

みんなの あしたに ハッピーを

Coca-Cola **West**

2012年12月期 期末 決算説明会

2013年2月8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

本日の内容

- I. 2012年 レビュー・決算概要
- II. 2013年 事業計画
- III. 2013年 営業戦略

【参考】

通期決算(1～12月)増減明細

第4四半期決算(10～12月)

手売りマーケットシェアの推移

ブランド別・チャネル別 構成比

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

1

- 皆さん、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。

本日のサマリー

2012年 決算概要

・2012年の業績は計画未達となり、前年も下回った。

- 販売数量 : 186,814千ケース (対計画*△0.8%、対前年△0.5%)
- 売上高 : 3,866億円 (対計画*△61億円、対前年△130億円)
- 営業利益 : 134億円 (対計画*△12億円、対前年△30億円)

* 計画は2012年8月2日発表の業績予想に基づく数値

2013年 事業計画

・2013年は、増収・増益の計画とする。

- 販売数量 : 189,481千ケース (対前年 +1.4%)
- 売上高 : 3,937億円 (対前年 +70億円)
- 営業利益 : 155億円 (対前年 +20億円)

2

- はじめに本日のサマリーです。
- まず2012年の決算概要です。
売上高、営業利益は、業績好調だった2011年を下回り、
昨年8月2日に発表しました修正計画にも、若干届きませんでした。
- つぎに、2013年の事業計画ですが、今年は中期経営計画の最終の年、
3年目にあたります。
当初、中計の目標に掲げていた数値には及びませんが、2012年と比べて、
増収・増益の計画としております。
- 本日、私からは、2012年の振り返りと決算概要、そして2013年の経営方針、
事業計画について、ご説明いたします。
- そして、2013年の営業戦略につきましては、営業統括本部長の若狭より、
ご説明申しあげます。

Ⅰ. 2012年 レビュー・決算概要

3

- それでは、2012年を振り返ります。

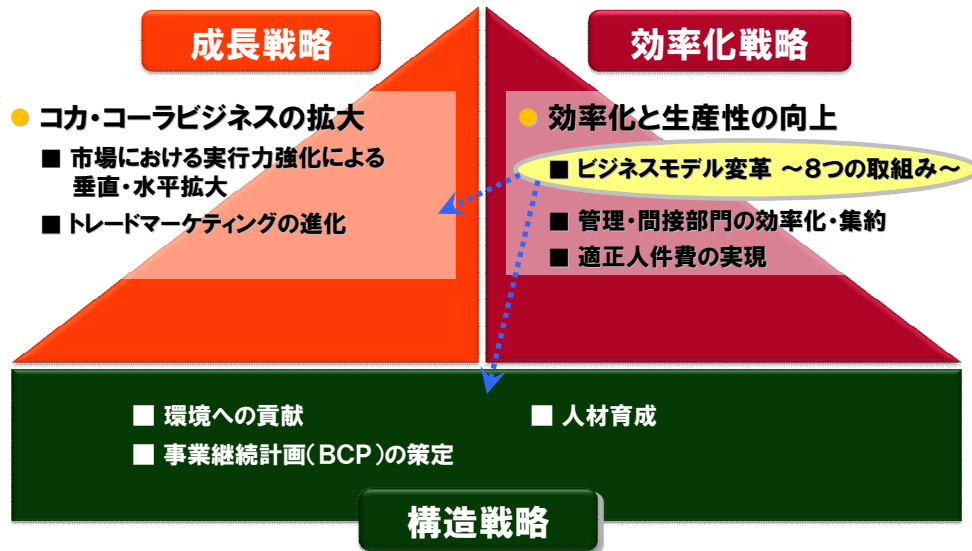
**お客さま起点による戦略を
市場で着実に実行し、
利益・販売数量/シェアの持続的成長を図る**

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

- こちらは、2012年の経営方針ですが、大きく2つのことを重点目標として掲げておりました。
- まず1つは、利益成長を伴う販売数量およびマーケットシェアの拡大でした。
- そしてもう1つは、2年前から進めております「ビジネスモデル変革の8つの取組み」を実行に移すことでした。
- この経営方針の下、次の基本戦略を実践いたしました。

2012年 基本戦略

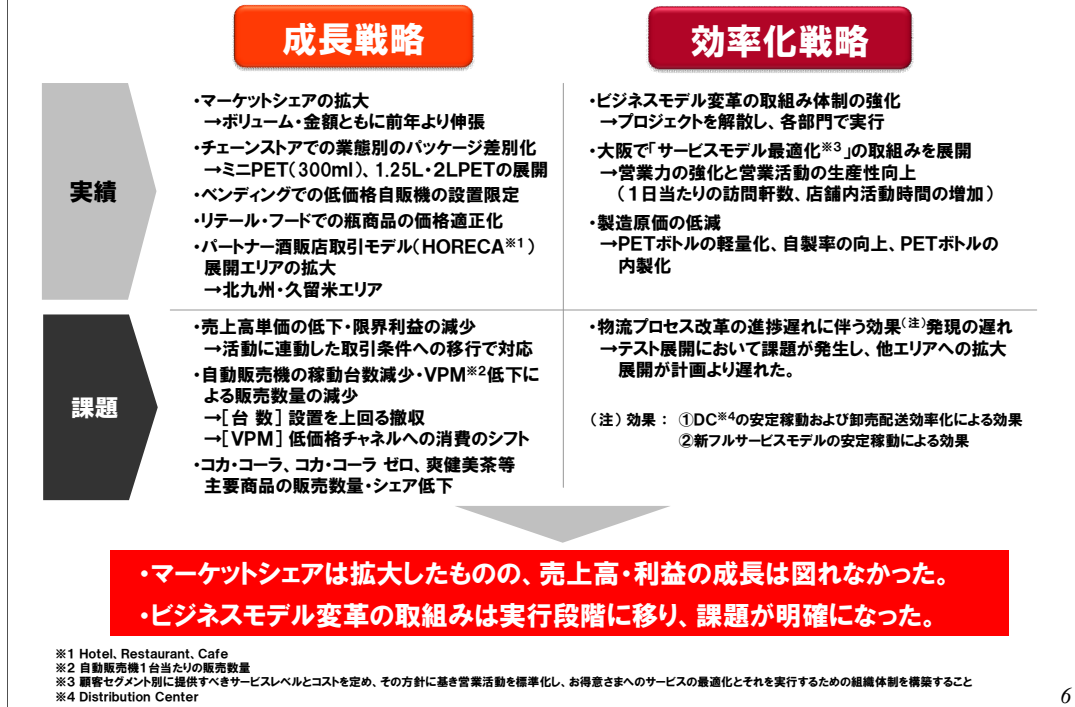
- お客さま起点の市場実行力を高め、競争優位を確立する。またビジネスモデルの変革に取り組み、効率・効果を最大化し経営基盤を強化する。



5

- その基本戦略がこちらです。
- 成長戦略ではコカ・コーラビジネスの拡大、そして効率化戦略では、ビジネスモデルの変革の取組みに注力いたしました。
- それぞれの戦略における、2012年の具体的な取組み内容と実績、そして課題について、次のページでご説明いたします。

2012年 基本戦略 取組みの実績・課題



- ・まずは成長戦略、コカ・コーラビジネスの拡大です。
売上高・利益の増加を伴う、販売数量の増加を目指して活動いたしました。
- ・売上高単価を向上させるべく、チェーンストアでは新たな容量の商品を市場に導入し、業態別にパッケージを差別化することにより、店頭価格の下落抑制を図りました。
- ・また、お得意さまとの取引条件を活動と連動したものに直すことで、効果のない値引きを抑制し、販促費用の効果の最大化を図りました。
- ・さらに、ベンディングでは、低売価自動販売機の設置場所を見直すなど、売上高単価の向上に努めました。
- ・しかしながら、これらの活動は直接結果に結びつかず、高収益チャネルのベンディングで販売が伸び悩んだこともあり、売上高・利益の拡大を伴う成長は、達成できませんでした。
- ・つぎに、効率化戦略です。
- ・ビジネスモデル変革の取組みにつきましては、プロジェクトを解散し、各部門で実行するステップに移りました。
- ・営業力の強化と営業活動の生産性向上を目的とした「サービスモデル最適化」の取組みにつきましては、大阪で展開を開始し、一定の効果を得られました。
- ・一方、「物流プロセス改革」の取組みにつきましては、大阪・長崎でテスト展開しましたが、想定以上の課題が出てきました。最需要期の売上ロスを避けるため、テストの再開時期を第4四半期以降に遅らせた結果、他エリアへの拡大展開に遅れが生じました。
- ・以上、2012年の成長戦略、効率化戦略の取組みと課題でございました。

2012年12月期決算(1-12月) - 販売数量

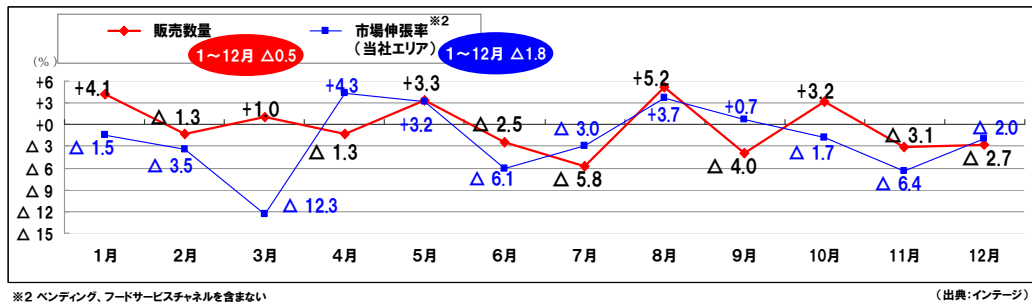
- 販売数量は市場を上回ったものの、計画・前年に及ばなかった。
- 一方、マーケットシェアについては販売数量・金額ともに前年から拡大。

(単位:千ケース、%)	2012年 実績	計画比 ^{※1}		前年比		(単位:ポイント)	販売数量	金額
		増減	増減率	増減	増減率			
販売数量	186,814	△1,584	△0.8	△959	△0.5	マーケット シェア	+0.4	+0.1

※1 計画は2012年8月2日発表の業績予想に基づく数値

(出典:インテージ)

販売数量 月別の推移 (前年比)



- それでは、ここから、具体的な2012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。
- 当社エリア内の清涼飲料市場は、前年の震災特需の反動等により、マイナス1.8%と、前年から縮小いたしました。
- このような市場環境の下、当社の販売数量は、年間を通じて概ね市場を上回り、対前年0.5%の減少に留まりました。
また計画からは、0.8%下回って着地いたしました。
- 一方、マーケットシェアにつきましては、販売数量で0.4ポイント、金額では0.1ポイント、前年から伸張いたしております。

2012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未達となったが、対前年ではプラス。
- 一方、収益性の高いベンディングは厳しい状況にあり、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が減少。(新規設置を上回る撤収増加)
 - VPM※1はアウトドアロケーションを中心に低下。

	2012年 実績	計画比※2		前年比	
		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 ※3	51,290	△763	△1.5	+1,191	+2.4
コンビニエンスストア	21,080	+22	+0.1	+768	+3.8
チェーンストア 計	72,369	△740	△1.0	+1,959	+2.8
ベンディング	51,796	△1,675	△3.1	△2,409	△4.4
リテール	12,556	△49	△0.4	△609	△4.6
フードサービス	19,828	△35	△0.2	+526	+2.7
その他	30,264	+916	+3.1	△426	△1.4
合計	186,814	△1,584	△0.8	△959	△0.5

※1 自動販売機1台当たりの販売数量
 ※2 計画は2012年8月2日発表の業績予想に基づく数値
 ※3 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

8

- それでは、販売数量をチャネル別に見てみます。
- 特に販売不振であったチャネルは、ベンディングです。
- ベンディングでは、自動販売機の撤収が新規設置を上回ったため、稼働台数が減少いたしました。
 また自動販売機1台当たりの販売数量も低下したため、販売数量に大きなダメージを与えました。
- 収益性の高いベンディングで販売数量が減少した一方、チェーンストアでは、対前年で販売数量が増加しており、結果として利益にマイナスの影響が出ております。

2012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の販売数量は計画に及ばなかったものの、対前年では大きく伸張。
→特にチェーンストアで、小型PETの販売数量は大型PETの伸びを上回って拡大。
- しかし、高収益な缶商品の販売数量は対計画・前年で減少。
→特に収益性の高いベンディングで、缶商品の販売数量が計画を大幅に下回った。
- パッケージ構成は、依然として厳しい状況。

	2012年 実績	計画比*		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
(単位:千ケース、%)					
PET					
小型(1,000ml未満)	45,403	△1,327	△2.8	+3,879	+9.3
中型(1,500ml未満)	1,318	△171	△11.5	+180	+15.8
大型(1,500ml以上)	36,497	△1	△0.0	+947	+2.7
計	83,218	△1,500	△1.8	+5,006	+6.4
缶(ボトル缶含む)	51,765	△396	△0.8	△4,215	△7.5
その他	12,292	△486	△3.8	△452	△3.5
シロップ・パウダー	39,539	+797	+2.1	△1,298	△3.2
合計	186,814	△1,584	△0.8	△959	△0.5

※ 計画は2012年8月2日発表の業績予想に基づく数値

9

- 次にパッケージ別の販売数量です。
- 計画比では、収益性の高い小型ペットと缶の販売数量が計画未達となり、利益面ではマイナスの影響が出たと言えます。
- また前年比で見ますと、小型ペットの販売数量の伸びが、大型ペットの伸びを上回っております。
従前から、スーパーの店頭でクーラーやラックを設置することで、小型ペットの販売を強化するなど、パッケージ構成の改善に取り組んでおり、実を結びつつあると言えます。
- しかしながら、一方で、収益性の高い缶の販売数量が、前年から大幅に減少しているため、全体としては利益にマイナスの影響を与えています。

2012年12月期決算(1-12月) – ブランド別 販売数量

- コカ・コーラ、コカ・コーラ ゼロの販売数量は、他社の炭酸新商品の市場導入の影響もあり、前年を大きく下回った。
- 爽健美茶の販売数量は、対前年でマイナスとなったが、綾鷹、太陽のマテ茶等の茶系商品が牽引し、無糖茶トータルの販売数量は前年を上回った。
- 綾鷹、いろ・は・すは、好調に売上を伸ばし、対前年で2桁増。

(単位:千ケース、%)		2012年 実績	計画比 ^{※2}		前年比	
			増減	増減率	増減	増減率
コア 8	コカ・コーラ	12,882	△7	△0.1	△1,080	△7.7
	コカ・コーラゼロ	5,945	△114	△1.9	△564	△8.7
	ファンタ	7,304	△495	△6.3	△1,120	△13.3
	ジョージア	38,984	+337	+0.9	△192	△0.5
	爽健美茶	10,446	△761	△6.8	△1,902	△15.4
	アクエリアス	18,769	△215	△1.1	△1,230	△6.1
	綾鷹	10,192	+491	+5.1	+1,895	+22.8
	いろ・は・す	8,295	△320	△3.7	+1,406	+20.4
	小計	112,817	△1,084	△1.0	△2,788	△2.4
	その他	34,458	△1,298	△3.6	+3,127	+10.0
RTD ^{※1} 計		147,275	△2,382	△1.6	+339	+0.2
シロップ・パウダー		39,539	+797	+2.1	△1,298	△3.2
合計		186,814	△1,584	△0.8	△959	△0.5

※1 パッケージ商品

※2 計画は2012年8月2日発表の業績予想に基づく数値

10

- こちらは、ブランド別の販売数量です。
- コア8ブランドのうち、販売が好調なのは、綾鷹といろ・は・すです。
ともに、対前年2桁の伸びを継続しております。
- 一方、2007年の発売以降、成長を続けていたコカ・コーラゼロをはじめ、炭酸飲料は軒並み、対前年マイナスとなりました。
これは、他社が上市した炭酸飲料分野の新商品の影響を受けたと考えています。
- 無糖茶飲料につきましては、爽健美茶が苦戦したものの、好調な綾鷹と、新商品の太陽のマテ茶が牽引し、無糖茶トータルの販売数量は前年を上回りました。

2012年12月期決算(1-12月)

(単位:百万円、%)

	2012年 実績	計画※	計画比		2011年 実績	前年比	
			増減	増減率		増減	増減率
売上高	386,637	392,800	△6,162	△1.6	399,717	△13,079	△3.3
売上総利益	190,795	194,700	△3,904	△2.0	195,244	△4,449	△2.3
営業利益	13,463	14,700	△1,236	△8.4	16,469	△3,005	△18.3
経常利益	13,845	14,800	△954	△6.4	16,044	△2,198	△13.7
当期純利益	6,031	7,400	△1,368	△18.5	6,997	△965	△13.8

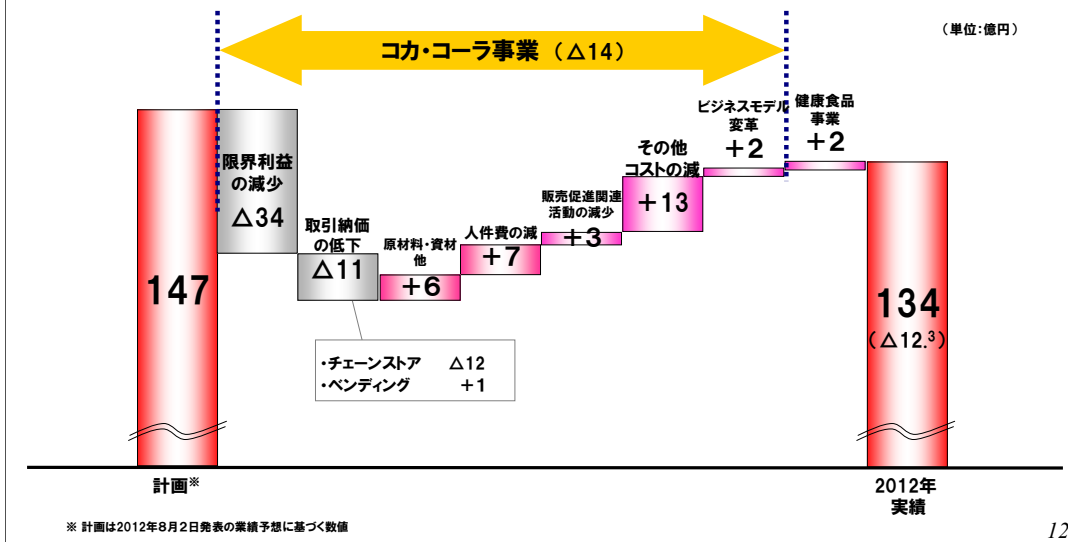
※ 計画は2012年8月2日発表の業績予想に基づく数値

11

- それでは11ページ以降で、2012年12月期の業績について、ご説明いたします。
- 売上高は 3,866億3千7百万円、
営業利益は 134億6千3百万円、
経常利益は 138億4千5百万円、
当期純利益は 60億3千1百万円 となりました。
- 対前年では減収減益となり、計画も未達となりました。

2012年12月期決算(1-12月) - 営業利益減少の要因(計画※との比較)

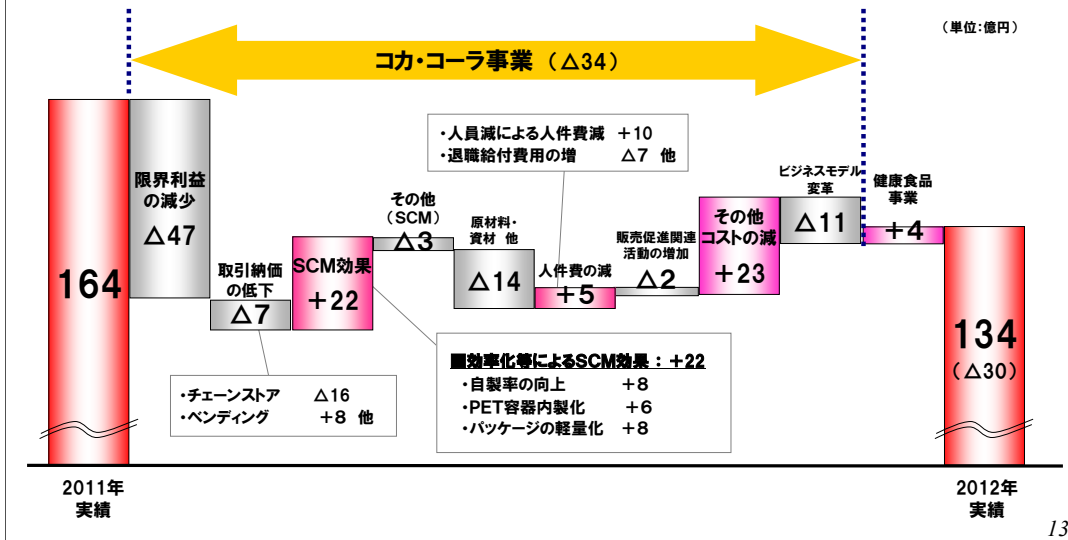
コカ・コーラ事業においては、計画以上にコスト削減の取組みが進捗したものの、販売数量の減少やチャネル構成・パッケージ構成の悪化に伴う限界利益の減少に加え、取引納価が低下し、営業利益は対計画で14億円の減益となった。一方、健康食品事業の営業利益は対計画で2億円の増益となった。



- 12ページのグラフは、営業利益の増減要因を、計画対比で表わしたものです。
- コカ・コーラ事業においては、限界利益の減少と取引納価の低下により、45億円の利益減少となりました。
- 限界利益が減少した要因は、販売数量の減少に加え、先程ご説明しましたチャネル構成、パッケージ構成の悪化による影響です。
- 人件費などのコスト削減があったものの、コカ・コーラ事業の営業利益は計画から14億円減少しました。
- 一方、健康食品事業の営業利益につきましては、計画を2億円上回り、連結の営業利益は、対計画で12億円のマイナスとなりました。

2012年12月期決算(1-12月) - 営業利益減少の要因(前年との比較)

コカ・コーラ事業においては、SCMを中心にコスト削減があったものの、販売数量の減少を主要因とした限界利益の減少等により、営業利益は対前年で34億円の減益となった。一方、健康食品事業の営業利益は対前年で4億円の増益となった。



- 13ページのグラフは、営業利益の増減要因を、前年対比で表わしたものです。
- コカ・コーラ事業において、限界利益が前年から47億円減少しました。チャンネル構成、パッケージ構成の悪化によるものです。
- 他の減益要因としましては、取引納価の低下や、原材料・資材価格の高騰に加え、将来の成長に向けたビジネスモデル変革の取組みの費用が発生いたしました。
- SCMでの生産性向上の取組みや、その他のコスト低減を図ったものの、コカ・コーラ事業の営業利益は、前年から34億円減少しました。
- 健康食品事業では、前年と比べて4億円増益となったものの、連結の営業利益は、対前年30億円減益の134億円で着地しました。

2012年 総括

- 中期経営計画の2年目となった2012年は、市場環境の厳しさを克服することができず、売上高・営業利益は計画・前年を下回って着地した。
- 営業利益減少の主因は、売上高単価の低下と高収益のベンディングチャンネルおよびパッケージの販売不振に伴う営業部門での限界利益の減少である。
- 一方、ビジネスモデル変革の取組みは、進捗に遅れが生じ、効果の発現が遅れているものの、確実に実行段階へ移っている。2013年からの効果創出に向け、課題解決に取り組んだ。

14

- 2012年の市場環境は非常に厳しく、マーケットシェアは拡大したものの、業績は計画、前年に及ばず、苦しい結果となりました。
- 業績悪化の主要因は、チェーンストアでの売上高単価の低下や、高収益チャンネルであるベンディングの販売不振に伴う限界利益の減少です。従って、2013年は、これらの問題解決に取り組むことが重要なテーマであると考えております。
- また、将来、持続的に成長していくための基盤づくりとして進めている、ビジネスモデル変革の取組みにつきましては、一部、計画から遅れが生じたものの、2012年は、確実に実行段階に移すことができました。早期の効果創出を目指し、前進していると確信しております。
- 以上、ここまで2012年を振り返りました。

II. 2013年 事業計画

15

- それでは続きまして、2013年の事業計画について、ご説明いたします。

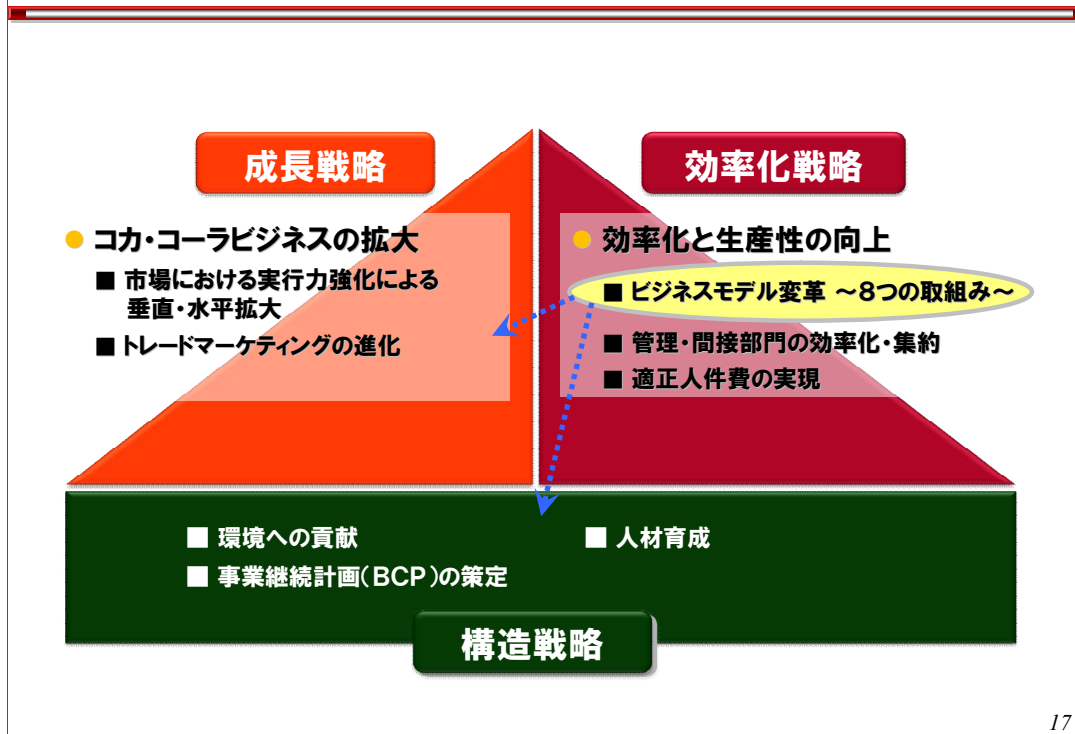
**チェーンストアチャンネルの売上高目標ならびに
ベンディングチャンネルのVPM^{※1}および
自動販売機純増台数^{※2}の目標を必ず達成する**

**物流プロセス改革とサービスモデル最適化の
全面展開を必ず成功に導き、
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

- こちらは経営方針です。
- 今年の経営方針は、2012年の課題を受けて、より具体的な内容としております。
- 1つ目は、チェーンストアで売上高を拡大すること、そしてベンディングでは、自動販売機1台あたりの売上を増加するとともに、自動販売機の設置を計画どおり確実に進めることで販売数量を増やすこと、この2つに注力して活動し、売上高・利益の拡大を伴う成長を遂げたい、と考えております。
- また、ビジネスモデル変革の取組みにつきましては、今年中に、エリア内に全面展開することで、将来にわたって成長し続けるための、磐石な経営基盤を確立してまいります。

2013年 基本戦略



17

- 続いて基本戦略です。
- 成長戦略、コカ・コーラビジネスの拡大につきましては、のちほど、営業統括本部長の若狭より、ご説明申し上げます。
- 私からは、効率化戦略について、今年のビジネスモデル変革の取組みを、ご説明いたします。

2013年12月期(1-12月)業績計画

■ 連結業績は、対前年 増収・増益の計画。

(単位:百万円、%)

	2013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	183,900	△400	△0.2	209,800	+7,463	+3.7	393,700	+7,062	+1.8
売上総利益	93,000	+2,279	+2.5	105,900	+5,825	+5.8	198,900	+8,104	+4.2
営業利益	4,300	+1,142	+36.2	11,200	+893	+8.7	15,500	+2,036	+15.1
経常利益	3,900	+813	+26.4	10,800	+40	+0.4	14,700	+854	+6.2
当期純利益	1,700	+696	+69.4	6,100	+1,072	+21.3	7,800	+1,768	+29.3

【参考】コカ・コーラ事業の販売数量

(単位:千ケース、%)

	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
	販売数量	86,882	+758	+0.9	102,599	+1,908	+1.9	189,481	2,667

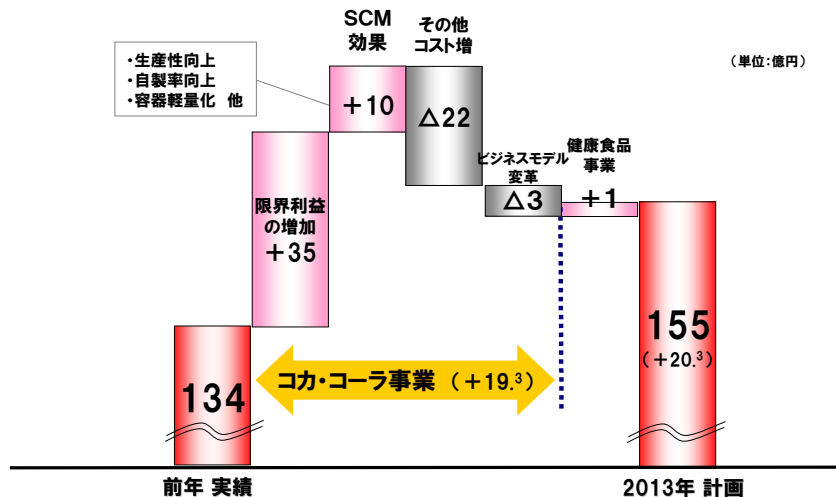
18

- まずは、今期の連結の業績計画です。

売上高 3,937億円、
 営業利益 155億円、
 経常利益 147億円、
 当期純利益 78億円 と、対前年で増収・増益の計画とします。

2013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、最重要課題であるベンディングでの販売数量拡大、チェーンストアでの売上高単価向上に徹底して取り組むことで、営業部門での限界利益増加を目指す。一方、ビジネスモデル変革の取組みについては、2014年以降、確実に効果を創出すべく、2013年の計画を着実に実行し、完了させる。



19

- 19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、特に、ベンディングでの販売数量の増加と、チェーンストアでの売上高単価の向上に徹底して取り組むことにより、限界利益で35億円の増益を目指します。
- またSCMでは、引き続き、生産性の向上等により10億円の効果を見込んでおります。
- 一方、ビジネスモデル変革の取組みにつきましては、来年以降、確実に効果を出せるよう、スピードを上げてエリア内に全面展開してまいります。従いまして、今期は3億円の費用増加を見込んでおります。
- 以上、コカ・コーラ事業では、対前年で19億円の増益を計画しています。
- 健康食品事業での増益1億円をプラスし、連結の営業利益は20億円増益の155億円を予定しております。

ビジネスモデル変革 – サービスモデル最適化

取組みを全エリアに拡大し、
営業活動の「量」と「質」を最大化する

2012年 実績・課題

■ 大阪エリアで展開

- ・お客様のセグメントごとにサービス方針を策定
- ・営業担当者の活動プロセスを標準化し、営業の「量」を向上
- ・ITを活用し訪問計画を策定し、訪問頻度を向上
- ・支店内業務の削減
- ・大阪エリアでコンタクトセンターを稼働

2013年 活動計画

■ 全エリアに拡大展開し、効果を創出

- ・効果の最大化に向けローリング実施
 - セグメンテーションの細分化
 - 活動指標の見直し
 - 組織の再設計・ルート編成 等
- ・新たに九州エリア・中国エリアで展開（全域をカバー）

【展開スケジュール】

2012年	2013年						
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
大阪エリア稼働	★ 関西エリアへ拡大			★ 九州エリア稼働	★ 中国エリア稼働	全エリアで効果創出	

20

- それでは、今期の効率化戦略、ビジネスモデル変革の取組みについて、ご説明申し上げます。
- 営業力の強化と営業活動の生産性向上を目指し、サービスモデルの最適化を、昨年、大阪でテスト展開いたしました。
- お客様に応じて、営業活動とサービスの内容を細かく設定し、営業担当者の活動プロセスを標準化することで、営業活動の質と量を最大化するというものです。
- 冒頭で少しお話ししましたが、大阪では期待通りの効果が得られておることから、今年は、上期までにエリア内で全面展開する予定です。
- また、昨年、コンタクトセンターを大阪に立ち上げました。
このコンタクトセンターでは、お客様からの受注はもとより、定期的にお客様とコミュニケーションを取ることで、優良ロケーションの自動販売機の撤収抑制につなげる等、営業活動のフォローをまいります。
- 詳細は、のちほど若狭より説明がありますが、このようなコンタクトセンターを上期までに中国・九州エリアで拡大展開し、全エリアをカバーする予定です。

大阪・長崎エリアで効果を確実に創出し、
全エリアに拡大展開することで、効率的な物流体制を実現する

2012年 実績・課題

■ 大阪・長崎エリアでテスト稼働

[DC※/卸売配送の効率化]

- ・大阪エリアで課題が発生し、対応実施。
→長崎エリアでは計画どおり稼働。

[新フルサービスモデル]

- ・長崎エリアで課題が発生し、最盛期前にテストを一時休止。11月より再稼働し、検証実施。
(モデルの見直し、トレーニングの強化等)

2013年 活動計画

■ 課題の早期解決と全エリアへ拡大展開

[DC/卸売配送の効率化]

- ・他エリアへの早期展開による、在庫圧縮・輸配送の効率化。

[新フルサービスモデル]

- ・お得意さまに応じた訪問頻度の最適化。
- ・活動プロセスの効率化。
(商品補充時間の短縮、品揃え変更の効率化)
- ・ルート体制の見直しによる車両台数削減。
(ルート稼働率の向上)

【展開スケジュール】

	2012年	2013年											
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
DC/ 卸売配送の効率化	大阪・長崎エリア稼働				九州エリア稼働				関西・中国エリア稼働				全エリアで効果創出
新フルサービスモデル	長崎エリアテスト稼働	テスト完了	効果創出プラン決定		大阪・長崎エリア展開								全エリア展開

※ Distribution Center

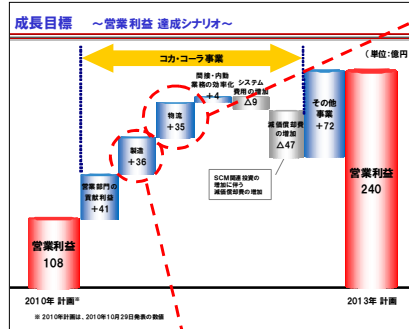
21

- 次に、物流プロセス改革です。
- 昨年、長崎と大阪にディストリビューションセンターを立ち上げ、配送業務および自動販売機オペレーション業務の効率化と、拠点在庫の削減を目指し、テスト稼働いたしました。
- しかしながら、こちらも冒頭でお話しましたとおり、当初の想定を超える課題が出てまいりました。
最需要期に対策を練り、11月よりテストを再開し、ちょうどテストが完了したところでもあります。
- 今期は、このテストの検証結果を踏まえ、順次、展開エリアを拡大し、9月中には全エリアで展開を終了する予定としております。

中期経営計画 コスト削減効果について

- 中計策定以降、物流改革の取組みを『ビジネスモデル変革』の枠組みに変更し、よりバージョンアップしたバリューチェーンのしくみを構築。
- 物流プロセス改革については、効果の発現は当初想定より1年遅れとなるが、南九州社エリアへの拡大展開により、効果はさらに大きくなる見込み。
- 製造では、順調にコスト削減が進み、中計での目標以上の効果が既に出ている。
(2012年末までに、2010年対比で58億円)

【中計の営業利益達成シナリオ】



【効果】物流 35億円 (2011~2013年)

- ・物流拠点の再編 (DC※への在庫集約)
 - ・自動配送計画による販売配送の効率化 (自動販売機オンライン化)
- ※ Distribution Center

【2014年までのコスト削減効果 (当社のみ)】

	効果 (億円)
物流プロセス改革 関連	24
サービスモデル最適化 関連	10
合計	34

(2010年対比)

【効果】製造 36億円

22

- さて、今年は、3年間の中期経営計画の最終の年であります。
- 中計の策定当初に計画しておりました、物流の効率化によるコスト削減効果、35億円について、ここで少し触れておかなければならないと考えます。
- 中計策定当初は、今の「ビジネスモデル変革」という枠組みはございませんでした。
- 中計開始から半年後の2011年7月に、カリンドラガン氏がヘレニック社から当社に赴任いたしました。
これを契機に、お客さま起点のバリューチェーンという枠組みの中で、一から改革プロセスを再設計いたしました。
- そのような経緯で、当初予定しておりましたコスト削減効果35億円につきましては、発現の時期が約1年遅れることとなり、その額は34億円程度になると見込んでおります。
- ただし、この額には南九州社エリアへの拡大展開による効果は織り込んでおらず、また、営業体制等につきましては、未決定事項が多いことから、その効果を保守的に見込んでおります。
- なお、製造分野での生産性向上等によるコスト削減効果36億円につきましては、当初の計画を大きく上回り、既に58億円の効果を生み出しております。
- 2014年までに、34億円の効果を顕在化させるために、今年はず、物流プロセス改革の取組みを、エリア内で全面展開し、成功に導かなければなりません。
強い意思を持って、やり遂げたいと考えております。

南九州コカ・コーラ社の完全子会社化

■ 平成25年4月1日付で、南九州コカ・コーラ社の全株式を取得する。

→取得株式数：1,311千株※（平成24年12月末現在 637千株/25%保有）

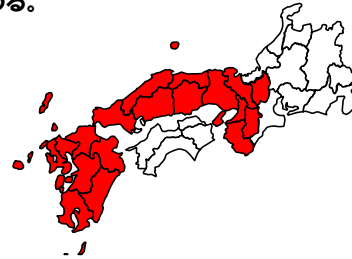
→取得方法：株式交換（自己株式 9,175千株を使用）

※取得株式数1,311千株・・・南九州社が平成25年3月に自己株式600千株を取得・消却する前提で算出。

■ 新コカ・コーラウエストグループは、2府16県を営業エリアとするポトラーとなる。

→当社グループエリアの人口は、全国人口の33%を占める。

南九州コカ・コーラ社の概要（平成24年12月末現在）	
会社名	南九州コカ・コーラボトリング株式会社
本社所在地	熊本市南区南高江3丁目5番1号
代表者	代表取締役社長 竹森 英治
従業員数	連結 2,043名
営業エリア	熊本県・鹿児島県・宮崎県・大分県
売上高・営業利益	[売上高] 75,141百万円 [営業利益] 1,837百万円 (平成24年12月売却の白州ヘルス社を除く)



■ 今後、さまざまな分野で早急に協働を深め、早い段階でシナジー効果を発現する。

→当社で実行している「ビジネスモデル変革」の取り組みを、南九州社でも展開する。

（サービスモデル最適化/物流プロセス改革/製造拠点最適配置）

→可能な限り、当社と南九州社の業務を集約する。

23

•私からはこれで最後になりますが、南九州コカ・コーラ社との経営統合について、ご説明いたします。

•4月1日をもって、南九州コカ・コーラ社を100%子会社といたします。

•南九州社とは、2007年に資本業務提携を結んでおり、南九州社は現在も、25%出資の持分法適用会社でございます。

•既に、今年年初から、両社の主要な部門において、協働に向けての検討を開始しております。

•これまでの経営統合で培ったノウハウを十分に活かして、早急にあらゆる分野で協働を進め、早い段階でシナジー効果を出してまいります。

そして、競争が激しい清涼飲料業界の中で、勝ち残れる強い経営基盤を築いてまいりたいと考えております。

•以上で、私からの説明を終わります。

この後、営業戦略については、若狭から説明を申しあげたいと思います。ご清聴いただき、ありがとうございました。

Ⅲ. 2013年 営業戦略

24

- みなさん、おはようございます。
- 今年から営業部門を担当いたします若狭でございます。
宜しく願いいたします。
- それでは、2013年の営業戦略についてご説明いたします。

2013年12月期(1-12月) 販売数量・マーケットシェア計画

ブランド別販売計画

(単位:千ケース、%)

	2013年 計画	前年比	
		増減	増減率
コア			
ココ・コーラ	12,895	+13	+0.1
ココ・コーラゼロ	5,951	+6	+0.1
ファンタ	7,444	+140	+1.9
ジョージア	39,062	+78	+0.2
爽健美茶	10,633	+187	+1.8
アクエリアス	19,808	+1,039	+5.5
綾鷹	10,256	+64	+0.6
い・ろ・は・す	9,476	+1,181	+14.2
小計	115,525	+2,708	+2.4
その他	35,809	+1,352	+3.9
RTD ^{※1} 商品	151,335	+4,060	+2.8
シロップ・パウダー	38,146	△1,393	△3.5
合計	189,481	+2,667	+1.4

※1 パッケージ商品

チャネル別販売計画

(単位:千ケース、%)

	2013年 計画	前年比	
		増減	増減率
スーパーマーケット ^{※2}	53,464	+2,175	+4.2
コンビニエンスストア	21,689	+610	+2.9
チェーンストア 計	75,154	+2,784	+3.8
ベンディング	52,893	+1,097	+2.1
リテール	12,489	△67	△0.5
フードサービス	20,290	+463	+2.3
その他	28,655	△1,609	△5.3
合計	189,481	+2,667	+1.4

※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

マーケットシェア計画

(単位:ポイント)

2013年 計画	前年比	
	販売数量	金額
	+0.5	+0.6

25

- まずは、2013年の販売数量計画からご説明いたします。
- 販売数量は昨年対比で1.4%の伸張を目指しております。
- コアブランドの勢いを回復させるべく、各々のブランドの活動を改めて強化いたします。
- またチャネル別の販売数量計画ですが、今年はベンディングが鍵となります。そのベンディングにおいては、自動販売機1台当たりの売上を増加させるとともに、自動販売機の設置を確実に進めることによって、販売数量を伸ばしていきます。
- またチェーンストアでの売上高拡大も今年の重要な戦略の1つです。したがって、スーパーマーケットでは、昨年に引き続き、定番売場など主要な売場を確実に獲得し、売上高拡大へと繋げていきます。
- 手売り市場でのマーケットシェアにつきましては、販売数量で0.5ポイント、金額で0.6ポイントの伸張を目指しております。
- それでは、次のページ以降で、ブランド別、チャネル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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 「Coke at home」キャンペーン →家庭内飲用の浸透 ▶ 音楽をテーマとした新キャンペーンを展開 	<p>「Coke at home」キャンペーン</p> 
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新キャンペーンの展開 →EXILEを起用したコミュニケーション →全国でサンプリングイベントを開催 	 <p>リステージ キャンペーン</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 季節限定商品投入、レトロシリーズ 限定商品投入 	 <p>季節限定商品 レトロシリーズ</p>
	<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・ ヨーロピアンシリーズの露出強化 ▶ スリムPET・ボトル缶・マルチパック 強化 ▶ 自動販売機 各種キャンペーン →「ドリームキャップ」キャンペーン →サマーキャンペーン →「ハッピー缶」キャンペーン 	 <p>マルチパック おさら、夢</p> <p>スリムPET ボトル缶</p> <p>「ドリームキャップ」 キャンペーン</p>

- 続きまして、ブランド戦略です。
- コアブランドのうち、綾鷹とい・ろ・は・すを除くブランドの2012年の販売数量は前年を下回っております。このマイナストレンドから脱却し、勢いを取り戻し、成長戦略の柱とすべく活動に注力いたします。
- まずは炭酸飲料です。コカ・コーラでは既に「Coke at home」キャンペーンを実施し、家庭で、家族や好きな方とコカ・コーラを飲んでいただくキャンペーンを開始しております。
- コカ・コーラ ゼロは、昨年、他社の新たな炭酸飲料の発売の影響を受け、販売数量はマイナスとなりましたが、今年は、2月4日よりEXILEを起用した新キャンペーンをスタートしており、活性化を図ってまいります。
- ジョージアでは、エメラルドマウンテンブレンド、ヨーロピアンシリーズといった主要商品の強化に加え、スリムペットやマルチパックの強化により販売数量を拡大いたします。

	重点活動	新商品/リニューアル、コミュニケーション
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ アクエリアス(ブルー) リニューアル →売場での新たな訴求の強化 (「水分補給×エネルギー補給」のダブルチャージ) ▶ アクエリアス ゼロ 継続強化 	 <p>パッケージ・グラフィックは、現在のものです。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 発売20年目を機に、大々的な新キャンペーンを展開 →キャンペーンに合わせプレミアムを活用し、店頭での活動強化 →全国サンプリングの実施 	 <p>パッケージ・グラフィックは、現在のものです。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新キャンペーン →キャンペーンに合わせサンプリング実施 →ブランドの勢いを活かした売場獲得 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ いろ・は・す みかん/りんご 配荷強化 ▶ 新パッケージの導入 →いろ・は・す みかん (1,020ml, 1,555ml) 	 <p>1,020ml 1,555ml</p>

- 続いてアクエリアスです。アクエリアスはリニューアルを予定しており、水分補給とエネルギー補給のダブルチャージといった、新たな価値訴求を行ってまいります。
- 発売20周年の節目を迎えた爽健美茶につきましては、大々的な新キャンペーン展開を予定しております。
- 昨年、好調な結果をおさめた綾鷹、いろ・は・すにつきましては、ブランドの勢いを活かし、新たな売場の獲得、新パッケージの導入によって、更に売上を拡大いたします。

■ 販売数量の拡大と売上高単価向上の取組みを徹底し、売上高を拡大する。

売上高成長	水平	1. 売場の拡大 1. 定番売場における関与度を高め、配荷を拡大 2. 定番外売場では、効果の高い拠点に焦点を当て活動強化
	垂直	2. OBPPC※1の進化 1. 業態ごとにパッケージを差別化し、店頭価格下落を抑止 2. 主要商品に加え、高収益商品の配荷を拡大 3. 競合が優位なカテゴリーの強化
基盤		3. VPO※2の伸張 1. 小型PETに特化したプロモーションの実行 2. 店頭における季節や催事、テーマに基づく週別活動
		4. カスタマーマネジメントの向上 1. アカウントごとの損益管理を徹底し、施策・活動を実行 2. 事業計画に連動した価格ガイドラインの策定と遵守の徹底 3. 活動に連動した「pay for performance※3」の取引条件への切替え

※1 Occasion, Brand, Package, Price, Channel

※2 お得意さま1軒当たりの販売数量

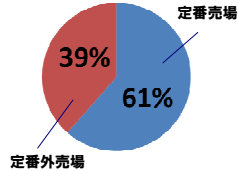
※3 活動に連動した販売促進費の支払

- 次にチャンネル戦略でございます。
- まず、チェーンストアチャンネル戦略です。
- 戦略は4つあり、1つ目の戦略は、売場の拡大、2つ目はOBPPCの進化、3つ目はVPOの伸張、4つ目がカスタマーマネジメントの向上です。
- 売場の拡大においては、定番売場における関与度を高め、配荷を拡大します。また、定番外の売場においては、効果の高い売場での活動に焦点を当てていきます。
- OBPPCの進化につきましては、業態に応じて取扱うパッケージを差別化し、店頭での価格下落を抑止し、売上高単価の向上を図ります。
- 更に、カスタマーマネジメントの向上といたしましては、活動に連動した取引条件への切替えを拡大いたします。また、昨年の課題でありましたお得意さま毎の損益管理につきましても、可視化の用意・体制が整いましたので、損益管理を徹底し、施策活動を実行してまいります。

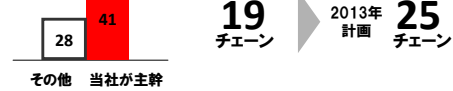
[売場拡大]

■ 定番売場では、棚割主幹を獲得し取扱品種数・販売数量を拡大。

・定番売場の売上高構成比は全体の約6割であり、最重要売場である。 ・チャンネル全体の売上高の約7割を占めるトップ50チェーンにおいて、棚割主幹の獲得を強化することで、販売数量拡大に繋げる。



取扱品種数
(2012年トップ50チェーン平均)



■ 定番外売場では、売場に応じたプロモーション、POP※展開により新規売場を獲得。

催事スペース/エンド

計画 +1,000 拠点

その他の売場

計画 +3,400 拠点

「Coke at home」
プロモーション

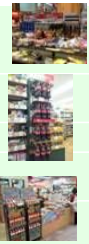


ジョージア 全国プロモーション

アクエリス「冬の脱水対策」



- レジ前
 - ・定番売場で展開するプロモーションとの連動
 - ・主要商品のMD活動実施
 - ・商品を囲むサイドPOP、レールPOPを設置
- 惣菜
 - ・ミールコンボ、カタリナークーポンの活用
 - ・定番商品へ誘導するPOP活用
- 酒
 - ・シンプルなレシピ提案POPによる購買促進
- パン
 - ・クロスMDPOPの活用
- 菓子
 - ・QooブランドPOP、クロスMDPOPの活用

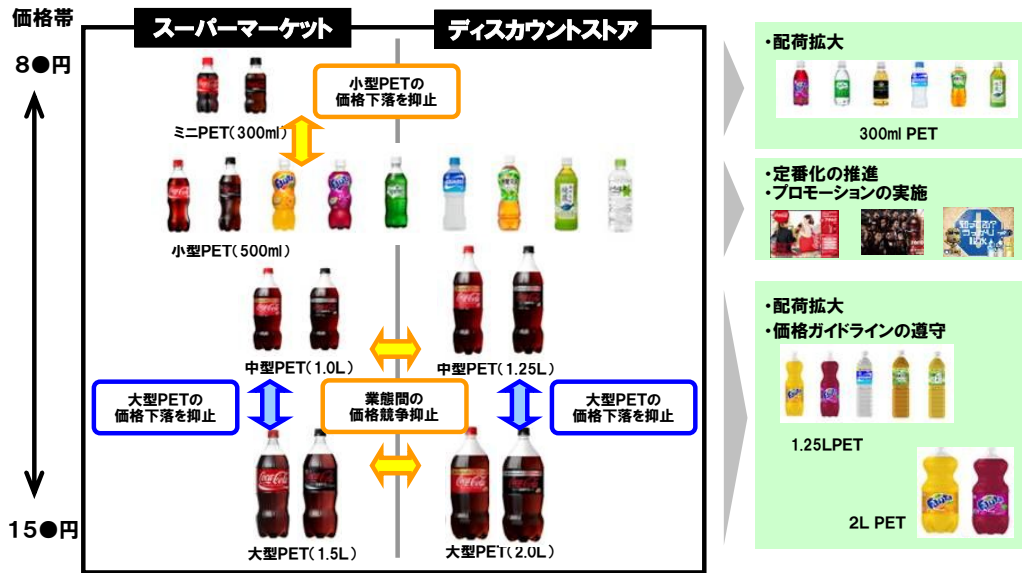


※ 商店などに用いられる販売促進のための広告媒体

- ・売場の拡大について少し話をさせていただきます。
- ・まず、定番売場の拡大です。
- ・定番売場は、売上構成の約6割を占める最重要売場であります。
この定番売場での販売数量拡大に向け、棚割りマスタープランを導入・活用することで、お得意さまと協働の取組みを行います。
- ・主として、全体の7割の売上を占めるトップ50チェーンの半数での棚割り主幹の獲得を目指して活動いたします。
- ・定番外の売場につきましては、売場に応じたプロモーションやPOPの展開によって新規の売場を獲得してまいります。
- ・具体的には、催事スペース、レジ前に加えて、効果の高い、惣菜・酒・パン・菓子とのクロス売場に集中して活動いたします。

[売上高単価向上]

- ミニPET(300ml)の配荷を強化。
- 業態ごとにパッケージを差別化し、業態間の価格競争による店頭価格の下落を抑止する。



30

- 先ほど吉松が申しあげました、今年の最重要課題のひとつであります、チェーンストアチャンネルにおける売上高単価向上についてご説明いたします。
- 昨年は1.25LPETや炭酸の2LPETなどの戦略パッケージを業態別に展開いたしました。これにより、業態間での価格競争や大型PETの価格下落の抑止に努めてまいりました。これについては今年も継続して取り組んでまいります。
- また、500mlPETの価格下落を抑止するべく、300mlのミニPETの品揃えを拡大し、配荷を強化いたします。

チャンネル戦略 - チェーンストア

[売上高単価向上]

■ 小型PETに特化したプレミアムプロモーションの実施。



■ 定番売場へ積極的に販売機器(クーラー・ラック)を投入し、小型パッケージ商品の販売を拡大。

	催事スペース エンド	レジ前	パン売場	惣菜売場	菓子売場	酒売場	エンド横
機器							
品揃え							

計 **8,200** 台投入 31

- 更に、小型PETに特化したプレミアムプロモーションの実施や、クーラー、ラック等の販売機器の積極的な投入により、小型パッケージ商品の売上拡大を強力に後押ししてまいります。

チャンネル戦略 - ベンディング 基本戦略

- 自動販売機の新規開発、撤収抑止の活動を強化し、稼働台数を増加させる。
- OBPPC※1の強化とプロモーション実施により、1台当たりの販売数量・売上高を増加させる。

売上高成長	水平	1. 売場の拡大 1. インドアロケーションに特化した新規開発活動の強化 2. 優良ロケーションでの撤収抑止に向け、お得意さまへのコンタクトを強化
	垂直	2. OBPPCの進化 1. セグメンテーションをより細分化し、ロケーションに応じたパッケージ・価格戦略を実行 2. OBPPC展開後の売上分析、フォロー活動の強化
		3. VPM※2の伸張 1. セグメントに応じた消費者プロモーションの実施 2. ロケーションの改善活動、ロケーションに応じた販売機器への変更 3. 低年式自動販売機のリニューアル 4. 不採算自動販売機の撤収
基盤		4. カスタマーマネジメントの向上 1. 収益向上に向けた構造改革 2. オペレーション品質の向上

※1 Occasion, Brand, Package, Price, Channel
 ※2 自動販売機1台当たりの販売数量

32

- 続いてベンディングチャンネルの戦略についてご説明いたします。
- ベンディングの基本戦略も売場の拡大、OBPPCの進化、VPMの伸長、カスタマーマネジメントの向上の4つの柱を基本戦略としております。
- 売場の拡大につきましては、昨年に引き続き、インドアロケーションの新規開発に特化いたします。また、お得意さまへのコンタクトの強化により、優良ロケーションの撤収を抑止し、自動販売機の稼働台数の増加を目指します。
- OBPPCの進化におきましては、これまでのセグメンテーションをより細分化し、ロケーションに応じたブランド・パッケージ・価格戦略を実行いたします。
- そして、昨年はOBPPCの完成そのものがゴールとなってしまう傾向がありましたが、今年はOBPPCを進化させ、ロケーション毎の細かい改善活動を行ってまいります。

チャネル戦略 - ベンディング

[自動販売機の設置・撤収]

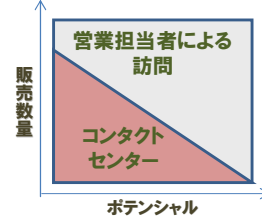
■ 営業担当者とコンタクトセンターの組合せにより営業体制を強化し、新規開発と優良ロケーションでの撤収抑止を徹底する。

<優良ロケーションへのコンタクト強化>

- ・コンタクトセンターによる撤収抑止コールを実施
→関西:2月、九州:5月、中国:6月より実施

<新規開発活動強化>

- ・営業担当者は、コンタクトセンターを活用し、既存のお得意先での活動を強化するとともに、新規開発活動に充てる活動時間を増加



■ 一方、不採算機については、政策的に撤収を強化。

■ VPM※1の高いインドアロケーションに特化した新規開発活動を強化する。

<『ピークシフト自販機※2』の導入>



6,400台導入

～『ピークシフト自販機』の特徴～

冷却停止後 販売可能時間	16時間	ヒートポンプよりも 高いエネルギー効率	8.5倍
夏の日中に 使用する消費電力	▲95%	冷えるまでの 時間短縮	25%
日中(冷却停止中) の機材音	0	年間消費 電力量削減	10%

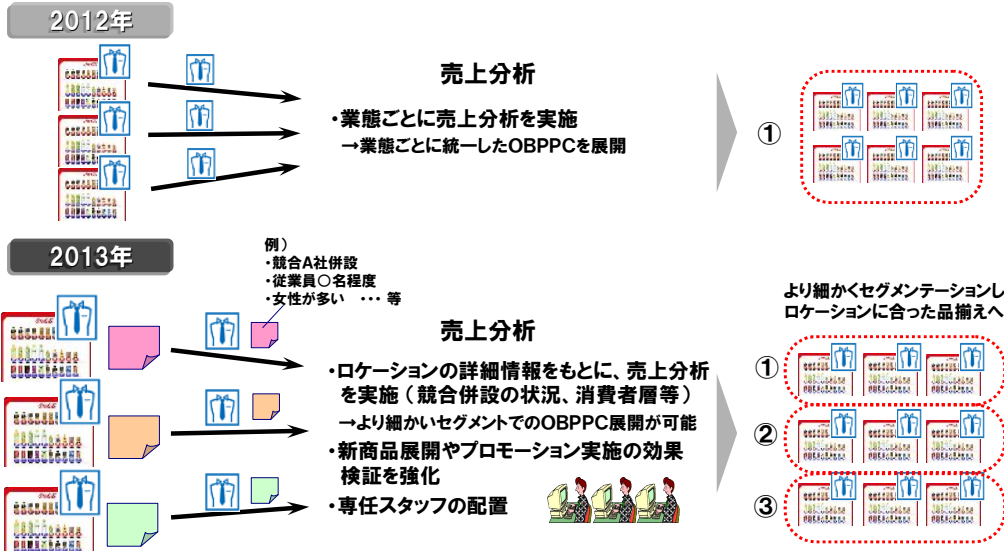
※1 自動販売機1台当たりの販売数量
※2 夜間余剰電力を使用し、最も電力需要が高い日中の冷却用電力がゼロとなる自動販売機

33

- ・自動販売機の設置・撤収についてご説明します。
- ・コンタクトセンターの立ち上げにより、営業担当者と連携し、営業体制の強化を図ります。
- ・コンタクトセンターから優良ロケーションのお得意さまに対する撤収抑止コールを実施いたします。
優良ロケーションとの関係強化により、自動販売機の撤収を抑止いたします。
- ・コンタクトセンターは今年始めに大阪で拡大展開しました。九州エリアでは5月、中国エリアでは6月に展開を開始し、全エリアをカバーします。
- ・一方、自動販売機毎の収益分析を行い、効果的な政策撤収を実施いたします。
- ・自動販売機の新規開発については、自動販売機1台当たりの販売数量の高いインドアロケーションを中心に、活動を強化します。
- ・既に、テレビ等のメディアにて紹介されています、ピークシフト自販機は、夜間の余剰電力を使用し、最も電力需要が高い日中の冷却用電力を削減できる自動販売機です。このピークシフト自販機を6,400台導入予定です。

[VPM※向上]

■ 自動販売機の全店調査によるロケーションの情報量増加と、専任スタッフの配置による売上分析強化により、情報を最大限に活用し、よりロケーションに合ったOBPPC※2を展開。



- 続いて、VPMの向上についての施策です。
- OBPPCの進化、VPMの伸張に向けて、これまでは業態とロケーションでセグメントしたOBPPCを展開してきましたが、今年是个機単位でロケーションを特定し、OBPPCを実行していきます。
- そのために、ロケーションの詳細情報の収集・分析を集中して行うチームを設置し、専任スタッフを配置いたしました。
- そして、これまでのOBPPCをより機動的に進化させ、商品のラインアップをスピード豊かに変化させることにより、お客さまに支持される自動販売機づくりを目指し、VPMのアップを実現していきます。

チャンネル戦略 - リテール・フードサービス 基本戦略

■ 新規開発活動と既存店への配荷拡大により、販売数量・売上高を拡大する。

売上高成長	水平	1. 売場の拡大 1. パッケージ商品を主体とした、料飲店・レジャーチャンネルの新規開発活動強化 2. 大手チェーンアカウント、大型商業施設への新規開発活動強化 3. 密集エリア(売店等)での手売りロケーションの獲得
	垂直	2. OBPPC^{※1}の進化 1. セグメントに応じた、パッケージ商品の配荷拡大 (瓶商品、HORECA ^{※2} 専用商品、ミニPET・小型PET)
		3. VPO^{※3}の伸張 1. 新しい売り方の提案活動(セット販売、ミックスドリンクのメニュー化) 2. 基本MD活動の浸透と拡大展開(好事例の水平展開) 3. レギュラーコーヒービジネス拡大に向けた新商品・機器の導入
基盤	4. カスタマーマネジメントの向上 1. パートナー酒販店経由の取引モデル(HORECA)のエリア拡大展開 2. シロップビジネスでの選択と集中(小規模店舗はパッケージ商品販売へ切替え) 3. 新価格ガイドラインの遵守と「pay for performance ^{※4} 」の取引条件への切替え	

※1 Occasion, Brand, Package, Price, Channel
 ※2 Hotel, Restaurant, Cafe

※3 お得意さま1軒当たりの販売数量
 ※4 活動に連動した販売促進費の支払

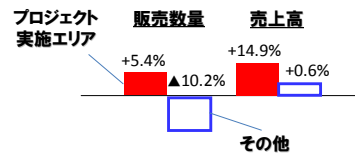
- 最後にリテール・フードサービスチャンネルの戦略についてご説明いたします。
- 売場の拡大における新規開発活動の強化、OBPPCの進化におけるパッケージ商品の配荷拡大により、販売数量・売上高の拡大を目指します。
- 特に、HORECAでの活動を強化します。

■ パートナー酒販店経由の取引モデル(HORECA※)を拡大展開する。

2012年
実績

● パートナー酒販店経由の取引拡大

- 大阪・福岡エリアに加えて、北九州・久留米エリアでも展開
- 他の取引形態と比較して、販売数量・売上高とも伸張率が高い。

2013年
取組み

● パートナー酒販店経由の取引を拡大

- 京都・神戸・広島エリアでも拡大展開

■ 現行



■ パートナー酒販店経由



● 売上高の高い料飲店へは直接取引モデルも拡大

※ Hotel, Restaurant, Cafe

36

- ・リテール・フードサービスチャンネルにおけるOBPPCの進化として、パートナー酒販店を経由する取引モデルの展開を拡大いたします。
- ・このHORECAの開発については、業務酒販店との連携を深めていきます。店内・店頭での活動を当社が担い、配送については協力いただける酒販店にお任せするしくみです。
- ・当社が直接、店頭で営業活動を実行することにより、様々な提案活動を直接お客様さまに提供することを可能にし、ソフトドリンクの需要喚起を行っていくことが狙いです。
- ・昨年は、大阪・福岡に加え、北九州・久留米エリアに展開を拡大いたしましたが、今年度は、京都・神戸・広島にも拡大し、計7都市で実行していきます。
- ・これらの取組みを今年度は徹底することにより、売上高・利益の増加を伴う成長を図ってまいります。
- ・以上、簡単ではございますが、2013年度の営業戦略についてご説明いたしました。

[参 考]

2012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※	2012年 実績	増減	主な増減要因	増減額
売上高	3,928	3,866	△61	・コカ・コーラ事業	△67.8
				・健康食品事業	+6.2
売上総利益	1,947	1,907	△39	・コカ・コーラ事業	△44.1
				・健康食品事業	+5.0
営業利益	147	134	△12	販管費の増減	
				・人件費の減	+11.7
				・販売手数料の減	+6.8
				・業務委託費の減	+2.0
				・減価償却費の減	+1.9
				・輸送費の減	+1.4
				・健康食品事業	△3.0
経常利益	148	138	△9		
当期純利益	74	60	△13	・特別損益の増減(品質問題対策損失の増 他)	△16.5
				・法人税等の減	+11.8

※ 計画は2012年8月2日発表の業績予想に基づく数値

2012年12月期決算(1-12月) - 増減要因(前年との比較)

	前年	2012年 実績	増減	(単位:億円)	
				主な増減要因	増減額
売上高	3,997	3,866	△130	・コカ・コーラ事業	△133.5
				・健康食品事業	+17.3
売上総利益	1,952	1,907	△44	・コカ・コーラ事業	△55.0
				・健康食品事業	+15.1
営業利益	164	134	△30	販管費の増減	
				・人件費の減	+11.3
				・減価償却費の減	+6.1
				・販売手数料の減	+4.7
				・消耗品費の減	+1.3
				・保守費の減	+1.2
				・輸送費の増	△7.0
				・健康食品事業	△11.0
経常利益	160	138	△21		
当期純利益	69	60	△9	・特別損益の増減	+3.7
				・法人税等の減	+8.4

2012年第4四半期 決算(10-12月)

(単位:百万円、%)

	2012年 第4四半期 実績	計画※	計画比		2011年 第4四半期 実績	前年比	
			増減	増減率		増減	増減率
売上高	90,237	94,000	△3,762	△4.0	93,813	△3,576	△3.8
売上総利益	44,483	47,400	△2,916	△6.2	46,534	△2,051	△4.4
営業利益	3,006	4,400	△1,393	△31.7	3,237	△230	△7.1
経常利益	3,384	4,400	△1,015	△23.1	2,937	+447	+15.2
当期純利益	1,523	2,400	△876	△36.5	930	+593	+63.8

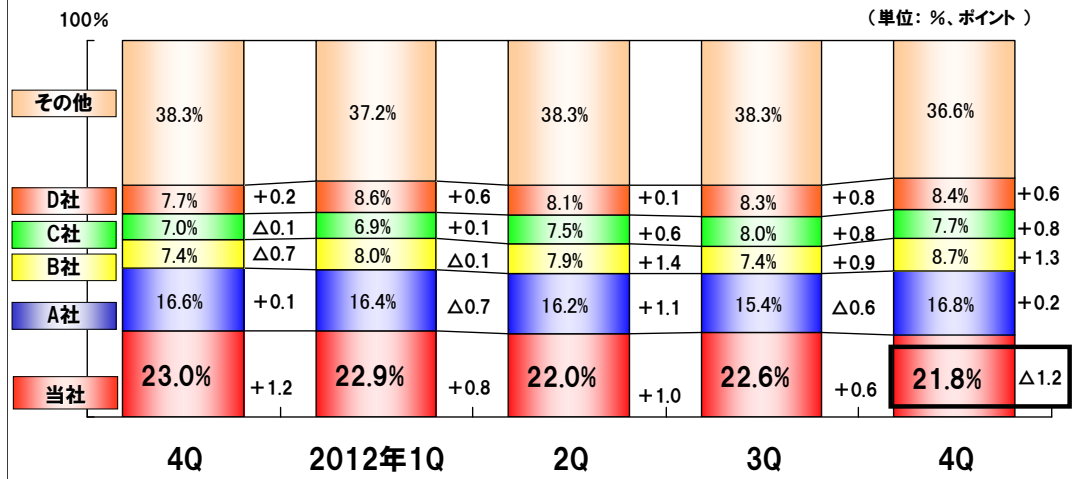
【参考】コカ・コーラ事業の販売数量

(単位:千ケース、%)

	2012年 第4四半期 実績	計画※	計画比		2011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	43,769	44,000	△231	△0.5	44,211	△442	△1.0

※ 計画は2012年8月2日発表の業績予想に基づく数値

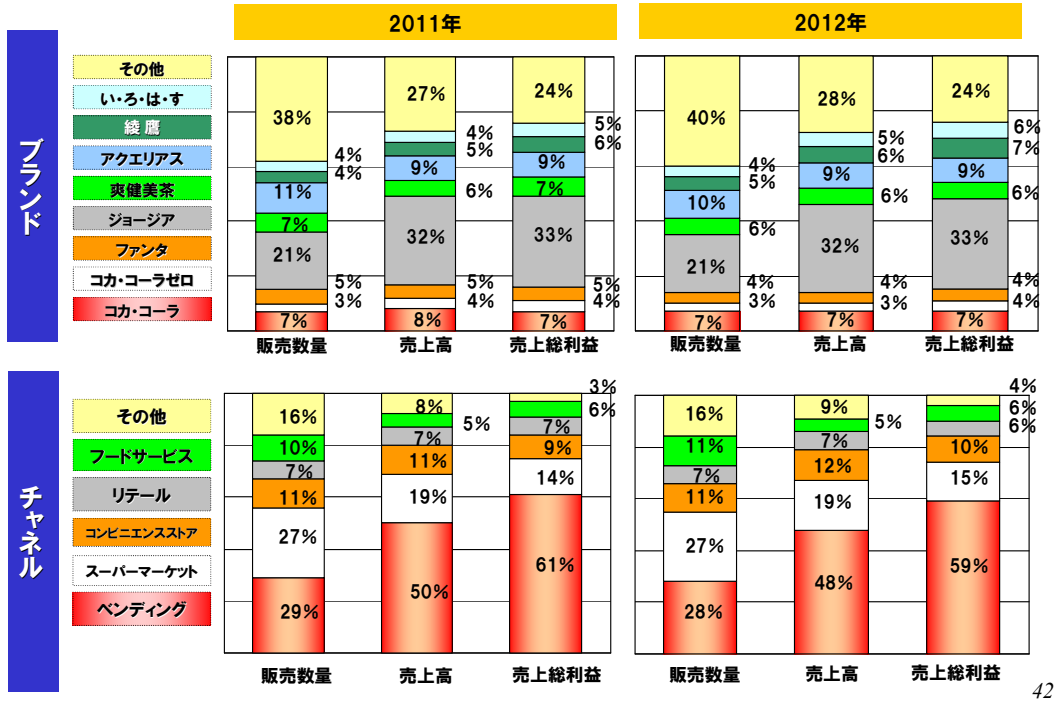
手売りマーケットシェアの推移（自動販売機除く）



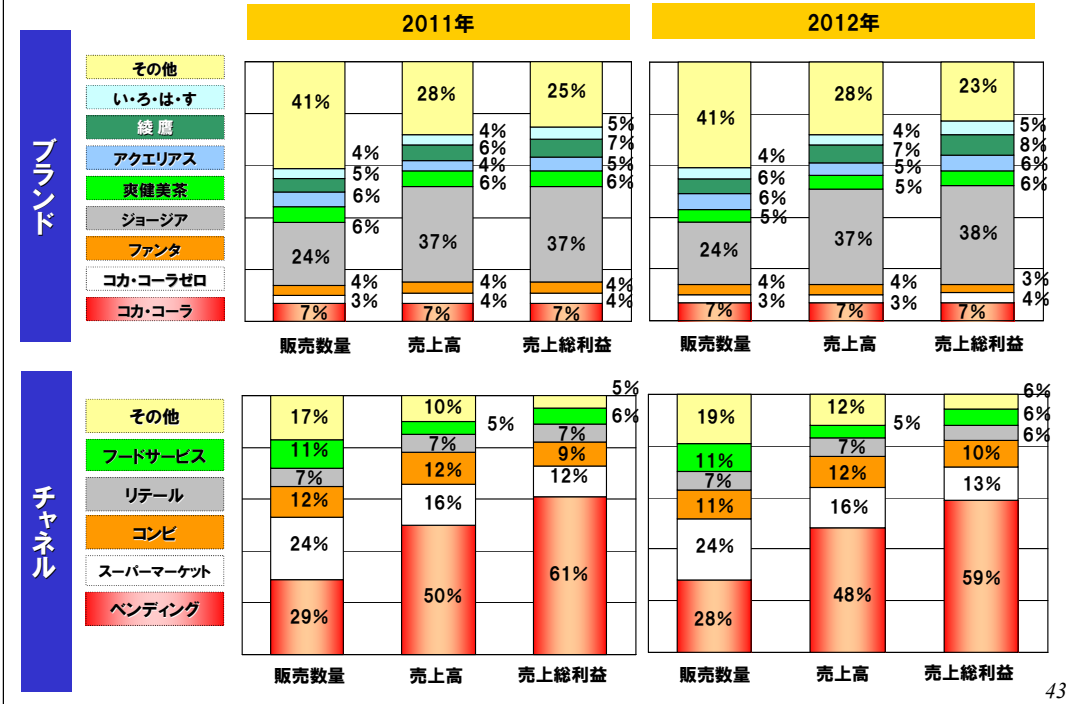
・グラフ外の数字は対前年同期の増減

(出典: インテージ)

2012年12月期(1-12月) - ブランド別・チャネル別構成比



2012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

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)	△1.2	+0.4	△4.0	△3.8	+4.1	△3.8	△4.8	△2.1	△8.1	+1.3	△6.2	△6.8	△3.0
職域(工場等)	△0.3	+0.9	+1.5	+0.3	+6.5	△3.6	△0.9	△0.9	△7.1	+1.3	△6.8	△8.2	△1.6
大規模小売店	△2.0	△6.3	△6.3	△5.5	△3.4	△4.1	△7.1	△0.3	△6.7	△3.5	△7.6	△5.5	△4.8
交通	△1.3	△1.5	△1.7	+0.9	+0.5	△2.2	△2.5	+0.3	△3.3	△1.4	△4.1	△5.0	△1.8
学校	△0.2	△4.9	△6.2	+0.1	+11.0	△3.6	△0.5	+3.9	+0.7	+4.2	△5.9	△5.7	△0.3
娯楽施設	+1.9	△6.3	△2.5	△2.7	△6.5	△2.5	△5.3	△3.7	△5.5	△5.4	△9.7	△5.7	△4.5
パチンコ	+0.5	△0.7	+0.3	△2.5	△5.8	△1.9	△3.8	△1.9	△4.5	△5.9	△3.8	△3.7	△2.8
スポーツ施設	+5.0	△6.4	△0.3	△2.5	△4.0	△1.1	△5.4	△0.5	△4.2	△3.8	△10.8	△8.2	△3.5
病院	△0.4	△0.4	△3.0	△4.2	+1.0	△1.7	△5.2	△0.5	△6.4	△1.1	△4.5	△4.9	△2.6
宿泊施設	△1.2	△2.7	△2.0	△1.6	△2.4	△1.4	△4.9	△1.3	△7.1	△4.0	△3.8	△5.3	△3.1
その他(インドア)	△5.1	△3.4	△6.0	△9.0	△1.3	△4.4	△9.8	△1.1	△10.1	△2.5	△8.4	△8.1	△5.8
アウトドア	+0.5	△4.7	△6.3	△9.6	△2.1	△5.2	△12.6	△4.2	△11.1	△7.0	△12.4	△12.2	△7.4
計	△0.2	△2.7	△3.7	△4.7	△0.4	△3.7	△6.7	△2.0	△7.5	△3.2	△8.2	△7.9	△4.3

※ 自動販売機1台当たりの販売数量

2012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 ^{※1}		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
スーパーマーケット ^{※2}	10,474	△183	△1.7	△148	△1.4
コンビニエンスストア	4,950	+9	+0.2	△118	△2.3
チェーンストア 計	15,424	△174	△1.1	△265	△1.7
ベンディング	12,079	△941	△7.2	△711	△5.6
リテール	2,912	△110	△3.6	△237	△7.5
フードサービス	5,015	+4	+0.1	+111	+2.3
その他	8,339	+989	+13.5	+660	+8.6
合 計	43,769	△231	△0.5	△442	△1.0

※1 計画は2012年8月2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。

2012年第4四半期(10-12月) - パッケージ別 販売数量

(単位:千ケース、%)

		第4四半期 実績	計画比*		前年比	
			増減	増減率	増減	増減率
PET	小型(1,000ml未満)	10,147	△577	△5.4	+543	+5.7
	中型(1,500ml未満)	282	△171	△37.8	+39	+16.3
	大型(1,500ml以上)	7,165	+110	+1.6	△207	△2.8
計		17,594	△639	△3.5	+376	+2.2
缶(ボトル缶含む)		13,129	+102	+0.8	△1,090	△7.7
その他		2,918	△204	△6.5	△137	△4.5
シロップ・パウダー		10,128	+510	+5.3	+409	+4.2
合 計		43,769	△231	△0.5	△442	△1.0

* 計画は2012年8月2日発表の業績予想に基づく数値。

2012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		
		増減	増減率	増減	増減率	
コア 8	コカ・コーラ	2,949	+69	+2.4	△182	△5.8
	コカ・コーラゼロ	1,491	+117	+8.5	+23	+1.6
	ファンタ	1,595	△239	△13.0	△215	△11.9
	ジョージア	10,645	+354	+3.4	△155	△1.4
	爽健美茶	2,179	△358	△14.1	△389	△15.1
	アクエリアス	2,541	△183	△6.7	△88	△3.3
	綾鷹	2,594	+371	+16.7	+321	+14.1
	いろは・す	1,669	△157	△8.6	+115	+7.4
	小計	25,663	△26	△0.1	△569	△2.2
その他	7,978	△715	△8.2	△282	△3.4	
RTD ^{※2} 商品	33,641	△741	△2.2	△851	△2.5	
シロップ・パウダー	10,128	+510	+5.3	+409	+4.2	
合計	43,769	△231	△0.5	△442	△1.0	

※1 計画は2012年8月2日発表の業績予想に基づく数値。
 ※2 パッケージ商品

2012年12月期(1-12月) - チャネル別・パッケージ別 販売数量

(単位:千ケース、%)

■チェーンストア	2012年 実績	計画比*		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
小型PET(1,000ml未満)	22,109	△909	△3.9	+2,067	+10.3
中型PET(1,500ml未満)	1,164	△190	△14.0	+176	+17.8
大型PET(1,500ml以上)	33,732	△94	△0.3	+928	+2.8
缶	12,806	+149	+1.2	△1,743	△12.0
その他	2,558	+302	+13.4	+531	+26.2
合計	72,369	△740	△1.0	+1,959	+2.8

(単位:千ケース、%)

■ベンディング	2012年 実績	計画比*		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
小型PET(1,000ml未満)	17,456	△664	△3.7	+1,538	+9.7
中型PET(1,500ml以上)	209	+47	+28.9	△12	△5.2
缶	30,132	△1,255	△4.0	△3,122	△9.4
その他(ボトル缶他)	3,318	+268	+8.8	+463	+16.2
シロップ・パウダー	678	△71	△9.5	△1,275	△65.3
合計	51,796	△1,675	△3.1	△2,409	△4.4

(単位:千ケース、%)

■リテール・フードサービス	2012年 実績	計画比*		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
小型PET(1,000ml未満)	5,243	+172	+3.4	+312	+6.3
中型PET(1,500ml未満)	150	+18	+13.5	+5	+3.6
大型PET(1,500ml以上)	2,551	+42	+1.7	+42	+1.7
缶	2,964	△240	△7.5	△454	△13.3
その他	2,024	△250	△11.0	△325	△13.9
シロップ・パウダー	19,453	+174	+0.9	+336	+1.8
合計	32,384	△84	△0.3	△84	△0.3

※ 計画は2012年8月2日発表の業績予想に基づく数値。

2012年第4四半期(10-12月) - チャネル別・パッケージ別 販売数量

(単位:千ケース、%)

■チェーンストア	第4四半期 実績	計画比*		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
小型PET(1,000ml未満)	4,830	△414	△7.9	+216	+4.7
中型PET(1,500ml未満)	236	△180	△43.3	+21	+9.8
大型PET(1,500ml以上)	6,598	+68	+1.0	△228	△3.3
缶	3,194	+122	+4.0	△367	△10.3
その他	567	+231	+68.5	+93	+19.5
合計	15,424	△174	△1.1	△265	△1.7

(単位:千ケース、%)

■ペンディング	第4四半期 実績	計画比*		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
小型PET(1,000ml未満)	3,896	△277	△6.6	+359	+10.2
大型PET(1,500ml以上)	54	+31	+130.3	+12	+29.5
缶	7,208	△787	△9.8	△939	△11.5
その他(ボトル缶他)	798	+128	+19.1	△29	△3.6
シロップ・パウダー	122	△36	△23.0	△114	△48.4
合計	12,079	△941	△7.2	△711	△5.6

(単位:千ケース、%)

■リテール・フードサービス	第4四半期 実績	計画比*		前年比	
		増減	増減率	増減	増減率
小型PET(1,000ml未満)	1,181	△9	△0.7	+27	+2.3
中型PET(1,500ml未満)	45	+9	+25.1	+18	+67.9
大型PET(1,500ml以上)	512	+10	+2.1	+19	+3.9
缶	735	△139	△15.9	△116	△13.7
その他	510	△107	△17.4	△154	△23.2
シロップ・パウダー	4,944	+130	+2.7	+79	+1.6
合計	7,927	△106	△1.3	△126	△1.6

※ 計画は2012年8月2日発表の業績予想に基づく数値。

2013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、%)

		2013年 計画	前年比	
			増減	増減率
PET	小型(1,000ml 未満)	49,466	+4,064	+9.0
	中型(1,500ml 未満)	1,919	+601	+45.6
	大型(1,500ml 以上)	36,771	+274	+0.8
計		88,156	+4,938	+5.9
缶(ボトル缶含む)		50,155	△1,610	△3.1
その他		13,023	+731	+5.9
シロップ・パウダー		38,146	△1,393	△3.5
合 計		189,481	+2,667	+1.4

2013年12月期(1-12月) - チャネル別・パッケージ別 販売数量計画

(単位:千ケース、%)

■チェーンストア	2013年 計画	前年比	
		増減	増減率
小型PET (1,000ml 未満)	24,355	+2,246	+10.2
中型PET (1,500ml 未満)	1,794	+630	+54.1
大型PET (1,500ml 以上)	34,404	+672	+2.0
缶	11,872	△934	△7.3
その他	2,729	+171	+6.7
合計	75,154	+2,784	+3.8

(単位:千ケース、%)

■ペンディング	2013年 計画	前年比	
		増減	増減率
小型PET (1,000ml 未満)	19,052	+1,596	+9.1
大型PET (1,500ml 以上)	169	△40	△19.1
缶	30,520	+388	+1.3
その他(ボトル缶他)	2,895	△423	△12.7
シロップ・パウダー	254	△424	△62.6
合計	52,893	+1,097	+2.1

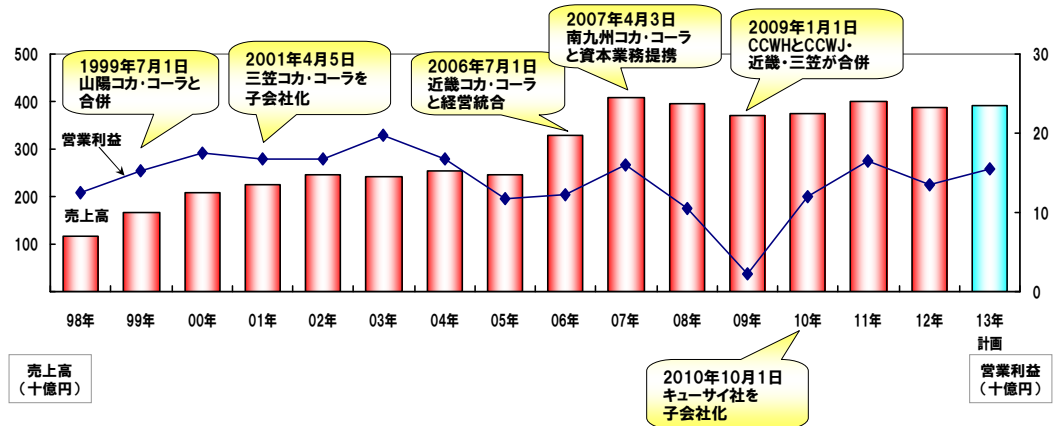
(単位:千ケース、%)

■リテール・フードサービス	2013年 計画	前年比	
		増減	増減率
小型PET (1,000ml 未満)	5,544	+302	+5.8
中型PET (1,500ml 未満)	122	△28	△18.9
大型PET (1,500ml 以上)	2,198	△353	△13.8
缶	2,903	△61	△2.1
その他	2,342	+318	+15.7
シロップ・パウダー	19,670	+218	+1.1
合計	32,780	+395	+1.2

業績の推移

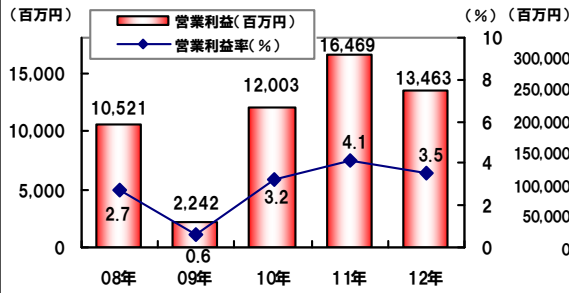
(単位: 百万円)

	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 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	393,700
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	15,500
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	14,700
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	7,800

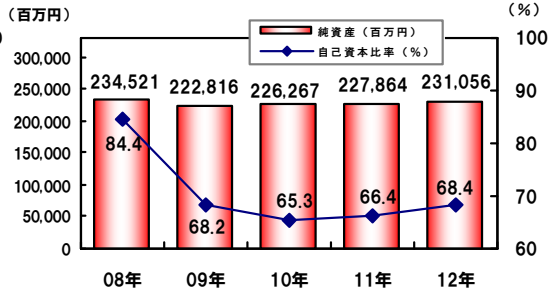


経営指標の推移

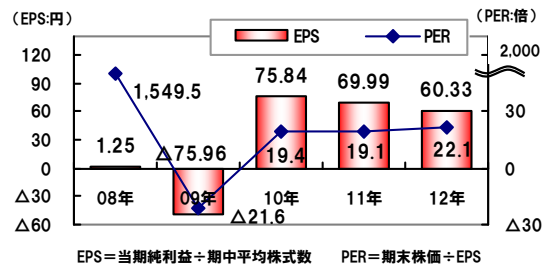
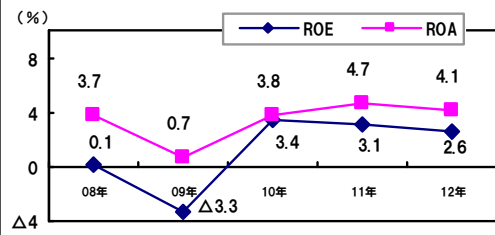
<営業利益/営業利益率>



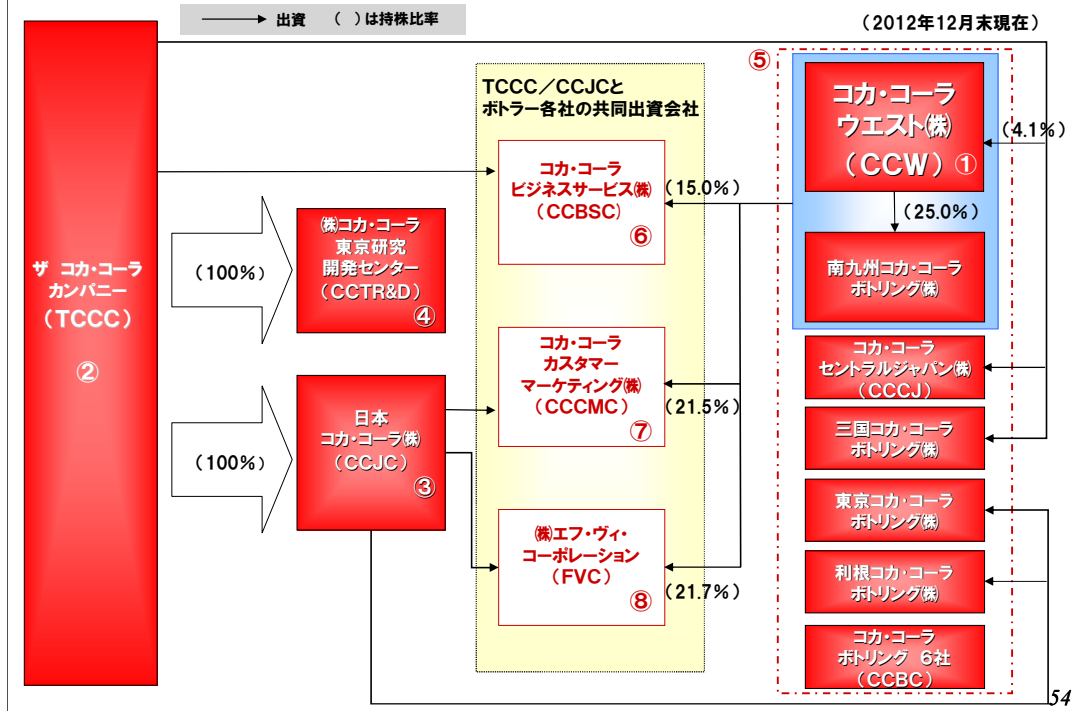
<純資産/自己資本比率>



<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)

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

②ザ コカ・コーラ カンパニー (TCCC)

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

③日本コカ・コーラ株式会社 (CCJC)

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

④株式会社コカ・コーラ東京研究開発センター (CCTR&D)

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

⑤コカ・コーラ ボトラー社 (CCBC)

日本には、12のボトラー社があり各担当地域別に製品の製造および販売を行う。

⑥コカ・コーラ ビジネスサービス株式会社 (CCBSC)

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

⑦コカ・コーラ カスタマーマーケティング株式会社 (CCCMC)

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

⑧株式会社エフ・ヴィ・コーポレーション (FVC)

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

用語の解説

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

将来見通しに関する注意事項

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

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