

・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：コカ・コーラボトラーの再編成

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・M・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渇きをとり、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ト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
の代表例となる。

エリアマーケティング

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。

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2章 CCWJ

ボトラー再編成

21世紀に入って CCJC 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りコカ・コーラセントラルジャパン (CCCJ と略す) が生まれた。さらに三笠コカ・コーラボトリング (三笠社) の筆頭株主の西武百貨店が経営不振から、所有する三笠社の株式を CCWJ に売却し (発行株式の 30%)、CCWJ はその後 TOB (公開買付) で株式を取得して、三笠社を子会社化した (その後三笠社の株式は 66% を CCWJ、34% を近畿コカ・コーラボトリングが株式保有)。

アンカーボトラー

北九州コカ・コーラボトリングは福岡、佐賀、長崎におけるフランチャイズ権を取得したボトラーであり、1960年に他ボトラー同様にそのビジネスをスタートした。リコーがその出資母体であり、北九州 3 県ながら好成績を上げるボトラーとして名を馳せた。1994年には福岡証券取引所に上場し、1996年に東証二部、1998年には東証一部へと昇格している。

一方、広島、岡山、山口、島根、鳥取の中国地方 5 県をエリアとする山陽コカ・コーラボトリングは、業績が伸び悩んでいた。そして 1999 年実質的には北九州が山陽を吸収する形で CCWJ は生まれる。

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 近畿コカ・コーラボトリング

近畿コカ・コーラボトリングの誕生

近畿コカ・コーラボトリング株式会社（近畿社）は 1960 年大阪に麒麟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 CCJC 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。1961 年に大阪工場を設立し、販売をスタートし、続けて美原工場、明石工場、京都工場を作り、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。

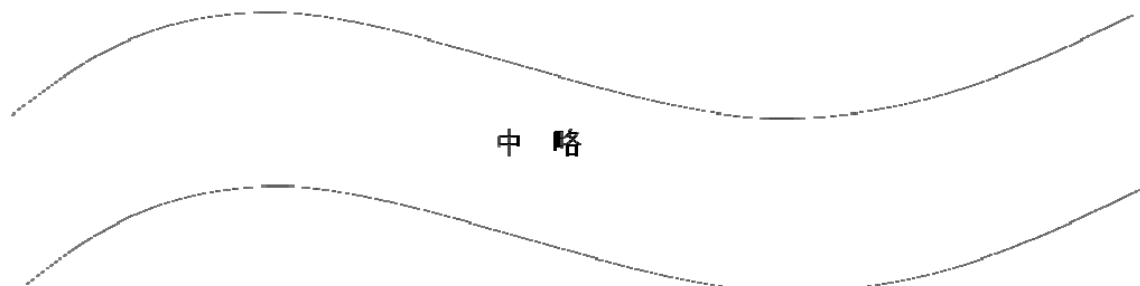
売上が急拡大、資金需要が旺盛になっていく中で、1989 年には大阪証券取引所第二部に株式を上場、1994 年には東京証券取引所第二部上場、1999 年には東証、大証とも一部へ昇格している。

さらにコカ・コーラビジネスを中核として、菓子などのフーズサービス、外食産業、焼鳥チェーン、さらにはリースなどの子会社を作り、事業の多角化を進めていく。

一方、コカ・コーラビジネスの中でライセンスング（飲料の製造・販売）を必要としない部分も積極的に子会社化を進めていく。自動販売機へのオペレーション（製品供給、現金回収など）、飲料のベンディング、自動販売機のメンテナンス会社…といったものである。

2006 年 6 月時点で近畿社の株主構成は麒麟ビールが約 40%、三菱重工業が 15%、従業員持株会が 3%という状況であった。

新社長就任



・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 経営統合から合併へ

機能統合

2000年代に入って、CCJCの提唱する「ワンシステム、ワン・フューチャー」のかけ声のもとCCJC、各ボトラーは生産、販売、物流、情報システムなどあらゆる面でコラボレーションするシステムへとシフトしていく。具体的にはボトラーに共通する機能を共同出資会社へ統合していくものである。これを受け6つの機能統合会社を作られた。

〈6つの全国機能統合会社〉

CCCMC	コカ・コーラ カスタマー マーケティング	・CCNSCからの進化 ・ナショナルチェーン毎の製品・マーケティング開発および本部商談機能
CCVP	コカ・コーラ ベンディング 協働機構	・コカ・コーラシステムの売上と利益の継続的な成長を促すよう、ベンディング事業の革新をサポート
CCNBC	コカ・コーラ ナショナル ピバレッジ	・コカ・コーラ製品の製造・およびボトラー社への物流機能
CCIBS	コカ・コーラ インテグレイティッド ビジネスシステムズ	・コカ・コーラシステム統一のITソリューションシステムの開発と提供および保守運用
CCCS	コカ・コーラ カスタマー セールス	・料飲食におけるナショナルチェーンの本部商談機能
FVC	エフ・ヴィ コーポレーション	・コカ・コーラシステムの飲料オペレーター

経営統合

2006年2月CCWJと近畿社は「2006年7月をもって経営統合する」とマスコミに発表した。具体的にはCCWJと近畿社が共同持株会社コカ・コーラウエスト・ホールディングス（CCWH）を設立し、両社がその子会社になるというものである。正確にはCCWJが持株会社（存続会社となり社名をCCWHに変更）と事業子会社（社名をCCWJにする）に会社分割し、CCWHと近畿社の間で株式交換を行い、近畿社をCCWHの完全子会社として上場廃止とするというものである。株式交換の比率は近畿社1株に対し、CCWH株を0.451株割り当てるというものである。また両社が共同で株を保有していた三笠社も自然にこのグループへ編入された。

・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。

中 略

課 題

- 課題 1. なぜ CCWJ と近畿社は経営統合、合併をしたのだろうか。
- 課題 2. CCW はなぜキューサイを買収したのだろうか。どこにシナジーを求めたのだろうか。
- 課題 3. 合併によって CCW グループはどうなっていくだろうか。
- 課題 4. これからのコカ・コーラシステムはどうなっていくだろうか。
- 課題 5. CCW グループの新たなマネジャーに求められることはどんなことだろうか。