

Section

04

CORPORATE GOVERNANCE

持続的な価値創造を実現する経営基盤

- 58 コーポレート・ガバナンス
- 59 機関設計および体制
- 60 取締役会
- 61 取締役一覧
- 62 取締役会の体制：社外取締役の選任／独立性判断基準
- 63 取締役会の体制：取締役の属性／スキル・マトリックス
- 64 役員報酬
- 66 取締役対談
- 68 政策保有株式／対外活動
- 69 倫理・コンプライアンス
- 70 リスクマネジメント



統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
ミッションの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

取締役一覧

取締役会の体制：
社外取締役の選任／独立性判断基準

取締役会の体制：
取締役の属性／スキル・マトリックス

役員報酬

取締役対談

政策保有株式／対外活動

倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

05 DATA SECTION
データセクション



持続的な成長を支えるコーポレート・ガバナンスの強化に向けて



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 最高リスク管理責任者
兼 法務・リスク管理本部長*

宇佐川 智一

モニタリング型の取締役会と多様性に富んだ スキル・マトリックス

当社は、持続的な企業価値向上を支える強固で変化に強い事業基盤の構築に向け、コーポレート・ガバナンスの強化に努めてまいりました。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、2016年から機関設計として「監査等委員会設置会社」を採用し、社外取締役を中心としたモニタリング型取締役会に移行しました。さらに、複雑化するビジネス環境に柔軟に対応できる取締役会を目指し、国籍・専門性・ジェンダーにおける多様性の強化やスキル・マトリックスの整備を進めてきました。

中期経営計画「Vision 2030」の達成と企業価値の最大化に向けて

当社は、「Vision 2030」で掲げる意欲的な目標の達成と株主価値のさらなる増大に向け、持続的な成長を支えるための重要な基盤となるコーポレート・ガバナンスの一層の強化に取り組んでいます。

※2026年6月1日時点

2025年8月には、取締役会の諮問機関として、社外取締役を主要な構成員とする「指名報酬委員会」を新設し、取締役および執行役員の指名および報酬の決定に関するプロセスの独立性・客観性を高めました。また、「Vision 2030」で掲げる意欲的な目標の達成を力強くリードするため、業務執行における役割と責任を強化するとともに、持続的な成長を支えるサステナビリティ分野での専門的知見を備えた取締役を迎え入れました。これにより、変化の激しい経営環境下においても、取締役会全体として機敏で効率的な経営判断ができる体制へと進化しています。

また、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、ステークホルダーとの相互理解の促進に取り組んでいます。対話（エンゲージメント）を通じて得られた示唆については、取締役会で共有するなど適切な形で報告し、経営方針の策定に活用しております。

法務本部は社内のガバナンス機能の強化にも注力しております。社内の「かかりつけ医」のような存在として、現場とのコミュニケーションを密にし、信頼関係に基づく支援を行っています。また、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」ことを後押しするため、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。あわせて、不透明かつ変化の激しい社会情勢やリスクへ柔軟かつ迅速に対応するため、リスクマネジメントを一段と強化し、持続可能な成長に向けた強靱な経営基盤を確立しております。

私たちは、強固なガバナンス基盤のもと、「Vision 2030」の初年度である2026年を次なる飛躍への出発点と位置づけ、さらなる成長を目指して力強く前進してまいります。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2025年	2026年
<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社を採用 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役および執行役員体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> グループの組織再編 政策保有株式の是非の検証・方向性の明確化 役員に対する業績連動型株式報酬制度の導入 取締役会の実効性についての分析・評価を開始 	<ul style="list-style-type: none"> グループの組織再編および執行役員体制の見直し・員数削減 取締役体制の抜本的な見直し <ul style="list-style-type: none"> 業務執行取締役を4名から2名に減員 社外取締役を4名から6名に増員 女性取締役を3名起用 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役体制の見直し <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役を6名から7名に増員（現在8名：73%） 	<ul style="list-style-type: none"> 社内のコーポレート・ガバナンス規程の改定 取締役会のスキル・マトリックスの整備 	<ul style="list-style-type: none"> チーフオフィサー制度の導入 東京証券取引所プライム市場に移行 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役体制の見直し <ul style="list-style-type: none"> 女性取締役を3名から4名に増員 取締役会のスキル・マトリックスの再整備 <ul style="list-style-type: none"> 法務スキルの採用 任意の指名報酬委員会の設置 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役体制の見直し <ul style="list-style-type: none"> 取締役の員数を9名から11名に増員 女性取締役を4名から6名に増員

統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
ミッションの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

▶ コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

取締役一覧

取締役会の体制：
社外取締役の選任／独立性判断基準

取締役会の体制：
取締役の属性／スキル・マトリックス

役員報酬

取締役対談

政策保有株式／対外活動

倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

05 DATA SECTION
データセクション

機関設計および体制

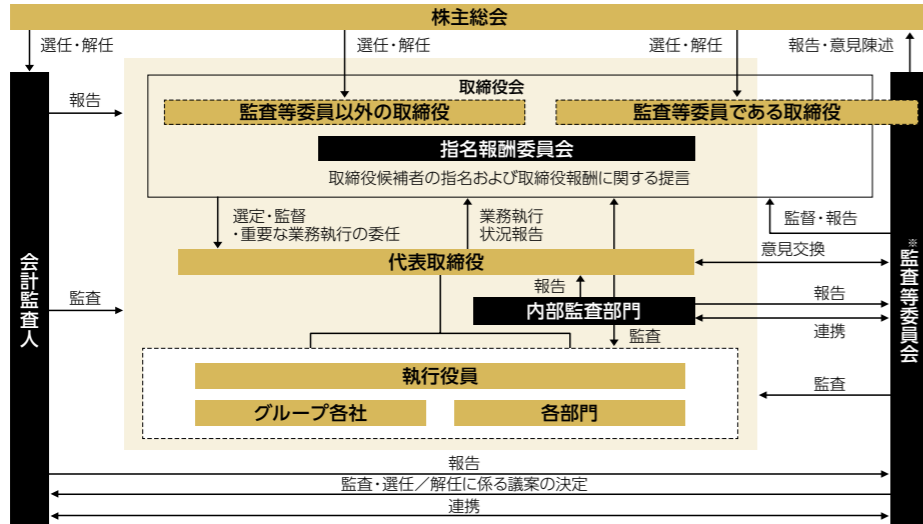
当社は、経営の健全性、透明性および効率性を高め、中長期的な企業価値と株主価値の向上を目指したコーポレート・ガバナンス体制の構築を推進しています。その一環として、「監査等委員会設置会社」および「執行役員制度」を採用し、経営監督機能を強化するとともに、意思決定、経営監督および業務執行のそれぞれの機能を効率的に運営し、経営判断の迅速化を図っています。

コーポレート・ガバナンスの考え方

体制の概要

機関設計	監査等委員会設置会社	執行役員制度の採用	有
取締役	11名(うち社外取締役8名)	取締役会の諮問機関	監査等委員会、指名報酬委員会
独立社外取締役の員数	6名	役員報酬体系	業績連動報酬制度
取締役の任期	取締役(監査等委員である取締役を除く):1年 監査等委員である取締役:2年	会計監査人	EY 新日本有限責任監査法人

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

当社の取締役会は、年齢や国籍といった属性面に加え、経営、財務、法務、グローバルビジネス等の分野における豊富な経験と高い専門性を有する取締役で構成されており、多様な視点と知見を活かした議論が可能な体制となっています。各取締役は必要なスキルを備え、透明性と公正性を保ちつつ迅速な意思決定を行い、実効性のある取締役会運営を推進しています。また、取締役候補者の指名および取締役報酬等については、指名報酬委員会が取締役会に先立ち審議し、取締役会はその答申を尊重して決定しています。これにより、取締役会機能の独立性・客観性および説明責任のさらなる強化につながっていると考えています。

取締役会・各委員会の員数・議長および開催回数

	員数	議長	2025年の開催回数
取締役会	11名(社外取締役8名、女性取締役6名)	社長	6回
監査等委員会	4名(社外取締役4名、女性取締役3名)	社外取締役	5回
指名報酬委員会	5名(社外取締役4名、女性取締役3名)	社長*	6回

*ただし、社長自身が特別利害関係人となりうる事項の審議には参加せず、その場合は、社外取締役が議長を務める

[>コーポレート・ガバナンスコードへの対応については、コーポレートガバナンス報告書をご覧ください](#)

経営判断の迅速化

当社は、重要な業務執行の決定の一部を特定の取締役に委任するほか、執行役員制度を採用し、迅速な経営判断のもと業務を執行しています。会社の重要な事項については、代表権を持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、人的資本経営の観点での人材育成等に関する議論を積極的に行っています。
Executive S&OP会議	販売・供給計画および財務情報に基づき、中長期的な戦略的なビジネスの意思決定を行い、営業活動と連動したサプライチェーン全体の最適化を図っています。
資本委員会	適切な設備投資管理を目的として、設備投資計画、その進捗管理および各設備投資案件の審議ならびに承認に加え、実行後検証などを行っています。
倫理・コンプライアンス委員会	倫理・コンプライアンスに関する啓発・教育活動の実施、相談窓口の運用、コンプライアンス上の事案対応、再発防止策の検討・実施など諸活動を推進しています。
サステナビリティ委員会	気候変動を中心とするサステナビリティ関連のさまざまな課題に関する方針・戦略などについて議論を行っています。

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

指名報酬委員会の設置

取締役および執行役員の指名および報酬決定等に係るプロセスの独立性・客観性および説明責任を強化し、コーポレート・ガバナンスのより一層の充実を図るため、社外取締役を主要な構成員とした任意の指名報酬委員会を設置し、諮問する体制を構築しました。

指名報酬委員会では、ビジネスのさらなる成長を目指した意欲的な目標の達成に向け、責任と役割を強化する体制の確立を推進する業務執行取締役の増員に加え、サステナビリティ分野での専門的知見を有する独立社外取締役候補者の選任に向けた議論を進めてきました。また、業務執行体制の強化および株主さまと利益を共有するための長期インセンティブを中心とする報酬体系の再整備を進めてきました。

今後も、強いリーダーシップで中長期の成長を可能とする変革のための議論を進めていきます。



統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
ミッションの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

▶ 機関設計および体制

- 取締役会
- 取締役一覧
- 取締役会の体制:
社外取締役の選任/独立性判断基準
- 取締役会の体制:
取締役の属性/スキル・マトリックス
- 役員報酬
- 取締役対談
- 政策保有株式/対外活動
- 倫理・コンプライアンス
- リスクマネジメント

05 DATA SECTION
データセクション

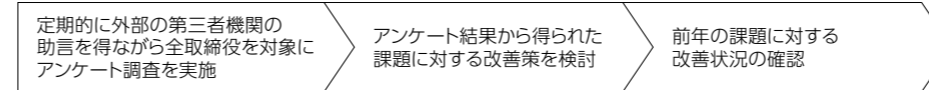
取締役会

取締役会の実効性向上

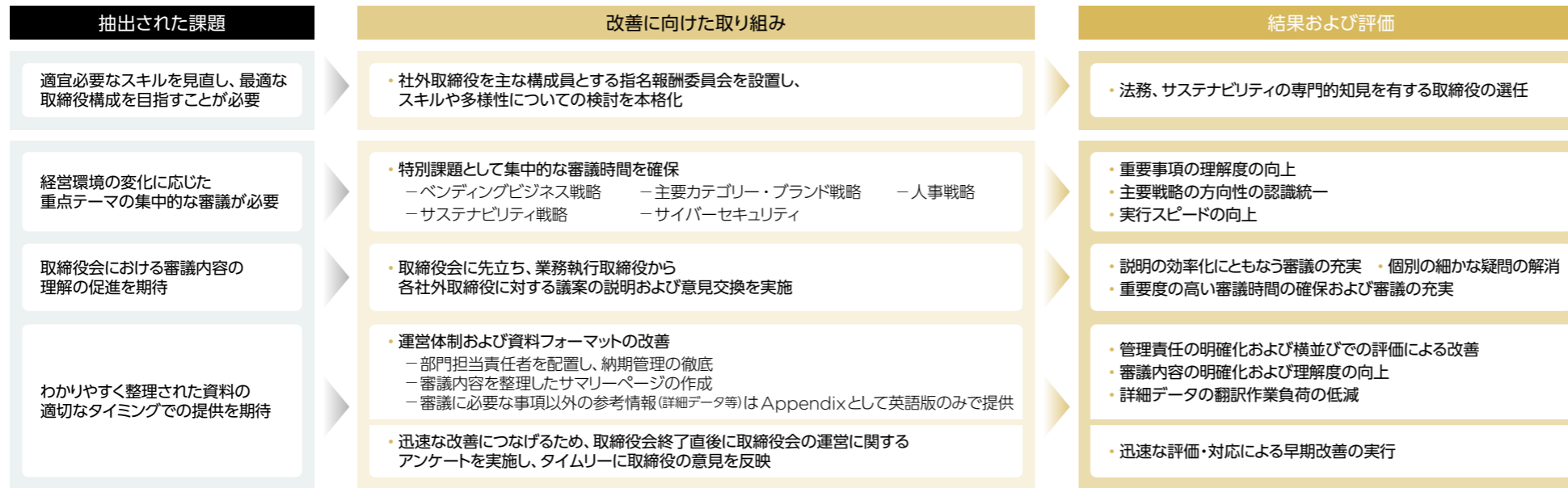
当社の取締役会は、毎年、外部の第三者機関の助言を得ながら、取締役会の運営、支援体制、構成などの取締役による自己評価をふまえ、実効性を評価・分析しています。さらに、各取締役会終了後に取締役会の運営に関するアンケートを実施し、社外取締役の意見をタイムリーに反映するなど継続的な改善に努めています。

これまでの実効性評価において抽出された課題、改善策、その結果および評価の代表的な事例を以下のとおり、ご紹介します。

実効性評価の方法



- 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
 - 各取締役の取り組み
 - 監査等委員会に関する事項



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。

また、関東および関西の物流基幹拠点であるメガDC(自動物流センター)や工場を視察し、製造・物流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。

ワールドクラスの取締役会を目指し、実効性向上に向けたワークショップや海外ボトラーの視察も実施しています。取締役にとって必要な基本的理解を深めるとともに、業務執行取締役と社外取締役との意見交換をふまえ、認識の共有と方向性の検討を行いました。

新任の社外取締役に対しては、当社を取り巻く経営環境、事業概要、今後の方向性に関するオリエンテーションを実施するなど、情報提供の充実を図っています。

統合報告書 2026

- 01 **MISSION AND PATH FORWARD**
MISSIONの実現と輝く未来に向けて
- 02 **VALUE CREATION**
強みを起点に、持続的な成長へ
- 03 **GROWTH STRATEGIES**
「Vision 2030」達成に向けた戦略
- 04 **CORPORATE GOVERNANCE**
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

- コーポレート・ガバナンス
- 機関設計および体制
- ▶ 取締役会
- 取締役一覧
- 取締役会の体制:
社外取締役の選任/独立性判断基準
- 取締役会の体制:
取締役の属性/スキル・マトリックス
- 役員報酬
- 取締役対談
- 政策保有株式/対外活動
- 倫理・コンプライアンス
- リスクマネジメント

05 DATA SECTION

データセクション

取締役一覧 (2026年4月1日現在)



取締役



代表取締役社長
カリン・ドラガン

取締役会への出席状況	6回/6回
所有する当社の株式の数	1,234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
ビヨン・イヴァル・ウルゲネス

取締役会への出席状況	6回/6回
所有する当社の株式の数	4,567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持つ。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。



代表取締役副社長
役員室長 兼 社長補佐
荷堂 真紀

取締役会への出席状況	—
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12年間従事。現在は、コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株) 代表取締役副社長 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、コカ・コーラ カスタマー マーケティング(株) 代表取締役社長を兼任。

社外取締役



社外取締役
和田 浩子 **独立役員**

取締役会への出席状況	6回/6回
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
谷村 広和 **独立役員**

取締役会への出席状況	6回/6回
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)の代表取締役会長 兼 CEOを務める。



社外取締役
行徳 セルン **独立役員**

取締役会への出席状況	6回/6回
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
磯貝 友紀 **独立役員**

取締役会への出席状況	—
所有する当社の株式の数	—

世界銀行、PwCあらた有限責任監査法人(現 PwC Japan 有限責任監査法人)およびジャパン・アクティベーション・キャピタル(株)において、サステナビリティ分野における豊富な経験を持つ。現在は、合同会社 Earth Nest (アースネスト) 代表社員 兼 業務執行社員を務める。



社外取締役(監査等委員)
ステイシー・アプター

取締役会への出席状況	6回/6回
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)
濱田 奈巳 **独立役員**

取締役会への出席状況	6回/6回
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)
サンケット・レイ

取締役会への出席状況	6回/6回
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・南西アジアユニット プレジデントおよび新興巨大市場担当リードを務める。



社外取締役(監査等委員)
佐伯 里歌 **独立役員**

取締役会への出席状況	5回/5回
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。

統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
MISSIONの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

▶ 取締役一覧

取締役会の体制:
社外取締役の選任/独立性判断基準

取締役会の体制:
取締役の属性/スキル・マトリックス

役員報酬

取締役対談

政策保有株式/対外活動

倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

05 DATA SECTION
データセクション

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）7名中4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。

社外取締役の選任理由

地位／氏名	独立役員	選任理由
社外取締役 和田 浩子	●	米プロクター・アンド・ギャンブル社の役員およびダイソン(株)や日本トイザラス(株)の代表取締役として培われた豊富な経営経験とグローバルな知見を当社グループの経営に活かしていただくことを期待して、取締役(社外取締役)として選任しています。同氏と当社との間に特別な利害関係はないことから、一般株主と利益相反が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)の代表取締役会長 兼 CEOであり、同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。したがって、当社は同社から著しい影響を受けるおそれがないことから、一般株主と利益相反が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。 【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：同社の連結売上収益に占める割合：1.6%)。
社外取締役 行徳 セルソ	●	日産自動車(株)、西本Wisemttac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が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 磯貝 友紀	●	世界銀行、PwCあらた有限責任監査法人(現 PwC Japan 有限責任監査法人)およびジャパン・アクティブエーション・キャピタル(株)において、サステナビリティ分野における豊富な経営経験やグローバルな知見を有しています。また、現在は、合同会社 Earth Nest(アースネスト)を立ち上げ、代表社員 兼 業務執行社員として、サステナビリティ経営の実現を幅広く支援しています。同氏のサステナビリティ経営に関する豊富な経験や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が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が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・南アジアユニットのプレジデントおよび新興巨大市場担当リードであり、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、食料品、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が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%以上を当社グループが占める取引先 *2 年間1,000万円以上 *3 二親等以内

統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
MISSIONの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

取締役一覧

▶ 取締役会の体制：
社外取締役の選任／独立性判断基準

取締役会の体制：
取締役の属性／スキル・マトリックス

役員報酬

取締役対談

政策保有株式／対外活動

倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

05 DATA SECTION
データセクション

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とれた構成としています。

取締役会の構成員の属性 (2026年4月1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
カリン・ドラガン	2019年3月	1				●	●	●		
ビヨン・イヴァル・ウルゲネス	2019年3月	1				●	●	●	●	
荷堂 真紀	2026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	●		●		●	●		
磯貝 友紀	2026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	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	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
グローバルビジネス	・ 部門責任者以上の役職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	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
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	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

統合報告書 2026

- 01 MISSION AND PATH FORWARD
ミッションの実現と輝く未来に向けて
- 02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ
- 03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略
- 04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

取締役一覧

取締役会の体制：
社外取締役の選任／独立性判断基準

▶ 取締役会の体制：
取締役の属性／スキル・マトリックス

役員報酬

取締役対談

政策保有株式／対外活動

倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

05 DATA SECTION データセクション

役員報酬



基本的な考え方と決定プロセス

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。2026年4月1日時点の対象者は、業務執行取締役3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）8名および執行役員です。

役員報酬制度の概要

対象	基本方針	決定プロセス	水準
業務執行取締役 執行役員	<ul style="list-style-type: none"> 国籍・経験などの観点から多様性に富む優秀な人材を採用しリテンションすることが可能となる報酬水準・構成とする。 利益ある成長の実現に向けて十分なインセンティブとなるよう、業績連動報酬を重視した報酬構成比率とする。 中長期的な企業価値向上および株主との利益意識の共有を促進する制度とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬決定手続きの透明性・客観性を高めるため、指名報酬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。 	<ul style="list-style-type: none"> 国籍・経験などの観点から多様性に富む優秀な人材を採用しリテンションすることが可能となる報酬水準に設定すべく、外部専門機関の報酬調査データなどを活用し、国内外の同規模類似業種企業などの水準を参考に、職責の大きさなどに応じて決定する。
監督役員	<ul style="list-style-type: none"> 経営の監督・監査という役割をふまえた報酬水準・構成とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員である取締役の個人別の報酬は、監査等委員会へ提案され、株主総会で決議された総額の範囲内で、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、取締役会にて承認を受けた「取締役員報酬の決定に関する方針」の基準に基づき、指名報酬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、代表取締役社長が決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門機関の報酬調査データなどを活用し、国内の同規模企業の水準を参考に役割に応じて設定する。

業務執行取締役の報酬体系

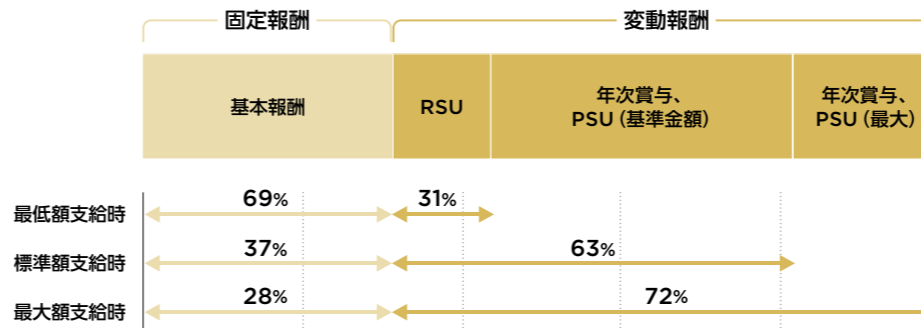
業務執行取締役の報酬は、責任および会社業績への貢献が反映できるよう、固定報酬と、会社業績などに応じて変動する変動報酬で構成されています。職責の大きさに応じて報酬の標準額を定めており、職責が大きくなるほど変動報酬の割合は高くなります。

報酬標準額の範囲：基本報酬を100とした場合のイメージ



* PSU (パフォーマンス・シェア・ユニット) および RSU (リストラクテッド・ストック・ユニット)

報酬支給額のイメージ (代表取締役社長の場合)



統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
ミッションの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

取締役一覧

取締役会の体制：
社外取締役の選任／独立性判断基準

取締役会の体制：
取締役の属性／スキル・マトリックス

▶ 役員報酬

取締役対談

政策保有株式／対外活動

倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

05 DATA SECTION
データセクション



業務執行取締役の報酬体系

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。
変動報酬	
年次賞与	<ul style="list-style-type: none"> 半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。 支給額は半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%～200%の範囲で変動。支給率は評価指標に対する達成率が100%の場合の支給率を100%とすることを基準に、事業利益については達成率が40%に満たない場合の支給率0%とし、達成率が40%の場合の支給率0%から達成率が160%の場合の支給率200%の範囲で変動、販売数量および売上収益については達成率が80%に満たない場合の支給率0%とし、達成率が80%の場合の支給率0%から達成率が120%の場合の支給率200%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(50%)、販売数量(20%)、売上収益(30%)を評価指標として採用。 個人評価については、トップラインの成長戦略、コスト削減と利益成長を支える事業基盤および株主価値向上に向けた取り組みに基づく評価指標を採用するとともに、人的資本経営に資する評価指標を採用。 なお、従業員賞与の支給状況等を考慮し、指名報酬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 ^{※1}	<ul style="list-style-type: none"> 長期インセンティブとして①PSUおよび②RSUの2種類の株式報酬制度を採用。 職責の大きさに応じて長期インセンティブ全体(①+②)の基準金額を基本報酬の15%～100%程度を目安に設定。当該基準金額の50%をPSU基準金額、50%をRSU基準金額として設定。 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。 なお、②RSUについては、指名報酬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	<ul style="list-style-type: none"> 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か年の業績達成状況(全社業績のみ)に応じて、PSU基準金額の0%～200%の範囲で交付株式数を決定(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)。支給率は評価指標に対する達成率が100%の場合の支給率を100%とすることを基準に、達成率が50%に満たない場合(下限閾値)の支給率0%とし、達成率が50%の場合の支給率0%から達成率が150%の場合(上限閾値)の支給率200%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、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(50%)、連結売上収益成長率(50%)を評価指標として採用。
② RSU	<ul style="list-style-type: none"> 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。 付与から3年後に、あらかじめ定められた数の株式を交付。

左記に記載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および監査等委員でない社外取締役を除く)の報酬限度額：年額3,200百万円。
(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を除き、決議時点の取締役員数は3名)

※指名報酬委員会で審議し、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、住宅手当等、フリンジベネフィット^{※2}を3,200百万円の範囲内で支給することがある。

左記に記載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および監査等委員でない社外取締役を除く)の報酬枠：上限株式数は3事業年度を対象として6,782百万円以内・2,600,000株以内(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を除き、決議時点の取締役員数は3名)

※1 対象取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合、対象取締役に対し、長期インセンティブ制度における交付予定株式の受益権の没収(マルス)、交付した株式等相当の金銭の返還請求(クローバック)ができる制度を採用

※2 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、指名報酬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、住宅手当等を支給

2025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)				対象となる役員の数(名)
		基本報酬 ^{※3}	積立型退任時報酬	年次賞与	長期インセンティブ ^{※4}	
取締役(監査等委員を除く) [うち社外取締役]	1,584 [49]	547 [49]	25 [-]	253 [-]	759 [-]	5 [3]
取締役(監査等委員) [うち社外取締役]	71 [71]	71 [71]	- [-]	- [-]	- [-]	5 [5]
合計 [うち社外取締役]	1,655 [120]	618 [120]	25 [-]	253 [-]	759 [-]	10 [8]

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	報酬等の種類別の額(百万円)				報酬等の総額(百万円)
		基本報酬 ^{※3}	積立型退任時報酬	年次賞与	長期インセンティブ ^{※4}	
カリン・ドラガン	代表取締役	295	17	179	577	1,067
ピヨン・イヴァル・ウルゲネス	代表取締役	200	9	55	182	445

(注1) 2025年度の取締役の報酬限度額は、2020年3月26日開催の第62回定時株主総会における決議により、取締役(監査等委員である取締役を除き、決議当時の員数は5名)は年額850百万円以内(うち社外取締役(決議当時の員数は2名)については年額50百万円以内)、2016年3月23日開催の第58回定時株主総会における決議により、監査等委員である取締役(決議当時の員数は5名)の報酬限度額は年額100百万円以内とそれぞれ定められています。(注2) 上記(注1)とは別に、2025年度の取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等の額として、2023年3月28日開催の第65回定時株主総会における決議により、株式報酬(PSU、RSU)として業務執行取締役に対して交付する金銭報酬債権および金銭の総額が、3事業年度を対象として2,880百万円以内・1,800,000株以内と定められています。(注3) 2025年3月26日開催の2024年度定時株主総会の終結の時をもって退任した監査等委員である社外取締役に係る報酬等の額が含まれています。

※3 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、住宅手当等)等が含まれています。 ※4 長期インセンティブには、PSU、RSUおよび特別RSUを含んでいます。

統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
ミッションの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

取締役一覧

取締役会の体制：
社外取締役の選任／独立性判断基準

取締役会の体制：
取締役の属性／スキル・マトリックス

▶ 役員報酬

取締役対談

政策保有株式／対外活動

倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

05 DATA SECTION
データセクション



代表取締役副社長
■ 荷堂 真紀

社外取締役
■ 佐伯 里歌

ガバナンスの実効性向上と 中長期的な企業価値向上を目指して

中期経営計画「Vision 2030」で掲げる意欲的な目標の達成に向け、ガバナンスの強化を進めるCCBJHグループ。ガバナンスのさらなる実効性向上と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、代表取締役副社長の荷堂真紀と社外取締役の佐伯里歌が展望を語り合いました。

「組織文化の統合」と「変革の加速」の両立を目指す

■ 荷堂 2026年、収益性と資本効率のさらなる向上を見据えた中期経営計画「Vision 2030」の初年度を迎えました。数多くのボトラー同士の統合という歴史を持つ当社にとって、

新たな組織文化のもとで社員が心をひとつにすることは極めて重要です。同時に、国内で培ってきた知見や海外ボトラーのベストプラクティスなどを活用しながら、スピード感を持って業務プロセスの変革を進めていく必要があります。こうした2つの課

題をバランスよく進めていくことが執行面でのチャレンジとなりますが、佐伯さんは社外取締役の立場としてどのように捉えていますか。

■ 佐伯 客観的な視点で経営の監督を担う社外取締役の立場では、組織の体制や枠組みが整っているかに加え、いかに実効性をとらえた組織として機能しているかを重視しています。その観点では、当社は実効性の高い組織への変革を日本企業としては非常に速いスピードで進めていると受け止めています。伝統的な日本企業であれば数十年を要するような組織変更を含むドラスティックな変革を、わずか数年で成し遂げようとする経営陣の強い意志は、資本市場からも高く評価されています。一方で、こうしたスピードに戸惑いを感じている社員もおり、変革の加速を主導する社員層との間に意識のギャップが生じているという声があることも認識しています。社員間の意識のギャップを埋め、組織全体を次のステージへと引き上げていくことが、中長期的な企業価値向上にもつながると思います。

指名報酬委員会に対する評価

■ 荷堂 ご指摘いただいた社員間の意識のギャップは定期的に行っているELT会議の場でも議論されています。社員の意識や行動の変革を進め、それを組織全体に浸透させるためにはリーダーの存在が不可欠です。変革を牽引する次世代リーダーの育成に加え、指名・報酬を含めた評価プロセスに独立性および客観性を持たせることはコーポレート・ガバナンスの観点からも重要だと考えています。こうした考えのもと、2025年8月に指名報酬委員会を設置しましたが、この点についてはどのように評価されますか。

■ 佐伯 経営陣の指名・報酬に対する考え方は、企業の価値観やビジョンを映し出す鏡であると考えます。指名・報酬の客観性を高めるための方策は、取締役会でも継続的に議論を重ねて



統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
ミッションの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

取締役一覧

取締役会の体制：
社外取締役の選任／独立性判断基準

取締役会の体制：
取締役の属性／スキル・マトリックス

役員報酬

▶ 取締役対談

政策保有株式／対外活動

倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

05 DATA SECTION
データセクション

きた重要なテーマであり、グローバル基準に照らし合わせて客観性を確保する形で指名報酬委員会を設置しました。委員会では、経営人材に何を期待し、どのような視点で評価すべきかについて、集中的に議論を行っています。その内容を取締役会に付議する仕組みが確立されたことで、経営陣の指名・報酬という重要領域におけるガバナンスは確実に強化されたものと評価しています。

■ **荷堂** 委員会の設置に至るまでには多くの議論を重ねてきましたが、コーポレート・ガバナンスをさらに強化する形で実現できました。委員会では佐伯さんを含む社外取締役の方々から、アプローチ方法を含め多様な観点に基づくアドバイスをいただいています。社内の視点だけでは気づきにくい指摘も多く、業務執行を担う取締役にとって新たな視点を得る機会となっています。こうしたご助言は、取締役会の議論の質を高めるうえで大変貴重だと感じています。

取締役会の実効性を高める工夫

■ **荷堂** 佐伯さんは2025年3月に当社の社外取締役として就任されました。就任後には事務局が用意した「オンボーディングプログラム」を体験していただきました。新たに取締役に就任された方々が持つ専門性や能力を十分に発揮していただける環境を整えることは、会社側の重要な責務であると考えています。そのような想いから、当社の経営や事業への理解を深めていただくためにこのプログラムを導入しました。実際に体験されてど



のような印象をお持ちになりましたか。

■ **佐伯** とても実効性の高いプログラムだと感じました。就任直後には、事業の課題や戦略の方向性について、各本部長から整理された形で説明を受けるとともに、対話の機会も設けていただきました。短時間で事業の全体像を深く理解できるプログラムをご用意いただき、感謝しています。また、岩槻工場(埼玉県)や多摩工場(東京都)、埼玉メガDC(自動物流センター)の視察に加え、海外ボトラーへの訪問やマーケット視察の機会もいただき、大きな学びを得ることができました。知識のリフレッシュや事業に関する新たな発見のため、また執行の立場の方々との共通認識を維持するうえでも、国内外への視察は今後も定期的に実施いただきたいところです。経営陣との対話と事業現場の視察が組み合わせられたこれらのプログラムは、当社の現状を立体的に把握するうえで大変有益であり、取締役会に付議される議案への理解をより深めることができました。新任取締役に對するこうしたきめ細かな対応が取締役会での意思決定の質を高めるとともに、監督機能の実効性向上を通じた中長期的な価値創造にも寄与すると確信しています。

中期経営計画「Vision 2030」達成に向けて

■ **荷堂** 2025年8月に「Vision 2030」を策定しました。前中期経営計画で掲げた2028年目標を上方修正し、2030年に向けた意欲的な目標を掲げています。経営を監督する立場からは、これらの目標達成に向けた戦略を確実に実行するためにどのようなアプローチが必要だとお考えですか。

■ **佐伯** 「収益の質」を高めることと、それを支える「資本効率と成長投資」の2つが極めて重要です。これらのバランスを適切に保ちながら最適化を図ることが必要です。2030年に達成すべき最終目標は確かに意欲的な内容ですが、各本部のKPIにまで落とし込まれた2026年、2027年のマイルストーンも



明確に示されており、計画を着実に実行しようとする経営陣の強い意志を高く評価しています。私自身は経営監督の立場から、これらの進捗を客観的なデータに基づいてしっかりモニタリングし、経営陣が新たな挑戦や適切な意思決定を行えるよう、建設的なサポートを行っていきたく考えています。

■ **荷堂** ありがとうございます。各本部に展開されたKPIは、現場では社員一人ひとりのKGIやKPIにまで落とし込むよう徹底しています。客観的な視点からのモニタリングとサポートが、現場の推進力を最大化させるものと確信しています。

さらなるガバナンス強化と企業価値向上のために

■ **佐伯** 現行のガバナンス体制、経営体制は十分に機能していると認識していますが、さらなる高みを目指すためには、もう一段視座を高め、既存の枠組みを超えるための、より大きな議論を行う機会があってもよいかもしれません。通常の会議では、どうしても掲げた目標に対する実績評価や直面する課題の解決に集中しがちですが、将来を見据えた俯瞰的な議論を集中的に行う場を設けることも重要です。例えば、執行を担う経営陣とオフサイトミーティングを行うのも一案です。指名報酬委員会においても、次世代リーダーの把握を目的とした経営陣との交流の機会を増やすことも望ましいでしょう。こうしたブレインストーミングの場を通じて、新たなアイデアの広がりも期待できます。

■ **荷堂** いただいたご意見は、ほかの取締役の方々からもいただいております。実現に向けて検討を進めたいと思います。佐伯さんには、「Vision 2030」で掲げる目標の達成や、その先の中長期的な企業価値向上に向けて、今後も大局的な視点からご助言をいただければ幸いです。本日はありがとうございました。



統合報告書 2026

- 01 **MISSION AND PATH FORWARD**
ミッションの実現と輝く未来に向けて
- 02 **VALUE CREATION**
強みを起点に、持続的な成長へ
- 03 **GROWTH STRATEGIES**
「Vision 2030」達成に向けた戦略
- 04 **CORPORATE GOVERNANCE**
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

取締役一覧

取締役会の体制：
社外取締役の選任／独立性判断基準

取締役会の体制：
取締役の属性／スキル・マトリックス

役員報酬

▶ 取締役対談

政策保有株式／対外活動

倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

- 05 **DATA SECTION**
データセクション

政策保有株式／対外活動

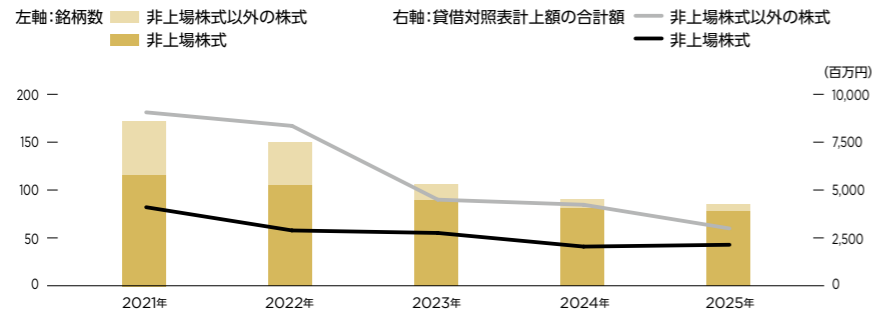


政策保有株式の縮減

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しその評価に基づき政策保有株式の縮減を進めています。

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社における株式の保有状況

銘柄数および貸借対照表上の計上額



当事業年度において株式数が増加した銘柄

項目	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

項目	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	3	16
非上場株式以外の株式	2	4,160

対外活動(アナリスト・投資家・株主との対話)

2025年は、アナリスト・投資家のみなさまと300回を超えるIRミーティングを行うなど、積極的なIR活動を実施しました。SR活動では、代表取締役に加えて、初めて社外取締役もSRミーティングに参加するなど体制の充実を図り、株主のみなさまと対話を重ね、中期経営計画「Vision 2030」やガバナンス体制などについて意見交換を行い、相互理解を深めました。

これらの取り組みを通じて、対外活動の充実と質の向上に努めています。

主な対話実績

項目	2025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。
アナリスト・機関投資家とのIRミーティング	約330回 約670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Smallミーティングや、施設見学会などのIR説明会を開催
SR面談	10回	トップマネジメントもしくは社外取締役が参加する形で実施

当社のコーポレート・ガバナンスに関する主なご意見と対応策

主なご意見	<ul style="list-style-type: none"> 独立性の基準を満たさない社外取締役の役割や貢献度について、他の社外取締役の見解を知りたい。 取締役会の実効性評価で抽出された課題に対する対応策やその影響について理解を深めたい。 業績連動報酬について、具体的な指標を示してほしい。
対応策	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役であるステイシー・アプター氏およびサンケット・レイ氏は、グローバルなコカ・コーラシステムの理解や各専門分野の知見を活かし当社のビジネスおよび取締役会運営等に貢献している。詳細は本統合報告書「社外取締役の選任理由」(>P.62)に記載 コーポレートガバナンス報告書などにおいて、取締役会の実効性評価における課題およびそれに対する対応策の記載を拡充 取締役報酬について、指標の構成比や会社業績に応じた支給水準を、有価証券報告書やコーポレートガバナンス報告書において、より具体的に開示

統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
ミッションの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

取締役一覧

取締役会の体制：
社外取締役の選任／独立性判断基準

取締役会の体制：
取締役の属性／スキル・マトリックス

役員報酬

取締役対談

▶ 政策保有株式／対外活動

倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

05 DATA SECTION
データセクション

倫理・コンプライアンス



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一層の醸成・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、全社員を対象としたeラーニングなどの啓発・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

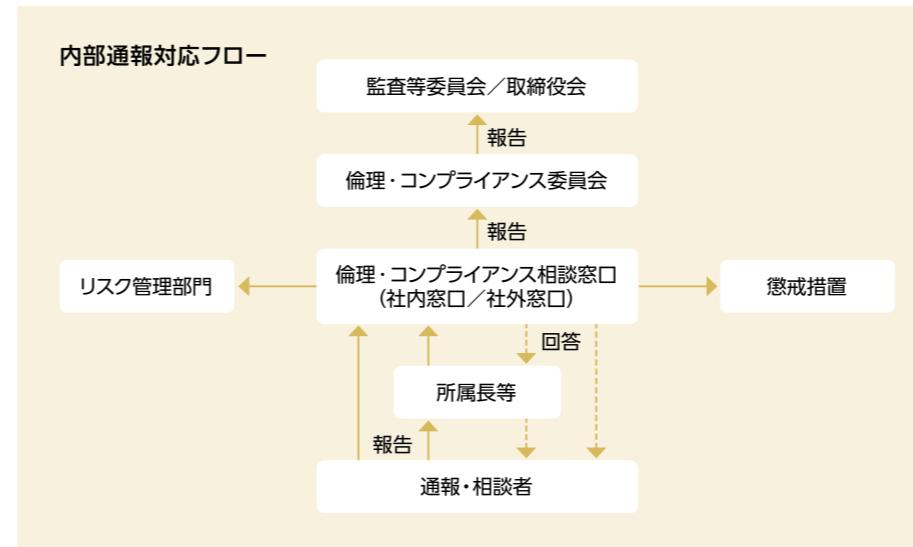
法令や倫理・行動規範などに抵触、または抵触する懸念がある行為について、専用メールや電話などにより社員から直接相談を受け付ける「倫理・コンプライアンス相談窓口」を社内担当部署および社外の専門機関に設置しています。

この相談窓口は、CCBJHグループの業務に携わるすべての方（契約社員、パート、アルバイト、派遣社員、協力会社従業員、フリーランスなどを含む）が利用可能であり、匿名の相談にも対応しています。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。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。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。

これらの対応は、当社が定める「内部通報対応フロー」に基づき、迅速かつ適切に実施しています。相談案件の対応にあたっては、相談内容、相談が行われた事実、相談者に関する情報を厳格

に秘密として取り扱い、相談者が特定されたり、不利益を受けたりすることがないように相談者のプライバシーを適切に保護しています。

なお、相談・通報をしたことや、調査に協力したことを理由として、相談者や協力者に対する報復行為や嫌がらせなどの不利益な取り扱いを禁止し、違反行為が確認された場合には厳正に対処します。



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に基づき、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、役員を含む全社員に対して、贈収賄防止に関する法令の知識向上を目的とした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を徹底するため、贈収賄防止に関する内容を含むeラーニングを全社員向けに実施し、継続的な教育を行っています。

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、透明性と倫理に基づく行動を徹底しています。

統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
MISSIONの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

- コーポレート・ガバナンス
- 機関設計および体制
- 取締役会
- 取締役一覧
- 取締役会の体制：
社外取締役の選任／独立性判断基準
- 取締役会の体制：
取締役の属性／スキル・マトリックス
- 役員報酬
- 取締役対談
- 政策保有株式／対外活動
- ▶ 倫理・コンプライアンス
- リスクマネジメント

05 DATA SECTION
データセクション

リスクマネジメント

変化の激しいビジネス環境において持続可能な成長を実現するためのレジリエンス構築

不確実性の高いビジネス環境において、レジリエンスは防衛的な姿勢ではなく、持続可能で収益性の高い成長を実現するための戦略的要件として位置づけられています。当社を含む日本企業は、技術革新による混乱、気候変動、人口動態の変化、ならびに消費者の期待の変化といった複合的な課題に直面しています。このような環境下、先進的な企業が他と一線を画すために必要なのは、リスクと機会の両方を迅速かつ機敏に予測し、適応し、活用する能力です。

当社のレジリエンスプログラムは、前例のない変化に対応することを目的に設計されています。本プログラムは、全社にわたり、先を見据えたリスク管理の文化を浸透させ、各チームが新たに顕在化するリスクや機会を特定できるようにするとともに、危機発生時には迅速かつ確に対応できる体制を整えています。また、イノベーションや長期的な価値創造につながる適切なリスクの追求を促す仕組みを取り入れています。このアプローチは中期経営計画「Vision 2030」を基盤として推進しており、外部環境の継続的な見直し、新たなリスクを見据えた調査、最近の出来事から得た教訓をふまえた取り組みを通じて、高度化を行っています。このように、当社はレジリエンス戦略を経営に組み込むことで、事業の継続性を確保し、長期的に持続可能な企業であり続けることを目指しています。

総合的なリスクマネジメント

2025年、当社はレジリエンスモデルの高度化を目的として、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)、保険、セキュリティ、事業継続、危機管理を全社的に統合し、相互に連携したシームレスな枠組みへと運用を進化させました。また、グローバルなベストプラクティスに準拠したERMプログラムを推進しており、取締役会およびELTに対して、現在および将来にわたる主要なリスクと機会に関する包括的な評価を提供しました。

当社の戦略に影響を及ぼす可能性のあるリスク(例えば、サイバー脅威、地政学的リスク、サプライチェーンの混乱、自然災害など)の早期特定と対応策を講じることは極めて重要であると捉えています。当社は、全社的なリスクの分析および優先順位づけを通じて、事業運営の安定確保、企業ブランドの保全、収益性の高い成長の実現につなげています。

リスクマネジメントは、レジリエンス構築に向けた取り組みの一部にすぎず、リスク対応能力も同様に重要です。このため当社では、既存の危機対応の仕組みを整備し、定期的に検証を行うことで、その実効性を確保しています。これにより、予期せぬ事態が発生した場合においても影響を最小化

し、状況に応じた事業機会を捉えることを可能にしています。

また、リスク評価は保険プログラムと緊密に連動させており、保険ポートフォリオの年次評価を実施しています。当該評価を通じて、潜在的な損失の発生確率と影響規模をふまえ、補償内容とコストのバランスを最適化した財務リスク移転を図っています。

当社のレジリエンスの強化は、明確なリーダーシップと説明責任のもと、全社的な取り組みとして着実な成果を積み重ねてきたものです。これにより、当社は、不確実性の高い事業環境においても持続的に成長し、「Vision 2030」の実現に向けた基盤を強化しています。

リスクマネジメントの取り組み

ELTは週次でリスクと機会について議論します。.....
シニアリーダーが適切に対応しています。

コカ・コーラシステム内においても定期的に議論を行い、.....
外部リスクを監視します。

HRM*が議長を務めるシニアリーダーとの会議で、.....
ボトムアップ方式により、
リスクと緩和策、および潜在的な機会を特定します。
さらにHRMとELTとの1対1の面談による深掘り、
トップダウン方式の評価を実施します。

四半期ごとのELTへのアップデートにおいて、.....
きめ細かい見直しと議論を行い、
主要なリスクと実施済みの緩和策を検証します。

HRMは四半期ごとに、監査等委員会に対し、.....
重要なリスク、経営陣による対応、
法規制のリスクマネジメント項目に対する
プロセス遵守について説明します。

HRM*は、年2回状況報告を行い、.....
ビジネスレジリエンスプロセスを可視化します。

*HRM: Head of Risk Management



統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
MISSIONの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

取締役一覧

取締役会の体制:
社外取締役の選任/独立性判断基準

取締役会の体制:
取締役の属性/スキル・マトリックス

役員報酬

取締役対談

政策保有株式/対外活動

倫理・コンプライアンス

▶ リスクマネジメント

05 DATA SECTION
データセクション



ガバナンスと説明責任を基盤とした継続的な改善

ガバナンスは当社のレジリエンスプログラムの中心です。取締役会はリスクマネジメントと内部統制に関わる説明責任を負っています。HRMは、監査等委員会(ASC)および取締役会への四半期ごとの報告を通じて、現在および将来のリスクについて透明性を確保しています。

また、ELTおよび四半期ごとのリスクマネジメントフォーラムを活用し、説明責任とリスクの可視化を強化しています。このフォーラムでは、上位の管理職がリスクと機会を特定し、統制と軽減策に対する明確な責任の所在を定めています。

このほかにも部門横断的に高度なツールや協働プロセスの活用を通じて、リスクの可視化、優先順位づけ、軽減を図っています。

当社のERMフレームワークはCOSO*およびISO31000に準拠しており、内部・外部監査によりグローバル基準との比較検証を実施するとともに、プログラムの継続的改善を行っています。

これからのビジネス環境への対応

2026年は、より高い敏捷性とレジリエンスが求められると考えています。主要なリスク(>P.72参照)としては、引き続きサイバーセキュリティ、システム障害および自然災害を想定しています。主要リスクのリストはすべてのリスクを網羅しているものではありません。未知のリスクに加え、現時点では重要度が低いと評価されているものの、将来的に事業や財務に影響を与える可能性のあるリスクも含まれており、これらの顕在化の兆候を慎重にモニタリングしています。

持続可能性に関わる当社プログラムとの関連では、TCFDおよびTNFDに対するコミットメントについても、レジリエンスプログラムと整合させています。レジリエンスは、不確実性のなかにあっても長期的なビジョンを達成し、コカ・コーラシステム全体としての成功を収めるためのリーダーシップおよび説明責任であると位置づけられています。

将来を見据える(将来リスク)

当社は、外部環境のモニタリングと社内のリスクに関する対話を通じ、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。

将来リスク

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

システム障害への対応

国内外でサイバー攻撃や関連する業務システム障害によってビジネスを脅かす事例が絶えません。第一防衛線であるサイバーセキュリティによる強固な予防は欠かせませんが、不測の事態においては機敏な危機管理がこれらのリスクの影響を減らすうえで不可欠です。当社は強固な危機管理プログラムにより影響を最小化し、事業継続に集中できる体制を整えています。ビジネスのレジリエンスと事業継続が最優先です。その鍵はリスクカルチャーの醸成であり、全社員向けに定期的にサイバーに関わる啓発を行うとともに、定期的なトレーニングや危機管理シミュレーションを行うことにより、全社的に、現場レベルから経営レベルまでが障害に迅速かつ効果的に対応できるよう備えています。

加えて、事業継続計画(BCP)と危機管理プロトコルの見直しも定期的に行っています。また、サイバー保険による事業中断や復旧コストに関わる財務補償も整えています。これらのプログラムを継続的に洗練させていくことでカルチャーを醸成し、デジタル化が進むビジネス環境における予期せぬ混乱であっても俊敏かつ強靭に対応できるようにしています。

統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
ミッションの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

取締役一覧

取締役会の体制:
社外取締役の選任/独立性判断基準

取締役会の体制:
取締役の属性/スキル・マトリックス

役員報酬

取締役対談

政策保有株式/対外活動

倫理・コンプライアンス

▶ リスクマネジメント

05 DATA SECTION
データセクション

*COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) : 内部統制および全社リスクマネジメントに関する国際的なフレームワーク



主要なリスク

リスク	主な緩和策
サイバーセキュリティとシステム システム障害やサイバー攻撃による業務停止、情報漏洩	<ul style="list-style-type: none"> 社内ガバナンスの確立 脅威ハンティングとシミュレーションによるセキュリティの強化 社員向けトレーニングプログラムの実施
人材(確保と維持) 業績不振、労働人口の高齢化、雇用競争激化などにより人材募集および維持が困難	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材基盤の採用と育成 無人オペレーション、オンライン取引、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
健康と安全 コンプライアンス違反、責任感の欠如、メンタルヘルス、老朽化した機器の使用などによる安全面の問題	<ul style="list-style-type: none"> ISO45001認証と内部監査による認証 社員の教育・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プログラムの実施
成長戦略 人材能力に起因する事業成長施策の失敗(事業統合、合併、投資、プロジェクト管理など)	<ul style="list-style-type: none"> 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の強化
消費者マインドセットの変化 健康意識の高まり、砂糖消費への懸念、または価格設定による消費者離れ	<ul style="list-style-type: none"> 製品イノベーションとポートフォリオ拡充 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	<ul style="list-style-type: none"> 製品ポートフォリオの強化 Right Execution Daily (RED)による生産性向上 チャンネルシフトへの対応
製造、物流、インフラ 製造・物流業務に起因する問題や天候・消費行動の変化などが安定供給を阻害	<ul style="list-style-type: none"> 製造ラインなどへの投資により製造能力を強化 ITシステムへの投資によりタイムリーに在庫を把握

リスク	主な緩和策
自然災害 地震や洪水などによる社員、施設、資器材、運用への被害	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画(BCP)と危機対応能力の強化 定期的な訓練による対応能力の強化 代替拠点と輸送能力の確保
持続可能性 気候変動リスクを含む持続可能性への意識変化に対応できず、ステークホルダーや規制要件に沿ったESG開示が不十分	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会における検討 再生PET樹脂の利用率向上、より軽量のパッケージの開発、使用済みPETボトルのより効果的な回収など、コカ・コーラシステムの内シニアタイプの推進
気候変動 気候変動による水や農産物などの原材料不足	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な調達強化 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	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーの品質監査と品質認証 消費者/顧客からのご指摘にタイムリーに対応できる態勢の整備 迅速かつ効果的な原因特定および対策の実施
法令へのコンプライアンスと倫理 法令、社内規則などの違反	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣によるコミュニケーション 倫理・コンプライアンス委員会の開催 内部統制の強化による不正機会の低減
フランチャイズ関係 商標所有者(ザ コカ・コーラ カンパニー)との契約条件更新や関係性の変化	<ul style="list-style-type: none"> ザ コカ・コーラ カンパニーおよび日本コカ・コーラ(株)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、原材料不足などによる調達コストの著しい増加	<ul style="list-style-type: none"> デリバティブ取引やヘッジの利用 コカ・コーラシステム内での共同調達

> 詳細は Web サイトをご覧ください

統合報告書 2026

01 MISSION AND PATH FORWARD
 ミッションの実現と輝く未来に向けて

02 VALUE CREATION
 強みを起点に、持続的な成長へ

03 GROWTH STRATEGIES
 「Vision 2030」達成に向けた戦略

04 CORPORATE GOVERNANCE
 持続可能な価値創造を実現する経営基盤

コーポレート・ガバナンス

機関設計および体制

取締役会

取締役一覧

取締役会の体制:
 社外取締役の選任/独立性判断基準

取締役会の体制:
 取締役の属性/スキル・マトリックス

役員報酬

取締役対談

政策保有株式/対外活動

倫理・コンプライアンス

▶ リスクマネジメント

05 DATA SECTION
 データセクション