

ANNUAL REVIEW 2020



アニュアルレビュー2020



困難な局面においても企業価値を向上し続ける



代表取締役社長
カリン・ドラガン



2020年は飲料業界にとって、これまで経験したことのないたいへん厳しい一年でした。当社においても、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、業績は厳しいものとなりました。そのような厳しい環境下ではありましたが、当社は、「安全・安心」「アジリティ(機敏さ)」「レジリエンス(強靭さ)」を重視し、ステークホルダーのみなさまの安全と安心を最優先に、生活必需品である飲料の供給に努めました。また、コスト削減や対応策を通じて環境の急激な変化による業績への影響を最小限に抑えつつ、さらなる事業成長に向け変革の主要施策を加速させるなど、コントロール可能な分野に注力することで、この前例のない困難な局面を切り抜けることができました。

飲料を通じてハッピーなひとときをお届けする

当社のミッションは「すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造する」ことです。飲料は、生活必需品であり、嗜好品でもあります。当社は総合飲料企業として、安全な製品を安心して飲んでいただけるようお届けすることはもちろんのこと、イノベーションの実現により多様化するお客さまのニーズに応えるとともに、新たな飲用機会の創造に努めています。少子高齢化による人口減少が背景にある中、国内の飲料市場は過去25年の間、緩やかに成長しており、2020年の市場規模は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、1995年比で約23%拡大しています。これは、飲用機会の拡大、すなわち、新しい販売チャネル、カテゴリーやパッケージの出現等によるものです。当社は、このようなイノベーションの実現により、当社の持続的な成長および飲料市場の発展に貢献していきたいと考えています。そしてそれが、ひいては、すべての人にハッピーなひとときをお届けすることにつながるものと信じています。

価値創造に向けた当社の強みと ビジネスモデルが果たす役割

当社は、保有する資産・資本と、「ブランド力」「コスト競争力」「競争力のある人材」「地域社会との深い関係性」「強固な財務基盤」といった強みを活かし、

ステークホルダーのみなさまにとっての価値を創出し続けることにコミットしております。そのために、当社はザ コカ・コーラ カンパニーと緊密に連携した強固なバリューチェーンを構築しております。グローバルのコカ・コーラシステムの一員であることは、国内および世界中のネットワークを通じて成功事例や経験、知見にアクセスできる環境にあるということです。このことは、ブランド力の面だけでなく、あらゆる面において当社の強みをサポートしてくれます。この強固なバリューチェーンと当社のボトラーとしてのスケールで、国内のマーケットにおける提供価値の最大化を図ってまいります。

イノベーションの実現に向けた ザ コカ・コーラ カンパニーとの連携強化

事業規模の拡大や組織力の強化に取り組んできたことを背景に、ザ コカ・コーラ カンパニーおよび国内の協力会社とは、従来よりも緊密かつ効果的に連携をとっております。1998年以前、日本には17のコカ・コーラボトラーが存在していましたが、2017年に日本のコカ・コーラ社製品の数量約9割を担う当社が発足したことが、コカ・コーラシステムの連携強化と意思決定の迅速化、イノベーションの強化、戦略の実行力強化に寄与していると考えております。

持続的な成長に向け ビジネスの抜本的な変革に注力

イノベーションの実現に加え、当社は中長期の持続的な成長に向け、ビジネスの抜本的な変革を進めております。収益の柱である重要なベンディングチャンネルを含めたバリューチェーン全体のコスト構造の見直し、手売りチャンネルのルートセールスモデルの再構築、多様化する消費者ニーズへの対応とイノベーション実現に向けた製造体制の強化、高品質・低コスト・安定供給を実現する供給ネットワークの構築を目指した「新生プロジェクト」の展開等です。また、業務プロセスの標準化やデジタルトランスフォーメーションの推進、人材育成等にも取り組み、環境の変化に機敏に対応できるレジリエントなコスト構造の確立を図ってまいります。これらの変革の実現には、当社のビジネススケールを活かした経営

資源の最適な配分が鍵となります。成長軌道への回帰に向け、「これまでのやり方は選択肢にない」という考えのもと、抜本的な変革に取り組んでおります。

短期業績に成果を残す一方、 目線は常に中長期の成長に

2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響により売上収益は前年から大きくマイナスしましたが、事業利益は10月に発表した修正計画を上回り、黒字を確保いたしました。これは、事業環境の急速な変化に対応したフレキシブルな計画の策定と実行による350億円を超える大幅なコスト削減の実現など、困難な環境においてもビジネスを守り抜いた結果です。一方で、中長期の成長に資する変革の取り組みは当初計画よりも前倒しで進捗しており、固定費の削減を実現するなど、将来に向けた成果をあげることができました。状況が正常化し始めたときに、より収益性の高い成長を実現することができることを期待しております。また、主力の飲料事業に注力するために事業の簡素化および適正化を図るべく、2021年2月に、ヘルスケア・スキンケア事業を売却いたしました。今後は、飲料事業へ経営資源を集中させることにより、中長期の持続的な成長に向けさらなる事業基盤の強化を図ってまいります。

新型コロナウイルス感染症への対応と リスクマネジメントの取り組み

当社は感染拡大防止策等の包括的な対策をとりながら、事業の継続に取り組んでまいりました。生活必需品である飲料の供給責任を果たすとともに、需要の大幅な落ち込みに対して事業を守り、キャッシュと利益を確保すべく、迅速かつフレキシブルに計画を策定・実行し、即効性のある短期的なコスト削減、一部の投資の抑制、コストベースを押し下げる変革の主要施策の加速に注力いたしました。また、地域に根差した企業として、日本医師会やフードバンク団体を通じ製品を寄贈するなど、地域社会をサポートするための迅速な行動にも努めてまいりました。前例のない危機を乗り越えるべく、あらゆる対策を講じてまいりました。当社は、ERM (Enterprise Risk Management)を導入しており、リスク

および機会を踏まえた適切な意思決定に努めておりますが、今後も不透明な環境の継続が見込まれる中、よりいっそうのERM体制強化に努めてまいります。また、当社グループのリスクの特定および理解と、組織の目的や事業計画達成に向けた対策の設定、リスクマネジメント文化の醸成に向けた活動にも取り組んでまいります。

新型コロナウイルス感染症の終息には時間がかかると見ており、不透明な事業環境が継続することが見込まれます。また、「ニューノーマル」では、今まで当たり前だったことが当たり前でなくなり、当社は消費者の購買行動の変化をはじめとするあらゆる変化に対応していかねばなりません。事業の継続と利益の確保に取り組みながらも、この変化を「脅威」としてではなく「機会」として捉え、新たなニーズや成長機会の獲得に取り組んでまいります。

ビジネスの成長を支える人材とコーポレート・ガバナンス

私がビジネスの基盤として最も重要視しているのは、人材および組織力です。飲料のプロフェッショナルとしてお客さま・お得意さまと接する営業担当者の育成はもちろんのこと、グローバルなコカ・コーラシステムのネットワークを通じたグローバル人材の活用にも取り組んでおります。また、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる組織構造の構築、ダイバーシティ&インクルージョンの強化、多様な働き方の推進等に努めております。今後も、当社の強みであり当社の未来のための「競争力のある人材」をさらに強化すべく、積極的に人材育成への投資を行ってまいります。

コーポレート・ガバナンスの観点では、取締役会のメンバー9名のうち7名を社外取締役としており、経営の健全性、透明性および効率性を向上させ、中長期的な企業価値向上と株主価値の増大に努めるための体制を構築しております。また、ダイバーシティを重視しており、ジェンダー、年齢、国籍、複数の分野における経験等、多様な人材を採用した取締役体制としております。役員報酬についても、業績連動報酬を重視した報酬構成比率の設定や株式報酬制度の導入など、中長期的な企業価値向上および株主さまとの利益意識の共有を促進する制度としております。今後もさらなるコーポレート・

ガバナンスの向上に向け取り組んでまいります。

CSVの実現に向けて

当社は、共創価値(CSV: Creating Shared Value)を経営の根幹とし、社会との共創価値創出に向けた取り組みを推進しております。2019年には、日本コカ・コーラ(株)とともに、今後10年間変わらないと想定される「多様性の尊重」「地域社会」「資源」の3つのプラットフォームと、直近に取り組むべき9つの重点課題(マテリアリティ)を特定した「サステナビリティフレームワーク」を策定いたしました。これらの各領域はSDGsとも連動しており、SDGsの達成にも積極的に貢献してまいります。また、当社は、日本のコカ・コーラシステム独自の目標「容器の2030年ビジョン」やザ コカ・コーラ カンパニーがグローバル目標として掲げる「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」の実現に向け、リサイクルPET樹脂や植物由来PET樹脂のパッケージの使用に関する高い目標を掲げ、完全循環型の「ボトルtoボトル」リサイクルのしくみの推進、パッケージの化石燃料への依存度低減、容器のごみ問題への対処等に取り組んでおります。さらに、当社は独自の非財務目標「CSV Goals」を設定しており、ESG目標の実現に向けた活動にも取り組んでおります。

ステークホルダーのみなさまとの対話を経営の改善に活かす

私は、株主・投資家のみなさまをはじめとするステークホルダーのみなさまの声を経営の改善に活かしていきたいと考えており、株主総会、決算説明会、個別面談や国内外でのイベント等での対話の機会をたいへん貴重なものと捉えております。2020年は、対面での機会がとれない時期が続く中、新たな働き方が定着し始めてきたことを機に、当社の最新状況についてお伝えするマネジメントからのビデオメッセージの配信を開始いたしました。また、コミュニケーションの円滑化に向け、さまざまなデジタル・オンラインツールの活用にも取り組んでおります。ミッションに掲げるとおり、すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造していくために、今後も、みなさまとのエンゲージメントを深化させてまいります。

引き続き、ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

変革の推進とアジャイルでレジリエントなビジネス基盤の構築により、株主価値を創出する

代表取締役副社長 CFO
ビヨン・イヴァル・ウルゲネス



2020年の総括

2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響を背景に需要が大幅に減少したことなどにより、国内の飲料市場は前年から縮小いたしました。当社におきましては、新型コロナウイルス感染症や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の2021年への延期決定等の影響を受ける中、対策を講じながら事業活動を継続しつつ、中期計画の「これまでのやり方は選択肢にない」という考えのもと、ビジネスの抜本的変革に取り組んでまいりました。

2020年の業績につきましては、新型コロナウイルス感染症等の影響で販売数量が減少したことにより売上収益は減少したものの、変革の加速や350億円以上のコスト削減の実現により、事業利益は黒字を確保し、修正計画を上回って着地いたしました。

需要の大きな落ち込みが見られる中、当社は、市場環境の変化にスピーディーに対応した施策に注力してまいりました。外出自粛や人の動きの減少、飲食店の休業・営業時間短縮等の影響を受け、リテール・フード、ベンディング、コンビニエンスストアの販売数量は前年から減少したものの、ドラッグストア・量販店、スーパーマーケット、オンラインでは、家庭内消費やまとめ買い等の成長機会の獲得に努めたことにより数量は増加いたしました。新製品「ファンタ プレミア」シリーズや「ジョージア ラテニスタ」等の売上貢献もありました。市場シェアにつきましては、ベンディングの金額シェアは成長モメンタムを維持しており、重要なチャネルにおける変革の取り組みの効果が表れてきていると言えます。また、手売りチャネルの金額シェアには改善傾向がみられました。これは、第2、第3四半期の初期のコロナショック後の第4四半期に、販促投資の水準を回復させるとともに的を絞った販促策の実行に努めたことなどによるものです。加えてアルコールブランド「檸檬堂」は、2019年10月の全エリア展開

以降、売上高単価のプレミアムを維持しながら好調に推移しており、2020年の販売数量は当初計画を大幅に上回って着地いたしました。「檸檬堂」は、新たな成長機会に参入する当社の取り組みのサクセスストーリーを示しております。

また、成長軌道への回帰に向け重要となる供給体制につきましては、需要の高まりへの対応と、エキサイティングで革新的な新製品製造のための新技術導入に向け、アセプティック(無菌充填)製品の製造能力を迅速に拡張・強化してまいりました。2018年の西日本豪雨により被災した本郷工場に替わる広島工場を含め、この2年間で7つの新製造ラインの導入を完了しており、これにより、課題であった供給体制は正常化し、高速、効率的かつ高性能な製造能力の基盤が整ったと考えております。

そのほか基盤強化の取り組みとして、ベンディング等の重要なチャネルや間接部門のコスト構造の変革、組織体制の見直し等を進めてまいりました。また、業務プロセスの標準化やデジタルトランスフォーメーションの推進、新しい働き方の推進にも取り組むなど、ビジネスの抜本的な変革を緩めることなく推し進めてまいりました。

2021年の見通し

2021年は、2020年の新型コロナウイルス感染症の初期影響の反動があり、また、影響が一巡した後は市場の一定の回復が期待されるものの、ワクチン接種や市場の回復見込みの時間軸が依然として見通し難しく、不透明な状況が続くと予想されます。このような中、当社はコントロール可能な分野での取り組みに注力し、組織改革やデジタル化を含むコスト構造のさらなる見直し、重点製品やイノベーションへのバランスのとれた販促活動、売場や市場シェア拡大に向けた顧客志向の投資の継続等により、成長軌道への回帰に向けた

ビジネスの抜本的な変革を引き続き推し進めてまいります。

当社は、新型コロナウイルス感染症の影響継続により消費動向やチャネルミックスが大きく変化中、パートナーである日本コカ・コーラ(株)と緊密に連携し、「成長している領域で成長する」ことにより、「ニューノーマル」においても持続的な成長を目指しております。成長領域での取り組みのひとつとして、アルコールカテゴリーでの存在感をさらに高めるべく2020年末には新製品「檸檬堂 カミソリレモン」を発売し「檸檬堂」ブランドのラインナップを拡大しており、需要拡大に対応したアルコール飲料の自社製造能力強化にも取り組んでいます。このほかにも、「ファンタ プレミア」シリーズのラインナップ拡大や機能性表示食品「からだおだやか茶W」等の高付加価値製品、「ジョージア ラテニスタ」シリーズの発売に加え、ヨーロッパ最大*のカフェブランド「コスタ コーヒー」についても展開を進めるなど、成長カテゴリーでのさらなる活動強化を図っております。

販売チャネル別の取り組みとしては、当社にとって重要なベンディングでは、引き続きROIを重視し、収益性の高いロケーションへの自動販売機の設置に取り組むとともに、スマートフォンアプリ「Coke ON」等を活かしたデジタル戦略により、持続可能な成長を目指してまいります。また、需要が高まっているオンラインでは、チャネル特性を活かした製品の発売など、取り組みを強化してまいります。

また、本年も、アルコール飲料を含む新製品の導入のための製造設備や物流施設への投資など、的を絞った投資を実行してまいります。高品質・低コスト・安定供給を実現するサプライチェーンネットワークの構築を目指した「新生プロジェクト」の一環として、大規模自動物流センター「埼玉メガDC(在庫型物流倉庫)」が2021年2月に稼働開始しており、2022年末には「明石メガDC」が竣工予定です。今後、メガDCの稼働と同期した営業拠点や在庫の最適化を実施してまいります。

さらに、当社のミッション、ビジョン、バリューに基づく人材戦略の実行、廃棄物ゼロ社会を目指す「容器の2030年ビジョン」等、社会との共創価値に基づくESG目標の実現に向けた活動も引き続き進めてまいります。

*出典：2019年ユーロモニター調べ 店舗数ベース

株主価値向上に向けた財務戦略

当社は、中期計画において「成長に向けた投資」「資本の適切な管理・運用」「株主価値の創出」の3つを財務戦略の柱とし、企業価値の向上に取り組んでおります。この方針を軸に、環境変化に俊敏に対応できるレジリエントなコスト構造の確立、業務プロセスの標準化やデジタルトランスフォーメーション推進等による効率化、資本の適切な管理・運用の観点でのバランスシートの改善等の取り組みが重要だと考えております。

2020年は、新型コロナウイルス感染症による先行きの不透明さと変化の激しい環境の中で、適切なキャッシュポジションを維持することに注力してまいりました。市場環境の変化に合わせ自動販売機の新規購入等の投資を抑制した一方、中長期の成長につながるビジネスモデル変革への投資は継続してまいりました。また、遊休資産や政策保有株式の売却により150億円のキャッシュを確保したことに加え、2021年2月にはヘルスケア・スキンケア事業のキューサイ(株)の売却を完了し、追加のキャッシュ約450億円を同年第1四半期に計上いたしました。

本年も、強固な財務体質の確立、十分な流動性と適切なキャッシュフローの確保に向け、ROIを意識した設備投資や配当を含めた資本配分の優先順位を見極めながら、資本の適切な管理・運用に注力してまいります。

当社は、2017年の統合以降、安定した配当の支払い、配当方針の確立、自己株式の取得、社債の発行等、株主価値の向上を目指したバランスシートの最適化に取り組んでまいりました。配当につきましては、2020年は厳しい環境と当社業績を考慮し減配とさせていただきましたが、2021年の配当予想につきましては、安定配当を最優先とするという観点から、2019年と同額の1株につき中間配当金25円、期末配当金25円とし、年間配当金を50円に戻す予定です。

今後も不透明な事業環境が続くことが見込まれますが、ビジネスの抜本的な変革を推し進め、アジャイルでレジリエントなビジネスの基盤を確立するとともに、収益性改善とROE向上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。また、不透明な時期だからこそ、株主・投資家のみなさまをはじめとするステークホルダーのみなさまとの積極的な対話を継続してまいります。



代表取締役社長
カリン・ドラガン

日本を含む世界のコカ・コーラボラーターに約20年間従事。直近では、ザ コカ・コーラ カンパニーのボトリング投資グループプレジデントを務める。



代表取締役副社長 CFO
ビヨン・イヴァル・ウルゲネス

欧州・中東・アフリカおよび日本のコカ・コーラシステムにおいて、ファイナンスの経験をもつ。直近では、ザ コカ・コーラ カンパニー 欧州・中東・アフリカ (EMEA) グループの副財務ディレクターを務める。



社外取締役 独立役員
吉岡 浩

ソニー(株)でのマネジメント経験とグローバルな知見を有し、また、コカ・コーライーストジャパン(株)の社外取締役も歴任。



社外取締役 独立役員
和田 浩子

日用消費財業界でのマーケティング、マネジメント、組織・人材育成などの豊富な経験をもつ。これまでに、米プロクター・アンド・ギャンブル社の役員、ダイソン(株)や日本トイザらス(株)の代表取締役等を務める。



社外取締役 独立役員
谷村 広和

日本のコカ・コーラボラーターに約15年従事。現在は、みちのくコカ・コーラボトリング(株)の代表取締役社長を務める。



社外取締役(監査等委員)
イリアル・フィナン

ザ コカ・コーラ カンパニーの経営や全世界のコカ・コーラボラーターを統括するボトリング投資グループの代表として長年コカ・コーラビジネスに携わってきた経験をもつ。現在は、コカ・コーラ ヨーロピアンパートナーズ*の取締役を務める。
*コカ・コーラ ユーロパシフィックパートナーズに社名変更



社外取締役(監査等委員) 独立役員
行徳 セルソ

多国籍企業でのITやサプライチェーンの経験をもつ。日産自動車(株)および西本Wismettacホールディングス(株)における豊富なマネジメント経験や監査経験をもつ。



社外取締役(監査等委員) 独立役員
濱田 奈巳

自身でファイナンスに関するコンサルティング会社を経営するなど財務および経理に関する豊富な経験をもつ。これまでに、リーマン・ブラザーズ証券会社の日本法人のマネジメント等を務める。



社外取締役(監査等委員)
バムシー・モハン・タティ

ザコカ・コーラカンパニーのボトリング投資グループにおいてさまざまな分野で強いリーダーシップを発揮するとともに、アジア地区のグローバルな会社経営経験をもつ。現在は、同社中国・モンゴルオペレーティングユニットのプレジデントを務める。

ガバナンス
独立性

業務執行取締役

2

22%

独立役員

5

56%

監査等委員会の
社外取締役

4

100%

ダイバーシティ
ビジネス経験

女性取締役

2

22%

国籍数

6

財務 / 監査

5

56%

日用消費財ビジネス

6

67%

IT / サプライチェーン

2

22%

コカ・コーラシステム

5

56%

円内の数字は該当する取締役の人数。
国籍の数字は取締役の国籍数

新型コロナウイルス感染症への対応状況

当社は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対し、消費者のみならず、お得意さま、従業員およびコミュニティの安全と健康を確保していくことを最優先とし活動しています。困難な時期ではあるものの、私たちのミッションに基づいて、すべての人に幸せなひとときをお届けすべく、包括的な対策を行いつつ安全・安心な製品の供給を継続することにより、日常生活に必要な不可欠な製品・サービスの提供に努めています。また、当社は、製品(飲料)を通じてさまざまな地域社会への支援を実施しており、今後も取り組みを継続してまいります。



「with コロナ」における営業活動

新型コロナウイルス感染症の影響による家庭内需要の増加に対応すべく、主に急速に成長しているオンラインチャネル向けに、ケース販売やまとめ買い促進、ラベルレス製品展開等の新しい施策を機動的に導入しました。

ベンディングチャネルでは、自動販売機の製品選択ボタン等の接触部を抗ウイルス・抗菌フィルムで覆うなど、消費者のみならずの安心感を高める取り組みを実施しました。



柔軟性のある働き方

全社員にスマートフォンや、WEBカメラを搭載したパソコンを貸与し、ICT(情報通信技術)を活用することで在宅勤務へのスムーズな移行を行うことができました。また、コアタイムのないスーパーフレックスの導入や、拠点約100カ所へのサテライトオフィス設置、営業担当者の直行直帰拡大、自転車通勤推進など、柔軟な働き方を促進する環境整備や制度導入に積極的に取り組みました。



製品寄贈

新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中、地域社会への支援として、当社製品約8万ケース(約192万本)を医療機関、フードバンクなどに寄贈しました。当社は、必要に応じて地域社会のみならずのサポートに迅速に取り組んでいます。



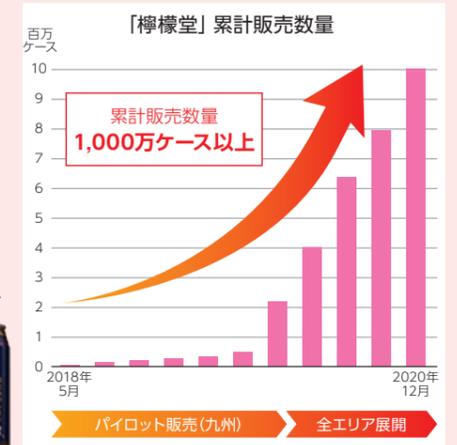
新工場「広島工場」の稼働開始

2018年7月の西日本豪雨による浸水被害を受け稼働を停止した、広島県「本郷工場」に替わる新工場として、2020年6月に「広島工場」が稼働を開始しました。広島工場は、小型・大型PETボトル飲料の高速製造が可能な2つのアセプティックライン(無菌充填が可能な製造ライン)を備えており、従来の本郷工場と比較して約1.5倍の製造能力を有しています。また、PETボトルの元となるプリフォームやキャップ、ケースカートの資材自動倉庫からの自動搬送や、自動型替システムによる多品種への対応、遠隔監視システムでのライン全体の稼働状況のモニタリング等が可能となっており、設備の自動化推進や最新のIoT技術の導入に取り組むことで、低コストオペレーションの実現を図っております。広島工場は、中国・四国エリアにおける製品供給の中核を担ってまいります。



アルコール飲料「檸檬堂」の拡大

2019年10月に全エリアで販売を開始したアルコール飲料「檸檬堂」は、酒場のおいしさに学んだこだわりレモンサワーです。2020年には「檸檬堂 定番レモン」がレモンサワーカテゴリで市場シェアNo.1*を獲得するなど、お客さまから高い評価をいただいています。2020年12月にはアルコール度数9%、レモン果汁9%で、無糖の甘くない「檸檬堂 カミソリレモン」を発売しました。さらに、2021年4月には「檸檬堂 ホームランサイズ」として、「定番レモン」と「カミソリレモン」の500ml 缶を発売しており、ロイヤルカスタマーやファンの拡大に努めています。今後、ブランドポートフォリオと自社製造能力を強化することで、アルコールカテゴリでの存在感をさらに拡大していきます。

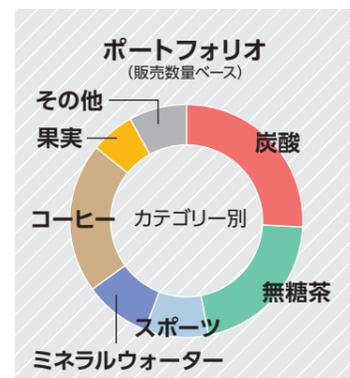


※出典: インテージ (2020年1月～12月、沖縄除く全国、チューハイ市場350ml 缶SKU別、金額ベース)

成長を推進する新しい容器サイズの展開 (350ml PET、700ml PET)

2020年は、首都圏エリアのスーパーマーケット、ドラッグストア・量販店において、コカ・コーラブランドの500ml PETに替わる、新しいサイズの350ml PETと700ml PETをテスト販売しました。即時消費向け、少人数の家庭向け等、お客さまのニーズにこれまで以上にお応えすべく、価格と容器サイズを販売チャネルごとに差別化しています。テスト販売では、お客さまの購入機会の増加などの効果が見られており、2021年は、この新しい容器サイズを「ファンタ」「スプライト」「カナダドライ ジンジャーエール」といった炭酸製品で全国展開しています。



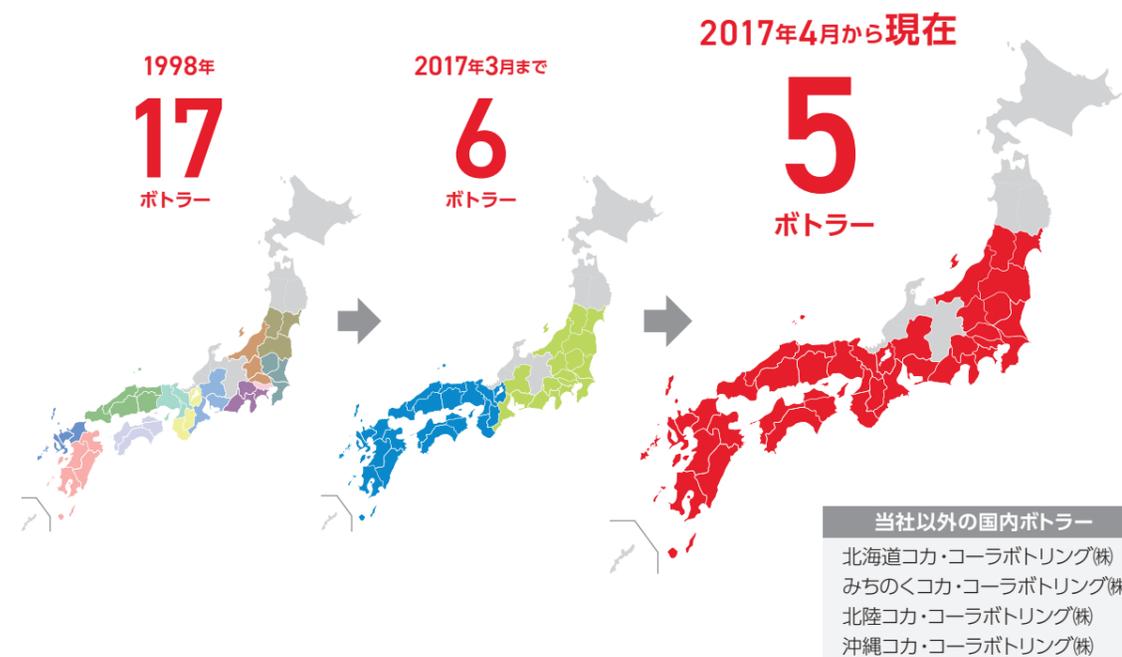


(注) 特に注記のない限り、2020年実績です。



当社の歴史(主な統合・合併の経緯)

現在、当社を含め5つのボトラー社が日本国内でコカ・コーラ社製品の製造・販売を行っています。当社は1999年以降、経営統合により事業規模を拡大し、日本の販売数量の約9割を占める国内最大規模のボトラーとなりました。



財務ハイライト (IFRS)



(注1) 2020年12月に当社が保有するキューサイ㈱の全株式を売却することを決定したため、2020年は、同社および同社の子会社の事業を非継続事業に分類しています。そのため、2020年の売上収益、事業利益およびEBITDAは、非継続事業を除いた継続事業の金額です。
 (注2) 事業利益は、事業の経常的な業績を計るための指標であり、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するとともに、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です。
 (注3) EBITDA=事業利益+減価償却費及び償却費

非財務ハイライト

多様性の尊重



* 2020年度 管轄の公共職業安定所長あてに提出している「障害者雇用状況報告書」(2020年6月1日)のコカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)、コカ・コーラ ボトラーズジャパンパネフィット(株)の合算値。

地域社会



資源



(注) 非財務ハイライトは飲料事業における数値(特に注記のない限り、2020年実績)です。

詳しくはCSVレポートをご覧ください
<https://www.ccbji.co.jp/csv/doc.php>



当社の基盤

日本コカ・コーラ(株)と緊密に連携した当社のバリューチェーン

提供価値

6つの資本

強み

- 知的資本**
 - ▶「コカ・コーラ」に代表される世界的ブランド群と日本で愛され続けるブランド群
 - ▶お客さまのニーズを形にするためのマーケティング力・R&D力
 - ▶日本コカ・コーラ(株)を含む日本のコカ・コーラシステム各社、米国のザ コカ・コーラ カンパニーとのリレーション
- 製造資本**
 - ▶海外のコカ・コーラシステムの規模を活かした安全・安心の製品づくりを実現するための原料調達網
 - ▶製造工場の最先端の管理システム、設備、技術力
 - ▶エリア内を網羅する自動販売機
- 人的資本**
 - ▶多様性を尊重したグローバル人材の活用
 - ▶能力を最大限に発揮できる多様な働き方
- 自然資本**
 - ▶価値創造の源泉となる水と原材料
- 社会関係資本**
 - ▶CSV活動をともに推進するステークホルダーとの信頼関係
 - ▶エリアのすみずみまでいきわたる地域における活動
- 財務資本**
 - ▶資本の適切な管理・運用
 - ▶強固な財務体質
 - ▶株主還元

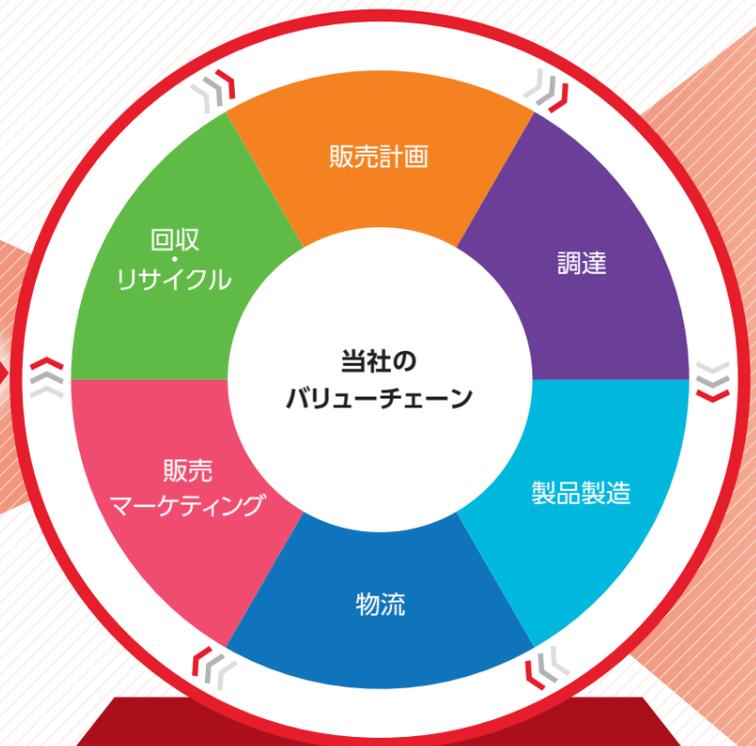
- ブランド力
- コスト競争力
- 競争力のある人材
- 社会との共創価値
- 強固な財務基盤



連携

日本におけるコカ・コーラシステムのしくみ

日本のコカ・コーラシステムは、原液の供給と製品の企画開発や広告などのマーケティング活動を行う日本コカ・コーラ(株)と、製品の製造・販売を行うボトラー社や関連会社等で構成されています。当社をはじめとするボトラー社は、各工場で厳重な品質管理のもとに製品を製造し、お取引のある店舗や自動販売機を通して、お客さまへコカ・コーラ社製品をお届けしています。



- 顧客**

高品質な製品・サービスの提供による顧客満足の追求
- 取引先**

会社の持続的な成長による長期的な関係構築および取引機会拡大
- 従業員**

会社と従業員がともに学び、成長し、利益を共有することによる従業員満足の追求
- 地域社会**

事業の成長と地域社会の発展に資するCSV(共創価値)の実現
- 地球環境**

事業を通じた低炭素社会、循環型社会、自然共生社会の実現への貢献
- 株主**

利益成長と株主還元充実による株式価値の向上

営業本部長メッセージ

執行役員 営業本部長
コスティン・マンドレア



営業本部長のコスティンです。私は、成長戦略・販売計画の策定と営業戦略の実行を担っております。当社は、戦略策定から店頭での戦略実行、デジタル化戦略までの多くのプロセスにおいて、ザ コカ・コーラカンパニーと緊密に連携をとっております。私たちは、コカ・コーラシステムの資産を活用しながら、お得意さま・お客さまに選んでいただけるよう常に現場で闘っており、日本の飲料市場における当社の事業規模やプロフェッショナルな営業体制、コカ・コーラ社製品を誇りに思っております。

営業本部は、2017年の当社発足以降、営業体制の確立や、組織の見直しに注力してきました。全国チェーンのお得意さまの窓口であるコカ・コーラカスタマーマーケティング(株)の取り込みや、自動販売機のオペレーションを担う統合会社コカ・コーラボトラーズジャパンベンディング(株)の発足など、強固で一貫した営業体制を築くとともに、フラットな組織体制の構築、営業活動のデジタル化、新しいツールを通じた成功事例の共有、ケイパビリティの強化等に取り組んでまいりました。また、重複する業務や業務プロセスの改善にも取り組むなど、高品質なサービスの提供に努めながら、シンプルかつ低コストなオペレーションの実現に注力してまいりました。

2020年、当社は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の延期を受け、コントロール可能な分野に注力していく決断をいたしました。何よりもまず、お客さま、お得意さま、従業員の安全を最優先に、安全・安心な製品とサービスの提供を継続いたしました。そして、新製品導入数の調整やマーケティングプロモーションの中止等を決定し、短期的な利益確保に最優先に取り組みなしながら、将来の強固な基盤構築に向け重要な変革施策の取り組みを加速させてまいりました。2020年の結果は厳しいものとなりましたが、私たちが注力してきたコントロール可能な分野では成果が見られました。2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響のピーク時に販促投資は限定的となりましたが、新製品は大きく貢献いたしました。「ファンタ プレミア」と「ジョージア ラテニスタ」の導入は順調に進捗し、2021年につながる基盤を構築できたと考えております。また、家庭内需要の高まりや小売店でのまとめ買いの機運が高まる中、当社は、ケース販売の展開やラベルレス製品の導入等に機動的に対応するなど、お客さまのニーズを捉えた活動を行ってまいりました。ベンディングの市場シェアには良い傾向が見られ、26ヵ月連続で金額シェアは対前年プラスとなっております(2021年5月時点)。ベンディングは、収益性を見極めた自動販売機の設置、ロケーションに応じた最適な品揃えの実施、お客さまのエンゲージメント向上と購買機会の拡大に向けた「Coke ON」のデジタルプラットフォームとしての活用など、地道な活動の結果が表れていると考えております。さらに、アルコール飲料

「檸檬堂」は大きく貢献を果たし、2020年の売上規模は当初想定を大きく上回る約800万ケースとなりました。

営業分野の変革の主要施策については、当初の予定を半年早め、上期中に完了することができました。自動販売機のサービスルート計画策定から、拠点・現地での製品の積み下ろし、製品補充、移動、在庫確認や精算業務等、ベンディングのオペレーション担当者が抱える業務を集約、分業化し、業務効率を向上させました。その結果、ルート数は約20%減少し、ベンディングチャンネルの固定費を同年ベースで10%程度削減することができました。ベンディングの販売数量と消費者のトラフィックが回復し始めるときに備えた強固な基盤が確立できたと考えております。また、戦略実行においては、カスタマーサービスと効率を重視し、プロセスをエンドツーエンドで再設計いたしました。現在、当社の営業担当者は、デジタル化に適応し、アジャイルな対応を行い、売場での勝利に注力しております。

不透明な環境は続くと思われませんが、2021年は、「市場で勝つ」ことを掲げ、金額シェアを前年から伸ばすことを目標としております。「ポートフォリオの強化」「ベンディングビジネスの変革」「パーフェクトエグゼキューション」「エクセレントカスタマーマネジメント」を成長戦略の柱とし、価格・取引条件の適正化やザ コカ・コーラ カンパニーとの協業、ザ コカ・コーラカンパニーがワールドワイドパートナーである東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の活用等を基盤に、目標の達成を目指してまいります。私たちは、営業力の強化に力を注いでおり、アジャイルな方法で、強力な人材育成・研修を行っております。

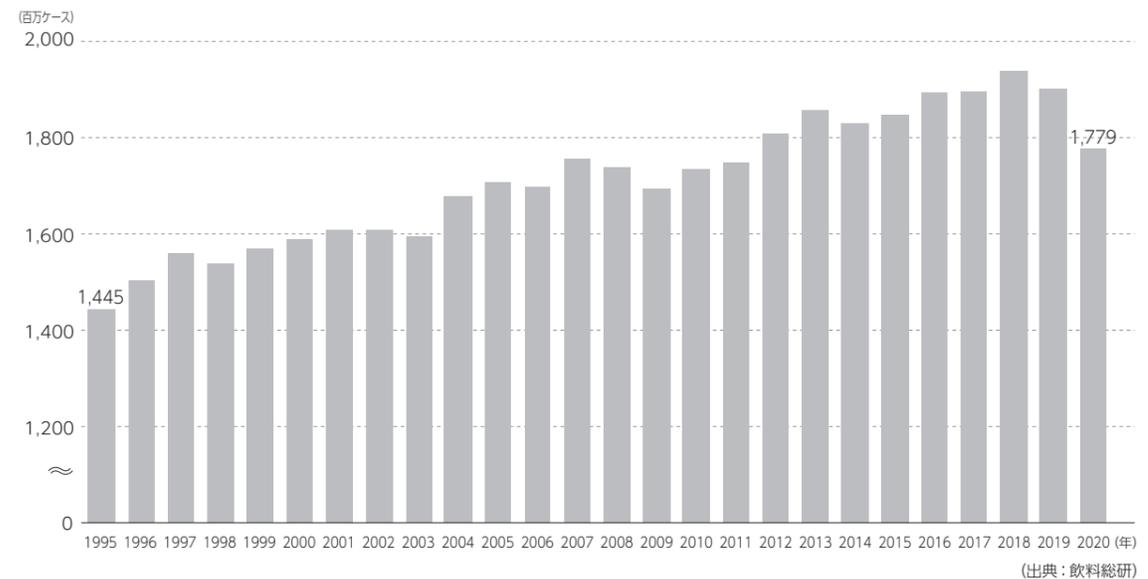
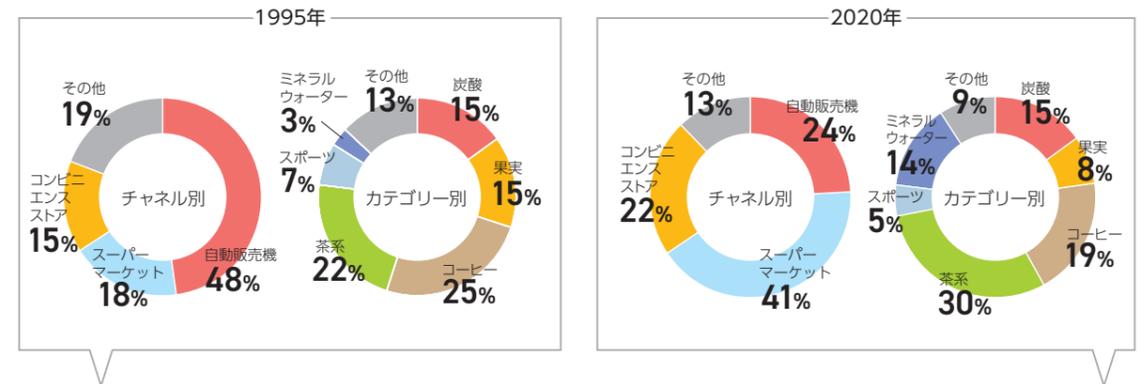
2021年はすでに「からだおだやか茶W」「綾鷹カフェ抹茶ラテ」「ジョージア ラテニスタ」「やかんの麦茶」「アイシー・スパーク」といった重点製品を発売しております。また、4月にはヨーロッパ最大*のカフェブランド「コスタ コーヒー」を発売いたしました。さらに、昨年テスト販売していた350ml PET、700ml PETの展開を拡大しており、コカ・コーラや主要炭酸飲料で全エリア展開いたしました。ケース販売やマルチパック等を通じた家庭内需要の取り込みにも引き続き取り組んでまいります。加えて、ダウンロード数2,500万を超えるスマートフォンアプリ「Coke ON」を活用したクロスチャンネルのプロモーションも展開する予定です。マーケティング活動については、価値創造に向けサプライチェーン、ファイナンスおよび各部門との連携を引き続き強化しながら、シンプルでインパクトのある収益性を軸にした活動に注力し、成長を実現してまいります。当社では、「販売する、もしくは販売をサポートする」を全従業員が実践しており、すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を提供していくというミッションの実現を果たしてまいります。

※出典：2019年ユーロモニター調べ 店舗数ベース

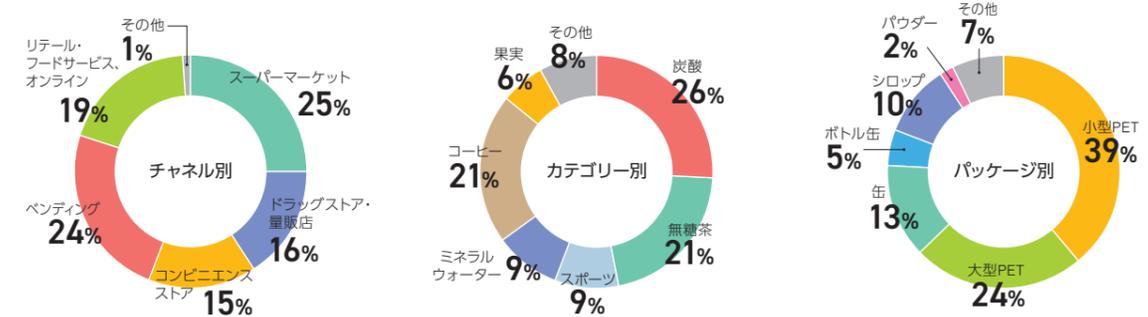
日本の清涼飲料市場

日本の清涼飲料市場は着実に成長しており、市場規模は25年間で約23%拡大しました。

【市場規模の推移 (出荷数量・実箱ベース)】



【当社の販売数量の状況 (2020年実績)】



詳しくは決算説明会資料をご覧ください
<https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/presentation.php>



製品別の概況

当社は「総合飲料企業」として、「炭酸」、「茶系」、「コーヒー」、「ミネラルウォーター」、「スポーツ」など、幅広いカテゴリーにおいて製品を提供しています。

【主要ブランド】



炭酸

「コカ・コーラ」NiziU限定デザインボトル



「コカ・コーラ」「コカ・コーラ ゼロ」「コカ・コーラ ゼロカフェイン」の3製品において、日本中の注目を集めているグローバル・ガールズグループNiziUとコラボした「コカ・コーラ」NiziU限定デザインボトルを発売しました。

「コカ・コーラ ゼロ」フルリニューアル



2020年、5年ぶりにフルリニューアルした「コカ・コーラ ゼロ」は、さらに後味がすっきりし、飲みやすくなりました。「with コロナ」における仕事や勉強、家事の間や移動中のリフレッシュとして、より多くの方に「コカ・コーラ」ならではのおいしさをゼロシュガー、ゼロカロリーでご提供します。

ファンタ プレミアオレンジ、プレミアグレープ

「ファンタ プレミアオレンジ」は、「ファンタ プレミア」シリーズの新製品です。大小2種類のオレンジパルプ※を使用したこだわりの新製法で、オレンジそのものの味わいを表現しています。また、「ファンタ プレミア」シリーズの第1弾として2020年3月に発売した「プレミアグレープ」は、2021年3月の「プレミアオレンジ」発売にあわせリニューアルを実施し、フルーツ感、プレミアム感はそのままだに、よりすっきりとした味わいになりました。高付加価値製品のラインナップとして、今後も「ファンタ プレミア」シリーズの展開を強化していきます。

※果肉を覆っている薄皮のこと



茶系

からだおだやか茶W

日本で初めて、記憶力と血圧にWではたらくGABAを機能性関与成分として配合した機能性表示食品*「からだおだやか茶W」を、2021年2月に発売しました。GABAは、血圧が高めの方に適した機能だけではなく、加齢によって低下する認知機能の一部である、記憶力の向上に役立つ機能が受理されています。「with コロナ」における生活様式の変化にともない、特に40代以上の世代において記憶力や血圧が気になっている方が増えています。そうした方々が毎日の健康習慣として続けられるよう、ほどよい渋みとすっきりした味わいの緑茶に仕上がっています。*本製品の届出表示等の詳細は、<https://c.cocacola.co.jp/odayakacha/> をご覧ください。



綾鷹カフェ 抹茶ラテ

2021年は「綾鷹」から、「綾鷹カフェ」シリーズを展開します。その第1弾として、3月に「綾鷹カフェ 抹茶ラテ」を発売しました。抹茶100%を贅沢に使用し、抹茶の味わいを引き立てる上品なミルクの味わいをお楽しみいただけます。「綾鷹カフェ」は、創業450年の歴史を誇る京都・宇治の老舗茶舗「上林春松本店」とスペシャルティコーヒー専門店「猿田彦珈琲」の監修によって、お茶の新しいおいしさとカフェに求めるやすらぎをお届けします。



やかんの麦茶 from 一 (はじめ)

2021年4月に発売した「やかんの麦茶」は、厳選した大麦を100%使用しており、コカ・コーラ社独自の高温煮出し製法と大麦エキスの使用により、ひと手間かけたおいしさにこだわり抜いた、これまでにない新しい麦茶です。ひと手間かけて丁寧に淹れられた麦茶で、喉を潤すだけでなく、人の温もりを感じさせ、ひと息の安らぎを提供します。



コーヒー

ジョージア ラテニスタ クリーミーラテ

「ジョージア ラテニスタ」は、ミルクを注ぎ入れた直後のような豊かな味わいを実現するために、ジョージア独自の「ミルクブースト技術」を採用しており、なめらかなミルクの後味をお楽しみいただけます。2021年4月には、新たなラインナップとして、「北海道産生クリーム」を贅沢に使用したなめらかなココの「クリーミーラテ」を発売するとともに、従来の「カフェラテ」をリニューアルしました。



COSTA COFFEE 日本初上陸!

2021年4月から、ヨーロッパ最大*のカフェブランド「コスタ コーヒー」からPETボトル製品「コスタ ブラック」「コスタ カフェラテ」が登場しました。コーヒーの本場であるヨーロッパで50年愛され続ける「コスタ コーヒー」が長年こだわってきた高品質な手淹れコーヒーの味わいをPETボトルで楽しめる、新しいプレミアムコーヒーです。また、トータルコーヒーブランドを目指す「コスタ コーヒー」は、PETボトルコーヒー以外にもカフェスタイルやセルフ方式などさまざまなプラットフォームで「コスタ コーヒー」のおいしさを日本中にお届けしてまいります。



※出典: 2019年ユーロモニター調べ 店舗数ベース

チャネル別の概況

ベンディング(自動販売機)

ベンディングは、当社が保有する約70万台の自動販売機を通じて、当社が直接お客さまへ製品を販売する小売りチャネルです。自動販売機の新規設置、基幹製品や新製品、自動販売機限定製品等を活用した最適な品揃えの実施、スマートフォンアプリ「Coke ON」を活用した限定キャンペーンの展開等に取り組んでいます。

2020年は、限定新製品を多彩に取り揃えとともに、「Coke ON」を通じて毎月抽選でドリンクチケットがもらえるプレゼント企画やクイズに答えてスタンプが獲得できるキャンペーン等を実施しました。また、歩くだけでドリンクがもらえる「Coke ON ウォーク」や非接触で製品の選択・購入とキャッシュレス決済ができる「Coke ON Pay」の展開を強化しました。2021年は、サブスクリプション(定額)サービスの「Coke ON Pass」の展開により、お客さまの購買頻度や利用環境に合わせた新たな価値の提供に努めます。



スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店

スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店は、お客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です。魅力ある売場づくりに向けた最適な品揃えの実施や、季節や行事に合わせたキャンペーンの展開等に取り組んでいます。

2020年は、従来の活動に加え、家庭内消費需要の高まりを受け、ケース単位での販売を強化するなど「ニューノーマル」に機敏に対応した活動を実施してきました。また、お客さまの新たな需要を創造するとともに適切な容量の製品を適切な価格(納価)で販売することを目指し、「コカ・コーラ」等の350ml PET、700ml PETの展開を開始しており、現在、展開エリアや展開ブランドを拡大しています。



コンビニエンスストア

コンビニエンスストアは、お客さま店舗への製品販売と利便性を提供す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です。新製品導入に加え、お客さまチェーン限定の製品企画、限定キャンペーンの実施等に取り組んでいます。

2020年は、新製品の導入に加え、在宅勤務や外出自粛等によるお客さまのニーズの変化に対応し、「爽健美茶」「綾鷹」「アクエリアス」において家庭内消費に適した950ml PET製品の導入等に取り組みました。また、2019年末から全国展開しているアルコール飲料「檸檬堂」も複数のラインナップで売場を確保しており、今後も存在感を高めてまいります。



オンライン

オンラインは、インターネット通販を営むお客さまへの製品販売とお得意さまウェブサイトでのマーケティング等の販売支援により、お客さまへ製品をお届けする卸売りチャネルです。インターネット通販での飲料需要の高まりを受け、お客さまと協働でキャンペーンを企画するなど、活動を強化しています。

2020年は、環境にやさしく分別の手間がかからないラベルレス製品やまとめ買い需要に適した大型PET製品の大入りパッケージを展開し、家庭内需要の拡大に対応しました。また、お得な定期購入や季節に応じたプロモーション、購入ごとにポイントが貯まるスタンプラリー企画等のロイヤルティプログラムを強化しています。



リテール・フードサービス(売店/飲食店等)

リテール・フードサービスは、売店、飲食店、業務酒販店等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です。

2020年は、売店等では新製品や基幹製品の販売を中心に、お客さまおよびお得意さまへのサービス向上に努めました。また、飲食店では、ノンアルコールカクテル「モクテル」など、当社製品を使用したドリンクメニューの提案や、グラスショットを意識したデザインのチャネル専用製品(250ml 缶)の販売を開始しました。在宅勤務や外出自粛により急成長しているテイクアウトやデリバリー市場にも迅速に対応しています。



マーケティングトピックス

コカ・コーラ東京2020オリンピック 聖火リレー支援プログラム

東京2020オリンピック聖火リレーのプレゼンティングパートナーであるコカ・コーラ カンパニーとともに、コカ・コーラシステムならではの資産を活用したマーケティングキャンペーンを展開し、市場の活性化を図っています。東京2020オリンピック聖火リレーで地域を盛り上げるプログラムのご提案として、聖火リレーが通過する自治体限定「コカ・コーラ 聖火リレーメモリアル自販機」の展開をしました。この自動販売機には、聖火リレーが通過する自治体名と日付が表示されたオリジナルのラッピングが施されており、聖火リレー開催を告知する役割を担いました。聖火リレーの機運を盛り上げるとともに、オリンピック終了後の国際交流やスポーツに親しみきっかけとして、また、街のシンボルやランナーが通過したというレガシー創出の一助として、新たな価値の提供に努めました。





SCM 本部長メッセージ

執行役員 SCM本部長
ブルース・ハーバート



SCM本部長のブルース・ハーバートです。当社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おります。当社は製造・物流・販売を主に自社グループで行っており、サプライチェーンは重要な経営基盤です。また、中期計画においてもサプライチェーンにおける競争力向上・コスト削減を重要施策として掲げるなど、注力する分野として取り組みを進めております。

SCM本部では、安全・安心で高品質な製品を製造し、低コストでお客さまにお届けすべく、効率的で無駄のないサプライチェーンの体制構築を目指しております。そのために、プランニング、製造、物流、そしてこれらをつなぐシステム、それぞれの分野で生産性向上の取り組みや、デジタル化・自動化を推進しております。2020年は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大とそれともなう消費者のトラフィック減少や購買意欲の低下等により、需要予測がたいへん難しい1年でした。しかしながら、サプライチェーン全体で、改善や投資を継続して行ってきたことにより、お客さまのニーズに応じ製品供給体制を柔軟に調整し、製品在庫リスクと余分なコスト負担を最小限に抑えることができました。

当社は、2018年の西日本豪雨被災以降、サプライチェーンの課題に取り組んできました。消費者のニーズがPETボトルコーヒーにシフトするなどアセプティック(無菌充填)製品の需要が急速に高まる中、旧本郷工場が被災し、重要なアセプティック製品製造ラインを含む3つの製造ラインを失いました。この課題に対応するため、他工場での増産体制や他エリアから中国地方への製品供給体制を組むなど、サプライチェーン全体のネットワークを迅速に見直しました。加えて、迅速な意思決定と機動的な実行により、被災した旧本郷工場に替わる世界トップクラスの新広島工場を、前例にないスピードで2020年に稼働させることができました。2019年から2020年にかけて、広島工場を含め、計7つのアセプティックラインの導入を計画どおり完了することができ、これにより、アセプティック製品の製造能力と供給ネットワーク全体の効率性を、大きく改善することができました。

これまで新設してきた7つの製造ラインはいずれも高速製造が可能で、小型PETで600~900bpm(1分間の製造可能本数)、大型PETで300bpmです。また、自動化推進による省人化や最新のIoT技術導入に取り組んで

おり、PETボトルの元となるプリフォームやキャップ、ケースカートの資材自動倉庫からの自動搬送や、設備の自動型替システムによる製品ごと、パッケージサイズごとのより速い切替対応、遠隔監視システムでの製造ラインや各種設備の稼働状況のモニタリング等が可能で、最新鋭の製造ラインとなっております。また、これらの低コストオペレーションの実現に加え、新製品や新パッケージ、アルコール製品等の導入に向けた製造設備の強化や無菌果肉充填方式を採用するなど、お客さまのニーズに合ったイノベーションの実現により、営業力の強化にも貢献してまいります。

物流面では、高品質・低コスト・安定供給を実現するサプライチェーンネットワークの構築を目指す「新生プロジェクト」の一環として、「埼玉メガDC」の建設に取り組んできました。「埼玉メガDC」は、東京・埼玉エリアの重要な物流拠点として2021年2月に稼働開始しており、これまで各営業拠点で行っていた製品の保管や仕分け、ピッキングなどの物流業務を集約・自動化することにより、製造からお得意さまや自動販売機までタイムリーかつ効率的に製品をお届けするエンドツーエンドのサプライチェーンネットワークを実現してまいります。また、当社は、自動格納ラックや自動ピッキングシステムの導入等を含め設備の自動化における先駆者として、高密度かつ高効率の倉庫運営を実現しております。

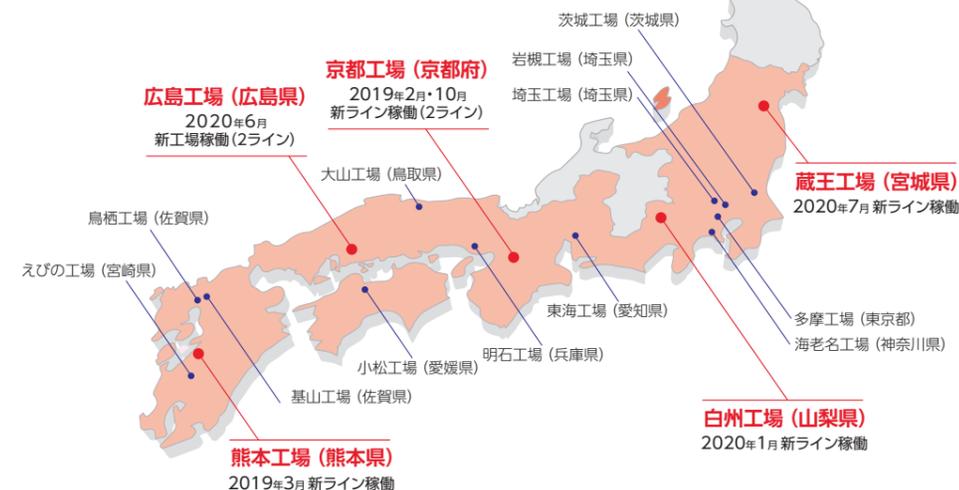
2020年は、SCM本部自体もさらなる進化に向けて歩みを進めるための基盤作りの年でした。2021年は、新型コロナウイルス感染症による前例のない課題に対応してきた経験とこれまで数年間進めてきた変革の取り組みに基づくアジャイルなSCM本部にさらに進化してまいります。高品質な製品を適切なタイミングでお客さま・お得意さまへ提供すべく、製造体制強化や物流ネットワークの最適化の取り組みを継続してまいります。また、厳しい環境が継続する中、ROIを重視し中長期の成長に必要な投資を実行してまいります。今後も、調達、製造、物流を含めたサプライチェーン全体において、デジタル化・自動化を積極的に推進し、コスト削減や効率化の取り組みをいっそう進めるとともに、お客さまに安全・安心で高品質な製品をお届けできるよう、効率的で無駄のないサプライチェーンの体制構築に尽力してまいります。

調達 スケールを活かした高品質な調達

お客さまに安全・安心な製品をお届けすべく、当社の定めるサプライヤー基本ポリシーを遵守していただけるサプライヤーから、厳正な品質基準を満たした原材料、資材、間接材を調達しています。主な調達品目は、製品のもととなる原液、糖、PETボトル、アルミ缶、段ボール、自動販売機等です。当社は、サプライヤー各社との信頼関係の構築に加え、共同調達の推進や契約体系の見直し、容器の軽量化・減容化、リサイクル等の取り組みを進めるなど、調達コストの削減とともに環境に配慮した調達活動を推進しています。また、コカ・コーラシステムのグローバル調達組織であるCEPG(Cross Enterprise Procurement Group)と連携し、成功事例等の情報共有やグローバルなコカ・コーラシステムのスケール・ノウハウを活かした調達戦略を実行しています。

製造 製造能力の拡張に向けて

当社はエリア内に17の工場を保有しており、各工場において柔軟な製造対応を行いつつ、全体最適のサプライチェーンネットワーク構築に取り組んでいます。2019年から2020年にかけては、非炭酸飲料を中心としたアセプティック製品の需要急増への対応と、2018年の西日本豪雨被災以降の製造能力の回復に向けた、新製造ラインへの投資に注力しており、新工場「広島工場」(P.10 新工場「広島工場」の稼働開始 参照)を含め、7つのアセプティックラインが新たに稼働を開始しました。



物流 物流ネットワークの最適化に向けて

高品質・低コスト・安定供給を実現するサプライチェーンネットワークの構築を目指した取り組みの一環として、2020年は、既存の埼玉工場敷地内において、最新自動物流センター「埼玉メガDC」の建設を進めてきました。2021年2月に稼働開始したこの「埼玉メガDC」は、日本のコカ・コーラシステムとして最大級の約6万パレットの保管能力と年間約8,500万ケースの出荷能力を備えています。また、第2弾として、兵庫県にある明石工場敷地内において、「明石メガDC」の建設を開始しました。この「明石メガDC」は、年間約8,000万ケースの製品を関西エリア中心に出荷する基幹拠点として、2022年末竣工を予定しています。

物流ネットワークの再編にあわせて、在庫拠点を中心とした営業拠点の統廃合も行っており、2020年に14の拠点を統廃合するなど、保有資産の最適化と効率向上に向け取り組んでいます。

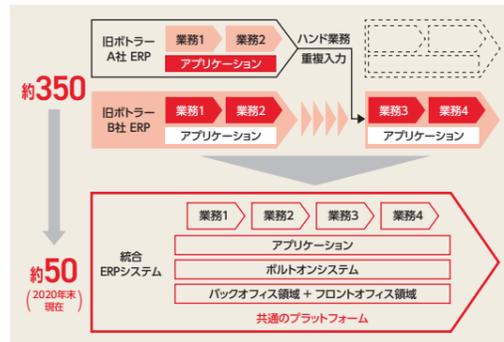


「埼玉メガDC」の自動ピッキングシステム

ITの活用、デジタル化推進の取り組み

統合ERPシステム「Cokeone+ (コークワン)」の導入

当社は、バックオフィスサポート、在庫管理、カスタマーサービス等を一貫して担う統合ERP(Enterprise Resource Planning)システム「Cokeone+」を導入しています。統合前の旧ボトラー社ごとに存在していた複数のERPシステムの「Cokeone+」への統合・集約が完了し、営業領域のフロントオフィスと製造・保管・間接業務等の領域であるバックオフィスの各領域における業務の統合と、この2つの領域間の業務プロセスの統合を実現しました。情報の一元管理・可視化、ハンド業務や重複入力業務の削減等により、経営分析力の強化、業務品質およびプロセスの改善、生産性向上・効率化に貢献しています。



各領域におけるデジタル化の取り組み

● 営業

ベンディングチャンネル(自動販売機)では、スマートフォンアプリ「Coke ON」*の展開によるお客さまへのデジタルプラットフォームの提供や、販売予測、訪問計画シミュレーション、品揃えの最適化などのオペレーションにおけるビッグデータ基盤の構築、AI・機械学習の活用に取り組んでいます。

また、手売りチャンネルでは、お得意さまごとの製品の売れ行き等をリアルタイムに可視化し営業担当者が効率的な商談ができるようタブレットの導入を進めており、AR(拡張現実)技術や画像認識機能の活用により最適な売場づくりに向けた提案力の強化を図っています。*日本コカ・コーラ(株)による開発

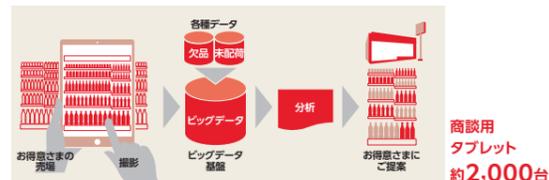
<ベンディングチャンネルにおける取り組み>



● 製造

各設備の稼働状況の可視化およびリモート監視によるデータの自動収集、リアルタイムアラートをはじめとしたモニタリングの実施等、製造IoTシステムの導入を進めています。2020年6月に稼働開始した広島工場モデル展開しており、今後、広島工場で得られたノウハウを全工場へ拡大する予定です。

<手売りチャンネルにおける取り組み>



● オペレーション

社内の問い合わせ情報の一元管理や対応の自動化に向けたAIの活用、ペーパーレス化および情報の可視化に向けた契約書管理の電子化等に取り組んでおり、業務量削減や省人化、業務品質の向上につなげています。

セキュリティ強化

デジタル化の推進にともない使用頻度・領域が拡大しているITデバイスを潜在的なリスクから守るために、さまざまなリスクを想定したセキュリティ対策を実施しています。ファイアーウォールによるネットワークの保護に加え、個々のITデバイスを守るEDR*1を追加し、これらから得られるアクセス履歴を基に、SIEM*2によるログの可視化を実施しています。

*1 Endpoint Detection and Responseの略。コンピュータシステムのエンドポイントにおいて脅威を継続的に監視して対応する技術のこと。

*2 Security Information and Event Managementの略。さまざまな機器やソフトウェアの動作状況の記録(ログ)を一元的に蓄積・管理し、保安上の脅威となる事象をいち早く検知・分析し、情報漏えいなどの異常を自動検出して管理者にスピーディーに通知するしくみのこと。

人材力・組織力の強化に向けた取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社は、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営課題のひとつと位置づけています。社員一人ひとりの多様性を尊重することで、性別、年齢、障がいの有無、国籍、性的指向、性自認・表現等の属性や、個々人の就労における制約要因にかかわらず、すべての社員が能力を最大限に発揮できる機会を提供しています。具体的には、女性活躍推進に力を入れており、働きやすい職場環境の整備や、女性のキャリア支援研修等を積極的に行っています。近年、「新・ダイバーシティ経営企業100選」や「MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)」、「準なでしこ2021」の構成銘柄に選定されるなど、当社のダイバーシティ経営が評価されており、2021年2月には、男女ともに働きやすい環境づくりを経営トップ主導で迅速に展開していることなどが評価され「東京都女性活躍推進大賞」の産業分野において、最高位である「大賞」を受賞しました。これらの取り組みの強化を背景に、「2025年までに女性管理職比率6%」と掲げていた目標を2021年1月に前倒しで達成しました。2025年までに10%、2030年までに20%という新たな目標を設定しており、今後も取り組みを強化してまいります。

また、多様な社員に対し平等な機会を提供するために、社内規程(就業規則、育児介護規定の対象者等)を改定し、運用しています。社内の制度に加え、婚姻の平等(同性婚の法制化)に賛同する企業を可視化するためのキャンペーン「Business for Marriage Equality(BME)」への賛同を表明するなど、社内外での取り組みをいっそう強化しています。



「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定

2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)



東京都女性活躍推進大賞



婚姻の平等に賛同する企業を可視化するためのキャンペーン「Business for Marriage Equality(BME)」への賛同

グローバル人材の育成に向けて

当社は、新たな価値創造に向けたグローバル人材の育成に取り組んでいます。

2020年には、将来日本のコカ・コーラシステムをけん引し、変革を導く次世代リーダーの育成を目的とした「コカ・コーラ ユニバーシティジャパン(CCUJ)」を設立しました。CCUJでは、変革を導くリーダーシップをテーマに、ザコカ・コーラカンパニーと連携したリーダーシッププログラムや役職別のプログラムを展開しています。各プログラムでは、学びのプロセスとして経験学習サイクルを回す手法を採用しており、経験や知見を自社だけでなく海外のコカ・コーラボトラーにも展開できるグローバル人材の育成を図っています。

また、世界のコカ・コーラシステムのネットワークへのアクセスを活用したグローバル人材の登用にも取り組んでいます。



海外ボトラー社とのオンライン会議の様子



国内外からの人材の採用(オンライン研修の様子)

CSVの取り組み

CSVに関する基本的な考え方

当社グループは、「共創価値(CSV)」を経営の根幹とし、社会と事業それぞれの重要度を考慮しながら「多様性の尊重」「地域社会」「資源」の3つを今後10年間にわたって取り組む重要な領域と位置づけています。また、日本のコカ・コーラシステムの一員として、環境や日常生活、私たちを取り巻く地域社会などの各場面で、日本が直面する重要な課題に対し、ビジネスを通じて変化をもたらす、さわやかさを届けながら、未来を共創していくことに責任を持って取り組みます。

また、中期計画の重要な要素のひとつとして、CSVの実現に向けたESG(環境・社会・ガバナンス)分野における当社グループのコミットメントを示す「CSV Goals」を策定し、取り組みを推進しています。

コカ・コーラシステムのサステナビリティフレームワーク

● サステナビリティ活動の目的と戦略

サステナビリティ活動の目的	コカ・コーラシステムは、環境や日常生活、私たちを取り巻く地域社会などの各場面で、日本が直面する重要な課題に対し、ビジネスを通じて変化をもたらす、さわやかさを届けながら、未来を共創していくことに責任を持って取り組みます。
全体的な戦略	重要課題に対する人々の関心を高め、課題解決の活動を推進するリーダーシップを発揮する ●「多様性の尊重」に関して、自社の先進的な事例を示しながら飲料業界をリードする ●日本のすみずみまでいきわたる活動力を有効利用し、「地域社会」との協働の取り組みを強化する ●「資源」を効率よく持続可能に利用することを目指し、業界と協力しながら、主導的役割を担う

● 3つのプラットフォームと9つの重点課題

9つの重点課題はさらに、喫緊の課題であり即座に対応が必要な優先事項5項目と、注視およびアクションプランが必要な重点事項4項目に分類しています。

また、各領域における持続可能な開発目標(SDGs)との関わりを検証し、SDGsの達成も目指すことで、社会課題の解決に貢献します。



[当社の取り組み例]

- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 女性活躍推進
- 障がい者雇用推進
- ワーク・ライフ・バランスの推進
- 次世代育成
- LGBTQに対する平等な機会提供
- 自動販売機を活用した地域貢献(災害時支援等)
- 水分補給セミナーの開催
- 産官学民連携の地域課題への取り組み
- バーチャル/オンライン工場見学
- 水資源保護活動の実施
- 温室効果ガス排出量の削減
- リサイクルの推進
- 環境負荷の少ない容器の採用等
- お得意さま、取引先や業界団体との協働

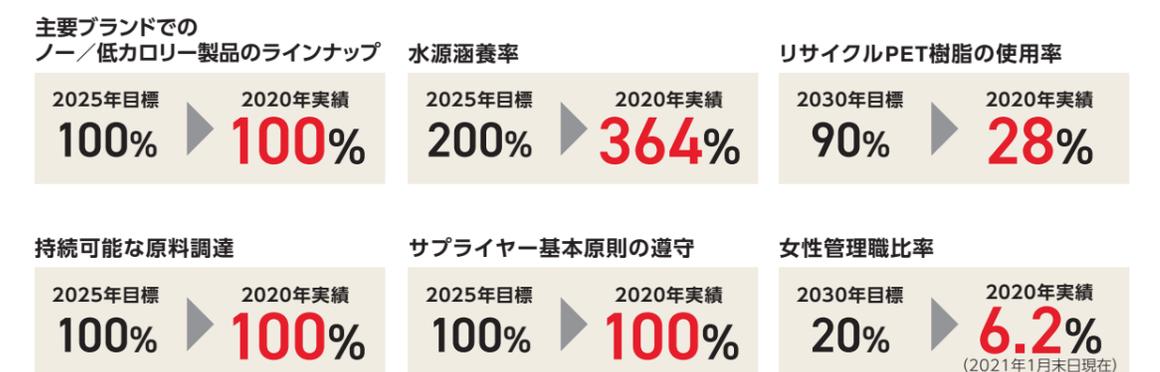
CSV Goals

「CSV Goals」は、社会変化をふまえて持続可能な未来の実現に向け、取り組むべき課題を抽出した上で、「環境」「社会」「ガバナンス」分野における当社グループのコミットメントを明示したものです。「CSV Goals」の達成に向けて、PDCAサイクルでCSV活動を推進していきます。

製品	● 100%	主要ブランドでのノー/低カロリー製品のラインナップ
	● 300%	特定保健用食品(トクホ)および機能性表示食品の販売数量増
	● 100%	パッケージ前面でのカロリー表示およびわかりやすい栄養表示
	● 100%	コカ・コーラシステム「責任あるマーケティングポリシー」の遵守
水	● 200%	水源涵養率。工場近辺の水源、流域に注力
	● 30%	水使用量削減(2030年までに)
気候変動	● 25%	温室効果ガス削減(2030年までに)
	●	再生可能エネルギーの推進
World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)	● 50%	リサイクルPET樹脂の使用率(2022年までに)
	● 90%	リサイクルPET樹脂の使用率(2030年までに)
	● 100%	化石燃料を使わないサステナブルPET樹脂の使用率(2030年までに)
	● 100%	リサイクル可能な容器の採用(2025年までに)
	● 35%	さらなるPETボトルの軽量化(2004年比)(2030年までに)
	● 100%	販売量と同等の回収量(2030年までに)
回収	●	環境保護団体や業界団体との幅広い連携(2030年までに)
調達	● 100%	持続可能な原材料調達
人権	● 100%	当社グループバリューチェーン上でのサプライヤー基本原則の遵守
ダイバーシティ&インクルージョン	● 10%	女性管理職比率(2025年までに)
	● 20%	女性管理職比率(2030年までに)
社会	● 10%	社員のボランティア参加率
	● 100万人	コミュニティプログラム参加人数累計

(記載のない限り、基準年は2015年、目標年は2025年)

● 主な目標の進捗



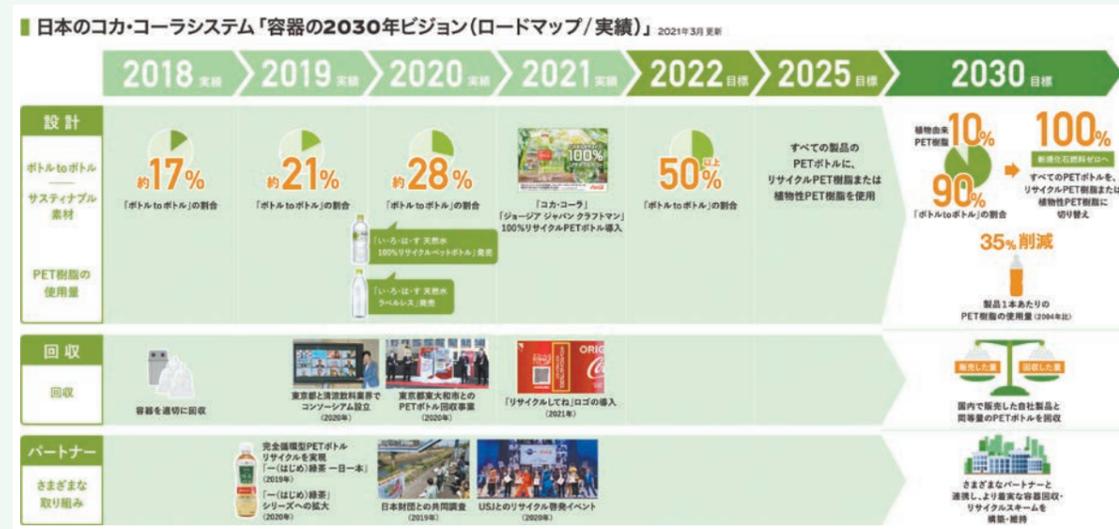
詳しくはCSVレポートをご覧ください
<https://www.ccbji.co.jp/csv/doc.php>



容器における取り組み

PETボトルは軽量で持ち運びがしやすく、何度も開け閉めできる、現代の暮らしを便利にする容器です。また、リサイクル率が高く、再生の技術力も上がっていることから、きれいな形で回収できれば、必ず有用なものに生まれ変わると考えています。

当社は、コカ・コーラシステムの一員として、グローバルのコカ・コーラシステムのビジョン「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」に基づき、2030年までにすべてのPETボトルを100%サステナブル素材に切り替えることなどを骨子とした具体的な計画である「容器の2030年ビジョン」の実現に向け活動を行っています。



「ボトルtoボトル」の推進

使用済みPETボトルから新しいPETボトルを生み出す「ボトルtoボトル」を推進しています。2020年3月には「いーはす 天然水」にリサイクルPET樹脂を100%使用した容器を導入しました。石油由来100%のPETボトルと比較して、1本当たりのCO₂排出量を49%削減し、環境負荷のさらなる低減に成功しています。また、2021年5月には、小型PETボトルの「コカ・コーラ」や「ジョージア ジャパン クラフトマン」への展開も発表しており、2020年に28%だった「ボトルtoボトル」の比率を2030年には90%に引き上げる予定です。

ケミカルリサイクル*の実用化に向けた共同プロジェクト

2020年7月に、世界最大級のPET樹脂およびポリエステル繊維メーカーである台湾の遠東新世紀(株)とケミカルリサイクルによる再生PET原料を使用したPETボトルの製品化に向けた共同プロジェクトを開始しました。同年11月には当PETボトルを使用した製品の販売を開始し、今後さらなる取り組みを進めてまいります。

*回収された使用済みPETボトルを選別、粉砕、洗浄して異物を取り除いた後に、解重合を行うことによりPET樹脂の原料または中間原料まで分解、精製したものを重合して新たなPET樹脂とすること。

容器の軽量化

● PET樹脂使用量の削減

資源の有効活用や輸送時の環境負荷低減、お客さまの利便性向上のため、容器・包装の技術革新に継続的に取り組んでいます。2009年には当時国内最軽量*となる12gのPETボトルを「いーはす 天然水」に導入するなど、製品を製造するのに必要なPET樹脂の量を減らす取り組みを進めています。

* 2009年3月時点。国内製造品500ml PETボトル対象。日本コカ・コーラ調べ。

● ラベルレス製品の導入

当社は、PETボトルの製品ラベルの薄肉化による環境負荷低減に努めています。2020年には、さらなる環境負荷低減とお客さまの利便性向上に向け、一部の製品において製品にラベルを貼らないラベルレス製品の展開を開始しました。

地域社会に根差した自動販売機

自動販売機は当社の重要な資産・販売チャネルであり、地域社会においても重要な役割を担っています。当社は自動販売機の設置強化や品揃えの充実、各種プロモーションの実施、オペレーションの改善等により売上拡大・コスト削減を図るとともに、お客さまにとっての利便性の向上やお得意さま(設置先)・地域社会における課題解決等に取り組んでいます。今後も、当社の事業規模と一気通貫のビジネスモデル等を活かし、地域社会の発展や地域のみなさまの安全・安心な暮らしづくりに貢献してまいります。

イノベーションによる自動販売機の魅力向上

スマートフォンアプリ「Coke ON」の展開によりお客さまとのつながりを強め、新たな価値の提供に努めることで、売上拡大を図っています。「Coke ON」サービス開始以降、キャッシュレス決済「Coke ON Pay」や歩くと製品がもらえる「Coke ON ウォーク」、サブスクリプションサービス「Coke ON Pass」など、機能・サービスの充実を図っています。

ビジネスモデル変革によるコスト削減・環境負荷低減

自動販売機オペレーションの抜本的な見直しによる提供コストの削減に努めています。2020年は、オペレーション担当者の業務の最適化を実施し、1ルート当たりの生産性を高めることにより、全体で20%のルート数削減を実現しました。配送車両の削減・効率的な運用により、CO₂排出量の抑制に貢献しています。

災害時の支援

災害時に、自治体と協働し被災者へ当社製品を提供する「災害支援型自動販売機」を展開しています。電光掲示板機能を搭載した同自動販売機は、避難場所や関連情報をリアルタイムに発信することができ、重要な情報伝達ツールとしても活躍しています。

省エネへの対応

冷却用の使用電力量を、電力使用がピークとなる日中から、比較的電力に余裕がある夜にシフトする、超省エネ型「ピークシフト自販機」を採用しています。従来の自動販売機と比べ、断熱性、および気密性を向上させており、年間を通じて消費電力量を削減します。

地域社会への貢献

自動販売機を通じて、地域社会を支援する活動を行っています。当社製品をご購入いただくと、その売上金の一部が地域の社会貢献事業やスポーツ団体などの活動資金として活かされるしくみで、お客さまおよびお得意さまとともに地域社会を支援しています。

「with コロナ」における対応

人的接触を減らすことができる自動販売機ニーズの高まりへの対応や、抗ウイルス・抗菌フィルムで自動販売機の製品選択ボタン等の接触部を覆う抗ウイルス・抗菌対応を行っています。また、「Coke ON」の活用等による、非接触サービスの充実にも力を入れています。



お客さまの健康に貢献する：トクホ・機能性表示食品

当社は、お客さまの日々の暮らしに寄り添う企業として、お客さまの健康を第一に考え、幅広い世代のニーズと嗜好に合った価値ある製品・サービスの提供に努めています。特に、昨今のお客さまの健康志向の高まりへの対応および新たな市場の創造に向け、高付加価値製品の導入に取り組んでおり、その一環として、特定保健用食品(トクホ)や機能性表示食品を展開しています。



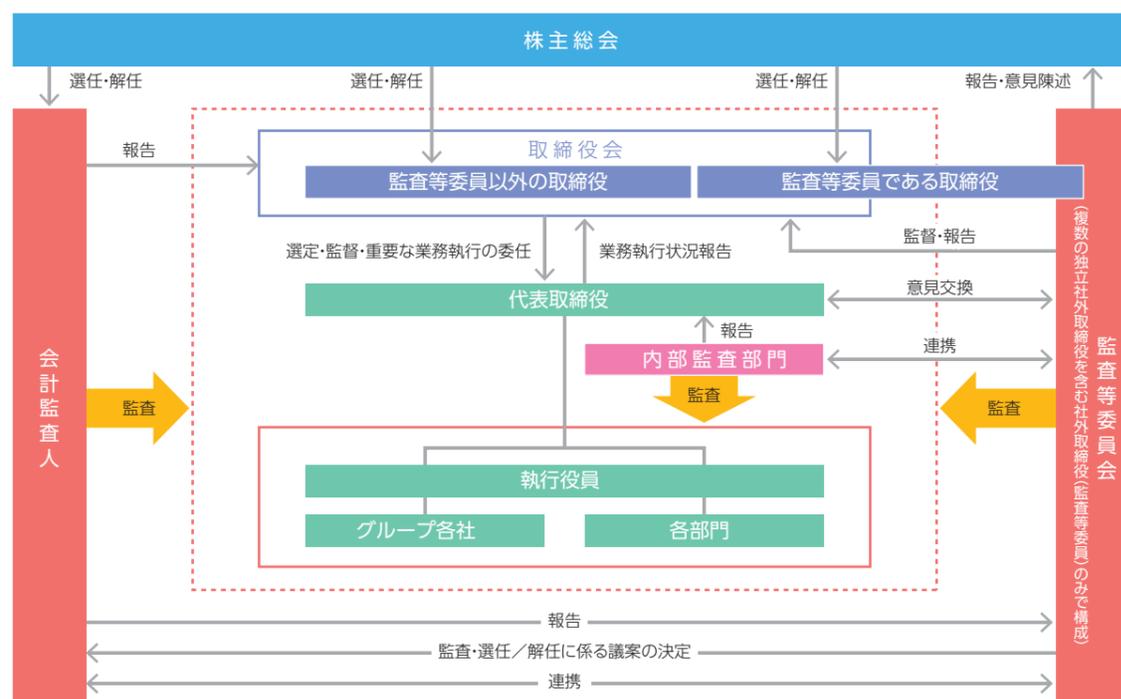
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、経営の健全性、透明性および効率性を向上させ、中長期的な企業価値向上と株主価値の増大に努めることです。

当社は、ガバナンス体制のいっそうの強化を目指し、監査等委員会設置会社を採用しています。当社の監査を担う監査等委員会は、複数の独立社外取締役を含む社外取締役（監査等委員）のみで構成されており、この社外取締役である監査等委員が、取締役会における議決権を有していること、ならびに株主総会において取締役の指名・報酬等についての意見を陳述する権利を有していることなどにより、経営監督機能がより強化されています。

また、当社は、意思決定および経営監督機能と業務執行機能を分離すべく、執行役員制度を採用しているほか、重要な業務執行の決定の一部を取締役に委任することにより、取締役会において特に重要度の高い事項についての審議をより充実させるとともに、それ以外の事項について、経営陣による経営判断の迅速化も図っています。

【コーポレート・ガバナンス体制図】



【経営陣が出席する主要会議体】

会社の重要事項の決定にあたっては、代表権を持つ社長と副社長もしくはそのどちらかと執行役員を含む各本部長が主要会議体で議論を行い、迅速な意思決定につなげております。

【主要会議体の例】

ELT ^{*1} 会議	S&OP ^{*2} 会議	IT委員会	資本委員会
全社もしくは複数の本部にまたがる主要課題や戦略の方向性について議論しています。	販売計画と供給計画のギャップの特定および全社的なアクションに対する意思決定を行い、営業活動と連動したサプライチェーン全体の最適化を図っています。	ITに関する投資の戦略的整合性を評価し、IT政策の議論を行っています。	適切な設備投資管理を目的として、設備投資計画の審議やその進捗管理、設備投資案件の審議および承認、設備投資の実行後検証等を行っています。

BSO ^{*3} 委員会	倫理・コンプライアンス委員会	リスクマネジメント委員会
コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス(株)の直近の活動内容や戦略の方向性についてマネジメントに定期的に報告する場を設けています。	倫理・コンプライアンスに関する啓発・教育活動の実施、相談窓口の運用、その他コンプライアンス上の事案対応、再発防止策の検討・実施など諸活動を推進しています。	ERMのPDCAサイクルを通じて特定された当社グループに内在する重要なリスクをレビューし、これらのリスクに対するコントロールとリスク軽減策の有効性を評価しています。

*1 Executive Leadership Team *2 Sales & Operation Planning *3 Business Service Organization

取締役会

当社の取締役会は、複数の独立社外取締役を含む取締役9名で構成されており、定時取締役会は原則として3カ月に1回開催するほか、必要に応じて臨時開催し、法令および定款に定められた事項ならびに経営の基本方針等重要な業務に関する事項の決議を行うとともに、取締役から業務執行に関する報告を受けています。また、重要な業務執行の決定の一部を取締役に委任することにより、取締役会において特に重要度の高い事項についての審議をより充実させるとともに、それ以外の事項について、経営陣による経営判断の迅速化も図っています。

【取締役体制の概要】



	就任年月	任期(年)	社外取締役	監査等委員	独立役員	2020年の出席状況	
						取締役会	監査等委員会
カリンドラガン	2019年3月	1	—	—	—	10回/10回	—
ピヨン・イヴァル・ウルゲネス	2019年3月	1	—	—	—	10回/10回	—
吉岡 浩	2017年4月	1	○	—	○	10回/10回	—
和田 浩子	2019年3月	1	○	—	○	10回/10回	—
谷村 広和	2020年3月	1	○	—	○	8回/8回	—
イリアル・フィン	2017年4月	2	○	○	—	10回/10回	6回/6回
行徳 セルソ	2019年3月	2	○	○	○	10回/10回	6回/6回
濱田 奈巳	2019年3月	2	○	○	○	10回/10回	6回/6回
パムシー・モハン・タティ	2021年3月	2	○	○	—	—	—

取締役会の実効性評価

取締役会の運営、支援体制、構成等に関する取締役による自己評価を踏まえ、外部の第三者機関の助言を得ながら、取締役会において実効性の評価・分析を実施しています。その結果の概要は以下のとおりです。

取締役による自己評価から、昨年確認された課題を中心に、主要部門のビジネスアップデートや審議内容の事前説明の取り組み等について概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性について改善が進んでいるものと認識しています。

今後も、取締役会でのさらなる議論の活性化に向け、以下の3点を中心に継続的な取り組みを推進していくことが確認されています。

- 当社グループの事業に影響しうる経営環境の変化に応じたテーマに関する審議の充実および進化
- 事前の検討が可能となる適切な時期における取締役会資料の提供
- わかりやすく整理・分析された適切な形での取締役会資料の提供

今回の取締役会の実効性評価結果を踏まえ、取締役会における経営環境の変化に即した議論のさらなる充実・深化に向けた運営面での改善に積極的かつ継続的に取り組み、さらなる持続的成長と中長期的な企業価値の向上に努めます。



詳しくはコーポレートガバナンス報告書をご覧ください
<https://www.ccbj-holdings.com/corporate/governance/>



社外取締役の選任

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)5名中3名および監査等委員である取締役4名すべてが社外取締役です。社外取締役については、当社の企業価値増大に大いなる貢献が期待できると判断する者を指名していくこととしています。また、当社において合理的に可能な範囲で調査した結果、当社の社外取締役が以下の各項目の要件すべてに該当しない場合、当社は社外取締役が当社に対する十分な独立性を有しているものと判断しています。

【社外取締役の独立性の判断基準】

以下の要件すべてに該当しない場合、十分な独立性を有すると判断しています。

- 当社/その子会社の業務執行者(現在～過去10年間)
- 当社を主要な取引先*1とする者/その業務執行者(現在～過去1年間)
- 当社の主要な取引先*1/その業務執行者(現在～過去1年間)
- 当社から役員報酬以外に多額*2の報酬を受領しているコンサルタント、公認会計士、弁護士等(現在～過去1年間)
- 当社から多額*2の寄付を受領している者/その業務執行者(現在～過去1年間)
- 上記に該当する者の近親者*3

*1 直近事業年度において連結売上高の2%以上を占める取引先 *2 年間1,000万円以上 *3 二親等以内

【社外取締役の選任理由】

区分/氏名	選任理由(役職等は選任時点)	独立役員
社外取締役 吉岡 浩	日本におけるコカ・コーラボトラーの社外取締役やソニー(株)において培われた豊富な経営経験とグローバルな知見を当社グループの経営に活かしていただくと考えています。同氏と当社との間に特別な利害関係はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断し、同氏を独立役員として指定しています。	○
社外取締役 和田 浩子	米プロクター・アンド・ギャンブル社の役員およびデザイン(株)や日本トイザらス(株)の代表取締役として培われた豊富な経営経験とグローバルな知見を当社グループの経営に活かしていただくと考えています。同氏と当社との間に特別な利害関係はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断し、同氏を独立役員として指定しています。	○
社外取締役 谷村 広和	みちのくコカ・コーラボトリング(株)の代表取締役社長であり、同社における経営陣としての豊富な経営経験と知見を当社グループの経営に活かしていただくと考えています。当社は同社の企業グループとの間に、以下の取引関係がありますが、その取引高は僅少であり、取引価格その他取引条件は他の取引先と同様に適正な条件のもとに行っており、同社の企業グループから当社の自由な事業活動を阻害される状況にはないと考えています。したがって、当社は同社から著しい影響を受けるおそれがないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断し、同氏を独立役員として指定しています。 【当社との関係】当社は、みちのくコカ・コーラボトリング(株)との間に商品売買等の取引関係があります(販売等:当社連結売上収益に占める割合0.3%、仕入等:同社の連結売上高に占める割合:0.5%)。	○
社外取締役(監査等委員) イリアル・フィナン	日本におけるコカ・コーラボトラーの社外取締役やザ コカ・コーラ カンパニーおよびグローバルのボトラーの経営ならびに全世界のコカ・コーラボトラーを統括するボトリング投資グループの代表を務めるなど長年にわたりコカ・コーラビジネスに携わってきた会社経営陣としての豊富な経験やグローバルな知見を有し、かつ、当社における監査等委員である取締役および監査等委員会議長としての監査経験を有しています。当社の監査等委員である取締役として、重要な経営判断、想定されるリスク対応および内部統制システムなど全般にわたり、同氏のグローバルな会社経営者としての豊富な経験やファイナンス領域での知見に基づく提言が期待できることから、監査等委員である取締役(社外取締役)として選任しています。	—
社外取締役(監査等委員) 行徳 セルソ	日産自動車(株)および西本Wismettacホールディングス(株)において培われた豊富な経営経験やグローバルな知見を有し、かつ、日産自動車(株)の監査役としての監査経験を有しています。当社の監査等委員である取締役として、重要な経営判断、想定されるリスク対応および内部統制システムなど全般にわたり、同氏の会社経営および監査に関する豊富な経験やIT領域での知見に基づく提言が期待できることから、監査等委員である取締役(社外取締役)として選任しています。同氏と当社との間に特別な利害関係はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断し、同氏を独立役員として指定しています。	○
社外取締役(監査等委員) 濱田 奈巳	自身でファイナンスに関するコンサルティング会社を経営するなど財務および経理に関する豊富な経験を有し、かつ、リーマン・ブラザー証券会社の日本法人の会社経営陣として培われた豊富な経験やグローバルな知見を有しています。当社の監査等委員である取締役として、重要な経営判断、想定されるリスク対応および内部統制システムなど全般にわたり、同氏の会社経営者としての豊富な経験やファイナンス領域での知見に基づく提言が期待できることから、監査等委員である取締役(社外取締役)として選任しています。同氏と、当社との間に特別な利害関係はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断し、同氏を独立役員として指定しています。	○
社外取締役(監査等委員) バムシー・モハン・タティ	ザ コカ・コーラ カンパニーの中国・モンゴルオペレーティングユニットのプレジデントであり、同社ボトリング投資グループにおけるオペレーション、市場実行および総合管理等のさまざまな分野で強いリーダーシップを発揮するとともに、アジア地区におけるビジネスユニットにおいて経営陣としての豊富な経営経験を有しています。当社の監査等委員である取締役として、重要な経営判断、想定されるリスク対応および内部統制システムなど全般にわたり、同氏のグローバルな会社経営者としての豊富な経験に基づく提言が期待できることから、監査等委員である取締役(社外取締役)として選任しています。 【当社との関係】当社は、ザ コカ・コーラ カンパニーとの間にコカ・コーラ等の製造・販売および商標使用等に関する契約を締結しています。	—

政策保有株式に関する方針

当社は、原則として、いわゆる政策保有株式を保有しない方針です。

しかしながら、事業機会の創出、取引協業先および地域社会との関係の構築・維持・強化を目的に取得している株式があることから、保有する主要な政策保有株式については、当社の取締役会において、その保有コストおよび投資リターンに関する評価および報告を実施するとともに、その評価に基づき政策保有株式の縮減を進めています。

【銘柄数および貸借対照表計上額】

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	118	4,436
非上場株式以外の株式	84	14,891

【当事業年度において株式数が減少した銘柄】

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る 売却価額の合計額(百万円)
非上場株式	4	13
非上場株式以外の株式	21	3,196

【当事業年度において株式数が増加した銘柄】

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る 取得価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	23	45	取引先持株会による定期買付

詳しくは有価証券報告書をご覧ください
<https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/securities.php>



IR活動を通じた情報開示と建設的な対話の促進

株主・投資家のみなさまへの適時適切な情報開示と建設的な対話に向け、さまざまなIR活動を行っており、四半期ごとの決算説明会やIRミーティング等の機会を通じ、経営戦略や事業活動、財務・非財務情報等について説明しています。

【2020年の主なIR活動】

項目	2020年実績	内容
決算説明会	4回	四半期ごとに社長・CFOによる決算説明会を開催。説明内容は当社ウェブサイトよりウェブキャストにて聴取いただけます。 (https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/presentation.php)
アナリスト・機関投資家とのIRミーティング	約150回、のべ約270名	新型コロナウイルス感染症の影響により、電話会議・ビデオ会議を中心に実施。必要に応じてトップマネジメントが対応。
国内外のカンファレンスへの参加	4回	新型コロナウイルス感染症の影響により、オンライン開催の国内外のカンファレンスに参加。必要に応じてトップマネジメントが対応。
その他のIR説明会	3回	トップマネジメント参加のSmallミーティングやIR説明会をオンラインで開催。
社長メッセージの動画配信	1回	2020年より投資家のみなさまに向けた社長メッセージの動画配信を開始。ビデオメッセージは当社ウェブサイトのIR・投資家情報ページにて視聴いただけます。 (https://www.ccbj-holdings.com/ir/)

役員報酬制度

基本的な考え方

当社は以下の考えに基づき、役員報酬制度を設計しております。対象となる2020年の役員は、業務執行取締役2名、監督役員（監査等委員である取締役および監査等委員でない社外取締役）7名、執行役員12名です。

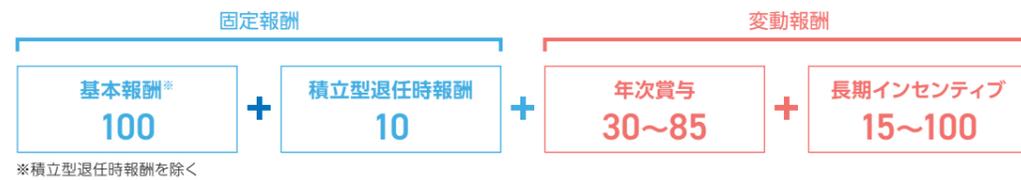
【役員報酬制度の概要】

対象	基本方針	決定プロセス	水準
業務執行取締役 執行役員	<ul style="list-style-type: none"> 国籍・経験などの観点から多様に富む優秀な人材を採用しリテンションすることが可能となる報酬水準・構成とする。 利益ある成長の実現に向けて十分なインセンティブとなるよう、業績連動報酬を重視した報酬構成比率とする。 中長期的な企業価値向上および株主との利益意識の共有を促進する制度とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬決定手続きの透明性・客観性を高めるため、社外取締役のみで構成される監査等委員会において報酬内容について審議し、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役報酬等の決定に関する方針に基づき、取締役会決議により代表取締役社長へ委任し、代表取締役社長が業績連動報酬の額を含む各業務執行取締役の報酬を決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> 国籍・経験などの観点から多様に富む優秀な人材を採用しリテンションすることが可能となる報酬水準に設定すべく、外部専門機関の報酬調査データ等を活用し、国内外の同規模類似業種企業等の水準を参考に、職責の大きさ等に応じて決定する。
監督役員	<ul style="list-style-type: none"> 経営の監督・監査という役割を踏まえ、基本報酬のみとする。 	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員会へ提案され、株主総会で決議された総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定する。 監査等委員でない社外取締役の報酬は、取締役報酬等の決定に関する方針に基づき、監査等委員会での審議を踏まえ、取締役会決議により代表取締役社長へ委任し、株主総会で決議された総額の範囲内で、代表取締役社長が決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門機関の報酬調査データ等を活用し、国内の同規模企業の水準を参考に役割に応じて設定する。

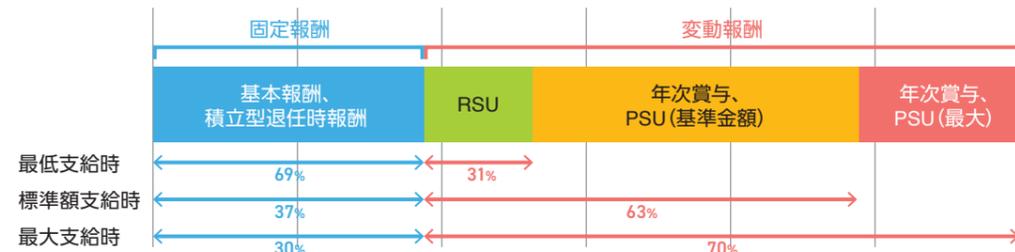
業務執行取締役および執行役員の報酬体系

業務執行取締役および執行役員の報酬は、責任および会社業績への貢献が反映できるよう、固定報酬と、会社業績等に応じて変動する変動報酬で構成されています。職責の大きさに応じて報酬の標準額を定めており、職責が大きくなるほど変動報酬の割合は高くなります。

【報酬標準額の範囲・基本報酬*を100とした場合のイメージ】



【報酬支給額のイメージ図（代表取締役社長の場合）】



【報酬体系（2021年4月以降）】

報酬種別	内容	留意事項	
固定報酬	基本報酬	● 職責の大きさに応じて決定した額を、毎月支給。	左記に記載の報酬における取締役を支給する分については以下を上限とする 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬限度額：年額850万円（当社2019年度定時株主総会決議第5号議案にて承認）。（監査等委員である取締役を除き、決議当時の取締役員数は5名） ※監査等委員会が審議し、必要と認められた場合には、住宅手当等のフリンジベネフィットを850万円の範囲内で支給することがあります。
	積立型退任時報酬	● 毎年基本報酬の10%の金額を積み立て、退任時にその累積額を算出し支給。 ● 当社グループに重大な損害を与えた場合もしくは懲戒の対象となった場合は、支給額を減額または不支給とすることができる。また、特に功労があったと認められる場合には、特別加算を行うことができる。なお、減額・不支給および特別加算については、監査等委員会での審議をふまえ、取締役会の承認を経ることとする。	
変動報酬	年次賞与	● 単年度の業績達成に向けたインセンティブとして支給。 ● 職責の大きさに応じて標準額を基本報酬の30%~85%に設定。 ● 支給額は単年度の業績達成状況（全社業績および個人評価）に応じて、標準額の0%~150%の範囲で変動。 ● 役員報酬等の決定に関する方針に基づき、利益ある成長の実現に向けた動機づけのため、事業利益、販売数量、売上収益を評価指標として採用。	左記に記載の報酬における取締役を支給する分については以下を上限とする 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬枠：一年当たり600,000株を上限として交付時の時価を乗じた額以内（当社2020年度定時株主総会決議第4号議案にて承認）。（監査等委員である取締役を除き、決議当時の取締役員数は5名）
	長期インセンティブ	● 長期インセンティブとして①PSUおよび②RSUの2種類の株式報酬制度を採用。 ● 職責の大きさに応じて長期インセンティブ全体（①+②）の標準額を基本報酬の15%~100%に設定。当該標準額の5割をPSU標準額、5割をRSU標準額として設定。 ● なお、②RSUについては、監査等委員会における審議によりその必要性が認められた場合には、リテンション等を目的として上記RSU基準金額相当分とは別に取締役については右記報酬枠を上限として、追加的な付与を行うことがある。	
	①PSU（パフォーマンス・シェア・ユニット）	● 中長期の業績達成に向けたインセンティブとして支給。 ● 付与から3年後に、3か年の業績達成状況（全社業績のみ）に応じて、PSU基準金額の0%~150%の範囲で交付株式数を決定（ただし交付株式数の半数は納税資金に充当することを目的として金銭で支給）。 ● 役員報酬等の決定に関する方針に基づき、中長期的な企業価値向上に向けた動機づけのため、連結ROE、連結売上高成長率を評価指標として採用。	
	②RSU（リストラクテッド・ストック・ユニット）	● 株主のみならず、企業価値向上のインセンティブ、人材のリテンション強化の目的で支給。 ● 退任時にあらかじめ定めた数の株式を交付（ただし交付株式数の半数は納税資金に充当することを目的として金銭で支給）。	

（注）フリンジベネフィットについては、本国以外でのアサイメント遂行を支援することを目的に、監査等委員会にて審議し取締役会にて承認されたCCBJHグループ海外赴任者内規に基づき住宅手当等を支給しています。

【2020年の取締役報酬支給実績】

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の人員数（人）
		基本報酬	賞与	長期インセンティブ	その他	
取締役（うち社外取締役）	618 (39)	405 (39)	- (-)	132 (-)	81 (-)	6 (3)
取締役（監査等委員）（うち社外取締役）	70 (70)	70 (70)	- (-)	- (-)	- (-)	5 (5)
合計（うち社外役員）	688 (109)	475 (109)	- (-)	132 (-)	81 (-)	11 (8)

■報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	報酬等の種類別の総額（百万円）				報酬等の総額（百万円）
		基本報酬	賞与	長期インセンティブ	その他	
カリン・ドラガン	代表取締役	199	-	101	58	358
ピヨン・イヴァル・ウルグネス	代表取締役	132	-	31	24	186

（注1）取締役報酬には、2020年3月26日開催の2019年度定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員である取締役を除く。）1名および監査等委員である取締役1名（うち社外取締役1名）に支給した報酬等を含んでいます。
（注2）基本報酬には積立型退任時報酬、2018年特別インセンティブおよびフリンジベネフィット相当額（住宅手当等）等が含まれています。
（注3）長期インセンティブには、PSU、RSUおよび特別RSUを含んでいます。
（注4）その他は、リーダーシップアワードです。2020年は不確実な市場環境下、業務変革を推し進めた実績に報いること、およびリテンションを確実にする目的で、リーダーシップアワードとして貢献の大きさに応じて総額138百万円を現金で2021年3月に支払うことになりました。支給の決定にあたっては、監査等委員会において審議し、妥当であると判断しています。

リスクマネジメント体制

効果的なリスクマネジメント

当社は、企業文化に浸透したERM(エンタープライズリスクマネジメント:企業価値向上のため、組織全体の視点から統合的にリスクを管理する取り組み)を導入しており、ERMを、ビジネスにおける機会の特定・活用と予測可能なリスクの特定・管理によりビジネスの成長を推進する経営基盤と位置づけています。

当社のERMおよび内部統制システムは、業務上、戦略上、財務上、法律上、規制上のリスクを積極的に監視する役割を担っており、ERMプログラムはビジネスのあらゆるレベルでリスクと機会を管理するよう設計されています。また、機会を活用して当社の成長を支えることや、組織目標や事業計画の確実な達成に向け特定されたリスクへの対策を講じることに重点を置いています。当社は、ERMの概念を文化的に統合することが重要であると考えており、トレーニングや啓発活動を通じたリスクマネジメント文化の醸成にも積極的に取り組んでいます。

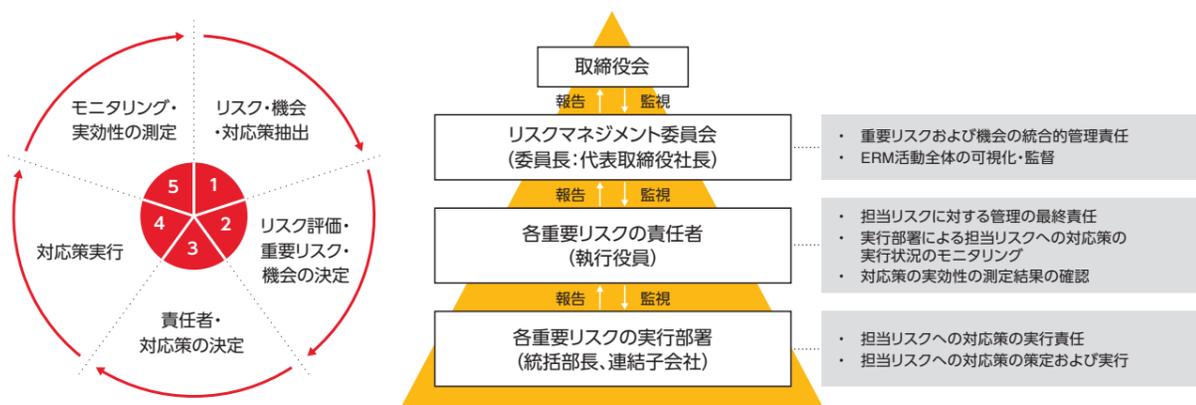
厳しい環境下におけるリスクマネジメント

2020年、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を背景に、当社のERMプログラムはいっそう重要なものとなりました。そのような中、経営陣の関与を強化すべく、リーダーシップチームメンバーとのリスクインタビューやリスク担当のシニアリーダーの任命、すべての部門へのリスク識別調査の実施等に取り組みました。各部門は、実行された活動や取り組みの進捗に対し監督責任を担うエグゼクティブリーダーシップチームの指示の下、特定された主要なリスクに対処しており、取り組みの効果が目的と合致しているかなどを、定期的にモニタリングしています。また、リスクとその軽減策は、四半期ごとに監査等委員会および取締役会に報告されます。このERMプログラムの向上を積極的に図るべく、グローバルな成功事例に照らし、内部監査による独立したレビューを行っています。

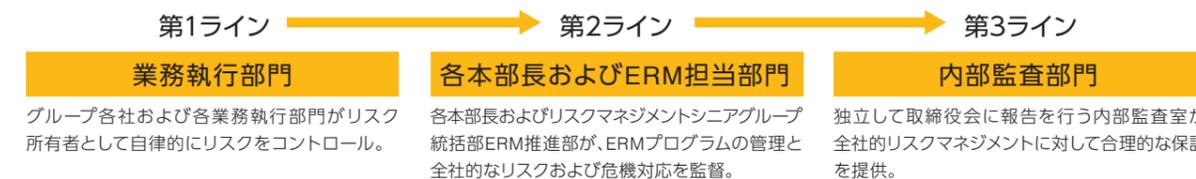
また、2020年は、新型コロナウイルス感染症による事業への影響を考慮し、従業員の安全確保、製品の安定供給、お客さま・お得意さまの需要変化への対応、地域社会への支援などの優先事項を明確に定めた危機対応策を実施しました。

2021年は、社長直属のリーダーシップチームの一員として、リスクとレジリエンスに関する変革を主導し、ERMプログラム全体の強化を担う、リスク管理責任者(チーフリスクオフィサー)を任命しました。

当社のERMサイクル・体制



ERMディフェンスライン



ERMプログラム

当社のリスクマネジメント体制にはさまざまなプロセスがあり、これには、経営陣(エグゼクティブリーダーシップチーム)による定期的なリスク討議、年次計画および中期計画策定サイクルへのプロセスの統合、当社のリスクプロファイルを変化させ機会を創出する可能性のある内部・外部環境の継続的なモニタリング、全社のERM意識向上に向けたトレーニング・啓発活動が含まれています。リスクマネジメントの基本方針、手順、リスク予防活動は、年次で報告リスクの調整を行う「リスクマネジメント委員会」が監督しています。

当社のERMプログラムには、危機管理対応を必要とする重大な問題事象や事故が発生した場合に意思決定と対応を主導する「危機管理委員会」が組み込まれています。また、事業活動に重大な影響を及ぼす広域・大規模災害が発生した場合には、「災害対策本部」が事業継続計画(BCP)の実行を審議・決定します。

危機管理委員会

重大な問題事象・事故対応

コカ・コーラシステム独自の危機管理プロセス(IMCR)を通じて、社内関係部門、日本コカ・コーラ(株)および他のボトラー社と連携し、情報収集と初期対応、解決策の協議を行い、正常な事業運営に復帰するための対策を実行するとともに、今後の発生防止策の検討を行っています。

災害対策本部

広域大規模災害対応

広域大規模災害を想定した事業継続計画(BCP)を構築しています。定期的な訓練を通じて計画の点検と改善を行い、継続的にその実効性の向上に努めています。

初動対応 → 事業復旧 → 事業復旧

主要なリスク

当社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに重大な影響を及ぼす可能性のある主要なリスクは以下のとおりです。当社が管理している主要なリスクの概要や主な影響、鍵となる当社のリスク軽減策の詳細は、有価証券報告書をご覧ください。まだ把握されていないリスクがあること、また、現時点で重要でないと評価されるリスクであっても最終的に当社のビジネスや財務状況に影響を及ぼす可能性があることなどから、以下の主要なリスクに当社のビジネスに最終的に影響を及ぼす可能性のあるすべてのリスクが含まれているわけではありません。当社は、新たに発生するリスクを把握し、それに応じて対策を講じることができるよう、早期警戒指標を設定しています。

リスクの重要度:高		
自然災害	消費者嗜好の変化	サステナビリティ(プラスチック)
小売り環境の変化	人材(確保と維持)	財務リスク
サイバーセキュリティとシステム	気候変動	戦略的利害関係者との関係性(ザ・コカ・コーラ・カンパニー等)
リスクの重要度:中		
事業変革	品質と安全性	倫理・コンプライアンス
マクロ経済(パンデミック)	製造、物流、インフラストラクチャー	調達価格

(注)重要度:影響度、発生可能性を基に定義しています。



詳しくは有価証券報告書をご覧ください

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



2020年の経営成績の解説と分析

経営成績に関する分析

当連結会計年度(2020年1月1日～12月31日、以下「当期」)における国内の清涼飲料市場は、新型コロナウイルス感染症の影響による人出の減少等ともなう需要減や7月の天候不順の影響等もあり、市場は前期比縮小したものと見ています。

このような中、当社は2019年8月に発表した中期計画の「これまでのやり方は選択肢にない」という考えのもと、主力の飲料事業に注力し、重要なベンディングチャネルや間接部門のコスト構造の見直し、製造能力の向上、新しい働き方の推進など重要施策を緩めることなくビジネスの抜本的な変革を推し進めてまいりました。また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による事業環境の急速な変化に迅速に対応すべく、即効性のあるコスト削減の実行と固定費比率の高い飲料事業のコスト構造見直しに注力してまいりました。特に、中期計画に基づく重要施策については、変革の取り組みを前倒しで実行しつつ、新たな成長・効率化の機会を模索しながら中長期的な事業環境の変化に向けた対応を進めております。

また、ヘルスケア・スキンケア事業においては、将来的な成長とシナジー創出機会の可能性などを精査してまいりましたが、同事業の次のステージでの成長をサポートいただくには、(株)アドバンテッジパートナーズがサービスを提供するファンド、(株)ユーグレナおよび東京センチュリー(株)により組成される買収目的会社「株式会社Q-Partners」に事業を譲渡することが最適であると判断し、2020年12月15日付で同社と株式譲渡契約を締結するとともに、2021年2月1日付で同事業を担う連結子会社キューサイ(株)の全株式を(株)Q-Partnersに譲渡し、約128億円の譲渡益と約450億円のキャッシュインとなりました。これにともない、当期よりヘルスケア・スキンケア事業を非継続事業に分類するとともに、当期の表示形式に合わせ、関連する前期の連結財務諸表および注記を一部組替えて表示しております。

当期の業績につきましては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で販売数量が大幅に減少する中、ビジネスの抜本的な変革や即効性のあるコスト削減の徹底により売上減少の一部を相殺し、売上収益が前期比約1,000億円減少したものの、事業変革やIT投資、組織構造の変革等を通じた固定費の削減や変動費化により事業利益の黒字を確保し、以下のとおりとなりました。

(単位:百万円)

	2019年	2020年	増減率
売上収益	890,009	791,956	△ 11.0%
事業利益	11,447	169	△ 98.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益	△ 57,952	△ 4,715	—

(注1) 2020年12月に当社が保有するキューサイ(株)の全株式を売却することを決定したため、2020年において、同社および同社の子会社の事業を非継続事業に分類しています。これにともない、2019年の売上収益および事業利益について、非継続事業を除いた継続事業の金額に組み替えています。

(注2) 事業利益は、事業の経常的な業績を計るための指標であり、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するとともに、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したものです。

■ハイライト

- 抜本の変革の推進とさらなるコスト削減により当期の事業利益は修正計画を上回る
- ベンディングの金額シェアは成長が続き、21ヵ月連続で前年同月比良化。第4四半期(10-12月)の手売り市場における金額シェアは、的を絞った販促投資が奏功し回復
- 新型コロナウイルス感染症や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の2021年への延期決定等による事業活動へ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継続。ベンディングやルートセールス活動の変革等の取り組みを前倒しで完了し、固定費を削減、事業の柔軟性を向上させ、約350億円以上のコスト削減を実現
- 広島工場を含む新たな製造設備7ラインが計画通り稼働し、供給体制の復旧と強化完了。首都圏の物流体制最適化を担う「埼玉メガDC」が竣工し、2021年2月から稼働
- アルコール飲料「檸檬堂」は引き続き好調に推移。第4四半期に新製品を追加しラインナップを拡大
- ヘルスケア・スキンケア事業を2021年2月1日付で売却し、キャッシュイン約450億円。変革と成長に向けた投資、株主価値向上に向けた取り組みに活用
- 2回目の緊急事態宣言の発出後、人出が減少し、市場の不透明感が高まっていること、先行きもワクチンの状況や市場回復の見込みの時間軸が現時点では見通し難いこと等から、2021年の業績予想は未定とする

当期、継続事業である飲料事業の連結売上収益は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により3月以降販売数量が減少し、また、夏場、特に7月の長雨や天候不順等による影響が続いたことなどから、飲料事業の売上収益は791,956百万円(前期比98,053百万円、11.0%減)となりました。

継続事業の連結事業利益は、主に収益性の高いベンディングやコンビニエンスストアチャネルの販売数量減少によるチャネルミックス悪化等により、売上総利益が減少し、人件費や販促費、その他の間接コストなどあらゆる分野で徹底的なコスト削減を実施したものの、169百万円(前期比11,278百万円、98.5%減)となりました。

継続事業の連結営業損失は、前年第2四半期にのれんの減損損失61,859百万円があったこと等から、当期は改善し、11,722百万円(前期の連結営業損失58,904百万円)となりました。なお、その他の収益(非経常的に発生した収益)には、新型コロナウイルス感染症感染拡大により実施した一時帰休ともなう休業手当費用(以下、一時帰休費用)に対する政府からの雇用調整助成金2,520百万円が含まれております。その他の費用(非経常的に発生した費用)は、前期には希望退職プログラムにかかわる特別退職加算金9,184百万円等が含まれており、当期には一時帰休費用3,923百万円、中期計画に基づく抜本的な変革の実行に係る事業構造改善費用4,546百万円と早期退職にもなう特別退職加算金等7,969百万円等が含まれております。

継続事業と非継続事業の合算からなる、親会社の所有者に帰属する当期利益も前期比で改善し、4,715百万円の損失(前期の親会社の所有者に帰属する当期損失は57,952百万円)となりました。

財政状態に関する分析

当社グループの当連結会計年度末の親会社所有者帰属持分比率は53.4%、財務体質については引き続き健全性を確保しているものと考えています。

当期末の資産合計は、939,603百万円となり、前連結会計年度末(以下「前期末」)比12,840百万円減少しました。これは賃借していた拠点施設等の解約にともなう使用権資産の減少、販売機器等の投資抑制や遊休資産の売却等により有形固定資産が減少したこと等によるものです。

当期末の負債合計は、437,510百万円となり、前期末と比較して8,443百万円減少しました。これは主に不透明な環境が続く中、十分な流動性の確保とキャッシュへのアクセスを図るべく、2020年4月に50,000百万円を短期借入れで調達したことにより、社債及び借入金が増加した一方、販売数量減少にともない営業債務及びその他の債務が減少したことや年金資産の運用が良好だったことによる退職給付に係る負債が減少したこと等によるものです。

当期末の資本合計は、502,093百万円となり、前期末と比較して4,398百万円減少しました。これは主にその他の包括利益の減少、期末配当金の支払いや当期利益の減少により利益剰余金が減少したことによるものです。

キャッシュ・フロー分析

● 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、継続事業からの税引前損失が12,065百万円となり、減価償却費及び償却費の増加、棚卸資産の減少、法人所得税の還付等の一方、その他の資産の増加、営業債務及びその他の債務の減少、法人所得税の支払等により、43,716百万円の収入(前期は42,629百万円の収入)となりました。

● 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、供給体制の復旧と製造能力の段階的な拡張に向けた設備投資の実行等ともなう有形固定資産の取得による支出の一方、遊休資産や政策保有株式の売却等による、有形固定資産、無形資産の売却による収入やその他の金融資産の売却による収入等により、52,076百万円の支出(前期は68,308百万円の支出)となりました。

● 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、社債償還、期末配当金の支払いやリース負債の返済による支出等の一方、運転資金への充当を目的とした短期借入金の増加により、20,912百万円の収入(前期は73,994百万円の収入)となりました。

以上の結果、当連結会計年度末における現金及び現金同等物は前年同期比12,553百万円増加し、126,378百万円となりました。

設備投資

当社グループは、当連結会計年度において当社グループの主要なセグメントである飲料事業を中心に総額65,521百万円の設備投資を実施しました。

主な内容は、販売力強化を目的とした自動販売機等の市場への投入、製造効率改善および新製品対応設備取得です。

研究開発

該当事項はありません。

利益配分方針と配当金

当社は株主還元を最大化すべく、成長機会に向けた財務戦略の柔軟性を維持しつつ、資本構成や配当性向を定期的に見直し、内部留保金は持続的な成長に向けた投資にも活用し、事業の成長とさらなる企業価値の向上を追求してまいります。

配当につきましては、積極的な利益還元を行うことを利益配分に関する基本方針としながら安定的に配当を行うことを最優先とし、親会社の所有者に帰属する当期利益の30%以上を目安として、業績や内部留保を総合的に勘案のうえ、中間配当および期末配当の年2回、剰余金の配当を実施してまいります。

2020年12月期の配当金につきましては、中間配当金を無配、期末配当金を1株につき25円として、年間配当金を1株につき25円といたしました。

主要財務・非財務データ

日本基準	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
経営成績(会計年度):							
売上高 (百万円)	399,717	386,637	431,711	424,406	440,476	460,455	872,623
売上総利益 (百万円)	195,244	190,795	215,287	212,881	223,951	238,611	450,249
売上総利益率 (%)	48.8	49.3	49.9	50.2	50.8	51.8	51.6
営業利益 (百万円)	16,469	13,463	15,927	11,008	14,262	21,143	40,579
営業利益率 (%)	4.1	3.5	3.7	2.6	3.2	4.6	4.7
EBITDA (百万円)	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	6,997	6,031	13,625	4,482	9,970	5,245	25,244
キャッシュ・フロー状況(会計年度):							
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	39,960	26,324	40,082	28,628	40,422	34,388	72,450
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 34,050	△ 14,243	△ 16,493	△ 9,590	△ 24,994	△ 19,921	△ 41,090
フリー・キャッシュ・フロー (百万円)	5,910	12,080	23,588	19,037	15,427	14,467	31,359
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 8,780	△ 7,149	△ 8,286	△ 37,498	22,416	△ 7,546	△ 26,159
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	34,564	39,495	60,275	41,830	79,828	86,727	118,741
財政状態(会計年度末):							
総資産 (百万円)	342,560	337,348	374,418	337,260	378,105	377,468	883,918
有利子負債 (百万円)	—	—	—	—	—	—	—
D/E レシオ (倍)	—	—	—	—	—	—	—
純資産 (百万円)	227,864	231,056	257,936	254,150	260,878	261,173	627,485
1株当たり情報:							
1株当たり当期純利益金額(EPS) (円)	69.99	60.33	128.15	41.07	91.35	48.05	144.26
1株当たり純資産額(BPS) (円)	2,275.55	2,307.44	2,359.82	2,325.19	2,386.81	2,389.28	3,070.01
1株当たり年間配当金 (円)	41.00	41.00	41.00	41.00	41.00	46.00	44.00
連結配当性向 (%)	58.6	68.0	32.0	99.8	44.9	95.7	30.5
期末株価 (円)	1,335	1,333	2,227	1,661	2,457	3,445	4,115
その他財務データ:							
自己資本当期純利益率(ROE) (%)	3.1	2.6	5.6	1.8	3.9	2.0	5.7
総資産経常利益率(ROA) (%)	4.7	4.1	4.7	3.0	3.8	5.5	6.3
自己資本比率 (%)	66.4	68.4	68.8	75.2	68.9	69.1	70.9
株価収益率(PER) (倍)	19.1	22.1	17.4	40.4	26.9	71.7	28.5
株価純資産倍率(PBR) (倍)	0.6	0.6	0.9	0.7	1.0	1.4	1.3
設備投資額 (百万円)	21,201	20,031	20,242	22,783	16,181	25,728	42,539
減価償却費 (百万円)	21,371	20,643	23,758	22,943	24,048	17,491	37,352
非財務データ(会計年度末):							
期末発行済株式総数 (千株)	111,126	111,126	111,126	111,126	111,126	111,126	206,269
期末自己株式数 (千株)	11,153	11,155	1,982	1,984	1,987	1,989	2,016
期末従業員数(外、平均臨時雇用者数) (人)	8,105(2,073)	7,877(1,890)	9,650(2,059)	8,324(1,949)	8,837(2,613)	8,616(2,499)	17,197(4,403)
取締役人数 (人)	10	10	11	12	11	14	9
社外取締役人数 (人)	2	2	2	2	2	4	4

(注1) 2016年までのデータは経営統合前のコカ・コーラウエスト㈱の実績です。また、2017年のデータは第2四半期以降、コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス㈱の実績です。
 (注2) 金額については、日本基準は単位未満を切り捨て、IFRSは四捨五入し、また、比率については、単位未満を四捨五入しております。
 (注3) 2020年12月に当社が保有するキューサイ㈱の全株式を売却することを決定したため、2020年は、同社および同社の子会社の資産および負債を売却目的に分類される処分グループに分類し、ヘルスケア・スキンケア事業を非継続事業に分類しています。そのため、2020年の上記主要財務データからはこれらを除いて表示しております。
 (注4) 「女性管理職比率」「女性管理職・リーダー職比率」は、飲料事業における数値です。
 (注5) 「水使用量」は、飲料事業において製品製造に使用した水(製品となった水を除く)の総量です。
 (注6) 「CO₂排出量」は、飲料事業における排出実績(スコープ1~3)です。係数変更にとまない2019年実績を遡って修正しています。

IFRS	2017年	2018年	2019年	2020年
経営成績(会計年度):				
売上収益 (百万円)	837,069	927,307	914,783	791,956
売上総利益 (百万円)	412,782	452,151	441,060	362,916
売上総利益率 (%)	49.3	48.8	48.2	45.8
事業利益 (百万円)	40,177	23,276	15,042	169
事業利益率 (%)	4.8	2.5	1.6	0.0
EBITDA (百万円)	81,560	70,807	71,993	59,083
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	21,967	10,117	△ 57,952	△ 4,715
キャッシュ・フロー状況(会計年度):				
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	73,014	51,244	42,629	43,716
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 14,299	△ 48,628	△ 68,308	△ 52,076
フリー・キャッシュ・フロー (百万円)	58,715	2,616	△ 25,679	△ 8,360
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 26,717	△ 55,835	73,994	20,912
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	118,742	65,510	113,825	126,378
財政状態(会計年度末):				
資産合計 (百万円)	929,304	877,472	952,444	939,603
有利子負債 (百万円)	81,385	102,814	246,521	271,233
D/E レシオ (倍)	0.1	0.2	0.5	0.5
資本合計 (百万円)	655,038	580,906	506,491	502,093
1株当たり情報:				
基本的1株当たり当期利益(EPS) (円)	125.53	52.68	△ 322.22	△ 26.29
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS) (円)	3,204.90	3,163.63	2,821.27	2,797.03
1株当たり年間配当金 (円)	44.00	50.00	50.00	25.00
連結配当性向 (%)	35.1	94.9	—	—
期末株価 (円)	4,115	3,285	2,791	1,609
その他財務データ:				
親会社所有者帰属持分当期純利益率(ROE) (%)	4.6	1.6	△ 10.7	△ 0.9
資産合計税引前利益率(ROA) (%)	5.6	1.6	△ 6.1	△ 1.3
親会社所有者帰属持分比率 (%)	70.4	66.2	53.1	53.4
株価収益率(PER) (倍)	32.8	62.4	△ 8.7	△ 61.2
株価純資産倍率(PBR) (倍)	1.3	1.0	1.0	0.6
設備投資額 (百万円)	42,539	53,136	103,882	65,521
減価償却費及び償却費 (百万円)	41,383	47,531	56,951	59,583
非財務データ(会計年度末):				
期末発行済株式総数 (千株)	206,269	206,269	206,269	206,269
期末自己株式数 (千株)	2,016	22,793	26,917	26,920
期末従業員数(外、平均臨時雇用者数) (人)	17,197(4,403)	17,100(3,957)	16,959(3,578)	16,274(4,008)
取締役人数 (人)	9	9	9	9
社外取締役人数 (人)	4	4	6	7
女性管理職比率 (%)	—	3.9	4.2	5.8
女性管理職・リーダー職比率 (%)	—	6.8	7.3	9.3
水使用量 (千m ³)	—	13,998	13,316	12,560
水源涵養率 (%)	—	277	322	364
CO ₂ 排出量 (千t-CO ₂)	—	—	2,347	2,076

会社概要・株式情報 (2020年12月31日現在)

[会社概要]

商号	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 Coca-Cola Bottlers Japan Holdings Inc.	証券コード	2579
本社所在地	東京都港区赤坂九丁目7番1号 ミッドタウン・タワー	発行可能株式総数	500,000千株
設立	1960年12月20日	発行済株式総数 ^{※2}	206,269千株(普通株式)
資本金	152億3千2百万円	株主数	62,701名(1単元以上保有の株主数:54,893名)
連結従業員数 ^{※1}	16,274名(うち、飲料事業:15,772名)	1単元の株式数	100株

※1 2021年2月1日付でヘルスケア・スキんケア事業のキューサイ(株)の株式を売却しております。
 ※2 当社の発行済株式は普通株式のみであり、普通株式以外に異なる権利を有する種類株式、優先株式等は発行していません。

[大株主]

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本コカ・コーラ株式会社	27,956	15.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,450	5.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,571	3.11
公益財団法人市村清新技術財団	5,295	2.95
薩摩酒造株式会社	4,699	2.62
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	4,241	2.36
株式会社千秋社	4,088	2.28
コカ・コーラ ホールディングズ・ウエストジャパン・インク	4,075	2.27
三菱重工機械システム株式会社	3,912	2.18
株式会社MCAホールディングス	3,408	1.90

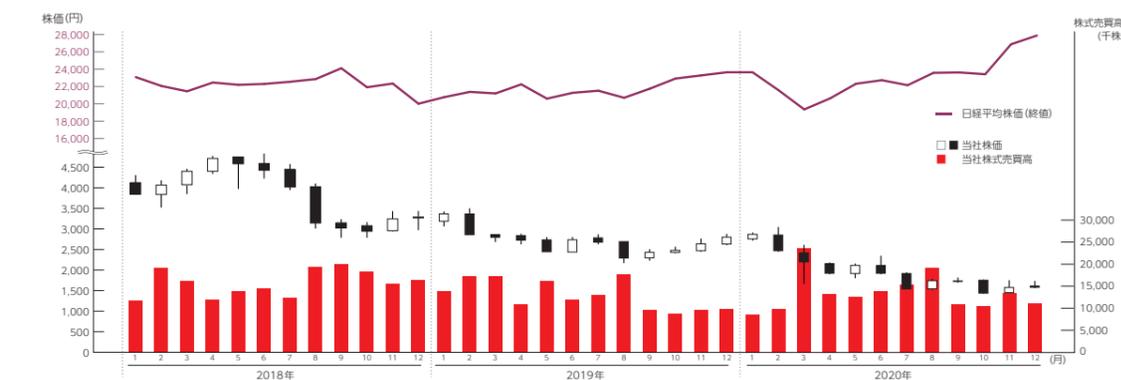
(注1) 当社保有の自己株式26,920千株につきましては、上記の表および持株比率の計算より除いています。
 (注2) ザ コカ・コーラ カンパニーが日本コカ・コーラ(株)およびコカ・コーラ ホールディングズ・ウエストジャパン・インク等子会社を通じて18.80%を保有しています。

[社債情報]

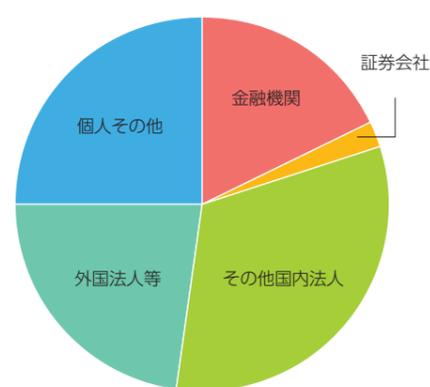
	発行総額(百万円)	利率(%)	償還日
CCW 第3回無担保社債	30,000	0.524	2022年 6月17日
CCBJH 第1回無担保社債	40,000	0.100	2024年 9月19日
CCBJH 第2回無担保社債	60,000	0.200	2026年 9月18日
CCBJH 第3回無担保社債	50,000	0.270	2029年 9月19日

※CCW: コカ・コーラウエスト(株) ※CCBJH: コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株)

[株価および株式売買高の推移]



[所有者別株式数の状況(1単元:100株)]



■ 金融機関 …… 17.82%/58名、366,099単元
 ■ 証券会社 …… 2.35%/42名、48,270単元
 ■ その他国内法人… 32.18%/715名、661,123単元
 ■ 外国法人等 …… 22.68%/576名、465,937単元
 ■ 個人その他 …… 24.98%/53,502名、513,262単元

[格付情報]

	2018	2019	2020
日本格付研究所(JCR) 長期発行体格付	AA-	AA-	AA-
格付投資情報センター(R&I) 発行体格付	A+	A+	A+

IRツールの紹介

● コミュニケーションツールの紹介

私たちは、適時適切な情報開示を行うことにより、あらゆるステークホルダーのみなさまから正しく理解され、信頼される企業になることを目指しています。IR情報については各種IRツールで、近年注目されているESG情報(環境・社会・ガバナンス)など非財務情報についてはCSVレポートで報告しています。また、広範な企業情報についてはウェブサイトでも報告しています。

アニュアルレビュー



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

CSVレポート



<https://www.ccbji.co.jp/csv/doc.php>

株主のみなさまへ



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

● 株主・投資家向け情報

当社ウェブサイトでは、株主・投資家のみなさまに向け、IRイベントスケジュールや財務情報など、豊富なIR情報を掲載しています。また、ご登録いただいた方へ、決算発表やニュースリリースなどをタイムリーにお知らせしています。なお、決算説明会は日本語と英語の両言語で実施しており、いつでも聴取いただけるようアーカイブしています。

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



Facebook




LinkedIn




社外からの評価



MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)



CDP
DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

CDP



CERTIFIED
ISO 14001

ISO-国際標準化機構



CERTIFIED
FSSC 22000

食品安全マネジメントシステム
FSSC 22000



NADE SHIBUKO 2021

準なでしこ



えるぼし



くるみん



健康経営優良法人
ホワイト500

健康経営優良法人
ホワイト500



DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2020

新・ダイバーシティ経営企業100選



SSON Impact Awards Asia



NIKKEI Smart Work 2021

日経「スマートワーク経営」



NIKKEI SDGs 経営評価 2020

日経SDGs経営



work with Pride 2019



SPORTS YELL COMPANY

スポーツエールカンパニー



2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)



東京で輝く、自分らしく。

東京都女性活躍推進大賞

このほか、2019年度「東京都障害者雇用エクセレントカンパニー賞」産業労働局長賞を受賞。