

外資系企業の日本市場参入とビジネス・システム

——コカ・コーラ社の事例——

竹 内 竜 介

1. はじめに

現在、新興国市場への参入ならびにそこでの事業展開は喫緊の課題として挙げられている。こうした現在の企業が直面する課題解決に応える形で、新興国市場でのビジネスに関する研究も進んでいる¹。この新興国市場参入という経営課題は、何も現在の企業特有のものではない。過去に目を転じると、著しい経済成長を遂げた国・地域はいくつも存在する。第二次世界大戦後から高度成長期の日本は、欧米企業からすると、まさに新興国市場として位置づけられていたと考えられる²。こうした過去の新興国市場での事業展開を明らかにすることは、現在の企業が直面する課題への解決に資する部分が多いと考える。そこで、現在の企業が抱える課題の解決に向け、経営史研究を行うという「応用経営史」（橘川，2016）の立場から、過去に生じた、新興国市場への参入ならびにそこでの事業展開についての考察を本稿では試みたい。具体的には、The Coca-Cola Company（以下、コカ・コーラ社と表記）を対象として、同社が日本市場に参入し、コーラ飲料市場において独占的地位を確立・維持するまでの時期—主に1950年代後半から1960年代まで—を主な分析対象期間として、その事業展開の歴史を解き明かすことが、本稿の目的である。

コーラ飲料は炭酸飲料の一つであり、表1に示されるように、日本での市場規模は炭酸飲料市場の中でも小さなものであったが、短期間に規模を急拡大させていった。こうしたコーラ飲料市場の生成・急拡大を牽引してきたのが、コカ・コーラ社であった。同社は第二次世界大戦後の早い段階から日本市場に参入し、コカ・コーラの普及に尽力した³。同社の日本子会社である日本コカ・コーラ社は、1970年代以降にはコーラ等炭酸飲料以外にも様々な清涼飲料の開発を成し遂げ、現在まで事業を続ける大企業の一つである。

¹ 日本での研究に限定しても多くの研究がなされている。代表的なものとして、多国籍企業学会編（2012）、新宅・天野編（2009）、天野・新宅・中川・大木編（2015）などがあげられる。

² 第二次世界大戦後、多くの外資系企業が日本市場に参入してきた。外資系企業の日本市場参入の推移とその経緯の概要については、桑原（2007a）を参照。

一方、明治期の産業勃興期においても、最先端の技術を持つ欧米企業からすれば、日本は新興国市場の一つと位置付けられていたと考えられる。事実、電機・化学分野において先進技術を持つ欧米企業が日本で事業を開始し、それが日本の電機・化学産業の発展に寄与した。戦前の欧米企業による日本経済・産業への影響を論じたものとしては、宇田川（1987）が代表的なものとしてあげられる。

³ コーラ飲料のコカ・コーラそのものは、戦前にも日本に輸入されていた。

表1 各清涼飲料ならびにコーラ飲料の生産量推移 (1960年～1973年)

	1960年	1961年	1962年	1963年	1964年	1965年	1966年	1967年	1968年	1969年	1970年
炭酸飲料小計	191,984	224,527	261,378	298,844	4,074,833	474,500	596,500	857,000	1,088,000	1,455,500	2,008,000
コーラ飲料	6,000	13,119	33,000	60,000	100,500	140,000	214,500	350,000	493,400	690,000	920,000
透明炭酸飲料	97,000	120,000	136,000	148,500	198,500	196,000	202,000	252,000	272,000	275,000	335,000
ラムネ	44,889	45,016	43,716	38,627	36,590	33,000	34,700	34,000	28,000	25,000	25,000
炭酸水	19,000	20,000	21,000	23,000	24,000	25,000	26,800	29,500	31,300	33,000	45,000
その他フレーバー系飲料	20,908	21,792	22,862	23,717	42,943	75,200	113,000	185,000	256,300	425,000	683,000
その他炭酸飲料	4,187	4,600	4,800	5,000	5,300	5,300	5,500	6,500	7,000	7,500	-
果実飲料小計	198,540	221,048	231,100	243,800	268,300	266,600	289,000	330,000	354,000	406,000	443,000
乳性飲料小計	86,800	101,000	125,000	152,500	176,000	178,000	196,000	218,000	226,000	255,000	295,000
その他飲料小計	-	-	-	-	3,060	3,600	5,400	13,000	2,210	24,948	30,924
清涼飲料合計	477,324	546,575	617,478	695,144	855,193	922,700	1,086,900	1,418,000	1,690,110	2,141,448	2,776,924

単位：kl

(注) 透明炭酸飲料は、1969年まではサイダーのみの数値。

(資料) 村山 (2007), 22頁, 28頁より作成。

(元資料) 1960年～1969年については日刊経済通信社『酒類食品産業の生産・販売シェア』昭和47年度版, 1970年～1973年については日刊経済通信社『酒類食品産業の生産・販売シェア』昭和52年度版。

コカ・コーラ社の日本市場参入やその後の発展に関する考察は少なくない。これら研究では、同社の日本事業成功の要因を、①日本での独自の製品開発を可能とした製品開発能力に求めるもの (多田, 2008; 2014), ②同社のボトラーとして、製品普及に努めた日本人企業家の企業者精神に求めるもの (宮本, 1994; 河野・村山, 2007), ③フランチャイズを用いたボトラーの設立を軸とした、新しい流通システムの構築: 既存の飲料企業とは異なる販売方式の展開: 先進的なマス・マーケティングの展開に求めるもの (河野・村山, 2007; 小林, 2004; 日経ビジネス・ケーススタディ, 1973; 生活情報センター編, 2004), などがあげられる。

①に関して、多田 (2008, 2014) は、日本コカ・コーラ社の製品開発が日本市場での成功に重要であったという立場から、主に1970年代以降に生じた能力について考察を試みている。確かに、同社は清涼飲料市場において様々な製品を市場に導入することに成功し、清涼飲料市場において確固たる地位を確立したことは間違いない。一方で、1970年代以前に、同社はコーラ飲料市場という新しい市場を発展させ、その市場で覇権を握ることに成功した。すなわち、新たな製品開発を実施する以前に、同社は日本市場で大きな成功を収めていた事例と評価できる。したがって、コカ・コーラ社の日本市場での成功要因を考察するためには、同社の製品開発能力以外の能力やマネジメントのあり方にまず目を向ける必要があろう。

では、日本市場参入とその後の成功要因としての②, ③について検討してみたい。②に関してだが、これを重視すれば、コカ・コーラ社ならびにその日本子会社側の主体的努力が過小評価されてしまう。残された③についてだが、確かに、同社は清涼飲料業界において新たな流通システムや販売方式の採用といった革新をもたらし、積極的な広告宣伝活動を行うなどマス・マーケティングを徹底的に実践したことの重要性は非常に高い。しかしながら、日本での成功は、流通システムの構築やマーケティングの展開だけでは求められないであろう。製造企業が存続するためには、安定的に高品質の製品をつくり続ける必要がある。にもかかわらず、従来の研究では、高品質のコカ・コーラを作りだし、その製品を普及させるまでの流れをどのように構築しえたのかという点に関する考察が乏しい。コカ・コーラをはじめとした高品質製品を生産し、消費者に届けるまでの体制—いわばバリューチェーンの川上から川下までの流れ—を構築し、

管理するためには、製品を生産するための各種関連企業との協業、製品を供給するための関連企業との協業を実現することが重要と考えられる。例えば、食品産業においては、「製品の競争力の源泉は安定的な原料調達にある」(五十嵐, 2016, 26頁)という指摘もあり、安定的に一定品質の原料を調達できるかどうか、原料調達会社との関係性をいかに構築するのかが、重要な経営課題の一つであろう。

コカ・コーラ社にとって、戦後すぐの日本市場は様々な資源・原料に乏しい状態であった。そうした中で、日本において、世界で供給している水準と同等のコカ・コーラを大量に提供できる体制を構築することは困難な課題であった。したがって、同社の日本事業の成功を考える際には、ボトラーとの協業だけでなく、原料供給会社をはじめとする多岐にわたる企業群との協業状態がどのように構築されたのかにまで視野を広げて検討する必要がある。コカ・コーラ社は、自らを中心として、品質の優れたコカ・コーラ社製品を消費者に届けることを可能にする様々な企業の集まりのことを「コカ・コーラ産業」と捉えている(日本コカ・コーラ株式会社, 1970)。この「コカ・コーラ産業」を日本でいかに作りあげたのか、ここに焦点をおいた考察を試みる必要がある⁴。

この「コカ・コーラ産業」では、コカ・コーラ社(およびその日本子会社である日本コカ・コーラ社)を中心として、日本における様々な企業同士が協業しあう状態が作りだされている。コール(1965)に基づく、企業者を中心として、それを取り巻く様々な経済的・社会的諸関係の体系を「ビジネス・システム」と捉えることができる。このビジネス・システムの中でも企業者的単位の相互作用を「企業者的流れ」と捉え、この企業者的流れが経済発展をもたらすうえで非常に重要と考えられている⁵。このコールの考え方を踏まえると、コカ・コーラ社は、日本市場での生産から販売までに至る一連の流れの中で、この企業者的流れを生み出し、ビジネス・システムを構築・維持したことによって、自社の成長のみならず日本においてコーラ飲料市場という新しい市場の生成・発展を達成したといえよう⁶。

こうした問題意識に基づき、本稿はコカ・コーラ社が日本市場に参入し、どのようにしてビジネス・システムを形成・発展させていったのか、その歴史を明らかにする⁷。この取り組みを通して、現在の企業が抱える新興国市場への参入という経営課題に対して何らかの示唆を与えたい。

⁴ 多田(2014)は、日本コカ・コーラ社の初期事業における、ボトラー以外の関連企業との関係性についても触れている。しかし、多田(2014)の問題意識は同社の製品開発にあり、同社の初期事業はあくまで前史的な位置づけであるため、その時期の同社の活動に関する言及は少なく、十分な検討がなされているとはいえない。

桑原(2007b)は、コカ・コーラ社の日本事業の歴史の考察を試みた研究であり、流通システムの構築のほかに、日本において高品質の製品を大量に生産するための技術システムの重要性を指摘し、原料業者等との関係性にも触れており、特筆すべき業績と考える。本稿は、桑原(2007b)の技術システムの構築に着目した視点を採用する。

⁵ コールの「企業者的流れ」に関する議論については、大東・武田・和田・粕谷編(2007)、中川(1981)も参照している。

⁶ 企業成長におけるビジネス・システムの重要性を考察したものとしては、コール(1965)のほかに、大東・武田・和田・粕谷編(2007)、加護野・山田編(2016)があげられる。

河野・村山(2007)もコカ・コーラ社の日本事業を考察するうえで「ビジネス・ビジネス」という概念を用いているが、ここではボトラーとの協業を主な対象としており、原料企業に関しては対象外となっている。

⁷ 村山(2007)は、清涼飲料市場内に存在する企業間の相互作用を重視し、それによって市場全体が発展することを、「ビジネス・フィールド」という概念を導入して説明している。村山(2007)の見解は、企業間の相互作用を重視するビジネス・システムの考え方を重視する本稿にとって大いに示唆に富むものである。

2. コカ・コーラ社の生成・発展ならびにその海外展開⁸

2.1 コカ・コーラ社の生成と流通システムの構築

製品としてのコカ・コーラが誕生したのは、1886年アメリカのアトランタ市においてであった。薬剤師であったジョン・スタイン・ペンバートン博士が、1885年に開発した鎮静強壯剤の飲み物のフレンチワイン・コカを改良して、1886年に独特の風味を持つシロップを調合した。このシロップは「コカ・コーラタンサンとエキス」と命名され、近くの薬局へ卸された後、市内のソーダファウンテンにも提供されることとなった。この時期のアメリカでは、ソーダファウンテンにおいてシロップと炭酸水が混ぜられ、清涼飲料として販売されることが一般的な形式であった。このシロップをソーダファウンテンに配るときに、「Coca-Cola」のラベルが貼られたことによって、以後この製品は「コカ・コーラ」と呼ばれるようになった⁹。

ペンバートンは1888年に亡くなり、その後、コカ・コーラの事業を発展させたのがエイサ・G・キャンドラーであった。彼はコカ・コーラの事業に関するすべての権利を買い取ることに成功し、1892年にコカ・コーラ社を設立した。そして彼はコカ・コーラの売り上げ増大を目指し、積極的な広告の展開などの販売促進活動を進めた。「おいしく、さわやかなコカ・コーラを飲もう」というコカ・コーラのスローガンを生み出し、そのスローガンを様々な広告媒体に付した。また一定量以上のコカ・コーラシロップを購入したディーラーに対して、商店用のインテリア用品などのプレミアムを与えるといった取り組みを行い、販売促進意欲を高めていった。こうした販売促進活動以外に、シロップを直接ソーダファウンテンに卸して歩いたことを原点として、販売拠点の開拓が事業発展に有効との狙いから、問屋を介さずに直接小売店に製品を卸すというルートセールス方式という独自の直販方法を1888年に生み出した。この販売方式は、コカ・コーラの普及ならびに同社の成長に大いに貢献することとなった。コカ・コーラ社はルートセールス方式を自社の販売方法の基本としており、その後進出した世界各地でもこの方式を採用した¹⁰。後述の通り、日本でもこの方式が採用されることとなる。

コカ・コーラ社の発展を支えた革新的取り組みは、コカ・コーラのビン詰製造ならびにその販売をボトラーが行うという製造・販売・流通体系を構築したことである。すなわち、外部の事業家たちに対して、コカ・コーラのビン詰製造・販売権（ボトリング権）をフランチャイズ方式で認可し、この権利を得たボトラーがコカ・コーラ社からコカ・コーラのシロップを購入し、それを基にビン詰コカ・コーラの製造ならびに小売店への販売を行うようになった。これにより、消費者がソーダファウンテンに行かずとも家庭でビン詰コカ・コーラを飲むことができるようになり、家庭市場という新たな市場が開拓されたのであった。

もともとキャンドラー自身はソーダファウンテン以外の販売先を検討しておらず、コカ・コーラのビン詰製造および販売に関しては消極的であった。しかし、ボトリング事業による市場拡大の機会を見出した外部事業家たちが、キャンドラーに働きかけ、契約を取り付けたのであった。全米におけるボトリング権を得たベンジャミン・F・トーマスとジョセフ・B・ホワイトであっ

⁸ コカ・コーラ社の生成・発展について論じている文献は、社史のほかにも多い。例えば、キャンドラー・ロバーツ (1993)、河野・村山 (1997)、ペンダグラスト (1993) などがあげられる。

⁹ 河野・村山 (1997)、74頁；日本コカ・コーラ株式会社 (1970)；日本コカ・コーラ株式会社 (1976)、3-5頁。なお、日本コカ・コーラ株式会社 (1970) にはページ数が記載されていないため、参照ページ数については省略している。

¹⁰ 日本コカ・コーラ株式会社 (1970)；日本コカ・コーラ株式会社 (1976)、14-15頁。

たが、彼らは自分たちの力では全米にボトリング工場網を構築することが不可能であるとの認識に至った。そこで、コカ・コーラ社の了承の下で、指定地域内でのビン詰コカ・コーラの独占的製造販売権を他社に認可するフランチャイズを展開した。すなわち、コカ・コーラ社からボトリング権を認可されたボトラーが、その後はフランチャイザーとして地方の資産家に対してボトリング権を再認可するという形をとったのであった。市場を独占でき、商標権も利用できるという利点を受け、各地域でのボトラー希望者が次第に増えいった。フランチャイザーとしての役割を担っていたボトラーは、自らも特定地域内においてコカ・コーラの製造販売を行いながら、フランチャイジーの統括を行っていたが、ボトラー数が増えるにつれて、ボトリング権の認可ならびにフランチャイジーの統括活動のみに特化するようになった。こうしたフランチャイザーとしての役割を果たしたボトラーのことを「ベアレント・ボトラー」と呼び、コカ・コーラビジネスにおける位置づけもフランチャイジーであるボトラーとは区別され、重要な役割を担った。こうしてフランチャイズという新しい方式を採用して、コカ・コーラを販売するための流通システムが形成されていった¹¹。

2.2 コカ・コーラ社の発展と海外展開

1919年にコカ・コーラ社は2500万ドルで買収された。この買収劇を主導したのは、ジョージア信託銀行頭取のアーネスト・ウッドラフであった。同銀行はチェース・ナショナル銀行およびニューヨーク・ギャランティ信託銀行と金融シンジケートを組むことによって、この買収を実現させた¹²。

1923年にアーネスト・ウッドラフの息子のロバート・W・ウッドラフがコカ・コーラ社の社長に就任した。彼は、1923～38年の期間を社長、39～44年の期間を会長、45年に社長に復帰し、52～54年の期間は会長代理、54～81年の期間は取締役財務委員会委員長、1984年に名誉取締役就任し、1985年に死去している。このように、彼は非常に長期にわたって同社の経営に関与し続け、同社に多大な影響力をおよぼした人物であった。彼の影響力の源泉は、コカ・コーラ社を飛躍的に発展させたその経営実績にあった。彼は経営理念を明文化し、その理念に基づいた戦略を策定し、それを実践し、成果を着実にあげていった。同社の活動範囲はアメリカ国内にとどまらず、積極的に海外市場にも進出していった¹³。

彼は、顧客との良き信頼関係を意味する「グッドウィル」の形成と維持を経営理念とし、そのグッドウィルは、製品本来の価値、優れた流通サービス、経営管理における未来へのビジョンによって支えられていると述べた¹⁴。そして、このグッドウィルを形成するために求められたのが、コカ・コーラの品質向上と標準化という戦略であり、具体的には製品政策と流通政策の実践であった¹⁵。

製品政策は大きく二つの内容によって構成されていた。一つ目が、製品の標準化である。ピ

¹¹ 河野・村山 (1997), 74-85頁; 日本コカ・コーラ株式会社 (1970); 日本コカ・コーラ株式会社 (1976), 23-27頁。ボトラーの成立を含むコカ・コーラ社の流通システムの構築経緯に関しては、河野・村山 (1997) のほかにも小林 (2004) も詳細に論じている。

¹² 河野・村山 (1997), 98頁; 日本コカ・コーラ株式会社 (1976), 41頁。

¹³ 河野・村山 (1997), 111-113頁。

¹⁴ 河野・村山 (1997), 114頁; 日本コカ・コーラ株式会社 (1976), 54頁。

¹⁵ 以下、コカ・コーラ社の製品および流通に関する政策の内容については、河野・村山 (1997), 117-121頁に基づく。

ン詰コカ・コーラについては、定められた製造方法に基づいて同じサイズ・形のボトルにビン詰を行い、同じ価格で販売すること。ソーダファウンテン向けコカ・コーラについては、シロップを一定量の炭酸水と混ぜ、かつ一定量の氷を用いて一定の温度で保たれたコカ・コーラを専用のグラスで同じ量を同じ価格で販売することを意味していた。こうした製品の標準化により、コカ・コーラに対するイメージを統一させることができ、消費者からの信頼を得ることができる。

二つ目の製品政策は、品質管理の徹底であった。ウッドラフは品質管理専門の独立組織をコカ・コーラ社内に新たに立ち上げた。しかもこの組織の管理対象は、コカ・コーラ社のシロップ工場およびボトリング会社にとどまらなかった。コカ・コーラの製造に関連する各企業—例えば砂糖、炭酸ガス、王冠、ビンなどの製造企業—に対しても、品質管理に関する監督・指導を実践していった。コカ・コーラ社を中心とした様々な関連企業を巻き込んだ協業体制を構築しながら、徹底した品質管理を展開したのであった。

流通政策に関しては、ソーダファウンテン向けのものとボトラー向けのものの二つが展開された。前者に関しては、ソーダファウンテンでの調合法の管理・指導の徹底を行い、提供されるコカ・コーラの品質を均一に保ち、また売場の清掃方法などについても管理・指導を行った。そのために、サービス・スタッフを編成し、その育成に努めた。後者に関して、各ボトラーで作りだされ販売される製品の品質を維持するためには、ボトラーへの指導・管理を徹底する必要がある。その役割を担ってきたベアレント・ボトラーをコカ・コーラ社が買収して直接管理することとなった。また、1923年にボトル・セールス部門を設け、各地域のボトラーに対して製品サンプルの提示、水質検査といった様々な支援活動および指導、協力を果たしていった。ボトラーを通じた家庭市場の開拓は進み、1928年にビン詰コカ・コーラの売上がソーダファウンテンでの売上を上回り、その後は大きく引き離すこととなった¹⁶。

ウッドラフの指揮のもと、コカ・コーラ社は海外進出を進めていくこととなった¹⁷。1926年に、外国部という輸出業務、外国でのボトラー選定およびフランチャイズ業務を扱う組織を社内に設けた。これ以降、コカ・コーラ社の海外展開が進むこととなる。例えば、1929年には28カ国に64のボトラーが設置されており、輸出を含む海外での販売地域に関しては、1926年時点は約30カ国であったが、1929年には76カ国と増えていった。そして、こうした国際事業の拡大を受けて、その管理体制をより強化・発展すべく組織再編を行った。従来の外国部による管理体制を変更し、新たにコカ・コーラ社の輸出子会社Coca-Cola Export Corporation (以下、CCECと表記)を設立した。1930年代にヨーロッパ進出や中南米市場での事業拡大などが進められ、コカ・コーラ社の事業範囲は拡大の一途をたどった。これによって、同社は1930年代の不況期にも安定的な業績を維持することに成功した。

第二次世界大戦期に入ると、コカ・コーラ社の外国での売上高は以前よりも拡大した。それは、アメリカ軍に対するコカ・コーラの配給によるものであった。世界各地にいるアメリカ軍人に対してビン詰コカ・コーラを提供すべく、世界各国にビン詰施設の設置を進め、コカ・コーラ社員163名を戦地に派遣した。彼らは、アメリカ軍当局から「技術顧問」という称号を得て、コカ・コーラのビン詰施設の設置と稼働を果たすべく活動した。そして第二次世界大戦中に、アメリカ軍人たちによって合計50億本のビン詰コカ・コーラが消費された。

第二次世界大戦を通して、コカ・コーラ社は様々な成果を得た。すなわち、アメリカ軍人への

¹⁶ 小林 (2004), 49頁; 日本コカ・コーラ株式会社 (1976), 58-89頁。

¹⁷ 以下のコカ・コーラ社の海外展開に関する記述は、河野・村山 (1997), 160-174頁に基づく。

配給を通じた外国での販売量の増加という成果に加え、アメリカ軍人を通して世界各国の若者たちがコカ・コーラに触れる機会が生じ、新たな消費者層の形成へとつながった。さらに世界各国においてビン詰施設を獲得でき、その後の市場競争を有利に展開できる基盤を得たことが大きな成果であった。

第二次世界大戦後、コカ・コーラ社の国際展開はさらに加速することとなる。既に進出していたヨーロッパや中南米地域での活動に加え、共産圏市場での新規開拓、アジアや第三世界への参入が展開された。このアジア地域の中で、有望な市場として位置づけられていたのが、敗戦後急速な経済成長を果たしていく日本であった。

3. コカ・コーラ社の日本市場への参入

3.1 日本支社の発足

CCECは世界中に支社を設立する形で世界展開を進めており、その流れにそって1945年10月に横浜に日本支社（Japan Division of The Coca-Cola Export Corporation）を発足させた。その前の同年9月にCCECのメンバーが連合軍総司令部（GHQ）の招聘により来日しており、日本でのコカ・コーラの配給が模索され、すぐに日本での事業展開を決定したのであった。

日本支社は、1946年から1952年の間に国内6か所にボトリング工場を開設した。必要なすべての機械類を輸入し、工場内に設置した。ほかにも炭酸ガス工場を設け、同工場は1947年に本格的な稼働を始めた。また1948年にはシロップの製造工場も稼働した。こうした工場において、輸入機械類をはじめとした設備の設置、稼働に向けた技術指導を担ったのが、CCECの技術担当であった岩村政臣ら技術スタッフであった。そして、コカ・コーラ社は1948～49年頃に日本における駐留軍関係者を対象とした生産・販売体制を構築し、日本で生産したコカ・コーラを駐留軍関係者たちに対して供給するようになった¹⁸。

3.2 最初のボトラーの誕生と日本コカ・コーラ株式会社の設立

次第に駐留軍関係者を対象としたビジネスから、日本国内の一般消費者向けビジネスへの動きが高まっていった。コカ・コーラの市場性に注目し、コカ・コーラの製造・販売に着手しようと動き出したのが、高梨仁三郎であった。同氏はコカ・コーラ社の日本支社責任者と面会してコカ・コーラ社の事業に関する情報を入手し、かつ横浜で操業されていたコカ・コーラのボトリングプラントを1949年に見学し、こうした経験を通して、コカ・コーラの日本導入を自らの手で行いたいという意欲を強く持つようになった。そこで、日本でコカ・コーラ事業を行うために、①CCECからボトラーとしてのフランチャイズ許可を得ること、②生産に必要なコカ・コーラ原液を輸入するための外貨割り当てを日本政府から認めてもらうこと、この二つの課題に高梨は取り組んでいった¹⁹。

①の課題に関して、1952年10月に高梨は渡米し、CCECにてフランチャイズ認可に関する交渉を行った。そして、同年11月7日に東京での販売権が認められた。①の課題をクリアした高梨は、続いて②の課題を克服すべく動いた。1953年6月に、コカ・コーラ原液を20万ドル輸入

¹⁸ 河野・村山（2007）、6頁；日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編（1987）、25-27頁。

¹⁹ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編（1987）、28-30頁；『日本工業新聞』1992年12月17日。なお、高梨仁三郎によるコカ・コーラ事業への取り組みといった活動経緯については、宮本（1994）に詳しい。

したい旨の許可申請書を通産省に対して提出した。

しかし、当時ビール業界や清涼飲料業界において、コカ・コーラの日本市場導入に対する反対運動が巻き起こっていた。全国の中小サイダー、ラムネ、ジュース製造業者が主なメンバーとして名を連ねた全国清涼飲料工業会が1953年4月に発足し、この組織が発足したことによって、コカ・コーラに対する反対運動も組織的なものとして展開されるようになった。この反対運動は、政府を巻き込み、国会でも反対論が議論されるに至った²⁰。

こうした動きに対して、高梨は政府関係者への働きかけや地道な説得を行うなど奔走した。また、CCECならびにコカ・コーラ社もコカ・コーラの導入に向け、アメリカ政府を通じて日本政府に対して門戸開放を働きかけた。サンフランシスコ講和条約、朝鮮戦争の終結前後から在日米軍は大幅に縮小し、それにともない日本におけるコカ・コーラの販売量も大きく減少していた。状況の変化にともない、日本からの撤退も検討していたCCECに対して、日本支社側は日本市場の将来性を訴え、高梨への協力をを行いながら日本事業の展開を図る旨を進言した。これを受けて、CCECや本社も日本政府の姿勢を変えるべく働きかけを行ったのであった。高梨の努力、アメリカ側の動き、そして日本の戦後復興による外貨事情の好転もあり、1956年にコカ・コーラの原液輸入に対する許可が下された。民間市場向けのコーラ原液の輸入のために割り当てられた外貨は8万ドルであり、高梨の所属する小網商店とペプシコ社の2社で分割し、それぞれ4万ドル分が認められた²¹。

1956年11月に小網商店は東京飲料株式会社（1962年に東京コカ・コーラボトリングに社名を変更）を資本金5000万円で設立し、高梨仁三郎が社長に就任した。コカ・コーラ社にとって、日本における最初のボトラーがここに誕生した。東京飲料の当初の主な活動は、米軍基地への納品であり、この時期は民間市場への販売が制限されていた。というのも、外貨割り当て許可の代わりに、コカ・コーラの販売先、販売価格、販売および宣伝方法におよぶ内容に対して、日本政府は厳しい制限を課したからであった。当初の民間市場での販売先は、外国人による利用が多いホテルなど、外国人専用の施設や外国人の出入りが多い施設に限定されていた。その後、販売先の増加に向けて政府との折衝を続け、政府から承認を得た販売先は増えていった²²。

一方、CCECも日本支社の活動を継続させ、日本でのボトラーシステムの確立を目指し、全額出資の日本子会社である日本飲料工業株式会社を1957年6月に資本金50万円で設立した。コカ・コーラ社の北西太平洋リージョン担当のCCEC副社長のW・H・ロバーツが、初代社長に就任した。同社は翌58年3月に社名を日本コカ・コーラ株式会社へと改称し、5月に資本金を3800万円に増加した。また8月にジャパン・ディストリクトマネージャーであり日本コカ・コーラ社の副社長であったフランク・H・モスが2代目社長に就任した。そして、全国各地にボトラーを設立する構想を練っていった²³。

3.3 コーラ飲料の自由化

1960年に池田内閣が発足し、同政権は高度成長と輸入自由化の促進を重要施策として取り組

²⁰ 国会でのコカ・コーラの導入に関する議論については、河野・村山（2007）に詳しい。

²¹ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編（1987）、32頁、36頁；『日本工業新聞』1992年12月18日、12月21日、12月22日、12月24日。

²² 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編（1987）、36-38頁；『日本工業新聞』1992年12月25日、12月28日。

²³ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編（1987）、34-35頁。

んだ。こうした自由化の動きを受け、1960年10月5日に通産省はコーラ飲料用調合香料を輸入外貨資金の自動割当品目に組み入れることを公示した。この結果、「従来は、半期ごとに割当てられた外貨枠の中でしか輸入できなかった、コカ・コーラの前液にかわり、香料のみを輸入すればよくなり、しかも、その輸入のための外貨は、特殊な場合を除いて自動承認されることとなった（ただし、通産・農林両省に輸入量と金額を事後届出する義務は残った）」²⁴。すなわち、この公示を受け、輸入のための外貨使用額を大幅に削減することができ、かつ輸入された香料に国内で調達できる原材料を加えて、コカ・コーラの前液を国内生産することが可能になった。そして、1960年11月21日に、日本コカ・コーラ社が製造したコカ・コーラの前液が東京飲料に初めて出荷された²⁵。

1961年10月1日に、コーラ飲料用の調合香料は輸入自動承認製品目となり、通産・農林両省への報告義務も解消された。これによって、コーラ飲料の完全自由化が実現された。しかも、自由化の動きと同じく、コカ・コーラの販売先や販売方法といった様々な厳しい規制も緩和、撤廃されていった²⁶。

コーラ飲料の完全自由化を経て、日本コカ・コーラ社は駐留軍を対象としたビジネスから脱却し、コカ・コーラを民間市場に普及させるビジネスへと移行した。民間市場に向けて事業を拡大していくにあたって、同社は「日本市場の状況、日本人の嗜好、社会習慣などの調査、あるいは、販売作戦の研究、コカ・コーラ製造に適合する品質の原材料、容器包装、機械装置などを購入するための現地メーカーの育成、日本人社員の教育・訓練などを」実施した²⁷。そして、特にコカ・コーラの普及のためには、高品質のコカ・コーラをつくりだし、それを確実に消費者に届ける体制を構築する必要があった。

4. 日本でのビジネス・システムの構築とその成果

4.1 関連企業との協業体制の確立

本節では、日本で安定的に高品質製品を生産するために、コカ・コーラ社によって行われた関連企業に対する指導や協業体制の構築について検討する。

日本コカ・コーラ（1970）では、コカ・コーラを生み出し、消費者に届けるにあたって、ボトラー以外の関連産業（企業）として主に以下のものを取り上げている。水処理装置（荏原インフィルコ（株））；砂糖（大日本製糖（株）、明治製糖（株）、台糖（株）、塩水港製糖（株）、芝浦精糖（株）、日本甜菜製糖（株）、日新製糖（株）、九州製糖（株）、フジ製糖（株）、横浜精糖（株）、東海精糖（株）、名古屋精糖（株））；炭酸ガス（日東化学工業（株）、昭和炭酸（株）、三井東圧化学（株）、三菱化成工業（株））；ビン（石塚硝子（株）、日本硝子（株）、東洋ガラス（株）、山村硝子（株））；ビン詰機械（日立造船（株）、三菱重工業（株））；王冠（日本クラウンコルク（株）、日本硝子（株））；シェル（筆者注：木箱もしくはプラスチック製ケースのこと）（(合) 荒木木工所、藤本木材（株）、福岡魚函（株）、星野ケース工業（株）、飯田木工（株）、川村木材工業（株）、(株) オリエンツ、三共物産（株）、佐藤製函（有）、摂津製函（株）、(有) 新越

²⁴ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編（1987）、41-42頁。

²⁵ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編（1987）、42頁；『日本工業新聞』1993年1月8日。

²⁶ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編（1987）、42頁。

²⁷ 岩村（1987）、4頁。

産業, 信興製函工業 (株), 新聞製材 (株), 伸和工業 (株), 昭和林産梱包 (株), 駿河製函 (株), 太陽木函 (株), 山口県魚函工業 (株), (株) 山六岩野木工所; ユニフォーム (泰和 (株)); 自動販売機とクーラー (ダイキン工業 (株), 松下電器産業 (株), 三菱電機 (株), 三菱重工業 (株), 三洋自動販売機 (株), (株) リコー, 日立製作所 (株), 日本ベンドー (株), 富士電気家電 (株))。

1975年に日本コカ・コーラ社の社長となる岩村政臣は, こうした供給業者との関係性を重視しており, 「われわれとサプライヤーとのいかにも日本的な関係が, 成功を納めた…(中略)… サプライヤーなしには, この企業は成り立たない, もしわれわれが砂漠の真ん中に立ったとすると, ビンから王冠まで全部自分でつくらなければならないだろうと. だから, サプライヤーも“ファミリー”の一員だという気持を持つことが必要だ…(中略)… 要するに, サプライヤーとボトラー, それにわれわれを含めた“ファミリー”の協力が, 今日の成長をもたらした原因だ」と述べている²⁸。

コカ・コーラ社が日本に参入した戦後すぐの段階においては, 原料をはじめ多くの資材を日本で調達することは困難であった。既述の通り, コカ・コーラ社は日本参入当初に炭酸ガス工場を設置していたが, その他多くの原材料については日本での調達が困難であり, 輸入に頼らざるを得ない状態であった。こうした輸入に頼る状態から脱却することができたのは, 日本の供給企業の技術力をはじめとした能力が高まっていったことが非常に大きな要因であった。そして, こうした日本企業の能力向上に, コカ・コーラ社が大いに寄与していたのであった。

そもそも, コカ・コーラ社が供給企業に求める製品の品質水準は高かった。コカ・コーラ社はアメリカでの事業を通して, 「コカ・コーラ自身の製品に対するもののみでなく, 原材料, 機械装置, 容器包装, 広告材料など, 外部からの購入部品に対する品質確保の詳細な指導書に至るまで, 高品質製品をつくりだすために必要な詳細な技術ノウハウを蓄積していた²⁹。例えば, 物資の指導書に関しては, 「物資の製造法の概略, 仕様および試験の背景的意義, および欠陥の除去と改善の方法の詳細を記載した」ものを有していた³⁰。そして購入物資に対する仕様書, 規格書もあり, これらは「業界の長い間の経験を照合し, 業界の研究陣や学会の高度の点検のもとに洗練され続けてきたもので」あり, 一般の書物や文献では入手できない内容のものであった。さらに「必要に応じてその仕様書, 規格書に付随する試験規格あるいは試験方法が作成されていた。仕様書や規格書ならびにその試験, 検査方法に関する詳細な規定があり, 「指導書のもとに訓練を受けた者のみが業者に派遣されて立ち合い検査」を実施した。

日本コカ・コーラ社は, この指導書に基づいて, 技術的なアドバイスや指導を供給企業に対して実施することができた。しかも, この指導書は非常に分かりやすく記述がなされていたため, 日本の各供給企業にとっても理解しやすく, 各企業は日本コカ・コーラ社の指導書や同社とのやり取りを通して技術ノウハウを吸収することができた³¹。こうして「この優れたノウハウは, …(中略)… 当時の日本の各メーカーに強い感動と刺激を与えることとなり, 私ども(コカ・コーラ社: 筆者注)の仕様書や指導書は一種のバイブルのように扱われ, どのメーカー

²⁸ 『財界』21 (24), 1973年12月15日号, 138頁。

²⁹ 岩村 (1987), 9-10頁。

³⁰ 岩村・水野・庄野・宮長・鶴田 (1975), 89頁。以下, 本段落の引用はすべて岩村・水野・庄野・宮長・鶴田 (1975), 89頁からである。

³¹ 岩村・水野・庄野・宮長・鶴田 (1975), 89頁。

も、例外なく、驚くほどの熱意と迅速さをもって、仕様書に合格する製品の製造を果たしていった³²。このように、コカ・コーラ社側が日本企業に技術指導や情報の提供を行い、時には日本企業の工場現場での工程改善にも協力した³³。そして、日本企業側も、コカ・コーラ社から提供される技術を吸収したうえで、自社能力の向上に努めて優れた品質の製品を生み出す能力を高めていった。その結果、日本コカ・コーラ社も適切な物資を持続的に購入できるようになった。このように、日本コカ・コーラ社と日本の供給企業との間の協業関係が実現したことによって、日本での高品質製品をうみだす体制ができあがった。

以下、日本コカ・コーラ社と供給企業間の協業関係について、いくつかの事例を示す。まず、コカ・コーラ社の製品を詰めるビンの製造企業との関係性があげられる³⁴。1949年にコカ・コーラ社は、徳永ガラス（株）にコカ・コーラのビン製造に関する許可を与え、これを皮切りに日本硝子（株）、東洋ガラス（株）（当時は、新東洋ガラス）、山村硝子（株）、石塚硝子（株）に許可を与えた。当時の各社にとって、コカ・コーラ用のビンに関する規格は技術的に水準の高い内容であった。コカ・コーラ社は各社に対して指導書を与え、各社はコカ・コーラの規格にあった製品をつくりあげるべく努力を続けた。例えば、日本硝子では製造開始直後の歩留まり率が30%であり、不良品の方が圧倒的に多い状態であった。経営上のロスも膨らみ、製造中止を訴える動きも生じるほどであった。しかし、経営陣や工場長などによる製造継続の意思決定を受け、現場での努力を続けた結果、製造開始から半年を経過した時期には、輸出もできうる品質のビンの製造を実現できた。コカ・コーラ社は日本企業が製造したコカ・コーラのビンにグアムをはじめとした諸外国に対して輸出することを斡旋し、1951-52年に日本硝子が初めてその輸出を成し遂げた。日本硝子が輸出したビンは、まずグアムで高評価を受け、その後輸出先地域も増えていった。このように、ビン製造企業の事業発展において、コカ・コーラ社との関係性があったことは見逃せない。

次に、ビン詰機械の生産を担った三菱重工業株式会社³⁵の取り組みについて述べる。三菱重工業における食品機械事業は、1950年に麒麟麦酒株式会社に対してサイダー用のフィラー（充填機）を納入したのが始まりであった。その後、日本の戦後復興が生じ、生活状態も安定し、ビールや清涼飲料の消費量が大幅に増加し、それに応じて高性能かつ高効率のビン詰機械に対する需要が高まっていった³⁶。それを受けて、同社は1959年にアメリカの食品・包装機械メーカーであったジョージ・マイヤー社と、「洗びん・びん詰・打栓機、ラベラ、多段式殺菌装置、多種兼用可能なラベラ、シンクロメータ、ケースパッカー、アンケーサ、びん詰装置など20数種に関する技術提携」を締結した³⁷。三菱重工業はマイヤー社から様々な最新技術やノウハウ等を導入することができ、ビン詰・缶詰機械の製造を進めることができた。

そもそもマイヤー社は、アメリカにおいてコカ・コーラ社のボトラー向けのビン詰機械などを製造していた企業でもあり、コカ・コーラに関連する機械の製造実績があった³⁸。そのため、

³² 岩村（1987）、10頁。

³³ 『日本工業新聞』1993年1月22日。

³⁴ ビン製造企業との関係性に関する記述は、日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編（1987）、50-51頁；『日本工業新聞』1993年1月22日を参照。

³⁵ コカ・コーラ社との関係が生じたときは新三菱重工業株式会社時代であり、1964年に三菱日本重工業株式会社、三菱造船株式会社との合併によって、三菱重工業株式会社が誕生した。

³⁶ 三菱重工業株式会社社史編さん委員会編（1990）、696頁。

³⁷ 三菱重工業株式会社編（1967）、176頁。

三菱重工業もマイヤー社との技術提携を経て、日本でコカ・コーラ製品向けのビン詰機械の開発を実現できたのであった。

コカ・コーラ社が要求するビン詰機械の水準は高く、機械の性能だけでなく、食品衛生的観点も含み、概観の美しさも求めるものであり、その要求内容は幅広かった。こうした要求に応じるべく、三菱重工業は開発努力を続けた。その過程においては、コカ・コーラ本社から三菱重工業に対して技術者が派遣され、技術指導も行われた。自社努力に加え、コカ・コーラ社との協業を経て、三菱重工業はコカ・コーラ社の品質に合うコカ・コーラ生産用のビン詰機械第一号を完成させることに成功した。同機械は、1分間に255本のビン詰を可能とする製造能力を有しており、コカ・コーラ社の日本におけるボトラー第2号となる近畿飲料(1962年に近畿コカ・コーラボトリングに改称)株式会社に1961年7月に納入された³⁹。

その後、コーラ飲料に対する需要の高まりを受けて、製造能力を高めたビン詰機械の開発が求められた。「従来のびん詰め機ラインに比べて空びん供給速度が極度に速くなること、王冠機の性能がこれまでの方式では遅すぎて間に合わないなど、突破すべきさまざまな技術的難関があった」。しかし、三菱重工業はこれら課題を克服し、高速ビン詰機を含む新しい高速ビン詰ラインを完成させ、その製造能力は1分間に800本のビン詰を可能にするものであった。「当時、世界で最高といわれるアメリカの機械でも1分間に500本」であり、世界最高水準をはるかに超える機械の開発に成功し、1966年に近畿コカ・コーラボトリングに同機械が納入された。その後さらなる需要の増加に応じるべく、日本コカ・コーラ社および各ボトラーと協力しつつ、三菱重工業は高速ビン詰機械の開発に挑戦し続けた。そして、1968年には、1分間に1200本のビン詰を可能にする超高速ビン詰機械の開発に成功した⁴⁰。三菱重工業は、コカ・コーラ社の考えを具体化する努力を続け、同社はコカ・コーラ社との関係性を「共同開発の理想的な形で進んできた」と評価していた⁴¹。

1970年には缶入りのコカ・コーラ社の製品が発売され、三菱重工業も缶フィラーを製造するようになり、コカ・コーラ社の各ボトラーに納入した。1971年から1973年の間に、コカ・コーラボトリング各社、キリンビール向けなどに約90プラントを納入した。このように、三菱重工業は高性能かつ高品質なビン詰機械の開発・製造を成し遂げ、コカ・コーラのボトラーのみならずボトリング会社向けの機械供給業者として、その地位を確立し、事業の発展を遂げていった⁴²。その事業発展において、コカ・コーラ社との関係があったことは無視できない要因であろう。

他にも、日本コカ・コーラ株式会社(1970)には、砂糖メーカーや王冠メーカーがコカ・コーラ社の技術指導を受けたことや同社の仕様書に基づいて技術力を高めたことが、明確に示されている。前者に関して、コカ・コーラにはグラニュー糖が用いられているが、これは多くの日本企業によって生産されていた。砂糖メーカーの一つである台糖は、「戦前からの実績にもとづいて研究を重ねており、精糖技術には自信を持っていました。しかし、コカ・コーラ企業の技術指導を得、また共同研究も行った結果、技術水準は従来の何倍ものピッチで向上しました」と、コカ・コーラ社との協業がその技術力の向上に寄与したと評価している⁴³。

³⁸ 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)、13頁；『日本工業新聞』1993年1月25日。

³⁹ 『日本工業新聞』1993年1月25日

⁴⁰ この段落におけるここまでの引用は、すべて『日本工業新聞』1993年1月26日より。

⁴¹ 日本コカ・コーラ株式会社編(1970)。

⁴² 三菱重工業株式会社社史編さん委員会編(1990)、696頁。

王冠は、炭酸飲料にとって不可欠な炭酸ガスを密封するという役割をもっており、その品質は製品価値を保つうえで重要な意味を持っていた。王冠を製造していた日本クラウンコルク社は、コカ・コーラの王冠製造を始めるまでは測定や計量もバラバラといった状態であったものの、寸法が正確でありかつ印刷も優れているコカ・コーラの王冠に出会い、その製造を可能にするためにコカ・コーラ社の仕様書を教科書として研究を重ね、技術力を高める努力を続けた⁴³。日本コカ・コーラ社も同社に対して本社で蓄積されてきた詳細な技術情報を提供し、一丸となってコカ・コーラ社の規格にクリアする王冠の開発に努めた。その開発期間は2年にも及んだ⁴⁴。新たな王冠の開発の成功に加え、日本クラウンコルク社の技術力向上や生産量拡大は、自社努力以外にも「コカ・コーラの厳密な規格とすぐれた指導があったから、ここまで伸びた」と自ら評価しており⁴⁵、コカ・コーラ社との関係性が事業発展に大いに寄与してきたことが読み取れる。

このように、コカ・コーラ社は日本において各供給企業との相互作用や協業、すなわち「企業者の流れ」をつくりだしてきた。そもそもコカ・コーラ社は国際展開を行ううえで、製品の原材料の現地調達、ならびにそうした原材料の生産も現地で行うことを原則とした「現地主義」の徹底を図っており、この現地主義を実現するべく、現地企業の育成にも努める方針を採用していた⁴⁶。日本市場に対しても、高品質製品を生み出すために必要な各関連技術を移転し、その浸透に努めた。そうした技術は、本社が長年培ってきたものであった。技術の社内外への移転過程で、各関連企業との間に企業者の流れをつくりだし、この企業者の流れを通して、各関連企業が技術水準等の能力を向上させた。その結果、日本におけるコカ・コーラ社製品の品質管理ならびに安定的生産体制が達成されたのであった。

そして、日本での効率性や品質に関しては、コカ・コーラ社の世界水準で見ても非常に高いレベルになっていった。事実、アメリカやドイツから人材が日本を訪れ、日本で行われている品質管理に関する知識を吸収するといった事態も生じ、コーラ品質に関して日本が世界の標準サンプルになりうる水準にまでになったのであった⁴⁸。

4.2 国内ボトラーの相次ぐ発足

コカ・コーラ社は日本において高品質の製品をつくりだす体制の構築に努め、さらにその製品を消費者に確実に届ける体制をつくりだしていった。すなわち、全国にいくつものボトラーを発足させ、ボトラーによる製造・販売体制を全国的に展開し、売り上げの拡大を図ったのであった。

既述の通り、ボトラー第2号として1960年に誕生したのが、近畿コカ・コーラボトリング(資本金：1億円)であった。この新たなボトラーに対して出資を行ったのは、麒麟麦酒株式会社(出

⁴³ 日本コカ・コーラ株式会社 (1970)。

⁴⁴ 日本コカ・コーラ株式会社 (1970)。

⁴⁵ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編 (1987), 53-54頁。

⁴⁶ 日本コカ・コーラ株式会社 (1970)。

⁴⁷ 河野・村山 (1997), 183頁; 日本コカ・コーラ株式会社 (1970); 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編 (1987), 49頁; 『日本工業新聞』1993年1月22日。

この現地主義という考え方は、ロバート・W・ウッドラフがこだわったものであった。現地主義を徹底することによって、アメリカから物資を輸送せずに済むという経済的利点を生じさせることに加え、現地企業との協調を通して現地の消費者に好意的イメージを浸透させることにもつながるという心理的利点も期待された。すなわち、外国市場への適応ならびに現地消費者との間でグッドウィルを形成するために不可欠な戦略として、現地主義は位置づけられていた(河野・村山, 1997, 183頁)。

⁴⁸ 『財界』21 (24), 1973年12月15日号, 138頁; 『実業往来』(242), 1972年2月, 38頁。

資比率:60%), 三菱重工業 (当時は, 新三菱重工業) 株式会社 (30%), 株式会社明治屋 (10%) であった⁴⁹。これ以降, 全国でのボトラー設立に向けた動きを進めていった。

ボトラー選定に際して, コカ・コーラ本社側と日本の利害関係者との間に考え方の相違があった。CCECは日本も欧米と同じく全国の主要都市ごとにボトラーを1社配置するという意向を当初持っていた。欧米では, 1ボトラー当たりの市場規模は限定されるものの, 経営資源の確保も比較的小さく済み, 経営上の効率性を高めることを狙いとして, こうした小規模経営方式を採用していた。ボトラー数は多くなるものの, 小規模経営で済むため, ボトラー候補の選定も比較的容易になるという利点もあった。そのため, 近畿コカ・コーラボトリングの設立に際しても, コカ・コーラ社側は同社の担当販売地域として大阪府のみを認める方針であった。しかし, 麒麟麦酒が販売地域は広範囲であることを希望し, コカ・コーラ社と麒麟麦酒との間を三菱重工業が仲介しながら協議を続け, 最終的に近畿コカ・コーラボトリングの販売対象地域は, 大阪・京都・兵庫の2府1県, 合計人口約1,100万人を対象とするものとなった。この合意に至るまでに, コカ・コーラ社内部でも交渉が繰り返された。CCECは, この対象範囲は非常に大規模ゆえ, 当初反対していた。一方で, 日本コカ・コーラ社の初代社長であり, CCECの北太平洋エリアのマネジャーであったW・H・ロバーツは, 日本には小規模経営方式ではなく, むしろ大規模経営方式が適しているとの信念を持っていた。そこで, 幾度もCCECとの議論を繰り返した。日本側は, 例えば, 当時のサンフランシスコの購買力と大阪・京都・兵庫の2府1県のそれとがほぼ同等であるといった日米の購買力の比較に関する資料を提示するなどして, CCECに対して説得を行った。そして最終的に, ボトラーの販売地域は主要都市に限定されず, 約3県を対象としたやや広範囲の地域を対象とし, ボトラーにはその担当地域での事業を継続・発展できるだけの経営規模を持つことが求められる大規模経営方式についての合意がなされたのであった⁵⁰。

この大規模方式を実践すべく, ボトラー選定にはいくつかの条件が想定されていた。「全国規模を持つ有力企業, もしくは地域経済の代表的企業で, その代表者の社会的信用が高い」こと, そして「担当する市場を十分に開拓するだけの企業活動を展開するためには, かなりの規模の企業力を持っていなければ」ならず, 「将来の発展を期すためには, 段階的に投資活動を継続していけるだけの資力と人材の厚み」を有していること, が条件であり, 特に「その企業の社会的信用度を第一に重視した」⁵¹。このように, ボトラーには事業の持続かつ発展を実現できるだけの相応の経営資源が求められており, 社会的信用度の高い企業であればその条件を満たしうると考えたのであった。

近畿コカ・コーラボトリングの設立に関して, 日本コカ・コーラ社はまず三菱重工業と麒麟麦酒に対して協力を依頼した。既述の通り, 三菱重工業とは既にビン詰機械の開発・製造において関係性を持っており, 同社もコカ・コーラ社の日本事業に対して理解を示していたことから, 近畿コカ・コーラボトリングの設立に向けて同社の協力を仰いだのは自然な流れであった。一方の麒麟麦酒に関して, 1959年以降日本コカ・コーラ社はボトラー第2号の設立に際して麒麟麦酒に参画してほしいという意向を持ち, 再三協力を打診してきた。日本コカ・コーラ社は,

⁴⁹ 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), 18頁。

⁵⁰ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編 (1987), 44-46頁; 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), 12-17頁; 河野・村山 (2007), 53-55頁; 『日本工業新聞』1993年1月12日。

⁵¹ 本段落の引用はすべて, 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編 (1987), 46頁より。

麒麟麦酒との関係構築を是が非でも成し遂げておきたかった、というのも、コカ・コーラ社にとって、日本大手の飲料メーカーである麒麟麦酒が協力者になれば、さらなる事業展開を可能にするだけでなく、同業他社の方針にも影響を与え、依然として存続していたコカ・コーラ社に対する反対運動を鎮静化することにもつながると考えていたからであった。しかし、麒麟麦酒はその都度断りを入れていた。そもそも麒麟麦酒は、コカ・コーラ社の日本における民間市場への参入といった事業拡大の動きに対して、反対の立場にいる企業であった⁵²。

こうした関係性にあったコカ・コーラ社と麒麟麦酒との間を仲介したのが、三菱重工業であった。日本コカ・コーラ社は三菱重工業に対してボトラーへの参加協力を求めるとともに、麒麟麦酒との仲介を依頼した。三菱重工業と麒麟麦酒とは、同じ三菱グループというつながりがあったからである。三菱重工業は日本コカ・コーラ社のフランチャイズに関する考え方を麒麟麦酒に伝えた。この打診を受け、麒麟麦酒はコカ・コーラ社への事業協力に対する検討を本格的に行うこととなった。麒麟麦酒は、1959年12月に各営業支店長・出張所に対してコカ・コーラの取り扱いに関する意見を求める文書を交付した。そこで集められた意見は、コカ・コーラの将来性に対する期待などを含め、すべてがコカ・コーラ事業への進出に対して賛成するものであった。こうした結果を受けて、麒麟麦酒はコカ・コーラ社との交渉に応じるようになった⁵³。そして、既に述べたように販売担当地域に関する協議を経て、近畿コカ・コーラボトリングの設立に至った。

飲料業界における有力企業であり社会的信用度の高かった麒麟麦酒がコカ・コーラ社の協力者になったことは、日本コカ・コーラ社の狙い通り、大きな波及効果をもたらした。当時はまだコカ・コーラ社の事業の将来性に対して懐疑的な企業が多く、積極的に協力を行おうという企業は少ない状況であった。しかし、麒麟麦酒が参加したことによって、コカ・コーラ社の事業に対する周りの目も変化した⁵⁴。

近畿コカ・コーラボトリングの設立が確定しだすと、日本コカ・コーラ社は第2次ボトラー設置計画を作成し、展開していった。そこでは、九州、名古屋、神奈川の3地区を対象として、ボトラー設立に協力してくれる企業の選定を開始した。そして、三菱重工業と三菱商事に対して、そうした企業の斡旋を依頼した。三菱重工業とは既に関係を構築できており、一方の三菱商事は三菱重工業のビン詰機械の販売を一手に引き受けており、ボトラーへのビン詰機械の販売を通してコカ・コーラ社の事業に対する知識や関係を深めていた。そのため、日本コカ・コーラ社は両社にボトラー選定に関する協力を求めたのであった。また三菱重工業および三菱商事にとっても、コカ・コーラ社のボトラー数が増加すれば、ビン詰機械の受注増大ひいては企業業績の拡大につながる大きなビジネスチャンスであった⁵⁵。

三菱商事では、ビン詰機械の販売を担当していた一般機械部が中心となって、ボトラー設立のための出資先企業の斡旋を始めた。その結果、名古屋地区や九州地区での出資者を見つけ出し、神奈川地区に関しては、日本コカ・コーラ社の意向もあり三菱商事自らが出資者となった⁵⁶。

⁵² 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）、12頁；河野・村山（2007）、53-54頁；吉沢（1997）、91頁。

⁵³ 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）、13-15頁；『日本工業新聞』1993年1月12日。

⁵⁴ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編（1987）、46頁；『日本工業新聞』1993年1月12日。

⁵⁵ 富士コカ・コーラボトリング株式会社社史編纂委員会編（1988）、36頁；河野・村山（2007）、56-5頁。

⁵⁶ 出資者を募る際、当初の担当地区は神奈川県のみと設定していたが、三菱商事は神奈川県に加えて静

表2 日本におけるコカ・コーラ社のボトラー一覧

ボトラー	設立年	販売地域	主な出資者			
東京コカ・コーラボトリング	1956年	東京	高梨仁三郎	高梨小一郎	高梨五郎	(株)小網商店
近畿コカ・コーラボトリング	1960年	大阪、京都、兵庫	麒麟麦酒(株)	三菱重工業(株)	(株)明治屋	
北九州コカ・コーラボトリング	1960年	福岡、長崎、佐賀	市村清(リコー(株)社長)	佐渡島匡男		
中京コカ・コーラボトリング	1961年	愛知、岐阜、三重	日魯漁業(株) →三菱商事(株)			
富士コカ・コーラボトリング	1961年	神奈川、静岡、山梨	三菱商事(株)	(株)明治屋		
利根コカ・コーラボトリング	1962年	千葉、茨城、栃木	キッコーマン(株)	(株)千秋社		
北陸コカ・コーラボトリング	1962年	富山、石川、福井	若鶴商事(株)	若鶴酒造(株)		
仙台コカ・コーラボトリング	1962年	宮城、福島、山形	(株)亀井商店	(株)佐浦	(株)藤崎	
長野コカ・コーラボトリング	1962年	長野	地元企業→CCEC →北陸コカ・コーラ ボトリング(株)			
南九州コカ・コーラボトリング	1962年	熊本、鹿児島、宮崎、大分	本坊酒造(株)	薩摩酒造(株)		
みちのくコカ・コーラボトリング	1962年	岩手、秋田、青森	谷村家ほか	国際興業(株)		
三笠コカ・コーラボトリング	1962年	奈良、滋賀、和歌山	西武化学工業(株) →朝日工業(株)			
四国コカ・コーラボトリング	1963年	香川、愛媛、高知、徳島	十條製紙(株)			
山陽コカ・コーラボトリング	1963年	広島、岡山、山口、島根、鳥取	日本冷蔵(株)	昭和炭酸(株)	昭和電工(株)	日本硝子(株)
北海道コカ・コーラボトリング	1963年	北海道	大日本印刷(株)	(株)栗林商会	伊藤組土建(株)	東洋製罐(株)
三國コカ・コーラボトリング	1963年	埼玉、群馬、新潟	東洋高圧工業(株) →三井物産(株)			
沖縄コカ・コーラボトリング	1968年	沖縄	東京コカ・コーラ ボトリング(株)			

(注1) 設立時のすべての出資者を明記しているわけではない。主な出資者のみを記載しており、また出資者が変更されている場合は、「→」以降変更後の出資者を示している。
(注2) ボトラーの設立時の名称は、○◎飲料株式会社であったが、その後○◎コカ・コーラボトリング株式会社となるため、本表は後者の名称で統一している。なお、北九州コカ・コーラボトリングの社名は当初日本飲料(株)であり、日本コカ・コーラボトリング(株)を経ての名称となっている。同じく、みちのくコカ・コーラボトリングについても、設立当初は北斗飲料(株)であり、北斗コカ・コーラボトリング(株)を経ての名称となっている。
(資料) 日本コカ・コーラ株式会社(1970)；日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編(1987)、46-48頁、87-88頁；小林(2004)、51-68頁。

このように三菱重工業と三菱商事からの協力に加え、麒麟麦酒のボトラー設置への参画もあり、コカ・コーラ社の事業に参画の意向を示す企業が増えていき、その後のボトラーの選定はスムーズに進めることができた。そして、全国に相次いでボトラーが設立されていった(表2)。

コカ・コーラ社のボトラーは、ルートセールス方式という直販制と現金販売を全国で展開した。これは、既存の清涼飲料業界で採用されていた商慣行とは大きく異なった販売方式であった。日本では、問屋制を主体とし、支払方法もその都度現金払いを行うわけではなく、年2回もしくは月1回で支払いを済ませる一括払い方式が採用されていた。しかし、コカ・コーラ社の販売方式の基本はルートセールス方式であり、この方式を日本でも採用することに強いこだわりを持っていた。ボトラー各社もこの方式の有効性を信頼し、日本でもそれを実践して、市場の開拓に努めたのであった。もちろん、日本における既存の販売方式と大きく異なるため、販売先に理解してもらうには多くの困難もあった。しかし、販売先において現金販売方式のメリットに対する理解が次第に進み、かつコカ・コーラの売上拡大傾向を受けて、ルートセールスおよび現金販売による販売方式は定着していった。ただし、この定着には2～3年の年月がかかったのも事実であった⁵⁷。

そしてボトラーは販売先の開拓を進めた。例えば、それまで「日本で清涼飲料を扱う店はほとんどが酒販店で、菓子やパンを扱う店やガソリンスタンド、銭湯、工場・事務所などの職場、学校などで清涼飲料は売られていなかったが、コカ・コーラはこれらの新市場を開拓し、清涼飲料市場のパイを大きく拡大させた」⁵⁸。

こうした市場の開拓、売上の拡大は、ボトラーによる地道な営業活動に加え、日本コカ・コー

岡山と山梨県も販売担当地区にしたいとの意向を示し、日本コカ・コーラ社もそれに合意した。富士コカ・コーラボトリング株式会社社史編纂委員会編(1988)、37-38頁。

⁵⁷ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編(1987)、61-63頁。

⁵⁸ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編(1987)、65頁。

表3 コカ・コーラ，ペプシコーラ，ロイヤルクラウンコーラの生産量（1958年～1962年），販売量（1963年～1973年）

	1958年		1959年		1960年		1961年		1962年		1963年		1964年	
コカ・コーラ	106	15.3%	211	22.8%	320	28.3%	1,060	39.0%	2,950	49.0%	7,315	56.5%	13,520	63.2%
ペプシコーラ	55	8.0%	96	10.4%	150	13.3%	400	14.7%	950	15.8%	2,330	18.0%	4,150	19.4%
ロイヤルクラウンコーラ	-	-	-	-	-	-	250	9.2%	400	6.6%	580	4.5%	750	3.5%
その他	530	76.7%	620	66.9%	660	58.4%	1,010	37.1%	1,720	28.6%	2,720	21.0%	2,981	13.9%
総量	691	100.0%	927	100.0%	1,130	100.0%	2,720	100.0%	6,020	100.0%	12,945	100.0%	21,401	100.0%

	1965年		1966年		1967年		1968年		1969年		1970年	
コカ・コーラ	21,190	72.7%	34,460	73.0%	56,380	77.3%	81,450	80.6%	112,650	83.4%	154,800	87.6%
ペプシコーラ	5,660	19.4%	8,750	18.5%	11,720	16.1%	15,360	15.2%	18,140	13.4%	19,470	11.0%
ロイヤルクラウンコーラ	810	2.8%	950	2.0%	970	1.3%	1,350	1.3%	980	0.7%	580	0.3%
その他	2,300	7.9%	4,090	8.7%	4,800	6.6%	4,190	4.1%	4,320	3.2%	2,480	1.4%
総量	29,150	100.0%	47,200	100.0%	72,900	100.0%	101,000	100.0%	135,110	100.0%	176,750	100.0%

(注1) 1958～1962年は生産量、1963年以降は販売量の数値となっている。

(注2) 単位実函は壺詰192ml×2打=1函、缶詰は192ml×4打詰=1函

(資料) 1958～1962年については、『酒類食品統計月報』4(4)1962年9月、13頁。1963年、1964年については、日刊経済通信社『酒類食品統計月報』8(2)1966年4月、6頁。

1965年以降に関しては、村山(2007)(村山の元資料は、日刊経済通信社『酒類食品産業の生産・販売シェア』各年版)より作成。

ラ社による積極的な広告宣伝をはじめとしたマーケティング活動の展開によって、達成された。日本では、1961年から広告活動を実質的に開始した。活動開始当初は消費者のコカ・コーラに対する認知が進んでいなかったこともあり、コカ・コーラのロゴマークと製品を大きく目立つようにしたポスター等広告を販売拠点に掲示し、消費者のコカ・コーラに対する認知を高める方式を展開した。メタルサインや大型の店頭看板、照明付き看板も重要な広告手段であり、積極的にその導入を進めた。その後、1963年にはネオン広告も展開し、コカ・コーラの認知度を高めていった。また日本コカ・コーラ社と広告代理店であるマッキン・エリクソン博報堂⁵⁹とが共同で、1961年にキャッチフレーズをつくり、翌年にはCMソングを作成した。そのなかの「スカッとさわやか」というフレーズはコカ・コーラという製品がどのようなものなのかを認知させることに貢献し、消費者のコカ・コーラに対するイメージが定着していった⁶⁰。

他にも各種イベントに協賛し、製品および企業イメージの向上を図った。特に1964年に開催された東京オリンピックへの協賛は、製品および企業認知度を高めるうえで大きく寄与した。オリンピック開催中にサンプリング活動を展開したり、オリンピック協賛の広告を新聞紙上で行ったりするなど、日本コカ・コーラ社と各ボトラーとが協力しながら、マーケティング活動を展開し、コカ・コーラのイメージ向上ならびに顧客獲得を果たしていった⁶¹。

このように、コカ・コーラ社は三菱重工業との間の関係性を足掛かりとしながら、日本の有力企業との間で企業者的流れをつくりだし、全国におけるボトラー設立を展開していった。ボトラーとの協業によるビジネス・システムをつくりあげ、コカ・コーラ社は日本でのマーケティング活動や製品の積極的な販売活動を展開することが可能となった。そしてコカ・コーラが生産量・販売量は急増し、コーラ飲料の市場規模そのものも急速に拡大することとなった(表1, 表3)。

⁵⁹ アメリカの広告代理店であるマッキン・エリクソンと博報堂が合併で1960年に設立した日本企業。マッキン・エリクソンはコカ・コーラ社の広告活動を展開していた。

⁶⁰ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編(1987), 70-74頁。

⁶¹ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編(1987), 67-68頁, 74頁。

4.3 ホームサイズ販売ーペプシコ社への対応

コカ・コーラ社の発展の過程においては、協業相手先との相互作用だけでなく、競合他社との相互作用も見受けられた。すなわち、競合他社の取り組みへの反応も成長のための重要な要因であった。

1963年に競合相手であった日本ペプシコ社が、従来のレギュラーサイズ (192ml) のボトルに加えて、約473mlの容量であるファミリーサイズボトルのペプシコーラを発売した。ファミリーサイズの容量はレギュラーサイズのそれよりも約2.5倍であるのに対して、価格は1.8倍という設定であった。すなわち、ファミリーサイズボトルは従来製品よりも単位当たり価格が割安になるため、いわば低価格戦略を展開したわけである。こうした低価格戦略は、アメリカのペプシコ社が採用してきた方針であった。業界各社はこの低価格戦略が採用されることによって、レギュラーサイズの値下げにつながるのではないかと懸念をもっていたため、このファミリーサイズの販売は業界に大きなインパクトをもたらした。この新たな製品を加えることによって、日本ペプシコ社は家庭需要の獲得を図り、将来の大量消費をねらったのであった⁶²。

ところが、この競合相手の動きに対して、日本コカ・コーラ社は迅速に対応策を検討した。その結果、日本ペプシコ社のファミリーサイズよりも容量を増やした500ml入りのホームサイズのコカ・コーラをファミリーサイズのペプシコーラと同価格で発売することを決定した。同製品が1964年に発売されると、同価格であるにもかかわらず容量の少ないファミリーサイズのペプシコーラは売上を減少させていった⁶³。

日本コカ・コーラ社は競合他社の動向にも迅速に対応し、コーラ飲料市場における覇権を掌握し続けた (表3)。そして、コカ・コーラは1967年に家庭内で最も多く消費される清涼飲料の座を獲得するに至った^{64 65}。

5. おわりに

コカ・コーラ社の日本市場参入および初期の事業に関する歴史について、これまでの研究では、ボトラーとなる日本企業側の企業家精神の実態や流通システムの形成を中心に考察が試みられてきた。しかし、そもそもどのようにして優れた品質のコカ・コーラ社製品を日本で生み出しつづけることができたのかという点については、十分な検討がなされてこなかった。そこで本稿は、優れた原料確保から始まり、優れた品質の製品を製造し、かつ確実に消費者に届けるという体制をどのようにつくりあげたのかという点に注目した。コカ・コーラ社は既にアメリカ本国において、バリューチェーンの川上から川下に至る一連の流れのなかで、様々な関連企業群ならびにボトラーとの協業によって成り立つビジネス・システムである「コカ・コーラ産業」

⁶² 多田 (2014), 117頁;『酒類食品統計月報』62 (2), 1964年4月号, 22-23頁。

⁶³ 多田 (2014), 117頁;日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編 (1987), 75頁。

⁶⁴ 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編 (1987), 69頁。

⁶⁵ 1960年代後半から1970年代にかけて、日本コカ・コーラ社はいくつかの課題に直面した。使用原料や食品添加物、食品表示に対する消費者からの反発や意見が生じたこと、業界からの反コカ・コーラ運動が再加熱したこと、ホームサイズの破ビン問題が起きたことなどである。こうした課題に対して、地道な説得活動や技術問題の解決を行い、広報活動の充実を図ることで企業イメージの回復に努めた。その後、1970年代後半からは新たな清涼飲料水の開発を開始し、製品の多様化を果たし、事業規模を拡大させていった。1970年代以降の日本コカ・コーラ社の事業展開、特に製品開発に関する経緯に関しては、多田 (2014) を参照していただきたい。

をつくりだしており、これをどのように日本で再現したのかという経緯を本稿では明らかにした。以下、本稿で明らかにした要点を整理しておく。

コカ・コーラ社は、安定的に高品質製品をつくりだすために、ビジネス・システムの構築に腐心したことがわかる。子会社である日本コカ・コーラ社を設立する以前から、人材を日本に派遣し、日本での高水準の製品をつくりだす体制のための実情把握および知識移転に努めた。コカ・コーラ社が本格的に日本市場への参入を試みた時期においては、同社が求める品質の製品を生み出すために必要な能力を、日本に存在する関連企業が有していないこともあった。それは、同社の求める技術水準が非常に高かったためでもあった。そこで、コカ・コーラ社の人材は、原料・資材企業やビン詰機械メーカー等関連業者に対して積極的に技術指導や関与を行い、協業を繰り返した。そして、両者にとって実りある成果を生み出すことを目指したのであった。

こうした関連企業との間につくりだしたビジネス・システムは、コカ・コーラ社製品の生産能力の向上にとどまらず、流通システムの構築にもつながっていった。日本コカ・コーラ社と三菱重工業との間で生み出されていた企業者の流れは、新たな企業者の流れを生み出した。すなわち、日本コカ・コーラ社と麒麟麦酒との間の企業者の流れが生じたことによって、新たなボトラーである近畿コカ・コーラボトリングが誕生することになった。これを機に、数々のボトラーが誕生し、高品質のコカ・コーラ社製品を確実に消費者に届けることができるようになった。そして、積極的な広告宣伝等マーケティング活動が機能することとなった。同時に、競合相手である例えば日本ペプシコ社の動向に対しても迅速に反応して、日本コカ・コーラ社は市場ニーズに合った製品を素早く投入し、コーラ飲料市場において覇権を握ることに成功したのであった。

このように、日本コカ・コーラ社は関連企業との間で企業者の流れをつくりだし、その企業者の流れは新たな企業者の流れをもたらし、様々なボトラーとの協業へとつながった。また競合企業との間の企業者の流れを活かし、新たな製品を市場に導入するなどして事業の発展につながった。こうした企業者の流れを含むビジネス・システムを日本で構築したことにより、消費者ニーズに適した高品質の製品を確実に大量に供給できるようになり、コカ・コーラ社は日本市場で大きなプレゼンスを確立することができた。さらに、企業者の流れを受けて、関連企業も技術力の向上を成し遂げるなど発展を遂げ、コーラ飲料市場や清涼飲料市場の発展のみならず、関連業界の発展にも寄与した。まさに、コール（1965）が述べるように、コカ・コーラ社を中心とした企業者の流れがあるビジネス・システムを日本で構築したことが、日本の市場や経済発展へとつながっていたのであった。

さて、本稿の経営史研究で得た知見は、現在の新興国市場での事業展開に対してどのような示唆をもたらすであろうか。

第一に、現地市場に存在する関連組織との積極的な相互作用を果たすことの重要性である。新興国市場では、協業を行うに足る能力を持つ現地企業が少ないかもしれない。しかし、その状況下でも、自らが積極的に技術指導や働きかけを繰り返すことで、現地企業の能力も向上し、事業の発展が可能になる。日本コカ・コーラ社の事例は、新興市場に新たに参入する外資系企業が成長を果たすためには、自らを中心とした企業者の流れを創出し、ビジネス・システムを構築することが重要であったことを示すものであった。したがって、新興国市場への参入を目指す企業は、時には技術指導を行うことによって関連企業の育成に努め、そして関連企業との協業体制をつくりだすことが求められる。それによって、現地で高品質の製品を生産・供給することが可能となろう⁶⁶。

次に、本社の強みを活かしつつ現地適応を行うことの重要性である。日本コカ・コーラ社は、自社の強みとなる技術や販売方式をそのまま日本に導入した。戦後の日本において、ルートセールス等同社の取り組みは極めて異端であった。しかし、それを強みと認識したうえで日本でも実践した。同時にボトラーの設置数などは日本の状況に適応させていた。これらが、同社の成長につながっている。

最後に、本稿ではコカ・コーラ社のみを対象として、同社が日本市場参入以降につくりだしたビジネス・システムの形成プロセスおよびそこに見られた企業者の流れの連鎖を明らかにしたものに過ぎない。ところが、第二次世界大戦以降高度成長期までに限っても、多くの外資系企業が日本市場への参入を果たしている(桑原, 2007a)。その際、各産業や企業によって生み出された企業者の流れの特質やビジネス・システムのタイプなどは様々なものが存在するであろう。したがって、例えば各産業単位でのビジネス・システムの在り方やその構築、そこでみられた企業者の流れの創出経緯に関する考察を深める必要がある。これは今後の課題と考えている。

参 考 文 献

- 天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編 (2015) 『新興国市場戦略論：拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣。
- 五十嵐千尋 (2016) 「戦間期製菓業における垂直統合－森永製菓のグループ化の事例」『経営史学』51(2), pp.25-50.
- 岩村政臣 (1987) 「日本での事業を成功させるには如何にすべきか」(第14回日本・テキサス会議(1987年9月7日於大分)での講演録)。
- 岩村政臣・水野崇治・庄野伸雄・宮長文吾・鶴田清治 (1975) 「講座 海外進出企業とQC 第2講：世界企業の進出例」『品質管理』26(2), pp.83-90.
- 宇田川勝 (1987) 「戦前日本の企業経営と外資系企業(上)(下)」, 『経営志林』24(1), 15-31頁, 24(2), 29-40頁。
- 加護野忠男・山田幸三編 (2016) 『日本のビジネスシステム：その原理と革新』有斐閣。
- 川邊信雄 (2011) 『タイトヨタの経営史：海外子会社の自立と途上国産業の自立』有斐閣。
- 近畿コカ・コーラボトリング株式会社社史編集委員会編 (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。
- キャンドラ、エリザベス・C／ラルフ・ロバーツ (西村摩耶・蟻二郎訳) (1993) 『コカ・コーラ 血族たち：初代のファミリーから四世代まで』太陽社。
- 桑原哲也 (2007a) 「第二次世界大戦後の多国籍企業の対日直接投資過程」『国民経済雑誌』196(1), 1-21頁。
- 桑原哲也 (2007b) 「コカコーラフランチイズシステムによる流通組織の建設－(経営史学会第41回全国大会, 神戸大学, 2004年11月19日, 報告原稿)」『科学研究費補助金研究成果報告書 基盤研究(C) [16530250] 多国籍企業の対日投資と在日経営に関する経営史的研究』所収, pp.120-155.
- 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) 「コカ・コーラの日本市場参入－ローカリゼーションの事例研究」『中山日本研究』1(1), pp.1-67.
- コール, アーサー・H (中川敬一郎訳) (1965) 『経営と社会：企業者史学序説』ダイヤモンド社。
- 小林啓志 (2004) 「アメリカと日本におけるコカ・コーラボトリング会社成立の比較経営史」小沢勝之編『流通システムの国際比較史』文眞堂, 第2章, pp.33-75.
- 新宅純二郎・天野倫文 (2009) 『ものづくりの国際経営戦略：アジアの産業地理学』有斐閣。
- 生活情報センター編集部編 (2004) 「清涼飲料水のさきがけとして－日本コカ・コーラ株式会社 コカ・コーラ」『創業の逸品：日本の食文化を彩る厳選88品』生活情報センター, 158-159頁。
- 大東英祐・武田晴人・和田一夫・粕谷誠 (2007) 『ビジネス・システムの進化：創造・発展・企業者活動』有斐閣。
- 多国籍企業学会編 (2012) 『多国籍企業と新興国市場』文眞堂。

⁶⁶ こうした試みは、例えば、自動車企業に見られた(川邊, 2011)。

- 多田和美 (2008) 「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, 71-83頁.
- 多田和美 (2014) 『グローバル製品開発戦略：日本コカ・コーラ社の成功と日本ペプシコ社の撤退』有斐閣.
- 中川敬一郎 (1981) 『比較経営史序説』東京大学出版会.
- 日経ビジネス・ケーススタディ (1973) 「コカ・コーラグループ」『NIKKEI BUSINESS』1973年1月8日号.
- 日本コカ・コーラ株式会社 (1970) 『コカ・コーラ産業』日本コカ・コーラ株式会社.
- 日本コカ・コーラ株式会社 (1976) 『The Coca-Cola Company：その90年の歩み』日本コカ・コーラ株式会社.
- 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会編 (1987) 『愛されて30年：The first thirty years』日本コカ・コーラ株式会社.
- 富士コカ・コーラボトリング株式会社社史編纂委員会編 (1988) 『富士コカ・コーラボトリング株式会社25年史』富士コカ・コーラ株式会社.
- ペンダグラスト, マーク (古賀林幸訳) (1993) 『コカ・コーラ帝国の興亡：100年の商魂と生き残り戦略』徳間書店.
- 三菱重工業株式会社編 (1967) 『新三菱重工業株式会社史』三菱重工業株式会社.
- 三菱重工業株式会社社史編さん委員会編 (1990) 『海に陸にそして宇宙へ：続三菱重工業社史1964-1989』三菱重工業株式会社.
- 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高梨仁三郎』かのう書房.
- 村山俊貴 (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.
- 吉沢正広 (1997) 「M.メーソン著『アメリカ多国籍企業と日本, 日本の外資統制と政治経済学, 1899-1980』研究 (2)」愛知学院大学『経営学研究』7(1), 85-99頁.

<謝 辞>

本稿は、恩師である故桑原哲也教授（神戸大学）との議論を通して得た着想がベースになっている。桑原先生にはこの場をお借りして、厚く御礼申し上げる。なお、本稿は、JSPS科研費（研究課題番号17K13769）の助成を受けた成果の一部である。記して感謝申し上げたい。

〔たけうち りょうすけ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授〕

〔2018年12月25日受理〕