



Title	日本コカ・コーラ社の製品開発活動と成果
Author(s)	多田, 和美; Tada, Kazumi
Citation	経済學研究, 60(2), 27-77
Issue Date	2010-09-09
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/43917
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES60-2_003.pdf



日本コカ・コーラ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を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、多国籍企業の内部と現地環境という外部の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、多国籍企業においては、このような多国籍企業および海外子会社特有の優位性を活用するイノベーションの重要性が高まっている。

しかしながら、多国籍企業研究においては、海外での製品開発は、主に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(椛山, 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 & Zhou, 2005)、NIH 症候群³⁾(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

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, 2010a)での日本コカ・コーラ社の事例研究に、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) 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)。

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、The Coca-Cola Company⁴⁾の100%出資の日本法人(海外子会社)、日本コカ・コーラ社⁵⁾の事例研究を行う。

第3節において詳述するように、日本コカ・コーラ社は1957年に設立された。その後、同社は、本国親会社製品の改良および自主製品開発といった製品開発活動に着手するようになり、やがてコカ・コーラグループ最大の海外製品開発拠点へと成長を遂げた。日本コカ・コーラ社の自主開発製品は、日本市場だけでなく、各国の海外子会社を通じて海外市場へ広く導入されている。同社は、グローバルな観点も含め、海外製品開発拠点の成功事例として見ることができる。

筆者は、すでに、日本コカ・コーラ社と同時期に日本に設立された日本ペプシコ社(清涼飲料事業部門)⁶⁾の事例研究を行った(多田, 2010b)。その結果、日本ペプシコ社は、1958年に設立され、のちに本国親会社製品の改良と自主製品開発を実施したものの、業績不振により1997年に日本市場から事実上、撤退したことが明らかになった。この撤退は、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っていた⁷⁾。そのため、同社は製品開発拠

点としての観点からは失敗事例に相当すると考えられる。また、日本ペプシコ社は、日本コカ・コーラ社とは異なり、海外市場へ導入される製品を自主開発した形跡は確認されない。

このように、日本コカ・コーラ社と日本ペプシコ社は、同一の産業に属し、かつ同じ環境に同時期に立地して製品開発活動を実施しながら、成功あるいは失敗(撤退)という相反する結果に至っている。したがって、両社を比較分析することで、マクロ環境、時代背景、産業にかかわる変数を統制した、内外環境要因と製品開発活動および成果との関係が詳細に解明できる可能性が高い。

そこで、本稿では、日本ペプシコ社との比較分析に向けて、日本コカ・コーラ社の事例研究を行う。同社が、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。

まず、第2節では、先行研究の課題とこれまでの研究課題を踏まえ、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、日本コカ・コーラ社の事例を記述する。1957年から近年までの、同社の内部環境、外部環境、製品開発活動およびその成果を時系列に詳述する。第4節では、事例分析を行う。内外環境要因が日本コカ・コーラ社の製品開発活動に対して及ぼした影響、製品開発活動が成果に及ぼした影響を分析し、同社がグローバルな製品開発成果を生成するまでのプロセスを解明する。最後に、日本ペプシコ社との比較分析に向けた課題と展望を示し結びとする。

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活動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(Ron-

4) 以降、The Coca-Cola Companyのグループ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・コーラ社と略記する。

5) 同社は、実際は、米国コカ・コーラ社の100%出資の輸出専門子会社The Coca-Cola Export Corporation(以下、CCEC)の100%出資による設立形態をとっているが、実質的には、米国コカ・コーラ社の全額出資による海外子会社であると考えられる。

6) PepsiCo, Inc.の日本現地法人(以降、日本ペプシコ社と略記する)。

7) 同社が撤退に至った経緯の詳細は、多田(2010b)を参照。

stadt, 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(多田, 2009b)⁸⁾。

これらの先行研究を検討した結果, 海外子会社の製品開発に関する研究の課題として主に次の2点が明らかになった。

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がある。①活動の変化に着目した研究では, 海外子会社の製品開発活動が, 現地市場を対象とした活動から多国籍企業内あるいは海外市場を対象とした活動へと次第にグローバル化する傾向を明らかにしている。しかし, そのインプット, アウトプットおよび変化プロセスを分析していない。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では, その多くが, 内外環境要因の双方から海外子会社による製品開発活動を分析している。しかしながら, ①活動の変化に着目した研究が指摘した製品開発活動の多様な地理的範囲を十分に考慮していない。そこで, インプットとアウトプットも分析し, 海外子会社がグローバルな製品開発成果を生成するまでの④活動の変化プロセスを解明することが先行研究の課題のひとつに考えられる。

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)を分析する必要がある。④活動の変化プロセスに着目した研究では, 海外子会社の製品開発活動がグローバル化するまでの変化プロセスを分析している。しかしながら, ②インプットに着目した研究および③アウトプットに着目した研究の多

くがその重要性を明らかにしているのにもかかわらず, 主に外部環境(現地環境)要因を分析しており, 多国籍企業内部(本国親会社と他の海外子会社)の要因を詳細に分析していない。また, 既述の通り, 海外子会社は, 多国籍企業の内部環境と現地の外部環境の双方に直面している。そのために, より多様に製品開発の源泉を求めることができるという優位性をもつ一方で, より複雑なマネジメントを要する。したがって, 海外子会社特有の優位性の観点から海外子会社の製品開発活動を解明するためにも, 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必要がある。

2 分析枠組

ここで, 本稿では, 先行研究の課題およびこれまでの研究課題(多田, 2009a, 2010a 他)⁹⁾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¹⁰⁾。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¹¹⁾, 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

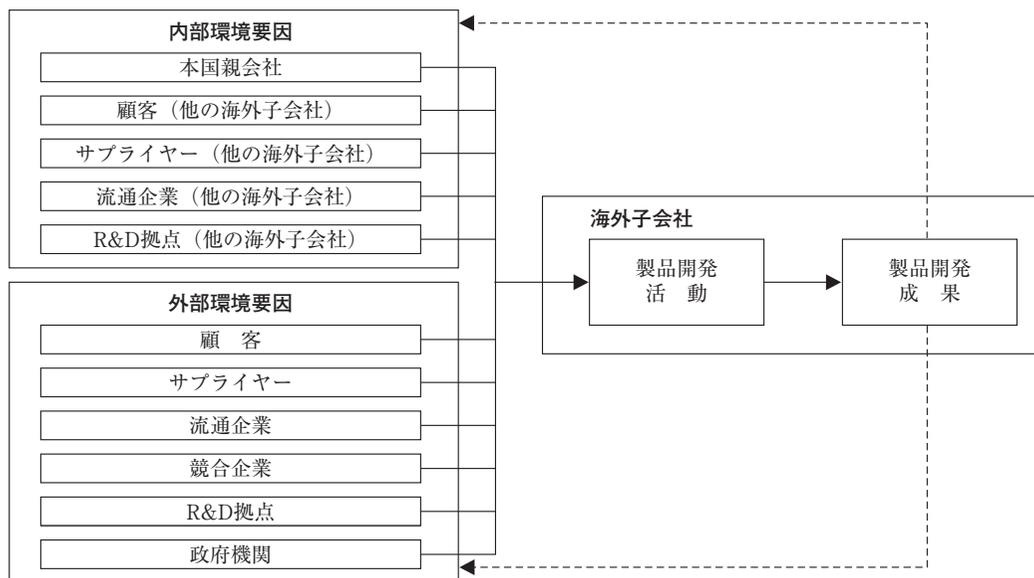
8) 海外子会社の製品開発に関する先行研究の検討と課題の詳細については, 多田(2009b)を参照。

9) 多田(2009a, 2010a)では, 内外環境要因が製品開発活動に及ぼす影響をより詳細に分析することが今後の研究課題のひとつとなっていた。

10) 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。

11) 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。

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。

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)¹²⁾。

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、構成要素間には相互作用が生じることも考えられる¹³⁾。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析が可能になる。したがって、この分析枠組によって、海外子会社による製品開発の優位性の観点から、製品開発活動のあり方を解明することが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。

12) 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。

13) たとえば、外部環境要因の顧客と競合企業各社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。

なお、日本コカ・コーラ社の事業は、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）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る。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として分析する。

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。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

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

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及ぼす影響を及ぼすのか、そうした活動が及ぼす成果を生成するのか分析することにした。

Ⅲ 日本コカ・コーラ社の事例¹⁴⁾

1 日本コカ・コーラ社の設立

(1) 設立までの経緯

米国コカ・コーラ社の実質的な日本への進出は、日本コカ・コーラ社の設立より十数年ほどさかのぼる。1945年に、日本に駐留する米国軍の需要に対応するためにCCEC日本支社を設立したのがはじまりである。これを契機に、支社設立の翌年から1952年にかけて、シロップ製造工場、炭酸ガス製造工場および国内の6カ所にボトリング工場が設立され、コカ・コーラの日本国内での生産体制が整備された¹⁵⁾。

これらの国内生産の立ち上がり時期においては、すべてを海外に依存せざるを得ない状況であった。製造設備、原料のほとんどを輸入に頼り、日本国内で調達できたのは水と炭酸ガスくらいであった。海外から搬送した製造設備を据

14) 本節は、多田(2008a)での日本コカ・コーラ社の事例の記述に、その後の追加調査の内容を踏まえ加筆修正したものである。

15) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), pp.25-26。

え付け、稼働を可能としたのは、のちに日本コカ・コーラ社初の日本人社長に就任する CCEC 技術担当の岩村政臣をはじめとする技術スタッフであった¹⁶⁾。

やがて、在日駐留軍の規模が縮小するにつれ、コカ・コーラの販売量は減少するようになった。1953 年には 229 万ケースであった年間販売量は、54 年には 84 万ケース、55 年には 68 万ケースとなった。これを受けて CCEC 日本支社は、国内 6 カ所にあったボトリング工場を 2 カ所に集約している。

他方、のちに第 1 号のボトラー(東京コカ・コーラボトリング)の社長となる高梨仁三郎は、コカ・コーラの民間市場導入に向けて、日本政府に対しコーラ飲料の原液輸入のための外貨割当を陳情するなどの行動を取りはじめた。また、当時の日本支社責任者のフランク・H・モスは、直属の上部機関北大西洋リジョンの責任者兼 CCEC 副社長の W・ハル・ロバーツに対し、日本市場の将来性を強く訴え、本格的な進出を主張した。この説得が実り、CCEC は本格的な日本市場への進出を決意した¹⁷⁾。

この進出に脅威を感じた国内清涼飲料メーカー各社は、コカ・コーラグループの日本進出を阻止すべく反コカ・コーラ運動を大々的に展開した。そのため、コカ・コーラの日本導入に不可欠なコーラ原液輸入のための外貨割当は難航した。しかし、やがて戦後の混乱期を脱し、経済復興へ向かいはじめた結果、厳しい付帯条件を課せられたものの、コカ・コーラ原液輸入に向けた外貨割当が決定した。こうして、日本コカ・コーラ社が誕生することになった。

(2) 日本コカ・コーラ社の設立

1957 年、日本コカ・コーラ社の前身である日本飲料工業株式会社が設立された。社長に

は、上述の CCEC 副社長のロバーツ、副社長にはモスが就任した。同社は、翌年に日本コカ・コーラ株式会社(Coca-Cola(Japan)Company, Limited)へ社名を変更し現在に至っている。

同社の事業は、コカ・コーラ導入とその体制づくりからはじまった。第 1 号のボトラーは、上述の高梨仁三郎が経営する東京コカ・コーラボトリング¹⁸⁾である。同社は、日本コカ・コーラ社の設立に先立つ 1956 年に設立されていた。同社は、CCEC よりボトリング工場を買収し、全国各地の駐留軍と日本市場(東京地区)向けのコカ・コーラの製造・販売を担った。

1957 年より、新体制下でのコカ・コーラの販売がはじまった。しかし、駐留軍の規模は年々縮小し、軍需用の売上げは前年比 15% 減に落ち込んでしまった。また、外貨割当時の付帯条件によって販売促進活動を規制されたこともあって、日本の民間市場への売上げも予想より下回る状況であった。コーラ飲料は、当時の日本人にとって、製品を見たことがない人も多くなじみの薄い飲料であった¹⁹⁾。そこで、販売促進活動によって、まずコカ・コーラを認知してもらう必要がある。しかし、それが制限されたため、コカ・コーラの日本市場への浸透は暗礁に取り上げた状況だった。

そこで、日本コカ・コーラ社は、フレーバー炭酸飲料ファンタの導入を決定した。同飲料も同様に日本人にはなじみの薄い飲料であったが、ファンタの原液は日本で製造可能なため、外貨割当にともなう規制を課せられないためである。この導入に際し、同社は米国コカ・コー

16) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), p.27。

17) 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.39。

18) 会社発足時の社名は東京飲料株式会社だったが、1962年に現在の社名、東京コカ・コーラボトリングへ改称した。以降、全国各地に設立されるボトラー各社の多くは、発足時の社名は、〇〇飲料株式会社であったが、のちに〇〇コカ・コーラボトリングへ改称している(〇〇には、主に地域名を冠している)。以降のボトラー各社の社名は、一般に認知されている〇〇コカ・コーラボトリングの社名を用いる。

19) 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.30。

ラ社の技術部門に協力を依頼している。米国コカ・コーラ社の既存製品から15種類程度を選択し、日本市場にもっとも適合すると考えられる製品を絞り込み、最終的に3種類のフレーバー(オレンジ、グレープ、クラブソーダ(炭酸水))を選択した。日本コカ・コーラ社は、東京コカ・コーラボトリングとファンタ製造販売に関するボトラーズアグリーメントを締結し、1958年よりファンタオレンジ、ファンタグレープ、ファンタクラブソーダを導入した²⁰⁾。

ファンタの導入には、外貨割当の制約条件が課せられないため積極的な販売促進活動が可能だった。そこで、日本コカ・コーラ社と東京コカ・コーラボトリングは、サンプリングなど従来の日本にはなかった販促活動を展開していく。このファンタ導入により、東京コカ・コーラボトリングの事業は軌道に乗り、直販制と現金売り方式のコカ・コーラシステムも次第に日本市場へ浸透していく²¹⁾。

(3) ボトラー各社の設立

1960年代に入ると輸入自由化政策が実施され、61年にはコカ・コーラの実質的な製造・販売の自由化が実現した。そこで、CCECは、ボトラーの選定と全国配置に先立ち、日本での体制強化を目的に組織を再編した。日本コカ・コーラ社の社長には、副社長のフランク・H・モスが昇格した。

ボトラー選定に際し、CCECは、アメリカやヨーロッパにおけるボトラー展開と同様に、主要都市ごとに1つのボトラーを配置するという小規模経営方式を導入する意向をもっていた。しかし、日本コカ・コーラ社の初代社長で、CCEC北大西洋エリアのマネージャであったロバーツは、日本には欧米のような小規模経営方式よりも大規模経営方式の方が適合するという信念を抱いていた。ロバーツとCCEC本社と

の再三にわたる協議の結果、日本ではロバーツの薦める大規模経営方式を採用することになった。

そこで、全国規模をもつ有力企業もしくは地域経済の代表的企業であり、代表者は高い社会的信用を有していることを基本条件に、ボトラー選定が進められた。1960年に、第2号のボトラーとして、大阪、京都、兵庫地区を担当する近畿コカ・コーラボトリングが誕生した。以降、全国各地に次々とボトラーが設立された(表2)²²⁾。

(4) 日本市場を革新

こうして、1963年を目途にコカ・コーラ製品の全国的な製造・販売体制は整った。さらに、折からの高度経済成長により国民所得、生活水準は飛躍的に向上するようになった。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した。この恩恵を受けたのは、主にコーラ炭酸飲料とフレーバー炭酸飲料である。図2は、清涼飲料全体の生産量と個々の炭酸飲料の個別の生産量の推移を示したものである。1960年には477,324klだった清涼飲料全体の生産量は、1970年には6倍弱の2,776,924klになった。なかでも炭酸飲料の生産量の増加は著しく、この間に10倍ほど増加している。しかし、炭酸飲料のなかで、もともと日本市場にあった透明炭酸飲料の生産量の伸び率は、炭酸飲料全体の伸び率に比べると小さく、ラムネ炭酸飲料にいたっては清涼飲料市場全体の拡大傾向と逆行し年々縮小していった。

それと比べて、コーラ飲料・フレーバー炭酸飲料の生産量は、著しく増加した。なかでも、日本コカ・コーラ社のコカ・コーラとファンタの躍進は目ざましいものがあつた。図3および図4が示すように、1965年から1970年にかけて、コーラ飲料の販売量は約6倍、フレーバー炭酸飲料の販売量は約8倍という驚異的な拡大

20) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), pp.39-40。

21) 同上, pp.40-42。

22) 同上, pp.42-46。

表2 ボトラー各社一覧(1963年時点)

設立年	社名	担当地区
1956年	東京コカ・コーラボトリング(株)	東京
1960年	近畿コカ・コーラボトリング(株)	大阪, 京都, 兵庫
〃	北九州コカ・コーラボトリング(株)	福岡, 長崎, 佐賀
1961年	中京コカ・コーラボトリング(株)	愛知, 岐阜, 三重
〃	富士コカ・コーラボトリング(株)	神奈川, 静岡, 山梨
1962年	利根コカ・コーラボトリング(株)	千葉, 茨城, 栃木
〃	北陸コカ・コーラボトリング(株)	富山, 石川, 福井
〃	仙台コカ・コーラボトリング(株)	宮城, 福島, 山形
〃	長野コカ・コーラボトリング(株)	長野
〃	南九州コカ・コーラボトリング(株)	熊本, 鹿児島, 宮崎, 大分
〃	みちのくコカ・コーラボトリング(株)	岩手, 秋田, 青森
〃	三笠コカ・コーラボトリング(株)	奈良, 滋賀, 和歌山
1963年	四国コカ・コーラボトリング(株)	香川, 愛媛, 高知, 徳島
〃	山陽コカ・コーラボトリング(株)	広島, 岡山, 山口, 鳥根, 鳥取
〃	北海道コカ・コーラボトリング(株)	北海道
〃	三国コカ・コーラボトリング(株)	埼玉, 群馬, 新潟

出所：日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), pp.46-48をもとに作成。

を遂げた。その大部分を占めていたのは、コカ・コーラおよびファンタだった。

この理由について、日本コカ・コーラ社社史『愛されて30年』は以下のように述べている。

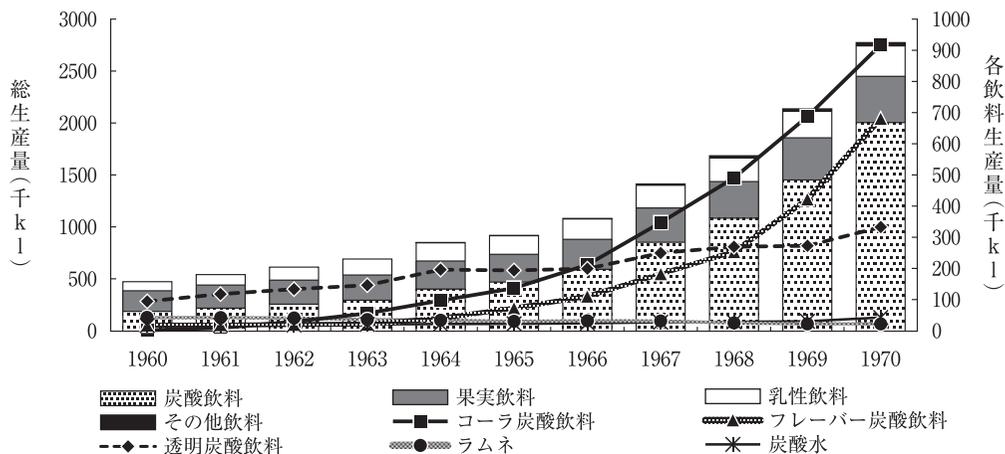
「このような時代の潮流が幸いしたとはいえ、コカ・コーラビジネスの力強い原動力がその基盤を揺るぎないものにしてている。それは同じ時期にスタートした同業他社や、既存の清涼飲料の生産量が漸増程度にとどまっていることを見ても明らかである。では、コカ・コーラの倍増成長は何に起因するのであろうか。その答えは、立ち上がり当初において生産に余裕のある設備投資を行ったことが理由のひとつに挙げられる。すなわち、当時の清涼飲料業界の常識からみれば、全国のボトラーが予想を上回る規模の製造能力を備え、同時に、積極的な広告やプロモーション活動、さらにルートシステムが巧みに組合わされて日本のコカ・コーラ産業を開花させ、世界有数の巨大市場をつくりあげたといえる」。²³⁾

日本コカ・コーラが革新したのは、清涼飲料市場に留まらなかった。コカ・コーラシステムでは、原料の調達、コーラ原液の製造、完成製品の製造から物流、販売さらにはびんの回収までのコカ・コーラ導入にかかわる一連の諸活動を現地で行うことを原則としている。使用する原材料、びん、王冠、缶などの容器、包装材料、製造機器、搬送器具、販売用機材などのコカ・コーラ製品に至るまでの幅広い関連産業に、米国コカ・コーラ社の有する技術力が直接的、間接的に導入されることになった。日本コカ・コーラ社社史『愛されて30年』では、コカ・コーラが日本の関連産業分野にもたらした技術革新について次のように述べている。

「これら一連の技術革新の歴史を振り返ってみると、ザコカ・コーラカンパニーの技術陣と、それに協力を惜しまなかったアメリカの各関連産業の技術支援の大きさが浮かびあがってくる。びん、びん詰機械をはじめ、コカ・コーラ製造に重要な関連を持つ技術分野に対し、これまで述べたように、きわめて詳細かつ厳密な製造ノウハウを提供している。それをマ

23) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), p.59。

図2 清涼飲料の総生産量と各炭酸飲料の生産量の推移(1960~1970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.22 および p.28 をもとに作成。

スターすることによって、日本の各分野の技術レベルが確実に向上していったのである。その貴重な製造ノウハウの大半は、もちろん無償で提供された。たとえば王冠製造のノウハウは、アメリカの王冠メーカーがまとめた専門書から十分に吸収できた。また、びんなどの製法に関しても、自力解決が不可能な問題に直面した際は、ザカンパニーの技術陣が懇切な情報提供を行ってくれるといった形で、乗り切ることができた例は数多い。コカ・コーラ産業が緒に着いた頃は、アメリカは業種を問わず、一般的にきわめて寛大な態度で、日本の技術向上を支援してくれたといえるだろう。いわば世界の清涼飲料業界のリーダーたるザカンパニーの、広範囲にわたる優れた技術とその寛大さが、日本においてのコカ・コーラ関連産業の目ざましい発展に、大きな貢献をしたといえよう」²⁴⁾

日本コカ・コーラ社に対して、日本ペプシコ社では、ほぼ同時期に同じくコーラ炭酸飲料ペプシコーラの導入を目的に進出したのにもか

わらず、日本市場での恩恵を多く享受できなかった。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だった販売比(東京地区)が、63年には1:5にまで広がるようになった。そこで63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、突然ファミリーサイズ(約470ml)のボトル入りのペプシコーラを発売した。単位あたりの価格を割安とする低価格政策を試みたのである。しかし、日本コカ・コーラ社は、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・コーラを導入し、対抗手段を講じた。

以降、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していく。1970年には、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、米国コカ・コーラ社製品の透明炭酸飲料スプライトを導入した。

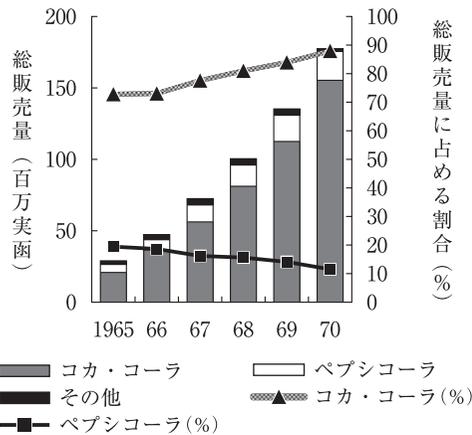
2 自主改良のはじまり

(1) 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。コカ・コーラとファンタが市場を席卷するにつれて、反コカ・コーラ運動が再

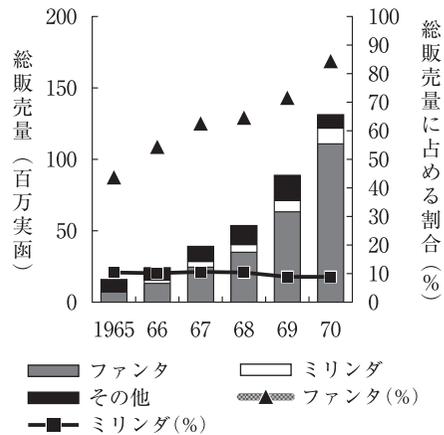
24) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), p.58。

図3 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4 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。

然した。国内中小清涼飲料業者と全国清涼飲料工業会などの清涼飲料関係団体は、自社の経営を圧迫されたとして日本コカ・コーラ社へ激しい抗議活動を行うようになった。さらに、人工甘味料チクロの発ガン性発覚を契機としたチクロ騒動、消費者の間に合成着色料に対する忌避意識が広がった合成着色料問題の当事者として、日本コカ・コーラ社は社会的非難の対象になった。同社の飲料には、チクロや有害な合成着色料は使用されていない。しかし、米国コカ・コーラ社が米国へ導入していた一部の飲料にチクロが使用されていた。また、フレーバー炭酸飲料に用いられた合成着色料が、有害性の有無にかかわらず消費者の懸念の対象となった。コカ・コーラとファンタが驚異的な勢いで市場を席巻していただけに、とりわけ消費者の注目を集め、非難の対象となったのである。加えて、コカ・コーラのビンが破裂し負傷者が生じる破びん事件が生じた。

これらの社会問題の結果、日本コカ・コーラ社は円滑な事業が困難な状況に追い込まれた。たとえば、1968年には、反コカ・コーラ運動の悪影響もあって、米国コカ・コーラ社製品フレスカ(フレーバー炭酸飲料)の導入を断念した

経緯もあった²⁵⁾。

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²⁶⁾。

新社長岩村政臣は、1947年にCCECの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した。岩村は、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持っている。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

25) 『食品工業』1969年2月15日, pp.26-29。

26) 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。

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い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、日本人社長といっ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おわかりいただけと思う。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。²⁷⁾

以降、岩村は、外資系企業としてはじめて経団連、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。

(2) HI-C の改良

1970年代に入ると、「黒から白へ、さらに白から黄に(筆者注、黒いコーラ飲料から白い透明飲料へ、さらに黄色のオレンジジュースに)²⁸⁾といわれるように消費者の嗜好に変化が生じはじめた。図5は、1970年代の清涼飲料の総生産量と主な飲料の生産量の推移を表したものである。本図が示すように、1960年代には驚異的な勢いで増加したコーラ・フレーバー炭酸飲料は73年をピークに減少に向かった。代わって、1970年以降より透明炭酸飲料が台頭している。透明炭酸飲料もまた、果実飲料の

台頭によって79年以降は市場の縮小を余儀なくされた。しかも、果実飲料自体が多様化した。1973年までは、果実飲料は、統計上、直接飲料と缶詰直接飲料という容器によって分類されていた²⁹⁾。それが、1974年からは果汁・果肉・果粒含有率に応じて、天然果汁、果汁飲料、果肉飲料、果汁入り清涼飲料、その他直接飲料の5種類に、のちに果粒入り果実飲料も加わり、6種類に分類されるようになった。このことは、この頃にはすでに、果実飲料の多様化がはじまったことを示している。

大手各社は、果実飲料市場への新規参入をはじめた。このような動向を受け³⁰⁾、現地ボトラーは、日本コカ・コーラ社へ果実飲料の導入を促したとされる。たとえば、1970年代前半に日本に赴任した経験をもち、のちにペプシコグループの社長職と会長職を務めたロジャーエンリコは、自著『コーラ戦争に勝った』において、当時の様子を次のように述べている。

「私が初めて日本を訪れたころ、コークは果汁ベースのハイシーを日本で売り出したところだったが。聞くところによると、コークはこれがそれほど受けるアイデアだとは思わなかった。ボトラーが乗り気だったのである。日本のコークのボトラーは正しかった——ハイシーは文字通り一夜で大事業に発展した」。³¹⁾

また、岩村の「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³²⁾という言も伝えられている。当時の日本では、果汁含有率100%もしくは10%の果汁を含有する2タイプの果実飲料が主流だった。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

27) 『食品工業』1972年4月15日号, pp.36-37。

28) キリンビバレッジ株式会社広報部編(1999), p.39。

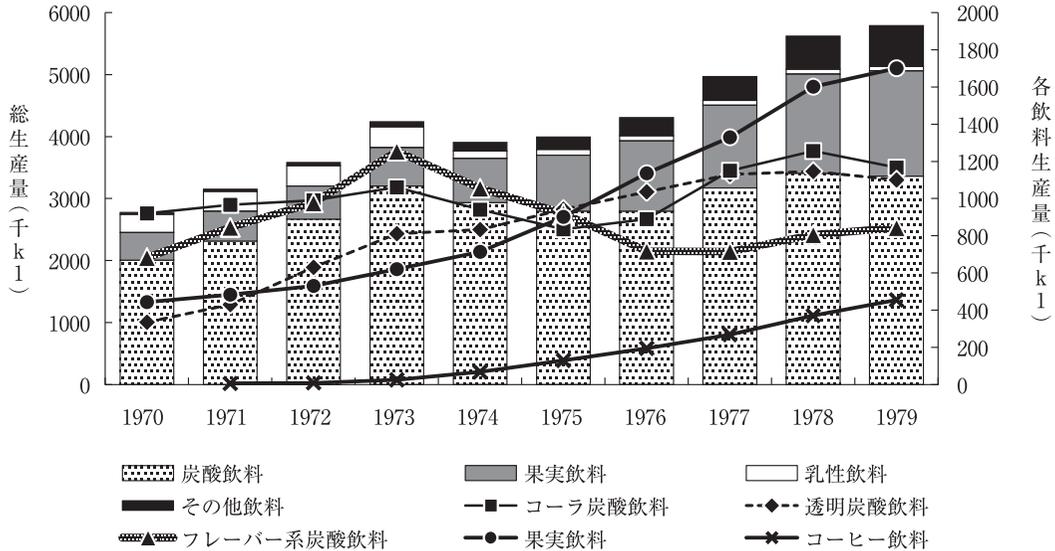
29) ただし、き積飲料、フルーツシロップ(かき氷用)を除く。

30) 近畿コカ・コーラボトリング株式会社社史編集委員会(1991), p.68。

31) Enrico & Kornbluth(1986), 邦訳書, p.123。

32) 『朝日新聞』1973年8月28日。

図5 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。
 フレーバー系炭酸飲料は、果汁入り炭酸飲料と果実着色炭酸飲料の総計。
 出所：村山(2007), p.28をもとに作成。

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。日本産のミカンを原料とするために、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、ミカンを原料に用いることで、円滑な製品の導入とコカ・コーラグループの現地主義の体現を図ろうとしたのである³³⁾。それには、上述した反コカ・コーラ運動などの一連の社会問題も影響していたと考えられる。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になったとされる³⁴⁾。HI-C オレ

ンジについて、近畿コカ・コーラボトリングの社史『30年のあゆみ』では、以下のように語っている。

「その大きな特徴は、わが国のミカン過剰対策に一役買って、原料の果汁には輸入オレンジを一切使用せず、日本産の温州ミカン、夏ミカン等を9対1の割合で使用、日本コカ・コーラのブレンディング技術によって製造されたところにあった」³⁵⁾。

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。

33) 『食品工業』1981年4月15日, p.58。

34) 『日本工業新聞』1993年2月8日。

35) 近畿コカ・コーラボトリング株式会社社史編集委員会(1991), pp.68-69。

「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、その製造方法において、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」。³⁶⁾

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、1974 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た。

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はファンタ不買運動にまで発展し、ファンタの売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た。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んだ。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うえ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³⁷⁾。

3 自主開発のはじまり

(1) 缶コーヒー飲料誕生の波紋

清涼飲料の多様化は、果実飲料に留まらなかった。さらに、缶コーヒー飲料という全く新しい飲料が誕生し、その市場は年々拡大していった。

缶コーヒー飲料は、1969 年に UCC 上島珈琲(当時)が発売したのがはじまりである。当時、缶に充填されたコーヒーは、日本はもとより世界にも類のない飲料であった。そのため、はじめは消費者どころか販売店にも受け入れられなかった。発売当初は同社の社員が小売店を一軒一軒訪問し普及に努めたといわれる。その後、1970 年の大阪万博での販売を契機に、同社の缶コーヒー飲料は急速に全国に広まっていった³⁸⁾。

次いで 1972 年に、ポッカレモン(株)(当時)が缶コーヒー飲料を発売した。翌年、同社は、加温を可能とする自動販売機を導入し、冬季には加温してコーヒー飲料を販売するようになった³⁹⁾。加温した清涼飲料も加温が可能な自動販売機の導入も、清涼飲料業界でははじめての試みだった。それまで、清涼飲料は主に冷却して飲用するものとされていた。そのため、気温が上昇する夏季に需要が多くなり、冬季には需要が減少するのが常態であった。万一冷夏になってしまうと、貴重な販売機会を逃してしまう。

36) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), p.110。

37) 『日本工業新聞』1993年2月3日。

38) 村山(2007), pp.80-81。

39) 同上, pp.81-82。

このような天候にともなうリスクが少ない飲料として、缶コーヒー飲料はにわかに注目を集めた。各社がこぞって参入し、1973年頃には、全国に50ブランドが乱立するようになった。

その結果、コーヒー飲料の市場は急速に拡大した(図5)。1971年には6,000klだった生産量は、75年には約20倍の129,600klに増加している。生産量こそ異なるものの、缶コーヒー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。

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⁴⁰⁾。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」⁴¹⁾

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談として次のように語っている。

「実は、ジョージアコーヒーの導入に際しては、アトランタの本社は反対だった。そんなものが売れるはずはない、というのが彼らの意見だった」⁴²⁾

「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」⁴³⁾

すでに述べた通り、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。缶コーヒー飲料の開発は許可されず、ボトラーの要請は叶わなかった。しかし、なかには納得しないボトラーもあった。「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」⁴⁴⁾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。たとえば、東京コカ・コーラボトリングでは、子会社トレッカが同名製品の缶コーヒー飲料を1974年に販売するようになった。近畿コカ・コーラボトリングをはじめとする6社のボトラーは、明治屋と提携しマイコーヒーを同年とその翌年にかけて販売しはじめた。利根コカ・コーラボトリングは、自社の子会社を介在させて、大手コーヒー専門店鈴木コーヒー店のマックスコーヒーの商標使用権を取得し販売をはじめた。

このように、フランチャイズ契約の間隙を縫って、公然と他社製品を扱うボトラーが現れた。日本コカ・コーラ社とボトラーの間には、「コカ・コーラのマーク、車、自動販売機ではコカ・コーラ認定の商品しか扱ってはならない」という一項を含むフランチャイズ契約がある⁴⁵⁾。しかし、なかには契約に抵触してコー

40) 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年史編集委員会(2003),『日本工業新聞(1993年2月9日)』, 日本コカ・コーラ社社史編纂委員会(1987)等の記載を加えて記述した。

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

42) 『日本工業新聞』1993年2月9日。

43) 同上。

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

45) 同上, p.96。

ヒー飲料を販売するボトラーもあった⁴⁶⁾。せっかく築いた強固な販売網が、事実上、他社にも利用される状況になった。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。

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、この時の米国コカ・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」⁴⁷⁾

当時の缶コーヒー飲料は、すべて乳成分が加えられたミルク入りコーヒーであり、ジョージアもそれにならった。乳成分を用いる清涼飲料には、高温・高圧殺菌を食品衛生法上義務づけられる。これらの処理は日本コカ・コーラ社にとってはじめての取り組みであり、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⁴⁸⁾。

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。他社の缶コーヒー飲料を導入していたボトラー各社も、次第にジョージアの導入へと切り替えていった。

(2) 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通りである。しかし、ジョージアの開発を執行した功労者というべき岩村は、その結果を待たずに日本コカ・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年間にわたってコカ・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⁴⁹⁾。

ホジソンは、就任時に「Back to the Basis」と「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

46) たとえば、利根コカ・コーラボトリングは、マックスコーヒーの販売について、「当社から見て情状酌量を訴える面はあるにしても、問題を含んでいることは確かであった(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.96)」として、日本コカ・コーラ社とのフランチャイズ契約に抵触し缶コーヒー飲料を販売したことを暗に認めている。

47) 『日本工業新聞』1993年2月9日。

48) 同上、1993年2月3日。

49) 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を参照。

を置く必要がある」。⁵⁰⁾

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つてこそ、これらは市場性を持つにいたつたのである。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、同時にコカ・コーラに対する無責任な攻撃を排除し、コカ・コーラについての誤解を消費者から取り除く必要を訴えた」。⁵¹⁾

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・コーラの販売促進活動を展開した。たとえば、当時は画期的であった1ℓサイズのコカ・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。

こうした動きと前後して、米国コカ・コーラ社の社長ルシアン・スミス(1974年就任)は、コカ・コーラグループの組織改革を進めていた。当時の会長J・P・オースチンがコカ・コーラを代表する外向きの「顔」なら、スミスは内政を担当するオースチンの「女房役」といった立場にあった。スミスは、1975年末に海外事業を担当するCCECと米国内部門などを米国コ

カ・コーラ社に吸収し、全世界を米国コカ・コーラ社に直結する体制を整えた。スミス曰く、組織改革は「米国外の販売費が国内販売量を上回るようになり、それに対応した組織が必要になったため」であり、「今後は各国の報告を直接受けとり、コミュニケーションの円滑化を図る」意向であった。このような組織整備は、中央集権化に向けた取り組みとされた⁵²⁾。

また、スミスは日本市場での具体策として、1ℓサイズのコカ・コーラの販売促進活動を積極化する策を示した。スミスは、「大型容器は単位当たりの値段が安い。経済的なのでもっともっと売れる」、「世界各国でこの方針をとり、成功している」と日本市場でのコカ・コーラ復権に自信をもっていた⁵³⁾。このように、ホジソンが示した「Back to the Basis」、 「コカ・コーラ第一主義」の方針、それにとまなうコカ・コーラの大型パッケージ化と販売促進活動は、米国コカ・コーラ社の方針を踏襲したものだ。

コカ・コーラの販売促進活動に注力する一方で、日本コカ・コーラ社は新製品も導入していた。1976年には、トマトジュースのニーズ増加を受けて、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。同じ頃には、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、CCECより製造技術を導入し、既存のHI-C に比べて果汁含有量の少ない果汁入り清涼飲料の開発に取り組んだ⁵⁴⁾。1976年に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。

50) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), p.114。

51) 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。

52) 『日本経済新聞』1977年1月26日。

53) 同上。

54) 『日経産業新聞』1976年9月10日。

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年代後半より、消費者のニーズの多様化は進み、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。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⁵⁵⁾。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、東京コカ・コーラボトリングの社史『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」⁵⁶⁾

また、『日経産業新聞』は、果粒入り果汁飲料のニーズに対する日本コカ・コーラの対応についてこう述べている。

「(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」⁵⁷⁾

果粒を混入した果実飲料は、当時は他国にはない日本市場特有の飲料であった。

4 自主開発の再開と継続

(1) コカ・コーラとジョージアの市場成果

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上向きようになった。さらに、1978年には1億6,350万ケースという日本コカ・コーラ社設立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。

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、既述の通り缶コーヒー飲料市場は急速に拡大した。しかも、ジョージアは、市場の成長率を上回る勢いで順調にシェアを伸ばし、他社よりも遅れて参入したのにもかかわらず、1982年には2位、1985年には1位のシェアを占めるようになった⁵⁸⁾。

さらに、1980年前後より日本の清涼飲料市場は、ニーズの多様化が一段と進み、新製品開発競争が激化した。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。

図6の通り、炭酸飲料の生産量は1978年には3,407,800klであったが、1980年には2,855,000klへ急減し、その後は若干増加したものの停滞が続いた。他方、コーヒー飲料、スポーツ飲料、茶系飲料などの日本市場特有の飲料を多く含むその他飲料の生産量は、1978年の532,800klから1984年には1,742,043klに達した。このような1980年前後に生じた急速な変化について、キリンビバレッジの社史では次のように述べられている。

「消費者の嗜好には明らかに変化がみられ

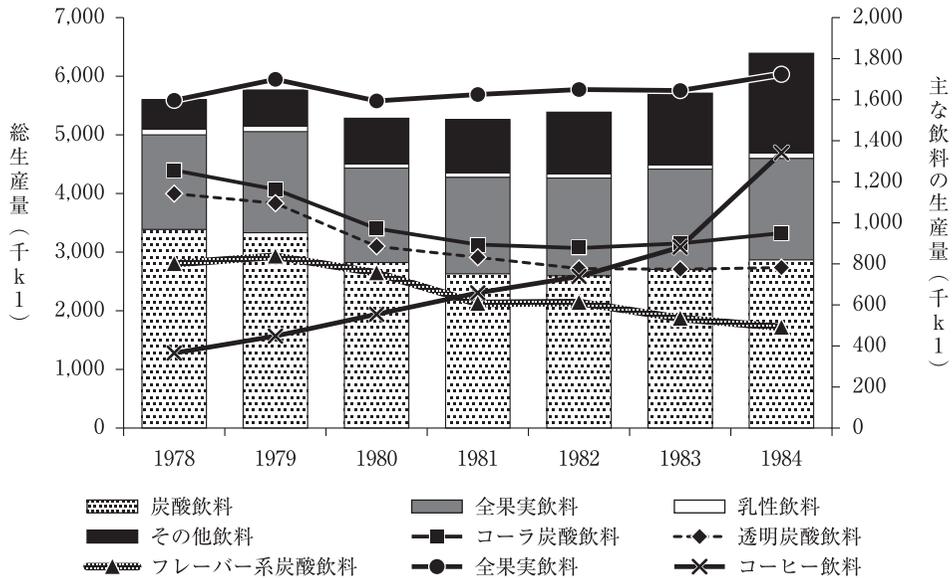
55) 中京コカ・コーラボトリング株式会社(2001), p.141。

56) 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。

57) 『日経産業新聞』1981年5月29日。

58) コカ・コーラの販売量およびジョージアの市場シェアは、村山(2007), p.60 および p.92 を参照。

図6 清涼飲料の総生産量と主な飲料の生産量の推移(1978~1984年)



注：原出所は、『酒類食品産業の生産・販売シェア』各年度版。
 全果実飲料は、炭酸を含有しない果汁を含むすべての飲料の総計。
 フレーバー系炭酸飲料は、果汁入り炭酸飲料と果実着色炭酸飲料の総計。
 出所：村山(2007), p.28 および p.36 をもとに作成。

た。いままでも消費の個性化、多様化は製品の多品種化傾向をもたらしてきたが、1980年代になると、健康、おいしさ、ファッション性が加味された。止渴、爽快で清涼感を満足させるための新しい味、刺激がさらに求められるようになった。⁵⁹⁾

この頃、米国コカ・コーラ社の意向に変化が生じた。同社は、日本市場の特殊性とそれに対応することで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に方針を転換している。たとえば、1981年当時に米国コカ・コーラ社の社長職にあり、同年より会長職に就任したロベルト・ゴイズエタは『日経産業新聞』のインタビューに対してこう述べている。

「日本での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となるにつれ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」。⁶⁰⁾

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た⁶¹⁾。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

59) キリンビバレッジ株式会社広報部編(1999), p.84。

60) 『日本経済新聞』1981年1月31日。

61) 同上, 1981年1月29日, 『日経産業新聞』1981年5月26日。

経営方針を打ち出した⁶²⁾。

翌82年には、ジョージアは今後の経営戦略について、①コカ・コーラの全世代層への売り込みの強化、②スポーツ飲料分野に参入し、同飲料の代表製品であるポカリスエットを追撃する、③ワンウェイびん、PETボトルの利用といった容器の多様化、④ルートセールスの見直しの他、次のように新製品開発の強化を継続する意向を示した。

「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」⁶³⁾。

(2) 自主開発の再開

日本コカ・コーラ社は、コカ・コーラ拡販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。リアルゴールドは、かねてよりボトラーが導入を待望していた飲料であった⁶⁴⁾。また、アンバサは、北九州コカ・コーラボトリングの開発要請によって誕生したとされる⁶⁵⁾。

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、競合製品よりも容量を多くするなどの差別化を図ったため、発売早々に期待した以上の好業績をあげた。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。

1983年の日本コカ・コーラ社の業績は、前年比3%増の出荷量を記録し好調だった。これには、コカ・コーラの出荷量が前年と比して下げ止まった他、ジョージア、HI-Cサンフィル、リアルゴールドなどの出荷量が大幅に伸びたことも寄与していた⁶⁶⁾。

1983年、日本コカ・コーラ社は、かねてより表明していたスポーツ飲料アクエリアスを自主開発し導入した。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通りである。

スポーツ飲料は、1980年に大塚製薬がポカリスエットを発売して以来、消費者の健康志向にのってブームとなっていた。そのため、各社が次々と同飲料市場に参入していた。日本コカ・コーラ社は、栄養ドリンク飲料リアルゴールドを導入してから短期間で同飲料市場2位のシェアを占めた実績をもつため、スポーツ飲料においても他社の脅威となった⁶⁷⁾。

(3) 自主開発の継続

これらの自主開発製品の成果は、米国コカ・コーラ社によ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

62) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(1987), p.130。

63) 『日経産業新聞』1982年12月22日。

64) 中京コカ・コーラボトリング株式会社(2001), p.141。

65) 北九州コカ・コーラボトリング株式会社(1993), p.102。

66) 『日経産業新聞』1983年1月25日。

67) 同上, 1982年12月21日。

い。しかし、現実には現在の日本での全売上げの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」。⁶⁸⁾

当時、会長ゴイズエタのもと米国コカ・コーラ社の社長職にあったドナルド・キーオは、次のように、先に見たスミスとは異なり、現地化を重視するような意向を示した。

「これからは、“太平洋国家”が急速に台頭してくるだろう。わが社の利益面でみると、日本はすでに米国に次いで第2位の市場に成長した。さらに10億人の国民を抱える中国には膨大な潜在需要が眠っている。(中略)みなさんは、コカ・コーラ社をマルチナショナル・カンパニー(多国籍企業)と呼んでいますが、それは違う。われわれは自分たちの会社を“マルチ・ローカル・カンパニー”(各国の地元企業が寄り集まった国際企業)と思っている。本社が各国の子会社を一元的に管理するのではなく、子会社がそれぞれの国の文化や伝統に合わせて事業を展開している」。⁶⁹⁾

「現在、世界各国からほう大な情報を通信回線を通して本社に集めコンピューターを使って時々分析し、各子会社に打ち返している。これは各国の事情に合わせて子会社が事業を円滑に運営していく大切な手段になる」。⁷⁰⁾

以降も、日本コカ・コーラ社は、日本市場のニーズに即して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。1980年代後

半から、自販機に加え、コンビニエンスストア、スーパーマーケットも清涼飲料の重要な販路に台頭してきた。近年では、清涼飲料の売上げのうち3分の1が、コンビニエンスストアによるものとされる⁷¹⁾。通常、清涼飲料メーカーは新製品に対してより集中的に広告宣伝を行う。新製品の方が売上げに寄与するので、コンビニエンスストアは、飲料メーカーに対し新製品の導入を要請するようになった。また、コンビニエンスストアは、特に商品の入れ替えが激しく、一定の売上げをとみなわない商品は陳列棚を確保することができない。他方、スーパーマーケットでは価格競争を強いられることが多い。

このようなコンビニエンスストアとスーパーマーケットの台頭は、清涼飲料各社に、熾烈な競争を促した。その結果、もともと激しかった新製品開発競争はさらに激しくなった。追随製品と呼ばれる他社製品と同仕様の製品を導入するだけでは、市場に生き残れなくなったのである⁷²⁾。各社は、市場ニーズを先取りすべく、新たな飲料の創造に注力するようになった。

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、機能性飲料のケフラン(1990年導入)とベジータベータ(1992年導入)がある。ケフランは、ソ連(当時)のコーカス地方で常用されているケフィアというヨーグルトタイプの飲料をつくるケフィアエキスを主成分とした飲料である。日本コカ・コーラ社は、ケフランを「ウエルネス(健康維持)飲料」の第1弾に位置づけて、健康飲料と機能性飲料の分野を開拓していく意向であった⁷³⁾。ベジータベータは、ベータカロチンを含有した機能性飲料である。当時の機能性飲料の多くは、食物繊維や鉄分の摂取を強調していたのに対し⁷⁴⁾、ベジータベータは

71) 浅羽(2002), p.86.

72) キリンビバレッジ株式会社広報部編(1999), p.139.

73) 『日経産業新聞』1990年6月13日。

74) たとえば、大塚製薬のファイブミニ(1988年発売)、サントリーの鉄骨飲料(1989年発売)があげられる。

68) 『日本経済新聞』1984年11月21日。

69) 『日経産業新聞』1985年1月10日。

70) 同上。

緑黄色野菜の栄養分を摂取できる点を強調している。また、ベータカロチンの含有を前面に打ち出すだけでは化学製品に近いイメージを与えやすいため、トロピカルフルーツの風味をもたせた。同飲料のリピート率は80%と高率だという⁷⁵⁾。両飲料は、日本コカ・コーラ社が他社に先が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汁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、日本のコカ・コーラグループの取扱製品のうち、アメリカでも共通して販売されている製品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」⁷⁶⁾

この頃、日本でのコカ・コーラグループの売上げのうち、コカ・コーラが占める割合は約3割で、日本コカ・コーラ社の自主開発製品のほうが高い割合を占めていたという。ボトラーのなかには、「米国本社はあくまでコークを念頭に置いた経営を進める」として、日本の事情を把握した日本コカ・コーラ社の生え抜きの人材を社長に望む声も出ていたとされる⁷⁷⁾。米国コ

カ・コーラ社は、上述したように現地化を進め、日本コカ・コーラ社の自主製品開発を推進していたものの、日本コカ・コーラ社の社長については、順次、自社より派遣していた。

5 他国市場向けの製品開発

(1) コカ・コーラパシフィック技術センターの設立

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⁷⁸⁾。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、地域の特性に合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製品開発、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国際戦略を打ち出した。

(2) 新たな需要創造へ

パシフィック技術センターの設立と前後して、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。米国コカ・コーラ社は日本コカ・コーラ社の重要性を強く認識

75) 『日経産業新聞』1992年9月14日。

76) 利根コカ・コーラボトリング(株)40年史編集委員会編(2003), p.184。

77) 『日経産業新聞』1991年8月10日。

78) 『日本経済新聞』1995年1月1日、『日経産業新聞』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。

し、日本市場に合った新製品開発やマーケティングを牽引する日本人のリーダーを求めている⁷⁹⁾。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、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魚谷の存在を知り、彼の入社を熱望したという⁸⁰⁾。

魚谷は、自著『ころを動かすマーケティング』において、ホールが自らをスカウトしたエピソードについてこう述べている。

「たしかに日本コカ・コーラは世界で有名なブランドを持つマーケティングの会社であり、ボトラー社という強力な販売網も持っている。しかし、その成功が過去30年であまりに急激に進んだために、ここにきて踊り場に来ているというのです。当時の日本の飲料マーケットは、大きな転換期を迎えていました。たとえば、缶やペットボトル入りのお茶に代表される、新しい飲料の登場などです。しかし、日本コカ・コーラには、アメリカで生まれた世界的なブランドはあっても、日本も消費者ニーズに基づいた斬新な商品開発というのは、まだそれほどありませんでした。実際、当時マーケットが拡大していたお茶の強いブランドもありませんでした。日本の消費者は、世界一厳しい。そんな厳しい消費者のインサイトを探り、潜在的なニーズを拾い上げて需要を創造していくことはできないか。そういうマーケティングは日本コカ・コーラにはまだまだ足りない。それができる人材もいない」⁸¹⁾

魚谷は、日本コカ・コーラ社に入社すると、マーケティング担当の上級副社長に就任した。ジョージアなどの日本コカ・コーラ社の自主開発製品のマーケティングの責任者となった。

当時、日本コカ・コーラ社を代表する飲料ジョージアは、サントリーの缶コーヒー飲料

BOSS(ボス)に押され、販売量とシェアを落としつつあった。魚谷は、ジョージアのマーケティングの抜本的な見直しを行い、再びジョージアを成長軌道に乗せた。また、魚谷は、まだ強力な製品を展開できていない茶系飲料のマーケティングに着手する。当時、日本市場ではウーロン茶市場が拡大していた。ウーロン茶飲料には、すでにサントリーの「烏龍茶」が代表的な製品として消費者に認知され、圧倒的なシェアを得ていた。そこで、魚谷は、ウーロン茶で直接的に対決するよりも他の茶系飲料に目を向けた。北九州コカ・コーラボトリングで試験的に導入され、好調な販売量を示しているブレンド茶飲料爽健美茶を全国展開し、日本コカ・コーラ社を代表する飲料へと成長させた。

さらに、魚谷ら日本コカ・コーラ社の茶系飲料のブランドチームは、紅茶飲料の開発に着手した。紅茶飲料には、キリンビバレッジが導入する「午後の紅茶」という代表的な飲料があり、日本コカ・コーラ社の既存飲料はまったく歯が立たない状況であった。ボトラー各社からは紅茶飲料の分野を強化する要望があがっていた。そこで、日本コカ・コーラ社は、紅茶飲料「紅茶花伝ロイヤルミルクティー」を開発することになる。この契機は、近畿コカ・コーラボトリングからの提案であった。同社からの提案について、魚谷はこう述べている。

「消費者はサラッとした味の飲み物を求める傾向が強いなかで、もっと特徴のある、尖った商品が求められている、というのです。しかも、彼らからの提案は具体的なものでした。味のトレンドとは真逆のよりリッチな味の、高級感のあるミルクティーはどうか、というのです。茶葉はウバの高級葉を使い、生の牛乳を使ってつくる。生の牛乳を使うということは、品質管理上、高い技術が求められました。それでもやってみないと、具体的な味の提案がありました」⁸²⁾

79) 魚谷(2009), pp.21-22。

80) 『日経ビジネス』1997年2月3日, p.68。

81) 魚谷(2009), pp.19-20。

82) 同左, pp.119-120。

魚谷は、既存製品にはない差別化された紅茶飲料を開発する必要性を認識していた。近畿コカ・コーラボトリングの提案に賛同し、早速、研究開発センターに高級なロイヤルミルクティーの開発を依頼した。若い女性にターゲットを絞り、高級なミルクティー、まったくとした味を実現し、あえて小型缶を用いて青を基調としたパッケージを施した。こうして、1995年、日本コカ・コーラ社は、従来の紅茶飲料の流れとは逆行したコンセプトを持つ紅茶花伝ロイヤルミルクティーを導入した⁸³⁾。

その後、爽健美茶の導入を通じて茶系飲料の可能性に気づいた魚谷は、当時はまだ消費者の注目度の低い緑茶飲料の開発に着手する。日本の緑茶の王道感、本質感をコンセプトとし、パッケージには日の丸を入れ、1996年に緑茶飲料「日本のお茶」を導入した。しかし、この飲料は期待した成果をあげられないまま、販売終了となった。当時は、緑茶の微妙な味わいを実現するような技術はなかった。魚谷は、製品のコンセプトと実際の味覚とのギャップを敗因としてあげている。しかし、のちにこの反省を活かして、「なごみ」、「綾鷹」などの緑茶飲料を開発した⁸⁴⁾。

このように、米国コカ・コーラ社は、日本市場向け製品の開発、マーケティングについて日本コカ・コーラ社に一任していたといえる状況であった。ところが、1996年に米国コカ・コーラ社の社長が交代すると、この状況は一変した。

「前任のトップは、日本は独自でもっとフレキシブルに動かなければいけない、という考えの持ち主でした。ところが、新しいトップから見れば、なんと勝手なことを日本は次々とやっているのか、と映るわけです。(中略)新しいトップは、これからは、ジョージアの広告も、すべてアトランタ本社のCMO(チーフマーケ

ティングオフィサー)が承認する。新製品もすべて本社が承認する。すべて申請を出しなさい、ということです。日本のトップだったマイク(筆者注、当時の日本コカ・コーラ社社長マイケル・ホール)も日本の市場の独自性を伝えてくれました。しかも、ジョージアをはじめ、結果が上向いてきている。にもかかわらず、一本一本の広告開発についてチェックされることになってしまったのです」⁸⁵⁾

米国コカ・コーラ社からは、次々と理解に苦しむ指摘が来るようになった。そのため、魚谷は、この年に16回も米国コカ・コーラ社への説明にアトランタへ出張したという。

「広告のあり方の違いから、消費者の感性の違いまで、毎回のように根気よく伝えなければなりません。『日本は違う』とのみ主張していても相手は納得しません。どこがどう違い、だから何をすべきなのかというロジックが必要になります。そして毎回のように、いろいろと注文がつかます。そのたびに再度考え直し、またアトランタに飛ぶ…。僕はあきらめませんでした。日本にいるマーケティング担当者たちのためにも、あきらめるわけにはいきませんでした」⁸⁶⁾

(3) ボトラーとの協働

1997年、魚谷は営業責任者へと配置転換された。日本コカ・コーラ社長のホールによると、将来魚谷が社長になった時のために、営業部門の経験を積む必要性を考慮した人事であるという⁸⁷⁾。日本コカ・コーラ社は、直接的には消費者に製品を販売していない。そのため、営業の役割について、自社が開発・構築した飲料、ブランド戦略をボトラー各社に伝えるメッセージャーのような機能としてとらえる傾向があった。ホールは、日本コカ・コーラ社の営業

83) 魚谷(2009), pp.117-124。

84) 同上, pp.126-128。

85) 同左, pp.136-137。

86) 同左, p.138。

87) 同左, pp.138-139。

をこのようなりレーションシップの営業から、戦略的な営業に転換したいという意向をもっていった。魚谷も、自社の営業部門は、その努力を認める一方で受け身の傾向も強いという認識もっていた。

「実際、現場のことがわかっていない、こんな商品が売れるわけがない、といった指摘が営業から出たこともありました。また、ボトラー社を説得するとき、本社の方針がこうだから仕方がない、といった言い方がされているということも耳にしたことがありました」。⁸⁸⁾

魚谷は、「営業は、情報を右から左へ流すメッセンジャーの役割から、逆に現場はこうなんだ、だからこういう戦略施策が必要だ、と日本コカ・コーラの中にフィードバックし、提案していく」⁸⁹⁾という現場を起点としたサイクルへと転換しようとした。たとえば、ボトラー17社と各社を担当する日本コカ・コーラ社の営業が、共同で年間計画の概要や全体像を提案する。この17社からの提案を受けて、日本コカ・コーラ社のマーケティング戦略担当者が戦略を策定する仕組みへ転換した。魚谷は、このような日本コカ・コーラ社の営業担当者としてボトラー各社との協働を「協働マーケティング」と呼んだ。

この協働マーケティングから、日本コカ・コーラ社を代表する製品のひとつとなる果実飲料Qooが生まれた。そもそもは、九州地区での各製品カテゴリーの市場規模とシェアを分析したことがはじまりだった。分析の結果、今後の成長をもっとも見込めるのは果実飲料であることがわかった。事実、既存の果実飲料HI-Cは長期間低迷していた⁹⁰⁾。同地区のボトラーと日本コカ・コーラ社の営業担当者は、日本コ

カ・コーラのマーケティング戦略部門に対し、差別化された果実飲料の導入を提案した⁹¹⁾。

この提案は難題だった。果実飲料には、地方ブランドを含め膨大な数の飲料がすでに存在していた。そのなかで、類似した味覚の飲料を導入してもあまり意味はない。しかし、まったく異なる味覚を実現できる類の飲料ではなかった。そこで、日本コカ・コーラ社は、大手広告代理店とも協働し製品開発を実施する。まず、果実飲料の顧客はだれかという原点に立ち返った。そこで、ターゲットを子どもとそれを購入する母親に絞る。ビタミンCなどを含有し栄養面にも配慮する、さらにキャラクターを用いるなど、次々と製品コンセプトを具体化していった⁹²⁾。こうして、1999年、Qooは日本市場へ導入された。

Qooは、導入間もなく大ヒットした。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(実在しないマスコット)をはずすわけにはいかない。一度見たら忘れがたい親しみやすさが、事前予測を超える大きな成功をもたらした」⁹³⁾とされている。事実、Qooは清涼飲料においてはじ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。

2年間にわたって営業改革に携わった魚谷は、1999年に日本コカ・コーラ社のシステム構造改革担当として、筆頭副社長となった。既述の通り、清涼飲料の販路として、スーパーマーケットやコンビニエンスストアといった大手小売店が占める割合が大きくなってきた。その結果、スケールメリットを生かした効率化によるコスト競争力を高める必要が生じた。そこで、ボトラー各社の原材料の購買を一本化し、コスト構造を改革するために、1999年、コカ・コーラビバレッジサービスが設立された。それに先立つ1995年には、ボトラー各社が共

88) 魚谷(2009), p.142。

89) 同上, pp.142-143。

90) 利根コカ・コーラボトリング(株)40年史編集委員会編(2003), p.187。

91) 魚谷(2009), pp.149-150。

92) 同上。

93) 利根コカ・コーラボトリング(株)40年史編集委員会編(2003), p.187。

同出費し、大手小売店との商談窓口を一本化するコカ・コーラナショナルセールスが設立されていた。なお、同社の役割はのちに、日本コカ・コーラ社も出資したコカ・コーラカスタマーマーケティング(2006年設立)へと継承されることになる。

日本市場の構造変化と米国コカ・コーラ社によるアンカーボトラー⁹⁴⁾構想のもと、ボトラー各社の再編も進んだ。たとえば、1999年には、北九州と山陽地区のボトラーが合併し、世界有数の規模をもつコカ・コーラウエストジャパンが設立された。新会社には日本コカ・コーラ社も出資し(5%)、日本初のアンカーボトラーが誕生した。コカ・コーラ側のアンカーボトラー設立の意図はボトラーとの戦略統一にあり、ボトラー側の意図は米国コカ・コーラ社に対する影響力の増大などにあったとされる⁹⁵⁾。2001年には、富士コカ・コーラボトリングと中京コカ・コーラボトリングが合併し、第2のアンカーボトラーのコカ・コーラセントラルジャパンが設立されている。

(4) 海外への導入

2000年、米国コカ・コーラ社の会長兼CEOに、ダグラス・N・ダフトが就任した。彼は、1980年代後半に日本コカ・コーラ社の社長を務めた経験を持つ。トップ交代と同時に、これまで中央集権的だった経営スタイルが一気に転換することになった。彼は、「Think local, Act Local(地域に応じて考え、行動する)」というスローガンを用いて、地域密着型の経営を推進するようになった⁹⁶⁾。そして、ダフトは、多様な飲料を開発・導入する日本コカ・コーラ社ノウハウを海外でも活用する意向をもっていた⁹⁷⁾。たとえば、のちの2004年には日本コ

カ・コーラ社について、こう述べている。

「200種類の飲料を25ブランドと60種類の味で展開している日本市場は、収入と利益の両面でコカ・コーラの本社に大きく貢献している。しかしそれよりも重要なのは、多数の飲料を発売する日本法人が世界のコカ・コーラに変化と革新をもたらす『触媒』の役割を果たしていることだ」⁹⁸⁾

また、魚谷は、日本コカ・コーラ社に対する新会長ダフトの方針について、こう述べている。

「そして、その(筆者注、地域密着型経営の)優良児的存在なのが日本だ、と新会長は言いました。日本独自の幅広い商品を持ち、積極的な事業展開をしている。世界は日本に学ぶべきだ、日本にこそ世界のビジネスの将来像がある。ザ コカ・コーラカンパニーの未来は日本のようになるのだ、と。この大号令のもと、毎週のように世界各国のトップが大挙して日本に押しかけてくることになります。そして、その対応は僕の仕事です。たくさん業務をかかえていたので正直、困りましたが、もっと困ったのは、部下たちでした。すべての資料を英語で揃える準備のために夜遅くまで仕事をする日々が続きました。ただ一方で、みんなもうれしかったと思います。独自の商品開発を行ったり、幅広い商品ラインナップを揃えたりする日本が、高い評価を受けたのです。世界に対して日本が発信できる、いい機会でした」⁹⁹⁾

このように、会長ダフトの号令のもと、日本コカ・コーラ社はコカ・コーラグループの成功事例として、グループ内の各海外子会社から大きな注目を集めるようになった。この経緯について、魚谷は「これは日本で社長を経験してい

94) アンカーボトラーとは、世界戦略のなかで核となるボトラーを指す。

95) アンカーボトラーに関する詳細は、村山(2007), pp.387-424を参照。

96) 魚谷(2009), p.157。

97) 『日経ビジネス』2004年1月26日, p.52。

98) 同左。

99) 魚谷(2009), pp.157-158。

たからこそ、アトランタのトップの思いだったのかもしれない」と述懐している¹⁰⁰⁾。また、魚谷自身も、日本コカ・コーラ社の自主開発製品を世界各国でも活用したいという意欲をかねてよりもっていた。たとえば、1997年には『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」¹⁰¹⁾と語っていた。

さらに、ダフトは、資質を高く評価していた部下のメアリー・E・ミニックを日本コカ・コーラ社の社長に就任させている。ダフトは、「(筆者注、ミニックを)その後はグローバルな要職に登用したい、短期間でも絶対に日本のこのポジションを経験させたい」という意向をもっていただけだった¹⁰²⁾。しかし、いきなり日本のトップを務めるのは容易ではない。そこで、魚谷は社長代行に就任し、新社長ミニックを補佐することになった。

これを機に、魚谷は、製品開発とマーケティングの全面的な権限を委譲するようダフトに依頼している。既述の通り、1996年に日本コカ・コーラ社の製品開発とマーケティングには、米国コカ・コーラ社の承認を要するように方針が変更されていた¹⁰³⁾。

「おかげで、日本でやりたいことが、なかなかスピーディにできないようになっていました。だから僕は言ったのです。もちろんグローバルなコカ・コーラという会社の一員であるという意識は強く持つ。そのかわり、新製品とマーケティングコミュニケーションの全面的な権限がほしい。すべての最終責任を僕に任せて

ほしい、と言いました。返ってきたのは、『No problem. You can do whatever you want.』という言葉。それが自分の今回の信条だから、と彼ははっきり言ってくれました。後に彼は、アトランタ本社を縮小、積極的に地域に権限を与えて任せていく経営スタイルをグローバルに展開していきます」¹⁰⁴⁾

以降、魚谷は、再び低迷しつつある缶コーヒー飲料ジョージアの再建をかけたマーケティング、さらに日本独自のコカ・コーラのマーケティングに取り組むことになる。コカ・コーラのマーケティングを手がけるようになった経緯について、魚谷はこう述べている。

「日本コカ・コーラに入るのであれば当然、いつかは創業以来約120年以上の歴史を持ち、今も世界一の価値を持つブランド、コカ・コーラのマーケティングを担当してみたいと思っていました。(中略)この要望は聞き入れてもらうことができました。しかも、アメリカで出来上がった企画を日本向けに修正するのではなく、日本独自で考えたいという要望にゴーサインをもらったのです。おそらく、日本でコカ・コーラのマーケティングをゼロから考える、しかも日本人が責任者になるというのは、このときが初めてだったのではないかと思います」¹⁰⁵⁾

(5) 26年ぶりの日本人社長

やがて2001年、魚谷は、日本コカ・コーラ社社長となった。同社にとって、26年ぶりの2人目の日本人社長の誕生である。魚谷は、就任時の目標として「組織を強くし、『日本発』の強い商品作りにつなげる」ことを表明している¹⁰⁶⁾。前社長ミニックは、コカ・コーラグループのアジア地区責任者へと昇進した。

まず、魚谷は、サプライチェーンの構造改革

100) 魚谷(2009), p.158。

101) 『日経ビジネス』1997年2月3日, p.68。

102) 魚谷(2009), p.158。

103) ただし、すでに1999年春から導入する新製品より、日本コカ・コーラ社の製品開発に対する米国コカ・コーラ社の承認制度は廃止されたという報道もある(『日本経済新聞』1998年11月13日)。

104) 魚谷(2009), p.159。

105) 同上, p.185。

106) 『日経ビジネス』2002年2月25日, p.114。

に取り組んだ。ボトラー各社の経営者と2年にわたる会議をもち、各社の工場等を集約し、調達、製造、物流のオペレーションを一体化する全国最適のサプライチェーンの基盤を構築した。2003年、既述のコカ・コーラビバレッジサービスとコカ・コーラティープロダクツ¹⁰⁷⁾が発展的に解消され、コカ・コーラナショナルビバレッジが設立された。

製品開発においても、魚谷は革新的な試みをはじめた。就任時に、20名ほどからなる社長直轄のイノベーションチームを設けた。マーケティング、営業、研究開発など、さまざまな職種の人員から構成されるチームである。さらに、このチームに限らず、既存のブランドグループや研究開発部門の人員が、直接社長に新製品を提案できる機会も設けた¹⁰⁸⁾。

2004年、魚谷は「3か年成長戦略」を発表した。その骨子として、①収益をともなう販売成長(チャネル特性に応じたブランド、パッケージ、価格展開など)、②全体最適確立によるコスト低減(統合SCMの構築、情報システムの標準化など)、③システム協働体制による成長モデルの構築(マーケティング戦略の一致と実行力強化、開発から販売までに一貫通貫、意思決定スピードの向上)をあげた。また、研究開発部門の拡充や外部とのアライアンスも積極的に展開する方針も示した¹⁰⁹⁾。たとえば、同年4月に、資生堂と香りをテーマにした新ブランド「アロマワークス」を協働開発し、日本コカ・コーラ社はアロマワークスブランドのダイエット飲料、資生堂は化粧水を同時発売している¹¹⁰⁾。

さらに、同年に、社長直轄のイノベーション本部を設立し、ボトラー各社の製品開発への参加を拡大する方針も示している¹¹¹⁾。イノベー

ション本部は、従来のイノベーションチームの3倍の人員からなり、6つのグループで構成される。本部の責任者には、のちに米国コカ・コーラ社へ異動し、非炭酸飲料の世界戦略の責任者となる篠原幸治が就任した。本部の人員の1/3は製品企画経験者、1/3は製品開発経験者、残る1/3は営業やその他の職種経験者である。6グループは、①健康志向製品グループ1、②健康志向製品グループ2、③健康機能素材探索グループ、④新製品グループ1、⑤新製品グループ2、⑥パッケージイノベーショングループという内訳であった¹¹²⁾。

ここから、からだ巡茶などの新製品が生まれた。2010年現在もヒット製品としてコンビニエンスストア等で販売されているからだ巡茶は、飲料で栄養を補給するという従来の発想を逆転させ、当時注目されはじめていたデトックスの考え方にヒントを得て、「体の中からキレイを目指す」ことをコンセプトとした飲料である。漢方薬で知られる「薬日本堂」とのコラボレーションによって、からだ巡茶は2006年に日本市場へ導入された。製品開発に販売現場の発想を活かすため、ボトラー各社を交えて設立した「21世紀委員会」からは、ビール風味炭酸飲料スカイモルト(2004年導入)などが生まれた¹¹³⁾。

日本コカ・コーラ社は、新たな市場ニーズを創造すべく、次々と新製品を開発・導入していく。たとえば、同社としてはじめて特定保健用食品(特保)の表示許可を得た、糖の吸収を穏やかにする効果をもつ混合茶飲料「颯爽(さっそう)」¹¹⁴⁾、岡山大学などとの共同研究をもとに開発した花粉症の緩和効果をもつ紅茶飲料「春のミント習慣」¹¹⁵⁾、カルピスと共同開発した乳

107) コカ・コーラティープロダクツは、茶系飲料、新カテゴリー飲料などを生産し、ボトラー各社へ販売することを目的に1998年に設立された。

108) 魚谷(2009), pp.204-205。

109) 『食品新聞』2004年2月16日。

110) 同上, 2004年5月17日。

111) 『日本経済新聞』2004年4月15日。

112) 『食品新聞』2004年5月17日。

113) 『日本経済新聞』2004年4月15日。

114) たとえば、『朝日新聞』2004年4月15日。

115) たとえば、日経メディカルオンライン(<http://medical.nikkeibp.co.jp/inc/all/hotnews/archives/290675.html>), (最終確認: 2010年4月11日)。

酸菌を含有した緑茶飲料「心地よい毎日_{TM}L-92 緑茶」¹¹⁶⁾を導入している。

(6) コカ・コーラグループの世界戦略の責任者へ

その後、2004年に米国コカ・コーラ社のCEOはネビル・イズデルが就任し、メアリー・ミニックは、製品開発、マーケティング、成長戦略を担当する米国コカ・コーラ社の新設部門のトップに登用された。

1990年代後半より、世界各国において日本市場に類似する飲料ニーズが次第に高まりはじめた。もともと、欧米各国では炭酸飲料が主流であったが、中国、韓国を含むアジアでは、文化や食の嗜好は日本に似ている部分も多く非炭酸飲料が好まれていた¹¹⁷⁾。ところが、1990年代後半に入ると、ヨーロッパにおいて、日本の清涼飲料の分類でいうところの紅茶飲料、缶コーヒー飲料、スポーツ飲料、機能性(エネルギー)飲料などのニーズが高まりはじめた¹¹⁸⁾。

こうした傾向は続き、2000年前後になると、世界各国で消費者の健康志向が高まり、非炭酸飲料のニーズが高まりはじめた。たとえば、コカ・コーラグループでは、北米における炭酸飲料の販売量は2007年には前年度比2%減となった。その一方で、非炭酸飲料は5%増加し、炭酸飲料とは対照的な結果となった。成長市場として期待されるラテンアメリカ(メキシコ、ブラジル、アルゼンチンなど)では、炭酸飲料の販売量も6%と増加したが、非炭酸飲料の販売量は35%と急増した。こうした市場の変化を受けて、コカ・コーラグループにおいても、世界規模で非炭酸飲料の比率を現在の40%から50%に引き上げる方針を打ち出している¹¹⁹⁾。そこでミニックは、非炭酸飲料が売

上げの34%を占める日本型の製品開発展開を世界で進める意向である¹²⁰⁾。

2005年には、日本コカ・コーラ社のノウハウをロシアなどの新興市場でも共有する体制を整えるために組織再編が行われた。従来のアジアグループを東南アジア・環太平洋と北アジアに分け、北アジアにユーラシアと中東地区を加えた。北アジアには日本のほかに中国、インドなどの重要な新興市場が含まれるという¹²¹⁾。

日本コカ・コーラ社社長にも人事異動があった。2006年、魚谷は会長へ就任し、新社長には、ダニエル・H・セイヤーが就任した。2007年、セイヤーは、イノベーション本部の責任者であった篠塚幸治に、米国コカ・コーラ社への異動を告げた。「来年1月からアトランタで働いてもらいます。あなたのこれまでのキャリアを思う存分、発揮してください」。篠原の役職は、Senior Global Director RTD Coffee/Teaであり、全世界を対象としたコーヒーとお茶の成長戦略立案の責任者である。米国コカ・コーラ社は、上述したように非炭酸飲料にも注力する方針を打ち出している。その重責を篠原が担うことになった¹²²⁾。

現在、日本の清涼飲料市場は、イノベーションの源泉として海外から注目されている¹²³⁾。

米国コカ・コーラ社によると、日本市場は「販売数量は4番手だが、様々なアイデアが生み出される王冠の宝石のような重要市場」であり、中国やインドなどの今後重視するアジアでの事業展開にとって、「日本で成功した製品開発や事業のイノベーションなどはモデルになる」という。日本コカ・コーラ社は、2007年には、東京コカ・コーラボトリングへ出資し(34%)、同社を戦略的パートナーとする意向であった¹²⁴⁾。

116) 日本コカ・コーラ社ニュースリリース (<http://www.cocacola.co.jp/corporate/release/pdf/519.pdf>)、(最終確認：2010年4月20日)。

117) 『日経ビジネス』2004年1月26日、p.52。

118) たとえば、『食品と容器』Vol.40, No.4, pp.225-227。

119) 『日経ビジネス』2008年4月21日、p.29。

120) 同左、2005年6月15日、p.92。

121) 『日経流通新聞』2005年4月1日。

122) 『日経ビジネス』2008年4月21日、p.28。

123) たとえば、浅羽(2002)、pp.85-86。

124) 『日本経済新聞』2007年6月27日。

日本市場は、健康意識の高まり、成熟社会へと進むにつれてコーヒー、お茶、スポーツ飲料など非炭酸飲料を好む消費者が増えるという現象にどの国よりも早く直面した。さらに、日本では新しい消費者を意識した流通企業からのプレッシャーが強い。それに応じて新製品を開発しても、市場に残るのは「1000に3つ」といわれる。加えて、日本の消費者は、新製品に飛びつく反面、気に入らないと二度とその製品を選択しないという冷徹さももつ。一般に、日本市場は世界のなかでも厳しい市場であるとされている¹²⁵⁾。結果的に、かつては特異とされた日本の清涼飲料市場は、イノベーション環境としての優位性をもつ先進的かつ革新的な市場であった。

このような市場において、日本コカ・コーラ社は、すでにブランドイメージが確立されたコカ・コーラの場合とは異なり、一からブランドを育成する経験を積み重ねた。米国コカ・コーラ社は、このような日本市場で培われた日本コカ・コーラ社のノウハウに期待を寄せている。前述の篠原は、「もはや『日本発日本だけ』という時代ではなくなった。『日本発世界へ』という段階に入ってきた」と語っていた¹²⁶⁾。

(7) 海外での日本コカ・コーラ社開発製品

日本コカ・コーラ社の自主開発製品は海をわたった。たとえば、2005年当時には、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た。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」の地位を築いた¹²⁷⁾。他方、アジアにおいても優れた実績を示している。Qooは、2002年から2004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上拡大に大きく貢献したとされている¹²⁸⁾。

各国の海外子会社は、Qooの販売促進活動に熱心に取り組んだ。たとえば、主な導入各国ではQooの公式ウェブサイトが設けられた。中国では2003年のクリスマス時期にQooとクリスマスをもじった「Qooristmas Party」というイベントも開催した。台湾では、販売促進のためにQooのキャラクターつきの鉛筆をプレゼントしている。さらに、Qooは各国の海外子会社によって、味や種類を変更しそれぞれの市場へ導入している。たとえば、ドイツではサクランボ味のQoo、台湾ではスポーツ飲料タイプのQooもある¹²⁹⁾。

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。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。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年の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パ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、2005年現在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はじ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年のスペインでのバルセロナオリンピックの公式飲料と

125) 『日経ビジネス』2008年4月21日、pp.28-31。

126) 同上。

127) The Coca-Cola Companyホームページ「Summary Annual Report」(http://www2.coca-cola.com/investors/annualandotherreports/2003/opseg_europe_2.shtml 他)、(最終確認：2005年7月5日)。

128) 同左、(http://www2.coca-cola.com/investors/annualandotherreports/2003/opseg_asia_2.shtml 他)、(最終確認：2005年7月5日)。

129) 『日経ビジネス』2004年1月26日、p.52。

なった。さらに、ベルギーやルクセンブルグでは改良が加えられ、青、赤、緑など多様な色調と味覚をもつアクエリアスを導入している。

日本コカ・コーラ社の自主開発製品は海をわたり、そこからさらに新たな広がりが生まれている。

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 1973年～1974年(フェーズ1)

(1) 事例の要約

日本コカ・コーラ社は、1957年にコカ・コーラの導入を目的に設立された。日本コカ・コーラ社は、当時の日本人には異質なコーラ飲料を特に現地適合を試みずにそのまま導入した。また、設立時のコカ・コーラの売上げ不振の対応策として、翌年に米国コカ・コーラ社製品ファンタを導入した。その際には、米国コカ・コーラ社の技術部門の協力を得て、日本市場のニーズを考慮した製品の選択を試みた。以降、同社は、日本市場のニーズに即して米国コカ・コーラ社製品を導入した。

これらの日本コカ・コーラ社が導入した飲料は、日本の清涼飲料市場の構造を抜本的に革新するほどの大きな市場成果をもたらした。しかし、日本コカ・コーラ社は、反コカ・コーラ運動、チクロ騒動、合成着色料問題などの社会問題の標的となった。また、コカ・コーラの破びん事件も生じた。そこで、米国コカ・コーラ社は、1971年に一連の社会問題の対応策として日本コカ・コーラ社に初の日本人社長を就任させ、大きな独立性を付与するようになった。以降、日本人社長は、さまざまな日本への融和策

を図っていった。

1970年前後より、一連の社会問題も起因してコーラ、フレーバー炭酸飲料のニーズの低迷がはじまり、果実飲料のニーズが高まるようになった。競合各社は、次々と果実飲料を導入するようになった。そこで、現地ボトラー各社は、日本コカ・コーラ社に同飲料の導入を要請するようになった。この場合は、現地ボトラーは、サプライヤーとしてではなく流通企業としての要請であったと考えられる。果実飲料は、すでに米国コカ・コーラ社の製品ラインにあった。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。日本政府は、当時、ミカンの生産過剰が深刻な社会問題となっていたため、日本コカ・コーラ社に対し日本産のミカンを原料に用いた飲料の導入を要請していた。そこで、日本コカ・コーラ社は、政府の要請に対応することで一連の社会問題の緩和と円滑な製品導入も意図して米国コカ・コーラ社製品 HI-C に改良を加えたのだった。

同社は、果実飲料導入に際し、米国コカ・コーラ社の協力を得て、独自の生産技術であるホットフィリング技術を開発し、HI-Cを改良した。この技術は、のちの同社の製品多様化の技術的基盤となった。なお、同社は、競合各社の果実飲料の仕様を考慮し、日本の既存製品にはない50%果汁含有タイプの飲料を開発(改良)した。こうして、1973年、日本コカ・コーラ社は、米国コカ・コーラ社製品 HI-C を改良して日本市場へ導入した。

(2) 分析

以上で見たように、1973年、日本コカ・コーラ社は、本国親会社製品を改良して果実飲料 HI-C を日本市場へ導入し、フェーズ1の成果を生成するようになった。

当時、日本コカ・コーラ社は大きな独立性を付与されていたが、HI-Cの改良に際しては、米国コカ・コーラ社の協力を得た。また、日本

コカ・コーラ社は、果実飲料のニーズとそれにとまう現地ボトラーの要請、また日本産のミカン为原料に用いる政府機関の要請に対応するためにHI-Cを改良した。その際には、競合企業の同種製品の仕様を考慮した改良がなされた。したがって、日本コカ・コーラ社は、本国親会社(米国コカ・コーラ社)、外部顧客(日本市場のニーズ)、外部流通企業(現地ボトラー)、競合企業、政府機関の影響に基づく製品開発活動を実施した結果、果実飲料HI-Cを改良・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5つの構成要素について検討する。

①本国親会社

日本コカ・コーラ社は、米国コカ・コーラ社の協力を得て、HI-Cを改良した。当時、日本コカ・コーラ社は大きな独立性を付与されていた。また、日本コカ・コーラ社は、HI-Cの改良・導入を決定したのちに米国コカ・コーラ社の協力を得た。そのため、製品開発活動の直接的な契機とはなっていない。米国コカ・コーラ社は、フェーズ1のその他の影響因である各構成要素(外部顧客、外部流通企業、政府機関)と比べて弱い影響に留まっていたと考えられる。このような、米国コカ・コーラ社の影響に基づく製品開発活動の結果、日本コカ・コーラ社はフェーズ1の成果を生成した。したがって、本国親会社の弱い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たことが判明した。

また、その影響過程において、その他のフェーズ1の影響因(構成要素：外部顧客、外部流通企業、競合企業、政府機関)との相互作用を検討した結果、本国親会社と他の構成要素との相互作用は特に確認できなかった。

②外部顧客

果実飲料のニーズの高まりとコーラおよびフレーバー炭酸飲料のニーズ低迷という外部顧客の影響は、日本コカ・コーラ社に果実飲料の改良と導入を促す直接的な契機となった。した

がって、日本コカ・コーラ社は、外部顧客の強い影響に基づく製品開発活動の結果、フェーズ1の成果を生成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、外部顧客(市場ニーズ)は、外部流通企業(現地ボトラー)による日本コカ・コーラ社に対する果実飲料導入の要請を促した。さらに、日本コカ・コーラ社は、この外部顧客の影響によって、競合企業の果実飲料の動向を考慮し、あえて競合製品にはない50%の果実飲料を改良・導入した。したがって、外部顧客は、その影響過程において外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。

③外部流通企業

日本コカ・コーラ社は、設立当初は、本国親会社と外部顧客(市場ニーズ)の影響に基づいて、ファンタ、スプライトという米国コカ・コーラ社製品を新たに導入していた。その後、日本コカ・コーラ社は、本国親会社より大きな独立性を付与されるようになった。そこに外部流通企業(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。日本コカ・コーラ社よりも現地ボトラーの方が、果実飲料の導入に積極的であったとするエピソードも伝えられている。そのため、外部流通企業の強い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たことが考えられる。

さらに、外部流通企業(現地ボトラー)は、日本コカ・コーラ社による果実飲料のニーズ(外部顧客)と競合製品(競合企業)への対応を促した。したがって、外部流通企業は、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。

④競合企業

日本コカ・コーラ社は、果実飲料市場への進出を決定したのち、競合企業の果実飲料の仕様も考慮し、HI-Cオレンジを改良した。同社は、競合企業の動向への対応を直接的な目的として、HI-Cを改良・導入したわけではない。

しかし、競合企業は、少なからず、日本コカ・コーラ社の製品開発活動に影響を及ぼしていたと考えられる。したがって、競合企業の弱い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たことが明らかになった。

また、競合企業の果実飲料導入の動向は、日本コカ・コーラ社の外部顧客(同飲料のニーズ)への対応と外部流通企業(現地ボトラー)による同飲料の導入要請を促した。したがって、競合企業は、その影響過程において外部顧客と外部流通企業の影響を促進した可能性が考えられる。

⑤政府機関

日本コカ・コーラ社は、政府機関の要請(ミカン为原料とすること)に対応するために米国コカ・コーラ社製品 HI-C に改良を加えた。このように、政府機関の影響は、日本コカ・コーラ社の製品開発活動の直接的な契機となった。したがって、政府機関の強い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たことが明らかになった。

また、その影響過程において、その他のフェーズ1の影響因(本国親会社、外部顧客、外部流通企業、競合企業)との相互作用を検討した結果、政府機関と他の構成要素との相互作用は特に確認できなかった。

(3) 小括

以上の分析の結果、日本コカ・コーラ社は、本国親会社と競合企業の弱い影響および外部顧客、外部流通企業、政府機関の強い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5点が明らかになった。第1に、本国親会社の弱い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た可能性が高い。第2に、外部顧客の強い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、その影響過程において外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3に、外部流通企業の強い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、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可能性が高い。第4に、競合企業の弱い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、その影響過程において外部顧客と外部流通企業の影響を促進した可能性が高い。最後に、政府機関の強い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た可能性が高いことが明らかになった。以上の分析結果は、図7の通り表される。

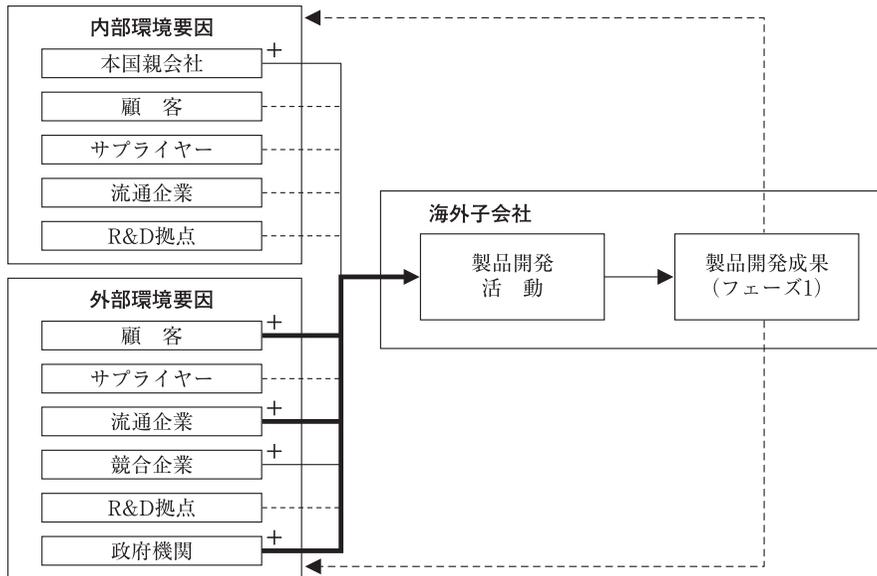
2 1975年(フェーズ2)

(1) 事例の要約

日本の清涼飲料市場では、果実飲料のニーズ増加を経て、缶コーヒー飲料のニーズが急速に高まるようになった。他方、コーラ飲料類のニーズは低迷が続いていた。そこで、現地ボトラー各社は、日本コカ・コーラ社に対し、缶コーヒー飲料の導入を要請するようになった。しかし、この要請は当初には叶えられなかった。米国コカ・コーラ社が、「そんなものが売れるわけがない」と缶コーヒー飲料の導入に反対したためである。当時、缶コーヒー飲料市場は、規模こそまだ小さかったものの、かつてのコーラ炭酸飲料市場の成長率を上回る勢いで急速に成長していた。それにもかかわらず、米国コカ・コーラ社は缶コーヒー飲料の将来性には否定的であった。同飲料は、当時は日本にのみ存在する特殊な飲料であり、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。

しかし、現地ボトラー各社は「市場においては消費者ニーズが最優先である」として、コカ・コーラとのフランチャイズ契約の間隙を縫って他社の缶コーヒー飲料を導入しはじめた。このような現地ボトラーの離反は、コカ・コーラなどの既存製品の売上げにも悪影響を及ぼしかねない。さらに、この間に、缶コーヒー

図7 製品開発活動(1973~1974年)の影響因と成果(フェーズ1)



注：各構成要素が製品開発活動に及ぼす影響のうち、太線は強い影響、実線は弱い影響、点線はほとんど影響がないことを、また、+は正の影響を、-は負の影響を意味する。

飲料市場は拡大の一途を遂げ、競合各社は次々と缶コーヒー飲料を導入していった。他方、コーラ炭酸飲料、フレーバー炭酸飲料市場は縮小し、コカ・コーラとファンタの売上げも低下していく。

そこで、日本コカ・コーラ社は、米国コカ・コーラ社の反対を押し切り、缶コーヒー飲料の開発を決定した。そこでは、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・熱殺菌技術を基盤に開発したレトルト滅菌技術が用いられた。このような缶コーヒー飲料の開発は、当時、米国コカ・コーラ社より大きな独立性を付与された日本人社長の存在があったため可能になった。こうして、1975年、日本コカ・コーラ社は、缶コーヒー飲料ジョージアを開発し日本市場へ導入した。

(2) 分析

以上の通り、日本コカ・コーラ社は、1975年に缶コーヒー飲料ジョージア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。

日本コカ・コーラ社は、缶コーヒー飲料のニーズの急速な高まり、それにとまなう現地ボトラーの要請、競合企業の動向とそれらの競合企業の製品を導入するボトラーの離反への対応策として、米国コカ・コーラ社の反対を押し切り、缶コーヒー飲料を自主開発した。したがって、同社は、外部顧客(市場ニーズ)、外部流通企業(現地ボトラー)、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。また、本国親会社の影響に基づく製品開発活動はフェーズ2の成果生成を抑制する可能性も示された。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

既述の通り、日本コカ・コーラ社の缶コーヒー飲料の開発には、そのニーズが明らかで、ボトラー各社も缶コーヒー飲料の開発を強く要請し、かつ競合企業も次々と同種の飲料を開発していたにもかかわらず、米国コカ・コーラ社は一貫して反対の立場にあった。最終的に日本コカ・コーラ社は、米国コカ・コーラ社の反対

を押し切り自主開発を執行した。このことは、本国親会社の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ2の成果生成を抑制する可能性を意味している。さらに、本国親会社は、その影響過程において、外部顧客、外部流通企業、競合企業の影響を低減したことが考えられる。

②外部顧客

日本コカ・コーラ社が、缶コーヒー飲料を自主開発したのは、外部顧客(同飲料類のニーズ)への対応を目的としていた。このニーズがなければ、現地ボトラーが缶コーヒー飲料の導入を要請することも、競合企業の製品を導入することもなかった。したがって、外部顧客の強い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、外部顧客は、その影響過程において、流通企業(現地ボトラー)および競合企業の影響を促進したことが考えられる。

③外部流通企業

日本コカ・コーラ社が、米国コカ・コーラ社の反対を押し切り缶コーヒー飲料の自主開発を執行したのは、現地ボトラーの要請と同じく現地ボトラーによる競合企業製品の導入という離反を留めることも意図していたと考えられる。したがって、外部流通企業(現地ボトラー)の強い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判明した。また、外部流通企業は、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。

④競合企業

日本コカ・コーラ社は、他社の缶コーヒー飲料の導入をはじめた現地ボトラーへの対応も意図して、同飲料のニーズに対応する自主開発を執行した。このように競合企業は、缶コーヒー飲料の自主開発の直接的な契機とはならなかったものの、同飲料の自主開発を後押しした。したがって、競合企業の弱い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、外部顧客および外部流通企業(現地ボトラー)の影響を促進したことが考えられる。

(3) 小括

以上の分析結果より、日本コカ・コーラ社は、外部顧客、外部流通企業の強い影響、競合企業の弱い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。また、本国親会社の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ2の成果生成を抑制する可能性も明らかになった。

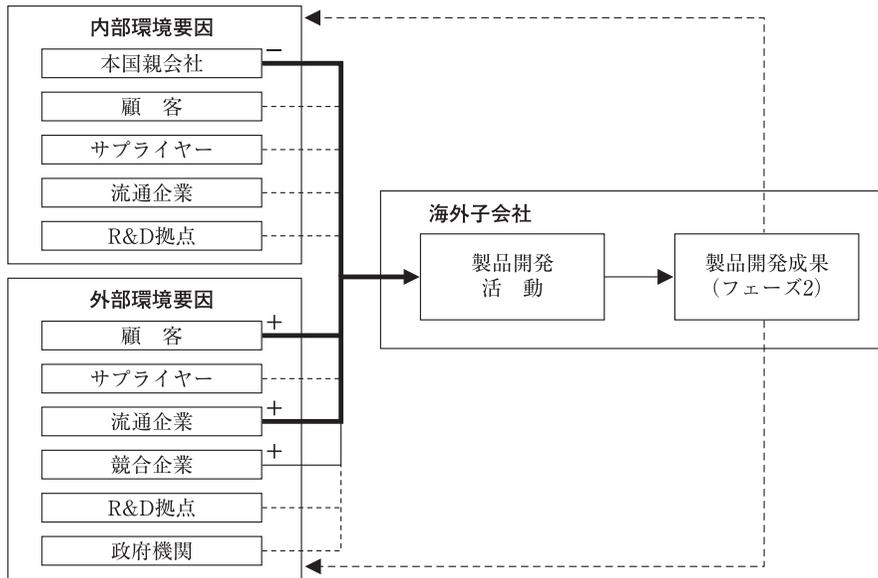
各構成要素が製品開発活動に及ぼす影響とその過程における構成要素間の相互作用を分析した結果、次の4点が明らかになった。第1に、本国親会社の強い影響に基づく製品開発活動はフェーズ2の成果生成を抑制し、その影響過程において外部顧客、外部流通企業、競合企業の影響を低減した可能性が高い。第2に、外部顧客の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ2の成果生成を促進し、その影響過程において外部流通企業および競合企業の影響を促進した可能性が高い。第3に、外部流通企業の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ2の成果生成を促進し、その影響過程において外部顧客および競合企業の影響を促進した可能性が高い。第4に、競合企業の弱い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、その影響過程において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高い。以上の分析結果は、図8の通り表される。

3 1976年～1980年(フェーズ1)

(1) 事例の要約

上述したように、1975年、日本コカ・コーラ社は、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を自主開発し、日本市場へ導入した。この開発・導入は、市場ニーズ、現地ボトラー、競合企業の動向が影響していたが、日本コカ・コーラ社に大きな独立

図8 製品開発活動(1975年)の影響因と成果(フェーズ2)



注：各構成要素が製品開発活動に及ぼす影響のうち、太線は強い影響、実線は弱い影響、点線はほとんど影響がないことを、また、+は正の影響を、-は負の影響を意味する。

性を付与されていた日本人社長が決行したものであった。

ところが、米国コカ・コーラ社は、①ボトラーの離反、②コーラ飲料、フレーバー炭酸飲料のニーズ低迷にともなう業績不振、③ファンタの天然色素導入の失敗などの理由によって、この日本人社長を権限の乏しい会長職に退け、新たに自社の副社長を日本コカ・コーラ社の社長に派遣した。新社長は、就任時に「Back to the Basic」、「コカ・コーラ第一主義」というコカ・コーラの拡販を最優先する方針を打ち出した。この方針は、米国コカ・コーラの日本市場に対する方針をそのまま表していた。また、こうした動向と前後し、米国コカ・コーラ社は中央集権化を推進するようになっていた。

1970年代後半も、日本市場ではニーズの多様化が進んだ。果粒入り果実飲料、栄養ドリンク飲料などの日本市場特有の飲料が誕生し、そのニーズは日増しに高まっていた。競合企業も、次々とこれらの飲料の導入を開始した。そこで、現地ボトラー各社は、両飲料の開発を日本コカ・コーラ社に要請した。しかし、日本コ

カ・コーラ社は、1975年以降も、米国コカ・コーラ社製品 HI-C を改良し果実飲料等を導入したものの、それよりもコカ・コーラ販促キャンペーンに注力していた。これらの改良に際しては、米国コカ・コーラ社より技術協力を受けていた。

さらに、日本コカ・コーラ社は日本市場特有のニーズへの対応には消極的だった。現地ボトラーの進言があったのにもかかわらず、果粒入り果実飲料の市場ニーズが顕在化してからそれを導入するまでに時間を要した。缶コーヒー飲料ジョージアの開発以降、1980年までに日本コカ・コーラ社が自主開発製品を導入することはなかった。

(2) 分析

以上の経緯から、日本コカ・コーラ社は1975年にフェーズ2の成果を生成したものの、日本人社長の退任を契機に、同社が生成する製品開発成果はフェーズ1へ退行したと考えられる。

米国コカ・コーラ社は、日本コカ・コーラ社

の日本人社長を会長職に退け、自社の副社長を新たに社長として派遣した。この社長交代は、これまでの日本コカ・コーラ社の独立性を付与していた体制から、米国コカ・コーラ社による大幅な統制強化への体制変更を意味している。

現地ボトラー各社は、栄養ドリンク飲料などの当時ニーズが高まっていた日本市場特有の飲料の開発を要請し、競合企業もこれらの飲料を導入していたが、この時期に日本コカ・コーラ社が栄養ドリンク飲料等へのニーズに対応することはなかった。同社は、果実飲料等のニーズには米国コカ・コーラ社の製品を改良し導入したものの、コカ・コーラの拡販へとより注力しており、結果的に同社の自主製品開発は抑制された。

したがって、日本コカ・コーラ社は、本国親会社および現地顧客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。このように、外部サプライヤー(流通企業)と競合企業の影響が除かれた製品開発活動では、同社が生成する成果はフェーズ1へと退行するようになった。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

米国コカ・コーラ社は、これまでの方針を大きく転換し、日本コカ・コーラ社への統制を強化した。この間の日本コカ・コーラ社では、ニーズ増加が明らかだった栄養ドリンク飲料を開発・導入していない。結果的に、日本コカ・コーラ社の日本市場特有の飲料へのニーズ対応とそれに必要な自主製品開発は抑制された。他方、日本コカ・コーラ社は米国コカ・コーラ社の改良製品については導入していた。したがって、本国親会社の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ1の成果生成を可能としたものの、フェーズ2の成果生成を抑制したことが判明した。また、その影響過程において、外部顧客の影響を低減したことも考えられる。

②外部顧客

日本コカ・コーラ社は、果実飲料のニーズに対応するために米国コカ・コーラ社製品を改良し導入していた。しかしながら、果粒入り果実飲料という日本特有の飲料のニーズには対応に遅れが生じた。また、当時の日本市場では、栄養ドリンク飲料等の日本特有の飲料のニーズが高まっていたが、米国コカ・コーラ社の強力な統制下にあった日本コカ・コーラ社では、これらの日本市場特有の飲料のニーズには対応するために必要な自主製品開発は行わなかった。

したがって、外部顧客の弱い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たことが明らかになった。

(3) 小括

以上の分析結果より、日本コカ・コーラ社は、本国親会社の強い影響と外部顧客の弱い影響に基づく製品開発活動を実施した結果、生成する成果がフェーズ1へと退行したことが判明した。

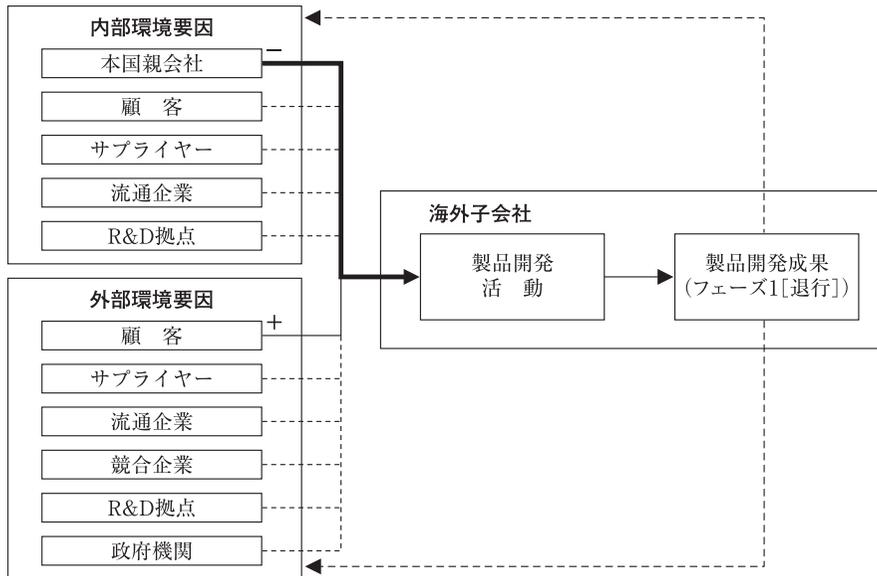
各構成要素が製品開発活動に及ぼした影響および構成要素間の相互作用を分析した結果、次の3点が明らかになった。第1に、本国親会社の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ1の成果生成を促進し、フェーズ2の成果生成を抑制した可能性が高い。第2に、本国親会社の強い影響に基づく製品開発活動は、その影響過程において外部顧客の影響を低減した可能性が高い。第3に、外部顧客の弱い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ1の成果生成を促進した可能性が高い。以上の分析結果は、図9の通り表される。

4 1981年～1984年(フェーズ2)

(1) 事例の要約

米国コカ・コーラ社および日本コカ・コーラ社が最優先に注力したコカ・コーラの販促キャンペーンは、一時的な市場成果に留まった。コカ・コーラは、1978年には過去最高の販売量をあげたものの、その後の販売量は停滞してい

図9 製品開発活動(1976~1980年)の影響因と成果(フェーズ1[退行])



注：各構成要素が製品開発活動に及ぼす影響のうち、太線は強い影響、実線は弱い影響、点線はほとんど影響がないことを、また、+は正の影響を、-は負の影響を意味する。

く。日本市場でのコーラ炭酸飲料のニーズ低迷は、もはや決定的なものとなった。他方、米国コカ・コーラ社が「そんなものが売れるわけがない」と将来性を認識しなかった缶コーヒー飲料ジョージアは、その後飛躍的な市場成果をもたらした。ジョージアは、缶コーヒー飲料市場の成長を大幅に上回る勢いで販売量を伸ばした。

その結果、米国コカ・コーラ社は、日本市場の特殊性と製品多様化の重要性を認識するようになった。また、この頃、米国コカ・コーラ社では、会長・社長が交代し、のちのエピソードにもあるように、両職を歴任したゴイズエタは、日本コカ・コーラ社の自主性を重んじる方針をもっていた。米国コカ・コーラ社より派遣された日本コカ・コーラ社の社長は、製品開発を経営戦略に組み込んだ。

1970年代後半より、日本市場では、缶コーヒー飲料だけでなく、栄養ドリンク飲料などの日本特有の飲料のニーズが高まっていた。さらに、1980年代に入ると、スポーツ飲料、各種茶系飲料などの新たな飲料が日本に誕生した。

競合各社は、次々とこれらの日本特有の飲料を導入し、そのニーズは増加の一途をたどった。他方、炭酸飲料のニーズ低迷は続いていた。市場ニーズはますます多様化し、各社は、新たな飲料が誕生しそのニーズが顕在化すると、速やかに追随製品を導入するようになっていた。

そこで、日本コカ・コーラ社は、かねてより現地ボトラーが開発を要請していた栄養ドリンク飲料を開発・導入した。同年に導入した乳性飲料アンバサも、同飲料のニーズ増加を受け現地ボトラーが開発を要請した飲料であった。以降、日本コカ・コーラ社は、スポーツ飲料、茶系飲料のニーズ増加に即して、同種の飲料を自主開発し導入していった。

(2) 分析

以上の通り、日本コカ・コーラ社は、1981年に自主開発製品の栄養ドリンク飲料リアルゴールドおよび乳性炭酸飲料アンバサを日本市場へ導入し、再びフェーズ2の製品開発成果を生成した。

米国コカ・コーラ社は、日本コカ・コーラ社

の自主性を重視するように方針を転換し、日本市場の特殊性と製品多様化の重要性を認識した。その結果、日本コカ・コーラ社は、経営戦略に製品開発を組み込んだ。栄養ドリンク飲料などの日本市場特有の飲料のニーズの高まり、それともなう現地ボトラーの要請、競合企業の動向への対応策として、リアルゴールド、アンバサを自主開発し導入した。したがって、同社は、本国親会社(米国コカ・コーラ社)、外部顧客(市場ニーズ)、外部流通企業(現地ボトラー)、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。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

米国コカ・コーラ社では、会長・社長が交代し、新経営陣は、日本市場の特殊性と製品多様化の重要性を認識し、日本コカ・コーラ社の自主性を重んじる方針をとるようになった。このような米国コカ・コーラ社の方針と認識の転換を経て、日本コカ・コーラ社はリアルゴールド等の自主製品開発を再開した。したがって、本国親会社の弱い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考えられる。

②外部顧客

栄養ドリンク飲料等の日本特有の飲料のニーズへの対応を目的として、日本コカ・コーラ社はリアルゴールド、アンバサを自主開発した。これらの飲料のニーズ増加を受け、現地ボトラーは、日本コカ・コーラ社に同種の飲料の開発を要請するようになった。また、これらの飲料のニーズがあって、日本コカ・コーラ社は同種の飲料を導入する競合企業への動向へ対応を試みるようになった。したがって、外部顧客の強い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、外部顧客は、その影響過程において、流通企業(現地ボトラー)および競合企業の影響を促進したことが考えられる。

③外部流通企業

現地ボトラーは、市場ニーズの変化とそれともなう競合企業の動向に対応するために、日本コカ・コーラ社に製品開発を要請していた。リアルゴールドとアンバサは、現地ボトラーの要請によっても誕生した飲料であった。

したがって、外部流通企業(現地ボトラー)の強い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判明した。また、外部流通企業は、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。

④競合企業

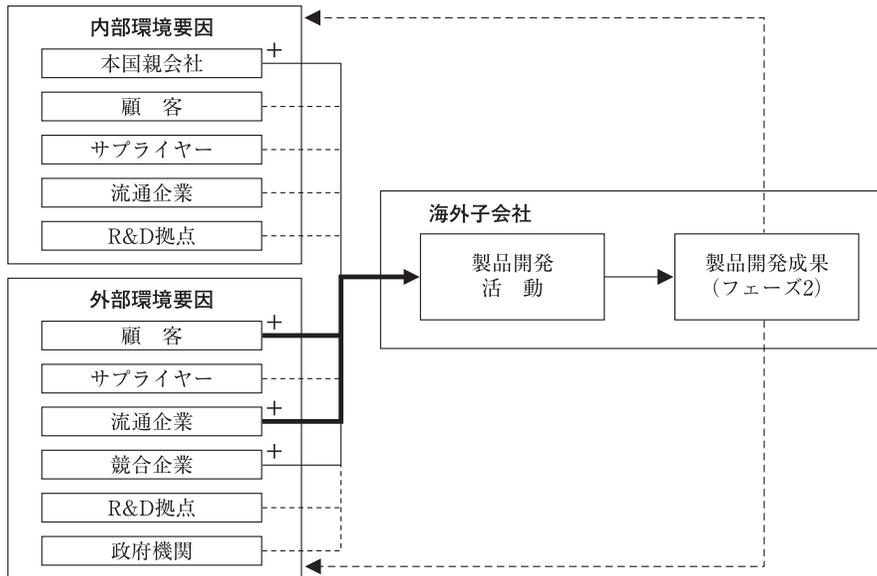
競合企業各社は、日本市場に新たな飲料が誕生しそのニーズが顕在化すると間もなく、同種の飲料(追随製品)を導入する競争行動をとっていた。日本コカ・コーラ社は、顕在化した各種飲料の市場ニーズへの対応を試みる際は、競合各社製品の仕様を考慮し、自主製品開発を実施した。このような自主製品開発は、現地ボトラーが要請したものでもあった。したがって、競合企業の弱い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ2の成果生成を促進したことが明らかになった。また、競合企業の影響に基づく製品開発活動は、その影響過程において、外部顧客および外部流通企業(現地ボトラー)の影響を促進したことが考えられる。

(3) 小括

以上の分析結果より、日本コカ・コーラ社は、本国親会社および競合企業の弱い影響、外部顧客および外部流通企業(現地ボトラー)の強い影響に基づく製品開発活動を実施した結果、再びフェーズ2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4点が明らかになった。第1に、本国親会社の弱い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可能性が高い。第2

図10 製品開発活動(1981～1984年)の影響因と成果(フェーズ2)



注：各構成要素が製品開発活動に及ぼす影響のうち、太線は強い影響、実線は弱い影響、点線はほとんど影響がないことを、また、+は正の影響を、-は負の影響を意味する。

に、外部顧客の強い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、その影響過程において、外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3に、外部流通企業の強い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、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可能性が高い。第4に、競合企業の弱い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、その影響過程において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高い。以上の分析結果は、図10の通り表される。

5 1985年～1994年(フェーズ3)

(1) 事例の要約

1980年代以降も、日本市場のニーズ多様化は続いた。また、コンビニエンスストアが清涼飲料の重要な販売経路として台頭した。これらの結果、清涼飲料の製品開発競争は激化し、各社は市場ニーズにそのまま対応する追随製品を開発するだけでなく、新たなニーズを創出す

るような製品開発を試みるようになった。これまでの経緯および、日本コカ・コーラ社の社長には同社の自主開発製品をより重視するために、米国コカ・コーラ社より派遣された人材ではなく日本コカ・コーラ社生え抜きの人材の就任を望んでいたエピソードから、現地ボトラーは引き続き日本コカ・コーラ社へ自主製品開発の要請を行っていたと考えられる。

他方、米国コカ・コーラ社では、前述の日本コカ・コーラ社の自主性を重視する経営陣が留任しており、海外子会社の現地化を推進する方針をとっていた。また、米国コカ・コーラ社は日本コカ・コーラ社の自主製品開発を推進するような方針も示していた。他方、上述の通り日本コカ・コーラ社の生え抜きの人員が同社の社長に登用されることを望んでいた現地ボトラーもあった。しかし、米国コカ・コーラ社による日本コカ・コーラ社社長の派遣は続いていた。ただし、このような状況下であっても、日本コカ・コーラ社は比較的、自主的な製品開発活動が可能な状況にあった。

そこで、日本コカ・コーラ社は、現地ボト

ラーの要請や提案も考慮し、自主製品開発を実施した。そのなかには、ベジータベータなどの競合各社の既存製品とは一線を画した新たな飲料もあった。以降、同社は、製品開発競争の激化に対応すべく、新たなニーズ創出を意図した積極的な自主製品開発を実施していく。その結果、1985年には米国コカ・コーラ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った。

(2) 分析

以上の通り、日本コカ・コーラ社は、1985年に本国親会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の成果を生成した。

日本コカ・コーラ社は、米国コカ・コーラ社による海外子会社の現地化推進と自主性重視の方針のもと、自主的な製品開発活動が実施可能な状況にあった。そこで、日本市場のニーズ、現地ボトラーの要請だけでなく、競合企業の動向を強く意識した製品開発活動を実施した。その結果、米国コカ・コーラ社製品を上回る自主開発製品を導入するようになった。したがって、同社は、本国親会社(米国コカ・コーラ社)、外部顧客(市場ニーズ)、外部流通企業(現地ボトラー)、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。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

日本コカ・コーラ社は、米国コカ・コーラ社による海外子会社の現地化推進と自主性重視、製品開発推進の方針のもと、自主的な製品開発活動を実施していた。このような米国コカ・コーラ社の影響に基づく製品開発活動の結果、日本コカ・コーラ社が導入する自主開発製品の数は米国コカ・コーラ社製品を上回るようになった。したがって、本国親会社の弱い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。

②外部顧客

日本市場のニーズ多様化への対応と新たなニーズの創出を目的に、日本コカ・コーラ社は多くの自主開発製品を導入するようになった。また、このような市場ニーズがあって、日本コカ・コーラ社は、外部流通企業(現地ボトラー)の新製品開発の要請と競合企業の製品開発競争への対応を積極化した。したがって、外部顧客の強い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、外部顧客は、その影響過程において、流通企業(現地ボトラー)および競合企業の影響を促進したことが考えられる。

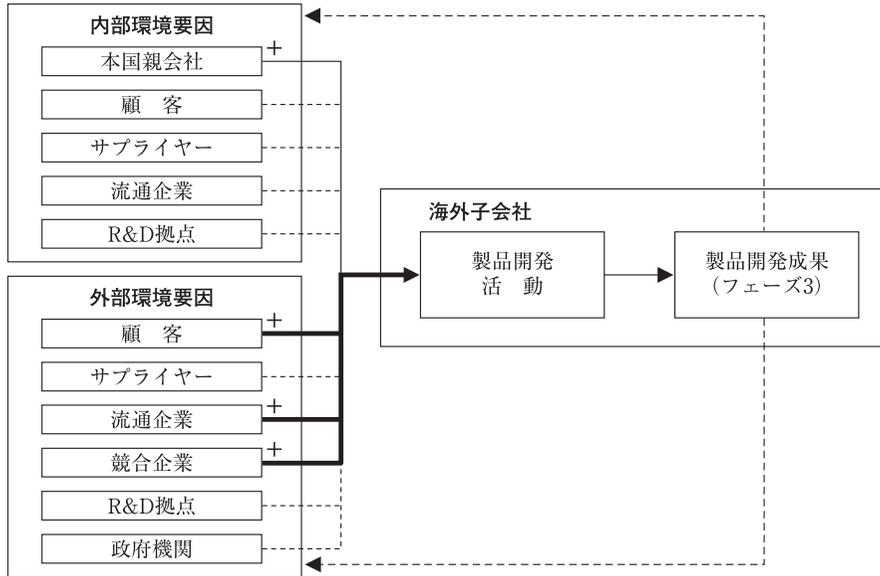
③外部流通企業

現地ボトラーは、市場ニーズの変化とそれにもなう企業間の製品開発競争に対応するために、日本コカ・コーラ社に製品開発を要請していたと考えられる。そこで、日本コカ・コーラ社は、製品開発競争の激化を考慮し、新たな市場ニーズの創出を試みる自主製品開発を実施するようになった。したがって、外部流通企業(現地ボトラー)の強い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判明した。また、外部流通企業は、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。

④競合企業

競合企業各社が、新たな市場ニーズの創出を意図するようになった結果、日本市場の製品開発競争は激化した。そこで、日本コカ・コーラ社においても、競合企業の製品動向を強く意識した、新たなタイプの飲料の自主開発を積極化した。また、このような製品開発競争の激化を受け、日本コカ・コーラ社はますます市場ニーズへの対応、新たなニーズ創出および現地ボトラーの要請への対応を積極化していったと考えられる。したがって、競合企業の強い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判明した。また、その影響過程において、外部顧客および外部流通企業の影響

図 11 製品開発活動(1985～1994年)の影響因と成果(フェーズ3)



注：各構成要素が製品開発活動に及ぼす影響のうち、太線は強い影響、実線は弱い影響、点線はほとんど影響がないことを、また、+は正の影響を、-は負の影響を意味する。

を促進したことが考えられる。

(3) 小括

以上の分析結果より、日本コカ・コーラ社は、本国親会社の弱い影響、外部顧客、外部流通企業(現地ボトラー)、競合企業の強い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明らかになった。

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4点が明らかになった。第1に、本国親会社の弱い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可能性が高い。第2に、外部顧客の強い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3に、外部流通企業の強い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可能性が高い。第4に、競合企業の強い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外部流通企業の影響を促進した可能性が高い。以上の分析結果は、図11の通り表される。

6 1995年～(フェーズ4)

(1) 事例の要約

1995年、米国コカ・コーラ社は、日本コカ・コーラ社の一部を分社化し、コカ・コーラパシフィック技術センターを設立した。同センターの設立は、アジア、オーストラリアを含む太平洋各国の市場ニーズに即した製品開発を目的とした。これにともない、米国コカ・コーラ社は、太平洋地区に関する技術・製品開発の権限を日本コカ・コーラ社へ大幅に委譲した。日本コカ・コーラ社は、日本だけでなく、海外市場に向けた製品開発を正式に実施するようになった。

1990年代後半より、世界各国の市場でも非炭酸飲料および日本特有とされた飲料のニーズが高まるようになった。その傾向は、2000年代に入ると顕著になった。そこで、米国コカ・

コーラ社は、日本コカ・コーラ社に「世界のコカ・コーラに変化と革新をもたらす触媒の役割」や成功事例として自社のノウハウを各海外子会社へ普及伝搬する役割を求めた。各海外子会社は、日本コカ・コーラ社を訪問しノウハウなどの吸収に努めるようになった。また、日本市場での経験を積むために、米国コカ・コーラ社の幹部候補を日本コカ・コーラ社の社長に就任させた。

さらに、米国コカ・コーラ社は、各国市場のニーズの変化を受け、日本型の製品開発を世界各国にも採用する意向であった。同社は、そのための組織再編を行い、日本コカ・コーラ社の製品開発担当責任者を世界的な責任者へ登用している。他方、日本コカ・コーラ社へは製品開発に関する大幅な意思決定の自律性を付与した。

日本市場では、ニーズ多様化と製品開発競争はますます進んでいた。そこで、日本コカ・コーラ社は、現地ボトラーとの協働による製品開発を積極的に行うようになった。たとえば、紅茶飲料の紅茶花伝は、キリンビバレッジの午後の紅茶との差別化を強く意図して開発した製品である。紅茶花伝は、現地ボトラーによる製造技術にまで踏み込んだ、より具体的な製品開発の提案を活かして開発された飲料である。そのため、現地ボトラーは、流通企業としてだけでなく、サプライヤーとしての影響も及ぼしたと考えることができる。また、現在世界各国で導入されている Qoo は、現地ボトラーとの協働によって開発された飲料である。

この他にも、日本コカ・コーラ社は、大学の研究機関、異業種他社との協働による製品開発も実施している。2004 年には、日本コカ・コーラ社は、イノベーション本部、委員会の設立など、現地ボトラーもより積極的に参画する製品開発に向けた組織的整備を進めた。そこでは、外部とのアライアンスを積極的に図る方針も打ち出している。今日、日本コカ・コーラ社は、海外市場でも活用される製品を数多く開発す

る、グループ内最大の海外製品開発拠点へと成長を遂げた。

(2) 分析

以上の通り、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、1995 年には正式に他国市場向けの製品開発活動を実施するようになり、フェーズ 4 の成果を生成した。

米国コカ・コーラ社は、正式に日本コカ・コーラ社へ他国市場向けの製品開発の役割指定を行った。また、各国の市場ニーズに即して、日本コカ・コーラ社を成功事例とするように、各国の海外子会社へはたらきかけた。その結果、各海外子会社は日本コカ・コーラ社を訪問し、同社の自主開発製品の活用と製品開発ノウハウなどの吸収に努めるようになった。その後も、米国コカ・コーラ社は、日本コカ・コーラ社の製品開発担当者を自社の世界製品開発戦略の責任者へ登用するなど、日本コカ・コーラ社の製品開発のノウハウの活用を意図するようになった。

これまで日本コカ・コーラ社は、米国コカ・コーラ社の現地化政策のもと、日本市場のニーズ、現地ボトラーの要請、競合企業の動向に対応する製品開発を実施していた。その後の市場動向を受け、現地ボトラーをより積極的に参画させた製品開発、さらに異業種他社、大学などとの協働による製品開発を実施するようになった。これらの製品開発活動の成果(一部)およびノウハウは、米国コカ・コーラ社と各国の海外子会社を通じて、海外市場でも活用されるようになった。

したがって、同社は、本国親会社、内部顧客(他の海外子会社)、外部顧客(市場ニーズ)、外部サプライヤー(現地ボトラー)、外部流通企業(現地ボトラー)、競合企業、外部 R&D 拠点の影響に基づく製品開発活動を実施した結果、フェーズ 4 の成果を生成した。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

米国コカ・コーラ社は、各国市場での日本市場と類似したニーズの高まりを経て、日本コカ・コーラ社に他国市場向けの製品開発の役割を指定するようになった。また、各海外子会社に対し、日本コカ・コーラ社の製品開発活動のノウハウを吸収するようにはたらきかけるようになった。さらに、自社内にもノウハウを吸収するため、自社の人員の派遣、日本コカ・コーラ社の製品開発担当者を世界製品開発戦略の担当者としての登用を行うようになった。

したがって、本国親会社の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進したことが明らかになった。また、本国親会社は、その影響過程において、内部顧客(他の海外子会社)の影響を促進したことが考えられる。

②内部顧客

各国の海外子会社は、日本コカ・コーラ社の製品開発ノウハウおよび同社の自主開発製品を適宜導入するようになった。それは、各国市場のニーズの変化を踏まえた米国コカ・コーラ社のはたらきかけによって可能となった。このことは、事実上、内部顧客としての海外子会社の存在が、日本コカ・コーラ社のフェーズ4の成果生成を促進したことを意味している。したがって、内部顧客の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進し、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

日本市場のニーズ多様化は今日も進展している。このような市場動向に対応するため、日本コカ・コーラ社は、サプライヤー、流通企業としての両面から現地ボトラーを製品開発に積極的に参加させ、異業種他社、大学との協働による製品開発を実施するようになった。それは、競合企業の製品開発動向への対応も引き続き意図したものだった。したがって、外部顧客の強

い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進し、その影響過程において、外部サプライヤー、外部流通企業(現地ボトラー)、競合企業、外部R&D拠点の影響を促進したことが考えられる。

④外部サプライヤー

現地ボトラーは、市場ニーズの動向と競合製品に対応するために、製品の生産工程・技術仕様をも考慮し、日本コカ・コーラ社の製品開発に関与するようになった。そこで、日本コカ・コーラ社は、このようなサプライヤーとしての現地ボトラーからの提案を踏まえ、製品開発活動を実施している。したがって、外部サプライヤー(現地ボトラー)の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進したことが判明した。また、外部サプライヤーは、その影響過程において、外部顧客、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。

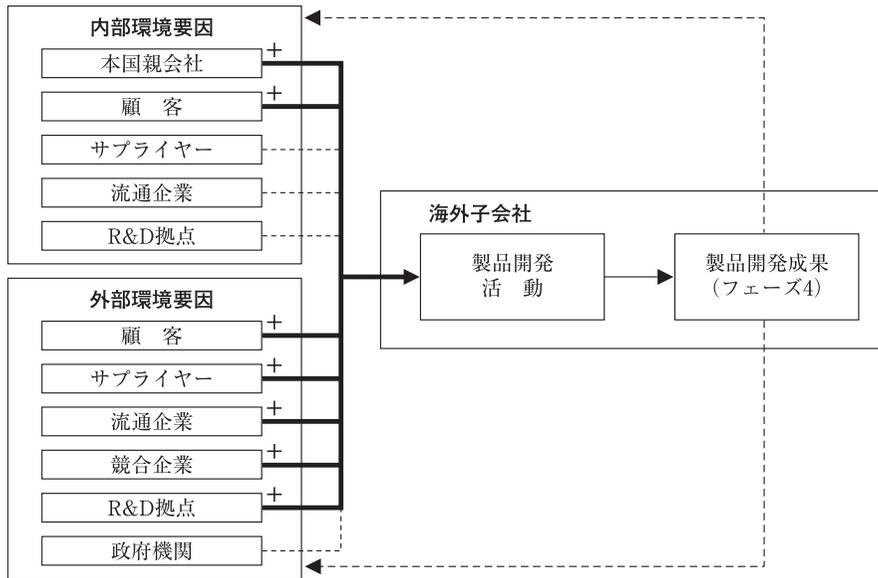
⑤外部流通企業

現地ボトラーは、市場動向とそれにとまなう企業間の製品開発競争に対応するために、より積極的に日本コカ・コーラ社の製品開発に関与するようになった。そこで、日本コカ・コーラ社は、外部流通企業としての現地ボトラーからの提案も踏まえ、製品開発活動を実施している。それには、サプライヤーとしての現地ボトラー、異業種他社や外部R&D拠点との協働製品開発も含まれていた。したがって、外部流通企業(現地ボトラー)の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進したことが判明した。また、外部流通企業は、その影響過程において、外部顧客、外部サプライヤー、競合企業、外部R&D拠点の影響を促進したことが考えられる。

⑥競合企業

競合企業は、引き続き新たな市場ニーズの創出を意図した積極的な製品開発を実施した。そこで、日本コカ・コーラ社においても、新たな飲料の開発を目指し、現地ボトラーを積極的に

図12 製品開発活動(1995年～)の影響因と成果(フェーズ4)



注：各構成要素が製品開発活動に及ぼす影響のうち、太線は強い影響、実線は弱い影響、点線はほとんど影響がないことを、また、+は正の影響を、-は負の影響を意味する。

参画させ、さらに異業種他社、外部R&D拠点との協働による製品開発にも着手するようになった。したがって、競合企業の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進したことが判明した。また、その影響過程において、外部顧客、外部サプライヤー、外部流通企業、外部R&D拠点の影響を促進したことが考えられる。

⑦外部R&D拠点

日本コカ・コーラ社は、新たな市場ニーズの創出を目指して、異業種他社や大学などの外部R&D拠点に相当する他機関との協働製品開発を実施するようになった。したがって、外部R&D拠点の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進したことが判明した。

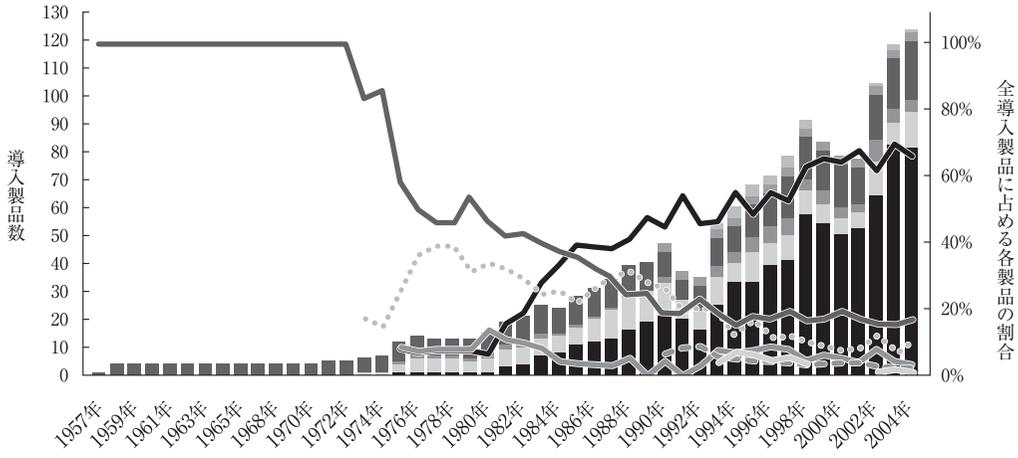
(3) 小括

以上の分析結果より、日本コカ・コーラ社は、本国親会社、内部顧客、外部顧客、外部サプライヤー(現地ボトラー)、外部流通企業(現地ボトラー)、競合企業、外部R&D拠点の強

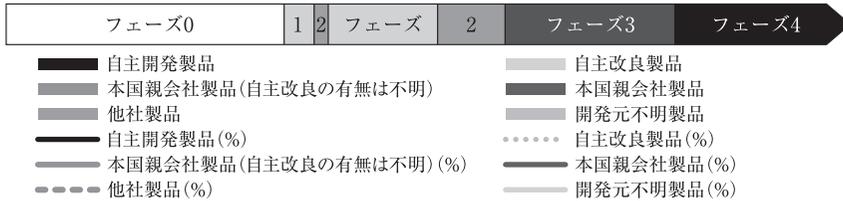
い影響に基づく製品開発活動を実施した結果、フェーズ4の成果を生成したことが明らかになった。

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7点が明らかになった。第1に、本国親会社の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進し、その影響過程において内部顧客の影響を促進した可能性が高い。第2に、内部顧客の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進し、その影響過程において本国親会社の影響を促進した可能性が高い。第3に、外部顧客の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進し、その影響過程において、外部サプライヤー、外部流通企業、競合企業、外部R&D拠点の影響を促進した可能性が高い。第4に、外部サプライヤーの強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進し、その影響過程において外部顧客、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、外部流通企業に強い影響に基づく製品開発活動

図 13 導入製品数の推移と製品開発成果の生成プロセス



製品開発成果



注：製品導入数は、日本コカ・コーラ社史および各ボトラー社の社史等の参考文献に基づき算出した。各年の製品導入数については、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。その際には、たとえばHIC オレンジとHICアップルについては2つの製品を導入したものと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。

出所：日本コカ・コーラ社史およびボトラー各社社史等の参考文献をもとに作成

は、フェーズ4の成果生成を促進し、その影響過程において外部顧客、外部サプライヤー、競合企業、外部R&D拠点の影響を促進した可能性が高い。第6に、競合企業の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進し、その影響過程において外部顧客、外部サプライヤー、外部流通企業、外部R&D拠点の影響を促進した可能性が高い。第7に、外部R&D拠点の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進した可能性が高い。以上の分析結果は、図12の通り表される。

7 総括

以上の事例分析の概要は表3に、日本コカ・

コーラ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13の通りである。

表3の通り、1973年、日本コカ・コーラ社は、本国親会社と競合企業の弱い影響、外部顧客、外部流通企業、政府機関の強い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。1975年、同社は、外部顧客、外部流通企業の強い影響、競合企業の弱い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。ところがまもなく、同年に本国親会社の強い影響と外部顧客の弱い影響に基づく製品開発活動を実施した結果、同社の生成する製品開発成果はフェーズ1へ退行した。1981年、本国親会社と競合企業の弱い影響、外部顧客と外部流通企業の強い影響に基づく製品開発

活動を実施した結果、再びフェーズ2の成果を生成した。1985年、本国親会社の弱い影響と外部顧客、外部流通企業、競合企業の強い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。1995年、同社は、本国親会社、内部顧客、外部顧客、外部サプライヤー、外部流通企業、競合企業、外部R&D拠点の強い影響に基づく製品開発活動を実施した結果、フェーズ4の成果を生成した。

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成果との関係の分析結果を総括すると、次の8点が判明した。

第1に、本国親会社の強い影響に基づく製品開発活動はフェーズ2の成果生成を抑制し、フェーズ4の成果生成を促進する可能性が高い。また、本国親会社の弱い影響に基づく製品開発活動はフェーズ1, 2, 3の成果生成を促進する可能性が高い。さらに、フェーズ2の成果生成時における本国親会社の強い影響に基づく製品開発活動は、外部顧客、外部流通企業、競合企業の影響を低減し、フェーズ4の成果生成時における強い影響に基づく製品開発活動は、内部顧客の影響を促進する可能性が高い。第2に、内部顧客の強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進し、本国親会社の影響を促進する可能性が高い。第3に、外部顧客の強い影響に基づく製品開発活動は、すべてのフェーズの成果生成を促進し、外部サプライヤー、外部流通企業、競合企業、外部R&D拠点の影響を促進する可能性が高い。第4に、外部サプライヤーの強い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進し、外部顧客、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、外部流通企業の強い影響に基づく製品開発活動は、すべてのフェーズの成果生成を促進し、外部顧客、外部サプライヤー、競合企業、外部R&D拠点の影響を促進する可能性が高い。第6に、競合企業の弱い影響に基づく製品開発活動は、フェーズ

1とフェーズ2の成果生成を促進し、強い影響に基づく製品開発活動はフェーズ3とフェーズ4の成果生成を促進する可能性が高い。また、その影響過程において、外部顧客、外部サプライヤー、外部流通企業、外部R&D拠点の影響を促進する可能性が高い。第7に、外部R&D拠点の影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進する可能性が高い。第8に、政府機関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たが、政府機関の影響によらない製品開発活動においてもフェーズ1の成果生成は可能となった。そのため、政府機関の影響は、フェーズ1の成果生成の必要条件とはならない可能性が高い。

以上の分析結果から、日本コカ・コーラ社がグループ最大の海外製品開発拠点へと成長した成功要因について、次のように考えることができる。日本コカ・コーラ社は、現地適応が必要とされる食品産業に属している(Ghoshal, 1987)。また、既述の通り日本の清涼飲料市場は、企業間の製品開発競争が激しく、他国に先行した市場ニーズを有する革新的かつ先進的な市場であった。

そうした環境において日本コカ・コーラ社が成功し得たのは、次のような理由からだった。同社は、比較的早期から、米国コカ・コーラ社より意思決定の自律性を付与されていた。また、多少のコンフリクトはあっても、結果的には外部流通企業(現地ボトラー)との良好な関係と関係強化を重視した。そのため、より効果的な外部顧客のニーズと競合企業の動向への対応が可能となった。一時期(フェーズ1への成果退行時)を除きこのような外部環境要因の構成要素の影響に基づく製品開発活動を実施した結果、現地の情報や知識の効果的な吸収と活用が可能となり、同社は順調に製品開発成果を生成した。さらに、日本コカ・コーラ社は、新たな市場ニーズの創造を目指し、外部サプライヤーおよび外部R&D拠点のノウハウの活用を意図した製品開発活動も実施するようになった。こ

の結果、日本市場の潜在的なニーズの発掘を試みるより洗練された製品開発活動が可能となった。それが、日本市場への適合と効果的な製品開発成果の生成を可能とし、同社の今日の成功(長期に及ぶ清涼飲料市場でのトップシェア等)の大きな一因となった。

他方、ヨーロッパ各国などの内部顧客(他の海外子会社)の立地する市場において日本に類似したニーズが生じるようになった。また、本国親会社は、日本コカ・コーラ社の製品開発活動と成果を評価し、各国市場の動向もあって、日本コカ・コーラ社の製品開発成果とノウハウの活用を意図するようになった。そこで、本国親会社は、内部顧客である他の海外子会社に日本コカ・コーラ社を成功事例とするようにはたらきかけるようになった。こうして各国で活用されるようになった自主開発製品は、日本コカ・コーラ社が外部環境要因の各構成要素との関係を強化し開発した製品である。このような内外環境要因の双方の影響に基づく製品開発活動を実施した結果、同社はグループ内の海外子会社のなかで、もっとも数多くの多国籍企業内で活用される製品を自主開発するグループ最大の海外製品開発拠点へと成長を遂げた。

海外子会社の成功には、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、それにとま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、日本コカ・コーラ社の製品開発活動の変化プロセスを解明した。ここでは、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および構成要素間の相互作用が製品開発活動に及ぼした影響と製品開発成果との関係を分析した。

その結果、フェーズ2の成果生成時における

本国親会社による強力な影響に基づく製品開発活動は成果生成を抑制し、また、外部顧客、外部流通企業および競合企業の促進効果を低減させる可能性が明らかになった。他方、本国親会社の強い影響に基づく製品開発活動はフェーズ4の成果生成と内部顧客の影響を促進する可能性も示された。したがって、海外子会社の製品開発成果の段階に応じたマネジメントの重要性が明らかになった。

また、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、すべてのフェーズの成果生成を促進する可能性が示された。さらに、内部顧客、外部サプライヤー、外部R&D拠点の影響に基づく製品開発活動は、フェーズ4の成果生成を促進する可能性も明らかになった。加えて、各構成要素間の相互作用も、製品開発成果の生成を促進あるいは促進効果を低減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。

筆者は、すでに日本ペプシコ社の製品開発活動の変化プロセスを解明した。その結果、日本コカ・コーラ社と日本ペプシコ社は、同一の産業に属し、同一の環境に同時期に立地しながら、異なる製品開発活動および成果生成のプロセスを経て、相反する結果に至ったことが判明した。また、日本コカ・コーラ社と日本ペプシコ社の製品開発活動には一部異なる構成要素も影響したことが明らかになった。

そこで、今後は、両社の比較分析を通じて、より詳細に内外環境要因と各構成要素が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。その結果、どのような内外環境要因のネットワークに基づく製品開発活動が成果生成を促進するのか、そのためにはどのようなマネジメントを要するのか詳細に解明する予定である。

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.
- 浅羽茂(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.
- 中京コカ・コーラボトリング株式会社編(2001)『未来への水系—中京コカ・コーラボトリング 40年史』中京コカ・コーラボトリング株式会社。
- Cohen, W. and D. Levinthal (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), pp.128-152.
- Doz, Y. (2006) 「メタナショナル・イノベーション・プロセスを最適化する」『組織科学』40(1), pp.4-12(浅川和弘訳)。
- Enrico, R. and J. Kornbluth (1986) *The Other Guy Blinded: 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. (1987) "Global Strategy: An Organizing Framework," *Strategic Management Journal*, 8 (5), pp.425-440.
- 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。
- 北海道コカ・コーラボトリング(株)25周年誌編纂委員会編(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. 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(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。
- 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—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.1-48。
- 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。
- 近畿コカ・コーラボトリング株式会社社史編纂委員会編(1991)『30年のあゆみ—1960-1990—』近畿コカ・コーラボトリング株式会社。
- 北九州コカ・コーラボトリング株式会社(1993)『いま輝く—北九州コカ・コーラボトリング 30年のあゆみ—』北九州コカ・コーラボトリング株式会社。
- 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—キリンビバレッジ 35年の歩み—』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.
- 串間努・久須美雅士(2000)『ザ・飲みモノ大百科』扶葉社。
- 串間努・町田忍(2000)『ザ・ジュース大図鑑』扶葉社。
- 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—考察—ビジネス・プレーヤーの異業種参入行動を中心として—」『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。
- 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会(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.
- 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.
- 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.
- 楢山泰生(2001)「グローバル化する製品開発の分析視角—知識の粘性性とその克服—」『組織科学』35(2), pp.81-94。
- 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.259-286。
- 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 2008年』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(2010a)「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。
- 多田和美(2010b)「日本ペプシコ社の製品開発活動と成果」『経済学研究』(北海道大学)60(1), pp.35-84。
- The Coca-Cola Company (2002) *The Coca-Cola Company Annual Report*.
- The Coca-Cola Company (2003) *The Coca-Cola Company Annual Report*.
- The Coca-Cola Company (2004) *The Coca-Cola Company Annual Report*.
- The Coca-Cola Company (2005) *The Coca-Cola Company Annual Report*.
- The Coca-Cola Company (2006) *The Coca-Cola Company Annual Report*.
- The Coca-Cola Company (2007) *The Coca-Cola Company Annual Report*.
- The Coca-Cola Company (2008a) *The Coca-Cola Company Annual Report*.
- The Coca-Cola Company (2008b) *The Coca-Cola Company Annual Review*.
- Tollison, R. D., D. P. Kaplan and R. S. Higgins(1986) *Competition and Concentration: The Economics of the Carbonated Soft Drink Industry*, Lexington Books.
- 利根コカ・コーラボトリング株式会社40年史編集委員会(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集委員会編(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。
- 魚谷雅彦(2009)『ここを動かすマーケティング—コカ・コーラのブランド価値はこうしてつくられる—』ダイヤモンド社。
- 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)。
- 『日本経済新聞』日本経済新聞社(詳細は脚注に記載)。
- 『日本工業新聞』日本工業新聞社(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)。
- 『日経産業新聞』日本経済新聞社(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)。
- 『酒類食品統計月報』日刊経済通信社(詳細は脚注に記載)。
- 『食品工業』光琳書院(詳細は脚注に記載)。
- 『食品と容器』缶詰技術研究会(詳細は脚注に記載)。
- 『食品新聞』食品新聞社(詳細は脚注に記載)。
- 日本コカ・コーラ社ホームページ(詳細は脚注に記載)。
- ザ コカ・コーラカンパニーホームページ(詳細は脚注に記載)。
- 日経メディカルオンライン。(詳細は脚注に記載)。