



Coca-Cola
BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

統合報告書 2025





Paint it RED! 未来を塗りかえろ。

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。

コカ・コーラ ボトラーズジャパンのあゆみ

コカ・コーラシステムは、原液の供給と製品開発などを行うザ コカ・コーラカンパニーと、各地域において製品の製造・販売などを担うボトリングパートナー（ボトラー）で構成されています。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）^{*1}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。

事業活動

- 1957年**
日本での第1号の民間お得意さまへ「コカ・コーラ」を納品
- 1970年**
缶自動販売機の導入
- 1982年**
コカ・コーラシステム初のPETボトル製品「コカ・コーラ」1.5L PETボトルを発売
- 2016年**
コカ・コーラ公式アプリ「Coke ON」^{*2}のサービス開始
- 2019年**
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
- 2020年**
100%リサイクルPET素材を用いた「い・ろ・は・す 天然水」を発売。翌年に「コカ・コーラ」などの旗艦製品にも展開

1950~
1970~
2000~
2010~
2020~

地域社会との取り組み

- 1966年**
コカ・コーラの奨学支援事業の開始
※現在は「公益財団法人コカ・コーラ教育・環境財団」
- 2003年**
地域貢献型自動販売機の登場
- 2006年**
工場周辺流域で地域社会と連携した水資源保全活動を開始
- 2016年**
フードバンクを通じた製品寄贈を開始
- 2025年**
大阪・関西万博「シグネチャーパビリオン」のゴールドパートナーとして協賛

1956年
1999年
2017年

ボトラー変遷

1956年 日本第1号のボトラーが誕生 (東京飲料株式会社)

1999年 製造・販売地域の拡大 (17ボトラー)

東京	中京	仙台
三 国	利 根	富 士
北九州	南九州	近 畿
三 笠	山 陽	四 国
北海道	みちのく	沖 縄
北 陸	長 野	

2001-2015 各社再編

1999-2015 各社再編

1999 2社統合

2017年 合理化により競争力向上 (6ボトラー)

コカ・コーラ イーストジャパン	
コカ・コーラ ウェスト	
北海道	みちのく
北 陸	沖 縄

2017 経営統合

規模拡大で事業力強化 (5ボトラー)

コカ・コーラ ボトラーズジャパン	
北海道	みちのく
北 陸	沖 縄

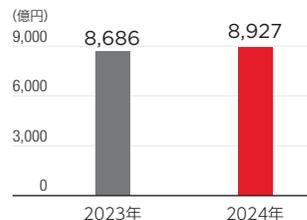
^{*1} 2018年11月1日付でコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス（株）に商号変更 ^{*2} The Coca-Cola Companyの登録商標

数字で見るコカ・コーラ ボトラーズジャパン

(対象期間の記載がないものは2024年年間もしくは2024年12月末時点の実績)

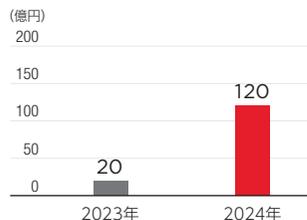
売上収益

8,927 億円



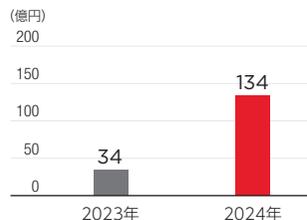
事業利益^{※1}

120 億円



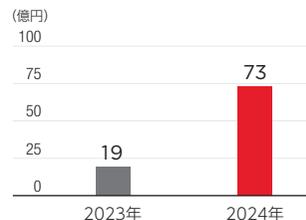
営業利益

134 億円



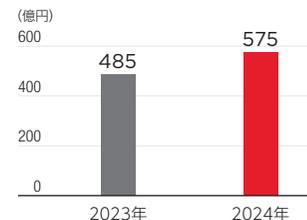
親会社の所有者に
帰属する当期利益

73 億円



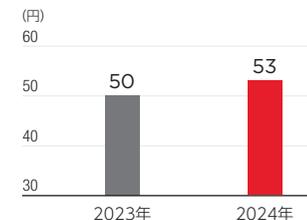
EBITDA^{※2}

575 億円



1株当たり年間配当金

53 円



販売数量

約 5 億ケース

ブランド数

約 40 ブランド

製品数

600 種類以上

営業拠点数^{※3}

約 300 カ所

取扱店舗数^{※4}

約 34 万軒

自動販売機台数

約 70 万台

社員数^{※5}

約 14,000 名

女性管理職比率^{※6}

9.2%

男性の育児休業等取得率^{※7}

103.8%

エンゲージメントスコア^{※8}

74%

水源涵養^{※9}率

396%

SDGsセミナー開催実績

29 回開催
2,300名以上参加

※1 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

※2 EBITDA=事業利益+減価償却費

※3 ディストリビューションセンター含む

※4 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

※5 臨時雇用含まず

※6 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

※7 法律に基づき、規則に定められた方法により算出しています。[男性労働者の育児休業等取得率=年度内に育児休業等を取得した男性労働者数÷年度内に配偶者が出産した男性労働者数]の計算式により計算しており、例えば2023年度に配偶者が出産した男性労働者が、初めて2024年度に育児休業等を取得した場合も分子に含まれるため、取得率が100%を超えることがあります

※8 社員サーベイにおける5段階回答のうち、ポジティブな回答「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を選択した回答者の割合

※9 最終製品に使用した水の100%以上を自然と地域社会に還元する取り組み

CONTENTS

イントロダクション

- 1 企業理念
- 2 コーポレートメッセージ
- 3 コカ・コーラ ボトラーズジャパンのあゆみ
- 4 At a Glance
- 6 代表取締役社長メッセージ



価値創造ストーリー

- 11 価値創造プロセス
- 15 中期経営計画「Vision 2028」
- 17 マテリアリティ
- 19 CSV Goals
- 20 コカ・コーラシステム

企業価値向上に向けた成長戦略

- 22 CFOメッセージ



- 25 営業戦略
 - 飲料業界のトレンドと当社の取り組み
 - カテゴリー別の取り組み
 - チャネル別の取り組み
 - 特集 「綾鷹」リニューアル
 - 特集 「大阪・関西万博」への参画
 - 信頼ある商業活動
- 34 サプライチェーン戦略
 - 特集 サプライチェーンの最適化に向けた「地産地消」の推進
 - 製品の質・安全性の担保
- 38 調達戦略
- 39 バックオフィス・IT分野の取り組み

企業価値向上を支える基盤

- 41 人事戦略
 - 人材の育成とウェルビーイング
 - ダイバーシティ・
 - エクイティ&インクルージョン
- 46 サステナビリティ戦略
 - 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
 - 気候変動および自然資本への対応
 - 健康に配慮した製品・サービス
 - 地域社会発展への貢献
- 59 コーポレート・ガバナンス
 - 機関設計および体制
 - 取締役会の実効性向上
 - 役員報酬制度
 - 対外活動
 - 取締役会の体制
 - 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
- 71 リスクマネジメント



データセクション

- 76 財務データサマリー
- 77 非財務データサマリー
- 78 会社概要および株式情報
- 79 グループ会社一覧
 - 外部評価、イニシアティブへの賛同・参画

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・レポート・スタンダード」、TCFD最終報告書、TNFD最終提言v1.0を参考にしています。

対象期間……………2024年1月1日～2024年12月31日

(一部2025年の報告事項を含む。組織体制は、2025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2024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11社*を対象としています
(グループ会社の詳細はP.79参照)

発行年月……………2025年5月

社名表記

CCBJHグループ(私たち) ……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11社*

CCBJI ……コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)

*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.、CCBJI SERVICES INDIA PRIVATE LIMITED

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ります。

将来の成長を見据えて 基盤強化と変革を推進

数年間で目覚ましい業績回復を実現

2024年は素晴らしい結果を残すことができ、大変嬉しく感じています。フルリニューアルした「綾鷹」の成長や収益性改善に向けた価格改定の効果などで売上収益の成長を実現するとともに、トップライン成長や変革効果の創出などにより事業利益は大幅増益となり、前年比6倍の120億円を達成することができました。これにより、中期経営計画「Vision 2028」の目標達成に向け、大きく前進できたと確信しています。

この数年間、当社の業績は目覚ましい回復を遂げてきました。新型コロナウイルス感染症流行にともなう消費低迷の影響を受けた2022年の事業利益の損失144億円から、2023年に大幅な利益改善により黒字化を達成しました。



代表取締役社長 カリン・ドラガン

その要因のひとつは、環境の変化に迅速に対応するとともに、コロナ禍という最も厳しい時期においても変革の歩みを止めなかったことです。原材料・資材・エネルギー価格の高騰や円安など、これからも不安定な環境は続くと思われませんが、「Vision 2028」の達成に向け、当社における過去最高の利益水準を目指し、変革の推進によるさらなるコスト削減に取り組んでいきたいと考えています。また、利益の最大化を軸としたトップライン成長戦略の実行に加え、持続的な利益成長に向けた基盤強化の一環として、テクノロジーの活用や業務プロセスの改善、そして将来の成長に向けた投資などを推進していきます。

日本各地で築き上げた実績とグローバルな知見を活用

私はこれまでさまざまな国で働いてきた経験がありますが、日本の飲料市場は世界的にも成熟した先進的なマーケットです。一方で、飲料市場は日本社会全体と同じく、高齢化などの影響を受けていくものとみられます。長期的に持続可能な成長を実現するため、現在当社のバリューチェーンを構成する要素ごとに存在する固有の課題の分析を進め、対策を図っているところです。

市場環境が絶えず変わっていくなかで、あらゆる課題に対処し成長し続けていくことは決して容易ではありません。

しかし私たちには、独自の強みがあります。

コカ・コーラ ボトラーズジャパンは、かつて日本各地で地域に密着して事業を行ってきた12のコカ・コーラボトラーから成っており、2017年4月に誕生しました。事業エリアは1都2府35県におよび、日本のコカ・コーラシステムの約9割の販売量を担う国内最大のコカ・コーラボトラーとなりました。当社には、これまで統合前の各ボトラーが各地域において長年にわたり築き上げてきた確かな信頼と幅広い販売網はしっかりと受け継がれています。また、私たちを含む日本のコカ・コーラシステムは、「ジョージア」「アクエリアス」「綾鷹」のような世界的な主要ブランドをつくり上げています。加えて、世界中のコカ・コーラシステムの成功事例にアクセスし、グローバルの知見を活用することができます。こうした強みを最大限活用することによって、私たちは不確実性の高い市場環境のなかにおいても常に成長し続けることができるものと考えています。

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ながら幸せな瞬間を

生み出すと同時に、企業価値をさらに高め、新たな変革により未来を塗り替えていくという強い想いが込められています。全社員がこのミッションを念頭に置き日々業務に取り組むことで、価値創造の企業文化を定着させることができます。そして、それが変革の加速につながっているのです。

デジタル化による基盤強化と将来の変化への対応

さらなる変革効果を創出するためには、ビジネス基盤の強化策としてのデジタル化へのコミットメントが重要です。将来を見据えて、最先端のテクノロジーを用い、業務プロセスを再構築して合理化を進める必要があります。ただし当社は飲料メーカーであり、テクノロジーの領域については専門性の高い企業との協業を最大限活用する方針です。そのようななか、アクセンチュア株式会社との新たなパートナーシップに基づき、データドリブン経営の推進を目指す合併会社「ネオアーク株式会社」を2024年1月に設立しました。まだプロジェクトは始まったばかりですが、当社の知見・経験とアクセンチュアの専門性を最大限活用する協業体制を通じて、さらなる効率化を図るとともに、高品質かつ魅力的な製品・サービスの提供に努めます。

将来的には、自社のビッグデータをAIなどで処理し、提供価値の拡大や業務の効率化、意思決定の迅速化などを図っていきます。例えば、私たちの手元には約70万台の自動販売機から日々寄せられる膨大なトランザクションデータがあります。これらのデータを分析して有益に活用していくことは、人の力では困難です。AIを活用すればデータがもつ潜在的可能性を最大限引き出し、プロセスをスリム化して効率性を高めることで、データドリブン経営を推進することができます。近年、日本の人口は減少局面を迎えるとされています。一方で、都市部への人口集中はさらに進んでいき、消費者の所得が上昇して購買力は高まると考えられます。10年後、20年後を見据え社会の変化を予測し、成長に向けたトレンドを見いだすことが重要です。

私が判断を行う際に、よく思い返す言葉は、「Change is the only constant in life. (変化は人生において唯一不変のものである。)」です。人生において、良いことも悪いことも含め、変化というものは常に起きるものです。だからこそ変化を受け入れ、それに適切に対応し、自らでそれを乗り越えていくことが重要です。私が変革を推進するために社員に対して常に伝えている「これまでのやり方は選択肢にない」の根底にあるフレーズです。今後も全社一丸となって変化に迅速に対応していきます。

選ばれ続けるための価値提供

私たちは今後もみなさまに選ばれ続ける存在となるべく、当社ならではの価値創造プロセスを通じて、すべてのステークホルダーに価値を提供します。そのために社会との共創価値(CSV: Creating Shared Value)の実現を目指すことを経営の根幹に位置づけています。これをサステナビリティ戦略の基礎として非財務目標「CSV Goals」を掲げ、その達成に向けた数多くの施策を推進し、実行しています。「Vision 2028」においてもESG(環境・社会・ガバナンス)や人的資本の強化を戦略に組み込んでいます。

環境については、「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」をマテリアリティとして掲げ、環境保全に向けたさまざまな取り組みを行っています。直近では、2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)の会場内において、新たなエネルギーとして期待が高まる水素を動力源とした自動販売機を設置しました。稼働時にCO₂を排出しない次世代型の自動販売機を富士電機株式会社と共同開発し、「未来社会の実験場」となる大阪・関西万博の多くの来場者に「未来の自動販売機」を体験いただいています。今後もバリューチェーン全体での環境負荷低減に取り組み、持続可能なビジネスの実現を目指してまいります。





また、人的資本については、取締役会と経営会議の場で多くの時間をかけて議論を行っています。人的資本に関わる主要目標のうち、男性の育児休業等取得率（1日以上取得した割合）について、2024年末に100%を達成しました。今後も女性管理職比率向上をはじめとした改善を図るとともに社員一人ひとりが自分らしく働くことが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。

加えて、CCBJHグループは社員のウェルビーイングを、経営戦略に紐づく重要な課題と位置づけ、「安全と健康はすべてに優先する」という方針のもと、社員が心身ともに安全で健康的に働ける環境を整え、生産性とエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

ガバナンス面においては、経営の健全性を高め、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・維持に努めています。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体制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、さらに充実した基盤を築いていきます。

中長期的な視点で 信頼される会社を目指して

当社はみなさまのニーズにお応えすべく、常に高い品質基準を維持し、安全で信頼できる製品と質の高いサービス提供に努めています。業績が厳しい時期も含め、私たちの取り組みを継続的に支えてくださっている株主さま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、深く感謝申し上げます。2024年11月、当社は中長期的な株主価値向上に向け、「Vision 2028」に基づく包括的な株主還元策を発表しました。2028年までの意欲的な増配計画を織り込んだ配当政策への見直しや自己株式取得などを中心とした、かつてない規模での取り組みとなります。その一環として、Coke ON® ドリンクチケットを用いた株主優待制度の導入も決定しました。株主のみなさまに、中長期的な視点で当社株式を保有していただき、さらにファンになっていただくことが、当社の企業価値向上につながるものと考えております。みなさまのおかげで、日々さまざまな課題に直面しても、私たちは前進することができます。今後も信頼され、魅力的な会社であり続けるべく、私たちは持続的な成長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。