

企業理念



Contents

マネジメントが語る価値創造ストーリー

企業理念	02
トップメッセージ	03
CFOメッセージ	06
中長期の持続的な成長に向けて	08

ひと目で分かる コカ・コーラ ボトラーズジャパン

コカ・コーラ ボトラーズジャパンの概要	09
財務・サステナビリティハイライト	11

価値創造への挑戦

価値創造プロセス	13
営業活動の状況	15
サプライチェーンマネジメント (SCM) の取り組み	21
デジタルトランスフォーメーション (DX) の取り組み	23
人財マネジメントと組織力の強化に向けた取り組み	25
社会との共創価値 (CSV) の実現に向けて	27

ガバナンス・財務基盤

コーポレート・ガバナンス	31
財務情報	41
会社概要等	45



Mission

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

*Deliver happy moments to everyone
while creating value*

Vision

- 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

- 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

- 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
- Learning
- Agility
- Result-orientation
- Integrity



これまで築いてきた基盤を 最大限に活用し、 持続的な成長に軸足を向ける



代表取締役社長

カリン・ドラガン

Karim

2021年の事業環境は、新型コロナウイルス感染症が引き続き猛威を振るうなか、人出の回復が限定的であったこと、総需要の回復遅れを背景に競争環境が継続したことなどから、厳しいものとなりました。当社は、そのようななか、コントロールできる分野に経営資源を集中させ、市場シェアの維持やあらゆる分野におけるコスト削減の取り組みなど、ビジネスを「守る」ための施策に取り組んでまいりました。また、業績が厳しい状況で推移するなかではありましたが、人出が戻った際に需要増を捉えて力強い成長を果たせるよう、成長基盤の構築や変革の推進に注力してきました。足元では、まん延防止等重点措置の終了にともない、人出は回復傾向にあります。原材料・資材価格の世界的な高騰など、新たな課題が顕在化している状況です。2022年も引き続き厳しい事業環境が見込まれますが、当社は、将来の持続的な成長を実現するために、まずは成長軌道への回帰を目指してまいります。そして、将来にわたって成長し続ける会社となるべく、当社のミッションに基づく価値創造プロセスを通じて、事業成長を果たすとともに、社会との共創価値の実現を図ってまいります。

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

2021年は、米国ジョージア州アトランタで「コカ・コーラ」が誕生して135年、日本で販売されるようになって65年という節目の年でした。そして今年4月、当社は誕生5周年を迎えました。当社の事業活動を支えてくださっているすべてのステークホルダーのみなさまに改めて心より感謝申し上げます。

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。現在、コカ・コーラシステムは、日本で約40のブランドを展開しており、当社は600を超える製品

ラインナップを取り揃えています。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おります。新型コロナウイルス感染症の影響により、日本の飲料市場を取り巻く環境は大きく変化しております。当社は、このような環境の変化に機敏に対応しながら、飲料を通じてみなさまにハッピーをお届けするというミッションに沿った事業活動を徹底してまいりました。

当社のビジネスモデルと価値創造プロセス

当社は、さまざまな経営資源を活用し、ステークホルダーのみなさまに価値を提供し続けることにコミットしております。当社は、2017年の発足以降、国内最大、世界でも有数の規模をもつコカ・コーラボトラーとして、スケールを活かした事業戦略を推進してまいりました。また、販売計画から調達、製品製造、物流、販売、リサイクルまでの強固なバリューチェーンを構築し、提供価値の最大化を図ってまいりました。この当社のバリューチェーンには、製品のもととなる原液の供給や製品の企画・

開発・マーケティング等を担うザ コカ・コーラ カンパニーおよび日本コカ・コーラ㈱の存在が必要不可欠です。日本コカ・コーラ㈱とあらゆる領域において緊密に連携を図るとともに、一体となったバリューチェーンを実現することにより、日本のマーケットにおける提供価値の最大化を図っております。2017年以降の同社との連携の深化が、日本のコカ・コーラシステム全体での意思決定の迅速化、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ものと考えております。

厳しい事業環境下におけるビジネスの舵取り

当社の製品である飲料の飲用機会には、主に即時消費と家庭内消費があります。2020年、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により人出が大幅に減少したことから、当社は、ベンディングやコンビニエンスストアといった即時消費のチャネルにおいて大打撃を受けました。飲食店等の営業時間短縮等の感染防止策により、リテール・フードサービスチャネルにおいても数量は大きく減少いたしました。また、総需要の大幅減を背景とした競争激化が当社の収益状況に大きく影響を及ぼしました。2020年は1,000億円を超える売上収益を失う結果となり、2021年においても、長きにわたる緊急事態宣言等の影響により、数量は前年から若干回復したものの、売上収益は微減となりました。

当社は、このようなたいへん厳しい事業環境において、ビジネスを「守る」ことに注力しながらも、市場が安定化して以降

取り組みの成果は表れてきている

コロナ禍において推し進めてきた当社の取り組みの成果は、着実に表れてきています。イノベーションの一環として投入した「ファンタプレミアム」「コスタコーヒー」「やかんの麦茶 from ー(はじめ)」「綾鷹カフェ」「よわない檸檬堂」などの新製品はお客さまから高い評価をいただき、数量成長への貢献を果たしています。また、収益性の高いベンディングチャネルでは、37ヵ月連続で金額シェアが対前年プラスとなる(2022年4月時点)など、需要を捉えて成長につなげる基盤が整ってきていると感じています。実際に、2021年のベンディングの販売数量は、緊急事態宣言が解除され人出が戻ってきたタイミングにおいて力強い成長を示してきました。

また、レジリエントな事業基盤の構築に向け進めてきた変革の取り組みにより、ビジネスの基盤をより強固なものにするともに、2年間で固定費を中心とした200億円以上の経常的コストを削減いたしました。

中長期の持続的な成長に向け、さらなるアクションが必要

飲料業界を取り巻く環境は厳しさが継続しており、消費者の行動変化に起因するチャネル・パッケージへの影響、競争環境の激化など、収益性の観点での事業環境の厳しさは、当社のビジネスにも大きく影響を及ぼしています。これに加え、足元の原材料・資材・原油等の世界的な価格高騰や円安など、対応が必要な新たな課題に直面しています。

そのようななか、当社は、収益基盤の強化に向け、適正な価格設定と適正水準でのプロモーション実施に取り組む方針を掲げております。その一環として、2022年5月に大型PET

に持続的な成長を果たしていけるよう成長基盤の構築や変革の推進に取り組んでまいりました。2020年にはあらゆる分野でコストを極限まで削減し、未曾有の事態に対処してまいりました。2021年も引き続き厳しい環境下ではありましたが、短期的なコストコントロールを一定程度継続しながらも、中長期の成長につながるマーケティング投資や人財投資を適正な水準に戻すなど、先を見据えた活動にも取り組んでまいりました。また、これらの期間を通じて、当社は、家庭内消費需要の取り込みなどコロナ禍における成長機会を捉えた活動を徹底するとともに、コントロール可能な分野に注力するという考えのもと、市場シェアの基盤を強化するための取り組みや固定費負担の大きいビジネスモデルの抜本的な変革を、緩めることなく推し進めてまいりました。

ベンディングのオペレーションモデルの変革や、製造キャパシティの拡大、メガDC(ディストリビューションセンター)の立ち上げとその活用による物流ネットワークの再編、サプライチェーン領域やバックオフィス部門の体制のスリム化、業務プロセス標準化、デジタル化推進など、あらゆる分野で「これまでのやり方は選択肢にない」との考えのもと、変革に取り組んでまいりました。

すでに発現しているコスト削減効果のみならず、これらの成果は、当社が持続的な成長を果たすうえで、重要な基盤になるものと確信しております。

2022年3月にまん延防止等重点措置が解除され、人出は回復傾向にあります。当社の第1四半期の販売数量は前年比4%となり、市場成長を上回る数量成長を実現できているとみています。厳しい環境下においても力を注いできた取り組みの成果が、少しずつではありますが、表れてきているものと考えております。

ボトル製品の出荷価格の改定を行うことを業界に先駆け決断・実行いたしました。また、6月には、10月1日出荷分より小型パッケージ製品等のメーカー希望小売価格を改定することを公表しております。

消費者やカスタマーのみなさまにご理解いただけるよう丁寧なコミュニケーションに努めるとともに、当社が収益基盤を立て直すことにより、今後ますます付加価値の高い製品や魅力的なプロモーション等をご提供できるよう努めてまいります。

事業を「守る」から「成長」に軸足をシフト

コロナ禍においては、当社はビジネスを「守る」ことに全力を尽くしながら、その先を見据えた準備を進めることにも力を注いでまいりました。ここからは、経営戦略の軸足を「成長」に向けていく所存です。これまで築き上げた基盤をもとに成長を実現できるよう、私たちは、2022年を「持続可能な成長の

ための基盤づくりの年」と位置づけ、人出回復の機会を捉えた売上成長を果たすとともに、収益基盤の改善と変革のさらなる推進に取り組んでまいります。その道筋をみなさまに示すために、当社は、現在、中期経営計画を策定しています。これについては、内容が固まり次第、公表させていただきます。

ビジネスの成長を支える高度な人財の育成

私がビジネスの基盤として最も重要視しているのは、人財および組織力です。飲料のプロフェッショナルとしてお客さまおよび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、各部門においてグローバル人財の登用や育成に取り組んでおります。また、社員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、人財育成プログラムを通じた学びの

機会の提供、成果を重視する風土の醸成、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など、さまざまな取り組みを行っています。今後も、当社の強みであり当社の未来のための「競争力のある人財」をさらに強化すべく、積極的に人財育成への投資を行ってまいります。

CSVとサステナビリティの実現にコミット

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。日本のコカ・コーラシステムとして、「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つの重点課題を盛り込んだ「サステナビリティフレームワーク」を、日本コカ・コーラ(株)との共通の枠組みとして構築するとともに、当社独自に設定した非財務目標「CSV Goals」の達成に向け、それぞれの領域において取り組みを進めています。これらの枠組みや目標はSDGsと連動しており、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、PETボトルにおけるサステナブル素材の使用率向上などに取り組んでいます。サステナブル素材の使用率については、2021年末時点で40%を達成しており、2022年は50%の目標達成に向け、取り組みをさらに推進してまいります。加えて、重要な社会課題である温室効果ガス(GHG)排出量についても、日本のコカ・コーラシステム共通の削減目標を掲げ、PETボトルにおける取り組みや物流効率化、再生可能エネルギーの活用等に取り組んでまいります。

当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明しております。これからは、気候変動関連リスク・機会の財務的影響の分析や対応策の検討、充実した情報開示にも取り組んでまいります。

ステークホルダーのみなさまとの対話を経営の改革に活かす

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重要なものと位置づけております。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、また、持続的な成長を果たしていくために、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。

CFOメッセージ

代表取締役副社長 CFO
ビヨン・イヴァル・ウルゲネス



2021年の総括

2021年は、新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言が解除されたタイミングでは人出の一時的な回復がみられたものの、長期にわたる緊急事態宣言により人出が総じて戻りきらなかったことや最需要期に記録的な大雨の影響を受けたことなどから、国内の飲料市場は前年から微増に留まったものとみられます。そのようななか、当社は、新型コロナウイルス感染症に端を発した需要の急激な増減やチャネルごとのトレンド変化への対応を行いながら、コントロール可能な分野に注力するという考えのもと、ビジネスの抜本の変革に取り組んでまいりました。

2021年の業績につきましては、緊急事態宣言解除後の人出の回復等により販売数量は前年から増加したものの、消費者の購買行動の変化や厳しい競争環境を背景としたケース当たり納価の低下等の影響、前年に抑制したマーケティング投資や人財投資を適正な水準で実行したことなどが影響し、事業利益は前年から減少いたしました。

2022年の事業計画と見通し

2022年は、2021年からの人出の回復により、国内飲料市場の一定程度の成長を見込んでおりますが、飲用機会の即時消費から家庭内消費へのシフトや購買チャネルのシフトといった消費者の購買行動の変化による影響の継続や、厳しい競争環境の継続、原材料・資材・原油等の世界的な価格高騰や円安などにより、厳しい事業環境は継続するものと予想されます。

2022年の業績につきましては、売上収益は前年比4.3%増の8,197億円、事業利益は前年並みの146億円の損失を見込んでおります。原材料等の価格高騰による100億円以上のコスト負担の増加、厳しい事業環境の継続、2021年に実施した一時的なコスト削減約180億円の反動などの減益要因を見込んでおりますが、人出の回復による成長機会を捉えた営業活動を徹底し、前年から2%の数量成長を実現するとともに、価格改定

当社は、厳しい事業環境下において、新製品の展開やチャネルごとのトレンド変化への対応など、売上への影響を最小限に抑えるためのさまざまな施策に取り組んでまいりました。また、ベンディングチャネルのオペレーションモデルのさらなる進化や、関東エリアの物流ネットワーク最適化に向けた「埼玉メガDC」を中心とした製品在庫の再配置および物流拠点の統廃合、低コストオペレーションの実現に向けたサプライチェーン体制のスリム化、全社的なDX(デジタルトランスフォーメーション)による業務の効率化、新しい働き方の推進など、市場が正常化した際に利益成長を果たせる事業基盤の構築に向け、変革の重要施策を緩めることなく推し進めてまいりました。これらの取り組みは着実に成果を生み出しており、新型コロナウイルス感染症による影響の緩和やビジネスを守るための短期的なコスト削減といった側面だけでなく、将来の成長に向けた基盤の構築といった側面においても大きな貢献を果たしたと考えております。

やマーケティング費用のコントロールといった収益基盤改善に向けた取り組みの実施や変革のさらなる推進により、前年並みの事業利益を目指してまいります。

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するなど、成長と収益性改善の両面での取り組みを進めています。また、製造・物流分野では、持続的な成長の基盤となる供給ネットワークの再編に取り組んでおり、2021年に稼働開始した「埼玉メガDC」の安定稼働や、2022年7月に稼働予定の「明石メガDC」の円滑な立ち上げに向けた準備を進めるとともに、メガDCの稼働とあわせて営業・物流拠点の統廃合や製品在庫の低減・最適配置等を行っております。

この数年、業績面では厳しい期間が続いており、早期の成長軌道への回帰が急務であると考えております。これを実現するために、2022年を「持続可能な成長のための基盤づくりの年」と位置づけ、着実かつ持続的な成長につながる収益基盤の

構築や、さらなる変革を通じた低コストオペレーションの実現に注力してまいります。また、現在、ウィズコロナ・ポストコロナの環境下で中長期にわたって持続的な成長を実現すべく、新たな中期経営計画の策定を進めております。

〈2022年目標指標〉



株主価値向上に向けた財務戦略

当社は、株主価値の創出に向け、「成長に向けた投資」および「資本の適切な管理・運用」に取り組んでおります。この考えに基づき、市場シェアの成長基盤を築くための投資の実行、環境変化にアジャイル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DXの推進等による効率化、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等の取り組みが重要だと考えております。

成長に向けては、これまで取り組んできたコアの飲料ビジネスへの経営資源の集中に加え、コロナ禍において抑制してきた成長投資を段階的に戻していきたい考えです。2022年の設備投資は、前年から70億円増額の460億円を予定しており、中長期の成長につながる変革の主要施策への投資を継続するとともに、市場環境を見極めながら自動販売機等への投資を段階的に増やす機会を模索してまいります。また、当社は、変革の過程で出てくる遊休資産の売却、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も取り組んできました。

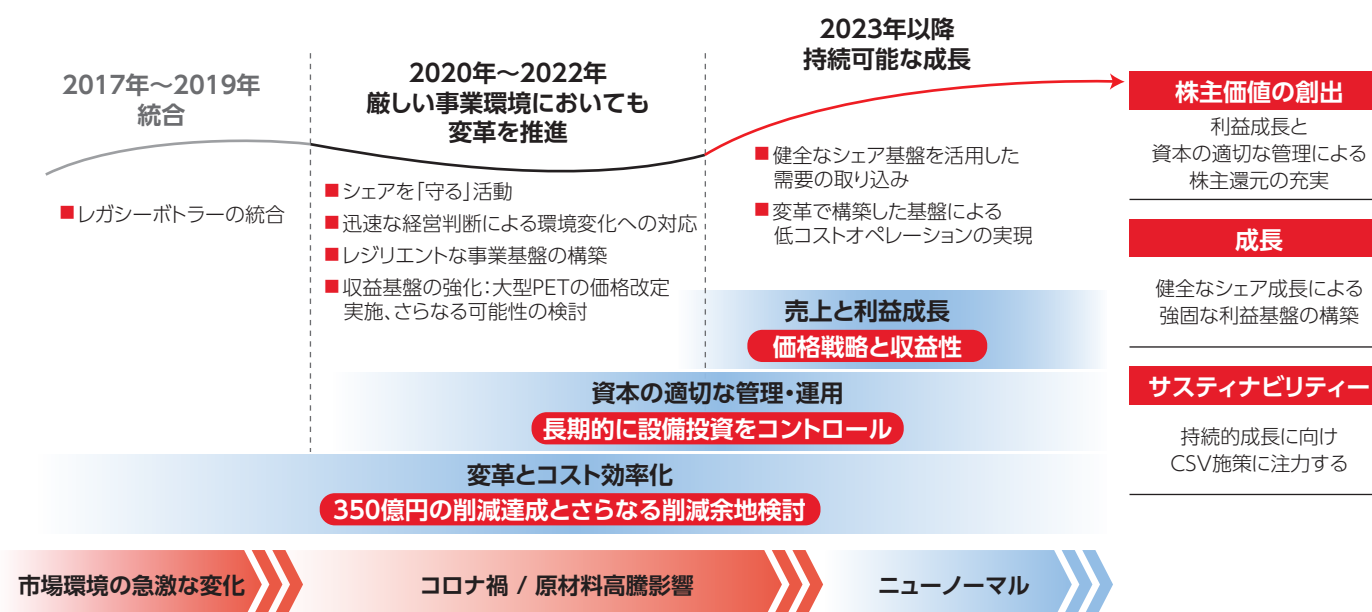
2022年においても、「資本の適切な管理・運用に注力する」という考えのもと、強固な財務体質の維持に努めるとともに、適切なキャッシュフローを確保し、ROIを意識した設備投資の実行や安定配当の継続など、優先順位をつけた資本配分を行ってまいります。配当につきましては、安定配当を維持することを基本とするものの、将来的には成長にあわせて株主価値を向上させていきたい考えです。株主還元を増加につながるあらゆる施策について、検討を行ってまいります。2022年の配当予想につきましては、2021年と同額の1株当たり50円を予定しております。

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バランスシートの最適化に取り組んでまいりました。2022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。

中長期の持続的な成長に向けて

当社は、2017年の経営統合以降、アセプティック(無菌充填)製品の需要急増等の市場環境の急激な変化や西日本豪雨の被災による工場稼働停止、新型コロナウイルスの影響など厳しい事業環境のなか、ビジネスを推進してきました。特に、2020年の新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降は、迅速な経営判断により環境の急激な変化に対応しながら、ビジネスを「守る」ことを最優先に事業活動を行ってきました。また、コントロール可能な分野に注力し、営業分野やサプライチェーン分野を中心に、将来の成長に資する変革の主要施策を推し進めてきました。加えて、収益基盤の構築に向けた、価格改定等の施策も実行してきました。

2022年以降は、ビジネスを「守る」ことから「成長させる」ことに軸足をシフトしてまいります。「株主価値の創出」「成長」「サステナビリティ」を重要な領域と位置づけ、持続的な成長を果たすための道筋を示してまいります。



大型PETボトル製品の価格改定を実施

2022年5月1日出荷分より、大型PETボトル製品(一部製品を除く)の出荷価格の改定を実施しました。現在、原材料・資材価格の世界的な高騰や物流費の上昇などを背景にコストが大幅に増加しており、この傾向の継続について注視が必要な状況です。当社は製造・オペレーションの効率化等に最大限努めておりますが、さらなるコスト上昇への対応が求められており、また、将来にわたって持続的な成長を果たすためには、収益基盤の改善が急務となっています。このような状況を受け、6月には、10月1日出荷分より小型パッケージ製品等のメーカー希望小売価格を改定することを公表いたしました。

当社は、今後もみなさまのニーズにお応えしていくため、高い品質基準を維持し安全安心な製品とサービスを提供し続けるよう努めてまいります。

