

# 統合報告書 2023



「Paint it RED! 未来を塗りかえろ。」は、当社のミッション・ビジョン・バリューの総称です。このミッション・ビジョン・バリューはお得意さま、お客さま、株主さま、地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーのみなさまに選んでいただけるパートナーであり続けることを謳っています。また、このあるべき姿の実現に向け、持続可能な成長を果たしていくこと、社員と会社がしっかりと学んでいくこと、誠実さと信頼を大切にすることなどを盛り込んでいます。当社のコーポレートカラーであり、情熱を表す色「赤 (RED)」を使うことで、当社とステークホルダーのみなさまにとっての持続的な価値を創造していくという強い意志を表しています。

## 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



ハッピーなひとときを、  
ボトルから。

**We bottle happy moments.**

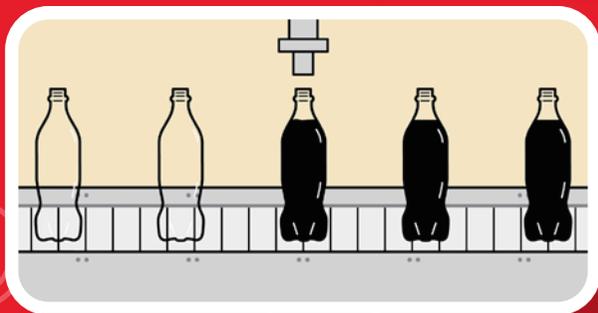
安全・安心な1本をつくり続けたい。

あらゆるシーンで新しいおいしさやハッピーなひとときを届け、  
価値を創造し、限りある資源を大切に、次のつくるにつなげたい。

多様な人材が力を合わせ、さまざまな変革を起こすことで、  
あふれるほどのハッピーを生み出し、  
豊かな生活に貢献できると信じています。

人と地域社会と自然環境に寄り添う仕事をしている誇りと使命を胸に、  
今日も私たちは走り続けます。

2023年8月、新たにコーポレートメッセージ「ハッピーなひとときを、ボトルから。」を策定しました。あらゆるステークホルダーのみなさまに、私たちがより深く知っていただくことを念頭に、当社がコカ・コーラ社製品の製造・物流・販売・回収・リサイクルを担うコカ・コーラボトラーとして、企業理念「Paint it RED! 未来を塗りかえろ。」をふまえつつ、大切にしている価値観や未来に向けた想いを込めた内容となります。このコーポレートメッセージのもと、全社一丸となり、みなさまから必要とされる企業であり続けるために、コミュニケーションを密に図り、価値を創造してまいります。

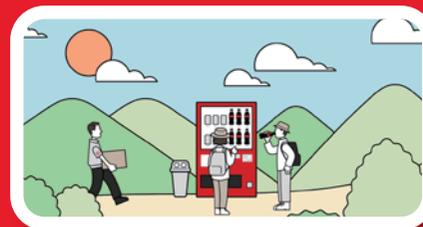


## コーポレート メッセージに 込めた想い



コーポレートメッセージには、私たちが提供する製品を通じてお客さまに「幸せなひととき」をお届けし続けるために、大切にしている価値観や未来に向けた想いを込めています。

事業活動の大前提である、一人ひとりのお客さまのもとへ安全で安心な製品をお届けすること。限りある資源を大切に、製品をつくり続けられるようにしたいという想い。ダイバーシティ・エクイティー&インクルージョン(DE&I)を大切に、多様な人材とともに、社会全体に好循環を創出していく決意。人と地域社会、自然環境、すべてに寄り添う仕事をしていることを使命に、生活に必要な不可欠な飲料を取り扱うエッセンシャルワーカーとして、歩み続けるという想いを込めています。



# CONTENTS

## イントロダクション

- 5 At a Glance 数字で見る  
コカ・コーラ ボトラーズジャパン
- 6 代表取締役社長メッセージ
- 9 コカ・コーラ ボトラーズジャパン  
のあゆみ
- 10 飲料業界のトレンドと  
当社の取り組み

## 価値創造ストーリー

- 12 価値創造プロセス
- 16 世界のコカ・コーラシステム  
の一員として
- 18 マテリアリティ、CSV Goals

## データセクション

- 80 財務データサマリー
- 81 非財務データサマリー
- 82 会社概要および株式情報
- 83 グループ会社一覧
- 84 社外からの評価、社外への賛同・参加

## 価値創造ストーリーの 実現に向けて

### 企業価値向上に向けた成長戦略

- 22 CFOメッセージ
- 25 中期経営計画「Vision 2028」
- 27 収益性重視の営業戦略
- 33 効率化を推進するサプライチェーン戦略
- 36 コカ・コーラシステムの強みを活かした  
調達戦略
- 37 バックオフィスおよびIT機能の最適化
- 41 【特集】社員座談会  
S&OPプロセスを刷新する  
部門横断プロジェクト

### 企業価値向上を支える基盤

- 45 サステナビリティ戦略
- 56 人事戦略
- 61 リスクマネジメント戦略
- 67 コーポレート・ガバナンス戦略
- 73 取締役体制
- 76 社外取締役メッセージ

## 編集方針

本書は、コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株)の価値創造に向けた取り組みを、広くステークホルダーのみならず皆さまへお伝えすることを目的に制作しています。また制作にあたり、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にし、サステナビリティ情報については、GRI (Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポーディング・スタンダード」、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書を参考にしています。

対象期間 2023年1月1日～2023年12月31日

(一部2024年の報告事項を含む。組織体制は、2024年3月26日時点に基づく。別途注記がない限り、各データの集計期間は2023年1月～12月末)

対象範囲 コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株)、および連結子会社10社\*を対象としています(グループ会社の詳細はP.83参照)

発行年月 2024年6月

## 社名表記

CCBJHグループ コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株)および連結子会社10社\*

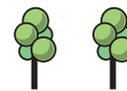
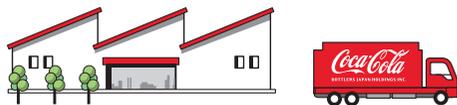
CCBJI コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)

CCBJIグループ コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)およびコカ・コーラ ボトラーズジャパングループ各社\*

\*コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)、コカ・コーラ カスタマー マーケティング(株)、コカ・コーラ ボトラーズジャパンベンディング(株)、FVジャパン(株)、(株)カディアック、コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス(株)、コカ・コーラ ボトラーズジャパンベネフィット(株)、(株)伴内酒店、ネオアーク(株)、CCBJI INSURANCE (SINGAPORE) PTE. LTD.

## 見直しに関する注意事項

本書に記載の計画、予測、事業戦略などには、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来の見通しが含まれています。これらの予想は、さまざまなリスクや不確定要因により、将来の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。



# At a Glance 数字で見るコカ・コーラ ボトラーズジャパン

※特に注釈のないものは2023年12月末時点実績



※事業利益は、事業の経常的な業績をはか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およ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。

※2023年12月現在の日本のコカ・コーラシステム実績

※ディストリビューションセンター含む

※スーパーマーケット、ドラッグストア、量販店、コンビニエンスストア、飲食店が対象

※臨時雇用含まず

※女性管理職比率は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律64号)の規定に基づき算出しています。 ※臨時雇用含まず

※森林保全などを通じて、製品に使用した水量を自然に還元する取り組み

## 代表取締役社長メッセージ



BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

「ハッピーなひとときを、ボトルから。」  
みなさまのために価値を創造し続けるとともに  
持続的な成長と企業価値向上を目指します

代表取締役社長 カリン・ドラガン



## 代表取締役社長メッセージ

### 主要施策が奏功し 大きく前進した2023年

当社は2023年を「利益にこだわる年」と位置づけ、収益性重視の事業活動に尽力し、変革の推進およびさまざまな重点施策に取り組んでまいりました。その結果、猛暑などの好環境を追い風に価格改定や規律ある営業活動をはじめとする主要施策が奏功し、事業利益は期中に上方修正した計画をさらに上回る対前年165億円の大増益となりました。トップライン成長や変革を通じたコスト削減などにより、当初2024年の目標としていた通期の黒字化を前倒しで達成し、持続的な利益成長の達成に向けて大きく前進することができたと確信しています。

### 新たなコーポレートメッセージを発信

私たちは「すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造します」というミッションを掲げています。この言葉には、社員一人ひとりが製品・サービスを通じて、すべての人の日々の生活に寄り添い、幸せな時間や人生の場面につながる価値を生み出し、未来につないでいくという強い想いが込められています。この数年、全社員がミッションを念頭に置き日々業務に取り組むことで変革が加速し、私たち自身の成長につながることを実感しています。そして2023年、お客さまや社会とさらにコミュニケーションを密にして価値を創造し続けるためにコーポレートメッセージ「ハッピーなひとときを、ボトルから。」の発信を開始しました。

### 持続的な利益成長を目指す 「Vision 2028」を策定

2023年8月、2028年までの中期経営計画「Vision 2028」を策定し、年率2%から3%の売上収益成長、2028年の事業利益率5%以上、ROIC（投下資本利益率）5%以上をはじめとする目標を掲げました。

これらの達成に向けて持続的な利益成長を実現するために、営業面では高付加価値製品への投資や販売チャネルごとの適切な成長戦略の実行、利益率向上に資する柔軟な価格戦略の実施、ベンディングチャネルにおける変革などに取り組むとともに、サプライチェーンにおいてはさらなる効率化およびデジタルトランスフォーメーション(DX)による推進などによるオペレーションプロセスの改善を図ります。また事業活動を通じた中長期的な企業価値向上を目指して、ESG経営や人的資本経営を引き続き推進してまいります。

2024年は「力強く利益を積み上げる年」と位置づけ、中期経営計画の初年度として好スタートを切るべく、前年比5倍となる100億円の事業利益という意欲的な通期目標を掲げ、利益の最大化を軸としたトップライン成長戦略の実行および事業基盤のさらなる強化に注力します。

### 社会との共創価値に基づく サステナビリティ戦略

当社は価値の創造において、事業成長によって生み出される経済価値と社会課題の解決によって生み出される社会価値の両立を目指す共創価値(CSV: Creating Shared Value)を

経営の根幹に位置づけ、当社のサステナビリティ戦略の基礎としています。このサステナビリティ戦略をさらに推し進めるにあたり、特に「容器」「水」「気候変動」といった環境保全への取り組みを重視しており、その一環としてTNFD\* Early Adopterを表明しております。当社ではこれらの分野をはじめ、独自で特定しているマテリアリティを解決するための具体的な数値目標として非財務目標「CSV Goals」も定めています。目標の達成に向けたシナリオ分析を進めながら数多くの施策を推進していくことで、サステナビリティ戦略を実行してまいります。

\*自然関連財務情報開示タスクフォース

### 新たな人事戦略を通じて 人的資本の強化を加速

「Vision 2028」の目標達成に向け、私たちのビジネスの基盤となる人的資本の強化は不可欠です。当社の強みかつ成長にとって重要である人材・カルチャー・組織をさらに強化すべく、2024年から新たな人事戦略に取り組んでいます。さらに、人事戦略の実行にこれまで以上に経営陣がコミットして取り組みを推進するために、取締役会と経営会議の場でより多くの時間をかけて人的資本について議論するとともに、特に人事戦略の重点エリアに幅広く関わるDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)に焦点を当てています。統合などを経てさまざまな価値観を持った人材・文化が共存する当社では、一人ひとりの社員が持つ多様性を強みとしており、それを成功につなげることができるように女性管理職比率や男性の育児休暇取得率の向上、男女賃金格差の是正をはじめ、違いに関わらずすべての

## 代表取締役社長メッセージ



社員がポテンシャルを最大限発揮できるインクルーシブな環境を実現することで、人的資本の強化を加速させていきます。

併せて当社は「安全と健康はすべてに優先する」という方針のもと、健康経営を経営の最優先課題と位置づけて多数の取り組みを行っています。一人ひとりが自律的な健康保持・増進活動を行うことを責務として認識し、自ら活動的かつ健康的なライフスタイルを通じて安心して楽しく働くことができる「健康

第一」の企業風土を醸成しています。

### 「Vision 2028」の実現を支える コーポレート・ガバナンス

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一層の強化を目指し、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構成メンバーとしており、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や報酬などについての意見を陳述する権利を有していることにより、経営監督機能がより強化されています。また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。

### 選ばれ続ける存在であるために

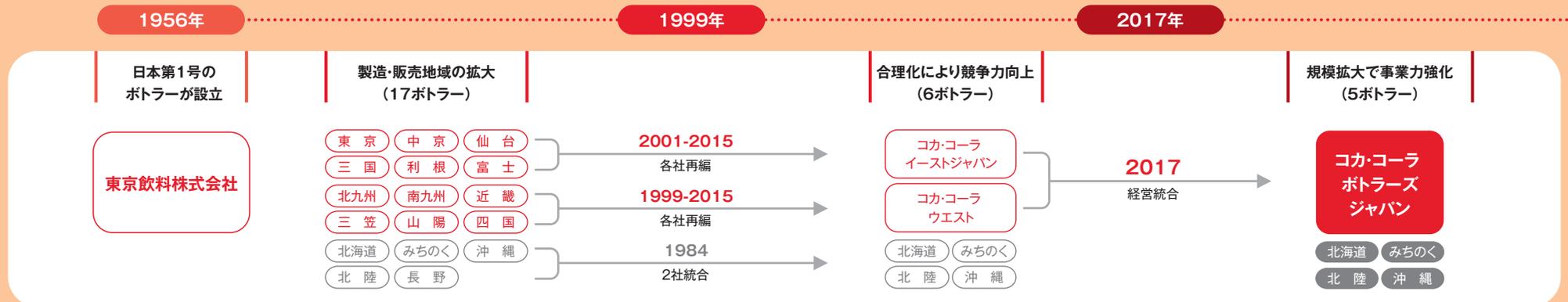
これからもみなさまのニーズにお応えすべく、当社は高い品質基準を維持し、安全で信頼できる製品とサービスを提供し続けてまいります。さらに事業活動を通じてあらゆるステークホルダーのみなさまへ持続的に価値を提供することにより、社会全体に好循環を生み出していきます。私たちが前に進む原動力は、みなさまのために価値を創造し、今後何十年にもわたって選ばれ続ける存在でありたいという想いです。ミッションとして掲げる「すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造する」ことで、私たちは、持続的な成長・企業価値の向上に向けて歩みを進めてまいります。引き続き当社へのご理解、ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

## コカ・コーラ ボトラーズジャパンのあゆみ

日本においては、1956年に第1号のボトラーが誕生し、その後、全国に17のボトラーが設立されました。1990年代以降、ボトラー間で再編が始まり、2017年4月にコカ・コーライーストジャパン(株)とコカ・コーラウエスト(株)が経営統合し、コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)\*が誕生しました。現在、当社を含めた5ボトラーで日本全国の「コカ・コーラ」をはじめとするさまざまな飲料を通じてお客さまへ価値を提供しています。

### お客さまへの提供価値の事例

|  |  |   |  |   |   |              |  |              |  |
|--|--|---|--|---|---|--------------|--|--------------|--|
| <p>※日本コカ・コーラHPより</p>   | <p>※日本コカ・コーラHPより</p>   | <p>※日本コカ・コーラHPより</p>  |  |   |   |              |  |              |  |
| <p><b>1957年</b></p> <p>日本における民間カスタマー第1号“社団法人東京アメリカンクラブ”へ「コカ・コーラ」を納品。国際交流の場として、来場された方へハッピーなひとときを提供。</p> | <p><b>1976年</b></p> <p>ホット＆コールドコンビネーション機として、カップベンディングマシンを導入。1962年に始まった自動販売機の導入から十数年、四季に応じた製品を提供。</p> | <p><b>1982年</b></p> <p>PETボトルに封入された清涼飲料として「コカ・コーラ」1500mlを発売。キャップで再栓ができ、持ち運びもしやすく、十分な強度もあることからお客さまに新たな飲用機会を提供。</p> | <p><b>2016年</b></p> <p>Bluetooth®対応自動販売機と連動するコカ・コーラ公式アプリ「Coke ON®」のサービスを開始。飲料を「飲む」「味わう」だけでなく「おトク」「便利」に購入できるアプリとしてリリース。</p> | <p><b>2019年</b></p> <p>コカ・コーラシステム初のアルコール飲料「檸檬堂」を当社全エリアで販売開始。酒場のおいしさに学んだ製法を用いつつ、アルコール度数の異なる種類を同ブランド内で展開。</p> | <p><b>2020年</b></p> <p>100%リサイクルPET素材を用いた「い・ろ・は・す 天然水」を発売。2021年には、「コカ・コーラ」などの旗艦製品にも展開し、新規プラスチック使用量や温室効果ガス排出量の削減に貢献。</p> |              |  |              |  |
| <p>1950~</p>   |  | <p>1970~</p>  |  | <p>2000~</p>  |   | <p>2010~</p> |  | <p>2020~</p> |  |



\* 2018年1月1日付でコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株)に商号変更

## 飲料業界のトレンドと当社の取り組み

当社は、販売拡大と収益性向上に取り組んでいくため、お客さまが求める価値や購入機会に応じた製品(ブランド・容量・パッケージ)の提供を強化しつつ、高付加価値製品の展開に取り組んでいます。

### 健康志向の高まり

健康に対する、お客さまの高い意識やニーズを反映し、特定保健用食品(トクホ)や機能性表示食品<sup>※1</sup>のラインナップを強化しています。食事から摂取した脂肪の吸収を抑えて食後の血中中性脂肪の上昇をおだやかにするトクホ製品「コカ・コーラ プラス」や、BMIが高めの方の体脂肪を減らす効果が報告されているローズヒップ由来ティロロサイドを配合した機能性表示食品「やかんの濃麦茶 from 爽健美茶」を展開しています。



※1 トクホや機能性表示食品に関する詳細は、  
<https://www.coca-cola.com/jp/ja/sustainability/inryoguide>をご覧ください

### プレミアム化、本物志向の高まり

高品質やユニークな体験への関心の高まりに対応した製品を展開しています。当社独自の技術を活用したゼリー仕立ての製品「紅茶花伝 デザート とろけるピーチティー」は、これまでにない新食感と贅沢な味わいをお楽しみいただけます。また、上質なコーヒーの味わいと香りをいつでもどこでも楽しめるパリストクオリティの「コスタコーヒー」を展開するなど、おいしさへのこだわりが強いお客さまのニーズに応えています。



**Coca-Cola**  
BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

### 価格改定の実施

原材料、資材、エネルギー価格の高騰や為替変動による影響の長期化を背景に、コストの上昇傾向は続いています。このような状況から、当社は収益性改善策として製品の価格改定を実施してきました。このたび、2022年以降、6回目となる価格改定を2024年10月より実施する旨を発表しており、今後も、効率化や経費削減を図るとともに、製品の適正価格での販売に努め、みなさまに安全・安心で付加価値の高い製品を提供していきます。



リサイクルしてね  
100%リサイクルPET



### サステイナブルパッケージ

使用済みPETボトルを回収し、新たにPETボトルとして再生する「ボトルtoボトル」に取り組み、「コカ・コーラ」をはじめとする旗艦製品(4ブランド38製品<sup>※2</sup>)に100%リサイクルPETボトルを導入しています。また、発売以来好評の「いろ・は・す 天然水 ラベルレス」は、ラベルをはがす手間がなくなりゴミの分別も楽にすることができる製品となっています。

※2 2023年12月現在の日本のコカ・コーラシステム実績

# 価値創造ストーリー

## 12 価値創造プロセス

### 13 価値創造プロセスの詳細

継続的な価値提供に向け築いてきた資本・強み

コカ・コーラシステムのシナジーを活かした  
バリューチェーン

ステークホルダーへの提供価値

### 16 世界のコカ・コーラシステムの一員として

世界のコカ・コーラシステム

日本のコカ・コーラシステム

### 18 マテリアリティ、CSV Goals

マテリアリティの特定

マテリアリティの定義

CSV Goals



# 価値創造プロセス

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングスは、  
 ステークホルダーのみならずと築いてきた資本・強みのもとに、  
 独自のバリューチェーン、戦略により  
 価値を創造しています。  
 また、生み出した価値の一部を  
 再投資することにより、  
 持続可能な成長を  
 実現していきます。

## 持続的成長のための再投資

**Mission**  
 — 目指す姿 —  
**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**

### アウトプット・アウトカム

ステークホルダーへの提供価値

▶ P.15

### ビジネスモデル ▶ P.14

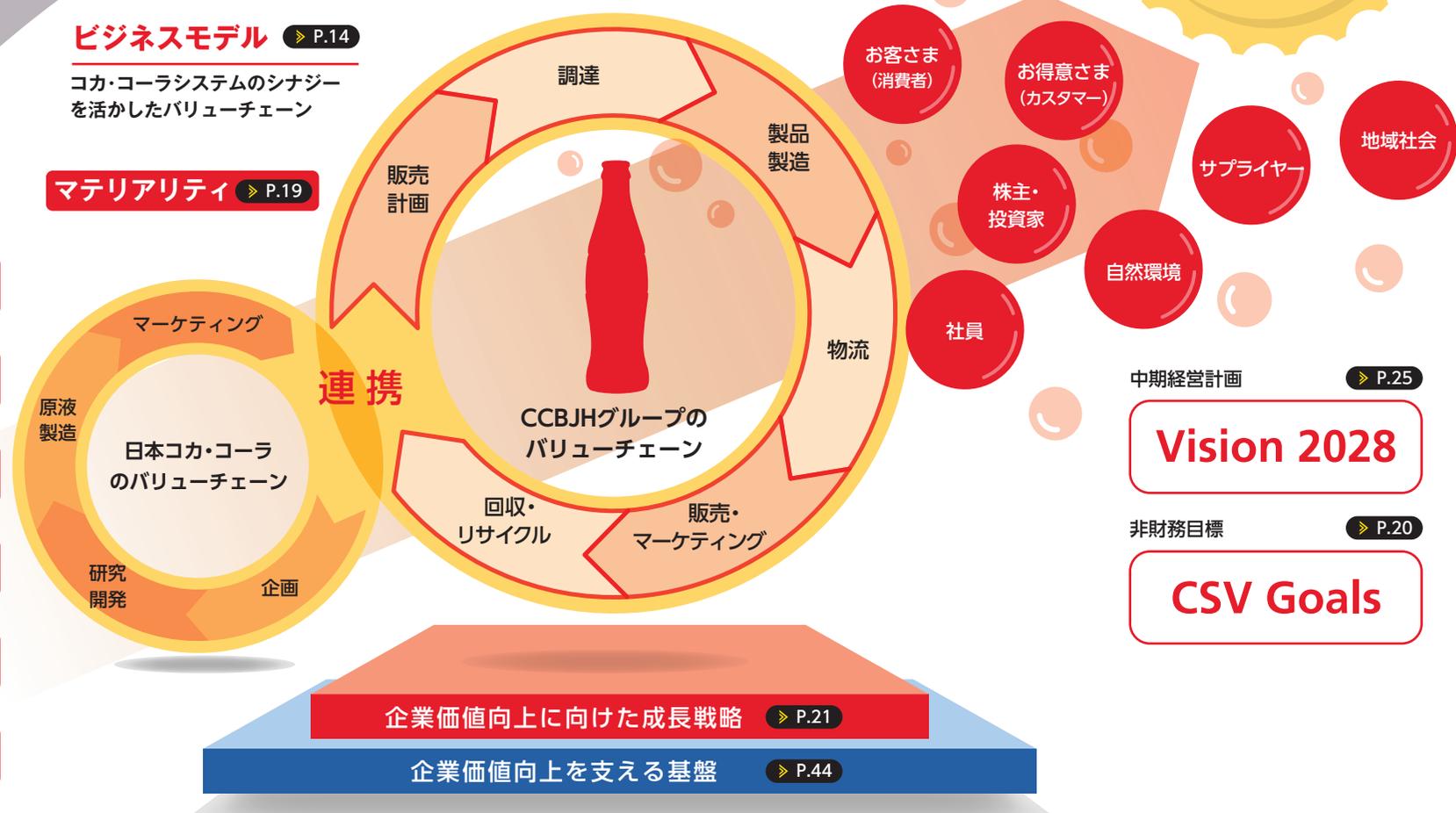
コカ・コーラシステムのシナジー  
を活かしたバリューチェーン

### インプット ▶ P.13

継続的な価値提供に向け築いてきた  
資本・強み

- 製品の安定供給を支える  
サプライチェーン基盤
- 「コカ・コーラ」ブランド、  
蓄積してきた経験・知見
- 多様な人材
- ステークホルダーとの  
協働や連携できる体制
- 原材料の  
持続可能な保全体制
- 健全な財務基盤

### マテリアリティ ▶ P.19



中期経営計画 ▶ P.25

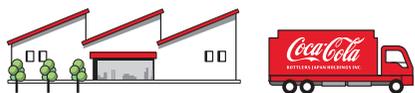
**Vision 2028**

非財務目標 ▶ P.20

**CSV Goals**

企業価値向上に向けた成長戦略 ▶ P.21

企業価値向上を支える基盤 ▶ P.44



## 価値創造プロセスの詳細

継続的な価値提供に向け築いてきた資本・強み

当社ならではの6つの資本・強みをさらに強化していくことで、価値を築き上げています。

| インプット  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | 各資本の概要  | 主な資本   | 強化策など  |
|  <b>製造・商業資本</b> | <p><b>製品の安定供給を支えるサプライチェーン基盤</b></p> <p>年間販売数量約5億ケースおよび約40の多様なブランド製品を供給し続ける仕組み。<br/>適正な管理体制で変化に強い基盤を構築。</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造拠点 ..... 17工場</li> <li>● 営業/物流拠点 ..... 約300ヵ所</li> <li>● うち、メガDC<sup>※2</sup> ..... 2ヵ所(埼玉、明石)</li> <li>● 車両保有台数 ..... 約12,300台</li> <li>● 自動販売機 ..... 約70万台</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最新鋭の製造・物流設備の導入</li> <li>● DXによる自動化の推進</li> <li>● エンドツーエンドのプロセス改善</li> <li>● 収益性を勘案しながら、戦略的にマーケティング投資を実行</li> <li>● 優良ロケーションへの自動販売機の戦略的設置</li> </ul> |
|  <b>知的資本</b>    | <p><b>「コカ・コーラ」ブランド、蓄積してきた経験・知見</b></p> <p>世界で135年以上親しまれる「コカ・コーラ」のブランド価値は580億ドル(約8.2兆円)<sup>※1</sup>。<br/>バックオフィス、カスタマーサービスなどを一貫して担う統合ERPシステムによるグローバル基準のオペレーション。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ザ コカ・コーラ カンパニー、日本コカ・コーラとの連携</li> <li>● 世界の約225のボトリングパートナー</li> <li>● 日本の取り扱いブランド ..... 約40ブランド</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● コカ・コーラブランドを核としたグローバルでの連携</li> <li>● 顧客志向のマーケティング力の強化</li> <li>● 多様な顧客嗜好に対応する製品開発力</li> </ul>  |
|  <b>人的資本</b>    | <p><b>多様な人材</b></p> <p>人材・カルチャー・組織を通じてビジネスの成長に貢献。<br/>人事戦略を根幹で支えるダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンを推進。</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員数 ..... 約14,000名(女性社員数 約1,800名)</li> <li>● 男女賃金格差 ..... 73.1%</li> <li>● 女性役員比率 ..... 33.3%</li> <li>● 障がい者雇用率 ..... 2.42%</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業継続に必要な現場の人手確保</li> <li>● 人材の採用・育成・定着促進</li> <li>● パフォーマンスを重視するカルチャーの浸透</li> <li>● 変革のためのケイパビリティ強化</li> <li>● 個々人の主体的なキャリア構築</li> </ul>            |
|  <b>社会関係資本</b> | <p><b>ステークホルダーとの協働や連携できる体制</b></p> <p>社会課題解決に向け、事業を通じて地域社会や顧客を含むステークホルダーとの協働とエンゲージメントを蓄積。</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業地域 ..... 1都2府35県</li> <li>● エリア内人口 ..... 約1億1,100万人</li> <li>● SDGsセミナー回数 ..... 18回 3,200名以上</li> <li>● フードバンクを通じた製品寄贈 ..... 90万本以上</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <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>● 環境保護団体や業界団体との連携拡大</li> </ul>   |
|  <b>自然資本</b>  | <p><b>原材料の持続可能な保全体制</b></p> <p>自然資本の保全による生物資源および原材料や資材の持続可能な確保。特に「水」をビジネスに使用する企業として水資源の保全に重点を置いて活動。</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 水使用量 ..... 13,365千m<sup>3</sup></li> <li>● 水源涵養<sup>※3</sup>率 ..... 411%</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な水資源の保全</li> <li>● 森林、草原、その他の水源域および生態系の保全</li> <li>● コカ・コーラシステム全体で連携したグローバルな環境負荷軽減体制</li> </ul>   |
|  <b>財務資本</b>  | <p><b>健全な財務基盤</b></p> <p>健全かつ安定した財務基盤と戦略的投資施策を実現する決定力のある財務体制。</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資産合計 ..... 約8,450億円</li> <li>● 資本合計 ..... 約4,700億円</li> <li>● 格付 ..... A+(R&amp;I) / AA-(JCR)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本効率の向上によるROICの改善</li> <li>● 収益性および投資効率の改善効果の最大化</li> <li>● バランスシート最適化に向けた施策の継続実行</li> </ul>  |

※1 出典:インターブランド社 Best Global Brands 2023(141円換算)

※2 ディストリビューションセンター(Distribution Center)の略

※3 森林保全などを通じて、製品に使用した水量を自然に還元する取り組み



## 価値創造プロセスの詳細

### コカ・コーラシステムのシナジーを活かしたバリューチェーン

当社の競争優位性のひとつである日本コカ・コーラとの強固な連携を通じて、お客さまのニーズに沿ったコカ・コーラ社製品の提供を行っています。製品の製造、物流、販売におけるマーケティング活動などを一貫して行うことで、バリューチェーン全体で企業価値の向上に努めています。

#### 1 販売計画

マーケット環境を把握し戦略に基づく販売計画を策定し、S&OP (Sales and Operations Planning) プロセスを通じて確度の高い需給計画を立案しています。製造や物流のキャパシティ・在庫ポリシーを連動させることで、お客さまへの安定供給と輸送コスト削減を同時に実現しています。

#### 2 調達

効率的な調達活動に向けて、CEPG<sup>\*1</sup>や海外ポトラーとのベストプラクティスの共有、共同調達を実施している国内のポトラーとの連携を推進しています。さらにはサステナブル調達を進化させ、非財務目標の達成にも貢献しています。

\*1 Cross Enterprise Procurement Groupの略。世界規模の調達スケールを活用しコストや品質の最適化を目指すコカ・コーラシステムのグローバル調達組織

#### 3 製品製造

多品種・小ロットでの柔軟な製造を実現するため、最新鋭の製造技術を備えた新ラインの導入など生産性の向上に取り組んでいます。また、独自のマネジメントシステム「KORE<sup>\*2</sup>」によるオペレーション管理を行い、品質の確保および向上に取り組んでいます。

\*2 KORE (コア):世界共通のコカ・コーラシステム独自のマネジメントシステム。「品質」「食品安全」「環境」「労働安全衛生」に関して、国際規格ISOや各種法令の要求事項を満たしつつ、さらに厳しい基準を自らに課す内容となっている

## ビジネスモデル



#### 4 物流

お客さまがいつでもどこでもお求めの製品を手にするのを可能にするために、効率的・安定的に製品が供給できる物流体制の構築を進めています。特に埼玉と明石にメガDC (自動物流センター) を稼働させ、在庫の集約化や在庫の最適配置に取り組むなど、効率的なネットワークを築いています。

#### 5 販売・マーケティング

コカ・コーラ社製品というブランドの強みを活かし、各チャネルや製品カテゴリーごとの戦略を立て、販売・マーケティング施策を実行しています。お客さまのニーズや特性に応じた戦略を実行し、収益性を重視した営業活動に取り組んでいます。

#### 6 回収・リサイクル

日本のコカ・コーラシステムで掲げている「容器の2030年ビジョン」と連動した当社独自の非財務目標「CSV Goals」を掲げており、「ボトルtoボトル」などの活動を通じてサステナブル素材<sup>\*3</sup>使用率などの目標達成を目指しています。

\*3 「ボトルtoボトル」によるリサイクルPET素材と植物由来PET素材



## 価値創造プロセスの詳細

### ステークホルダーへの提供価値

当社は、ステークホルダーのみならず、建設的なエンゲージメントを通じて、ご期待や要請などの把握に努め、それにお応えしていくことによって、持続的に価値を提供し続け、ミッションの実現を目指します。

### アウトプット

#### 2023年12月期実績

|                 |                             |
|-----------------|-----------------------------|
| 売上収益            | <b>8,686</b> 億円 (対前年 +7.6%) |
| 販売数量            | <b>492</b> 百万ケース (対前年 +3%)  |
| 事業利益            | <b>20</b> 億円 (対前年 +165億円)   |
| 販売チャネル別ケース当たり納価 | <b>+40~160</b> 円            |
| 変革によるコスト削減      | 対前年 <b>+37</b> 億円           |
| 株主還元(1株当たり配当金)  | <b>50</b> 円                 |

#### 温室効果ガス排出量

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
| スコープ 1、2 | <b>-19%</b> | (2030年までに温室効果ガス排出量をスコープ1、2で50%削減、スコープ3で30%削減(ともに2015年比)) |
| スコープ 3   | <b>-25%</b> |  |

コミュニティプログラム<sup>※1</sup>  
参加人数累計 **97**万人

女性管理職比率 **7.4%** (対前年 +0.8ポイント)

男性の育児休業取得率 **83.3%** (2025年までに100%目標<sup>※2</sup>)

### アウトカム

|               | 主なエンゲージメント手段  | 提供価値  |
|---------------|---|---|
| お客さま (消費者)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業活動を通じたコミュニケーション</li> <li>● Webサイト、ソーシャルメディア</li> </ul>                             | 毎日の生活を豊かにする高品質な製品・サービスや新たな飲用機会・リフレッシュメントの提供によるウェルネス醸成 |
| お客様さま (カスタマー) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業活動を通じたコミュニケーション</li> <li>● お問い合わせフォーム</li> </ul>                                   | 取引機会の拡大や協業によるカスタマーの経済・社会・環境価値創造への貢献                   |
| 社員            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣との意見交換会</li> <li>● 社員サーベイ</li> <li>● 社内イントラネット</li> </ul>                         | 社員の成長を促し能力を最大限に発揮できる制度と職場環境および自律した組織形成によるエンゲージメントの向上  |
| サプライヤー        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● SGP監査(サプライヤー基本原則に基づく監査)</li> <li>● EcoVadisによるサプライヤー評価</li> </ul>                    | 建設的なリレーション構築による持続的なビジネス成長                             |
| 地域社会          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 工場見学</li> <li>● 社会貢献活動</li> <li>● 産学官民連携による協働</li> </ul>                             | 地域の経済成長・コミュニティ形成に向けた協働による地域社会の持続的発展                   |
| 自然環境          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境に配慮した製品の開発・展開</li> <li>● 環境保全団体との対話</li> </ul>                                     | 生活者の意識向上、責任ある資源利用・循環型社会形成による環境負荷低減                    |
| 株主・投資家        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会</li> <li>● 四半期決算説明会</li> <li>● IR/SR ミーティング</li> <li>● 業績の向上と株主還元の充実</li> </ul> | 業績向上・株主還元充実の取り組みや、株主・投資家のみならず、エンゲージメントによる、企業価値の向上     |

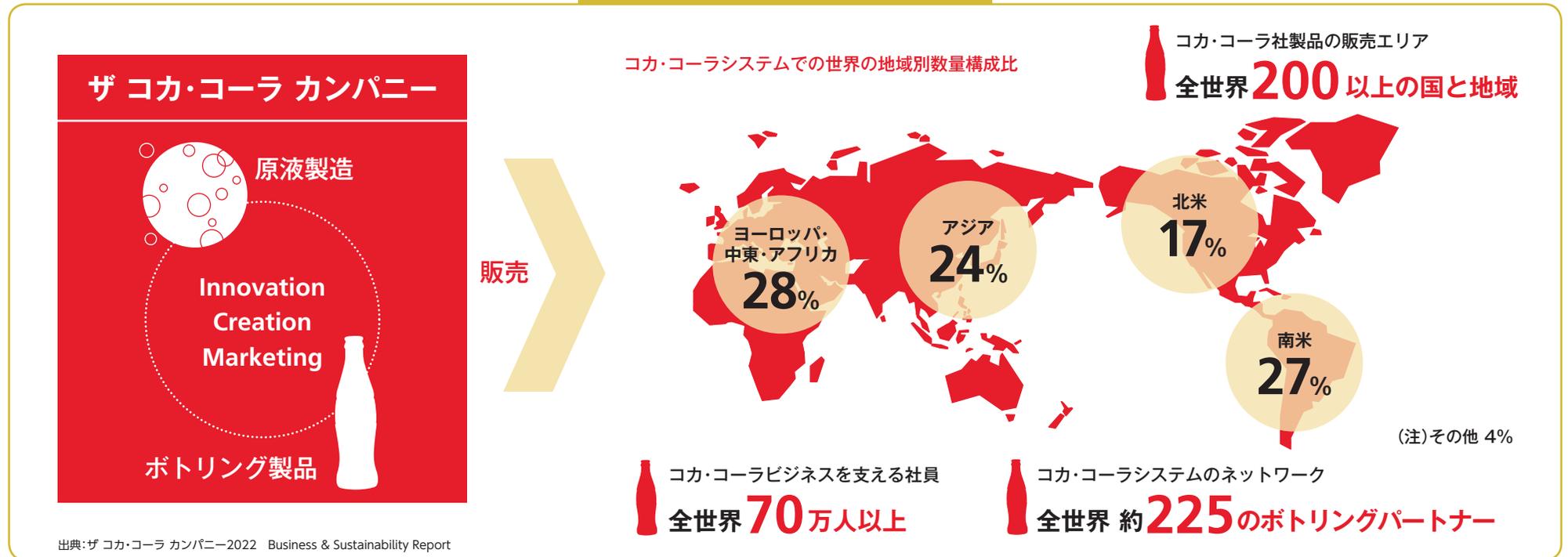
※1 コミュニティプログラムとは、当社主催または共催イベント、また当社単独で講義などを行い、参加者と直接コミュニケーションを取るイベント

※2 1日以上取得した割合

## 世界のコカ・コーラシステムの一員として 世界のコカ・コーラシステム

全世界のコカ・コーラシステムでは、愛され続けて138年、200以上の国と地域で製品を提供しています。

### 世界のコカ・コーラシステム



1886年、アメリカ合衆国ジョージア州アトランタで生まれた「コカ・コーラ」は、ザ コカ・コーラ カンパニーを中核に、「コカ・コーラ」をボトルに詰めて販売する権利を多くの会社に付与するフランチャイズ方式でアメリカ全土に広がりました。

その後、各国でボトリングを担うフランチャイズ会社の工場が設立され、世界中に広がっています。

ザ コカ・コーラ カンパニーは、エリアごとに認定された

ボトリングパートナーに製品のもととなる原液を販売する事業をしています。

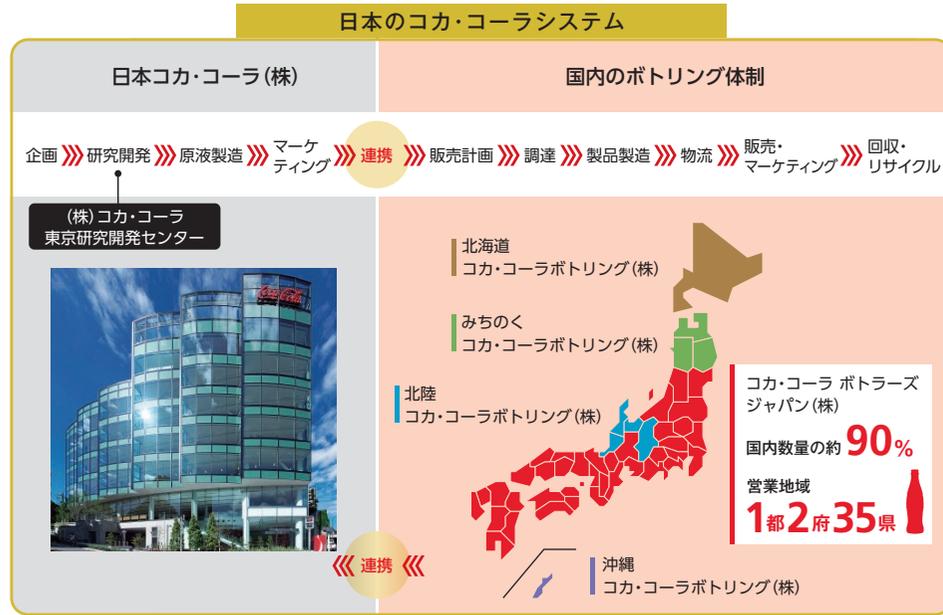
ボトリングパートナーであるボトラーは、原液と蒸留水や炭酸水、甘味料を組み合わせることで完成した飲料を、パッケージ化することや容器に入れることで製品として販売しています。コカ・コーラシステム全体では、200以上の国や地域で「コカ・コーラ」をはじめとする多様な製品を販売しています。

多くの知見や経験が蓄積された世界規模のこのネットワークは、当社の持続的成長および競争力の源泉の重要なひとつであり、特に製品開発における連携、グローバル基準の基幹システムの導入やグローバルオペレーションへの参画、人材の交流といった点での密な連携が、コカ・コーラシステム全体のシナジー創出につながっています。



## 世界のコカ・コーラシステムの一員として 日本のコカ・コーラシステム

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マーケティング活動を行う日本コカ・コーラ株式会社と、製品の製造・販売などを担う5つのボトラー社および関連会社で構成されています。



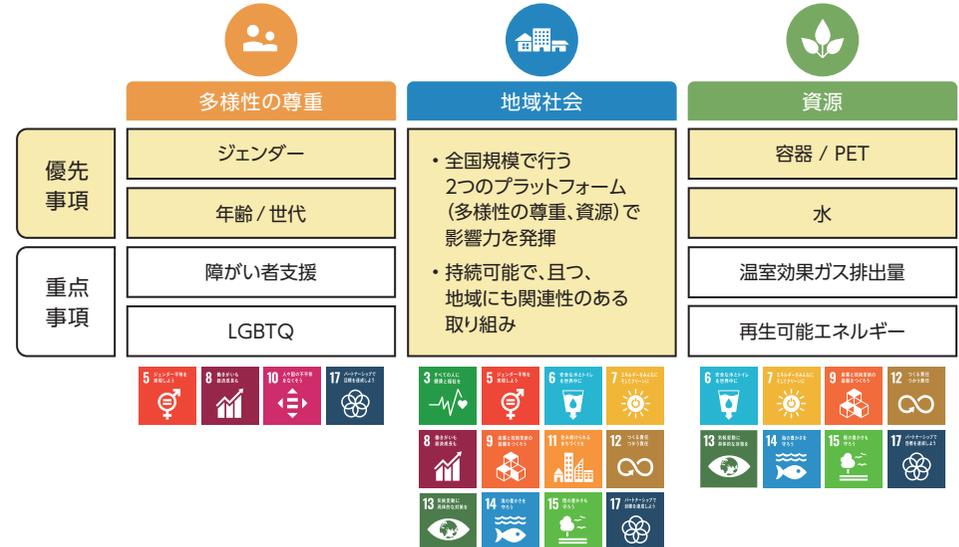
コカ・コーラシステムは、日本コカ・コーラ株式会社、ボトラー各社との強いパートナーシップのもと事業活動における取り組みを推進し、生産の効率化、徹底した消費者志向、市場への迅速な対応、顧客サービスの強化、厳格な品質管理など、コカ・コーラシステムの全体最適を図り、コカ・コーラビジネスのさらなる成長を目指し協働しています。

日本コカ・コーラ株式会社では、守山工場を拠点に全国のボトラー各社に原液を供給するほか、日本市場のトレンドの把握および消費者・購買者の分析を通じて製品開発やマーケティング戦略の策定を行い、その実行をリードしています。また、グローバルな品質基準の徹底、生産プロセスの技術開発や新製品導入時の生産技術支援、需給プランニング、製品の学術的アドバイスを担っています。

ボトラー社は、高品質で安全・安心な製品を効率的に製造し、物流・輸送、販売活動を行っています。

## サステナビリティフレームワーク

日本のコカ・コーラシステムは、サステナビリティのグローバル目標達成に加えて、日本独自の課題をベースにした戦略を立案し、コカ・コーラシステム共通のアクションプランへ落とし込むことを目的に、サステナビリティの課題抽出と優先順位特定のための大規模な共同調査を行いました。その結果、「多様性の尊重(Inclusion)」「地域社会(Communities)」「資源(Resources)」の3つのプラットフォームと直近に取り組むべき9つの重点課題が合意され、枠組みとして「サステナビリティフレームワーク」を策定しました。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し、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んでいます。



# マテリアリティ、CSV Goals

## マテリアリティの特定

当社は、日本のコカ・コーラシステムの「サステナビリティフレームワーク」に基づき、社会課題の解決に向けたCSV活動を推進しています。  
2023年、さらに取り組みを深化させ、ミッションの実現を目指すことを目的に、当社独自のマテリアリティを特定し、その解決に取り組んでいます。

### 1 現状認識

日本のコカ・コーラシステムは、2019年に「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優先度が高い9つの重点課題を特定し、これらをまとめた「サステナビリティフレームワーク」を策定しました。その後、既存の優先・重要課題をベースに「サステナビリティフレームワーク」策定過程で選定されたトピックも参照し、業界の重要課題調査・ESG報告ガイドライン(GRI、SASB)・ESG評価機関(MSCI、FTSE)によるレポート・消費者団体・小売業者・NPO・学術団体・ESG投資家といった外部ステークホルダーインタビューを含む外部コンサルタントによるレポート・ベンチマーク調査、ISO26000、官公庁レポートなどから抽出された各種社会課題を分類化し、課題を抽出しました。

当社の「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」というミッションの実現を目指していくために、部門横断メンバーによる全社プロジェクトチームを発足させ、当社独自のマテリアリティの特定を進めました。

### 2 マテリアリティの特定

抽出した課題の重要度調査を実施し、その結果をふまえ、課題項目のグルーピングおよび整理を行い、社会軸評価を実施し、マテリアリティ案を作成しました。プロジェクトチームでアニュアルレビューやCSVレポートなどの資料分析によって内部評価を行い、作成したマテリアリティ案の網羅性と妥当性を確認した上で、マテリアリティの定義案を協議しました。協議をふまえ、環境、社会、ガバナンスの3分野におよぶ当社グループ独自の13のマテリアリティの特定およびその定義を策定しました。(P.19参照)

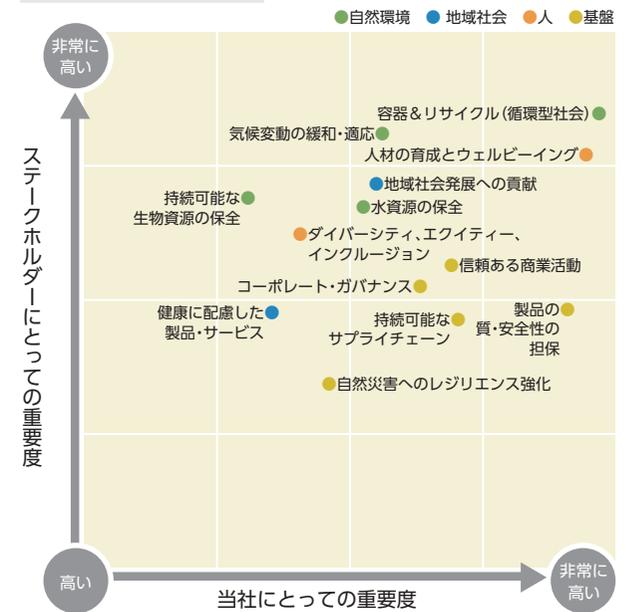
### 3 マテリアリティマップの作成

13のマテリアリティの重要度に関連したマテリアリティマップの作成に向けて、ESG関連投資家、NGO、自治体などにヒアリングを行うとともに、代表取締役社長を含む当社経営陣へのヒアリングと社員サーベイを実施し、スコアリングを行いました。

マテリアリティマップ作成にあたり、社会軸として、外部有識者ヒアリングおよび各種レポート分析などから「ステークホルダーにとっての重要度」をスコアリングし、ビジネス軸とし

ては、経営陣ヒアリング、社員サーベイから「当社にとっての重要度」をスコアリングしました。スコアリング結果をステークホルダーと当社にとっての重要度を軸にプロットして、マテリアリティマップを作成しました。特に「容器&リサイクル(循環型社会)」「気候変動の緩和・適応」「人材の育成とウェルビーイング」の3点については、ステークホルダーと当社の両者にとって重要度が高い項目であると認識しています。

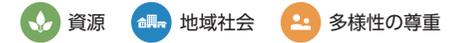
マテリアリティマップ



# マテリアリティ、CSV Goals

## マテリアリティの定義

当社は、マテリアリティを定義し、その解決に向けての取り組みを明確にしています。また、マテリアリティと日本のコカ・コーラシステムで策定した「サステナビリティフレームワーク」は関連しており、日本のコカ・コーラシステムで連携した社会課題の解決を目指しています。



### マテリアリティの定義

当社独自の13のマテリアリティを特定するために、社会軸調査結果に基づき、課題一覧を作成した上で、内部資料分析によってマテリアリティの定義を整理しました。課題の粒度感、定義について部門横断プロジェクトチームの検討のもと、当社独自のマテリアリティの定義を策定しました。

### マテリアリティと日本のコカ・コーラシステムの関連

当社独自のマテリアリティは、日本のコカ・コーラシステムの「サステナビリティフレームワーク」で特定した重点課題および策定過程で選定された重点課題をもとに、新たにマテリアリティとして追加すべきテーマを加えた上で、評価し特定しています。「サステナビリティフレームワーク」で定められている「資源」「地域社会」「多様性の尊重」の3つのプラットフォームを当社では、「自然環境」「地域社会」「人」に関連づけて区分しています。これにより日本のコカ・コーラシステムの重点課題と当社独自のマテリアリティが、当社のサステナビリティ活動において一貫性を保っていることを表しています。また、「サステナビリティフレームワーク」は、SDGsとも関連しており、当社のマテリアリティの解決がSDGs達成への取り組みにつながっています。(P.17参照)

|      | マテリアリティ                | 定義  | 関連* |
|------|------------------------|---|-----|
| 自然環境 | 容器&リサイクル (循環型社会)       | ザ コカ・コーラ カンパニーが掲げる2030年グローバルビジョン[World Without Waste(廃棄物ゼロ社会)]達成に向けて、設計・回収・パートナーの3つを柱に容器の軽量化および水平リサイクル、廃棄物の削減などに取り組み、国内におけるプラスチック等資源の循環利用の促進に貢献する。            |     |
|      | 気候変動の緩和・適応             | 気候変動の緩和・適応を目指し、バリューチェーン全体で温室効果ガス(GHG)排出量削減などの環境負荷低減に取り組む。   |     |
|      | 水資源の保全                 | かけがえのない「水」を主原料に使用しビジネスを行う企業として、製造に使用する水の削減や再利用、適切な処理に努める。豊かな水資源を次世代へ引き継ぐために、地域社会と協働し持続可能な水資源の保全に取り組む。   |     |
|      | 持続可能な生物資源の保全           | ビジネスの意思決定において自然環境や生態系に与える影響を認識し影響の低減を図ることで、生物多様性の保全と持続的なビジネスを実現する。  |     |
| 地域社会 | 健康に配慮した製品・サービス         | 健康維持・増進や栄養補給に寄与する高付加価値製品・サービスを提供し、お客さまのウェルネス向上に貢献する。  |     |
|      | 地域社会発展への貢献             | 地域社会をはじめとするステークホルダーとの連携およびコミュニケーションを基盤に持続可能な地域社会の発展や社会課題の解決に向けた活動に取り組み、ビジネスを通じて地域経済の活性化に貢献する。   |     |
| 人    | 人材の育成とウェルビーイング         | 社員を持続可能な事業活動を行うための重要な財産であると捉え、人材育成制度の充実など、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し成長できる環境の整備に取り組む。また、ワークライフバランス等の充実を通じて社員の心身の健康・職場安全を推進する。  |     |
|      | ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン | 人権や多様性、公平性を尊重する文化を醸成するとともに、性別、年齢、障がいの有無、人種、国籍、性的指向、性自認または表現などの属性によらず、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境をバリューチェーン全体で構築する。   |     |
| 基盤   | 製品の質・安全性の担保            | すべてのお客さまに安全・安心・フレッシュでさわやかな製品・サービスを提供するために、原材料調達から、製造、物流・輸送、販売・サービスに至るまで、すべての過程において、厳格な品質管理システムおよびプロセスを導入し、安全性の担保、品質の確保および向上に取り組む。                             |     |
|      | 自然災害へのレジリエンス強化         | 地震・台風などの大規模な自然災害によって、社員や製造・物流・販売業務のための設備、事業所等に被害が発生した場合においてもビジネスへの影響を最小化する安全性・強靱性を兼ね備えたシステム・体制の構築に努める。  |     |
|      | コーポレート・ガバナンス           | 経営の健全性を向上させ、企業価値と株主価値の最大化を実現するための強固なコーポレート・ガバナンス体制の構築・維持に努める。コーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、当社にとって最適な機関設計を追求するとともに、取締役および全社員のスキルセット整備などに取り組み、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実にも努める。 |     |
|      | 持続可能なサプライチェーン          | 原材料・資材の安定的な確保、サプライチェーンにおける環境問題や人権課題への対応、適正な取引・責任ある調達等を通じて、持続可能なサプライチェーンを構築する。   |     |
|      | 信頼ある商業活動               | すべての飲料製品(アルコールを含む)において、法令を遵守した商業活動・責任あるマーケティングを行い、お客さまとの関係を構築する。ステークホルダーに対し、製品の健康・栄養に関する有用かつ十分な情報を、わかりやすいコミュニケーションを通じて提供する。                                   |     |

\*日本のコカ・コーラシステムで策定した「サステナビリティフレームワーク」との関連を示しています



# マテリアリティ、CSV Goals

## CSV Goals

当社は、マテリアリティと関連する非財務目標「CSV Goals」を定め、持続可能な事業と社会、そしてミッションの実現に向けて取り組みを進めています。

### 非財務目標「CSV Goals」

当社で特定したマテリアリティを解決するため、より具体的な非財務目標「CSV Goals」を定め、持続可能な事業と社会、そしてミッションの実現に向けて取り組みを進めています。「CSV Goals」の各項目の達成に向けては、バリューチェーン全体で取り組みを実施、進捗を確認し、着実に目標達成に歩みを進めています。

マテリアリティの水資源の保全では、当社が保有する全17工場の水源地において、森林保全団体や自治体と水源保全に関する協定を締結するなど、地域社会との連携を強化しており、2023年の水源涵養率は、411%と目標を大幅に上回っています。

今後の注力分野のひとつとして、気候変動の緩和と適応があります。温室効果ガス(GHG)削減の取り組みとしてバリューチェーン全体で、2030年までに「スコープ1(直接的なGHG排出量)」および「スコープ2(間接的なGHG排出量)」の2015年比50%削減、「スコープ3(その他の間接的なGHG排出量)」の同年比30%削減、2050年までに温室効果ガス実質ゼロに向けて取り組んでいます。さらに、再生可能エネルギーの導入も進め、GHG削減目標の達成を目指していきます。

達成度 ■■■ 80%以上 ■■■ 50%~79% ■■■ 50%未満

(注)記載のない限り、基準年は2015年、目標年は2025年

| CCBJHグループマテリアリティ  | 項目                     | 目標数値   | 2022年末時点                   | 2023年末時点 | 達成度   |     |     |
|-------------------|------------------------|--|----------------------------|----------|-------|-----|-----|
| 自然環境              | 容器&リサイクル(循環型社会)        | サステナブル素材*1の使用率(2030年までに)                                       | 100%                       | 50%      | 42%   | ■■■ |     |
|                   |                        | サステナブル素材*1使用製品の割合(販売本数ベース)(2025年までに)                           | 100%                       | 約90%     | 80%以上 | ■■■ |     |
|                   |                        | さらなるPETボトルの軽量化(※2004年比)(2030年までに)                              | 35%                        | 30%以上    | 30%以上 | ■■■ |     |
|                   |                        | 販売量と同等の回収量(2030年までに*2)   | 100%                       | 94.0%    | 94.4% | ■■■ |     |
|                   |                        | 環境保護団体や業界団体との幅広い連携(2030年までに)                                   |                            | —        | —     |     |     |
|                   | 水資源の保全                 | 水源涵養率、工場近辺の水源、流域に注力  | 200%                       | 420%     | 411%  | ■■■ |     |
|                   |                        | 水使用量削減(2030年までに)   | 30%                        | 19%      | 20%   | ■■■ |     |
|                   |                        | 気候変動の緩和・適応   | 温室効果ガス削減 スコープ1、2(2030年までに) | 50%      | 20%   | 19% | ■■■ |
|                   |                        |  | 温室効果ガス削減 スコープ3(2030年までに)   | 30%      | 25%   | 25% | ■■■ |
|                   |                        |  | 温室効果ガス排出量実質ゼロ(2050年までに)    |          | —     | —   |     |
| 再生可能エネルギーの推進      |                        | —  | —                          |          |       |     |     |
| 地域社会              | 環境に配慮した製品・サービス         | 主要ブランドでのノー/低カロリー製品のラインナップ                                      | 100%                       | 100%     | 100%  | ■■■ |     |
|                   |                        | 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(※2016年比)                          | 300%                       | 146%     | 226%  | ■■■ |     |
|                   |                        | 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%                       | 100%     | 100%  | ■■■ |     |
|                   | 地域社会発展への貢献             | 社員のボランティア参加率   | 10%                        | 20.0%    | 20.0% | ■■■ |     |
| コミュニティプログラム参加人数累計 |                        | 100万人  | 92万人                       | 97万人     | ■■■   |     |     |
| 人                 | ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン | 女性管理職比率(2025年までに)  | 10%                        | 6.6%     | 7.4%  | ■■■ |     |
|                   |                        | 女性管理職比率(2030年までに)  | 20%                        |          |       | ■■■ |     |
| 基盤                | 持続可能なサプライチェーン          | CCBJH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(Supplier Guiding Principles)の遵守 | 100%                       | 100%     | 100%  | ■■■ |     |
|                   |                        | 持続可能な原材料調達   | 100%                       | 100%     | 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                                 | 100%                       | 100%     | 100%  | ■■■ |     |

※1 「ボトルtoボトル」によるリサイクルPET素材と植物由来PET素材の合計

※2 PETボトル回収率(出典:PETボトルリサイクル推進協議会PETボトルリサイクル年次報告書2023)





# 企業価値向上に向けた 成長戦略

22 CFOメッセージ

25 中期経営計画「Vision 2028」

27 収益性重視の営業戦略

カテゴリ別の取り組み

チャネル別の取り組み

信頼ある商業活動

33 効率化を推進するサプライチェーン戦略

製品の質・安全性の担保

36 コカ・コーラシステムの強みを活かした調達戦略

37 バックオフィスおよびIT機能の最適化

IT戦略の概要

サイバーリスクをふまえたDXの推進

39 ネオアーク株式会社の発足

41 【特集】社員座談会

— S&OPプロセスを刷新する部門横断プロジェクト —

## CFOメッセージ

# 企業価値向上に向け、着実な利益成長と 変革による基盤強化に取り組む

## 収益性改善に最優先に取り組み、 黒字転換を前倒しで達成

当社は2023年を「利益にこだわる年」と位置づけ、収益性重視の事業活動に尽力するとともに、変革を促進し、さまざまな重要施策を実行いたしました。これらの取り組みにより、原材料などの価格高騰や円安などが消費行動やビジネスに影響を

及ぼす不透明な経営環境にもかかわらず、通期業績の黒字化という大きな成果を実現いたしました。

営業分野では、収益性改善に向けた重要施策として、製品の価格改定を2023年に2回実施するとともに、価格改定後の出荷価格の維持に努めてまいりました。

また、記録的な猛暑や人出回復により増加する需要を最大限に取り込むべく、新製品の展開や効率的かつ効果的なマーケ

### 事業利益の大幅増益を達成

対前年 **+165** 億円      対当初計画 **+70** 億円

### 主要施策は大きな成果を創出

数量成長

**+3%**

人出回復や  
猛暑の好機会を捉え、  
単価を改善しながら  
力強い数量成長

ケース当たり納価

**+40~160** 円

2回の価格改定により、  
全チャネルでケース当たり  
納価を改善

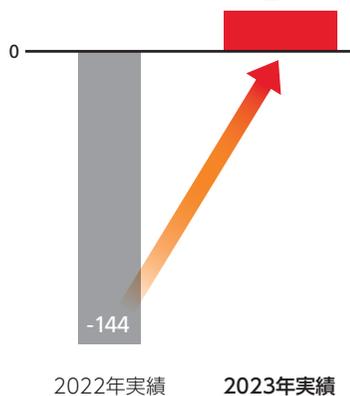
コスト削減額

**+37** 億円

変革の主要施策の  
前倒しにより、  
当初計画以上の効果を創出

事業利益

(単位:億円)



代表取締役副社長 CFO

ピヨン・イヴァル・ウルゲネス



ディング活動の実施、継続的なカスタマーエンゲージメントの強化などに取り組み、販売数量の増加とケース当たり納価の改善の両面によって、売上収益の成長を図ってまいりました。

製造・物流分野では、原材料・資材・エネルギー価格の高騰や円安などの影響を受けるなか、需要増加の機会を販売数量および利益の成長につなげるべく、前年に刷新したS&OP (Sales and Operations Planning) プロセスの安定的な運用に取り組み、製品の安定供給および製造・物流トータルでのコストの低減を図ってまいりました。また、海老名工場の新ラインの稼働開始や製造プロセスの改善活動などにより製造キャパシ

ティの拡大を図るとともに、エリアごとの供給体制の構築やメガDC (自動物流センター) の活用などによるケース当たり輸送距離の削減などにも取り組んでまいりました。

2023年の業績につきましては、人出回復や猛暑などにより増加する需要を取り込むべく、効果的な営業活動を徹底したことなどにより、価格改定による影響を受けたものの、販売数量は対前年3%増加いたしました。売上収益は、数量成長に加え、2022年以降に実施してきた一連の価格改定によるケース当たり納価の改善が寄与し、対前年7.6%増加の8,686億円となりました。

事業利益は、前年から165億円の大幅な改善となり、2024年の目標としていた通期の黒字化を前倒しで達成することができました。原材料・資材・エネルギー価格の高騰や円安などの外部要因によるコスト増加の影響が続くなか、販売数量成長やケース当たり納価改善などによる利益貢献に加え、費用対効果を重視したマーケティング活動や供給ネットワーク改善などによる物流コストの低減などが、事業利益の大幅改善に貢献いたしました。また、これは、期中に上方修正した計画をさらに上回る形での結果です。猛暑などの成長機会を捉えた営業活動や、収益性改善の主要施策の着実な実行、変革の取り組みの前倒しでの効果創出などが、計画以上の事業利益の創出に貢献いたしました。

私は、この2023年の好業績を受け、中期経営計画「Vision 2028」の初年度である2024年に向け、強固な事業基盤を構築することができたと確信しています。

## 2024年事業利益は 前年比5倍の力強い成長

### 2023年

#### 利益にこだわる年

- 中期経営計画「Vision 2028」を発表
- 収益性重視の営業活動の徹底や変革推進により、前倒しで黒字化を実現

### 2024年の戦略の方向性

#### 2023年の力強い成果に基づくさらなる利益成長

- 利益の最大化を軸としたトップライン成長戦略の実行
- さらなる変革による、コスト削減と利益成長を支える事業基盤の構築

#### 力強く利益を積み上げる年

##### 2024年目標

売上収益  
**+1.6%**  
数量成長以上  
ミックス改善

事業利益  
**100** 億円  
前年比  
**5倍**

コスト削減額  
**60** 億円  
変革効果前年比  
**1.6倍**

## 2024年はさらなる利益成長を目指し、 トップライン成長戦略と 変革によるコスト削減を実行

2024年を「力強く利益を積み上げる年」と位置づけ、2023年からさらに大幅増益を目指す意欲的な目標を設定しております。利益の最大化を軸としたトップライン成長戦略の実行や、全社横断的な変革の推進によるコスト削減、テクノロジー基盤への投資を含めた事業基盤のさらなる強化などに取り組

んでまいります。

販売数量は、引き続き人出の増加を想定しているものの、2023年の猛暑の反動や2024年5月の価格改定による影響を考慮し、前年から0.5%の成長を見込んでおります。また、売上収益は、ミックス改善をとまなうトップライン成長により、数量成長を上回る、対前年1.6%増加の8,824億円を目指してまいります。また、事業利益は、2023年実績の5倍となる100億円の計画としており、前年比では80億円の大幅増益を目指してまいります。

2024年の主な取り組みとしては、営業分野では、コアカテゴリーへの投資やイノベーションによる製品ポートフォリオの強化、テクノロジーを活用したベンディングチャネルのさらなる変革、価格改定を含めた収益性重視の営業活動の徹底、キーカスタマーとの戦略的パートナーシップの強化など、利益をとまなうトップライン成長に向けた取り組みに注力してまいります。製造・物流分野では、柔軟な製造体制の構築や物流ネットワークの再編などにより、消費地に近い工場での製品製造をコンセプトとした「地産地消モデル」の取り組みを推進するなど、さらなるサプライチェーンネットワークの最適化に努めてまいります。バックオフィスおよびITの分野では、テクノロジーを活用した業務プロセスの標準化や自動化のさらなる推進、各種ITシステムやデータの統合などに取り組み、データドリブン経営のさらなる推進を図ってまいります。

## 中長期的な株主価値向上や 資本効率向上の取り組みも強化

中長期的に株主価値を向上させるべく、引き続き「成長に向けた投資」と「資本の適切な管理・運用」の取り組みを強化してまいります。中期経営計画「Vision 2028」に基づき、全社横断的な変革の推進基盤となるテクノロジーやIT分野への投資を強化しつつ、効率的かつ効果的な資源配分を行うことにより、減価償却費の範囲内での設備投資の実行に努めてまいります。また、バランスシートの最適化に向け、固定資産および政策保有株式の売却を継続するとともに、資産回転率の向上やキャッシュ・フローの改善につながる施策も実施してまいります。そして、これらの資本効率向上の取り組みを通じて、中期経営計画「Vision 2028」で目標に掲げる5%以上のROIC（投下資本利益率）の達成を目指してまいります。

株主還元については、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上、中間配当および期末配当を実施してまいります。2024年の配当予想につきましては、2023年と同額の1株当たり50円の年間配当を予定しております。また、引き続き株主還元の増加につながるあらゆる可能性を模索しながら、株主価値の増大に向けた財務戦略を実行してまいります。

また、中期経営計画「Vision 2028」に基づき、ESG（環境・社会・ガバナンス）や人的資本経営などの非財務領域の戦略の推進にも注力してまいります。価値創出につながる取り組みや変革をさらに推し進めることでビジネスの基盤を強化するとともに、持続的な利益成長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。

### 株主価値向上の取り組み強化 — ROIC向上を目指した資本効率向上の施策を実行

#### 資本効率の向上

##### 設備投資・減価償却

- 設備投資は中期経営計画に基づき、減価償却費の範囲内で、持続的な成長に必要な投資に絞って実行。
- テクノロジー基盤構築に向けたIT投資を強化。

##### バランスシートの最適化

- 固定資産および政策保有株式の圧縮を継続。
- 資産回転率向上やキャッシュ・フロー改善を図る。

#### 株主価値の向上

##### 株主還元

- 安定配当を最優先に配当を実施する方針で、2024年の年間配当予想は1株当たり50円。
- 株主価値の向上に向けた施策を随時検討。

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

2023年8月に、2024年から2028年までの中期経営計画「Vision 2028」を発表しました。この「Vision 2028」では、これまでの変革の取り組みにより構築してきた事業基盤と、変化の激しい市場環境下で得た多くの学びを最大限に活用することにより、利益をともなう成長を実現するとともに、変化に強いコスト構造の構築に取り組みます。年率2%から3%の売上収益成長や、変革による累計250億円から350億円のコスト削減などにより、2028年の事業利益率5%以上といった目標の達成を目指しています。「Vision 2028」の達成に向けては、ザ コカ・コーラ カンパニーおよび日本コカ・コーラとの強固な連携体制のもと、各戦略を推進していきます。また、株主還元としては、株主価値向上に向けた施策を随時検討しながらも、当期間は安定配当に注力していきます。

成長ロードマップ

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

2028年目標

|            |       |           |
|------------|-------|-----------|
| 売上収益       | 年率    | +2~3%     |
| 販売数量       | 年率    | +0.5~1%   |
| 事業利益       | 事業利益率 | 5%以上      |
|            |       | 450~500億円 |
| 変革によるコスト削減 |       | 250~350億円 |
| 設備投資       | 年平均   | 300~350億円 |
| ROIC       |       | 5%以上      |
| 株主還元       |       | 安定配当に注力   |



利益をともなう成長と変化に強いコスト構造を実現すべく、「営業エクセレンス」「サプライチェーンの最適化」「バックオフィスおよびIT機能の最適化」の3つと、これらの実現を支える基盤強化としての「ESG戦略」「人材戦略」「財務戦略」に取り組みます。営業面では、持続的な利益成長を実現すべく、高付加価値製品への投資や販売チャネルごとの適切な成長戦略の実行、利益率向上に資する柔軟な価格戦略の実行、ベンディングチャンネルにおける変革などに注力します。また、サプライチェーンのさらなる効率化や、データドリブン経営の推進によるバックオフィス・IT機能の最適化などにも取り組みます。加えて、ESG経営や人的資本経営の推進、財務基盤の強化を図ることにより、事業活動を通じて中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

## 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



## 収益性重視の営業戦略



コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社  
執行役員 リテールカンパニー プレジデント

アレハンドロ・ゴンザレス・ゴンザレス

## 利益の最大化を軸としたトップライン成長を加速



コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社  
執行役員 フードサービスカンパニー プレジデント  
最高経営戦略責任者 兼 経営戦略本部長

荷堂 真紀

### 売上成長と収益回復に向けた規律ある戦略実行

2023年は売上高と当期純利益の大幅な伸長により、中期経営計画「Vision 2028」で定めた目標である2024年通期黒字化を1年前倒しで達成することができた実り多い年となりました。この大きな成果は、変革を推し進めながら、猛暑などの好環境を追い風に収益性重視の営業戦略を着実に実行した結果にほかなりません。5月と10月には、原材料、資材、エネルギー価格の高騰や為替相場の変動による影響が長期化していることを背景に、2度にわたる価格改定を実施しました。

ブランドにおいては「コカ・コーラ」「綾鷹」「い・る・は・す」「ジョージア」の成長を促す重点施策に取り組みました。コーヒーブランド「ジョージア」では、全面的なリニューアルを実施し、ユーザー層の拡大やコーヒーカテゴリーの成長につながりました。また、多様化するお客さまの新たなニーズに対応する「アクエリアスニューウォーター」や「からだりフレッシュ茶W」、ARTD<sup>\*1</sup>カテゴリーの新しいセグメント開拓につながる「ジャックダニエル&コカ・コーラ」といった新製品を市場に投入しました。

チャンネルにおいては、すべてのチャンネルでケース当たり納価が改善され、収益をともなう堅調な成長を遂げることができました。ベンディングでは、稼働台数の純増ならびに適正な価格設定と品揃えの管理による1台当たりの売上増加を実現しました。コンビニエンスストアでは、厳しい競争環境のなか、カスタマーエンゲージメントを強化し、当社ポートフォリオ内の主力製品の取り扱い枠の拡大を図りました。スーパーマーケットでは、引き続き売場スペースの拡大とケース当たり納価の改善に努めました。リテール・フードサービスでは、回復基調にある外食需要の取り込みに成功しました。

2023年に実行した戦略的な活動や規律ある取り組みは、収益性の大幅な回復をもたらし、追加的に実施した価格改定も、予想された市場の抵抗感をお得意さまとの規律ある協力関係を通じて効果

的に緩和させることにより、総合的な収益改善につながりました。

### チャンネル特性に合わせた営業体制への移行

2024年1月、当社は意思決定の迅速化やチャンネル固有の戦略を向上させるために、ベンディング、OTC<sup>\*2</sup>、フードサービスのチャンネルを軸に営業組織の再編を実施しました。

このアプローチは、カスタマー特性、飲用機会、変化する市場トレンドに適應することで収益性を最大化し、ポストコロナにおける競争力強化に向けて設計されています。収益性の最大化に向けて、「ポートフォリオエッジの強化」「ベンディング変革」「収益性重視の営業活動」「カスタマーとの関係性強化」という4つの柱を軸に、営業戦略のさらなる強化を図ってまいります。

※1 Alcohol Ready To Drinkの略。アルコールの即時消費製品

※2 Over The Counterの略。スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店、オンライン、コンビニエンスストア、リテールなど

※3 「QRコード」は株式会社デンソーウェアの登録商標です

#### ポートフォリオエッジの強化

- コアカテゴリーである炭酸・コーヒー・茶系・水の強化
- 変化する消費者ニーズ獲得に向けたオケーションに合わせた製品提案
- 日本コカ・コーラとの連携強化を通じた製品ラインナップの強化

#### ベンディング変革

- テクノロジー活用によるトップライン成長
- Coke ON<sup>®</sup>の活用や、QRコード<sup>\*3</sup>決済機能の拡充
- オペレーションのさらなる最適化

#### 収益性重視の営業活動

- チャンネル・パッケージごとの適切な成長戦略の遂行
- 柔軟な価格戦略の実行
- ROIの高いプログラムに絞ったマーケティング活動の実施
- アカウントごとの収益性可視化による利益管理プロセス制度の向上

#### カスタマーとの関係性強化

- キーカスタマーとの「戦略的パートナーシップ」構築
- クロスファンクショナルな営業体制で、エンゲージメント強化
- 各チャンネルにおいてカスタマーの特性に応じた戦略を実行

ポートフォリオエッジの強化としては、業界をリードする製品イノベーションを通じて、炭酸、コーヒー、茶系、水といったコアカテゴリーの成長に注力していきます。日本コカ・コーラと連携して、新たに立ち上げた音楽プラットフォームCoke STUDIOなど、コカ・コーラシステムならではの資産を有効活用する戦略的なマーケティング施策を通じて、強力なブランドポートフォリオの構築を推し進めます。

ベンディングビジネスの収益性向上を図る取り組みでは、デジタル化の推進と自動販売機1台当たりの売上増加に重点を置いた活動に注力します。QRコード決済機能の拡充やAIを活用した品揃えの強化、さらに適正な価格設定と収益性の高いロケーションへの設置などの施策を実行します。

収益性重視の営業施策においては、収益の見込める取引件数の拡大や柔軟な価格戦略の実行、さらにマルチパックの展開強化など各チャネルにおいて収益性の高いパッケージの導入を推進し、成長機会を獲得してまいります。また、これらの施策を細かなセグメントごとに適切に管理することで、市場実行の最適化を図ります。

私たちはこれからも、お客さまのニーズに合わせた魅力的な製品と高品質のサービスを提供しながら、お得意さまとの戦略的パートナーシップを強化していきます。2024年に入っても引き続き、お客さまやお得意さまに「Happyなひととき」をお届けするさまざまな取り組みを通じて、収益をともなう成長を加速させることに注力してまいります。

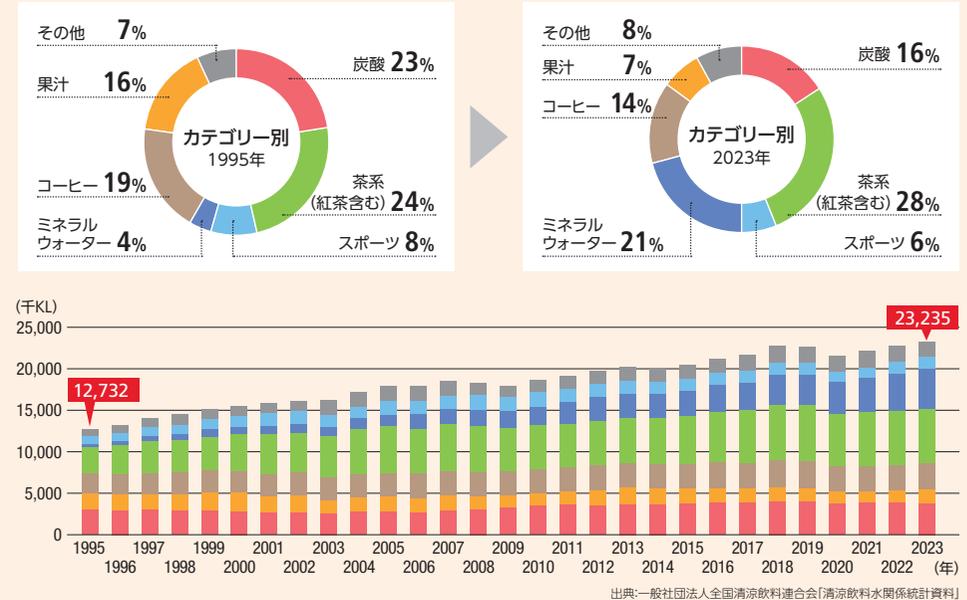
成長戦略のさらなる実行力強化に向け、3つのチャネルを軸に組織再編を実施

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>ベンディング</b></p> <p>変革の着実な実行により利益をともなう成長と効率化を実現</p>  | <p><b>OTC</b></p> <p>飲用機会に合わせた製品展開、収益性重視の市場実行</p>  | <p><b>フードサービス</b></p> <p>取扱店舗拡大や機材の最適化などによる収益性向上</p>  |
|---|---|---|

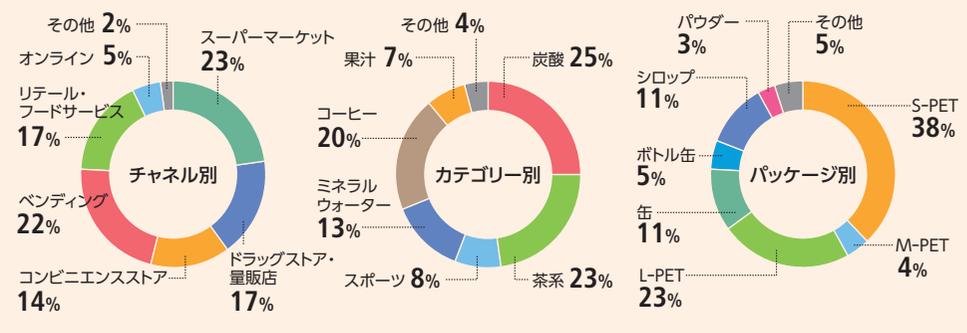
### 日本の清涼飲料市場

日本の清涼飲料市場は着実に成長しており、市場規模は29年間で約1.8倍に拡大しました。

市場規模の推移(1995年～2023年:生産量ベース)



当社の販売数量の状況(2023年度実績)



## 収益性重視の営業戦略

### カテゴリー別の取り組み



炭酸カテゴリーでは、新製品導入に加え、主力製品を軸にさらなる成長を目指します。2024年の「コカ・コーラ」ブランドは、「肉にはコーク！」キャンペーンによる食事オナーションの獲得や、「コカ・コーラ」ならではの音楽体験を活用したキャンペーンで、ブランド全体の飲用促進に取り組みます。

「ファンタ」ブランドは、5年ぶりにフルリニューアル。新キャンペーン「#好きにやってよし」のもと、新たな飲用習慣の構築を図ります。



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

「ジョージア」は主力製品のTHEシリーズを2024年2月にリニューアルしました。「ジョージア」独自の特許技術であるダブルアロマ密封技術に脳科学を融合させ、挽きたての豆の香りと淹れたてのコーヒーの香りへと進化しました。

「コスタコーヒー」はよりカフェのおいしさを目指して、主要PETボトルコーヒー製品をさらにリッチで上質な味わいに進化させました。



2024年は、既存ブランドの大幅なリニューアルや新製品の導入を行い、茶系カテゴリーの活性化に注力しています。2024年4月には、7年ぶりに「綾鷹」ブランドをフルリニューアルしました。味わいやパッケージを刷新し、戦略的なコミュニケーションのもと、ユーザーの幅を広げていきます。「やかんの麦茶」ブランドからは新製品として機能性表示食品「やかんの濃麦茶」を発売。製品ラインナップの拡充と売上収益の向上を図っていきます。



2023年は数量ベースでは伸び悩んでいましたが、「コカ・コーラ」ブランドを冠した初めてのARTDである「ジャックダニエル&コカ・コーラ」を4月に新発売し、新規売上として貢献しました。また、高単価製品のため、アルコール全体の売上高は向上しました。

2024年は「檸檬堂」のパッケージデザインを一新。「ジャックダニエル&コカ・コーラ」シリーズからは「ジャックダニエル&コカ・コーラ ゼロシュガー」を4月に発売し、高付加価値製品をお客さまにお届けします。



## 収益性重視の営業戦略

チャンネル別の取り組み 当社ならではの自動販売機のサービス

### ベンディング(自動販売機)

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

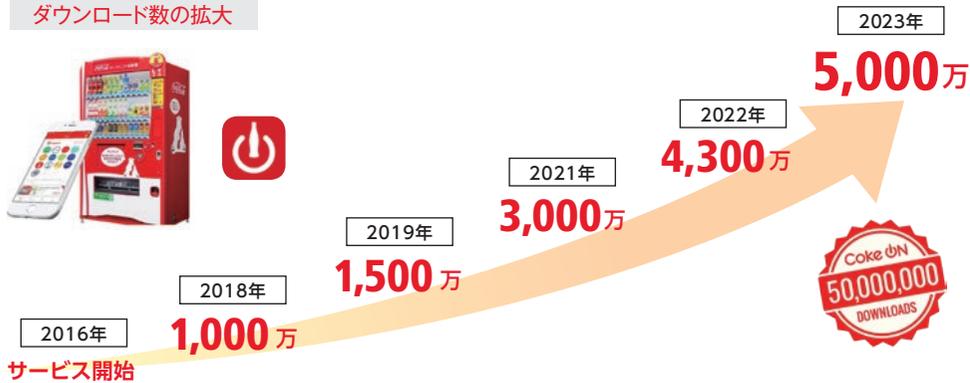


### ● 5,000万ダウンロードを突破したスマートフォンアプリ「Coke ON®」を通じて魅力的な購買体験を提供

「Coke ON®」はスタンプをためると無料ドリンクチケットを獲得することができる、おトクで便利なコカ・コーラ公式のスマートフォンアプリです。2016年4月のサービス開始以降、変化する消費者ニーズに応えながら機能を拡充してきました。各決済サービスに対応した「Coke ON Pay」や、ドリンクチケットを追加でもらえるキャンペーン、2024年から開始された「Coke ON Wallet」への自動販売機でのチャージ機能追加など、さらに魅力的な購買体験の提供に努めています。

2023年には5,000万ダウンロード突破、1年でダウンロード数は700万件以上増加しており、お客様の当社製品および当社自動販売機へのエンゲージメント向上に貢献しています。今後もみなさまにとって、魅力的なサービスの提供や機能の拡充を図っていきます。

#### ダウンロード数の拡大



### ● 「QR de決済」サービス展開拡大

2023年5月より自動販売機で15種類以上のQRコード決済が利用可能となるサービス「QR de決済」を開始しました。お客さまはスマートフォンから自動販売機に貼付されているQRコードを読み取り製品を購入することが可能になります。

決済手段の選択肢を拡大し、訪日観光客や日本国内のQRコード決済の利用増加といった需要の獲得につなげます。キャッシュレスニーズの高いロケーションを中心に、2024年中に約20万台の自動販売機でサービスを提供することを目指します。

#### 製品購入イメージ



## 収益性重視の営業戦略

### チャンネル別の取り組み OTC・フードサービス

当社はさまざまな販売チャンネルを通じて、コカ・コーラ社製品をお客さまへお届けしています。OTCチャンネルやフードサービスチャンネルなど、各販売チャンネルにおいて売場に応じた品揃えや売り方を徹底するなど、きめ細かい営業活動を行っています。

#### スーパーマーケット/ドラッグストア・量販店

消費者インサイトを捉えた最適な品揃えと売場の提案、季節や行事に合わせたプロモーション展開などに取り組んでいます。2023年は、お客さまの飲用機会・ニーズに合わせた小容量サイズの展開強化により新たな需要を獲得しました。

2024年も各種イベントと連動した売場・キャンペーンの展開により、売場の活性化を図ります。また、消費者ニーズを捉えたラベルレス製品の展開の強化などを行い、カテゴリー成長をリードしていきます。

#### オンライン

2023年、当社はオンラインのお客さまニーズを捉えたチャンネル専用商品を導入するとともに、継続的に需要が拡大しているラベルレス製品の販売によりカスタマー・自社の売上高成長に貢献しました。

外出機運が高まるなか、2024年は外出時の持ち運びに適したラベルレスパッケージでの新製品導入と市場拡大する機能性表示食品カテゴリーにおいて新製品を導入しさらなる成長を目指します。また、広告と連動したプロモーションによる効果的な投資、継続したオペレーション強化により、売上と利益双方の向上を図ります。



#### コンビニエンスストア

2023年は、100%循環型リサイクルPETボトルを使用した「一(はじめ)」のラインナップ拡大、アプリや店内メディアを活用したデジタルプロモーションの実施により、新たな需要を獲得しました。

2024年は、高付加価値製品の「コスタコーヒー」440ml PETボトルの導入、変化するお客さまニーズに対応した1L PETボトルの品揃え拡充、新製品やお得意さまチェーン限定製品の展開、食カテゴリーとの同時購入促進を目的とした製品・プロモーション展開などにより、コンビニエンスストアチャンネルの成長をさらに加速させていきます。



#### リテール

リテールは職域・学校売店、レジャー施設や業務酒販店など、幅広いお客さまへ製品をお届けする卸売チャンネルです。

特に売店業態を中心とした即時消費チャンネルの特性を踏まえ、その場ですぐに参加できるQRコードのシールを活用したデジタルプロモーションを展開するなど、消費者ニーズに合ったデジタル施策の活動を推進しています。

日常のさまざまなシーンでコカ・コーラ社製品を手にとっていただけるよう、最適な品揃え・売場づくりを実施していきます。



#### フードサービス

フードサービスは飲食店などへ製品を販売し、お客さまへ製品や飲用機会を提供する卸売チャンネルです。

変化するお客さまニーズをくみ取り、デリバリー企業との協業など新しい需要の獲得を進めており、加えてZ世代および増加する訪日観光客の取り込みなど、新たなお客さま獲得に向けても積極的な活動を推進していきます。

当社ならではの品揃え、施策により、すべての人にハッピーなひとときをお届けし、ブランド価値の向上に取り組めます。



## 収益性重視の営業戦略

### 信頼ある商業活動

当社が掲げる「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」というミッションのもと、常に誠実で誰にでもオープンでわかりやすいコミュニケーションを実現するために、CCC&VOC<sup>\*</sup>企画課を中心にお客さまの期待に応えるための仕組みづくりを進めています。

\* CCC(Customer Contact Center)、VOC(Voice Of Customer)

### 消費者志向自主宣言

当社は、すべてのお客さまから選ばれるパートナーであり続けることを目指し、2022年消費者庁が推進する“消費者志向経営”に賛同し消費者志向自主宣言を行い、同年5月に消費者庁より宣言事業者として承認されました。これからも5つのポリシーのもとに“消費者志向経営”を実践し、お客さまとともに歩んでまいります。

#### 当社が掲げる消費者志向自主宣言

##### 1 コミットメント

私たちは、お客さまにいつも変わらずハッピーなひとときを提供できる安全・安心でより価値のある製品・サービスをお届けいたします。

##### 2 ガバナンスの強化と他部門との連携

私たちは、頂戴したお客さまからのお問い合わせやご要望、ご指摘はお客さまとのコミュニケーション機会として、経営層を含む社内に迅速に情報提供しお客さまの対応を実施いたします。

##### 3 社員の活動と意識の醸成

私たちは、お客さまからのお問い合わせやご要望、ご指摘に対し迅速かつ適切に対応を実施できる環境を構築いたします。

##### 4 お客さまへの積極的な情報発信

私たちは、地域社会への取り組みやお客さまの安全・安心につながる品質についての情報をWebサイトや統合報告書を通じ積極的に公開いたします。

##### 5 お客さまの声を経営に活かす仕組み

私たちは、お客さまの声を傾け、感謝するとともに、製品・サービス向上に反映し、価値の創造につなげます。

### 責任あるマーケティング

当社は、すべての当社製品に対して「ココ・コーラ カンパニーがグローバルに定める「責任あるマーケティングポリシー」を遵守し、13歳未満の子どもを直接対象とする広告を展開しないマーケティングに取り組んでいます。サステナビリティや事業活動の目標、そして当社の価値観に合う商慣行のもとに事業を行い、正しい方法での成長と地域社会への責任ある対応を進めています。

### さらなる期待に応えるために

ご指摘を頂戴したお客さまにアンケートを実施し、当社サービスの評価およびココ・コーラ社製品の再購入意向調査を行っています。これまで通りココ・コーラ社製品を購入したいと回答いただけるよう、対応力向上に努めます。

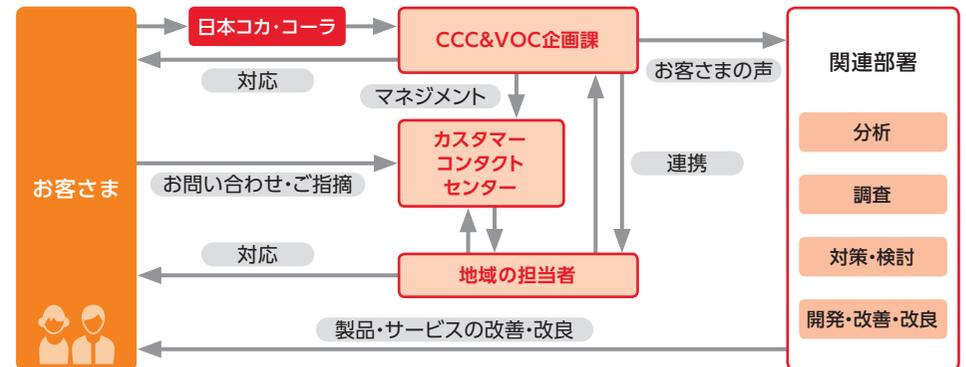


#### ● お客さま満足の実現に向けた取り組み

お客さまからのお問い合わせ、ご意見・ご指摘を全社に共有するため、毎週お客さまの生の声をCCC&VOC企画課より“Weekly Hot Voice”として社内SNS・イントラネットを通じて配信しています。

また、ご指摘を頂戴したお客さまにアンケートを実施し、お客さま対応の評価およびココ・コーラ社製品の再購入意向調査を行っています。当社では、地域担当者のお客さま対応のフォローを実施し、お客さまの期待に応えるための体制を構築しており、ご指摘を頂戴した多くのお客さまからこれまで通りもしくはこれまで以上にココ・コーラ社製品を購入したいとの回答をいただいています。

#### お客さま満足実現のための仕組み



当社のお客さま対応プロセスおよびマネジメントシステムはご指摘対応の国際規格ISO10002 (JISQ10002)に適合しています。ISO10002 (JISQ10002)とは、お客さま満足向上のために、製品・サービス品質やご指摘(苦情)対応プロセスの継続的な改善を図ることを目的とした国際規格です。



## 効率化を推進するサプライチェーン戦略



### 「Vision 2028」のニーズに応える 進化したSCM戦略

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

#### 新しいSCM戦略の8つの柱

私たちSCM本部では、「Vision 2028」に合わせ、「100%のカスタマーサービスと品質を最適なコストで安全に提供する」ことを目的とした新たなSCM戦略を2024年から導入しています。

この戦略は次の重要な要素で構成されています。

- 誰もが安全・安心に笑顔で働ける **ゼロ災**を実現する環境づくり
- **積極的な品質活動**の継続
- 利益ある成長を実現するために協力し合う多様性に富んだ **熱意ある人材**基盤の構築
- **デジタル技術を活用**し、精度と鮮度の高いデータと情報をもとに、**機敏なロジスティクス**と**柔軟な製造、統合され一貫したプロセス**のサプライチェーン実現
- **カスタマー起点**の取り組みを強化し、お客さまと積極的に連携して相互価値を創出

これらを含んだ**8つの戦略の柱**でサプライチェーンの変革に取り組んでいきます。

## サプライチェーン「Vision 2028」

100%の品質とカスタマーサービスを、最適なコストで安全にお届けします

### 8つの戦略の柱に基づいた活動をしします

#### Customer Back | カスタマー起点

サプライチェーンは、カスタマー起点に立ち、カスタマーと協力して価値を見出します

#### Agile Logistics | 機敏なロジスティクス

インフラの統合とその最大活用、3PLとの戦略的なパートナーシップにより、機敏なロジスティクスを実現し、市場の変化に適応します

#### End-to-End Integration | 一貫したプロセス

カスタマー満足度を維持しながら、エンド・ツー・エンドの統合により、サプライチェーンコストを最適化します

#### Flexible Manufacturing | 柔軟な製造

機敏で柔軟な製造を実行し、高い生産性を実現します

#### Zero Harm | ゼロ災

社員が安心して働くことができるように、職場の安全を確保し、人とプロセスに安全の文化を定着させ、ゼロ災の環境づくりを実現します

#### Active Quality | 積極的な品質活動

積極的な品質活動によって、市場で求められる製品品質を担保し、サプライチェーンの生産性向上を支援します

#### Digitally Enabled | デジタル技術活用

デジタル技術を活用したプロセスと情報によって組織を主導し、意思決定の質とスピードを向上します

#### Inspired People | 熱意ある人材

事業継続のため、人材の確保と、熱意にあふれる高い能力を備えたパフォーマンスリーダー、チェンジリーダーの育成に努めます

### そして5つの原則に重点を置いて活動をしします

- **営業との連携**により、CCBJIに最高のサービスと利益をもたらします
- **モノの流れと在庫回転率の改善**により、サプライチェーン全体で生産性の高い在庫を増やします
- 効率の改善とムダの排除により、**コストを削減**し、リーンなサプライチェーンを実現します
- 企業価値向上のため、**サステナビリティ**をサプライチェーンのすべての意思決定と行動に組み込みます
- **ステップ・チェンジ(飛躍的な変化)**により変革を生み出し、**カイゼン**活動を通じて最適化を実現します



## 効率化を推進するサプライチェーン戦略

### 安定供給／生産性向上

サプライチェーンのすべての領域において、高品質な製品を適正なコストで安定的に供給するための取り組みを推進しています。

製品供給においては、営業部門と連携してS&OP (Sales and Operations Planning) プロセスを運用し、需要予測精度の向上、意思決定の迅速化、製品供給の地産地消の取り組み推進による輸送距離の削減などサプライチェーン全体のコスト最適化を進めています。また、製造においても、高品質を維持しつつ、多品種・小ロットでの柔軟な製造を実現するため、さまざまな改善活動を実行し、製造可能時間の創出、生産性向上に取り組んでいます。さらに、物流においても、埼玉と明石の両メガDCを稼働させ、セールスセンターで保管していた在庫の集約を図り、在庫の最適配置、拠点の統廃合を進め、効率的、安定的に製品供給できる体制の構築を進めています。

### お客さまやお得意さまから選ばれ続けるサプライチェーン

お客さまやお得意さまから選ばれ続けるサプライチェーンを目指し、サプライチェーンのすべての領域において、コンプライアンスを遵守し、サステナビリティを意思決定や行動に組み込み、安全で安心な職場環境の構築に注力しています。

昨今注目を集めることが多い物流においては、製品供給の地産地消の取り組み推進による輸送距離削減、デジタルツールの活用や倉庫への車両予約管理システム導入による車両待機時間削減など、ドライバーの労働負荷や拘束時間の軽減に取り組んでいます。また、お得意さまや物流協力会社、異業種や他社メーカーとも配送の協業や、倉庫の共有化などを積極的に進めています。今後さまざまなコラボレーションを検討・実行し新たな価値創造につながるWin-Winな関係構築を志向していきます。

### 当社の製造・物流拠点

**17工場** **2メガDC**



WEB 事業所一覧の詳細  
<https://www.ccbji.co.jp/corporate/locations/plant.php>

# 効率化を推進するサプライチェーン戦略 製品の質・安全性の担保

## 品質保証

私たちはお客さまに、安全・安心・フレッシュでさわやかな製品・サービスを提供するために品質を最優先事項として捉え、すべての業務プロセスで品質の確保および向上に取り組んでいます。

品質に関わる基本的な考え方のもと、国内の基準を遵守するとともに、コカ・コーラシステムは、世界共通の「KORE」と呼ばれる独自のマネジメントシステムによるオペレーション管理を行っています。

「KORE」は原材料の調達から製造、物流、販売を経てお客さまに製品が届くまでの各過程において「品質」「食品安全」「環境」「労働安全衛生」に関する基準を網羅したシステムで、国際規格であるISOをはじめ、各種法令の要求事項を満たしつつ、さらに厳しい基準を自らに課す内容となっています\*。

\*「品質」に関してはISO9001に、「食品安全」はFSSC22000に、「環境」はISO14001に、「労働安全衛生」はISO45001に準拠しており、すべての工場で認証を取得しています。また、ISO14001は、セールスセンター、オフィスなどでも認証を取得しています

## 品質に関わる基本的な考え方

- 1 各部門がそれぞれの役割と責任を認識して、お客さま起点の品質管理を実践します。
- 2 「品質」を最優先事項として日常業務を遂行します。
- 3 一人ひとりが常に「品質」を意識し考えて、ブランド価値を高めるために行動します。

## 原材料の管理

原材料のうち、コーヒー豆/緑茶葉は「持続可能な農業のための原則(PSA<sup>\*1</sup>)」に100%適合したものを使用しています。一部のサプライヤーやブランドは、フェアトレード、4C、GAP<sup>\*2</sup>などの第三者認証も取得しています。また、世界食品安全イニシアティブであるGFSI<sup>\*3</sup>が認証した原材料のみを調達しています。

\*1 PSA(Principles for Sustainable Agriculture): 最新科学と利害関係者の視点を反映したコカ・コーラシステムの新たな持続可能な農業原則。農業由来の農作物および包装資材が対象  
 \*2 フェアトレード: 社会的不利な立場にある生産者に農産物の価格を保障するため、農産物が公平に取引されていることを認証するシステム  
 4C(Common Code for the Coffee Community の4つの頭文字): コーヒーの持続可能な栽培と加工のための認証システム  
 GAP(Good Agricultural Practice): 日本ではJGAP、アジアではASIAGAPと呼ばれ、日本GAP協会が運営する。食品安全、環境保全、労働安全などの持続可能性を確保するための農業生産工程管理の認証システム。農水省「GAPの共通基盤に関するガイドライン」に対応。Global GAPはドイツにあるFoodPLUS GmbHが運営  
 \*3 GFSI(Global Food Safety Initiative: 世界食品安全イニシアティブ): 世界的に展開する食品企業が集まり、食品安全向上と消費者の信頼強化のため、食品安全規格の承認を行う民間団体。世界の流通小売業界やその取引先が導入を推進している。ASIAGAPなど14種類がGFSIが承認した認証規格になっている(農水省)



## 品質意識醸成のために

私たちはお客さまに、安全・安心な製品をお届けするために、社員の品質に対する意識の醸成を推進しています。

### ● QA(Quality Assurance) Monthly Report

部門長あてに毎月レポートを発信しています。部門長を通じて製品の品質に関して起きている事象や、どのような改善が進められているのかを周知しています。

### ● 60秒の品質講座

社員の品質マインドの向上を目指し、イントラネットを活用した製品の品質に関わる“ミニ講座”を定期的実施しています。

### ● 品質サーベイ・品質インスペクション

品質保証を統括する部門が、製造、物流、営業現場へ足を運んで品質管理状況を確認し、潜在するリスクの把握を行った上で、改善に向けたコミュニケーションを行うことでリスクの予防を推進しています。

### ● お客さま対応動画

日本コカ・コーラ株式会社と連携し、製品の安全・安心のために行っている取り組みや、製品についての素朴な疑問などを、分かりやすく動画でご紹介しています。



WEB お客さま対応動画  
<https://www.ccbji.co.jp/csv/assurance/>

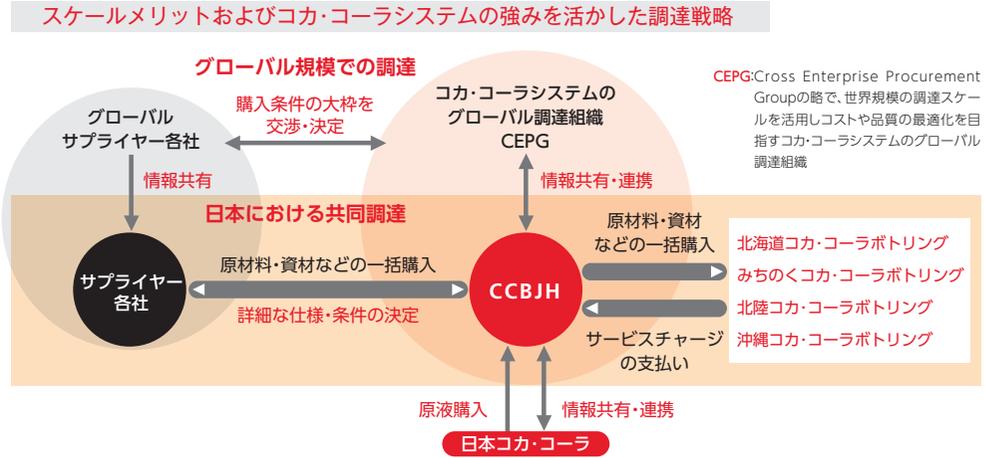


## コカ・コーラシステムの強みを活かした調達戦略



### 中期経営計画「Vision 2028」の 目標達成に向け、ワールドクラスの 調達組織として業績の向上と 価値創出に貢献

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



#### グローバルで効率的な調達活動を推進

原材料・エネルギー価格高騰、為替相場変動、少子高齢化、物流2024年問題にともなう労働力不足など、ビジネス環境は不確実性に満ちており、当社業績へも大きな影響を及ぼしています。

コモディティ、為替の影響については、ファイナンス部門との連携による適切なタイミングでのリスクヘッジ施策の実行、共同調達<sup>\*1</sup>を実施している国内のボトラーとの連携、ワールドクラスの調達組織を目指し、CEPGや海外ボトラーとベストプラクティスや情報共有など、これまで以上に連携強化することで、調達コストの最適化を強く推進しております。

また、サプライヤーのみならずとも公正で対等な取引を通じて、信頼関係を築き、お互いの利益最大化とともに、持続可能な成長を促進しております。

<sup>\*1</sup> 共通の仕様となる糖類などの原材料、PETボトルなどの資材および自動販売機など、国内のボトラー分の調達をサプライヤーとの交渉も含めてCCBJHにて集中調達を実施する取り組み

#### サプライヤーのみならずと連携し、 サステナブル調達を進化

コカ・コーラ カンパニーが掲げるグローバルビジョン「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」の実現に向けた空容器(使用済みPETボトル・空缶など)の新たな回収モデルの構築、容器の軽量化・包装資材の減容化およびサステナブル素材の使用率向上を推進しております。

また、気候変動への対応として、工場での再生可能エネルギー活用、低燃費車両の導入、消費電力やGHG削減効果のある販売機器の開発・導入および原材料・資材の持続可能な調達の強化など、調達活動を通じ、直接的・間接的にGHG削減に貢献しています。

これらの活動に際し、よきパートナーとして協働するサプライヤーのみならずには、人権、環境、労働などに対する当社の価値観を反映したサプライヤー基本原則(Supplier Guiding Principles)を遵守いただいています。

#### データドリブン調達の推進による 潜在的なニーズの発掘

データドリブン調達の実現に向けては、間接材調達ツールSAP Ariba<sup>\*2</sup>の導入、RPA<sup>\*3</sup>を活用した業務効率化、ネオアーク発足にともなう調達プロセスの見直し・標準化による業務品質の向上と効率化に取り組んでいます。さらに、全社のIT戦略と連携した調達システムの刷新を推進してまいります。

また、戦略調達の推進においては、BI(ビジネスインテリジェンス)ツール、AIや機械学習の活用により、データに基づく分析・予測やリスク管理、調達リスクの早期認識・対応を行ってまいります。この活用により、潜在的な調達ニーズの特定、最適な調達戦略の策定および迅速な意思決定などを行うことで、中期経営計画「Vision 2028」の目標達成に向けた持続可能な調達戦略を推進してまいります。

<sup>\*2</sup> クラウドコンピューティングを利用した企業間取引システム  
<sup>\*3</sup> Robotic Process Automationの略。ソフトウェア型のロボットが人間の代わりに業務を行う技術

## バックオフィスおよびIT機能の最適化

### IT戦略の概要

当社は、ITの活用により業務プロセスのさらなる標準化、効率化、品質向上、自動化を推し進めることに加えて、テクノロジーを主要なイネーブラーとしてバリューチェーン全体の経営や働き方を変容・進化させていくプロジェクトを立ち上げ、プラットフォームの構築を進めています。

### テクノロジーとともに会社の変革を実行

当社では、これまでバックオフィスにおけるプロセス改善や自動化などさまざまな業務改革を進めてきました。継続的に投資を行い、最適なオペレーションを遂行することができるように取り組んできました。これをさらに次のステージに進めていくために、プロジェクトを立ち上げ、現在、大規模な変革を行っています。会社の目指すオペレーションモデルを定め、最適なビジネスモデルを設計します。そこに最先端のテクノロジーとそれを活用する社員のケイパビリティの向上を行うことで、中期経営計画の実現を可能にしていくことができると考えています。

当社は販売エリアである1都2府35県の市場データを保有しています。この有効活用の可能性を多に秘めた膨大なデータを活かして、このプロジェクトに基づいた施策を順次実行していきます。2028年にかけて、各種データを本格的に活用した高度な意思決定を行うテクノロジー基盤とプロセスの構築を図ることで、さらなるデータドリブン経営の推進と世界レベルのオペレーションを実現させるために日々邁進していきます。

### アクセンチュア株式会社との長期パートナーシップを締結

当社は2023年8月にアクセンチュア株式会社との長期パートナーシップを締結しました。このパートナーシップに基づき、2024年1月に合弁会社「ネオアーク株式会社」を設立しました。IT部門を含むバックオフィスサービスを集約することにより、管理・事務のオペレーションのさらなる効率化を図ります。(P.39,40参照)

また、アクセンチュアからの外部知見を積極的に取り入れて、上記に挙げた全社的なテクノロジーを最大限に活用した働き方改革を遂行していきます。

#### 現状

- バックオフィスにおける業務改革は進むも、バリューチェーン全体では改善余地がある
- 有効活用の可能性を秘めた膨大なデータを保有
- 各種ITシステムの部分最適は進むも、全体最適の余地がある
- 当社の知見・経験とアクセンチュアの専門性を最大活用する協業体制が始動

#### 今後の主な取り組み内容

- テクノロジー活用により、業務プロセスのさらなる標準化、効率化、品質向上、自動化を推進
- 各種ITシステムやデータの統合を含めたプロセス・ITの変革によりバリューチェーン全体のデジタル化を推進
- 2028年にかけて、データを本格的に活用した高度な意思決定を行うテクノロジー基盤とプロセスを構築

アクセンチュア(株)との合弁会社「ネオアーク(株)」を2024年1月に設立。ITを含むコーポレート機能の一部を集約し、管理・事務オペレーションの効率化を図るとともに、当社のデータドリブン経営の基盤構築を支援。

さらなる  
データドリブン  
経営の推進

世界レベルの  
オペレーション  
の実現



## バックオフィスおよびIT機能の最適化 サイバーリスクをふまえたDXの推進

安全な製品を安心して飲んでいただけるようにお客さまへお届けするのはもちろんのこと、多様化するお客さまのニーズに迅速に応えるために、ビジネスの抜本的な変革を進めるなかでサイバーセキュリティへの対応策を改善・強化しながら、さまざまな領域でDX推進に取り組んでいます。

### サイバーセキュリティの強化

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のひとつに「サイバーセキュリティとシステム」を置いています。現代のデジタル環境において、サイバーインシデントを事前に捉えておくことは極めて重要だと考えています。当社においては、主にシステム障害やサイバーインシデントにより事業活動が停止、あるいは情報漏洩が発生するリスクを捉え、お客さまからの信頼喪失や財務状況の悪化へとつながらないよう、各種対応策を講じています。例として、システム障害に備えて被害を軽減するための対応計画を準備すること、脅威を事前に特定し、サイバー攻撃のシミュレーションテストを実施することでシステムセキュリティを改善・強化することなど、さまざまな対応策を整理し、取り組んでいます。

当社では、サイバー攻撃に関するセキュリティインシデント対応組織としてBJI CIRT\*とインシデント対応に関連する部門や外部組織をもって構成する体制を取り、さまざまなリスクに対応できるようにしています。

そのほか、社員へのサイバーセキュリティに関する周知も徹底しています。メールや社内イントラ、eラーニングを用いて、ルールの徹底やセキュリティに関連した案内を共有し、社員全体のサイバーセキュリティ意識の向上に取り組んでいます。

\* CIRT: Cyber Incident Response Team

### 現場の業務をサポートするDXの取り組み

#### 営業部門での取り組み

#### 1 SFA(セールスフォースオートメーション)

SFAは、営業の生産性を向上・改善することを目的とした営業支援システムです。各チャネル(ベンディング、チェーンストア、リテールフードサービスなど)において、1日の訪問計画、ToDoリストの作成、お客さま情報、商談内容の共有をするために営業担当者が日々の業務に活用しています。なお、カスタマー情報などの機密情報については、日本の法令に従い、適切に保護管理しています。

#### 2 ベンディングビジネスの変革(VM DX)

収益の柱であるベンディングビジネス領域においては、オンライン精算の拡充によるセールスパークの生産性向上、国内外ユーザーのキャッシュレス支払いニーズをふまえたQRコード決済の導入など、デジタルを駆使したビジネスモデルの変革に努めています。

#### SCM部門での取り組み

#### 1 製造・物流における変革(SCM DX)

調達・生産・販売までの需給予測の改善と供給計画のデータを活用した最適化を目指し、S&OPのさらなるデジタル化を推進するとともに、最先端技術の自動倉庫システムを埼玉と明石の両メガDCに取り入れるなど、製造・物流におけるDXの推進を図っています。

#### 2 配送管理業務のスマートフォン化

紙ベースで進められていた配送管理業務をスマートフォンアプリに集約し、ペーパーレス・システムによる自動チェックを実現。配送に関わる負荷や時間を削減することで、当社内のオペレーションはもちろん、パートナー企業の業務効率化にも寄与しています。

#### 3 製造工程を遠隔監視できる機能の導入

工場内にある生産設備や保安設備の状況をリアルタイムで監視しています。これまでは1時間に1回、すべての設備を巡回しなければならない現場もありましたが、導入後は1日当たりの人による監視時間を1工場平均150分削減しています。また、トラブル発生時には以前よりも迅速に対応し、早期に復旧できるようになっています。

### ボトムアップのデジタルトランスフォーメーション

「ロボットの市民開発」というキーワードのもと、IT部門未経験社員が自身の業務を自動化していくソフトウェアロボットを開発していく取り組みが広がっています。2023年11月末時点、当社で稼働しているソフトウェアロボットは約600台、そのうち社員による市民開発によって誕生したものは300台以上となっています。2024年3月には、この市民開発を進めるためのトレーニング受講者が1,000名を突破するなど、会社全体のデジタルリテラシーの向上と効率的な業務改善を推進し、さらなる変革を図っていくことを目指します。



## ネオアーク株式会社の発足

コカ・コーラ ボトラーズジャパングループは、中期経営計画において、コスト効率と収益性に優れたワールドクラスボトラーへ成長することを目指しています。そのなかの「バックオフィスとIT機能の最適化」の一環として、2024年1月にITコンサルティング、デジタルテクノロジー、BPO※1およびITO※2の領域で深い知見と実績を持つアクセンチュア株式会社との合併会社「ネオアーク株式会社」を設立しました。異なるバックグラウンドとケーパビリティを持つ2社が、それぞれの強みを活かし、共通の目標に向かって進んでいくという大規模なパートナーシップのなかで、ネオアークはスタートを迎えることができました。

ネオアークはグループ全体の人事、総務、財務、調達、カスタマーコンタクトセンター、営業支援、ガバナンス、教育およびITオペレーション・開発といった非常に幅広い分野でサポートサービスを提供しています。プロセスを改革・改善し、業務の効率化・標準化を実現し、サービスをより付加価値の高いものと進化させていきます。また、ネオアークはデジタル技術を徹底的に活用することで、さらにもう一歩先のサービスの提供を可能にしていきます。コカ・コーラ ボトラーズジャパン、ネオアークおよびアクセンチュアは協力して効率的な経営を実現し、ダイナミックに変動する飲料市場と急速に変化するテクノロジー環境において競争力を維持し、持続可能な成長を確保することで、コカ・コーラ ボトラーズジャパングループのデータドリブン経営を実現させていきます。

※ 1 BPO: ビジネス・プロセス・オペレーション

※ 2 ITO: インフォメーション・テクノロジー・オペレーション



### ギリシャ語で「新しい」「次世代」「未来」

- 新たな形態や派生を意味する
- 新たなアプローチやイノベーションを導入
- 古い概念からの脱却と未来志向の象徴

### 革新性や進化

- 変化を受け入れ、革新を推進する
- 変革や希望の象徴



### Architecture「構造」「建築」

- 深い知識と専門性を持つ
- プロセスや技術の構造化を行うプロフェッショナル

### Arch「アーチ」「弧」

- 懸け橋のように異なる要素や概念を結び付ける
- 相互に連携し、強固な橋(会社)をつくる
- パートナーシップを象徴



## ネオアーク株式会社の発足

ネオアーク株式会社 社長メッセージ



### 大規模なパートナーシップのなかで、 新しいオペレーティングモデルを実現する

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社 ファイナンスオペレーションズ統括部長 兼  
ネオアーク株式会社 社長

昆 聡

#### 多様な人材、豊富な知見、テクノロジーを融合して、 未来を創る

世界が非連続かつ大規模に変化している現在の状況において、新しい価値やサービスを提供するためには、現在を起点とした斬新的な改善では不十分だと感じています。強い変革マインドを持ち、社内外を問わずさまざまな考え方やテクノロジーを取り入れ、いまここにはない未来を創造していくことが重要です。

ネオアークでは、社員自らがあるべき姿を目指すための意識変革に関するワークショップを企画、運営し、テクノロジーや業務プロセスの改革手法を学び合うラーニングコミュニティの立ち上げ、変革の機運が広がっています。そして、各分野での専門性や経験を持つアクセンチュア株式会社とのパートナーシップのもと、さまざまな経験や知見を持つ集団が意見を戦わせることで、いままでにない価値や未来を創造することができると確信しております。

私たちは、まずは効果的なプロセスの構築と個々の能力開発に力を注ぎ、効率性と品質の向上を行います。また中長期的に

は、2028年にかけてコカ・コーラ ボトラーズジャパングループ全体で取り組んでいくテクノロジーの基盤構築に全面的に参画し、自らのプロセスも大きく改革してまいります。

#### 一人ひとりが輝ける会社を目指して

ネオアークの最大の資産は人材です。社員の付加価値を高めることが、当社の付加価値を高めることに直結します。人材育成が当社にとっては最も重要な取り組みです。

業務オペレーションのスキルのみならず、自ら変革を推進する力やさらに成長しようとするマインドを身につけ、それぞれの分野でプロフェッショナル集団となることを目指しています。そのための能力開発やリスクリングを積極的に実行します。

社員一人ひとりが会社とともに成長し、個性や想いが尊重され、個人のキャリア形成に反映される環境、好奇心を持って生き生きと働ける、そんな組織を築きあげてまいります。

#### ネオアークの強み



業務をゼロベースから見直し  
効率化を実現



データ分析の力で  
新たなビジネスチャンスを探る



業務改革が社員の  
キャリアを切り拓く



## 特集 社員座談会 — S&OPプロセスを刷新する部門横断プロジェクト

製品の安定供給へ向けて  
S&OPプロセスを刷新、  
急激な需要増減に対応する  
最適なサプライチェーンを構築

2022年1月、社内にS&OP (Sales and Operations Planning) プロセスを刷新するプロジェクトがスタートしました。その目的は、急激な需要の増減に対応するために、製品の安定供給を実現するS&OPプロセスを再構築するというもの。営業・SCM・財務・調達・経営企画・ITの6部門から中核メンバーが集結し、需要予測の精度向上と、夏場の最盛期における製品供給の柔軟性確保に向け、部門を横断したプロセス改善の議論を重ねました。

その結果、異例の猛暑が到来した2023年の夏、クロスファンクショナルの強固な情報連携によるS&OPプロセス改善を実現し、迅速な供給リカバリーアクションにより過去最高水準の出荷を達成するとともに、コスト削減に寄りました。当社におけるS&OPプロセスの刷新はどのように行われ、CCBJHに何をもたらしたのか。プロジェクトの主要メンバー4名が振り返ります。



### 遠藤 宏

営業本部  
コマースサービス統括本部  
セールス&需要計画部 部長

1992年入社。幾多の経営統合や組織の変遷も経験するベテランメンバー。現在は需要予測と需給調整を担当。需要予測のデジタル化のミッションも併せ持つ。

### 山内 夢納

財務本部  
サプライチェーンファイナンス部  
部長

さまざまな業種の外資系企業で、一貫して財務畑を歩む。2021年にCCBJH入社、財務本部でサプライチェーンファイナンス部部長を担当。サプライチェーンのビジネスパートナーとして全社で取り組むさまざまなプロジェクトを、資本投資効率の改善、コスト削減策といった財務面からドライブ。

### 福田 和晃

SCM本部  
インテグレイティッドサプライチェーン統括部  
S&OIグループ統括部 S&OI部 部長

2005年新卒入社。入社後5年間の営業を経た後、サプライチェーン統括部へ。2021年よりS&OP推進担当となり、安定供給の実現、需要供給バランスの最適化を業務とする。

### 宮井 寛司

SCM本部  
インテグレイティッドサプライチェーン統括部  
SCMビジネスプロセスイノベーショングループ 統括部長

S&OPプロセス刷新プロジェクト初期リーダー。国内メーカー・外資系メーカーを経て、2021年にCCBJH入社。サプライチェーンの業務プロセス改善によるパフォーマンス最大化をミッションとしている。

### 既存のS&OPプロセスの課題に、部門横断型プロジェクトで向かい合う

■ **宮井** ■ 2022年1月にS&OPプロセス刷新プロジェクトを立ち上げた時の中核メンバーが集まりました。最初は私がリーダーで、2年目からは福田さんに引き継ぎました。

■ **福田** ■ S&OPプロセスの改善は、以前から取り組んでいたテーマです。ただ従来はクロスファンクショナルで全員が同じ方向を向いて活動する仕組みがうまく機能していない面がありました。だから夏場になると在庫調整が発生しやすく、そのリカバリーのために車を全国へ走らせて輸送コストが大幅に増加するという悪循環になっていました。このプロジェクトには社内のあらゆる部門から50名を超えるメンバーが集まりました。

■ **山内** ■ 最初のコアメンバーは約10名で、全員で密な議論をすることから始めました。当社ではこれまで部門単独で動くことが多く、クロスファンクショナルでひとつのテーマに取り組むことが少なかったのかもしれません。

■ **福田** ■ そうですね。夏になると、SCM本部からは需要予測がなぜ当たらないのかという不満が出る一方、営業本部からは夏場の一番大切な時になぜ製品の在庫調整が発生するのかという不満が出ていました。

■ **遠藤** ■ 私が入社した1990年代は、日本のコカ・コーラシステムのボトラーは17社に分かれていました。幾度かの再編により企業規模が拡大していくなかで、部門間の連携に新たな課題が生まれていたと感じます。そこであらためてゼロから業務を見直していこうという機運が高まりました。

### 需要予測の全社共通目標と全部門の連携で、2022年夏の猛暑を乗り切る



■ **山内** ■ ファイナンスの観点から見ると、S&OPプロセス改善のためには社内の複数の計画を統合する全社共通の需要予測が必要ですが、それが曖昧でした。全部門が全社共通の需要予測で物事を進める合意形成をすることができたのが一番の成果だと思います。

■ **宮井** ■ 確かに、プロジェクト立ち上げの時に一番時間をかけたのが、S&OPに対する共通認識の醸成でした。S&OPプロジェクト

が目標とするS&OPのあり方を描き、それを実現するプロセスを営業・SCM・財務が連携して確立することで、問題の早期発見とその対応への柔軟性の向上を実現しました。

■ **山内** ■ その共通認識となった全社共通の需要予測で2年間運営した結果、大きな成果につながったことを社員全員が実感したと思います。S&OPプロセスの精度を高め、安定した供給を実現し、コストや廃棄率の低下など、さまざまなKPIに顕著に表れました。

■ **遠藤** ■ 営業本部でも、営業現場のトップがS&OPプロセス改善の考え方に100%同意して、各メンバーに指示を出しています。その徹底ぶりも、プロジェクト推進を後押ししたのではないのでしょうか。

■ **福田** ■ カリンさん(代表取締役社長)が以前より、「これまでのやり方は選択肢にない」というメッセージを発信しており、社員に変革マインドが育っていたことも大きかったと思います。その変革マインドのなかで極めて短期間で新しいS&OPプロセスを実行に移しました。2022年の夏は本当に早いタイミングで猛暑が来ました。在庫調整に陥る可能性があるなかで、当社は全社一丸で乗り越えることができました。



### 財務評価を加えた複数のシナリオを準備し、事前に合意形成を図る

■ **山内** ■ 2022年の夏が来る前に、複数の需要と供給のシナリオプランニングを行いました。完璧に対応すると費用がこれだけかかるが、どこまでやるか、ということ事前に合意形成して夏を迎えられたことは、大きな進化でした。

■ **遠藤** ■ 特に夏場の在庫調整は、営業現場に強いストレスを強いることになります。基本的には調整を発生させないことを目指しますが、SKU(最小識別単位)の供給の柔軟性に応じた対応策を事前に周知しておけるかどうか重要だと思います。それをクロスファンクショナルで連携できたことは、大きな自信になりました。

■ **山内** ■ 営業ファイナンスチーム、サプライチェーンファイナンスチームとFP&A(ファイナンシャルプランニング&アナリシス)が各部門と連携し会社全体の最適化に向けて、複数のシナリオを数値化し、S&OPを通じて社内合意を事前に得ることを実施しました。

■ **福田** ■ S&OPというとSCMと営業だけのテーマになりがちですが、部門間でトレードオフの関係にな

るテーマに対して財務が全体最適を実現するシミュレーションを示すことで、プランニングの精度が非常に高まり、あるべき姿を全員が理解することができました。

### S&OPプロセス刷新の成果を、組織文化として定着させる

**宮井** S&OPプロセス刷新によって、2022年と2023年の財務状況が好転したのはさまざまな数値から明らかです。しかしより重要なことは、それが1回限りの現象ではなく、仕組みとしてサステナブルな形で組織文化のなかに定着したことだと思っています。

**福田** S&OPプロセス刷新を社内に浸透させるために、2022年の夏から2023年の春にかけて、管理職層総勢2,000名以上を対象に研修を実施しました。S&OPプロセス刷新と正しい情報連携の重要性への理解を深め、自分事としてS&OPプロセス刷新にどう貢献できるかを考えてもらいました。また全社員向けにeラーニングを配信し、部門長以上に対してはワークショップを対面で実施しました。実施後のサーベイでは98%が継続を望んでいるという結果になっています。

**遠藤** 2022年に改善傾向が目に見える形で表れました。また、2023年には非常に長い残暑にも需給面での対応でき、業務プロセスが変わったことを営業現場が実感した象徴的な出来事でした。



Kazuaki  
Fukuda

**宮井** S&OPプロセス刷新を成功させている会社は、5年くらいの時間をかけて現場に落とし込むという経過をたどります。当社の場合には、1年目でプロセスを刷新して結果を出し、2年目にはさまざまな施策を打ち、S&OPプロセス刷新を組織文化として定着させました。そのほか、カリンさんからの社内SNSでの情報発信や、イントラネットでのS&OPニュースの発信など、コミュニケーション施策でも工夫を凝らしました。

### DXのさらなる推進とチェンジマネジメントが、今後の継続課題

**宮井** S&OPプロセス刷新をもう一段進めるために、意思決定に必要なデータの信頼性と即時性を追求し、最適な意思決定プロセスに進化させることが現在の課題です。そのために、さらなる進化した需要予測システムの検討とサプライチェーンプランニングシステム導入の検討に取り組んでいます。

**遠藤** 当社の需要予測システムは、全世界のボトラーのなかでも精度が高いレベルにあるのですが、個人のスキルに支えられている部分があり、これをいかに汎用化してデジタル化するかが課題です。独自スキルを持った人がデジタルを使いこなすようにマインドセットを変えることが重要だと思います。

**福田** 私の部署も属人的に一部の社員がオペレーションの主役を担っています。今後はそのナレッジを第三者が活用できる状態に移行した人を評価する制度を検討しています。

**山内** デジタル化によるナレッジ蓄積を評価に結びつけるのは素晴らしいアイデアですね。

**宮井** デジタル化の恩恵を真に享受するため、従来のアナログ的な暗黙知を形式知に変換して仕組み化し、それを外部のベストインクラスのプラクティスと融合させることで、当社ならではのDXを推進することが重要だと思います。

**山内** 当社の巨大なサプライチェーンの規模とスパンを前提として考えると、組織の変革を成功へ導くためのチェンジマネジメントに意識的に取り組む必要があります。組織全体が常に進化を追い求めるというマインドセットが必要ですね。

### プロジェクトの成果を中期経営計画「Vision 2028」推進に活かす

**福田** S&OPプロセス刷新という土台ができたことで、より長期的な視点でプランニングできる体制が整いつつあります。中期経営計画「Vision 2028」では、営業本部の5ヵ年事業計画をふまえ、財務本部からの助言も受けて投資に優先順位をつけながら、長期インフラ投資計画の議論を進めています。

**宮井** プロジェクトの成果を通常業務のなかに落とし込み、昔に戻ることなく確実に継続・進化する活動を通常業務のなかで回すことが重要です。

**山内** 「Vision 2028」では、プロジェクトごとの数値目標や中期投資計画を構築しています。その達成にむけ設定されたゴールに向かって全員が一斉に走り始めていること自体が素晴らしいと思います。

**遠藤** これらの結果は本当にすごいことだと営業本部の一社員として実感します。特に最近の激しい気候変動にしっかりと対応できたことは、まさにS&OPプロセスの生み出した貴重な価値だと思っています。



Yumeno  
Yamauchi

# 企業価値向上を 支える基盤



## 45 サステナビリティ戦略

自然環境 容器&リサイクル(循環型社会)  
気候変動の緩和・適応  
水資源の保全  
持続可能な生物資源の保全  
地域社会 地域社会発展への貢献  
健康に配慮した製品・サービス

## 56 人事戦略

人 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン  
人材の育成とウェルビーイング

## 61 リスクマネジメント戦略

気候変動および自然資本への対応

## 67 コーポレート・ガバナンス戦略

機関設計  
会議体運営  
役員報酬制度  
対外活動  
政策保有株式に関する方針  
取締役体制 取締役一覧  
社外取締役の選任、独立性判断基準  
取締役の属性、スキル・マトリックス  
社外取締役メッセージ  
倫理・コンプライアンス

## サステナビリティ戦略

### 共創価値(CSV)を経営の根幹 としたサステナビリティ戦略

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  
執行役員 役員室長 兼 社長補佐  
コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社  
執行役員 フードサービスカンパニー プレジデント  
最高経営戦略責任者 兼 経営戦略本部長

荷堂 真紀

CCBJHグループでは「すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造します」というミッションを掲げています。このミッションには、私たち社員一人ひとりが製品・サービスを通じて、すべての人の日々の生活に寄り添い、幸せな時間や人生の大切な場面につながる価値を生み出し、未来へつないでいくという強い想いが込められています。当社はこの価値の創造において事業の成長による経済価値、そして社会課題の解決で生み出される社会価値、この2つの価値をともに向上させる共創価値(CSV:Creating Shared Value)を経営の根幹としており、これが当社のサステナビリティ戦略の基礎となっています。

また、当社はマテリアリティを解決するために、具体的な数値目標として非財務目標「CSV Goals」を定めています。目標の達成に向け、シナリオ分析に沿った数多く施策を推進していきます。取り組みにあたっては、進捗を確認しながらバリューチェーン全体でPDCAサイクルを回し、着実に目標達成

に向けて歩みを進め、サステナビリティ戦略を実現させていきます。

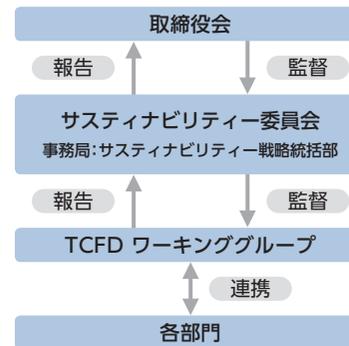
2023年に当社グループ独自で特定した13のマテリアリティのなかには、「水資源の保全」があります。かけがえのない「水」を主原料に使用しビジネスを行う企業として、いかにこれらの資源を持続可能にするかが重要です。2006年より、当社は工場周辺流域での水資源保全活動を実施しました。当社工場で製品を製造する際に使用した水と同等量の水を自然に還元することを目的として、地域や自治体と水源保全の協定を締結し、地域のみならずとともに工場周辺流域が持続的に水を育み蓄える力「水源涵養力」を高める活動を推進しています。

こうした取り組みにより2023年は、製品に使用した水の4倍以上の水を当社工場周辺流域に還元し、CDP\*のサステナビリティ調査の「水セキュリティ」の分野においては、初めて最高評価の「Aリスト」に認定されました。

また、当社は2023年よりサステナビリティ委員会を新

#### サステナビリティ委員会推進体制

##### サステナビリティ推進フロー



##### サステナビリティ委員会の運営

|        |   |
|--------|---|
| 議長     | 代表取締役社長   |
| 構成メンバー | ELT*メンバーで構成し、議題に応じて関係者も参加   |
| 議題     | 気候変動領域や生物多様性の保全を中心としたサステナビリティ関連のさまざまな課題に関する方針・戦略  |
| 開催頻度   | 年4回   |
| 報告方法   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●実施内容は業務執行報告書にて取締役会へ報告</li> <li>●決議が必要な議題は取締役会へ諮る</li> </ul> |

\* Executive Leadership Teamの略。CEOと各本部長を含めたCCBJHグループ全体のマネジメント組織

設し、「CSV Goals」をベースに、気候変動や生物多様性などのさまざまな課題について方針・戦略などを定める体制を強化しています。当委員会では、ELTのメンバーがサステナビリティ課題について議論を行い、決定した方向性や戦略を速やかに各部門へフィードバックすることにより、各部門におけるサステナビリティ活動の徹底と円滑化を図っています。2023年の当委員会では、サステナビリティ関連のリスク選定および成長性、気候変動などサステナビリティについて幅広く議論されました。

今後もサステナビリティの取り組みを通じて、お客さまから選ばれる企業を目指し、お客様やサプライヤーのみならずと協働してまいります。引き続き、さまざまな社会課題に対して、積極的かつ持続的に取り組むことで、企業価値の向上を目指します。

\* CDP は、企業や自治体の環境情報開示のための世界的なシステムを有する国際的な非営利団体

# サステナビリティ戦略

自然環境 容器&リサイクル(循環型社会)

## World Without Waste(廃棄物ゼロ社会)の実現に向けて

ザ コカ・コーラ カンパニーは2018年に環境負荷軽減のため、「World Without Waste(廃棄物ゼロ社会)」の実現をグローバル目標として掲げました。この目標を達成するために日本のコカ・コーラシステムは、同年1月に「容器の2030年ビジョン」を設定し、2019年7月にはこれを更新して従来の目標達成を前倒しする新たな目標を発表しました。この「容器の2030年ビジョン」は「設計」「回収」「パートナー」という3つの柱から構成されています。3つの柱のそれぞれに具体的な目標を設定しており、容器由来の廃棄物削減と、日本国内におけるプラスチック資源の循環利用を促進しています。

日本のコカ・コーラシステム「容器の2030年ビジョン」(ロードマップ/実績)

|                           | 2019 実績   | 2020 実績  | 2021 実績  | 2022 実績  | 2023 実績   | 2025 目標  | 2030 目標   |
|---------------------------|---|--|--|--|---|--|---|
| <b>設計</b><br>環境負荷低減への取り組み | <br>●「容器の2030年ビジョン」を設定   | <br>●「い・ろ・は・す 天然水 100% リサイクルペットボトル」<br>●「い・ろ・は・す 天然水 ラベルレス」発売 | <br>●「コカ・コーラ」の主要製品100% リサイクルPETボトル 導入<br><br><br>●「コカ・コーラ」700mlPET ボトル軽量化 42g → 27g<br><br>サステナブル素材*を使用した製品の割合が 90%以上 | <br>サステナブル素材使用率 <b>50%</b> の目標達成<br>第1四半期       | <br>●「コカ・コーラ」表示シール付きラベルレスボトル 期間限定販売<br><br><br>●「100%リサイクルペットボトル」の表示付き「コカ・コーラ」の新パッケージデザイン | すべての容器をリサイクル可能な素材に切り替え<br><br>すべてのPETボトルにサステナブル素材を使用 | サステナブル素材使用率 <b>100%</b><br>新規化石燃料の使用ゼロへ<br>●すべてのPETボトルをサステナブル素材に切り替え<br><br><br>PET樹脂の使用量 <b>35%削減</b><br>●製品1本当たりのPET樹脂の使用量(2004年比) |
| <b>回収</b><br>リサイクルスキームの構築 | <br>●東京都と清涼飲料業界でコンソーシアム設立   | <br>●「リサイクルしてね」ロゴの導入  | <br>●埼玉県吉見町との「ボトルtoボトル」事業を開始   | <br>●埼玉県、浦和レッズなどとサーキュラーエコノミー実証実験を開始            | <br>●国内で販売した自社製品と同等量のPETボトルを回収  |  |   |
| <b>パートナー</b><br>さまざまな協働   | <br>●完全循環型PETボトルリサイクルを実現「一(はじめ)緑茶 一日一本」<br><br>●「一(はじめ)」シリーズへの拡大 | <br>●「国際海岸清掃ボランティア活動」に参加                                   | <br>●「プラスチック・サーキュラー・チャレンジ2025」へ参画   | <br>●さまざまなパートナーと連携し、より着実な容器回収・リサイクルスキームを構築・維持 |   |  |   |

\*サステナブル素材:[ボトルtoボトル]によるリサイクルPET素材と植物由来PET素材



## サステナビリティ戦略 容器&リサイクル(循環型社会)

### 「設計」

2023年12月現在、旗艦製品「コカ・コーラ」をはじめとする4ブランド38製品\*に100%リサイクルPETボトルを導入しています。

また、お客さまがより環境負荷の低い製品を選択しやすくなるように、これまで「コカ・コーラ」のボトルの側面に表示していた「100%リサイクルPETボトル」の文字を表面にわかりやすく表示した新パッケージの「コカ・コーラ」を2023年9月から販売しています。

ラベルレス製品は、2020年4月に発売した「い・ろ・は・す」を皮切りに、2023年12月現在で「コカ・コーラ」「アクエリアス」「綾鷹」「カナダドライ」「ジョージア」「からだすこやか茶」「爽健美茶」の8ブランド59製品に展開、今後も順次拡大を予定しています。

\* 2023年12月現在の日本のコカ・コーラシステム実績

### 「回収」、「パートナー」

#### ● 行政との取り組み

市民・事業者・行政の三者が一体となった着実な容器回収・リサイクルスキームの構築に向けて、行政と「ボトルtoボトル」の事業において協働しています。PETボトルの水平リサイクルの実施を目的とした協定の締結を2022年から進めており、2023年12月現在、合計11自治体と協定を締結しています。

また、行政が主催のイベントにおいても連携を進めています。2024年2月にさいたま市が開催したさいたまマラソンで、大会当日の各給水所で回収された使用済みPETボトルを再原料化、当社各工場にてコカ・コーラ社製品の容器へリサイクルし「ボトルtoボトル」を協働しました。

#### ● 事業系パートナーとの取り組み

当社カスタマーとともに「ボトルtoボトル」の推進に取り組んでいます。2023年8月にホンダモビリティランドが運営する鈴鹿サーキットで回収した使用済みPETボトルを再原料化し、当社で製品化する「ボトルtoボトル」協働事業を開始しました。

また、2024年2月にはサンフレッチェ広島の新ホームスタジアム「エディオンピースウイング広島」で開催される試合日に回収した使用済みPETボトルの水平リサイクル「ボトルtoボトル」の仕組みを構築しました。当社の自動販売機やリサイクルボックスを活用し、来場者に対して、使用済みPETボトルの適切な分別の啓発に取り組んでいます。



# サステナビリティ戦略

## 気候変動の緩和・適応

### 温室効果ガス(GHG)排出量削減による気候変動の緩和と適応

#### 気候変動への取り組み目標

ザ コカ・コーラ カンパニーと日本のコカ・コーラシステムは、事業の成長と同時に、パリ協定ならびに科学的根拠に基づく絶対的なGHG排出量削減目標に沿って、サプライチェーン全体のGHG排出量削減に取り組んでいます。当社では、独自の非財務目標「CSV Goals」で掲げた「2030年までに温室効果ガス排出量を50%削減(スコープ1、2)、温室効果ガス排出量30%削減(スコープ3) (2015年比)」、「2050年までにGHG排出量実質ゼロの達成」を目指しています。

#### ● 具体的な取り組み

#### スコープ 1・2 エネルギーマネジメントシステムの社会実装の一環として電動車を導入

Commercial Japan Partnership Technologies株式会社がカーボンニュートラル社会の実現に向け東京都で取り組む、エネルギーマネジメントシステムの構築・社会実装に、2023年4月よりパートナー企業として参画しています。同年に、FC<sup>\*1</sup>小型トラックを新砂セールスセンターに、BEV<sup>\*2</sup>小型トラックを羽田セールスセンターに導入しました。今後も、電動車導入に



おける課題や解決手段を検証していきます。

\*1 Fuel Cell (燃料電池)  
\*2 Battery Electric Vehicle (バッテリー式電気自動車)

WEB <https://www.ccbji.co.jp/news/detail.php?id=1397>

#### スコープ 3 稼働時のCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにする「カーボンオフセット自販機」を展開

2023年3月より自動販売機稼働時のCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにする「カーボンオフセット自販機」を展開しています。当社が自動販売機稼働時の年間消費電力量に相当するFIT非化石証書<sup>\*3</sup>を取得支援することにより、お得意さまに設置した自動販売機は、再生可能エネルギー由来の電力を使用したとみなされ、CO<sub>2</sub>排出量を相殺(カーボンオフセット)することが可能となります。身近な存在である自動販売機を通じて、脱炭素社会の実現に向けたお得意さまの取り組みをサポートすることを目的に「カーボンオフセット自販機」を営業エリア全域で展開していきます。

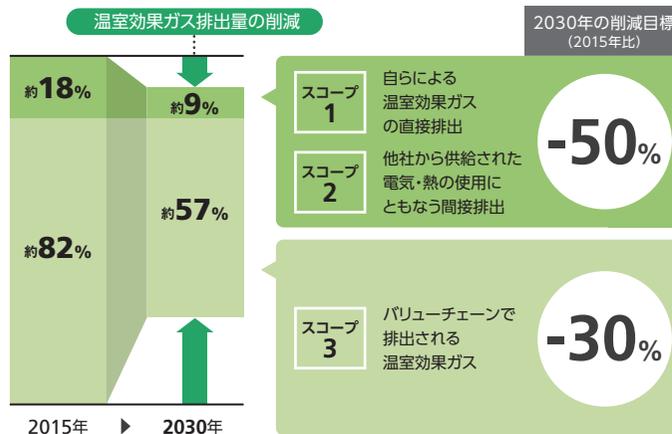
\*3 太陽光や風力、地熱、バイオマスといった再生可能エネルギー(非化石電源)で発電された電気がもつ環境価値を取り出し、可視化した証書

#### スコープ 3 アルミ缶の水平リサイクル「CAN to CAN」

「CAN to CAN」は、当社が自動販売機横のリサイクルボックスから回収した使用済みアルミ缶を原材料としたリサイクルアルミ素材を容器に使用するという取り組みです。2022年12月より缶胴部分に「CAN to CAN」によるリサイクルアルミ素材を使用した3製品の製造を開始しました。2024年4月より、缶胴部分に加えキャップ部分にも100%リサイクルアルミ素材の使用を開始しました。これらの取り組みにより、アルミボトルの製造工程で発生するCO<sub>2</sub>量の従来比約37%の削減<sup>\*4</sup>が可能となる見込みです。今後も、アルミ缶の水平リサイクル「CAN to CAN」により、国内におけるアルミ缶の循環利用の促進とCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献していきます。

\*4 従来の400mlアルミボトルの製造工程で発生するCO<sub>2</sub>量と比較した場合。アルテミラ株式会社(リサイクルアルミボトル缶サプライヤー)調べ

#### 日本のコカ・コーラシステムの温室効果ガス(GHG)削減目標



#### 日本のコカ・コーラシステムの代表的な取り組み

- 再生可能エネルギーの導入
- 工場設備やオフィスの改善
- 物流・輸送の改善

- 「ボトルtoボトル(水平リサイクル)」および100%リサイクルPETボトルの導入推進
- 自販機オペレーションの改善とパリューチェーンの最適化

1本でCO<sub>2</sub> 約60%削減へ

\*一般的なPETボトルから100%リサイクルPET素材に切り替えた場合



# サステナビリティ戦略

## 水資源の保全

### 目標と進捗

私たちは、かけがえのない「水」を使用しビジネスを行う企業として、「2030年までに水使用量30%削減」および「2025年まで水源涵養率200%維持」の目標（ともに2015年比）を掲げ、水資源保全を推進しています。当社は、製品1Lを製造する際に使用する水(WUR: Water Use Ratio)の削減目標を設定しており、工場では自然の恵みである水をムダにすることがないよう、水使用量を厳しく管理し、工場設備や製造プロセスを常に見直すことで改善を図っています。また、自然に還す取り組みを進め、水源域の森林などが持続的に水を育み蓄える力を持ち続けていけるよう、地域、専門家の方々と協力して水資源保全に努めています。



**GOAL 1 OUR OPERATIONS (工場の運営)**



2030年までに、水資源の持続可能性にリスクがあると特定した175カ所の工場において、水を100%循環利用します。

---

**GOAL 2 OUR WATERSHEDS (流域)**



2030年までに、当社の事業と農業サプライチェーンにとって重要だと特定した60カ所の流域の健全性向上に、パートナーと取り組みます。

---

**GOAL 3 OUR COMMUNITIES (地域社会)**



2021年から2030年にかけて累計で2兆リットルの水を世界中の自然と地域社会に還元します。

### 水資源保全戦略のグローバルビジョン

水は、私たちの製品の多くに含まれる最初の成分であると同時に、私たちの事業の持続可能性や地域社会の衛生にとっても中心的な役割を担うものです。

ザ コカ・コーラ カンパニーは2021年3月、2030年に向けた水資源保全戦略のグローバルフレームワーク（「2030年水資源保全戦略」）を発表しました。また、2023年3月には、取り組むべき重点領域などのグローバル目標の詳細を公表しました。本戦略のもと、世界各国・地域において「OUR OPERATIONS（工場の運営）」「OUR WATERSHEDS（流域）」「OUR COMMUNITIES（地域社会）」の3つの柱に基づく活動を進めています。

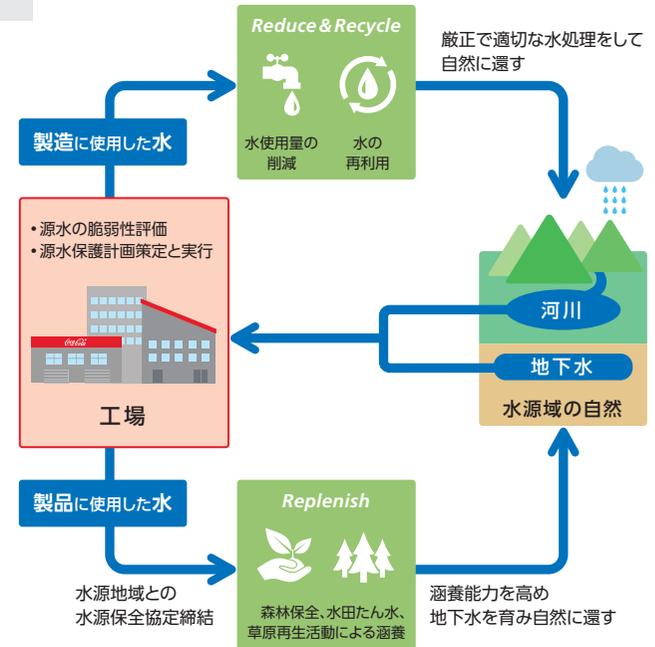
<https://www.ccbji.co.jp/csv/environment/?id=tab2>

### コカ・コーラシステムの考える水の循環

私たちの工場では、「製造に使用する水」と「製品になる水」の大きく2つに分類し、適切に管理しています。

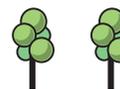
自然の水循環のなかで、私たちの事業活動を持続可能なものとするためには、流域全体の健全性を維持・向上させることが重要であり、製造過程における水使用量の削減 (Reduce リデュース)、工場における排水管理 (Recycle リサイクル)、地域の水源の調査と保全 (Replenish リプレニッシュ) を軸とした活動を展開しています。

#### 水に関する主な指標と実績



**製造に使用した水**：製造工程において洗浄水や冷却水として使用した後に回収・処理を行い、循環利用します。その後、厳正で適切な処理した上で河川へ放流します。

**製品に使用した水**：植林、間伐、水田たん水、草原再生といった水源の保全活動を通じて水源涵養の能力を高め、豊富な地下水を育むことで自然へ還元しています。



# サステナビリティ戦略

## 水資源の保全

### 工場における水使用量の削減 (Reduce)

私たちの工場では、コカ・コーラシステム独自のマネジメントシステム「KORE (コア)」の品質基準を遵守しながら、製造時の水の効率的な利用を進めています。具体的には、節水に効果のある最新技術・設備の導入や、製造工程において洗浄水や冷却水として使用した水を、回収・処理し、再度洗浄水や冷却水として循環利用しています。

このような取り組みにより、製品1Lを製造する際に使用する水 (WUR: Water Use Ratio) は、2023年末時点で3.20Lとなっており、水使用量の削減率は2015年比で20%と、着実に進捗しています。

### 工場における排水管理 (Recycle)

当社は、工場内で循環利用し役目を終えた水を、微生物を使った「活性汚泥法」などによって浄化し、水質汚濁防止法などの国内法で定められた水質基準と、「KORE」の基準を照らし合わせ、より厳しい基準を採用し管理しています。

当社は、厳正で適切に処理された水をきれいな水として河川などへ放流することで、自然界へ還しています。



排水処理施設と調整池 (宮崎県えびの工場)

### 地域の水源の調査と保全 (Replenish)

コカ・コーラシステムでは、専門機関の協力のもと、すべての工場の水源を科学的な調査を通じて特定し、水源の脆弱性を評価したのち、水源保全計画を策定し、水源保全計画を見直しています。保全計画に基づき、災害対策や工場水源での涵養活動を実施しています。

#### ● 工場水源域での涵養活動

当社では、全17工場において、工場の水源域と特定された森林などで、土地の所有者や自治体、森林組合などと、水資源保全を目的とした契約を締結し、涵養活動を通じて、豊かな水を育む健全な状態を保てるよう、取り組んでいます。

当社が水資源保全の取り組みを本格的に開始したのは2006年です。現在では、対象となる15流域の水源域において、23自治体を含む52の団体とともに、水源涵養活動に取り組んでいます。

#### ● 多摩工場周辺流域での新たな取り組み

2023年6月、当社と日本コカ・コーラは、多摩工場周辺流域における持続可能な水資源の保全を目的に、丹波山村 (山梨県) および八王子市 (東京都) とそれぞれ協定を締結しました。両自治体と連携した水源涵養活動を通じて2030年までの多摩工場の水源涵養率100%の達成を目指すほか、流域全体の健全化や生物多様性の保全にも取り組みます。



山梨県丹波山村



山梨県丹波山村・東京都八王子市との協定締結



### 水源の保全協定・涵養率



| 工場    | 水源協定地域        | 涵養率    | 面積      |
|-------|---------------|--------|---------|
| 蔵王    | 宮城県刈田郡蔵王町     | 100%以上 | 239ha   |
| 埼玉・岩槻 | 群馬県利根郡片品村     | 500%以上 | 1,747ha |
| 茨城    | 茨城県石岡市        | 500%以上 | 1,000ha |
| 多摩    | 東京都日の出町       | 100%未満 | 1ha     |
| 海老名   | 神奈川県厚木市、海老名市  | 500%以上 | 1,487ha |
| 白州    | 山梨県北杜市        | 100%以上 | 282ha   |
| 東海    | 岐阜県恵那市        | 100%以上 | 211ha   |
| 京都    | 京都府綴喜郡宇治田原町   | 100%以上 | 307ha   |
| 明石    | 兵庫県丹波篠山市      | 300%以上 | 655ha   |
| 大山    | 鳥取県西伯郡伯耆町     | 500%以上 | 427ha   |
| 広島    | 広島県三原市        | 500%以上 | 705ha   |
| 小松    | 愛媛県西条市        | 100%以上 | 100ha   |
| 鳥栖・基山 | 佐賀県鳥栖市、基山町    | 100%以上 | 451ha   |
| 熊本    | 熊本県阿蘇市、菊池郡大津町 | 300%以上 | 320ha   |
| えびの   | 宮城県えびの市       | 500%以上 | 203ha   |

\*コカ・コーラ ボトラーズジャパン 17工場 2023年末時点



## サステナビリティ戦略

### 持続可能な生物資源の保全

#### 生物多様性の保全

CCBJHグループの環境ポリシーでは、私たちの事業活動に欠かせない水を含めた自然資源を有効活用し、地球環境を持続可能な形で次の世代へ引き継いでいくことが重要な使命であると定めています。

水を使用するビジネスを行う当社にとって、森林、草原、その他の水源域および生態系を保全していくことは必要不可欠です。私たちは、「CSV Goals」において、水源涵養率の維持や水使用量の削減・効率化を目標とし、優先地域における水の保全・還元を進めることで、生物多様性の保全に取り組んでいます。

#### ● 獣害対策の事例

兵庫県などと「企業の森づくり活動への取り組みに関する協定」を2008年に締結以降、明石工場の水源域となる兵庫県立ささやまの森公園の一部を「水源の森 たんばささやま」と名付け、長年にわたり保全活動を行っています。兵庫県、公益社団法人兵庫県緑化推進協会、丹波篠山市、丹波篠山市財産区、公益



キンラン



コバノガズミ

財団法人兵庫丹波の森協会、兵庫県森林組合連合会と連携し、2022年11月に実施した「森に学ぼう」プロジェクトinたんばささやまでは、明石工場で働く社員をはじめ参加者が、里山を保全することで種の多様性が回復することや、鹿の採食圧<sup>\*1</sup>により下層植生の衰退が生じている森の現状など専門家のレクチャーを受け、知識

を深めました。また、同地域に生息する環境省が定めた絶滅危惧種II類(VU)に分類される「キンラン」の獣害対策と植生回復のための防護柵の設置を行いました。

設置後のモニタリングにおいては、翌年2023年11月時点で防護柵内の植生数は約10種類から約30種類へ増加、特に対象指標となる「キンラン」においては4株から8株へ増加、新たに「コバノガズミ」や「ムラサキシキブ」の植生も出現するなど、種の多様性の回復が着実に進んでいることを確認しています。

\*1 鹿が植物を食べる強度。鹿が増えすぎると、それまで食べなかった植物まで食べるようになる

#### ● 「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画

当社は、持続可能な社会の実現に向けて、生物多様性の損失を食い止め回復させることを目指す「生物多様性のための30by30アライアンス」に2022年7月に参画しました。この取り組みは、2030年までに世界の陸域・海域のそれぞれ30%以上を保全・保護することを目指す「30by30目標」達成に向けた取り組みをオールジャパンで進めるため、有志の企業・自治体・団体の方々により発足しました。

#### ● 「水源の森 えびの」が環境省「自然共生サイト」に認定



2024年3月には、えびの工場(宮崎県えびの市)の水源域として、森林保全協定を締結している「コカ・コーラ ボトラーズジャ

パン 水源の森えびの」が、「30by30目標」達成に向け環境省が推進する「自然共生サイト」に認定されています。

「水源の森 えびの」は、当社えびの工場(宮崎県)の水源域に位置する約203haの里山で、2014年に当社と宮崎県、麓共有林、西諸地区森林組合の4者で森林保全協定を締結し、水源涵養活動を行っています。この里山には、サワガニ、ヌマガエルなどの両生類や、トビ、アオバト、イトトンボなどの生息が確認されており、当社は水源涵養地の山林としての保全を通じて、こうした多様に富んだ生物の保全に貢献しています。



当社で取り組む「生物多様性保全活動」として、株式会社バイオームが提供するいきものコレクションアプリ「Biome(バイオーム)」を社用携帯アプリとして採用し、楽しみながら生物多様性の重要性を体感できる環境を提供しています。アプリで収集した各地の動植物のデータを分析・活用することにより、「30by30目標」達成への寄与も目指しています。



# サステナビリティ戦略

地域社会 地域社会発展への貢献

## コカ・コーラ「森に学ぼう」プロジェクト



私たちのビジネスにとって大切な原材料のひとつである「水」を育むため、全17工場の周辺流域にて水源涵養活動を推進しています。

各地の工場周辺流域は、水を貯える機能のほか、動植物の生息・生育地として大切な役割を担っています。私たちはこの各工場周辺流域にて、地域のみなさまと社員がともに、かけがえのない水の大切さと地域ごとの生物多様性の保全について学ぶ

コカ・コーラ「森に学ぼう」プロジェクトに取り組んでいます。

コカ・コーラ「森に学ぼう」プロジェクトは、自治体の方々、森

林組合や地域団体との連携を通して、自然や水の重要性、人と自然のかかわり、そして環境保護について体験を通して学ぶ環境教育プログラムです。

2023年は、初開催の山梨県・埼玉県のほか、宮城県・茨城県・東京都・神奈川県・岐阜県・兵庫県・鳥取県・広島県・熊本県・宮崎県の12会場で開催、約700名の方々にご参加いただきました。

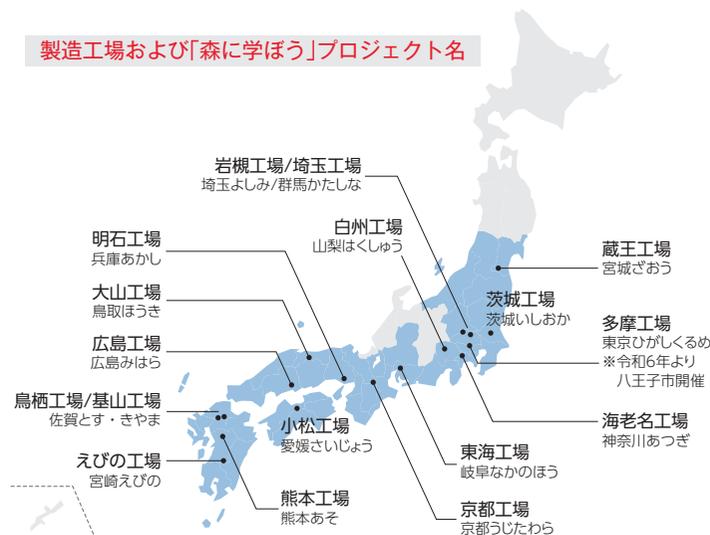


「森に学ぼう」プロジェクト in埼玉 よしみ



「森に学ぼう」プロジェクト in山梨 はくしゅう

### 製造工場および「森に学ぼう」プロジェクト名



## 清掃活動

私たちは、パートナーと協働し、各地域の清掃活動を通じて「容器の2030年ビジョン」の達成を目指すほか、各工場周辺流域の健全性向上を目的に、河川や海での清掃活動にも取り組んでいます。



### ● 地域のみなさまとの清掃活動

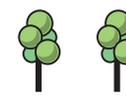
当社を含む日本のコカ・コーラシステムは、グローバルビジョン「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」の実現に向けた活動の一環として、2007年から「国際海岸クリーンアップ (International Coastal Cleanup: ICC) \*」に参加しています。

2023年は、埼玉工場の周辺流域にあたる埼玉県吉見町を会場に、当社からはカリン社長をはじめ50名近くの社員、吉見町からは宮崎町長をはじめ吉見町役場のみなさま、日本コカ・コーラからは田中副社長をはじめ40名近くのみなさま、そしてNPO法人グリーンバードさまやファミリーマートさまを含めた総勢約



100名が参加、廃棄物ゼロ社会の実現に向けてワンチームとして取り組みました。

\*国際海岸クリーンアップ(International Coastal Cleanup: ICC)とは、海洋生物に関する環境教育センターとして設立された、全米一の海洋自然保護団体主催で始まった世界最大規模の海岸クリーンアップです。世界中、共通の方法で海洋ごみのデータ収集を促進し、世界のごみ問題解決に活用されることが特徴です



# サステナビリティ戦略

## 地域社会発展への貢献

### 産学官民連携による地域協働プロジェクト

当社は、自治体や教育機関、地域活動団体などと連携を図り、社会課題の解決やSDGsの達成に向けた若者の取り組みを支援する、地域協働プロジェクトを実施しています。

**宮城県** 仙台市および一般社団法人ワカツクと協働し、社会課題の解決に寄与する若者団体の取り組みを表彰する「仙台若者SDGsアワード」を開催しています。

**福島県** 福島県およびふくしま地域活動団体サポートセンターと協働で、地域の課題や福島の魅力を学ぶ「チャレンジインターンシップ事業」を開催しています。

**三重県** 三重県および三重大学人文学部青木研究室、特定非営利活動法人Mブリッジと連携し、三重の課題や魅力について考えるSDGsワークショップ「ミエミライ」を開催しています。

**宮崎県** 宮崎県の学生、企業が世代と立場を超え、持続可能な経済と社会について学び・考える「MIYAZAKI SDGs ACTION」事業に協力しています。

このようなさまざまな事業を通し、若者の新たなチャレンジを応援できる社会の実現に向けて、地域のみなさまとともに歩みを進めています。



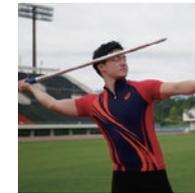
### カンパニースポーツ

#### ● レッドスパークス ホッケー部

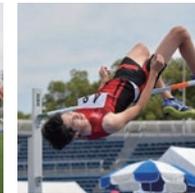
CCBJHグループは事業を通じた地域経済の活性化に貢献するとともに、スポーツを通じて地域のみなさまへ感動をお届けし、地域社会とのコミュニケーションを大切にしています。私たちは「コカ・コーラ レッドスパークスホッケー部」を運営し、シーズンを通してタイトル獲得を目指しています。また、地域のイベントなどにも積極的に参加し、明るく活気ある地域づくりと誰もが活動的で健康的に過ごせる社会づくりの一助を担っています。なかでも、スポーツクリニックを通じて青少年の身体を動かす機会の創出、技術力の向上、安全性の高い指導法をお伝えしています。これからも地域のみなさまから愛されるチームを目指していきます。

#### ● バラアスリート・デファアスリート

私たちはパラ・デファアスリートを雇用し、障がい者の活躍をサポートしています。在籍するアスリートは競技と業務を両立し、学校や団体に障がい理解講義や垣根のないスポーツ体験などを行う未来共創授業を実施するなど、地域社会に幅広く貢献しています。



政成 晴輝  
(パラ上りやり投げ競技)



高居 千紘  
(デフ陸上走り高跳び競技)



未来共創授業の様子

#### スポーツクリニック・ホッケー教室

開催数 **21回**      参加者数 **3,034名**

**2023年度公式戦結果** 高円宮牌女子ホッケー日本リーグ 優勝  
全日本女子ホッケー選手権 優勝  
国民体育大会 準優勝



#### 未来共創授業／障がい理解講義開催

出前授業 **7回 1,110名**    イベント **5回 1,300名**

#### ● カンパニーアンバサダー

7人制ラグビー日本代表の津岡翔太郎選手をカンパニーアンバサダーに任命しました。当社は津岡選手が世界を舞台に活躍する代表メンバーとして競技に集中できる環境を提供してまいります。



## サステナビリティ戦略

### 地域社会発展への貢献

#### フードバンク／奨学金支援

当社は2016年からセカンドハーベスト・ジャパン(公益財団法人日本フードバンク連盟加盟)や一般社団法人全国フードバンク推進協議会などとパートナーシップを結び、各地域のフードバンク団体を通じて、子ども食堂や社会福祉施設に定期的に飲料製品の寄贈を行っています。2023年は、エリア内26団体にコカ・コーラ社製品を35,443ケース(911,140本)寄贈しました。

また、当社では、公益財団法人コカ・コーラ教育・環境財団の支部として、優秀な青少年を地域社会に貢献できる人材に育てるために、給付型奨学金支援事業を行っています。大学進学者のほか、サステナビリティやSDGsの推進を目的とした大学院進学者も奨学生の対象としています。



一般社団法人ひのくにスマイルプロジェクト(ひのくにスマイル食堂)への初回寄贈

#### 工場見学

当社では、工場見学をお客さまやお得意さまをはじめとするあらゆるステークホルダーのみなさまとのダイレクトコミュニケーションの場と位置づけており、国内17工場のうち、蔵王工場(宮城県)、多摩工場(東京都)、東海工場(愛知県)、京都工場(京都府)、広島工場(広島県)、えびの工場(宮崎県)の6工場に見学施設を有しています。新型コロナウイルス感染症拡大により中止していた工場見학을、2022年12月に再開しました。みなさまに信頼されるパートナーを目指し、工場見学を通じてコカ・コーラ社製品の製造工程や高い品質を保つための厳しい管理基準、環境や地域における取り組みなどをわかりやすくお伝えしています。



2023年4月、広島工場見学オープニングセレモニーでは三原市長や地元小学校などが参加しテープカットを実施

#### 来館型工場見学の再開

2022年12月にえびの工場(宮崎県)、2023年は蔵王工場(宮城県)、多摩工場(東京都)、京都工場(京都府)、広島工場(広島県)で見学を再開しました。

※東海工場(愛知県)は2024年以降再開予定

#### サマースクールをオンラインで開催

通常の工場見学に加え、SDGs達成に向けた当社の取り組みなどについて、遠方で来られない人も参加できるサマースクールを開催しました。2023年は4日間で1,387名の方にご参加いただきました。



多摩工場における工場見学会の様子



## サステナビリティ戦略

### 健康に配慮した製品・サービス

当社では、お客様の多様なニーズに合わせた豊富な製品ラインナップを展開するなか、健康志向の高まりを受け、天然水、無糖茶、ノンカロリー製品に加え、近年では特定保健用食品(トクホ)や機能性表示食品のラインナップを充実させています。ココロとカラダをうるおし、健康をサポートする製品で、お客様のライフスタイルをサポートしています。このような製品の展開のみならず、健康に関連するセミナーを開催し、健康維持・増進や栄養補給に寄与する高付加価値製品・サービスを提供し、お客様のウェルネス向上に貢献しています。

#### 社外セミナー

##### 水分補給セミナー／飲育セミナー／出前授業

近年、熱中症など気温や湿度が高い環境で起こる健康障害が増えており、日常生活やさまざまなシーンにおける正しい水分

補給が重要視されています。清涼飲料を製造・販売する企業として、その予防に寄与するために水分補給セミナーを実施しています。

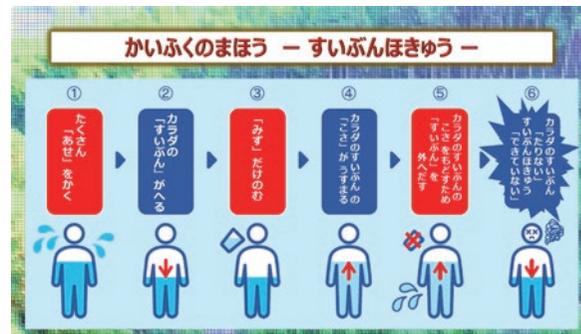
また、お客様のライフスタイルや体調に合った製品を正しく選んでいただくために、飲育(いんいく)セミナーも開催しています。水分補給の重要性に加えて、さまざまな種類の飲料の紹介や製品を選ぶ際に参考となる原材料や栄養成分、カロリー、賞味期限などの表示の見方など、生活に役立つ飲料に関する情報をお伝えしています。

2023年は工場見学オンライン特別企画「家族で学ぼう！サマースクール」のなかでも水分補給や安全・安心な製品づくりのための工夫などに触れ、参加者に楽しく学んでいただきました。

今後もみなさまのお役に立つセミナーを継続して開催し、ウェルネス向上に貢献していきます。



サマースクールでは、参加のご家族に楽しく学んでいただけるようロールプレイングゲーム風のセミナーを実施



### 社員のサステナビリティ意識醸成に向けた取り組み

私たちは、一人ひとりの意識や行動の変化が、社会課題の解決と同時に、CCBJHグループの成長と企業価値向上につながると考えています。そのため、社員のサステナビリティに対する意識を向上させるべく、CCBJHグループの非財務目標「CSV Goals」について、社内への周知と社員の理解促進に向けて定期的にCSV勉強会を実施しています。「CSV Goals」では、特定保健用食品や機能性表示食品の販売数量を目標とし、その取り組み内容について勉強会を通じて社員へ共有しています。

また、確定拠出年金制度の選択肢のひとつとして、ESG投資商品を提供しており、社員のサステナビリティに対する意識と理解度の向上に努めています。



年間を通じて、定期的にさまざまなテーマで勉強会を開催



# 人事戦略



## 人的資本の目指す姿、 人材・カルチャー・組織を通じて、 持続的なビジネスの成長に貢献

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

東 由紀

|               |   |   |   |   |   |                    |
|---------------|---|---|---|---|---|--------------------|
| 人的資本の<br>目指す姿 | 人材  |   | カルチャー   |   | 組織  |                    |
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>●自身の能力開発とキャリアへの強い自律性を持ち、多様な人々との協働により変革を推進</li> <li>●会社の成功への貢献と自身の成長を通じた充実感や幸福感を得ている状態</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●新たな挑戦と成長を楽しみ、個人・組織パフォーマンスを重視</li> <li>●インクルーシブな環境で、多様性を強みとして成功につなげる文化を醸成</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●ビジネスプロセスの最適化とデジタル化を通じたより強い組織を実現</li> </ul>  |                    |
| 人事戦略          | 重点<br>エリア   | 現場の人手確保   | 人材の採用・育成・<br>定着促進   | 変革のための<br>能力開発  | パフォーマンス<br>カルチャーの浸透   | 個々人の主体的な<br>キャリア構築 |
|               | 主な<br>施策  | <b>DE&amp;I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●女性管理職の増加</li> <li>●男性育児休業取得の促進</li> <li>●障がい者雇用の拡充</li> <li>●LGBTQ+施策の促進</li> </ul> | <b>人材育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●次世代タレントの育成</li> <li>●自律的なキャリア構築プログラム</li> </ul>                         | <b>成長とキャリア</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●個人・組織パフォーマンスを重視するカルチャーの醸成</li> <li>●個人の成長やニーズに応じたキャリアデザイン</li> <li>●組織強化のための管理職の重要性</li> </ul> | <b>ウェルビーイング</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●フィジカルウェルビーイングの促進</li> </ul> |                    |

### 人と組織の力を最大化する新たな人事戦略を推進

CCBJHグループが掲げる「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」というミッションを実現するためには、当社の社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し、会社の成功への貢献と自身の成長を通じた充実感と幸福感を得ているハッピーな状態であることが重要です。中期経営計画「Vision 2028」の土台に「人的資本の強化」を重要な施策として組み込み、その実現のために人事戦略を刷新し、2024年から実行フェーズに入りました。新たな人事戦略では、目指す人的資本の姿を掲げ、持続的な利益成長の基盤となる人的資本を強化することで、「Vision 2028」の目標達成を実現してまいります。

### 目指す人的資本の姿

「Vision 2028」の目標達成に必須となる人的資本の姿は、経営会議において複数の戦略的選択肢を考慮しながら議論を重ね、「人材」「カルチャー」「組織」の在り方として定義したものです。1つ目の「人材」は、社員一人ひとりが能力開発とキャリアに強い自律性を持ち、多様な社員と協働することで、会社と自身の成長を通じた充実感と幸福感を得ている状態を目指します。2つ目の「カルチャー」は、新たな挑戦と成長を楽しむパフォーマンス重視の風土があり、それぞれの多様な価値観・能力を強みとして成功につなげることができるインクルーシブな職場を目指します。3つ目の「組織」は、今後「Vision 2028」を通じてさらなるプロセスの最適化とデジタル化が進むことにより、社員はオペレーショナルルーチン作業から解放され、より創造的で戦略的な仕事や、

コミュニケーションによる人との関わり、イノベーション推進など、人間固有の能力が重視される仕事に集中できるようになることで、さらに強い組織となることを目指しております。

この目指す人的資本の姿の実現に向けて、ビジネスが直面する課題に応じた人事戦略の重点エリアを定めました。重点エリアごとに計画する人事施策にKPIを設定し、各部門を統括する執行役員の目標設定に組み入れることで、全社一丸となって取り組みを加速していきます。さらに、人事戦略を確実に遂行するために、取締役会に加え、年間の役員会議の約4分の1の時間を人事戦略の議論の場とし、経営層が人事戦略の実現にコミットしております。

これらの取り組みを通じて、私たちは持続的な利益成長とともに、さまざまなステークホルダーのみなさまに事業活動を通じて提供する価値の向上に貢献してまいります。

## 人事戦略

### 人 ダイバーシティ・エクイティー&インクルージョン

#### Be COLORFUL! ~新しい価値をつくろう。これからも、いっしょに~

私たちのミッションは「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。その実現のために、社員一人ひとりが公正なカルチャーのもと、ハッピーに働いていることを何よりも大切にしています。年齢、人種、国籍、障がい、性別、性的指向、性自認、性表現、働き方などさまざまな違いを持つ仲間たちが織り成す、色とりどりの価値観・考え方の融合こそ、新しい価値を生み出す原動力。私たちはこれからも、多様な個性が力を合わせて、自分たちらしくお客さまや社会とつながる企業であり続けます。



#### ジェンダー

私たちは女性のキャリア形成をサポートするため、キャリアの段階に応じた育成施策を提供しています。女性部長の育成ニーズにより執行役員とマッチングし、定期的な対話を通じて経営視点を養う「スポンサーシップ・プログラム」や、選抜型女性リーダー研修に上司も参加することで女性活躍の意義の浸透ならびに部下の成長支援を促進する研修を実施しているほか、3月8日の国際女性デー前後の週を「International Women's Week」と定め、女性のキャリアや働き方について考え・学び・気づきを得る場を設けています。



東京都女性活躍推進大賞  
2021年産業分野「大賞」認定

#### 男性育児休暇・休業

私たちは、男性社員の育児参画・育休取得が当たり前になる環境や文化の醸成に取り組んでいます。子が誕生した男性社員に対して、上司がチームミーティングのなかでオリジナルデザインのエプロンを贈呈し育休取得を推奨する「パパエプロン」の取り組みのほか、社内イントラに「長期育休取得者と上司の

インタビュー記事」のサイトを開設し、さまざまな部門の長期育休取得実例を掲載。長期育休取得実現の工夫や方法をいつでも参照できるようにしています。



代表取締役社長カリン・ドラガンが、社員の育休取得を積極的に推奨しています

#### 障がい者

障がいのある人材がそれぞれの強みを発揮して活躍できる就業環境の提供を目指し、2019年にグループ会社が特例子会社認定を受けました。ランドリー業務をはじめ、事務、機器部品洗浄など多彩な業務ポジションを用意し、社員がそれぞれの特性や能力を発揮し活躍しているほか、パラアスリート・デファスリートの活動も応援しています。こうした取り組みの結果、法定を上回る雇用率を維持しています。



特例子会社の主要業務であるユニフォームランドリー業務



デファスリート 高居千紘選手(左)  
パラアスリート 政成晴輝選手(右)

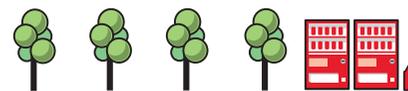
#### LGBTQ+とアライ

私たちは、すべての社員がLGBTQ+に関する正しい知識を持ち、社内外を問わず差別のない多様性が尊重される環境の醸成に取り組んでいます。制度の側面からは、パートナーの性別や婚姻関係の有無に関わらず福利厚生制度を利用できるような育児・介護制度を整備しているほか、性別移行のための医療処置に利用できる休暇制度の導入を検討しています。多様性を重視するカルチャー醸成の観点からは、2022年に有志の社員が活動するアライ\*ネットワークを立ち上げたほか、2023年からは6月最終週を「PRIDE Week」とし、社員がLGBTQ+とアライについて学び理解を深める機会を提供しています。

\*アライは、「同盟」や「味方」などを意味する英語[ally]が語源で、自分自身が性的マイノリティであるかどうかによらず、LGBTQ+の課題についてともに考え、積極的に行動する仲間を指します



東京レインボープライドでのパレードの様子



# 人事戦略

## 人材の育成とウェルビーイング

### 挑戦と成長を推進

私たちのミッションは「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。その実現のために人材育成は不可欠な要素です。すべての社員がそれぞれのニーズやライフステージに合った学びと成長の機会を得られるように、多彩な育成の機会を提供し、自身の能力開発とキャリアについて自律的に取り組む社員を強力にサポートしています。また、広い視野と柔軟な思考を持ち、お客さまや社会に対して新たな価値を提供できる人材を育成することで、持続可能な社会や環境醸成に貢献できる企業としての責任を果たしていくことを目指しています。

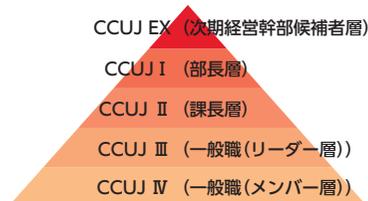
### 次世代育成

#### ● 経営者候補育成CCUJ

将来のコカ・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と、飲料市場に新たな価値を提供



することを目的として、2020年に企業内大学「コカ・コーラユニバーシティ ジャパン (CCUJ)」を立ち上げました。CCUJは、次期経営幹部候補者層、部長層、課長層、一般職(リーダー層)、一般職(メンバー層)の5階層から構成され、各部門から選抜されたメンバーは約半年間のプログラムを通じて、自身の強みの強化と課題の解消に取り組み、次世代を担うリーダーとして成長を図ります。



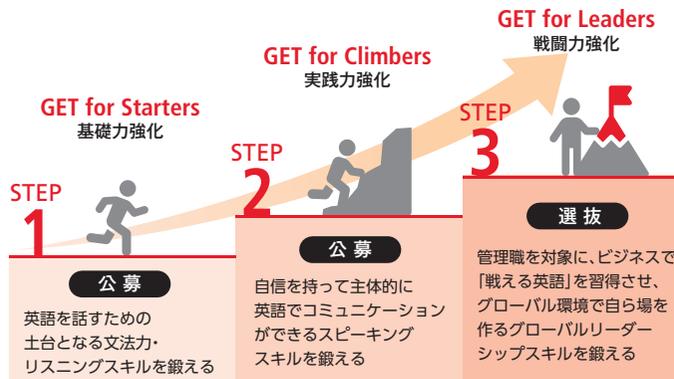
#### ● 英語力強化プログラム

#### 「GET(Global English Transformation)」

CCBJHグループとして海外からもさらなる知見を吸収し、私たちの日々の活動やビジネスの成長につなげていくために、英語力強化プログラム「GET(Global English Transformation)」を提供しています。参加者は半年間の集中プログラムを通じてお互いの進捗を競い合い、励まし合いながら着実に英語力を強化しています。



#### 英語力強化プログラム 「GET(Global English Transformation)」



#### ● Exchangeプログラム

日本以外の地域で活躍するコカ・コーラシステム各社への短期研修を実施しています。これにより、若手社員が他国での取り組みやベストプラクティスから新たな気づきや学びを得て視野を広げ成長する機会を提供しています。



#### ● 自己啓発支援プログラム

社員のみなさんの自己成長意欲に応え、さまざまな教育機会を提供し、個人のキャリア形成や能力開発を支援する自己啓発支援プログラム「ナレッジモール」を提供しています。

DX、オンライン英会話、ビジネススクール系コンテンツから成る297の教材型コース、23,100の動画コンテンツをはじめとした教育プログラムを会社による受講料補助と併せて提供することで、社員一人ひとりがそれぞれのニーズやタイミングに合わせて成長機会を得ることができるよう注力しています。



## 人事戦略

### 人材の育成とウェルビーイング

#### 組織と個人の成長を最大化

「Vision 2028」の達成および会社の持続的な成長には、新たな挑戦と成長を楽しむマインドセットとカルチャーが必要です。

社員が能力開発とキャリアについて強い自律性を持って行動することを支援し、個人と組織のパフォーマンスを重視する評価・報酬制度の徹底により、個人の成長と会社の目標の両方の達成を実現します。

#### 個人・組織パフォーマンスを重視するカルチャーの醸成

社員が持つポテンシャルを最大限に活かし、組織で活躍するためには、組織目標に連動した個人目標の設定と、その目標達成と将来のキャリア実現に向けた能力開発プランの策定が必要です。その実現に向けて、年間を通じて上司と部下が対話し、フィードバックにより自身の強みや改善点を理解することが重要です。

個人と組織のパフォーマンスを重視する健全な競争環境のもと、一人ひとりの活躍を組織目標の達成につなげるとともに、公正で納得性の高い評価と、成果に基づく昇格、報酬を実現するために、効果的なパフォーマンスマネジメントプロセスを導入しています。

#### 個人の成長とニーズに応じたキャリアデザイン

社員の学びと自律的なキャリア形成を支援するために、社員自らが毎年「キャリアプラン」と「能力開発プラン」を作成し、達成に必要な支援を上司から得られる仕組みを設けています。「キャリアプラン」では、異動希望や健康面などワークライフバランスの事情も含めて、短期、中期的に目指すキャリアを考えます。「能力開発プラン」では、自身の強みを把握した上で、能力開発が必要な点を洗い出し、上司とともにアクションプランを

策定します。

社員一人ひとりがプランを作成し、短期・中期の希望を伝えることで、本人のキャリアの実現に向けた具体的な学びが明らかになります。上司は本人の希望を実現するための学びを引き出し、具体的なフィードバックによりアクションをサポートします。

明確となったプランの実行を通じ、社員は成長を実感し、目標達成とキャリアの実現可能性が高まっていきます。

#### 組織強化のための管理職の重要性

これらの一連のサイクルの質を高め、組織と個人の成長を最大化するには、直属の上司が重要な役割を担います。上司は、より大きな組織の目標からチーム目標を定義し、ビジネスの変化や機会に対し、的確かつ迅速に対応しながらその達成をリードします。

この前提として、上司には、高い倫理観のもと、一人ひとりの個性の尊重と、ウェルビーイングとエンゲージメントへの配慮が求められます。この健全なチーム環境のなかで、社員の成長につながる役割や目標の設定だけでなく、適切なフィードバックを建設的に行える信頼関係およびコミュニケーション力が必要になります。

このような管理職に必要なスキル・行動を再定義し、研修などで強化しつつ、管理職自身の評価にも反映することで、組織強化を図っていきます。



## 人事戦略

### 人材の育成とウェルビーイング

#### ハッピーウェルビーイング

私たちのミッション「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」ためには、社員一人ひとりがハッピーな状態である必要があります。そのために、多様な人材のウェルビーイング向上に取り組んでいます。

#### CCBJHが考えるウェルビーイング

当社では、ウェルビーイングを5つの要素で定義\*しています。そのなかで、フィジカル領域は人的資本の土台となります。働きやすく成果を出しやすいカルチャー・組織をつくることで、社員一人ひとりの時間当たり生産性を向上させ、「Vision 2028」の達成に貢献します。



\*上記の5つの要素は Gallup, Inc. による定義を用いています  
引用元: <https://www.gallup.com/workplace/237020/five-essential-elements.aspx>

#### 健康経営

健康や安全は個人の問題ではなく、組織の問題として取り組む必要があると考え、経営戦略に紐づく重要な施策と位置づけ

ています。健康に働くことが当たり前のカルチャーになることで、エンゲージメントスコアや生産性の向上につながっています。



次に紹介する事例を含む取り組みが認められ、健康経営において特に優良な取り組みを実践しているとして「健康経営優良法人(ホワイト500)」の認定を5年連続で取得しています。

#### ● 健康経営の取り組み例① ウォーキングイベント

2019年から全社員を対象としたウォーキングイベントを年3回実施しています。“Sawayakaウォーク”と銘打ったこのイベントには年間約8,000名が参加しており、運動習慣化のきっかけや、その維持に貢献しています。

手軽に始めることができるウォーキングを通して、運動することの喜びや自身の健康と向き合う機会を提供し、健康に働くことをサポートしています。

#### ● 健康経営の取り組み例② 禁煙の推進

健康で働きやすい職場環境と煙のない社会を目指して、2020年から段階的に禁煙ルールを強化し、2023年からは敷地内全面禁煙を開始しました。

まずは管理職が禁煙に取り組むことが重要であると考え、2025年中に管理職喫煙率0%を目標に掲げています。希望者にはオン



ライン禁煙外来にかかる費用を全額会社がサポートし、社員の禁煙を推進しています。

#### 労働安全

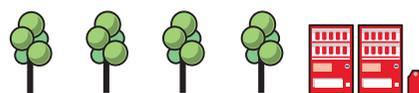
世界のコカ・コーラシステム共通の安全行動指針 Life Saving Rules に基づく活動をしています。これは14のルールで構成されており、遵守状況を確認するための163個にも及ぶ項目を四半期ごとに確認しています。

また、安全行動の理解をさらに促進するために、巻き込まれ事故や転倒の疑似体験ができるラーニングセンターを開設し、社員の安全意識向上につながる教育を実施しています。

#### 柔軟な働き方

社員が柔軟に働き方を変えられるようにさまざまな選択肢を設けています。在宅勤務、サテライトオフィス勤務、ワーケーションなどのテレワーク推進のほか、営業ではリモート商談や直行直帰を活用し柔軟な働き方を推進しています。

ワークライフバランスにも力を入れており、保有している有給休暇に対して組織ごとに取得目標を設定することで、有給休暇の取得がしやすい職場環境を整備しています。このような取り組みにより、ウェルビーイングのリーディングカンパニーとして外部評価である日経スマートワーク経営調査やハタラクエールなどで高い評価を受けています。



## リスクマネジメント戦略



コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社  
リスクマネジメントシニアグループ統括部長

ジェロルド・ナイト

### レジリエントなビジネスの創造

CCBJHでは、利益をとまなう成長を可能にするためのリスクと機会の管理、人と資産の保護および危機発生時の対応能力の向上、さらに、財務面での防衛策としての保険活用などの方法を統合したビジネスレジリエンスプログラムを実施しています。私たちのプログラムの中核は、リスクと機会を理解し、機敏に対応する権限を与えられたチーム、危機に柔軟に対応できるリーダーシップ、短期的な対応と長期的なレジリエンス戦略の両方に対応できる人材とプロセスの能力を向上を図ることです。そのプロセスにおいて、絶えず変化する事業環境のレビューと、現状および将来起こり得るリスクと機会の評価も行います。当社では、主要なリスクの対応策を策定・実行しており、混乱が発生した場合でも業務を継続し、お客さまにサービスを提供することに注力しています。そのため、危機管理および事業継続計画を確立し、少なくとも年1度、危機管理リーダーを訓練するため、

対話型シミュレーションを実施しています。

### 説明責任

CCBJHの取締役会は、エンタープライズリスクマネジメント (ERM) を柱とするビジネスレジリエンス戦略に対する全体的な責任を負い、現状および未知のリスクとそれらに対する戦略的対応、中期経営計画「Vision 2028」の目標に沿ったレジリエンス強化のための経営活動の監視に密に関与しています。当社のビジネスレジリエンスプログラムはリスクマネジメント責任者 (HRM: Head of Risk Management) が主導しており、ELTメンバーとして、当社の各事業部門の責任者およびリスクオーナーと緊密に連携し、特定のビジネスリスクに対応しています。リスクマネジメント責任者には、喫緊のリスクおよび機会がないか、当社の事業の動向を広く見渡すことが求められ、定期的な報告を通じ、ELT、監査等委員会、取締役会全員に対してリスクを可視化しています。

当社のERMフレームワークはCOSOフレームワーク\*とISO31000の重点項目を取り入れており、機会の活用および、リスクに基づく適切な意思決定と予見可能なリスクの特定および能力を向上させることで、収益をとまなう成長を促すPDCAベースのリスク体制を提供します。

ERMプログラムには、当社の事業戦略、目標、原則との整合性を確保するためのさまざまな要素が組み込まれており、当社の戦略的方向性、倫理、価値観との一体化を推進しています。また、事業計画サイクルと連動し、当社のリスクプロファイルを更新、あるいは機会を創出しようとする要因がないか、社内外の環境を継続的に監視します。さらに、当社が付すべき保険の種類と金額を年に一度評価しています。対象となるリスクの発生可能性と重大性に対し、可能な補償範囲および費用を対照させることで、当社の保険によるリスク移転のアプローチも変化します。

当社が保有するリスクとその緩和策、対応策についても、常時評価を行っています。監査等委員会に対しては四半期ごと、取締役会には年2回、プログラム全体の状況が報告されます。本プログラムの内容は、グローバルのベストプラクティスに照らし、内部監査チームと外部監査人が定期的に監査しています。

2023年は、研修や意識啓発コースを実施するなど、ERMとスマートリスクプログラムを企業文化およびビジネスDNAに組み込む取り組みを引き続き強化しました。また、定期的なELTとの対話や、四半期ごとのシニアマネージャーが参加する部門別リスク・機会の特定およびレビュー会議を通じ、継続的なリスクと機会の可視化に努めました。

\* トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (COSO) が発行している世界基準の内部統制のフレームワーク

## リスクマネジメント戦略

### エンタープライズリスクマネジメント(ERM)プログラムのプロセス

ELTは週次でリスクと機会について議論します。  
シニアリーダーは迅速に対応します。

コカ・コーラシステム内においても定期的に議論を行い、  
外部リスクを監視します。

HRM\*が議長を務めるシニアリーダーとの会議で、  
ボトムアップ方式により、  
リスクと緩和策、および潜在的な機会を特定します。  
さらにHRMとELTとの1対1の面談による深掘り、  
トップダウン方式の評価を実施します。

四半期ごとのELTへのアップデートにおいて、  
きめ細かい見直しと議論を行い、  
主要なリスクと実施済みの緩和策を検証します。

HRMは四半期ごとに、監査等委員会に対し、  
重要なリスク、経営陣による対応、  
法規制のリスクマネジメント項目に対する  
プロセス遵守について説明します。

HRMは、年2回状況報告を行い、  
ビジネスレジリエンスプロセスを可視化します。

ELTによる  
重点的な  
取り組み

コカ・コーラシステム  
による積極的な  
リスク監視

部門別  
ビジネスレビュー  
およびELTとの  
1対1の面談による  
深掘り

四半期ごとの  
ELTへのリスク  
アップデート

監査等委員会による  
レビュー

取締役会による  
レビュー

### 重要リスク

当社は総合的なビジネスレジリエンスプログラムにより、事業環境の不確実性に注意を払い、新たなリスクと収益性の高い成長機会を積極的に特定しています。主要なリスクを定期的に見直し、発生の可能性、潜在的な影響、発生速度を評価し、またそれらを管理するための戦略を設定しています。

当社の主要なリスク表には、将来的に当社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なく、まだ知られていないリスクや、現在重要性が低いと評価されているリスクでも、将来的に当社の事業や財務業績に影響を及ぼす可能性があります。

気候変動は、長期的には事業にとって重要なリスクであると捉えていますが、一方で入念に戦略や設備投資を計画し、積極的な備えをすることで、当社事業に活用できる大きな機会にもなります。気候変動リスクは、すべてのレベルにおけるリスクマネジメントに組み込まれ、リスクマネジメントフォーラムおよびサステナビリティ委員会が優先的に取り組むべき課題としており、TCFDおよびTNFDとの整合性を推進しています。

2023年には、報告すべきリスクに重大な変化は見られませんでした。主要リスク表に示すように、リスクの優先順位を変更しました。(P.63,64参照)



2023年5月、HRMのナイトが、オーストラレーシア・リスクマネジメント協会の2022年度リスクリーダー・オブ・ザ・イヤー(アジア地域)を受賞

\* HRM: Head of Risk Management

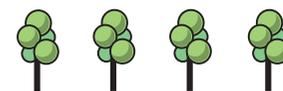


## 重要リスク

| リスクカテゴリー            | 概要と潜在的な影響   | 主な緩和策   |
|---------------------|---|---|
| サイバーセキュリティとシステムの可用性 | <p>業務停止、システム障害やサイバーインシデントによる情報漏洩の発生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者・顧客からの信頼失墜</li> <li>● 財務状況の悪化</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● システム障害による損傷を軽減するための対策</li> <li>● サイバー攻撃の予防的な脅威の特定とシミュレーションテストによるシステムセキュリティの向上と強化</li> <li>● 情報管理に関する法令の遵守</li> <li>● 情報セキュリティ関連社内規程の確立と社内教育</li> </ul>                 |
| コモディティコストの増加        | <p>為替レートの変動、原材料不足、商品価格の変動による調達コストの大幅な増加による、収益性への影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コストベース増加</li> <li>● 製品供給量の低下</li> <li>● 製品ポートフォリオの制限</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● デリバティブ取引の利用により、為替レートや商品価格の変動による影響を軽減</li> <li>● コカ・コーラシステム内での共同調達により低コストで原材料を調達</li> </ul>   |
| 健康と安全               | <p>安全に関わるコンプライアンスや責任感および意識の欠如、メンタルヘルス問題、老朽化した機器の使用などによる深刻な健康上の労働問題の発生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員の死亡または重傷</li> <li>● 評判の低下</li> <li>● 起訴および/または罰金</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ISO45001認証／内部監査戦略の継続</li> <li>● メンタルヘルス調査の継続実施</li> <li>● さまざまな安全対策の実施</li> <li>● 意識向上のための教育とトレーニング</li> <li>● コカ・コーラシステムのベストプラクティスを活用したプログラム</li> </ul>               |
| 人材(確保と維持)           | <p>業績不振や競争が激しい雇用環境により、十分な人材の確保、維持、育成および労働組合との建設的な関係構築が困難</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業活動の停滞または停止</li> <li>● サプライチェーン業務の停滞または停止</li> <li>● 成長計画の未達</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略的な人材育成計画、新しい給与体系の整備</li> <li>● 多様な人材の採用と育成の実施(海外を含む)</li> <li>● 工場の無人化、オンライン化、配送業務のアウトソーシング化</li> <li>● 労働環境の改善による社員満足度の向上</li> <li>● 経営陣と社員のコミュニケーションの強化</li> </ul> |
| 消費者マインドセットの変化       | <p>健康意識や砂糖消費への懸念の高まり、または価格設定によって引き起こされる消費者の嗜好の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者基盤の獲得または喪失</li> <li>● 消費者からの信頼獲得または喪失</li> <li>● 当社グループの事業に不利益を及ぼす課税</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品開発とポートフォリオ拡充に注力</li> <li>● 低カロリー・ノーカロリー飲料の強化</li> <li>● パッケージサイズの多様化</li> <li>● 消費者参加型プログラムによる健康的なライフスタイルの推進</li> </ul>  |
| 自然災害                | <p>地震や洪水などによる社員の死亡・負傷、生産・物流・販売業務のための施設の損傷</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業活動の停滞または停止</li> <li>● サプライチェーン業務の停滞または停止</li> <li>● 販売機会の減少</li> <li>● 復元コストの発生</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 継続性計画(BCP)と体系的かつ合理的な対応を可能とする危機対応能力の強化</li> <li>● 定期的な危機・災害対応訓練とシミュレーションによる対応能力の強化</li> <li>● 物流拠点の被災に備えた代替拠点の整備と輸送能力の確保</li> <li>● 地震保険の付保</li> </ul>                  |
| 営業および競争環境の変化        | <p>市場環境の変化に効果的かつ効率的な対応が困難</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者基盤の獲得または喪失</li> <li>● 消費者からの信頼の獲得または喪失</li> <li>● 販売利益の減少</li> <li>● 販売可能なポートフォリオの減少</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品ポートフォリオの強化と生産性の向上により、小売業者のニーズに合った製品を提供</li> <li>● 営業活動に関わるコカ・コーラシステム共通プロセスの適切な推進による継続的な業務品質の向上</li> <li>● インターネット通信販売の急増に対応しオンラインチャネルを拡大</li> </ul>                  |



| リスクカテゴリー    | 概要と潜在的な影響   | 主な緩和策  |
|-------------|---|--|
| 成長戦略        | 事業統合、設備投資、製品開発等の競争優位性の向上や事業拡大に向けた施策実施が困難 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 減損損失による財務状況の悪化</li> <li>● 株主からの信頼喪失</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● さまざまな状況に柔軟かつ機動的に対応できる強固な体制の構築</li> <li>● 複数のシナリオを考慮した事業統合戦略の策定</li> <li>● 取締役会および執行役員による監督</li> </ul>   |
| 持続可能性       | 気候変動リスク等に関わるステークホルダーの持続可能性への意識変化に対応できない、またはステークホルダーや規制の要件に沿った持続可能性とESGの適切な報告が困難 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ステークホルダーの信頼と評判の低下</li> <li>● 気候変動分野に関わる反対活動の増加</li> <li>● 財務上の影響、すなわち気候変動に対する顧客の期待を満たせず、他社製品を選択されることによる売上損失</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● [CSV Goals]の達成により持続可能な社会の発展に貢献</li> <li>● リサイクルPET樹脂の使用率向上、パッケージの軽量化、使用済みPETボトルの回収など「廃棄物ゼロ社会」への取り組みを実施</li> <li>● ESG・TCFDおよびTNFDの要件に沿った積極的対応</li> </ul>                    |
| 品質と食品の安全性   | 製品関連の品質および食品安全に関する事故 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者からの信頼喪失</li> <li>● 製品回収や不良品の大量処理に伴う収益悪化による利益の減少</li> <li>● ペナルティによる販売機会の損失</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤーの品質監査と品質認証</li> <li>● 製造から販売までの全工程における品質管理の意識</li> <li>● 消費者／顧客からのご指摘にタイムリーに対応するための品質管理・報告体制の強化</li> <li>● 品質／食品安全問題への迅速かつ効率的な対応を可能とする原因特定および対応策策定プログラムの強化</li> </ul> |
| 倫理・コンプライアンス | 法令、社内規則、倫理行動規範に対する違反 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者・顧客からの信頼喪失</li> <li>● ブランドと評判の悪化</li> <li>● 罰則・罰金</li> <li>● 不正による経済的損失</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣主導の行動規範に関する継続的なコミュニケーション実施</li> <li>● 倫理・コンプライアンス委員会の定期的な開催</li> <li>● 業務プロセスや組織構造、ITシステムの再構築による不正機会の低減</li> </ul>   |
| 製造、物流、インフラ  | 製造・物流業務の問題や天候・消費行動の変化などにより安定供給が阻害 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売量および収益の減少</li> <li>● 顧客からの信頼を失う</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場環境の変化に対応する柔軟な供給体制の構築</li> <li>● 繁忙期の需要増加に、より容易に対応できるようにするインフラ（製造ライン等）への投資</li> <li>● システム強化によるタイムリーな在庫状況の共有</li> </ul>  |
| 気候変動        | 気候変動により水や農産物などの原材料が不足 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原料調達量と製品供給量の低下</li> <li>● 製造コストの増加</li> <li>● 製品ポートフォリオの制限</li> <li>● 当社グループの事業に不利益を及ぼす課税</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な調達の強化</li> <li>● ステークホルダーとの関係性強化</li> <li>● 代替サプライヤーの調達、パフォーマンスデータの活用によるサプライヤーの選定と経営の強化</li> <li>● 調達困難な原材料の購入量を調整、必要に応じて他の原材料へのシフト</li> </ul>                         |
| フランチャイズ関係   | 契約／関係の条件および更新、価格の集中、製品プロモーションのサポートに関して、商標所有者としてのザ コカ・コーラ カンパニーおよび日本コカ・コーラへの依存度が高いこと、または関係の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 商標権の使用停止、製品開発能力およびブランド力の低下による売上の減少</li> <li>● 原液価格上昇によるコスト増加</li> <li>● 販売サポートが減少した場合の販売促進費の増加</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ザ コカ・コーラ カンパニーおよび日本コカ・コーラとの協力関係の維持・向上</li> </ul>  |



## リスクマネジメント戦略 気候変動および自然資本への対応

当社は、気候変動および自然資本のリスクと機会を認識し、経営戦略に織り込むことが重要と捉えています。マテリアリティのなかで「気候変動の緩和・適応」と「持続可能な生物資源の保全」を定め、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく情報開示を実施しています。またTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく検討を進めています。

### ● 気候変動

当社は、2030年までにスコープ1、2において50%、スコープ3において30%の温室効果ガス(GHG)排出量削減を目指しています(ともに2015年比)。また、2050年までにGHG排出量実質ゼロの達成を目指しています。気候変動の緩和・適応に向けて、TCFD提言に基づいたガバナンス体制の強化を行い、シナリオ分析・戦略を検討し、それにあたってのリスク管理を進めながら、目標達成に向けて取り組んでいます。

### ● 自然資本

当社の環境ポリシーにおいては、私たちの事業活動に欠かせない水を含めた自然資源を有効活用し、地球環境を持続可能な形で次の世代へ引き継いでいくことが重要な使命であると定めています。現在、2023年9月に公開されたTNFD v1.0を参考に、LEAPアプローチ\*に沿って、依存と影響の特定や、上流・直接操業・下流における重要課題の評価などを実施し、検討結果の情報開示に向けた準備を進めています。

\* LEAPアプローチ:自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ

## TCFD提言に基づく取り組み

TCFDフレームワークに沿った検討を通して、気候変動の緩和・適応に向けた取り組みおよび情報開示を進めています。

|              |  |   |
|--------------|--|---|
| <b>ガバナンス</b> | 気候変動を含むサステナビリティ課題については、ELTで構成されるサステナビリティ委員会が議論・戦略策定を実施。戦略などは最終的に取締役会の承認を経て決定                         | 詳細は <a href="#">▶ P.45</a><br>「サステナビリティ戦略」        |
| <b>戦略</b>    | 対象年次を2030年および2050年に拡大。分析対象外とした項目も対象に含め、シナリオ分析を実施し、重要リスク・機会を再特定。移行計画も検討                               | 本ページ<br>「TCFD 提言に基づく取り組み」                         |
| <b>リスク管理</b> | ELTがリスクについて週次で議論を行い、リスク・機会については、週次でのELTによる議論と、四半期ごとに開催されるリスクマネジメントフォーラムによる詳細分析を実施                    | 詳細は <a href="#">▶ P.61</a><br>「リスクマネジメント戦略」       |
| <b>指標と目標</b> | 中長期目標として、2030年に向けたサプライチェーン全体のGHG排出量削減、2050年のGHG排出量実質ゼロを目指す当社独自の非財務目標「CSV Goals」を策定し、進捗度を確認しつつ取り組みを実施 | 詳細は <a href="#">▶ P.18</a><br>「マテリアリティ、CSV Goals」 |

### ● シナリオ分析

気候変動に対してはより詳細な分析が必要と判断し、2022年よりシナリオ分析を実施しています。分析は当社グループの主要事業である飲料事業を対象に、1.5/2℃シナリオ、4℃シナリオの2つのシナリオごとに検討しました。

|               | 1.5/2℃  | 4℃   |
|---------------|---|--|
| <b>世界観</b>    | ・気候変動対応が進み、規制などの移行リスクが強まる<br>・脱炭素社会への移行にともなう社会変化が、事業に影響を及ぼす可能性が高い社会 | ・気候変動対応が停滞し、自然災害など物理リスクが強まる<br>・温度上昇などの気候変動が、事業に影響を及ぼす可能性が高い社会 |
| <b>参照シナリオ</b> | IEA: NZE, SDS<br>IPCC: RCP1.9, 2.6, 4.5                             | IEA: STEPS<br>IPCC: RCP 8.5                                    |

### ● 定量分析の再実施、重要リスク・機会の再特定

2023年はシナリオ分析の対象年次を2030年および2050年に拡大、2022年に重要度が低いと判断し、分析の対象外とした項目も対象に含め、定量分析を実施し直し、重要リスク・機会を再特定しました。複数シナリオ下における、リスクを最小化し、機会を最大化していくためにも、今回検討した対応策は、経営戦略、中期経営計画に反映するとともに、年次計画に落とし込むことで気候変動のリスクの低減・機会の最大化を図ります。

[WEB https://www.ccbji.co.jp/csv/tcfd/](https://www.ccbji.co.jp/csv/tcfd/)



# リスクマネジメント戦略

## 気候変動および自然資本への対応

### 特定したリスク・機会と対応策

### 定義

インパクト 大：100億円超、中：10～100億円、小：10億円未満

発生時期 短期：2025年までに起こりうる、中期：2030年までに起こりうる、長期：2050年までに起こりうる

|       | 重要度が高いリスク・機会                   | 主なリスク・機会の詳細  | インパクト | 発生時期 | 対応策  |
|-------|--------------------------------|--|-------|------|--|
| 移行リスク | カーボンプライシング導入によるコスト増            | <ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税導入、および排出量取引制度の強化等によるコスト増加</li> <li>サプライヤーにおける炭素税の価格転嫁によるコスト増加</li> </ul>     | 中     | 中・長  | <ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクル材の積極採用、軽量化の推進</li> <li>容器／パッケージ軽量化などによる原材料使用量の削減</li> </ul>                |
|       | 省エネ・GHG排出などの規制強化によるコスト増        | <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ・再エネに向けた設備投資等によるコスト増加</li> <li>サプライヤーの生産コスト増加にともなう、調達コストの増加</li> </ul>       | 中     | 中・長  | <ul style="list-style-type: none"> <li>再生エネルギー導入による外部供給電力への依存減</li> <li>代替原材料活用への転換（日本コカ・コーラと連携）</li> </ul>            |
|       | お客さまの行動変化への対応が不十分な場合の売上低下      | <ul style="list-style-type: none"> <li>小売店などでの当社製品の取り扱い停止</li> </ul>   | 中     | 短・中  | <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な調達に則った製品の拡充</li> <li>環境に配慮した製品の促進（例：100%リサイクルPET／ラベルレス）</li> </ul>         |
|       | プラスチック関連の規制強化によるコスト増           | <ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクルPET樹脂などの調達コストの増加</li> </ul>  | 中     | 中・長  | <ul style="list-style-type: none"> <li>代替材料活用への転換、リサイクル材の積極活用</li> <li>容器軽量化の促進</li> </ul>                             |
|       | 対応が不十分なことによる投資家・金融機関からの評判低下    | <ul style="list-style-type: none"> <li>対応が不十分な場合の株価の低下・資金調達コストの増加</li> </ul>   | 小     | 短・中  | <ul style="list-style-type: none"> <li>SBT認定取得やRE100への参画（検討中）</li> <li>TCFD・TNFDなどをふまえた積極的かつ継続的な情報開示・対外発信</li> </ul>   |
| 物理リスク | 異常気象による製造効率・製造数量減少             | <ul style="list-style-type: none"> <li>水質悪化による品質維持コスト増</li> <li>病気などのリスク上昇による対応コスト増</li> </ul>                         | 小     | 中・長  | <ul style="list-style-type: none"> <li>BCP対応の強化</li> </ul>   |
|       | 異常気象による事業停止                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>工場などの自社拠点が風水害に起因する操業停止となることにより生じる、復旧・販売逸失の影響</li> </ul>                         | 中     | 短・中  | <ul style="list-style-type: none"> <li>製造拠点、営業／物流拠点、およびサプライチェーンにおける風水害リスクの特定、および優先順位づけ、対応策の強化</li> </ul>               |
|       | 水原材料の希少化                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>水価格の高騰による調達コストの増加</li> <li>渇水による工場の操業停止による対応コスト・販売逸失額の増加</li> </ul>             | 小     | 中・長  | <ul style="list-style-type: none"> <li>WURの向上</li> <li>S&amp;OP対応の強化</li> </ul>  |
|       | 原材料の調達リスク                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>農作物など原材料の調達コストの増加</li> </ul>  | 中     | 短・中  | <ul style="list-style-type: none"> <li>調達先の分散化</li> <li>サプライヤーとの協業（農法の開発など）</li> </ul>                                 |
| 機会    | 省エネ・GHG削減に寄与する製品へのお客さまの需要増加    | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した原材料やパッケージによる売上の増加</li> </ul>   | 中     | 中・長  | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した製品（例：100%リサイクルPET／ラベルレス／リユース／パッケージレス）の開発・促進</li> </ul>                   |
|       | 効率的なサプライチェーンによるコストおよびGHG排出量の低減 | <ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ・省エネ設備（施設、ロジスティクスなど）導入による電力コストやGHG排出量の削減</li> <li>水使用量の削減によるコスト低減</li> </ul> | 中     | 中・長  | <ul style="list-style-type: none"> <li>最新技術を搭載した製造機器の導入、モニタリングによる製造プロセスや工場設備の継続的な改善</li> <li>水源涵養力向上のさらなる促進</li> </ul> |
|       | 温暖化にともなうお客さまの嗜好変化              | <ul style="list-style-type: none"> <li>熱中症対策や健康飲料の売上増加</li> </ul>  | 小     | 中・長  | <ul style="list-style-type: none"> <li>熱中症対策や健康飲料製品の開発・展開</li> </ul>   |

### ● 脱炭素に向けた移行計画

脱炭素に向けた施策の実行を行うことを通して、2030年GHG削減目標を達成していきます。中長期的にインフラや技術開発の発展状況を明確に見通すことが難しいものの、リサーチなどを通して

当社にとって適切な施策を検討の上、実施していきます。

● 主な削減施策 ● 既存設備の更新／サステナブル素材比率の向上／カーボンオフセット自動販売機の展開／次世代自動車の採用拡大／配送ルート見直し／PET製品の軽量化／「CAN to CAN」の推進、など



## コーポレート・ガバナンス戦略



強固な基盤を構築し  
信頼される企業であり続けることにより  
企業価値の向上を目指します

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  
執行役員 法務本部長  
コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社  
執行役員 最高法務責任者 兼 法務本部長

宇佐川 智一

### コーポレート・ガバナンス戦略

当社グループは「すべてのお客さまから選ばれるパートナーであり続ける」「持続可能な成長により、市場で勝つ」ことをビジョンとして掲げています。そして、お客さま、お得意さま、株主さま、地域社会のみなさまおよび社員を含めたすべてのステークホルダーから信頼される誠実な企業として、持続的に成長し、企業価値の向上を目指しています。これらビジョンの実現は、強固な経営基盤の上にこそ可能だと考えます。

当社グループは、経営の健全性・透明性・効率性の向上、中長期的な企業価値向上と株主価値増大の実現を目指すとともに、コーポレート・ガバナンスの充実、経営基盤の強化を図るため、主に次のような取り組みを行っています。

#### 効率的かつ効果的な機関設計

- 取締役会の監査・監督機能を強化した監査等委員会設置会社
- 意思決定および経営監督機能と業務執行機能を分離した執行役員制度の採用

#### 実効性のある会議体運営

- 出席機会をより平等に提供するバーチャルオンリー型株主総会の採用
- 重要度の高い事項の審議に特化した取締役会/監査等委員会
- 第三者機関を活用した取締役会実効性評価に基づく改善

#### 役員報酬制度

- 中長期的な企業価値向上および株価上昇への貢献意欲を高め株主さまとの利益意識を共有する業績連動型株式報酬制度
- 採用競争力およびリテンションを強化する株式報酬制度

### ミッションの実現

#### 経営基盤：健全性・透明性・効率性の向上

|        |                             |          |                                  |
|--------|-----------------------------|----------|----------------------------------|
| 機関設計   | 健全性・透明性・効率性の向上 ▶ P.68       | 対外活動     | 株主・投資家のみなさまとの対話の強化 ▶ P.72        |
| 会議体運営  | 実効性のある会議体運営 ▶ P.69          | 取締役体制    | 多様な取締役の参画 ▶ P.73                 |
| 役員報酬制度 | 企業価値向上と株主さまとの利益意識の共有 ▶ P.70 | コンプライアンス | 倫理・コンプライアンス強化 + 適切なリスクテイク ▶ P.78 |

[WEB https://www.ccbj-holdings.com/corporate/governance/](https://www.ccbj-holdings.com/corporate/governance/)

#### 対外活動

- 株主・投資家のみなさまとの積極的な対話の推進
- 適時適切な情報開示の充実

#### 取締役体制

- 国籍・性別・スキルなどのダイバーシティを重視した取締役会構成
- 独立社外取締役が過半数を占める高い独立性の確保

#### コンプライアンスの遵守

- 倫理・コンプライアンスを重視する社風の促進
- 社会的役割や責任を果たし、社会とともに持続的な発展を目指すための適切なリスクテイク

当社グループはすべてのみなさまに信頼される企業として持続的な成長を実現するために、強固な基盤の構築に取り組んでまいります。

# コーポレート・ガバナンス戦略 機関設計

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。

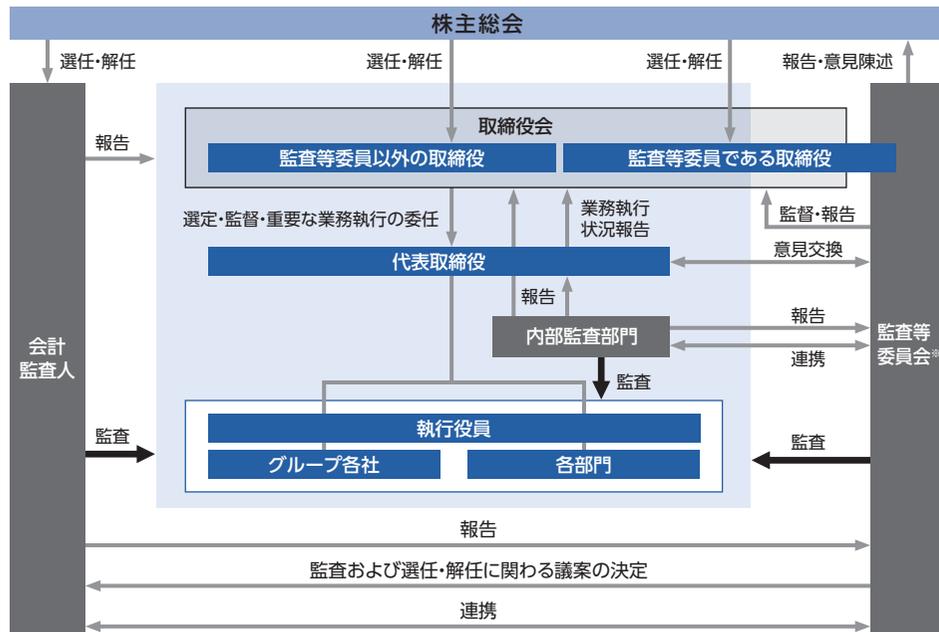
また、意思決定および経営監督機能と業務執行機能を分離すべく、執行役員制度を採用しています。

## 経営監督機能の強化

当社は、ガバナンス体制の一層の強化を目指し、監査等委員会設置会社を採用しています。

当社の監査等委員会は、複数の独立社外取締役を構成メンバーとしており、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・報酬など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。

コーポレート・ガバナンス体制図



※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

## 経営監督機能と業務執行機能の分離

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、経営陣による経営判断の迅速化を図っています。

また、会社の重要事項は、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、速やかに意思決定しています。

## 経営陣が出席する主要会議体の例

|                  |  |
|------------------|--|
| ELT会議            | 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、特に人的資本経営の観点から人材に関する議論を積極的に行っています。       |
| Executive S&OP会議 | 需要と供給の計画および財務情報に基づき、中長期の戦略的なビジネスの意思決定を行い、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。   |
| 資本委員会            | 適切な設備投資管理を目的として、設備投資計画、その進捗管理および各設備投資案件の審議ならびに承認に加え、実行後検証などを行っています。        |
| 倫理・コンプライアンス委員会   | 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、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。 |
| サステナビリティ委員会      | 気候変動を中心とするサステナビリティ関連のさまざまな課題に関する方針・戦略などについて議論・策定を行っています。                   |



# コーポレート・ガバナンス戦略

## 会議体運営

当社は、会社の意思決定機関・監査機関が実効性を発揮できるよう、各会議体を運営しています。ここでは、主要会議体のなかから、株主総会・取締役会・監査等委員会についてご紹介します。

### 株主総会

当社は、経営の最高意思決定機関として、毎年3月に定時株主総会を開催し、取締役の選任や剰余金の処分などの重要な事項を決議するとともに、主要な事業活動の概要や財務状況および今後の対処すべき課題などについてわかりやすく報告しています。

また、株主のみならずから寄せられたご意見・ご質問にも真摯にお答えするよう努めております。

なお、2024年3月に開催した2023年度定時株主総会は、すべての株主のみならず、所在場所を問わず、ご出席いただく機会をより平等に提供することを目的として、当社で初となる場所の定めのない、インターネットを通じた完全オンライン型、いわゆる「バーチャルオンリー型株主総会」として開催しました。



### 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か月に1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、重要な業務に関する事項の決議を行うとともに、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、経営陣による経営判断の迅速化を図っています。なお、2023年度の実効性評価は8回開催し、全取締役の出席率は100%でした。

#### 実効性評価

当社は、毎年取締役会の運営、支援体制、構成などに関する取締役による実効性評価を、第三者機関の関与のもと実施しています。

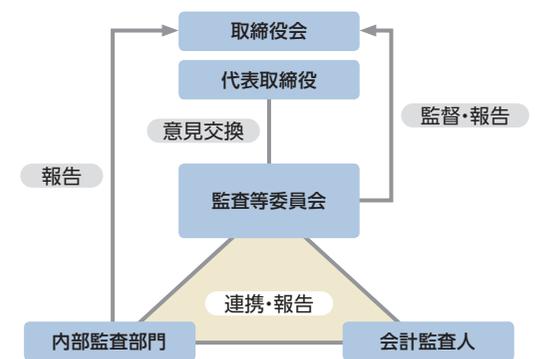
直近の評価では、前年の課題も改善され、かつ他社平均を大きく上回る結果となりました。今後も経営環境の変化に応じたテーマに関する審議の充実を推し進め、適切な時期・形式で取締役会資料を提供するとともに、各取締役会終了後に評価・改善を図るなど、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

### 監査等委員会

当社の監査等委員会は、複数の独立社外取締役を含む社外取締役のみの4名で構成されています。原則として3か月に1回開催するほか、必要に応じて臨時開催するとともに、取締役会への出席や内部監査を担当する部門および会計監査人の監査結果などを通じて、取締役、執行役員および社員の業務執行状況を関連法令・定款および監査等委員会が作成する監査等委員会監査等基準に基づき監査を実施しています。

また、監査等委員は代表取締役とその内容について定期的に意見交換を行っています。

#### 監査体制



# コーポレート・ガバナンス戦略

## 役員報酬制度

役員報酬等の決定に関する方針については、監査等委員会での審議をふまえ、取締役会の承認を経て決定します。

現行の当該方針(取締役報酬等の決定方針)は、2023年2月9日および2024年2月14日付取締役会で決議されています。

### 基本的な考え方

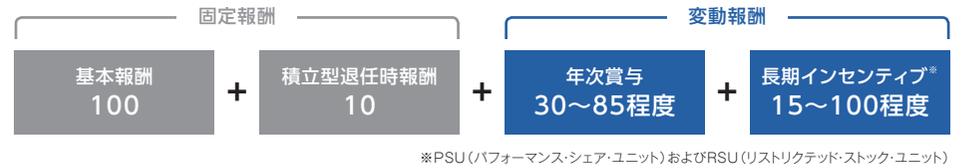
CCBJHグループは以下の考えに基づき、役員報酬制度を設計しています。2023年12月31日時点の対象者は、業務執行取締役2名、監督役員(監査等委員である取締役および監査等委員でない社外取締役)7名、執行役員9名です。

| 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<br>執行役員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>国籍・経験などの観点から多様性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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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す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。</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>国籍・経験などの観点から多様性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などを活用し、国内外の同規模類似業種企業などの水準を参考に、職責の大きさなどに応じて決定する。</li> </ul> |
| 監督役員            | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営の監督・監査という役割をふまえた報酬水準・構成とする。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員である取締役の個人別の報酬は、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。</li> <li>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ふまえ、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。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>外部専門機関の報酬調査データなどを活用し、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。</li> </ul>   |

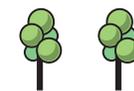
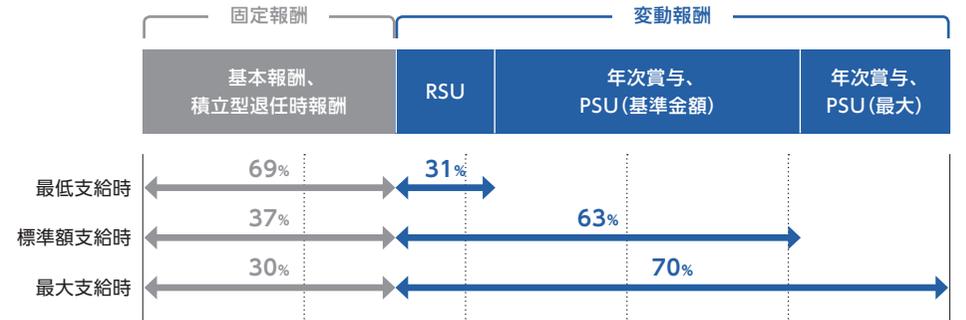
### 業務執行取締役および執行役員の報酬体系

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、会社業績など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(代表取締役社長の場合)



# コーポレート・ガバナンス戦略

## 役員報酬制度

### 業務執行取締役(または取締役)の報酬体系

| 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。  |
| 積立型<br>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。<br>● 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毎年一定の時期に支給。<br>● 職責の大きさに応じて標準額を基本報酬の30%~85%程度を目安に設定。<br>● 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。<br>● 取締役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。<br>● なお、従業員賞与の支給状況等を考慮し、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、上記で算出された支給額を増減させることがある。 |
| 長期<br>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。<br>● 職責の大きさに応じて長期インセンティブ全体(①+②)の基準金額を基本報酬の15%~100%程度を目安に設定。当該基準金額の5割をPSU基準金額、5割をRSU基準金額として設定。<br>● 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、リテンションなどを目的として上記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(特別RSU)。                            |
| ① PSU<br>(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付与。<br>● 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。<br>● 納税資金充当などを目的として交付株式数の一部を金銭で支給。<br>● 取締役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、連結売上収益成長率を評価指標として採用。   |
| ② RSU<br>(リストラクテッド・ストック・ユニット) | ● 株主のみならずの価値共有、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付与。<br>● 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)。<br>● 納税資金充当などを目的として交付株式数の一部を金銭で支給。   |

左記の報酬における取締役に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850百万円(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)

監査等委員会で審議し、必要と認められた場合には、諸外国と日本の為替変動に係る補填、住宅手当などのフリンジベネフィットを850百万円の範囲内で支給することができる<sup>※1</sup>。

左記の報酬における取締役に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:上限株式数は3事業年度を対象として2,880百万円以内・1,800,000株以内(当社2022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)

### 2023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)    |           |            |                         | 対象となる役員の員数(名) |
|----------------------------|----------------|--------------------|-----------|------------|-------------------------|---------------|
|                            |                | 基本報酬 <sup>※2</sup> | 積立型退任時報酬  | 年次賞与       | 長期インセンティブ <sup>※3</sup> |               |
| 取締役(監査等委員を除く)<br>[うち社外取締役] | 1,076<br>[44]  | 490<br>[44]        | 23<br>[-] | 271<br>[-] | 292<br>[-]              | 6<br>[4]      |
| 取締役(監査等委員)<br>[うち社外取締役]    | 71<br>[71]     | 71<br>[71]         | -<br>[-]  | -<br>[-]   | -<br>[-]                | 7<br>[7]      |
| 合計<br>[うち社外取締役]            | 1,147<br>[115] | 561<br>[115]       | 23<br>[-] | 271<br>[-] | 292<br>[-]              | 13<br>[11]    |

### 報酬などの総額が1億円以上である者の報酬等の総額など

| 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 <sup>※2</sup> | 積立型退任時報酬 | 年次賞与 | 長期インセンティブ <sup>※3</sup> |             |
| カリンドラガン        | 代表取締役 | 263                | 15       | 190  | 212                     | 680         |
| ビヨン・イヴァル・ウルゲネス | 代表取締役 | 183                | 8        | 81   | 80                      | 352         |

※1 フリンジベネフィットについては、本国以外でのアサイン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社内規程に基づき諸外国と日本の為替変動に係る補填、住宅手当などを支給しています

※2 基本報酬には、フリンジベネフィット相当額(諸外国と日本の為替変動に係る補填、住宅手当など)などが含まれています

※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



## コーポレート・ガバナンス戦略 対外活動

当社は、株主・投資家のみなさまとの建設的な対話などを通じて、当社への理解を促進し、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

そのために、当社は、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を行うなど、さまざまなIR・SR活動\*を行ってまいります。

### ステークホルダーとの対話

2023年は、IR活動として資本市場を構成するアナリスト・株主さまを含む投資家のみなさまと300件を超えるミーティングを実施しました。また、SR活動として機関投資家のみなさまとの対話を実施しました。

そのなかで中期経営計画「Vision 2028」の概要、ESGなどのサステナビリティの取り組み、ガバナンス体制などについて意見交換を実施し、相互の理解の促進を図ってまいりました。また投資家のみなさまが期待する改善点や情報提供のあり方などのご意見も頂戴しました。

今後も投資家のみなさまとの建設的な議論を通じて、相互の理解・信頼を深め、企業価値の向上につながる活動を積極的に行ってまいります。

面談のほか、決算説明会などを通じて、経営陣幹部および取締役による定期的な情報発信を実施していきます。また、決算説明会の模様をWebキャストで日本語・英語で配信するとともに、国内外で開催されている投資家カンファレンスなどへの参加などに努めます。

当社は、株主さまとの対話に際し、コーポレート・ガバナンス推進部が社内の関係部門との情報共有を行い、確実に連携して対応するとともに、株主さまとの面談を通じていただいたご意見を適時適切に経営陣幹部および取締役会に報告し、課題解決に努めます。

\* IRはInvestor Relationsの略、SRはShareholder Relationsの略

### 2023年の主なIR活動

| 項目                    | 2023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WebサイトよりWebキャストにて聴取いただけます。<br>( <a href="https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/presentation.php">https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/presentation.php</a> ) |
| アナリスト・機関投資家とのIRミーティング | 約310回、のべ約520名 | アナリスト・機関投資家と面談・電話会議を実施。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       | 5回            | 国内4回、海外1回。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             | 4回            | トップマネジメント参加のsmallミーティングや、施設見学会などのIR説明会を開催。   |
| 社長メッセージの動画配信          | 4回            | 投資家のみなさまに向けた社長メッセージの動画配信。最新のビデオメッセージは当社WebサイトのIR・投資家情報ページにて視聴いただけます。<br>( <a href="https://www.ccbj-holdings.com/ir/">https://www.ccbj-holdings.com/ir/</a> )                                      |

### 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、取締役会においてその保有便益および資本コストに関する評価を報告するとともに、その評価に基づき政策保有株式の縮減を進めています。

### CCBJIにおける株式の保有状況

#### 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      | 89      | 2,778             |
| 非上場株式以外の株式 | 17      | 4,513             |

#### 2023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 | 5       | 10                     | 取引先持株会による定期買付 |

#### 2023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      | 16      | 303                    |
| 非上場株式以外の株式 | 29      | 4,928                  |



# コーポレート・ガバナンス戦略

取締役体制: 取締役一覧 (2024年3月26日現在)



## 取締役

**A** 代表取締役社長  
**カリン・ドラガン**

日本を含む世界のコカ・コーラボトラーの業務に約30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。

取締役会への出席状況  
8回 / 8回

所有する当社の株式の数  
8,573株

**B** 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持つ。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。

取締役会への出席状況  
8回 / 8回

所有する当社の株式の数  
3,429株

## 社外取締役

**C** 社外取締役  
**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持つ。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)や日本トイザラス(株)の代表取締役などを歴任。

取締役会への出席状況  
8回 / 8回

所有する当社の株式の数  
— 株

独立役員

## 社外取締役

**D** 社外取締役  
**谷村 広和**

日本のコカ・コーラボトラーの業務に約15年間従事。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。

取締役会への出席状況  
8回 / 8回

所有する当社の株式の数  
— 株

独立役員

**E** 社外取締役  
**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持つ。日産自動車(株)および西本Wisemttac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持つ。

取締役会への出席状況  
8回 / 8回

所有する当社の株式の数  
— 株

独立役員

**F** 社外取締役(監査等委員)  
**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。

取締役会への出席状況  
8回 / 8回

所有する当社の株式の数  
3,854株

独立役員

**G** 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持つ。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ならびに(株)島津製作所およびメットライフ生命保険(株)の社外取締役などを歴任。

取締役会への出席状況  
8回 / 8回

所有する当社の株式の数  
— 株

独立役員

**H** 社外取締役(監査等委員)  
**ステイシー・アプター**

ザ コカ・コーラ カンパニーにおいて、財務リスクの監督や企業リスクマネジメント分野を中心に取締役会を支援するなど、グローバルな会社経営経験を持つ。現在は、同社シニアヴァイスプレジデント、トレジャリー兼コーポレート・ファイナンス本部長を務める。

取締役会への出席状況  
6回 / 6回

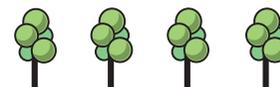
所有する当社の株式の数  
— 株

**I** 社外取締役(監査等委員)  
**サンケット・レイ**

ザ コカ・コーラ カンパニーにおいて、営業分野を中心に強いリーダーシップを発揮するなど、アジア地区のグローバルな会社経営経験を持つ。現在は、同社インド・南西アジアユニットのプレジデントを務める。

取締役会への出席状況  
6回 / 6回

所有する当社の株式の数  
— 株



## コーポレート・ガバナンス戦略

### 取締役体制：社外取締役の選任、独立性判断基準

#### 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、弁護士など（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収益の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

| 地位／氏名                      | 独立役員 | 選任理由  |
|----------------------------|------|---|
| 社外取締役<br>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ダイソン（株）や日本トイザラス（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ことを期待して、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<br>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、当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ことを期待して、取締役（社外取締役）として選任しています。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。<br>【当社との関係】当社は、みちのくコカ・コーラボトリング（株）との間に商品売買などの取引関係があります（販売など：当社連結売上収益に占める割合0.5%、仕入など：同社の連結売上高に占める割合：1.9%）。 |
| 社外取締役<br>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ことを期待して、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）<br>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有しています。当社における重要な経営判断、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）として選任しております。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）<br>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・ブラザーズ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するとともに、（株）島津製作所およびメットライフ生命保険（株）の社外取締役としての経営監督経験を有しています。当社における重要な経営判断、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）<br>ステイシー・アプター | ●    | ザ コカ・コーラ カンパニーのシニアヴァイスプレジデント、トレジャリー兼コーポレート・ファイナンス本部長であり、同社のグローバルな財務リスクの監督や企業リスクマネジメント分野を中心に強いリーダーシップを発揮し、取締役会を支援するなど、同社の経営陣としての豊富な経営経験を有しています。当社における重要な経営判断、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、同氏の財務およびリスクマネジメント分野で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。<br>【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・コーラなどの製造・販売および商標使用などに関する契約を締結しています。  |
| 社外取締役（監査等委員）<br>サンケット・レイ   | ●    | ザ コカ・コーラ カンパニーのインド・南西アジアユニットのプレジデントであり、同社の営業分野を中心に強いリーダーシップを発揮するなど、同社の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。当社における重要な経営判断、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。<br>【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・コーラなどの製造・販売および商標使用などに関する契約を締結しています。  |



## コーポレート・ガバナンス戦略

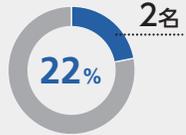
### 取締役体制：取締役の属性、スキル・マトリックス

当社の取締役会は、企業経営、財務、サステナビリティなどさまざまな専門性に加え、グローバルな知見を備えた、全体としてバランスの取れた構成としています。

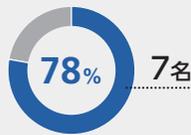
#### 取締役会の構成メンバーの属性

(2024年3月26日現在)

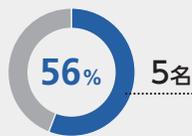
業務執行取締役



社外取締役



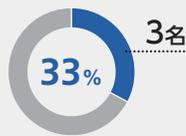
独立取締役



監査等委員会における社外取締役



女性取締役



国籍数



年齢



#### スキル・マトリックス

| 氏名             | 就任年月    | 任期(年) | 社外取締役 | 監査等委員 | 独立役員 | スキル  |           |         |       |              |
|----------------|---------|-------|-------|-------|------|------|-----------|---------|-------|--------------|
|                |         |       |       |       |      | 企業経営 | グローバルビジネス | 飲料・食品業界 | 財務/監査 | サステナビリティ/CSV |
| カリン・ドラガン       | 2019年3月 | 1     |       |       |      | ●    | ●         | ●       |       |              |
| ピヨン・イヴァル・ウルゲネス | 2019年3月 | 1     |       |       |      | ●    | ●         | ●       | ●     |              |
| 和田 浩子          | 2019年3月 | 1     | ●     |       | ●    | ●    | ●         |         |       | ●            |
| 谷村 広和          | 2020年3月 | 1     | ●     |       | ●    | ●    |           | ●       |       | ●            |
| 行徳 セルソ         | 2023年3月 | 1     | ●     |       | ●    |      | ●         | ●       | ●     |              |
| 吉岡 浩           | 2023年3月 | 2     | ●     | ●     | ●    | ●    | ●         |         |       | ●            |
| 濱田 奈巳          | 2019年3月 | 2     | ●     | ●     | ●    | ●    | ●         |         |       | ●            |
| ステイシー・アプター     | 2023年3月 | 2     | ●     | ●     |      | ●    | ●         | ●       | ●     |              |
| サンケット・レイ       | 2023年3月 | 2     | ●     | ●     |      | ●    | ●         | ●       |       |              |

#### 取締役が有するスキルの判断基準

当社は、取締役が有する専門性・経験について、以下の基準に基づいて判断することとしています。

| 項目           | ●「該当あり」の基準  |
|--------------|---|
| 企業経営         | ● CEOなどの代表者またはCOOなどの最高執行責任者の経験を有する者。                                      |
| グローバルビジネス    | ● 部門責任者以上の役職者としてのグローバルビジネスの経験者またはそれに準じる知見を有する者。                           |
| 飲料・食品業界      | ● 飲料・食品を扱う会社において、部門責任者以上の経験者またはそれに準じる知見を有する者。                             |
| 財務/監査        | ● 財務・会計部門の部門責任者以上の経験者またはそれに準じる知見を有する者。<br>● 公認会計士などの財務・会計などに関する国家資格を有する者。 |
| サステナビリティ/CSV | ● サステナビリティまたはCSV部門の部門責任者以上の経験者またはそれに準じる知見を有する者。                           |



## コーポレート・ガバナンス戦略 社外取締役メッセージ

# CCBJHらしい ダイバーシティに富んだガバナンス

社外取締役(監査等委員)  
独立役員

吉岡 浩



### ダイバーシティが変革をけん引

CCBJHは一般的な日本企業と比べて、多様な国籍の人材が在籍し、さまざまなカルチャーが良いかたちで融合しているユニークな会社であると感じています。それが事業や変革をスピーディーに実行する推進力になっています。私はほかの企業の方と話す機会も多く、ダイバーシティがプラスに機能している例としてCCBJHの話をするのが頻繁にあります。

スピーディーな変革の例として、デジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組みが挙げられます。DXの重要性は多くの企業が認識していますが、日本の企業では付度などでなかなか前に進まないケースが多いようです。その点、CCBJHの経営陣はデジタルへの理解度が高く、意志決定も迅速であり、ロジックが通ってれば推進できる体制になっています。スマートフォンアプリ[Coke ON®]をいち早く導入し、さまざまなサービスで業界をリードしているのも、スピーディーな変革の一例といえるでしょう。

異なる種類の文化が入り混じることは、組織にとってときに難しさにもなります。CCBJHでは、お互いを理解し融合することで

ポジティブな効果を生み出せていると感じますが、これを今後も維持していくことが重要です。

### 今後の成長に向けたポイント

取締役についても、国籍・性別・専門性などさまざまな点において多様なメンバーで構成されています。また独立役員が多いのも特徴的であり、ビジネス経験があるメンバーで構成されています。私のようにグローバルな経営の経験を積んだ人もいればマーケティングや財務などに精通した人もいます。そのような面々が集まる取締役会では幅広い視点から意見が交わされ、時には時間が足りなくなるほど議論が活性化しています。

私は、2023年3月に監査等委員会の議長に就きました。そのとき、改めてガバナンスに関する理解を深めたいと事務局に相談し、弁護士などの専門家を交えた勉強会を取締役会メンバーで行いました。そこでの議論を反映させ、取締役会と監査等委員会のそれぞれの役割をより明確にし、独立性を担保しながら適切なコミュニケーションを行うためのいくつかの改善を行いました。これからも継続的に必要な改善に取り組んでいきたいと考えています。

### 取締役会におけるコミュニケーションと各自の役割

今後の持続的な成長のために重要なことは、良い製品を販売していくことだと思っています。製品の企画開発を担う日本コカ・コーラと密接に連携しながら対応していくことが、CCBJHの成長の源泉だと思います。社員同士の連携はこれまでもあったと思いますが、最近では、CCBJHの取締役会メンバーと日本コカ・コーラの経営陣が率直に意見を交わす場も設けてもらっています。今後もこのようなコカ・コーラシステムの連携のもと、社員が家族や友人に胸を張って自慢できるような製品をひとつでも多く販売していくことを願っています。

最後に、会社が持続的な利益成長を実現するためには、現在取り組んでいる変革をさらに加速していくことが大切です。なかでも私が重要と考えているのはやはりDXの推進です。製造・物流・販売などさまざまな分野で推進していくこと、また、単にデジタル化をして満足するのではなく、それによりビジネスの仕方を変えていくことが大切です。今後も大胆な変革にチャレンジしていくことを期待しています。

## コーポレート・ガバナンス戦略 社外取締役メッセージ

# 持続的な成長を果たしていくためには、 スピード感を維持しながら 変革を続けていくことが重要

社外取締役(監査等委員)

ステイシー・アプター



### 世界のコカ・コーラシステムのなかでも ユニークなCCBJH

CCBJHは世界のコカ・コーラシステムのなかでも実に多様な製品を販売しており、新製品発売のサイクルが速いポトラーです。これは、幅広い品揃えを求める日本の市場特性にも関連していますが、CCBJHはこうした市場の要求に応じ、製造・販売を含むさまざまな側面で機敏に対応しています。それがCCBJHの大きな特徴だと感じています。

また事業規模と効率化の推進も特徴的です。CCBJHは幾度ものポトラー再編・統合を経て現在の姿になっており、世界のコカ・コーラシステムのなかでも有数の事業規模を誇っています。この大規模なビジネスを効率よく管理していることは特筆すべき点だといえます。

### 今後の課題

これまで遂行してきた変革について、今後もスピード感を保ちながら継続していくことが重要です。一連の経営計画に基づき、

収益性改善や効率的かつ効果的な経営と売上拡大に取り組んでいるわけですが、これは容易ではありません。

そのようななか、CCBJHはデータドリブン経営の考えに基づき、2024年1月にアクセンチュアとの合併会社であるネオアークを立ち上げるなど、継続的に改革を推進しています。

### CCBJHのガバナンス体制

私は2023年にCCBJHの監査等委員である取締役に就任しました。CCBJHでは、取締役会と監査等委員会がそれぞれ機能を果たしており、明確なルールのもとにガバナンスが効く体制になっています。私自身はこれまで経験してきた人事や人材開発、財務の観点における知見などを活かして、取締役会および監査等委員会で意見を述べています。引き続き効率的な経営や正確な財務管理を推進することで、株主・投資家のみなさまからの信頼と期待にお応えできるよう貢献してまいります。

### 今後のCCBJHに期待すること

CCBJHが持続的な成長を果たしていくためには、これまで進めてきた改革をさらに継続していくが必要になります。中期経営計画などにおいては、新たなフェーズに入ったとみています。収益性改善やコスト削減といった取り組みはもちろん、データドリブン経営の推進も大切です。詳細な情報を収集して深い分析を行い、市場の動きを的確に把握しなければなりません。また、日本コカ・コーラとの連携のもと、市場で価値を獲得していく必要があります。

これらを実現するための卓越性と実行力はすでにCCBJHのDNAに組み込まれているので、それを活かしていくことが重要だと思います。

## コーポレート・ガバナンス戦略

### 倫理・コンプライアンス

私たちは、Integrity「誠実と信頼に基づいた気高い志で行動すること」に価値を置いています。

常にどのような状況にあっても、規範と法令に従い、誠実さをもって正しく正直に行動し、それぞれ自分の行動に対し責任を持って行動することを求めています。

#### 倫理・コンプライアンス方針

CCBJHグループでは、企業の社会的責任を果たし、社会とともに持続的に発展する企業であり続けるために、社員一人ひとりが正しい行動を行う上での指針となる「倫理・行動規範」を制定し、倫理・コンプライアンスを重視する社風形成の促進を図っています。また私たちは、バリューのひとつである、Integrity「誠実と信頼に基づいた気高い志で行動すること」を重視しています。「倫理・行動規範」は正しい行動、人権の尊重、ステークホルダーとの関係、利益相反の4つの柱で構成され、法令や規範に加えて社内の規則や職場の規律に従い、誠実さをもって正しく正直に行動すること、行動する前によく考えること、判断に迷ったり懸念があるときは指導を仰ぐことを社員に求めています。

#### コンプライアンス教育

倫理観とコンプライアンス意識の一層の醸成、浸透を図るため、定期的に全社員に向けて「倫理・コンプライアンス通信」を発信しているほか、管理者や新入社員などを対象とした階層別の研修や、全社員対象のeラーニングなど啓発・教育活動を継続的に実施しています。

#### 倫理・コンプライアンス相談窓口

法令や倫理・行動規範などに抵触する、または抵触する懸念がある行為について、専用メールや電話などにより社員から直接相談を受け付ける「倫理・コンプライアンス相談窓口」を設置しています。相談は匿名でも行うことができ、相談窓口の連絡先は、倫理・コンプライアンス通信やイントラネットへの掲載、各拠点内でのポスター掲示など、さまざまな手段で周知し、相談しやすい環境づくりに取り組んでいます。受け付けた相談案件は、事実を確認し不適切な行為が確認された場合は、適正に対処するとともに是正措置を行います。また、相談案件の対処にあたっては、相談者の保護に努めており、相談したことを理由として相談者に不利益な取り扱いを行うことを禁止しています。

#### 贈収賄防止に関するポリシー

贈収賄防止に関するポリシーは、不注意による違反を防止するとともに適切に対処すべき潜在的問題を確認するために、贈収賄防止に関する法令について一定の認識を役員を含む全社員に提

供することを目的としています。本ポリシーの重要性を理解・認識するだけでなく、日常業務の遂行に際しても本ポリシーを遵守していくことを啓発しています。

また、民間の個人や法人との間における不正な支払い、その他の不正な利益の提供または受領についても、禁止しています。

## 倫理・行動規範を守りましょう

私たちCCBJHグループは、ミッション、ビジョン、バリューにおいて、  
Integrity：誠実と信頼に基づいた気高い志で行動することに、価値を置いています。

**すべての社員に求められること**

- ◆法令と倫理・行動規範、また、社内の規則や職場の規律を守りましょう。
- ◆良識を持って判断し、不正と思われるような行動は回避しましょう。
- ◆私生活でも会社の名譽や利益を損なうような行為は厳につつしみましょう。

**行動のセルフチェック** ✔ **チェック** 迷ったら、行動する前に自分に問いかけてみましょう。

あなたがしようとしていることは・・・

法令に沿っていますか？

YES？

企業理念や倫理・行動規範に沿っていますか？

相手の立場に立った行動ですか？

お客様や社会の人々から支持されますか？

自分と会社の名に恥じない行動ですか？

本当に？

ひとつでも「いいえ」の答えがある場合には、その行動をとらないでください。

倫理・コンプライアンスポスター

倫理・行動規範



[https://www.ccbji.co.jp/vision/pdf/ja/CCBJgroup\\_Ethics\\_jp.pdf](https://www.ccbji.co.jp/vision/pdf/ja/CCBJgroup_Ethics_jp.pdf)

贈収賄防止に関するポリシー



[https://www.ccbj-holdings.com/corporate/compliance/pdf/Anti-Bribery-Policy\\_jp.pdf](https://www.ccbj-holdings.com/corporate/compliance/pdf/Anti-Bribery-Policy_jp.pdf)

# データセクション

- 80 財務データサマリー
- 81 非財務データサマリー
- 82 会社概要および株式情報
- 83 グループ会社一覧
- 84 社外からの評価、社外への賛同・参加



|  | 日本基準     |          |          |          | IFRS     |          |          |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|
|  | 2014年    | 2015年    | 2016年    | 2017年    | 2017年    | 2018年    | 2019年    | 2020年    | 2021年    | 2022年    | 2023年    |  |
| 日本基準とIFRSで表記が異なる項目を「日本基準/IFRS」で区別しています       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |
| ▼  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |
| <b>経営成績(会計年度):</b>                           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |
| 売上高/売上収益 (百万円)                               | 424,406  | 440,476  | 460,455  | 872,623  | 837,069  | 927,307  | 914,783  | 791,956  | 785,837  | 807,430  | 868,581  |  |
| 売上総利益 (百万円)                                  | 212,881  | 223,951  | 238,611  | 450,249  | 412,782  | 452,151  | 441,060  | 362,916  | 350,505  | 351,755  | 384,216  |  |
| 売上総利益率 (%)                                   | 50.2     | 50.8     | 51.8     | 51.6     | 49.3     | 48.8     | 48.2     | 45.8     | 44.6     | 43.6     | 44.2     |  |
| 営業利益/事業利益 (百万円)                              | 11,008   | 14,262   | 21,143   | 40,579   | 40,177   | 23,276   | 15,042   | 169      | △ 14,662 | △ 14,443 | 2,025    |  |
| 営業利益率/事業利益率 (%)                              | 2.6      | 3.2      | 4.6      | 4.7      | 4.8      | 2.5      | 1.6      | 0.0      | —        | —        | 0.2      |  |
| EBITDA (百万円)                                 | —        | —        | —        | —        | 81,560   | 70,807   | 71,993   | 59,083   | 42,498   | 31,343   | 48,485   |  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益/<br>親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)   | 4,482    | 9,970    | 5,245    | 25,244   | 21,967   | 10,117   | △ 57,952 | △ 4,715  | △ 2,503  | △ 8,070  | 1,871    |  |
| <b>キャッシュ・フロー状況(会計年度):</b>                    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)                       | 28,628   | 40,422   | 34,388   | 72,450   | 73,014   | 51,244   | 42,629   | 43,716   | 35,982   | 42,717   | 59,102   |  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)                       | △ 9,590  | △ 24,994 | △ 19,921 | △ 41,090 | △ 14,299 | △ 48,628 | △ 68,308 | △ 52,076 | 15,271   | △ 23,090 | △ 14,287 |  |
| フリー・キャッシュ・フロー (百万円)                          | 19,037   | 15,427   | 14,467   | 31,359   | 58,715   | 2,616    | △ 25,679 | △ 8,360  | 51,253   | 19,628   | 44,815   |  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)                       | △ 37,498 | 22,416   | △ 7,546  | △ 26,159 | △ 26,717 | △ 55,835 | 73,994   | 20,912   | △ 67,134 | △ 46,050 | △ 15,229 |  |
| 現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)                         | 41,830   | 79,828   | 86,727   | 118,741  | 118,742  | 65,510   | 113,825  | 126,378  | 110,497  | 84,074   | 113,660  |  |
| <b>財政状態(会計年度末):</b>                          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |
| 総資産/資産合計 (百万円)                               | 337,260  | 378,105  | 377,468  | 883,918  | 929,304  | 877,472  | 952,444  | 939,603  | 867,111  | 826,737  | 844,832  |  |
| 有利子負債 (百万円)                                  | —        | —        | —        | —        | 81,385   | 102,814  | 246,521  | 271,233  | 214,124  | 179,970  | 181,397  |  |
| D/E レシオ (倍)                                  | —        | —        | —        | —        | 0.1      | 0.2      | 0.5      | 0.5      | 0.4      | 0.4      | 0.4      |  |
| 純資産/資本合計 (百万円)                               | 254,150  | 260,878  | 261,173  | 627,485  | 655,038  | 580,906  | 506,491  | 502,093  | 492,451  | 476,358  | 470,021  |  |
| <b>1株当たり情報:</b>                              |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |
| 1株当たり当期純利益金額(EPS)/<br>基本的1株当たり当期利益(EPS) (円)  | 41.07    | 91.35    | 48.05    | 144.26   | 125.53   | 52.68    | △ 322.22 | △ 26.29  | △ 13.96  | △ 45.00  | 10.43    |  |
| 1株当たり純資産額(BPS)/<br>1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS) (円)  | 2,325.19 | 2,386.81 | 2,389.28 | 3,070.01 | 3,204.90 | 3,163.63 | 2,821.27 | 2,797.03 | 2,745.12 | 2,655.38 | 2,618.49 |  |
| 1株当たり年間配当金 (円)                               | 41.00    | 41.00    | 46.00    | 44.00    | 44.00    | 50.00    | 50.00    | 25.00    | 50.00    | 50.00    | 50.00    |  |
| 連結配当性向 (%)                                   | 99.8     | 44.9     | 95.7     | 30.5     | 35.1     | 94.9     | —        | —        | —        | —        | 479.4    |  |
| 期末株価 (円)                                     | 1,661    | 2,457    | 3,445    | 4,115    | 4,115    | 3,285    | 2,791    | 1,609    | 1,320    | 1,437    | 2,025    |  |
| <b>その他財務データ:</b>                             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |
| 自己資本当期純利益率(ROE)/<br>親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%) | 1.8      | 3.9      | 2.0      | 5.7      | 4.6      | 1.6      | △ 10.7   | △ 0.9    | △ 0.5    | △ 1.7    | 0.4      |  |
| 総資産経常利益率(ROA)/<br>資産合計税引前利益率(ROA) (%)        | 3.0      | 3.8      | 5.5      | 6.3      | 5.6      | 1.6      | △ 6.1    | △ 1.3    | △ 2.4    | △ 1.5    | 0.4      |  |
| 自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率 (%)                      | 75.2     | 68.9     | 69.1     | 70.9     | 70.4     | 66.2     | 53.1     | 53.4     | 56.8     | 57.6     | 55.6     |  |
| 株価収益率(PER) (倍)                               | 40.4     | 26.9     | 71.7     | 28.5     | 32.8     | 62.4     | △ 8.7    | △ 61.2   | △ 94.6   | △ 31.9   | 194.2    |  |
| 株価純資産倍率(PBR) (倍)                             | 0.7      | 1.0      | 1.4      | 1.3      | 1.3      | 1.0      | 1.0      | 0.6      | 0.5      | 0.5      | 0.8      |  |
| 設備投資額 (百万円)                                  | 22,783   | 16,181   | 25,728   | 42,539   | 42,539   | 53,136   | 103,882  | 65,521   | 40,184   | 42,540   | 33,668   |  |
| 減価償却費/減価償却費及び償却費 (百万円)                       | 22,943   | 24,048   | 17,491   | 37,352   | 41,383   | 47,531   | 56,951   | 59,583   | 57,160   | 45,786   | 46,460   |  |
| <b>株式関連:</b>                                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |
| 期末発行済株式総数 (千株)                               | 111,126  | 111,126  | 111,126  | 206,269  | 206,269  | 206,269  | 206,269  | 206,269  | 206,269  | 206,269  | 206,269  |  |
| 期末自己株式数 (千株)                                 | 1,984    | 1,987    | 1,989    | 2,016    | 2,016    | 22,793   | 26,917   | 26,920   | 26,925   | 26,928   | 26,834   |  |

(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(株)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(株)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います

(注3) 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、同社および同社の子会社の資産および負債を「売却目的保有に分類される処分グループ」に分類するとともに、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年および2021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います。

なお、本株式売却は2021年2月1日付で完了しています

環境

|  | 2019年   | 2020年   | 2021年   | 2022年   | 2023年   |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>製造原単位</b>                           |         |         |         |         |         |
| 製品1Lを製造する際に使用した水量 (L/L)                | 3.26    | 3.23    | 3.24    | 3.25    | 3.20    |
| 製品1Lを製造する際に使用したエネルギー量*1 (MJ/L)         | 0.87    | 0.88    | 0.87    | 0.87    | 0.86    |
| <b>水使用量・水源涵養</b>                       |         |         |         |         |         |
| 水使用量 (千m³)                             | 13,316  | 12,560  | 12,993  | 13,287  | 13,365  |
| 水源域の涵養面積 (ha)                          | 7,613   | 7,963   | 8,117   | 8,136   | 8,135   |
| 水源域における水資源保全活動を通じた水源涵養率 (%)            | 322     | 364     | 353     | 420     | 411     |
| <b>エネルギー使用量*2</b>                      |         |         |         |         |         |
| 製造                                     |         |         |         |         |         |
| 電気使用量 (千kWh)                           | 316,543 | 308,052 | 314,017 | 322,219 | 326,716 |
| 都市ガス使用量 (千m³)                          | 47,716  | 44,672  | 45,766  | 46,306  | 46,968  |
| LNG使用量 (t)                             | 10,350  | 9,309   | 9,642   | 9,933   | 9,904   |
| A重油使用量 (KL)                            | 1,396   | 1,036   | 1,126   | 1,091   | 1,100   |
| ガソリン使用量 (KL)                           | 8,445   | 6,044   | 5,315   | 5,782   | 5,990   |
| 物流                                     |         |         |         |         |         |
| 軽油使用量 (KL)                             | 57,641  | 53,646  | 59,376  | 49,856  | 48,077  |
| LPG使用量 (t)                             | 824     | 848     | 745     | 720     | 813     |
| 電気使用量 (千kWh)                           | 56,425  | 64,903  | 68,420  | 68,766  | 66,990  |
| 都市ガス使用量 (千m³)                          | 102     | 184     | 116     | 105     | 113     |
| オフィス*3                                 |         |         |         |         |         |
| LPG使用量 (t)                             | 111     | 93      | 90      | 99      | 96      |
| LNG使用量 (t)                             | —       | 574     | 187     | 201     | 269     |
| 灯油使用量 (KL)                             | 17      | 15      | 13      | 16      | 15      |
| 市場で稼働している販売機材*4                        |         |         |         |         |         |
| 電気使用量 (千kWh)                           | 788,508 | 749,257 | 927,984 | 895,240 | 849,989 |
| <b>温室効果ガス排出量*2</b>                     |         |         |         |         |         |
| 製造 (千t-CO <sub>2</sub> e)              | 265     | 272     | 269     | 270     | 277     |
| 物流 (千t-CO <sub>2</sub> e)              | 174     | 155     | 168     | 144     | 144     |
| オフィス*3 (千t-CO <sub>2</sub> e)          | 24      | 33      | 32      | 33      | 31      |
| 市場で稼働している販売機材*4 (千t-CO <sub>2</sub> e) | 332     | 352     | 402     | 389     | 372     |
| <b>工場廃棄物</b>                           |         |         |         |         |         |
| 廃棄物の総量 (t)                             | 108,440 | 105,508 | 103,590 | 105,701 | 104,952 |
| 廃棄物の再資源化量 (t)                          | 108,095 | 105,364 | 103,499 | 104,093 | 104,477 |
| 廃棄物のリサイクル率 (%)                         | 99.68   | 99.90   | 99.90   | 98.50   | 99.50   |
| 製造過程で排出されたコーヒークサのリサイクル率 (%)            | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     |
| 製造過程で排出された茶かすのリサイクル率 (%)               | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     |

社会

|                                  | 2019年          | 2020年          | 2021年          | 2022年          | 2023年          |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>社員</b>                        |                |                |                |                |                |
| 社員数 (外、平均臨時雇用者数)*5 (名)           | 16,959 (3,578) | 15,772 (4,008) | 15,083 (3,777) | 14,484 (3,416) | 14,010 (3,163) |
| 社員に占める女性の割合*6 (%)                | 12.6           | 19.5           | 19.4           | 18.6           | 18.3           |
| 女性管理職の割合 (管理職に占める女性の割合)*7 (%)    | 4.6            | 5.8            | 6.1            | 6.6            | 7.4            |
| 女性初級管理職の割合 (初級管理職に占める女性の割合) (%)  | 4.8            | 5.9            | 6.3            | 7.0            | 7.6            |
| 女性管理職・リーダー職比率 (%)                | —              | 9.3            | 9.7            | 10.0           | 10.4           |
| 女性上級役員の割合 (%)                    | 22.2           | 22.2           | 22.2           | 33.3           | 33.3           |
| 障がい者雇用率*8 (%)                    | —              | 2.45           | 2.39           | 2.48           | 2.42           |
| 社員意識調査によるエンゲージメント率 (%)           | —              | 61.4           | 68.9           | 66.8           | 70.7           |
| <b>労働安全</b>                      |                |                |                |                |                |
| 社員の休業をともなう災害発生率 (LTIFR)*9        | 1.35           | 1.06           | 1.20           | 1.13           | 1.11           |
| 請負業者の休業をともなう災害発生率 (LTIFR)*10     | —              | 0.71           | 1.03           | 0.38           | 0.76           |
| 社員の労働災害発生率 (TIR)*11              | —              | 0.41           | 0.55           | 0.51           | 0.46           |
| 社員の休業労働災害発生率 (LTIR)*12           | —              | 0.21           | 0.24           | 0.23           | 0.22           |
| <b>研修およびプログラム</b>                |                |                |                |                |                |
| 会社主催の人事研修・教育の受講者数 (名)            | —              | 20,755         | 41,736         | 49,150         | 180,984        |
| 研修および能力開発の平均時間 (正社員1人当たり) (時間)   | —              | 8.1            | 11.9           | 10.8           | 15.8           |
| 研修および能力開発の平均金額 (正社員1人当たり)*13 (円) | —              | 58,932         | 67,760         | 74,442         | 85,050         |

社会

|  | 2019年         | 2020年         | 2021年       | 2022年       | 2023年       |
|--|---------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>社会貢献活動</b>                                    |               |               |             |             |             |
| 活動費*14 (円)                                       | 436,588,000   | 685,231,000   | 163,572,000 | 107,478,000 | 105,721,158 |
| 有給勤務時間中の社員のボランティア活動時間 (賞金相当額) (円)                | 4,714,000     | 1,289,000     | 119,000     | 1,276,000   | 1,353,000   |
| 製品またはサービスの寄付、プロジェクト、パートナー関係またはその他の同様の現物寄付相当額 (円) | 17,036,000    | 257,322,000   | 34,110,000  | 150,056,000 | 145,782,000 |
| 管理費 (円)  | 1,320,133,000 | 1,081,898,000 | 786,000,000 | 726,222,000 | 592,637,000 |
| 社員によるボランティア参加者数 (名)                              | 1,898         | 432           | 551         | 3,579       | 3,438       |
| <b>ワークライフバランス</b>                                |               |               |             |             |             |
| フレックスタイム制度                                       |               |               |             |             |             |
| 人数 (名)   | 3,706         | 9,726         | 9,812       | 9,409       | 10,000      |
| 実施率 (%)  | 35.3          | 100           | 100         | 100         | 100         |
| 在宅勤務制度   |               |               |             |             |             |
| 人数 (名)   | 1,967         | 2,787         | 2,861       | 2,439       | 2,711       |
| 実施率 (%)  | 18.7          | 90            | 95          | 98          | 97          |
| 育児休業制度利用者数                                       |               |               |             |             |             |
| 女性 (名)   | 135           | 136           | 137         | 138         | 125         |
| 男性 (名)   | 9             | 17            | 27          | 30          | 57          |
| 育児休業復帰率 (正社員) (%)                                | —             | 97            | 99          | 100         | 98          |

ガバナンス

|                                     | 2019年    | 2020年   | 2021年   | 2022年   | 2023年   |
|-------------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|
| <b>取締役会の独立性*15</b>                  |          |         |         |         |         |
| 独立社外取締役比率 (%)                       | 56       | 56      | 56      | 56      | 56      |
| 取締役会開催回数/取締役の任期 (回/年)               | 8/1      | 8/1     | 8/1     | 7/1     | 8/1     |
| <b>監査等委員会*15</b>                    |          |         |         |         |         |
| 社外取締役である監査等委員の比率 (%)                | 100      | 100     | 100     | 100     | 100     |
| 監査等委員会開催回数/監査等委員の任期 (回/年)           | 8/2      | 8/2     | 8/2     | 5/2     | 5/2     |
| <b>投資家・アナリスト向け説明会の開催</b>            |          |         |         |         |         |
| 決算説明会 (回)                           | 4        | 4       | 4       | 4       | 4       |
| アナリスト・機関投資家とのIRミーティング               | 延べ200社以上 | 約150回   | 約230回   | 約250回   | 約310回   |
| カンファレンスへの参加 (国内・海外) (回)             | 8        | 延べ約270名 | 延べ約340名 | 延べ約390名 | 延べ約520名 |
| その他のIR説明会 (回)                       | 2        | 4       | 6       | 6       | 5       |
| <b>倫理・コンプライアンス</b>                  |          |         |         |         |         |
| 行動規範・倫理上の重大な違反事例                    | なし       | なし      | なし      | なし      | なし      |
| 過去4年間に於ける環境・エコロジーに関連する重大な罰金や違約金の支払い | なし       | なし      | なし      | なし      | なし      |
| 政治献金・ロビー活動等への寄付金や支出                 | なし       | なし      | なし      | なし      | なし      |

\*1 算定に用いる熱量換算係数は、コカ・コーラシステムが定める世界共通の係数を採用しています  
 \*2 各領域の算定プロセスはこちらから確認いただけます。第三者保証報告書と算定プロセス▶<https://www.ccbji.co.jp/csv/esg/assurance/>  
 \*3 「オフィス」領域に該当する事業所の電気使用量およびそれに係る温室効果ガス排出量の集計において、貴信などの理由により事業所で使用する電気使用量を正確に把握することができないため、本年度は全359事業所の内15拠点を用途および拠点所属人数より推計算出しています  
 \*4 2021年実績より、自動販売機に加え、クーラー、ディスプレイを集計対象に追加しています  
 \*5 社員数はパートナー社員、パート、アルバイト、役員、派遣社員を除くすべての社員区分が対象 / 平均臨時雇用者数含む社員数 17,173名  
 \*6 社員(2023年12月1日時点)に占める女性の割合 (パートナー社員、パート、アルバイトを含む) / 女性正社員比率 12.7%(2023年12月1日時点)  
 \*7 管理職は、組織および職務の役割・責任の大きさなどにより決定された9段階のグレードのうち、上位5段階の社員を指しています  
 \*8 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」(6月1日)の数値  
 \*9 休業をともなう災害発生件数÷延べ労働時間数×1,000,000、CCBJHグループの正規非正規社員が対象  
 \*10 休業をともなう災害発生件数÷延べ労働時間数×1,000,000、CCBJHグループの請負業者(システム外委託、コントラクター、訪問者)が対象  
 \*11 災害発生件数÷延べ労働時間数×200,000、CCBJHグループの正規非正規社員が対象  
 \*12 休業をともなう災害発生件数÷延べ労働時間数×200,000、CCBJHグループの正規非正規社員が対象  
 \*13 研修および能力開発金額にはコンサル費用など含む  
 \*14 コカ・コーラシステム活動分を一部含む  
 \*15 各事業年度の有価証券報告書に記載の数値

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<br>Coca-Cola Bottlers Japan Holdings Inc. |
| 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  |
| 設立       | 1960年12月20日  |
| 資本金      | 152億3千2百万円   |
| 連結社員数    | 14,010名  |
| 証券コード    | 2579   |
| 発行可能株式総数 | 500,000千株  |
| 発行済株式総数  | 206,269千株(議決権総数:1,817,428)   |
| 株主数      | 67,097名<br>(自己株式を除く議決権を有する株主数:51,539名)                                 |
| 1単元の株式数  | 100株   |

(注) 当社の発行済株式は普通株式のみであり、種類株式や優先株式などは発行していません

社債情報

|                | 発行総額(百万円) | 利率(%) | 償還日        |
|----------------|-----------|-------|------------|
| 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 |

格付情報

|                      | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------|------|------|------|
| 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+   |

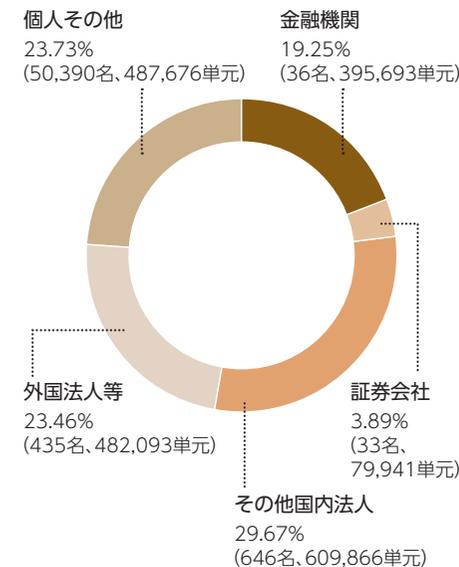
大株主一覧(2023年12月31日時点)

| 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  | 15.32   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)      | 21,163  | 11.60   |
| GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL  | 7,282   | 3.99    |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)           | 6,895   | 3.78    |
| 公益財団法人市村清新技術財団               | 5,295   | 2.90    |
| JPモルガン証券株式会社                 | 4,734   | 2.59    |
| 薩摩酒造株式会社                     | 4,406   | 2.41    |
| 株式会社千秋社                      | 4,088   | 2.24    |
| 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   | 2.23    |
| 三菱重工機械システム株式会社               | 3,912   | 2.14    |

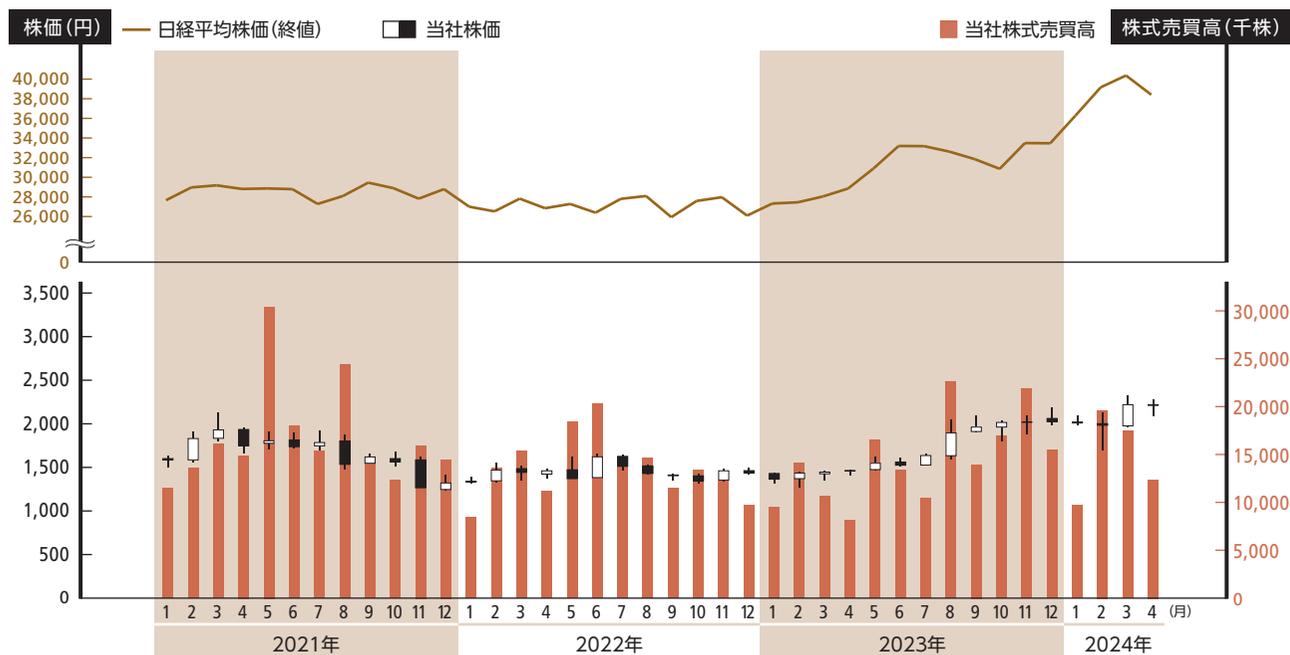
(注) 上記のほか当社が自己株式23,784千株を保有していますが、議決権がないため上記大株主の状況には含めていません。  
なお、当該自己株式には役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式は含まれておりません

所有者別株式数の状況

(1単元:100株)



株価および株式売買高の推移



コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社

|        |                           |
|--------|---------------------------|
| 主な事業内容 | 清涼飲料水・アルコール飲料の製造、加工および販売  |
| 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 |
| 代表者    | 代表取締役社長 最高経営責任者 カリン・ドラガン  |

コカ・コーラ カスタマー マーケティング株式会社

|        |                                  |
|--------|----------------------------------|
| 主な事業内容 | 清涼飲料水、嗜好飲料およびその他飲料の販売ならびに輸出入     |
| 本社所在地  | 東京都港区六本木六丁目2番31号<br>六本木ヒルズノースタワー |
| 代表者    | 代表取締役社長 荷堂 真紀                    |

コカ・コーラ ボトラーズジャパンベンディング株式会社

|        |   |
|--------|---|
| 主な事業内容 | 自動販売機のオペレーション事業                         |
| 本社所在地  | 東京都新宿区西新宿六丁目18番1号<br>住友不動産新宿セントラルパークタワー |
| 代表者    | 代表取締役社長 馬場 隆英                           |

FVジャパン株式会社

|        |                                      |
|--------|--------------------------------------|
| 主な事業内容 | 清涼飲料水の製造、加工および販売ならびにオフィスコーヒーサービス事業など |
| 本社所在地  | 東京都豊島区東池袋三丁目1番1号 サンシャイン60            |
| 代表者    | 代表取締役社長 佐野 達彦                        |

株式会社カディアック

|        |                 |
|--------|-----------------|
| 主な事業内容 | 自動販売機のオペレーション事業 |
| 本社所在地  | 大阪府泉南市泉州空港南1    |
| 代表者    | 代表取締役社長 寺原 久司   |

コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス株式会社

|        |  |
|--------|--|
| 主な事業内容 | 清涼飲料水、嗜好飲料、酒類および乳飲料類ならびに食品等の販売に関する事務処理、飲料販売機材の管理など |
| 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                          |
| 代表者    | 代表取締役会長 兼 社長 ビヨン・イヴァル・ウルゲネス                        |

コカ・コーラ ボトラーズジャパンベネフィット株式会社

|        |  |
|--------|--|
| 主な事業内容 | 特例子会社の運営、グループ内障がい者の採用、定着支援およびそれらに関わる申告業務など |
| 本社所在地  | 埼玉県桶川市大字加納180                              |
| 代表者    | 代表取締役社長 東 由紀                               |

株式会社伴内酒店

|        |                                 |
|--------|---------------------------------|
| 主な事業内容 | 酒類流通業向け受発注システムの運営<br>アルコール飲料の販売 |
| 本社所在地  | 群馬県前橋市元総社町2丁目29番地10             |
| 代表者    | 代表取締役 竹中 健悟                     |

ネオアーク株式会社

|        |   |
|--------|---|
| 主な事業内容 | 財務・経理、人事・労務その他の一般管理・事務処理の受託、コンピュータ・ハードウェア、コンピュータ・ソフトウェア、コンピュータ・システムおよびネットワークの開発、インストール、運用、保守管理ならびに修繕サービスの提供 |
| 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   |
| 代表者    | 代表取締役 ビヨン・イヴァル・ウルゲネス  |

CCBJI INSURANCE (SINGAPORE) PTE. LTD.

|        |  |
|--------|--|
| 主な事業内容 | CCBJIグループのリスクを補償する自家保険会社               |
| 本社所在地  | シンガポール シェントン・ウェイ 2<br>SGXセンター I #26-01 |
| 代表者    | 取締役 ビヨン・イヴァル・ウルゲネス                     |

SRIインデックスへの  
組み入れ状況

近年、国内外の資本市場では、財務的な観点だけでなく非財務への取り組みを投資判断の評価基準とするESG投資に対する関心が高まっています。当社も複数のESGインデックスに組み入れられています。



Dow Jones Sustainability  
Asia Pacific Index  
(DJSI Asia Pacific)



FTSE Blossom Japan  
Sector Relative Index



S&P/JPX  
カーボン・エフィシエント  
指数



Morningstar日本株式  
ジェンダー・ダイバーシティ・  
ティルト指数(除くREIT)

全 般

サステナビリティ全般の項目を分野ごとに調査する外部評価機関にて高く評価されています。



EcoVadis  
サステナビリティ調査



日経SDGs経営調査

環 境

当社の環境課題への取り組みについて情報開示に努めており、行政や外部評価機関より評価を得ています。



CDP 気候変動調査、  
水セキュリティ調査



CDP サプライヤー・  
エンゲージメント評価



グリーンパートナー



エコ・ファースト企業

社 会

当社の社会課題への取り組みは、行政や外部評価にて高い評価や認定を受けています。



健康経営優良法人  
(ホワイト500)



日経スマートワーク  
経営調査



Forbes JAPAN  
WOMEN AWARD



PRIDE指標  
「レインボー」「ゴールド」



えるばし認定

社外への賛同・参加

さまざまな社外のイニシアティブに賛同・参加することにより、社会課題の解決に取り組んでいます。



国連グローバル・  
コンパクト



気候関連財務情報開示  
タスクフォース(TCFD)



気候変動イニシアティブ  
(Japan Climate Initiative)



GXリーグ



自然関連財務情報開示  
タスクフォース(TNFD)



生物多様性のための  
30by30アライアンス



BME  
(Business for  
Marriage Equality)



ビジネスによるLGBT  
平等サポート宣言



パートナーシップ  
構築宣言

## CCBJHグループの情報開示

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。統合報告書は、財務情報と非財務情報について、広くステークホルダーのみなさまへお伝えすることを目的に制作しています。また、より詳細かつ広範なIR情報やESG(環境・社会・ガバナンス)情報については、Webサイトで報告しています。

### 財務情報

#### IR・投資家情報

- ・決算説明会資料
- ・決算短信
- ・有価証券報告書 など

#### 株主のみなさまへ



IR・投資家情報

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

### 非財務情報

#### サステナビリティ

- ・コーポレート・ガバナンスに関する報告書
- ・TCFD提言に基づく開示
- ・GRIスタンダード対照表
- ・ESG関連データ
- ・GHGプロトコルに基づくGHG排出実績
- ・外部評価 など



サステナビリティ

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

BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

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

〒107-6211 東京都港区赤坂九丁目7番1号 ミッドタウン・タワー

お問い合わせ

Webサイトの「お問い合わせ」フォームをご利用ください。

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