HOKKAIDO UNIVERSITY

| | |
|---|---|
| Title | 日本ペプシコ社の製品開発活動と成果 |
| Author(s) | 多田, 和美 |
| Citation | 經濟學研究, 60(1), 35-83 |
| Issue Date | 2010-06-10 |
| Doc URL | https://hdl.handle.net/2115/43300 |
| Type | departmental bulletin paper |
| File Information | ES60-1_003.pdf |

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 60－1
北海道大学 2010.6

# 日本ペプシコ社の製品開発活動と成果

多 田 和 美

## Ⅰ はじめに

### 1 研究の目的

本稿は，多国籍企業の内部環境と外部環境の要因が，海外子会社[1]の製品開発活動に及ぼす影響とそうした活動がいかなる成果を生成するのか解明することを研究の目的としている[2]。

製品開発などのイノベーションには，焦点組織の外部にある知識も重要な役割を果たす（Cohen & Levinthal, 1990）。海外子会社は，多国籍企業と現地環境という内部と外部の２つの異なる環境に直面するために（Ghoshal & Bartlett, 1990; Rosenzweig & Singh, 1991），イノベーションの源泉となる知識をより多様に求めることができる利点をもつ（Bartlett & Ghoshal, 1989）。企業間のグローバル競争（岩田，2007），知識の国際的な分散（Badaracco, 1991）が進展する今日，このような多国籍企業固有の優位性を活用する海外子会社によるイノベーションの重要性が高まっている。

そこで，本稿では，広義にはさまざまな領域に及ぶイノベーションのなかでも[3]，製品開発に焦点を当てる。製品には，知識，技術的ノウハウ，素材要素，財務的価値といった企業のさまざまな資源が埋め込まれている（Mauri & Phatak, 2001）。そうした製品によって企業の利益や社会的イメージのほとんどが決定づけられるため，製品開発は，企業の成長や存続を左右する製造業の存続意義そのものである（延岡，2002）。

ところが，製品開発に関する研究は膨大に蓄積される一方で（川上, 2005, p.24），多国籍企業研究においては，海外での製品開発は，海外研究開発の一環として包括的に研究が進められている。イノベーションは，基礎研究から，応用，開発，事業化といった多段階のプロセスで成り立ち，段階に応じて異質な取り組みやマネジメントを求められる（一橋イノベーション研究センター, 2001）。それにもかかわらず，海外における製品開発について，個別かつ詳細に分析した研究は少ないのが現状である（椙山, 2001）。

また，伝統的な多国籍企業の理論（Hymer,1960; Vernon, 1966）が指摘するように，多国籍企業では，もともとは本国親会社が一貫して製品開発を実施し，海外子会社を現地市場において製品を導入する存在として一律にとらえていた。そのため，海外子会社の製品開発活動には，本国親会社から海外子会社への活動の分散と移転，その後の本国とは異質な現地環境における活動という，国境を越えるマネジメントを要する。

さらに，本国親会社と海外子会社の間には，海外子会社の役割に対する認識ギャップ（Birkinshaw, Holm, Thilenius & Arvidsson, 2000），地理的距離，文化的距離（Kogut & Singh, 1988；Frost

1）今日の海外子会社は，生産，販売などのさまざまな役割を担っているが，本稿では製品開発拠点としての海外子会社を研究対象とする。
2）本稿は，多田（2009a, 2010）での日本ペプシコ社の事例研究に，研究課題を踏まえ，特に分析に関して再検討し大幅に加筆修正したものである。
3）たとえば，一橋イノベーション研究センター（2001），岩田（2007）では，技術の革新のみならず，情報，知識，ノウハウおよび製品などを含めた広義の革新をイノベーションとして定義している。

& Zhou, 2005），NIH 症候群[4]（Bartlett & Ghoshal, 1989）などの多くの困難が存在する。

そのため，海外子会社の製品開発活動には，多国籍企業の内部環境と現地環境という外部環境の双方から製品開発の源泉を多様に求められる利点をもつ一方で，より複雑なマネジメントを要するという困難をあわせてもつ。

したがって，海外子会社が，いかにして内外の環境を活用して製品開発活動を実施し成果を生成していくのかを解明することは，理論的にも実践的にも重要な研究課題であると考えられる。

## 2　研究方法と研究対象

本稿では，日本ペプシコ社[5]の事例研究を通じて，内外の環境要因が海外子会社の製品開発活動に及ぼす影響と成果との関係を明らかにする。後述するように，同社は，1958 年に設立されたのち，やがて本国親会社製品の改良および自主製品開発を実施するようになった。しかし，1997 年に業績不振により日本市場から事実上撤退した。その後の日本でのペプシコ・インク（PepsiCo, Inc.）[6]の事業は，同社とマスターフランチャイズ契約権を締結した日本企業のサントリーが担っている。

進出国において業績不振が続いた場合，海外子会社を撤退させ現地の有力企業と提携することは戦略上重要な選択肢のひとつであり，撤退そのものは必ずしも失敗事例にあたるとは限らない（浅川，2003）。しかしながら，日本ペプシコ社は，業績につながる製品開発成果を生成できなかったことも大きな一因となり撤退に至ったと考えられる。そのため，製品開発拠点としての観点からは失敗事例として見ることができる。

先行研究では，成功した海外製品開発拠点を対象とした事例研究は行われているものの（たとえば，吉原，1992），失敗あるいは撤退に至った製品開発拠点の詳細な事例研究および成功事例との比較分析はほとんど行われていない。また，周知の通り，ペプシコグループとコカ・コーラグループは，世界有数の 2 大清涼飲料メーカーであり，米本国では対等といえる競合関係にある。両グループは，同時期に日本市場へ進出したのにもかかわらず，日本ペプシコ社は撤退に至った一方で，日本コカ・コーラ社は製品開発拠点としても成功裡に日本での事業を継続している。そのため，日本ペプシコ社は海外製品開発拠点として極めて興味深い事例であり，日本コカ・コーラ社との比較分析によって，先行研究では明らかにされていない新たな知見が得られる可能性が高い。

そこで，本稿では，海外製品開発拠点の成功事例（日本コカ・コーラ社）との比較分析に向けて，日本ペプシコ社が，いかなる内部環境要因と外部環境要因の影響に基づく製品開発活動を実施したのか，その活動がいかなる成果をもたらしたのか，詳細な事例研究を通じて明らかにすることを目的とする。その意味では，本稿は比較分析に向けた予備的研究である。

まず，第 2 節において，先行研究の課題を踏まえ，分析枠組の構築と製品開発成果のフェーズの定義を行う。第 3 節では，1958 年から 1997 年までの，日本ペプシコ社の内部環境と外部環境および製品開発活動と成果を記述する。第 4 節では，日本ペプシコ社の事例を分析し，いかなる内外環境要因が同社の製品開発活動に影響を及ぼしたのか，またそうした活動がいかなる成果をもたらしたのか明らかにする。あわせて，日本ペプシコ社の撤退要因を考察する。最後に，比較分析に向けた課題と展望を示し結びとする。

---

4）NIH（Not Invented Here）症候群とは，自分のところ以外の場所で生まれたアイディアや解決策に対するマネージャの拒絶反応を指す（Bartlett & Ghoshal, 1989, p.248, 邦訳書, p.309）。

5）PepsiCo,Inc.の日本法人は，頻繁に組織再編とそれにともなう名称変更を行っている（村山，2007, p.494）。本稿では，これらの組織再編を記述したうえで，混乱を避けるため，同現地法人（飲料部門）を日本ペプシコ社と呼ぶ。

6）以降，PepsiCo,Inc.のグループ全体を指すときはペプシコグループ，本国親会社単体を指すときは米国ペプシコ社と呼ぶ。

## Ⅱ　研究の枠組

### 1　先行研究の課題

海外子会社による製品開発を個別かつ実証的に分析した研究は，製品開発に関する視点によって，①活動の変化に着目した研究（Ronstadt, 1977, 1978 他），②インプットに着目した研究（Pearce & Singh, 1992 他），③アウトプットに着目した研究（Bartlett & Ghoshal, 1989 他），④活動の変化プロセスに着目した研究（吉原, 1992 他）の 4 つに大きく分けられることが明らかになった[7]。

これらの先行研究を検討した結果，①活動の変化に着目した研究では，海外子会社が現地市場のみならず，やがて多国籍企業内あるいは世界市場に向けたグローバルな製品開発活動を実施するように変化する傾向を明らかにしている。しかしながら，その活動のインプットやアウトプットおよび変化プロセスを十分に分析していないことが明らかになった。また，②インプットに着目した研究，③アウトプットに着目した研究の多くが，海外子会社の製品開発に関して，内部環境要因と外部環境要因の双方から分析しているが，①活動の変化に着目した研究が明らかにした海外子会社による多様な地理的範囲に及ぶ製品開発活動を考慮していないことが判明した。最後に，④活動の変化プロセスに着目した研究では，海外子会社が，現地市場向けから多国籍企業内あるいは世界市場向けのグローバルな製品開発活動を実施するように変化するプロセスを分析している。ところが，主に外部環境要因を中心に分析しており，内外環境要因の双方から十分に分析していないことが明らかになった。

多国籍企業は，本国親会社と進出各国に立地する海外子会社から構成される 1 つの経営単位である（Ghoshal & Bartlett, 1990）。それゆえに，海外子会社は，多国籍企業内部との一貫性を維持しながら，本国とは異なる外部環境への適合を試みなければならない（Rosenzweig & Singh, 1991）。それは，国内企業にはない多国籍化した企業ゆえの困難な問題でもあるが，各国の異質な環境を活用する機会ともなり得る（岩田, 2006）。海外子会社による製品開発活動は，本質的には，このような多国籍企業固有の優位性の形成を意図した試みであると考えられる。したがって，海外子会社の製品開発活動に関しては，多国籍企業の内部環境要因と外部環境要因の双方を分析する重要性が高い。

以上の検討より，海外子会社の製品開発に関する研究には主に次の 2 点の課題があると考えられる。第 1 に，インプットとアウトプットに着目し，海外子会社の製品開発活動が，グローバルな成果を生成するように至るまでの変化プロセスを解明する必要である。第 2 に，この変化プロセスの解明に際しては，内部環境要因と外部環境要因の双方（すなわち，海外子会社，本国親会社，多国籍企業内の他の海外子会社，現地環境の 4 要因）を分析する必要である。

### 2　分析枠組

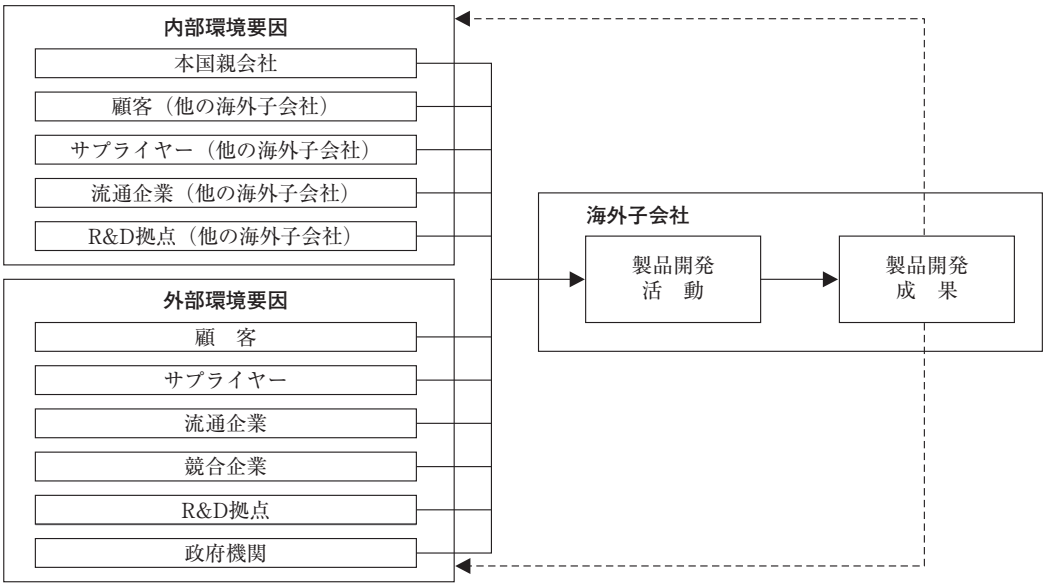
そこで，本稿では，先行研究の課題を踏まえ，Schmid & Schurig（2003）を出発点とした図 1 の枠組によって，①内部環境要因と外部環境要因の各構成要素が製品開発活動に及ぼす影響，②その過程において生じる構成要素間の相互作用，③それらの影響に基づく製品開発活動が成果に及ぼす影響を分析する。

本稿では，内外環境要因の構成要素として，多国籍企業の内部環境と現地環境を構成する各主体に注目する[8]。まず，多国籍企業は，本国親会社とさまざまな役割を担う海外子会社から

7）海外子会社の製品開発に関する先行研究の検討と課題の詳細については，多田（2009b）を参照。

8）この他，Nobel & Birkinshaw（1998）も，多国籍企業内外の環境を構成する各主体に注目し，海外研究開発拠点と各主体との関係性（コントロールあるいはコミュニケーションパターン）を分析している。

図1　分析枠組




注：点線は，製品開発成果が適宜，各構成要素に活用されることを意味する。
出所：Schmid & Schurig（2003）, p.762 をもとに作成。

構成されるため，内部環境要因の構成要素として本国親会社，顧客[9]，サプライヤー，流通企業，R&D 拠点が考えられる。次に，海外子会社は，現地環境の顧客，サプライヤー，流通企業だけでなく，競合企業，現地の大学などの R&D 拠点，政府機関といった外部環境要因の構成要素との関係のなかで事業を行う（Ghoshal & Bartlett, 1990 ; Schmid & Schurig, 2003）[10]。

海外子会社は，これらの内外環境要因の各構成要素の影響に基づき，製品開発活動を実施することが考えられる。また，各構成要素は，個別に製品開発活動に影響を及ぼすだけでなく，その過程において，構成要素間の影響には相互作用が生じることも考えられる[11]。海外子会社は，これらの影響に基づく製品開発活動によって製品開発成果を生成し，そうした成果は適宜，内部環境要因と外部環境要因の各構成要素に活用されるという分析枠組である。

以上の枠組を用いた分析によって，先行研究の課題の克服が可能になると考えられる。

第 1 に，製品開発のインプットとなる新たな情報や知識は，組織や人に体化され存在し，その活用は他の実体との相互作用の強度と頻度に特に依存する（Cohen & Levinthal, 1990 ; Schmid & Schurig, 2003）。そのため，この分析枠組によって，製品開発成果というアウトプットだけでなく，インプットの分析も可能となる。

第 2 に，言うまでもなく，この枠組によって，先行研究の課題である海外子会社，本国親会社，多国籍企業内の他の海外子会社，現地環境の 4 つに着目した多国籍企業内外の要因の分

9）多国籍企業内には，本国親会社あるいは他の海外子会社が生産・開発した製品・サービスを購入する海外子会社も存在する。そうした海外子会社を内部顧客とする。

10）ただし，Schmid & Schurig（2003）では，内部環境要因の構成要素に流通企業を含めていない。

11）たとえば，外部環境要因の顧客と競合企業各社との間には常に相互作用がはたらくなど，各構成要素間には恒常的に相互作用が生じる場合も考えられるが，本稿では，製品開発活動に影響を及ぼした構成要素間の相互作用に注目する。

析が可能になる。海外子会社は，多国籍企業と現地環境を構成する複数の主体から情報や知識を入手でき，それは多国籍企業固有の優位性にもつながる海外子会社ならではの強みでもある。したがって，この分析枠組によって，多国籍企業の優位性形成の一環としての，海外子会社による製品開発活動のあり方も解明可能になると考えられる。

このように，先行研究の課題に対応するうえでも適切な分析枠組と考えられるため，本稿では図１の枠組を用いることにしたい。

なお，日本ペプシコ社の事業は，同社がコーラ飲料類の原液の製造・供給，製品開発，マーケティング活動を担当し，同社とフランチャイズ契約を締結した現地資本のボトラー（以下，現地ボトラー），もしくは，米国ペプシコ社あるいは日本ペプシコ社が直営するボトラー（以下，直営ボトラー）が各地区において製品の製造・販売を担当し実施されていた。以上の事業分担から，現地ボトラーを外部サプライヤーあるいは外部流通企業，直営ボトラーを内部サプライヤーあるいは内部流通企業として分析する[12)]。

## 3　製品開発成果のフェーズ

本稿では，同じく先行研究の課題を踏まえ，海外子会社の製品開発活動がグローバルな成果を生成するまでのプロセスを詳細に分析するために，表１の通り製品開発成果のフェーズを定義する。

この４つのフェーズは，上位のフェーズになるほど成果が高くなることを意味している。

表１　製品開発成果のフェーズ

| | |
|---|---|
| フェーズ１ | 海外子会社が，現地市場へ本国親会社製品を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，かつ他国市場向けの製品開発を実施する段階 |

まず，本国親会社の資源，製品の移転を受け設立された海外子会社が，文字通り本国親会社製品を改良し現地市場へ導入した時点を，フェーズ１の成果を生成した段階とする。この段階については，伝統的な多国籍企業の理論においても，現地市場への適合を図るために，本国親会社製品を改良する海外子会社が存在することを明らかにしている。

次に，海外子会社が独自の製品を開発し現地市場へ導入した時点を，フェーズ２の成果を生成した段階とする。この段階以降については，上述の伝統的な多国籍企業の理論では想定されていないが，Ronstadt（1977, 1978）等の研究において指摘されている。

フェーズ３は，海外子会社が自主的かつ継続的に製品開発成果を生成する段階を分析するために設定する。具体的には，本国親会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時点をフェーズ３の成果を生成した段階とする。

フェーズ４は，海外子会社が，本国親会社から正式に役割指定（Birkinshaw & Hood, 1998）され，現地市場だけでなく海外市場あるいは多国籍企業内向けのグローバルな製品開発成果を生成する段階を分析するために設定する。

以上の枠組と定義を用いて，内部環境要因，外部環境要因とその構成要素が海外子会社の製品開発活動にいかなる影響を及ぼすのか，そうした活動がいかなる成果を生成するのか分析することにしたい。

12）今日，海外での製品開発が活発化しているため，同一国内に立地する内部サプライヤー（生産子会社），内部流通企業（販売子会社）を分析し，外部のそれと比較する重要性が高いことが考えられる。そこで，直営ボトラーについては，外部環境要因（現地環境）の構成要素と考えることも可能であるが，多国籍企業の内部環境要因の構成要素として分析する。

## Ⅲ　日本ペプシコ社の事例

### 1　日本ペプシコ社の設立

#### ⑴　日本ペプシコ社とボトラーの設立

日本市場へ正式にコーラ飲料が導入されたのは，1957年のことである。それまでは，外国製品の販売は戦後の経済統制政策により厳しく管理されていた。ペプシコーラ，コカ・コーラなどのコーラ飲料は，駐留軍向けに導入され一般市民へは販売されなかった。

これらのコーラ飲料は，原液の輸入を必要とする。そのため，コーラ飲料を日本国内で製造するためには，政府から輸入用の外貨割当を受ける必要があった。しかし，政府は，生活必需品や工業復興のための原料・設備への外貨割当を優先し，コーラ原液輸入のための外貨割当をなかなか認めなかった。また，コーラ飲料の日本市場導入に脅威を感じた国内清涼飲料関係の各団体は，反コーラ運動などと呼ばれるコーラ飲料導入に反対する運動を大々的に展開していた。

外資系コーラ飲料の日本導入に際して中心的な役割を果たしたのは，のちにコカ・コーラのボトラー（東京コカ・コーラボトリング）の社長となる高梨仁三郎であった。高梨は，粘り強く政府や関連団体への交渉を繰り返した。また，日本は戦後復興期を経て高度経済成長期へ向かいはじめた。その結果，外貨割当枠が広がり，1956年にようやくコーラ原液輸入のための外貨割当が決定した。

こうした経緯を受け，1958年，日本ペプシコ社は，米国ペプシコ社の100％出資によりペプシコーラ原液の製造およびその販売を事業目的として設立された[13]。同社は，ペプシコグループの海外事業を担うペプシ・インターナショナル（当時）の極東地域統括本部に属した。社長には，米国ペプシコ社より派遣されたジョン・A・アナデールが就任した[14]。

日本ペプシコ社の設立に先立って，1956年にペプシコーラの第1号ボトラー日本飲料が設立されていた[15]。日本飲料の出資者には，朝日麦酒・山本為三郎，大日本製糖・藤山勝彦，大映・永田雅一ら有力財界人が名を連ねていた。同年，日本飲料は，東京・神奈川・千葉の首都圏を担当地区とし，ペプシコーラの製造・販売を開始する。1961年には，大日本製糖が出資し，大阪・京都・兵庫・和歌山の関西地区を担当するボトラー日糖飲料が設立されていた。この時点で，ペプシコーラボトラーの出資者として名を連ねた人物の格は，コカ・コーラのそれをはるかに凌駕していたとされる[16]。その後，全国各地にボトラーが設立され[17]，1970年にはほぼ日本全国に設立されるようになった（表2）。

西部飲料，四国清涼飲料の出資者となった宇部興産の社史には，ボトラー設立の経緯についてこうある。

> 「当社へ話がきたのはペプシ社からであった。同社がコーラの原液を供給し，当社は炭酸飲料を製造，販売することになる。（中略）当社にとってこうした事業は全く未経験の分野であったが，ペプシ社がマニュアルを持ち，固有の戦略を義務付けるとのことであった」。[18]

---

13）日本ペプシコ社の設立年については，1958年の他に1959年などの諸説があるが，ここでは，ペプシオフィシャルサイト（公式ホームページ）「日本のペプシの歴史」にある記載（http://www.pepsi.co.jp/history/index.html）にしたがった。

14）『食品工業』1966年11月15日，pp.80-82には，日本ペプシコ社の発足以来アナデールが同社社長を務めていたとある。ただし，同誌には日本ペプシコ社の設立年は1961年とされている。

15）ただし，1954年には当時アメリカの統治下にあった沖縄にペプシコーラのボトラー与那城ベバレッジが設立されている（村山，2007，p.335）。

16）村山（2007），p.336。

17）これらのボトラー設立には，沖縄においてペプシコーラのボトラー与那城ベバレッジの社長を務めた比嘉悦雄が携わったとされる（河野・村山，2008，p.38）。

18）宇部興産百年史編纂委員会（1998），p.300。

表２　ボトラー各社一覧（1970 年時点）

| 設立年 | 社　名 | 担当地区 |
|---|---|---|
| 1956 年 | 日本飲料㈱ | 東京，神奈川，千葉 |
| 1961 年 | 日糖飲料㈱ | 大阪，兵庫，和歌山 |
| 1962 年 | 中部飲料㈱ | 愛知・岐阜・三重・静岡・滋賀 |
| 1963 年 | 東邦飲料㈱ | 宮城・山形・福島 |
| 〃 | 西部飲料㈱ | 広島・山口・岡山 |
| 〃 | 九州飲料㈱ | 福岡，長崎，佐賀 |
| 〃 | 北関東飲料㈱ | 群馬・埼玉の一部・栃木 |
| 1964 年 | 四国清涼飲料㈱ | 四国 |
| 1965 年 | 南日本飲料㈱ | 熊本・宮崎・大分・鹿児島 |
| 〃 | 信越清涼飲料㈱ | 新潟，長野 |
| 1966 年 | 北陸飲料㈱ | 石川・福井・富山 |
| 1968 年 | 茨城飲料㈱ | 茨城 |
| 〃 | 北海道飲料㈱ | 北海道 |
| 〃 | 京和飲料㈱ | 京都 |
| 1970 年 | 北日本飲料㈱ | 岩手，秋田，青森 |

注：日糖飲料は，1968 年に京和飲料が設立されるまでは，京都地区も担当した。九州飲料は，1965 年に南日本飲料が設立されるまでは，九州地区全域を担当した。
出所：村山（2007），pp.336-337 をもとに作成。

### ⑵　設立時の事業

上述したように，日本ペプシコ社の設立前年より，第１号ボトラー日本飲料がペプシコーラを導入していた。当時，コーラ飲料は，日本にはじめて導入された飲料であり，日本人にとってはまったく異質な飲料であった。しかし，コーラ飲料は次第に日本人に受け入れられていく。

ペプシコーラの販売実績は，1957 年分は不明であるが 1958 年は５万３千ケース，1959 年には９万５千ケースであり，販売量は伸びていった。日本ペプシコ社の相模原原液工場は，にわかに活気を帯び，急ピッチで生産量をあげていった[19]。

しかし，状況は日本ペプシコ社にとって満足のいくものではなかった。図２の通り，その後もコーラ飲料市場は驚異的な勢いで伸長していたが，この恩恵を受けたのは主に日本コカ・コーラ社だったからである。導入年からあったコカ・コーラとの販売量の格差は年々広がり，1959 年には１：２の格差が，1963 年には１：５にまで広がった。

そこで 1963 年，日本ペプシコ社は，従来販売していた 192ml のボトルに加え，ファミリーサイズ（約 470ml）のボトル入りのペプシコーラを発売している。単位あたりの価格が割安となる大容量ボトル入りのペプシコーラを販売することにより，家庭需要の獲得を試みたのである。このような低価格政策は，米国ペプシコ社のとる定石であった。

しかし，日本コカ・コーラ社が対抗手段として，ペプシコーラより若干容量を多くしたホームサイズ（500ml）のコカ・コーラを発売することにより，容量の少ないファミリーサイズのペプシコーラは，急速に売上げを落とすことになった。日本ペプシコ社は，今度はその対応策として，急きょ同じ容量（500ml）のペプシコーラを発売するはめになり，新たなボトルとボトリング設備を準備する費用は莫大な額にのぼったという[20]。

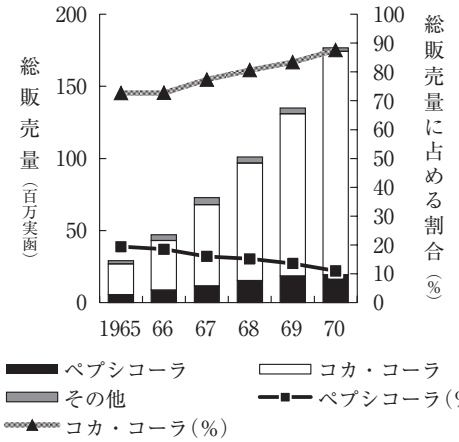
次いで 1964 年，日本ペプシコ社は，日本コカ・コーラ社製品ファンタの成功を見て[21]，ミ

19）『食品工業』1969 年６月 15 日，pp.58-59。

20）東京コカ・コーラボトリング㈱社史編纂委員会（1983），p.69。

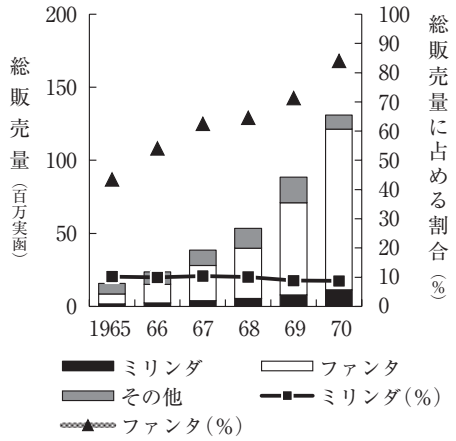
21）串間・町田（2000），p.106。

図２　コーラ炭酸飲料の販売量の推移




注：原出所は，日刊経済通信社『酒類食品産業の生産・販売シェア』各年度版。
出所：村山(2007)，p.60 をもとに作成。

図３　フレーバー炭酸飲料の販売量の推移




注：原出所は，日刊経済通信社『酒類食品産業の生産・販売シェア』各年度版。
出所：村山(2007)，p.65 をもとに作成。

リンダを導入しフレーバー炭酸飲料市場に参入している。ミリンダは，米国ペプシコ社が海外市場向け製品として導入していた飲料である。日本市場へ最初に導入したフレーバーは，オレンジフレーバーとグレープフレーバーであった。以降，日本ペプシコ社は，同飲料のニーズ増加に即して，1968 年にミリンダメロン，ミリンダストロベリー，クラウディグレープフルーツ，クラウディレモンを導入した。翌年にはマスカットフレーバーのミリンダも追加するなど，フレーバー炭酸飲料を積極的に導入していく。しかし，これらの飲料は，図 3 の通り，フレーバー炭酸飲料市場の急速な成長に見合う販売実績を得ることができず，日本コカ・コーラ社のファンタとの販売格差は広がる一方であった。

このように苦戦が続く 1966 年，米国ペプシコ社は新たに日本ペプシコ社の社長を派遣した。新社長アラン・M・ポタッシュは，米国ペプシコ社入社後わずか 10 年でマーケティング担当副社長に昇進した「エリート中のエリート」と目された人物である。ポタッシュは，就任時の会見において，日本ペプシコ社の経営方針として次の 2 点を掲げた。第 1 に，日本の消費者にコーラとは何かを知ってもらう段階は終えたので，今後はペプシコーラとは何かを知ってもらう。第 2 に，そのために，ペプシコの製品が日本中どんなところにもあること，良い印象をうえつけること，より多くの得意先を得ること，消費者の指名買いを促進する。世界市場では，ペプシコーラがコカ・コーラをはるかに凌駕している国々があり，ポタッシュは，日本市場にもこの可能性は十分あると見込んでいた[22]。

なお，この頃の日本ペプシコ社は，都内赤坂溜池に事務所を構え，おおよそ 30 名ばかりのスタッフで構成され，そのうち半数は日本人社員で女性が大半を占めていたという。このうち部長クラスの日本人社員のなかには，今回の社長交代にともない人員が刷新され免職された人物もいたとされる[23]。

22）『食品工業』1966 年 11 月 15 日，pp.80-81。なお，同誌には，前社長アナデールは，日本ペプシコ社会長へ昇格したが，このことは一説では更迭人事とされているとある。
23）同上，1966 年 11 月 15 日，p.82。

### ⑶ ボトラーの撤退と再編

コーラ，フレーバー炭酸飲料市場の驚異的な拡大は続いた。しかし，両飲料とも市場の成長率を下回る販売量しかあげられず，コカ・コーラ側との格差は広がる一方だった。

こうした状況は，はじまったばかりのボトラー各社の経営を悪化させた。全国的な生産・販売体制が完了して間もない1970年，ペプシコ進出以来の大出資者である大日本製糖が，首都圏・関西地区をそれぞれ担当するボトラー日本飲料，日糖飲料から撤退することになった[24]。この2大消費地区のボトラーを引き継いだのは，伊藤忠商事である。伊藤忠商事にとってボトラー事業は，砂糖，びんなどの原材料を確保しやすいためうま味のある話だったのである[25]。これにともない，日糖飲料は伊藤忠飲料へ社名を変更している。ペプシコ側にとっても大資本の参加はもとより歓迎するところであり，「伊藤忠に両社（筆者注，日糖飲料と日本飲料）の経営権を譲渡することによって，一気に市場占拠率を拡大しようとする巻返し策」とされた[26]。

この後も，大資本のペプシコボトラーへの参画は続いた。1971年末から72年2月にかけて，東海飲料にはカゴメ，京和飲料には丸紅が参画している。また，もともと四国飲料と西部飲料を所有していた宇部興産は，72年に業績不振の打開策として両社を合併し宇部興産飲料を設立し，その後増資を行っている。さらに，中部飲料は10億にのぼるとされる累積赤字を解消するため旧会社を清算し新会社を発足させた。このように新たな大資本の参画と既存ボトラーの再編により，「太平洋ベルト地帯に強力な販売網をつくりあげた」とされている[27]。

他方，1970年前後より，チクロ騒動[28]，コーラ飲料類の破びん事件，合成着色料問題[29]といった社会問題が次々と生じるようになった。

コーラ飲料類のびんが破裂する破びん事件については，件数は少ないものの，ペプシコーラにも同様の事件が生じていた。しかし，世論の非難の矛先は，圧倒的に販売量が多い日本コカ・コーラ社へと主に向けられた。同社は，びんが破裂した問題のホームサイズ（500ml）のコカ・コーラの回収と販売中止を余儀なくされた。それに対し，ペプシコ側では，問題の500mlびん入りのペプシコーラの販売を継続した。①ペプシコーラのファミリーサイズは，コカ・コーラのホームサイズとびんの強度が異なり絶対の自信がある，②コカ・コーラと同じ印象を一般消費者に与えてはならないという理由からである[30]。その結果，1971年のペプシコーラの販売量は前年比183%に増加し，コカ・コーラの販売量は前年比94%に減少した。

そこで米国ペプシコ社は，「コカ・コーラとの差をつめる好機とみて」，1972年6月10日から14日まで，同社初の海外での取締役会を日本で開くことになった。この取締役会において，具体的な対日戦略を練るためである[31]。ペプシコグループ会長ケンドールは，当時の米国貿易緊急委員会の会長でもあり，米国政府の要人でもあった。取締役会出席時に来日したケン

24）村山（2007），p.337。
25）『週刊東洋経済』1977年11月5日，p.97。
26）『朝日新聞』1970年3月12日。
27）同上，1972年5月26日。

28）チクロ騒動の発端は，1960年代末に米国において人口甘味料チクロの発ガン性が指摘され全面使用禁止されたことにはじまる。日本でも，政府がチクロの使用禁止とチクロ入り製品の回収を命じるなど社会問題化した。この問題はチクロ騒動と呼ばれ，チクロ使用の有無にかかわらず，対応を余議なくされた食品・清涼飲料メーカーも多かった。
29）1970年代初頭より，消費者の間に，有害性の有無にかかわらず合成着色料全体に対する忌避意識が強まった。フレーバー炭酸飲料の多くに合成着色料が用いられており，とりわけ消費者の非難・忌避意識の対象となった。
30）『食品工業』1971年9月15日，p.26。
31）『朝日新聞』1972年5月26日。

ドールは記者会見に応じ，米国ペプシコ社初の海外での取締役会の国として日本を選んだ理由について，「日本の清涼飲料水市場の成長性に目をつけたためである。年内に日本でペプシコーラ販売拡大計画を実施するとともに，新しくスナック食品などにも進出したい」と語った[32]。

しかし，米国ペプシコ社が「コカ・コーラとの差を詰める好機」と見込んだ状況は一時的なものとなった。ペプシコーラのボトラー各社は，これまでの業績不振が原因となりボトルを購入するための先行投資ができなかった。その結果，ボトルの不足から生産が需要に追いつかず，この好機を活用し損ねたためである[33]。コカ・コーラとの格差は，1972年から再び広がりはじめた。

この渦中の1973年に，日本ペプシコ社の社長に就任したルイス・J・ファスコ[34]は，就任時の会見において，現在のコカ・コーラ側と圧倒的な格差を「きわめて不満足な成績」[35]とし，それが生じた理由を次のように語っている。

「1つは，コカ・コーラに比べて，日本進出に手間がかかったことだろう。しかし，これとても，商売人にとっては単なる弁解に過ぎない。主因は別にあるとみて研究しているが，やはり販売政策が甘かったのではないか。この業界では，商品の品質はもとより，ボトラーズの優劣が勝負を決めがちだ。経営に積極的で創意の豊かなボトラーズを早急に育成する必要があると考えている。もちろん，あらゆる可能性を求め販売網も広げたい」。[36]

また，日本コカ・コーラ社では，1971年に日本人社長が誕生し，同社長が72年9月には100％外資企業として初めて経済団体連合会（経団連）に加入するなど，「日本化」を急速に進めている現状に対し，次のように語った。

「ペプシとしても，日本の現地法人に日本人社長が誕生するような状態が早く来ることを願っている。そのためには，われわれの経営，技術などを十分に理解した人材が数多く育っていかなければならない。そうでなくては，なにか難問が起るたびに米国の本社から人間を派遣したり，改めて情勢分析し直す，という別の厄介な問題が起るからだ」。[37]

## 2　改良製品導入の経緯

### ⑴　最大のピンチ

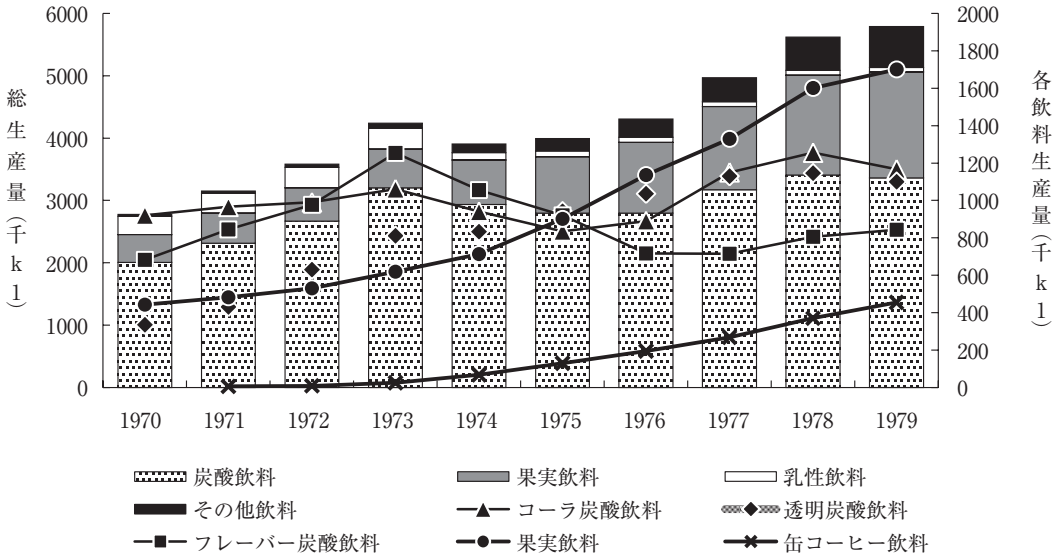
1970年代に入ると，それまで驚異的な勢いで伸長していたコーラ，フレーバー炭酸飲料市場の成長率は，上述の破びん事件などの社会問題も一因となって次第に鈍化するようになった。他方，透明炭酸飲料のニーズ増加を経て，果実飲料のニーズが高まりはじめた（図4）。コーラ，フレーバー両飲料のみを扱う日本ペプシコ社は，「日本上陸」以来の最大のピンチを迎えたとされる[38]。

ボトラー各社も深刻な経営危機に陥った。たとえば，日本飲料は，親会社の伊藤忠商事より3年間で20億円以上の資金提供を受けたものの，赤字がかさむ一方であったという[39]。このような苦境の打開策として，この頃よりボトラー各社は，ペプシコとのフランチャイズ契約に反して他社製品を取り扱うようになった。

たとえば，日本飲料は，1973年にカルピス食品工業と提携しカルピスソーダの生産と販売を決定している。一説では，日本飲料は「この提携を認めないなら，伊藤忠はペプシボトラー

32）『朝日新聞』1972年6月11日。
33）村山（2007），p.32。
34）ファスコは，香港，タイ，シンガポール等を担当する地区マネージャを経て，日本ペプシコ社社長に就任した（『朝日新聞』1973年5月3日）。
35）『朝日新聞』1973年5月3日。
36）同上，1973年5月3日。
37）『朝日新聞』1973年5月3日。送り仮名（の使用法）についても原文のまま記載。以降の引用箇所についても同様。
38）『日経産業新聞』1974年2月26日。
39）『食品工業』1973年9月15日，p.27。

図 4　清涼飲料の総生産量と主な飲料の生産量の推移（1970 年代）




注：原出所は，『酒類食品産業の生産・販売シェア』各年度版。
出所：村山（2007），p.28 をもとに作成。

をおりる」ことを切り札に，米国ペプシコ社会長ケンドールに直談判を重ねカルピスソーダ取り扱いの承認を得たとされる[40]。その後，この提携に他資本のボトラーも参画し，翌年から日本飲料，伊藤忠飲料，信越清涼飲料がカルピスソーダの販売を開始している。

この他にも，ボトラー各社は他社と提携し果実飲料や缶コーヒー飲料も販売するようになった。缶コーヒー飲料は，1969 年に日本市場において世界ではじめて誕生した飲料である。1970 年代に入るとそのニーズは急増し，1971 年には 6,000kl だった生産量は，75 年には 20 倍強の 129,600kl に増加している（図 4）。生産量こそ異なるものの，同飲料市場の成長率は，かつてのコーラ炭酸飲料市場の成長率を凌駕する著しいものであった。ペプシコ側では，ペプシコ製品の販売がおろそかになるおそれがあるため他社製品の取り扱いを歓迎しないものの[41]，直接的に競合しない製品については取り扱いを認めていた[42]。

### （2）　果実飲料の導入

こうしたボトラーの動きと前後して，1974 年に日本ペプシコ社は，当初の目標であった「コカ・コーラに追いつく」戦略を一時的に放棄し，シェアを落としても収益を向上させる方針に転換することを決定した。「これまでのようなシェア拡大中心主義から収益重点主義に方針を切り替え，力を貯えてから再びコカ・コーラなど他社へ挑戦したい」としている[43]。

同社は，①過剰気味のボトリング工場（1974 年現在 27 工場）を整理・集約し，再編成した工場の操業度を 100% に近づくようにする。②工場再編にともない，全国に 16 あるボトラー各社の販売対象地域を再検討する。③再編に必要な資金を日本ペプシコ社または米国ペプシコ社が援助するという 3 つの方策を掲げた。

米国ペプシコ社は，積極的にこの方針を支援した。日本ペプシコ社へ，米国ペプシコ社のマーケティング部門のスタッフを中心とするプロジェクトチームを送り込み，収益向上を最大

40）『食品工業』1973 年 9 月 15 日，p.28。
41）『日経産業新聞』1974 年 4 月 12 日。
42）同上，1974 年 4 月 23 日。
43）同上，1974 年 2 月 26 日。

の目標として日本でのペプシコグループの再編成計画を策定することになった。この他，日本ペプシコ社は，収益重視策の一環として天然果汁分野にも新規参入する意向も示した[44]。

そこで，同じ1974年，日本ペプシコ社は10％果汁入り清涼飲料パティオを導入し，はじめて果実飲料市場へ進出した。パティオは，1960年に米国ペプシコ社が開発したダイエットタイプのコーラ飲料およびジンジャーエールやトニックウォーターなどのフレーバー炭酸飲料のシリーズに用いたブランド名である[45]。そのブランド名，ロゴやパッケージデザインを利用し，日本ペプシコ社はペプシコグループとしておそらく初めての果実飲料を日本市場へ導入している[46]。

今回発売した種類は，オレンジ，グレープ，アップル味の3つである。日本飲料，東海飲料などボトラー11社が一斉に販売をはじめ，残るボトラーも順次販売を開始する予定である。この導入は，単に果実飲料のニーズに対応するためだけでなく，ボトラー各社の経営悪化に対応するためでもあった[47]。翌年に来日した米国ペプシコ社社長A･E・ピアソンは，次のように語っている。

「(筆者注，ボトラーが)それぞれ抱えている問題が違うので個別に対応策を打ち出していくしかないだろう。救済の柱はなんといっても日本市場にマッチした飲料を開発，ボトラーに供給していくことだ。日本人のし好は複雑なので，日本人好みの製品をつくるのは骨が折れるが，製品多様化の要望に沿うためにも新しい飲料を戦線に加える考えだ。10％果汁『パティオ』を世界に先がけて発売したのもその努力の現れだ」。[48]

### (3) ボトラーと日本ペプシコ社の再編

しかし，米国ペプシコ社のいう「救済の柱」はボトラーにとってそれほど大きな意味はなさなかった。収益重視策に沿って1974年より，ボトラー各社の再編がはじまった。大阪地区を担当する伊藤忠飲料は，30億円にも達するといわれる累積赤字を清算し，同名の新会社を設立し再出発を図った。この清算・新会社設立の目的は，「ペプシ製品だけを取り扱っていたのでは赤字がふえる一方なので，新会社で従来のペプシ製品に加えてカルピス製品やかん入りコーヒー・ドリンクなどをルートセールス網に乗せる」ことにあった[49]。伊藤忠飲料の一連の動きについては，日本ペプシコ社および米国ペプシコ社も合意しているという。同じく伊藤忠商事を親会社にもつ日本飲料も，営業所を廃止し人員整理を含む大幅な合理化計画も実施している[50]。

この他にも，各ボトラーの再編は進んだ。北関東飲料は，子会社の茨城飲料を吸収合併している。中部ペプシコーラボトリングは，2つある工場のうち1つを閉鎖することになった。東邦飲料は，工場でのペプシ製品の製造を中止し，製造専門の子会社である東日本飲料からペプシ製品の供給を受けることになった。同時に東邦飲料は，営業所の統合も進めている。この他，丸紅を親会社にもつ京和飲料(京滋地区担

44）『日経産業新聞』1974年2月26日。
45）Dillman & Woestman(2000)，p.7およびp.35。ダイエットタイプのコーラ飲料のブランド名には当初パティオが用いられたが，のちに同タイプの飲料はペプシコーラブランドに統合された。
46）ペプシコホームページ，Dillman & Woestman(2000)，pp.7-9などをもとにペプシコの歴代導入製品の概要を調査したところ，日本市場向けの製品を除き1994年に導入したミネラルウォーターAquafina以前に米国ペプシコ社が非炭酸飲料を取り扱った形跡はない。米国ペプシコ社は，1989年に開発・導入したスポーツ飲料にも，多くの競合他社のスポーツ飲料が炭酸を含有しないのに対し炭酸を用いるなど，1990年代前半までは一貫して炭酸飲料への傾倒が強かった。
47）『日経産業新聞』1974年7月6日。
48）同上，1975年10月15日。
49）同上，1974年4月23日。
50）同上，1974年4月23日。

当)が業績悪化により廃業し，同地区での販売は関西飲料が継続して行うことになった。東海飲料は，人員整理，大幅減資，さらには本社・工場・生産設備などを一括して親会社のカゴメに売却し抜本的な経営の合理化を図った[51]。

さらに，ペプシコ内部へも「再編」は及んだ。ペプシコグループは，飲料事業を担う日本ペプシコーラ(当時の正式社名)とスナック食品事業を担うペプシコスナックフーズの2つの海外子会社を日本に設立していた。この両社を合併し，米国ペプシコ社は新たに海外子会社を設立している。新会社の社長には，飲料事業側の海外子会社の社長ファスコが就任することになった。この合併は，両社の経営環境悪化にともなう米国ペプシコ社のテコ入れ策の一環とされている。①事務経費などの各種経費の節減，②米国ペプシコ社との連絡体制の整備をねらいとした[52]。

米国ペプシコ社は，海外事業部門ペプシコ・インターナショナルの組織も整備した。1974年に，これまで香港にあった極東地区統括本部を東京へ移転させている。この移転は，米国ペプシコ社による日本市場での巻き返し策の第一弾とされた[53]。極東地区統括本部総支配人のトーマス・J・ラティガンは，本部移転について次のように語っている。

「香港にいる時から東京をはじめとして極東，東南アジアの国々へ出張していたが，出張で滞在する期間は東京がいちばん長かった。特に日本市場に関する決定事項をいちいち香港へ運び，決裁するのは時間がかかり過ぎる。これを早めるため，オフィスを東京に移した。また，旅行者として日本市場を見るのと，居住者として見るのとでは大きな違いがあり，日本に実際に住む必要が出てきたというわけだ」。[54]

### ⑷　再びシェア重視策へ

極東地区統轄本部の東京移転が理由なのか，1974年時にファスコが務めていた日本ペプシコ社社長の座は1975年に空席になった[55]。そうした状況について，米国ペプシコ社社長ピアソンは次のように語っている。

「ペプシコは多国籍企業なので，全世界を10地区に分けて各地区ごとに副社長クラスの人材を配置している。日本の場合はトーマス・J・ラティガン・ペプシコ・インターナショナル極東地区総支配人が陣頭指揮を取っているので，社長空席でも不都合はない。また，ペプシコは海外法人の現地化を積極的に進めており，各地区ごとの最高責任者は10人いるが，このうちアメリカ人が起用されているのはたったの3地区に過ぎない。日本ペプシコの社長に日本人を起用する考えもあり，目下人材が育ってくるのを待っているといったところだ」。[56]

また，ピアソンは今後の対日戦略について次のように語り，翌1976年から再びシェア重視策へ対日戦略を転換するとも取れる方針を示した。

---

51）『日本経済新聞』1974年 4 月10日，『日経産業新聞』1974年11月12日，1975年11月29日。
52）『日経産業新聞』1974年5月24日。
53）同上，1974年5月29日。
54）同上，1974年9月18日。
55）しかし，たとえば1975年11月29日付けの『日経産業新聞』では，日本ペプシコ社の(社長としてではないが)代表取締役としてR・スタージェスの名が記されている。
56）『日経産業新聞』1975年10月15日。ただし，同時期のピアソンの言として「日本人社長が必ずしも必要だという考え方はしない。最も適した資格を持った人間をトップに置くのが当社の世界的方針である。当社には世界各地域担当の副社長が10人いるが，このうち7人は米国人以外で占められている。日本ペプシコのみならずペプシコ内部でも，日本人が積極的に活躍できるよう願っている」とも伝えられている(『日経ビジネス』1975年11月24日，p.90)。

「ペプシコの目標は，毎年，売り上げ，利益とも最低10%ずつ伸ばしていくことにある。その目標からすれば，日本市場での成績は満足とはいえない。だが，シェアのジリ貧もすでに底入れしたと判断しており，来年からはシェアアップに全力投球する。このための作戦を練る目的もあって今回来日したのだが，すでに腹案はある。まだ機密の段階で，手の内を見せることができないのが残念だ」。[57]

「（筆者注，10%収益を伸ばすという目標は）日本市場の規模と成長力から判断しても，これは決して過大な目標とは言えまい。ただ，この目標からすると，現在の日本ペプシコの成績は必ずしも満足のいくものではない。ただ，これまでのシェア低下はすでに底を打ったはずであり，来年からは全力をあげて巻き返し作戦を展開する考えだ」。[58]

「（筆者注，日本人は）価格より価値を志向する点は米国より強い。ただ，日本の消費者は一夜にしてガラリと変わる性格を持っている。変化が激しすぎるとも言える。日本市場でのマーケティング戦略はこの点を十分注意してかかる必要があるようだ。日本に進出した外資系企業が悩むのもこの点だろう。私自身の過去の経験からして，日本以上にむずかしい市場は世界中どこにもない」。[59]

他方，対日戦略について，実質的に日本ペプシコ社社長も兼務するラティガンは次のように語っている。

「極東，東南アジア諸国のうち，タイ，シンガポール，フィリピンなどではコカよりもペプシの方が優勢に立っている。日本だけがこういう状況だ。コカは大きなシェアを持っているので，コカと同じような宣伝方法をとっていたのでは金がかかり過ぎる。コカの取った方法をそのまま踏襲するのではなく，全く違った別の角度から革命的な戦略を展開していく方針だ。1年後にはその内容のいくつかがわかるだろう」。[60]

ピアソンのいう「腹案」とラティガンの述べる「革命的戦略」の具体策は明らかにされていないので，両者が同一のものなのか，また果たしてそれが実現されたのかは不明である。しかし，やがて日本ペプシコ社は，この時点で意図していたかどうかはともかく，「革命的」ともいえる戦略を選択することになる。

### (5) 新製品の導入とボトラーの反応

以降，日本ペプシコ社は，ペプシコーラとミリンダ一辺倒の製品展開を改め，新製品の導入を進めていく。まず，1975年に，低カロリータイプのコーラ炭酸飲料ダイエット・ペプシを日本市場へ導入した。米国ペプシコ社は，会長ケンドールの指示のもと，1963年に当時の米国では数社しか参入しておらず，市場ニーズが顕在化していなかった低カロリーのコーラ飲料を開発・導入し，大きな成果を収めていた。しかし，この時点の日本では，低カロリータイプの需要掘り起こしに失敗し，その後ダイエット・ペプシは販売停止となった。

さらに，日本ペプシコ社は同年11月に天然果汁飲料パティオ100%オレンジジュースも導入した。日本ペプシコ社は，まず北海道飲料，西日本かなえ飲料（北九州地区）において販売し，来春までには全国へ販売する意向であった。しかし，全国販売体制の確立は危ぶまれた[61]。というのもこの頃，ボトラー各社による他社製品の取り扱いは完全に常態化し，各社はすでに自前で製品の多様化を図っていたからである。

57）『日経産業新聞』1975年10月15日。
58）『日経ビジネス』1975年11月24日，p.89。
59）同上，1975年11月24日，p.90。
60）『日経産業新聞』1974年9月18日。
61）同上，1975年11月21日。

たとえば，伊藤忠飲料らボトラー７社は，50％トマト飲料のサンリップ・トマト・ドリンクを販売していた。このトマト飲料は，日本コカ・コーラ社が販売を予定している「HI－Cトマト」に対抗する目的で開発された飲料である。日本ペプシコ社では，原料のトマトを確保することが難しいこともあり，トマト飲料分野に進出する意向を示さなかった。そこで，ボトラー７社は，「日本ペプシコがトマト飲料を手掛けないのならば，日本コカとの対抗上，日本ペプシコ以外にパートナーを求めるしかない」として，カゴメと提携してトマト飲料を開発・導入していた[62]。

また，日本飲料，伊藤忠飲料，信越清涼飲料は，カルピス食品工業の乳性炭酸飲料カルピスソーダを，自社の販売網（ルートセールス）を活用し販売したのは既述の通りである。日本飲料らは，コカ・コーラとの競争において厳しい立場に立たされており，いずれコーラ炭酸飲料をしのぐ可能性のある製品としてカルピスソーダを扱っていた[63]。上島珈琲と提携し缶コーヒー飲料を販売しているボトラーもあった。

このように，日本ペプシコ社は新製品を導入していた一方で，ボトラー各社は消費者の嗜好が多様化するなかでは「日本ペプシコ製品だけでは食っていけない」として，さまざまな飲料や食品をルートセールス網に相乗りさせる動きを強めていた。日本ペプシコ社は，「原料を確保するのが難しい」ため，ボトラー各社に製品の多様化を任せていた[64]。

### ⑹　大手資本のボトラー撤退

1976年，関西地区を担当するグループ最大手のボトラー，伊藤忠飲料が解散することになった。74年に，経営再建を期して同名の新会社を設立したものの経営不振は変わらず，親会社の伊藤忠商事は関西地区でのボトラー事業からの撤退を決定した。

この撤退は，ペプシコの対応に業を煮やしてのことだったとされる。たとえば，日本飲料の経営立て直しに取り組む伊藤忠商事の担当者は，「日本ペプシコが日々消費者に接しているボトラーの意見に耳を貸さなかったのも（筆者注，ペプシコ側が業績不振に陥っていることの）一因」であるとし，日本ペプシコ社の対応に不満を述べている[65]。

伊藤忠飲料の撤退について，当時の極東地区総支配人のチャールス・モートンは，「伊藤忠商事とは関西地区で意見が合わず伊藤忠飲料の解散となったが，東京地区では協力してやっていくということで話し合いを進めており，満足できる結論が出せると確信している」と述べている[66]。

しかし，伊藤忠側の言い分では事態はより複雑であった。実は，親会社の伊藤忠商事では，伊藤忠飲料の存続を図るために，日本ペプシコ社と連日交渉を続けたという。「新方式などの採用を要求するこちら側の言い分を了解してくれれば，営業が持続できたのに…」という伊藤忠飲料社長の言葉にあるように，米国ペプシコ社も日本ペプシコ社も日本だけの新しい方式の採用を認めなかったという[67]。

伊藤忠飲料撤退に先立つ1975年１月には，日本市場向けの宣伝・広告支援金の倍増を米国ペプシコ社会長ケンドールに直談判するために，日本のペプシコーラボトラーズは旅費を分担拠出し米国ペプシコ社に使節団を送り込んでいた。しかし，ケンドールとの交渉は不調に終わり支援金の取りつけに失敗する。そして，伊藤忠商事は，この交渉決裂を確認したうえで，ペプシコボトラーからの撤退を決断した経緯が伝えられている[68]。

---

62）『日経産業新聞』1975年７月１日。
63）『朝日新聞』1973年７月21日。
64）『日経産業新聞』1975年６月20日。
65）同上，1975年６月20日。
66）同上，1976年４月８日。
67）同上，1976年２月20日。
68）村山（2007），p.338。

このように，伊藤忠商事の今回の決断は，業績不振だけではなく，日本ペプシコ社に対する積もり積もった不満も原因とされている。たとえば，当時の伊藤忠商事専務は，「全ボトラーが困っているのだから，ペプシコだけが手を汚さないでいるようではダメだ」と，日本ペプシコ社への不満を語っていた。「今回の伊藤忠側の解散という強硬手段は『手を貸さないようでは，われわれはペプシをやめますよ』というペプシコに対する一種の“最後通牒”」でもあるという[69]。

関西地区の販売を担当するボトラーが解散したことにより，ペプシコーラの販売体制に大きな穴が空くことになった。シェア奪還どころか，一大消費地でのボトラー不在という深刻な事態となった。そこで，日本ペプシコ社は，新たなボトラー関西飲料を設立し，ボトラー経営に携わることを決定した。経営に際しては，日本ペプシコ社側の人物による個人出資形態とし，日本ペプシコ社の社長が関西飲料の社長に就任することになった。

日本ペプシコ社の一連の対応は，同社が日本での経営に意欲をもっていることを示し，伊藤忠飲料の解散が他のボトラーに及ぼす衝撃の食い止めをねらったものである。なお，この新会社は，関西地区への製品供給の空白を埋める一時的なものとし，年内には提携先を探し日本企業との合弁会社を設立する意向であった[70]。

結局，日本ペプシコ社はセブンアップ飲料関西とフランチャイズ契約を締結した。1976 年 11 月，関西飲料を解散し，セブンアップ飲料関西がペプシコーラの製造・販売を開始することになった。伊藤忠飲料から関西飲料へ経営体制が変更しても，関西地区での販売量は変わらず停滞していたことが理由のひとつとされている。このような日本ペプシコ社の動きは，「わが国でペプシコーラが生き残るための必死の対策」といわれた[71]。

各地のボトラーが頻繁に変更するなか，1976 年から 77 年にかけて，米国ペプシコ社会長ケンドール，社長ピアソン，国際事業を管轄するペプシコ・インターナショナルの P・ウォーレン社長が相次いで来日している。こうした幹部の一連の来日について，のちにペプシコグループ（米国ペプシコ社）の飲料部門の CEO となる 1977 年当時の日本ペプシコ社代表取締役のウェザラップは，次のように語っている。

「ペプシコにとって，全世界どのマーケットをみても日本ほどクライオリティ[72]の高いマーケットはない。過去もそうであったが，将来も変わらないだろう。過去 5 年間ほどは日本のソフトドリンク界は困難な時期のはずだった。今後も，これは続こう。そのなかでペプシコとしても本当にせいいっぱいこのクライオリティマーケットに対処してきたつもりである。そうして，この 1 年間，ケンドール会長，ピアソン社長，ウォーレン・インターナショナル社長が相次いで来日したのは，この日本のマーケットをいかにして手中に収めるかというペプシコ側の姿勢をつらぬいているものと理解していただきたい。いままで，日本がトップクライオリティであり，これにマッチした商品を出してきたつもりだが，このためにこの 3 年間およそ 10 億円の投資を行なってきた。これは日本の市場が確実に将来性があると確信しているからにほかならず，ボトラーの力を回復していけると信じているからである」。[73]

### (7) ボトラー直営へ

特に，ペプシコ・インターナショナル社長の

69）『日経産業新聞』1976 年 2 月 20 日。
70）『日本経済新聞』1976 年 2 月 20 日。
71）『日経産業新聞』1976 年 11 月 17 日。
72）プライオリティの誤記と考えられる。以下のクライオリティマーケット，およびトップクライオリティの箇所についても同じ。
73）『食品工業』1977 年 7 月 15 日，pp.26-27。

ウォーレンの来日は，対日戦略の見直しが目的であった。その結果，日本ペプシコ社は具体的には次の２つの方策をとることになった[74]。

第１に，日本ペプシコ社は，正式にボトラー経営に着手する。前回の関西飲料の設立は，関西地区の販売の空洞化を埋めるための一時的なものであった。今回は，関東地区を担当している日本飲料より営業権の譲渡を受け，米国ペプシコ社の子会社ユナイテッド・ベバレッジの100% 出資により，新たなボトラー関東ペプシコ販売を設立している。同社は販売のみを担い，生産は伊藤忠商事が既存工場の一部を分離独立した新会社へ委託することになった。このような正式出資形態でのボトラーの設立は，ペプシコグループでは世界で初めての試みであった[75]。まさに，ラティガンがいうところの「革命的戦略」に相当する出来事だったのである。

この革命的な試みは，清涼飲料市場で地盤沈下の一途をたどっているため，販売体制の立て直しに迫られていることと，成長が鈍化する今後の清涼飲料市場でライバルのコカ・コーラや国内メーカーとの販売競争に打ち勝つためには，国内最大の市場である首都圏へ自ら全力投球する必要があると判断したためである[76]。また，自ら 100% 出資のボトラーを設立し販売に着手することで，日本市場に対する強い意気込みを内外に示すねらいもあった。

ところが，一説によると，今回のボトラー直営に至るまでにはもっと複雑な背景があったとされる。

> 「だが，この（筆者注，伊藤忠商事からの）バトンタッチは必ずしもスムーズに進行しなかった。伊藤忠は『完全に手を引きたかった』（業界筋）ため，あとがま候補として相当数の企業に声をかけたといわれる。そのなかにはロッテ（韓国におけるペプシコのボトラー）や有力な個人もいたらしい。だが，それも失敗に終わったため，日本ペプシコは自ら KPC（筆者注，直営ボトラー関東ペプシコ販売の略称）の経営を引き受けようとした。日本コカ・コーラが経営不振だった長野コカ・コーラボトリングに資本参加し，立て直しを図ったケースにならおうとしたわけだ。米国法人のユナイテッド・ベバレッジ社が一から手がけるより，日本法人の支配下に置いたほうが，機動力が高まるとの判断によるものだろう。ところが，この計画は，『ペプシコ本社が反対』（業界筋）したため，結局，陽の目を見ずに終わった。ペプシコ本社がそれだけ日本市場を重視している，と読むこともできよう」。[77]

当時のペプシコは，設立以来，世界各国においてボトラーの現地化を社是としていた。今回の首都圏・関西の両地区のボトラー撤退という事態を鑑みると，日本ペプシコ社のボトラーの現地化は全くの失敗であったといえる。

その原因は，撤退したボトラー側から見れば「日本ペプシコが日々消費者に接しているボトラーの意見に耳を貸さなかった」からであり[78]，またある消息筋の見解としては，「両者（筆者注，日本ペプシコ社と日本コカ・コーラ社）の技術蓄積にはほとんど差はない。だがペプシコはボトラー指導の面で強圧的にやりすぎた。各種のマニュアルを日本流に焼き直さず，本社の方針をナマのまま押しつけたのが基本的な誤りだった」とされている[79]。他方，ペプシコ側では「ボトラーは只金を要求するだけ，企業努力がない」という認識だったとも伝えられている[80]。

ともかく，新ボトラー関東ペプシコ販売の社

74）『日本経済新聞』1976 年 12 月 2 日（夕刊）。
75）ただし，『週刊東洋経済』（1977 年 11 月 5 日，pp.96-100）では，ボトラーの直営化をグループとして初めての例ではなく，「世界でも数少ない例」としている。
76）『日本経済新聞』1976 年 12 月 2 日（夕刊）。
77）『週刊東洋経済』1977 年 11 月 5 日，p.98。
78）『日経産業新聞』1975 年 6 月 20 日。
79）『週刊東洋経済』1977 年 11 月 5 日，p.97。
80）村山（2007），p.339。

長には，米国内の清涼飲料業界においてボトラービジネスに直接従事してきた手腕を米国ペプシコ社に買われたフランク・ケリー Jr.が就任した[81]。この直営ボトラーは，翌 1977 年 2 月から営業を開始する[82]。

第 2 の対日戦略は，既存のボトラー各社への資金援助の強化である。もともとペプシコグループと現地ボトラーはフランチャイズ契約に基づく関係にあり，資本上のつながりは一切ない。これまで米国ペプシコ社は，基本方針としてボトラーへの資金援助は極力避けてきた。その方針を転換してまで資金援助の継続を決定したのは，ボトラーの経営体質を健全化し販売体制を強化することにある。経営体力が弱体化したボトラーに販売権を委ねていたのでは，市場シェア奪回は極めて難しいとの判断からだった[83]。

しかし，こうした資金援助が真の意味でのボトラー支援にはならなかったとの見方もある。ペプシコグループに残留した現地ボトラーの出資者は，資金援助を得るために日本ペプシコ社と個別交渉へ転じていった。それが米国ペプシコ社による現地ボトラーの軽視を招き，さらにボトラー各社の団結と組織的行動の阻害につながったとされる。その結果，1970 年代には日本ペプシコ社と現地ボトラーとの信頼関係は瓦解したとされる。各ボトラーに常駐していた日本ペプシコ社派遣のフィールドスタッフも全員が東京に引き上げ，遠隔的にボトラーとのコミュニケーションをとる管理体制へ切り替えられたという[84]。

### ⑻　ペプシコーラの販売強化

ちょうど対日戦略が転換された頃，日本ペプシコ社は，ペプシコーラに対し徹底した低価格政策を導入している。同社は，「コカ・コーラのシェアを少し食うだけで，ペプシコーラの販売量は大幅に増やせる」と見込んでいた[85]。そこで，新たに 300ml サイズのペプシコーラを，従来の 192ml サイズと同価格の 50 円で販売をはじめた。コカ・コーラよりも割安にすることで，ペプシコーラのシェアの上昇をねらったものである。

またこの頃，日本ペプシコ社はルートセールスの強化を行っている。シェア奪回のためには，体制だけではなく実際の販売力の強化が必要との判断からだった。米国ペプシコ社の子会社ユナイテッド・ベバレッジの支援を受け，ルートの再編やセールスマンの再教育を実施している[86]。さらに，米国ペプシコ社より，当時のフィリピンにおいて 60% を超えるシェアを獲得した実績をもつ教育訓練部長のウィリアム・D・コーナンが来日し，各ボトラーを回った[87]。

このように，日本ペプシコ社は，ペプシコーラを中核とするシェア重視策を強化していった。日本ペプシコ社の代表取締役ウェザラップは，「（筆者注，販売不振の秘策として）300ml 入りのペプシコーラに大きな期待を寄せている」，「要は，地味な努力を続けていくことが欠かせないと思っている。そのためには，時間がかかっても構わないと覚悟している」と述べ，今回の対日戦略に際しては長期的な視野で臨むつもりだという[88]。

この取り組みと同時期に，日本コカ・コーラ社においても「Back to the Basis」と呼ぶコカ・コーラの販売促進活動を大々的に展開していた[89]。その結果，コーラ炭酸飲料市場は活性化を果たし 1976 年から再び拡大傾向を示した。

---

81）『食品工業』1979 年 6 月 15 日，p.11。
82）『日本経済新聞』1976 年 12 月 2 日（夕刊）。
83）同上，1976 年 12 月 2 日（夕刊）。
84）村山（2007），p.339。
85）『日経産業新聞』1976 年 10 月 9 日。
86）同上，1977 年 5 月 16 日。
87）『週刊東洋経済』1977 年 11 月 5 日，p.99。
88）『日経産業新聞』1977 年 5 月 16 日。
89）東京コカ・コーラボトリング㈱社史編纂委員会（1983），p.128。

しかし，市場の拡大にともないペプシコーラの販売量は増加したものの，日本ペプシコ社の目標は叶わなかった。ボトラーの撤退と直営化という日本ペプシコ社のもたつきは，皮肉なことにコカ・コーラのシェア拡大に貢献する結果となった。1975年には11%だったペプシコーラのシェアは，低価格政策を開始した1976年には9%となり，以降ペプシコーラのシェアはひと桁台が続き停滞していく。さらに，コーラ炭酸飲料市場は1979年から再び縮小し，ペプシコーラの販売量も減少していった。

日本市場で苦戦する一方で，ペプシコグループは他国で大きく飛躍していた。1977年四半期に，米本国内でコカ・コーラの売上高をはじめて追い抜き，米国ペプシコ社の宿願を叶えている。また，海外市場の成果も良好だった。こうした状況について，米国ペプシコ社社長のピアソンは，次のように語っている。

「業績向上は決して私だけの功績ではない。全社員が一丸となって努力してきた結果だ。その点を話してみたい。まず第1点は，本業の重視と強化だ。清涼飲料とスナック食品(ポテトチップなど)です[90]。清涼飲料では，最近スーパーマーケット市場でのシェアは28%に達し，業界第1位となった。米国内で主力事業を強化した上で，海外事業と国内での新規事業を積極的に展開している。海外でも，欧州市場を中心に清涼飲料のシェアを拡大している。特に西独では，ライバルのコカ・コーラに急迫。中近東，タイ，フィリピンなどの発展途上国では，すでに圧倒的なシェアを確立している。ソ連ではすでに2工場が操業中で，3工場が建設中。さらに5工場を計画している。中国政府とコーラ工場建設を話し合ったことはご承知の通り。もっとも，この計画が実現するのは，私の在任中は無理かもしれない。日本市場を除けば，海外事業は順調で，国内事業の成長を上回っている」。[91]

「残念ながら，日本市場でのシェアは低い。日本での最大の問題は，販売促進活動に多くの規制があることだ。日本の市場は強者に有利で，弱者に不利なようにできている。第2位のシェアを持った企業が業界トップ企業を追いかけるとき，販促活動が大きな武器となる。米国や西独で，当社がシェア拡大を実現できたのも，この武器を有効に使ったためだ。ところが，日本では独禁法などがあって，この手が使えない。しかし，京浜地区を中心に集中的な投資で巻き返しを図っており，いずれ状況は好転すると期待している」。[92]

### (9)　日本市場向け製品の導入

ペプシコーラの拡販に注力する一方で，日本ペプシコ社は他の飲料も導入していた。これまで日本ペプシコ社は，果実飲料は導入していたものの，その他の製品の多様化についてはボトラーに任せることが多かった。ところが，この頃になると日本ペプシコ社は自ら製品の多様化に着手するようになった。

1976年，日本ペプシコ社は，東北・中部地区において同社初の缶コーヒー飲料パティオコーヒーを導入した。同飲料は，果実飲料パティオシリーズと同様に，米国ペプシコ社製品のブランド名，パッケージデザイン等を用いて改良した飲料である。製品の外観については，果汁飲料のパティオシリーズと大差はなかった[93]。同社は，1978年にはパティオブラックコーヒー，1981年にはパティオハイブレンドコーヒーを導入した。

これらのパティオコーヒーは，1978年には缶コーヒー飲料市場で9位の2.4%のシェアを

90）原文のまま記載。

91）『日経ビジネス』1978年7月3日，p.70。
92）同上，1978年7月3日，p.73。
93）『日経産業新聞』1974年7月6日に掲載の果実飲料パティオと『日経産業新聞』1976年6月15日に掲載のパティオコーヒーとの外観の比較による。

獲得し，翌年には2.7%のシェアを得た。しかし，パティオコーヒーは，缶コーヒー飲料市場が拡大を遂げる一方で，次第にシェアを落とした。1980年には2.3%のシェアを獲得していたが，1986年には0.7%にまで落ち込んでいった[94]。この他，日本ペプシコ社は，1977年には透明炭酸飲料パティオサイダーを導入した。

日本ペプシコ社の代表取締役ウェザラップによると，「ユニークな商品開発のため，数十億もの資金をつぎこんできた」し，「ペプシは，日本市場に求められているものはなにかを真剣に検討している。この一環として，日本市場専用の透明炭酸飲料パテオ（筆者注，パティオ）サイダーを開発した」という[95]。いずれの飲料も，既述の米国ペプシコ社が1960年に開発したパティオのブランド名等を用いている。日本ペプシコ社は，米国ペプシコ社製品の改良製品パティオシリーズによって製品の多様化を図っていた。

こうした日本市場専用飲料の他に，日本ペプシコ社は，1970年代初頭より生じた合成着色料の社会問題化に対応し，1976年にミリンダへの合成着色料の使用を中止し，代わりに10%果汁を加えたミリンダを新たに導入した。一連の製品導入について，日本ペプシコ社の浜崎オペレーション部長は，次のように語っている。

> 「炭酸飲料部門では，コーラ，フレーバー，サイダーで5億ケースのマーケットだが，ペプシコーラは300ml，すでに80%（パッケージシェア）[96]，これは非常な勢いで伸びており，192mlに比べ着実に全国的に進展中である。夏になって店頭に並べて確実に消費者のふところの中に送り込みたい。アメリカではペプシコーラはこれによって復活，コカ・コーラに対等となった。日本でもこれによってそれに近ずくことができると信じている。不況下で特に評価が高い。ともあれ，300mlでコカ・コーラの独占をはばみ，4対1，3対1としていきたい。フレーバーは天然志向で人着（筆者注，人工着色料）が嫌われ，ファンタが消費者に嫌われた。われわれもその影響を受けた。このため10%果汁物を出し，全国へ送りだしたが，全体としてフレーバーは落ち込んでいるなかでこれだけが受け入れられている。今後，ミリンダ10%で攻めていけると信じている。パティオも早く浸透，伸びている。この2種でフレーバーマーケットを重点的に攻めていきたい。サイダー市場は単品では最大のマーケットを占めてきたが，レモンライムの場合，やはりつきつめるとサイダーとは違うと受け取られているようである。4月はじめ，パティオサイダーを北海道でテストセールを開始したが，今後とも新商品開発には積極的にのぞみ，市場づくりに努力したい」。[97]

### ⑽　直営ボトラーの営業開始

1977年，ペプシコグループ初の直営ボトラー「関東ペプシコーラ販売」（資本金6億円）が営業を開始した。米国ペプシコ社では，関東ペプシコーラ販売を日本市場での巻き返し策の切り札とする意向であるという。関東ペプシコーラ販売は，当面は販売体制の確立に取り組むことになった。「伊藤忠がペプシコーラ事業を縮小，撤退する過程でセールスマンの士気が著しく低下するとともに得意先がどんどん減ったため，ペプシコ製品を売れる体制をつくることが先決」との判断からである[98]。

米国ペプシコ社と日本ペプシコ社の教育専門

94）パティオコーヒーの市場シェアは，村山（2007），pp.92-93を参照。
95）『日経産業新聞』1977年5月16日。
96）原文のまま記載。ペプシコーラは300mlサイズでは80%のシェアを占めていることを意味していると考えられる。
97）『食品工業』1977年7月15日，p.28。
98）『日経産業新聞』1977年2月7日。

家が，260 名のセールスマンの再教育を実施する。また，ペプシコ製品を扱う小売店を地道に増やし，「消費者がどこでもペプシコ製品を買えるようにする」計画を実施する。取り扱う製品数も増やした。ペプシコーラなどに加えて，果汁入り清涼飲料，缶コーヒー飲料の販売も開始している。販売体制が確立するまでは，日本ペプシコ社の対日戦略の中核である割安価格のペプシコーラ（300ml）の販売は見合わせることになった[99]。関東ペプシコーラ販売は，着実に実績を伸ばした。同社の発足から 2 年間で，売上高は平均 32%，ルート数は 34%，新規販売店は 25% 増加したという[100]。

1979 年，関東ペプシコーラ販売の社長ケリーは，この実績を認められ日本ペプシコ社の社長に就任した。この人事は，米国ペプシコ社の日本市場奪還への強い意欲の表れといわれた[101]。また，同年 12 月に，日本ペプシコ社と関東ペプシコーラ販売が合併し，日本ペプシコ飲料株式会社が設立された旨が伝えられている[102]。ケリーは，社長就任時の会見において以下のことを表明している。

「78 年と 79 年の現在まで営業成績は心強く思っている状況で進んでいる。現在，ベースがためを行なっている状態で，ここをベースに長期的プランニングを練っている段階である。コカ・コーラに比べ，ペプシコーラの対日戦略について疑念をお持ちのはずだろうと推測する。ニューヨークのペプシコ本社の日本市場への決意はまことに固いものがあることを強調したい。このひとつのあらわれが東京市場を良くしよう，ということである。また，ペプシコ本社は日本が世界 140 カ国のペプシマーケットのひとつ，という考え方でなく，米国に次ぐ世界で 2 番目の重要なマーケットである，という考え方に立っている。この日本市場で発展していくということは非常にむずかしい。また，競争激化という点でも世界で最たる国だと考えている。（中略）いずれにしても，混乱期を脱し，こんごは成長期に入る起点が現在である」。[103]

### ⑾　ペプシ・チャレンジ

ケリーは，今後の目標値として，「翌 1980 年を初年度として 5 ヵ年計画で年 30% アップを続け市場シェアを高める計画」を表明した[104]。約 1 年後，これらの目標値を修正し，日本ペプシコ社は，最終的な目標値は，現在日本市場では 4% 程度に低迷している市場シェアを今後 5 年間に 25% へ高めることに設定している[105]。

そのために，日本ペプシコ社が国内であげた利益のほか，米国ペプシコ社から年間 2,000 万ドル～3,000 万ドル（1 ドル＝250 円として 50 億円～75 億円）の資金を導入し，ボトラー各社との密接な連携のもとに①新しい広告キャンペーンの展開，②流通段階との関係強化，③消費者との接点の拡大などの総合的な戦力強化に取り組むことになった。これら一連の戦略の背景には，直営ボトラーの関東ペプシコ販売の業績は引き続き好調であり，米国ペプシコ社もこの好業績に自信を得て積極策を促進する方針を打ち出したことがあったとされる[106]。

1981 年，日本ペプシコ社は，北海道地区でペプシ・チャレンジと呼ばれる大々的なキャンペーンを展開した[107]。ペプシ・チャレンジと

99）『日経産業新聞』1977 年 2 月 7 日。
100）『食品工業』1979 年 7 月 15 日，p.29。
101）同上，1979 年 6 月 15 日，p.11。
102）村山（2007），p.338。なお，直営ボトラーとの合併後についても日本ペプシコ社と表記する。
103）『食品工業』1979 年 7 月 15 日，p.29。
104）同上，1979 年 6 月 15 日，p.13。売上高を年 30%の比率で高め，市場シェアを拡大することを意味していると考えられる。
105）理由は不明であるが，翌 1981 年にはこの目標値は 20% へ下方修正されている。
106）『日経産業新聞』1980 年 3 月 13 日。
107）ペプシオフィシャルサイト（公式ホームページ）「ペプシコーラの歴史」（http://www.pepsi.co.jp/history/index.html）。

は，ブランド名を隠して行われたコカ・コーラとの味覚調査でペプシコーラが消費者から高い評価を得たことから，消費者がペプシコーラとコカ・コーラを試飲し，どちらを好むか選ぶ様子をそのまま広告化した一連のキャンペーンを指す。ペプシ・チャレンジは，1976 年に米国のダラスではじめて行われ，その後，米国各地やカナダ，西ドイツ，スペインなどの 14 カ国，70 地区において展開されていた。米国ペプシコ社の発表によると，このキャンペーンによって，ペプシコーラの売上げは 1 年後に，米国テキサス州で 27%，カナダのトロントで 81%，英国で 22% 伸びたという[108]。

このキャンペーンは，ブランド名を隠しているとはいえ，ペプシコーラがコカ・コーラと比べて消費者に好まれる様子を明らかに強調している。日本の商習慣には，このような競合他社製品を名指しするような比較広告はなかったため，大いに衆目を集めた。

### 3　自主開発のはじまり

#### (1)　製品開発拠点の設立

このようにペプシコーラの低価格政策と拡販キャンペーンが進むなか，日本ペプシコ社は，ボトラーの製造部門の直営化にも着手した。対日戦略強化の一環として，埼玉県に総工費 25 億円を投じボトリング工場を建設している。

この理由は，同工場を 2 つの意味で戦略拠点とするためである。ひとつは，製造部門としての戦略的拠点である。対日戦略の中核であるペプシコーラの低価格政策，すなわちペプシコーラの大型パッケージ化を進めるうえでは，新設備を導入したボトリング工場が必要であった。新ボトリング工場を日本ペプシコ社が直轄し経営管理を徹底することで，製造コストの低減を図る。こうした製造体制を備えた工場を既存ボトラー各社のモデルケースとすることによって，全ボトラーの戦力アップを図ることが目的であった。

もうひとつは，製品開発部門としての戦略拠点である。同工場において消費者のニーズに適合する新製品開発にも着手し，全国的なシェア拡大をねらう。果汁飲料など製品系列を多様化し，清涼飲料業界の中堅グループ入りを目指す方針だという[109]。新ボトリング工場の建設・直営化について，日本ペプシコ社社長ケリーは次のように語っている。

> 「ペプシの米国本社での日本市場に対する期待は大きい。これは，今回，ボトリングプラントの建設が OK されたことが明確に物語っていよう」。[110]
>
> 「新プラントのオープニングはボトラーの戦力アップに大きく貢献するものと信じている。いずれにしても，このような思い切った布石は，ペプシ本社の対日マーケット重視の結果にほかならない。こんごもまことにむずかしい事態に直面しようが，ボトラーと共調，米本社の支援を得て是非とも成功することを祈っている次第である」。[111]

ボトリング工場は，1981 年 6 月から稼動を開始した。工場の落成を直前に控えた同年 5 月，日本ペプシコ社の社長が交代することになった。新たに社長に就任したのは，ドイツペプシコ社の社長を務めたリチャード・ノートンである。ノートンは，14% だったドイツのペプシコ社の市場シェアを 17% まで高めたという[112]。こうした手腕を買われて，日本市場立て直しの最後の切り札として，米国ペプシコ社会長ケンドールの願望を背負ってやって来た人材とされている[113]。

---

108）『日経産業新聞』1984 年 4 月 24 日。

109）『日経産業新聞』1981 年 2 月 14 日，『食品工業』1981 年 8 月 15 日，p.13。

110）『食品工業』1980 年 6 月 15 日，p.32。

111）同上，1981 年 7 月 15 日，p.31。原文のまま記載。

112）『日経産業新聞』1981 年 5 月 15 日。

113）『食品工業』1981 年 7 月 15 日，p.32。

新社長ノートンの就任時の抱負は以下の通りである。まず日本市場については，「日本は世界に例をみないユニークなマーケットだ。品種も多く，競合も激しい。また，炭酸飲料が世界的には主導型だが，日本では，この地位は低い。日本市場で成功するのには近道はない。競争相手があまりにも強いのでステディに，長期にわたって戦いたい」[114]という認識であった。対日戦略としては，次の3点を掲げた。

「では，（筆者注，日本市場の）どのあたりから手をつけるか，ということになるわけだが，第1に，日本の消費者のニーズは目まぐるしく変わる。このユニークなマーケットに対しては，かなり思い切った着想であたることが大切である，ということである。第2には，これは，かなり直接的だが，北海道での750mlの成功がヒントといえる。現在，このプロジェクトは，ボトラー，ディラー，そして消費者にかなりのお役に立っている。広告面でも，かなりのチャレンジコピーだがこれまたかなり順調なマーケットの仕上がりである。第3に，ケリー氏の云う通り，KCP(関東ペプシ)のプラント完成がある。これも，ボトラー，消費者の大きな支持が得られよう。そして，ペプシのシェア拡大につながるはずではなかろうか。そして，これらをふくめて，当面，まず最初にやらなくてはならないことは，製品製造の効率化と，販売の効率化を図ることであろう。この販売の効率化，ということについては，一部，現在の販売システムの見直し，ということがふくまれる。地域，実情にマッチした新らしいディストリビューションシステムが必要であるのかも知れない。ともあれ，各地のフランチャイズボトラーと理解しあい，協力して日本市場で生き残ることはもちろん，バイタリティを持って次のステップのためのしっかりしたスペースをつくりたい，と考えている」。[115]

### (2) ペプシコーラの大型パッケージ化と新製品の導入

上述したようにひと桁台に達したペプシコーラのシェアは，その後も低迷していた。このような苦境にあって，北海道および沖縄地区での大型パッケージのペプシコーラは順調に販売量を伸ばした。こうした大型パッケージ化による低価格政策は，今度は首都圏においても実施されることになった。1981年，日本ペプシコ社は，当時の日本の清涼飲料市場では初めての1.5ℓサイズのペプシコーラを導入している。1ℓサイズのコカ・コーラとの差額を30円に設定することで割安感を強調し，家庭市場への浸透を図ることがねらいである[116]。

この他，日本ペプシコ社は改良製品も導入した。1981年にはパティオつぶつぶグレープを導入した。1970年代後半より，みかん果肉を用いた果粒入り果汁飲料の需要が急速に伸び，同飲料自体もりんごやぶどうの果粒を加え多様化するようになってきた。そこで，日本ペプシコ社もぶどうの果粒を加えたタイプの飲料を導入することになった。同年には，さらに果粒入り果汁飲料パティオつぶ入りレモンを導入している。同時に，パティオコーヒーのバリエーションを増やし，パティオハイブレンドコーヒーを導入している。いずれも，米国ペプシコ社製品のブランド名，パッケージデザイン等を用いている。

1982年，日本ペプシコ社は，米国ペプシコ社の主力製品であるフレーバー炭酸飲料マウンテンデューも導入している。同飲料は，まず，関東地区および北海道地区から販売が開始された。「新柑橘系」と表現された既存飲料にはないフレーバーは，発売当初から日本市場においても好評を博した。発売年の販売量は，目標値の2倍近くの950万ケースに達する見込みだという[117]。

114）『食品工業』1981年7月15日，p.32。
115）同上，1981年7月15日，pp.31-32。
116）『日経産業新聞』1981年5月29日。
117）同上，1982年11月19日。

### ⑶ 初の自主開発製品

日本ペプシコ社による新製品の導入は続いた。1980年に入ると，日本市場のニーズはますます多様化するようになった。1970年代後半から，消費者の健康志向の高まりとスポーツ人口の急増といった市場環境を受けてスポーツ飲料の潜在的なニーズは高まっていた。1980年に大塚製薬のスポーツ飲料ポカリスウェットが発売されたのを契機に，同社に続いて，清涼飲料メーカーのみならず異業種の他社もスポーツ飲料市場へ参入するようになっていた。その結果，スポーツ飲料市場はわずか3年間で5.8倍に拡大した。

日本ペプシコ社も1982年7月にスポーツ飲料ウィルソンスポーツドリンクを導入している。ウィルソンの名称は，当時米国ペプシコ社が所有していた同名スポーツ用品企業の名称であり，ブランド名でもある。同飲料は，世界に先がけて日本市場向けに導入された[118]。ウィルソンスポーツドリンクは，既存のスポーツ用品ブランドとの相乗効果が見込める飲料であった。

なお，同製品は，日本ペプシコ社によって自主開発された可能性が極めて高い。というのも，日本ペプシコ社の直営ボトリング工場が，製品多様化のための製品開発拠点となることが公表されている[119]。そして，米国ペプシコ社がスポーツ飲料を米本国へ導入したのが，ウィルソンスポーツドリンク日本導入後の1989年であり，それ以前に米国ペプシコ社がスポーツ飲料を開発した形跡は確認できないからである[120]。ウィルソンスポーツドリンクは，発売当初から好調な売れ行きを示した。当初は年内に50万ケースの販売を目標としていたが，その目標は3ヶ月で早くも達成されることになった。

### ⑷ 日本ペプシコ社を支社へ

こうした業績が好転する傾向を受けて，米国ペプシコ社は，「この際，日本法人を直轄の支社にし，日本市場での巻き返しを図る」ことを決定した[121]。今回の組織改変の結果，日本ペプシコ社は米国ペプシコ社の日本支社となり[122]，日本ペプシコ社社長ノートンは支社長となった。これにともない，直営ボトラーは日本ペプシコ社から切り離された[123]。

新生日本ペプシコ社は，1983年の計画として次の3点を表明した[124]。第1に，マウンテンデューを全国展開し通年化することで，同飲料の売上げの前年比倍増をねらう。第2に，大型キャンペーンを展開する。第3に，ペプシコーラとマウンテンデューのPETボトルの導入を含めた大型パッケージ化を図る。1982年の食品衛生法の改正により，PETボトルの使用が可能となっていた。そこで，日本ペプシコ社は，日本市場巻き返し策のひとつにPETボトルの導入を組み込むことにしている。

こうした一連の製品導入について，日本ペプシコ社広報部取締役部長の二宮壽三は次のように語っている。

> 「ご存知のように，清涼飲料業界は今や，まさに毎年のごとく激烈な競争，戦いが繰り返され，一瞬たりとも安心した気持ちを持つ情勢ではない。夥しい新製品の開発，発表，新規産業からの参入，等々枚挙にいとまがない。もちろんペプシとしても新製品の開発には，力を入れており，それがいかに消費者のニーズに合った製品かを，充分な調査と分析によって発表をしている。『マウンテンデュー』『ウィルソンス

118）『Beverage Japan』No.19，p.6。
119）『日経産業新聞』1981年2月14日，『食品工業』1981年8月15日，p.13。
120）たとえば，Dillman & Woestman（2000），pp.7-9。
121）『日経産業新聞』1983年1月26日。
122）本稿では引き続き日本ペプシコ社と呼ぶ。
123）村山（2007），p.338。この組織再編後，直営ボトラーでは，引き続き日本ペプシコ社との合併時の社名（日本ペプシコ飲料株式会社）を継承した。
124）『日経産業新聞』1983年1月27日。

ポーツドリンク』『ペプシライト』『トライマックス E』など，ここ数年来これほど沢山の新製品を発表し続けたことは無かった，と言っても過言ではない。いずれにしても，従来からそうであったように，これらの新製品や今後発表新発売されるであろう製品を含めて，ペプシのイメージは，『消費者の健康』を願うことに他ならない（以下略）」。[125]

なお，この頃には日本ペプシコ社は，相模原研究所においても製品開発を行うようになった。同社は，相模原研究所を核に，日本コカ・コーラ社が発売した低カロリー飲料「コカ・コーラライト」に対抗するライトタイプの新製品を数多く開発し，消費者のニーズ多様化に応じる体制づくりを目指すという[126]。

### ⑸　ペプシ・チャレンジの継続

このように日本ペプシコ社は自主開発製品を導入する一方で，ペプシコーラの販促活動にも注力していた。すでに述べた通り，同社は 1981 年より，北海道地域において「ペプシ・チャレンジ」と呼ばれる比較広告を展開していた。北海道地区では，売上げ 20% 増の効果があった。日本ペプシコ社は，1984 年より関東地域への展開をはじめた。その結果，開始後 3 ヶ月でペプシコーラの売上げは前年の同時期と比べて約 40% 増えたという[127]。しかし比較広告は，地域が限られた一時的な効果に留まり，結果的に 1984 年のペプシコーラの販売量は前年比 6% 減という停滞が依然として続いた。

1985 年，日本ペプシコ社の社長が交代することになった。新たに社長に就任したのは，日本ペプシコ社の営業担当最高責任者を務めていたピーター・R・ウェカムである。すでに述べた通り，1983 年に日本ペプシコ社は米国ペプシコ社直轄の支社となっている。そのため，日本ペプシコ社は正式には日本法人ではなく，社長職も商法上の代表権があるわけではない。ただし，同社は独立採算制をとり，支社長のことを「社長」と呼んでいるという。また，日本ペプシコ社は，米国ペプシコ社の極東支配的な役割を担い，中国，台湾，グアムなどを担当地域とするようになっている。今回，会長制をとったのは，中国でペプシ製品の販売拡大に取り組むためだという[128]。

翌 1986 年に，日本ペプシコ社の社長は再び交代した。20 年以上にわたってペプシコグループのボトリング事業に携わり，84 年から日本ペプシコ飲料（旧関東ペプシコーラ販売）の社長を務めていたリチャード・L・ヴォートである。今回の人事は，米国ペプシコ社が，ヴォートの販売部門でのキャリアと実績を評価し，日本市場でのシェア巻き返し策の切り札とするためだという[129]。

比較広告に次ぐシェア巻き返し策として，日本ペプシコ社は，スポンサーとして当時世界各国で熱狂的な人気を得ていたマイケル・ジャクソンの日本公演を開催することになった。同社は，1987 年に，ペプシコーラにマイケル・ジャクソンの公演チケットがあたる懸賞をつけた大々的な全国キャンペーンを展開している。今回のキャンペーンにあわせて来日した米国ペプシコ社社長ロジャー・エンリコは，次のように語っている。

「我々にとって最悪の事態は市場が沈滞したときだ。日本市場は今，変化しつつある。世界中でペプシが成功したのはこの変化をうまくとらえてきたからだ。日本ではシェアこそ小さいが，ありとあらゆる戦略をとり，ゲームを変えてしまうような力量を我々は持っている」。[130]

125）『食品工業』1984 年 6 月 15 日，p.60。
126）『日経産業新聞』1984 年 4 月 17 日。
127）『日本経済新聞』1984 年 7 月 19 日。
128）『日経産業新聞』1985 年 7 月 9 日。
129）同上，1986 年 5 月 15 日。
130）同上，1987 年 9 月 11 日。

「6～7年後に日本でのペプシ製品の売上高を現在の2倍にするのが課題だ」。[131]

エンリコは，1973年より日本でのスナック食品事業にかかわり，1975年にはペプシコ・フーズ・ジャパンの社長として日本に赴任した人物である。そこでは，米国流の販売方式がまったく通用せず，日本特有の流通慣行に苦戦した経験をもっていた。その後，ブラジル勤務を経て米国へ戻り，1983年より米国内の飲料部門ペプシコUSAの社長となった[132]。そして，1986年に，長年ペプシコで絶対的な権力を掌握していた会長ケンドールが引退し，前社長キャロウェイの会長昇格にともない[133]，エンリコはペプシコグループの社長職に就任していた。しかし，エンリコが注力したこのキャンペーンは，長期的なペプシコーラのシェア拡大には至らなかった。

### ⑹ 自主開発の継続

他方，日本ペプシコ社の自主開発製品は着実に増えていった。1980年代の後半に入ると，市場ニーズの多様化はますます進展した(図5)。缶コーヒー飲料に加え，ウーロン茶飲料などの日本市場特有の飲料のニーズは高まる一方であった。それにともない，炭酸飲料のニーズは停滞していた。日本ペプシコ社は，茶系飲料のニーズの高まりに応じて，従来通り米国ペプシコ社製品パティオを改良した。1986年に，パティオ烏龍茶とジャスミン茶を開発し導入している。

このように，日本ペプシコ社では，これまで改良製品パティオのバリエーション化によって，市場ニーズの多様化に対応していた。ところが，1987年以降には，次第に自主製品開発によって対応するような変化が生じはじめた。

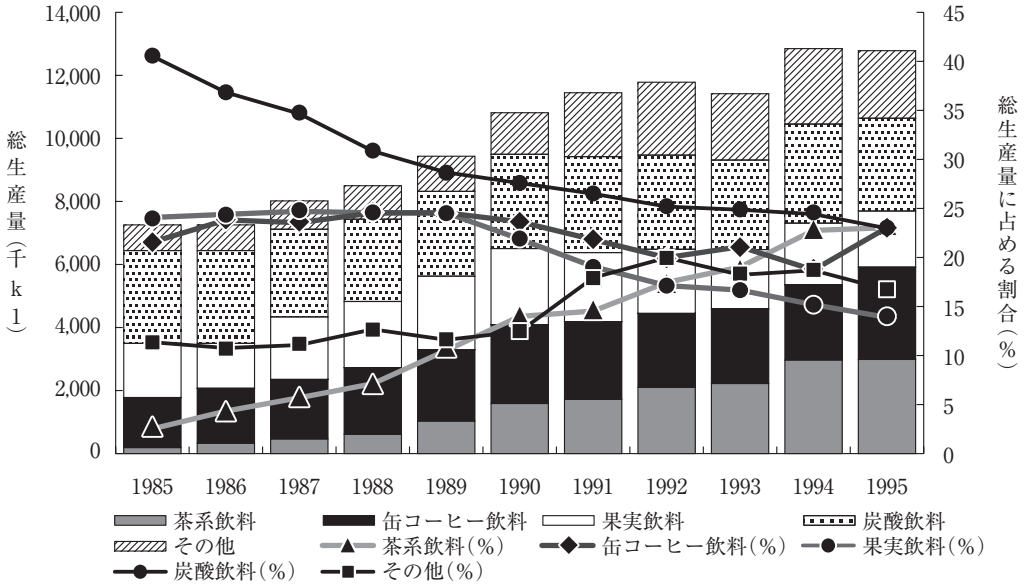
1987年，日本ペプシコ社は，新たなブランドを立ち上げた。缶コーヒー飲料フリーダムである。日本ペプシコ社は，1976年にパティオコーヒーを導入し，以降，ブラックコーヒー(加糖)などのバリエーション化をはかり缶コーヒー飲料のニーズに対応してきた。しかし，すでに清涼飲料全体の販売量の20%強を占めるようになった缶コーヒー飲料市場において，パティオコーヒーのシェアは年々低下していた。既述の通り，1978年に2.4%だったシェアは1986年には0.7%へ後退していた[134]。既存のパティオコーヒーは，約7年間味覚の改良がなされなかった。そのため，「当時の味では消費者にとって甘すぎる」ものだった。そこで，フリーダムの導入時には味覚の改良が加えられた。今回新たにブランドを立ち上げたのは，パティオは主婦層に人気がある果実飲料が主体で，缶コーヒー飲料ユーザーの大部分を占める男性に対するアピール度が低いと判断したためだという[135]。フリーダムは，導入初年に，前年のパティオコーヒー(0.7%)を上回る市場シェア(1.7%)を獲得し，以降2.0%前後のシェアを維持していった[136]。

1988年には，果実飲料パティオの代わりに，新たにフルーピーを開発し導入した。日本コカ・コーラ社製品HI－Cと比較し，風味・甘さ・色・口あたりなど各項目ごとに1,200名に及ぶ消費者による味覚テストを実施し開発した製品である[137]。

また，自主開発製品を導入する一方で，米国

131）『日経産業新聞』1987年9月11日。
132）Enrico & Kornbluth(1987)，邦訳書，pp.79-92およびpp.123-124。
133）ケンドールの「女房役」であったピアソンは，1984年に退社し，ハーバード・ビジネス・スクールの教授へと転進していた。その後任がキャロウェイである。(『日経産業新聞』1984年11月15日)。
134）パティオコーヒーの市場シェアは，村山(2007)，pp.92-93を参照。
135）『日経産業新聞』1987年2月20日。
136）フリーダムの市場シェアについても，村山(2007)，p.93を参照。
137）『Beverage Japan』No.77，p.12。

図5　清涼飲料の総生産量と主な飲料の生産量の推移（1985年～1995年）




注：原出所は，『酒類食品産業の生産・販売シェア』各年度版。
出所：村山(2007)，p.36およびp.40をもとに作成。

ペプシコ社製品も導入していた。1986年には，米国で好調な売れ行きを示している果汁入り透明炭酸飲料スライスを導入した。1987年には，マウンテンデューのバリエーション化を図り，マウンテンデューゴールデンライムを導入している。

## 4　自主開発の積極化

### (1)　米国ペプシコ社の海外戦略の転換

1990年，日本ペプシコ社社長イリズリーは，94年度内に清涼飲料市場のシェアを5%に倍増することを骨子とする中期経営計画を策定した[138]。イリズリーは，1988年7月に日本ペプシコ社の副代表として来日・就任し，同年12月から社長(正式には，日本代表)に就任していた人物である。

この計画は，米国ペプシコ社による「長期計画ビジョン2000」を受けたものである。ビジョン2000では，「ペプシ新世紀」のキャッチフレーズのもと，①2000年までに世界での売上げを現在の4倍の600億ドルに拡大する，②コカ・コーラグループを追い抜き世界最大の飲料会社となることを目標としている。米国ペプシコ社は，売上高のうち5割を海外で達成する意向であるという。そのために，コカ・コーラグループの有力な収益源となっている日本が最重要国のひとつとなった[139]。

このように米国ペプシコ社が海外戦略に重点を置いたのは，米本国において米国コカ・コーラ社との戦いに自信を深めたからだという。1989年，米国ペプシコ社は米国市場において32.6%のシェアを獲得し，米国コカ・コーラ社の34.3%に急追している。しかも，ペプシコーラのみのシェアは17.7%に達し，コカ・コーラの16.7%を上回る現状であった。「まず米国で成功し，それを基盤に海外へ出て行くのは，ペプシコグループの事業の歴史」だという[140]。

138）『日経ビジネス』1991年6月10日，pp.33-34。

139）同上，1991年6月10日，pp.33-34。
140）『日経産業新聞』1990年6月22日。

イリズリーは，日本ペプシコ社の中期経営計画の具体策として，主に次の3点を掲げた。第1に，ボトラーとの関係を強化することである。このために，1993年に迎えるボトラーとのフランチャイズ契約の更新時には，日本ペプシコ社製品のみを取り扱うことを条件として明示した。実は，従来の契約においても，日本ペプシコ社では現地ボトラーの競合製品の販売を禁じていた。しかし，現地資本のボトラーのほとんどは，やむなく他社製品を販売していたとされる。というのも，すでに見たように日本ペプシコ社では自主開発製品を導入し日本市場のニーズに対応してきたものの，まだまだボトラーの要求する品揃えには達していなかったからである。

たとえば，ある現地ボトラーの社長は，「コーヒー飲料ひとつにしても，ペプシコに開発を依頼してから発売までに何年かかったことか」と漏らしていた。また，日本ペプシコ社はウーロン茶や紅茶飲料の導入においても出遅れた。ある現地ボトラー関係者は「上島珈琲やポッカコーポレーションなどから商品提供を受けて足りない商品を補完し，市場ニーズに対応してきた」と他社製品を扱わざるを得なかった事情を説明している。こうした事情を考慮し，日本ペプシコ社は他社製品の取り扱いの停止を要求する代わりに，迅速な製品開発と導入を現地ボトラーへ約束している[141]。

また，1990年に，日本ペプシコ社は，中部地区を担当してきたボトラー（チェリオ中部）との契約を「ペプシコーラ以外のペプシコ製品をほとんど扱わなかったため」解消した。そこで，コカ・コーラグループによるカナダドライの製造・販売権取得にともない「行き場所を失った」カナダドライ中部ボトリング，同北陸ボトリングとボトラー契約を締結した。両社は合併し，ペプシコボトラー（社名：イースタンビバ）として再出発を図った[142]。

第2に，自動販売機の設置台数を倍増することである。当時，ペプシコグループは，5万台の自動販売機を所有していたが，2年後には倍増する計画を立てた。そのために，ボトラー各社がペプシの自販機を新設した場合には，もう1台を無償貸与するインセンティブを提供している。また，現地ボトラーが既存の他社の自販機を日本ペプシコ社の自販機に転換した場合にも，もう1台を無償提供することにした。

以上の，製品開発・導入の迅速化と自販機設置の推進は，現地ボトラー各社にペプシコ社製品の販売への専心を促した。ボトラー各社は，米国ペプシコ社の対日戦略の強化を具体的な営業政策として実感したという。たとえば，あるボトラー社長は，「ビジョン2000で日本は完全に世界戦略に組み込まれた。従業員にも大きな励みになっている」と今回の長期戦略を評価していると語っている。また，他のボトラー社長も「この2年間，自販機の貸与の一部割引などの支援はあったが，今回のははるかに大型の資金援助だ」と米国ペプシコ社の熱意に動かされたと語っているという[143]。

第3の中期経営計画の具体策は，ペプシコーラの宣伝広告の積極化を図ることである。これまで数々のペプシコーラの販売促進活動を展開したのにもかかわらず，1990年現在，コーラ飲料に占めるペプシコーラのシェアは8.6%と停滞したままであった。しかも，茶系飲料や機能性飲料のニーズが増大し，コーラ飲料のニーズ自体が停滞しているため，ボトラーはこの事態を不安材料としていた。これに対して，イリズリーは「コカ・コーラの独占が長く続き過ぎたから。競争が激しくなればコーラ市場自体も大きくなる」とし，引き続きペプシコーラの販売促進にも注力する意向であった。

イリズリーは今回の中期経営計画の遂行に際

141）『日経ビジネス』1991年6月10日，p.33。

142）『日経産業新聞』1990年7月18日，1990年 7 月26日，『日経ビジネス』1991年6月10日，p.33。

143）『日経ビジネス』1991年6月10日，p.34。

して，「95 年までに 5%[144]を達成できなければ，今後進む業界の波にのまれてしまい，2000 年まで生き残れない。が，95 年までに 2 位グループの中に残れば，グローバルブランドを持つわが社は大いに威力を発揮できる」と語り，日本市場攻略に自信をもっているという[145]。一方で，「日本市場の攻略は簡単ではない。なるべく長く滞在して長期ビジョンに沿った展開を進めたい」，「90 年代，ペプシが本気で生まれ変わろうとしていることをご理解いただきたい」とも語り[146]，長期的に日本市場へ取り組む意欲を示しているともいう[147]。

また，日本ペプシコ社の中期経営計画について，ペプシコーラ・インターナショナルアジア太平洋ゾーン社長のリチャード・ブロッサムは次のように語っている。

「ペプシはこの 10 年間で世界的な大発展を遂げた。アメリカ・カナダでは小売店販売分野において No.1 のソフトドリンク会社となっている。アジア地区でもタイ，フィリピン，シンガポールおよびマレーシアにおいて 80 年代の精力的なマーケティング活動の結果，ライバル社をしのぐ強力な営業基盤を築き上げることができた。しかし，この地域にはまだ 1 つだけ重要な課題『日本』が残されている。日本は世界でも最も難しいマーケットであるといわれている。ペプシは常にチャレンジし続けることで世界的な成功を収めてきた。そしてこの日本でペプシが認められない限り，本当の意味で世界的に成功したとはいえない。ペプシは現在，アジア太平洋地域における長期戦略を策定し，この 5 年間で，ペプシの市場占有率を倍増させる計画に着手した。このプロジェクトの最重要地域がこの日本のマーケットなのだ。90 年代，ペプシの成功はこの日本での成功にかかっている。だからこそ『ペプシ新世紀』の幕開けを，この日本にて宣言する。日本ペプシコ社の成功のためにペプシ本社は，最大の支援体制をとることを約束する」。[148]

### ⑵　自主開発の積極化

日本ペプシコ社は，中期経営計画の一環であり，ボトラーとの約束事でもある製品の開発・導入の迅速化を誠実に実現した。

中期計画の発表に先立つ 1989 年には，茶系飲料，スポーツ飲料をはじめとする 16 の飲料を導入している。翌年にも，缶コーヒー飲料フリーダムのシリーズ製品 4 種などの 9 つの飲料を導入した。その結果，1990 年には，日本ペプシコ社が導入する自主開発製品の数は，米国ペプシコ社製品の数を上回るようになった。

1990 年代に入ると，清涼飲料市場のニーズ多様化と製品開発競争の激化は極まり，他社の追随製品をただ導入するだけでは生き残れなくなった。清涼飲料メーカー各社は，ただ市場ニーズに対応するだけでなく，新たなニーズを創出するような製品開発を求められた。そこで，日本ペプシコ社でも他社では扱っていない製品を積極的に導入するようになった。1991 年には，洋ナシの果汁を含んだ洋ナシソーダ，乳清をミネラルウォーターに配合したエクセリーナ乳清ミネラルなどを導入している。当時，洋ナシの果汁や風味を用いた飲料は珍しく，また乳清ミネラル成分を用いた飲料はエクセリーナが初めてであった。このような製品の導入は，以降も続いた。1994 年には，新たに茶系飲料のブランドを立ち上げた。

こうした製品開発の陣頭指揮をとっていたのは，のちの 1996 年に日本人として初めて日本

144）日本ペプシコ社は，コーラ炭酸飲料市場では，8.6% のシェアを有しているので（1990 年時点），清涼飲料全体のシェアを指していると考えられる。
145）『日経ビジネス』1991 年 6 月 10 日，p.34。
146）『Beverage Japan』No.98，p.14。
147）『日経ビジネス』1991 年 6 月 10 日，p.34，『日経産業新聞』1991 年 8 月 24 日。
148）『Beverage Japan』No.98，p.14。

ペプシコ社社長に就任した大槻忠男だとされる。大槻は，日本の大学を卒業後，味の素ゼネラルフーズに勤務し，この間に米国ゼネラルフーズ社に出向した経験をもつ人物である。大槻は，営業・マーケティングひと筋の経歴を買われて日本ペプシコ社にスカウトされ[149]，1989年にマーケティング統括本部長として入社していた。

以降，大槻は，1992年に日本ペプシコ社副社長，1993年に日本ペプシコーラボトリング社長の職（兼務）を歴任していた。この間，大槻は，自販機の増設，コンビニエンスストアの攻略，新製品開発に携わっていた。後述する1991年の比較広告の展開も，大槻が先頭に立った。同広告が社会問題化したとき，大槻は「全責任はオレが持つ。徹底的に戦え」と部下を励ましたという[150]。

日本ペプシコ社は，他社との共同開発にも着手している。1992年には，紅茶ブランド「リプトン」の日本国内での商標権をもつ日本リーバと提携している。共同開発による紅茶飲料は，1993年から生産・販売を開始した。他方，米国ペプシコ社も，1992年に同名会社であるリプトンと提携し，合弁企業を設立していた。当時，ペプシコグループの米国内での清涼飲料事業を担うペプシコーラ・ノースアメリカのCEOウェザラップは，「ペプシコは，トータル飲料企業となる」ことを宣言し，米国内の紅茶飲料市場に参入することを表明している。イリズリーは，「米国でのリプトン社との契約は，日本とは関係のないものです。国際的な関係については，それぞれの国で利点に応じてその関係を評価していこうということになっており，各国で個別にリプトン社との適切な関係・契約を作っていこうと考えているわけです」と語っている[151]。

他方，日本ペプシコ社は，同じく中期経営計画のひとつである，ペプシコーラの販売促進活動も大々的に行っている。1991年より，「トライ・ペプシ」と名づけた200ml入りペプシコーラを割安な50円で販売するとともに，コカ・コーラとの飲み比べを促す比較広告を大々的に展開している。中期計画の途中経過は良好であった。1991年の日本ペプシコ社の販売実績は，業界平均を大きく上回る16%増となった。これを受けて，同社では1992年は25%の販売増を目指すことになった。ペプシコ・インターナショナル社長シンクレアは，「最も優先順位の高い地域」として，今後いっそう日本市場開拓に注力する意向だという[152]。このような米国ペプシコ社側の対日戦略について，イリズリーは次のように語った。

「ペプシコ本社は，日本を最重要・優先市場の1つとして決定したわけです。それだけ大きな，会社の財源を継続的に日本に投ずるというコミットメント（公約）をしました。そして最近，米国本社のコミットメントをさらに強化するようなこととして，ペプシコーラ・インターナショナルにおける組織変更が行なわれました。これは日本市場においても重要な意味があります。ペプシコーラ・インターナショナルに属するすべての国々は，それぞれの地域オフィスにレポートしています。たとえばシンガポール・オフィスではアジア太平洋地区全般の責任を持っており，これまで日本も同オフィスに報告していました[153]。しかし，今年から（筆者注，1992年），日本ペプシコーラ社が直接ニューヨーク本社にレポートを行なうというこ

149）『日経ビジネス』1997年3月24日，p.132。
150）『日経流通新聞』1996年11月21日，『日経産業新聞』1997年1月27日。
151）『Beverage Japan』No.122，p.36。
152）『日経産業新聞』1992年2月5日。
153）既述の通り，1982年に日本ペプシコ社は米国ペプシコ社直轄の支社となっている。直轄の支社となった以降も，地域本部へ業務報告を行っていたのか，それとも，その後何らかの組織改編が行われ，また新たにペプシコ・インターナショナルの直轄へと変更されたのかは不明である。

とに変更されました。これはシステムの中で大変ユニークな出来事であり，日本以外の国でニューヨークに直接レポートするところはありません。これはペプシコ本社が，日本が最も長期的に重要性の高い国であると認識したことの表われです。そしてまた，ペプシコーラ・インターナショナルの重役が日本の市場をより密接に観察して，より理解を深めて，最大限の支援を行なえるようにしなくてはならないという必要性を反映したものでありました。日本のペプシにとって非常に大きな転換期となったわけです」。[154]

日本ペプシコ社は，組織体制，ボトラー体制の整備も進めた。1995 年に，日本ペプシコ社は直営ボトラー部門と自社を統合している。今回の組織再編の理由は，製品開発の意思決定の迅速化を図るなど，市場環境の変化に対応しやすい体制を構築するためであった。今回の再編により，これまで東京・六本木にあった日本ペプシコボトリング（旧日本ペプシコーラ販売）の事務所を日本ペプシコ社のある東京・赤坂のビル内に移し，これまでそれぞれにあった経理部と情報システム部を統合した。これにより，経費節減が見込め，新製品開発なども迅速・効率化するという[155]。同年，日本ペプシコ社は経営不振が続いた九州地区のボトラーも直営化している[156]。

ところで，前述の日本リーバとの提携によるリプトンブランドの紅茶飲料は 1995 年に販売終了となった。日本ペプシコ社は，同年に，日本リーバとの提携を解消し，自主開発による紅茶飲料を再び導入している。同社は，同じ 1995 年に果汁入りの紅茶飲料サンタフェを自主開発・導入し好調な販売実績を得たため，紅茶飲料の独自の開発・販売に自信を深めたという。この結果，「歴史と伝統を重んじるリプトンのブランド戦略とは異なったやり方を取るべき」と判断し，リプトンブランドとの提携解消に踏み切った。また，紅茶飲料の販売体制について両社の意見が相違したことも提携解消の原因とされた[157]。同年 8 月には，日本ペプシコ社の自主開発製品の紅茶飲料ティーメーカーを導入している。他方，2007 年現在も，米国ペプシコ社とリプトンの提携は継続している。

## 5　日本市場からの撤退

### ⑴　初の日本人社長

1996 年 12 月，日本ペプシコ社社長に大槻忠男が就任した。既述の通り，大槻は積極的な販促キャンペーンや製品開発を実施していた。こうした意欲的な取り組みを米国ペプシコ社に評価され，大槻は，前社長の任期満了にともない，日本人として初めて日本ペプシコ社社長に就任することになった。大槻は就任時の会見において次のように語っている。

「当社設立以来，私が初めての日本人社長になる。卸など得意先の間には，これまで外国人相手で伝えにくいことがあったかもしれない。今後は日本人同士ということもあって，気楽に声をかけていただけると思う。得意先との関係緊密化のため，自ら積極的に現場に出て行くつもりだ。最重視すべきブランドはやはり『ペプシコーラ』。コーラ飲料は成熟商品で，もはや急成長は難しいという声もある。しかし，コーラ市場は事実上，当社とコカ・コーラの 2 社だけ。競合相手の多いコーヒーや茶飲料より間違いなく有利だと思う。中でも，外食店などの業務用ルートではコカ・コーラの独占状態に反発する向きも多く，チャンスは大きい。当社の飲料販売の 6 割を占める自動販売機の増設にも力を注ぐつもりだ。来春の消費税率アップにより，経営的に苦しくなる自販機運営会社が出てくるはず。条件次第ではそうした会社の買収も検討したい。自販機スペースを巡る競争は激しいだけに，迅速な決断を心掛けていく。我々の

154）『Beverage Japan』Vol.122，p.34。
155）『日経流通新聞』1995 年 1 月 17 日。
156）同上，1995 年 1 月 31 日。
157）同上，1995 年 8 月 1 日，1995 年 8 月 10 日。

母体であるペプシコの国際的ネットワークをもっと有効活用したいとも思っている。世界各国における新製品やマーケティングの成功事例をこまめに入手し，日本風に改良していくつもりだ。また，海外に進出する日本の流通チェーンも増えている。各国のペプシコグループを紹介するなど，外資ならではの強みを事業拡大に役立てたい」。[158]

ボトラー各社は，大槻の就任を大いに歓迎した。社長就任以来，大槻は現地ボトラー各社の幹部から，「やっと日本語の通じる方がトップになってくれましたね」と何度も感慨深げに語りかけられたという。これまで日本ペプシコ社とボトラー各社のコミュニケーションは必ずしも円滑ではなかった。「思うようにシェアを伸ばせない販売現場の苦労やつらさを愚痴りたくても，相手が外国人では…」というもどかしさがあったとされる。あるボトラー幹部は，「大槻さんは義理や人情という日本的な人間関係を大事にし，外資系臭さが全くない人」と歓迎していた[159]。

### ⑵ 日本市場からの撤退

しかし，大槻はボトラーの期待には応えることはできなかった。就任翌年の 1997 年，国内大手飲料メーカーであるサントリーと業務提携し，事実上の日本撤退を敢行したからである。大槻は，日本ペプシコ社社長として「前代未聞の離れ業をやってのけた」とされている。

業務提携の概要は次の通りである。サントリーは 100% 出資子会社を設立し，1998 年に，製品開発やマーケティングなどの業務をペプシコの日本拠点である日本ペプシコーラから引き継ぐ。日本におけるペプシコーラ，セブンアップなどの米国ペプシコ社のブランドは，すべてサントリーが所有することになった。また，日本ペプシコ社の社員 950 人の大半は新会社に移籍し，同社はペプシコーラなど飲料の原液を製造するだけの会社になる。既存のペプシコのボトラー 13 社も実質的にすべてサントリーの一員になるというものである。

この業務提携は，有力ブランドの取得で飲料事業拡大を目指すサントリーと，日本市場での拡販をねらうペプシの思惑が一致した結果と両社によって発表された。しかし提携内容は，「表面だけを見れば確かに（筆者注，ペプシコ側にとって）屈辱的なもの」であり，ペプシコグループの事実上の日本撤退であることは明らかだった。

ボトラー各社の憤りと混乱は大きいものがあった。たとえば，「構築してきた自前の販売網を放棄して競合会社と組むとはどういうことだ」と，提携のニュースを聞いたボトラーの幹部は憤っていたという。また，「販売地域がだぶる地域では冷遇されるのでは」と懸念するボトラーもいた。ペプシの販売現場には，シェアを伸ばせない無念さやサントリーの軍門に下る敗北感が漂っていたという。

ペプシコグループは，1970 年代から，大規模な販売促進活動を展開し，ボトラー網の再編，自販機への集中投資などの日本市場攻略策を次々と実施してきた。しかし，「どれも焼け石に水」であった。事実，1997 年時点のペプシコーラのシェアは 12% 前後，飲料全体のシェアも 2.8% と大きく低迷していた。それでも米国ペプシコ社は負けを認めようとしなかったという。米国，欧州などではコカ・コーラと対等に競争を展開してきただけに，戦略転換に長く逡巡してきた。

大槻は，こうした米国ペプシコ社の方針を大転換させた。サントリーと交渉を重ね，そして「サントリーとの提携が是が非でも必要」と米ペプシコ社幹部を根気よく説得し，「ペプシコの世界戦略で初めて」という，他企業への営業権一括譲渡の「離れ業」をやってのけたとされる。

「コカ・コーラに敵愾（てきがい）心と思えるほどの対抗心を燃やす大槻氏にとって，日本ペ

158）『日経産業新聞』1996 年 12 月 9 日。
159）同上，1997 年 2 月 14 日。

プシという“身”を捨ててサントリーと提携することは，ペプシのシェアアップという“実”を得るための最終手段だ。ボトラーから『屈辱外交』の汚名を着せられても，コカ・コーラとの『最終戦争』をサントリーとの提携に賭けた」という[160]。

おそらく大槻が米国ペプシコ社を説得している最中であろう1996年に，米国ペプシコ社は海外戦略を大幅に転換している。この頃，米国ペプシコ社では，ロジャー・エンリコが会長職に就いていた。既述の通り，ペプシ・チャレンジを展開して米本国ではコカ・コーラを追い詰め，また日本での海外子会社社長経験ももつ人物である。当時，米国ペプシコ社では米国内では好調な業績を収めていた。1996年は，清涼飲料部門では売上高前年比4%，利益14%増，スナック食品部門では売上高前年比13%，利益12%増という結果だった。しかし，ベネズエラ，ブラジル，アルゼンチンでの海外事業が失敗し，全体の純利益は28%も落ち込んでしまっていた。とりわけ，ベネズエラでは，唯一のボトラーが突然コカ・コーラボトラーへ転進し，同国の市場からペプシコーラが姿を消すという異常事態が起きていた[161]。戦略転換の原因は，日本だけではなかったのである。

そこで，エンリコは，海外飲料事業のリストラに着手することになった。今後は，東欧諸国やロシアといったすでに優位な基盤を築いている市場と，中国，インドなど今後，急成長を見込める市場のふたつに焦点を絞ることになった。たとえばブラジルなど，コカ・コーラが圧倒的優位にある市場については事業を縮小する決定を下している。そうした一環に，日本ペプシコ社とサントリーの提携があった[162]。

サントリーは，ペプシブランドを獲得することで1998年の清涼飲料の販売量を30%増加させる計画である。米国ペプシコ社は日本のコーラ飲料市場で12〜15%で推移しているペプシコーラのシェアを早期に倍増させる意向だという。1997年10月，都内のホテルで会見したサントリー社長の鳥井信一郎は次のように語った。

「当社の飲料で唯一ないのがコーラ。提携で有力ブランドを商品に加えることができる」。[163]

「近畿地区だけでやるとか，話は何年も前から出ていた。サントリーは80年から米国でペプシのボトラーをしており，20年近いパートナーシップがある。これを契機にペプシとの関係が一段と強化されることを期待したい」。[164]

同席したペプシコーラ・カンパニー（ペプシコグループの飲料部門）会長のクレイグ・ウェザラップも，今回の提携の利点を強調した。

「強力な販売力を持つ現地の企業と組むのがペプシの戦略。飲料のシェアを10年で倍増させたように，サントリーのブランド育成力や経営力を高く評価している。商品の面でも相互補完になる」。[163]

ウェザラップは，既述の通り，1970年代後半に日本ペプシコ社の事実上の社長として，日本市場攻略にまい進した人物であった。奇しくも，日本での海外子会社の社長経験をもつ二人がペプシコグループの日本市場撤退を決断することになった。この撤退に際し，エンリコと

160）以上の日本ペプシコ社の日本市場撤退に関する記述は，特に脚注を付さない限り，『日経産業新聞』1997年10月6日付の記事を参考にした。同記事には，「ペプシコ，サントリーに営業権－大槻氏，捨て身の販路拡大，8年かがりの秘策」という見出しがつけられている。

161）河野・村山（1997），pp.307-311。

162）ペプシコホームページ（http://pepsico.com/Annual-Reports/1997/chairman/letter_page5.html）。

163）『日本経済新聞』1997年10月4日。

164）『日経産業新聞』1997年10月6日。

165）同上，1997年10月6日。

ウェザラップの心情は伝えられていない。

## Ⅳ　事例分析

ここでは，図1の分析枠組に基づき，①内部環境要因と外部環境要因の各構成要素が製品開発活動に及ぼす影響，②その過程において生じる構成要素間の相互作用，③それらの影響に基づく製品開発活動が成果に及ぼす影響を分析する。

### 1　1974年～1981年（フェーズ1）

#### ⑴　事例の要約

日本ペプシコ社は，1958年に設立された。当時の日本人にはコーラ飲料は異質な飲料であったが，同社は，米国ペプシコ社製品のペプシコーラの現地適合を試みず，そのまま導入した。以降，同社は，フレーバー炭酸飲料のニーズに対応するために，米国ペプシコ社製品のミリンダ等を導入していた。この頃，1970年に米国ペプシコ社会長ケンドールが来日し，1973年にファスコが日本ペプシコ社の社長に就任したエピソードからも，日本ペプシコ社は米国ペプシコ社の強力な統制下にあったことが考えられる。この時点では，日本ペプシコ社は製品開発活動を実施していないものの，本国親会社および外部顧客（日本市場のニーズ）の影響に基づいて，製品を導入していたと考えられる。

しかし，これらの本国親会社製品のペプシコーラおよびミリンダは，市場の成長に見合う十分な業績をあげることができなかった。日本コカ・コーラ社のコカ・コーラおよびファンタとの格差は次第に広がり，日本ペプシコ社と現地ボトラー各社は経営不振に陥った。

米国ペプシコ社は，経営不振の原因は販売体制にあると見て，現地ボトラーを再編し，新たに大手資本を招致していた。首都圏と関西という2大消費地区を担当する大手ボトラーは経営不振により撤退し，新たに伊藤忠商事がボトラー事業に参画した。また，各地区の現地ボトラーは整理再編された。

さらに，1970年前後より，それまで飛躍的に増大していたコーラ，フレーバー炭酸飲料のニーズ低迷がはじまり，両飲料のみを扱う日本ペプシコ社と現地ボトラー各社の経営はさらに悪化した。現地ボトラー各社は，日本ペプシコ社および米国ペプシコ社に対し，当時著しくニーズが高まっていた果実飲料や缶コーヒー飲料の導入などを要請していた。しかし，米国ペプシコ社と日本ペプシコ社は，当初はこうした製品多様化に消極的であった。現地ボトラーは，「ペプシコ社製品だけでは食っていけない」として，次々と他社の果実飲料や缶コーヒー飲料を導入していた。それは，ペプシコとのフランチャイズ契約に反する行為であったが，事実上ペプシコ側は黙認し，現地ボトラーによる他社製品の導入は次第に常態化していった。なお，現地ボトラーは，製品の生産を行わずに他社製品を導入していたため，サプライヤーとしてではなく流通企業としての影響であったと考えられる。

その後も，日本ペプシコ社と現地ボトラー各社の経営は悪化の一途をたどり，最大手ボトラーの出資者である伊藤忠商事も，ボトラー事業からの撤退を意図するようになった。そこで，米国ペプシコ社は，日本ペプシコ社へ自社のスタッフを中心とするプロジェクトチームを派遣し，事業再編計画を立てた。その結果，日本ペプシコ社は，コカ・コーラに追いつくという従来のシェア重視から収益重視へと戦略の転換を図った。この一環として，日本ペプシコ社は，ようやく現地ボトラーが要請した果実飲料の導入に着手するようになった。1974年，同社は，米国ペプシコ社製品パティオを改良し日本市場へ導入した。

翌年，日本ペプシコ社の社長職は空席になり，米国ペプシコ社の地域統括本部長が日本ペプシコ社の経営を担うようになった。以降，日本ペプシコ社は，市場ニーズに対応し，パティオシリーズとして米国ペプシコ社製品を改良し，100％果実飲料，缶コーヒー飲料などを導

入していった。

このような改良製品を導入する一方，日本ペプシコ社は，ペプシコーラのシェア拡大策に注力していた。1970年代後半には，コーラ炭酸飲料のニーズ低迷は決定的になっていたが，日本ペプシコ社はペプシコーラの販促活動に注力していた。当時ニーズが高まっていた果実飲料や缶コーヒー飲料のニーズには，すべて米国ペプシコ社製品を改良したパティオシリーズによって対応していた。両飲料には，ともに米国ペプシコ社のブランド名，パッケージデザイン等を用いており，両飲料間の明確な差別化はなされなかった。事実上，日本ペプシコ社には，ペプシコーラ以外の飲料については付随的なものに過ぎなかった。

それも一因なのか，驚異的に市場が拡大する缶コーヒー飲料市場のなかで，缶コーヒー飲料パティオコーヒーの市場シェアは年を経るにつれて著しく低下していった[166]。また，ペプシコーラのシェアも，1977年には9%と進出以来はじめてひと桁台に落ち込んだ。日本ペプシコ社と現地ボトラー各社は，改良製品を導入していくものの，引き続き日本市場において苦戦を強いられた。

日本ペプシコ社は，改良製品パティオシリーズの業績には好感触を得ていたが，導入時期，導入製品の種類，売上げ実績ともに現地ボトラーの期待を満たす水準ではなかった。以降，現地ボトラーによる他社製品の導入はますます常態化していった。また，1970年代には，現地ボトラーに常駐していた日本ペプシコ社のフィールドスタッフの全員が東京に引き揚げ，日本ペプシコ社と現地ボトラー各社とのコミュニケーションは遠隔的なものへと移行していった。

### ⑵　分析

以上で見たように，1974年，日本ペプシコ社は，本国親会社製品を改良して果実飲料パティオを導入し，フェーズ1の成果を生成するようになった。

同社は，米国ペプシコ社の強力な統制下にあった。米国ペプシコ社社長は，ボトラー救済策として当時ニーズが高まっていた果実飲料を導入したことを言明している。

以上の経緯から，日本ペプシコ社は，本国親会社(米国ペプシコ社)，外部顧客(日本市場のニーズ)，外部流通企業(現地ボトラー)の影響に基づく製品開発活動を実施した結果，本国親会社製品を改良して果実飲料パティオを導入しフェーズ1の成果を生成したと考えられる。以下，これらの製品開発活動に影響を及ぼした3つの構成要素について検討する。

**①本国親会社**

日本ペプシコ社は，本国親会社の影響に基づく製品開発活動を実施し，フェーズ1の成果を生成した。

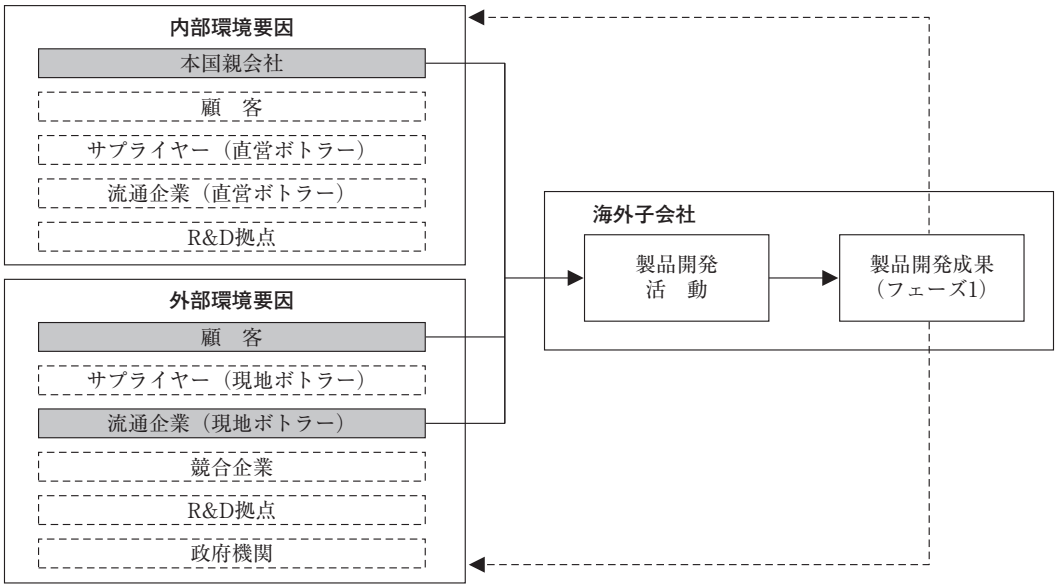
米国ペプシコ社の影響がもっとも大きいと考えられる日本ペプシコ社の設立当初，日本ペプシコ社は，日本人にとって異質な飲料であったペプシコーラに特に改良を加えずにそのまま導入した。このように，本国親会社単独の影響においては，製品開発活動は実施されず成果も生成されていない。

また，日本ペプシコ社は，引き続き米国ペプシコ社の強力な統制下にあり，最終的に果実飲料のニーズと現地ボトラーの要請に対応するために製品開発活動を実施した。しかし，当初は，果実飲料のニーズと現地ボトラーの要請には対応しなかった。事実，日本ペプシコ社は，ボトラー各社による他社製品の果実飲料の導入を事実上黙認していた。大手ボトラーの度重なる撤退などの決定的な事態を目の当たりにして，ようやく果実飲料の導入に着手したと考えられる。また，この事態に至るまでは，明白にニーズが高まり，競合各社も導入をはじめた果実飲料の導入に着手しなかった。

したがって，日本ペプシコ社は，本国親会社

166）果実飲料パティオの市場シェアについては不明。

図６　製品開発活動（1974 年～1981 年）の影響因と成果（フェーズ１）




の影響に基づく製品開発活動を実施したものの，本国親会社は，外部顧客，外部流通企業の影響を低減した可能性が高いことが考えられる。

さらに，日本ペプシコ社は，上述したように本国親会社の単独の影響に基づく場合，製品開発活動を実施していないため，本国親会社の影響がフェーズ１の成果生成を促進したのかについては検討の余地がある。

**②外部顧客**

上述したように，本国親会社の影響により外部顧客の影響は低減されたものの，果実飲料のニーズという外部顧客の影響に基づく製品開発活動の結果，日本ペプシコ社はフェーズ１の成果を生成した。したがって，外部顧客は，フェーズ１の成果生成を促進したことが明らかになった。

また，各構成要素の影響過程において，これらの外部顧客（市場ニーズ）によって，日本ペプシコ社は，外部流通企業（現地ボトラー）の製品多様化の要請に最終的に応じた。したがって，外部顧客の影響に基づく製品開発活動は，その影響過程において外部流通企業の影響を促進した可能性が考えられる。

**③外部流通企業**

日本ペプシコ社は，本国親会社と外部顧客の影響に基づいて，ミリンダなどの米国ペプシコ社製品を新たに導入していた。両者の影響に外部流通企業（現地ボトラー）の影響も加わった製品開発活動を実施するようになった結果，フェーズ１の成果を生成した。そのため，外部流通企業は，フェーズ１の成果生成を促進したことが考えられる。

さらに，外部流通企業の影響が加わった結果，日本ペプシコ社は果実飲料のニーズ（外部顧客）に対応するようになった。そのため，外部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，その影響過程において外部顧客の影響を促進したことが考えられる。

### ⑶　小括

以上の分析の結果，日本ペプシコ社は，本国親会社，外部顧客，外部流通企業の影響に基づく製品開発活動を実施し，フェーズ１の成果を

生成したことが明らかになった。

各構成要素が製品開発活動に及ぼす影響とその過程における構成要素間の相互作用を分析した結果，次の3点が明らかになった。第1に，本国親会社の影響に基づく製品開発活動は，外部顧客，外部流通企業の影響を低減した可能性が高い。第2に，外部顧客の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ1の成果生成を促進し，かつ外部流通企業の影響を促進した可能性が高い，第3に，外部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ1の成果生成を促進し，かつ外部顧客の影響を促進した可能性が高い。以上の分析結果は，図6の通り表される。

## 2　1982年〜1989年（フェーズ2）

### ⑴　事例の要約

既述の通り，日本ペプシコ社は，米国ペプシコ社製品を改良して導入し，日本市場のニーズに対応してきた。しかし，それは現地ボトラーの要請を満たす水準ではなかった。現地ボトラーの業績不振は依然として続いていた。首都圏，関西地区を担当する最大手ボトラーは，日本ペプシコ社の対応に業を煮やして撤退した。

そこで，米国ペプシコ社は，現地ボトラー撤退の対応策として，1977年より関東地区においてボトラーを直営するようになった。さらに1981年には巨額の投資によって，当初販売活動のみを担っていた直営ボトラーに，新たに工場を設立した。その目的は，直営ボトラーをペプシコーラの低価格政策を実行するための製造拠点および市場ニーズに対応するための製品開発拠点とするためであった。このようなボトラーの直営は，米国ペプシコ社では初の試みであった。日本ペプシコ社は，米国ペプシコ社の支援を得て，直営ボトラーと協調し対日戦略に臨むことを表明している。さらに，1979年，日本ペプシコ社と直営ボトラーは合併し，以降も，日本ペプシコ社の支社長に直営ボトラーの社長が昇格するなど，両者は密接な関係にあった。

1970年代よりはじまった市場ニーズ多様化の動きは，1980年代以降，加速化していった。果実飲料，缶コーヒー飲料に加え，日本市場に新たに誕生したスポーツ飲料のニーズも急速に高まっていた。そこで，1982年，日本ペプシコ社は，ウィルソンスポーツドリンクを自主開発して日本市場へ導入し，フェーズ2の製品開発成果を生成した。同飲料は，米国ペプシコ社の既存事業との相乗効果が見込める製品であった。この自主製品開発は，販売と製造の両機能を備えた直営ボトラーの設立・協力を経て可能となった。

この製品開発活動と前後して，米国ペプシコ社は日本ペプシコ社を支社として組織再編し，組織上も正式に直轄するようになった。また，米国ペプシコ社は，自社の人員を直営ボトラーの社長へ派遣していた。

1980年代後半より，日本市場のニーズ多様化はますます進み，先に見た飲料に加えて，各種茶系飲料などのニーズが高まりはじめた。日本ペプシコ社は，茶系飲料のニーズには，改良製品パティオシリーズを導入することで対応した。また，これまで日本ペプシコ社は，果実飲料，缶コーヒー飲料などの新たな市場ニーズには，改良製品パティオシリーズの導入によって対応してきた。1987年以降には，それを改め，新たに缶コーヒー飲料（フリーダム）や果実飲料（フルーピー）を自主開発し導入するようになった。これらの自主開発は，両飲料類のニーズだけでなく，競合各社の動向も影響していた。以降，日本ペプシコ社が導入する自主製品開発の数は着実に増えていった。

他方，日本ペプシコ社は，コーラ炭酸飲料のニーズ低迷が続くこの時期においても，ペプシコーラのシェア向上を最重要課題とし，ペプシチャレンジなどのペプシコーラの販促活動により注力していた。

自主開発製品は，ペプシコーラ，パティオシリーズ（改良製品）に比べて良好な業績をもたらした。たとえば，日本ペプシコ社と米国ペプシ

コ社とも，ウィルソンスポーツ飲料の業績を評価していた。協働により製品開発を実施した直営ボトラーも同様の認識であったと考えられる。しかし，前節で見た現地ボトラーの経営悪化および日本ペプシコ社との関係は改善されることはなかった。現地ボトラーと日本ペプシコ社との関係は希薄化し，現地ボトラー各社は，引き続き他社製品を公然と取り扱っていた。

### ⑵ 分析

既述の通り，日本ペプシコ社は，本国親会社，外部顧客，外部流通企業の影響に基づく製品開発活動を実施した結果，フェーズ１の成果を生成した。

引き続き，日本ペプシコ社は米国ペプシコ社の強力な統制下にあった。米国ペプシコ社は，ペプシコーラの低価格政策のための製造拠点および市場ニーズに対応する製品開発拠点とするために，直営ボトラーを設立した。1982 年には，日本ペプシコ社は正式に米国ペプシコ社の直轄へと組織再編されており，それ以降も，米国ペプシコ社の統制は強力な状態にあったと考えられる。

他方，日本市場では，缶コーヒー飲料に加えてスポーツ飲料のニーズが高まり，競合各社は次々と同種の飲料を導入していた。そこで，日本ペプシコ社は，このような市場ニーズと競合各社の動向へ対応するために，直営ボトラーの協力を得て製品開発活動を実施した。その結果，ウィルソンスポーツドリンクなどの自主開発製品，すなわちフェーズ２の成果を生成した。他方，現地ボトラーとの関係は希薄化していった。

したがって，以前の製品開発活動に，内部サプライヤー，内部流通企業，競合企業の影響が加わり，外部流通企業の影響が除かれた。すなわち，日本ペプシコ社の製品開発活動は，本国親会社(米国ペプシコ社)，内部サプライヤー(直営ボトラー),内部流通企業(直営ボトラー)，外部顧客(市場ニーズ)および競合企業の影響に基づく製品開発活動を実施した結果，フェーズ２の成果を生成したことが明らかになった。以下，各構成要素の影響および影響過程における相互作用について検討する。

**①本国親会社**

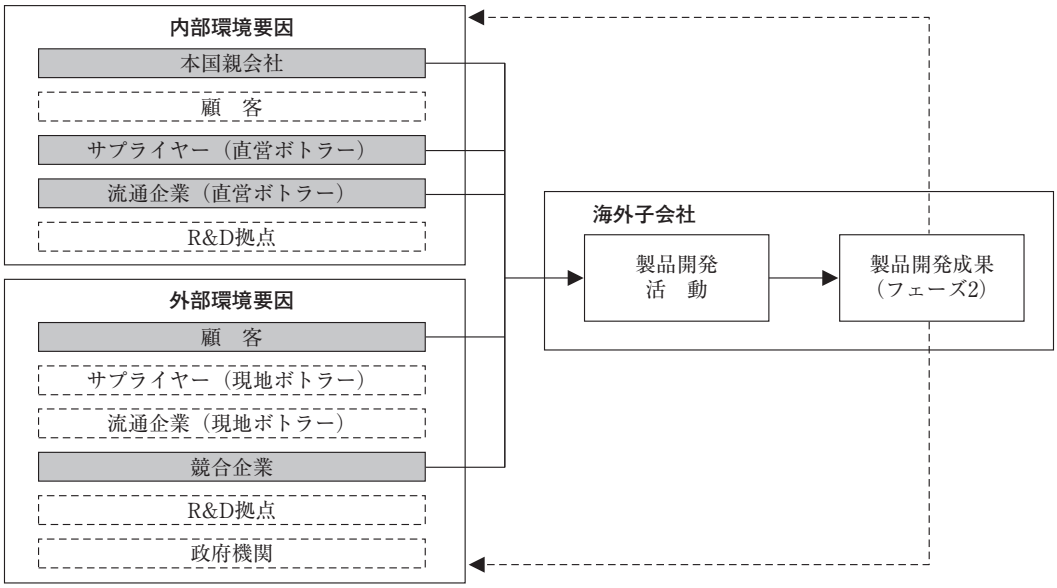
上述のフェーズ１の分析では，本国親会社の影響に基づく製品開発活動は，外部顧客および外部流通企業の影響を低減した可能性が高いことが明らかになった。その後，本国親会社の強力な統制下において日本ペプシコ社は，スポーツ飲料の市場ニーズには，比較的早期に自主製品開発によって対応した。ウィルソンスポーツドリンクは，米国ペプシコ社の既存事業との相乗効果が期待できる製品であったため，比較的早期に対応がなされ，またパティオシリーズを用いなかった可能性も考えられる。事実，果実飲料および缶コーヒー飲料のニーズには当初は改良製品パティオシリーズによって対応していた。また，直営ボトラーを市場ニーズに対応する製品開発拠点として設立したものの，茶系飲料のニーズにも同様に改良製品によって対応していた。さらに，缶コーヒー飲料，果実飲料のニーズに対して自主製品開発によって対応するのには時間を要した。そのため，本国親会社の影響に基づく製品開発活動は，外部顧客の影響を低減した可能性が示された。

他方，米国ペプシコ社は，内部サプライヤー(直営ボトラー)，内部流通企業(直営ボトラー)を製品開発拠点とするためにも設立した。以降，同社は，自社の人員を直営ボトラーに派遣していた。このような内部サプライヤーと内部流通企業の設立を経て，日本ペプシコ社は自主製品開発を実施するようになった。したがって，本国親会社の影響に基づく製品開発活動は，その影響過程において内部サプライヤーと内部流通企業の影響を促進したことが考えられる。

**②内部サプライヤーおよび内部流通企業**

日本ペプシコ社は，製品開発拠点としての内部サプライヤーおよび内部流通企業(直営ボト

図 7　製品開発活動（1982～1989 年）の影響因と成果（フェーズ 2）




ラー）の設立を経て，はじめて自主製品開発を実施した。同じく直営ボトラーの設立を経て，日本ペプシコ社は，これまでパティオシリーズ（改良製品）によって対応してきた果実飲料などの市場ニーズに自主製品開発によって対応するようになった。したがって，内部サプライヤーおよび内部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ 2 の成果生成を促進したことが明らかになった。

また，直営ボトラーの設立を経て，米国ペプシコ社の強力な統制下にある日本ペプシコ社は，上述したように，これまで改良製品によって対応してきた市場ニーズに対し，競合製品を考慮して自主製品開発によって対応するようになった。したがって，内部サプライヤーおよび内部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，その影響過程において本国親会社，外部顧客および競合企業の影響を促進したことが考えられる。

**③外部顧客**

日本ペプシコ社が，スポーツ飲料，缶コーヒー飲料等を自主開発し導入したのは，同飲料類のニーズ（外部顧客）への対応を目的としていた。これらの市場ニーズがなければ，日本ペプシコ社が自主製品開発を実施することはなかったと考えられる。したがって，外部顧客の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ 2 の成果生成を促進したことが明らかになった。

また，スポーツ飲料，缶コーヒー飲料などのニーズ多様化によって，日本ペプシコ社は競合企業の製品動向を踏まえた製品開発を実施するようになった。それは，内部サプライヤーおよび内部流通企業としての直営ボトラーの設立を経て可能となった。したがって，外部顧客の影響に基づく製品開発活動は，その影響過程において，内部サプライヤー，内部流通企業および競合企業の影響を促進したことが考えられる。

**④競合企業**

日本ペプシコ社が，スポーツ飲料，缶コーヒー飲料等を自主開発したのは，競合企業の影響も加わった製品開発活動を実施した結果だった。したがって，競合企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ 2 の成果生成を促進したことが明らかになった。

また，競合企業の影響も加わった結果によっても，日本ペプシコ社は，これまで改良製品によって対応してきた市場ニーズに対し，直営ボトラーと連携した自主製品開発によって対応するようになった。したがって，競合企業の影響に基づく製品開発活動は，その影響過程において，内部サプライヤー，内部流通企業および外部顧客の影響を促進したことが考えられる。

### ⑶ 小括

以上の分析結果より，日本ペプシコ社は，本国親会社，内部サプライヤー，内部流通企業，外部顧客，競合企業の影響に基づく製品開発活動を実施した結果，フェーズ2の成果を生成したことが判明した。

各構成要素が製品開発活動に及ぼす影響とその過程における構成要素間の相互作用を分析した結果，次の5点が明らかになった。第1に，本国親会社の影響に基づく製品開発活動は，外部顧客の影響を低減した可能性が高い。第2に，本国親会社の影響に基づく製品開発活動は，内部サプライヤーおよび内部流通企業の影響を促進した可能性が高い。第3に，内部サプライヤーおよび内部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ2の成果生成を促進し，かつ本国親会社，外部顧客および競合企業の影響を促進した可能性が高い。第4に，外部顧客の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ2の成果生成を促進し，かつ内部サプライヤー，内部流通企業および競合企業の影響を促進した可能性が高い。第5に，競合企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ2の成果生成を促進し，内部サプライヤー，内部流通企業および外部顧客の影響を促進した可能性が高い。以上の分析結果は，図7の通り表される。

## 3　1990年～1997年(フェーズ3)

### ⑴ 事例の要約

1990年，日本ペプシコ社は，米国ペプシコ社製品よりも多くの自主開発製品を日本市場へ導入するようになり，フェーズ3の製品開発成果を生成した。

1990年，米国ペプシコ社は，米国内市場重視から海外市場重視へ転換する長期経営戦略「ビジョン2000」を発表した。この戦略転換を受けて，日本ペプシコ社は，日本市場での販売体制を強固にするために，(一部ボトラーとは契約を解消したものの)ボトラーとの関係強化を意図して，同年に製品開発の積極化を自社の経営戦略に組み込んでいる。この戦略転換と前後し，日本ペプシコ社は米国ペプシコ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。

さらに，1992年より，米国ペプシコ社は，日本ペプシコ社の組織再編を行っている。これにより，日本ペプシコ社は，これまでシンガポールの地域本部へ業務報告を行っていたが，米国ペプシコ社へ直接報告するようになった。この目的は，米国ペプシコ社(およびペプシコインターナショナル)が，日本市場を詳細に理解したうえで支援することにあった。事実，米国ペプシコ社は，日本ペプシコ社へ最大の支援体制をとることを表明している。

こうした日本ペプシコ社の自主製品開発は，直営ボトラーとの協働により行われていた。1989年に，のちの日本ペプシコ社社長となる日本人が入社し，日本ペプシコ社のマーケティング担当重役，直営ボトラーの社長を歴任していた。この人物が，日本ペプシコ社の自主製品開発の陣頭指揮をとっていたとされる。さらに，1995年には，再び日本ペプシコ社と直営ボトラーが合併している。その目的は，製品開発の意思決定の迅速化など，市場の変化に対応しやすい組織体制の構築にあった。

1990年以降，日本市場のニーズ多様化はますます進展し，企業間の製品開発競争は激化した。清涼飲料メーカーはただ市場ニーズに対応するだけでなく，新たなニーズを創造するような積極的な製品開発を余儀なくされた。日本ペプシコ社による一連の製品導入は，こうした市

場動向に即したものだった。日本ペプシコ社でも他社では扱っていない製品も導入するようになった。たとえば，1991年には，洋ナシの果汁を含んだ洋ナシソーダ，乳清をミネラルウォーターに配合したエクセリーナ乳清ミネラルなどを導入している。当時，洋ナシの果汁や風味を用いた飲料は珍しく，また乳清ミネラル成分を用いた飲料はエクセリーナが初めてであった。

また，これまで改良製品パティオシリーズによって対応していた茶系飲料についても，自主開発製品によって一新した。なかでも，紅茶飲料については，積極的な自主開発を実施していた。これらの一連の自主開発製品の導入は，外部流通企業としての現地ボトラーとの関係強化も目的としていた。日本ペプシコ社は，市場ニーズに即した製品を導入することで，現地ボトラー各社のペプシコ製品の専売を促し，販売力を強化する方針を中期計画に打ち出している。

他方，日本ペプシコ社は，引き続きペプシコーラの販売促進にも注力していた。コーラ飲料市場は成熟化し，これ以上の大幅な拡大は事実上望めない状況にあった。しかし，日本ペプシコ社は，コカ・コーラと対抗する販売促進活動を強化している。

これらの自主開発製品の業績を，日本ペプシコ社は高く評価していた。これらの業績を得て，日本ペプシコ社では引き続き製品開発を積極化する意向をもっていた。同社を事実上直轄した米国ペプシコ社および同社と密接な関係にあった直営ボトラーも同様の認識を有していたと考えられる。また，現地ボトラー各社は，日本ペプシコ社の製品多様化を他社製品取り扱い停止のいわば条件としており，自主製品開発を歓迎する意向をもっていた。

しかし，このような自主製品開発の積極化は，日本ペプシコ社と現地ボトラー各社の業績改善には大きく貢献しなかった。というのも，この間を通じて，ペプシコーラの市場シェアは12％前後であり，日本ペプシコ社の全清涼飲料の市場シェアは，若干の微増したものの3％弱と大きく低迷していたからである。日本ペプシコ社は，自主製品開発の積極化を図ったが，時すでに遅く，日本市場に同社製品が入り込む余地はほとんど残されていなかった。1997年，日本ペプシコ社は，事実上，業績不振により日本市場から撤退した。

### ⑵　分析

上述したように，日本ペプシコ社は，本国親会社，内部サプライヤー，内部流通企業，外部顧客および競合企業の影響に基づく製品開発活動を実施し，フェーズ2の成果を生成していた。

日本ペプシコ社は，引き続き米国ペプシコ社の強力な統制，直営ボトラーとの強力な関係に基づく製品開発活動を実施していた。これらの製品開発活動は，従来のように市場ニーズおよび競合企業の動向へ対応するためだけでなく，現地ボトラーとの関係強化も意図していた。したがって，上述した製品開発活動に外部流通企業(現地ボトラー)の影響も加わった結果，同社はフェーズ3の成果を生成したことが明らかになった。以下，各構成要素が製品開発活動に及ぼした影響とその過程における構成要素間の相互作用について検討する。

**①本国親会社**

日本ペプシコ社では，日本人社長が次第にリーダーシップを発揮するようになっていくものの，事実上は米国ペプシコ社の直轄にあった。また，米国ペプシコ社の海外重視への戦略転換を経て，日本ペプシコ社では製品開発を経営戦略に組み込み積極化を図った。このように，日本ペプシコ社は，本国親会社の影響に基づく製品開発活動を実施していた。

これまでの分析では，本国親会社の影響に基づく製品開発活動は，成果生成の促進には影響しない可能性および外部顧客，外部流通企業の影響を低減した可能性が示されていた。しか

し，米国ペプシコ社が海外市場重視策へ戦略を転換したところ，日本ペプシコ社は，速やかに市場ニーズおよび競合各社に積極的に対応し，かつ現地ボトラーとの関係強化を意図した製品開発活動を実施するようになった。そのため，この時点での本国親会社の影響に基づく製品開発活動は，外部顧客，外部部流通企業の影響を低減したかどうかについては検討を要する。

このことは，本国親会社の強力な統制下においては，その戦略いかんによって，本国親会社の影響に基づく製品開発活動は促進効果を持ち得ることも示している。したがって，本国親会社の影響に関しては，本国親会社の統制が弱い他事例との比較分析，本国親会社の戦略的要因に着目した分析を要するといえる。

**②内部サプライヤーおよび内部流通企業**

日本ペプシコ社は，引き続き製品開発拠点としての内部サプライヤーおよび内部流通企業（直営ボトラー）との強力な関係に基づく製品開発活動を実施した。合併や事務所の移転などを経て，日本ペプシコ社と直営ボトラーとの関係は一段と強化された。その結果によっても，日本ペプシコ社は，自主製品開発を積極化するようになった。たとえば，紅茶飲料の自主開発を積極的に進めている。したがって，内部サプライヤーおよび内部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ３の成果生成を促進したことが明らかになった。

また，直営ボトラーとの継続的な協力関係によって，日本ペプシコ社はより積極的に市場ニーズと競合各社に対応する製品開発活動を実施するようになった。したがって，この時点において，内部サプライヤーおよび内部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，その影響過程において外部顧客および競合企業の影響を促進したことが考えられる。

他方，日本ペプシコ社と直営ボトラーとの合併，事務所移転は，市場ニーズに迅速に対応する製品開発を目的に実施された。そうした意思決定は，事実上米国ペプシコ社によってなされたと考えられる。したがって，内部サプライヤーおよび内部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，その影響過程において本国親会社の影響を促進したことが考えられる。

**③外部顧客**

日本ペプシコ社が，自主開発した一連の製品は外部顧客（市場ニーズ）への対応を目的としていた。したがって，外部顧客の影響に基づく製品開発活動はフェーズ３の成果生成を促進したといえる。

日本ペプシコ社は，外部流通企業（現地ボトラー）との関係強化を図るために，市場ニーズにともなうボトラーの製品多様化の要請に応じる製品開発活動を実施した。その際は，市場ニーズ多様化の果てに生じた製品開発競争の激化に対応するために，競合企業の既存製品にはない類の飲料の開発を内部サプライヤーおよび内部流通企業（直営ボトラー）とのさらなる関係強化をもって積極化した。したがって，外部顧客の影響に基づく製品開発活動は，その影響過程において内部サプライヤー，内部流通企業，外部流通企業および競合企業の影響を促進したことが考えられる。

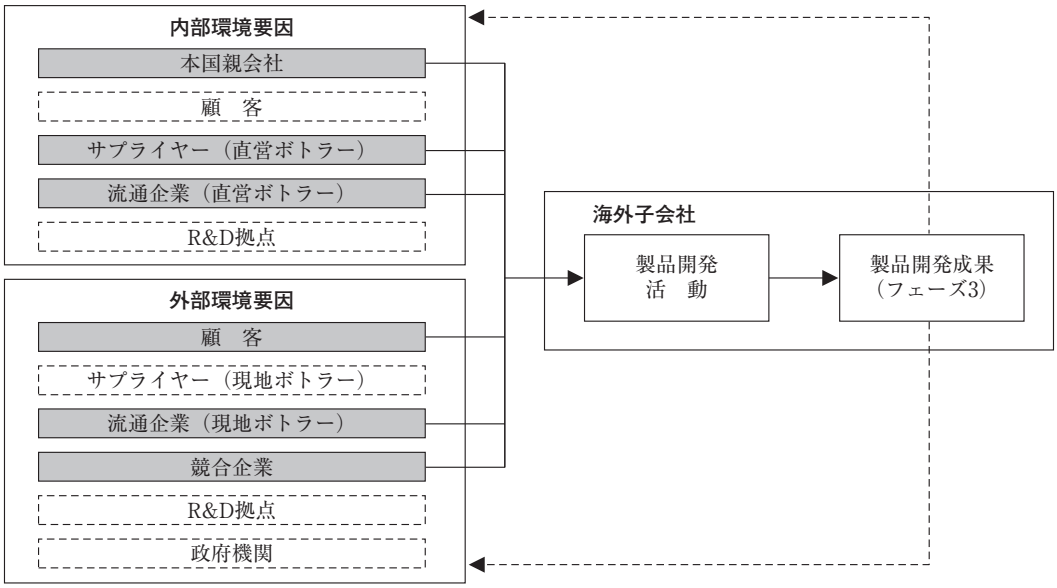
**④外部流通企業**

従来の製品開発活動に外部流通企業の影響が加わった製品開発活動を実施した結果，日本ペプシコ社はフェーズ３の成果を生成した。

この頃，日本ペプシコ社では，これまで改良製品によって対応していた茶系飲料のニーズにも自主開発製品によって対応するようになり，さらに競合製品の間隙をつくような新製品の開発を進めるなど，より積極的な市場ニーズへの対応を図るようになった。このような自主製品開発は，外部流通企業（現地ボトラー）との関係強化を意図したものであった。したがって，外部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ３の成果生成を促進し，その影響過程において外部顧客および競合企業の影響を促進したことが考えられる。

**⑤競合企業**

図 8　製品開発活動（1990 年～1997 年）の影響因と成果（フェーズ 3）



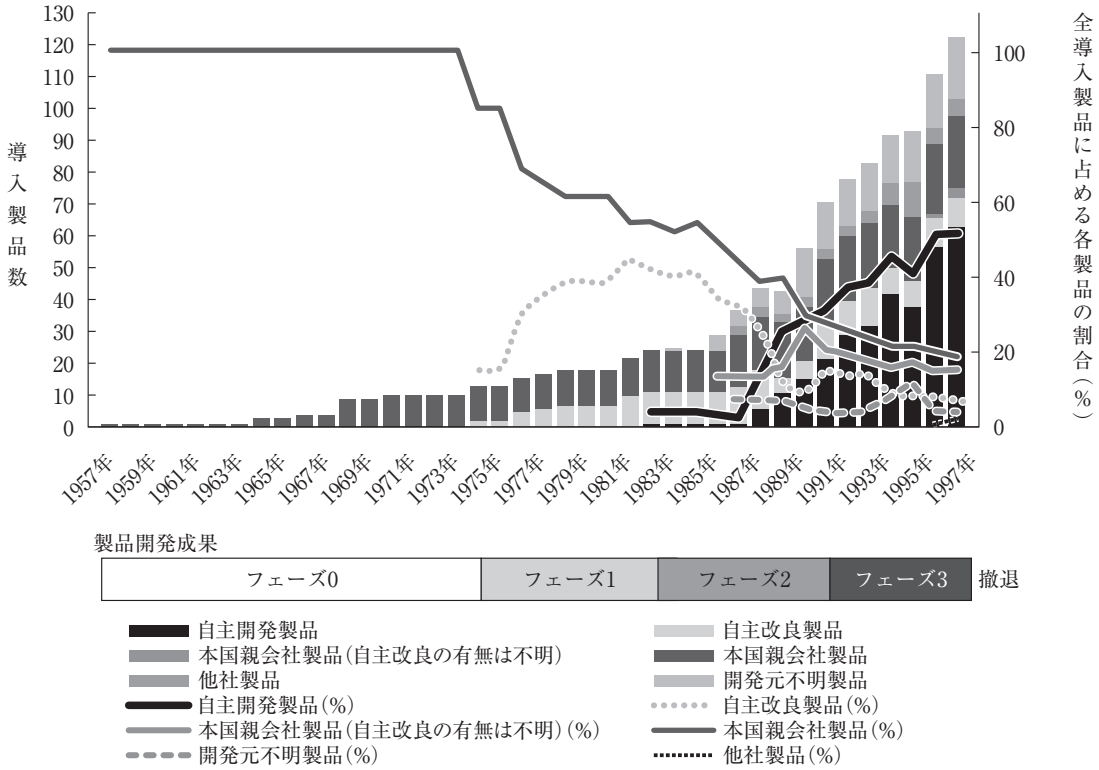

1990 年代より，市場ニーズの多様化は極まり，清涼飲料メーカー各社は，新たなニーズを創出するような製品開発を求められ，製品開発競争は激化した。このような競合企業の影響に基づく製品開発活動によって，日本ペプシコ社は，外部流通企業（現地ボトラー）の希望を踏まえ，市場ニーズ（外部顧客）の創出を試みる積極的な自主製品開発を実施するようになった。そのためにも，直営ボトラーとの関係強化を図った。したがって，競合企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ 3 の成果生成を促進し，その影響過程において内部サプライヤー，内部流通企業，外部顧客および外部流通企業の影響を促進したことが考えられる。

### ⑶　小括

以上の分析結果より，日本ペプシコ社は，本国親会社，内部サプライヤー，内部流通企業，外部顧客，外部流通企業，競合企業の影響に基づく製品開発活動を実施した結果，フェーズ 3 の成果を生成したことが判明した。

各構成要素が製品開発活動に及ぼした影響および構成要素間の相互作用を分析した結果，次の 6 点が明らかになった。第 1 に，本国親会社の影響に基づく製品開発活動が，外部顧客と外部流通企業の影響を低減した可能性については，本国親会社の統制が弱い他事例との比較分析，本国親会社の戦略的要因に着目した分析を要する。第 2 に，本国親会社の影響に基づく製品開発活動は，内部サプライヤーおよび内部流通企業の影響を促進した可能性が高い。第 3 に，内部サプライヤーおよび内部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ 3 の成果生成を促進し，かつ本国親会社，外部顧客，競合企業の影響を促進した可能性が高い。第 4 に，外部顧客の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ 3 の成果生成を促進し，かつ内部サプライヤー，内部流通企業，外部流通企業，競合企業の影響を促進した可能性が高い。第 5 に，外部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ 3 の成果生成を促進し，かつ外部顧客および競合企業の影響を促進した可能性が高い。第 6 に，競合企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ 3 の成果生成を促進し，かつ内部サプライヤー，内部流通企業，外部顧客，および外部流通企業の影響を促進した可能性が

図９　導入製品数の推移と製品開発成果の生成プロセス




注：日本ペプシコ社の製品導入状況については，1985 年以前については『日経産業新聞』『食品工業』等の参考文献を参考にした。1986 年以降については，『Beverage Japan』に年次で公表されている清涼飲料メーカー各社の新製品一覧を参考にした。各年の製品導入数については，各参考文献に基づき，製品の販売開始年と販売終了年を確認し計上した。その際は，たとえば，パティオオレンジとパティオアップルについては２つの製品を導入したものとして計上するなど，フレーバーや果汁などを変更することで既存製品ラインを拡張した製品についてもすべて計上した。ただし，容器や容量を変更した製品については計上していない。また，一部の販売終了年が確認できない製品については，継続的に導入されているものとして計上した。各製品の開発元は，各参考文献から製品開発もしくは製品導入の経緯等を確認し特定した。ただし，日本ペプシコ社の導入製品については，同社がすでに日本市場から撤退し，また同社およびボトラー各社の社史も存在しないため不明な点も多い。1985 年から 1996 年における全導入製品のうち，この間を平均して約 17% の製品については開発元を特定できなかった。

出所：『Beverage Japan』および『日経産業新聞』等の参考文献に基づき作成。

高い。以上の分析結果は，図８の通り表される。

## 4　総括

以上の事例分析の概要は表３に，日本ペプシコ社の導入製品数の推移と製品開発成果の生成プロセスは図９の通りである。

表３の通り，1974 年，日本ペプシコ社は，本国親会社，外部顧客，外部流通企業の影響に基づく製品開発活動によって，フェーズ１の成果を生成した。1982 年，同社は，本国親会社，内部サプライヤー，内部流通企業，外部顧客，競合企業の影響に基づく製品開発活動を実施し，フェーズ２の成果を生成した。1990 年，同社は，本国親会社，内部サプライヤー，内部流通企業，外部顧客，外部流通企業，競合企業の影響に基づく製品開発活動を実施し，フェーズ３の製品開発成果を生成した。

また，内外環境要因の各構成要素が製品開発活動に及ぼす影響および構成要素間の相互作用が製品開発活動に及ぼす影響と製品開発成果との関係を分析した結果，次の６点が明らかになった。

第１に，本国親会社の影響に基づく製品開発

表3　事例分析の概要

| 内外環境要因の構成要素＼時期 | | 1958年～1973年 | 1974年～1981年 | 1982年～1989年 | 1990年～1997年 |
|---|---|---|---|---|---|
| 内部環境要因 | 本国親会社 | ①日本ペプシコ社を強力な統制下に(自社の幹部を派遣)<br>②販売体制強化のため，ボトラー再編，大手資本を招致<br>③現地ボトラーの製品多様化の要請に応じず | ①日本ペプシコ社を事実上直轄(自社より幹部・PJチーム派遣，日本ペプシコ社，地域本部の組織再編)<br>②シェア重視策→収益重視策への転換<br>③現地ボトラー救済のため，本国親会社主導により果実飲料を改良・導入<br>④当初は，現地ボトラーの製品多様化の要請に応じず<br>⑤ペプシコーラの低価格政策 | ①日本ペプシコ社を組織上正式に直轄(自社の幹部，PJチームを派遣)<br>②日本市場重視へ<br>③製品開発拠点としての直営ボトラー設立<br>④幹部の来日，日本市場，ボトラー視察<br>⑤直営ボトラーを強力な統制下へ(自社の幹部，PJチームを派遣)<br>⑥ペプシチャレンジ等のペプシコーラの販促活動 | ①海外市場重視へ戦略転換<br>②日本を最重要市場へ(現地ボトラーとの関係改善・強化，支援強化)<br>③日本ペプシコ社を組織上正式に直轄<br>④幹部の来日，日本市場，ボトラー視察<br>⑤直営ボトラー・日本ペプシコ社社長に日本人を登用(日本人社長のリーダーシップ)<br>⑥ペプシコーラの販促活動 |
| | 顧客 | — | — | — | — |
| | サプライヤー(直営ボトラー) | — | — | ①日本ペプシコ社への協力体制強化 | ①日本ペプシコ社への協力体制は，組織再編によりさらに強化される |
| | 流通企業(直営ボトラー) | — | — | ①日本ペプシコ社への協力体制強化 | ①日本ペプシコ社への協力体制は，組織再編によりさらに強化される |
| | R&D拠点 | — | — | — | — |
| 外部環境要因 | 顧客 | ①コーラ炭酸飲料，フレーバー炭酸飲料のニーズ<br>②果実飲料のニーズ増加<br>③日本市場特有の飲料の誕生(缶コーヒー飲料) | ①果実飲料のニーズ増加<br>②缶コーヒー飲料のニーズ増加<br>③炭酸飲料のニーズ低迷 | ①スポーツ飲料，茶系飲料等，日本市場特有の飲料のニーズ増加<br>②缶コーヒー飲料のニーズ増加続く<br>③炭酸飲料のニーズ停滞 | ①ニーズ多様化極まる<br>②茶系飲料等，日本市場特有の飲料のニーズ増加<br>③炭酸飲料のニーズ停滞 |
| | サプライヤー(現地ボトラー) | ②業績悪化→大手ボトラー撤退 | ①業績悪化と大手ボトラーの撤退<br>②日本ペプシコ社との関係悪化もしくは希薄化<br>③現地ボトラー間の団結力，組織的行動力の弱体化 | ①業績悪化<br>②日本ペプシコ社との関係希薄化 | ①日本ペプシコ社との関係改善へ<br>②経営破綻した一部地区の現地ボトラーを事実上直営へ |
| | 流通企業(現地ボトラー) | ①業績悪化→大手ボトラー撤退<br>②米国ペプシコ社，日本ペプシコ社へ製品多様化等の要請<br>③他社製品の導入はじまる | ①業績悪化→大手ボトラーの撤退<br>②日本ペプシコ社との関係悪化もしくは希薄化<br>③米国ペプシコ社，日本ペプシコ社へ製品多様化等の要請<br>④他社製品の導入常態化<br>⑤現地ボトラー間の団結力，組織的行動力の弱体化 | ①業績悪化<br>②日本ペプシコ社との関係希薄化<br>③他社製品の導入続く | ①他社製品の導入停止へ(日本ペプシコ社は迅速な製品開発を約束)<br>②日本ペプシコ社との関係改善へ<br>③経営破綻した一部地区の現地ボトラーを事実上直営へ |
| | 競合企業 | ①フレーバー炭酸飲料，果実飲料の導入 | ①果実飲料，缶コーヒー飲料の導入 | ①製品開発競争進む | ①製品開発競争の激化 |
| | R&D拠点 | — | — | — | ①日本リーバとの提携と解消 |
| | 政府機関 | ①破びん事件等への対応 | — | — | — |
| 製品開発活動 | | (本国親会社①，外部顧客①の影響に基づく製品の導入)<br>(※ペプシコーラの販促活動への注力) | 本国親会社①～③，外部顧客①②，外部流通企業(現地ボトラー)①の影響に基づく製品開発活動<br>(※ペプシコーラの販促活動への注力) | 本国親会社①～⑤，内部サプライヤー・内部流通企業(直営ボトラー)①，外部顧客①②，競合企業①の影響に基づく製品開発活動<br>(※ペプシコーラの販促活動への注力) | 本国親会社①～④，内部サプライヤー・内部流通企業(直営ボトラー)①，外部顧客①②，内部流通企業(現地ボトラー)①，競合企業①の影響に基づく製品開発活動<br>(※ペプシコーラの販促活動への注力) |
| 製品開発成果 | | (フェーズ0) | フェーズ1 | フェーズ2 | フェーズ3 |
| 主な導入製品 | | ペプシコーラ，ミリンダ(フレーバー炭酸飲料)他 | パティオシリーズ(果実飲料，缶コーヒー飲料，透明炭酸飲料) | ウィルソンスポーツドリンク，缶コーヒー飲料フリーダム，果実飲料フルーピー他 | 洋ナシソーダ，エクセリーナ乳性ミネラル<br>缶コーヒー飲料バーディ，紅茶飲料ティーメーカー他 |

注：□は，製品開発活動に影響を及ぼした要因を意味する。

活動は，外部顧客および外部流通企業の影響を低減する可能性が高い。ただし，本国親会社の統制が弱い他事例との比較，本国親会社の戦略的要因に着目した分析を要する。第２に，本国親会社の影響に基づく製品開発活動は，内部サプライヤーおよび内部流通企業の影響を促進する可能性が高い。第３に，内部サプライヤーおよび内部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ２とフェーズ３の成果生成を促進する可能性が高く，本国親会社，外部顧客，競合企業の影響を促進する可能性が高い。第４に，外部顧客の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ１からフェーズ３の成果生成を促進する可能性が高く，内部サプライヤー，内部流通企業，外部流通企業，競合企業の影響を促進する可能性が高い。第５に，外部流通企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ１およびフェーズ３の成果生成を促進する可能性が高く，外部顧客および競合企業の影響を促進する可能性が高い。第６に，競合企業の影響に基づく製品開発活動は，フェーズ２およびフェーズ３の成果生成を促進する可能性が高く，内部サプライヤー，内部流通企業，外部顧客，外部流通企業の影響を促進する可能性が高い。

以上の分析結果から，日本ペプシコ社が撤退した要因について次のように考えることができる。日本ペプシコ社は，設立当初から本国親会社の強力な統制下にあった。そのため，外部顧客(市場ニーズの多様化)，外部流通企業(現地ボトラー)への対応に遅れが生じた。その後，内部サプライヤー，内部流通企業(直営ボトラー)の設立を経て，日本ペプシコ社は，外部顧客(市場ニーズの多様化の進展)と競合企業(製品開発競争)の動向に対応する製品開発活動を実施した。

しかし，本国親会社はさらに日本ペプシコ社を強力な統制下に置いたため，内部サプライヤーと内部流通企業が本国親会社，外部顧客，競合企業の影響を促進する以上に，外部顧客と競合企業の影響は低減されてしまった。また，外部流通企業との関係はますます希薄化したため，外部流通企業が有する促進効果ははたらかなかった。市場ニーズの多様化が進み，企業間の製品開発競争が激化する日本市場では，積極的な自主製品開発が求められたが，日本ペプシコ社の製品開発成果の生成には遅れが生じた。

その後，米国ペプシコ社は海外市場重視へと戦略転換を図った。そこで，日本ペプシコ社は，内部サプライヤーおよび内部流通企業と強力な関係を築き，外部顧客，競合企業への対応だけでなく，外部流通企業との関係強化も意図した製品開発活動を実施するようになった。その結果，同社は，積極的な自主製品開発を実施するようになった。

しかし，時すでに遅く，一連の製品開発成果の生成は遅れたため，日本市場への適合も遅れる結果となった。それが，業績不振の大きな一因となり，同社は日本からの撤退を余儀なくされたと考えられる。

海外子会社の失敗(撤退)には，マーケティングや人的資源管理などのさまざまな要因が考えられる。しかし，以上の検討より，海外製品開発拠点の場合には，内外環境要因の構成要素とのネットワーク構築のあり方，それにともなう製品開発活動が，大きな一因になることが考えられる。

## Ⅴ　結び

以上の通り，本稿では，日本ペプシコ社の製品開発活動が変化するプロセスを解明した。そこでは，内外環境要因の構成要素が製品開発活動に及ぼした影響，構成要素間の相互作用が製品開発活動に及ぼした影響および製品開発成果との関係を分析した。

その結果，本国親会社による強力な影響に基づく製品開発活動は，外部顧客，外部流通企業の促進効果を低減するため，結果的に，海外子会社の製品開発成果の生成も抑制する可能性が明らかになった。また，内部サプライヤー，内部流通企業，外部顧客，外部流通企業および競

合企業の影響に基づく製品開発活動は，成果の生成を促進する可能性が示された。また，各構成要素間の相互作用も，製品開発成果の生成を低減あるいは促進することが判明した。このことは，海外子会社の意思決定の自律性の必要性とともに，内外環境要因の構成要素と適切なネットワークを築いて実施する製品開発活動の重要性を意味している。

内外環境の双方から多様に製品開発の源泉を求められるのは海外子会社の利点であるが，海外子会社の情報処理能力には限界がある（Simon, 1960）。そのため，製品開発経験あるいは製品開発能力の蓄積に応じて，ネットワークを築く構成要素を漸増させる製品開発活動がより成果の生成を促進する可能性もある。あるいは，情報処理能力には限界があるからこそ，早期からより多くの構成要素とネットワークを築く製品開発活動が必要になるという見方も考えられる。

また，本稿の分析結果は単一事例に基づくため，他の事例による検証を要する。特に本国親会社の影響に関しては，本国親会社の統制が弱い他事例との比較および戦略的要因などのより詳細な分析の必要性が明らかになった。さらに，日本ペプシコ社は，最終的にフェーズ３の製品開発成果を生成するようになったものの，日本市場の動向と比して各フェーズの成果生成が遅れ，それが同社の撤退の大きな一因になったと考えられる。これらの点は，成功事例との比較分析によってより鮮明になると考えられる。

現在，筆者は，海外製品開発拠点の成功事例と考えられる日本コカ・コーラ社について，本稿と同様の観点から事例研究を進めており[167]，今後，両社の事例の比較分析を行う予定である。本稿と成功事例の分析結果を比較分析することで，内外環境要因および各構成要素が製品開発活動と成果に及ぼす影響について，さらに詳細な解明が可能になると考えられる。

**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。

Andersson, U., M. Forsgren and U. Holm（2002）“The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation,” *Strategic Management Journal*, 23（11）, pp.979-996.

淺羽茂（2002）『日本企業の競争原理』東洋経済新報社。

浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社。

Badaracco, J. L. Jr.（1991）*The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press。（中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖―企業成長のための戦略的同盟―』ダイヤモンド社，1991 年。）

Bartlett, C. A. and S. Ghoshal（1989）*Managing 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. 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.

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。）

Cohen, W. and D. Levinthal（1990）“Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innova-


167）多田（2008a，2008b）においても日本コカ・コーラ社の事例研究を行っているが，そこでは内外環境要因の構成要素の解明も研究課題となっていた。

tion,” *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.

Dillman, P. and L. Woestman (2000) *Pepsi Memorabilia Then and Now: An Unauthorized Handbook and Price Guide*, Schiffer Publishing.

Enrico, R. and J. Kornbluth (1986) *The Other Guy Blinked: How Pepsi Won the Cola Wars,* Bantam.(常盤新平訳『コーラ戦争に勝った！―ペプシ社長が明かすマーケティングのすべて―』新潮社, 1987年。)

Frost, T. S. and C. Zhou(2005)“R&D Co-practice and ‘Reverse’ Knowledge Integration in Multinational Firms,”*Journal of International Business Studies,* 36(6), pp.676-687.

Ghoshal, S. & C. A. Bartlett (1990) “The Multinational Corporation as an Interorganizational Network,” *Academy of Management Review*, 15(4), pp.603-625.

林尚志(1995)「アジア子会社への企業内技術移転(1)―日系電機メーカーにおける事例研究―」『南山経済研究』10(2), pp.355-378。

林尚志(1996a)「アジア子会社への企業内技術移転(2)―製品開発度高度化のメカニズム―」『南山経済研究』10(3), pp.421-438。

林尚志(1996b)「アジア子会社への企業内技術移転(3)―製品開発度高度化に関する理論分析―」『南山経済研究』11(1), pp.17-53。

一橋大学イノベーション研究センター編(2001)『イノベーションマネジメント入門』日本経済新聞社。

Hymer, S. H. (1960) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, doctoral dissertation, MIT Press(pub. in 1976).(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。

岩田智(2007)『グローバル・イノベーションのマネジメント―日本企業の海外研究開発活動を中心として―』中央経済社。

河野昭三・村山貴俊(1997)『神話のマネジメント―コカ・コーラの経営史―』まほろば書房。

河野昭三・村山貴俊(2007)「Coke vs. Pepsi; 沖縄1945年～72年(その1)」『甲南経営研究』48(1・2), pp.75-102。

河野昭三・村山貴俊(2008)「Coke vs. Pepsi; 沖縄1945年～72年(その2)」『甲南経営研究』49(2), pp.1-38。

川上智子(2005)『顧客志向の新製品開発―マーケティングと技術のインタフェイス―』有斐閣。

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.

串間努・久須美雅士(2000)『ザ・飲みモノ大百科』扶桑社。

串間努・町田忍(2000)『ザ・ジュース大図鑑』扶桑社。

Mauri, A. and A.V. Phatak (2001)” Global Integration as Inter-Area Product Flows : The Internalization of Ownership and Location Factors Influencing Product Flows across MNC Units,” *Management International Review,* 41(3), pp.233-249.

宮本惇夫(1994)『コカ・コーラへの道―挑戦と忍耐と先見でコークの時代をひらいた男―』かのう書房。

村山貴俊(2004)「清涼飲料ビジネスの多様化傾向に関する一考察―ビジネス・プレーヤーの異業種参入行動を中心にして―」『東北学院大学論集経済学』157，pp.41-152。

村山貴俊(2006)「わが国清涼飲料ビジネスにおける事業特性の形成について―国際比較からみた日本市場の特異性―」『東北学院大学東北産業経済研究所紀要』25，pp.69-106。

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。

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.

延岡健太郎(2002)『製品開発の知識』日本経済新聞社。

Pearce, R. and S. Singh (1992) *Globalizing Research and Development*, Macmillan Press.

PepsiCo, Inc. (1996) *PepsiCo, Inc. Annual Report*.

PepsiCo, Inc. (1997) *PepsiCo, Inc. Annual Report*.

PepsiCo, Inc. (2008) *PepsiCo, Inc. Annual Report*.

Ronstadt, R.（1977）*Research and Development Abroad by U.S. Multinationals*, Praeger.

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.

Rosenzweig, P. and J. Singh（1991）“Organizational Environments and the Multinational Enterprise,”*Academy of Management Review* ,16(2), pp.340-361.

Schmid, S. and A. Schurig（2003）“The Development of Critical Capabilities in Foreign Subsidiaries: Disentangling the Role of the Subsidiary's Business Network,”*International Business Review*, 12(6), pp.755-782.

Simon, H.A(1960)*The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall.(稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部，1979 年。)

食品産業新聞社(1970)『東京都食料年鑑(1970 年度版)』食品産業新聞社。

椙山泰生(2001)「グローバル化する製品開発の分析視角―知識の粘着性とその克服―」『組織科学』35(2), pp.81-94。

椙山泰生(2009)『グローバル戦略の進化―日本企業のトランスナショナル化プロセス―』有斐閣。

多田和美(2008a)「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―」『経済学研究(北海道大学)』58(2), pp.79-106。

多田和美(2008b)「海外子会社の製品開発活動の進展プロセス―日本コカ・コーラ社の事例―」『国際ビジネス研究学会年報』14，pp.71-83。

多田和美(2009a)「海外子会社の製品開発活動の比較分析―日本コカ・コーラ社の成功と日本ペプシコ社の撤退―」『実践経営』46，pp.135-142。

多田和美(2009b)「海外子会社の製品開発に関する研究の課題」『経済学研究(北海道大学)』59(2), pp.23-47。

多田和美(2010)「海外子会社の製品開発活動に関する研究―日本コカ・コーラ社と日本ペプシコ社の比較分析―」北海道大学大学院経済学研究科博士論文。

東京コカ・コーラボトリング株式会社社史編纂委員会(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。

宇部興産百年史編纂委員会編(1998)『宇部興産創業百年史』宇部興産株式会社。

Yin, R. K.(1994)*Case Study Research, 2nd edition*, Sage Publications.(近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房，1996 年)

吉原英樹(1992)『富士ゼロックスの奇跡―なぜ Xerox(ゼロックス)を超えられたか―』東洋経済新報社。

吉原英樹編(2002)『国際経営論への招待』有斐閣。

Vernon, R.(1966)“International Investment and International Trade in the Product Cycle,”*Quarterly Journal of Economics*, 80(2), pp.190-207.

von Hippel, E.(1988)*The Sources Innovation*, Oxford University Press.(榊原清則訳『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社，1991 年。)

『朝日新聞』朝日新聞社(詳細は脚注に記載)。

『Beverage Japan』ビバレッジ・ジャパン社(詳細は脚注に記載)。

『日本経済新聞』日本経済新聞社(詳細は脚注に記載)。

『日経ビジネス』日経 BP 社(詳細は脚注に記載)。

『日経流通新聞』日本経済新聞社(詳細は脚注に記載)。

『日経産業新聞』日本経済新聞社(詳細は脚注に記載)。

『週刊東洋経済』東洋経済新報社(詳細は脚注に記載)。

『食品工業』光琳書院(詳細は脚注に記載)。

ペプシコホームページ(詳細は脚注に記載)。

ペプシオフィシャルホームページ(詳細は脚注に記載)。