

各 位



会 社 名 コカ・コーラウエスト株式会社
代 表 者 代表取締役社長 吉松民雄
(コード番号 2579 東証第一部、大証第一部、福証)
問 合 せ 先 取締役専務執行役員 CSR 本部長兼環境・広報部長
宮 木 博 吉
(Tel.(092)641-8591)

「長期経営構想 2020」および「2011 年～2013 年中期経営計画」策定のお知らせ

コカ・コーラウエスト株式会社(本社:福岡市、以下、当社という。)では、このたび長期的な視点でグループ事業構造の変革を推進するため、2020 年までの長期経営構想ならびにその達成に向けた第1ステップとなる2011 年から 2013 年までの中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

1. 企業理念

当社が提供できる価値や、どのような企業を目指すのかという観点に立ち、会社の存在意義を明確にするため、新たに企業理念を策定いたしました。

**飲料を通じて
価値ある「商品、サービス」を提供することで、
お客さまのハッピーでいきいきとしたライフスタイルと
持続可能な社会の発展に貢献します**

この企業理念は、飲料を中心とした事業領域のなかで、安全安心で優れた品質であることはもちろんのこと、お客さまの新しいニーズを発見しつづけるとともに、絶え間ない革新によって、新しい価値を持った商品・サービスを提供することで、

- ・お客さまの多様なライフスタイルにおいて、おいしさ・楽しさ・健康・やすらぎなど、人々が前向きに生きるための心身の豊かさ(=ハッピー)に貢献すること
 - ・環境保全への貢献や地域社会との共生を事業活動の中で強く意識し、持続可能な社会の発展に貢献すること
- をあらわしています。

2. 長期経営構想 2020

今後 10 年間の環境変化を予測し、当社が持続的な成長を果たすための指針として、「長期経営構想 2020」を策定いたしました。長期経営構想では「成長戦略」、「効率化戦略」、「構造戦略」を3つの柱として成長目標を達成いたします。また、当社の 2020 年のありたい姿として「ウエストビジョン」を制定し、お客さまに愛され、株主・地域社会に愛され、社員が愛する会社を目指します。

更に、当社の企業理念やウエストビジョンなどを表現するものとして、企業メッセージ「みんなの あしたに ハッピーを」を設定しました。この企業メッセージは、今後あらゆる場面で発信し、あらゆるステークホルダーに対して「ハッピー」を提供していく姿勢を明らかにしていきます。

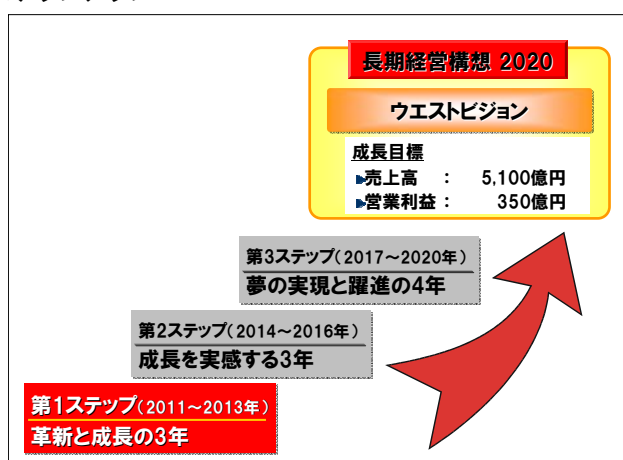
■ ウエストビジョン

お客さまに愛され、株主・地域社会に愛され、
社員が愛する会社へ!!

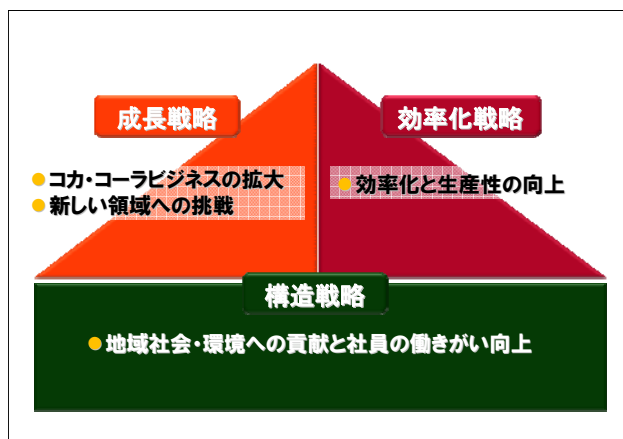
■ 企業メッセージ



■ 長期経営構想のステップアップ



■ 長期戦略



3. 2011年～2013年中期経営計画「革新と成長の3年」

「長期経営構想 2020」に基づき、その第1ステップとして、2011年から2013年の3カ年を「革新と成長の3年」と捉え、計画を策定いたしました。

■ 2013年成長目標（連結）

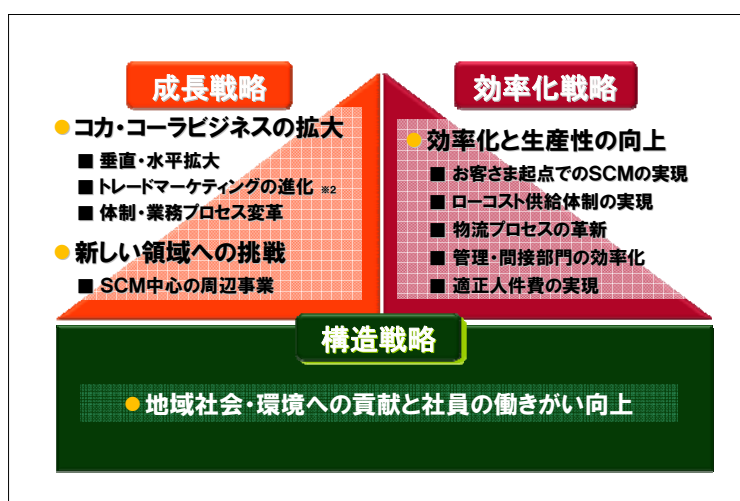
（単位：千ケース、億円、％）

	2013年計画	2010年計画 ※1	増減	増減率
販売数量	184,500	177,300	+7,200	+4.1
売上高	4,300	3,769	+531	+14.1
営業利益	240	108	+132	+122.2
ROE	5.8	3.0	+2.8	—
ROA	6.7	3.4	+3.3	—
自己資本比率	69.2	64.0	+5.2	—

※1 2010年計画は、2010年10月29日付で発表した業績に基づく数値です。

■ 基本戦略

「成長戦略」、「効率化戦略」、「構造戦略」の3つの柱に基づき、それぞれの基本戦略を着実に実行し、中期経営計画の成長目標達成を目指します。



※2 トレードマーケティングとは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。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上



**2011年～2013年 中期経営計画
「革新と成長の3年」**

2010年12月2日

コカ・コーラ ウェスト株式会社（2579）

■ 長期経営構想 2020

- ・当社グループを取り巻く環境 … 3
- ・2020年に向けた全体構造 … 4
- ・企業理念／行動指針／経営の基本スタンス
ウエストビジョン／企業メッセージ … 5
- ・長期戦略 … 10
- ・2020年に向けて必要な進化 … 11
- ・長期経営構想のステップアップ … 12
- ・成長目標 … 13

■ 2011年～2013年 中期経営計画

- ・基本戦略 … 15
- ・成長戦略／効率化戦略／構造戦略 … 16
- ・投資計画 … 26
- ・成長目標 … 27

■ 参考資料 … 29

長期経営構想 2020

当社グループを取り巻く環境

外部環境の変化と課題

- 経済状況停滞の長期化、雇用環境の悪化
- 少子高齢化の加速
- 消費ニーズや購買行動の多様化、二極化
- 健康志向と低価格志向の定着
- IT化の継続とネットチャネルの急拡大
- アジアを中心とした急速なグローバル化と資本提携等による業界構造の変化
- 環境への関心拡大、対応策や規制の強化
- 企業の社会的責任への注目

内部環境の変化と課題

- 飲料市場の伸び悩みと当社マーケットシェアの低下
- 低価格化(デフレ)の進行
- 炭酸飲料の成長と、非炭酸飲料の伸び悩み
- チャンネル構造の変化、自販機チャネルの停滞
- 高コスト体質からの脱却による収益構造の改善
- 組織・人事・実行体制整備の遅れによる市場実行力と展開力の低下
- グループ内の仕組み、制度、風土・文化等、“真の一社化”へ

2020年に
向けた
「進化」

2020年に向けた全体構造

企業メッセージ

みんなの あしたに ハッピーを

Coca-Cola West

企業理念

行動指針

経営の基本スタンス

長期経営構想 2020

ウエストビジョン

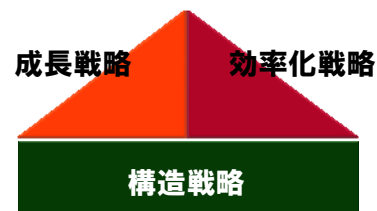
お客さまに愛され、株主・地域社会に愛され、
社員が愛する会社へ!!

成長目標

- ▶売上高 : 5,100億円
- ▶営業利益 : 350億円

長期戦略

- ▶成長戦略
- ▶効率化戦略
- ▶構造戦略



TCCC※ 2020 VISION

PROFIT

- 売上、利益拡大

PEOPLE

- 働きがい

PORTFOLIO

- 商品群

PARTNERS

- カスタマー

PLANET

- 環境、地域社会

PRODUCTIVITY

- 生産性・効率

※TCCC:The Coca-Cola Company

飲料を通じて

**価値ある「商品、サービス」を提供することで、
お客様のハッピーでいきいきとしたライフスタイルと
持続可能な社会の発展に貢献します。**

お客さまからはじまる 私たちの行動指針

West 魂

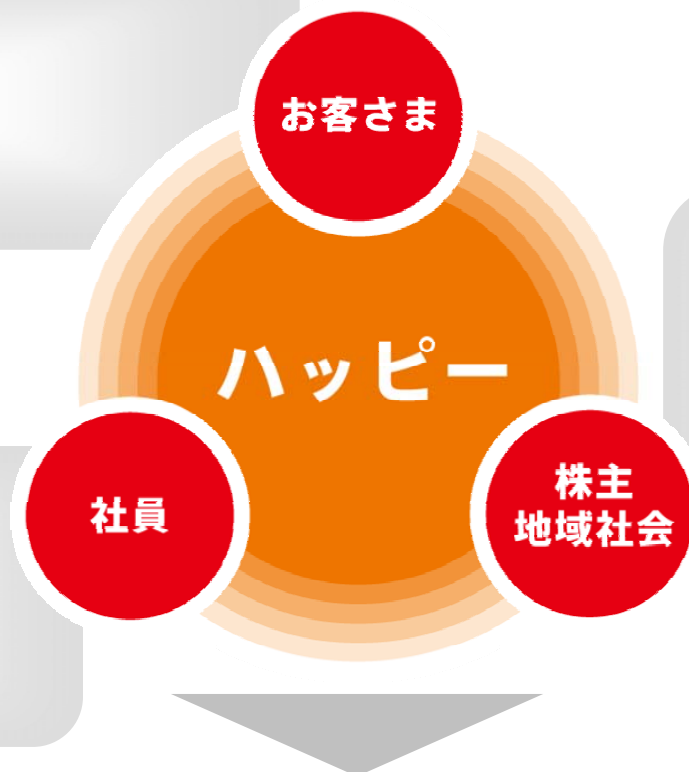


- **ステークホルダーへの“ハッピー”の提供**
 - ・ **お客さま起点の活動**
 - ・ **地域社会への貢献**
 - ・ **社員の働きがいの向上**
- **業績に対するこだわり**

**お客さまに愛され、株主・地域社会に愛され、
社員が愛する会社へ!!**

- 商品・サービス
- 社員の活動
- 確かな品質

- 働きがい
- 信頼感
- 誇り



- 業績の安定・成長
- 地域貢献
- 持続可能な社会の発展

定量目標を設定、評価

みんなの あしたに ハッピーを

Coca-Cola **West**

成長戦略

- コカ・コーラビジネスの拡大
- 新しい領域への挑戦

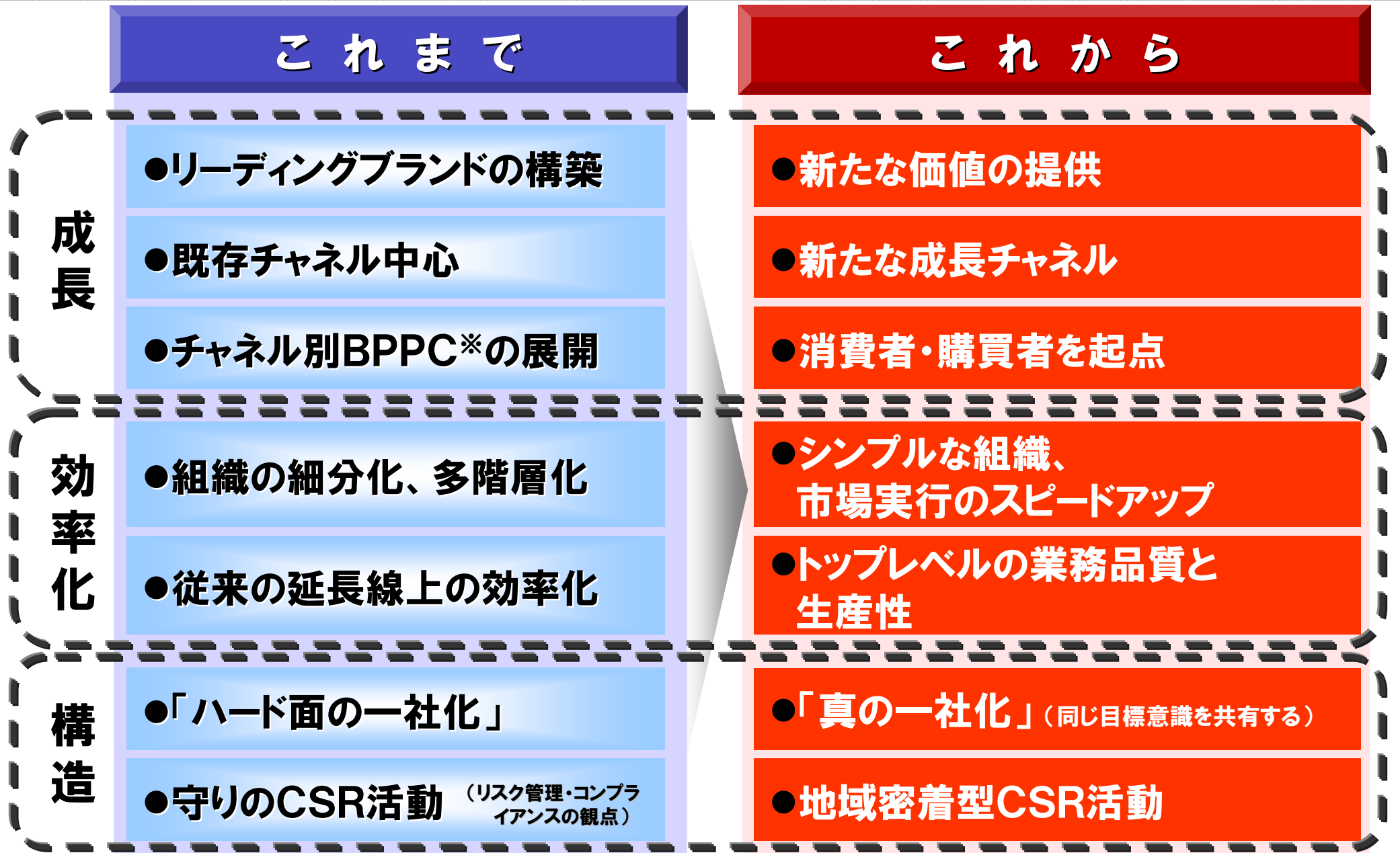
効率化戦略

- 効率化と生産性の向上

構造戦略

- 地域社会・環境への貢献と社員の働きがい向上

2020年に向けて必要な進化



※ BPPC: Brand, Package, Price, Channel

(スーパーマーケット、ディスカウントストア、ドラッグストアなどの業態 (Channel) に分け、その業態に応じた最適な商品の品揃え (Brand)、パッケージ (Package)、販売価格 (Price) を策定・実行すること。)

長期経営構想のステップアップ

長期経営構想 2020

ウエストビジョン

お客さまに愛され、株主・地域社会に愛され、
社員が愛する会社へ

成長目標

- ▶売上高 : 5,100億円
- ▶営業利益 : 350億円

第3ステップ(2017~2020年)

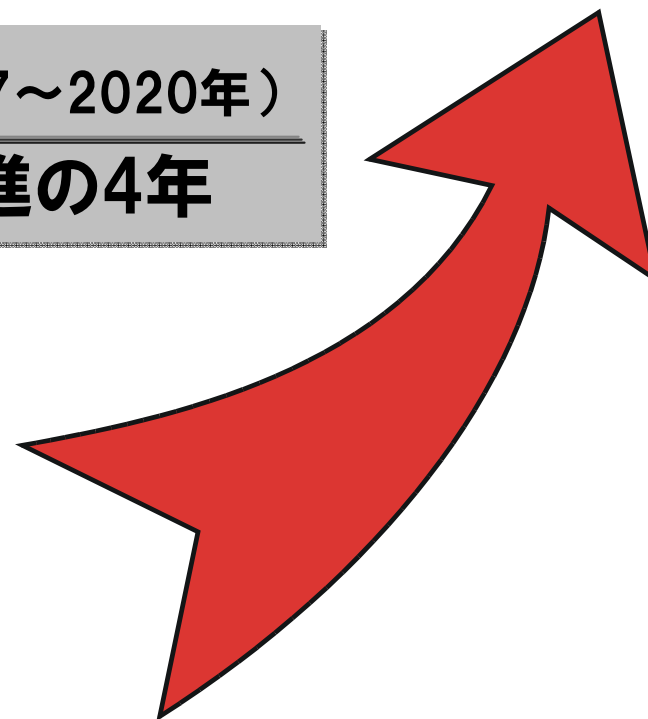
夢の実現と躍進の4年

第2ステップ(2014~2016年)

成長を実感する3年

第1ステップ(2011~2013年)

革新と成長の3年



成長目標

(単位:億円)

	2010年 計画 ^{※1}	2013年			2020年		
		計画	対2010年増減	増減率(%)	計画	対2010年増減	増減率(%)
売上高	3,769	4,300	+531	+14.1	5,100	+1,331	+35.3
コカ・コーラ事業	3,688	3,800	+112	+3.0	4,300	+612	+16.6
その他事業	81	500	+419	+517.3	800	+719	+887.7
営業利益	108	240	+132	+122.2	350	+242	+224.1
コカ・コーラ事業	100	160	+60	+60.0	220	+120	+120.0
その他事業	8	80	+72	+900.0	130	+122	+1,525.0
当期純利益	68	140	+72	+105.9	210	+142	+208.8
売上高営業利益率(%)	2.9	5.6	+2.7	-	6.9	+4.0	-
ROE(%) (総資本当期純利益率)	3.0	5.8	+2.8	-	7.8	+4.8	-
ROA(%) (総資産経常利益率)	3.4	6.7	+3.3	-	10.5	+7.1	-
FCF(億円) (営業CF+投資CF)	110 ^{※2}	230	+120	-	300	+190	-
自己資本比率(%)	64.0	69.2	+5.2	-	80.5	+16.5	-

※1 2010年計画は、2010年10月29日付で発表した業績に基づく数値です。

※2 2010年計画のFCFには、キューサイ株式会社の株式取得額(365億円)は含まれておりません。

長期経営構想2020 第1ステップ

2011年～2013年 中期経営計画
「革新と成長の3年」

成長戦略

- **コカ・コーラビジネスの拡大**
 - 垂直・水平拡大
 - トレードマーケティングの進化
 - 体制・業務プロセス変革
- **新しい領域への挑戦**
 - SCM中心の周辺事業

効率化戦略

- **効率化と生産性の向上**
 - お客さま起点でのSCMの実現
 - ローコスト供給体制の実現
 - 物流プロセスの革新
 - 管理・間接部門の効率化
 - 適正人件費の実現

構造戦略

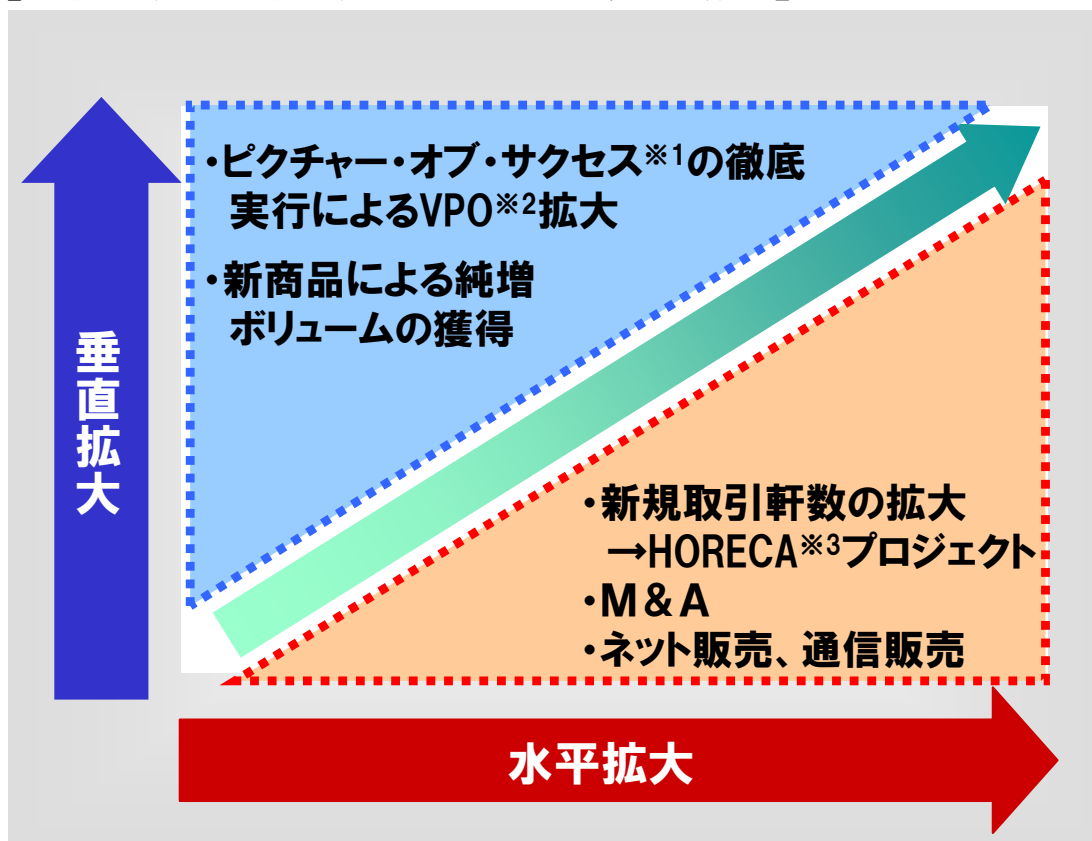
- **地域社会・環境への貢献と社員の働きがい向上**
 - 地域社会への貢献
 - 社員の働きがい向上
 - 環境への貢献

■ 垂直・水平拡大

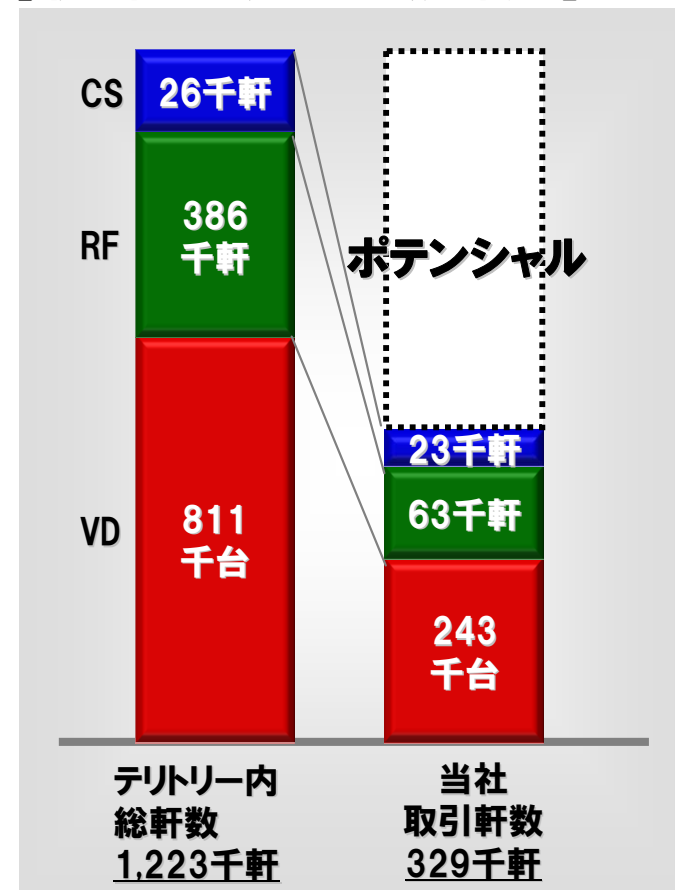
▶ “垂直拡大”・“水平拡大”の二軸による売上成長



【垂直拡大・水平拡大の二軸による売上成長】



【取引店舗拡大による成長機会】



※1 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。

※2 VPO: volume per outlet (一店舗あたりの売上げボリューム)

※3 HORECA: Hotel, Restaurant, Cafe

CS: チェーンストア
VD: ペンディング

RF: リテール・フードサービス

■ トレードマーケティングの進化

- ▶ 各チャネルにおける“垂直拡大”・“水平拡大”の二軸による売上成長
- ▶ コア8ブランド※1への集中投資

【チャネル別 販売数量計画/基本戦略】

	2010年 販売数量見込 (千ケース)	2013年 販売数量計画 (千ケース)	対2010年 増減率	基本戦略
チェーン ストア	67,700	72,400	+6.9%	業態別のOBPPC※2戦略による 小売価格下落への歯止めと 売場箇所の拡大による 売上・利益の成長を目指す
ベンディング	68,600	70,100	+2.2%	自動販売機ビジネスから 小売ビジネスへの進化
リテール・ フードサービス	31,000	32,700	+5.5%	HORECAビジネスの確立による 新たな収益ビジネスへの成長
その他	10,000	9,300	△7.0%	
合計	177,300	184,500	+4.1%	

※1 コア8ブランド:コカ・コーラ、コカ・コーラゼロ、ファンタ、ジョージア、爽健美茶、アクエリアス、い・ろ・は・す、綾鷹

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

■ 体制・業務プロセス変革

▶ トレードマーケティングとエリア・事業特性を適合させた 営業・販売体制の確立

→地域密着型の営業体制（エリア本部制の導入）

→都市型・準都市型・非都市型への対応

（都市エリア：チャンネル専業体制、準都市・非都市エリア：全チャンネル対応混合支店配置）

→チェーンストア営業体制、マーチャンダイジング業務のあり方の見直し

→自動販売機のオンライン化による業務の生産性向上

▶ 組織営業能力の開発

→全チャンネルへのRED※サイクルの導入と社員に対するコミッション・インセンティブ
の連動

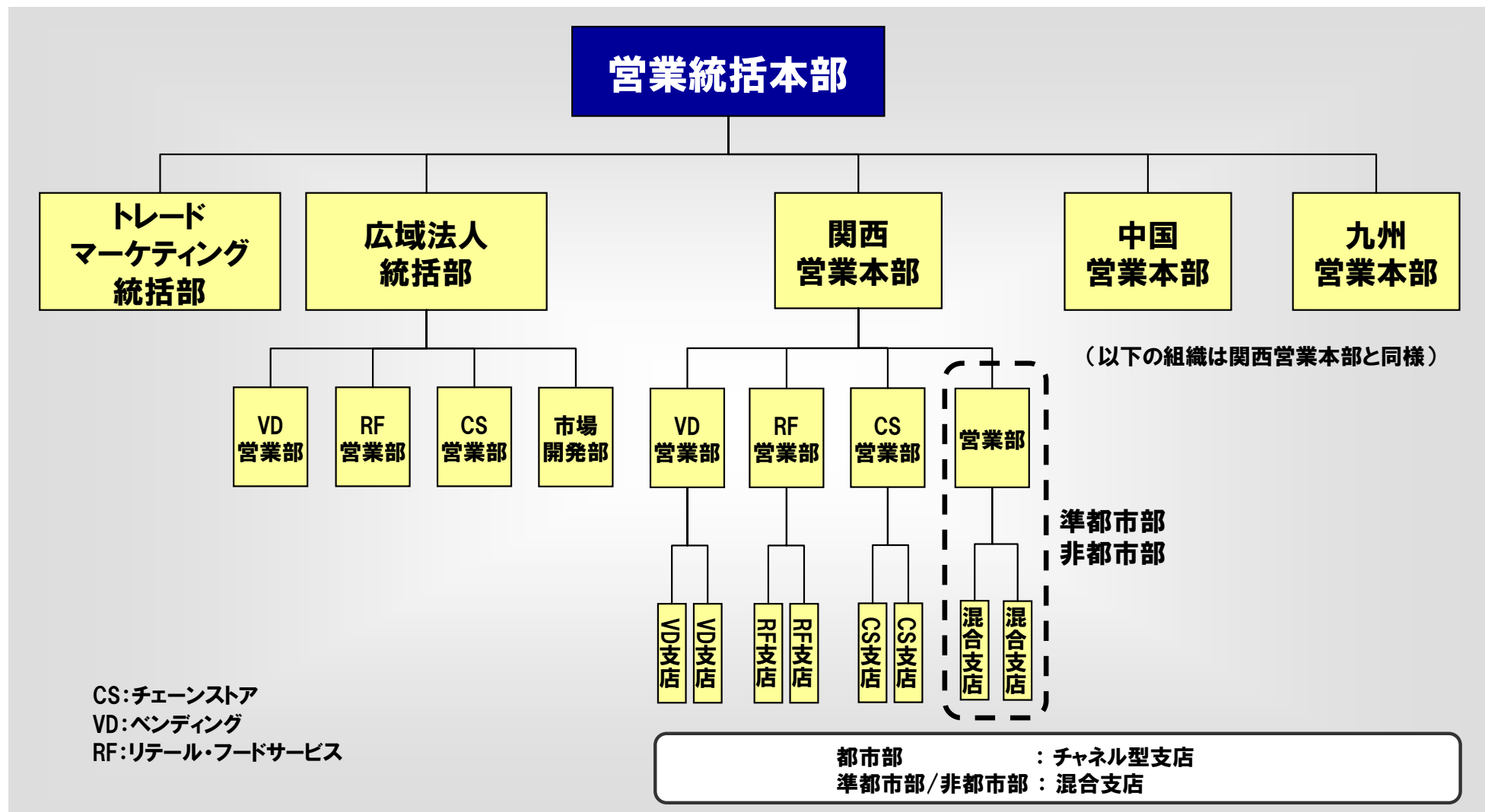
※RED：日々マーケットで正しい実行がなされているかどうかをチェックするしくみ。
ピクチャー・オブ・サクセスの実現具合を、実際の市場で確認しレポートする。

▶ ITインフラ整備

→営業活動支援ツールの開発

■ 体制・業務プロセス変革

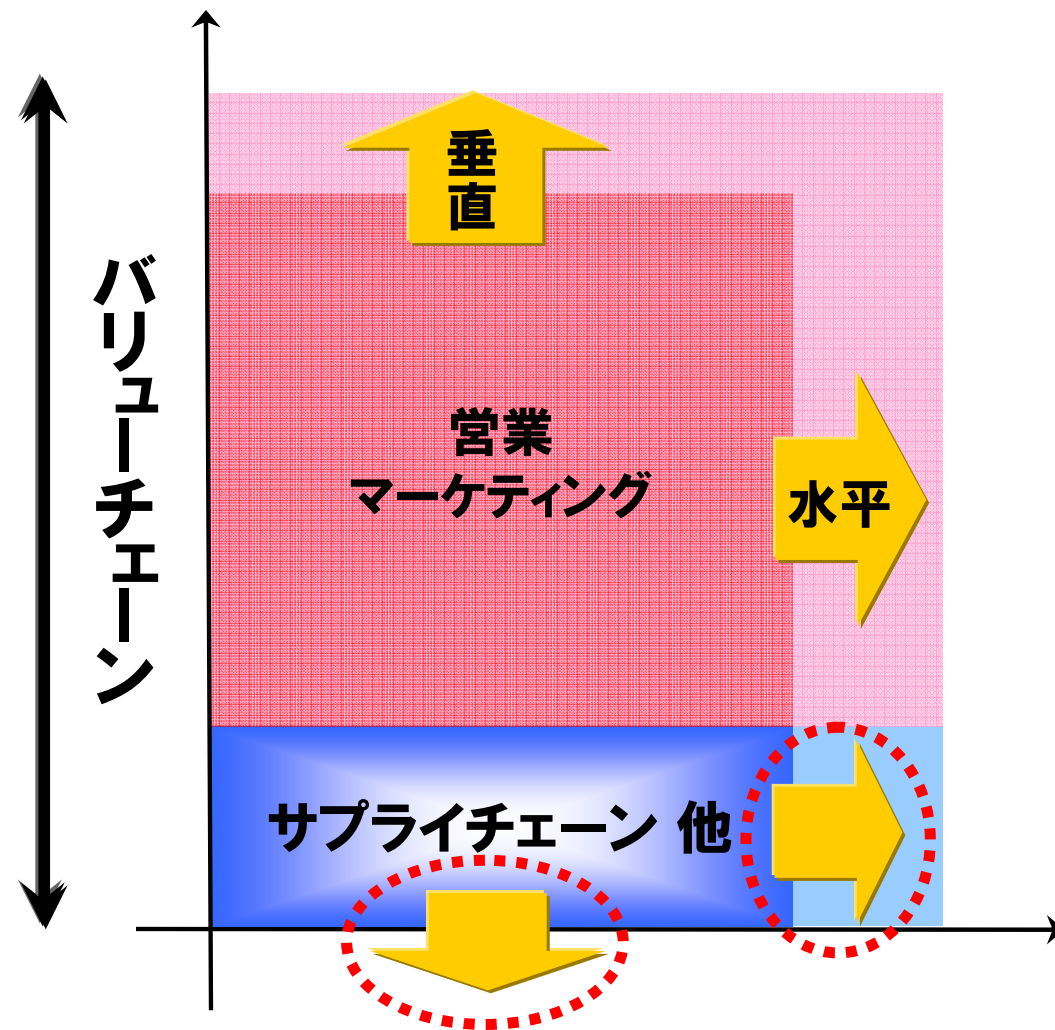
【2011年1月1日付 新営業体制】



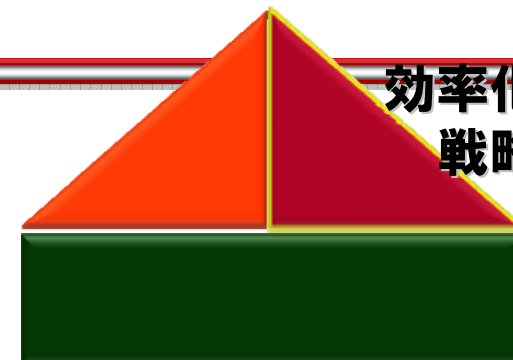
■ SCM中心の周辺事業

▶ コカ・コーラ事業の資産・機能の活用による
ボトラー周辺事業の拡大

- 協働調達
- 協働配送
- 機器関連
- リサイクル事業
- 環境事業



SCM関連



■ お客さま起点での
SCMの実現

同期

■ ローコスト供給体制
の実現

同期

■ 物流プロセス
の革新

SCM効果

季節変動、需要変動に
応じた供給力強化

在庫適正化による
キャッシュフロー改善

コスト削減による
利益貢献

SCM関連

■ お客さま起点でのSCMの実現

- ▶ 営業活動と供給活動が一体化したSCMモデルの構築
- ▶ 計画に基づく活動の徹底と情報連鎖
 - お客さま起点でのチャネル別営業活動に基づく情報連鎖と供給活動との連動、対応力強化
- ▶ 情報システム整備による情報可視化の推進
- ▶ 全社横断的なバリューチェーン改革の推進
 - ビジネスモデル変革統括部の新設

■ ローコスト供給体制の実現

- ▶ コスト削減と生産性向上の徹底
 - 資材の減容化・内製化、原材料使用量の削減
 - 生産設備の高度化（生産ライン統廃合、新生産ライン設置、新技術導入）
 - 生産ラインの稼働率の向上（連続生産等）

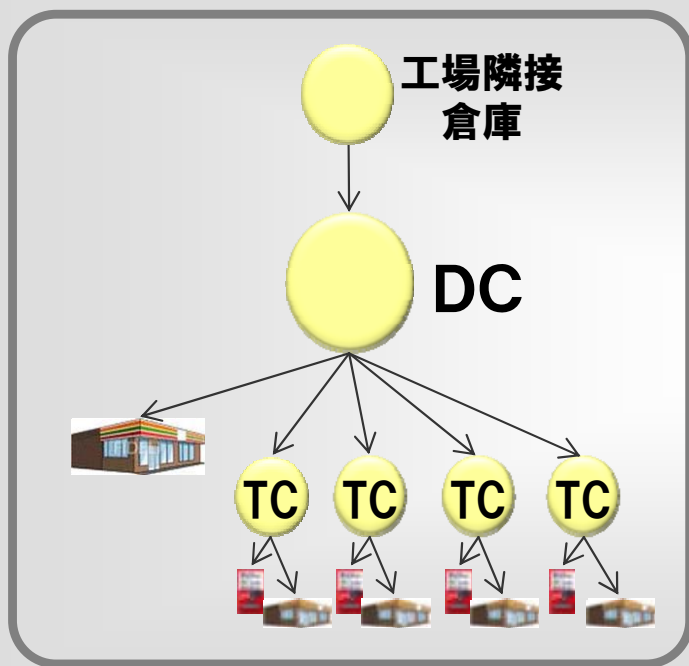
SCM関連

■ 物流プロセスの革新

- ▶ 製造物流拠点の再編（DC※1スルー型物流ネットワーク構築）
→DCに在庫を集約することによる販売物流拠点の無在庫化(TC※2)
- ▶ 自動配送計画(IT)導入による販売配送の効率化

※1 DC:Distribution Center
※2 TC:Through Center

【DCスルー型物流ネットワーク（2013年完成形）】



- 2011年 導入準備
- 2012年 九州地区 テスト導入
関西・中国地区 全面展開
- 2013年 九州地区 全面展開

その他

■ 管理・間接部門の効率化

- ▶ 本社業務の棚卸による業務の効率化と外部化
- ▶ グループ間接業務の集約
- ▶ 内勤業務の統一と機能集約

■ 適正人件費の実現

- ▶ 業務効率化・要員管理・総額人件費管理による人件費の最適化
 - グループ要員の削減 : (2013年目標) グループ9,000人体制
 - 売上高人件費率の低下 : (2013年目標) 16.8%

■ 地域社会への貢献

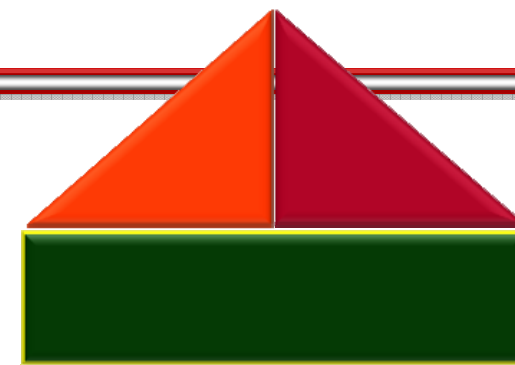
- ▶ 自然環境への貢献、地域社会との共生
→スポーツ・イベント、文化・教育、地域環境、社会福祉

■ 環境への貢献

- ▶ 温室効果ガス排出量の削減
- ▶ 安全・安心な廃棄物リサイクルシステムの構築
- ▶ 水資源の保全および有効活用の推進
- ▶ 地域への環境教育支援

■ 社員の働きがい向上

- ▶ 利益連動型の業績賞与支給
- ▶ 給与水準の戦略的収れん
- ▶ 社内公募制度の構築と運用
- ▶ 定年年齢の引き上げ



構造戦略

投資計画

- 将来の成長および生産性向上のために積極的に投資を行う。

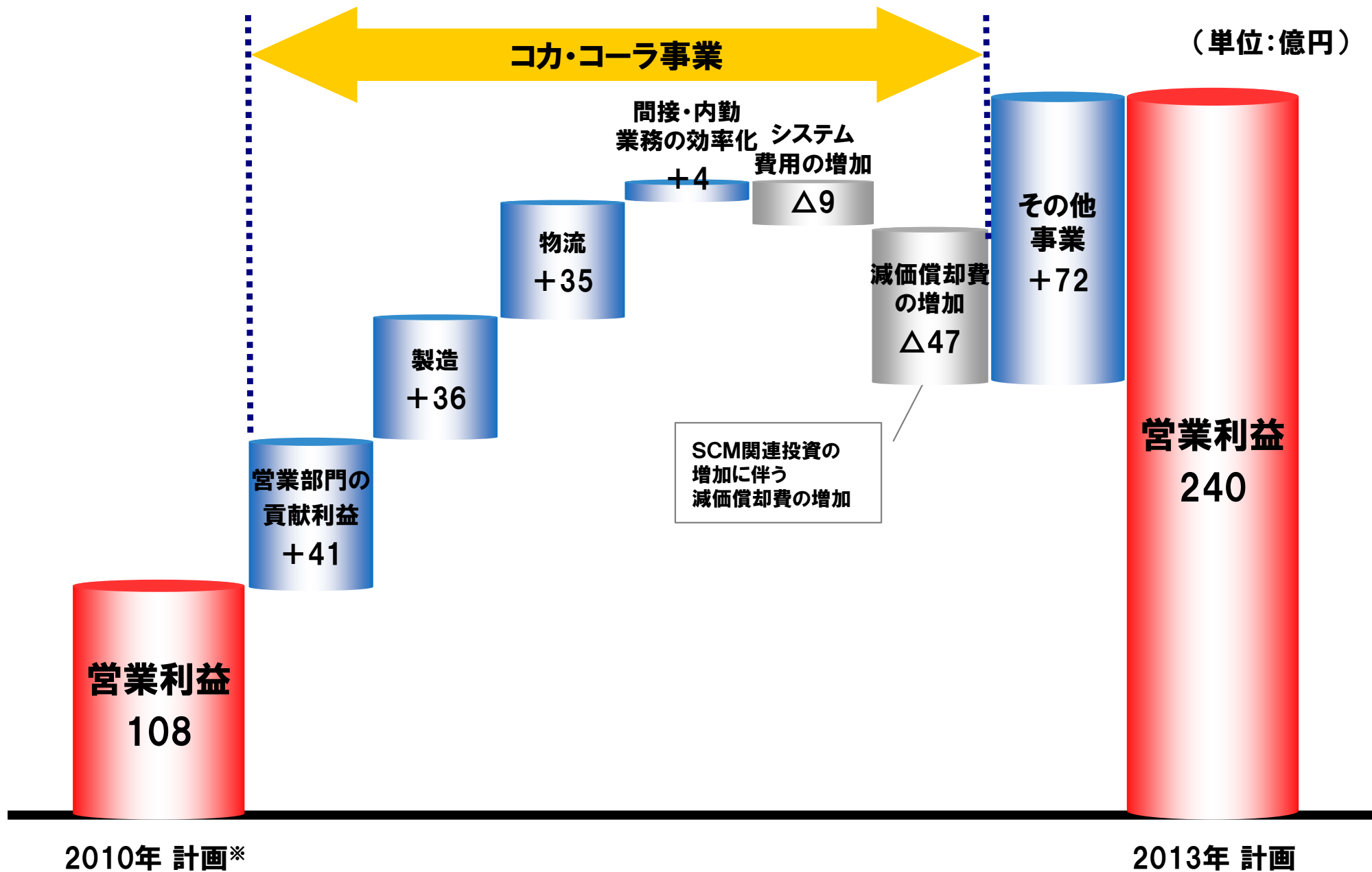
(単位:億円)

	2010年 計画※	2011~2013年 計画		
		3年間 計	年平均	対2010年増減
土地	0	8	3	+3
建物・構築物	26	28	9	△17
機械及び装置	65	416	139	+74
販売機器	77	276	92	+15
その他	35	105	35	+0
合計	205	835	278	+73

※ 2010年計画は、2010年10月29日発表の数値

成長目標

～営業利益 達成シナリオ～



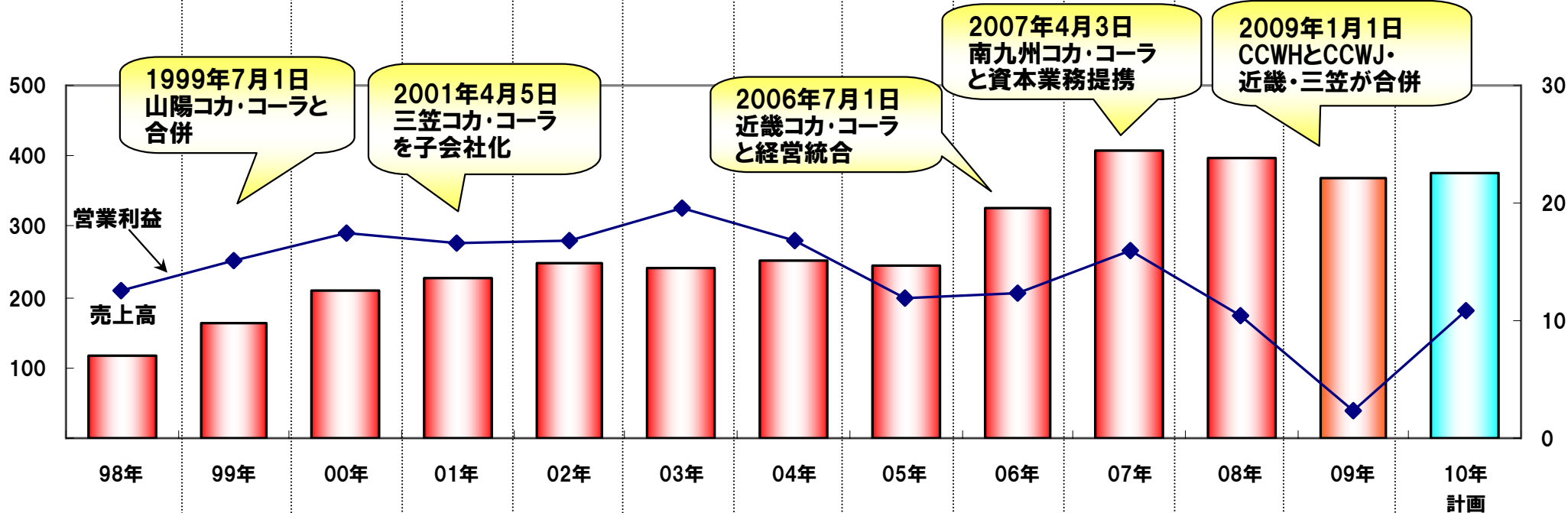
※ 2010年計画は、2010年10月29日発表の数値

【参考資料】

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 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	376,900
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	10,800
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	11,500
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	6,800

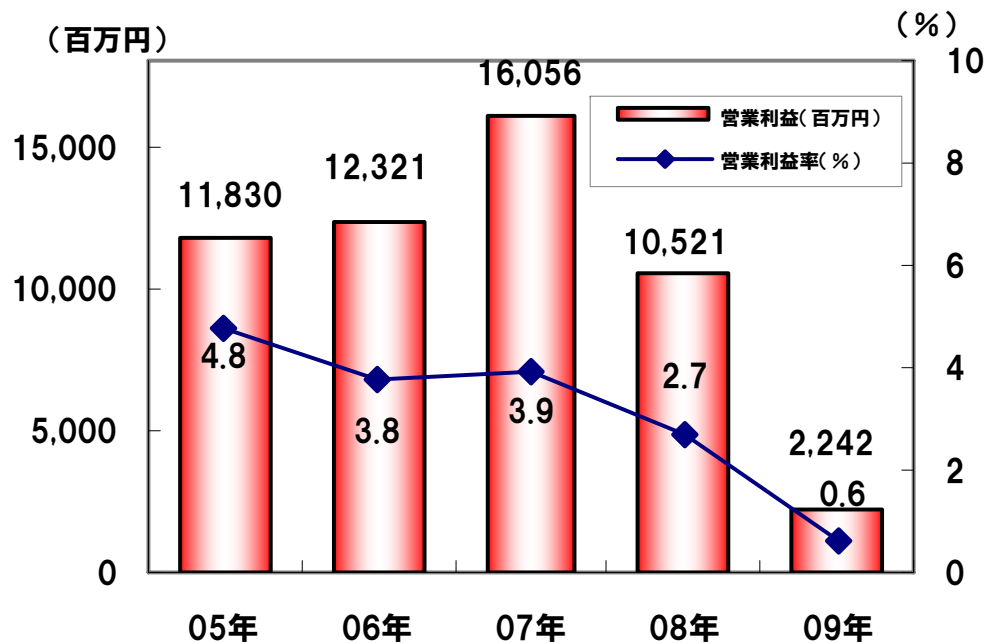


売上高
(十億円)

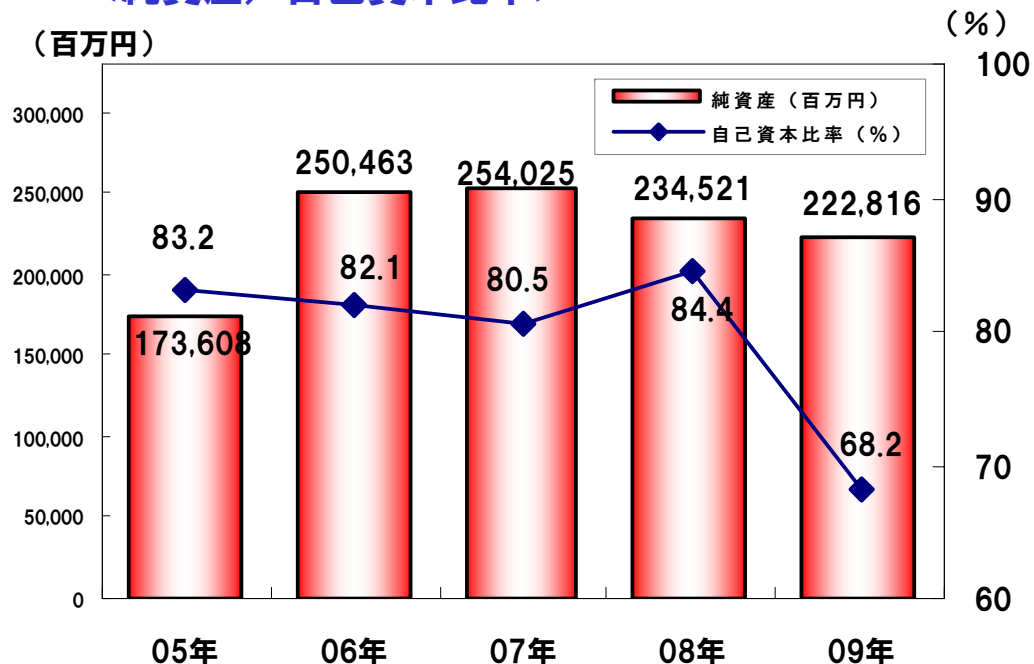
営業利益
(十億円)

経営指標の推移

<営業利益/営業利益率>

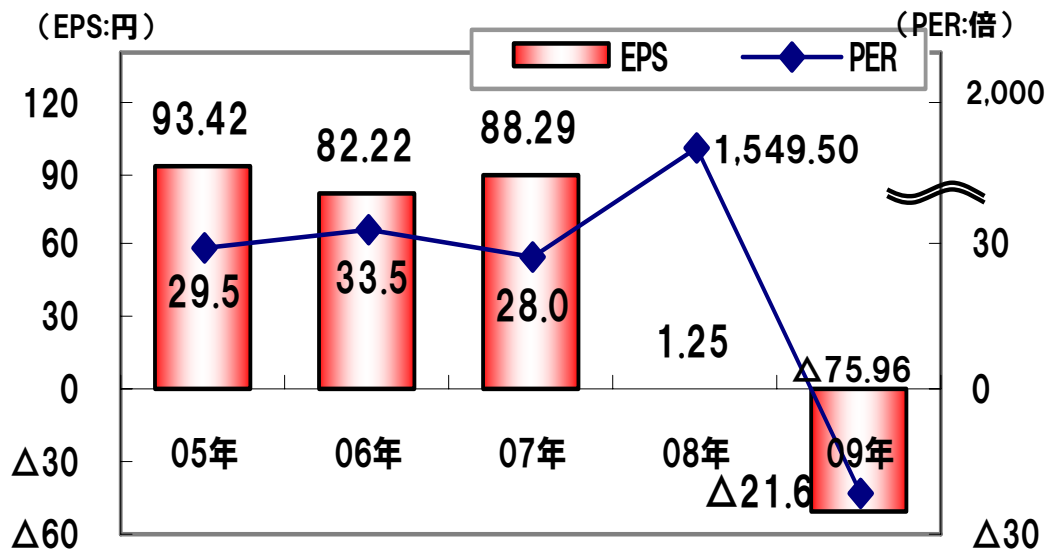
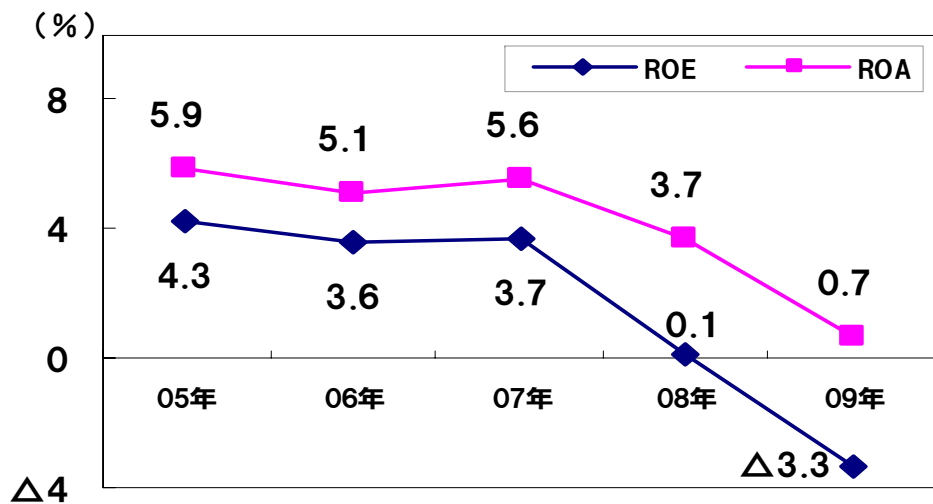


<純資産/自己資本比率>



<総資産経常利益率(ROA)/自己資本当期純利益率(ROE)>

<1株当たり当期純利益(EPS)/株価収益率(PER)>



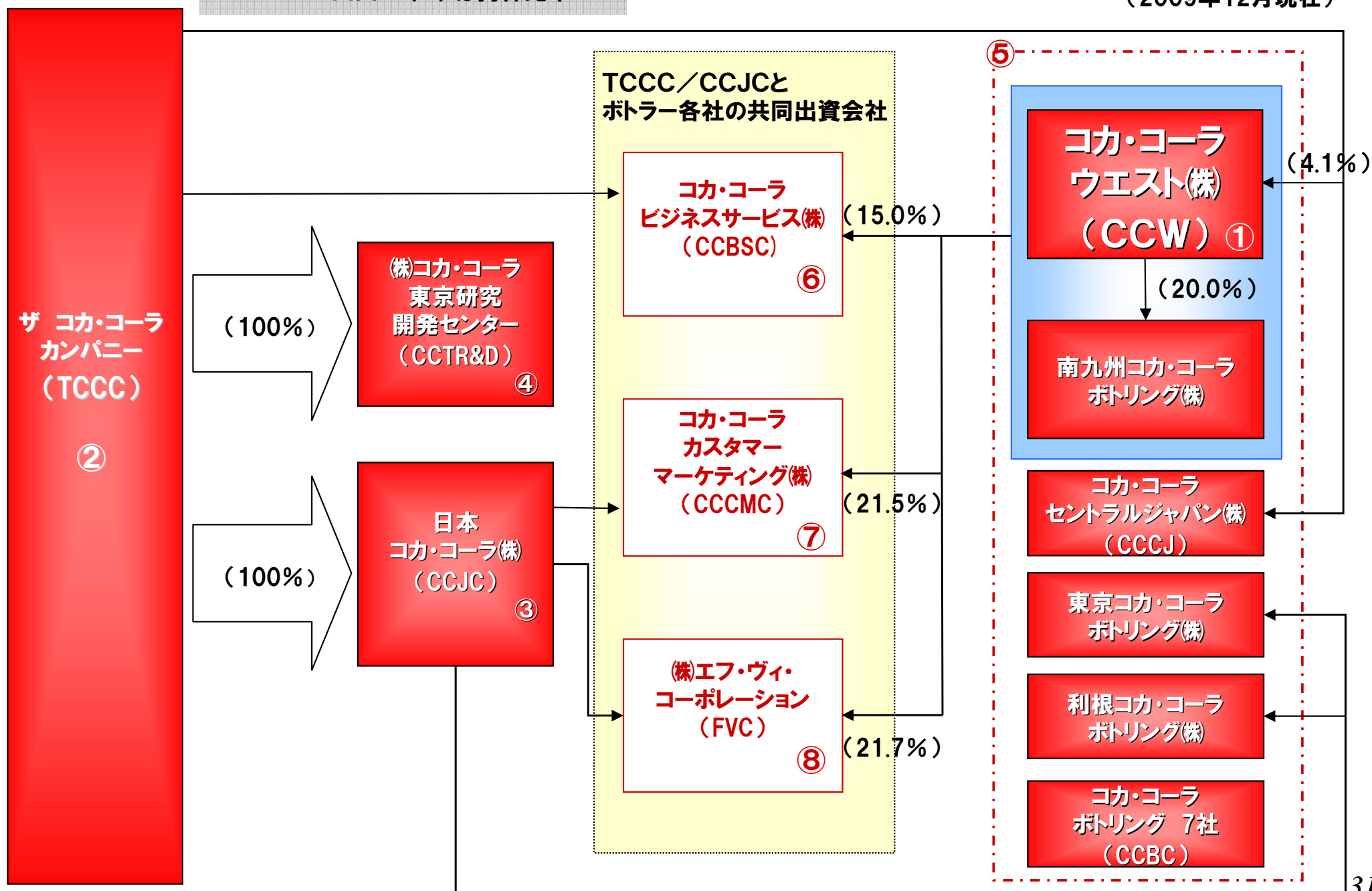
EPS = 当期純利益 ÷ 期中平均株式数

PER = 期末株価 ÷ EPS

日本のコカ・コーラシステム — 出資関係

(2009年12月現在)

→ 出資 () は持株比率



コカ・コーラ関連企業とその役割

①コカ・コーラウエスト株式会社 (CCW社)

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

②ザ コカ・コーラ カンパニー (TCCC)

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

③日本コカ・コーラ株式会社 (CCJC)

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

④株式会社コカ・コーラ東京研究開発センター (CCTR&D)

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

⑤コカ・コーラ ボトラー社 (CCBC)

日本には、12のボトラー社があり各担当地域別に製品の製造および販売を行う。

⑥コカ・コーラ ビジネスサービス株式会社 (CCBSC)

ザ コカ・コーラカンパニーおよび全ボトラー社の共同出資により、2007年1月設立。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。2009年1月より原材料・資材の共同調達業務も行う。

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、コーポレート商品(日本コカ・コーラ株式会社認定商品)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	一般食料品店、酒屋などの手売りマーケットにおけるビジネスのこと
・フードサービス	外食マーケットにおいて、シロップ販売を行うビジネスのこと
ベンディング関係	
・アウトドア(マーケット)	屋外の自動販売機で、利用するお客さまが比較的不特定
・インドア(マーケット)	屋内の自動販売機で、利用するお客さまが比較的特定
・VPM (Volume Per Machine)	自販機1台当たりのセールス
・VPPM (Volume and Profit Per Machine)	自販機1台当たりのセールスと利益
チェーンストア関係	
・ナショナルチェーン	コカ・コーラナショナルセールス社扱いのナショナルチェーンスーパーマーケット
・リージョナルチェーン	2つ以上のボトラー社にまたがってストア展開を行っているチェーンスーパーマーケット
・ローカルチェーン	1つのボトラー社内でのみストア展開を行っているチェーンスーパーマーケット
その他	
・トレードマーケティング	売場におけるブランドマーケティングを展開することであり、購買者やお得意さまに関する知識を活用し、購買者の商品購入数や購入価値の向上につながる売場戦略を構築すること。

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

みんなの あしたに ハッピーを

Coca-Cola **West**