



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	海外子会社の製品開発に関する研究 : 日本コカ・コーラ社の事例を中心に
Author(s)	多田, 和美
Citation	経済學研究, 58(2), 79-106
Issue Date	2008-09-11
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/34662
Type	departmental bulletin paper
File Information	79-106.pdf



海外子会社の製品開発に関する研究

—— 日本コカ・コーラ社の事例を中心に ——

多 田 和 美

I 研究の目的

本稿の目的は、海外子会社の製品開発活動が進展するプロセスを解明することである。

製品ライフサイクルの短縮化、洗練されたユーザーの出現、技術革新と普及速度の加速化などさまざまな要因によって、企業間の製品開発競争は激化している(Clark and Fujimoto, 1991)。そこで、多国籍企業においては、海外子会社による製品開発が行われるようになってきている。

なぜなら、製品開発においては、さまざまな技術や市場ニーズに関わる情報や知識を効果的に取りこみ製品へと反映する必要がある。情報や知識は、本国だけではなく世界各国にも存在している。これらを有効に活用するには、本国親会社だけではなく海外子会社による製品開発も有力な手段となり得る。さらに、多国籍企業は進出各国のなかから(もしくは新たに進出することで)製品開発に適した環境を選択できる。

こうした環境に立地する海外子会社の製品開発の成果を的確に多国籍企業内で活用できれば、それは多国籍企業固有の優位性となるに違いない。進出各国の多様な環境を世界規模で活用できる点は、国内企業には持ち得ない多国籍企業ならではの強みだからである(浅川, 2003; Bartlett and Ghoshal, 1989; 岩田, 2007)。

しかしながら、本国親会社と海外子会社の間には、海外子会社の役割についての認識ギャップ(Birkinshaw et al., 2000)、地理的・文化的距離(Kogut and Singh, 1988; Frost and Zhou, 2005)、NIH (Not Invented Here) 症候群(Bartlett

and Ghoshal, 1989)など多くの困難が存在するため、海外子会社の製品開発の成果を多国籍企業内で活用するのは必ずしも容易ではない。したがって、どのようにして海外子会社の製品開発活動が、その成果を多国籍企業内で共有・活用できる段階に至るのかというプロセスを明らかにする必要がある¹⁾。しかし、先行研究ではこのプロセスはまだ十分には解明されていないのが現状である。

そこで本稿では、多国籍企業 The Coca-Cola Company²⁾の海外子会社、日本コカ・コーラ社を事例研究の対象とし、海外子会社の製品開発活動が進展するプロセスを解明することにした。このようなプロセスを解明するためには、企業の長期間の経営行動を分析する必要がある。そのため、事例研究はもっとも適した研究方法と考えられる。また、日本コカ・コーラ社は、200カ国以上に進出するコカ・コーラグループの海外子会社のなかで、グループ内で活用される製品をもっとも数多く自主開発している海外子会社である。したがって、本稿の目的に即した研究対象となるからである。

以降の本稿の構成は、次のとおりである。まず、先行研究を検討した結果、分析枠組と製品

1) 今日の海外子会社は販売、製造などさまざまな役割を担っているが、本稿では、製品開発を実施する海外子会社を研究対象とする。

2) 以下、海外子会社を含めた The Coca-Cola Company 全体を指すときはコカ・コーラグループ、本国親会社単体を指すときは米国コカ・コーラ社、同グループの日本法人を日本コカ・コーラ社と呼ぶ。

開発活動の進展段階の定義を提示する。次に、日本コカ・コーラ社の事例と分析結果について説明する。最後に、本稿の結論とそこから得られた含意、および今後の課題について言及する。

II 研究の方法

1 先行研究の検討

プロダクト・サイクルモデル(Vernon, 1971)などのいわゆる伝統的な多国籍企業の理論では、なぜ企業が多国籍化するのかの解明を目的としていた。これらの理論は、企業が何らかの優位性を有していることを多国籍化の理由として指摘している。多国籍企業は、本国にある先進的な技術や市場ニーズに基づいて製品、技術あるいは知識などの優位性を形成する。こうした優位性を進出国において展開する実行者として、海外子会社はとらえられていた。そこでは、製品開発の担い手は一貫して本国親会社である。海外子会社の役割は製品の製造・販売であり、海外子会社による製品開発は想定されていない。

しかし、既に多くの企業が多国籍化した今日、なぜ企業が多国籍化するのではなく、多国籍化した企業がいかに行動するのかの解明に多国籍企業の研究の焦点は移っている(長谷川, 2002)。この先駆的研究には、Bartlett and Ghoshal (1989)による研究があり、そこでは優位性の源泉は本国だけではなく世界各国に及ぶことが指摘されている。各国の多様な環境を活用し、それに応じて海外子会社の資源や能力を形成する。そうして形成された多様な資源・能力を、現地国のみならず世界各国において適宜活用する。こうした世界規模の優位性の形成と活用が、多国籍企業にさらに新たな優位性をもたらす。したがって、海外子会社は属する現地環境と保有する資源や能力に応じてそれぞれ差別化された役割を担うようになり、製品開発を担う海外子会社も当然に登場する。

そして実際に、今日の多国籍企業の海外子会社はさまざまな役割を担い、海外子会社による

製品開発も活発化している。この現状と研究動向に即して、海外子会社の製品開発活動に関わる研究の蓄積も進んでいる。これらの研究は、大きくは2つに分かれる。ひとつは、海外子会社による製品開発にも関わるナレッジのフロープロセスや源泉といった製品開発の内面へ着目した研究である。もうひとつは、海外子会社が担う役割としての製品開発に着目した研究である。

(1)製品開発の内面へ着目した研究

1つめの海外子会社の製品開発の内面へ着目した研究には、主に次のような研究がある³⁾。

Frost (2001) は、海外子会社の技術イノベーションに利用されるナレッジの源泉について調査し、海外子会社が本国親会社あるいは現地環境の知識を利用する条件について明らかにしている。

浅川(2002)は、多国籍企業内のナレッジフローを分析し、フローのプロセスによって、潜在的吸収能力、変換能力(脱文脈化)、顕在的吸収能力、変換能力(再文脈化)、組み合わせ能力が必要になることを明らかにしている。

Almeida and Phen(2004)は、内部環境(多国籍企業)と外部環境(現地国)にある技術的ナレッジの特性と両環境へのリンケージが、海外子会社の技術イノベーションへ及ぼす影響を分析している。

Iwata, Kurokawa and Fujisue(2006)は、既存のグローバル R&D に関わる研究には、「どのようにグローバル R&D 活動が行なわれるべきなのか」という視点が欠けていることを指摘した。その上で、戦略・組織的要因が海外研究開発拠点のナレッジのフロー・蓄積、および成果に及ぼす影響について分析している。また、分析結果に基づき、海外 R&D 拠点の成果を高めるためのナレッジフロー・管理のあり方

3) ここでは、製品開発を直接的に研究対象としていないものの、技術イノベーションなど製品開発に関連する研究も取り上げた。

について言及している。

(2)役割としての製品開発に着目した研究

2つめの海外子会社が担う役割としての製品開発に着目した研究には、主に次のようなものがある。

Ronstadt (1977, 1978)は、海外研究開発拠点を役割に応じて次の4つに類型化している。第1に、技術移転拠点(TTU: Transfer Technology Units)である。本国から移転された技術をもとに現地市場に対応する役割を担う拠点である。第2に、現地開発拠点(ITU: Indigenous Technology Units)である。この拠点の役割は、現地適応を目的とした技術開発にある。第3に、グローバル開発拠点(GTU: Global Technology Units)である。世界市場向けの製品開発を行う拠点を指す。第4に、基礎研究拠点(CTU: Corporate Technology Units)である。長期的な基礎研究を本国親会社向けに行う拠点である。Ronstadtによると、海外研究開発拠点は国際化の段階を経るにしたがい、第1から第4のタイプへ次第に発展するという。

Kuemmerle (1997)は、海外研究開発拠点を①ホームベース補強型(HBA: Home Base Augmenting)と②ホームベース活用型(HBE: Home Base Exploiting)に分類している。前者は、本国よりも科学的優位性が高い他国で研究開発を行うことで新たな知識を創造し、それを本国の研究開発拠点へ移転する目的で設立された拠点を指す。後者は、本国から知識の移転を受けさらに現地の販売や生産拠点に移転することで、知識を商業化する目的で設立された拠点を指す。さらにKuemmerleは、それぞれの役割に応じた立地の決定要因と発展段階も明らかにしている。

Nobel and Birkinshaw (1998)は、海外研究開発拠点を①現地適応者(local adaptor), ②世界的適応者(global adaptor), ③国際的創造者(international creator)へ類型化し、それぞれのタイプに異なって存在する統制メカニズムと

コミュニケーションについて明らかにしている。Ambos and Schlegelmilch (2007)も、Nobelらの分類に基づいて各タイプの海外研究開発拠点の統制メカニズムを分析している。

(3)先行研究の課題

以上のように、海外子会社の製品開発に関わる研究の蓄積が進んでいる。まず、製品開発の内面へ着目した研究では、製品開発にも活用されるナレッジの源泉(ナレッジフロー)、ナレッジフローのプロセス、そのプロセスに応じて必要となる能力など、実態の詳しい解明が進んでいる。さらに、海外子会社の製品開発の成果の影響因や成果を高めるための戦略・組織的要因の解明も進み、どのように製品開発の成果を高めるのかという観点からの研究の蓄積が進んでいる。

海外子会社が担う役割としての製品開発に着目した研究においても、海外子会社ではどのような製品開発を行っているのかという役割の類型化による実態の把握、それに基づく統制メカニズムの解明というように実態の解明が進められていることが分かる。しかしながら、これらの役割が変化することが指摘される一方で、なぜ変化が生じたのかというプロセスについては、後述するようにまだ解明が不十分である。この点からも本稿では、海外子会社の役割、すなわち製品開発活動が進展するプロセスの解明を目的としたい。

このような海外子会社の製品開発に関わる役割が変化するプロセスを分析した研究には、林(1995, 1996a, 1996b)、島谷(2007)、遠原(2007)の研究がある。

林(1995, 1996a, 1996b)は、アジア諸国に拠点を置く日系多国籍企業の製造子会社を対象に製品開発度が高度化するプロセスを分析している。製品開発度とは、①海外子会社において生産される製品の性格、②海外子会社で行なわれる活動内容を組み合わせた概念である。林は、海外子会社が本国親会社の製品を同一の製品を

生産する段階から、やがて新規分野製品を開発し本国親会社に先駆けて生産を開始する段階に至るまでを分析している。

島谷(2007)は、海外 R&D 拠点の役割変化のプロセスを分析している。彼は、米系多国籍企業の日本における R&D 拠点を対象に、上述の Ronstadt(1978)が指摘した技術移転拠点からグローバル開発拠点へと役割が変化するプロセスの事例研究を行っている。その結果、海外子会社と現地企業との技術的相互依存関係に基づく独自能力の構築と、海外子会社の戦略的イニシアティブによって海外 R&D 拠点の役割が変化することを指摘している。

遠原(2007)は、先行研究では海外開発活動の進化プロセス(すなわち、海外拠点の活動が、技術支援活動から現地市場向け製品開発活動としてグローバル製品開発活動へと、その活動内容を高度化させていく現象)を分析した。彼は、在日外資系企業の事例研究を通して現地環境と海外子会社の独自資源および自律的行動に着目した海外開発活動の進化プロセスの分析枠組を提示している。

以上のとおり、海外子会社の製品開発活動が変化するプロセスに関する研究の蓄積も進んでいる。しかしながら、林の研究は海外子会社の製品開発の成果を共有する段階までを分析したものではない。島谷、遠原の研究では、海外 R&D 拠点での製品開発の成果が共有される段階まで役割が変化するプロセスを分析しているものの、海外子会社と現地環境側の要因の詳細な解明に主眼を置いており、本国親会社の果たす役割を事後的なものにとらえている⁴⁾。しかし、環境の活用という多国籍企業固有の優位性を形成する手段のひとつとして海外子会社の製品開発活動をとらえるためには、現地環境と本国親会社の双方の観点を加えて分析する必要がある。

2 分析枠組

こうした要請に応える分析枠組に、Birkinshaw and Hood(1998)による海外子会社の役割進化モデルがある。彼らは、海外子会社の役割とその進化は①本国親会社の役割指定、②海外子会社の選択⁵⁾、③現地環境決定論の相互作用によって生じる。こうして生じた海外子会社の役割は、①②③へフィードバックし相互作用が繰り返される。この循環によって、海外子会社の役割が変化するとしている。

この枠組は、本国親会社と現地環境の双方の観点も加え海外子会社の役割をとらえている。さらに、この枠組を用いて海外子会社の製品開発活動が進展するプロセスを分析することで、製品開発に適した環境を活用し海外子会社の製品開発活動を進展させるために本国親会社と海外子会社が何をすべきかという具体策を導くこともできる。したがって、環境活用という観点から、海外子会社の製品開発活動が進展するプロセスを分析する上で有用である。

しかしながら、彼らの提示した枠組は、先行研究の検討結果より導出され、それら研究の体系を明示する手段として提示された概念的なものであり、実証的には分析されていない。そこで本稿では、彼らの説明に基づき修正した図 1 の枠組を用いて実証研究を行うことにしたい。

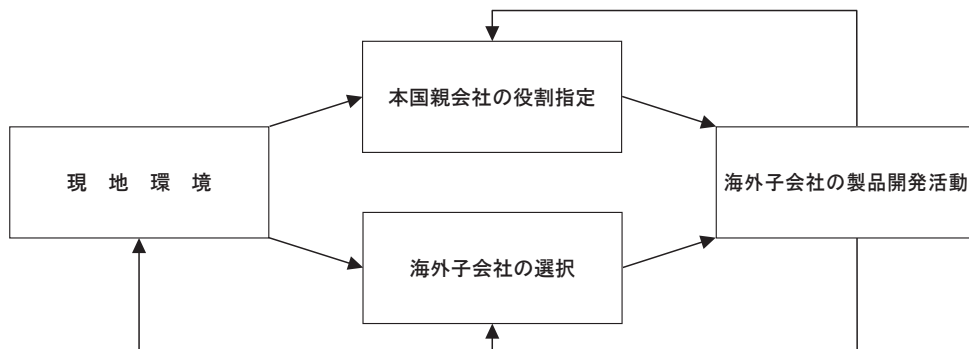
図 1 の枠組を簡単に説明すると、次のとおりである。③現地環境が、①本国親会社の役割指定と②海外子会社の選択に影響を与える。その影響を受けた①本国親会社の役割指定と②海外子会社の選択が、海外子会社の製品開発活動を決定づける。その結果、海外子会社の製品開発活動が進展する。進展した海外子会社の製品開発活動は、①本国親会社の役割指定、②海外子会社の選択と③現地環境へフィードバックし影響を与える。

この循環プロセスを経て海外子会社の製品開

4) ただし、遠原(2007)は「本国親会社主導のグローバル戦略」の要素を考慮する必要性も指摘している。

5) 海外子会社の選択とは、海外子会社の活動は海外子会社の経営者が決定することを意味する。

図1 分析の枠組



出所：Birkinshaw and Hood (1998), p. 775 をもとに加筆修正。

発活動が進展するという分析枠組である。本稿では、以上の枠組を用いて事例分析を行う。

3 製品開発活動の進展段階

既に述べたように、本稿は、海外子会社の製品開発活動がその成果を多国籍企業内で活用できる段階まで進展するプロセスを解明することを目的としている。そこで、その段階に至るまでのプロセスを、以下の5段階に分けて分析する。なお、フェーズ1までは既に伝統的な多国籍企業の理論(Vernon, 1971)において指摘され、フェーズ2以降は既述のとおり、その後の先行研究(Ronstadt, 1977, 1978 他)において指摘されている。以下の段階は、これら研究動向を踏まえ設定した。

- ＜海外子会社の製品開発活動の進展段階＞
 (フェーズ0：海外子会社が、現地市場へ本国親会社の製品をそのまま導入する段階)⁶⁾
 フェーズ1：海外子会社が、現地市場へ本国親会社の製品を自主改良し導入する段階
 フェーズ2：海外子会社が、現地市場へ自主開発製品を導入する段階
 フェーズ3：海外子会社が、現地市場へ多く

の自主開発製品を導入する段階

フェーズ4：海外子会社が、現地市場へ多くの自主開発製品を導入し、かつ他国市場向け製品も開発する段階

Ⅲ 日本コカ・コーラ社の事例

1 コカ・コーラグループの製品開発活動の概要

コカ・コーラグループは、2005年現在、200カ国以上に拠点をもち、400に及ぶ飲料製品のブランドを有する、世界有数の飲料メーカーであり一大多国籍企業である。

コカ・コーラグループが公開している世界各国の製品導入・共有状況と各製品の開発元を調査し⁷⁾、グループ内の各海外子会社の製品開発活動の進展度を把握したところ主に次の2点が明らかになった。第1に、グループ内の他の拠点に自主開発製品を移転している海外子会社は、日本、ドイツ、メキシコ、中国、オーストラリ

6) 本稿では、既述のとおり製品開発を実施する海外子会社を研究対象とするため、フェーズ0の段階は直接的な分析対象ではない。しかし、日本コカ・コーラ社の製品開発活動のプロセスを分析する上で必要なため、補足的にこの段階を設定したい。

7) 世界各国の製品導入・共有状況については、ザコカ・コーラカンパニーホームページ Brand Fact Sheets(<http://www.virtualvender.coca-cola.com/ft/index.jsp>)を参照した。同ページに掲載されている情報は、合計112製品の195カ国の導入状況であり、400に及ぶとされる全製品の導入状況を網羅しているわけではない。しかし、入手可能な二次資料のうち同ページは世界各国の製品導入状況をもっとも体系的に掲載している資料である。なお、各製品の開発元については各参考文献を元に調査した。ただし、一部開発元不明の製品もある。

アの5社であった。すなわち、フェーズ4の製品開発活動を行っている海外子会社は全体の3%に過ぎなかった。この他に、フェーズ3、フェーズ2の製品開発活動を行う海外子会社は、順に3%、5%と同じく少ないことも明らかになった。

第2に、上述の5社のうち、日本コカ・コーラ社は、もっとも多くの自主開発製品(缶コーヒー飲料ジョージア、スポーツ飲料アクエリアス、果汁飲料Qoo)を他の拠点へ移転していた。また、移転した国の数ももっとも多かった。したがって、日本コカ・コーラ社は、コカ・コーラグループのなかでもっとも製品開発活動が進展している海外子会社であることが明らかになった。

2 日本コカ・コーラ社の設立

1957年、日本コカ・コーラ社は、コカ・コーラ導入を目的に米国コカ・コーラ社の全額出資⁸⁾により設立された。

しかし、コカ・コーラ導入は容易ではなかった。既に各国において成功していたものの、それまで日本の一般市民の間にコーラ飲料は流通していなかったためコカ・コーラのニーズは未知数であった。また、コカ・コーラグループは、①現地資本とのフランチャイズ契約によるボトル体制、②ルートセールス方式、③現金決済を3原則とする世界共通のコカ・コーラシステムによって事業を展開していた。しかし、このシステムは当時の日本の商習慣に馴染むものではなかった。

さらに、日本コカ・コーラ社の設立以前から、同社の進出に脅威を感じた清涼飲料関係団体は、大々的に反コカ・コーラ運動を展開していた。彼らは、日本政府に対しコカ・コーラ原液の輸入に必要な外貨割当⁹⁾を認可しないようはたら

きかけていた。この運動も一因となって、政府は、日本コカ・コーラ社に対し外貨割当の条件として規制を課している。その内容は、販売先、販売価格、宣伝方法まで制限する厳しいものであった。この規制のもと、57年より日本コカ・コーラ社は、第1号ボトラーの東京コカ・コーラボトリングと協力しコカ・コーラ導入を開始した。

しかし、日本コカ・コーラ社は満足な成果を得ることができなかった。そこで同社は、米国コカ・コーラ社の技術部門に協力を依頼し、コカ・コーラを補完する日本市場に適した製品の導入を検討することになった。その結果、国内での原料調達が可能のため外貨割当の必要がない米国コカ・コーラ社製品ファンタ¹⁰⁾を導入することになった。フレーバー炭酸飲料ファンタも、日本にはほとんど流通していない類の飲料であったものの、既存製品15種のなかから日本市場に適合すると思われる3種が選択された。1958年より、日本コカ・コーラ社はファンタ導入を開始した。

やがて、全国にボトラー体制が整備されるのにつれ、コカ・コーラシステムは関係業者の間に次第に浸透していった。また、政府の輸入自由化政策への転換によりコカ・コーラの原液輸入に対する規制は撤廃された。さらに、日本は高度経済成長期に入り、国民所得・生活水準とも上昇するようになった。電気冷蔵庫が一般家庭に普及し、清涼飲料の消費拡大を後押しするようになった。

9) 当時の日本は戦後の経済統制政策下であり、輸入に必要な外貨資金の割当には政府の認可を必要とした。

10) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), pp.39-40。なお、同ページには「ファンタは、ドイツのコカ・コーラリジョン(筆者注、ドイツの海外子会社もしくはボトラーを指していると考えられる。)が第2次大戦中、コカ・コーラの製造中断という状況の中で、その代替商品として考え出された製品である。戦後、その商品名の使用権はコカ・コーラカンパニーに移譲されていた」とある。

8) 実際は、米国コカ・コーラ社100%出資の輸出専門子会社コカ・コーラエクスポートコーポレーションの100%出資によって設立されているが、実質的には米国コカ・コーラ社の100%出資と考えられる。

これらが相俟って、コカ・コーラとファンタは爆発的な人気を博し清涼飲料市場を席卷するようになった。同市場は、1960～69年の間に数量ベース＝349%、金額ベース＝618%と驚異的な成長率を達成している。この原動力となったのは、コカ・コーラとファンタであった¹¹⁾。日本コカ・コーラ社の進出によってラムネ飲料などの旧来の飲料は駆逐され、清涼飲料市場はコーラ・フレーバー炭酸飲料が占めるようになった。同社は、清涼飲料市場の規模と製品構成を革新したのである。

以降、日本コカ・コーラ社は、透明炭酸飲料のニーズ増加に即して、1971年には本国親会社製品の同種の飲料スプライトを導入している。

3 初の日本人社長

しかし、日本コカ・コーラ社の事業は順調ではなかった。

まず、同社の飲料が市場を席卷するのにつれ、反コカ・コーラ運動がますます激しくなった。日本コカ・コーラ社に対し、全国清涼飲料工業会を中心に生産量の抑制や販売促進活動の制限を求める声が強まるようになっていた¹²⁾。1968年、同運動の影響によって、日本コカ・コーラ社は米国コカ・コーラ社製品フレスカの導入を断念している¹³⁾。スプライトの導入も難航し、計画してから実際に導入するまでに3年の歳月を要していた¹⁴⁾。

次に、日本コカ・コーラ社製品がチクロ騒動と合成着色料問題の標的になった。同社製品に対し、有害性が指摘され社会問題化していた人

口甘味料チクロと合成着色料使用の嫌疑がかけられたのである。日本コカ・コーラ社製品には有害物が用いられていなかったのにもかかわらず、両問題はやがて同社製品の不買運動にまで発展していく。

最後に、コカ・コーラのびんが破裂し負傷者が生じる破びん事件も発生した。実は、他社の飲料にも破びん事件は生じていた。しかし、コカ・コーラ販売量の多さゆえに発生件数は他社よりも多く、日本コカ・コーラ社に社会的非難が集中する事態となった。

これら社会問題の結果、日本コカ・コーラ社は円滑な事業遂行、すなわち米国コカ・コーラ社の役割指定の実行が困難な状況に追い込まれた。その渦中の1971年12月、日本コカ・コーラ社初の日本人社長が就任することになった。この人事については、進出国との協調や現地化の姿勢を示すための、米国コカ・コーラ社による一連の社会的問題の対応策とされている¹⁵⁾。

新社長岩村政臣は、1947年にコカ・コーラエクスポートコーポレーション日本ディビジョンに入社し、技術部門の役職を経て日本コカ・コーラ社の社長に就任することになった。岩村は、就任翌年1月の会見時に日本コカ・コーラ社の方針について次のように語っている。

「まず第1に今後は、日本企業の良いところをドシドシ取り入れて行きたいと考えているものである。日本人の良さというか、特質というか協力ということは非常にすぐれたものをもっている。英語をいってみればボトムアップである。過去、日本コカ・コーラの技術部はこの協力というものの真価を十分に発揮して成功してきた。私としては、この『協力』を日本コカ・コーラ内部はもちろん、ボトラー各位、関係企業ともあわせて実現させたいと強く決意している。(中略)日本コカ・コーラ

11) 村山(2007), pp.21-26。

12) その後1972年、日本コカ・コーラ社とコカ・コーラのボトラー各社が、全国清涼飲料工業会に対し計2億円の中小清涼飲料製造業界の構造改善経費を寄附し、さらにボトラー各社が同会へ一括加盟した結果、全国清涼飲料工業会を中核とする反コカ・コーラ運動は収束へ向かった(村山, 2007, p.30)。

13) 『食品工業』1969年2月15日, pp.26-29。

14) 『酒類食品統計月報』1970年4月号, pp.3-4。

15) たとえば、『日本経済新聞』1971年12月10日、『酒類食品統計月報』1972年4月号, p.6。

はいままで以上に独立性を強くもってくるようになろう。いまでは太平洋地域のなかの日本、という存在だったが、今後の日本は1つのゾーンとリジョンの間ぐらゐの独立性をもった特殊地域となる。このような例は世界ではじめてのことである。これについては、アトランタ(米国本社所在地)(筆者注、米国コカ・コーラ社の意)もその意志を決定している。なお、日本コカ・コーラ本社内部で、現在、副社長で米国人が数人いるが、これはできるだけ早い機会に、可能なかぎり日本人とかかわってもらつつもりでいる。一部では、日本人社長といつてもしよせんは人形的存在ではないかとおっしゃる向きあるようだが、米コカ・コーラは日本をもっと真剣に考えている。独立させる、ということでもそのへんのところがわかりただけだと思う。これは、これによって、日本人社長が最もいい方法でやりやすいようにできる、というためにである」。¹⁶⁾

以降、岩村は、外資系企業として初めて経団連、日経連に加盟するなど、さまざまな日本社会との融和策を図っていく。

4 自主改良のはじまり

この頃、コカ・コーラを中心に飛躍的に拡大していた炭酸飲料のニーズは上述の問題も一因となって次第に停滞するようになっていた。1971年に、コカ・コーラの販売量は初めて前年を下回っている。また、「黒から白へ、さらに白から黄に(筆者注、コーラ炭酸飲料から透明炭酸飲料へ、さらにオレンジジュースへの意)」¹⁷⁾と言われたように、消費者の嗜好は果実飲料へ移り始めた。

そこで、日本コカ・コーラ社は果実飲料導入を企図するようになった。たとえば、岩村は「コカ・コーラの売れ行きが鈍化してきたのは

事実であり、商品の多角化が必要と考えた」¹⁸⁾と語っている。当時の日本には、果汁含有率100%もしくは10%の2タイプの果汁飲料が存在していた。日本コカ・コーラ社は、飲みやすさと栄養価の2点を勘案し、新たに果汁を50%含有する飲料を企画した。米国コカ・コーラ社が有する既存製品 HI-C も、同じ果汁含有率の飲料である。

しかし、日本コカ・コーラ社は米国コカ・コーラ社製品をそのまま導入しなかった。日本産のミカン为原料とするために HI-C を自主改良している。1960年代後半より、ミカンの生産過剰が深刻な社会問題となっていた。そこで、日本コカ・コーラ社は、農林省のはたらきかけもあって、このミカン为原料に用いることで円滑に製品を導入しようとしたのである¹⁹⁾。事実、HI-C 導入は政府や農協関係者にミカンの生産過剰の解決策として好意的に受け入れられ、その後の日本コカ・コーラ社製品の不買運動収束の契機となっている。

自主改良に際し、日本コカ・コーラ社は米国コカ・コーラ社の協力を得て独自の生産技術の開発に成功した。この技術は、のちの製品多様化の基盤となった。たとえば、日本コカ・コーラ社社史『愛されて30年』では次のように述べられている。

「HI-C オレンジは、長い日本の果実飲料の歴史の中でも、その品質において、製造方法において、また品質管理と衛生管理の方法において特記される製品であった。HI-C の導入は日本の果汁業界の技術レベルを高めた。この製品の生産技術は、その後、導入された HI-C サンフィルやジョージア コーヒー、アクエリアスなどの製品の熱間充填(ホットフィリング)製造技術の基本となっている」²⁰⁾。

18) 『朝日新聞』1973年8月28日。

19) 『食品工業』1981年4月15日、p.58。

20) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), p.110。

16) 『食品工業』1972年4月15日号、pp.36-37。

17) キリンビバレッジ株式会社広報部(1999), p.39。

こうして、日本コカ・コーラ社初の自主改良製品 HI-C オレンジは 1973 年に日本市場に導入された。果汁含有率 50% という従来にない果実飲料の特性は、日本の消費者に広く受け入れられた。HI-C オレンジは、翌年には果実飲料のシェア 8% を占めるようになり、以降も順調にシェアを伸ばしていった。日本コカ・コーラ社は、1975 年に HI-C アップルを自主改良によって導入し HI-C のシリーズ化を図っている。

次いで 1975 年、日本コカ・コーラ社はファンタの自主改良にも着手している。上述の合成着色料問題が不買運動にまで発展した結果、ファンタの売り上げは急速に落ち込んだ。その対応策として、日本コカ・コーラ社はファンタに用いる着色料を天然素材のものへ変更した。ところが、これが起因してファンタグレープに白色沈殿が生じる現象が各地で頻繁に生じるようになった。同社は、ファンタグレープの製造・販売中止と自主回収を余儀なくされている。これによって、ファンタ全体のイメージの悪化とニーズ低下は決定的になった。

そこで、日本コカ・コーラ社はファンタグレープの抜本的な改良に取り組むようになった。もともとコカ・コーラグループでは、熱処理を加えないコールドプロセス技術を用いて炭酸飲料を製造していた。当時の炭酸飲料の製造技術では、加熱しない方が味覚の上では望ましいとされており、同技術はコカ・コーラグループが誇る味の秘密であった。しかし、ファンタグレープに用いた天然色素は微生物に汚染されやすく、コールドプロセス技術でも処理しきれなかった。そこで、日本コカ・コーラ社は、一連の問題に対応するために熱処理を加えても味覚が劣化しない熱殺菌・熱処理技術の開発に着手し成功している。それは、既存技術からの大きな方向転換であった²¹⁾。

21) ファンタの自主改良の経緯は、主に『日本工業新聞』1993 年 2 月 3 日を参考に記述した。

5 自主開発のはじまり

1969 年、缶コーヒー飲料が誕生した。当時、缶に充填されたコーヒーは日本はもとより他国にも類のないまったく新しい飲料であった。加温可能な缶コーヒー飲料は冬季や冷夏にも相応の売り上げが見込めるため、各社は積極的に同飲料市場へ進出していった。その結果、缶コーヒー飲料は日本人の間に浸透し、市場は急速に拡大していった。他方、コカ・コーラ、ファンタなど炭酸飲料のニーズ低下は明白になっていた。そこで、ボトラー各社は、日本コカ・コーラ社に対し缶コーヒー飲料の開発を要請するようになった²²⁾。しかし、この要請はなかなか実現しなかった。米国コカ・コーラ社が、缶コーヒー飲料の開発を許可しなかったからである。

たとえば、『利根コカ・コーラボトリング株式会社 40 年史』は米国コカ・コーラ社の対応についてこう述べている。

「当社が日本コカ・コーラ社に(筆者注、缶コーヒー飲料の導入を)打診したところ、アメリカ本社の意向は『パッケージングの対象とするのは炭酸飲料か果汁飲料。コーヒーは人によって飲み方がそれぞれであり、品質保持のリスクも考慮すると、万一のことがあればコカ・コーラブランドのイメージにも影響を及ぼしかねない』というものであった。アメリカ国内に同種の製品がなかったこともあって、缶コーヒー飲料の発売には消極的だったのである」。²³⁾

また、『日本工業新聞』において、岩村もジョージア開発時の米国コカ・コーラ社の対応を後日

22) 日本コカ・コーラ社の缶コーヒー飲料開発の経緯は、村山(2007), pp.84-90 を参考に、利根コカ・コーラボトリング株式会社 40 年史編纂委員会(2003), 『日本工業新聞(1993 年 2 月 9 日)』, 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987) 等参考文献の記載を加えて記述した。

23) 利根コカ・コーラボトリング株式会社 40 年史編纂委員会(2003), p.55。

談として次のように語っている。

「実は、ジョージアの導入に際しては、アトランタの本社は大反対だった。そんなものが売れるはずがない、というのが彼らの意見だった」。²⁴⁾

「当時もし私が日本で緑茶を缶詰にして売りたいといわれたら、多分反対しただろう。それと同じ感覚ですよ」。²⁵⁾

既に述べたとおり、缶コーヒー飲料は世界のどこにも存在しない日本特有の飲料であった。そのため、米国コカ・コーラ社には理解しがたいものだったのである。缶コーヒー飲料開発は許可されず、ボトラーの要請は叶わなかった。

しかし、全国に17社あるボトラーのうち7社は納得しなかった。「市場においては消費者ニーズが最優先であり、手をこまねいてはみすみす他社にシェアを奪われてしまう」²⁶⁾として、次々と他社と提携し缶コーヒー飲料を自主販売するようになった。この間にも、各社は着々と缶コーヒー飲料市場へ参入し市場は拡大していく。初めて統計値がとられてから約3年間で3倍増という市場の成長率は、かつてのコーラ飲料市場の伸びに匹敵するものだった。

この状況のなか、岩村は米国コカ・コーラ社の反対を押し切り、缶コーヒー飲料ジョージアの自主開発を執行した。米国コカ・コーラ社は、最終的にジョージアの導入を承認したものの、日本コカ・コーラ社に対し厳しい条件を突きつけた。岩村は、このときの米国コカ・コーラ社の対応について次のように語っている。

「製造費、広告費はゼロ、ストックもできるだけ少なくせよ、という要請だった。もし売れなかった場合にはやめることになるのだから、その時、損にならないようにせよ、ということだったと思います」。²⁷⁾

当時の缶コーヒー飲料には全て乳成分が加えられており、ジョージアもそれになった。乳成分を用いる清涼飲料には、高温・高圧殺菌が義務づけられる。これらの処理は日本コカ・コーラ社にとって初めてのことであり、これまでとは異なる機器、工程、管理方法を必要とした。そこで、日本コカ・コーラ社は、上述の自主改良時に蓄積したホットフィリング技術、熱処理・熱殺菌技術を基盤としたレトルト滅菌技術を開発しジョージアに導入している²⁸⁾。

こうして日本コカ・コーラ社初の自主開発製品ジョージアは誕生し、1975年に日本市場へ導入された。

6 自主開発の抑制

その後、ジョージアが日本コカ・コーラ社を代表する飲料へと飛躍的な成長を遂げたのは周知のとおりである。しかし、ジョージア開発を執行した功労者というべき岩村は、その結果を待たず日本コカ・コーラ社の実質的なリーダーの立場を退いた。米国コカ・コーラ社が、新たに社長を派遣し岩村を会長に昇格させたからである。新社長モートン・S・ホジソン、Jr.は、40年間に渡ってコカ・コーラ産業に従事した生え抜きのコカ・コーラマンであり、米国コカ・コーラ社の副社長であった。この人事は、①ボトラーの離反、②1974年の業績不振、③ファンタ天然色素導入の失敗が理由とされている²⁹⁾。

ホジソンは、就任時に「Back to the Basis」「コカ・コーラ第一主義」の2つのスローガンを掲げた。コカ・コーラの拡販こそコカ・コーラグループの基本方針であると改めて宣言するス

24) 『日本工業新聞』1993年2月9日。

25) 『日本工業新聞』1993年2月9日。

26) 利根コカ・コーラボトリング株式会社40年史編纂委員会(2003)、p.55。

27) 『日本工業新聞』1993年2月9日。

28) 『日本工業新聞』1993年2月3日。

29) この日本コカ・コーラ社社長交代の詳細は、『食品工業』1975年12月15日、pp.26-29を参考にした。

ローガンである。たとえば、ホジソンは 1975 年 12 月に開催されたボトラーズコンベンションの席上で次のように語っている。

「今年のコンベンションのテーマは“基本に返れ”である。私は、基本こそコカ・コーラビジネスを再び健全にするものだと考えている。この考え方のキー・ポイントは販売にある。(中略)今や環境は変わった。われわれの周囲にはスマートで積極的な競争相手がいる。そうした状況のなかでなすべきことは、コカ・コーラ製品の 1 人当たり消費量の拡大に向けて努力することにより、垂直的な事業拡大を図り、ディーラーに対する販売、消費者に対する販売に重点を置く必要がある」。³⁰⁾

また、東京コカ・コーラボトリングの社史『さわやか 25 年』は、ホジソンの「コカ・コーラ第一主義」について次のように語っている。

「ホジソン氏はまた『コカ・コーラ第一主義』も唱えた。数年来、消費の多様化に対応するため HI-C を始め多くの新製品を出したが、コカ・コーラのブランドイメージのバックがあったこそ、これらは市場性を持つにいたったのである。したがってコカ・コーラのセールスをアップすることが、他の製品の売行きを促進することになるとして、販売促進計画、広告なども改めてコカ・コーラに重点をおくようボトラーへ要請した」。³¹⁾

1975 年末より、両スローガンのもと、日本コカ・コーラ社はかつてない大々的なコカ・コーラの拡販活動を展開した。たとえば、当時は画期的であった 1 ℓ (リットル) サイズ入りコカ・

コーラを割安な価格で導入し、さらに 20 円値引きするディスカウントキャンペーンも行っている。以上のコカ・コーラ拡販に注力する方針は、1978 年に日本コカ・コーラ社社長に就任したチャールズ・ホシュマンにも引き継がれた。

このようにコカ・コーラの拡販に注力する一方で、日本コカ・コーラ社は新製品も導入していた。1976 年には、同社初の野菜汁を用いた飲料 HI-C トマトを導入している。1970 年前後より、消費者の健康志向の高まりを受けトマトジュースのニーズが高まっていた。当時、市場に出回っていたトマトジュースは、100%ジュースか野菜汁入りであった。HI-C トマトは、酸味やトマト臭を軽減し飲みやすくするために、あえてトマト果汁 70%含有にした新しいタイプのトマトジュースである。しかし、HI-C トマトの特性は消費者に受け入れられず、発売当初からの売り上げ不振を挽回することなく 1982 年に販売終了となった。

また、当時は、ミカンの生産過剰から一転して原料のミカン果汁に不足が生じるようになっていた。さらに、飲み口の軽い低果汁含有タイプの果実飲料のニーズが高まりはじめていた。そこで、日本コカ・コーラ社は、1976 年に従来の果実飲料に比べ果汁含有量の少ない 10%果汁飲料 HI-C エード(のちに HI-C サンフィルへ改称)オレンジ、HI-C エードグレープを自主改良によって導入した。シリーズ化による HI-C 全体のシェア拡大も目的であった。以降、日本コカ・コーラ社は HI-C シリーズの拡充を進めていく。

しかし、これらの新製品導入はボトラーの要望を十分に満たすものではなかった。1970 年代後半、消費者のニーズの多様化は、低果汁含有飲料やトマトジュースだけに留まらなかった。むしろそれ以上に、栄養ドリンク飲料類(炭酸、非炭酸飲料含む)のニーズが高まっていた。さらに、栄養ドリンク飲料は、その特性上冷夏など気候の変動による需要低下の影響を受けにくいため、各社は競って同飲料市場に進出を図っ

30) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), p.114.

31) 東京コカ・コーラボトリング株式会社社史編纂委員会(1983), p.128.

ていた。当時、栄養ドリンク飲料は日本市場特有の飲料であり、類似する製品は米国コカ・コーラ社にはなかった。日本コカ・コーラ社へ栄養ドリンク飲料の開発を長らく待ち望んでいたボトラーもあった³²⁾。しかし、日本コカ・コーラ社が同飲料のニーズへ対応するにはもうしばらく時間が必要だった。

実は、1980年に導入された果粒入り果汁飲料 HI-C つぶつぶオレンジも導入までに時間を要した経緯があった。たとえば、『さわやか 25 年』では次のように述べている。

「果粒入り果汁飲料は 48 年(筆者注、1973 年)から売り出され、若年者から老年層も含めた広い嗜好を得て急成長し、53 年(筆者注、1978 年)に 500 万ケース、54 年にはその倍の生産が見込まれていたもので、商品化がいささか遅すぎた感もあったが、まだまだ伸びる余地ありとして参入した」。³³⁾

また、『日経産業新聞』では「(筆者注、果粒入り果汁飲料について)あるボトラーが数年前に発売を進言したところ、日本コカは『時期尚早』と取り合わなかったといういきさつもあり、新製品参入に臆病な気質をのぞかせている」³⁴⁾としている。果粒を混入した果汁飲料は、当時は他国にはない日本市場特有の飲料であった。

7 自主開発の再開と継続

コカ・コーラ拡販の効果はほどなく現れた。1976 年よりコカ・コーラの販売量は再び向上くようになった。さらに、1978 年には 163,500 千ケースという日本コカ・コーラ社創設以来最大の販売量を記録した。しかし、これをピークにコカ・コーラの販売量は再び減少していった。

以降、コカ・コーラの販売量は低迷状態が続き、今日に至るまで 1978 年の水準に戻っていない。コカ・コーラはほぼ一貫してコーラ飲料市場のシェアの 9 割前後を占めているため³⁵⁾、コカ・コーラの販売量の停滞はコーラ飲料のニーズそのものの低迷を意味した。

他方、「そんなものが売れるわけがない」という米国コカ・コーラ社の予測に反して、缶コーヒー飲料市場は急速に拡大した。その生産量は、初めて統計値がとられた 1971 年の 6 千 kl(キロリットル)から 1980 年には 562 千 kl と 93 倍強になった。さらに、1984 年にはコーラ飲料の生産量を上回る 1,347 千 kl になった。しかも、ジョージアはそれを上回る勢いで順調にシェアを伸ばし、他社よりも参入が遅れたのにもかかわらず 1981 年には市場シェアの 2 位へ 1986 年には 1 位になった。

また、1980 年前後より日本の清涼飲料市場では新製品開発競争が激化し、製品の多様化が一段と進んでいた。缶コーヒー飲料、栄養ドリンク炭酸飲料だけでなく、スポーツ飲料や各種茶系飲料といった日本市場特有の清涼飲料³⁶⁾が次々と誕生し、そのニーズは日増しに高まっていた。他方、コーラ飲料のニーズ低迷は続いていた。

この対応策として、日本コカ・コーラ社は、日本でも米国のように食事と一緒にコカ・コーラを飲む習慣を浸透させようとする新たなマーケティング活動を展開した。³⁷⁾ この活動は、米国コカ・コーラ社の意向にも即したものであった。当時、日本人 1 人当たりの清涼飲料全体の消費量は米国の 1/3、コーラ飲料の消費量にいたっ

32) 中京コカ・コーラボトリング株式会社 40 周年社史編集委員会(2001), p.141。

33) 東京コカ・コーラボトリング株式会社社史編集委員会(1983), p.145。

34) 『日経産業新聞』1981 年 5 月 29 日。

35) のちに発売されたコカ・コーラライトなどの派生製品を含む。ただし、サントリーがペプシコーラの販売を担うようになった 1998 年以降は、コカ・コーラのシェアは 80~85% 前後へ後退している。

36) スポーツ飲料は米国で開発された飲料であるが、一般市民の飲料として普及したのは日本がはじまりである。

37) 『日経産業新聞』1980 年 12 月 3 日。

ては1/4と米国と比べ少量であった。そのため、米国コカ・コーラ社、日本コカ・コーラ社とも、日本をまだまだ成長する余地のある市場と有望視していたのである。

そしてこの頃、米国コカ・コーラ社の意向に変化が生じていた。同社は、日本市場の特殊性とそれへの対応によって事業拡大が望めることを認識するようになった。その結果、日本市場では、コカ・コーラなどの炭酸飲料に加えその他の飲料にも注力するよう方針を転換している。

たとえば、1981年当時の米国コカ・コーラ社社長ロベルト・ゴイズエタは『日経産業新聞』のインタビューに対して「日本では清涼飲料消費量が多くないのは事実だ。しかし、清涼飲料が生活の一部になるにつれ1人当たり消費量は増えていくと確信している。日本では、炭酸飲料だけでなく果汁入り飲料50%のものと、10%のものを扱っており、100%のオレンジジュースも間もなくテスト販売するつもりだ。日本については、清涼飲料全体のマーケットという観点からとらえている」³⁸⁾と語っている。

同じく、日本コカ・コーラ社の社長の方針も転換した。1981年、日本コカ・コーラ社の社長に米国コカ・コーラ社上級副社長であり、全世界のマーケティング活動の責任者であったジョン・ジョージヤスが就任することになった。この人事については、業界内では日本市場のテコ入れが理由と目されていた³⁹⁾。就任時に、ジョージヤスは新製品の開発を積極的に進める経営方針を打ち出した⁴⁰⁾。

翌82年には、さらにジョージヤスは次のように語っている。

「日本の清涼飲料市場は伸び悩んでいるが、1人当たり消費量は米国の約3分の1と低く、

まだ伸びる余地は大きい。ただ、日本の市場が世界で最も競争が厳しいことも事実で、日本市場にあった独自の商品を開発していくことが生き残り戦略となる」⁴¹⁾

日本コカ・コーラ社は、コカ・コーラ販活活動と自主開発を並行して行っていくようになった。まず、同社は市場ニーズに即して1981年に栄養ドリンク炭酸飲料リアルゴールド、乳性炭酸飲料アンバサおよびジョージアの派生製品を自主開発によって導入した。これらの飲料には、これまで開発した熱処理・熱殺菌技術、レトルト滅菌技術を用いた。両飲料とも炭酸飲料であるものの、高麗ニンジンなどの薬効が期待される成分や乳成分を含む炭酸飲料は当時は他国には存在しない日本特有の飲料であった。特に、リアルゴールドは発売早々に期待した以上の好成績をあげ、発売翌年には同飲料の代表的製品である大塚製薬のオロナミンCに次いで2位のシェアを占めるようになった。

これら自主開発製品の成果は、米国コカ・コーラ社によるさらなる自主開発の促進につながった。たとえば、会長となったゴイズエタは、1984年にボトラーズコンベンション出席のため来日した際に『日本経済新聞』のインタビューにおいて次のように語っている。

「消費者の需要に合ったものを提供するのが経営のモットー。今後も商品の多様化に取り組む。もちろん経営効率からいえば、かつてのようにレギュラーコークだけを売っている方がよい。しかし、現実には現在の日本での全売り上げの25%は3、4年前までは存在しなかった商品でかせいである。消費者の新しい需要に応じる必要があるなら、それは常に競争相手ではなくコカ・コーラ自身でありたい」⁴²⁾

38) 『日本経済新聞』1981年1月31日。

39) 『日本経済新聞』1981年1月29日、『日経産業新聞』1981年5月26日。

40) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), p.130。

41) 『日経産業新聞』1982年12月22日。

42) 『日本経済新聞』1984年11月21日。

1983年、日本コカ・コーラ社はスポーツ飲料アクエリアスを自主開発し導入した。1980年に大塚製薬がポカリスエットを導入したのを契機に、スポーツ飲料市場はにわかに注目されるようになった。同年中には早くも21社が参入し、スポーツ飲料市場は急速に拡大していた。日本コカ・コーラ社も、1982年にスポーツ飲料市場への進出を宣言し、翌年にアクエリアスを導入している。この飲料に、HI-C オレンジの自主改良時に開発したホットフィリング技術が活用されたのは既述のとおりである。

以降、日本コカ・コーラ社は、日本市場のニーズに即して缶ウーロン茶飲料などの茶系飲料や各タイプの缶コーヒー飲料などの自主開発製品を次々と導入していく。その導入数は、1985年には米国コカ・コーラ社製品を上回るようになった。

そして、日本の清涼飲料市場の新製品開発競争は、ますます激化していった。たとえば、新製品のうち市場に生き残り継続して販売されるのは「1000に3つ」といわれる。市場ニーズを先取りすべく次々と新製品を開発しなくては、もはや日本の清涼飲料市場において生き残ることはできなかった。日本コカ・コーラ社も、新たな飲料開発への取り組みを本格化していく。その成果には、たとえばケフィアエキス入りの機能性飲料のケフラン(1990年導入)、ベータカロチンを含有した機能性飲料ベジータベータ(1992年導入)がある。両飲料は、日本コカ・コーラ社が他社に先駆けて開発したタイプの飲料であった。

さらに1990年代には、日本コカ・コーラ社の自主開発の対象は、日本市場特有の飲料だけでなく、従来からある炭酸飲料や果実飲料にも及ぶようになった。もはや、日本コカ・コーラ社による自主開発製品の導入数は米国コカ・コーラ社製品よりも圧倒的に多くなっていた。そうした状況を『利根コカ・コーラボトリング株式会社40年史』では、こう語っている。

「近年、日本コカ・コーラグループの取り扱い製品のうち、アメリカでも共通して販売されている製品のアイテムの比率は減少傾向が強まっている。日本市場の特殊性と見るべきか、製品の多様化も極まれりといって過言ではないだろう。そうした状況下では、社名となっている看板商品コカ・コーラも全売上高に占める比率を落とさざるを得なくなり、かつては50%近くを長い間キープしていたのが、1990年代に入って以降、急速に下げ足を速めることになった」。⁴³⁾

8 コカ・コーラ パシフィック技術センター設立

1995年1月、コカ・コーラパシフィック技術センターが、米国コカ・コーラ社の全額出資(資本金：4億5千万円)によって設立された⁴⁴⁾。日本コカ・コーラ社内の技術開発部門を独立させ、分社化の形態をとっての設立である。社長には、日本コカ・コーラ社の技術担当の戸上貴司上級副社長が兼務することになった。同社の社員約640名のうち、研究開発や技術企画、品質保証、学術調査などを担当している約130名が、パシフィック技術センターへ異動した。

同センターは、アジア、オーストラリアを含む太平洋地域各国の食文化や消費者の嗜好の変化といった、地域の特性にあわせた製品開発を機敏に行う目的で設立された。これまで米国コカ・コーラの技術本部が各国の技術開発を統括し、日本コカ・コーラ社はその管理下にあった。それを改め、パシフィック技術センターへ太平洋地域における技術・製品開発の権限を大幅に委譲している。

同様の新会社が、ドイツのエッセンにも設立されている。米国コカ・コーラ社は、米日独の三極に技術開発部門を分散して競争力を高める

43) 利根コカ・コーラボトリング株式会社40年史編集委員会編(2003), p.184。

44) 『日本経済新聞』1995年1月1日、1995年4月19日。コカ・コーラパシフィック技術センターについての記述は、両記事に全面的に依拠した。

国際戦略を打ち出した。

のちに、日本コカ・コーラ社は製品開発においてさらに多くの権限を委譲されている。これまで日本コカ・コーラ社が日本独自の新製品を開発する場合、製法やブランドを決定したのちに米国コカ・コーラ社より点検と承認を得る必要があった。この手続きには、2～3ヶ月から半年間程度を要した。しかし、1998年に米国コカ・コーラ社との間で日本独自の新製品に関しては点検手続きを実質的に廃止することで合意した。1999年春の新製品からは、日本コカ・コーラ社は原則として届け出のみにより新製品の導入が可能となった。これによって、茶飲料など日本の消費者の嗜好の変化に合わせた製品をもっとも大きな売り上げが見込める時期に素早く導入できるようになっている⁴⁵⁾。

9 再び日本人社長

1994年、日本コカ・コーラ社にのちに社長となる魚谷雅彦が入社した。魚谷は、日本企業勤務を経て、某外資系企業において事実上の責任者として手腕を振るっていた。当時の日本コカ・コーラ社社長マイケル・ホールは、スカウト会社を通じて魚谷の存在を知り、彼の入社を熱望したという⁴⁶⁾。魚谷は、すぐにマーケティング担当の上級副社長に就任し、ジョージア、紅茶花伝、爽健美茶など日本コカ・コーラ社の自主開発製品のマーケティングを担当していた。

自主開発に際し魚谷の意欲は、日本国内だけでなく海外にも向かうようになっていた。たとえば、1997年2月3日付の『日経ビジネス』のインタビューにおいて、魚谷は、「いつの日か、歴史に残る、世界に通用する日本生まれのコカ・コーラを作りたい」⁴⁷⁾と語っている。やがて2002年、魚谷は日本コカ・コーラ社の社長となった。就任時の目標は、「組織を強くし、『日

本発』の強い商品作りにつなげる」⁴⁸⁾ことを表明している。

10 海外への導入

その後も、日本の清涼飲料市場では、ニーズの多様化がさらに進み製品開発競争がますます激化していった。今日に至るまで、日本市場での炭酸飲料のニーズ低迷と茶系飲料等のもとは日本特有の飲料のニーズ拡大傾向は続いている。そして、現在、米本国および世界各国でも、消費者の健康志向の高まりにより炭酸飲料のニーズ低迷がはじまり、スポーツ飲料や茶系飲料などの非炭酸系飲料のニーズが急速に高まっている。清涼飲料各社は、非炭酸系飲料の拡充に注力するようになった⁴⁹⁾。

他方、日本コカ・コーラ社の自主開発の対象は既述のとおり日本市場特有の飲料だけでなく炭酸飲料や果汁飲料にも及ぶようになった。たとえば、果実飲料 Qoo は、長期間低迷していた果実飲料 HI-C シリーズからブランドを転換し、果実飲料領域で地位の再確立を目的に1999年に導入されている⁵⁰⁾。Qoo は、発売当初からヒット製品になった。この頃、Qoo と同仕様の果汁入り清涼飲料をはじめとする果実飲料市場は縮小の一途をたどっていた。たとえば、最盛期の1990年には2,610千klだった生産量は、1999年には2,056千klと約20%も減少するようになっていた。ところが、Qoo などのヒット製品が果汁系飲料の市場全体を牽引し、その後大幅に市場が拡大することになった。また、日本コカ・コーラ社も HI-C シリーズによる果実飲料市場での不振を挽回できた。

Qoo ヒットの要因として、「ネーミングの巧みさやマンガチックなキャラクターをはずすわ

45) 『日本経済新聞』1998年11月13日。

46) 『日経ビジネス』1997年2月3日、p.68。

47) 『日経ビジネス』1997年2月3日、p.68。

48) 『日経ビジネス』2002年2月25日、p.114。

49) 非炭酸飲料の世界的なニーズ拡大傾向については、たとえば『日経産業新聞』2007年9月12日、『日経ビジネス』2008年4月21日、p.29を参照。

50) 利根コカ・コーラボトリング株式会社40年史編集委員会編(2003)、p.187。

けにはいかない。一度見たら忘れがたい親しみやすさが、予測を超える大きな成功をもたらした」⁵¹⁾とされている。事実、Qooは清涼飲料において初めてオリジナルキャラクターを前面に出した製品であった。

そして、Qooは海を渡った。2005年現在、Qooはドイツとアジアの8カ国において導入され、各国で高い成果をあげている。たとえばドイツでは2002年に導入され、そのすぐ翌年にはドイツ国内において「The Number-Two youth drink」の地位を築き、さらに、食品業界紙からは「Most Successful Product」に与えられる賞を授与されている⁵²⁾。

他方、アジアにおいても同様に優れた実績を示している。Qooは、2002年から2004年の各年の『The Coca-Cola Company Annual Report』において、アジアを代表するブランドと紹介されている。また、中国では、非炭酸飲料部門の売り上げ拡大に大きく貢献したとされている⁵³⁾。さらに、Qooは台湾では子供向けのスポーツ飲料としても改良されている。ドイツでも、サクランボ味などの日本にはないQooが導入されている⁵⁴⁾。

この他にも、ジョージア、アクエリアスが海外において導入されているのは既述のとおりである。ジョージアは、2005年現在バーレーン、インドへ導入されている⁵⁵⁾。導入国数は少ないものの、米国コカ・コーラ社の評価は高い。たとえば、ジョージアは2002年『The Coca-Cola Company Annual Report』において、コカ・コーラ、ファンタなどグループを代表する製品と並んで「Our Top-Ten World Wide Volume Leaders」として記されている。さら

に、インドではジョージアは豊富なバリエーションがある一方で、Georgia Goldという拡張ブランドも立ち上げられている。

アクエリアスは、アジアでは日本を含めて3カ国、ヨーロッパでは7カ国と計10カ国へ導入されている。同飲料は、コカ・コーラグループとして初めて開発されたスポーツ飲料である。日本コカ・コーラ社の自主開発製品アクエリアスは、1992年にスペイン バルセロナで開催されたオリンピックの公式飲料になった。さらに、ルクセンブルグとオランダで導入されているAquanaのように、アクエリアスから派生したと考えられる製品もある。日本コカ・コーラ社の自主開発製品は海を渡り、さらにそこから新たな展開がなされつつある。

現在、日本コカ・コーラ社は、世界各国200以上に拠点をもつコカ・コーラグループの海外子会社のなかで特殊な存在とされている⁵⁶⁾。2004年当時の米国コカ・コーラ社のCEOダフトは、日本コカ・コーラ社を、「世界のコカ・コーラに変化と革新をもたらす触媒の役割を果たす」存在として認識している⁵⁷⁾。なぜなら、日本コカ・コーラ社は独自のマーケティングや製品開発、広告戦略のノウハウをもち成功⁵⁸⁾してきたからである。

IV 事例分析

1 フェーズ0

1972年まで、日本コカ・コーラ社の製品開発活動はフェーズ0の段階にあった。

同社は、米国コカ・コーラ社よりコカ・コーラなどの米国コカ・コーラ社製品を導入する役割指定を受けて設立された。世界各国で導入に

51) 利根コカ・コーラボトリング株式会社40年史編纂委員会編(2003), p.187。

52) 『The Coca-Cola Company Annual Report』(2003)。

53) 『The Coca-Cola Company Annual Report』(2003)。

54) 『日経ビジネス』2004年1月26日, p.52。

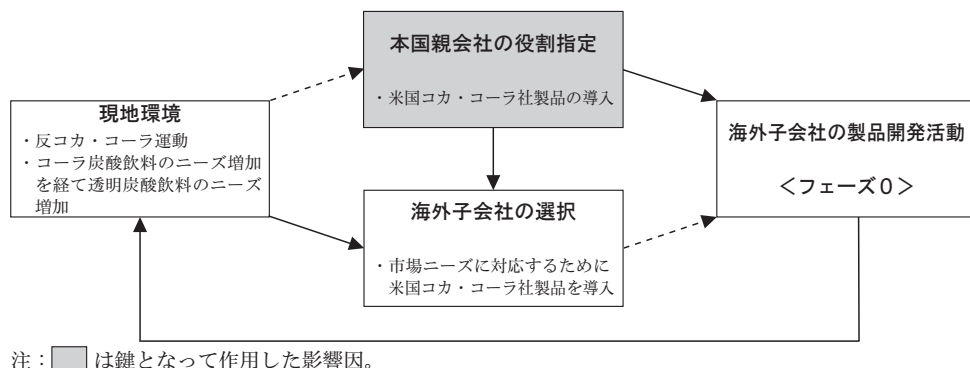
55) ただし、2005年現在の導入国。以下、アクエリアスの導入国数も同じ。

56) たとえば、『日経ビジネス』2001年6月4日, 2004年1月26日, 『日本経済新聞』2000年3月8日。

57) 『日経ビジネス』2004年1月26日, p.52。

58) たとえば、『日経ビジネス』2001年6月4日, p.72, 『日経ビジネス』2008年4月21日, pp.28-31。

図2 日本コカ・コーラ社の製品開発活動の影響因（フェーズ0）



成功していたものの、当時コーラ飲料は日本人には普及していない異質な飲料であった。また、次いで導入されたファンタも、日本人の嗜好に合うフレーバーの選択が試みられているが、同じく日本人には異質な飲料であった。それにもかかわらず、両製品には特に日本市場に即した改良は加えられていない。

以降、日本コカ・コーラ社は日本市場のニーズに即した製品を導入しているものの、やはり日本市場適応のための改良を加えていない。そのため、この段階における現地環境要因の影響は微弱であると考えてよい。また、日本コカ・コーラ社は、米国コカ・コーラ社の役割指定にしがたい製品を導入していた。したがって、フェーズ0の段階の海外子会社の製品開発活動を決定づけたのは、本国親会社の役割指定である。以上の分析結果を図示すると、図2のとおりである。

2 フェーズ1へ移行

1973年、自主改良品 HI-C オレンジの導入により、日本コカ・コーラ社の製品開発活動はフェーズ1へ進展した。

日本コカ・コーラ社は、コカ・コーラの売り上げ鈍化と果実飲料のニーズ高まりという現地環境要因の影響を受け、果実飲料の導入を企図するようになった。もし、この2点に対応するためだけならば自主改良の必要はなかった。米

国コカ・コーラ社には同種の製品が既に存在していたからである。同社が、米国コカ・コーラ社製品を自主改良する契機となったのは、日本国内で生じた破びん事件等の一連の社会問題であった。

この種の問題は、現地での事業存続に関わるため多国籍企業は最優先に解決しなければならない。この問題は、日本人社長就任の経緯から明らかなように、米国コカ・コーラ社にも速やかに影響し日本コカ・コーラ社の自主改良を促すよう役割指定を変化させた。したがって、フェーズ1の海外子会社の製品開発活動に鍵となったのは現地環境である。

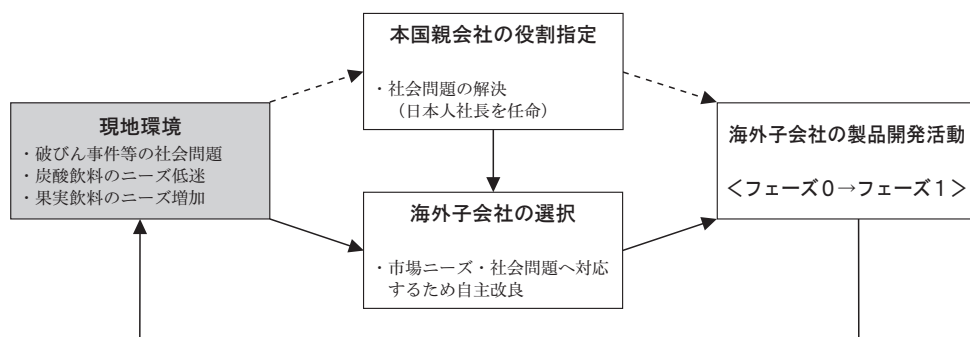
以上の日本コカ・コーラ社の製品開発活動がフェーズ1へ移行した経緯を分析枠組を用いると、図3のように図示できる。

3 フェーズ2への移行

1975年に、自主開発製品ジョージアを導入し、日本コカ・コーラ社の製品開発活動はフェーズ2へ移行した。

同社は、日本市場のニーズとボトルの要請によって、缶コーヒー飲料の開発を企図するようになった。しかし、米国コカ・コーラ社は、実際に缶コーヒー飲料のニーズが増加しているにもかかわらず、当初は日本コカ・コーラ社の自主開発を許可しなかった。当時、缶コーヒー飲料は日本にしか存在しない飲料だったため、

図3 日本コカ・コーラ社の製品開発活動の影響因（フェーズ0→フェーズ1）



注：■ は鍵となって作用した影響因。

米国コカ・コーラ社には理解しがたいものだったのである。したがって、このとき米国コカ・コーラ社は日本市場特有のニーズからほとんど影響を受けていないと考えられる。

日本コカ・コーラ社は、市場ニーズの高まりとそれにとまらなうボトラーの要請と離反という事態に抗しきれず、米国コカ・コーラ社の反対を押し切り自主開発を決定した。このように自主開発を決定できたのは、米国コカ・コーラ社から大幅な独立性、すなわち意思決定の自律性を付与された日本人社長が存在していたからである。したがって、フェーズ2の海外子会社の製品開発活動には海外子会社の選択が鍵となった。

また、日本コカ・コーラ社が自主開発を決定できたのは、自主改良時に技術などの製品開発

能力を蓄積していたことで、たとえ本国親会社の協力が得られなくても自社内で開発可能だったことも影響していると考えられる。したがって、ある時点の製品開発活動が、（この場合は）主に海外子会社の選択へ影響を及ぼし、その結果、次の段階の役割への進展を促すという循環プロセスを経ることが明らかになった。

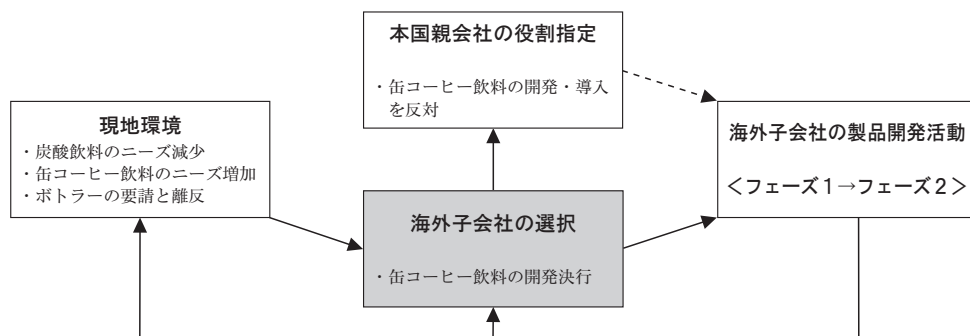
以上の日本コカ・コーラ社の製品開発活動がフェーズ2へ移行した経緯は、分析枠組を用いると図4のとおり表すことができる。

4 フェーズ1への退行

ところが、まもなく日本コカ・コーラ社の製品開発活動はフェーズ1へ退行している。

同社は、自主開発可能な状態にあり、さらに栄養ドリンク飲料のニーズが高まり、それに対

図4 日本コカ・コーラ社の製品開発活動の影響因（フェーズ1→フェーズ2）



注：■ は鍵となって作用した影響因。

応するようボトラーが要望していたのにもかかわらず、その後5年間自主開発製品を導入していない。日本人社長を更迭したのち米国コカ・コーラ社が派遣した社長は、日本市場特有のニーズに対応することよりもコカ・コーラ拡販を優先させたからである。米国コカ・コーラ社が意図していたかどうかは不明であるが、いずれにしても結果的に日本コカ・コーラ社のその後の自主開発は抑制されることになった。

日本コカ・コーラ社の新社長が米国コカ・コーラ社の副社長であったことと就任の経緯から、この社長の就任時の意向は米国コカ・コーラ社の意向をそのまま表していると考えてよい。したがって、実質的に海外子会社の選択の余地はなくなっている。このように、フェーズ2へ移行する際に鍵となった海外子会社の選択が作用しなかったため、日本コカ・コーラ社の製品開発活動はフェーズ1へ退行することになった。

このことは、上述したように米国コカ・コーラ社は日本市場特有のニーズからほとんど影響を受けなかったことも示している。米国コカ・コーラ社は、事業存続に関わる現地の社会問題とコーラ飲料のニーズ低下には迅速に対応していた。それに対して、缶コーヒー飲料のニーズという本国にはない現地環境要因への対応は大幅に遅れている。それは、米国コカ・コーラ社が「自社の製品ラインの対象は炭酸飲料か果汁飲料」と明言し、さらに日本市場では現実に缶コーヒー飲料市場が大幅に拡大していたのにも

かわらず「そんなものが売れるわけがない」と反対したことからも明らかである。したがって、本国親会社は、現地環境固有の要因からの影響度は弱いことが考えられる。

以上の日本コカ・コーラ社の製品開発活動がフェーズ1へ退行した経緯は、分析枠組によって図示すると図5のとおりである。

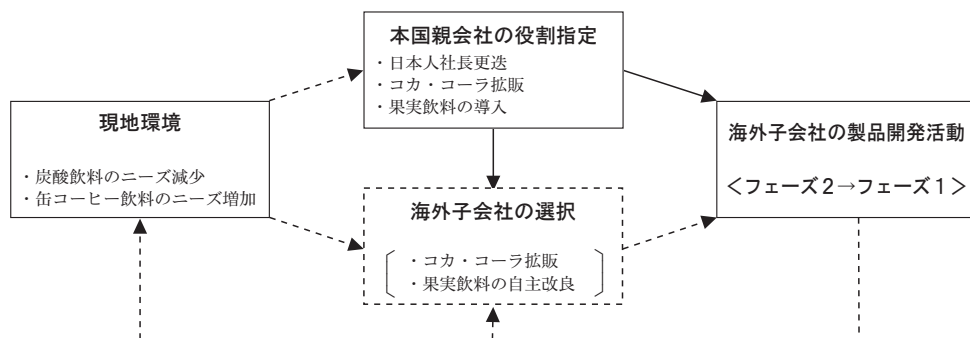
5 フェーズ2への再移行とフェーズ3への移行

日本コカ・コーラ社の製品開発活動は、自主開発を再開・継続したことにより、1981年に再びフェーズ2へ1985年にはフェーズ3へ進展した。

この時期に就任した日本コカ・コーラ社の社長は、就任時に新製品開発を積極化する方針を打ち出している。この社長の前職は米国コカ・コーラ社の上級副社長であったため、社長就任時の意向はやはり米国コカ・コーラ社の意向をそのまま表していると考えてよい。米国コカ・コーラ社は、ジョージア導入前後の意向と一転し日本コカ・コーラ社の自主開発を推進するようになった。

このように役割指定を転換したのは、1984年のゴイズエタ会長のコメントからも明らかのようにジョージアなど日本コカ・コーラ社の自主開発製品の成果が大きく影響していた。それまでも日本市場特有の飲料のニーズ増加という明白な現地環境の要請があった。しかし、米国コカ・コーラ社が、このニーズに対応するよ

図5 日本コカ・コーラ社の製品開発活動の影響因（フェーズ2→フェーズ1[退行]）



う役割指定を変更するまでにはジョージアの成果を待たなければならなかった。したがって、やはり本国親会社の役割指定は、現地環境固有の要因からの影響度は弱いことが考えられる。

他方、自主開発を推進する本国親会社の役割指定を受け、日本コカ・コーラ社は日本市場特有のニーズに対応するために自主開発を再開・継続するようになった。すなわち、本国親会社の役割指定を得て海外子会社の選択が機能するようになった。その結果、日本コカ・コーラ社は、米国コカ・コーラ社製品よりも多くの自主開発製品を導入するようになった。

また、日本コカ・コーラ社は、日本市場特有のニーズに対応するためだけでなく、新たなニーズ創出へ向け自主開発に取り組むようになった。上述のとおり、本国親会社の役割指定は日本市場特有のニーズなどの現地環境固有の要因からの影響度は弱いため、海外子会社の選択が海外子会社の製品開発活動に大きな影響を及ぼした可能性が高い。さらに、既述のとおり、日本コカ・コーラ社はその後日本独自の製品に関しては、実質的に米国コカ・コーラ社の事前承認を得なくても、開発・導入が可能となった。したがって、フェーズ2およびフェーズ3の製品開発活動に鍵となったのは海外子会社の選択であった。

また、この自主開発時にも、自主改良および自主開発時の製品開発において蓄積した技術が

活用されている。したがって、前段階と同様に海外子会社の製品開発活動の進展は循環プロセスを経ることが明らかになった。

以上の日本コカ・コーラ社の製品開発活動が再びフェーズ2へ移行し、さらにフェーズ3へと移行した経緯は、分析枠組を用いると図6のとおり図示できる。

6 フェーズ4へ到達

1995年、他国市場向け製品の開発にも着手するようになり、日本コカ・コーラ社の製品開発活動はフェーズ4へ到達した。

日本コカ・コーラ社は、日本市場へ多くの自主開発製品を導入するとともに、他国市場向け製品の開発も実施するようになった。米国コカ・コーラ社が、パシフィック技術センターを設立し、日本コカ・コーラ社に対し他国市場向け製品の開発の権限を大幅に委譲している。したがって、他国向け製品の開発にも海外子会社の選択が反映されるようになった。

それまでも、日本コカ・コーラ社の自主開発製品は他国市場へ導入されていた。たとえば、スポーツ飲料アクエリアスは、スペインへ導入され1992年に開催されたバルセロナオリンピックの公式飲料に認定されている。このことから、日本コカ・コーラ社は、1995年以前にはすでに日本だけでなく他国向け製品の開発にも適した製品開発能力を有していたと考えられる。し

図6 日本コカ・コーラ社の製品開発活動の影響因（フェーズ2[再移行]→フェーズ3）

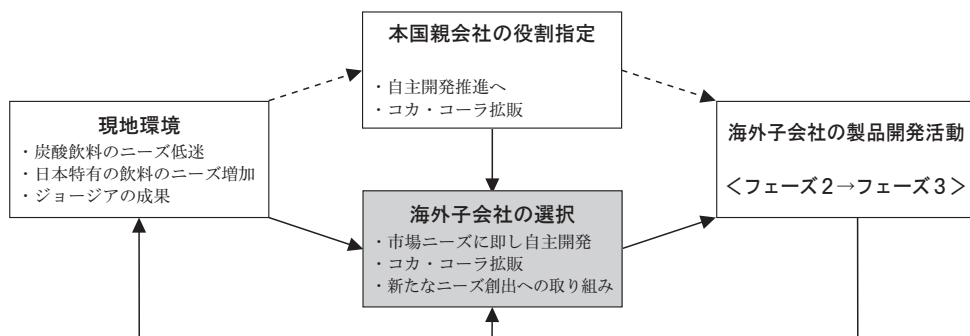
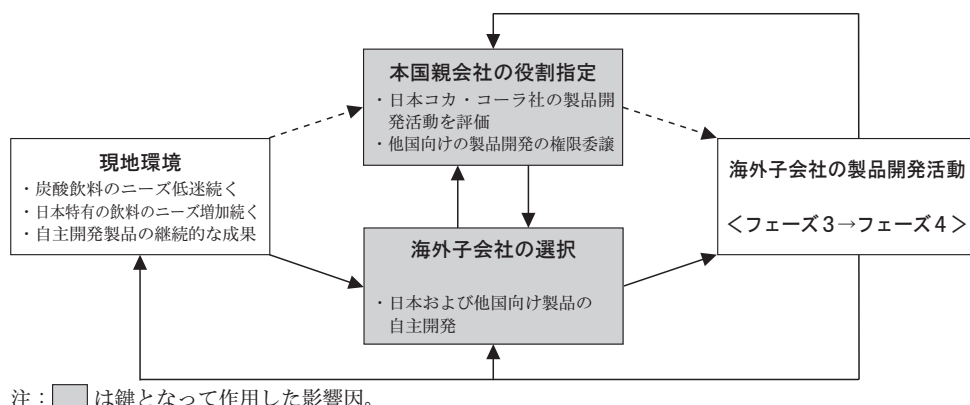


図7 日本コカ・コーラ社の製品開発活動の影響因（フェーズ3→フェーズ4）



かし、日本コカ・コーラ社の製品開発活動がその能力に相当する活動（すなわち、他国向け製品の開発）へ移行するためには、米国コカ・コーラ社による役割指定を得なければならなかった。

また、米国コカ・コーラ社が役割指定を転換するようになったのは、これまでの日本コカ・コーラ社の自主開発製品の国内外における成果も大きく影響している可能性が高い。アクエリアスがオリンピックの公式飲料に認定されたように、同社の自主開発製品は日本市場だけでなく海外でも成果をもたらすようになったからである。その結果、米国コカ・コーラ社は、日本コカ・コーラ社の製品開発能力を他国へも通用するものとして認識するようになった。そこで、正式に日本コカ・コーラ社に対し他国市場向け製品を開発する役割を指定し、日本コカ・コーラ社では他国向け製品の開発にも積極的に意欲を示すようになった。

したがって、フェーズ4の日本コカ・コーラ社の製品開発活動に鍵となったのは、海外子会社の選択と本国親会社の役割指定の双方である。以上の経緯は、分析枠組みを用いると図7のとおり表すことができる。

V 結論

以上の分析の結果、日本コカ・コーラ社の製

品開発活動は、フェーズ0→フェーズ1→フェーズ2→フェーズ1→フェーズ2→フェーズ3→フェーズ4という、退行をともなうプロセスを経て進展したことが明らかになった。日本コカ・コーラ社の製品開発活動のプロセスおよび主要製品の導入状況を図示すると、図8、図9のとおりである⁵⁹⁾。また、分析結果の要約は、表1のとおり表される。

分析結果から、主に次の3点が明らかになった。

第1に、海外子会社の製品開発活動は、Birkinshaw and Hood(1998)の指摘どおり①本国親会社の役割指定、②海外子会社の選択、③現地環境要因の相互作用によって進展する。その結果生成した製品開発活動は、①②③の要素へフィードバックし相互作用が繰り返される循環プロセスを経て進展することが判明した。そのため、海外子会社の製品開発活動が進展するためには、全ての要素が必要条件となること

59) 図8には市場へ導入した全製品を含む。たとえば、既存製品に改良を加えたものも1つの製品として参入した。その際には、改良を行った方を開発(改良)元として製品を分類した。1990年～1997年にかけて開発元不明の製品および他社製品が導入されていたが、その数は僅少であり全体の傾向に大きな影響はないため本図中から省略した。他方、図9には製品ブランド名が新しい製品のみを列挙した。

図8 日本コカ・コーラ社の製品導入・製品開発活動のプロセス

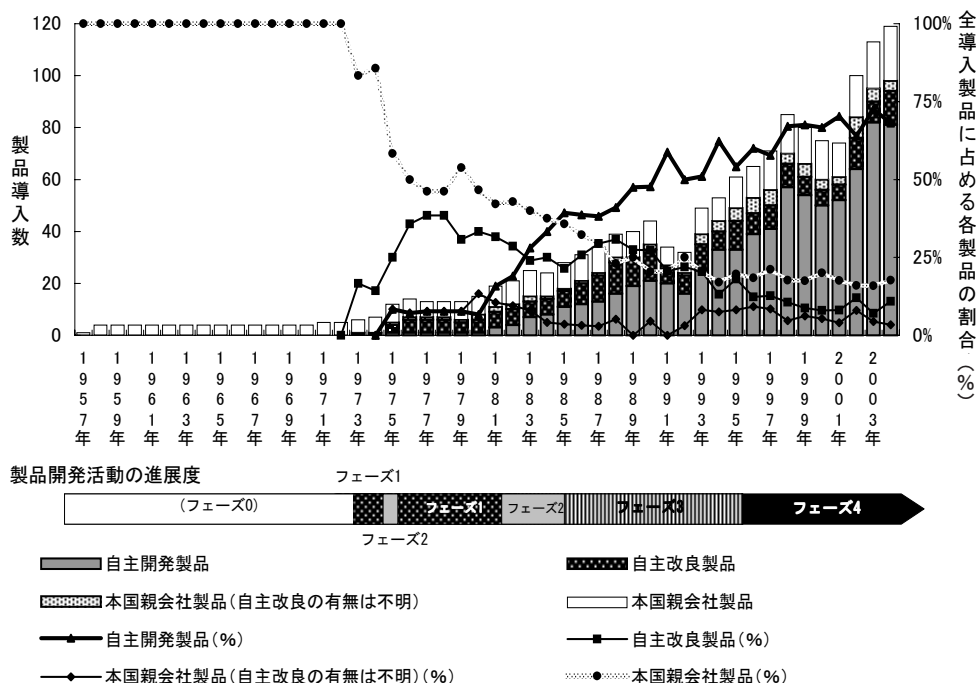
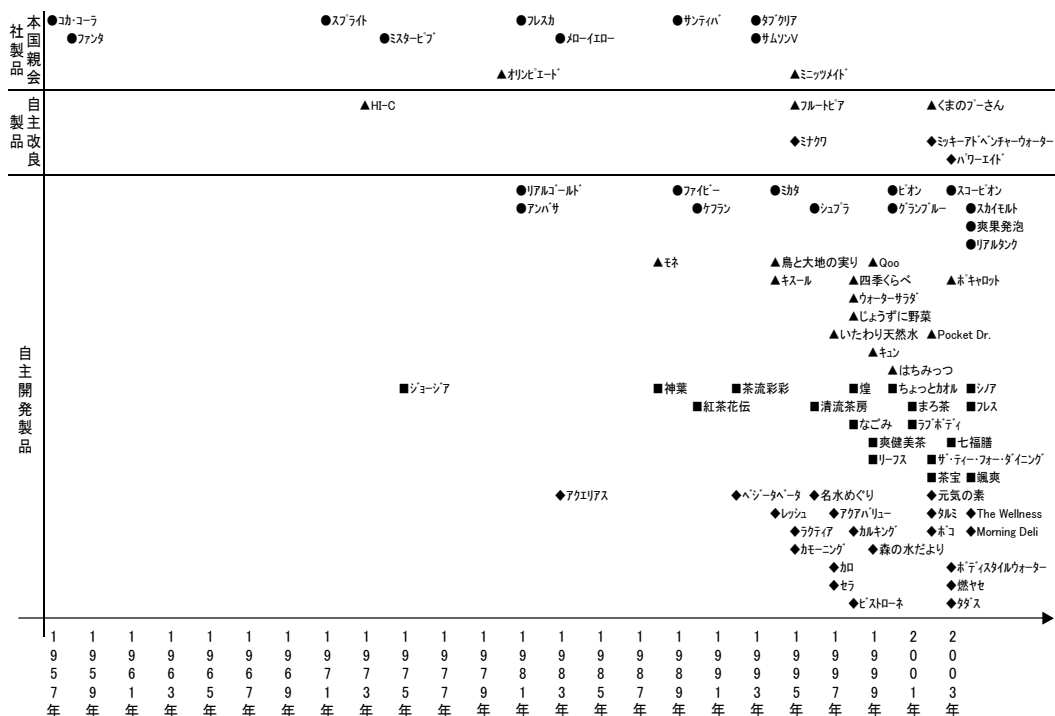


図9 日本コカ・コーラ社の主な製品の導入状況



注：●：炭酸飲料，▲：果実飲料，■：コーヒー，茶系飲料，◆：その他の飲料。

が明らかになった。したがって、Birkinshaw and Hood(1998)の提示した枠組は検証され、その有用性が明らかになった。

第2に、海外子会社の製品開発活動は、段階に応じて異なる要素が鍵となって相互作用を促進し進展することが判明した(表1)。

まず、本国親会社製品の導入を役割指定された海外子会社は、その指定にしたがって役割を実行する。現地環境において役割を遂行する以上、海外子会社は程度はどうあれ現地環境の要請にも対応しなければならない。現地環境に対応すべき何らかの要請が生じ、本国親会社製品をそのまま導入することでは対応できない場合、海外子会社はその改良によって対応しようとする。その方が、新たな製品開発によって対応するよりもコストやリスクが低い合理的な手段だからである。

他方、本国親会社製品が本国の環境の要請に応じたものならば、結果的に本国親会社製品の改良によって対応可能な現地環境の要請は、本国に類似した特性をもつ。こうした現地環境要因や現地の事業遂行に関わる重大な要因は本国

親会社にも認識されやすく、海外子会社の自主改良を促すよう役割指定の変更を生じさせやすい。したがって、フェーズ1の海外子会社の製品開発活動には現地環境が鍵となる。

次に、本国親会社製品とその改良では対応できず海外子会社の自主開発を必要とする現地環境要因は、上述の理由により現地固有のものなど本国とは異なる要素を含むことになる。その特性ゆえに本国親会社には認識困難な可能性が高いため、こうした現地環境要因に対応するには海外子会社のイニシアティブ(Birkinshaw, 1997)が必要となる。したがって、フェーズ2の海外子会社の製品開発活動には海外子会社の選択が鍵となる。

同様の理由により、フェーズ3の海外子会社の製品開発活動にも海外子会社の選択が鍵となる。ただし、日本コカ・コーラ社の事例で見たように本国親会社の役割指定が得られなくては海外子会社の自主開発は一時的なものになりかねない。上述したように、海外子会社の製品開発活動は、①本国親会社の役割指定、②海外子会社の選択、③現地環境要因の相互作用によっ

表1 分析結果の要約

年	現地環境	本国親会社の役割指定	海外子会社の選択	製品開発活動
1957年～ 1972年	・反コカ・コーラ運動 ・コーラ飲料のニーズ増加を経て、 透明炭酸飲料のニーズ増加	・コカ・コーラおよび 米国コカ・コーラ社製 品の導入	・コカ・コーラ導入 ・市場ニーズに即した米国 コカ・コーラ社製品の導入	フェーズ0
1973年～ 1974年	・反コカ運動、破びん事件などの社会 問題化 ・炭酸飲料のニーズ減少はじまる ・果実飲料のニーズ増加	・社会問題の解決 (日本人社長任命)	・社会問題・市場ニーズへ 対応するため自主改良	フェーズ1
1975年	・炭酸飲料のニーズ減少	・缶コーヒー飲料開発反対	・缶コーヒー飲料開発打診 ・自主開発決行	フェーズ2
1975年～ 1980年	・缶コーヒー飲料ニーズ増加 ・ボトルの要請と離反	・日本人社長更迭 ・コカ・コーラ拡販		フェーズ1 (退行)
1981年～ 1984年	・炭酸飲料のニーズ低迷 ・スポーツ飲料、栄養ドリンク飲料の ニーズ増加 ・ジョージアの成果	・コカ・コーラ拡販 ・自主開発推進	・コカ・コーラ拡販 ・日本市場のニーズに即し 自主開発	フェーズ2 (自主開発再開)
1985年～ 1994年	・炭酸飲料のニーズ低迷続く ・茶系飲料、機能性飲料のニーズ増加 ・自主開発製品の成果	・コカ・コーラ拡販 ・自主開発推進	・コカ・コーラ拡販 ・日本市場のニーズに即し 自主開発を継続 ・新たなニーズ創出の試み	フェーズ3
1995年～	・炭酸飲料のニーズ低迷続く ・日本市場特有の飲料のニーズ増加続く ・日本市場のニーズの先進性が顕在化 ・自主開発製品の継続的な成果	・日本コカ・コーラ社の 製品開発活動を評価 ・他国向け製品自主開発の 役割指定・権限の委譲	・積極的な自主開発 (日本市場向け)を継続 ・他国向けの製品開発にも 着手	フェーズ4

注：■は鍵となって作用した影響因。

て生じるからである。

最後に、海外子会社が他国市場向け製品の開発を実施するようになる場合は、海外子会社の選択だけではなく本国親会社の役割指定の双方が鍵となる可能性が高い。一般に、海外子会社は従来の事業領域(現地市場)以外の国から市場機会を察知することは少ない。そのため、現地市場を対象に製品開発を実施していた海外子会社に、他国市場へ対応しようとするイニシアティブが事前に発生するとは考えにくいからである。

しかし、本国親会社が、海外子会社の自主開発を現地適応の一環としてとらえていては、海外子会社による製品開発活動の他国適用性の判断は難しくなる。そのため、本国親会社は、海外子会社の製品開発能力を把握するよう努めなければならない。さらに、実際に海外子会社の自主開発製品を多国籍企業内で活用するためには、本国親会社が企業内の調整メカニズム、移転メカニズムを整備する必要もある(Bartlett and Ghoshal, 1989)。

このような本国親会社による他国市場向けの製品開発の役割指定は、海外子会社の選択を活用しようとする取り組みに他ならない。また、これによって事業領域が拡大した海外子会社には、新たなイニシアティブの発生も期待できる(Birkinshaw, 1997)。したがって、フェーズ4の海外子会社の製品開発活動には本国親会社の役割指定と海外子会社の選択の双方が鍵となる。

日本コカ・コーラ社の製品開発活動が各段階へ進展したのは、これら鍵となる要素がそれぞれ作用したからであり、退行が生じたのは、まさにこの要素の一部が欠如していたからであった。

また、以上で見たようにフェーズ2以降の製品開発活動の進展には、海外子会社の選択の強い作用を必要としている。このことは同時に、情報や知識など何らかの現地環境の活用を意図した製品開発に際しては、本国親会社よりも海外子会社の主導による製品開発の方が望ましいこ

とも示している。Birkinshaw and Hood(1998)は、海外子会社の役割進化を i) 海外子会社の能力の向上または退行と、ii) 海外子会社の特権の確立または衰退という2軸から定義し、そのパターンとして次の5つをあげていた。そのうち、環境活用を意図した海外子会社の製品開発活動の進展プロセスには、②と③が望ましいパターンとなることが考えられる。

- ①本国親会社推進による投資(PDI: parent-driven investment)
- ②海外子会社推進による特権拡大(SDE: subsidiary-driven charter extension)
- ③海外子会社推進による特権強化(SDR: subsidiary-driven charter reinforcement)
- ④本国親会社推進による投資引きあげ(PDD: parent-driven divestment)
- ⑤海外子会社の能力退行による特権喪失(ASN: atrophy through subsidiary neglect)

第3に、海外子会社の製品開発活動の進展には、本国親会社と海外子会社間の関係性も重要な影響因となる。地理的な問題など多国籍企業の組織構造上、現地環境→本国親会社の役割指定の影響関係は必然的に弱くなっている。すなわち、本国親会社が直接的に事業を展開していない現地環境を十分に把握することは通常は困難である。その結果、海外子会社の製品開発活動→本国親会社の役割指定の影響関係も弱くなってしまう。したがって、一連の相互作用と循環は円滑に機能しにくい。

また、上述のとおり海外子会社に自主開発を促す現地環境要因は本国の環境とは異なる要素をもつ可能性が高い。しかし、その特性ゆえに現地環境が本国親会社に及ぼす影響度はさらに弱くなり、本国親会社は現地環境と海外子会社の製品開発活動とは乖離した役割指定を行う可能性も高くなってしまう。そのため、本国親会社の役割指定は、海外子会社の製品開発活動を進展させるための必要条件であるのにもかかわらず、日本コカ・コーラ社の事例に見たように

進展の阻害要因にもなりかねない。換言すれば、本国にはない多様な環境を活用できる点は多国籍企業ならではの利点であるが、その多様性ゆえに活用は容易ではないということである。

海外子会社の製品開発活動を進展させるためには、この弱点を克服しなければならない。弱点の克服、すなわち影響関係の弱い点を補完するためには、情報交換を密接にするなどの本国親会社と海外子会社の関係強化が必要となる。したがって、海外子会社の製品開発活動を進展させるためには、本国親会社と海外子会社の関係性も重要な影響因となることが判明した。

以上の研究結果より導出された新たな分析枠組は図10のとおり表される。現地環境から本国親会社の役割指定への影響度は弱く(図10の①)、そのために海外子会社の製品開発活動がフェーズ2以降へ進展する際には海外子会社の選択の強い作用を必要とする。したがって海外子会社主導による製品開発が望ましい。ただし、本国親会社の役割指定は海外子会社の製品開発活動進展の必要条件であり、さらにフェーズ4の海外子会社の製品開発活動の鍵要因となる。そこで、本国親会社の役割指定の直接的な影響関係に代わって本国親会社と海外子会社間の関係強化(図10の②)を図ることで、海外子会社の製品開発活動の進展を実現する必要がある。

本枠組は、以上の結論を反映したものである⁶⁰⁾。

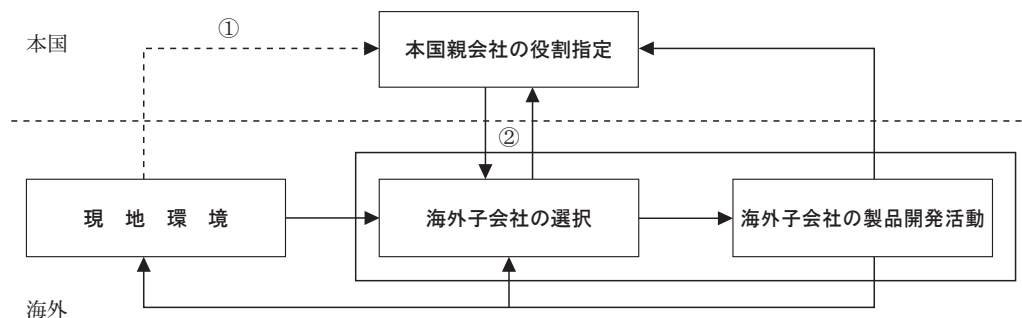
本稿の理論的インプリケーションとしては、実証的には分析されていない Birkinshaw and Hood(1998)の役割進化モデルを検証し、さらに各要素の影響関係を詳細に分析した結果に基づき図10のような新たな海外子会社の製品開発活動の分析枠組を導出したことがあげられる。

実践的インプリケーションとして、海外子会社の製品開発活動を進展させるためには、単に製品開発に適した環境に海外子会社を立地させるだけではなく、①本国親会社と海外子会社間の関係強化と②海外子会社の意思決定の自律性が必要になることを指摘したい。

なぜなら、両者の関係を強化することで、本国親会社は現地環境をより把握できるようになり、より適切な役割を指定することが可能となる。また、海外子会社に相応の意思決定の自律性を付与することで、本国親会社が海外子会社の製品開発活動を進展させる特性をもつ現地環境要因を見過ごす、あるいは無視するリスクを緩和することができるからである。もし、日本コカ・コーラ社の日本人社長がジョージアの自主開発を執行していなかったら、同社は今日とはまったく異なる製品開発活動を行っていたかもしれない。

事例でみたように、日本の清涼飲料市場は製

図10 研究結果より導出された新たな分析枠組



60) なお、この枠組は Birkinshaw and Hood(1998)による海外子会社のモデル化の概念(p.780)も参考にした。

品開発競争が激しく新しいタイプの飲料が次々と誕生する環境であった。さらに、日本は結果的に他国に先行するニーズを有する先進的な市場であった。既述のとおり、世界各国でスポーツ飲料、茶系飲料など非炭酸系飲料の拡充に注力している。したがって、日本の清涼飲料市場は海外子会社の現地適応の製品開発の成果を多国籍企業内で活用することによって他国で同種のニーズを誘発(Bartlett and Ghoshal, 1989)することが可能な、すなわち多国籍企業内で活用する製品の開発に適した環境であった。

しかし、こうした事実は事後的に判明することであり、海外子会社の製品開発活動の進展プロセスにおいて判別するのは容易ではない。多国籍企業が、海外子会社の製品開発活動を通して製品開発に適した環境の恩恵を十分に享受するためには、本国親会社と海外子会社間の関係強化や適切な意思決定の配分など多国籍企業内部の要因へも目を向ける必要性を本事例は示唆している。

今後の研究の課題としては、次の3点があげられる。第1に、いかにして本国親会社と海外子会社の関係を強化したらよいのかを詳細に説明する必要がある。第2に、今回着目した3変数以外に他の変数も存在する可能性を検討する必要がある。第3に、それらの変数も含め、各変数およびその構成要素の影響関係を説明する必要もある。とりわけ、海外子会社の製品開発活動を進展させる現地環境要因を特定し、その活用を可能とする多国籍企業内部の要因(すなわち、本国親会社の役割指定と海外子会社の選択)を説明することが、環境の最適活用という多国籍企業の優位性を形成する上で重要になる。

これらの課題を解決することで、海外子会社の製品開発活動が進展する一連の因果関係が明らかとなると考えられる。

献辞

本論文は、多くの方々のご指導、ご支援により完成することができました。ここに深く感謝の意を表

します。ただし、ありうべき全ての誤謬は筆者に帰せられるものです。

参考文献

- 阿部栄次郎編(1975),『日本清涼飲料史』社団法人東京清涼飲料協会。
- Almeida, P. and A. Phen(2004), "Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and hostcountry on innovation," *Strategic Management Journal*, 25(5): pp.847-864.
- Ambos, B. and B. Schlegelmilch (2007), "Innovation and control in the multinational firm: A comparison of political and contingency approaches," *Strategic Management Journal*, 28(5): pp.473-486.
- 浅羽茂(2002),『日本企業の競争原理—同質的行動の実証分析—』東洋経済新報社。
- 浅川和宏(2002),「グローバル R&D 戦略とナレッジ マネジメント」『組織科学』第36巻第1号, pp.51-61。
- 浅川和宏(2003),『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989), *Management Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナルマネジメントの構築—』日本経済新聞社, 1990年。)
- Birkinshaw, J. (1997), "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiative," *Strategic Management Journal*, 18(3): pp.207-230.
- Birkinshaw, J. and N. Hood(1998), "Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies," *Academy of Management Review*, 23(4): pp.773-795.
- Birkinshaw, J., U. Holm, P. Thilenius and N. Arvidsson. (2000), "Consequence of perception gaps in the headquarters-subsidiary relationship," *International Business Review*, 9(3): pp.321-344.
- 中京コカ・コーラボトリング株式会社40周年社史編集委員会編(2001),『未来への水系—中京コカ・

- コーラボトリング 40 年史ー』中京コカ・コーラボトリング株式会社。
- Clark, B. K. and T. Fujimoto(1991), *Product Development Performance*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993 年。)
- 遠原智文(2007), 「海外開発活動の進化プロセスに関する一考察ーキャタピラー三菱の事例ー」『政経研究』第 88 号, pp.36-47。
- 藤岡豊(2003), 「多国籍企業における知識移転ー文献展望と分析視角ー」『西南学院大学商学論集』第 49 巻第 3/4 号, pp.87-121。
- 藤岡豊(2003), 「子会社を基点とした多国籍企業のイノベーションー文献展望と分析視角ー」『西南学院大学商学論集』第 50 巻第 3 号, pp.43-75。
- 藤岡豊(2004), 「多国籍企業の戦略と組織ー子会社の役割と進化に焦点をあててー」『西南学院大学商学論集』第 50 巻第 4 号, pp.147-195。
- 藤岡豊(2005), 「国際研究開発マネジメントの動態的理解ー海外研究所の進化に即してー」『西南学院大学商学論集』第 52 巻第 2 号, pp.67-99。
- 藤岡豊(2007), 「技術の逆移転の 3 つの要因ー技術特性・組織特性・統合メカニズムー」『西南学院大学商学論集』第 54 巻第 2 号, pp.1-48。
- Frost, T. (2001), "The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations," *Strategic Management Journal*, 22(2) : pp.101-123.
- Frost, T. and C. Zhou (2005), "R&D co-practice and 'reverse' knowledge integration in multinational corporations," *Journal of International Business Studies*, 36(6) : No.6, pp.676-687.
- Ghoshal, S. and C. Bartlett (1991), "The multinational corporation as an interorganizational network," *Academy of Management Review*, 15(4) : pp.603-625.
- Ghoshal, S. and N. Nohria (1989), "Internal differentiation within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 10(4) : pp.323-337.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1991), "Knowledge flows and structure of control within multinational corporations," *Academy of Management Review*, 18(6) : pp.768-792.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (2000), "Knowledge flows within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 21(4) : pp.473-496.
- 長谷川信次(2002), 「国際経営の理論(第 4 章)」『国際経営論への招待』有斐閣, pp.62-79。
- 林尚志(1995), 「アジア子会社への企業内技術移転(1)ー日系電機メーカーにおける事例研究ー」『南山経済研究』第 10 巻 2 号, pp.335-378。
- 林尚志(1996a), 「アジア子会社への企業内技術移転(2)ー製品開発度高度化のメカニズムー」『南山経済研究』第 10 巻 3 号, pp.421-438。
- 林尚志(1996b), 「アジア子会社への企業内技術移転(3)ー製品開発度高度化に関する理論分析ー」『南山経済研究』第 11 巻 1 号, pp.17-53。
- 北海道コカ・コーラボトリング株式会社 25 周年誌編集委員会編(1989), 『北の大地とともに』北海道コカ・コーラボトリング株式会社。
- Hymer, S. (1960), *The International Operations of National Firms*, Doctoral dissertation, MIT. MIT Press. (宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店, 1979 年。)
- 岩田智(2006), 「グローバル戦略(第 8 章)」『経営戦略(新版)』有斐閣, pp.229-264。
- 岩田智(2007), 『グローバル・イノベーションのマネジメントー日本企業の海外研究開発活動を中心としてー』中央経済社。
- Iwata, S., S. Kurokawa and K. Fujisue(2006), "An analysis of global R&D activities of Japanese MNCs in the US: from the knowledge-based view," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(3) : pp.361-379.
- 河野昭三・村山貴俊(1997), 『神話のマネジメントーコカ・コーラの経営史ー』まほろば書房。
- キリンビバレッジ株式会社広報部編(1999), 『新しい飲料文化の創造をめざしてーキリンビバレッジ 35 年の歩みー』キリンビバレッジ株式会社。

- Kogut, B. and Singh, H. (1988), "The effect of national culture on the choice of entry mode," *Journal of International Business Studies*, 19(3): pp.411-432.
- Kuemmerle, W. (1997), "Building effective R&D capabilities abroad," *Harvard Business Review*, 75 (2): pp.61-70.
- 村山貴俊(2007),『ビジネス・ダイナミックスの研究－戦後わが国の清涼飲料事業－』まほろば書房。
- 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編(1987),『愛されて 30 年』日本コカ・コーラ株式会社。
- Nobel, R. and J. Birkinshaw(1998), "Innovation in multinational corporations: control and communication patterns in international R&D operations," *Strategic Management Journal*, 19(5): pp.479-496.
- Ronstadt, R. (1977), *Research and Development Abroad by U.S. Multinationals*, Prager.
- Ronstadt, R. (1978), "International R&D: The establishment and evolution of research and development abroad by seven U.S. multinationals," *Journal of International Business Studies*, 9(1): pp.7-24.
- 島谷祐史(2007),「海外 R&D 拠点の役割進化プロセス－米系多国籍企業 K 社の日本の R&D センターの事例分析－」『国際ビジネス研究学会年報 2007 年』第 13 号, pp.57-68。
- 利根コカ・コーラボトリング株式会社 40 年史編纂委員会編(2003),『利根コカ・コーラボトリング株式会社 40 年史』利根コカ・コーラボトリング株式会社。
- 東京コカ・コーラボトリング株式会社社史編纂委員会編(1983),『さわやか 25 年－東京コカ・コーラボトリング株式会社社史－』, 東京コカ・コーラボトリング株式会社。
- Vernon, R.(1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprise*, Basic Books.
(霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開－追い詰められる国家主権－』ダイヤモンド社, 1973 年。)
- 吉原英樹編(2002),『国際経営論への招待』有斐閣。
『朝日新聞』朝日新聞社(詳細は注に記載)。
『日本経済新聞』日本経済新聞社(詳細は注に記載)。
『日本工業新聞』日本工業新聞社(詳細は注に記載)。
『日経ビジネス』日経 BP 社(詳細は注に記載)。
『日経産業新聞』日本経済新聞社(詳細は注に記載)。
『酒類食品統計月報』日刊経済通信社(詳細は注に記載)。
『食品工業』光琳書院(詳細は注に記載)。
『The Coca-Cola Company Annual Report』(2002) The Coca-Cola Company.
『The Coca-Cola Company Annual Report』(2003) The Coca-Cola Company.
『The Coca-Cola Company Annual Report』(2004) The Coca-Cola Company.
日本コカ・コーラ社ホームページ,
<http://www.cocacola.co.jp/index3.html>
(最終確認: 2005 年 6 月 5 日),
<http://www.cocacola.co.jp/products/lineup/index.html>
(最終確認: 2005 年 6 月 5 日)。
ザ コカ・コーラカンパニーホームページ,
<http://www.virtualvender.coca-cola.com/ft/index.jsp>
(最終確認: 2005 年 6 月 8 日)。