

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年

(その2)

河 野 昭 三

村 山 貴 俊

甲南経営研究 第49巻 第2号 抜刷

平成 20 年 11 月

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年

(その2)

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, 第48巻第1・2号)
- VII. ペプシコーラの参入と優勢 (以下, 本号)
- VIII. 沖縄返還とコカ・コーラの逆転
- IX. お わ り に

VII. ペプシコーラの参入と優勢

与那城ペバレッチとハワイ日系二世・比嘉悦雄

これまでみたように、米国コカ・コーラ社の海外統括子会社「The Coca-Cola Export Corporation (CCEC)」は、1946年10月占領軍向けにコカ・コーラを配給すべく浦添に直轄工場を建設し、1951年9月からは民間販売を「国際商事合名会社」(社長:又吉世澤)を通じて行うことで、敗戦直後の沖縄飲料市場において大きな地位を占めていた。

そうしたなか、1954(昭和29)年4月24日沖縄・宜野湾市大山464番地に、「(株)与那城ペバレッチカンパニー」(以下、「与那城ペバレッチ」と略記;初代社長は比嘉悦雄)が設立され、同年11月21日から最新鋭の設備によってペプシ

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

コーラが製造・出荷されたのである。これは、既に述べたように、ペプシコーラの海外統括会社「ペプシコーラ・インターナショナル社（Pepsi-Cola International, Ltd.）」の活動開始が同年4月からであったところから、ペプシコーラの本格的な海外進出と軌を一にするものであった。

与那城ベバレッチは、営業開始の前日（1954年11月20日）、地元紙の『沖縄新聞』、『沖縄タイムス』、および『琉球新報』のそれぞれに全面広告を大々的に掲載した。『沖縄タイムス』と殆ど同じ広告内容であった『琉球新報』では、次のように自信に満ちていた。

遂に出た！ 沖縄に大ヒットを放つ飲料水 そうだ沖縄に初めてお目見得の大型瓶入ペプシコーラ只今賣出し中です 世界で一番味大な大型瓶入の清涼飲料水。すばらしく 良質なペプシコーラをお求め下さい さあお試し下さい ペプシコーラを

他方、『沖縄新聞』には「一度飲めば忘れ得ぬペプシコーラ 万人に愛される世界最高の衛生飲料水」と題する、次のような解説付きの宣伝が載せられた（次頁の全面広告を参照）。

最高の衛生を確保する最新且つ進歩的の科学設備 沖縄の将来は、世界で最も新しいペプシコーラ会社の設立によつていよいよ輝きをますことでしょう。この工場は沖縄本島一号線大山にあり、全琉球住民及び琉球に住む米軍人軍属に販賣されます。

……〔中略〕……

世界的に知られたペプシコーラ アメリカ合衆国カナダ外五十ヶ国にあるペプシコーラ会社の中、この会社は一〇七番目で、ペプシは約一億八千万の人々に愛用されております。ペプシ工場は、アメリカやカナダの人々にも多く愛用され、会社の数は約七〇〇であります。

比嘉一家の歴史 この飲料水会社の社長比嘉悦雄氏は、六名兄弟の長男で両親は沖縄人であり、五〇年前ハワイに移住しました。父の亀一氏は與那城村出身で当初、小さなトラック事業をハワイで始め、この小さい事業から比嘉家は発展しました。比嘉悦雄氏は現在ハワイのホノルルにトラック会社を経営グアムや沖

万人に愛される世界最高の衛生飲料水



最新の衛生設備を備へた工場
進歩的科學設備
球經濟へのプラス
新しい建物
訪問者の見學場所
積荷

比治一家の歴史

世界的に知られたペプシコーラ

製成式

製成 與那城飲料水會社
東京府大田区大森 製成所

(出所) 『沖繩新聞』1954年11月20日付 (沖繩県立図書館所蔵)

繩に支社においてアメリカ軍部の軍需品包装契約の仕事をやつており、更にシヤトルや東京に販賣事務所をもつております。比嘉氏は、このような事業に従事するかたわら、特別の好意でアメリカ合衆国や極東諸国と親密をはかり、去年、親善のため、全米スターズ（ベースボール）を連れて参りました。このように比嘉氏は、父母の島沖縄の人々のために、進歩的計画を持っております。例えば、学校対抗試合や貧乏人或は住民の健康増進等その他多くの計画を持っております。

落成式 副長官オグデン少将、ライカム、第二十空軍の方々と比嘉主席が落成式に参加されました。そして又、琉球商工会議所やアメリカ商業会議所など数百名の方々が列席致しました。なお、ニューヨークペプシコーラ会社代表として、一年前に來島されたミスターベンソン氏は極東総支配人カート・ヘリング氏、ブルースリバー氏、久米川清允諸氏等経験の多い方々の援助によって、活動しました。

製造販賣 與那城飲料水會社

宜野灣村大山 【陸軍病院隣】

以下、米国のコーラ飲料市場でコカ・コーラの強力な競争相手となったペプシコーラの沖縄市場への参入経過とその成果についてみるが、まずは、ペプシコーラの沖縄地区フランチャイジーとなった「比嘉悦雄」(Yetsuo Higa; 1915. 11. 10～2000. 7. 30)の人物像からふれることにしよう。ビジネスとそれを担う人物との間には、しばしば特異な関係がみられるからである。

米軍統治下の沖縄において清涼飲料業を始めた悦雄は、ハワイ・ホノカア(Honokaa)生まれの日系二世で、米軍人とその家族向けの引越運送会社「比嘉エンタープライゼス (Y. Higa Enterprises)」を営む実業家であった。ホノルルの地元新聞 *Star Bulletin* (2000年8月3日付)によれば、彼の父・亀吉は、⁽³⁷⁾沖縄・与那城村(よなぐすくそん)出身の移民で、1923年オアフ島中部のワ

(37) 『沖縄新聞』(1954年11月20日付)の広告には「亀一」とあるが誤植と思われる。沖縄県立図書館史料編集室編『沖縄県史料 近代5 自明治三十二年 至明治三十九年 移民名簿 I』沖縄県教育委員会、1992年3月、275頁には、「沖縄県中頭郡間切与那城村二三〇番地平民農」の「比嘉亀吉」(34歳)が、明治39(1906)年8月1日、満三年の契約期限でハワイへ渡航したことが記されている。

(38) 比嘉亀吉の職業は、日布時事社編輯局編『日布時事 布哇年鑑並人名住所録(1937-38年度)』同社、1937年10月、29頁に「野菜業」とあり、同年鑑の1927年度

ヒアワ (Wahiawa) へ移り、トラック1台で運送会社を興した。⁽³⁹⁾6人兄弟のうち最年長であった悦雄は、地元のレリフワ (Leilehua) 高校を卒業後、1937年から父・亀吉の会社で働いた。彼は必ず約束を守る正直者との評判で、友人達からトラック購入資金をうまく調達して事業を発展させた。そして、1941年12月の日本軍による真珠湾奇襲に際し、悦雄は日系二世の米国人として、戦災に逢った残骸の運搬処理を無償で行うことにより、日系人でありながら海軍から信頼の獲得に成功し、戦後1948年以降、米軍関係の運送業務を請け負う「比嘉運送サービス隊 (Y. Higa Trucking Service fleet)」を立ち上げ、⁽⁴⁰⁾オアフ島最大規模の運送会社にまで成長させた。

さて、日系アメリカ人の比嘉悦雄は、なぜ、戦後沖縄の地におけるペプシコーラのフランチャイズ権を獲得したのか。おそらく父・亀吉ら一世達の懐いていた故郷を慈しむ気持ちが大きな駆動力であったと思われる。亀吉らは戦災で疲弊した沖縄に救済物資を送るべく、1946年北中城村人会 (Kitanakagusuku Sonjinkai; 1950~51年、比嘉亀吉が会長職) を結成し、当該物資を悦雄の運送会社倉庫に保管していた。⁽⁴¹⁾また、悦雄の運送会社は米軍からの厚い信任を得

版から一貫して同じ職業が示されている。沖縄県から外国への移民は県人口の抑制と移民から送金される資金援助が目的であったとされ、沖縄県からの第1回ハワイ移民としては、ハワイ王国がアメリカ合衆国へ併合された翌年の1899 (明治32) 年12月に那覇港を出発し、1900 (明治33) 年26名がハワイに上陸している。沖縄県立博物館編『特別展 日系移民一世紀展』同館、2000年10月、34~35頁、および、鳥越酷之『沖縄ハワイ移民一世の記録』中央公論社、1988年11月、54~57頁を参照。なお、日本からのハワイ移民は広島県と山口県からが多いが、この点については、島岡宏『ハワイ移民の歴史：新天地を求めた苦難の道』国書刊行会、1978年4月を参照のこと。

(39) 『布哇報知』(1942年8月4日付)の亀吉逝去(8月1日)欄に、妻ムトのほか、悦雄(妻マツ子; 孫アイ子)、秀雄、重雄、忠雄、儀雄、貞雄の名がある。

(40) “Memorial rites Tuesday for Yetsuo Higa, The Wahiawa-born man built his trucking business into a multimillion-dollar company” <http://starbulletin.com/2000/08/03/news/story12.html> および “Yetsuo Higa, Y. Higa Enterprises founder, dies at 84” <http://the.honoluluadvertiser.com/2000/Aug/04/localnews25.html> を参照。

(41) “Hawaii Okinawa Network; United Okinawa Association Member Clubs, 1980”

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

ていたところから、沖縄に駐留する米軍人とその家族の引越業務を請け負うことで、沖縄・大山9番地に荷物倉庫を設けていた。

さらに、前出『沖縄新聞』の全面広告には、「琉球経済へのプラス」と題する次の一文も載せられている。⁽⁴²⁾

ではペプシコーラ会社の設立は琉球の経済にどのようにプラスするのでしょうか、先ず第一に雇傭量が増加致します。飲料水の生産増加はそれ丈従業員の増加を意味するのであり、「飲料水の増産にはもつと従業員を要する」とは本社社長比嘉悦雄氏の言葉であります。

次にこの事業は沖縄の砂糖、水、電力、油脂などの生産面に取つても利益になります。又、新聞、放送、映画の広告源ともなりましょう。更に政府の大きな財源となり、この販賣によって、それ丈、政府の税収入は増加する譯です。

すなわち、比嘉は自らのルーツである沖縄の地に大衆的な飲料ビジネスを導入することで、雇用量の増大と関連事業の振興を通じて、戦後沖縄の経済と社会の復興に貢献したいという想いがあったと考えられる。

とはいえ、沖縄市場には既にコカ・コーラが導入されているにもかかわらず、比嘉が何故ペプシコーラに着目したかは、必ずしも明らかではない。おそらくは、1950年代の米国飲料市場で、コカ・コーラ社から移籍したアルフレッド・スティー爾 (Alfred N. Steele) の指揮下においてペプシコーラが急激な追い上げをみせたというビジネス状況をふまえ、ペプシコーラなら先発

<http://www.hawaiiokinawa.com/clubs2.html> を参照。前掲の沖縄県立博物館編『特別展 日系移民一世紀展』97頁には、「戦争で壊滅的な被害を受けた沖縄県も、その後の米軍統治下で深刻な物資不足に悩んでいた。これに対して、海外移住の沖縄県出身移民は救援団体を組織し、『戦災救援運動』と称して多くの救援物資を送りはじめた。この運動は1945年のハワイを皮切りに、合衆国本土、南米のペルー・ブラジル・アルゼンチン・ボリビアへと広がり、1951年（昭和26）ごろまでつづけられた。この運動が戦後の沖縄復興に果たした役割は大きく、その貢献は計り知れないものがあつた」と記されている。

(42) 『沖縄新聞』1954年11月20日付。

コカ・コーラに十分対抗できるとの見通しがあったからと思われる。

また、与那城ベバレッチの元従業員からの聞き取りからは、悦雄の弟・秀雄（第2代社長：1955～79年）が、ドナルド・ケンドール（Donald Kendall）と知り合いであったことに起因するのではないかとの示唆を受けた。確かに、比嘉秀雄は、日系二世で組織された442部隊（the 442nd Regimental Combat Team）で片足を失うほど勇敢な兵士であったことでブロンズスター（Bronze Star）⁽⁴³⁾ やパープルハート（Purple Heart）等の勲章が授与されており、他方ケンドールは、前節の脚注でふれたように、第二次世界大戦中、太平洋区域での優秀な海軍爆撃機パイロットとして名声を博し、戦後直ちにニューヨークでファウンテン店向けペプシコーラの販売担当となり、1952年には米国内販売の担当副社長（その後、1956年米国内販売・販売企画・販売促進の担当副社長、1957年ペプシコーラ海外部門担当社長、1963年ペプシコーラ社 CEO 兼社長、1965年ペプシコ社 CEO 兼社長、1971～86年年同社 CEO 兼会長）⁽⁴⁴⁾ になっている。しかし、比嘉兄弟とケンドールとの間に接点があるとすれば、むしろ海軍を通じての可能性が高く、ケンドールに接触できたのは秀雄よりもむしろ悦雄の方であったように考えられる。直接本人にインタビューの出来ない以上、比嘉兄弟とケンドールとの関係は依然として不明である。もちろん、ケンドールが海外部門担当社長となった1957年以降は、フランチャイザーとフランチャイジーの関係から、当然何らかの接触はあった筈である。

ところで、比嘉悦雄は、1955年末以降、東京へ移り本土でのペプシコーラ導入に大きな役割を演じていくこととなり、与那城ベバレッチの後任社長には日本語の不得手な弟・秀雄が任についた。

(43) <http://www.katonk.com/442nd/442/listing.html> を参照。

(44) <http://www.beverageforum.com/bevforumbios2004.htm>; [http://encyclopedia.farlex.com/Kendall,+Donald+M\(cintosh\)](http://encyclopedia.farlex.com/Kendall,+Donald+M(cintosh)); <http://www.answers.com/topic/donald-m-kendall> を参照。

与那城ババレッチの競争戦略

さて、1954年11月以降、与那城ババレッチの稼働により、ペプシコーラは沖縄地域の米軍と民間の双方に供給されたが、先発のコカ・コーラに対し、ペプシコーラは軍需では約9年の遅れがあり、民需ではコカ・コーラの国際商事合名会社の活動開始が1951年であるところから、約3年ものハンディがあった。にもかかわらず、後発のペプシコーラがコカ・コーラに対して優勢な競争を展開していくわけであるが、それはいかなる理由であったのか。

当時のペプシコーラ側の攻勢について、競争相手であるコカ・コーラ側（1951年9月～1956年9月「国際商事合名会社」、1956年9月～1968年3月「沖縄ソフトドリンクス合名会社」、1968年3月以降「沖縄コカ・コーラ ボトリング株式会社」⁽⁴⁵⁾）では、次のような認識がなされていた。

小売価格はコカ・コーラと同じ10B円ながら、内容量は6.5オンス（190ml）のコカ・コーラに対して8オンス（236ml）である。しかも販売開始直後から、試供品、いわゆるサンプリング作戦を島内でくまなく展開、さらに大量のラジオCM放送によって知名度を増すなど、着実にコカ・コーラの販売量を崩していった。何よりもペプシコーラにとって最大の強みは、壇の保証金を取らないことであった。これに対しコカ・コーラは、販売時に中身の10B円に壇の保証金4円80銭B円を加え、計14円80銭B円を徴収し、壇が返される時に4円80銭B円を払い戻す方法を取っていた。小売店にとっても、消費者にとっても、これは煩わしい手続きであった。このため沖縄ソフトドリンクス時代の民間販売ルートはさながらペプシコーラの攻勢に対する懸命の防戦といった格好で幕を開けた。〔文中の傍点は引用者〕

すなわち、コカ・コーラ側からみて、ペプシコーラ側の採った競争優位の作戦として、①8オンス増量、②試供品、③CM放送、④壇の無保証金、の4つが指摘されている。「最大の強み」とされる④を除き、①②③は前節で

(45) 沖縄コカ・コーラ ボトリング株式会社編『さわやか25年：沖縄コカ・コーラ ボトリング株式会社社史』同社、1996年5月、22頁。（以下、沖縄コカ『さわやか25年』と略記。）

みた米国本土におけるコーラ戦争の様相と酷似するものであった。

まず、①8オンス増量の作戦は、米国市場での「2倍量同価格」とまではいかなくとも、復興期の沖縄において高価なコーラ飲料を比較的安く飲めることを大衆に訴求するものであった。もっとも、ペプシコーラの増量作戦は日本本土ではうまくいかなかったことには留意したい。というのも、東京コカ・コーラボトリングの前身・小網商店の常務・高梨五郎は、ペプシコーラの増量作戦を阻止すべく、1956（昭和31年）年コーラ原液輸入の外貨割当に際し、民間用について「同量同価格」の行政規制を農林省に求めたからであり、その結果、本土市場では、壺が容量190ml（6.5オンス）に統一されて、ペプシコーラ側は新しい壺の生産を余儀なくされるというハンディを負ったのである。このことは、日本本土におけるコカ・コーラ側の勝因（ペプシ側の敗因）の1つともなった。⁽⁴⁶⁾

しかし、沖縄では、8オンスという大容量壺は訓練のきつい兵士達には非常に好まれたために（6.5オンスのコカ・コーラと同じ値段5セントで販売）、ペプシコーラ側は自動販売機を軍兵舎に多数設置することで販売を加速させたが、民間市場では、次のような、両社の現場セールスマン同士による凄まじい闘いが展開された。⁽⁴⁷⁾

一方のセールスマンが納品した製品を冷蔵庫から取り出し、自社の製品を入れる。しかし、次に行ったときには相手に同じことをされている。そういうことが繰り返された。ときには店先に積んであった空壺が割られる、ということもあったという。このいさかいは、店頭の見板の塗り潰し合戦、ポスターの引き剥がし合戦へと広がり、事態は深刻になっていた。

次に、②試供品および③CM放送の作戦が徹底されていたことである。と

(46) 東京コカ・コーラ ボトリング株式会社社史編集委員会編『さわやか25年：東京コカ・コーラ ボトリング株式会社 社史』同社、1983年2月、44頁、を参照のこと。

(47) 沖縄コカ『さわやか25年』、23頁。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

りわけラジオによるCM放送は、米国市場と同様に、ブランド認知度を高めるのには効果的であった。与那城ババレツデの元従業員によれば、「鉄道のない沖縄市民の主要な足であるバスのなかで、朝から晩まで、♪ペプシコーラはいかが～♪、といったCMソングを嫌というほど流し続けていた。当時を知る人々はそのフレーズを今でも自然に口ずさむことができる。これに対して、コカ・コーラはCMらしいCMをやっていなかった」と当時の状況を楽しいげに回顧する。

このような大衆へのマスメディアによる宣伝に加え、比嘉悦雄は大リーグのニューヨーク・ヤンキース等の招聘を行った。それはいわば故郷に錦を飾った比嘉の自慢げな作戦でもあり、野球が比較的盛んであった沖縄において、大リーグチームと地元選抜チームとの交流試合は、島民のたいに望むものであった。比嘉とヤンキースとの関係は深かったようで、特に1950年代に活躍したミッキー・マントル（Mickey Mantle）外野手とは懇意の仲であったとい⁽⁴⁸⁾われている。

1955年11月16日付『琉球新聞』の「くり広く待望の球宴 名門ヤンキースきょう来島」という記事には、それが比嘉悦雄の招聘によることが明示されている（また、次頁の1955年11月17日付『沖縄新聞』に掲載された写真には、ヤンキース歓迎の横断幕両端にペプシコーラのマークが見られる）。

ペプシコーラ社長比嘉悦雄氏が招いた世界野球界の名門ニューヨーク・ヤンキースのステンゲル監督以下選手や夫人一行六十九名は、日本での親善野球十六試合を終え、沖縄の米軍慰問試合に、いよいよきょう十六日あさ午前六時のノースウエスト機（一番機）と、六時半那覇空港着の日航特別機（第二番機）の両ヤンキース号で来島する。二試合の行われる桑江キャンプ球場では早くも歓迎準備も完了。ヤンキース軍に対戦するオール沖縄チームのウィリアム監督以下選手十名

(48) “Memorial rites Tuesday for Yetsuo Higa, The Wahiawa-born man built his trucking business into a multimillion-dollar company” <http://starbulletin.com/2000/08/03/news/story12.html> を参照。



(出所) 『沖縄新聞』1955年11月17日付 (沖縄県立図書館所蔵)

の人も選り、いまはその英姿を待つばかりとなった。

一行は那覇空港到着後直ちに嘉手納航空隊内のVIP官舎に旅装をとき、十一時に嘉手納将校クラブで昼食会に出席、十二時半に桑江キャンプ球場に向かう。球場では、米陸海空隊楽隊のプラスバンドでヤンキース一行を歓迎する。続いてヤンキース軍は試合前に練習を行い、午後二時から、全野球ファン待望の来島第一戦の対沖縄オールスターズ戦にのぞむ。夕方六時からにはペプシ・コーラ社で同社社長比嘉悦雄氏夫妻主催のレセプション(カクテル・パーティー)に出席、その後八時からはカッスル・テラスクラブのディナーパーティーに出席して十六日の日程を終える。〔以下、省略；文中の傍点は引用者〕

さらに、他の大リーグチームの沖縄来島についても、例えば1961年10月デトロイト・タイガースによる駐留米軍人慰問親善野球が催され、その試合場ではペプシコーラを宣伝するパラソルなどが見られる。⁽⁴⁹⁾

さて、沖縄市場でのコーラ戦争において、最も特異な点は、④壘の無保証

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

金であった。比嘉は、壘の保証金のやりとりが小売店にも消費者にも厄介であった点をうまく突いただけでなく、一層の割安感を消費者に与えるという効果をも狙った。1958（昭和33）年にB円が廃止され、法定通貨がドルへと切り替えられたことで、ペプシコーラ＝8オンス壘とコカ・コーラ＝6.5オンス壘の民間販売価格は同じ10セントで、コカ・コーラには壘保証代の5セントが付加されて実質15セントの小売価格となった。消費者側のおおまかな感覚からすれば、ペプシコーラはコカ・コーラの半値近くでもあったわけであり、いまだ所得水準の低い一般大衆への訴求力は他を圧倒するものがあったと考えられる。

なお、当時の沖縄市場にはペプシコーラやコカ・コーラ以外に、数多くのノン・ブランド飲料が見られた。すなわち、「一時は24社のソフトドリンクが市場でひしめきあい、競合した。……[中略]……当時、コーラと名の付く製品だけでも、ミッションコーラ、ミスターコーラ、RCコーラ、ラッキーコーラ、ダブルコーラ、ボンコーラ、ウインコーラなどその他多くの種類の清涼飲料が市場に出回っていた⁽⁵⁰⁾」とされる。なかでもペプシコーラ、コカ・コーラ、バヤリース（1951年コカ・コーラとほぼ同時期にバヤリース社のオレンジ飲料も沖縄で民間販売が認可）、ロイヤルクラウン（RC）コーラ、カナダドライなどのブランド品は「10セント飲料」と呼ばれ、その他のノン・ブランド飲料はおもに5セントで売られていた。

当時の事情を知るペプシコーラ関係者の言によれば、「一般大衆にとってペプシコーラやコカ・コーラなどは高くてあまり飲めず、多くの人々はノン・ブランド飲料を愛用していたけれども、10セント飲料のなかでも、やはり当時の消費者の心を捉えたものは、量的にみて値頃感があり、認知度も高く、

(49) 沖縄県野球連盟野球史編集委員会『沖縄県野球連盟五十年史』同連盟、1994年12月、535頁に掲載の写真を参照のこと。

(50) 沖縄コカ『さわやか25年』、26頁。

しかも壘の保証金のないペプシコーラであった」という。このためコカ・コーラの既存シェアは脆くも切り崩され、さらに5セント飲料からの競争圧力も加わり、コカ・コーラは1957(昭和32)年にはピーク時の販売数量の約半分の25万ケース、さらに1959(昭和34)年には23万ケースにまで落ち込んだ⁽⁵¹⁾。

コカ・コーラの現場セールスマン達は、この劣勢を打破すべく、壘保証金制度の撤廃をマチェット (William E. Matchett) 社長に何度も進言したにもかかわらず、コカ・コーラビジネスの根元的な保守主義者とでも言うべき彼は、「壘こそコカ・コーラ最大の財産」という考えを断固として変えなかった。それゆえ、時には現場セールスマンが自腹を切つて壘の保証金を負担することもあり、その後、保証金は3セント→2セント→1セントへと漸次引き下げられたが、時すでに遅しの観であった⁽⁵²⁾。

上述のような競争優位の諸要因を通じて、1960年代におけるペプシコーラの売上げは急増し、市場シェアもペプシコーラが断トツの第1位、その後をバヤリース、コカ・コーラ、7upが横並びで追いかけるという事態に至ってしまう。当時の状況について、コカ・コーラ側の絶望感は次のように記されている⁽⁵³⁾。

1966年(昭和41年)には何とか47万ケースにまで回復したが、ペプシコーラの販売数量には遠く及ばなかった。……[中略]……沖縄ソフトドリンクス [コカ・コーラ側をさす……引用者注] の経営陣は市場で隆盛を誇っていたペプシコーラに対する会社としての明確な販売戦略を示すことが出来ず、また、車輛、販売機材など市場への投資もほとんど行われず、多くの社員は目的意識を失っているかのように見えた。[文中の傍点は引用者]

このように1960年代に快進撃を続けたペプシコーラは、沖縄市場において高い認知度と実績を有するところとなり、沖縄政財界での同ボトラー社長の

(51) 沖縄コカ『さわやか25年』, 23頁。

(52) 沖縄コカ『さわやか25年』, 23頁。

(53) 沖縄コカ『さわやか25年』, 26-27頁。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

地位は向上し、あらゆる会合にコカ・コーラと肩を並べて招待されるまでになった。

コカ・コーラ側の労使紛争

1950年代後葉から1960年代にわたるペプシコーラの市場優位は、ペプシコーラ側の採った特異な競争戦略に因るだけではなかった。当時を知るペプシコーラ関係者からの聞き取りによれば、1960年代前葉（昭和30年代後葉）のコカ・コーラ労働組合が闘争的であったために、コカ・コーラ側における紛争の間隙を縫う形でペプシコーラ側の躍進があったという。

しかしながら、1996年発行の沖縄コカ・コーラ ボトリングの社史では、この1960年代における労使紛争については何も触れられておらず、紛争の内容は明らかではない。とはいえ、コカ・コーラ側である当時の沖縄ソフトドリンクスにおいては、CCEC天下りの米人マチェットの所有のもと、米国流の上意下達の経営管理法が実施され、そのなかで地元沖縄の人々が抑圧的な条件の下で雇用されていた点には留意されるべきである。すなわち、同社史によれば、「当時、コカ・コーラの工場で働いていたフィリピン人達は、地元出身の従業員に比べて、総じて非常に優遇されていた。彼らは英語に加え日本語も多少できるとあって、プラント（工場）、セールス（営業）、モータープール（車輛）、アカウントティング（経理）などの管理職の地位に就き、マネージャーやチーフと呼ばれていた。〔改行〕同じ地位の従業員でも、フィリピン人と地元従業員とでは給与や待遇の面で大きな差がつけられていた。ここには大戦中アメリカ軍に力を貸したフィリピン人と、敗戦国日本人との間に格差が歴然と表れていた」とされている。⁽⁵⁴⁾ 換言すれば、すくなくともコカ・

(54) 沖縄コカ『さわやか25年』、12-13頁。この賃金格差については、例えば1969年当時アメリカ民政府に雇用される場合（1時間当たり最高額）では、アメリカ人6ドル52セント、フィリピン人3ドル77セント、日本人1ドル3セント、沖縄人36セ

コーラの沖縄地区ボトラーにおいては、労務管理上の問題点を内在させていたのであり、そこに労働組合運動の激化する余地があったわけである。もちろん、戦後沖縄という特殊事情の下では、多くの場合、経済的な理由だけでなく政治的な理由の加味された労働組合運動が展開された。

ここで、1950～60年代の沖縄における労働組合運動の概要をみると次のようであった。⁽⁵⁵⁾

戦後の米軍政下にあつて、1953（昭和28）年労働組合法が施行されたものの、1955（昭和30）年の「布令145号」によって労働組合の自主的運営が制限された。だが、1962（昭和37）年以降、当該布令が廃止され、沖縄での労働組合運動は進展をみることになる。これに先立ち、1961（昭和36）年6月公務員および民間の労組からなる「全沖縄労働組合連合会（全沖労連）」（当初28組合、加盟者約6千人；1963年45組合、加盟者約1万5千人）が結成されていたが、経済闘争主義というよりも階級闘争主義が打ち出されたことで内的不満が生じ、翌1962（昭和37）年国際自由労連への加盟を巡ってイデオロギー対立が表面化する。1962年と1963（昭和38）年には労働争議が活発化し、63年春闘で50日以上も続いたバス大争議の評価をめぐって全沖労連は分裂状態となる。1964（昭和39）年9月、主流派（健全な組合運動は経済闘争が主で党勢拡張のための階級闘争は排除すべきと主張）は全沖労連から脱退して「沖縄県労働組合協議会（県労協）」を結成し、残された反主流派（労働運動の最終目標は社会主義国家の建設にあり資本主義を打倒するためには厳しい戦術を組むべきと主張）は1965（昭和40）年4月「全沖労連」を再建した（1965年時点、県労協は49組合26,878人、全沖労連は20組合1,386人；1969年時点、県労協は108組

ントであった。『沖縄年鑑1970〔昭和45年〕』（復刻版 第11巻）、日本図書センター、1997年9月、905頁を参照。

(55) 『沖縄年鑑1964〔昭和39年〕』（復刻版 第5巻）、日本図書センター、1997年5月、208-212頁、および、『沖縄年鑑1966〔昭和41年〕』（復刻版 第7巻）、日本図書センター、1997年5月、143-148頁、を参照。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

合51,408人、全沖労連は12組合560人）。この階級闘争主義的な新生・全沖労連の立ち上げに際して、マスコミ労組等のほかコカ・コーラ労組が協力していることに注意したい。

当時の事情を知る関係者の言によれば、コカ・コーラ労組は1960年代前葉にストライキを敢行し、当時の組合委員長は解雇されたという。この時期の全沖労連の基本方針は植民地的低賃金の打破と祖国復帰の態勢強化にあった。それゆえ、階級闘争主義のコカ・コーラ労組は、当然、マチャットの米国流経営方法に対して強く反発したであろうことは想像に難くない。

他方、ペプシコーラ労組は1958年3月解雇撤回の争議（41名参加）を起こしたものの、その後は労組役員クラスが経営側の管理職として取り込まれ、組合が再結成される1965（昭和40）年まで休眠状態が続き、かつ同年発足した穏健な県労協の一員ともなった。与那城ババレッチの経営側にとっては、このような良好な労使関係の下で、コカ・コーラとの市場競争を勝ち抜く基盤が確保されていたわけである。これを換言すれば、壘容器のリターンブル時代を反映した会社業績の基底には労使関係の良否があり、険悪な関係下のコカ・コーラでは市場占有率は下降し、良好な関係下のペプシコーラではシェアの上昇を期することが可能であった。

かくして、1950年代後半から1960年代にわたるペプシコーラ側の優勢要因としては、①8オンス増量、②試供品、③CM放送（および大リーグ野球チームの招聘）、④壘の無保証金、の4つにとどまらず、⑤比較的良好な労使関係、に留意されなくてはならないのである。

VIII. 沖縄返還とコカ・コーラの逆転

にもかかわらず、1970（昭和45）年末に至り、沖縄市場においてコカ・コーラが占有率第1位となる⁽⁵⁶⁾。何故このような逆転劇が生じたのであろうか。そこにおける主要な因子としては、①コカ・コーラ側における資本主の交替、

②ペプシコーラ側における労使紛争, の2つが挙げられる。

資本主の交替——東京コカコーラ ボトリングによる承継

コカ・コーラ側における資本主の交替劇は、ペプシコーラとの市場占有率がますます拡大し、もはや背後に迫るバヤリースの足音さえも聞こえるような状態のなかで行われた。沖縄ソフトドリンクには、セールスマン達の個人的な努力では最早如何ともしがたい暗い雰囲気が醸成され、また製造設備も老朽化していた。さらに、1960年代前葉、戦闘的な労働組合によるストライキにも見舞われて労使関係も悪化していた。したがって、米人マチェットにとって残された方途は所有と経営の変更しかなく、遂に1966（昭和41）年秋、沖縄地区のフランチャイズ権を返上したのである。

これを受けた日本コカ・コーラ社（CCJC）は、東京コカ・コーラ ボトリング株式会社（社長・高梨仁三郎；1904～93年）に当該テリトリーの事業承継を打診する。その「要請を受けた高梨社長は、より詳しい事情を知るため、同社に対し沖縄の清涼飲料市場や会社保有資産の詳細な調査を依頼、報告を受けた。当時の東京コカ・コーラ社の状況から見た場合、資金的な面からいえばなんら問題はなかったが、米国統治の特殊状況下にあった沖縄の将来性や、本土とは異なった飲料業界の状況などから高梨社長は多少逡巡したものの、沖縄でのコカ・コーラ事業を引き継ぐ決意を固めた」という。⁽⁵⁷⁾

翌1967（昭和42）年5月、事業承継への第一陣として、東京コカ・コーラ ボトリングから総支配人としての前田明ほか計4名が沖縄ソフトドリンクスへ派遣され、新会社設立に向けた基盤づくりが行われていく。その前田は、赴任前に上司と共に沖縄ソフトドリンクスを訪問しているが、その際に「ユニフォーム無しにサンダル履きのセールスマン、雨漏りする社屋、老朽化し

(56) 沖縄コカ『さわやか25年』, 47頁。

(57) 沖縄コカ『さわやか25年』, 28頁。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

た製造設備、塩害でぼろぼろになったルートトラックなど、これらのものを目のあたりにして、愕然とすると同時に心に期するところがあった⁽⁵⁸⁾と後に述べているように、沖縄における当時のコカ・コーラ事業の窮状ぶりには酷いものがあった。

まず、前田らは事業の中核となる販売面での改革に着手していった。5年前に10セントから5セントに値下げしたファンタ250mlとバブルアップ236mlを元の価格に戻した。当然ながらこの値上げで、両飲料の売上は5分の1へと落ち込み、ルート・セールスマン達からは（歩合制による賃金減少に結びつくために）大きな不満が提起される。しかし前田らは、製品を6本買うごとに蓋つきガラスボウルを1個付けるという、販促イベントを併行させることで、値上げによる売上の減少分を直ちに回復し、改定前の数字を上回ること成功する。このセールス・プロモーションは「沖縄では初めて企画」と言われるほど斬新で、大衆への訴求度が高かった⁽⁵⁹⁾。

これに加え、販売競争上の決定打となる秘策も推進された。ペプシコーラの8オンス増量作戦への対抗策としてのコカ・コーラホームサイズ500mlの発売計画がそれである。本土では3年前の1964（昭和39）年からホームサイズが発売され、売上げが伸張されていたからである。これには製造設備の更新が必要とされ、次のように新鋭機械が整備された⁽⁶⁰⁾。

他の社員には計画が伏せられたまま、旧来の工場棟および製品倉庫と隣合わせに新工場棟の建設に取りかかった。……[中略]……短期間の内に178坪の鉄筋コンクリート造り平屋陸屋根の本格的な工場棟を竣工した。これにより、工場総建物面積は684坪となった。製造ラインは、三菱重工(株)から三菱マイヤー社製機械一式を購入、着々と準備を進めた。この機械は従来のラインに比べ遙かに高性能でホームサイズ130BPM（1分間の壘製品製造本数）、レギュラーサイズ250

(58) 沖縄コカ『さわやか25年』, 32頁。

(59) 沖縄コカ『さわやか25年』, 32頁。

(60) 沖縄コカ『さわやか25年』, 32～33頁。

BPMの製造能力であった。

親会社となる東京コカ・コーラ ボトリングから壺や木箱の支援を受け、1967（昭和42）年12月、1ケース12本入りのホームサイズは1本15セントで大々的に発売された。「たっぷり 500ml. 1杯分 5¢ ならず」という宣伝文句のもと、ホームサイズの販売は「レギュラー サイズの存在を、すっかり忘れさせるほどすごい人気」を博し、上でみた斬新なプロモーションも貢献して、会社全体の売上伸び率は対前年比48%増（販売数量92万ケース）を示したのである。このホームサイズの奏功は、パッケージ戦略（消費機会に応じた適切な内容量での提供）の重要性を沖縄ソフトドリンクスの地元従業員に伝えただけでなく、荒廃した職場のなかで士気の低下した地元従業員の東京コカ・コーラ ボトリングに対する「信頼感、期待感を、いやが上にも高め⁽⁶¹⁾た」のである。

ここで、飲料ビジネスにおける壺（容器；パッケージ）をめぐる経営政策について若干ふれておこう。かつて沖縄ソフトドリンクスのマチュット社長がいみじくも指摘したように、リターナブル全盛の時代においては、たしかに壺は貴重な資産であった。売上高は使用できる壺の数量に制限されており、「回収→洗浄→充填→出荷→再回収→……」というサイクルをいかに効率的に遂行できるかが、競争上の重要なポイントをなした。したがって、壺についてどれだけの先行投資が可能かという経営判断こそが、市場規模の拡大に直接的に結びついていた。

また、容器のバリエーションをいかに用意するかが、消費者の多様化したニーズを捉えるための不可欠な経営政策となっていた。既にふれたように、日本本土でペプシコーラがコカ・コーラに大きく引き離された主因の一つが、

(61) 沖縄コカ『さわやか25年』, 33頁。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

この壘政策の失敗、とりわけサイズ設定の問題（ペプシコーラ473mlファミリーサイズの発売と、その後の500mlへの切り替え）、および新しい壘への過小投資にあった。この点、沖縄ソフトドリンクス合名会社から、東京コカ・コーラ ボトリング株式会社へ所有と経営が移行することで、先行投資の重要性は本土での競争から十分に認識されていたと考えられ、製造ラインの新設として具現化されたわけである。さらに、沖縄でも本土と同じ壘で事業を行う方針であったために、6.5オンスのレギュラーサイズにせよ、500mlのホームサイズにせよ、本土で使われていた壘をそのまま流用することが可能であった。他方ペプシコーラ側は、本土では規制により6.5オンスを使用したことが、沖縄では規制がなかったために8オンスの壘を使用したことで、相互融通の利便を享受することができなかった。

新社長・高梨仁三郎のメッセージ

1968（昭和43）年2月、東京コカ・コーラ ボトリングとマチュエットがそれぞれ25万ドルずつ出資した「沖縄ソフトドリンクス株式会社」（社長：高梨仁三郎）が新設される（2月22日）。それは合名会社から株式会社への形態変更であったものの、現地法務局から商号変更の指示を受けて、「沖縄飲料株式会社」へと改称される（2月28日）。なお、マチュエットが資本金の半分を引き受けたのは、「当時外国と見做された日本企業の100%出資の会社設立に対し琉球政府が難色を示したため、当局の意向に添う形で事業を段階的に継承するための方策であった⁽⁶²⁾」という。

同年3月1日、沖縄飲料株式会社、米国コカ・コーラ本社（The Coca-Cola Company）、およびCCEC（The Coca-Cola Export Corporation）の3社間でフランチャイズ契約（Bottler's Agreement）が締結された。また、マチュエット所

(62) 沖縄コカ『さわやか25年』, 34頁。

有の25万株（1株1ドル）を東京コカ・コーラ ボトリング株式会社に移譲するべく、前田らは、琉球政府外資導入委員会との折衝に当たり、同年3月1日付でマチュエットとの間で全株式の譲渡ならびに沖縄ソフトドリンクス合名会社の営業権および資産譲渡の契約が締結された。⁽⁶³⁾そして、同年3月12日、沖縄飲料株式会社は「沖縄コカ・コーラ ボトリング株式会社」へ改称され、⁽⁶⁴⁾新会社が正式に発足する。

新会社設立の披露パーティー（那覇東急ホテル、3月14～15日）において、社長の高梨仁三郎は、戦後間もなく宿命的な出会いをしたコカ・コーラの事業を強い信念をもって日本市場に導入してきたこと、そして復興しつつある沖縄でのコカ・コーラ事業に対する決意のほどを語った。パーティーの翌日、本社工場敷地内で高梨は、集められた全従業員に対して、次のような社長メッセージを発した。⁽⁶⁵⁾それは、従業員の内的なモラル鼓舞にとって重要なものであった。

私がすべてを引き継ぐから安心なさい。みなさんには今までどおり勤めていただきます。必要なら1億円でも2億円でも援助します。なにかあったら、この前田に言ってください。沖縄のために全力を尽くします。みなさんも心をひとつに頑張ってください。

一般に、旧会社から新会社への移行にあたっては、従業員は大きな不安を懐くものである。とりわけ旧会社がどん底状態にあれば尚更である。それゆえ、事業承継における第一の要点は、まずは従業員を安心させ、士気をいかに鼓舞するかにあり、高梨はこのことをよく弁えていた。また、言葉だけで

(63) 沖縄コカ『さわやか25年』、34～35頁。

(64) なお、沖縄コカ・コーラ ボトリングの設立時点では、マチュエットの持分が実際に譲渡されていなかったため、マチュエット夫妻が取締役会に名を連ねているが、同年9月2日に琉球政府許可のもと正式に受け渡しが行われ、同夫妻は12月16日付で取締役を退任した。沖縄コカ『さわやか25年』、35頁を参照。

(65) 沖縄コカ『さわやか25年』、37～38頁。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

なく、高梨は定期的に沖縄コカ・コーラ ボトリングを訪問し、重要会議、記念行事、祝賀会等には可能な限り出席し、従業員との交流を積極的に行った。さらに、社外との関係作りにも余念なく、毎年の決算時にはメインバンクの琉球銀行をはじめ、関係会社の主要なメンバーを昼食会に招いて会社の現況や業績を説明したのである。⁽⁶⁶⁾

新社長高梨のこうした言動は、旧社長マチェットの沖縄ソフトドリンクス時代にはおそろくなかったことであろうから、地元従業員や地元企業の心を捉え、グッドウِيلを獲得していったと考えられる。そもそも CCEC 元ミドル・マネージャーとしてボトラーに天下り、計画と執行の分離および上意下達のアメリカ式経営手法を行ったマチェットと、戦中・戦後の厳しい状況を乗り越えて、ほぼ独力でコカ・コーラ事業を日本に導入してきた高梨とでは、人間的な大きさでも、ビジネスセンスにおいても、全く異なるものがあった。

そうした高梨社長のメッセージを前田総支配人が受けとめて実行したことは、新会社の発展にとって重要であった。まさに経営改革においてトップとミドルの連動が見られ、それは沖縄ソフトドリンクス時代の悪しき労務慣行の廃止となって現出した。既にふれたように、沖縄における外国人は一般に高給を得ており、沖縄ソフトドリンクスにおける外国人従業員も月給600～700ドルという沖縄現地従業員の10倍以上という極めて高い処遇を受けていた。このような差別的慣行を続けていては、一般従業員の士気が鼓舞されることはないと考えた前田は、一部を除く外国人従業員に対し実質的な解雇処分を行い、「外国人に支払われていたそれら給与の原資はすべて地元従業員に振り分け」という英断を行ったのである。⁽⁶⁷⁾

このように、企業経営で最も基底的な従業員モラルの昂揚を形成させる

(66) 沖縄コカ『さわやか25年』, 38頁。

(67) 沖縄コカ『さわやか25年』, 38頁。

高梨のメッセージと前田らのメリハリのきいた采配のもとで、沖縄コカ・コーラ ボトリングの発足した1968 (昭和43) 年3月、「マーケットシェア (市場占有率) No.1と将来的には年間販売数量500万ケースの達成」という中期目標が大きく掲げられ、沖縄飲料市場第1位のペプシコーラ、同第2位のバヤリースに⁽⁶⁸⁾追いつけ追い越せの企業努力が開始された。

市場占有率第1位への諸方策

マーケットシェア No.1 への近道は販売それ自体の促進にあるところから、⁽⁶⁹⁾次のような方策が展開された。①ペプシコーラの増量作戦に対抗できるホームサイズの市場投入を一層進展させるために、ホームサイズ2本につきファウンテングラスを1コ進呈という販促策を講じた (1968年3月)。この後、ビーチボール、小皿、ワールドグラス、ぺんてるクレパスなどが進呈品として利用された (1968年7月～1969年7月)。②バーやクラブ等で大きなシェアを有していた7up への対抗として、本土ではいまだ発売されていない透明炭酸飲料スプライトを新規に投入した (1968年4月)。③販売実践の質向上のために、販売主任やセールスマンを東京コカ・コーラ ボトリングへ研修派遣した (1968～73年)。

返還前の沖縄では、本土のような独占禁止法等による景品規制がなかったことから、下記のような豪華景品付きのセールス プロモーションがその過熱⁽⁷⁰⁾ぶりをみせた。特に、1968年7月、ペプシコーラ側が、コカ・コーラ ホームサイズに対抗すべく、500ml のペプシコーラ ファミリーサイズを発売し、同時に「お台所そっくりそのままプレゼント」という販促策を打ち出し

(68) その当時、コカ・コーラは7up と同じ第3位であった。沖縄コカ『さわやか25年』, 39頁を参照。

(69) 沖縄コカ『さわやか25年』, 39～42頁。

(70) 沖縄コカ『さわやか25年』, 42～43頁。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

た。この企画では、特賞に冷蔵庫、洗濯機、レンジ、食器棚、ダイニングテーブル、流し台など一式（10名）、1等に洗濯機（20名）、2等にレンジ（30名）、3等にダイニングテーブルセット（40名）、4等にピクニッククーラー（1000名）、5等におしぼり（10万名）が用意され、まさに主婦層の購買意欲を刺激するものであった。

コカ・コーラ側はこれに対抗して、1969（昭和44）年8月～9月、コカ・コーラ ビッグプレゼント プロモーションを展開し、特賞コロナマークⅡデラックス（3名）、1等カラーテレビ（10名）、2等冷蔵庫（20名）、3等ポータブルテレビ（30名）、4等扇風機（100名）、5等特製レジャーバック（5000名）という景品を並べた。沖縄コカ・コーラ ボトリングの社史には、当時の様子が次のように記されている。⁽⁷¹⁾

このプロモーションは企業のイメージアップを目的に、コカ・コーラ ホームサイズ3本、同レギュラー サイズ6本、またファンタ、スプライト6本を購入すると抽選券がもらえる方式で、当社社員を除く「沖縄の消費者」に限定して実施した。沖縄全住民100万人を対象としたものとしては空前絶後ともいえる規模で、届いた応募総数は文字通り100万通に達した。応募の殺到で、郵便局の中には切手の在庫を切らしてしまい、急遽スタンプで代用しなければならないほどであった。プロモーション終了後には琉球政府郵便庁から、「切手など十分な準備をしたいので、今後、同様なプロモーションを実施する予定があれば事前に教えてもらいたい」との要望があったほどである。抽選日も大反響を呼び、公正を期すため警察官立ち会いのもと行われた。その後も、祖国復帰前にはモーターボートや再び乗用車をメインとした大規模なプロモーションを実施、これらも大きな評判を呼んだ。

これらプロモーションの実施にあたり大きな役割を担ったのが、日本コカ・コーラ社の沖縄担当石倉孝氏である。当時、本土ではコカ・コーラのプロモーション活動はほとんど実施されていなかった。ましてこのような大々的なプロモーションは他の業種まで含めても前代未聞のことだった。同氏は沖縄でのこの種の大型プロモーション実施の意義、有効性を日本コカ・コーラ上層部に説き、理解を求めべく尽力した。日本の法律の下でこうした大規模なプロモーションを行う

(71) 沖縄コカ『さわやか25年』、43頁。

ことは不可能だったが、セールス プロモーションの効果は本土各ボトラーにも強くアピールされたのである。〔文中の傍点は引用者〕

引用文の傍点部に示されるように、このような大規模プロモーションは、日本地域の統括会社である日本コカ・コーラ社との一体化（共同企画）によって展開された。その共同企画を支える販促資金としての「co-op」を引き出す交渉力が強化されていたと考えられ、次の記述はこのことを裏打ちしている。⁽⁷²⁾

3月12日付で新会社沖縄コカ・コーラ ボトリング株式会社となったが、組織上は従来のまま CCEC 北西太平洋ディビジョンを上部機関とする日本リジョン（日本、韓国、沖縄）の管轄下におかれた。コカ・コーラなどの原液も引き続き CCEC フィリピン マニラ工場から購入した。この原液については、購入する各ボトラーは年間マーケティング費用の一部を原液供給元から受けること（co-op）がコカ・コーラシステムの取決めになっている。ところが1968年（昭和43年）、マルコス大統領時代のフィリピン政府は為替管理政策上、2千ドル以上の外貨を国外に持ち出すことを禁止した。その結果、co-opを受けることが事実上不可能となり、CCEC 日本リジョンの斡旋で、それ以降主として CCEC オーストラリア シドニー工場から引続き原液の供給を受けることとし、また、ファンタ グレープなど一部原液については米国メリーランド州ボルチモアにあるザ コカ・コーラカンパニー直営工場から供給を受け、祖国復帰の昭和47年まで継続された。なお、co-opを原液供給会社へ請求する一切の事務処理については、日本コカ・コーラ社が代行した。……〔中略〕……

日本コカ・コーラ社と各ボトラーとの関係は、資本的なつながりはなく、煎じ詰めれば原液とフランチャイズ制でつながっているにすぎない。しかしボトラーの製品が多く売ればそれだけボトラーの原液購入量が増えるから、両者の利害は完全に一致し、強固なきずなで結ばれることになるのである。

当社は1968年（昭和43年）の創立を契機に、沖縄市場での揺るぎないコカ・コーラの基盤を確立するために、日本コカ・コーラ社とより一層の連携が築かれた。そして、マーケティング諸活動全般にわたり、戦略の立案は勿論のこと戦術面の細部に至るまで両社で熱心な協議をかわし、厳しい沖縄市場でのコカ・コーラ販売に向け精力的に取り組むことになった。〔文中の傍点は引用者〕

(72) 沖縄コカ『さわやか25年』, 36頁。

1969（昭和44）年に浮上したチクロ含有問題によって、同年10月以降の売上げは大きく減少した。しかし、販売ルートの増設や各種プロモーションが下支えて、チクロ問題がかなり落ち着いた1970（昭和45）年下半期以降から顕著な回復をみる。そして、同年11月には年間販売数量が220万ケースを超え、年末までには240.9万ケース（対前年比31%）を売り上げることに⁽⁷³⁾よって、ペプシコーラの販売数量を追い抜き、遂に沖縄でのマーケットシェア第1位の座を獲得するに至ったのである。

ところで、こうしたコカ・コーラの市場拡大にあたり、販売促進のソフト面だけでなく、販売・製造のハード面について、次のように、東京コカ・コーラ⁽⁷⁴⁾ポトリングによる支援が展開された。

会社は創立時の1968年（昭和43年）に、営業資材を旧事業体からほぼそのままの形で引き継いだ。しかし、その多くは旧式で老朽化が進み、これではとても積極的な営業展開は望めなかった。また壺容器を始めとする資材の絶対量は少なく、東京コカ・コーラ社に支援を要請し、多くの資材提供を受けた。その数量は創立から復帰前年の1971年（昭和46年）の4年間について見ても、自動販売機、オープンクーラー、ディスパンサーなどの販売機材約1,350台、壺容器約34.8万ケースにのぼっている。これらは低価額の簿価で譲渡を受け、創立当初の新会社にとって資金面で大きな支えとなった。

また製造設備（機械類）の面についても、1968年（昭和43年）ホームサイズ専用機、1971年（昭和46年）レギュラーサイズ壺詰ラインの栓壺機、壺詰打栓機、1972年（昭和47年）第2号壺詰ライン（レギュラー／ホームサイズ兼用機）など販売拡大に応じて次々に譲渡を受けた。また、これら製造設備の設置から稼働に至るまで、東京コカ・コーラ社から工場技術者が派遣され大きな支援を受けた。創立当初のこれら東京コカ・コーラ社からの機動的な支援は、競合各社との熾烈な争いを繰り広げる中で、強力な後ろ盾として会社発展の大きな力添えとなった。〔文中の傍点は引用者〕

(73) 沖縄コカ『さわやか25年』、47頁。なお、1968（昭和43）年の会社創立からこの年までの3ヵ年間の民間市場販売数量は合計445.2万ケースとなり、沖縄ソフトドリンクス時代12年間の民間総販売数量426万ケースを上回り、沖縄コカの勢いのほどが知れる。

(74) 沖縄コカ『さわやか25年』、45～46頁。

このようにして、沖縄コカ・コーラ ボトリングは、日本コカ・コーラ社や東京コカ・コーラ ボトリングとの共同作戦をもとに、沖縄飲料市場シェア第1位を奪還したが、それ以降も、一層の市場シェア拡大を実現させたのである。このことを決定づけたのは、①沖縄コカ・コーラ ボトリングの内的な企業活力、および、②ペプシコーラ側の内部事情であった。

①について注目すべきことは、1971(昭和46)年3月から着手された工場棟の大改造と機械設備の更新であり、また同年10月の具志川営業所(全90ルートのうち23ルートを保有)開設である。⁽⁷⁵⁾ペプシコーラ側の本丸ともいべき敵地・与那城村に隣接する具志川市に本格的な営業所第1号を設置したことは、コカ・コーラ側の決意と自信の表れといえる。⁽⁷⁶⁾この背景には、次に示すような②ペプシコーラ側の自己崩壊があり、コカ・コーラ側にとっては巻き返しへの絶好の機会となった。

ペプシコーラ側の労使紛争

本土復帰を間近に控えた頃の沖縄では、社会全体が不安と期待で右往左往していた。そうした中、ペプシコーラの与那城ベバリッジでは労使紛争が長期間にわたって展開された。このことが、コカ・コーラ側の優位を決定づけ

(75) この1971年3月の具志川営業所を皮切りに、1973年9月那覇営業所(1991年1月豊見城営業所へ改称)、1974年4月浦添営業所、1976年2月名護営業所、1984年6月中城営業所、1987年7月読谷営業所、1991年1月玉城営業所が開設されていき、コカ・コーラ側の営業体制は堅固なものとなる。沖縄コカ『さわやか25年』、191～197頁を参照。

(76) 沖縄コカ『さわやか25年』、50頁には、「ペプシコーラ社の社長、幹部をはじめ社員多数の出身地であり、同社が圧倒的市場を支配した地域だった。初の営業所をあえてそこに開設したのは、このペプシコーラの牙城を切り崩すことが最大の狙いだった」とある。なお、元与那城ベバリッジ従業員からのヒアリングによれば、同社発足時に倉庫係となった与那城区長・仲田朝光(1922年生れ)は、営業部長となって活躍していたが、1977年交通事故で亡くなり、このことも与那城ベバリッジにとって大きな痛手であったという。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

る一つの主因をなしたのである。同社の元従業員は、当時を振り返り、「あの紛争さえなければ、いまでもコカ・コーラと対等な戦いをさせていただろくに」と嘆くほど、それは重大なハンディキャップとなった。

1970年代初めの与那城ペバレッチ（従業員約480人）には、県労協に属するペプシコーラ労働組合（関根弘委員長：360人）が存在していたが、1970年5月の争議（賃上げ、労働協約、ユニオンショップ制が争点）において第二組合（与那城飲料労組；同盟沖縄地方協議会事務局長の当山方宏が主導）が結成された。この時の緊迫した状況を、『沖縄タイムス』（1970年5月30日付）は「ペプシコーラ・スト 機動隊も待機 スト破り排除に支援労組つめかけ」と題して、次のように報じている。

長期ストで紛糾しているペプシコーラ社の争議で二十九日夜、前夜から社内にて立てこもっていた管理職を中心とする約六十人のスト破りを排除しようと県労協の支援組員約一千人がつめかけ、警本も約百人の機動隊を出勤させ警備するなど緊張した空気に包まれたが、社内にはいたグループが説得に応じて外に出たためトラブルはなく、午後九時前解散した。

ペプシコーラ労組は労働協約に関する団交がこじれ、さる十一日からストにはいつているが、会社側は二十八日午前、組合側のピケのスキについて管理職を中心に約六十人を工場に入れ、就労させたため事態は緊張、二十九日朝には社内グループを説得しようとした組合員が刺されるなど剣悪な空気になった。とくにスト破りに同盟の指導があったとの情報を得た県労協は事態を重視、翼下の各単組に呼びかけスト破りの排除にのり出した。

同日午後五時ごろから県労協執行部を先頭に食品労連、全軍労、マスコミ共闘などの組合員がぞくぞくペプシコーラ社前につめかけ、七時ごろには約一千人に達し、機動隊も近くの真志喜バス停ふきんに待機。……[中略]……

県労協は、今回の事態を同盟による組織分裂工作だとして三十日に幹事会を開き、同盟沖縄支部に抗議することになっている。

このペプシコーラ・ストライキを契機に、県労協（全面即時無条件返還、核安保反対、基地撤去を主張）から同盟系組織（返還協定尊重、安保・基地維持を主張）の脱退が促進され、1970年7月「沖縄地方同盟」（与那城飲料労組ほ

か計12組合；5,500人)が発足することで、沖縄の労働運動は複雑化した。⁽⁷⁷⁾

このことに加え、与那城ババレッチにおける労使関係の悪さは、日系二世の比嘉秀雄(1955年から第2代社長)の下でいわゆる米国流の上意下達式経営がなされていたことにも依っていた。当時の事務・業務の殆どが英語で処理されており、当時のことを知るペプシコーラ関係者によれば、「相手は外国人、システムは外国式。したがって、従業員は外国式マネジメントとの間で常にコミュニケーション・ギャップを感じており、不満が募っていた」という。

与那城ババレッチにおける労使紛争は、1972(昭和47)年に最高潮に達した。同年8月からは約1ヵ月間にわたり全面ストライキに突入し、宜野湾市大山の本社兼工場の外壁の周りには赤旗が建ち並び、市場からはペプシコーラ製品がほとんど消えてしまったといわれる。『琉球新報』(1972年9月21日付)では、「機動隊が実力排除 ペプシ労無期限スト 第二組合が執行補助」という見出しの記事において、ペプシコーラ労組の無期限スト突入に対して会社側のロックアウトが裁判所で認められて機動隊約300人がピケ労働者を実力で排除した旨が記され、さらに発展した労使紛争の激化について、『琉球新報』(1972年10月8日付)では次のように報じられている。

ペプシコーラ労組(桑江常德委員長、二百二十人)は、会社のロックアウトに対して就労要求闘争を行っているが、会社側は七日新たに組合員二十一一人に対し就労規則に違反したとして解雇通知をした。これで解雇者は四十九人になり労使の対立はさらに激化することが予想される。県労協は七日の幹事会でペプシ労組の問題を取り上げ「会社のロックアウトは不当である」としてペプシの不買運動を決定、九日に各組合に通知する。ペプシ労組も回顧は不当として今週中に地位保全の仮処分申請を行って裁判闘争に持ち込む方針であり、闘争は新たな段階にはいつている。

ペプシ労使の紛糾は夏季一時金と算定基準に起因するが、七〇年の与那城飲料労組(第二組合)結成が沖縄地方同盟結成の直接のきっかけになっただけに、会

(77) 『沖縄年鑑 昭和47年版』沖縄タイムス社、1972年3月、465頁。

長びく琉球バス、ペプシ労働争

裁判に持ち込む

第二組合結成 解決見通したたす

47.10.23

長びく琉球バス、ペプシ労働争

第二組合結成 解決見通したたす

47.10.23

長びく琉球バス、ペプシ労働争。第二組合結成。解決見通したたす。

長びく琉球バス、ペプシ労働争は、長期間にわたる労働争議の末、九月二十三日の夜、二日間にわたる交渉の結果、両組合の間に「解決の道」が開けた。これは、長びく琉球バス、ペプシ労働争の歴史に重要な一頁を加え、両組合の間に「解決の道」が開けた。

長びく琉球バス、ペプシ労働争は、長期間にわたる労働争議の末、九月二十三日の夜、二日間にわたる交渉の結果、両組合の間に「解決の道」が開けた。これは、長びく琉球バス、ペプシ労働争の歴史に重要な一頁を加え、両組合の間に「解決の道」が開けた。

(出所) 『琉球新報』1972年10月23日付 (琉球新報社提供)

社、ペプシ労組、与那城飲料労組の感情的対立は根が深い。同労組は夏季一時金三十割と算定基準の改善を要求して八月十四日から無期限ストに突入した。八月三十日には就労しようとする与那城飲料組合(九十人)と対立した。会社側は九月二十日、ロックアウトを行ない機動隊を導入して労組員を排除、与那城飲料労、管理者は就労した。スト中の会社側の回答は①一時金二十八割②所定就労日数の八〇％に満たない従業員には一時金を払わない—というもの。組合は所定日数からスト期間を除くと一時金はもらえなくなるとして回答に反対した。

同労組は戦術を転換して二十八日午前零時にストを解き、就労しようとしたが会社側は就労を拒否、組合に対して平和協定の締結を要求している。七日の国交

で会社側は「組合は現在スト情勢なので就労は認められない」と回答したようだ。さらに新たに二十一人の解雇も明らかにした。解雇の理由は就業規則の六〇条に違反するというもの。六〇条には会社内での騒じょうのじゃっ起、けんか口論または小規模騒じょうをじゃっ起した者は停職、または解雇と記されている。つまり、八月三十日の与那城飲料労組との衝突に対して就業規則を適用したものが、組合側は①争議中の行為は就業規則に優先する②暴力行為はなかった一として解雇を不当だとしている。

このような1970年代の長引く労使紛争（前頁の『琉球新報』1972年10月23日付記事をも参照）から、「ペプシコーラ＝闘争的組合」というレッテルのもと、与那城ペバレッヂは日常業務が儘ならなくなることで、東京コカ・コーラボトリングと日本コカ・コーラ社の積極的な支援をうけた沖縄コカ・コーラ ボトリングに1970年12月市場占有率第1位の座を譲り渡し、それ以降ペプシコーラの市場地位を大きく衰退させたのである。

ペプシコーラ側が労使紛争で混迷するなか、コカ・コーラ側では進歩的な労務政策が展開された。まず、沖縄復帰前年の1971（昭和46）年8月に緊急発表されたドル防衛策（ニクソンショック）によって、復帰に伴う通貨交換の公式レートが1ドル対305円と定められたが、これを不満とするコカ・コーラ労働組合からは1ドル対360円の賃金保証要求が提起された。これに対し、会社側は「社員の生活の維持と安定を最優先して考え、高梨社長の最終的な決断を経て」、組合側の要求を受け入れ確約した。⁽⁷⁸⁾

また、1972（昭和47）年5月労使関係面での抜本的な方策として、従来の時給制から月給制への給与制度の改定を行い、「昇給・賞与に関する平和協約」が労使間で締結された。「長い間時給制を採ってきた弊害として同年齢層や同条件下での職場、職種における個人間の賃金に異常な格差が生じていたので、その格差を埋めるため会社として相当な原資を使って修正した」と

(78) 沖縄コカ『さわやか25年』, 52頁。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

され、加えて、「基本給と賞与のほか、この年から新たに設けられた家族、住宅、物価、ユニフォーム洗濯の諸手当および各セクションに割当てられるリクリエーション費の支給」もなされ、労働条件が大きく改善された。さらに、冬場での週休2日制が導入され、福利厚生面でも全社員参加のビーチパーティー等が催された。なお、営業担当者へのインセンティブとして、成績優秀者には慰安を兼ねた海外旅行等がプレゼントされる仕組みも作られた。⁽⁷⁹⁾このようなコカ・コーラ側の労務政策は、従業員のモラル昂揚に大きく貢献し、その当時において労使紛争らしきものが見当たらなくなった。⁽⁸⁰⁾

以上のような経緯から、1970年代以降の沖縄飲料市場では、「コカ・コーラ＝優勢」と「ペプシコーラ＝劣勢」という構図が固定化されていったが、特にその分水嶺となったのは、沖縄返還を社会的背景にした1970年代前葉における労使関係の様相の異なりであったことに注意したい。そして、そうしたペプシコーラの凋落を象徴するかのようには、1979（昭和54）年4月、与那城ババレツヂの第2代社長・比嘉秀雄が退任して、戦後沖縄におけるコーラ戦争の幕が閉じたのである。

IX. お わ り に

1960年代に隆盛を誇ったペプシコーラの名残りは、今日古く薄くかすれた

(79) 沖縄コカ『さわやか25年』、66頁。

(80) しかしながら、闘争的な沖縄コカ・コーラ労組にあっては、1975年6月全日本食品労働組合連合会加盟を背景とした同年7月の組合役員の配置転換に係る解雇撤回ストライキ、1951年2月の金銭的不正行為社員の解雇に係る撤回要求、1977年4月～5月の鉢巻サボタージュ闘争（賃上げ要求）、1978年5月賃上げ要求ストライキ、1979年4月賃上げ要求の順法闘争・サボタージュ闘争、1982年4月賃上げ要求ストライキ、同年7月賞与をめぐるサボタージュ闘争、1987年4月賃上げ要求の順法・サボタージュ闘争、1992年4月賃上げ要求の順法・サボタージュ闘争、同年5月賃上げ要求の終日ストライキなどを行っている。なお、1975年9月闘争的な組合運動を行う沖縄コカ・コーラ労組と路線を異にする第二組合（沖縄CCB労組）が結成されている。沖縄コカ『さわやか25年』、78～79頁、192～197頁を参照。



(注) 沖縄独特の瓦屋根の右横壁面（自動販売機の上方）に、1950年代と思われるペプシコーラ・マークのはげ落ちて見えるのが見える（河野撮影）。

ペプシコーラ・マークの屋外広告として、道路沿いの商店などで時々見ることが出来る（上の風景写真を参照）。戦後沖縄の住宅は台風対策などのため、鉄筋コンクリートブロック造りであることが多いが、これら外壁こそがロゴマークを直接に塗装する絶好のキャンパスとして利用されていた（ペインテッドウォールといわれる⁽⁸¹⁾）。もちろん、ペプシコーラだけでなくコカ・コーラのマーク等も見ることが出来るが、コカ・コーラの方がより鮮明なペインティングであったり、古いペプシコーラのロゴの上に新しいコカ・コーラのマークが塗装されたりして、かつて展開されたブランド間競争の激しさが偲ばれる。

以下では、戦後沖縄におけるコーラ戦争の概略を振り返り、その栄枯盛衰

(81) 沖縄コカ『さわやか25年』、43～44頁。

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

（競争優位と競争劣位）の鍵となった基因を再確認し、加えてフランチャイズ制を機能させる要件を指摘しよう。

コカ・コーラ側は、米占領軍の要請で敗戦直後の横浜において、1945年10月海外統括子会社「The Coca-Cola Export Corporation（CCEC：1930年設立）」の日本支社（the Japan Division）を設置し、翌1946年10月沖縄地域での軍需に対応すべく同地に直轄工場を設け、1951年9月からは民間販売を「国際商事合名会社」（社長：又吉世澤）を通じて行った。

他方、ペプシコーラ側は、1946年コカ・コーラと同じく米第八軍「陸軍購買部」の一部として横浜に上陸した。ペプシコーラ社はコカ・コーラ社から20年以上も遅れて、民需用の海外統括子会社「Pepsi-Cola International, Ltd.」を1954年4月に活動させたが、そのもとでハワイ日系二世・比嘉悦雄は、ペプシコーラのフランチャイジーとして「株与那城ペパレツヂカンパニー」を同年11月に稼働させ、米国本土でのコーラ戦争とほぼ同様の作戦（8オンス増量、CM放送、大リーグの招聘、壘の無保証金等）を展開することで、コカ・コーラの市場シェアを侵蝕した。

こうしたなか、CCEC 沖縄支社（the Okinawa Division）の支配人で一時東京の The Japan District of CCEC に戻ったマチェットは、コカ・コーラのフランチャイズ権を獲得して1956年9月「沖縄ソフトドリンクス合名会社」を設立して、1957年10月に国際商事を併合したものの、コカ・コーラの市場シェアは落ち込む一方であった。ペプシコーラ側の採った競争戦略は当時の沖縄社会にうまく適合し、製品の質がほぼ一定という条件下で大なる効果を発揮した。また、沖縄をルーツにもつ比嘉の沖縄復興に対する意気込みが、その作戦の中に込められていたことも見逃せず、米人マチェット経営のコカ・コーラよりも、同郷人経営のペプシの方が一般の人々の心情にはアピールしたように思われる。このように、ペプシコーラは後発でありながらも沖縄市場への浸透に成功し、1960年代はいわば一人勝ちの様相をみせたが、その

決定因としては、壘の無保証金や増量および大リーグの招聘等のほか、コカ・コーラ側に労使関係の悪化があった。壘容器のリターナブル時代においては製造・出荷・販売・回収を多くの人手に頼らざるを得ず、従業員の士気昂揚が企業経営上重要であった。1960年代のコカ・コーラ側ではこれに失敗し、ペプシコーラ側では成功していたのである。

そして、遂に1966年マチェットはフランチャイズ権を返上し、それを承継したのが、後に「日本のコカ・コーラ事業の創始者」との称号(1981年11月)を受ける高梨仁三郎であった。彼は、敗戦直後にコカ・コーラ事業に惚れ込み、幾多の苦難を乗り越えながらコカ・コーラを日本市場へ導入した人物であり、1951年11月本土第1号のボトラー「東京飲料株式会社」(1962年4月「東京コカ・コーラ ボトリング株式会社」と改称)を設立していた。コカ・コーラ側の日本直轄会社「日本コカ・コーラ株式会社(CCJC)」(1962年6月「日本飲料工業株式会社」として発足し、翌年3月改称)と東京コカ・コーラ ボトリングとの共同支援のもと、1968年3月設立の新社「沖縄コカ・コーラ ボトリング株式会社」は、市場シェアの奪回を実現させた。新しいセールス・プロモーション(販売促進活動)の展開と、荒廃した職場における従業員の不安を取り除こうとする高梨のメッセージを具現化する労務政策の実施があった。従業員は士気を取り戻し、ペプシコーラに対して自信に満ちた反撃が行われたのである。他方、与那城ババレッチ側では労務政策面で後れを取り、1972年沖縄返還を社会的背景とする長期的な労働争議に見舞われ、生産と販売がストップする事態に陥り、これを機にコカ・コーラとペプシコーラの勝敗が歴然となることにより、戦後沖縄におけるコーラ戦争は幕を閉じるに至るのである。

このことから、競争優位をもたらす基因として、組織は人々で成り立つ以上、やはり従業員のモラルこそが最重要であり、士気を鼓舞するトップ・リーダーシップとそれを具体化していくミドル・マネジメントの各種施策が

必須であることが分かる。とはいえ、従業員のモラル昂揚が企図されるためには、新製品の開発と効果的な市場投入、および製品の質と価格に対する消費者からのグッドウイール確保という側面が看過されてはならない。従業員は一般的に、自分に対する処遇面での良さ（生活面での向上）を求めると同時に、自らの仕事が社会的に（すくなくとも消費者にとって）有意義であること（生き甲斐；働き甲斐）を求めようとするからである。これを換言すれば、内部志向の労務政策と市場志向の製造・販売政策とがプラスの意味において相乗効果をなすことが、競争優位を可能にする経営的要件となり、そうした相乗効果がなければ競争劣位に甘んじることになる。特殊な事情の下にあったとはいえ、戦後沖縄のコーラ戦争における栄枯盛衰からは、このことがインプリケーションとして導出される。

加えて、本事例から得られる、フランチャイズ制におけるマネジメントの在り方について言及しておこう。同じコカ・コーラのフランチャイジー（以下、「ジー」と略記）である沖縄コカ・コーラ ボトリングと沖縄ソフトドリンクスとでは、フランチャイザー（以下、「ザー」と略記）との関係において、かなり異なった様相が見られた。すなわち、前者は後者に比べて、ザーとの顕著なるコラボレーションをもとに市場シェアの拡大を果たしたのであり、このことからフランチャイズ制におけるジーは自らの個人的努力だけではうまく業績を上げられないことが示される。ジーが自らのテリトリーでフランチャイズ・ビジネスを發展させていくためには、ザーとの積極的な市場開拓コラボレーションが必須となるのである。販売促進のプロモーションには相当程度の資本が必要とされるゆえに、資本力の乏しいジーにとって、資本力の大きいザーからの協力と支援はかけがえのないものとなる。コカ・コーラのフランチャイズ制では、原液供給元から支給される co-op と呼ばれるマーケティング費用があるが、問題は、与えられる額の多寡もそうであるが、むしろその有効な利活用にこそあると考えられる。一般にジーは、管理部門が

欠如していたり、管理部門があっても販売企画等の要員が少数であるところから、ザーの地域マーケティング担当者による支援は co-op を効果的に利用するという点で重要である。沖縄コカ・コーラ ボトリングが市場シェアの拡大をしたゆえんは、親会社の東京コカ・コーラ ボトリングだけでなく、ザーである CCJC との協働がうまく推進されたからに他ならない。

しかしながら、ペプシコーラ側の与那城ベバレッチは、壇の無保証金制や大リーグの招聘等、米国本土とはやや異なった作戦をジー独自のものとして展開することで、コカ・コーラの市場シェアをうまく蚕食し得たことは留意されるべきである。このことは、ジーの在り方として、ザーとの連携を保ちながらも、担当地域に適合的な独自性を採り入れることの必要性を示しているからである。かくして、ザーは全体的な統一性をジーに要請するだけでなく、個別テリトリーの特長事情を十分考慮したコラボレーションを企図することが、フランチャイズ制を機能させる要件⁽⁸²⁾と言えるのである。

さて、1979年4月第2代社長・比嘉秀雄の撤退により与那城ベバレッチが解散すると、直ちに洋酒専門商社の「クラウン商事」によって当該事業は承継され、「琉球ペプシコーラボトリング(株)」（元沖縄県副知事や琉球銀行派遣者が中心的メンバー）が設立される。その後、1994（平成6）年「ペプシコ・インク日本支社」により琉球ペプシの販売部門は買収されて、ペプシコーラ・インターナショナル社直営の「沖縄ペプシコーラ社」となる。製造部門は「琉球ペットボトル製造(株)」へ移籍され、また車輛・自販機の整備用として「(株)大山テクノセンター」が設立された。しかし、1997年12月「サントリー(株)」が米国「ペプシコ・インク」と提携して日本市場におけるペプシブラン

(82) フランチャイズ制における今日的に重要な経営諸課題については、次書を参照のこと。Jeffrey L. Bradach, *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, 1998. (河野昭三監訳『ハーバードのフランチャイズ組織論』文真堂, 2006年1月)

Coke vs. Pepsi; 沖縄1945～72年（河野昭三・村山貴俊）

下のマスター・フランチャイズ権を取得することで、1998年1月「サントリーフーズ(株)」100%出資の「沖縄ペプシコーラ販売(株)」が設立され、翌2000年1月この沖縄ペプシコーラ販売と「沖縄サントリー(株)」食品部門とが統合されて「沖縄ペプシビバレッジ株式会社」となる。

なお、1955年弟・秀雄に与那城ベバレッジを任せて東京に移った比嘉悦雄は、日本本土でのペプシコーラ・ボトラー網構築にあたった。1956（昭和31）年10月、本土第1号の首都圏ペプシボトラー「日本飲料株式会社」（比嘉悦雄とアサヒビールの山本為三郎が代表取締役⁽⁸³⁾に就任）を設立した後、本土各地においてペプシのボトラーづくり⁽⁸³⁾に奔走した。しかしながら、そうした比嘉の尽力にも拘わらず、本土においてもペプシコーラはコカ・コーラの後塵を拝することになる。そのような日本本土における Coke vs. Pepsi の経緯に関しては、別稿にて扱う。

〔付記〕 文中の引用と転載について、沖縄コカ・コーラボトリング株式会社広報環境室（2008年9月26日）、琉球新報社編集局調査オピニオン（2008年9月19日）、沖縄タイムスメディアシステム本部（2008年9月18日）の各々から許諾を受けた（カッコ内は許諾日）。記して、各機関に対し謝意を表したい。なお、沖縄新聞は既に1957年12月廃刊となっている。

(83) 1961年10月日糖飲料(株)、1962年6月中部飲料(株)、1963年5月東邦飲料(株)、1963年6月西武飲料(株)、同年8月九州飲料(株)、同年10月北関東飲料(株)、1964年9月四国清涼飲料(株)、1965年5月南日本飲料(株)など。しかし、1965年10月設立の信越清涼飲料(株)以降は関与しなくなったといわれる。