

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年

(その1)

河 野 昭 三

村 山 貴 俊

甲南経営研究 第48巻 第1・2号 抜刷

平成19年11月

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年

(その1)

河 野 昭 三
村 山 貴 俊

- I. は じ め に
- II. コカ・コーラと米第八軍
- III. ペプシコーラ横浜の組織
- IV. コカ・コーラ沖縄工場の設立
- V. コカ・コーラの民間販売
- VI. ペプシコーラの競争戦略 (以上, 本号)
- VII. ペプシコーラの参入と優勢 (以下, 次々号)
- VIII. 沖縄返還とコカ・コーラの逆転
- IX. お わ り に

I. は じ め に

今日わが国の飲料ビジネスは茶系飲料を中心にして発展をみているが、当該ビジネスの基礎をなしたのは、主に第二次世界大戦後日本市場に参入した米国生まれのコーラ飲料であった。⁽¹⁾ その代表的ブランドはコカ・コーラとペ

(1) 飲料ビジネスの今日的状況については社団法人全国清涼飲料工業会『清涼飲料関係資料』同会、2006年5月および河野昭三・村山貴俊「わが国飲料ビジネスの現状と課題」『都市問題研究』都市問題研究会、2007年7月を参照されたい。また、日本における清涼飲料ビジネスの生成過程については河野昭三『ビジネスの生成；清涼飲料の日本化 [増補改訂版]』文眞堂、2004年10月、戦後日本における清涼飲料ビジネスの動態については村山貴俊『ビジネス・ダイナミックスの研究：戦後わが国清涼飲料事業』まほろば書房、2007年3月および「清涼飲料の50年」編纂委員会『清涼飲料の50年』社団法人全国清涼飲料工業会、2005年7月、戦後の日本(本

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

プシコーラであり、両者間では米国内におけるようないわゆる「コーラ戦争 (Cola War)」が展開された。とりわけ、米軍統治下の沖縄民間市場においてそのことは顕著であった。すなわち、先発のコークに対し、後発のペプシが追い抜き、さらにまたコークが逆転する、といったビジネス・ダイナミックスが現出したのである。⁽²⁾

そこで本稿の目的は、沖縄の特殊な歴史的状況をふまえながら、そのようなビジネス・ダイナミックスの動因を解明しようとするところにある。その考察視点は、両ブランドが共にフランチャイズ方式を採用しているところから、統括会社であるフランチャイザーの国際展開、および実際のビジネスを担うフランチャイジーの具体的な経営方法に向けられる。まず、第二次世界大戦前後における両ブランドの国際化からみることにしたい。

II. コカ・コーラと米第八軍

コカ・コーラの場合、1886年ジョージア州アトランタでジョン・ペンバートン (John S. Pemberton; 薬剤師) によって開発されてから13年後の1898年に、早くもカナダやハワイに進出している。1901年頃にはジャマイカやドイツ、1912年にはフィリピンのマニラにも輸出・販売される。これらコカ・コーラの国際化の先駆けは、1892年設立の「ザ コカ・コーラ カンパニー (The Coca-Cola Company)」の初代社長エイサ・キャンドラー (Asa G. Candler; 薬剤師) の時代に行われた。

土) 市場に参入したコカ・コーラの初期的様相については河野昭三・村山貴俊「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』(国立中山大学管理学院), No. 1, 2007年3月, 1~67頁, を参照されたい。

(2) コカ・コーラの略称「コーク (Coke)」は1920年に商標権が確定し、1941年から米全土の広告に使用されている。株式会社コスモ・ビーアール訳・編『The Coca-Cola Company——その90年の歩み』日本コカ・コーラ株式会社, 1976年7月(以下、コカ・コーラ社『90年の歩み』と略記), 44頁, 61頁を参照。

1919年に至り、ジョージア信託銀行頭取のアーネスト・ウッドラフ (Ernest Woodluff) に買収されて新生「ザ コカ・コーラ カンパニー」(デラウェア州で設立登記) が誕生する。1923年第3代社長となった息子ロバート・ウッドラフ (Robert W. Woodluff) は、3年後の1926年、ニューヨークに「外国部 (the Foreign Department)」を設置し、翌年には輸出専用ボトルを使用するなどして、国際展開を本格化させた。アジア地域でみると、1927年フィリピンのサン・ミゲル (San Miguel) 社との間に海外初のボトラー契約を結び、同年天津や上海、翌年英領香港等、中国大陸にまで進出している。1929年時点では米国以外28カ国において64のボトラーが活動するまでになり、1930年外国部は100%子会社「ザ コカ・コーラ エクスポート コーポレーション (The Coca-Cola Export Corporation : CCEC)」へと改組され、これ以降CCECが国際展開の中心的役割を担っていく (1972年アトランタへ⁽³⁾移転)。

1941年12月日本軍の真珠湾攻撃後、米国が第二次世界大戦に参戦すると、ロバート・ウッドラフ会長は、戦場で兵士が最大限の努力を惜しまないために必要なのは休息時のコカ・コーラであるとして、コカ・コーラを戦線に直送するかその前線近くで製造すべきである旨を記した小冊子を、1942年政府・議会・軍事関係者に配布した。この積極的なロビイング活動が奏功し、コカ・コーラは軍需品扱いとなり、その物資輸送や工場建設について特段の便宜が図られていった。

米軍との密接な関係は、「北アフリカにコカ・コーラのビン詰め施設を10基送付されたい」(1943年6月29日打電)という「アイゼンハワー指令」に象徴されるように、戦時中コカ・コーラ社から派遣された技術者(「テクニカル・オブザーバー」として軍隊に配属)が操業し、前線近くに配備された軍用ボトリング施設は64カ所にのぼった(1946年末、一般用を含めた施設は世界各

(3) コカ・コーラ社『90年の歩み』, 73-75頁。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

地に155余)。そして、日本占領の連合軍最高司令官となるダグラス・マッカーサー（Douglas MacArthur）が、日本降伏を間近に控えた1945年8月1日、フィリピンのマニラでコカ・コーラのボトリング設備（1942年1月停止）が再稼働した際、その開所式典に出席し第1号ボトルの札に自ら署名したことは、まさに米軍とコカ・コーラとの親密ぶりを示すものであった。⁽⁴⁾

そのマッカーサーは、1945年8月30日フィリピンからC54型輸送機で厚木に降り立ち、長後街道を経て連合軍総司令部（GHQ）の暫時置かれた横浜（宿泊先は山下公園前のホテルニューグランド；9月16日東京の第一生命ビルへ移転）へ入ることになるが、そのGHQはコカ・コーラ社の海外統括子会社CCECに対し、占領地日本への代表団派遣を要請する。当該代表団は同年9月に来日し、10月にはCCEC日本支社（the Japan Division of The Coca-Cola Export Corporation）を横浜市中区海岸通り1丁目1番地（現在の横浜開港資料館の海側斜め向い）に設置し、初代支配人としてフィリピンからレイモンド・スペンサー（Raymond D. Spencer；フロリダ州出身）が着任する。⁽⁵⁾

CCEC直属の日本支社は占領軍の需要に応えるべく、1946～52年にかけて、日本本土に6カ所のボトリング工場と、1カ所のシロップ工場、1カ所の炭酸ガス工場、1カ所の倉庫、さらに韓国工場、⁽⁶⁾ グラム工場および沖縄工場を、次々と設置していった。

まず横浜では、井土ヶ谷の昭和絹靴下(株)の旧工場内にボトリング設備⁽⁷⁾（No.1）が置かれ、東京では小糸製作所の芝浦工場（No.2）、神戸では神戸港

(4) コカ・コーラ社『90年の歩み』、77-80頁、および東京コカ・コーラ ボトリング株式会社社史編纂委員会編『さわやか25年』同社、1983年2月（以下、東京コカ社『さわやか25年』と略記）、19-20頁を参照。

(5) 日本コカ・コーラ株式会社社史編纂委員会『愛されて30年』同社、1989年10月（以下、日本コカ社『愛されて30年』と略記）、25-26頁を参照。

(6) 1951年12月1日釜山に開設（cf. *Pacific Stars and Stripes*, 1951.09.25）。

(7) *Pacific Stars and Stripes*, 1945.12.24. には、1946年2～3月頃までに横浜と神戸にボトリング工場の開設が報じられている。

の埠頭倉庫 (No.3)⁽⁸⁾、札幌では大同酒造の施設 (No.6)⁽⁹⁾ が利用された。これらボトリング施設はすべて米軍の接収によるものであるが、仙台工場 (No.5)⁽¹⁰⁾ と小倉工場 (No.7)⁽¹¹⁾ は米軍基地内に設けられた。また、シロップの製造工場 (1948年稼動) は芝浦の味噌製造業者の倉庫 (No.3)、炭酸ガスの製造工場 (1947年稼動) は石川島播磨重工業・杉田工場の倉庫 (No.10) が使用された (杉田には別の倉庫も設置され No.11 と付された)。

占領軍である米第八軍での飲料担当は「陸軍購買部」(Army Exchange Service) および「第八陸軍中央購買部」(Eighth Army Central Exchange) (いずれも「野澤屋」デパート3階に設置) であった。「陸軍購買部」1947年3月付の組織には、アベニューA (海岸通の米軍呼称) に所在するコカ・コーラ社が含まれており、R. D. Spencerをはじめ、R. R. Reiss, V. D. Roward, R. A. Dean, R. Obaugh, S. M. McMillan, G. Warren, W. Carr, C. V. Cangiamila, J. O. Hustad, E. M. Jennings, R. Newmanの12名⁽¹²⁾が配されていた。

(8) 横浜市総務局市史編集室編『横浜市史Ⅱ・資料編Ⅰ 連合軍の横浜占領』横浜市、1989年4月、691頁。なお、神戸プラントについては日本コカ社『愛されて30年』同社、1987年、26頁に写真が掲載されている。

(9) 『北海道新聞』2005年1月5日付を参照されたい。札幌工場の開設は1946年5月6日で横浜、神戸に次いで3番目であった (cf. *Pacific Stars and Stripes*, 1946.05.06)。

(10) 当時通訳を務めていた本田圭太郎からのヒアリングによれば、仙台工場は苦竹キャンプ内の教会斜め対面に位置していたという。仙台市総務局秘書広報課編『グラフせんだい (No.83)』同課、2000年3月、10-11頁を参照されたい。

(11) 小倉工場は、1946年5月レイテ島から米軍第24師団が小倉に来駐し、PX (酒保) 倉庫用に接収された城野旧補給廠 (現陸上自衛隊城野分屯地) 内に置かれた。後に東京コカコーラボトリング社を設立する高梨仁三郎が、小倉のコカ・コーラ工場に関する情報を入手したのは1947年12月のゆえに、当該工場の設立は1946年後半から47年前半にかけてとみられる。なお、1950年6月「朝鮮戦争勃発後は、小倉は戦場に近距離にあるため、再び兵站基地としての性格を濃厚にした。城野補給廠跡は、戦死したアメリカ軍将兵の死体処理所となり、多くの遺骸が後送されてきた」(北九州市史編さん委員会『北九州市史：近代・現代 行政 社会』同市、1987年10月、731頁；文中ルビは省略) とあり、1959年の接収解除後もその堅牢な建物は資材等の倉庫として使用されている。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

また、1年半後（1948年9月）の「第八陸軍中央購買部」におけるコカ・コーラの組織体制を見ると、「太平洋地区支店（Pacific Division Office）」と「横浜コカ・コーラ ボトリング工場（Yokohama Coca-Cola Bottling Plant）」とが記され、前者には、事業主任（Chief of Operations）として Ray D. Spencer, 製造担当（Production Supervisors）として Robert R. Reiss および Richard W. Powell, 販売サービス担当（Sales-Service Supervisor）として Carl V. Cangie, 会計担当（Fiscal Accounting Supervisor）として Walter R. Obaugh と Herman C. Johnson, 化学担当（Chemist）として Robert R. Frey が配され、そして後者には、工場長（Manager）として William G. Thompson, Jr., 工場長補佐（Asst to Manager）として William P. Condra および Paul Grasty, 製造担当（Production）として Richey Kuwahara が配された。この他、横浜基地倉庫（Yokohama Base Warehouse）および礫子炭酸ガス工場（CO₂ Gas Plant, Isogo）の責任者（Manager）として Thomas M. Mogan が配され、また担当者は不明だが家族配送サービス部門（Dependents Delivery Service）が設けられていた。⁽¹³⁾

1949年4月になると組織体制は拡大し、まず名称が太平洋地区支店から「日本・沖縄・グアム地区支店」（Division Office Japan, Okinawa, Guam）へと変更され、そこには支配人（Division Manager）として Ray D. Spencer, 副支配人（Asst. Division Manager）として Robert R. Reiss, 副支配人補佐（Asst to Division Manager）として Alfred W. Minot, 販売サービス責任者（Sales-Service Supervisor）として Carl V. Cangie, 会計担当（Division Accountant）として H. Clyde Johnson, 巡回サービス監督者（Field Auditor）として Gerald F. Richardson, 化学担当（Division Chemist）として Robert J. Broadwater が配さ

(12) 横浜市総務局市史編集室編『横浜市史Ⅱ・資料編Ⅰ 米第八軍の組織と人事』横浜市、1989年4月（以下、『横浜市史Ⅱ・資料編Ⅰ 米第八軍の組織と人事』と略記）、75頁。

(13) 『横浜市史Ⅱ・資料編Ⅰ 米第八軍の組織と人事』、65頁。

れた。なお、家族配送サービス係は引き続き存在した。

横浜ボトリング工場 (Yokohama Bottling Plant No. 1) の工場長 (Manager) は William G. Thompson, Jr., 巡回サービス担当 (Fieldman) は Richard W. Powell であった。横浜基地倉庫 (Yokohama Base Warehouse) および礮子炭酸ガス工場 (CO₂ Gas Plant, Isogo) の責任者 (Manager) は Martin E. Belveal, 東京ボトリング工場 (Tokyo Bottling Plant No. 2) の責任者は William E. Matchett (後述のように1952年から沖縄工場の責任者), 同工場巡回サービス要員は Joe E. Sparks および Martin S. Stevens であった。⁽¹⁴⁾

Ⅲ. ペプシコーラ横浜の組織

次に、ペプシコーラ社による日本参入はどのようであったのか。まず同社の創業から第二次世界大戦前後までの国際化の動きをふまえておこう。⁽¹⁵⁾

ペプシコーラは、コカ・コーラより10年以上遅れた1898年、ノースカロライナ州ニューバーンの薬剤師ケイレブ・ブラハム (Caleb D. Bradham : 1867-1934) によって開発 (当初 Brad's Drink と称されたが1901年 Pepsi-Cola へ変更) された。ペプシコーラ社 (The Pepsi-Cola Corporation) の設立は1902年であり、1905年からはボトリング権のフランチャイズが開始されている。1910年国内でのフランチャイジーは280を数えるに至り、第1回のペプシコーラ・ボトラー大会が開催されるが、未だ国際化の動きはみられない。

(14) 『横浜市史Ⅱ・資料編Ⅰ 米第八軍の組織と人事』, 68-69頁。なお、占領時の横浜におけるコカ・コーラの支店とボトリング工場、およびペプシコーラのボトリング工場の位置関係については、『横浜市史Ⅱ・資料編Ⅰ 付図「米第八軍と横浜——占領軍主要組織の所在——」』を参照されたい。

(15) 1939年までの記述は、ペプシコーラ誕生100年を記念したペプシコ社作成のビデオテープおよび Bob Stoddard (Introductions by Donald M. Kendall and Roger Enrico), *Pepsi Cola 100 years*, General Publishing Group, Inc., 1997. (以下, Stoddard, *Pepsi-Cola 100 years.* と略記) のほか, <http://www.sodamuseum.bigstep.com/generic.jhtml?pid=3>, および <http://www.angelfire.com/ga/struitt/pepsi.html> を参照。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

ブラハムが1923年第一次大戦後の砂糖相場で失敗することで、ウォール街の投機家ロイ・メガーゲル（Roy Megargel）に所有権が移動する。しかし大恐慌で再度破産して、1931年ロフト社（Loft Inc.）のチャールズ・ガス（Charles G. Guth）の手に渡る。しかし、ペプシコーラ社（Pepsi-Cola Company：デラウェア州で登記）の所有権を巡る法廷闘争の結果、1939年フェニックス証券会社（Phoenix Securities Corporation）の副社長ウォルター・マック・ジュニア（Walter S. Mack, Jr.）がペプシコーラ社のCEOに就任する。

マック・ジュニアは国内事業面では第VI節でみるような辣腕をふるうが、外国事業面については、前社長ガスの行った施策を継承しつつ、ウィリアム・フォーサイス（William B. Forsythe）に専担させた。すでにガス時代において、カナダ、キューバ、英国、バミューダ、メキシコ、ドミニカ共和国、プエルトリコの各地区にボトリング工場が設けられていたが、フォーサイスによってメキシコ、ラテン・アメリカ、カリブ諸島でのさらなる市場浸透が図られた。

このことは、『1941年度年次報告書』（*Annual Report 1941*, Pepsi-Cola Company；1942年3月10日付）において、「現地ボトラーと協力しながら特別な販売促進活動を近時始めた国々〔中南米諸国を指す……筆者注〕におけるペプシコーラの販売量は、最近の改組によって発足した輸出部（the Export Department）によって伸張されている」という記述から知れる。したがって、ペプシコーラ社の国際化は1930年代中葉から始まり、1940年頃から徐々に本格化していったと考えられる。

また、同年次報告書では、「今時世界大戦の間、……〔中略〕……ペプシコーラは他の清涼飲料品と並んで、米国および英国政府から指定食料製品の扱いを受けている。……〔中略〕……戦争が勝利した暁には、戦時製造施設を平時のものへ戻すことなしに、すぐさまペプシコーラ社が世界にペプシコーラのサービスと配給を行う計画を促進することができる立場にある」とも記さ

れている。

翌『1942年度年次報告書』（1943年3月17日付）では、1942年3月19日大英帝国の枢密院司法委員会（the Judicial Committee of the Privy Council）により商標ペプシコーラは商標コカ・コーラを侵害しないとの最終判断が示され、米国のみならず全世界を通じて両社間の訴訟に決着がつけられたとの報告に加え、戦時中における課題と対応が述べられている。

すなわち、「清涼飲料産業には、二つの重要な原材料および一つの重要な施設に関する供給制限があった。砂糖が配給制となり、最初は1941年実績の80%、後にはその70%であった。王冠も同様に制限され、現在では1941年実績の70%水準である。上記事例の双方とも、陸海軍の野営地や駐屯地売店（the Army and Navy Camps and Post Exchanges）へ供給する砂糖と王冠は、上記水準の数量を超えて付加された。同様に、輸送設備の使用が整理統合され、タイヤと燃料の消費だけでなく総マイル数も、食品産業にとって必須な配給基本システムと抵触せずに規則にのっとった方法で大いに削減された。これとの関連において、食品医薬局（the Food and Drug Administration）はその公式的立場において、清涼飲料の組成物を栄養的観点からの食品として指定した。〔改行〕戦時というストレスと緊張の時代の中で、清涼飲料業界は、軍人飲食施設（Canteens）や軍需工場だけでなく家庭においても、清涼飲料を容易にしかも安価で入手できるように供給することにおいて、軍人と民間人の双方のニーズを満たす重要な位置を占めている。清涼飲料業界と特に弊社は、政府と戦争遂行への協力に対し最大限の努力を行っている」と。

かくのごとく、第二次世界大戦に参加した米国では、政府と産業界との戦時協力の一形態として、コカ・コーラ社のみならずペプシコーラ社にあって、原材料等の配給割当を受け入れるのと引き替えに、軍用コーラ飲料の製造・供給が積極的に行われた。さらにペプシコーラ社の場合には、ペプシコーラを無料サービスする軍人用飲食娯楽施設を、1942年ニューヨーク、ワシ

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

ントン D. C., サンフランシスコの3ヵ所で開設したり、兵士の声を録音して故郷に手紙で送る無料サービスなどを行った。また、同社は中南米諸国のボトラーに対し、米国で供給制限されていた王冠や砂糖は使用せずに、木製ドラム缶入りの無糖濃縮原液を輸出し、メキシコで設立した子会社（Mexican-American Flavors Company, S. A.）の購入した砂糖を使ってシロップの製造を行った。

戦後に至り、ペプシコーラ社の『1946年度年次報告書』（1947年3月27日付）では、当該年度中に外国で新たに操業を開始した工場 の場所として、ドイツ、メキシコ、エクアドル、フィリピン諸島、グアム島と並び、日本での神戸と横浜が挙げられている。確かに、日本での米駐留軍新聞 *Pacific Stars and Stripes*（1946年7月19日付）を見ると、ペプシコーラのボトリング工場が横浜と神戸の2ヵ所に建設中で、1946年7月24日原料等の入荷後、近々稼働する旨の記事が載せられている。翌『1947年度年次報告書』（1948年3月31日付）では、外国事業の章の中に「軍用として」という項目が立てられ、「ドイツのアシャッフエンブルグにて大ボトリング工場が操業中であり、同地における米占領軍へ販売するためのペプシコーラを製造している。極東アジアへの供給としては、3工場を稼働させている。グアム島に1つ、日本の神戸と横浜に各々1つ。これら工場はすべて直営であり、現在その生産量はすべて軍向けに販売している」と記されている。

加えて、1953年度および1954年度の同社『年次報告書』（1954年3月29日付、1955年3月28日付）によれば、米国以外の50ヶ国において206のボトリング工場を保有して、海外売上高は前年比26%も増大し、なかでも極東アジア地域は48%の伸張であったという。

このような海外市場の重要性を認識し、地域ボトラーに対し広告宣伝・販売促進・製造の各面で経営指導を行う子会社「ペプシコーラ・インターナショナル社（Pepsi-Cola International, Ltd.）」が設立され、北米地域以外の営業が

継承されている（この海外統轄会社の活動は翌1954年4月から開始され、後述のドナルド・ケンドールが1958年には社長を務める）。後述するように、沖縄に「株与那城ペバレツカカンパニー」が設立されるのは1954年11月のことであり、このペプシコーラ・インターナショナル社の活動開始と軌を一にしていた。

かくのごとく、ペプシコーラの日本上陸は軍需用として1946年であり、本格的な海外統括体制は1954年に整えられるものの、1930年設立のコカ・コーラ社の CCEC と比べて20年以上も立ち遅れていたのである。

さて、第八軍の「陸軍購買部」1947年3月時点の組織をみると、ペプシコーラ社はコカ・コーラ社と並びアベニュー A に所在し、担当者として P. Outstinoﬀ, R. Wiess, F. M. Walker の3名が記されている。⁽¹⁶⁾「第八陸軍中央購買部」組織の一部をなしていた「ペプシコーラ横浜」(Pepsi-Cola Yokohama) には、輸送主任 (Chief T. O.) として Peter G. Stevenson, 横浜地区販売 (Yokohama Sales) 担当として Herman R. Hoyer, 横浜ボトリング工場 (Yokohama Bottling Plant) 担当として William Brown および Carol V. Linsted, 東京地区販売 (Tokyo Sales) 担当として Joseph Caragher が配され、この他、横浜事務所 (Yokohama Office) や横浜地区家族配送サービス係 (Dependent's Delivery Service Yokohama) も設けられていた。⁽¹⁷⁾

1949年4月時点での「ペプシコーラ横浜」組織には、日本事業総括責任者 (General Manager, Japan Opns) として Curt Helling, 横浜地区販売 (Yokohama Sales) 担当として Geoge Anadale および Herman R. Hoyer, 横浜ボトリング工場 (Yokohama Bottling Plant No. 11) 担当として Carol V. Linste が配され、また担当者は不明だが、東京地区倉庫係 (Tokyo Whse), 東京地区事務所 (Tokyo Office), 横浜地区家族配送サービス係 (Dependent's Delivery Service Yo-

(16) 『横浜市史Ⅱ・資料編Ⅰ 米第八軍の組織と人事』, 75頁。

(17) 『横浜市史Ⅱ・資料編Ⅰ 米第八軍の組織と人事』, 65頁。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

⁽¹⁸⁾
kohama) も存在した。

以上のように、コカ・コーラ社並びにペプシコーラ社は、1946～49年にかけて占領軍（家族を含む）向けの製造・販売体制を整えていくが、ペプシコーラ社の組織規模はコカ・コーラ社のおよそ5分の2程度であったことが知られる。

IV. コカ・コーラ沖縄工場の設立

さて、沖縄でのコーラ飲料導入に目を向けることにしよう。沖縄戦の終結は1945年6月23日のことであるが、それに先立つ4月1日、沖縄本島に進攻した米軍によって「米海軍軍政府布告第1号（いわゆるニミッツ布告）」が発布され、米軍の沖縄統治が宣言される。さらに8月15日の日本側無条件降伏を経て、翌1946年1月29日、GHQによって「若干の外郭地域を政治上、行政上日本から分離することに関する覚書」が発布され、沖縄は1972年5月本土復帰までの約26年間米国の統治下に置かれる。このような沖縄の特殊事情によって、コーラ等の米国飲料は日本本土におけるよりも早期に導入されるのであった。

1946年3月、既述のCCEC日本支社初代支配人レイモンド・スペンサーが、占領下沖縄における米軍向けのコカ・コーラ製造のために沖縄を訪れる。彼によって、工場立地はコカ・コーラ製造に必要な水の確保という観点から、米軍の接収した用地で牧港の水源に近い浦添村字伊祖の丘陵地に定められた。

コカ・コーラ沖縄工場の建設に先立ち、CCEC Okinawa Division（CCEC 沖縄支社）が設置され、支配人には退役軍人で後に長野コカ・コーラ ボトリング社の所有者兼社長となる F. L. グラグナニーなどが一時務めたものの、

(18) 『横浜市史Ⅱ・資料編Ⅰ 米第八軍の組織と人事』, 68～69頁。なお、日本電信電話公社『横浜・川崎電話番号簿』同公社, 1953年8月, 103頁には、ペプシコーラ横浜の所在地が横浜市中区北仲通帝蠶内にあることが記されている。

1952年には、CCEC 日本支社組織 (1949年) で既にみた東京ボトリング工場責任者 W. E. マチェットがその任に着いた。⁽¹⁹⁾

沖縄工場の建設には米軍と密接な関係にあったフィリピン軍人が担当するなどして、1946年10月竣工する。それ以降、米陸軍の管理下で軍需向け製造が開始される。コカ・コーラ沖縄工場は米軍施設扱いであったために、安全確保、労働力および配送等あらゆる面で米軍から便宜供与を受けた。当時、沖縄工場の製造設備や原材料等はすべて米国本土から取り寄せられ、製品輸送は米軍補給部隊が担当し、PX (酒保) やコミッサリー (米軍が将兵を対象に駐屯地内で運営する売店)、メスホール (兵員用食堂) などの米軍施設において、1ケース 190 ml 24本入りで卸値 1ドル、小売り 1ドル20セント、PXでのバラ売りは 1本 5セントで売られていた。

工場の従業員のなかには地元の日本人も含まれており、当初、比嘉幸正 (1977年以降、沖縄コカ・コーラ ボトリング(株)の取締役) と女性10名程度が採用された。⁽²⁰⁾ 製造開始から2年後 (1948年)、工場に勤務していた米軍人が次々と本国に引き揚げ始め、その代替要員として地元沖縄県人、フィリピン人、ハワイの日系二世たちが雇われるようになった。このうちフィリピン人は、敗戦国日本の地元従業員よりも厚遇され、高賃金であるだけでなく、製造、営業、運送、経理面でチーフやマネージャーなど管理職の地位に登用された。ここに、後述するように、初期沖縄コカ・コーラ事業における労務管理上の問題点が見られるのであった。

なお、軍需品コカ・コーラは、工場から横流しされて民間にかなり出回っ

(19) 当時の従業員たちは CCEC 沖縄 Division のことを CCEC 沖縄ランチと呼んだという。沖縄コカ・コーラ ボトリング株式会社社史編纂委員会『さわやか25年』同社、1996年5月 (以下、沖縄コカ社『さわやか25年』と略記)、11頁。

(20) 民間人の比嘉幸正は、大戦中の1944年にサイパンで収容され、その際に米軍補給部隊の管理下にあったコカ・コーラ工場で充填機のオペレーターを経験していた (沖縄コカ社『さわやか25年』、11-12頁)。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

た。1948（昭和23）年7月から1958（昭和33）年9月までの約10年間、暫定的な法定通貨としてB型円軍票（通称B円、1958年ドルへ切り替えられた際の交換レートは1ドル対120B円）が使用されたが、闇市場（現在的那覇市国際通り脇の平和通り周辺）では、「公務員の初任給が200B円ほどであった当時、コカ・コーラは1本25B円～30B円で、飛ぶように売れた⁽²¹⁾」という。

V. コカ・コーラの民間販売

さて、米軍から民間へのコカ・コーラ製造と販売権の移行に関しても、特殊な政治・社会事情を反映し、日本本土とはかなり異なった道筋を辿った。

1951（昭和26）年のサンフランシスコ講和条約および日米安全保障条約の締結以降、米軍人・家族が帰国し始めたことで軍用の販売量は激減し、CCECは販路を軍需から民需に切り替えざるを得なくなる。その後CCECは、コカ・コーラ社の国際化の理念である現地主義にしたがって、日本における適切な地域フランチャイジーを選別し、まず販売権を与え、工場建設後に製造権を認可していくことになる。この方式のもと、日本本土でコカ・コーラ導入に並々ならぬ熱情を示した高梨仁三郎は、外貨獲得後の1956（昭和31）年東京飲料株式会社（1962年に東京コカ・コーラボトリング株式会社）を設立し、本土第1号のフランチャイジーとなる。このように本土では軍需→民需への市場切り替えが明確な形で行われたが、沖縄では軍需と民需が混在する形で進行した。

沖縄において、軍需とは別に、コカ・コーラの民間販売は次のように始められた。すなわち、「1951（昭和26）年、民政府の民政官 J. M. ルイス陸軍大

(21) これに加え、原液シロップなども横流しされて、カステラの蜜や酒の原料となり、さらに、ピンはコップ、アイスクリーム容器、ランプ、風鈴、漏斗などとして使われ、廃ピン利用のガラス細工は、後に沖縄の代表的な民芸品である琉球ガラスともなったという（沖縄コカ社『さわやか25年』、13-14頁）。

佐は、コカ・コーラ民間販売の権利を、かねてより申請のあった又吉世澤に認可した。同氏はこれに先立って、民政府直轄の貿易庁の斡旋で、CCEC 沖縄支社と販売契約を取り付けることに成功しており、ここにコカ・コーラが、正式に沖縄の民間市場で販売されることが決まった」のである（ここでいう民政府とは、米軍政府が1950年12月に改称した「琉球列島アメリカ民政府」の略称であり、副長官の琉球列島軍司令官が実質的権限をもち、1952年4月発足の琉球政府に対し一切の拒否権を有した。1957年からは民政府の最高責任者として高等弁務官が沖縄政治の実権を握った）。

販売認可を受けた又吉は、1951年9月1日に那覇市美栄橋にコカ・コーラの販売会社「国際商事合名会社」を資本金1,000万B円で設立し、CCEC 沖縄支社の工場で製造されるコカ・コーラレギュラーサイズを当面1日500ケース仕入れて、1本10B円で民間販売を始めた。本土におけるコカ・コーラの民間販売が1957（昭和32）年であったことに比べると、6年も早かった（なお、沖縄においてほぼ同時期に米国飲料バヤリース・オレンジの民間販売も認可⁽²²⁾されている）。

又吉に販売権が認可された理由について、沖縄コカ・コーラボトリングの社史では、「戦前、黒砂糖の貿易商として頭角を顕し、那覇市会議員を3期連続して務めるなど、若くしてその商才、政治的手腕が知られた人物である。戦後は米軍政府に協力し沖縄の復興に尽力、コカ・コーラの民間販売が認可されたのはこの功績もあってのことだった。また、CCEC 沖縄支社との契約が比較的容易に実現した背景には、ちょうどその頃、民政府が民間レベルでの国際貿易を奨励したり、外資導入を進めるなど経済開放政策を打ち出していたこと、さらに後に立法化される『嗜好飲料税』を納めることに又吉氏とCCEC 沖縄支社の双方が同意したことがあったと思われる」と記されている⁽²³⁾。

(22) 沖縄コカ社『さわやか25年』、16-17頁。

(23) 沖縄コカ社『さわやか25年』、17頁。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

1951年9月5日、国際商事合名会社は、小売価格10B円に瓶の保証金4円80銭B円を加えた14円80銭B円でのコカ・コーラの民間販売を開始した（後述するように、瓶の保証金が上積みされている点に留意されたい）。ちなみに、闇市での価格は25～30B円で、正規ルートはその約半値であったため、地元「うるま新報」には「安いコーラが公然と飲めます」というコラム記事（1951年9月2日付）が出されるほどであった。

商品流通については、CCEC 沖縄工場から製品を運び自社の倉庫にいったんストックし、そこからルートセールスに出るという形がとられていた。ルートセールスには、CCEC 沖縄支社から贈呈されたフォード製のトラック、さらに中古部品を寄せ集めて作った組立車輛、軍払い下げジープなどが使われ、また組立車輛を持っている者は運転手兼ルート・セールスマンという身分で採用された。先述のように、沖縄の人々はすでに軍物資や闇市などを通じてコカ・コーラの風味に接していたことから、本土で見られたような、コーラの味を根気よく説明するといった労苦はなかった。そのため、当初から販売店からの注文が殺到し、販売店側がまず国際商事に注文と支払いを済ませ、その後ルート・セールマンが配送するような状態であったとされる。なお、これも当時の沖縄の特殊事情であるが、国際商事がCCEC 沖縄工場から仕入れる製品は全て輸入品とみなされ、決済は島内L/C（信用状決済）⁽²⁴⁾という方法がとられていた。

1952（昭和27）年5月8日、発足後間もない琉球政府の立法院で嗜好飲料税についての論議が開始された。この法案は今後需要が増えるであろうコカ・コーラを始めとする嗜好飲料に対して税金を課すというものであったが、親米派・又吉の率いる国際商事はすでに法案に対し同意していた。審議段階では税率をどの程度に設定するかを巡り、1ヵ月近くも激論が交わされ、6

(24) 沖縄コカ社『さわやか25年』, 17-18頁。

月9日に可決された。すなわち、「10B円のコカ・コーラに対する課税は、税率15%で売上1本当たり1円50銭B円と決まった」のである。

しかし、このことは又吉の国際商事にとって大した問題ではなかった。「国際商事はこの税金について、自社と小売業者とで75銭ずつ負担し、小売価格は10B円のまま据え置くこととした。……(中略)……このころ、他に競合する業者としては前記のバヤリースがあったが、沖縄の清涼飲料市場はほとんどコカ・コーラの独壇場といえる状況であった。嗜好飲料税は、1952年7月1日より施行されたが、このときから翌年3月までの8ヵ月間、国際商事の納税額は1,400万B円を超え、一躍、沖縄一の高納税者となった」のである⁽²⁵⁾。また、1953(昭和28)年1月には、那覇市役所前通りに鉄筋コンクリート造りの新社屋「国際ビル」を総工事費560万B円で建設し、翌年1月には、名護市、石川市、越來村(後にコザ市)、那覇市壺屋の4ヵ所に出張所を開設するなどして、「地元の大多数の業者が外国資本の進出に危機感を強める中で、国際商事のこの発展ぶりは羨望的」であったという⁽²⁶⁾。

しかしながら、この頃には、競合する清涼飲料会社が次々と沖縄民間市場に参入し、バヤリース、サンキストコーラ、ベストソーダ、ミッションジュース、ミッションコーラ、7UPなど、多数のブランドがひしめき合うようになっていた。加えて、後で詳述するように、「1954〔昭和29〕年11月には、設備費20万ドルの外資導入によって、鳴り物入りでペプシコーラの民間販売が開始され、コカ・コーラとの熾烈な販売合戦の火蓋が切られ」ていくのである⁽²⁷⁾。

一方、軍用については、従前どおり CCEC 沖縄支社が製造・販売を行っていたが、朝鮮戦争の勃発(1950年6月)によって沖縄の軍事上の重要性

(25) 沖縄コカ社『さわやか25年』, 19-20頁。

(26) 沖縄コカ社『さわやか25年』, 20頁。

(27) 沖縄コカ社『さわやか25年』, 20頁。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

（いわゆる太平洋の要石という位置づけ）が高まり、GHQは沖縄に恒久的な軍事基地の建設を発表し、次々とアメリカ軍事施設が配備され、これによって軍需マーケットの重要性は一段と高まった。

沖縄の軍需向けのコカ・コーラ事業の殆どは、沖縄に寄港してくる米軍艦隊から大量に降ろされる空ビンを引き取り、それを洗浄し、ビン詰めして再び軍に販売する、という流れであった。そのため、沖縄コカ・コーラボトリングの社史には、「工場はアメリカ軍から厳しい衛生検査を受けた。毎月、陸海空軍、および海兵隊の4軍から別々に検査が入るという手のこみようだった。『4軍別々に来るから大変でした。従業員に皮膚病でも見つかったら直ちに作業停止、病院に送られました』と、工場に従事していたOBは当時の様子を語る」と記されている⁽²⁸⁾。そのほか、「1953（昭和28）年以降はセールストレーニングも形どおり行われ、地元から採用された従業員が米軍基地内でルートセールスマンとして登用されるようになった。セールスマンはヘルパーを伴ってPXなど基地内販売店のセールス活動に当たった。コカ・コーラ製品の販売のほか、コカ・コーラのトレードマークの入ったGE社製水冷式クーラーの水の取り替えも、セールスマンの大事な仕事だった」とされる⁽²⁹⁾。

1956（昭和31）年になると、沖縄のコカ・コーラ事業組織に一つの重大な変化が生じる。1955（昭和30）年CCEC沖縄支社の初代支配人W. E. マチェットは離任し、東京のCCEC日本支社に戻り、後任として後に日本コカ・コーラ株式会社第2代社長となるF. H. モスが就く。しかし、マチェットはこの時すでに沖縄におけるコカ・コーラのフランチャイズ権を獲得する意向をもっていただけに、再び沖縄に戻り、10年間のフランチャイズ契約をCCECから取り付け、1956年5月琉球政府から設備費など50万ドルの外資導入の認可を受けたいうえで、米軍管理下のコカ・コーラ沖縄工場を買い取った

(28) 沖縄コカ社『さわやか25年』、20頁。

(29) 沖縄コカ社『さわやか25年』、20-21頁。

のである。かくして、同年9月19日、「沖縄ソフトドリンク合名会社」(資本金1,200万B円)が設立された。

民間販売を担った国際商事との関係はどうであったかという点、当初、又吉はこの沖縄ソフトドリンク社に対して540万B円を出資し、事業パートナーにもなった。沖縄ソフトドリンク社は沖縄工場の事業を承継しコカ・コーラの製造および軍需向け販売を行う一方、国際商事はこれまで通り民間向け販売を担当した。しかし、1957(昭和32)年10月、沖縄ソフトドリンク社は国際商事を吸収合併し、製造から軍需・民需向け販売のすべてを行うボトリング会社となったのである。国際商事の従業員の多くは沖縄ソフトドリンク社に移籍したものの、経営陣はこの新会社に加わらなかった。

又吉が、1964(昭和39)年自分の持分をN. T. マチェット(W. E. マチェットの妻)に譲渡して、コカ・コーラ事業から完全に撤退してしまう背景には、1954(昭和29)年11月設立の「株与那城ペパレッチカンパニー」によるペプシコーラの販売攻勢があった。「国際商事から引き継いだこの年(昭和32年)、沖縄の民間市場におけるコカ・コーラ製品の販売数量は25万ケースと、ペプシコーラなど競合他社に押されてピーク時の半分以下にまで減っていた」のである。⁽³⁰⁾その後、ハワイ日系二世率いるペプシコーラ側の競争戦略は見事に奏功し、米人マチェット率いるコカ・コーラ側は苦戦を強いられていくところから、又吉のビジネス判断は必ずしも誤りではなかった。

VI. ペプシコーラの競争戦略

ここで、次節にみる沖縄市場へのペプシコーラの参入態様を理解するために、1930年代から1970年代までの米国市場でコカ・コーラに対抗するペプシコーラの競争戦略を知ることが必要である。⁽³¹⁾

(30) 沖縄コカ社『さわやか25年』, 21頁。

(31) Stoddard, *Pepsi-Cola 100 years.*, pp. 105-114. のほか, <http://www.sodamuseum>.

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

第Ⅲ節で既にふれたが、1898年に開発されたペプシコーラを製造販売するペプシコーラ社（The Pepsi-Cola Corporation）は、1902年創業者ケイレブ・ブラハムによってノースカロライナ州ニューバーンで設立された。ブラハムはファウンテンだけでなく、1904年には6オンス瓶による販売も始めるが、宣伝文句は「おいしくて、健康によい（Delicious-Healthful）」という控え目なものであった。

1923年、第一次大戦後のシュガー・クラッシュによってペプシコーラ社は倒産し、ウォール街の投機家ロイ・メガーゲルによってヴァージニア州で新会社（Pepsi-Cola Corporation）が再建される。しかし、大恐慌によって1931年に再び破産に直面する。そこで登場したのがキャンディや清涼飲料の事業に長年携わっていたチャールズ・ガスであった。その経緯をやや詳しくみると、次のようであった。

大恐慌の直前、ガスは自分のキャンディ会社をロフト社へ株式交換によって売却して同社取締役となり、大恐慌後には同社の株式を買い増して社長の座を獲得する。当時のロフト社はキャンディ直営店を200ほど有し、その大部分はファウンテンによるコカ・コーラの販売をも行っていた。1931年ガスはコカ・コーラ社に対し大量仕入れによる値引きを再三要請したにもかかわらず無視されたために、破産に瀕していたペプシコーラ社の買収を企図するに至り、これが、その後に展開される「コーラ戦争」の原点となった。

ガスは、破産したメガーゲルに対して競売にかけられていたペプシコーラの所有権を購入するように勧め、その資金をロフト社からの借金でまかなった。購入した所有権は新設のペプシコーラ社（Pepsi-Cola Company：デラウエ

bigstep.com/generic.jhtml?pid=3、および <http://www.angelfire.com/ga/struitt/pepsi.html> を参照。なお、ペプシコ社の略史については、河野昭三・村山貴俊『神話のマネジメント——コカ・コーラの経営史——（第3版）』まほろば書房、2000年7月、262-270頁、306-314頁、をも参照されたい。

ア州で登記)に移され、メーガゲルは株式総数の3分の1を受け取り、残りの持分をガスと新会社とで二分した。

そして、ニューヨークに活動拠点が移されると共に、ペプシコーラの調合法がコカコーラに近い形に変更される。しかし、コカ・コーラからペプシコーラへの切り替えは、ロフト各店での販売量を30%超も減少させる結果をもたらした。そのためペプシコーラ社はコカ・コーラ社への身売りを申し出るほどであった。メーガゲルは赤字のペプシコーラ社に見切りをつけ、自らの持分をガスに売り渡して撤退するが、ガスの当該購入資金はまたもロフト社からの借金によっていた。

ガスはペプシコーラの事業経営に躍起となり、1934年コカ・コーラとの差別化を図るべく、ペプシコーラの大衆認知度を一挙に高める起死再生策を打つ。コカ・コーラ：6.5オンス＝5セントに対して、ペプシコーラ：12オンス＝5セントという「2倍量同価格」の量的差別化戦略の実施がそれである。「同じ1個のニッケル貨で2倍も飲める (Twice As Much For A Nickel, Too)」というスローガンは大恐慌で疲弊した人々の間で好評を博した。フランチャイ権の販売収益も加わり、利益は1938年までに400万ドル超となった。しかし、ロフト社の業績は悪化する一方であった。ガスは従業員の賃金カットを行ったことで、ストライキを発生させ、1935年35%の持株影響力を保持したまま社長を辞する。

倒産の危機に直面したロフト社の新CEOは、ガスの保有するペプシコーラ株式はロフト社に帰属するものだとして法廷闘争を起し、またフェニックス証券会社 (Phoenix Securities Corporation) へ株式を譲渡することで資金の援助やガスの持株影響力の排除を企図した。法廷での争いは控訴審にまで持ち込まれたが、1939年ガスの敗訴が決定し、彼の保有するペプシコーラ株はすべてロフト社に引き渡された。

この訴訟を通じて、フェニックス証券会社はペプシコーラ株式の29%を保

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

有することとなり、同社副社長ウォルター・マック・ジュニア（Walter S. Mack, Jr.）がペプシコーラ社の社長兼 CEO に就任し、彼はロフト社とペプシコーラ社とを明確に区分した上で一体化し、新生ペプシコーラ社（Pepsi-Cola Company）を発足させた。

マック・ジュニアの事業戦略は、ソフトドリンク業界の歴史のなかでひときわ精彩を放つものであった。ガスの採ったコカ・コーラ対抗策の発展版ともいえるもので、1939年からラジオでの全米コマーシャル・ソング「5セント、5セント（Nickle, Nickle）」、後の「ペプシコーラって最高。たっぷり12オンス。同じ5セント、中身は2倍。ペプシコーラはあなたの飲物（Pepsi-Cola hits the spot/ Twelve full ounces, that's a lot/ Twice as much for a nickel, too/ Pepsi-Cola is the drink for you）」⁽³²⁾がそれであり、これによってペプシコーラの大衆認知度は飛躍的に高められていった。この軽快なジングルは55ヵ国語に翻訳され100万枚超のレコードに収録されたという。この「唄うラジオ・コマーシャル（singing radio commercial）」は、まさにマス・マーケティングの典型例であった。さらに、瓶の紙ラベルをやめてペプシコーラのマークをガラスに吹き込むなどして、瓶のエレガントな統一化も図られた。

しかし、第二次世界大戦後における各種コストの上昇をふまえ、マック・ジュニアは広告費を削減した。これに加え自動販売機市場への出遅れがひびき、会社の業績は悪化していった。そこで、ペプシコーラ社は事態を打開するべく、1949年コカ・コーラ社からアルフレッド・スティー爾（Alfred N. Steele）を引き抜き、翌年社長兼 CEO に指名するに至る。スティー爾によってペプシコーラ社の巻き返し戦略が展開され、コカ・コーラの本格的なライバルになっていくが、ペプシコーラのノベルティ・グッズ収集家ボブ・スタ

(32) Ronald C. Christensen, Kenneth E. Andrews, Joseph L. Bower, Richard G. Hamermesh, and Michel E. Porter, *Business Policy; Text and Cases* (5th ed.), Irwin Inc., 1982., p. 220.

スタッダード (Bob Stoddard) は、次のようにスティールの功績を記している。⁽³³⁾

スティールはテネシー州ナッシュビルで生まれ、1923年ノースウェスタン大学を卒業し、幾つかの職を経験した後にコカ・コーラ社をクライアントにもつ広告代理店ダーシー社に勤めた。さらにその後、1945年スティールはコカ・コーラ社の副社長職に就任した。

多くの人々はスティールを広告の天才とみるが、実は彼の本領が発揮されたのはイベントの演出にあり、それが製品と彼自身の名前を共に有名としたのである。しかし、彼は、コカ・コーラ社の風土に完全に馴染むことはなかった。彼のがむしゃらで異彩を放つその流儀は、コカ・コーラ社の落ち着いた壁のなかでは、決して快く受け入れられるものではなかった。……[中略]……ペプシコーラ社は彼がコカ・コーラ社の経営陣から嫌われていることを嗅ぎつけると、直ちにペプシでの仕事をオファーした。1949年、彼はその申し出を受けて、ペプシコーラの副社長に就任した。……[中略]……コカ・コーラ社においてスティールが培った経験は、まさにソフトドリンク産業の仕事に関する専門知識であり、そして当時のペプシコーラ社が必要としていたのは、清涼飲料ビジネスの内部的業務を熟知し、そうした多くの局面の一つの効率的な仕事に統合していけるような会社の長であった。スティールは、まさにそれを出来る人であり、ペプシコーラを救うために不可欠でタフな意思決定を下せる人であった。

スティールがペプシコーラ社の経営の舵を取った時、……[中略]……1949年全般にわたりペプシコーラ社は、まさに倒産の危機に瀕していた。1950年スティールが社長に就任した時には、アトランタのかつての同僚達は、今後スティールがペプシコーラ社の清算業務を指揮するのだと自己満足的な理解を示していた。実際多くの投資家達は、1951年までにペプシコーラ社は倒産すると予測していたのである。

そして、危機的な状態にあったペプシコーラ社の舵取りを任されたスティールは、大規模な広告キャンペーンの重要性を認識し実行した。このことについて、ボブ・スタッダードは次のように詳述している。

1947年に下降スパイラルを描き出したペプシコーラの売り上げをいち早く止めることが彼の第一の仕事であった。そして、一般大衆と同様にボトラーに対して、ペプシコーラ社が、消費者に自らの商品を選択させるという競争で十分に戦

(33) Stoddard, *Pepsi-Cola 100 years.*, pp. 105-114.

えるだけの力をもった元気な会社であることを確信させなければならなかった。

販売を急速に伸ばすためにまず必要なことは、大規模な広告キャンペーンであり、それは単に一般大衆に向けて製品の認知度を高めるだけでは十分でなく、ペプシコーラ社こそがコーラ市場におけるコカ・コーラへのもっとも重要な対抗馬であることを明瞭かつ声高々に示すという野心に満ちたものでなければならなかった。

世はまさに戦後の経済の拡大期にあり、値ごろ感よりもむしろ製品のイメージが優先されるといった様相のなかで、ペプシの新しいスローガンである *MORE BOUNCE TO THE OUNCE*（もっと飲んでもっと弾けよう）は、まさに陽気だけを前面に打ち出し、ペプシコーラの値打ちには何も言及しなかった。この線に沿って、新しい広告はいずれもペプシコーラを飲んで生活を楽しむ人々を大きく取りあげた。

新しい広告キャンペーンは、以下のような、三ツ股のアプローチから成っていた。第一に、かなりの額のお金がテレビ広告に投じられた。当時まさにテレビが最新の広告媒体であったとするなら、ペプシコーラこそが全国ブランド（national brand）をテレビを用いて広告する方法を大胆に開拓していった会社であるといっても過言ではないだろう。大衆は完全にテレビに魅了されており、テレビに登場するものなら何でも視聴者を虜にしていった。ペプシコーラ社は、まさに優れた洞察力のもとで、テレビ広告を使って大衆のマインドにおいてペプシコーラと現代アメリカの生活様式を結びつけていく、という賭けに打って出た。

ペプシコーラは、人気番組 *The Faye Emerson Program* のスポンサーとしてテレビに登場した。エマーソンは *Look* 誌からもっとも魅力的な人として表彰され、テレビ界のファースト・レディーとみなされた。

ペプシコーラ社は、直ちにもう一つのテレビCMの利点、すなわち視聴者がテレビを見ながらお菓子を食べる癖があることに気づいた。テレビ広告を通じて、ペプシコーラこそがテレビを見ながら大衆の飲むドリンクだ、というイメージを強化することで、同社は持ちかえり家庭市場（take-home market）において成功を収めることまでも獲得した。

さて、第二の広告戦略はラジオ広告であった。ペプシコーラのコマーシャル・ソングは、すでにペプシコーラを家計のなかに浸透させることにおいて効果を発揮していたが、スティールの時代には、さらにペプシコーラとその高い品質とを強く結合させることに成功した。1950年代初頭、ペプシコーラは週2回放送の、戦後の外交戦略の雰囲気うまく汲みとった洗練されたサスペンス・スリラー番組 *Counter Spy* のスポンサーとなった。権威の存在を認め、愛国心を敬うという風潮のなかで、ペプシコーラ社のCMは、公的な認証をもつ *United States Testing Company* のCMに巧妙な形で繋がれた。そのCMは、ペプシコーラをテストした結果、最高度の純度を持ち、素早く消化されてエネルギーに転換され、他のナショナル・ブランドのよく知られたコーラ飲料よりも1オンス毎に2倍の付加価値

があることを公然と賞賛したのである。

朝鮮戦争による愛国精神の高まりの波に乗って、ペプシコーラは1951年3月4日から放映された *The Phil Regan Armed Services Show* のスポンサーとなった。全国的なネットワークをもつ放送局が軍用に利用されていくなかで、その娯楽番組は、歌う警察官として名を馳せ、警官から俳優に転向したリーガン氏がホスト役を努めた。

ペプシコーラの第三の広告戦略は、印刷媒体の利用であった。ペプシコーラの広告は全国的な雑誌である *Life* 誌、*Look* 誌、*The Saturday Evening Post* 紙で大々的に扱われた。その広告にはグラス一杯に注がれたペプシコーラを手に充実した生活を送る人々が描かれたのである。もっとも目立ったのが、あの *Why Take Less—When Pepsi's Best* (ペプシが最高なのに、なぜ少ないコーラを買うの) という副題を伴った既出の *More Bounce to the Ounce* という宣伝文句であった。テレビ、ラジオさらに印刷媒体を使った販促策を相互横断的に展開していくために、その印刷広告は Faye Emerson のテレビ番組をみたり、Phil Regan のラジオ番組が聴きたくなくなるような工夫が施されていた (すなわち、広告の片隅に CBS の Faye Emerson 放映中とか、CBS ラジオの Phil Regan 放映中などの一文が添えられたり、あるいは印刷物に描かれたテレビのなかにペプシコーラを飲む Emerson を登場させたりしていた)。

しかし、スティールはこうした野心的な広告キャンペーンを展開するために、いかに資金を調達するのか、という問題に直面した。そこで、彼は資産を素早く売却した。1950年代初頭に、ペプシコーラ社は、これまで十分かつ安定的に砂糖を供給できていなかったキューバの製糖工場を400万ドルで売却した。さらに、定評ある外部のサプライヤーから王冠を買った方が安いことが分かると、ロングアイランド市の王冠の製造工場を売却した。

同時に、こうした広告戦略こそが、5セントで倍量というペプシコーラの値札に見合った十分なる価値 (its substantial price tag) を正当化していった。1950年10月までに販売は回復し始め、1951年1月、さらに2月までに売上は前年比15%に跳ねあがった。すなわち、スティールと彼のチームは、ペプシコーラが正しい道を歩み始めたことを証明した。

スティールの展開した施策としては、このほかにボトラーとの情報交換網や品質管理の整備などが挙げられるが、総じていえば、米国市場でコーラを追い上げるためのビジネス・システムを全体的に構築するところにあった。とりわけ、マスメディアによる広告戦略がその主要な柱であった。

なお、スティールは1955年に女優のジョン・クロフォード (Joan Crawford；娘は有名なスーパーモデル、シンディー・クロフォード Cindy Crawford で、シン

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

ディーも後にペプシコーラのCMに登場する）と結婚し、彼女をペプシコーラの広告塔に仕立て上げ、一緒に世界中を飛び回った。スティールは販売区域を一つひとつ潰していくという方法を探っていたこともあり、1959年彼は6週間かけてボトラー激励のキャンペーンを遂行し、全米を忙しく駆けめぐるのであったが、同年4月18日夜、心臓麻痺で急逝する。その後は、妻のクロフォードが、夫の意志を引き継いで広告塔として世界各地を巡り、計300万マイルもの旅路をこなしていった。それゆえ、彼女はペプシコーラ社の「最も貴重で、価値ある資産」⁽³⁴⁾ (*one of the company's most treasured and highly valued assets*) と評されたほどである。

1955年社長にハーバート・バーネット（Herbert Barnett）が就任し、1958年から廉価市場での販売低下によって、従前の低価格戦略に明確な変更が見られる。すなわち、1960年ヤング・アダルトを標的にした市場戦略が始まり、1962年からは戦後生まれのベビー・ブーマーを対象とした「ペプシ・ジェネレーション・キャンペーン」が展開された。

そして、1963年社長兼 CEO となったドナルド・ケンドール（Donald M. Kendall）⁽³⁵⁾ は、1964年ダイエット・ペプシを市場投入すると共に、マウンテン

(34) Mark Pendergrast, *For God, Country and Coca-Cola; The Unauthorised History of the Great American Soft Drink and the Company that Makes it*, Collier Books, 1993, p. 275.

(35) ドナルド・ケンドールを一躍有名にさせたのは、彼がペプシコーラ・インターナショナル社長であった1959年のモスクワで、当時米国副大統領ニクソンと当時ソ連首相フルシチョフ（Nikita Sergeevich Krushchev）に公衆の面前でペプシコーラを飲ませたことである（旧ソ連において最初にペプシのボトリング工場が開設されたのは1974年であった）。この歴史的出来事について、ボブ・スタッドフォードは次のように記している。

「ペプシにとって最も重要な出来事の一つは、ペプシコーラ・インターナショナル社長のドン・ケンドールによって周到に準備され、コカ・コーラが参加を辞退した、1959年のモスクワで開かれたアメリカ博覧会で起こった。それは、アメリカとソ連の間での敵対関係と相互不信による争い、すなわち冷戦が最高潮に達した時であった。〔改行〕博覧会が開かれる前夜、ケンドールはリチャード・ニクソン副大統領のために米国大使館で催されたレセプションに参加し、そこで彼はニクソンに

・デュー (Mountain Dew) を買収するなど、製品ラインアップの強化を図ると共に、1965年ダラスのスナックメーカーであるフリト・レイ (Frito Lay) 社と合併して新しく「ペプシコ社 (Pepsi Co, Inc.)」を誕生させた。

新会社のもとで、事業の多角化 (1968年 NAVL 運送会社, 70年スポーツ用品のウイルソン社, 76年長距離運送のリー・ウエイ社, 77年ピザハット, 78年タコベル, 86年ケンタッキー・フライド・チキンなどを傘下に収めたが、1997年ロジャー・エンリコ Roger Enrico によって事業の再構築が行われる) が推進されると共に、本業においては、1975年目隠しをした消費者にコカ・コーラとの優劣を決めさせる「ペプシ・チャレンジ・キャンペーン」が大々的に行われた。このように多彩な経営戦略を展開したケンドールは、1986年ウェイン・キャロウェイ (Wayne Calloway) に会長職を譲るまで名実ともに同社のボスとなった。⁽³⁶⁾

対して自分の仕事が危機に晒されているので、フルシチョフを博覧会のペプシのブースに連れてきて欲しいと私的にお願いした。そこで、ニクソンは、翌日フルシチョフを連れて行くことを約束した。〔改行〕ニクソンとフルシチョフがペプシのブースで立ち止まった時、ケンドールは素早く両者の手にペプシコーラを持たせるよう巧妙に仕組んだ。もちろん、世界中の記者達が、このニクソンとフルシチョフがペプシをすすり飲む姿を写真におさめた。ペプシコーラの *Be Sociable, Have a Pepsi* (ペプシを飲んで社交的になろう) というスローガンを引き合いにしながら、*Philadelphia Inquirer* 誌のヘッドラインは『フルシチョフが社交性を学んだ (KHRUSHCHEV LEARNS TO BE SOCIABLE)』と伝えた。〔改行〕そのほか世界の新聞紙がこうしたヘッドラインで賑わせた。こうした世評がケンドールがペプシコーラ社長になることを後押しした。〕(Stoddard, *Pepsi-Cola 100 years.*, p. 131)

(36) *News from Pepsi Co Inc.* (1972年6月付) の記事「ドナルド・M・ケンドール氏 (ペプシコ会長) 来日す」には、ケンドールの略歴が次のように示されている。特に、沖縄で1954年設立の「樺与那城ベバリッチ・カンパニー」との関係で、第二次世界大戦中と1950年代中葉の経歴に留意されたい。

「ケンドール氏はその事業家としての生涯をすべてペプシと共に過ごしてきた。第二次大戦中飛行士として多くの勲章を受けた彼は、1947年ペプシコーラ社に入社、そこでファウンテン・シロップの販売主任となった。〔改行〕その後の彼の昇進ぶりはめざましかった。5年以内に国内販売担当副社長。さらに次の5年間でマーケティング担当副部長。そして数ヶ月後、ペプシコーラ社の海外事業担当会社の社長に任命された。〔改行〕彼のリーダーシップの下にペプシコーラはいちじるしく拡

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

以上から、第二次世界大戦後、1950年代から60年代におけるペプシコーラの日本進出プロセスを考察する場合、チャールズ・ガスの12オンス＝5セントという「2倍量同価格」の差別化戦略を起点とし、ウォルター・マック・ジュニアのラジオによるリズムカルなジングル利用、スティールのさらなるマスメディアと広告塔の活用、およびケンドールの積極的な経営戦略などが留意されなくてはならない。これらのうち、沖縄市場の場合では、前二者の積極的な差別化戦略と大衆訴求戦略が主に展開されていった。

（以下、次々号につづく）

大した。ペプシコーラが売られている国の数は、2倍以上に増えた。この海外事業部門の売上げは3倍に増え、それによる収益は急激に増加、ペプシコ社全体の収益の中でも大きな部分を占めるようになった。〔改行〕これらの成功の結果、ケンドール氏は1963年ペプシコーラ社の社長に任命された。彼はすぐさま一連のマーケティング、経営上の大革新を断行してペプシコーラの売上げを促進し、さらにダイエット・ペプシコーラ、マウンテン・デューなどの新製品を開発し、同社の製品系を拡大した。1965年ペプシコ社とフリトレイ社の合併に成功。後者は国内でも主要なスナックフードの販売会社で、同社の社長職も兼ねた結果、社名はペプシコ社と変更された。ケンドール氏は1971年5月にペプシコ社の代表取締役会長に就任、現在に至っている」と。