

みんなの あしたに ハッピーを

Coca-Cola **West**

2013年12月期 期末 決算説明会

2014年2月7日

コカ・コーラ ウェスト株式会社 (2579)

【連絡先】 企画部(IR担当)

TEL 092-641-8774 FAX 092-641-9128

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

I. 2013年 レビュー・決算概要

II. 2014年 事業計画

III. 2014年 営業戦略

【参考】

通期決算(1～12月)増減要因

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

業態別自動販売機の販売状況

販売数量 実績/計画

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

- みなさん、おはようございます。吉松でございます。
本日はお忙しい中、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。
- 本日、私からは、2013年の決算概要と2014年の事業計画について、ご説明いたします。

Ⅰ. 2013年 レビュー・決算概要

2

- それでは、2013年を振り返ります。

**チェーンストアチャネルの売上高目標ならびに
ベンディングチャネルのVPM^{※1}および
自動販売機純増台数^{※2}の目標達成を目指す**

**物流プロセス改革とサービスモデル最適化を
全面展開することにより、
磐石な経営基盤を確立する**

※1 自動販売機1台当たりの販売数量
※2 政策撤収台数を含まない

- こちらは、2013年の経営方針です。
- チェーンストアの売上高拡大および、ベンディングの自動販売機台数の増加と、VPMの向上に注力して、市場で活動を行ってまいりました。
- また、ビジネスモデル変革の取組みとして、物流プロセス改革と、サービスモデル最適化の全エリアへの展開を目指しました。
- 次のページで、これらの実績と、2014年に向けての課題を、ご説明いたします。

2013年の実績と2014年に向けての課題

		2013年 実績	要因/2014年に向けての課題
成長戦略	スーパーマーケット/ ディスカウンター	販売数量：計画達成 売上高：計画未達成	▶ 売上高単価の低下（競争激化）
	コンビニエンス ストア	販売数量：計画未達成 売上高：計画未達成	▶ ジョージア、い・ろ・は・すの販売数量減少
	ベンディング	販売数量：計画未達成 売上高：計画未達成	▶ VPMの低下 ▶ 自動販売機の設置時期の遅れ
	ジョージア	販売数量：計画未達成 売上高：計画未達成	▶ 全チャネルで販売数量が対前年マイナス ▶ 特にコンビニエンスストアでの販売低迷
効率化戦略	ビジネスモデル変革	サービスモデル最適化 ：展開完了	▶ 利益向上につながるしくみとして機能を強化
		物流プロセス改革 ：展開中	▶ 効果の検証、精緻化
	南九州との統合	統合効果の創出 ：計画どおり	▶ さらなる統合効果の早期創出 ▶ 新体制による、強固な経営基盤の確立

4

- スーパーマーケット、ディスカウンターでは、販売数量は計画を達成しました。しかしながら、売上高は計画を下回りました。競争環境が大変厳しく、売上高単価が計画どおりに進捗しなかったことが要因です。
- コンビニエンスストアにおいては、ジョージアやい・ろ・は・すといった主要商品の売上げ低調の影響が大きく、販売数量、売上高ともに計画未達となりました。
- ベンディングにつきましても、思いどおりの結果を残すことができませんでした。しかしながら、第4四半期以降は回復の兆しが見え始めています。
- ジョージアは、コンビニとベンディングで厳しい状況でしたが、こちらについても、第4四半期に入り、ベンディングでの売上げが改善傾向にあります。
- また、効率化戦略では、営業活動の生産性向上を目指した取組みであるサービスモデル最適化について、南九州エリアを含めた全エリアでの展開が完了しました。
- 一方、物流プロセス改革は、結果を見極めながら、今後、展開してまいります。
- そして、昨年の大きな出来事といたしまして、南九州と経営統合しており、SCM分野を中心に、大きな効果を創出しました。今年1月に合併したことで、今後、更なる効果の発現に努めてまいります。

2013年12月期決算(1-12月) - 販売数量

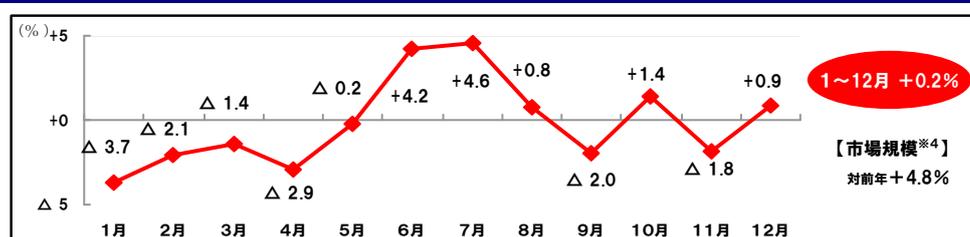
■ 販売数量は対前年でプラスとなったものの、計画に及ばなかった。

【参考】実質比較

(単位:千ケース、%)	2013年 実績	計画比 ^{※1}		前年比		前年比 ^{※2}	
		増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
販売数量	215,852	△920	△0.4	+29,038	+15.5	+459	+0.2
CCWエリア	186,166						
南九州エリア(4~12月)	29,687						

※1 計画は2013年7月26日発表の業績予想に基づく数値
 ※2 前年実績には、南九州の4-12月実績を含む

販売数量 月別の推移 (前年比^{※3})



※3 前年実績には、南九州の4-12月実績を含む(ペンディング、フードサービスチャネルを除く) ※4 市場規模は1-12月累計(1-3月は、南九州エリアを除いて算出) (出典:インテージ)

5

- それでは、ここから、具体的な2013年の実績について、ご説明いたします。
まずは販売数量です。
- 2013年は、南九州エリアの4月以降の実績を取り込んだことにより、販売数量は前年から2,900万ケース増加し、15.5%伸張しました。
- なお、表の右側に、南九州の前年の4月以降の実績を加味した前年比較を記しており、実質でも前年を上回って着地したことがお分かりいただけます。
- ただし、計画からは、若干マイナスとなりました。

2013年12月期決算(1-12月) - チャネル別 販売数量

- チェーンストアの販売数量は、計画・前年ともに上回った。
→ スーパーマーケットにおいて、小型PETの販売数量が大きく拡大。
- 一方で、収益性の高いベンディングの販売数量は計画・前年ともに下回った。
→ 自動販売機の稼働台数の減少および設置時期の遅れ(対計画)が影響。
→ ただし、第4四半期は、販売数量・売上高ともに対前年でプラスに転じ、回復の兆しが見られた。

(単位:千ケース、%)	2013年 実績	計画比 ^{※2}		前年比		【参考】実質比較	
		増減	増減率	増減	増減率	前年比 ^{※3}	増減率
スーパーマーケット ^{※1}	64,584	+1,009	+1.6	+13,294	+25.9	+4,230	+7.0
コンビニエンスストア	23,660	△437	△1.8	+2,581	+12.2	△447	△1.9
チェーンストア 計	88,244	+573	+0.7	+15,875	+21.9	+3,784	+4.5
ベンディング	59,632	△1,197	△2.0	+7,836	+15.1	△831	△1.4
リテール	15,012	△47	△0.3	+2,456	+19.6	△795	△5.0
フードサービス	21,373	△187	△0.9	+1,546	+7.8	△829	△3.7
その他	31,590	△62	△0.2	+1,326	+4.4	△869	△2.7
合計	215,852	△920	△0.4	+29,038	+15.5	+459	+0.2

※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む
 ※2 計画は2013年7月26日発表の業績予想に基づく数値

※3 前年実績には、南九州の4-12月実績を含む

6

- それでは、販売数量をチャネル別に見てみます。
- チェーンストアでは、昨年後半から、スーパーマーケットにおいて、府県別に競合他社を特定し、きめ細かいマーケティング戦略を実行しており、確実にその成果が表れています。
- コンビニエンスストアの販売数量は、先程申しあげたとおり、主に、ジョージアといろはすの販売数量減少により、大変厳しい状況となりました。
- また、収益性の高いベンディングにおいては、VPMの低下や、自動販売機の設置時期遅れの影響を受け、販売数量は、計画・前年を下回りました。しかしながら、第4四半期の販売数量・売上高は、回復の兆しを見せており、計画には及ばなかったものの、前年を上回って着地しております。

2013年12月期決算(1-12月) - パッケージ別 販売数量

■ 収益性の高い小型PETの販売数量は計画を上回り、対前年で大きく伸張。

→ ミニPET(300ml)の拡大。

■ しかしながら、高収益な缶商品の販売数量は対計画・前年でマイナス。

→ ベンディングにおいて、第3四半期までジョージアの缶商品の販売数量が減少。
(ただし、第4四半期では対前年プラス。)

【参考】実質比較

(単位:千ケース、%)	2013年 実績	計画比 ^{※1}		前年比		前年比 ^{※2}	
		増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
PET							
小型(1,000ml未満)	58,458	+729	+1.3	+13,055	+28.8	+4,850	+9.0
中型(1,500ml未満)	1,801	△209	△10.4	+483	+36.7	+301	+20.1
大型(1,500ml以上)	43,660	+467	+1.1	+7,163	+19.6	+1,557	+3.7
計	103,919	+986	+1.0	+20,701	+24.9	+6,708	+6.9
缶(ボトル缶含む)	55,927	△2,098	△3.6	+4,161	+8.0	△5,269	△8.6
その他	13,065	△297	△2.2	+773	+6.3	+133	+1.0
シロップ・パウダー	42,942	+489	+1.2	+3,403	+8.6	△1,113	△2.5
合計	215,852	△920	△0.4	+29,038	+15.5	+459	+0.2

※1 計画は2013年7月26日発表の業績予想に基づく数値

※2 前年実績には、南九州の4-12月実績を含む

7

- 次に、パッケージ別の販売数量です。
- 小型PETにつきましては、チェーンストアを中心に300mlPETの配荷を強化したことにより、販売数量は計画・前年を上回り、大型PETの伸びを上回って伸張しました。
- 一方で、缶の販売数量は、前年から低下しています。
これは、ベンディングのジョージア缶の売上げ減少が影響していますが、第4四半期にはプラスに転じており、改善傾向にあると考えております。

2013年12月期決算(1-12月) - ブランド別 販売数量

- コカ・コーラ ゼロの販売数量は、EXILEを起用した「Zero Limit」キャンペーンの効果により、前年を大きく上回った。
- 無糖茶トータルの販売数量は、前年から拡大。(対前年+3.3%)
→ 爽健美茶は、リニューアルによりブランドを活性化。
- ジョージアの販売数量は、計画・前年を下回った。
→ コンビニエンスストアにおいて、ボトル缶の販売数量・シェアが低下。
→ ベンディングでは、ロケーションを見極めた価格・非価格プロモーションの実施により、販売は復調傾向。

(単位:千ケース、%)	2013年 実績	計画比 ^{※2}		前年比		【参考】実質比較 前年比 ^{※3}	
		増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
コカ・コーラ	15,233	+221	+1.5	+2,352	+18.3	+288	+1.9
コカ・コーラゼロ	7,388	△27	△0.4	+1,443	+24.3	+568	+8.3
ファンタ	9,049	+465	+5.4	+1,745	+23.9	+566	+6.7
ジョージア	44,199	△1,314	△2.9	+5,215	+13.4	△2,479	△5.3
爽健美茶	11,825	△342	△2.8	+1,379	+13.2	+277	+2.4
アクエリアス	22,877	+25	+0.1	+4,107	+21.9	+1,106	+5.1
綾鷹	14,404	+784	+5.8	+4,212	+41.3	+1,325	+10.1
い・ろ・は・す	9,537	△796	△7.7	+1,241	+15.0	+105	+1.1
小計	134,511	△983	△0.7	+21,694	+19.2	+1,755	+1.3
その他	38,399	△426	△1.1	+3,942	+11.4	△183	△0.5
RTD ^{※1} 計	172,911	△1,409	△0.8	+25,636	+17.4	+1,573	+0.9
シロップ・パウダー	42,942	+489	+1.2	+3,403	+8.6	△1,113	△2.5
合計	215,852	△920	△0.4	+29,038	+15.5	+459	+0.2

※1 パッケージ商品

※3 前年実績には、南九州の4-12月実績を含む

※2 計画は2013年7月26日発表の業績予想に基づく数値

8

- ・こちらは、ブランド別の販売数量です。
- ・コカ・コーラゼロは、EXILE(エグザイル)を起用したキャンペーンが成功し、対前年プラス8%となりました。
- ・また、無糖茶においては、主力の爽健美茶と綾鷹の売上げ好調により、無糖茶カテゴリトータルの販売数量は前年を上回りました。
特に、爽健美茶においては、お客さま参加型のキャンペーンの実施や、リニューアルにより、ブランドの活性化を図りました。
- ・ジョージアの販売数量は計画・前年ともに下回りました。
コンビニエンスストアにおいて、主要パッケージである190g缶の売上げが低迷していることに加え、市場が拡大しているボトル缶の売上げの伸び悩みが、主な要因です。
- ・しかしながら、ベンディングでのジョージアの売上げは、第4四半期以降、回復傾向にあります。ロケーションを見極めて、価格・非価格のプロモーションを実施した効果が徐々に表れています。
- ・以上、販売の状況についてご説明いたしました。

2013年12月期決算(1-12月)

(単位:百万円、%)

	2013年 実績	計画※	計画比		2012年 実績	前年比	
			増減	増減率		増減	増減率
売上高	431,711	440,600	△8,888	△2.0	386,637	+45,073	+11.7
売上総利益	215,287	222,400	△7,112	△3.2	190,795	+24,491	+12.8
営業利益	15,927	17,800	△1,872	△10.5	13,463	+2,463	+18.3
経常利益	16,606	17,900	△1,293	△7.2	13,845	+2,761	+19.9
当期純利益	13,625	17,700	△4,074	△23.0	6,031	+7,593	+125.8

※ 計画は2013年7月26日発表の業績予想に基づく数値

【参考1】実質比較(前年実績に南九州の4-12月実績を含む)

【参考2】特別利益・特別損失の増減内容

	2013年 実績	前年比	
		増減	増減率
売上高	431,711	△3,516	△0.8
営業利益	15,927	+189	+1.2

	2013年 実績	前年比 (増減)	内容
特別利益	14,687	+14,622	・負ののれん発生益 他
特別損失	12,563	+10,839	・南九州株式の段階取得に係る差損 ・南九州との経営統合費用 ・退職加算一時金等(P10参照) ・減損損失 他

9

- それでは9ページ以降で、2013年12月期の業績について、ご説明いたします。
- 売上高は 4,317億1,100万円、
営業利益は 159億2,700万円、
経常利益は 166億600万円、
当期純利益は 136億2,500万円 となりました。
- 南九州エリアを取り込んだことにより、業績は前年から伸張しています。
また、実質比較でも営業利益は増益となりました。
一方、計画に対しては、売上高、利益とも未達となりました。
- 当期純利益が前年から大きく増加している要因ですが、特別利益として、南九州の子会社化による負ののれん発生益を計上しております。
- また、特別損失が前年から108億円増加しております。
これは、南九州の株式の段階取得に係る差損を計上したことに加えて、
構造改革と希望退職に伴う影響を計上したことによるものです。
詳細につきましては、次のページでご説明いたします。

構造改革、希望退職に伴う業績への影響

■ 2013年業績への影響

→特別損失4,327百万円を計上。(転籍一時金、移籍一時金、退職加算一時金等)

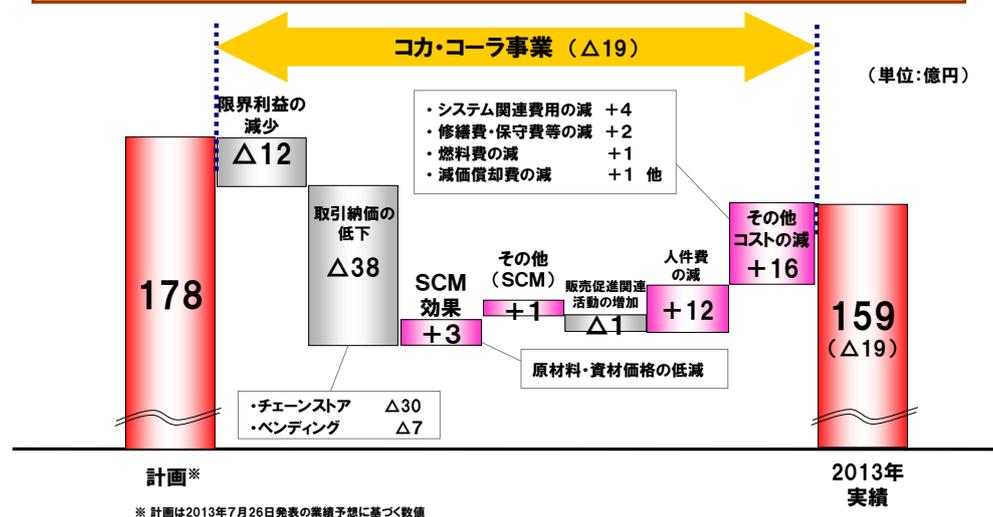
	対象となる機能	人数		時期
		当初予定	結果	
グループ構造改革				
グループ外の協力会社へ機能を移管(転籍)	・卸配送 ・非都市エリアにおける営業、卸配送、自動販売機オペレーション、拠点内勤	650名程度	186名	2014年1月1日～(順次)
グループ内で機能を集約・再配置(移籍)	・拠点内勤、事務センター、コンタクトセンター ・自動販売機オペレーション 等	2,000名程度	1,919名	2014年1月1日
希望退職者の募集		最大300名	447名	2014年3月31日

10

- それでは、構造改革、希望退職に伴う業績への影響についてご説明いたします。
- 業務品質の向上による経営基盤の強化を目指し、グループが保有する全ての機能を整理し、再配置を行いました。
- それに伴い、グループ外の協力会社へ転籍する社員が186名、グループ内での社員の移籍が1,919名となりました。
また、希望退職者は447名となりました。
- なお、グループ外の協力会社への社員の転籍が、当初予定の3割程度となっております。これは、一部の協力会社との協議が継続中であるため、現段階で転籍が確定している社員のみ的人数となっております。
現在、交渉を進めており、確定次第、みなさんにご報告します。
- また、希望退職者数につきましては、当初の予定数300名を超える応募者があり、可能な限り要望に応えることとし、447名となりました。
- これらに伴い、転籍一時金、移籍一時金および退職加算一時金が発生しており、特別損失 43億 2,700万円を計上いたしました。

2013年12月期決算(1-12月) - 営業利益減少の要因(計画※との比較)

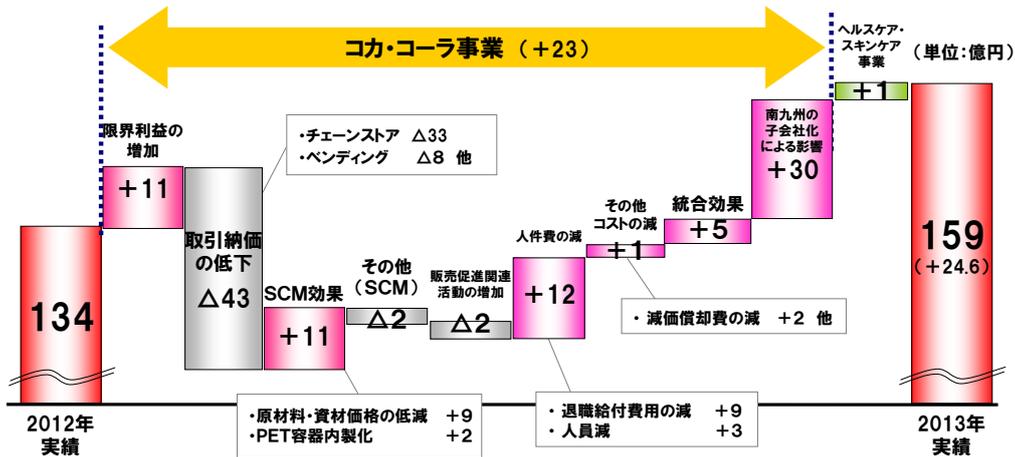
コカ・コーラ事業においては、チャネル構成の変化に加え、チェーンストアでの取引納価の低下が影響し、全社的にコスト削減に取り組んだものの、営業利益は対計画で19億円の減益となった。
ヘルスケア・スキンケア事業の営業利益は、計画どおり着地。



- それでは続きまして、営業利益の増減要因についてご説明します。
11ページのグラフは、対計画の増減要因です。
- コカ・コーラ事業においては、チャネル構成の変化や、チェーンストアを中心に取引納価が低下したことにより、限界利益が50億円減少いたしました。
- 一方で、SCM分野でのコスト削減や、人件費の減少に加え、全社でコスト削減に取り組んだことにより、31億円のコストダウンを達成しましたが、限界利益の減少を完全に補うことができず、コカ・コーラ事業の営業利益は、対計画19億円のマイナスとなりました。
- 一方、ヘルスケア・スキンケア事業の営業利益につきましては、計画どおり、着地しております。

2013年12月期決算(1-12月) – 営業利益増加の要因(前年との比較)

コカ・コーラ事業では、南九州と経営統合したことで営業利益が増加した。一方で、チェーンストアの取引納価低下等により限界利益が減少し、SCM分野でのコスト削減や人件費の減少があったものの、営業利益は23億円の増益にとどまった。ヘルスケア・スキンケア事業では、上期に新規顧客獲得に向け広告宣伝費を投下。第3四半期までは減益で推移していたが、順調に売上高を伸ばし、第4四半期は増益に転じた。(通期では1億円の増益で着地。)



12

- 12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・コーラ事業では、販売数量の増加に伴い、利益が増加したものの、取引納価の低下が影響し、限界利益は32億円のマイナスとなりました。
- 一方で、南九州の子会社化による影響が30億円、また、南九州との統合効果が5億円ありました。
さらに、SCM分野でのコスト削減や人件費の減少があり、コカ・コーラ事業の営業利益は、前年から23億円増加しました。
- ヘルスケア・スキンケア事業では、新規顧客の獲得を目指して、上期に広告宣伝費を投下した影響で、第3四半期までは減益で推移していました。その後、売上高が順調に伸び、第4四半期の営業利益は5億円の増益となり、通期では1億円の増益で着地しました。

2013年 総括

- **競争激化に伴う売上高単価の低下に加え、収益の柱であるベンディング、コンビニエンスストアおよびジョージアの売上高が減少し、売上高・利益は計画に及ばなかった。**
ただし、ベンディングの売上は、第4四半期に回復基調が見られた。
- **南九州との経営統合により、SCM分野を中心に統合効果を創出し、業績向上に貢献した。**
また、ビジネスモデル変革の取組みについては、サービスモデル最適化は全エリアで展開が完了。
- **2013年は、厳しい経営環境下、構造改革を実行することにより、将来の成長と発展に向けて、経営基盤を整えた。**

13

- 総括です。
- 2013年は、非常に厳しい市場環境でした。当社にとって、収益の柱であるベンディング、コンビニエンスストア、そしてジョージアの売上高が計画、前年を下回ったことが影響し、業績は計画未達となりました。
しかしながら、ベンディングは第4四半期に改善傾向が見られます。2014年は、これらのチャンネル、ブランドの完全復活に向けた戦略を徹底いたします。
- また、南九州との経営統合は、業績面で当社に大きな貢献をもたらしました。SCM分野を中心に統合効果も出ており、2014年も更なる効果の拡大を図ってまいります。
- この3年間、取り組んできましたビジネスモデル変革については、2014年のフル効果の創出に向け、エリア全域での展開を目指して取り組みました。サービスモデル最適化については、予定どおり、南九州エリアも含めて全面展開が完了しております。
- 2013年は、厳しい経営環境の中で、グループ機能を再編・整理する等、構造改革を実行することにより、将来の成長と発展に向けた経営基盤を整えることができたと考えております。
- 以上、2013年を振り返りました。

II. 2014年 事業計画

14

- それでは続きまして、2014年の事業計画について、ご説明いたします。

エクセレントカンパニー(高収益企業)を目指す ～全てのステークホルダーにハッピーを～

- ▶ 営業利益率：年平均0.5pts以上伸張させる。(～2020年)
- ▶ マーケットシェア：年平均0.6pts以上拡大させる。(～2020年)
- ▶ 2大ボトラーで、調達や新商品導入等において意思決定スピードを速め、市場での競争優位を確立することで、コカ・コーラビジネスの発展を牽引する。

15

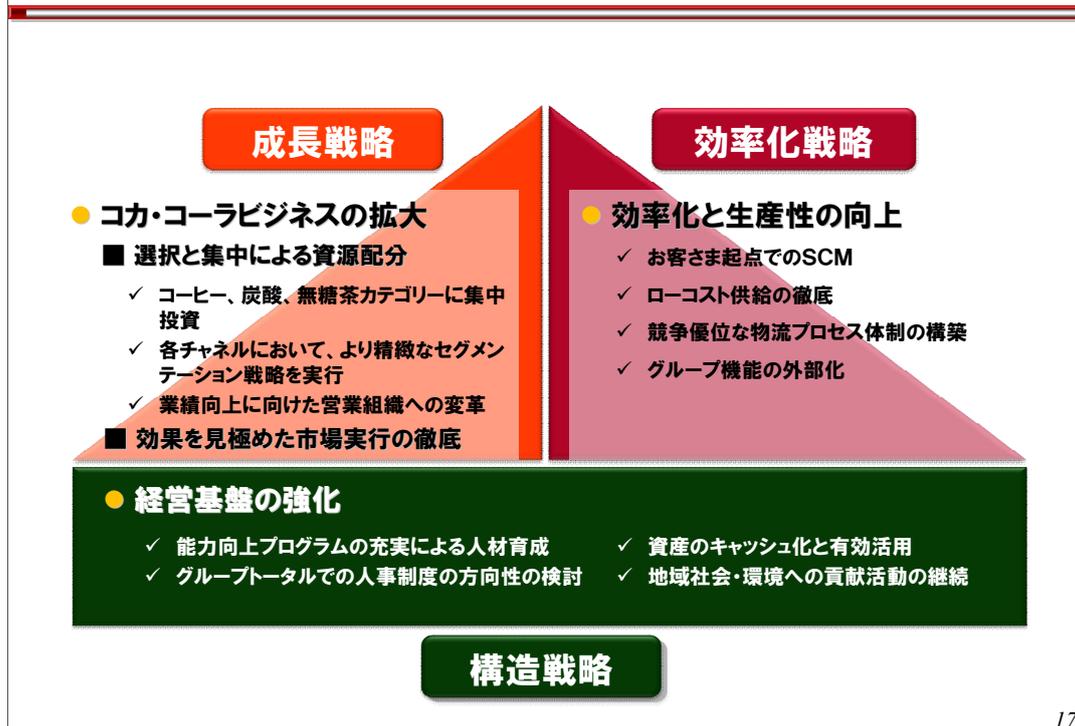
- こちらは、当社が中長期に目指す姿として、今年新たに掲げているガイドラインです。最終的には、高収益企業となって、取り巻く全てのステークホルダーにハッピーを提供するというのが、私たちの中長期のビジョンです。
- 営業利益率を、2020年までの7年間で、年平均0.5ポイント以上成長させます。また、マーケットシェアにつきましては、今後7年間で、年平均0.6ポイント以上拡大させます。
- 営業利益率の向上、すなわち、営業利益を拡大するためには、まず、市場での競争優位を確立し、売上高を上げていく必要があります。そうすることで、マーケットシェアの拡大にもつながります。
- また、今後、日本のコカ・コーラシステムでは、コカ・コーライーストジャパン社と当社の2大ボトラーが、日本コカ・コーラと協働しながら、重要な意思決定を行っていくこととなります。従って、これまでと比べて、コカ・コーラシステムの意思決定のスピードが格段に速まり、市場での競争力が高まると確信しています。
- コカ・コーラビジネスの発展に貢献できるよう、高収益企業となり、強固な経営基盤の確立に努めます。

**我々がターゲットとする競合に対して、
適切なセグメンテーション戦略を実行し、
“安定的な業界No.1シェア”を目指す。**

**グループ運営体制の見直しと、
ビジネスモデル変革の取組みにより、
高収益企業(エクセレントカンパニー)に向けて前進する。**

- こちらは、今年の経営方針です。
- 1つ目の経営方針ですが、今年ターゲットとする競合を明確にし、競争環境に応じた適切な資源配分のもと、セグメンテーション戦略を実行し、安定的No. 1シェアと言われる水準にまで、マーケットシェアを伸ばしていきます。
- また2つ目ですが、今年新たにスタートした組織・運営体制を、軌道に乗せるとともに、これまで取り組んできたビジネスモデル変革を推し進めることにより、私たちが中長期的に目指す姿『高収益企業』へ向けて、前進したいと考えております。

2014年 基本戦略



17

- 続いて基本戦略です。
- 成長戦略においては、コカ・コーラビジネスの拡大に向けて、今年、市場の分析を深め、その分析結果を基に、選択と集中による資源配分を行い、府県別に緻密なセグメンテーション戦略を実行することにより、マーケットシェアを拡大します。
- 活動の詳細につきましては、のちほど、若狭よりご説明申しあげます。
- また、効率化戦略としましては、これまでも大きく効果を上げてきましたSCM分野を中心に、コスト低減を図ってまいります。

2014年12月期(1-12月) 連結業績計画

■ 連結業績は、対前年増収、営業利益は増益の計画。

(単位:百万円、%)

	2014年 計画								
	上期 計画	対前年		下期 計画	対前年		通期 計画	対前年	
		増減	増減率		増減	増減率		増減	増減率
売上高	209,300	+13,074	+6.7	245,000	+9,513	+4.0	454,300	+22,588	+5.2
売上総利益	106,300	+8,072	+8.2	124,900	+7,840	+6.7	231,200	+15,912	+7.4
営業利益	3,200	△1,583	△33.1	13,500	+2,355	+21.1	16,700	+772	+4.8
経常利益	2,000	△3,672	△64.7	13,300	+2,365	+21.6	15,300	△1,306	△7.9
当期純利益	700	△10,356	△93.7	7,300	+4,731	+184.2	8,000	△5,625	△41.3

【参考】実質比較(前年実績に南九州の1-3月実績を含む)

(単位:百万円、%)

	2014年 計画								
	上期 計画	対前年		下期 計画	対前年		通期 計画	対前年	
		増減	増減率		増減	増減率		増減	増減率
売上高	209,300	△95	△0.0	245,000	+9,513	+4.0	454,300	+9,418	+2.1
営業利益	3,200	△1,074	△25.1	13,500	+2,355	+21.1	16,700	+1,281	+8.3

18

- それでは、今期の連結の業績計画です。

売上高 4,543億円、

営業利益 167億円、

経常利益 153億円、

当期純利益 80億円 と、対前年で増収、営業利益で増益の計画です。

- なお、南九州の2013年1月から3月の業績を加味した実質の前年比較では、売上高で94億円の増収、営業利益で12億円の増益計画です。

2014年12月期(1-12月) 事業別 業績計画

コカ・コーラ事業

(単位:百万円、%)

	2014年 計画								
	上期 計画	対前年		下期 計画	対前年		通期 計画	対前年	
		増減	増減率		増減	増減率		増減	増減率
売上高	190,500	+13,075	+7.4	225,600	+8,292	+3.8	416,100	+21,368	+5.4
営業利益	1,400	△1,159	△45.3	10,600	+2,776	+35.5	12,000	+1,616	+15.6

ヘルスケア・スキンケア事業

(単位:百万円、%)

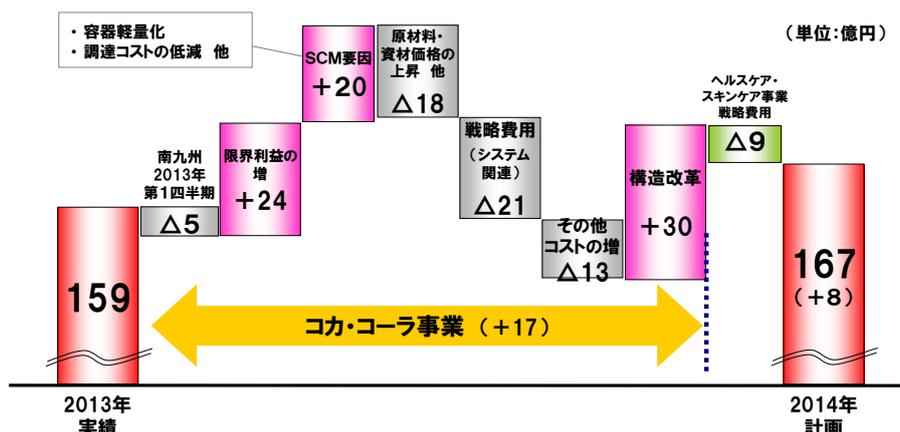
	上期 計画	対前年		下期 計画	対前年		通期 計画	対前年	
		増減	増減率		増減	増減率		増減	増減率
	売上高	18,800	△0	△0.0	19,400	+1,221	+6.7	38,200	+1,220
営業利益	1,800	△423	△19.1	2,900	△420	△12.7	4,700	△844	△15.2

19

- 続きまして、事業別の計画です。
- コカ・コーラ事業は、売上高は増収、営業利益で増益の計画です。
- 一方、ヘルスケア・スキンケア事業につきましては、増収ながら、減益の計画としております。
- ヘルスケア・スキンケア事業では、消費者の健康志向が高まる中、他業種からの市場参入が年々増加傾向にあるなど、競争環境はますます厳しさを増してきています。
- そこで、将来にわたって成長し続けられる強固な経営基盤の確立を目指して、これまでの踏襲ではない、過去の延長線上にあるようなものではない、中長期の視点で戦略的に投資を行います。
そのため、今年は、一時的に減益の計画としております。

2014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)

コカ・コーラ事業においては、セグメンテーション戦略を徹底的に実行し、限界利益の増加を図る。また、構造改革の効果やSCM効果を見込む一方、将来の成長に向けて戦略費用(システム関連)を投入。営業利益は対前年17億円の増益を見込む。一方、ヘルスケア・スキンケア事業では、長期的な成長実現に向け、新商品の研究開発等戦略的投資を強化する計画としており、対前年で9億円減益の計画。

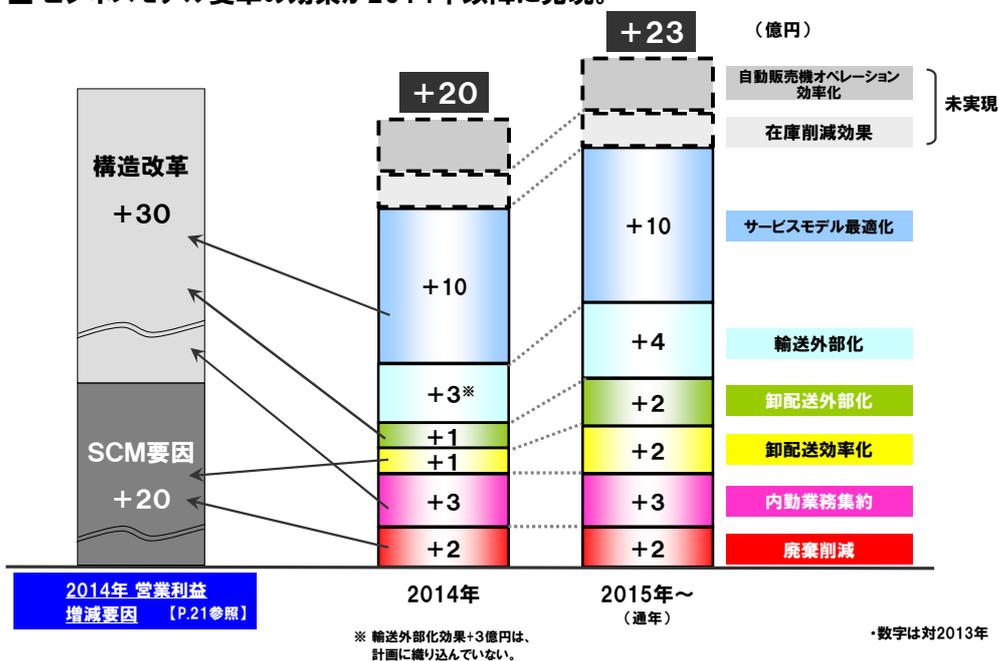


20

- 20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、進化したセグメンテーション戦略を実行することにより、販売数量を拡大するとともに、売上高単価の向上を図り、限界利益で24億円の増益を見込んでおります。
- またSCMでは、製造における生産性の向上等により、20億円の効果を見込んでおります。
- 一方、将来の成長に向けて、21億円の戦略コストを予定しています。これは、お客さま起点でのバリューチェーンのしくみを支えるシステム投資が中心であり、将来の売上げ拡大に寄与するとともに、効率化も期待できます。
- さらに、一連の構造改革による効果を30億円と見込んでおり、コカ・コーラ事業の営業利益は、対前年17億円の増益を計画しています。
- また、ヘルスケア・スキンケア事業につきましては、将来の成長に向けて、基幹商品の開発や、コーポレートブランドの強化が急務であり、戦略投資を行います。そのため、今期は一時的に対前年9億円の減益を計画しております。

ビジネスモデル変革（物流プロセス改革、サービスモデル最適化）

■ ビジネスモデル変革の効果が2014年以降に発現。



21

- 続いて、ビジネスモデル変革について、触れさせていただきます。
- このたびの構造改革、希望退職に伴い、今期は30億円の人件費減少を見込んでおり、これまで取り組んできたビジネスモデル変革の効果が実現したと言えます。
- まだ実施過程にある取組みや、未実現の効果につきましては、引き続き、効果創出に向けて、取組みを進めてまいります。

- 競争環境が厳しさを増す中、精緻なセグメンテーション戦略を徹底して実行することで、市場において競争優位を確立し、確実にマーケットシェアを伸張する。
- また、コカ・コーラ事業およびヘルスケア・スキンケア事業において、将来にわたってトップラインを押し上げるための戦略費用を投下する。
- SCM分野を中心に、南九州との合併効果を最大化し、生産性向上によるコスト低減を図る。
- 構造改革を実行したことにより、高収益企業に向けた基盤が整った。2014年は、トップラインを伸張することにより、高収益企業に向けたスタートの年とする。

- 最後に、総括です。
- 当社の大きな課題は、厳しい競争環境の中で、ここ数年、限界利益が減少しているという事実です。
- これを解決するために、今年、市場分析を徹底的に強化し、府県別に、精緻化されたセグメンテーション戦略を実行することで、マーケットシェアを拡大し、市場での優位性を確立します。
市場分析の強化に向け、専門特化する部門として、調査室を新設しました。
- 加えて、中長期的な成長戦略として、コカ・コーラ事業およびヘルスケア・スキンケア事業において、将来にわたって成長し続けるための戦略費用を投下します。
- また、SCM分野においては、南九州との合併効果の発現余地がまだまだあると見込んでおり、さらなるコスト低減に努めてまいります。
- 構造改革により、私たちが中長期に目指す「高収益企業」に向けての経営基盤が整いました。
2014年は、この基盤を強化するとともに、トップラインを伸ばすことにより、高収益企業に向けて前進する元年にしたいと考えております。
- 以上で、私からの説明を終わらせていただきます。
ご清聴いただき、ありがとうございました。

Ⅲ. 2014年 営業戦略

23

- みなさん、おはようございます。若狭でございます。
- それでは、2014年の営業戦略について、ご説明いたします。
- 今年の営業活動のポイントは、先程説明させていただきました経営方針にありますとおり、ターゲットとする競合を明確にし、セグメンテーション戦略を実行することです。「選択と集中」により経営資源の配分を行うことで、マーケットシェアの拡大を図ってまいります。

2014年12月期(1-12月) ブランド別販売数量計画

コーヒー、炭酸、無糖茶カテゴリーに集中投資。 ①新商品投入 ②メディアと連動した売場づくり ③配荷の徹底

(単位:千ケース、%)		2014年 計画	前年比		前年比 ^{※2}	
			増減	増減率	増減	増減率
コア 8	コカ・コーラ	15,955	+722	+4.7	+219	+1.4
	コカ・コーラゼロ	7,782	+394	+5.3	+146	+1.9
	ファンタ	9,409	+360	+4.0	+67	+0.7
	ジョージア	47,318	+3,119	+7.1	+706	+1.5
	爽健美茶	12,333	+508	+4.3	+261	+2.2
	アクエリアス	24,773	+1,896	+8.3	+1,408	+6.0
	綾鷹	16,375	+1,971	+13.7	+1,219	+8.0
	いろはす	11,545	+2,009	+21.1	+1,743	+17.8
	小計	145,490	+10,979	+8.2	+5,769	+4.1
	その他	42,994	+4,595	+12.0	+3,533	+9.0
RTD ^{※1} 商品		188,485	+15,574	+9.0	+9,302	+5.2
シロップ・パウダー		43,844	+902	+2.1	△455	△1.0
合計		232,329	+16,476	+7.6	+8,847	+4.0

※1 パッケージ商品

※2 前年実績には、南九州の1-3月実績を含む

24

- まずは、ブランド別の販売数量計画です。
- トータルでは、対前年4.0%の伸張を目指します。
- 今年は、選択と集中による資源の配分を大きなテーマとしており、ブランド戦略としては、コア8ブランドに重点的に投資を行い、そのなかでも、コーヒー、炭酸、無糖茶の3つの重点カテゴリーに注力します。
- これらの3つのカテゴリーは、市場規模は大きいものの競争が激しく、集中的に資源を投下し、カテゴリー全体で販売数量・マーケットシェアの拡大を図ってまいります。
- それでは、次のページで、ブランド別の戦略についてご説明いたします。

ブランド戦略

	重点活動	新商品/リニューアル、コミュニケーション
コーヒー 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 主要商品強化 →エメラルドマウンテンブレンド ブラック フルリニューアル ▶ 「週刊ジョージア」キャンペーン →週替わりのプレミアムが当たる 全国キャンペーンの実施 →ペンディング、スーパーマーケットと 連動したキャンペーン ▶ 新商品の投入 →重点新商品を投入予定 (第2四半期) 	 <p>エメラルドマウンテンブレンド ブラック フルリニューアル</p>  <p>「週刊ジョージア」キャンペーン</p>
無糖茶   	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 爽健美茶 20周年キャンペーン (2月17日～) →キャンペーンに合わせ1994年発売 の爽健美茶(復刻版)を発売。 ▶ 綾鷹 新キャンペーン、 太陽のマテ茶 キャンペーン スタート (3月中旬以降) 	  <p>20周年記念キャンペーン</p>  <p>爽健美茶 復刻ブレンド</p>

- ・まずはコーヒーです。昨年は、コンビニエンスストアを中心にジョージアの販売が低迷し、課題を残した一年となりました。中長期的なジョージアの戦略については、日本コカ・コーラ社と議論を重ねており、共通の課題として認識しています。
- ・短期的には、ジョージアについても選択と集中により、販売数量の拡大を図ります。特に、主要商品エメラルドマウンテン、ヨーロピアン強化を行います。本日お手元にお配りしておりますが、第1段として、1月27日にエメラルドマウンテンのブラックをフルリニューアルいたしました。また、コンビニエンスストアでは、ボトル缶を強化し、拡大しているボトル缶市場でのシェア拡大に取り組みます。
- ・基幹ブランドの強化に加え、年間を通じて大々的なキャンペーンを行ってまいります。1月27日から「世界は誰かの仕事でできている」という、新たなコミュニケーション、キャンペーンを展開しております。また、1月に開始した「週刊ジョージア」キャンペーンでは、週替わりにプレミアムグッズが当たるプログラムや、色々な情報を提供するプログラムを展開しております。携帯電話やパソコンからウェブサイトへ入ることができますので、一度「週間ジョージア」をご覧くださいたく思います。
- ・このように、ジョージアブランドの活性化に取り組み、販売数量を前年から伸張させ、マーケットシェアを拡大することで、競合他社との差の拡大を図ってまいります。
- ・次に、無糖茶です。主要商品の爽健美茶や綾鷹、太陽のマテ茶の販売を強化し、無糖茶トータルの販売数量拡大を図ってまいります。
- ・第1四半期の活動としては、20周年となる爽健美茶において、2月17日より発売当時の味を再現した復刻ブレンドを発売し、話題性を活かし売場獲得を図ります。

ブランド戦略

	重点活動	新商品/リニューアル、コミュニケーション
炭酸	<ul style="list-style-type: none"> ▶ FIFAワールドカップの活用 →スポンサーとして大々的にキャンペーンを実施。 ▶ 併飲促進デザインパッケージ →コカ・コーラ、コカ・コーラ ゼロに、互いの特徴を紹介するメッセージを掲載し、併飲・トライアルを促進 ▶ Zero Limitキャンペーン →EXILEを起用したキャンペーン第2章（1月～） →ミュージックカード付き限定マルチパック販売 →「コカ・コーラ ゼロ」限定スペシャルライブイベントのチケットが当たるプレゼントキャンペーン 	 <p>併飲促進デザインパッケージ</p>  <p>Zero Limitキャンペーン 限定マルチパック（ミュージックカード付き）</p>
	   <ul style="list-style-type: none"> ▶ 季節限定商品発売 ▶ 基幹商品のパッケージグラフィックリニューアル 	 <p>ファンタ 芳醇マスカット</p>

26

- そして、炭酸飲料です。
- コカ・コーラでは、今年6月に開催されるFIFAワールドカップのスポンサーであることを最大活用してまいります。
- また、コカ・コーラ ゼロでは、昨年成功した『ゼロリミットキャンペーン』を今年も継続してまいります。EXILE（エグザイル）の限定スペシャルライブイベントのチケットが当たるキャンペーンや、オリジナルのミュージックカードがついた限定マルチパックの販売など、キャンペーンを活用し、販売数量の最大化を図ってまいります。
- 加えて、コカ・コーラブランドの強化に向け、今までにないパッケージデザインを導入し、コカ・コーラとコカ・コーラ ゼロのお客さまへトライアルを促進します。具体的には、コカ・コーラのパッケージにコカ・コーラ ゼロの特徴を紹介するメッセージを、また、コカ・コーラ ゼロのパッケージにコカ・コーラの特徴を紹介するメッセージを掲載し、トライアルを促進することで、コカ・コーラブランド全体の販売数量拡大を図ります。
- 以上の取組みにより、コカ・コーラでは対前年プラス1.4%、コカ・コーラ ゼロでは対前年1.9%の伸張を図ります。

2014年12月期(1-12月) チャンネル別販売数量

各チャンネルにおいて、より精緻なセグメンテーション戦略を実行。

【参考】実質比較

(単位:千ケース、%)	2014年 計画	前年比		前年比 ^{※2}	
		増減	増減率	増減	増減率
スーパーマーケット ^{※1}	75,082	+10,498	+16.3	+8,469	+12.7
コンビニエンスストア	26,361	+2,700	+11.4	+1,763	+7.2
チェーンストア 計	101,443	+13,199	+15.0	+10,232	+11.2
ベンディング	60,640	+1,007	+1.7	△1,550	△ 2.5
リテール	14,643	△369	△ 2.5	△1,160	△ 7.3
フードサービス	21,986	+612	+2.9	+17	+0.1
その他	33,617	+2,027	+6.4	+1,307	+4.0
合計	232,329	+16,476	+7.6	+8,847	+4.0

※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む

※2 前年実績には、南九州の1-3月実績を含む

27

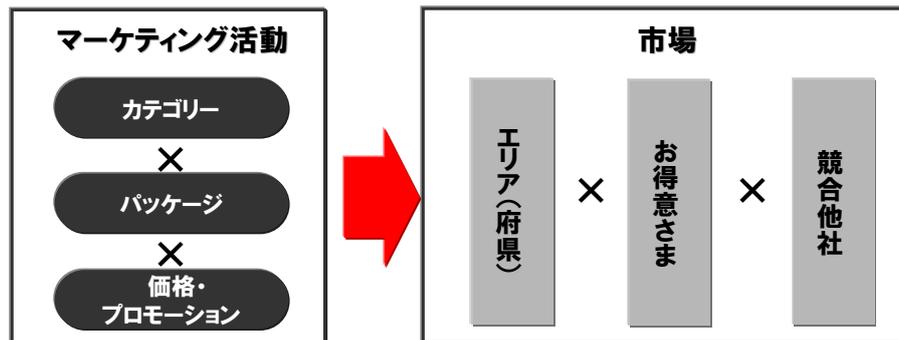
- 次に、チャンネル別の販売数量計画です。
- 各チャンネルでセグメンテーション戦略を実行することで、販売数量の拡大を図ります。
- チェーンストアの販売数量は対前年プラス11.2%としており、販売数量・マーケットシェアを拡大するとともに、課題である売上高単価の向上を図り、販売数量の伸張以上の売上高拡大を目指します。
- ベンディングは4月1日の消費税増税の影響を織り込み、保守的な計画としています。先行きが予測しにくい状況にありますが、自動販売機台数の増加と、VPM向上の取組みにより、マーケットシェアの拡大を図ります。
- それでは、次のページ以降で、チャンネル別の戦略についてご説明いたします。

チャンネル戦略 – チェーンストア

[セグメンテーション]

府県ごとの環境分析を強化し、
店舗の業態・競合状況に応じたマーケティング活動を実行。

基本的な考え方



28

- まずは、チェーンストアです。
- チェーンストアにおきましては、昨年後半より、セグメントを府県単位まで細分化し、お客様の状況に応じたマーケティング活動を実行しました。
- 今年はさらに府県別のマーケティング戦略を進化させ、選択と集中の観点からより細かい分析を行うことで、ターゲットとする競合を明確にし、注力すべきカテゴリー、適切なパッケージ・価格帯を明らかにし、営業活動を行っていきます。
- この基本的な考え方に基づき、昨年から進化したセグメンテーション戦略を全エリアで徹底して実行することで、最適なマーケティング費用の投下に努めるとともに、販売数量・マーケットシェアの拡大を図ってまいります。

チャネル戦略 - チェーンストア

[販売数量・売上高増加、マーケットシェア拡大に向けた施策]

■ 1店舗当たりの取扱商品数拡大と、売場の獲得により、販売数量を増加。

取扱商品数の拡大

- ・ 新商品の投入。(重点新商品：全店へ配荷)
- ・ 棚割提案の実施。(当社のフェイスシェアを拡大)
- ・ 売場に応じた品揃えの実施。



【定番売場】基幹ブランド(定番パッケージ)を確実に揃える。

【レジ前】即時消費用の300mlPETを揃える。



売場の拡大

- ・ メディアと連動したキャンペーンを実施。
- ・ クーラー・ラックを投入。
→ 売場に応じたカテゴリーの商品を販売。



コカ・コーラ ゼロ
Zero Limitキャンペーン



機器・什器投入計画

+22,000 台

(2013年末稼働台数：47,000台)

29

- ・ それでは、スーパーマーケットでの具体的な取組みについてご説明いたします。
- ・ 売上高、マーケットシェアの拡大に向け、1店舗当たりの取扱商品数を拡大するとともに、売場の拡大を図ります。
- ・ 取扱商品数拡大に向け、新商品の確実な配荷を徹底し、特に、重点新商品については、全店舗で定番化することを目標とします。
- ・ また、300mlPETについては、お試し用として、レジ前売場への配荷を徹底いたします。
- ・ さらに、定番売場では、総合飲料メーカーとしての強みを活かした棚割提案を行うことで、お客さまのニーズに合った陳列を、お得意さまへ提案するとともに、当社商品の陳列を促進してまいります。
- ・ 取扱商品数の拡大に加え、新たな売場の獲得を図ります。催事スペースやエンドスペースでは、キャンペーンに連動した、話題性のある売場づくりを行い、新たな売場の獲得と既存売場の活性化に努めます。
- ・ また、昨年も売場の獲得とパッケージ構成の改善に取り組んできましたが、今年も、クーラーやラックを投入し、売場に応じたカテゴリーの商品を陳列することで、お客さまの飲用シーンに合った飲料を販売し、収益性の高い小型パッケージ商品の拡大を図ってまいります。

チャネル戦略 - チェーンストア

【売上高単価向上に向けた施策】

■ 容量・価格を組み合わせることで、大型パッケージの店頭価格の下落を抑止。



30

- ・次に、売上高単価向上の取組みです。
- ・昨年、売上高が計画を下回った要因は、売上高単価の低下です。特に、大型PETの単価下落を何としても抑止しなければなりません。
- ・ご覧のとおり、昨年までは1.5LPETを定番のパッケージとしながらも、特売においても、同じ1.5LPETを販売していました。
- ・今年は、定番パッケージと特売向けのパッケージを差別化し、価格下落を抑止してまいります。定番として1.5LPETを販売し、特売では容量や本数を変えて販売してまいります。
- ・これは、スーパーマーケットでの考え方です。ディスカウントストアにおいては2LPETを定番パッケージとし、スーパーマーケット同様に、特売では容量・本数を変えて販売します。
- ・また、スーパーマーケットとディスカウントストアで、定番パッケージを1.5L、2Lと差別化し、業態間の価格競争の抑止に取り組んでまいります。

チャンネル戦略 – ベンディング

[セグメンテーション]

- ポテンシャルの高い「インドア市場」へ資源を集中投下。
- インドア、アウトドア市場別に、エリアを絞って資源を集中投下。

	ターゲット	重点エリア
インドア市場		9府県 (未取引軒数が多いエリア)
アウトドア市場		5都市 (繁華街等中心部)

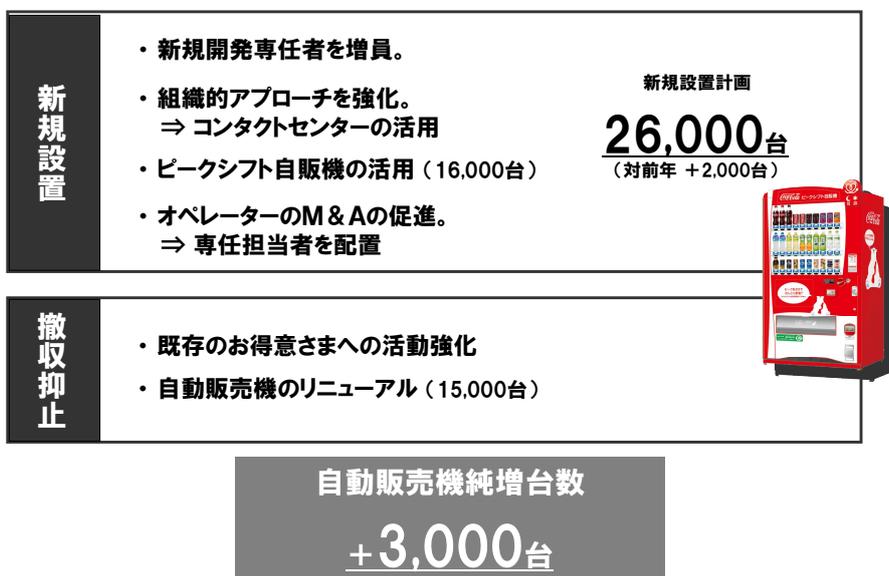
31

- ・次に、ベンディングです。
- ・ベンディングでは、選択と集中の観点から、ポテンシャルの高いインドア市場に向け、資源を集中してまいります。また、インドア、アウトドア別にエリアを絞って活動を強化し、効率よく優良ロケーションの獲得を図ります。
- ・インドアにおいては、未取引軒数が多い9府県を重点エリアとし、新規開発を強化します。
- ・また、アウトドア市場では、VPMが高い繁華街等中心街において、競合他社との競争が激化しており、5都市に資源を集中して活動することで、シェアを拡大していきます。

チャンネル戦略 - ベンディング

[販売数量・売上高増加に向けた施策]

■ 新規設置と撤収抑止に徹底して取り組み、自動販売機台数の増加を図る。



32

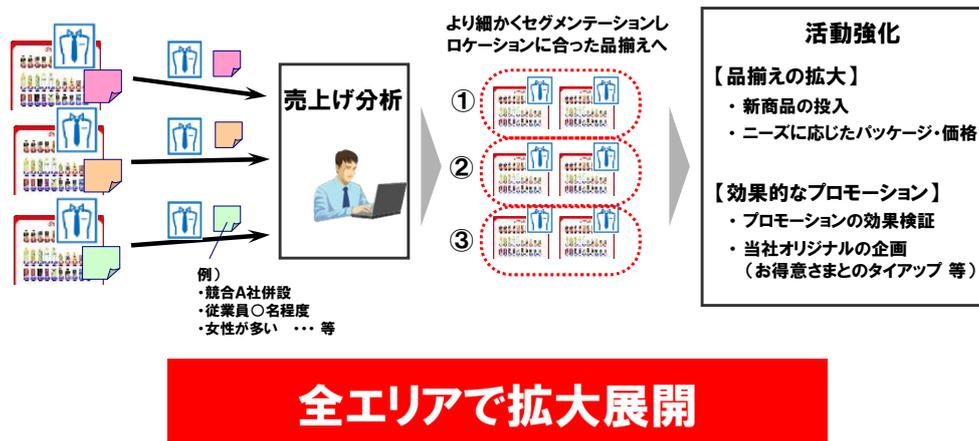
- ・ それでは、ベンディングの具体的な取組みについてご説明いたします。
- ・ 先程申しあげましたとおり、今年は消費税増税により、ベンディング市場は一時的に厳しくなる可能性があります。従って、自動販売機の新規設置と撤収抑止を強化し、自動販売機のネットでの稼働台数の増加を図ることで、販売数量を伸ばします。
- ・ 後ほど詳しくご説明いたしますが、新規設置と撤収抑止を徹底するために、1月1日付でベンディングの組織を大きく変更しました。
- ・ また、コンタクトセンターでは、今年新たに新規開発のサポートを行う機能を持たせており、新規開発の精度の向上に努めます。
- ・ さらに、オペレーターのM&Aにつきましても、大型案件の成立を目指し、活動を継続してまいります。

チャンネル戦略 - ベンディング

[VPM※向上に向けた施策]

- 売上げ分析を基に、個機ごとにロケーションに応じた最適な品揃えを行うことで、競争力のある自動販売機づくりを実施。

個機ごとの売上げ分析のしくみのエリア拡大



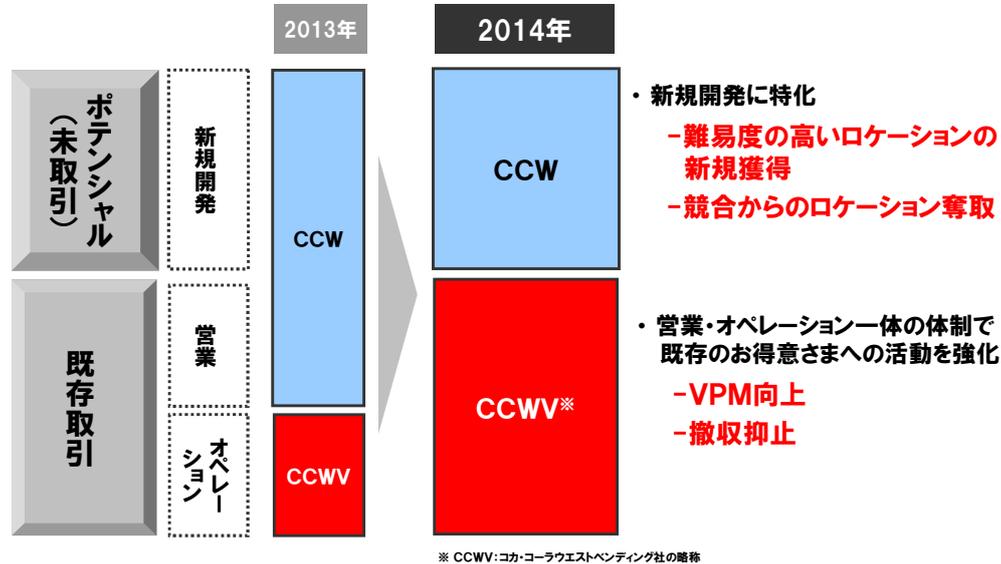
33

- VPMの向上につきましては、昨年、設置ロケーションごとの売上げ分析を行い、個機別の最適な品揃えについて、テストを行ってきました。テストの結果では、確実に効果が出ており、今年はこのしくみを全エリアへ拡大してまいります。
- 通信機能を持たせた自動販売機から販売データを取得することができるわけですが、このしくみで、品揃えの分析に加え、プロモーションの効果検証も行います。全国プロモーションを実施に加え、当社オリジナルのプロモーションを企画し、お客さまにとって魅力ある自動販売機を目指します。

チャンネル戦略 – ベンディング

[営業組織の変革]

■ 「営業活動の質」を向上させるための営業組織への変革を実施。



34

- ・先にも少し述べましたが、1月1日付で、ベンディングの組織を大きく変更いたしました。
- ・昨年まで、新規開発と既存のお得意さまへの営業はコカ・コーラウエストが、オペレーションは100%子会社のコカ・コーラウエストベンディングが担当していました。
- ・昨今では、撤収の増加が課題で、既存のお得意さまへの活動強化が急務となっており、既存取引のお得意さまへの営業活動とオペレーションを一体とし、強化いたしました。
- ・また、競合との厳しい競争環境において、新規開発の難易度が相当上がっており、新規開発活動のレベルアップが必要です。組織変更により、専門特化することで、強化を図りました。
- ・このように、既存のお得意さまに対し、営業・オペレーション一体で活動し、お得意さま、設置先の状況に応じたきめ細かいサービスの提供に努めるとともに、お得意さまとの関係を強化し、撤収抑止を図ってまいります。この活動は、コカ・コーラウエストベンディングが一社で担当します。
- ・一方で、コカ・コーラウエストは、新規開発に専門特化することで、これまで以上の自動販売機ロケーションの獲得を目指します。

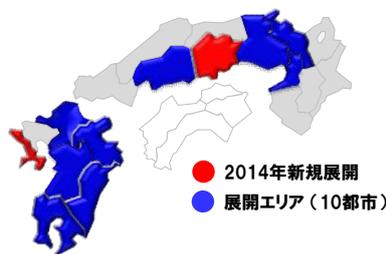
チャンネル戦略 – リテール・フードサービス

[販売数量・売上高増加に向けた施策]

- パートナー酒販店との協働により、小規模多数の市場へ効率良く進出。
- 長崎・岡山エリアへ拡大展開するとともに、既存展開エリアでの新規開発活動を強化。

パートナー酒販店との協働モデルの拡大展開

パートナー酒販店との協働モデル



HORECA
新規開発 **3,000** 軒

展開エリア*の状況（2013年）

販売数量	売上高
+11.1% (対2012年)	+13.6% (対2012年)

* 店舗調査段階の広島エリアを除く9都市の実績

35

- ・最後に、リテール・フードサービスです。
- ・リテール・フードサービスでは、パートナー酒販店との協働モデルの拡大に取り組みます。
- ・このモデルでは、ホテル、レストラン、カフェといったお得意さまに対し、パートナー酒販店と連携した活動を行っています。
当社が直接お得意さまに対し提案活動を行う一方で、商品配送については協力いただけるパートナー酒販店にお任せし、効率よく営業活動を行います。
- ・昨年までに展開したエリアでは着実に成果が出ており、今年は、新たに長崎・岡山エリアへこのしくみを拡大いたします。
- ・また、既に展開しているエリアにおきましても、新たなパートナー酒販店との契約に取り組むとともに、既存のパートナー酒販店との協働を深めることで、新規開発を強化し、販売数量・売上高の拡大を図ってまいります。
- ・以上をもちまして、私からの説明を終わらせていただきます。
ご清聴ありがとうございました。

[参 考]

2013年12月期決算(1-12月) - 増減要因(計画※との比較)

	計画※	2013年 実績	増減	(単位:億円)	
				主な増減要因	増減額
売上高	4,406	4,317	△88	・コカ・コーラ事業	△78.6
				・ヘルスケア・スキンケア事業	△10.2
売上総利益	2,224	2,152	△71	・コカ・コーラ事業	△61.8
				・ヘルスケア・スキンケア事業	△9.2
営業利益	178	159	△18	販管費の増減	
				・人件費の減	+12.2
				・販促費、広告宣伝費の減	+3.5
				・販売機器費の増	△4.1
				・販売手数料の減	+7.9
				・業務委託費の減	+10.9
				・輸送費の増	△11.6
				・保守費の減	+1.4
				・減価償却費の減	+4.7
				・ヘルスケア・スキンケア事業	+9.6
経常利益	179	166	△12		
当期純利益	177	136	△40	・特別損失の増(転籍一時金、移籍一時金、退職加算一時金等)	△55.6
				・法人税等の減	+25.3

※ 計画は2013年7月26日発表の業績予想に基づく数値

2013年12月期決算(1-12月) - 増減要因(前年との比較)

	前年	2013年 実績	増減	(単位:億円)	
				主な増減要因	増減額
売上高	3,866	4,317	+450	・コカ・コーラ事業 ・ヘルスケア・スキンケア事業	+446.2 +4.5
売上総利益	1,907	2,152	+244	・コカ・コーラ事業 ・ヘルスケア・スキンケア事業	+239.2 +5.6
営業利益	134	159	+24	販管費の増減	
				・人件費の増	△59.8
				・販促費、広告宣伝費の増	△15.9
				・販売機器費の増	△20.1
				・販売手数料の増	△42.7
				・業務委託費の増	△12.9
				・輸送費の増	△42.9
				・減価償却費の増	△13.9
				・ヘルスケア・スキンケア事業	△4.2
経常利益	138	166	+27	・営業外収益の増(持分法による投資利益等)	+4.8
当期純利益	60	136	+75	・特別利益の増(負のれん発生益等)	+146.2
				・特別損失の増(段階取得に係る差損、転籍一時金、 移籍一時金、退職加算一時金等)	△108.3
				・法人税等の減	+10.5

2013年第4四半期 決算(10-12月)

(単位:百万円、%)

	2013年 第4四半期 実績	計画※	計画比		2012年 第4四半期 実績	前年比	
			増減	増減率		増減	増減率
売上高	104,492	110,000	△5,507	△5.0	90,237	+14,255	+15.8
売上総利益	51,832	55,700	△3,867	△6.9	44,483	+7,348	+16.5
営業利益	2,625	3,500	△874	△25.0	3,006	△381	△12.7
経常利益	2,589	3,000	△410	△13.7	3,384	△794	△23.5
当期純利益	△2,206	1,400	△3,606	△257.6	1,523	△3,729	△244.8

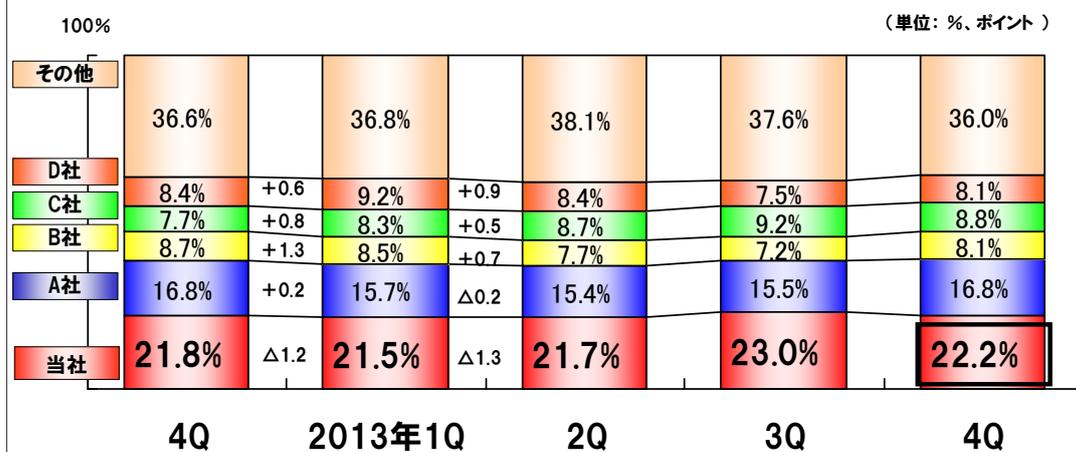
【参考】コカ・コーラ事業の販売数量

(単位:千ケース、%)

	2013年 第4四半期 実績	計画※	計画比		2012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	52,560	52,626	△66	△0.1	43,769	+8,791	+20.1

※ 計画は2013年7月26日発表の業績予想に基づく数値

手売りマーケットシェアの推移（自動販売機除く）



・グラフ外の数字は対前年同期の増減

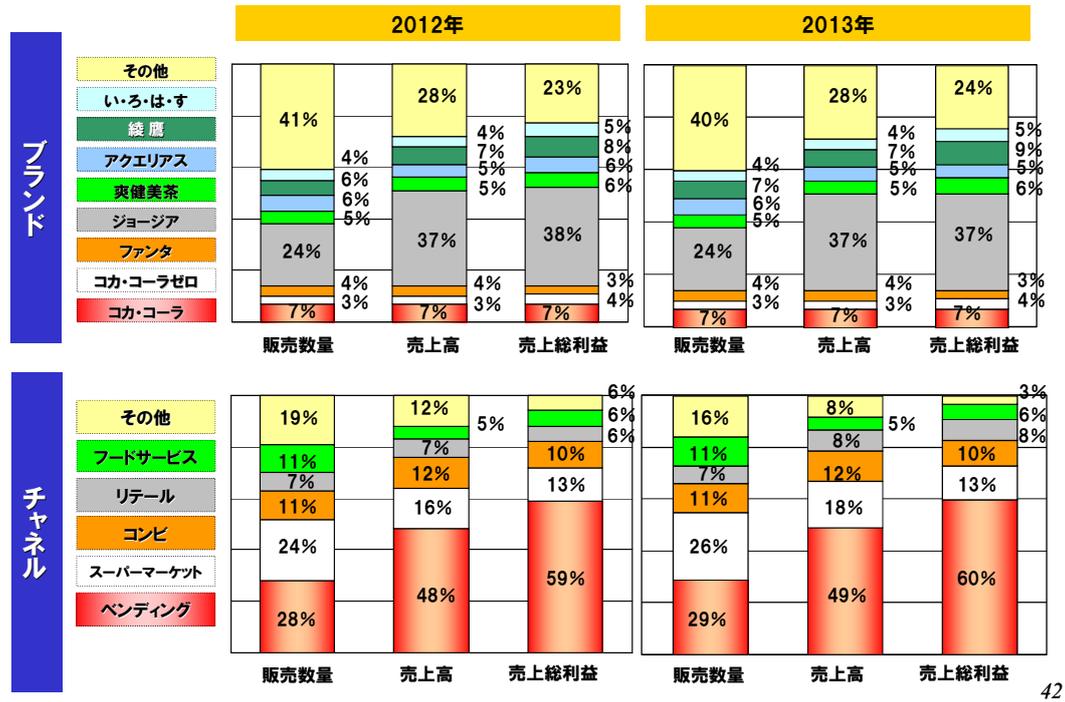
・2013年第1四半期より、調査会社のデータ取得方法が変更となっています。

それに伴い、2013年第1四半期の対前年同期の増減について、前年に遡って修正しています。

・2013年第2四半期より、南九州エリアを含んだマーケットシェアとしています。

(出典：インテージ)

2013年第4四半期(10-12月) - ブランド別・チャネル別構成比



業態別自動販売機の販売状況

自動販売機 フルサービス缶 VPM※ 前年比

【CCWエリア】

業態	前年比(%)												累計
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
職域(オフィス等)	△4.7	△10.3	△4.7	△3.4	△2.7	△5.2	△0.6	△6.3	△3.9	+0.4	△2.5	△1.5	△3.8
職域(工場等)	△5.8	△10.6	△7.6	△4.2	△3.4	△7.0	△2.3	△6.9	△3.7	+1.5	△1.2	△0.4	△4.3
大規模小売店	△5.0	△6.7	△2.6	△4.7	△4.3	△3.0	△2.6	△4.7	△4.6	△3.2	△4.6	△5.0	△4.2
交通	△2.4	△6.1	△0.6	△2.9	△0.6	△0.6	+0.8	△2.1	△2.3	+0.5	+0.8	+1.3	△1.1
学校	△2.6	△8.8	+1.1	△3.5	+2.4	+0.8	+4.3	△6.4	△2.9	+3.3	+2.4	+1.8	△0.3
娯楽施設	△2.4	△6.1	△1.4	△1.9	△4.6	△2.7	△1.0	△3.4	△0.4	△4.9	△2.0	+0.5	△2.6
パチンコ	△5.1	△8.1	△6.7	△6.8	△5.8	△4.6	△5.7	△2.8	△6.2	△5.3	△7.0	△4.6	△5.7
スポーツ施設	△3.8	△1.1	+0.9	△5.2	△1.3	△0.9	△1.1	△0.7	△2.7	△2.9	△1.3	+1.8	△1.5
病院	△2.8	△8.2	△3.7	△2.7	△1.1	△2.1	+0.3	△3.2	△3.5	+0.1	△2.6	△1.2	△2.5
宿泊施設	△0.3	△3.9	△1.5	△0.9	+0.5	+0.2	+0.5	+0.4	△0.1	+1.8	△0.3	+1.9	△0.1
その他(インドア)	△4.9	△9.9	△3.9	△4.2	△3.2	△4.3	△0.2	△4.2	△4.4	+1.2	△1.8	△2.1	△3.5
アウトドア	△6.3	△8.5	△2.7	△6.0	△3.2	△3.1	+0.1	△4.1	△4.2	+2.3	+1.2	+1.7	△2.7
計	△4.9	△8.4	△3.9	△4.7	△3.0	△3.7	△1.1	△4.4	△3.9	△0.1	△1.6	△0.8	△3.3

【南九州エリア】

計	△4.5	△0.4	△4.5	△4.3	△6.9	△2.6	+4.0	△1.3	+2.9	△4.6	△1.6	△0.0	△2.0
---	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

※ 自動販売機1台当たりの販売数量

2013年第4四半期(10-12月) - チャネル別 販売数量

【参考】実質比較

	第4四半期 実績	計画比 ^{※1}		前年比		前年比 ^{※3}	
		増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
(単位:千ケース、%)							
スーパーマーケット ^{※2}	13,919	+191	+1.4	+3,445	+32.9	+1,062	+8.3
コンビニエンスストア	6,043	△30	△0.5	+1,093	+22.1	+98	+1.7
チェーンストア 計	19,962	+161	+0.8	+4,538	+29.4	+1,161	+6.2
ペンディング	14,990	△552	△3.6	+2,911	+24.1	+180	+1.2
リテール	3,837	△41	△1.1	+925	+31.8	△90	△2.3
フードサービス	5,546	+8	+0.1	+532	+10.6	△258	△4.4
その他	8,225	+359	+4.6	△114	△1.4	△860	△9.5
合計	52,560	△66	△0.1	+8,791	+20.1	+133	+0.3

※1 計画は2013年7月26日発表の業績予想に基づく数値。

※2 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む。

※3 前年実績には、南九州の10-12月実績を含む

2013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 ^{※1}		前年比		【参考】実質比較	
			増減	増減率	増減	増減率	前年比 ^{※2}	増減
PET	小型(1,000ml 未満)	13,696	+204	+1.5	+3,549	+35.0	+1,201	+9.6
	中型(1,500ml 未満)	376	△88	△19.0	+94	+33.4	+42	+12.7
	大型(1,500ml 以上)	9,223	+291	+3.3	+2,058	+28.7	+626	+7.3
	計	23,295	+407	+1.8	+5,701	+32.4	+1,869	+8.7
	缶(ボトル缶含む)	15,035	△913	△5.7	+1,906	+14.5	△1,212	△7.5
	その他	3,113	△242	△7.2	+195	+6.7	+8	+0.3
	シロップ・パウダー	11,117	+683	+6.5	+989	+9.8	△533	△4.6
	合計	52,560	△66	△0.1	+8,791	+20.1	+133	+0.3

※1 計画は2013年7月26日発表の業績予想に基づく数値。

※2 前年実績には、南九州の10-12月実績を含む

2013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 ^{※1}		前年比		【参考】実質比較	
			増減	増減率	増減	増減率	前年比 ^{※3}	
						増減	増減率	
コ ア 8	コカ・コーラ	3,538	△76	△2.1	+589	+20.0	+9	+0.2
	コカ・コーラゼロ	1,692	△238	△12.3	+201	+13.5	△59	△3.4
	ファンタ	2,175	+132	+6.5	+580	+36.4	+250	+13.0
	ジョージア	12,714	△567	△4.3	+2,070	+19.4	△701	△5.2
	爽健美茶	2,690	+9	+0.3	+511	+23.4	+223	+9.1
	アクエリアス	3,105	△263	△7.8	+563	+22.2	+49	+1.6
	綾鷹	3,670	+413	+12.7	+1,076	+41.5	+220	+6.4
	いろは・す	2,003	△298	△12.9	+334	+20.0	+45	+2.3
	小 計	31,586	△887	△2.7	+5,923	+23.1	+36	+0.1
	その他	9,857	+138	+1.4	+1,879	+23.6	+629	+6.8
RTD ^{※2} 商品		41,443	△749	△1.8	+7,802	+23.2	+665	+1.6
シロップ・パウダー		11,117	+683	+6.5	+989	+9.8	△533	△4.6
合 計		52,560	△66	△0.1	+8,791	+20.1	+133	+0.3

※1 計画は2013年7月26日発表の業績予想に基づく数値。
 ※2 パッケージ商品

※3 前年実績には、南九州の10-12月実績を含む

2013年12月期(1-12月) - チャネル別・パッケージ別 販売数量

【参考】実質比較

	2013年 実績	計画比 ^{※1}		前年比		前年比 ^{※2}	
		増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
■チェーンストア (単位:千ケース、%)							
小型PET (1,000ml 未満)	28,305	+709	+2.6	+6,196	+28.0	+2,663	+10.4
中型PET (1,500ml 未満)	1,643	△212	△11.4	+479	+41.2	+314	+23.7
大型PET (1,500ml 以上)	40,880	+360	+0.9	+7,148	+21.2	+1,884	+4.8
缶	14,493	△122	△0.8	+1,687	+13.2	△886	△5.8
その他	2,922	△163	△5.3	+364	+14.2	△183	△5.9
合計	88,244	+573	+0.7	+15,875	+21.9	+3,784	+4.5
■ベンディング (単位:千ケース、%)							
小型PET (1,000ml 未満)	22,801	+4	+0.0	+5,345	+30.6	+2,273	+11.1
中型PET (1,500ml 未満)	13	+5	+74.4	+9	+223.2	+7	+125.1
大型PET (1,500ml 以上)	283	+66	+30.5	+74	+35.2	+57	+25.0
缶	31,559	△1,610	△4.9	+1,428	+4.7	△2,724	△7.9
その他(ボトル缶他)	3,913	+310	+8.6	+595	+17.9	+41	+1.1
シロップ・パウダー	1,064	+28	+2.7	+386	+57.0	△484	△31.3
合計	59,632	△1,197	△2.0	+7,836	+15.1	△831	△1.4
■リテール・フードサービス (単位:千ケース、%)							
小型PET (1,000ml 未満)	6,481	△54	△0.8	+1,239	+23.6	△43	△0.7
中型PET (1,500ml 未満)	145	△3	△1.8	△5	△3.1	△20	△12.1
大型PET (1,500ml 以上)	2,492	+40	+1.6	△59	△2.3	△382	△13.3
缶	3,893	△246	△5.9	+929	+31.3	△430	△9.9
その他	2,338	△45	△1.9	+314	+15.5	△37	△1.6
シロップ・パウダー	21,037	+73	+0.3	+1,584	+8.1	△713	△3.3
合計	36,386	△234	△0.6	+4,002	+12.4	△1,624	△4.3

※1 計画は2013年7月26日発表の業績予想に基づく数値

※2 前年実績には、南九州の4-12月実績を含む

2013年第4四半期(10-12月) - チャネル別・パッケージ別 販売数量

【参考】実質比較

■チェーンストア (単位:千ケース、%)	2013年 第4四半期	計画比 ^{※1}		前年比		前年比 ^{※2}	
		増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
小型PET (1,000ml 未満)	6,662	+292	+4.6	+1,832	+37.9	+833	+14.3
中型PET (1,500ml 未満)	341	△88	△20.4	+106	+44.8	+59	+20.7
大型PET (1,500ml 以上)	8,573	+268	+3.2	+1,975	+29.9	+640	+8.1
缶	3,841	△133	△3.4	+647	+20.3	△185	△4.6
その他	545	△178	△24.7	△22	△3.9	△186	△25.5
合計	19,962	+161	+0.8	+4,538	+29.4	+1,161	+6.2

■ベンディング (単位:千ケース、%)	2013年 第4四半期	計画比 ^{※1}		前年比		前年比 ^{※2}	
		増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
小型PET (1,000ml 未満)	5,207	△70	△1.3	+1,311	+33.6	+437	+9.2
中型PET (1,500ml 未満)	3	+2	+152.9	+2	+364.3	+2	+186.3
大型PET (1,500ml 以上)	66	+33	+101.2	+11	+21.1	+2	+3.8
缶	8,294	△899	△9.8	+1,085	+15.1	△287	△3.3
その他(ボトル缶他)	1,126	+358	+46.6	+328	+41.2	+136	+13.8
シロップ・パウダー	294	+25	+9.2	+173	+142.0	△111	△27.4
合計	14,990	△552	△3.6	+2,911	+24.1	+180	+1.2

■リテール・フードサービス (単位:千ケース、%)	2013年 第4四半期	計画比 ^{※1}		前年比		前年比 ^{※2}	
		増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
小型PET (1,000ml 未満)	1,539	△90	△5.5	+359	+30.4	△16	△1.1
中型PET (1,500ml 未満)	32	△2	△5.7	△14	△30.4	△18	△36.5
大型PET (1,500ml 以上)	583	△9	△1.6	+71	+13.9	△17	△2.8
缶	1,113	△55	△4.7	+379	+51.5	△76	△6.4
その他	645	△25	△3.7	+134	+26.3	+10	+1.6
シロップ・パウダー	5,472	+148	+2.8	+528	+10.7	△230	△4.0
合計	9,384	△33	△0.4	+1,457	+18.4	△348	△3.6

※1 計画は2013年7月26日発表の業績予想に基づく数値

※2 前年実績には、南九州の10-12月実績を含む

2014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、%)

		2014年 計画	前年比	
			増減	増減率
PET	小型(1,000ml 未満)	69,482	+11,024	+18.9
	中型(1,500ml 未満)	1,679	△122	△6.8
	大型(1,500ml 以上)	44,890	+1,230	+2.8
	計	116,050	+12,131	+11.7
缶(ボトル缶含む)		57,817	+1,890	+3.4
その他		14,618	+1,553	+11.9
シロップ・パウダー		43,844	+902	+2.1
合計		232,329	+16,476	+7.6

【参考】実質比較

前年比 [※]	
増減	増減率
+8,953	+14.8
△167	△9.1
△45	△0.1
+8,741	+8.1
△845	△1.4
+1,406	+10.6
△455	△1.0
+8,847	+4.0

※ 前年実績には、南九州の1-3月実績を含む

2014年12月期(1-12月) - チャネル別・パッケージ別 販売数量計画

■チェーンストア

(単位:千ケース、%)	2014年 計画	前年比	
		増減	増減率
小型PET (1,000ml 未満)	37,473	+9,168	+32.4
中型PET (1,500ml 未満)	1,545	△98	△5.9
大型PET (1,500ml 以上)	41,930	+1,049	+2.6
缶	16,321	+1,828	+12.6
その他	3,924	+1,002	+34.3
合計	101,443	+13,199	+15.0

■ベンディング

(単位:千ケース、%)	2014年 計画	前年比	
		増減	増減率
小型PET (1,000ml 未満)	23,938	+1,137	+5.0
中型PET (1,500ml 未満)	0	△12	△99.4
大型PET (1,500ml 以上)	409	+126	+44.5
缶	31,881	+322	+1.0
その他(ボトル缶他)	3,294	△619	△15.8
シロップ・パウダー	1,118	+54	+5.1
合計	60,640	+1,007	+1.7

■リテール・フードサービス

(単位:千ケース、%)	2014年 計画	前年比	
		増減	増減率
小型PET (1,000ml 未満)	6,845	+364	+5.6
中型PET (1,500ml 未満)	133	△12	△8.5
大型PET (1,500ml 以上)	2,551	+59	+2.4
缶	3,402	△490	△12.6
その他	2,132	△205	△8.8
シロップ・パウダー	21,565	+528	+2.5
合計	36,629	+243	+0.7

【参考】実質比較

前年比*	
増減	増減率
+8,250	+28.2
△138	△8.2
△144	△0.3
+1,143	+7.5
+872	+28.6
+10,232	+11.2

前年比*	
増減	増減率
+342	+1.5
△13	△99.5
+114	+38.6
△965	△2.9
△801	△19.6
△228	△16.9
△1,550	△2.5

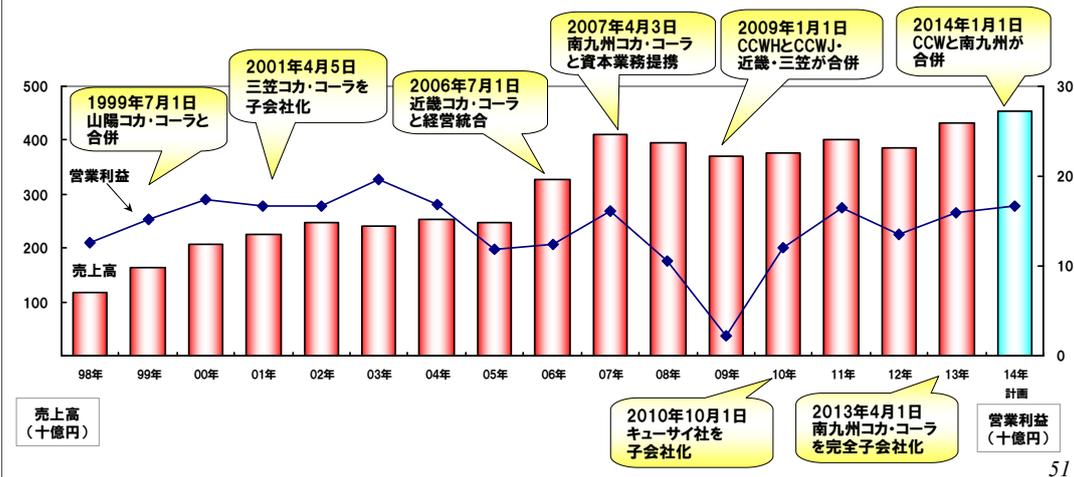
前年比*	
増減	増減率
+76	+1.1
△16	△10.8
△11	△0.4
△848	△20.0
△301	△12.4
△42	△0.2
△1,143	△3.0

* 前年実績には、南九州の1-3月実績を含む

業績の推移

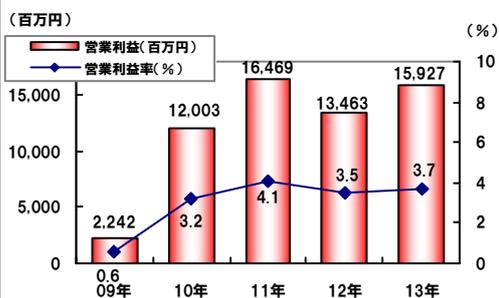
(単位: 百万円)

	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	2013年	2014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	386,637	431,711	454,300
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	13,463	15,927	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	13,845	16,606	15,300
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	6,031	13,625	8,000

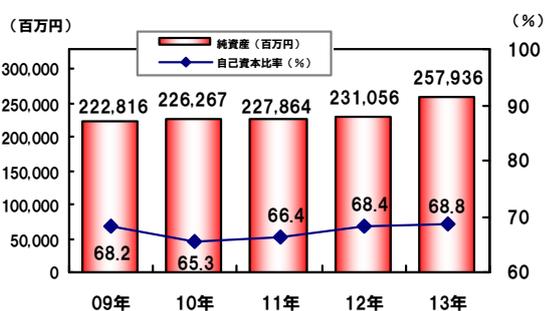


経営指標の推移

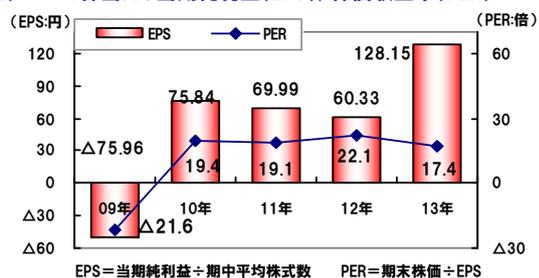
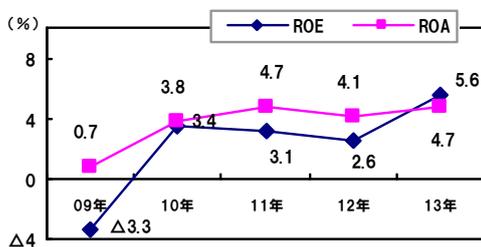
<営業利益/営業利益率>



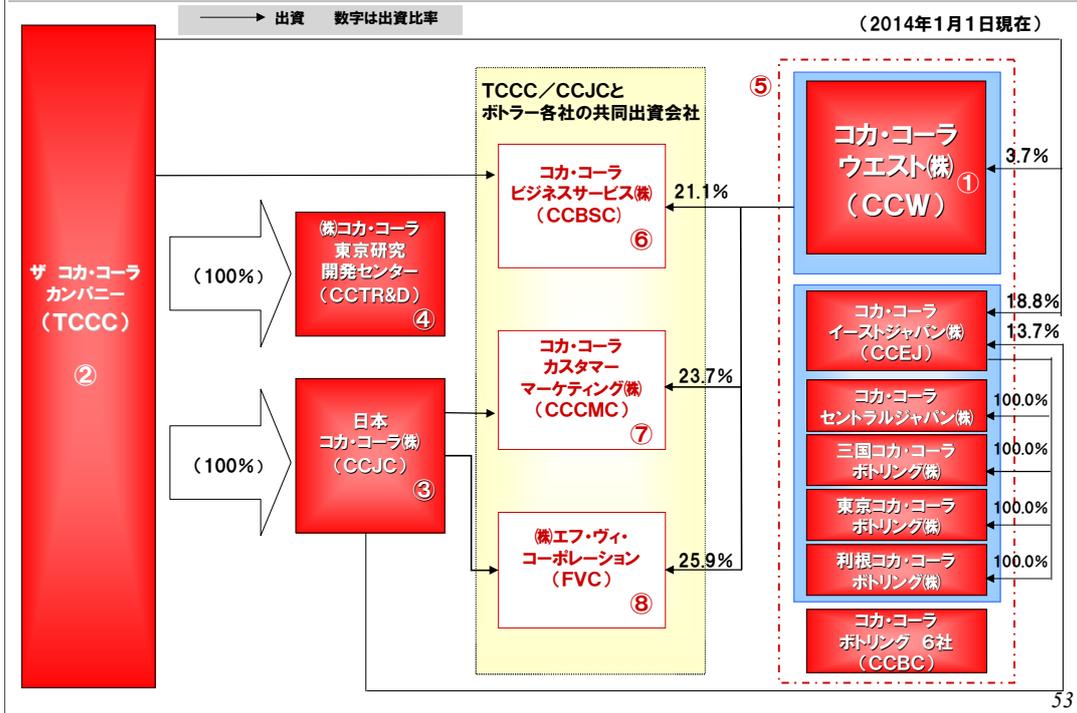
<純資産/自己資本比率>



<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)>



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)

1999年に、北九州コカ・コーラボトリング株式会社が山陽コカ・コーラボトリング株式会社と合併し、コカ・コーラウエストジャパン株式会社(CCWJ)が誕生。CCWJは、2001年に三笠コカ・コーラボトリング株式会社を子会社化、2006年に近畿コカ・コーラボトリング株式会社と経営統合し、2009年に現在のコカ・コーラウエスト株式会社が誕生した。2013年4月1日に、南九州コカ・コーラボトリング株式会社を完全子会社化し、2014年1月1日に同社と合併。

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 (CTR&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、8つ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
チャンネル	
・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・コーラカスタマーマーケティング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, Cafe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の大幅な変動
- ・上記以外の様々な不確定要素