



2023年8月9日

各位

会社名 コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社  
代表者 代表取締役社長 カリン・ドラガン  
(コード番号 2579 東証プライム市場)

問合せ先 執行役員 法務本部長 宇佐川 智一  
(Tel. 0800-919-0509)

### 新中期経営計画「Vision 2028」に関するお知らせ

～売上収益成長率2～3%（年平均）、事業利益率5%以上、ROIC 5%以上の成長を目標に～

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(本社:東京都港区 代表取締役社長:カリン・ドラガン 以下 当社)は 2028 年までを計画期間とする中期経営計画を策定しました。2028 年までに売上収益年平均成長率2～3%、事業利益率5%以上、ROIC 5%以上を目指します。

これまでの変革の主要施策により強固な事業基盤を構築できたこと、新型コロナウイルス感染症の影響やコスト環境悪化により多大な影響を受けてきたものの、事業環境の不透明感が和らぎつつあること、業績が着実に回復していることから、持続的な成長に向けた取り組みを加速させるため、この度、新たな中期経営計画「Vision 2028」を策定しました。

当社は企業理念「Paint it RED! 未来を塗りかえろ。」のもと、「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」というミッションを掲げています。中期経営計画の主要施策を着実に実行し、今後も持続可能な成長・企業価値の向上に向けて前進してまいります。

#### 【中期経営計画「Vision 2028」の概要】

##### ■ 基本指針

利益をとまなう成長と変化に強いコスト構造の構築により、持続的な利益成長を目指す

##### ■ 主要な取り組み

- ✓ 営業エクセレンス：
  - ・トレンドを見極めた製品戦略、チャネルごとの適切な成長戦略、収益性重視の営業活動、ベンディングの変革
- ✓ サプライチェーンの最適化：
  - ・機敏なロジスティクス、柔軟な製造体制の構築、エンドツーエンドのプロセス、デジタル技術の活用
- ✓ バックオフィスおよび IT 機能の最適化：
  - ・データドリブン経営の推進、管理・事務オペレーションの効率化
- ✓ ESG、人的資本、財務基盤の強化

■ 2028年の主要指標・目指す姿

売上収益	年率+2～3%	数量成長を超える売上収益成長
販売数量	年率+0.5～1%	収益性重視の営業戦略に沿った数量成長
事業利益	事業利益率5%以上 450～500億円	持続的な利益成長を目指す 2024年には黒字転換を達成
変革によるコスト削減	250～350億円	全社横断的に変革を推進
ROIC	5%以上	利益率向上と資本効率向上の両立を目指す
株主還元	安定配当に注力	株主価値向上に向けた施策は随時検討

※増加目標は2023年通期予想比(2023年2月発表)

■ 関連資料

2024年～2028年 中期経営計画 Vision 2028

※ 本リリースに記載された情報は、発表日現在のものです。最新の情報と異なる場合がございますので、あらかじめご了承ください。

以 上

# 2024年～2028年 中期経営計画 Vision 2028

2023年8月9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

(2023年8月9日 当社ウェブサイト掲載)



Coca-Cola  
BOTTLERS JAPAN INC.

ハッピーなひとときを、  
ボトルから。  
We bottle happy moments.

Coca-Cola  
BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

# 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

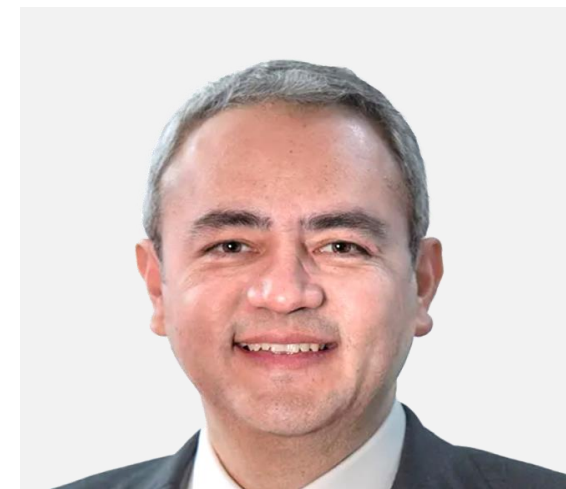
- 学ぶ向上心を忘れません
- 変化を恐れず機敏に行動します
- 結果を見据え最後までやりきります
- 誠実と信頼に基づいた気高い志で行動します



# 成長を可能にするリーダーシップチーム

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  
発表者

日本コカ・コーラ株式会社  
発表者



**カリン・ドラガン**

代表取締役社長

**ビヨン・イヴァル・ウルゲネス**

代表取締役副社長CFO

**コスティン・マンドレア**

コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)  
執行役員  
最高営業責任者 兼 営業本部長

**ホルヘ・ガルドウニョ**

代表取締役社長  
(日本・韓国)

# これまでの成果と学び

厳しい事業環境のなかで、将来につながる成果と学びを得た

## 2019年発表の中期経営計画期間

- ▶ 新型コロナ影響：人出減少やチャネルミックス影響
- ▶ コスト環境の悪化：原材料・資材・エネルギー価格の高騰、円安

一定の  
環境の安定

- ▶ 未曾有の事態のなか迅速な経営判断により環境変化へ対応
- ▶ 変革の推進：300億円以上のコストを削減、強固な事業基盤を構築
- ▶ 収益基盤の強化：2022年以降、3度にわたって価格改定を実施
- ▶ 人出回復の機会を捉えた営業活動
- ▶ 資本の適切な管理・運用：設備投資のコントロール、ノンコアアセットや政策保有株の売却

強固な  
経営基盤

多くの学びと  
成長機会

これまでの  
学びと成果を  
最大限に活用

## Reason to Believe : 今こそ将来に向け動き出すとき

- ▶ これまでの変革の主要施策が強固な事業基盤を構築。
- ▶ 新型コロナ影響やコスト環境悪化により多大な影響を受けてきたが、事業環境の不透明感は和らぎつつある。
- ▶ 業績は2022年以降、着実に回復。2023年は順調な折り返し。

**新たに中期の目標を設定し  
持続的な成長に向けた取り組みを加速**

# 収益性と資本効率を重視した5年間の中期経営計画

## Vision 2028：持続的な利益成長に向けて

- 収益性重視の営業活動の徹底
- サプライチェーン、バックオフィス・ITにおける提供価値の増大と効率化の推進
- 全社横断的な変革の遂行によるコスト削減と事業基盤のさらなる強化
- 資本の適切な管理・運用による資本効率の改善
- 持続的な成長の基盤となるESG経営・人的資本経営の推進



売上収益成長  
年率+2~3%



事業利益率  
5%以上



変革によるコスト削減  
250~350億円



ROIC  
5%以上



変化に強い  
コスト構造の構築



# 中期経営計画の達成に向けた戦略の柱

**Vision 2028 : 持続的な利益成長に向けて  
利益をともなう成長と変化に強いコスト構造の構築を目指す**

## 営業エクセレンス

- ↑ トrendを見極めた製品戦略
- ↑ チャンネルごとの適切な成長戦略
- ↑ 収益性重視の営業活動
- ↑ ベンディングの変革

## サプライチェーンの最適化

- ↑ 機敏なロジスティクス
- ↑ 柔軟な製造体制の構築
- ↑ エンドツーエンドのプロセス
- ↑ デジタル技術の活用

## バックオフィス およびIT機能の最適化

- ↑ データドリブン経営の推進
- ↑ 管理・事務オペレーションの効率化

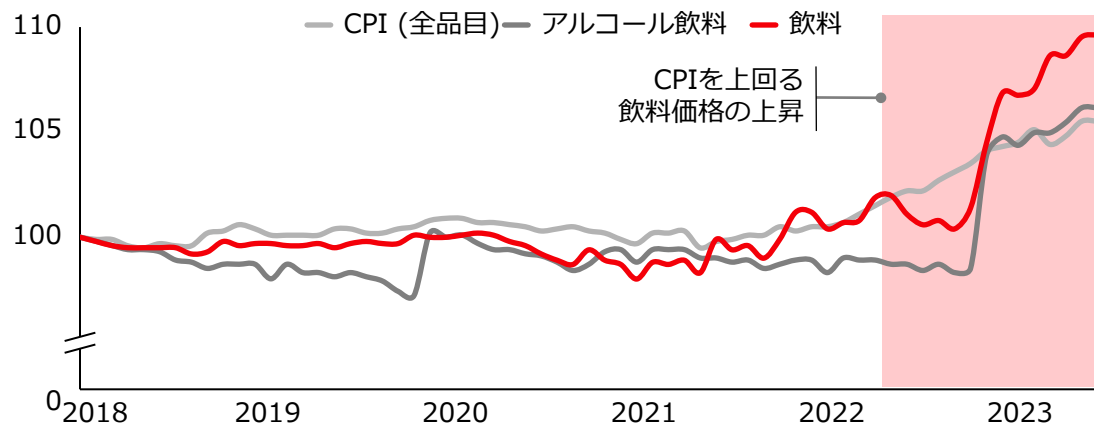
**ESG、人的資本、財務基盤の強化**

# 改善するマクロ環境と変化する消費トレンドを成長の機会に

## 経済指標は上昇傾向

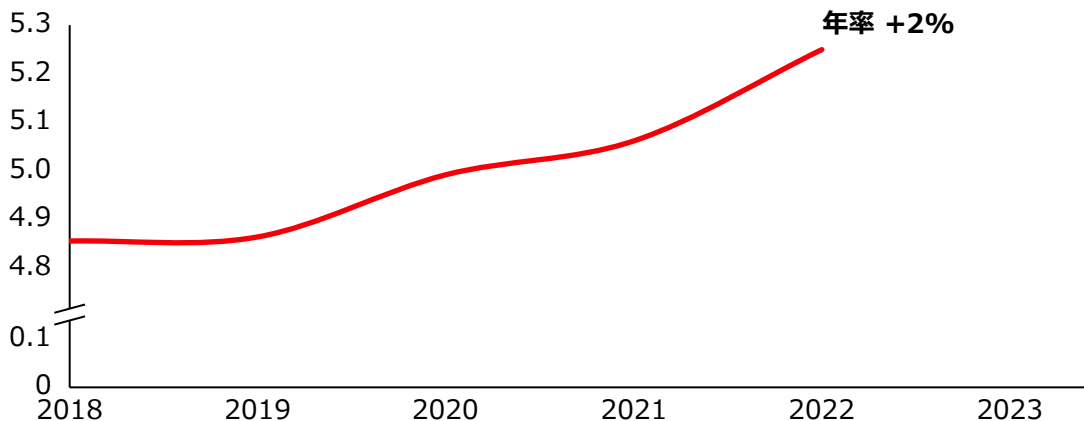
2022年半ば以降、飲料カテゴリーのインフレ率はCPIを上回っている

2018年～2023年 (2018年1月を100として指数化)



1世帯当たりの可処分所得(中央値)は着実に伸びている

2018年～2022年 (単位: 百万円)



## 変化する清涼飲料業界



**飲食店、レジャー施設、観光地での需要の回復**

人出回復による飲用  
機会の拡大



**消費者とのデジタルエンゲージメントの強化**

消費者と直接つながるためのさまざまなデジタルサービスの出現



**価格改定**

外的要因によるコスト圧力を背景とした飲料価格の上昇



**プレミアム化、本物志向の高まり**

品質やユニークな体験への関心の高まり



**健康志向の高まり**

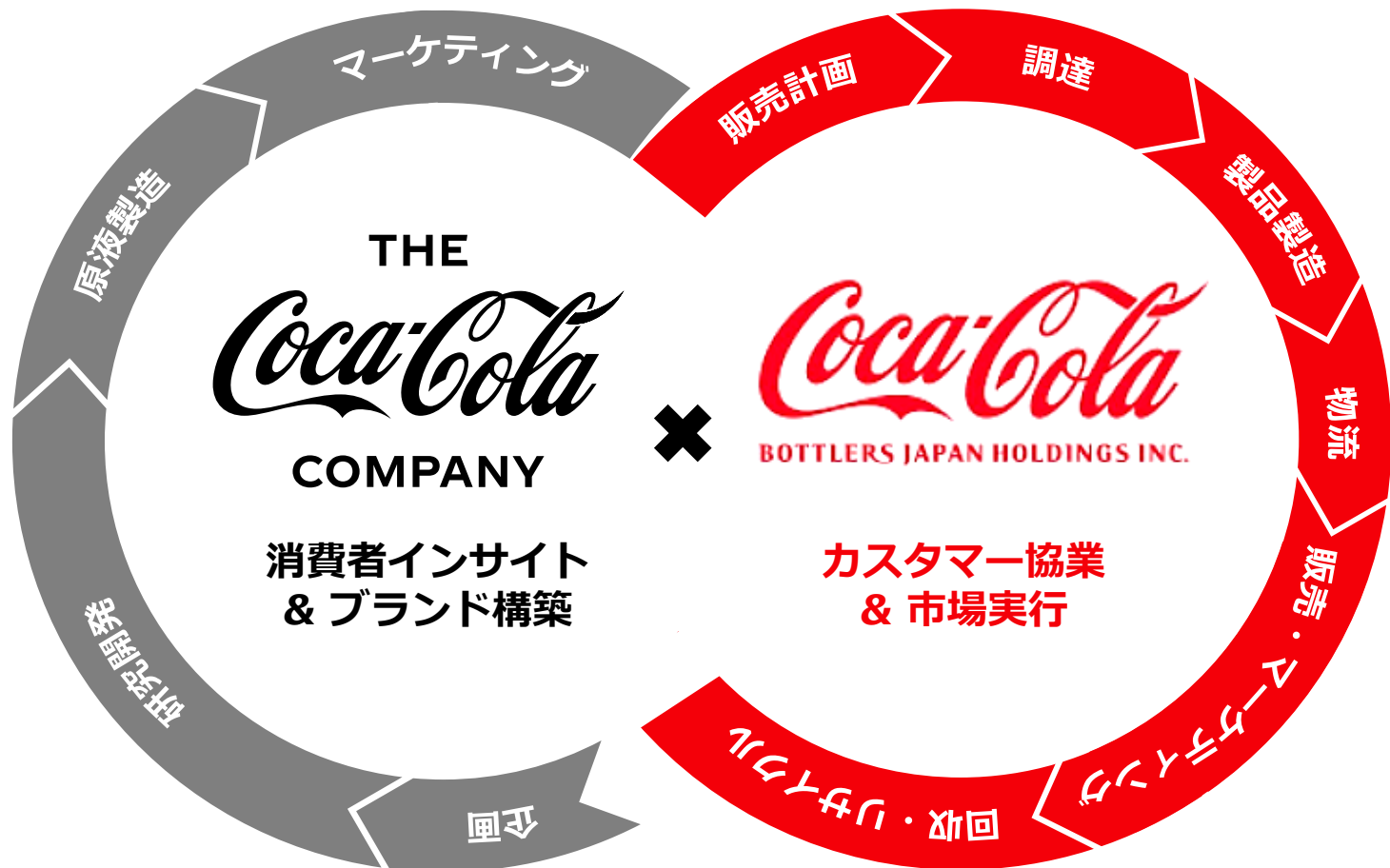
トクホ・機能性表示食品を含む、より健康的な飲料ニーズの高まり



**サステナビリティ**

持続可能性に配慮した事業活動に対する消費者の期待の高まり

# 成長のドライバーとなる強力な「One System」パートナーシップ

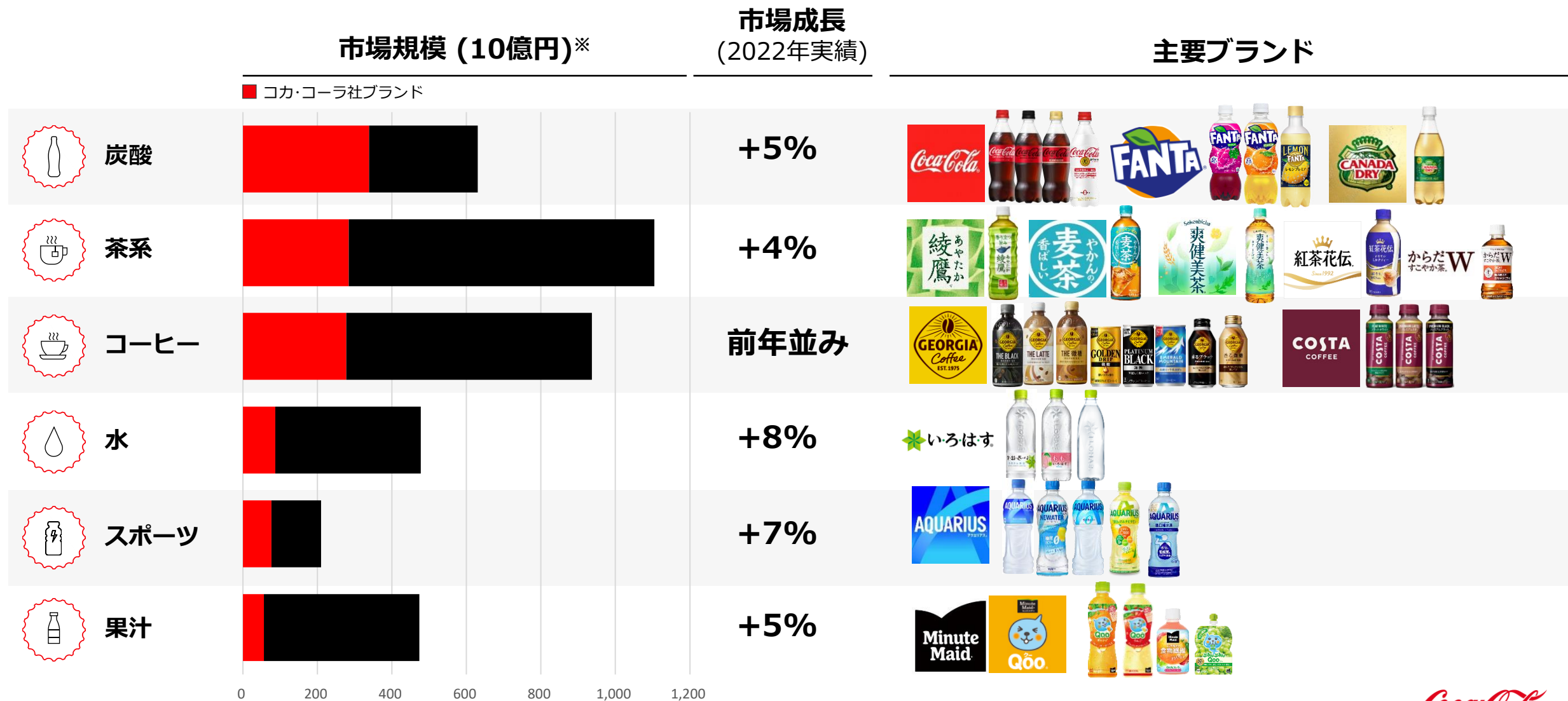


## 目的をもったパートナーシップ

- ↑ 日本をうるおし、前向きな変化をもたらす
- ↑ 明確な役割分担をともなう「One System」
- ↑ グロースマインドセットを育む
- ↑ 健全な業界ダイナミクスを形成する

成長と価値創造を促進するための協業

# 成長余地をともなう、日本市場をリードする飲料ポートフォリオ



0 200 400 600 800 1,000 1,200

\* 日本コカ・コーラ調べ(2022年)



# グローバルとローカルの強みを融合し、持続的な優位性を発揮

## 強化 コアブランド



## 拡大 フットプリント (領域)



## トランスフォーメーション マーケティング

デジタル x Z世代カルチャーを組み合わせ  
「ジョージア」のリニューアル



大規模なCoke STUDIOイベント







キャップ裏コードを利用したCoke ONキャンペーン





# あらゆる機会に対応すべくチャンネルごとに適切な成長戦略を実行

構築してきた成長基盤を活用し、収益性重視のチャンネル戦略を実行

チャンネル	販売数量成長見込み (2024年~2028年)	現在の状況・強み	主な戦略
 <b>OTC (手売り)</b>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場実行力と強力なブランド</li> <li>各地に強力な事業基盤</li> <li>営業変革の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>飲用機会にあわせ購入率向上に向けた施策を実行</li> <li>キーカスタマーとの「戦略的パートナーシップ」の構築</li> <li>消費者ニーズにあわせた製品展開や売場の拡大</li> </ul>
 <b>ベンディング</b>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>力強い数量・売上収益の回復</li> <li>新規設置によるシェア拡大</li> <li>高コスト構造、人財不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優良ロケーションへの自動販売機の戦略的設置</li> <li>Coke ONのさらなる活用や品揃え強化等による売上最大化</li> <li>ダイナミックプライシングの導入</li> <li>DXによるオペレーションのさらなる効率化(オンライン化の促進等)</li> </ul>
 <b>フードサービス</b>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナ後の力強い回復</li> <li>収益性改善施策を実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取扱い製品数の拡大、新規開発の強化</li> <li>収益性を意識した販売機材・品揃えの最適化</li> <li>RTM※変革、価格・取引条件の最適化</li> <li>フードサービスアグリゲーター(FSA)の多様化</li> </ul>
 <b>オンライン</b>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>力強い成長が継続</li> <li>飲料EC市場での高いプレゼンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンラインチャンネルに適した製品展開</li> <li>カスタマーとの連携強化 (販売、プロモーション、物流等)</li> </ul>

※ RTM(Route to market) : 製品やサービスを最終的にお客さまに届けるまでのプロセス。地域にあった最適な販売形態を定義すること。

# ビジネス全体の収益性改善の基礎となる規律ある営業活動

## パッケージ・チャネル

- ↑ 即時消費型パッケージの成長を加速
- ↑ パッケージ別の価格の最適化
- ↑ 収益性の高いチャネルへの注力
- ↑ キーカスタマーとの連携強化



## 価格戦略

- ↑ 市場トレンドを反映した価格戦略
- ↑ チャネル・パッケージ・ロケーションに応じた価格戦略
- ↑ 費用対効果を見極めた効率的なマーケティング投資



## 製品ポートフォリオ

- ↑ イノベーションによる高付加価値製品の強化
- ↑ 収益性の高いカテゴリーの強化
- ↑ 価格帯ごとの製品ラインナップの強化



## 生産性向上

- ↑ サプライチェーン全体におけるカスタマーとの協働
- ↑ DX活用によるオペレーション効率化
- ↑ カスタマーセグメンテーションの強化

# さらなる高みに向けたベンディングビジネスの変革

テクノロジーを活用した変革により、さらなる成長とオペレーション効率化を目指す

## 設置場所の最適化

- 優良ロケーションへの設置拡大
- 設置場所開拓ソリューションの展開
- オフィス向けソリューションの展開

## 消費者の自動販売機への誘導

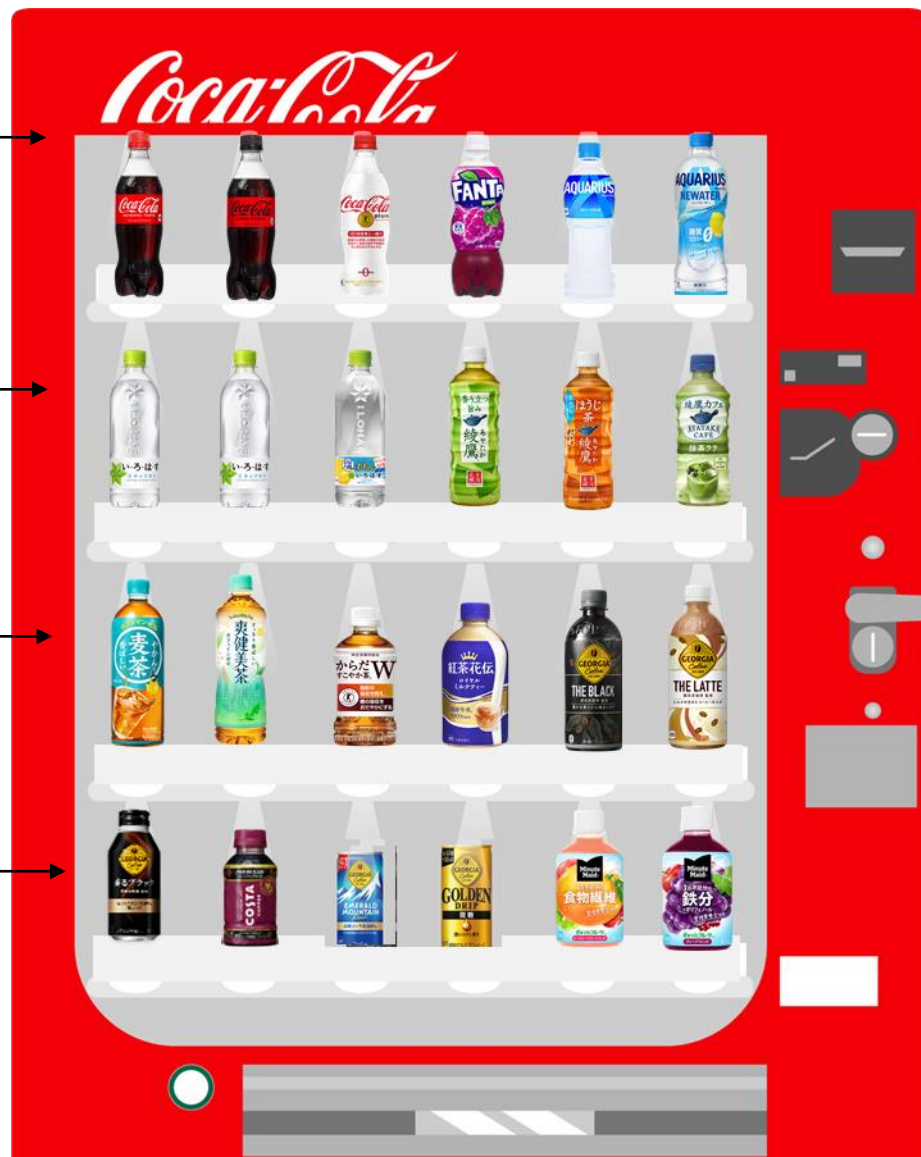
- 購入者リクルートプログラムの展開
- 効果的な品揃えやマーケティング等の展開
- Coke ONの機能拡充

## 品揃えおよび価格の最適化

- AIを活用した品揃えの最適化
- ダイナミックプライシングの導入

## オペレーションの生産性向上

- 販売計画・補充計画策定におけるAI活用
- テクノロジーを活用した販売ルート最適化
- 予測に基づいたメンテナンスの実施



## ベンディングにおける 価値創造

- エンドツーエンドのデジタル化によりテクノロジーの活用力を高め、最適化の可能性を引き出す
- 設置場所の最適化によりお客さまとの距離を縮める
- シームレスな顧客体験を提供

# テクノロジーがベンディング変革の重要な鍵となる

## 変革に向けた施策

## 顧客体験向上のためのイノベーションの例

## 自動販売機のオンライン化

### 設置場所の最適化

#### ビッグデータおよび営業活動支援システム (SFA)のさらなる活用

ビジネスパフォーマンスを改善するとともに、高VPM※特定につなげる



### 消費者の自動販売機への誘導

#### Coke ONアプリおよびQRコード決済のさらなる充実

Coke ONのさらなる活用強化、キャッシュレス決済の充実等によりエンゲージメントを高め、販売機会を最大化



### 品揃えおよび価格の最適化

#### デジタル活用による最適な価格設定

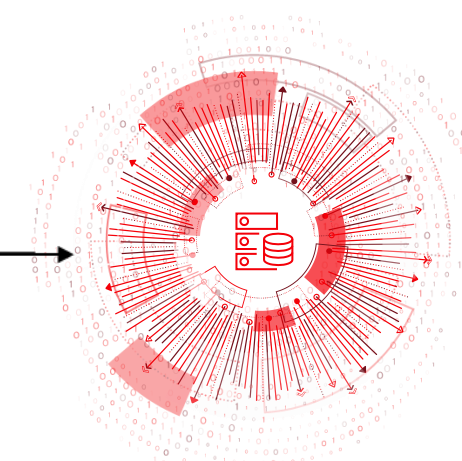
市場の需給に合わせてタイムリーに最適な価格を設定



### オペレーションの生産性向上

#### AIを活用した販売・補充計画

リアルタイムの自動販売機在庫情報を把握し、補充プロセス等を改善



※ VPM (Volume per machine): 自動販売機1台当たりのセールス

# 強固なサプライチェーン基盤の活用とさらなる効率化の推進

## デジタルイノベーションを含む変革を推進

### これまでの成功事例

- ✓ **メガDC(自動物流センター)の建設・稼働**によるサプライチェーンの全体最適化
- ✓ **物流拠点の集約**：これまでに40拠点以上を閉鎖。在庫管理の合理化で在庫を圧縮
- ✓ **S&OPプロセス刷新**により需要の急な増減に対するサービスレベルが大幅に改善
- ✓ **物流の最適化**でケース当たりの輸送距離を最大約25%削減※

### 高品質のサービスを最小コストで提供するための戦略

#### 機敏なロジスティクス

- メガDCの活用促進
- サプライチェーンネットワークの最適化
- 外部パートナーを含めた物流ネットワークの最適化

#### エンドツーエンドのプロセス

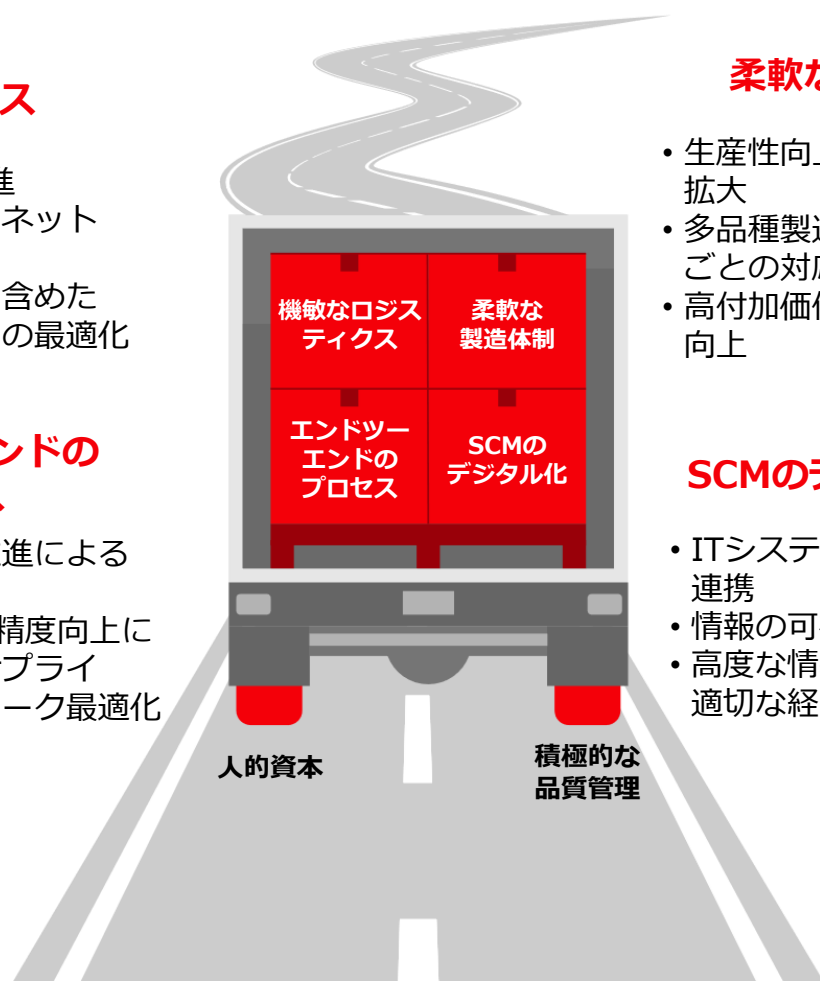
- 地産地消モデル推進による全体最適化
- S&OPプロセスの精度向上による在庫水準やサプライチェーンネットワーク最適化

#### 柔軟な製造体制

- 生産性向上による製造能力拡大
- 多品種製造に対するエリアごとの対応能力向上
- 高付加価値製品の製造能力向上

#### SCMのデジタル化

- ITシステムとプロセスの連携
- 情報の可視化・一元管理
- 高度な情報分析により、適切な経営判断をサポート



### サプライチェーンにおける価値創造

- 製品の安定供給
- 設備稼働率の最適化
- サプライチェーンと各部門の連携強化による在庫とネットワークの最適化
- 在庫管理の最適化による、配送リードタイムの短縮

※ 2021年と2022年の比較



# 全社オペレーションとIT機能の最適化

## データに基づいた意思決定を推進

- ✓ アクセンチュアとの新しい合弁会社(JV)を通じて、業務プロセス・デジタル領域で業界最先端のオペレーションを実現。
- ✓ コスト効率と収益性に優れたビジネス基盤の強化を目指す。

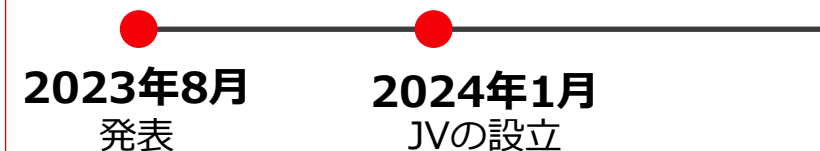


当社グループ全体をカバーする統合されたテクノロジーマスタープランにより、将来的にデータに基づいた意思決定を推進

## バックオフィス・ITにおける価値創造

- 将来的な変革の可能性を追求
- データを取得・分析・活用するためのテクノロジーへのアクセス
- データに基づく意思決定の強化、将来の事業機会の特定に向けたインサイトの活用
- JVへの管理・バックオフィス業務の集約

## 今後のマイルストーン

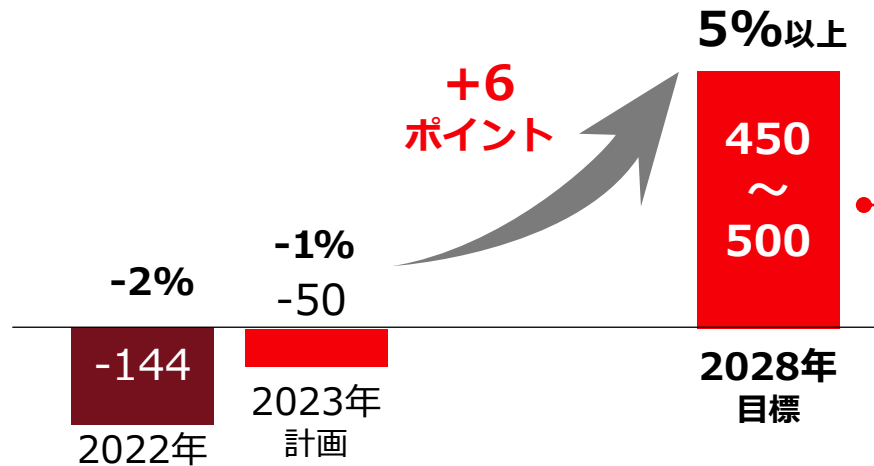


# 2028年の事業利益達成に向けて

売上収益成長と変革の効果により、事業利益目標の達成を目指す

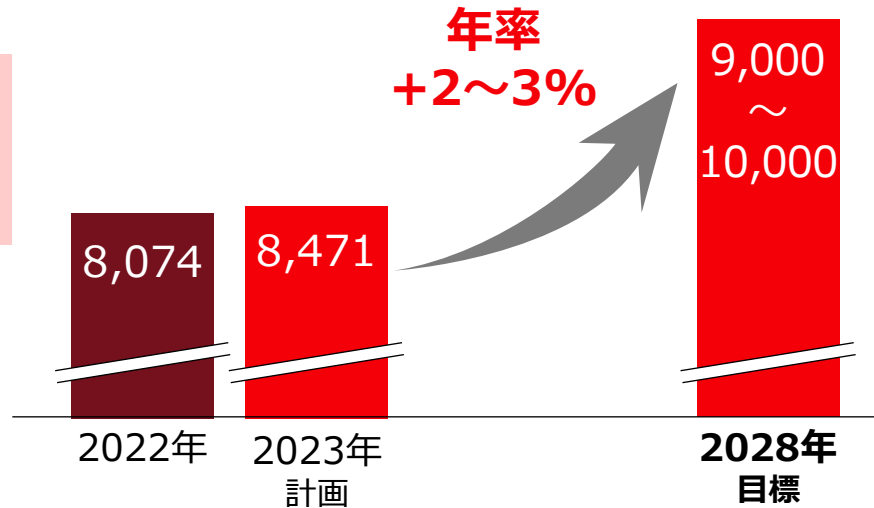
## 事業利益(億円)

2028年の事業利益率  
**5%以上**

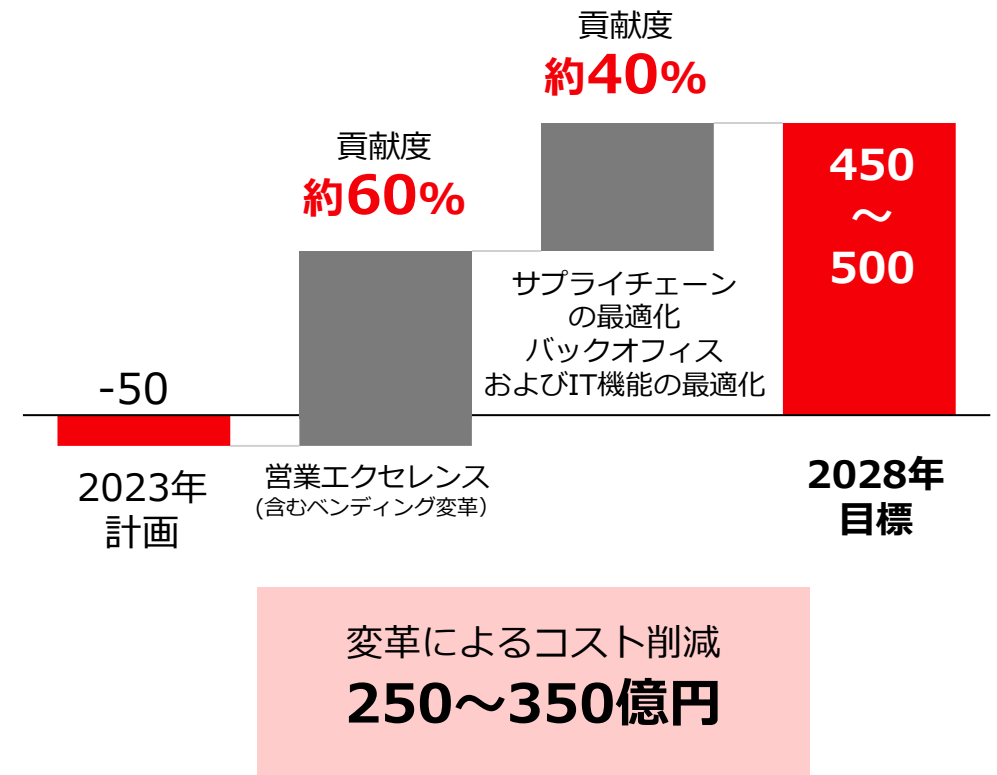


## 売上収益(億円)

利益成長を支える  
売上収益成長  
**年率+2~3%**



## 事業利益成長のドライバー(億円)



# ROIC向上および株主価値向上に向けた取り組み

## ROIC向上

## 株主還元



### 事業利益率の向上

- ↑ 収益性重視の営業活動の徹底。
- ↑ 収益性改善を目的とした変革の推進。



### 資本効率の向上

- ↑ **設備投資**：減価償却費の範囲内で、必要な投資に絞って実行（年平均300億円～350億円※）。
- ↑ **バランスシート最適化**：資産回転率の向上（製品在庫、固定資産等）。
- ↑ **財務レバレッジ最適化**：現状の格付を勘案し検討。



**2028年までに  
ROIC 5%以上を目指す**  
資本効率を改善しROIC目標を達成することにより、PBR改善につなげる



### 株主価値の向上

- ↑ 積極的な利益還元を基本方針とし、配当性向30%を目安としつつ、安定配当を最優先に配当を実施。
- ↑ 株主価値向上の施策を随時検討。



**持続的な成長**

**企業価値・株主価値向上**

※ IFRS16によるキャッシュアウトをとみなわない設備投資は含まない

# 持続可能なビジネスを創造するためのESGの取り組み

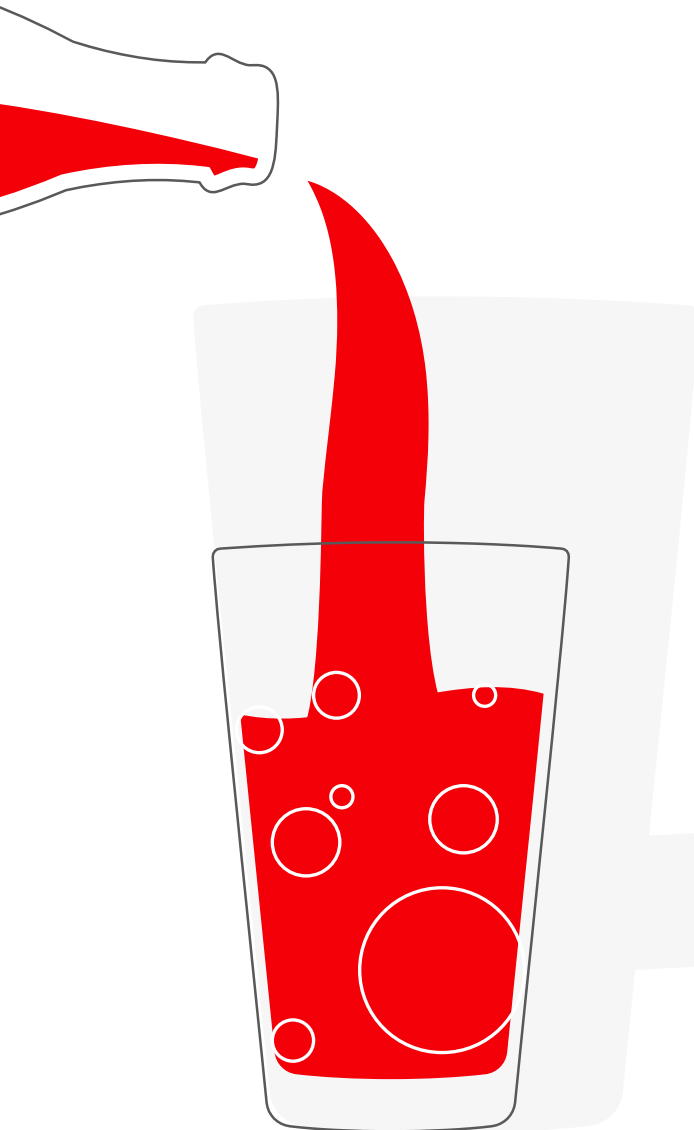


	主な取り組み	目標	実績※2
資源	温室効果ガス 排出量※1	Scope 1, 2 <b>-50%</b>	<b>-20%</b>
		Scope 3 <b>-30%</b> (2030年)	<b>-25%</b>
資源	水源涵養率	<b>200%</b> (2025年)	<b>420%</b>
地域社会	コミュニティ プログラム 参加人数累計	<b>100万人</b> (2025年)	<b>91万人</b>
多様性の尊重	女性管理職比率	<b>20%</b> (2030年)	<b>6.6%</b>
	LGBTQ+	-	積極的な 社内外への啓発



※1 温室効果ガスの目標は2015年比。 ※2 実績は2022年12月時点。

# 2028年の主要指標と目指す姿



## 2028年目標

 <b>売上収益</b>	<b>年率 +2~3%</b>	数量成長を上回る売上収益成長
 <b>販売数量</b>	<b>年率 +0.5~1%</b>	収益性重視の営業戦略に沿った数量成長
 <b>事業利益</b>	<b>事業利益率 5%以上 450~500億円</b>	持続的な利益成長を目指す。 2024年には黒字転換を達成
 <b>変革による コスト削減</b>	<b>250~350億円</b>	全社横断的に変革を推進
 <b>ROIC</b>	<b>5%以上</b>	利益率向上と資本効率向上の 両立を目指す
 <b>株主還元</b>	<b>安定配当に注力</b>	株主価値向上に向けた施策は 随時検討

※ 増加目標は2023年通期予想比(2023年2月発表)



# 成長軌道への回帰と持続的な成長の実現に向けて

## 2019年～2023年

厳しい事業環境においても  
変革を推進

- 🔥 迅速な経営判断による未曾有の事態への対応
- 🔥 変革の推進によるコスト削減とレジリエントな事業基盤の構築
- 🔥 価格改定による収益基盤の強化
- 🔥 デジタル化の推進

✓ 成長の基盤を構築


## 2024年～2028年


利益をともなう成長と  
変化に強いコスト構造の構築


- 🔥 収益性重視の営業戦略
- 🔥 サプライチェーンのさらなる効率化
- 🔥 オペレーションプロセスの最適化
- 🔥 ROIC経営を意識した財務戦略
- 🔥 ESG経営・人的資本経営の強化

- ✓ 構築した基盤をもとに成長実現
- ✓ さらなる変革の推進
- ✓ 2028年に過去最高益を実現

## 2029年～ 成長の加速

 WACCを上回るROIC

 配当性向の向上を含む、さらなる株主還元策の検討

 持続的な成長を実現する強固な経営基盤



THANK YOU

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社 IR部

[ir@ccbji.co.jp](mailto:ir@ccbji.co.jp)

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

Happy moments  
from the bottle.  
We bottle happy moments.

*Coca-Cola*  
BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

# 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。