INTEGRATED REPORT 2026

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
統合報告書 2026

BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

Section

01

MISSION AND PATH FORWARD

ミッションの実現と輝く未来に向けて

1 企業理念
2 コーポレートメッセージ
3 CONTENTS／編集方針
4 統合報告書2026のポイント
5 数字で見るコカ･コーラ ボトラーズジャパン
6 コカ･コーラ ボトラーズジャパンのあゆみ
7 世界のコカ･コーラシステムの一員として
8 社長メッセージ
11 中期経営計画「Vision 2030」
13 副社長 CFOメッセージ
16 副社長メッセージ

企業理念

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

コーポレートメッセージ

私たちは企業理念をふまえ、大切にしている価値観や未来への想いを込めたコーポレートメッセージ「ハッピーなひとときを、ボトルから。」を掲げています。
これからもこのメッセージとともに、ステークホルダーのみなさまと密にコミュニケーションを図りながら、価値を創造し続けていきます。

BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

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。

CONTENTS

01 MISSION AND PATH FORWARD

ミッションの実現と輝く未来に向けて

1 企業理念
2 コーポレートメッセージ
3 CONTENTS／編集方針
4 統合報告書2026のポイント
5 数字で見るコカ･コーラ ボトラーズジャパン
6 コカ･コーラ ボトラーズジャパンのあゆみ
7 世界のコカ･コーラシステムの一員として
8 社長メッセージ
11 中期経営計画「Vision 2030」
13 副社長 CFOメッセージ
16 副社長メッセージ

02 VALUE CREATION

強みを起点に、持続的な成長へ

19 価値創造プロセス
23 サステナビリティ戦略
24 マテリアリティの特定プロセスと定義
25 非財務目標「CSV Goals」

03 GROWTH STRATEGIES

「Vision 2030」達成に向けた戦略

27 営業戦略
33 特集「コカ･コーラ」ブランドの販売戦略と営業施策
36 サプライチェーン戦略
39 調達戦略
40 人権尊重
41 バックオフィス･IT分野の取り組み
42 人事戦略
46 自然環境
50 特集 森と水から、未来を育てる —工場水源域とともに歩んだ20年—
54 地域社会

04 CORPORATE GOVERNANCE

持続可能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
66 取締役対談
70 リスクマネジメント

05 DATA SECTION

データセクション

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

編集方針

本書は、コカ･コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株)の価値創造に向けた取り組みを、広くステークホルダーのみなさまへお伝えすることを目的に制作しています。また、制作にあたり、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にし、サステナビリティ情報については、GRI (Global Reporting Initiative)「サステナビリティ･レポーティング･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

2025年1月1日～2025年12月31日
(一部2026年の報告事項を含む。組織体制は、2026年4月1日時点に基づく)

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.77参照)

発行年月 2026年5月

社名の表記

■ **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グループ)※

■ **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

見通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

統合報告書2026のポイント

ステークホルダーのみなさまからのよくあるご質問

Q 中期経営計画「Vision 2030」について知りたい
- → 中期経営計画「Vision 2030」 P.11–12

Q 人的資本や自然環境への取り組みについて知りたい
- → 人事戦略 P.42–45
- → 自然環境 P.46–53
- → 特集「森と水から、未来を育てる」 P.50

Q 製品やカテゴリー戦略を含めた営業活動について知りたい
- → 営業戦略 P.27–35
- → カテゴリー戦略 P.32
- → 特集「コカ・コーラ」ブランドの販売戦略と営業施策 P.33–34

Q 社外取締役の独立性について知りたい
- → 取締役会の体制：社外取締役の選任／独立性判断基準 P.62

Q 非財務目標「CSV Goals」について知りたい
- → サステナビリティ戦略 P.23
- → CSV Goals P.25

Q 大株主との関係性・取引に関するガバナンス体制について知りたい
- → 倫理・コンプライアンス P.69
- → 会社概要および株式情報 P.76

本統合報告書でお伝えしたいこと

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株)は持続的な価値創造に向けた取り組みを、お客さま、お得意さま、株主さま、地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーのみなさまへお伝えするために、統合報告書を制作しています。中期経営計画「Vision 2030」を念頭に置き、「意欲的な中長期目標の達成に向け大きく前進する年」と位置づけた中期経営計画の初年度の2026年に発行する本統合報告書では、当社の目指す姿や、当社ならではの資本やビジネスモデルがどのように経済価値と社会価値を生み出しているかを、財務・非財務の両面からお伝えしています。本統合報告書を起点に、ステークホルダーのみなさまと双方向のコミュニケーションを活発化させることで、企業価値のさらなる向上につなげていきたいと考えています。

情報開示体系

本統合報告書はコカ・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、ステークホルダーのみなさまにご理解いただくため、投資判断および当社の経営にあたって重要度が高い内容を選定のうえ、記載しています。より網羅的な財務・非財務データ、各取り組みの詳細などについては当社の決算説明会資料、有価証券報告書、サステナビリティサイト、コーポレートガバナンス報告書などにてご確認ください。

CCBJHグループの情報開示

財務情報

>IR・投資家情報サイト

- 決算説明会資料
- 決算短信
- 有価証券報告書
- 株主のみなさまへ

>統合報告書

非財務情報

>サステナビリティサイト

- コーポレートガバナンス報告書
- TCFD提言に基づく開示
- TNFD提言に基づく開示
- GRI内容索引
- ESG関連データ
- GHG排出実績
- 外部評価

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2025年年間または2025年12月末時点の実績）

年間販売数量	ブランド数	製品数	営業拠点数※1	取扱店舗数※2	自動販売機台数
約5億ケース	約30ブランド	400種類以上	約290カ所	約34万軒	約65万台

財務

売上収益	事業利益※3	ROIC※4
8,938億円	245億円	3.2%

FCF※5（フリー・キャッシュ・フロー）	EBITDA※6	1株当たり年間配当金
354億円	642億円	60円

非財務

社員数※7	社外取締役比率※8	女性管理職比率※9
約12,700人	73%	10.4%

男性の育児休業等取得率※10	水使用量の削減率（全17工場が対象、2015年比）	水源涵養率※11
100.6%	24%	391%

※1 ディストリビューションセンター含む　※2 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　※3 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及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　※4 ROIC：投下資本利益率　※5 フリー・キャッシュ・フロー：営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計額　※6 EBITDA＝事業利益＋減価償却費　※7 臨時雇用含まず　※8 2026年4月1日時点　※9 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年法律第64号）の規定に基づき算出しています。臨時雇用含まず　※10 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2024年度に配偶者が出産した男性労働者が、初めて2025年度に育児休業等を取得した場合も分子に含むため、取得率が100%を超えることがあります　※11 最終製品に使用した水の量に対する自然および地域社会への水の還元量の割合

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進み、2017年4月にコカ・コーライーストジャパン株式会社とコカ・コーラウエスト株式会社が経営統合し、コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社※1が誕生しました。現在、当社を含めた5ボトラーで日本国内において「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。

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
日本における缶飲料用
コカ・コーラ自動販売機の導入

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

2007年
緑茶飲料ブランド「綾鷹」の
販売を開始

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

2021年、2022年
埼玉メガDC※3、明石メガDC
（ともに自動物流センター）の
稼働を開始

1950～ 1970～ 2000～ 2010～ 2020～

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」

THE Coca-Cola FOUNDATION
公益財団法人コカ・コーラ教育・環境財団

2003年
災害支援型自動販売機の
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
フードバンク活動支援を
通じた定期的な製品寄贈を開始

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

OSAKA, KANSAI, JAPAN EXPO 2025
開催期間
2025年4月13日(日)－10月13日(月)
開催場所
大阪 夢洲（ゆめしま）
©Expo 2025

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）

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年 各社再編 → コカ・コーラ イーストジャパン

1999-2015年 各社再編 → コカ・コーラ ウエスト

1999年 2社統合 → 北海道 / みちのく / 北陸 / 沖縄

合理化により競争力向上
（6ボトラー）

2017年 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

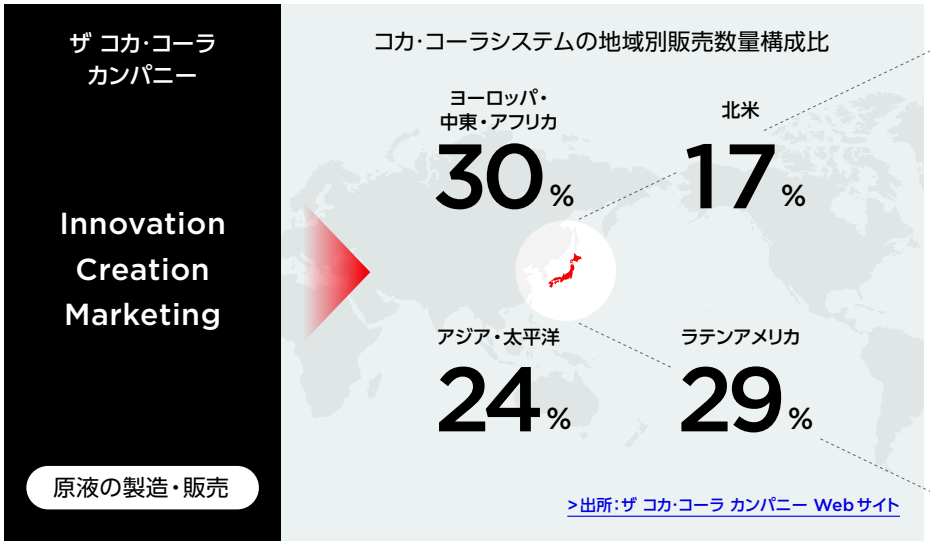
北海道 / みちのく / 北陸 / 沖縄

※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　※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。DCはディストリビューションセンター（Distribution Center）の略。

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



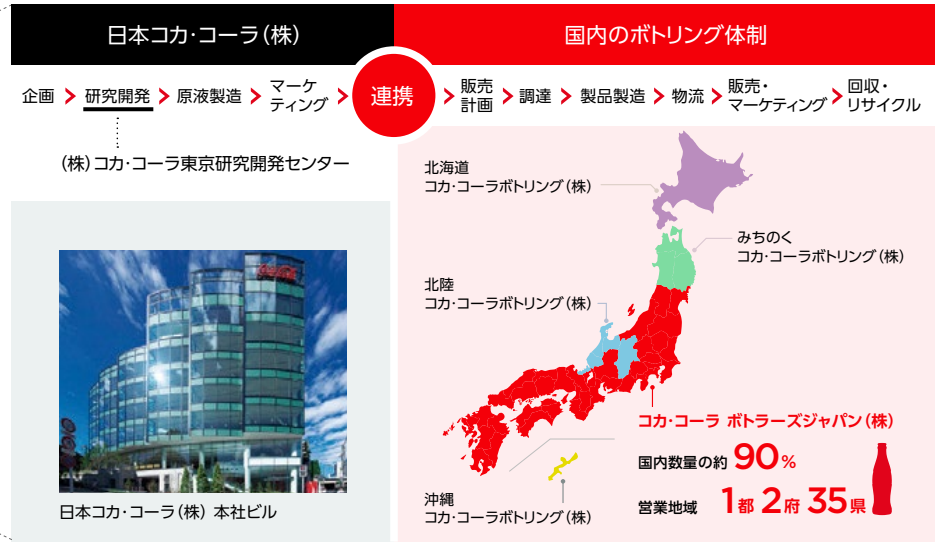
>出所:ザ コカ·コーラ カンパニー Webサイト

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て飲料を製造し、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 200以上の 国と地域	全世界 70万人 以上	全世界 約200の ボトリングパートナー

>出所:ザ コカ·コーラ カンパニー Webサイト

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·コーラ株式会社と、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。

代表取締役社長
カリン・ドラガン

President's Message

変革を加速させ、意欲的な中長期目標の実現へ大きく前進

私たちの描く未来：すべての人にハッピーなひとときを

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、お客さま、お得意さま、株主さま、地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーのみなさま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、企業価値を高め、新たな変革によって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。このミッションの実現に向けた「あるべき姿」がビジョンです。私たちが持続的な成長により市場で勝ち、お客さまから選ばれるパートナーであり続けることなど

が含まれます。そして、その実現を支える行動指針がLearning（学ぶ）、Agility（機敏）、Result-orientation（結果）、Integrity（誠実と信頼）の4つのバリューです。

私たちはこの「ミッション、ビジョン、バリュー（MVV）」をとても大切にしています。それらは私たちの日々の意思決定と行動を導く指針であり、未来への羅針盤です。MVVのさらなる社内浸透と推進を目的に、当社ではMVVを体現する取り組みをした社員を表彰する「CEO MVVアワード」を実施しています。毎年100件を超える応募が寄せられ、全社員による投票と経営陣の最終審査によって大賞を含む受賞者が決まります。社内調査によると、「MVVに基づいた行動を実践している」社員は2025年時点で約80%に達しており、組織への浸透が着実に進んでいます。こうした文化の深化は、社員の主体的な挑戦を促すとともに、私たちが描く未来に向けた変革を推進する原動力であり、持続的な企業価値創造の基盤となっています。

これまでの成果と好調な実績を礎に、中期経営計画「Vision 2030」達成に向け前進

2025年は、厳しいコスト環境のなかにおいても収益力の改善を着実に進め、株主価値の向上につながる大きな成果を創出した一年となりました。事業利益は前年比で2倍を超える245億円を達成し、力強い増益トレンドを継続できました。過去3年間では累計390億円の増益を実現しており、収益性重視の営業活動と変革の効果が着実に表れています。また、2025年8月には新中期経営計画「Vision 2030」を発表し、収益性および資本効率のさらなる向上を目指した意欲的な目標を掲げることで、企業価値と株主価値を持続的に向上させていくための道筋を明確にしました。

私たちは2026年を、これまでの成果を基盤に「意欲的な中長期目標の達成に向け大きく前進する年」と位置づけています。通期の事業利益は350億円を目指しており、4年連続で100億円以上の増益となる計画です。さらに、2027年には450億円から500億円の事業利益の達成を目指します。これらの目標は意欲的な水準ではありますが、これまでの実績と主要施策の進捗をふまえれば達成可能であると確信しています。これにより、「Vision 2030」に掲げる事業利益800億円超の達成に向けたコミットメントを一層強化していきます。

140周年を迎える「コカ·コーラ」とともに描く持続的成長

成長の原動力のひとつが、「コカ·コーラ」ブランド製品の好調な販売です。2025年の当社の販売数量は、マイナス成長であった市場を上回り、着実な成果を上げることができました。特に、「コカ·コーラ」および「コカ·コーラ ゼロ」を含む炭酸カテゴリーが成長を牽引しており、炭酸カテゴリーの販売数量は前年比5%増を達成しました。これは当社設立以来、同カテゴリーにおける過去最高の伸び率となりました。価格改定を実施しているなかでの高い成長率であり、ブランドの強さを改めて示す結果となりました。

2026年に140周年を迎える「コカ·コーラ」は、まさにすべての人にハッピーなひとときを届ける象徴的な存在です。私が初めて「コカ·コーラ」を味わったのはまだ子どもの頃でした。故郷ルーマニアの都市ティミショアラでは当時入手できず、両親が月に一度、隣国ハンガリーへ買い物に行く際に、1リットルのガラス瓶入りの「コカ·コーラ」を買ってきてくれたのを覚えています。その重さが今でも印象に残っています。「コカ·コーラ」は長い間、日曜日の昼食時に味わうことができる特別なご褒美でした。私にとって「コカ·コーラ」は、少年時代の温かな思い出であると同時に、長年情熱を注いできた仕事そのものでもあります。このブランドのために働くことを誇りに思っており、引き続き「コカ·コーラ」の販売強化に取り組むことで、持続的成長を目指していきます。

「CEO MVVアワード」表彰式の様子

データドリブン経営による変革の加速：これまでのやり方は選択肢にない

当社を取り巻く事業環境は、原材料·資材価格の高騰や為替変動の不確実性の高まりなどにより、依然として厳しく、私たちは収益力の強化という重要な課題に直面しています。こうした課題を乗り越え、持続的な成長を実現するためには、従来の延長線上にある取り組みでは不十分であり、抜本的な変革が必要だと考えています。

持続可能な収益基盤を構築するため、当社は全社的なデジタル化を推進し、強固な経営基盤の構築に向けた投資を加速させています。例えば、ベンディング事業においては、データとテクノロジーを活用した変革を通じて収益性と資本効率の向上を図っています。当社が展開する約65万台の自動販売機は、24時間365日誰でも利用できる高い利便性を備え、消費者との接点を生み出す貴重な資産です。これに当社独自のオペレーションノウハウと膨大な消費者データおよび販売データを掛け合わせることで、データドリブンの変革を推進しています。品揃えについては、自動販売機の品揃えを作成するアソートメントシステムAIエンジンを更新し、利益基準での最適化を図ることにより、自動販売機への訪問頻度や製品の補充率改善に取り組んでいます。2026年夏には新たに「モンスターエナジー」ブランドの取り扱いを開始し、ベンディング事業の成長をさらに加速さ

せます。また、コカ・コーラ公式アプリ「Coke ON®」を通じた効果的なデジタルマーケティング施策も着実に進めていきます。

サプライチェーン分野では、引き続き、製造と物流の両面で「地産地消モデル」をさらに推進していくことで、生産性の向上を図ります。S&OP（Sales and Operations Planning）プロセスの基盤として、供給計画の新たなプラットフォームを運用し、AIを活用した高度なデータ分析により、プロセスのさらなる改善を進めています。

バックオフィス・IT分野では、業務プロセスの標準化と効率化をさらに進めるとともに、データドリブン経営に向けてITシステムとデータの統合を加速させます。加えて、新たな基幹システム（ERP：Enterprise Resource Planning）の導入を見据えた準備を進め、将来の成長に向けた投資と事業基盤の強化を図ります。

私が社員に伝えている「これまでのやり方は選択肢にない」というメッセージのもと、変革のスピードをさらに加速させることで当社の競争力を一層高め、企業価値の最大化につなげていきます。

ESGと人的資本を基盤とした持続的な企業価値創造

当社は社会との共創価値（CSV:Creating Shared Value）の実現を経営の根幹に位置づけ、ESG（環境・社会・ガバナンス）の取り組みと人的資本の強化を推進しています。2026年3月には非財務目標である「CSV Goals」を更新し、社会課題の解決と事業成長を両立するための指針を再定義しました。これまでの取り組みの進捗をふまえ、当社のマテリアリティとの整合性を改めて検証するとともに、重要課題に焦点を当てたより実効性の高い目標体系へと進化させました。

環境分野では、水資源保全や包括的な容器リサイクルを推進し、お得意さまや行政との協働を通じて、循環型社会の実現による環境負荷の低減とビジネス機会の創出を図っています。社会分野では、事業活動を通じた地域への価値提供を一層強化し、社会との長期的な信頼関係の構築を目指しています。ガバナンス面では、意思決定の質と透明性を高める取り組みを継続しています。取締役会では、国籍や性別、専門性において多様性に富んだ環境のもとで建設的かつ活発な議論を行っています。特に、監査等委員会および指名報酬委員会はいずれも女性が過半数を占めています。こうした体制により、リスク管理や経営の重要事項に関する議論の質を高め、より客観性の高い意思決定を可能にしています。さらに、「Vision 2030」の実現に向けて求められる専門性を一層強化するため、取締役のスキル構成の最適化と体制の拡充を進め、戦略の実行力と監督機能の双方を高めていきます。

人的資本については、持続的な成長に向けた戦略の実行を支える「人材・組織の強化」と、社員のポテンシャルを最大限に引き出す「ウェルビーイングを促進するカルチャーの醸成」を両輪として取り組みを進めています。また、「安全と健康はすべてに優先する」という方針のもと、健康経営を重視し、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を図っています。また、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進にも注力し、多様な人材が能力を最大限発揮できるインクルーシブな環境づくりを通じて、競争力の源泉としての人材基盤をさらに高めていきます。

収益性と資本効率の向上が生み出す株主価値の増大

当社は「Vision 2030」において、収益性と資本効率をさらに向上させるとともに、当社史上最大規模となる株主還元を実施することで、株主価値のさらなる増大を目指しています。株主価値の向上は「Vision 2030」で掲げる重要な方針のひとつとして、その実行に取り組んでいます。こうした方針は、業績回復にともなう市場からの評価の高まりにつながるとともに、「Vision 2030」に基づく当社への期待を裏づけるものと考えています。当社史上最大規模の包括的な株主還元策としては、安定的なキャッシュ・フロー創出により、累進配当方針に基づき、2030年までに1株当たり配当金を140円～150円まで増配し、5年間累計1,500億円分の自己株式の取得を実施してまいります。

ベンディング事業、OTC事業、フードサービス事業の3つのビジネスユニットそれぞれの収益力向上と全社的な変革の推進により、ROICは着実に改善しています。この数年で、収益性と資本効率の向上、そして株主還元を拡充するという好循環を体現できたことは、「Vision 2030」の達成につながる大きな成果だと感じています。

不確実性の高い事業環境においても、私たちはMVVを原点に変革を加速していきます。これまで築いてきた成長基盤と確かな実績、そして社員一人ひとりの情熱を原動力に、「Vision 2030」の実現に向けて力強く前進します。社会に価値を届け続ける企業として、そして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の期待を上回る成果を創出し、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

中期経営計画「Vision 2030」策定の背景

「Vision 2028」をアップグレードし、「Vision 2030」を策定

当社は、2023年に発表した中期経営計画「Vision 2028」を上方修正し、2026年から2030年までの5年間を対象とする新たな中期経営計画「Vision 2030」を2025年8月に発表しました。

「Vision 2028」を発表した2023年以降、事業基盤の強化と収益性重視の取り組みを着実に推進し、大幅な利益改善を実現してきました。また、2024年11月には、累進配当を軸とした意欲的な増配計画や300億円の自己株式取得といった複数の施策からなる包括的な株主還元策の実施を発表し、株主価値の向上を図ってきました。そして、業績改善や主要施策が順調に進捗したことに加え、「Vision 2028」を推進する過程で、さらなる成長機会と課題が明確になったことをふまえ、新たに「Vision 2030」をスタートさせることを決定しました。

新たな機会と課題に対応すべく、「Vision 2028」をアップグレード

「Vision 2028」を推進する過程でさらなる成長機会と課題を特定し、対応策を構築

- 変革のさらなる可能性、特に、データとテクノロジーのさらなる活用に向けた戦略を構築
- 日本コカ・コーラとの関係性を深化させ、長期的な成長戦略を共同策定
- 説明責任を明確化した複数のビジネスユニットによる事業運営体制を確立
- グローバルボトラーをベンチマークし、ビジネスユニットごとに戦略の方向性を再定義
- かつてない規模の株主還元実施と、株主価値のさらなる増大に向けた可能性を検討

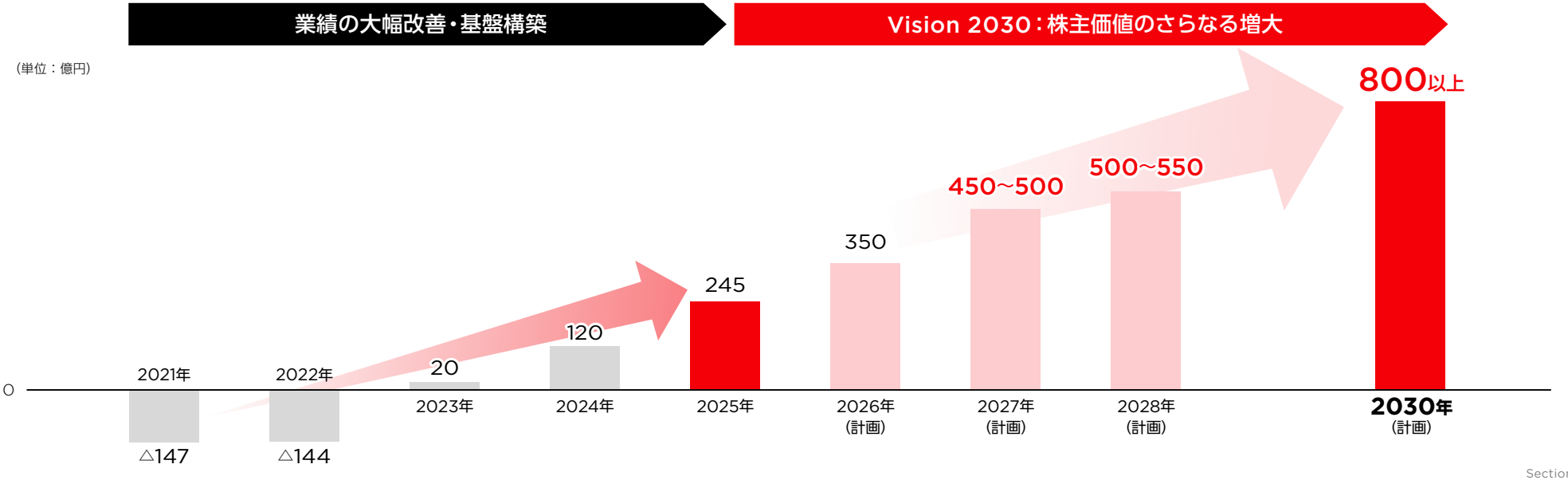
今後の事業運営に対する前向きな見方

意欲的な目標を設定して達成する強い意志・自信

株主リターンを高めるフェーズへの進展

「Vision 2028」を上方修正し、新中期経営計画「Vision 2030」をスタートさせることを決定

事業利益の推移



株主価値のさらなる増大を目指した中期経営計画「Vision 2030」

「Vision 2030」の概要

株主価値の増大を目指した「Vision 2030」では、収益性と資本効率のさらなる向上を目指しています。長期的な成長計画の共同策定を含めた日本コカ・コーラとの協業や、説明責任を明確にした複数のビジネスユニットによる事業運営により、市場実行力を高め、全社目標の達成を目指します。また、事業基盤として、強固なサプライチェーンの活用と一層の効率化を進めるとともに、バックオフィス・IT領域では全社横断でDXを推進し、データドリブン経営を深化させる計画です。

そして、これらを通じて、2030年に過去最高益の約2倍となる事業利益800億円以上、資本コストの約2倍となるROIC（投下資本利益率）10%以上といった意欲的な目標の達成を目指します。

さらに、「Vision 2030」では、当社史上最大規模の株主還元を実施する計画で、業績向上とあわせて、2030年の1株当たり配当金目標140～150円に向けた増配や、累計1,500億円の自己株式取得を実施し、株主価値のさらなる増大を図ります。

2030年 主要目標

売上収益	1兆円以上　年平均成長率+2～3%
販売数量	年平均成長率　+0.5～1%
事業利益（事業利益率）	800億円以上（事業利益率 8%以上）
変革効果	300～350億円
ROIC	10%以上
1株当たり配当金	140～150円
自己株式取得	累計 1,500億円

戦略の柱

Vision 2030：収益性と資本効率のさらなる向上を目指す

業績の透明性を高め説明責任を明確にしたビジネスユニットごとに、市場実行力を高め、収益性を改善することで、統一された全社目標の達成を目指す

ベンディング
- ビジネス全体を見直し、利益創出基盤を再構築。収益性・資産効率の改善に注力
- データの活用力を高め、競争力再強化に向けた戦略を実行
- デジタルを駆使した変革を継続

OTC（手売り）
- 成長機会を見極めたトップライン成長戦略を実行
- ROI※重視でマーケティング投資を実行
- キーカスタマーとさらなる連携強化

フードサービス
- 飲用機会拡大に向け、カスタマーへの価値提案を強化
- 成長業態へのアプローチを強化
- 収益性を意識し機材・品揃えを最適化

サプライチェーン
強固なサプライチェーン基盤の活用とさらなる効率化の推進

バックオフィス・IT
さらなるデータドリブン経営の実現に向け、全社横断でDXを推進

ESG／人的資本／財務基盤　持続可能なビジネスを支える基盤の強化

財務戦略・株主還元

資本効率を重視、業績向上とあわせて当社史上最大規模の株主還元を実施

- 株主価値のさらなる増大にフォーカスした戦略
- 意欲的な株主還元を可能にするバランスシートの最適化を継続
- 市場環境に合わせた柔軟な株主還元施策を実施

資本効率の向上

2030年にROIC 10%以上（WACCの約2倍）を目指す

✓ 設備投資：減価償却費の範囲内で厳選した設備投資を実施（年300～350億円※）
※IFRS16が適用されるリース取引に係る投資額は上記の数値には含まれていません

✓ バランスシートの最適化：固定資産、遊休資産および政策保有株式の売却などによる資産の圧縮。製品在庫の回転率向上

✓ 資本コスト抑制に向け、財務レバレッジ水準の最適化を実現

Vision 2030 株主還元施策

安定的なキャッシュ・フロー創出により株主還元を強化

✓ **2030年までに1株当たり配当金を140～150円に**
- 累進配当の方針に基づく増配を実施
- 配当性向40%とDOE（株主資本配当率）2.5%を実現・継続

✓ **累計で1,500億円の自己株式取得を予定**
- 2025年11月より300億円の自己株式取得を実施中（2026年10月に完了予定）
- 2030年までに累計1,500億円分の自己株式取得予定

※ROI（Return on Investment）：投資利益率。投下した投資額に対するリターンの効率性を示す指標

副社長 CFOメッセージ

代表取締役副社長 CFO
ビヨン・イヴァル・ウルゲネス

収益性改善と変革を加速させ、意欲的な中期経営計画「Vision 2030」が目指す企業価値向上への着実な前進

変革を、再現性ある財務価値へ

当社は、「ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）」を企業理念に掲げ、全社一丸となって変革を加速させながら、持続的な成長を目指しています。「Vision 2030」では、この変革を業務改善や効率化にとどめることなく、持続的なトップラインと利益の成長に加え、安定したキャッシュの創出力や資本効率の向上へと確実につなげることで、企業価値と株主価値を最大化することを明確な目標として掲げています。

私が最も重視しているのは、変革の成果を一過性のもので終わらせるのではなく、再現性と持続性を備えた財務価値として定着させることです。そして、戦略、オペレーション、投資、資本配分のすべてをこの視点で結びつけることが、「Vision 2030」実現への確かな道筋であると考えています。

2025年は株主価値増大につながる多くの成果を創出

2025年における国内の清涼飲料市場は、物価上昇による消費者マインド低下や、清涼飲料各社の価格改定による需要減少などにより、数量ベースで前年比2%程度の減少となりました。また、原材料・資材価格の上昇や不安定な為替相場といった外部要因によるコスト上昇圧力により、事業環境は引き続き不透明な状況で推移しました。

そのような環境下において、当社は収益力の強化と変革の着実な実行を通じ、その成果を結果として示すことができたと評価しています。事業利益は、前年比2倍を超える水準である245億円を達成し、過去数年間にわたる増益トレンドを力強く継続しました。

この成果は、収益性を重視した営業活動の徹底、価格改定による納価の改善、そして変革によるコスト削減効果の積み上げによるものです。特に、営業、サプライチェーン、バックオフィス・ITを横断したエンド・ツー・エンドでの変革を推進したことで、固定費構造の改善や業務生産性の向上が進み、利益成長の「質」が大きく向上しました。重要なのは、これらの成果が外部環境に左右された一時的なものではなく、中長期にわたり持続可能な収益基盤の構築につながっている点です。2025年は、変革の成果が財務価値へと確実に転換し、当社が目指す成長モデルの有効性を実証した1年であったと考えています。

さらに、好調な業績を背景に、2025年8月には中期経営計画を上方修正し、新たに「Vision 2030」を発表しました。重要な各指標において意欲的な目標を掲げ、株主価値のさらなる増大へのコミットメントを示すことができました。加えて、2025年10月に株主還元の拡充を発表しました。しっかりと業績を向上させ、それによって株主還元を拡充させるといった好循環を体現できたことは、2025年の大きな成果のひとつだと考えています。

2026年の戦略の方向性と通期目標
― 収益性改善と変革のさらなる深化 ―

「Vision 2030」の初年度である2026年を「意欲的な中長期目標の達成に向けて大きく前進する年」と位置づけています。収益性改善プランの中核は、以下の3点です。

❶ トップライン成長の継続
❷ 変革効果のさらなる創出
❸ 資本効率を意識した事業運営の徹底

営業分野では、ビジネスユニットごとの事業運営により、コアカテゴリーへの投資や、価格改定を含めた収益性重視の営業活動、テクノロジーを駆使したベンディングチャネルのさらなる変革、最適な製品ポートフォリオとマーケティングプランを通じた市場実行力の強化など、利益をともなうトップライン成長に向けた取り組みに注力します。変革の取り組みにおいては、デジタル化、業務標準化、プロセス再設計を一段と進め、新基幹システムの導入（ERP更新）に向けた準備を進めるとともに、

2026年 戦略の方向性

営業エクセレンス： ビジネスユニットごとの事業運営体制による競争力と収益性の向上

- 最適な製品ポートフォリオとマーケティングプランを通じた市場実行力の強化
- 価格改定を含めた収益性重視の活動の徹底
- 中長期的視点でカスタマーエンゲージメントを強化し、成長戦略を加速

変革を通じた事業基盤のさらなる強化

- **サプライチェーン**
  「地産地消モデル」を通じてさらなる生産性向上を実現し、需要主導型で機敏な供給対応を強化
- **バックオフィス・IT**
  さらなるデータドリブン経営の実現に向け、ITシステムやデータの統合、業務効率化を推進

財務基盤の強化： 資本の適切な管理・運用による資本効率の改善

業績を向上させ、株主還元を拡充させる好循環を目指す

事業利益	ROIC	変革効果	1株当たり配当金	自己株式取得※
350億円	4%以上	60億円	72円	300億円

（2026年目標）

※自己株式の取得期間：2025年11月1日～2026年10月31日

コスト削減にとどまらず、意思決定のスピードと精度を高めることで、競争優位の源泉となる経営基盤の強化を図ります。資本効率を意識した事業運営については、ROICを重要な経営指標に据え、投資規律を徹底し、安定的なキャッシュ創出力を高めることで、成長投資と株主還元の両立を通じた企業価値・株主価値の向上を目指します。

2026年は、地政学的リスクの高まりに加え、原材料・資材価格や為替を含めた不確実性の高い事業環境が引き続き想定されます。そのような状況下においても、これまで積み上げてきた収益性改善と変革の成果を土台に、通期事業利益350億円という意欲的な目標を掲げています。これは4年連続で100億円以上の増益となる計画です。さらに、これまでの実績と2026年以降の見通しに基づき、2027年の事業利益目標の水準を、450億円から500億円としています。これは、意欲的な水準ではありますが、これまでの業績や各種主要施策が計画どおりに進捗していることをふまえれば、達成可能であると確信しています。

2030年に向けた成長軌道を確実なものにするためにも、まずは2026年の成功が大変重要となります。成長戦略を着実に実行することで、「Vision 2030」を力強くスタートさせていきます。

中長期視点での財務基盤の強化
― 資本効率と成長投資の両立 ―

「Vision 2030」の実現に向け、当社は資本の適切な管理・運用による資本効率の改善を財務戦略の中核に据えています。ROICは単なる数値目標ではなく、投資判断や事業運営の質を高めるための共通言語として、当社の意思決定プロセスに深く浸透してきました。

今後も成長が見込まれる分野への投資を継続する一方で、既存資産の有効活用や事業ポートフォリオの見直しを通じて、投資の選択と集中、ならびに資本配分の最適化を進めていきます。健全なバランスシートを維持しながら、成長投資と株主還元を両立させることこそが、長期的な企業価値創造の基盤であると考えています。

株主価値のさらなる増大に向けて
― 財務規律に基づく明確なコミットメント ―

東京証券取引所による「資本コストや株価を意識した経営」の要請以前から、当社は資本コストおよび株価を意識した経営を推進してきました。この数年間で株価およびPBR（株価純資産倍率）が大きく改善してきたことは、収益性の向上に加え、資本効率改善や株主還元拡充への継続的な取り組みが、市場から評価された結果であると受け止めています。決算開示やステークホルダーのみなさまへのコミュニケーションの早期化についても、株主価値増大につながるとの考えのもと、積極的に取り組んでいます。

「Vision 2030」のもと、ROICのさらなる改善やキャッシュ創出力の向上を図りつつ、増配や自己株式取得・消却を通じた株主還元の拡充、ならびにステークホルダーのみなさまへのコミュニケーションの強化に取り組むことで、株主価値のさらなる増大を目指しています。安定的かつ持続的なキャッシュ・フローの創出により、成長投資と株主還元を高いレベルで両立させることは、当社のゆるぎないコミットメントです。

不確実性の高い事業環境においても、私たちは高い成長意欲、変革をやりきる実行力、高度な財務規律を携え、「Vision 2030」の実現に向けて歩みを止めることはありません。これまで築いてきた成長基盤と確かな実績、そして社員一人ひとりの挑戦を原動力に、持続的な成長と企業価値・株主価値の最大化を実現していきます。

副社長メッセージ

代表取締役副社長
役員室長 兼 社長補佐
荷堂 真紀

予測困難な時代を乗り越え、中期経営計画「Vision 2030」を実現する

ー変化を力に変える組織へー

「Vision 2030」を力強くスタート

2026年、新中期経営計画「Vision 2030」がスタートしました。これは、2030年に向けて当社がどのように成長し、どのような価値を社会に提供していくのかを示す、中長期的な羅針盤です。前中期経営計画で取り組んできた変革と収益性改善の成果を確かな基盤とし、この「Vision 2030」の実現を目指していきます。2026年は、「意欲的な中長期目標の達成に向け大きく前進する年」です。私たちは、「Vision 2030」の実現を牽引していく強い覚悟を持って臨んでいます。

近年、地政学的リスクの高まり、気候変動や資源制約、テクノロジーの急速な進化、価値観やライフスタイルの多様化など、経営環境の変化は突然かつ予測不能に起こり、過去の延長線上では説明できない現象が次々と生じています。

飲料ビジネスもその例外ではありません。人口動態や気温、原材料・エネルギー価格、規制や税制、さらには消費者の健康意識やサステナビリティ志向など、事業に影響を与える要素は多岐にわたり、しかも複雑に、相互に影響し合っています。これまでの成功モデルや経験則を、そのまま適用できない局面も増えています。このような予測困難な時代において、私たちが成長を続けるためには、「環境変化に耐えられる強さ」と「変化を先取りし、自ら変わり続けるしなやかさ」の双方を備えた企業へと進化していくことが不可欠です。

予測困難な時代を生き抜くための重点領域

私は、予測困難な時代を生き抜くための重点領域として、大きく3つのポイントがあると考えています。

第一に、コアカテゴリーや強みのあるチャネルに経営資源を集中することです。収益性・成長性・リスクの観点から事業を不断に見直し、「選択と集中」を一層徹底していきます。

第二に、「データとテクノロジーに基づく俊敏な経営・オペレーション」です。過去の平均値や長期トレンドだけに頼った意思決定では、変化のスピードに追いつけません。自動販売機や小売店の販売データ、物流・在庫情報、現場のインサイトなど、あらゆるデータを統合・可視化し、精度の高い需要予測や機動的なオペレーションにつなげていくことが重要です。リアルタイム性の高いデータをもとに、製造・物流・販売の各プロセスを連動させることで、機会損失を防ぎつつ、ムダや環境負荷の低減にもつなげていきます。こうしたデータドリブン経営の高度化は、変化への対応力そのものを高める取り組みです。

第三に、「レジリエントな組織と人材の育成」です。経営環境の不確実性が高まるほど、組織も個人も不安を抱えやすくなります。そのなかで、新しい挑戦に踏み出し、失敗から学び、次に活かすことができるかどうかは、企業の将来を大きく左右します。多様なバックグラウンドを持つ人材が、相互にリスペクトしながら率直に意見を交わし、心理的安全性の高い環境で挑戦できる組織風土を醸成していくことが不可欠です。同時に、一人ひとりが自らの役割と期待される成果を理解し、自律的に学び成長していくための機会や仕組みを充実させていきます。

ここで特に強調したいのが、「社員エンゲージメントを高めること」の重要性です。変化の激しい時代において、企業の競争力の源泉は、仕事に誇りとやりがいを持ち、自らの成長と会社の成長を結びつけて考える社員一人ひとりの存在です。会社の方向性や目指す姿が明確に示され、それが日々の業務や評価・処遇ときちんとつながっていると実感できる時、エンゲージメントは高まり、挑戦や創意工夫が自発的に生まれます。

私たちは、双方向のコミュニケーションを強化し、現場の声を真摯に受け止めながら、組織としての意思決定や施策に反映させることで、ともに「Vision 2030」を実現していくという一体感を高めていきます。エンゲージメントの向上こそが、レジリエントな組織づくりの中核であり、持続的成長を支える最も重要な投資だと考えています。

企業価値向上とステークホルダーへの責任

「Vision 2030」は、これまで述べた認識のもと、当社が「どのような会社を目指すのか」を明確に示したものです。私たちが描く私たち自身の将来像は、日本の飲料市場を牽引し、社会・お客さま・パートナー企業とともに持続的な成長を実現する「強靭で、信頼される飲料企業」です。そのあるべき姿を実現するために、売上・利益・資本効率といった定量目標の達成を通過点としながら、事業の質と成長の質を高めていきます。これは、単に規模の拡大を目指すのではなく、「選ばれ続ける価値」を高めていく取り組みでもあります。

企業価値を高めるとは、株式市場での評価を高めることだけを意味するものではありません。もちろん、資本効率の改善や安定したキャッシュ創出を通じて、株主のみなさまへ適切なリターンをお届けすることは、上場企業としての重要な責務です。そのうえで、私たちは、お得意さまやパートナー企業のみなさまとともに市場の成長を創り出し、最終消費者のみなさまにとって「いつでも、どこでも、安心して、心から楽しめる」飲料体験を提供し続けることで、生活の潤いと豊かさに貢献していきたいと考えています。

さらに、ESG（環境・社会・ガバナンス）の観点から責任ある企業行動を続けることも、企業価値の重要な構成要素のひとつです。気候変動対策、資源循環、地域社会との共生、多様性の尊重、公正で透明性の高いガバナンスなど、一つひとつの取り組みを着実に積み重ね、そのプロセスと成果をステークホルダーのみなさまに丁寧にお伝えしていきます。その前提として、これらの取り組みを具体的に推進していく主体は、一人ひとりの社員であるという認識を共有し、エンゲージメントと納得感の高い職場環境を整えていくことが不可欠です。経営陣と社員が同じ方向を向き、同じ目的を共有している時、ESGの取り組みは単なる「スローガン」から「企業文化」へと昇華し、長期的な信頼と支持へとつながっていきます。

これからも先行きが見通しにくい時代が続くと考えています。しかし同時に、新しい価値を創造し、これまでにない成長を実現できる時代でもあります。当社は、「Vision 2030」の目標達成に向けて、自ら変化を起こし、その変化を追い風にしながら、次の成長ステージへと歩みを進めていきます。全社一丸となって企業価値を高め、株主のみなさま、お得意さま、パートナー企業のみなさま、そして最終消費者のみなさまから、これからも「選ばれ、信頼される」会社であり続けることの誇りと使命を胸に走り続けます。あわせて、社員一人ひとりが誇りと働きがいを持てる会社であることを追求し、その高いエンゲージメントが、当社の持続的な成長と企業価値向上の原動力となるよう、全力を尽くしてまいります。

Section

02

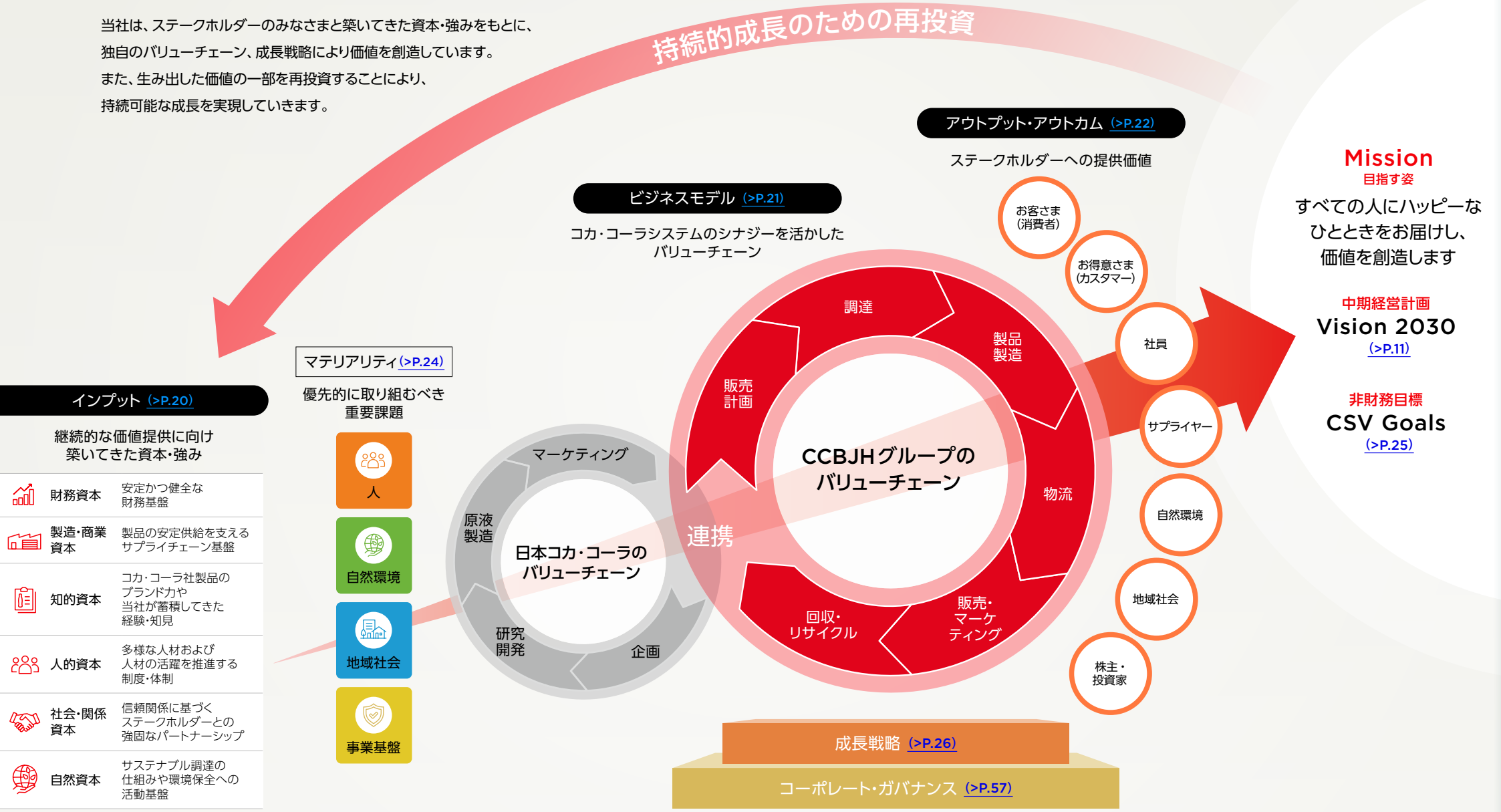
VALUE CREATION

強みを起点に、持続的な成長へ

19　価値創造プロセス
23　サステナビリティ戦略
24　マテリアリティの特定プロセスと定義
25　非財務目標「CSV Goals」

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、成長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。



Mission
目指す姿
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

中期経営計画
Vision 2030
(>P.11)

非財務目標
CSV Goals
(>P.25)

インプット

当社ならではの資本や強みを活かし、継続的な価値提供に努めるとともに、持続的な成長に向けた再投資を通じて、これらの資本のさらなる強化を図っています。

（対象期間の記載がないものは2025年年間または2025年12月末時点の実績）

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	資産合計	資本合計	格付
54.4%	6,985億円	3,802億円	A+（R&I）、AA−（JCR）

製造・商業資本

製造から販売までを一体で支える、
強固なサプライチェーンおよび商業基盤

年間販売数量約5億ケースおよび400種類以上の製品を供給し続ける仕組みを整備。適正な管理体制のもと、変化に強い基盤を確立。

- 自動販売機台数　約65万台
- 車両保有台数　約9,500台
- 製造拠点　17工場
- 営業／物流拠点　約290カ所
  - うちメガDC※1　2カ所（埼玉県・兵庫県）

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を通じて、地域ごとの消費者の嗜好や文化に合わせた製品を展開。

- 世界で140年以上親しまれる「コカ・コーラ」のブランド価値※2　601億ドル（約9.0兆円）
- 日本国内で展開する　約30ブランド
  （「コカ・コーラ」「い・ろ・は・す」「綾鷹」「アクエリアス」「ジョージア」など）

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・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12,700人（女性社員 約2,900人）
- 女性取締役比率　55%※3
- 障がい者雇用率　2.57%

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
- 取引店舗数　約34万軒
- フードバンクへの製品寄贈数　34,864ケース　851,644本

自然資本

サステナブル調達の仕組みや
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。水源涵養活動などによる水資源の保全に加え、原材料や容器・資材のリサイクルを通じた資源循環を推進し、自然資本を持続的に保全する体制。

- コーヒー・緑茶葉はPSA※4に準じた原料の使用を推進
- 茶かす・コーヒーかすのリサイクル率　100%
- 水源域の涵養面積　約8,193ha
- 水源涵養率※5　391%

※1 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。DCはディストリビューションセンター（Distribution Center）の略。　※2 出所：インターブランド社 Best Global Brands 2025（期中平均1ドル＝150円換算）　※3 2026年4月1日時点　※4 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　※5 最終製品に使用した水の量に対する、自然および地域社会への水の還元量の割合

ビジネスモデル

インプット (>P.20) | ビジネスモデル(バリューチェーン) | アウトプット・アウトカム (>P.22)

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しています。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。

	販売計画	調達	製品製造	物流	販売・マーケティング	回収・リサイクル
概要と強み	• 市場環境と営業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・在庫戦略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。	• 効率的な調達活動に向けて、CEPG※1および海外ボトラー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。	• 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。	• 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。埼玉県と兵庫県で稼働するメガDC(自動物流センター)による在庫の集約化・最適配置に加え、保管・仕分け・配送機能を高度に統合した機能統合型物流センター(IDC)を活用することで、拠点間連携の強化とオペレーションの効率化を推進しています。これにより、効率的で柔軟性の高い物流ネットワークを構築しています。	• 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。	• 製品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・リサイクルを行い、環境負荷の低減を図っています。また、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、空容器の水平リサイクル、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。さらに、お得意さまなどとの連携により、資源回収・リサイクルの取り組みを推進しています。
今後の方向性	• ビジネスユニットごとの適切な販売戦略の確立 • コアブランドの販売強化 • AIを活用したS&OPの進化	• 市場・サプライリスクの変化を先取りするインテリジェンス機能の進化 • データドリブンな意思決定によって、環境変化に強い調達体制を実現	• 「地産地消モデル」の推進 • プロセスの可視化や課題解決力の高度化を図るDX施策を推進 • エネルギーや水といった資源の効率的な活用および使用量の削減による環境負荷低減	• 「地産地消モデル」の推進 • 製品在庫や物流拠点の集約を含めた物流ネットワークの再編 • 自社便(プライベートフリート)の最大活用 • 輸送業務の一元管理体制の構築 • 輸送・倉庫管理システムの導入	• ポートフォリオエッジの強化 • 収益性重視の営業活動の徹底 • カスタマーとの関係性強化 • ビジネスユニットごとの事業運営	• 国内におけるプラスチックをはじめとする資源の循環利用を通じた循環型社会への貢献 • 地域社会とのコミュニケーションを基盤とした取り組みの推進

※1 CEPG(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
※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

アウトプット・アウトカム

インプット (>P.20) ビジネスモデル(バリューチェーン) (>P.21) 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。

アウトプット 2025年12月期実績

売上収益	8,938億円(対前年+0.1%)
事業利益	245億円(対前年+103.6%)
変革によるコスト削減	+69億円(対前年)
ROIC	3.2%(対前年 +1.8ポイント)
1株当たり年間配当金	60円
販売数量	501百万ケース(対前年 △0.1%)
販売チャネル別ケース当たり納価	+1〜90円(対前年)
時間当たり生産性	223 (2024年度を基準値である100とした場合の2025年度の数値)
有給休暇取得率	78.6%
自社主催の貢献活動による地域エンゲージメント率※	99%
温室効果ガス排出量	スコープ1、2: 27% ／ スコープ3: 29% 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)

※自社主催の地域貢献プログラム(工場見学、森に学ぼう、社会貢献イベント)の参加者を対象としたアンケート結果のうち、「満足」と回答した割合

アウトカム

	エンゲージメント方法		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	・店舗／店頭(購買体験) ・コカ・コーラ公式アプリ「Coke ON®」(アプリを通じた購買体験)	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 ・全社タウンホールミーティング	・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(Supplier Guiding Princples)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	・SGPおよび関連法規への理解浸透やパフォーマンスの向上を促すトレーニングの実施	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
自然環境	・環境に配慮した製品の開発・展開 ・環境保全団体、国および地方自治体との対話 ・容器の回収・リサイクルの推進		生活者の環境配慮意識の向上、責任ある資源利用・循環型社会形成による環境負荷低減
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
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	・アナリスト・投資家向けイベント ・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

共創価値（CSV）を経営の根幹に、持続的な価値創造を推進する

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

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。事業成長による経済価値と、社会課題解決による社会価値の両立を図り、あらゆるステークホルダーのみなさまへの持続的な価値提供を目指しています。2025年にこれまでの中期経営計画を上方修正した新中期経営計画「Vision 2030」では、ESG経営を持続的な利益成長に向けた戦略の基盤として、推進しています。「Vision 2030」の初年度となる2026年は、中長期目標の達成に向けて大きく前進する重要な年です。サステナビリティを、リスク管理や社会貢献にとどまらない経営課題と捉え、戦略を現場の実行力へ落とし込む取り組みを全社で強化しています。

マテリアリティと環境ポリシー

当社は2023年に、社会課題や事業上の重要性、ステークホルダーの期待をふまえ、気候変動や資源循環などの環境課題に加え、コーポレート・ガバナンスなど企業の持続的成長を支える領域を含むマテリアリティを特定しました。これにより、優先課題を明確化し、その対応策を経営戦略に織り込むことで、一体的な推進体制を強化しました。また、外部環境や社会要請の変化をふまえ、2025年には環境ポリシーを改定し、基本方針と取り組みの方向性を明確化しました。

非財務目標「CSV Goals」の更新

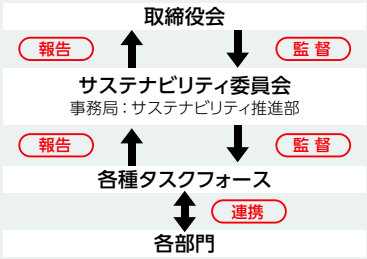
「CSV Goals」は、一部目標の達成年度が2025年であることに加え、マテリアリティとの整合性を高め、中長期的な視点での目標管理を行うため2026年3月に目標項目を更新し、2030年の中期目標に加え、2035年を見据えた長期目標を新たに設定しました。目標設定にあたり、各部門のタスクフォースがサステナビリティ全般の課題を整理し、サステナビリティ委員会での議論を経て、既存目標の再整理と新規目標の追加を行いました。今回の更新では、事業の長期的な価値創造に不可欠である領域を目標体系に組み込みました。「人材の育成とウェルビーイング」「持続可能な生物資源の保全」「製品の質・安全性の担保」「コーポレート・ガバナンス」のマテリアリティについては、整合性を考慮した新たな目標を設定し、全体としてより一貫性のある目標体系へと見直しました。これにより、マテリアリティと各目標の連動性を強化し、戦略立案から実行、管理まで一貫して運用できる構造を明確にしました。ESG（環境・社会・ガバナンス）の領域を横断して取り組みを進め、更新した「CSV Goals」を実行指針としたKPIに基づく進捗管理により実効性を高め、中長期目標の達成を目指してまいります。

サステナビリティ方針の推進体制

当社では、サステナビリティ委員会を設置し、戦略・方針全般に加え、気候変動の緩和と適応、生物多様性の保全などの重要課題について審議を行っています。当委員会は年4回開催され、ELT※メンバーによる議論を経て決定された事項は、部門横断のタスクフォースを通じて具体的な施策へ展開しています。2025年には、環境ポリシーや「CSV Goals」の更新、気候変動への対応方針などを審議しました。ガバナンスと実行体制を一体的に機能させることで、社会課題の解決と持続的な企業価値の向上の両立を推進しています。変化の激しい時代において、サステナビリティは当社経営の基盤であり、リスク対応や社会貢献にとどまらず、持続的な価値創造を牽引する戦略そのものです。「Vision 2030」の達成に向け、ステークホルダーのみなさまとともに、持続可能な未来への歩みを着実に積み重ねてまいります。

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

※ELT（Executive Leadership Team）：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

マテリアリティの特定プロセスと定義

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。

>CCBJHグループのマテリアリティ

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1 現状認識

マテリアリティの特定に先立ち、日本のコカ・コーラシステムの重点課題を参照しました。さらに、業界調査やGRI・SASBなどのESG情報開示基準、MSCI・FTSE評価、消費者団体・小売業者・NPO・学術団体・ESG投資家へのインタビュー、外部コンサルタント報告やISO26000、官公庁資料を活用して、各種社会課題を分類し、課題を抽出しました。

STEP 2 マテリアリティの特定・定義づけ

抽出した課題の重要度調査結果をもとに、課題項目を整理し、社会軸評価を経てマテリアリティ案を作成しました。さらに、各種資料の分析による内部評価を行い、マテリアリティ案の網羅性と妥当性を確認したうえで、定義について協議しました。その協議をふまえ、環境・社会・ガバナンスの3分野にわたる当社独自の13のマテリアリティを特定し、その定義づけを行いました。

STEP 3 マテリアリティマップの作成

13のマテリアリティ評価に向け、ESG投資家、NGO、自治体、経営陣と社員へのヒアリングとサーベイをもとにスコアリングを行いました。社会軸で外部有識者の意見や分析をもとにステークホルダーにとっての重要度と、ビジネス軸で経営陣と社員サーベイの結果から当社にとっての重要度を評価し、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」を重要な項目として認識しています。

STEP 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な社会課題への対応については、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、ELT会議およびサステナビリティ委員会で議論し、既存マテリアリティの妥当性の確認と新規マテリアリティの設定の必要性を検討しています。これらの継続的な議論を通じ、共創価値の実現と中期経営計画「Vision 2030」の達成を推進しています。

	CCBJHグループ マテリアリティ	定義	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.43-44
	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.46
	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.47
	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.48-50
	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.51
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.54
	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.55-56
事業基盤	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.38
	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・強靭性を兼ね備えたシステム・体制の構築に努める。	▶P.70-72
	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.58-72
	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.36-39
	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.35

非財務目標「CSV Goals」

当社は、マテリアリティと連動した非財務目標「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。

当社は、持続可能な事業と社会の実現に向けて13のマテリアリティを特定し、その解決に向けた「CSV Goals」を掲げています。「CSV Goals」は「人」「自然環境」「地域社会」「事業基盤」の4つの枠組みで構成され、当社が優先的に取り組むべき重点課題を明確化することにより、目標達成に向けた取り組みをバリューチェーン全体で推進しています。

2026年3月に外部環境の変化や社会的要請の高まりをふまえ、2030年に向けた中期目標に加え、2035年を見据えた長期目標を新たに設定し、「CSV Goals」を更新しました。

既存の目標項目を設定していた「容器&リサイクル（循環型社会）」の分野においては、リサイクル素材使用率の対象を、PETボトルに加え、缶および瓶へと拡大する内容に再整理し、「ボトルtoボトル」と「CAN to CAN」の水平リサイクルや容器の軽量化などを推進することで、より広範かつ包括的で、実効性の高い循環型システムの構築を目指しています。また、「水源涵養率」「社員の社会貢献ボランティア参加率」「サプライヤーによるサプライヤー基本原則の遵守」など、2025年にすでに長期目標を達成した項目があります。これらは、長期的かつ継続的な取り組みの積み重ねによる成果であり、事業特性をふまえつつ、安定的にこの水準を維持していくことが重要な課題であると認識しています。

当社は、実績と課題を透明性高く開示し、ステークホルダーのみなさまとともに、社会課題の解決と持続可能な成長の実現に取り組んでいきます。

CSV Goalsと達成状況

	マテリアリティ	項目	2025年 実績	2030年 目標値	2035年 目標値
人	人材の育成とウェルビーイング	有給休暇取得率	78.6%	70%	70%
	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	10.4%	20%	—
		配偶者・パートナーの育児休業等5日以上取得率	98.9%	100%	100%
自然環境	容器&リサイクル（循環型社会）	パッケージ（PETボトル、缶、瓶）におけるリサイクル素材の使用率	39%	45-50%	50-55%
		PETボトルの軽量化率（2004年比）※1	35%	37%	40%
		自社回収した空容器（PETボトルおよび缶）の水平リサイクル率※2	26%	50%	100%
	気候変動の緩和・適応	温室効果ガス削減率 スコープ1、2（2015年比）	27%	50%	—
		温室効果ガス削減率 スコープ3（2015年比）	29%	30%	—
		温室効果ガス排出量実質ゼロ（目標年2050年）	—	—	—
		再生可能エネルギー比率100%（目標年2050年）	—	—	—
	水資源の保全	水源涵養率	391%	350%	350%
		水使用量の削減率（2015年比）※3	24%	30%	35%
		コカ・コーラ「森に学ぼう」プロジェクトの実施率※4	88%	100%	100%
	持続可能な生物資源の保全	工場水源域における生物多様性保全活動の実施率※5	27%	60%	100%
地域社会	健康に配慮した製品・サービス	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加率（2025年比）※6	398%	150%	200%
	地域社会発展への貢献	社員の社会貢献ボランティア参加率	26%	20%以上	20%以上
		自社主催の貢献活動による地域エンゲージメント率※7	99%	90%以上	90%以上
		フードバンク活動支援を通じた製品寄贈の実施率（都府県ベース）※8	53%	75%	100%
事業基盤	製品の質・安全性の担保	食品安全国際認証の維持※9	100%	100%	100%
	コーポレート・ガバナンス	取締役会・委員会における多様性の確保と実効性の向上※10	87%	100%	100%
	持続可能なサプライチェーン	サプライヤーによるサプライヤー基本原則（Supplier Guiding Principles）の遵守※11	100%	100%	100%

※1 PETボトルにおけるプラスチック使用量削減率　※2 自動販売機併設リサイクルボックスから回収した使用済みPETボトルおよび缶を対象とし、原料化（リサイクル）し、新たなPETボトルまたは缶として再利用した割合　※3 全17工場が対象　※4 全工場の周辺流域にて2年ごとに実施　※5 全工場の水源域を対象とし、生物調査または啓発活動のいずれかを実施した割合　※6 特定保健用食品および機能性表示食品の販売数量増加率は2016年比の実績　※7 自社主催の地域貢献プログラム（工場見学、森に学ぼう、社会貢献イベント）の参加者を対象としたアンケート結果のうち、「満足」と回答した割合　※8 全営業エリアの都府県（1都2府35県）のうち、寄贈を行った都府県の割合　※9 全17工場を対象としたFSSC22000認証の取得率　※10 取締役会、監査等委員会および指名報酬委員会について設定した当社指標に対する達成状況をもとに算出　※11 当社が調達する原材料・一次包材のサプライヤーを対象とする監査において、遵守と判定されたサプライヤーの割合

Section

03

GROWTH STRATEGIES

「Vision 2030」達成に向けた戦略

27 営業戦略
- 28 ベンディング（自動販売機）
- 29 OTC（手売り）
- 30 フードサービス
- 31 業界トレンドと当社の取り組み
- 32 カテゴリー戦略
- 33 特集「コカ・コーラ」ブランドの販売戦略と営業施策
- 35 信頼ある商業活動

36 サプライチェーン戦略
- 38 製品の質・安全性の担保

39 調達戦略

40 人権尊重

41 バックオフィス・IT分野の取り組み

42 人事戦略
- 43 人材の採用と育成
- 44 ウェルビーイングの推進
- 45 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

46 自然環境
- 46 循環型社会の実現に向けたバリューチェーン全体の取り組み
- 47 温室効果ガス（GHG）排出量を、2050年までに実質ゼロへ
- 48 持続可能な水資源の保全
- 50 特集　森と水から、未来を育てる
- 51 生物多様性保全の取り組み
- 52 気候変動（TCFD）・自然資本（TNFD）への対応

54 地域社会
- 54 製品を通じたライフスタイルサポート
- 55 ビジネスを通じた地域社会発展への貢献

ビジネスユニットごとの事業運営体制により競争力と収益性の向上を目指す

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株式会社
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
荷堂 真紀

ビジネスユニットの特性に合わせた変革を実行し、収益性向上を実現

2025年は、ベンディング・OTC※1・フードサービスのビジネスユニットを軸に営業体制を進化させ、厳しい市場環境下においても収益性の向上を実現した1年でした。各ビジネスユニットにおいて、コアカテゴリーの強化や売場の拡大、効果的なマーケティング活動を推進するとともに、収益性改善に向けた重要施策として、5月と10月の2回にわたり製品の価格改定を実施しました。これらの取り組みにより、販売数量は、価格改定によるマイナス影響があるなか、効果的な営業活動によって、市場全体の伸長率を大きく上回りました。また、ケース当たり納価は全チャネルで改善しました。

チャネル別では、ベンディングにおいて、価格改定により販売数量は減少したものの、ケース当たり納価の大幅改善を実現しました。また、自動販売機のオペレーションルートの見直しや稼働率の改善、価格設定や品揃えの最適化など、データを活用した変革の取り組みを推進するとともに、高収益ロケーションへの新規設置活動を実施しました。

また、スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店では、新製品の効果的な展開や、デジタルを活用した新しい切り口のマーケティングを実施するなど、お客さま・お得意さまのニーズに応える売場を展開することで、販売を強化しました。コンビニエンスストアにおいては、価格改定の影響を受けるなど厳しい環境が継続していますが、キーカスタマーとの連携や利益成長を重視した戦略を推進しました。オンラインでは、ラベルレス製品などの品揃え強化や定期購入利用者向けの施策などが数量成長に貢献しました。

フードサービスでは、多様化する外食需要やお客さまのニーズを捉えた共創型の提案や新規取引獲得に向けた施策などが奏功し、数量、利益の両面で成長を実現しました。

チャネル戦略の深化と収益基盤の強化

2026年は、さらなる収益性改善に向けて、「ポートフォリオエッジの強化」「収益性重視の営業活動の徹底」「カスタマーとの関係性強化」「ビジネスユニットごとの事業運営」の４つの柱を軸に、営業戦略を推進していきます。「ポートフォリオエッジの強化」では、主力ブランドの競争力を高めるとともに、健康・ウェルネス領域や新たな価値提案を強化し、飲用シーン全体の拡大を図ります。「収益性重視の営業活動の徹底」では、出荷価格維持・改善を継続し、ROIに基づく販促投資の最適化を徹底します。そして、利益を確実に積み上げる営業プロセスへと進化させます。「カスタマーとの関係性強化」では、お得意さまの特性・課題に合わせた共創型の提案を強化し、売場づくりやポートフォリオ最適化を通じて、長期的なパートナーシップを築いていきます。「ビジネスユニットごとの事業運営」では、特にベンディングにおいて、データ活用の高度化により、価格設定や品揃えの精度向上を図るとともに、高収益ロケーションへの自動販売機の設置強化や稼働率改善により、利益創出力を強化します。中期経営計画「Vision 2030」の初年度となる2026年は、これまで築いてきた収益基盤をさらに進化させ、確実な利益成長を実現していきます。

セグメント別業績

(単位:百万円)

	2025年 通期 実績	2024年 通期 実績	増減	前年比
販売数量(百万ケース)	**501**	501	-0	-0.1%
うち、ベンディング事業	**111**	116	-6	-4.8%
うち、OTC事業	**322**	322	-0	-0.1%
うち、フードサービス事業	**68**	63	+5	+8.6%
売上収益	**893,805**	892,681	+1,124	+0.1%
ベンディング事業	**399,880**	410,954	-11,074	-2.7%
OTC事業	**417,949**	410,852	+7,097	+1.7%
フードサービス事業	**45,323**	41,867	+3,456	+8.3%
その他※2	**30,652**	29,008	+1,645	+5.7%
セグメント利益※3(△損失)	**24,525**	12,046	+12,480	+103.6%
ベンディング事業	**11,266**	5,189	+6,077	+117.1%
OTC事業	**46,975**	49,625	-2,650	-5.3%
フードサービス事業	**8,775**	6,884	+1,891	+27.5%
その他※4	**△42,491**	△49,652	+7,161	—

※1 OTC(Over The Counter):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、オンラインなどの手売りチャネルにおける事業。アルコール飲料を含む
※2 報告セグメントに帰属しない事業活動から生じた売上収益を表示しており、国内の他のコカ・コーラボトラー社への販売取引等が含まれる
※3 セグメント利益の合計は、連結損益計算書の事業利益と一致　※4 報告セグメントに帰属しない事業活動から生じた利益および本社等共通費が含まれる

ベンディング（自動販売機）

国内最大のシェア基盤を活かし、収益性向上を目指す

ベンディング（自動販売機）事業は、約65万台の自動販売機ネットワークを基盤に、消費者へダイレクトに製品をお届けする強力な直販リテール機能を担っています。

業界最大規模のネットワークから得られる購買行動を含むビッグデータを活用し、設置場所や利用シーンに応じた品揃えの最適化を実行しており、新製品や自動販売機専用製品などを効果的に活用することで、魅力度の高い売場を展開しています。さらに、コカ・コーラ公式アプリ「Coke ON®」※1を活用したデジタルプロモーションにより、購入体験の向上とリテンション※2強化を推進しています。加えて、データを活用した営業活動の高度化や、自動販売機のオンライン化を通じた在庫管理による訪問頻度最適化など、売上成長とオペレーション効率向上を同時に実現し、持続的な成長と収益性向上を目指しています。

※1 The Coca-Cola Companyの登録商標
※2 既存顧客との関係を維持していくためのマーケティング活動

中期経営計画「Vision 2030」

利益基盤を再構築し、「小売業」のマインドセットでビジネスを運営

データやテクノロジーを活用した変革により、収益性と競争力を向上

- ビッグデータや自動販売機から得られる消費者データ、テクノロジー基盤を最大活用し、あらゆる活動においてデータに基づき意思決定することにより、施策の効果を最大化
- 「Coke ON®」アプリを活用したデジタルマーケティングの拡大
- 自動販売機ごとの収益性分析に基づき、設置場所の最適化や販促費などの固定費削減を実行

資本効率を向上させ、資本配分を適正化

- 将来の最適な資本配分の実現に向け、固定資産を再評価しノンキャッシュの減損損失を計上。事業運営上の影響はなく、利益基盤再構築に向け加速
- テクノロジー基盤への投資はROIを勘案して実施
- 自動販売機のライフサイクルコストの最適化、資産の有効活用の徹底
- パートナーシップに基づく協業を加速させ、事業全体で競争力向上・効率化を推進

2025年の取り組み

市場環境の変化をふまえた収益構造の再構築

2025年は、消費行動の変化や他チャネルへのシフトにより厳しい市場環境が継続しました。このような環境のなか、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の実現を目指し、AIを活用したアソートメントシステムを刷新しました。品揃えの最適化により、自動販売機への訪問頻度や製品の補充率、在庫管理の精度が改善したことが、オペレーション効率の向上につながりました。さらに、低収益の自動販売機について、より利益の見込めるロケーションへの再設置や取引条件の適正化などの施策を着実に実行することで、収益性改善に努めました。

2026年の戦略

自動販売機がお客さまにとって価値ある存在であり続けるために

2026年は、2025年に構築した効率的な収益基盤をベースに、利益拡大を図る戦略を推進します。高収益ロケーションへの自動販売機設置を継続するとともに、約65万台の自動販売機から得られるデータを活用し、データドリブンによる個機単位での最適な価格戦略および品揃えの精緻化を推進します。さらに、本年で10周年を迎え7,000万※3ダウンロードを超えた「Coke ON®」アプリを活用した消費者体験の強化を組み合わせることで、お客さまに自動販売機の価値を改めて実感いただく取り組みを加速させます。また、デジタル基盤を活用し、オペレーションの効率化や新規ロケーションの開拓力強化を図り、成長と効率性を同時に追求する体制を強化します。

※3 2025年12月末時点

OTC（手売り）

チャネル・カテゴリー横断で、販売数量・売上収益を支えるビジネスユニット

OTC事業は、小売店（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）やオンラインなどの販売チャネルから構成され、当社の販売数量の過半数および売上収益のおよそ半分を占めるビジネスユニットです。消費者ニーズに合わせた多様な製品・パッケージを展開する小売店では、季節や行事、飲用シーンに応じたプロモーションや売場づくりを実施しています。さらに、リテールメディア※を活用した販促活動を実施するなど、より多くのお客さまに当社製品を楽しんでいただけるよう、お得意さまと協働しています。オンラインでは、近年のネット通販における飲料需要の高まりを背景に、ラベルレス製品などの品揃えの拡充を進めています。今後も、最適な購買体験の提供を通じて、製品・サービスの提供価値を高めていきます。

※小売事業者が保有する購買データや売場、アプリなどの接点を活用し、商品情報の発信や販促を行う仕組み

中期経営計画「Vision 2030」

成長機会を見極めたトップライン成長戦略の実行により、売上・利益の成長を牽引

- 人口の多い都市部において、消費者のトレンドをデータで的確に捉え、ターゲットを絞ったROI重視のマーケティング活動を実施することにより、力強いトップライン成長を図る
- これまでの価格改定などから得た学びを活用し、価格戦略とカテゴリー・パッケージ戦略を組み合わせることにより、価格戦略を進化
- コアブランドとコアカテゴリーの成長に向けた投資をデジタルツールを活用して実施
- 成長著しいECチャネルでの販売強化

2025年の取り組み

「数量維持×ケース当たり納価改善」で収益性向上に寄与

2025年は、価格改定の影響があるなかでも、炭酸・茶系などコアカテゴリーが成長を牽引し、売上収益が拡大しました。チャネル別では、スーパーマーケットとドラッグストア・量販店において、定番売場における製品の取り扱い強化や催事売場の獲得を図るとともに、販促活動を強化したことにより、収益性改善を実現しました。コンビニエンスストアでは、厳しい競争環境のなか、定番製品において、ROIに基づく販促活動を強化するとともに、限定製品の販売や店舗特性に応じた施策実施などにより、需要の取り込みを図りました。オンラインでは、品揃えの拡充や定期購入者増加により、販売数量の伸長傾向が続いています。ビジネスユニット全体では、数量維持とケース当たり納価の改善を両立し、収益性向上に寄与しました。

2026年の戦略

収益性を重視した営業活動を徹底

2026年は、3月に緑茶製品の価格改定を実施するなど、収益性重視の営業活動をさらに強化していきます。また、ROIに基づくコア製品への集中投資により、製品ポートフォリオの質を高めるとともに、デジタルを活用し、営業活動の効率化も進めます。チャネル別では、スーパーマーケットとドラッグストア・量販店においては、定番売場での品揃えを強化するとともに、「FIFA ワールドカップ26」を活用した販促を実施し、安定的な売上とシェアの成長を実現していきます。コンビニエンスストアでは、ニーズに応じた限定製品や小容量パッケージ製品の展開を進め、リテールメディアなどデジタル販促も強化します。オンラインでは、主要カスタマーとの販促や物流などの協働を通じ、品揃えの拡充や定期購入者の拡大を進め、利便性の向上と継続利用を促進します。こうした取り組みにより、チャネル横断で顧客価値の向上と収益性のさらなる改善につなげていきます。

フードサービス

お得意さまと協働で さらなる飲用機会を創出

フードサービス事業は、飲食店、ホテル、レジャー施設などのお得意さまへの製品提供を通じて、お客さまに多様な飲用機会を提供しているビジネスユニットです。

お得意さまと協働し、お客さまの飲用シーンに合わせた最適な製品・サービスを提供することで飲用機会を拡大し、持続的な成長をともに実現するご提案など、当社ならではの戦略的な価値提供を行っています。

また、お得意さまの視点から考えることで、多様化するお客さまのニーズや市場環境の変化を的確かつ迅速に捉え、新たなビジネス機会の創出に向けて積極的に活動しています。その結果、ビジネスユニットへの事業体制に変更以降、外食市場の成長を上回る売上収益の成長を達成しています。

中期経営計画「Vision 2030」

飲用機会の拡大に向けたカスタマーへの提案力強化により、ビジネス機会を拡大

- フードサービスチャネルでの当社の高いプレゼンスとコカ･コーラシステムの強みを活かし、カスタマーとの戦略的パートナーシップを拡大
- 成長が見込まれる新業態への効率的かつ効果的なアプローチを通じて新たな需要を獲得
- 収益性･資本効率向上に向け、機材投資の適正化や取引条件の見直しを推進
- 組織力･ケイパビリティ向上とテクノロジー活用により、提案力を強化

2025年の取り組み

付加価値を提案し 売上収益・利益・販売数量の成長を実現

2025年は、新たな飲用機会の獲得に向けた取り組みや、当社ならではの付加価値提案を推進することで、売上収益および利益の成長を実現しました。具体的には、お得意さまとの共同プロモーションの実施など、ともに成長できる機会を創出する取り組みを積極的に提案しました。また、インバウンド需要の拡大やサステナビリティ志向の高まりといった多様なニーズと市場環境の変化をいち早く捉えることで、より的確な価値提案をタイムリーに実施することができました。さらに、多様化するお客さまのニーズに合わせ、季節に応じたオリジナルドリンクの提案や、アルコール飲料とノンアルコール飲料を交互に楽しむ「ゼブラ飲み」スタイルを訴求した提案など新たな飲用シーンや飲用習慣を創るための施策を通じて、ビジネスの持続的な成長を図りました。これらの活動が功を奏し、2025年は全社の販売数量が前年並みとなるなか、前年比8.6%増の数量成長を実現しました。

2026年の戦略

地域密着の営業基盤とグローバルネットワークを活用し、持続的成長へ

2026年は、徹底したお得意さま視点での価値提案を軸に、これまでの取り組みをさらに強化し、飲用シーンの創造と持続的な成長を目指します。当社の強みである地域に根差した営業活動を基盤に、コカ･コーラシステムの強みを活かしながら、グローバルなお得意さまの獲得を進めるとともに、海外ボトラー社との連携を通じて得られる知見やインサイトの活用を積極的に進めていきます。また、お得意さまとの協働の深化や各エリア・業態ニーズに応じた戦略立案・市場実行を強化していきます。

さらに、新たな業態へのアプローチや異業種企業との協働など、中長期視点での取り組みにも積極的に挑戦するとともに、AIによるデータを活用した営業活動を推進し、効果的かつ効率的な提案を実現することで、持続的成長に向けた基盤の構築を進めていきます。

業界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・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。

健康志向の高まりを捉えた無糖・フレーバーティー市場拡大戦略

日本の清涼飲料市場では、健康志向の高まりなどを背景に、無糖飲料の伸長が顕著です。特に、無糖茶や無糖紅茶カテゴリーは成長が続き、フレーバーティーの提案も活発化しています。こうした市場環境のなか、コカ･コーラシステムは「綾鷹カフェ グリーンティーレモネード」による新たな価値提案や、「紅茶花伝 無糖 アールグレイアイスティー」の発売を通じ、拡大する無糖・フレーバーティーニーズに対応しました。さらに「紅茶花伝 ロイヤルミルクティー」のリニューアルや「紅茶花伝 クラフティー グレープミックスティー」の再発売により、既存ブランドの強化も進め、多様化する嗜好に応えたラインナップを展開しています。

デジタル販促強化による価値創出

日本の小売業界では、「リテールメディア」が急速に拡大し、小売・メーカー双方にとって重要性が高まっています。当社においても、小売店が展開するデジタルアプリを活用した販促や、店内で展開される食材とコカ･コーラ社製品との親和性をサイネージで消費者に直接訴求する施策などを通じて、リテールメディアの活用を進めており、飲用習慣の創出に貢献しています。

また、直接お客さまとつながるオウンドメディア※でありながら、メディアと売場（自動販売機）をつなぐリテールメディアの特徴も持つと言えるコカ･コーラ公式アプリ「Coke ON®」は、2026年で10周年を迎え、累計ダウンロード数は7,000万を突破しました。今後も「Coke ON®」を活用し、ユーザーの利用状況などに応じた効果的なキャンペーンなどを実施することで、データを活用した販促価値最大化を進めながら、最適な製品体験の提供を目指します。

原材料などの高騰にともなう価格改定対応

原材料・資材・エネルギー価格の高騰や為替相場による影響が長期化しています。こうした環境下で当社は、収益性重視の方針のもと、2025年5月に果汁製品、2025年10月に主要カテゴリー製品の価格改定を実施しました。価格改定後は出荷価格の維持に注力しながら、数量減少影響の抑制にも取り組み、計画どおり効果を創出し収益性改善に貢献しました。

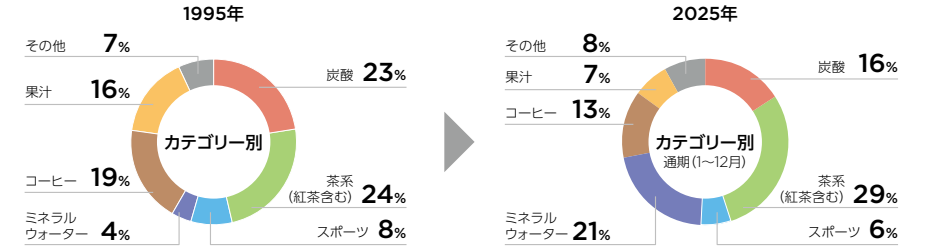
また、世界的な茶葉需要の急増を背景に、原料の茶葉価格が高騰するなど、業界全体でコスト上昇が深刻化しています。こうした状況をふまえ、当社は2026年3月に緑茶製品の価格改定を実施しました。

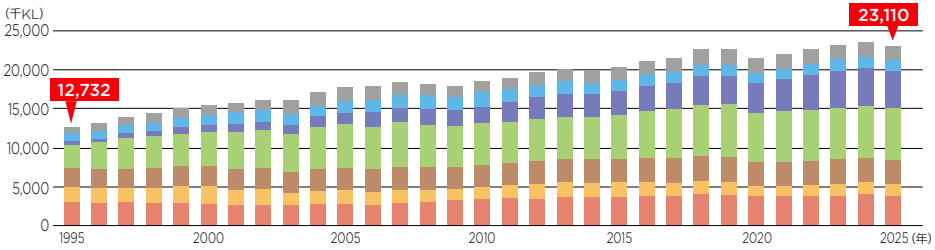
※企業が自社で保有するメディア

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。

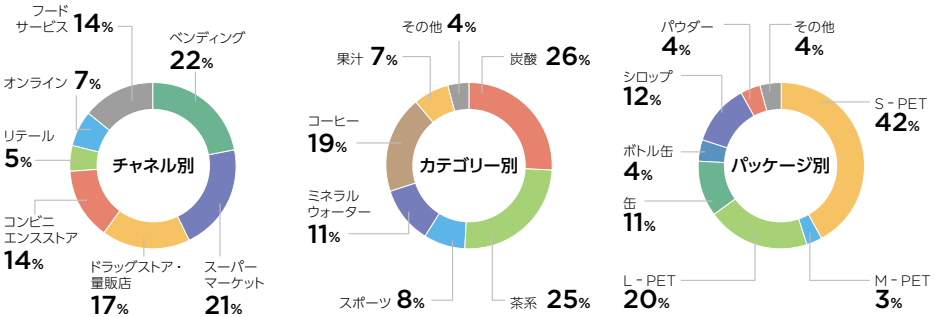
市場規模の推移（1995年～2025年：生産量ベース）





出典：一般社団法人全国清涼飲料連合会「清涼飲料水関係統計資料」

当社の販売数量の状況（2025年実績）



カテゴリー戦略

炭酸、茶系、コーヒー、水、スポーツ、果汁などの各カテゴリーで最適な製品ポートフォリオを実現するとともに、お客さまに楽しさを提供し健康志向のニーズにお応えするような製品の販売や、コカ・コーラシステム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	茶系	コーヒー	水、スポーツ
主な製品				
2025年の主な取り組み	• 「コカ･コーラ」とチキンの食事シーンにおける飲用習慣の確立を促す施策や、Z世代の共感を生んだ「夢中全開。コカ･コーラ」キャンペーンを通じて飲用機会を拡大し、ブランド強化を図りました。 • 「ファンタ」では、「ファンタ学園」シリーズの復活や復刻シリーズと連動したSNS施策が大きな話題となり、10～20代を中心に飲用者拡大に成功しました。	• 「おにぎり食堂 綾鷹屋」キャンペーンを通じて、食事と「綾鷹」の相性を強く訴求し、食事シーンでの存在感を高めました。2024年にフルリニューアル成功により大きく売上を伸ばした「綾鷹」は、2025年も好調さを維持しました。 • 「やかんの麦茶 from 爽健美茶」は、フルリニューアルや「クレヨンしんちゃん」とのコラボレーションが大きな話題を呼び、ファミリー層を中心に飲用機会を拡大しました。	• 2月に500ml PETボトルの「ジョージア」3製品を発売し、製品ごとにお客さまの嗜好に合わせた味わいとパッケージに刷新しました。 • 「ジョージアで、私の今日が動きだす。」キャンペーンを展開し、新設したSNSを活用することで、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の発信を強化しました。	• 「い･ろ･は･す」では、「きっとあしたも、いい感じ」を新ブランドメッセージとして掲げ、夏場には「日本の夏を冷やす」をテーマにしたキャンペーンを実施するなど、年間を通じて消費者ニーズに合わせた飲用訴求を展開しました。 • 「アクエリアス」では、20年ぶりに味わいをリニューアルし、スポーツ関連施策と連動することでブランドを強化しました。
2026年の主な取り組み	• 「FIFA ワールドカップ26」を活用した大型キャンペーンや食事シーンと合わせた施策を継続的に強化し、「コカ･コーラ」ならではの体験価値を創出します。 • 「ファンタ」では、フルリニューアルと顧客参加型コミュニケーションを通じて、より多くのお客さまの獲得を図ります。	• 「綾鷹」および「綾鷹 濃い緑茶」を中心に「おにぎり食堂 綾鷹屋」キャンペーンを継続することで、「綾鷹」ブランドのさらなる成長を図ります。 • 「紅茶花伝」では、フルーツティーの刷新や人気コンテンツとのコラボレーションにより、話題喚起と飲用者獲得を目指します。	• 「ジョージア」は500ml PETおよび缶の主要製品を3月にリニューアルし、味わいとグラフィックを進化させました。 • 「気持ちを切り替え、前を向かせてくれるコーヒー」としての価値を高めるとともに、自動販売機でのキャンペーンを強化するなど、特に、仕事シーンでの飲用習慣化を図ります。	• 「い･ろ･は･す」では、「GOOD FOR みんな」をキャンペーンテーマにチャネル横断のマイレージ企画などを実行し、飲用習慣の確立を図ります。 • 「アクエリアス」では、「FIFA ワールドカップ26」を活用したキャンペーンを実施し、スポーツブランドとしての基盤強化を図ります。さらに新製品「アクエリアス THE 0」の発売により、ゼロカロリー需要を取り込みます。

特集

「コカ・コーラ」ブランドの販売戦略と営業施策

カテゴリープランニング&コマーシャリゼーション部
吉毋 明日香　　川原 慶子

次世代ユーザーの獲得を目指した活動を強化

2026年に誕生140周年を迎えた「コカ·コーラ」。2025年は、新規顧客層の獲得や飲用習慣の拡大に向けたチャネル横断の施策が成功し、「コカ·コーラ」を含む炭酸カテゴリーの売上収益と販売数量は前年から大きく成長しました。
今回の特集では、日本コカ·コーラが策定する「コカ·コーラ」ブランドの戦略をふまえ、連携をしながら、各チャネルに合わせた店頭施策の実行計画を担当する当社の吉毋と川原が、成果と手応えを振り返ります。

市場のニーズを的確に捉えた「コカ·コーラ」ブランドの販売戦略の強化

吉毋　「コカ·コーラ」ブランドの全体戦略は、製品の企画開発やマーケティング活動を行う日本コカ·コーラが策定し、店頭施策の戦略会議で、直接お客さま·お得意さまと接点を持つ私たちならではの現場視点の意見を反映させています。例えば、売場で展開する景品の種類やデザインなどについて、現場での実効性をふまえながら意見を出しています。さらに、売場全体の最適なコンセプトは、お得意さまごとに異なります。そのため、常に視点を切り替えながら、日本コカ·コーラと連携しつつ、POPなどの店頭販促物のデザインに反映し、店頭で最も効果が期待できる形へと磨き上げています。

川原　営業活動に集中し、店舗や店頭などでの実行力を高めることが私たちの役割です。現場視点でどのように付加価値を提供していくか、お客さまの満足度を高めていけるかを意識しています。

2025年の成果：3つの軸で展開するチャネル横断型プロモーション

吉毋　2025年は、「アップリフト」「ミール」「コカ·コーラ ゼロ」の3つを軸としたマーケティング施策を、各チャネルで最適な形で展開できるよう、私たちが調整·推進を行いました。「アップリフト」は、「コカ·コーラ」を飲むことでワクワクする瞬間を創出する施策です。Z世代に人気のアーティストを起用したキャンペーンや世界的な映画コンテンツとコラボレーションしたキャンペーンの店頭訴求など若い世代の飲用習慣獲得を念頭に、多様な活動を行いました。

川原　「ミール」は、食事シーンでの飲用·購買の習慣化を目指した取り組みです。2025年は、コークとチキンの頭文字をとった「コチる」キャンペーンを実施しました。また、飲食店における瓶の「コカ·コーラ」の最高においしい飲み方として、「パーフェクトサーブ」を推進し、飲用シーンの拡大を図りました。

吉毋　「コカ·コーラ ゼロ」では、主なユーザー層である40代以上の多くの方が、20～30代で飲用を開始し、その後も継続していることをふまえ、25～39歳の層にフォーカスしたアプローチを強化しました。

日本コカ·コーラが、Z世代が多く利用するSNSなどを活用した取り組みを多く展開したことで、若年層の関心が高まったことに加え、当社のきめ細かな店頭活動が好調な売上につながったと考えています。キャンペーンを各チャネルで確実に実行しただけでなく、チャネルや売場特性に応じたPOPの配置などにもこだわりました。小売店では、食品とともに「コカ·コーラ」ブランド製品を手に取っていただく導線づくりなど、店頭での訴求を積み重ねました。

これらの活動が奏功し、2025年の「コカ·コーラ」ブランドは、全製品がいずれも前年（実績）を上回り、当社ブランドのなかでも高い成長率を達成しました。また、「コカ·コーラ」ブランドの週1回以上の飲用者は増え、飲用シーン別の選択機会の増加につながりました。

2026年も3軸戦略で「コカ·コーラ」カテゴリー全体の成長を目指す

川原　2025年の成功をふまえ、2026年は「アップリフト」「ミール」「コカ·コーラ ゼロ」という3軸の取り組みをさらに強化します。「ミール」では「コチる」キャンペーンを継続し、日常的に選ばれる定番人気メニューである「カラアゲ」との親和性を訴求していきます。また、飲食店においては、「パーフェクトサーブ」※1とともに「コカ·コーラFoodmarks（フードマークス）」店舗※2を拡大し、外食シーンにおける「コカ·コーラ」の飲用体験価値のさらなる向上を目指します。

吉毋　「アップリフト」は、「FIFA ワールドカップ26」を軸に、一体感などを届ける施策を展開しており、「コカ·コーラ」限定グッズキャンペーンや、自動販売機独自の施策などを通じ、店頭活動を強化しています。また、「コカ·コーラ ゼロ」は、ノンカフェイン需要をふまえ「コカ·コーラ ゼロカフェイン」の展開を強化し、夜の飲用シーンの拡大を狙っていきます。

※1 キンキンに冷えたコカ·コーラボトルを45度に傾けて、氷の入ったグラスにゆっくり注いで飲む飲み方
※2 パーフェクトサーブとともに特別な「コカ·コーラ」の飲用体験を提供する店舗

「コカ･コーラ」ブランドの2025年の具体策

「アップリフト」「ミール」「コカ･コーラ ゼロ」の3軸で、チャネル横断でさまざまな施策を展開しました。
その結果、「コカ･コーラ」ブランドを含む炭酸カテゴリーの2025年の販売数量は前年から5%成長しました。

Uplift　アップリフト

▶「夢中全開。コカ･コーラ」キャンペーンの店頭活動最大化

2025年は、「夢中全開。コカ･コーラ」というキーメッセージのもと、Z世代に人気のアーティストが出演する「Coca-Cola X Fes 2025」のチケットが当たる景品キャンペーンや、世界的に人気の映画コンテンツとコラボレーションしたパッケージ展開、景品を活用したキャンペーンの店頭訴求に注力しました。Z世代を中心とする幅広い層の「夢中」に寄り添う取り組みを通じて、「コカ･コーラ」の飲用習慣の創出につなげました。

▶「いつもより2℃冷たい自動販売機」の展開

2025年の夏の取り組みとして、自動販売機の冷却温度を通常より2℃低く設定した「いつもより2℃冷たい自動販売機」を展開しました。自動販売機の密閉性を活かし、猛暑のなかで「より冷たい飲料」を求めるお客さまのニーズに応えた体験価値を提供しました。

Meal　ミール

▶「パーフェクトサーブ」を通じた外食シーンでの存在感向上

飲食店における瓶の「コカ･コーラ」の最高においしい飲み方として「パーフェクトサーブ」を推進しました。また、東京の築地や福岡の中州といった主要都市の特定のエリアでは、飲食店と協働し、特別な「コカ･コーラ」の飲用体験を提供する「コカ･コーラ Foodmarks」を展開し、その土地ならではの「コカ･コーラ」の飲用体験の向上を図りました。

▶「コチる」キャンペーンにおける小売店との協働

「コークとチキン」を組み合わせて訴求する「コチる」キャンペーンでは、キャンペーンポスターや小売店が展開するデジタルディスプレイやアプリなどのリテールメディアと連動した販促活動を実行することで、総菜などの食品と「コカ･コーラ」の同時購買を促進。その結果、食事シーンでの飲用習慣化につながるとともに、お得意さまとの関係性強化にも寄与しました。

Coca-Cola Zero　コカ･コーラ ゼロ

▶ ターゲット層に的を絞った店頭活動を推進

メインターゲットである25～39歳の層のトライアル（初回飲用）創出獲得につなげるため、日本コカ･コーラが展開するSNSやデジタル施策と連動し、当社は店頭訴求を展開することで、将来の飲用拡大を見据えた基盤づくりを進めました。

▶ 食事シーンでの飲用提案において「ヒーロー SKU」として訴求

食事シーンでの飲用提案においては、「コカ･コーラ ゼロ」をお客さまの関心を最も惹きつける「ヒーロー SKU」と位置づけ、重点的に訴求を図りました。特に、飲食店では、前述の「パーフェクトサーブ」や「コカ･コーラ Foodmarks」の活動に加え、地域の名物料理と「コカ･コーラ ゼロ」の組み合わせの提案といった営業活動が奏功し、「コカ･コーラ ゼロ」の取扱店舗数は大きく拡大しています。
「コカ･コーラ ゼロ」はブランドの成長を支える重要なドライバーとなっています。

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、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。消費者庁より宣言事業者として承認されています。

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・ご要望・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、営業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において、コカ・コーラ社製品の継続的な購入意向が確認されています。

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、顧客起点の組織を目指す部門横断のプロジェクトにおいて、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。この取り組みは、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。

従来の売上データだけでは捉えきれないお得意さまの声に耳を傾けることで、事業活動全体の改善を促し、差別化された顧客体験や価値の提供につなげるとともに、お得意さまとのWin-Winの関係構築と持続的な成長を目指しています。

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、お寄せいただいたご意見やご要望、その背景や対応状況を全社で共有する仕組みを導入しています。

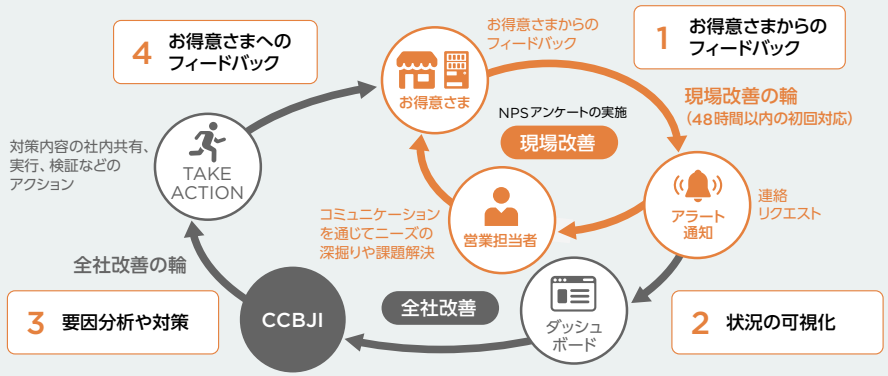
当社が掲げる消費者志向自主宣言

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。

継続的な改善活動プロセス

お得意さま満足度調査で顕在化した課題を、営業担当者で解決するものと、会社全体で解決するものに分類し、それぞれの課題解決に取り組んでいます。また、課題に迅速に対応できるよう、対応レベルを設定し、継続的な改善活動を実施しています。

お得意さまへの改善活動のループ ➡ クローズ・ザ・ループ※3



※1 CCC (Customer Contact Center)、VOC (Voice Of Customer)
※2 NPS (Net Promoter Score)：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

中期経営計画「Vision 2030」の目標達成に向けて進化し続け、選ばれるサプライチェーンに

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

新たなSCM戦略9つの柱

前中期経営計画「Vision 2028」に基づくサプライチェーン戦略を着実に遂行することで、過去2年間にわたり卓越した成果を創出してきました。これまでに積み上げてきた成果と知見を基盤とし、中期経営計画「Vision 2030」の実現に向けて、新たに「サプライチェーン Vision 2030」を策定しました。

サプライチェーンは、全社的な経営戦略の実行および事業目標の達成において中核的な役割を果たす重要な責任を担っているという認識のもと、サステナビリティを長期的な価値創造および事業レジリエンスの観点から、「サプライチェーン Vision 2030」における新たな戦略の柱として位置づけました。今後もサステナビリティの取り組みを一層深化させるとともに、当社のDNAとして確実に定着させていきます。さらに、Value Engineering α（より価値のあるエンジニアリング）を新たに戦略の柱に加え、資産の投下資本利益率（ROIC）向上の取り組みの推進、設備・インフラ資産の最適化、新技術の積極的な活用、ならびに次世代型の保全プロセスの導入を通じて、資本効率の最大化と持続的な競争力の強化を図ります。

この戦略フレームワークのもと、社内外のパートナーとの連携を一層強化し、サプライチェーン全体の変革を継続的に推進することで、「私たちは常にカスタマー起点で考え、100%の品質の製品とサービスを最適なコストで安全にお届けする」ことを目指しております。

安定供給および生産性向上

S&OP（Sales and Operations Planning）により確立した部門横断的な販売・供給計画プロセスは、卓越した顧客サービスとサプライチェーンの生産性の基盤です。このプロセスをより強化すべく、新たな基幹システムを導入し、第一段階を2025年末に稼働開始しました。この最先端技術を有するシステムにより、需要予測・供給計画の策定・実行をひとつのプラットフォームに統合します。この連携されたデータと知見により、サプライチェーン、営業、財務の各領域でより迅速かつ

サプライチェーン Vision 2030

私たちは常にカスタマー起点で考え、
100%の品質の製品とサービスを最適なコストで安全にお届けします

9つの戦略の柱に基づき活動し、
社内外の様々な組織と連携して目標を達成します

- **Agile Logistics** | 機敏なロジスティクス
  インフラを最大限活用し、戦略的な協業によって生産性を高め、顧客の変化に迅速に対応できる物流ネットワークを実現します
- **End-to-End Integration** | 一貫したプロセス
  サプライチェーンをエンド・ツー・エンドで統合し、約束した顧客サービスを満たしながらコスト（コスト・トゥー・サーブ）を最適化します
- **Flexible Manufacturing** | 柔軟な製造
  サプライチェーンの最適化を可能にする、高い稼働率と柔軟性を備えた製造を実現します
- **Value Engineering α** | より価値のあるエンジニアリング
  エンジニアリングスキルと革新的な技術を活用し、投資対効果を最大化します
- **Zero Harm** | ゼロ災
  安全を文化・人・プロセスに根付かせることで、ゼロ災を実現します
- **Active Quality** | 積極的な品質活動
  従来の慣行に果敢に挑戦し、品質と生産性を向上させます
- **Digitally Enabled** | デジタル技術活用
  一貫性のあるデータに基づきサプライチェーンを運営し、質の高い意思決定、継続的改善、生産性向上を実現します
- **Sustainability** | サステナビリティ
  長期的な価値とレジリエンス（強靭性）の源として、環境および社会的責任を推進します
- **Inspired People** | 熱意ある人材
  すべての人材が能力を最大限に発揮し、卓越した成果を生み出せる働きがいのある職場を作ります

中期経営計画「Vision 2030」の目標達成に向けて進化し続け、選ばれるサプライチェーンに

的確な意思決定が促進され、在庫管理とサービス提供コストのさらなる効率化を実現します。

当社17工場の立地を活かし、柔軟な製造に取り組むことで「地産地消モデル」を可能にしています。この柔軟性は、統合型サプライチェーンを支える重要な基盤であり、製造部門ではその実現に向けて、生産性向上およびコスト削減に継続的に取り組んでいます。具体的には、プロセスの可視化や課題解決力の高度化を図るDX施策を推進することで、製造オペレーションの効率性と生産性の向上を実現し、製造キャパシティの最大化を図っています。また、エネルギーや水といった資源の有効活用および使用量削減を通じて、環境負荷の低減にも積極的に取り組んでいます。さらに、埼玉工場において新製造ラインの導入を予定しており、生産性のさらなる向上と製品供給体制の強化を図ってまいります。

物流領域では、物流ネットワークの最適化と生産性向上を進めています。2025年には、九州エリアで当社初となる機能統合型物流センター（IDC）の稼働開始や、自社便（プライベートフリート）の最大活用、輸送業務の一元管理体制の構築を推進してきました。これらの施策は、2026年の輸送管理システム導入を皮切りに、倉庫管理システムの高度化を通じて、さらなる加速を図ります。

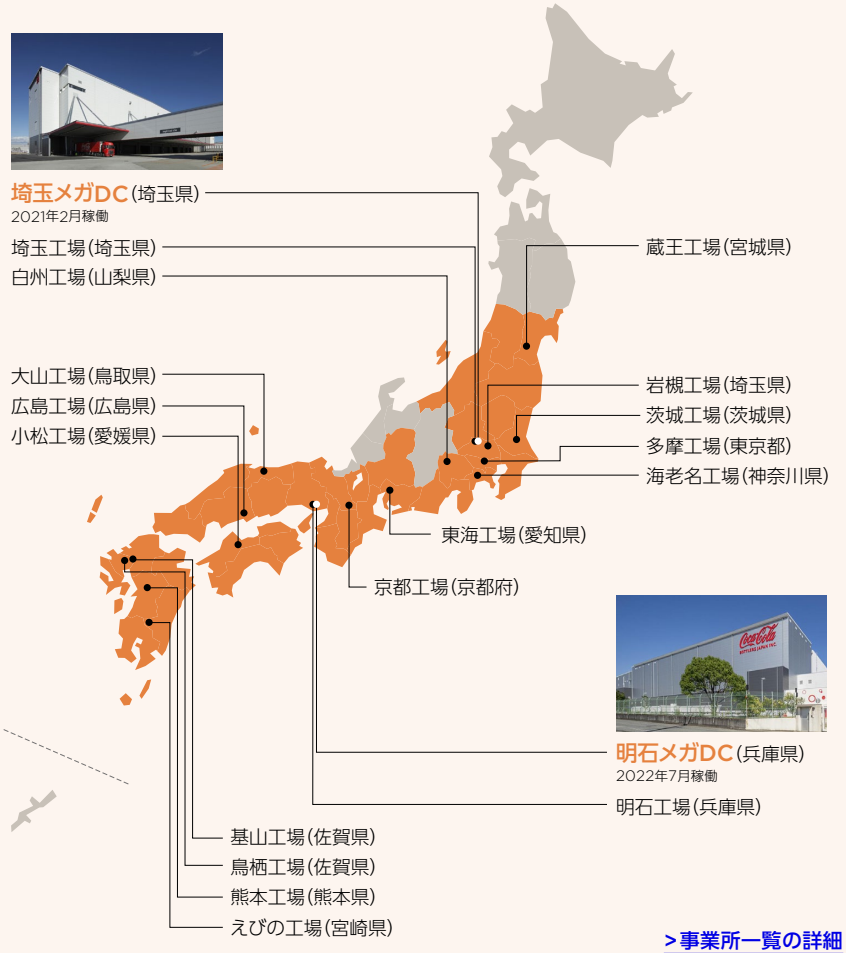
「Vision 2030」の初年度となる2026年は、生産性向上の基盤として、「地産地消モデル」、在庫最適化、製品輸送回数および輸送距離の削減、柔軟な製造体制、ネットワーク改善を継続的に推進してまいります。

選ばれるサプライチェーン

優れた顧客サービスを提供するだけでなく、お得意さま、パートナー企業、さらには他業種・他企業との連携を通じ、共同配送や倉庫の共同利用などを積極的に推進するなど、社会課題の解決と新たな価値創造につながるWin-Winな関係づくりに継続して取り組んでいます。また、社内においても、部門の枠を超えた連携強化、継続的な変革を推進することで、全社的なDXと生産性向上を加速させ、事業環境の変化に柔軟に対応しています。選ばれるサプライチェーンとして、多様化・高度化する市場ニーズに応え、高品質な製品を安定的に提供し続けることを目指しています。そのために、安全で安心な職場環境の整備を徹底するとともに、強固なガバナンス体制を維持し、サステナビリティの視点を意思決定および日々の事業活動に組み込んでいます。これらの取り組みを通じて、お客さま・お得意さま、パートナー企業のみなさまからの信頼を高めるとともに、当社で働くすべての人が尊重され、成功に向けて意欲的に取り組める職場環境の構築に努め、持続的な価値創造に取り組んでまいります。

当社の製造・物流拠点

17工場　2メガDC



>事業所一覧の詳細

製品の質・安全性の担保

当社は原材料の調達から製造、物流・輸送、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。これからも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と質の高いサービスを提供し続けていきます。

品質保証

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。

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ことで、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」により、原材料の調達から製造、物流・輸送、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管理を徹底しています。

試験室での機器分析による製品検査

原材料の管理

原材料のうち、コーヒー豆および茶葉などは「ザ コカ・コーラ カンパニーの持続可能な農業の原則（PSA※2）」の基準を満たすものを使用しています。さらに、GFSI（Global Food Safety Initiative：世界食品安全イニシアチブ※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※4の含有量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工場において、環境省の定める暫定目標値を下回ることを確認しています。

品質意識向上のために

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、さまざまな取り組みを通じて、社員の品質に対する意識向上を推進しています。

品質意識向上のための取り組み

QA（Quality Assurance）Monthly Report	部門長に月次の品質保証レポートを発信し、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かを社員に周知
60秒の品質講座	イントラネットを活用し、製品の品質に関わる「ミニ講座」を定期的に実施
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、営業の現場の品質管理状況を確認し、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実施
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、製品に関する疑問などを動画で紹介 >お客さま対応動画

※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。また、ISO14001はすべてのセールスセンター、オフィスなどでも認証を取得
※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で農業由来の農作物および包装資材が対象
※3 GFSI（Global Food Safety Initiative）：世界的に展開する食品企業が集まり、食品安全の向上と消費者の信頼強化のため、協働して食品安全マネジメント規格の国際的ベンチマークを策定・承認するイニシアチブ。ASIAGAPなどは、GFSIにより承認された規格の一つ
※4 有機フッ素化合物（PFAS）の一種

ワールドクラスの調達組織として、成長を支える「調達戦略」を実行

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

不確実性が高まる環境下で求められる調達の進化

地政学的リスクの拡大、原材料・資材・エネルギー価格の高騰、為替の変動、規制・コンプライアンス要請の高度化など、調達を取り巻く環境は不確実性を増しています。こうした状況下での調達には、従来のコスト低減に加え、「安定供給の確保」と「中長期的な競争力の強化」を両立する戦略機能としての進化が求められています。当社は、市場・サプライリスクを先取りするインテリジェンス機能、グローバル視点での調達におけるカテゴリー戦略、データとデジタル技術を活用した意思決定を通じ、変化に強い調達への進化を進めています。

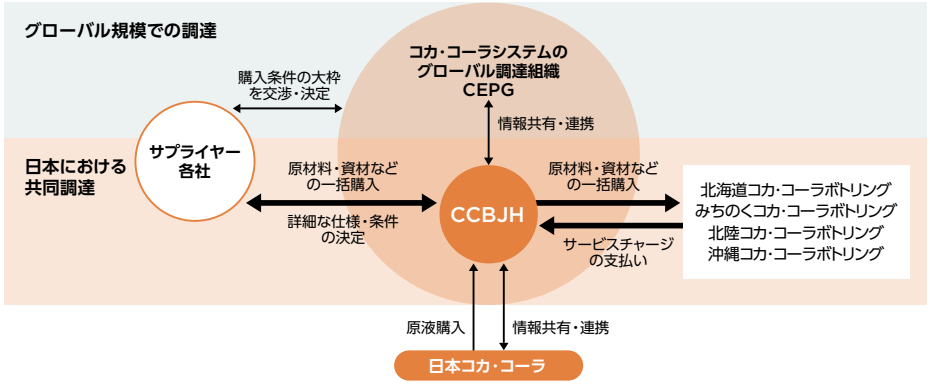
価値創造を支える調達コストマネジメント

当社は、2026年を中期経営計画「Vision 2030」の初年度として、「意欲的な中長期目標の達成に向け大きく前進する年」と位置づけています。調達コストの最適化についても、単なる価格低減ではなく、成長戦略を支える構造改革として取り組みを推進しています。CEPG※1をはじめとするグローバルネットワークへの参画や、社内各部門・サプライヤーとの連携、国内の他ボトラーとの共同調達※2を通じ、スケールメリットの創出とグローバルのコカ・コーラシステム内のベストプラクティスの活用を進めています。長期調達契約の戦略的更新やグローバルベンチマークを活用した仕様の最適化に加え、間接材調達改革を推進するとともに、コモディティ価格や為替変動についてはファイナンス部門と協働し、全体最適の視点で持続的なコスト競争力の確立に取り組んでいます。

経済価値と社会価値の両立を実現するサステナブル調達

持続的な企業価値創出に向け、社会・環境と調和したサステナブル調達は不可欠です。CCBJHグループのESG方針に基づき、サプライヤーをはじめとするパートナー企業や社内各部門と連携しながら、サステナブル調達に取り組んでいます。人権・労働・環境への配慮を前提に、資源循環や温室効果ガス（GHG）排出量削減に向けた施策を推進するとともに、新たに更新された非財務目標「CSV Goals」の達成を目指し、調達を通じた価値創出に努めています。

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



意思決定の質を高めるデータドリブン調達

不確実性の高い環境下において、データとデジタル技術は競争優位性の源泉となります。BIツールやAIを活用した調達支出の分析、グローバルでのデータ連携、KPI管理の高度化を通じ、迅速かつ質の高い意思決定を実現し、戦略の立案力と実行力を高めています。

ワールドクラス調達組織への基盤強化とケイパビリティ高度化

ワールドクラスの調達組織を目指し、専門性・デジタルスキルの向上をはじめとする人材育成や、組織・プロセスの進化に注力しています。「No PO No Pay ポリシー」に代表されるガバナンスを徹底し、各ステークホルダーとの協働と規律を両立させることで、成長戦略を支える調達戦略の実行力を高めています。

取引透明性とガバナンス強化に向けた「No PO No Pay ポリシー」の導入

当社は、透明性の高い公正な取引と支出管理の徹底を目的とし、注文書（PO：Purchase Order）のない取引を原則禁止する「No PO No Pay ポリシー」を導入しています。これにより、正しいプロセスに従った発注の徹底と決算プロセスの迅速化を図るとともに、調達領域におけるガバナンスを強化しています。適正な資産配分と内部統制の高度化を通じて、持続的な企業価値向上に貢献していきます。

※1 CEPG（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
※2 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

バリューチェーン全体における人権尊重の取り組み

CCBJHグループでは、人権尊重が地域社会の持続可能性を実現するための企業活動の基本であると考え、事業活動を通じて積極的に人権尊重に向けた取り組みを実施しています。

＞詳細はWebサイトをご覧ください。

基本的な考え方

当社グループは、国連の「世界人権宣言」、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」をはじめとした、人権を尊重し保護することを目的とした国際的な人権原則をふまえ、人権ポリシーを策定しています。定められた人権ポリシーに基づき、グローバルおよび日本国内のさまざまな人権課題の対応と職場における人権尊重の確立に向け、取り組みの徹底を図ります。

人権デューデリジェンスの運用体系

当社グループは、人権ポリシーに基づき、人権に関するリスクの特定・評価、防止・軽減、是正、情報開示を一体的に進める「人権デューデリジェンス」の取り組みを推進しています。人権評価プロセスやサプライヤー基本原則に基づく監査、苦情処理メカニズム※1を通じて得られた情報を相互に活用し、バリューチェーン全体における人権リスク管理と継続的な改善に取り組んでいます。

非財務目標「CSV Goals」

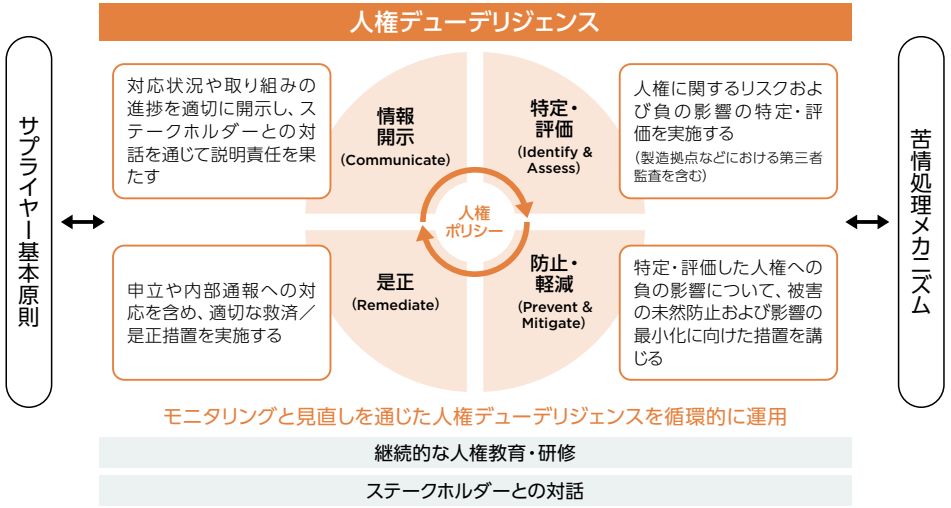
当社グループは、マテリアリティのひとつに「持続可能なサプライチェーン」を特定し、人権・環境課題への対応や責任ある調達を推進しています。このマテリアリティに連動した「CSV Goals」として、原材料・一次包装材料サプライヤーにおける「サプライヤーによるサプライヤー基本原則（SGP※2）の遵守」を設定しています。2025年100%遵守を達成しており、2030年までの中期目標、2035年までの長期目標においても100%の遵守を維持することを目指しています。

人権尊重の社内への啓発活動

人権尊重への理解を深めるため、人権ポリシー・労働基準法遵守の徹底や、有給休暇の取得促進などについて、階層別研修やeラーニング、社内イントラネットでの情報発信による啓発活動を行っています。これらの活動を通じ、人権課題を自らの課題として受け止め、一人ひとりをかけがえのない個人として尊重することができる社員育成および活力ある健全な職場環境づくりを目指しています。

苦情処理メカニズム

当社グループでは、法令違反、ハラスメント、人権侵害などの早期発見・是正を目的として、通報者の属性や相談内容に応じた多層的な相談窓口を設置しています。



相談窓口	詳細	匿名相談
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のおそれがある行為に関する相談を受け付ける窓口。社内窓口のほか、専門機関や法律事務所が対応する社外窓口を設置している	可能
健康相談窓口	産業医・保健師による社内窓口に加え、社外専門機関が対応する（24時間対応）社外窓口を設置し、社員とその家族の心身の健康をサポート	可能
LGBTQ＋相談窓口	性的マイノリティやLGBTQ+に関する社外相談窓口 24時間利用可能。相談内容および相談者のプライバシーを保護	可能
人事関連Integrityホットライン	労働時間、休憩・休暇の取得、禁煙ルール違反などの労働環境や評価に関する相談を受け付ける社内窓口	可能
育児休業および産後パパ育休に関する相談窓口	育児休業や産後パパ育休を取得する際の社内相談窓口。取得に対する不安、取得タイミング、所属長からの育休制度に関する相談にも対応	―

※1 人権デューデリジェンスの一環として、人権に関する苦情・相談・通報を受け付け、内容の確認、是正・救済措置の検討および実施までを行う一連の取り組み
※2 SGP（Supplier Guiding Principles）：コカ・コーラシステムのサプライヤー基本原則。法令遵守や人権に関する方針の尊重、環境への配慮など事業活動における行動原則への遵守をサプライヤーに求めている

バックオフィスとITが連動したオペレーション基盤の進化と全社DXの深化

当社は、中期経営計画「Vision 2030」の実現に向け、事業の持続的な成長と企業価値向上を支える基盤として、バックオフィスおよびIT分野においてさまざまな変革を推進しています。アクセンチュア株式会社との合弁会社である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。

バックオフィスとITが一体となったオペレーション基盤の変革

ネオアークは、ITオペレーションを含むシェアードサービスの専門会社として設立され、当社グループのバックオフィスおよびITの分野におけるオペレーション基盤の高度化と変革を担っています。全社の複雑なエンド・ツー・エンドプロセスに対し、BPM※のフレームワークを活用し、既存業務をゼロベースから見直し、AIの活用を含むデジタル技術と業務改革を一体で進めることで、高い品質と効率性を両立させるリーンオペレーションの構築を推進しています。また、これらの取り組みにより拡大した社内リソースを活用し、わずか2年間で、すべての海外委託業務の内製化を実現し、業務効率化を通じたオペレーションコストの削減に取り組みました。

今後は、内製化した業務を含む、すべてのエンド・ツー・エンドプロセスに対し、バックオフィスとITが連携しながら新たな効率化の機会を特定し、オペレーション全体の最適化を実現することを目指しています。ワールドクラスのオペレーションへの変革を通じ、業務品質の向上と安定的な事業運営を実現することにより、企業価値の向上に貢献します。

さまざまなパートナーとの連携を起点とした人材の自律性向上と変革文化の定着

当社のオペレーション変革では、外部パートナーとの協働を通じて得た知見を、社員一人ひとりが自ら考え、実行する力へと転換することを重視しています。パートナーとともに培った働き方や視点に加え、世界の主要ボトラーのシェアードサービス部門とも連携し、国内外のベストプラクティスを継続的に取り込んでいます。こうした学びの積み重ねにより、変革に主体的に関わる行動や挑戦を是とする意識が組織に浸透し、自律的に変革を推進する文化が定着しつつあります。

全社DXを支えるデジタル基盤強化と付加価値創出

これらの活動は、中長期的な全社DXとデジタル基盤の強化へとつながっています。業務プロセスとITは密接に連携しており、バックオフィス部門とIT部門が相互理解を深めることで、部門横断での高度なオペレーションを実現します。質の高いマスターデータ管理やデータ分析能力、それらを支えるインフラ整備やデジタル人材の育成を強化することで、CCBJHグループ全体のDXを推進し、持続的な付加価値創出を目指しています。

データドリブン経営に向けたシステム・データ統合

当社は、日本の食品業界において、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持つ非常にユニークなビジネスモデルを展開しています。

この複雑かつ膨大なトランザクションを支えるには、強固なテクノロジー基盤と、データを価値に変換する高度な分析力が不可欠です。現在、真のデータドリブン経営を実現するため、マスターデータの再整備を推進しています。また、複雑に絡み合うシステム間の相互依存関係を慎重かつ計画的に精査し、迅速かつ正確なデータ活用を可能とするあるべき業務プロセスの構築を進めています。そして、将来的には新基幹システムの導入（ERP更新）も計画しています。基盤整備を通じた効率的なデータ連携により、市場の変化に即応できる経営体制の確立を目指しています。

事業基盤の強化に向けた情報セキュリティの確保

当社では、グローバルのコカ・コーラシステムと連携しながら、事業活動を支える基盤として情報セキュリティの確保に取り組んでいます。ネットワークおよびシステムは常時監視体制の下で運用され、社内外の関係部門が協働し、インシデントへの対応に備えています。また、情報セキュリティ管理体制を整備し、リスク管理と連動した方針の見直し、定期的なリスク評価、監視・ログ管理を実施しています。さらに、全社員への教育・啓発を通じて、CCBJHグループの考え方に沿った適切なセキュリティ水準の維持に努めています。

※BPM（Business Process Management）：業務プロセスを体系的に設計・管理し、測定と改善を通じて業務の効率性や品質向上を図るマネジメント手法

経営戦略と人事戦略の連動により、人的資本を強化し、中期経営計画「Vision 2030」を実現する

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
執行役員 最高人事責任者 兼 人事・総務本部長
東 由紀

「Vision 2030」の実現を支える人的資本の強化

私たちは、意欲的な中長期目標である「Vision 2030」の達成に向け、人的資本の強化をビジネスを支える基盤として位置づけています。CCBJHグループとして「人的資本の目指す姿」を定義したうえで、現場の労働力確保や変革を進めるためのスキル強化など、ビジネスが直面する人的課題の解決を目的とした、5つの主要テーマからなる人事戦略を策定・推進しています。「人的資本の目指す姿」では、「人材・組織の強化」と「ウェルビーイングを促進するカルチャーの醸成」を両輪として取り組んでいます。

「人材・組織の強化」では、全社的なビジネスプロセスの最適化やデジタル化にともなう、組織・業務プロセス・働き方の変化が進むなかで、社員の自律的な能力開発やキャリア形成を支援しています。同時に、変革をリードする人材の獲得と育成を加速し、会社と個人の成長を促進しています。

「ウェルビーイングを促進するカルチャーの醸成」では、働き方の多様化が進むなか、社員がウェルビーイングを意識して行動できるように支援しています。それにより、社員が能力を最大限発揮できる職場を、会社と社員がともにつくり出していくことを目指しています。多様な価値観・経験・属性を持つ人材が、それぞれの違いを尊重しながら協働し、成長を実感できる環境を整備するとともに、社員一人ひとりが充実感や幸福感を感じられるカルチャーの定着を進めています。

人的資本経営を加速する人事戦略

人事戦略の推進にあたっては、ビジネスが直面する人的課題を解決し、「人的資本の目指す姿」を実現するため、「あるべき人材ポートフォリオとケイパビリティの実現」「パフォーマンスを重視するカルチャーの徹底」「変革を進めるためのスキル向上」「ウェルビーイングの自律的な向上」「DE&I推進の加速」という5つの主要テーマに沿って、重点領域を毎年設定し、施策を推進しています。刷新した人事戦略の2年目となる2025年は、これまでの施策に加え、「社員エンゲージメント向上」を強化しました。

2026年は、「Vision 2030」の達成を着実に前進させるため、戦略的要員計画やスキルベース組織に向けた基盤づくりを進めることで人材・組織の強化を加速します。同時に、多様な人材が活躍する職場づくりのため、共働き・共育て支援の定着、女性・外国籍人材・障がいのある社員の活躍などによって、ウェルビーイングを促進するカルチャーを醸成します。2026年も、2つの軸を両輪として人事戦略を実行していきます。こうした取り組みを確実に進めるため、人事戦略を刷新した2024年以降、ELTによる定例会議の約4分の1を人事戦略の議論に充てるとともに、執行役員の目標設定に人事KPIを組み込み、報酬と連動させる仕組みを導入することで、経営層が人的資本の強化にコミットするガバナンスを構築しています。引き続きこの体制のもと、組織全体での人的課題の解決に向けた取り組みをさらに加速させ、「Vision 2030」の達成に貢献していきます。

中期経営計画「Vision 2030」を支える人事戦略

人材の採用と育成

中期経営計画「Vision 2030」の達成には、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。当社は、社員が自律的に能力開発とキャリア形成に取り組める環境づくりを進めるとともに、個人と組織のパフォーマンスを公正に評価する制度運用を徹底し、個人の成長と会社の目標達成の両立を目指しています。

人材の採用・定着

多様な人材の採用強化

ビジネスの持続的成長を支えるため、多様な人材の採用を強化しています。2025年は、新卒採用に加え、高いポテンシャルを持った若手人材を獲得するために、第二新卒採用を開始しました。女性採用も拡大し、2025年の女性採用比率は29.4%（前年比+10.4ポイント）となりました。また、国籍を問わず優秀な人材を確保するため、バックオフィスや営業部門を中心に外国籍人材の採用を拡大しています。製造部門では特定技能制度を活用し、外国籍人材の採用を推進しています。

キャリア採用者の定着支援の強化

採用した人材が早期に適応し、能力を発揮できるよう、サポーター制度を見直すとともに、入社後のフォローを体系化した定着支援（オンボーディング）プログラムを強化しています。AIを活用したサーベイを実施し、社員のコンディションを適時に把握することで、セルフケア促進と早期戦力化につなげています。

2025年度 入社式の様子

個人目標の達成と、キャリア実現を両立するパフォーマンスマネジメントサイクル

社員が自身のポテンシャルを最大限に発揮できるよう、年間を通じて上司との対話を軸としたパフォーマンスマネジメントサイクルを徹底しています。社員は、組織目標に連動した短期的な業績目標に加え、中長期的な「キャリアプラン」と「能力開発プラン」を作成し、計画的なキャリア形成に取り組みます。2025年は、個人のキャリア志向を言語化するためのｅラーニングを実施し、社員一人ひとりの自律的なキャリア設計や能力開発の取り組みを後押ししました。管理職に対しては、「部下のキャリア・成長支援ガイド」の展開や、効果的に部下の挑戦意欲や主体性を引き出すためのトレーニングを実施し、目標達成に向けた支援スキルを強化しました。これらの取り組みにより、個人の成長と会社の目標達成の実現を加速しています。

異動・昇格・報酬を通じて成長を最大化

当社グループは、社員一人ひとりの役割と成果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、組織や個人の評価と昇降給や賞与額を連動させることで、透明性と公平性を確保しています。社員が、成果と報酬の連動を認識することで、成長意欲とエンゲージメントを高められるよう、給与・賞与・福利厚生などを含めた総報酬をわかりやすく示す「総報酬ステートメント」や「賞与ステートメント」を発行しています。

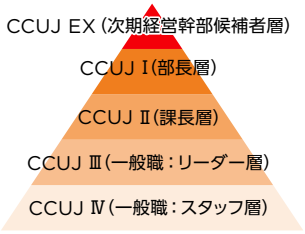
人材の育成

変革推進リーダー育成プログラム「CCUJ」

将来のコカ・コーラシステムを牽引し、変革を導く次世代リーダーの育成を目的として、企業内大学「コカ・コーラ ユニバーシティ ジャパン（CCUJ）」を展開しています。

CCUJは、次期経営幹部候補者層から若手社員層までの5階層で構成され、各部門から選抜されたメンバーが約半年間にわたるプログラムに参加します。参加者は、実践的かつ体系的な学びを通じて、リーダーシップケイパビリティの強化に取り組み、変革を推進できるリーダーへの成長を目指します。

コカ・コーラ ユニバーシティ ジャパン（CCUJ）



女性リーダー育成プログラム

当社グループは、多様な視点を組織に取り入れるため、女性リーダーの育成と登用を進めています。2025年は、選抜された管理職24名と一般職62名の女性社員を対象に、リーダーとしての自信とマインドセットを醸成するリーダーシップ研修を実施しました。研修を通じて社内コミュニティが形成され、プログラム終了後も、相談し合えるネットワークとして機能しています。

女性リーダーシップ研修を実施

自律的なキャリア形成を支える仕組みの確立

社員が自律性を持ち、必要なスキルを習得しながら、キャリアを切り拓くカルチャーの定着を推進しています。2025年は、最高人事責任者（CHRO）によるメッセージ配信やキャリア自律に関するｅラーニングを実施し、全社的な意識改革を促進しました。さらに、社内公募制度の応募要件を緩和し、社内公募求人数は前年の1.7倍に拡大しました。引き続き、キャリア機会の提供や学習環境の整備を進め、社員の自律的なキャリア形成を支援します。

ウェルビーイングの推進

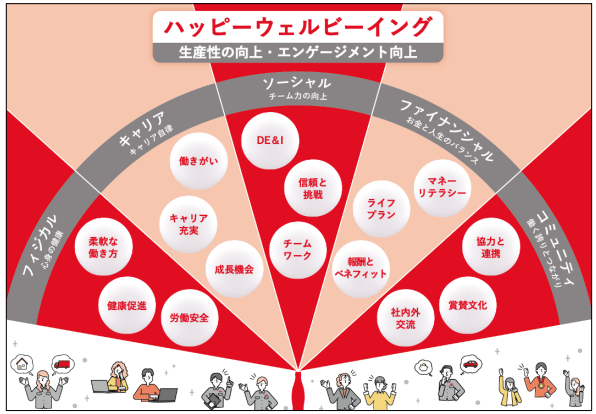
持続的なビジネス成長には、社員が心身ともに健やかで、働きがいをもって前向きに活躍できる状態、すなわちウェルビーイングが欠かせません。社員が自律的にウェルビーイング向上に取り組むカルチャーを醸成することは、社員の幸福感、充実感そして成長実感につながります。それにより会社や仕事に対するエンゲージメントが高まり、会社の持続的な成長につながると考えています。

健康経営を通じたウェルビーイングの推進

CCBJHグループは、「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」をミッションとしています。その実現に向け、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、代表取締役社長が健康経営責任者を担い、グループ全体で健康経営を推進する体制を構築しています。

ウェルビーイングについては、「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つの要素を定義し、「ハッピーウェルビーイング」として体系化しました。会社が支援できることと、社員が主体的に取り組むことを整理し、ウェルビーイングの向上のための取り組みを推進しています。具体的に「フィジカル」においては、健康で働きやすい職場環境の実現に向け、禁煙施策を強化したことで、管理職の喫煙率に大きな改善が見られました。すでに実施済みの敷地内全面禁煙化や禁煙サポートプログラムなどの環境づくりを今後も継続することで、2028年までに全社喫煙率0%の達成を目指しています。社員が自律的に健康を促進する仕組みとして、1カ月間の合計歩数をチームで競う「Sawayakaウォーク」を毎年3回実施しており、2025年は延べ約8,400名が参加しました。また、社員とその家族が24時間利用可能な健康相談窓口を設け、心身の不調に早期に対応できる体制を整えています。「ファイナンシャル」においては、社員が安心して働き続けられるよう、長期的な資産形成を社員が自律的に選択できる仕組みを強化しています。2025年は、給与天引きで資産を形成できる、「職場つみたてNISA」を導入し、世代別のマネープランセミナーを実施しました。こうした取り組みにより、社員が自律的にウェルビーイング向上に取り組むカルチャーの定着を進めています。

「ハッピーウェルビーイング」を構成する5つの要素



>詳しくは、Webサイトをご覧ください。

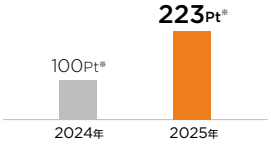
柔軟な働き方の推進

違いに関わらず、すべての社員が自分らしく、能力を最大限に発揮するために、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。当社グループでは、在宅勤務、全国約100拠点の自社施設を活用したサテライトオフィス、営業担当者の直行直帰など、多様な働き方の選択肢を整備しています。2025年は、フレックスタイム制度の最低労働時間をゼロにすることで、実質週休3日の取得を可能としました。また、ワークライフバランスの実現に向け、全社目標として有給休暇取得率70%を設定し、前年比+7.0ポイントの78.6%を達成しました。こうした取り組みが評価され、「日経スマートワーク経営調査」など外部評価において高い評価を獲得するなど、ウェルビーイングのリーディングカンパニーとしての地位を確立しています。

生産性の向上

時間当たり生産性

※2024年度=100とした時のポイント(Pt)



生産性 = 事業利益 ÷ 総労働時間

当社グループは、より効率的に短い総労働時間で利益を上げていくことで、生産性が高まると考えています。その進捗を測る指標として、事業利益を総労働時間で割る時間当たり生産性を設定しました。2025年度の時間当たり生産性は、前年比で123ポイント向上しました。今後も、社員が主体的な学びを通じてスキルを高め、ウェルビーイングを意識した働き方を実現し、成果を発揮できる環境づくりを進めることで、さらなる生産性向上に取り組みます。

社員エンゲージメントの向上

当社グループでは、変革を進めるなかで組織の現状を把握し、取り組むべき最適な施策を実行するため、エンゲージメントサーベイを刷新しました。サーベイでは、社員のモチベーション、会社への愛着、仕事のやりがい、上司や職場環境への意識などを可視化し、部門ごとの課題抽出に活用しています。初年度である2025年は、管理職研修においてサーベイ結果から組織の課題を特定し、メンバーとの対話を通じて改善アクションを立案・実行するための演習を行いました。そのうえで、各部門は課題解決に向けたアクションに取り組んでおり、組織改善の進捗を確認するため、パルスサーベイも実施しています。さらに、役員の目標にエンゲージメントスコアを組み入れ、経営層のコミットメントを明確にしています。

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの推進

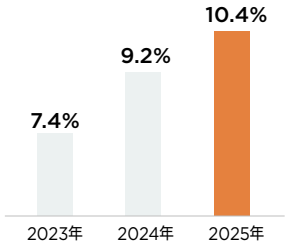
Be COLORFUL!

中期経営計画「Vision 2030」の達成と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に発揮し、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持つ仲間たちが織り成す、色とりどりな価値観・考え方の融合こそ、新しい価値を生み出す原動力です。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

会社の持続的な成長には、多様な視点を組織運営に取り込むことが重要であり、その中核として女性リーダーの育成と登用を進めています。2024年から女性管理職比率を役員目標に設定しており、全社で女性活躍推進の取り組みを加速した結果、2025年3月時点で10%を超え、目標としていた「2025年中に10%」を前倒しで達成しました。女性のリーダーシップ発揮を支援するため、選抜研修のほか、育成に関わる上司に対して、公正な評価・育成スキルを学ぶ研修を実施し、リーダー候補を継続的に育成する体制を整えています。2025年12月には、女性活躍をさらに広げる従業員ネットワーク「Palette Linkle」が始動し、視野を広げ、仲間をつくり、挑戦を後押しする組織横断のつながりを育む活動を展開しています。こうした取り組みが評価され、『日経ウーマン』などが発表した「女性が活躍する会社BEST100」では、業種別（食料品）で2024年と2025年の2年連続1位を獲得しました。今後も施策を着実に進め、2030年までに女性管理職比率20%の達成を目指します。

女性管理職比率の推移



従業員ネットワーク

共働き・共育ての推進

CCBJHグループは、社員が家庭と仕事を両立しながら安心して働き続けられるよう、共働き・共育てを支える環境整備を進めています。2025年4月には、配偶者・パートナー出産休暇の取得義務を3日間から5日間へ拡充しました。また、子どもが誕生した男性社員へ、上司からエプロンを手渡すことで、周囲の協力を仰ぎながら、育児休業などの取得を推奨する「パパエプロン」の取り組みも継続しています。

こうした取り組みの結果、男性社員の育児休業等取得率は、2024年と2025年の2年連続で100%を達成しました。

今後も、共働き家庭の負担軽減や円滑な職場復帰を支える仕組みを整え、ライフステージに応じて安心してキャリアを築ける環境づくりを進めます。

育児休業をテーマとした社内イベント

障がい者の多様な活躍

当社では、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に発揮できるインクルーシブな環境づくりを進めており、その一環として障がい者雇用の拡大と活躍領域の多様化に取り組んでいます。2025年は、障がいのある人材の活躍の場を増やすために設立した、チーム「ゆにらぼ」が始動しました。発達障がいや精神障がいのある社員が得意分野や適性に応じて、ITスキルを活かした業務をチームで担っています。また、パラアスリートやデフアスリートのサポート体制を整えており業務と競技の両立を図りながら、それぞれの目標に向かって邁進できるよう支援しています。

これからも、一人ひとりが能力を発揮して活躍できる環境整備を進め、多様な個性が尊重される社会の実現に取り組んでいきます。

ITスキルを使って活躍する「ゆにらぼ」

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持ち、社内外を問わず多様性が尊重され、安心して働ける環境づくりを進めています。制度面では、パートナーの性別や婚姻状況に関わらず福利厚生制度を利用できる仕組みを整えているほか、性別移行にともなう医療処置時に利用できる休暇制度やホルモン療法における費用補助を導入しています。また、お客さまやお得意さまとともに、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＋について対話し、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」において最高評価「ゴールド」認定を5年連続で受賞しており、さらにセクターを超えた協働を推進する企業を評価する「レインボー」認定も4年連続で受賞しています。

循環型社会の実現に向けたバリューチェーン全体の取り組み

資源循環の促進に向けて、水平リサイクルと容器設計の取り組みを推進するとともに、製造工程で発生する排出物の有効活用に新たに取り組んでいます。

自社回収システムによる水平リサイクルの推進と持続可能な容器設計

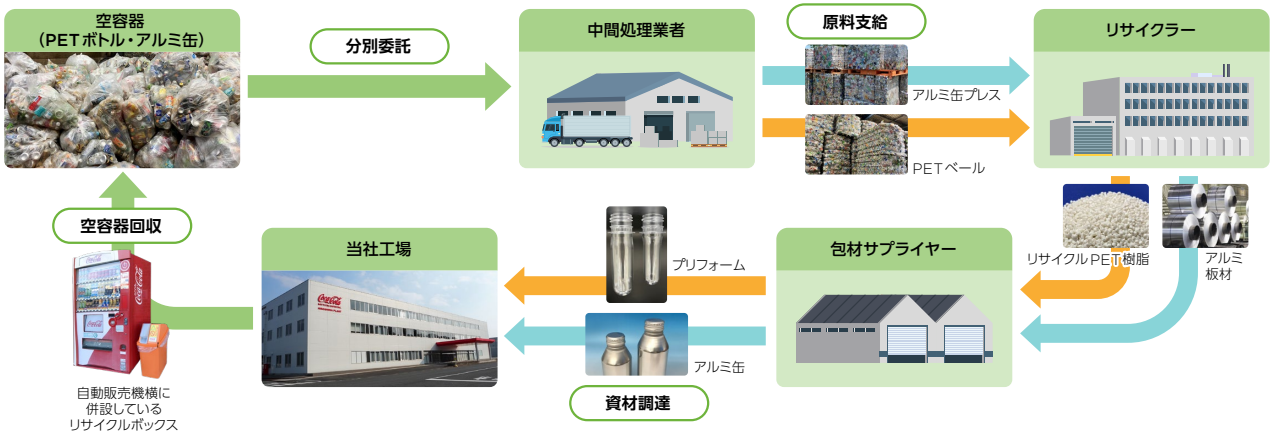
当社は、自動販売機横に併設しているリサイクルボックス※1から回収した空容器を飲料用容器として再利用する水平リサイクルに取り組んでいます。缶製品では、使用済みアルミ缶を再び飲料用容器として活用する「CAN to CAN」を2022年10月に東京都23区で開始しました。2023年1月からは使用済みPETボトルを対象とした「ボトルtoボトル」も展開しています。2025年には関東地方および九州地方の一部へと回収エリアを拡大し、自社の回収システムを活用した資源循環モデルの実装を進めています。

本スキームでは、当社が空容器の所有者として、指定する中間処理業者に分別・選別を委託し、リサイクラーへ原料として供給することで、回収容器が他用途に転用されることなく、飲料用容器として再利用される水平リサイクルを実現しています。原料のトレーサビリティを確保した循環スキームにより、安定的なリサイクル原料の調達と資源循環を推進しています。これらの回収・再資源化の取り組みについては、2026年に更新した非財務目標「CSV Goals」において、「自社回収した空容器（PETボトルおよび缶）の水平リサイクル率」を掲げ、進捗をモニタリングしています。

資源循環の推進に向け、容器設計の面でも循環性を高める取り組みを進めています。PETボトル製品では、コア製品「コカ･コーラ」をはじめとする複数のブランドで100%リサイクルPETボトルを採用するとともに、ラベルレス製品の展開や容器の軽量化を通じて、分別のしやすさの向上とプラスチック使用量の削減を図っています。

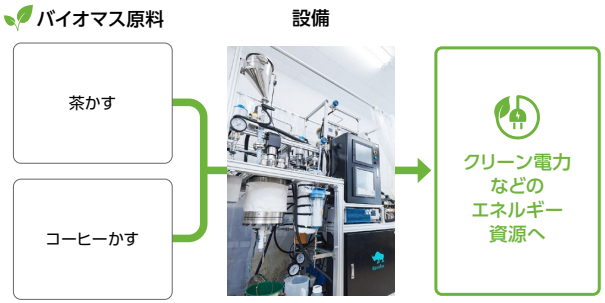
これらの容器設計を、自社インフラを活用した資源循環スキームと組み合わせることで、持続可能なパッケージングの実現に向けた取り組みを進めていきます。

自動販売機横に併設しているリサイクルボックスから回収した空容器の水平リサイクルスキーム



製造工程で発生する排出物を活用した新たな資源循環の実証実験

循環型社会の実現に向けた新たな取り組みとして、製造工程で発生する茶かす・コーヒーかすなどの排出物を活用した資源循環の実証実験を2025年10月に開始しました。本実証では、これらの排出物由来のバイオマスを原料としてクリーン電力※2および高純度CO_2を回収し、製造工程の動力源として活用することを目指しています。これまでも排出物の活用に取り組んできましたが、水分を含んだ状態の茶かす・コーヒーかすをそのまま活用できる新たな技術を採用することで、より高付加価値なエネルギー利用を可能としています。現時点では実証実験の段階にあり、資源の循環利用に関する新たな技術オプションとして、展開可能性の検証を進めています。今後も、循環型社会の実現に向け、製造工程における排出物の削減や資源の有効活用に関する取り組みを継続的に推進していきます。



※1 設置環境により、自動販売機にリサイクルボックスが併設されていない場合や、他社の自動販売機に併設のリサイクルボックスから当社が空容器を回収する場合があります。
※2 風力、地熱、太陽光などの自然エネルギーによって発電された電力のことで、発電の際にCO_2を発生させないもの

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、2030年までに「温室効果ガス削減率 スコープ1、2（2015年比）」50%、「温室効果ガス削減率 スコープ3（2015年比）」30%の目標を掲げています。また、2050年までに「温室効果ガス排出量実質ゼロ」を掲げ、取り組みを進めています。

2025年実績について、スコープ1、2は27%削減、スコープ3は29%削減となっています。

リニューアブルディーゼル※1を活用した低炭素輸送の実証実施

物流におけるGHG排出量削減に向けた取り組みの一環として、リニューアブルディーゼルを活用した低炭素輸送の実証を実施しました。本実証では、従来の軽油に代えてリニューアブルディーゼルを使用し、配送車両による走行実験を行った結果、走行性や安全面、燃費において大きな問題は確認されず、実運用における技術的な実用性を検証し、その有効性を確認しました。また、既存の物流オペレーションにおいても代替燃料の活用が可能であることを検証し、輸送分野における脱炭素施策の選択肢を広げる知見を得ました。今後の社会実装に向けて、経済性や供給体制なども含めた検討を進めていきます。

燃料切り替えにともなう軽油抜き取り作業の様子

リニューアブルディーゼル対応給油設備

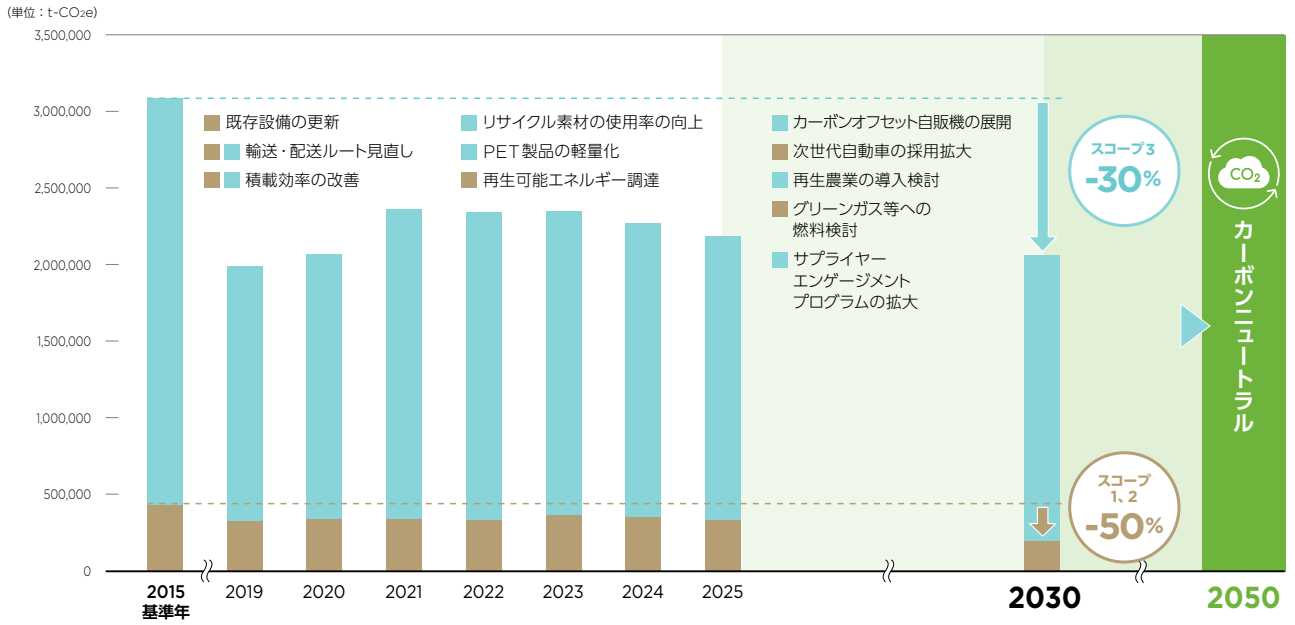
稼働時のCO₂排出量を実質ゼロにする「カーボンオフセット自販機」の展開の拡大

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」の展開を進めています。

「カーボンオフセット自販機」は、2025年12月時点で設置台数が1,340台を超えるまで拡大しました。本自動販売機は、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で、設置先における自動販売機の消費電力が再生可能エネルギー由来とみなされ、CO₂排出量の相殺（カーボンオフセット）が可能となる仕組みです。

今後も、顧客接点における脱炭素施策の一環として「カーボンオフセット自販機」の展開を拡大し、バリューチェーン全体でのGHG排出量削減に貢献していきます。

GHG排出量削減実績および2030年までの目標



※1 リニューアブルディーゼルは、食料と競合しない廃食油や廃動植物油などを原料として製造され、ライフサイクルアセスメントベースでのGHG排出量で石油由来の軽油と比べて約90%の削減を実現する。リニューアブルディーゼルは「ドロップイン」燃料として、既存の車両や機械および給油関連施設を活用することが可能であり、すでに欧米を中心に広く流通実績がある。脱炭素施策に係る導入コストを最小限に抑え、GHG排出量削減にも大きく貢献できる次世代バイオ燃料として、今後の建設・輸送分野などでのさらなる利用拡大が期待される

※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）で発電された電気が持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

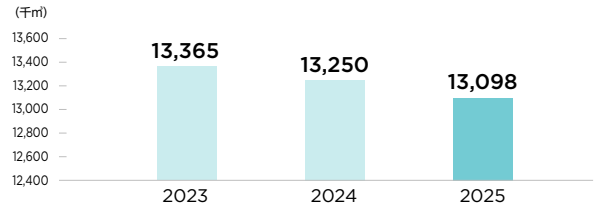
当社は、「CSV Goals」において、水資源の保全に関する目標として、「水源涵養率350%（2030年・2035年）」「2030年までに水使用量30%削減、2035年までに35%削減（2015年比）」「コカ・コーラ『森に学ぼう』プロジェクトの実施率100%（2030年・2035年）」を掲げ、取り組みを進めています。2025年の実績は、水源涵養率391%、水使用量の削減率24%、コカ・コーラ「森に学ぼう」プロジェクトの実施率88%となりました。当社は、製品1Lを製造する際に使用する水量（WUR：Water Use Ratio）の削減目標を設定しており、工場では自然の恵みである水をムダにすることがないよう、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、水を自然に還す取り組みとして、水源域の森林が持続的に水を育み、蓄える力を維持できるよう、地域や専門家の方々と連携し、水資源保全活動を推進しています。

>P.50 コカ・コーラ「森に学ぼう」プロジェクト

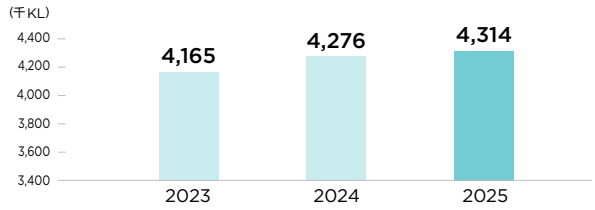
	2030年目標	2025年実績
水源涵養率	350%（2035年目標：350%）	391%
水使用量の削減率（2015年比）	30%（2035年目標：35%）	24%
コカ・コーラ「森に学ぼう」プロジェクトの実施率	100%（2035年目標：100%）	88%

水に関する主な指標と実績

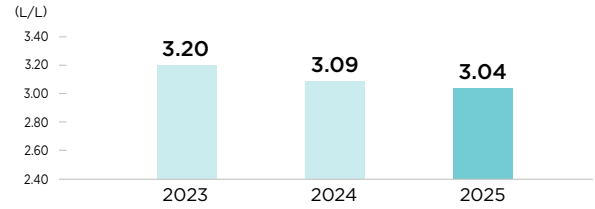
工場取水量



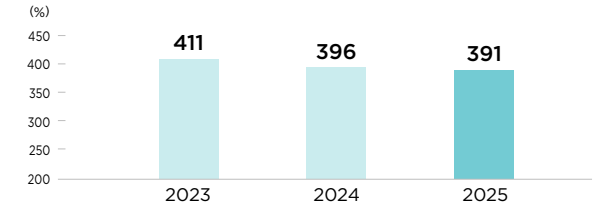
製品に使用した水



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

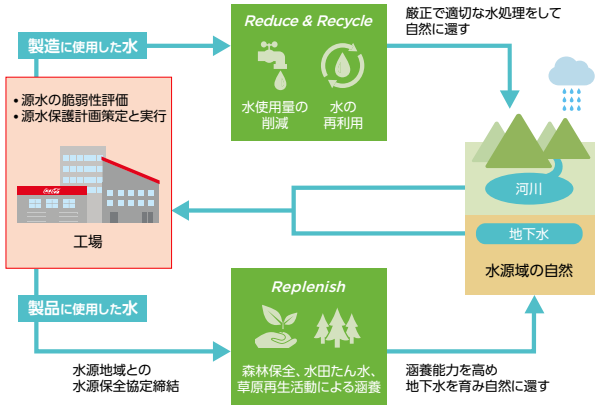


水源涵養率



コカ・コーラシステムの考える水の循環

当社の工場では、水を「製造に使用する水」とそのなかでも最終的に「製品になる水」の大きく2つに分類し、それぞれ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るとの考えのもと、製造工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8,193ha

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。

持続可能な水資源の保全

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WURは、2025年で3.04Lとなっており、水使用量の削減率は2015年比で24%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」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、その保全計画に基づき、災害対策や工場水源での涵養活動を実施しています。

当社は、全17工場周辺の15流域において、特定した水源域の森林などを対象に、土地所有者や自治体、森林組合など61団体（うち自治体27）と水源保全等に関する契約を締結しています。

白州工場の水源域における取り組み（山梨県）

当社白州工場では、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年に取得して以降、同認証の枠組みに基づき、水資源管理の取り組みを継続しています。

当社は、全工場で製造工程における水使用量の削減や、「KORE」による水質管理に加え、周辺流域における水収支の把握、将来的な水リスクの評価、流域におけるステークホルダーとの連携を通じた水資源保全活動などを一体的に推進しています。

白州工場においては、これらの全社的な取り組みに加え、同認証の枠組みを活用することで、流域全体の健全性向上に資する活動を推進しています。

当社は、白州工場におけるAWS認証の維持・運用を単なる認証取得にとどまらない取り組みとして位置づけ、水資源管理のさらなる向上を目指していきます。

ALLIANCE FOR WATER STEWARDSHIP GOLD CERTIFIED

多摩工場の水源域における取り組み（山梨県・東京都）

当社は、多摩工場周辺流域における水資源保全の一環として、山梨県丹波山村および東京都八王子市と連携し、森林保全を通じた水源涵養の取り組みを推進しています。2023年に両自治体と協定を締結して以降、周辺流域の森林環境の維持・改善に向けた活動を継続してきました。

2025年以降、森林保全契約の対象範囲を拡大し、これまでの取り組みをさらに発展させる形で、水源涵養に向けた施策を一層強化しています。広葉樹林の生育を助ける保育施業や間伐、植林、林床の健全化といった森林管理に加え、湿地や休耕田の再生、生物に配慮した水辺環境の整備、地域住民や来訪者が自然と触れ合える環境づくりなど、流域全体の健全性向上を目的とした取り組みを展開しています。

当社は、地域のステークホルダーとの協働を通じて、水源涵養と生態系保全の両立を図り、事業活動を支える水資源の持続可能性向上につなげています。

森林整備の説明を受ける様子

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7年度「水循環企業登録・認証制度」において、水循環ACTIVE企業に2年連続で認証されました。

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、水量や水質の改善など、水循環に直接的な影響を与える取り組みは、「水量水質カテゴリー」、人材、資金および機材などを介して水循環に貢献する取り組みは「人材資金カテゴリー」として認証され、当社は両カテゴリーにおいて認証を取得しました。

水循環認証 ACTIVE

>「森に学ぼう」プロジェクトについて詳しくはWebサイトへ

森と水から、未来を育てる —工場水源域とともに歩んだ20年—

サステナビリティリレーション部2課
課長
藤久保 敦士　冨田 康仁　加藤 麻美子

2006年、当社は工場で使用する水を自然に還元していくため、熊本工場と鳥栖・基山工場の水源域で水資源保全を目的とした協定を締結し、森林保全活動を本格的に開始しました。森が水を育み、その水が事業を支えるという事業と自然のつながりを、社員や地域の方々にわかりやすく伝えるため、自然体験型の取り組みとしてコカ・コーラ「森に学ぼう」プロジェクトをスタートしました。この活動は現在、当社17工場のすべての水源域に広がり、森林整備と連動した事業一体型の取り組みへと進化しています。本特集では、この20年の歩みを未来につなぐ3名の担当者が、想いと役割を語ります。

数字で見る「森に学ぼう」20周年

（2025年12月末）

総実施回数	244回	実施地域	全17工場の水源域
延べ参加人数	17,624名	連携パートナー	61団体（自治体・森林組合・NPOなど）

森を守ることは、事業の未来を守ること

藤久保　私たちが工場で使用する水は、地域の森が何十年もかけて育んできたものです。だからこそ、森を守り続けることは、事業の継続そのものだと強く感じています。その水を育む森を守るため、土地所有者、自治体、森林組合のみなさまと協定を結び、継続的な森林整備を進めてきました。森に手を入れる作業は地道な取り組みではありますが、1本の間伐や下草刈りの積み重ねが、植生を豊かにし、水源涵養機能や生物多様性の向上につながっていきます。毎年現地に立つたび、森が少しずつ応えてくれていると実感します。この20年間、**事業を支える水を守ること**と**地域の自然資本を未来に残すこと**を、同じゴールとして歩んできました。20周年は、新たなスタートラインだと考えています。

活動の「価値」を見える形で伝えるために

藤久保　「森に学ぼう」は、日々の水資源保全活動を見える化するために生まれました。地域の方々や社員が森へ入り、自然を体感し、手を動かしながら学ぶことで、森の働きや自然の水循環を自分事として捉えてもらうことを大切にしています。体験を通じて理解が深まることで、この活動が未来の行動につながっていくと信じています。

各工場水源域の森をひとつの想いでつなぐために

冨田　私は、自動販売機事業の企画に携わっていましたが、**地域と未来に価値を残す仕事がしたい**という思いで当課へ異動しました。「森に学ぼう」は、先輩方が築いてきた信頼や現場の取り組みの積み重ねによって支えられています。一方、運営方法や伝え方が地域によって異なり、価値をより一貫性をもって届けるための改善余地もありました。そこで活動のフォーマット化とメッセージの統一に着手し、どの地域でも同じ理念のもと、同じ価値が伝わる運営の仕組みを整えてきました。また、参加しやすさを高める仕組みづくりと森の所有者や自治体、森林組合のみなさまとの信頼を基盤にした協働しやすい関係づくりを進めてきました。現場で参加者の反応を見るたびに、この活動の価値が伝わっている手応えを感じます。

地域と築いた信頼が、次の20年をつくる

加藤　私は、当社カンパニースポーツのホッケー部のアスリートとして活動していましたが、ケガをきっかけに第二のキャリアとしてこの部署に異動しました。現在は、関係者との調整やアンケート分析などに加え、現場運営にも携わりながらチームの一員として活動しています。現場でご協力いただく森林組合や自治体のみなさまとの信頼関係は、この活動の最大の資産です。地域ごとに異なる森の特性と向き合いながら、**その土地に合った森づくり**をともに考える関係が、次の20年につながっていくと感じています。

20年間の積み重ねを胸に、森と水、そして事業の未来を守るために、私たちはこれからも継続と進化を続けていきます。

工場水源域の森とともに歩んだ20年

- 2006年　「森に学ぼう」佐賀とす、熊本あそを含む6水源域で初開催
- 2009年　「森に学ぼう」参加者 累計5,000人
- 2011年　「森に学ぼう」開催 累計100回
- 2014年　「森に学ぼう」参加者 累計10,000人
- 2018年　「森に学ぼう」開催 累計200回
- 2026年　「森に学ぼう」20周年

20周年記念植樹（宮崎えびの）

生物多様性保全の取り組み

当社では、水資源保全を目的とした工場水源域での森林整備を基盤に、生物多様性の保全にも取り組んできました。長年の活動を通じて得た知見をもとに、近年は専門家による生物調査や自然共生サイト認定などの外部評価の取得を進め、取り組みの実効性と透明性を高めています。
2026年に更新した「CSV Goals」では、「工場水源域における生物多様性保全活動の実施率※1」において、2030年に60%、2035年に100%の目標を掲げています。2025年実績は27%となっています。

「水源の森」を起点とした生物多様性保全

清涼飲料を製造する当社にとって、水を育む自然環境は事業の根幹を支える重要な基盤です。各工場水源域の契約森林を「水源の森」と称し、水源涵養を目的とした森林整備などを継続して実施してきました。その取り組みが生物多様性の保全にも貢献しています。

近年は、生物多様性の観点から「水源の森」の価値を把握・可視化するため、専門家と連携した調査を段階的に進めています。

「水源の森」生物調査

「コカ・コーラ ボトラーズジャパン 水源の森ほうき」が自然共生サイトに認定。OECMとして国際データベースに登録

2025年、鳥取県にある大山工場の水源域に位置する契約森林「水源の森ほうき」の一部エリアが環境省により自然共生サイトに認定されました。本エリアでは、水資源保全を目的とした森林整備を2007年より継続しており、専門家による生物調査の結果、在来種を中心とした多様な動植物の生息・生育が確認されました。これらの取り組みが評価され、保護地域以外で生物多様性保全に貢献する区域として、国際的な枠組みであるOECM※2にも登録されています。2025年には、鳥取県と協働した生きもの探しイベントを実施し、地域と連携した継続的な生態系保全活動を開始しています。

鳥取県と協働した生きもの探しイベント

「コカ・コーラ ボトラーズジャパン 水源の森ざおう」で生物調査を進行中

蔵王工場の水源域にあたる「水源の森ざおう」でも、専門家と連携した生物調査を進めています。調査結果をもとに、保全価値の把握や今後の管理方針の検討を行い、他の水源域への展開も見据えた生物多様性保全の取り組みとして深化を図っていきます。

クマタカ（希少猛禽類・森林生態系の健全性を示す指標種）

社員一人ひとりの理解が生物多様性保全を支える

生物多様性保全を持続的に進めていくためには、現場での取り組みだけでなく、社員一人ひとりの理解と主体的な関わりが重要であると考えています。当社では、社員向けの体験・学習の機会として「ネイチャーカフェ」を開催し、身近な自然に目を向けながら生物多様性の重要性を学ぶ場を設けています。

また、学びをさらに深めたい社員を対象に「ネイチャーアンバサダー」制度を導入し、外部講座の紹介や社内勉強会を通じて自律的な学習を促進しています。こうした取り組みを通じて、生物多様性の視点を企業文化のなかに根付かせ、事業と自然の関係性を自分事として捉える社員を増やしていきます。

「ネイチャーカフェ」の様子

「ネイチャーアンバサダー」向けオンライン勉強会の様子

※1 全工場の水源域を対象とし、生物調査または啓発活動のいずれかを実施した割合
※2 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

気候変動（TCFD）・自然資本（TNFD）※1への対応

当社は、TCFD提言に賛同しており、GHG排出量削減への取り組みの一環として、重要度の高いリスク・機会を対象に、2030年・2050年を見据えた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、TNFDにも賛同しており、TNFDv1.0を参考にLEAPアプローチを用いて自然関連のリスク・機会を分析しています。さらに、水資源や生物多様性に関する優先地域を特定し、関連情報の開示を進めています。

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※2へ参画し、GHG排出量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、情報開示を開始しました。

>TCFD提言に基づく開示
>TNFD提言に基づく開示

1 ガバナンス

当社は、2023年にサステナビリティ委員会を設置し、非財務目標「CSV Goals」を基盤に、気候変動や生物多様性などの重要課題に対する方針・戦略を検討する体制を強化しています。委員会は社長を議長としELT※3で構成されており、年4回開催され、決定事項を速やかに各部門へ共有することで施策の実効性を高めています。委員会の下にはタスクフォースを設け、具体施策を各部門と連携して推進しています。2025年には環境ポリシーおよび「CSV Goals」の更新、気候変動への緩和・適応などを議論しました。取締役会は委員会からの報告をもとに、サステナビリティ関連のリスクと機会を経営に反映しています。

さらに、TNFD提言をふまえ、地域社会を重要ステークホルダーと位置づけ、人権方針に基づく協働と対話を推進しています。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.23
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アプローチに基づき自然関連リスク・機会を評価し、バリューチェーン全体から重要課題を特定。特に影響の大きい水資源に焦点を当て、バリューチェーン全体での水分析を実施。	気候変動の緩和・適応 ▶P.47
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.70-72
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.25

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。当社グループの主な事業活動を対象に、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

※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 日本政府主導のもと、2050年カーボンニュートラル実現に向けた官民連携の枠組み
※3 ELT（Executive Leadership Team）：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

気候変動（TCFD）・自然資本（TNFD）への対応

TNFD

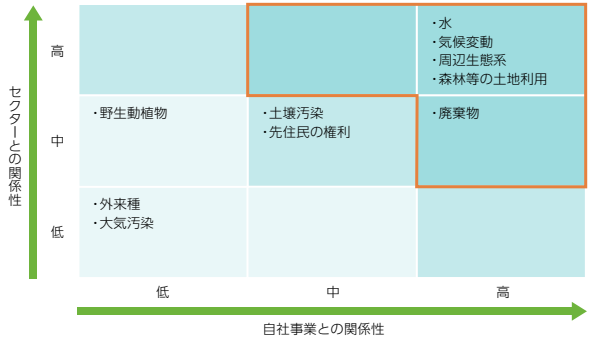
1）LEAPアプローチ

当社は、TNFDが推奨する枠組みであるLEAPアプローチを採用し、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、水リスクの評価には、世界資源研究所（WRI：World Resources Institute）のAqueduct、IBAT（Integrated Biodiversity Assessment Tool）などの公開ツールを活用しました。

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※1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※2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



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排出量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

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「Vision 2030」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。

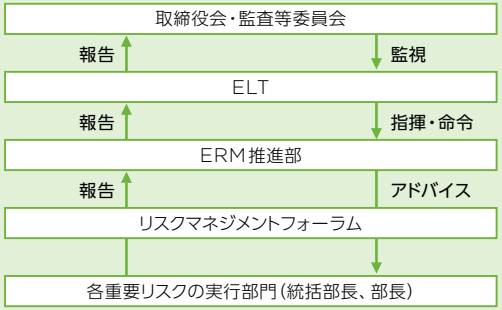
TNFD

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影響を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。

3 リスク管理（TCFD）、リスクとインパクト管理（TNFD）

当社は、リスクと機会の管理を可能にするエンタープライズリスクマネジメント（ERM）を含むビジネスレジリエンスプログラムを導入しています。本プログラムは、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。

リスクマネジメント体制



4 指標と目標

当社は、「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.25「CSV Goals」）

※1 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
※2 SBTN（Science Based Targets Network）：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

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の提供

当社では、非財務目標「CSV Goals」において、「特定保健用食品および機能性表示食品の販売数量増加率(2025年比)」を2030年に150%、2035年に200%とし、製品提供を通じたライフスタイルサポートに取り組んでいます。

お客さまの多様なニーズにお応えするため、無糖茶、天然水、ゼロカロリー製品などを含む幅広い製品ラインナップを展開し、お客さま一人ひとりの嗜好やライフスタイルに応じた選択をしやすい製品構成の充実を図っています。近年の健康志向の高まりを受け、特定保健用食品(トクホ)や機能性表示食品の強化にも注力しています。内臓脂肪と皮下脂肪を減らす機能があると報告されている茶カテキンを含む機能性表示食品である「綾鷹 濃い緑茶」は2025年5月に味わいと容量を見直し展開を拡大しました。また、トクホ製品「からだすこやか茶W+」は、植物由来の食物繊維・難消化性デキストリンの働きにより、「脂肪の吸収を抑え、糖の吸収をおだやかにし、内臓脂肪を減らすのを助ける」3つの働きをもつ特定保健用食品のブレンド茶です。2026年1月には、パッケージに「食事と一緒に!」というメッセージを新たに追加し、販売を強化しました。さらに、仕事や勉強による一時的な精神的ストレスや疲労感を軽減する機能があることが報告されているGABAを含む「CHILL OUT(チルアウト)」や、砂糖とカロリーがゼロで、マルチビタミンが入った管理栄養士推奨品である「ミニッツメイド ゼロシュガー」シリーズなど、健康志向ニーズに寄り添った製品を展開しています。

当社は2026年も、お客さま一人ひとりの健康で豊かな生活を実現するために、健康価値の高い製品提供を継続していきます。

社外向けセミナー(水分補給セミナー／飲育(いんいく)セミナー)

近年、気温や湿度の上昇により、熱中症などの健康障害が増え、適切な水分補給の重要性が高まっています。当社ではその予防に貢献するため、学校や各種団体・企業のみなさまを対象に水分補給セミナーを実施しています。さらに、お客さまが自身の体調や生活に合った飲料を選べるよう、飲料の種類や原材料、栄養成分、カロリー、賞味期限表示の見方など、日々の生活に役立つ情報をお伝えする飲育セミナーも開催しています。今後もセミナーを通して、みなさまのウェルネス向上に寄与していきます。

アプリ連携で健康行動を後押しする法人向け「ウェルネスプログラム」

国内のコカ・コーラ ボトラー5社は、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」の提供を全国展開しています。

「ウェルネスプログラム」は、累計会員数1,300万人を突破したヘルスケアアプリ「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、自動販売機を通じて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、コカ・コーラ社自動販売機を設置している企業は無料で導入できます。導入企業の従業員は「あすけん」アプリで日々の食事を記録しながら、簡単なチャレンジを実施することで楽しく健康行動を続けることができます。また、健康習慣をテーマとしたオンラインセミナーも無料で提供しています。導入企業からは「健康維持に努める従業員が増え、食事管理や体脂肪率改善への意識が向上した」などのお声をいただいています。

＞詳しくは、Webサイトをご覧ください。

※「Coke ON®」はThe Coca-Cola Companyの登録商標です。

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。

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、当社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)※1、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。

「CSV Goals」では、工場見学をはじめとする自社主催の貢献活動による地域エンゲージメント率において、2030年、2035年ともに90%以上の目標を掲げています。2025年実績は99%となっています。

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。

2025年のサマースクールでは、参加者を2チームに分け、ルートトラックにより、日本各地の工場や倉庫をめぐり、製品を積み込みながら目的地を目指す、すごろく形式のゲームを実施しました。ゲームを通じて、「コカ・コーラ」の歴史や製造工程、環境への取り組みなどを、クイズを交えながら楽しく学んでいただきました。事後アンケートでは、「涼しい室内で工場見学を、しかも各地のいろいろな工場を見られて親子ともにとても楽しめました」や「コカ・コーラを飲みたくなりました」といった声をいただきました。

フードバンク※2への飲料製品寄贈

「CSV Goals」では、「フードバンク活動支援を通じた製品寄贈の実施率(都府県ベース)※3」において2030年75%、2035年100%の目標を掲げています。2025年は、20都府県(53%)で実施しています。

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、社会福祉施設、フードパントリーなど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2025年までに、累計24万ケース以上を当社のルートトラックで継続してお届けしています。2025年は、認定NPO法人フードバンク奈良への寄贈を開始し、エリア内27団体にコカ・コーラ社製品を34,864ケース(851,644本)寄贈しました。

フードバンクへの製品寄贈数 (2025年実績)	
	34,864 ケース
	851,644 本

社員ボランティア活動

当社は、地域社会とともに持続可能な未来をつくるため、社員のボランティア活動を積極的に支援しています。社員も地域社会の一員であるという考えのもと、清掃活動や森林保全、地域イベントへの参画など、社員一人ひとりが自発的に地域と関わる取り組みを推進しています。「CSV Goals」では「社員の社会貢献ボランティア参加率」において、2030年、2035年に20%以上の目標を掲げています。2025年は年間を通じて、全社員の26%がボランティア活動に参加しました。

参加を後押しする仕組みづくり

社員の自発性を尊重しながら参加を促すため、ボランティア休暇制度(年間5日以内の有給取得)や、活動内容を学ぶeラーニング、参加機会を一覧化した社内ポータルサイトを整備しています。社員が年間を通じてさまざまなボランティア活動に参加しています。

地域とともに広がる活動の輪

阿蘇草原野焼き(熊本県)

浜岡砂丘ビーチクリーン(静岡県)

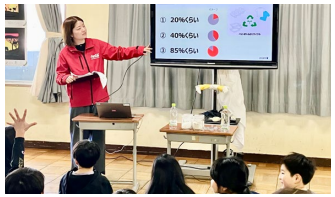
1都2府35県を事業エリアとする当社では、社員一人ひとりの行動を起点に、地域とともに活動の輪を広げています。地域イベントの運営支援や清掃活動、献血、スポーツ少年団の指導など、関わり方はさまざまです。毎年2,000名ほどの社員が参加する清掃活動をはじめ、株式会社ファミリーマートと連携した清掃活動、「横浜マラソン」の給水所運営、「阿蘇草原保全」などを通じ、社員・地域・パートナーがつながり合う輪を各地で育んでいます。

※1 工場見学休止中
※2 「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
※3 全営業エリアの都府県(1都2府35県)のうち、寄贈を行った都府県の割合

ビジネスを通じた地域社会発展への貢献

地域におけるセミナー開催

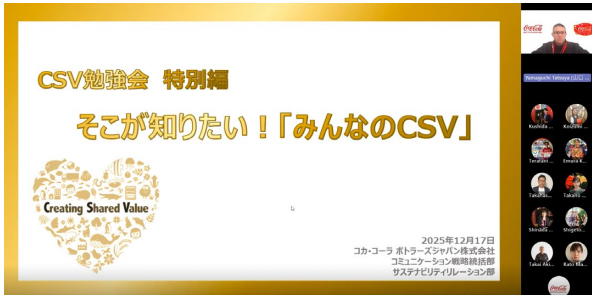
サステナビリティの取り組みを多くの方に知っていただくための「SDGsセミナー」などを開催しています。2025年は三重県伊勢市と連携し、環境への取り組みや、PETボトルリサイクルについての出前授業を行いました。今後も、清涼飲料を製造・販売する企業として地域のみなさまとのコミュニケーションに注力していきます。



SDGsセミナーの様子

社員のサステナビリティ意識向上に向けた取り組み

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、「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。



CSV勉強会

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がある高校生、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。

奨学生交流会

産学官民連携による地域協働事業

地域行政や教育機関、市民団体など産学官民連携のもと、2025年は宮城県や三重県で、地域課題の解決やSDGsの達成に取り組む活動を支援しました。

市村自然塾 九州の運営支援

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」の運営を支援しています。「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、塾生の規律、自主性、創造性などの資質を育む場を提供しています。

市村自然塾 九州の農園

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、地域社会とのつながり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3冠を獲得した「コカ・コーラ ボトラーズジャパン 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、指導者向けに安全性の高い指導法をお伝えしています。また、カンパニーアンバサダー津岡翔太郎選手（7人制ラグビー男子日本代表）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、スポーツが持つ力、夢や感動をみなさまにお届けしています。加えて、パラ・デフア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の創出に取り組みました。

ホッケー部（高円宮牌2025ホッケー日本リーグ さくらリーグ優勝）

パラ・デフアスリート（未来共創授業）

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

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靭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
- 監査等委員会設置会社を採用

2017年
- 取締役および執行役員体制の整備

2018年
- 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

2019年
- 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
  - 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

2020年
- 取締役体制の見直し
  - 社外取締役を6名から7名に増員（現在8名：73%）

2021年
- 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

2022年
- 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

2025年
- 取締役体制の見直し
  - 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
  - 法務スキルの採用
- 任意の指名報酬委員会の設置

2026年
- 取締役体制の見直し
  - 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

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。

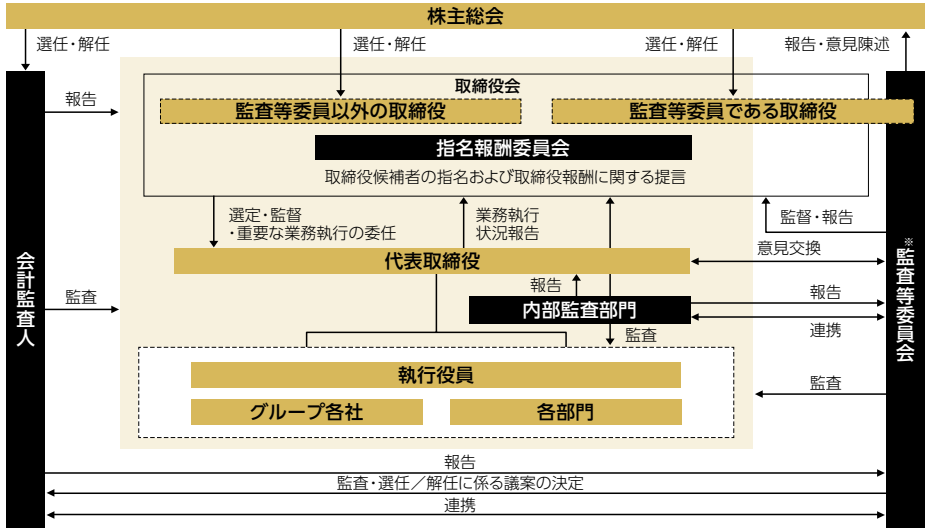
コーポレート・ガバナンスの考え方

体制の概要

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役	11名(うち社外取締役8名)
独立社外取締役の員数	6名
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

執行役員制度の採用	有
取締役会の諮問機関	監査等委員会、指名報酬委員会
役員報酬体系	業績連動報酬制度
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

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。

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

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
- 各取締役の取り組み
- 監査等委員会に関する事項

抽出された課題	改善に向けた取り組み	結果および評価
適宜必要なスキルを見直し、最適な取締役構成を目指すことが必要	・社外取締役を主な構成員とする指名報酬委員会を設置し、スキルや多様性についての検討を本格化	・法務、サステナビリティの専門的知見を有する取締役の選任
経営環境の変化に応じた重点テーマの集中的な審議が必要	・特別課題として集中的な審議時間を確保 －ベンディングビジネス戦略　－主要カテゴリー・ブランド戦略　－人事戦略 －サステナビリティ戦略　－サイバーセキュリティ	・重要事項の理解度の向上 ・主要戦略の方向性の認識統一 ・実行スピードの向上
取締役会における審議内容の理解の促進を期待	・取締役会に先立ち、業務執行取締役から各社外取締役に対する議案の説明および意見交換を実施	・説明の効率化にともなう審議の充実　・個別の細かな疑問の解消 ・重要度の高い審議時間の確保および審議の充実
わかりやすく整理された資料の適切なタイミングでの提供を期待	・運営体制および資料フォーマットの改善 －部門担当責任者を配置し、納期管理の徹底 －審議内容を整理したサマリーページの作成 －審議に必要な事項以外の参考情報(詳細データ等)はAppendixとして英語版のみで提供	・管理責任の明確化および横並びでの評価による改善 ・審議内容の明確化および理解度の向上 ・詳細データの翻訳作業負荷の低減
	・迅速な改善につなげるため、取締役会終了直後に取締役会の運営に関するアンケートを実施し、タイムリーに取締役の意見を反映	・迅速な評価・対応による早期改善の実行

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。

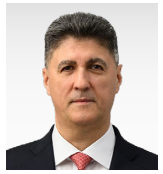
また、関東および関西の物流基幹拠点であるメガDC(自動物流センター)や工場を視察し、製造・物流プロセスの理解を促進するとともに、安全レベルの維持・向上に向けた意見交換を実施しました。

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。

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 セルソ 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。

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

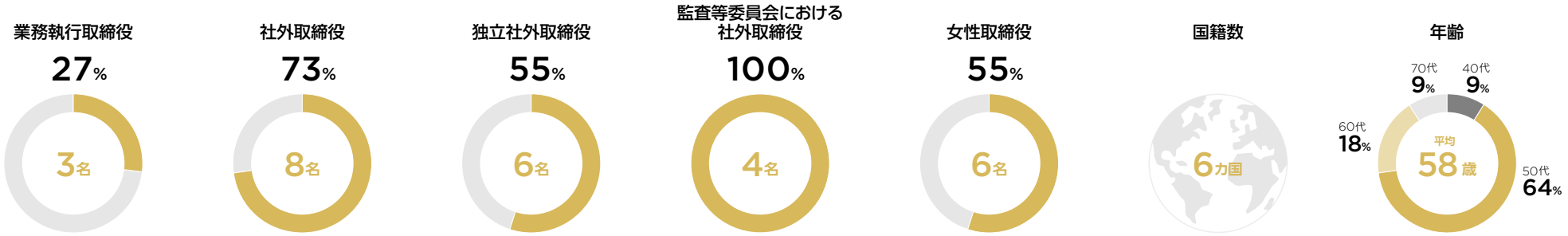
社外取締役の選任理由

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 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・南西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。

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	法務／リスクマネジメント
カリン・ドラガン	2019年3月	1				●	●	●			
ビヨン・イヴァル・ウルゲネス	2019年3月	1				●	●	●	●		
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
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

項目	●「該当あり」の基準
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

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	• 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、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。	• 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。	• 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。

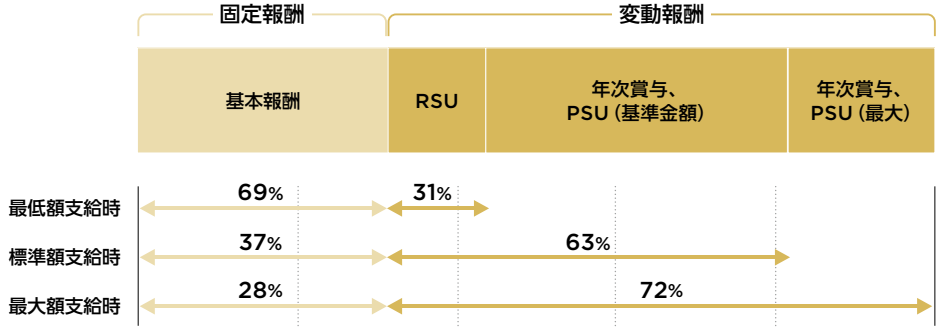
業務執行取締役の報酬体系

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（リストリクテッド・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）



役員報酬

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。	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。
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%～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	• 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)。	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 PSU	• 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カ年の業績達成状況(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	• 株主のみなさまとの価値共有、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、あらかじめ定めた数の株式を交付。	

※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)				対象となる役員の員数(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
ビヨン・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。

取締役対談

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らっしゃいますか。

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、いかに実効性をともなっ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開催している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

取締役対談

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ご指摘も多く、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さ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。新任取締役に対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いと考えています。

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、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。

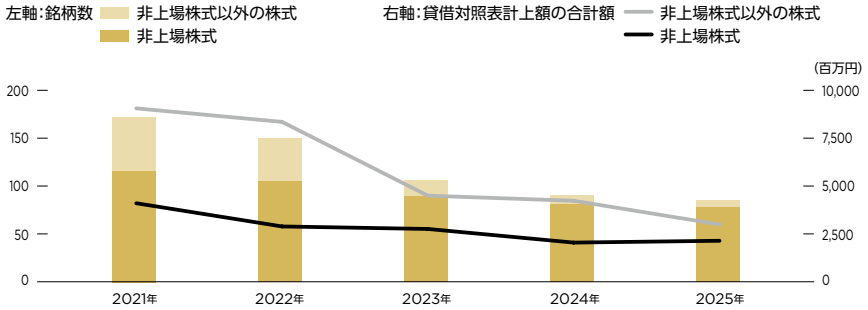
政策保有株式／対外活動

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スモールミーティングや、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	• 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	• 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

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、全社員を対象にした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

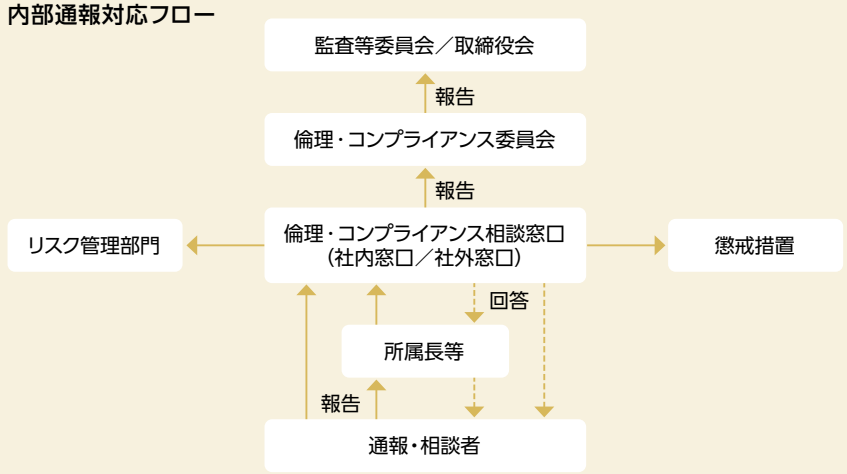
法令や倫理・行動規範などに抵触、または抵触する懸念がある行為について、専用メールや電話などにより社員から直接相談を受け付ける「倫理・コンプライアンス相談窓口」を社内担当部署および社外の専門機関に設置しています。

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。相談案件の対処にあたっては、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。

内部通報対応フロー



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・認識するだけではなく、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。

リスクマネジメント

変化の激しいビジネス環境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、レジリエンスは防御的な姿勢ではなく、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的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して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。

ELT による重点的な取り組み

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。

コカ･コーラシステムによる積極的なリスク監視

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で、
トップダウン方式の評価を実施します。

部門別ビジネスレビューおよびELTとの1対1の面談による深掘り

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。

四半期ごとのELTへのリスクアップデート

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。

監査等委員会によるレビュー

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。

取締役会によるレビュー

※HRM：Head of Risk Management

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の価格高騰や、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。

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。

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

リスクマネジメント

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	• 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	• 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	• 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、合弁、投資、プロジェクト管理など）	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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
気候変動 気候変動による水や農産物などの原材料不足	• 持続可能な調達の強化 • 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	• 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	• 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	• 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	• 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

Section

05

DATA SECTION

データセクション

74　財務データサマリー
75　非財務データサマリー
76　会社概要および株式情報
77　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

財務データサマリー

		IFRS								
経営成績（会計年度）：		2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
売上収益	(百万円)	837,069	927,307	914,783	791,956	785,837	807,430	868,581	892,681	893,805
売上総利益	(百万円)	412,782	452,151	441,060	362,916	350,505	351,755	384,216	402,450	399,304
売上総利益率	(%)	49.3	48.8	48.2	45.8	44.6	43.6	44.2	45.1	44.7
事業利益※1	(百万円)	40,177	23,276	15,042	169	△ 14,662	△ 14,443	2,025	12,046	24,525
事業利益率	(%)	4.8	2.5	1.6	0.0	—	—	0.2	1.3	2.7
EBITDA※2	(百万円)	81,560	70,807	71,993	59,083	42,498	31,343	48,485	57,506	64,181
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	21,967	10,117	△ 57,952	△ 4,715	△ 2,503	△ 8,070	1,871	7,309	△ 50,763
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)	73,014	51,244	42,629	43,716	35,982	42,717	59,102	48,883	61,123
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 14,299	△ 48,628	△ 68,308	△ 52,076	15,271	△ 23,090	△14,287	△16,128	△ 25,744
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	58,715	2,616	△ 25,679	△ 8,360	51,253	19,628	44,815	32,755	35,379
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 26,717	△ 55,835	73,994	20,912	△ 67,134	△ 46,050	△15,229	△57,942	△ 47,507
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	118,742	65,510	113,825	126,378	110,497	84,074	113,660	88,473	76,330
財政状態（会計年度末）：										
総資産／資産合計	(百万円)	929,304	877,472	952,444	939,603	867,111	826,737	844,832	804,153	698,486
有利子負債	(百万円)	81,385	102,814	246,521	271,233	214,124	179,970	181,397	142,664	133,861
D/Eレシオ	(倍)	0.1	0.2	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4
純資産／資本合計	(百万円)	655,038	580,906	506,491	502,093	492,451	476,358	470,021	466,443	380,199
1株当たり情報：										
基本的1株当たり当期利益（EPS）	(円)	125.53	52.68	△ 322.22	△ 26.29	△ 13.96	△ 45.00	10.43	40.76	△ 296.51
1株当たり親会社所有者帰属持分（BPS）	(円)	3,204.90	3,163.63	2,821.27	2,797.03	2,745.12	2,655.38	2,618.49	2,623.62	2,292.46
1株当たり年間配当金	(円)	44.00	50.00	50.00	25.00	50.00	50.00	50.00	53.00	60.00
連結配当性向	(%)	35.1	94.9	—	—	—	—	479.4	130.0	—
期末株価	(円)	4,115	3,285	2,791	1,609	1,320	1,437	2,025	2,497	3,169
その他財務データ：										
投下資本利益率（ROIC）	(%)	—	—	—	—	△ 1.5	△ 1.5	0.2	1.4	3.2
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	(%)	4.6	1.6	△ 10.7	△ 0.9	△ 0.5	△ 1.7	0.4	1.6	△ 12.0
資産合計税引前利益率（ROA）	(%)	5.6	1.6	△ 6.1	△ 1.3	△ 2.4	△ 1.5	0.4	1.6	△ 9.7
親会社所有者帰属持分比率	(%)	70.4	66.2	53.1	53.4	56.8	57.6	55.6	58.0	54.4
株価収益率（PER）	(倍)	32.8	62.4	△ 8.7	△ 61.2	△ 94.6	△ 31.9	194.2	61.3	△ 10.7
株価純資産倍率（PBR）	(倍)	1.28	1.04	0.99	0.58	0.48	0.54	0.77	0.95	1.38
設備投資額	(百万円)	42,539	53,136	103,882	65,521	40,184	42,540	33,668	42,345	40,030
減価償却費及び償却費	(百万円)	41,383	47,531	56,951	59,583	57,160	45,786	46,460	45,460	39,655
株式関連：										
期末発行済株式総数	(千株)	206,269	206,269	206,269	206,269	206,269	206,269	206,269	183,269	171,269
期末自己株式数	(千株)	2,016	22,793	26,917	26,920	26,925	26,928	26,834	5,574	5,555

(注1) 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、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。

※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

非財務データサマリー

環境

			2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
水関連							
取水量※1		(千m³)	13,175	13,475	13,537	13,420	13,412
排水量		(千m³)	9,133	9,088	9,074	8,793	8,648
水使用量※2		(千m³)	4,042	4,387	4,463	4,627	4,764
エネルギー使用量※3							
製造	電気使用量	(千kWh)	314,017	322,219	366,947	361,928	362,603
	都市ガス使用量	(千m³)	45,766	46,306	46,968	47,458	48,475
	LNG使用量	(t)	9,642	9,933	9,904	9,365	9,314
	A重油使用量	(KL)	1,126	1,091	1,100	1,056	1,080
物流	ガソリン使用量	(KL)	5,315	5,782	5,990	6,389	5,219
	軽油使用量	(KL)	59,376	49,856	48,077	49,534	46,617
	LPG使用量	(t)	745	720	813	831	805
オフィス	電気使用量	(千kWh)	68,420	68,766	66,990	65,314	61,340
	都市ガス使用量	(千m³)	116	105	113	102	76
	LPG使用量	(t)	90	99	96	94	122
	灯油使用量	(KL)	13	16	15	17	2
市場で稼働してる販売機材※4	電気使用量	(千kWh)	927,984	895,240	849,989	787,413	742,396
温室効果ガス排出量※3							
製造		(千t-CO_2e)	269	270	277	267	246
物流		(千t-CO_2e)	168	144	144	149	138
オフィス		(千t-CO_2e)	32	32	31	29	28
市場で稼働している販売機材		(千t-CO_2e)	402	389	372	333	314
製造原単位							
製品1Lを製造する際に使用した水量		(L/L)	3.24	3.25	3.20	3.09	3.04
製品1Lを製造する際に使用したエネルギー量※4		(MJ/L)	0.87	0.87	0.86	0.84	0.82
工場廃棄物							
廃棄物の総量		(t)	103,590	105,701	104,952	108,244	109,273
廃棄物の再資源化量		(t)	103,499	104,093	104,477	106,421	109,032
廃棄物のリサイクル率		(%)	99.90	98.50	99.50	98.30	99.8
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	100

社会

		2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
社員						
社員数(外、平均臨時雇用者数)※5	(名)	15,083 (3,777)	14,484 (3,416)	14,010 (3,163)	14,084 (2,888)	12,667 (2,555)
社員に占める女性の割合※6	(%)	19.4	18.6	18.3	18.3	18.9
女性管理職の割合(管理職に占める女性の割合)※7	(%)	6.1	6.6	7.4	9.2	10.4
女性初級管理職の割合(初級管理職に占める女性の割合)	(%)	6.3	7.0	7.6	9.6	10.6
女性管理職・リーダー職比率	(%)	9.7	10.0	10.4	11.3	12.8
女性取締役の割合	(%)	22.2	33.3	33.3	33.3	44.4
障がい者雇用率※8	(%)	2.39	2.48	2.42	2.59	2.56

※1 海水および採石場からの取水の使用はありません
※2 取水量から排水量を差し引いて算定しています。なお、蒸発する水や排水に含まれる雨水等の影響により、本数値は製造に直接使用した水の量とは一致しません
※3 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
※4 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
※5 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15,222名
※6 社員(2025年12月31日時点の従業員、パートナー社員、パート、アルバイト、嘱託社員を含む)15,139人に占める女性社員の割合／女性正社員比率14.4%(2025年12月31日時点の従業員12,600人に占める女性従業員の割合)
※7 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
※8 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」(2025年6月1日)の数値

社会

			2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
労働安全							
社員の休業をともなう災害発生率(LTIFR)※9			1.20	1.13	1.11	1.27	0.98
請負業者の休業をともなう災害発生率(LTIFR)※10			1.03	0.38	0.76	0.47	0.19
社員の労働災害発生率(TIR)※11			0.55	0.51	0.46	0.49	0.56
社員の休業労働災害発生率(LTIR)※12			0.24	0.23	0.22	0.25	0.20
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)	41,736	49,150	180,984	200,294	295,405
研修および能力開発の平均時間(正社員1人当たり)		(時間)	11.9	10.8	15.8	22.9	14.6
研修および能力開発の平均金額(正社員1人当たり)※13		(円)	67,760	74,442	85,050	82,232	108,664
社会貢献活動							
活動費※14		(円)	163,572,000	107,478,000	105,721,158	128,231,522	125,801,000
有給勤務時間中の社員のボランティア活動時間(賃金相当額)		(円)	119,000	1,276,000	1,353,000	4,130,000	3,170,000
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)	34,110,000	150,056,000	145,782,000	144,209,160	153,296,000
管理費		(円)	786,000,000	726,222,000	592,637,000	684,225,000	685,623,000
社員によるボランティア参加者数		(名)	551	3,579	3,438	3,495	3,913
ワークライフバランス							
フレックスタイム制度	人数	(名)	9,812	9,409	10,000	9,706	8,749
	実施率	(%)	100	100	100	100	100
在宅勤務制度	人数	(名)	2,861	2,439	2,711	2,605	2,449
	実施率	(%)	95	98	97	95	83
育児休業制度利用者数	女性	(名)	137	138	125	118	122
	男性	(名)	27	30	57	60	86
育児休業復職率(正社員)		(%)	99	100	98	100	100

ガバナンス

		2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
取締役会の独立性※15						
独立社外取締役比率	(%)	56	56	56	44	44
取締役会開催回数／取締役の任期	(回／年)	8/1	7/1	8/1	6/1	6/1
監査等委員会※15						
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	5/2	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	約330回 のべ約670名
カンファレンスへの参加(国内・海外)	(回)	6	6	5	7	7
その他のIR説明会	(回)	3	4	4	3	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

※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グループの正規非正規社員が対象
※10 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
※11 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 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
※13 研修および能力開発金額にはコンサル費用など含む(2022-2025年)
※14 コカ・コーラシステム活動分を一部含む
※15 各事業年度の有価証券報告書に記載の数値

会社概要および株式情報（2025年12月31日現在）

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	12,667名
証券コード	2579（東証プライム市場）
発行可能株式総数	500,000千株
発行済株式総数	171,269千株（普通株式）
株主数	73,479名（1単元以上保有の株主数：56,273名）
1単元の株式数	100株

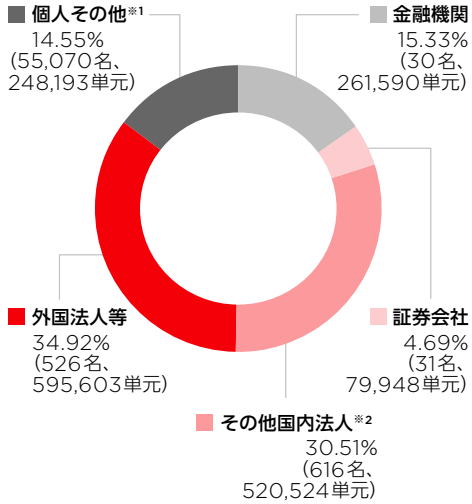
（注）当社の発行済株式は普通株式のみであり、種類株式や優先株式などは発行していません

大株主一覧

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	16.60
THE COCA-COLA EXPORT CORPORATION	16,919	10.04
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	16,260	9.65
公益財団法人市村清新技術財団	5,295	3.14
JPモルガン証券株式会社	4,932	2.93
株式会社千秋社	4,088	2.43
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	2.42
薩摩酒造株式会社	3,848	2.28
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,012	1.79
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,646	1.57

（注）上記のほか当社が自己株式2,820千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いません

所有者別株式数の状況（1単元：100株）



※1「個人その他」には、当社所有の自己株式が 28,195単元含まれています。
※2「その他の法人」には、証券保管振替機構名義の株式がそれぞれ23単元含まれています。

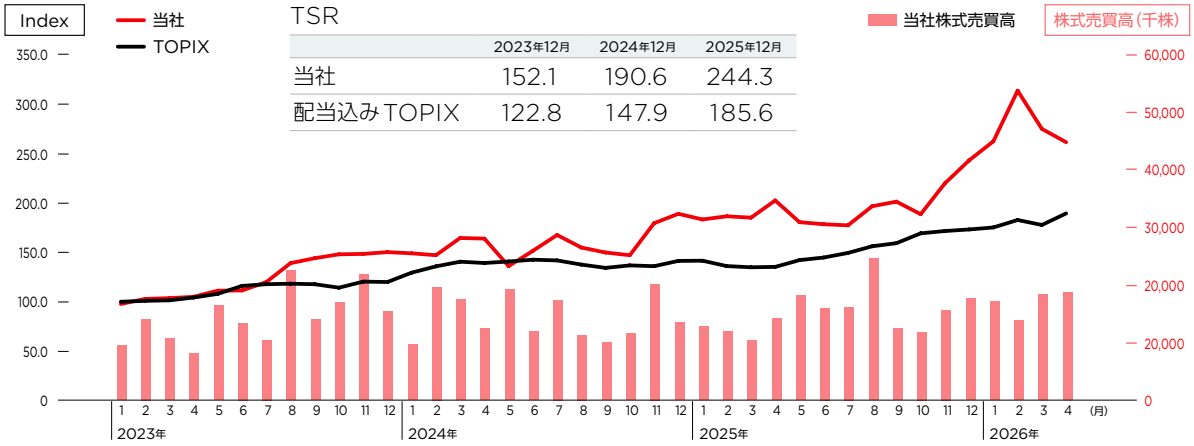
社債情報

	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

	2023	2024	2025
格付投資情報センター（R&I） 発行体格付	A+	A+	A+
日本格付研究所（JCR） 長期発行体格付	AA-	AA-	AA-

株主総利回り（TSR※）の推移



（注）上記グラフは2023年1月に投資を行って、2025年12月末時点の配当と株価を加味した収益率を示しています。CCBJHのチャートは株価に配当を加えた投資成果（配当を再投資しない前提）について、2023年1月の投資額を100として指数化しています。比較している指数は東証株価指数（TOPIX）の配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。
※TSR（Total Shareholder Return）：株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。

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

グループ会社・持分法適用会社一覧（2025年12月末時点）

	社名	主な事業内容
グループ会社	コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社	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	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	自動販売機のオペレーション事業
	FVジャパン株式会社	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	自動販売機の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	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	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	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	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.	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	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	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	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

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 Index Series
- FTSE JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数
- 日経サステナブル総合調査 SDGs経営編

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。

- 日経サステナブル総合調査 SDGs経営編

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」「ゴールド」
- えるぼし認定
- くるみん認定
- スポーツエールカンパニー

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
- 「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）
- 水循環ACTIVE企業
- グリーンパートナー2025
- エコ・ファースト企業

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

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。

©2026 Coca-Cola Bottlers Japan Holdings Inc. All Rights Reserved.