



Coca-Cola
BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

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・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

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
2001-2015 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

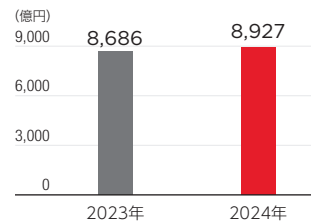
※1 2018年1月1日付でコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス（株）に商号変更
 ※2 The Coca-Cola Companyの登録商標

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)

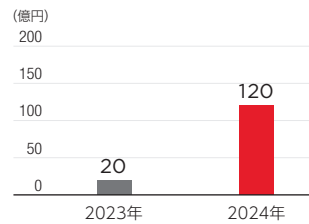
売上収益

8,927 億円



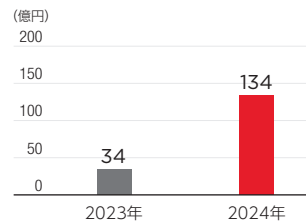
事業利益※1

120 億円

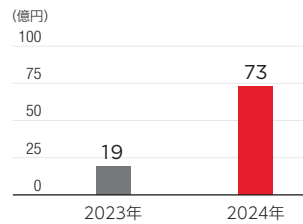


営業利益

134 億円

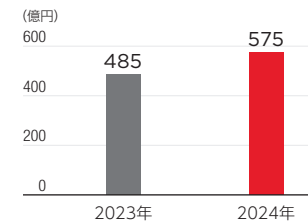
親会社の所有者に
帰属する当期利益

73 億円



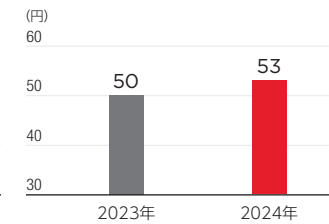
EBITDA※2

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「価値協創ガイドライン」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・レポーティング・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。

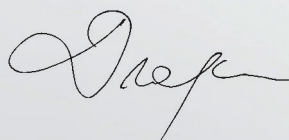
将来の成長を見据えて 基盤強化と変革を推進

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すが、「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。



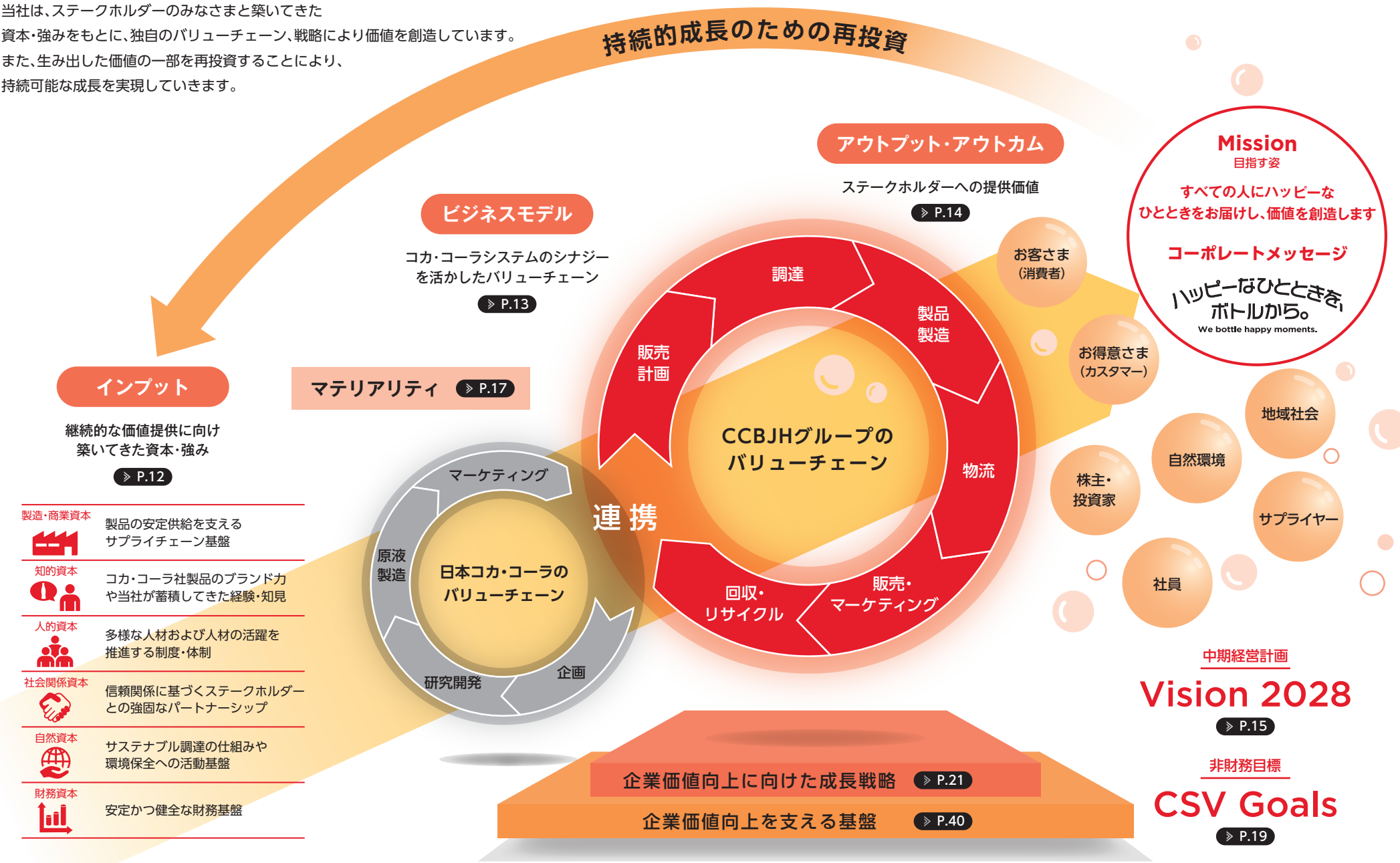
価値創造ストーリー

- 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



価値創造プロセス

当社は、ステークホルダーのみなさまと築いてきた資本・強みをもとに、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。



価値創造プロセスの詳細（インプット）

当社ならではの資本と強みをもって継続的な価値提供に努めており、持続的な成長に向けた再投資により、さらにその資本を強化しています。

インプット

	資本の概要	主な資本※2	強化策など
製造・ 商業資本	製品の安定供給を支えるサプライチェーン基盤 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を構築。 適正な管理体制で変化に強い基盤を構築。	- 製造拠点.....17工場 - 営業／物流拠点.....約300カ所 - うち、メガDC※3.....2カ所（埼玉県、兵庫県） - 車両保有台数.....約12,300台 - 自動販売機稼働台数.....約70万台	- 最新鋭の製造・物流設備の導入 - DXによる自動化の推進 - エンドツーエンドのプロセス改善 - 収益性およびROIを勘案した戦略的マーケティング投資 - 優良ロケーションへの自動販売機の戦略的設置
知的資本	コカ・コーラ社製品のブランド力や当社が蓄積してきた経験・知見 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612億ドル（約9.2兆円）※1。 世界中のボトラーやパートナー企業とのグローバルネットワークによる地域ごとの消費者の嗜好や文化に合わせた製品を展開。	- 日本の取扱ブランド.....約40ブランド - ザ コカ・コーラ カンパニーおよび日本コカ・コーラとの連携 - 世界の約200のボトリングパートナーとの協業体制	「コカ・コーラ」ブランドを核としたグローバルでの連携 - 顧客志向のマーケティング力の強化 - 多様な顧客嗜好に対応する製品開発力
人的資本	多様な人材および人材の活躍を推進する制度・体制 「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」を両輪で推進する組織体制を構築。	- 社員数.....約14,000名（女性社員数 約1,800名） - 男女賃金格差.....75.7% - 女性役員比率.....44.4%※4 - 障がい者雇用率.....2.59%	- パフォーマンスドリブンカルチャーの浸透 - 変革を加速する人材の育成 - 社員のウェルビーイングの向上と健康経営の実現 - 多様な人材の活躍促進 - 事業継続に必要な現場の人手確保
社会関係 資本	信頼関係に基づくステークホルダーとの強固なパートナーシップ お得意さまとの地域貢献活動、地域社会へのSDGsセミナーやフードバンクを通じた支援活動など、さまざまなステークホルダーとの関係構築による協働や連携体制の構築。	- 営業地域.....1都2府35県 - 取扱店舗数.....約34万軒 - SDGsセミナー回数.....29回 2,300名以上 - フードバンクを通じた製品寄贈.....80万本以上	- キーカスタマーとの「戦略的パートナーシップ」の構築 - 環境保護団体や業界団体との連携拡大
自然資本	サステナブル調達への仕組みや環境保全への活動基盤 サステナブル調達を意識した原材料を調達する仕組み。水源涵養活動など水資源を持続的に保全する体制。	- コーヒー／緑茶葉はPSA※5の基準を満たすものを使用 - 水源域の涵養面積.....約8,224ha - 水源涵養※6率.....396%	- 持続可能な水資源の保全 - 森林、草原、その他の水源域および生態系の保全 - 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
財務資本	安定かつ健全な財務基盤 安定かつ健全な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を構築。	- 自己資本比率.....58% - 資産合計.....8,042億円 - 資本合計.....4,664億円 - 格付.....A+（R&I）/AA-（JCR）	- 利益成長と資本効率の向上によるROICの改善 - 投資対効果を最大化する収益性重視の施策実行 - バランスシート最適化に向けた施策の実行

※1 出典：インターブランド社 Best Global Brands 2024（期中平均151円換算） ※2 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 ※3 物流ネットワークの最適化を目的とした大規模な自動物流センター。ディストリビューションセンター（Distribution Center）の略
※4 2025年3月26日時点 ※5 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 ※6 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

価値創造プロセスの詳細（ビジネスモデル）

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製品を提供。販売計画の策定から原材料の調達、製品の製造、物流、販売・マーケティング、回収・リサイクルまでを一貫して行い、バリューチェーン全体で新たな価値を創造しています。

ビジネスモデル（バリューチェーン）

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物流コスト削減を同時に実現しています。

2 調達

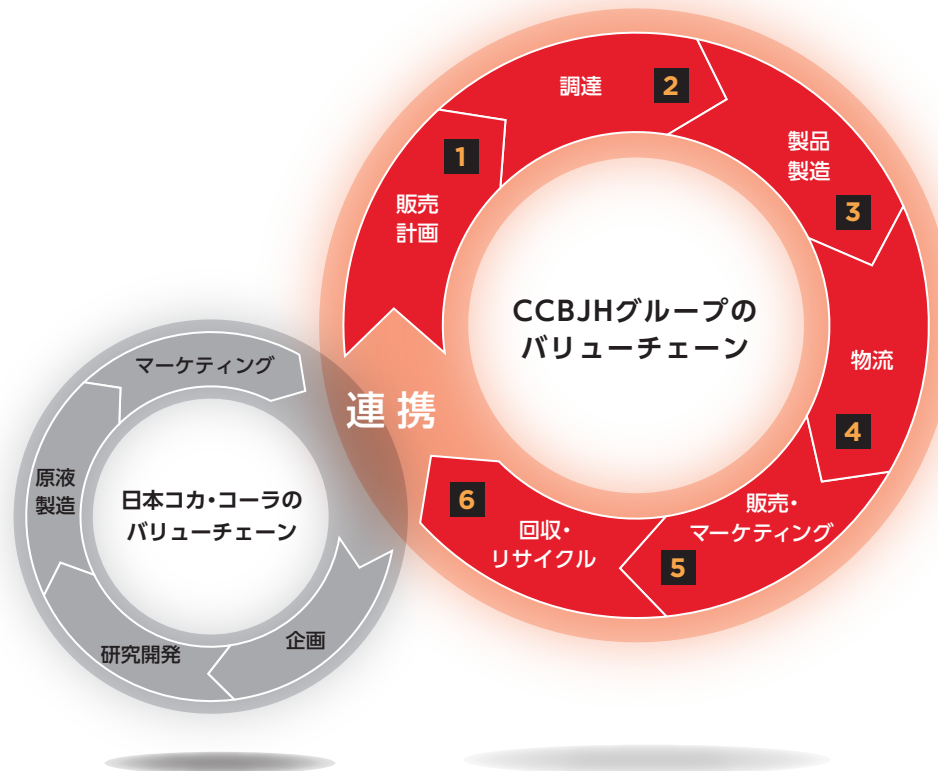
効率的な調達活動に向けて、CEPG^{*1}および海外ボトラー社とのベストプラクティスの共有や、共同調達を実施している国内のボトラーとの連携を推進しています。さらにはサステナブル調達を進化させ、非財務目標の達成にも貢献しています。

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、当社全17工場では、最新技術を備えた製造ラインの導入、モニタリングによる製造プロセスや工場設備の改善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（コア）^{*2}」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。

^{*1} CEPG: 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

^{*2} 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



4 物流

お客さまに適切に製品をお届けできるよう、安定的かつ効率的な供給体制を整えています。特に埼玉県と兵庫県にメガDC（自動物流センター）を稼働させ、製品在庫の集約化や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・コーラ社製品のブランド力を活かしながら、販売チャネルや製品カテゴリーごとに販売・マーケティング戦略を立案し、実行しています。お客さまのニーズや特性に応じた製品展開を行うとともに、きめ細かい営業活動を、収益性重視の方針のもと、行っています。

6 回収・リサイクル

製品のライフサイクルの各プロセスにおいて発生する排出物は可能な限り回収してリサイクルを行い、環境負荷の低減を図っています。製造にともない発生する廃棄物の削減や在庫コントロールによる製品廃棄ロスの削減、空容の水平リサイクル、環境にやさしい容器の採用など、さまざまな取り組みを進めています。

価値創造プロセスの詳細(アウトプット・アウトカム)

当社は、バリューチェーン全体で価値創造を図り、具体的なアウトプットを生み出しています。これらのアウトプットを通じて、ステークホルダーのみなさまからの期待にお応えすることにより、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。



2024年12月期実績

売上収益	8,927 億円(対前年 +2.8%)
販売数量	501 百万ケース(対前年 +2%)
事業利益	120 億円(対前年 +100億円)
販売チャンネル別 ケース当たり納価	+7~59 円(対前年)
変革によるコスト削減	+57 億円(対前年)
1株当たり年間配当金	53 円
女性管理職比率	9.2%(対前年 +1.8ポイント)
男性の育児休業等取得率	103.8% 2025年までに100%目標※1
温室効果ガス排出量	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 1、2	21 %
スコープ 3	27 %
コミュニティプログラム※2 参加人数累計	105 万人(対前年+8万人)

※1 1日以上取得した割合。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。P.4の※7を参照ください
※2 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

	主なエンゲージメント手段	提供価値
お客さま (消費者)	・ 高品質な製品・サービスの提供 ・ Webサイト、ソーシャルメディア	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)	・ 営業活動を通じたコミュニケーション ・ 定期的なカスタマー満足度調査	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	・ 経営陣との意見交換会 ・ 全社タウンホール ・ 社員サーベイ ・ 社内イントラネット	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	・ SGP監査(サプライヤー基本原則に基づく監査) ・ EcoVadisによるサプライヤー評価	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	・ 社会貢献活動 ・ 産学官民連携による協働 ・ 工場見学	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	・ 環境に配慮した製品の開発・展開 ・ 環境保全団体との対話	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	・ 株主総会 ・ 四半期決算説明会 ・ IR/SRミーティング ・ 業績の向上と株主還元の実現 ・ Webサイトによる情報開示	業績向上・株主還元充実の取り組みや、株主・投資 家のみなさまとのエンゲージメントによる、企業 価値の向上

中期経営計画「Vision 2028」

収益性と資本効率を重視した5年間の中期経営計画

2023年8月に、2028年までの中期経営計画「Vision 2028」を発表しました。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、変化を続ける市場環境下で得た多くの学びを最大限に活用することで、利益をともなう成長の実現と、変化に強いコスト構造の構築に取り組んでいます。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%以上およびROIC（投下資本利益率）5%以上といった目標の達成を目指しています。また、株主還元については、2024年11月に包括的な株主還元策を発表し、安定配当の方針から、2028年までの意欲的な増配計画を織り込んだ配当政策へと見直しました。配当性向40%以上および2028年のDOE（株主資本配当率）2.5%以上を目指していきます。2024年は、重要施策の効果を着実に創出し、「Vision 2028」のすべての目標指標において、計画どおりの進捗となりました。

2028年目標※1			2024年実績※2		
トップライン	売上収益 年率 +2~3% 販売数量 年率 +0.5~1%	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	トップライン	売上収益 +2.8% 販売数量 +2%	
事業利益	事業利益率 5%以上 450~500 億円		事業利益	120 億円	
変革によるコスト削減	250~350 億円		変革によるコスト削減	57 億円	
設備投資※3	年平均 300~350 億円		設備投資※3	297 億円	
ROIC	5%以上		ROIC	1.4% (対前年 +1.1pts)	
株主還元	株主価値のさらなる向上を目指し、 発表当初の安定配当の方針から 目標をアップデート ✓ 累進配当の方針に基づき配当を実施 - 配当性向40%以上 2028年 DOE 2.5%以上 ✓ さらなる自己株式取得を含め、 株主価値向上の施策を随時検討		株主還元	✓ 包括的な株主還元策を発表 - 配当政策の見直し - 自己株式取得開始（上限300億円） - 自己株式消却（23百万株） - 増配（1株当たり+3円）	

※1 増加目標は2023年通期予想比（2023年2月発表）
※2 増減は前年比
※3 IFRS16によるキャッシュアウトをとみなわない設備投資は含まない

中期経営計画「Vision 2028」の達成に向けた戦略の柱

「Vision 2028」では、利益をともなう成長と変化に強いコスト構造の実現を目指し、「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、これらを支える基盤強化として、「ESG戦略」「人材戦略」「財務戦略」に取り組んでいます。営業面では、販売チャネルごとの適切な成長戦略の実行、柔軟な価格戦略を含む収益性重視の営業活動の徹底、ベンディングチャネルの変革、ROIやROICを重視した成長投資などに注力しています。また、エンドツーエンドのサプライチェーンプロセスの全体最適化や、データドリブン経営の推進に向けたバックオフィス・IT機能の基盤構築などにも取り組んでいます。さらに、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、事業利益目標の達成に加え、ROIC向上と持続的な株主価値向上を目指しています。

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



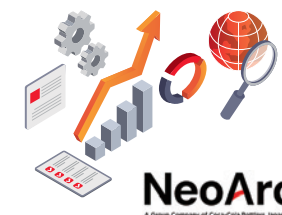
- ・トレンドを見極めた製品戦略
- ・チャネルごとの適切な成長戦略
- ・収益性重視の営業活動
- ・ベンディングの変革

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

マテリアリティの特定

当社は、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)をサステナビリティ戦略の基礎として位置づけています。2023年に独自のマテリアリティを特定し、それ以降、社会情勢の変化にともなう新たな課題の有無を確認するとともに、マテリアリティの妥当性を継続的に検討しています。

1 現状認識

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、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。これに先立ち、日本のコカ・コーラシステムで特定された重点課題を参照し、業界の重要課題調査やESG報告ガイドライン(GRI、SASB)、ESG評価機関(MSCI、FTSE)のレポート、さらに消費者団体、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へのインタビューを含む外部コンサルタントのレポートやベンチマーク調査、ISO26000、官公庁のレポートなどを活用し、各種社会課題を分類、課題を抽出しました。

2 マテリアリティの特定

プロジェクトチームは、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。また、各種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うえで、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。

3 マテリアリティマップの作成

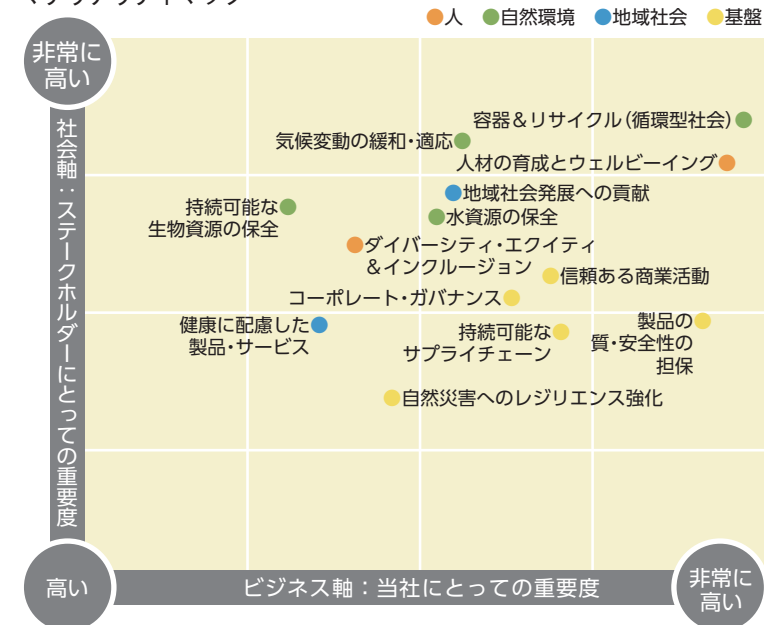
13のマテリアリティを評価するため、ESG投資家、NGO、自治体、当社経営陣と社員に対してヒアリングとサーベイを実施し、スコアリングを行いました。社会軸では、外部有識者の意見やレポート分析をもとに「ステークホルダーにとっての重要度」を、ビジネス軸では、経営陣と社員サーベイをもとに「当社にとっての重要度」を評価し、その結果をふまえ、マテリアリティマップを作成しました。「容器&リサイクル(循環型社会)」「気候変動の緩和・適応」「人材の育成とウェルビーイング」を特に重要な項目として認識しています。

4 マテリアリティの妥当性の確認と継続的な検討

外部環境の変化や新たに特定された社会課題への対応に関しては、各ステークホルダーからのフィードバックをもとに、取締役会、エグゼクティブリーダーシップチーム(ELT※)会議およびサステナビリティ委員会で議論を行い、既存のマテリアリティの妥当性の確認と、新たなマテリアリティの認識の必要性の検討を行っています。このようなマテリアリティに関する議論を継続的に実施することにより、共創価値の実現および中期経営計画「Vision 2028」の達成に向けた取り組みを進めています。

※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

マテリアリティマップ



特定した13のマテリアリティ

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うえで、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、「人」「自然環境」「地域社会」「基盤」の4つの枠組みに分類しました。これにより、持続可能な成長に向けたマテリアリティを明確化し、課題の解決に優先順位をつけて取り組んでいます。さらに、当社のマテリアリティはSDGsとの整合性を重視しており、マテリアリティに対する取り組みを通じて、SDGs達成への貢献も果たしていきます。

	CCBJHグループ マテリアリティ	定 義	関連するSDGs	参照ページ
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。	  	≫ P.42-44
	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。		≫ P.45
自然環境	容器&リサイクル (循環型社会)	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。	 	≫ P.47
	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.48
	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.49-51
	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.52
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。		≫ P.56
	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.57-58
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。		≫ P.37
	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。		≫ P.72
	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努める。	 	≫ P.59-70
	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.34-35
	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.33

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」

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

特定したマテリアリティの解決に向け、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。

「水資源の保全」では、当社が保有する全17工場の水源域において、自治体や森林組合など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、2024年の水源涵養率は、396%と目標を大幅に上回っています。

また、「気候変動の緩和・適応」に関しては、バリューチェーン全体での温室効果ガス（GHG）削減の取り組みとして、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50%削減（2015年比）、スコープ3（その他の間接的なGHG排出量）の30%削減（2015年比）、2050年までにGHG実質ゼロに向けて取り組んでいます。当社は、工場における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」の購入を通じて、再生可能エネルギーの活用にも取り組んでいます。2024年9月には、当社初となるオンサイトPPAモデル※1による太陽光発電設備を広島工場（広島県）に導入しました。今後も、再生可能エネルギーの活用を推進し、GHG削減目標の達成を目指します。

※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

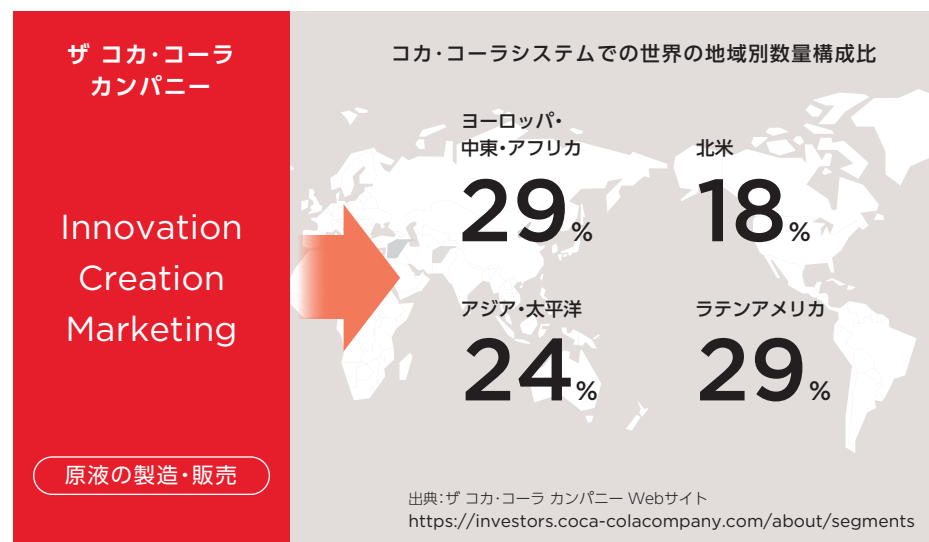
	CCBJHグループマテリアリティ	項 目	目標数値	2023年末時点	2024年末時点	達成度
人	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	女性管理職比率	10%	7.4%	9.2%	■ ■ ■
		女性管理職比率（2030年までに）	20%			■ □ □
自然環境	容器&リサイクル（循環型社会）	サステナブル素材※2の使用率（2030年までに）	100%	42%	43%	■ □ □
		サステナブル素材※2使用製品の割合（販売本数ベース）	100%	80%以上	80%以上	■ ■ ■
		さらなるPETボトルの軽量化（※2004年比）（2030年までに）	35%	30%以上	30%以上	■ ■ ■
		販売量と同等の回収量（2030年までに※3）	100%	94.4%	92.5%	■ ■ ■
		環境保護団体や業界団体との幅広い連携（2030年までに）		—	—	
	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%	19%	21%	■ □ □
		温室効果ガス削減 スコープ3（2030年までに）	30%	25%	27%	■ ■ ■
		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		—	—	
	水資源の保全	水源涵養率、工場近辺の水源、流域に注力	200%	411%	396%	■ ■ ■
		水使用量削減（2030年までに）	30%	20%	23%	■ ■ □
地域社会	健康に配慮した製品・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%	226%	347%	■ ■ ■
		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%	20.6%	■ ■ ■
		コミュニティプログラム参加人数累計	100万人	97万人	105万人	■ ■ ■
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%	■ ■ ■

※2 「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
※3 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2024）

世界のコカ・コーラシステムの一員として

コカ・コーラシステムは、ザ コカ・コーラ カンパニーと全世界約200のボトリングパートナーで構成されており、200以上の国と地域で「コカ・コーラ」をはじめとするさまざまな飲料を販売しています。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イノベーション、グローバル基準のオペレーション、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



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会社の工場が設立され、「コカ・コーラ」は世界中で販売されるようになりました。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し、ボトリングパートナーは、その原液と蒸留水や炭酸水、甘味料を組み合わせることで飲料を製造し、容器に入れることで製品として販売しています。

コカ・コーラ社製品の販売エリア	コカ・コーラビジネスを支える社員	コカ・コーラシステムのネットワーク
全世界	全世界	全世界
200以上の国と地域	約70万人以上	約200のボトリングパートナー

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、原液の供給や製品の企画開発、マーケティング活動を行う日本コカ・コーラと、製品の製造・販売などを担う5つのボトラーなどで構成されています。日本コカ・コーラとボトラー各社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、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、製品製造の効率化、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・コーラでは、守山工場 (滋賀県) 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遵守、製造プロセスの技術開発や新製品導入時の製造技術支援、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。

ボトラー各社は、高品質で安全・安心な製品を効率的に製造し、物流、販売活動、店頭マーケティング活動などを行っています。



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



中期経営計画「Vision 2028」の実現に向けさらに前進し 中長期視点での収益性改善や成長投資に取り組む

前年の力強い業績を礎に 2025年は利益成長と基盤強化を推進

2024年における国内の清涼飲料市場は、継続する人出の増加や猛暑などの恩恵があったものの、清涼飲料各社の価格改定による需要へのマイナス影響などにより、数量ベースで前年並みとなったものとみられます。また原材料、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影響を及ぼすなど、

事業環境は引き続き不透明な状況で推移しました。そうしたなかで、当社は2024年を「力強く利益を積み上げる年」と位置づけ、素晴らしい結果を残すことができたと自負しています。売上収益は前年比2.8%の増収となり、数量成長を上回る伸長率となりました。フルリニューアルした「綾鷹」の成功に加え、収益性改善に向けた価格改定の効果が大きく貢献しています。事業利益は前年比6倍の120億円を達成しました。これは、トップライン成長による利益貢献に加え、各分野における変革

「Vision 2028」に対し順調、 2024年は前年比6倍の事業利益を達成

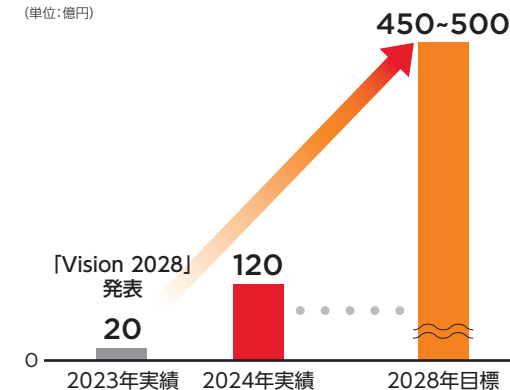
事業利益 前年比 6倍	ROIC 対前年 +1.1pts
EBITDA※1 575 億円	配当金 対前年 +6%
	自己株式取得※2 上限 300 億円

収益性と資本効率を重視した
「Vision 2028」達成に向け順調にスタート

※1 EBITDA=事業利益+減価償却費

※2 自己株式の取得期間: 2024年11月11日~2025年10月31日

事業利益の進捗
(単位: 億円)



代表取締役副社長 CFO
ビヨン・イヴァル・ウルゲネス

を通じたコスト削減や製造効率向上の効果、持続的な成長に向けた成長投資を含むコストの適切な管理などによる結果であり、「Vision 2028」の利益目標に対して、計画どおり進捗しています。また、「Vision 2028」で掲げる方針に基づき、設備投資を適切な水準で実施しました。将来の利益成長に向けた販売機器への投資のほか、サプライチェーンにおける製造キャパシティ

の拡大やネットワーク最適化、ITやシステムへの投資も進めました。IT投資のひとつの事例は、自動販売機におけるテクノロジーの活用です。IT技術を活用し、製品補充が必要なタイミングでの効率的な自動販売機訪問や、設置場所の特性に合わせた適切な品揃えと価格設定、最適なロケーションへの設置など、自動販売機に係るプロセス全体の見直しを実施することで、業務効率化

とコスト削減、売上成長を同時に実現することができました。当社は2025年を「利益成長と基盤強化を両立させる年」と位置づけています。2024年の力強い業績と成果を礎に、「Vision 2028」の達成に向け、利益創出と、持続的な利益成長に向けた基盤強化を同時に推進していきます。

主な戦略として、「トップライン成長を通じた利益成長」と、「変革のさらなる推進」に取り組みます。これらはすべて、データとインサイトの深い理解に裏付けられています。営業分野においては、収益性重視の方針のもと、価格改定を含めた利益重視の営業活動に注力するとともに、ROI（投資収益率）重視のマーケティング活動の実行など、利益の最大化を軸としたトップライン成長戦略を実施します。また変革の取り組みについては、データドリブン経営の推進を通じて、コスト削減やテクノロジー活用による基盤強化、エンドツーエンドでのプロセス改善などをさらに推し進めていくことにより、営業、サプライチェーン、バックオフィスおよびITの全分野から効果を創出していきます。

これらの方針に基づき、2025年の通期業績目標として、売上収益は1.5%の成長、事業利益は前年比約1.7倍の200億円を目指します。変革における効果は、年間52億円の利益貢献を目指しています。

また、成長の見込める領域へ約350億円の設備投資を行う予定です。ROIやROIC（投下資本利益率）を引き続き重視し、利益成長につながる販売機器やITなどの分野において案件を厳選しながら投資を実行していきます。

2025年 戦略の方向性

利益成長と基盤強化を両立させる年

2024年の力強い業績と成果を礎に「Vision 2028」の達成に向け、利益創出と持続的な利益成長に向けた基盤強化を同時に推進

トップライン成長を通じた利益成長	変革のさらなる推進
- 収益性重視の営業活動の徹底 - チャネル特性にあわせた成長戦略実行 - 成長基盤の強化に向けた投資	- コスト削減効果の着実な創出 - テクノロジー活用による基盤強化 - エンドツーエンドでのプロセス改善
資本の適切な管理・運用による資本効率の改善	

売上収益 **+1.5%** (前年比)

事業利益 **約 1.7倍** (前年比)

変革によるコスト削減効果 **52億円**

年間配当金 (予想) **+8%** (前年比)

全社に浸透したROICに対する意識により 「Vision 2028」達成に向け前進

「Vision 2028」で掲げた財務に関する主要指標のひとつとして、ROIC 5%以上の実現があります。

収益性を重視した継続的な活動を通してROICの考え方が全社に浸透し、ビジネスインサイトに基いたお得意さまやエリアに応じた戦略実行や自動販売機の設置など、利益成長につながるさまざまな設備投資などの意思決定に役立っています。製品ポートフォリオ構築やマーケティング活動、製造設備や物流拠点などの既存資産の有効活用および統廃合、製品在庫の適正化などの検討にあたって、ROIC基準を採用しており、既に当社の企業文化に根付いてきたと言っても過言ではありません。



この成果として、2024年のROICは前年比1.1ポイント改善し、2025年においてもさらに1ポイント程度の改善を計画しております。また、これらの活動の原資となる資本構成については、自己資本と負債を最適なバランスで活用していくべきだと考えています。健全なバランスシートは適切な水準の自己資本と負債から成り立つもので、それが継続的な株主還元の実施と会社のさらなる成長に向けた投資の両立を可能とします。そして成長に向けた投資こそが将来の利益へとつながり、ひいては株主価値の向上を実現します。2024年末現在、当社の親会社所有者帰属持分比率は58%ですが、株主価値を向上させるためには成長機会獲得に向けた投資やROIC改善が必要であり、その観点からも最適な資本構成を継続して検討していきます。これらの原資を効率的かつ効果的に活用するために、利益成長につながる厳選された設備投資、変革を通じた製品在庫や固定資産の圧縮、既存資産の有効活用などを推進します。このようなバランスシートの最適化や資本効率向上の取り組みを通じて、「Vision 2028」で目標に掲げる5%以上のROICの達成を目指してまいります。

かつてない規模での包括的株主還元策を実行

2024年11月、中長期的な株主価値向上に向けた「包括的な株主還元策」を発表しました。またその一環として、2025年2月には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。これらは、「Vision 2028」に基づき、2028年まで

の意欲的な増配計画を含む、かつてない規模の株主還元策となっています。

見直し後の配当政策においては、積極的かつ安定的な利益還元を基本方針とし、連結配当性向40%以上を目安としつつ、2028年の連結株主資本配当率(DOE)目標を2.5%以上に設定、1株当たり年間配当額を毎年維持・増額する「累進配当」を実施します。その初回となる2024年期末配当金は前年同期と比べ1株当たり3円増額、年間配当金は6%増の53円といたしました。2025年の1株当たり年間配当金についても、累進配当の方針に基づき前年から4円増配の57円を予定し、2年連続の増配を目指しております。さらに、自己株式の取得と消却の実施を決定し、発行済株式総数(自己株式を除く)の11%に当たる、上限2,000万株または300億円の自己株式取得を現在進めています。

株主価値の評価指標のひとつである株価純資産倍率(PBR)については、数年前の業績が厳しかった時期から大幅な改善を見せ、2024年末現在では1倍に近い水準にまで回復してきました。収益性のさらなる改善や累進配当の方針に基づく継続的な増配などを通じて、引き続き株主価値向上に取り組んでいく所存です。

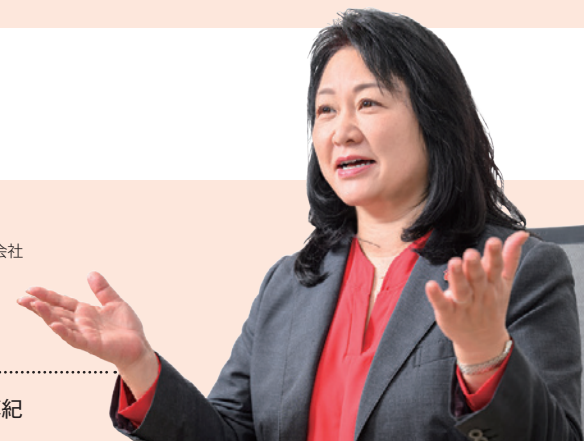
「Vision 2028」の実現に向け、今後も価格改定や製品ミックス最適化を通じたトップライン成長、変革によるコスト削減、成長が見込める領域への投資、固定資産売却などの主要施策の取り組みによる利益成長と資本効率の改善や株主還元の強化を通じて、中長期的な株主価値の向上を目指して前進していきます。

収益性重視の営業戦略を推進



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



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

チャネル特性に合わせた効果的かつ効率的な戦略を実行

2024年は、ベンディング、OTC※、フードサービスといったチャネルを軸とした新たな営業体制のもと、販売数量成長を上回る売上収益の成長を実現しました。さらなる変革を推し進め、収益性重視の営業戦略の実行が成果となって表れてきています。また、長期化する原材料、資材、エネルギー価格の高騰や為替相場の変動の影響をふまえて、収益性改善に向けた重要施策として、5月および10月の2回にわたって製品の価格改定を実施しました。

製品面では、コアカテゴリーの強化に注力し、「コカ・コーラ」「綾鷹」「い・ろ・は・す」「ジョージア」などの成長を支えた重点施策に取り組みました。特に、7年ぶりにフルリニューアルを行った「綾鷹」を最大活用した売場の拡大やマーケティング活動の強化に注力し、茶系カテゴリーのシェア拡大につなげることができました。このような取り組みにより、ターゲット層の拡大や無糖茶市場の成長に貢献しました。また、「ジョージア」では「THEシリーズ」のリニューアルを実施するとともに、贅沢に国産牛乳を使用した「贅沢ミルクコーヒー」を新たに導入し、「ジョージア」のさらなる強化を図りました。「アクエリアス」では当社製品では初となる「特別用途食品 個別評価型病者用食品」の表示許可を取得した「アクエリアス 経口補水液ORS（オーアールエス）」を発売し、多様化するお客さまのニーズに対応してきました。

また、2023年に続き、価格改定の効果として、すべてのチャネルでケース当たり納価が改善し、利益をとまなう売上の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、価格改定などの影響を受け数量は減少しましたが、ケース当たり単価を改善させるとともに、金額シェア成長を達成しました。OTC領域では、コンビニエンスストアは、厳しい競争環境が続きましたが、新製品やカスタマー限定製品の展開、お得意さまに応じたマーケティング活動により数量成長を実現しました。スーパーマーケットおよびドラッグストア・量販店では、市場拡大の機会を捉えた営業活動に努めました。フードサービスでは、市場のニーズを見極めながら、伸長している外食需要の取り込みや新規取引獲得により、数量が成長しました。なお、オンラインは、品揃え強化や定期便ユーザー獲得が奏功し、成長を遂げることができました。

2024年も継続した戦略的かつ規律ある営業活動は、収益性の向上に貢献しました。さらに2回実施した価格改定も、お得意さまとの信頼関係を活かして実施することで、収益性改善につながりました。

利益をとまなう持続的なトップライン成長

2025年は、さらなる収益性改善に向け、「ポートフォリオエッジの強化」「ベンディングのさらなる変革」「収益性重視の営業活動」「カスタマーとの関係性強化」の4つの柱を軸に営業戦略のさらなる強化を図ります。

※ 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

1. ポートフォリオエッジの強化

特に炭酸、茶系、コーヒーといったコアカテゴリーに注力し、売上成長と収益性改善を推進します。日本コカ・コーラとの連携により、オケージョンに合わせた戦略的な新製品・新パッケージを導入し、市場で勝つための競争力を強化します。

2. ベンディングのさらなる変革

テクノロジーの最大活用による変革を推進すべく、中長期的な成長につながる投資を実行していきます。Coke ON®などを活用し、ベンディングチャネルへのユーザー誘導の増加に取り組みます。一方で利益にもフォーカスし、売上成長とオペレーション効率化の両立に向けて、利益を意識した品揃え最適化やエンドツーエンドプロセスの変革による生産性向上にも取り組みます。

3. 収益性重視の営業活動

チャネル・パッケージごとに適切な成長戦略を実行し、価格改定効果の最大化を目指します。マーケティング活動はROIを重視し、中長期的な視点を取り入れたものにしていきます。また、アカウントごとの収益性の可視化による利益管理プロセスの精度向上にも取り組みます。

4. カスタマーとの関係性強化

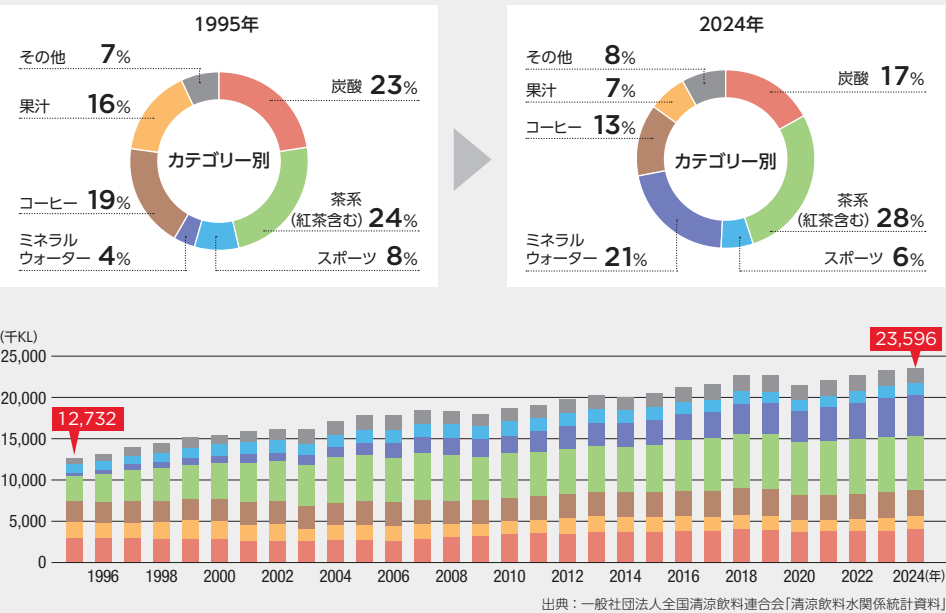
各チャネルにおいて、カスタマーの特性に応じた戦略を実行し、エンゲージメントを強化していきます。キーカスタマーとの戦略的なパートナーシップを構築し、クロスファンクショナルな営業組織で、当社の強みを最大発揮できる体制を構築していきます。また、各エリア特性に沿った戦略を立案し、取り組みを強化していきます。

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なパートナーシップを強化していきます。2025年も多様な取り組みを通じ、利益をともなうトップライン成長を加速させていきます。

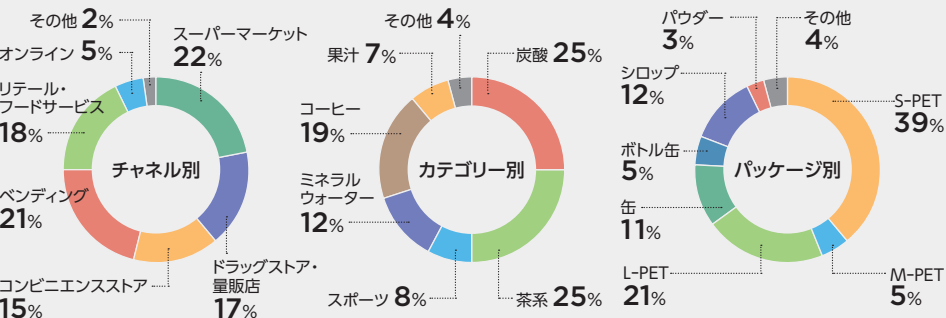
日本の清涼飲料市場

日本の清涼飲料市場は着実に成長しており、市場規模は30年間で約1.8倍に拡大しました。

市場規模の推移（1995年～2024年：生産量ベース）



当社の販売数量の状況（2024年実績）



飲料業界のトレンドと当社の取り組み

当社は、お客さまのニーズや飲用機会に応じた製品(ブランド・容量・パッケージ)を提供することにより、価値を創造するとともに、販売拡大や収益性向上を通じて、持続的な成長を図っています。

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ふまえ、特定保健用食品(トクホ)や機能性表示食品^{※1}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、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」や内臓脂肪と皮下脂肪をWで減らす機能があると報告されている茶カテキンを配合した機能性表示食品「綾鷹 濃い緑茶」などを展開しています。2024年は、BMIが高めの方の体脂肪を減らす機能が報告されているローズヒップ由来のティリ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」や、従来機能に加え、内臓脂肪を減らすのを助ける機能訴求が許可されたトリプルトクホ「からだすこやか茶W+」を発売しました。



※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/health-and-wellbeing/tokuho>
をご覧ください

サステナブルパッケージの展開

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」に取り組んでおり、「コカ・コーラ」をはじめとする製品(3ブランド35製品^{※2})に100%リサイクルPETボトルを採用しています。また、ラベルをはがす手間がなくなり分別も楽になるラベルレス製品は、8ブランド42製品^{※2}で展開しています。加えて、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とし、リサイクルアルミ素材として容器に活用する「CAN to CAN」にも取り組んでおり、リサイクルアルミ素材を100%使用したパッケージを3製品で展開しています。

リサイクルしてね
100%リサイクルペット



※2 2024年の製造実績

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、事業活動にかかるコストの上昇傾向は続いています。このような状況から、当社は収益性改善に向けた重要施策のひとつとして、2022年以降、複数回にわたって製品の価格改定を実施するとともに、価格改定後の出荷価格の維持に努めてきました。2024年については、5月および10月にPETボトル製品(小型・中型・大型PET)や缶製品などの価格改定を実施しました。2025年も価格改定を実施していく方針で、5月に果汁製品の価格改定を実施するとともに、コーヒーを含む全カテゴリー製品について、10月より価格改定を実施する旨を発表しました。当社は、今後も、企業努力による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と、飲料を通じた付加価値の提供に努めていきます。



カテゴリー別の取り組み

炭酸、茶系、コーヒー、水、スポーツ、果汁カテゴリーなど各分野において最適なポートフォリオを実現するとともに、コカ・コーラならではのキャンペーン・プロモーションを実施するなど、カテゴリーごとに製品の競争力向上を図っています。



炭 酸

2024年は、食事の際の飲用機会を訴求したキャンペーンなどが貢献し、「コカ・コーラ」を中心に販売数量・売上高はともにプラス成長を成し遂げました。

2025年は、「コカ・コーラ」では、年間を通じた「Coke×チキン」キャンペーンや、「コカ・コーラ」ならではの体験型キャンペーンを実施するなど、ブランド強化を図ります。「ファンタ」は、過去に好評を博したプロモーション「ファンタ学園シリーズ」を復活させ、メインのターゲット層である10～20代のユーザー獲得を目指します。「カナダドライ」は、高級感あふれるモダンなパッケージデザインに刷新し、大人も楽しめる炭酸飲料として料飲店での展開を強化します。

コーヒー

2024年、「ジョージア」では、「THEシリーズ」をリニューアル発売するとともに、デジタルを活用した「AIソングメーカー」を展開し、プロモーションにおいてユーザー参加型の体験コンテンツを充実させるなど、販売強化に努めました。

2025年は、2月に「ジョージア」の500ml PETボトルコーヒー3製品を発売。フレーバーごとにターゲット層の嗜好にあわせた味わいとパッケージデザインに刷新しました。また、同時に「ジョージアで、私の今日が動きだす。」キャンペーンをスタート。新たに開設したSNSを活用し、日常に寄り添うコーヒーブランドとして、自分らしく前向きな気持ちを後押しするコーヒー体験をお届けします。



茶 系

2024年は、7年ぶりにフルリニューアルした「綾鷹」や「やかんの濃麦茶 from 爽健美茶」の貢献により、茶系カテゴリーの販売数量・売上高はともにプラス成長を遂げました。

2025年は、「綾鷹」では「おにぎり食堂 綾鷹屋」キャンペーンの実施や、「綾鷹 濃い緑茶」のフルリニューアルなど、ブランドのさらなる活性化を図ります。また、「やかんの麦茶 from 爽健美茶」では、4月に味わいとパッケージデザインをリニューアルするとともに、国民的アニメ「クレヨンしんちゃん」とタッグを組み、オリジナルキャンペーンを実施するなど、販売強化に努めています。

水、スポーツ

「ごくごく自然に未来を変える水」をブランドテーマに掲げた「い・ろ・は・す」は、水の循環をテーマとしたキャンペーンや体験イベントを通して、2024年も多くのお客さまに選ばれる結果となりました。また、「アクエリアス」では、6月に「アクエリアス 経口補水液ORS」が新たに特別用途食品の表示許可を得たことから、同表示を行ったパッケージにリニューアルし、販売を強化しました。2025年は、「い・ろ・は・す」のキーマッセージを「きっとあしたも、いい感じ」とし、4月にフレーバーウォーターの主要製品の味わいとパッケージデザインを刷新しており、ブランド強化を図ります。「アクエリアス」は、4月に20年ぶりのフルリニューアルを実施しました。よりさわやかな後味に進化させ、アクティブに汗をかく人たちの水分補給をサポートするNo.1*スポーツドリンクブランドとして、成長を加速させます。

* インテージSRI+スポーツドリンク市場2024年1月～2024年12月累計販売金額

チャネル別の取り組み

当社はさまざまな販売チャネルを通じて、コカ・コーラ社製品をお客さまへお届けしています。各販売チャネルの特性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。

ベンディング(自動販売機)

2024年は、強固なシェア基盤を活かしながら、収益性の高い場所への自動販売機の設置や、自動販売機ごとの品揃えの充実、コカ・コーラ公式アプリ「Coke ON®」のデジタル施策実施などに取り組んだことにより、さらなる金額シェア成長を実現しました。また、変革を通じ、自動販売機オペレーションの効率化にも取り組みました。2025年は、ビッグデータやテクノロジーを活用し、売上とオペレーション効率の両面をふまえた最適な品揃えを実施するなど、変革をさらに推進していきます。



6,000万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(2025年1月時点)



「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。各種決済サービスに対応した「Coke ON Pay」の展開や、2024年は、独自の電子マネーサービス「Coke ON Wallet」に、おつりや紙幣を自動販売機でチャージできる新しい機能「自販機チャージ」サービスを追加するなど、継続して魅力的な購買体験を提供すべく、サービスの充実を図りました。

スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店

2024年は、パリ2024オリンピックを活用した売場づくりや季節や行事にあわせたプロモーション展開により、売場の活性化および拡大を図りました。また、家庭内消費需要の高まりに対応したラベルレス製品マルチパックの販売を強化するなど、新たな需要の獲得に努めました。2025年は、コアブランドの強化、飲用機会にあわせた製品・パッケージの店頭での展開、デジタルマーケティングの強化などに注力し、さらなる需要の獲得に取り組んでいきます。



コンビニエンスストア

2024年は、新製品やカスタマー限定製品の展開強化に加え、お得意さまごとの最適なマーケティング施策が数量成長に貢献しました。2025年は、定番製品のラインナップの強化を図ります。また、お得意さまとの関係性をさらに強化することにより、ビジネス機会の拡大を図るとともに、さまざまな社会課題の解決に向けた連携に取り組んでいきます。

リテール(売店、レジャー施設、業務酒販店など)

2024年は、レジャー施設、観光地などでの人出増加により高まる需要を獲得すべく、お得意さまに応じた取扱製品の拡大施策や新規取引獲得活動に取り組みました。2025年は、コア製品の販売強化を通じた売場の拡大や、消費者の飲用機会にあわせた最適な製品・パッケージの提案などに取り組めます。特に、年々増加しているインバウンド需要の獲得に向け、エリア特性に沿った活動に注力していきます。

フードサービス(飲食店など)

2024年は、飲食店などにおいて、新規取引獲得に向けた取り組みや、徹底した収益性改善活動により、売上高および利益の成長を実現しました。また、サステナビリティ分野などでの取り組みの推進により、お得意さまとのさらなる関係強化を進めています。2025年は、消費者の飲用機会にあわせた最適な製品・サービスの提案など、当社ならではの価値提案を実施していきます。また、インバウンド需要の拡大などの市場環境の変化を迅速に捉えつつ、成長している業態・エリア・お得意さまへの活動を強化していきます。

オンライン

2024年は、ラベルレス製品の展開を含めた品揃えの強化や、お得意さまと連携した定期便ユーザーの獲得施策などが奏功し、売上高は伸長しました。2025年は、お得意さまとのコラボレーションを継続強化し、さまざまな施策を通じて新規顧客の獲得を目指します。





菅泉 舞

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
CVS営業統括部
アカウントマネージャー

主にコンビニエンスストアなどへの営業を担当

日高 菜

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
トレードマーケティング統括部
カテゴリープランニングリーダー

主に営業企画を担当

下永 加奈子

日本コカ・コーラ株式会社
マーケティング本部
トータルティークатегория事業本部
緑茶事業部ディレクター※1

主に製品、プロモーション企画を担当

- 特集 -

「綾鷹」
リニューアル想定を超える躍進、
一過性では終わらない成長へ

2024年4月に7年ぶりのフルリニューアルを行った「綾鷹」シリーズ。当社は、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなどの小売店や自動販売機、料飲店など、すべての販売チャネルにおいて、大々的に市場導入を行いました。その結果、新「綾鷹」は大きく売上を伸ばし、茶系カテゴリーの年間販売数量は前年比9%※2増加しました。躍進の鍵となったのは、粘り強くリニューアルの意義を伝えた地道な営業活動。そして、それを支えたのは、当社と日本コカ・コーラとの連携でした。リニューアルを成功に導いた、当社と日本コカ・コーラの担当者3名が当時は振り返りました。

※1 肩書は取材当時 ※2 コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス2024年実績

「綾鷹」7年ぶりのフルリニューアル

お得意さまのご理解を得ようと何度も説明

本格的な緑茶のおいしさはそのままに、よりフレッシュなうまみと軽やかな後味へと生まれ変わった「綾鷹」シリーズ。当社では2024年4月のフルリニューアルを機に、小売店での新「綾鷹」の定番入りを目指し、カスタマーとの商談やキャンペーン実施といった導入期の営業活動に最大限注力しました。

日高 「新製品を市場に浸透させるには、製品の特性やキャンペーン情報をお得意さまであるバイヤーに理解いただいたうえで、販促活動を店頭で実行するまでがとても重要です。」

菅泉 「商談では、なぜ味やパッケージを変えたか、という説明から始めました。最初に訪問したお得意さまは、以前の「綾鷹」への好感度が高く「味を変えた理由を納得いくように説明してほしい」とのご意見を頂戴しました。私たちは「急須で淹れたようなプレミアム感」という元来の持ち味に加え、今後はターゲット層を拡大する必要がある旨を熱意をもって説明し、最終的には「御社の熱意は伝わりました。ともに挑戦してみましょう」とご納得いただくことができました」

大規模なマーケティングキャンペーンと、店舗におけるキャンペーンと連動した効果的な売場づくりが相乗効果を生み出し、リニューアルは好調なスタートを切りました。しかし、大事なのはスタートダッシュの後です。

日高 「市場展開後しばらくは、リニューアル直後の売上トレンドが継続するか不安もあったのですが、5月、6月にもしっかりと数字が出て、夏も秋も維持し、合計出荷量が目標の1.5倍に到達したので、これまでの活動にも自信をもつことができました」

市場導入の成功要因

日本コカ・コーラとともにお得意さまの信頼を獲得

リニューアル前の「綾鷹」は、新製品発売やリニューアルのサイクルが短く、他社緑茶飲料との競争が激しい緑茶市場に

おいて、苦戦を強いられていました。この状況を打破するために当社と日本コカ・コーラが結成したのが、「綾鷹」のタスクフォースチームでした。

下 永 「緑茶市場で何が起きていて、何が課題なのか。両社で情報を共有し合い、市場や消費者の動きを徹底的に精査したところ、より価格コンシャスな消費者が増え、ゴクゴク飲みやすい味わいという嗜好トレンドが明らかになり、そこにフォーカスをあてることにしました。

そして、ブランド戦略のターゲットを若い消費者層にも広げ、「綾鷹」が本来もっている本格的な緑茶ブランドとしての価値を、現代のニーズに合わせてよりアップグレード。味わい、パッケージ、広告、容量などを検討しました」

そこでまず行ったのは、味わいと容量・パッケージデザインの変更でした。約3年かけ、200パターン以上試作し、元のベースとなる味を保ちつつも、フレッシュでうまみはあるが苦みを抑えた味わいへとリニューアルしています。パッケージも20～30代を意識したデザインへと刷新。また、当社が集めたユーザーの声を反映させ、1日を通して緑茶を楽しむという現代のニーズにあわせる形で、容量を従来の



525mlから650mlへと増量しました。

下 永 「増量はチャレンジングな意思決定。決め手になったのはコカ・コーラ ボトラーズジャパンからの「600ml程度ではゲームチェンジができない」という強い意見でした。営業現場の情報をもっているコカ・コーラ ボトラーズジャパンならではの声です」

新「綾鷹」はこうして完成し、2024年4月に市場導入されました。

日 高 「市場浸透段階での日本コカ・コーラとの連携も、今回の成功のポイントでした。商談で使用する試飲サンプルに、味の変化を訴求するための資料を同封するなど細かなサポートのほか、商談現場に何度も同行していただきました」

商談では、当社の営業担当と日本コカ・コーラのマーケティング担当が一緒にお得意さまを訪問し、バイヤーや担当者の質問に答えます。なかには「今のままで良いのに、何で味を変えるのか?」というご意見をいただくことも少なくはありませんでした。

下 永 「そうしたご意見は必ず出る、とコカ・コーラ ボトラーズジャパンから聞いていたので、事前にターゲット層を調査し、バイヤーや担当者の方にご理解いただけるようなデータを用意しました。「味が変わると消費者が離れるのでは」という声に、数字をもって既存ユーザーも新規ユーザーも獲得できる味です、とご説明できたのは良かったです。何度も説明の場を設けてもらえて幸いでした」

キャンペーンの景品選定にあたっては、コカ・コーラ ボトラーズ

ジャパンと連携することにより現場の声を活かすことができました。

2年目の新「綾鷹」の挑戦

“二本立て”戦略で カテゴリーナンバーワンを目指す

2024年に実績を大きく上回る販売数量を達成した「綾鷹」は、リニューアル2年目を迎えています。今年はオリジナルの「綾鷹」と「綾鷹 濃い緑茶」の“二本立て”でアピールし、店頭訴求を強化していく戦略です。

下 永 「店頭での活動との連動を図るために、消費者の目に触れる広告においても、「綾鷹」の横に必ず「濃い緑茶」を並べるようにしました。「綾鷹」の“顔”が2品あるということ、まず消費者に認知してもらうためです」

それを小売店などにお伝えし、売上につなげていくのが当社の役割。そのことを小売店にお伝えし、消費者に新「綾鷹」を選んでいただけるよう、営業活動に日々励んでいます。

菅 泉 「私が担当するコンビニエンスストアには厳選された製品が並んでおり、限られた枠のなかで「綾鷹」を採用していただく必要があります。多角的なアプローチを通じて、私たちが目指しているのはカテゴリーナンバーワンになること。“二本立て”の戦略で「綾鷹」が絶対的なポジションを確立すれば、それに紐づく派生製品の導入にもつながりますから」

日 高 「スーパーマーケットやドラッグストアの春・夏商談は前年の秋冬実績をベースに話が進むため、勢いにのっている「綾鷹」をさらに拡大していくチャンスだと思っています。このチャンスを活かして、「綾鷹」のさらなる成長に貢献したいです」



大阪・関西万博にゴールドパートナーとして参加

大阪・関西万博において、シグネチャーパビリオン「いのちめぐる冒険」のゴールドパートナーとして参加しています。「未来社会の実験場」をコンセプトとした会場内では、飲料提供にとどまらず、未来へつながる新たな取り組みを実践することで、大阪・関西万博の盛り上げに貢献するとともに、企業としての成長機会にもつなげていきます。



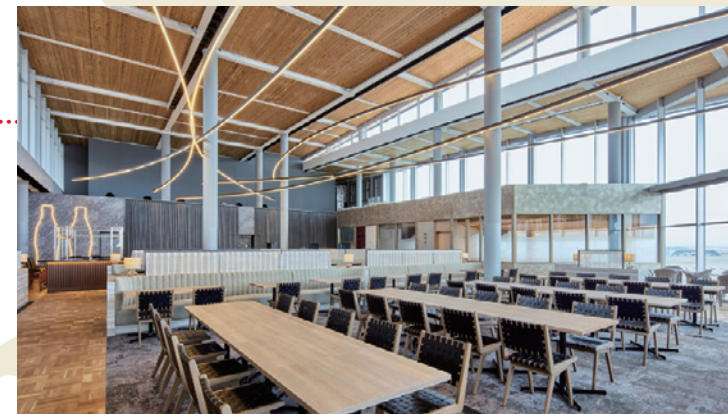
世界初 「水素カートリッジ式発電自販機」を展開

大阪・関西万博会場内に、「水素カートリッジ式発電自販機」を設置しました。
本自動販売機は、2024年、富士電機株式会社と共同で世界で初めて※開発したもので、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指すなかで、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ています。「未来社会の実験場」となる大阪・関西万博の会場内で、多くの来場者に、稼働時にCO₂を排出しない「未来の自動販売機」を体験いただく機会を提供します。

※富士電機株式会社調べ

レストラン「ラウンジ&ダイニング」を ロイヤルホールディングスと協働出店

大阪湾を一望できる「さわやかな風のダイニング」をコンセプトとしたレストランをロイヤルホールディングスと協働で出店し、「コカ・コーラ」の世界観とともに、上質な料理・サービスを提供します。また、施設では多様な嗜好に配慮した食事の提供に加え、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進の視点から、外出困難な方々が個性や能力を発揮できる社会を目指してオリィ研究所が開発した分身ロボットを導入し、自宅から遠隔操作で接客できる環境を提供しています。



シグネチャーパビリオン 「いのちめぐる冒険」に協賛

当社は、マテリアリティのひとつである「持続可能な生物資源の保全」に取り組んでおり、河森正治テーマ事業プロデューサーが掲げる「生物多様性保全」のコンセプトに賛同し、シグネチャーパビリオン「いのちめぐる冒険」に協賛しています。パビリオンや協賛企業と連携し、市民参加型の生物多様性保全企画を実施することで、社会課題の解決に向けた取り組みを推進しています。

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し、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。

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年に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ました。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。

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ぬ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、お客さまの声に耳を傾け、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。

お客さま満足向上に向けた取り組み

お客さまからのお問い合わせ・ご意見・ご指摘を全社で共有するため、毎月、CCC&VOC※1企画課より「Monthly Report」として、お客さまの生の声をイントラネットを通じて配信しています。また、地域担当者によるお客さま対応のフォローを実施するなど、お客さまの期待に応え、満足度を向上させるための体制を構築しています。その結果、ご指摘をいただいた多くのお客さまからこれまでどおりもしくはこれまで以上にコカ・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。

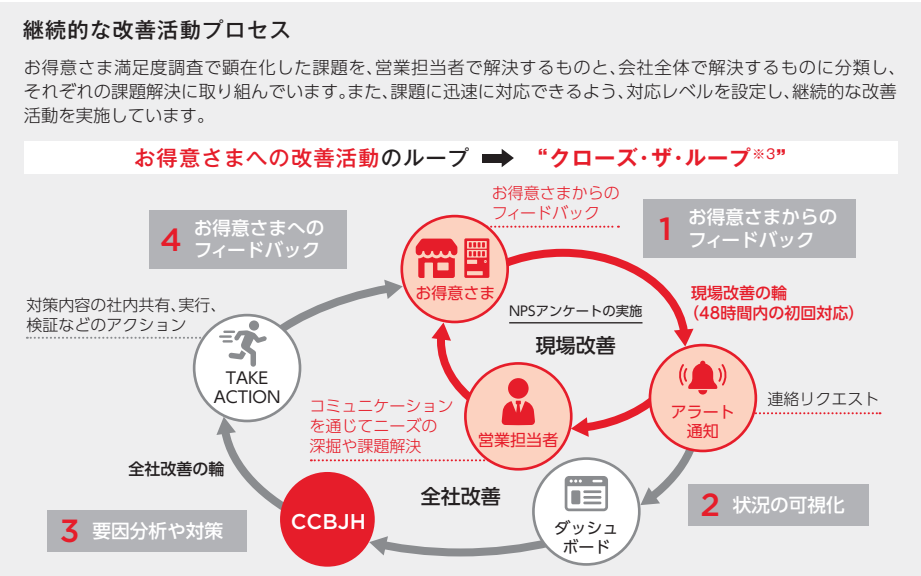
※1 CCC(Customer Contact Center)、VOC(Voice Of Customer)
※2 Net Promoter Score (NPS) の略。お得意さま満足度とロイヤルティを測定するための指標
※3 連絡リクエストのToDoに対し、課題を解決し対応を完了させること

定期的なお得意さま満足度調査の実施

当社は、「お得意さまを大切にする」という基本的価値観のもと、顧客中心の組織を目指す部門横断のプロジェクトを発足させ、NPS※2を活用した定期的なお得意さま満足度調査を実施しています。会社全体でお得意さまを理解し、社員一人ひとりがお得意さまからの声に真摯に向き合い、スピード感をもって改善活動を実施することを目的としています。

この取り組みは、売上には表れないお得意さまの本音と向き合い、会社全体の事業活動の改善を促進するものです。差別化された顧客体験や価値の提供につなげ、お得意さまとWIN-WINの関係を構築することで、持続的な成長を目指します。

また、お得意さまのご意見に対し、社員一人ひとりが真摯に向き合うため、全社で共有する仕組みも導入しています。





選ばれる飲料サプライチェーンとなり、 中期経営計画「Vision 2028」の目標を 達成する

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

SCM戦略の8つの柱

私たちはサプライチェーン Vision 2028で掲げる8つの戦略の柱に基づいた活動を推進し、「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提供する」ことを目指しています。これは、「Vision 2028」の目標に対するサプライチェーンの戦略となります。

私たちは、象徴的なコカ・コーラのボトルを使って私たちの戦略を描いています。これは、私たちが製造・販売するブランドに対する誇りと、カスタマー起点からどのようにサプライチェーンの取り組みや戦略を統合し、最適化しているかについて示しています。

2024年に築いた強固な基盤を私たちの取り組みを加速させるプラットフォームとし、2025年も8つの戦略の柱に基づきサプライチェーンを変革し続けます。

安定供給／生産性向上

私たちは、サプライチェーン全体を通じて、高品質な製品を最適なコストで安定供給するための取り組みを推進しています。

需要予測の精度を高めるために、営業部門と緊密に連携しながら、S&OP (Sales and Operations Planning) プロセスにおける意思決定の迅速化、在庫配置の改善、コストの最適化に取り組んでいます。私たちは17の製造工場のネットワークを活用し、「地産地消」を推進しています。これによって輸送距離を最適化し、市場への対応力を高めると同時に、物流業界の課題解決に向けて取り組んでいます。これは物流コストの上昇に対応するうえでも重要な取り組みと考えています。

さらに、計画されていた全倉庫へのトラック予約システムの導入や倉庫オペレーションの改善といった物流部門の取り組みにより、トラック待機時間の短縮とドライバーの残業時間管理という主要目標を達成しました。

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行います

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行います

- 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、リニア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



サプライチェーンネットワークの最適化を継続し、セールスセンターと倉庫の統合をさらに進めました。また、業界のリーディングカンパニーと連携し、日本初の4本フォークタイプのトラック荷役対応自動運転フォークリフトを導入しました。

柔軟な製造によって、在庫削減に大きな進歩がありました。私たちは生産性向上に取り組みながら、多品種・小ロットでの製造を推進しています。製造ラインの切り替え時間を短縮し、製造効率を高めてきたことで、製造キャパシティを増やし、資産をより有効に活用できるようになりました。

また、サプライチェーン全体のデジタルトランスフォーメーションを推進し、労働負荷の軽減、安定的な製品供給体制の維持、生産性の向上を目指し、さらなる改善に取り組んでいます。徹底的な検討・評価プロセスを経て、2025年および2026年に導入する新たな次世代プランニングシステムを選定しました。

選ばれるサプライチェーン

飲料を含む日用消費財企業を対象とした「2024年アドバンテージ調査」において、お得意さまからさまざまな指標でトップクラスのサプライチェーンとして評価されました。これは、高品質な顧客サービスに注力してきた結果であると考えています。

私たちは、お得意さまや物流パートナー社、他業界・他企業との配送連携や倉庫の共同利用を積極的に推進し、新たな価値創造につながるWin-Winな関係構築を継続していきます。

また、小型PETボトル製品の供給体制強化のため、東海工場（愛知県）にアセプティック（無菌充填）製造ラインを新設しました。この製造ラインでは、新たな洗浄・殺菌方法を導入し、型替時間を短縮するとともに、水とエネルギーの消費量を削減しています。

選ばれるサプライチェーンとして、私たちはサプライチェーン全体で安全な労働環境の整備に注力し、強固なガバナンスを維持しつつ、サステナビリティを意思決定と活動に取り入れています。

当社の製造・物流拠点

17工場 2メガDC

明石メガDC（兵庫県）
2022年7月稼働



明石工場（兵庫県）

大山工場（鳥取県）

広島工場（広島県）

小松工場（愛媛県）

基山工場（佐賀県）

鳥栖工場（佐賀県）

熊本工場（熊本県）

えびの工場（宮崎県）

埼玉工場（埼玉県）

白州工場（山梨県）

埼玉メガDC（埼玉県）
2021年2月稼働



蔵王工場（宮城県）

岩槻工場（埼玉県）

茨城工場（茨城県）

多摩工場（東京都）

海老名工場（神奈川県）

京都工場（京都府）

東海工場（愛知県）



新たなアセプティック製造ラインを導入



事業所一覧の詳細

<https://www.ccbji.co.jp/corporate/locations/plant.php>

サプライチェーンの最適化に向けた「地産地消」の推進

当社は、地域のみなさまへ安全・安心なコカ・コーラ社製品をお届けしています。お客さまの嗜好の変化に対応できる製造供給体制を確立し、柔軟な製造体制構築、物流ネットワークの改善により、「地産地消」を推進しています。

「地産地消」を推進するクロスファンクシヨンの協働

当社は、部門横断的なS&OP (Sales and Operations Planning) プロセスの取り組みを推進し、サプライチェーン部門、財務部門、営業部門などが連携することで強固な基盤を構築しました。これにより、最需要期となる夏季においても、安定した製造・販売を実現しています。このS&OPを基盤に、サプライチェーン部門は製造効率の向上だけでなく、販売や全体最適を見据えた「地産地消」モデルを推進しています。具体的には、多品種・小ロット生産を消費地に近い工場で行うことで、長距離輸送を削減し、環境負荷の低減とコスト最適化を両立させています。

「地産地消」を加速させる製造能力拡大の取り組み

2024年9月、東海工場（愛知県）で小型PETボトル製品の製造能力を拡大する新たなアセプティック（無菌充填）製造ラインを導入しました。この新ラインは、1分間に約600本の小型PETボトル製品を製造可能で、PETボトル成形前にプリフォームを殺菌し、成形後に再度ボトルを滅菌する「2段殺菌方式」と製品液を充填後、洗浄と滅菌を同時に行う2つのシステムを採用しました。これらの導入により、当社は製造能力の拡大を図るとともに、製造時間の短縮および柔軟な製造体制の構築を実現しました。これにより、多品種かつ小ロットでの製造が可能となり、「地産地消」の推進にも寄与しています。

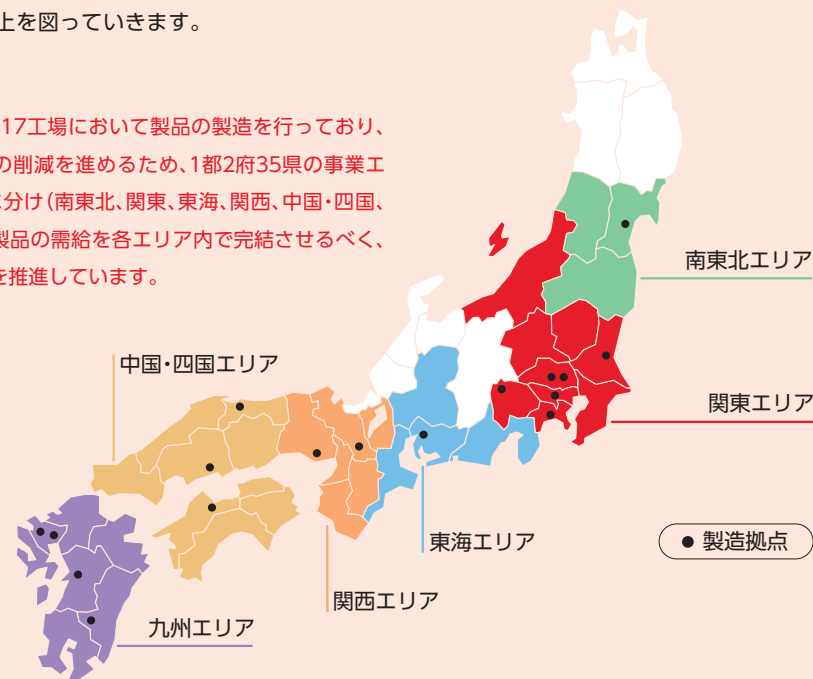
また、この新ラインでは、水使用量の従来比30%削減、エネルギー使用量の従来比15%削減となっており、水・エネルギー使用量の削減効果も見込んでいます。



さらなる物流効率向上へ、物流体制の進化

当社は、2021年以降、関東・関西エリアにおいて、「メガDC」（自動物流センター）を稼働させ、「メガDC」を中心とした物流ネットワークの構築を図ってきました。その結果、複数の営業・物流拠点の統合や、製品在庫の集約と配置改善、製品1ケース当たりの輸送距離とタッチ数の削減といった効果を創出し、物流効率は従来と比べ格段に向上しました。そしてこのたび、関東・関西エリア以外においても同様の改善を図るべく、2025年以降、より高度な製品在庫の集約および最適配置を可能にする機能統合型物流センター「IDC (Integrated Distribution Center)」を展開していく旨を決定しました。この「IDC」を最適な地域に配置することにより、さらなる物流効率の向上を図っていきます。

当社は、国内17工場において製品の製造を行っており、長距離輸送の削減を進めるため、1都2府35県の事業エリアを6つに分け（南東北、関東、東海、関西、中国・四国、九州）、主要製品の需給を各エリア内で完結させるべく、「地産地消」を推進しています。



製品の質・安全性の担保

すべてのお客さまに、安全・安心でフレッシュでさわやかな製品、質の高いサービスを提供するため、原材料の調達から製造、物流、販売、サービスに至るまでの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、品質の維持・向上に取り組んでいます。

品質保証

私たちは、品質に関する基本的な考え方のもと、食品衛生法など国内の基準を遵守しています。ISOが定める国際規格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おり、製品の質・安全性の担保へとつなげています*1。

また、コカ・コーラシステムは、世界共通の「KORE（コア）」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（コア）」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」に関するそれぞれの基準を網羅した独自のマネジメントシステムです。



品質に関する基本的な考え方

- 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、コーヒー豆および緑茶葉は「持続可能な農業のための原則（PSA*2）」の基準を満たすものを使用しています。さらに、世界食品安全イニシアティブである（GFSI*3）が認証した原材料を調達しています。

また、有機フッ素化合物（PFAS）について、コカ・コーラシステムは使用する水のPFOS/PFOAの含有に関する検査を定期的に実施しています。当社製品を製造するすべての製造工場において、環境省の定めた暫定目標値を下回ることを確認しています。

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向上を推進しています。

QA(Quality Assurance) Monthly Report

部門長あてに月次の品質保証のレポートを発信しており、各部門を通じて製品の品質に関する事象や、どのような改善が進められているのかを社員に周知しています。

60秒の品質講座

社員の品質意識向上を目的に、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」を定期的を実施しています。

品質サーベイ・品質インスペクション

品質保証部門が製造、物流、営業現場を訪問し、品質管理状況を確認しています。潜在するリスクを把握したうえで、改善に向けたコミュニケーションを行い、リスクの未然防止に努めています。

お客さま対応動画

日本コカ・コーラと連携し、製品の安全・安心のための取り組みや、製品に関する素朴な疑問などを、わかりやすい動画でご紹介しています。



お客さま対応動画

工場見学シリーズ：
現場での取り組み編



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

*1 「品質」はISO9001、「食品安全」はFSSC22000、「環境」はISO14001、「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はすべてのセールセンター、オフィスなどでも認証を取得済みです

*2 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

*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、食品安全管理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）



ワールドクラスの調達組織として、 「利益成長」への貢献と「基盤強化」の両立を実現

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

調達を取り巻く環境と調達戦略

原材料・資材やエネルギー価格の高騰、為替相場の変動は引き続き企業活動に大きな影響を与えており、物流費や人件費の高騰も続いています。さらに、環境や社会的責任などESGを意識した企業活動への要請も高まっています。

調達を取り巻く厳しい環境が継続するなか、2025年は、「調達コストの最適化」「サステナブル調達の進化」「データドリブン調達」を3つの調達戦略の柱として、中期経営計画「Vision 2028」の目標達成に向け、利益成長と基盤強化の両立を図ってまいります。

調達コストの最適化を次のステージへと進化

コモディティ価格や為替相場の変動に対し、適切なタイミングでのリスクヘッジを実施するとともに、共同調達^{※1}を推進し、国内のボトラーとの連携を図っています。また、ワールドクラスの調達組織としてCEPG^{※2}や海外ボトラーとベストプラクティスや情報を共有しあうなど、これまで以上に連携を強化しています。

さらに、「Sourcing」「Process Reform」「Spend Control」の視点から新たな価値を創出し、最適な調達戦略を策定しています。社内各ファンクションとプロジェクトベースでの連携をいっそう強化することで、推進力をさらに高めています。

サステナブル調達の進化とGHG削減

当社のマテリアリティである「容器&リサイクル(循環型社会)」の解決に向け、使用済みPETボトルや空缶などの空容器の新たな回収スキームを構築するなど、コストの安定化を可能とする調達モデルを展開しています。また、容器の軽量化を図ることで、省資源化にも貢献しています。

加えて、「気候変動の緩和・適応」への対応として、再生可能エネルギーの活用、低燃費車両の導入、GHG削減効果のある販売機器の導入など、調達活動を通じ、直接的・間接的にGHG削減に貢献しております。

今後も、さらなる削減に向けて、サプライヤーのみなさまと協働し、スコープ3のGHG削減を推進するとともに、サステナブル調達を強化してまいります。

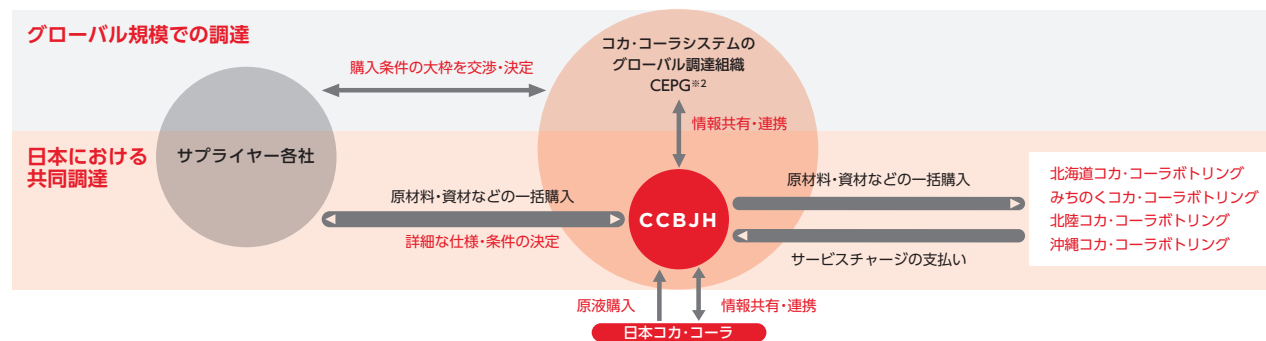
基盤強化とデータドリブン調達の推進による潜在的なニーズの発掘これまでに、間接材購買オペレーションツール導入、RPA^{※3}活用、新会社設立^{※4}にともなう調達プロセスの再構築などを実施してきました。さらにDXを推進し、調達プロセスの標準化と再構築を進めることで、業務品質の向上を図るとともに、調達システムの刷新など基盤強化を推進しています。

また、BIツールを活用したデータ分析・予測やリスク管理を通じ、潜在的な調達ニーズの特定を行い、最適な調達戦略の策定・推進に取り組んでまいります。

サプライヤーのみなさまとの連携が不可欠

「Vision 2028」の目標達成には、よきパートナーとしてのサプライヤーのみなさまとの連携は不可欠であり、公正で対等な取引を通じて、強固な信頼関係を築くことが重要です。そのため、当社の価値観を反映した「サプライヤー基本原則」や「調達基本ポリシー」に基づき、人権、環境保全、労働環境などを遵守いただいています。また、お互いの利益最大化を図りながら、持続可能な成長を促進してまいります。

スケールメリットおよびコカ・コーラシステムの強みを活かした調達戦略



※1 共通の仕様であ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

※2 Cross Enterprise Procurement Group：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 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

※4 ネオアーク(2024年設立)、onEQuest、ジェンパクト・スマートコマンドセンター(2025年稼働開始)

業務プロセス改善により変革効果を創出しつつ、全社横断でDXを推進

当社は、バックオフィス、IT領域においてさまざまな変革を推進しています。アクセンチュアとの合併会社ネオアーク株式会社（以下、ネオアーク）における変革の取り組みに加え、業務プロセスの標準化や自動化、中長期的なデジタル基盤強化に向けた取り組みを推し進めています。

データドリブン経営を推進するネオアークの変革

ネオアークは、ITのオペレーションを含めたシェアードサービス専門の会社として、2024年1月に設立されました。当社グループの変革をネオアークからドライブしていくというコンセプトのもと、さまざまな変革に取り組んでいます。これまでの業務をゼロベースで見直し、デジタル技術を導入して業務プロセスの標準化、自動化を図ることで、わずか1年でバックオフィス業務において25%以上の生産性の向上を実現しました。その成果として、海外に委託していたオペレーション業務を、既存人員を増員することなく内製化するめどがつかしました。いくつもの成功体験を通じて、社員や組織レベルで、やればできるといった「Can-Do」の意識が高まり、自発的な提案や積極的に変革に関与する文化が生まれています。デジタル技術や業務改革のノウハウを活用したハード面の変革と、意識改革やスキル向上などのソフト面の変革の両輪をもって、バックオフィスのオペレーションを次のステージへと引き上げていきます。

パートナーシップを通じたグローバルな最適解の実行

当社のオペレーション変革においては、社内のケイパビリティだけでは最適解を導き出すことが難しく、外部がもつ最先端技術を最大限に活用することにより、効果的に大きな成果を生み出せると考えています。

私たちは、合併会社を組むアクセンチュアのみならず、さまざまなパートナー企業と連携し、日本国内だけでなく海外を含めたベストプラクティスを研究しています。そして、それらの知見をもとにCCBJHグループにとって最適な解決策を常に検討し、実行に移しています。

ビジネスを支えるテクノロジーとデータ基盤の強化

当社は、日本の日用消費財市場において、製造から自動販売機のオペレーションや小売店の売場づくりに至るまでの実行能力をもつ非常にユニークなビジネスモデルを展開しています。

このビジネスを支えるために、全社を通じてオペレーション改善を進めており、一定の成果をあげています。しかし、引き続き抜本的な変革を推進していくためにはさらなる基盤の強化が必要です。当社のビジネスにおける実行能力を最大化するために、テクノロジーやデータ基盤がそれを強くサポートしています。具体例として、質の高いマスターデータ管理やデータの分析能力、それを支えるインフラやデジタル人材の育成などを強化することにより、現在のビジネスの実行能力をワールドクラスのプラクティスへと向上させていきます。

業務プロセスの標準化・自動化	- テクノロジー活用により、業務プロセスの標準化や自動化、業務の抜本的な見直しを推進 - 業務効率化を通じた社内キャパシティ拡大により、外部委託業務を適切に内製化し、オペレーションコストを削減
パートナーとの連携強化	- アクセンチュアとの合併会社「ネオアーク」における取り組みは順調 - 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構築により、さらなる効率化を図る
中長期的なデジタル基盤強化	- 全社横断で各種ITシステムやデータの統合などに取り組み、持続的な成長につながる新たなテクノロジー基盤を構築 - デジタル人材の育成強化





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、執行役員の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。

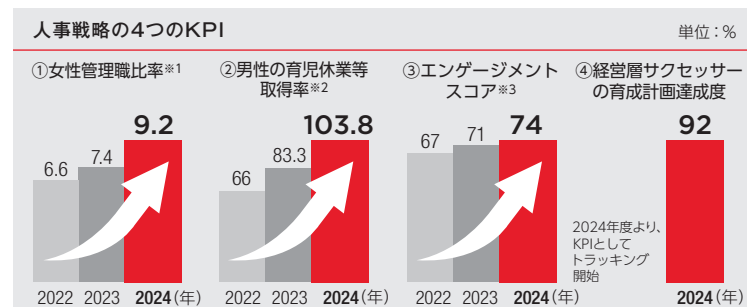
「人的資本の目指す姿」

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

「Vision 2028」の基盤

人的資本の強化

人的資本の目指す姿

人材・組織

- ・自身の能力開発とキャリアについて自律的に行動する
- ・変革を推進し、CCBJHのビジネスの成功に貢献する
- ・ビジネスプロセスを最適化・デジタル化によって強化する
- ・これからのビジネス・働き方に必要な新たなスキルを持つ

カルチャー

- ・多様な人々との協働を楽しむ
- ・自身の成長を実感することで、充実感や幸福感を感じる
- ・違いに関わらず全ての人がポテンシャルを最大限発揮できる環境をともにつくる

人事戦略

重点エリア

パフォーマンス
ドリブンカルチャー

人材育成

ウェルビーイング

現場の労働力

DE&I



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。

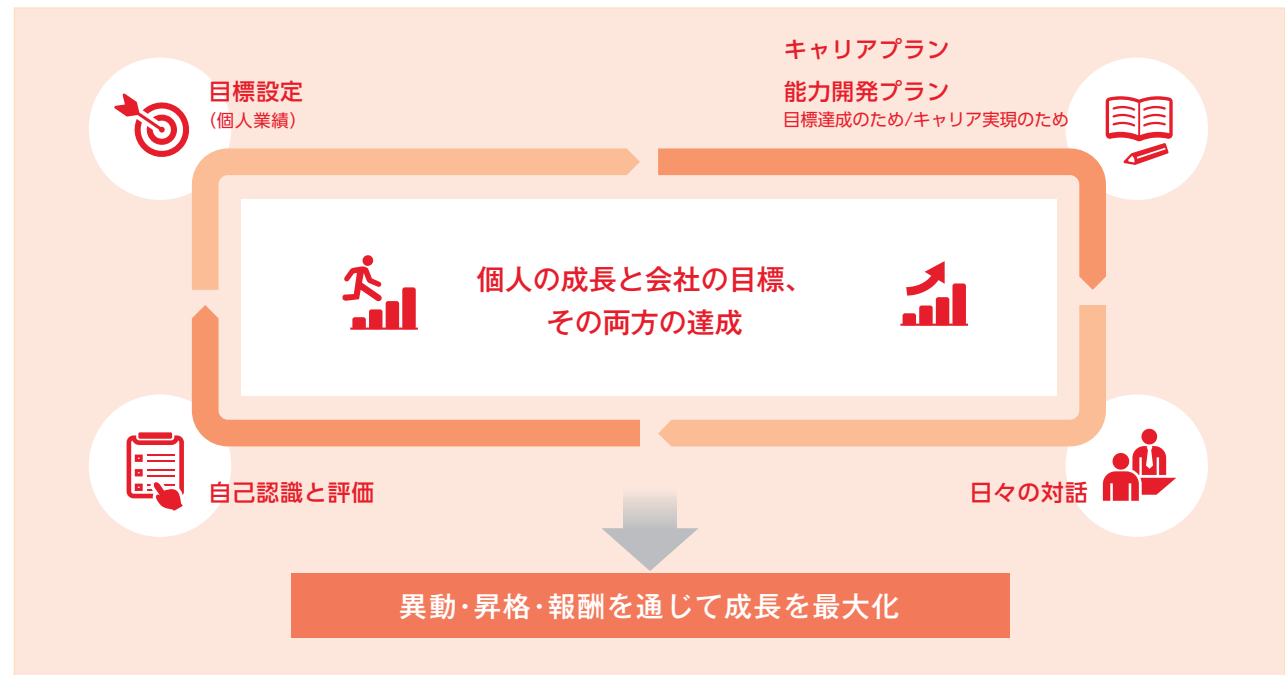
異動・昇格・報酬を通じて成長を最大化

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。

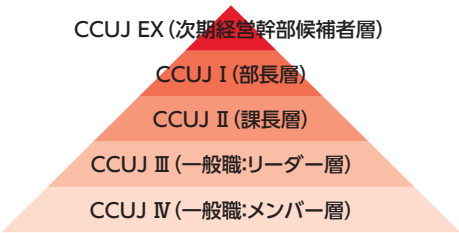
経営戦略を推進し変革をリードする人材育成の加速

■ 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

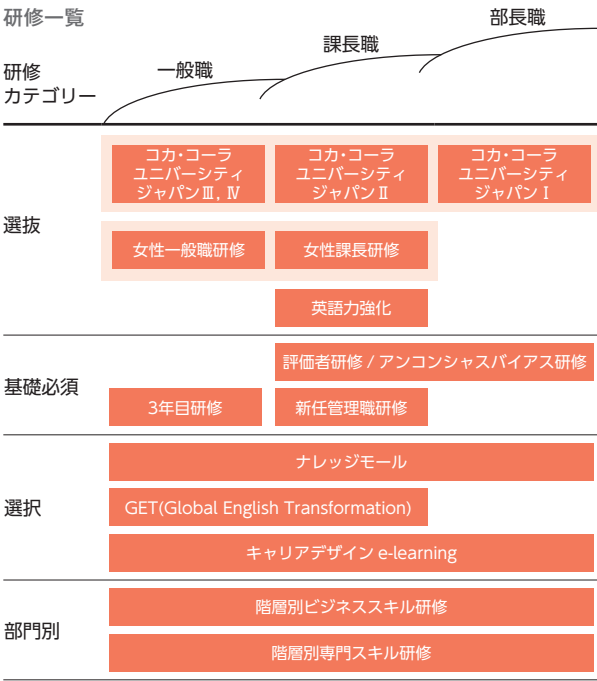
社員一人ひとりの自律的な学びの促進

■ 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合いながら、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アップ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しました。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。



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



2024年より本社六本木オフィスに「ゆにらぼ」を設立

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



アライシップに関する社外イベントを開催

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



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関わりを進め、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

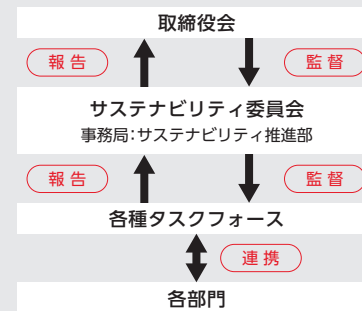
であり、工場の水源域での森林整備や水資源の保全活動を通じ、生物資源の保全に取り組んでいます。えびの工場(宮崎県)の「水源の森えびの」は2024年に環境省の「自然共生サイト」に認定され、「OECM(保護地域以外での生物多様性保全に資する区域)」として国際データベースにも登録されました。また、CDPが実施した2024年度の企業のサステナビリティ調査で、「水セキュリティ」分野において2年連続最高評価「Aリスト」企業に選定されました。さらに、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った取り組みを推進し、情報開示の拡充にも注力しました(▶P.53)。

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いきます。

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	・実施内容は業務執行報告書にて取締役会へ報告 ・決議が必要な議題は取締役会へ諮る

^{*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CCBJ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。

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。



アルミ缶の水平リサイクル「CAN to CAN」



※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。当社工場で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、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、かけがえのない「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、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も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。

2030年目標：
水使用量削減 30%

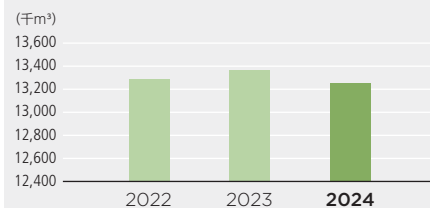
2024年
実績 23%

2025年目標：
水源涵養率 200%維持

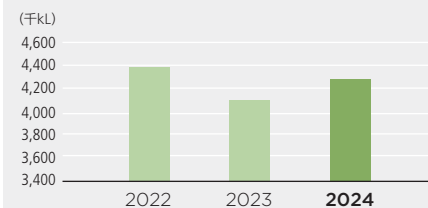
2024年
実績 396%

水に関する主な指標と実績

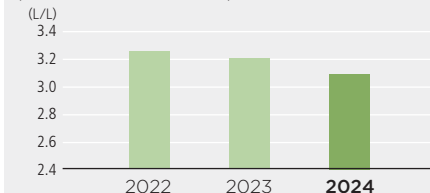
製造に使用した水



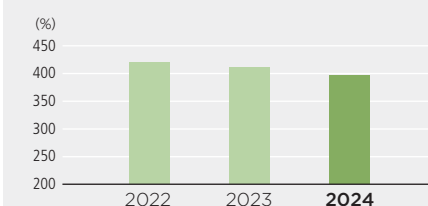
製品に使用した水



製品1Lを製造する際に使用した水量
(WUR : Water Use Ratio)

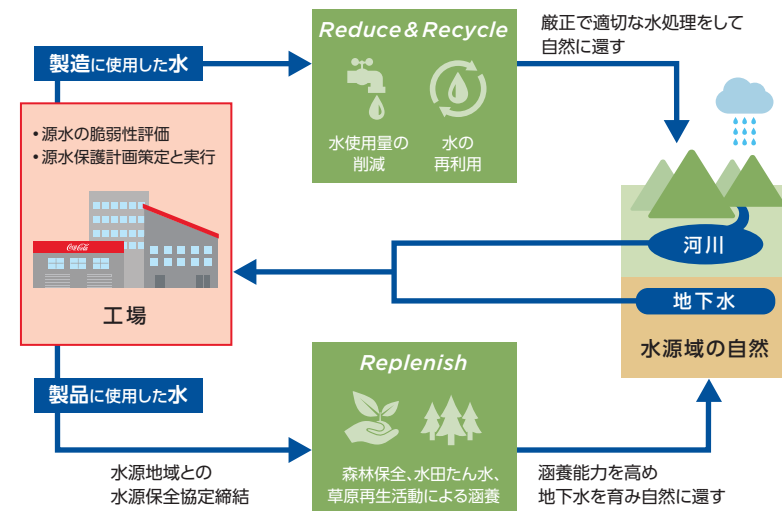


水源涵養率



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に回収・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	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、木工工作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げています。

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」、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」として認証され、当社は両カテゴリ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。



エビネ：環境省 準絶滅危惧

サンバ：環境省 絶滅危惧Ⅱ類

「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」(バイオーム)」を活用

当社は、大阪・関西万博を契機に、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」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」(バイオーム)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さまに当社のESG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CCBJI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℃シナリオおよび4℃シナリオの2つのシナリオを比較・検討しています。

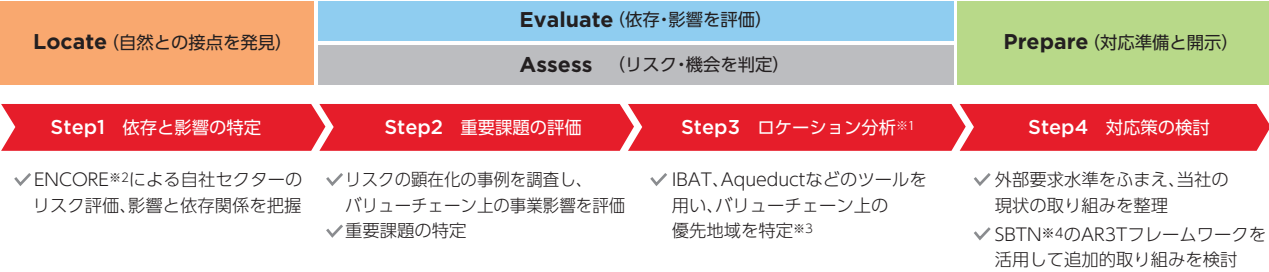
	1.5/2℃	4℃
世界観	- 気候変動対応が進み、規制などの移行リスクが高まる - 脱炭素社会への移行にともなう社会変化が、事業に影響を及ぼす可能性が高い社会	- 気候変動対応が停滞し、自然災害など物理リスクが高まる - 温度上昇等の気候変動が、事業に影響を及ぼす可能性が高い社会
参照シナリオ	IEA : NZE,SDS IPCC: RCP1.9,2.6,4.5	IEA : STEPS IPCC: RCP8.5

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。

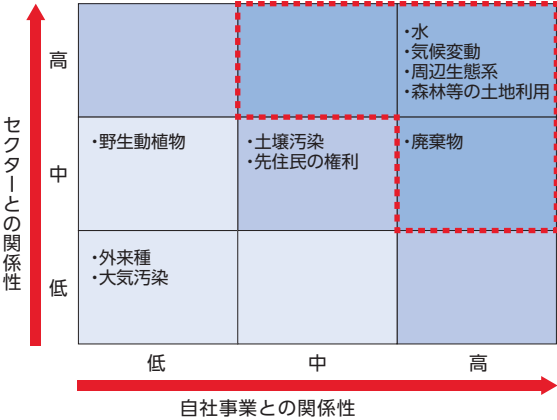
TNFDのLEAPアプローチ



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

Ⅰ 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

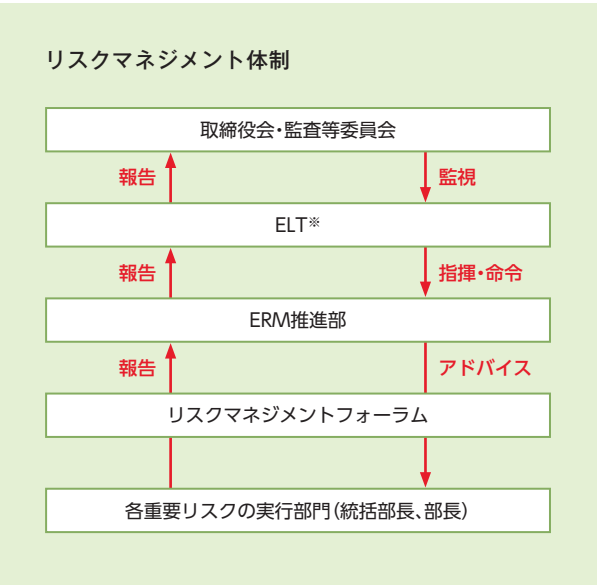
当社は、事業において重要な「水」を対象にバリューチェーンのロケーション分析を実施し、課題を深掘りしました。ロケーション分析では、水資源の利用と環境中への排水について、公開ツールを活用して調達国や事業拠点における水・生物多様性リスクを評価し、優先地域を特定しました。バリューチェーン下流ではリスクが確認されなかったため、分析対象を直接操業および上流に絞り、評価を実施しました。

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
	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
直接操業	
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

Ⅲ 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

Ⅳ 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®」対応自販機で使える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々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、今後もがんばっていききたい」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

<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

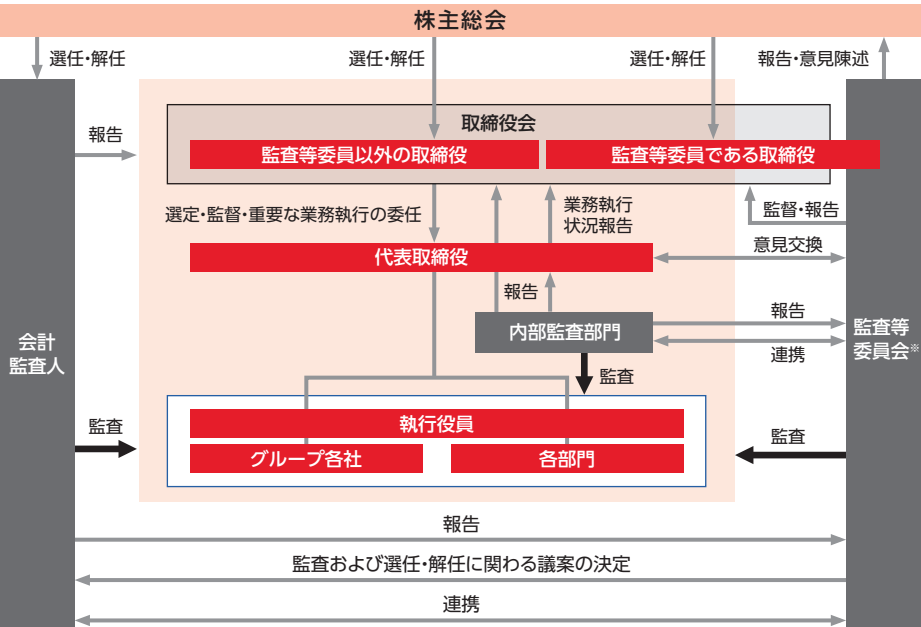
機関設計および体制

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。

※ Executive Leadership Teamの略。CEOと各本部長を含めたCCBJI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に実施するなど、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、社外取締役にに対し、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。

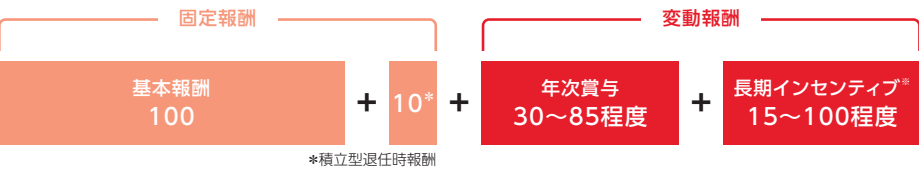
役員報酬制度の概要

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	- 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。	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。	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	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。	- 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。 - 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。	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。

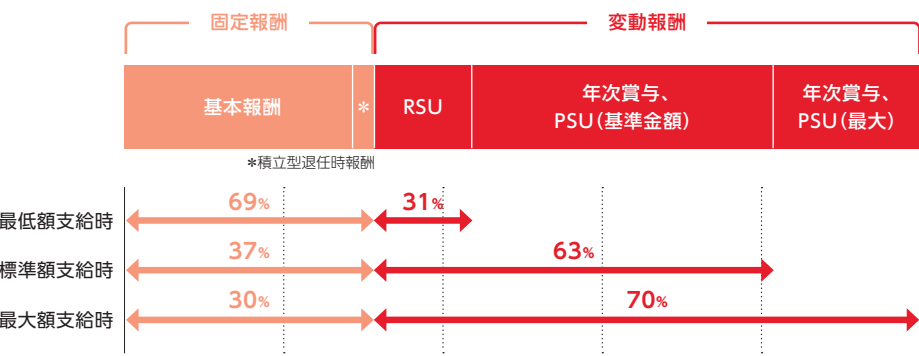
業務執行取締役および執行役員の報酬体系

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	・ 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	・ 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	・ 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	・ 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)	・ 中長期の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ヵ年の業績達成状況(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 (リストラクテッド・ストック・ユニット)	・ 株主のみならずとの価値共有、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・イヴアル・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

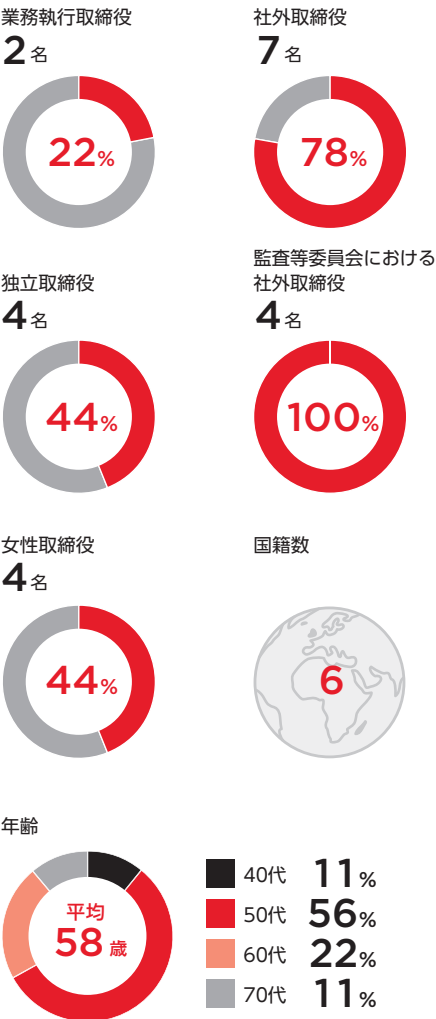
社外取締役の選任理由

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）や日本トイザらス（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・フォー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）



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・イヴアル・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、アクセント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、役員の人件費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、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 ☒ **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？

お客さま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為ですか？

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**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・お得意さまに製品・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、全社的な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応できないリスクや、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

危機管理 対応の ルーティン

ELT※1(エグゼクティブリーダーシップチーム)

- 必要に応じてIMTの情報に基づいて経営幹部レベルでの意思決定を行う
- IMT のアウトプットと活動状況を監視する
- 必要に応じて取締役会に報告し、連携する

IMT(インシデントマネジメントチーム)

- 全社IMTは、ERM※2部門が率いる全社的な危機管理チームとする
- 災害対応に一貫した機敏なアプローチが採用されるよう、全機能のシニアリーダーで構成する
- 自然災害への全体的な対応を調整し、推進する
- 日本のコカ・コーラシステムの戦略と整合性の取れた、一貫性のある情報発信を行う
- 災害による全国的な影響を監視・検討し、必要に応じて事業継続計画を実施する
- 日本およびグローバルシステム全体で教訓が共有されるよう、インシデント後のレビューを実施する
- チームは毎年訓練とテストを受講

災害発生現場 緊急対応チーム

- チームは、現地の緊急対応計画を起動し、それに従い、災害に対する初期評価を行う
- 自然災害への初期対応を実施し、全社IMTに即時報告を行う
- 安全を最優先事項とし、次に資産の保全に焦点を置く

※1 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 Enterprise Risk Managementの略。エンタープライズリスクマネジメント推進部、企業リスクを管理する部門

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	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 ・消費者や顧客からの信頼失墜 ・財務状況の悪化	・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)	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 ・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	・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	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 ・死亡または重傷 ・評判の低下 ・起訴および/または罰金	・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	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 ・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	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 ・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	・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	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 ・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	・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	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 ・販売量と収益の減少 ・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、より軽量なパッケージの開発、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



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



	日本基準			IFRS							
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	2015年	2016年	2017年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
▼											
経営成績(会計年度)：											
売上高／売上収益 (百万円)	440,476	460,455	872,623	837,069	927,307	914,783	791,956	785,837	807,430	868,581	892,681
売上総利益 (百万円)	223,951	238,611	450,249	412,782	452,151	441,060	362,916	350,505	351,755	384,216	402,450
売上総利益率 (%)	50.8	51.8	51.6	49.3	48.8	48.2	45.8	44.6	43.6	44.2	45.1
営業利益／事業利益 (百万円)	14,262	21,143	40,579	40,177	23,276	15,042	169	△ 14,662	△ 14,443	2,025	12,046
営業利益率／事業利益率 (%)	3.2	4.6	4.7	4.8	2.5	1.6	0.0	—	—	0.2	1.3
EBITDA (百万円)	—	—	—	81,560	70,807	71,993	59,083	42,498	31,343	48,485	57,506
親会社株主に帰属する当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	9,970	5,245	25,244	21,967	10,117	△ 57,952	△ 4,715	△ 2,503	△ 8,070	1,871	7,309
キャッシュ・フロー状況(会計年度)：											
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	40,422	34,388	72,450	73,014	51,244	42,629	43,716	35,982	42,717	59,102	48,883
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 24,994	△ 19,921	△ 41,090	△ 14,299	△ 48,628	△ 68,308	△ 52,076	15,271	△ 23,090	△14,287	△16,128
フリー・キャッシュ・フロー (百万円)	15,427	14,467	31,359	58,715	2,616	△ 25,679	△ 8,360	51,253	19,628	44,815	32,755
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	22,416	△ 7,546	△ 26,159	△ 26,717	△ 55,835	73,994	20,912	△ 67,134	△ 46,050	△15,229	△57,942
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	79,828	86,727	118,741	118,742	65,510	113,825	126,378	110,497	84,074	113,660	88,473
財政状態(会計年度末)：											
総資産／資産合計 (百万円)	378,105	377,468	883,918	929,304	877,472	952,444	939,603	867,111	826,737	844,832	804,153
有利子負債 (百万円)	—	—	—	81,385	102,814	246,521	271,233	214,124	179,970	181,397	142,664
D/E レシオ (倍)	—	—	—	0.1	0.2	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3
純資産／資本合計 (百万円)	260,878	261,173	627,485	655,038	580,906	506,491	502,093	492,451	476,358	470,021	466,443
1株当たり情報：											
1株当たり当期純利益金額 (EPS) ／基本的1株当たり当期利益 (EPS) (円)	91.35	48.05	144.26	125.53	52.68	△ 322.22	△ 26.29	△ 13.96	△ 45.00	10.43	40.76
1株当たり純資産額 (BPS) ／1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS) (円)	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	2,623.62
1株当たり年間配当金 (円)	41.00	46.00	44.00	44.00	50.00	50.00	25.00	50.00	50.00	50.00	53.00
連結配当性向 (%)	44.9	95.7	30.5	35.1	94.9	—	—	—	—	479.4	130.0
期末株価 (円)	2,457	3,445	4,115	4,115	3,285	2,791	1,609	1,320	1,437	2,025	2,497
その他財務データ：											
自己資本当期純利益率 (ROE) ／親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	3.9	2.0	5.7	4.6	1.6	△ 10.7	△ 0.9	△ 0.5	△ 1.7	0.4	1.6
総資産経常利益率 (ROA) ／資産合計税引前利益率 (ROA) (%)	3.8	5.5	6.3	5.6	1.6	△ 6.1	△ 1.3	△ 2.4	△ 1.5	0.4	1.6
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率 (%)	68.9	69.1	70.9	70.4	66.2	53.1	53.4	56.8	57.6	55.6	58.0
株価収益率 (PER) (倍)	26.9	71.7	28.5	32.8	62.4	△ 8.7	△ 61.2	△ 94.6	△ 31.9	194.2	61.3
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.0	1.4	1.3	1.28	1.04	0.99	0.58	0.48	0.54	0.77	0.95
設備投資額 (百万円)	16,181	25,728	42,539	42,539	53,136	103,882	65,521	40,184	42,540	33,668	42,345
減価償却費／減価償却費及び償却費 (百万円)	24,048	17,491	37,352	41,383	47,531	56,951	59,583	57,160	45,786	46,460	45,460
株式関連：											
期末発行済株式総数 (千株)	111,126	111,126	206,269	206,269	206,269	206,269	206,269	206,269	206,269	206,269	183,269
期末自己株式数 (千株)	1,987	1,989	2,016	2,016	22,793	26,917	26,920	26,925	26,928	26,834	5,574

(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		2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
製造原単位						
製品1Lを製造する際に使用した水量	(L/L)	3.23	3.24	3.25	3.20	3.09
製品1Lを製造する際に使用したエネルギー量※1	(MJ/L)	0.88	0.87	0.87	0.86	0.84
水使用量・水源涵養						
工場取水量	(千m³)	12,560	12,993	13,287	13,365	13,250
工場排水量	(千m³)	—	8,951	8,900	8,903	8,623
水源域の涵養面積	(ha)	7,963	8,117	8,136	8,135	8,224
水源域における水源保全活動を通じた水源涵養率	(%)	364	353	420	411	396
エネルギー使用量※2						
製造	電気使用量 (千kWh)	308,052	314,017	322,219	326,716	362,393
	都市ガス使用量 (千m³)	44,672	45,766	46,306	46,968	47,458
	LNG使用量 (t)	9,309	9,642	9,933	9,904	9,365
	A重油使用量 (KL)	1,036	1,126	1,091	1,100	1,056
物流	ガソリン使用量 (KL)	6,044	5,315	5,782	5,990	6,389
	軽油使用量 (KL)	53,646	59,376	49,856	48,077	49,534
	LPG使用量 (t)	848	745	720	813	831
オフィス	電気使用量 (千kWh)	64,903	68,420	68,766	66,990	65,314
	都市ガス使用量 (千m³)	184	116	105	113	102
	LPG使用量 (t)	93	90	99	96	94
	灯油使用量 (KL)	15	13	16	15	17
市場で稼働してる販売機材※3	電気使用量 (千kWh)	749,257	927,984	895,240	849,989	787,413
温室効果ガス排出量※2						
製造	(千t-CO ₂ e)	272	269	270	277	267
物流	(千t-CO ₂ e)	155	168	144	144	149
オフィス	(千t-CO ₂ e)	33	32	32	31	29
市場で稼働している販売機材※3	(千t-CO ₂ e)	352	402	389	372	333
工場廃棄物						
廃棄物の総量	(t)	105,508	103,590	105,701	104,952	108,244
廃棄物の再資源化量	(t)	105,364	103,499	104,093	104,477	106,421
廃棄物のリサイクル率	(%)	99.90	99.90	98.50	99.50	98.30
製造過程で排出されたコーヒーかすのリサイクル率	(%)	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	98

社会		2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
社員						
社員数 (外、平均臨時雇用者数) ^{*4}	(名)	15,772 (4,008)	15,083 (3,777)	14,484 (3,416)	14,010 (3,163)	14,084 (2,888)
社員に占める女性の割合 ^{*5}	(%)	19.5	19.4	18.6	18.3	18.3
女性管理職の割合 (管理職に占める女性の割合) ^{*6}	(%)	5.8	6.1	6.6	7.4	9.2
女性初級管理職の割合 (初級管理職に占める女性の割合)	(%)	5.9	6.3	7.0	7.6	9.6
女性管理職・リーダー職比率	(%)	9.3	9.7	10.0	10.4	11.3
女性上級役員の割合	(%)	22.2	22.2	33.3	33.3	44.4
障がい者雇用率 ^{*7}	(%)	2.45	2.39	2.48	2.42	2.59
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	73.7
労働安全						
社員の休業をともなう災害発生率 (LTIFR) ^{*8}		1.06	1.20	1.13	1.11	1.30
請負業者の休業をともなう災害発生率 (LTIFR) ^{*9}		0.71	1.03	0.38	0.76	0.47
社員の労働災害発生率 (TIR) ^{*10}		0.41	0.55	0.51	0.46	0.50
社員の休業労働災害発生率 (LTIR) ^{*11}		0.21	0.24	0.23	0.22	0.26

社会		2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	
研修およびプログラム							
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	200,294	
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	22.9	
研修および能力開発の平均金額(正社員1人当たり)*12	(円)	58,932	67,760	74,442	85,050	82,232	
社会貢献活動							
活動費*13	(円)	685,231,000	163,572,000	107,478,000	105,721,158	128,231,522	
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)	1,289,000	119,000	1,276,000	1,353,000	4,130,000	
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)	257,322,000	34,110,000	150,056,000	145,782,000	144,209,160	
管理費	(円)	1,081,898,000	786,000,000	726,222,000	592,637,000	684,225,000	
社員によるボランティア参加者数	(名)	432	551	3,579	3,438	3,495	
ワークライフバランス							
フレックスタイム制度	人数	(名)	9,726	9,812	9,409	10,000	9,706
	実施率	(%)	100	100	100	100	100
在宅勤務制度	人数	(名)	2,787	2,861	2,439	2,711	2,605
	実施率	(%)	90	95	98	97	95
育児休業制度利用者数	女性	(名)	136	137	138	125	118
	男性	(名)	17	27	30	57	60
育児休業復職率(正社員)	(%)	97	99	100	98	100	

ガバナンス		2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
取締役会の独立性 ^{*14}						
独立社外取締役比率	(%)	56	56	56	56	44
取締役会開催回数/取締役の任期	(回/年)	8/1	8/1	7/1	8/1	6/1
監査等委員会 ^{*14}						
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	5/2	5/2	5/2
投資家・アナリスト向け説明会の開催						
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		約150回 のべ約270名	約230回 のべ約340名	約250回 のべ約390名	約310回 のべ約520名	約310回 のべ約680名
カンファレンスへの参加 (国内・海外)	(回)	4	6	6	5	7
その他のIR説明会	(回)	3	3	4	4	3
倫理・コンプライアンス						
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年間における環境・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/csw/esg/assurance/>

※3 2021年実績より、自動販売機に加え、クーラー、ディスペンサーを集計対象に追加しています

※4 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 16,972名

※5 社員(2024年12月31日時点)に占める女性の割合 (役員、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 13.0%(2024年12月31日時点)

※6 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(役員を除く)を指しています

※7 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」(2024年6月1日)の数値

※8 休業をともなう災害発生件数÷のべ労働時間数×1,000,000、CCBJHグループの正規非正規社員が対象

※9 休業をともなう災害発生件数÷のべ労働時間数×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

※10 災害発生件数÷のべ労働時間数×200,000、CCBJHグループの正規非正規社員が対象

※11 休業をともなう災害発生件数÷のべ労働時間数×200,000、CCBJHグループの正規非正規社員が対象

※12 研修および能力開発金額にはコンサル費用など含む(2022-2024年)

※13 コカ・コーラシステム活動分を一部含む

※14 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 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	14,084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	183,269千株 (普通株式)
株主数	60,160名 (1単元以上保有の株主数:45,112名)
1単元の株式数	100株

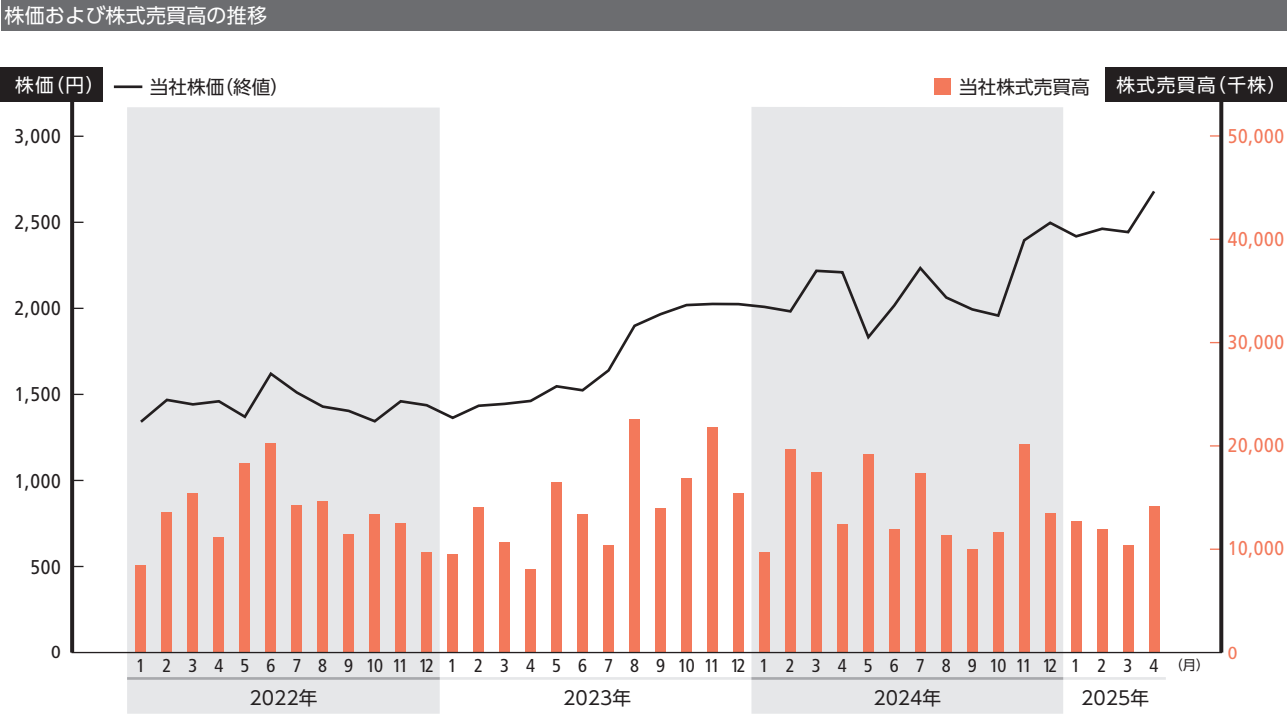
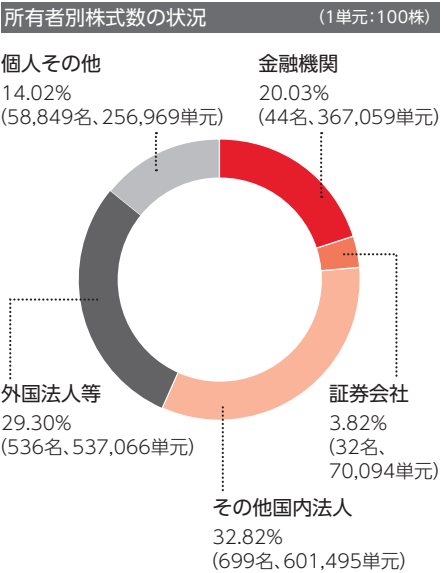
(注) 当社の発行済株式は普通株式のみであり、種類株式や優先株式などは発行していません

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	2022	2023	2024
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 (2024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	15.48
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	20,725	11.48
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	8,548	4.73
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	6,725	3.72
公益財団法人市村清新技術財団	5,295	2.93
株式会社千秋社	4,088	2.26
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	2.26
薩摩酒造株式会社	3,948	2.19
三菱重工機械システム株式会社	3,912	2.17
東洋製罐グループホールディングス株式会社	3,007	1.66

(注) 上記のほか当社が自己株式2,672千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



グループ会社一覧（2025年3月26日時点）

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
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
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 自動販売機オペレーション事業
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
株式会社カディアック
主な事業内容 自動販売機オペレーション事業
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
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
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、アルコール飲料の販売
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
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
CCBJI SERVICES INDIA PRIVATE LIMITED
主な事業内容 ソフトウェアソリューションおよび製品の設計、開発、導入、保守およびこれらに関連するサービスを提供する事業

持分法適用会社

株式会社onEQuest
主な事業内容 各種自動販売機や清涼飲料用機材（クーラー等）の設置、管理、運営保守、衛生管理、製造、販売、修理、部品販売、輸出入業務およびこれらに付随・関連する業務
株式会社 リソーシズ
主な事業内容 容器包装リサイクル法に関する空容器の収集運搬と選別処理、蛍光管、乾電池の収集運搬および再商品化物・PETボトルおよびアルミ加工品の販売事業、一般貨物自動車運送業

外部評価、イニシアティブへの賛同・参画

掲載は、一部の抜粋です。詳細については、Webサイトをご参照ください <https://www.ccbji.co.jp/csv/evaluation/>

SRIインデックスへの組み入れ状況

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投資において、当社も複数のESGインデックスに組み入れられています。


FTSE4Good


FTSE Blossom Japan Index


FTSE Blossom Japan Sector Relative Index


S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

FTSE4Good Index Series

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX
カーボン・
エフィシエント指数

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
Sustainability rating
NOV 2024


NIKKEI
SDGs
総合調査
2024

EcoVadis
サステナビリティ調査

日経サステナブル
総合調査
SDGs経営編

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
水セキュリティ調査


「OECD」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）


水循環ACTIVE企業


グリーンパートナー
2024


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。


日経サステナブル総合調査
スマートワーク経営編


PRIDE指標
「レインボー」


「ゴール」


えるぼし認定


くるみん認定


スポーツエール
カンパニー

イニシアティブへの賛同・参画

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)


GXリーグ


自然関連財務情報開示
タスクフォース (TNFD)


Business for
Marriage Equality
(BME)


ビジネスによるLGBT
平等サポート宣言

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サイトに掲載しています。

2025年版よりタイトル年の表示を発行年に合わせています。

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

- ・統合報告書
- ・CSV Goals
- ・コーポレート・ガバナンスに関する報告書
- ・TCFD/TNFD提言に基づく開示
- ・GRI内容索引
- ・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/>



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/>