

# 2009年12月期決算説明会

2010年2月23日

三国コカ・コーラボトリング株式会社

連絡先：経営企画部 法務IR課

TEL 048-774-3131

FAX 048-774-1400

. 2009年12月期決算	3
. 2009年活動結果	11
. 2009年営業の概況	14
. 中期経営構想	20
. 2010年事業計画	25
. 2010年重点活動	29
. 用語集	39

# 決算の概要

# 1. 当社を取り巻く環境

## ◆ 経済環境

- 雇用環境悪化
- 個人消費低迷
- デフレの進行
- 先行き不透明な状態続く

## ◆ 飲料業界

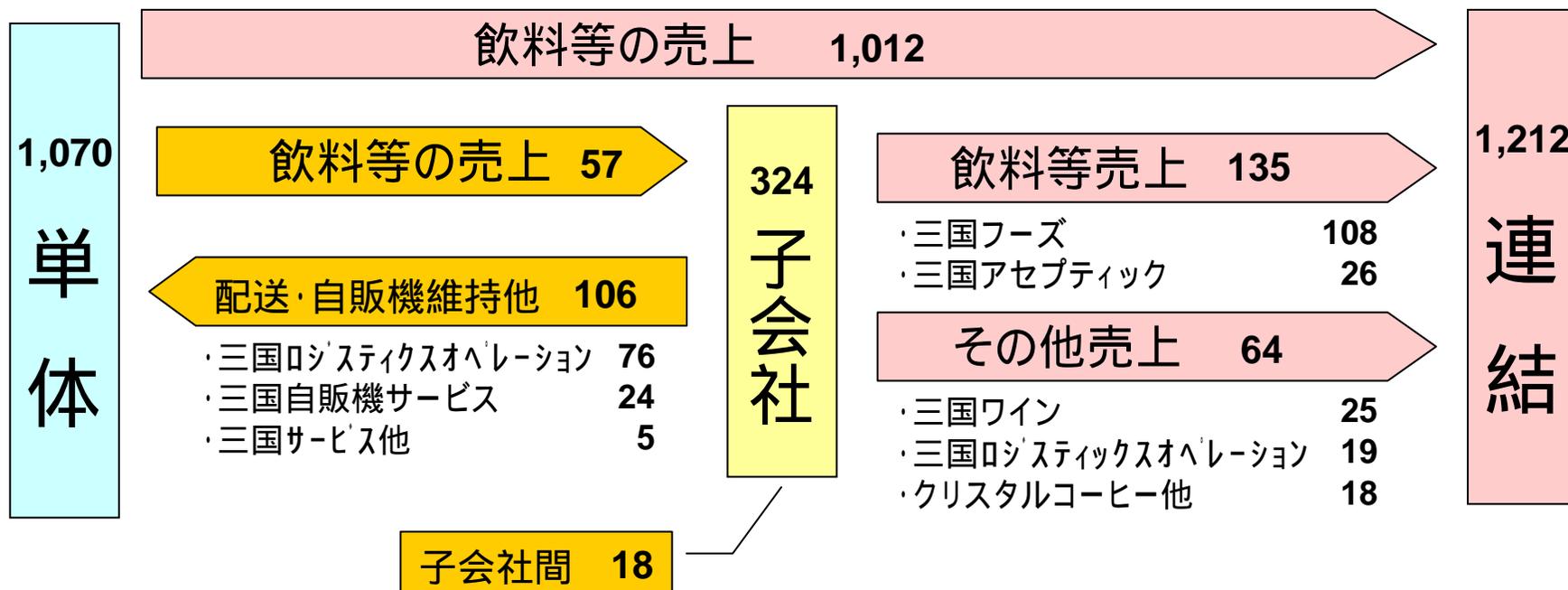
- 市場の落ち着きは 3%程度(販売数量ベース)
- 自販機パーマシンの下落
- 小売店PBの拡大、販売価格の下落

## 2. 決算の概要

**Jump!!!**

### 事業の全体像

売上高単位: 億円



#### 単体業績

	2009年	2008年	増減
営業利益	2,455	2,510	54
経常利益	3,219	3,113	106
純利益	2,021	2,201	179

#### 連結業績

(単位: 百万円)

	2009年	2008年	増減
営業利益	3,534	3,796	262
経常利益	3,534	3,768	234
純利益	2,016	2,156	139

# 3. 2009年12月期業績

**Jump!!!**

単位：百万円・千ケース・%

【単体】	2009年	2008年	前年対比	前年比	計画	計画対比
販売数量	54,484	56,901	2,417	4.2	56,042	1,558
売上高	107,015	109,189	2,174	2.0	108,300	1,284
営業利益	2,455	2,510	54	2.2	2,200	255
経常利益	3,219	3,113	106	3.4	2,900	319
当期純利益	2,021	2,201	179	8.2	1,850	171

【連結】	2009年	2008年	前年対比	前年比	計画	計画対比
売上高	121,223	126,096	4,873	3.9	122,600	1,376
営業利益	3,534	3,796	262	6.9	3,400	134
経常利益	3,534	3,768	234	6.2	3,200	334
当期純利益	2,016	2,156	139	6.5	2,000	16

計画は8月10日発表の修正計画

## 4. 対前年増減主要因

**Jump!!!**

### 【単体】

単位：億円

	増減額
売上高	21.7億円 (1091.8 1070.1)
売上総利益	31.2億円 (419.0 387.8)
営業利益	0.5億円 (25.1 24.5)
経常利益	1.0億円 (31.1 32.1)
当期純利益	1.7億円 (22.0 20.2)

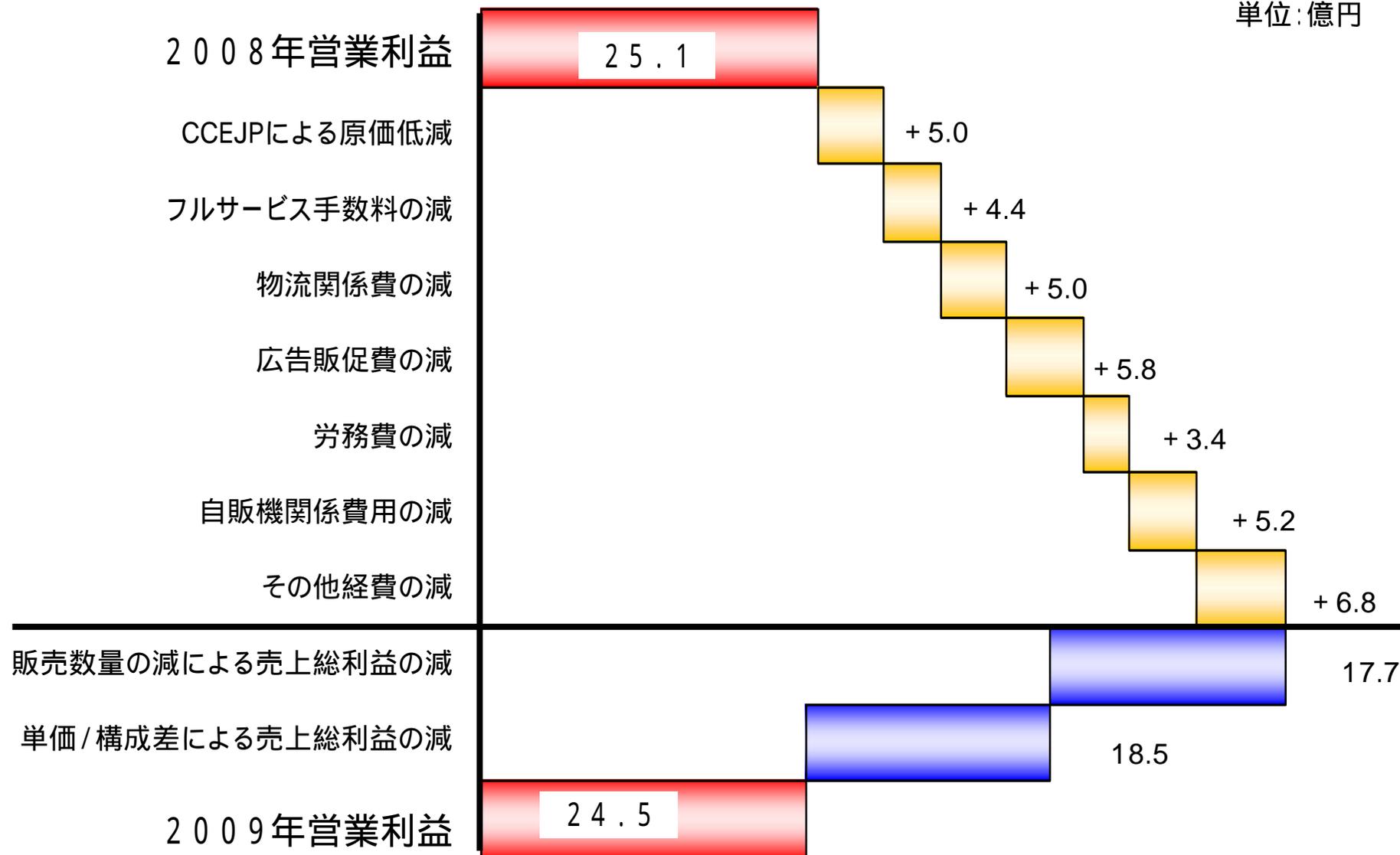
増減要因	増減額	2009年	2008年
・数量減少及び単価・構成差	63.0億円	1,070.1	1,091.8
・他ポトラー向け売上など	41.3億円		
・売上総利益の減少	31.2億円	387.8	419.0
販売数量の減少	17.7億円		
CCEJPによる原価低減	5.0億円		
単価差/構成差他	18.5億円		
・販管費の減少	30.6億円	363.3	393.9
フルサービス手数料の減少	4.4億円	69.7	74.0
物流関係費の減少	5.0億円	78.9	83.9
労務費の減少	3.4億円	75.7	79.2
自販機関係費の減少	5.2億円	58.9	64.1
広告販促費の減少	5.8億円	31.7	37.6
その他経費の減少	6.8億円	48.1	54.9
・営業外損益の増加	1.6億円	7.6	6.0
営業外収益の増加	2.7億円		
営業外費用の増加	1.1億円		
・特別損益の減少	2.8億円	0.2	2.5
・法人税等の増加	0.0億円	11.7	11.7

# 5. 対前年増減内訳

**Jump!!!**

■ 単体

単位：億円



## 6. 対修正計画増減主要因

**Jump!!!**

【単体】

単位：億円

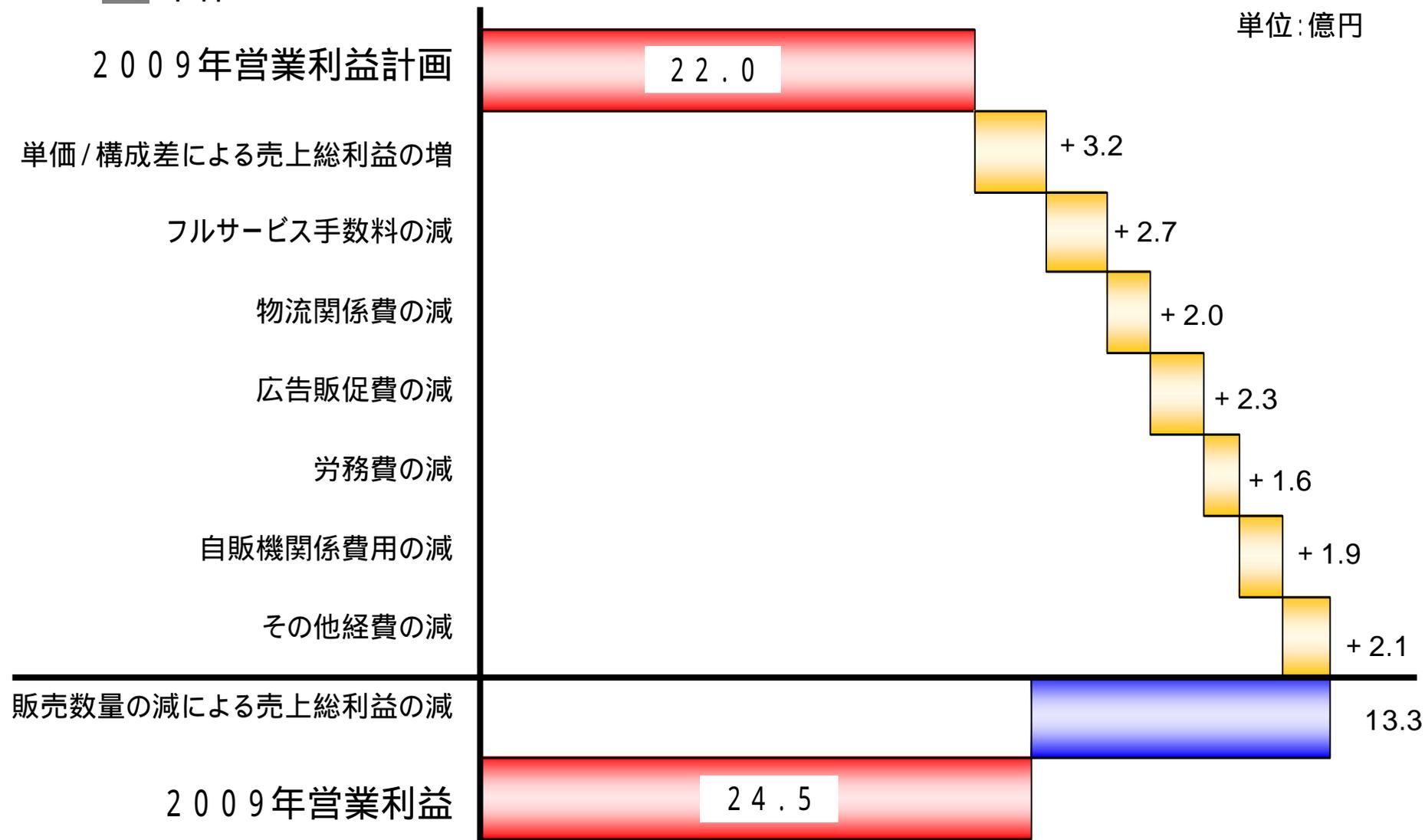
	増減額
売上高	12.8億円 (1,083.0 1,070.1)
売上総利益	10.1億円 (398.0 387.8)
営業利益	2.5億円 (22.0 24.5)
経常利益	3.1億円 (29.0 32.1)
当期純利益	1.7億円 (18.5 20.2)

増減要因	増減額	2009年	修正計画
・数量減少及び単価・構成差	34.5億円	1,070.1	1,083.0
・他ポトラー向け売上など	21.7億円		
・売上総利益の減少	10.1億円	387.8	398.0
販売数量の減少	13.3億円		
単価差 / 構成差	3.2億円		
・販管費の減少	12.6億円	363.3	376.0
フルサービス手数料の減少	2.7億円	69.7	72.4
物流関係費の減少	2.0億円	78.9	80.8
労務費の減少	1.6億円	75.7	77.3
自販機関係費の減少	1.9億円	58.9	60.8
広告販促費の減少	2.3億円	31.7	34.1
その他経費の減少	2.1億円	48.1	50.1
・営業外損益の増加	0.6億円	7.6	7.0
営業外収益の増加	0.0億円		
営業外費用の減少	0.5億円		
・特別損益の増加	0.2億円	0.2	0.5
・法人税等の増加	1.7億円	11.7	10.0

# 7. 対修正計画増減内訳

**Jump!!!**

■ 単体



# 2009年の活動結果

## 中期経営計画Jump!!!に基づく重点活動

### 営業力のJump!

- インドアフルサービス開発強化
- 自販機パーマシニアップ
- カスタマーとの協働取り組み強化
- 取扱SKU増によるスーパーでのシェアアップ

### コスト競争力のJump!!

- 効率的な自販機の活用
- 全社BPRの推進

### 人材のJump!!!

- グループ内人材の交流強化
- 自ら「学ぶ」姿勢、企業風土の醸成
- 人材育成予算の増加

### グループ総合力の向上

## 2. 2009年重点活動結果

**Jump!!!**

### 営業力のJump!

- ▶ インドア開発強化 競合撤去 4,633台
- ▶ パーマシン 244c/s 対前年 22c/s
- ▶ スーパーにおける当社シェア 対前年 + 0.6%
- ▶ カスタマーとの協働取組 実施アカウント販売3.6%増加
- ▶ スーパーでの累計取扱SKUの拡大 6%増加

### コスト競争力のJump!!

- ▶ 効率的な機器投資等、自販機関係費抑制 519百万円
- ▶ CCEJPによる原価低減 500百万円
- ▶ 全社BPR推進、500百万円程度の効果

### 人材のJump!!!

- ▶ 人材育成プランに基づき、延べ1,018名が研修を受講

### グループ総合力の向上

- ▶ 新三国モーターズ・サービス(株)の株式をSGモーターズ(株)へ譲渡

# 2009年営業の概況

# 1. 2009年販売実績(単体)

**Jump!!!**

単位：千ケース、億円

	2009年	2008年	前年差
販売数量	54,484	56,901	2,417
売上高	1,070	1,091	21
売上総利益	387	419	31
営業利益	24.5	25.1	0.6

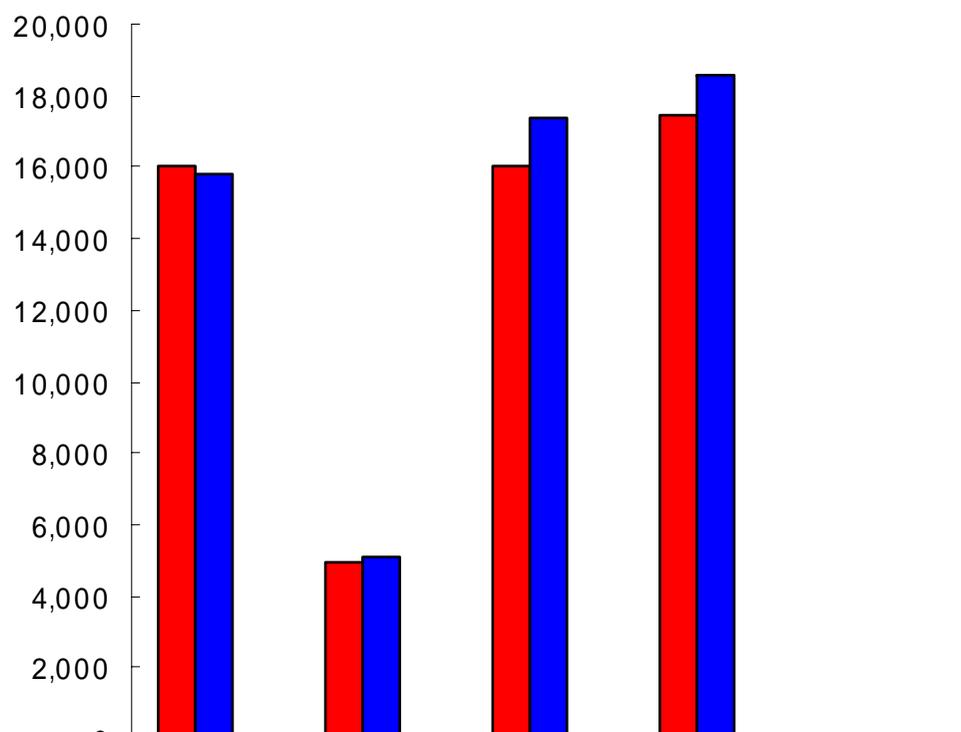
## 2. 重点チャネル販売実績

**Jump!!!**

スーパー：主力大型PET製品のシェアアップにより1.5%伸長

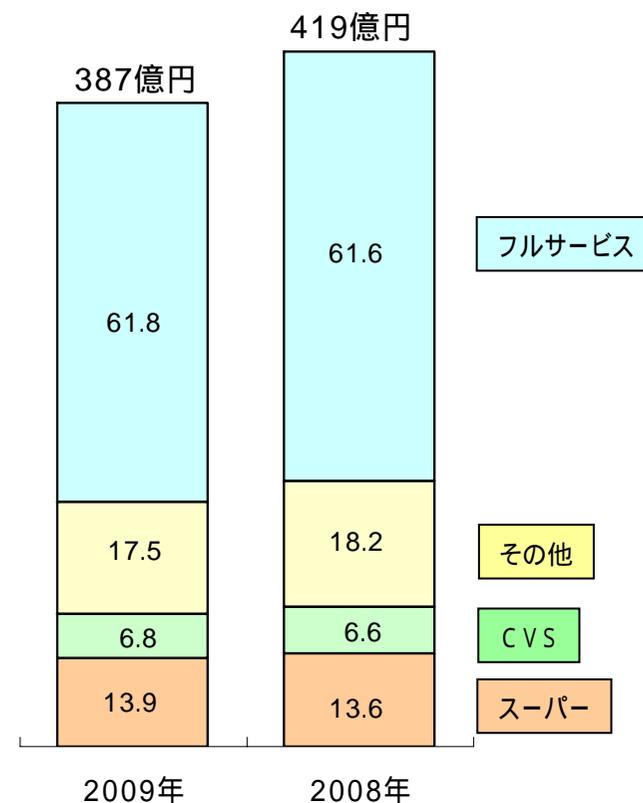
フルサービス：インドア中心の開発に注力したが、工場を中心としたVPMの低下が大きく、7.8%ダウン

【販売実績 単位：千ケース】



	スーパー	CVS	FS	その他	合計
2009実績	16,044	4,957	16,046	17,437	54,484
2008実績	15,810	5,082	17,404	18,606	56,901
前年比 (%)	1.5	2.5	7.8	6.3	4.2

【売上総利益構成比 単位：%】



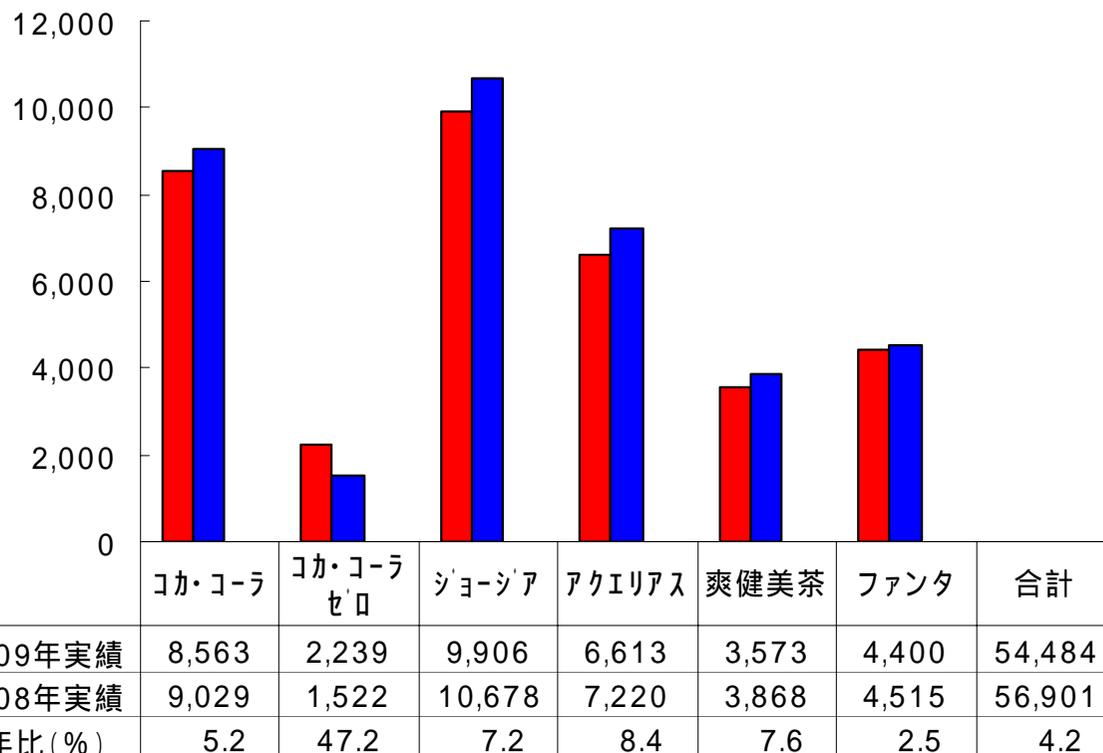
### 3. 重点ブランド販売実績

コカ・コーラゼロ:パッケージ追加、市場全面展開により47.2%伸長

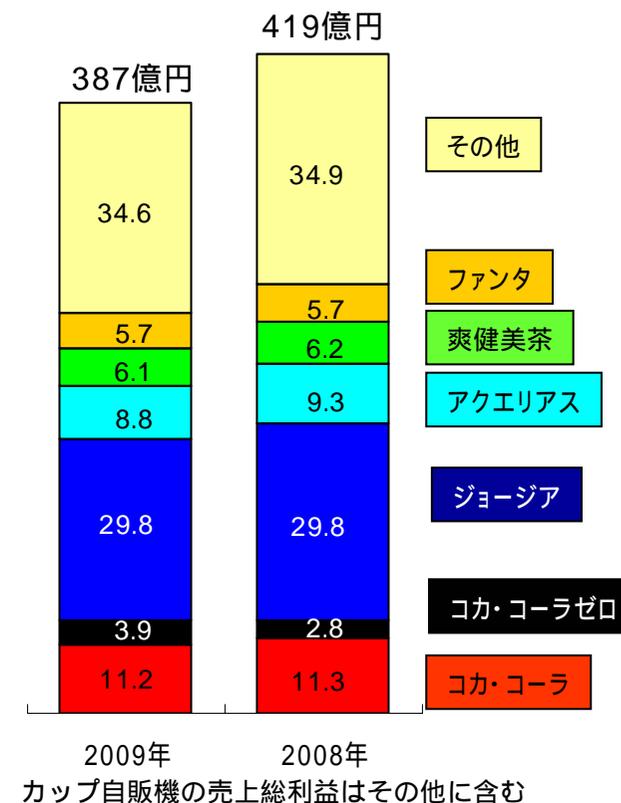
ジョージア:自販機チャネルの不振が響き、7.2%減

い・ろ・は・す520PET:前年(ミナクア)対比67%伸長

【販売実績 単位:千ケース】



【売上総利益構成比 単位:%】



# 4. フルサービスチャネル

**Jump!!!**

【FS稼働自販機台数】

2008年末稼働台数	61,663
新增設台数	+ 6,336
閉店、逆ブレ、その他撤収	4,372
増加台数	+ 1,964
低販売ロケ撤収	2,773
増減	809
2009年末稼働台数	60,854

パーマシンの推移: 10月以降は前年との差が縮小傾向

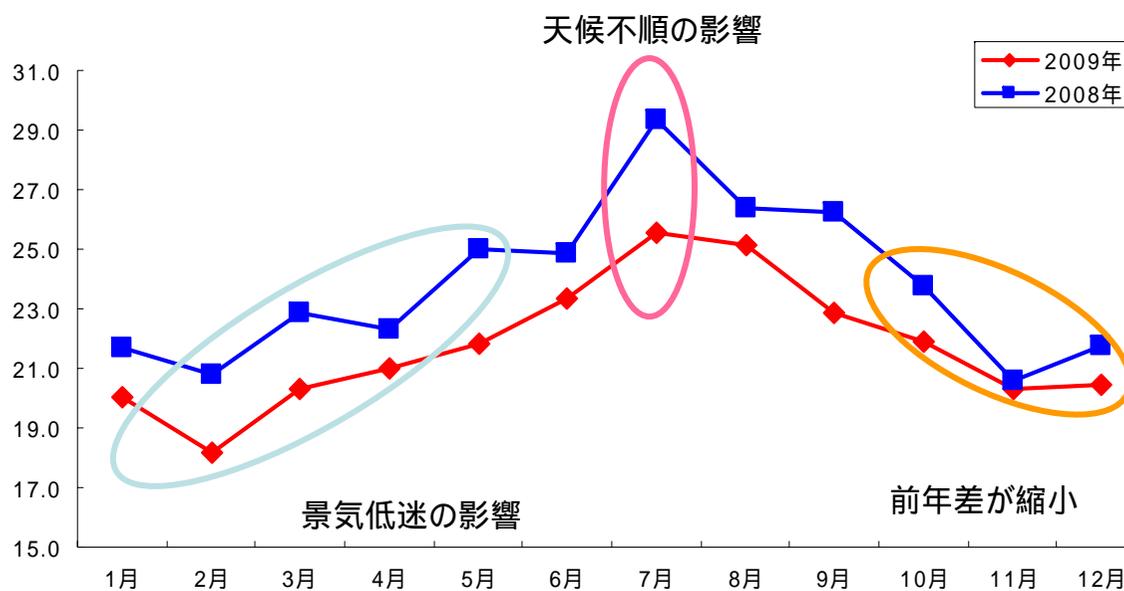
HOTPET販売実績: 18%増(10~12月)

チャネル別では工場の落ち込みが大きい

競合撤去: 4,633台 前年対比2倍以上

低販売ロケ撤収 2,733台実施

【パーマシンの推移 単位: ケース】



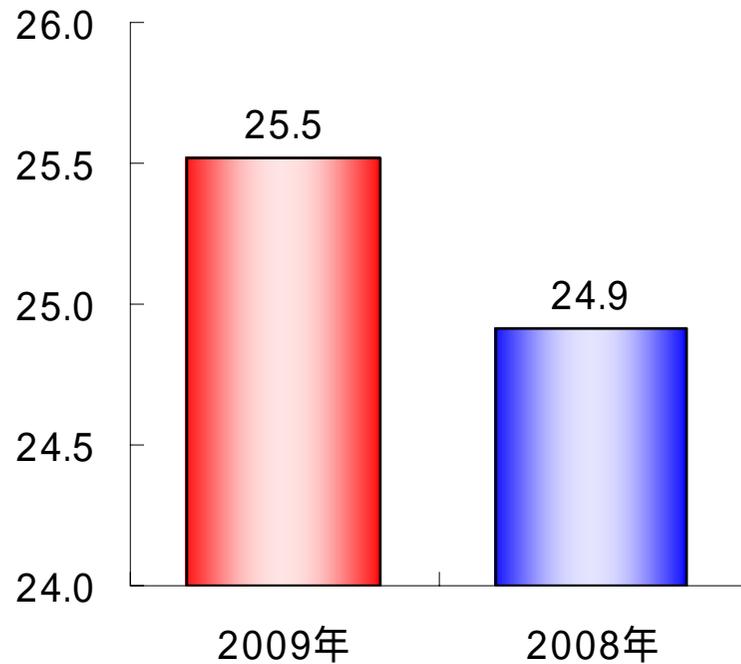
【FSチャネル別数量前年比、構成比 単位: %】

	数量前年比	2009年構成比	2008年構成比
工場	15.9	14.4	15.7
オフィス	7.0	17.9	17.7
工場・オフィス合計	11.2	32.3	33.4
娯楽	7.1	22.8	22.5
交通	5.2	4.6	4.4
病院	1.8	4.0	3.8
官公庁	12.7	3.3	3.5
学校	10.2	2.4	2.4
その他	6.5	30.7	30.1
合計	8.3	100.0	100.0

# 5. スーパーチャネル

取扱SKUの増加、カスタマーとの協働取組などにより  
スーパーにおける販売シェアが拡大

【当社販売シェア (%)】

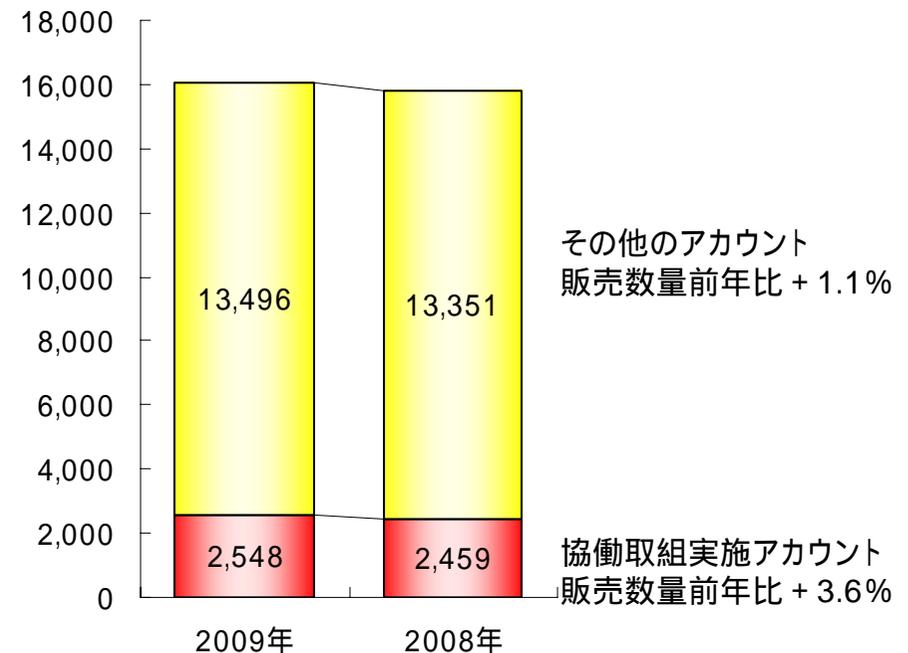


出典：インテージ 数量 (Uc/s) ベース  
三国エリアスーパー  
(ドラッグ、ディスカウントストア除く)

【取扱SKU数】

2009年累計	350,381
2008年累計	330,707
差	19,674
増加率 (%)	+ 5.9

【カスタマーとの協働取組 (販売数量・千ケース)】



# 中期経営構想

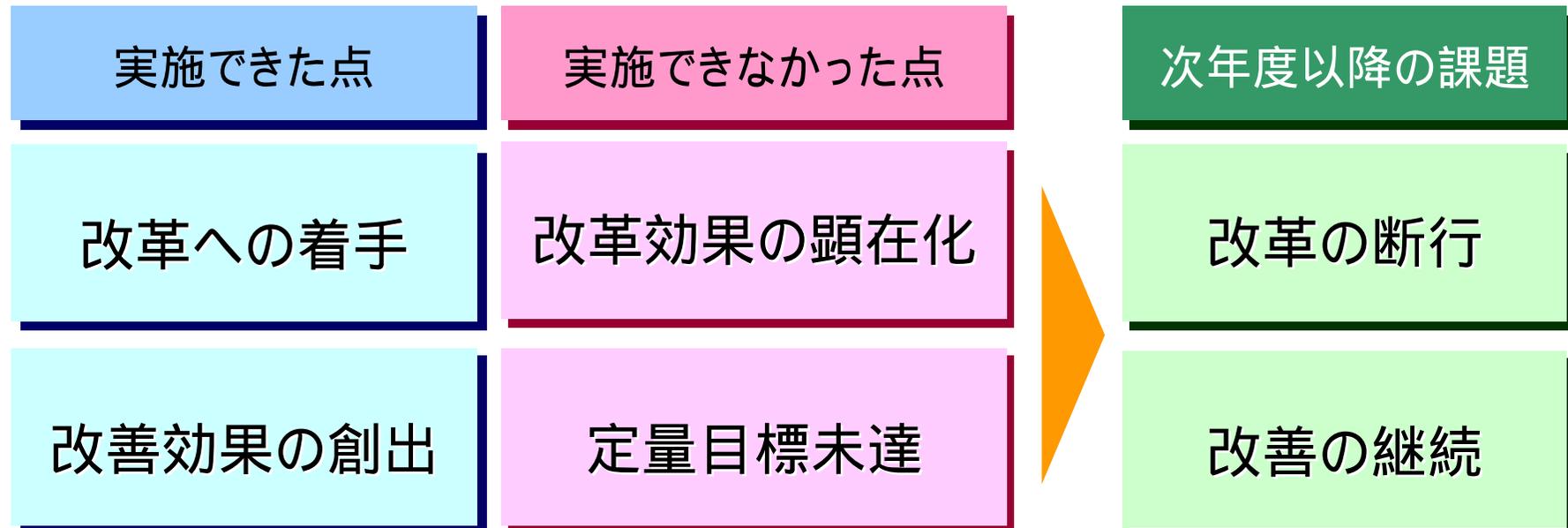
# 1 . 中期経営構想の位置付け

**CHANGE<sup>3</sup>**

創立50周年を輝かしい夢のある会社で迎える



想定以上の外部環境悪化



# CHANGE<sup>3</sup>

既に様々な改革に着手し、改善も継続してきているが、現在の環境下を乗り切り、創立50周年を夢のある会社で迎えられるようにするためには、自分を変え、仕事を変え、そして会社を変えていく、つまり改革を是が非でも断行する必要がある。

新たな中期ビジョンである「夢に向かって進化するNo.1ボトラー」に到達するために、CHANGEを3回繰り返し、とにかく変わっていく、という強い思いを我々全員で共有し、実行していく。

## 4 . 中期経営構想 2010 - 2012 の全体像 **CHANGE<sup>3</sup>**

ビジョン

夢に向かって進化するNo.1ボトラー

スローガン

**CHANGE<sup>3</sup>**

基本方針

営業力の強化 / コスト競争力の強化 / 人材の育成と活用

基本戦略

- 手売り市場の再活性化
- フルサービス事業の構造改革
- SCM改革
- グループ内事業再編によるシナジー効果の創出
- グループ内人材交流による人材育成と活用の規模拡大

分野別構想

営業

自販機  
改革

製造

物流

人事

情報  
システム

品質

資産  
管理

財務

内部  
統制

危機  
管理

関係  
会社

会社存続の前提

コンプライアンス

# 2010年事業計画

# 1 . 業績計画

**CHANGE<sup>3</sup>**

単位：百万円・千ケース・%

【単体】	上期計画	下期計画	通期計画	前年対比	前年比
販売数量	26,230	29,900	56,130	1,646	3.0
売上高	51,700	58,300	110,000	2,984	2.8
営業利益	700	2,100	2,800	344	14.0
経常利益	1,200	2,300	3,500	280	8.7
純当期利益	900	1,300	2,200	178	8.8

【連結】	上期計画	下期計画	通期計画	前年対比	前年比
売上高	58,400	65,600	124,000	2,776	2.3
営業利益	1,100	2,900	4,000	465	13.2
経常利益	1,100	2,900	4,000	465	13.2
純当期利益	600	1,600	2,200	183	9.1

## 2. 対前年増減主要因（単体）

CHANGE<sup>3</sup>

【単体】

単位：億円

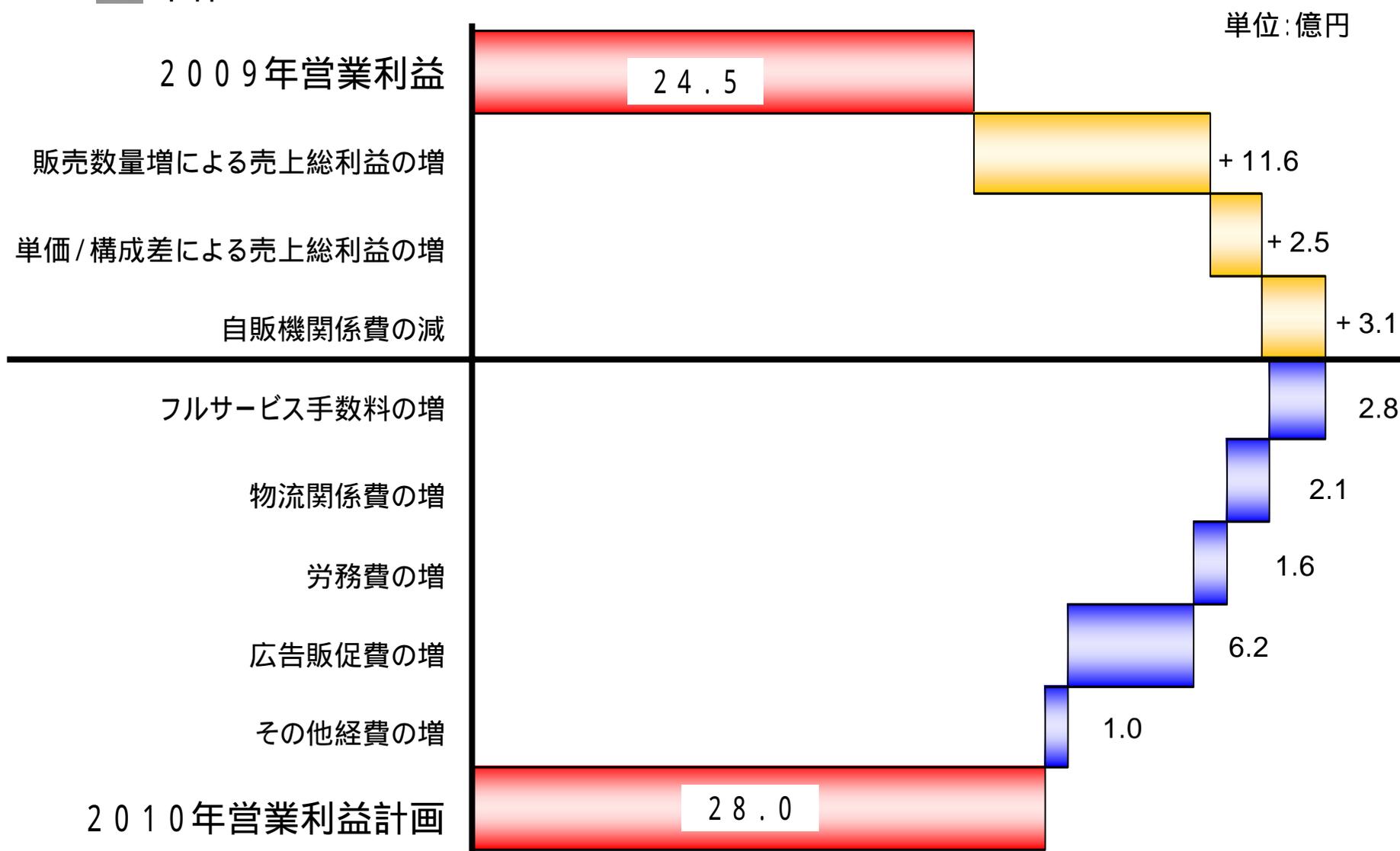
	増減額
売上高	29.8億円 (1070.1 1,100)
売上総利益	14.1億円 (387.8 402.0)
営業利益	3.4億円 (24.5 28.0)
経常利益	2.8億円 (32.1 35.0)
当期純利益	1.7億円 (20.2 22.0)

増減要因	増減額	計画	2009年
・数量増加及び単価・構成差	27.1億円	1,100.0	1,070.1
・他ポトラー向け売上など	2.6億円		
・売上総利益の増加	14.1億円	402.0	387.8
販売数量の増加	11.6億円		
単価差/構成差	2.5億円		
・販管費の増加	10.6億円	374.0	363.3
フルサービス手数料の増加	2.8億円	72.4	69.7
物流関係費の増加	2.1億円	81.0	78.9
労務費の増加	1.6億円	77.4	75.7
自販機関係費の減少	3.1億円	55.7	58.9
広告販促費の増加	6.2億円	37.9	31.7
その他経費の増加	1.0億円	49.2	48.1
・営業外損益の増加	0.6億円	7.0	7.6
営業外収益の減少	1.3億円		
営業外費用の減少	0.7億円		
・特別損益の減少	0.8億円	1.0	0.2
・法人税等の増加	0.2億円	12.0	11.7

### 3 . 営業利益対前年増減内訳 ( 単体 )

CHANGE<sup>3</sup>

■ 単体



# 2010年重点活動

# 1 . 重点活動

CHANGE<sup>3</sup>

## 営業力の強化

- ▶ 利益を伴ったマーケットシェアの拡大  
インドアフルサービス開発強化  
小型パッケージの取扱強化  
OTC市場の再活性化

## コスト競争力の強化

- ▶ フルサービス事業の構造改革
- ▶ SCM改革
- ▶ 全社BPRの継続、推進

## 人材の育成と活用

- ▶ 社内外の環境変化に対応しうる  
「市場価値の高い人材」の育成・活用  
自ら学ぶ姿勢と企業風土の醸成  
営業力の強化  
次世代リーダーの育成

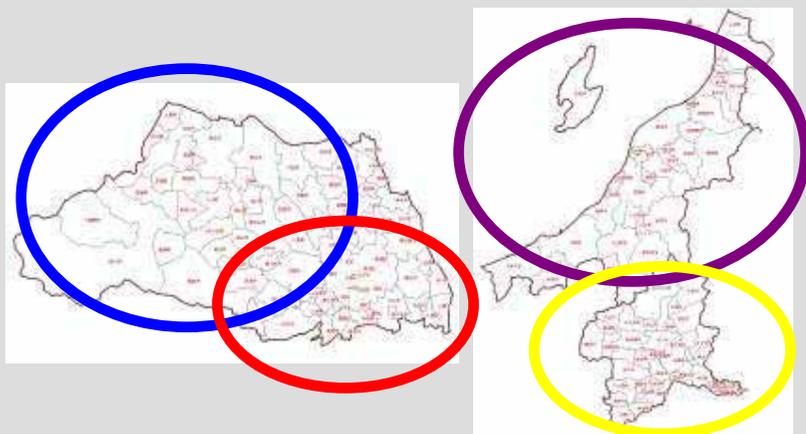
## 2 . 営業体制の変革

CHANGE<sup>3</sup>

- 厳しい環境下で競争に勝ち抜くための組織変革  
= 地域営業力と専門性の同時追求

### 地域密着営業の強化

2 支社 4 支社へ



×

### チャネル専門性の強化



フルサービス企画推進部新設  
一貫性のあるベンディングビ  
ジネス企画の立案



営業担当者を  
エリア担当から  
チャネル担当へ

市場開発部の新設・・・得意先の繋がりを最重要視し、地域に根ざした  
幅広い提案を実施する営業組織へ

# 3 . スーパーチャネル活動計画 -

CHANGE<sup>3</sup>

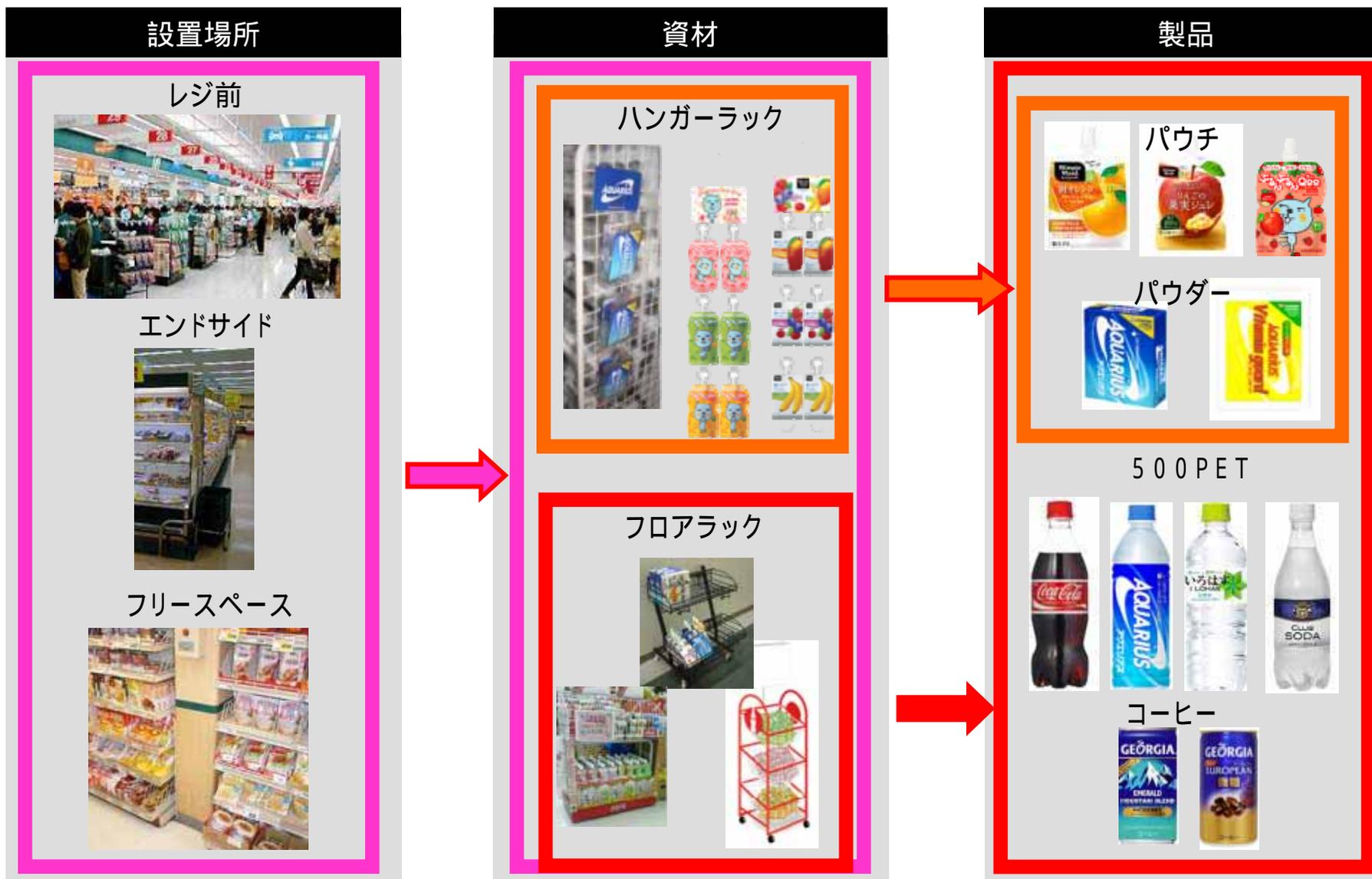
## ■ 機材設置による小型PKG商材の売り場拡大



# 4 . スーパーチャネル活動計画 -

CHANGE<sup>3</sup>

## ■ 資材設置による小型PKG商材の売り場拡大



# 5 . フルサービス活動計画

CHANGE<sup>3</sup>

## ■ 付加価値自販機展開によるシェアの拡大

パーマニマ  
プシマ

### キャッシュレス機

J R 沿線へSuica対応機の展開拡大



### 3D-VIS機(新デザインカバー)

既存自販機の活性化及びコスト低減策



環境対応  
・エコ化

### LED照明(蛍光灯レス)機

更なる自販機のエコ化推進



### ソーラーパネル機

主要駅周辺にテスト展開



# 6 . O T C 市場の再活性化

CHANGE<sup>3</sup>

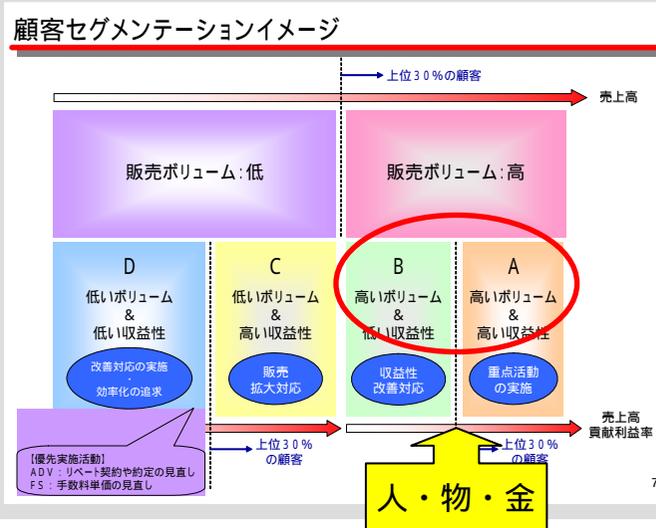
## ■ 細分化したマーケティングによるシェアの拡大

重点チャネルの設定

『業種別管理』から『きめ細かい顧客管理』へ



セグメンテーション



売上高と収益性に基づき顧客をセグメントし、その情報を可視化

↓

より効果的で効率的な営業活動を行う事を推進

↓

営業力の強化・効率性の追求を最大化

# 7 . コスト競争力の強化

CHANGE<sup>3</sup>

## フルサービス事業の構造改革

最小限のコストで最大の競争力が実現されるビジネスモデルの構築

### オペレーション

- ルート数・人員体制最適化
- オンライン自販機テスト導入
- 三国フーズとの統合ルート
- アドバンス配送との統合ルート

### 自販機投資

- 新品投資基準の見直し
- 自販機在庫の適正化
- 整備基準の見直し  
4年経過で重整備、8年経過で軽整備

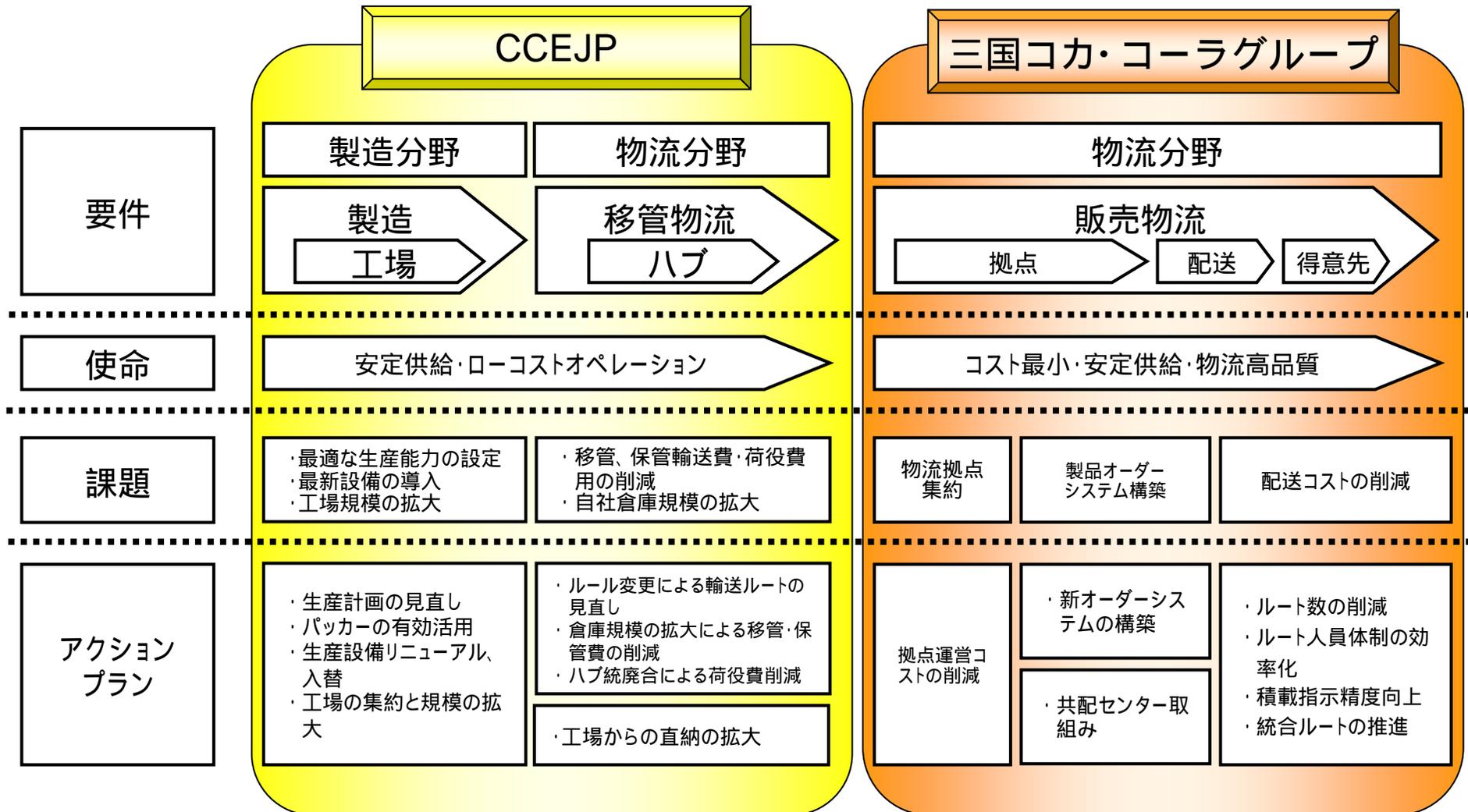
### 自販機維持コスト

- 設置・撤収作業の平準化
- 軽整備の内製化
- 拠点の集約

# 8 . コスト競争力の強化

## SCM改革

必要な時に、必要な製品を、必要なだけ、低コスト・高品質で供給する体制構築



## 9 . 人材の育成と活用

CHANGE<sup>3</sup>

社内外の環境変化に対応しうる「市場価値の高い人材」の育成・活用

### ■ 自ら学ぶ姿勢と企業風土の醸成

- 上長の働きかけのUP -

職場内教育「気づき教育」の拡大・定着  
部下指導育成シートの活用



### ■ 営業力の強化

- 販売シェアの拡大と収益改善に必要なスキルと知識を身につけた営業マンを育成する -

コカ・コーラシステムのラーニングセンターを活用

- ・ C S 営業担当者研修
- ・ ベンディングアカデミー

マーケットシェア拡大研修  
営業コミュニケーションスキル研修  
課題解決必須研修  
組織営業力強化研修

### ■ 次世代リーダーの育成

- 外部環境の変化に対応できる知識・スキルを備えたリーダーを階層ごとに育成し、人的資源を強化する -

次世代リーダー育成研修  
中堅管理者強化研修

チャンネル	
フルサービス	自販機を当社が直接設置し、管理（製品補充・売上金管理等）する方式。
アドバンス	当社が製品を納品し、お得意先様が小売をする卸販売方式。
C V S	コンビニエンスチェーンにおける手売り販売。
フルサービス関係	
インドア	屋内の自販機で、比較のお客様が限られるロケーション。
アウトドア	屋外の自販機で、不特定多数の方が利用できるロケーション。
パーマシンスールス	自販機 1 台当たりのセールス。V P M。
多売価戦略	自販機の中で多様な売価の品揃えをし、お客様のニーズに応えるコラム戦略。
CVM	カップ式自販機。
スーパー関係	
S K U	ストックキーピングユニットの略。単品、最小管理単位。
U c / s	ユニットケース。販売数量を量に換算して計算する。シェアの算出などに使用する単位。
ブランド	
B I G 6	コカ・コーラシステムで重点として取組む 6 ブランド。コカ・コーラ、コカコーラゼロ、ジョージア、アクエリアス、爽健美茶ファンタ。
その他	
O T C	オーバー ザ カウンターの略。手売り販売のこと。
B P R	ビジネスプロセスリエンジニアリングの略。業務効率化を図ること。
C C E J P	関東 4 社（三国・セントラル・東京・利根）で共同出資している製造会社。

この資料に掲載しております当社の計画及び業績の見通し、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、あらかじめご承知置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
- ・ 事業環境を取り巻く経済動向の変動
- ・ 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