

みんなの あしたに ハッピーを



2011年12月期 決算説明会

2012年2月8日

コカ・コーラ ウェスト株式会社（2579）

【連絡先】 社長室(IR担当)

TEL 092-641-8774 FAX 092-632-4304

【URL】 <http://www.ccwest.co.jp/> 【E-mail】 junko-kubo@ccwest.co.jp

本日の内容

I. 2011年12月期 決算概要

II. 2012年 事業計画

III. 2012年 営業戦略

【参考】

通期決算(1～12月)増減明細

第4四半期決算(10～12月)

手売りマーケットシェアの推移

ブランド別・チャネル別 構成比

パッケージ別販売数量／チャネル別・パッケージ別販売数量

業績の推移／経営指標の推移

日本のコカ・コーラシステム／コカ・コーラ関連企業

1

- ・ 皆さん、おはようございます。吉松でございます。
本日は大変お忙しい中、弊社の決算説明会にご出席いただき、
誠にありがとうございます。
心よりお礼申し上げます。

本日のサマリー

2011年 決算概要

➤中期経営計画1年目の取組みは、概ね計画通りに進捗し、営業利益は計画を達成。順調な中計のスタートを切った。

販売数量：対計画※1 +0.7%、対前年+2.1%

決 算：営業利益 164億円（対計画※2+4億円、対前年+44億円）

※1 計画は2011年7月28日発表の数値 ※2 計画は2011年2月4日発表の数値

2012年 事業計画

➤中期経営計画の2年目の今期も、ビジネスモデル変革の取組みを軸として、成長戦略/効率化戦略/構造戦略の施策を着実に進め、増益を目指すとともに、中長期の成長を見据えて、磐石な経営基盤を確立する。

売上高：3,915億円（対前年 △82億円）

営業利益：167億円（対前年 +2億円）

2012年 営業戦略

➤販売数量とマーケットシェアを拡大することはもとより、売上高回復を最重要課題とし、各販売チャンネルでOBPPC戦略を確実に実行する。

販売数量：187,894千ケース（対前年 +0.1%）

2

- ・はじめに本日のサマリーです。
- ・まず2011年12月期 決算概要です。
中期経営計画 1年目の取組みは概ね計画どおりに進捗し、その結果、業績につきましても、営業利益は前年、計画を上回って着地しました。
- ・そして、中計2年目となる今期は、増益達成を目指すとともに、将来、持続的に成長し得る磐石な経営基盤づくりに向け、さまざまな施策を着実に進めていく必要があります。
- ・私からは、今期の経営方針と全体の戦略の考え方等について、ご説明いたします。
- ・そしてコカ・コーラビジネスの成長に向けた営業戦略につきましては、営業統括本部長のキュニアルより、ご説明申し上げます。

I. 2011年12月期 決算概要

3

・それでは、2011年を簡単に振り返ります。

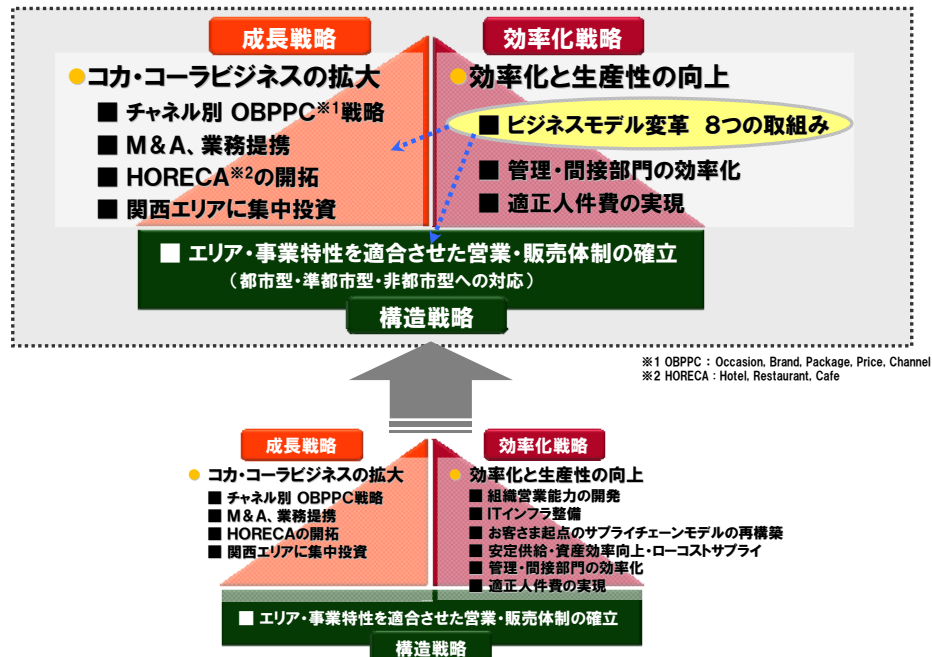
**“営業の変革”と“SCMの変革”を
高度に進化させ、
利益・販売数量・シェア目標を必ず達成する。**

**今期の経営目標の達成と
将来の成長基盤および利益基盤づくりを同時に実行する**

- ・ こちらは、2011年の経営方針です。
- ・ 「革新と成長の3年」と銘打った中計の1年目となった2011年は、業績目標の達成と、将来の成長基盤、利益基盤づくりを目指して、さまざまな施策に取り組みました。

2011年 経営戦略

■効率化戦略の施策を「ビジネスモデル変革の取組み」の枠組みに進化



5

- ・ 昨年の年初に、みなさまにご紹介しました経営戦略は、上のチャートにあるように8つのビジネスモデルの変革にレベルアップいたしました。
- ・ 効率化戦略については、より高度に進化した取組みとなっております。

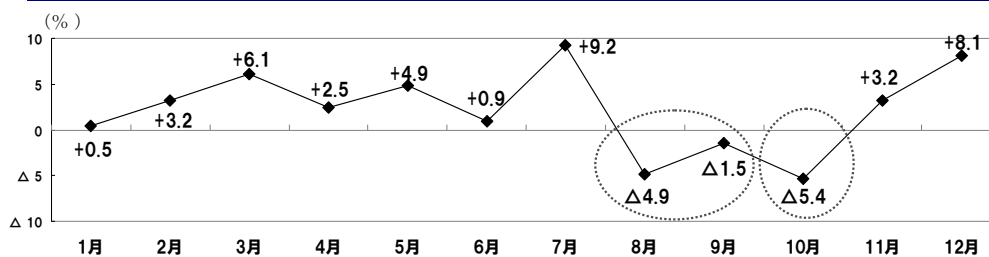
2011年12月期決算(1-12月) - 販売数量

■8、9月は天候不順の影響、10月は前年高温の反動で、販売数量は対前年でマイナスとなったが、年間を通じて概ねプラスで推移し、年間トータルでは対前年2.1%のプラス。

(単位:千ケース、%)	2011年 実績	計画比※		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
販 売 数 量	187,773	+1,213	+0.7	+3,852	+2.1

※ 計画は2011年7月28日発表の数値

販売数量 月別の推移 (前年比)



6

- ・最初に営業活動です。
- ・まず販売数量は、猛暑だった前年を 2.1%上回って着地しました。

2011年12月期決算(1-12月) - ブランド別 販売数量

(単位:千ケース、%)		2011年 実績	計画比*		前年比	
			増減	増減率	増減	増減率
コ ア 8	コカ・コーラ	13,962	△229	△1.6	+220	+1.6
	コカ・コーラゼロ	6,509	△106	△1.6	+374	+6.1
	ファンタ	8,424	△112	△1.3	△136	△1.6
	ジョージア	39,176	+325	+0.8	+879	+2.3
	爽健美茶	12,348	△302	△2.4	+64	+0.5
	アクエリ阿斯	19,999	△912	△4.4	△775	△3.7
	い・ろ・は・す	6,889	+233	+3.5	+1,203	+21.2
	綾鷹	8,298	+1,955	+30.8	+3,465	+71.7
小 計		115,605	+853	+0.7	+5,293	+4.8
その他		72,168	+361	+0.5	△1,442	△2.0
合 計		187,773	+1,213	+0.7	+3,852	+2.1

※ 計画は2011年7月28日発表の数値

■コカ・コーラ／コカ・コーラゼロ／ファンタ

- 炭酸市場は8・9月の天候不順の影響で成長ベースが鈍化。ただし第4四半期は前年から成長している。
- コカ・コーラ、コカ・コーラゼロは、若年層をターゲットに季節に応じたキャンペーンを展開する等、販売活動を強化し、販売数量は前年を上回った。

■爽健美茶／綾鷹

- ブレンド茶市場、緑茶市場とも前年から微減。
- 爽健美茶は、年間を通じて、食との組み合わせを提案した“爽食プログラム”展開の効果により、販売数量は、前年から増加した。
- 綾鷹は、製品特性を訴求したTV-CMの効果もあり、お客さまの高い支持を獲得し、販売数量は前年から2桁増。マーケットシェアも伸長し続けている。

■ジョージア

- 缶コーヒー市場は前年から微減。
- 夏季、秋季のプロモーションやエリア限定商品の発売、また微糖・ブラックのボトル缶を投入した効果により、販売数量は計画・前年を上回った。

■アクエリ阿斯

- スポーツ飲料市場は、前年の猛暑の反動で縮小。
- アクエリ阿斯は、TV-CMや店頭で、商品特性である熱中対策や風邪対策のための“水分補給”、“ビタミン補給”を訴求。販売数量は猛暑の反動で前年から減少したものの、マーケットシェアは拡大。

■い・ろ・は・す

- ミネラルウォーター市場は、前年から拡大。
- い・ろ・は・すは環境意識の高いお客さまを中心に高い支持を得て、販売数量は前年から2桁増加。

(市場情報の出典は「インテージ」)

7

- それでは、ブランド別にご説明します。
- コア8ブランドの販売数量は対前年4.8%のプラスとなりました。
特に、い・ろ・は・す、綾鷹の売上は好調で、対前年2桁増を続けています。
一方で、ファンタとアクエリ阿斯の販売数量は、前年を下回りました。
- ファンタにつきましては、震災後に、コカ・コーラシステム全体で安定供給するため、生産商品を絞り込んだ結果、新フレーバーの発売が遅れ、販売数量に影響が出ました。
- またアクエリ阿斯につきましては、前年が猛暑だった反動と、異性化液糖供給問題で、2リットルを中心に販売数量が伸び悩みました。
しかしながら、マーケットシェアは拡大し続けています。

2011年12月期決算(1-12月) — チャネル別 販売数量

(単位:千ケース、%)	2011年 実績	計画比 ^{※3}		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
スーパーマーケット ^{※1}	50,099	+420	+0.8	+1,072	+2.2
コンビニエンスストア	20,312	+395	+2.0	+843	+4.3
チェーンストア 計	70,410	+816	+1.2	+1,915	+2.8
ベンディング ^{※2}	54,205	△508	△0.9	△3,612	△6.2
リテール	13,166	+201	+1.5	+188	+1.4
フードサービス	19,302	+149	+0.8	+612	+3.3
その他	30,690	+556	+1.8	+4,749	+18.3
合 計	187,773	+1,213	+0.7	+3,852	+2.1
【参考:アベックス社の影響を除いた場合】					
ベンディング	54,205	△508	△0.9	+338	+0.6
その他	30,690	+556	+1.8	+799	+2.7

※1 スーパーマーケットには、ドラッグストア／ディスカウント／ホームセンターを含んでいます。

※2 ビジネスモデルの変更(アベックス社へのオペレーション委託化)に伴い、販売数量は対前年で減少。この影響(3,950千ケース)を除いた実質の販売数量は対前年でプラス。

※3 計画は2011年7月28日発表の数値。

■チェーンストア

- ・スーパーマーケットでは、クーラーとラックの設置により売場獲得・売場づくりを行い、小型パッケージ商品を中心に販売を強化した。更に、コア8ブランドの配荷を拡大し、販売数量は前年を上回った。
- ・コンビニエンスストアは、い・ろ・は・す、綾鷹の売上が牽引し、販売数量は計画・前年を上回った。

■ベンディング

- ・自動販売機では、設置場所の特性に合わせた品揃え・価格設定を徹底。実質のベンディングの販売数量は、対前年でプラスとなった。

■リテール・フードサービス

- ・HORECA^{※4}の新規開拓活動や、RTD商品の取り扱い拡大により、リテール・フードサービス・店舗での販売数量は計画・前年を上回った。

※4 HORECA (ホレカ) : ホテル、レストラン、カフェ等の業態

8

- ・続いて、チャネル別の販売状況です。
- ・まずチェーンストアとリテール・フードサービスでは、当社の市場活動が顧客に受け入れられ始めており、思惑どおりの結果を残すことができました。
- ・一方、ベンディングでは、販売数量はほぼ前年並みを確保したものの、自動販売機設置台数の拡大と、1台あたりの販売数量増加という点においては、計画未達となり、大きな課題を残しました。
- ・それでは、チェーンストアとベンディングの取組みの成果について、次のページ以降で、もう少し説明を加えます。

チャネル別の状況 — スーパーマーケットにおける取組みと販売状況

- スーパーマーケットでは、効果の高い11箇所の売場に、クーラーとラックの設置を進め、小型パッケージ商品の販売を強化。
スーパーでの売上高の伸びは、販売数量の伸びを上回った。

スーパーマーケット※での「クーラー」・「ラック」設置状況（最大）

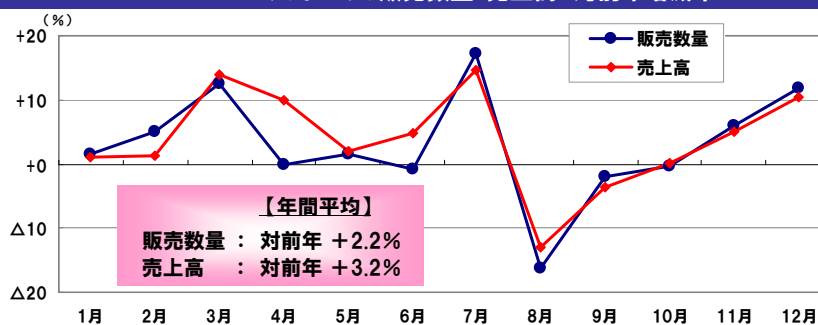


クーラー
6,073 台



ラック
17,072 拠点

スーパーマーケット※での販売数量・売上高 対前年増減率



9

- ・ 9 ページをご覧ください。
- ・ スーパーでは、ピザ売場など、効果の高い11の売場に、クーラーやラックを積極的に設置し、売場に適した品揃えを徹底してきました。その結果、利益性の高い小型パッケージ商品の販売が増加しています。
- ・ スーパーでは、年間の販売数量が対前年2.2%プラスであるのに対し、売上高は対前年3.2%のプラスとなり、売上単価が上昇していることが、お分かりいただけると思います。
- ・ 利益性の高い小型パッケージ商品の売上拡大が、売上単価向上の一助になっているものと考えています。

チャネル別の状況 — 業態別自動販売機の販売状況

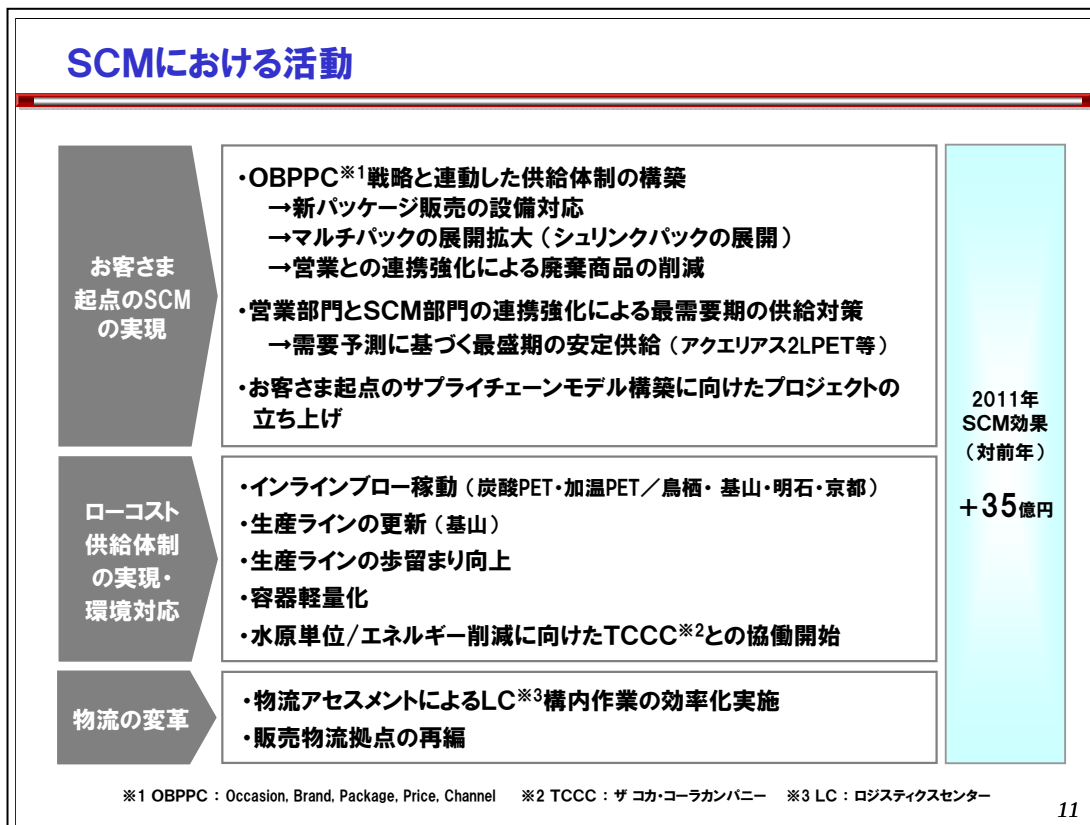
■自動販売機では、業態や設置場所の特性に応じたVPM※1アップ策(OBPPC※2戦略)を実施。最需要期8、9月の天候不順、10月の前年高温の反動が大きく影響し、通期のVPMは対前年で1%減となった。

※1 VPM (Volume Per Machine) : 自動販売機1台あたりの販売数量 ※2 OBPPC : Occasion, Brand, Package, Price, Channel

自動販売機 フルサービス缶 VPM 前年比													
業態	前年比(%)												
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	累計
職域(オフィス等)	△0.9	+1.0	+1.0	+0.4	+1.7	△1.5	△0.1	△1.2	△2.3	△2.5	+0.3	△2.0	△0.6
職域(工場等)	+0.5	+2.3	△0.9	△1.7	+0.7	+0.4	△1.1	△1.2	△2.5	△0.7	+3.0	+0.8	△0.2
大規模小売店	△0.5	+1.4	△0.2	+2.0	△0.7	△2.8	+1.9	△8.4	△6.6	△2.5	△5.5	△4.0	△2.4
交通	+1.3	+6.7	+0.1	+3.6	△1.6	△1.5	+0.0	△4.3	△5.1	△1.2	△0.8	△1.0	△0.7
学校	△0.7	+3.8	+1.8	+3.8	+3.3	△2.1	+0.3	△6.8	△9.5	△4.1	+2.6	△1.2	△1.3
娯楽施設	△4.2	+0.0	△3.5	+2.8	△3.7	△2.4	+0.3	△6.3	△6.0	+0.0	△4.2	△1.2	△2.7
パチンコ	△3.3	△1.7	△2.5	+1.6	△0.3	+0.2	△0.7	△2.4	+0.3	△0.5	△0.8	△0.2	△0.9
スポーツ施設	△7.0	△2.4	△3.8	+0.4	△2.7	△4.4	+0.2	△10.2	△8.5	△1.7	△4.1	△3.4	△4.2
病院	+0.1	+1.3	+1.0	+1.2	+0.2	△2.1	+1.5	△3.3	△2.5	△1.6	△0.7	△0.6	△0.5
その他(インドア)	△0.1	+1.4	△2.4	+0.4	△0.1	△4.2	+0.9	△4.1	△4.8	△2.7	△3.0	△2.5	△1.9
アウトドア	△1.0	+2.9	+3.4	+7.7	+2.7	△3.3	+2.8	△5.4	△5.6	△2.8	△1.4	△1.7	△0.5
計	△1.2	+1.7	+0.5	+3.1	+0.8	△2.0	+1.0	△4.5	△4.4	△2.0	△1.0	△1.4	△1.0

10

- ・次に、ベンディングの状況です。
- ・自動販売機の設置場所に応じて、品揃え、容量、価格にバリエーションをつけ、売上拡大を狙いました。
- ・上期のVPMは順調に推移していましたが、下期は天候不順の影響もあり、年間で見ると、VPMは対前年でマイナスとなりました。
- ・今後、OBPPCの取組みを更に進化させ、VPMを上げていく必要があります。
- ・以上、チャネル別にご説明いたしました。



11

- ・続いて、SCMにおける活動について、ご説明いたします。
- ・年間を通じて、生産ラインの更新や歩留り向上、容器軽量化などに取り組み、コスト削減を図りました。
- ・また最盛期や、震災時には、SCM部門と営業部門の連携強化や、他ボトラー社との連携により、安定供給に努めました。
- ・これらの結果、SCM効果は対前年35億円となりました。
- ・以上、SCMの活動と成果について、ご説明いたしました。

2011年12月期決算(1-12月)

(単位:千ケース、百万円、%)

	2011年 実績	計画※	計画比		2010年 実績	前年比	
			増減	増減率		増減	増減率
販売数量	187,773	186,560	+1,213	+0.7	183,921	+3,852	+2.1
売上高	399,717	408,000	△8,282	△2.0	375,764	+23,952	+6.4
売上総利益	195,244	202,000	△6,755	△3.3	172,456	+22,788	+13.2
営業利益	16,469	16,000	+469	+2.9	12,003	+4,466	+37.2
経常利益	16,044	15,600	+444	+2.8	12,659	+3,384	+26.7
当期純利益	6,997	7,200	△202	△2.8	7,582	△584	△7.7

※ 販売数量計画は2011年7月28日発表の数値、業績計画は2011年2月4日発表の数値。

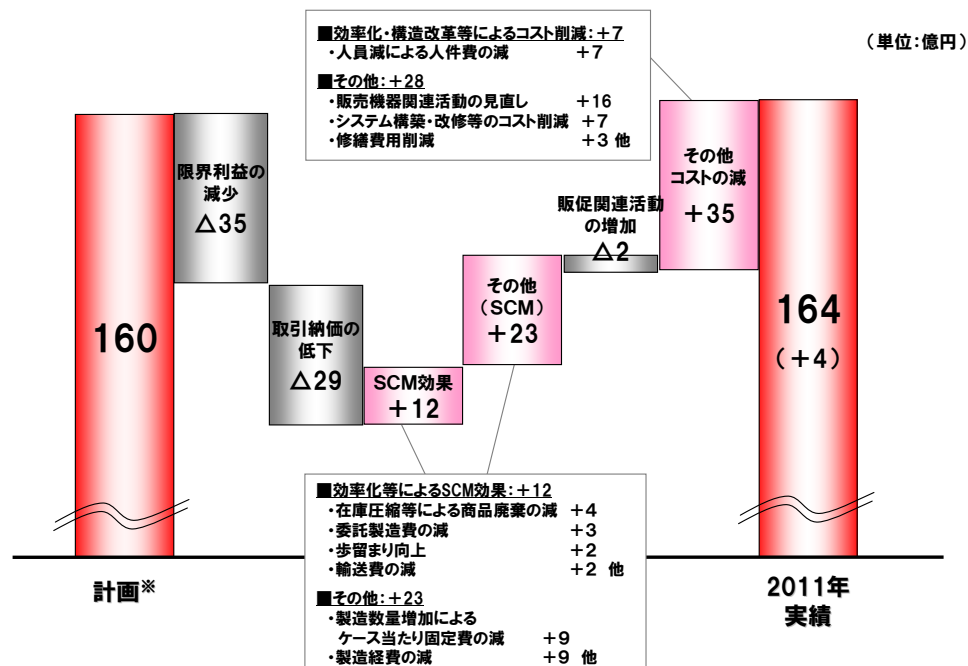
12

- それでは12ページ以降で、2011年12月期の業績について、ご説明いたします。

- 売上高は 3,997億1千7百万円、
営業利益は 164億6千9百万円、
経常利益は 160億4千4百万円、
当期純利益は 69億9千7百万円 となり、

対前年では増収増益、対計画では減収ながら営業利益、経常利益は増益で着地しました。

2011年12月期決算(1-12月) - 営業利益増加の要因(計画との比較)

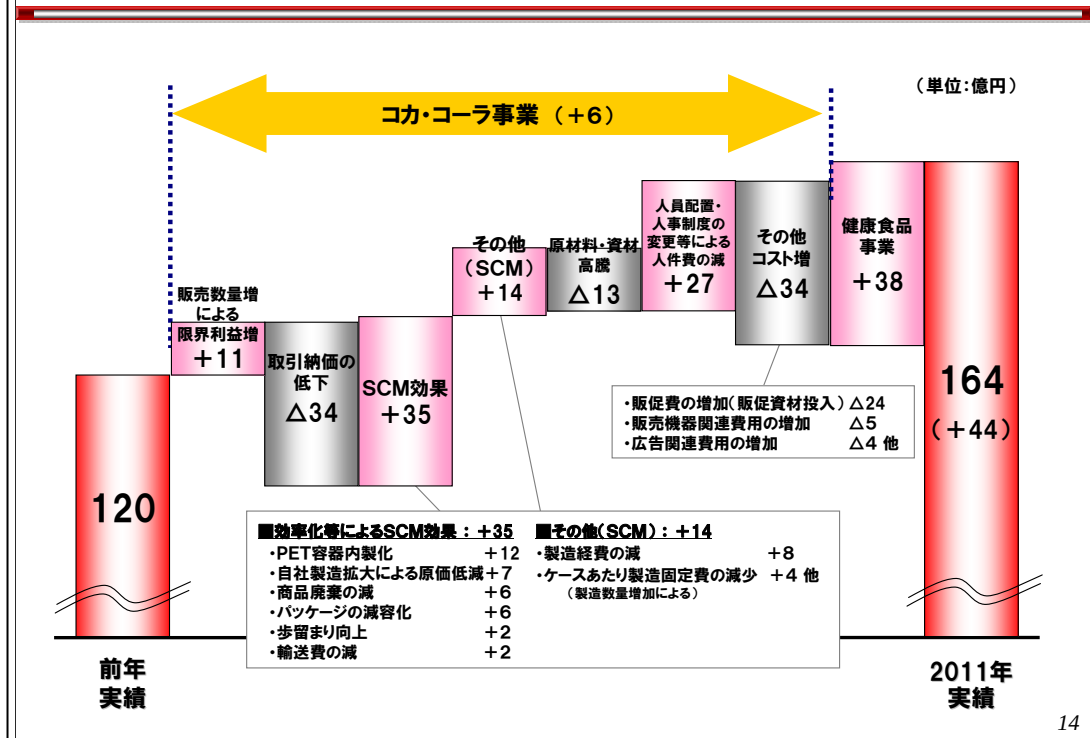


※ 計画は2011年2月4日発表の数値。

13

- ・13ページのグラフは、営業利益の増減要因を、計画対比で表わしたものです。
- ・コカ・コーラ事業においては、消費者の節約志向を背景に、より低売価の業態へお客さまがシフトしたこと等による影響で、限界利益が35億円減少し、取引納価は29億円低下しました。
- ・一方でSCM要因の増益や、人件費などのコスト削減があり、営業利益は計画と比べ、4億円増加いたしました。
- ・なお、健康食品事業の営業利益については、計画どおりとなりました。

2011年12月期決算(1-12月) - 営業利益増加の要因(前年との比較)



- ・ 14ページのグラフは、営業利益の増減要因を、前年対比で表わしたものです。
- ・ コカ・コーラ事業においては、限界利益が11億円増加しましたが、取引納価は34億円低下しました。
- ・ 一方で、コスト削減があり、コカ・コーラ事業の営業利益は、対前年6億円の増益となりました。
- ・ 健康食品事業での増益38億円を加えた、連結の営業利益は、対前年44億円増益の164億円で着地しました。

- 中期経営計画の1年目となった2011年は、販売数量が拡大し、営業利益は対前年で増益となり、計画を達成した。
- またお客さま起点のサプライチェーンモデルを再構築し、ビジネスモデル変革の取組みを始動した。
将来の利益基盤、強固な経営基盤の確立を目指した取組みを開始している。
- 10年間の長期経営構想の目標達成に向け、また将来の持続的な成長に向け、2011年は順調なスタートとなった。

- ・ 昨年、2011年は、猛暑の反動というハードルを乗り越え、販売数量は対前年でプラスとなり、業績も営業利益は前年、計画を上回りました。
- ・ 更に、お客さま起点のバリューチェーンの再構築に向け、プロジェクトを立ち上げ、ビジネスモデル変革への取組みを本格的に始動しました。
- ・ 将来、持続的に成長していく上で、この取組みは非常に重要なテーマであり、2011年はこの取組みを軌道に乗せる準備に努めてまいりました。
- ・ 2020年までの10年間の長期経営構想の実現に向けて、順調なスタートを切れたものと確信しております。

II. 2012年 事業計画

16

- ・ それでは続きまして、2012年の事業計画について、ご説明いたします。

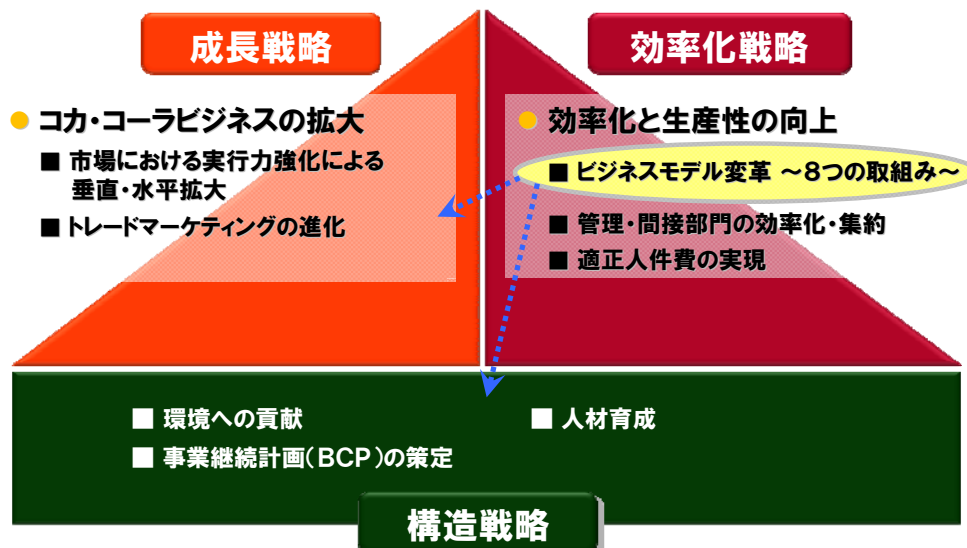
**お客さま起点による戦略を
市場で着実に実行し、
利益・販売数量/シェアの持続的成長を図る**

**『ビジネスモデルの8つの変革』を
実行に移し、
中長期的視点での経営基盤の確立を図る**

- ・ 今年の経営方針です。
- ・ やるべきことは、大きく2つと考えております。
- ・ まずは、今期につきましても、利益成長と販売数量、マーケットシェアの拡大を目指してまいります。
そのために、お客さま起点の戦略を、市場で着実に実行する必要があります。
- ・ そしてもう1つは、先程申し上げました「ビジネスモデル変革の8つの取組み」を実行に移すことで、中長期的な視点での経営基盤の確立を図ってまいります。

2012年 基本戦略

■お客さま起点の市場実行力を高め、競争優位を確立する。またビジネスモデルの変革に取り組み、効率・効果を最大化し経営基盤を強化する。



18

- ・ こちらは基本戦略です。
- ・ ビジネスモデル変革の8つの取組みを軸として、中計で掲げている3つの基本戦略、すなわち成長戦略、効率化戦略、構造戦略の施策に取り組みます。
- ・ 成長戦略では、昨年の取組みからレベルアップした営業活動を、市場で着実に実行し、コカ・コーラビジネスの拡大を図ります。
- ・ 効率化戦略では、ビジネスモデル変革の取組みに注力し、SCMを中心に、効果、効率を最大化します。
- ・ 構造戦略では、環境への貢献や人材育成など、成長戦略と効率化戦略の推進を支援すべく、主要活動を強化してまいります。
- ・ それでは、それぞれの施策の具体的な内容について、もう少し説明を加えます。

2012年 基本戦略の主な取組み

基本戦略	主な取組み	
成長戦略	コカ・コーラビジネスの拡大	
	トレードマーケティングの進化	市場における実行力強化による垂直・水平拡大
		市場実行を高める組織・体制への移行
		ビジネスモデル変革
効率化戦略	ビジネスモデル変革	
	管理・間接部門の効率化・集約	
	適正人件費の実現	
	ビジネスモデル変革	
構造戦略	環境への貢献	
	人材育成	
	事業継続計画(BCP)の策定	
	環境への貢献	

※1 OBPPC : Occasion, Brand, Package, Price, Channel

※2 CSS+RTM (Customer Service System+Route to Market) : マーケットにおいて購買者・得意先へのサービス戦略を評価・設計・展開する際のフレームワーク。

19

- ・コカ・コーラビジネスの拡大につきましては、キュニアルより、のちほどご説明いたします。
- ・ビジネスモデル変革の8つの取組みは、ご覧のように、成長戦略、効率化戦略、構造戦略にそれぞれ位置付けられます。
- ・その他、効率化戦略については、昨年、管理・間接部門業務の棚卸しおよび業務の仕分けをしましたが、今年は業務の効率化と集約を進めてまいります。
- ・また構造戦略では、環境やエネルギー抑制を意識した活動に取り組むとともに、グローバルな人材の育成を図ってまいります。
- ・それでは、今年のコアな取組みであるビジネスモデル変革の取組みについて、次のページ以降で詳しくご説明いたします。

ビジネスモデル変革 ～8つの取組み～

■ 全社横断的にバリューチェーンの改革を進め、効率・効果の最大化を図る。

ビジネスモデル変革 8つの取組み ～目的・方向性～

①	サービスモデル最適化 (CSS+RTM※)	営業・物流・市場実行の3つの領域でお得意さま、自動販売機毎に提供すべき最適なサービスモデルを定め、モデルに沿った市場活動を実施。
②	物流プロセス改革	お得意さま、自動販売機までの、ものの流れと作業の効率化。 物流拠点と内勤者の効率化。在庫集約と鮮度管理の向上。
③	製販計画同期化	市場での欠品や滞留・廃棄が発生しないよう、「販売計画」・「需要計画」・「供給計画」を柔軟かつ迅速に連携させる。週次・月次の変更を事業計画と連動。
④	製造拠点最適配置	中長期の視野で、生産拠点と生産能力を市場や販売計画に合わせ、適正化。
⑤	製造エクセレンス	水やエネルギーの使用量削減による環境負荷低減と生産性の向上を実現。
⑥	世界標準IT導入	海外で成果が確認された情報システムツールを導入し、変革のスピードを促進し成果を最大化。
⑦	組織再設計	効率的・効果的な組織とサポート機能を確立。
⑧	チェンジ・マネジメント ／コミュニケーション	成果にこだわる企業風土を醸成。

※ CSS+RTM (Customer Service System+Route to Market) : マーケットにおいて購買者・得意先へのサービス戦略を評価・設計・展開する際のフレームワーク。

20

- ・お客さま起点で、全社横断的にバリューチェーンの改革を進め、効率・効果を最大化します。
- ・資料の20ページには、ビジネスモデル変革の8つの取組みの目的・方向性を、そして21ページには、今期の取組み内容について記しております。
- ・目的、方向性については、ご覧のとおりです。
詳しい説明はここでは省略をさせていただきます。

ビジネスモデル変革 ～8つの取組み～

ビジネスモデル変革 8つの取組み ～2012年 取組み内容～		
①	サービスモデル最適化 (CSS+RTM※1)	・CSS+RTMのパイロットテスト実施 ・ITインフラの整備(セールスフォースの営業支援システム「SFA※2端末機」)
②	物流プロセス改革	・お得意さまへの新たなサービス基準に基づく配送サービス水準の最適化 ・ロードネット(自動配送計画ツール)の導入 ・自動販売機オンラインの導入 ・物流・倉庫管理の新たな業務委託モデルの構築 ・DC※3ネットワークの最適化(1月 長崎DC、2月 大阪DC 稼動)
③	製販計画同期化	・需要計画に連動した在庫・供給計画モデルを稼動
④	製造拠点最適配置	・中長期の製造拠点構想・実行計画の策定 ・南九州コカ・コーラ社との連携強化
⑤	製造エクセレンス	・水原単位低減、エネルギー削減の目標設定と進捗管理 ・生産性向上、自製率向上、歩留り改善、容器軽量化の取組み継続
⑥	世界標準IT導入	・全社的ITシステム移行計画の策定
⑦	組織再設計	・サポート部門の機能の再編、重複プロセス・非効率の改善 (コンタクトセンター構想)
⑧	チェンジ・マネジメント ／コミュニケーション	・推進体制の確立と人材育成強化

※1 CSS+RTM (Customer Service System+Route to Market) : マーケットにおいて購買者・得意先へのサービス戦略を評価・設計・展開する際のフレームワーク。
 ※2 SFA (Sales Force Automation) ※3 DC (Distribution Center)

21

- ・これらの8つのビジネスモデル変革は、それぞれがお互いに連携を図り、連鎖して、効率・効果をより最大化することが可能になります。
- ・物流プロセス改革では、ベンディングビジネスの効率性を高めるとともに、競争優位を確立します。
 DCネットワークの最適化により、在庫集約を図るにとどまらず、前線拠点の無在庫化を可能とします。
- ・製造拠点最適配置では、南九州コカ・コーラ社との連携強化によって、サプライチェーンにより大きなベネフィットを当社と南九州社ともに享受することが可能となります。
- ・これら8つのビジネスモデル変革は、当初中計にて計画された物流35億円、製造36億円のコスト削減目標をプラスアルファにする水準までに進化させることとなりました。
- ・以上、8つのビジネスモデル変革について説明を申し上げました。

2012年12月期(1-12月) 業績計画

■他ボトラー販売の影響を除いた実質の連結業績計画は増収増益。

(単位:千ケース、百万円、%)

	2012年 計画								
	上期 計画	対前年 増減	増減率	下期 計画	対前年 増減	増減率	通期 計画	対前年 増減	増減率
販 売 数 量	86,599	+823	+1.0	101,295	△701	△0.7	187,894	+121	+0.1
売 上 高	183,100	△6,833	△3.6	208,400	△1,383	△0.7	391,500	△8,217	△2.1
売上総利益	91,900	△702	△0.8	104,800	+2,158	+2.1	196,700	+1,455	+0.7
営 業 利 益	4,400	△1,614	△26.8	12,300	+1,845	+17.6	16,700	+230	+1.4
経 常 利 益	4,300	△1,716	△28.5	12,500	+2,473	+24.7	16,800	+755	+4.7
当期純利益	2,100	△263	△11.1	7,000	+2,367	+51.1	9,100	+2,102	+30.1

22

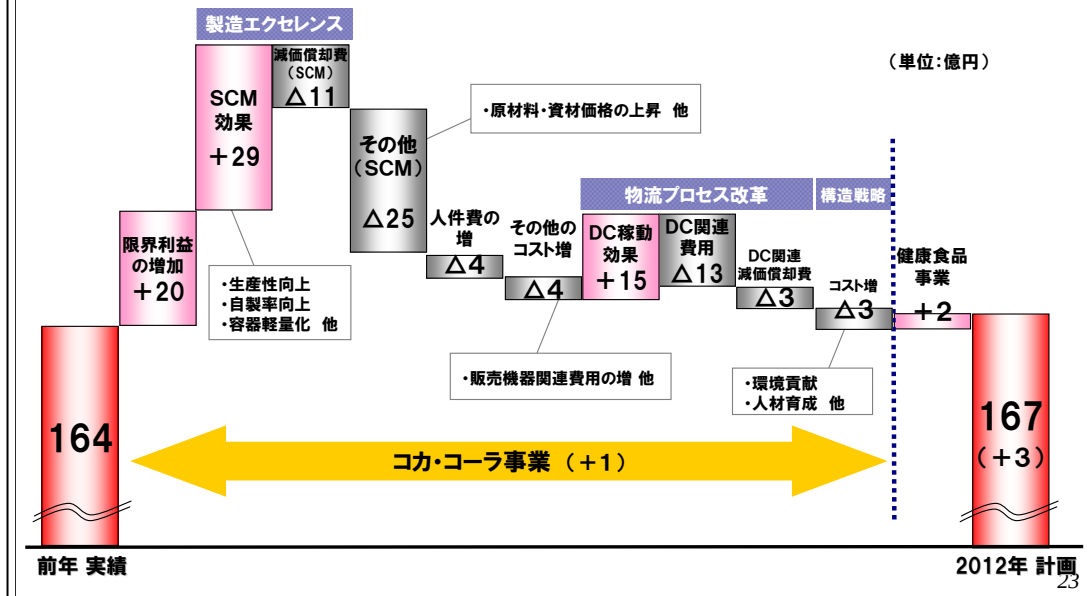
・これらの活動の結果、今期の業績計画は、

売上高 3,915億円、
 営業利益 167億円、
 経常利益 168億円、
 当期純利益 91億円 と、対前年で増益の計画とします。

・なお、他ボトラー販売の影響を除くと、実質では増収増益の計画であります。

2012年 通期計画(1-12月) - 営業利益 達成のシナリオ (前年との比較)

営業ではOBPPC戦略を更に進化させ、利益を伴う販売数量拡大を実現する。
またビジネスモデル変革の取組みにより、全社横断的にバリューチェーン改革を進め、コストを低減するとともに、中長期的な成長を見据えた経営基盤強化を図る。

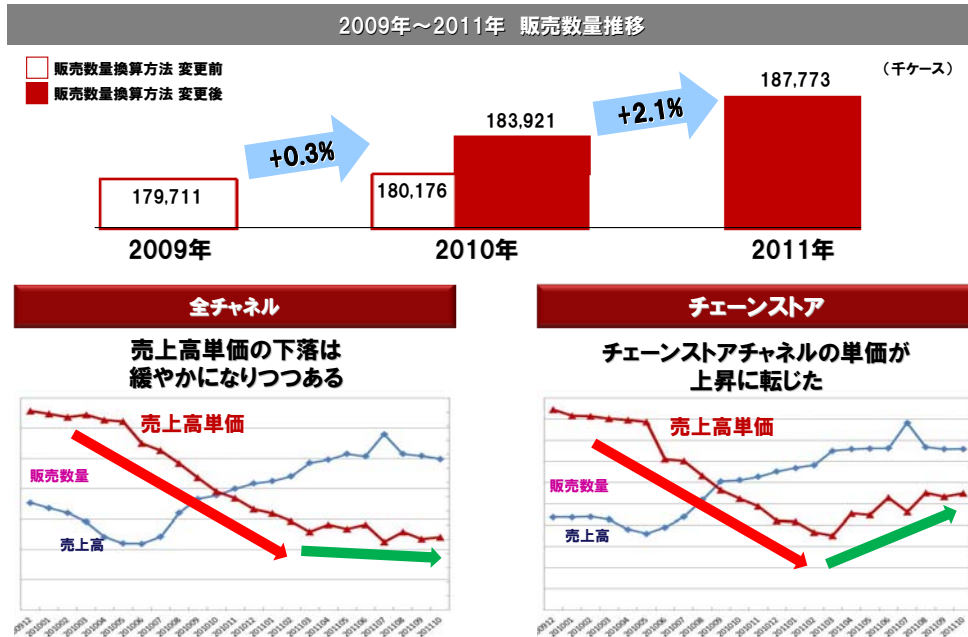


- ・23ページは、今期の営業利益の達成シナリオです。
- ・コカ・コーラ事業においては、OBPPC戦略の徹底による販売数量拡大と売上高増加により、限界利益が20億円増加します。
- ・更にビジネスモデル変革の取組みにより、設備投資増加に伴う減価償却費の負担増があるものの、SCM効果を18億円見込んでいます。
- ・またDCが稼働することにより効果は出ますが、今期につきましては、減価償却費の負担等があり、ネットで効果が表れるのは来期以降となります。
- ・その他、原材料・資材上昇の影響による減益要因等があり、コカ・コーラ事業では、対前年1億円の増益を見込んでいます。
- ・また健康食品事業は2億円の増益を予定しており、結果、連結の営業利益は対前年3億円増益の167億円を予定しています。
- ・今期は、中長期の成長と、強固な経営基盤の確立に向け、投資を積極的に行います。中計の業績目標達成に向け、今期の取組みは非常に重要な位置づけであると考えており、ビジネスモデル変革の取組みを中心に、施策を着実に実行してまいります。
- ・以上で私からの説明を終わります。この後、営業戦略については、キュニアルから説明を申し上げます。

Ⅲ. 2012年 営業戦略

販売数量と売上高単価の推移

■過去3年間、販売数量は順調に成長。

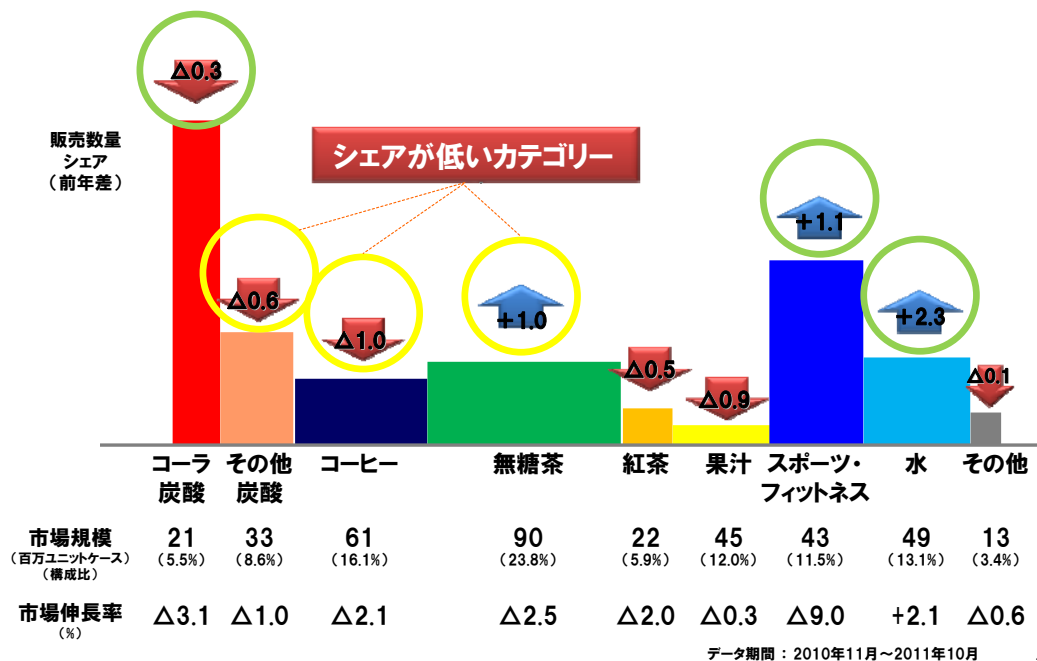


25

- ・まず、最初のページですが、吉松よりあったとおり、販売数量は過去3年間順調に成長を遂げております。
- ・また、このスライドにもありますが、売上高単価の下落は緩やかになりつつあります。
- ・これを一番牽引しているのが、チェーンストアチャンネルです。
- ・日本市場での一番の課題は、消費者のチャンネルシフトにありました。
- ・加えて、スーパーマーケットでの価格をきちんと管理できていなかったことがこれまでの課題で、それが今まさにコントロールでき始めたという状況です。

2011年 市場規模と当社販売数量シェア

■炭酸/スポーツ/水の3つのカテゴリーへの依存が、価格低下につながっている。



- ・売上高単価の下落を改善するには、商品構成の改善が求められます。
- ・今までは、主要ブランド・カテゴリーで販売数量を拡大してきました。
- ・こういった主要カテゴリーで納価を下げたために、売上高に大変大きな影響が出ていました。
- ・今はシェアの低いカテゴリーで納価を下げて成長させています。
競争優位性を保ちながら、シェアが低いところでは積極的に競合他社に攻勢をかけていくというような戦略を立てております。
- ・昨年第4四半期からこのような戦略を取り始めていて、それがまさに今のシェアの改善に表れています。

2012年12月期(1-12月) 販売数量計画

(単位:千ケース、%)	2012年計画								
	上期	前年比		下期	前年比		合計	前年比	
		増減	増減率		増減	増減率		増減	増減率
販 売 数 量	86,599	+823	+1.0	101,295	△701	△ 0.7	187,894	+121	+0.1

ブランド別販売計画

チャネル別販売計画

(単位:千ケース、%)						(単位:千ケース、%)				
		2012年 計画	前年比		マーケット シェア			2012年 計画	前年比	
			増減	増減率					増減	増減率
コ カ ・ ス プ ラ イ ト	コカ・コーラ	13,021	△940	△6.7	      	スーパーマーケット※	50,280	+181	+0.4	
	コカ・コーラゼロ	5,979	△530	△8.1		コンビニエンスストア	20,483	+172	+0.8	
	ファンタ・スプライト	9,123	+497	+5.8		チェーンストア 計	70,763	+353	+0.5	
	ジョージア	38,950	△226	△0.6		ペンディング	54,004	△200	△ 0.4	
	爽健美茶	11,970	△378	△3.1		リテール	12,959	△207	△ 1.6	
	アクエリアス	19,721	△278	△1.4		フードサービス	19,497	+195	+1.0	
	い・ろ・は・す	8,409	+1,520	+22.1		その他	30,671	△19	△ 0.1	
	綾鷹	8,241	△57	△0.7		合 計	187,894	+121	+0.1	
小 計		115,414	△393	△0.3						
その他		72,480	+514	+0.7						
合 計		187,894	+121	+0.1						

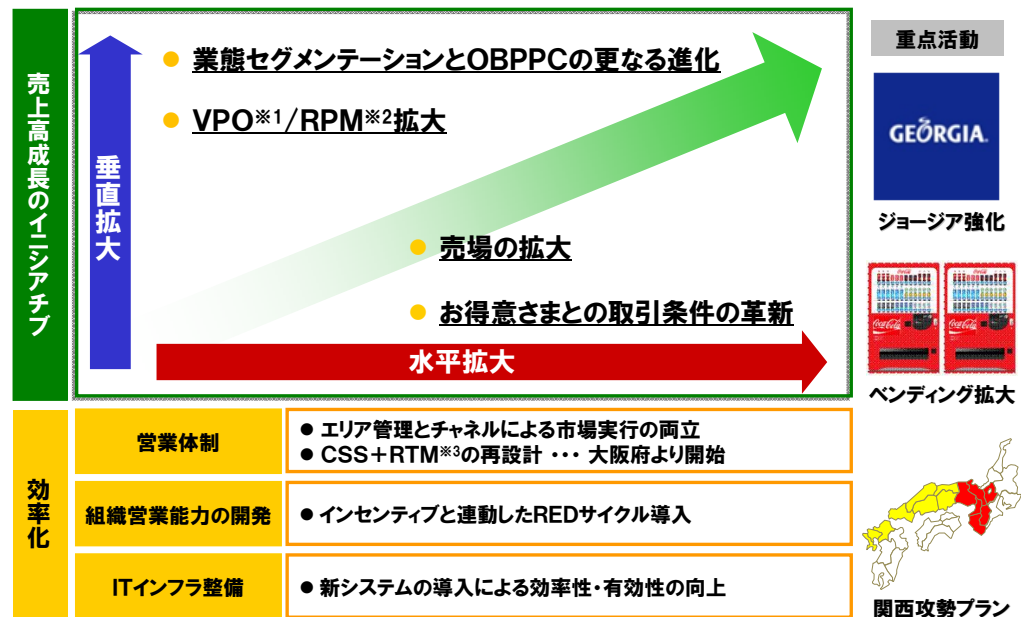
※ スーパーマーケットには、ドラッグストア/ディスカウント/ホームセンターを含んでいます。

27

- ・ 2012年の販売数量計画です。
- ・ 販売数量は0.1%の伸長を目指しております。
- ・ 上期については、震災の影響、夏がやや緩やかな夏だったこともあり、このような上期、下期の計画となっております。
- ・ ブランド別の販売計画ですが、ほとんどのカテゴリーでシェアを維持できております。
- ・ 当社の価格戦略でシェアを改善できていると考えております。

営業戦略 全体イメージ

■売上高回復にフォーカスしつつ、販売数量・マーケットシェアを拡大する。



※1 VPO (Volume per outlet) : 一軒あたり販売数量 ※2 RPM (Revenue per machine) : 自動販売機1台あたり売上高
※3 CSS+RTM (Customer Service System+Route to Market) : マーケットにおいて購買者・得意先へのサービス戦略を評価・設計・展開する際のフレームワーク

28

- ・このスライドは、皆さんに昨年お見せしましたが、大きな変化はありません。
- ・継続性を重視することが、当社の今年のビジネスプランの強みであり、昨年の戦略を、垂直拡大、水平拡大という二軸でさらに拡大していきます。
- ・垂直拡大については、業態のセグメンテーション、OBPPCの更なる進化・実行により、店舗当り・自販機当りの販売数量、売上高を拡大していく計画です。
- ・水平拡大に関しては、売場の拡大、新規店舗獲得に取り組んでまいります。
- ・そして、大きなニュースとしては、取引条件の革新に取り組んでいます。
- ・今までは、販売数量に応じたりべートの支払いでしたが、活動に連動させた支払いの方法へ取引条件の革新を図っています。
- ・また現在、様々な変革プロジェクトを行っておりますが、その効率化の中でも営業体制、組織営業能力の開発、ITインフラの整備を基盤として、これらの戦略を進めてまいります。

チャンネル戦略 — ベンディング

■自動販売機の新規設置を最重要課題とする。

拡大	水平	1. OBPPCの進化
		1. セグメンテーション細分化と「混合機/カップ機/ペーパーバック機向けOBPPC」を追加 2. バリューコーナー+付加価値パッケージ(リシーラブル、新規カテゴリー)でバランスを取る 3. 競合他社が優位なカテゴリーへチャレンジ
	垂直	2. 売場の拡大
		1. インドアと都市部アウトドアに焦点を当て、競合他社ロケーションを奪取 2. 既存カスタマーシェア拡大をより組織的に推進 3. マーケットシェア向上に貢献する、様々なソリューション提案(一社管理等)を強化
基盤		3. VPMの伸張
		1. 売上げを維持するための自動販売機への誘引策や、消費者プロモーションを拡大 2. 設置ロケーションに応じた改善活動の強化
		4. カスタマーマネジメントの向上
		1. 全店調査リストに基づくPDCAにより、体系的な開拓プロセスを構築 2. 開発の質を向上するためのガイドラインの構築

29

- ・次に、ベンディングチャンネル戦略です。
- ・戦略は4つあり、まず1つめの戦略は、OBPPCの進化、2つめは売場の拡大、3つめはVPMの伸長、4つめはカスタマーマネジメントの向上です。
- ・まず、OBPPCの進化については、ベンディングでは、OBPPCを1年半実施していて、今まさに結果を生み出しています。
今年は混合機、カップ機、ペーパーカップ機でもこの考え方を実行します。
- ・また1台当りの売上高を伸長させるために、小型PET、ボトル缶といった高売価の商品を自販機に装填していきます。
- ・今バリューコーナーで100円商品として炭酸・コーヒーを投入していますが、これらはコントロールしながら拡大していきたいと思います。
- ・売場の拡大については、インドアに焦点を当て、プロモーションに力を入れてまいります。
- ・それをビジュアルで表したものが次のページです。

チャネル戦略 — ベンディング

■業態セグメンテーションを細分化し、収益性の高い商品をバランスよく拡大。

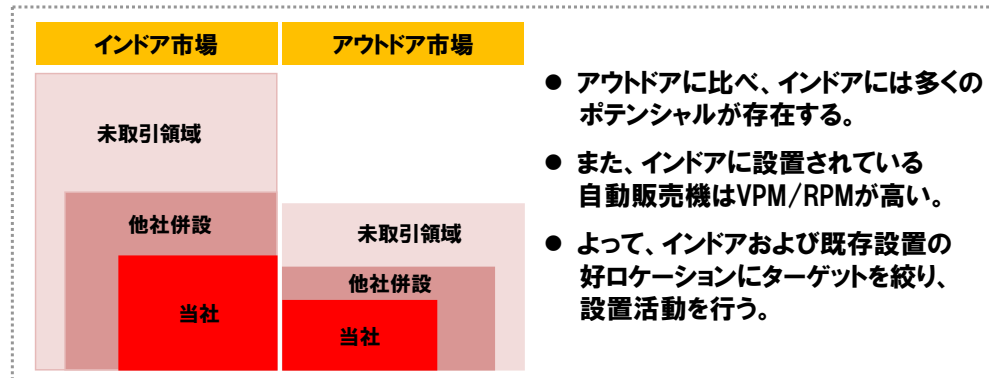


30

- ・ オフィス、交通、病院、アウトドアでは、リシーラブルパッケージ、いわゆる付加価値のある商品を展開していきます。
- ・ そして、350ml、190ml缶といったメインストリームのパッケージに関しては、120円の定価に戻し、100円の低売価商品は競合との併設ロケーションのみで展開します。
- ・ 当社が価格の下落を牽引することはなく、競合他社が低売価で仕掛けてくる場合には、攻勢をかけるといったルールをもって展開していきます。

チャンネル戦略 — ベンディング

■自動販売機の設置は、インドア市場と既存店増設に注力。



■多様な提案内容を活用し、自動販売機設置を推進

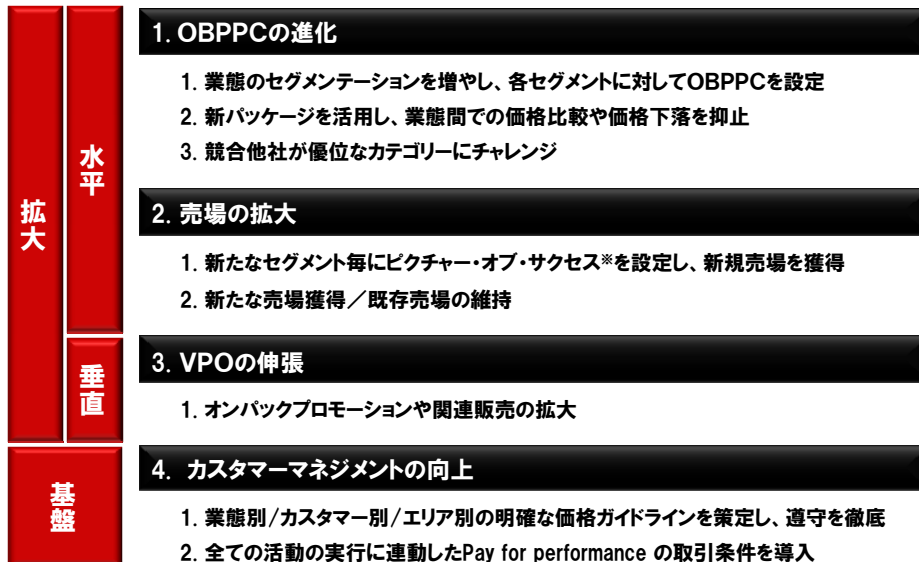
- 業態ベースのパッケージ／価格提案
- 多様な機器のラインナップ
- 環境配慮／節電
- サービス付加（一社管理、キャッシュレス、地域貢献型、災害対応型等）
- コンセプト型自動販売機（健康応援、女性向け等）

31

- ・このような戦略の下では、VPMにマイナスの影響が出てくることは否めません。
- ・それを相殺するために2つの取組みが必要となり、まず新規設置が大きな課題です。
- ・当社はEDSという全ての自販機の調査を実施しました。
その結果、市場のどこにポテンシャルがあるかを明確に把握することができました。
- ・それは、当社が既に自販機を設置している場所、他社と併設している場所、全く未取引の領域という3つのポテンシャルに分かれます。
インドアのほうがポテンシャルが高いことが判明しました。
- ・さらに、当社の自販機のデータを取ると、インドアの方が販売数量も、売上高も、1台当りのパフォーマンスが高いという結果が出ました。
従って、新規設置に関しては、インドア市場に力を入れるよう戦略を立てております。
- ・そして、お得意さまへの提案ですが、OBPPCは競争優位性として商談に使えるものですし、そういったコンセプトの売り込み、加えて多様な機器のラインナップ、省エネ機器等も提案の中に入れてまいります。
- ・また、それぞれのロケ特有の（例えば、女性の多いロケーションに対しては、女性向けというコンセプトで）商品を揃えたコンセプト型自販機を、コアの商品を装填した自販機とは別に準備してまいります。

チャンネル戦略 — チェーンストア

■より細分化したセグメンテーションと、「活動に連動した取引条件」を活用し、売上拡大を図る。



※ピクチャー・オブ・サクセス：理想の現場、成功像。業態に応じた売場に最適な商品の品揃え、または什器を使用した視覚的なビジュアルガイド。

32

- ・次に、チェーンストアのチャンネル戦略ですが、基本的に4つの戦略の柱はどのチャンネルにも共通しています。
- ・OBPPCの進化においては、業態のセグメンテーションを増やし、それぞれのお得意さま、店舗サイズに適したOBPPCを展開、実行していきます。
- ・そして2011年に新しいパッケージをテストし、すばらしい結果が得られたことから、こういった新しいパッケージを投入していきます。
- ・また、競合他社が優位なカテゴリーについては、積極的に攻勢をかけ、シェアを拡大していきます。
- ・売場の拡大については、こちらもセグメントごとのプランを綿密に設定していきます。

チャネル戦略 — チェーンストア

■OBPPCを14業態に拡大。セグメンテーションに応じてSKU数を設定。



33

- ・次に、セグメンテーションの話を少しさせていただきます。
- ・チェーンストアは、昨年は3つの業態セグメンテーションで活動してきましたが、それを14の業態に増やします。
- ・そして、それぞれの業態に応じて必須の品種数を設定し、当社の営業担当が、その業態に応じた必須の取扱い品種を提案していく、というようなセグメンテーションを行っています。
- ・そして、ディスカウンターとスーパーマーケットでの価格比較を困難にするために、それぞれの業態で展開するパッケージの差別化を拡大していきます。
- ・全く同じ商品を販売すれば価格比較が容易になるため、業態別のパッケージの差別化を進めてまいります。
- ・1.5Lと1Lの組み合わせはスーパーマーケットで、2Lと1.25Lの組合せをディスカウンターで展開していきます。
- ・この施策については、いくつかのお得意さまで良い成果が得られたので、拡大して欲しいというお得意さまの要望にも応えながら、順次、業態別のパッケージを拡大してまいります。

チャネル戦略 — チェーンストア

■過剰な価格戦略を減らし、VPOを上げるお客さま向け販促活動を増加。

業態別催事場/エンド向けカレンダー

マーチャンダイジング/マーケティングの
52週カレンダー

【SM】11のカレンダー(業態/エンド)

2011年度は、業態ごとの業態/エンドの別で52週間を定めます
その中で、各業態/エンドの別で52週間を定めます



スーパー

ドラッグストア

ディスカウント
ストア

食品会社とタイアップした クロスマーチャンダイジング



オンパックプロモーション/クーポン



複数本 ちらし



34

- ・加えて、ターンを上げるという活動にも力を入れていきます。
- ・今までの当社の営業活動は、お得意さまに偏りがちでした。
- ・しかしながら、これからは“実行”の文化として、商品をお客さまの手に届けることに力を入れていきます。
- ・店頭で適切な商品を展開し、それぞれの売場で、例えば「食事と一緒に」というようなオケージョンを訴求しながら、店舗での活動に力を入れていきます。
- ・52週のマーケティングカレンダーも設定しており、今まさに2012年のACPを行っているところですが、その中では、催事場、ゴンドラエンドを確実に毎週取れるような、そして、その売場で必ずマーケティングのプログラムを導入するといった活動に特化していきます。
- ・そして、引き続きクロスマーチャンダイジング、食品会社とのタイアップも進めていきますし、オンパックプロモーションも増やしていきます。
- ・また、ちらしを入れる際は、商品1本ではなく複数本とし、購買点数を上げるという新しい試みにより販売を拡大していきます。

チャンネル戦略 — リテール・フードサービス

■新規開拓活動を更に強化。

拡大	水平	1. OBPPCの進化
		1. 売店/フードコート/HORECAにおけるパッケージ商品拡大を主とするOBPPCの改善 2. 瓶商品の価格見直しによる収益性の改善
	垂直	2. 売場の拡大
		1. フードサービス、ディスペンサーの大型得意先獲得 2. 売店/HORECA店舗の密集度が高いエリアに絞り新規開拓 3. ネット通販のお得意さまの獲得
基盤		3. VPOの伸張
		1. マーチャンダイジング・プロモーション活動を拡大し、店舗での販促活動を強化
		4. カスタマーマネジメントの向上
		1. 直送店舗とサードパーティー経由店舗を再定義し、福岡と大阪で新たなRTM※を確立
		2. 上記活動の実行に連動したPay for Performance の取引条件を導入
		3. 能力開発（営業トレーニング）
		4. 品質・衛生の改善

※RTM：Route to Market

35

- ・次に、リテール・フードのチャンネル戦略ですが、ここでも4つの戦略の柱は、他のチャンネルと全く変わりません。
- ・リテール・フードでもOBPPCを進化させ、売り場の拡大では、大型のお得意さまの獲得、VPOの伸長では、店舗での販促活動に力を入れることで、1店舗当りの売上を上げていきます。

チャネル戦略 — リテール・フードサービス

■ HORECA、フードコートでは、シロップ中心の品揃えから、パッケージ商品を拡大することにより、販売数量・収益を持続的に成長させる。

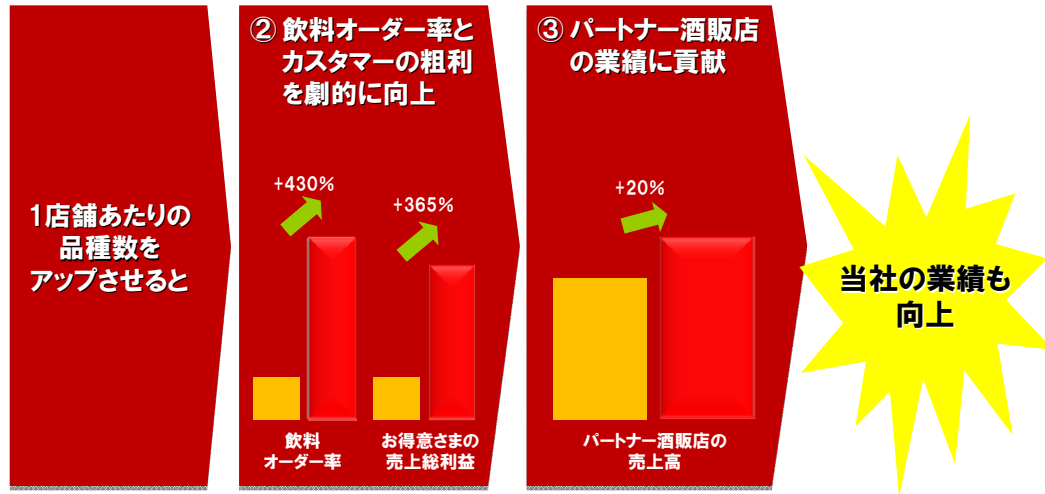


36

- ・当社は今まで、料飲店をディスペンサービジネスととらえてきました。
- ・ただ、皆さまご存知のとおり、大変数の多い小規模な店舗が主要なお得意さまです。
- ・今こういった小規模な店舗では、ディスペンサーが設置できないところも多く、また、ディスペンサーでは提供できる品種数が限られるため、RTDのパッケージ商品の展開を拡大していきます。
- ・HORECA市場では、アルコールを提供する飲食店もあり、業態の違いに応じて品揃えを変えていきます。
HORECAではリターナルボトル、250mlのHORECA専用缶といったパッケージを開発し、スーパーマーケット、ディスカウンターでは購入できない、HORECAでしか展開されないパッケージも、順次、投入していきます。
- ・フードコートでも、500ml PETの商品は既に揃っていますが、同様に、350ml PETでも全ブランドの商品を揃え、150円売価が適切な場合には500ml PET、130円の売価が必要な場合には350ml PETで対応、といった細分化を図っていきます。

チャンネル戦略 — リテール・フードサービス

■大阪・福岡のHORECAパイロットエリアで得たラーニングを最大限に活用。



[出典] 当社調べ(テスト結果より)

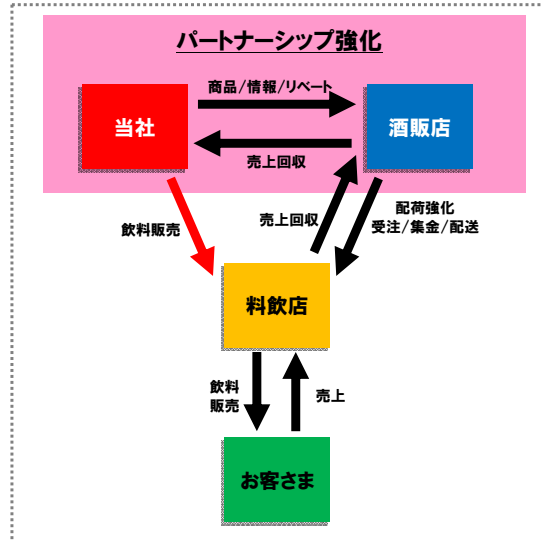
37

- ・ 以上のようなアプローチを、2011年にテスト的に実施しました。
- ・ まだサンプル数としては少ないテストの結果ですが、このような活動を行うことで、お客様においては、飲料オーダー率と粗利が劇的に向上するという結果が得られましたし、パートナー酒販店と当社の業績も向上しました。
- ・ 海外市場では、ベンディングチャンネルを展開しているところは少なく、多くの世界のボトラー社では、リテール・フードチャンネルが収益の柱となっています。
- ・ 日本でも、リテール・フードをベンディングチャンネルと並ぶ収益の柱に育てていきたいという戦略を持っています。

チャンネル戦略 — リテール・フードサービス

■優先業務酒販店とパートナーシップを組む新たな運用モデルを導入。

… 営業の部分でパートナーシップを組み、協働営業パートナーへ



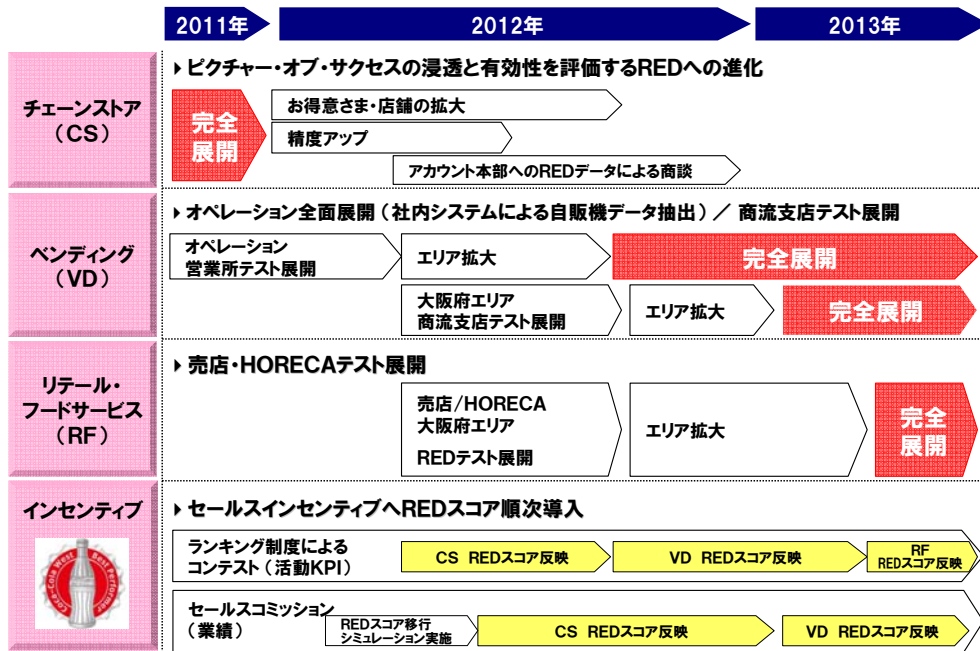
- ① 販売数量達成型の実績後払いから、KPI達成型の実績後払いへ
- ② 料飲店へパートナー酒販店を推奨
- ③ パートナー酒販店は、料飲店へコカ・コーラ商品の取り扱いを推奨

38

- ・このような活動をしていく中で、小規模な店舗に効率よくサービスを提供していくにはどうすればいいか、ということが課題となります。
- ・現在、新しいオペレーションモデル、いわゆる業務酒販店とパートナーシップを組むモデルを検証しています。
- ・当社は、料飲店等に営業活動し、パートナーとなる業務酒販店から料飲店等に商品を低コストで納品していただく、というモデルです。
- ・現時点で、業務酒販店6社とこのようなパートナーシップモデルの契約を結んでおり、彼らとのパートナーシップを活用することで、密な物流ネットワークを築いていく活動を進めていきます。

組織営業力の開発

■組織・個人の市場実行力を高めるREDサイクルを全チャネルで展開。



39

- ・これら全ての活動は、市場での実行がキーとなります。
- ・当社にその組織営業力があるのか、と疑問を抱いている方もいらっしゃると思いますが、今、社員の筋肉をつけていくために、REDというしくみを導入しています。
- ・マーチャンダイザーや営業担当が行う市場活動の実行レベルをチェックするしくみなのですが、チェーンストア支店に関しては、すべてREDが展開されており、販売数量の40%を既にカバーしています。このカバー率をお得意さまとの同意を下に、伸ばしていかなければなりません。
- ・また、同時にこのREDのしくみを2つのベンディング支店で展開しています。
- ・今年中にはすべてのベンディング支店で完全展開、そしてリテール・フードでも業務酒販店とパートナーシップを結んでいるエリアには、2013年の完全展開に向けて、このREDのしくみのテスト導入を進めていきます。

ブランド戦略 — ジョージア

■ジョージアの2011年販売数量は、対前年2.3%伸張。

■今期も、コア製品の配荷拡大と販促活動により、ジョージアの売上を最大化。



40

- ・最後に、皆さんが特に興味をお持ちの、ジョージアについてですが、売上を伸ばすということに関しては、強くコミットメントを持って取り組んでおります。
- ・今年はコア商品の配荷を強化していくことを、成長の柱としております。
- ・いろいろな新商品を投入していくのではなく、エメラルドマウンテンブレンド、ヨーロピアンといったコア商品を強化するとともに、今伸びているボトル缶にも力を入れていきます。
- ・また、280ml PETというパッケージを導入したので、そちらにも力を入れていきます。
- ・加えて、2011年から拡大展開しているマルチパックも強化します。
- ・そして、自販機でもリテール市場でも、プロモーションを実施することでターンを上げる活動を行ってまいります。
- ・以上で終わります。ご清聴ありがとうございました。

[参 考]

2011年12月期決算(1-12月) — 増減要因(計画との比較)

	計画※	2011年 実績	増減	(単位:億円)	
				主な増減要因	増減額
売上高	4,080	3,997	△82	・コカ・コーラ事業	△59.3
売上総利益	2,020	1,952	△67	・健康食品事業	△21.1
				・コカ・コーラ事業	△48.1
				・健康食品事業	△18.1
営業利益	160	164	+4	販管費の増減	
				・人件費の減	+8.9
				・販売手数料の減	+3.1
				・販売機器関連費用の減	+16.4
				・保守費の減	+2.1
				・修繕費の減	+2.2
				・減価償却費の減	+8.1
				・健康食品事業	+18.0
経常利益	156	160	+4		
当期純利益	72	69	△2	・特別損益の増減(固定資産除却損の増 他)	△13.3
				・法人税等	+6.2

※ 計画は2011年2月4日発表の数値。

2011年12月期決算(1-12月) — 増減要因(前年との比較)

	前年	2011年 実績	増減	(単位:億円)	
				主な増減要因	増減額
売上高	3,757	3,997	+239	・コカ・コーラ事業 ・健康食品事業	△22.1 +264.1
売上総利益	1,724	1,952	+227	・コカ・コーラ事業 ・健康食品事業	+12.9 +216.4
営業利益	120	164	+44	販管費の増減	
				・人件費の減	+27.2
				・販促費・広告宣伝費の増	△53.8
				・販売手数料の増	△6.4
				・輸送費の減	+1.8
				・販売機器関連費用の減	+15.1
				・減価償却費の減	+10.2
				・健康食品事業	△177.8
経常利益	126	160	+33	・営業外収益の減(持分法投資利益の減 他)	△7.4
				・営業外費用の増(固定資産除却損の増 他)	△3.5
当期純利益	75	69	△5	・特別損益の増減(資産除去債務の増 他)	△23.5
				・法人税等	△15.9

2011年第4四半期 決算(10-12月)

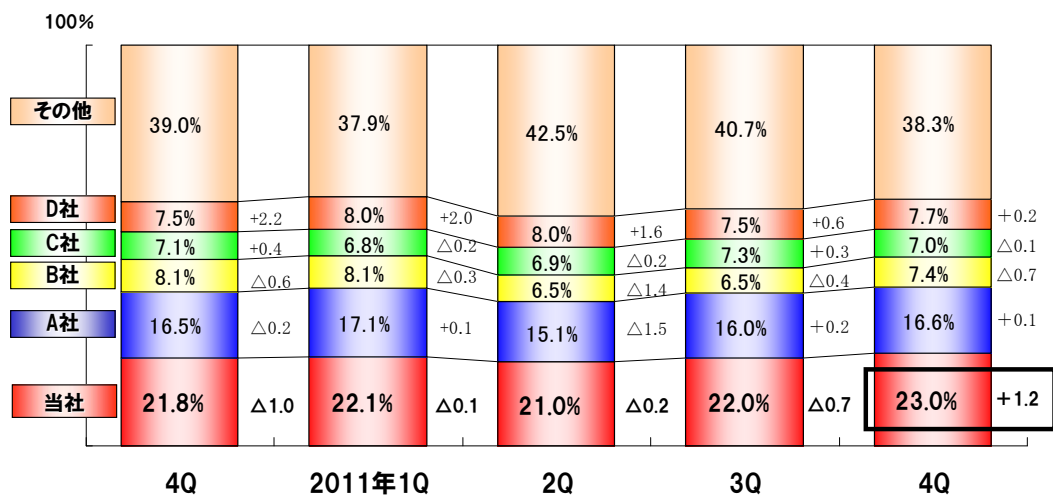
(単位:千ケース、百万円、%)

	2011年 第4四半期 実績	計画※	計画比		2010年 第4四半期 実績	前年比	
			増減	増減率		増減	増減率
販売数量	44,211	43,673	+538	+1.2	43,327	+884	+2.0
売上高	93,813	97,500	△3,686	△3.8	94,484	△671	△0.7
売上総利益	46,534	47,900	△1,365	△2.9	45,410	+1,123	+2.5
営業利益	3,237	2,900	+337	+11.6	2,741	+496	+18.1
経常利益	2,937	2,900	+37	+1.3	2,670	+267	+10.0
当期純利益	930	1,500	△569	△38.0	1,379	△449	△32.6

※ 販売数量計画は2011年7月28日発表の数値、業績計画は2011年2月4日発表の数値。

手売りマーケットシェアの推移（自動販売機除く）

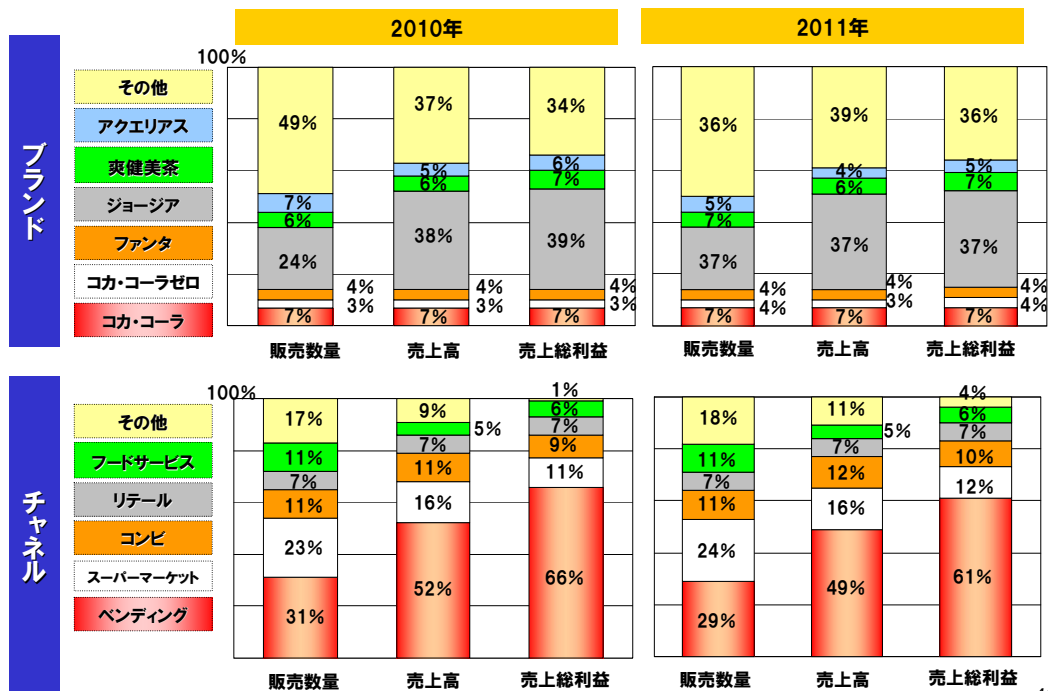
（単位：％、ポイント）



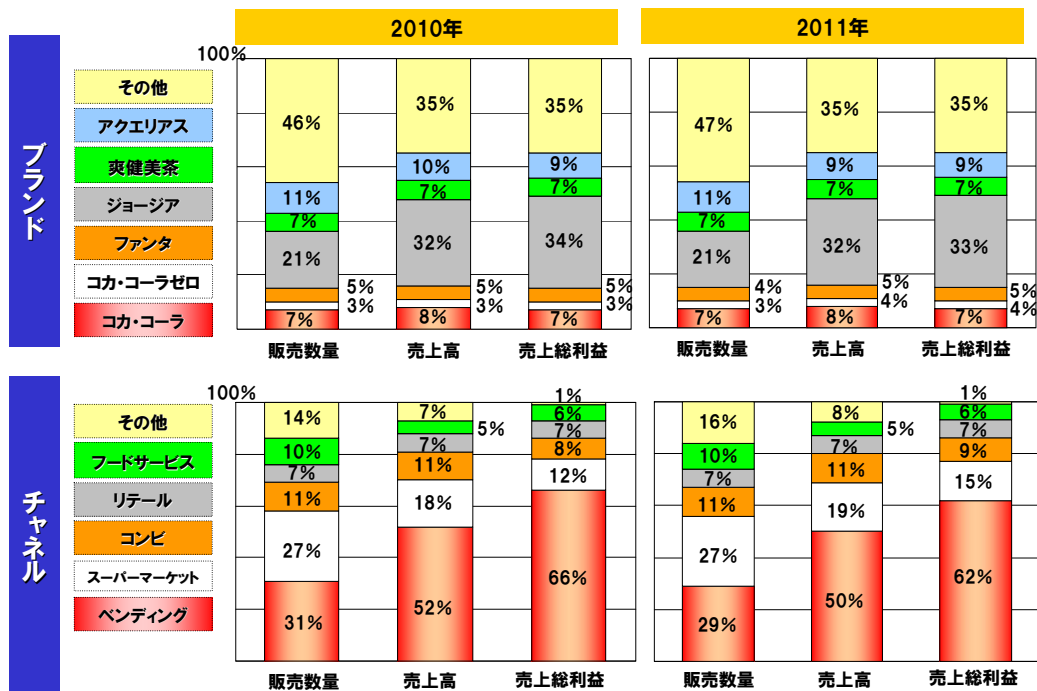
※グラフ外の数字は対前年同期の増減

（出典：インテージ）

2011年第4四半期(10-12月) - ブランド別・チャネル別構成比



2011年12月期(1-12月) - ブランド別・チャネル別構成比



2011年第4四半期(10-12月) - ブランド別 販売数量

(単位:千ケース、%)

		第4四半期 実績	計画比※		前年比	
			増減	増減率	増減	増減率
コ ア 8	コカ・コーラ	3,131	+28	+0.9	+88	+2.9
	コカ・コーラゼロ	1,468	+53	+3.8	+181	+14.0
	ファンタ	1,810	+160	+9.7	+153	+9.2
	ジョージア	10,800	+97	+0.9	+288	+2.7
	爽健美茶	2,567	△326	△11.3	△34	△1.3
	アクリアス	2,629	△562	△17.6	△422	△13.8
	い・ろ・は・す	1,554	+400	+34.6	+200	+14.8
	綾鷹	2,273	+978	+75.5	+984	+76.3
	小 計	26,232	+828	+3.3	+1,437	+5.8
	その他	17,979	△290	△1.6	△553	△3.0
	合 計	44,211	+538	+1.2	+884	+2.0

※ 計画は2011年7月28日発表の数値。

2011年第4四半期(10-12月) - チャネル別 販売数量

(単位:千ケース、%)

		第4四半期 実績	計画比 ^{※3}		前年比	
			増減	増減率	増減	増減率
	スーパーマーケット ^{※1}	10,622	+430	+4.2	+607	+6.1
	コンビニエンスストア	5,068	+332	+7.0	+396	+8.5
チェーンストア 計		15,690	+762	+5.1	+1,003	+6.8
ベンディング ^{※2}		12,789	△396	△3.0	△556	△4.2
リテール		3,149	+92	+3.0	+73	+2.4
フードサービス		4,904	+7	+0.1	+151	+3.2
その他		7,679	+72	+1.0	+214	+2.9
合 計		44,211	+538	+1.2	+884	+2.0

【参考:アベックス社の影響を除いた場合】

ベンディング	12,789	△396	△3.0	+194	+1.5
その他	7,679	+72	+1.0	△536	△6.5

※1 スーパーマーケットには、ドラッグストア/ディスカウント/ホームセンターを含んでいます。

※2 ビジネスモデルの変更(アベックス社へのオペレーション委託化)に伴い、販売数量は対前年で減少。
この影響(750千ケース)を除くと、実質の販売数量は対前年でプラスです。

※3 計画は2011年7月28日発表の数値。

2011年第4四半期(10-12月) - パッケージ別 販売数量

(単位:千ケース、%)

		第4四半期 実績	計画比※		前年比	
			増減	増減率	増減	増減率
PET	小型(1,020ml 以下)	9,846	△75	△0.8	+621	+6.7
	大型(1,021ml 以上)	7,372	+334	+4.7	+262	+3.7
計		17,218	+258	+1.5	+883	+5.4
缶(ボトル缶含む)		14,219	+830	+6.2	+510	+3.7
その他		3,055	△1,045	△25.5	△501	△14.1
シロップ、パウダー		9,719	+495	+5.4	△8	△0.1
合 計		44,211	+538	+1.2	+884	+2.0

※ 計画は2011年7月28日発表の数値。

2011年12月期(1-12月) - パッケージ別 販売数量

(単位:千ケース、%)

		2011年 実績	計画比※		前年比	
			増減	増減率	増減	増減率
PET	小型(1,020ml 以下)	42,661	△1,479	△3.4	+1,142	+2.8
	大型(1,021ml 以上)	35,550	+894	+2.6	+428	+1.2
	計	78,212	△585	△0.7	+1,570	+2.0
缶(ボトル缶含む)		55,980	+1,333	+2.4	+1,046	+1.9
その他		12,744	△1,805	△12.4	△1,894	△12.9
シロップ、パウダー		40,837	+2,270	+5.9	+3,130	+8.3
合 計		187,773	+1,213	+0.7	+3,852	+2.1

※ 計画は2011年7月28日発表の数値。

2011年第4四半期(10-12月) - チャネル別・パッケージ別 販売数量

(単位:千ケース、%)

■チェーンストア	第4四半期 実績	計画比※		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
小型(1.020ml 以下)	4,828	△114	△2.3	+361	+8.1
大型(1.021ml 以上)	6,826	+351	+5.4	+228	+3.5
缶	3,561	+262	+7.9	+243	+7.3
その他	475	+264	+125.4	+170	+55.9
合 計	15,690	+762	+5.1	+1,003	+6.8

(単位:千ケース、%)

■ペンディング	第4四半期 実績	計画比※		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
小型(1.020ml 以下)	3,538	△258	△6.8	+57	+1.6
大型(1.021ml 以上)	42	+18	+76.9	+19	+83.1
缶	8,147	+138	+1.7	△326	△3.9
その他	827	△267	△24.4	+387	+87.8
シロップ・パウダー	236	△26	△9.9	△693	△74.6
合 計	12,789	△396	△3.0	△556	△4.2

(単位:千ケース、%)

■リテール・フードサービス	第4四半期 実績	計画比※		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
小型(1.020ml 以下)	1,180	+37	+3.2	+24	+2.1
大型(1.021ml 以上)	493	△48	△8.8	+5	+1.0
缶	851	△173	△16.9	△58	△6.4
その他	664	△30	△4.3	+10	+1.6
シロップ・パウダー	4,865	+312	+6.9	+243	+5.2
合 計	8,053	+99	+1.2	+224	+2.9

※ 計画は2011年7月28日発表の数値。

2011年12月期(1-12月) - チャネル別・パッケージ別 販売数量

(単位:千ケース、%)

■チェーンストア	2011年 実績	計画比※		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
小型(1,020ml 以下)	21,030	△958	△4.4	+531	+2.6
大型(1,021ml 以上)	32,804	+782	+2.4	+301	+0.9
缶	14,550	+410	+2.9	+494	+3.5
その他	2,027	+582	+40.2	+589	+41.0
合 計	70,410	+816	+1.2	+1,915	+2.8

(単位:千ケース、%)

■ペンディング	2011年 実績	計画比※		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
小型(1,020ml 以下)	15,923	△752	△4.5	+355	+2.3
大型(1,021ml 以上)	221	+73	+49.4	+1	+0.5
缶	33,254	+589	+1.8	△1,175	△3.4
その他	2,855	△422	△12.9	+1,368	+92.0
シロップ・パウダー	1,953	+4	+0.2	△4,161	△68.1
合 計	54,205	△508	△0.9	△3,612	△6.2

(単位:千ケース、%)

■リテール・フードサービス	2011年 実績	計画比※		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
小型(1,020ml 以下)	5,075	+4	+0.1	+72	+1.4
大型(1,021ml 以上)	2,508	+25	+1.0	+117	+4.9
缶	3,418	△258	△7.0	△170	△4.7
その他	2,349	△122	△4.9	△245	△9.4
シロップ・パウダー	19,117	+699	+3.8	+1,026	+5.7
合 計	32,468	+349	+1.1	+800	+2.5

※ 計画は2011年7月28日発表の数値。

2012年12月期(1-12月) - パッケージ別 販売数量計画

(単位:千ケース、%)

		2012年 計画	前年比	
			増減	増減率
PET	小型(1,020ml 以下)	48,007	+5,346	+12.5
	大型(1,021ml 以上)	35,025	△526	△1.5
計		83,032	+4,820	+6.2
缶(ボトル缶含む)		51,866	△4,114	△7.3
その他		13,220	+477	+3.7
シロップ、パウダー		39,776	△1,062	△2.6
合 計		187,894	+121	+0.1

2012年12月期(1-12月) - チャネル別・パッケージ別 販売数量計画

(単位:千ケース、%)

■チェーンストア	2012年 計画	前年比	
		増減	増減率
小型(1,020ml 以下)	23,774	+2,744	+13.0
大型(1,021ml 以上)	32,603	△200	△0.6
缶	12,676	△1,874	△12.9
その他	1,710	△316	△15.6
合 計	70,763	+353	+0.5

(単位:千ケース、%)

■ペンディング	2012年 計画	前年比	
		増減	増減率
小型(1,020ml 以下)	18,694	+2,771	+17.4
大型(1,021ml 以上)	111	△110	△49.8
缶	31,027	△2,227	△6.7
その他(ボトル缶他)	3,238	+383	+13.4
シロップ・パウダー	934	△1,018	△52.1
合 計	54,004	△200	△0.4

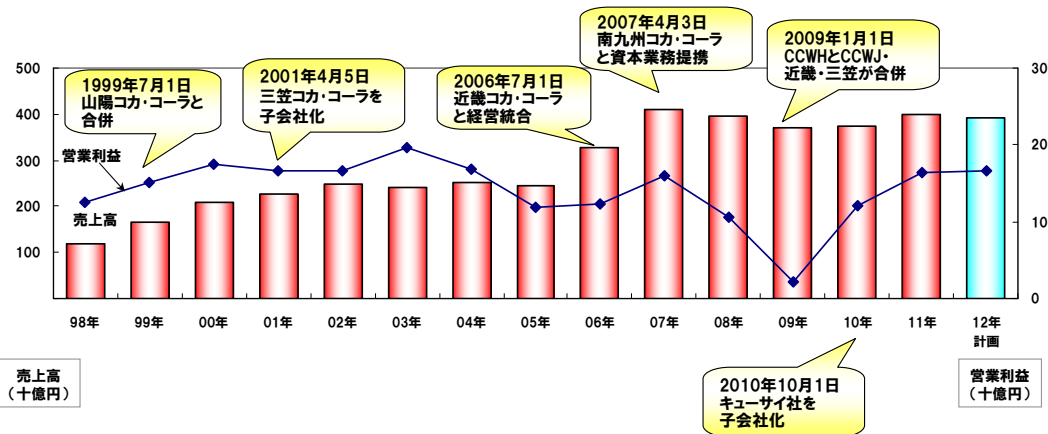
(単位:千ケース、%)

■リテール・フードサービス	2012年 計画	前年比	
		増減	増減率
小型(1,020ml 以下)	5,091	+16	+0.3
大型(1,021ml 以上)	2,311	△198	△7.9
缶	3,328	△90	△2.6
その他	2,691	+342	+14.5
シロップ・パウダー	19,035	△81	△0.4
合 計	32,456	△12	△0.0

業績の推移

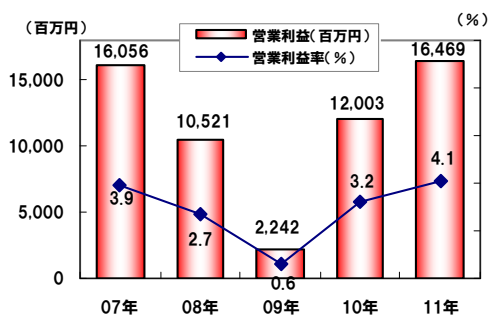
(単位: 百万円)

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年 計画
売上高	117,991	164,731	207,827	226,111	247,737	240,825	253,248	245,874	327,821	409,521	395,556	369,698	375,764	399,717	391,500
営業利益	12,533	15,160	17,449	16,634	16,704	19,638	16,860	11,830	12,321	16,056	10,521	2,242	12,003	16,469	16,700
経常利益	12,510	15,889	18,516	16,021	17,005	19,895	17,065	12,256	13,225	17,493	11,048	2,085	12,659	16,044	16,800
当期純利益	5,872	6,823	5,700	1,420	7,086	9,380	8,564	7,305	7,570	9,375	129	△7,594	7,582	6,997	9,100

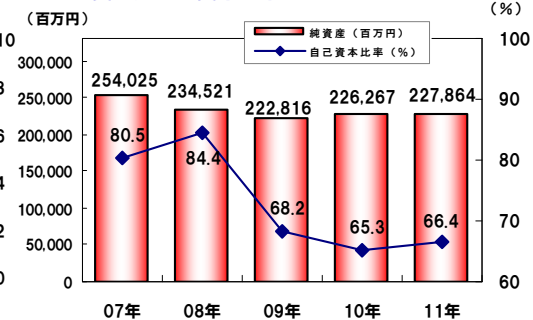


経営指標の推移

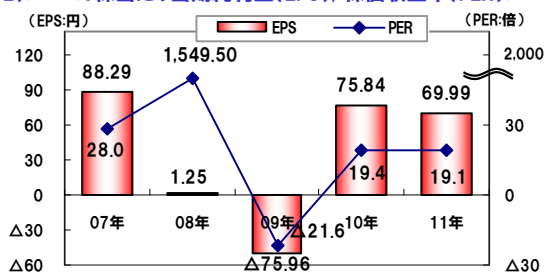
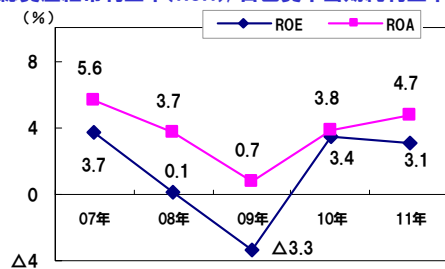
<営業利益／営業利益率>



<純資産／自己資本比率>

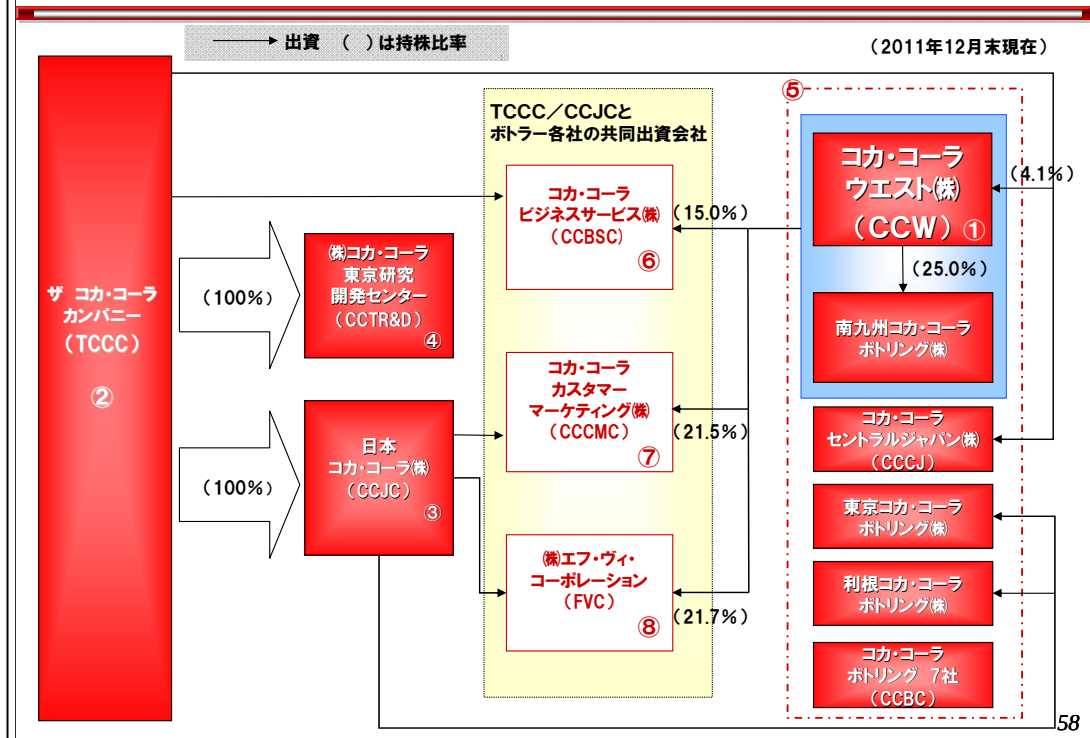


<総資産経常利益率(ROA)/自己資本当期純利益率(ROE)> <1株当たり当期純利益(EPS)/株価収益率(PER)>



EPS=当期純利益÷期中平均株式数 PER=期末株価÷EPS

日本のコカ・コーラシステム — 出資関係



コカ・コーラ関連企業とその役割

①コカ・コーラウエスト株式会社 (CCW社)

2006年7月にコカ・コーラウエストジャパン株式会社(CCWJ)と近畿コカ・コーラボトリング株式会社の経営統合により、日本最大のボトラー「コカ・コーラウエストホールディングス株式会社(CCWH)」が誕生。2007年3月には、南九州コカ・コーラボトリング株式会社と資本業務提携を行う。2009年1月1日に、CCWHとCCWJ、近畿社、三笠社が合併し、CCWが誕生した。

②ザ コカ・コーラ カンパニー (TCCC)

1919年に米国ジョージア州アトランタに設立。コカ・コーラ社製品の製造・販売をボトラーに許諾する権利を有し、同社もしくは、その子会社とボトラー社がボトリング契約を結ぶ。

③日本コカ・コーラ株式会社 (CCJC)

1957年に米国 ザ コカ・コーラ カンパニーの全額出資により、日本飲料工業株式会社として東京都に設立。1958年に日本コカ・コーラ株式会社に社名変更。日本におけるマーケティング、企画、コカ・コーラ等の原液の製造を行う。

④株式会社コカ・コーラ東京研究開発センター (CCTR&D)

1993年1月に米国 ザ コカ・コーラ カンパニーの全額出資により設立。1995年1月より、アジア地域のニーズに即した製品開発・技術サポートを行う。

⑤コカ・コーラ ボトラー社 (CCBC)

日本には、12のボトラー社があり各担当地域別に製品の製造および販売を行う。

⑥コカ・コーラ ビジネスサービス株式会社 (CCBSC)

ザ コカ・コーラカンパニーおよびボトラー社の共同出資により、1999年6月設立。日本のコカ・コーラシステムにおける原材料・資材の共同調達業務、およびビジネスコンサルティングや、それを支える情報システムの開発、その保守運用業務全般を担う。

⑦コカ・コーラ カスタマーマーケティング株式会社 (CCCMC)

日本コカ・コーラ社および全ボトラー社の共同出資により2007年1月設立。全国規模のコンビニエンスストアやスーパーマーケットなどの大手小売店に対する商談窓口機能を担うほか、販売促進や店頭活動に関する提案を行う。

⑧株式会社エフ・ヴィ・コーポレーション (FVC)

日本コカ・コーラ社および全ボトラーの共同出資により、2001年5月に設立。自販機事業において広域法人への営業を行い、コカ・コーラ社製品以外の商品も扱う。

用語の解説

用語	解説
チャネル	
・ベンディング	自動販売機を通じてお客さまに商品を届けるビジネスのこと(小売業)
・チェーンストア	スーパーマーケットにおけるビジネスのこと(卸売業)
・コンビニエンスストア/ CVS	コンビニエンスチェーン店の手売りマーケットにおけるビジネスのこと
・リテール	一般食料品店、酒屋などの手売りマーケットにおけるビジネスのこと
・フードサービス	外食マーケットにおいて、シロップ販売を行うビジネスのこと
ベンディング関係	
・レギュラー方式設置自販機	お得意さまが管理されている、当社無償貸与の自販機(当社がお得意様へ卸売した商品を販売)
・フルサービス方式設置自販機	当社が直接設置し、管理(製品補給、売上金管理等)している自販機
・アウトドア(マーケット)	屋外の自動販売機で、利用するお客さまが比較的不特定
・インドア(マーケット)	屋内の自動販売機で、利用するお客さまが比較的特定
・VPM (Volume Per Machine)	自販機1台当たりのセールス
・VPPM (Volume and Profit Per Machine)	自販機1台当たりのセールスと利益
チェーンストア関係	
・ナショナルチェーン	コカ・コーラナショナルセールス社扱いのナショナルチェーンスーパーマーケット
・リージョナルチェーン	2つ以上のボトラー社にまたがってストア展開を行っているチェーンスーパーマーケット
・ローカルチェーン	1つのボトラー社内でのみストア展開を行っているチェーンスーパーマーケット
その他	
・トレードマーケティング	売場におけるブランドマーケティングを展開することであり、購買者やお得意さまに関する知識を活用し、購買者の商品購入数や購入価値の向上につながる売場戦略を構築すること。
・OBPPC	Occasion, Brand, Package, Price, Channel
・PicOS (ピクチャー・オブ・サクセス)	売場のあるべき姿を視覚的なビジュアルガイドにする。理想の売場。
・HORECA (ホレカ)	Hotel, Restaurant, Caféなどの業態。

将来見通しに関する注意事項

この資料に掲載しております当社の計画および業績の見通し、戦略などは、発表日時点において把握できる情報から得られた当社の経営者の判断に基づいています。あくまでも将来の予測であり、下記に掲げております様々なリスクや不確定要素により、実際の業績と大きく異なる可能性がございますことを、予めご承知おきくださいますようお願い申し上げます。

- ・市場における価格競争の激化
- ・事業環境をとりまく経済動向の変動
- ・資本市場における相場的大幅な変動
- ・上記以外の様々な不確定要素