

Part 2

財務・非財務戦略

- 23 代表取締役副社長 CFOメッセージ
- 25 営業戦略
- 27 チャネル別の取り組み
- 29 カテゴリー別の取り組み
- 31 SCM戦略
- 33 調達戦略
- 35 人財戦略

福岡県 北九州市 小倉城前にて

撮影：コカ・コーラ ボトラーズジャパンベンディング株式会社
西日本オペレーションズ事業統括部
谷川 弥

代表取締役副社長 CFOメッセージ

企業価値向上に向け、 ビジネス基盤の強化と収益性改善に取り組む

代表取締役副社長 CFO

ビヨン・イヴァル・ウルゲネス

収益基盤構築や低コストオペレーションの実現に向けた取り組みが成果を創出

2022年は、人出の回復や猛暑による需要増加の機会があったものの、外部要因によってコスト環境が大幅に悪化するなど、厳しい事業環境が継続した1年でした。そのようななか、当社は2022年を「持続可能な成長のための基盤づくりの年」と位置付け、収益基盤の構築や低コストオペレーションの実現に向けた取り組みを進めてまいりました。

営業分野では、新製品の展開や多様化する消費者ニーズへの対応を強化するとともに、収益性重視の価格戦略の一環として5月に大型PETボトル製品の出荷価格を改定、10月に小型パッケージ製品などのメーカー希望小売価格の改定を行い、数量成長と収益性改善の両面での活動に注力いたしました。

また、製造・物流分野では、S&OP (Sales and Operations Planning) プロセスを刷新するなど、急激な需要の増減に柔軟に対応し製品の安定供給を実現する仕組みの構築に取り組んでまいりました。2022年7月にはコカ・コーラシステム国内最大級の保管・出荷能力を持つ自動物流センター「明石メガDC (Distribution Center)」の稼働を開始し、2021年から稼働している「埼玉メガDC」と合わせて安定的な運用に注力することにより、持続的成長の基盤となる物流ネットワークの改善を図るとともに、安定的で高品質かつ低コストな製品供給を実現するサプライチェーン体制の構築につながる取り組みを進めております。

2022年の業績につきましては、人出回復による成長機会を捉えた営業活動を徹底したことにより、価格改定による一時的な数量減少の影響を受けたものの、販売数量は力強く成長し前年比で3%増加いたしました。売上収益は、数量成長に加え、価格改定によるケース当たり納価の改善が寄与し、前年比2.7%増の8,074億円となりました。利益面では、売上収益増加による利益貢献に加え、変革推進などによるコスト削減の効果が得ら

れたものの、原材料・資材・エネルギー価格高騰や為替相場変動の影響などの外部要因によるコスト負担が199億円増加するなど利益を大幅に圧迫し、事業利益は前年から2億円の改善に留まり、144億円の損失という結果になりました。厳しい状況で

はありましたが、収益基盤構築や低コストオペレーション実現に向けた取り組みが着実に成果を生み出し、コントロール可能な分野において約200億円の利益改善を果たしたことに對し、一定の評価をしております。

2023年は収益性改善を最優先に、営業戦略の徹底と安定的かつ低コストでの製品供給の追求

2023年は、外部要因によるコスト上昇の圧力が継続する見通しですが、2022年に得た多くの成果と学びを活かし、「利益にこだわる年」として、収益性改善に最優先に取り組んでまいります。主要施策としては、5月の缶製品および大型PETボトル製品などの価格改定の実施や、収益性と投資効率を重視した営業戦略の徹底、安定的かつ低コストでのオペレーションの実現に向けたさらなる変革を推進してまいります。

販売数量は、価格改定による数量減少影響が見込まれるものの、人出のさらなる回復を背景とした需要増加機会の獲得や2022年以降3度目となる価格改定の実施などにより、売上収益は対前年で4.9%増加の8,471億円を目指しております。事業利益は、価格改定を含めさまざまな取り組みを続けておりますが、原材料・資材・エネルギー価格の高騰や為替変動によるさらなるコスト増の影響で50億円の損失を見込んでおります。

売上収益の成長を原動力とした利益改善により、前年からは約100億円改善させる計画となっております。

2023年の飲料市場は、当社を含めた各社の価格改定の効果を含め、金額ベースの市場規模は一定の成長が期待できるものと考えております。当社においても、そのような前提のもと、お客さまに価値を提供するためのさまざまな施策を実行し、しっかりと需要を取り込んでいくとともに、価格改定を含めた収益性・投資効率重視の営業活動を徹底してまいります。また、価格改定後の市場動向を注視し、必要に応じて適切な対応を行うことにより、各種施策の浸透を図ってまいります。コストの側面では、製造・物流分野を中心に変革の取り組みを推し進め、コスト削減効果33億円の創出を目指してまいります。引き続き、中長期の持続的な成長を見据えたコスト構造の見直しに取り組んでまいります。

「成長に向けた投資」と「資本の適切な管理・運用」を中心にビジネス基盤を強化

株主価値の創出に向けて、当社は「成長に向けた投資」と「資本の適切な管理・運用」に取り組んでおります。

「成長に向けた投資」としては、中長期の成長に資する変革の主要施策への投資を継続実施していく一方で、足元の事業環境やキャッシュの状況をふまえ、全体の設備投資額の水準をコントロールしていく方針です。2023年の設備投資額は前年から19億円減額の370億円を予定しております。

また、「資本の適切な管理・運用」については、これまでも変革の過程で出てくる遊休資産の売却やコーポレートガバナンス・コードに沿った政策保有株式の段階的な売却などに取り組んでまいりました。2023年も「資本の適切な管理・運用」に注力するという考えのもと、強固な財務体質の維持に努め、適切なキャッシュフローを確保し、ROIを意識した設備投資の実行や安定配当の継続など優先順位をつけた資本配分を実施してまいります。

持続的な成長に向けては、市場シェアの成長基盤を築くため

のマーケティング投資の実行や環境変化に素早く対応する柔軟なコスト構造の確立、業務プロセスの標準化やDXの推進による効率化、「資本の適切な管理・運用」の視点でのバランスシートの改善などが重要だと考えております。

配当につきましては、安定配当を維持することを基本とするものの、将来的には成長に合わせた株主価値の向上を目指してまいります。株主還元増加につながるあらゆる施策について検討してまいります。2023年の配当予想につきましては、年間配当は2022年と同額の1株当たり50円を予定しております。

当社は、2017年の経営統合以降、安定した配当金の支払い、自己株式の取得、社債の発行などの資本政策を実行するとともに、株主価値の向上を目指してバランスシートの最適化に取り組んでまいりました。2023年も厳しい事業環境が続くことが見込まれますが、変革をさらに推し進め、アジャイルでレジリエントなビジネスの基盤を強化するとともに、収益性の改善に向けた努力を継続し、企業価値の向上に取り組んでまいります。

営業戦略

「4つの柱」を掲げて
収益性重視の戦略を推進

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
執行役員 最高営業責任者 兼 営業本部長
コスティン・マンドレア



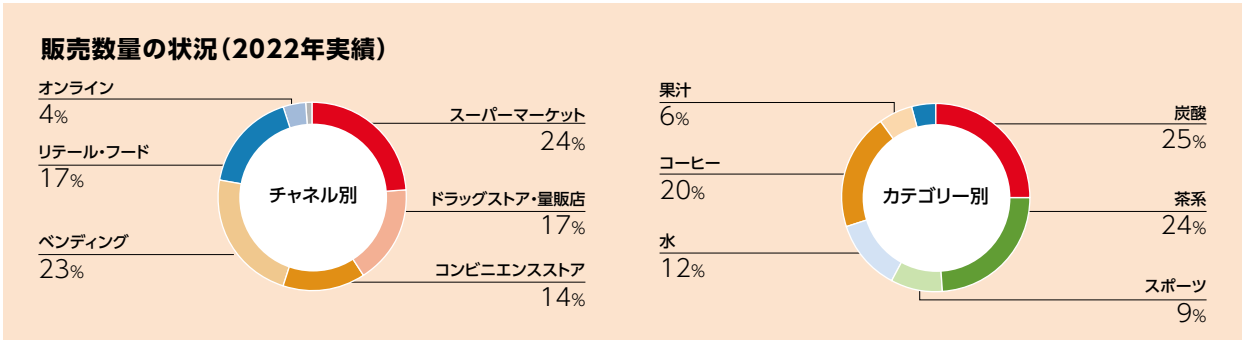
変革や成長基盤強化の取り組みが売上収益成長と金額シェア拡大の成果へ

2022年、飲料業界全体が人出回復の恩恵を受けるなか、当社は変革の重要施策を着実に実行し、売上最大化や効率性向上、コスト削減を図るとともに、成長基盤の再構築に取り組んできました。また、DX推進や営業担当者の能力開発、営業変革を継続し、効果・効率を考慮しながら積極的に投資を行いました。さらに、営業部門とサプライチェーン部門の連携の深化により、需要急増の局面でも安定供給を実現できるプロセスの構築に取り組みしました。特に注力してきたS&OP (Sales and Operations Planning) プロセスの刷新の効果が表れてきており、人出の回復に加え、猛暑の影響があった夏の最盛期にお得意さまとの緊密な連携で需要急増に対応し、製品欠品による販売機会ロスを最小限に抑制し、需要を獲得した成功は顕著でした。

製品面では、ブランドの強化とターゲットを絞った新製品の導入を進めてきました。「コカ・コーラ」「アクエリアス」「い・ろ・は・す」「ジョージア」「コストコーヒー」「やかんの麦茶 from ー(はじめ)」などにおいて、魅力的なキャンペーンの実施や店頭でのプロ

モーション活動の強化に取り組みました。これにより、販売数量は当初計画を上回る成長を達成しました。また、新製品として発売した「ジョージア ZEROシリーズ」や「よわない檸檬堂」は、掲げていた販売数量目標を達成しました。

チャンネル全体では、チャンネル横断で主要なお得意さまとの「Win-Win」となるコラボレーション施策などを実施し、関係を強化いたしました。また、ベンディングチャンネルでは、自動販売機の稼働台数を前年から1万台以上増加させたことや、コカ・コーラ公式アプリ「Coke ON」がダウンロード数4,500万(2023年3月末時点)を超え、強力なプラットフォームへと成長してきたことなどが、継続した金額シェア成長に貢献しています。スーパーマーケットなどの手売りチャンネルでは、価格改定後の数量減少影響を緩和すべく、売場の活性化や製品配荷の強化を図ってきました。リテール・フードサービスチャンネルでは、お得意さまとの戦略的な成長パートナーシップにより人出回復で増加する外食の機会を捉え、力強い回復を遂げました。オンラインチャンネルは



コロナ禍で変化する消費行動を背景に、ラベルレス製品のラインナップを拡充したことなどにより、全チャンネルで最大の売上成長を達成しました。

また、原材料・資材・エネルギー価格の高騰や為替の影響への対応と収益基盤の強化を図るべく、業界に先駆け2022年5月に

大型PETボトル製品の価格改定を、同年10月に小型パッケージ製品などの価格改定を実施しました。厳しい競争環境下での難しい決断ではありましたが、強い意志に基づく経営判断と、徹底した市場実行が成果となって表れており、ケース当たり納価の上昇や収益性改善に大きく貢献しました。

「4つの柱」を主軸とし、売上収益回復と持続可能な収益構造の確立を目指す

2023年も営業戦略の柱として、「ポートフォリオの拡大」「ベンディングチャンネルを通じた成長」「収益性重視の価格戦略」

「力強い市場実行」の4つを掲げ、営業活動を推進しています。

2023年営業戦略の4つの柱

ポートフォリオの拡大

- コアカテゴリの炭酸・コーヒー・茶系・水に注力し、カテゴリにおけるプレゼンスの向上
- 持続可能なイノベーションの市場投入
- 変化する消費者ニーズ獲得に向けオナーションに合わせた製品提案

ベンディングチャンネルを通じた成長

- 「Coke ON」活用や品揃え強化による自動販売機1台当たりの売上最大化
- 収益性の高いロケーションへの自動販売機の設置による稼働台数の純増
- DXによるオペレーションのさらなる効率化

収益性重視の価格戦略

- 2023年5月の価格改定の実施
- 収益性重視の営業活動の徹底と費用対効果を見極めた効率的なマーケティング投資

力強い市場実行

- 部門横断した営業体制で、カスタマーエンゲージメントの強化
- サービス品質向上につながるS&OP活動の深化
- 日本コカ・コーラとの連携強化を通じて、日本のコカ・コーラシステムとしての強みを発揮

さらなる成長機会の獲得と収益性重視の営業戦略の実行に注力

2023年は、2022年に得た成果と学びをもとに、収益性重視の営業戦略を実行しています。ポートフォリオの拡大に向けて、コアカテゴリの炭酸、コーヒー、茶系、水に注力しています。また、独自技術を活用した「アクエリアスニューウォーター」「紅茶花伝 デザート とろけるピーチティー」、アルコールでは「ジャックダニエル&コカ・コーラ」などの魅力的な新製品を展開しています。発売時のマーケティング活動に加え、さらなる人出回復の機会に向け、新たな飲用習慣に合わせた製品提案にも注力しています。

ベンディングチャンネルは、人出が回復する局面において、ますます重要な販売チャンネルになると考えています。2023年は、これまで構築してきた成長基盤を活用し、新規設置活動や品揃えの強化などに取り組んでいます。また、さらなるDX推進に取り組んでおり、「Coke ON」の活用でユーザーエクスペリエンスの向上を図るとともに、セールスパーソンのオペレーション業務をオン

ラインで行うことで効率化を進めています。

収益性重視の価格戦略としては、外部要因によるコスト上昇への対応と収益基盤の強化を図るべく2022年に続き、今年5月にも価格改定を実施いたしました。また、収益性重視の営業活動の徹底や、効果・効率を重視したマーケティング投資の実行に努めていきます。

市場での実行施策においては、部門横断した営業体制で、多面的にカスタマーマネジメントを行うことにより、お得意さまとの関係強化を図っていきます。また、製品の安定供給やサービスの品質向上を通じて、お客さまやお得意さまのニーズに応えるべく、S&OPプロセスのさらなる深化にも取り組んでいきます。

より健全で収益性の高い企業を目指し、収益性重視の営業活動を実行し、今後もお客さまやお得意さまへハッピーなひとときを提供し続けていきます。

チャネル別の取り組み

当社はさまざまな販売チャネルを通じて製品をお客さまへお届けしています。
各販売チャネルにおいて、売場に応じた品揃えや売り方を徹底するなど、きめ細かい営業活動を行っています。

ベンディング(自動販売機)

当社が保有する約70万台の自動販売機を通じて、
直接お客さまへ製品を販売する小売りチャネル

常に変化する人流に合わせた自動販売機の新規設置や、旗艦製品や新製品、自動販売機限定製品の効果的な投入、設置場所の特性に応じた品揃えの徹底、コカ・コーラ公式アプリ「Coke ON」を活用したマーケティングの実施などにより、自動販売機の魅力向上に日々努めています。
また、売上成長や自動販売機のオペレーション効率化に向けた取り組みとして、AIやビッグデータを活用した営業活動に加え、自動販売機への訪問頻度の改善につながる自動販売機のオンライン化などの施策を実行しています。

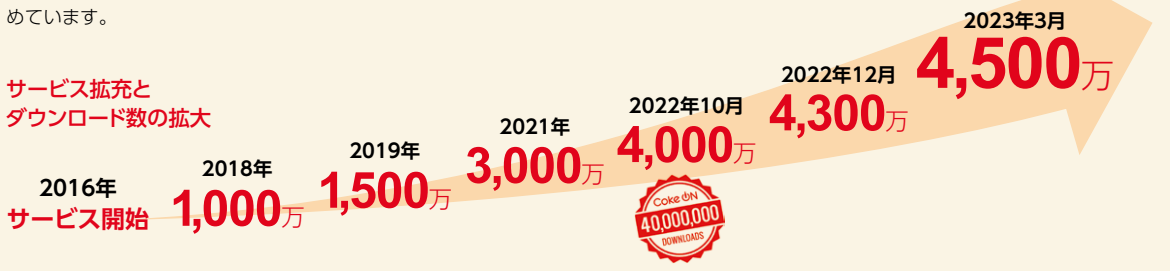


4,500万ダウンロードを突破した スマートフォンアプリ「Coke ON」を通じて 魅力的な購買体験を提供



「Coke ON」はスタンプをためると無料ドリンクチケットを獲得することができる、おトクで便利なコカ・コーラ公式のスマートフォンアプリです。2016年4月のサービス開始以降、変化する消費者ニーズに応えながら機能を拡充してきました。
各決済サービスに対応した「Coke ON Pay」や、ドリンクチケットを追加でもらえるキャンペーン、2022年12月から実施している人気ゲームとのコラボレーションなど、魅力的な購買体験の提供に努めています。

2022年には4,300万ダウンロードを達成、2021年の3,000万ダウンロード突破後1年でダウンロード数は1,000万以上増加しています。2023年3月末時点では4,500万ダウンロードを超え、お客さまの当社製品および当社自動販売機へのエンゲージメント向上に貢献しています。今後もみなさまにとって、魅力的なサービスの提供や機能の拡充を図っていきます。



2016年
おトクで便利なサービス「Coke ON」
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/>

2018年
歩いてドリンクをゲット「Coke ON ウォーク」
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/walk/>

Coke ON Pay
キャッシュレスで簡単決済「Coke ON Pay」
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/pay/>

2019年
電子マネー決済でスタンプがたまる「Coke ON IC」
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/ic/>

2021年
ドリンクのサブスクサービス「Coke ON Pass」
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/pass/>

2022年
自販機で使える電子マネー「Coke ON Wallet」
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/wallet/>

「Coke ON」アプリの詳細
<https://c.cocacola.co.jp/app/>



スーパーマーケット／ドラッグストア・量販店

お得意さま店舗への製品販売と魅力的な売場づくりを通じて、
お客さまへ製品をお届けする卸売りチャネル

消費者インサイトを捉えた最適な品揃えと売場の提案、季節や行事に合わせたプロモーション展開などに取り組んでいます。
2022年は、サッカーワールドカップを活用した売場づくりやキャンペーンの展開などにより、お得意さまと連携した売場の活性化を図りました。また、お客さまの飲用機会に応じた容器サイズの製品として350ml PETボトル、700ml PETボトル各種の展開を、家庭内消費需要の増加に向けてはケース単位での販売を強化し、新たな需要の獲得を図りました。
2023年は、売上好調な350ml PETボトル、700ml PETボトルに加え、小型缶(160ml 缶)などの販売を強化するとともに、サステイナビリティの実現に向けた取り組み強化の一環として、オンラインチャネルで拡充しているラベルレス製品の展開も強化しています。



コンビニエンスストア

お得意さま店舗への製品販売と購買意欲向上につながる売場づくりを通じて、
お客さまへ製品をお届けする卸売りチャネル

2022年は、飲用機会に合わせた900ml PETボトルの展開強化や、高付加価値製品の「コストココーヒー」や「綾鷹カフェ」シリーズの販売拡大により、新たな需要を獲得しました。
2023年は、お客さまの購買行動分析に基づいた戦略立案と活動を強化しており、多様なニーズに応じた新製品やお得意さまチェーン限定製品の展開、コンビニエンスストアで購入した製品のバーコードを「Coke ON」アプリで読み取りスタンプを集めることができるチャネルを超えたデジタルプロモーションの実施などにより、成長軌道への回帰を目指しています。



リテール・フードサービス(売店／飲食店など)

売店、飲食店、業務用酒販店などのお得意さまへ製品を販売し、
お客さまへ製品や飲用機会を提供する卸売りチャネル

外食市場が回復傾向にあることを背景に、お得意さまとの協業強化に加え、お得意さまの業態や店舗に応じてディスペンサー*やパッケージ製品を展開するなど、効果的な営業活動に努めています。また、フードデリバリー企業との協業やさまざまなデジタルプロモーションの展開により、新しい需要の獲得に向けた取り組みも進めています。
※シロップやその他の原料を調合し、製品にして供給する機械



オンライン

インターネット通販を営むお得意さまへの製品販売とお得意さまWebサイトでのマーケティングなどの販売支援により、
お客さまへ製品をお届けするチャネル

2022年は、コロナ禍によるネットショッピング市場の急拡大を背景に、ラベルレス製品などの展開強化に加え、欠品を無くすため、オンライン専用品の製造数量調整やお得意さまの倉庫在庫の適正化を図るなどのオペレーション改善の取り組みが貢献し、高い売上高成長率を達成しました。
2023年は、お得意さまとともに収益性の高いビジネスモデルの構築を目指し、各インターネット通販Webサイトの広告と連動したプロモーション活動の最大化や、購買意欲の向上につながるリッチコンテンツ*を活用した最適な売場づくりを進めています。また、サステイナビリティに関する取り組み強化の一環として、プラスチック使用量の削減を目指しラベルレス製品のさらなる拡充に加え、配送効率の良い製品の販売を強化することでCO₂の削減にも努めています。

※飲用シーンを想起させる画像



カテゴリー別の取り組み

炭酸・茶系・コーヒーやアルコールカテゴリーなどさまざまな分野において最適なポートフォリオを実現し、お客さまへの価値提供と売上の成長を目指しています。

炭酸

炭酸カテゴリーでは、新製品導入に加え、増加する少人数世帯・シニア層・単身者などのニーズを意識したパッケージサイズを展開するなど、売上収益の向上を図っています。

2023年は、「コカ・コーラ」ブランドでは、新製品として「コカ・コーラゼロピーチ」の導入に加え、「肉にはコーク!」

キャンペーンや、音楽を活用したプロモーションを実施するなど、ブランドの活性化を図っています。また、独自の無菌充填技術を活用し製造している「ファンタ プレミア」シリーズの製品ラインナップも拡充しています。



茶系

茶系カテゴリーは、特に2021年に導入した「やかんの麦茶」ブランドが好調で、売上拡大に貢献する主力製品へと成長しています。

2023年は、お客さまに新しい価値を提供すべく、既存コアブランドの強化と革新的な新製品の導入に注力しています。「綾鷹カフェ」シリーズにほうじ茶がほのかに香る「綾鷹

カフェ 急須珈琲 ラテ」と抹茶がほのかに香る「綾鷹カフェ 急須珈琲 ブラック」を導入し、ラインナップ強化を図っています。紅茶カテゴリーでは、独自の無菌充填技術を活用したゼリー仕立ての「紅茶花伝 デザート」とろけるピーチティー」を導入し、紅茶市場における新ジャンルの確立と、高付加価値製品の販売による収益性の向上を目指します。



コーヒー

「ジョージア」と「コスタコーヒー」の2大ブランド戦略で売上およびシェアの拡大を目指しています。

「ジョージア」は、2023年3月にブランドを刷新しました。なかでも「ジョージア ジャパン クラフトマン」シリーズは、パッケージ入りコーヒー飲料市場の活性化を目指し、味わい、香りをさらに進化させた新製品として「ジョージア THE ブラック」「ジョージア THE ラテ」「ジョージア THE 微糖」「ジョージア THE ゼロ」へ刷新し、販売を強化しています。

また、手淹れのような味わいが手軽に楽しめるプレミアム製品である「コスタコーヒー」は、本格的なカフェ品質の味わいへ進化させるべく、3月に新製品「コスタコーヒー フラットホワイト」を発売するとともに、「コスタコーヒー プレミアムラテ」「コスタコーヒー プレミアムブラック」をリニューアルしました。このほかにも、家庭内消費需要向けに、希釈タイプや紙パックのパッケージを導入するなど、さまざまな飲用機会に合わせた製品を展開しています。



アルコール

変化する消費者ニーズに合わせた新製品導入によるラインナップ強化や、需要期に向けた売場の獲得を目指した取り組みを強化しています。

全国発売から2023年で4年目となるこだわリモンサワー「檸檬堂」は、野球日本代表のオフィシャルパートナーとしてキャンペーンの実施などで販売を強化しました。4月には「檸檬堂」とノンアルコール飲料「よわない檸檬堂」から

それぞれ新フレーバー「すっきりレモン」を発売し、売場獲得と売上拡大を図っています。

また、「コカ・コーラ」ブランドを冠した初めてのアルコール製品として「ジャックダニエル&コカ・コーラ」を発売し、ポートフォリオ拡大を図っています。「檸檬堂」「ジャックダニエル&コカ・コーラ」の2ブランドで、年間を通じて販売活動をさらに強化していきます。



SCM戦略

サプライチェーン改革を加速させ
低コストでの製品の
安定供給を推進

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
執行役員 最高SCM責任者 兼 SCM本部長
アンドリュー・フェレット



SCM戦略の「8つの柱」を主軸とし、あらゆる生産性の向上に努める

SCM本部は、CCBJHグループ全体のサプライチェーンの戦略策定と実行を担っています。私たちは製造・物流・販売を主に自社で行っており、サプライチェーンは重要な経営基盤です。

SCM本部では、戦略に8つの柱を掲げ、安全で安心な高品質の製品を低コストでお客さまおよびお得意さまにお届けするために、効率的で無駄のないサプライチェーン体制の構築を進めています。今後も戦略の8つの柱を活動の中心に位置付け、「改善活動を通じた人材の育成、ダイバーシティの推進」「自動物流

センター(メガDC)の活用や供給ネットワークの改善による在庫の集約」「お客さまおよびお得意さまに製品をお届けするまでのフローの円滑化」「共通の基幹システムを活用した迅速な報告・意思決定」「改善活動をさらに進化させることによる徹底したコスト削減」の5つのポイントに注力し、あらゆる側面で生産性を向上させ、これまでの活動の成果をしっかりと刈り取り、利益をとまなう成長につなげていきます。

SCM戦略の「8つの柱」

1 積極的な品質向上活動	リスクマネジメントの徹底による品質向上
2 安全&能力開発	OE認証制度*による改善活動、社員の安全確保、能力向上の実現
3 営業部門との連携	営業部門との密な連携によるマーケットへの柔軟な対応
4 機敏なロジスティクス	メガDCフル稼働、物流コスト削減、拠点最適化による機敏で柔軟に対応するロジスティクスの実現
5 柔軟な製造体制	生産性向上や製造能力拡充による柔軟な製造の実現
6 一貫したプロセス	デジタル技術活用で顧客までのプロセスの統合、効率的な在庫、補充計画の実現
7 最適化されたソーシング	事業を運営する上で必要な各種経営資源調達最適化
8 新製品新技術	新技術導入やパッケージ最適化による付加価値の提供

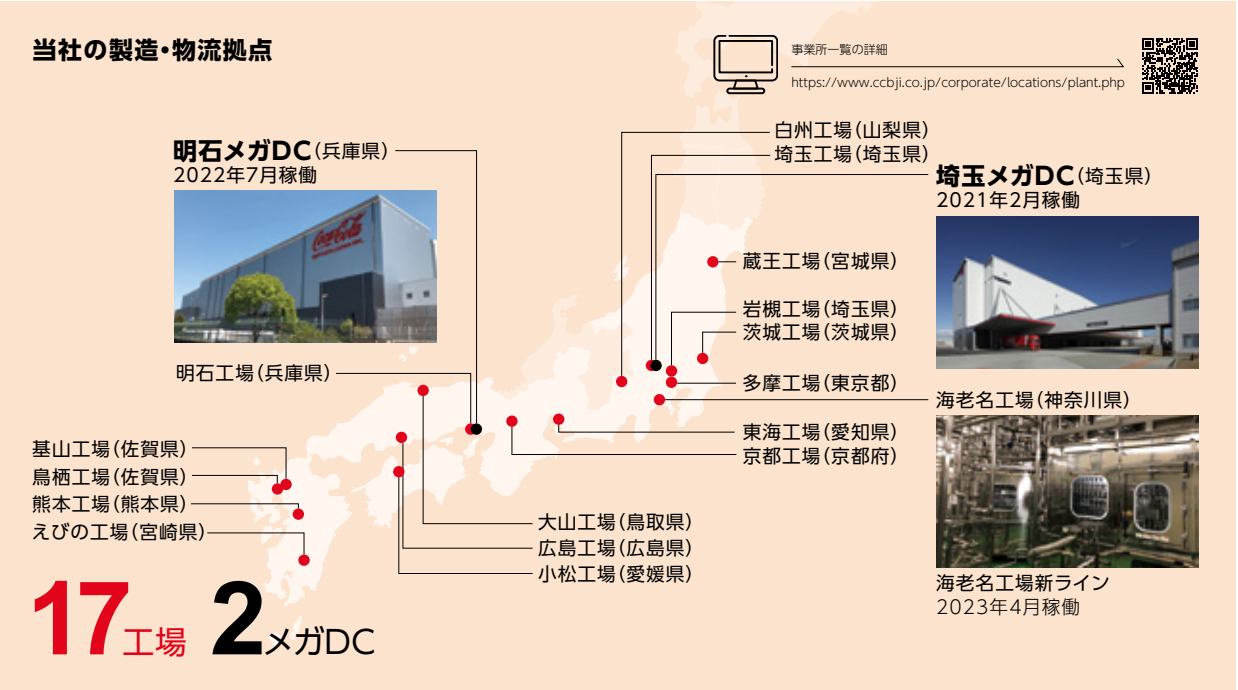
※オペレーショナル・エクセレンス(OE)認証制度の略。改善活動を推進し新たな価値を創出するなかで、人材を育成する制度

営業部門との連携を図り、お客さまおよびお得意さまの多様なニーズに対応

サプライチェーンのすべての領域において、高品質な製品を低コストで安定的に供給するための取り組みを進めています。供給計画においては、営業部門と連携した新しいS&OP (Sales and Operations Planning) プロセスを構築し、需要予測精度の向上、シナリオプランニングに基づく意思決定の迅速化、サプライチェーン全体のコストの最適化を進めています。また、製造においても、高品質の維持、多品種・小ロットでの柔軟な製造、海老名工場において最新鋭の製造技術を備えた新ラインの稼働

や改善活動による生産キャパシティの向上に取り組み、安定供給の維持につなげています。

さらに、DXの取り組みにおいては、タイムリーで正確なデータに基づいた迅速な分析や報告、意思決定に基幹システムを有効活用しています。安全・安心な製品を安定的に、低コストで供給できるシステムやプロセスの構築、自動化の推進に向け、DXのさらなる取り組みを進めていきます。



物流ネットワークのシンプル化によりコスト削減を推進

お客さまおよびお得意さまに製品をお届けするまでの物流ネットワークを効率的でシンプルな構造にすることで生産性向上に取り組んでいます。2021年に埼玉メガDC、2022年に明石メガDCを稼働させ、セールスセンターで保管していた在庫のメガDCへの集約を図り、製品供給の柔軟性を向上させるとともに、製品在庫の最適配置、拠点の統廃合を進め、効率的、安定的に製品供給できる体制の構築を進めています。この物流ネットワークの再編にあわせ、製品の地産地消の取り組みによる輸送距離の削減、デジタルツールの活用やシステム管理によるトラック

滞留時間の削減など輸送効率の向上にも取り組んでいます。

今後、さらに物流ネットワークの最適化、新たな輸送手段の検討を進め、保有資産の有効活用に加え、パートナー企業との連携など、幅広く物流効率の向上を検討していきます。

また、生産性を向上させるために、サプライチェーン全体で改善活動に取り組んでいます。改善活動を体系的に展開することで、効率化やコスト削減に加え、人材育成においても重要な機会となっています。今後も改善活動をさらに進化させ、継続して取り組んでいきます。

調達戦略

ワールドクラスの調達組織として
業績向上と価値創出に貢献

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
執行役員 最高調達責任者 兼 調達本部長
西口 洋一



サプライヤーのみなさまと連携し、サステナビリティの実現へ

「CSV Goals」で掲げる目標のひとつである「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」の実現に向けた空容器 (使用済み PET ボトル・空缶など) の新たな回収モデルの構築、容器の軽量化・包装資材の減容化およびサステナブル素材の使用率向上への取り組みを推進しています。

また、気候変動への対応としては、日本のコカ・コーラシステムの温室効果ガス (GHG) 削減目標への取り組みと連携し、工場での太陽光発電パネル設置などの再生可能エネルギー活用、低燃費車両の導入、消費電力やGHG削減効果のある販売機器

の開発・導入および原材料・資材の持続可能な調達の強化などを進めています。調達活動を通じて、直接的・間接的にGHG削減目標達成に貢献しています。

さらに私たちは、サプライヤーのみなさまとの公正で対等な取引を通じて、信頼関係を築き、よきパートナーとしてのお互いの共存を図ります。そのためサプライヤーのみなさまにも、人権、環境、労働などに対する当社の価値観を反映したサプライヤー基本原則 (Supplier Guiding Principles) を遵守いただいています。

コンプライアンスとガバナンスの維持を念頭においた調達活動を実施

原材料・資材・エネルギー価格高騰や為替相場の変動など、不可避で突発的な世界情勢の変化は、当社の業績へ大きな影響をおよぼしています。このような先行き不透明な環境においても経営安定化のため、コモディティ、為替については、フィナンス部門と連携し、適切なタイミングでリスクヘッジ施策を実行しています。

自動販売機で使用している半導体を中心とする主要部品の供給不足による購買品の長納期化はもとより、2022年は、新型コロナウイルス感染症の拡大にともなう上海ロックダウンで中国依存による世界的な供給リスクが顕在化しました。これに加え、

自然災害、サイバーテロなどによる供給リスクに対しては、適時、発生し得るリスクとその対策を更新・対応することが肝要であり、サプライヤーのみなさまとも連携を密にし、安定供給体制を構築しています。

また、同時に下請代金支払遅延等防止法など、調達活動に関連した法令遵守の徹底のため、調達本部だけではなく、全社の関係部門に対して、社内研修を実施するなど、常にコンプライアンスとガバナンスの維持および公正で透明性のある取引を念頭においた調達活動を実施しています。

デジタル技術を活用し、潜在的なニーズの把握に取り組む

少子高齢化による人材不足や働き方改革への取り組みの一環として、調達領域においてもDXを推進しています。間接材購買のオペレーションツールとして、SAP Ariba^{*1}を導入しているのはその一例であり、調達プロセスの標準化により、業務品質の向上と効率化を推進しています。

また、オペレーション業務の効率化のためのRPA^{*2}の活用や、プロセスの統合、再定義、標準化を行うことで、コア業務で

ある戦略調達ヘリソースを集中できる体制を構築しています。戦略調達の推進においても、BI (ビジネスインテリジェンス) ツールを活用することで、膨大な支出データを多角的に分析し、潜在的な調達ニーズやさらなるコスト削減機会の発掘など、調達本部として新たな価値提供の機会の創出に積極的に取り組んでいきます。

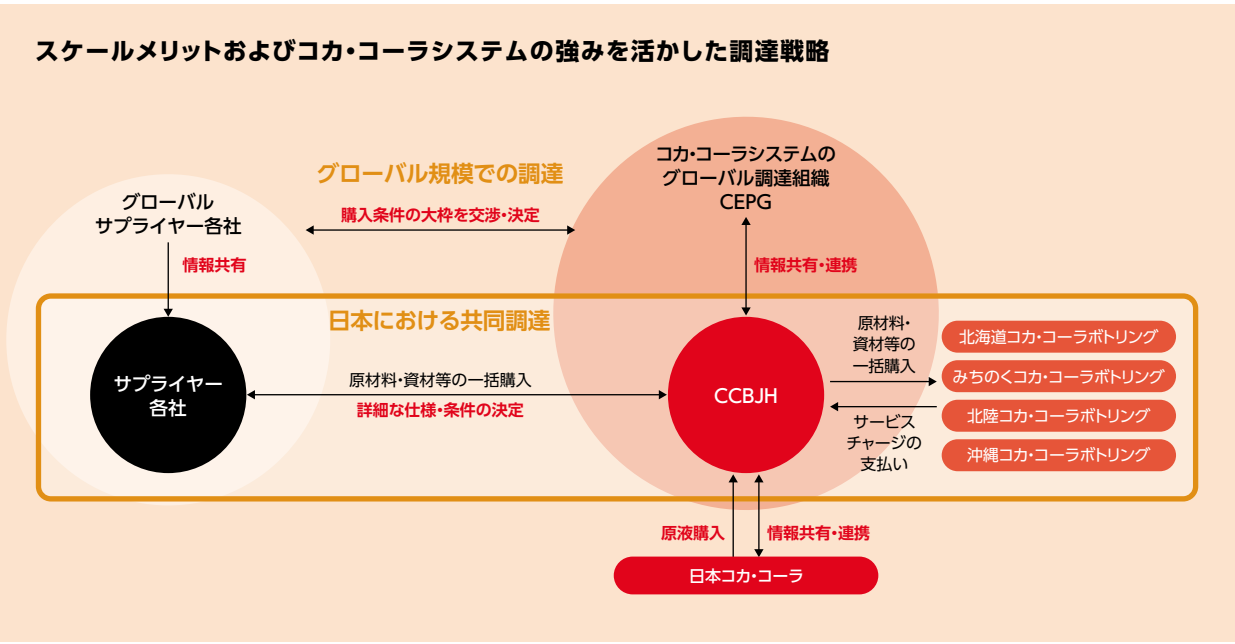
^{*1} クラウドコンピューティングを利用した企業間取引システム
^{*2} Robotic Process Automationの略。コンピューター上で日常的に行われる作業を人の代わりに自動で実施してくれるソフトウェアロボット技術

Cross Enterprise Procurement Group (CEPG)^{*3}や海外ボトラーと連携し、
グローバルで効率的な調達を目指す

私たち調達本部は、ワールドクラスの調達組織を目指し、コカ・コーラシステムのグローバル調達組織であるCEPGや海外ボトラーとベストプラクティスや情報の共有を行い、これまで以上に連携をしていきます。共同調達^{*4}を実施している国内のボトラーとの連携も強化していきます。そして、組織や個人のスキルアップに向けた調達ケイパビリティ向上プログラムの展開や、

次世代リーダーの育成に積極的に取り組んでいます。具体的なケイパビリティ向上の取り組みとしては、リーニンックスシグマ^{*5}を活用したOE (オペレーショナル・エクセレンス) 活動を通じて、価値を創造しながら組織の生産性を高める人材の育成に取り組んでいます。また、全社の育成計画と連動させた部門別、職位別の調達スキル向上トレーニングも展開しています。

^{*3} 世界規模の調達スケールを活用しコストや品質の最適化を目指すコカ・コーラシステムのグローバル調達組織
^{*4} 共通の仕様となる糖類などの原材料、PETボトルなどの資材および自動販売機など、国内のボトラー分の調達をサプライヤーとの交渉も含めてCCBJHにて集中調達を実施する取り組み
^{*5} ムダとムラを排除して業務効率化を図る手法



人財戦略

人財価値の最大化を目指した人財戦略を実行

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
執行役員 最高人事責任者 兼 人事・総務本部長

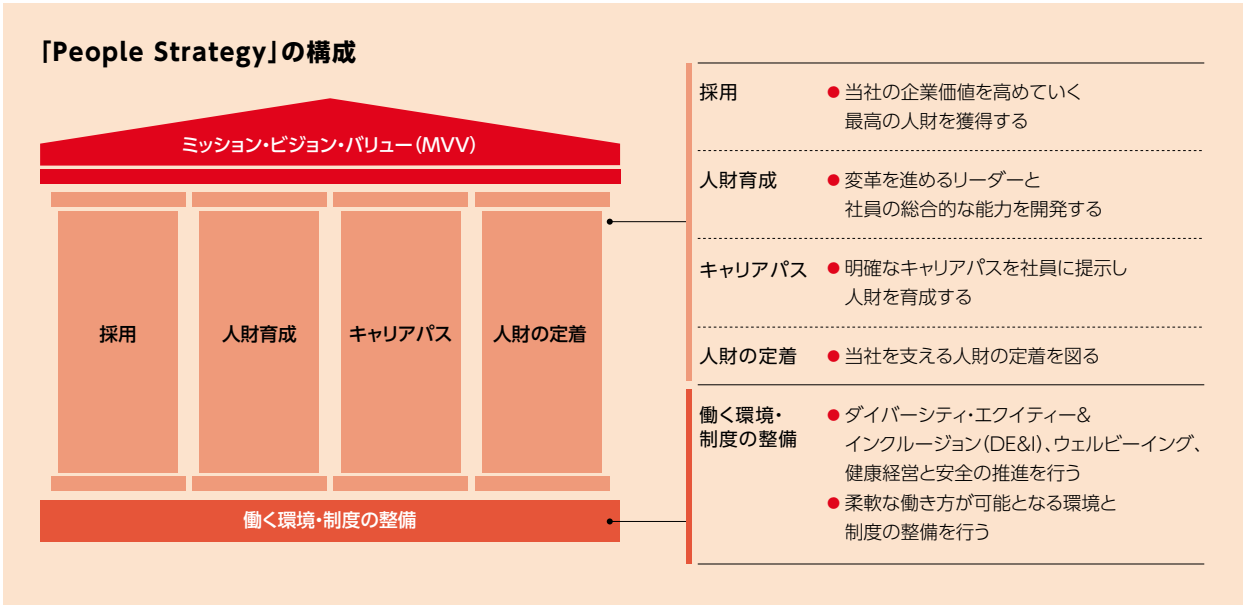
上村 成彦



人財の価値を最大限に引き出す「People Strategy (人財戦略)」の実行

CCBJHグループの掲げるミッション・ビジョン・バリュー (MVV) に基づき「People Strategy」を策定し、人財価値の最大化を目指しています。「People Strategy」は「採用」「人財育成」「キャリアパス」「人財の定着」の4つの柱とその土台となる「働く環境・制度の整備」から成り立っています。当社は統合などによって

さまざまな価値観を持った人財、文化が共存する企業です。こうした強みを最大限に活かすために、社員が働きやすい環境を整備するとともに、当社の持続的な成長の実現に向けた人財の育成ができるよう各種施策を立案し実行しています。



変革を推進していくリーダーの重要性

人財や価値観の多様化、またビジネス環境が大きく変化していく時代において、経営戦略を柔軟かつスピーディーに実行し、変革を進めることが重要です。そのためには変革を推進していくリーダー（キー人財）の存在が必要不可欠です。「People Strategy」の中核となる「人財育成」「キャリアパス」の施策としてキー人財を確保していくためのパイプラインを構築しています。パイプラインは経営戦略を率先して実行するキー人財と、その

後継者候補となる次世代を担うリーダーで構成されています。各世代や役職でキー人財を輩出し続け、パイプラインを強固なものとし、その人財を育成する仕組みとして企業内大学の「コカ・コーラ ユニバーシティ ジャパン (CCUJ)」を設立し、経営戦略をふまえて変革をリードする人財育成を強化しています。（▶多様性の尊重 P.43-46参照）

組織力向上のための取り組み

キー人財が中心となり、変革をさらに推し進めるべく、組織全体の能力向上にも取り組んでいます。社員の多くが所属する営業・物流・製造の部門向けにキャリアパスを明確化した「キャリアジャーニー」プログラムを実施し、自らがキャリアプランを意識し、成長を実感できる機会の創出に取り組んでいます。また、

それぞれのキャリアプラン実現に向けた能力を見出すために、さまざまな内容を多様な方法で学べる自己啓発支援プログラム「ナレッジモール」を提供し、社員一人ひとりが主体的に学ぶ文化の醸成を図っています。

コーポレート・カルチャーの醸成、働く環境・制度の整備による社員のエンゲージメントの向上

当社を支える人財の定着を図る取り組みを強化しています。成果を重視した新報酬制度の導入や表彰制度の整備、社内システム上で感謝・称賛の気持ちを表したバッジを贈り合う「Thank you バッジ」の仕組みの導入によりお互いを称賛する文化の醸成に取り組んでいます。働く環境・制度の整備としては、オフィス勤務、在宅勤務、サテライトオフィス勤務を組み合わせ、生産性を高める働き方の推進や、営業部門はリモートでの商談や直行直帰を行い業務の効率化を図っています。また、

Activity Based Working*に基づくオフィス環境の整備も実施しています。さらに、社員の健康保持・増進が重要であると考え、安心して楽しく働くことができる「健康第一」の企業風土醸成を図っています。このような「Best Place to Work」施策を推進し、社員エンゲージメントの向上を図っています。

※ 社員が自律的に業務に合わせて最も生産性が高く働ける場所、時間を選択するワークスタイル

健康経営の取り組みの詳細
<https://www.ccbji.co.jp/csv/humanrights/health.php>

「People Strategy」の進化による人的資本経営の強化

これまで社員のエンゲージメント、意識の変化を把握するためのサーベイ実施などによる各施策の効果確認、改善策実行など、PDCAサイクルに基づいた取り組みを推進し、ビジネスの状況などに応じて柔軟に施策を追加・更新してきました。今後さらにこうしたPDCAサイクルを強化するために、さらなる人事データの可視化に向けた環境の整備、施策ごとのKPIの設定、DXツールを活用したモニタリング、分析・インサイトの提供の

効率的かつ効果的な実施により、「People Strategy」の実効性を高めていきます。戦略を立て、実行していくのは人財です。その人財の価値を最大化していく「People Strategy」の推進は人的資本経営そのものです。当社が持続的な成長を実現するために「People Strategy」の取り組みを全社一丸となって進化を継続していきます。