

# アニュアルレビュー 2019

(2019年12月期)



# Paint it RED! 未来を塗りかえろ。

新たなミッションを掲げ、  
中期計画の初年度をスタート



代表取締役社長  
カリン・ドラガン



このたびの新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔み申しあげますとともに、罹患された方々に心よりお見舞い申しあげます。また、感染拡大防止や治療等に日々ご尽力されている保健機関、医療従事者のみなさまに心より敬意を表し、感謝申しあげます。

## 2019年の総括

2019年の国内清涼飲料市場は、7月の長雨や低温の影響もあり、前期比微減で推移したものと見込まれます。

当社は2019年を、前年の被災による製品供給制約からの復旧と将来の成長基盤再構築に注力する転換の年と位置づけ、供給体制の復旧と製造能力の段階的な拡張に向けた投資を進めてまいりました。京都工場および熊本工場で計3つの製造ラインが新たに稼働を開始するなど製造能力を強化するとともに、4月に大型PETボトル製品等の納価改定を実施し、収益改善と成長に向けた基盤の確立にも努めてまいりました。また、8月には、2020年から2024年までの5年間の中期計画を発表いたしました。ザ コカ・コーラ カンパニーおよび日本コカ・コーラ株式会社の経営陣と緊密に連携して策定したこの中期計画では、「これまでのやり方は選択肢にない」という考えのもと、抜本的な変革を行うことにより、業界最高水準のイノベーションとオペレーションの実現を目指しております。

2019年の業績につきましては、最盛期の長雨や低温の影響等による飲料事業の販売数量の減少、製品供給体制の復旧を進める中での製造・物流関連費用増の継続、のれんの減損損失の計上等の影響を受けましたが、事業利益は、徹底したコスト削減等により、主力の飲料事業で2019年5月に発表した修正予想値を上回り、連結では概ね計画どおりの着地となりました。

## 「Paint it RED! 未来を塗りかえろ。」

2019年に、中期計画に基づきミッション・ビジョン・バリューを刷新いたしました。「すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造する」ことを掲げ、ミッション・ビジョン・バリューの総称を「Paint it RED! 未来を塗りかえろ。」といたしました。当社のコーポレートカラーであり、情熱を表す色「赤 (RED)」を使うことで、当社とステークホルダーのみなさまにとっての持続的な価値を創造していくという強い意志を表しています。

このミッション・ビジョン・バリューは、組織健康度調査の結果や従業員とトップマネジメントのコミュニケーションからの気づきを反映しており、当社がお客さま、お得意さま、株主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に選んでいただけるパートナーであり続けることを謳っています。また、持続的な成長に向けたあるべき姿の実現に向け、誠実と信頼に基づき行動すること、機敏であること、従業員と会社がしっかりと学ぶこと、結果を見据え最後までやりきることの大切さも表しています。



### 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

## 2020年の見通し

2020年は、2019年の冷夏による需要減の反動増が見込まれる中、国内の清涼飲料市場を2019年並みと見込み、当社は前期比3%の販売数量成長を計画しておりましたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大と全国への緊急事態宣言の発令に伴う在宅勤務拡大やソーシャルディスタンス確保等の取り組みの影響を受け、当社の事業環境は悪化しており、先行きは不透明な状況です。また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のワールドワイドパートナーであるザ コカ・コーラ カンパニーとともに、夏季に積極的なマーケティングキャンペーンの展開を予定しておりましたが、同大会の2021年への延期決定を踏まえ、マーケティング活動計画を見直しております。

このような状況の中、当社は、短期的には新型コロナウイルス感染症の感染拡大を発端とする事業環境の変化に迅速に対応し、ビジネスへの影響を最小限に抑えるべくさまざまな対策を講じるとともに、ポストコロナの事業環境を見据え、中長期的視点で大きな効果が見込まれる施策に注力するなど変革を加速させております。中期計画の「これまでのやり方は選択肢にない」という考えのもと、重要なベンディングチャンネルや間接部門のコスト構造の変革、製造能力の強化、売場拡大やマーケットシェア成長に繋がる顧客志向の投資や人材・キャリア開発への投資の実行など、持続的な成長軌道への回帰に向けビジネスの抜本的改革を推し進めております。

主力の飲料事業におきましては、厳選された重点製品のイノベーションへの集中投資と主力製品の強化により売上成長を目指してまいります。また、市場実行力の向上やカスタマーとの関係強化により、業界最高水準のカスタマーマネジメントの実現と販売機会の拡大に取り組んでまいります。さらに、これまでのトレンドと新型コロナウイルス感染症の影響による消費行動の急速な変化に迅速に対応し、飲用機会に

適したパッケージ・価格での製品提供に努めてまいります。ベンディングチャンネルにおいては、2019年に近畿エリアでパイロットテストを実施したオペレーションプロセス変革の全エリアへの拡大を進めており、持続可能な成長実現を目指してまいります。また、2019年10月に当社全エリアでの販売を開始したアルコール飲料「檸檬堂」の展開を含め、未参入領域における取り組みにも注力してまいります。

製造面では、2020年中に、広島工場の稼働を含め新たな製造設備4ラインの稼働を予定しており、被災からの復旧と将来の成長に向けた強固な基盤構築に取り組んでまいります。また、物流面では、物流・配送ネットワークの最適化や自動倉庫、埼玉メガDC等の大型物流施設の建設を引き続き進めてまいります。さらに、間接部門におけるコスト削減の取り組みとして、シェアードサービスモデルにより、定型業務を集約し標準化したプロセスで処理することにより、バックオフィス業務の効率化を図ってまいります。加えて、新たなミッション・ビジョン・バリューに基づく人財戦略の実行、廃棄物ゼロ社会を目指す「容器の2030年ビジョン」等、社会との共創価値に基づくESG目標の実現に向けた活動にも注力してまいります。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、前例のない不透明な事業環境が続いておりますが、当社は、みなさまの日常生活に必要な不可欠な製品・サービスを提供するために最前線に立つ従業員の安全と健康の確保を最優先として事業活動を行っております。そして、事業への影響を最小限に抑えるべくあらゆる対策を講じながらも、中長期的な成長の基盤となる変革の取り組みを緩めることなく推し進めてまいります。

株主・投資家のみなさまにおかれましては、引き続き当社へのご理解と長きにわたるご支援を賜りますようお願い申し上げます。  
(2020年5月末日現在の情報を基に記載しています。)

## CFOメッセージ

## 中長期目線での企業価値向上に向け、 柔軟な財務戦略を実行

代表取締役副社長 CFO  
ビヨン・ウルゲネス



### 中期計画における財務戦略の枠組み

2019年3月の定時株主総会を経て代表取締役副社長CFOに就任いたしましたビヨン・ウルゲネスです。CFOとして、持続的な成長に向けた財務戦略の責任を担っております。当社は、2024年までの中期計画において「成長に向けた投資」、「資本の適切な管理・運用」、「株主価値の創出」の3つを財務戦略の柱とし、企業価値の向上に取り組んでおります。

### 成長に向けた投資の実行

中期計画では、2018年7月の被災からの復旧と将来の成長に向けた強固な基盤構築のために、投資を行っていく計画です。「これまでのやり方は選択肢がない」という考えのもと、ビジネスの抜本的な変革を行い、収益性の改善を図ってまいります。具体的には、市場のニーズに合った効率的な製造・物流基盤の構築に向けた投資、当社の収益の柱であるベンディングチャンネルの変革に向けた投資、バックオフィス業務の効率化に向けたIT投資、人材および従業員の能力開発への投資などを予定しております。

### 資本の適切な管理・運用に注力

これらの成長投資に必要な資金の調達を目的として、2019年9月に1,500億円の社債を発行いたしました。今年、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により困難な状況に直面する中、当社は強固な財務体質の確立、十分な流動性と適切なキャッシュフローの確保に向け、設備投資や配当を含めた資本配分の優先順位を今一度精査しつつ、資本の適切な管理・運用に注力してまいります。

また、短期的にも、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い急変する事業環境においても安定した財務基盤を維持すべく、柔軟な対策を講じてまいります。

### 株主価値の創出に向けて

当社は、2018年から2019年にかけて、増配や自己株式の取得など、株主価値の向上に向けた施策を実行してまいりました。また、当社の役員報酬には業績連動の株式報酬制度を採用しております。業績連動賞与を含め最大で報酬の3分の2が業績に連動する形となっており、当社役員は株主のみなさまと同じ目線で事業活動を行っております。

2020年通期業績につきましては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の状況や事態終息までの先行きが不透明なことから、業績見通しの適切な見積もりが可能となるまで業績予想を未定とすることといたしました。また、新型コロナウイルス感染症の影響を最も大きく受ける時期であることから、2020年は中間配当を無配とし、年間配当予想を未定といたしました。

当社は、2020年計画の複数のシナリオと中期計画の前提への影響を精査すると同時に、トップラインを守りつつコスト削減の機会を積極的に創出するための対策を緊急的に実施しております。

前例のない事業環境が続くことが見込まれますが、このような困難かつ不透明な環境下においても、資本の適切な管理・運用に注力しながら事業の抜本的変革を実行することにより、収益性改善とROE向上に向けた努力を継続し、企業価値の向上に取り組んでまいります。

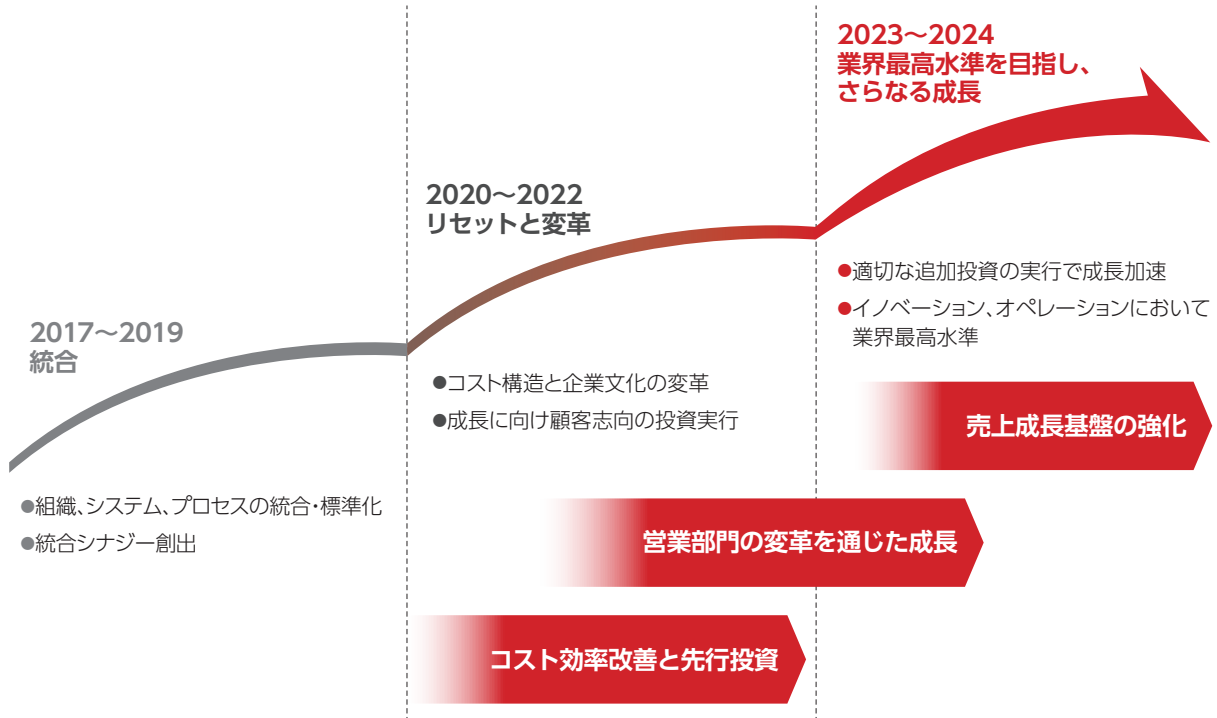
(2020年5月末日現在の情報を基に記載しています。)



# トピックス

## 2020年～2024年 中期計画

2019年8月に、2020年から2024年までの中期計画を発表しました。「これまでのやり方は選択肢にない」という考えのもと、抜本的な変革を行うことにより、業界最高水準のイノベーションとオペレーションの実現を目指します。



## 大型PETボトルの納価の値上げを実施

2019年4月、飲料業界で最初かつ当社にとって25年以上ぶりとなる製品価格の改定を決定し、大型PETボトル製品等の納価の値上げを実施しました。当社は生産・オペレーションの効率化や経費削減等の企業努力を図っておりますが、物流費の高騰や原材料価格の上昇の影響を受けるなど、コスト上昇への対策が求められています。そのような中、当社は高付加価値製品の導入や適切な製品（ブランド・容量等）を最適な卸売価格で販売するなど、きめ細かい営業活動に取り組むとともに、2019年4月1日出荷分より、大型PETボトル製品等の納価およびメーカー希望小売価格の改定を実施しました。今後も、収益性を重視したRGM（レベニューグロースマネジメント）の取り組みを推進していきます。



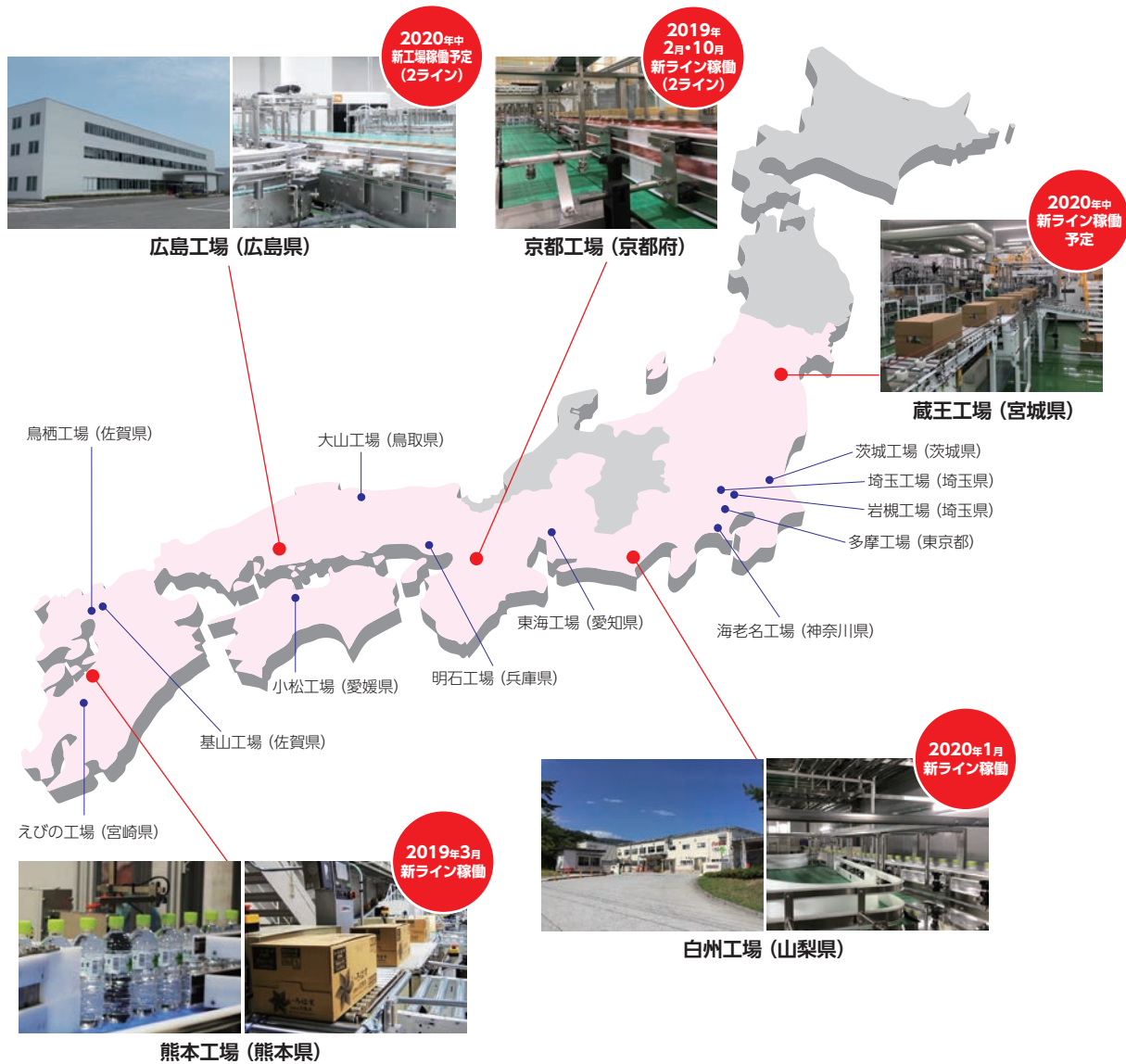
## 1,500億円の社債を発行

2019年9月に総額1,500億円の普通社債を発行しました。当社は、中期計画において、持続的成長に向けた基盤構築のための投資を予定しており、調達した資金はそのための戦略的設備投資資金や発行済社債の償還資金等へ充当していきます。なお、当社の格付は、日本格付研究所（JCR）長期発行体格付：AA-（2020年1月15日付リリース）、格付投資情報センター（R&I）発行体格付：A+（2020年2月28日付リリース）であり、財務体質に対し高い評価を得ているものと考えています。

# トピックス

## 製造能力の拡張に向けて

当社は急速に変化する市場環境や多様化するお客さま・お得意さまのニーズに迅速に対応すべく、製造能力の拡張と物流体制の最適化に取り組んでいます。製造面では、PETボトルコーヒーの台頭など、非炭酸飲料を中心としたアセプティック（無菌充填）製品の需要急増への対応と「平成30年7月豪雨」により喪失した製造能力の回復に向け、新工場「広島工場」の稼働を含め、2019年以降、7つの製造ラインの立ち上げを進めてきました。



## 物流ネットワークの最適化に向けて

物流面では、高品質・低コスト・安定供給を実現するサプライチェーンネットワークの構築を目指したプロジェクトを進めています。その一環として、2019年は、埼玉工場敷地内において、最新自動物流センター「埼玉メガDC」の建設を開始しました。埼玉メガDCは、6万パレットの保管容量、年間8,100万ケースの製品出荷能力を備える予定で、どちらもコカ・コーラシステム国内最大規模です。東京都および埼玉県の基幹物流拠点として2021年2月の竣工を予定しています。また、白州工場と熊本工場では新倉庫が稼働開始しました。新倉庫は高密度保管システムを採用しており、従来の約半分のスペースで製品の保管が可能となっています。



埼玉メガDC

## 新型コロナウイルス感染症への対応状況

当社は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対し、消費者のみならず、お得意さま、従業員およびコミュニティの安全と健康を確保していくことを最優先とし活動しています。困難な時期ではあるものの、私たちのミッションに基づいて、すべての人にハッピーでさわやかなひとときをお届けすべく、包括的な対策を行いつつ安全・安心な製品の供給を継続することにより、日常生活に必要な不可欠な製品・サービスの提供に努めています。また、当社は、製品(飲料)を通じてさまざまな地域社会への支援を実施しており、今後も取り組みを継続してまいります。



- 政府の指針に沿った感染対策の強化
- 感染の可能性や懸念を持つ従業員をサポートするための明確なアドバイスと情報共有
- リモートで可能なすべての業務について積極的に在宅勤務を実施
- 従業員の海外渡航を制限
- 小中高等学校などの休校中に育児支援が必要な従業員のサポート
- 対面での大規模な会議を可能な限り中止
- 工場見学の受け入れ中止、当社事業所訪問者に対して厳格な制限を設定
- 当社の全事業所において事業継続のための計画を強化し、あらゆるシナリオを想定

## 日本医師会を通じた「感染症指定医療機関」などへの清涼飲料の無償提供

当社を含むコカ・コーラシステムは、医療従事者のみなさまを応援するため、医療機関などに対して清涼飲料約130万本を寄贈する「Refresh Japan」プログラムを開始しました。公益社団法人 日本医師会を通じ、5月中旬より当社各セールスセンターから感染症指定医療機関への配送を進めています。



## フードバンク\*を通じた製品寄贈

新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止策として、学校の休校、テレワークの推奨、各種イベントの中止など、人との接触を減らす生活形態への変化が、子どもたちやその家族の生活に大きく影響を与える中、当社は製品寄贈を拡大するなど、コミュニティをサポートするための迅速な行動に努めています。このたび、当社は販売エリア内11都県、16のフードバンク団体を通じて、子ども食堂・児童館などの各種福祉施設へ当社製品4,153ケース(76,422本の飲料)の寄贈による支援を行いました。



また、当社は2016年から日本で最初のフードバンク団体である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製品寄贈を行っており、2019年は、各地にあるフードバンク22団体を通じて、約10,000ケースの飲料を福祉施設等に寄贈しました。

\*フードバンクとは「食料銀行」を意味する言葉で、まだ食べられるのに処分されてしまう食品を、食べ物に困っている施設や人に届ける団体や活動のこと。昨年の「食品ロスの削減の推進に関する法律」の施行もあり、フードバンクの活動は一層注目を集めています。

## このほかにも…

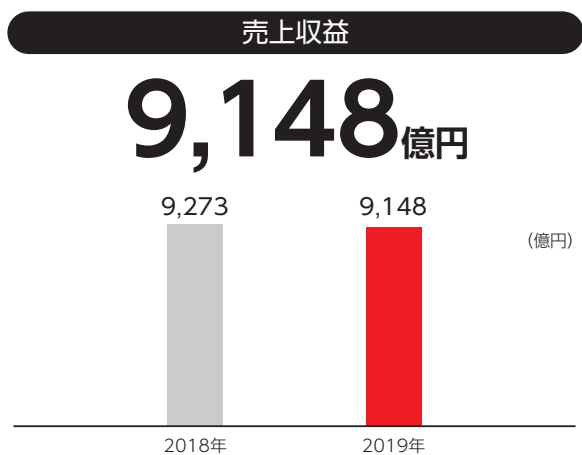
コカ・コーラの公式スマホアプリ「Coke ON」を通じ、屋内で簡単に実施できるエクササイズのレッスン動画と、総計100万名様に無料ドリンクチケットなどを提供する「おうちでリフレッシュ」プログラムを実施しました。また、当社ラグビー部コカ・コーラレッドスパークスによる支援も行っており、医療従事者のみなさまの防護服不足に役立てていただくため、ラグビーの試合観戦用に準備していたレインコート3,000枚を大阪市に寄贈しました。さらに、「家でも出来るさわやかトレーニング」として、コカ・コーラレッドスパークスの選手によるトレーニング動画をYouTubeで発信するなどの取り組みも行っています。

加えて、6月には、抗ウイルス・抗菌フィルムで自動販売機の製品選択ボタン等の接触部を覆うことによる抗ウイルス・抗菌加工を導入することを発表しました。

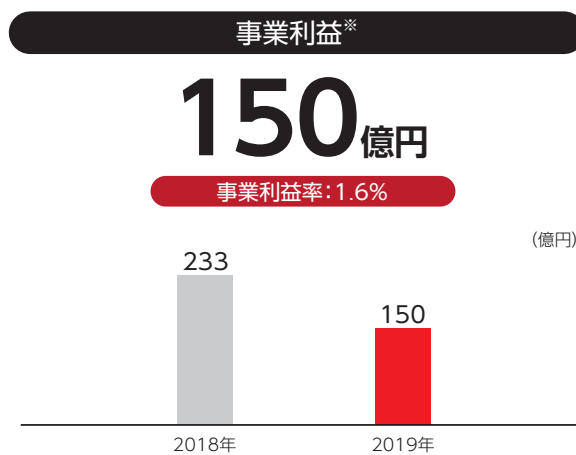


# 財務・非財務ハイライト (2019年実績)

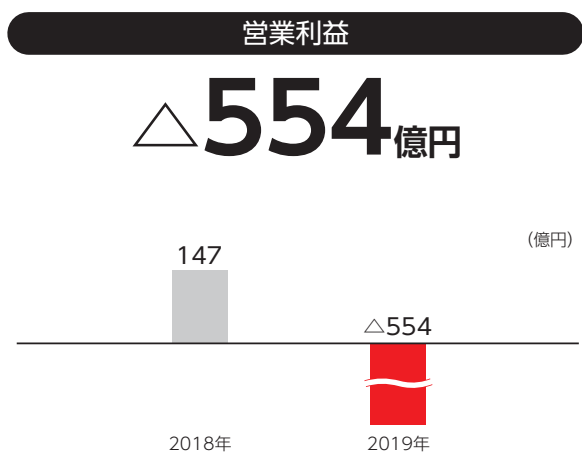
## 財務ハイライト



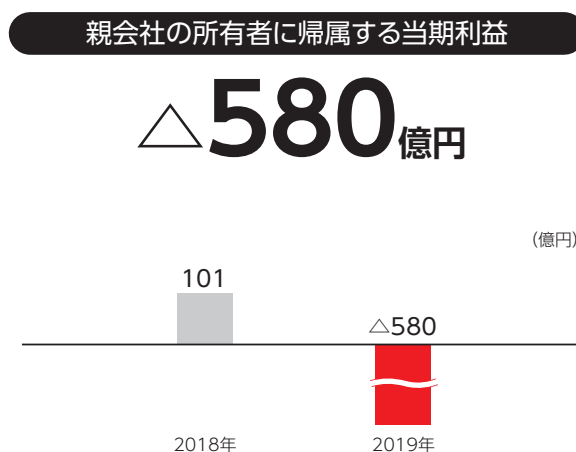
4月に実施した大型PETボトル製品の納価改定の効果やアルコール飲料「檸檬堂」の貢献があったものの、販売数量減少により、売上収益は前期比で125億円減少し、9,148億円となりました。



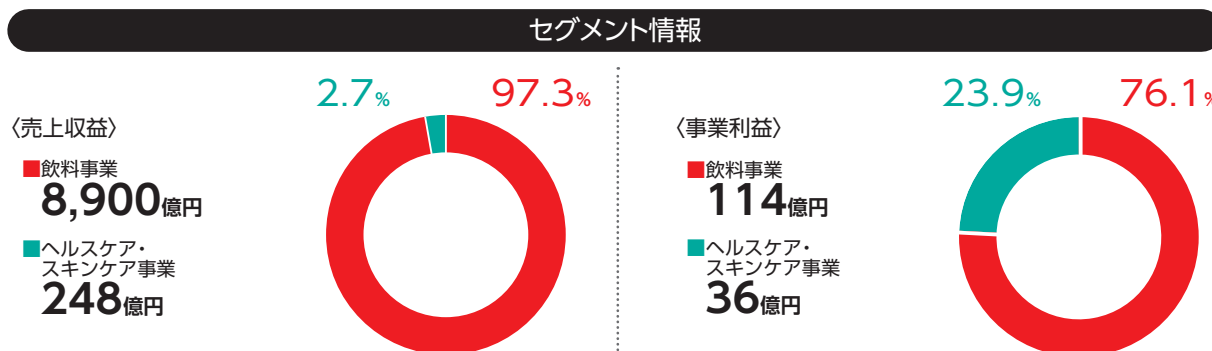
希望退職プログラム実施や退職給付制度統合に伴う人件費の減少、徹底したコスト削減の取り組みの効果等があったものの、売上収益の減少に加え、製造効率低下や物流費の増加、ヘルスケア・スキンケア事業の利益減少等により、事業利益は前期比で82億円減少し、150億円となりました。



事業利益の減少に加え、第2四半期に計上したのれんの減損損失や希望退職プログラム実施に伴う特別退職加算金の計上等により、営業利益は前期比で701億円減少し、554億円の損失となりました。



営業利益の減少に伴い、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比で681億円減少し、580億円の損失となりました。



\*事業利益は、事業の経常的な業績を計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。



## 非財務ハイライト

### 多様性の尊重

当社は、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営課題として位置付け、社員一人ひとりの多様性を尊重することで、性別、年齢、障がいの有無、国籍、性的指向等の属性や、個人が抱えている就労における制約要因にとらわれずに、すべての社員が能力を最大限に発揮できる機会を提供しています。

女性管理職・<sup>※1</sup>リーダ職比率 **8%**      女性取締役比率 (2020年3月26日現在) **22%**      障がい者雇用率<sup>※2</sup> **2.59%**      育児休業取得者数 **144人**

※1 女性管理職比率:4.6%

※2 2019年度 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」(2019年6月1日)のコカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)の数値。

### 地域社会

工場見学参加者数

**5工場 約17万人**



水分補給セミナーの実施回数/参加者数

**38回 約6,100名**

カンパニースポーツクリニック、ラグビー・ホッケー教室参加者数

**約5,400名**



飲育セミナーの実施回数/参加者数

**20回 約1,900名**

### 資源

製造工程における水使用量

**13,316千m<sup>3</sup>**  
前年比 **-4.9%**

製品1Lを製造する際に使用した水

**3.26 L/L**  
前年比 **-2.2%**

製造工程におけるエネルギー使用量<sup>※3</sup>

**5,654百万MJ**  
前年比 **-3.4%**

製品1Lを製造する際に使用したエネルギー

**0.87 MJ/L**  
前年比 **-1.9%**

工場廃棄物のリサイクル率

**約99.7%**

自動販売機のノンフロン化率

**約77%**



※3 2019年よりデータの算出基準が変更となっております。前年比の数値は2018年を2019年同様の基準とした場合の実質比較によるものです。

### 外部評価<sup>※4</sup>

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

**DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2020**  
新・ダイバーシティ経営企業100選

**NIKKEI Smart Work 2020**  
★★★★ 2020  
日経スマートワーク経営調査 4星

**SPORTS YELL COMPANY**  
スポーツエールカンパニー

**work with Pride Gold 2019**  
work with Pride

**CERTIFIED ISO 14001**  
ISO-国際標準化機構

**CERTIFIED FSSC 22000**  
食品安全マネジメントシステム FSSC 22000

このほか、2019年度「東京都障害者雇用エクセレントカンパニー賞」産業労働局長賞を受賞。

Q CSVの取り組みについての詳細は、当社のCSVレポートやウェブサイトをご覧ください。

※4 当社やグループ会社が取得したものです。

## 飲料事業

### コカ・コーラ ボトラーズジャパンの概要

営業地域

1都2府35県

お客さまの数

(カバーエリアの人口・世帯数)

約1億1,200万人  
(5,100万世帯)



ブランド数

50ブランド  
以上

製品数

800種類  
以上



年間販売数量

5億ケース以上



※2019年実績

生産拠点

17工場



※2020年中に竣工予定の広島工場含む

自動販売機

約70万台



※2019年末現在

取扱店舗

24万軒



※2019年末現在

営業・物流拠点

約350カ所



※2019年末現在

車両台数

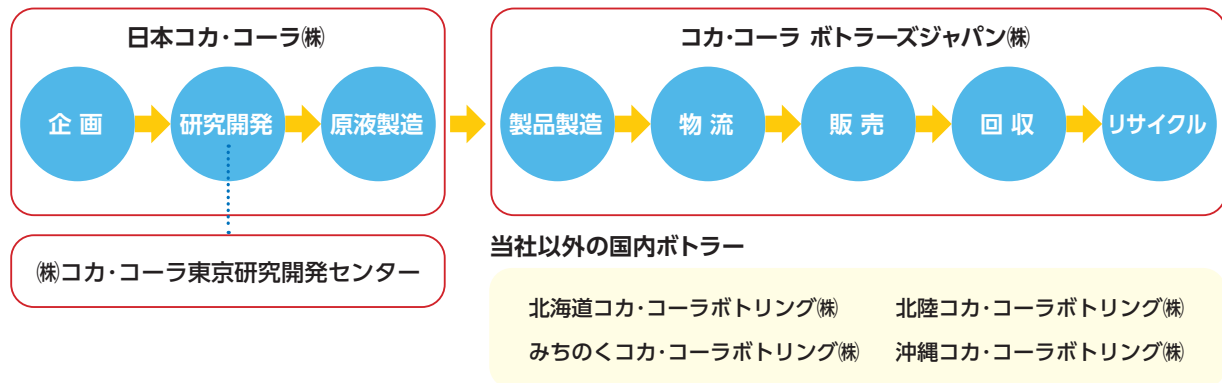
約16,000台



※2019年末現在

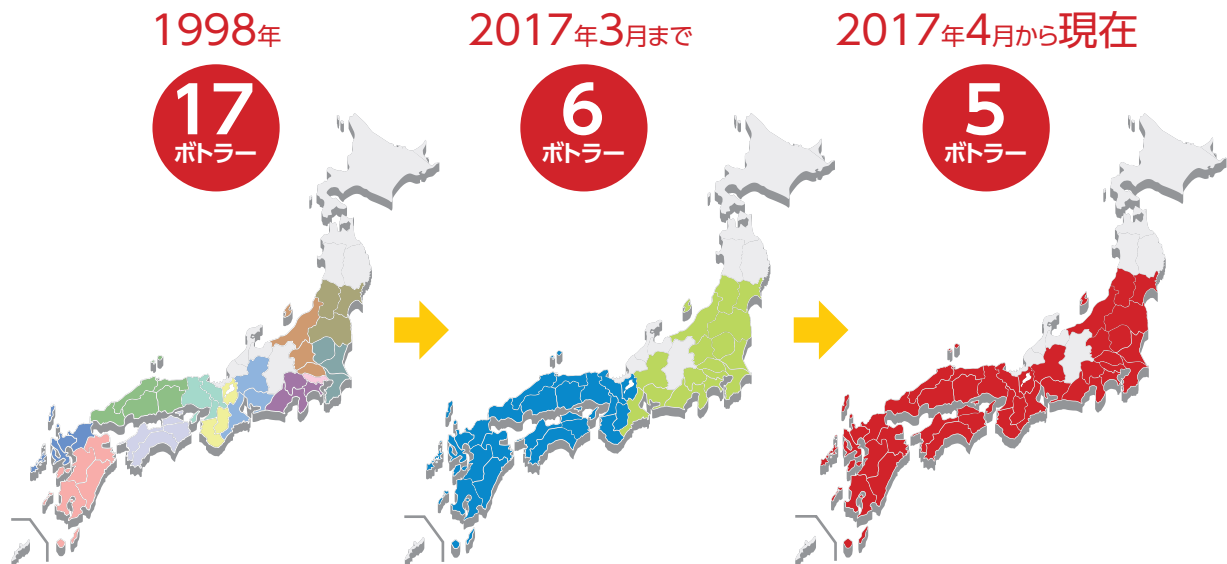
## 日本のコカ・コーラシステムにおける当社の役割

日本のコカ・コーラシステムは、原液の供給と製品の企画開発や広告などの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・販売を行うボトラー社や関連会社などで構成されています。当社をはじめとするボトラー各社は、それぞれの工場で厳重な品質管理のもとに製品を製造し、お取引先の店舗や自動販売機を通して、お客さまへコカ・コーラ社製品をお届けしています。



## 当社の歴史(主な統合・合併の経緯)

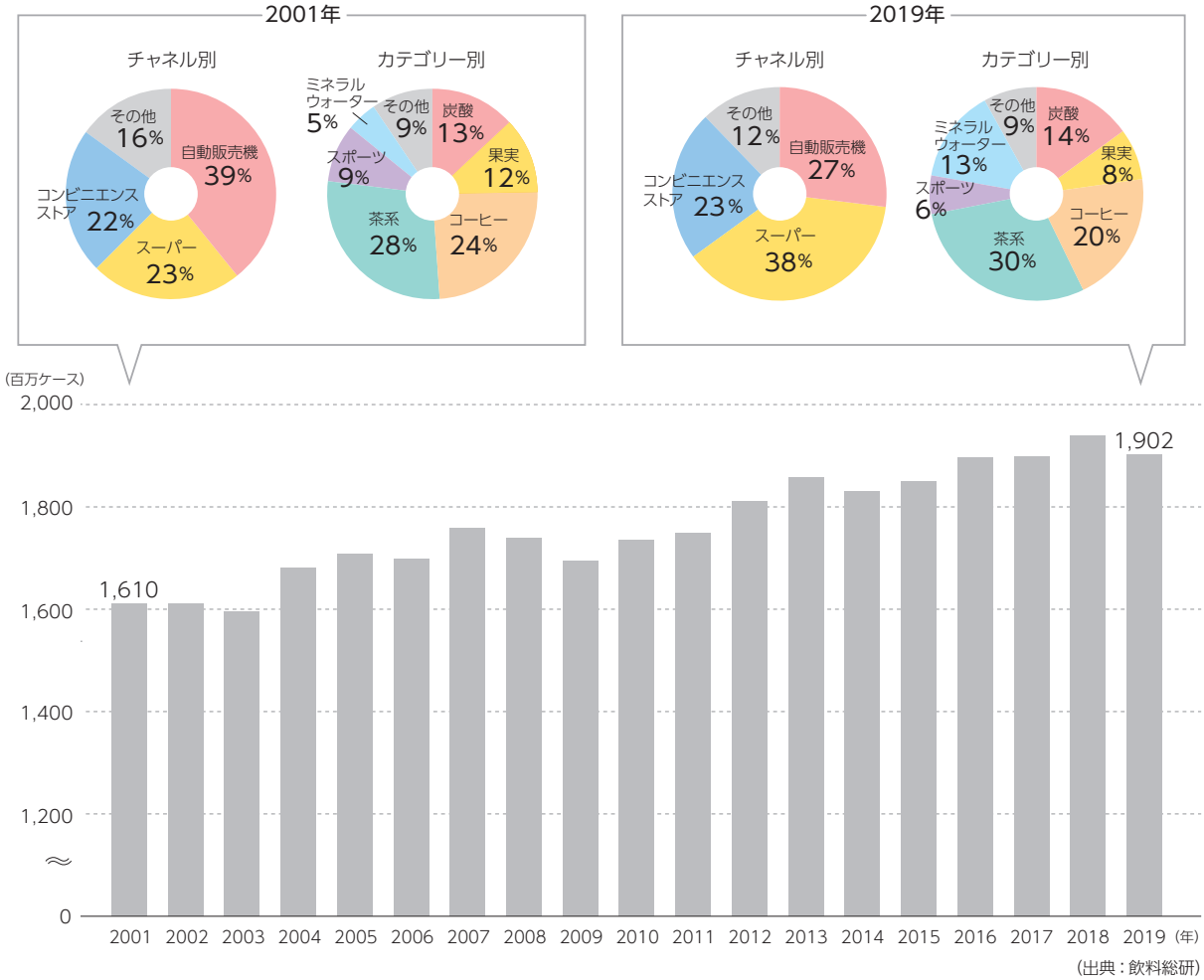
現在、当社を含め5つのボトラー社が日本国内でコカ・コーラ社製品の製造・販売を行っています。当社は1999年以降、経営統合により事業規模を拡大し、日本の販売数量の約9割を占める国内最大規模のボトラーとなりました。



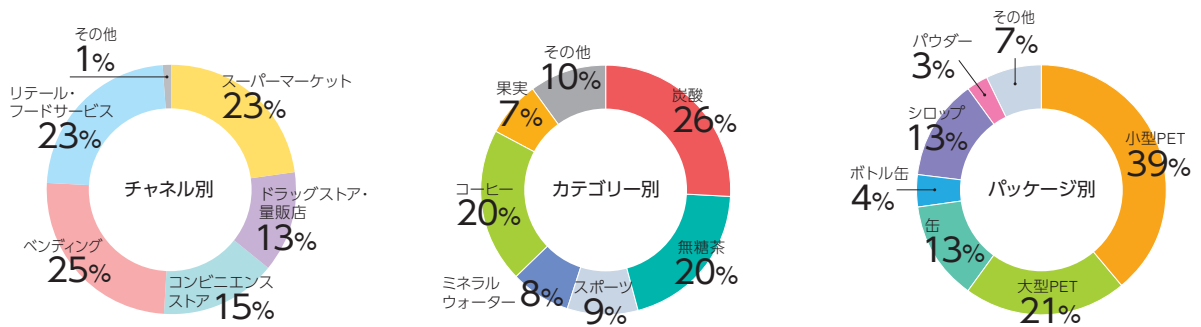
## 日本の清涼飲料市場

日本の清涼飲料市場は着実に成長しており、市場規模は18年間で約20%拡大しました。

■市場規模の推移 (出荷数量・実箱ベース)



## 当社の販売数量の状況 (2019年実績)





## チャンネル別の概況

### チェーンストア (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)

スーパーマーケットでは、新製品の積極的な展開や季節、行事に合わせたキャンペーン等の実施により、売場の活性化に努めています。また、お得意さまの状況やお客さまの需要に対応した適切な製品 (ブランド・容量等) を最適な卸売価格で販売するなど、きめ細かい営業活動に取り組んでいます。コンビニエンスストアでは、新製品導入に加え、コンビニエンスストア利用者のニーズに適した製品の販売等により、売上げ増加を図っています。



### ベンディング (自動販売機)

設置場所に応じた最適な品揃えを徹底するとともに、自動販売機限定の新製品やキャンペーンを展開しています。また、スマートフォンアプリ「Coke ON」を通じて限定キャンペーンを実施するとともに、歩くだけでドリンクがもらえる「Coke ON ウォーク」やキャッシュレス決済ができる「Coke ON Pay」により、お客さまへの新たな価値の提供に努めています。



### コカ・コーラの自動販売機をもっと愛される存在に。「笑顔を、ここから。」キャンペーン

当社の収益の柱のひとつであるベンディングチャンネルでは、2019年10月より「笑顔を、ここから。」をテーマとしたキャンペーンを開始しました。本キャンペーンでは、コカ・コーラ自動販売機の周辺で起こる人生の「ちょっとした楽しい瞬間」をCMや各種プロモーションで表現しています。今後も、当社エリア内にある約70万台の自動販売機を通じて、豊富な品揃えや、利便性の高いキャッシュレス、スマホアプリ「Coke ON」でのキャンペーン等、当社の自動販売機ならではの価値を提供していきます。



### リテール・フードサービス (飲食店/売店/オンライン等)

飲食店では、ノンアルコールカクテル「モクテル」など、当社製品を使用したドリンクメニューを提案することで、当社製品の取り扱い拡大を図っています。また、売店やホテルでは、新製品、主要製品を中心に、お得意さまの業態に応じた販売方法を提案するなど、お得意さまとともにお客さまへのサービス向上に努めています。加えて、インターネット通販に対するお客さまのニーズの高まりを受け、インターネット通販店への営業活動にも注力しています。



## 製品別の概況

当社は「総合飲料企業」として、「炭酸」、「無糖茶」、「コーヒー」、「水」、「スポーツ」など、幅広いカテゴリーにおいて製品を提供しています。

### 主要ブランド



### 炭酸

#### コカ・コーラ

「コカ・コーラ」は、炭酸飲料市場シェア第1位のブランドです。2019年は、「コカ・コーラ」ブランド初となるエナジードリンク「コカ・コーラ エナジー」を発売しました。また、東京2020オリンピック関連や、季節に応じたキャンペーンを実施するなど、ブランドの活性化を図りました。2020年は、持ち帰り用に最適な新しい容器サイズとして350ml、700ml PETボトルの「コカ・コーラ」を東京エリアのスーパー、ドラッグストア、ディスカウントストアで先行発売しました。また、特別なおいしさを新食感でお楽しみいただける「コカ・コーラ フローズンレモン」などを発売しています。



### 無糖茶

#### 綾鷹

「綾鷹」は、厳選国産茶葉を使用した「にごりのある、急須でいれたような本格的な緑茶の味わい」が特長です。2019年は、「綾鷹」のサブフレーバー製品のリニューアルを実施するなど販売を強化するとともに、「綾鷹」が東京2020オリンピックの公式緑茶になったことを記念し、「綾鷹 東京2020オリンピック記念デザインボトル」を発売しました。2020年は、日本の伝統的な「和柄」をモチーフにした彩り豊かな和柄デザインボトルや、濃い味わいと、抹茶由来の「にごり」ある旨みを楽しめる「綾鷹 濃い緑茶」を発売しております。また、食事の脂肪と糖にはたらくトクホの緑茶「綾鷹 特選茶」をリニューアルし展開しています。



### コーヒー

#### ジョージア

幅広い層のみなさまに愛され続けているコーヒーブランドです。豆や製法にこだわった個性あふれるさまざまな味わいをお届けしています。2019年は、水出し抽出のおいしさをPETボトルで味わえる「ジョージア ジャパン クラフトマン 微糖」などさまざまな新製品を発売しました。また、基幹製品である「ジョージア エメラルドマウンテンブレンド」の発売25周年を記念し、「ジョージア エメラルドマウンテンブレンド プレミアム」や「機動戦士ガンダム」とのコラボデザイン缶コーヒーを発売し、ブランドの活性化を図りました。2020年は、カフェで飲むようなミルク感にこだわったラテ専門の「ジョージア ラテニスタ」を発売しています。



特定保健用食品に関する許可表示・届出表示等の詳細は、<https://www.cocacola.co.jp/inryoguide/lineup> をご覧ください。



## マーケティングトピックス

### コカ・コーラ東京2020オリンピック 各種デザインボトルを発売

オリンピックおよびパラリンピックのワールドワイドパートナーであるザ コカ・コーラ カンパニーとともに、コカ・コーラ システムならではの資産を活用したマーケティングキャンペーンを展開し、市場の活性化を図っています。東京2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の2021年への延期が決定されましたが、当社は、営業活動を通じて、引き続き同大会を盛り上げていきます。



「コカ・コーラ」東京2020オリンピック  
競技デザインボトル

### こだわりレモンサワー「檸檬堂」当社全エリアで販売開始



酒場のおいしさに学んだこだわりレモンサワー「檸檬堂」の4つの味を、当社の全エリアで発売しました。丸ごとすりおろしたレモン果汁とお酒をあらかじめ馴染ませた「前割りレモン製法」を採用し、酒場で人気の味を、アルコール度数や果汁率の異なる4種類のレモンサワーとしてラインナップしています。

## 2020年の新製品



ティーンを中心に愛され続けているフルーツ炭酸飲料カテゴリーNo.1※「ファンタ」ブランドから、収穫後24時間以内に搾汁されたぶどうの果汁と「すりつぶしピューレ」を使用した、大人向けの特別な「ファンタ プレミアグレープ」を発売しました。

※(株)インテージ SRI調べ フルーツ炭酸飲料カテゴリー直近12ヵ月期間累計 (2019年2月-2020年1月) 売上金額及び、本数の両シェアにおいて

### ジョージア ラテニスタ 『カフェラテ』 & 『ビターラテ』



カフェで飲むようなミルク感にこだわった、ラテ専門のPETボトル入りコーヒー「ジョージア ラテニスタ カフェラテ」「ジョージア ラテニスタ ビターラテ」を発売しました。豊かなミルクの味わいを、シンプルな手のひらサイズのボトルで、いつでもどこでも自分らしくラテが楽しめます。

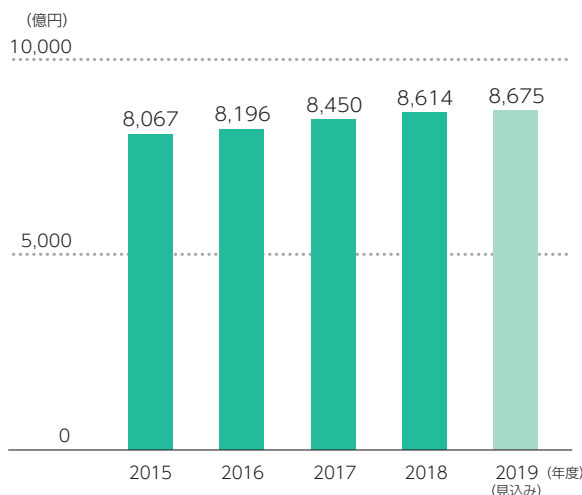
# ヘルスケア・スキンケア事業

ヘルスケア・スキンケア事業は、当社100%子会社であるキューサイ株式会社を中心に行っています。

## 日本の健康食品市場および化粧品市場

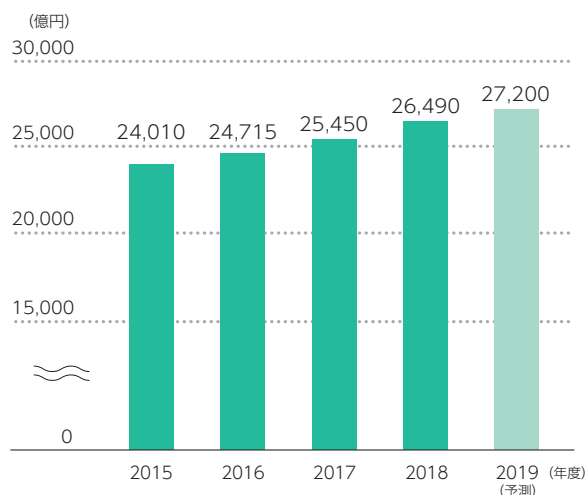
消費者の健康や美容への意識の高まりを背景に、日本の健康食品市場および化粧品市場は毎年成長し続けています。

■健康食品市場規模推移



※メーカー出荷金額ベース、2019年度見込値（2019年12月現在）  
（出典：株式会社経済研究所「健康食品市場に関する調査（2020年）」）

■化粧品市場規模推移



※ブランドメーカー出荷金額ベース、2019年度予測値（2019年9月現在）  
（出典：株式会社経済研究所「化粧品市場に関する調査（2019年）」）

### TOPICS

## 創業55年を機にロゴとコーポレートスローガンを刷新!

キューサイは、2019年10月にロゴとコーポレートスローガンを刷新しました。これにより、「青汁だけの会社」から、「お客さまのしなやかな生き方をかなえ、支え続ける会社」へとイメージの転換を図ります。

また、これにあわせて、新スキンケアブランド「Skinkalede」の発売、主力製品の製品名とパッケージのリニューアル、ウェブサイトのデザイン刷新を実施しました。今後も、より多くのお客さまへ新たな価値をお届けしてまいります。

生きるを、しなやかに。



新ロゴ 新コーポレートスローガン



THE KALE (ケール青汁) シリーズ 新パッケージ



## チャンネル別の概況

### 通信販売

売上収益の約9割を占める通信販売チャンネルでは、テレビ通販番組や公式ショッピングサイトの集客力向上に取り組まれました。また、販売チャンネルの拡大に向け、チャンネル専用製品を発売するとともに、ホテルやレストランなどの外食産業、スーパーやドラッグストアなどの小売店への販売にも取り組んでいます。



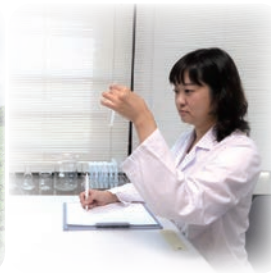
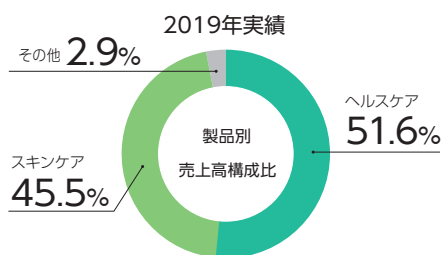
テレビ通販番組



公式ショッピングサイト

外食産業  
向けの青汁  
サーバー

## 製品別の概況



### ヘルスケア製品

#### 》「THE KALE」シリーズ

農薬・化学肥料不使用で栽培した国産ケールを100%使用し、β-カロテン、カルシウム、カリウム、ビタミンC、食物繊維など、不足しがちな栄養成分を豊富に含んだ製品です。「粉末タイプ」だけでなく、「冷凍タイプ」や「粒タイプ」などお好みに合わせてお選びいただけます。



#### 主な新製品

4月1日  
発売

#### 》ケール deケレイ



- 青汁嫌いな社員が作ったおいしく楽しく続けやすいケール青汁
- ケールという素材が持つ美容効果に着目し、体の内側から持続可能なケレイをサポート
- 気分に合わせて選べる、「菌活」「筋活」「温活」「美活」の4つのテーマと味をご用意

### スキンケア製品

#### 》「コラリッチ」シリーズ

「コラリッチ」シリーズは、健康食品で培った厳しい基準のもと開発に取り組んでいるスキンケアシリーズです。化粧水、乳液、美容液、保湿美容液、クリームの働きを一つにまとめた、オールインワンタイプの美容ジェルクリーム「コラリッチ」や、BBクリーム等の美容関連製品を展開しています。



#### 主な新製品

2019年  
10月16日  
発売

#### 》スキンケールド バランスングローション

- たくましい生命力をもつケール葉からエキス※を抽出
- 肌を健やかに保つ贅沢な美容成分を配合
- 地中海のような爽やかでフレッシュな香り

※保湿成分



お電話からのご注文はコチラ

0120-09-5555  
[受付時間] 9:00~21:00 年中無休

公式ショッピングサイトはコチラ

<https://www.kyusai.co.jp/>



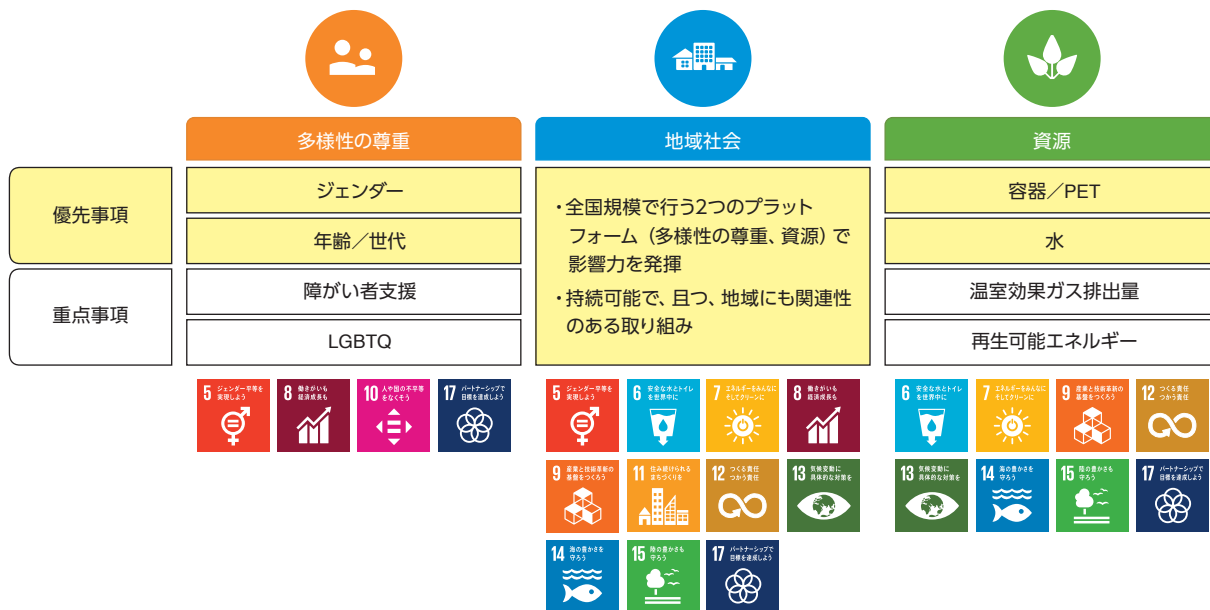
## 社会との共創価値(CSV)の取り組み

### ■CSVに関する基本的な考え方

当社グループは、「共創価値(CSV)」を経営の根幹とし、社会と事業それぞれの重要度を鑑みながら「多様性の尊重」「地域社会」「資源」の3つを今後10年間にわたって取り組む重要な領域と位置づけています。また、日本のコカ・コーラシステムの一員として、環境や日常生活、私たちを取り巻く地域社会などの各場面で、日本が直面する重要な課題に対し、ビジネスを通じて変化をもたらし、さわやかさを届けながら、未来を共創していくことに責任を持って取り組みます。

また、中期計画の重要な要素のひとつとして、CSVの実現に向けたESG(環境・社会・ガバナンス)分野における当社グループのコミットメントを示す「CSVゴール～共創価値創出に向けて～」を策定し、取り組みを推進しています。

### コカ・コーラシステムのサステナビリティ活動における3つのプラットフォームと9つの重点課題(優先事項/重点事項)



### CCBJHの取り組み例

- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
  - 女性活躍推進
  - 障がい者雇用推進
  - ワーク・ライフ・バランスの推進
- 自動販売機を活用した地域貢献(災害時支援等)
  - 水分補給セミナーの開催
  - 「森に学ぼう」プロジェクト
  - カンパニースポーツラグビー部/ホッケー部によるスポーツクリニック等
- 水資源保護活動の実施
  - 温室効果ガス排出量の削減
  - リサイクルの推進
  - 環境負荷の少ない容器の採用等

### ■CSVゴール

分野	目標	達成率	達成年度
製品	主要ブランドでのノー/低カロリー製品のラインアップ	100%	2025年
	トクホ・機能性表示飲料の販売数量増	300%	2025年
	パッケージ前面でのカロリー表示およびわかりやすい栄養表示	100%	2025年
	コカ・コーラシステム「責任あるマーケティングポリシー」の遵守	100%	2025年
水	水源涵養率。工場近辺の水源、流域に注力	200%	2025年
	使用量削減	30%	2030年
気候変動	温室効果ガス削減	25%	2030年
	再生可能エネルギーの推進	—	2025年
ダイバーシティ&インクルージョン	女性管理職比率	6%	2025年
社会	社員のボランティア参加率	10%	2025年
	コミュニティプログラム参加人数累計	100万人	2025年
World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)	リサイクルPET樹脂の使用率	50%	2022年
		90%	2030年
	化石燃料を使わないサステナブルPET樹脂の使用率	100%	2030年
	リサイクル可能な容器の採用	100%	2025年
	さらなるPETボトルの軽量化(削減率・2004年比)	35%	2030年
	販売量と同等の回収量	100%	2030年
調達	環境保護団体や業界団体との幅広い連携	—	2030年
調達	持続可能な原材料調達	100%	2025年
人権	CCBJHグループバリューチェーン上でのサプライヤー基本原則の遵守	100%	2025年

Q CSVの取り組みについての詳細は、当社のCSVレポートやウェブサイトをご覧ください。

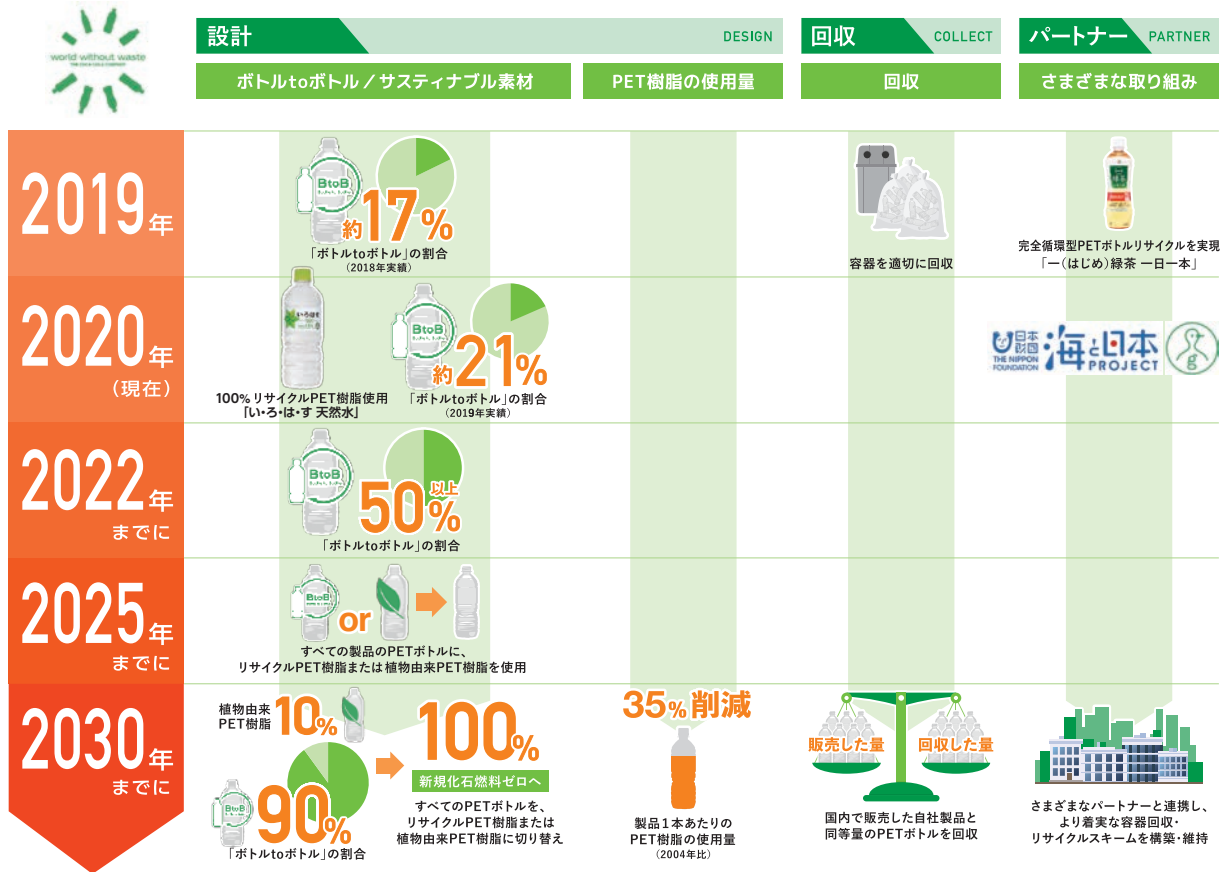
(基準年は2015年)

# トピックス 「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」の実現に向けて

当社の「CSVゴール」で掲げる目標は、世界のコカ・コーラシステムの環境目標「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」における強いコミットメントと合致しており、これには、日本コカ・コーラ株式会社とともに策定した「容器の2030年ビジョン」の取り組みが含まれています。

当社は、CSVの実現に向けた取り組みを加速させるとともに、コカ・コーラシステムの一員として「World Without Waste」を実現するため、また、飲料業界でのリーダーシップを示すために、日本のコカ・コーラシステム独自の環境目標「容器の2030年ビジョン」の達成を目指します。

## ■容器の2030年ビジョン



「ボトルtoボトル」とは使用済みのPETボトルを回収し、PETボトルとして再生すること。

## 100%リサイクルPETボトル※1 「いろはす 天然水」を発売

100%リサイクルPET素材を用いた「いろはす 天然水100%リサイクルPETボトル」を、2020年3月から発売しています。これまでは、ボトルの30%にリサイクルPET素材を使用していましたが、従来のリサイクルPET素材のボトルより透明度を高めるという難易度の高い技術を実現したこと、パートナー企業の協力によって、ボトルの量産が可能になったことにより100%リサイクルPETボトルの導入が実現しました。

※1 100%リサイクルPET素材のボトル



## セブンプレミアム × 一(はじめ)で取り組む環境対応 「一(はじめ) 緑茶」シリーズへ 完全循環型PETボトル採用を拡大

2019年6月に発売した「一(はじめ) 緑茶 一日一本」は、セブン&アイグループ店頭で回収したPETボトルだけを原材料とした再生PET樹脂を100%用いた製品を、再びグループ店舗にて販売する「完全循環型PETボトル」を採用した製品です。2020年4月からは、環境配慮への取り組みをさらに推進するため、新たに同シリーズ3品「一(はじめ) 緑茶 静岡茶入り」、「一(はじめ) 緑茶 宇治茶入り」、「一(はじめ) 緑茶 八女茶入り」にも同PETボトルを採用し販売しています。完全循環型PETボトルに切り替えることで、1本あたりのCO<sub>2</sub>排出量を約25%削減することが可能となります※2。

※2 日本コカ・コーラ調べ



## コカ・コーラシステム初導入「いろはす 天然水 ラベルレス」を発売

「いろはす 天然水 ラベルレス」は、ラベルをはがす手間がなくなり、ゴミの分別も楽にすることができる製品です。また、容器には100%リサイクルPETボトルを採用しており、環境に配慮した製品となっています。本製品は、コカ・コーラシステム初導入であり、2020年4月からオンラインチャネル等で販売しています。



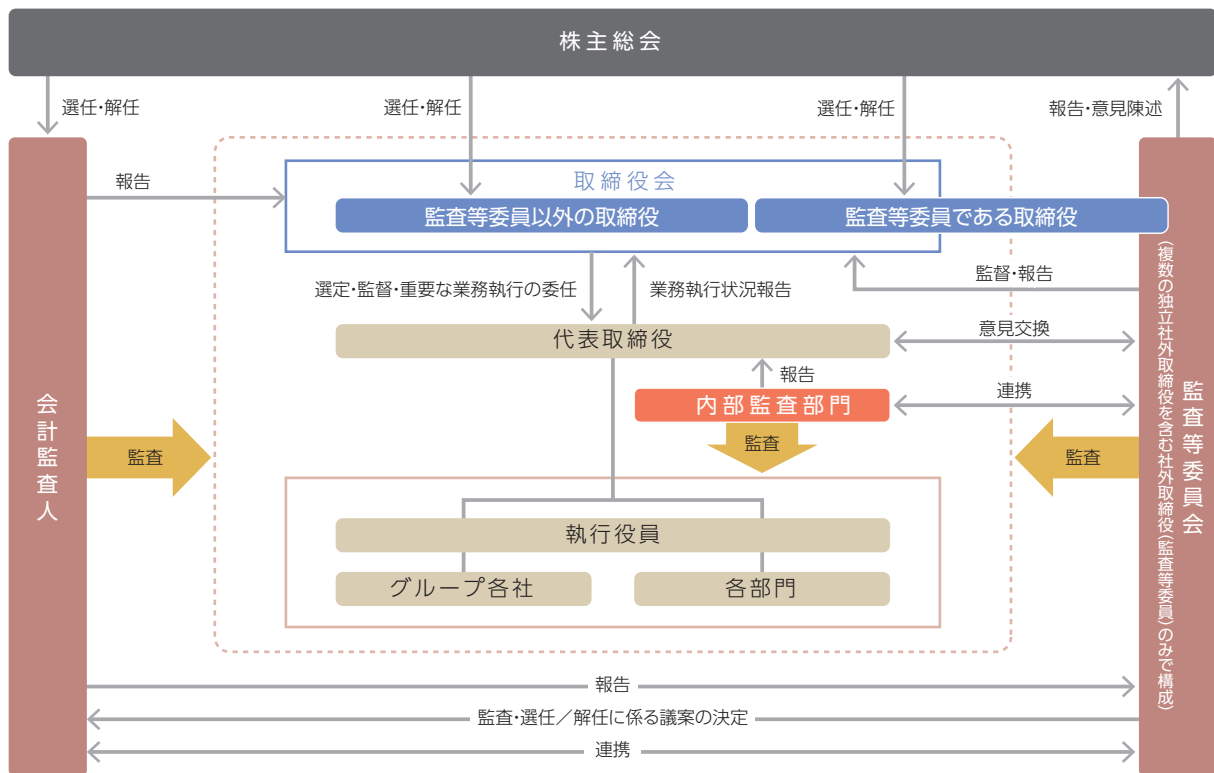
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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、経営の健全性、透明性および効率性を向上させ、中長期的な企業価値向上と株主価値の増大に努めることです。

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・報酬等について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いるほか、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、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]



### 監査等委員会

当社の監査等委員会は、複数の独立社外取締役を含む社外取締役のみの4名で構成されており、原則として3ヵ月に1回開催するほか、必要に応じて臨時開催するとともに、取締役会への出席や内部監査を担当する部門および会計監査人の監査結果等を通じて、取締役、執行役員および社員の業務執行状況を関連法令・定款および監査等委員会が作成する監査等委員会監査等基準に基づき監査を実施しています。また、監査等委員は代表取締役とその内容について定期的に意見交換を行っていることから、当社の経営に対する監督および監督機能を十分に果たしていると考えています。

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。



## マネジメント体制 (2020年3月26日現在)



**カリン・ドラガン**  
代表取締役社長

日本を含む世界のコカ・コーラボトラーに約20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。



**ビヨン・ウルゲネス**  
代表取締役副社長 CFO

欧州・中東・アフリカおよび日本のコカ・コーラシステムにおいて、ファイナンスの経験をもつ。直近では、ザ コカ・コーラ カンパニー 欧州・中東・アフリカ (EMEA) グループの副財務ディレクターを務める。



**吉岡 浩**  
社外取締役 独立役員

ソニー(株)でのマネジメント経験とグローバルな知見を有し、また、コカ・コーライーストジャパンの社外取締役も歴任。



**和田 浩子**  
社外取締役 独立役員

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もつ。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)や日本トイザラス(株)の代表取締役等を務める。



**谷村 広和**  
社外取締役 独立役員

日本のコカ・コーラボトラーに約15年従事。現在は、みちのくコカ・コーラボトリング(株)の代表取締役社長を務める。



**イリアル・フィナン**  
社外取締役 (監査等委員)

ザ コカ・コーラ カンパニーの経営や全世界のコカ・コーラボトラーを統括するボト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経験をもつ。現在は、コカ・コーラ ヨーロピアンパートナーズの取締役を務める。



**行徳 セルソ**  
社外取締役 (監査等委員) 独立役員

多国籍企業におけるITやサプライチェーンの経験を有している。日産自動車(株)における豊富なマネジメント経験や監査経験をもつ。



**濱田 奈巳**  
社外取締役 (監査等委員) 独立役員

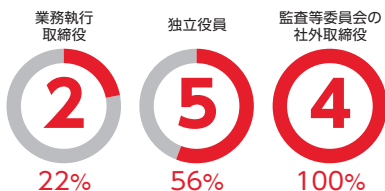
自身でファイナンスに関するコンサルティング会社を運営するなど財務および経営に関する豊富な経験をもつ。これまでに、リーマン・ブラザーズ証券会社の日本法人のマネジメント等を務める。



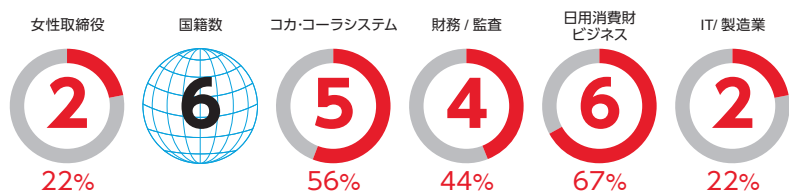
**エンリケ・ラペッティ**  
社外取締役 (監査等委員)

コカ・コーラシステムにおける財務および会計に関する豊富な経験をもつ。現在は、ザ コカ・コーラ カンパニーのラテンアメリカグループのCFOを務めており、今後同社アジアパシフィックグループのCFOに就任予定。

### ガバナンス・独立性



### ダイバーシティ・ビジネス経験



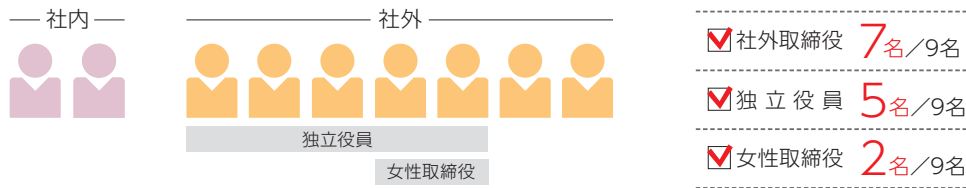
円内の数字は該当する取締役の人数。国籍の数字は取締役の国籍数

## 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、企業経営、財務戦略、リスク管理および法令遵守等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	2019年の出席状況	
							取締役会	監査等委員会
カリンドラガン	男	2019年3月	1	—	—	—	6回/6回	—
ピヨン・ウルゲネス	男	2019年3月	1	—	—	—	6回/6回	—
吉岡 浩	男	2017年4月	1	○	—	○	8回/8回	—
和田 浩子	女	2019年3月	1	○	—	○	6回/6回	—
谷村 広和	男	2020年3月	1	○	—	○	—	—
イリアル・フィン	男	2017年4月	2	○	○	—	8回/8回	8回/8回
行徳 セルソ	男	2019年3月	2	○	○	○	6回/6回	6回/6回
濱田 奈巳	女	2019年3月	2	○	○	○	6回/6回	6回/6回
エンリケ・ラペッティ	男	2020年3月	2	○	○	—	—	—

## 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(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ため。	○
社外取締役 谷村 広和	みちのくコカ・コーラボトリング(株)の代表取締役社長であり、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ボト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) 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。	○
社外取締役(監査等委員) エンリケ・ラペッティ	ザ コカ・コーラ カンパニーのラテンアメリカグループのCFOであり、同社における経営陣としての豊富な経営経験を有し、かつ、財務および会計に関する豊富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<sup>\*1</sup>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<sup>\*1</sup>/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<sup>\*2</sup>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<sup>\*2</sup>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<sup>\*3</sup>

<sup>\*1</sup> 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

<sup>\*2</sup> 年間1,000万円以上

<sup>\*3</sup> 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。2019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。

- 当社グループの事業に影響しうる経営環境の変化に応じたテーマにおける審議の充実
- 取締役会の審議に必要な十分な時間および回数の確保
- わかりやすく整理・分析された適切な形・ボリュームでの取締役会資料の提供
- 事前の検討が可能となる適切な時期における取締役会資料の提供
- 審議事項に関する事前説明のタイミングや説明内容の工夫

実効性評価結果を踏まえ、取締役会における経営環境の変化に即した議論の更なる充実・深化に向けた運営面での改善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。

## 取締役のトレーニング

当社は、社外取締役を含む取締役に対して、当社グループの事業、財務、組織等に関する必要な知識を習得するとともに、取締役に求められる役割および法的責任を果たすために、必要と考えられる研修および外部セミナー等の機会を提供いたします。

また、社内取締役を含む執行役員に対しては、より高いレベルのリーダーシップを発揮できる後継者の育成を図るために、必要と考えられる社内外の研修機会を提供いたします。

## 取締役および執行役員の報酬

### 業務執行取締役および執行役員の報酬制度の概要

#### 報酬の基本方針

- 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む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。

#### 報酬決定のプロセス

当社の業務執行取締役の報酬については、報酬決定手続きの透明性・客観性を高めるため、社外取締役のみで構成する監査等委員会において報酬内容について審議し、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役会にて承認を受けた「取締役および執行役員の処遇制度」の基準に基づき、取締役会決議により代表取締役へ委任し、代表取締役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します。なお、執行役員の報酬についても、監査等委員会における審議を経て決定しています。

#### 報酬の水準

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るべく、外部専門機関の報酬調査データ等を活用し、国内外の同規模類似業種企業等の水準を参考に、職責の大きさ等に応じて決定します。

### 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取締役）の報酬制度の概要

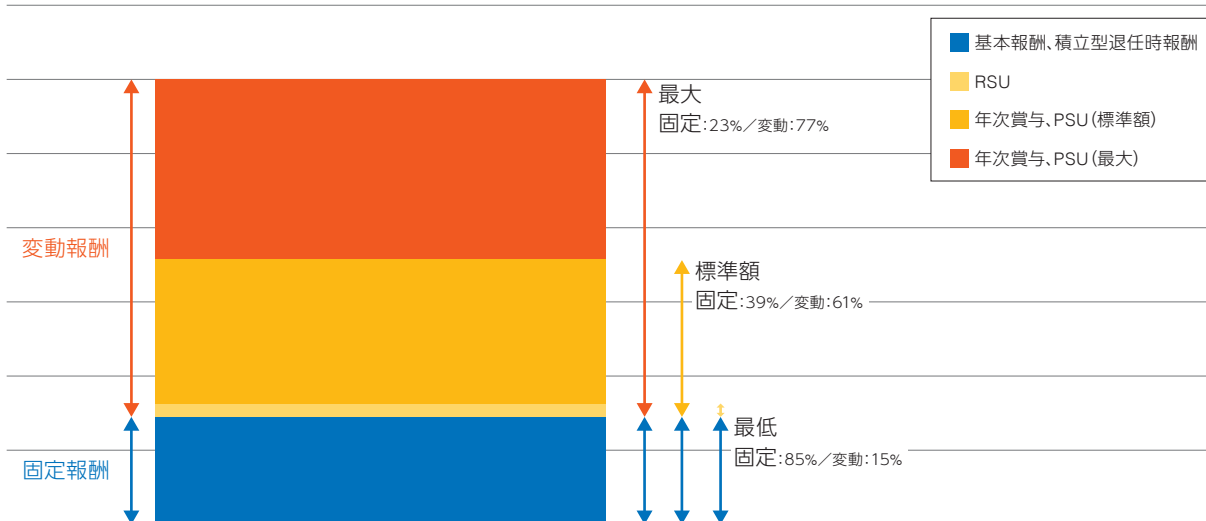
監督役員（監査等委員である取締役および監査等委員でない社外取締役）の報酬は、経営の監督・監査という役割を踏まえ、基本報酬のみで構成します。水準は、外部専門機関の報酬調査データ等を活用し、国内の同規模企業の水準を参考に役割に応じて設定しています。

監査等委員である取締役の報酬は、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します。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「取締役および執行役員の処遇制度」の基準に基づき、監査等委員会での審議を踏まえ、取締役会決議により代表取締役へ委任し、代表取締役が決定します。

■報酬体系 (2020年度以降)

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。	取締役の報酬限度額：年額850百万円(当社2019年度定時株主総会決議第5号議案にて承認)。(監査等委員である取締役を除き、決議当時の取締役員数は5名) ※監査等委員会で審議し、必要と認められた場合には、住宅手当等を850百万円の範囲内で支給することがあります。
	積立型 退任時報酬	●毎年基本報酬の10%の金額を積み立て、役員の退任時にその累積額を算出し、支給。なお、取締役がCCBJHグループに重大な損害を与えた場合もしくは懲戒の対象となった場合は、支給額を減額または不支給とすることができる。	
変動報酬	年次賞与	●半年度の業績達成に向けたインセンティブとして支給。 ●職責の大きさに応じて標準額を基本報酬の35%~75%に設定。 ●支給額は半年度の業績達成状況(全社業績および個人評価)に応じて、標準額の0%~225%の範囲で変動。 ●役員報酬等の決定に関する方針に基づき、事業利益、販売数量、売上収益を評価指標として採用。	取締役の報酬枠： 一年あたり200,000株を上限として交付時の時価を乗じた額以内(当社2019年度定時株主総会決議第5号議案にて承認)。 (監査等委員である取締役を除き、決議当時の取締役員数は5名)
	長期 インセンティブ	●長期インセンティブとして①PSUおよび②RSUの2種類の株式報酬制度を採用。 ●職責の大きさに応じて長期インセンティブ全体(①+②)の標準額を基本報酬の40%~100%に設定。当該標準額の8割をPSU標準額、2割をRSU標準額として設定。 ●なお、②RSUについては、監査等委員会における審議によりその必要性が認められた場合には、リテンションを目的として上記RSU標準額相当分とは別に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。	
	①PSU (パフォーマンス・ シェア・ユニット)	●中長期の業績達成に向けたインセンティブとして支給。 ●付与から3年後に、3か年の業績達成状況(全社業績のみ)に応じて、PSU標準額の0%~150%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)。 ●役員報酬等の決定に関する方針に基づき、連結ROE、連結売上高成長率を評価指標として採用。	
	②RSU (リストラクテッド・ ストック・ユニット)	●株主のみならずの価値共有、企業価値向上のインセンティブ、人材のリテンション強化の目的で支給。 ●付与から3年後にあらかじめ定められた数の株式を交付(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)。	

■報酬支給額のイメージ図 (代表取締役社長の場合)



■取締役報酬 (2019年実績)

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 役員の人員数 (人)
		基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	582 (23)	436 (23)	96 (-)	50 (-)	8 (2)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	71 (62)	71 (62)	- (-)	- (-)	7 (6)
合計 (うち社外役員)	653 (85)	508 (85)	96 (-)	50 (-)	15 (8)



## 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得て、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います。

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」、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。

### リスクマネジメント委員会

#### 基本方針の策定・リスク予防

年間のリスク予防活動として、グループ各社および各業務執行部門が、「内在するリスクを特定、評価」、「リスク軽減策を策定、実行」、「年度末に活動実績と効果をレビュー」、「改善策の策定、実行」というPDCAサイクルを実践しています。

#### ERM※ディフェンスライン

#### 第1ライン → 第2ライン → 第3ライン

##### 業務執行部門

グループ各社および各業務執行部門がリスク所有者として自律的にリスクをコントロール。

##### ERM担当部門

各委員会の事務局を務めるERM推進部が全社的にリスクのモニタリングを実施。

##### 内部監査部門

取締役会に対して独立である内部監査室が全社的なリスクマネジメントに対して合理的な保証を提供。

※Enterprise Risk Managementの略。リスクマネジメント活動に関する全社的な仕組みやプロセスのこと。

### 危機管理委員会

#### 重大な問題事象・事故対応

コカ・コーラシステム独自の危機管理プロセス（IMCR）を通じて、社内関係部門、日本コカ・コーラ(株)および他のボトラー社と連携し、情報収集と初期対応、解決策の協議を行い、正常な事業運営に復帰するための対策を実行するとともに、今後の発生防止策の検討を行っています。

### 災害対策本部

#### 広域大規模災害対応

広域大規模災害を想定した事業継続計画（BCP）を構築しています。定期的な訓練を通じて計画の点検と改善を行い、継続的にその実効性の向上に努めています。

初動対応

事業復旧

事業復旧

#### ■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
2. 退職給付債務に関するリスク
3. 原材料等のコストの増加に関するリスク
4. 競争および市場変化に関するリスク
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
6. 経済情勢に関するリスク
7. インフラ投資に関するリスク
8. サプライチェーンに関するリスク
9. 小売環境の変化に関するリスク
10. 水資源に関するリスク
11. ザ コカ・コーラ カンパニーとの契約関係および商標、ブランド信用に関するリスク
12. 関連法規制に関するリスク
13. アルコール飲料に関するリスク
14. 税制改正に関するリスク
15. 製品の安全性および品質に関するリスク
16. 事業統合に関するリスク
17. 訴訟に関するリスク
18. 関連会社の事業に関するリスク
19. 天候に関するリスク
20. 自然災害・事故等に関するリスク
21. 情報セキュリティに関するリスク
22. 人材確保・育成に関するリスク

(各リスクの詳細は有価証券報告書をご覧ください。)

## 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体制

- ・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。

## 基本原則、ポリシーおよび倫理・行動規範

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。

### [基本原則]

環境	コミュニティ	顧客とのコミュニケーション	品質保証	健康
コーポレート・ガバナンス	倫理・コンプライアンス	ダイバーシティ・アンド・インクルージョン	組織マネジメント	人材マネジメント

## 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。

### ■銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	123	4,797
非上場株式以外の株式	99	22,012

### (当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	23	47	取引先持株会による定期買付

### (当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	2	2
非上場株式以外の株式	7	2,242

(詳細は有価証券報告書をご覧ください。)

## IR活動を通じた情報開示と建設的な対話の促進

株主・投資家のみなさまへの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。

### ■2019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。説明内容は当社ウェブサイトよりWebcastにて聴取いただけます。 ( <a href="https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/presentation.php">https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/presentation.php</a> )
アナリスト・機関投資家とのIRミーティング	のべ200社以上	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。
国内外カンファレンスへの参加	8回	国内：6回、海外2回。必要に応じてトップマネジメントが対応。
個人投資家向け会社説明会	2回	IR担当による説明会を開催。
その他のIR説明会	2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。

連結経営指標等の推移

2016年までの財務データは経営統合前のコカ・コーラウエスト㈱の実績

2017年の財務データは第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㈱の実績

日本基準		2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
売上高	(百万円)	369,698	375,764	399,717	386,637	431,711	424,406
売上高伸長率	(%)	△ 6.5	1.6	6.4	△ 3.3	11.7	△ 1.7
営業利益	(百万円)	2,242	12,003	16,469	13,463	15,927	11,008
売上高営業利益率	(%)	0.6	3.2	4.1	3.5	3.7	2.6
税金等調整前当期純利益	(百万円)	△ 10,446	12,982	14,013	12,186	18,730	8,409
売上高税金等調整前当期純利益率	(%)	△ 2.8	3.5	3.5	3.2	4.3	2.0
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	△ 7,594	7,582	6,997	6,031	13,625	4,482
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率	(%)	△ 2.1	2.0	1.8	1.6	3.2	1.1
包括利益	(百万円)	—	—	5,605	7,326	16,332	6,931
1株当たり当期純利益金額	(円)	△ 75.96	75.84	69.99	60.33	128.15	41.07
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	△ 3.3	3.4	3.1	2.6	5.6	1.8
総資産経常利益率	(%)	0.7	3.8	4.7	4.1	4.7	3.0
総資産	(百万円)	326,818	346,032	342,560	337,348	374,418	337,260
純資産	(百万円)	222,816	226,267	227,864	231,056	257,936	254,150
自己資本比率	(%)	68.2	65.3	66.4	68.4	68.8	75.2
1株当たり純資産額	(円)	2,227.96	2,260.03	2,275.55	2,307.44	2,359.82	2,325.19
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	0.7	0.7	0.6	0.6	0.9	0.7
株価収益率(PER)	(倍)	△ 21.6	19.4	19.1	22.1	17.4	40.4
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	28,747	31,732	39,960	26,324	40,082	28,628
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 23,447	△ 49,203	△ 34,050	△ 14,243	△ 16,493	△ 9,590
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	43,297	△ 16,316	△ 8,780	△ 7,149	△ 8,286	△ 37,498
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	71,221	37,434	34,564	39,495	60,275	41,830
配当性向(連結)	(%)	—	52.7	58.6	68.0	32.0	99.8
1株当たり配当金 (うち1株当たり中間配当金)	(円)	42.00 (21.00)	40.00 (20.00)	41.00 (20.00)	41.00 (20.00)	41.00 (20.00)	41.00 (20.00)
減価償却費	(百万円)	24,069	22,405	21,371	20,643	23,758	22,943
設備投資額	(百万円)	25,201	16,524	21,201	20,031	20,242	22,783
従業員数 (外、平均臨時雇用者数)	(人)	8,172 (2,289)	8,331 (2,009)	8,105 (2,073)	7,877 (1,890)	9,650 (2,059)	8,324 (1,949)



2015年	2016年	2017年
440,476	460,455	872,623
3.8	4.5	89.5
14,262	21,143	40,579
3.2	4.6	4.7
15,228	12,707	39,240
3.5	2.8	4.5
9,970	5,245	25,244
2.3	1.1	2.9
11,217	5,022	31,976
91.35	48.05	144.26
3.9	2.0	5.7
3.8	5.5	6.3
378,105	377,468	883,918
260,878	261,173	627,485
68.9	69.1	70.9
2,386.81	2,389.28	3,070.01
1.0	1.4	1.3
26.9	71.7	28.5
40,422	34,388	72,450
△ 24,994	△ 19,921	△ 41,090
22,416	△ 7,546	△ 26,159
79,828	86,727	118,741
44.9	95.7	30.5
41.00 (20.00)	46.00 (22.00)	44.00 (22.00)
24,048	17,491	37,352
16,181	25,728	42,539
8,837 (2,613)	8,616 (2,499)	17,197 (4,403)

IFRS	2017年	2018年	2019年
売上収益	(百万円) 837,069	927,307	914,783
売上収益伸長率	(%) —	10.8	△ 1.4
事業利益	(百万円) 40,177	23,276	15,042
事業利益率	(%) 4.8	2.5	1.6
営業利益	(百万円) 37,594	14,682	△ 55,389
売上収益営業利益率	(%) 4.5	1.6	△ 6.1
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
売上収益親会社の所有者に帰属する当期利益率	(%) 2.6	1.1	△ 6.3
当期包括利益	(百万円) 30,065	3,197	△ 52,108
基本的1株当たり当期利益	(円) 125.53	52.68	△ 322.22
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	(%) 4.6	1.6	△ 10.7
資産合計税引前利益率	(%) 5.6	1.6	△ 6.1
資産合計	(百万円) 929,304	877,472	952,444
資本合計	(百万円) 655,038	580,906	506,491
親会社所有者帰属持分比率	(%) 70.4	66.2	53.1
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円) 3,204.90	3,163.63	2,821.27
株価純資産倍率(PBR)	(倍) 1.3	1.0	1.0
株価収益率(PEP)	(倍) 32.8	62.4	△ 8.7
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円) 73,014	51,244	42,629
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円) △ 14,299	△ 48,628	△ 68,308
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円) △ 26,717	△ 55,835	73,994
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円) 118,742	65,510	113,825
配当性向(連結)	(%) 35.1	94.9	—
1株当たり配当金 (うち1株当たり中間配当金)	(円) 44.00 (22.00)	50.00 (25.00)	50.00 (25.00)
減価償却費及び償却費	(百万円) 41,383	47,531	56,951
設備投資額	(百万円) 42,800	53,136	103,882
従業員数 (外、平均臨時雇用者数)	(人) 17,197 (4,403)	17,100 (3,957)	16,959 (3,578)

(注)金額については、日本基準は単位未満を切り捨て、IFRSは四捨五入し、また、比率については、単位未満を四捨五入しております。

## 経営成績に関する分析

当連結会計年度(2019年1月1日~12月31日、以下「当期」)における国内の清涼飲料市場は、前年の猛暑による需要増の反動に加え、7月の長雨や低温の影響もあり、前期比微減で推移したものと見込まれます。健康食品および化粧品市場におきましては、消費者の健康志向やアンチエイジングに対する意識の高まり、インバウンド需要の継続、マーケティング手法の革新や各社の積極的な新製品導入等により市場の拡大傾向は続いております。

このような中、当社は2019年を、2018年の被災や製品供給の問題からの復旧と将来の成長基盤再構築に注力する転換の年と位置づけ、2020年第2四半期末までの供給体制の復旧と製造能力の段階的な拡張に向けた投資を進めてまいりました。また、2019年4月には、よりバランスのとれた数量と売上収益の成長に向けた重要な取り組みとして、当社にとって27年ぶりの大型PETボトル製品等の納価改定を実施いたしました。

さらに、2019年8月には、2024年までの5年間の中期計画を発表いたしました。当中期計画では、2024年の事業利益率およびROEの目標をそれぞれ5~6%としており、フランチャイズオーナーである日本コカ・コーラ株式会社と緊密に連携した成長投資戦略とコスト削減に向けた抜本的な変革を実行してまいります。また、これまでのコスト削減の取り組みに加え、ベンディング事業の変革、営業力・市場実行力の強化、調達とサプライチェーンにおける新たな機会の特定などにより、5年間で約350億円のコスト削減を目指し、各施策を進めております。

当期の業績につきましては、最盛期の長雨や低温の影響等による飲料事業の販売数量減少、需要が急増しているアセプティック(無菌充填)PETボトル製品の供給能力面の課題、2018年の被災以降に製品供給体制の復旧を進める中での製造・物流関連費用増の継続、第2四半期に計上したのれんの減損損失等により、以下のとおりとなりました。

### ■ハイライト

- 飲料事業(アルコール飲料を除く)の販売数量は、第4四半期(10~12月)に前年同期比1%増加するも、7月の長雨や低温、4月の納価改定の影響等を受け、通期では前期比2%減少。飲料事業の売上収益は、第4四半期で1%増加、通期では1%減
- 第4四半期の手売り市場シェアは、金額シェアが数量シェアを上回って成長。コーヒー、無糖茶、スポーツのシェアが拡大。高単価の新製品が金額シェア成長に貢献
- 連結事業利益は、当初から見込んでいた2018年下期の被災影響等もあり、前期比35%減。2019年5月に発表した修正計画に対しては主力の飲料事業が上回り、ヘルスケア・スキンケア事業の未達を補い概ね計画通りで着地
- 連結営業利益は、第2四半期に計上したのれんの減損損失等により、55,389百万円の損失
- 供給体制再構築、製造能力拡張および事業基盤強化に向け約900億円の投資を実行。当期中に製造設備3ライン(京都工場、熊本工場)、自動倉庫2拠点(白州工場、熊本工場)が稼働開始。ERPシステム「CokeOne」の全エリア導入が完了
- 持続的成長実現に向け、中期計画を踏まえて策定したミッション・ビジョン・バリューに基づく組織体制をスタート。ベンディング事業の変革実行と人財戦略を推進

(単位:億円)

	2018年(前期)	2019年(当期)	増減率
売上収益	9,273	9,148	△ 1.4%
事業利益*	233	150	△ 35.4%
親会社の所有者に帰属する当期利益	101	△ 580	—

\*事業利益は、事業の経常的な業績を計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。

当期の連結売上収益は914,783百万円(前期比12,524百万円、1.4%減)となりました。飲料事業の売上収益は890,009百万円(前期比9,854百万円、1.1%減)となりました。当期の販売数量(アルコール飲料を除く)は前期比2%減少しましたが、大型PETボトル製品の納価改定やアルコール飲料「檸檬堂」の当社全エリア展開等の貢献がありました。ヘルスケア・スキンケア事業では、新製品の投入や新たな販売チャネルの開拓等に取り組み、第4四半期は新製品の投入や販促活動の効果等で若干の改善が見られましたが、主力の通販チャンネルにおいて売上減少が継続したこと等により、売上収益は24,774百万円(前期比2,670百万円、9.7%減)となりました。

当期の連結事業利益は15,042百万円(前期比8,234百万円、35.4%減)と概ね計画通りとなりました。主力の飲料事業の事業利益は徹底したコスト削減等により5月に発表した修正計画を上回り、事業利益は11,447百万円(前期比6,492百万円、36.2%減)となりました。退職給付制度統合や希望退職プログラムの実施に伴う人件費の減少、販売数量減少に伴い販促費等の減少があったものの、売上収益の減少、製造効率低下や物流費用増加の継続等が影響しました。ヘルスケア・スキンケア事業の事業利益は、効果的な販促費の投下に努めたものの、売上収益の減少により事業利益は3,595百万円(前期比1,743百万円、32.7%減)となりました。

連結営業利益は、第2四半期に計上したのれんの減損損失等により、55,389百万円の損失(前期の連結営業利益は14,682百万円)となりました。なお、その他の費用(非経常的に発生した費用)には、前期においては、平成30年7月豪雨による、広島県三原市の本郷工場が浸水被害を受けたこと等の損失8,874百万円が含まれております。また、当期においては、特別退職加算金9,184百万円や、中期計画に基づく抜本的な変革の実行に係る事業構造改善費用655百万円が含まれております。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、57,952百万円の損失(前期の親会社の所有者に帰属する当期利益は10,117百万円)となりました。

## 財政状態に関する分析

当社グループの当連結会計年度末の親会社所有者帰属持分比率は53.1%、財務体質については引き続き健全性を確保しているものと考えております。

当期末の資産合計は、952,444百万円となり、前期末と比較して74,971百万円増加しました。これは主に第2四半期ののれんの減損損失により、のれんが減少した一方、第3四半期の社債発行等に伴う現金及び現金同等物の増加、京都工場と熊本工場の新規製造設備3ライン、白州工場と熊本工場の自動倉庫の竣工等による有形固定資産の増加、当連結会計年度よりIFRS第16号「リース」を適用したことに伴う使用権資産の計上等によるものです。

当期末の負債合計は、445,953百万円となり、前期末と比較して149,387百万円増加しました。これは主に社債の発行に伴う社債及び借入金(非流動)の増加や使用権資産の計上に伴うリース負債の計上等によるものです。

当期末の資本合計は、506,491百万円となり、前期末と比較して74,415百万円減少しました。これは主にのれんの減損損失に伴う利益剰余金の減少や、2019年2月末まで実施した自己株式の取得等によるものです。

## キャッシュ・フロー分析

### <営業活動によるキャッシュ・フロー>

営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前損失が55,419百万円となり、減損損失、減価償却費及び償却費、営業債務及びその他の債務の増加等の一方、営業債権及びその他の債権や棚卸資産等の増加や法人所得税の支払等により、42,629百万円の収入(前期は51,244百万円の収入)となりました。

### <投資活動によるキャッシュ・フロー>

投資活動によるキャッシュ・フローは、供給体制の復旧と製造能力の段階的な拡張に向けた設備投資の実行に伴う有形固定資産の取得による支出等により、68,308百万円の支出(前期は48,628百万円の支出)となりました。

### <財務活動によるキャッシュ・フロー>

財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得による支出や期末配当金の支払い等の一方、総額1,500億円の普通社債発行等により、73,994百万円の収入(前期は55,835百万円の支出)となりました。

以上の結果、当連結会計年度末における現金及び現金同等物は前年同期比48,315百万円増加し、113,825百万円となりました。

## 設備投資

当社グループは、当連結会計年度において当社グループの主要なセグメントである飲料事業を中心に総額103,882百万円の設備投資を実施いたしました。

主な内容は、販売力強化を目的とした自動販売機等の市場への投入、製造効率改善および新製品対応設備取得です。

## 研究開発

ヘルスケア・スキンケア事業において研究開発活動を行っておりますが、少額であり特に記載すべき事項はありません。

## 利益配分方針と配当金

当社は株主還元を最大化すべく、成長機会に向けた財務戦略の柔軟性を維持しつつ、資本構成や配当性向を定期的に見直し、内部留保金は持続的な成長に向けた投資にも活用し、事業の成長とさらなる企業価値の向上を追求してまいります。

配当につきましては、積極的な利益還元を行うことを利益配分に関する基本方針としながら安定的に配当を行うことを最優先とし、親会社の所有者に帰属する当期利益の30%以上を目安として、業績や内部留保を総合的に勘案のうえ剰余金の配当を実施しております。

2019年12月期の配当金は、中間配当金を1株あたり25円、期末配当金を25円とし、年間配当金は1株あたり50円といたしました。

連結財政状態計算書 (12月31日現在)

(単位:百万円)

	2018年	2019年
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	65,510	113,825
営業債権及びその他の債権	92,402	98,528
棚卸資産	68,781	74,120
その他の金融資産	645	752
その他の流動資産	10,740	17,587
流動資産合計	238,078	304,812
非流動資産		
有形固定資産	435,305	467,136
使用権資産	—	39,629
のれん	88,880	27,021
無形資産	66,539	67,123
持分法で会計処理されている投資	298	310
その他の金融資産	34,796	33,499
退職給付に係る資産	38	—
繰延税金資産	6,264	6,093
その他の非流動資産	7,274	6,820
非流動資産合計	639,394	647,632
資産合計	877,472	952,444



(単位:百万円)

	2018年	2019年
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	105,701	122,364
社債及び借入金	45,512	17,261
リース負債	—	6,634
その他の金融負債	993	916
未払法人所得税等	3,069	1,104
引当金	18	20
その他の流動負債	22,230	19,886
流動負債合計	177,524	168,186
非流動負債		
社債及び借入金	56,401	188,487
リース負債	—	34,138
その他の金融負債	749	—
退職給付に係る負債	33,712	24,908
引当金	2,191	2,104
繰延税金負債	23,082	24,876
その他の非流動負債	2,907	3,254
非流動負債合計	119,042	277,767
負債合計	296,566	445,953
資本		
資本金	15,232	15,232
資本剰余金	450,533	450,526
利益剰余金	182,418	121,372
自己株式	△72,651	△85,649
その他の包括利益累計額	4,915	4,517
親会社の所有者に帰属する持分合計	580,448	505,999
非支配持分	458	492
資本合計	580,906	506,491
負債及び資本合計	877,472	952,444

連結損益計算書及び連結包括利益計算書 (1月1日~12月31日)

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2018年	2019年
売上収益	927,307	914,783
売上原価	475,156	473,723
売上総利益	452,151	441,060
販売費及び一般管理費	426,195	423,685
のれんの減損損失	—	61,859
その他の収益	2,116	4,127
その他の費用	13,385	15,076
持分法による投資利益(△は損失)	△5	43
営業利益(△は損失)	14,682	△55,389
金融収益	830	1,145
金融費用	745	1,175
税引前利益(△は損失)	14,767	△55,419
法人所得税費用	4,605	2,476
当期利益(△は損失)	10,162	△57,895
当期利益(△は損失)の帰属:		
親会社の所有者	10,117	△57,952
非支配持分	45	56
基本的1株当たり当期利益(△は損失)(円)	52.68	△322.22

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2018年	2019年
当期利益(△は損失)	10,162	△57,895
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目:		
確定給付制度の再測定	△2,889	5,596
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	△4	4
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	△3,344	621
小計	△6,236	6,221
純損益に振り替えられる可能性のある項目:		
在外営業活動体の換算差額	△12	—
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△716	△434
小計	△728	△434
その他の包括利益合計	△6,965	5,788
当期包括利益	3,197	△52,108
当期包括利益の帰属:		
親会社の所有者	3,152	△52,164
非支配持分	45	56

## 事業利益について

IFRSによる財務情報の開示に合わせ、事業の経常的な業績を計るための指標として「事業利益」を開示しています。この事業利益は、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。

事業利益と営業利益の関係は以下のとおりです。

(単位:百万円)

	2018年	2019年
売上総利益	452,151	441,060
販売費及び一般管理費	426,195	423,685
その他の収益(経常的に発生した収益)	1,635	1,083
その他の費用(経常的に発生した費用)	4,310	3,459
持分法による投資利益(△は損失)	△5	43
事業利益	23,276	15,042
のれんの減損損失	—	61,859
その他の収益(非経常的に発生した収益)	481	3,045
その他の費用(非経常的に発生した費用)	9,075	11,617
営業利益(△は損失)	14,682	△55,389

## セグメント情報 (1月1日~12月31日)

### <報告セグメント>

当社グループは製品・サービス別に組織運営体制を確立しており、製品の種類・性質、販売市場等をもとに、「飲料事業」および「ヘルスケア・スキンケア事業」の2つを事業セグメントおよび報告セグメントとしています。

(単位:百万円)

	2018年			2019年		
	飲料事業	ヘルスケア・ スキンケア事業	合計	飲料事業	ヘルスケア・ スキンケア事業	合計
売上収益	899,863	27,444	927,307	890,009	24,774	914,783
セグメント利益* (△は損失)	8,864	5,818	14,682	△58,904	3,515	△55,389

\*セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益です。

連結持分変動計算書(1月1日~12月31日)

2018年

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益累計額			
2018年1月1日残高	15,232	450,498	184,317	△4,693	9,258	654,611	427	655,038
当期包括利益								
当期利益	-	-	10,117	-	-	10,117	45	10,162
その他の包括利益	-	-	-	-	△6,965	△6,965	-	△6,965
当期包括利益合計	-	-	10,117	-	△6,965	3,152	45	3,197
所有者との取引額等								
剰余金の配当	-	-	△9,173	-	-	△9,173	△21	△9,194
自己株式の取得	-	△25	-	△67,961	-	△67,987	-	△67,987
自己株式の処分	-	1	-	4	-	4	-	4
株式に基づく報酬取引	-	67	-	-	-	67	-	67
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	-	-	△2,843	-	2,843	-	-	-
その他の包括利益累計額から非金融資産への振替	-	-	-	-	△221	△221	-	△221
その他の増減	-	△7	-	-	-	△7	7	-
所有者との取引額等合計	-	36	△12,016	△67,958	2,622	△77,316	△14	△77,329
2018年12月31日残高	15,232	450,533	182,418	△72,651	4,915	580,448	458	580,906

2019年

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益累計額			
2019年1月1日残高(修正再表示前)	15,232	450,533	182,418	△72,651	4,915	580,448	458	580,906
IFRS第16号適用開始による調整	-	-	△338	-	-	△338	-	△338
2019年1月1日残高(修正再表示後)	15,232	450,533	182,080	△72,651	4,915	580,110	458	580,568
当期包括利益								
当期損失(△)	-	-	△57,952	-	-	△57,952	56	△57,895
その他の包括利益	-	-	-	-	5,788	5,788	-	5,788
当期包括利益合計	-	-	△57,952	-	5,788	△52,164	56	△52,108
所有者との取引額等								
剰余金の配当	-	-	△9,071	-	-	△9,071	△22	△9,093
自己株式の取得	-	△64	-	△13,002	-	△13,066	-	△13,066
自己株式の処分	-	△1	-	3	-	3	-	3
株式に基づく報酬取引	-	57	-	-	-	57	-	57
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	-	-	6,315	-	△6,315	-	-	-
その他の包括利益累計額から非金融資産への振替	-	-	-	-	129	129	-	129
所有者との取引額等合計	-	△7	△2,756	△12,999	△6,186	△21,947	△22	△21,970
2019年12月31日残高	15,232	450,526	121,372	△85,649	4,517	505,999	492	506,491



## 連結キャッシュ・フロー計算書(1月1日~12月31日)

(単位:百万円)

	2018年	2019年
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益(△は損失)	14,767	△55,419
調整項目:		
減価償却費及び償却費	47,531	56,951
減損損失	202	62,870
貸倒引当金の増減額	255	△515
受取利息及び受取配当金	△516	△509
支払利息	612	1,175
持分法による投資損失(△は利益)	5	△43
有形固定資産売却益	△215	△2,183
有形固定資産除売却損	9,399	2,513
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△4,355	△6,149
棚卸資産の増減額(△は増加)	△6,869	△5,339
その他の資産の増減額(△は増加)	393	△266
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	2,234	6,259
退職給付に係る負債(純額)の増減額(△は減少)	491	△213
その他の負債の増減額(△は減少)	1,148	△3,543
その他	501	△451
小計	65,579	55,138
利息の受取額	3	1
配当金の受取額	487	508
利息の支払額	△548	△1,018
法人所得税の支払額	△14,553	△13,675
法人所得税の還付額	275	1,675
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	51,244	42,629
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産、無形資産の取得による支出	△49,752	△78,213
有形固定資産、無形資産の売却による収入	658	7,621
その他の金融資産の取得による支出	△137	△58
その他の金融資産の売却による収入	273	2,255
子会社株式の売却による収入	406	-
その他	△75	88
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	△48,628	△68,308
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減額(△は減少)	24,000	△24,000
長期借入金の返済額	△1,817	△1,686
社債の発行による収入	-	149,441
社債の償還による支出	-	△20,000
配当金の支払額	△9,173	△9,071
非支配持分への配当金の支払額	△21	△22
自己株式の処分による収入	4	3
自己株式の取得による支出	△67,998	△13,095
リース負債の返済による支出	-	△7,576
その他	△830	-
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	△55,835	73,994
現金及び現金同等物に係る換算差額	△12	-
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△53,231	48,315
現金及び現金同等物の期首残高	118,742	65,510
現金及び現金同等物の期末残高	65,510	113,825

会社概要／株式情報 (2019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
連結従業員数	16,959名
証券コード	2579
発行可能株式総数	500,000千株
発行済株式総数*	206,269千株(普通株式)
株主数	69,533名
1単元の株式数	100株

\*当社の発行済株式は普通株式のみであり、普通株式以外に異なった権利を有する種類株式、優先株式等は発行していません。

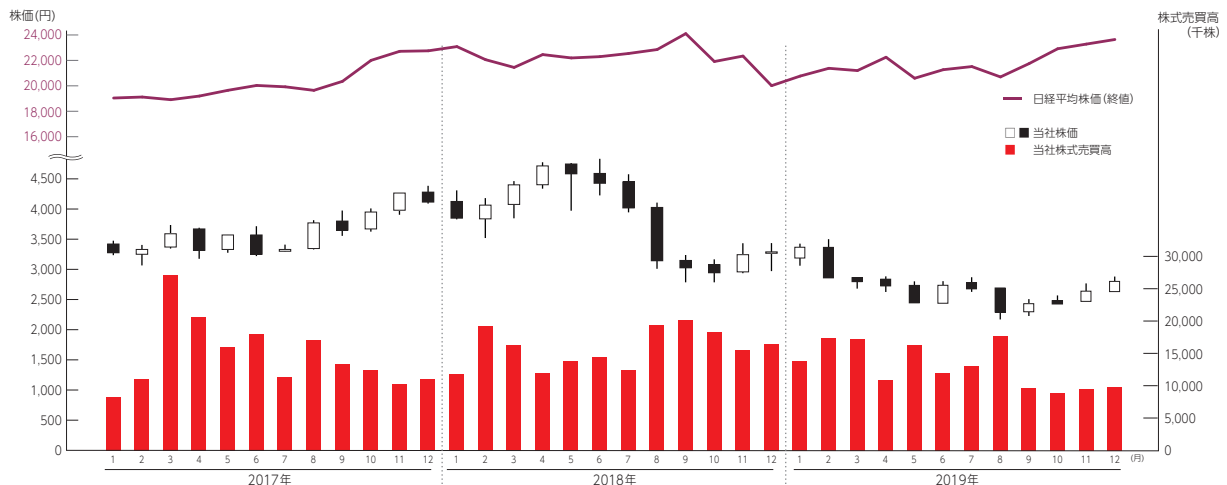
格付情報

	2015	2016	2017	2018	2019
日本格付研究所 (JCR) 長期発行体格付	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-
格付投資情報センター (R&I) 発行体格付	A+	A+	A+	A+	A+

社債情報

	発行年月日	発行総額 (百万円)	利率 (%)	償還日
コカ・コーラウエスト(株) 第3回無担保社債	2015年 6月17日	30,000	0.524	2022年 6月17日
コカ・コーライーストジャパン(株) 第2回無担保社債	2015年12月14日	16,000	0.276	2020年12月14日
コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株) 第1回無担保社債	2019年 9月19日	40,000	0.100	2024年 9月19日
コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株) 第2回無担保社債	2019年 9月19日	60,000	0.200	2026年 9月18日
コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株) 第3回無担保社債	2019年 9月19日	50,000	0.270	2029年 9月19日

株価および株式売買高の推移



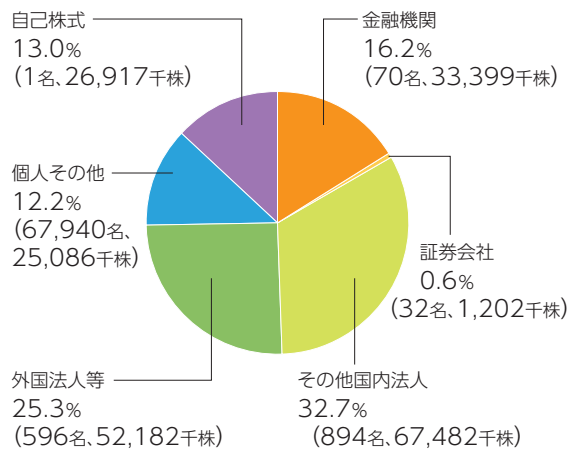
大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本コカ・コーラ株式会社	27,956	15.6
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,460	4.2
公益財団法人市村清新技術財団	5,295	3.0
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	4,725	2.6
薩摩酒造株式会社	4,699	2.6
株式会社千秋社	4,088	2.3
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	2.3
三菱重工機械システム株式会社	3,912	2.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,747	2.1
株式会社MCAホールディングス	3,408	1.9

(注1) 当社保有の自己株式26,917千株につきましては、上記の表および持株比率の計算より除いています。

(注2) ザコカ・コーラカンパニーが日本コカ・コーラ株式会社およびコカ・コーラホールディングズ・ウエストジャパン・インク等子会社を通じて18.8%を保有しています。

所有者別株式数の状況



## コミュニケーションツールの紹介

私たちは、適時・適切な情報開示を行うことにより、あらゆるステークホルダーのみなさまから正しく理解され、信頼される企業になることを目指しています。IR情報については各種IRツールで、近年注目されているESG情報（環境・社会・ガバナンス）など非財務情報についてはCSVレポートで報告しています。また、広範な企業情報についてはウェブサイトでも報告しています。



CSVレポート



アニュアルレビュー



株主のみなさまへ

## 株主・投資家向け情報 [ <https://www.ccbj-holdings.com/ir/> ]



当社ウェブサイトでは、株主・投資家のみなさまに向け、IRイベントスケジュールや財務情報など、豊富なIR情報を掲載しています。また、ご登録いただいた方へ、決算発表やニュースリリースなどをタイムリーにお知らせしています。なお、決算説明会は日本語と英語の両言語で実施しており、いつでも聴取いただけるようアーカイブしています。

<p><b>IRライブラリー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 決算短信</li> <li>▶ 決算説明会資料</li> <li>▶ 有価証券報告書等</li> <li>▶ 株主のみなさまへ</li> <li>▶ アニュアルレビュー</li> <li>▶ 財務ハイライト・財務データ</li> </ul>	<p><b>IRカレンダー</b></p>	<p><b>株主・株式関連情報</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 株主総会</li> <li>▶ 配当金情報</li> <li>▶ 株主優待制度</li> <li>▶ 株価情報</li> <li>▶ 株式の状況</li> <li>▶ 株式に関する手続き</li> <li>▶ 格付・社債情報</li> </ul>
<p><b>個人投資家のみなさまへ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングスの特徴・強み</li> <li>▶ 当社の株主になるには</li> <li>▶ 個人投資家向けイベント</li> </ul>	<p><b>コーポレート・ガバナンス</b></p> <p>ディスクロージャーポリシー アナリストカバレッジ SRIインデックスへの組み入れ状況</p>	<p><b>IRニュースメール配信</b></p>



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