



BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

Paint it RED!
未来を塗りかえろ。

2021年 通期 決算説明会

2022年2月14日

コカ・コーラ ボトラーズジャパン
ホールディングス株式会社

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

(2022年2月10日 当社ウェブサイト掲載)

将来の業績に関する見通しについて

本資料に記載の事業計画、業績予想、および事業戦略は、本資料配布時点での情報を考慮した上でのコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社（以下CCBJHまたは当社）経営陣の仮定および判断に基づくものです。これらの予想は、以下のリスクや不確定要因により、実際の業績と大きく異なる可能性があることに留意してください。

なお、リスクおよび不確定要因は以下のものに限られるものではありません。CCBJHの有価証券報告書等にも記載されていますので、ご参照ください。

- ザ コカ・コーラ カンパニーおよび日本コカ・コーラ株式会社との契約
- 製品の品質・安全性
- 市場競争
- 天候、災害、水資源等の自然環境
- 法規制
- 情報漏えい・消失
- 個人消費動向、為替レート、原材料費、保有資産等の時価等、経済状況の変化による影響
- 経営統合、業務プロセスの効率化・最適化による影響
- 上記以外の不確定要因

本資料の情報は、情報の提供を目的としており、CCBJH発行の証券への投資勧誘を目的するものではありません。

また、CCBJHは新しい情報あるいは将来のイベントにより、本資料の内容を更新する義務を負いません。みなさまにおかれましては、CCBJH発行の証券に投資する前に、ご自身の独立した調査に基づいて判断をお願いいたします。

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社

2021年 通期 決算説明会

概要と現状分析

2021年 通期業績・2022年の見通し

質疑応答

概要と現状分析

2021年の概要 – 当社を取り巻く環境

- 第4四半期の販売数量、事業利益は対前年・対計画でプラス。緊急事態宣言解除後の人出回復等が貢献
- 2021年は、コントロール可能な分野に注力した。主要な取り組みの効果は出始めている
- 通期の業績は、新型コロナや夏場の悪天候の影響を大きく受け、厳しいものとなった

市場環境

- ✓ コロナ禍における消費者の購買行動の変化
- ✓ 最需要期である夏場の悪天候
- ✓ 厳しい競争環境の継続
- ✓ 原材料、原油価格高騰
- ✓ オミクロン株により不透明さが再燃

主要な取り組み

- ✓ ベンディング金額シェアは33カ月連続で成長
- ✓ 新製品が販売数量増加に貢献
- ✓ 持続的成長を目指したマーケティング投資と価格戦略
- ✓ 変革は順調に進捗しコスト削減に貢献
- ✓ 資本の適切な管理・運用

業績ハイライト

- ❖ 販売数量は、新製品の貢献等により対前年で2%増加。売上収益は、新型コロナ影響による消費者の購買行動変化に伴うチャネル・パッケージへの影響や、ケース当たり納価の低下等により対前年1%減少
- ❖ 金額シェアは、ベンディングで33カ月連続で成長。スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店チャネルでは回復傾向
- ❖ 事業利益は、対前年148億円減少。事業環境の悪化に加え、前年の大幅な一時的なコスト削減の反動、原材料価格の高騰等が影響。対計画では、数量のプラスや追加のコスト削減の貢献等により、事業利益は12億円のプラス
- ❖ 変革の取り組みは着実に進捗し、年間で約90億円の経常的コスト削減を実現

2021年 通期業績

2021年 通期業績(対前年)

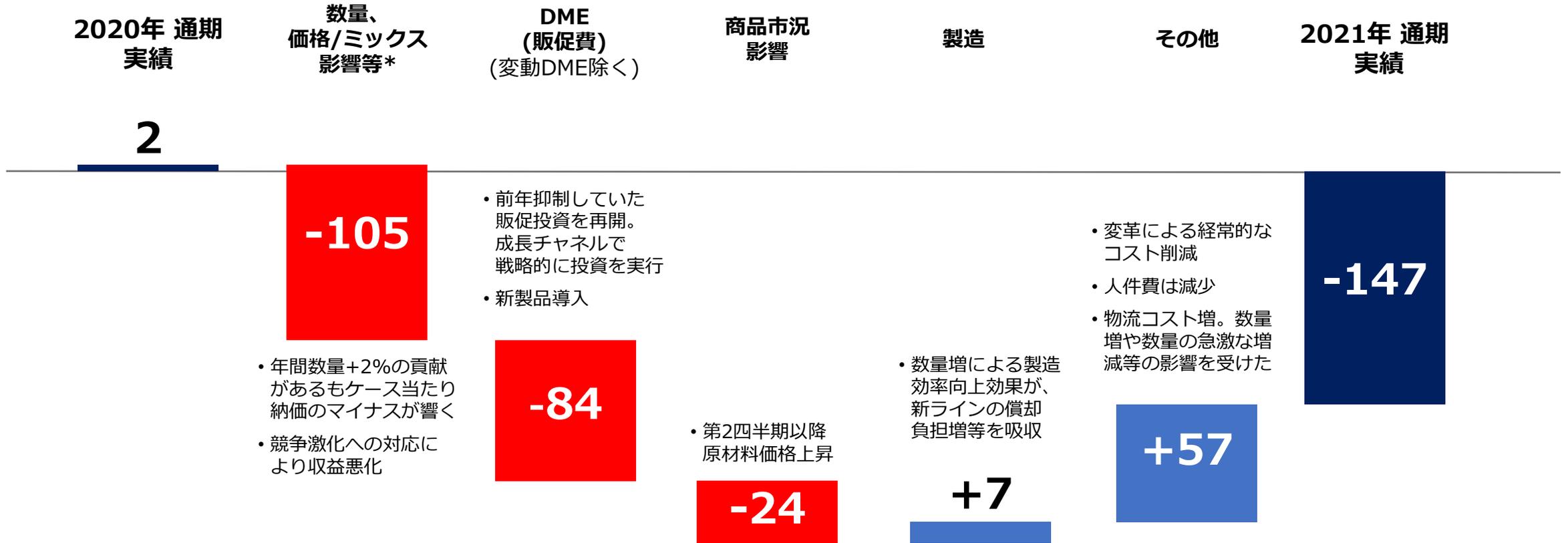
新型コロナ影響の継続により数量回復に遅れ

単位：百万円

	2021年 通期 実績	2020年 通期 実績	増減	2021年 通期 計画
継続事業 (飲料事業)				
売上収益	785,837	791,956	-0.8%	782,600
飲料事業 販売数量 (百万ケース)	468	458	+ 2 %	467
うち清涼飲料販売数量 (百万ケース)	460	450	+ 2 %	459
売上原価	435,332	429,040	+1.5%	435,400
売上総利益	350,505	362,916	-3.4%	347,200
販管費	363,750	359,645	+1.1%	361,800
事業利益 (△損失)	△14,662	169	-	△15,900
営業利益 (△損失)	△20,971	△11,722	-	△24,200
親会社の所有者に帰属する当期利益 (△損失) (継続事業と非継続事業の合算値)	△2,503	△4,715	-	△4,600

2021年 通期 事業利益増減要因

数量が回復するも、単価影響と原材料価格高騰の影響を補えず



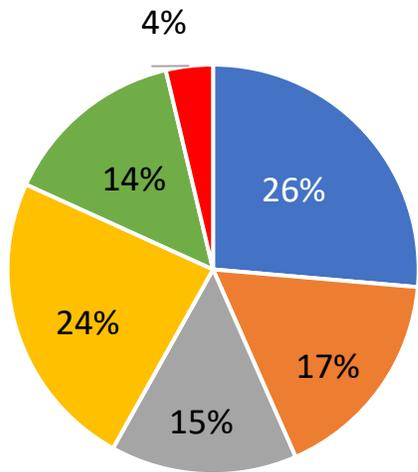
単位：億円
(単位未満四捨五入)

*営業活動に伴う限界利益の増減。変動費、IFRSによる売上控除等を含む

2021年 通期 清涼飲料チャネル別販売数量の状況

新製品が貢献するも、人出回復の遅れや悪天候の影響を受け、数量は2%増に留まる

販売数量+2% チャネル別



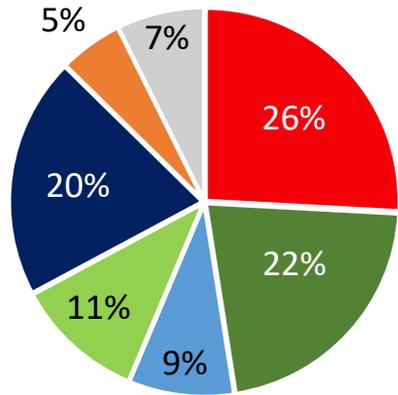
	前年同期比	販売数量	ケースあたり納価(円)
スーパーマーケット (SM)		+5%	-48
ドラッグストア・量販店 (D&D)		+8%	-58
コンビニエンスストア (CVS)		-2%	-41
ベンディング (VM)		+1%	-30
リテール&フード (R&F)		-10%	+26
オンライン		+62%	-77

数量・ケースあたり納価：1.5LPET製品のケース仕様変更の影響が含まれる

- SM、D&D**：家庭内消費等の増加により、主に炭酸、無糖茶、水カテゴリーの大型PETが増加
- CVS**：戦略的に展開した950mlPETが貢献するも、競争激化の影響を受け減少
- VM**：人出回復の遅れや夏場の悪天候の影響が響くも、主に無糖茶、水、スポーツでの新製品等が貢献
- R&F**：新型コロナ影響を受けた業務用販売のマイナスが響き減少
- オンライン**：全カテゴリーで成長。家庭内消費の取り込み、ラベルレス製品のラインナップ拡充等により増加
- ケースあたり納価**：SM、D&Dは1.5LPET製品のケース仕様変更の影響が大きい。VMでの購入機会促進に向けた低価格製品展開継続が影響

2021年 通期 清涼飲料カテゴリー別販売数量の状況

販売数量+2%
カテゴリー別



前年同期比	販売数量
炭酸	前年並み
無糖茶	+7%
スポーツ	+3%
水	+23%
コーヒー	-3%
果汁	-5%

数量：1.5LPET製品のケース仕様変更の影響が含まれる

- 炭酸：夏場の悪天候により500ml PETが減少するも、高単価の「ファンタ プレミア」シリーズや大型PET等が増加
- 無糖茶：新製品「やかんの麦茶 from ー(はじめ)」 「綾鷹カフェ 抹茶ラテ」等が貢献
- スポーツ：VM中心に展開している「アクエリアス」の増量サイズが貢献
- 水：小型・大型PETとも成長。新製品「アイシー・スパーク」等が貢献
- コーヒー：缶コーヒーの減少が響くも、新製品「コスタコーヒー」「ジョージア ショット&ブレイク」等の貢献によりPETボトルコーヒーは成長
- 果汁：新型コロナウイルスの制約下におけるR&Fの低迷が影響



Paint it RED! 未来を塗りかえろ。

(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 BOTTLEERS JAPAN HOLDINGS INC.

金額シェア成長に向けた基盤づくり

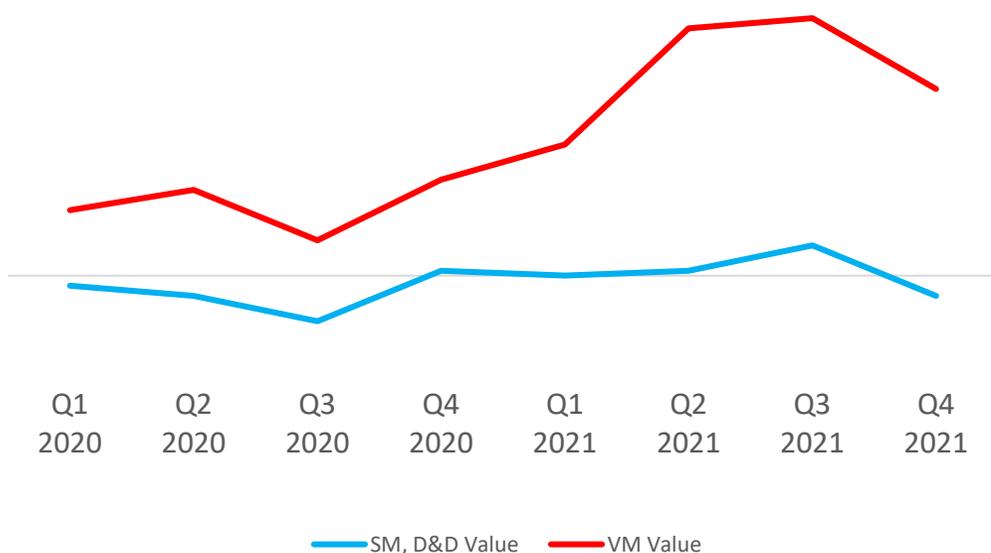
ベンディング、スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店でシェア成長

市場シェア (1-12月、対前年、ポイント)	金額	数量
ベンディング	+4.2	+4.3
手売りチャネル	-0.7	-0.5
SM、D&D	+0.1	+0.2

店頭小売価格 (1-12月、円/本)	業界平均比	前年比
小型PET	+4.6	-2.1
大型PET	+21.0	-4.3

データの基準が2021年から変更：小型PET(351~650ml)、大型PET(1.251L~)
出典：Intage

VM、SM、D&D 金額シェア(対前年/ポイント)



出典：Intage (SCI/SRI)

市場シェア

- ↑ ベンディングの金額シェアは33カ月連続で成長を継続
- ↑ 厳しい環境下、スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店では金額シェアが回復
- ↑ コンビニエンスストアでは競争激化の影響もあり課題が残る

店頭小売価格動向

- ↑ 店頭での効果的なプロモーション実施等により、業界平均に対し価格プレミアムを継続して維持

資本の適切な管理・運用

株主価値創出を重視

株主価値の創出

配当

- 厳しい事業環境下において、安定配当に回帰

2021年

50 円/株

(対前年+25円)

中間

期末

25円/株

(対前年+25円)

25円/株

(前年並みを維持)

バランスシート キャッシュ・フロー

- 強固な財務体質：
親会社所有者帰属持分比率
56.8%(2021年12月末)
- キューサイ株式売却で継続事業に集中
- 遊休資産、政策保有株式売却を継続
- 営業拠点の統廃合を実施し、資本の効率化を図る

設備投資・減価償却費

- 販売機器の新規投資(購入)抑制を継続し設備投資・償却費をコントロール
- 2022年7月に明石メガDCが完成予定

(単位：億円)	2021年 実績	対前年
設備投資※	391	-238
減価償却費	572	-18

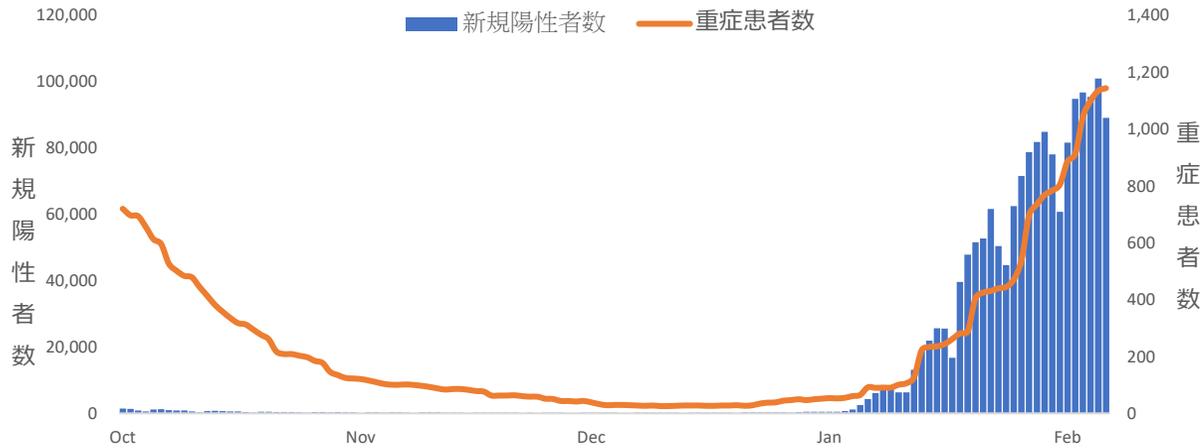
*IFRS16によるキャッシュアウトを伴わない設備投資は含まない。

2022年の見通し

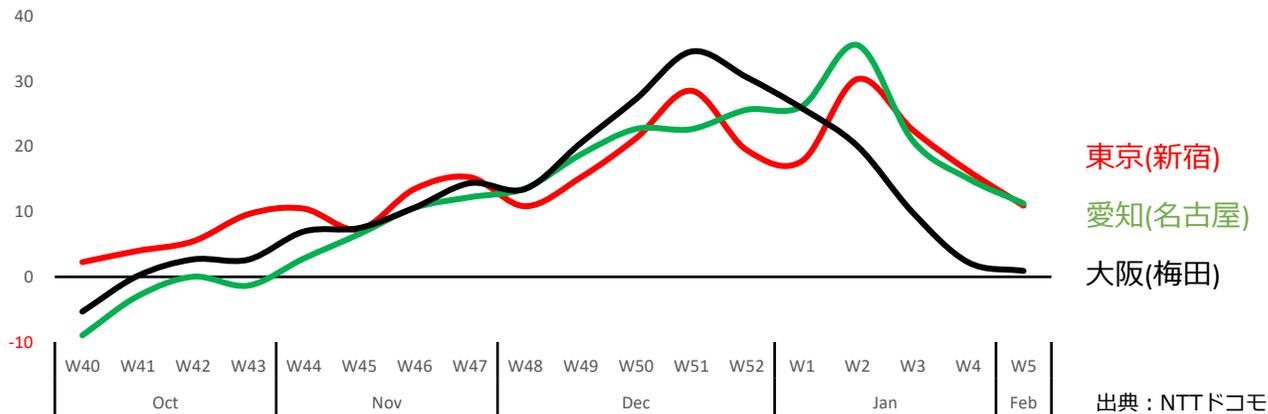
2022年の事業環境

足元のオミクロン株拡大により、再び事業環境の不透明感が高まる

新型コロナの新規感染者数は再び増加



主要駅での人出の動向 (対前年、%)



- ✓ オミクロン株拡大により市場の不透明さが再び高まる。市場の前年からの一定の回復を見込むも、回復のペースが遅れる可能性が高い
- ✓ 原材料価格高騰が引き続き利益を圧迫
- ✓ 2021年実施の一時的なコスト削減の反動を見込む
- ✓ 足元の状況を踏まえ、2022年の業績予想は現時点では未定とする。適切なタイミングで開示予定

2022年目標指標

コントロール可能な分野に注力

市場シェア

目標



VMの金額シェア成長。
手売りチャンネルでは適正価格を
意識しバランスのとれた戦略を実行

経常的なコスト削減

目標

50億円

変革を通じ
経常的なコスト削減を実現

設備投資

目標

460億円

投資抑制を継続も市場環境を
見極め段階的に投資を拡大

*IFRS16によるキャッシュアウトを伴わない設備投資は含まず

減価償却費

目標

550億円

設備投資のコントロール
により前年から低減

年間配当金

目標

50円/株

強固なバランスシートにより
安定配当を目指す

サステナブルPET 使用率

目標

50%

一般的なPETボトルから100%
サステナブル素材に切り替えた
場合、1本当たり約60%のCO₂削減

マーケティング&ブランディング

日本コカ・コーラ株式会社からのアップデート

2021年通年の振り返り

2022年第1四半期 活動ハイライト

2021年通年の振り返り

厳しい市場環境のなか、NARTDの金額シェア上昇、
週1回以上購入者 (+69万人増加、計1,000万人)^{※1}の増加に成功

新製品の成功

メインストリーム

13.1%^{※2}
シェア獲得
(麦茶市場)



1億本突破^{※3}



25.9%^{※4}
シェア獲得
(小型PETコーヒー市場)



1億本突破^{※5} 5,000万本突破^{※6}



プレミアム

Coke ON 体験の拡大

自販機金額シェア +3.9ポイント^{※1}
3,300万ダウンロードが貢献^{※7}



コカ・コーラの自販機が
おトクになるアプリ

Coke ON

カルチュラルリーダーシップの推進

廃棄物ゼロ社会



コカ・コーラという「は」字実装率は100%リサイクルペットを使用しています。Coca-Cola

ダイバーシティ&インクルージョン



ここにあるロゴは15%が、ぼやけています。
世界人口の15%が障がいを持っている事実を目を向けてもらうために。
まずはこの事実を知り、共有すること。
それがよりよい世界へと進む第一歩となります。
チームコカ・コーラは障がいの有無に関わらず、
あらゆる人が個性を発揮して、
ポテンシャルを最大限に発揮することを目指します。



#チームコカコーラ #WeThe15

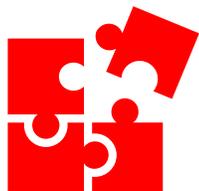
© 2021 Coca-Cola Bottlers Japan Holdings Inc.

※1. 日本コカ・コーラ社推計 2021年計。 ※2. 2021年4月26日~7月25日、インテ-ジSR1+ 業態計 麦茶市場 金額シェア。 ※3. 2021年5月10日~12月31日(出荷本数・日本コカ・コーラデータ)。 ※4. 2021年4月~12月31日、インテ-ジSR1+ 業態計 350ml以下PETコーヒー市場 金額シェア。 ※5. 2021年3月~11月5日(出荷本数・日本コカ・コーラデータ)。 ※6. 2021年通年 (ファンタプレミアム グレープ+ピーチ+オレンジ計, 出荷本数・日本コカ・コーラデータ)。 ※7. 2021年

Paint it RED! 未来を塗りかえろ。

2022年マーケティング戦略:

柔軟、かつ迅速な対応を継続し、
コアの強化と、2年目の製品・新製品の成長を促進する



**FEWER, BIGGER
INNOVATIONS**
選択と集中



PIVOT TO CORE
コアへの原点回帰



STAY@HOME
家庭内需要の獲得

2022年第1四半期 活動ハイライト

コカ・コーラ、ジョージア、コスタ、綾鷹のコアブランドの成長と、ノンアルコールのホワイトスペースを開拓

コカ・コーラTM

グローバル“Real Magic”プラットフォームのもと、
1月 おみくじ付き 福ボトル、2月 コーク&ミール を展開



ジョージアTM & コスタ

1月 新キャンペーン“あなたが輝く一杯を。”、
2月 ブラックコーヒーアップグレード、3月コスタ リステージ



綾鷹コア & 綾鷹カフェ抹茶ラテ

綾鷹 春“桜”キャンペーンで
コアと抹茶ラテの成長を加速



よわない檸檬堂

コカ・コーラ社初のアルコール度数0.00%の
ノンアルコールブランドの導入



2022年 CCBJHとのコラボレーション

我々の強みの更なる加速と、成長機会の改善

店頭活動で勝つ

- 戦略カスタマーへのシステムアプローチ
(手売り+オンライン+HORECA)
- 自販機におけるCoke ONの活用 

コカ・コーラ システム コラボレーションの更なる強化



ROI 最適化

- 売上成長
- ミックス改善
(チャネル/ポートフォリオ)
- 効率的なマーケティング投資

重点分野と今後の戦略

2022年営業戦略の柱

ポートフォリオエッジの拡大



- ▶ 高質なイノベーションによる数量/売上/市場シェアの拡大、高付加価値化
- ▶ 基盤強化に向け重点製品のプレゼンス強化
- ▶ パッケージを通じ消費者ニーズと社会的ニーズに対応
- ▶ ホワイトスペースへの参入拡大

収益性重視の価格戦略



- ▶ 成長チャネルや成長カテゴリーに焦点を当てた的を絞ったマーケティング投資
- ▶ 顧客志向のマーケティング投資の強化
- ▶ 適正水準でのプロモーション展開
- ▶ 価格改定の実施と効果の継続的なモニタリング

ベンディングチャネルを通じた成長



- ▶ 高い市場シェアを基盤とした1台当たりの数量増と設置台数増により、売上収益を回復
- ▶ デジタルプラットフォームCoke ONの新機能によるお客さまとのエンゲージメント強化
- ▶ DXによるさらなるオペレーション強化

カスタマーマネジメント/エグゼキューション・エクセレンス



- ▶ 提案型営業でカスタマーとの関係を強化
- ▶ 分析/計画/オペレーション/実行の各分野においてDXを加速
- ▶ 変革の取り組みを継続
- ▶ 日本コカ・コーラとの連携強化により、コカ・コーラシステムとしての強みを発揮

2022年の価格戦略とマーケティング投資戦略

持続的な成長に向けた収益基盤の強化

- ↑ 価格改定を発表。持続的成長に向けた基盤の強化を図る
- ↑ 新型コロナ影響や厳しい競争環境の継続が見込まれる中、価格改定の実施とあわせて戦略的なマーケティング投資を実行
- ↑ 適正な価格設定と適正水準でのプロモーション展開を目指す

価格改定実施による収益性改善

- ✓ 対象製品：大型PET (1.5L、2L) ※水等一部製品を除く
- ✓ 出荷価格改定率：約+5~8%
- ✓ 改定日：5月1日出荷分より
- ✓ 対象チャネル：スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店、オンライン

戦略的なマーケティング投資の実行

- ✓ 中長期的な金額シェア拡大に向け、ROIを見極めを絞ったマーケティング投資を実行
- ✓ 競争力と収益性のバランス踏まえた投資戦略
- ✓ 需要大小のタイミングにあわせ、プロモーションの強度をコントロール

ベンディングチャネルを通じた成長

ベンディング事業を成長軌道への回帰に向けた原動力に

成長に向けた取り組み

1台当たりの売上拡大

- 重点製品への注力
- 事業環境と収益性のバランスを意識した価格戦略
- デジタルを活用した品揃え強化

売場拡大

- ROIを重視した自動販売機の新規設置台数増加
- 新たなソリューション提案

Coke ONの活用

- Coke ONの展開によるお客さまとのエンゲージメント強化
 - 3,300万ダウンロード達成
 - Coke ONを通じた購入率増加
- Coke ONを活用した販促活動の強化
- お客さまにとって魅力的な新規サービスの拡張

オペレーションのさらなる効率化

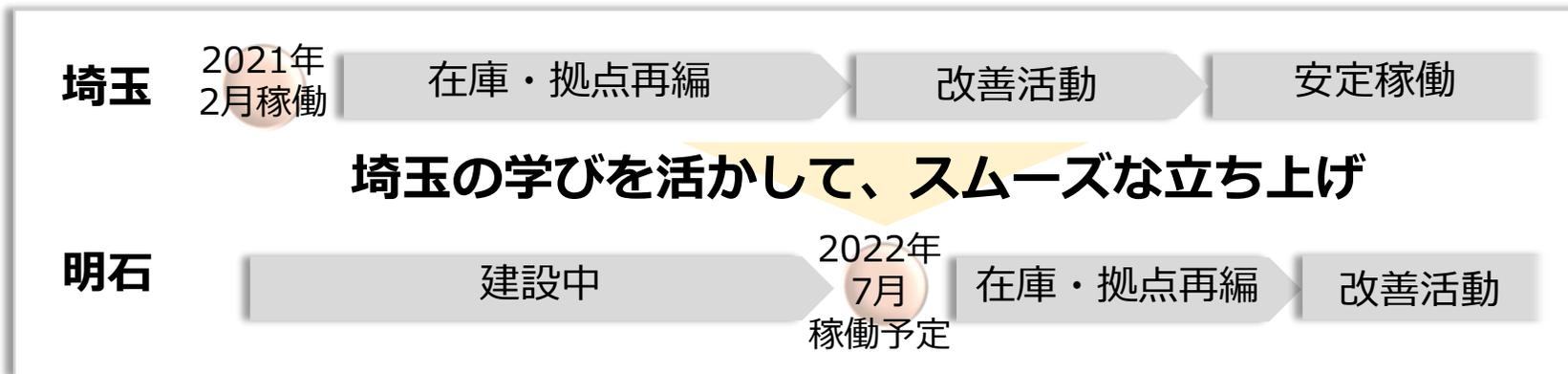
- 新オペレーションモデルの安定化
- 自動販売機のオンライン化
- ITツールやデジタル技術の活用
- サプライチェーン部門との連携強化(メガDC)
- ケイパビリティ強化と生産性向上



強固な供給ネットワークによる持続可能な成長

短期的な課題への対応を実施しつつ変革への取り組みを継続

- ↑ 営業とサプライチェーンの連携強化、デジタル技術の活用による業務標準化の推進
- ↑ メガDCを活用した物流ネットワーク最適化は計画どおりに進捗。埼玉メガDCの安定稼働と明石メガDCのスムーズな立ち上げを目指す
 - 埼玉：新物流モデル構築に着実に貢献。集約対象拠点の大半はメガDCに在庫を移管、拠点統廃合も進捗
 - 明石：当初計画から前倒しの7月より稼働予定。埼玉での学びを活かしスムーズな新モデル移行を目指す



持続可能な成長
に向けた
アジャイルかつ
低コストの
オペレーション



ESGの取り組み

共創価値の創出に向けた取り組みは着実に進捗



廃棄物ゼロ社会を目指して

- 「ボトルtoボトル」を含めたサステナブル素材の使用比率は業界に先駆けて40%を達成
- 「容器の2030年ビジョン」の達成に向け順調な滑り出し
- ラベルレス容器の採用拡大



イノベーションと多様性

- 働き方改革を通じて組織の生産性革命に挑む企業を選定する
- 「第5回日経スマートワーク経営調査」で「4.5星」に認定
- 性的マイノリティに関する取り組みを評価する「PRIDE指標」で「ゴールド」獲得



水資源の保全

- 国際的な環境非営利団体CDPが実施した2021年度「水セキュリティ」調査において、A-スコアを獲得



職場環境の安全性

- 3回目の新型コロナワクチン職域接種を3月初旬から実施予定



GHG(温室効果ガス)排出量削減

- コカ・コーラシステムとしての意欲的なGHG排出量の削減目標を策定
- 2030年の計画達成に向けて取り組みを実行中



ESGにおける優れた取り組み

- 4年連続でESG投資の代表的指標「DJSI Asia Pacific」構成銘柄に選定



ミッション・ビジョン・バリューに基づく事業活動



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

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

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

まとめ

本日のまとめ

- ↑ 2021年は年間では厳しい1年であったが、注力してきた主要施策では良い成果が得られた。第4四半期のパフォーマンス状況からも、市場が回復すれば成長が実現できる体制へと前進したと確信
- ↑ オミクロン株拡大の影響により再び事業環境の不透明感が高まる。不安定な市場環境や競争状況、コスト面の逆風等を考慮しながら注意深く事業運営を行わなければならない
- ↑ 市場が正常化する局面を見据えた取り組みに引き続き注力する。成長機会獲得に向けた競争力の向上、収益基盤の改善、変革のさらなる推進により、中長期の持続的な成長を目指す

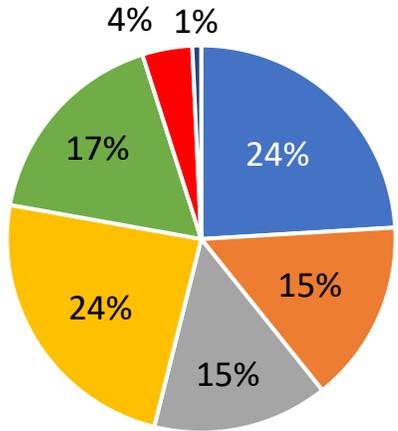
質疑応答

Appendix

清涼飲料チャネル/カテゴリー/パッケージ別販売数量

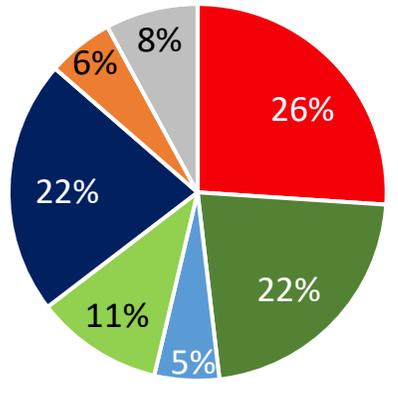
第4四半期 (10-12月) 販売数量 : +3%

チャネル別



チャネル	前年同期比	販売数量	ケースあたり納価(円)
スーパーマーケット (SM)	+1%	+1%	-11
ドラッグストア・量販店 (D&D)	+8%	+8%	-36
コンビニエンスストア (CVS)	-4%	-4%	-12
ベンディング (VM)	+1%	+1%	-19
リテール・フード (R&F)	-1%	-1%	+19
オンライン	+76%	+76%	-115

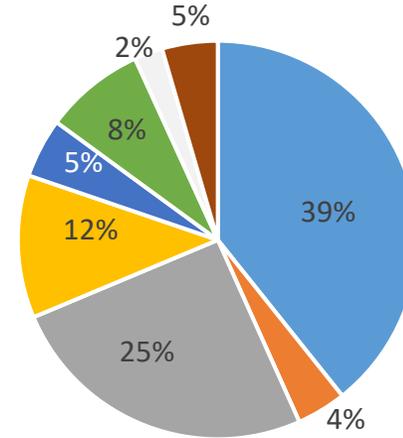
カテゴリー別



カテゴリー	前年同期比	販売数量
炭酸	-2%	-2%
無糖茶	+10%	+10%
スポーツ	+17%	+17%
水	+20%	+20%
コーヒー	-2%	-2%
果汁	-1%	-1%

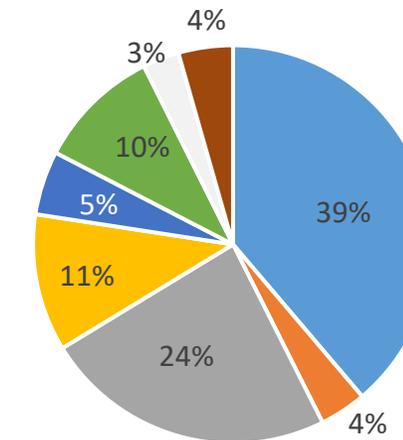
パッケージ別

通期



パッケージ	前年同期比	販売数量
S-PET	+3%	+3%
M-PET	+89%	+89%
L-PET	+6%	+6%
缶	-6%	-6%
ボトル缶	前年並み	前年並み
シロップ	-13%	-13%
パウダー	-4%	-4%

第4四半期 (10-12月)



パッケージ	前年同期比	販売数量
S-PET	+2%	+2%
M-PET	+101%	+101%
L-PET	+4%	+4%
缶	-8%	-8%
ボトル缶	-1%	-1%
シロップ	-3%	-3%
パウダー	+6%	+6%

S-PET : 600ml以下/L-PET : 1.5L以上

