

# キーコーヒー サステナビリティレポート 2024



コーヒーという情熱



## サステナビリティ基本方針

コーヒーを究めよう。お客様を見つめよう。  
そして、心にゆたかさをもたらすコーヒー文化を築いていこう。

私たちはこの企業理念に基づき、常にコーヒーのおいしさを創造し、人々の心を満たし続ける企業を目指しています。そして、その実現のための拠り所として

制定した行動規範と指針に則り、すべてのステークホルダーの皆様と共に社会や環境との共生に取り組みながら、事業の成長を成し遂げたいと考えています。

私たちがこれから向き合う課題として、「地球温暖化への対応」「環境負荷の低減」「責任ある調達と商品の開発・提供」「従業員のエンゲージメント向上とダイバーシティの推進」「コーポレート・ガバナンスの強化」の5つを重要項目として特定しました。

この私たちの認識は社会への約束でもあります。これまで培ってきたキーコーヒーブランドへの社会的な信用・信頼を一層高め、私たち一人ひとりがさらなる誇りを持って、企業理念の実践を継続しながら、持続可能な社会の実現に貢献して参ります。

2021年11月29日制定  
2023年03月27日改定



特集

## コーヒーを通じて“ゆたかな文化”を キーコーヒーにとっての サステナビリティを考える



企業にとって重要な活動であるサステナビリティへの取り組み。持続可能な社会に向けて、キーコーヒーが現在どのような取り組みをしているのか、代表取締役の柴田社長とサステナビリティ推進室の伊東室長に話を聞きました。



代表取締役社長  
柴田 裕

経営企画部  
サステナビリティ推進室長  
伊東 郁恵

### “100年企業”として 次の100年へ ～持続可能な経営のために～

—近年、企業がサステナビリティを重視する風潮はますます強まっています。キーコーヒーとしてサステナビリティ活動に取り組む意義を教えてください。

**柴田社長(以下 柴田)** サステナビリティ活動というと「社会貢献」といった意味にとらえられることが多いかと思いますが、「取り組まなければいけない」という義務感で行うのではなく、企業が持続的に成長するために必要なものだと考えています。

当社は、「コーヒーを究めよう。お客様を見つめよう。そして、心にゆたかさをもたらすコーヒー文化を築いていこう。」を企業理念として掲げています。その使命を実現するためには「持続可能」、つまり「サステナブル」の考え方が欠かせません。

**伊東室長(以下 伊東)** コーヒーは、飲むことで気分を切り替えたり誰かのおしゃべりの場を彩ったり、さまざまな楽しみ方ができます。毎日の生活に欠かせないコーヒーを、生活者の皆さまにお届けしていくことは、私たちにとって大切な使命ですよね。

**柴田** サステナビリティ活動に取り組む、喫茶文化を継続・発展させていく。それが、当社の成長に自然と結びつき、持続可能な経営の実現になるのではないのでしょうか。

—キーコーヒーでは、2030年を見据えたメッセージ「珈琲とKISSAのサステナブルカンパニー」を掲げています。このメッセージにはどのような思いが込められているのでしょうか。



**伊東** このメッセージは、当社が100周年を迎えた後の2022年に社長の柴田が提唱したものです。

**柴田** 「珈琲」を漢字にしたのは、「コーヒーに真摯に向き合う」という思いが、「喫茶」を「KISSA」としたのは「日本独自の喫茶文化を守り、世界に広げたい」という思いがそれぞれ込められています。

**伊東** 日本の昔ながらの喫茶文化は、若い人たちからも注目をあびていますよね。海外からの観光客が日本の純喫茶を訪れることも増えていると聞きます。

**柴田** 日本の喫茶文化は、世界的に見ても面白い文化ですよ。落ち着いた空間でリラックスする人や会話を楽しむ人がいれば、仕事をしている人もいて思い思いに過ごしている。そこに漂う、ドリップやサイフォンで入れたコーヒーの良い香り。パフェやクリームソーダといった喫茶店ならではのメニューも魅力的です。

1920年の創業以来、100年以上にわたって生活者の皆さまにコーヒーとそれに伴うゆたかな時間を提供してきましたが、今後もこの喫茶文化の「価値」を国内外に発信し、継承していきます。

### 「コーヒーの未来」を 守るための取り組み

—「珈琲とKISSAのサステナブルカンパニー」のメッセージのもと、具体的にどのような活動に取り組まれているのでしょうか。

**柴田** 大きなところでは、2023年にサステナビリティ推進室を新設したことが挙げられます。サステナビリティ推進室は、当社グループで取り組む

## 特集

# コーヒーを通じて“ゆたかな文化”を キーコーヒーにとっての サステナビリティを考える



べき活動の旗振り役を担っています。

当社はこれまでも環境や社会に配慮したさまざまな取り組みを行ってまいりましたが、サステナビリティ基本方針の策定やサステナビリティ推進室の設置によって、環境や社会の持続的な発展と成長に貢献するという当社のサステナビリティに対する姿勢をより一層明確にしています。

**伊東** サステナビリティに関する社会情勢は非常に速いスピードで変化しています。そういった動きに対応するためにも、社会のニーズや潮流をいち早くキャッチし社内に展開する、社会と当社の橋渡し

をするのもサステナビリティ推進室の役割です。

**柴田** サステナビリティ活動は、提唱して終わりというものではありません。継続した活動が重要ですし、アンテナを高く張って情報収集することも必要ですね。

**伊東** サステナビリティ推進室があることで、社内外からのさまざまな情報を集約しやすくなりました。また、コーヒー業界は「コーヒーの2050年問題」<sup>\*1</sup>もあり、持続可能なコーヒー生産への高い意識が特に求められます。

**柴田** 当社としても、単に「良質なコーヒーを調達する」ということに留まらず「どうすれば良質なコーヒーを栽培できるのか」など、より根本的な部分に目を向け、生産者の方々と協力していかなければいけません。また、一般の生活者の方にとって「コーヒーの2050年問題」は、まだまだ馴染みのない言葉かと思います。そういった情報発信に積極的に取り組むのもコーヒーの総合企業として一つの使命ではないでしょうか。

**伊東** 確かに、友人や知人などと話をしてみても「コーヒーの2050年問題」について知っている人は少ないと思います。

## 私に取り組むサステナビリティ

インドネシア語を勉強しているのですが、サステナビリティ推進への一環と考えています。インドネシアの直営農場で働く現地の方々に、サステナブルへの思いを自分の言葉で伝えたい。そんな

考えから学習を始めました。持続可能な社会の実現に向け、現地の生産者の方々も含め、思いをひとつにして取り組んでいきたいと思っています。



### ※1 コーヒーの2050年問題

コーヒーは北緯25度から南緯25度のコーヒーベルトと呼ばれるエリアで栽培される農作物です。全世界のコーヒーの約6割を占めるアラビカコーヒーは、気候変動による気温の上昇や降雨量の減少などさまざまな影響を受け、2050年には栽培適地が50%にまで縮小する可能性がある、世界的なコーヒーの研究機関であるWorld Coffee Research (WCR)より報告されています。



**柴田** その「コーヒーの2050年問題」に対する具体的な取り組みのひとつが、「コーヒーの未来部」<sup>\*2</sup>です。これは研究所・調達・商品開発・広報などの各部門から選出したメンバーで構成された部門横断型の組織で、その名の通り「コーヒーの未来」を考え、守ることを目的としています。

**伊東** コーヒーは農作物であることからある程度の期間をかけて事業に取り組む姿勢が求められます。「コーヒーの未来部」はまさに、コーヒーの未来を見据えて取り組んでいる活動ですね。

## 各部門が連携しサステナビリティ活動を推進していく

一キーコーヒーは今後、サステナビリティに関してどのような活動に取り組んでいくか教えてください。

**伊東** サステナビリティに関する活動は「環境」「社会」「ガバナンス」と非常に広範囲にわたっています。当社ではその課題の中から社会や環境に与える影響度と企業価値に与える影響度を考慮して「重要項目」を特定し、それに沿う形で中期取り組みテーマを設けています。各部門がそのテーマに沿って具体的な取り組みを進めていくので、サステナビリティ推進室は各部門と連携を密にして、

活動を精一杯サポートしていきたいと思っています。

**柴田** 取り組むべき課題はさまざまですが、コーヒーを通じてゆたかな文化を築くことは私たちにとって大切な目標です。日本の魅力のひとつである喫茶文化を受け継ぎ、持続させていくことでステークホルダーの皆様へ愛され続ける企業を目指していきたいですね。



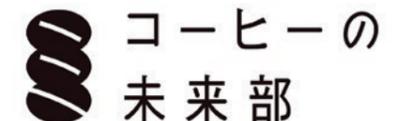
## 私に取り組むサステナビリティ

基本的なことですが、<sup>リデュース</sup>Reduce、<sup>リユース</sup>Reuse、<sup>リサイクル</sup>Recycleの「3R」を大切にしています。特に意識しているのは生ごみを減らすこと。生ごみは水分を多く含むため焼却に時間がかかりCO<sub>2</sub>の排出量も多くなります。野菜の皮などは食べられるように料理するなどちょっとした工夫が持続可能な社会の実現につながるのではないのでしょうか。



### ※2 コーヒーの未来部

キーコーヒーでは、持続可能なコーヒー生産の実現をめざす専門部署「コーヒーの未来部」を2022年に設立。気候変動に適応する新品種の開発につながる栽培試験や産学官連携など、持続可能なコーヒー生産の実現に向けて幅広い取り組みを実施しています。



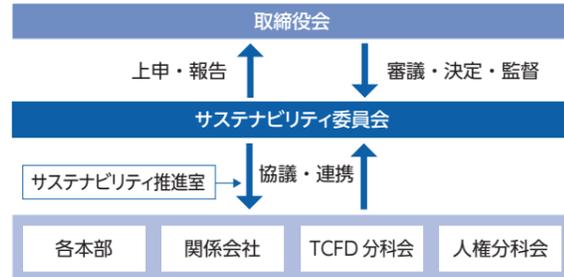
# サステナビリティを推進するために

当社グループは、お客様、株主、従業員をはじめとするさまざまなステークホルダーの期待にお応えするため、役員や従業員が遵守すべきキーコーヒー行動規範やサステナビリティ関連方針を守り、企業価値を持続的に高めていきます。

サステナビリティに関する施策を推進するにあたっては、サステナビリティ推進室が事務局を担う「サステナビリティ委員会」を設け、傘下に「人権分科会」「TCFD分科会」といった分科会を設置しています。

## サステナビリティ推進体制

サステナビリティ関連方針や重要項目の見直し、重要項目に対する課題(リスク・機会)の整理や戦略立案などはサステナビリティ委員会において協議された後、取締役会に上程され、取締役会が審議・決定。執行部門のサステナビリティに関する取り組み状況は、サステナビリティ委員会が進捗を管理し、年1回取締役会に報告され、取締役会が執行状況の監督を担当します。



(2024年3月末時点)

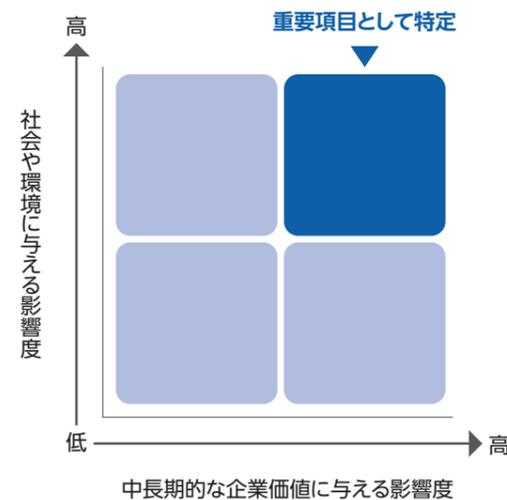
## サステナビリティ基本方針

環境	●環境方針
	— 環境に配慮した商品開発の考え方
社会	●品質・食品安全方針
	●人権方針
	●人的資本に対する考え方
	— 人財育成方針・社内環境整備方針
	●責任ある購買・調達方針
	— サプライヤーガイドライン
ガバナンス	●コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
	— 内部統制システムに関する基本方針

※方針の内容は、環境変化や社会の要請等により適宜見直しを行います。

## 重要項目(マテリアリティ)の特定プロセス

バリューチェーンを「商品企画」「コーヒー生産国」「原料調達」「生産管理」「販売物流」「コミュニケーション」と定義。それぞれに対するリスクと機会を踏まえて重要項目の候補を抽出しました。それらを『当社が社会や環境に与える影響度』と『中長期的な企業価値に与える影響度』の2軸の観点より検討し、「地球温暖化への対応」「環境負荷の低減」「責任ある調達と商品の開発・提供」「従業員のエンゲージメント向上とダイバーシティの推進」「コーポレート・ガバナンスの強化」を重要項目と定めています。



※重要項目は適宜見直しを実施し、サステナビリティ委員会での協議を踏まえ、取締役会にて決議を行います。

## 重要項目に対する中期取り組みテーマ

5つの重要項目に対する、中期の取り組みテーマ・指標・目標・実績は以下のとおり(2024年3月末時点)。目標達成に向けて各取り組みを推進し、進捗管理を行います。

中期取り組みテーマ	指標	目標	2023年度実績
<b>地球温暖化への対応</b>			
1. 温暖化に適応した「コーヒー栽培の開発」	—	インドネシアの直営農園を中心に、コーヒーの栽培技術や次世代品種の研究について、WCR (World Coffee Research) やICCRI (Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute) と協業し対応策を検討、環境変化に強いコーヒー栽培の開発に取り組む。	IMLVT (国際多地域実証試験) の継続実施。
2. コーヒー生産者の支援	—	協力関係のある生産者にコーヒー苗木の配布や農法を支援し、持続可能な収穫ができるよう支援活動。	●協力関係のある生産者にコーヒー苗木の配布。 ●コーヒー収穫量や品質などコーヒー栽培に関する生産者調査、農法支援。
3. 温室効果ガス排出量の削減	GHG 排出量	2050年カーボンニュートラルを目指し、2030年までにScope1+2排出量を46%削減。(2013年度比)	●2023年度の温室効果ガス削減は、Scope1+2排出量28.5%削減(2013年度比)
	再生可能(非化石)エネルギー導入率	2030年までに再生可能エネルギー導入率50%	●本社ビルと中部工場における使用電力を100%再生可能エネルギー化。 ●再生可能エネルギー導入率 17.2%
<b>環境負荷の低減</b>			
4. 包装容器の見直し	プラスチック使用量	バイオマスプラスチックへの置き換えを推進し、2030年度までに自社製造ナショナルブランド商品のプラスチック使用量を重量換算で20%削減。(2018年度比)	●自社製造NB商品のプラスチック使用量を重量換算9.7%削減(2018年度比)
5. フードロス削減の推進	—	2030年度までに、商品の賞味期限表示については、年月表示を進める。(一部商品を除く) 2030年度までに、品質優位を前提とし、商品の賞味期間延長を進める。	●品質維持を前提とし、各商品群での年月表示の検討を実施。 ●商品3アイテムの賞味期限の延長を実施。
6. 製造過程で生じる廃棄物のリサイクルの推進	食品リサイクル率	製造過程で生じる廃棄物のリサイクルは、99%以上を維持。	●食品リサイクル率 99.6% ●リサイクル先の新規開拓。
<b>責任ある調達と商品の開発・提供</b>			
7. 責任ある購買・調達の推進	—	信頼度No.1、最初には選ばれるコーヒー会社の実現に向け、2025年度中に一次サプライヤーへのサステナブル調達アンケート(SAQ)実施率100%を目指し、当社およびサプライチェーン全体で社会課題に対する改善活動を実施していく。	●一次サプライヤー向け「責任ある購買・調達」の説明会を開催。 ●サプライヤーにSAQを実施するとともに、SAQを通じた改善活動を開始した。
<b>従業員のエンゲージメント向上とダイバーシティの推進</b>			
8. 人的資本経営の推進	エンゲージメントサーベイの実施とスコア向上推進	●2023年度に初回実施および課題把握を行い、翌年度以降も継続的にサーベイを実施する。 ●2025年度までにウェルビーイングプロジェクトチームを中心に複数の改善策を実施し、スコアを向上させる。	●ウェルビーイングチームにてサーベイを実施。課題を把握し改善策を策定・推進。
9. 人財育成の強化	女性管理職比率	2025年度までに6.0%まで向上させる。(※1)	●女性管理職比率 5.3%
	社内資格「キーコーヒー・コーヒースペシャリスト」取得率	継続的な試験の実施と意欲醸成および育成によって、取得率を2022年度の15.7%から向上させ、コーヒーのプロ育成に力を入れていく。(※2)	●「キーコーヒー コーヒースペシャリスト」取得率 17.0%
10. 社内環境整備の推進	有給休暇取得率	2025年度までに60%に向上させる。(※3)	●有給休暇取得率 55.4%
	男性の育休取得率	2025年度までに50%に向上させる。(※4)	●男性の育休取得率 33.3%
	男女の賃金の差異	正規労働者(正社員・嘱託社員)について2030年度までに80%に向上させる。(※5)	●男女の賃金の差異 73.8%
<b>コーポレート・ガバナンスの強化</b>			
11. サステナビリティ推進体制の拡充	—	サステナビリティに関する取り組みを推進するための、適切なガバナンス・リスク管理体制を構築する。	●ガバナンス・リスク管理体制構築のためサステナビリティ委員会を設置。

<温室効果ガス排出量の削減の目標設定は連結目標。それ以外は単体目標。>

※1 計算方法:『女性の管理職(課長以上)の人数÷すべての管理職(課長以上)』、管理職には、執行役員、正社員の管理職および管理職級の嘱託社員を含む。

※2 対象者は正社員。

※3 対象者は正社員・嘱託社員。(一般・定年再雇用)

※4 対象者は正社員・嘱託社員、短期契約社員。(雇用1年以上の見込みを含む)

※5 計算方法:『女性労働者の平均年間賃金÷男性労働者の平均年間賃金×100%』、平均年間賃金は『総賃金÷人員数』、賃金は、基本給、超過労働に対する報酬、役割ごとに支給される手当、住宅手当、賞与等を含み、退職手当、通勤手当等を除く。

# 環境

## 環境方針

私たちは、脱炭素社会の実現と循環型社会の実現を目指し、持続成長が可能な環境経営に取り組みます。

キーコーヒーは、コーヒーを通じてお客様に安らぎと満足をお届けするとともに、地球温暖化への対応と環境負荷の低減に取り組み、生物多様性を維持した、自然ゆたかな美しい地球を次世代へ引き継ぎます。

- 1 地球温暖化への対応として、温室効果ガス排出量の削減に取り組むとともに、持続可能なコーヒー生産に関する取り組みを推進します。
- 2 環境負荷低減のため、事業の効率化、合理化を推進し、汚染の予防を図り、フードロスの削減に努めます。
- 3 環境マネジメントシステムの運用により、自らの環境成果（パフォーマンス）を継続的に改善します。
- 4 事業活動、商品・サービスに関わる環境関連法規、当社が合意した規則を遵守します。

この環境方針を達成するため、全社で環境目標を設定し、実行します。この環境方針は社員に広く通知して、意識向上を図るとともに、あらゆる方々にも公開します。

2011年04月01日制定  
2023年03月27日改定

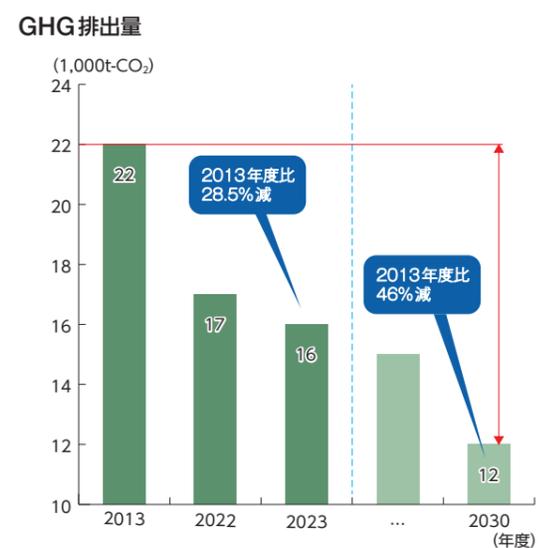
## GHG（温室効果ガス）排出量の削減

当社グループは、「2050年カーボンニュートラルを目指し、2030年までにScope1+2排出量を46%削減（2013年比）」という目標を掲げています。また、再生可能（非化石）エネルギーの導入率は「2030年までに50%」を目指し、グループ全体でGHG排出量の削減に取り組んでまいります。

2023年度のGHG排出量は、Scope1+2で16千t-CO<sub>2</sub>（2013年度比28.5%減）、使用電力に占める再生可能エネルギー導入率は、17.2%でした。

※ Scope1: 企業・組織が自ら排出するGHG排出量  
（燃料の燃焼、工業プロセス）

Scope2: 購入した電力・熱等の間接的なGHG排出量



## 地球温暖化への対応

当社では、長期目標として地球の気温が産業革命前から1.5℃/2℃または4℃上昇する以下のシナリオを仮定して、気候変動による影響に関するシナリオ分析を実施しています。

### 1.5℃/2℃上昇シナリオと4℃上昇シナリオ

IEA（国際エネルギー機関）やIPCC（気候変動に関する政府間パネル）等から公表される気候関連シナリオの俗称で、各シナリオが示す温度に気温上昇を抑えるために必要な経済施策、またその温度上昇時に想定される環境被害などを示しています。



### 1.5℃/2℃上昇シナリオ

- 炭素税導入など脱炭素の規制加速
- バリューチェーン全体でエネルギー費用、コスト上昇
- 消費者のエシカル消費が拡大

### 4℃上昇シナリオ

- 異常気象等により農産物の収量や品質の低下による価格高騰
- 異常気象の頻発化により事業停止、停滞の恐れ
- 熱中症対策の飲料需要、コーヒー文化の変化等による新たな市場拡大



## 1.5℃/2℃上昇シナリオ

リスク・機会			考察 【▲リスク、●機会】	重要度	時間軸	リスクへの 対応策
大分類	中分類	小分類				
移行 リスク	政策と法	炭素価格の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲国内外で炭素税が導入され、工場、営業所等でのGHG排出量に対して炭素税が賦課され、経費が増加。</li> <li>▲包装・原材料等に炭素税が転嫁され、売上原価が増加。</li> </ul>	大	中～ 長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■燃料転換、省エネ推進。</li> <li>■再生可能エネルギー利用。</li> <li>■環境配慮型の製造方法や商品開発。</li> </ul>
	テクノロジー	低炭素な新しい生産技術の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲新技術に対する投資判断を誤ることで、短期間での設備更新が必要となり、製造原価が増加。</li> <li>▲新しい低排出技術への移行経費の増加。</li> </ul>	中	短～ 中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新たな製造技術の研究</li> <li>■GHG削減を考慮した効率化投資。</li> </ul>
	市場	環境に配慮した商品に対する消費者の嗜好の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲環境配慮型商品の需要が増加するなか、消費者、取引先等への対応が不十分となり、市場の支持を獲得できない。顧客離れとなり収益減少。</li> </ul>	中	中～ 長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■環境配慮型の商品開発を進める。</li> <li>■GHG排出量の少ない商品開発や責任ある調達の実現を推進させる。</li> </ul>
	評判	地域社会のレジリエンスに配慮する企業への消費者の嗜好の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲GHG排出量削減など環境への取り組みが不十分である場合、消費者からの企業イメージが悪化し、収益減少。</li> </ul>	中	中～ 長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■気候変動対応に関する情報発信を強化する。</li> </ul>
	気候変動の対応に対する株主の関心の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲気候変動への対応や情報開示への対応を怠ることによる企業評判および株価低下。</li> </ul>	中	中～ 長期		
機会	商品、サービス	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>●GHG排出量の少ない商品・サービスの開発により、需要を獲得し、収益拡大。</li> <li>→消費者や取引先(BtoB, BtoC)との関係において、信頼を築き収益拡大。</li> </ul>	中	短～ 中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■GHG排出量の少ない商品・サービスの開発を推進させる。(GHGの少ない製造、包材見直し等)</li> <li>■環境配慮型の販売を強化し、市場拡大させる。</li> </ul>
	資源効率	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>●バリューチェーン全体で、より効率的な輸送手段を使用。</li> <li>●より効率的な生産や流通プロセスを構築する。</li> <li>→GHG削減に取り組むことで、運用コストを削減でき、価格競争力が強化され収益拡大。</li> </ul>	中	短～ 中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■バリューチェーン全体でGHG削減を強化させる。</li> </ul>

## 4℃上昇シナリオ

リスク・機会			考察 【▲リスク、●機会】	重要度	時間軸	リスクへの 対応策
大分類	中分類	小分類				
物理 リスク	急性	異常気象の発生割合・深刻度の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲異常気象の発生割合・深刻度の増加により、有形固定資産(工場、事業所等)や在庫などの物理的資産が破壊され、操業停止による収益減少。</li> <li>▲輸送やサプライチェーンの中断、エネルギーや公益事業の停止がもたらされ、生産能力が低下し、収益減少。</li> </ul>	大	短～ 長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■リスクの影響度に応じた対応策。</li> <li>■サプライヤーと情報連携を図る。</li> </ul>
	慢性	長期的な気候の変化(平均気温や降水等)	<p>【海外】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲異常気象・気象パターンの変化により、コーヒー豆の生産量が減少し、調達困難となり原価高騰、収益減少。</li> <li>▲原材料生産拠点において、気候変動・気象パターンの変化(洪水・干ばつなど)の影響により、物流の滞りや海運輸送ルートの変更・貿易規制・関税などがもたらされ、原価が増加。</li> </ul> <p>【国内】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲海面上昇リスクに伴い、施設(工場、事業所)撤退、資産への影響。</li> <li>▲リスクが高まることにより、様々な保険料が増加し、経費増加。</li> </ul>	大	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コーヒー品種の開発、栽培技術の研究。</li> <li>■調達地域の多様化。</li> <li>■コーヒー配合技術の研究。</li> </ul>
機会	商品、サービス	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>●影響度が少ないコーヒー生産地で収穫された生豆、品種での配合を用いて商品開発する。開発力による差別化を図り、収益増加。</li> <li>●気温上昇による、熱中症対策の商品開発(コーヒー、飲料等)により収益増加。</li> </ul>	中	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コーヒー栽培技術や研究成果を、新たなビジネスに繋げていく。</li> </ul>

## 地球温暖化に適応するための具体的な取り組み

地球温暖化は、気温の上昇だけでなく、湿度の上昇や降雨量の減少などさまざまな環境変化を引き起こします。コーヒーは農作物であることから環境変化の影響を受けやすく、地球温暖化はコーヒーの栽培に大きな影響を及ぼします。レギュラーコーヒーを中心とした事業を展開する当社では、気候変動による温暖化や自然災害が事業リスクを及ぼす可能性を鑑み、地球温暖化への対応を積極的に行っています。

### IMLVT（国際多地域実証試験）への参画

「コーヒーの2050年問題」(P05参照)の影響を軽減するために、2016年にWorld Coffee Research (WCR)との協業を開始し、持続可能なコーヒー生産に向けた事業に取り組んでいます。

2017年からはインドネシア・トラジャ地方にある直営パダマラン農園において、世界中から選抜された

コーヒーの優良品種を育て、地球温暖化による気候変動や病害や虫害への耐性を持ちつつ、豊かな味わいも備えた品種開発につながる栽培試験「IMLVT(国際多地域実証試験)」に参画しています。

▶ IMLVT(国際多地域実証試験)について詳しくは[こちら](#)



### 当社での栽培試験の推進

トラジャ地方の協力生産農家とともに、独自の栽培試験にも取り組んでいます。トラジャ県内でも栽培環境が異なるため、その場所に合った栽培方法などさまざまな視点から栽培試験を行っています。



## 地球温暖化を緩和するために

### 中部工場における使用電力を100%再生可能エネルギー化

国内4工場のうち、中部エリアの生産拠点である中部工場(愛知県春日井市)にて、太陽光パネルの設置と非化石証書の活用を実施。中部工場における使用電力の100%を再生可能エネルギーへと転換しました。



### 直営パダマラン農園での排水処理、コーヒーの果肉を利用した堆肥作り

インドネシア・トラジャ地方にある直営パダマラン農園では、コーヒー生豆の精選に使用した排水をそのまま河川に流すのではなく、適切な処理を行って中和させています。その他、脱肉したコーヒーの果肉は水牛の糞などを混ぜ合わせて発酵させ、肥料にリサイクルし直営農園で利用しています。



コーヒーの果肉などを発酵させている様子

### 廃棄物とリサイクル

製造過程で生じた余剰コーヒーは、廃棄せず家畜の寝床などに利用しています。

また、コーヒーの生豆を入れる「麻袋(またい)」は養蜂場では巣箱の保温などに、カキの養殖場では稚貝を付着させる採苗器(さいびょうき)などに再利用されています。当社では、麻袋をリメイクしたトートバッグやナップサックなどもご提案しています。



### 食品循環資源の再生利用状況

食品製造業者として、食品製造過程で発生する廃棄物の抑制・減量化・再生利用に取り組んでいます。

2023年度は、食品製造業の管理目標「食品リサイクル率95%」に対し、実績は「99.6%」となり、目標を達成しました。

## 環境負荷の低減に向けた取り組み

レギュラーコーヒーの製造過程における省エネ化や廃棄物リサイクル活動は、GHG(温室効果ガス)削減に貢献しています。また、商品包材使用量の削減や脱プラスチックへの取り組みは、生活者や取引先からの要望や期待があります。当社では「環境に配慮した商品開発の考え方」を制定しており、この方針のもと環境に配慮した商品開発を推進しています。

### 環境に配慮した商品開発の考え方

私たちは、環境価値(Environmental Value)を高める商品開発を通じ、地球温暖化への対応と環境負荷の低減に取り組み、生物多様性を維持した、自然ゆたかな美しい地球を次世代へ引き継ぎます。

#### 1 包装容器に関する考え方

- (1) 包装容器に関するプラスチック使用量を削減(リデュース)
  - ① 包装の簡素化や設計見直しによる包装容器の使用量削減
  - ② 新たな包装容器を採用したプラスチック使用量削減
- (2) 持続可能な原料を使用した包装容器への転換(リプレイス)
  - ① 石油由来のプラスチックでなく、バイオマス原料を使用したものに転換
- (3) リサイクル可能な包装容器への転換(リサイクル)
  - ① 再生樹脂の積極的な採用
  - ② リサイクルしやすい包装容器への転換

#### 2 フードロス削減の考え方

- (1) 容器包装の改良等による賞味期限延長を推進
- (2) 賞味期限の「年月表示」切り替えを推進

2023年03月27日制定

## 包装容器に関するプラスチック使用量を削減(リデュース)

主力となるレギュラーコーヒー商品に使用している包材を、環境に配慮した資材へ順次切り替えています。豆商品の包材は、従来のフィルム構造を4層から3層構造へ変更することで省資源化を行い、GHG(温室効果ガス)排出量の削減を実現。また、レギュラーコーヒー商品の外袋などの商品包材の一部を、紙包材に切り替えを進めています。

### 世界初の取り組み

#### コーヒー豆の麻袋を商品パッケージに使用

世界初の取り組みとして、コーヒー豆の麻袋を混合した循環資源混抄紙[MEGURISH(麻)]を三井物産パッケージング(株)と、王子エフテックス(株)と協働で開発。業務用商品の商品パッケージに使用しています。「MEGURISH(麻)」は業務用商品に順次展開し、年間約6トンのプラスチック使用量削減を見込んでいます。



従来商品に比べて約45%のプラスチック使用量を削減

## 持続可能な原料を使用した包装容器への転換(リプレイス)

大容量レギュラーコーヒー「GRAND TASTE(グランド テイスト)」の包材には、植物由来の原料を一部使用。インスタントコーヒー商品では瓶タイプのラベル及び詰め替え用の袋には植物インキを、詰め替え用の袋にはバイオマス素材を一部使用したインキを採用しています。



## リサイクル可能な包装容器の採用(リサイクル)

大容量の家庭用粉商品の一部では、リサイクルしやすいスチール缶を使用するなど、リサイクル可能な包装容器を採用。限りある資源を有効活用しています。

## フードロス削減

家庭用商品、業務用食材などの賞味期限については、理化学検査結果に基づき、商品の品質上の確認を行った上で、賞味期間の延長および「年月日」表記から「年月」表記へと変更しています。



※家庭用商品イメージ

# 社会

## 品質・食品安全方針

お客様からの信頼を第一に、法令・規制などの社会的規範の遵守はもとより、お客様の期待やニーズを満足させることができるように、品質マネジメントシステム、食品安全マネジメントシステムを継続的に改善し、次のことを実現します。

お客様に品質で選ばれ、選んでいただいたお客様に満足でお応えする、人々のこころを満たし続ける企業を目指します。

- 1 製品の設計・開発、製造、納入、サービス、提案に至るまで、一貫した品質保証を実施します。
- 2 お客様の視点に立った、製品の設計・開発を推進します。
- 3 お客様に安心してご使用いただける製品を提供します。

この品質・食品安全方針を達成するため、部門別に品質・食品安全目標を設定し、実行します。  
この品質・食品安全方針には見直しの枠組みを与え、社員に広く通知して、意識向上を図ります。

2011年10月12日制定

## 品質向上への取り組み

### 食品安全マネジメントシステム「FSSC22000」

当社は、食品安全マネジメントシステム「FSSC (Food Safety System Certification) 22000」の認証を、生産部門(本社生産管理部、調達チームおよび全国4カ所の工場)にて取得しています。また、外部環境の変化に伴い、認証制度とともに当社の食品安全のレベルも継続的に向上させています。

### 品質保証体制の充実

コーヒーの味わいにこだわり、衛生管理を徹底することすべてが、お客様にコーヒーのおいしさを提供し喜びで満たしていくためのサービスの一環と考えています。

#### (1) おいしさをお届けする

生産地から工場での焙煎加工までに複数回のカップテストを行い、厳しい品質基準に適合した原料生豆のみを使用。当社独自の焙煎プロファイルを開発し、コーヒー豆が本来持つ味わいを最大限に引き出しています。

#### (2) 衛生管理を徹底

全国4カ所の工場では、「HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point)」の発想を取り入れ、「ホワイトゾーン=清潔作業区域」「ブルーゾーン=準清潔作業区域」「イエローゾーン=通常作業区域」「レッドゾーン=外気と同等」の4つのゾーンに分け、区域ごとに適当な空気調和を行っています。

#### (3) 定期監査の実施

当社が求める品質レベルを実現するために、自社工場や協力工場への定期監査を実施しています。  
工場監査では、当社基準に基づくチェックリストを用いて、工場構内・製造現場での監視体制や防虫防鼠対策、異物混入防止に関するルール(私物持ち込み制限、薬品管理)などが適正に実行されているかを監査し、リスク低減を進めています。

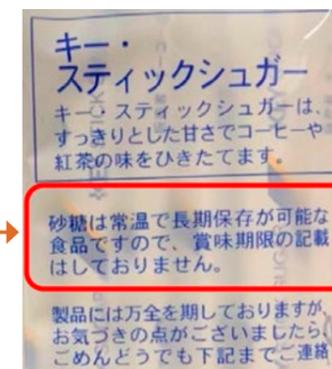
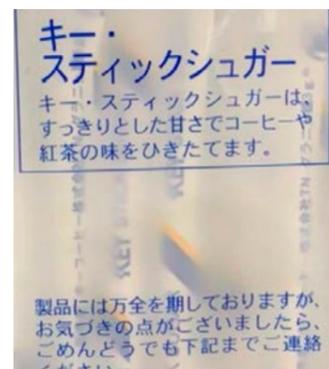
## 分かりやすい表示への取り組み

商品をお客様に安心・信頼してご利用いただくためには、商品に正確で分かりやすい表示を記載することが必要と考えています。

### 商品パッケージへの表示例



袋内のコーヒーがインスタントコーヒーではないことを表示



スティックシュガーに賞味期限が記載されていない理由を表示

## 責任ある購買・調達方針

私たちは、コーヒー、その他原料、資材、商品等を購買・調達する際の条件として、品質、機能・性能、価格、納期といった項目だけでなく、人権、労働、環境、腐敗防止等の社会課題に関連する項目への取り組みも考慮し、サプライチェーン全体を通じて企業の社会的責任を果たしてまいります。

### 1 品質とゆたかさの向上

1920年の創業以来の経営理念である「品質第一主義」を支えるキーコーヒーの基準を満たすコーヒー、その他原料、資材、商品等を適正な価格で購買・調達します。

これらの取引は、法令・ルールを遵守するとともに、健全な商習慣に従い、取引に関わる全てのサプライチェーンの発展及びゆたかさの向上に貢献します。

### 2 人権の尊重・労働者の安全と健康の確保

関係各国の法令のもと、透明な購買・調達活動を実施するとともに、人権に関する国際規範を支持尊重した上で、強制労働、児童労働、あらゆる差別等の人権侵害を排除した購買・調達を推進します。

また、取引を通じて、サプライヤーの皆様の労働者に対し、快適な作業環境が形成され、安全と健康が確保されていることを確認し、取引に関わる全てのサプライチェーンにおける労働災害防止に配慮します。

### 3 環境への配慮

コーヒー、その他原料、資材、商品等が生産できる持続可能な環境実現に向け、森林、土壌、生物多様性の保全に十分配慮し、企業としての責任を果たす購買・調達を推進します。

### 4 公正な取引

お取引先の信頼に背くことのないように、一人ひとりが日々自らに問い、行動するために「キーコーヒーの行動規範」を定めています。サプライヤーの皆様と公正かつ倫理的な取引を行うため、法令を遵守することはもとより、国際通念や社会のルールに沿った購買・調達を推進します。

2023年03月27日制定

## 責任ある購買・調達の推進と 公正な取引の推進

当社では、ビジネスパートナーに[サプライヤーガイドライン](#)を公開するとともに本内容に賛同いただけるよう説明会を行い「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」によるアンケートや面談を実施。サプライチェーン全体で課題に対する改善活動を行っています。また、公正な取引を推進すべくコーヒー栽培農家と密にコミュニケーションをとり、高品質なコーヒーを作るパートナーとして協働を進めています。



### 当社が扱う人にも自然にも優しいコーヒー

持続可能な生産を目指し、人にも自然にも優しいさまざまなコーヒーを販売しています。

(左から)「有機栽培コーヒー」「レインフォレスト・アライアンス認証農園産コーヒー」「フェアトレードコーヒー」

## 人権の尊重と働きやすい職場環境

企業活動を推進するうえで、ステークホルダーの尊重と共生は不可欠です。当社では全てのステークホルダーとの共生を目指すとともに、人権の尊重と従業員にとって働きやすい環境の整備に取り組んでいます。

## 人権方針

### 人権に関する基本的な考え方

私たちは、「心にゆたかさをもたらすコーヒー文化を築いていこう」という企業理念の実践を通じ、すべてのステークホルダーの皆様とともに社会や環境との共生に取り組みながら、事業の成長を成し遂げていきたいと考えます。

私たちは事業活動に関わるすべての人の人権を尊重する責任があることを認識し、以下の国際的な規範等に基づき、その責任を果たしてまいります。

- 「国際人権章典」
- 「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」
- 「国連グローバル・コンパクトの4分野10原則」
- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」
- 日本政府「『ビジネスと人権』に関する行動計画」

私たちは人種、民族、国籍、宗教、信条、出身地、性別、性的指向、性自認、年齢、障がい等に基づく差別及びハラスメントの禁止、安全かつ健康的な労働環境の提供、結社の自由、団体交渉権、公正な報酬、児童労働・強制労働の禁止等の人権尊重の取り組みを推進していきます。

このことを社内外に明示するために、人権方針(以下、「本方針」)を定めます。

### 適用範囲

本方針は、当社グループすべての従業員及び役員に適用します。

その上で、当社グループのサプライヤー等ビジネスパートナーの皆様にも、本方針の支持をお願いします。

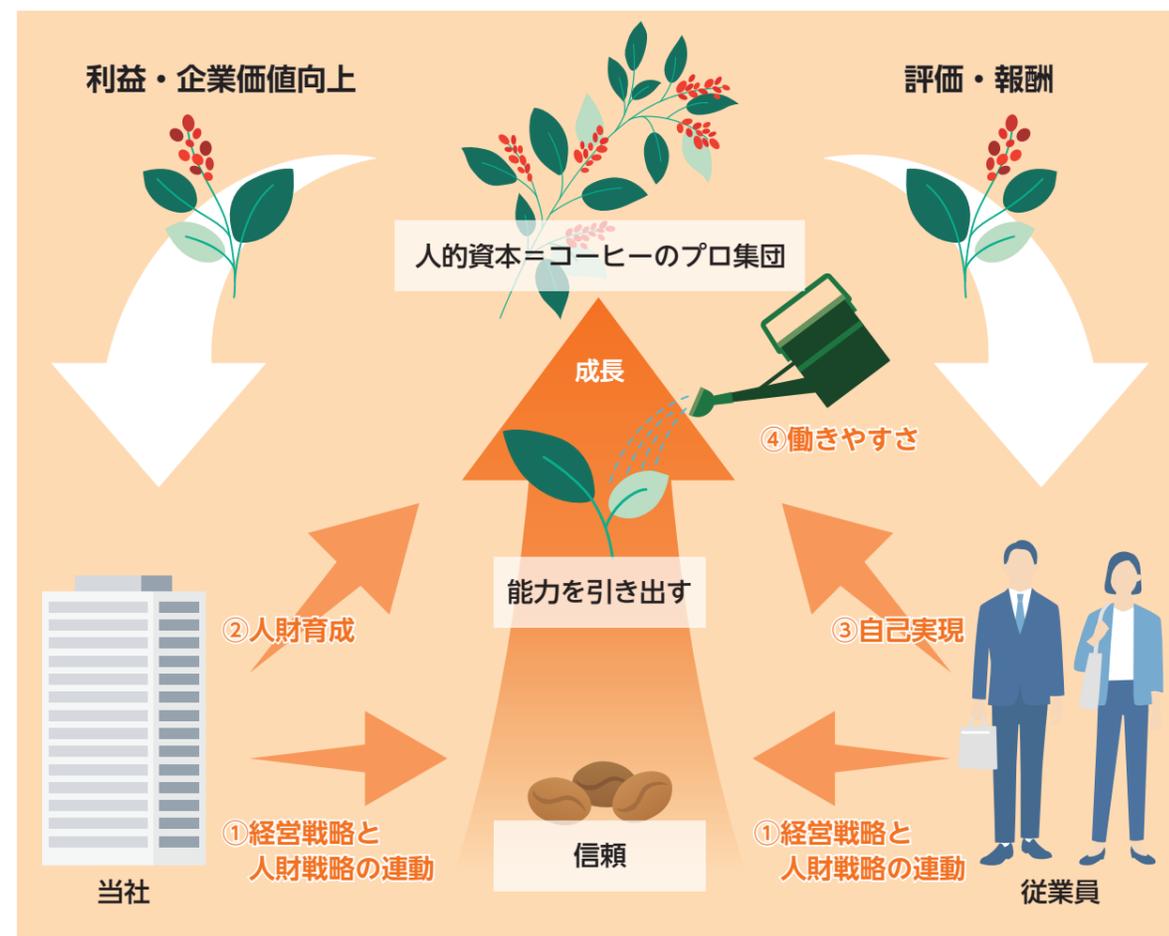
### 人権尊重の実行

- 1 当社グループの事業活動が人権への負の影響を直接に引き起こしたことが明らかとなった場合はもちろん、取引関係等を通じた間接的な関与が明らかとなった場合も、人権を侵害された人の救済に取り組みます。
- 2 当社グループの事業活動を行うそれぞれの国・地域において人権に関する法規制を遵守します。さらに、人権に関する社会の要請に、真摯に対応していきます。
- 3 本方針をグループ全体の事業活動に組み込み、効果的に実行できるよう、事業方針等に反映します。
- 4 当社グループの全体で人権尊重に取り組み、その効果を高めるため、責任者を明確にし、各計画の策定と実行、結果の評価と是正・改善を繰り返していきます。

2023年03月27日制定

## 従業員のエンゲージメント向上とダイバーシティの推進

当社では、企業理念に掲げる「コーヒーを究めよう。」の実現に加え、持続可能な成長と発展を目的に人的資本の価値を最大化すべく「[人財育成方針](#)」「[社内環境整備方針](#)」を定めています。また、人的資本経営に取り組む「人財開発課」と部門横断で人選した「ウェルビーイングプロジェクトチーム」が中心となって従業員のエンゲージメント調査を行い、エンゲージメント向上とダイバーシティ推進に向けたさまざまな活動を展開しています。



### 研修制度・資格制度

従業員の「学び続ける意欲」に応えるために、コーヒーに関する徹底した[研修制度](#)を設けているほか、コーヒーについての高度で専門的な知識を身に付け、語ることでできる人財になることを目的に各種[社内資格制度](#)を設けています。

各種研修・資格制度はライフステージやキャリアの段階に応じて実施され、従業員の段階的な成長に寄与しています。



入社時研修の様子



トラジャでの産地研修の様子

## ダイバーシティ推進の取り組み

当社は、さまざまな考え方を認め、他人の個性を尊重することを我々が果たすミッションとして掲げており、性別や国籍、キャリアなどにかかわらず、特性や個性を活かしていくことが持続的な成長をしていくために不可欠と考えています。公正・公平な人財採用・登用・評価制度の推進に取り組んでおり、多様な人財が安心して能力を発揮し活躍できるための組織作り・職場環境整備を目指しています。

### 多様性確保に向けた人財育成

経営の中核を担う管理職層において、一層の多様性の確保が必要と考え、次の目標設定をします。

中途採用については、契約社員や有期雇用社員の正社員登用、異業種からのキャリア採用、経営幹部候補となり得るマネジメント人財の採用に取り組んでいます。また、海外での人財活用は、当社の理念を深く理解するローカルスタッフによって海外子会社それぞれが運営することを基本とし、国内外において国籍に関係なく成果をあげた人財を積極的に管理職に登用しています。

	2023年度	目標 (※1)	達成時期
<b>管理職(※2)比率</b>			
①女性管理職比率	5.3%	6.0%	2025年3月末
②中途採用者管理職比率	40.0%	45.0%	2025年3月末
③外国籍管理職比率	1.3%	2.0%	2025年3月末
④有給休暇取得率(※3)	55.4%	60%	2025年3月末
⑤男性の育休取得率	33.3%	50%	2025年3月末
⑥男女の賃金の差異	73.8%	80%	2025年3月末

※1 単体目標

※2 管理職は課長クラス以上

※3 有給休暇取得率は2019年度(新型コロナウイルス感染症拡大前)の実績の47.1%を平常時として目標設定した

## 労働安全衛生

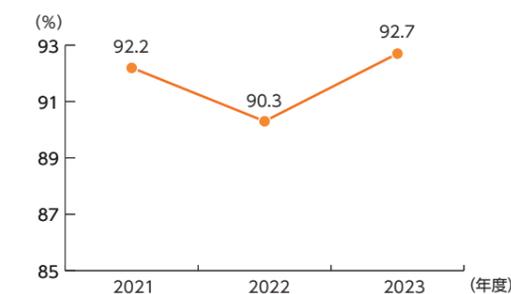
### 労働安全衛生委員会

安全な労働環境作りと労働者の健康障害防止および健康増進を目的に、安全衛生委員会を月1回以上開催しています。本委員会では危険業務の削減や職業性・災害性・疾病、過剰労働による健康障害の予防に向けた施策など、安全と衛生の両方向から目標を設定し、さまざまな施策に取り組んでいます。

### 健康経営推進に向けて

年に1回、法令に基づくストレスチェックの実施および健康診断受診の徹底と診断結果に基づく産業医・保健師によるフォロー面談を実施し、従業員の健康増進に注力しています。また、ICT(情報通信技術)を活用した特定保健指導を導入しており健康保険組合平均42.8%に対し実施率は92.7%となっています。

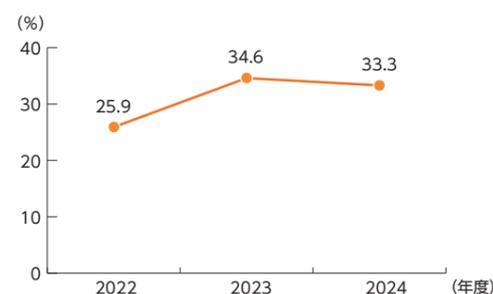
### 健康診断受診率



## 女性活躍推進

当社は、2017年に「女性活躍推進プロジェクト」を立ち上げ、女性の職域を拡大するため営業職への積極的な配置や、専門職種への配属で能力開発を実施し、キャリアアップを支援しています。

新卒採用者の女性比率



## 働き方改革

当社では全従業員がイキイキと働き続けるための両立支援を進めています。

### ●フレックスタイム制度

コアタイムの撤廃、フレキシブルタイム変更(6~22時)  
育児・介護等を事由とする所定労働時間の短縮など

### ●テレワーク制度

自宅以外にも会社が承認した場所でのテレワークを認める制度

### ●ジョブリターン制度

結婚、妊娠、育児、介護、配偶者の転勤等で自己都合退職した者を本人の希望により、再雇用する制度

### ●副業・兼業制度

他の会社等の業務に従事する副業・兼業を認める制度

### ●育児短時間勤務制度

小学校を修了するまでの子を養育する従業員が対象

### ●私事休職

キャリア形成やライフサポート、ボランティアなどを理由とした休職を認めるもの

### ●社内イントラによる育児のための両立支援制度

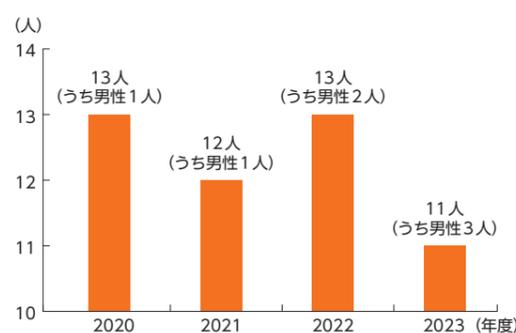
～男性向けの制度紹介～

### ●育児休業復職セミナーや面談の実施、管理職研修会での内容報告

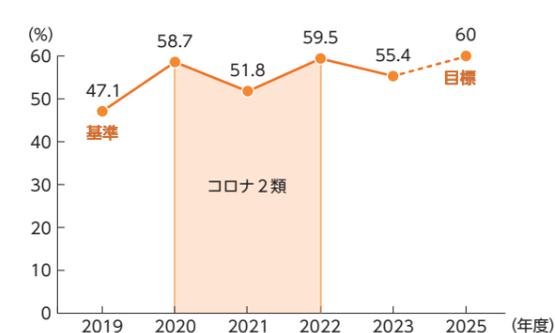
### ●有給休暇取得推進についての社内周知

### ●時間有休制度の導入

産休・育児休業取得実績



有給休暇取得率



## 地域社会との協和

### インドネシアでの取り組み

年に1度、直営パダマラン農園があるインドネシア・スラウェシ島トラジャ地方において、優れた生産者や仲買人を表彰する「KEY COFFEE AWARD(キーコーヒーアワード)」を開催しています。また、持続可

能なコーヒー生産を実現するため、直営パダマラン農園で育成したコーヒーの苗木を協力生産農家へ無償で提供しています。無償提供に併せて、コーヒーの栽培方法についても講習を行っています。



「KEY COFFEE AWARD」は2024年2月には11回目を迎えました。代表取締役社長の柴田が毎年現地を訪れ、感謝を伝えるスピーチをインドネシア語で行っています。

### 工場直送チャリティセールと被災地支援

コーヒー文化の啓発と被災地復興支援等を目的に、10月1日の「コーヒーの日」に合わせて本社ビル1Fにて「工場直送チャリティセール」を開催しています。セール会場では、チャリティブレンドの販売に加え、コーヒーの試飲提供やお楽しみイベントなどを実施

し、コーヒーの魅力を生活者に発信しています。

チャリティセールの売上は、「キーコーヒー クレージュ基金」からの拠出金と合わせ、被災地への義援金として寄付をしています。



キーコーヒー クレージュ基金…創業100周年記念日である2020年8月24日に設立された基金。キーコーヒーグループの役員および従業員の募金やイベント等のチャリティ活動を通じて、コーヒー生産国の社会福祉、自然環境の保全、また、災害救済のための支援のほか、日本国内外における災害救済や、コーヒー文化の継承、社会貢献につながる先への寄付について、支援を行っています。

# ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「品質第一主義」に基づき、お客様、株主、社員をはじめとする様々なステークホルダーの期待にお応えするため、企業理念「コーヒーを究めよう。お客様を見つめよう。そして、心にゆたかさをもたらすコーヒー文化を築いていこう。」を掲げ、常にコーヒーのおいしさを創造し、人々の心を満たし続けることを使命とし、企業価値の向上に努めております。

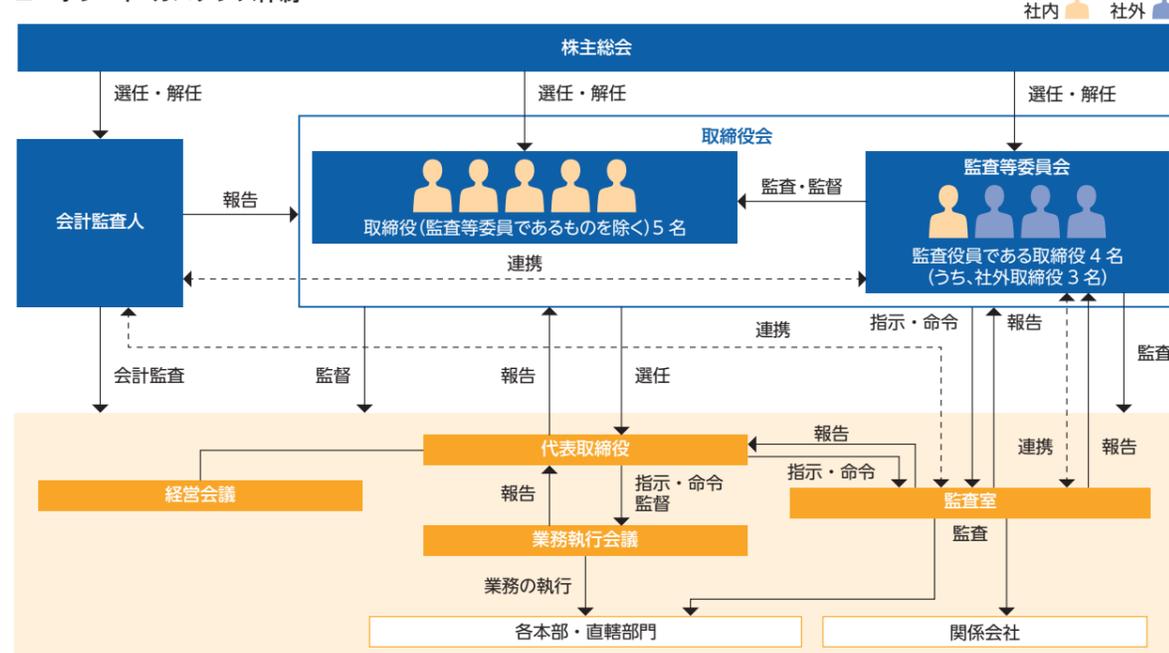
また、コーヒーのバリューチェーンを担う企業として、コーヒーの未来と持続可能な社会の実現に貢献していく所存であります。創業以来、長年にわたり積み重ねてきた知恵や技術等を活かし、コーヒー生産国と消費国における社会課題解決に取組み、サステナビリティを実現してまいります。そのためには、コーポレートガバナンスの一層の強化が不可欠であり、経営の透明性を確保しながら、支援、支持を得続ける体制の確立に取組み続けます。

当社は、監査等委員会設置会社として、4名の監査等委員である取締役がモニタリング機能を重視することで、経営の健全性の維持、強化を図るとともに、取締役会を中心とした当社にふさわしいコーポレートガバナンス体制を構築しております。具体的には、取締役会を中心とした意思決定プロセスでの審議を充実させるため、執行役員制度の導入で経営と業務執行を分離させ、業務執行会議を設置するとともに、「組織規程」、「職務分掌規程」、「職務権限規程」の社内規程により各部門の役割分担および責任と権限を明確にすることで、経営環境の変化に迅速な対応を行える体制を確立しております。

グループ関係会社に関しましては、グループ各社の主体性を重視しつつ、重要案件につきましては、当社において制定した「関係会社管理規程」の定めに従い、当社の承認または協議のうえ実施する体制としております。

2023年06月28日更新

### コーポレート・ガバナンス体制



## 役員一覧 (2024年6月20日時点)



**柴田 裕**  
代表取締役 社長  
コーヒーの未来部長、  
監査室管掌



**川股 一雄**  
取締役 会長  
経営全般、危機管理担当



**小澤 信宏**  
取締役 副社長執行役員  
営業統括(事業本部・流通営業本部・広域営業本部・ストラテジーソリューション事業部・イリー事業部管掌)、労務担当



**安藤 昌也**  
取締役 専務執行役員  
秘書広報部・経営企画部・品質保証部・管理本部管掌、コンプライアンス担当、最高財務責任者



**中野 正崇**  
取締役 常務執行役員  
商品統括(SCM本部・マーケティング本部管掌)



**清水 信行**  
取締役 監査等委員  
常勤



**中川 幸三**  
社外取締役 監査等委員  
非常勤



**柴本 淑子**  
社外取締役 監査等委員  
非常勤



**東 志穂**  
社外取締役 監査等委員  
非常勤

**小林 健一郎**  
執行役員/  
管理本部長

**田中 正登志**  
執行役員/  
マーケティング本部長

**秋元 伸夫**  
執行役員/  
SCM本部長

**松澤 真一**  
執行役員/  
事業本部長

**星野 不二男**  
執行役員/  
流通営業本部長

**酒井 正一**  
執行役員/  
広域営業本部長

## スキルマトリックス

氏名	役職	在任年数	社外独立	専門性と経験					リレーションシップ
				グループ経営・ガバナンス	製造・研究開発	営業・マーケティング	財務/法務・リスクマネジメント	業界の知識・経験	
柴田 裕	代表取締役社長	27年		●		●		●	●
川股 一雄	取締役会長	21年		●	●	●		●	
小澤 信宏	取締役副社長執行役員	17年		●		●		●	●
安藤 昌也	取締役専務執行役員	6年		●		●	●	●	
中野 正崇	取締役常務執行役員	3年		●	●	●		●	
清水 信行	取締役監査等委員	9年		●	●		●	●	
中川 幸三	社外取締役監査等委員	9年	●	●			●		
柴本 淑子	社外取締役監査等委員	5年	●			●			●
東 志穂	社外取締役監査等委員	3年	●	●			●		

(注) 就任年数は、各候補者が当社の取締役に就任してからの年数(2024年6月開催の定時株主総会終結の時まで)

## 取締役会の開催状況

当社の取締役会は、代表取締役社長 柴田裕が議長を務めています。その他のメンバーは、業務執行取締役、取締役監査等委員および、社外取締役監査等委員の取締役9名で構成されており、月1回定例開催するほか、必要に応じて臨時開催し、法令および定款の定めに従い経営上重要な事項の審議・決定をしています。

当事業に精通した業務執行取締役と社外取締役3名を含む監査等委員である取締役で構成することによりコーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るとともに、取締役会が業務の執行の決定を広く取締役に委任することを可能にすることで、業務執行と監督を分離し、経営の意思決定の迅速化を図っています。

当事業年度の取締役会における個々の取締役の出席状況は以下のとおりです。

区分	氏名	開催回数	出席回数
代表取締役 社長	柴田 裕	15回	15回
取締役 会長	川股 一雄	15回	15回
取締役 副社長執行役員	小澤 信宏	15回	15回
取締役 専務執行役員	安藤 昌也	15回	15回
取締役 常務執行役員	中野 正崇	15回	15回
取締役 監査等委員	清水 信行	15回	15回
社外取締役 監査等委員	中川 幸三	15回	15回
社外取締役 監査等委員	柴本 淑子	15回	15回
社外取締役 監査等委員	東 志穂	15回	15回

2023年度の実効性評価に関する具体的な検討内容については、以下のとおりです。

決議事項	経営方針、役員報酬等、中間配当実施、組織人事関連、政策保有株式の保有合理性検証、予算・計画、設備・システム投資等、規程改廃、グループ内融資、資金調達、法定書類承認、サステナビリティの取り組み等
協議事項	取締役会の実効性評価、システム投資、人的資本経営等
報告事項	グループ経営状況、月次業績進捗、取締役の業務執行報告等

## 監査等委員会の開催状況

当社の監査等委員会は、常勤監査等委員である取締役1名および社外取締役3名の計4名で構成されています。常勤監査等委員は、取締役会のほか、業務執行会議等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見陳述を行う等、取締役の業務執行を監視できる体制となっています。

また、モニタリング機能を重視することにより、経営の健全性の維持・強化を図っております。具体的には、社外取締役それぞれの知見と経験を活かし、経営全般、ブランド価値向上などの観点により取締役の職務執行をチェックしています。

監査等委員会は、監査計画に基づいて、月1回原則として定例開催するほか、必要に応じて臨時開催し、常勤監査等委員を中心として計画的・組織的な監査を実施しています。

当事業年度における監査等委員会の開催状況および個々の監査等委員の出席状況については以下のとおりです。

区分	氏名	開催回数	出席回数
取締役 (常勤監査等委員)	清水 信行	15回	15回
社外取締役 (監査等委員)	中川 幸三	15回	15回
社外取締役 (監査等委員)	柴本 淑子	15回	15回
社外取締役 (監査等委員)	東 志穂	15回	15回

当事業年度における監査等委員会の主な活動状況については、以下のとおりです。

決議事項	16件 監査方針・監査計画、常勤等の選定、職務分担、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意、監査等委員でない取締役の選任・報酬に関する意見形成、監査等委員会の監査報告書等
協議事項	11件 往査の分担、監査等委員の報酬等
報告事項	24件 日常監査の活動状況(四半期、通期)、往査結果等

## 取締役会の実効性評価

当社取締役のうち約半数は業務執行取締役であり、取締役会での決定事項を速やかにかつ確実に実行できる体制としています。また、取締役会では執行状況等を適宜モニタリングしており、その評価等を踏まえ一層の実効性向上に努めています。

2024年5月開催の取締役会において、2023年度における取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

### 1. 評価方法

(1) 事前配付アンケートへの無記名回答方式

(2) 主なアンケート項目

- ① 取締役会の構成について
- ② 取締役会の運営について
- ③ 取締役会における議論について
- ④ 取締役会の役割・機能、ガバナンス体制について

### 2. 評価結果の概要

上記の回答結果を踏まえて取締役会において議論した結果、当社取締役会は概ね実効性があるものとして評価しました。2022年度の評価で抽出された次の課題、「社外取締役への資料説明や提出時期の早期化」「取締役のトレーニングの機会の不足」「中長期の企業価値向上のための議論の不足」に対し、2023年度はそれぞれ改善を試み、特にトレーニングについてはサステナビリティ経営に関する勉強会を実施し、「中長期の企業価値向上のための議論」は、取締役全員をメンバーとするサステナビリティ委員会を設立し、中期取り組みテーマに対する今後の計画・方向性について議論しました。

2023年度の評価において、上記3点の課題に対する評価はまだ十分ではないとの結果であり、今後も継続して改善し、さらなる取締役会の実効性向上を図っていきます。また、内部統制やリスク管理については、取締役会の監督をより強化すべきとの意見があり、2024年度に十分な審議を行うこととしました。

## グループ経営会議の開催状況

当社は、グループ各社の社長と当社の取締役が出席する「キーコーヒーグループ会議」を原則として毎月開催し、グループ各社の課題と重要項目に関する討議を行い、グループ総合力の強化を図ります。

## 内部統制システム

当社は「[内部統制システムに関する基本方針](#)」を定め、内部統制システムを整備するとともに、運用の徹底を図っています。また規程遵守の状況確認と内部統制が有効に機能していることを確認するために、監査室が内部監査を実施しています。監査室は監査等委員および会計監査人とも連携し、監査の実効性を確保しています。

また、全ての役員、従業員が、法令、定款および社会規範を遵守して行動することを徹底するため、「企業理念・行動規範」をカード化し、常時携帯させるとともに適宜社員教育等を行い、かつ誓約書を年1回必ず提出させています。

## コンプライアンス体制

当社は、法令や社内規程に照らして疑義のある行動等については、従業員が直接情報提供(通報)を行う手段として、監査室にコンプライアンスコールを設置し、運営しています(内部通報制度)。通報者の保護に関しては「内部通報規程」で通報者に不利益が生じないような対策を講じます。監査室における内部監査において、コンプライアンスの遵守状況の監査を定期的に行い、代表取締役に報告しています。