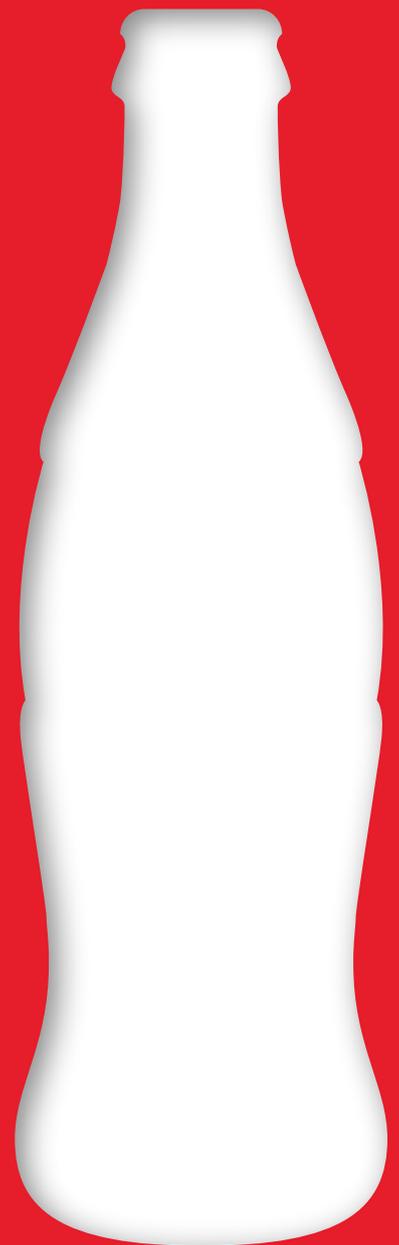




# ANNUAL REVIEW 2021

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.



## Contents

### マネジメントが語る価値創造ストーリー

|                |    |
|----------------|----|
| 企業理念           | 02 |
| トップメッセージ       | 03 |
| CFOメッセージ       | 06 |
| 中長期の持続的な成長に向けて | 08 |

### ひと目で分かる コカ・コーラ ボトラーズジャパン

|                     |    |
|---------------------|----|
| コカ・コーラ ボトラーズジャパンの概要 | 09 |
| 財務・サステナビリティハイライト    | 11 |

### 価値創造への挑戦

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 価値創造プロセス                   | 13 |
| 営業活動の状況                    | 15 |
| サプライチェーンマネジメント (SCM) の取り組み | 21 |
| デジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組み  | 23 |
| 人財マネジメントと組織力の強化に向けた取り組み    | 25 |
| 社会との共創価値 (CSV) の実現に向けて     | 27 |

### ガバナンス・財務基盤

|              |    |
|--------------|----|
| コーポレート・ガバナンス | 31 |
| 財務情報         | 41 |
| 会社概要等        | 45 |





# Paint it RED!

## 未来を塗りかえろ。

### 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

*Deliver happy moments to everyone  
while creating value*

### 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

- *We are the preferred partner for our customers*
- *We win in the market through sustainable growth*
- *We lead a learning culture with commitment to grow*
- *We are the best place to work with pride for Coca-Cola*

### 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
- *Learning*
- *Agility*
- *Result-orientation*
- *Integrity*

# これまで築いてきた基盤を 最大限に活用し、 持続的な成長に軸足を向ける

代表取締役社長

カリン・ドラガン *Carlin Dragan*



2021年の事業環境は、新型コロナウイルス感染症が引き続き猛威を振るうなか、人出の回復が限定的であったこと、総需要の回復遅れを背景に競争環境が継続したことなどから、厳しいものとなりました。当社は、そのようななか、コントロールできる分野に経営資源を集中させ、市場シェアの維持やあらゆる分野におけるコスト削減の取り組みなど、ビジネスを「守る」ための施策に取り組んでまいりました。また、業績が厳しい状況で推移するなかではありましたが、人出が戻った際に需要増を捉えて力強い成長を果たせるよう、成長基盤の構築や変革の推進に注力してきました。足元では、まん延防止等重点措置の終了にとともに、人出は回復傾向にありますが、原材料・資材価格の世界的な高騰など、新たな課題が顕在化している状況です。2022年も引き続き厳しい事業環境が見込まれますが、当社は、将来の持続的な成長を実現するために、まずは成長軌道への回帰を目指してまいります。そして、将来にわたって成長し続ける会社となるべく、当社のミッションに基づく価値創造プロセスを通じて、事業成長を果たすとともに、社会との共創価値の実現を図ってまいります。

## 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

2021年は、米国ジョージア州アトランタで「コカ・コーラ」が誕生して135年、日本で販売されるようになって65年という節目の年でした。そして今年4月、当社は誕生5周年を迎えました。当社の事業活動を支えてくださっているすべてのステークホルダーのみなさまに改めて心より感謝申し上げます。

当社のミッションは「すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造する」ことです。飲料は、生活必需品であり、嗜好品でもあります。現在、コカ・コーラシステムは、日本で約40のブランドを展開しており、当社は600を超える製品

ラインナップを取り揃えています。当社は総合飲料企業として、安全な製品を安心して飲んでいただけるようお届けすることはもちろんのこと、イノベーションの実現により多様化するお客さまのニーズに応えるとともに、新たな飲用機会の創造に努めております。新型コロナウイルス感染症の影響により、日本の飲料市場を取り巻く環境は大きく変化しております。当社は、このような環境の変化に機敏に対応しながら、飲料を通じてみなさまにハッピーをお届けするというミッションに沿った事業活動を徹底してまいりました。

## 当社のビジネスモデルと価値創造プロセス

当社は、さまざまな経営資源を活用し、ステークホルダーのみなさまに価値を提供し続けることにコミットしております。当社は、2017年の発足以降、国内最大、世界でも有数の規模をもつコカ・コーラボトラーとして、スケールを活かした事業戦略を推進してまいりました。また、販売計画から調達、製品製造、物流、販売、リサイクルまでの強固なバリューチェーンを構築し、提供価値の最大化を図ってまいりました。この当社のバリューチェーンには、製品のもととなる原液の供給や製品の企画・

開発・マーケティング等を担うザ コカ・コーラ カンパニーおよび日本コカ・コーラ(株)の存在が必要不可欠です。日本コカ・コーラ(株)とあらゆる領域において緊密に連携を図るとともに、一体となったバリューチェーンを実現することにより、日本のマーケットにおける提供価値の最大化を図っております。2017年以降の同社との連携の深化が、日本のコカ・コーラシステム全体での意思決定の迅速化、イノベーションの強化、戦略の実行力強化に寄与しているものと考えております。

## 厳しい事業環境下におけるビジネスの舵取り

当社の製品である飲料の飲用機会には、主に即時消費と家庭内消費があります。2020年、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により人出が大幅に減少したことから、当社は、ベンディングやコンビニエンスストアといった即時消費のチャンネルにおいて大打撃を受けました。飲食店等の営業時間短縮等の感染防止策により、リテール・フードサービスチャンネルにおいても数量は大きく減少いたしました。また、総需要の大幅減を背景とした競争激化が当社の収益状況に大きく影響を及ぼしました。2020年は1,000億円を超える売上収益を失う結果となり、2021年においても、長きにわたる緊急事態宣言等の影響により、数量は前年から若干回復したものの、売上収益は微減となりました。

当社は、このようなたいへん厳しい事業環境において、ビジネスを「守る」ことに注力しながらも、市場が安定化して以降

に持続的な成長を果たしていけるよう成長基盤の構築や変革の推進に取り組んでまいりました。2020年にはあらゆる分野でコストを極限まで削減し、未曾有の事態に対処してまいりました。2021年も引き続き厳しい環境下ではありましたが、短期的なコストコントロールを一定程度継続しながらも、中長期の成長につながるマーケティング投資や人財投資を適正な水準に戻すなど、先を見据えた活動にも取り組んでまいりました。また、これらの期間を通じて、当社は、家庭内消費需要の取り込みなどコロナ禍における成長機会を捉えた活動を徹底するとともに、コントロール可能な分野に注力するという考えのもと、市場シェアの基盤を強化するための取り組みや固定費負担の大きいビジネスモデルの抜本的な変革を、緩めることなく推し進めてまいりました。

## 取り組みの成果は表れてきている

コロナ禍において推し進めてきた当社の取り組みの成果は、着実に表れてきています。イノベーションの一環として投入した「ファンタプレミアム」「コスタコーヒー」「やかんの麦茶 from 一(はじめ)」「綾鷹カフェ」「よわな檸檬堂」などの新製品はお客様から高い評価をいただき、数量成長への貢献を果たしています。また、収益性の高いベンディングチャンネルでは、37ヵ月連続で金額シェアが対前年プラスとなる(2022年4月時点)など、需要を捉えて成長につなげる基盤が整ってきていると感じています。実際に、2021年のベンディングの販売数量は、緊急事態宣言が解除され人出が戻ってきたタイミングにおいて力強い成長を示してきました。

また、レジリエントな事業基盤の構築に向け進めてきた変革の取り組みにより、ビジネスの基盤をより強固なものにするとともに、2年間で固定費を中心とした200億円以上の経常的コストを削減いたしました。

ベンディングのオペレーションモデルの変革や、製造キャパシティの拡大、メガDC(ディストリビューションセンター)の立ち上げとその活用による物流ネットワークの再編、サプライチェーン領域やバックオフィス部門の体制のスリム化、業務プロセス標準化、デジタル化推進など、あらゆる分野で「これまでのやり方は選択肢にない」との考えのもと、変革に取り組んでまいりました。

すでに発現しているコスト削減効果のみならず、これらの成果は、当社が持続的な成長を果たすうえで、重要な基盤になるものと確信しております。

2022年3月にまん延防止等重点措置が解除され、人出は回復傾向にあります。当社の第1四半期の販売数量は前年比4%となり、市場成長を上回る数量成長を実現できているとみています。厳しい環境下においても力を注いだ取り組みの成果が、少しずつではありますが、表れてきているものと考えております。

## 中長期の持続的な成長に向け、さらなるアクションが必要

飲料業界を取り巻く環境は厳しさが継続しており、消費者の行動変化に起因するチャンネル・パッケージへの影響、競争環境の激化など、収益性の観点での事業環境の厳しさは、当社のビジネスにも大きく影響を及ぼしています。これに加え、足元の原材料・資材・原油等の世界的な価格高騰や円安など、対応が必要な新たな課題に直面しています。

そのようななか、当社は、収益基盤の強化に向け、適正な価格設定と適正水準でのプロモーション実施に取り組む方針を掲げております。その一環として、2022年5月に大型PET

ボトル製品の出荷価格の改定を行うことを業界に先駆け決断・実行いたしました。また、6月には、10月1日出荷分より小型パッケージ製品等のメーカー希望小売価格を改定することを公表しております。

消費者やカスタマーのみならずご理解いただけるよう丁寧なコミュニケーションに努めるとともに、当社が収益基盤を立て直すことにより、今後ますます付加価値の高い製品や魅力的なプロモーション等をご提供できるよう努めてまいります。

### 事業を「守る」から「成長」に軸足をシフト

コロナ禍においては、当社はビジネスを「守る」ことに全力を尽くしながら、その先を見据えた準備を進めることにも力を注いでまいりました。ここからは、経営戦略の軸足を「成長」に向けていく所存です。これまで築き上げた基盤をもとに成長を実現できるよう、私たちは、2022年を「持続可能な成長の

ための基盤づくりの年」と位置づけ、人出回復の機会を捉えた売上成長を果たすとともに、収益基盤の改善と変革のさらなる推進に取り組んでまいります。その道筋をみなさまに示すために、当社は、現在、中期経営計画を策定しています。これについては、内容が固まり次第、公表させていただきます。

### ビジネスの成長を支える高度な人財の育成

私がビジネスの基盤として最も重要視しているのは、人財および組織力です。飲料のプロフェッショナルとしてお客さまおよびお得意さまと接する営業担当者の育成はもちろんのこと、各部門においてグローバル人財の登用や育成に取り組んでおります。また、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる組織構造の構築、人財育成プログラムを通じた学びの

機会の提供、成果を重視する風土の醸成、ダイバーシティ&インクルージョンの強化、多様な働き方の推進など、さまざまな取り組みを行っています。今後も、当社の強みであり当社の未来のための「競争力のある人財」をさらに強化すべく、積極的に人財育成への投資を行ってまいります。

### CSVとサステナビリティの実現にコミット

当社は、共創価値(CSV:Creating Shared Value)を経営の根幹とし、社会との共創価値創出に向けた取り組みを推進しております。日本のコカ・コーラシステムとして、「多様性の尊重」「地域社会」「資源」の3つのプラットフォームと、直近に取り組むべき9つの重点課題を盛り込んだ「サステナビリティフレームワーク」を、日本コカ・コーラ(株)との共通の枠組みとして構築するとともに、当社独自に設定した非財務目標「CSV Goals」の達成に向け、それぞれの領域において取り組みを進めています。これらの枠組みや目標はSDGsと連動しており、SDGsの達成にも積極的に貢献してまいります。

また、当社は、日本のコカ・コーラシステム独自の目標「容器の2030年ビジョン」やザ コカ・コーラ カンパニーがグローバル目標として掲げる「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」の

実現に向け、PETボトルにおけるサステナブル素材の使用率向上などに取り組んでいます。サステナブル素材の使用率については、2021年末時点で40%を達成しており、2022年は50%の目標達成に向け、取り組みをさらに推進してまいります。加えて、重要な社会課題である温室効果ガス(GHG)排出量についても、日本のコカ・コーラシステム共通の削減目標を掲げ、PETボトルにおける取り組みや物流効率化、再生可能エネルギーの活用等に取り組んでまいります。

当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明しております。これからは、気候変動関連リスク・機会の財務的影響の分析や対応策の検討、充実した情報開示にも取り組んでまいります。

### ステークホルダーのみなさまとの対話を経営の改革に活かす

私は、株主・投資家のみなさまをはじめとするステークホルダーのみなさまの声を経営に活かしていきたいと考えており、株主総会、決算説明会、個別面談や国内外でのイベント等での対話の機会をたいへん重要なものと位置づけております。ミッションに掲げるとおり、すべての人にハッピーなひとときを

お届けし、価値を創造していくために、また、持続的な成長を果たしていくために、今後も、みなさまとのエンゲージメントを深化させてまいります。

引き続き、ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

## 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



## 2021年の総括

2021年は、新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言が解除されたタイミングでは人出の一時的な回復がみられたものの、長期にわたる緊急事態宣言により人出が総じて戻りきらなかったことや最需要期に記録的な大雨の影響を受けたことなどから、国内の飲料市場は前年から微増に留まったものとみられます。そのようななか、当社は、新型コロナウイルス感染症に端を発した需要の急激な増減やチャネルごとのトレンド変化への対応を行いながら、コントロール可能な分野に注力するという考えのもと、ビジネスの抜本的変革に取り組んでまいりました。

2021年の業績につきましては、緊急事態宣言解除後の人出の回復等により販売数量は前年から増加したものの、消費者の購買行動の変化や厳しい競争環境を背景としたケース当たり納価の低下等の影響、前年に抑制したマーケティング投資や人財投資を適正な水準で実行したことなどが影響し、事業利益は前年から減少いたしました。

当社は、厳しい事業環境下において、新製品の展開やチャネルごとのトレンド変化への対応など、売上への影響を最小限に抑えるためのさまざまな施策に取り組んでまいりました。また、ベンディングチャネルのオペレーションモデルのさらなる進化や、関東エリアの物流ネットワーク最適化に向けた「埼玉メガDC」を中心とした製品在庫の再配置および物流拠点の統廃合、低コストオペレーションの実現に向けたサプライチェーン体制のスリム化、全社的なDX(デジタルトランスフォーメーション)による業務の効率化、新しい働き方の推進など、市場が正常化した際に利益成長を果たせる事業基盤の構築に向け、変革の重要施策を緩めることなく推し進めてまいりました。これらの取り組みは着実に成果を生み出しており、新型コロナウイルス感染症による影響の緩和やビジネスを守るための短期的なコスト削減といった側面だけでなく、将来の成長に向けた基盤の構築といった側面においても大きな貢献を果たしたと考えております。

## 2022年の事業計画と見通し

2022年は、2021年からの人出の回復により、国内飲料市場の一定程度の成長を見込んでおりますが、飲用機会の即時消費から家庭内消費へのシフトや購買チャネルのシフトといった消費者の購買行動の変化による影響の継続や、厳しい競争環境の継続、原材料・資材・原油等の世界的な価格高騰や円安などにより、厳しい事業環境は継続するものと予想されます。

2022年の業績につきましては、売上収益は前年比4.3%増の8,197億円、事業利益は前年並みの146億円の損失を見込んでおります。原材料等の価格高騰による100億円以上のコスト負担の増加、厳しい事業環境の継続、2021年に実施した一時的なコスト削減約180億円の反動などの減益要因を見込んでおりますが、人出の回復による成長機会を捉えた営業活動を徹底し、前年から2%の数量成長を実現するとともに、価格改定

やマーケティング費用のコントロールといった収益基盤改善に向けた取り組みの実施や変革のさらなる推進により、前年並みの事業利益を目指してまいります。

営業分野では、新製品の展開や多様化する消費者ニーズへの対応を強化するとともに、収益性重視の価格戦略の一環として、5月に大型PETボトル製品の出荷価格を改定するなど、成長と収益性改善の両面での取り組みを進めています。また、製造・物流分野では、持続的な成長の基盤となる供給ネットワークの再編に取り組んでおり、2021年に稼働開始した「埼玉メガDC」の安定稼働や、2022年7月に稼働予定の「明石メガDC」の円滑な立ち上げに向けた準備を進めるとともに、メガDCの稼働とあわせて営業・物流拠点の統廃合や製品在庫の低減・最適配置等を行っております。

この数年、業績面では厳しい期間が続いており、早期の成長軌道への回帰が急務であると考えております。これを実現するために、2022年を「持続可能な成長のための基盤づくりの年」と位置づけ、着実かつ持続的な成長につながる収益基盤の

構築や、さらなる変革を通じた低コストオペレーションの実現に注力してまいります。また、現在、ウィズコロナ・ポストコロナの環境下で中長期にわたって持続的な成長を実現すべく、新たな中期経営計画の策定を進めております。

## 〈2022年目標指標〉

市場シェア



ベンディングの金額シェア成長。  
手売りチャンネルでは適正価格を意識し  
バランスのとれた戦略を実行

経常的なコスト削減

50億円

変革を通じ経常的なコスト削減を実現

設備投資

460億円

投資抑制を継続も市場環境を見極め  
段階的に投資を拡大

新リース会計基準(IFRS16号)適用によるキャッシュアウトを伴わない設備投資を除く。

減価償却費

470億円

設備投資のコントロールにより  
前年から低減

年間配当金

50円/株

強固なバランスシートにより  
安定配当を目指す

サステナブル素材使用率

50%

一般的なPETボトルから100%  
サステナブル素材に切り替えた場合、  
1本当たり約60%のCO<sub>2</sub>削減

サステナブル素材：「ボトルtoボトル」によるリサイクルPET素材と植物由来PET素材の合計。

## 株主価値向上に向けた財務戦略

当社は、株主価値の創出に向け、「成長に向けた投資」および「資本の適切な管理・運用」に取り組んでおります。この考えに基づき、市場シェアの成長基盤を築くための投資の実行、環境変化にアジャイルに対応できるレジリエントなコスト構造の確立、業務プロセスの標準化やDXの推進等による効率化、資本の適切な管理・運用の視点でのバランスシートの改善等の取り組みが重要だと考えております。

成長に向けては、これまで取り組んできたコアの飲料ビジネスへの経営資源の集中に加え、コロナ禍において抑制してきた成長投資を段階的に戻していきたい考えです。2022年の設備投資は、前年から70億円増額の460億円を予定しており、中長期の成長につながる変革の主要施策への投資を継続するとともに、市場環境を見極めながら自動販売機等への投資を段階的に増やす機会を模索してまいります。また、当社は、変革の過程で出てくる遊休資産の売却、コーポレートガバナンス・コードに沿った政策保有株式の段階的な売却などにも取り組んできました。

2022年においても、「資本の適切な管理・運用に注力する」という考えのもと、強固な財務体質の維持に努めるとともに、適切なキャッシュフローを確保し、ROIを意識した設備投資の実行や安定配当の継続など、優先順位をつけた資本配分を行ってまいります。配当につきましては、安定配当を維持することを基本とするものの、将来的には成長にあわせて株主価値を向上させていきたい考えです。株主還元の増加につながるあらゆる施策について、検討を行ってまいります。2022年の配当予想につきましては、2021年と同額の1株当たり50円を予定しております。

当社は、2017年の経営統合以降、安定した配当の支払い、自己株式の取得、社債の発行などの資本政策を実行するとともに、株主価値の向上を目指しバランスシートの最適化に取り組んでまいりました。2022年も厳しい事業環境が続くことが見込まれますが、変革をさらに推し進め、アジャイルでレジリエントなビジネスの基盤を強化するとともに、収益性改善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。

# 中長期の持続的な成長に向けて

当社は、2017年の経営統合以降、アセプティック(無菌充填)製品の需要急増等の市場環境の急激な変化や西日本豪雨の被災による工場稼働停止、新型コロナウイルスの影響など厳しい事業環境のなか、ビジネスを推進してきました。特に、2020年の新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降は、迅速な経営判断により環境の急激な変化に対応しながら、ビジネスを「守る」ことを最優先に事業活動を行ってきました。また、コントロール可能な分野に注力し、営業分野やサプライチェーン分野を中心に、将来の成長に資する変革の主要施策を推し進めてきました。加えて、収益基盤の構築に向けた、価格改定等の施策も実行してきました。

2022年以降は、ビジネスを「守る」ことから「成長させる」ことに軸足をシフトしてまいります。「株主価値の創出」「成長」「サステナビリティ」を重要な領域と位置づけ、持続的な成長を果たすための道筋を示してまいります。



## 大型PETボトル製品の価格改定を実施

2022年5月1日出荷分より、大型PETボトル製品(一部製品を除く)の出荷価格の改定を実施しました。現在、原材料・資材価格の世界的な高騰や物流費の上昇などを背景にコストが大幅に増加しており、この傾向の継続について注視が必要な状況です。当社は製造・オペレーションの効率化等に最大限努めておりますが、さらなるコスト上昇への対応が求められており、また、将来にわたって持続的な成長を果たすためには、収益基盤の改善が急務となっています。このような状況を受け、6月には、10月1日出荷分より小型パッケージ製品等のメーカー希望小売価格を改定することを公表いたしました。

当社は、今後もみなさまのニーズにお応えしていくため、高い品質基準を維持し安全安心な製品とサービスを提供し続けるよう努めてまいります。



# 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

## エリア内人口



約1億1,200万人  
(約5,100万世帯)

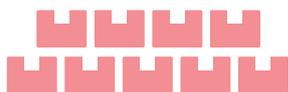
## ブランド数 (2021年4月時点)

約40ブランド

## 製品数

600種類以上

## 年間販売数量



約5億ケース

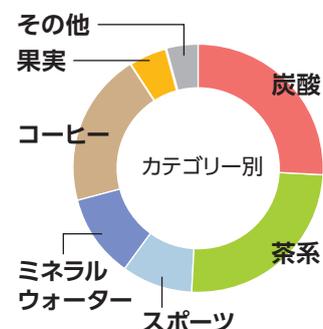
## 販売数量規模



日本のコカ・コーラシステムの

約90%

## ポートフォリオ (販売数量ベース)



## 主要ブランド

### 炭酸



### 茶系



### スポーツ



### ミネラルウォーター



### コーヒー



### 果実

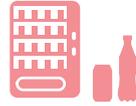


**取扱店舗**



約 **25** 万軒

**自動販売機**



約 **70** 万台

**製造拠点**



**17** 工場

**営業拠点** (ディストリビューションセンター含む)



約 **320** カ所

**車両**



約 **12,500** 台

**社員** (臨時雇用含まず)



約 **15,000** 人

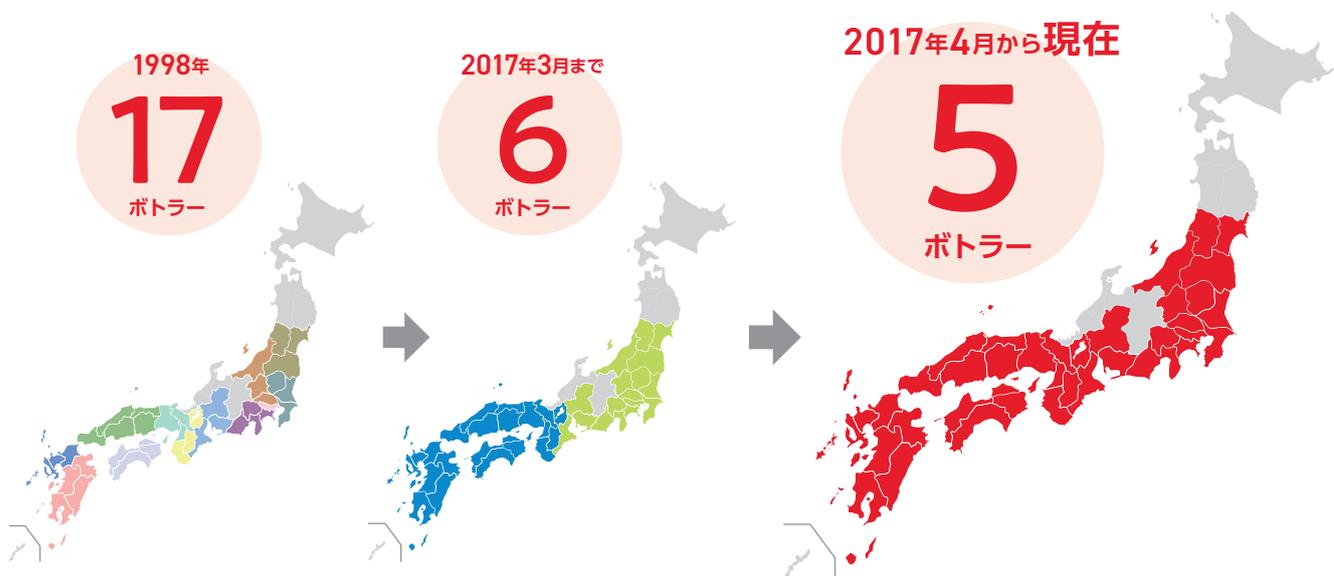
(注) 特に注記のない限り、2021年実績です。

**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・販売等を行っています。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。

当社以外の国内ボトラー

- 北海道コカ・コーラボトリング(株)
- みちのくコカ・コーラボトリング(株)
- 北陸コカ・コーラボトリング(株)
- 沖縄コカ・コーラボトリング(株)



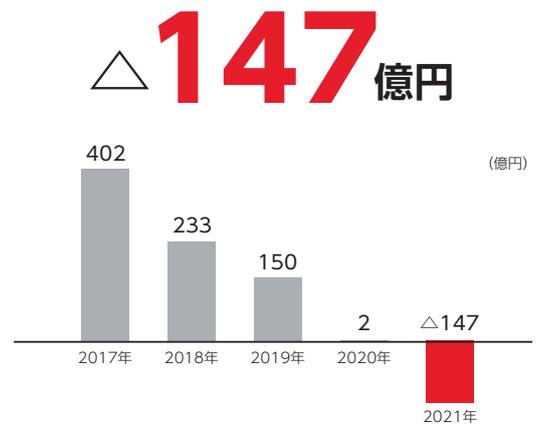
# 財務・サステナビリティハイライト

## 財務ハイライト(IFRS)

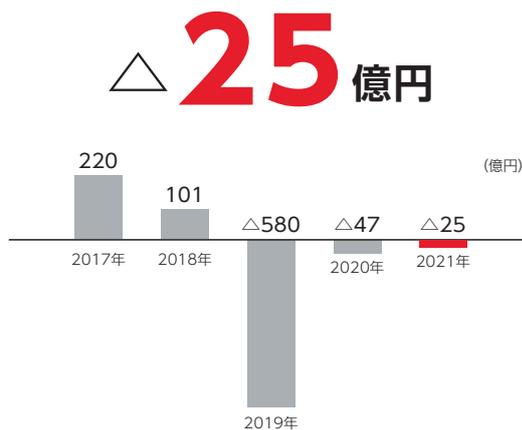
### 売上収益



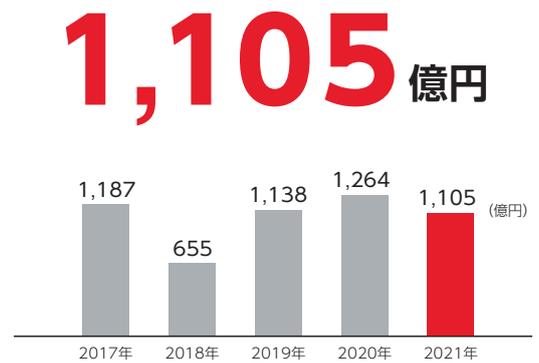
### 事業利益



### 親会社の所有者に帰属する当期利益



### 現金及び現金同等物の期末残高



### 設備投資額



### EBITDA



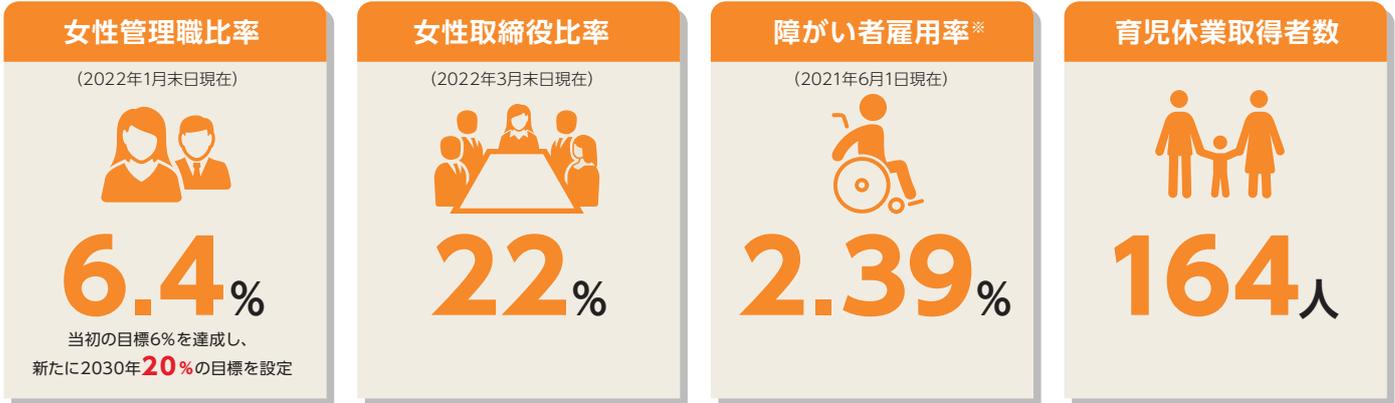
(注1) 2020年12月に当社が保有するキューサイ㈱の全株式を売却することを決定し、同社および同社の子会社の事業を非継続事業に分類しています。そのため、2020年および2021年の売上収益、事業利益およびEBITDAは、非継続事業を除いた継続事業の金額となります。なお、本株式売却は2021年2月1日付で完了しています。

(注2) 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。

(注3) EBITDA=事業利益+減価償却費及び償却費

## サステナビリティハイライト

### 多様性の尊重



※ 2021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」(2021年6月1日)の数値。

### 地域社会



### 資源



※サステナブル素材:「ボトルtoボトル」によるリサイクルPET素材と植物由来PET素材の合計。

(注)特に注記のない限り、2021年実績です。



詳しくはCSVレポートをご覧ください  
<https://www.ccbji.co.jp/csv/doc.php>



## すべての人にハッピーなひととき

### インプット

### ビジネスモデル

#### 主な資本・強み

##### 知的資本



「コカ・コーラ」等のグローバルブランドや世界のコカ・コーラシステムネットワークへのアクセス

10億ドルブランド

**21ブランド**

世界の  
コカ・コーラボトラー  
**約225社**

##### 製造資本(設備等)



イノベーション実現とソリューション提供を実現する強固なサプライチェーン・販売基盤

製造拠点

**17工場**

営業/物流拠点

**約320カ所**

自動販売機

**約70万台**

##### 人的資本



多様な人財(多様性尊重、グローバル人財、飲料のプロ)と能力を最大に発揮できる働き方基盤

社員数

**約15,000名**

##### 自然資本



限りある地球資源を使用する企業としての社会的責任の認識とCSV推進体制

水使用量

**12,993千m<sup>3</sup>**

水源涵養率

**353%**

※「水使用量」は、製品製造に使用した水(製品となった水を除く)の総量です。

##### 社会関係資本



地域社会をはじめとするステークホルダーとの強固な信頼関係

営業地域

**1都2府35県**

エリア内人口

**約1億1,200万人**

##### 財務資本



強固な財務基盤

資産合計

**約8,700億円**

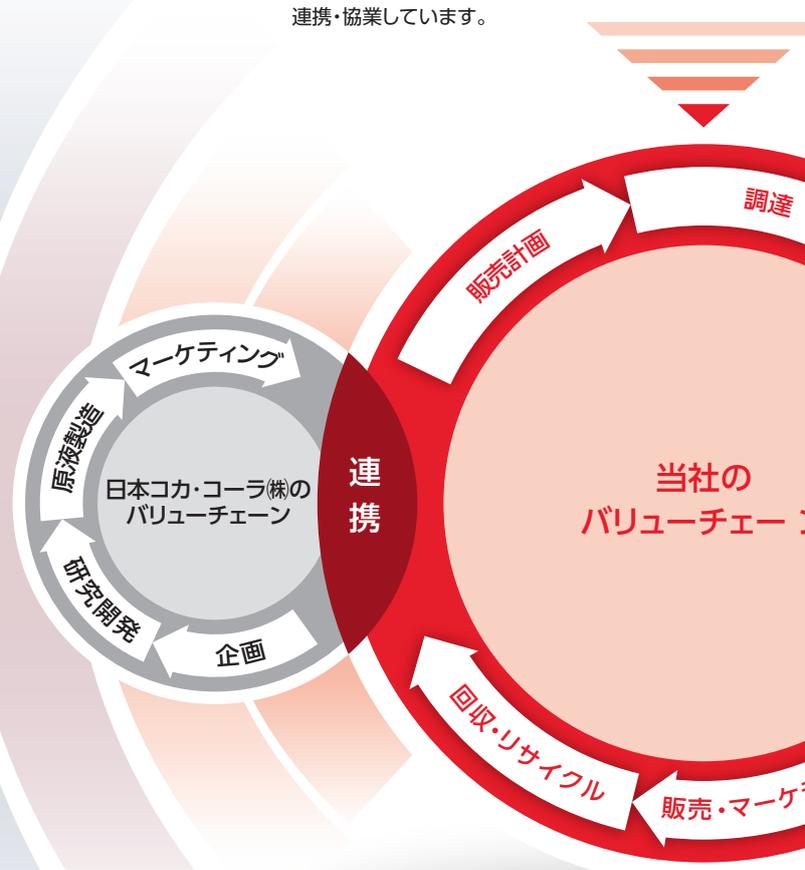
格付

**A+(R&I)/AA-(JCR)**

#### ザ コカ・コーラ カンパニー・日本コカ・コーラ

▶当社は、日本コカ・コーラ(株)から調達した製品の主原料である資材の調達、最終製品の製造、物流、販売、販売起点におきます。日本コカ・コーラ(株)は、原液の供給と製品の企画開発活動を担います。

▶日本の飲料ビジネスの持続的な成長に向けて、バリューチェーンの連携・協業しています。



当社の  
バリューチェーン

#### 持続的成長に向けて

人財  
マネジメント

ビジネスプロセス  
マネジメント

コーポレート  
ガバナンス

サステナビリティ  
フレームワーク  
CSV推進体制

企業理念(ミッション・ビジョン)

# をお届けし、価値を創造します

モデル

アウトプット&アウトカム

目指す姿

## （株）とのパートナーシップ

る原液を使用し、そのほかの原材料・けるマーケティング活動等を行ってるや広告などの消費者マーケティング

チェーンのあらゆる面において密に

## Beverages for Life

人々の一生と日々の生活に寄り添う飲料



40ブランド以上  
600種類以上

リフレッシュメント

安全・安心

いつも身近にある

環境負荷低減

おいしさ

健康

エンゲージメント  
パートナーシップ

これまでにない体験

イノベーション

## た基盤

IT基盤  
DX推進体制

ERM体制  
BCP

・バリュー)

## 提供価値

### 顧客 (お客さま・お得意さま)



- ▶ 高品質な製品・サービスの提供によるウェルネスおよびロイヤルティ向上
- ▶ 飲料を通じたソリューション提供によるお得意さまのビジネス機会拡大への貢献 (B to B)

### 取引先 (サプライヤー)



- ▶ 適正な取引・責任ある調達
- ▶ 会社の持続的な成長による長期的な関係構築および取引機会拡大

### 社員



- ▶ 会社と社員がともに学び、利益を共有することによる社員満足度向上
- ▶ 能力を最大に発揮できる職場環境の整備

### 地域社会



- ▶ 事業の成長と地域社会の発展に資するCSVの実現

### 自然環境



- ▶ 低炭素社会や循環型社会の形成による環境負荷低減
- ▶ 生活者の環境意識向上への貢献

### 株主・投資家



- ▶ 利益成長と株主還元充実による株式価値の向上

## 企業価値向上の サイクルを継続強化

経済価値と社会価値の  
相互成長

価値創造の原動力となる  
資本の増強

### 経済価値の創出

- ▶ 成長と効率化による事業成長
- ▶ 再投資資源の獲得

売上と利益の成長

変革とコスト効率化

資本の適切な管理・運用

### 社会価値の創出

- ▶ CSVの実現による社会への還元
- ▶ SDGsへの貢献

### <CSV Goals>



## 営業本部長メッセージ

執行役員 最高営業責任者 兼 営業本部長  
コスティン・マンドレア



営業部門は、コカ・コーラ社製品をより多くのお得意さま・お客さまに選んでいただけるよう、日々きめ細かな営業活動に取り組んでいます。2017年の当社発足以降、お客さまにハッピーなひとときをお届けすべく、カスタマーとのパートナーシップ強化に加え、トップクラスの営業組織の構築、営業活動のデジタル化、ケイパビリティの強化等に取り組んでまいりました。業務プロセスの改革にも取り組んでおり、高品質なサービスの提供に努めながら、シンプルかつ低コストなオペレーションの実現に注力してまいりました。

2021年は、新型コロナウイルス感染症の影響継続による人出の回復遅れを背景に、総需要が伸び悩むなど、2020年に続き厳しい事業環境でしたが、「やかんの麦茶 from 一(はじめ)」「綾鷹カフェ 抹茶ラテ」「コスタコーヒー」等の新製品の展開や、家庭内消費需要の増加など消費トレンドに合わせたチャネル戦略の実行等により、販売数量は前年から増加し、市場シェアは改善が見られるなど、私たちが注力してきた分野では成果をあげることができました。

2022年は、「ポートフォリオエッジの拡大」「収益性重視の価格戦略」「ベンディングチャネルを通じた成長」「カスタマーマネジメント/エグゼキューションエクセレンス」を成長戦略の柱とし、経営目標の達成を目指してまいります。足元では、人出

の回復からくる需要の増加機会をしっかりと捉えることができ、それぞれの取り組みは順調に進捗しております。また、過去2年間にわたる営業変革の効果も得られています。

製品面では、本格レモン炭酸「ファンタ プレミアレモン」や綾鷹カフェシリーズの「綾鷹カフェ ほうじ茶ラテ」、ノンアルコール飲料「よわない檸檬堂」などの新製品を展開しており、販売は順調に進捗しております。また、収益基盤を立て直すべく、適正な価格設定とマーケティング投資のコントロールにも取り組んでおり、その一環として、お得意さまのご理解をいただきながら、5月に大型PETボトル製品の出荷価格の改定を予定どおり実施いたしました。この取り組みについては、年間を通して継続してまいります。さらに、ベンディングでは、金額シェアが37か月連続で対前年プラスとなる(2022年4月時点)など、これまでの取り組みの成果が表れております。3,500万ダウンロードを超えた「Coke ON」アプリを通じたプロモーション展開や自動販売機の設置活動を人出回復にあわせて強化しており、着実な成長を果たしてまいります。

当社では、「販売する、もしくは販売をサポートする」を全社員が日々実践しており、すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を提供していくというミッションの実現を果たしてまいります。

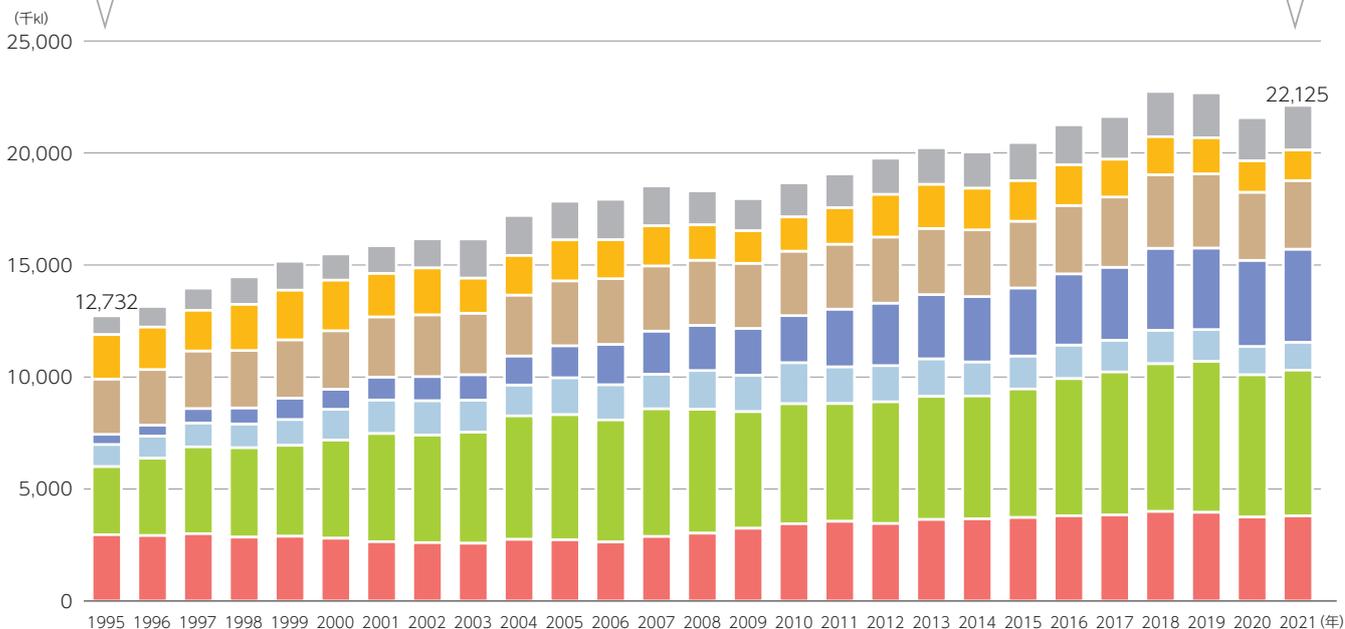
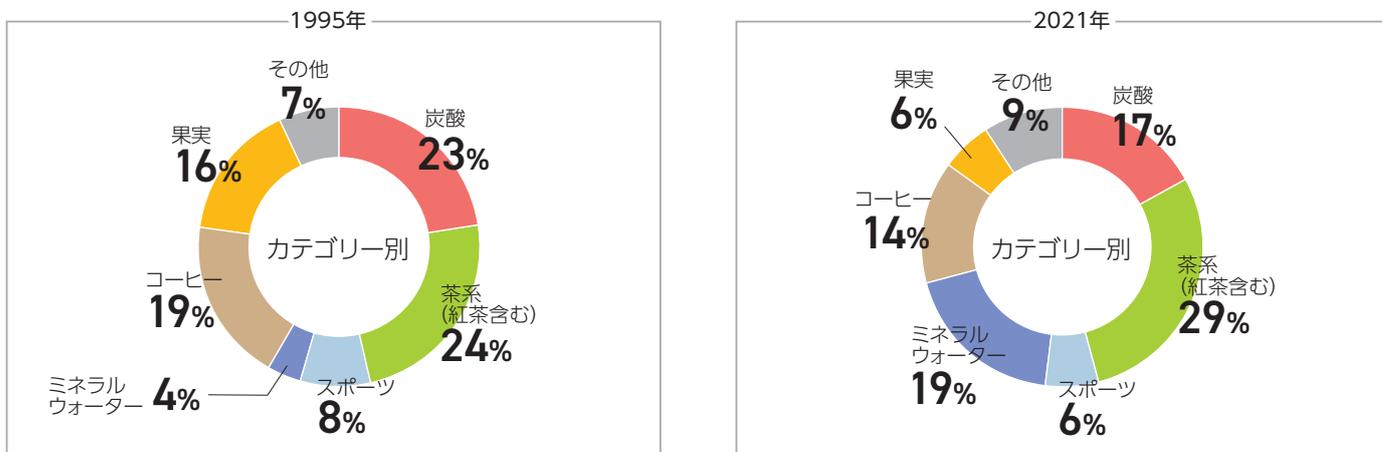
## 〈2022年営業戦略の柱〉

| ポートフォリオエッジの拡大   | 収益性重視の価格戦略   | ベンディングチャネルを通じた成長   | カスタマーマネジメント/エグゼキューションエクセレンス  |
|---|--|--|--|
|  <ul style="list-style-type: none"> <li>高質なイノベーションによる数量/売上/市場シェアの拡大、高付加価値化</li> <li>基盤強化に向け重点製品のプレゼンス強化</li> <li>パッケージを通じ消費者ニーズと社会的ニーズに対応</li> <li>ホワイトスペースへの参入拡大</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>成長チャネルや成長カテゴリーに焦点を当てた的を絞ったマーケティング投資</li> <li>顧客志向のマーケティング投資の強化</li> <li>適正水準でのプロモーション展開</li> <li>価格改定の実施と効果の継続的なモニタリング</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>高い市場シェアを基盤とした1台当たりの数量増と設置台数増により、売上収益を回復</li> <li>デジタルプラットフォームCoke ONの新機能によるお客さまとのエンゲージメント強化</li> <li>DXによるさらなるオペレーション強化</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>提案型営業でカスタマーとの関係を強化</li> <li>分析/計画/オペレーション/実行の各分野においてDXを加速</li> <li>変革の取り組みを継続</li> <li>日本コカ・コーラとの連携強化により、コカ・コーラシステムとしての強みを発揮</li> </ul> |

## 日本の清涼飲料市場

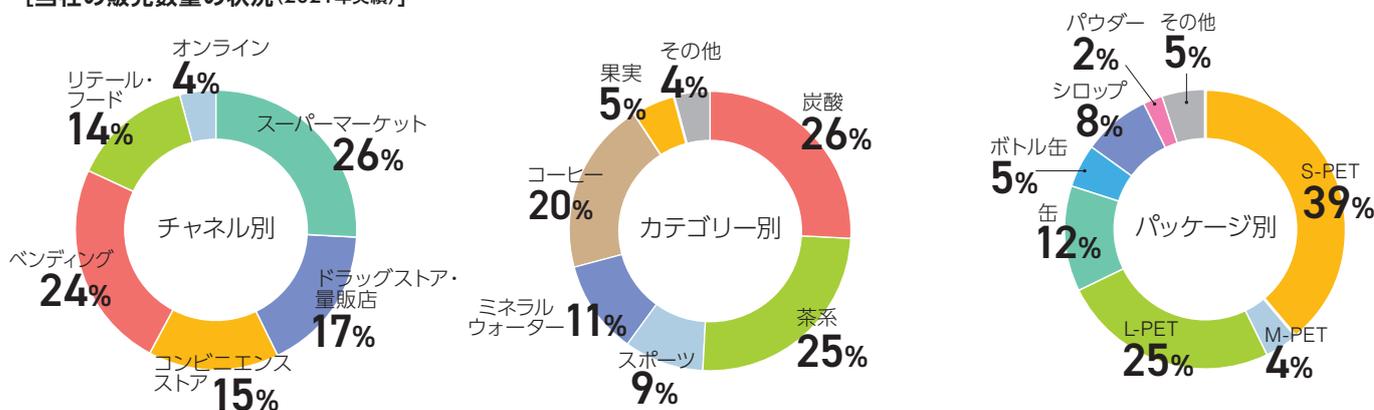
日本の清涼飲料市場は着実に成長しており、市場規模は26年間で約1.7倍に拡大しました。

[市場規模の推移(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(2021年実績)]



詳しくは決算説明会資料をご覧ください

<https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/presentation.php>



## カテゴリー別の取り組み

### 炭酸

#### 「コカ・コーラ」おみくじ付き 福ボトル

「日常の中にある、小さな幸せを味わおう。」をコンセプトに、全57種類の「福ワード」とAR(拡張現実)を活用しておみくじが引ける二次元コードが記載された「コカ・コーラ」おみくじ付き福ボトルを発売。おみくじの結果に合わせて抽選で賞品が当たるキャンペーンを実施しました。

「コカ・コーラ」、「コカ・コーラ ゼロ」、「コカ・コーラ ゼロカフェイン」でこの福ボトルを展開しました。



#### 「ファンタ プレミアレモン」

大好評の「ファンタ プレミア」シリーズからレモンフレーバーを発売。「ファンタ プレミアレモン」はさわやかな甘さ・酸味に加え、レモン本来のほのかな苦みを感じられる大人向けのレモン炭酸飲料です。レモン果汁11%、レモンピールエキスを使用し、甘すぎず、本格感のある味わいをお楽しみいただけます。

4/25  
発売



### 茶系

#### ブランド誕生から30周年「紅茶花伝」をリニューアル

「紅茶花伝」は、厳選素材とおいしいひと手間にこだわり、多彩な味わいを楽しめる本格的で上質な紅茶ブランドです。ブランド誕生30周年を迎えた2022年には「紅茶花伝 ロイヤルミルクティー」「クラフティー 贅沢しぼり ピーチティー」「クラフティー 贅沢しぼり オレンジティー」をリニューアルし、これまで以上に素材と製法にこだわった上質な味わいを実現しました。また、アニバーサリーデザインパッケージで30周年を華やかに演出しました。

3/7  
発売



#### 「綾鷹カフェ ほうじ茶ラテ」

発売から1周年を迎えた「綾鷹カフェ」シリーズの第二弾「綾鷹カフェ ほうじ茶ラテ」が誕生しました。抹茶ラテ同様、上林春松本店と猿田彦珈琲W監修のもと厳選された上質素材と独自製法にこだわり、国産粉ほうじ100%を贅沢に使用し、ほうじ茶の味わいを引き立てる上品なミルクの味わいをお楽しみいただけます。

4/4  
発売



### 「ジョージア」のブランドキャンペーンを刷新

2022年1月に、8年ぶりにブランドキャンペーンを刷新し、「あなたが輝く一杯を。」をメッセージとして新キャンペーンを開始しました。「ジョージア」は人々が前に進むことを応援するブランドであることを目指し、コーヒーの持つ力を信じ、おいしさと品質を磨き続け、香り高いおいしい一杯を提供することで、前に進むための力となり、一人ひとりが輝くことを応援します。2月には「ジョージア ブラック」「ジョージア 香るブラック」「ジョージア ショット&ブレイク ブラック」、3月には「ジョージア ジャパンクラフトマン」シリーズのフルリニューアルを実施しました。



### 「コスタコーヒー」リニューアル

ヨーロッパNo.1\*カフェブランド「コスタコーヒー」は、PETボトルパッケージを一新しました。また、自動販売機専用製品として「コスタコーヒー ブラック」「コスタコーヒー カフェラテ」の280mlの新サイズを発売しました。素材から製法まで、まるでバリスタクオリティのおいしさと品質で、日ごろ手淹れコーヒーをご愛飲いただいている方にもご満足いただけます。

\*アレグラ社 2021年 ワールドコーヒーポータル調べ。

3/21  
発売



### こだわりレモンサワー「檸檬堂」

発売以来ご好評いただいている「檸檬堂」では、2022年3月に、糖類・甘味料不使用、シンプルながらも飲みごたえが楽しめる「無糖レモン」と、瀬戸内の塩を隠し味にした、まろやかな味わいが特徴の「うま塩レモン」、こだわりのレモンサワーをご家庭でお楽しみいただけるレモンサワーの素「うちわりレモン」を新たに発売しました。「定番レモン」や同月にパッケージリニューアルした「はちみつレモン」「鬼レモン」とともに、毎日の晩酌を気分やシーンに合わせてお楽しみいただけます。これまでの手売りチャネル中心の展開に加え、アルコールビジネスのさらなる拡大に向け、リテール・フードチャネルでの機会を獲得すべく活動を推進しています。

3/28  
発売



3/14  
発売



## TOPICS

### ノンアルコール飲料市場へ参入「よわない檸檬堂」発売

2/21  
発売

本格的なレモンサワーテイストが味わえる初のアルコール度数0.00%のノンアルコールブランド「よわない檸檬堂」を発売しました。「よわない檸檬堂」は、こだわりレモンサワー専門ブランド「檸檬堂」のレモンサワー作りのノウハウや経験を元に生まれた、レモンサワーテイストのノンアルコールブランドです。厳選したレモン果汁とジンに使用するスパイスを使った独自のこだわり製法で本格的なレモンサワーテイストを実現しました。お酒を飲めない日だけではなく、飲まない日の新しい選択肢として多くの方にお楽しみいただけます。パッケージデザインは白を基調に、前掛けをモチーフとし、ノンアルコール飲料であることがひと目でわかるようなデザインに仕上げました。



## 主要チャネル別の取り組み

### ●ベンディング(自動販売機)

ベンディングは、当社が保有する約70万台の自動販売機を通じて、当社が直接お客さまへ製品を販売する小売りチャネルです。自動販売機の新規設置や、基幹製品や新製品、自動販売機限定製品の効果的な投入、設置場所の特性に応じた品揃えの徹底、コカ・コーラ公式のスマートフォンアプリ「Coke ON」を活用したマーケティングプログラムの実行などにより、自動販売機の魅力向上に努めています。

2021年は、自動販売機の新規購入等の投資をコロナ禍の需要動向に合わせて抑制しながらも、既存資産を活用するなど、収益性を見極めた新規設置活動に努めました。また、「Coke ON」対応自動販売機の増加を図るとともに、「Coke ON」サービスの拡張に取り組みました。加えて、自動販売機のオンライン化やデジタルツールの活用等により、自動販売機オペレーションの効率化にも取り組みました。

コロナ禍における消費トレンドの変化により、自動販売機市場の厳しさは継続していますが、ビジネス基盤の強化と環境の変化に合わせた柔軟な取り組みにより、2021年の市場シェアは前年から拡大しました。



### コカ・コーラ公式アプリ「Coke ON」 3,500万\*ダウンロードを突破!!

「Coke ON」はスタンプをためると無料ドリンクチケットが獲得できるなど、おトクで便利なコカ・コーラ公式のスマートフォンアプリです。2016年4月のサービス開始以降、スタンプをためると無料ドリンクチケットがもらえる基本サービスに加え、2018年には、歩くだけでスタンプがたまる「Coke ON ウォーク」、2019年には、キャッシュレス決済機能「Coke ON Pay」など、おトクで便利な飲料体験を提供すべく、さまざまな機能やサービスを展開してきました。

2021年は、4月に毎月定額でお好きな製品が飲めるサブスクリプション(定額サービス)「Coke ON Pass」の展開、12月には、アプリ内でいつも使っている自動販売機をお気に入り登録できるサービスを開始しました。登録した自動販売機の新製品や人気製品をいつでもお手元でご確認いただけます。今後もみなさまにとって、より魅力的な新規サービスの拡張を図ってまいります。

\*2022年3月末現在



## ベンディングチャネルの組織力強化をリードする 「ニューカルチャーモデルプロジェクト」を始動



ベンディング事業統括本部では、ビジネスの持続的な成長を実現すべく、ビジネスモデルの抜本的な変革に取り組んでいます。その一環として、2021年10月に変革の取り組みを推進する人財・組織に焦点を当て、持続可能な強い組織の形成を目標とした「ニューカルチャーモデルプロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトは、「FREE, FLAT, FUN」をテーマに掲げ、プロジェクトメンバーの自由な発想と発言を尊重し、役職や年齢、性別に関係なく全員が平等な目線と立場をもち、一人ひとりが変革者の意識を持ちながら進められています。称賛文化の創造、フラットなコミュニケーション、ロールモデルやミドルマネージャーの育成などの課題にフォーカスし、具体的なアクションに取り組んでいます。

## ● スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店

スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店は、お得意さま店舗への製品販売と魅力的な売場づくりを通じて、お客さまへ製品をお届けする卸売りチャネルです。売場に応じた最適な品揃えの提案や、季節や行事に合わせたキャンペーンの展開などに取り組んでいます。

2021年は、東京2020オリンピックを活用した売場づくりやプロモーション展開により、売場の活性化を図りました。また、お客さまの飲用機会に応じた適切な容器サイズの製品として350ml PET、700ml PET 各種の販売や、家庭内消費需要の高まりに対応したケース単位での販売を強化し、新たな需要の獲得を図りました。



## ● コンビニエンスストア

コンビニエンスストアは、お得意さま店舗への製品販売と利便性を提供する売場づくりを通じて、お客さまへ製品をお届けする卸売りチャネルです。新製品導入やお得意さまチェーンとのタイアップ企画などに取り組んでいます。

2021年は、新製品導入、お得意さまチェーン限定製品や限定プロモーションの展開を行いました。限定プロモーションでは「呪術廻戦」コンテンツを活用した景品付き販促企画や、他メーカーコラボ「日清どん兵衛×綾鷹」など話題性のある販促企画を実施いたしました。



## ● リテール・フードサービス(売店/飲食店等)

リテール・フードサービスは、売店、飲食店、業務酒販店等のお得意さまへ製品を販売し、お客さまへ製品や飲用機会を提供する卸売りチャネルです。

2021年は、売店等では新製品や基幹製品の販売を中心に、お得意さまの業態に応じたプロモーションを提案するなど売場の拡大に努めました。また、飲食店では、テイクアウトやデリバリーの需要の高まりに対応した、フードサービスチャネル専用製品である250ml 缶の販売を強化しました。また、売店や飲食店では、「コストコーヒー」やアルコール飲料「檸檬堂」の展開にも注力しています。



## ● オンライン

オンラインは、インターネット通販を営むお得意さまへの製品販売とお得意さまウェブサイトでのマーケティング等の販売支援により、お客さまへ製品をお届けするチャネルです。インターネット通販での飲料需要の高まりを受け、お得意さまと協働でキャンペーンを企画するなど、当社製品の取り扱い拡大を図っています。

2021年は、ラベルレス製品の展開やバンドル販売(まとめ売り)を強化するなど、家庭内消費需要の拡大に対応しました。また、お得意さまに製品を購入いただける定期購入やお好きな製品を数種類選び、まとめて購入いただける選り取り販売を強化しています。



# サプライチェーンマネジメント(SCM)の取り組み

## SCM本部長メッセージ

執行役員 最高SCM責任者 兼 SCM本部長  
ブルース・ハーバート



SCM本部は、当社グループ全体のサプライチェーンの戦略策定と実行を担っております。当社は製造・物流・販売を主に自社グループで行っており、サプライチェーンは重要な経営基盤です。SCM本部では、安全・安心で高品質な製品を製造し、低コストでお客さまにお届けすべく、効率的で無駄のないサプライチェーンの体制構築を目指しております。そのために、プランニング、製造、物流、そしてこれらをつなぐシステム、それぞれの分野で生産性向上の取り組みや、デジタル化・自動化を推進しております。

2021年は、新型コロナウイルス感染症の継続等により需要予測がたいへん難しく、これまで以上に営業部門との連携を強化し、需要変動に柔軟に対応できるプロセス・体制づくりの重要性を感じた1年でした。しかしながら、サプライチェーン全体で、改善活動や投資を継続して行ってきたことが奏功し、お客さまのニーズに応じて製品供給体制を柔軟に調整し、余分なコスト負担を最小限に抑えることができたと考えています。

2022年は、持続的な成長および低コストオペレーションの実現に向け、引き続き強固な供給ネットワークの確立の取り組みを継続して行っております。製造面では、製造キャパシティの向上や柔軟な製造体制の構築により、製品の安定供給や製造効率の向上等に引き続き努めています。デジタル技術を活用しながら、改善余地がある営業領域とサプライチェーン領域の連携を深化させることにより、環境の変化に合わせた製品のタイムリーかつ低コストでの供給に取り組んでいます。物流面では、コカ・コーラシステム国内最大級の保管・出荷能力を持つ自動物流センター「埼玉メガDC」の安定稼働や、2022年の7月に前倒しで稼働開始予定の「明石メガDC」の円滑な立ち上げ、これらメガDC稼働と同期した営業・物流拠点の統廃合や、製品在庫の低減および最適配置等も進めています。今後も、サプライチェーン全体において、コスト削減や効率化の取り組みをいっそう進めるとともに、お客さまに安全・安心で高品質な製品をお届けできるよう、効率的で無駄のないサプライチェーンの体制構築に尽力してまいります。

## 調達 スケールを活かした高品質な調達

当社の主な調達品目には、製品のもととなる原液、製品製造にかかわる原材料・資材、販売機器等の間接材等があります。原液については日本コカ・コーラ(株)から調達しており、「売上連動の価格モデル(Incidence-based Pricing Model)」を採用しています。糖類、PETボトル、アルミ缶、段ボール、自動販売機等の調達品については、コカ・コーラシステムがグローバルで定めるサプライヤー基本原則、および、当社の定める調達基本ポリシーを遵守していただけるサプライヤーから調達して

います。当社は、共同調達の推進や契約体系の見直し、市況の変化に合わせたヘッジ戦略の実行、容器の軽量化・減容化・サステナブル素材対応など、調達コストの低減を図るとともに、持続可能な調達活動を推進しています。また、コカ・コーラシステムのグローバル調達組織であるCEPG(Cross Enterprise Procurement Group)と連携し、成功事例等の情報共有やグローバルなコカ・コーラシステムのスケール・ノウハウを活かした調達戦略を実行しています。

## 製造 製造能力の拡張に向

当社はエリア内に17の工場を保有しており、各工場において柔軟な製造を行いつつ、全体最適のサプライチェーンネットワーク構築に取り組んでいます。製造能力面では、昨今の非炭酸飲料を中心としたアセプティック製品の需要増加に対応すべく、2019年から2020年にかけて7つのアセプティックラインの新規稼働を完了しました。製品イノベーションを見据えた新技術の導入も積極的に行っています。また、参入以降、販売規模が増加しているアルコール製品についても製造

## 当社の製造・物流拠点

明石メガDC (兵庫県) 2022年7月稼働予定



17工場

2メガDC

埼玉メガDC (埼玉県) 2021年2月稼働



自動ピッキングシステム



自動倉庫

けて

ラインへの投資を行っており、エリア内3工場での製造体制を構築しています。製造プロセス面では、需要予測・販売計画と製造計画の連携深化や、工場における製造工程の自動化推進などに取り組んでいます。



## 物流 物流ネットワークの最適化に向けて

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取り組みの一環として、最新自動物流センター(メガDC)の立ち上げを進めています。2021年には日本のコカ・コーラシステムとして最大級の約6万パレットの保管能力と年間約8,500万ケースの出荷能力を備えた「埼玉メガDC」の稼働開始と、安定稼働に向けた新たなオペレーションプロセスの構築に取り組んできました。2022年7月には、関西エリアの出荷基幹拠点と

なる「明石メガDC」の稼働を予定しています。また、物流ネットワークの再編にあわせて、営業・物流拠点の統廃合を進めており、製品在庫の低減や最適配置、保有資産の最適化にも取り組んでいます。



# デジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組み

## 企業価値向上に向けたDX推進

当社は、総合飲料企業として、安全・安心な製品をお客さまへお届けすることに加え、多様化するお客さまのニーズに迅速に対応するため、DX推進は重要施策のひとつであり、これを通じて市場競争力、効率性、生産性の向上を図っています。

### ●バリューチェーンの各領域におけるDX



### DXの取り組み例

#### 製品製造

低コストオペレーションの実現に向け、製品包装材の資材倉庫からの自動搬送や、自動型替システムの導入、遠隔監視システムによる製造設備の稼働状況のモニタリング実施など、製造IoTシステムの導入を進めています。



#### 物流

高効率な倉庫運営の一環として、2021年に稼働した最新自動物流センター「埼玉メガDC」では、自動格納ラックや自動ピッキングシステムの導入等を含め設備の自動化を図りました。2022年に稼働予定の「明石メガDC」へも同システムを展開しています。



### ●ICT(情報通信技術)基盤の強化

#### 統合ERPシステムの導入

バックオフィスサポート、在庫管理、カスタマーサービス等を一貫して担う統合ERP(Enterprise Resource Planning)システム「Cokeone+(コークワン)」を導入しています。情報の一元管理・可視化、ハンド業務や重複入力業務の削減等により、経営分析力の強化、業務品質およびプロセスの改善、生産性向上・効率化に貢献しています。



#### 業務効率化に向けたRPA<sup>※1</sup>の導入

2018年以降、定型業務を中心にあらゆる分野でRPAの導入を進めています。現在、180以上のソフトウェアロボットが稼働しており、導入前と比べ年間100,000時間以上<sup>※2</sup>の業務の自動化を実現しています。

RPAを含むデジタルを活用した業務効率化を加速すべく、「RPA開発スキルトレーニング」を開催するなど、社員一人ひとりがデジタルスキルを身につけ、業務改善を進められるような取り組みを実施しています。

※1 Robotic Process Automationの略。

※2 2021年末時点



応すべく、ビジネスの抜本的な変革を進めています。



強の強化

※Sales Force Automationの略。営業活動における生産性向上や効率化を目的とした営業支援システム。

### 販売・マーケティング

ベンディングチャンネルでは、スマートフォンアプリ「Coke ON」の展開によるお客さまへのデジタルプラットフォームの提供や、販売予測、訪問計画シミュレーション、品揃えの最適化などの営業活動におけるビッグデータ基盤の構築、AI(機械学習)の活用に取り組んでいます。また、自社開発のスマートフォンアプリを新たに導入し、従来ハンディーターミナルで行っていた自動販売機の在庫管理などのオペレーション業務を、スマートフォンでより高速かつ低コストで行うしくみの構築に取り組んできました。

手売りチャンネルでは、営業支援システムを活用した顧客情報の管理・分析等の実施や、商談におけるAR技術(拡張現実)や画像認識アプリの活用などデジタル技術の活用に取り組んでいます。



### ICT基盤と業務インフラの整備

全社員にスマートフォンや、WEBカメラを搭載したパソコンを貸与するなど、ICTを活用することで在宅勤務や営業担当者の直行直帰等の柔軟な働き方を可能にしています。また、社内での問い合わせプロセスにおけるAIの活用や、ペーパーレス化および情報の可視化に向けた契約書管理の電子化等に取り組んでおり、業務量削減や省人化につなげています。



### セキュリティ対策の強化

デジタル化の推進にともない使用頻度・領域が拡大しているITデバイスを潜在的なリスクから守るために、さまざまなリスクを想定したセキュリティ対策を実施しています。ファイアーウォールによるネットワークの保護に加え、個々のITデバイスを守るEDR※1を追加し、これらから得られるアクセス履歴を基に、SIEM※2によるログの可視化を実施しています。

※1 Endpoint Detection and Responseの略。コンピュータシステムのエンドポイントにおいて脅威を継続的に監視して対応する技術のこと。

※2 Security Information and Event Managementの略。さまざまな機器やソフトウェアの動作状況の記録(ログ)を一元的に蓄積・管理し、保安上の脅威となる事象をいち早く検知・分析し、情報漏えいなどの異常を自動検出して管理者にスピーディーに通知するしくみのこと。



# 人財マネジメントと組織力の強化に向けた取り組み

## 人財戦略の基本方針

当社は、「ミッション、ビジョン、バリュー」からなる企業理念の実現に向けた人財戦略に基づき、人財マネジメントと組織力の強化に取り組んでいます。社員一人ひとりがオーナーシップを持ち、自らの成長のために絶え間ない努力をする姿勢を推奨し、そのために活用できるトレーニングや学びの機会を提供すると同時に、それにより養った力をいかんなく発揮し、大きな成果を生み出す社員に報いる報酬制度やリワードのしくみを整備しています。

## ●人財育成プログラムの実施

当社は、全社横断的な育成プログラム(社員の成長、ステップに合ったスキル・知識の習得)や専門的な育成プログラム(各部門での業務遂行に必要なスキル・知識の習得)を実施するなど、テーマにあわせてさまざまなプログラムを展開しています。次世代リーダーやグローバル人財の育成を目指した選抜型プログラムや、社員の階層やキャリアに応じた研修、各部門で人財育成を担う所属長に対するOJTサポート、eラーニングやオンライン英会話等の自己啓発プログラムなどがあり、これらを通じて、学びの機会を提供するとともに、自律的な学びを促進するための制度や環境の整備を実施しています。

### 次世代リーダーの育成を目指す「コカ・コーラ ユニバーシティ ジャパン」

当社は、コカ・コーラシステムの変革を導く次世代リーダーの育成を目的に「コカ・コーラ ユニバーシティ ジャパン(CCUJ)」を立ち上げ、選抜型の人財育成プログラムを提供しています。CCUJは、部門長級、所属長級、リーダー級の3階層に分かれており、参加者がチームごとに職場で直面している課題の解決を図るといった、実践形式のプログラムも盛り込まれています。また、学習プロセスにおいて、インプットとアウトプットを反復する経験学習サイクルを回す手法を採用することにより、リーダーシップや課題解決力の強化とこれらのスキルの定着を図っています。



### 英語力強化プログラム「GET (Global English Transformation)」

グローバル人財の育成に向け、社員の英語力強化に取り組んでおり、その一環として、若手社員を対象に英語力強化プログラム「GET」を実施しています。このプログラムでは、受講者の英語のレベルに応じて「実践力強化」と「基礎力強化」の2つのコースを提供しており、英語力の強化だけでなく学習習慣の定着を図ることにより、受講者が修了後も継続して英語学習に取り組むためのサポートを行っています。英語力向上の機会の提供により、社員一人ひとりのスキルアップを図るとともに、キャリアの選択肢拡大に貢献しています。



## ●成果重視の風土醸成と社員のキャリア形成

当社は、成果を重視する風土の醸成に取り組んでおり、「業績向上」と「人財育成」の両立を図るべく、社員の目標設定において、個人目標を会社業績や企業理念と連動させています。また、会社業績や個人目標の達成度合いと連動した変動報酬枠の設定や、上位階層になるにつれ変動報酬の割合が大きくなるしくみの導入など、大きな成果に大きく報いる制度を整備しています。そのほかにも、職務や役割の明確化とそれらの社内開示に加え、ジョブポスティング制度を導入しています。この制度は、会社が必要とするポストや職種の要件を社内公開し、社員が自ら手を挙げてチャレンジできるしくみで、社員のチャレンジを後押しし、多様な人財の異動を促すことで、組織の活性化を図っています。

## TOPICS

### 「HRアワード2021」の企業人事部門で優秀賞を受賞

2021年、日本最大のHRネットワーク「日本の人事部」が主催する「HRアワード2021」の企業人事部門において優秀賞を獲得しました。次世代リーダーの育成を目指す「コカ・コーラ ユニバーシティ ジャパン」の運用や、管理職の360度サーベイを毎年実施し結果に応じて個別に改善策を提案する取り組みなど、当社の人財戦略に基づくさまざまな取り組みが評価されたものと考えています。今後も、事業活動を通じて新たな価値を提供できる人財の育成に取り組んでまいります。



## ●ダイバーシティ&インクルージョンを推進

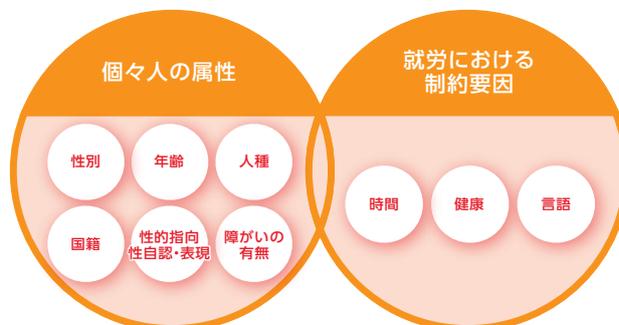
当社は、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進を経営戦略における優先事項のひとつと位置づけています。環境の変化やお客さまの多様なニーズに対応し持続的な成長を果たすべく、さまざまなバックグラウンドや価値観を持つ社員が能力を最大限に発揮できる職場環境の整備に努めています。マネジメント体制においても、国籍や性別、年齢、経歴など多様性をふまえて取締役を起用しており、さまざまな角度から課題を捉えて議論し意思決定を行うことで、ダイバーシティ経営の実現を目指しています。

また、これらの取り組みを強く推進すべく、専門の組織としてD&I課を設けています。D&I課は、全社における施策の企画や各本部における研修プログラムの提供等を行うことにより、当社独自の取り組みを積極的に展開しています。

### ダイバーシティ&インクルージョン中長期ビジョン

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、人種、国籍、性的指向、性自認または表現などの属性、また就労におけるさまざまな制約要因にかかわらず、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きます。

個々人の属性や就労における制約要因にかかわらず、すべての社員が能力を最大限に発揮できる機会を提供



## 女性活躍の推進

当社は、女性活躍の推進に注力しています。2022年4月現在の女性正社員比率は13%であり、2025年までに15%以上とする目標を掲げ、社内外からの優秀人材の登用・採用に力を入れています。また、現在6.4%という女性管理職比率を2030年までに20%まで向上させる目標を定め、女性管理職候補者の育成プログラムを導入しています。

このほかにも、女性管理職のキャリア構築を支援するプログラム「Accelerate Her」の実施や、女性取締役候補者育成の一助としてのスポンサーシップの導入など、積極的に女性活躍に向けた取り組みを推進しています。また、多様性を理解し尊重しあえる組織文化を醸成・定着させるため、アンコンシャスバイアストレーニングやインクルーシブリーダーシップトレーニングを展開しています。

## LGBTQに関する取り組み

社内の性的マイノリティ(LGBTQ)に対して平等な機会を提供するために、社内規程の改定や全社員を対象としたeラーニングの研修を実施しています。2021年6月には、性的指向や性自認に基づく差別を禁止し誰もが平等に扱われるインクルーシブな職場・社会づくりを目指す「ビジネスによるLGBT平等サポート宣言」への賛同を表明し、取り組みを強化しています。また、11月には、性的マイノリティに関するダイバーシティマネジメントの促進と定着を支援する任意団体「work with Pride」が策定する、LGBTQへの取り組み指標「PRIDE指標2021」で、最高位であるゴールド認定を獲得しました。



ビジネスによるLGBT平等サポート宣言  
Business Support for LGBT Equality in Japan



## ●働き方改革 ~多様で柔軟な働き方の推進の取り組み~

仕事と子育て・介護等の両立や新型コロナウイルス感染症を背景とした生活様式の変化への対応には、時間や場所に捉われない柔軟な働き方を取り入れることが不可欠です。そのようななか、当社は、コアタイムのないスーパーフレックスの導入やサテライトオフィスの拡大、在宅勤務の推進、営業担当者の直行直帰の実施など、さまざまな取り組みを行っています。

また、男性社員の育児休暇について、2022年から取得期限を3ヵ月から1年に延長し利便性を向上させるなど、休暇取得の促進に努めています。加えて、男性社員の育児休暇への認知度を高めるとともに制度活用を促進するために、「パパエプロン」という取り組みも行っています。チームミーティングなどの場で、子どもが生まれた男性社員へオリジナルエプロンを手渡すことにより、本人へ育児休暇取得を促すと同時に、周囲に育児休暇取得の重要性を認識させる機会としています。このように、各種制度の策定のみならず、これらの制度を活用しやすいしくみの構築や風土の醸成にも力を入れています。



# 社会との共創価値 (CSV) の実現に向けて

## 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考慮しながら「多様性の尊重」「地域社会」「資源」の3つを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、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 Goals」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フレームワーク

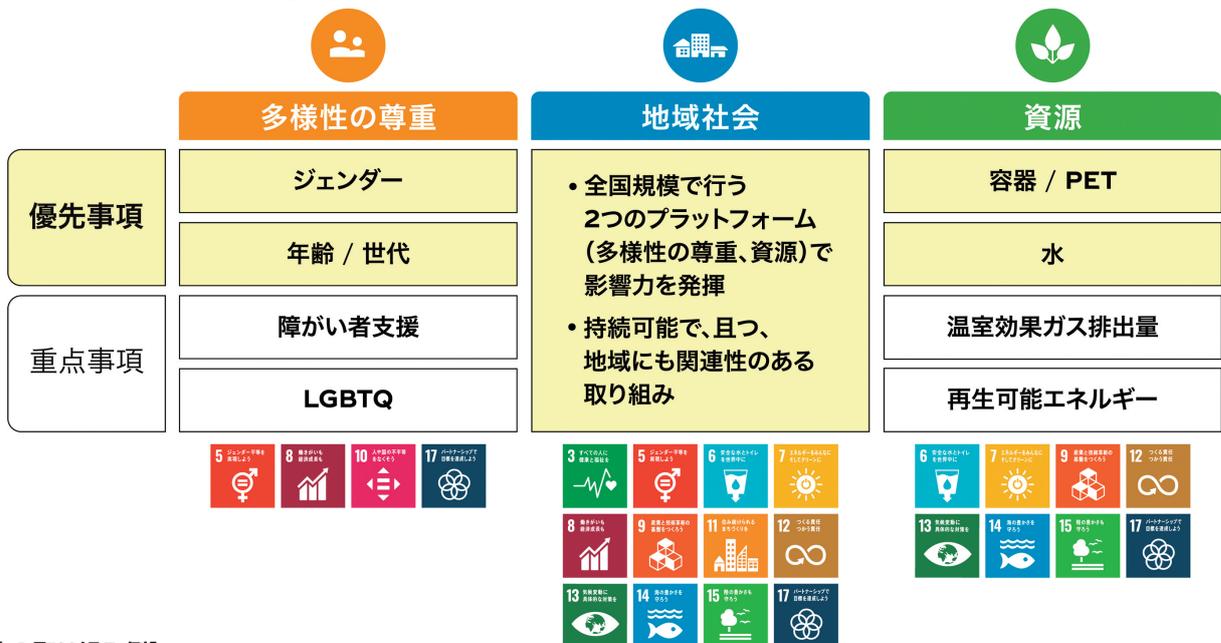
2019年、日本のコカ・コーラシステムは、サステナビリティのグローバル目標達成に加えて、日本独自の課題をベースとした戦略を立案しアクションプランへ落とし込むために、サステナビリティにおける課題抽出と優先順位特定に取り組み、「多様性の尊重」「地域社会」「資源」の3つのプラットフォームと取り組むべき9つの重点課題を設定するなど、活動の拠り所となるフレームワークを構築しました。

当社はこのサステナビリティフレームワークに基づき、CSVの取り組みを推進してまいります。また、各領域における持続可能な開発目標 (SDGs) との関わりを検証し、SDGs達成への貢献も果たしてまいります。

### ■サステナビリティ活動の目的と戦略

|               |   |
|---------------|---|
| サステナビリティ活動の目的 | コカ・コーラシステムは、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。   |
| 全体的な戦略        | 重要課題に対する人々の関心を高め、課題解決の活動を推進するリーダーシップを発揮する<br>●「多様性の尊重」に関して、自社の先進的な事例を示しながら飲料業界をリードする<br>●日本のすみずみまでいきわたる活動力を有効利用し、「地域社会」との協働の取り組みを強化する<br>●「資源」を効率よく持続可能に利用することを目指し、業界と協力しながら、主導的役割を担う |

### ■3つのプラットフォームと9つの重点課題



#### [当社の取り組み例]

- ダイバーシティ&インクルージョンの推進  
 ●女性活躍の推進 ●障がい者雇用の推進  
 ●ワーク・ライフ・バランスの推進  
 ●次世代育成 ●LGBTQに対する平等な機会提供
- 自動販売機を活用した地域貢献 (災害時支援等)  
 ●SDGsセミナーの開催  
 ●産官学民連携の地域課題への取り組み  
 ●オンライン工場見学
- 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  
 ●お得意さま、取引先や業界団体との協働

# CSV Goals

日本のコカ・コーラシステム共通のサステナビリティフレームワークをベースに、当社では、より具体的な目標として「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んでいます。毎年取り組みの進捗を確認しながらバリューチェーン全体でPDCAサイクルを回し、着実に目標達成に向けて歩みを進めています。

※記載のない限り、基準年は2015年、目標年は2025年   ▶▶▶ 80%以上   ▶▶ 50%~79%   ▶ 50%未満

| サステナビリティフレームワーク         | 重点課題   | 項目                                   | 目標数値                         | 2020年実績<br>(12月末) | 2021年実績<br>(12月末) | 進捗度 |     |
|-------------------------|--|--------------------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------|-----|-----|
| 多様性の尊重                  | ダイバーシティ & インクルージョン   | 女性管理職比率 (2025年までに)                   | 10%                          | 5.8%              | 6.3%              | ▶▶▶ |     |
|                         |  | 女性管理職比率 (2030年までに)                   | 20%                          |                   |                   | ▶▶▶ |     |
| 地域社会                    | 製品<br>(ニーズに合わせた製品開発/健康サポート)                                    | 主要ブランドでのノー/低カロリー製品のラインナップ            | 100%                         | 100%              | 100%              | ▶▶▶ |     |
|                         |  | 特定保健用食品(トフホ)および機能性表示食品の販売数量増(2016年比) | 300%                         | 190%              | 177%              | ▶▶▶ |     |
|                         |  | 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%                         | 100%              | 100%              | ▶▶▶ |     |
|                         |  | 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%                         | 100%              | 100%              | ▶▶▶ |     |
|                         | 社会<br>(地域への社会貢献活動)   | 社員のボランティア参加率                         | 10%                          | —                 | 3.7%              | ▶▶▶ |     |
|                         |  | コミュニティプログラム参加人数累計                    | 100万人                        | 89万人              | 90万人              | ▶▶▶ |     |
| 資源                      | World Without Waste<br>(廃棄物ゼロ社会)                               | サステナブル素材※1の使用率(2022年までに)             | 50%                          | 28%※2             | 40%               | ▶▶▶ |     |
|                         |  | サステナブル素材※1の使用率(2030年までに)             | 100%                         |                   |                   | ▶▶▶ |     |
|                         |  | サステナブル素材※1使用製品の割合(販売本数ベース)(2025年までに) | 100%                         | 約90%              | 約90%              | ▶▶▶ |     |
|                         |  | さらなるPETボトルの軽量化(2004年比)(2030年までに)     | 35%                          | 30%以上             | 30%以上             | ▶▶▶ |     |
|                         |  | 販売量と同等の回収量(2030年までに)                 | 100%                         | 96.7%※3           | —                 | ▶▶▶ |     |
|                         |  |                                      | 環境保護団体や業界団体との幅広い連携(2030年までに) |                   |                   |     | ▶▶▶ |
|                         | 水  | 水源涵養率。工場近辺の水源、流域に注力                  | 200%                         | 364%              | 353%              | ▶▶▶ |     |
|                         |  | 水使用量削減(2030年までに)                     | 30%                          | 19%               | 19%               | ▶▶▶ |     |
|                         | 気候変動   | 温室効果ガス削減 スコープ1,2(2030年までに)           | 50%                          | 19%※4             | 21%               | ▶▶▶ |     |
|                         |  | 温室効果ガス削減 スコープ3(2030年までに)             | 30%                          | 17%※4             | 24%               | ▶▶▶ |     |
| 温室効果ガス排出量実質ゼロ(2050年までに) |  |                                      |                              |                   | ▶▶▶               |     |     |
| 再生可能エネルギーの推進            |  |                                      |                              |                   | ▶▶▶               |     |     |
| 調達/人権<br>(事業基盤の強化)      | 持続可能な原材料調達   | 100%                                 | 100%                         | 100%              | ▶▶▶               |     |     |
|                         | 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(Supplier Guiding Principles)の遵守 | 100%                                 | 100%                         | 100%              | ▶▶▶               |     |     |

※1 サステナブル素材:[ボトルtoボトル]によるリサイクルPET素材と、植物由来PET素材の合計。 ※2 2020年までは「ボトルtoボトル」の比率。  
 ※3 PETボトル回収率(出典:PETボトルリサイクル推進協議会「PETボトルリサイクル年次報告書2021」)。 ※4 2021年10月のGHG排出量削減目標公表に合わせ、新基準での集計方法に基づく実績。

## TOPICS

### 「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」へ賛同

当社は、2022年3月に、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブである「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」へ参加を表明するとともに、UNGCに署名している日本企業などで構成される「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。当社は、UNGCが掲げる人権、労働、環境、腐敗防止の4分野10原則に賛同し、今後も事業活動を通じた社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現を目指してまいります。



詳しくはCSVレポートをご覧ください  
<https://www.ccbji.co.jp/csv/doc.php>



## TCFD提言への賛同

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明するとともに、同提言に賛同する企業や金融機関等が議論する場である、TCFDコンソーシアム\*に加盟しています。当社は、気候変動に対する課題への対応が事業の持続性や社会の発展に不可欠であると考えており、TCFD提言に基づく気候変動関連リスク・機会の財務的影響の分析や対応策の検討を行うとともに、中核要素である「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標と目標」の視点での充実した情報開示に努めてまいります。

また、TCFD提言への賛同に加え、経済産業省が公表した「GXリーグ基本構想」や気候変動イニシアティブ(JCI)の宣言「脱炭素化をめざす世界の最前線に日本から参加する」などにも賛同を表明しています。

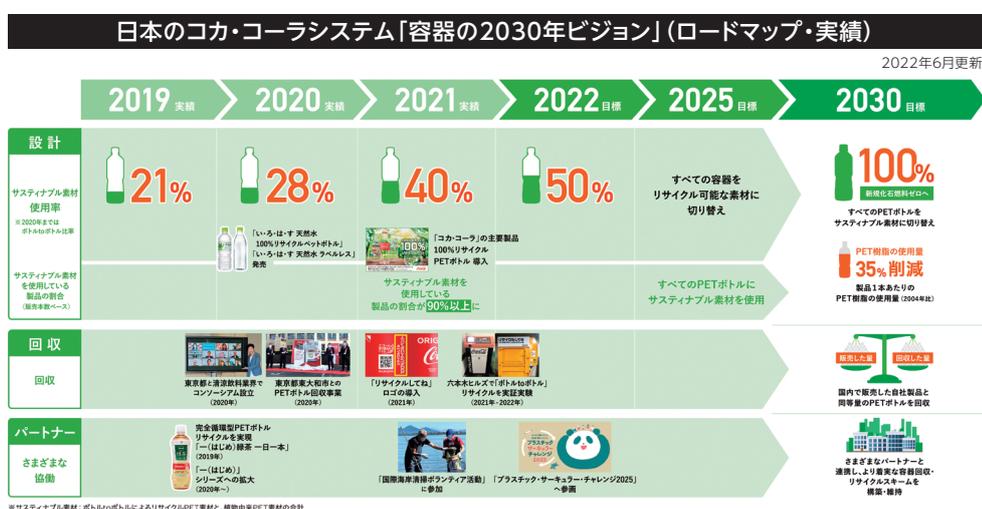
\*TCFD提言へ賛同する企業や金融機関等が一体となって取り組みを推進し、企業の効果的な情報開示や、開示された情報を金融機関等の適切な投資判断につなげるための取り組みについて議論する場として設立。



## 「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」を目指して

### ● 容器の2030年ビジョン

日本のコカ・コーラシステムは、ザ コカ・コーラ カンパニーが掲げるグローバルビジョン「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」に基づき、2018年1月に「容器の2030年ビジョン」を発表しました。容器由来の廃棄物問題の解決に向け、「設計」「回収」「パートナー」の3つを柱とした活動に取り組んでいます。2019年7月には、従来の目標達成の前倒しを含む新たな目標を発表するなど、さらなる取り組みの強化を図っています。



### ● PETボトルにおけるサステイナブル素材使用率の向上

「容器の2030年ビジョン」達成に向けた取り組みの一環として、使用済みPETボトルから新しいPETボトルを生み出す「ボトルtoボトル」に取り組んでいます。2020年に「い・ろ・は・す 天然水」への100%リサイクルPETボトルの採用を開始し、2021年には主力の「コカ・コーラ」や「ジョージア ジャパンクラフトマン\*」の小型PETボトルへ100%リサイクルPETボトルの採用を拡大しました。また、製品パッケージに「リサイクルしてね」ロゴを導入するなど、お客さまへのコミュニケーションも強化しています。

「ボトルtoボトル」を含めたサステイナブル素材のPETボトルへの使用率については、2021年に40%を達成しており、2022年末までの50%の目標達成を目指し、取り組みをさらに推進してまいります。

\*メッセージボトルのみ対象。



リサイクルしてね  
100%リサイクルペット

### ● ラベルレス製品の拡大

ラベルレス製品は、PETボトルにラベルを貼付しないことで、分別時のラベルをはがす手間を省くとともに、プラスチックごみを削減する、家庭にも環境にもやさしい製品です。2020年発売の「い・ろ・は・す 天然水 ラベルレス」を皮切りに、さまざまなカテゴリーやパッケージでラベルレス製品のラインナップを拡大してきました。2021年には、「アクエリアス」や大容量サイズの「い・ろ・は・す 天然水」、トクホ製品の「からだすこやか茶W」や「綾鷹 特選茶」のラベルレス製品を発売しました。

ラベルレス製品の展開によるプラスチック使用量の削減は、CO<sub>2</sub>排出量削減につながっています。今後も、このようなプラスチック使用量削減の取り組みにより、温室効果ガス(GHG)排出量削減への貢献を果たしてまいります。



## 脱炭素化への取り組みを推進 ~温室効果ガス(GHG)排出量削減に向けて~

当社は、事業の成長と社会課題の解決を両立すべく、これまでにさまざまな形でGHG排出量削減に取り組んできました。そのようななか、日本のコカ・コーラシステムは、2030年までの国内バリューチェーン全体におけるGHG排出量の削減目標を策定し、2021年10月に公表しました。2030年までにスコープ1(直接的なGHG排出量)およびスコープ2(間接的なGHG排出量)の領域で2015年比50%の削減、スコープ3(その他の間接的なGHG排出量)で同比30%の削減を目指します。

当社が行うボトリングビジネスはバリューチェーンの重要な領域を担っており、当社はコカ・コーラシステムの一員としてこの目標の達成に貢献を果たすべく、100%リサイクルPETボトルの展開拡大や再生可能エネルギーの活用など、取り組みをさらに推進してまいります。

### 日本のコカ・コーラシステムの温室効果ガス(GHG)削減目標

2021年10月発表



## 水資源保護の推進

当社は、「CSV Goals」において「水使用量30%削減(2015年比)」および「水源涵養率200%維持」の目標を掲げており、製造に使用する水の効率的な利用(Reduce)や再利用(Reuse)、水を育む森林保全等の水源涵養活動(Replenish)を基軸に、水資源保護を推進しています。

2021年12月には、企業や自治体向けに環境情報開示システムを運営する国際的な非営利団体CDPが実施した「水セキュリティ」調査において、リーダーシップレベルである「A-(マイナス)スコア」を獲得しました。今後も、かけがえない「水」を使用したビジネスを行う企業として、水資源保護や水使用量削減に取り組んでまいります。



## 人権の尊重

当社は、人権尊重を持続的な社会の発展を実現するための企業活動の基本と位置づけており、人権にかかわる各種原則の遵守や人権尊重の徹底、啓発活動の推進等に取り組んでいます。

社員に対しては、人権への理解を深めるための研修やeラーニング、定期的な情報発信等を実施しており、人権問題を自らの課題として受け止め、他人を思いやり、常に相手の立場に立った行動ができる社員の育成を図るとともに、オープンで率直なコミュニケーションが尊重される健全な職場環境づくりを推進しています。

また、当社は人権デューデリジェンスに関して、社員に対しては「就業規則」および「ダイバーシティ・アンド・インクルージョンに関するポリシー」の中で、調達においては「サプライヤー基本原則」の中で明示するなど、人権尊重に関して責任ある取り組みを徹底しています。

人権啓発推進プログラム実施回数

8回



詳しくはホームページをご覧ください。 <https://www.ccbji.co.jp/csv/humanrights/>



## 取締役会メンバー

代表取締役社長  
カリン・ドラガン



日本を含む世界のコカ・コーラボトラーに約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



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。

社外取締役  
独立役員  
吉岡 浩



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(株)の社外取締役も歴任。

社外取締役  
独立役員  
和田 浩子



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)の代表取締役等を歴任。

社外取締役  
独立役員  
谷村 広和



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。

社外取締役(監査等委員)  
イリアル・フィナン



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。

社外取締役(監査等委員)  
独立役員  
行徳 セルソ



多国籍企業でのITやサプライチェーンの経験をもつ。日産自動車(株)および西本Wismettacホールディングス(株)における豊富なマネジメント経験や監査経験をもつ。

社外取締役(監査等委員)  
独立役員  
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歴任。

社外取締役(監査等委員)  
バムシー・モハン・タティ



ザ コカ・コーラ カンパニーのボトリング投資グループにおいてさまざまな分野で強いリーダーシップを発揮するとともに、アジア地区のグローバルな会社経営経験をもつ。現在は、同社中国・モンゴルオペレーティングユニットのプレジデントを務める。

## 取締役会メンバーの概要・スキルマトリックス

### 取締役会の構成メンバーの属性

業務執行取締役



社外取締役



独立社外取締役



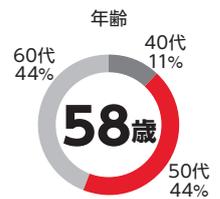
監査等委員会  
における社外取締役



女性取締役



国籍数



| 氏名             | 就任年月    | 任期(年) | 社外<br>取締役 | 監査等<br>委員 | 独立<br>役員 | スキル  |               |         |       |                  |
|----------------|---------|-------|-----------|-----------|----------|------|---------------|---------|-------|------------------|
|                |         |       |           |           |          | 企業経営 | グローバル<br>ビジネス | 飲料・食品業界 | 財務／監査 | サステナビリティ／<br>CSV |
| カリンドラガン        | 2019年3月 | 1     | —         | —         | —        | ○    | ○             | ○       |       |                  |
| ピヨン・イヴァル・ウルゲネス | 2019年3月 | 1     | —         | —         | —        |      | ○             | ○       | ○     |                  |
| 吉岡 浩           | 2017年4月 | 1     | ○         | —         | ○        | ○    | ○             |         |       | ○                |
| 和田 浩子          | 2019年3月 | 1     | ○         | —         | ○        | ○    | ○             |         |       | ○                |
| 谷村 広和          | 2020年3月 | 1     | ○         | —         | ○        | ○    |               | ○       |       | ○                |
| イリアル・フィナン      | 2017年4月 | 2     | ○         | ○         | —        | ○    | ○             | ○       | ○     |                  |
| 行徳 セルソ         | 2019年3月 | 2     | ○         | ○         | ○        |      | ○             | ○       | ○     |                  |
| 濱田 奈巳          | 2019年3月 | 2     | ○         | ○         | ○        | ○    | ○             |         | ○     |                  |
| バムシー・モハン・タティ   | 2021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等の代表者またはCOO等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。                          |
| 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。<br>・公認会計士等の財務・会計等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。                        |



詳しくはホームページをご覧ください。

<https://www.ccbj-holdings.com/corporate/management/>



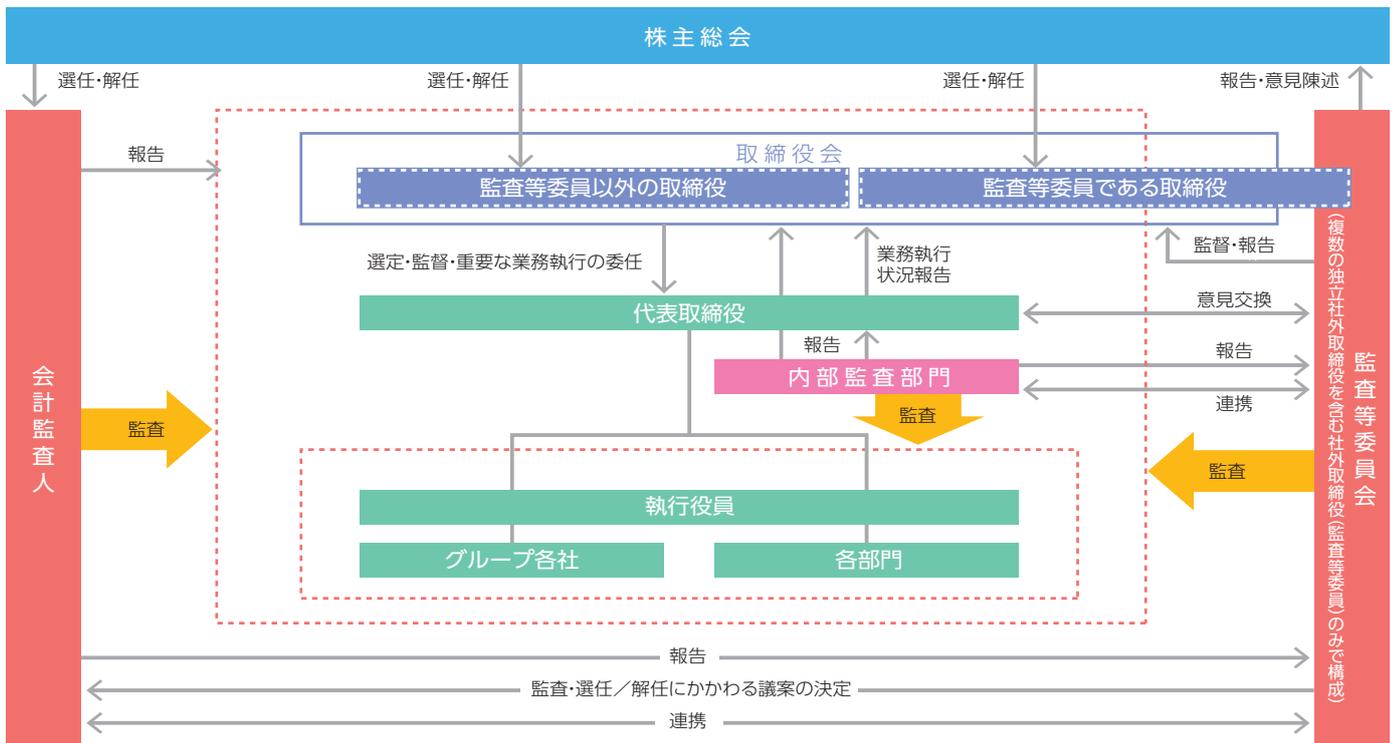
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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、ガバナンス体制のいっそうの強化を目指し、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構成メンバーとしており、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いて取締役の指名・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おります。

### 【コーポレート・ガバナンス体制図】



### 【経営陣が出席する主要会議体】

会社の重要事項の決定にあたっては、代表権を持つ社長と副社長もしくはそのどちら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、迅速な意思決定につなげております。

### 【主要会議体の例】

|  |  |
|--|--|
| <p><b>ELT<sup>*1</sup>会議</b></p> <p>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について議論しています。加えて、内在する重要なリスクをレビューし、リスクに対するコントロール・軽減策を評価しています。</p> | <p><b>Executive S&amp;OI<sup>*2</sup>会議</b></p> <p>透明で整合性のある一連の数値および財務の可視性に基づき長期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。</p>                         |
| <p><b>資本委員会</b></p> <p>適切な設備投資管理を目的として、設備投資計画の審議やその進捗管理、設備投資案件の審議および承認、設備投資の実行後検証等を行っています。</p>                                 | <p><b>SPVR<sup>*3</sup>委員会</b></p> <p>コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス㈱の主な活動と戦略について、経営陣に定期的に報告する場を設けています。また、IT戦略に基づくIT投資の整合性の評価、グループ全体のIT政策やDX推進に関する評議を行っています。</p> |
| <p><b>倫理・コンプライアンス委員会</b></p> <p>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、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。</p>              |  |

\*1 Executive Leadership Team \*2 Sales and Operations Integration \*3 Systems & Processes + Value Realization Steering

## 取締役会

当社の取締役会は、複数の独立社外取締役を含む取締役9名で構成されており、定時取締役会は原則として3ヵ月に1回開催するほか、必要に応じて臨時開催し、法令および定款に定められた事項ならびに経営の基本方針等重要な業務に関する事項の決議を行うとともに、取締役から業務執行に関する報告を受けております。また、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おります。

## 取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、毎年、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の評価・分析を実施しています。

外部の第三者機関の助言を得ながら実施した取締役の自己評価から、前年に確認された課題を中心に、主要部門のビジネスアップデートや審議内容の事前説明の取り組み等について概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性について改善が進んでいるものと認識しています。

今後も、取締役会でのさらなる議論の活性化に向け、取締役会における経営環境の変化に即した議論のさらなる充実・深化に向けた運営面での改善に積極的かつ継続的な取り組みを推進していくことが確認されています。

## 監査等委員会

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します。監査等委員会は、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しています。

## 監査等委員会監査の状況

監査等委員会における主要な検討事項は、監査方針策定、内部統制システムの整備・運用状況の確認、監査報告書の作成、会計監査人の再任、会計監査人の報酬に関する同意、取締役等の選任・報酬に関する意見形成等があります。2021年は8回の監査等委員会を開催しました。

監査等委員は、幅広い見識と豊富な経験を活用して独立・中立の立場から客観的に監査意見を表明するとともに、取締役会ならびに監査等委員会において忌憚のない意見を述べています。また、監査等委員は、代表取締役と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おります。なお、監査等委員会には、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、経理および会計に関する豊富な経験と知見を有している監査等委員がおります。



## 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。）5名中3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。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以下の各項目の要件すべてに該当しない場合、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ています。

### 【社外取締役の独立性の判断基準】

以下の要件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収益の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

### 【社外取締役の選任理由】

| 区分/氏名  | 独立役員 | 選任理由（役職等は選任時点）   |
|--|------|--|
| 社外取締役<br>吉岡 浩<br>出席状況<br>取締役会 8回/8回                                | ○    | 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<br>和田 浩子<br>出席状況<br>取締役会 8回/8回                               | ○    | 米プロクター・アンド・ギャンブル社の役員およびダイソン(株)や日本トイザラス(株)の代表取締役として培われた豊富な経営経験とグローバルな知見を当社グループの経営に活かしていただくことを期待して、取締役（社外取締役）として選任しています。同氏と当社との間に特別な利害関係はないことから、一般株主と利益相反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<br>谷村 広和<br>出席状況<br>取締役会 8回/8回                               | ○    | 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、当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、その取引高は僅少であり、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。<br>【当社との関係】当社は、みちのくコカ・コーラボトリング(株)との間に商品売買等の取引関係があります（販売等：当社連結売上収益に占める割合0.5%、仕入等：同社の連結売上高に占める割合：0.2%）。 |
| 社外取締役（監査等委員）<br>イリアル・フィンラン<br>出席状況<br>取締役会 8回/8回<br>監査等委員会 8回/8回   | —    | 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 カンパニーおよびグローバルのボトラ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を務めるなど長年にわたりコカ・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および監査等委員会議長としての監査経験を有しています。当社の監査等委員である取締役として、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。  |
| 社外取締役（監査等委員）<br>行徳 セルソ<br>出席状況<br>取締役会 8回/8回<br>監査等委員会 8回/8回       | ○    | 日産自動車(株)および西本Wisemttacホールディングス(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、日産自動車(株)の監査役としての監査経験を有しています。当社の監査等委員である取締役として、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、同氏の会社経営および監査に関する豊富な経験やIT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（監査等委員）<br>濱田 奈巳<br>出席状況<br>取締役会 8回/8回<br>監査等委員会 8回/8回        | ○    | 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ます。当社の監査等委員である取締役として、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（監査等委員）<br>バムシー・モハン・タティ<br>出席状況<br>取締役会 6回/6回<br>監査等委員会 5回/6回 | —    | ザ コカ・コーラ カンパニーの中国・モンゴルオペレーティングユニットのプレジデントであり、同社ボトリング投資グループにおけるオペレーション、市場実行および総合管理等のさまざまな分野で強いリーダーシップを発揮するとともに、アジア地区におけるビジネスユニットにおいて経営陣としての豊富な経営経験を有しています。当社の監査等委員である取締役として、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。<br>【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・コーラ等の製造・販売および商標使用等に関する契約を締結しています。   |

## 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、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おります。

### 【銘柄数および貸借対照表計上額】

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 貸借対照表計上額の<br>合計額(百万円) |
|------------|-------------|-----------------------|
| 非上場株式      | 116         | 4,119                 |
| 非上場株式以外の株式 | 56          | 9,064                 |

### 【2021年において株式数が増加した銘柄】

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 株式数の増加に係る<br>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 | 18          | 42                         | 取引先持株会による定期買付 |

### 【2021年において株式数が減少した銘柄】

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 株式数の減少に係る<br>売却価額の合計額(百万円) |
|------------|-------------|----------------------------|
| 非上場株式      | 2           | 26                         |
| 非上場株式以外の株式 | 30          | 7,449                      |



詳しくは有価証券報告書をご覧ください

<https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/securities.php>



## 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。

### 【2021年の主なIR活動】

| 項目                    | 2021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。<br>説明内容は当社ウェブサイトよりウェブキャストにて聴取いただけます。<br>( <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 | 約230回、<br>のべ約340名 | 新型コロナウイルス感染症の影響により、電話会議・ビデオ会議を中心に実施。<br>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       | 6回                | 新型コロナウイルス感染症の影響により、オンライン開催の国内外のカンファレンスに参加。<br>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マールミーティングやIR説明会をオンラインで開催。   |
| 社長メッセージの動画配信          | 4回                | 2020年より投資家のみなさまに向けた社長メッセージの動画配信を開始。<br>ビデオメッセージは当社ウェブサイトのIR・投資家情報ページにて視聴いただけます。<br>( <a href="https://www.ccbj-holdings.com/ir/">https://www.ccbj-holdings.com/ir/</a> )                               |

## 役員報酬制度

### 基本的な考え方

当社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おります。対象となる2021年の役員は、業務執行取締役2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）7名、執行役員10名です。

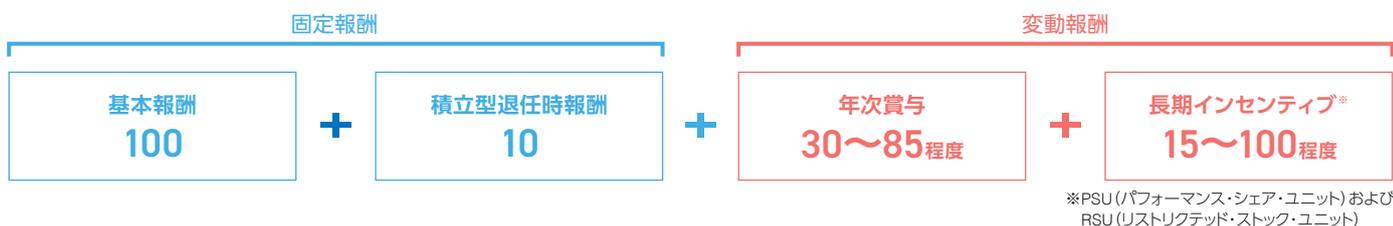
#### [役員報酬制度の概要]

| 対象              | 基本方針   | 決定プロセス  | 水準   |
|-----------------|--|---|--|
| 業務執行取締役<br>執行役員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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する。</li> </ul> |
| 監督役員            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 監査等委員でない社外取締役の報酬は、取締役報酬等の決定に関する方針に基づき、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社長へ委任し、株主総会で決議された総額の範囲内で、代表取締役社長が決定する。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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する。</li> </ul>   |

### 業務執行取締役および執行役員の報酬体系

業務執行取締役および執行役員の報酬は、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、会社業績等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]



#### [報酬支給額のイメージ図 (代表取締役社長の場合)]



【報酬体系(2022年4月以降)】

| 報酬の種類 | 固定報酬                         |   | 左記の報酬における取締役等に支給する分については以下を上限とする   |
|-------|------------------------------|---|--|
|       | 項目                           | 内容  |  |
| 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(監査等委員である取締役を除く)の報酬限度額:<br>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)<br>※ 監査等委員会で審議し、必要と認められた場合には、住宅手当等のフリンジベネフィットを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、退任時にその累積額を算出し支給。<br>● 当社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。また、特に功労があったと認められる場合には、特別加算を行うことができる。なお、減額・不支給および特別加算については、監査等委員会での審議をふまえ、取締役会の承認を経ることとする。   |  |
| 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。<br>● 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。<br>● 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%~150%の範囲で変動。<br>● 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、販売数量、売上収益を評価指標として採用。  | 左記の報酬における取締役等に支給する分については以下を上限とする<br><br>取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬枠:<br>1年あたり600,000株を上限として交付時の時価を乗じた額以内(当社2020年度定時株主総会決議第4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。<br>● 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5割をPSU基準金額、5割をRSU基準金額として設定。<br>● 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、リテンション等を目的として上記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。 |  |
|       | ①PSU<br>(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付与。<br>● 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%~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)。<br>● 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、連結売上収益成長率を評価指標として採用。  |  |
|       | ②RSU<br>(リストラクテッド・ストック・ユニット) | ● 株主のみならずとるの価値共有、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。<br>● 退任時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)。  |  |

(注) 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、監査等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住宅手当等を支給しています。

【2021年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<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |              |            |               |           | 対象となる<br>役員の員数<br>(人) |
|----------------------------|-----------------|-----------------|--------------|------------|---------------|-----------|-----------------------|
|                            |                 | 基本報酬            | 積立型<br>退任時報酬 | 年次賞与       | 長期<br>インセンティブ | その他       |                       |
| 取締役(監査等委員を除く)<br>(うち社外取締役) | 866<br>(43)     | 418<br>(43)     | 21<br>(-)    | 120<br>(-) | 234<br>(-)    | 74<br>(-) | 5<br>(3)              |
| 取締役(監査等委員)<br>(うち社外取締役)    | 72<br>(72)      | 72<br>(72)      | -<br>(-)     | -<br>(-)   | -<br>(-)      | -<br>(-)  | 5<br>(5)              |
| 合計<br>(うち社外取締役)            | 937<br>(115)    | 489<br>(115)    | 21<br>(-)    | 120<br>(-) | 234<br>(-)    | 74<br>(-) | 10<br>(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<br>(百万円) |
|----------------|-------|----------------|--------------|------|---------------|-----|-----------------|
|                |       | 基本報酬           | 積立型<br>退任時報酬 | 年次賞与 | 長期<br>インセンティブ | その他 |                 |
| カリン・ドラガン       | 代表取締役 | 217            | 14           | 83   | 170           | 52  | 536             |
| ピヨン・イヴァル・ウルゲネス | 代表取締役 | 158            | 7            | 37   | 63            | 22  | 287             |

(注1) 取締役報酬には、2021年3月25日開催の2020年度定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員である取締役(社外取締役)1名に支給した報酬等を含んでいます。

(注2) 基本報酬にはフリンジベネフィット相当額(住宅手当等)等が含まれています。

(注3) 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。

(注4) その他は、スペシャルアワードです。今後数年にわたる変革をリードしていくモチベーション維持のために、スペシャルアワードとして2021年度の個人業績評価に応じて総額74百万円を現金で2022年3月に支給しています。支給の決定にあたっては、監査等委員会において審議し、妥当であると判断しています。

## リスクマネジメント

### ビジネスレジリエンス

当社は、有害事象への対応と回復を行う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活動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。ビジネスレジリエンスプログラムは、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)、有害事象への対応と回復を促進する危機管理プログラム、財務リスクの移転を目的とした保険プログラムを重要な戦略の柱と位置づけています。

2021年には、ビジネスレジリエンスにさらに注力するために、リスクマネジメントシニアグループを設立するとともに、エグゼクティブリーダーシップチーム(ELT)のメンバーで社長直属のリスクマネジメント責任者(HRM)を任命しました。HRMには、すべての事業活動の流れやリスクおよび機会に対する広い視野を維持する任務が課せられており、リスクと機会を確実に特定するために、ELTと取締役会に対して定期的に可視化されたリスク等を報告しています。最終的にリスクマネジメントおよび内部統制の全体的な責任を負う取締役会は、HRMからの監査等委員会への報告を踏まえ、当社のリスク選好を定めるとともに、ビジネスレジリエンスのしくみの有効性を見直しを行っています。

#### [COSOフレームワークを活用したERMへのアプローチ]

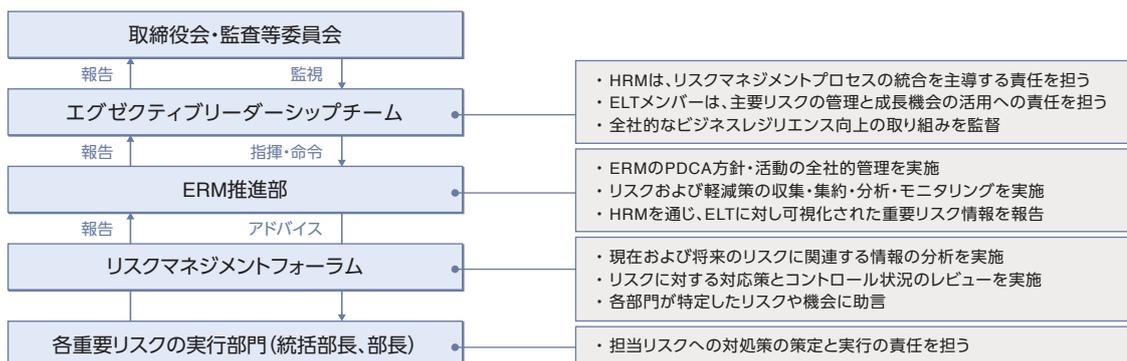
| ガバナンスと企業文化  | 戦略と目標   | 業績   | 見直しと改訂   | コミュニケーションと報告  |
|---|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の責任</li> <li>レジリエンスプログラムの経営幹部による監督</li> <li>リスク選好に沿った調整</li> <li>強固なERM運用体制の導入</li> <li>コアバリューである「機敏性」「誠実」「学習」「成果」に沿ったプログラム</li> <li>当社のDNAに組み込まれた定期的なリスクに関する議論</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスコンテキスト(当社の前提条件に挑む)の見直しと分析</li> <li>取り組みと代替戦略の評価</li> <li>新たなビジネス目標の策定</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクと機会の特定と評価</li> <li>リスクと機会への対応の優先順位付けと実施</li> <li>テクノロジーの活用によるポートフォリオへの社内外リスクの増加</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>プロセスの継続的な改善を推進するための独立した年次ERMプロセスレビュー</li> <li>社内外の環境に対する大幅な変更の評価および分析</li> <li>部門別のリスクに関する議論を四半期ごとに行うことによる変更と対応の検証</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクと機会に関する周期的なコミュニケーション</li> <li>トレーニングおよび開発に統合されたERM</li> <li>情報システムの活用によるリスクと機会の分析と報告</li> <li>リスクの可視化と企業文化の統合の強化</li> </ul> |

### ERM体制およびERMプログラム

当社は、COSOフレームワークと連動したERMプログラムを構築しており、リスクおよびビジネスチャンスの特定期、リスクへの対応策の構築、迅速かつ適切な意思決定、といった事業の持続的な成長を支える包括的な枠組みを提供しています。

ERM推進部は、あらゆる観点から経営陣のERMへの関与度向上のためのプロセスを実施しています。また、定期的に部門別リスクレビューセッションを実施しており、各部門のリスクオーナーと緊密に連携し、ビジネスリスクの評価と管理に取り組んでいます。当社は、ERMをビジネスのDNAに文化的に統合することが、事業の成長のために重要であると考えており、継続的かつ定期的なトレーニングや意識を向上させる活動を通じたリスクマネジメント文化の醸成に積極的に取り組んでいます。また、2022年にはリスクマネジメントフォーラムを設立し、リスクマネジメントプロセスの継続強化に取り組んでいます。当フォーラムはすべての部門を代表するシニアマネジメント層で構成され、四半期ごとに開催しています。ELTがリスクについて週次で議論を行うなか、HRMは当フォーラムでの議論の内容をELTへ報告し、ELTは四半期ごとにリスクと機会を詳細に分析しています。また、HRMは、リスクの包括的なレビューを継続して行うためにすべての部門の上級管理職および日本コカ・コーラ(株)のリーダーとレビューセッションを実施しており、日本のコカ・コーラシステム全体に影響を与える主要なリスクの特定を図っています。

#### [リスクマネジメント体制(2022年1月以降)]



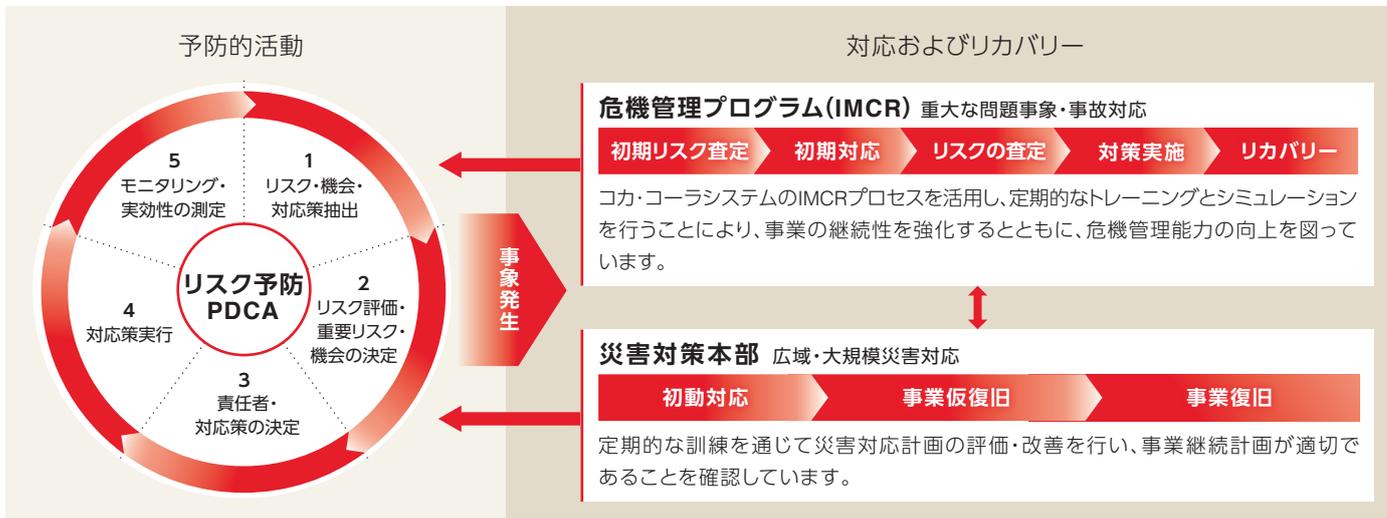
当社のERMプログラムは、気候変動やサステナビリティの分野を含むあらゆるリスクに対応する能力を強化するものと考えています。その1つは、温室効果ガス(GHG)排出量に関するものであり、GHGの排出量を最小限に抑えながら、会社の成長と社会課題の解決とともに達成していくための戦略実行に努めています。取締役会は、この領域のリスク対策をたいへん重要と考えており、2021年以降、気候変動への対策を積極的に評価しています。

当社の強固なリスクマネジメントシステムにはさまざまなプロセスがあり、これには、経営陣による定期的な討議や、年次計画および中期計画の策定サイクルへのリスクマネジメントプロセスの統合、リスクプロファイルの変更や機会を創出する可能性のある事象についての内部・外部環境の継続的なモニタリング、全社のERMの意識向上に向けた教育およびトレーニングなどが含まれています。

## 危機管理

危機管理は、当社のビジネスレジリエンスプログラムにおいて中核となる要素です。危機管理においては、コカ・コーラシステムのインシデントマネジメント&クライシスレゾリューション(IMCR)と呼ばれる「危機管理プログラム」を活用しています。十分に準備されたコカ・コーラシステムの危機管理チームは、有害事象に対応し、事業継続計画(BCP)を発動する判断を含め、事象に応じてスムーズな意思決定を行います。事業活動に大きな影響を及ぼす広域・大規模な自然災害が発生した場合には、「災害対策本部」を立ち上げ、事業活動の調整を行います。

### [実行中のビジネスレジリエンスプログラム]



## 主要なリスク

当社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに重大な影響を及ぼす可能性のある主要なリスクは以下のとおりです。当社が管理している主要なリスクの概要や主な影響、鍵となる当社のリスク軽減策の詳細は、有価証券報告書をご覧ください。なお、これらの主要なリスクすべてが当社のビジネスに最終的に影響を及ぼすわけではありません。また、まだ把握されていないリスクや現時点で重要でないとして評価されるリスクが最終的に当社のビジネスや財務状況に影響を及ぼす可能性もあります。当社は、新たに発生するリスクを把握するとともに適切な対策を講じるべく、早期警戒指標を設定しています。

### リスクの重要度：高

|                 |           |          |                   |
|-----------------|-----------|----------|-------------------|
| サイバーセキュリティとシステム | 人財(確保と維持) | 自然災害     | 製造、物流、インフラストラクチャー |
| サステナビリティ        | 消費者嗜好の変化  | 小売り環境の変化 | 事業変革              |

### リスクの重要度：中

|             |               |           |        |
|-------------|---------------|-----------|--------|
| 財務リスク       | マクロ経済(パンデミック) | 調達価格      | 品質と安全性 |
| 倫理・コンプライアンス | 気候変動          | フランチャイズ関係 | 安全衛生   |



詳しくは有価証券報告書をご覧ください  
<https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/securities.php>



## 2021年の経営成績の解説と分析

### 経営成績に関する分析

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響を受けるなど不透明かつ厳しい経営環境が続くなか、当社は、顧客のみならず日常生活に必要な製品・サービスの提供を継続すること、社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ております。そして、私たちのミッションである、すべての人に「ハッピーなひとときをお届けする」という考えに基づき、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べく事業活動を行っております。

当連結会計年度(2021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、前期のCOVID-19の初期影響の反動や緊急事態宣言解除後の人出の回復等があったものの、緊急事態宣言が長期にわたって発出されていたことにもなう人々の活動制限や最需要期である8月の記録的な大雨の影響などから、前期比1%程度の増加に留まったものとみられます。

このようななか、当社は新製品の展開やチャネルごとのトレンド変化への対応など、売上への影響を最小限に抑えるためのさまざまな施策に取り組んでまいりました。また、2019年8月に発表した中期計画の「これまでのやり方は選択肢にない」という考えのもと、ベンディングチャネルのオペレーションモデルのさらなる進化や、関東エリアの物流ネットワーク最適化に向けた「埼玉メガDC」を中心とした製品在庫の再配置および物流拠点の統廃合、低コストオペレーションの実現に向けたサプライチェーン体制のスリム化、全社的なDX(デジタルトランスフォーメーション)による業務の効率化、新しい働き方の推進など、変革の重要施策を緩めることなく推し進め、取り組みは着実に進捗しております。厳しい事業環境の継続により、業績は厳しい状況で推移しておりますが、短期的な影響緩和策に資源を投じながらも、新たな成長・効率化の機会を模索しながら中長期的な事業環境の変化に向けた対応を進めております。

また、社会との共創価値に基づくESG目標の実現に向けた活動も引き続き進めております。廃棄物ゼロ社会を目指す「容器の2030年ビジョン」達成に向けた取り組みの一環としては、100%リサイクルPETボトルの採用拡大を推進しております。さらに、日本のコカ・コーラシステムとして、2030年までの国内バリューチェーン全体における温室効果ガス(GHG)排出量の削減目標を策定・公表するなど、取り組みを強化しています。これらについては、ESG投資の代表的指標「DJSI Asia Pacific」構成銘柄への4年連続の選定、国際的な環境非営利団体CDPの「水セキュリティ」調査における「A-(マイナス)スコア」獲得等の評価につながっております。当期の業績の詳細は以下のとおりです。

(単位:百万円)

|                  | 2020年   | 2021年   | 増減率   |
|------------------|---------|---------|-------|
| 売上収益             | 791,956 | 785,837 | △0.8% |
| 事業利益(△は損失)       | 169     | △14,662 | —     |
| 親会社の所有者に帰属する当期損失 | △4,715  | △2,503  | —     |

(注1) 事業利益(△は損失)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。

(注2) 親会社の所有者に帰属する当期損失については非継続事業も含めて表示しております。

#### ■当期のハイライト

- 当第4四半期(10月1日～12月31日)には緊急事態宣言が解除され販売数量成長の兆しがみえるも、年末のオミクロン株による感染再拡大への懸念等の影響を受けた。通期ではCOVID-19の影響継続、長期にわたる緊急事態宣言や最需要期である8月の記録的な大雨の影響等により消費者トラフィックの回復に遅れが生じた。
- 通期の販売数量は2%増に留まる。複数の新製品が数量増に貢献するも厳しい事業環境の継続が影響。売上収益はコロナ禍における消費者の購買行動変化にともなうチャネル・パッケージへの影響やケース当たり納価の低下等により前期比1%減。金額シェアはベンディングで引き続き成長、スーパーマーケット、ドラッグストア・量販店チャネルで回復傾向。
- 事業利益は数量が想定を若干上回ったことや追加のコスト削減施策の効果等もあり、業績予想を12億円上回って着地。前期比では148億円減少。事業環境悪化に加え、前期に行った大幅な一時的なコスト削減の反動、原材料価格の高騰等が影響。
- 厳しい事業環境においてコントロール可能な分野での取り組みに注力した結果、変革の取り組みは着実に進捗。通期で約90億円の経常的なコスト削減を実現。

連結売上収益は、785,837百万円(前期比6,119百万円、0.8%減)となりました。新製品の展開やチャネルごとのトレンド変化への対応などの貢献があったものの、長期にわたる緊急事態宣言による人出の回復の遅れや最需要期である8月の記録的な大雨の影響等により、販売数量は前期比2%の増加に留まりました。これに加え、外出自粛や在宅勤務等による家庭内需要の増加など、消費者の購買行動変化がもたらすチャネル・パッケージへの影響や厳しい競争環境の継続にともなうケース当たり納価の低下が、売上収益に影響を与えました。10月の緊急事態宣言解除により、人出の回復および消費環境の改善が期待されたものの、年末にはオミクロン株による感染再拡大への懸念が生じ、厳しい事業環境で推移しました。

連結事業利益は、14,662百万円の損失(前期比14,831百万円減)となりました。売上収益減少による利益への影響を最小限に抑えるべく、変革による経常的なコスト削減を含め、あらゆる分野においてコスト削減を図ったものの、チャネル・パッケージミックスの悪化やケース当たり納価の低下、原材料価格の高騰や物流費の増加に加え、前期に抑制したコストのうち中長期の成長に資するマーケティング投資や人材投資を適正な水準で実行したことなどが影響しています。2021年11月に発表した通期業績予想に対しては、数量が想定を若干上回ったことや追加のコスト削減施策の効果もあり、12億円上回る結果となりました。

連結営業利益は、20,971百万円の損失(前期比9,248百万円減)となりました。事業利益が前期比減少したことに加え、一時帰休に伴う休業手当費用(以下、一時帰休費用)とこれに対する政府からの雇用調整助成金の双方の計上タイミングのずれ等が影響しています。なお、当期のその他の収益(非経常的に発生した収益)には、一時帰休費用に対する政府からの雇用調整助成金6,447百万円が含まれております。また、その他の費用(非経常的に発生した費用)には、一時帰休費用9,001百万円、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1,600百万円、希望退職プログラム実施に伴う特別退職加算金等2,437百万円、当社グループで使用する基幹システムにおいて発生した、システム障害に関連する費用1,322百万円等が含まれております。

継続事業と非継続事業の合算からなる親会社の所有者に帰属する当期利益は、子会社であったキューサイ株式会社の株式譲渡に伴い12,841百万円の売却益を非継続事業において第1四半期に計上したこと等により、2,503百万円の損失(前期比2,212百万円増)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56.8%、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います。

当期末の総資産は867,111百万円となり、前連結会計年度末(以下「前期末」)比72,492百万円減少しました。これは主に、2021年2月1日付のキューサイの株式売却による「売却目的保有に分類される処分グループに係る資産」の減少や投資を抑制したことによる「有形固定資産」の減少によるものです。

当期末の負債は374,660百万円となり、前期末比62,851百万円減少しました。これは主に、短期借入金の返済等による「社債及び借入金」の減少やキューサイの株式売却による「売却目的保有に分類される処分グループに係る負債」の減少によるものです。

当期末の資本合計は492,451百万円となり、前期末比9,642百万円減少しました。これは主に、配当金支払い等による「利益剰余金」の減少等によるものです。

## 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、継続事業からの税引前損失が21,683百万円となり、「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」、「その他の資産の減少」の一方、「有形固定資産及び無形資産売却益」、「営業債権及びその他の債権の増加」、「法人所得税の支払等」等により、35,982百万円の収入(前期は43,716百万円の収入)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、現在の厳しい事業環境を勘案して投資を抑制し「有形固定資産、無形資産の取得による支出」を前期から抑えたことに加え、キューサイの株式売却による「子会社株式の売却による収入」もあり、15,271百万円の収入(前期は52,076百万円の支出)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、「短期借入金の減少」「配当金の支払」「リース負債の返済による支出」等により、67,134百万円の支出(前期は20,912百万円の収入)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期比15,881百万円減少し、110,497百万円となりました。

## 設備投資

当社グループは、当連結会計年度において総額40,184百万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、新製品対応設備取得および関東エリアの物流ネットワーク最適化に向けた「埼玉メガDC」への投資です。

なお、設備投資額には有形固定資産および使用権資産のほか、無形資産を含んでいます。

## 研究開発

該当事項はありません。

## 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、中間配当および期末配当の年2回、剰余金の配当を実施してまいります。

2021年12月期の配当金につきましては、中間配当金を1株につき25円、期末配当金を25円とし、年間配当金を1株につき50円といたしました。

今後の株主還元に関しては、業績動向や財務状況を総合的に勘案のうえ、自己株式取得等を含めて検討してまいります。

## 主要財務・非財務データ

| 日本基準                      |       | 2011年        | 2012年        | 2013年        | 2014年        | 2015年        | 2016年        |
|---------------------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>経営成績(会計年度):</b>        |       |              |              |              |              |              |              |
| 売上高                       | (百万円) | 399,717      | 386,637      | 431,711      | 424,406      | 440,476      | 460,455      |
| 売上総利益                     | (百万円) | 195,244      | 190,795      | 215,287      | 212,881      | 223,951      | 238,611      |
| 売上総利益率                    | (%)   | 48.8         | 49.3         | 49.9         | 50.2         | 50.8         | 51.8         |
| 営業利益                      | (百万円) | 16,469       | 13,463       | 15,927       | 11,008       | 14,262       | 21,143       |
| 営業利益率                     | (%)   | 4.1          | 3.5          | 3.7          | 2.6          | 3.2          | 4.6          |
| EBITDA                    | (百万円) | —            | —            | —            | —            | —            | —            |
| 親会社株主に帰属する当期純利益           | (百万円) | 6,997        | 6,031        | 13,625       | 4,482        | 9,970        | 5,245        |
| <b>キャッシュ・フロー状況(会計年度):</b> |       |              |              |              |              |              |              |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー          | (百万円) | 39,960       | 26,324       | 40,082       | 28,628       | 40,422       | 34,388       |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー          | (百万円) | △ 34,050     | △ 14,243     | △ 16,493     | △ 9,590      | △ 24,994     | △ 19,921     |
| フリー・キャッシュ・フロー             | (百万円) | 5,910        | 12,080       | 23,588       | 19,037       | 15,427       | 14,467       |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー          | (百万円) | △ 8,780      | △ 7,149      | △ 8,286      | △ 37,498     | 22,416       | △ 7,546      |
| 現金及び現金同等物の期末残高            | (百万円) | 34,564       | 39,495       | 60,275       | 41,830       | 79,828       | 86,727       |
| <b>財政状態(会計年度末):</b>       |       |              |              |              |              |              |              |
| 総資産                       | (百万円) | 342,560      | 337,348      | 374,418      | 337,260      | 378,105      | 377,468      |
| 有利子負債                     | (百万円) | —            | —            | —            | —            | —            | —            |
| D/E レシオ                   | (倍)   | —            | —            | —            | —            | —            | —            |
| 純資産                       | (百万円) | 227,864      | 231,056      | 257,936      | 254,150      | 260,878      | 261,173      |
| <b>1株当たり情報:</b>           |       |              |              |              |              |              |              |
| 1株当たり当期純利益金額(EPS)         | (円)   | 69.99        | 60.33        | 128.15       | 41.07        | 91.35        | 48.05        |
| 1株当たり純資産額(BPS)            | (円)   | 2,275.55     | 2,307.44     | 2,359.82     | 2,325.19     | 2,386.81     | 2,389.28     |
| 1株当たり年間配当金                | (円)   | 41.00        | 41.00        | 41.00        | 41.00        | 41.00        | 46.00        |
| 連結配当性向                    | (%)   | 58.6         | 68.0         | 32.0         | 99.8         | 44.9         | 95.7         |
| 期末株価                      | (円)   | 1,335        | 1,333        | 2,227        | 1,661        | 2,457        | 3,445        |
| <b>その他財務データ:</b>          |       |              |              |              |              |              |              |
| 自己資本当期純利益率(ROE)           | (%)   | 3.1          | 2.6          | 5.6          | 1.8          | 3.9          | 2.0          |
| 総資産経常利益率(ROA)             | (%)   | 4.7          | 4.1          | 4.7          | 3.0          | 3.8          | 5.5          |
| 自己資本比率                    | (%)   | 66.4         | 68.4         | 68.8         | 75.2         | 68.9         | 69.1         |
| 株価収益率(PER)                | (倍)   | 19.1         | 22.1         | 17.4         | 40.4         | 26.9         | 71.7         |
| 株価純資産倍率(PBR)              | (倍)   | 0.6          | 0.6          | 0.9          | 0.7          | 1.0          | 1.4          |
| 設備投資額                     | (百万円) | 21,201       | 20,031       | 20,242       | 22,783       | 16,181       | 25,728       |
| 減価償却費                     | (百万円) | 21,371       | 20,643       | 23,758       | 22,943       | 24,048       | 17,491       |
| <b>非財務データ(会計年度末):</b>     |       |              |              |              |              |              |              |
| 期末発行済株式総数                 | (千株)  | 111,126      | 111,126      | 111,126      | 111,126      | 111,126      | 111,126      |
| 期末自己株式数                   | (千株)  | 11,153       | 11,155       | 1,982        | 1,984        | 1,987        | 1,989        |
| 期末従業員数(外、平均臨時雇用者数)        | (人)   | 8,105(2,073) | 7,877(1,890) | 9,650(2,059) | 8,324(1,949) | 8,837(2,613) | 8,616(2,499) |
| 取締役人数                     | (人)   | 10           | 10           | 11           | 12           | 11           | 14           |
| 社外取締役人数                   | (人)   | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 4            |

(注1) 2016年までのデータは経営統合前のコカ・コーラウエスト㈱の実績です。また、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㈱の実績です。

(注2) 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。

(注3) 2020年12月に当社が保有するキューサイ㈱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。

(注4) 「女性管理職比率」「女性管理職・リーダー職比率」は、飲料事業における数値です。

(注5) 「水使用量」は、飲料事業において製品製造に使用した水(製品となった水を除く)の総量です。

(注6) 「温室効果ガス排出量」は、飲料事業におけるサプライチェーン排出量(スコープ1~3)です。2021年実績より一部の排出係数と集計範囲の見直しを行いました。

| 2017年                     | IFRS                             | 2017年         | 2018年         | 2019年         | 2020年         | 2021年         |
|---------------------------|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>経営成績(会計年度):</b>        |                                  |               |               |               |               |               |
| 872,623                   | 売上収益 (百万円)                       | 837,069       | 927,307       | 914,783       | 791,956       | 785,837       |
| 450,249                   | 売上総利益 (百万円)                      | 412,782       | 452,151       | 441,060       | 362,916       | 350,505       |
| 51.6                      | 売上総利益率 (%)                       | 49.3          | 48.8          | 48.2          | 45.8          | 44.6          |
| 40,579                    | 事業利益 (百万円)                       | 40,177        | 23,276        | 15,042        | 169           | △14,662       |
| 4.7                       | 事業利益率 (%)                        | 4.8           | 2.5           | 1.6           | 0.0           | —             |
| —                         | EBITDA (百万円)                     | 81,560        | 70,807        | 71,993        | 59,083        | 42,498        |
| 25,244                    | 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       |
| <b>キャッシュ・フロー状況(会計年度):</b> |                                  |               |               |               |               |               |
| 72,450                    | 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        |
| △ 41,090                  | 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        |
| 31,359                    | フリー・キャッシュ・フロー (百万円)              | 58,715        | 2,616         | △ 25,679      | △ 8,360       | 51,253        |
| △ 26,159                  | 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      |
| 118,741                   | 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       |
| <b>財政状態(会計年度末):</b>       |                                  |               |               |               |               |               |
| 883,918                   | 資産合計 (百万円)                       | 929,304       | 877,472       | 952,444       | 939,603       | 867,111       |
| —                         | 有利子負債 (百万円)                      | 81,385        | 102,814       | 246,521       | 271,233       | 214,124       |
| —                         | D/E レシオ (倍)                      | 0.1           | 0.2           | 0.5           | 0.5           | 0.4           |
| 627,485                   | 資本合計 (百万円)                       | 655,038       | 580,906       | 506,491       | 502,093       | 492,451       |
| <b>1株当たり情報:</b>           |                                  |               |               |               |               |               |
| 144.26                    | 基本的1株当たり当期利益(EPS) (円)            | 125.53        | 52.68         | △ 322.22      | △ 26.29       | △ 13.96       |
| 3,070.01                  | 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      |
| 44.00                     | 1株当たり年間配当金 (円)                   | 44.00         | 50.00         | 50.00         | 25.00         | 50.00         |
| 30.5                      | 連結配当性向 (%)                       | 35.1          | 94.9          | —             | —             | —             |
| 4,115                     | 期末株価 (円)                         | 4,115         | 3,285         | 2,791         | 1,609         | 1,320         |
| <b>その他財務データ:</b>          |                                  |               |               |               |               |               |
| 5.7                       | 親会社所有者帰属持分当期純利益率(ROE) (%)        | 4.6           | 1.6           | △ 10.7        | △ 0.9         | △ 0.5         |
| 6.3                       | 資産合計税引前利益率(ROA) (%)              | 5.6           | 1.6           | △ 6.1         | △ 1.3         | △ 2.4         |
| 70.9                      | 親会社所有者帰属持分比率 (%)                 | 70.4          | 66.2          | 53.1          | 53.4          | 56.8          |
| 28.5                      | 株価収益率(PER) (倍)                   | 32.8          | 62.4          | △ 8.7         | △ 61.2        | △ 94.6        |
| 1.3                       | 株価純資産倍率(PBR) (倍)                 | 1.3           | 1.0           | 1.0           | 0.6           | 0.5           |
| 42,539                    | 設備投資額 (百万円)                      | 42,539        | 53,136        | 103,882       | 65,521        | 40,184        |
| 37,352                    | 減価償却費及び償却費 (百万円)                 | 41,383        | 47,531        | 56,951        | 59,583        | 57,160        |
| <b>非財務データ(会計年度末):</b>     |                                  |               |               |               |               |               |
| 206,269                   | 期末発行済株式総数 (千株)                   | 206,269       | 206,269       | 206,269       | 206,269       | 206,269       |
| 2,016                     | 期末自己株式数 (千株)                     | 2,016         | 22,793        | 26,917        | 26,920        | 26,925        |
| 17,197(4,403)             | 期末従業員数(外、平均臨時雇用者数) (人)           | 17,197(4,403) | 17,100(3,957) | 16,959(3,578) | 16,274(4,008) | 15,083(3,777) |
| 9                         | 取締役人数 (人)                        | 9             | 9             | 9             | 9             | 9             |
| 4                         | 社外取締役人数 (人)                      | 4             | 4             | 6             | 7             | 7             |
| —                         | 女性管理職比率 (%)                      | —             | 3.9           | 4.2           | 5.8           | 6.3           |
| —                         | 女性管理職・リーダー職比率 (%)                | —             | 6.8           | 7.3           | 9.3           | 9.9           |
| —                         | 水使用量 (千m <sup>3</sup> )          | —             | 13,998        | 13,316        | 12,560        | 12,993        |
| —                         | 水源涵養率 (%)                        | —             | 277           | 322           | 364           | 353           |
| —                         | 温室効果ガス排出量 (千t-CO <sub>2</sub> e) | —             | —             | 2,347         | 2,076         | 2,366         |

## 会社概要・株式情報 (2021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<br>Coca-Cola Bottlers Japan Holdings Inc. | 証券コード    | 2579                                |
| 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  | 発行可能株式総数 | 500,000千株                           |
| 設立     | 1960年12月20日  | 発行済株式総数  | 206,269千株 (普通株式)                    |
| 資本金    | 152億3千2百万円   | 株主数      | 76,504名 (自己株式を除く議決権を有する株主数:62,802名) |
| 連結従業員数 | 15,083名  | 1単元の株式数  | 100株                                |

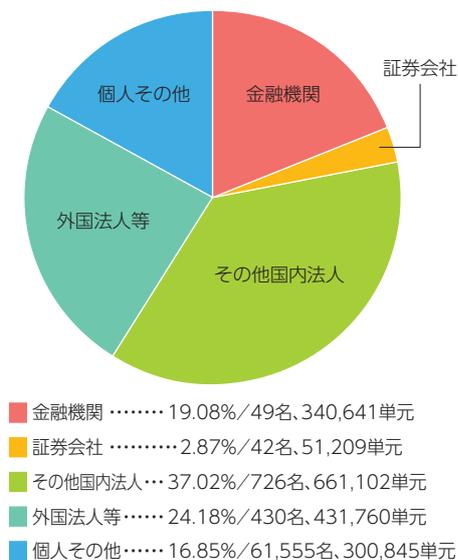
※ 当社の発行済株式は普通株式のみであり、普通株式以外に異なった権利を有する種類株式、優先株式等は発行していません。

### 【大株主一覧(1単元:100株)】

| 株主名  | 持株数(百株) | 議決権比率(%) |
|--|---------|----------|
| 日本コカ・コーラ株式会社                               | 279,561 | 15.66    |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                    | 176,173 | 9.87     |
| 公益財団法人市村清新技术財団                             | 52,947  | 2.97     |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                         | 49,247  | 2.76     |
| 薩摩酒造株式会社                                   | 46,991  | 2.63     |
| 株式会社千秋社                                    | 40,884  | 2.29     |
| コカ・コーラ ホールディングズ・ウエストジャパン・インク               | 40,749  | 2.28     |
| 三菱重工機械システム株式会社                             | 39,121  | 2.19     |
| 株式会社MCAホールディングス                            | 34,075  | 1.91     |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225 | 32,233  | 1.81     |

上記の「大株主一覧」および「所有者別株式数の状況」は、当社保有の自己株式269,246百株を除いて算出・表示しています。

### 【所有者別株式数の状況(1単元:100株)】



### 【社債情報】

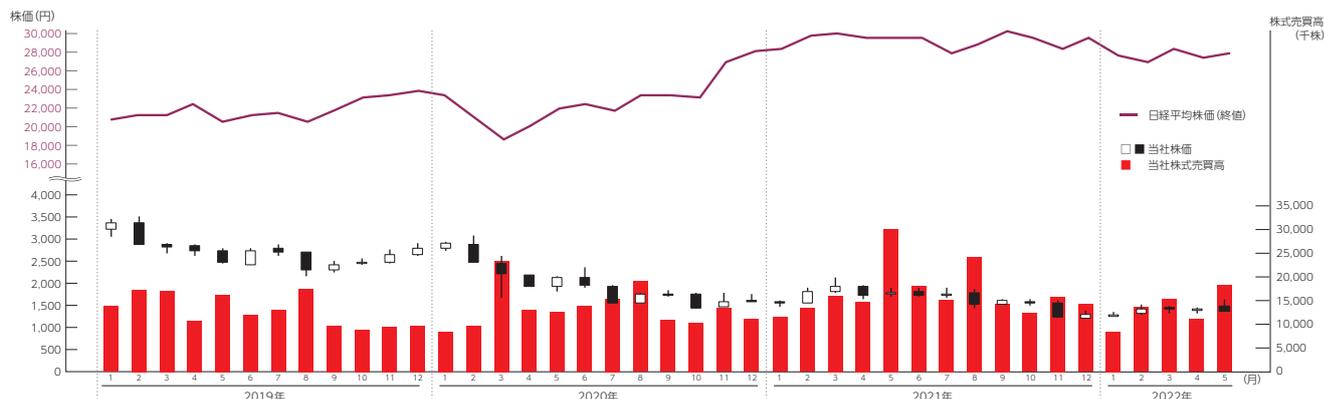
|                | 発行総額(百万円) | 利率(%) | 償還日         |
|----------------|-----------|-------|-------------|
| CCW 第3回無担保社債   | 30,000    | 0.524 | 2022年 6月17日 |
| CCBJH 第1回無担保社債 | 40,000    | 0.100 | 2024年 9月19日 |
| CCBJH 第2回無担保社債 | 60,000    | 0.200 | 2026年 9月18日 |
| CCBJH 第3回無担保社債 | 50,000    | 0.270 | 2029年 9月19日 |

※CCW：コカ・コーラウエスト㈱ ※CCBJH：コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス㈱

### 【格付情報】

|                        | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------|------|------|------|
| 日本格付研究所 (JCR) 長期発行体格付  | AA-  | AA-  | AA-  |
| 格付投資情報センター (R&I) 発行体格付 | A+   | A+   | A+   |

### 【株価および株式売買高の推移】



## 社外からの評価

私たちの社会課題の解決に向けた取り組みは、行政や外部機関より高く評価され、さまざまな賞をいただきました。



Dow Jones Sustainability  
Asia Pacific Index  
(DJSI Asia Pacific)



FTSE Blossom Japan  
Sector Relative Index



S&P/JPX  
カーボン・エフィシエント指数



エコバディス サステナビリティ調査  
2021年「シルバー」評価



CDP 2021年度  
水セキュリティ「A-(マイナス)スコア」  
気候変動「Bスコア」



健康経営優良法人 2022  
ホワイト500



日経Smart Work経営調査  
2021年「星4.5」認定



日経SDGs 経営調査  
2021年「星3.5」認定



くるみん認定  
2011年取得



東京都女性活躍推進大賞  
2021年産業分野「大賞」受賞



えるびし認定  
2019年二つ星取得



HRアワード2021



SSON Impact Awards Asia  
「ベストベンダーコラボレーション部門」  
「ベストシェアードサービスチーム部門」  
金賞受賞



work with Pride  
2021年PRIDE指標「ゴールド」



新・ダイバーシティ経営企業100選  
2020年表彰



がんアライアワード 2021  
シルバー受賞



スポーツエールカンパニー  
2022年認定



東京都スポーツ推進企業  
令和3年度認定

※ 当社やグループ会社を取得したものです。

※ 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」産業労働局長賞受賞。

## 社外への賛同・参加

さまざまな社外のイニシアチブに賛同・参加することにより、社会課題の解決に取り組んでいきます。



気候関連財務情報開示タスクフォース  
(TCFD)



TCFDコンソーシアム



国連グローバル・コンパクト



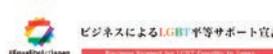
The CEO Water Mandate



気候変動イニシアチブ



Business for Marriage Equality  
(BME)



ビジネスによる  
LGBT平等サポート宣言

※ このほか、「2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする」ことを目指し、経済産業省が公表した「GX(グリーン・トランスフォーメーション)リーグ基本構想」と環境省がテナント企業などによる脱炭素化への取り組みを取りまとめた「リーディングテナント行動方針」に賛同しました。



## ■ 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報告しています。

アニュアルレビュー



<https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/annualreview.php>

CSVレポート



<https://www.ccbji.co.jp/csv/doc.php>

株主のみなさまへ



<https://www.ccbj-holdings.com/ir/library/business.php>

## ■ 株主・投資家向け情報

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。



<https://www.ccbj-holdings.com/ir/>

Facebook



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