

みんなの あしたに ハッピーを

*Coca-Cola* **West**

# 2015年12月期 期末 決算説明会

2016年2月4日

コカ・コーラウエスト株式会社(2579)

【連絡先】 企画部(IR担当)

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

【URL】 <http://www.ccwest.co.jp/> 【E-mail】 [koji-nakagawa@ccwest.co.jp](mailto:koji-nakagawa@ccwest.co.jp)

**I. 2015年 レビュー・決算概要**  
**II. 2016年～2018年 中期経営計画**  
**III. 2016年 計画**

【参考】

通期(1～12月)決算増減要因

第4四半期(10～12月)決算

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。  
お忙しいところ、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。
- 本日は、2015年の決算概要と2016年の計画についてご説明いたします。  
また、中期経営計画についても、本日この場で初めて発表させていただきます。

## I. 2015年レビュー・決算概要

2

- それでは、2015年を振り返ります。

## 2015年12月期 販売数量（1-12月）

### 計画比較

・天候不順の影響を受け、第3四半期の販売数量がマイナスとなったことが響き、1～12月の販売数量は計画未達となった。

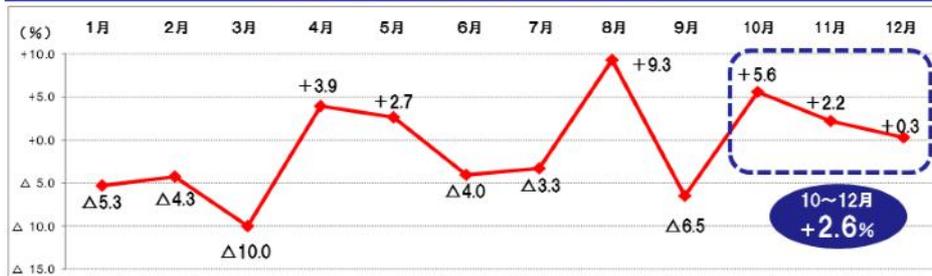
### 前年比較

・四国の販売数量を取り込んだことにより、1～12月の販売数量は4.1%のプラスとなった。  
・CCWでは、10～12月に販売数量はプラスに転じ、累計では前年並みとなった。

[販売数量] (単位:千ケース、%)	2015年 実績	計画 <sup>※2</sup>	計画比		前年 <sup>※3</sup>	前年比	
			増減	増減率		増減	増減率
1～9月 計 <sup>※1</sup>	163,120	167,684	△4,564	△2.7	166,068	△2,949	△1.8
10～12月 計	51,928	51,482	+446	+0.9	50,607	+1,322	+2.6
CCW (四国除く)	215,048	219,166	△4,118	△1.9	216,675	△1,627	△0.8
CCW+四国 計	225,506	230,303	△4,797	△2.1	216,675	+8,831	+4.1

※1 販売実績の集計方法の見直しにより、6～9月の実績を遡って修正。 ※2 計画は、2015年7月29日付で発表した業績予想に基づく数値。 ※3 前年実績には、四国の実績を含まない。

### CCW販売数量 月別の推移（前年比<sup>※1,3</sup>）



3

- ・こちらは、販売数量です。
- ・まずは計画比較ですが、この資料中の計画比較は、すべて7月29日に発表した計画数値との比較となっております。
- ・天候不順の影響などにより、第3四半期の販売数量がマイナスとなったことが響き、年間では計画を下回りました。
- ・前年比較においては、7月以降の四国の販売数量を取り込んだことにより、年間で4.1%のプラスとなりました。また、四国を除くと、販売数量は第4四半期に前年プラス2.6%となり、年間ではほぼ前年並みで着地いたしました。

## チャンネル別 販売数量

### 計画比較

- ・スーパー、ベンディングの販売数量は、第3四半期のマイナスが響き、累計でマイナスとなった。
- ・コンビニエンスストアでは、新商品の売上げが寄与し、販売数量はプラスとなった。

### 前年比較

- ・スーパーの販売数量は第4四半期に6.1%伸張し、第3四半期までのマイナスを取り戻した。
- ・コンビニエンスストアは、順調に売上げを伸ばし、累計で7.8%のプラスとなった。
- ・ベンディングは、対前年△3.8%で着地した。第2四半期以降、回復傾向にある。

【参考(10~12月)】

(単位:千ケース,%)	2015年 実績	計画比 <sup>※1</sup>		前年比 <sup>※2</sup>		第4四半期 実績	計画比 <sup>※1</sup> 増減率	前年比 <sup>※2</sup> 増減率
		増減	増減率	増減	増減率			
スーパー/ドラッグ/ディスカウンター	66,823	△2,707	△3.9	△48	△0.1	14,952	+2.6	+6.1
コンビニエンスストア	27,144	+1,047	+4.0	+1,968	+7.8	7,106	+16.7	+11.1
チェーンストア 計	93,967	△1,660	△1.7	+1,920	+2.1	22,059	+6.7	+7.6
ベンディング	68,341	△2,572	△3.6	△2,727	△3.8	16,588	△5.0	△1.5
リテール	11,401	△456	△3.8	△903	△7.3	2,683	△5.7	△5.1
フードサービス	25,213	+405	+1.6	+1,837	+7.9	6,508	+2.0	+5.9
その他	16,126	+165	+1.0	△1,754	△9.8	4,091	△0.7	△4.8
CCW 計 (四国除く)	215,048	△4,118	△1.9	△1,627	△0.8	51,928	+0.9	+2.6
CCW+四国 計	225,506	△4,797	△2.1	+8,831	+4.1			

※1 計画は、2015年7月29日付で発表した業績予想に基づく数値。

※2 前年実績には、四国の実績を含まない。また、販売チャンネル区分の一部変更により、前年実績を遡って修正。

4

- ・それでは、販売数量をチャンネル別に見てみます。
- ・計画比較では、スーパー、ベンディングの販売数量はマイナスとなりましたが、これは第3四半期までのマイナスが影響しており、スーパーにおいては、第4四半期の販売数量は計画を上回って着地いたしました。
- ・また、コンビニエンスストアでは新商品の売上げが寄与し、販売数量は計画を上回りました。
- ・前年比較では、スーパーは、第3四半期まで苦戦していたものの、第4四半期にプラス6%となり、第3四半期までのマイナスを取り戻しました。
- ・また、コンビニエンスストアでは、4月に投入したお得意さまとの共同企画商品などの売上げ貢献により、販売数量は前年から7.8%伸張いたしました。
- ・ベンディングの販売数量は、対前年3.8%のマイナスとなっておりますが、これは第1四半期のマイナスが影響しているものであり、第2四半期以降は回復基調にあると言えます。

## パッケージ別 販売数量

### 計画比較

- ・ 小型PET、大型PETの販売数量はマイナスとなったが、缶は計画どおりとなった。  
→ 缶は、ボトル缶の販売数量が計画を上回ったことが寄与した。

### 前年比較

- ・ 収益性の高い小型PETが増加した一方で、大型PETの販売数量は減少した。  
→ 価格ガイドラインを徹底し、最下限納価を下回る販売を抑制したことにより、第3四半期に、水の大型PETの販売数量が減少した。

		2015年 実績	計画比 <sup>※1</sup>		前年比 <sup>※2</sup>	
(単位:千ケース、%)			増減	増減率	増減	増減率
PET	小型(1,000ml未満)	61.130	△3,059	△4.8	+1,101	+1.8
	中型(1,500ml未満)	1,502	△302	△16.7	△194	△11.5
	大型(1,500ml以上)	45,005	△658	△1.4	△258	△0.6
計		107,637	△4,019	△3.6	+648	+0.6
缶(ボトル缶含む)		54,020	+29	+0.1	△1,360	△2.5
その他		13,598	△349	△2.5	△301	△2.2
シロップ・パウダー		39,792	+221	+0.6	△614	△1.5
CCW 計(四国除く)		215,048	△4,118	△1.9	△1,627	△0.8
CCW+四国 計		225,506	△4,797	△2.1	+8,831	+4.1

※1 計画は、2015年7月29日付で発表した業績予想に基づく数値。

※2 前年実績には、四国の実績を含まない。

5

- ・ 次に、パッケージ別の販売数量です。
- ・ 計画比較では、大型PET、小型PETともに販売数量はマイナスとなりましたが、缶の販売数量は、ボトル缶の貢献により、計画どおりとなりました。
- ・ 前年比較では、収益性の高い小型PETの販売数量がプラスとなった一方、収益性の低い大型PETの販売数量はマイナスとなりました。
- ・ これは、スーパーにおいて、価格ガイドラインに基づく営業活動を徹底したことにより、水の2L PETの販売数量が減少したことが影響しています。

## ブランド別 販売数量

### 計画比較

- ジョージアは、第4四半期に対計画プラス3.8%となり、累計では計画どおりとなった。  
→ お得意さまとの共同企画商品や、「ジョージア ザ・プレミアム」の売上げが寄与した。

### 前年比較

- ジョージアは、第2四半期以降プラスで推移し、累計でほぼ前年並みとなった。
- い・ろ・は・すは、10月に発売した「い・ろ・は・すもも」が順調に売上げを伸ばし、前年から2桁増加となった。

(単位:千ケース、%)	2015年 実績	計画比 <sup>※2</sup>		前年比 <sup>※3</sup>	
		増減	増減率	増減	増減率
コア					
8					
ココア・コーラ	14,755	△623	△4.1	△558	△3.6
ココア・コーラ ゼロ	6,472	△878	△11.9	△456	△6.6
ファンタ	7,904	△196	△2.4	△857	△9.8
ジョージア	45,215	+172	+0.4	△136	△0.3
爽健美茶	10,174	△495	△4.6	△831	△7.6
アクエリアス	19,492	△1,679	△7.9	△829	△4.1
綾鷹	17,642	+1,060	+6.4	+1,437	+8.9
い・ろ・は・す	13,994	△1,002	△6.7	+2,142	+18.1
小計	135,647	△3,643	△2.6	△89	△0.1
その他	39,608	△697	△1.7	△925	△2.3
RTD <sup>※1</sup> 計	175,255	△4,339	△2.4	△1,013	△0.6
シロップ・パウダー	39,792	+221	+0.6	△614	△1.5
CCW 計(四国除く)	215,048	△4,118	△1.9	△1,627	△0.8
CCW+四国 計	225,506	△4,797	△2.1	+8,831	+4.1

※1 RTD:パッケージ商品

※2 計画は、2015年7月29日付で発表した業績予想に基づく数値。

※3 前年実績には、四国の実績を含まない。

6

- 次に、ブランド別の販売数量です。
- 計画比較では、コア8トータルはマイナスとなりましたが、『ジョージア』と『綾鷹』は、計画を上回りました。『ジョージア』については、第4四半期の販売数量が対計画で3.8%プラスとなり、第3四半期のマイナスを取り戻しております。
- 一方、前年比較では、『ジョージア』はほぼ前年並みとなり、『綾鷹』、『い・ろ・は・す』は大きく成長しております。
- 『い・ろ・は・す』については、10月発売の『い・ろ・は・すもも』の貢献などにより、対前年で18%のプラスと、2桁成長を果たしました。
- 以上、販売の状況についてご説明いたしました。

## 2015年12月期 決算(1-12月)

■ 連結の営業利益は対計画・前年増益で着地した。

(単位:百万円、%)

	2015年 実績	計画 <sup>※1</sup>	計画比		2014年 実績	前年比 <sup>※2</sup>	
			増減	増減率		増減	増減率
売上高	440,476	450,600	△10,123	△2.2	424,406	+16,069	+3.8
売上総利益	223,951	229,000	△5,048	△2.2	212,881	+11,070	+5.2
営業利益	14,262	12,500	+1,762	+14.1	11,008	+3,254	+29.6
経常利益	13,723	12,100	+1,623	+13.4	10,609	+3,114	+29.4
当期純利益	9,970	14,200	△4,229	△29.8	4,482	+5,488	+122.4

※1 計画は、2015年7月29日付で発表した業績予想に基づく数値。

※2 前年実績には、四国の実績を含まない。

7

• それでは7ページ以降で、2015年の決算概要について、ご説明いたします。

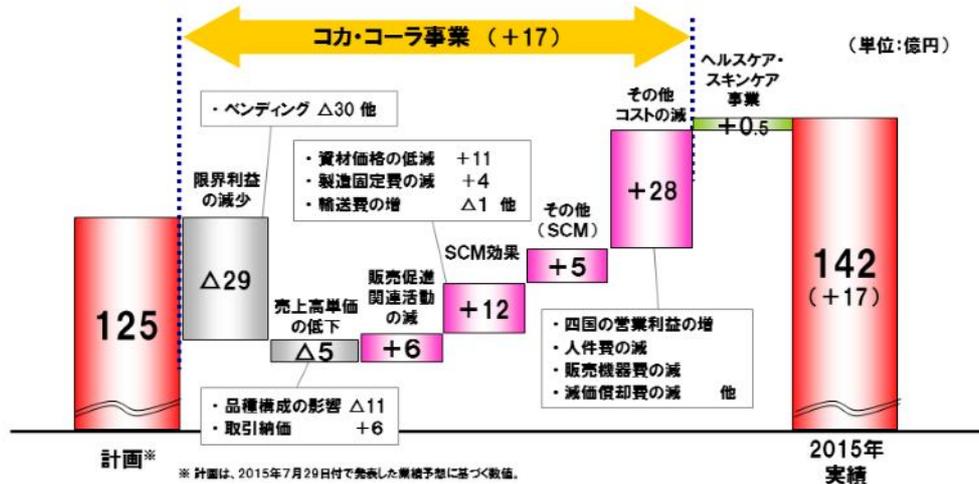
• 売上高は 4,404億 7,600万円、  
 営業利益は 142億 6,200万円、  
 経常利益は 137億 2,300万円、  
 当期純利益は 99億 7,000万円 となり、

営業利益は、昨年7月29日に発表した計画を17億円上回り、対前年でも32億円の増益となりました。

- なお、当期純利益が計画を42億円下回っておりますが、これはヘルスケア・スキンケア事業のうち、トクホ事業に係るのれんの減損を実施したことに伴い、51億円の減損損失を特別損失として計上したことによるものです。
- また、四国社を完全子会社化したことに伴い、負ののれん発生益80億円を特別利益として計上したことなどにより、当期純利益は前年から54億円増益の99億円となりました。

## 2015年12月期 決算(1-12月) – 営業利益増加の要因(計画との比較)

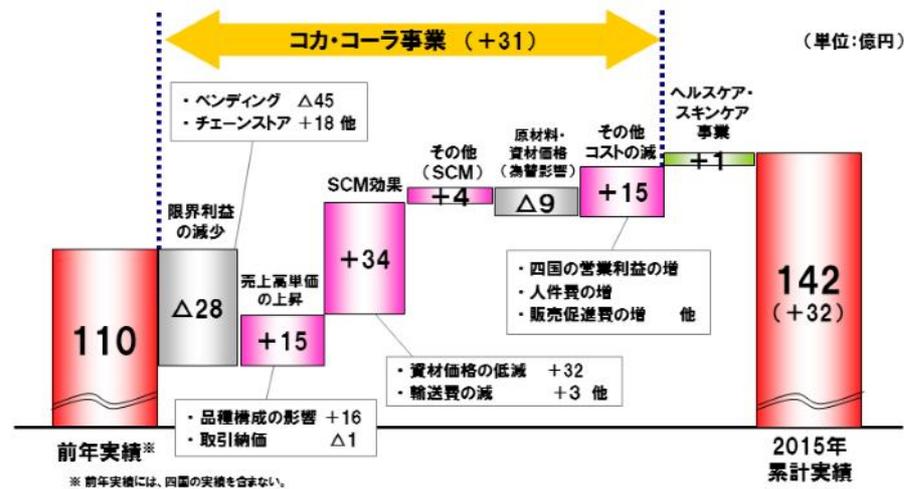
コカ・コーラ事業の営業利益は、昨年7月29日発表の計画を17億円上回って着地した。ベンディングの販売数量減少が響き、限界利益が29億円マイナスとなったものの、SCMでの生産性向上や、コスト削減の取組みが、営業利益の計画上振れに寄与した。ヘルスケア・スキンケア事業では、売上高は減収となったものの、広告宣伝費等のコストを削減したことにより、営業利益は計画どおりとなった。



- 8ページのグラフは、営業利益の増減要因を計画対比で表したものです。
- コカ・コーラ事業の営業利益は計画を17億円上回って着地しました。ベンディングの販売数量が計画を下回ったことが響き、限界利益は29億円のマイナスとなりました。
- また、SCMでの生産性向上の取組みの効果が、計画以上に発現したことや、あらゆる業務の抜本的な見直しを行ったことによるコスト減少が、営業利益のプラスに貢献いたしました。
- ヘルスケア・スキンケア事業においては、主要商品の売上げ減少により、売上高は計画を下回ったものの、広告宣伝費を抑制するなど、コスト削減を行ったことにより、営業利益は計画どおりとなりました。

## 2015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・コーラ事業の営業利益は、対前年31億円の増益となった。ベンディングでの販売数量減少が響き、限界利益は28億円のマイナスとなったが、売上高単価上昇による利益貢献や、SCM効果の発現に加え、四国の利益貢献が、営業利益の増益に寄与した。  
ヘルスケア・スキンケア事業では、第4四半期に営業利益が対前年3億円のプラスとなり、年間の営業利益は、対前年1億円の増益となった。

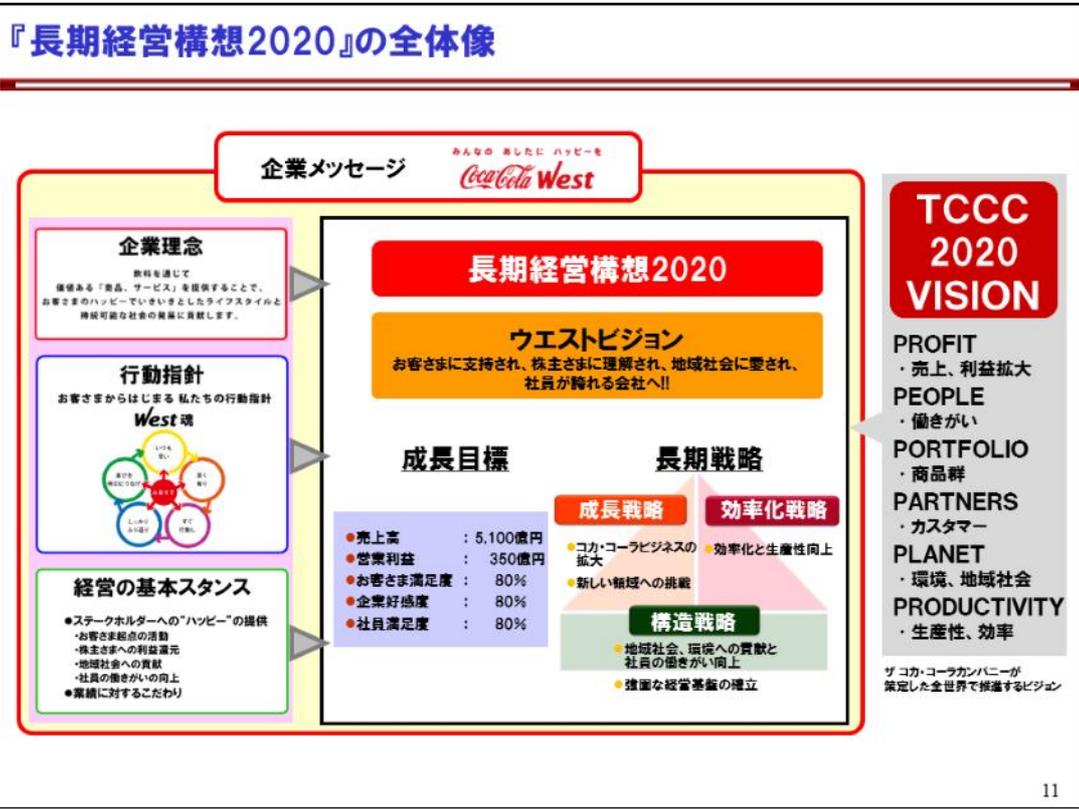


- 9ページのグラフは、営業利益の増減要因を、前年対比で表したものです。
- コカ・コーラ事業においては、ベンディングの販売数量減少が響き、限界利益は前年から28億円減少しましたが、取引納価による影響がほぼ前年並みとなったこと、また、品種構成が改善したことに伴う売上高単価の上昇により、15億円の利益貢献がありました。
- さらに、資材価格の低減などSCM効果が34億円発現したことに加え、四国の7月以降の営業利益貢献があったことなどにより、営業利益は対前年で31億円の増益となりました。
- ヘルスケア・スキンケア事業においては、第4四半期の営業利益が対前年で3億円のプラスとなり、年間では前年を1億円上回って着地いたしました。
- 以上、2015年の業績について、ご説明いたしました。

## II. 2016年～2018年 中期経営計画

10

- それでは、2016年から2018年までの中期経営計画を発表いたします。



- こちらは、当社グループが持続的な成長を果たすための指針として掲げている、『長期経営構想2020』の全体像です。
- 『ウエストビジョン』では、当社が重要視する4つのステークホルダー、「お客さま」、「株主さま」、「地域社会」そして「社員」に対する、あるべき姿を描いており、その『ウエストビジョン』のもと、2020年の成長目標と、その目標を達成するための長期戦略を示しております。
- また、ザ コカ・コーラカンパニーが掲げる『2020 ビジョン』と連動させており、ザ コカ・コーラカンパニーと進むべき方向性を一致させております。

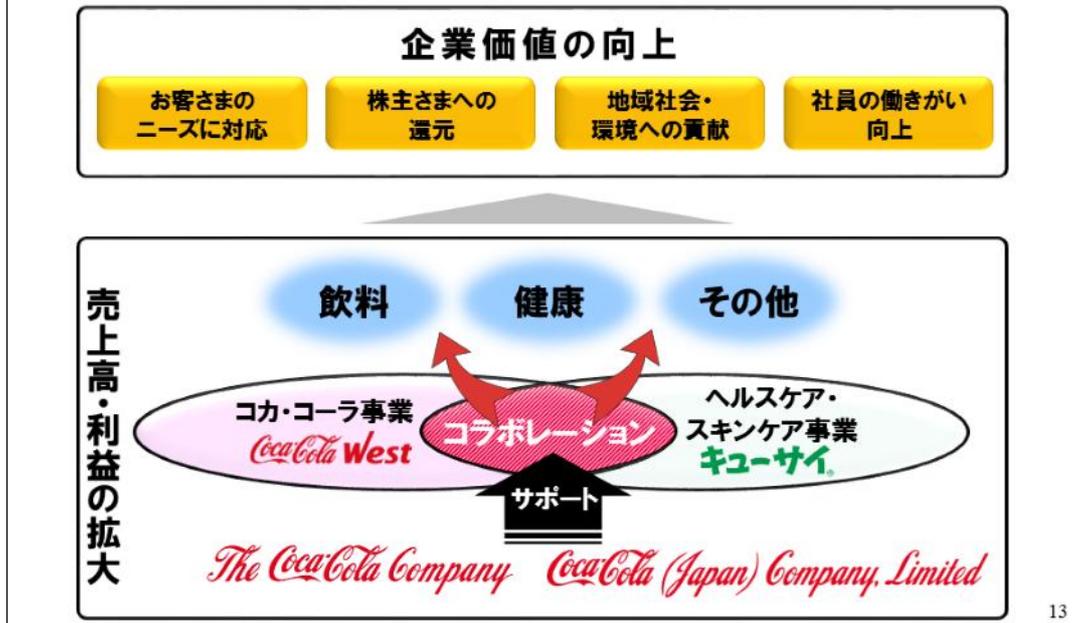
## 『2016年～2018年 中期経営計画』の位置づけ



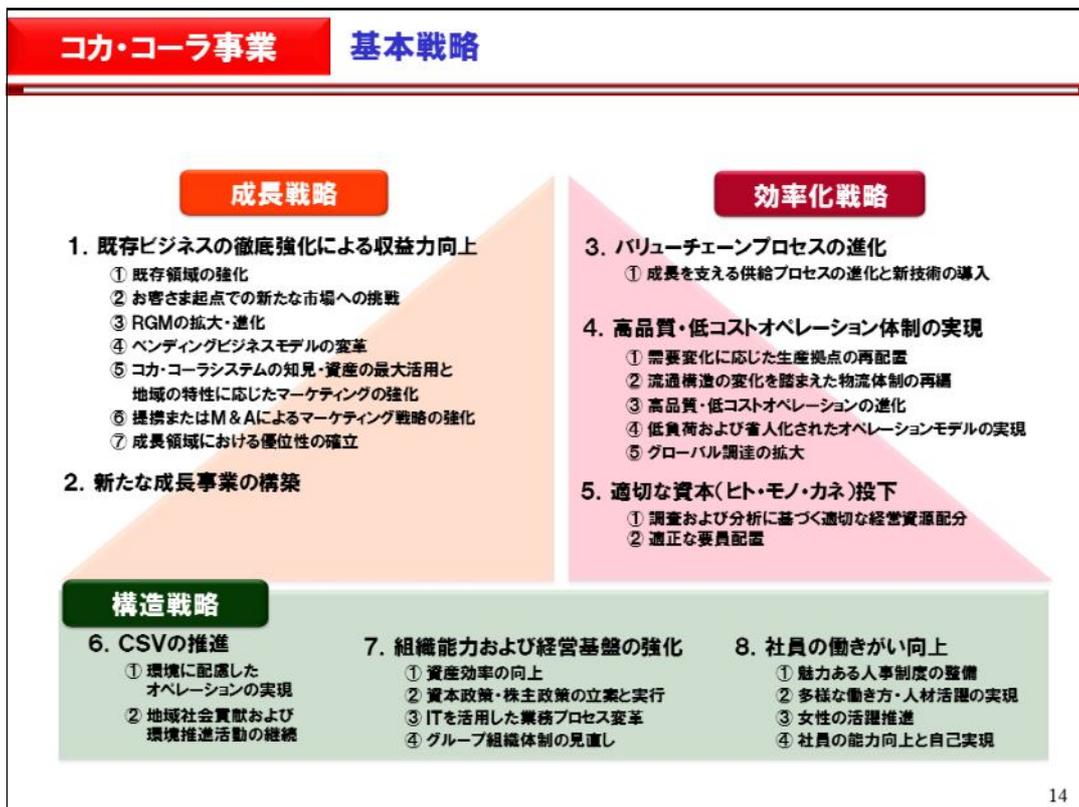
- 今中計は、『長期経営構想2020』の実現に向けた第2ステップにあたります。
- この3年間で「将来への夢がふくらむ3年」と位置付け、夢を実現するための基盤づくりに取り組んでまいります。

## 成長シナリオ

- コカ・コーラ事業、ヘルスケア・スキンケア事業のそれぞれにおいて成長を図る。
- 両事業のコラボレーションにより、新たな成長機会を創出する。



- こちらは、今中計における当社グループの成長シナリオです。
- コカ・コーラ事業、ヘルスケア・スキンケア事業のそれぞれの成長と、両事業のコラボレーションによる新たな成長機会の創出により、売上高・利益を拡大し、企業価値を向上してまいります。
- 特に、今中計では、両事業のコラボレーションに力を注いでまいります。このコラボレーションは、ザ コカ・コーラカンパニーと日本コカ・コーラ社の全面的なバックアップ体制のもと、本格的に取り組みを開始いたします。
- このコラボレーションにより、当社の主たる事業である『飲料分野』、また、キューサイの強みであり、お客様の関心の高い『健康分野』などにおいて、新商品開発や新規事業開拓の検討を進め、あらゆる成長の可能性を模索していきます。



- それでは、ここから事業別の戦略についてご説明いたします。
- こちらは、コカ・コーラ事業の基本戦略です。「成長戦略」、「効率化戦略」、「構造戦略」の3つの戦略を柱としており、これらの戦略を実行することにより、経営目標の達成を目指します。
- 本日は、ポイントを絞って、戦略についてお話いたします。

コカ・コーラ事業			
成長戦略 1 – 既存ビジネスの徹底強化による収益力向上			
【各チャネルにおける基本的な考え方】			
<b>チェーンストア</b>	<b>RGMの拡大・進化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長機会の特定による需要の獲得</li> <li>価格・取引条件の最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>… シェア拡大</li> <li>… 売上高単価向上</li> </ul>
<b>ベンディング</b>	<b>ベンディングビジネスモデルの変革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスモデルの抜本的な見直し</li> <li>自動販売機のイノベーションによる価値提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>… 収益性向上</li> <li>… シェア拡大</li> </ul>
<b>リテール・フードサービス</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなチャネル(通販)の拡大</li> <li>ファウンテンビジネスの再強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>… 販売数量増加</li> </ul>
【チャネル別販売数量計画】			
(単位:百万ケース、%)	2015年 実績	2018年 計画	年平均伸長率
チェーンストア	94	107	+4.4
ベンディング	68	69	+0.3
リテール・フードサービス	37	38	+1.4
その他	16	16	△0.7
CCW 計(四国除く)	215	230	+2.3
CCW+四国 計	226	250	+3.5

15

- 最初に、成長戦略です。  
成長戦略については、「既存ビジネスの強化」と「新たな事業の構築」の2本の柱を掲げておりますが、ここでは、「既存ビジネスの徹底強化による収益力向上」について、ご説明します。
- 各チャネルが成長するための基本的な考え方と、2018年の販売数量計画を示しております。
- チェーンストアの主要戦略は、「RGMの拡大・進化」です。RGMとは、レベニューグロスマネジメントの略語で、販売数量成長を上回る売上高成長により、利益を拡大させる取組みのことを言います。去年は、価格ガイドラインや最下限納価の遵守に取り組んできましたが、今中計ではこの取組みを拡大・進化させることにより、シェア拡大と売上高単価向上の両立を目指します。
- また、当社の収益の柱であるベンディングですが、市場の縮小に伴い、当社の売上げも年々減少し、収益力も低下してきております。  
このような厳しい状況を打破し、売上高と利益の成長を続けるために、競争優位のビジネスモデルの確立に向け、抜本的な改革を行ってまいります。
- さらに、リテール・フードサービスでは、通販を対象とした新たなチャネルの拡大や、ファウンテンビジネスの再強化に取り組んでまいります。
- これらの取組みにより、2018年の販売数量計画を2億3,000万ケースとしており、年平均2.3%の成長を目指します。なお、四国を含めた販売数量は、2億5,000万ケースの計画です。

**2018年 既存領域**  
対2015年 +6.6% 年平均成長率 +2.1%

		対2015年	年平均成長率
炭酸	<ul style="list-style-type: none"> <li>コカ・コーラの再活性化</li> <li>炭酸非飲用者へのアプローチ</li> <li>大人向け炭酸の強化</li> </ul>	+13.2%	+4.2%
コーヒー	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様化する消費者へのマーケティング強化</li> </ul>	+2.0%	+0.7%
無糖茶	<ul style="list-style-type: none"> <li>綾鷹による「緑茶市場」強化</li> <li>爽健美茶による「ブレンド茶市場」強化</li> <li>からだすこやか茶Wによる「トクホ市場」強化</li> </ul>	+11.2%	+3.6%
スポーツ・水	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツ人口増加に伴うアクエリアスブランド強化</li> <li>い・ろ・は・す天然水を中心としたブランド価値向上</li> </ul>	+9.3%	+3.0%

**ワールドワイドスポンサーシップ(東京オリンピック・FIFAワールドカップ)の  
資産を活用した拡販**

16

- それでは続きまして、「既存ビジネスの徹底強化による収益力向上」の具体的な戦略について、ご説明いたします。
- まずは、「既存領域の強化」の戦略です。
- 当社では、「炭酸」、「コーヒー」、「無糖茶」、「スポーツ・水」のカテゴリーを重点カテゴリーとしております。
- これらのカテゴリーにおいて、オリンピックなど、コカ・コーラが保有するワールドワイドスポンサーシップの資産を活用したマーケティング戦略の展開や、新商品・リニューアル商品の発売を強化することにより、重点カテゴリー全体で、年率2.1%の成長を目指します。



- 次に、「新たな市場への挑戦」です。
- まず、市場が大きいものの、当社が主力商品を持たず、シェアを獲得できていない分野への活動を強化します。ここでは、乳性や100%果汁などの新商品を投入し、シェアを拡大いたします。
- また、コーヒーカテゴリーでの競争力を強化し、ポテンシャルを獲得してまいります。これまで、レギュラーコーヒー市場への進出は果たしておりますが、次のステップとして、お客さまのニーズに応じた商品・レシピの開発や、新たな売り方の提案を行うことにより、レギュラーコーヒーの売上げを拡大してまいります。
- さらに、キューサイとのコラボレーションによる新商品の上市を目指します。先ほど、コカ・コーラ事業とヘルスケア・スキンケア事業のコラボレーションについて説明しましたが、キューサイグループが持つ『健康』と『美容』に関する強みを活かすなど、新たな飲料の開発を進めてまいります。

**コカ・コーラ事業**  
**成長戦略 1-③ - RGMの拡大・進化**

【成長機会の特定による需要の獲得】  
 ■ 成長機会を確実に特定し、効果のあるOBPPC※戦略を実行する。

【価格・取引条件の最適化】  
 ■ 適切な価格戦略の実行と、効果的な販促費の投下を徹底する。

OBPPC	価格・取引条件
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ カテゴリーマネジメントの推進</li> <li>・ 主要商品の販売強化 → 棚割主幹のお得意さまを拡大</li> <li>・ 新たな市場への挑戦 → 新商品の効果的な展開により、新たな販売機会を獲得</li> <li>・ 適切なパッケージ戦略 → 最適な容量での販売（小型・中型） → 高付加価値パッケージの展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 価格ガイドライン・ガードレールの進化 → エリア・お得意さまの規模・商品特性に応じた最適な価格戦略の実行</li> </ul> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <span style="background-color: #0070c0; color: white; border-radius: 15px; padding: 5px 10px;">エリア</span> × <span style="background-color: #0070c0; color: white; border-radius: 15px; padding: 5px 10px;">お得意さま</span> × <span style="background-color: #0070c0; color: white; border-radius: 15px; padding: 5px 10px;">商品特性</span> </div> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;"><b>競争力の強化・収益性の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 価値を生み出す販促費の投下 → お客さまの購買促進、お得意さまの課題の解決に向けた投資へ変える</li> </ul>

※ オークション(飲用機会)、ブランド、パッケージ、プライス、チャネルの頭文字をとったもので、消費者のニーズをより満たすべく、提供商品の差別化を行うための手法。

18

- 続きまして、「RGMの拡大・進化」です。
- 需要獲得のためには、成長機会を特定することが重要です。今年、市場の調査・分析と、その結果を踏まえてカテゴリーマネジメント戦略を立案する専門の部門を新設しており、消費者の購買行動の分析を強化し、成長機会を特定します。
- お客さまのニーズを分析した上で、最適な商品・パッケージの展開や、最適な売場づくりをお得意さまと協働で行ってまいります。
- また、最適な価格、最適な取引条件に向け、価格ガイドラインや、最下限納価『ガードレール』を、エリアやお得意さまの特徴、カテゴリー・ブランドの特性に応じたものに設定することで、競争力を強化しながら、売上高単価を向上させる取組みへ進化させていきます。

コカ・コーラ事業  
成長戦略 1-④ – ベンディングのビジネスモデル変革

【ビジネスモデルの抜本的な見直し】

■ 成熟市場においても利益を生み出すビジネスモデルへ変革し、競争優位性の確立を図る。

[ベンディングが直面する課題]

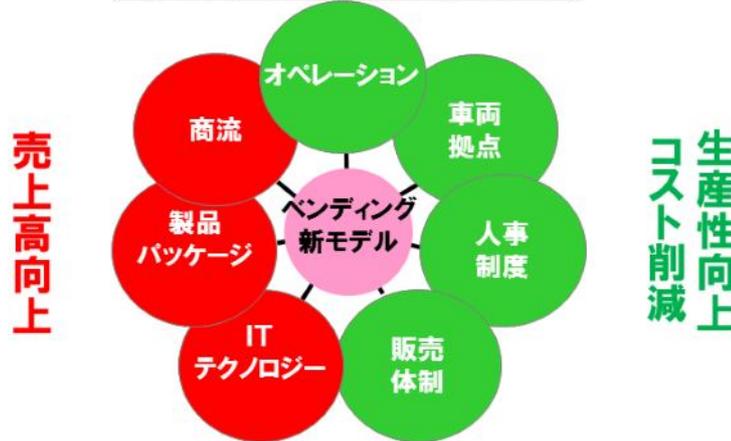
市場の縮小

競争環境の激化

収益性悪化  
(固定費率上昇)

オペレーション  
人材確保

ビジネス全体を抜本的に見直す



19

- 次に、「ベンディングのビジネスモデル変革」です。
- ベンディングは、収益の柱として、当社にとって重要な販売チャネルですが、そのベンディングで以前のように収益を得られなくなってきており、ベンディングビジネスの建て直しが、急務となっております。
- この建て直しを推進する組織として、1月1日付で「ベンディングビジネス改革プロジェクト」を立ち上げました。
- このプロジェクトでは、ベンディングビジネスを構成する商流、オペレーションなど、すべての要素から問題を見つけ出し、その解決に取り組んでまいります。成熟市場においても成長し続け、利益を創出できる、競争優位のビジネスモデルを構築してまいります。

コカ・コーラ事業  
**成長戦略 1-④ – ベンディングのビジネスモデル変革**

【自動販売機のイノベーションによる価値提供】

■ お客さまのニーズに合わせて、戦略的に自動販売機への投資を行うとともに、設置場所に  
 応じた最適なマーケティング戦略を実行し、売上げ拡大を図る。

イノベーションによって価値を生み出し、成熟市場においても売上げを向上させる。

投資戦略 × マーケティング戦略 (商品・価格・プロモーション)

自動販売機への投資... **90,000**台 (3年間計) **+25%** (対直近3年間)

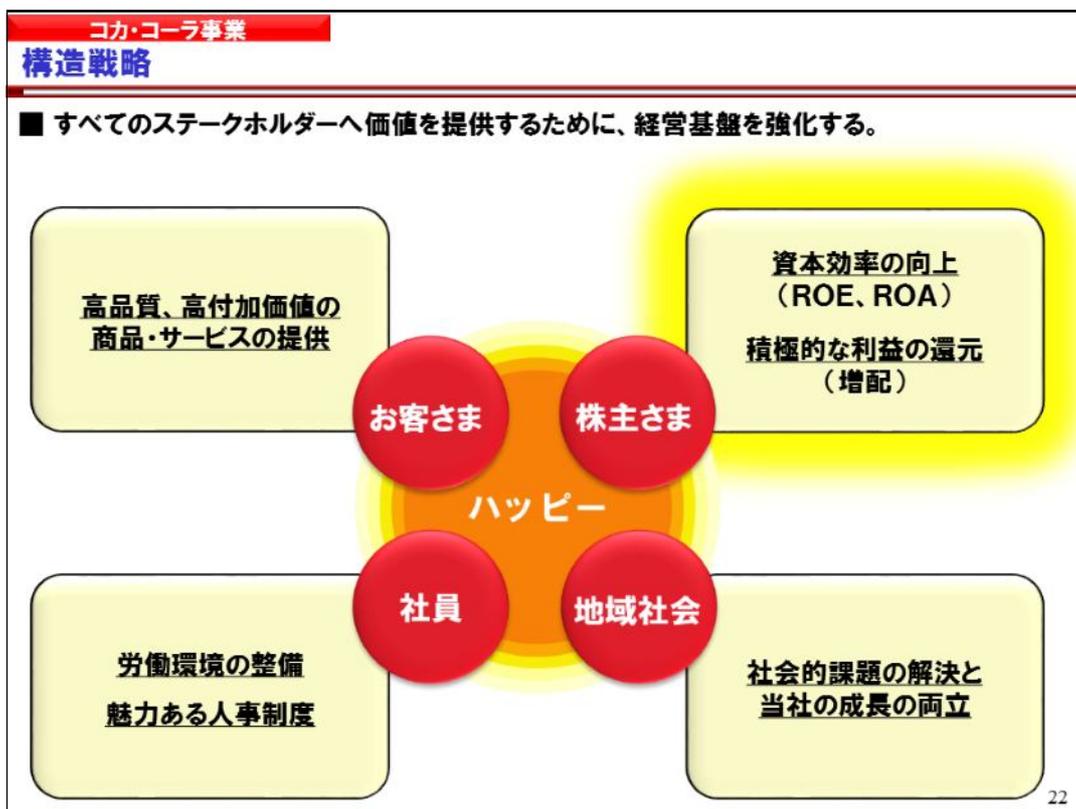
 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ITを活用したプロモーション</li> <li>・ 環境配慮訴求 (ノンフロン)</li> <li>・ 計画的なリニューアル</li> </ul> <p>缶・PET 自動販売機</p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高付加価値商品の 拡大</li> </ul> <p>カップ自動販売機 (レギュラーコーヒー)</p>
---	---

20

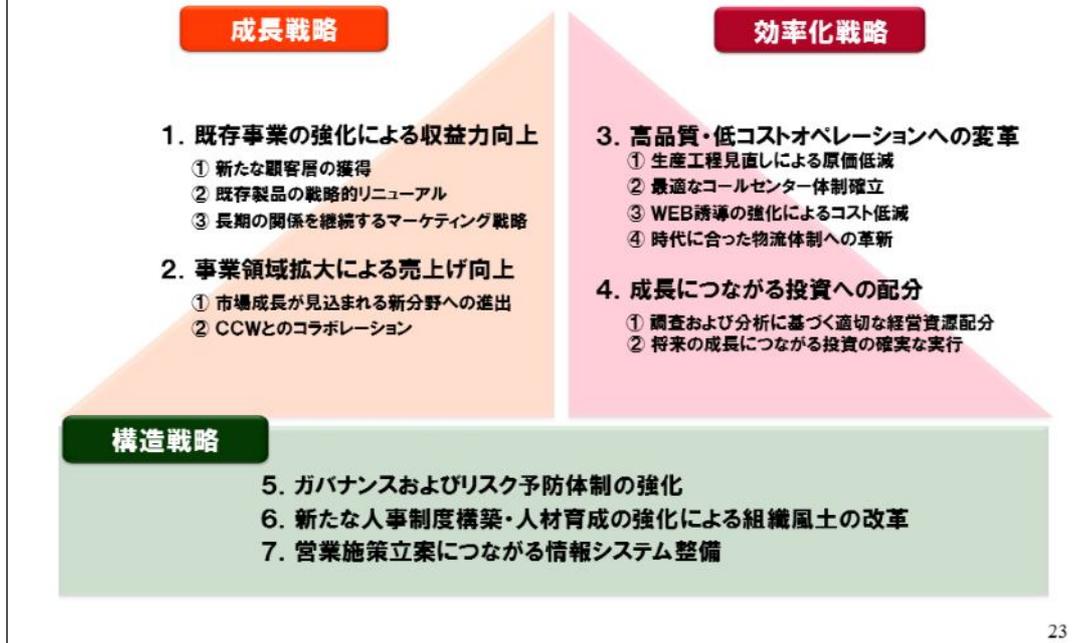
- また、今中計では、「自動販売機への投資」と「マーケティング戦略」の  
 組合せにより、自動販売機のイノベーションを起こし、お客さまに新たな価値を  
 提供して、売上げを拡大してまいります。
- 具体的には、高付加価値の自動販売機の投入や、ITを活用したプロモーション  
 の展開などにより、お客さまに自動販売機の新たな価値を提供します。
- これらの取組みを実現すべく、3年間で、9万台の自動販売機を投入して  
 まいります。昨年までの直近3年間の投資は約7万台であり、25%増の規模で、  
 自動販売機への投資を行ってまいります。
- 以上、成長戦略について、ご説明いたしました。



- 続きまして、効率化戦略です。
- 3年間で、製造において15億円、物流において10億円の効果を創出してまいります。
- 製造においては、資材使用量の削減によりコスト削減を図るとともに、成長するカテゴリー、パッケージおよび新商品への対応として、生産ラインへの投資を行うことにより、生産性向上を図ってまいります。
- 物流においては、生産拠点に合わせた最適な物流体制を構築することにより、物流ネットワークの安定化と効率化を図り、物流コストを削減します。また、新たな販売チャネルに対応した物流体制を整備してまいります。
- さらに、2020年のあるべき生産・物流体制の確立に向け、生産・物流拠点の最適配置の検討を進めてまいります。
- 加えて、間接材のボトラー共同調達を本格的に実施してまいります。効果を見極めながら戦略的に共同調達の品目を増やしていくことにより、3年間で15億円のコスト削減を見込んでおります。

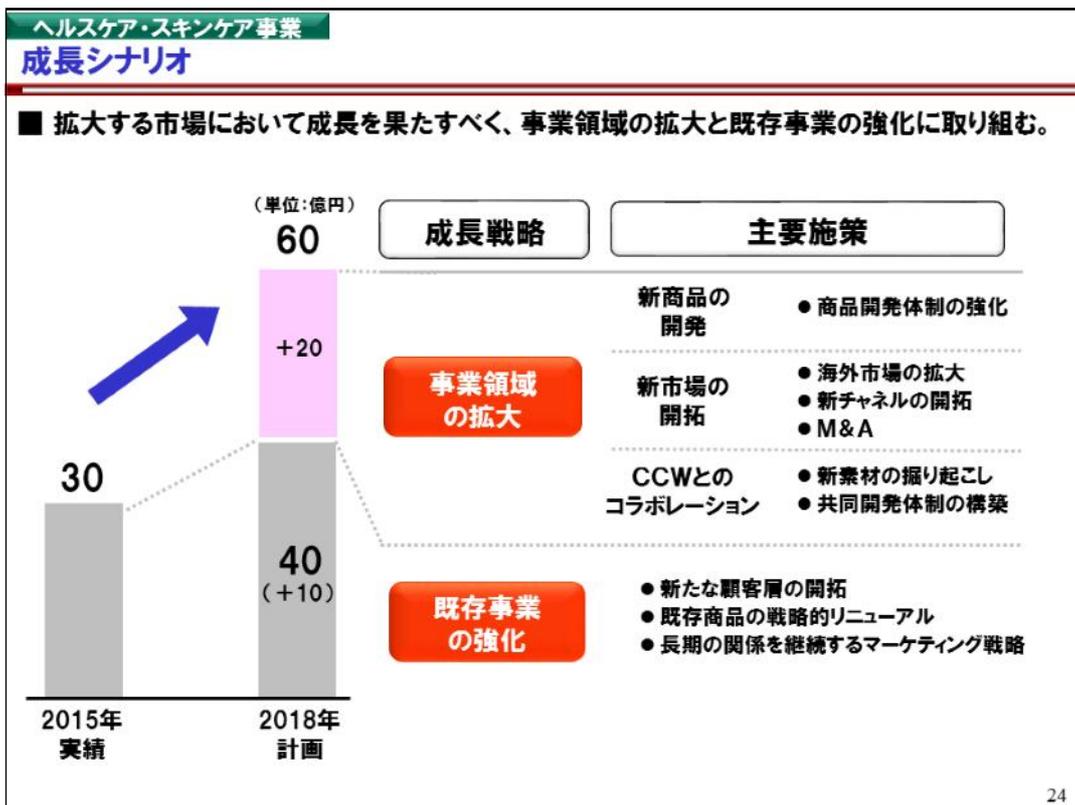


- 次に、構造戦略です。
- こちらに、ウェストビジョンに掲げる、重要な4つのステークホルダーへの提供価値を示しております。
- まず、お客さまに対しては、高品質で高付加価値の商品、サービスを提供してまいります。
- また、株主さまに対しては、売上高・利益の持続的成長を果たすとともに、資本効率を向上させ、効率的な経営に努めます。さらに、積極的な利益還元を行ってまいります。
- 地域社会に対しては、これまで取り組んできたCSRの活動を、CSVへと進化させることで、社会的課題の解決と当社の成長の両立を目指します。
- 最後に、社員に対してですが、これまでボトラー統合を繰り返した結果、IT投資などを優先し、労働環境整備のための投資を抑えてきました。今中計においては、社員のモチベーション向上や、業務効率の向上に向け、建物や車両など労働負荷軽減のための投資を確実に行っていきたいと考えております。
- これらステークホルダーへそれぞれの価値を提供するために、強固な経営基盤を築いてまいります。
- 以上で、コカ・コーラ事業の説明を終わります。



• 続きまして、ヘルスケア・スキンケア事業です。

• ヘルスケア・スキンケア事業においても、成長戦略、効率化戦略、構造戦略の3つの戦略を柱に、経営目標の達成を目指します。



24

- まずは、成長戦略について、ご説明します。こちらは成長のシナリオです。
- ここ数年、消費者の健康、美容への関心は高まっており、今後も、市場の成長が見込まれます。ヘルスケア・スキンケア事業では、拡大する需要を獲得すべく、「既存事業の強化」に加え、「事業領域の拡大」に取り組んでまいります。
- 3年間で、「既存事業の強化」によって10億円の増益、また「事業領域の拡大」によって、20億円の利益創出を目指します。

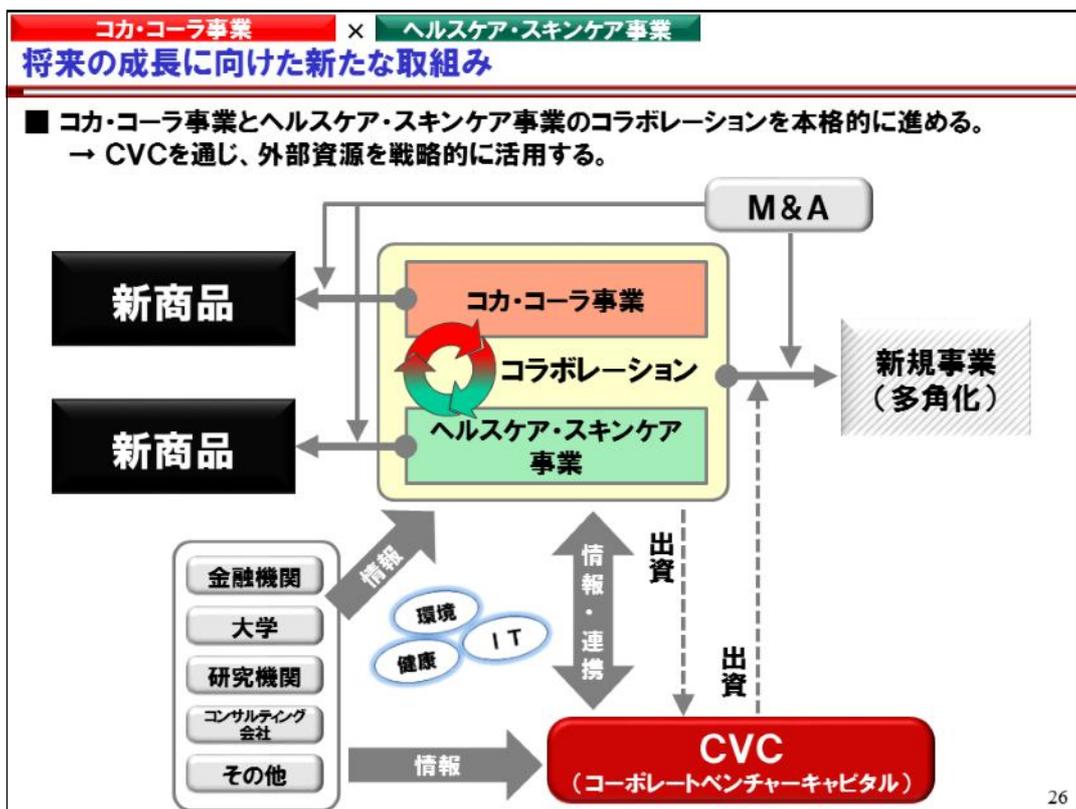
ヘルスケア・スキンケア事業  
成長戦略 1、2

■既存事業の強化と事業領域の拡大を柱に、売上げ拡大を図る。

<b>既存事業 の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな顧客層の開拓 → ターゲット層拡大に向けたメディア戦略の実行（ウェブサイト、SNS 等）</li> <li>・既存商品の戦略的リニューアル → 機能性表示食品制度に合わせた商品戦略</li> </ul>
<b>事業領域 の拡大</b>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">新商品</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品開発体制の強化 → 情報収集、市場調査・分析の強化（外部資源の活用、M&amp;A 等）</li> </ul> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 5px 0;">             低シェア市場（市場規模：大、シェア：低）              未参入市場（市場規模：小、成長性：高）           </div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; margin-top: 10px;">新市場</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外市場の拡大 → 米国市場への本格参入（Q' sai USA） → 海外向け素材輸出の強化（日本サプリメント）</li> <li>・新チャネルの開拓 → 飲食店等に向けた卸販売の推進</li> </ul> </div>

25

- それでは、「既存事業の強化」と「事業領域の拡大」について、ご説明します。
- 既存事業の強化では、これまであまり行っていないウェブサイトやSNSを通じたコミュニケーションを積極的に展開することにより、新たな顧客層の獲得を図ってまいります。
- また、昨年4月にスタートした機能性表示食品制度に合わせ、既存商品のリニューアルを実施するなど、お客さまのニーズに合わせた商品を積極的に投入します。
- 一方、事業領域の拡大については、新商品の開発を強化してまいります。市場規模が大きいもののキューサイのシェアが低い市場や、今後、成長が見込まれる市場で、キューサイが未参入である市場へ進出すべく、新商品の開発を進めてまいります。
- なお、新商品の開発にあたっては、市場調査や分析のレベルを上げるために、外部機関を活用してまいります。
- さらに、米国市場での健康需要の獲得や、海外向けの素材の輸出など、新たな市場での売上げ拡大を狙ってまいります。
- 以上、ヘルスケア・スキンケア事業の中計について、ご説明いたしました。



- 続きまして、コカ・コーラ事業とヘルスケア・スキンケア事業のコラボレーションについて、ご説明いたします。
- ザ コカ・コーラカンパニー、日本コカ・コーラ社のサポートの下、当社とキューサイグループの強みを活かした商品開発を行うことにより、シナジー効果を創出してまいります。
- 情報収集の機能を強化することによって、お客さまのニーズを確実に捉え、新商品の開発につなげます。当社とキューサイグループ共同で、コーポレート・ベンチャー・キャピタル・ファンドの設立を検討しており、外部ネットワークを最大限に活用しながら、新技術や新素材を見つけ出し、新商品として上市を目指します。

## 連結経営目標（2018年）

■ 連結売上高5,000億円、連結営業利益210億円の達成を目指す。

（単位：億円）

	2015年 実績	2018年 計画	2018年	
			対2015年増減	増減率(%)
売上高	4,404	5,000	+595	+13.5
コカ・コーラ事業	4,076	4,440	+363	+8.9
ヘルスケア・スキンケア事業	328	560	+231	+70.5
営業利益	142	210	+68	+47.2
コカ・コーラ事業	112	150	+38	+33.8
ヘルスケア・スキンケア事業	30	60	+30	+96.6
当期純利益(当社株主帰属)	99	130	+30	+30.4
売上高営業利益率 (%)	3.2	4.2	+1.0	-
ROE (%)	3.9	5.0以上	+1.1以上	-
ROA (%)	3.8	5.0以上	+1.2以上	-
DOE (%)	1.7	1.9	+0.2	-

27

- 以上、ご説明しましたコカ・コーラ事業およびヘルスケア・スキンケア事業の取組みにより、2018年に、連結の売上高 5,000億円、営業利益 210億円の達成を目指してまいります。
- また、主な経営指標として、ROE、ROAの目標値を5%以上としており、売上高・利益の拡大に加え、資本効率を向上させてまいります。

## 投資計画（2018年）

- 販売機器の耐用年数を現行（5～6年）から9年に変更する。
  - 販売機器の長寿命化が進んでおり、使用実態にあった耐用年数へと見直す。
  - この変更により、コカ・コーラシステムのグローバル標準と一致することとなる。
- 販売機器の耐用年数変更に伴い減価償却費が減少する3か年に、必要な投資を確実にを行うことにより、将来の安定的な営業利益の成長と経営基盤の強化を目指す。

（単位：億円）

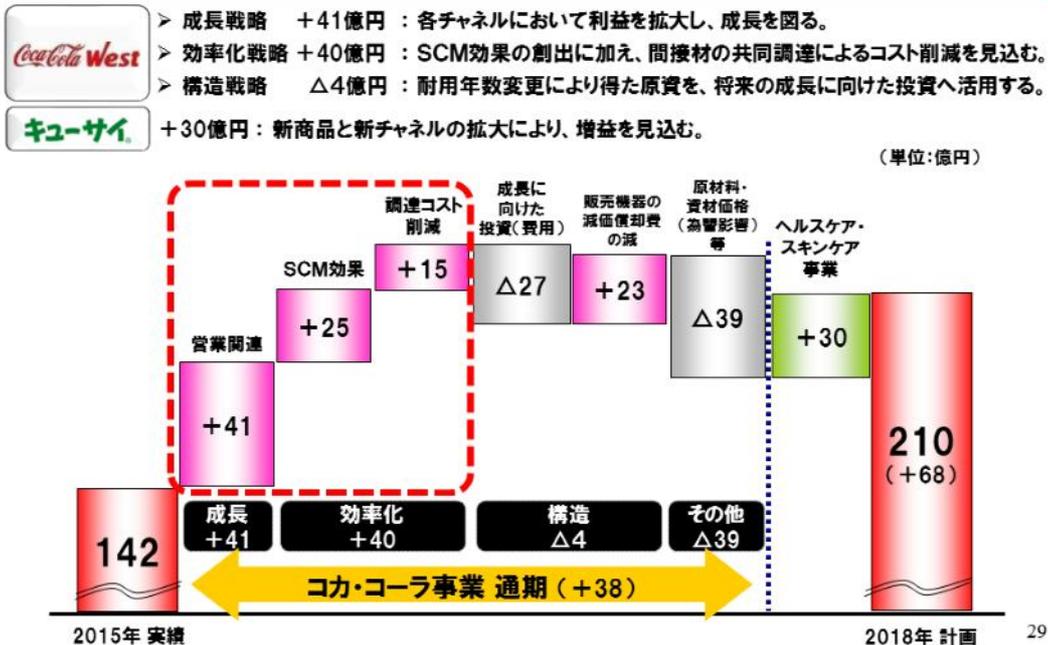
	2015年 実績	2016年～2018年 計画		
		3年間 計	年平均	対2015年増減
土地	0	94	31	+31
建物・構築物	6	169	56	+50
機械及び装置	28	284	95	+67
販売機器	108	469	156	+48
その他	18	134	45	+27
合計	161	1,152	384	+223

28

- 次に、3年間の投資計画です。将来にわたり持続的な成長を果たすために、3年間総額で1,152億円の投資を実行してまいります。
- 投資の主なものとしては、コカ・コーラ事業において、ベンディングビジネスの成長に向けた自動販売機への投資や、SCMでの生産性向上・効率化を狙った製造・物流設備への投資を行います。
- さらに、労働環境整備や労働負荷軽減に向け、営業拠点や車両への投資も行います。
- ここで、販売機器の耐用年数の変更について、少し触れたいと思います。2016年より、販売機器の耐用年数を5、6年から9年へと変更いたします。これは、販売機器の長寿命化が進んでいることから、実態に合った耐用年数へと見直す必要があると判断したことによるものです。この変更により、世界のコカ・コーラシステムと基準が一致することとなります。
- 耐用年数の変更に伴い、今年度は販売機器の減価償却費が55億円減少しますが、これにつきましては、将来の売上げ拡大につながるための投資を行ってまいります。

## 2018年 営業利益の達成シナリオ（対2015年）

連結の営業利益は、対2015年で68億円増益の210億円を目指す。



- 最後に、2018年の連結営業利益計画210億円の達成シナリオです。
- コカ・コーラ事業では、対2015年で38億円の増益を目指します。
- 成長戦略を実行することにより、各販売チャンネルで利益を創出し、41億円の利益成長を目指します。
- 効率化戦略としては、SCMの領域で生産性向上・効率化に取り組み、25億円の利益貢献を見込んでおります。また、間接材のボトラー共同調達によるコストの削減を15億円見込んでおります。
- また構造戦略として、基盤強化に向けた投資を実行すること等により、27億円のコスト増加を見込むものの、販売機器の耐用年数変更により、減価償却費が23億円減少することから、構造戦略トータルでは4億円のコスト増加に留まります。
- その他、為替影響による原材料、資材コストの増加等を39億円見込んでおります。
- ヘルスケア・スキンケア事業につきましては、30億円の増益を計画しており、連結の営業利益210億円の達成を目指してまいります。
- 以上、中計についてご説明いたしました。

### Ⅲ. 2016年 計画

30

・ それでは、2016年の計画について、ご説明いたします。

### RGMの進化

成長機会を特定し、適切な価格戦略および効果的な販促費の投下により、売上高と利益を増大させる。

### ベンディングビジネスの変革

ベンディングビジネスにおける戦略立案から実行管理まで、全ての業務プロセスをゼロから見直し、厳しい市場環境においても勝ち続けるための変革モデルを構築する。

### 将来の成長に向けた投資

将来に向け、継続的に成長するための基盤強化と人材育成を図るべく、必要な投資は効果的に実行する。

- こちらは、今年の経営方針です。
- 中計の戦略でもご説明しましたとおり、「RGMの進化」と「ベンディングビジネスの変革」を、今年の重要な課題として掲げております。
- また、「将来の成長に向けた投資」も進めてまいります。

## 2016年12月期（1-12月）販売数量計画

- 2016年の販売数量は、市場成長並みの対前年+0.9%の計画とする。四国を合わせると、対前年+4.9%の計画となる。
- チャネル別では、チェーンストアで2.5%の成長を見込む。

(単位:千ケース、%)	2016年 計画	前年比 <sup>※</sup>	
		増減	増減率
スーパー/ドラッグ/ディスカунター	68,299	+1,476	+2.2
コンビニエンスストア	28,006	+862	+3.2
チェーンストア 計	96,305	+2,338	+2.5
ペンディング	67,891	△449	△0.7
リテール	11,247	△154	△1.3
フードサービス	25,767	+553	+2.2
その他	15,715	△410	△2.5
CCW 計 (四国除く)	216,926	+1,878	+0.9
CCW+四国 計	236,633	+11,038	+4.9

※ 前年実績には、四国の1-6月の実績を含まない。また、販売数量の集計方法統一に伴い、四国の前年実績を遡って修正。

32

- こちらは、2016年の販売数量計画です。
- 昨年同様、市場成長並みの伸張率としており、前年から0.9%プラスの計画です。四国を合わせると、4.9%のプラスです。
- チャネル別では、スーパー、コンビニエンスストアでの成長を見込んでおります。

## 営業戦略 – スーパーにおけるRGMの取組み

■ 価格ガイドラインを定着・進化させるとともに、新たな売場を獲得し、売場に応じた最適な品揃えを徹底することにより、利益を伴う売上高の増加に取り組む。

取引納価の上昇



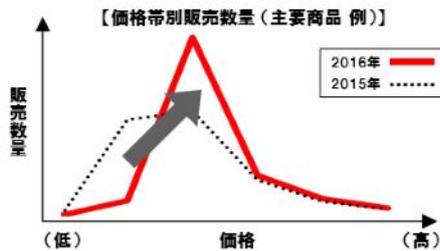
品種構成の改善



販売数量の増加

### ・ 価格ガイドラインの進化

→ カテゴリー・ブランドの特性に応じた価格ガイドラインへと進化させる。

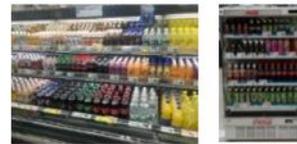


### ・ ROI分析に基づいた投資の実行

### ・ カテゴリーマネジメントの推進

#### ・ 主要商品の販売強化

→ 棚割提案の実施。(定番売場)  
→ 店舗当たり販売箇所の拡大。



定番売場

レジ前売場

#### ・ 新商品の投入

→ 商品戦略に合わせた売場づくり。

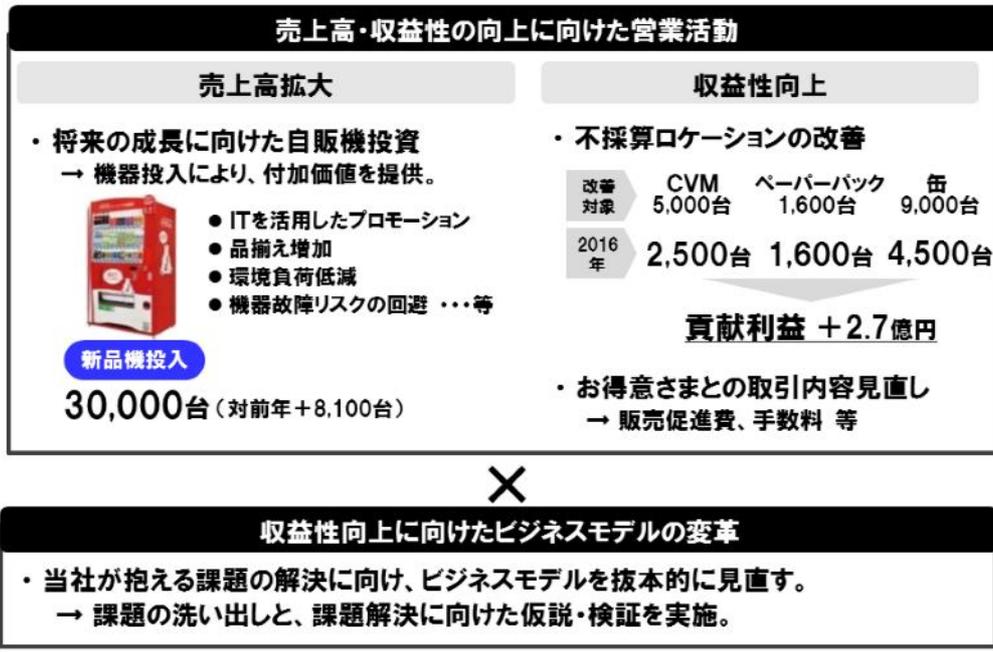
#### ・ 価格戦略と連動したパッケージ展開

33

- それでは、営業戦略についてご説明いたします。  
まずは、スーパーにおける売上高向上の取組みです。
- スーパーでは、『取引納価の上昇』、『品種構成の改善』、『販売数量の増加』の3つの戦略を組み合わせることにより、利益と売上高を向上してまいります。
- 取引納価の上昇に向けては、昨年、価格ガイドラインに基づく営業活動を徹底した結果、最下限納価を下回る価格での販売はなくなりましたが、全体として販売数量が低価格帯へシフトするなど、課題を残しました。
- 今年は、この課題を解決すべく、カテゴリー、ブランドの特性や競争環境に応じて、きめ細やかに価格ガイドラインを設定し、営業活動を行ってまいります。
- また、ROI分析を強化することにより、価値を生み出す販促費の投下を徹底してまいります。
- さらに、カテゴリーマネジメントを推進する組織を新たに設けており、市場調査・分析を強化することにより、主要商品や新商品の市場拡大を図ります。

## 営業戦略 – ベンディングの売上高拡大・収益性向上

■ ビジネスモデルの変革に徹底して取り組むとともに、基盤となる営業活動を徹底する。



34

- ・次に、ベンディングの戦略についてご説明いたします。
- ・ベンディングでは、売上高の拡大と収益性の向上に向け、必要な戦略を実行します。
- ・売上高の拡大に向けては、今年は3万台の自動販売機の投入を予定しております。また、スマートフォン利用者に特典が付くなど、ITを活用したプロモーションを広く実施することにより、当社の自動販売機の魅力を高めます。
- ・また、収益性の向上に向けては、今年も不採算ロケーションの改善に、継続して取り組み、年間で2.7億円の利益貢献を目指します。
- ・また中計の戦略でご説明しましたとおり、ベンディングビジネスを建て直すべく、『ベンディングビジネス改革プロジェクト』を立ち上げており、競争優位のビジネスモデルを構築してまいります。

## 2016年12月期（1-12月）ブランド別販売数量計画

### ■ 重点ブランド・カテゴリーの競争力を強化する。

→【重点ブランド・カテゴリー】炭酸、コーヒー、無糖茶、いろ・は・す

(単位:千ケース、%)		2016年 計画	前年比 <sup>※2</sup>	
			増減	増減率
コ ア 8	コカ・コーラ	15,353	+362	+2.4
	コカ・コーラ ゼロ	6,577	+105	+1.6
	ファンタ	7,796	△108	△1.4
	ジョージア	46,427	+1,212	+2.7
	爽健美茶	10,238	+64	+0.6
	アクエリアス	19,616	+124	+0.6
	総産	17,837	+195	+1.1
	いろ・は・す	15,691	+1,696	+12.1
	小 計	139,535	+3,650	+2.7
その他	38,625	△747	△1.9	
RTD <sup>※1</sup> 計		178,159	+2,904	+1.7
シロップ・パウダー		38,767	△1,025	△2.6
CCW 計(四国除く)		216,926	+1,878	+0.9
CCW+四国 計		236,633	+11,038	+4.9

※1 RTD:パッケージ商品

※2 前年実績には、四国の1~6月の実績を含まない。また、販売数量の集計方法統一に伴い、四国の前年実績を遡って修正。

35

- 続きまして、ブランド別の販売数量計画です。
- 今年の重点ブランド、重点カテゴリーである「炭酸」、「コーヒー」、「無糖茶」、「水・スポーツ」の競争力を強化することにより、売上げを拡大してまいります。

## 営業戦略 – ブランドの競争力強化

### コカ・コーラブランド

- ・グローバルキャンペーン「Taste the Feeling」の展開
  - キャンペーンに合わせたパッケージ展開
  - 大規模なサンプリングを実施



グローバルキャンペーン「Taste the Feeling」



新パッケージ

### 無糖茶

- ・からだすこやか茶Wの販売強化



2月1日

からだすこやか茶W  
リニューアル

- ・新商品発売、リニューアル 等



### コーヒー（ジョージア）

- ・基幹商品の強化  
(エメラルドマウンテン、ヨーロピアン、ザ・プレミアム)
- ・新商品の発売 (ボトル缶、新パッケージ)



### いろはす

- ・新キャンペーンの展開
- ・新商品の発売



36

- ・それでは、ブランド戦略についてご説明します。
- ・コカ・コーラブランドでは、1月20日よりグローバルキャンペーンがスタートし、テレビCMを通じて大々的にアピールしております。キャンペーンと連動した新パッケージの投入や、プロモーションの展開などにより、コカ・コーラブランドを活性化してまいります。
- ・無糖茶では、2月1日に「からだすこやか茶W」をリニューアルしており、高付加価値商品として今年も販売を強化します。
- ・また、ジョージアの基幹商品である「エメラルドマウンテン」、「ヨーロピアン」、「ザ・プレミアム」や、水の「いろはす」においても、新商品・新パッケージの発売を予定しております。
- ・以上、営業戦略についてご説明いたしました。

## SCMにおける取組み

- 需要の変化に応じた高品質・ローコストのサプライチェーン体制の構築を図る。
- 間接材では、対象品目を見極めた上で共同調達に参画することにより、コスト削減を目指す。

	取組み内容	2016年 効果 (対前年)
製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資材の調達コストの削減 → PET容器の内製化（インラインブロー導入） → 容器・包材の軽量化（無菌PETキャップ等）</li> <li>・ 商品在庫、廃棄商品の削減</li> <li>・ 生産ラインの生産性向上 → 将来を見据えたラインの再配置（ボトル缶設備増設） → 四国との造り合い</li> </ul>	+18億円
物流	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 供給ネットワークの最適化による物流コストの削減 → 四国を含めた物流ネットワークの再構築</li> <li>・ 成長戦略に基づいた体制強化 → 通販チャンネル拡大への対応 → お得意さま拠点（共配センター）も含め、生産性を向上</li> </ul>	
調達 (間接材)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ボトラー共同調達による調達コストの削減</li> </ul>	+5億円

37

- 次に、SCMにおける取組みについて、ご説明いたします。
- 製造では、PET容器の内製化や、容器等の軽量化を進め、資材コストの削減を図ります。
- また、物流では、四国を含め、最適な供給ネットワークを構築することにより、物流コストの削減を目指しており、製造・物流トータルで18億円のコスト削減を計画しております。
- 加えて、間接材のボトラー共同調達へ順次参画することで、5億円のコスト削減を見込んでおります。

## 通期(1-12月) - 業績計画

■ 通期の連結業績計画は、対前年で増収増益とする。

連結				事業別			
(単位:百万円,%)				(単位:千ケース,百万円,%)			
	2016年 通期計画	前年比			2016年 通期計画	前年比	
		増減	増減率			増減	増減率
売上高	455,200	+14,723	+3.3	販売数量	236,633	+11,038	+4.9
売上総利益	235,600	+11,648	+5.2	売上高	419,700	+12,064	+3.0
営業利益	16,000	+1,737	+12.2	営業利益	13,000	+1,790	+16.0
経常利益	15,000	+1,276	+9.3	(単位:百万円,%)			
当期純利益 (当社株主帰属)	8,800	△1,170	△11.7		2016年 通期計画	前年比	
						増減	増減率
				売上高	35,500	+2,659	+8.1
				営業利益	3,000	△52	△1.7

38

• こちらは、連結および事業別の2016年通期の業績計画です。

- 売上高は 4,552億円、  
営業利益は 160億円、  
経常利益は 150億円、  
当期純利益は 88億円 とし、

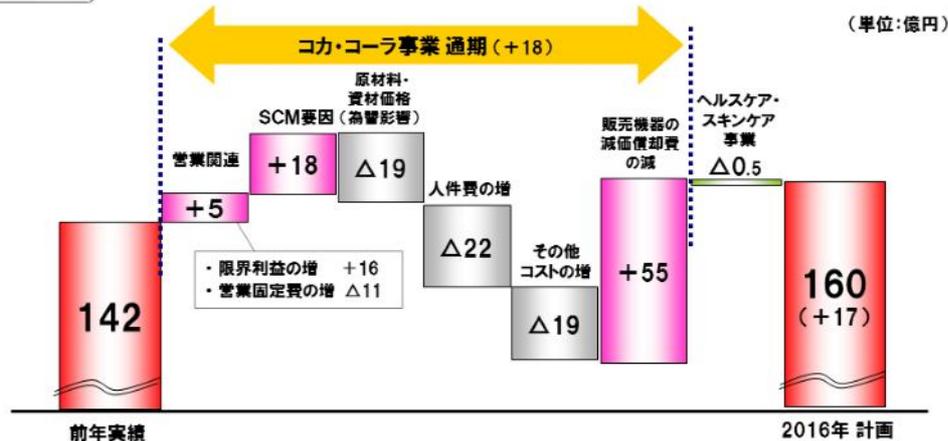
対前年で増収、営業利益は増益の計画としております。

- 事業別では、コカ・コーラ事業の営業利益計画は、対前年18億円増益の130億円としております。
- また、ヘルスケア・スキンケア事業では、売上高は増収の計画とするものの、中計の営業利益計画60億円の達成に向け、今年は先行投資を行うことから、営業利益は前年並みの30億円としております。

## 営業利益 増加の要因(前年との比較)

コカ・コーラ事業において、対前年で18億円の営業利益のプラスを創出し、連結の営業利益160億円の達成を目指す。

- 
 > 営業関連 +5億円：収益改善・向上につながる営業活動を徹底する。
  - > SCM要因 +18億円：資材コスト削減や、容器軽量化など、生産性向上に取り組む。
  - > その他 Δ5億円：減価償却費減少により得た原資は、将来の成長に向けた投資へ活用する。
- 
 Δ0.5億円：売上高成長に向けた投資を実施する。(広告宣伝費・研究開発費の増)



- ・39ページは、通期の営業利益の増減要因を、前年対比で表したものです。
- ・コカ・コーラ事業では、対前年18億円の増益を計画しております。
- ・収益の改善・向上につながる営業活動を徹底することにより、営業関連で対前年プラス5億円の利益貢献を見込んでおります。
- ・また、SCMでは、対前年プラス18億円のコスト削減を計画しています。
- ・一方、減価償却費が55億円減少しますが、これは販売機器の耐用年数を変更したことによる影響です。これを原資として、中計で掲げる、成長に向けた基盤強化のための投資を行ってまいります。
- ・ヘルスケア・スキンケア事業では、売上高は増収の計画とするものの、将来の成長に向け、研究開発費や広告宣伝費を投下することから、営業利益は前年並みを見込んでおり、連結の営業利益は対前年17億円増益の160億円を目指してまいります。

## 配当について

- 株主さまを重要なステークホルダーと位置付けており、株主還元の充実を図るべく、1株当たり配当金を前年から増額する。

[1株当たり]

### 普通配当

中間配当金 21円 (+1円)

期末配当金 21円 (±0円)

記念配当※ 2円 (+2円)

合計 44円 (+3円)

( )内は対前年増減

※ 2016年に、旧コカ・コーラウエスト  
ジャパンと旧近畿コカ・コーラの  
経営統合から10年の節目を迎える  
ことを記念して記念配当を実施。



40

- ここで、今期の配当予想について、ご説明いたします。
- 積極的な利益還元を行うこと、ならびに 2016年の業績計画等を勘案し、1株につき1円増配する予定です。これに加え、記念配当として、1株当たり2円の配当を予定しております。
- この結果、2016年の1株あたりの年間配当金は44円の予定です。

## 総括

■ 2015年は、CCWにおいて、年初に掲げた営業利益計画70億円を上回る100億円を達成した。さらに、四国の利益貢献もあり、コカ・コーラ事業の営業利益は前年から31億円増益の112億円となった。

→ 販売数量計画を市場成長並みとし、過度な値引きや販促費の投下を抑制した。

→ すべての業務をゼロから見直したことにより、計画以上のコスト削減を実現した。

■ 2016年も、2015年に生み出した好循環を継続し、さらに前進。

→ 販売数量計画を市場成長並みとする。

→ 営業においては、RGMの進化とベンディングビジネスの変革に取り組むことにより、利益を伴う売上高拡大と収益性向上を図る。

→ 業務の抜本的な見直しに継続して取り組み、業務の品質向上と効率化を図る。

41

- 最後に、総括です。
- 2015年は、年初に掲げた営業利益計画70億円を上回る、100億円を達成いたしました。『会社をゼロから見直す年』と位置付け、市場成長並みの販売数量計画を設定し、利益にこだわった営業活動を徹底したことが、営業体質の改善につながったものと確信しています。
- 最重要課題であるスーパーの売上高向上や、ベンディングの収益改善についても、少しずつ効果が表れてきています。また、すべての業務をゼロから見直したことにより、計画以上のコスト削減を達成しました。
- 2016年も、昨年のような好循環を生み出すべく、販売数量計画を市場成長並みとしており、「RGMの進化」と「ベンディングビジネスの変革」に注力し、利益を伴う売上高の拡大を実現します。
- 今年は、中計の初年度であり、大変重要な1年と言えます。今年の経営目標を達成させることはもとより、昨年の好循環、成功の経験を活かして、『実質での増収増益を達成する』という強い意志を持って、中計初年度に臨みます。
- 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 ]

## 2015年12月期 決算(1-12月) - 増減要因(計画との比較)

				(単位:億円)	
	計画 <sup>※</sup>	2015年 実績	増減	主な増減要因	増減額
売上高	4,506	4,404	△101	・コカ・コーラ事業(CCW+四国) ・ヘルスケア・スキンケア事業	△88.6 △12.5
売上総利益	2,290	2,239	△50	・コカ・コーラ事業(CCW+四国) ・ヘルスケア・スキンケア事業	△42.1 △8.3
営業利益	125	142	+17	・販管費の減 ・コカ・コーラ事業(CCW+四国) <主な増減要因> 人件費の減 販促費、広告宣伝費の減 販売手数料の減 販売機器費の減 業務委託費の減 輸送費の増 減価償却費の減 ・ヘルスケア・スキンケア事業	+68.1 +59.2  +6.3 +6.6 +19.5 +6.7 +4.5 △7.0 +4.8 +8.8
経常利益	121	137	+16		
当期純利益	142	99	△42	・特別損失の増(のれんの減損損失、固定資産除却損等) ・法人税等	△61.7 +5.6

※ 計画は、2015年7月29日付で発表した業績予想に基づく数値。

## 2015年12月期 決算(1-12月) - 増減要因(前年との比較)

				(単位:億円)	
	前年実績*	2015年実績	増減	主な増減要因	増減額
売上高	4,244	4,404	+160	・コカ・コーラ事業(CCW+四国) ・ヘルスケア・スキンケア事業	+170.1 △9.4
売上総利益	2,128	2,239	+110	・コカ・コーラ事業(CCW+四国) ・ヘルスケア・スキンケア事業	+116.5 △5.8
営業利益	110	142	+32	・販管費の増 ・コカ・コーラ事業(CCW+四国) <主な増減要因> 人件費の増 販促費、広告宣伝費の増 販売手数料の増 販売機器費の減 業務委託費の増 輸送費の増 減価償却費の増 ・ヘルスケア・スキンケア事業	△78.1 △85.4 △21.1 △12.7 △13.4 +13.9 △23.1 △10.3 △12.0 +7.3
経常利益	106	137	+31		
当期純利益	44	99	+54	・特別利益の増(負のれん発生益等) ・特別損失の増(構造改革費用の減等) ・法人税等	+75.6 △38.6 △13.4

\* 前年実績には、四国の実績を含まない。

## 第4四半期 決算(10-12月)

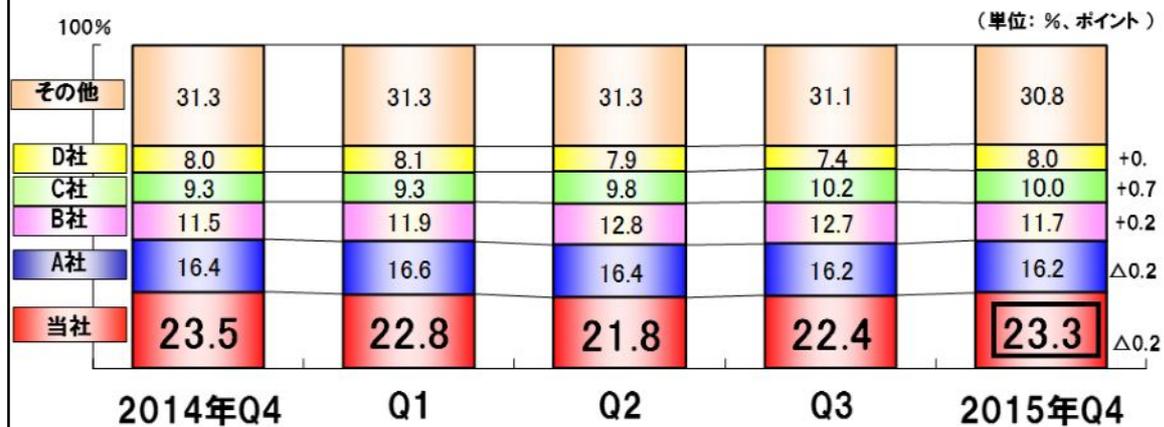
(単位:百万円、%)

	2015年 第4四半期 実績	計画 <sup>※1</sup>	計画比		2014年 第4四半期 実績	前年比 <sup>※2</sup>	
			増減	増減率		増減	増減率
売上高	110,814	111,300	△485	△0.4	100,591	+10,223	+10.2
売上総利益	56,436	57,100	△663	△1.2	50,836	+5,599	+11.0
営業利益	2,754	1,000	+1,754	+175.5	3,012	△257	△8.6
経常利益	2,429	900	+1,529	+169.9	2,593	△164	△6.4
当期純利益	△4,376	300	△4,676	-	819	△5,195	-

※1 計画は、2015年7月29日付で発表した業績予想に基づく数値。

※2 前年実績には、四国の実績も含まない。

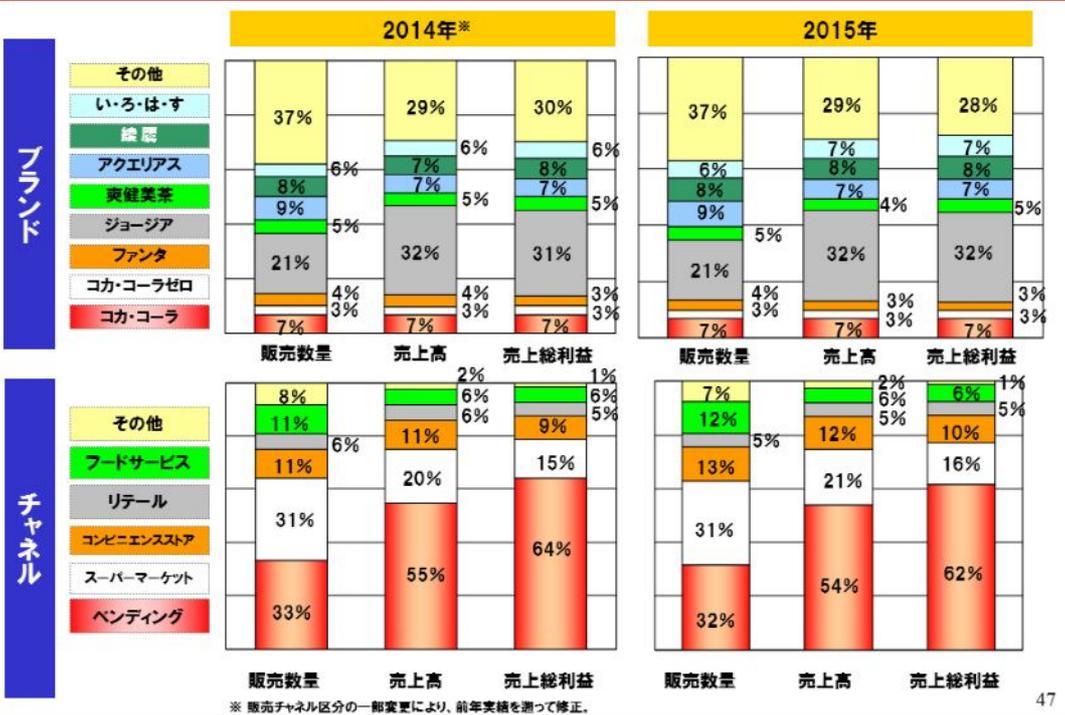
## 手売りマーケットシェアの推移（自動販売機除く）



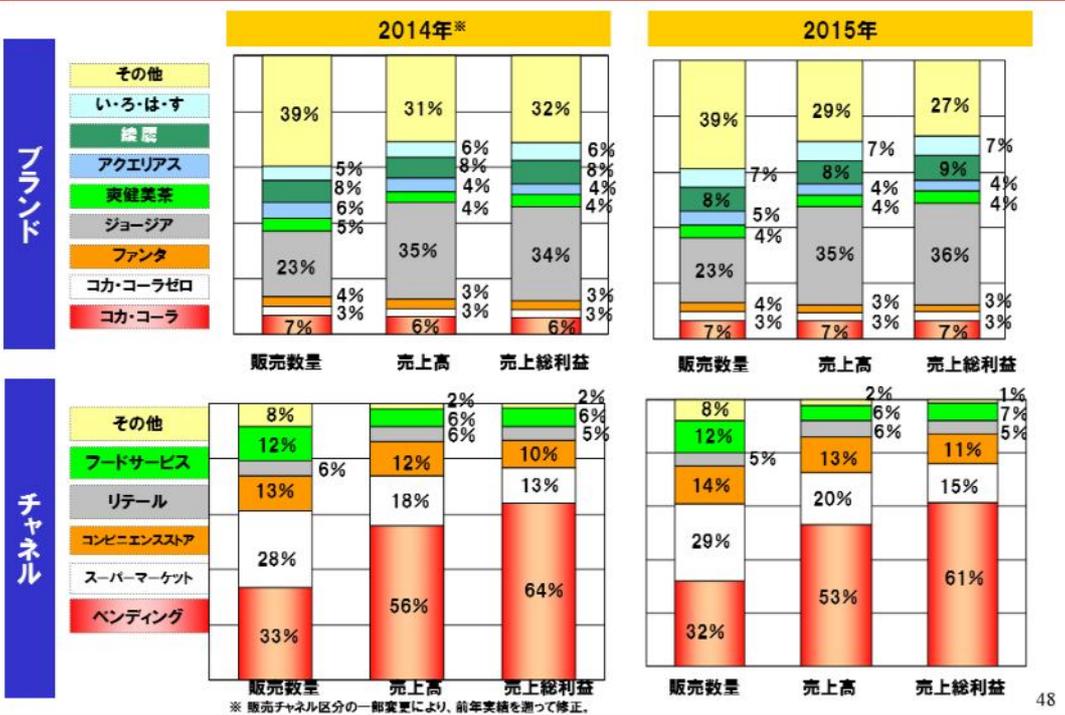
・グラフ外の数字は対前年同期の増減

(出典: インテージ)

# 2015年12月期（1-12月）－ブランド別・チャネル別構成比



# 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

【国内エリア】

	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)	△6.7	△7.2	△5.9	△3.9	△5.3	△2.7	△6.8	+3.9	△5.7	△2.9	△0.7	△3.2	△4.4
職域(工場等)	△5.1	△5.2	△5.5	△3.0	△4.2	△0.5	△5.0	+4.2	△3.0	△2.5	△0.6	△2.8	△3.0
大規模小売店	△10.8	△9.8	△12.9	△5.9	△5.6	△6.7	△8.7	+5.9	△7.1	△2.1	△3.3	△4.1	△6.8
交通	△9.4	△9.5	△10.0	△3.4	+0.5	△4.0	△5.8	+9.1	△3.0	+1.8	△1.2	△0.4	△3.6
学校	△10.2	△7.3	△6.9	△6.9	△3.7	△6.8	△8.6	+9.7	△11.9	△1.0	+0.5	+1.2	△6.3
紙楽施設	△11.4	△8.1	△6.9	△2.7	△2.3	△4.6	△6.4	+8.0	△3.7	+2.9	△4.0	△4.1	△3.9
パチンコ	△9.9	△9.8	△9.9	△6.5	△6.9	△6.8	△6.8	△4.6	△7.8	△4.3	△3.1	△4.8	△7.7
スポーツ施設	△11.5	△9.1	△8.7	△2.9	△2.0	△5.7	△5.0	+11.8	△9.3	+3.1	△1.5	+0.4	△4.3
病院	△7.3	△9.4	△9.1	△5.3	△5.2	△3.8	△6.7	+3.3	△6.5	△3.3	△2.0	△3.6	△5.5
宿泊施設	△7.4	△8.0	△7.8	△2.5	△1.6	△1.8	△5.7	+6.4	△2.9	△0.3	△3.6	△4.2	△3.2
その他(インドア)	△11.4	△11.8	△11.4	△6.3	△5.3	△6.7	△10.2	+5.7	△7.9	△2.0	△2.7	△5.5	△7.1
アウトドア	△13.2	△14.4	△15.3	△7.3	△2.4	△7.1	△9.4	+9.7	△8.0	+0.0	△4.9	△3.5	△7.3
計	△10.2	△9.7	△10.1	△5.2	△3.8	△4.8	△7.3	+5.8	△6.5	△1.3	△2.5	△3.1	△5.6

【外国エリア】

計	-	-	-	-	-	-	△4.1	+16.4	△1.7	+2.4	+3.8	△0.3	△1.6
---	---	---	---	---	---	---	------	-------	------	------	------	------	------

※ 自動販売機1台当たりの販売数量

## 2015年12月期(1-12月) - チャネル別・パッケージ別 販売数量

■チェーンストア (単位:千ケース、%)	2015年 実績	計画比 <sup>※1</sup>		前年比 <sup>※2</sup>	
		増減	増減率	増減	増減率
小型PET (1,000ml 未満)	33,279	△999	△2.9	+1,686	+5.3
中型PET (1,500ml 未満)	1,360	△309	△18.5	△199	△12.8
大型PET (1,500ml 以上)	42,019	△771	△1.8	△168	△0.4
缶(ボトル缶含む)	15,983	+557	+3.6	+688	+4.5
その他	1,327	△138	△9.4	△87	△6.2
CCW 計 (四国除く)	93,967	△1,660	△1.7	+1,920	+2.1

■ペンディング (単位:千ケース、%)	2015年 実績	計画比 <sup>※1</sup>		前年比 <sup>※2</sup>	
		増減	増減率	増減	増減率
小型PET (1,000ml 未満)	21,776	△1,833	△7.8	△569	△2.5
中型PET (1,500ml 以上)	198	+49	+32.9	△17	△8.0
缶(ボトル缶含む)	34,527	△452	△1.3	△1,689	△4.7
その他	8,701	△179	△2.0	△451	△4.9
シロップ・パウダー	3,139	△157	△4.8	△1	△0.0
CCW 計 (四国除く)	68,341	△2,572	△3.6	△2,727	△3.8

■リテール・フードサービス (単位:千ケース、%)	2015年 実績	計画比 <sup>※1</sup>		前年比 <sup>※2</sup>	
		増減	増減率	増減	増減率
小型PET (1,000ml 未満)	6,073	△230	△3.6	△131	△2.1
中型PET (1,500ml 未満)	135	+4	+3.0	+6	+4.3
大型PET (1,500ml 以上)	2,781	+57	+2.1	+31	+1.1
缶(ボトル缶含む)	3,495	△89	△2.5	△374	△9.7
その他	1,864	△203	△9.8	+52	+2.9
シロップ・パウダー	22,266	+410	+1.9	+1,350	+6.5
CCW 計 (四国除く)	36,614	△51	△0.1	+934	+2.6

※1 計画は、2015年7月29日付で発表した業績予想に基づく数値。

※2 前年実績には、四国の実績を含まない。また、販売チャネル区分の一部変更により、前年実績を遡って修正。

## 2015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 <sup>※1</sup>		前年比 <sup>※2</sup>	
		増減	増減率	増減	増減率
スーパー/ドラッグ/ディスカウンター	14,952	+376	+2.6	+856	+6.1
コンビニエンスストア	7,106	+1,015	+16.7	+709	+11.1
チェーンストア 計	22,059	+1,391	+6.7	+1,565	+7.6
ベンディング	16,588	△879	△5.0	△253	△1.5
リテール	2,683	△162	△5.7	△144	△5.1
フードサービス	6,508	+126	+2.0	+362	+5.9
その他	4,091	△29	△0.7	△208	△4.8
CCW 計(四国除く)	51,928	+446	+0.9	+1,322	+2.6
<b>CCW+四国 計</b>	<b>56,646</b>	<b>+444</b>	<b>+0.8</b>	<b>+6,039</b>	<b>+11.9</b>

※1 計画は、2015年7月29日付で発表した業績予想に基づく数値。

※2 前年実績には、四国の実績を含まない。また、販売チャネル区分の一部変更により、前年実績を遡って修正。

## 2015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 <sup>※2</sup>		前年比 <sup>※3</sup>	
			増減	増減率	増減	増減率
コ ア 8	コカ・コーラ	3,496	+57	+1.7	+33	+1.0
	コカ・コーラ ゼロ	1,541	△154	△9.1	△9	△0.6
	ファンタ	1,825	+38	+2.1	△101	△5.3
	ジョージア	12,047	+438	+3.8	+197	+1.7
	爽健美茶	2,278	△158	△6.5	△102	△4.3
	アケエリアス	2,716	△414	△13.2	△137	△4.8
	綾鷹	4,356	+533	+13.9	+425	+10.8
	い・ろ・は・す	3,501	△34	△1.0	+834	+31.3
	小 計	31,761	+307	+1.0	+1,140	+3.7
	その他	10,032	+221	+2.3	+224	+2.3
RTD <sup>※1</sup> 計		41,793	+528	+1.3	+1,364	+3.4
シロップ・パウダー		10,135	△82	△0.8	△43	△0.4
CCW 計 (四国除く)		51,928	+446	+0.9	+1,322	+2.6
CCW+四国 計		56,646	+444	+0.8	+6,039	+11.9

※1 RTD:パッケージ商品 ※2 計画は、2015年7月29日付で発表した業績予想に基づく数値。 ※3 前年実績には、四国の実績を含まない。

## 2015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 <sup>※1</sup>		前年比 <sup>※2</sup>	
			増減	増減率	増減	増減率
PET	小型(1,000ml未満)	14,670	△65	△0.4	+755	+5.4
	中型(1,500ml未満)	329	△165	△33.5	△12	△3.4
	大型(1,500ml以上)	10,021	+839	+9.1	+629	+6.7
計		25,020	+608	+2.5	+1,372	+5.8
缶(ボトル缶含む)		13,566	+129	+1.0	△2	△0.0
その他		3,207	△210	△6.1	△6	△0.2
シロップ・パウダー		10,135	△82	△0.8	△43	△0.4
CCW 計(四国除く)		51,928	+446	+0.9	+1,322	+2.6
CCW+四国 計		56,646	+444	+0.8	+6,039	+11.9

※1 計画は、2015年7月29日付で発表した業績予想に基づく数値。

※2 前年実績には、四国の実績を含まない。

## 2015年第4四半期(10-12月) - チャネル別・パッケージ別 販売数量

**■チェーンストア**  
(単位:千ケース、%)

	第4四半期 実績	計画比 <sup>※1</sup>		前年比 <sup>※2</sup>	
		増減	増減率	増減	増減率
小型PET(1,000ml未満)	7,990	+437	+5.8	+588	+7.9
中型PET(1,500ml未満)	297	△171	△36.5	△12	△3.8
大型PET(1,500ml以上)	9,364	+748	+8.7	+635	+7.3
缶(ボトル缶含む)	4,197	+443	+11.8	+375	+9.8
その他	214	△63	△22.6	△17	△7.3
CCW計(四国除く)	22,059	+1,391	+6.7	+1,565	+7.6

**■ペンディング**  
(単位:千ケース、%)

	第4四半期 実績	計画比 <sup>※1</sup>		前年比 <sup>※2</sup>	
		増減	増減率	増減	増減率
小型PET(1,000ml未満)	5,240	△416	△7.4	+147	+2.9
大型PET(1,500ml以上)	33	△8	△19.7	△9	△22.0
缶(ボトル缶含む)	8,444	△263	△3.0	△301	△3.4
その他	2,057	△119	△5.5	△82	△3.8
シロップ・パウダー	812	△74	△8.3	△8	△1.0
CCW計(四国除く)	16,588	△879	△5.0	△253	△1.5

**■リテール・フードサービス**  
(単位:千ケース、%)

	第4四半期 実績	計画比 <sup>※1</sup>		前年比 <sup>※2</sup>	
		増減	増減率	増減	増減率
小型PET(1,000ml未満)	1,436	△90	△5.9	+17	+1.2
中型PET(1,500ml未満)	31	+4	+15.8	+0	+0.8
大型PET(1,500ml以上)	622	+97	+18.5	+1	+0.2
缶(ボトル缶含む)	918	△57	△5.8	△82	△8.2
その他	489	△112	△18.6	+18	+3.8
シロップ・パウダー	5,696	+121	+2.2	+264	+4.9
CCW計(四国除く)	9,191	△36	△0.4	+218	+2.4

※1 計画は、2015年7月29日付で発表した業績予想に基づく数値。  
 ※2 販売チャネル区分の一部変更により、前年実績を遡って修正。

## 2016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、%)		2016年 計画	前年比 <sup>※</sup>	
			増減	増減率
PET	小型(1,000ml未満)	64,054	+2,924	+4.8
	中型(1,500ml未満)	2,215	+713	+47.5
	大型(1,500ml以上)	44,998	△6	△0.0
	計	111,267	+3,630	+3.4
缶(ボトル缶含む)		52,456	△1,564	△2.9
その他		14,436	+838	+6.2
シロップ・パウダー		38,767	△1,025	△2.6
CCW 計(四国除く)		216,926	+1,878	+0.9
CCW+四国 計		236,633	+11,038	+4.9

※ 前年実績には、四国の1~6月の実績を含まない。また、販売数量の集計方法統一に伴い、四国の前年実績を遡って修正。

## 2016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、%)	2016年 計画	前年比	
		増減	増減率
小型PET(1.000ml 未満)	34,469	+1,191	+3.6
中型PET(1.500ml 未満)	2,056	+696	+51.2
大型PET(1.500ml 以上)	41,820	△198	△0.5
缶(ボトル缶含む)	16,747	+764	+4.8
その他	1,213	△123	△9.2
CCW 計(四国除く)	96,305	+2,338	+2.5

■ベンディング (単位:千ケース、%)	2016年 計画	前年比	
		増減	増減率
小型PET(1.000ml 未満)	23,705	+1,930	+8.9
大型PET(1.500ml 以上)	167	△31	△15.7
缶(ボトル缶含む)	32,369	△2,158	△6.3
その他	9,590	+897	+10.3
シロップ・パウダー	2,057	△1,083	△34.5
CCW 計(四国除く)	67,891	△449	△0.7

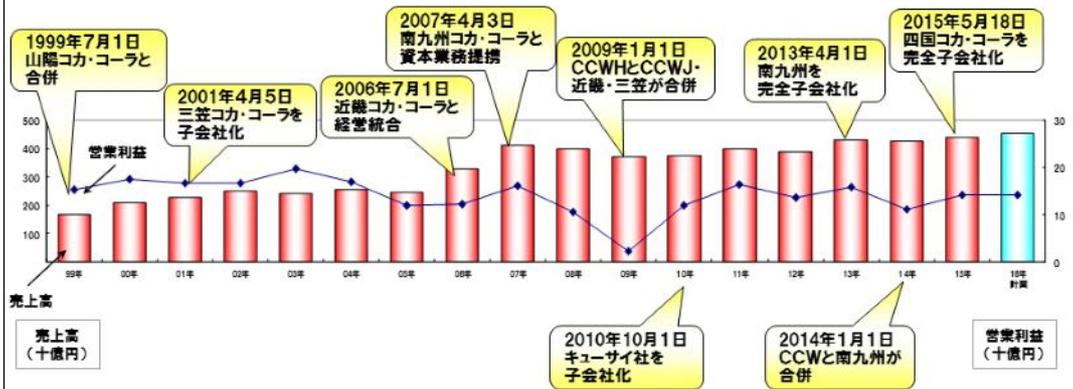
■リテール・フードサービス (単位:千ケース、%)	2016年 計画	前年比	
		増減	増減率
小型PET(1.000ml 未満)	5,879	△194	△3.2
中型PET(1.500ml 未満)	156	+21	+15.8
大型PET(1.500ml 以上)	3,011	+230	+8.3
缶(ボトル缶含む)	3,340	△155	△4.4
その他	2,265	+401	+21.5
シロップ・パウダー	22,362	+96	+0.4
CCW 計(四国除く)	37,014	+400	+1.1

56

# 業績の推移

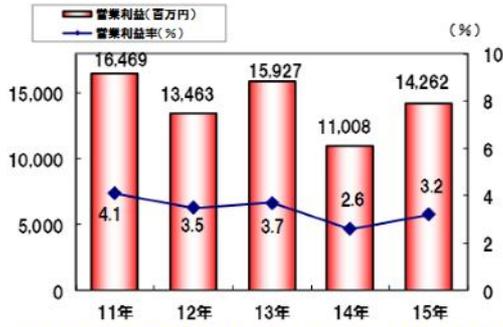
(単位: 百万円)

	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	2015年	2016年 計画
売上高	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	424,406	440,476	455,200
営業利益	15,160	17,449	16,634	16,704	19,638	16,860	11,830	12,321	16,056	10,521	2,242	12,003	16,489	13,463	15,927	11,008	14,282	16,000
経常利益	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	10,609	13,793	15,000
当期純利益	6,823	5,700	1,420	7,086	9,380	6,564	7,305	7,570	9,376	129	△7,594	7,582	6,997	6,031	13,825	4,482	9,970	8,800

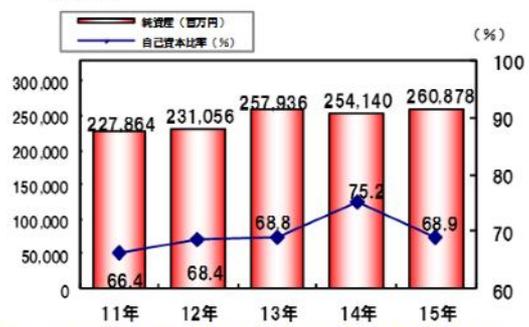


# 経営指標の推移

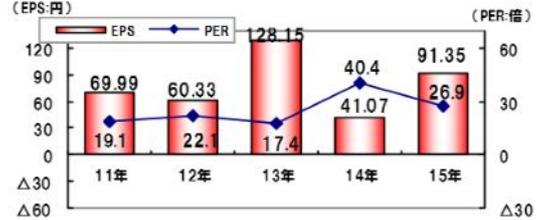
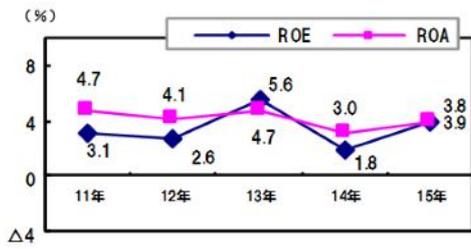
<営業利益/営業利益率>  
(百万円)



<純資産/自己資本比率>  
(百万円)



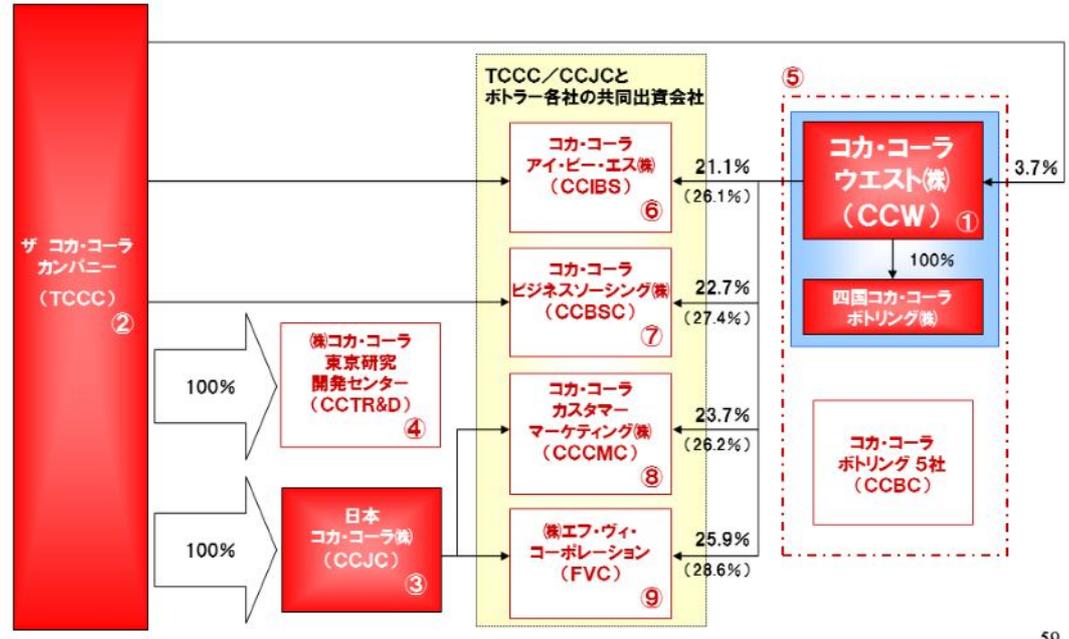
<総資産経常利益率(ROA)/自己資本当期純利益率(ROE)> <1株当たり当期純利益(EPS)/株価収益率(PER)>



EPS = 当期純利益 ÷ 期中平均株式数      PER = 期末株価 ÷ EPS      58

# 日本のコカ・コーラシステム - 出資関係

→ 出資 数字は出資比率、( )内の数字はCCW+四国合計の出資比率 (2016年1月1日現在)



## 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)

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。2013年には南九州コカ・コーラボトリング株式会社を完全子会社化し、2014年に同社と合併。2015年5月18日付で、四国コカ・コーラボトリング株式会社を完全子会社化した。

### ②ザ コカ・コーラ カンパニー (TCCC)

1892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ラー契約を結ぶ。

### 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。従来の米国本社を中心とした技術開発部門から分離・独立した同社は、日本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、7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・コーラアイ・ビー・エス株式会社 (CCIBS)

日本のコカ・コーラシステムにおける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およびその保守運用業務全般を担う。

### ⑦コカ・コーラビジネスソーシング株式会社 (CCBSC)

日本のコカ・コーラシステムにおける原材料、資材、機材および間接材の調達業務全般を担う。

### ⑧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。

### ⑨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社の共同出資により、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
<b>チャンネル</b>	
・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
<b>ベンディング関係</b>	
・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(当社がお得意さま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
<b>チェーンストア関係</b>	
・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
<b>その他</b>	
・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的大幅な変動
- ・上記以外の様々な不確定要素