

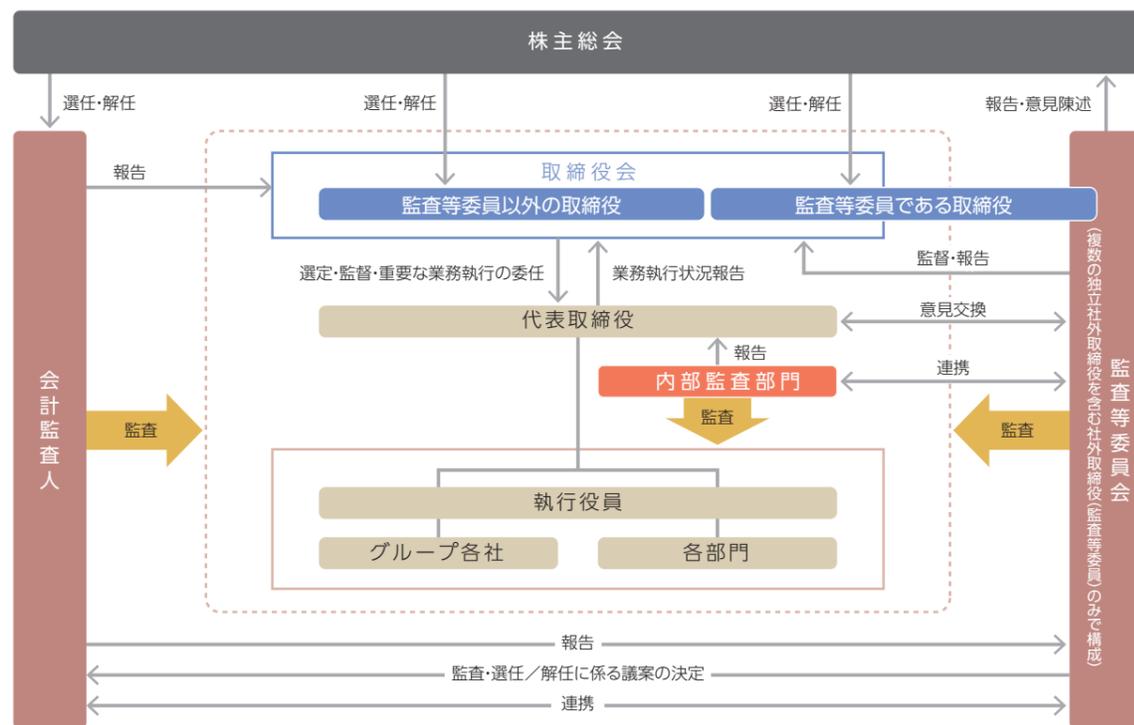
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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か月に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ーラボトラーシステムにおいて、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、コーラボトラーシステムにおける社外取締役も歴任。



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

日本のコーラボトラーに約15年従事。現在は、みちのくコーラボトリング(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ーラボトラービジネスに携わってきた経験をもつ。現在は、コーラボトラー 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もっている。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。



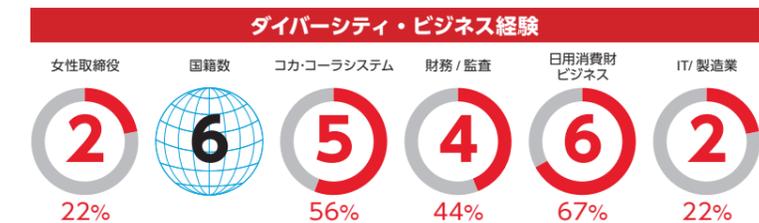
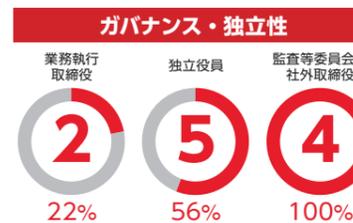
濱田 奈巳
社外取締役(監査等委員) 独立役員

自身でファイナンスに関するコンサルティング会社を経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)

コーラボトラー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。

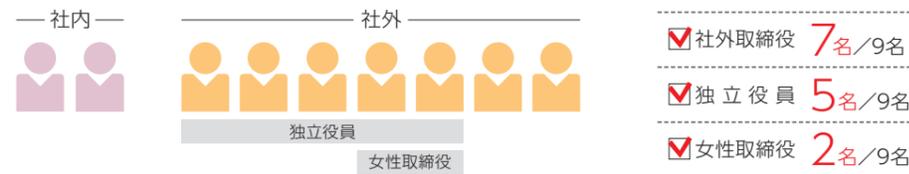


取締役会

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際には、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	—
ビヨン・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・フィナン	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・ラベッティ	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・コーポ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)や日本トイザラス(株)の代表取締役として培われた豊富な経営経験とグローバルな知見を当社グループの経営に活かしていただくため。	○
社外取締役 谷村 広和	みちのくコカ・コーポリング(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・フィナン	日本におけるコカ・コーポ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と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と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営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と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・ラベッティ	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^{※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。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

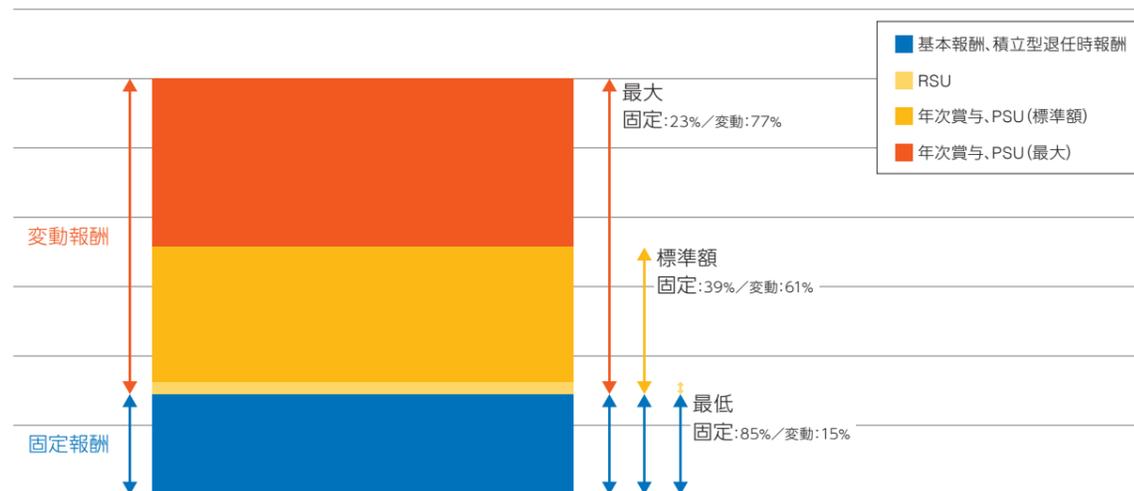
監督役員(監査等委員である取締役および監査等委員でない社外取締役)の報酬は、経営の監督・監査という役割を踏まえ、基本報酬のみで構成します。水準は、外部専門機関の報酬調査データ等を活用し、国内の同規模企業の水準を参考に役割に応じて設定しています。

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支給。 ●付与から3年後にあらかじめ定めた数の株式を交付(ただし交付株式数の半数は納税資金に充当することを目的として金銭で支給)。	

■報酬支給額のイメージ図 (代表取締役社長の場合)



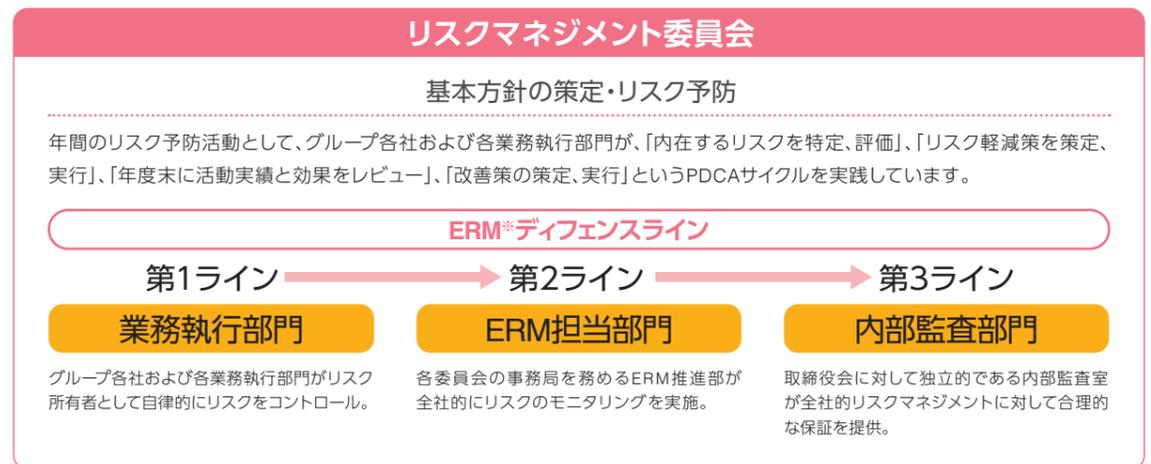
■取締役報酬 (2019年実績)

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)

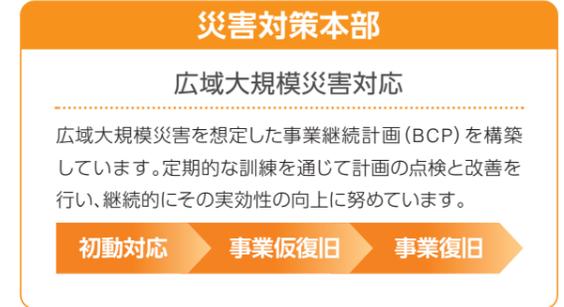
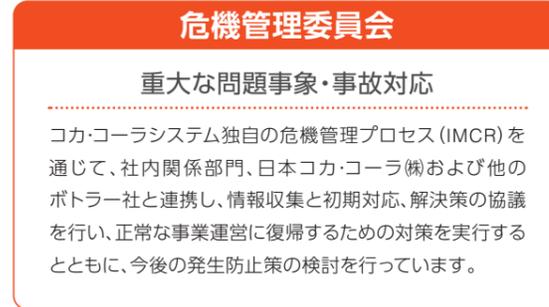
リスクマネジメント体制

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。



※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。



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



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・投資家のみならず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。 (https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/presentation.php)
アナリスト・機関投資家とのIRミーティング	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。