

Part 4

リスクマネジメント

- 57 リスクマネジメント戦略
- 59 リスクマネジメント
- 65 TCFD提言に基づく情報開示



兵庫県 加古川市 明石車庫 加古川駐車場にて

撮影：コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
SCM本部 ロジスティクス統括部
田島 光雄

リスクマネジメント戦略

ビジネスレジリエンスを目指した スマートリスクテイク

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



認識を共有し、対応することで、リスクを成長機会とする

「ビジネスレジリエンス」とは、複雑かつ変化するビジネス環境に対応するために、先進的な企業が採用しているリーダーシップの方向性です。当社はビジネスレジリエンス志向を取り入れることで、予見が難しい状況においてもリスクを認識・共有し、柔軟に対応することでその影響を最小限に抑えています。また、リスクを新たな機会へと転換できるような体制を構築し、変化にうまく適応できる組織へと成長を続けています。

当社は、気候変動を含めさまざまな動向に注視しながら現在

および将来のリスクを特定しています。どのような状況においても、組織として強力な危機対応能力と適切な対策やリスクから機会への転換を行う機動力を持つことに注力しています。そして、いくつかのビジネスレジリエンスの考え方を統合し、当社のリスクへの対応力を向上することで事業継続と成長促進の相乗効果を図っています。最終的には、ビジネスを行う上でレジリエンスを発揮することが、変革の一步先を行く鍵になると考えています。

事業環境を見据え、適切にリスクをとる「スマートリスク」を採用

リスクマネジメントは、ビジネスにおいて不確実性を管理するために有用です。これらの不確実性には、プラス面とマイナス面があり、当社ではチャンスを最大限に活かし、マイナス面を管理することでレジリエンスを持ったビジネスを展開することができます。当社の社員一人ひとりは、リスクマネジャーとしての認識を持ちながら日々の業務を遂行しています。

目まぐるしく変化する事業環境下では、新しいリスクが出現するスピードが速いため、それらのリスクとその潜在的な影響

を迅速に発見し、対応することが重要です。同時に、当社は成長に向け、「スマートリスク」の考え方を採用しています。すなわち、先を見据え、リスクと戦略を一致させて適切な対応をとることで、他社と一線を画すことができている。

スマートリスクは、当社の成長マインドセットとも連動しており、リスクマネジメントの手法に発展をもたらしています。従来、当社は他の日本企業と同様、リスクのマイナス面を管理し、災害に備えることに重点を置いてきました。しかし、イノベーションと

成長を実現するには、それだけでは不十分であり、より高度で将来を見据えたリスク識別プロセスを開発すると同時に、正確な情報やデータに基づいたリスクテイクを奨励する必要があります。

ます。これを支えるために、当社は確固たるリスクマネジメントの方法と手順を作り上げ、会社全体に根付かせています。

リーダーへの権限委譲を通じて、積極的にチャンスを追求める

世界は目まぐるしく変化し、不確実である一方、チャンスは秘めた複雑な状況が生まれています。当社が成長するためには、機敏かつ革新的である必要があり、社員が十分な情報を得た上で適切なリスクがとれるような環境を整える必要があります。成長へのマインドセットとスマートリスクをとるためのリーダーへの権限委譲によって、当社は積極的にチャンスを

追求めることが可能になります。また、スマートリスクをとるにあたり、必ずしも計画どおりに上手くいくわけではないことを受け入れる必要があります。そして、失敗を受け入れることで、どのようにしたら失敗を繰り返さず成長できるかという考え方に重点を置き、取り組みを進めています。

リスクと戦略を一致させることで、有事の際の迅速な対応を可能にする

優れたリスクマネジメントを事業全体に組み込むことは、高い競争力を保ち続けることにつながります。当部門は、ビジネス環境の変化を予測し、新たな脅威を特定することに重点を置いています。そして、全社員に受け入れられる総合的なレジリエンスのフレームワークを構築しています。

製品の品質やコカ・コーラシステム特有のリスクへの対応に加え、気候変動、TCFD開示、サイバーセキュリティ、地政学的変化などの新しい分野への対応にも注力しています。これにより飲料業界におけるリーダーとして当社の強みを最大限に発揮しています。

まず優先すべきは、気候変動における物理および移行リスクの特定と対応です。これにより、確実に気候関連リスクと機会を評価・管理するための緩和策、投資戦略、指標と目標を理解し、開示することができます。

リスクと戦略を一致させることで、貴重なビジネスの識見を活用することができます。これを支えるのが、危機管理と事業継続における強力な対応プロセスであり、それらは有事の際には、初期対応を行うための迅速な方法を見出し、新たな事態への対策を加速させます。

失敗を成長への学びにする文化を醸成する

スマートなリスクテイクでは、失敗するかもしれないことを認め、そこから学ぶことが最も重要です。スマートリスクとは、健全なリスク評価、市場の感応度に対する理解、そして透明性に基づいています。透明性は重要な柱であり、それは、ステークホルダーの参画、継続的なコミュニケーション、必要に応じたサポートを含みます。スマートリスクは、失敗から素早く回復し、学ぶことができるように、常にバックアッププランを備えています。

プアリスクはその反対であり、場合によっては違法の可能性も秘めています。

当社は「誠実と信頼に基づいた気高い志で行動します」をバリューとして掲げているため、違法なリスクや違法と見なされる可能性のあるリスクはとりません。私たちは機動的かつ革新的な方法で協力し合い、ビジネスにレジリエンスを根付かせていきます。

リスクマネジメント

レジリエントなビジネスの創造

CCBJHグループは、利益をともなった成長を実現するためのリスクと機会の管理、社員と資産の保護、危機対応能力の強化、保険によるリスク移転の方法を統合した包括的なビジネスレジリエンスプログラムを導入しています。

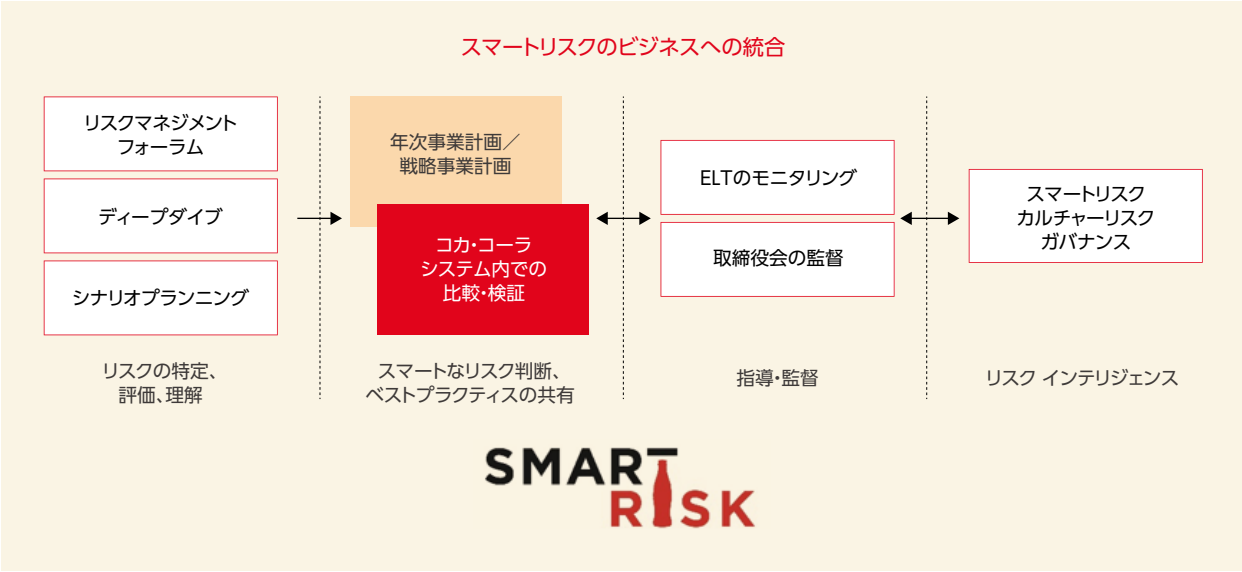
当社の取締役会は、リスクマネジメントに対する全体的な責任を負い、事業のリスク選好度を設定します。取締役会は、リスクとそれらに対する戦略的対応および戦略的目標を達成するための経営活動を監視することに深く関与しています。

また、それらを支えるため、リスクマネジメントは、日々の事業活動や企業文化のなかにしっかりと組み込まれています。当社のエンタープライズリスクマネジメント(以下ERM)のPDCAフレームワークは、COSOフレームワーク^{※1}およびISO31000に基づいており、機会の活用およびリスクに基づいた適切な意思

決定、そして強力なリスクの識別能力、予見可能なリスクへの対応を促進することで、利益をともなった成長を実現するフレームワークを提供します。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)が主導しており、HRMはELT^{※2}のメンバーとして、特定のビジネスリスクに対応するために、部門長および事業全体のリスクオーナーと緊密に連携しています。HRMには、すべての事業の流れを広く見渡し、新たなリスクおよび機会を把握するための幅広い視野を保つことが求められており、定期的な報告を通じ、ELTおよび取締役会へリスク情報を見える化し、提供しています。

※1 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
※2 Executive Leadership Teamの略。CEOと各本部長を含めたCCBJグループ全体のマネジメント組織

ビジネスレジリエンスプログラム



ERM体制およびERMプログラム

ERMプログラムには、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盛り込まれており、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し、機会を創出する要因について内部および外部環境を継続的に監視しています。また、当社が付すべき保険の種類と金額に



ついて毎年評価を行っています。保険市場が厳しさを増すなか、当社の保険リスク移転のアプローチは、その付保可能金額とコスト、蓋然性の評価、関連するリスクの重大性によって影響を受けています。

当社ではリスクおよびリスクに関連する軽減策・対応策を常に評価しています。監査等委員会には四半期ごとに、取締役会には年2回、その全容が報告され、毎年内部監査チームと外部監査法人により、グローバルなベストプラクティスをふまえた監査が行われています。

2022年は、研修や意識啓発セッションの作成・提供を通じて、ERMとスマートリスクプログラムの企業文化への統合を強化することに引き続き注力しました。また、毎月のELTとの対話や、上級管理職による部門別のリスクの特定およびレビュー会議を通じて、リスクと機会の見える化を継続しました。

また、事業継続計画を含む強固な危機管理プログラムにより、当社は危機に効果的に対応する能力を備えています。これらのプログラムは、経営陣の危機管理能力を試す対話型のシミュレーショントレーニングの実施とともに毎年見直されています。



リスクマネジメント

報告すべきリスク

主要なリスクの定期的な見直しを実施し、リスクにさらされている度合いを確認、発生可能性と影響度の分析を行った上で、リスクに対応するための戦略を評価しています。リスクリストは、最終的に当社に影響を与えうるすべてのリスクを含んでいるわけではありません。なぜなら、当社がまだ把握していないリスクや、現時点では重要でないと評価されていても、最終的に当社の事業や財務状況に影響を与えうるリスクが存在するから

です。事業および戦略の優先順位に照らしてリスクを評価する強固なリスクマネジメントプログラムを活用し、ビジネスルーチンに組み込むことで、当社は事業環境の不確実性に常に注意を払い、機敏に対応できるようにしています。このプログラムにより、当社は新たなリスクや機会を積極的に特定することが可能となり、さらに事業の実行可能性に対する脅威を把握することができます。

リスク重要度: 高		
リスクカテゴリー	概要と主な影響	対応策
コモディティ価格	為替相場、原材料の不足、製品価格の変動などにより調達コストが上昇するリスク ●コストベース増加 ●製品供給量の低下 ●製品ポートフォリオの制限	●デリバティブ取引の利用による、為替および製品価格の変動リスクの低減 ●コカ・コーラシステム内での共同調達実施による、より安価な原料調達の実施
マクロ経済	紛争、インフレ、為替変動など、世界規模の事象によりマクロ経済が大きく変化するリスク ●財務状況の悪化 ●消費支出の低減 ●消費者支出パターンの変化	●マクロ経済の変化のより迅速な把握と、より正確な需要とトレンド予測能力の向上による戦略・事業リスクの認識力の強化 ●顧客の事業運営状況の変化のモニタリングと対応策の実施 ●社員、消費者、および顧客の安全に重点を置いた危機対応の強化
サイバーセキュリティとシステム	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 ●消費者・顧客からの信頼喪失 ●財務状況の悪化	●システム障害に備え、被害を軽減するための対応計画(海外にバックアップサイトを設けるなど)を準備 ●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 ●情報管理に関する法令の遵守 ●情報セキュリティに関連する社内規定の制定と社員教育 ●サイバーインシデントに対応する能力を備えたシステム社員の育成と維持
消費者嗜好の変化	新型コロナウイルス感染症、健康意識の向上や砂糖摂取への懸念の高まりにより、消費者の嗜好が変化するリスク ●消費者基盤の獲得および喪失 ●消費者からの信頼獲得および喪失 ●当社グループの事業に不利益をおよぼす課税	●製品開発や製品ポートフォリオ拡充に注力 ●ノーカロリー／低カロリー飲料の強化 ●パッケージサイズの多様化 ●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

リスク重要度: 高		
リスクカテゴリー	概要と主な影響	対応策
人財(確保と維持)	業績不振や競争の激しい雇用環境により、十分な人財の確保・維持・育成および労働組合との建設的な関係の構築ができないリスク ●事業活動の停滞・停止 ●サプライチェーン業務の停滞・停止 ●成長計画の未達	●人財育成計画の実施や新しい給与体系の整備 ●多様な人財の採用と育成の実施(海外を含む) ●工場の無人化、オンライン化、配送業務の業務委託化の実施 ●社員満足度向上のための労働環境の改善 ●トップマネジメントと社員のコミュニケーション強化
自然災害	地震・洪水などの大規模な自然災害により、社員や生産・物流・販売業務のための設備、事業所などへの被害が発生するリスク ●事業活動の停滞・停止 ●サプライチェーン業務の停滞・停止 ●販売機会の減少 ●復旧コストの発生	●事業継続計画(BCP)および体系的かつ合理的な対応を可能にする危機対応能力の強化 ●定期的な危機対応、災害対応訓練とシミュレーションの実施 ●物流拠点の被災に備えた代替の出荷拠点の整備、および輸送キャパシティの確保 ●地震保険の付保 ●地域対応の向上と対応の迅速化を可能にするためのDisaster Control Headquarter(DCHQ)モデルの再設計
小売りおよび競争環境の変化	オンライン注文の急増や外部マクロ環境による消費行動の変化にともなう小売市場環境が変化するリスク ●消費者基盤の獲得および喪失 ●消費者からの信頼獲得および喪失 ●販売利益の低下 ●販売可能な製品ポートフォリオの減少	●小売業者のニーズに即した製品提供を行うための、製品ポートフォリオの多様化および生産性のさらなる向上 ●日々の営業活動を正しく実行するためのコカ・コーラシステム共通のプロセスを推進し、継続的な業務品質の向上を図る ●インターネット通販急増への対応に向けオンラインチャネル拡大への取り組みを実施
成長戦略	競争力強化および事業拡大のための施策(経営統合、設備投資、製品開発など)を実行できないリスク ●減損損失による財務状況の悪化 ●株主からの信頼喪失	●さまざまな事態に迅速かつ柔軟に対応できる強固な体制を構築 ●複数のシナリオを考慮したビジネス統合戦略を策定 ●取締役会および執行役員による監督
財務リスク	資金調達コストの増加、退職給付債務の増加により、財務状況が悪化するリスク ●コストベース増加 ●ステークホルダーからの信頼喪失	●営業活動によるキャッシュ・フローの成長の推進、それによる信用力の維持・向上 ●退職給付債務に関するモニタリング機能強化のため年金ガバナンス委員会を設置

リスクマネジメント

リスク重要度: 中		
リスクカテゴリー	概要と主な影響	対応策
サステナビリティ	消費者のプラスチック使用に対する否定的な感情や、政府のプラスチック規制強化により、ステークホルダーの懸念が増加するリスク ● 消費者基盤の獲得および喪失 ● 株主からの信頼獲得および喪失 ● 環境課題や社会課題への対応コストの増加 ● 当社グループの事業に不利益をおよぼす課税	● 持続可能な社会の発展への貢献を目指し、「CSV Goals」を推進 ● 「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」を掲げ、リサイクルPET樹脂の使用率向上、さらなる軽量化容器の開発、より効果的な使用済みPETボトルの回収などの取り組みを実施 ● ESGおよびTCFDの報告要件に沿った事前の対応
品質と安全性	製品の品質や食品の安全性に係る問題が発生するリスク ● 消費者からの信頼喪失 ● 製品回収や不良品の大量廃棄にともなう収益悪化 ● ペナルティによる販売機会の喪失	● 仕入先への品質監査、品質認証の取得の推進 ● 製造から販売までの全業務における、社員の品質管理に対する意識の醸成 ● 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 ● 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
倫理・コンプライアンス	法令・社内規程や倫理規範違反が発生するリスク ● 消費者・顧客からの信頼喪失 ● 当社ブランドとレピュテーションの悪化 ● 罰則・罰金 ● 不正による経済的損失	● 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 ● 倫理・コンプライアンス委員会の定期的な開催 ● 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
製造、物流、インフラストラクチャー	生産・物流業務の問題や、天候、消費者行動の変化により製品の安定供給が阻害されるリスク ● 販売量および売上の減少 ● 顧客からの信頼喪失	● 市場環境の変化に対応する柔軟な供給体制の構築 ● 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(製造ラインなど)への投資 ● システム強化によるタイムリーな在庫状況の共有 ● サプライヤーの管理と監督の強化

リスク重要度: 中		
リスクカテゴリー	概要と主な影響	対応策
気候変動	気候変動にともなう悪天候により水、農作物などの原材料の不足または業務上の影響が発生するリスク ● 調達量および製品供給量の低下 ● 製造コストの増加 ● 製品ポートフォリオの制限 ● 事業への影響(例:設備の破損など) ● 当社グループの事業に不利益をおよぼす課税	● 持続可能な調達の強化 ● ステークホルダーとの関係性の強化 ● 安定供給実現のための、代替仕入先の採用、システム活用による仕入先管理の強化、および仕入先選定の強化 ● 調達が困難となる原料の購入量調整、および必要に応じて他の原料への移行 ● 危機対応・事業継続計画 ● 保険適用をサポートするリスクエンジニアリング
安全衛生	交通事故を含む作業に関連する健康および安全に係る重大なインシデント(重大な傷害または死亡)のリスク ● 死亡または重大な傷害 ● 評判の失墜 ● 起訴および罰金	● ISO45001 (労働安全衛生)認証／内部監査(労働安全衛生)戦略を継続 ● メンタルヘルス調査の実施を継続
フランチャイズ関係	商標権者であるザ 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、または契約・関係の条件や更新、集中価格、製品プロモーションのサポートなどに関する関係の変化に関するリスク ● 商標権の利用停止や製品開発力、ブランド力の低下による売上高の減少 ● 原液価格の上昇 ● 販売サポートが減少した場合の販促費の増加	● 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

TCFD提言に基づく情報開示

CCBJHグループは、気候変動の緩和と適応をマテリアリティのひとつと捉え、2021年10月に公開されたTCFDの更新版ガイダンスを参考に、TCFD提言に基づく取り組みを実施しています。

TCFD提言に基づく取り組み

当社は、パリ協定ならびに科学的根拠に基づく絶対的な温室効果ガス(GHG)排出量削減目標に沿って、2021年にGHG削減目標を公表し、2030年までにスコープ1、2で50%、スコープ3で30%の削減(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。2022年2月に気候関連財務情

報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同し、続けて、TCFDコンソーシアム、気候変動イニシアティブなどに参加するなど、GHG排出量削減に向けた取り組みを進めています。今後もTCFDフレームワークに沿った検討を通して、気候変動の緩和と適応に向けた取り組みおよび情報開示を進めていきます。

ガバナンス	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で議論・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P.39 「サステナビリティ戦略」
戦略	シナリオ分析を実施し、明確化したリスク・機会に対し対応策を検討	本ページ 「TCFD提言に基づく情報開示」
リスク管理	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P.59 「リスクマネジメント」
指標と目標	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P.41 「CSV Goals」に基づいた取り組み

※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

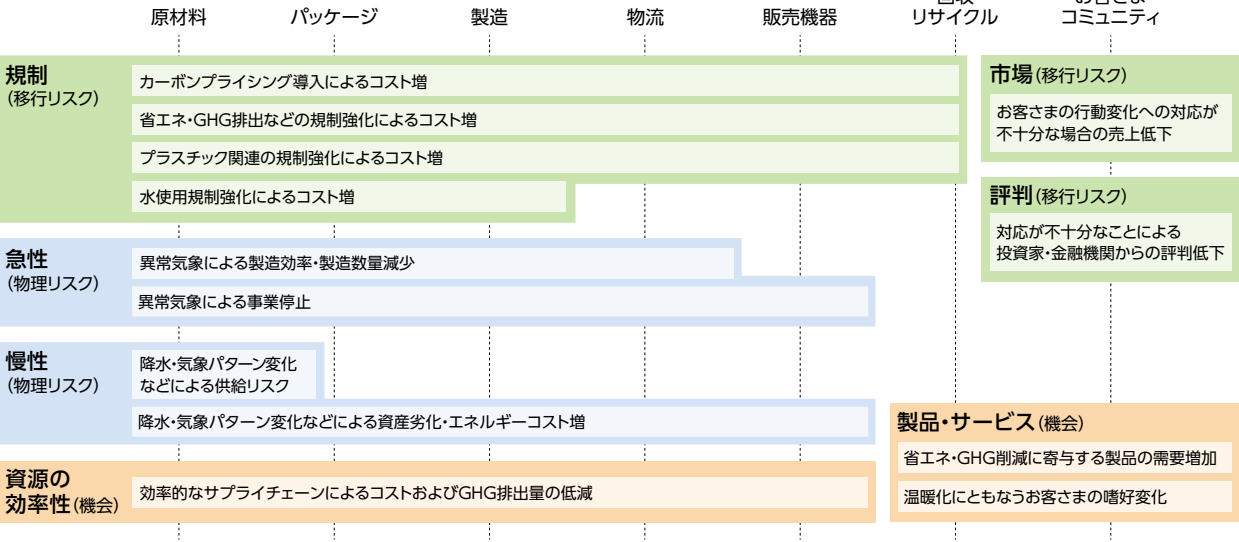
気候変動に関連するリスクと機会への対応

2021年、TCFDワーキンググループを中心に取締役会や各部門と連携して、シナリオ分析(対象年次2030年、地域:グローバル)を実施し、明確化したリスク・機会について、対応策を検討しました。分析は1.5/2℃シナリオ、4℃シナリオの2つのシナリオで検討しました。

検討に際しては、1.5/2℃シナリオは、気候変動対応が進み、

規制などの移行リスクが強まることや、脱炭素社会への移行にともなう社会変化が、事業に影響をおよぼす可能性が高い社会を想定した世界観を前提としています。4℃シナリオは、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ことや、温度上昇などの気候変動が、事業に影響をおよぼす可能性が高い社会となることを前提としています。

特定した重要リスクと機会



気候変動関連のリスク・機会と主な対応策

移行リスク		
重要度が高いリスク	詳細	主な対応策
カーボンプライシング導入によるコスト増	●炭素税導入およびCO ₂ 排出量取引制度の強化などによるコスト増加 ●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	●リサイクル材の積極採用、軽量化の推進 ●容器／パッケージ軽量化などによる原材料使用量の削減
省エネ・GHG排出などの規制強化によるコスト増	●省エネ・再エネに向けた設備投資などによるコスト増加 ●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	●再エネ導入による外部供給電力への依存減 ●代替原材料活用への転換(日本コカ・コーラと連携)
プラスチック関連の規制強化によるコスト増	●リサイクルPET樹脂などの調達コストの増加	●代替材料活用への転換、リサイクル材の積極活用 ●容器軽量化の促進
水使用規制強化によるコスト増	●地下水税導入による調達コストの増加	●水使用量の削減 ●自治体との連携強化
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	●小売店などでの当社製品の取り扱い停止や顧客離反による売上減少	●持続可能な調達に則った製品の拡充 ●環境に配慮した製品の展開(例:100%リサイクルPET／ラベルレス)
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	●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	●SBTi認定取得やRE100への参画(※検討中) ●TCFD関連などをふまえた積極的かつ継続的な情報開示・対外発信

物理リスク		
重要度が高いリスク	詳細	主な対応策
異常気象による製造効率・製造数量減少	●原材料の調達コストの増加 ●感染症リスク上昇による対応コストの増加	●調達先の分散化 ●BCP対応の強化
異常気象による事業停止	●工場など自社拠点の風水害に起因する操業停止による復旧コスト発生や販売機会逸失の影響	●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、および優先順位付け、対応策の強化
降水・気象パターン変化などによる供給リスク	●原材料の調達コストの増加	●調達先の分散化 ●サプライヤーとの協業(農法の開発など※検討中)
降水・気象パターン変化などによる資産劣化・エネルギーコスト増	●気温上昇にともなう光熱費などの増加	●再エネ導入による外部供給電力への依存減

機会		
重要度の高い機会	詳細	主な対応策
省エネ・GHG削減に寄与する製品へのお客さまの需要増加	●環境に配慮した原材料やパッケージによる売上の増加	●環境に配慮した製品(例:100%リサイクルPETボトル／ラベルレス／リユース／パッケージレス)の開発・展開
温暖化にともなうお客さまの嗜好変化	●熱中症対策や健康飲料の売上増加	●熱中症対策や健康飲料製品の開発・展開
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	●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 ●水使用量の削減によるコスト低減	●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 ●水源涵養力向上のさらなる促進