



Coca-Cola

BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

統合報告書 2022



Coca-Cola
BOTTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

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

Vision

- すべてのお客さまから選ばれる
パートナーであり続けます
- 持続可能な成長により、市場で勝ちます
- 常に学びながら成長します
- コカ・コーラに誇りを持ち、
誰もが働きたいと思う職場をつくります

Values

- 学ぶ向上心を忘れません
- 変化を恐れず機敏に行動します
- 結果を見据え最後までやりきります
- 誠実と信頼に基づいた気高い志で行動します



目次

イントロダクション

- 1 企業理念
- 3 目次
- 4 情報開示体系／編集方針
- 5 世界におけるコカ・コーラ ボトラーズジャパン
ホールディングス
- 7 日本におけるコカ・コーラ ボトラーズジャパン
ホールディングス

Part 1

9 価値創造ストーリー

- 11 代表取締役社長メッセージ



- 15 価値創造プロセス
- 17 マテリアリティ特定プロセス
- 20 マテリアリティ

Part 2

21 財務・非財務戦略

- 23 代表取締役副社長 CFOメッセージ



- 25 営業戦略
- 27 チャネル別の取り組み
- 29 カテゴリー別の取り組み
- 31 SCM戦略
- 33 調達戦略
- 35 人財戦略

Part 3

37 サステナビリティ

- 39 サステナビリティ戦略
- 41 「CSV Goals」に基づいた取り組み
- 43  多様性の尊重



- 47  地域社会



- 51  資源



Part 4

55 リスクマネジメント

- 57 リスクマネジメント戦略
- 59 リスクマネジメント
- 65 TCFD提言に基づく情報開示

Part 5

67 ガバナンス

- 69 コーポレート・ガバナンス戦略
- 71 コーポレート・ガバナンス

財務情報／会社情報

- 79 2022年の経営成績の解説と分析
- 81 主要財務・非財務データ
- 83 社外からの評価
社外への賛同・参加
- 84 会社概要・株式情報
- 85 グループ会社／用語集

- 86 第三者意見

情報開示体系／編集方針

CCBJHグループの情報開示

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。統合報告書は、財務情報と非財務情報につ

いて、広くステークホルダーのみなさまへお伝えすることを目的に制作しています。また、より詳細かつ広範なIR情報やESG(環境・社会・ガバナンス)情報については、Webサイトで報告しています。



編集方針

本書は、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考に

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の価値創造に関連した報告に取り組んでいます。

サステナビリティ情報については、Global Reporting Initiative「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」、

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書を参考にしています。

対象期間	2022年1月1日～2022年12月31日(一部2023年の報告事項を含む。各データの集計期間は2022年1月～12月末)	
対象範囲	コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株)、コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)、コカ・コーラ ボトラーズジャパングループ各社*を対象としています(グループ会社の詳細はP.85参照)	
発行年月	2023年6月	
社名表記	CCBJHグループ(私たち)	コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株)および連結子会社8社(コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)、コカ・コーラ ボトラーズジャパングループ各社)(2022年12月末時点)
	CCBJI	コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)
	CCBJIグループ	コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)およびコカ・コーラ ボトラーズジャパングループ各社

* コカ・コーラ カスタマー マーケティング(株)、コカ・コーラ ボトラーズジャパンベンディング(株)、FVジャパン(株)、(株)カディアック、コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス(株)、コカ・コーラ ボトラーズジャパンベネフィット(株)、(株)伴内酒店

見直しに関する注意事項

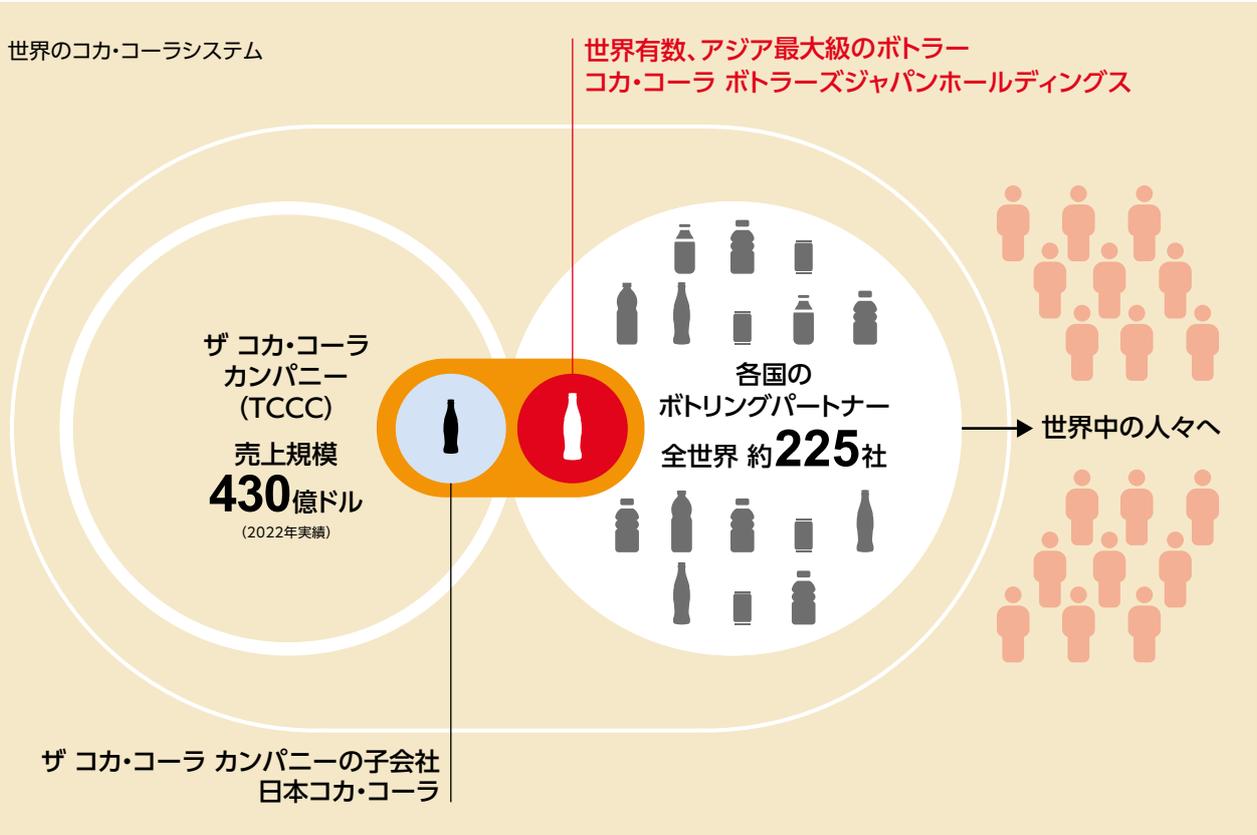
本書に記載の計画、予測、事業戦略などは、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来の見直しが含まれています。

これらの予想は、さまざまなリスクや不確定要因により、将来の実際の業績と大きく異なる可能性があることに留意してください。

また、業績予想の前提となる条件および業績予想のご利用にあたっての注意事項などについては、「2022年 通期決算説明会」資料をご覧ください。

世界におけるコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス

世界のコカ・コーラシステムの一員として



世界のコカ・コーラシステムとコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス (CCBJH)

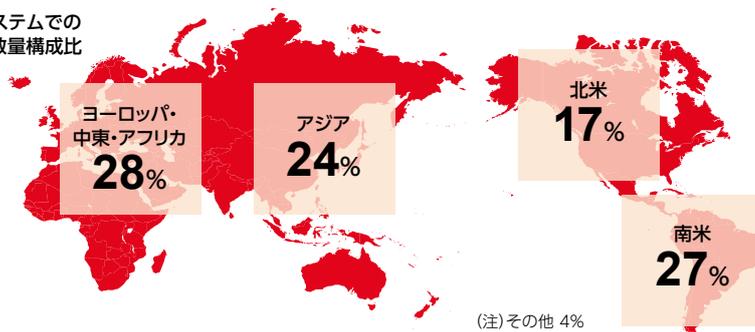
1886年、アメリカ合衆国ジョージア州アトランタで生まれた「コカ・コーラ」は、ザ コカ・コーラ カンパニーを中核に、「コカ・コーラ」をボトルに詰めて販売する権利を多くの会社に付与するフランチャイズ方式でアメリカ全土に広がりました。その後、各国でボトリングを担うフランチャイズ会社の工場が設立され、世界中に広がっています。

ザ コカ・コーラ カンパニーは、エリアごとに認定されたボトリングパートナーに製品のもととなる原液を販売する事業をしています。ボトリングパートナーであるボトラーは、原液と蒸

留水や炭酸水、甘味料を組み合わせることで完成した飲料を、パッケージ化することや容器に入れることで製品として販売しています。コカ・コーラシステム全体では、200以上の国や地域で「コカ・コーラ」をはじめとする多様な製品を販売しています。

CCBJHグループは、ザ コカ・コーラ カンパニーの日本法人である日本コカ・コーラとフランチャイズ契約を締結しているボトラーのひとつで、日本の1都2府35県を事業エリアとしています。

コカ・コーラシステムでの
世界の地域別数量構成比



コカ・コーラビジネスを支える社員
全世界**70**万人以上

コカ・コーラ社製品の販売エリア
全世界**200**以上の国と地域

出典：ザ コカ・コーラ カンパニー2022
Business & Sustainability Report

世界のコカ・コーラシステムの一員である強みを活かして

コカ・コーラシステムは、ザ コカ・コーラ カンパニーと全世界約225社のボトリングパートナーで構成されており、200以上の国や地域で「コカ・コーラ」をはじめとするさまざまな飲料を販売しています。多くの知見や経験が蓄積された世界規模のこのネットワークは、当社の持続的成長および競争力の源泉の

重要なひとつであり、特に製品開発における連携、グローバル基準の基幹システムの導入やグローバルオペレーションへの参画、人財の交流といった点での密な連携が、コカ・コーラシステム全体のシナジー創出につながっています。

製品開発における連携

日本は世界のコカ・コーラシステムのなかで、1年に発売する新製品の数が最も多く、コカ・コーラシステム全体のイノベーションをけん引する役割を担っています。コカ・コーラシステムが誇るグローバル規模での製品開発・育成の体制や、強力なグローバルブランドへのアクセスは、当社の強みのひとつです。直近の連携の事例としては、コカ・コーラシステム初のアルコール飲料「檸檬堂」の日本における展開を皮切りに、アルコール飲料の企画開発がグローバルで行われることとなり、2022年にメキシコで「ジャックダニエル&コカ・コーラ」が発売され、2023年4月に同製品の日本での発売が実現しました。また、ヨーロッパNo.1*カフェブランド「コスタコーヒー」の日本市場での導入など、グローバル規模での強みを活かし、市場競争力の強化に取り組んでいます。

* アレグラ社 2021年 ワールドコーヒーポータル調べ

グローバル基準のオペレーション

当社は、バックオフィス、カスタマーサービスなどを一貫して担う統合ERPシステム「CokeOne+ (コークワン)」を導入しています。CokeOne+は、グローバルのコカ・コーラシステムで開発したERPシステムのテンプレートで、多岐にわたる情報の一元管理や可視化を軸に、複雑な業務プロセスを共通のプラットフォームで進めることを可能としており、経営分析力の強化や業務品質・プロセスの改善、効率化の推進などに役立っています。また、調達分野では、グローバルの調達組織であるCEPG(Cross Enterprise Procurement Group)と連携を図ることにより、世界規模の調達スケールの活用やグローバル基準の取引ガイドラインの整備などに取り組んでいます。

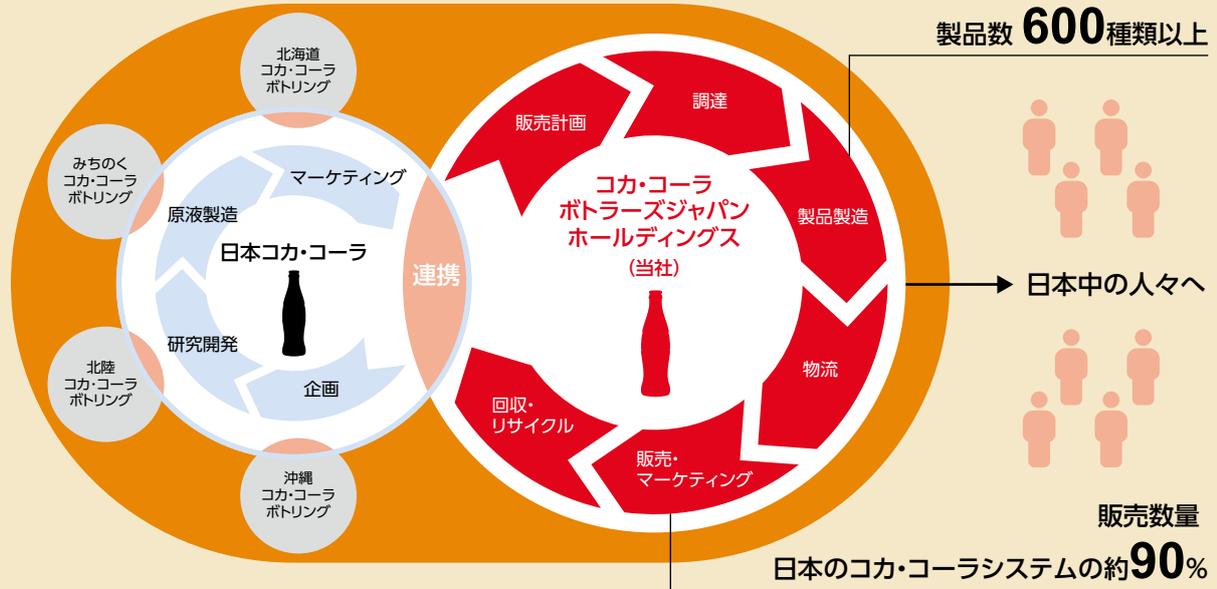
人財の交流

当社は、Coca-Cola Hellenic(中央・東ヨーロッパを中心としたボトラー)やCoca-Cola FEMSA(中南米のボトラー)、Coca-Cola Beverages Philippines(東南・南西アジア、インドを中心としたボトラー)などの世界のコカ・コーラボトラーと、成功事例の共有や長期的な協業関係の構築を目的に、人財の短期任用を通じた交流を実施しています。日常業務における会社をまたいだコミュニケーションも活発に行っており、部門レベルでボトラー各社の担当者が集まる会議などを定期的に開催しています。当社は、これらの人財交流の機会を活用し、グローバルビジネスの経験や知見、成功事例に基づく変革の推進や、社内のグローバル人財の育成に取り組んでいます。

日本におけるコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス

国内最大規模のボトラーとして

緊密に連携する日本のコカ・コーラシステム



国内における事業基盤強化の軌跡

日本のコカ・コーラシステムは、ザ コカ・コーラ カンパニーの日本法人として原液の供給と製品の企画開発やマーケティング活動を行う日本コカ・コーラ株式会社と、製品の製造・販売などを担うボトラーおよび関連会社で構成されています。それぞれの強いパートナーシップのもと生産の効率化、徹底した消費者志向、市場への迅速な対応、顧客サービスの強化、厳格な品質管理など、コカ・コーラビジネスのさらなる成長を目指し協働しています。

日本においては、1956年に第1号のボトラーが誕生し、その後、全国に17のボトラーが誕生しました。1990年代以降、ボトラー間で再編が始まり、2017年4月にコカ・コーライーストジャパン株式会社(CCEJ)とコカ・コーラウエスト株式会社(CCW)が経営統合し、コカ・コーラ ボトラーズジャパン*が誕生しました。現在、当社を含めた5ボトラーで日本全国の「コカ・コーラ」をはじめとするさまざまな飲料を販売しています。

1956-1999
製造・販売地域の拡大
17ボトラー

東京	利根
三国	仙台
中京	富士
北九州	山陽
三笠	近畿
南九州	四国
北海道	みちのく
北陸	長野
	沖縄

2001-2015
各社再編

2015
合理化により競争力向上
6ボトラー

CCEJ	
CCW	
北海道	みちのく
北陸	沖縄

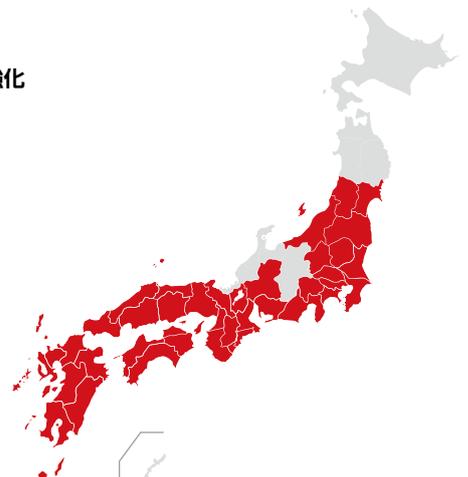
1999-2015
各社再編

1984
2社統合

2017
規模拡大で事業力強化
5ボトラー

CCBJI*	
北海道	みちのく
北陸	沖縄

*2018年1月1日付でコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングスに商号変更



蓄積してきた資本と強み

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は、日本のコカ・コーラシステムの約9割の販売量を担う、国内最大のコカ・コーラボトラーであるとともに、世界に約225社あるボトリングパートナーのなかでも、売上高でアジア最大級、世界でも有数の規模を誇っています。

「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」というミッション達成を目指し、お客さま・お得意さまに安全・安心で高品質のコカ・コーラ社製品をお届けするとともに、きめ細やかなサービスを提供しています。



2022年12月末時点

Part 1

価値創造ストーリー

- 11 代表取締役社長メッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 マテリアリティ特定プロセス
- 20 マテリアリティ



山口県 下関市 角島大橋にて

撮影：コカ・コーラ ボトラーズジャパンベンディング株式会社
西日本オペレーションズ事業統括部
吉津 雄治

代表取締役社長メッセージ



代表取締役社長
カリン・ドラガン

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Karin', is positioned below the printed name.

利益をともなう成長の実現に向け、 構造的な収益性改善に最優先に取り組む

「統合報告書2022」の発行にあたって

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングスグループ (CCBJHグループ) は、これまで発行していた「アニュアルレビュー」と「CSVレポート」を統合し、このたび、初の統合報告書として「統合報告書2022」を発行いたしました。この統合報告書を通じて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーのみなさまに向けて、中長期的な価値創造のプロセスについてより深くご理解いただくための情報開示に努めてまいります。

当社は、企業理念「Paint it RED! 未来を塗りかえろ。」で定めた「すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造する」というミッションのもと、日々の事業活動に取り

組んでおります。日本の飲料業界を取り巻く環境は大きく変化し、その変化のスピードは加速しております。当社は、このような環境の変化に機敏に対応しながら、将来にわたって成長し続ける会社となるべく、当社ならではの価値創造プロセスを通じて、事業の成長を推し進めるとともに、社会との共創価値の実現を図ってまいります。

本統合報告書では、総合飲料企業として、お客さまに安全にかつ安心してお飲みいただける製品をお届けするための取り組み、中長期的な価値創造の考え方、持続的な成長を実現するための戦略、共創価値 (CSV : Creating Shared Value) の実現に向けた取り組みなどについてご報告いたします。

2022年はこれまでの変革の取り組みが着実に成果を創出

2022年は、新型コロナウイルス感染症の影響が緩和する一方、外部要因によってコストが大幅に増加するなど、厳しい環境下でのビジネスの舵取りを強いられてきました。そのようななか、当社は、原材料・資材・エネルギー価格の高騰や為替の影響への対応と収益基盤の強化を図るべく、価格戦略の一環として、業界に先駆け製品の価格改定を実施してまいりました。2022年5月に大型PETボトル製品、10月に小型パッケージ製品などにおいて価格改定を実施し、強い意志に基づく経営判断と徹底した市場実行により、すでにケース当たり納価の改善などの成果が表れてきております。このような構造的な収益性改善の取り組みは、将来の飲料業界および当社のビジネスにとって、たいへん重要なことだと考えております。また、成長の観点では、人出回復や猛暑による需要増加の機会を最大限に捉えるべく、これまで強化

してきた成長基盤を活用するとともに効果的な営業活動を実施することにより、販売数量と金額シェアの成長を実現いたしました。製品の安定供給に向けては、S&OP (Sales and Operations Planning) プロセスを刷新しており、これまで課題であった需要の急な増減に対する製品供給のサービスレベルが大幅に改善し、数量増加に貢献いたしました。そのほか、国内2つ目となる自動物流センター「明石メガDC (Distribution Center)」の稼働開始など、将来の成長につながる変革についても、取り組みを緩めることなく推し進めております。さらに、継続して行っているバランスシートの適正化にも取り組んでまいりました。将来の成長に向け、さまざまな分野で取り組んできた主要施策が着実に成果を創出しており、当社の戦略の方向性は正しいと確信しております。

代表取締役社長メッセージ

2023年は利益にこだわる年。収益性改善に最優先に取り組む

2023年は、原材料・資材・エネルギー価格の高騰や為替の影響が続くと見込んでおり、さらなるコスト増への対応が必要となってまいります。当社は、これまでに得た成果や学びを活かすとともに、「利益にこだわる年」として、収益性改善に最優先に取り組む、投資効率を重視した営業戦略の徹底や安定的かつ低コストでの製品供給の実現に向けた施策などを推進してまいります。

営業分野では、売上収益の着実な回復と、持続的な成長を推し進めるための収益構造の確立に向け、価格改定を軸とした適切な価格戦略により、ケース当たり納価のさらなる改善に取り組んでまいります。また、数量面では、コアカテゴリーにフォーカスした戦略の実行や、イノベーションに基づく製品ポートフォリオの拡大、効果・効率を重視したマーケティング投資の実行などに取り組んでおります。

製造・物流分野では、高品質・低コスト・安定供給を実現

するサプライチェーンネットワークの構築に取り組んでおります。具体的には、製造面では、製造工程における効率化の推進や柔軟な製造体制の構築などに取り組むとともに、物流面では、2022年に立ち上げた「明石メガDC」の安定稼働などによる物流ネットワークの最適化を図ってまいります。また、2022年に刷新したS&OPプロセスの安定的な運用に注力するとともに、引き続き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を実現してまいります。

ビジネス全体の基盤としては、業務プロセスの標準化やDXによる効率化をさらに加速させ、環境の変化に俊敏に対応できる強靱なコスト構造の確立を目指します。コスト圧力が引き続き厳しいなかではありますが、各分野での取り組みをしっかりと前進させることで、収益性改善を図りたいと考えております。

事業環境の変化が加速するなか、当社独自のマテリアリティを特定

日本のコカ・コーラシステムは、2019年に「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」をシステム共通の枠組みとして構築し、それぞれの領域において取り組みを進めております。

しかしながら、「サステナビリティフレームワーク」構築以降、当社を取り巻くマクロ環境は大きく変化しております。また、その変化のスピードは加速し、消費行動やビジネスに大きな影響をおよぼすなど、不透明かつ厳しい事業環境が続いております。そのようななか、当社は「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」というミッション実現のため、「サステナビリティフレームワーク」を構築した際に特定した既存の重点課題を見直し、あらためて当社独自の

マテリアリティの特定を図ってまいりました。そして、特定したマテリアリティを「持続的価値提供における重要テーマ」「持続的社会における重要テーマ」「持続的組織運営における重要テーマ」に分類し、当社の価値創造プロセスに関連付けることで、目指す姿を価値創造ストーリーとして表現しております。

「持続的価値提供における重要テーマ」として分類しているマテリアリティのひとつである「気候変動の緩和・適応」への対応としては、2023年にサステナビリティ委員会を新設し、気候変動などの課題について方針・戦略などを定める体制を強化するとともに、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に基づく情報開示や気候変動イニシアティブへの参画を進めております。また、サステナビリティ

ティー委員会では、各部門のリーダーシップレベルの社員が多様な議論を交わし、社内に速やかにフィードバックを行っております。これらは当社のサステナビリティ活動を円滑に進めるための指針となっております。

また、同じく「持続的価値提供における重要テーマ」に

分類している「容器&リサイクル(循環型社会)」への対応としては、資源を有効活用すべく「ボトルtoボトル^{※1}」をはじめ、「CAN to CAN^{※2}」や物流資材のリサイクルである「パレットtoパレット^{※3}」「シェルtoシェル^{※4}」など、さまざまな水平リサイクルの取り組みを実施しております。

※1 使用済みPETボトルを回収・リサイクル処理した上でPETボトルとして再生し、飲料の容器として用いること

※2 アルミ缶の水平リサイクル

※3 製品の輸送や保管の際に使用される水色や黒色などの荷役台

※4 瓶製品を入れるケース

人財戦略の強化により、人的資本経営を推進

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。当社は、統合などを経てさまざまな価値観を持った人財、文化が共存する企業となっております。これらを強みとして捉え、多様性を活かしながら人財価値を最大化し、持続的な成長を実現する各種施策を実行しております。また、変革を推進していくリーダーに向けた「人財育成プログラム」の実施など、学びの機会を積極的に提供し、組織全体の能力の向上を図っております。さらに、社員が能力を最大限に発揮できるよう、成果を重視した報酬制度の導入や各種表彰制度の整備を行っているほか、ダイバーシティ・エクイティー&インクルージョン(DE&I)の強化や多様な働き方の推進など、さまざまな施策に取り組んでおります。

今後も、当社の強みであり当社の将来の成長にとって重要な「人財価値」をさらに向上させるために、積極的に人財育成に向けた投資を実施してまいります。

私たちは、これからもみなさまのニーズにお応えすべく、高い品質基準を維持し、安全で信頼できる製品とサービスを提供し続けてまいります。また、事業活動を通じてさまざまなステークホルダーに価値を提供することにより、社会全体に好循環を生み出してまいります。困難な事業環境にあっても、私たちが前に進む原動力は、ステークホルダーの

みなさまのために価値を創造し、今後何十年にもわたって選ばれ続ける存在でありたいという想いです。「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」ことで、私たちは、持続可能な成長・企業価値の向上に向けて歩みを進めてまいります。引き続き当社へのご理解、ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



価値創造プロセス

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングスは、当社ならではの価値創造プロセスによりあらゆるステークホルダーのみならず持続的に価値を提供し続け、ミッションの実現を目指します。

主な資本・強み



2022年12月末時点

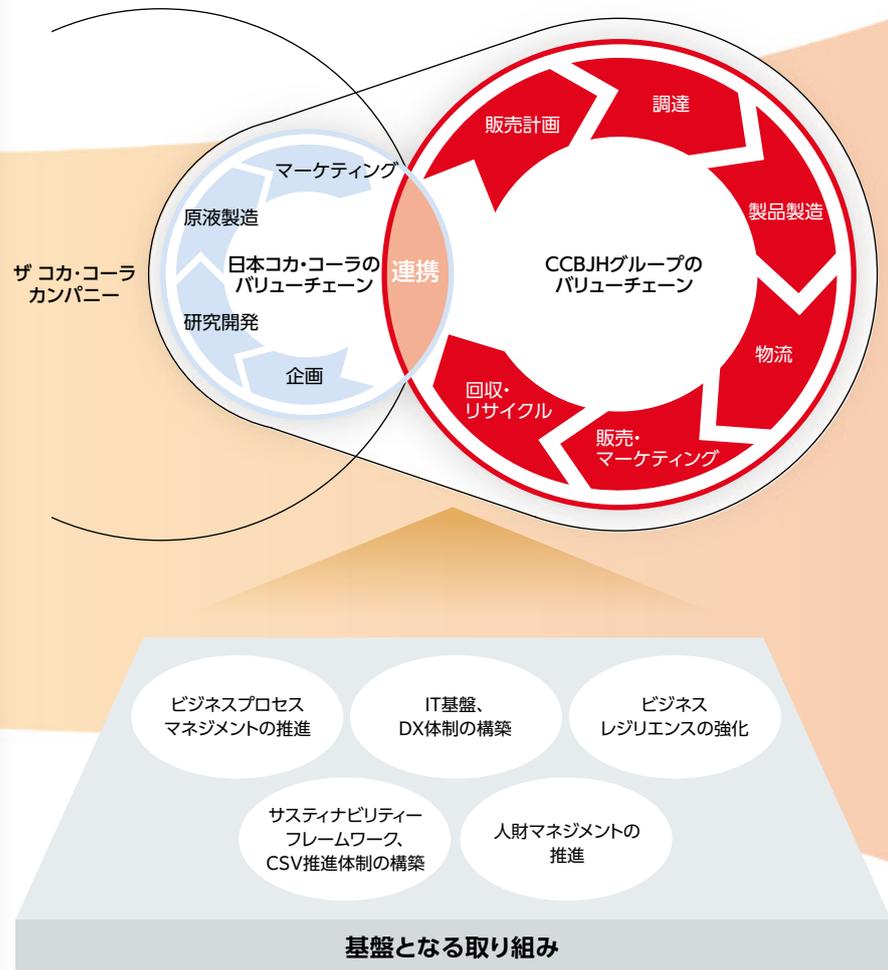
**CCBJHグループの
マテリアリティ**
(P.20参照)

ビジネスモデル・アウトプット

BUSINESS MODEL

ビジネスモデル

ザ コカ・コーラ カンパニー、日本コカ・コーラとのパートナーシップ



持続的組織運営における重要テーマ

- 製品の質・安全性の担保
- 自然災害へのレジリエンス強化
- コーポレート・ガバナンス
- 持続可能なサプライチェーン
- 信頼ある商業活動

ステークホルダーへの提供価値

アウトカム	インパクト
<p>お客さま(消費者)</p> <p>毎日の生活を豊かにする高品質な製品・サービスや新たな飲用機会・リフレッシュメントの提供によるウェルネス醸成</p>	<p>社会へのインパクト</p> <p>あらゆるステークホルダーのパートナーとしての貢献</p> 
<p>お得意さま(カスタマー)</p> <p>取引機会の拡大や協業によるカスタマーの経済・社会・環境価値創造への貢献</p>	<p>環境へのインパクト</p> <p>次世代に向けた持続的な地球環境づくり</p> 
<p>社員</p> <p>社員の成長を促し能力を最大限に発揮できる制度と職場環境および自律した組織形成によるエンゲージメントの向上</p>	<p>経営へのインパクト</p> <p>市場での安定的かつ持続的な成長</p> 
<p>サプライヤー</p> <p>建設的なリレーション構築による持続的なビジネス成長</p>	
<p>地域社会</p> <p>地域の経済成長・コミュニティ形成に向けた協働による地域社会の持続的発展</p>	
<p>自然環境</p> <p>生活者の意識向上、責任ある資源利用・循環型社会形成による環境負荷低減</p>	
<p>株主・投資家</p> <p>利益成長と株主還元の充実および社会的企業責任の徹底による株式価値の向上</p>	

目指す姿

MISSION
ミッション

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



OUTPUT

Beverages for Life
人々の一生と日々の生活に寄り添う飲料
約40のブランド、600種類以上の製品ラインナップ



Innovation for Society
リサイクルや水資源保護、オープンイノベーションといった課題解決の施策群



Platform for Sustainable Growth
社員、カスタマー、サプライヤーなどのステークホルダーの成長基盤



持続的価値提供における重要テーマ

- 容器&リサイクル(循環型社会)
- 気候変動の緩和・適応
- 人材の育成とウェルビーイング

持続的社會における重要テーマ

- 水資源の保全
- 健康に配慮した製品・サービス
- 地域社会発展への貢献
- 持続可能な生物資源の保全
- ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン

マテリアリティ特定プロセス

当社は、日本のコカ・コーラシステムの「サステナビリティフレームワーク」に基づき、社会課題の解決に向けたCSV活動を推進しています。2023年、さらに取り組みを深化させ、ミッションの実現を目指すことを目的に、当社独自のマテリアリティを特定しました。

STEP 1

現状認識

「サステナビリティフレームワーク」を推進する一方で、さらなる社会環境変化への対応が必要

日本のコカ・コーラシステムは、2019年に「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優先度が高い9つの重点課題を特定し、これらをまとめた「サステナビリティフレームワーク」を策定しました。同フレームワークに基づく活動を推進する一方で、策定から4年が経過し、グローバル経済、地政学的リスク、少子高齢化、気候変動などのマクロ環境は変化し続けています。昨今では新型コロナウイルス感染症、原材料・資材・エネルギー価格の高騰や円安などが消費行動やビジネスに

大きな影響を及ぼすなど、不透明かつ厳しい事業環境が続いており、将来の予測が難しい状況にあります。

そのようななかにおいても、当社の「すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造します」というミッションの実現を目指していくために、部門横断メンバーによる全社プロジェクトチームを発足させ、当社独自のマテリアリティの特定を進めました。

日本のコカ・コーラシステムの「サステナビリティフレームワーク」

当社を含む日本のコカ・コーラシステムは、SDGsの関連レポート・指針や、消費者団体・小売業者・NPO・学術団体・ESG投資家といった外部ステークホルダーインタビューを含む外部コンサルタントレポートやベンチマーク調査、ISO26000、官公庁レポートなどから抽出されたさまざまな社会課題を洗い出し、189の課題を抽出しました。そして、抽出した課題を、「再生可能エネルギー」「高齢化社会」などの一般的な共通項目ベースで33の項目に絞り込み、そのなかから社会

的に重要性が高くビジネスとの関連性が高い15項目を重点課題として特定しました。さらに、日本コカ・コーラと当社のマネジメントおよび若手社員のインタビューやワークショップでのディスカッションを経て、新たに4項目を特定、19項目をコカ・コーラシステムの重点項目としました。それらを整理し直し、「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9つの重点課題を特定し、共通のフレームワークとして合意しました。

3つのプラットフォームと9つの重点課題



STEP 2 マテリアリティの特定

既存課題の精査、社会軸調査や内部分析・評価などを実施し、新たな視点でマテリアリティを特定

マテリアリティの特定にあたっては、日本のコカ・コーラシステムにおいて合意された「サステナビリティフレームワーク」を精査しました。そして、ESGレポート、NGOレポート、業界レポート、メディア分析などの社会軸評価を実施し、注目・重要視されているトピックを洗い出し、マテリアリティとして追加すべき項目としてリストアップしました。

リストアップした項目の重要度調査を実施し、その結果をふまえて、課題項目のグルーピングおよび整理を行い、社会軸評価を実施し、マテリアリティ案を作成しました。プロジェクトチームでアニュアルレビューやCSVレポートなどの資料分析によ

って内部評価を行い、作成したマテリアリティ案の網羅性と妥当性を確認した上で、マテリアリティの定義案を協議しました。協議をふまえて、環境、社会、ガバナンスの3カテゴリーにおよぶ当社グループ独自の13のマテリアリティの特定およびその定義を策定しました。

13のマテリアリティの重要度については、ESG関連投資家、NGO、自治体などにヒアリングを行い、CEOを含む当社経営陣のヒアリングと社員サーベイを実施し、重要度に関連したマテリアリティマップの作成に向けてスコアリングを行いました。

1 課題項目の整理・洗い出し

- 日本のコカ・コーラシステムで取り組んでいる既存課題項目の確認・整理
- 社会的・業界的に注目・重要視されているトピックの洗い出し
- マテリアリティとして追加すべき課題項目のリストアップ

2 マテリアリティ案の作成

- 既存課題項目と追加整理した課題項目に対し重要度調査の実施
- 課題項目一覧を課題の粒度の観点でグルーピングおよび再整理
- 課題項目の粒度を合わせた社会軸評価の実施、マテリアリティ案の作成

3 13のマテリアリティの抽出と定義付け

- 当社資料分析などの内部評価によるマテリアリティ案の作成および定義付け
- 課題の粒度感、定義についてのプロジェクトチームでの協議
- 環境、社会、ガバナンスの3カテゴリーにわたる重要な13のマテリアリティの抽出

4 マテリアリティ重要度のスコアリング

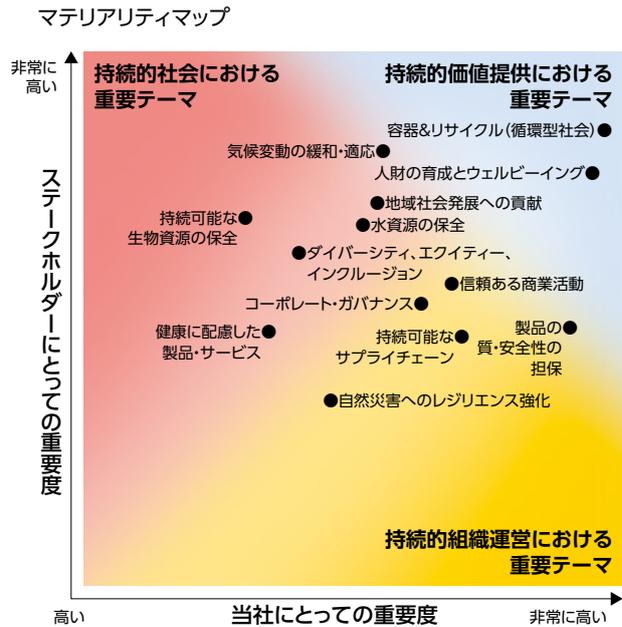
- ステークホルダーへのヒアリングの実施
- CEOを含む経営陣のヒアリングおよび社員サーベイの実施
- マテリアリティマップ案作成に向けた重要度のスコアリング

マテリアリティ特定プロセス

STEP 3 マテリアリティの整理

ステークホルダーと当社にとっての重要度を軸にマテリアリティをマッピング

マテリアリティマップ作成にあたり、社会軸として、外部有識者ヒアリングおよび各種レポート分析などから「ステークホルダーにとっての重要度」をスコアリングし、ビジネス軸としては、経営陣ヒアリング、社員サーベイから「当社にとっての重要度」をスコアリングしました。スコアリング結果をステークホルダーと当社にとっての重要度を軸にプロットして、マテリアリティマップを作成しました。そして、マテリアリティマップの右上に位置するマテリアリティを「持続的価値提供における重要テーマ」、左上を「持続的社会における重要テーマ」、右下を「持続的組織運営における重要テーマ」として整理しました。



「サステナビリティフレームワーク」と当社独自のマテリアリティの関連性

当社独自のマテリアリティは、「サステナビリティフレームワーク」で特定した重点課題および策定過程で選定された19の重点課題をもとに、新たにマテリアリティとして追加すべきテーマを加えた上で、評価し特定しており、「多様性の尊重」「地域社会」「資源」の3つのプラットフォームに関連付けて区分しています。これにより日本の

コカ・コーラシステムの重要課題と当社独自のマテリアリティ「持続的価値提供における重要テーマ」と「持続的社会における重要テーマ」が、当社のサステナビリティ活動の一貫性を保っていることを表しています。さらに3つのプラットフォームに関連する「持続的組織運営における重要テーマ」を組織運営の基盤として位置付けています。

		多様性の尊重	地域社会	資源
日本のコカ・コーラシステム	優先事項	ジェンダー 年齢/世代	● 全国規模で行う2つのプラットフォーム(多様性の尊重、資源)で影響力を発揮 ● 持続可能で、且つ地域にも関連性のある取り組み	容器/PET 水
	重点事項	障がい者支援 LGBTQ		温室効果ガス排出量 再生可能エネルギー

CCBJHグループマテリアリティ	持続的価値提供における重要テーマ	人財の育成とウェルビーイング	—	容器&リサイクル(循環型社会)/ 気候変動の緩和・適応
	持続的社会における重要テーマ	ダイバーシティ、エクイティー、インクルージョン	健康に配慮した製品・サービス/ 地域社会発展への貢献	水資源の保全/ 持続可能な生物資源の保全
	持続的組織運営における重要テーマ	製品の質・安全性の担保/ 持続可能なサプライチェーン/ 信頼ある商業活動	自然災害へのレジリエンス強化/ コーポレート・ガバナンス/ 信頼ある商業活動	

マテリアリティ

CCBJHグループマテリアリティと定義

持続的価値提供における重要テーマ

容器&リサイクル (循環型社会)	ザ コカ・コーラ カンパニーが掲げる2030年グローバルビジョン「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」達成に向けて、設計・回収・パートナーの3つを柱に容器の軽量化および水平リサイクル、廃棄物の削減等に取り組み、国内におけるプラスチック等資源の循環利用の促進に貢献する。	▶P.51参照
気候変動の 緩和・適応	気候変動の緩和・適応を目指し、バリューチェーン全体で温室効果ガス(GHG)排出量削減などの環境負荷低減に取り組む。	▶P.53参照
人財の育成と ウェルビーイング	社員を持続可能な事業活動を行うための重要な財産であると捉え、人材育成制度の充実など、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し成長できる環境の整備に取り組む。また、ワークライフバランス等の充実を通じて社員の心身の健康・職場安全を推進する。	▶P.35参照

持続的社會における重要テーマ

水資源の保全	かけがえのない「水」を主原料に使用しビジネスを行う企業として、製造に使用する水の削減や再利用、適切な処理に努める。豊かな水資源を次世代へ引き継ぐために、地域社会と協働し持続可能な水資源の保全に取り組む。	▶P.53参照
持続可能な 生物資源の保全	ビジネスの意思決定において自然環境や生態系に与える影響を認識し影響の低減を図ることで、生物多様性の保全と持続可能なビジネスを実現する。	▶P.48参照
健康に配慮した 製品・サービス	健康維持・増進や栄養補給に寄与する高付加価値製品・サービスを提供し、お客さまのウェルネス向上に貢献する。	▶P.61参照
ダイバーシティ、 エクイティ、 インクルージョン	人権や多様性、公平性を尊重する文化を醸成するとともに、性別、年齢、障がいの有無、人種、国籍、性的指向、性自認または表現などの属性によらず、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境をバリューチェーン全体で構築する。	▶P.43参照
地域社会発展への 貢献	地域社会をはじめとするステークホルダーとの連携およびコミュニケーションを基盤に持続可能な地域社会の発展や社会課題の解決に向けた活動に取り組み、ビジネスを通じて地域経済の活性化に貢献する。	▶P.47参照

持続的組織運営における重要テーマ

製品の質・安全性の 担保	すべてのお客さまに安全・安心・フレッシュでさわやかな製品・サービスを提供するために、原材料調達から、製造、物流・輸送、販売・サービスに至るまで、すべての過程において、厳格な品質管理システムおよびプロセスを導入し、安全性の担保、品質の確保および向上に取り組む。	▶P.63参照
自然災害への レジリエンス強化	地震・台風等の大規模な自然災害によって、社員や製造・物流・販売業務のための設備、事業所等に被害が発生した場合においてもビジネスへの影響を最小化する安全性・強靱性を兼ね備えたシステム・体制の構築に努める。	▶P.62参照
コーポレート・ ガバナンス	経営の健全性を向上させ、企業価値と株主価値の最大化を実現するための強固なコーポレート・ガバナンス体制の構築・維持に努める。コーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、当社にとって最適な機関設計を追求するとともに、取締役および全社員のスキルセット整備等に取り組み、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実に努める。	▶P.69参照
持続可能な サプライチェーン	原材料・資材の安定的な確保、サプライチェーンにおける環境問題や人権課題への対応、適正な取引・責任ある調達等を通じて、持続可能なサプライチェーンを構築する。	▶P.33参照
信頼ある商業活動	すべての飲料製品(アルコールを含む)において、法令を遵守した商業活動・責任あるマーケティングを行い、お客さまとの関係を構築する。ステークホルダーに対し、製品の健康・栄養に関する有用かつ十分な情報を、わかりやすいコミュニケーションを通じて提供する。	▶P.25参照



Part 2

財務・非財務戦略

- 23 代表取締役副社長 CFOメッセージ
- 25 営業戦略
- 27 チャンネル別の取り組み
- 29 カテゴリー別の取り組み
- 31 SCM戦略
- 33 調達戦略
- 35 人財戦略

福岡県 北九州市 小倉城前にて

撮影：コカ・コーラ ボトラーズジャパンベンディング株式会社
西日本オペレーションズ事業統括部
谷川 弥

代表取締役副社長 CFOメッセージ

企業価値向上に向け、 ビジネス基盤の強化と収益性改善に取り組む

代表取締役副社長 CFO

ビヨン・イヴァル・ウルゲネス



収益基盤構築や低コストオペレーションの実現に向けた取り組みが成果を創出

2022年は、人出の回復や猛暑による需要増加の機会があったものの、外部要因によってコスト環境が大幅に悪化するなど、厳しい事業環境が継続した1年でした。そのようななか、当社は2022年を「持続可能な成長のための基盤づくりの年」と位置付け、収益基盤の構築や低コストオペレーションの実現に向けた取り組みを進めてまいりました。

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、10月に小型パッケージ製品などのメーカー希望小売価格の改定を行い、数量成長と収益性改善の両面での活動に注力いたしました。

また、製造・物流分野では、S&OP (Sales and Operations Planning) プロセスを刷新するなど、急激な需要の増減に柔軟に対応し製品の安定供給を実現する仕組みの構築に取り組んでまいりました。2022年7月にはコカ・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「明石メガDC (Distribution Center)」の稼働を開始し、2021年から稼働している「埼玉メガDC」と合わせて安定的な運用に注力することにより、持続的成長の基盤となる物流ネットワークの改善を図るとともに、安定的で高品質かつ低コストな製品供給を実現するサプライチェーン体制の構築につながる取り組みを進めております。

2022年の業績につきましては、人出回復による成長機会を捉えた営業活動を徹底したことにより、価格改定による一時的な数量減少の影響を受けたものの、販売数量は力強く成長し前年比で3%増加いたしました。売上収益は、数量成長に加え、価格改定によるケース当たり納価の改善が寄与し、前年比2.7%増の8,074億円となりました。利益面では、売上収益増加による利益貢献に加え、変革推進などによるコスト削減の効果が得ら

れたものの、原材料・資材・エネルギー価格高騰や為替相場変動の影響などの外部要因によるコスト負担が199億円増加するなど利益を大幅に圧迫し、事業利益は前年から2億円の改善に留まり、144億円の損失という結果になりました。厳しい状況で

はありましたが、収益基盤構築や低コストオペレーション実現に向けた取り組みが着実に成果を生み出し、コントロール可能な分野において約200億円の利益改善を果たしたことに對し、一定の評価をしております。

2023年は収益性改善を最優先に、営業戦略の徹底と安定的かつ低コストでの製品供給の追求

2023年は、外部要因によるコスト上昇の圧力が継続する見通しですが、2022年に得た多くの成果と学びを活かし、「利益にこだわる年」として、収益性改善に最優先に取り組んでまいります。主要施策としては、5月の缶製品および大型PETボトル製品などの価格改定の実施や、収益性と投資効率を重視した営業戦略の徹底、安定的かつ低コストでのオペレーションの実現に向けたさらなる変革を推進してまいります。

販売数量は、価格改定による数量減少影響が見込まれるものの、人出のさらなる回復を背景とした需要増加機会の獲得や2022年以降3度目となる価格改定の実施などにより、売上収益は対前年で4.9%増加の8,471億円を目指しております。事業利益は、価格改定を含めさまざまな取り組みを続けておりますが、原材料・資材・エネルギー価格の高騰や為替変動によるさらなるコスト増の影響で50億円の損失を見込んでおります。

売上収益の成長を原動力とした利益改善により、前年からは約100億円改善させる計画となっております。

2023年の飲料市場は、当社を含めた各社の価格改定の効果を含め、金額ベースの市場規模は一定の成長が期待できるものと考えております。当社においても、そのような前提のもと、お客さまに価値を提供するためのさまざまな施策を実行し、しっかりと需要を取り込んでいくとともに、価格改定を含めた収益性・投資効率重視の営業活動を徹底してまいります。また、価格改定後の市場動向を注視し、必要に応じて適切な対応を行うことにより、各種施策の浸透を図ってまいります。コストの側面では、製造・物流分野を中心に変革の取り組みを推し進め、コスト削減効果33億円の創出を目指してまいります。引き続き、中長期の持続的な成長を見据えたコスト構造の見直しに取り組んでまいります。

「成長に向けた投資」と「資本の適切な管理・運用」を中心にビジネス基盤を強化

株主価値の創出に向けて、当社は「成長に向けた投資」と「資本の適切な管理・運用」に取り組んでおります。

「成長に向けた投資」としては、中長期の成長に資する変革の主要施策への投資を継続実施していく一方で、足元の事業環境やキャッシュの状況をふまえ、全体の設備投資額の水準をコントロールしていく方針です。2023年の設備投資額は前年から19億円減額の370億円を予定しております。

また、「資本の適切な管理・運用」については、これまでも変革の過程で出てくる遊休資産の売却や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取り組んでまいりました。2023年も「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、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実施してまいります。

持続的な成長に向けては、市場シェアの成長基盤を築くため

のマーケティング投資の実行や環境変化に素早く対応する柔軟なコスト構造の確立、業務プロセスの標準化やDXの推進による効率化、「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などが重要だと考えております。

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、将来的には成長に合わせた株主価値の向上を目指してまいります。株主還元増加につながるあらゆる施策について検討してまいります。2023年の配当予想につきましては、年間配当は2022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、安定した配当金の支払い、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てバランスシートの最適化に取り組んでまいりました。2023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、収益性の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。

営業戦略

「4つの柱」を掲げて 収益性重視の戦略を推進

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
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



変革や成長基盤強化の取り組みが売上収益成長と金額シェア拡大の成果へ

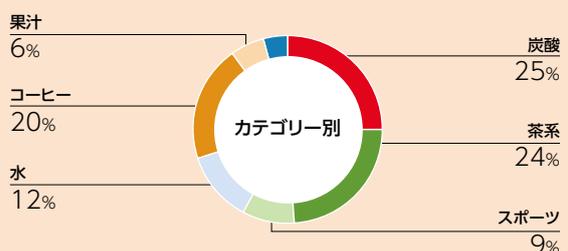
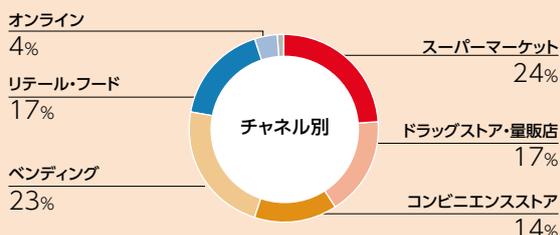
2022年、飲料業界全体が人出回復の恩恵を受けるなか、当社は変革の重要施策を着実に実行し、売上最大化や効率性向上、コスト削減を図るとともに、成長基盤の再構築に取り組んできました。また、DX推進や営業担当者の能力開発、営業変革を継続し、効果・効率を考慮しながら積極的に投資を行いました。さらに、営業部門とサプライチェーン部門の連携の深化により、需要急増の局面でも安定供給を実現できるプロセスの構築に取り組めました。特に注力してきたS&OP (Sales and Operations Planning) プロセスの刷新の効果が表れてきており、人出の回復に加え、猛暑の影響があった夏の最盛期にお得意さまとの緊密な連携で需要急増に対応し、製品欠品による販売機会ロスを最小限に抑制し、需要を獲得した成功は顕著でした。

製品面では、ブランドの強化とターゲットを絞った新製品の導入を進めてきました。「コカ・コーラ」「アクエリアス」「いろ・は・す」「ジョージア」「コスタコーヒー」「やかんの麦茶 from ー(はじめ)」などにおいて、魅力的なキャンペーンの実施や店頭でのプロ

モーション活動の強化に取り組めました。これにより、販売数量は当初計画を上回る成長を達成しました。また、新製品として発売した「ジョージア ZEROシリーズ」や「よわない檸檬堂」は、掲げていた販売数量目標を達成しました。

チャンネル全体では、チャンネル横断で主要なお得意さまとの「Win-Win」となるコラボレーション施策などを実施し、関係を強化いたしました。また、ベンディングチャンネルでは、自動販売機の稼働台数を前年から1万台以上増加させたことや、コカ・コーラ公式アプリ「Coke ON」がダウンロード数4,500万(2023年3月末時点)を超え、強力なプラットフォームへと成長してきたことなどが、継続した金額シェア成長に貢献しています。スーパーマーケットなどの手売りチャンネルでは、価格改定後の数量減少影響を緩和すべく、売場の活性化や製品配荷の強化を図ってきました。リテール・フードサービスチャンネルでは、お得意さまとの戦略的な成長パートナーシップにより人出回復で増加する外食の機会を捉え、力強い回復を遂げました。オンラインチャンネルは

販売数量の状況 (2022年実績)



コロナ禍で変化する消費行動を背景に、ラベルレス製品のラインナップを拡充したことなどにより、全チャネルで最大の売上成長を達成しました。

また、原材料・資材・エネルギー価格の高騰や為替の影響への対応と収益基盤の強化を図るべく、業界に先駆け2022年5月に

大型PETボトル製品の価格改定を、同年10月に小型パッケージ製品などの価格改定を実施しました。厳しい競争環境下での難しい決断ではありましたが、強い意志に基づく経営判断と、徹底した市場実行が成果となって表れており、ケース当たり納価の上昇や収益性改善に大きく貢献しました。

「4つの柱」を主軸とし、売上収益回復と持続可能な収益構造の確立を目指す

2023年も営業戦略の柱として、「ポートフォリオの拡大」「ベンディングチャネルを通じた成長」「収益性重視の価格戦略」

「力強い市場実行」の4つを掲げ、営業活動を推進しています。

2023年営業戦略の4つの柱

ポートフォリオの拡大

- コアカテゴリーの炭酸・コーヒー・茶系・水に注力し、カテゴリーにおけるプレゼンスの向上
- 持続可能なイノベーションの市場投入
- 変化する消費者ニーズ獲得に向けオケーションに合わせた製品提案

ベンディングチャネルを通じた成長

- 「Coke ON」活用や品揃え強化による自動販売機1台当たりの売上最大化
- 収益性の高いロケーションへの自動販売機の設置による稼働台数の純増
- DXによるオペレーションのさらなる効率化

収益性重視の価格戦略

- 2023年5月の価格改定の実施
- 収益性重視の営業活動の徹底と費用対効果を見極めた効率的なマーケティング投資

力強い市場実行

- 部門横断した営業体制で、カスタマーエンゲージメントの強化
- サービス品質向上につながるS&OP活動の深化
- 日本コカ・コーラとの連携強化を通じて、日本のコカ・コーラシステムとしての強みを発揮

さらなる成長機会の獲得と収益性重視の営業戦略の実行に注力

2023年は、2022年に得た成果と学びをもとに、収益性重視の営業戦略を実行しています。ポートフォリオの拡大に向けて、コアカテゴリーの炭酸、コーヒー、茶系、水に注力しています。また、独自技術を活用した「アクエリアスニューウォーター」「紅茶花伝 デザート とろけるピーチティー」、アルコールでは「ジャックダニエル&コカ・コーラ」などの魅力的な新製品を展開しています。発売時のマーケティング活動に加え、さらなる人出回復の機会に向け、新たな飲用習慣に合わせた製品提案にも注力しています。

ベンディングチャネルは、人出が回復する局面において、ますます重要な販売チャネルになると考えています。2023年は、これまで構築してきた成長基盤を活用し、新規設置活動や品揃えの強化などに取り組んでいます。また、さらなるDX推進に取り組んでおり、「Coke ON」の活用でユーザーエクスペリエンスの向上を図るとともに、セールスパーソンのオペレーション業務をオン

ラインで行うことで効率化を進めています。

収益性重視の価格戦略としては、外部要因によるコスト上昇への対応と収益基盤の強化を図るべく2022年に続き、今年5月にも価格改定を実施いたしました。また、収益性重視の営業活動の徹底や、効果・効率を重視したマーケティング投資の実行に努めていきます。

市場での実行施策においては、部門横断した営業体制で、多面的にカスタマーマネジメントを行うことにより、お得意さまとの関係強化を図っていきます。また、製品の安定供給やサービスの品質向上を通じて、お客さまやお得意さまのニーズに応えるべく、S&OPプロセスのさらなる深化にも取り組んでいきます。

より健全で収益性の高い企業を目指し、収益性重視の営業活動を実行し、今後もお客さまやお得意さまへ「ハッピーなひととき」を提供し続けていきます。

チャンネル別の取り組み

当社はさまざまな販売チャンネルを通じて製品をお客さまへお届けしています。

各販売チャンネルにおいて、売場に応じた品揃えや売り方を徹底するなど、きめ細かい営業活動を行っています。

ベンディング(自動販売機)

当社が保有する約70万台の自動販売機を通じて、
直接お客さまへ製品を販売する小売りチャンネル

常に化する人流に合わせた自動販売機の新規設置や、旗艦製品や新製品、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・コーラ公式アプリ「Coke ON」を活用したマーケティングの実施などにより、自動販売機の魅力向上に日々努めています。

また、売上成長や自動販売機のオペレーション効率化に向けた取り組みとして、AIやビッグデータを活用した営業活動に加え、自動販売機への訪問頻度の改善につながる自動販売機のオンライン化などの施策を実行しています。



4,500万ダウンロードを突破した スマートフォンアプリ「Coke ON」を通じて 魅力的な購買体験を提供

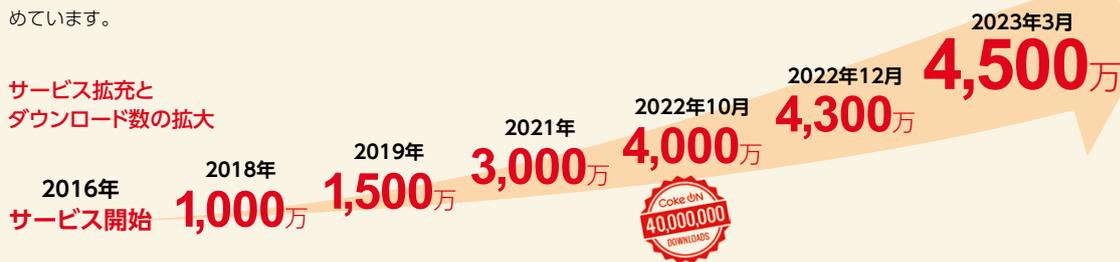
「Coke ON」はスタンプをためると無料ドリンクチケットを獲得することができる、おトクで便利なコカ・コーラ公式のスマートフォンアプリです。2016年4月のサービス開始以降、変化する消費者ニーズに応えながら機能を拡充してきました。

各決済サービスに対応した「Coke ON Pay」や、ドリンクチケットを追加でもらえるキャンペーン、2022年12月から実施している人気ゲームとのコラボレーションなど、魅力的な購買体験の提供に努めています。



2022年には4,300万ダウンロードを達成、2021年の3,000万ダウンロード突破後1年でダウンロード数は1,000万以上増加しています。2023年3月末時点では4,500万ダウンロードを超え、お客さまの当社製品および当社自動販売機へのエンゲージメント向上に貢献しています。今後もみなさまにとって、魅力的なサービスの提供や機能の拡充を図っていきます。

サービス拡充と ダウンロード数の拡大



2016年
おトクで便利なサービス「Coke ON」
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/>



2018年
歩いてドリンクをゲット「Coke ON ウォーク」
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/walk/>



キャッシュレスで簡単決済「Coke ON Pay」
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/pay/>



2019年
電子マネー決済でスタンプがたまる「Coke ON IC」
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/ic/>



2021年
ドリンクのサブスクサービス「Coke ON Pass」
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/pass/>



2022年
自販機で使える電子マネー「Coke ON Wallet」
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/wallet/>



「Coke ON」アプリの詳細
▶ <https://c.cocacola.co.jp/app/>



スーパーマーケット／ドラッグストア・量販店

お客様さま店舗への製品販売と魅力的な売場づくりを通じて、
お客様さまへ製品をお届けする卸売りチャンネル

消費者インサイトを捉えた最適な品揃えと売場の提案、季節や行事に合わせたプロモーション展開などに取り組んでいます。

2022年は、サッカーワールドカップを活用した売場づくりやキャンペーンの展開などにより、お客様さまと連携した売場の活性化を図りました。また、お客様さまの飲用機会に応じた容器サイズの製品として350ml PETボトル、700ml PETボトル各種の展開を、家庭内消費需要の増加に向けては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。

2023年は、売上好調な350ml PETボトル、700ml PETボトルに加え、小型缶(160ml 缶)などの販売を強化するとともに、サステナビリティの実現に向けた取り組み強化の一環として、オンラインチャネルで拡充しているラベルレス製品の展開も強化しています。



コンビニエンスストア

お客様さま店舗への製品販売と購買意欲向上につながる売場づくりを通じて、
お客様さまへ製品をお届けする卸売りチャンネル

2022年は、飲用機会に合わせた900ml PETボトルの展開強化や、高付加価値製品の「コスタコーヒー」や「綾鷹カフェ」シリーズの販売拡大により、新たな需要を獲得しました。

2023年は、お客様さまの購買行動分析に基づいた戦略立案と活動を強化しており、多様なニーズに応じた新製品やお客様さまチェーン限定製品の展開、コンビニエンスストアで購入した製品のバーコードを「Coke ON」アプリで読み取りスタンプを集めることができるチャネルを超えたデジタルプロモーションの実施などにより、成長軌道への回帰を目指しています。



リテール・フードサービス(売店／飲食店など)

売店、飲食店、業務用酒販店などのお客様さまへ製品を販売し、
お客様さまへ製品や飲用機会を提供する卸売りチャンネル

外食市場が回復傾向にあることを背景に、お客様さまとの協業強化に加え、お客様さまの業態や店舗に応じてディスペンサー*やパッケージ製品を展開するなど、効果的な営業活動に努めています。また、フードデリバリー企業との協業やさまざまなデジタルプロモーションの展開により、新しい需要の獲得に向けた取り組みも進めています。

*シロップやその他の原料を調合し、製品にして供給する機械



オンライン

インターネット通販を営むお客様さまへの製品販売とお客様さまWebサイトでのマーケティングなどの販売支援により、
お客様さまへ製品をお届けするチャネル

2022年は、コロナ禍によるネットショッピング市場の急拡大を背景に、ラベルレス製品などの展開強化に加え、欠品を無くすため、オンライン専用品の製造数量調整やお客様さまの在庫在庫の適正化を図るなどのオペレーション改善の取り組みが貢献し、高い売上高成長率を達成しました。

2023年は、お客様さまとともに収益性の高いビジネスモデルの構築を目指し、各インターネット通販Webサイトの広告と連動したプロモーション活動の最大化や、購買意欲の向上につながるリッチコンテンツ*を活用した最適な売場づくりを進めています。また、サステナビリティに関する取り組み強化の一環として、プラスチック使用量の削減を目指しラベルレス製品のさらなる拡充に加え、配送効率の良い製品の販売を強化することでCO₂の削減にも努めています。

*飲用シーンを想起させる画像



カテゴリー別の取り組み

炭酸・茶系・コーヒーやアルコールカテゴリーなどさまざまな分野において最適なポートフォリオを実現し、お客さまへの価値提供と売上の成長を目指しています。

炭酸

炭酸カテゴリーでは、新製品導入に加え、増加する少人数世帯・シニア層・単身者などのニーズを意識したパッケージサイズを展開するなど、売上収益の向上を図っています。

2023年は、「コカ・コーラ」ブランドでは、新製品として「コカ・コーラゼロピーチ」の導入に加え、「肉にはコーク!」

キャンペーンや、音楽を活用したプロモーションを実施するなど、ブランドの活性化を図っています。また、独自の無菌充填技術を活用し製造している「ファンタ プレミア」シリーズの製品ラインナップも拡充しています。



茶系

茶系カテゴリーは、特に2021年に導入した「やかんの麦茶」ブランドが好調で、売上拡大に貢献する主力製品へと成長しています。

2023年は、お客さまに新しい価値を提供すべく、既存コアブランドの強化と革新的な新製品の導入に注力しています。「綾鷹カフェ」シリーズにほうじ茶がほのかに香る「綾鷹

カフェ 急須珈琲 ラテ」と抹茶がほのかに香る「綾鷹カフェ 急須珈琲 ブラック」を導入し、ラインナップ強化を図っています。紅茶カテゴリーでは、独自の無菌充填技術を活用したゼリー仕立ての「紅茶花伝 デザート とろけるピーチティー」を導入し、紅茶市場における新ジャンルの確立と、高付加価値製品の販売による収益性の向上を目指します。



コーヒー

「ジョージア」と「コスタコーヒー」の2大ブランド戦略で売上およびシェアの拡大を目指しています。

「ジョージア」は、2023年3月にブランドを刷新しました。なかでも「ジョージア ジャパン クラフトマン」シリーズは、パッケージ入りコーヒー飲料市場の活性化を目指し、味わい、香りをさらに進化させた新製品として「ジョージア THE ブラック」「ジョージア THE ラテ」「ジョージア THE 微糖」「ジョージア THE ゼロ」へ刷新し、販売を強化しています。

また、手淹れのような味わいが手軽に楽しめるプレミアム製品である「コスタコーヒー」は、本格的なカフェ品質の味わいへ進化させるべく、3月に新製品「コスタコーヒー フラットホワイト」を発売するとともに、「コスタコーヒー プレミアムラテ」「コスタコーヒー プレミアムブラック」をリニューアルしました。このほかにも、家庭内消費需要向けに、希釈タイプや紙パックのパッケージを導入するなど、さまざまな飲用機会に合わせた製品を展開しています。



アルコール

変化する消費者ニーズに合わせた新製品導入によるラインナップ強化や、需要期に向けた売場の獲得を目指した取り組みを強化しています。

全国発売から2023年で4年目となるこだわりレモンサワー「檸檬堂」は、野球日本代表のオフィシャルパートナーとしてキャンペーンの実施などで販売を強化しました。4月には「檸檬堂」とノンアルコール飲料「よわない檸檬堂」から

それぞれ新フレーバー「すっきりレモン」を発売し、売場獲得と売上拡大を図っています。

また、「コカ・コーラ」ブランドを冠した初めてのアルコール製品として「ジャックダニエル&コカ・コーラ」を発売し、ポートフォリオ拡大を図っています。「檸檬堂」「ジャックダニエル&コカ・コーラ」の2ブランドで、年間を通じて販売活動をさらに強化していきます。



SCM戦略

サプライチェーン改革を加速させ 低コストでの製品の 安定供給を推進

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
執行役員 最高SCM責任者 兼 SCM本部長

アンドリュー・フェレット



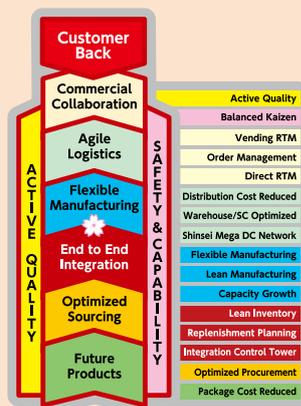
SCM戦略の「8つの柱」を主軸とし、あらゆる生産性の向上に努める

SCM本部は、CCBJH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います。私たちは製造・物流・販売を主に自社で行っており、サプライチェーンは重要な経営基盤です。

SCM本部では、戦略に8つの柱を掲げ、安全で安心な高品質の製品を低コストでお客さまおよびお得意さまにお届けするために、効率的で無駄のないサプライチェーン体制の構築を進めています。今後も戦略の8つの柱を活動の中心に位置付け、「改善活動を通じた人材の育成、ダイバーシティの推進」「自動物流

センター(メガDC)の活用や供給ネットワークの改善による在庫の集約」「お客さまおよびお得意さまに製品をお届けするまでのフローの円滑化」「共通の基幹システムを活用した迅速な報告・意思決定」「改善活動をさらに進化させることによる徹底したコスト削減」の5つのポイントに注力し、あらゆる側面で生産性を向上させ、これまでの活動の成果をしっかりと刈り取り、利益をともなう成長につなげていきます。

SCM戦略の「8つの柱」



- | | |
|---------------|---|
| 1 積極的な品質向上活動 | リスクマネジメントの徹底による品質向上 |
| 2 安全&能力開発 | OE認証制度*による改善活動、社員の安全確保、能力向上の実現 |
| 3 営業部門との連携 | 営業部門との密な連携によるマーケットへの柔軟な対応 |
| 4 機敏なロジスティクス | メガDCフル稼働、物流コスト削減、拠点最適化による機敏で柔軟に対応するロジスティクスの実現 |
| 5 柔軟な製造体制 | 生産性向上や製造能力拡充による柔軟な製造の実現 |
| 6 一貫したプロセス | デジタル技術活用で顧客までのプロセスの統合、効率的な在庫、補充計画の実現 |
| 7 最適化されたソーシング | 事業を運営する上で必要な各種経営資源調達最適化 |
| 8 新製品新技術 | 新技術導入やパッケージ最適化による付加価値の提供 |

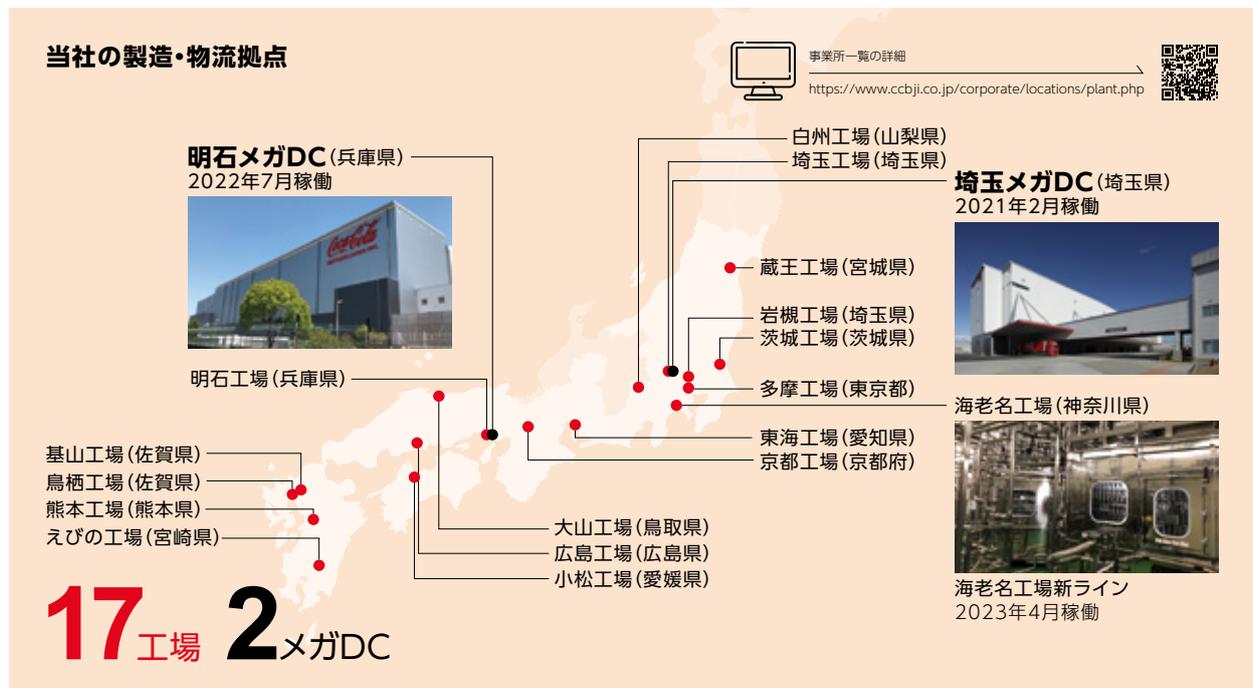
※オペレーショナル・エクセレンス(OE)認証制度の略。改善活動を推進し新たな価値を創出するなかで、人材を育成する制度

営業部門との連携を図り、お客さまおよび得意さまの多様なニーズに対応

サプライチェーンのすべての領域において、高品質な製品を低コストで安定的に供給するための取り組みを進めています。供給計画においては、営業部門と連携した新しいS&OP (Sales and Operations Planning) プロセスを構築し、需要予測精度の向上、シナリオプランニングに基づく意思決定の迅速化、サプライチェーン全体のコストの最適化を進めています。また、製造においても、高品質の維持、多品種・小ロットでの柔軟な製造、海老名工場において最新鋭の製造技術を備えた新ラインの稼働

や改善活動による生産キャパシティの向上に取り組み、安定供給の維持につなげています。

さらに、DXの取り組みにおいては、タイムリーで正確なデータに基づいた迅速な分析や報告、意思決定に基幹システムを有効活用しています。安全・安心な製品を安定的に、低コストで供給できるシステムやプロセスの構築、自動化の推進に向け、DXのさらなる取り組みを進めていきます。



物流ネットワークのシンプル化によりコスト削減を推進

お客さまおよび得意さまに製品をお届けするまでの物流ネットワークを効率的でシンプルな構造にすることで生産性向上に取り組みんでいます。2021年に埼玉メガDC、2022年に明石メガDCを稼働させ、セールスセンターで保管していた在庫のメガDCへの集約を図り、製品供給の柔軟性を向上させるとともに、製品在庫の最適配置、拠点の統廃合を進め、効率的、安定的に製品供給できる体制の構築を進めています。この物流ネットワークの再編にあわせ、製品の地産地消の取り組みによる輸送距離の削減、デジタルツールの活用やシステム管理によるトラック

滞留時間の削減など輸送効率の向上にも取り組んでいます。

今後、さらに物流ネットワークの最適化、新たな輸送手段の検討を進め、保有資産の有効活用に加え、パートナー企業との連携など、幅広く物流効率の向上を検討していきます。

また、生産性を向上させるために、サプライチェーン全体で改善活動に取り組んでいます。改善活動を体系的に展開することで、効率化やコスト削減に加え、人材育成においても重要な機会となっています。今後も改善活動をさらに進化させ、継続して取り組んでいきます。

調達戦略

ワールドクラスの調達組織として 業績向上と価値創出に貢献

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
執行役員 最高調達責任者 兼 調達本部長

西口 洋一



サプライヤーのみなさまと連携し、サステナビリティの実現へ

「CSV Goals」で掲げる目標のひとつである「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」の実現に向けた空容器(使用済みPETボトル・空缶など)の新たな回収モデルの構築、容器の軽量化・包装資材の減容化およびサステナブル素材の使用率向上への取り組みを推進しています。

また、気候変動への対応としては、日本のコカ・コーラシステムの温室効果ガス(GHG)削減目標への取り組みと連携し、工場での太陽光発電パネル設置などの再生可能エネルギー活用、低燃費車両の導入、消費電力やGHG削減効果のある販売機器

の開発・導入および原材料・資材の持続可能な調達の強化などを進めています。調達活動を通じて、直接的・間接的にGHG削減目標達成に貢献しています。

さらに私たちは、サプライヤーのみなさまとの公正で対等な取引を通じて、信頼関係を築き、よきパートナーとしてのお互いの共存を図ります。そのためサプライヤーのみなさまにも、人権、環境、労働などに対する当社の価値観を反映したサプライヤー基本原則(Supplier Guiding Principles)を遵守いただいています。

コンプライアンスとガバナンスの維持を念頭においた調達活動を実施

原材料・資材・エネルギー価格高騰や為替相場の変動など、不可避で突発的な世界情勢の変化は、当社の業績へ大きな影響をおよぼしています。このような先行き不透明な環境においても経営安定化のため、コモディティ、為替については、ファイナンス部門と連携し、適切なタイミングでリスクヘッジ施策を実行しています。

自動販売機で使用している半導体を中心とする主要部品の供給不足による購買品の長納期化はもとより、2022年は、新型コロナウイルス感染症の拡大にともなう上海ロックダウンで中国依存による世界的な供給リスクが顕在化しました。これに加え、

自然災害、サイバーテロなどによる供給リスクに対しては、適時、発生し得るリスクとその対策を更新・対応することが肝要であり、サプライヤーのみなさまとも連携を密にし、安定供給体制を構築しています。

また、同時に下請代金支払遅延等防止法など、調達活動に関連した法令遵守の徹底のため、調達本部だけではなく、全社の関係部門に対して、社内研修を実施するなど、常にコンプライアンスとガバナンスの維持および公正で透明性のある取引を念頭においた調達活動を実施しています。

デジタル技術を活用し、潜在的なニーズの把握に取り組む

少子高齢化による人材不足や働き方改革への取り組みの一環として、調達領域においてもDXを推進しています。間接材購買のオペレーションツールとして、SAP Ariba^{*1}を導入しているのはその一例であり、調達プロセスの標準化により、業務品質の向上と効率化を推進しています。

また、オペレーション業務の効率化のためのRPA^{*2}の活用や、プロセスの統合、再定義、標準化を行うことで、コア業務で

ある戦略調達ヘリソースを集中できる体制を構築しています。

戦略調達の推進においても、BI(ビジネスインテリジェンス)ツールを活用することで、膨大な支出データを多角的に分析し、潜在的な調達ニーズやさらなるコスト削減機会の発掘など、調達本部として新たな価値提供の機会の創出に積極的に取り組んでいきます。

※1 クラウドコンピューティングを利用した企業間取引システム

※2 Robotic Process Automationの略。コンピューター上で日常的に行われる作業を人の代わりに自動で実施してくれるソフトウェアロボット技術

Cross Enterprise Procurement Group (CEPG)^{*3}や海外ボトラーと連携し、グローバルで効率的な調達を目指す

私たち調達本部は、ワールドクラスの調達組織を目指し、コカ・コーラシステムのグローバル調達組織であるCEPGや海外ボトラーとベストプラクティスや情報の共有を行い、これまで以上に連携をしていきます。共同調達^{*4}を実施している国内のボトラーとの連携も強化していきます。そして、組織や個人のスキルアップに向けた調達ケイパビリティ向上プログラムの展開や、

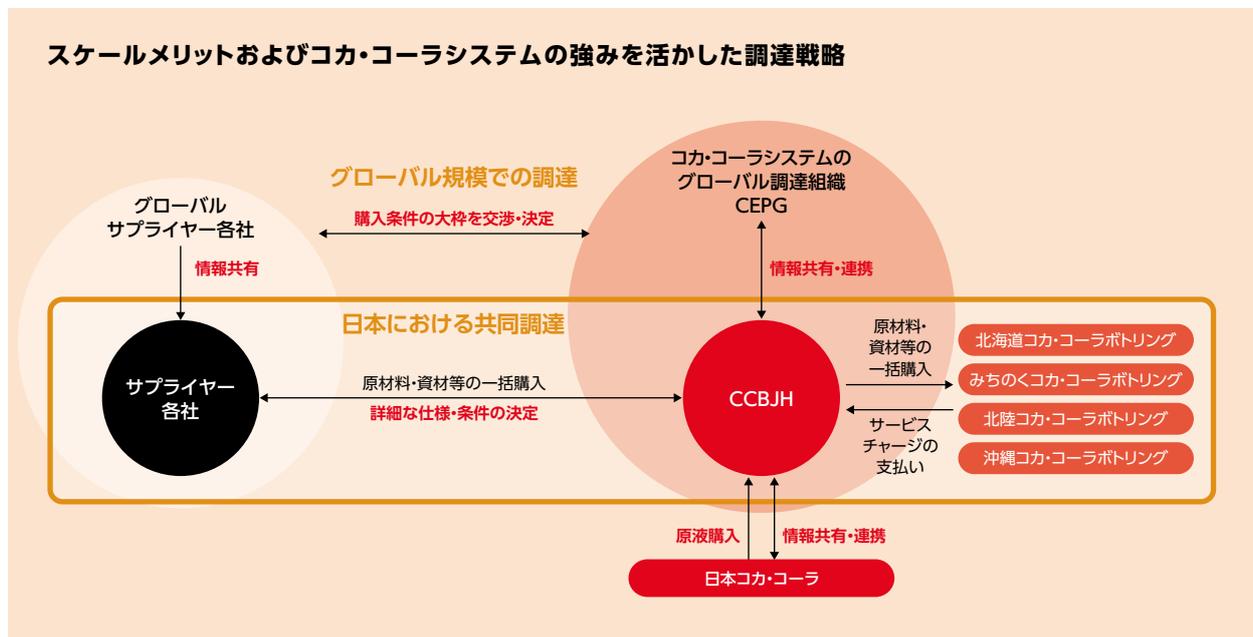
次世代リーダーの育成に積極的に取り組んでいます。

具体的なケイパビリティ向上の取り組みとしては、リーンシックスシグマ^{*5}を活用したOE(オペレーショナル・エクセレンス)活動を通じて、価値を創造しながら組織の生産性を高める人材の育成に取り組んでいます。また、全社の育成計画と連動させた部門別、職位別の調達スキル向上トレーニングも展開しています。

※3 世界規模の調達スケールを活用しコストや品質の最適化を目指すコカ・コーラシステムのグローバル調達組織

※4 共通の仕様となる糖類などの原材料、PETボトルなどの資材および自動販売機など、国内のボトラー分の調達をサプライヤーとの交渉も含めてCCBJHにて集中調達を実施する取り組み

※5 ムダとムラを排除して業務効率化を図る手法



人財戦略

人財価値の最大化を目指した 人財戦略を実行

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

上村 成彦



人財の価値を最大限に引き出す「People Strategy (人財戦略)」の実行

CCBJHグループの掲げるミッション・ビジョン・バリュー(MVV)に基づき「People Strategy」を策定し、人財価値の最大化を目指しています。「People Strategy」は「採用」「人財育成」「キャリアパス」「人財の定着」の4つの柱とその土台となる「働く環境・制度の整備」から成り立っています。当社は統合などによって

さまざまな価値観を持った人財、文化が共存する企業です。こうした強みを最大限に活かすために、社員が働きやすい環境を整備するとともに、当社の持続的な成長の実現に向けた人財の育成ができるよう各種施策を立案し実行しています。

「People Strategy」の構成



採用

- 当社の企業価値を高めていく
最高の人財を獲得する

人財育成

- 変革を進めるリーダーと
社員の総合的な能力を開発する

キャリアパス

- 明確なキャリアパスを社員に提示し
人財を育成する

人財の定着

- 当社を支える人財の定着を図る

働く環境・ 制度の整備

- ダイバーシティ・エクイティー&
インクルージョン(DE&I)、ウェルビーイング、
健康経営と安全の推進を行う
- 柔軟な働き方が可能となる環境と
制度の整備を行う

変革を推進していくリーダーの重要性

人財や価値観の多様化、またビジネス環境が大きく変化していく時代において、経営戦略を柔軟かつスピーディーに実行し、変革を進めることが重要です。そのためには変革を推進していくリーダー（キー人財）の存在が必要不可欠です。「People Strategy」の中核となる「人財育成」「キャリアパス」の施策としてキー人財を確保していくためのパイプラインを構築しています。パイプラインは経営戦略を率先して実行するキー人財と、その

後継者候補となる次世代を担うリーダーで構成されています。各世代や役職でキー人財を輩出し続け、パイプラインを強固なものとし、その人財を育成する仕組みとして企業内大学の「コカ・コーラ ユニバーシティ ジャパン(CCUJ)」を設立し、経営戦略をふまえて変革をリードする人財育成を強化しています。
(▶多様性の尊重 P.43-46参照)

組織力向上のための取り組み

キー人財が中心となり、変革をさらに推し進めるべく、組織全体の能力向上にも取り組んでいます。社員の多くが所属する営業・物流・製造の部門向けにキャリアパスを明確化した「キャリアアジャーニー」プログラムを実施し、自らがキャリアプランを意識し、成長を実感できる機会の創出に取り組んでいます。また、

それぞれのキャリアプラン実現に向けた能力を見出すために、さまざまな内容を多様な方法で学べる自己啓発支援プログラム「ナレッジモール」を提供し、社員一人ひとりが主体的に学ぶ文化の醸成を図っています。

コーポレート・カルチャーの醸成、働く環境・制度の整備による社員のエンゲージメントの向上

当社を支える人財の定着を図る取り組みを強化しています。成果を重視した新報酬制度の導入や表彰制度の整備、社内システム上で感謝・称賛の気持ちを表したバッジを贈り合う「Thank you バッジ」の仕組みの導入によりお互いを称賛する文化の醸成に取り組んでいます。働く環境・制度の整備としては、オフィス勤務、在宅勤務、サテライトオフィス勤務を組み合わせ、生産性を高める働き方の推進や、営業部門はリモートでの商談や直行直帰を行い業務の効率化を図っています。また、

Activity Based Working*に基づくオフィス環境の整備も実施しています。さらに、社員の健康保持・増進が重要であると考え、安心して楽しく働くことができる「健康第一」の企業風土醸成を図っています。このような「Best Place to Work」施策を推進し、社員エンゲージメントの向上を図っています。

※ 社員が自律的に業務に合わせて最も生産性が高く働ける場所、時間を選択するワークスタイル



健康経営の取り組みの詳細

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



「People Strategy」の進化による人的資本経営の強化

これまで社員のエンゲージメント、意識の変化を把握するためのサーベイ実施などによる各施策の効果確認、改善策実行など、PDCAサイクルに基づいた取り組みを推進し、ビジネスの状況などに応じて柔軟に施策を追加・更新してきました。今後さらにこうしたPDCAサイクルを強化するために、さらなる人事データの可視化に向けた環境の整備、施策ごとのKPIの設定、DXツールを活用したモニタリング、分析・インサイトの提供の

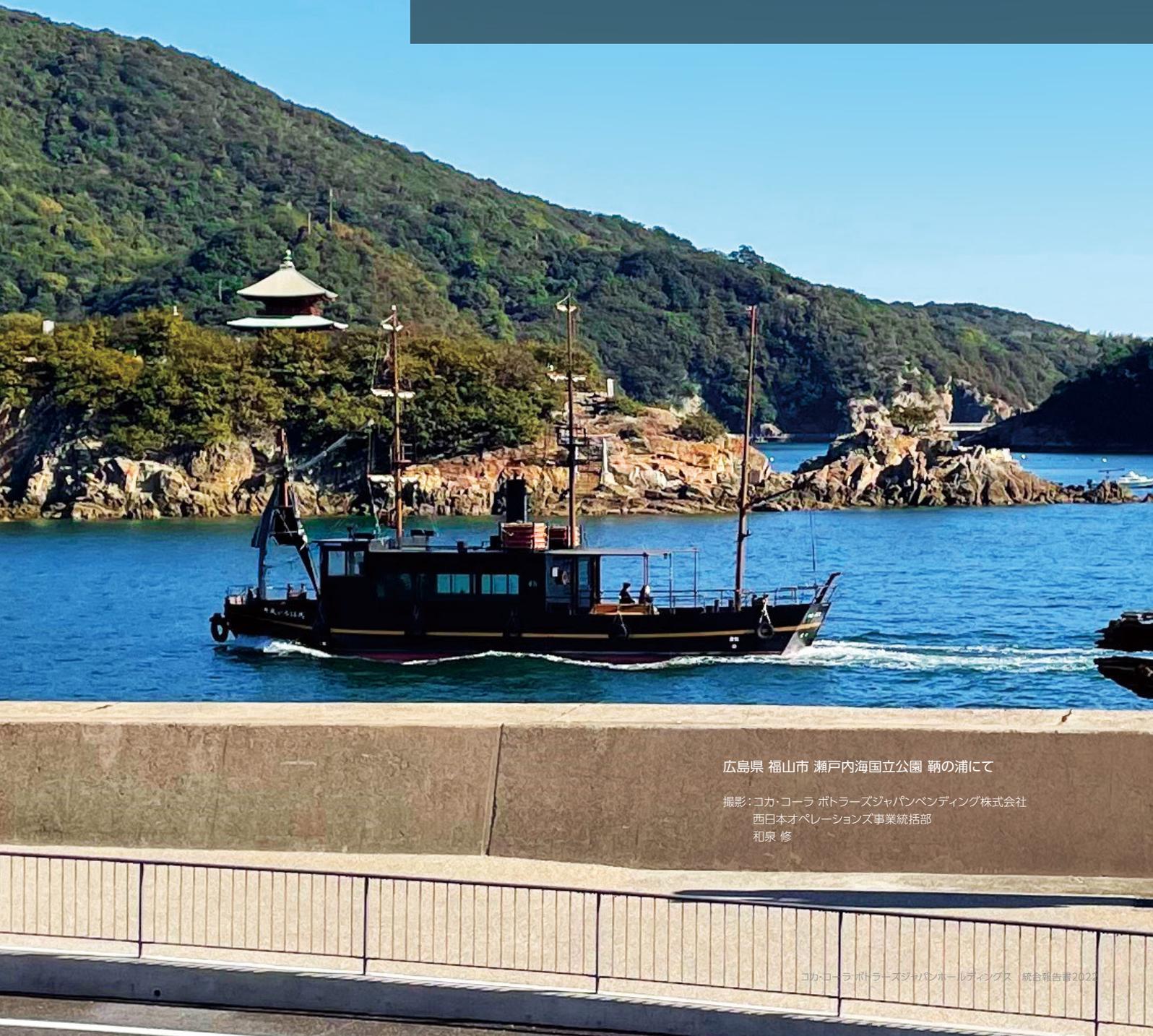
効率的かつ効果的な実施により、「People Strategy」の実効性を高めていきます。戦略を立て、実行していくのは人財です。その人財の価値を最大化していく「People Strategy」の推進は人的資本経営そのものです。当社が持続的な成長を実現するために「People Strategy」の取り組みを全社一丸となって進化を継続していきます。



Part 3

サステナビリティ

- 39 サステナビリティ戦略
- 41 「CSV Goals」に基づいた取り組み
- 43  多様性の尊重
- 47  地域社会
- 51  資源



広島県 福山市 瀬戸内海国立公園 鞆の浦にて

撮影：コカ・コーラ ボトラーズジャパンベンディング株式会社
西日本オペレーションズ事業統括部
和泉 修

サステナビリティ戦略

「当事者意識」をキーワードに サステナビリティ経営を推進

コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社
執行役員 最高経営戦略責任者 兼 経営戦略本部長

荷堂 真紀



共創価値を経営の根幹とする当社のサステナビリティ戦略

CCBJHグループでは「すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造します」というミッションを掲げています。この言葉には、当社の社員一人ひとりが製品・サービスを通じて、すべての人の日々の生活に寄り添い、幸せな時間や人生の大切な場面につながる価値を生み出し、未来へつないでいくと

いう強い想いが込められています。当社はこの価値の創造において事業の成長による経済価値、そして社会課題の解決で生み出される社会価値、この2つの価値をともに向上させる共創価値(CSV:Creating Shared Value)を経営の根幹としています。これが当社のサステナビリティ戦略の基礎となっています。

ミッション実現に向けた「CSV Goals」の達成

2019年、日本のコカ・コーラシステムは「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9つの重点課題を特定した「サステナビリティフレームワーク」を発表しました。

当社は、重点課題を特定するだけでなく、解決するために具体

的な数値目標として非財務目標「CSV Goals」を定めています。そして、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。

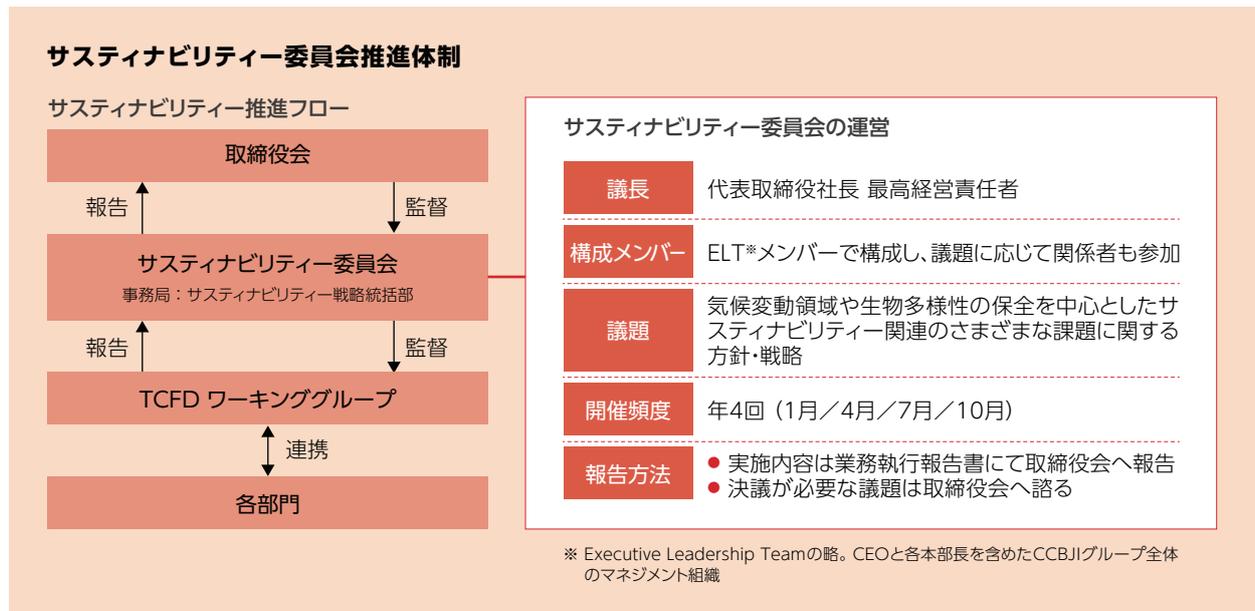
サステナビリティ委員会の新設

当社は、2023年より、サステナビリティ委員会を新設し、「CSV Goals」をベースに、気候変動や生物多様性などのさまざまな課題について方針・戦略などを定める体制を強化しています。当委員会では、エグゼクティブリーダーシップチーム(ELT)

のメンバーがサステナビリティ課題について議論を行い、決定した方向性や戦略を速やかに各部門へフィードバックすることにより、各部門におけるサステナビリティ活動の徹底と円滑化を図っています。また、取締役会でも気候変動領域や

生物多様性の保全を含むサステナビリティ関連のリスク対策が重要だと考えており、経営方針を策定するにあたり、サ

ステナビリティ委員会で議論されたリスク選定および成長性を考慮しています。



社外に向けた開示情報の充実、社内に向けた当事者意識の醸成

当社は、気候変動の適応と緩和をマテリアリティのひとつに挙げており、2022年はTCFDに基づく情報開示や気候変動イニシアティブへの参画、そのほかにも地域の方々や社員の協力により森林保全や水源涵養の活動を各地で実施しました。また、資源を有効活用すべく「ボトルtoボトル」をはじめ、「CAN to CAN*1」「パレットtoパレット*2」「シェルtoシェル*3」など、さまざまな水平リサイクルの取り組みも継続的に推進しています。

社員が「CSV Goals」を理解・共感・納得して行動につなげら

れるように定期的なオンライン勉強会や、eラーニングの実施、また、社外に向けて当社のサステナビリティの取り組みを伝えられるように社員講師の育成を行っています。こうした取り組みが一人ひとりの意識の変化や当事者意識を持った行動のきっかけとなり、社会課題の解決につながると考えています。

※1 アルミ缶の水平リサイクル
 ※2 製品の輸送や保管の際に使用される水色や黒色などの荷役台
 ※3 瓶製品を入れるケース

サステナビリティの取り組みを継続することが、ハッピーなひとときと、価値創造の実現につながる

当社は、かけがえない「水」を使用しビジネスを行う企業として、自然環境を保全するという目的を持ち、水の持続可能性と環境負荷低減に取り組んでいます。そのため、何十年にもわたり「水」を保持するための植林活動の実施や水源の清掃活動に社員も積極的に参加し、工場で使用した水と同等量の水を保全し自然に還すといった涵養活動を行ってきました。私たちが重要

と捉え、継続してきたことが、結果的に社会課題の解決につながっています。今後も、さまざまな社会課題に積極的かつ持続的に取り組むことで、価値を生み出し、水も空気もきれいで誰もが豊かな暮らしを楽しんでいる、ハッピーなひとときを体感できる世界の実現を目指していきます。

「CSV Goals」に基づいた取り組み

CCBJHグループが非財務目標として掲げる「CSV Goals」

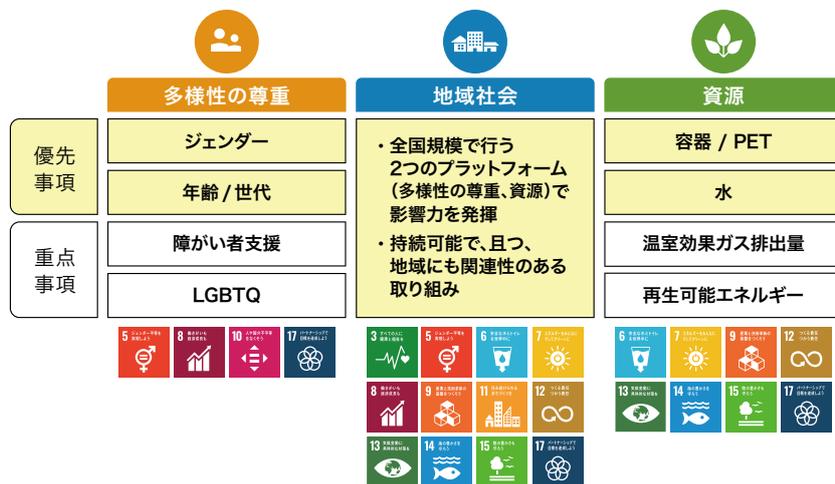
私たちは、日本のコカ・コーラシステムの「サステナビリティフレームワーク」をベースに、より具体的な非財務目標「CSV Goals」を定め、持続可能な事業と社会、そしてミッションの実現に向けて取り組みを進めています。「CSV Goals」の各項目の達成に向けては、バリューチェーン全体で取り組みを実施、進捗を確認し、着実に目標達成に歩みを進めています。

PETボトルにおける「サステナブル素材*の使用率」については、「ボトルtoボトル」などの取り組みが順調に進捗しており、2022年実績で50%を達成しています。また、当社が保有する全17工場の水源域において、森林保全団体や自治体と水源保全に関する協定を締結するなど、地域社会との連携を強化しており、2022年の水源涵養率は目標を大幅に上回っています。

今後の注力分野は、マテリアリティのひとつとして特定した気候変動の緩和と適応です。温室効果ガス(GHG)削減の取り組みとしてバリューチェーン全体で、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2015年比50%削減、「スコープ3(その他の間接的なGHG排出量)」の同比30%削減、2050年までに温室効果ガス実質ゼロに向けて取り組んでいます。さらに、再生可能エネルギーの導入の取り組みも進め、GHG削減目標の達成を目指していきます。

* 「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

日本のコカ・コーラシステムの「サステナビリティフレームワーク」



「CSV Goals」と達成状況

サステナビリティフレームワーク	重点課題
 多様性の尊重	ダイバーシティ&インクルージョン
 地域社会	製品 (ニーズに合わせた製品 健康サポート)
	社会 (地域への社会貢献活動)
 資源	World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)
	水
	気候変動
	調達／人権 (事業基盤の強化)

■■■■ 80%以上 ■■■ 50%~79% ■■■ 50%未満

(注)記載のない限り、基準年は2015年、目標年は2025年

	項目	目標数値	2021年実績 (12月末)	2022年実績 (12月末)	進捗度
	女性管理職比率(2025年までに)	10%	6.3%	6.6%	■■■
	女性管理職比率(2030年までに)	20%			■■■
開発/	主要ブランドでのノーカロリー/低カロリー製品のラインナップ	100%	100%	100%	■■■■
	特定保健用食品(トクホ)および機能性表示食品の販売数量増(2016年比)	300%	177%	146%	■■■
	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%	■■■■
活動)	社員のボランティア参加率	10%	3.7%	20.0%	■■■■
	コミュニティプログラム参加人数累計	100万人	90万人	91万人	■■■■
aste	サステナブル素材*1の使用率(2022年までに)	50%	40%	50%	■■■■
	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%	94.0% ^{※2}	-	■■■■
	環境保護団体や業界団体との幅広い連携(2030年までに)				
	水源涵養率。工場近辺の水源、流域に注力	200%	353%	420%	■■■■
	水使用量削減(2030年までに)	30%	19%	19%	■■■
	温室効果ガス削減 スコープ1、2(2030年までに)	50%	21%	20%	■■■
	温室効果ガス削減 スコープ3(2030年までに)	30%	24%	25%	■■■■
	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				
	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 「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 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2022」)

多様性の尊重

ステークホルダーの多様なニーズに対応し、持続的な成長を実現するために多様な人財の育成に注力していきます。また、さまざまなバックグラウンドや価値観を持つ社員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境の構築を進めていきます。

ダイバーシティ・エクイティー&インクルージョン(DE&I)

CCBJHグループは、DE&Iの推進をマテリアリティのひとつと位置付けています。環境やお客さま、お得意さまの多様なニーズに対応し、私たちが持続的に成長していくために、多様性を重視し、さまざまなバックグラウンドや価値観を持つ社員一人ひとりが学ぶ向上心を忘れず能力を発揮できる職場環境を構築しています。

マネジメント体制についても、国籍、性別、年齢や経歴など多様性を重視しており、さまざまな角度から課題を捉え議論し、意思決定を行うなど、ダイバーシティ経営の実現に努めています。

ダイバーシティに関する全社施策は専任部門であるDE&I課が企画・推進をリードしています。隔月でダイバーシティ・フォーラムを開催し、各部門から選出されたアンバサダーと人事担当者がベストプラクティスや課題を共有し、タイムリーに問題を解

決し、よりよい職場環境の構築を推進しています。

●DE&I 意識向上のための全社施策

DE&Iを実現するためには、社員一人ひとりが持つバックグラウンドや価値観、考え方の違いをお互いが尊重し、関心を持ち協力し合うことが重要です。差別やハラスメントのない職場づくりに向けて、私たちはハラスメント行為に対して厳しい規定を設けています。また、入社時や管理職就任時に加え、定期的に各部門の特徴に合わせた実践的なハラスメント防止トレーニングを通じて、健全な職場環境の醸成に注力しています。多様性を理解し尊重し合える組織文化の醸成・定着に向けた取り組みとしては、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・トレーニングを提供しています。



ナショナルリテイ

私たちは多様性が成長の原動力であるという考え方のもと、外国籍人財を新卒や途中で採用を行い、多様性に取り組んでいます。外国籍の社員には、日本語や日本文化、暮らし方に関するトレーニングを提供し、スキルや能力を十分に発揮できるよう

サポートしています。また、世界のコカ・コーラシステム内での人財交流プログラムを通じて、海外のベストプラクティスから学ぶことで業務改革を進め、ビジネスの成長へつなげています。



国際色豊かな人財が集まるイベントで社員間コミュニケーションを促進・活性化



人財交流プログラムの一環として基山工場研修を受ける
Coca-Cola Beverages Philippines Inc.のメンバー

ジェンダー

私たちは女性が活躍しやすい環境の整備に注力しています。フレキシブルワークやリモートワーク制度を導入しているほか、配偶者出産休暇制度の充実および休暇取得率の向上など全方位的な取り組みを展開しています。

また、女性管理職および管理職候補者育成のため、職責や階層に応じた育成プログラムを構築し、女性が管理職や経営陣として求められる視座やスキルを体系的に学ぶことができる仕組みを構築しています。

●スポンサーシップ・プログラム

(女性取締役候補者育成プログラム)

女性取締役候補者の育成を目的とした、部門長向けのプログラムです。対象となるのは、女性の部門長で、スポンサーとなる役員との定期的な個別面談を通じ、経営に必要な視点や視座を学ぶ機会を提供しています。

●Accelerate Her

(女性部門長候補者育成プログラム)

女性部門長候補者の育成を目的とした課長層向けのプログラムです。さまざまな部門からメンバーを選出し、部門長に求められる高度なコンフリクトマネジメントスキルや発信力、リーダーシップスキルを身に着けることを目指す半年間の部門横断プロジェクトを実施しています。長期にわたるプロジェクト実施により、課長同士のネットワークの構築を促進し、女性リーダーが孤立せず、いつでも相談し合えるプラットフォームとしての役割も果たしています。

●Female Leadership Program

(女性一般職向けリーダーシップ研修)

女性課長候補者育成を目的とした一般社員向けのプログラムです。対象となる女性社員は、約半年間の女性リーダーシップ研修を通じ、リーダーとしてのマインドセットと必要なスキル

女性管理職比率(2023年2月末時点)

7.2% **目標** 2025年までに**10%**
2030年までに**20%**

を学びます。各自が自分の強みと課題に気づき、キャリア開発に向けた新たな行動につなげることを目指します。また、女性社員の上司にも研修を行い、女性の昇進を促すインクルーシブな社風づくりを築いています。

●男性育休取得促進への取り組み

男性社員が育児休暇制度を活用しやすくするため、男性の休暇取得意識の向上に取り組んでいます。男性の育休の認知度を高めるために、2018年から「パパエプロン」という取り組みを導入しました。子どもが生まれた男性社員へ、その上司から当社オリジナルデザインのエプロンをチームミーティングの場で手渡すことで、周囲に育休取得への協力を仰ぎ、本人へ育休取得を促すことを目的としています。今後も制度の策定だけでなく、活用しやすい仕組みや施策の充実にも注力していきます。



国際女性デー

2023年より、3月8日の国際女性デーを含む1週間を「インターナショナル・ウィメンズ・ウィーク」と定め、社外スピーカーを招いてのパネルディスカッションや、社内女性管理職からキャリアの作り方を学ぶセッションなどを開催しています。全ての社員がジェンダー平等について学び、個人や組織の観点からジェンダー平等を実現するための課題を見つけ、その解決策を考え、具体的な行動を促すきっかけづくりに役立てています。



多様性の尊重

次世代育成

●企業内大学「コカ・コーラ ユニバーシティ ジャパン(CCUJ)」

将来のコカ・コーラシステムをけん引し、変革を導く次世代リーダーの育成と、飲料市場に新たな価値を提供することを目的として、2020年に企業内大学「コカ・コーラ ユニバーシティ ジャパン(CCUJ)」を立ち上げました。CCUJは、部長層、課長層、一般職層の3階層から構成され、各部門から選抜されたメンバーは約半年間のプログラムを通じて、私たちの成長の軸となる「イノベーション」「戦略的思考」「ピープルマネジメント」「エフェクティブコミュニケーション」「グロスマインドセット」という5つのケイパビリティに紐づく自身の強みの強化と課題の解消に取り組みます。また、異なる部門のメンバーとのプロジェ

クトや議論を通じて、参加者はより高く視座、広い視野を獲得し、次世代を担うリーダーとして成長しています。

●英語力強化プログラム

「GET(Global English Transformation)」

CCBJHグループとして海外からもさらなる知見を吸収し、私たちの日々の活動やビジネスの成長につなげていくために、20代から30代の社員を対象とした英語力強化プログラム「GET(Global English Transformation)」を提供しています。参加者は半年間の集中プログラムを通じてお互いの進捗を競い合い、励まし合いながら着実に英語力を強化しています。



障がい者支援

障がいのある人材がそれぞれの強みを発揮して活躍できる就業環境の提供を目指し、2019年に特例子会社を設立しました。特例子会社ではランドリー業務をはじめ、事務業務、販売機器部品洗浄業務など多彩な業務ポジションを用意し、社員がそれぞれの障がいに合わせた特性や能力を発揮し活躍しています。また、私たちはパラアスリート・デファアスリートの活動も応援しています。在籍するアスリートは競技活動への参加に加え学校や地域団体への障がいや多様性にかかわる講義の実施などを通じ地域社会に幅広く貢献しています。

障がい者雇用比率*

2.48%

※2022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」(2022年6月1日)の数値



特例子会社の主要業務であるユニフォームランドリー業務



2024パリ大会出場を狙うパラ陸上やり投げ 政成 晴輝選手



十種競技との二刀流を目指すデフ陸上走り高跳び 高居 千紘選手

LGBTQ

●社内浸透の取り組み

私たちは、すべての社員がLGBTQに関する正しい知識を持ち、社内外を問わず差別のない、多様性が尊重される環境を醸成していけるよう、制度や仕組みの構築や啓発、アライ*ネットワークの発足などに積極的に取り組んでいます。

社内規程における配偶者の定義を改定し、パートナーの性別や婚姻関係の有無にかかわらず育児休暇や介護休暇などの福利厚生制度を利用できるようにしたほか、人権ポリシーの記載に「性自認または表現」を追加し、身体的な特徴だけでなく「こころ」や「らしさ」といった多様な性のあり方を包含した方針を打ち出しています。また、2021年にはLGBTQ相談窓口を開設し、当事者だけでなく上司や同僚がLGBTQに関する悩みや疑問を匿名で相談できる体制を構築しました。

*「同盟」や「味方」などを意味する英語「ally」が語源で、自分自身が性的マイノリティであるかどうかによらず、積極的にLGBTQ+を理解し、サポートする人

●社外における活動

日本コカ・コーラとともに「東京レインボープライド2023」に協賛してブースを出展しました。ブースではイベントを記念したレインボーのリストバンドを巻いた「コカ・コーラ」のセット販売や当社と日本コカ・コーラのDE&Iに関する取り組みを展示し、当社社員も参加して連日のイベントを盛り上げました。

●LGBTQ+アライのためのハンドブック作成

LGBTQ+アライの基本的な解説や用語集、歴史や今の状況などをわかりやすく網羅した「LGBTQ+アライのためのハンドブック」を日本のコカ・コーラシステム全体に導入しました。同ハンドブックは全社員に公開したほか、LGBTQ+への理解促進を検討しているあらゆる企業・団体のみなさまに無償でご活用いただけるようにしています。



東京レインボープライドへの日本コカ・コーラとの協働参画(2023年)



「東京レインボープライド2023」を記念したリストバンド

LGBTQ+アライのためのハンドブック

地域社会

地域社会とのコミュニケーションを大切にするとともに、持続可能な地域社会の発展や社会課題の解決に向け取り組んでいます。

地域へのSDGsセミナー開催

SDGsへの気運が高まるなか、CCBJHグループの新たな取り組みとして、私たちのCSV活動を多くの方に知っていただくため、社員講師を積極的に育成し、各種講演会への登壇や学校への出前授業を各地で実施しています。これからもこのように新しい手法を取り入れながら、地域のみなさまとのコミュニケーション機会の創出に注力していきます。

SDGsセミナー開催(2022年実績)

開催数 **38**回
参加人数 **7,033**人

産学官民連携による地域協働プロジェクト

私たちは、地域行政や教育機関、市民団体など産学官民連携のもと、地域課題の解決やSDGsの達成に取り組む活動を支援しています。

●仙台若者SDGsアワード(宮城県)

宮城県仙台市と一般社団法人ワカツクと協働し、持続可能な社会の実現に向けて社会課題の解決に寄与する若者団体の優れた取り組みを表彰する「仙台若者SDGsアワード」を2017年より開催しています。

2022年度は6回目の開催となり、より多くの若者が活躍できる環境づくりを目指し、対象地域を宮城県内全域に広げ、一次審査を通過した8団体が、11月にファイナリストとしてプレゼンテーションを行いました。

●SDGsワークショップ「ミエミライ」(三重県)

三重県、三重大学リカレント教育センター青木研究室、特定非営利活動法人Mブリッジと当社の産学官民連携のもと、対話を通じて三重の魅力向上や課題解決のアイデアを考えるSDGsワークショップ「ミエミライ」を開催しています。

●チャレンジインターンシップ事業(福島県)

2016年より、福島県、ふくしま地域活動団体サポートセンターと協働で「チャレンジインターンシップ事業」を開催しています。「若者の学び・体験支援」をテーマに、インターンシップを通して地域が抱える課題や福島の魅力を知り、未来のまちづくりを推進しています。

●MIYAZAKI SDGs ACTION(宮崎県)

高校生、大学生、企業が世代と立場を超え、共通の「指標と言葉」を用いて、持続可能な経済と社会のあり方について学び・考える「MIYAZAKI SDGs ACTION」事業に協力しています。2022年度は宮崎県えびの市にある当社工場の社員と学生が連携し、コーヒー豆粕や茶粕の地域循環リサイクルに取り組めました。



2022年4月に熊本県熊本市で開催された「アジア・太平洋水サミット」のサイドイベントのなかで、当社CSV推進部長の丸山 竜一郎が登壇し、コカ・コーラシステムが取り組む水資源保護活動について基調講演を行いました



2022年6月、愛知県の名古屋市立大学にて、海洋プラスチックごみ問題の解決に向け日々研究を続ける学生を対象に、PETボトルの現状や課題、ボトルtoボトルの取り組みについて、当社社員が講義を行いました



仙台若者SDGsアワードでの表彰式(宮城)

SDGs推進に向けた自治体・団体との協働

私たちは、飲料事業を通じて地域に価値を創出すべく、販売エリア内の自治体や団体と、SDGs推進に関する協定や、それらを含んだ包括連携協定を締結し、ステークホルダーと連携した地域課題解決に取り組んでいます。

●小山市と「SDGs推進に関する連携協定」を締結(栃木県)

2022年12月、当社と小山市はSDGsの普及啓発および情報発信、SDGsの推進に関する取り組みなどで連携することを目指した協定を締結し、取り組みの第一弾として「コウノトリと共生できる環境保全活動支援自販機」を、渡良瀬遊水地コウノトリ交流館に設置しました。

●埼玉県とのSDGsパートナーシップ

当社は、埼玉県が推進する「埼玉版SDGs」に賛同しています。2022年7月の「埼玉県SDGsパートナー」への登録を経て、連携事業として、8月より「埼玉版SDGs推進自動販売機」の展開を開始しました。さらに12月には「グローバル人材を育成するための協働に関する協定」を、埼玉県および公益財団法人埼玉県国際交流協会と締結し、売上の一部を「埼玉グローバル人材活躍基金」に寄付しています。

地域における水源涵養、生物多様性の保全

私たちのビジネスにとって大切な原材料の1つである「水」を育むため、全17工場の水源域にて水源涵養活動を推進しています。

各地の工場水源域は、水を貯える機能のほか、動植物の生息・生育地として大切な役割を担っています。私たちはこの水源域にて、地域のみならずと社員がともに、かけがえのない水の大切さと地域ごとの生物多様性の保全について学ぶ「森に学ぼう」プロジェクトに取り組んでいます。2022年は感染対策を講じながら、宮城県、茨城県、東京都、兵庫県、広島県、宮崎県の6つの地域に限定して開催しました。

水源涵養の活動地域

製造工場	水源涵養活動地域	製造工場	水源涵養活動地域
蔵王工場	宮城県刈田郡蔵王町	明石工場	兵庫県丹波篠山市
埼玉工場 岩槻工場	群馬県利根郡片品村	大山工場	鳥取県西伯郡伯耆町
茨城工場	茨城県石岡市	広島工場	広島県三原市
多摩工場	東京都東久留米市	小松工場	愛媛県西条市
海老名工場	神奈川県厚木市、海老名市	鳥栖工場	佐賀県鳥栖市／
白州工場	山梨県北杜市	基山工場	三養基郡基山町
東海工場	岐阜県恵那市	熊本工場	熊本県阿蘇市、菊池郡大津町
京都工場	京都府綴喜郡宇治田原町	えびの工場	宮崎県えびの市

●多摩・明石工場水源域にて「森に学ぼう」初開催

2022年4月に東京都と一般社団法人地域パートナーシップ支援センターと締結した、自然環境保全に関する協定に基づき、多摩工場の水源域の1つである「南沢緑地保全地域」にて、社員および関係者など46人が参加し、コカ・コーラ「森に学ぼう」プロ



希少植物を鹿から守る防護柵の設置
(コカ・コーラ ボトラーズジャパン水源の森 たんばさやま)

ジェクトin東京ひがしくるめを初開催しました。生物多様性の保全の面から、イチリンソウなど地域に生息する希少植物を保護するための遊歩道整備を行いました。

12月には、明石工場の水源域の森林において、2019年の協定締結後初めての開催となるコカ・コーラ「森に学ぼう」プロジェクトin兵庫たんばさやまを実施しました。

当日は、社員とその家族を中心に約50人が参加し、除伐をはじめとした森林整備活動や里山を保全することで種の多様性が回復することを学び、環境省絶滅危惧Ⅱ類になっているキンランを鹿から守り、植生の回復と希少植物の保護を図るための防護柵の設置も行いました。

地域のみなさまへのサポート

●フードバンク[※]への飲料製品寄贈

当社は2016年から日本初のフードバンク団体であるセカンドハーベスト・ジャパン(公益財団法人日本フードバンク連盟加盟)や一般社団法人全国フードバンク推進協議会などとパートナーシップを結び、各地域のフードバンク団体を通じて、子ども食堂や社会福祉施設に、定期的な飲料製品の寄贈を行っています。

2022年は、17都府県の24団体に、コカ・コーラ社製品を38,713ケース(937,852本)寄贈しました。

※「食料銀行」を意味する言葉で、品質には問題がないにもかかわらず処分される食品を、企業から寄贈を受けて福祉施設や困っている人に届ける団体や活動

●奨学支援事業

コカ・コーラシステムの奨学支援事業の歴史は、1966年にまで遡ります。当社では、公益財団法人コカ・コーラ教育・環境財団の支部として、優秀な青少年を地域社会に貢献できる人材に育てるために、給付型奨学金支援事業を行っています。大学進学者のほか、サステナビリティーやSDGsの推進を目的とした大学院進学者も奨学生として採用しています。

●全肢連への支援

当社を含むコカ・コーラシステムでは、肢体不自由児・者の福祉の増進と、自立による社会参加を目的としてさまざまな事業を推進する一般社団法人全国肢体不自由児者父母の会連合会(全肢連)に対し、全肢連ステッカー付自動販売機の売上金の一部を活動費として寄付するなど、1980年より40年以上にわたり支援しています。

●市村自然塾九州による教育改革への協力

子どもの教育改革の一助のため、当社が設立に関わった市村自然塾では、「生きる力を大地から学ぶ」を基本理念に、農作物の栽培、収穫の作業や団体生活を通じて、子どもたちが自主性や社会性を身につけ、主体性や創造性などの資質を育む場を提供しています。参加者は3月末から12月初旬までの約8ヵ月、佐賀県鳥栖市の豊かな自然のなかで仲間やスタッフとともに過ごし、さまざまな活動を体験します。

フードバンクへの製品寄贈数(2022年実績)

38,713 ケース
937,852 本



特定非営利活動法人eワーク愛媛への飲料製品寄贈(愛媛)

社員ボランティア活動の推進

当社では、社員も地域社会の一員であるという考えのもと、社会福祉活動や清掃活動、森林保全活動や草原再生活動など、社員が地域社会に貢献するボランティア活動を推進しており、ボランティア休暇制度の導入などで活動を後押ししています。

社員のボランティア参加率(2022年実績)

20.0%



2023年度の新入社員によるクリーン活動(東京)



ラブアース・クリーンアップへの参加(福岡)



森林保全活動(広島)

スポーツクリニック／ホッケー教室開催
(2022年実績)

開催数 **19**回

参加人数 **5,160**人



高円宮杯2022ホッケー日本リーグで優勝した
コカ・コーラレッドスパークスホッケー部

スポーツを通じた地域応援

●地域に根差す「コカ・コーラレッドスパークスホッケー部」

当社が運営する「コカ・コーラレッドスパークスホッケー部」は、ホッケー日本リーグに加盟し、広島県広島市を本拠地に活動しています。

2022年は、第83回全日本女子ホッケー選手権大会、第44回全日本社会人ホッケー選手権大会、第77回国民体育大会に出場し、いずれも準優勝したほか、高円宮杯2022ホッケー日本リーグでは、レギュラーステージを1位で通過し、シーズンファイナルで2年ぶりに優勝を奪還しました。

また、2022年はコロナ禍で制限されていたスポーツクリニックの開催や地域イベントへの参加も再開し、国際舞台上で活躍

きるアスリートの育成を目的とした「ひろしまスポーツアカデミー選考会」への参加や、宮城県栗原市での2年ぶりのホッケー教室開催、東京都台東区立大正小学校の「人権スポーツ教室」への講師派遣など、明るく活気ある地域づくりと誰もが活動的に健康的に過ごせる社会づくりに寄与しました。

こうした活動の功績が認められ、2022年12月に「広島県スポーツ協会スポーツ賞」をチームとして受賞しました。

●カンパニーアンバサダーの任命・支援

当社では、7人制ラグビー日本代表の津岡翔太郎選手をカンパニーアンバサダーに任命し、津岡選手が代表メンバーとして競技に集中できる環境をサポートしています。

工場見学を通じたコミュニケーション

当社では、工場見学をお客さまやお得意さまをはじめとするあらゆるステークホルダーのみなさまとのダイレクトコミュニケーションの場と位置付けており、国内17工場のうち、蔵王工場（宮城県）、多摩工場（東京都）、東海工場（愛知県）、京都工場（京都府）、広島工場（広島県）、えびの工場（宮崎県）の6工場に見学施設を有しています。

●新しい生活様式に対応した工場見学

新型コロナウイルス感染拡大防止のために休止した工場見学に代わり、2021年6月にスタートしたオンライン工場見学は、自宅や学校にしながら全国どこからでもリモートで参加することができ、2022年は約5,000人のお客さまにお楽しみいただきました。

●サマースクールをオンラインで初開催

通常の工場見学に加え、自由研究のテーマにもなるSDGsの取り組みなど、家族で楽しみながら学んでいただく「サマースクール」を、2022年はオンラインで初めて開催し、4日間で約1,000人の方にご参加いただきました。

●来館型工場見学の再開

2022年12月に、エリア内6工場に先駆けて宮崎県の「えびの工場」で見学を再開し、2年9ヵ月ぶりに当社の工場に賑わいが戻りました。

当面の間は感染対策を施した縮小営業となりますが、順次工場見学を再開し、お客さまと対面でコミュニケーションを図る機会を創出しつつ、オンラインと両立したハイブリッドな工場見学を行っていきます。



初のオンライン開催「サマースクール」



約3年ぶりに賑わいが戻ったえびの工場



資源

大切な資源を持続可能な形で有効活用していくため、継続的に改良・工夫を進め、環境保全に貢献していきます。

World Without Waste (廃棄物ゼロ社会) の実現に向けて

● 容器の2030年ビジョン

ザ コカ・コーラ カンパニーは2018年に環境負荷軽減のため、「World Without Waste(廃棄物ゼロ社会)」の実現をグローバル目標として掲げました。この目標を達成するために日本のコカ・コーラシステムは、同年1月に「容器の2030年ビジョン」を設定し、2019年7月にはこれを更新して従来の目標達成を前倒しする新たな目標を発表しました。このビジョンに基づき、容器由来の廃棄物削減と、日本国内におけるプラスチック資源の循環利用を促進しています。

● 3つの柱とロードマップ

「容器の2030年ビジョン」は「設計」「回収」「パートナー」という3つの柱から構成されています。3つの柱のそれぞれに具体的な目標を設定しており、2030年の目標達成に向け、活動に取り組んでいます。

「容器の2030年ビジョン」
3つの柱



日本のコカ・コーラシステム「容器の2030年ビジョン」



活動成果

設計

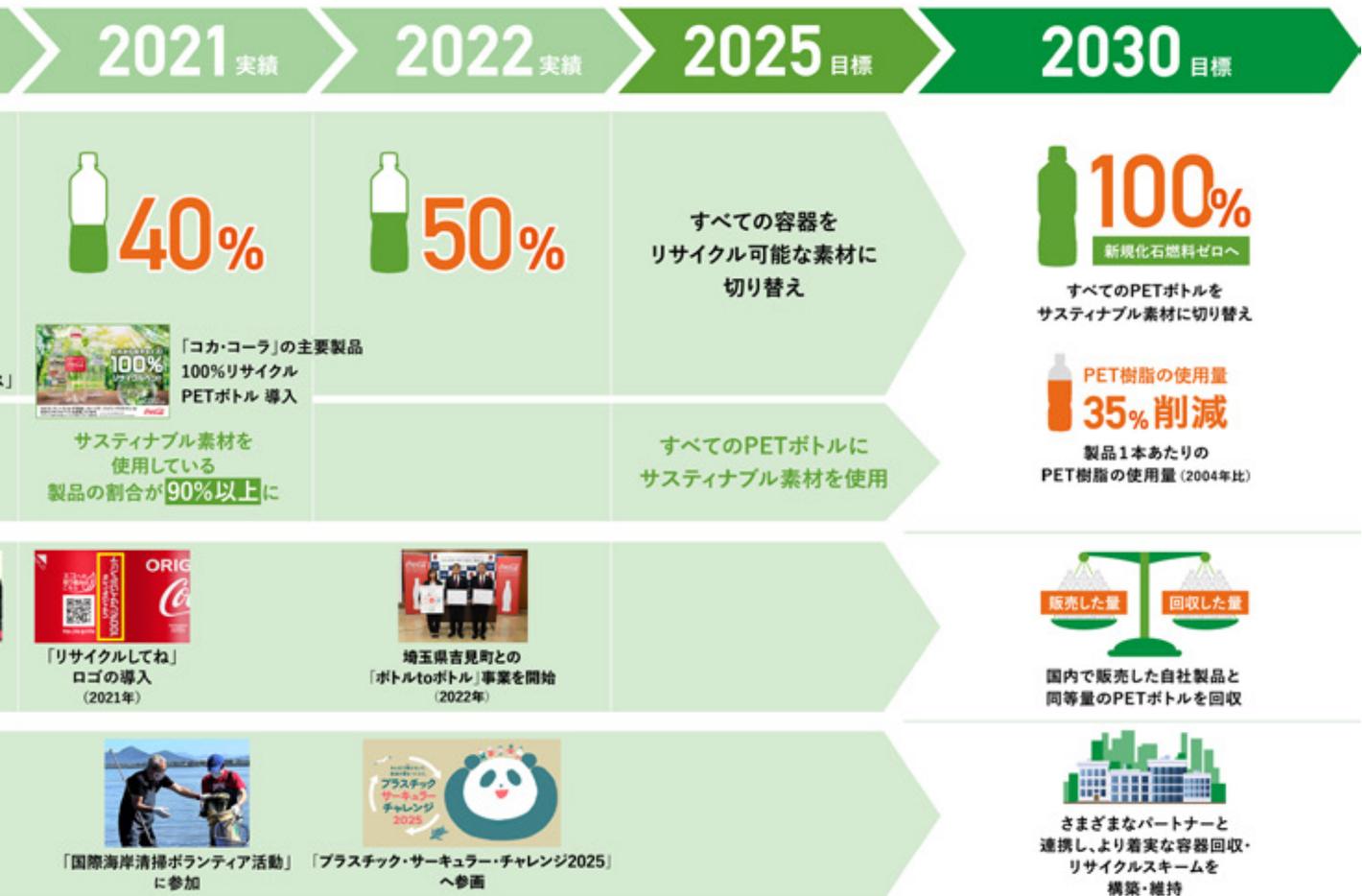
- 国内の清涼飲料事業における2022年のPETボトル容器へのサステイナブル素材* 使用率50%を達成
- 国内で販売している約90%のPETボトル製品(販売本数ベース)にサステイナブル素材* を使用
- 2022年12月現在、旗艦製品「コカ・コーラ」をはじめとする4ブランド44製品に100%リサイクルPETボトルを導入
- ラベルレス製品は、2020年4月に発売した「い・ろ・は・す」を皮切りに、「綾鷹」「爽健美茶」「カナダドライ ザ・タンサン・ストロング」「アクエリアス」「コカ・コーラ」「ジョージア」を含む10ブランド21製品に拡大、今後も順次拡大を予定
- 2021年「コカ・コーラ」700ml PETボトルを従来の42gから27gに軽量化
- 2022年「ジョージア ジャパン クラフトマン」500ml PETボトルは従来の19.5gから17gへ、「コスタコーヒー」265ml PETボトルは従来の29.5gから18.5gへ軽量化

※ 「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





「資源」への取り組みの詳細
<https://www.ccbji.co.jp/csv/environment/>



活動成果

回収

パートナー

「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ボトルに再生する「ボトルtoボトル」に取り組んでいます。

● 行政との「ボトルtoボトル」の協働事業

市民・事業者・行政の三者が一体となった着実な容器回収・リサイクルスキームの構築に向けて、行政との「ボトルtoボトル」の事業を協働しています。PETボトルの水平リサイクルの実施を目的とした協定の締結を2022年から進めており、2023年には、1月に滋賀県守山市、神奈川県座間市、神奈川県海老名市、2月に静岡県沼津市、3月に兵庫県西宮市、4月に福岡県福岡市、福岡県北九州市の合計10自治体(2023年4月時点)との協定を締結をしています。



● 事業系パートナーとの「ボトルtoボトル」の協働事業

2022年6月に三菱地所株式会社と協業し、丸の内エリア(大手町・丸の内・有楽町)のオフィスビル共有部で「ボトルtoボトル」の仕組みを構築しました。また当社の自動販売機を活用し、テナント就業者に対して、使用済みPETボトルの適切な分別回収の啓発に取り組んでいます。さらに、2023年4月より愛知県、三重県内の一部の株式会社スズ薬局の店頭で回収された使用済みPETボトルを再原料化し、当社で製品化する「ボトルtoボトル」事業を開始し、回収実施エリアを順次拡大しています。



資源

水資源保全戦略のグローバルビジョンと工場水源域での水資源保全

2021年3月、ザ コカ・コーラ カンパニーは2030年に向けた水資源保全戦略のグローバルフレームワークを発表しました。このフレームワークは、地域の水源涵養、より厳格なポリシーの提唱、事業と地域社会における責任ある水の利用などを通じた持続可能な水資源の保全に重点を置いています。当社では、かけがえのない「水」を使用しビジネスを行う企業として「2030年までに水使用量30%削減(2015年比)」および「2025年までに水源涵養率200%維持」の目標を掲げて水資源保全を推進しています。

日本のコカ・コーラシステムでは、工場で使用する源水を保護するために日本コカ・コーラが定める源水保護ガイドラインに

沿って定期的に源水の脆弱性を評価し、源水保護計画を策定しています。そして同計画のもと、製造過程における水使用量の削減(Reduce)、製造過程で使用する水の再利用(Recycle)、水源域の水源涵養(Replenish)を軸とした活動を展開しています。

また、全17工場の水源域にて水源保全協定を締結し、地域、専門家の方々と協力して水資源保護に努め、2022年の水源涵養率は420%となりました。



「水資源保全戦略のグローバルビジョン」の詳細

<https://www.ccbji.co.jp/csv/environment/?id=tab2>



水に関する主な指標と実績

製造に使用した水

13,287千m³
前年比 **+2.3%**

水源涵養面積

約**8,136ha**
前年差 **+4.1ha**

製品に使用した水

4,087千L
前年比 **+1.9%**

水源涵養率

420%
前年比 **+67%**

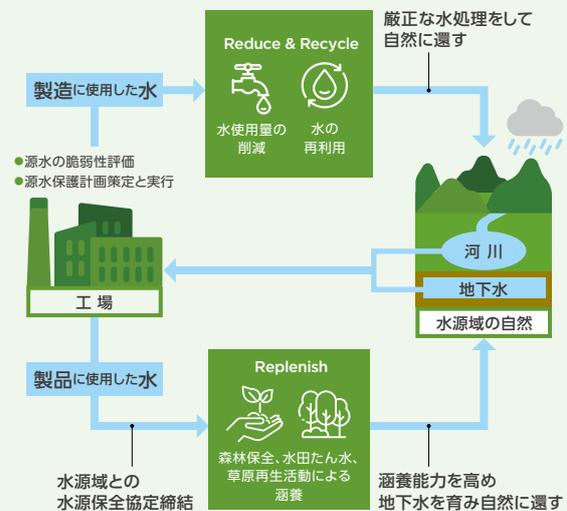
製品1Lを製造する際に
使用した水
(WUR : Water Use Ratio)

3.25L/L
前年差 **+0.01_{L/L}**

水源保全協定締結

全17工場
前年比 **+1工場**

コカ・コーラシステムの考える水の循環



製造に使用した水:製造工程において洗浄水や冷却水として使用した後に回収・処理を行い、循環利用します。その後、厳正な処理した上で河川へ放流します。

製品に使用した水:植林、間伐、水田たん水、草原再生といった水源の保全活動を通じて水源涵養の能力を高め、豊富な地下水を育むことで自然へ還元しています。

温室効果ガス(GHG)排出量削減による気候変動の緩和と適応

日本のコカ・コーラシステムは、パリ協定ならびに科学的根拠に基づくGHG排出量削減目標に沿って、サプライチェーン全体のGHG排出量削減に取り組んでおり、2050年までにGHG排出

量実質ゼロの達成を目指しています。当社は、中期非財務目標「CSV Goals」として、日本国内のバリューチェーン全体におけるGHG排出量を2015年比で、2030年までにスコープ1、2に

において50%、スコープ3において30%削減することを目指す目標を策定し、さまざまな取り組みを実施しています。

具体的には、2022年7月より、日本のコカ・コーラシステム最大級の保管・在庫能力を持つ自動物流センター「明石メガDC」の稼働を開始しました。これまで各セールスセンターで行ってきた仕分けやピッキング、在庫保管などの倉庫業務を段階的に集約し、お得意さまや各自動販売機までをエンド・ツー・エンドで高効率に製品をお届けする物流ネットワークを構築し、長距離輸送を削減することなどにより、GHG排出量削減に取り組んでいます。また、ストローや紙カップの蓋をプラスチック素材から紙製素材へ変更することによりプラスチック使用量の削減に取り組んでいます。さらに、当社の自動販売機横に設置しているリサイクルボックスから回収された使用済みアルミ缶を缶胴の原材料として使用する、アルミ缶の水平リサイクル「CAN to CAN」や物流過程で使用するパレット※1やシェル※2のリサイクル「パレ

ットoパレット」「シェルtoシェル」を積極的に推進し、原材料・資材の循環利用促進によるGHG排出量の削減に貢献しています。

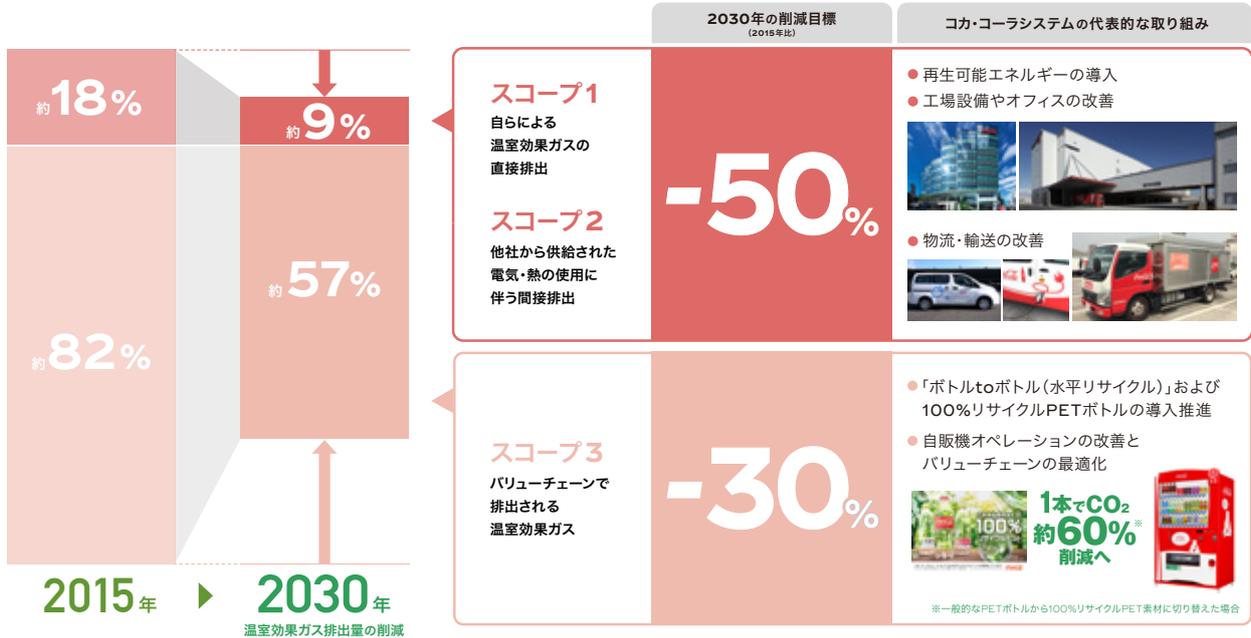
- ※1 製品の輸送や保管の際に使用される水色や黒色などの荷役台
- ※2 瓶製品を入れるケース

●再生可能エネルギーの活用

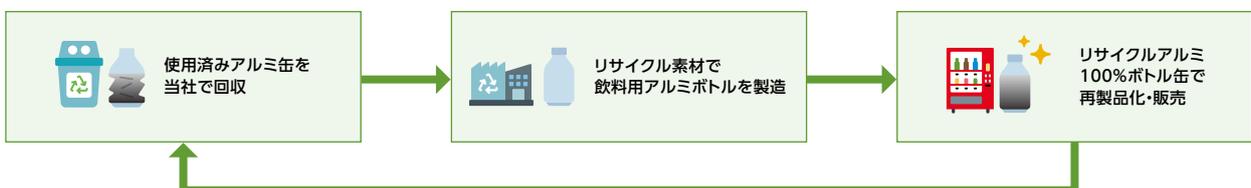
白州工場では、山梨県と東京電力エナジーパートナー株式会社が共同で運営する電力供給ブランドやまなしパワーPlus「ふるさと水カプラン」の供給契約を締結し、水力発電による電力を使用しています。

また、他工場でも東京電力エナジーパートナー株式会社が提供する、発電時にCO₂を排出しない水力発電による電力のみを購入するプランの使用や、自然エネルギーにより発電された電気であることを第三者認証機関が認証するシステム「グリーン電力証書」を購入するなど、再生可能エネルギーの活用を進めています。

日本のコカ・コーラシステムの温室効果ガス(GHG)削減目標



アルミ缶の水平リサイクル「CAN to CAN」



Part 4

リスクマネジメント

- 57 リスクマネジメント戦略
- 59 リスクマネジメント
- 65 TCFD提言に基づく情報開示





兵庫県 加古川市 明石車庫 加古川駐車場にて

撮影：コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
SCM本部 ロジスティクス統括部
田島 光雄

リスクマネジメント戦略

ビジネスレジリエンスを目指した スマートリスクテイク

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
リスクマネジメントシニアグループ統括部長

ジェロルド・ナイト



認識を共有し、対応することで、リスクを成長機会とする

「ビジネスレジリエンス」とは、複雑かつ変化するビジネス環境に対応するために、先進的な企業が採用しているリーダーシップの方向性です。当社はビジネスレジリエンス志向を取り入れることで、予見が難しい状況においてもリスクを認識・共有し、柔軟に対応することでその影響を最小限に抑えています。また、リスクを新たな機会へと転換できるような体制を構築し、変化にうまく適応できる組織へと成長を続けています。

当社は、気候変動を含めさまざまな動向に注視しながら現在

および将来のリスクを特定しています。どのような状況においても、組織として強力な危機対応能力と適切な対策やリスクから機会への転換を行う機動力を持つことに注力しています。そして、いくつかのビジネスレジリエンスの考え方を統合し、当社のリスクへの対応力を向上することで事業継続と成長促進の相乗効果を図っています。最終的には、ビジネスを行う上でレジリエンスを発揮することが、変革の一步先を行く鍵になると考えています。

事業環境を見据え、適切にリスクをとる「スマートリスク」を採用

リスクマネジメントは、ビジネスにおいて不確実性を管理するために有用です。これらの不確実性には、プラス面とマイナス面があり、当社ではチャンスを最大限に活かし、マイナス面を管理することでレジリエンスを持ったビジネスを展開することができています。当社の社員一人ひとりは、リスクマネジャーとしての認識を持ちながら日々の業務を遂行しています。

目まぐるしく変化する事業環境下では、新しいリスクが出現するスピードが速いため、それらのリスクとその潜在的な影響

を迅速に発見し、対応することが重要です。同時に、当社は成長に向け、「スマートリスク」の考え方を採用しています。すなわち、先を見据え、リスクと戦略を一致させて適切な対応をとることで、他社と一線を画すことができています。

スマートリスクは、当社の成長マインドセットとも連動しており、リスクマネジメントの手法に発展をもたらしています。従来、当社は他の日本企業と同様、リスクのマイナス面を管理し、災害に備えることに重点を置いてきました。しかし、イノベーションと

成長を実現するには、それだけでは不十分であり、より高度で将来を見据えたリスク識別プロセスを開発すると同時に、正確な情報やデータに基づいたリスクテイクを奨励する必要があります。

ます。これを支えるために、当社は確固たるリスクマネジメントの方法と手順を作り上げ、会社全体に根付かせています。

リーダーへの権限委譲を通じて、積極的にチャンスを追求める

世界は目まぐるしく変化し、不確実である一方、チャンスを含めた複雑な状況が生まれています。当社が成長するためには、機敏かつ革新的である必要があります。社員が十分な情報を得た上で適切なリスクがとれるような環境を整える必要があります。成長へのマインドセットとスマートリスクをとるためのリーダーへの権限委譲によって、当社は積極的にチャンス

を追求めることが可能になります。また、スマートリスクをとるにあたり、必ずしも計画どおりに上手くいくわけではないことを受け入れる必要があります。そして、失敗を受け入れることで、どのようにしたら失敗を繰り返さず成長できるかという考え方に重点を置き、取り組みを進めています。

リスクと戦略を一致させることで、有事の際の迅速な対応を可能にする

優れたリスクマネジメントを事業全体に組み込むことは、高い競争力を保ち続けることにつながります。当部門は、ビジネス環境の変化を予測し、新たな脅威を特定することに重点を置いています。そして、全社員に受け入れられる総合的なレジリエンスのフレームワークを構築しています。

製品の品質やコカ・コーラシステム特有のリスクへの対応に加え、気候変動、TCFD開示、サイバーセキュリティ、地政学的変化などの新しい分野への対応にも注力しています。これにより飲料業界におけるリーダーとして当社の強みを最大限に発揮しています。

まず優先すべきは、気候変動における物理および移行リスクの特定と対応です。これにより、確実に気候関連リスクと機会を評価・管理するための緩和策、投資戦略、指標と目標を理解し、開示することができます。

リスクと戦略を一致させることで、貴重なビジネスの識見を活用することができます。これを支えるのが、危機管理と事業継続における強力な対応プロセスであり、それらは有事の際には、初期対応を行うための迅速な方法を見出し、新たな事態への対策を加速させます。

失敗を成長への学びにする文化を醸成する

スマートなリスクテイクでは、失敗するかもしれないことを認め、そこから学ぶことが最も重要です。スマートリスクとは、健全なリスク評価、市場の感応度に対する理解、そして透明性に基づいています。透明性は重要な柱であり、それは、ステークホルダーの参画、継続的なコミュニケーション、必要に応じたサポートを含みます。スマートリスクは、失敗から素早く回復し、学ぶことができるように、常にバックアッププランを備えています。

ペアリスクはその反対であり、場合によっては違法の可能性も秘めています。

当社は「誠実と信頼に基づいた気高い志で行動します」をバリューとして掲げているため、違法なリスクや違法と見なされる可能性のあるリスクはとりません。私たちは機動的かつ革新的な方法で協力し合い、ビジネスにレジリエンスを根付かせていきます。

リスクマネジメント

レジリエントなビジネスの創造

CCBJHグループは、利益をともなった成長を実現するためのリスクと機会の管理、社員と資産の保護、危機対応能力の強化、保険によるリスク移転の方法を統合した包括的なビジネスレジリエンスプログラムを導入しています。

当社の取締役会は、リスクマネジメントに対する全体的な責任を負い、事業のリスク選好度を設定します。取締役会は、リスクとそれらに対する戦略的対応および戦略的目標を達成するための経営活動を監視することに深く関与しています。

また、それらを支えるため、リスクマネジメントは、日々の事業活動や企業文化のなかにしっかりと組み込まれています。当社のエンタープライズリスクマネジメント(以下ERM)のPDCAフレームワークは、COSOフレームワーク*1およびISO31000に基づいており、機会の活用およびリスクに基づいた適切な意思

決定、そして強力なリスクの識別能力、予見可能なリスクへの対応を促進することで、利益をともなった成長を実現するフレームワークを提供します。当社のビジネスレジリエンスプログラムは、リスクマネジメント責任者(HRM)が主導しており、HRMはELT*2のメンバーとして、特定のビジネスリスクに対応するために、部門長および事業全体のリスクオーナーと緊密に連携しています。HRMには、すべての事業の流れを広く見渡し、新たなリスクおよび機会を把握するための幅広い視野を保つことが求められており、定期的な報告を通じ、ELTおよび取締役会へリスク情報を見える化し、提供しています。

※1 トレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)が発行している世界基準の内部統制のフレームワーク

※2 Executive Leadership Teamの略。CEOと各本部長を含めたCCBJHグループ全体のマネジメント組織

ビジネスレジリエンスプログラム



ERM体制およびERMプログラム

ERMプログラムには、事業戦略、目標、原則との整合性を確保するためのさまざまな要素が盛り込まれており、当社の戦略的方向性、倫理、価値観との一体化を推進しています。また、事

業計画サイクルと連動し、当社のリスクプロファイルを更新し、機会を創出する要因について内部および外部環境を継続的に監視しています。また、当社が付すべき保険の種類と金額に



リスクマネジメントシステムの詳細
<https://www.ccbji.co.jp/csv/risk/>

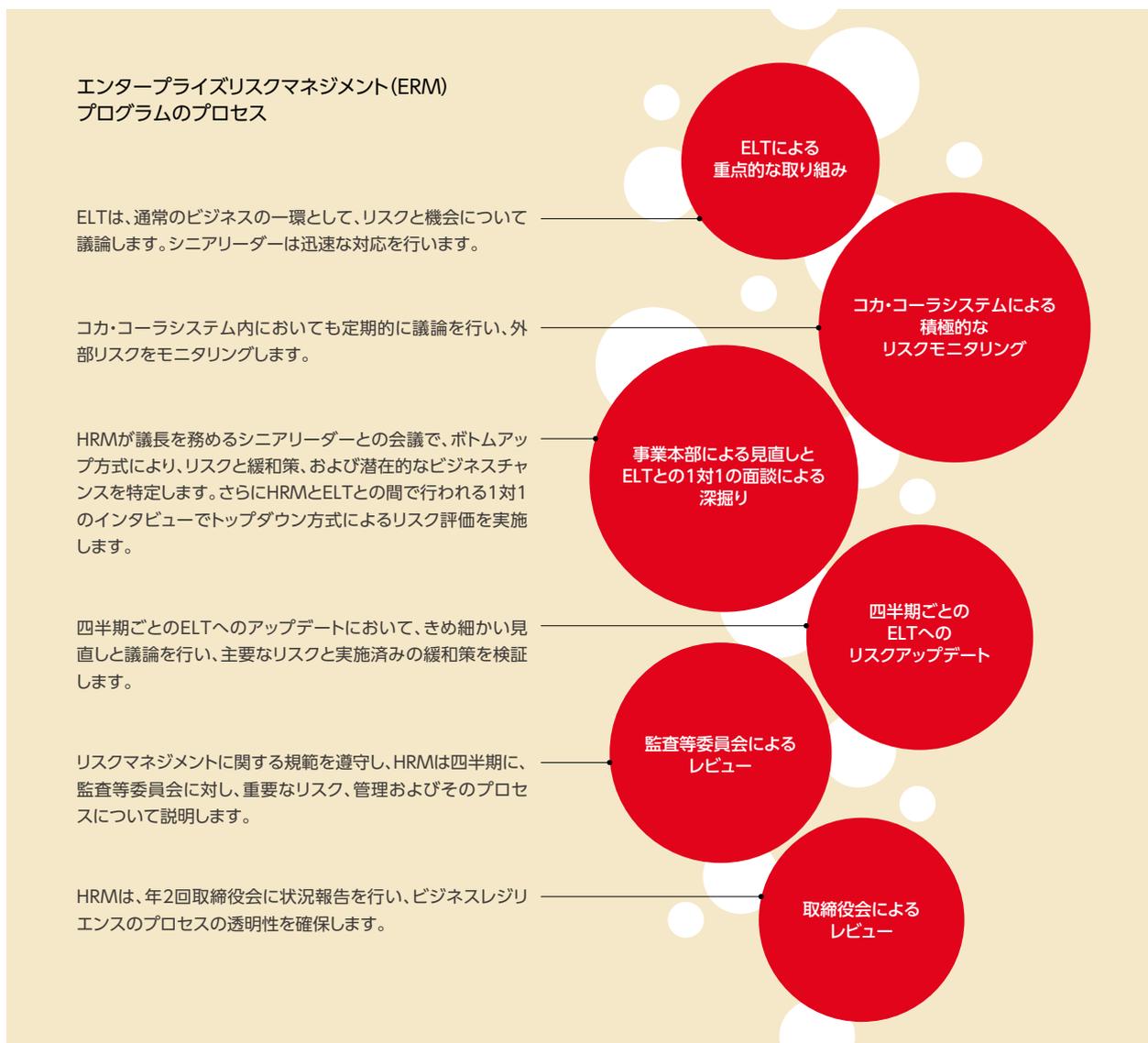


ついて毎年評価を行っています。保険市場が厳しさを増すなか、当社の保険リスク移転のアプローチは、その付保可能金額とコスト、蓋然性の評価、関連するリスクの重大性によって影響を受けています。

当社ではリスクおよびリスクに関連する軽減策・対応策を常に評価しています。監査等委員会には四半期ごとに、取締役会には年2回、その全容が報告され、毎年内部監査チームと外部監査法人により、グローバルなベストプラクティスをふまえた監査が行われています。

2022年は、研修や意識啓発セッションの作成・提供を通じて、ERMとスマートリスクプログラムの企業文化への統合を強化することに引き続き注力しました。また、毎月のELTとの対話や、上級管理職による部門別のリスクの特定およびレビュー会議を通じて、リスクと機会の見える化を継続しました。

また、事業継続計画を含む強固な危機管理プログラムにより、当社は危機に効果的に対応する能力を備えています。これらのプログラムは、経営陣の危機管理能力を試す対話型のシミュレーショントレーニングの実施とともに毎年見直されています。



リスクマネジメント

報告すべきリスク

主要なリスクの定期的な見直しを実施し、リスクにさらされている度合いを確認、発生可能性と影響度の分析を行った上で、リスクに対応するための戦略を評価しています。リスクリストは、最終的に当社に影響を与えるすべてのリスクを含んでいるわけではありません。なぜなら、当社がまだ把握していないリスクや、現時点では重要でないと評価されていても、最終的に当社の事業や財務状況に影響を与えるリスクが存在するから

です。事業および戦略の優先順位に照らしてリスクを評価する強固なリスクマネジメントプログラムを活用し、ビジネスルーチンに組み込むことで、当社は事業環境の不確実性に常に注意を払い、機敏に対応できるようにしています。このプログラムにより、当社は新たなリスクや機会を積極的に特定することが可能となり、さらに事業の実行可能性に対する脅威を把握することができます。

リスク重要度: 高		
リスクカテゴリー	概要と主な影響	対応策
コモディティ価格	<p>為替相場、原材料の不足、製品価格の変動などにより調達コストが上昇するリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コストベース増加 ● 製品供給量の低下 ● 製品ポートフォリオの制限 	<ul style="list-style-type: none"> ● デリバティブ取引の利用による、為替および製品価格の変動リスクの低減 ● コカ・コーラシステム内での共同調達実施による、より安価な原料調達の実施
マクロ経済	<p>紛争、インフレ、為替変動など、世界規模の事象によりマクロ経済が大きく変化するリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 財務状況の悪化 ● 消費支出の低減 ● 消費者支出パターンの変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● マクロ経済の変化のより迅速な把握と、より正確な需要とトレンド予測能力の向上による戦略・事業リスクの認識力の強化 ● 顧客の事業運営状況の変化のモニタリングと対応策の実施 ● 社員、消費者、および顧客の安全に重点を置いた危機対応の強化
サイバーセキュリティとシステム	<p>システム障害やサイバーインシデントにより、事業活動が停止、あるいは情報漏洩が発生するリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消費者・顧客からの信頼喪失 ● 財務状況の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ● システム障害に備え、被害を軽減するための対応計画(海外にバックアップサイトを設けるなど)を準備 ● 脅威を事前に特定し、サイバー攻撃のシミュレーションテストを実施することで、システムセキュリティを改善・強化 ● 情報管理に関する法令の遵守 ● 情報セキュリティに関連する社内規定の制定と社員教育 ● サイバーインシデントに対応する能力を備えたシステム社員の育成と維持
消費者嗜好の変化	<p>新型コロナウイルス感染症、健康意識の向上や砂糖摂取への懸念の高まりにより、消費者の嗜好が変化するリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消費者基盤の獲得および喪失 ● 消費者からの信頼獲得および喪失 ● 当社グループの事業に不利益をおよぼす課税 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品開発や製品ポートフォリオ拡充に注力 ● ノーカロリー／低カロリー飲料の強化 ● パッケージサイズの多様化 ● 消費者参加型プログラムによる健康的なライフスタイルの推進

リスク重要度: **高**

リスクカテゴリー	概要と主な影響	対応策
人財 (確保と維持)	<p>業績不振や競争の激しい雇用環境により、十分な人財の確保・維持・育成および労働組合との建設的な関係の構築ができないリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業活動の停滞・停止 ● サプライチェーン業務の停滞・停止 ● 成長計画の未達 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人財育成計画の実施や新しい給与体系の整備 ● 多様な人財の採用と育成の実施(海外を含む) ● 工場の無人化、オンライン化、配送業務の業務委託化の実施 ● 社員満足度向上のための労働環境の改善 ● トップマネジメントと社員のコミュニケーション強化
自然災害	<p>地震・洪水などの大規模な自然災害により、社員や生産・物流・販売業務のための設備、事業所などへの被害が発生するリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業活動の停滞・停止 ● サプライチェーン業務の停滞・停止 ● 販売機会の減少 ● 復旧コストの発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続計画(BCP)および体系的かつ合理的な対応を可能にする危機対応能力の強化 ● 定期的な危機対応、災害対応訓練とシミュレーションの実施 ● 物流拠点の被災に備えた代替の出荷拠点の整備、および輸送キャパシティの確保 ● 地震保険の付保 ● 地域対応の向上と対応の迅速化を可能にするためのDisaster Control Headquarter(DCHQ)モデルの再設計
小売りおよび競争環境の変化	<p>オンライン注文の急増や外部マクロ環境による消費行動の変化にともなう小売市場環境が変化するリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消費者基盤の獲得および喪失 ● 消費者からの信頼獲得および喪失 ● 販売利益の低下 ● 販売可能な製品ポートフォリオの減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● 小売業者のニーズに即した製品提供を行うための、製品ポートフォリオの多様化および生産性のさらなる向上 ● 日々の営業活動を正しく実行するためのコカ・コーラシステム共通のプロセスを推進し、継続的な業務品質の向上を図る ● インターネット通販急増への対応に向けオンラインチャネル拡大への取り組みを実施
成長戦略	<p>競争力強化および事業拡大のための施策(経営統合、設備投資、製品開発など)を実行できないリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 減損損失による財務状況の悪化 ● 株主からの信頼喪失 	<ul style="list-style-type: none"> ● さまざまな事態に迅速かつ柔軟に対応できる強固な体制を構築 ● 複数のシナリオを考慮したビジネス統合戦略を策定 ● 取締役会および執行役員による監督
財務リスク	<p>資金調達コストの増加、退職給付債務の増加により、財務状況が悪化するリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コストベース増加 ● ステークホルダーからの信頼喪失 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業活動によるキャッシュ・フローの成長の推進、それによる信用力の維持・向上 ● 退職給付債務に関するモニタリング機能強化のため年金ガバナンス委員会を設置

リスクマネジメント

リスク重要度: 中

リスクカテゴリー	概要と主な影響	対応策
サステナビリティ	<p>消費者のプラスチック使用に対する否定的な感情や、政府のプラスチック規制強化により、ステークホルダーの懸念が増加するリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消費者基盤の獲得および喪失 ● 株主からの信頼獲得および喪失 ● 環境課題や社会課題への対応コストの増加 ● 当社グループの事業に不利益をおよぼす課税 	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な社会の発展への貢献を目指し、「CSV Goals」を推進 ● 「World Without Waste (廃棄物ゼロ社会)」を掲げ、リサイクルPET樹脂の使用率向上、さらなる軽量化容器の開発、より効果的な使用済みPETボトルの回収などの取り組みを実施 ● ESGおよびTCFDの報告要件に沿った事前の対応
品質と安全性	<p>製品の品質や食品の安全性に係る問題が発生するリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消費者からの信頼喪失 ● 製品回収や不良品の大量廃棄にともなう収益悪化 ● ペナルティによる販売機会の喪失 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕入先への品質監査、品質認証の取得の推進 ● 製造から販売までの全業務における、社員の品質管理に対する意識の醸成 ● 消費者・顧客からのご指摘にタイムリーに対応するための品質管理・報告体制の強化 ● 品質／食品安全問題への迅速かつ効率的な対応を可能とする原因特定および対応策策定プログラムの強化
倫理・コンプライアンス	<p>法令・社内規程や倫理規範違反が発生するリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消費者・顧客からの信頼喪失 ● 当社ブランドとレピュテーションの悪化 ● 罰則・罰金 ● 不正による経済的損失 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営陣主導の行動規範に関する継続的なコミュニケーション実施 ● 倫理・コンプライアンス委員会の定期的な開催 ● 業務プロセスや組織構造、ITシステムの再構築による不正機会の低減
製造、物流、インフラストラクチャー	<p>生産・物流業務の問題や、天候、消費者行動の変化により製品の安定供給が阻害されるリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 販売量および売上の減少 ● 顧客からの信頼喪失 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場環境の変化に対応する柔軟な供給体制の構築 ● 繁忙期の需要増加に、より容易に対応できるようにするインフラ(製造ラインなど)への投資 ● システム強化によるタイムリーな在庫状況の共有 ● サプライヤーの管理と監督の強化

リスク重要度: **中**

リスクカテゴリー	概要と主な影響	対応策
<p>気候変動</p>	<p>気候変動にともなう悪天候により水、農作物などの原材料の不足または業務上の影響が発生するリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 調達量および製品供給量の低下 ● 製造コストの増加 ● 製品ポートフォリオの制限 ● 事業への影響(例:設備の破損など) ● 当社グループの事業に不利益をおよぼす課税 	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な調達の強化 ● ステークホルダーとの関係性の強化 ● 安定供給実現のための、代替仕入先の採用、システム活用による仕入先管理の強化、および仕入先選定の強化 ● 調達が困難となる原料の購入量調整、および必要に応じて他の原料への移行 ● 危機対応・事業継続計画 ● 保険適用をサポートするリスクエンジニアリング
<p>安全衛生</p>	<p>交通事故を含む作業に関連する健康および安全に係る重大なインシデント(重大な傷害または死亡)のリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 死亡または重大な傷害 ● 評判の失墜 ● 起訴および罰金 	<ul style="list-style-type: none"> ● ISO45001 (労働安全衛生) 認証/内部監査(労働安全衛生)戦略を継続 ● メンタルヘルス調査の実施を継続
<p>フランチャイズ関係</p>	<p>商標権者であるザ コカ・コーラ カンパニーおよび日本コカ・コーラへの依存度が高いこと、または契約・関係の条件や更新、集中価格、製品プロモーションのサポートなどに関する関係の変化に関するリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 商標権の利用停止や製品開発力、ブランド力の低下による売上高の減少 ● 原液価格の上昇 ● 販売サポートが減少した場合の販促費の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● ザ コカ・コーラ カンパニーおよび日本コカ・コーラとの協力関係の維持・向上

TCFD提言に基づく情報開示

CCBJHグループは、気候変動の緩和と適応をマテリアリティのひとつと捉え、2021年10月に公開されたTCFDの最新版ガイダンスを参考に、TCFD提言に基づく取り組みを実施しています。

TCFD提言に基づく取り組み

当社は、パリ協定ならびに科学的根拠に基づく絶対的な温室効果ガス(GHG)排出量削減目標に沿って、2021年にGHG削減目標を公表し、2030年までにスコープ1、2で50%、スコープ3で30%の削減(2015年比)、2050年までにGHG排出量実質ゼロの達成を目指しています。2022年2月に気候関連財務情

報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同し、続けて、TCFDコンソーシアム、気候変動イニシアティブなどに参加するなど、GHG排出量削減に向けた取り組みを進めています。今後もTCFDフレームワークに沿った検討を通して、気候変動の緩和と適応に向けた取り組みおよび情報開示を進めていきます。

ガバナンス	気候変動を含むサステナビリティ課題については、ELT*で構成されるサステナビリティ委員会が議論・戦略策定を実施。戦略などは最終的に取締役会の承認を経て決定	詳細はP.39 「サステナビリティ戦略」
戦略	シナリオ分析を実施し、明確化したリスク・機会に対し対応策を検討	本ページ 「TCFD提言に基づく情報開示」
リスク管理	ELTがリスクについて週次で議論を行い、リスク・機会については、週次でのELTによる議論と、四半期ごとに開催されるリスクマネジメントフォーラムによる詳細分析を実施	詳細はP.59 「リスクマネジメント」
指標と目標	中長期目標として、2030年に向けたサプライチェーン全体のGHG排出量削減、2050年のGHG排出量実質ゼロを目指す当社独自の非財務目標[CSV Goals]を策定し、進捗度を確認しつつ取り組みを実施	詳細はP.41 「CSV Goals」に基づいた取り組み

*Executive Leadership Teamの略。CEOと各本部長を含めたCCBJHグループ全体のマネジメント組織

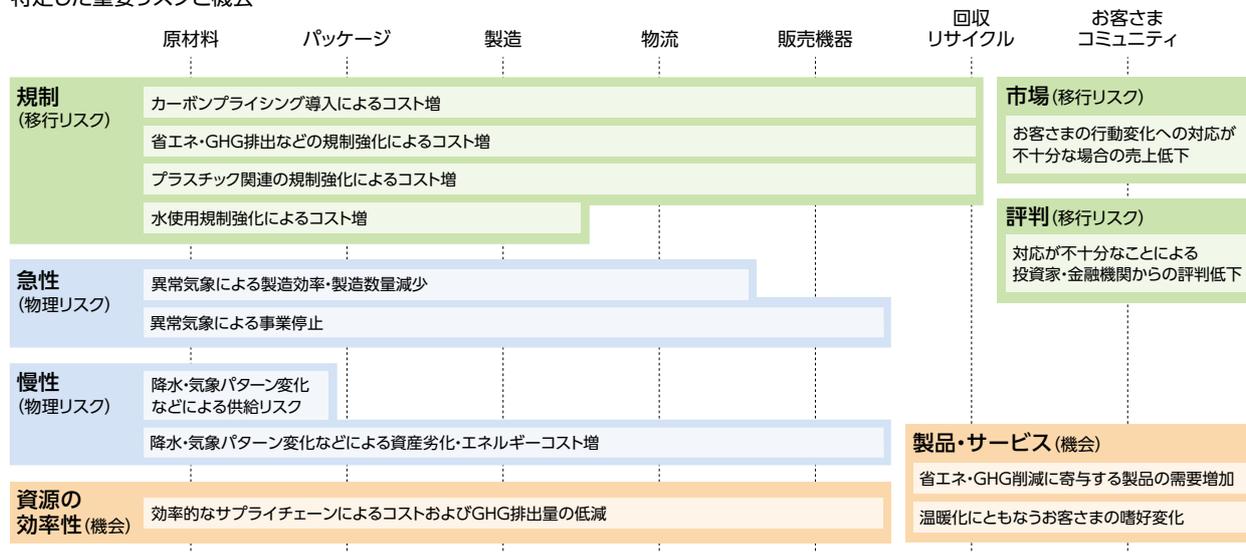
気候変動に関連するリスクと機会への対応

2021年、TCFDワーキンググループを中心に取締役会や各部門と連携して、シナリオ分析(対象年次2030年、地域:グローバル)を実施し、明確化したリスク・機会について、対応策を検討しました。分析は1.5/2℃シナリオ、4℃シナリオの2つのシナリオで検討しました。

検討に際しては、1.5/2℃シナリオは、気候変動対応が進み、

規制などの移行リスクが強まることや、脱炭素社会への移行にともなう社会変化が、事業に影響をおよぼす可能性が高い社会を想定した世界観を前提としています。4℃シナリオは、気候変動対応が停滞し、自然災害など物理リスクが強まることや、温度上昇などの気候変動が、事業に影響をおよぼす可能性が高い社会となることを前提としています。

特定した重要リスクと機会





TCFDの詳細
<https://www.ccbji.co.jp/csv/tcfd/>



気候変動関連のリスク・機会と主な対応策

移行リスク		
重要度が高いリスク	詳細	主な対応策
カーボンプライシング導入によるコスト増	<ul style="list-style-type: none"> ●炭素税導入およびCO₂排出量取引制度の強化などによるコスト増加 ●サプライヤーにおける炭素税の価格転嫁によるコスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●リサイクル材の積極採用、軽量化の推進 ●容器/パッケージ軽量化などによる原材料使用量の削減
省エネ・GHG排出などの規制強化によるコスト増	<ul style="list-style-type: none"> ●省エネ・再エネに向けた設備投資などによるコスト増加 ●サプライヤーの生産コスト増加にともなう調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●再エネ導入による外部供給電力への依存減 ●代替原材料活用への転換(日本コカ・コーラと連携)
プラスチック関連の規制強化によるコスト増	<ul style="list-style-type: none"> ●リサイクルPET樹脂などの調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●代替材料活用への転換、リサイクル材の積極活用 ●容器軽量化の促進
水使用規制強化によるコスト増	<ul style="list-style-type: none"> ●地下水税導入による調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●水使用量の削減 ●自治体との連携強化
お客さまの行動変化への対応が不十分な場合の売上低下	<ul style="list-style-type: none"> ●小売店などでの当社製品の取り扱い停止や顧客離反による売上減少 	<ul style="list-style-type: none"> ●持続可能な調達に則った製品の拡充 ●環境に配慮した製品の展開(例:100%リサイクルPET/ラベルレス)
対応が不十分なことによる投資家・金融機関からの評判低下	<ul style="list-style-type: none"> ●対応が不十分な場合の株価の低下・資金調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●SBTi認定取得やRE100への参画(※検討中) ●TCFD関連などをふまえた積極的かつ継続的な情報開示・対外発信

物理リスク		
重要度が高いリスク	詳細	主な対応策
異常気象による製造効率・製造数量減少	<ul style="list-style-type: none"> ●原材料の調達コストの増加 ●感染症リスク上昇による対応コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●調達先の分散化 ●BCP対応の強化
異常気象による事業停止	<ul style="list-style-type: none"> ●工場など自社拠点の風水害に起因する操業停止による復旧コスト発生や販売機会逸失の影響 	<ul style="list-style-type: none"> ●製造拠点、営業/物流拠点、およびサプライチェーンにおける風水害リスクの特定、および優先順位付け、対応策の強化
降水・気象パターン変化などによる供給リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●原材料の調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●調達先の分散化 ●サプライヤーとの協業(農法の開発など※検討中)
降水・気象パターン変化などによる資産劣化・エネルギーコスト増	<ul style="list-style-type: none"> ●気温上昇にともなう光熱費などの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●再エネ導入による外部供給電力への依存減

機会		
重要度の高い機会	詳細	主な対応策
省エネ・GHG削減に寄与する製品へのお客さまの需要増加	<ul style="list-style-type: none"> ●環境に配慮した原材料やパッケージによる売上の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境に配慮した製品(例:100%リサイクルPETボトル/ラベルレス/リユース/パッケージレス)の開発・展開
温暖化にともなうお客さまの嗜好変化	<ul style="list-style-type: none"> ●熱中症対策や健康飲料の売上増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●熱中症対策や健康飲料製品の開発・展開
効率的なサプライチェーンによるコストおよびGHG排出量の低減	<ul style="list-style-type: none"> ●再エネ・省エネ設備(施設、ロジスティクスなど)導入による電力コストやGHG排出量の削減 ●水使用量の削減によるコスト低減 	<ul style="list-style-type: none"> ●最新技術を搭載した製造機器の導入、モニタリングによる製造プロセスや工場設備の継続的な改善 ●水源涵養力向上のさらなる促進



Part 5

ガバナンス

69 コーポレート・ガバナンス戦略

71 コーポレート・ガバナンス

福島県 福島市 土湯温泉街 土湯こけし前にて

撮影：コカ・コーラ ボトラーズジャパンベンディング株式会社
東日本オペレーション事業統括部
上野 英慈



コーポレート・ガバナンス戦略

信頼される誠実な企業として 強固な基盤の構築

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
執行役員 最高法務責任者 兼 法務本部長

宇佐川 智一



持続的な成長の礎となる強固な会社基盤の確立と勝つための「攻め」の法務サポート

CCBJHグループは、「すべてのお客さまから選ばれるパートナーであり続ける」ことをビジョンとして掲げ、お客さま、お得意さま、株主、地域社会のみならずおおよび社員を含めたすべてのステークホルダーから信頼される誠実な企業であることを目指しています。

私たち法務本部は、このような企業であるための強固な基盤を確立する重要な役割を担う部門として、「コーポレート・ガバナンス」、「倫理・コンプライアンス」、「いわゆる法務」の3つの機能を備え、三位一体となってさまざまな取り組みを推進しています。また、当社は「持続的な成長により、市場で勝つ」ことも、ビジョンのひとつとして掲げております。昨今、私たちは急激な事

業環境の変化に直面しており、市場で勝ち、成長していくためには、会社が進化し続けることが必要となっています。このような持続的な成長と進化は強固な会社基盤の上にごそ可能であります。さらに法務本部は、持続的な成長により市場で勝つために、ガーディアンとしての機能ばかりではなく、環境変化を見通しながら法務本部の持つクリエイション機能とナビゲーション機能を発揮し、思い切った戦略を実行するための適切なリスクテイクをサポートすることや、積極的にステークホルダーのみならずとの対話機会を増やしていくことなど、「攻め」のコーポレート・ガバナンスを実現する「攻め」の法務部門でありたいと考えています。

ダイバーシティと機能のすみ分けを重視した機関設計により、持続的な成長に向けた議論を活発化

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である経営の健全性・透明性および効率性の向上、中長期的な企業価値向上と株主価値の増大の実現に向け、取締役会の監査・監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスのいっそうの充実を図るべく、「監査等委員会設置会社」を採用しています。当社の取締役会および監査等委員会は、多様性に富む複数の独立社外取締役を構成メンバーとしており、さまざまな立場や視点、スキルを背景に、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定に努めています。また、社外取締役である監査等委員の持つ取締役会

における議決権や、株主総会における取締役の指名・報酬などについての意見陳述権などを活用して、経営監督機能の強化も図っています。さらに、執行役員制度を導入し、意思決定および経営監督機能と業務執行機能を分離させるとともに、取締役と執行役員の適切な連携を図ることにより、取締役会が重要度の高い経営課題の審議・意思決定に集中する一方で、執行役員がそれ以外の事項についての経営判断や業務執行を迅速に行うことができる体制を構築しています。



コーポレート・ガバナンスの詳細
<https://www.ccbj-holdings.com/corporate/governance/>



持続的な成長を支えるべく、取締役会の実効性強化を含めたコーポレート・ガバナンス施策を実行

当社は、2017年の経営統合以降、コーポレート・ガバナンス強化に向けたさまざまな取り組みを実施してきました。監査等委員会設置会社として、取締役会の機動的な運営や監査・監督機能の強化はもちろんのこと、取締役会の実効性の向上や、活発な議論を推進するための体制の見直しにも取り組みました。また、2018年には、業務執行取締役が、株価変動のメリットとリスクを株主のみならずと共有し、中長期的な企業価値および

株価上昇への貢献意欲を従来以上に高めることを目的に、業績連動型株式報酬制度を導入しました。そのほかにも、コーポレート・ガバナンス・コードをふまえた施策の実行や、同コード改定に合わせた対応にも取り組んでいます。今後も、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる充実を図るべく、取り組みを推進してまいります。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

2016年	● 監査等委員会設置会社を採用
2017年	● 取締役会および執行役員体制の整備
2018年	● グループの組織再編 ● 政策保有株式の是非の検証・方向性の明確化 ● 役員に対する業績連動型株式報酬制度の導入 ● 取締役会の実効性についての分析・評価を開始
2019年	● グループの組織再編および執行役員体制の見直し・員数削減 ● 取締役体制の抜本的な見直し ▶ 業務執行取締役を4名から2名に減員 ▶ 社外取締役を4名から6名に増員 ▶ 女性取締役を3名起用…社外取締役比率67%、女性取締役比率33%に ● 配当方針の明確化
2020年	● 取締役体制の見直し ▶ 社外取締役を6名から7名に増員(社外取締役比率78%)
2021年	● 社内のコーポレート・ガバナンス規定の改定(プライム市場への移行に向けたコーポレート・ガバナンスの強化) ● 取締役会のスキル・マトリックスの整備
2022年	● チーフオフィサー制度の導入 ● 東京証券取引所プライム市場に移行

企業価値の向上に資するステークホルダーのみならずとの対話を重視

当社のコーポレート・ガバナンスの根幹は、すべてのステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続け、かつ持続的な成長を可能とする強固な仕組みを構築することにあります。このようなコーポレート・ガバナンスの仕組みを構築し、ステーク

ホルダーのみならずとの丁寧なコミュニケーションに努めるとともに、経営の健全性および透明性をさらに向上させ、中長期的な企業価値の向上と株主価値の増大を図ってまいります。

コーポレート・ガバナンス (2023年3月28日時点)

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

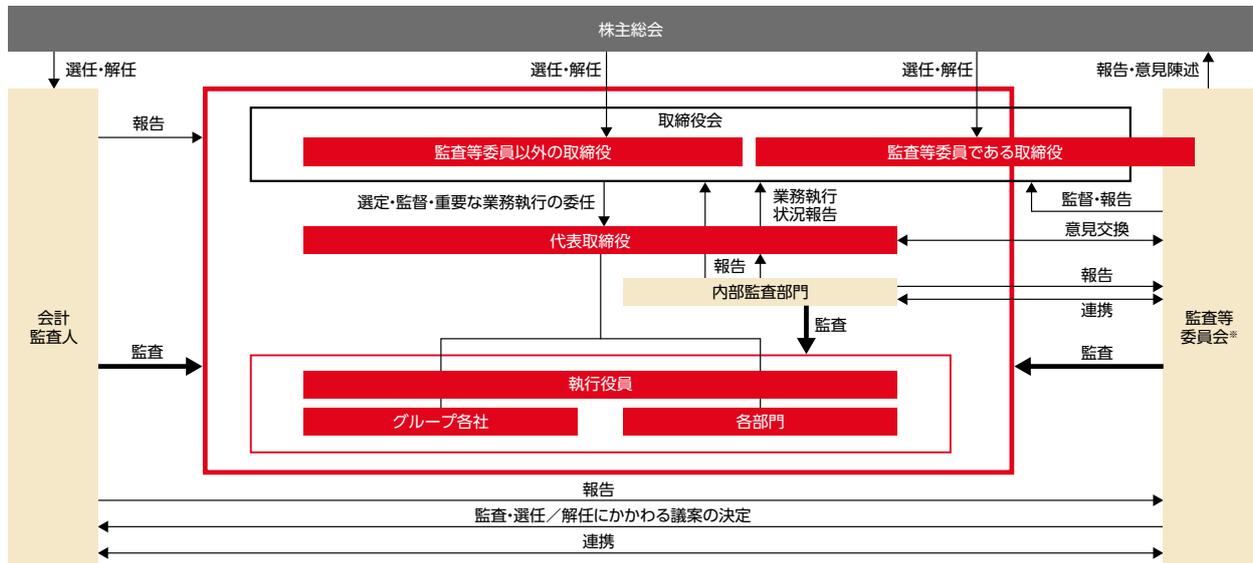
当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、経営の健全性、透明性および効率性を向上させ、中長期的な企業価値向上と株主価値の増大に努めることです。

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・報酬など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、経営陣による経営判断の迅速化を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



※複数の独立社外取締役を含む社外取締役(監査等委員)のみで構成

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います。

主要会議体の例

ELT※1会議	全社もしくは複数の本部にまたがる主要課題や戦略の方向性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。
Executive S&OP※2会議	需要と供給の一連の計画および財務情報に基づき、中長期的な戦略的なビジネスの意思決定を行い、営業活動と連動したサプライチェーン全体の最適化を図っています。
資本委員会	適切な設備投資管理を目的として、設備投資計画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などを行っています。
SPVR※3 Operational会議	コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス(株)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。
倫理・コンプライアンス委員会	倫理・コンプライアンスに関する啓発・教育活動の実施、相談窓口の運用、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。
サステナビリティ委員会	気候変動を中心とするサステナビリティ関連のさまざまな課題に関する方針・戦略などについて議論・策定を行っています。

※1 Executive Leadership Team

※2 Sales and Operations Planning

※3 Systems & Processes + Value Realization Steering



コーポレート・ガバナンス報告書

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



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か月に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などの重要な業務に関する事項の決議を行うと

もに、取締役から業務執行に関する報告を受けています。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、経営陣による経営判断の迅速化を図っています。

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、構成などに関する取締役による自己評価をふまえ、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など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か月に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などを通じて、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。

人の再任、会計監査人の報酬に関する同意、取締役などの選任・報酬に関する意見形成などがあります。2022年は5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査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

コーポレート・ガバナンス(2023年3月28日時点)

役員報酬制度

基本的な考え方

CCBJHグループは以下の考えに基づき、役員報酬制度を設計しています。対象となる2022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。

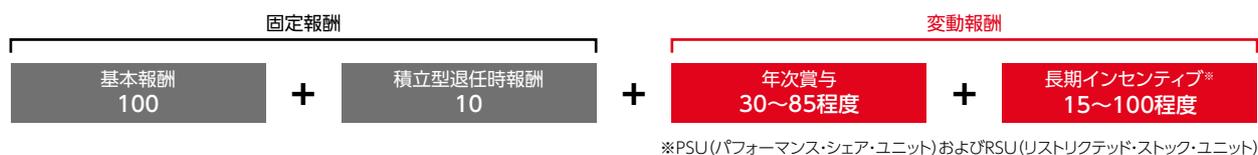
役員報酬制度の概要

対象	基本方針	決定プロセス	水準
業務執行取締役 執行役員	<ul style="list-style-type: none"> ● 国籍・経験などの観点から多様性に富む優秀な人材を採用しリテンションすることが可能となる報酬水準・構成とする。 ● 利益ある成長の実現に向けて十分なインセンティブとなるよう、業績連動報酬を重視した報酬構成比率とする。 ● 中長期的な企業価値向上および株主との利益意識の共有を促進する制度とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国籍・経験などの観点から多様性に富む優秀な人材を採用しリテンションすることが可能となる報酬水準に設定すべく、外部専門機関の報酬調査データなどを活用し、国内外の同規模類似業種企業などの水準を参考に、職責の大きさなどに応じて決定する。
監督役員	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 監査等委員である取締役の個人別の報酬は、監査等委員会へ提案され、株主総会で決議された総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定する。 ● 監査等委員でない社外取締役の報酬は、取締役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ふまえ、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部専門機関の報酬調査データなどを活用し、国内の同規模企業の水準を参考に役割に応じて設定する。

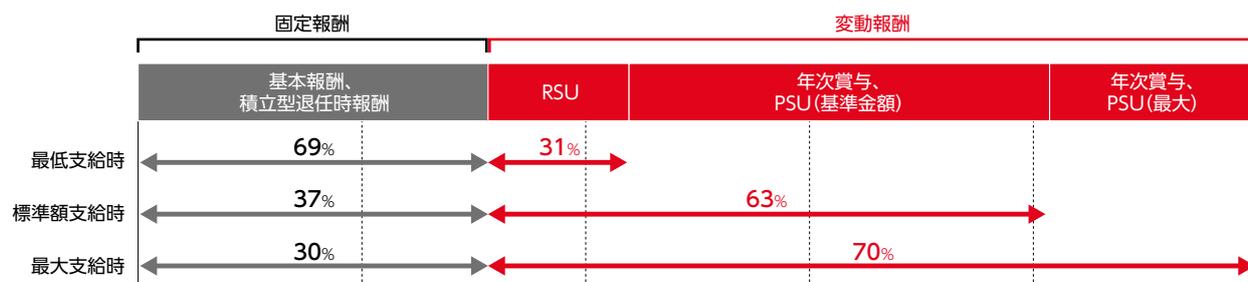
業務執行取締役および執行役員の報酬体系

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、会社業績などに応じて変動する変動報酬で構成されています。職責の大きさに応じて報酬の標準額を定めており、職責が大きくなるほど変動報酬の割合は高くなります。

報酬標準額の範囲:基本報酬を100とした場合のイメージ



報酬支給額のイメージ(代表取締役社長の場合)



業務執行取締役(または取締役)の報酬体系

固定報酬		
基本報酬	● 職責の大きさに応じて決定した額を、毎月支給。	左記の報酬における取締役を支給する分については以下を上限とする。 取締役(監査等委員である取締役を除く)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、住宅手当などのプリンスベネフィットを850百万円の範囲内で支給することがある*1。
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。 ● 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	● 半年度の業績達成に向けたインセンティブとして毎年一定の時期に支給。 ● 職責の大きさに応じて標準額を基本報酬の30%~85%程度を目安に設定。 ● 支給額は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%~150%の範囲で変動。 ● 取締役報酬等の決定に関する方針に基づき、利益ある成長の実現に向けた動機づけのため、事業利益、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を支給する分については以下を上限とする。 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬枠: 1年当たり1,800,000株を上限として交付時の時価を乗じた額以内(当社2022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*2	● 長期インセンティブとして①PSUおよび②RSUの2種類の株式報酬制度を採用。 ● 職責の大きさに応じて長期インセンティブ全体(①+②)の基準金額を基本報酬の15%~100%程度を目安に設定。当該基準金額の5割をPSU基準金額、5割をRSU基準金額として設定。 ● 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、リテンションなどを目的として上記RSU基準金額相当分とは別に、取締役については右記報酬枠を上限として、追加的な付与を行うことがある(特別RSU)。	
①PSU (パフォーマンス・シェア・ユニット)	● 中長期的業績達成に向けたインセンティブとして付与。 ● 付与から3年後に、3か年の業績達成状況(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)。 ● 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 (リストラクテッド・ストック・ユニット)	● 株主のみならずの価値共有、企業価値向上のインセンティブ、人材のリテンション強化の目的で付与。 ● 退任時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)。	

*1 プリンジベネフィットについては、本国以外でのアサイ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諸外国と日本の税率差異に係る補填、住宅手当などを支給しています。

*2 2022年度定時株主総会(2023年3月28日開催、第5号議案)において、「長期インセンティブ(株式報酬)」について、当社が拠出する金員を原資として当社株式が信託を通じて取得され業務執行取締役に当社株式が交付される、新たな長期インセンティブ(株式報酬)制度を導入することが承認されています。その上限金額は3事業年度を対象として合計2,880百万円以内、上限株式数は3事業年度を対象として1,800,000株以内です。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は、監査等委員である取締役を除き、5名(うち業務執行取締役は2名)です。

2022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 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬*3	積立型 退任時報酬	年次賞与	長期 インセンティブ*4	その他*5	
取締役(監査等委員を除く) [うち社外取締役]	1,013 [43]	540 [43]	21 [-]	181 [-]	250 [-]	21 [-]	5 [3]
取締役(監査等委員) [うち社外取締役]	72 [72]	72 [72]	- [-]	- [-]	- [-]	- [-]	4 [4]
合計 [うち社外取締役]	1,085 [115]	611 [115]	21 [-]	181 [-]	250 [-]	21 [-]	9 [7]

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	報酬等の種類別の額(百万円)					報酬等の総額 (百万円)
		基本報酬*3	積立型 退任時報酬	年次賞与	長期 インセンティブ*4	その他*5	
カリン・ドラガン	代表取締役	317	14	127	182	14	655
ピヨン・イヴァル・ウルグネス	代表取締役	179	7	53	68	7	315

*3 基本報酬にはプリンジベネフィット相当額(諸外国と日本の税率差異に係る補填、住宅手当等)などが含まれています。

*4 長期インセンティブには、PSU、RSUおよび特別RSUを含んでいます。

*5 その他は、リテンションアワードです。各国での報酬水準、物価の上昇および急激な円安進行による諸外国と日本の差異による不利益を考慮し、変革をリードしていくモチベーション維持のために2022年度リテンションアワードとして総額21百万円を現金で2023年3月に支払いました。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。

コーポレート・ガバナンス (2023年3月28日時点)

取締役会メンバー

取締役



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持つ。直近では、ザ コカ・コーラ カンパニー 欧州・中東・アフリカ (EMEA) グループの副財務ディレクターを務める。

社外取締役



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持つ。これまでに、米プロクター・アンド・ギャンブル社の役員、ダインソ (株) や日本トイザラス (株) の代表取締役などを歴任。

社外取締役



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年間従事。現在は、みちのくコカ・コーラボトリング (株) の代表取締役社長を務める。



社外取締役 独立役員
行徳 セルン

多国籍企業でのITやサプライチェーンの経験を持つ。日産自動車 (株) 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持つ。



社外取締役 (監査等委員) 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



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持つ。これまでに、リーマン・ブラザーズ証券会社の日本法人のマネジメントならびに (株) 島津製作所およびメットライフ生命保険 (株) の社外取締役などを歴任。



社外取締役 (監査等委員)
ステイシー・アプター

ザ コカ・コーラ カンパニーにおいて、グローバルな財務リスクの監督や企業リスクマネジメント分野を中心に強いリーダーシップを発揮し取締役会を支援するなど、グローバルな会社経営経験を持つ。現在は、同社ヴァイスプレジデント、トレジャリー兼コーポレート・ファイナンス担当を務める。



社外取締役 (監査等委員)
サンケット・レイ

ザ コカ・コーラ カンパニーにおいて、営業分野を中心に強いリーダーシップを発揮するなど、アジア地区のグローバルな会社経営経験を持つ。現在は、同社インド・南西アジアユニットのプレジデントを務める。

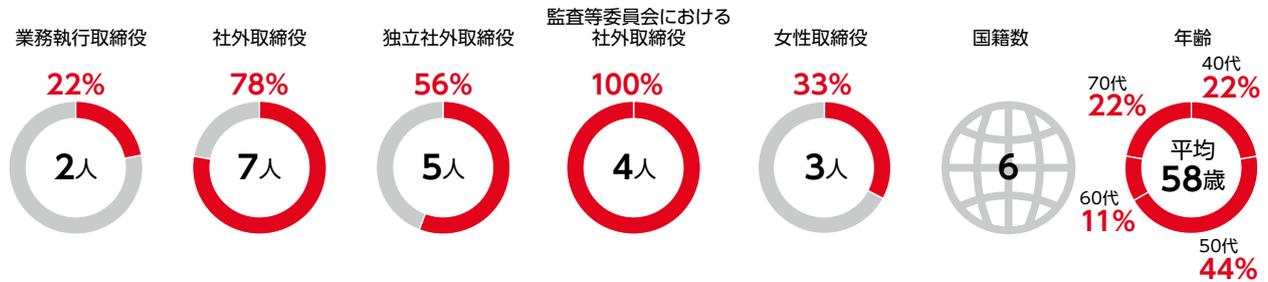


役員紹介の詳細

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



取締役会の構成メンバーの属性



氏名	就任年月	任期(年)	社外取締役	監査等委員	独立役員	スキル				
						企業経営	グローバルビジネス	飲料・食品業界	財務/監査	サステナビリティ/CSV
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	—	—	—		●	●	●	
和田 浩子	2019年3月	1	●	—	●	●	●			●
谷村 広和	2020年3月	1	●	—	●	●		●		●
行徳 セルソ	2023年3月	1	●	—	●		●	●	●	
吉岡 浩	2023年3月	2	●	●	●	●	●			●
濱田 奈巳	2019年3月	2	●	●	●	●	●		●	
ステイシー・アプター*	2023年3月	2	●	●	—	●	●	●	●	
サンケット・レイ*	2023年3月	2	●	●	—	●	●	●		

*ステイシー・アプター、サンケット・レイは2023年3月の株主総会をもって社外取締役(監査等委員)に就任しました。
(注)イリアル・フィナン、パムシー・モハン・タティは2023年3月の株主総会をもって社外取締役(監査等委員)を退任しました。

取締役が有するスキルの判断基準

当社は、取締役が有する専門性・経験について、以下の基準に基づいて判断することとしています。

項目	●「該当あり」の基準
企業経営	● CEOなどの代表者またはCOOなどの最高執行責任者の経験を有する者。
グローバルビジネス	● 部門責任者以上の役職位者としてのグローバルビジネス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。 ● 公認会計士などの財務・会計などに関する国家資格を有する者。
サステナビリティ/CSV	● サステナビリティまたはCSV部門の部門責任者以上の経験者またはそれに準じる知見を有する者。

コーポレート・ガバナンス(2023年3月28日時点)

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、弁護士など(現在~過去1年間)
- 当社から多額^{※2}の寄付を受領している者/その業務執行者(現在~過去1年間)
- 上記に該当する者の近親者^{※3}

※1 直近事業年度において連結売上収益の2%以上を占める取引先

※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	独立性	選任理由(役職などは選任時点)
社外取締役 和田 浩子 出席状況: 取締役会 7回/7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 谷村 広和 出席状況: 取締役会 7回/7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。 【当社との関係】当社は、みちのくコカ・コーラボトリング(株)との間に商品売買などの取引関係があります(販売など:当社連結売上収益に占める割合0.4%、仕入など:同社の連結売上高に占める割合:0.3%)。
社外取締役 行徳 セルソ 出席状況: 取締役会 7回/7回	●	日産自動車(株)および西本Wismettacホールディングス(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(監査等委員) 吉岡 浩 出席状況: 取締役会 7回/7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有しています。当社における重要な経営判断、想定されるリスク対応および内部統制システムなど全般にわたり、同氏の会社経営者としての豊富な経験や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)として選任しております。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) 濱田 奈巳 出席状況: 取締役会 7回/7回 監査等委員会 5回/5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するとともに、(株)島津製作所およびメットライフ生命保険(株)の社外取締役としての経営監督経験を有しています。当社における重要な経営判断、想定されるリスク対応および内部統制システムなど全般にわたり、同氏の会社経営者としての豊富な経験やファイナンス領域での知見に基づく提言が期待できることから、監査等委員である取締役(社外取締役)として選任しています。同氏と当社との間に特別な利害関係はないことから、一般株主と利益相反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) ステイシー・アプター 新任	—	ザ コカ・コーラ カンパニーのヴァイスプレジデント、トレジャリー兼コーポレート・ファイナンス担当であり、同社のグローバルな財務リスクの監督や企業リスクマネジメント分野を中心に強いリーダーシップを発揮し、取締役会を支援するなど、同社の経営陣としての豊富な経営経験を有しています。当社における重要な経営判断、想定されるリスク対応および内部統制システムなど全般にわたり、同氏の財務およびリスクマネジメント分野での豊富な経験に基づく提言が期待できることから、監査等委員である取締役(社外取締役)として選任しています。 【当社との関係】当社は、ザ コカ・コーラ カンパニーとの間にコカ・コーラなどの製造・販売および商標使用などに関する契約を締結しています。
社外取締役(監査等委員) サンケット・レイ 新任	—	ザ コカ・コーラ カンパニーのインド・南西アジアユニットのプレジデントであり、同社の営業分野を中心に強いリーダーシップを発揮するなど、同社のアジア地区における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。当社における重要な経営判断、想定されるリスク対応および内部統制システムなど全般にわたり、同氏のグローバルな会社経営者としての豊富な経験に基づく提言が期待できることから、監査等委員である取締役(社外取締役)として選任しています。 【当社との関係】当社は、ザ コカ・コーラ カンパニーとの間にコカ・コーラなどの製造・販売および商標使用などに関する契約を締結しています。

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	105	2,909
非上場株式以外の株式	45	8,358

2022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	13	17	取引先持株会による定期買付

2022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	5	913
非上場株式以外の株式	11	1,422



有価証券報告書

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



IR活動を通じたステークホルダーとの責任ある対話

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ミーティングなどの機会を通じ、経営戦略や事業活動、財務・非財務情報などについて説明しています。

2022年の主なIR活動

項目	2022年実績	内容
決算説明会	4回	四半期ごとに社長・CFOによる決算説明会を開催。 説明内容は当社WebサイトよりWebキャストにて聴取いただけます。 (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	約250回、のべ約390名	アナリスト・機関投資家と面談・電話会議を実施。必要に応じてトップマネジメントが対応。
国内外のカンファレンスへの参加	6回	国内5回、海外1回。必要に応じてトップマネジメントが対応。
その他のIR説明会	4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説明会を開催。
社長メッセージの動画配信	4回	投資家のみなさまに向けた社長メッセージの動画配信。 最新のビデオメッセージは当社WebサイトのIR・投資家情報ページにて視聴いただけます。 (https://www.ccbj-holdings.com/ir/)



2022年の経営成績の解説と分析

経営成績に関する分析

当連結会計年度(2022年1月1日から2022年12月31日まで、以下「当期」)における国内の清涼飲料市場は、新型コロナウイルス感染症による行動制限の緩和にともなう人出の回復や経済活動の活性化、記録的な猛暑の影響により需要が増加したものの、清涼飲料各社の価格改定実施による需要へのマイナス影響もあり、数量ベースで前期比4%程度の増加となりました。また、原材料・資材・エネルギー価格の高騰や円安などが消費行動やビジネスに大きな影響をおよぼすなど、不透明かつ厳しい事業環境が続きました。

このようななか、当社は2022年を「持続可能な成長のための基盤づくりの年」と位置付け、着実かつ持続的な成長に向けた基盤の構築とさらなる変革の推進に取り組みました。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、人出回復の機会を捉えた効果的なキャンペーンの実施などにより、販売数量および売上収益の成長を図りました。また、足元のコスト圧力への対応および将来の収益基盤の強化に向け、厳しい競争環境が継続するなか、業界に先駆け製品の価格改定を実施しました。価格改定については、カスタマーとの丁寧な交渉に努めるとともに、自動販売機を中心に早期の価格反映に取り組みました。製造・物流分野では、原材料・資材・エネルギー価格の高騰の影響を受けるなか、S&OP(Sales and Operations Planning)プロセスの刷新や、国内最大級の保管・出荷能力を備える自動物流センター埼玉メガDC(Distribution Center)や明石メガDCの活用など、急激な需要の増減に柔軟に対応できる供給体制の構築を進めました。最需期である夏場には人出回復と猛暑が重なり需要が急増する局面があったものの、これらの取り組みにより、安定的に製品供給を行いました。また、製造設備の効率的な活用や物流ネットワークの見直しによるコスト削減にも取り組んできました。

さらに、社会との共創価値に基づくESG目標の実現に向けた活動にも注力しました。廃棄物ゼロ社会を目指す「容器の2030年ビジョン」の達成に向けた取り組みとしては、100%リサイクルPETボトルの採用拡大など、製品パッケージの設計面での取り組みを推進するとともに、自治体やパートナー企業との協働により良質な容器を着実に回収するためのリサイクルスキームの構築などに取り組みました。また、さらなる資源の循環利用に向け、アルミ缶の水平リサイクル「CAN to CAN」の仕組みを構築し、リサイクル素材を使用した製品の製造・販売を開始しました。温室効果ガス(GHG)排出量の削減に向けては、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に基づき、情報開示の充実を図るとともに活動を推進しました。そのほか、ビジネスを通じた地域社会貢献としては、水源保全活動の実施やフードバンクへの製品寄贈、地域の活動を支援する自動販売機の展開などを実施し、多様性の尊重の一環としては、社内外の啓発の機会を通じたLGBTQの理解促進や働きやすい環境整備を目指した取り組みなどを推進しました。これらを含む当社のESGの取り組みは高く評価されており、当社は世界のESG投資の代表的指標「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄に5年連続で選定されました。当期の業績の詳細は次のとおりです。

業績概要

(単位:百万円)

	2021年	2022年	増減率
売上収益	785,837	807,430	+2.7%
事業損失(△)	△14,662	△14,443	—
親会社の所有者に 帰属する当期損失(△)	△2,503	△8,070	—

(注1) 事業損失(△)は、事業の経常的な業績をはかるための指標であり、売上収益から売上原価ならびに販売費及び一般管理費を控除するとともに、その他の収益およびその他の費用のうち経常的に発生する損益を加減算したものです。

(注2) 2021年の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います。

連結売上収益は、807,430百万円(前期比21,594百万円、2.7%増)となりました。価格改定による販売数量へのマイナス影響があったものの、人出回復や猛暑による需要増加の機会を捉えるべく、新製品の展開や多様化する消費者ニーズに応じたチャネルごとの取り組みを実施したことにより、販売数量は前期比3%の増加となりました。また、収益性の高いベンディングチャネルの数量成長や価格改定の実施によるケース当たり納価の改善が、売上収益の増加に貢献しました。なお、当第4四半期(2022年10月1日から2022年12月31日まで)には、10月に実施した小型パッケージ製品の価格改定により、ケース当たり納価は全チャネルで改善しました。

連結事業利益は、14,443百万円の損失(前期は14,662百万円の損失)となり、前期比増加(損失が減少)しました。数量成長や価格改定によるケース当たり納価改善の効果に加え、製造・物流効率の向上や変革の推進などによるコスト減少など、コントロール可能な分野においては約200億円の利益改善を実現したものの、原材料・資材・エネルギー価格高騰や円安などの外部要因によるコスト増加が大きく響く結果となりました。

連結営業利益は、11,513百万円の損失(前期は20,971百万円の損失)となりました。事業利益が前期比増加(損失が減少)したことに加え、有形固定資産売却益の増加や一時帰休にともなう休業手当費用(以下「一時帰休費用」)の減少による貢献があり、営業利益は前期比増加(損失が減少)しました。なお、当期のその他の収益(非経常的に発生した収益)には、有形固定資産売却益4,561百万円、雇用調整助成金3,329百万円などが含まれています。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2,168百万円、抜本的な変革の実行に係る事業構造改善費用1,298百万円、希望退職プログラム実施にともなう特別退職加算金等1,104百万円、有形固定資産および無形資産の除売却損812百万円などが含まれています。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、8,070百万円の損失(前期は2,503百万円の損失)となりました。営業利益が前期比増加(損失が減少)した一方で、前期に子会社であったキューサイ(株)の株式譲渡による売却益を非継続事業において計上していたことによる反動などから、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比減少(損失が増加)しました。

財政状態に関する分析

当期末の総資産は826,737百万円となり、前連結会計年度末(以下「前期末」)で40,375百万円減少しました。これは主に、社債の償還などによる「現金及び現金同等物」の減少や、明石メガDCを新設した一方で営業拠点の統廃合などによりバランスシートの改善を図った結果「有形固定資産」が減少したことによるものです。

負債は350,378百万円となり、前期末比24,282百万円減少しまし

た。これは主に、社債の償還により流動負債の「社債及び借入金」が減少したことによるものです。

資本合計は476,358百万円となり、前期末比16,093百万円減少しました。これは主に、配当金支払いなどによる「利益剰余金」の減少などによるものです。

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、42,717百万円の収入(前期は35,982百万円の収入)となりました。これは、税引前損失が12,491百万円となり、また、「減価償却費及び償却費」および「その他の負債の増加」などがあったことによるものです。

■ 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、23,090百万円の支出(前期は15,271百万円の収入)となりました。これは、バランスシート健全化に向けた取り組みのなかで、「有形固定資産、無形資産の売却によ

る収入」があった一方で、成長基盤となる戦略投資を含む「有形固定資産、無形資産の取得による支出」があったことによるものです。

■ 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、46,050百万円の支出(前期は67,134百万円の支出)となりました。これは「社債の償還による支出」および「配当金の支払額」などによるものです。

以上の結果、当期末における現金及び現金同等物は前期比26,422百万円減少し、84,074百万円となりました。

設備投資

当社グループは、当期において総額42,540百万円の設備投資を実施しました。

主な内容は、販売力強化を目的とした自動販売機などの市場への投入、製造効率改善、新製品対応設備取得および関西エリアの物流

ネットワーク最適化に向けた明石メガ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てまいります。また、内部留保金を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いきます。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ております。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いきます。

2022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、自己株式取得などを含めて検討していきます。

財務情報／会社情報

主要財務・非財務データ

日本基準	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	
経営成績(会計年度):							
売上高	(百万円)	386,637	431,711	424,406	440,476	460,455	872,623
売上総利益	(百万円)	190,795	215,287	212,881	223,951	238,611	450,249
売上総利益率	(%)	49.3	49.9	50.2	50.8	51.8	51.6
営業利益	(百万円)	13,463	15,927	11,008	14,262	21,143	40,579
営業利益率	(%)	3.5	3.7	2.6	3.2	4.6	4.7
EBITDA	(百万円)	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	6,031	13,625	4,482	9,970	5,245	25,244
キャッシュ・フロー状況(会計年度):							
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	26,324	40,082	28,628	40,422	34,388	72,450
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 14,243	△ 16,493	△ 9,590	△ 24,994	△ 19,921	△ 41,090
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	12,080	23,588	19,037	15,427	14,467	31,359
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 7,149	△ 8,286	△ 37,498	22,416	△ 7,546	△ 26,159
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	39,495	60,275	41,830	79,828	86,727	118,741
財政状態(会計年度末):							
総資産	(百万円)	337,348	374,418	337,260	378,105	377,468	883,918
有利子負債	(百万円)	—	—	—	—	—	—
D/E レシオ	(倍)	—	—	—	—	—	—
純資産	(百万円)	231,056	257,936	254,150	260,878	261,173	627,485
1株当たり情報:							
1株当たり当期純利益金額(EPS)	(円)	60.33	128.15	41.07	91.35	48.05	144.26
1株当たり純資産額(BPS)	(円)	2,307.44	2,359.82	2,325.19	2,386.81	2,389.28	3,070.01
1株当たり年間配当金	(円)	41.00	41.00	41.00	41.00	46.00	44.00
連結配当性向	(%)	68.0	32.0	99.8	44.9	95.7	30.5
期末株価	(円)	1,333	2,227	1,661	2,457	3,445	4,115
その他財務データ:							
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	2.6	5.6	1.8	3.9	2.0	5.7
総資産経常利益率(ROA)	(%)	4.1	4.7	3.0	3.8	5.5	6.3
自己資本比率	(%)	68.4	68.8	75.2	68.9	69.1	70.9
株価収益率(PER)	(倍)	22.1	17.4	40.4	26.9	71.7	28.5
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	0.6	0.9	0.7	1.0	1.4	1.3
設備投資額	(百万円)	20,031	20,242	22,783	16,181	25,728	42,539
減価償却費	(百万円)	20,643	23,758	22,943	24,048	17,491	37,352
非財務データ(会計年度末):							
期末発行済株式総数	(千株)	111,126	111,126	111,126	111,126	111,126	206,269
期末自己株式数	(千株)	11,155	1,982	1,984	1,987	1,989	2,016
期末従業員数(外、平均臨時雇用者数)	(人)	7,877(1,890)	9,650(2,059)	8,324(1,949)	8,837(2,613)	8,616(2,499)	17,197(4,403)
取締役人数	(人)	10	11	12	11	14	9
社外取締役人数	(人)	2	2	2	2	4	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(株)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(株)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います。

(注3) 2020年12月に当社が保有するキューサイ(株)の全株式を売却することを決定し、同社および同社の子会社の資産および負債を「売却目的保有に分類される処分グループ」に分類するとともに、ヘルスケア・スキンケア事業を非継続事業に分類しています。そのため、2020年および2021年の上記主要財務データからはこれらを除いて表示しています。なお、本株式売却は2021年2月1日付で完了しています。

(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。

IFRS		2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
経営成績(会計年度):							
売上収益	(百万円)	837,069	927,307	914,783	791,956	785,837	807,430
売上総利益	(百万円)	412,782	452,151	441,060	362,916	350,505	351,755
売上総利益率	(%)	49.3	48.8	48.2	45.8	44.6	43.6
事業利益	(百万円)	40,177	23,276	15,042	169	△ 14,662	△ 14,443
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	31,343
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	21,967	10,117	△ 57,952	△ 4,715	△ 2,503	△ 8,070
キャッシュ・フロー状況(会計年度):							
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	73,014	51,244	42,629	43,716	35,982	42,717
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 14,299	△ 48,628	△ 68,308	△ 52,076	15,271	△ 23,090
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	58,715	2,616	△ 25,679	△ 8,360	51,253	19,628
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 26,717	△ 55,835	73,994	20,912	△ 67,134	△ 46,050
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	118,742	65,510	113,825	126,378	110,497	84,074
財政状態(会計年度末):							
資産合計	(百万円)	929,304	877,472	952,444	939,603	867,111	826,737
有利子負債	(百万円)	81,385	102,814	246,521	271,233	214,124	179,970
D/E レシオ	(倍)	0.1	0.2	0.5	0.5	0.4	0.4
資本合計	(百万円)	655,038	580,906	506,491	502,093	492,451	476,358
1株当たり情報:							
基本的1株当たり当期利益(EPS)	(円)	125.53	52.68	△ 322.22	△ 26.29	△ 13.96	△ 45.00
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	(円)	3,204.90	3,163.63	2,821.27	2,797.03	2,745.12	2,655.38
1株当たり年間配当金	(円)	44.00	50.00	50.00	25.00	50.00	50.00
連結配当性向	(%)	35.1	94.9	—	—	—	—
期末株価	(円)	4,115	3,285	2,791	1,609	1,320	1,437
その他財務データ:							
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	△ 1.7
資産合計税引前利益率(ROA)	(%)	5.6	1.6	△ 6.1	△ 1.3	△ 2.4	△ 1.5
親会社所有者帰属持分比率	(%)	70.4	66.2	53.1	53.4	56.8	57.6
株価収益率(PER)	(倍)	32.8	62.4	△ 8.7	△ 61.2	△ 94.6	△ 31.9
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	1.3	1.0	1.0	0.6	0.5	0.5
設備投資額	(百万円)	42,539	53,136	103,882	65,521	40,184	42,540
減価償却費及び償却費	(百万円)	41,383	47,531	56,951	59,583	57,160	45,786
非財務データ(会計年度末):							
期末発行済株式総数	(千株)	206,269	206,269	206,269	206,269	206,269	206,269
期末自己株式数	(千株)	2,016	22,793	26,917	26,920	26,925	26,928
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)	14,484(3,416)
取締役人数	(人)	9	9	9	9	9	9
社外取締役人数	(人)	4	4	6	7	7	7
女性管理職比率	(%)	—	3.9	4.2	5.8	6.3	6.6
女性管理職・リーダー職比率	(%)	—	6.8	7.3	9.3	9.9	10.0
水使用量	(千m ³)	—	13,998	13,316	12,560	12,993	13,287
水源涵養率	(%)	—	277	322	364	353	420
温室効果ガス排出量	(千t-CO ₂ e)	—	—	2,347	2,076	2,366	2,339

財務情報／会社情報

社外からの評価 (2023年5月時点)

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ています。



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



EcoVadis
サステナビリティ調査
2022年「シルバー」評価



日経SDGs経営調査
2022年「星4.0」認定



CDP 2022年度
気候変動「Aリスト」
水セキュリティ
「A-（マイナス）リスト」



CDP 2022年度
サプライヤー・エンゲージメント評価
最高評価「サプライヤー・
エンゲージメント・リーダー」選定



グリーンパートナー2022
認定



エコ・ファースト企業
2023年認定



新・ダイバーシティ経営企業100選
2020年表彰



第6回日経スマート経営調査
「星4.5」認定



えるぼし認定
2019年2つ星



東京都女性活躍推進大賞
2021年産業分野「大賞」認定



PRIDE指標2022
「ゴールド」認定



PRIDE指標2022
「レインボー」認定



健康経営優良法人2023
ホワイト500認定



スポーツエールカンパニー
2023年認定



がんアライアワード 2022
「シルバー賞」



グッドキャリア企業アワード2022
「イノベーション賞」



Asia 2022
「ビジネスレジリエンス部門」
特別賞

(注)当社やグループ会社が取得したものです。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」産業労働局長賞を受賞、環境マネジメントシステム「ISO14001」および食品安全マネジメントシステム「FSSC22000」認証を取得しています。

社外への賛同・参加

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



国連グローバル・コンパクト



The CEO Water Mandate



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



GXリーグ



気候変動イニシアティブ (JCI)



自然関連財務情報開示
タスクフォース (TNFD)



生物多様性のための
30by30アライアンス



Business for Marriage Equality
(BME)



ビジネスによる
LGBT平等サポート宣言

(注)このほか、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、大企業と中小企業が共に成長できる持続可能な関係の構築に向けた「パートナーシップ構築宣言」を策定・公表しています。

財務情報/会社情報

会社概要・株式情報 (2022年12月31日時点)

会社概要

商号	コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社 Coca-Cola Bottlers Japan Holdings Inc.	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 (議決権総数:1,785,614)
資本金	152億3千2百万円	株主数	77,268名 (自己株式を除く議決権を有する株主数:60,500名)
連結社員数	14,484名	1単元の株式数	100株

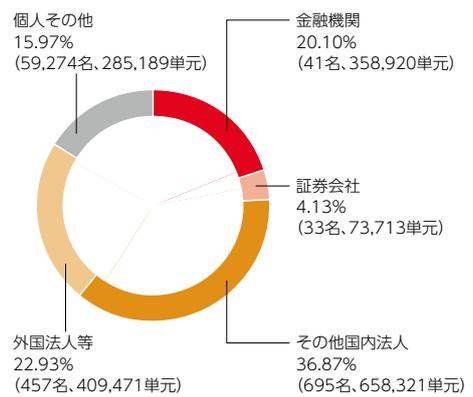
(注) 当社の発行済株式は普通株式のみであり、種類株式や優先株式などは発行していません。

大株主一覧 (2022年12月31日時点)

株主名	持株数(千株)	議決権比率(%)
日本コカ・コーラ株式会社	27,956	15.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	19,404	10.82
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,755	3.21
公益財団法人市村清新技術財団	5,295	2.95
薩摩酒造株式会社	4,736	2.64
株式会社千秋社	4,088	2.28
コカ・コーラ ホールディングズ・ウエストジャパン・インク	4,075	2.27
三菱重工機械システム株式会社	3,912	2.18
株式会社MCAホールディングス	3,408	1.90
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	3,192	1.78

(注) 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26,928千株を除いて算出・表示しています。

所有者別株式数の状況 (1単元:100株)



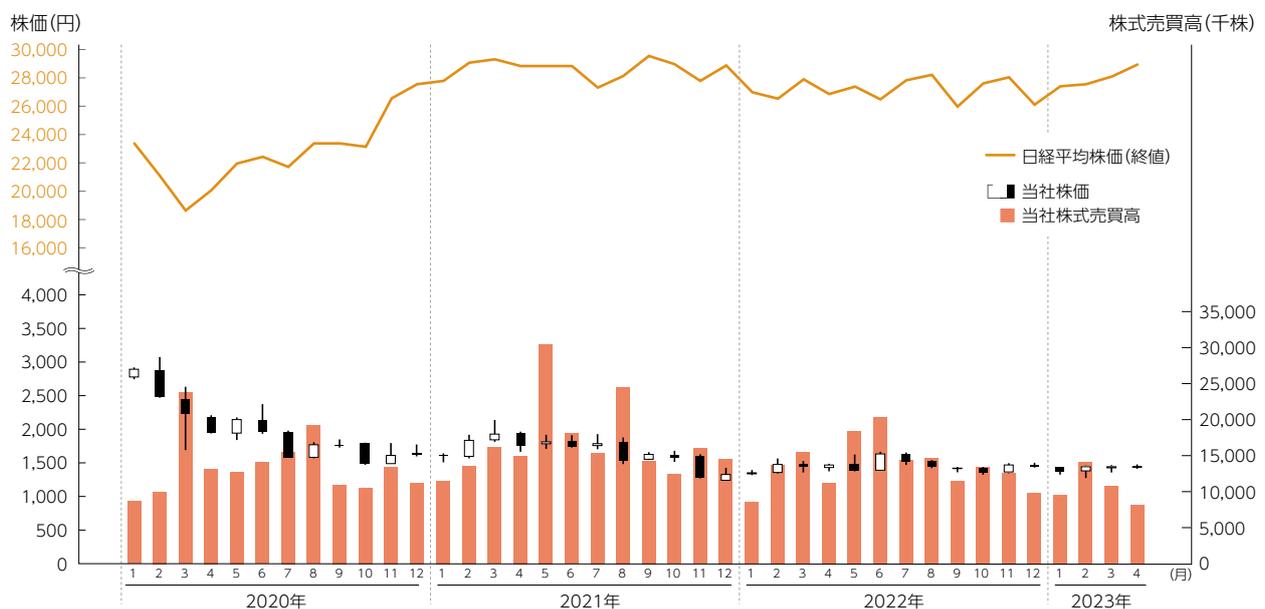
社債情報

	発行総額(百万円)	利率(%)	償還日
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

格付情報

	2020	2021	2022
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



財務情報／会社情報

グループ会社

■ コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社

主な事業内容	清涼飲料水・アルコール飲料の製造、加工および販売
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
代表者	代表取締役社長 最高経営責任者 カリン・ドラガン

■ コカ・コーラ カスタマー マーケティング株式会社

主な事業内容	清涼飲料水、嗜好飲料およびその他飲料の販売ならびに輸出入
本社所在地	東京都港区六本木六丁目2番31号 六本木ヒルズノースタワー
代表者	代表取締役社長 荷堂 真紀

■ コカ・コーラ ボトラーズジャパンベンディング株式会社

主な事業内容	自動販売機のオペレーション事業
本社所在地	東京都新宿区西新宿六丁目18番1号 住友不動産新宿セントラルパークタワー
代表者	代表取締役社長 馬場 隆英

■ FVジャパン株式会社

主な事業内容	清涼飲料水の製造、加工および販売 ならびにオフィスコーヒーサービス事業等
本社所在地	東京都豊島区東池袋三丁目1番1号 サンシャイン60
代表者	代表取締役社長 佐野 達彦

■ 株式会社カディアック

主な事業内容	自動販売機のオペレーション事業
本社所在地	大阪府泉南市泉州空港南1
代表者	代表取締役社長 寺原 久司

■ コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス株式会社

主な事業内容	清涼飲料水、嗜好飲料、酒類および乳飲料類ならびに食品等の販売に関する事務処理、情報処理、電話対応の受託業務、飲料販売機材の管理
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
代表者	代表取締役会長 兼 社長 ビヨン・イヴァル・ウルゲネス

■ コカ・コーラ ボトラーズジャパンベネフィット株式会社

主な事業内容	特例子会社の運営、グループ内障がい者の採用、定着支援およびそれらに関わる申告業務等
本社所在地	埼玉県桶川市大字加納180
代表者	代表取締役社長 上村 成彦

■ 株式会社伴内酒店

主な事業内容	アルコール飲料の販売
本社所在地	群馬県前橋市城東町二丁目5番2号
代表者	代表取締役 竹中 健悟

用語集

ELT	Executive Leadership Teamの略。CEOと各本部長を含めたCCB/Jグループ全体のマネジメント組織。
S&OP	Sales and Operations Planningの略。製造や販売などの関連部門が情報を共有し、意思決定速度を高めることでサプライチェーン全体を最適化する手法。
CSV	Creating Shared Valueの略。事業を通じて社会問題を解決し、経済価値と社会価値の創出を両立させる考え方。
DC	Distribution Centerの略。物流拠点。
ベストプラクティス	ある結果を得るのに最も効率のよい技法、手法、プロセス、活動などのこと。最善慣行、最良慣行と訳されることもある。また、仕事を行うために最も効率のよい技法、手法などがあるという考え方。
ボトルtoボトル	使用済みPETボトルを回収・リサイクル処理した上でPETボトルとして再生し、飲料の容器として用いること。
SCM	Supply Chain Managementの略。資材調達から製造、物流、販売という製造から最終需要に至る製品の流れのことで効率的な全体最適を目指す経営手法。
「森に学ぼう」プロジェクト	コカ・コーラシステムが2006年より、各地で開催している環境保護・環境教育プログラム。森や水源地域での植樹作業、ネイチャープログラムなど多くの活動を体験するなかで、森や生きものと触れ合いながら、「自然や水の大切さ」や「人と自然のかかわり」「環境保護の意義」を理解していただくことを目的としている。このプロジェクトはコカ・コーラが世界規模で取り組む水資源保護活動の一環としても位置付けられている。
ラベルレスボトル	容器にラベルをつけずに販売する製品。ラベルをなくすことにより、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。
World Without Waste	ザ コカ・コーラ カンパニーが2018年に環境負荷を低減するために「廃棄物ゼロ社会」の実現を目指して掲げたグローバル目標。

第三者意見

3R(リデュース、リユース、リサイクル)、廃棄物政策、LCA(ライフ・サイクル・アセスメント)などの専門家である
 叡啓大学特任教授・神戸大学名誉教授の石川雅紀氏にご意見をいただきました。



石川 雅紀 氏

叡啓大学特任教授・学長補佐
 神戸大学名誉教授

専門は環境経済学/環境システム分析。政府、自治体の審議会などで3R、廃棄物政策、LCAなどの専門家として活動。2019年から叡啓大学ソーシャルシステムデザイン学部 特任教授。2006年、廃棄物の発生抑制を目指すNPO法人ごみじゃぱんを設立、代表理事として、減装(へらそう)ショッピングを展開している。減装ショッピングは2007年度グッドデザイン賞(新領域デザイン部門)、平成24年度3R推進功労者表彰内閣総理大臣賞、平成24年度こうべユース賞、低炭素杯2015環境大臣賞金賞(地域活動部門)、2017第18回グリーン購入大賞を受賞。

統合報告書を読んだ感想としては、コロナ禍、原料高騰など経営に対する大きな外部ショックにもかかわらず「World Without Waste(廃棄物ゼロ社会)」の目標実現に向けて着実な取り組みで成果を上げつつあると思いました。

容器の軽量化は環境効果と容器コスト削減が両立することから、コカ・コーラ社の「い・ろ・は・す」の成功以来各社で進められてきましたが、さらに大きく進んでいます。これは、「い・ろ・は・す」で極めて薄いボトルに対する消費者の認知を使いにくさではなく、潰しやすさに変えることができたことによります。統合報告書で軽量化製品が増えその果実がさらに大きく収穫されていることを知りました。

「容器の2030年ビジョン」で掲げている2030年に全てのPETボトルをサステナブルな素材に切り替える目標実現の

ためには、生活者、自治体、流通事業者等様々な関係者との連携協力が必須です。この点で、三菱地所、スギ薬局、各地の自治体と協力して使用済みのPETボトルを回収しPETボトルにリサイクルする水平リサイクルを推進している点は事業者自主回収の推進、ライフサイクルでのCO₂排出削減の視点で特に高く評価できます。

また、水平リサイクルを目指す活動がPETボトルの「ボトルtoボトル」に限らず、アルミ缶の「CAN to CAN」、物流で用いられるパレット、シェルにも広がっていることは、飲料業界に限らず、今後他の消費財にも広げるべき活動だと思います。この点では、コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス社の活動は事業者のプラスチック問題に対する取り組みとしてスコープを広げている点が先駆的であり、高く評価できます。

第三者意見を受けて

石川先生には、貴重なご意見を賜り厚く御礼を申し上げます。統合報告書の発行初年度として、本書では、CCBJHグループの利益をとまなう成長の実現に向け、構造的な収益性改善に最優先に取り組む財務・非財務の戦略を明確に打ち出しました。こうした当社の戦略に基づく取り組み、特にサステナビリティ戦略推進の強化などについてご評価いただきました。今後は、各戦略を着実に実行していくとともに、サステナビリティについては、非財務目標

「CSV Goals」の達成に向けて具体的な展開を図り、当社の経営の根幹としている社会との共創価値(CSV)を実現してまいります。

私たちは、ステークホルダーのみなさまのために価値を創造し、今後何十年にもわたって選ばれる存在であり続けたいという想いがあります。「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」ことで、私たちは、持続可能な成長・企業価値の向上に向けて歩みを進めてまいります。

Coca-Cola

BOTTLERS JAPAN HOLDINGS INC.

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社

〒107-6211 東京都港区赤坂九丁目7番1号ミッドタウン・タワー

お問い合わせ

ウェブサイトの「お問い合わせ」フォームをご利用ください。

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

