施策や「ジョージア ジャパンクラフトマン」の展開拡大がベンディングの改善に寄与
- ・ 第3四半期(7-9月)：ベンディングのコーヒー販売数量は9%増

オペレーションプロセスの変革



- ・ 自動化・デジタル化を目指し、従来のオペレーションモデルの効率改善に着手
- ・ オンライン対応自販機の増加
- ・ 近畿エリアで業務の見直し・分業化のパイロットを開始。2020年以降、全エリアに展開拡大



また、ようやく良い兆候を見せ始めているパイロットプロジェクトとして、ベンディング事業の変革があります。スライド 27 ページです。

近畿エリアでオペレーションモデル変革のテストを行っており、売上と市場シェアは安定化の兆しが見えてきています。まだ山あり谷ありの状況は幾分残っているものの、例えば 100 円の小容量コーヒーの成長、ジョージア ジャパンクラフトマンの展開拡大などによって、売上と市場シェアに改善の兆候が見えてきました。

特に第3四半期はコーヒーの回復と成長が顕著で、ベンディングでは 9% の高い伸びを記録しました。和佐からも説明があった、大規模なマーケティングキャンペーンとともに、弊社にとって重要なベンディング事業の回復と安定化に向けて、引き続き取り組んでまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

ベンディングのオペレーションプロセスの効率化は、コスト削減の実現と持続可能なベンディング事業の確立にとって、重要な鍵となります。

スライドの右側はベンディングセールスパーソンの1日です。どのようにして計画、製品ピックアップなどの倉庫での業務、訪問などの現場オペレーション、そして最後の精算業務といった業務分担の効率化と最適化を進め、究極的には自動化とデジタル化を実現しようとしているのが確認いただけます。

近畿エリアで、新しいオペレーションプロセスの暫定モデルのパイロットテストを開始しました。このパイロットは完全自動化とデジタル化の最終モデルの完成に向けた道のりの一環であり、各部門の役割を明確に定義していきます。また、オンライン対応自販機の展開により、リアルタイムで自販機内の製品在庫を知ることができるようになり、効率的な製品ピッキングや次の日の自販機サービスに備えたルートトラックへの事前の積載が可能になります。

単純な変更ではありません。この事業の将来に向けた抜本的な変化です。進捗を引き続きアップデートしていきたいと思います。

変革とコスト削減を牽引するインフラ整備

サプライチェーン

製造・物流能力拡張を継続

- ・ 「檸檬堂」の埼玉工場での自社製造開始
- ・ アセプティック製造設備3ライン新規稼働。残り4ラインの2020年第2四半期までの稼働に向けて予定通り
- ・ 物流ネットワーク最適化「新生プロジェクト」白州工場、熊本工場の自動倉庫が今年中に竣工予定
- ・ 統合来、営業拠点16箇所を閉鎖・集約

バックオフィス

統合・標準化されたインフラの確立

- ・ CokeOne ERPシステムの全エリア展開完了（10月）- 統合されたひとつのITインフラ上でのオペレーションを開始
- ・ シェアードサービス部門（BSO）にて、定型業務を集約し、標準化したプロセスで効率的に処理する「センター・オブ・スケール」を開始し、一部定型業務の外部委託を開始



スライド 28 です。コスト削減の実現に向け、インフラを改善し効率化する、多大な余地があると考えております。世界最初のアールコールブランド、檸檬堂の自社生産を開始しました。新しいカテゴリーへの船出であり、新しいことを学ぶチャンスです。また、私たちの埼玉工場の既存の炭酸製造キャパシティの有効活用にも役立っています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

今年稼働した3ラインに加え、来年第2四半期までに追加されるアセプティック製造設備4ラインは、計画どおり進んでおります。

物流ネットワークの最適化を図るために立ち上げた、新生プロジェクトも順調に進んでおり、年内には二つの自動倉庫が完成する見込みです。

さらに、統合以来、16箇所の営業拠点を閉鎖してきました。

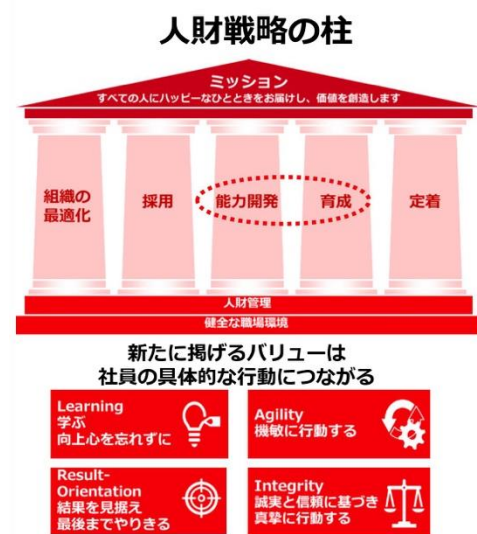
弊社の事業をサポートするインフラの統合と標準化も順調です。

5年前に当時のコカ・コーラ イーストジャパンでスタートしたCokeOne ERPシステムの導入は、この10月に全ビジネスをカバーしました。

シェアードサービス部門であるBSOは、世界最大級のプロフェッショナルサービス事業を展開するジェンパクト社とのパートナーシップの下、規模と標準化を活用し、多くの定型業務処理の委託を拡大しています。

変革促進に向けたケイパビリティ開発

新しいミッション、ビジョン、バリューに基づくピープルストラテジー(人財戦略)の実行



社員が適切なケイパビリティを持てるよう
「能力開発」と「育成」分野で新施策を開始

能力開発

ケイパビリティ開発の抜本的改革

リーダーシップ能力強化、現場能力底上げ、グローバルな発想力、ガバナンスの確立を重視したプログラム

育成

個人のポテンシャルを開花させる、透明かつ効果的なキャリアパスモデルの確立

業績評価コーチング、将来のリーダーを見出す人財評価、多彩なキャリアパス・選択肢の提供、キャリア設計のサポート



8月にお伝えしたことをご記憶かと思いますが、投資と社員のケイパビリティ強化を同等に行っていけないと、成功はありません。私たちは10月に臨時取締役会を開き、新たなミッション、ビジョン、バリューに基づいた人財戦略を確認しました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

そして、弊社は今、組織の設計と人財戦略のガイドとして学び続ける向上心、機敏に行動、結果を見据えて最後までやり切る。誠実と信頼に基づき、真摯に行動するといった目に見える行動の事例として、私たちのバリューに明確化された、この新しい人財戦略を押し進めています。

コカ・コーラジャパン大学のような、社員の能力開発と育成を進める新しいプログラムを開発し、リーダーシップ、現場の交渉力、グローバルな発想力、ガバナンスの確立をターゲットにした人財開発コースを提供していきます。

さらに、キャリアパスモデルという制度を導入し、従業員が自らキャリアの優先順位やデザインの立案ができるようなサポートをする、ガイダンスや選択肢を提供していきます。

今後も新しい施策をほかの柱にも拡大し、皆様にアップデートしてまいります。

CSVゴール ～共創価値創出に向けて～

ESG目標と「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」に向けたビジョン



廃棄物ゼロ社会に向け、日本のコカ・コーラシステムが目指す
「容器の2030年ビジョン」

国連のSDGs(持続可能な開発目標)17の目標のひとつ、
「12. 持続可能な生産消費形態を確保する」の実現に向けた
取り組み例として、[国連](#)および[農林水産省](#)から選定・登録される



リサイクルの加速に向けた
新たな環境目標

設計

- 50% by 2022: リサイクルPET樹脂の使用率
- 90% by 2030: リサイクルPET樹脂の使用率
- 100% by 2030: 化石燃料を使わないサステナブルPET樹脂の使用率
- 100% by 2025: リサイクル可能な容器の採用
- 35% by 2030: さらなるPETボトルの軽量化

回収

- 100% by 2030: 販売量と同等の回収量

パートナー

- By 2030: 環境保護団体や業界団体との幅広い連携

※別途記載のない限り、基準年は2015年、目標年は2025年



スライド 30 では、私たちの中期計画のあらゆる側面には CSV、社会との共創価値に基づくゴールが一体化されていることをリマインドしておきたいと思います。これには廃棄物ゼロ社会に向け、日本のコカ・コーラシステムが目指す、容器の 2030 年ビジョンの意欲的な目標も含まれています。最近、この取り組みは国連の SDGs 目標の一つ、持続可能な生産消費形態を確保する、の実現に向けた取り組み例として、国連および農林水産省から選定・登録されました。

私たち CCBJI も、この目標の達成にコミットし、進捗をタイムリーかつ透明性をもって報告してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



本日のまとめ

2019年：今こそ動き出さねばならない

～A call to action to modernize and lead～

- ❗ 主力の飲料事業の事業利益は概ね計画通りに推移
- ❗ ヘルスケア・スキンケア事業の厳しい状況継続
- ❗ 主要戦略・施策の着実な進捗：新たなミッション・ビジョン・バリュー策定、営業・ベンディング事業変革、サプライチェーン強化、インフラ整備
- ❗ 2024年目標への着実なスタートのための基盤を確立

2019年のマイルストーン

- ❗ 3月26日
定時株主総会にて
新取締役体制承認 ✓
- ❗ 4月1日
納価改定交渉完了 ✓
- ❗ 5月15日
着任後60日間の現状分析
通期業績予想修正 ✓
- ❗ 8月7日
中期計画発表 ✓
- ❗ 10月
取締役会で人材・組織ケイ
パビリティ向上施策を討議 ✓



では、今日お話しした内容を簡単に振り返りたいと思います。

我々は今こそ動き出さなければならない局面にあるといったことを、皆様に話したことをご記憶かと存じます。古いやり方から新しいやり方へと仕事の進め方を見直し、成長志向の変革を進め、業界におけるプレゼンスを高めなければなりません。

3月の定時株主総会から、人財や組織全体の能力強化策を集中討議した10月の臨時取締役会に至るまで、これまで達成した様々なマイルストーンをご確認いただけます。

大きな変化の年の中、我々の中核飲料事業の事業利益は着実に歩んでおり、重要なベンディングやコーヒーに改善の兆しが見られ始めていることに勇気づけられています。

先ほど話しましたが、今年に入ってからヘルスケア・スキンケア事業は厳しい状況が続いています。私たちは、10月にこの事業のブランディングの変更と新製品の導入を行いました。そして、長期的にこの事業を安定させていくためのオプションも検討しています。

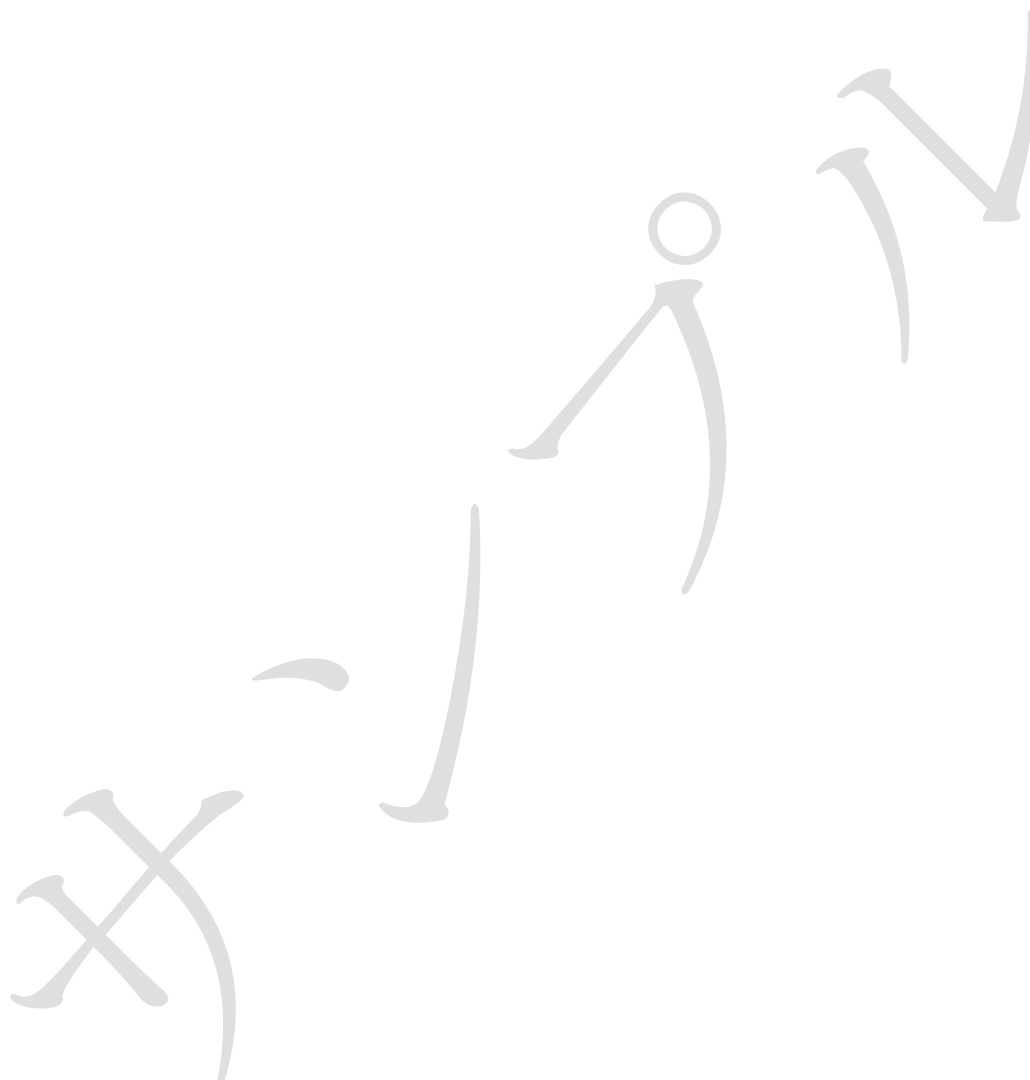
最後に、新しいミッション・ビジョン・バリュー、営業とベンディング事業の変革、サプライチェーンの製造・供給能力の強化拡大や、ビジネスのインフラ整備といった主要戦略と施策は、いずれも順調に進んでいます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

私は 2020 年の中期計画のスタートに向け、確実な第一歩を踏み出せる土台は整っていると確信しています。来年 2 月に再び皆様にお会いできること、そしてこれから 2024 年に向けて、毎年皆様に進捗状況をお伝えできることを楽しみにしています。

では、シェルトンに質疑応答の司会進行をお願いしたいと思います。



サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

質疑応答

シェルトン*：カリン、ありがとうございます。この質疑応答はアナリストや投資家の皆様向けのものです。メディア関係者の皆様におかれましては、本日別途お時間を設けておりますので、この場でのご質問はお控えください。質問される際には氏名と会社名を述べていただき、日本語から英語に通訳する関係で、質問は1度につき一つお願いいたします。

では、質疑応答を始めたいと思います。

藤原：ありがとうございます。野村證券の藤原と申します。

では一つ目、収益にとって重要なベンディングについて伺いたいんですけれども。第3クォーターだけ取ると数量がプラス1%と改善したように見えるのですが、当然、前年同期が10%ぐらい落ちていたと思うので、非常にハードルが低かった面もあると思いますと。

もう一つ、100円コーヒーとか、あとジョージアのクラフトマンとか、そういう商品展開もしてきたので、そこも今後一巡してくるとなると、本当にこのアップトレンドを継続していけるのかというところが少々、不安なので。今後のこの戦略、ベンディングについて教えてください。

あとは、日本コカ・コーラとのワンチームで運営するというのもありますので、そこも絡めてお教えいただければと思います。

シェルトン*：ベンディングチャネルについてのご質問でした。第3四半期に関しては改善されているんですけれども、ただ昨年比ではなかなか厳しいと。そして、今後の自販機の戦略についてはどうかという質問だったんですけれども、コスティンのほうから答えを提供しますか。

マンドレア*：ありがとうございます、コスティン・マンドレアです。ご質問ありがとうございます。

皆様の前で何回も言っているかと思いますが、自販機は私たちにとっては非常に戦略的なチャネルです。今年なんですけれども、初期的なりカバリーの兆候が見えてきたと思っております。非常に厳しい年が2018年あったんですけれども、良い兆しが出てきております。それは売上、そしてシェアという面では良い兆候が出ていると思っています。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

自販機に関しましては、私たちは一番マーケットシェアが高いチャネルであります。つまり、ベンディングへの投資は大きなリターンになって戻ってくるわけです。恩恵が受けられます。ですので、今後に関しましては、引き続き高い優先順位で私たちは投資をしていくつもりです。

今年やっているいろんな施策に関しましては、来年度も続けていく予定なんですけれども、まず初めにおっしゃっていたフットプリント、設置台数を増やしていくということが一つの取り組みとしてあります。利益を伴う場所に設置していきたいと考えております。

年初に発表したと思うのですけれども、設置台数を減らしてきたという話をしたかと思います。今年度、また今後に関しましては、プラスとなるロケーションを確保していきたいと思っております。また、消費者を自販機に呼び戻したいと考えております。

いろんなアクティビティをやっておりますが、新しい消費者のリクルートメントとともに、もちろんそれにはワンコインのコーヒーという施策があったんですけれども、それとともに非常に成功を収めているジョージア ジャパン クラフトマンの拡大も貢献するかと思いますので、それを引き続き提供してまいりたいと思っております。

また、消費者をどのように呼び戻すかということなんですけれども、先ほど CCJC と一緒に開発したキャンペーンが紹介されたと思います。初めてこのように統合したかたちで取り組みました。また、より効率性を生み出すべく、模索していきます。

カリンからあったように、自販機の戦略的なプロジェクトが非常に良い結果を出している。特に近畿エリアにおいてはエンドツーエンドの再デザインのルート・トゥ・マーケットのプロセスが展開されているんですけれども、それがうまくいっていることが発表されました。

これ以外にも多くの取り組みをベンディングに対しては行っております。一番収益性の高いチャネルでありますし、また投資をすれば大きなリターンが返ってくるということで、私たちは優先的に続けていきます。今後も投資にコミットしておりますし、自販機での集中的な取り組みは変わりません。

以上で答えになっていればと思います。

シェルトン*：コスティン、ありがとうございました。

藤原：自販機に関して追加で二つ目なんですけど、この日本コカ・コーラとワンチームで、これから1月から組織もできて始めていくということなのですが、具体的にどういうコラボレーションがその自販機のビジネスの中で生まれてくるのか、もう少しここを教えてくださいませんか。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

シェルトン*：いくつか例を、コスティンのほうから説明してもらっていいですか。

マンドレア*：すみません、1月1日からの件を言い忘れてしまったんですけれども、CCBJI と CCJC とのワンチームで今後検討していきます。そして、今まで発表した良い結果は、全てそのチームの結果によるものなんですけれども。ただ、CCJC と何をやっているのか、一緒に共同でいろんなことを検討し、新製品を発売しているんですけれども、Coke ON のデジタルプラットフォームの検討などもあります。あとは、この統合キャンペーンということで、いろんなコミュニケーションをしていきたいと考えております。

追加で和佐のほうから、詳細を足していければと思います。

和佐：ありがとうございます。一言でいうとやっぱり自動販売機のラブを上げる。僕らはブランドラブという言葉を使うんですけど、商品だけじゃなくて私たちが展開している、僕らの店舗だというふうにしています。

88万台の自販機のラブを上げていくために、先ほどコスティンも話したように、まずきっちり台数を私たちコカ・コーラシステム、数年ちょっと下がってきたところを、まず台数をきっちり、それも良いロケーションで取っていくと。やっぱりアソートメントですね。私のキャンペーンの話の前に、やっぱりアソートメントをお客さまが、それもインドア、アウトドア、いろんなロケーションがある中でお客さまが買いたいなというユニークなアソートメント。

例えば自動販売機専用のスूपで、冬の時期であればスूपであったり、もちろん買いやすい値段のポートフォリオだったり、そういうものがあるのが前提で。

今回、テレビCMを見てもらったから少しお分かりいただけるかなと思うんですけれども、笑顔をここからというキャンペーンなんです。普段、見過ごしてしまうような、ちょっとした自販機でのお客さまのイベントといいますか。スーパーとかコンビニで買われるお客さまって、大体そこで持って帰って、違うところで飲まれるんですけれども、自動販売機ってすごくユニークで。

大体、買われたらその場で飲むじゃないですか。1人であろうが、そこで友達だったりファミリーだったり、そこでいろんな会話だったり物語がある。それを私たちの自販機がそばから見つめている、支えている。そういうロールがやっぱり自販機にはあると思うんですね。

それを今回、キャンペーンというかたちで提供することによって、もう一度自販機へのラブ、ブランドラブ、自販機ラブを上げていくようなキャンペーンを打つことによって、総合的にやっぱりお客さまが私たちの自販機に来ていただくと。良い体験をしていただければという意図で、今回のキャンペーンに至りました。ありがとうございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

シェルトン*：次の質問をお願いします。

佐治：みずほ証券の佐治と申しますが、一つ私もコーヒーのところのジャパン クラフトマンの想定について伺いたいんですけども。

結局、缶コーヒーから PET のコーヒーにシフトするだけだと、単純にミックスが当面悪化するだけになっちゃうと思うんですけども。今、ジャパン クラフトマンを装填したことによって、これまでのコーヒー、缶コーヒーを飲んでいたところから比べると、どういう新しいユーザーが入ってきて、将来的にベンディングマシーンが改善するのをドライブする要因になるような、何かきっかけみたいなものが確認できているかどうか。そこを教えてください。

できれば全体の将来像というか、このジャパン クラフトマンが順次入っていくことによって、どれぐらいのジョージアのベンディングマシーンの改善に寄与するかという、その全体的な、定量的なところを教えてくださいとありがたいです。それが一つ目です。

シェルトン*：ジョージア ジャパンのクラフトマンを自販機のチャネルに装填することによってのインパクト、そして消費者はジョージア ジャパン クラフトマンに魅力を感じることで、将来的にはどういうビジョンを持っているかというところですね。コスティンさん、お願いいたします。

マンドレア*：ご質問いただき、ありがとうございます。ご存じのとおり昨年、ジョージア ジャパン クラフトマンは自販機には装填しませんでした。ほかのチャネルを優先しました。今年は徐々に第 2 四半期以降から、自販機の配荷を上げました。現在、どの自販機でも提供されています。

これによって、全ての消費者に代替オプションを提供しています。これまでの 1 年間、我々は市場を観察しました。そして、缶コーヒー以外のところを見ますと、缶コーヒーは 10 年前はあったんですけども、それに比べて皆さん、ボトル缶に移りました。5 年前、我々はボトル缶にシフトしました。そして、そこからまた徐々に需要が下がってしまった。

今、消費者は PET コーヒーを求めています。ジョージア ジャパン クラフトマンを提供することによって、まず消費者を自販機チャネルに呼び戻すことができます。そして、新しいカテゴリーを開拓することができます。女性ですとか若い世代、オフィスワーカーなども呼び込むことができます。

これによって、コーヒーの第 3 四半期の売上が上がりました。9%、コーヒーは上がっています。そして、マーケットシェアも大幅に上がっています。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

では、将来的にコーヒーを自販機に入れることによって、どういうビジョンを持っているか。自販機は 40 年前から存在しています。そして、それはコーヒーを提供するためでした。我々の戦略は、その段階的な提案をしたいと思います。

まず、エントリーパック、そしてエントリーしやすいような価格から始まり、そしていくつかの選択肢に広げていくという段階的なアプローチをとっています。SOT 缶、ボトル缶、そしてジョージア クラフトマンという選択肢があります。

では、NSR を見ますと、どのようにケース当たりの納価を上げられるかということを常に考えています。ホットのジョージア ジャパン クラフトマンは 500 ミリリットルではなく 380 ミリリットルです。そして、コンビニでは違う容量です。なので、違うパッケージを異なるチャネルによって展開しています。それを我々は OBPPC と呼んでいます。

コーヒーという製品は、自販機に人を呼び込む良いランウェイができると思います。そして、来年度に向けて、そういう勢いをつけていきたいと考えています。そういったものをまた来年度に関しても紹介したいと思います。

和佐：ジョージアのジャパン クラフトマン、500 ミリリットルぐらい入っている製品なんですけれども、ながら飲みという多分、文化ができてきたと思うんですね。今ちょっと皆様が飲まれているのを見ても、割とオフィスとかでずっと持ち歩いて、必ずしもずっと冷えているわけじゃないんですけれども、常温でもちびちび飲むような文化ができてきて、そこに私たちがいかにおいしい製品を提供するかがポイントだと思います。

水出しという手法、日本語でいうと水出しで、コールドブリューというんですけれども、私たち製造するときに非常に実は工夫をしまして。普通、低温で抽出していくと、なかなかコーヒーの味が出にくいんですけれども、僕らは HPE といっているんですけれども、High Performance Extractor という、簡単にいうと工場の中に大きなエスプレッソマシンが入っているとイメージしてください。

加圧できる状況で、かつ低温。水温に近い状態で抽出していきます。加圧していないと低温で出したら、コーヒーのやっぱりアロマとか香りが出てこないんですね。そこをうまくコントロールして、本当にながら飲みで飲むときのマウスフィルといって、ホットでぐっと飲むとか、ショットで飲むときは違う、ちびちび飲むときに合う味わいを、このテクノロジーをもって、うちのある [音声不明瞭] で、ブラックもそうですし、カフェラテも微糖も、本当においしい味わいでできていると思うんですね。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ですから、まずそのながら飲みという文化が形成されたところに、コカ・コーラシステムとして、またジョージアブランドとして、いかにおいしい製品を提供するか。そのことによって、やっぱり消費者の需要の喚起であったり、今までコーヒーを飲まれていない方が私たちの製品を買ってくれたり。そこはやっぱり商品に満足してもらって、また repeat purchase につながっていくのが我々の売上につながってくると考えていますので。

このトレンドをしっかり捉えて、かつやっぱりおいしい製品を出していくことが非常にポイントだと思っています。ブランドの観点から、そういうふうに考えています。

佐治：もう1個だけお願いしたいのですが。檸檬堂なんですけれども、定量的な何かを教えていただけたら。例えばターゲットとするような数量であるとか、あとは埼玉工場で作られるので、何か生産面でこんなメリットがあるとか。

別に今年でなくてもいいんですけれども、何か中期的にこれぐらいの耐ハイマーケットでの数字を目指すであるとか、何かその辺の、そもそも我々が数字上見るべきものなのかどうかをまず考える前提として、その辺を教えてください。

シェルトン*：檸檬堂に関する質問、そして数値的な指標がほしい。内製化をすることによって数値的な指標が何かあるのか。そして、我々の今後の事業計画に対して、どのように反映されていくのかという質問だったと思います。ビヨンさん、お願いいたします。

ウルゲネス*：ご質問いただきありがとうございます、佐治様。アルコール飲料は我々の戦略的中期経営計画の中で、今後5年間のうち、成長をけん引する役割を担っております。そして、こういった未開拓領域に入るということは、我々にとってのコアを成長させながら、隣接の分野を成長させるというところを実現するためのものです。

今年のインパクトはもちろん導入したばかりなので、インパクトは小さいと思います。そして、来年に関しましてもおそらく1%未満だと思います、我々のトータル数量と比較しますと。

あとは生産面に関しましては、ブルースからお願いいたします。ブルース・ハーバートはサプライチェーンを統括している者です。

ハーバート*：こんにちは。サプライチェーンを担当しています、ブルース・ハーバートです。

アルコールの生産に関しましては、空いているキャパシティを活用しています。ということで、最小限の投資で効率的にキャパシティを活用することができています。中期的にはアルコールに必要な要件、需要というものを既存の設備でまかなえるという状況です。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

カリンのほうから何か付け加えるものがありますか。

ドラガン*：いくつかあります。まず、檸檬堂からお話をさせていただきます。

その名前から。新しいカテゴリーの製品です。やりながら学びを蓄積している最中です。1年間試験的に一つの地域で展開しましたが、こちらの製品は地域限定の製品にとどまることなく、やはりカテゴリーを開拓する主要な製品、そしていわゆるホワイトスペース、未開拓領域に入っていきたいと判断しました。

ご存じのとおり缶の数量は下がっていますので、製造・生産を缶から始める。それによって効率が生まれる、価値が生まれる。そして、戦略的な重要性も実現できています。売上の高いものを、ほかのマーケットに出ている製品と比べると高いと考えて、期待しています。

しかし、自販機での話に関して、これはここまでということは絶対にはないんですけれども、一つだけ申し上げたいと思います。自販機についてご質問がありました。そして、全体的な自販機のオペレーションのバリューチェーンについて語るができることは、我々にとって誇りに思います。

つまり、解決策を導き出すために、努力を惜しまないということです。パレットに製品がまだ倉庫に保管されている状態から、消費者の手元に届くまでを我々はバリューチェーンと見ています。そして、その全部のプロセスを、我々は再度設計し直しています。問題を解決することができたかといいますとまだですけども、今、我々が保証できるのは、あらゆるプロセスを見ています。プロセスによってはすぐに改善できる場所があります。

コーヒーの段階的なアプローチもありますし、すぐに獲得できる機会、Coke ON などそうです。運営方法などいろいろあります。簡単に結果が出るものと、短期的に出るもの、長期的にかかるもの、そして難易度の高いものもちろんあります。何年もかかるような取り組みも含まれますが、全てが自販機の再設計につながります。

コスティンから先ほど述べられましたが、自販機のチャンネルに関しましては、我々はマーケットシェアが最も高いんです。なので、自販機で販売できた量はその分、比例して我々の売上に貢献します。それだけの重要な役割を持っています。

イントロで、私はこのキャンペーン、非常にわくわくしているということで、私のほうから知見、インサイトを共有させていただきたいと思います。

あまり多くの情報を開示しないように注意しないといけないんですけれども、今回初となる、日本国内において、そして業界初なのではないかと思いますが、一つのチャンネルにアクティベーション、こういったキャンペーンを行うブランド、あるいは製品。テレビコマーシャルで全てのメディ

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

アを通して広告を打つのではなく、一つのチャンネルに特化したキャンペーンはスペインからきています。我々のシステムの中のスペインで展開したキャンペーンです。

スペインでは非常に大きな数量を販売していました。こちらはバルのチャンネルで、皆さんスペインに行かれたと思います。そしてバルを皆さん楽しんだと思います。そこが我々にとっての売上、そして数量貢献のチャンネルだったんです。このチャンネルにおいて、ガラスのボトルが最も高く販売されています。

15 年前、ヨーロッパでは、特にスペインではこのチャンネルは縮小していたチャンネルなんです。そこでコカ・コーラは何をしたかといいますと、この特定のチャンネル、バルのチャンネルにおいてキャンペーンを行いました。スペイン人の生活の中に入ったキャンペーンを行うことによって、大変大きな成功を収めることができました。

こういう事例がありますので、では日本における自販機の事業、我々にとっては非常に貴重な手売チャンネルです。自販機がここまで成熟しているのは日本ということで、我々も、では日本では同じようなことを展開しようではないかということになりました。

これがうまくいくかどうか分かりませんが、これを行うことによって今現在、直面している課題を何らかの方法で乗り越えていきたいと考えております。ちょっと普段よりもつい語ってしまいました。普通の Q&A ではないと思いますけれども、以上となります。ありがとうございました。

ラップ*：レオン・ラップ、マッコリー証券です。またベンディングの話になるんですけども、非常に重要なチャンネルなので、またこの話になってしまいますが。

数字を見ました。かなりリカバリーが見られると思います。ベンディングでのセールスが上がっているということで理解しております。毎年毎年改善している傾向にあると思うんですけども、特に現場の 1 台の売上とかを見ると、どんどん上がっているのではないかと思います。

2 番目は、ベンディングにおいて変革を行っていると思います。パイロットプログラムを近畿エリアでされているということだったんですけども、これはすごく興味深いと思います。それに関して、初期的なものかもしれませんがフィードバックをもらうことはできますか。

例えば、どこからコスト削減ができるのかとか、こういったようなアクティビティを行っているのかとか、そういったような情報をいただくことはできますか。非常に重要なので、情報があればと思います。

シュルトン*：これはどなたが。コスティン、お願いします。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

マンドレア*：リカバリーの兆候が出ていると思います。ただ、カリンが言ったように、これはあくまでも始まりです。そして、今いろんな展開が始まっており、まだ達成の途中にあるものと達成するものとまちまちです。

最初の質問なんですけれども、こういったような初期的な結果が出ているのかということだと思います、近畿エリアでは。取り組んだ内容としてはセールスパーソンの1日を再デザインしました。まず、その日のルートを回るにあたって、どのように商品を選んでいるのかということにもよるんですけれども、40年ぐらい前から同じような方法でやっております。

今はより良いアルゴリズムがありますので、こういった自販機ではこういったものが優先的に売られるべきかということが出てきます。トラックの指示もより良くなるようになりました。これは効率性の一つにつながっております。

また、新砂モデルという話を以前したかと思うんですけれども、昨年のテストでした。新砂モデルがよりスマートなやり方なんですけれども、データを活用したマシンラーニングを活用したやり方です。何を自販機に入ればいいのかというのが、データによって分かります。

ほかにもいろいろ行っている内容があるんですけれども、サプライチェーンとともに協力しているのがどのように自販機に補充するのかとか、どのようにトラックに積載するのかとか、戻ってきたときはどうするのかとか、こういったことを取り組んでいます。

CokeOne のシステムからデータを取り、そしてスマートにいろんな決断をしております。なので、同時期にいろんな作業が行われております。

そして、数字へのインパクトなんですけれども、本当に70万台の自販機が大体あるんですけれども、大体10万台ぐらいが撤退しました、過去においては。今年はプラスになっています、設置台数が。

そして、中計の中ではカリンのほうからもあったのですけれども、数カ月前。コラムの数を増やしたいです。ですので、設置台数を増やし、収益性を伴う台数を増やしていきたいと考えております。

ラップ*：1台当たりのセールスは上がっているのですか。

ドラガン*：新規設置自販機に関しては、クライテリアを満たした上でそこに設置されておりますので、平均よりも高い売上を上げております。これはあくまでもベンディングの旅路の始まりなんですけれども、平均以下の場所には設置いたしません。これはガイダンスとして使っております。ただ、時と場合によってなんですけれども、市場で勝ちたいということもあるので、いろんな条件

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

が特殊にある場合もあるのですが、それが基本的なやり方です。これで回答になっていればと思います。

シェルトン*：ありがとうございました。では、時間になりましたので、最後に弊社の事業について多大な関心を寄せていただいたことに、改めて深く感謝いたします。何かご質問やフィードバックなどがありましたら、いつでも IR 部門にご連絡ください。本日はご参加いただき、ありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 本トランスクリプトは企業の同時通訳音源を書き起こした内容を含む
3. *は企業の同時通訳の書き起こしを示す

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com