Part 1

価値創造ストーリー

11 代表取締役社長メッセージ
15 価値創造プロセス
17 マテリアリティ特定プロセス
20 マテリアリティ

山口県 下関市 角島大橋にて

撮影：コカ・コーラ ボトラーズジャパンベンディング株式会社
西日本オペレーションズ事業統括部
吉津 雄治

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス 統合報告書2022

代表取締役社長メッセージ

代表取締役社長

カリン・ドラガン

利益をともなう成長の実現に向け、構造的な収益性改善に最優先に取り組む

「統合報告書2022」の発行にあたって

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングスグループ（CCBJHグループ）は、これまで発行していた「アニュアルレビュー」と「CSVレポート」を統合し、このたび、初の統合報告書として「統合報告書2022」を発行いたしました。この統合報告書を通じて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーのみなさまに向けて、中長期的な価値創造のプロセスについてより深くご理解いただくための情報開示に努めてまいります。

当社は、企業理念「Paint it RED! 未来を塗りかえろ。」で定めた「すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造する」というミッションのもと、日々の事業活動に取り組んでおります。日本の飲料業界を取り巻く環境は大きく変化し、その変化のスピードは加速しております。当社は、このような環境の変化に機敏に対応しながら、将来にわたって成長し続ける会社となるべく、当社ならではの価値創造プロセスを通じて、事業の成長を推し進めるとともに、社会との共創価値の実現を図ってまいります。

本統合報告書では、総合飲料企業として、お客さまに安全にかつ安心してお飲みいただける製品をお届けするための取り組み、中長期的な価値創造の考え方、持続的な成長を実現するための戦略、共創価値（CSV：Creating Shared Value）の実現に向けた取り組みなどについてご報告いたします。

2022年はこれまでの変革の取り組みが着実に成果を創出

2022年は、新型コロナウイルス感染症の影響が緩和する一方、外部要因によってコストが大幅に増加するなど、厳しい環境下でのビジネスの舵取りを強いられてきました。そのようななか、当社は、原材料・資材・エネルギー価格の高騰や為替の影響への対応と収益基盤の強化を図るべく、価格戦略の一環として、業界に先駆け製品の価格改定を実施してまいりました。2022年5月に大型PETボトル製品、10月に小型パッケージ製品などにおいて価格改定を実施し、強い意志に基づく経営判断と徹底した市場実行により、すでにケース当たり納価の改善などの成果が表れてきております。このような構造的な収益性改善の取り組みは、将来の飲料業界および当社のビジネスにとって、たいへん重要なことだと考えております。また、成長の観点では、人出回復や猛暑による需要増加の機会を最大限に捉えるべく、これまで強化してきた成長基盤を活用するとともに効果的な営業活動を実施することにより、販売数量と金額シェアの成長を実現いたしました。製品の安定供給に向けては、S&OP（Sales and Operations Planning）プロセスを刷新しており、これまで課題であった需要の急な増減に対する製品供給のサービスレベルが大幅に改善し、数量増加に貢献いたしました。そのほか、国内2つ目となる自動物流センター「明石メガDC（Distribution Center）」の稼働開始など、将来の成長につながる変革についても、取り組みを緩めることなく推し進めております。さらに、継続して行っているバランスシートの適正化にも取り組んでまいりました。将来の成長に向け、さまざまな分野で取り組んできた主要施策が着実に成果を創出しており、当社の戦略の方向性は正しいと確信しております。

代表取締役社長メッセージ

2023年は利益にこだわる年。収益性改善に最優先に取り組む

2023年は、原材料・資材・エネルギー価格の高騰や為替の影響が続くと見込んでおり、さらなるコスト増への対応が必要となってまいります。当社は、これまでに得た成果や学びを活かすとともに、「利益にこだわる年」として、収益性改善に最優先に取り組み、投資効率を重視した営業戦略の徹底や安定的かつ低コストでの製品供給の実現に向けた施策などを推進してまいります。

営業分野では、売上収益の着実な回復と、持続的な成長を推し進めるための収益構造の確立に向け、価格改定を軸とした適切な価格戦略により、ケース当たり納価のさらなる改善に取り組んでまいります。また、数量面では、コアカテゴリーにフォーカスした戦略の実行や、イノベーションに基づく製品ポートフォリオの拡大、効果・効率を重視したマーケティング投資の実行などに取り組んでおります。

製造・物流分野では、高品質・低コスト・安定供給を実現するサプライチェーンネットワークの構築に取り組んでおります。具体的には、製造面では、製造工程における効率化の推進や柔軟な製造体制の構築などに取り組むとともに、物流面では、2022年に立ち上げた「明石メガDC」の安定稼働などによる物流ネットワークの最適化を図ってまいります。また、2022年に刷新したS&OPプロセスの安定的な運用に注力するとともに、引き続き環境の変化に合わせた製品のタイムリーかつ低コストでの供給を実現してまいります。

ビジネス全体の基盤としては、業務プロセスの標準化やDXによる効率化をさらに加速させ、環境の変化に俊敏に対応できる強靭なコスト構造の確立を目指します。コスト圧力が引き続き厳しいなかではありますが、各分野での取り組みをしっかりと前進させることで、収益性改善を図りたいと考えております。

事業環境の変化が加速するなか、当社独自のマテリアリティを特定

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、直近に取り組むべき9つの重点課題を盛り込んだ「サスティナビリティーフレームワーク」をシステム共通の枠組みとして構築し、それぞれの領域において取り組みを進めております。

しかしながら、「サスティナビリティーフレームワーク」構築以降、当社を取り巻くマクロ環境は大きく変化しております。また、その変化のスピードは加速し、消費行動やビジネスに大きな影響をおよぼすなど、不透明かつ厳しい事業環境が続いております。そのようななか、当社は「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」というミッション実現のため、「サスティナビリティーフレームワーク」を構築した際に特定した既存の重点課題を見直し、あらためて当社独自のマテリアリティの特定を図ってまいりました。そして、特定したマテリアリティを「持続的価値提供における重要テーマ」「持続的社会における重要テーマ」「持続的組織運営における重要テーマ」に分類し、当社の価値創造プロセスに関連付けることで、目指す姿を価値創造ストーリーとして表現しております。

「持続的価値提供における重要テーマ」として分類しているマテリアリティのひとつである「気候変動の緩和・適応」への対応としては、2023年にサスティナビリティー委員会を新設し、気候変動などの課題について方針・戦略などを定める体制を強化するとともに、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に基づく情報開示や気候変動イニシアティブへの参画を進めております。また、サスティナビリティー委員会では、各部門のリーダーシップレベルの社員が多様な議論を交わし、社内に速やかにフィードバックを行っております。これらは当社のサスティナビリティー活動を円滑に進めるための指針となっております。

また、同じく「持続的価値提供における重要テーマ」に分類している「容器&リサイクル（循環型社会）」への対応としては、資源を有効活用すべく「ボトルtoボトル※1」をはじめ、「CAN to CAN※2」や物流資材のリサイクルである「パレットtoパレット※3」「シェルtoシェル※4」など、さまざまな水平リサイクルの取り組みを実施しております。

※1 使用済みPETボトルを回収・リサイクル処理した上でPETボトルとして再生し、飲料の容器として用いること
※2 アルミ缶の水平リサイクル
※3 製品の輸送や保管の際に使用される水色や黒色などの荷役台
※4 瓶製品を入れるケース

人財戦略の強化により、人的資本経営を推進

私がビジネスの基盤として最も重要視しているのは、人財および組織力です。当社は、統合などを経てさまざまな価値観を持った人財、文化が共存する企業となっております。これらを強みとして捉え、多様性を活かしながら人財価値を最大化し、持続的な成長を実現する各種施策を実行しております。また、変革を推進していくリーダーに向けた「人財育成プログラム」の実施など、学びの機会を積極的に提供し、組織全体の能力の向上を図っております。さらに、社員が能力を最大限に発揮できるよう、成果を重視した報酬制度の導入や各種表彰制度の整備を行っているほか、ダイバーシティ・エクイティー&インクルージョン（DE&I）の強化や多様な働き方の推進など、さまざまな施策に取り組んでおります。

今後も、当社の強みであり当社の将来の成長にとって重要な「人財価値」をさらに向上させるために、積極的に人財育成に向けた投資を実施してまいります。

私たちは、これからもみなさまのニーズにお応えすべく、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。また、事業活動を通じてさまざまなステークホルダー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まいります。困難な事業環境にあっても、私たちが前に進む原動力は、ステークホルダーの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。「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、持続可能な成長・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。

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、当社ならではの価値創造プロセスにより
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し続け、ミッションの実現を目指します。

主な資本・強み

インプット

製造・商業資本
多様な製品の安定供給を実現する
サプライチェーン・販売基盤
製造拠点 **17工場**
営業／物流拠点 **約300カ所**
自動販売機 **約70万台**

知的資本
グローバルで共有する「コカ・コーラ」
ブランドおよび世界のコカ・コーラ
システムのイノベーション力
日本の取り扱いブランド **約40ブランド**
世界のボトリングパートナー **約225社**

人的資本
持続的な成長を支える多様な人財と
能力を最大限発揮できる組織風土
社員数 **約14,500名**

社会関係資本
社会課題解決に向けた地域社会や
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
営業地域 **1都2府35県**
エリア内人口 **約1億1,100万人**

自然資本
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
水使用量 **13,287千m³**
水源涵養率 **420%**

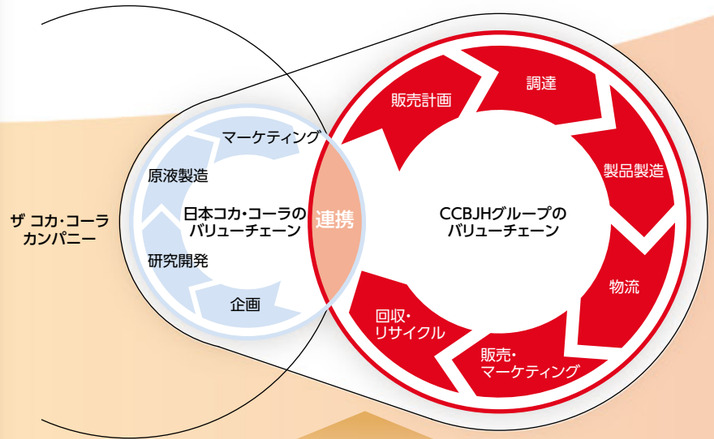
財務資本
健全かつ安定した財務基盤と
戦略的投資施策を実現する
決定力のある財務体制
資産合計 **約8,300億円**
格付 **A+(R&I)/AA-(JCR)**

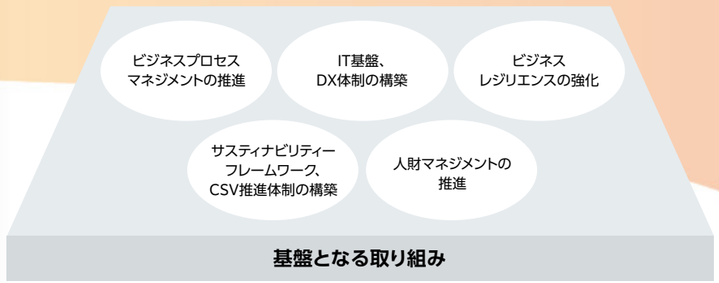
2022年12月末時点

ビジネスモデル・アウトプット

ビジネスモデル

ザ コカ・コーラ カンパニー、日本コカ・コーラとのパートナーシップ





基盤となる取り組み

アウトプット

Beverages for Life
人々の一生と
日々の生活に寄り添う飲料

約40のブランド、
600種類以上の製品ラインナップ

Innovation for Society
リサイクルや水資源保護、
オープンイノベーションといった
課題解決の施策群

Platform for Sustainable Growth
社員、カスタマー、サプライヤーなどの
ステークホルダーの成長基盤

ステークホルダーへの提供価値

アウトカム

お客さま（消費者）
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

お得意さま（カスタマー）
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
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
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
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
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
利益成長と株主還元の充実
および社会的企業責任の徹底
による株式価値の向上

インパクト

社会へのインパクト
あらゆる
ステークホルダーの
パートナーとしての貢献

環境へのインパクト
次世代に向けた
持続的な地球環境づくり

経営へのインパクト
市場での安定的かつ
持続的な成長

目指す姿

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、
価値を創造します

CCBJHグループの
マテリアリティ
（P.20参照）

持続的組織運営における重要テーマ
●製品の質・安全性の担保 ●自然災害へのレジリエンス強化 ●コーポレート・ガバナンス
●持続可能なサプライチェーン ●信頼ある商業活動

持続的価値提供における重要テーマ
●容器&リサイクル（循環型社会） ●気候変動の緩和・適応 ●人財の育成とウェルビーイング

持続的社会における重要テーマ
●水資源の保全 ●健康に配慮した製品・サービス ●地域社会発展への貢献
●持続可能な生物資源の保全 ●ダイバーシティ、エクイティー、インクルージョン

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス 統合報告書2022

マテリアリティ特定プロセス

当社は、日本のコカ・コーラシステムの「サスティナビリティーフレームワーク」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ました。

STEP 1 現状認識

「サスティナビリティーフレームワーク」を推進する一方で、さらなる社会環境変化への対応が必要

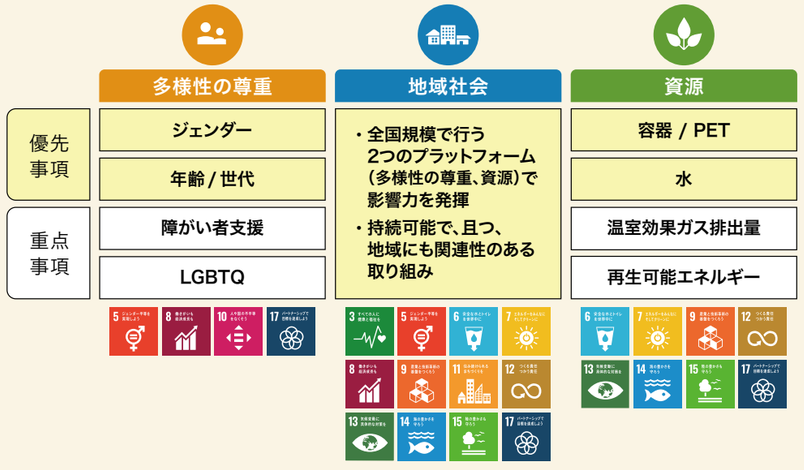
日本のコカ・コーラシステムは、2019年に「多様性の尊重」「地域社会」「資源」の3つのプラットフォームと優先度が高い9つの重点課題を特定し、これらをまとめた「サスティナビリティーフレームワーク」を策定しました。同フレームワークに基づく活動を推進する一方で、策定から4年が経過し、グローバル経済、地政学的リスク、少子高齢化、気候変動などのマクロ環境は変化し続けています。昨今では新型コロナウイルス感染症、原材料・資材・エネルギー価格の高騰や円安などが消費行動やビジネスに大きな影響を及ぼすなど、不透明かつ厳しい事業環境が続いており、将来の予測が難しい状況にあります。

そのようななかにおいても、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。

日本のコカ・コーラシステムの「サスティナビリティーフレームワーク」

当社を含む日本のコカ・コーラシステムは、SDGsの関連レポート・指針や、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レポートやベンチマーク調査、ISO26000、官公庁レポートなどから抽出されたさまざまな社会課題を洗い出し、189の課題を抽出しました。そして、抽出した課題を、「再生可能エネルギー」「高齢化社会」などの一般的な共通項目ベースで33の項目に絞り込み、そのなかから社会的に重要性が高くビジネスとの関連性が高い15項目を重点課題として特定しました。さらに、日本コカ・コーラと当社のマネジメントおよび若手社員のインタビューやワークショップでのディスカッションを経て、新たに4項目を特定、19項目をコカ・コーラシステムの重点項目としました。それらを整理し直し、「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9つの重点課題を特定し、共通のフレームワークとして合意しました。

3つのプラットフォームと9つの重点課題



STEP 2 マテリアリティの特定

既存課題の精査、社会軸調査や内部分析・評価などを実施し、新たな視点でマテリアリティを特定

マテリアリティの特定にあたっては、日本のコカ・コーラシステムにおいて合意された「サスティナビリティーフレームワーク」を精査しました。そして、ESGレポート、NGOレポート、業界レポート、メディア分析などの社会軸評価を実施し、注目・重要視されているトピックを洗い出し、マテリアリティとして追加すべき項目としてリストアップしました。

リストアップした項目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カテゴリー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。

13のマテリアリティの重要度については、ESG関連投資家、NGO、自治体などにヒアリングを行い、CEOを含む当社経営陣のヒアリングと社員サーベイを実施し、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スコアリングを行いました。

1 課題項目の整理・洗い出し
- 日本のコカ・コーラシステムで取り組んでいる既存課題項目の確認・整理
- 社会的・業界的に注目・重要視されているトピックの洗い出し
- マテリアリティとして追加すべき課題項目のリストアップ

2 マテリアリティ案の作成
- 既存課題項目と追加整理した課題項目に対し重要度調査の実施
- 課題項目一覧を課題の粒度の観点でグルーピングおよび再整理
- 課題項目の粒度を合わせた社会軸評価の実施、マテリアリティ案の作成

3 13のマテリアリティの抽出と定義付け
- 当社資料分析などの内部評価によるマテリアリティ案の作成および定義付け
- 課題の粒度感、定義ついてのプロジェクトチームでの協議
- 環境、社会、ガバナンスの3カテゴリーにわたる重要な13のマテリアリティの抽出

4 マテリアリティ重要度のスコアリング
- ステークホルダーへのヒアリングの実施
- CEOを含む経営陣のヒアリングおよび社員サーベイの実施
- マテリアリティマップ案作成に向けた重要度のスコアリング

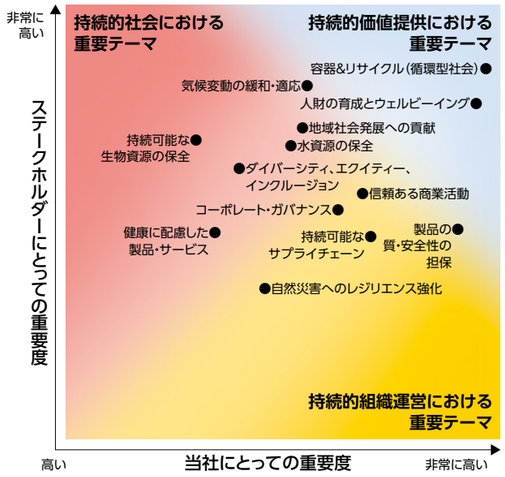
マテリアリティ

STEP 3 マテリアリティの整理

ステークホルダーと当社にとっての重要度を軸にマテリアリティをマッピング

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。そして、マテリアリティマップの右上に位置するマテリアリティを「持続的価値提供における重要テーマ」、左上を「持続的社会における重要テーマ」、右下を「持続的組織運営における重要テーマ」として整理しました。

マテリアリティマップ



「サスティナビリティーフレームワーク」と当社独自のマテリアリティの関連性

当社独自のマテリアリティは、「サスティナビリティーフレームワーク」で特定した重点課題および策定過程で選定された19の重点課題をもとに、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、評価し特定しており、「多様性の尊重」「地域社会」「資源」の3つのプラットフォームに関連付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要課題と当社独自のマテリアリティ「持続的価値提供における重要テーマ」と「持続的社会における重要テーマ」が、当社のサスティナビリティー活動の一貫性を保っていることを表しています。さらに3つのプラットフォームに関連する「持続的組織運営における重要テーマ」を組織運営の基盤として位置付けています。

		多様性の尊重	地域社会	資源
日本のコカ・コーラシステム	優先事項	ジェンダー 年齢／世代	● 全国規模で行う2つのプラットフォーム（多様性の尊重、資源）で影響力を発揮 ● 持続可能で、且つ地域にも関連性のある取り組み	容器／PET 水
	重点事項	障がい者支援 LGBTQ		温室効果ガス排出量 再生可能エネルギー
CCBJHグループマテリアリティ	**持続的価値提供における重要テーマ**	**人財の育成とウェルビーイング**	—	**容器&リサイクル（循環型社会）／気候変動の緩和・適応**
	持続的社会における重要テーマ	**ダイバーシティ、エクイティー、インクルージョン**	**健康に配慮した製品・サービス／地域社会発展への貢献**	**水資源の保全／持続可能な生物資源の保全**
	持続的組織運営における重要テーマ	**製品の質・安全性の担保／自然災害へのレジリエンス強化／コーポレート・ガバナンス／持続可能なサプライチェーン／信頼ある商業活動**		

CCBJHグループマテリアリティと定義

持続的価値提供における重要テーマ

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、廃棄物の削減等に取り組み、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。	▶P.51参照
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。	▶P.53参照
人財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、人財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。	▶P.35参照

持続的社会における重要テーマ

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。	▶P.53参照
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。	▶P.48参照
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。	▶P.61参照
ダイバーシティ、エクイティー、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。	▶P.43参照
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。	▶P.47参照

持続的組織運営における重要テーマ

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。	▶P.63参照
自然災害へのレジリエンス強化	地震・台風等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・強靭性を兼ね備えたシステム・体制の構築に努める。	▶P.62参照
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等に取り組み、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実に努める。	▶P.69参照
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。	▶P.33参照
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。	▶P.25参照