

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## ケーススタディ：飲料メーカーの情報システム投資

### 第1章 コカ・コーラシステム

#### コカ・コーラの誕生

コカ・コーラはアメリカを表わす商品であり、アメリカ的経営を行う企業の代表である。

1886年アメリカジョージア州アトランタでコカ・コーラは生まれた。薬剤師ジョン・S・ペンバートン博士が調合したシロップを飲んだ友人フランク・ロビンソンがそれを「コカ・コーラ」と名づけ、2人の共同ビジネスとしてコカ・コーラビジネスが誕生した。

コカ・コーラはそれまでの飲料とは異なり、甘味はあるがのどの渴きをとり、また食事中にも飲むことが可能であるユニークな商品であった。そして最大の特徴は消費のリピータ性が高いことであり、習慣的に毎日飲み続けるヘビーユーザーを作ることにも可能とする商品である。コカ・コーラは食生活、運動等で生活に密着した商品としての地位を確立していく。

この生活密着型商品のマーケティングとしてコカ・コーラはエリアマーケティングシステムを確立させ、IBM、マクドナルドとともにアメリカンドリームの実例となる。

#### エリアマーケティングシステム

コカ・コーラはエリアマーケティングという新しいマーケティングスタイルで全米を制覇していく。

エリアマーケティングとは、自社のマーケットをエリア（地域）に区切って、そのエリア単位に異なるマーケティング戦略を考えていくものである。コカ・コーラでは商品を販売する地域を一定の大きさ（エリア）に切り、このエリア単位に戦略・戦術・オペレーション・会計などすべてのことを実施する。

組織的にはエリア単位にエリアマネージャーを作り、彼がプロフィッター（利

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

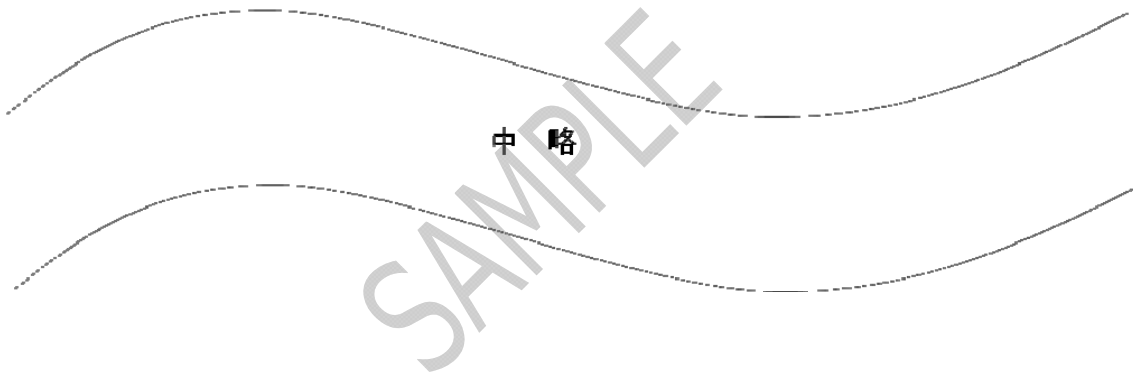
益責任者) となり、価格、プロモーション、コスト配分および実施など一切の立案および意思決定権を持つ。エリアマネージャーは以下のようなステップでマーケティングを実施していく。

#### ① ポテンシャルパイの推定

ポテンシャルパイとはそのエリアが本来的に持っている商品需要のことをいう。コカ・コーラで言えば人間が自ずと欲する飲料のボリュームである。

ポテンシャルパイはマクロデータ（年代・性別人口、職業別人口...）に単位あたり需要（例えば 20 代の男性が 1 日に飲む飲料の量）をかけて求める。コカ・コーラのポテンシャルは「量（ボリューム）」で計算される。

#### ② 実パイの調査、シェアの算定



・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## 第2章 関西コカ・コーラボトリング

### 関西コカ・コーラボトリングの誕生

関西コカ・コーラボトリング(株)は 1970 年大阪にキリンビールおよび三菱重工業の出資によって誕生した。当社は日本コカ・コーラとフランチャイズ契約を締結し、大阪府、兵庫県、京都府におけるコカ・コーラの製造・販売権のライセンスを受けた。

1971 年に大阪工場を設立し、販売をスタートし、続けて京都工場、兵庫工場を作り、2 府 1 県へのコカ・コーラおよびファンタの提供を開始した。

酒屋を中心に一軒一軒セールスが回って顧客開拓し、あわせて自動販売機をエリアマーケティングに基づいて設置していく。自動販売機をビジネスの中核とするため、工場からコカ・コーラなどの飲料を直接配送する体制を当初から整えていた。また小売店への配送もアメリカで確立した DSD (ダイレクト・ストア・デリバリー) という直送システムであった。卸を通して配送するのが常識の日本では稀有の存在であり、流通経路の中でさまざまな摩擦を生んでいく。しかしコカ・コーラはテレビコマーシャルを通し消費者に直接メッセージを送り続け、その信頼を得ることでこれらの摩擦を解消していく。

こうして、メーカー、卸 (小売店への配送)、小売 (自動販売機) という製配販の 3 層をすべてカバーするコカ・コーラシステムを実現していく。見方を変えればいわゆる SCM (サプライチェーンマネジメント) を 1 社で実現したものといえる。

中 略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

### 第3章 関西コカ・コーラボトリングの情報化

#### 情報システム化の経緯

コンピュータは親会社キリンビールのシステムを教科書として、会社設立当初より積極的に導入した。コンビニなど小売店のフランチャイズメニュー（本部からのサービス内容）にはその情報システムが当然入っているのに対し、コカ・コーラシステムにおいては情報システムの企画・導入・運用はすべてボトラーのタスクであり、フランチャイザーの日本コカ・コーラはこれにタッチしていない。

設立時にはF社のメインフレームをホストコンピュータとして財務会計、販売伝票発行、仕入伝票発行、在庫管理システムと進め、5年間で商流系の基幹システムをF社の協力で完成させた。

その後工場内にはミニコンが導入され、原価管理システム、工程管理システムを従業員自らの手で完成させた。さらに自動販売機オペレーションの子会社化を機に、物流系のシステムも完成させた。

そして15年前にF社ホストコンピュータを、より安く高機能であるN社のコンピュータへリプレースした。

#### エリアマーケティングのシステム化

新社長は、当社の骨格ともいえるべきエリアマーケティングの情報システム化をその柱として、AMP（エリアマーケティング・プロジェクトチーム）を組織化して、そしてそのチームのリーダーであり、当社初のCIO(Chief Information Officer)に、営業企画部長で営業現場を熟知した木村を抜てきした。

中略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## 第4章 情報システム投資費用

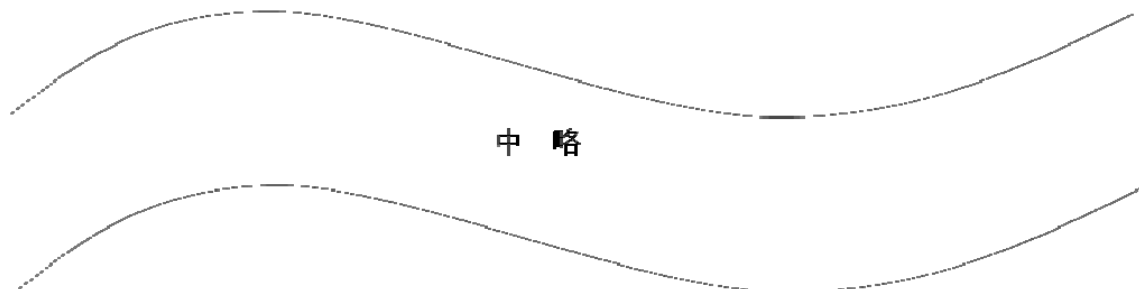
### 経営者養成塾の開講

関西コカは 2002 年頃から業績が伸び悩んでいた。いつの日かコストカットがテーマとなり、従来あった支社の廃止、支店の統廃合、中高年のリストラといった手を次々と打っていた。そのため社内のムードも沈静化し、活気のない状態が続いていた。また当時取締役はほとんどがキリンビールからの天下りであった。

当社も創業以来 30 年以上たち、プロパーの中から若手の経営者を育成し、現状を打破すべきという意見が経営陣から挙がった。

これを受け、若手部長クラスを対象に「変革」をテーマとして経営者養成塾を開講した。塾には 20 名がリストアップされた。この塾は 1 年間で当社の課題をグループディスカッションで考えさせ、その対応戦略をレポートし、経営者にプレゼンテーションさせ、それを通して経営者としての適性を見るものであった。そのうえでこの中から何名かを若手経営者に抜てきしていくことを決めた。

経営者養成塾では、まず当社の財務諸表分析からスタートした。P/L は以下のとおりであり、ここ数年、増収減益を繰り返していた。

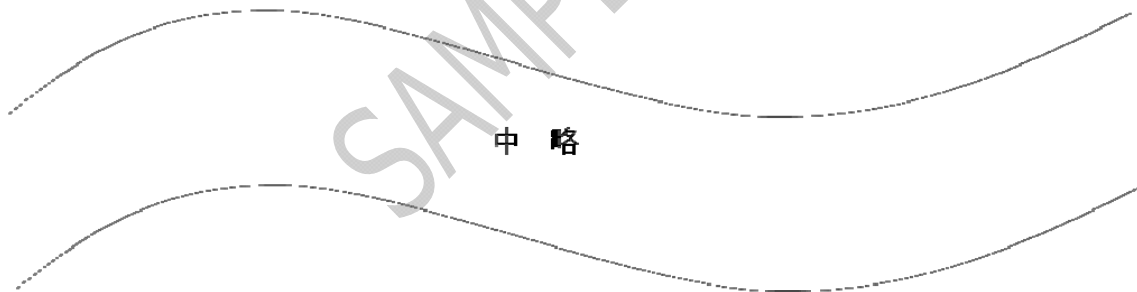


・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## 第5章 経営統合

### ボトラー再編成

21世紀に入って日本コカ・コーラと各ボトラーの間のフランチャイズ契約更新は、ボトラー再編成の大きな変動をもたらした。そしてその走りが1999年の山陽コカ・コーラボトリングと北九州コカ・コーラボトリングの合併により誕生したコカ・コーラウエストジャパン（CCWJ）である。その後富士コカ・コーラボトリングと中京コカ・コーラボトリングの経営統合によるコカ・コーラセントラルジャパンが生まれた。さらに三笠コカ・コーラボトリングの筆頭株主の西武百貨店が経営不振から、所有する三笠コカの株式をCCWJに売却し（発行株式の30%）、CCWJはこの後TOB（公開買付）で株式を取得して、三笠を子会社化した（その後三笠の株式は66%をCCWJ、34%を近畿コカ・コーラボトリングが保有）。



### 課題

- 課題 1. 関西コカの KAMS にはどこに問題があったのだろうか？
- 課題 2. N 社の関西コカおよび KAMS へのアプローチのどこに問題があったのだろうか？
- 課題 3. 関西コカと CCWJ の経営統合に対して情報システムはどのように対応していくべきだろうか？
- 課題 4. N 社は新 CCW グループにどのようにアプローチしていくべきだろうか。他 IT ベンダーはどのようなアプローチを取ってくるだろうか？

- ・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
- ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
- ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
- ・他資料へ引用・転載は一切できません。

SAMPLE