

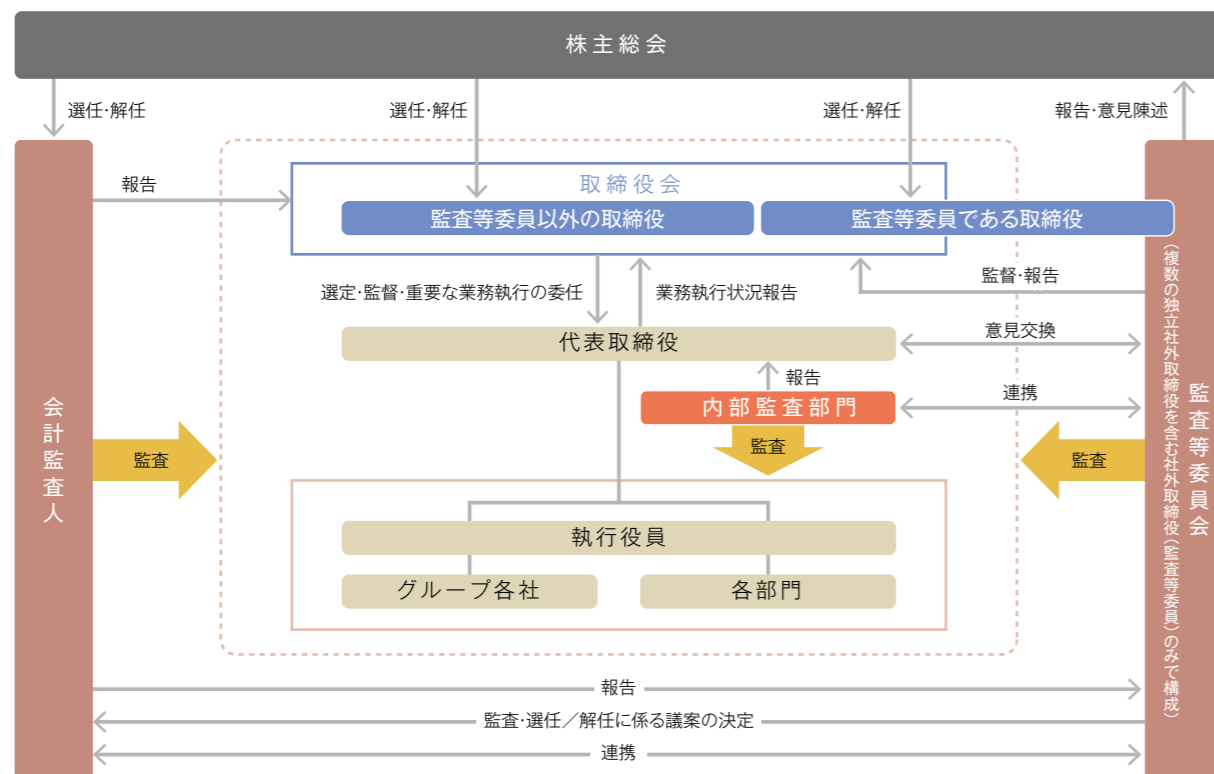
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、経営の効率性および透明性を向上させ、当社の株主価値の増大に努めることです。

当社は、ガバナンス体制の一層の強化を目指し、監査等委員会設置会社を採用しています。当社の監査を担う監査等委員会は、複数の独立社外取締役を含む社外取締役（監査等委員）のみで構成されており、この社外取締役である監査等委員が、取締役会における議決権を有していること、ならびに株主総会における取締役の指名・報酬等への意見を陳述する権利を有していることなどにより、経営監督機能がより強化されています。

また、当社は、意思決定および経営監督機能と業務執行機能を分離すべく、執行役員制度を採用しており、重要な業務執行の決定の一部を取締役に委任することにより、取締役会において特に重要度の高い事項についての審議をより充実させるとともに、それ以外の事項について、代表取締役以下の執行役員（経営陣）による経営判断の迅速化も図っています。

【コーポレート・ガバナンス体制図】

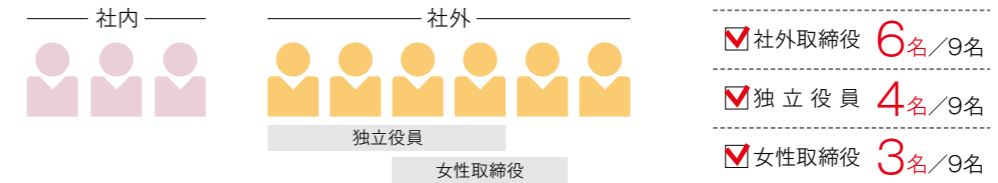


取締役会

取締役会は、定款上の員数である取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名以内および監査等委員である取締役7名以内とし、当社グループの事業に関する深い知見を備えるとともに、企業経営、財務戦略、リスク管理および法令遵守に関する多様な知見および専門性を備えた、全体として適切なバランスの取れた構成とします。また、コーポレート・ガバナンスにおける社外取締役の機能の重要性に鑑み、取締役のうち、当社の独立性判断基準に基づく独立性のある社外取締役を複数名選任しています。

取締役候補者を決定するに際しては、社内取締役については、当社の評価制度に基づく貢献度合いおよび将来性を判断することとしています。また、社外取締役の指名については、当社の企業価値増大に大いなる貢献が期待できると判断する者を指名していくこととしています。

【取締役体制の概要】



	性別	就任年月	任期(年)	社外取締役	監査等委員	独立役員	2018年の出席状況	
							取締役会(9回開催)	監査等委員会(6回開催)
カリンドラガン	男	2019年3月	1	—	—	—	—	—
ピヨン・ウルゲネス	男	2019年3月	1	—	—	—	—	—
吉松 民雄	男	2017年4月	1	—	—	—	9	—
吉岡 浩	男	2017年4月	1	○	—	○	9	—
和田 浩子	女	2019年3月	1	○	—	○	—	—
イリアル・フィン	男	2017年4月	2	○	○	—	9	6
ジェニファー・マン	女	2019年3月	2	○	○	—	—	—
行徳 セルソ	男	2019年3月	2	○	○	○	—	—
濱田 奈巳	女	2019年3月	2	○	○	○	—	—

【参考:2019年3月26日をもって退任した取締役の状況】

ヴィカス・ティク	男	2017年4月	1	—	—	—	9	—
古賀 靖教	男	2017年4月	1	—	—	—	9	—
コステイン・マントレア	男	2017年4月	1	—	—	—	9	—
田口 忠憲	男	2017年4月	2	—	○	—	9	6
三浦 善司	男	2017年4月	2	○	○	○	9	6
ジョン・マーフィー	男	2017年4月	2	○	○	—	8	5

監査等委員会

当社は、監査等委員会設置会社を採用しています。経営陣幹部・取締役の指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討にあたっては、取締役会の審議に先立ち、複数の独立社外取締役を含む社外取締役（監査等委員）のみで構成される監査等委員会で審議することとしており、この助言・アドバイスを踏まえたうえで、複数の独立社外取締役を構成メンバーとする取締役会において決定することで、取締役会の機能の独立性・客観性および説明責任の強化に努めています。なお、監査等委員である取締役の任期は会社法により2年以内（最終年度の定時株主総会終了まで）と定められています。

社外取締役の選任

社外取締役の指名については、当社の企業価値増大に大いなる貢献が期待できると判断する者を指名していくこととしています。なお、当社の社外取締役（候補者含む。）が、当社において合理的に可能な範囲で調査した結果、以下の各項目の要件にすべて該当しないと判断される場合に、当社は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ます。

■社外取締役の選任理由

区分/氏名	選任理由(役職等は選任時点)	独立役員
社外取締役 吉岡 浩	日本におけるコカ・コーラボトラーの社外取締役やソニー(株)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ため。	○
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ため。	○
社外取締役(監査等委員) イリアル・フィン	日本におけるコカ・コーラボトラーの社外取締役やザ コカ・コーラ カンパニーの経営ならびに全世界のコカ・コーラボトラーを統括するポリング投資グループの代表として長年コカ・コーラビジネスに携わってきた会社経営陣としての豊富な経験やグローバルな知見を有し、かつ、当社における監査等委員である取締役としての監査経験を有しているため。	○
社外取締役(監査等委員) ジェニファー・マン	ザ コカ・コーラ カンパニー シニア・ヴァイス・プレジデントおよび同社グローバルベンチャーズのプレジデントであり、長年コカ・コーラビジネスおよび同社での会社経営陣としての豊富な経験やグローバルな知見を有しているため。	○
社外取締役(監査等委員) 行徳 セルソ	日産自動車(株)において培われた豊富な経営経験やグローバルな知見を有し、かつ、同社監査役としての監査経験を有しているため。	○
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営む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陣として培われた豊富な経験やグローバルな知見を有しているため。	○

■以下の要件すべてに該当しないと判断される場合、独立性を有すると判断

- 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、弁護士等(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高の2%以上を占める取引先
 ※2 年間1,000万円以上
 ※3 二親等以内

取締役会の実効性評価

取締役会の運営、支援体制、構成等に関する取締役による自己評価を踏まえ、取締役会において実効性評価を実施しています。2018年に実施した実効性評価では以下の課題が挙げられました。

- 重要案件における充実した審議のための時間の確保。
- 充実した審議に向けた取締役への早期情報提供。
- 社外取締役に對する情報提供の充実。
- 取締役会の多様性確保の推進。
- 最適なガバナンスモデルの実現に向けた検討の継続。

この実効性評価結果を踏まえ、取締役会における議論の充実・深化に向けた運営面での改善および取締役会の多様性確保の推進等に積極的かつ継続的に取り組み、さらなる持続的成長と中長期的な企業価値の向上に努めます。

取締役報酬

取締役の報酬は、取締役会において決定した基準に基づき、取締役会の授権を受けた代表取締役が決定しています。その報酬は、取締役の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、会社業績等に応じて変動する変動報酬で構成されています。

また、当社は、2018年3月の株主総会の承認を受け、業務執行取締役および執行役員を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しました。本制度は、連続する3事業年度における連結ROEおよび連結売上高成長率の業績達成度に応じ、当社株式および金銭を報酬等として支給するものです。当社は、取締役に当社株式を保有する要件は課していないものの、本制度により、業務執行取締役は株価変動のメリットとリスクを株主のみならずと共有し、中長期的な企業価値向上および株価上昇への貢献意欲を従来以上に高めています。

なお、非常勤の取締役、社外取締役の報酬は固定報酬のみであり、また、監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

■取締役報酬 (2018年実績)

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる取締役 の員数(人)
		基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬	
取締役	487	375	85	27	5
うち、社外取締役	13	13	—	—	1
取締役(監査等委員)	87	87	—	—	4
うち、社外取締役	50	50	—	—	3
合計	575	463	85	27	9
うち、社外取締役	63	63	—	—	4

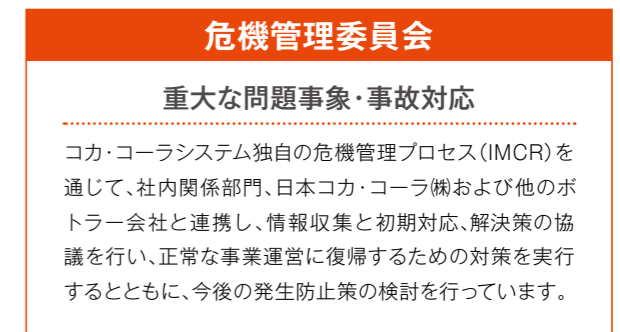
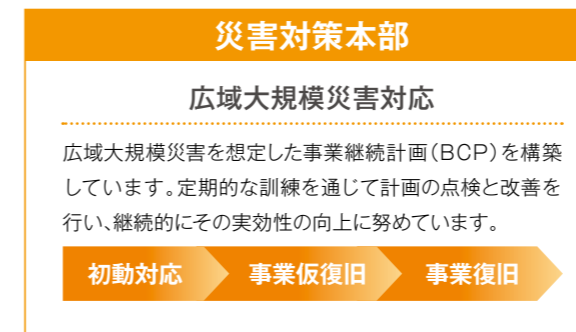
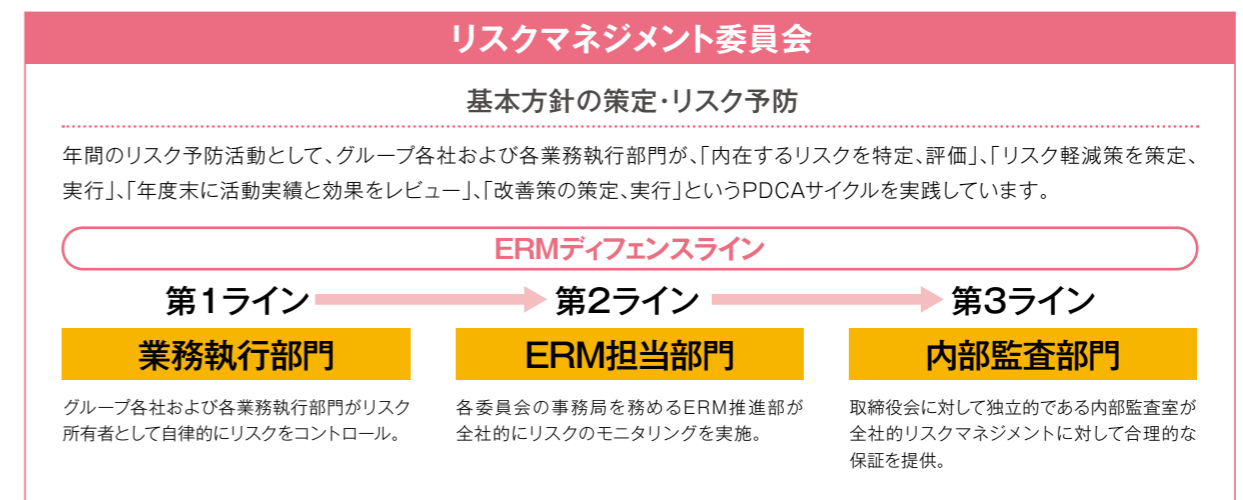
■役員報酬の体系

報酬項目	固定報酬		変動報酬	
	基本報酬	賞与	賞与	業績連動型株式報酬 (長期インセンティブ)
支給時期	毎月	年1回	年1回	3年後
内容	●固定報酬部分として、年間の支給額を決定。 ●決定した年間支給額の「1/12」を毎月支給。	●毎年の業績を反映する報酬として、年1回支給。 ●年次の会社業績および個人評価に応じて、基本報酬の0~225%の範囲で変動。	●3カ年の業績評価に基づき受領可能な株式数が増減する株式報酬。 ●3カ年の業務執行の対価として受領権を付与。 ●受領株式数は0~150%の範囲で変動。	
固定・変動分の割合 (イメージ)	役職位			

リスクマネジメント体制

当社グループでは、社会・ステークホルダーからの信頼を勝ち取り、健全で持続的な企業経営を可能とするために、内部統制と一体化した実効的なリスクマネジメント体制の構築と運用を図っております。

リスクマネジメントに関する体制としては、全社的なリスクマネジメント基本方針の策定およびリスク予防活動を審議・意思決定する「リスクマネジメント委員会」(常設)、重大な問題事象・事故が発生した場合の危機管理対応の意思決定、指揮を行う「危機管理委員会」、事業活動に重大な影響を及ぼす広域大規模災害が発生した場合に事業継続活動(BCP)の発動の審議・意思決定を行う「災害対策本部」の3つの会議体を設置しています。



■当社が認識している事業等のリスク

1. 保有資産の変動に関するリスク	13. アルコール飲料に関するリスク
2. 退職給付債務に関するリスク	14. 税制改正に関するリスク
3. 原材料等のコストの増加に関するリスク	15. 製品の安全性および品質に関するリスク
4. 競争および市場変化に関するリスク	16. 事業統合に関するリスク
5. 消費者嗜好の変化および健康への懸念に関するリスク	17. 訴訟に関するリスク
6. 経済情勢に関するリスク	18. 関連会社の事業に関するリスク
7. インフラ投資に関するリスク	19. ザ コカ・コーラ カンパニーとの依存関係に伴うリスク
8. サプライチェーンに関するリスク	20. 天候に関するリスク
9. 小売環境の変化に関するリスク	21. 自然災害に関するリスク
10. 水資源に関するリスク	22. 情報セキュリティに関するリスク
11. 商標およびブランド信用に関するリスク	23. 人材確保・育成に関するリスク
12. 関連法規制に関するリスク	

(各リスクの詳細は有価証券報告書を参照ください)

内部統制システムの整備の状況

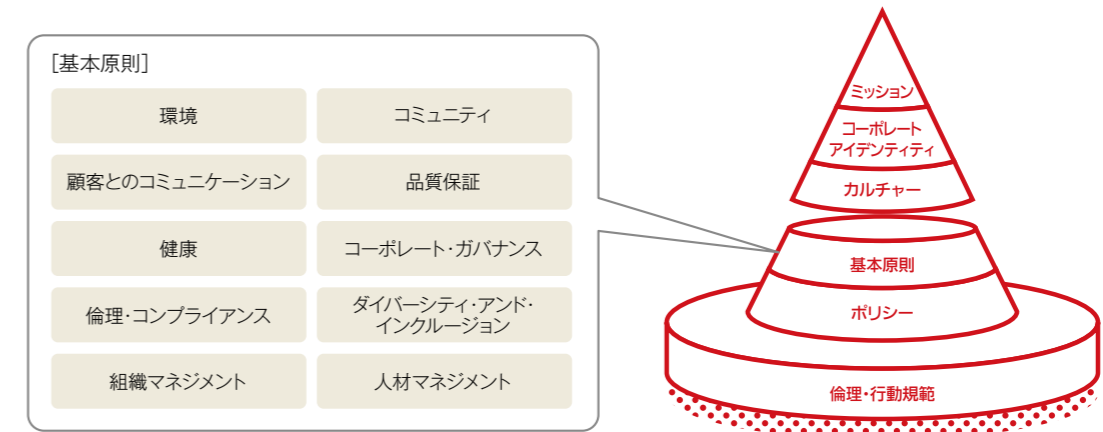
当社は、当社およびグループ各社の業務の適正さを確保するための体制(内部統制システム)を整備しています。

- 当社グループの取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制**
 - ・当社グループの取締役、執行役員および社員等が、法令・定款を遵守し、社会規範に沿った行動を行うよう倫理・行動規範を定めるとともに、定期的に倫理・コンプライアンス委員会を開催し、コンプライアンス体制の強化、違反の発生防止等を図る。
 - ・コンプライアンス違反についての内部通報体制として、所属長への報告経路とは別に報告・相談窓口を設ける。
 - ・社外取締役のみで構成される監査等委員会による監査を行う監査等委員会設置会社制度を採用することにより、取締役会の監督機能を強化する。
 - ・内部監査の担当部門を設置し、業務活動が法令、定款および社内諸規程等に準拠して、適正かつ効果的に行われているか監査する。
 - ・市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは一切の関係を持たず、毅然とした態度で臨み、違法な要求には警察や弁護士等との連携を図りながら対応する。
- 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する事項**
 - ・株主総会議事録、取締役会議事録、重要な意思決定に関する文書等その他取締役の職務の執行に係る重要な情報については文書または電磁的媒体に記録するとともに、法定文書と同様に文書管理に関する規程およびグループ情報セキュリティに関する規程に基づき、適切に保存する。
 - ・当社取締役は、これらの文書等を常時閲覧できるものとする。
- 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制**
 - ・当社グループにおける経営上の重大なリスクへの対応方針、その他リスクマネジメントの観点から、重要事項についてはリスクマネジメント委員会に報告し、リスクマネジメント委員会は必要に応じ、リスクへの対応方針を決定する。
 - ・重大なリスクへの対応を実効化する組織および規程・ガイドライン等を制定し、当社グループ全体に対する研修等の周知徹底を図る。
 - ・組織横断的リスク状況の監視およびグループ全社的対応は、リスクマネジメント担当部門が行う。新たに生じたリスクについては、速やかに対応責任者を定める。
- 当社グループの取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**
 - ・当社の取締役会は、当社グループの取締役、執行役員および社員等が共有すべき当社グループの経営方針・目標を定めるとともに、当社グループにおける意思決定ルールに基づく権限分配を含めた当該目標達成のための効率的な方法を定める。
 - ・当社グループ全体に影響を与える重要事項については、多面的な検討を経て決定するために、取締役会の他、事業会社における主要な会議体等の適切な会議体を組織し、これを審議する。
- 当社および当社子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制**
 - ・当社グループ共通の企業理念、経営方針、倫理・行動規範および職務権限等の整備を通じて経営の一体化を確保し、子会社での業務執行状況を監督・管理する。
- 監査等委員会がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制、ならびにその使用人の取締役からの独立性および使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項**
 - ・監査等委員会の補助使用人を配置する。当該補助使用人は、監査等委員会の指揮命令の下、監査等委員会の職務執行を補助し、取締役(監査等委員を除く。)等の指揮命令を受けないものとする。
- 当社グループの取締役および使用人が監査等委員会に報告するための体制、ならびに報告したことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制**
 - ・当社グループの取締役(監査等委員である取締役を除く。)、執行役員および社員等は、法令等の違反行為等、当社グループに重大な損害を及ぼすおそれのある事実が発見された場合は、速やかに監査等委員会に対して報告を行う。
 - ・内部監査の担当部門は、定期的に監査等委員会に対し、当社グループにおける内部監査の結果その他活動状況の報告を行う。
 - ・コンプライアンス担当部門は、定期的に監査等委員会に対し、当社グループにおける内部通報の状況の報告を行う。
 - ・監査等委員会に報告したことにより、報告した者が、そのことを理由に不当な扱いを受けることを禁止し、その旨を当社グループの取締役、執行役員および社員等に周知徹底する。
- 監査等委員の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項**
 - ・監査等委員である取締役の職務執行のため、毎年必要な予算を設ける。
- その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制**
 - ・代表取締役と監査等委員は、相互の意思疎通を図るため、定期的に意見交換会を開催する。
 - ・代表取締役は監査等委員の職務の遂行にあたり、監査等委員が必要と認めた場合に、弁護士、公認会計士等の外部専門家との連携を図れるよう、環境を整備する。
 - ・監査等委員会は、定期的に内部監査の担当部門および会計監査人と意見を交換する機会を設ける。

企業理念に基づく「基本原則」、「ポリシー」および「倫理・行動規範」

企業理念「THE ROUTE(ザ・ルート)」に基づいた事業活動を行うため、会社運営に関わる事項において基本原則とポリシーを作成するとともに、これらを実現するために当社グループ社員が取るべき行動の指針として倫理・行動規範を定め、役員および社員に周知徹底を図っています。

また、社員の倫理観とコンプライアンス意識の一層の醸成、浸透を図り、倫理とコンプライアンスを重視する社風を促進するため、倫理・コンプライアンス委員会を中心に、啓発・教育活動の実施、相談窓口の運用、その他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。



政策保有株式に関する方針

当社は、原則として、いわゆる政策保有株式を保有しない方針です。

しかしながら、事業機会の創出、取引協業先および地域社会との関係の構築・維持・強化を目的に取得している株式があることから、保有する主要な政策保有株式については、その保有コストおよび投資リターンに関する評価および報告を実施するとともに、その評価に基づき政策保有株式の縮減を進めています。

IR活動を通じた情報開示と建設的な対話の促進

株主・投資家のみならずさまざまな適時適切な情報開示と建設的な対話に向け、さまざまなIR活動を行っており、四半期ごとの決算説明会やIRミーティング等の機会を通じ、経営戦略や事業活動、財務・非財務情報等について説明しています。対話を通じてお寄せいただいたご意見や情報は、社内関係各部門と共有し、日頃のIR活動や経営執行に役立てています。

■2018年の主なIR活動

活動	回数	内容
決算説明会	4回	四半期ごとに社長・CFOによる説明会を開催。説明内容は弊社ホームページよりWebcastにて聴取いただけます。 (https://www.cbj-holdings.com/ir/library/presentation.php)
アナリスト・機関投資家とのIRミーティング	のべ約260社	アナリスト・機関投資家と面談・電話会議を実施。
国内外カンファレンスへの参加	7回	国内:4回、海外:3回。
個人投資家向け会社説明会	3回	IR担当による説明会を開催。
その他のIR説明会	1回	経営陣によるアナリスト・機関投資家向け説明会を開催。