



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





人的資本の強化に向け、人事戦略の実行を加速させ 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

中期経営計画「Vision 2028」の実現を支える人事戦略

「Vision 2028」では、その高い目標を実現するために「人的資本の強化」を重要な基盤として位置づけています。CCBJHグループにおける「人的資本の目指す姿」を新たに定義し、その姿に向けてビジネスが直面する人的課題を洗い出し、解決するための人事戦略を刷新しました。

2024年は、特に重要度の高い5つのエリアである「パフォーマンスカルチャーの浸透」「人材育成」「ウェルビーイング推進」「現場労働力不足の解消」「DE&I推進」に対する取り組みを開始しました。

これらの取り組みを確実に遂行するために、定例の役員会議の約4分の1の時間、月一回を人事戦略の議論に充当しています。また、執行役員目標設定に人事戦略の4つのKPIを組み入れ、報酬に連動させることで、経営層が人事戦略の実行にコミットするためのガバナンス体制を構築。全社一丸となって人事戦略を推進するための土台を築きました。

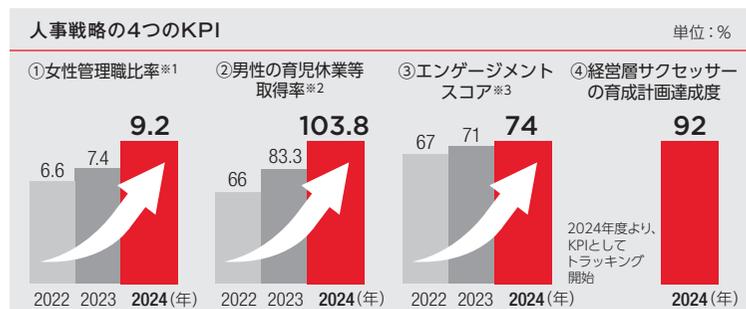
「人的資本の目指す姿」

私たちが確実に「Vision 2028」を実現するためには、戦略実行のための「人材と組織の強化」と、社員のポテンシャルを最大限に引き出す「社員のウェルビーイングを促進するカルチャーの醸成」を両輪として進めることが重要だと考えています。

「人材と組織の強化」では、社員一人ひとりが能力開発とキャリア形成に高い自律性をもつことを促進し、変革をリードする人材の獲得と育成を加速させます。また、個人と組織のパフォーマンスを重視する評価・報酬制度を徹底することにより、個人の成長と会社目標の達成を実現します。

「社員のウェルビーイングを促進するカルチャーの醸成」では、社員が心身ともに健康を維持し、安心して働き続けられる職場環境の実現を推進するとともに、多様な価値観、経験、属性をもつ人材の違いを強みとして活躍できる職場環境を目指します。

人事戦略の2年目である2025年は、施策の実行を加速させ、「Vision 2028」の目標達成を実現していきます。



※1 管理職に占める女性労働者の割合は、「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、開示しております
 ※2 男性労働者の育児休業等取得率については、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第2号に定める方法により算出しております
 ※3 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





組織と個人のパフォーマンス・成長を最大化

中期経営計画「Vision 2028」の達成および会社の持続的な成長の実現には、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も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・報酬制度運用の徹底により、個人の成長と会社の目標達成の両立を目指します。

個人目標の達成と、キャリアの実現の両方を目指す対話のサイクル

社員が自身のポテンシャルを最大限に活かし、組織で活躍するために、年間を通じた社員と上司の対話サイクルを導入し、運用を徹底しています。社員は、組織目標に連動した短期的な個人の業績目標と、中長期的な「キャリアプラン」と「能力開発プラン」を作成し、その達成に向けた実行を、上司や会社の支援を受けながら推進します。

「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、短期的・中長期的に自身が目指す姿を明確にします。「能力開発プラン」では、自身の強みとキャリア実現に必要なスキルを特定したうえで、上司とともに具体的なアクションプランを策定します。

組織と個人の成長を最大化させるための管理職のスキル強化

目標設定から評価までの一連のサイクルの質を高め、個人の成長と会社の目標の両方を達成するには、管理職の育成指導力と評価スキルが鍵を握ります。管理職が部下のポテンシャルを最大限に引き出し、成果に基づいた公正な評価を行うための評価者研修を毎年行っており、2024年にはアンコンシャスバイアス研修を新たに取り入れました。上司の思い込みや固定化した考え方によって、公正な評価と部下の育成機会の提供が妨げられることを防ぎます。また、管理職がそのポジションで求められるスキルを発揮することが難しい場合、適切なポジションにおいて再起を期す機会を提供する考えのもと、降格ルールを新たに取り入れました。

パフォーマンスドリブンでの登用機会を増やし人材の流動性を高めながら、何度でもチャレンジできる環境・文化づくりを推進しています。

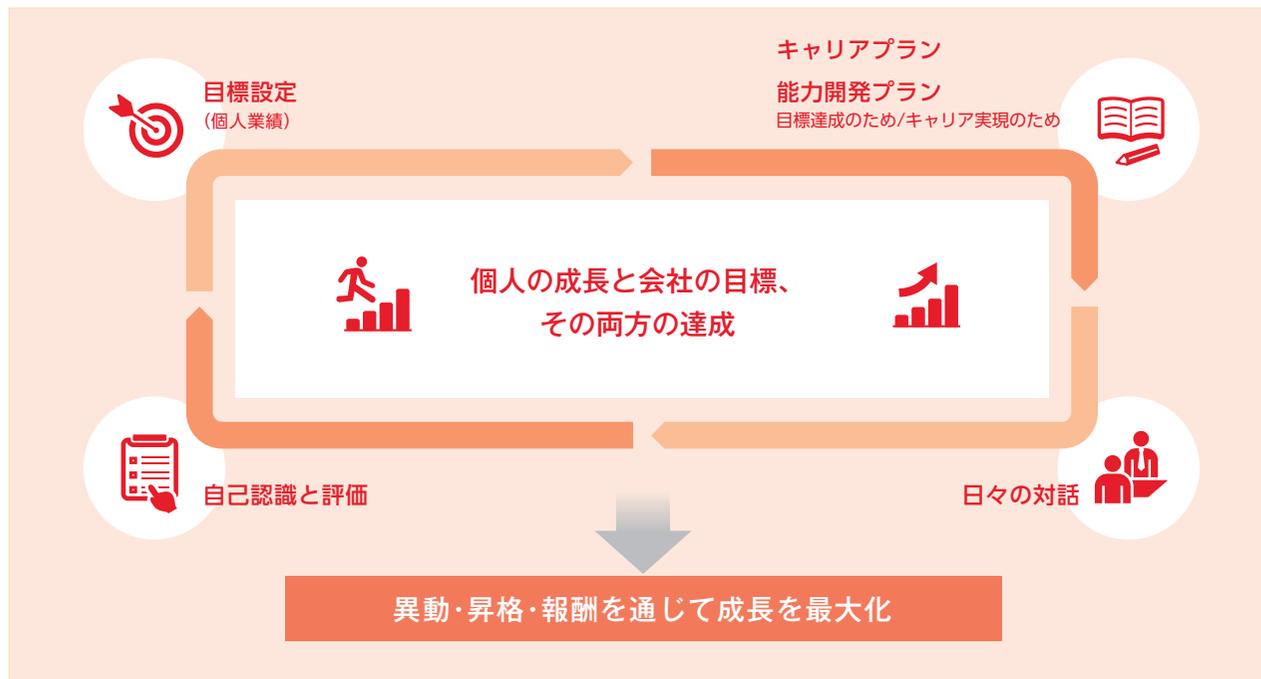
異動・昇格・報酬を通じて成長を最大化

CCBJHグループでは、一人ひとりの役割とその成果に対し、適正に報いるための報酬制度を設けています。報酬水準は職種ごとに市場競争力のある給与レンジを設定するなど適正化を図り、成果に応じたメリハリのある報酬を実現すべく、組織や個人の評価との連動性を

もたせ、昇降給や賞与額を決定しています。

また、社員一人ひとりが、自身の成果がどのように報酬に反映されるかを認識することで、成長意欲とエンゲージメントを高めるために、給与・賞与・福利厚生などのベネフィットを含めた総報酬を社員にわかりやすく示す「総報酬ステートメント」や「賞与ステートメント」の発行を2024年より開始しました。

CCBJHグループのパフォーマンスマネジメントサイクル



持続的なビジネスの成長に貢献する人材の育成

中期経営計画「Vision 2028」の重要な基盤である「人的資本の強化」のために、人材と組織の強化を人的資本の目指す姿のひとつの軸として取り組んでいます。当社は、これからのビジネス・働き方に必要な新たなスキルをもち、変革を推進する人材の育成を通じて、持続的な利益成長を実現します。

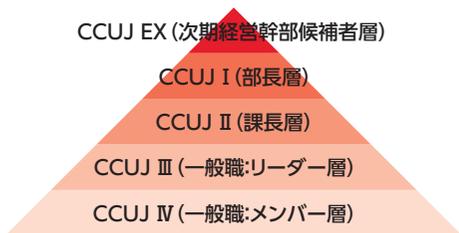
経営戦略を推進し変革をリードする人材育成の加速

■ 経営層サクセッサの育成計画

組織の持続的な成長のために、将来経営を担うことが期待される人材を早期に発掘し育成をしています。役員会議の場で年に3回開催される人材会議では、現状の候補者を可視化し、経営人材のパイプラインを拡充するための議論をしています。また、候補者一人ひとりの育成計画を策定し、進捗度・達成度を確認しています。さらに、2024年より経営層サクセッサの育成計画の達成度を役員目標のひとつとして定め、サクセッサの育成とパイプラインの拡充に対して役員自身がコミットする体制を整えています。

■ 変革を推進するリーダーの育成プログラム「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を目的とした企業内大学「コカ・コーラ ユニバーシティ ジャパン (CCUJ)」を開催しています。CCUJは、次期経営幹部候補者層から若手社員層までの5階層から構成され、2020年の開講以来、485名の社員がこのプログラムを活用しています。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からの学びを通じて5つのリーダーシップケイパビリティを高め、それを活かして全社の経営課題について考えることで、高い視座をもつ変革リーダーとしての成長を目指します。



■ 女性リーダー育成プログラム

当社では、多様性のひとつである女性社員の活躍を推進するために、選抜された女性の管理職と一般職それぞれを対象としたリーダーシップ研修を実施しています。研修では、自分の強みと課題を理解したうえで将来のありたい姿を描き、実現するためのスキルとマインドセットを醸成します。また、受講者同士のネットワーク構築など、キャリアやさまざまなライフイベントの悩み、仕事の両立における課題などを共有し、ともに成長する環境としても活用されています。



女性社員向けリーダーシップ研修の様子

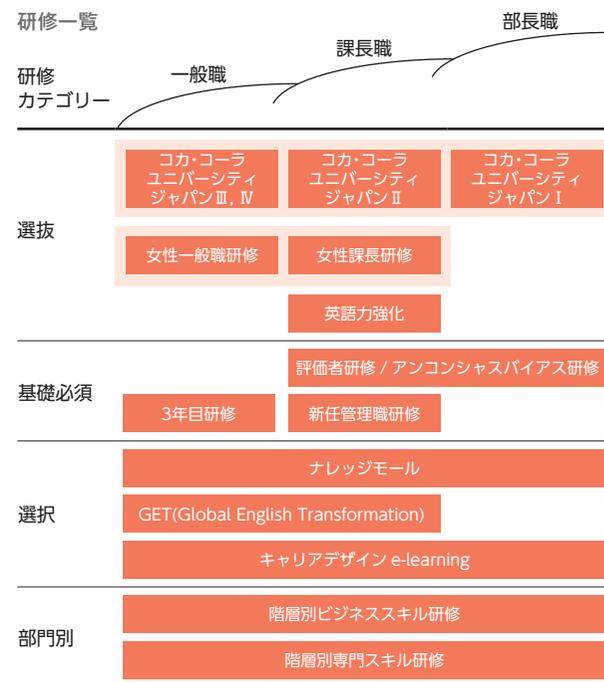
社員一人ひとりの自律的な学びの促進

■ グローバルで活躍するための英語力強化プログラム「GET (Global English Transformation)」

海外からさらなる知見を吸収し、日々の業務とビジネスの成長につなげていくために、公募型英語力強化プログラム「GET」を提供しています。2024年には218名の社員がこのプログラムに参加し、半年間の集中プログラムを通じてお互い切磋琢磨しながら、グローバルで通用する英語力の強化をしました。

■ 個人のキャリア形成や能力開発を支援するプログラム

社員の自己成長意欲に応え、個人のキャリア形成や能力開発を支援することを目的とした「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500以上の講座から成るプログラムを、会社による受講料補助とあわせて提供しています。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おり、2024年にはのべ3,300名の社員がこのプログラムを活用しました。



ウェルビーイングの推進

中期経営計画「Vision 2028」の目標達成のためには、「人材と組織の強化」と「社員のウェルビーイングを促進するカルチャーの醸成」を両輪で進めることが重要であると考えています。社員にとって働きやすく成果を出しやすいカルチャーと組織をつくることで、社員一人ひとりがパフォーマンスを最大化できる環境を実現していきます。

健康経営を通じたウェルビーイングの推進

会社と社員が持続的に成長し続けるためには、社員が心身ともに健康で、働きがいをもって活躍できる職場環境を整え、ウェルビーイングを推進することが必要だと考えています。そのため、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ており、代表取締役社長が健康経営責任者を兼任し、経営層を巻き込みながらグループ全体で健康経営を推進する体制を整えています。当社ではウェルビーイングを「フィジカル」「キャリア」「ソーシャル」「ファイナンシャル」「コミュニティ」の5つの要素で定義[※]し、社員の健康・安全に直結するフィジカルウェルビーイングを最優先エリアとして、「Vision 2028」の目標達成に向けた取り組みを加速させています。



※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>

これらに対する取り組みが評価され、健康経営において優良な取り組みを実践している企業として「健康経営優良法人」の認定を取得しています。



フィジカルウェルビーイングの取り組み

社員が健康・安全・柔軟に働いている状態を目指し、組織として健康課題を解決するための施策と、一人ひとりが自律的に健康を促進するための仕組みづくりを進めています。

組織での取り組みとして、2024年は健康で働きやすい職場環境を目指して、禁煙の推進に注力しました。まずは、指導的立場にある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を0%にすることを目指して活動しています。そのために、当社敷地内での全面禁煙化など、禁煙を促す施策を進めています。

個人が自律的に健康を促進する仕組みとして、日々の運動習慣の維持・きっかけづくりのためのセミナーや、e-learningを実施しています。専用アプリを用いて、1ヵ月間の合計歩数をチームで競い合う「Sawayakaウォーク」は、2019年から毎年3回、全社員を対象に実施されており、2024年は約8,000名の社員が参加しています。また、社員とその家族が24時間問い合わせ可能な健康相談窓口を設置しています。

柔軟な働き方の推進

違いに関わらず、すべての社員が自分らしく、能力を最大限発揮するために、柔軟な働き方を通じたインクルーシブな環境づくりを推進しています。

多様な人材から「選ばれる職場」であるために、在宅勤務や当社の施設(約100拠点)を利用したサテライトオフィスの設置、コアタイムを設けないスーパーフレックス制度、営業担当者の直行直帰制度などを取り入れています。また、ワークライフバランスの実現に向けては、組織ごとに有給休暇の取得目標を設定し、有休取得がしやすい職場環境を整備しています。製造現場では、これらの取り組みと採用活動の強化により、2024年夏季繁忙期の欠員充足率は、前年比+3ポイントの98%に改善しています。

また、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。

社員のエンゲージメントの向上

CCBJHグループでは社員のウェルビーイングの状態を測るために、エンゲージメントサーベイを実施し、各組織のコミュニケーションやワークライフバランスなどの課題を浮き彫りにしています。2024年は、上司・メンバー間の対話の質と量を上げ、社員それぞれのキャリアプランの推進を支援するなどの具体的なアクションに取り組みました。結果的に、エンゲージメントスコアは、前年比+3ポイントの74%に改善しています。これからも、CCBJHグループで働くことで、充実感や幸福感を感じられ、多様な人材から「選ばれる職場」であることを目指します。



Be COLORFUL! ~新しい価値をつくろう。これからも、いっしょに~



中期経営計画「Vision 2028」の達成および会社の持続的な成長のために、違いに関わらずすべての人がポテンシャルを最大限発揮し、多様な人々との協働を楽しむカルチャーづくりを目指しています。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も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。

女性活躍推進

当社は、会社の持続的な成長の実現に向けて女性社員の活躍を推進しています。2024年から女性管理職比率目標を役員目標として定め、全社をあげて女性活躍を推進しており、その結果9.2%に達しました。また、選抜された女性社員を対象としたリーダーシップ研修と合わせて、上司に対して公正な評価・育成のスキルの習得を促すための研修を実施することで、女性社員のさらなる管理職登用を促進します。これらの取り組みが評価され、日経Womanでの「女性が活躍する会社」ランキングで2024年には業種別（食料品）で1位を獲得しています。今後も具体的な施策を推進していくことで、2030年までに女性管理職比率20%の達成を目指します。

男性育児休業等の促進

当社は、男性社員の育児参画が当たり前になる環境づくりに取り組んでいます。2024年9月から、配偶者・パートナー出産休暇の3日間取得を社員に義務化したほか、子が誕生した男性社員に対してエプロンを贈呈し育児休業等の取得を推奨する「パパエプロン」の取り組みを継続して実施しています。



多くの男性社員に「パパエプロン」を贈呈

これらの施策により、男性の育児休業等取得率100%の目標を1年前倒しで2024年に達成しました。

今後は取得義務を5日間に拡充するとともに、さらに休暇取得者の代替要員を確保する仕組みを導入し、さらなる取得の促進を目指します。

障がい者の多様な活躍

当社では障がいをもつメンバーが、多くの拠点で多様な業務に従事し活躍しています。グループ会社の特例子会社では、ランドリー業務やデータ入力など多彩な業務において、社員がそれぞれの特性や能力を発揮できる

よう活躍を推進するとともに、パラアスリート・デファアスリートの活動支援も行っています。また、新たな取り組みとして2024年より本社六本木オフィスにチーム「ゆにらぼ」を設立しました。

「ゆにらぼ」では、PCスキルを活かした業務を中心に、各部門から依頼された業務を、メンバーの得意分野や経験・適性にあわせて分担・協業し、チームとして業務を進めています。



2024年より本社六本木オフィスに「ゆにらぼ」を設立



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

今後も障がい者の雇用機会をさらに拡充し、多様な個性が力をあわせて働ける環境づくりを進めていきます。

LGBTQ+とアライの取り組み

私たちは、すべての社員がLGBTQ+に関する正しい知識をもち、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を導入しています。

また、お客さまや取引先とともに、アライシップについて考えるイベントを開催し、ジェンダー平等やLGBTQ+についてディスカッションし、考えるきっかけを提供しています。

これらの取り組みが評価され、セクシャルマイノリティへの取り組みを表彰する「PRIDE指標」において食品・飲料業界では最高評価「ゴールド」認定を4年連続で受賞しており、さらにセクターを越えた協働を推進する企業を評価する「レインボー」認定も3年連続で受賞しています。



九州レインボープライドの様子



アライシップに関する社外イベントを開催



持続可能な経営基盤の強化に向け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株式会社
 執行役員 最高SCM責任者
 兼 最高サステナビリティ責任者
 兼 SCM本部長

アンドリュー・フェレット

当社におけるサステナビリティの位置づけ

当社は、共創価値(CSV:Creating Shared Value)を経営の根幹と位置づけ、サステナビリティ戦略の基盤としています。事業環境の変化に機敏に対応しながら事業の成長を推進し、経済価値を創出するとともに、社会課題の解決により社会価値を生み出し、あらゆるステークホルダーのみなさまのために持続的に価値を提供することを目指しています。持続的な成長の加速に向け、2028年までの中期経営計画「Vision 2028」をスタートさせました。そのなかで、ESG経営を持続的な利益成長に向けた戦略の基盤と位置づけ、推進しています。2024年には、サステナビリティ関連施策をより強力かつ迅速に実行するため、企画立案・推進業務をSCM本部へ移管しました。

マテリアリティへの取り組みの推進

当社では13のマテリアリティ(▶P.18)を特定し、具体的な非財務目標「CSV Goals」を定めています。私は最高サステナビリティ責任者として、これらの目標達成に向けてバリューチェーン全体で積極的に取り組みを進め、サステナビリティ戦略の実現を目指しています。2024年の当社のマテリアリティへの取り組みとして、次のことを実現しました。

循環型社会の推進および気候変動への対応

2024年は、ラベルレスのPETボトル製品の展開を強化するとともに、2022年に開始したアルミ缶の水平リサイクル「CAN to CAN」の取り組みを拡大しました(▶P.47)。これらを通じて、CO₂排出量の削減および国内における資源の循環利用促進に取り組んでいます。さらに、広島工場(広島県)にてオンサイトPPAモデル^{*1}による太陽光発電を初稼働しました(▶P.48)。再生可能エネルギーの活用を通じてGHG排出量のさらなる削減を図っています。

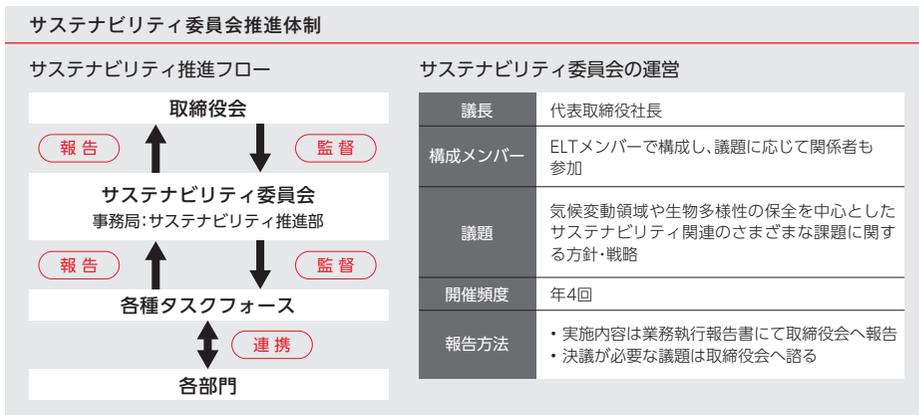
水資源および生物資源の保全

かけがえのない「水」を使用する企業として、製造に使用する水の量を厳格に管理しています。製造プロセスや工場設備の見直し・改善を継続し、製品1Lを製造する際に使用する水(WUR:Water Use Ratio)の削減を進めています。特に炭酸飲料において水使用量削減が進み、2024年に全体のWURを2015年比で23%削減しました(▶P.49)。さらに、水資源を次世代へ引き継ぐため、地域社会と協働し、水資源の保全活動を推進しています。このような取り組みが評価され、2024年12月、白州工場(山梨県)が当社工場で初めて、水資源の責任ある利用と管理に関する国際認証であるAWS(Alliance for Water Stewardship)規格の「ゴールド認証」を取得しました(▶P.50)。当社にとって、森林、草原などの水源域および生態系の保全は不可欠

であり、工場の水源域での森林整備や水資源の保全活動を通じ、生物資源の保全に取り組んでいます。えびの工場(宮崎県)の「水源の森えびの」は2024年に環境省の「自然共生サイト」に認定され、「OECM(保護地域以外での生物多様性保全に資する区域)」として国際データベースにも登録されました。また、CDPが実施した2024年度の企業のサステナビリティ調査で、「水セキュリティ」分野において2年連続最高評価「Aリスト」企業に選定されました。さらに、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った取り組みを推進し、情報開示の拡充にも注力しました(▶P.53)。

サステナビリティ方針の推進体制

当社では、気候変動の緩和と適応や生物多様性の保全をはじめとする社会課題に対応するため、サステナビリティ委員会において方針および戦略を策定しています。当委員会を年4回開催し、ELT^{*2}メンバーがサステナビリティ課題を議論し、決定した方針や戦略を速やかに各部門横断的なタスクフォースへフィードバックすることにより、サステナビリティ活動の円滑な実行を推進しています。2024年は、気候変動、容器、水に関する方針や戦略について幅広く議論しました。今後も、サステナビリティ施策を通じてさまざまな社会課題の解決に積極的かつ継続的に取り組み、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。



^{*1} Power Purchase Agreement (電力販売契約) モデルPPA事業者が事業者の建物の屋根などに、太陽光発電設備を設置・所有し、発電した電力を事業者が購入するビジネスモデル
^{*2} Executive Leadership Teamの略。CEOと各本部長を含めたCCB/JIグループ全体のマネジメント組織

循環型社会の実現に向けた容器とリサイクルの取り組み

「設計」および「パートナーとの連携による回収」の2つの柱を軸に国内における資源循環の促進に取り組んでいます。

設計

PET製品においては、旗艦製品「コカ・コーラ」をはじめとする3ブランド35製品*1に100%リサイクルPETボトルを採用しています。

また、PETボトルのラベルをつけない、ラベルレス製品を展開しており、お客さまが使用済みPETボトルを分別する際のラベルをはがす手間を省くとともに、プラスチックの使用量の削減を図っています。2024年は「い・ろ・は・す」「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ブランドにおいて42製品*1のラベルレス製品を展開しました。缶製品においては、水平リサイクル「CAN to CAN」による100%リサイクルアルミ素材を使用した製品を展開しています。「CAN to CAN」は、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料に再生し、リサイクルアルミ素材として容器に活用する取り組みです。

アルミ缶の水平リサイクル「CAN to CAN」



185g 軽量アルミ飲料缶を採用した「ジョージア」対象製品 (一部)

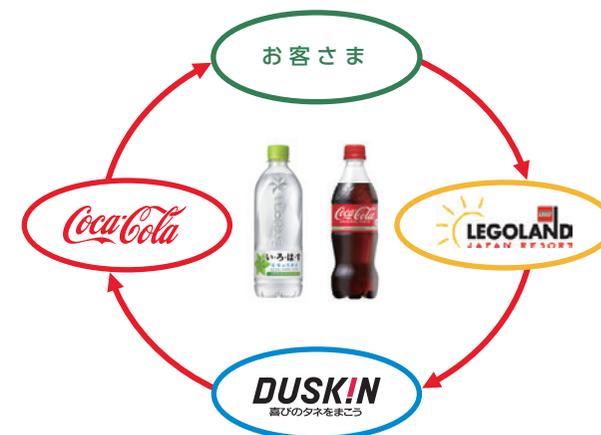
2022年12月から、「CAN to CAN」によるリサイクルアルミ素材を缶胴部に使用した「ジョージア 香るブラック」400mlなどの3製品を製造しています。そして2024年4月より、開栓性能や密封性能といった従来の機能を維持しつつ、キャップ部分にも100%リサイクルアルミ素材の使用を拡大しています。

これにより、1缶当たりのCO₂排出削減量は約25%から約37% (12ポイント増加)と向上し、環境負荷のさらなる軽減に貢献しています*2。さらに、2024年8月より茨城工場および埼玉工場にて、世界最軽量化*3を実現した185gアルミ飲料缶を使用した「ジョージア」の製造を開始しました。従来の185gアルミ缶と比べ、缶胴部の重量を7.0gから6.1gへ軽量化し、1缶当たり資材使用量を13%削減しています。

パートナーとの連携による回収

着実な容器回収・リサイクルスキームの構築を目指し、回収した使用済みPETボトルを再原料化し、当社製品に活用する「ボトルtoボトル」の取り組みにおいて、カスタマーや行政と連携しています。

2024年5月、LEGOLAND Japan合同会社、株式会社ダスキン、日本コカ・コーラと「ボトルtoボトル」の協働を開始しました。当社は、「レゴランド®・ジャパン・リゾート」内で排出され、ダスキンが分別収集した使用済みPETボトルを原料とした製品の製造、販売を担います。また、日本コカ・コーラは施設利用者に対し、飲料容器の適切な分別回収を促す動画を制作し、資源の循環利用の啓発などを担当し、コカ・コーラシステムとして資源の循環利用を推進していきます。



*1 2024年の製造実績

*2 従来の400mlアルミボトルの製造工程で発生するCO₂量と比較した場合、アルテミラ株式会社(アルミボトル缶サプライヤー)調べ

*3 東洋製罐株式会社調べ。2024年8月時点。190mlの202径SOT(ステイオンタブ)缶の空缶として。(空缶には缶胴におけるラミネートフィルムおよび缶蓋の重量は含まず)

温室効果ガス(GHG)排出量を、2050年までに実質ゼロへ

当社は、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。

気候変動への取り組み目標

当社は、非財務目標「CSV Goals」に「2030年までにGHG排出量を50%削減(スコープ1、2)、GHG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」を掲げ、取り組みを進めています。

広島工場にオンサイトPPAモデル※1による太陽光発電を導入

広島工場(広島県)において、オンサイトPPAモデルによる太陽光発電設備を導入し、2024年9月より稼働を開始しました。当社工場PPAモデルによる太陽光発電の導入は初となります。本設備の稼働により発電される電気(再生可能エネルギー)を当社がPPA事業者より購入し、広島工場の製造ラインの電力として自家消費します。これにより、年間約110t相当のGHG排出量を削減する効果が見込まれます。

当社工場においては、これまで水力発電による電力の使用や、自然エネルギーにより発電された電気であることを第三者機関が認証するシステム「グリーン電力証書」の購入などを実施しました。今後も、さらなる再生可能エネルギーの活用を推進していきます。



太陽光発電設備(広島工場)

稼働時のCO₂排出量を実質ゼロにする「カーボンオフセット自販機」を拡大

2023年3月より自動販売機稼働時のCO₂排出量を実質ゼロにする「カーボンオフセット自販機」の展開を開始し、2025年3月時点で970台以上に拡大しました。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※2の取得を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すると判断され、CO₂排出量の相殺(カーボンオフセット)が可能となります。当社は、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」を拡大していきます。



コカ・コーラ ボトラーズジャパンの主なGHG削減取り組み

スコープ1 自社による直接排出

スコープ2 他社から供給された電気・熱の使用にともなう間接排出

- 工場設備やオフィスのエネルギー効率化
- 再生可能エネルギーの導入



- 輸送の効率化
- 低燃費車両への入替



スコープ3 バリューチェーンでの排出

- 「CAN to CAN」「ボトルtoボトル」水平リサイクルの推進
- 100%リサイクルPETボトルやラベルレス製品の販売推進
- 消費電力やGHG削減効果のある販売機器の導入



※1 Power Purchase Agreement(電力販売契約)モデルPPA事業者が事業者の建物の屋根などに、太陽光発電設備を設置・所有し、発電した電力を事業者が購入するビジネスモデル

※2 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)で発電された電気をもつ環境価値を取り出し、可視化した証書



持続可能な水資源の保全

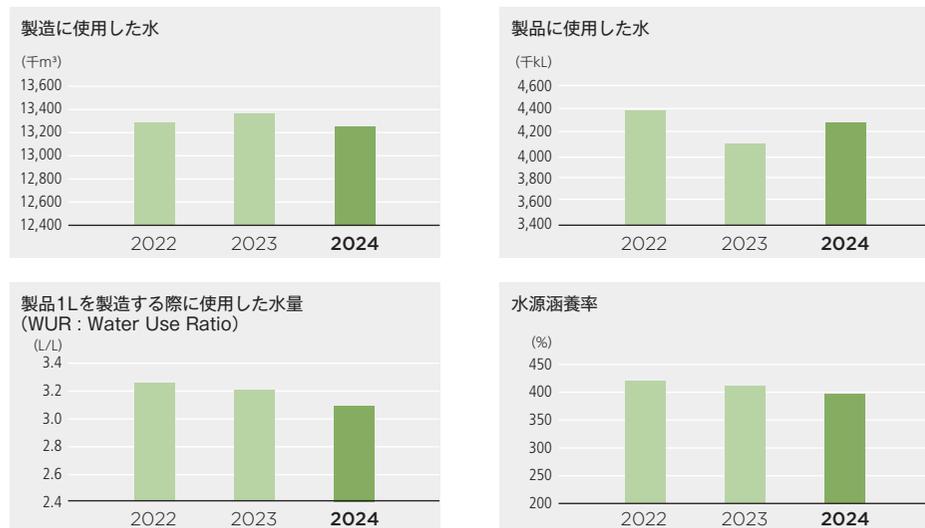
当社は、かけがえない「水」を使用しビジネスを行う企業として、水の持続可能性を高めることを重要な責務であると考えています。製造に使用する水の削減や再利用、適切な管理に努めるとともに、豊かな水資源を次世代へ引き継ぐため、地域社会と協働し、持続可能な水資源の保全に取り組んでいます。

水資源保全への取り組み目標と進捗

私たちは、「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に、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。

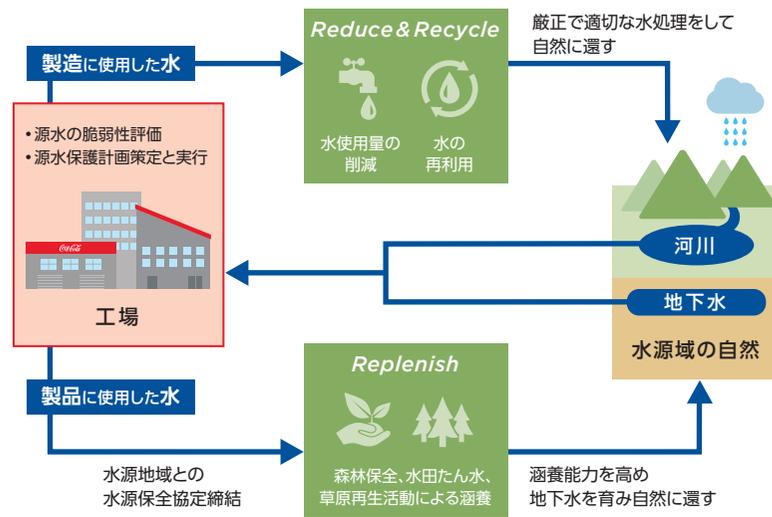


水に関する主な指標と実績



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、水を「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。



水源域の涵養面積 約 **8,224**ha 水源保全協定を締結した工場数 全 **17**工場

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回収・処理を行い、循環利用します。その後、厳正で適切な水処理をしたうえ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。

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、2024年末時点で3.09Lとなっており、水使用量の削減率は2015年比で23%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(コア)」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排水がきれいな水として再循環できるよう、河川などへ放流することで、自然界へ還しています。

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。

Replenishの取り組み 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、全17工場の周辺の15の流域において、27自治体を含む、61の団体とともに、水源涵養活動に取り組んでいます。

白州工場(山梨県)でのAWS取得

当社白州工場は、水資源の責任ある利用と管理(ウォーター・スチュワードシップ)の国際認証であるAWS(Alliance for Water Stewardship)規格の「ゴールド認証」を2024年に取得しました。製造過程における水使用量の削減や、全世界のコカ・コーラシステム共通の品質とオペレーション管理システム「KORE(コア)」による水質の管理に加え、周辺流域の水収支の把握、将来的に予測される影響や傾向のほか、製造過程で生じる水利用について、流域におけるステークホルダーと連携したさまざまな取り組みが総合的に高く評価されました。白州工場のAWS取得は、国内のコカ・コーラシステムにおいて初の事例となります。

水源の保全協定・涵養率 (2024年末時点)



工場	17
水資源保全流域	15
連携先団体	34
連携先自治体	27

工場	水源協定地域	涵養率
蔵王	宮城県刈田郡蔵王町	100%以上
埼玉・岩槻	群馬県利根郡片品村	300%以上
茨城	茨城県石岡市	300%以上
多摩	東京都八王子市, 山梨県丹波山村*	100%以上
海老名	神奈川県厚木市, 海老名市	300%以上
白州	山梨県北杜市	100%以上
東海	岐阜県恵那市	100%以上
京都	京都府綴喜郡宇治田原町	100%以上
明石	兵庫県丹波篠山市	300%以上
大山	鳥取県西伯郡伯耆町	300%以上
広島	広島県三原市	300%以上
小松	愛媛県西条市	100%以上
鳥栖・基山	佐賀県鳥栖市, 基山町	100%以上
熊本	熊本県阿蘇市, 菊池郡大津町	300%以上
えびの	宮崎県えびの市	300%以上

※日本コカ・コーラとの協働



AWS監査実施の様子(白州工場)



白州工場

コカ・コーラ「森に学ぼう」プロジェクト

当社では、各工場の水源域で保全活動を行う「水源の森」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や地域ごとの生物多様性保全について学び、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」プロジェクトでは、各地の自治体、森林組合、大学、NPO団体などと連携し、林業体験やいきもの観察、木工などのプログラムを提供しています。これらの体験を通して、参加者は森林保全の重要性や持続可能な森林資源の活用、森の生態系や保全について学び、森林の多様な機能や恩恵を実感することで、環境保全への意識を高めることにつながっています。

2024年は、東京都八王子市で初開催したほか、愛媛県西条市、宮崎県えびの市、山梨県北杜市、茨城県石岡市、佐賀県基山町、京都府宇治田原町、兵庫県明石市の8会場で実施し、のべ590名の方々に参加いただきました。



「森に学ぼう」プロジェクトin佐賀きやま

参加者の声 /

初めて参加しましたが、「森に学ぼう」の開催を通して、地域社会の方と接する良い機会になり、自社の取り組み内容についても、大学の先生の話と合わせて、良く理解できました。(社員)



参加者の声 /

森を守っていくことや自然を大切にすることを教えていただき、とても勉強になりました。木を切る様子を、子どもたちも真剣に見ていました。さまざまな年代の人たちと作業ができ、良い機会を過ごさせていただきました。(一般参加者)



水循環ACTIVE企業に認証

当社は、内閣官房水循環政策本部事務局の令和6年度「水循環企業登録・認証制度」において、水循環に資する取り組みを積極的に実施している企業として、水循環ACTIVE企業に認証されました。

水循環ACTIVE企業は、直近3年以内において水循環に資する取り組みを実施している企業として、内閣官房水循環政策本部事務局から認証されるもので、水量や水質へ直接的に水循環に貢献する取り組みは「水量水質カテゴリー」、人材、資金および機材などを介して水循環に貢献する取り組みは「人材資金カテゴリー」として認証され、当社は両カテゴリーにおいて認証を取得しました。





生物多様性保全の取り組み

当社における生物多様性保全の取り組みは、水資源保全を目的とした森林・草原・その他の水源域での保全整備活動と密接に関わっています。水源の涵養機能を高めるためには、生物多様性を正常な状態で維持することが必要であり、当社は工場水源域において水資源保全協定を締結した各地の契約森林「水源の森」での森林整備などを通じて、生物多様性保全への貢献を目指しています。



「コカ・コーラ ボトラーズジャパン 水源の森えびの」が、OECMとして国際データベースに登録

「コカ・コーラ ボトラーズジャパン 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203ヘクタールの里山で、2014年より水資源保全を目的とした森林整備に取り組んでおり、環境省より令和5年度後期の「自然共生サイト」に認定されました。



また、全国で認定された「自然共生サイト」のうち、保護地域との重複を除いた区域4.8万ヘクタールが「OECM」(Other Effective area-based Conservation Measures:保護地域以外で生物多様性保全に資する区域)として国際データベースに登録され、「水源の森えびの」の203ヘクタールもその一部として登録されました。



水源の森えびの(宮崎県えびの市)

「コカ・コーラ ボトラーズジャパン 水源の森ほうき」にて本格的な生物調査を開始

「水源の森」での生物多様性保全に向けた取り組みを推進するにあたり、2024年には、大山工場（鳥取県）の水源域に位置する「コカ・コーラ ボトラーズジャパン 水源の森ほうき」にて、専門家による本格的な生物調査を実施しました。「水源の森ほうき」は、名水を育む『秀峰「大山」』の重要な水源林であり、2007年から鳥取県や伯耆町と協定を締結し、425ヘクタールの森林において水資源保全を目的とした涵養活動を続けています。大山隠岐国立公園保護区との連結性が高いこの場所には、アカマツ林や落葉広葉樹の二次林などが広がっており、在来種を中心に多くの動植物種の生息・生育が確認されています。樹林や草地、水辺には、36種の希少な動植物が生息・生育しています。今後は、調査結果をもとに、希少種のモニタリングや保護活動、特定外来生物対策などに取り組んでいきます。

生物多様性保全に寄与する取り組みとして、「いきものコレクションアプリ「Biome」(パイオーム)」を活用

当社は、大阪・関西万博を契機に、株式会社パイオームが提供するいきものコレクションアプリ「Biome」を社用携帯に導入し、楽しみながら生物多様性保全の重要性を体感できる環境を提供しています。各地で収集した動植物のデータを分析・活用することにより、「30by30目標※」の達成にも貢献していきます。



※2030年までの生物多様性の損失を止め、反転させる「ネイチャーポジティブ」の実現に向けて陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標

生物多様性を「Biome」(パイオーム)アプリで楽しく！

Nature café (ネイチャーカフェ)の開催

2024年、社員の生物多様性への理解促進を目的に、「Biome」アプリを活用した体験イベント「Nature café」を開催しました。オンラインでの講義とオフィス近隣の公園での生き物探しを、東京や大阪など4つの会場で実施し、のべ300名の社員が、楽しみながら生物多様性保全の重要性を体感しました。



TCFD・TNFD^{※1}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考えています。マテリアリティとして、気候変動の緩和・適応と持続可能な生物資源の保全を設定し、TCFD提言およびTNFD提言に基づく、情報開示を実施しています。

TCFD/TNFDフレームワークに基づく開示

当社は、2022年2月に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に参加、2023年にはGXリーグへ参画し、GHG削減に向けた取り組みを進めています。2022年は、主に重要度が高いリスク・機会を対象に、中期視点（2030年）のシナリオ分析を実施しました。2023年には、対象項目を広げ、長期視点（2050年）も含むシナリオ分析を実施し、TCFD提言に基づき開示内容を更新しています。

また、2022年12月にTNFDの取り組みに賛同し、TNFDフォーラムへ参画しました。2023年12月には、TNFDに対応した情報開示を推進する企業として「TNFD Adopter」に登録し、2024年11月、TNFD提言に基づく初期的な開示として、TNFDv1.0を参考に、自然に関する事業リスク・機会の分析を行うとともに、水資源・生物多様性に関する優先地域を特定し、情報開示を行っています。

1 ガバナンス

当社は、サステナビリティ委員会を設置し、気候変動の緩和と適応や生物多様性保全を含むさまざまなサステナビリティ課題に関する方針・戦略などを定める体制を強化しています。委員会は、議長を代表取締役社長 最高経営責任者が務め、年に4回開催されます。構成メンバーであるELT^{※2}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。

取締役会は、気候変動の緩和と適応、水資源および生物多様性の保全を含むサステナビリティ関連のリスク対策が重要だと考えています。戦略や目標などの経営方針を策定するにあたり、サステナビリティ委員会で議論された方針や戦略の報告を受け、リスク選定および成長性を考慮しています。2022年以降は水資源および生物多様性

を含む自然関連課題への対策を積極的に評価しており、経営陣による定期的な討議に加えて、年次計画および中期計画にも対策を盛り込んでいます。決算説明会においては、ステークホルダーのみならず、当社のESGIに係る取り組みの実績を説明しています。

また、TNFD提言では地域社会など、その他の利害関係者の権利への配慮が求められており、当社は「人権に関するポリシー」において、影響を受けるステークホルダーとして地域社会を重要なステークホルダーと位置づけています。事業活動においては、ステークホルダーの意見を聴取し、それを事業活動に反映するための協働と対話を行うことを定めています。また、サプライヤーには、人権、環境、労働などに関する当社の価値観を反映したサプライヤー基本原則（SGP：Supplier Guiding Principles）を理解し、人権尊重の意識を徹底することを求めています。

	TCFD	TNFD	関連ページ
1 ガバナンス	気候変動や生物多様性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。		サステナビリティ委員会 ▶ P.46
2 戦略	対象年次を2030年および2050年に拡大して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。	LEAPアプローチを用い、自然に関するリスク・機会を評価。バリューチェーン全体での当社と関連の高い潜在的な自然関連リスクと機会を特定し評価。当社事業にとって最も影響のある水資源にテーマを絞り、バリューチェーンでの水分析を実施。	気候変動の緩和・適応 ▶ P.48
3 リスク管理 (TCFD)、リスクとインパクト管理 (TNFD)	リスクと機会については、ELTが週次で議論を行い、リスクマネジメントフォーラムにて四半期ごとに詳細分析を実施。		リスクマネジメント ▶ P.71-74
4 指標と目標	中長期目標として、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。		CSV Goals ▶ P.19

※1 TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) と TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) は、企業の財務情報開示を促す国際的な枠組み

※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

2 戦略

TCFD

シナリオ分析

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GHG排出量削減を目指しています(ともに2015年比)。さらに、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提言に基づきガバナンス体制を強化し、シナリオ分析・戦略を検討するとともに、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。気候変動に関しては、より詳細な分析が必要と判断し、2022年からシナリオ分析を実施しています。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°Cシナリオおよび4°Cシナリオの2つのシナリオを比較・検討しています。

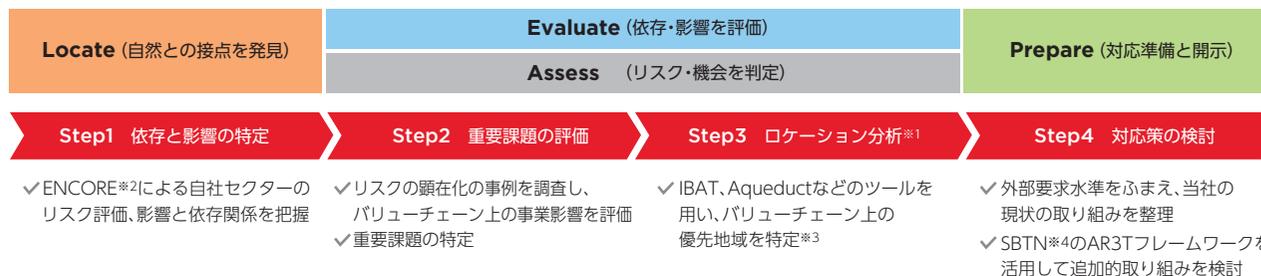
	1.5/2°C	4°C
世界観	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応が進み、規制などの移行リスクが高まる 脱炭素社会への移行にともなう社会変化が、事業に影響を及ぼす可能性が高い社会 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応が停滞し、自然災害など物理リスクが高まる 温度上昇等の気候変動が、事業に影響を及ぼす可能性が高い社会
参照シナリオ	IEA : NZE, SDS IPCC: RCP1.9, 2.6, 4.5	IEA : STEPS IPCC: RCP8.5

TNFD

1) LEAPアプローチ

当社は、TNFDが推奨する枠組みであるLEAPアプローチを活用し、バリューチェーン全体における潜在的な自然関連リスクを分析し、事業における重要課題を特定しました。優先地域の特定分析においては、水資源をテーマとして選定し、水リスク評価には、世界資源研究所(WRI)のAquaduct、IBAT(Integrated Biodiversity Assessment Tool)などの公開ツールを活用しました。

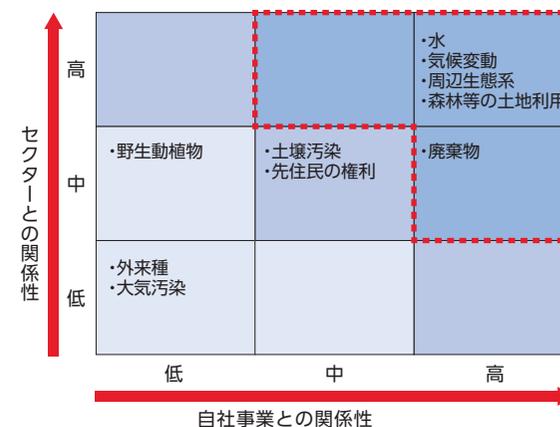
TNFDのLEAPアプローチ



2) 重要課題の特定

当社は、自然関連の重要課題を特定するため、ENCOREを活用し、セクターにおける自然への依存と影響を評価しました。さらに、事業に重大な影響を及ぼす自然関連リスクが顕在化した事例を調査し、SBTNのHigh Impact Commodity Listを参照のうえ、主要製品である飲料の原材料としてトウモロコシ、テンサイ(ビート)、甘藷(いも)、サトウキビ、コーヒー豆、茶葉、乳製品を、容器梱包材としてプラスチック、アルミニウム、鉄を選定しました。また、関連する自然関連テーマとバリューチェーンとの関係性を考慮し、自然関連リスクの重要度を評価しました。これらの調査・分析の結果をふまえ、ENCOREの分析結果を縦軸「セクターとの関係性」、リスク重要度評価の結果を横軸「自社事業との関係性」とし、当社事業における自然関連リスクをマテリアリティ・マップに整理し、水、気候変動、周辺生態系、森林等の土地利用、廃棄物の5つを自然関連の重要課題として特定しました。

自然関連マテリアリティ(重要課題)・マップ



※1 シナリオ分析は将来的に実施を検討
 ※2 自然関連リスクへのエクスポージャー(曝露)を調査し、自然への依存とインパクトを理解するために役立つ無料オンラインツール
 ※3 初期的対応として重要課題のうちまずは「水」を対象に実施
 ※4 Science Based Targets Networkの略。企業などが自然に関する科学に基づいた目標(SBTs for Nature)を設定するためのフレームワーク

1 特定した重要リスクと機会

TCFDおよびTNFDにおいて特定したリスクと機会の詳細は、当社Webサイトに掲載しています。TCFD、TNFDの移行リスク、物理リスク、機会の詳細と発現時期を記載し、TCFDにおいては、定量分析と対応策および2030年のGHG削減目標達成に向けた脱炭素への移行計画を開示しています。



TCFD

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

2030年と2050年を対象としたシナリオ分析を行い、定量分析で重要なリスクと機会を特定しています。複数のシナリオに基づき、リスクの最小化と機会の最大化を図るため、対応策を経営戦略や中期経営計画「Vision 2028」に反映し、年次計画にも組み込んでいます。今後は、定量分析を含む開示範囲の拡大および結果の精緻化を進めるとともに、社会の動向をふまえたシナリオ分析の定期的な見直しを実施します。

TNFD

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

当社は、水を含む5つの重要課題について、コスト上昇や供給の不安定性が財務計画に及ぼすリスクと考えています。一方で、トレーサビリティの強化や技術開発により、生物多様性保全に貢献する機会も見出しています。

「水」に関するロケーション分析

当社は、事業において重要な「水」を対象にバリューチェーンのロケーション分析を実施し、課題を深掘りしました。ロケーション分析では、水資源の利用と環境中への排水について、公開ツールを活用して調達国や事業拠点における水・生物多様性リスクを評価し、優先地域を特定しました。バリューチェーン下流ではリスクが確認されなかったため、分析対象を直接操業および上流に絞り、評価を実施しました。

採用したロケーション分析の手法

バリューチェーン 上流	評価単位 : 主要原材料の主な原産国 使用ツール: Aqueduct/Environmental Justice Atlas/Water Risk Filter/IBAT/Ocean+Habitat 評価方法 : 原産国における原材料の主な生産地域およびその周辺を対象に、水ストレスや水に関する紛争の有無・水質等を評価
直接 操業	評価単位 : 製造拠点 (17工場) 使用ツール: Aqueduct/Global Wetlands/IBAT 評価方法 : 拠点周辺の水ストレス・生物多様性保全上の重要な地域 (貴重な水域生態系等) の有無を評価
バリュー チェーン 下流	「水質源の利用」「環境中への排水」のリスクは バリューチェーン下流では確認されなかったため、ロケーション分析の対象外とした

3 リスク管理(TCFD)、リスクとインパクト管理(TNFD)

当社は、リスクと機会の管理を可能にするエンタープライズリスクマネジメント (ERM) を含むビジネスレジリエンスプログラムを導入しています。本プログラムでは、有害事象への対応と回復を図ると同時に、事業の成長をサポートする予防的および対応的な活動を含んでいます。当社のERMプログラムでは、気候変動や生物多様性などサステナビリティ分野を含め、あらゆるリスクを包括的に評価しています。



*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

4 指標と目標

当社は、非財務目標である「CSV Goals」を掲げ、GHG排出量削減、持続可能な原材料調達、水使用量削減および水源涵養率維持を目的とした水資源保全など、特定されたリスクに対して、各種指標および目標を設定し、順調に進捗しています。今後も、指標および目標の定期的な見直しを通じて、新たなリスクや機会に対応していきます。(▶P.19)



製品を通じたライフスタイルサポート

当社は、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しています。

健康をサポートする製品やサービスの提供

当社では、健康管理の一環として、お客さまがご自身に合った清涼飲料を選択できるよう、わかりやすい情報提供に取り組んでいます。具体的には、コカ・コーラ社製品のパッケージ前面にカロリーを表示するなど、製品の詳細情報の提供に努めています。

また、お客さまの多様なニーズにお応えするため、豊富な製品ラインナップを展開しています。特に近年は健康志向の高まりを受け、無糖茶、天然水、ノンカロリー製品に加え、特定保健用食品や機能性表示食品のラインナップを強化し、お客さまのライフスタイルをサポートしています。さらに、当社は、水分補給セミナーなど健康に関するセミナーを開催しており、お客さまのウェルネス向上への貢献を目指しています。

外部セミナー(水分補給セミナー／飲育セミナー)

近年、気温や湿度が高い環境で発生する熱中症などの健康障害が増加しており、日常生活やさまざまな場面における適切な水分補給の重要性が高まっています。清涼飲料を製造・販売する企業として、その予防に貢献するため、水分補給セミナーを実施しています。

また、ライフスタイルや体調に合った製品をお客さまご自身に適切に選んでいただけるよう、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、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、栄養成分、カロリー、賞味期限などの表示の見方について、生活に役立つ情報を提供しています。

今後と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。



法人向け健康経営支援プログラム「ウェルネスプログラム」を全国で展開

当社を含むコカ・コーラ ボトラー5社で法人向け健康経営支援プログラム「ウェルネスプログラム」を全国で展開しています。

この取り組みは、コカ・コーラ社自動販売機を設置している企業が、無料で導入できるヘルスケアアプリ「あすけん」と、コカ・コーラ公式アプリ「Coke ON®」*のドリンクチケットを活用し、お得意さまの健康経営に向けた取り組みを支援するプログラムです。

2023年5月に当社販売エリアで展開を開始して以降、全国規模で事業を行うお得意さまから導入のご要望を受け、2024年からは日本のコカ・コーラ ボトラー各社と連携し「ウェルネスプログラム」を全国展



開しています。全国展開にともない、導入企業の従業員さま向けに日常生活で実践できる健康行動をテーマとしたオンラインセミナーサービスも無料で提供しています。

「ウェルネスプログラム」の特徴

「ウェルネスプログラム」では、健康行動を楽しく継続できる好循環を生み出せるよう、管理栄養士が監修した「ウェルネスチャレンジ」に参加できます。本プログラム専用カスタマイズされた「あすけん」アプリで、食事記録や運動記録の目標を達成すると、全国約50万台の「Coke ON®」対応自動販売機で使えるCoke ON®ドリンクチケットが付与されます。

また、導入企業の従業員さま向けに、日常生活で実践できる健康行動をテーマとしたオンラインセミナーも無料で開催しており、健康行動への意識向上の促進や、アンケートを通じて導入先企業の健康施策の改善にも貢献しています。



* The Coca-Cola Company Limitedの登録商標



ビジネスを通じた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していきます。

地域へのセミナー開催

サステナビリティの取り組みを多くの方に知っていただくための「SDGsセミナー」などを開催しています。2024年は八王子市と連携し、市内の小学校で環境への取り組みや、PETボトルリサイクルにつ



「SDGsセミナー」開催

いての出前授業を行いました。

今後も、清涼飲料を製造・販売する企業として地域のみなさまとのコミュニケーションに注力していきます。

社員のサステナビリティ意識醸成に向けた取り組み

一人ひとりの意識や行動の変化が、社会課題解決に寄与するだけでなく、CCBJHグループの成長と企業価値向上につながるという考えのもと、さまざまな施策を推進しています。サステナビリティに対する意識を高めるため、CCBJHグループの非財務目標「CSV Goals」の社内浸透を目指し、全社員を対象に定期的にCSV勉強会を実施しています。この勉強会では、年間を通じて、定期的にさまざまなテーマで営業活動や通常業務に役立つ内容を中心に開催しています。



フードバンク*への飲料製品寄贈

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。寄贈を開始した2016年から2024年までに合計20万ケース以上を当社のルートカーで継続してお届けしており、2024年はエリア内26団体にコカ・コーラ社製品を33,058ケース(801,162本)寄贈しました。寄贈先からは子どもたちの直筆のメッセージや笑顔の写真、「みなさまの温かい気持ちに支えられながら、職員一同、今後もがんばってきたい」などの手紙もいただいています。

フードバンクへの
製品寄贈数
(2024年実績)

33,058ケース
801,162本

奨学支援事業

公益財団法人コカ・コーラ教育・環境財団の支部として、優秀な青少年の育成、また地域社会を支える人材育成に貢献できるよう、給付型奨学金支援事業を行っています。人物・学力ともに優れ、高い向上心を持ちながらも経済的な理由により大学進学が困難な事情にある高校生、社会が取り組むべき課題であるサステナビリティに高い関心を持ち、環境分野でより専門的な研究を行う大学院進学者を採用し支援しています。

産学官民連携による地域協働プロジェクト

地域行政や教育機関、市民団体など産学官民連携のもと、宮城県や福島県、三重県で、地域課題の解決やSDGsの達成に取り組む活動を支援しています。

仙台若者SDGsアワード(宮城県)

宮城県では、2017年より仙台市と一般社団法人ワカツクとともに、若者が活躍できる環境づくりを目指し、社会課題の解決やSDGsの達成に寄与する若者団体の優れた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。



最終審査プレゼンテーション

市村自然塾 九州

当社では、コミュニティの課題や教育上の諸課題に取り組むCSV(共創価値)の一環として、「市村自然塾 九州」を運営支援しています。「市村自然塾 九州」は「生きる力を大地から学ぶ」を基本理念とし、農作物の栽培、収穫の作業や団体生活を通じて、子どもたちが自主性や社会性を身につけ、主体性や創造性などの資質を育む場を提供しています。



*「食料銀行」を意味する言葉で、品質には問題がないにも関わらず処分される食品を、企業から寄贈を受けて福祉施設や困っている人に届ける団体や活動

社員ボランティア活動の推進

当社は、社員も地域社会の一員であるという考えのもと、社会福祉活動、清掃活動、森林保全活動、草原再生活動など、地域社会に貢献するボランティア活動への参画を社員に推進しています。ボランティア休暇制度などを導入し、社員が積極的にボランティア活動に参画できる環境を提供しています。

地域のみなさまとの清掃活動

パートナーと協働し、各地域の清掃活動を通じて、容器ごみに関する課題解決や循環型社会の実現を目指すほか、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。

2024年には各地の清掃活動に2,376名の社員が参加したほか、10月にはお得意さまと連携し、神奈川県海老名市でPETボトルなどのポイ捨てごみの清掃活動および組成分析を行いました。



国際海岸クリーンアップ (International Coastal Cleanup : ICC)



株式会社ファミリーマートとの協働清掃

地域イベントへのボランティア参加

社員は、地域のお祭りやスポーツ大会などにも積極的に運営ボランティアとして参画しています。毎年2万名以上が参加する市民参加型マラソン大会「横浜マラソン2024」には給水所の運営ボランティアとして、17名の社員が参加し、ランナーの安全とパフォーマンスの向上に寄与しました。



横浜マラソン給水ボランティア

工場見学

工場見学を通じたコミュニケーション

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。

「コカ・コーラ」の世界観あふれる見学施設では、実際に製造ラインをご覧いただきながら、より多くのお客さまにコカ・コーラ社製品に親しんでいただけるよう「コカ・コーラ」の歴史や新製品を含めた製品ラインナップの紹介も行っています。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。



サマースクールをオンラインで開催

通常の来館型工場見学に加え、夏休み期間中の特別企画として、遠方にお住まいの方など現地に足を運ぶことが難しい方も参加できるサマースクールをオンラインで毎年開催しています。

2024年のサマースクールは、森で育まれた水がPETボトル製品となり、お客さまのもとに届き、リサイクルされるまでの過程を育成シミュレーション風のストーリーで紹介し、参加者のみなさまが温かく見守り・育てるような感覚で学べる内容としました。

事後アンケートでは、「熱中症警戒アラートが出る日々で、夏休みのお出かけもままならないなか、オンラインで楽しめる機会をありがとうございました」や、「子どもの意識変化につながりました」といった声をいただきました。

カンパニースポーツ

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、スポーツを通じてみなさまへ笑顔や感動をお届けし、地域社会とのコミュニケーションを大切にしています。

広島を拠点に活動し、国内最高峰リーグで2冠を獲得した「コカ・コーラ レッドスパークスホッケー部」は、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の実現に貢献するため、スポーツクリニックを開催し、スポーツの楽しさや技術力の向上に加え、安全性の高い指導法をお伝えしています。

また、パラ・デファスリートによる未来共創授業では、障がい理解や垣根のないスポーツ体験などを通じて、多様性の尊重や共生社会について考える機会を提供しています。

カンパニーアンバサダー津岡翔太郎選手(7人制ラグビー日本代表)をはじめ、世界で活躍するアスリートたちが地域や障がいの有無を超えてともに成長しながら、スポーツのもつ力、夢や感動をみなさまにお届けしています。



ホッケー部
(2024プレミアムカップ優勝)

パラ・デファスリート
(未来共創授業)





コーポレート・ガバナンスの推進による、 持続的な成長を支える強固で変化に強い基盤の構築

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

経営監督機能の強化と迅速な意思決定の推進

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」ことをビジョンに掲げ、持続的な成長と企業価値の最大化を追求しています。その実現には、公正かつ強固で、変化に対応できる経営基盤が不可欠であり、コーポレート・ガバナンスはその重要な要素のひとつと考えています。

当社は、経営の健全性・透明性・効率性を高め、中長期的な企業価値および株主価値の向上を目指し、機関設計として、「監査等委員会設置会社」を採用しています。これにより、経営監督機能の強化と迅速な意思決定を可能にし、ガバナンスの充実を図っています。取締役会は、独立性と多様性豊かな人材を確保するとともに、高い専門性に基づく実効性のある経営判断を行うことで、ビジョンの実現を図っています。

変化に強い強固な経営基盤を構築

2025年より、変化の激しい経営環境に適応するため、これまで築き上げた強固な経営基盤に、法務・リスクマネジメントに精通した人材を取締役として迎え入れました。これにより、構造的な変革も視野に入れながら、最適な経営施策をより迅速に実行に

移してまいります。さらに、取締役会の運営改善にも継続的に取り組み、社外取締役への適切な情報提供や意見交換の充実を図るとともに、外部の第三者機関の助言を活用した実効性評価を通じて、ガバナンスのさらなる強化に努めてまいります。

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ために

当社は、すべてのステークホルダーからの信頼を深めるため、当社の考え方や戦略の方向性、中期経営計画「Vision 2028」の進捗状況など適時適切にわかりやすく発信してまいります。加えて、IR（投資家向け広報）やSR（株主さまとの対話）活動を通じた積極的なコミュニケーションを行い、相互理解の促進と経営課題の解決を図るとともに、今後の経営方針の策定に活用してまいります。また、信頼を築く基盤として、全役員・社員が「誠実と信頼に基づいた気高い志で行動する」ことを重要な価値観と位置づけ、当社グループ共通の「倫理・行動規範」を定め、法令遵守とコンプライアンスの徹底を図っています。当社グループは、今後も柔軟で強固な経営基盤を構築し、ガバナンスのさらなる充実を推進し続けることで、「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」ことを目指してまいります。

当社のミッションとコーポレート・ガバナンス戦略

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

ミッションの実現

コーポレート・ガバナンスの推進による企業価値の最大化

機関設計	健全性・透明性・効率性の向上	▶ P.60	対外活動	株主・投資家のみなさまとの対話の強化	▶ P.64
会議体運営	実効性のある会議体運営	▶ P.60	取締役会の体制	多様な取締役の参画	▶ P.65
役員報酬制度	企業価値向上と株主のみなさまとの利益意識の共有	▶ P.62	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.70

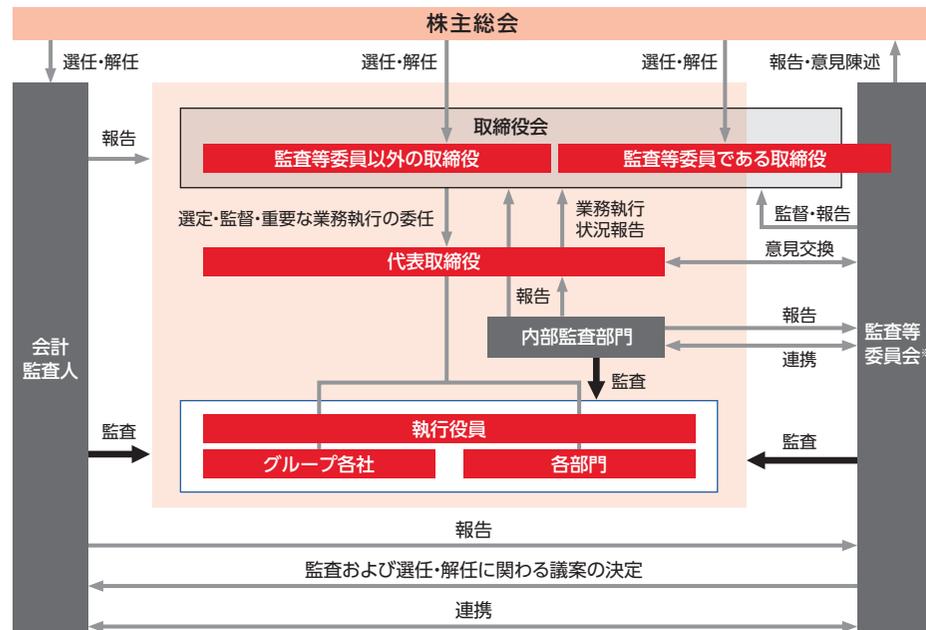
機関設計および体制

当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方において、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ています。その一環として、「監査等委員会設置会社」および「執行役員制度」を採用し、経営監督機能を強化するとともに、意思決定、経営監督および業務執行のそれぞれの機能を効率的に運営し、経営判断の迅速化を図っています。

経営監督機能の強化

当社は、「監査等委員会設置会社」として、重要な業務執行の決定の一部を特定の取締役役に委任することで、取締役会では特に重要度の高い事項の審議を充実させています。また、経営陣幹部の選解任、取締役候補者の指名および役員報酬に関する重要な意思決定にあたっては、取締役会での審議に先立ち、委員の半数を独立社外取締役とし、かつ社外取締役のみで構成する監査等委員会で審議を行います。その答申を尊重し、取締役9名のうち7名を社外取締役で構成する取締役会で決定することで経営監督機能の強化を図っています。

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

経営判断の迅速化

当社は、重要な業務執行の決定の一部を特定の取締役に委任するほか、執行役員制度を採用し、迅速な経営判断のもと業務を執行しています。会社の重要な事項については、代表権をもつ社長と副社長もしくはそのいずれ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、迅速かつ適切な意思決定を実現しています。

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、中長期的な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。

※ 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

取締役会および監査等委員会の構成

当社の取締役会は、9名中7名が社外取締役で、9名中4名が女性取締役であり、年齢や国籍においても多様性に富んでいます。各取締役は豊富な経験、高い専門性、必要なスキルを有し、透明性と公正性を保ちつつ迅速な意思決定を行い、実効性のある運営を推進しています。

監査等委員会は、財務・会計の専門知識や法務の国際資格を備えたものを含む社外取締役のみで構成され、業務執行状況を監査しています。また、経営陣幹部の選解任、取締役候補者の指名、役員報酬等の重要事項について、取締役会への上程前に審議し答申を行うことで、透明性と公正性の確保に努めています。

「バーチャルオンリー型株主総会」の開催

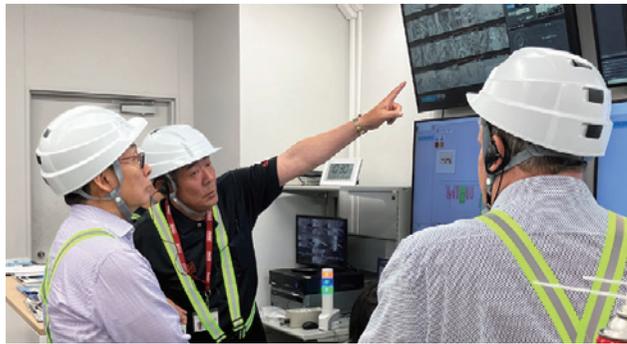
当社は、昨年に引き続き、2025年3月に開催した2024年度定時株主総会も場所の定めのない、インターネットを通じた完全オンライン型、いわゆる「バーチャルオンリー型」で実施しました。この取り組みは、日本国内の株主総会のなかでも先進的な試みとして、注目を集めました。

取締役会の実効性向上

当社は、取締役会の実効性を高めるため、社外取締役への情報提供を拡充し、実効性評価を定期的実施するなど、さまざまな取り組みを推進しています。

社外取締役への情報提供と意見交換の充実

当社は、取締役会での審議の充実を図るため、社外取締役に對し、個別の事前ミーティングを実施し、取締役会議案についての理解を深めるとともに、意見交換を行いながら内容の精査・更新を行っています。2024年5月には関西地区の当社工場を訪問し、製造プロセスの理解を促進するとともに、安全レベルの維持・向上に向けた意見交換を実施しました。



取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、毎年、外部の第三者機関の助言を得ながら、取締役会の運営、支援体制、構成などの取締役による自己評価をふまえ、実効性を評価・分析しています。

さらに、各取締役会終了後に取締役会の運営に関するアンケートを実施し、社外取締役の意見を反映したタイムリーで継続的な改善に努めています。

(1) 取締役会の実効性評価の方法

- ・当社は、定期的に外部の第三者機関の助言を得ながら全取締役を対象にアンケート調査を実施
- ・アンケート結果から得られた課題に対する改善策を検討
- ・前年の課題に対する改善状況の確認

主なアンケート項目

- ・取締役会の構成
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の議論
- ・取締役会のモニタリング機能
- ・取締役(監査等委員含む)に対する支援体制
- ・ご自身の取り組み
- ・監査等委員会に関する事項

(2) 結果の概要

外部の第三者機関の助言を得ながら実施した取締役会の実効性評価において、当社の取締役会は、多様性および専門性を備えた構成や自由闊達で建設的な議論が行われる運営体制などが高く評価されています。直近の評価では、各取締役からの意見を取り入れ、取締役会資料の改善、サステナビリティ向上への取り組みおよび開示状況が2023年より進展したことが確認され、他社平均を大きく上回る結果となりました。これらの結果により、当社の取締役会の実効性は、確実に向上しているものと評価しています。今後も、各取締役会終了直後に実施している取締役会運営に関するアンケートを継続し、取締役の意見を反映させ、迅速で適切な取締役会資料の提供を行うとともに、経営環境の変化に応じた審議の充実・深化を図ります。

取締役会における議論の活性化に向け、各取締役への個別の事前説明を継続し、運営面での改善を積極的に推進することで、取締役会のさらなる実効性向上に努めます。

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。2024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 執行役員	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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、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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。
監督役員	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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、監査等委員である取締役の協議により決定する。 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、代表取締役社長が決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

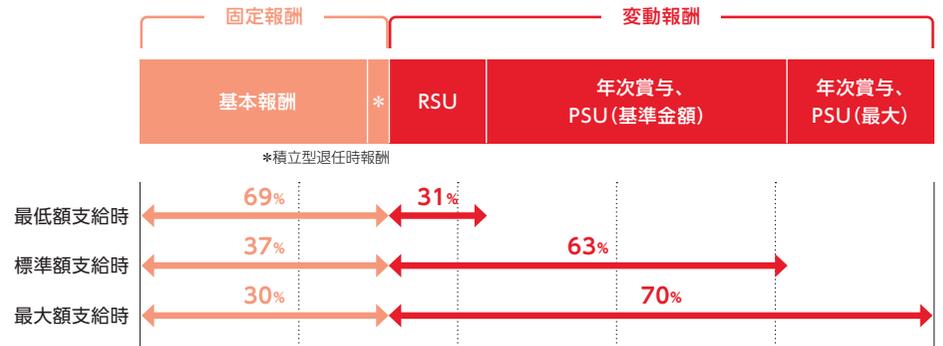
業務執行取締役および執行役員の報酬体系

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)



*PSU(パフォーマンス・シェア・ユニット)およびRSU(リストラクチャード・ストック・ユニット)

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	<ul style="list-style-type: none"> • 職責の大きさに応じて決定した額を、毎月支給。
積立型 退任時報酬	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 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。 • 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。 • 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。 • 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 インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 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。 • 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 (パフォーマンス・シェア・ユニット)	<ul style="list-style-type: none"> • 中長期的業績達成に向けたインセンティブとして付与。 • 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。 • 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。 • 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 (リストラクチャード・ストック・ユニット)	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 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)。 • 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ある^{※1}。

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)

2024年度の取締役報酬支給実績

取締役報酬

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 ^{※2}	積立型退任時報酬	年次賞与	長期インセンティブ ^{※3}	
取締役(監査等委員を除く) [うち社外取締役]	1,112 [49]	532 [49]	24 [-]	256 [-]	300 [-]	5 [3]
取締役(監査等委員) [うち社外取締役]	72 [72]	72 [72]	- [-]	- [-]	- [-]	4 [4]
合計 [うち社外取締役]	1,183 [121]	604 [121]	24 [-]	256 [-]	300 [-]	9 [7]

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

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 ^{※2}	積立型退任時報酬	年次賞与	長期インセンティブ ^{※3}	
カリンドラガン	代表取締役	294	16	180	212	703
ピヨン・イヴァル・ウルゲネス	代表取締役	189	8	75	87	360

※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およびRSUを含んでいます

対外活動

適時適切な情報開示を行い、株主・投資家のみなさまとの建設的な対話を通じて、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を目指します。

IR・SR活動によるエンゲージメントの推進

2024年は、IR活動として、資本市場を構成するアナリスト・投資家のみなさまと、300回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、株主のみなさまと当社の持続的な成長を目指した対話を実施しました。これらのIR活動およびSR活動には、必要に応じて、代表取締役を含むトップマネジメントも参加しました。

そのなかで、中期経営計画「Vision 2028」の進捗、ESGや人事戦略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きました。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。

これらの面談に加え、決算説明会などを通じて、トップマネジメントによる定期的な情報発信を実施しています。決算説明会の模様を日本語および英語でWebキャストを通じて配信するとともに、国内外で開催される投資家カンファレンスなどへの参加も積極的に行っています。

今後も株主・投資家のみなさまとの建設的な議論を重ねることで、相互理解と信頼関係を深め、企業価値の向上につながる活動に注力します。

2024年の主なIR活動

項目	2024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。 https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/presentation.php
アナリスト・機関投資家とのIRミーティング	約310回 約680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	7回	国内5回、海外2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	3回	トップマネジメント参加のスマールミーティングや、施設見学会などのIR説明会を開催。

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	81	2,068
非上場株式以外の株式	10	4,248

当事業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	2	3	取引先持株会による定期買付

当事業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	7	775
非上場株式以外の株式	8	1,554

※ IRはInvestor Relationsの略、SRIはShareholder Relationsの略

取締役会の体制: 取締役一覧 (2025年3月26日現在)

取締役

	代表取締役社長	取締役会への出席状況	6回/6回
	カリン・ドラガン	所有する当社の株式の数	10,107株
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。			

	代表取締役副社長 CFO	取締役会への出席状況	6回/6回
	ビヨン・イヴァル・ウルゲネス	所有する当社の株式の数	4,042株
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もつ。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。			

社外取締役

	社外取締役	独立役員	取締役会への出席状況	6回/6回
	和田 浩子		所有する当社の株式の数	—
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)や日本トイザらス(株)の代表取締役などを歴任。				

	社外取締役		取締役会への出席状況	6回/6回
	谷村 広和		所有する当社の株式の数	—
日本のコカ・コーラボトラーの業務に約20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。				

	社外取締役	独立役員	取締役会への出席状況	6回/6回
	行徳 セルソ		所有する当社の株式の数	—
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)、西本Wismettacホールディングス(株)および(株) JERAにおける豊富なマネジメント経験や監査経験を持つ。				

	社外取締役(監査等委員)		取締役会への出席状況	6回/6回
	ステイシー・アプター		所有する当社の株式の数	—
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。				

	社外取締役(監査等委員)	独立役員	取締役会への出席状況	6回/6回
	濱田 奈巳		所有する当社の株式の数	—
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。				

	社外取締役(監査等委員)		取締役会への出席状況	6回/6回
	サンケット・レイ		所有する当社の株式の数	—
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・南西アジアオペレーティングユニットのプレジデントを務める。				

	社外取締役(監査等委員)	新任 独立役員	取締役会への出席状況	— / —
	佐伯 里歌		所有する当社の株式の数	—
米国イリノイ州弁護士。M&Aや国際的な提携の支援、コーポレートガバナンスへの助言などに豊富な経験を有する。新光電気工業(株)の社外取締役(監査等委員)などを歴任。				

取締役会の体制：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への貢献が期待できると判断した者を指名しています。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独立性の判断基準のすべてに該当しない場合、当社は当該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

以下の基準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

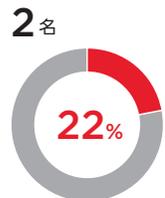
地位／氏名	独立役員	選任理由
社外取締役 和田 浩子	●	米プロクター・アンド・ギャンブル社の役員およびダイソン(株)や日本トイザラス(株)の代表取締役として培われた豊富な経営経験とグローバルな知見を当社グループの経営に活かしていただくことを期待して、取締役(社外取締役)として選任しています。同氏と当社との間に特別な利害関係はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断し、同氏を独立役員として指定しています。
社外取締役 谷村 広和		みちのくコカ・コーラボトリング(株)の代表取締役社長であり、当社における経営陣としての豊富な経営経験と知見を当社グループの経営に活かしていただくことを期待して、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、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。 【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:3.3%)。
社外取締役 行徳 セルソ	●	日産自動車(株)、西本Wismettacホールディングス(株)および(株)JERA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) 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。 【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) 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者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) サンケット・レイ		ザ コカ・コーラ カンパニーのインド・南西アジアオペレーティング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。 【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) 佐伯 里歌	●	米国イリノイ州の弁護士資格を有し、国内では第二東京弁護士会に外国特別会員として登録している外国弁護士です。同氏は、増田・舟井・アイファート&ミッチェル法律事務所およびモリソン・フォスター外国法事務弁護士事務所において、食品、医薬品およびテクノロジーを含むさまざまな分野の企業に関するM&Aや国際的な提携を支援するとともに、コーポレート・ガバナンス等に関する重要な助言を行うなど豊富な経験を有しています。また、新光電気工業(株)の社外取締役(監査等委員)として、国内企業の経営監督経験を有しています。重要な経営判断、想定されるリスク対応ならびにコーポレート・ガバナンスおよび内部統制システムなど全般にわたり、同氏の専門的な知見および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。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。

取締役会の体制：取締役の属性、スキル・マトリックス

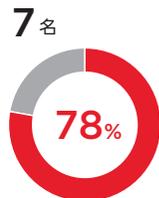
当社の取締役会は、企業経営、財務、サステナビリティなどさまざまな専門性に加え、グローバルな知見を備えた、全体としてバランスの取れた構成としています。

取締役会の構成メンバーの属性 (2025年3月26日現在)

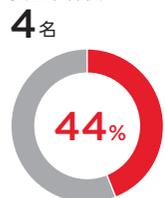
業務執行取締役



社外取締役



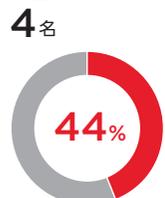
独立取締役



監査等委員会における社外取締役



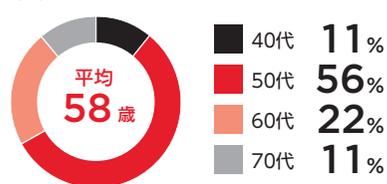
女性取締役



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	法務/リスクマネジメント
カリンドラガン	2019年3月	1				●	●	●			
ビヨン・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	●		●		●	●	●		
ステイシー・アプター	2023年3月	2	●	●		●	●	●	●		●
濱田 奈巳	2019年3月	2	●	●	●	●	●		●		
サンケット・レイ	2023年3月	2	●	●		●	●	●			
佐伯 里歌	2025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位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。 ● 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。
法務/リスクマネジメント	● 法務・リスクマネジメント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。 ● 弁護士等の法律等に関する資格を有する者。

社外取締役メッセージ

ガバナンス充実にに向けた監督機能の強化に努める

執行側の努力を高く評価

この数年間の目覚ましい業績回復については、非常に高く評価しています。中期経営計画「Vision 2028」を策定し、その計画どおりに成果をあげる今日に至るまでには本当に多くの時間と労力を要しました。

ボトラー同士の統合を経て現在のホールディングス体制となつて間もない2019年初旬、業務執行取締役、社外取締役を含む現体制となりました。世界有数のボトラーとなった規模をどう活かすかなど、統合のメリットを引き出す施策を実行しようとしたそのときに、新型コロナウイルス感染症が拡大。飲料業界で最も多く自動販売機を有する当社は深刻な打撃を受け、中間配当も一時止めざるを得なくなるという厳しい状況に陥りました。その後2023年8月の「Vision 2028」発表以降、苦境から立ち上がるとともに、2024年に前年比6倍の事業利益を達成するに至るまでの執行側の努力は、並大抵ではなかったと思います。

業務執行取締役である二人は、世界のコーラシステムで活躍し、厳しい状況を経験してきた熟練の経営者です。コーラビジネスに精通している彼らを、私たち社外取締役は、専門性に基づく多様な視点で監督してきました。それにより、取締役会がまさに「モニタリングボード」（社外取締役による監督機能に重点を置いた取締役会）として機能し、今回の素晴らしい結果につながったと言えます。

独立した立場からガバナンス改善に貢献

私は社外取締役であるとともに、監査等委員会の一員です。社内の監査部門、監査法人の監査が効果的に行われているかにも着目しています。また、私たちはコーポレート・ガバナンスにおいて重要な役割を担っており、社内のさまざまなシステムが適切に機能しているかを検証し、独立した立場からガバナンス改善に向けた提言を行うようにしています。

例えば、「Vision 2028」発表後の取り組みのひとつに、アクセンチュアとの合併会社「ネオアーク株式会社」の設立があります。バックオフィス機能を移管し、業務プロセスの標準化や自動化をさらに推進するという国内でも斬新で画期的な施策だと思っています。

これに対し、合併会社に対する効果的なガバナンス体制の構築に加え、外部パートナーとの連携による機能に対する監視と意見表明の方法に関する議論を行いました。

現在の強みを活かし、専門に基づく助言を

これからも、AIの導入やそれにとまなう抜本的な変革に対して執行側の判断が適切なのか、随時監督を行っていくことが、私たちの役割だと考えます。

当社の取締役会は、国籍や性別、スキルの多様性に富んだ多数の社外取締役が経営監督の役割を担うという、国内ではまだ

珍しい欧米型の構成となっています。

疑問点があれば業務執行取締役と率直に意見を交わし合える開放的な環境も特徴的です。

今後もこうした強みを活かしながら、専門分野に基づく監督を行っていきます。



社外取締役（監査等委員）
濱田 奈巳

社外取締役メッセージ

専門性に基づく意見表明を通じて 規律ある企業経営を監督

2024年は大きく成長し、 中期経営計画「Vision 2028」に向け順調に進捗

2024年は大きく成長した年だったと印象づけられるでしょう。好業績に加え、2度の価格改定、チャネル戦略の強化などを背景に、売上収益は前年比2.8%増となりました。変革による業務効率化の推進や適切なコストマネジメントにより、事業利益は前年比6倍の120億円を達成しました。さらに、包括的な株主還元策として、増配や上限300億円の自己株式取得、株主優待制度などを発表することができました。「Vision 2028」に



社外取締役(監査等委員)
ステイシー・アプター

基づく利益成長に向けて、順調に進捗しているとみています。こうした成果は、社員が高いモラルをもって業務に取り組み、お客さま、お得意さま、パートナー企業のみなさまと築き上げた強い信頼関係のもと、高品質な製品とサービスを提供している結果だと考えます。

報酬の透明性と取締役会の実効性にフォーカス

私は取締役会で扱われるさまざまな提案について、できる限り情報を収集し、その内容を詳細まで理解するようにしています。そして執行側との適切なコミュニケーションを通じて、これまでのキャリアのなかで培って来た企業経営、財務、人事、飲料業界に関する知見などに基づき監督を行ってきました。会社の状況を十分理解したうえで、社外取締役および監査等委員の立場から、取締役の職務執行の監査、取締役候補者の決定、内部統制システムの監視、監査報告の作成などの業務を遂行し、会社のガバナンス強化や不正防止に努めています。

監査等委員として、これから特に次の2点に取り組んでいきたいと考えています。

1点目は、任意の指名報酬委員会です。企業のガバナンス体制強化への期待が高まるなか、役員の人事や報酬についての透明性確保がよりいっそう強く求められるようになってきています。これを受けて、2025年度上期には取締役会での議論を開始したいと考えています。

2点目は、専門性のある第三者機関を活用した取締役会の実効性向上です。今までも、第三者機関を活用した取り組みは行っていますが、それをいっそう強化していきたいと考えています。具体的には、社外取締役に対するアンケート調査や面談を通じて、取締役会の運営をはじめ、意思決定の実効性についての現状を聴取・分析し、改善案を策定していきたいと考えています。さらに、取締役によるワークショップを通じてその改善案をブラッシュアップし、優先順位をつけて順次実行に移していきたいと思っています。監査等委員としてこういった取り組みを推進することで、当社のガバナンスのさらなる強化に貢献したいと考えています。

多様性に富んだ環境のなかで意思決定を改善

当社の取締役会は、女性比率が高く、国籍や背景が異なる多様な人材で構成されています。グローバルな知見や、さまざまな分野における専門性をもつメンバーにより、活発な議論が行われています。そこから生まれる多様性に富んだ議論により、適正な意思決定が可能となり、取締役会の実効性を高めています。ESGへの対応についても、グローバルスタンダードで議論が行われていると評価しています。

私たち社外取締役に求められるのは、客観的な立場から意見を述べ、議論の質をいっそう高めていくこと、そして経営判断がコンプライアンスの観点から株主のみなさまや取引先などの利益に沿っているかを監視していくことだと考えています。

私は引き続きこれまでの経験に基づいた提言を行うとともに、コンプライアンスの遵守および規律ある企業経営の監督を徹底することで、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、努めてまいります。

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。どのような状況にあっても、常に規範と法令に従い、誠実さをもって正しく正直に行動し、それぞれが自らの行動に対し責任をもつ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く行動するための指針となる「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の醸成を図っています。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場合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いっそうの醸成・浸透を図るため、全社員向けに「倫理・コンプライアンス通信」を定期的に発信するほか、管理者や新入社員などを対象とした階層別の研修や、全社員を対象にしたe-learningなどの啓発・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、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については、事実を確認し、不適切な行為が判明した場合は、適正に対処するとともに、是正措置を講じます。また、お客さまやお得意さまから当社Webサイトにお問い合わせいただいた相談にも対応しています。相談案件の対処にあたっては、相談者保護の徹底を図っており、相談したことを理由に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。

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誉や利益を損なうような行為は厳につつみましょう。

行動のセルフ 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…



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

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では、不注意による違反を防ぐとともに、適切に対処すべき潜在的な問題を認識するために、贈収賄防止に関する法令についての知識を深めることを目的とし、役員を含む全社員に必要な情報を提供しています。本ポリシーの重要性を理解・認識するだけでなく、日常業務における遵守の実践も推進しています。

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。



リスク管理を通じた レジリエンス構築により、利益成長を実現

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

当社は、不確実性の高い経営環境下で事業を推進しており、国内の多くの企業も同様の課題に直面しています。持続的に成長し、利益を創出できる企業と苦戦を強いられる企業との違いは、リスクと成長機会を特定し、それらを適切に管理しながら迅速かつ機敏に活用できるか否かであると考えています。すべてのリスクを完全に予測し、回避することは困難です。しかしながら、当社は、直面する課題に対し、強固な危機対応プロセスを構築することで、リスクを管理しながら、成長の可能性を最大限に引き出しています。

ビジネスレジリエンスプログラム

私たちは、中期経営計画「Vision 2028」の達成に向け、ビジネスレジリエンスプログラムを通じて、リスクを積極的に管理する能力を社員に定着させる取り組みを進めています。このプログラムは、社員がリスクを適切に判断し、会社の持続的な成長に貢献することを目的としています。本プログラムの骨子は、リスクと機会を理解し、迅速かつ適切に危機に対応できる能力とリーダーシップを備えた社員を育成することです。また、当社は長期的なレジリエンス戦略を支える人材の育成とプロセスの強化に重点を置いています。このプログラムでは、変化する事業環境を継続的に見直し、現在および将来のリスクを評価し、ならびに成長機会の特定が組み込まれています。これにより、私たちは主要なリスクを管理するための計

画を策定・実施し、問題が発生した場合でも事業を継続し、お客さま・得意さまに製品・サービスの提供を維持することに重点をおくことができます。

鍵となるプログラムの統合

私たちは、全社リスクマネジメント、保険、不正管理、事業継続、危機管理を連携させ、一体的に機能するプログラムとして統合することで包括的なビジネスレジリエンスプログラムの開発を行ってきました。リスクマネジメントシニアグループ統括部 (RMSG) では、取締役会とELT*でサポートし、主要なリスクと機会に関する広範な視点を提供しています。

当社は、リスクの顕在化を未然に防ぎ、その悪影響を最小限にするためには、リスクの早期特定が重要であると認識しています。機会についても、早期に特定することが重要で、これにより迅速な機会の活用が可能となります。また、不測の事態や事故の発生に備え、当社は強固な緊急・危機対応および事業継続計画を指針とした影響を最小限に抑える体制を整えています。さらに毎年、加入している保険の種類と金額を見直し、適切なリスク移転を検討しています。対象となるリスクが発生する確率と影響度を考慮し、保証範囲とコストをふまえ、保険の活用方針を決定しています。

ガバナンスと説明責任

取締役会は、リスク管理および内部統制システムに対して、包括的な説明責任を負い、監査等委員会を通じて、これらのシステムの有効性をレビューしています。RMSGは、四半期ごとに監査等委員会に報告を行うとともに、年2回の取締役会において、気候変動やサイバーセキュリティを含む、現在および将来の主要なリスクと機会について討議・評価を行っています。

また、ELTとの定期的な対話を通じて、リスクと機会の特定に重点を置くとともに、リスク管理緩和策の説明責任が明確に割り当てられるよう、上級管理職が参加するリスクマネジメントフォーラムを四半期ごとに開催し、リスクと機会の可視化を実施しています。本プログラムの中核要素については、内部監査および外部監査人により、グローバルなベストプラクティスと照らした妥当性が定期的に検証されています。

主な報告対象リスク

当社の主な報告対象リスクは、社内外のデータポイントの詳細な分析に基づいて作成されています。これらのリスクは、当社に影響を及ぼす可能性のあるすべてのリスクを網羅しているわけではありませんが、現時点では重要性が低いと評価されているものの、将来的に当社の事業や業績に影響を及ぼす可能性があるリスクを含んでいます。また、環境、社会が当社ビジネスにもたらすリスクと機会の特定を、サステナビリティの取り組みと連動して行っています。気候変動リスクの積極的な部門横断管理を推進し、TCFDとTNFDの要求事項に対応しています。

2024年には、報告すべきリスクに大きな変化はないものの、表に示すとおりリスクの優先順位を変更しました。(▶P.73-74)

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

オーバー・ザ・ホライズン・リスク(潜在的リスク)

当社は、外部からのモニタリングと内部でのリスクコミュニケーションを通じ、現在および将来のリスク環境の変化を常に注視しています。また、私たちが直面する可能性がある潜在的リスクについて定期的に見直しています。

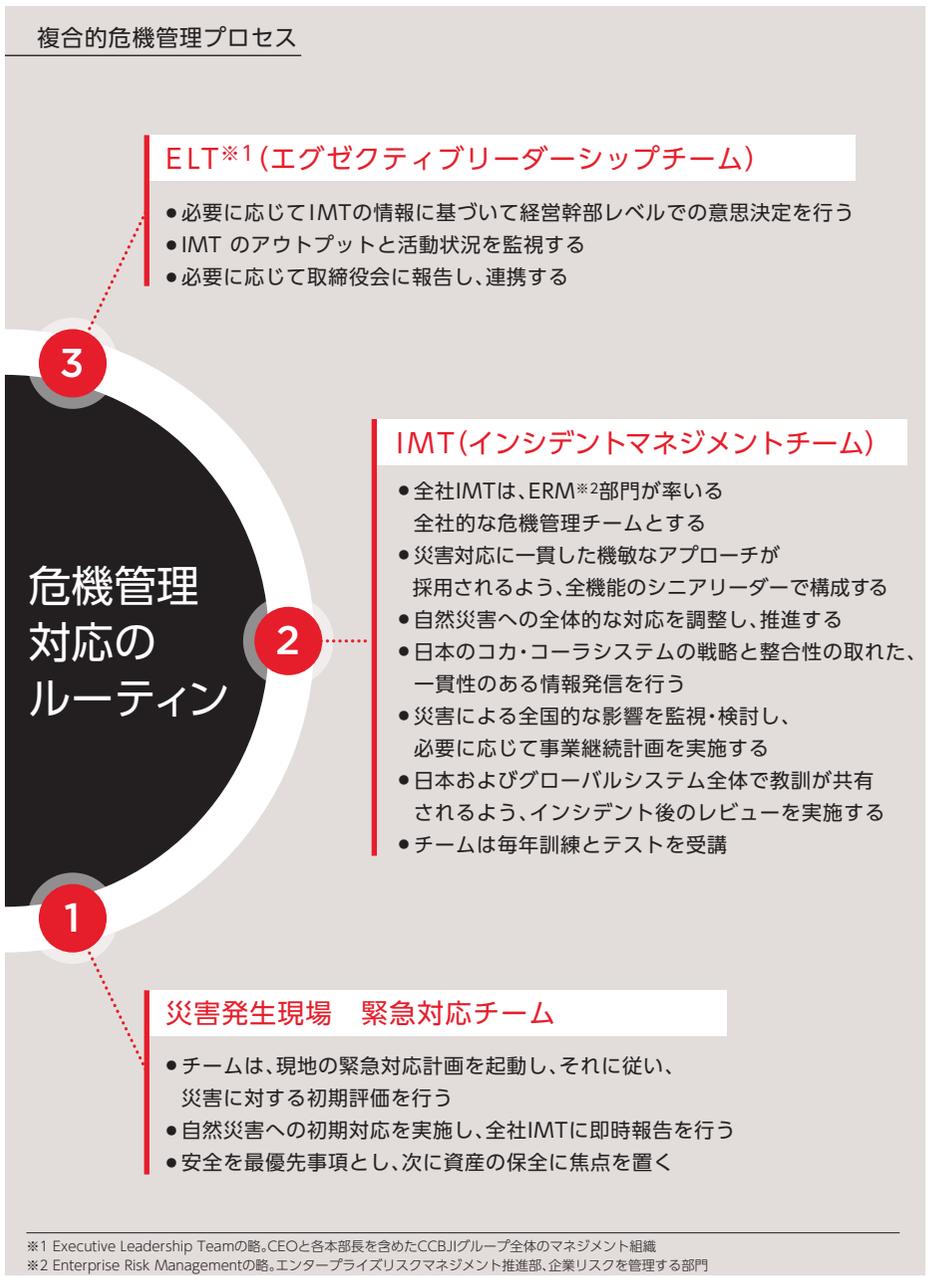
- **PFAS:** 水源、包装材料、加工設備に潜在的に含まれるリスクに加え、健康への影響に関連する利害関係者の懸念が高まっている
- **テクノロジー:** AIの役割や活用を含め、テクノロジーの急速な進歩に適應できないリスクや、最適な活用方法を見極められないリスクが存在する
- **地政学的緊張と紛争:** 当社を取り巻く環境は依然として不安定であり、グローバルな問題は、日本企業にも影響を及ぼす可能性がある。サプライチェーンの混乱、市場の変動、サイバーセキュリティの脅威、紛争による原材料など価格の高騰や、供給不足の可能性がある輸入エネルギーへの依存によるエネルギー安全保障リスクがある

ケーススタディ:自然災害へのレジリエンス

当社は、大規模な地震や台風に機敏に対応するため、危機管理を確実にを行うことを重要視しており、事業への影響を最小限に抑えることに重点を置いた危機管理プログラムを展開しています。本プログラムの主な焦点は、災害発生地域の緊急対応計画による人命の安全確保、文書化および検証された事業継続計画に基づく製造、物流、販売の継続にあります。当社の危機管理プログラムには、運用中のインシデントマネジメントチーム(IMT)などに対する年次訓練とテストが含まれ、外部環境の変化に応じたリーダーシップの強化と、継続的なプログラム改善を図ります。さらに、大規模な自然災害発生時の財務管理として、キャプティブ保険会社※1およびパラメトリック保険※2の両方を活用し、大地震などのリスクに備えています。

※1 企業のリスクを専門的に引き受ける保険子会社
 ※2 あらかじめ定められた条件(パラメーター)に基づいて保険金を支払う保険

複合的危機管理プロセス



主要なリスク

リスク	説明と潜在的な影響	主な緩和策
サイバーセキュリティとシステム	<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"> 消費者や顧客からの信頼失墜 財務状況の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> システム障害による損傷を軽減するための対策 サイバー攻撃の積極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 情報およびデータプライバシーの管理に関する法令の遵守 社員トレーニングプログラムによる情報セキュリティに関わる社内規程の確立
人材(確保と維持)	<p>業績不振、人口の高齢化、競争の激しい雇用環境により、十分な人材の確保、維持および育成、ならびに労働組合との建設的な関係を構築することが困難</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業活動の停滞または停止 サプライチェーン業務の停滞または停止 成長計画の未達 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的な人材育成計画と給与体系の管理 多様な人材基盤の採用と育成への取り組みの確保 無人オペレーション、オンライン取引、出荷業務のアウトソーシング化 職場環境の改善による社員満足度の向上 経営陣と社員とのコミュニケーション強化
健康と安全	<p>安全システムに関わるコンプライアンス、オーナーシップ、責任感または意識の欠如、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または安全上の労働問題の発生</p> <ul style="list-style-type: none"> 死亡または重傷 評判の低下 起訴および/または罰金 	<ul style="list-style-type: none"> ISO45001 認証/内部監査戦略の継続 メンタルヘルス調査の継続実施 さまざまな安全対策の実施 安全意識向上のための教育と研修 コカ・コーラシステムのベストプラクティスを活用するためのプログラムの改良
成長戦略	<p>人材能力に起因する、競争優位性の向上と変革を通じた事業成長のための施策(事業統合、合併事業、資本投資、プロジェクト管理など)の失敗</p> <ul style="list-style-type: none"> 減損損失による財務状況の悪化 株主からの信頼喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 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 複数のシナリオを考慮した事業統合戦略の策定 プロジェクト管理や技術変革の実現に必要なスキルセットを確保する人材開発戦略 取締役会および執行役員による監督
消費者マインドセットの変化	<p>砂糖消費への懸念と健康意識の高まり、または価格設定による消費者の嗜好の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> 消費者基盤の獲得または喪失 消費者からの信頼獲得または喪失 当社グループに不利益を及ぼす課税 	<ul style="list-style-type: none"> 製品イノベーションとポートフォリオ拡充に注力 低カロリー・ノンカロリー製品の強化 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
営業および競争環境の変化	<p>市場環境の変化への効果的、効率的かつ機敏な対応が困難</p> <ul style="list-style-type: none"> 消費者基盤の獲得または喪失 消費者からの信頼の獲得または喪失 販売利益の減少 販売可能なポートフォリオの減少 	<ul style="list-style-type: none"> 小売業者のニーズを満たす製品を提供するため、製品ポートフォリオを強化し、生産性をさらに加速 業務効率を向上させるために、Right Execution Daily (RED) を強化 インターネット通信販売の急増に対応するために、オンラインチャネルを拡大 テクノロジーの利点を活用するための人材開発戦略
製造、物流、インフラ	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売量と収益の減少 顧客からの信頼喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 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(製造ライン等)への投資 タイムリーな在庫状況の共有ができるシステムに強化

主要なリスク

リスクカテゴリー	説明と潜在的影響	主な緩和策
自然災害	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 ・事業活動の停滞または停止 ・サプライチェーン業務の停滞または停止 ・販売機会の減少 ・復元コストの発生	・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 ・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 ・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 ・地震保険の付保
持続可能性	気候変動リスクを含むステークホルダーの持続可能性に対する意識の変化に対応できない、またはステークホルダーや規制当局の要件に沿った持続可能性やESGトピックの報告が不十分 ・ステークホルダーの信頼と評判の低下 ・気候変動分野における投資家活動の活発化 ・財務への影響、気候変動に対する顧客の期待に応えられず、競合他社に顧客が流れた場合の売上減	・サステナビリティ委員会におけるサステナビリティ計画と目標の検討、調整 ・CSV目標を達成し、持続可能な社会の発展に貢献 ・再生PET樹脂の利用率向上、より軽量のパッケージの開発、使用済みPETボトルのより効果的な回収など、コカ・コーラシステムのイニシアティブの推進 ・ESG、TCFD、TNFDの報告要件に沿った積極的な対応
気候変動	気候変動による水や農産物などの原材料不足 ・商品入手可能性と製品供給の減少 ・生産コストの増加 ・製品ポートフォリオの制限 ・差別的な課税	・持続可能な調達への注力 ・ステークホルダーとの関与 ・代替サプライヤーの確保と、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管理の強化 ・調達困難な原材料の購入量の調整、必要に応じて他の原材料への切替
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 ・消費者からの信頼喪失 ・製品回収や不良品の大量処理にともなう収益悪化 ・ペナルティによる販売機会の損失	・サプライヤーの品質監査と品質認証 ・製造から販売までの全工程における品質管理の意識 ・消費者/顧客からのご指摘にタイムリーに対応をするための品質管理・報告態勢の強化 ・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
法令へのコンプライアンスと倫理	法令、社内規則、倫理行動規範に対する違反 ・消費者・顧客からの信頼喪失 ・ブランドと評判の悪化 ・罰則・罰金 ・不正による経済的損失	・経営陣の強い姿勢、企業のふるまいに関する継続的なコミュニケーション ・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
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(TCCC)および日本コカ・コーラ(CCJC)への依存度が高いこと、または関係の変化 ・商標権の使用停止、製品開発力およびブランド力の低下による売上の減少 ・原液価格上昇によるコスト増加 ・販売サポートが減少した場合の販売促進費用の増加	・TCCCおよびCCJCとの協力関係の維持・向上
コモディティコストの増加	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著しい増加による収益性への影響 ・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	・デリバティブ取引やヘッジの利用により、為替レートや商品価格の変動による影響を軽減 ・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