

米国ソフト・ドリンク産業における 販売地域割当て規制：1970—1980年代

——コカ・コーラ社のボトリング契約を中心として——

山 口 一 臣

1. 序
2. コカ・コーラ社の発展とソフト・ドリンク産業における寡占体制の確立：1880—1960年代
 - (1) コカ・コーラ社におけるボトリング・システムの形成と発展
 - (2) ソフト・ドリンク産業の寡占化と飲料容器における革新
3. 「清涼飲料ブランド間競争法」の成立をめぐるコカ・コーラ社とFTCの攻防：1971—1980年
 - (1) コカ・コーラ社に対する政府規制の歴史
 - (2) コカ・コーラ社に対する反トラスト訴訟：「清涼飲料ブランド間競争法」をめぐるFTCとの争い
4. コカ・コーラ社の本業回帰とボトラーの本格的再編：1980—1990年代
 - (1) ゴイズエタ時代のコカ・コーラ社
 - (2) ゴイズエタによるシナリオの変更：ボトラーの買収とハリウッドからの撤退
5. 結語

1. 序

本稿は、米国ソフト・ドリンク産業における代表的企業の1つであるコカ・コーラ社の100年の歴史（1886—1997年）を、特にボトリング・フラン

チャイズ・システムの形成・発展、および集約・統合化との関連で説明することを主たる課題としている。製造業者が自己の製品を販売するにあたり、一定の地域ごとに特定の卸売業者または小売業者を選定し、当該地域に関しては他の販売業者を指名しないという販売方式は、フランチャイズ式販売と呼ばれる。コカ・コーラ社は、コカ・コーラの原液を製造し、これをボトラーが薄め、飲用可能な製品として小売店に販売するというシステムを採っていた。そして、コカ・コーラ社は、独立のソフト・ドリンク・ボトラーとの間に、商標を付したソフト・ドリンクの製造・販売については活動を一定の地域に制限する旨の内容を含む契約を締結していた¹⁾。

このボトリング・フランチャイズ・システムは、当該商品に関する販売競争を制限する効果を有し、したがって、この種の拘束を付したフランチャイズ契約は、不当な取引制限としてシャーマン法第1条に抵触する危険が生ずる。この問題は、製造業者の寡占と密接に関連するもので、メイカー段階の寡占の進行は、通常、ブランド間競争を衰退させると考えられている。そこで、このような状況下では、同一ブランド内での競争を確保することが必要となり、この観点から、本稿の中心テーマとなる販売地域割当て規制が反トラスト法上重要な問題となるわけである²⁾。

以下では、まず、コカ・コーラ社の創業から1960年代までの発展過程を、初代社長キャンドラー時代（1892—1916年）と3代社長ウッドラフ時代（1923—1954年）に分けて検討する。そこでの課題は、ボトリング・システムの誕生とペアレント・ボトラーの内部化への進展を究明することにある。次いで、米国ソフト・ドリンク産業の寡占化の進展を、1880—1920年代、1930—1960年代に分けて検討し、特に非価格競争戦略の1つとなる飲料容器の革新を取り上げる。このリターナブル容器（容器回収を行う瓶詰め飲料）からノン・リターナブル容器（缶入り飲料）への包装革命は、後にソフト・ドリンク産業のボトリング・システムに構造的影響を与えた点で重要となる。第3に、本稿のメイン・テーマである企業と政府規制について、

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

食品安全基準と独占訴訟の問題を検討する。その重点は後者にあり、特に1980年に成立した「清涼飲料ブランド間競争法」をめぐるコカ・コーラ社とFTC（連邦取引委員会）の攻防について、議会での公聴会記録などを資料として活用しながら解明する。最後に、ゴイズエタ時代（1980—1997年）のコカ・コーラ社を取り上げ、近時における同社の経営戦略が、多角化路線を廃し、本業回帰を中心にボトラーの本格的統合・再編と海外戦略にあることを指摘する。

以上によって、ソフト・ドリンク産業では世界最大の巨大企業となったコカ・コーラ社のさまざまな経営行動のうち、特に垂直的地域制限の展開過程、ライバル会社との競争激化、対政府間交渉の実態などが明らかにされることになる。

2. コカ・コーラ社の発展とソフト・ドリンク産業における寡占体制の確立：1880—1960年代

(1) コカ・コーラ社におけるボトリング・システムの形成と発展

1886年5月、アメリカ南部ジョージア州アトランタの薬剤師ジョン・S・ペンバートン (John S. Pemberton) によって考案された「頭痛薬」がコカ・コーラの始まりである。しかし、ペンバートンは1888年8月16日に57才で死去したため、この新飲料のビジネス化は、ペンバートンと同じアトランタの薬剤師であったエイサ・G・キャンドラー (Asa G. Candler) に委ねられた。キャンドラーは1892年1月19日、ジョージア州法の下で「ザ・コカ・コーラ・カンパニー」(The Coca-Cola Company) の定款の承認を得たが、これが、以後100年以上におよぶコカ・コーラ社の始まりとなった³⁾。

図表1は、コカ・コーラ社の歴代社長と会長の氏名および在任期間を一覧にして示したものである。以下、初代社長キャンドラー時代（1892—1916年）と3代社長ウッドラフ時代（1923—1954年）について、特にボトリング・システムの発展過程との関連で検討しておくことにする⁴⁾。

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

図表1 コカ・コーラ社の歴代社長と会長

	就任年度	社 長	会 長
初代	1892年	エイサ・G・キャンドラー A. G. Candler	
2代	1916年	チャールズ・H・キャンドラー C. H. Candler	
3代	1926年	ロバート・W・ウッドラフ R. W. Woodluff	ウィリアム・C・ブラッドレー W. C. Bradley
4代	1939年	アーサー・A・アックリン A. A. Acklin	ロバート・W・ウッドラフ
5代	1945年	ロバート・W・ウッドラフ 〔再選〕	ハリソン・ジョーンズ H. Jones〔1942年就任〕
6代	1946年	ウィリアム・J・ホブbs W. J. Hobbs	
7代	1952年	ハモンド・B・ニコルソン H. B. Nicholson	ロバート・W・ウッドラフ 〔会長代理〕
8代	1955年	ウィリアム・E・ロビンソン W. E. Robinson	ハモンド・B・ニコルソン
9代	1958年	リー・ターリー L. Tally	ウィリアム・E・ロビンソン
	1961年	リー・ターリーが社長と会長を兼任	
10代	1962年	J・ポール・オースチン J. Paul Austin	J・ポール・オースチン 〔1970年に就任し社長を兼任〕
11代	1971年	チャールズ・W・ダンカン Jr. C. W. Duncan, Jr.	
12代	1974年	J・ルシアン・スミス J. Lucian Smith	
	1979年 〔8月〕	スミス引退	
13代	1980年	ロベルト・C・ゴイズエタ R. C. Goizueta	
14代	1981年	ドナルド・R・キオー D. R. Keough	ロベルト・C・ゴイズエタ
15代	1994年	ダグラス・M・アイベスター D. M. Ivester	
	1997年		ダグラス・M・アイベスター

(出所) 河野昭三・村山貴俊著『神話のマネジメント——コカ・コーラの経営史』まほろば書房, 1997年, p. 105.

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

① キャンドラー時代（1892—1916年）：ボトリング・システムの形成と展開

A. キャンドラーの経営戦略

コカ・コーラが、その後短期間で全国どこにでもあるという体制は、キャンドラーによる次の5つの経営戦略によって可能となった。すなわち、①シロップの調合式の変更（「セブンX」とは、コカ・コーラの原材料に商品番号1—9を付け、コード番号7は「秘密の調合式における香料」（7つの植物油の配合式による風味付け）を意味するが、キャンドラーの調合変更によって、コカ・コーラが医学的な効能を持たない清涼飲料へ脱皮したことが重要）、②広告活動への大規模投資、③戦闘的な販売部隊の育成、④商標を防衛する法的手段（コカ・コーラの名称は1893年1月31日に米国特許庁に商標登録された）、⑤ボトラーのフランチャイズ・システム、である。

このほか、事業範囲の地理的拡大（アトランタの市場→南部の市場→全国の市場）、および単一職能の高度化あるいは職能間の関係の複雑化などを生み出しながら成長していく企業組織を、キャンドラーは、情報の迅速かつ正確な伝達を確保するため、「血縁関係による管理」を巧みに活用したことも指摘できる。しかし、コカ・コーラをして、アメリカ全土にわたる、あるいは世界各地におけるユニバーサルな清涼飲料へと変貌させる主因となったのは「瓶詰め」（ボトリング）というアイデアであり、次にこの「ボトリング（・フランチャイズ）・システム」の形成と発展についてみることにしよう⁵⁾。

なお図表2は、コカ・コーラ社の1886—1919年における販売量、売上高、利益、および業界の成長の推移を示したものであるが、キャンドラー時代の順調な発展の様子が明らかである⁶⁾。

B. ボトリング・システムの形成とペアレント・ボトラーの発展

アメリカの19世紀末の清涼飲料は、ソーダー・ファウンティン（おもにドラッグ・ストアの一角を間借りして、冷えた炭酸系の清涼飲料を提供するドリン

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

図表2 コカ・コーラ社の販売量，売上高，利益および業界の成長
(1886—1919年)

年	販 売 量 (1,000ガロン)	売 上 高 (1,000ドル)	税引前利益 (100万ドル)	ソフト・ドリ ンク業界の卸 売出荷総額 (100万ドル)	ソフト・ドリ ンク業界の総 出荷数 (100万ケース)
1886	0.025	0.035			
1887	1.5	1.5			
1888	1.9	2.7			
1889	2.2	3.0		14.4	17.4
1890	8.9	12.4			
1891	19.8	27.8			
1892	35.4	49.5			
1893	58.4	67.8			
1894	64.3	90.1			
1895	76.2	106.7			
1896	117.6	164.7			
1897	163.3	228.6			
1898	214.0	299.6			
1899	281.1	393.5		23.3	28.9
1900	370.9	519.2			
1901	466.4	690.0			
1902	677.5	963.6			
1903	881.4	1,229.0			
1904	1,135.8	1,547.4			
1905	1,549.9	2,064.8			
1906	2,107.7	2,767.4			
1907	2,558.8	3,363.1			
1908	2,877.7	3,830.1			
1909	3,486.6	4,628.2		43.5	41.4
1910	4,190.1	5,505.9			
1911	4,815.7	6,287.9			
1912	5,505.0	7,274.4			
1913	6,767.8	8,837.2			
1914	7,231.6	9,398.3	2.4		
1915	7,521.8	10,252.1	2.4		
1916	9,715.9	13,182.9	2.3		
1917	12,019.4	16,355.5	2.6		
1918	10,314.7	13,632.9	2.7		
1919	18,730.2	24,291.0	4.6	135.3	112.8

(出所) R・S・テドロー著、近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房、1993年、p. 32.

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

ク・スタンド)において、シロップと炭酸水をミックスして売られるのが一般的な方法であった。それゆえ、当時の清涼飲料業界において、飲料水を瓶詰めにして大量販売することは、極めて革新的な出来事であった。この時期におけるコカ・コーラ社の経営戦略上の成功は、瓶詰め(ボトリング)技術そのものにあるのではなく、それを市場開拓に「新結合」させたことにある。

コカ・コーラ社がいつ瓶詰めを始めたのかは、はっきりしない。しかし、同社は、最初のボトラーとしてジョセフ・ビーデハン(Joseph Biedenharn)の名をあげる。彼は、「農村部の人々にもコカ・コーラを販売したい」と考え、1894年に瓶詰め事業を始めた。瓶詰め販売のアイデアは、ベンジャミン・トーマス(Benjamin Thomas)とジョセフ・ホワイトヘッド(Joseph Whitehead)、および弁護士仲間のジョン・T・ラプトン(John T. Lupton)に引き継がれた。彼らは1899年12月、コカ・コーラ社との契約の下に「ザ・コカ・コーラ ボトリング・カンパニー」という新しいボトリング会社を設立し、瓶詰め事業の操業を本格的に開始した。しかし、まもなく彼らは、自分たちの力だけで、全米規模での瓶詰め飲料の販売ネットワークを張り巡らすことは、物理的にも経済的にも不可能であるということを認識した。そして、自分たちに認可されたボトリング権を、意欲的で資金力のある地方投資家へ「再」認可した。すなわち、トーマスとホワイトヘッドらは、自らがボトリング権を認可する「フランチャイザー」(ペアレント・ボトラー)として機能し、実際には販売業務を行う地方の有力な投資家である「フランチャイジー」に対し、ボトリング権を再認可するという「フランチャイジング」を行ったのである。この彼らの試みこそ、近代アメリカ流通史上の偉大なる革新とされるフランチャイズ・システムの発展契機となったのである⁷⁾。

その後1924年までに、全米におけるペアレント・ボトラーの数は合計6社となった。具体的には、アトランタに本社を置き南部諸州を統括する

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

「ザ・コカ・コーラ ボトリング・カンパニー アトランタ」(ホワイトヘッド&ラプトン所有), 南西部諸州を統括するダラスの「ザ・コカ・コーラ ボトリング・カンパニー ダラス」(ホワイトヘッド&ラプトン所有), 中西部19州を統括するシカゴの「ザ・ウエスタン ボトリング・カンパニー」(ホワイトヘッド&ラプトン所有), 東海岸諸州とカリフォルニア, オレゴン, ワシントンなど西海岸3州を統括するチャタヌーガの「ザ・コカコーラ ボトリング・カンパニー チャタヌーガ」(トーマス所有), ニューイングランド諸州を統括するデラウェアの「ザ・ニューイングランド コカ・コーラ ボトリング・カンパニー」(コカ・コーラ社所有), 西海岸3州を統括する「ザ・パシフィックコースト コカ・コーラ ボトリング・カンパニー」(トーマスの甥が所有)の以上6社である。以後1920年代末までに, この6つのペアレント・ボトラーたちによって, 全国各地に散らばる1,250社余りにも及ぶ地方のボトリング会社郡(1905年から1929年までのコカ・コーラ社の瓶詰め工場数の推移については, 図表3を参照)が統括されていくことになる。こうして1928年, 瓶詰め飲料の売上は, 初めてファウンティン

図表3 コカ・コーラ社のビン詰め工場数 (1905—1929年)

年	工 場 数	年	工 場 数
1905	241	1918	948
1906	201	1919	1,069
1907	268	1920	1,095
1908	290	1921	1,115
1909	374	1922	1,123
1910	493	1923	1,142
1911	611	1924	1,186
1912	691	1925	1,203
1913	504	1926	1,221
1914	562	1927	1,228
1915	636	1928	1,263
1916	948	1929	1,235
1917	1,020		

(出所) R・S・テドロウ著, 近藤文男監訳, 前掲書, p. 50.

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

の売上を上回ることになり、これ以後、コカ・コーラ売上の中核となっていった⁸⁾。

② ウッドラフ時代（1923—1954年）：ベアレント・ボトラーの内部化

A. ウッドラフの経営戦略

キャンドラーは、1914年頃からコカ・コーラへの興味を次第に失い始めていた。彼は、トレードマークを保護する闘いと、カフェインの使用についての「純粋食品医薬品法」（1906年制定）に基づく起訴という2つの訴訟に悩みつづけていたからである。キャンドラーは、1916年にコカ・コーラ社の社長の座を息子のチャールズ・キャンドラーに譲って、自らはアトランタの市長に就任した。さらに1919年9月、コカ・コーラ社はアトランタの大投資家であるアーネスト・ウッドラフが率いる企業家連合によって買収され、キャンドラー家はこの買収劇以後、巨額の富を獲得してビジネス界から徐々に離れ、アトランタの単なる名望家へと転身した。

1923年4月、アーネストの息子ロバート・W・ウッドラフ (Robert W. Woodruff) がコカ・コーラ社の3代社長に就任し、以後1985年に95歳で死去するまで60年以上にわたり、「ザ・ボス」「ミスター・コーク」として同社意思決定の最高責任者として君臨することになる。すなわち彼は、1923—1938年に社長、1939—1944年に会長、1945年に再び社長、1952—1954年に会長代理、1954—1981年に取締役財務委員会委員長、1984年には名誉取締役に就任した（図表1を参照⁹⁾）。

ウッドラフの基本的な経営戦略は、最終消費者との間で好ましい取引関係を形成することにあり、国内レベルにおいては、主として「製品政策」と「流通政策」、また「海外活動の積極化」にも重点が置かれた。コカ・コーラ社の「製品政策」は、コカ・コーラの品質向上とその標準化を基本とし、瓶詰めコークに関していえば、一定の製造方法で、決められたボトルに瓶詰めされた「6.5オンスのレギュラーサイズ」のみを、いつでもどこでも僅か「5セント」で販売することを意味した。これによってコカ・

コーラは、単なる清涼飲料を越え、「民主的贅沢」というアメリカの消費者心情に根ざしたコンセプトを象徴する「国民的飲物」となったのである。

コカ・コーラ社の「海外戦略」は、キャンドラー時代にも、カナダあるいはカリブ海沿岸の隣接地域に対し、完成品や原液を輸出することから始められていた。しかし、それが本格化するのは第2次大戦中で、コカ・コーラ社とアメリカ軍のより密接な関係作りに大きく貢献したのが、後に大統領となるドワイト・アイゼンハワーであった。彼は1943年の「アイゼンハワー指令」の中で、「武器よりコカ・コーラが先だ」と発信した。これに応じて、ウッドラフは「米軍がどこに進軍しようとも、兵士全員がコカ・コーラを飲むことができるようにするつもりだ」と発表した。コカ・コーラ社が戦時中に得た重要な成果は、積極的な海外進出によって大きな販売数量を確保したということより、次の2点であった。すなわち、①軍隊への配給を通じてアメリカ人はもとより、世界中の若者がコカ・コーラの味に馴染んだこと、②政府の資金によって世界中に運搬された瓶詰め施設のうち、59の施設が戦争の終結に伴って無償でコカ・コーラ社に払い下げられたことであった¹⁰⁾。

図表4は、コカ・コーラ社の1922—1985年における業績推移を示したものであるが、ウッドラフ時代も引き続き安定的成長を維持していた様相が見て取れよう¹¹⁾。

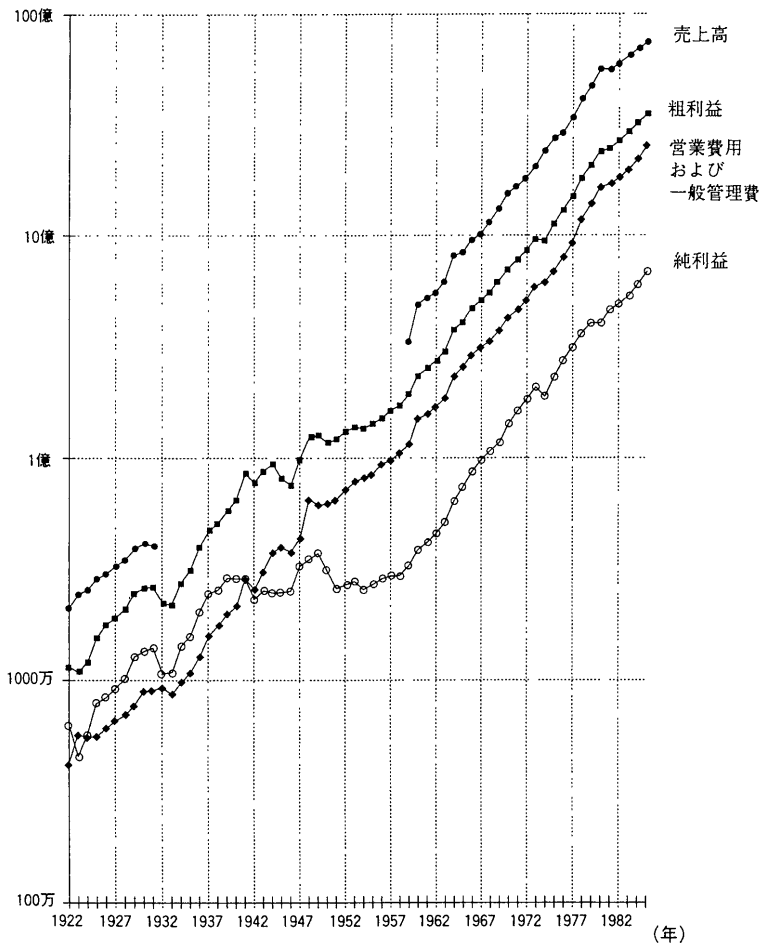
B. ペアレント・ボトラーの内部化

コカ・コーラ社の「流通政策」は、ソーダ・ファウンティン向けの政策として「クオリティ・ドリンク計画」、ボトリング会社向けの政策として「ペアレント・ボトラーの買収」の2つがある。前者は、キャンドラー時代に金科玉条とされた「売り込む」(営業)という考えが背後に退き、その代わりに品質管理に行き届いた製品は、自然に顧客を「引き付ける」という考えが前面へと押し出され、それを実行するために「サービス・スタッフ」が編成された。また、社内には「ファウンティン・セールス・トレ

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

図表4 コカ・コーラ社の業績推移 (1922—1985年)

(ドル)



(出所) 河野昭三・村山貴俊著. 前掲書, p. 137.

ーニング・スクール」という教育機関も常設され、そこから数多くの有能な人材が継続的に輩出されていったのである。

後者の「ペアレント・ボトラーの買収」については、1920年、それまで

コカ・コーラ社とボトリング会社との間の長年労苦を伴にして築きあげてきた友好的関係に、決定的な亀裂を生じさせる事件が起こったことに起因している。この事件は同年3月2日、コカ・コーラ社が、第1次大戦後の砂糖価格の騰貴を原因としたシロップ価格の一時的な改定（引き上げ）を承認しない場合には、それ以前に認可されたボトリング権を、同年5月1日を期限として一斉に無効にするという決定を行ったことによる。このコカ・コーラ社による一方的かつ独断的なボトリング権破棄の決定は、両者の過去の協力関係にとらわれず、ビジネス・ライクな新しい経営スタイルを追求しようとする投資企業家たるウッドラフ家の強い意思を象徴していた。この裁判では、最終的に両者の間に和解が成立し、ペアレント・ボトラーにはボトリング権の恒久性が認められる一方、コカ・コーラ社には客観的な砂糖の卸売価格の上昇に連動させシロップの価格を改定する権利が認められた。しかしながら、これでペアレント・ボトラーとコカ・コーラ社との間に友好的な関係が回復したわけではなかった¹²⁾。

コカ・コーラ社は、3代社長ウッドラフの指導の下、ペアレント・ボトラーに対する更なる支配を強化するためにその買収を積極的に推進した。すなわち、1923年の「ザ・ニューイングランド コカ・コーラ ボトリング・カンパニー」の買収を皮切りに、1933年に「ザ・コカ・コーラ ボトリング・カンパニー アトランタ」、1935年に「ザ・ウェスタン コカ・コーラ ボトリング」、1941年に「ザ・パシフィックコースト コカ・コーラ ボトリング・カンパニー」、1943年に「ザ・コカ・コーラ ボトリング・カンパニー ダラス」を買収するなど、トーマス所有の「ザ・コカ・コーラ ボトリング・カンパニー チャタヌーガ」（ただし、1975年に買収される）を除いた5つのペアレント・ボトラーの内部化、すなわち垂直的統合を行ったのである¹³⁾。

この内部化の動機は、明らかにペアレント・ボトラーのコントロール、さらには、その先に位置する各地域ボトラーに対するコントロールを強化

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

することにあった。1920年代末に1,250社であったコカ・コーラ社のボトリング会社数も、ピーク時の1950年には業界全体で6,000社余りとなり、1940年代初頭に形成された地域ボトリング会社に対するコントロール強化という構造は、その後も促進されていったのである。

(2) ソフト・ドリンク産業の寡占化と飲料容器における革新

① ソフト・ドリンク産業の寡占化

図表5は、ソフト・ドリンク上位3社のマーケット・シェアの推移(1940—1969年、1969年に3位セブンナップ社と4位ロイヤルクラウン社が逆転する)、また図表6は、ソフト・ドリンク上位8社の1969年における主要ブランドおよび各社の売上金額とマーケット・シェアを示したものである。これによって、上位4社および上位8社のシェア合計(1969年)は、それぞれ71.4%と83.3%で、この業界が高度な寡占産業であることは明らかであった¹⁴⁾。

A. ソフト・ドリンク産業の萌芽と発展(1880—1920年代)

アメリカのソフト・ドリンク産業は19世紀の後半、特に今日の著名なブランドが出現した最後の20年間に急成長した。ドクターペッパー、ジンジャーエールは1880年代に誕生し、最大の成功をおさめたコカ・コーラは1886年、ペプシコーラは最初1896年に考案された。しかし、世紀の転換期の頃

図表5 ソフト・ドリンク上位3社のマーケット・シェアの推移
(1940—1969年)

年	コカ・コーラ社 (%)	ペプシ社 (%)	セブンナップ社 (%)
1940	53.0	10.8	10.6
1950	48.0	12.8	11.6
1955	44.0	15.0	—
1960	37.2	13.1	12.1
1965	37.9	11.2	10.5
1969	41.3	16.9	6.1

(出所) K. C. Fraundorf, *op. cit.*, p. 56.

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

図表6 ソフト・ドリンク上位8社のブランド別売上数量と
マーケット・シェア（1969年）

	売 上 数 量 (100万ケース)	マーケット・シェア (%)
Coca-Cola Co.		
Coca-Cola	1,390.0	34.0
Fresca	60.0	1.5
Sprite	90.0	2.2
Tab	40.0	1.0
Other	105.0	2.6
Total	1,685.0	41.3
Pepsico Inc.		
Pepsi-Cola	575.0	14.1
Diet Pepsi	57.0	1.4
Mountain Dew	32.0	0.8
Teem	13.0	0.3
Other	14.0	0.3
Total	691.0	16.9
Royal Crown Cola Co.		
Royal Crown Cola	147.0	3.6
Diet Rite Cola	89.0	2.2
Nehi & Others	54.0	1.3
Total	290.0	7.1
Seven Up Co.		
7-Up	237.0	5.8
Like	9.0	0.2
Other	3.0	0.1
Total	249.0	6.1
上位4社の累計	2,915.0	71.4
Canada Dry Corp.		
Ginger Ale	43.0	1.1
Wink	12.5	0.3
Carbonated Water	17.0	0.4
Tonic, bitter lemon	12.0	0.3
Other	45.0	1.1
Total	129.5	3.2
Or. Pepper Co.		
Dr. Pepper	120.0	2.9
Diet Dr. Pepper	7.0	0.2
Total	127.0	3.1
Severages International		
Hires & Orange Crush	125.0	3.1
Cott Corp.		
Cott	62.5	1.5
Clicquot Club	21.0	0.5
Mission of California	14.5	0.4
Big Giant Cola	2.2	0.1
Total	100.2	2.5
上位8社の累計	3,396.7	83.3

（出所） J. F. Mongoven, *op. cit.*, pp. 28-29.

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

まで、ソフト・ドリンクの売上の70%がソーダー・ファウンティンで売られ、2%のみが瓶詰めのソフト・ドリンクで販売されていた。瓶詰めソフト・ドリンクの相対的重要性は、いくつかの開発によって増大していった。1890年代当初の王冠キャップ（瓶詰め漏れの防止）の導入、1903年のミカエル・オーエンによる最初の瓶自動製造機械の発明、ボトラーによる家庭配達開始（1910年の配達トラック導入以後に黒字化）、ビールの成長とともにソフト・ドリンクを瓶詰めにし、それを酒場（瓶詰めソフト・ドリンクの主要な販路）に配達したことなどである¹⁵⁾。

1900—1920年に、ソフト・ドリンク産業の発展とともに、あらゆる味への挑戦がなされた。いくつかのメーカーがコカ・コーラの成功に便乗しようと試みたが、セレリー・コーラ、コカノラ、ロクサコーラ、セロコーラはこうした戦略の例である。他のメーカーは、ピーチ、グレープ、チェリー、ライム、オレンジのような全く新しい味を追求した。製品差別化は、単にブランド名や味だけの問題ではない。コカ・コーラが1915年に世界的に有名となった6.5オンスの瓶のデザインについて特許をとって以来、製品差別化の中心は瓶の形態となった。コカ・コーラのライバル会社はこれにすばやく対応し、ドクターペッパーなど多くの製品が独自の瓶デザインを採用した。

1920年代に参入した多くの企業が採った戦略は価格引き下げであったが、これらの参入企業は、コカ・コーラの6.5オンスに対抗して、8, 9, 10オンスの瓶で自社製品を提供した。この瓶サイズの増大による実質的な価格引き下げ競争が瓶サイズの一層の拡散に導き、1930年までに、瓶の高さ78, 瓶の重さ16, 異なる容積が15となった。コカ・コーラ社は、地方のソフト・ドリンク会社やプライベート・ブランドの $\frac{1}{4}$ ガロンサイズで不利となっていた「家庭持帰り市場」のシェアを増加する手段として6本瓶のカートンを発売し、その支配的地位を維持した¹⁶⁾。

B. ソフト・ドリンク産業の寡占化の進展（1930—1960年代）

1930年代の不況期に最も成功を収めたのはペプシコーラで、同社は、ロフト社（東部に多数の小売店を持つキャンディ・メーカー）の社長チャールズ・G・ガス (Charles G. Guth) による買収によって1931年の倒産から回復した。ペプシのカムバックにとって最も重要だった戦略は、5セントに対する12オンスの瓶を1933年末に導入したことであった。ガスがペプシを買収した当初、標準の6.5オンス瓶を使っていたが成功しなかった。安い瓶を探していた時、ガスは12オンスの使用済みのビール瓶を大量に発見した。最終的にガスは、「5セントで2倍飲める」（コークの5セント・6.5オンスに対し、同一価格で12オンスのペプシを発売）というアイデアに到達し、売上は急上昇した。ペプシの70の競争会社が12オンスの瓶を採用したが、コカ・コーラは6.5オンスに固執した。1939年までに、12オンスサイズは瓶詰めソフト・ドリンクの全売上の24.9%を占めたが、伝統的な6.5オンス瓶がまだ主流で業界売上の57%以上を占め、その大部分はコカ・コーラのものであった¹⁷⁾。

ソフト・ドリンク産業の上位3社のシェアは、1950—60年に74.4%から67.4%に低下した（図表5を参照）。より重要なことは、これがライバル会社よりコカ・コーラ社の地位が低下したことがその原因であることだ。この10年間に、同社のシェアは10%以上下がった。1950年にペプシ社社長に就任したアルフレッド・スティー爾 (Alfred Steele) は、自動販売機市場、映画館内市場、海外市場を開拓してコカ・コーラ社に肉薄し、ペプシ社はコカ・コーラ社にとって、もはや単なる模倣者として片付けられない存在となるのであった。ペプシ社が1950—55年に巨大なライバル会社として売上を伸ばしているとき、コカ・コーラ社は戦略を変更しなかった。同社は、一般化しつつあったファミリーサイズ瓶に同調せず、また自動販売機を導入したパイオニア企業であったが、複数の味の自動販売機で配給したライバル会社に遅れをとった。同社はまた、缶入りドリンクの動きにも同調せず、かくして、コカ・コーラ社はその支配的地位を1950年代前半に徐々に

失っていった¹⁸⁾。

コカ・コーラ社は1955年2月、10, 12, 26オンス瓶（すべてリターナブル容器）を導入し、また1958年にはフルーツ味の「ファンタ」を発売し、「単一製品・単一容器」の伝統を放棄した。さらに1960年の秋、セブンナップが支配していた成長分野のレモンライム市場で「スプライト」を発売し強力なライバル会社となったが、ペプシ社とローヤルクラウン社が1961年に導入したダイエット飲料では出遅れた（コカ・コーラ社の「タブ」は1963年発売）。ローヤルクラウン社の「ダイエットライト・コーラ」は、1964年までにかかなり成功してダイエット飲料市場の40%を占め、それによって同社はセブンナップ社を抜いて1969年に業界3位となった¹⁹⁾。

② 飲料容器における革新：リターナブル容器からノン・リターナブル容器への転換

図表7は、1948—1969年のソフト・ドリンク産業におけるリターナブル容器とノン・リターナブル容器の推移、また図表8は、同時期・同産業におけるガラス容器と金属容器のシェア推移を示したものである。これによって、ソフト・ドリンク産業ではリターナブル容器からノン・リターナブル容器への転換が1950年代より1960年代に顕著に進展し、両者の逆転が1966年に行われたこと、それに応じて、ガラス容器から金属容器への転換も進んだことが明らかである。瓶入りソフト・ドリンクは、1961年の58.7%から1969年の39.7%へと大きく低下したが、それは、ソフト・ドリンク容器における金属容器との競争のほか、コカ・コーラ社やペプシ社がプラスチック容器（ペット・ボトル）の実験に成功したことにもよる²⁰⁾。

1950年初頭、ペプシ社はコンチネンタル・カン社によって供給された円錐形のブリキ缶採用の実験に取り組んだ。それは、3パック25セントの缶入りペプシという試験的販売であったが、この包装革命は成功しなかった。ノン・リターナブル容器は、1952, 53年の急成長を除くと1950年代の使用はまだ緩やかで、それは1960年代ほど競争要因とはなっていなかった。リ

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

図表7 ソフト・ドリンク産業におけるリターナブル容器と
ノン・リターナブル容器の推移（1948—1969年）

単位：1,000グロス（12ダース）

年	リターナブル容器	ノン・リターナブル容器
1948	7,792	6
1949	5,274	1
1950	6,291	168
1951	6,578	180
1952	7,898	447
1954	6,304	963
1956	9,239	1,188
1958	8,608	1,334
1959	9,830	1,466
1960	9,771	1,730
1961	9,290	2,791
1962	10,930	3,310
1963	12,303	3,892
1964	13,275	4,892
1965	13,294	6,989
1966	13,351	13,747
1967	13,286	24,899
1968	12,132	32,252
1969	11,388	44,460

（出所） K. C. Fraundorf, *op. cit.*, pp. 80, 83.

ターナブル瓶は1950年代に20回以上詰替えされていたので、ソフト・ドリンク容器におけるその相対的重要性が大きく低下していなかったためである。しかし、1950年代のワン・ウェイ（使い捨て）容器の着実な成長はリターナブル瓶の将来に疑問を与え、業界トップのコカ・コーラ社が最終的に1960年、缶の使用を開始した²¹⁾。

缶の最初の成功した使用は、カントレル・コ克蘭社によって実現された。ペプシ社前社長（在任期間1939—1950年）でカントレル・コ克蘭社のウォルター・マック (Walter Mack) は、コンチネンタル・カン社が1950年にペプシ社に供給した同じ円錐形の缶を使って、1953年に6オンスと12オ

図表8 ソフト・ドリンク産業におけるガラス容器と
金属容器のシェア推移（1948—1969年）

年	ガラス容器 (%)	金属容器 (%)
1948	100.0	0
1949	100.0	0
1950	100.0	0
1951	100.0	0
1952	100.0	0
1953	100.0	0
1954	68.7	31.3
1955	80.7	19.3
1956	82.9	17.1
1957	79.2	20.8
1958	77.8	22.2
1959	74.8	25.2
1960	67.1	32.9
1961	58.7	41.3
1963	53.2	46.8
1965	43.0	57.0
1967	43.2	56.8
1969	39.7	60.3

（出所） K. C. Fraundorf, *op. cit.*, pp. 81, 84.

ンスの「スーパー・コーラ」缶入ソフト・ドリンクを発売した。マックが「スーパー・コーラ」を発売したとき、彼はいくつかの缶工場からそれを小売店に直接配送し、これによって瓶詰めより缶入りドリンクの輸送費を75%低下させ、ボトラーに不安を与えた。このボトラーの脅威は正しかった。缶入りソフト・ドリンクが始まった1953年、業界全体のボトリング工場は5,905あったが、1960年には4,519、1970年には3,500へと減少した。ボトリング工場の減少は缶入りドリンクの成長と直結しないが、この包装革命がソフト・ドリンク産業のボトラーに構造的影響を与えたことは明らかである。この点について、ビジネス・ウィークは次のように指摘していた²²⁾。

「リターナブル・ボトルが中心であった古き良き時代には、ボトラーは安泰であった。しかし、ノン・リターナブル・ボトルや缶が1960年代初頭

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

に導入されて以来、彼らの苦悩が始まった。これによって、小規模ボトラーは利益縮小を余儀なくされ、ゼネラルタイヤ・ラバー社、ウェスチングハウス電気会社、レインゴールド、ゼネラルシネマのような巨大で効率的なボトラー会社が市場を支配するようになった。残存している3,500の工場のうち、全体の10%の450社がボトラー売上の $\frac{2}{3}$ 以上を占めている。」

3. 「清涼飲料ブランド間競争法」の成立をめぐるコカ・コーラ社と FTC の攻防：1971—1980年

(1) コカ・コーラ社に対する政府規制の歴史

ソフト・ドリンク業界に対する政府規制は、その消費の際の健康問題から始まった。それについては特に2つの分野、つまり含有物のラベル表示と有害物資の使用に関心が集まっていた。カフェインはすべてのコーラ飲料の主要な含有物であり、それはまた、多くの医師が有害であると信じているものである。このため、ソフト・ドリンク製造業者は、その製品がカフェインを含んでいることをラベル上に知らせることを強制されることに長年闘ってきた。彼らは、このラベルは売上にマイナスであると考えていた。かくして製造業者は、包括的なラベル表示を阻止することに論争を続けてきたのである。

コーラ、特にコカ・コーラのカフェイン問題は、1906年の「純粋食品医薬品法」(the Pure Food and Drug Act of 1906) 以来議論されてきた。有害な飲料としてコカ・コーラの販売を禁止する試みは、1918年の裁判所裁定と同意審決によって最終的に終了した。会社は、カフェインを製品のより不可欠なものとするように生産工程を修正することに同意し、それ以後、カフェインは添加物ではなく飲料の必要不可欠な物資となった。コーラにおけるカフェインの地位は、アルコール飲料におけるアルコール(多分有害なもの)と同様になり、以後、訴訟は政府によって廃棄された²³⁾。

ノン・アルコール製品の最初のラベル表示は、1938年の「食品・医薬品

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

・化粧品法」(the Food, Drug and Cosmetic Act of 1938) において要求された。この法律は、消費者が購入する物資について知ることを確実にするため、「必須の物資」と「任意の物資」の2つの分野について製品含有物の基準を規定していた。前者は、その製品の製造に必要不可欠なもので、これらの含有物はラベルに表示しないが、それは消費者が多分含まれていることを充分に知っているからである。後者の「任意の物資」は、製造に不可欠ではないがラベルに表示しなければならない。食品・医薬品局 (Food and Drug Administration. 以下、FDA と略記) が、この法律の解釈と実施の責任を与えられた。

FDA は、1961年にカフェイン問題について裁定を出したが、これは、1年後にソフト・ドリンクのすべての含有物をラベル表示すべしというものであった。コカ・コーラ社はこの裁定に反対する激しいロビー活動を展開し、同社に支配されていた取引グループ、炭酸飲料の米国ボトラーもそれに続いた。1966年に新しい裁定が発令され、それは、ラベル上にカフェインを表示することなくコーラを製造することをソフト・ドリンク業者に許したが、コーラは「カフェインを含んだ飲料」として明確に定めた。それゆえ、カフェインを含まない飲料をコーラと呼ぶことはできない。消費者に、彼らが購入したもののすべてを知らしめるという法律の精神は、コーラ製造業者によって回避されたのである²⁴⁾。

ソフト・ドリンクの消費における健康問題で他の主要な関心事は、その製品における有害な人工原材料である。これらは、ラベル表示されなければならない「任意の物資」である。しかし、カフェインと違ってこれらの原材料は大眾に知られておらず、その潜在的な有害の影響は認識されていない。この問題の最も顕著な事例は、cyclamates (サイクラミン酸、通称チクロ) に関する長い論争である²⁵⁾。

チクロは、1950年にカロリーの無い人工甘味料として導入された。1958年に、食品添加物の修正が「食品・医薬品・化粧品法」に追加され、この

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

修正によって、公衆に販売される前にすべての化学的食品添加物の安全性が検証されることが要求された。しかし、全米科学アカデミー (National Academy of Science) が1954年、チクロは癌の原因になるとの情報を公表したにもかかわらず、この科学物資は一層の検証なしで「一般に安全な物資と認められるリスト」に追加された。そして1961年、チクロはダイエット・ソフト・ドリンクに広く使用され、この物資は、全市場の15%を占めるすべてのダイエット・ソフト・ドリンクの甘味料として使われた。

チクロの有害性についての科学的検証は無視されたが、日本人研究者とFDAの職員が、繰り返し警告を発するために全米科学アカデミーに協力した。彼らの指摘は、化学分野では広く知られていたが、消費者はそれに気付かなかった。かくして、化学者の間の議論が続いている一方で、消費者はチクロ甘味料のソフト・ドリンクを購入し消費した。ここでも、顧客の消費の前に添加物は安全性が証明されるべきだとする法律の精神が犯された。最終的に1969年、有害とする化学的事実がようやく大衆に届き、チクロの使用は禁止された。しかし、それは直ちに禁止されることは無く、食品メーカーが少量のチクロを使用した製品在庫を販売できる1年の猶予期間を与えられた後のことであった²⁶⁾。

ソフト・ドリンク産業は、その後直ちにダイエット・ソフト・ドリンクの甘味料としてサッカリンの採用に転換した。しかし現在、この化学的甘味料において、チクロの場合と同様の状況が問題とされている。FDAは1971年、「一般に安全な物資と認められるリスト」からサッカリンを除去し、多くの食品でその使用が制限されている。サッカリンは、その使用量が少ないのでソフト・ドリンクでは使用制限されていないが、ソフト・ドリンク製造業者は有害でない健康効果を持つ新しい甘味料を探している。その間、メーカーはサッカリンを使ったソフト・ドリンクを販売しつづけ、消費者は潜在的な有害物資に気付かずにいることになる。

以上のように、FDAによる食品安全性の不十分な政府規制は、長い間、

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

ソフト・ドリンクに残っている潜在的に危険な化学物資を許すことになったが、さらに1971年、FTC（連邦取引委員会）により提示された反トラスト訴訟の不徹底さもまた、この産業における非競争的要因を残存させる結果となった。次にこの問題について、より詳細に検討しておくことにしよう。

(2) コカ・コーラ社に対する反トラスト訴訟：「清涼飲料ブランド間競争法」をめぐる FTC との争い

FTC（Federal Trade Commission. 連邦取引委員会）は1971年7月15日、清涼飲料会社とフランチャイズ・ボトラーとの間の商標登録ライセンス契約に含まれる販売区域条項 (territorial provisions) は不公正な競争手段であるとして、上位8社のうちカナダドライを除く7社（コカ・コーラ社、ペプシコ社、ドクター・ペッパー社、クラッシュ・インターナショナル社、ロイヤル・クラウン社、ナショナル・インダストリーズ社、ノートン・シモン社）を告訴した。これ以後1980年7月に、民主党のジミー・カーター大統領（ジョージア州出身でコカ・コーラ社に親近感を持ち、1976年11月に当選し1981年まで在位）によって「清涼飲料ブランド間競争法」に署名がなされるまで、約10年もの間、当事者間で攻防戦が展開されることになる。以下、この法制化の経緯について明らかにしておこう²⁷⁾。

① FTC の訴訟手続きと法制化の経緯

A. 行政法審判官による最初の裁定（1975年10月）

コカ・コーラ社発展の主因であるボトラーに対する一手販売権の付与について、FTC（連邦取引委員会）は、このテリトリー制限を不当なものとして1970年代初めに審判開始決定を行ったが、1975年10月3日、同委員会の行政法審判官 (administrative law judge) は、本件のテリトリー制限を合法とする仮決定 (initial decision) を下した。この決定は、清涼飲料産業および清涼飲料の配給と販売の競争に対する販売区域条項の影響に関する195の詳細な調査結果に基づくものであるが、その理由として、次のような諸点を

指摘していた²⁸⁾。

「本件のテリトリー制限が同一ブランド内での競争を制限するものであることは明らかであるが、「ブランド内競争」(intra-brand competition)の制限のみを基礎としてテリトリー制を違法とすべきではない。ソフト・ドリンク業界の特殊な構造に鑑みれば、本件のテリトリー制は公益に合致するものであり、正当な事業上の理由に基づくものである。加えて、本件で重要な点は、本業界においては効果的な「ブランド間競争」(inter-brand competition)が存在しているという点である。

また販売区域条項の削減は、巨大ボトラーの加速的成長を促進するのみならず、いくつかの小規模ボトラーの経営破綻を招き、小規模ボトラーやその従業員が生活費を稼いでいる地区の経済への貢献は完全に消滅することになる。排他的販売区域が存在しないなら、ボトラーによるリターナブル容器はなくならないにしても大幅に低下する。それが起こる理由は、販売区域が消滅するならボトラーはリターナブル容器に巨大な投資をするかは不確実だし、大量販売を失うことはリターナブル容器の製造と配給に悪影響を及ぼすからである。さらに、販売区域の廃止の結果として、顧客を失ったボトラーは少量顧客のサービスの削減と価格引き上げを強制され、そのいずれもが売上を下げることになる。もし排他的販売区域が違法と判定されるなら、最終的に何百というボトラーが破綻し、ボトラーの数は現在のシステムの下で存在する数の何分の1かに削減されることになるだろう。」

すなわち、当該業界においては120以上の異なったブランドがあり、ディラーの数も多数に上っているが、仮に本件テリトリー制限を違法とすると、ボトラー間の競争の結果、その数は減少し、ボトラー段階における集中が進み、その波及効果としてブランド数も減少し、長期的にはソフト・ドリンクの小売価格が上昇するという結果を招くことになる旨指摘したのである²⁹⁾。

B. FTC の反論と法制化の経緯

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

FTC の苦情委員会が、先の行政法審判官の裁定について異議を申し立てた。FTC のメンバーが多数変わったため、委員会での口頭による議論が1976年の3月と7月に2回開かれた。そして2年半後の1978年4月7日、委員会は審判官による先の裁定に修正を加え、次のように述べて本件テリトリー制は違法と判断した³⁰⁾。

「本件テリトリー制は、ボトラーが自己の割り当て地域外に販売することを制限し、潜在的競争を消滅させるものであり、ブランド内競争から得られる小売店および消費者の利益を奪い、さらにブランド間競争をも阻害するものであって、違法といわざるを得ない。

但し、次のような例外が認められる。

コカ・コーラの販売形態は、(a)自動販売機による販売（紙コップを用いる）、(b)瓶詰め製品の小売店による販売、の2つに区別することができる。テリトリー制は違法ではあるが、(b)についてはテリトリー制の禁止を命ずる必要はない。禁止を命じない理由は、回収瓶による販売の方が紙製コップによる販売より廉価であり、これを継続的に行うためにはボトラーは瓶を円滑に回収できるという見通しがたつことを必要とし、テリトリー制が廃止されれば小売業者が不特定となって回収計画が適確に立てられず、この廉価なシステムを維持できなくなるからである。」

かくして、FTC による1978年の新たな裁定は、「地域独占として許容されるものは、容器が返却されるリターナブル容器だけにかぎられ、容器回収を行わないノン・リターナブル飲料（紙コップや缶・ペットボトル飲料）の業務については、テリトリー制の禁止を命ずる」とされたのである。この FTC の新たな判断に対し、当然コカ・コーラ社を始めとする清涼飲料業界は反対の態度をとり、ワシントンDCのコロンビア地区巡回控訴裁判所に提訴した。しかし、控訴裁判所でどのような裁定がなされようと、この訴訟は最高裁まで上申されるか、または FTC に差し戻される可能性が高い。販売区域条項禁止の短期的影響を無視しても、委員会は数年の内

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

に、清涼飲料産業は少数の巨大な地域的ボトルの手に集中すると確信していたからである。それゆえ FTC は、清涼飲料産業の現在の競争的な構造を保持するため、より有効と考えられる公共政策の提案を模索した。

この法廷闘争は、清涼飲料業界の圧力もあって米国議会にまでその議論が持ち込まれ、テリトリー制を合法とする立法が、92, 93, 94の議会に提示された。これらの議会で、先ず上院では5日間の公聴会があり、1979年3月18日、上院議員のバーチ・バイ (Birch Bayh) とサド・コ克蘭 (Thad Cochran) が、上院における彼らの同僚77人とともに法案598条「清涼飲料ブランド間競争法」を提案した。この法案では、テリトリー制を採用する製品と他の同種の製品との間に実質的かつ有効な競争が存在すること、すなわちブランド間競争の存在を同法適用の条件としていた。上院では、同年の6月4日と9月26日に再度公聴会が開かれ、12月18日に、上院・司法委員会で14対2により598条を正式に通過することを決定し、その最終報告が1980年3月26日に議会に提出された³¹⁾。

この「清涼飲料ブランド間競争法」の成立をめぐっては、下院でも同様の法案3567条が議会に提案され、下院・司法委員会の「独占および商法に関する小委員会」において公聴会が開催（1979年10月24日、11月15日、1980年3月19日、4月24日、29日）された。この公聴会では、業界人や学者など各方面から23人にもおよぶ参考人が意見を述べ、議員との間で質疑応答がもたれた。ここでは、コカ・コーラ社の元社長 J・ルシアン・スミス (J. Lucian Smith. 同社12代社長) が、1978年の FTC による新しい裁定をくつがえす本法案に対して賛成の意を次のように表明したことを引用しておこう (1980年3月19日の公聴会記録にもとづき、その要旨を示す)³²⁾。

「独占的な地域契約は、清涼飲料業界の激しいブランド間競争を育ててきました。80年前にコカ・コーラの6.5オンス瓶が5セントで売られましたが、今日でも価格はほとんど変わりません。ブランド間競争は、何百もの独立小売業者が存立していくことを可能にしています。しかし、そのブ

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

ランド間競争の有するメリットは、独占的な地域契約は反トラスト法に抵触するという FTC の提訴によって、今や脅かされているのです。

コカ・コーラ社は、アメリカ全体でおよそ2,000社のボトラーのうち、550社に対しコカ・コーラやファンタ等の原液を供給しています。ボトラーは、コカ・コーラ社製品と競合する飲料を、自由に製造し販売することができます。ボトラー制は、今世紀初頭のアメリカ人がいまだコカ・コーラを知らなかった頃から始まっています。消費者の製品ニーズを開拓し、それに応えていくための実質的な設備投資をボトラーが行っていくインセンティブとして、特定の地域において商標付き製品を独占的に製造・販売する権利を与えることは必要な要件なのです。各地域のコカ・コーラのボトラーは6万人の雇用をかかえ、製造と配給に20億ドルの投資を行っています。

なお、飲料容器がリターナブルな瓶で、回収し何回も使用できることは経済的ではありますが、わが社は、平均57%も値段の高いノン・リターナブルな缶入りコカ・コーラも販売しています。コカ・コーラ購入者の60%が家庭用のリターナブルな瓶入りを買っているのは事実ですが、要は容器コストの問題ですから、リターナブルな容器といっても何回も利用できなければメリットはありません。

コカ・コーラの場合、P&G 製品のようにメーカーから小売りへ直接的に製造・販売されるのではなく、独占的なテリトリーをもった地域分権的なボトラー制のもとで製造・販売され、その価格も比較的安く経済的です。80年間に及ぶこのテリトリー契約制度に異議を唱えたのは FTC だけであり、1920年の連邦地方裁判所での審理でもその妥当性が確認されています。また、FTC の行政法審判官は、1975年10月に、地域内でのブランド間競争は実際うまく働いており、テリトリー独占条項をなくすことは却って市場競争を阻害する、との判断を示しています。」

以上の意見陳述から、低価格と小規模ボトラーの維持をテコとして、現

行の地域独占的なテリトリー制を死守しようとするコカ・コーラ社の立場を明確に知ることができる³³⁾。

② 垂直的地域顧客等制限に関する訴訟の歴史と「清涼飲料ブランド間競争法」の条文分析

A. 垂直的地域顧客等制限に関する訴訟の歴史

垂直的テリトリー制限または顧客制限とは、メーカーなど流通の上位に位置する者が、ディーラーなど流通の下流に位置する者に対して、その営業地域、販路である顧客などに対して制限を加えることである。それぞれの制限は、いずれもディストリビューターやディーラーの「ブランド内競争」（すなわち、同一のブランド品に関する他のディストリビューターやディーラーとの競争）に対するある種の制約となり、また場合によっては競争の行われる範囲を地理的に制限することになって、「ブランド間競争」を制約することにもなり、これらが反トラスト法上問題となることもある。

垂直的地域顧客等制限に関するアメリカの判例理論は、1963年より1977年までの期間において、「合理の原則」（シャーマン法第1条の取引を制限する契約ないし結合はどれもが当然違法なのではなく、取引の不当な制限だけが違法であるという原則）から出発して「当然違法」の原則へ転じ、さらに「合理の原則」へ帰ったということができる。

すなわち、1963年のホワイトモーター（トラック製造業者）事件で最高裁は「合理の原則」による判決、1967年のシュウイン（自転車製造業者）事件では「当然違法」の原則により判決を下した。しかるに1977年のシルバニア事件における最高裁判決は、シュウイン事件最高裁判決を破棄して、垂直的制限に関して再び「合理の原則」を導入したものとして特筆に値する。本件は、テレビセットの製造業者であるシルバニア社が、その製品の販売に関し、小売業者とのフランチャイズ契約において指定された場所でのみ営業することを義務づけていることに対しシャーマン法第1条違反として問われたが、これを適法と結論したのである³⁴⁾。

たしかに、シルバニア事件判決も指摘するとおり、メーカーが販売業者に課する地域制限や顧客制限などの垂直的制限は、当然に市場全体の競争を制限するものではなく、新規参入者や破綻会社によって合理的に用いられるときにはブランド間競争を促進する役割すら果たしうるものである。シルバニア事件においては、シルバニア社は流通合理化の一環として店舗のロケーション制限を行い、この合理化が成功して現により有力な競争単位に成長した。この意味で、シルバニア事件において、最高裁が当該制限条項の経済的効果を考慮に入れたうえで合法の判決を下したことは、是認できるものといえよう。しかし、シルバニア事件判決は、「合理の原則」の導入という形で垂直的制限に関する反トラスト法の規制に柔軟な原理を導入したともいえるが、ここで問題となるのは、どのような基準により垂直的制限の競争阻害性および違法性を判断していくのかということである。シルバニア事件判決それ自体は、単に一般的指針を示しただけで、別に個々の事件においてある程度広く一般的に適用可能な具体的基準をあげているわけではない³⁵⁾。

そこで、次にこの点について、シルバニア事件判決で確立した「合理の原則」の下における裁判所の判断が、コカ・コーラ事件の立法化において具体的にどのように展開したかを検討しておくことにする。

B. 「清涼飲料ブランド間競争法」の条文分析

FTC が、コカ・コーラ社のテリトリー制について1978年4月、それがシルバニア判決後であるにもかかわらず原則的に「当然違法」と判断したことは注目に値する。しかし、この事件については、1980年7月9日に議会と大統領の最終承認を得て、コカ・コーラ社等に関してはテリトリー制を合法とする立法が制定された。ただし、同立法では、テリトリー制を採用する製品と他の同種の製品との間に「実質的かつ有効な競争」が存在すること、すなわち、ブランド間の競争が存在することを同法適用の条件としていた。この上院法案598条（下院法案3567条）は「清涼飲料ブランド間

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

競争法」と名称が付けられ、それは4条から構成されていたが、以下において、各条文の内容とその中核をなす第2条、第3条について若干の分析を加えておこう³⁶⁾。

第1条 この法律は、「清涼飲料ブランド間競争法」(“Soft Drink Inter-brand Competition Act”)と称する。

第2条 登録商標を認可する契約や協定がいかなるものであろうとも、それに則り認可を受けた者は登録商標の付いた清涼飲料製品の製造（サブライセンス、代理人、下請業者による製造を含む）、配給、販売に従事するのであるが、そこにおける記載事項や強制事項に関し、反トラスト法はいかなる点からしても、それを不法とすることはない。その契約や協定の条項は、定められた地理的区域内において清涼飲料を製造、配給、販売する唯一かつ独占的な権利を、その認可に対して付与する。すなわち、それによって認可を受けた者が行う清涼飲料製品の製造、配給、販売は、直接的にせよ間接的にせよ、定められた地理的区域内の消費者に対してなされる最終的な再販だけに限られる。ただし、以上のことは、その清涼飲料製品が、それと同じ一般的種類の他の諸製品との間で、実質的かつ有効的な競争下にあるという条件を満たさなくてはならない。

この第2条は、登録商標の付いた清涼飲料製品の製造、配給、販売のための排他的な販売区域条項が合法的であるという状況を明確にするため、反トラスト法を修正したものである。もし「実質的かつ有効的な競争」の存在という条件が満たされるなら、関連する販売区域条項は合法的であるばかりでなく、裁判手続きを通じて強制されるべきであることを提案することが、この条文の意図し目的としているところである。

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

ライセンスの特定地域内で、他のブランドからの「実質的かつ有効的な競争」が存在するか否かは、次の要因に依存する。すなわち、ライセンスの地区内で消費者が選択できる競争製品のブランド・タイプ・味の数、長期的な独占利潤の持続性、消費者に利用できる小売価格オプションの数、非効率や無駄の存続、ベンダー（仕入・配送業者）間のサービス競争の程度、市場参入の容易性、消費者需要に対応した生産水準の不充分性、地区における競争製品販売者の数と強さ、より効率的な生産方法と工程を導入する機会などである。第2条では、これらの要素間から「実質的かつ有効的なブランド間競争を決定するルールを規定しておらず、個々の地方市場に必要なと思われる競争の経済的指標に適当なウェイトを与える判断を裁判所にまかせていた³⁷⁾。

第3条 登録商標の付いた清涼飲料製品の製造、配給、販売に関する商標登録ライセンス契約における地域条項の存在と実施は、そのような条項が違法であるという最終決定がなされる以前に、1914年10月15日に認可された「違法な制約や独占に対する既存の法律を補足する法律」（すなわちクレイトン法）の第4条（すなわち3倍額損害賠償の訴訟）の基盤をもつことはない。

この第3条は、清涼飲料のフランチャイズ契約における排他的地域条項が違法であるという最終決定に先立って、清涼飲料産業のメンバーが3倍損害賠償（反トラスト法違反により損害を受けた私人は、その損害の3倍額を賠償させることを請求できる）を表明することを禁止している。議会の多数意見は、関連するすべての調査が、この条項は法的な判例に合致しているという結論になると信じている。

清涼飲料のボトリング契約における地域条項は、75年以上にわたり存続してきた。1920年に、そのような条項は取引を不合理に制約しないと連邦

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

地方裁判所で判定された。業界はその裁判所の決定を信頼し、その契約業務に従ってきた。ボトラーは、巨大な投資をして新しい工場や設備を獲得した。FTC が1971年に、清涼飲料のフランチャイズ契約における地域条項は FTC 法の第5条に違反するとしてその不満を主張したとき、業界は3倍損害賠償請求の危険に直面した。1975年に、行政法審判官は FTC の不満を却下したが、1978年4月に、FTC は2対1の採決でこの行政法審判官の裁定を破棄した。被告は訴訟を起こし、1978年10月にコロンビア地区巡回裁判所で公聴会が開かれたが、裁判所はまだ最終決定を発表していない。かくして、業界全体は数千万ドルの潜在的な3倍損害賠償に現在さらされている。しかし、議会の多数意見は、排他的地域条項が違法であるという決定がなされる以前に3倍損害賠償を課すことは基本的に公正でないと考えている。3倍損害と販売地域を失うという二重の打撃は、最終的に消費大衆の損害となるボトラーの崩壊を確実にするからである³⁸⁾。

第4条 この法律で反トラスト法という用語を定義すると、シャーマン法、クレイトン法、FTC 法、およびそれらのすべての修正法、同一の問題に関連した他の法律を意味する。この定義は、クレイトン法第1条と FTC 法第4条の同様の定義と一致する。

③ 法制化に反対の少数意見と飲料容器のワン・ウェイ化の進展

A. 「清涼飲料ブランド間競争法」に反対の少数意見

「清涼飲料ブランド間競争法」は、清涼飲料企業の提案に基づく反トラスト法免除の上院および下院の多数意見である。もし上院法案598条（下院法案3567条）が法律となったら、この業界は、このタイプの反トラスト法に関する唯一の例外的な産業となるだろう。「清涼飲料ブランド間競争法」の法制化については、「実際の記録がまだ調査段階にあり、この時点での立法化は少なくとも早すぎる」と証言した反トラスト局副長官リチャ

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

ード・J・ファブレット (Richard J. Favretto) の見解に賛同する少数意見も多い³⁹⁾。

ここでは、その代表として、1979年9月26日の上院公聴会（1980年4月24日の下院公聴会でも同様の証言をした）において、「清涼飲料ブランド間競争法」に反対する立場から意見を述べた「消費者協会」(Consumers Union) 理事でワシントン支部のM・シルバーゲルド (Mark Silbergeld) の見解を引用しておこう⁴⁰⁾。

「ここで私が代弁する「消費者協会」は、本法案に対して強く反対します。本法案は、清涼飲料業界の慣行である地域独占的なフランチャイズ契約について、競争を守り促進させる反トラスト法の適用を免除するものです。また、それは、FTC が「合理の原則」の下で検討した結果、リターナブル容器入り飲料を除き、その経済的正当性は見出されなかった事実を無視するものです。

清涼飲料を免除する立法が持ち出されてきた背景には、1972年から議員のすべてに向けられた集中的かつ広範囲なロビイング活動があって、各選挙区に対応する地域ボトラーがいたためにその活動は成功したのです。議会に対する清涼飲料業界の説明は、競争の下では生きていけないような小規模で家族経営の事業者から業界が成り立っているとし、したがって、独占的な地域フランチャイズ制があって初めて、小規模事業者が守られるとしたのです。そうした議論は、競争は致命的な病気というよりも、健康的で必要な条件であるとする長年の公共政策から離れていますので、誤りというべきです。

清涼飲料業界は、もはや小規模企業で特徴づけることはできません。第2次大戦後以降、小規模企業数は劇的に減少してきました。減少分は、複数の工場や複数のテリトリーおよび複数の州にまたがるフランチャイズ権を有する、巨大なコングロマリットや大規模なボトラーの手中に収められました。1950年には6,000事業所でしたが、1960年までに

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

4,600を下回り、今日では、かろうじて2,000を超えるほどです。1977年6月発行の『ビバレッジ・インダストリー』(Beverage Industry)という業界誌では、その集中化の傾向はもはや後戻りできない状況であると述べられています。「米国清涼飲料協会」(The National Soft Drink Association)によれば、1970—77年にかけて890の工場が潰れたといわれ、「米国食品配給協会」(American Institute of Food Distribution)によれば、そのうち70社以上が他の会社によって買収されたといわれています。

1970年代初期の議論によって集中化という事実が表に出されるまで、コカ・コーラ社は、フランチャイズの数を400—500から100以下に減らす計画を遂行するために、ボトラー間の M&A を援助する「ボトラー整理統合課」(“Bottler Consolidation” unit) を設置していたのです。1973年の段階で、全ボトリング工場の4.5%が業界全体の約30%を生産し、17%が65%を生産していました。かくして、FTC の新しい判断によって清涼飲料業界が独占化されているという予測がありますが、現行のテリトリリー制の下でこそ、むしろ小規模業者は減少して集中化が促進されているのです。FTC が反トラスト法違反としたテリトリリー制を温存しても、集中化の傾向が阻止されることはありません。

本法案について提起されている主な経済的正当化としては、清涼飲料の競争的な価格づけを保证するような異なったブランド間の競争が十分あるというものです。しかしながら、FTC はそれを疑わしいと判断しています。1978年のデーターによれば、二大原液供給会社のコカ・コーラ社とペプシコ社がフランチャイズしているブランドは、なんと全米市場の59.6%をも占有しているのです。さらに、四大原液供給会社による市場占有率をみますと、73.1%にまで達しています。この高い集中度を示す数字は地域によっては低くなりますが、その一方、全国市場の数字以上の地域もあるのです。この全国市場での集中度は、寡占状態を示す基準を超えるものです。

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

提起されている別の主要な正当化として、テリトリー制はリターナブル容器入り飲料をなくさないために必要だというものです。FTC の判断では、リターナブル容器入り飲料の地域独占は認めています。リターナブル容器は、エネルギー節約的でありますし、エコロジーの観点から必要なのです。しかし、リターナブル容器入り飲料は市場から消えてしまい、それを保護する本法案の条項だけが残ることになるでしょう。このことは驚くべきことではありません。というのも、今後の飲料業界では、飲料そのものよりパッケージングの方がより重要となるからです。」

以上、議会の多数意見は「実質的かつ有効なブランド間競争」の存在を指摘したが、シルバーゲルドは、飲料産業の2つのレベル——すなわち、ボトリング会社とシロップ供給会社——において、地域制約が十分な競争を促進していないことを強調した。上院および下院小委員会では、証人となったシルバーゲルドと議員との間で質疑応答がなされたが、そこにおいてシルバーゲルドは、コカ・コーラとペプシコーラが同じ価格で小売りされており、他の清涼飲料も追随している点を強調した。すなわち、市場が競争状態にあるというよりも、むしろ既に寡占状態にあり、いわゆる管理価格が横行していることを証言した。かくして、上院法案598条（下院法案3567条）は、業界の地域制約を永続することを合法化し、それは自由で公正な競争の多様な利益を消費者から奪うものであり、われわれは、この法案について同意することはできないと主張したのである⁴¹⁾。

B. 飲料容器のワン・ウェイ化の進展とテリトリー制の意義

このような反トラスト法を条件付きで免除する法制化に対して、コカ・コーラ社などが挙げた多数意見の論拠の1つは、環境問題にプラスとなるリターナブル容器飲料が市場から駆逐されるのを阻止するためには、地域独占のフランチャイズ契約は必要であるというものであった。しかし、そ

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

の後、容認されたテリトリー制の下にあつて、実は、リターナブル容器飲料は殆ど淘汰されてしまい、ワン・ウェイ容器飲料が市場を席卷するようになった。アメリカにおける清涼飲料の容器別飲料生産量シェアが、1960年代末までに、リターナブル容器飲料からノン・リターナブル容器飲料に転換していたことは既に述べた。しかし、この傾向はその後ますます強化され、1970年代末から80年代初頭におけるリターナブル容器のシェアは10—5%程度に激減した。図表9は、1978—1982年におけるワン・ウェイ容器別の推移を示したものであるが、1982年においてそれは、缶入り合計40.3%、ペット・ボトル入り46.1%、ノン・リターナブル瓶入り12.8%、となっていた⁴²⁾。

このように、ノン・リターナブルすなわちワン・ウェイ容器入り製品が、飲料市場を95%以上も支配するようになると、それは廃棄物処理といった環境問題をもたらすばかりでなく、地域独占のテリトリー制やルート・セールス方式など、従来からのコカ・コーラ式ビジネスに対する見直しをもたらすことになる。

換言すれば、リターナブル容器が市場から殆どなくなるということは、リターナブル容器を店先から持ち帰るという従来のルート・セールスの仕事の半分がなくなるということであり、また、缶やペット・ボトルなどの

図表9 ワン・ウェイ容器別の推移 (1978—1981年)

		単位：100万ガロン					比率 (%)	
		1978年	1979年	1980年	1981年	1982年		
ア	ル	761	999	1,031	1,161	1,284	17.6	40.3
二	種	410	540	669	795	922	12.1	
三	種	1,374	1,213	1,063	918	779	10.6	
ノン・リターナブル・ガラス容器		811	862	908	955	934	12.8	12.8
プラスチック塗装・ガラス容器		254	176	100	19	0	0	
ペット・ボトル		2,499	2,599	2,709	2,820	2,927	40.1	46.1
ペット (プラスチック容器)		116	194	270	315	437	6.0	
合 計		6,225	6,483	6,750	7,091	7,283	99.2	

(出所) 上院・司法委員会公聴会記録 (1979年9月26日). p. 189.

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

ワン・ウェイ容器になれば、大量のトラック輸送が可能になり、鮮度に対する気遣いはリターナブルな瓶容器入りよりもはるかに少なくなる。したがって、容器のワン・ウェイ化に伴い、生産面において「規模の経済」が働くようになって、効率の高いボトラーのみがサバイバルできることになる。また、流通面での合理化も促進され、かつ新規参入も容易となる。その結果、従来の小規模で非効率なボトラーは集約の対象となり、コスト競争力を強化するためのスクラップ・アンド・ビルドが展開され、もはや、地域独占を認めるテリトリー制は、新規開拓地を除いて従前に比べ有効には機能しなくなっているといえるであろう⁴³⁾。

コカ・コーラ社は、1971—80年のFTCとの係争中、リターナブル容器と小規模ボトラーの保全を論拠にテリトリー制の存続を主張したため、この10年間は、ボトラーの集約・統合化を目立った形で展開させることはできなかった。しかし、業界全体のボトラーの数は、1963年の3,569から、1967年の3,057、1972年の2,205、そして1978年の1,724へと、着実に減少し続けていたのである⁴⁴⁾。

4. コカ・コーラ社の本業回帰とボトラーの本格的再編：

1980—1990年代

(1) ゴイズエタ時代のコカ・コーラ社 (1980—1997年)

「清涼飲料ブランド間競争法」がカーター大統領の下で成立した1980年、コカ・コーラ社では、1923年から60年以上にもわたり同社意思決定の最高責任者として君臨し続けたロバート・W・ウッドラフに代わり、同年5月、キューバ出身で49歳のロベルト・C・ゴイズエタ (Roberto C. Goizueta) が、同社の第13代社長に就任した。以下、彼の経歴と経営戦略について先ず簡単に概観しておくことにする。

① ロベルト・C・ゴイズエタの経歴と戦略

図表10は、ロベルト・C・ゴイズエタの略歴を一覧にして示したもので

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

ある。彼は、1931年11月18日にキューバのハバナで生まれ、1936年にキューバの上流学校カレジオ・ドゥ・ベレン、1948年（17才）に米国コネチカット州ニューヘブンのチェシア・アカデミー、翌1949年（18才）にイエール大学（化学科）に入学し、1953年に同校を卒業した。大学卒業後は父の

図表10 ロベルト・C・ゴイズエタ (Roberto C. Goizueta) の略歴

1931年	11月18日 キューバのハバナで生まれる
	父クリスボロ・ゴイズエタは建築家・不動産投資家としてキューバで著名
36	キューバの上流学校カレジオ・ドゥ・ベレンに入学
48	コネチカット州ニューヘブンのチェシア・アカデミーに入学
49	イエール大学（化学科）に入学（53年に卒業）
53	6月14日にオルギタ・カステレイロと結婚
	彼女の父親セグンド・カステレイロはキューバの食品卸業者として著名
54	7月4日にハバナでコカ・コーラ社に就職
59	カストロ革命→60年にアメリカへ亡命
64	コカ・コーラ社に再就職するためにアトランタに移住
66	コークで最年少の副社長となる（35才）
69	アメリカ市民権を得る
74	「秘密の処方」を学ぶ
80	5月 コークの社長に就任
81	3月 会長とCEOとなる
82	1月 コロンビア映画会社の買収
	8月 ダイエット・コークの発売
83	8月 ワイン事業の売却
85	4月23日 ニュー・コークの発売
	6月11日 コカコーラ・クラシックの発売
89	6月 コカ・コーラ・アマティルの41%を買収
	9月 コロンビア映画会社をソニーに売却
	11月10日 ベルリンの壁が崩壊→コークは東部ヨーロッパに侵入
92	11月 コークが東部ヨーロッパのペプシ社を買収
93	1月 タブ・クリアを発売（翌年に発売中止）
96	7月 アトランタ・オリンピックの開催→コークが支援
	ゴイズエタ財団（3,800万ドルの株式）設立
97	7月 コークが全米少年少女団体を支援
	10月18日 肺癌の診察の6週間後に死去（65才11ヵ月）

（出所） David Greising, *op. cit.*, p. xii.

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

手伝いを経て、1954年7月4日、ハバナ・コーク社に就職した。1959年にキューバ革命が起こり、カストロは1960年10月25日、キューバのコカ・コーラ社の資産、および他の166におよぶ米国所有の会社の資産を国有化し、同年10月31日、国有化した米国所有の会社の技術者やすべての経営者の他国への移住を禁じた。ゴイズエタは、親会社からキューバのボトリング業務を買取って、コカ・コーラのボトラーになることを夢見ていたが、このキューバ革命を契機として1960年にアメリカに亡命し、本社の社長にまで登りつめることになった⁴⁵⁾。

ゴイズエタは1966年、同社で最年少の副社長（35才）に就任し、1969年にアメリカの市民権を獲得、1974年に「秘密の処方」（コカ・コーラ社では技術系トップ二人がコークの秘密公式を守ることになっていた）を学び、1980年5月30日、イアン・ウィルソンとの社長レースに勝利して、コカ・コーラ社の社長に就任した。

ゴイズエタは、社長就任の翌年1981年の4月に開催された「パルム・スプリング会議」（Palm Spring conference. コカ・コーラ社の取締役会議）に、自分で起案した「1980年代の経営戦略」（“Strategy for the 1980s. The Coca-Cola Company”）を提出した。その中で彼は、コカ・コーラ社の企業経営が、株主利益の最大化を最上位目標に設定するが配当支出の上昇を抑え、株主にいく資金を、ボトラーの再編・強化や世界市場の新規開拓、さらに収益性の高い新規事業に積極的な投資戦略を展開し、ボトラーや最終消費者の期待に応える点にあることを強調した。ゴイズエタは、エビの養殖やワイン生産のような収益性の低い異質な事業、アジア・ラテンアメリカ・ヨーロッパのような業績の低い地区の非協力的な経営者にいたるまで、前会長オースチン時代の無駄で過剰な荷物のすべてを処分する一方、彼の基本戦略を“A Break from the Past”（「過去からの離脱」つまり、専業経営・保守的経営体質からの脱皮）に置き、ダイエット・コークやニュー・コークの発売、コロンビア映画会社の買収など多角的経営を推進した。それらは、リスク

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

に対する彼の無限の忍耐、成功と失敗を処理する彼の能力を象徴するものとなったが、次にこの点を検討しておこう⁴⁶⁾。

② ゴイズエタによる「過去からの離脱」経営

A. コロンビア映画会社の買収：1982年1月

ゴイズエタは、ソフト・ドリンク市場におけるライバル会社の挑戦が激烈であるため、コンサルタント会社（A. D. Little 社）の提案により、経営多角化の一環として「娯楽」と「薬品」分野の企業買収に目を向けた。そして、最終的に1982年1月17日、コロンビア映画会社社長フェイ・M・ビンセント、同会長ハーバート・アレンとゴイズエタの間で交渉が成立し、価格10億2,500万ドルで同社買収の決着がついた。コカ・コーラ社の支援の下、最初のコロンビア映画が封切られ、ミュージカルの「アニー」はあまり成功しなかったが、「トッツイ」と「ガンジー」（アカデミー賞候補）は商業的に成功し、1983年末までに、ゴイズエタが買収以前に予想していたより50%高い9,000万ドルの利益を獲得できた⁴⁷⁾。

B. 「ダイエット・コーク」の発売：1982年8月

ゴイズエタは、消費者の健康志向に應えるために1980年8月26日、社長就任以来の中心的プロジェクトであった「ダイエット・コーク」に2億5,000万ドルの予算を決定した（発売は1982年8月）。彼は、コークの従来の広告代理店マッキャン・エリクソンに代えて他の独立広告代理店 SSC&B と契約を結び、カロリーよりも味を強調する広告を要請し、ダイエット・ドリンクになじみの無い男性に主要なターゲットを置き、30秒スポットに150万ドルの広告費を投じ、ボブ・ホープなどの著名人を起用した。かくして1983年末までに、「ダイエット・コーク」は全米でトップのダイエット・ドリンクとなり、翌1984年には、すべてのソフト・ドリンクの中でもコカ・コーラ、ペプシコーラに次いで第3位を確保することになった⁴⁸⁾。

C. 「ニュー・コーク」の発売：1985年4月23日

1985年4月23日、それまでのコカ・コーラを製造中止し、「ニュー・コ

ーク」なるものの発売が大々的に報じられた。アメリカの消費者が、「コカ・コーラの歯切れの良い味よりも、ペプシコーラの甘い味を好んでいる」と指摘されたためである。しかし、同社のホットラインには非難の電話が殺到し、戦略の仕掛人、会長ゴイズエタ、社長ドナルド・R・キオー (Donald. R. Keough)、コカ・コーラ USA 社長ブライアン・G・ダイソン (Brian G. Dyson) らは、あたかもアメリカの魂を売り払ったならず者であるかのように宣伝されたりした。これらの抗議に押される形で、コカ・コーラ社は、同年6月11日に旧来のコカ・コーラを「コカ・コーラ・クラシック」という名称で販売し、それは14.5%の市場シェアを確保するに至ったが、「ニュー・コーク」はわずか3.4%にとどまった。結果として、20万人の試飲テスト、400万ドルと2年以上もの時間を投入した「ニュー・コーク」戦略は、明らかな経営判断ミスとなった。しばしば、「80年代最大のマーケティングの失敗」とまで揶揄されている。

この失敗の理由としては、当時のトップ経営陣が外国出身者で構成されていたため（会長ゴイズエタはキューバ、ダイソンはアルジェリア）、「アメリカの民主的生活の象徴」としてのコカ・コーラの存在と意義を十分に認識できなかったこと等が指摘されている⁴⁹⁾。

(2) ゴイズエタによるシナリオの変更：ボトラーの買収とハリウッドからの撤退

① 本業回帰とボトラーの本格的再編

映画会社の買収、「ダイエット・コーク」や「ニュー・コーク」の発売等は、コカ・コーラ社を多様な方向へと導いた。しかし、これらの活動すべてが、ウッドラフ時代の保守的遺産に比較して、無鉄砲な方法による会社の財務資源を乱用することになった。会社の長期負債は、1985年末までに8億6,700万ドルに上昇し、以後ゴイズエタは、社長就任当初の多角化路線を改め、経営方針のシナリオを変更して、本業であるソフト・ドリン

ク事業への回帰を志向するようになった。この本業回帰の戦略の一環として特に力を注いだのが、ボトリング会社の再編であった。すなわち、コカ・コーラ社は、既存の小規模で非効率なボトリング会社を買収することで、工場の再編・統合、および人員の削減を進めて、企業間競争の中でコスト優位に立つことを目指したのである⁵⁰⁾。

ボトリング会社の再編については、既に1923年以降のペアレント・ボトラーの買収として行われていた。しかし、既述のごとく、1971年から1980年までのFTCとの係争、すなわち、ボトラーとの間で交わす地域独占のフランチャイズ契約が反トラスト法に抵触するか否かが争われる訴訟事件が起きた。その際、コカ・コーラ社は、もしも地域独占の契約が違法として排除されれば、ボトリング業界は弱肉強食の事態となって小規模ボトラーの集中化が進展するだろうと応戦したことから、係争中は、ボトラーの再編を目立った形で展開させることはできなかった。係争の舞台は法廷のみならず米国議会へと転じ、そこでの審議の結果、1980年7月、ブランド間に競争があれば地域独占のフランチャイズ契約は違法ではないとした「清涼飲料ブランド間競争法」が議会を通過し、一応の決着をみた。

同年、ゴイズエタが社長に就任し、翌年には会長ゴイズエタ、社長ドナルド・R・キオーの体制が作られ、コカ・コーラ社としても、ボトラー・システムを再編・強化していくことに新たな取り組みが開始された。例えば、1980年に「コカ・コーラ ボトリング ボルティモア」の資産売却、1981年の「ヘレニック・ボトリング」の売却、同年の「コカ・コーラ ボトリング ニューヨーク」の買収、1984年には「ミッド・アトランティック・コカ・コーラ ボトリング」の株式購入などが既に行われていた⁵¹⁾。

しかし、より本格的で組織的な再編は1986年以降のことであった。まず同年8月、1944年にコカ・コーラ社の完全所有子会社としてデラウェア州で設立登記され、1970—85年まで休眠状態にあった「コカ・コーラ エンタープライゼズ社」(Coca-Cola Enterprises Inc., 1996年時点で、コカ・コーラ社

が株式の45%を所有するボトリング子会社。以下、CCE と略記）が再びその活動を開始した。CCE の業務内容は、米国38州、ワシントン DC、米領バーキン諸島、オランダなどをテリトリー（米国内では全人口の54%以上を販売対象とする）にして、清涼飲料を製造・販売することである。同社の設立目的は、明らかにボトリング会社の再編を促進するところにあり、1986年半ば以降、コカ・コーラ社が以前から所有あるいは新しく買収した米国ボトリング会社の資産の大部分が CCE に移管され、かくして CCE は、文字通りコカ・コーラ社のアンカー・ボトラー（基幹ボトリング会社）としての地位を確立した（1996年時点で、コカ・コーラ社の炭酸飲料の55%を占める世界最大のコカ・コーラのアンカー・ボトラーとなる）。

CCE はまず1986年9月、シカゴを本拠とする食品とボトリングの会社である「ベアトリス社」(Beatrice Cos.) を10億ドルで買収し、ロスアンゼルス、サンディエゴ、ラスベガス市場におけるボトリング業務を支配した。同じ頃、「JTL ボトラー」の所有者ジョン・T・ラプトン (John T. Lupton. 彼は、コカ・コーラ社の最も古いボトリング・フランチャイズのオーナー) からの突然の訪問があり、ボトリング事業からの撤退の要請がキオー社長にあった。JTL の資産は12億ドルで買収られ、CCE はこの買収によって、ボストン、アトランタ、シアトル、シカゴ、サンフランシスコにおけるコカ・コーラ所有のボトリング業務を強化できた。CCE によるその後の全米規模でのボトリング会社の再編については、図表11に示すとおりであった⁵²⁾。

その後もボトラーの再編は進められ、コカ・コーラ社本社が国内で行ったものだけでも、1986年12月の「コカ・コーラ ボトリング 南フロリダ」(買収価格3億2,500万ドル) およびクロフォード・レインウォーター・ジュニア関連のボトリング会社の買収 (買収価格2億1,100万ドル)、1988年2月の「コカ・コーラ ボトリング マイアミ」のフロリダ事業の買収、「コカ・コーラ ボトリング デラウェア」のメリーランド事業の全部お

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

図表11 コカ・コーラ エンタープライゼズによるボトリング会社の再編成

1986年 9月	ベアトリス ボトラーを所有する企業を買収（買収価額10億ドル）。
9月	JTL ボトラーの所有会社の株と JTL 社の資産を買収（買収価額約12億ドル）。
12月	サンダースビル コカ・コーラ ボトリングおよびエバンジライン コカ・コーラ ボトリングの買収（買収価額1,390万ドル）。
1988年 1月	コカ・コーラ ボトリング マイアミのフロリダ事業、コカ・コーラ ボトリング デラウェアのメリーランド事業の全てとデラウェアの事業の一部、コカ・コーラ ボトリング メンフィスの全ての事業をコカ・コーラ社から買収（買収価額5億円）。
12月	コカ・コーラ ボトリング中央アメリカを売却（売却価額約2億8,230万ドル）。
1989年 2月	完全所有子会社のグッドウィル ボトリングと北グッドウィル ボトリングの売却（売却価額約2,700万ドル）。
4月	西部ジョージア コカ・コーラ ボトリングの社外普通株とコカ・コーラ ボトリング ウェストポイント ラグランジェの資産の買収。
7月	パールステイン コカ・コーラ ボトリングの買収。
10月	コカ・コーラ ボトリング グリーンビルの買収（上記4～10月までの3件の買収価額合計は2,450万ドル）。
1990年	マサチューセッツ州のコカ・コーラ ボトリング アイランドの資産と事業の買収、フロリダ州のモンロー郡とデード郡における A&W のフランチャイズ権の買収、フロリダ州のフォートメイヤーズ コカ・コーラ ボトリングの社外普通株を買収（買収価額約3,200万ドル）。
	テネシー州メンフィスでの食品サービスの販売業務を売却（売却価額約1,100万ドル）。
	オハイオ州のボーツマス コカ・コーラ ボトリングの100%所有権の売却（売却価額約1億2,200万ドル）。
6月	コカ・コーラ ボトリング アーカンサスをコカ・コーラ社から買収（買収価額約2億5,000万ドル）。
1991年	カリフォルニア州ユキア、テキサス州ジャスパー、メリーランド州のウェストミンスター、アナポリス、ケンブリッジおよびデラウェア州ドーバーでのボトリング事業の買収（買収価額約5,500万ドル）。
3月	テネシー州ジャクソンにおけるドクター・ペッパーとブラックス・ソフト・ドリンクを製造、流通、販売する権利の売却を完遂（売却価額約290万ドル）。
12月	ジョンストン コカ・コーラ ボトリング グループを買収（買収価額、現金1億9,600万ドル+エンタープライゼズ株1,348万8,000ドル）。
1992年	イリノイ州クインシー、ジョージア州マンチエスター、ペンシルヴァニア州エリー、テキサス州ラレドでのボトリング業務の買収（買収価額約4,000万ドル）。
1993年	アーカンザスのボトリング事業と建築デザインと建設の会社を買収（買収価額約6,000万ドル）。
6月	コカ・コーラ ピバレッジ オランダ BV、ロディー コカ・コーラ ボトリングおよびコカ・コーラ ボトリング ジョンソンシティをコカ・コーラ社から買収（買収価額約3億6,600万ドル）。
1994年	コカ・コーラ ボトリング ニューヨークの社外株4%、サザンイースタン コンテナ社の優先株の増資株、アリゾナ州ユマのドクター・ペッパーのフランチャイズ権、ケンタッキー州シェルビービルのコカ・コーラ ボトリングシェルビービルの買収（買収価額約2,200万ドル）。
1995年 1月	ウィチタ コカ・コーラ ボトリングの買収（買収価額1億5,000万ドル）。
	ミシシッピ州ジャクソンのコカ・コーラ ボトリング南部中央の50%の所有権をオウアチタ コカ・コーラ ボトリングに売却（売却価額1,700万ドル）。
1996年 2月	オウアチタ コカ・コーラ ボトリングの社外株と発行済み株の全てを買収（買収価額約3億1,300万ドル）。

（出所）河野昭三・村山貴俊著、前掲書、pp. 254-255.

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

よびデラウェア事業の1部の買収、「コカ・コーラ ボトリング メンフィス」の買収、そしてメンフィスのボトリング会社とマイアミのボトリング会社の CCE への売却（売却価格5億ドル）などがあげられる。さらに、1989年7月の「コカ・コーラ ボトリング アーカンサス」の単独所有会社フランク・リオン社の買収（買収価格は継承債務も含めて約億3,200万ドル）、1990年6月のコカ・コーラ持株会社の CCE への売却（売却価格は約2億100万ドルと継承債務）、1992年のテネシー州における2つのボトリング会社の過半数株式の買収と CCE への株式売却（売却価格はオランダのボトリング会社の売却とあわせて約3億6,600万ドル）、1994年1月の「コカ・コーラ ボトリング ニューヨーク」の議決権付き株9%の CCE への売却（売却価格は約600万ドル）などが継承されていったのである⁵³⁾。

何故このような再編が積極的に展開されたのかといえ、その背景として、リターナブル容器入り飲料が後退し、缶詰めに代表されるノン・リターナブルないしワン・ウェイ容器入り飲料の急速な進展が見逃されてはならない。1970年段階では、ワン・ウェイのソフト・ドリンクは60%程度であったが、1990年には95%を越え、その比率は年々上昇傾向にある。このように、飲料市場にけるワン・ウェイ化が支配的になることは、おそらく1980年前後から十分予想されていたと思われ、従来からの小規模で非効率な生産プラントを見直して、「規模の経済」がはたらく効率的生産への大規模集約化、ならびに大倉庫を拠点にした流通システムへの移行を必然化させたと考えられる。

② コロンビア映画会社の売却とその後のコカ・コーラ社

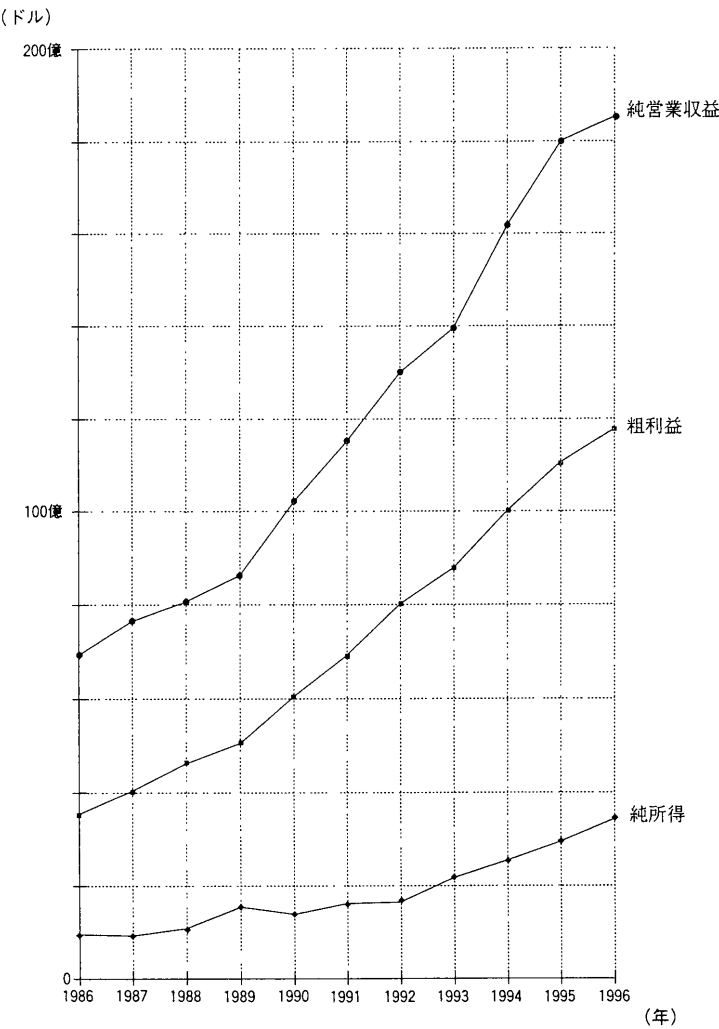
本業回帰の戦略は、当然のことながら、比較的関連の薄い事業の整理をも促した。それを象徴する出来事として、1989年9月におけるソニーへのコロンビア映画会社の売却がある。ゴイズエタが「当り外れの激しい」映画事業から学んだことは、「映画は芸術であってサイエンスではない」「自分が理解できないことに手を出すより、自分がよく知っている事業に固執

した方が良い」ということであった。コカ・コーラ社は、コロンビア映画会社の売却によって、売却価格の15億5,000万ドルから1982年の買収価格10億2,500万ドル（買収時には、3億3,300万ドルが現金、6億9,200万ドルが株式で支払われた）を差し引いた5億2,500万ドルを差益として手中に収めたことになる⁵⁴⁾。

コカ・コーラ社の本業回帰は海外進出の積極化を招き、その焦点は、コーラ飲料の空白地帯の塗りつぶしとペプシコーラが優位であった地域での巻き返しにあった。その1つの東欧諸国では、オーストラリアの「コカ・コーラ アマティル」(Coca-Cola Amatil. 1989年に買収したコカ・コーラ社のアンカー・ボトラー)が中心となってボトリング工場の整備・統合が展開された。コカ・コーラ本社でなく、アマティルが東欧諸国の前線で活躍した理由は、「米コカ・コーラは冷戦時代のなごりで東欧圏に進出しにくく、ドイツの過去の歴史的な経緯から東欧との連携は難しい。日本は地理的にあまり離れ過ぎている。政治大国でない豪州のコカ・コーラこそが東欧でのビジネスに最適」と判断されたためである。また1990年以降のコカ・コーラ社の海外進出は、この東欧諸国に加えて、旧ソ連およびアジアの発展途上国での新規の市場開拓に向けて展開されていった⁵⁵⁾。

コカ・コーラ社が、海外進出を積極的に展開した背景には、ペプシ社との国内市場における激しい企業間競争があったことは否定できない。特に1963年に始められた「ペプシ・ジェネレーション（ペプシ世代）」や1975年の「ペプシ・チャレンジ（コークとペプシの味覚比較）」のキャンペーン効果は絶大であった。コカ・コーラ社は1993年2月10日、マッキン・エリクソンとCAA (Creative Artists Agency) との合同による「ペプシ世代」に対抗した新しい広告コピー「いつもコカ・コーラ」(“Always there. Always new. Always real. Always you.”を凝縮した“Always Coca-Cola”)を大ヒットさせた。図表12は、1986—1996年におけるコカ・コーラ社の経営動向を示したものであるが、同社の負債比率は1987年の48.4%（ピーク）から1992年

図表12 コカ・コーラ社の経営動向



(出所) 河野昭三・村山貴俊著、前掲書、p. 250.

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

の45.2%，1995年には43%にまで軽減させ、また1995年の純利益29億9,000万ドルは1985年の2億6,600万ドルのほぼ10倍とすることができた⁵⁶⁾。

1996年7月のアトランタ・オリンピックにゴイズエタは3億5,000万ドルの支援を行い、以後、コカ・コーラ社はスーパーボウルやワールド・カップなど世界的スポーツのスポンサーとなって世界第1位のブランド認知度を誇っている。「世界で最も賞賛される企業」としてのコカ・コーラ社の会長および最高経営者として16年間在職したロベルト・C・ゴイズエタは、1997年10月18日の早朝、肺がんのため65歳で死去したが、彼の経営手腕に関する評価は見方によって大きく分かれるように思われる⁵⁷⁾。

5. 結 語

以上、われわれは、コカ・コーラ社の過去100年の歴史を、ボトリング・フランチャイズ・システムの形成・発展および集約・統合化との関連において、とりわけ1980年成立の「清涼飲料ブランド間競争法」をめぐるコカ・コーラ社とFTCの抗争に重点を置きながら究明してきた。これまで述べてきたことを要約すると、次の4点にまとめることができる。

1. コカ・コーラ社は、実質的創業者であるエイサ・キャンドラー時代の同族経営から脱皮し、専門経営者であるロバート・ウッドラフ時代のソフト・ドリンクを中心とする專業経営の下で順調な成長を遂げた。同社発展の主因の1つは、1890年代に始まったとされる排他的一手販売権を付与されたボトラーとのフランチャイズ・システムにあり、特に1920年代から展開されたペアレント・ボトラーの垂直統合により、1910年に493社、1920年に1,095社、1929年に1,235社、そしてピーク時の1950年には業界全体で6,000社余りとされる各地域ボトラーに対するコントロールを強化できたことが大きい。

2. コカ・コーラ社の成長で米国ソフト・ドリンク産業の集中は1920年代より活発となったが、上位3社(コカ・コーラ社、ペプシ社、セブンナップ社)

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

の市場シェア合計は、1940年に74.4%、1950年に72.4%、1960年に67.4%、1969年には64.3%で、この業界が高度な寡占産業であることは明らかであった。しかし、シェア合計の年々の低下はコカ・コーラ社の相対的シェア低下によるもので、それは、「単一製品・単一容器」に固執したコカ・コーラ社の保守的経営と、コカ・コーラの6.5オンス・5セントに対しペプシコーラの12オンス・5セントの低価格戦略、また製品多様化や「ペプシ・ジェネレーション・キャンペーン」など革新的な非価格競争戦略を積極的に展開したライバル会社の競争力増大に起因する。さらに、1960年代に顕著となるリターナブル容器（瓶詰め飲料）からノン・リターナブル容器ないしワン・ウェイ化（缶入り飲料）への包装革命は、それに消極的であったコカ・コーラ社の支配力を弱めるとともに、「規模の経済」を追求する巨大ボトラーへの集約・統合化を一層促進させる結果となった。

3. 米国ソフト・ドリンク産業に対する政府規制は、FDA（食品・医薬品局）による食品安全性規制と FTC（連邦取引委員会）による独占規制の2つに大別でき、いずれもが、この産業に非効率をもたらしたといえる。FDA の強力なロビイング活動に対する惰性と寛容性は、長い間ソフト・ドリンクに残っていたカフェインやチクロなどの潜在的に危険な化学物資を許したし、反トラスト訴訟の不徹底さもまた、この産業における非競争的要因を残存させる結果となった。

1971年から1980年にかけて展開されたコカ・コーラ社と FTC の抗争の焦点は、フランチャイズ契約において地域独占を認めていることに関し、それが反トラスト法に抵触するかどうかにあった。法廷闘争が展開されただけでなく、清涼飲料業界の圧力もあって、米国議会にまでその議論が持ち込まれ、地域独占は、ブランド間の競争が存在する限り、反トラスト法に抵触しないとする「清涼飲料ブランド間競争法」案が上程され、上院および下院で審議された。業界関係者はこぞって、容器回収を行うリターナブル飲料については地域独占を認めても、容器を使い捨てるノン・リター

ナブル飲料については自由化すべしとした FTC の判断を非難し、法案の早期成立を訴えた。彼らの主たる言い分は、当時急拡大しつつあったノン・リターナブル製品は大規模なボトラーが扱い、弱小ボトラーは低下しつつあるリターナブル製品のみを扱うようになれば、業界の集中化とリターナブル製品の値上げが招来されるであろうとした点にある。他方、逆の立場にある消費者団体は、業界の集中化は既に進行しつつあること等を論拠にして応戦したが、最終的に1980年7月、この法案はカーター大統領のもとで成立した。コカ・コーラ社は係争中、もしも地域独占の契約が違法と判定されるならボトリング業界は弱肉強食の事態となって寡占化が一層進行するだろうと主張したため、この10年間は、ボトラーの集約・統合化を目立った形で展開させることはできなかった。

4. 「清涼飲料ブランド間競争法」が成立した1980年、コカ・コーラ社では同年5月からロベルト・ゴイズエタ時代（1980—1997年）が始まった。彼の基本戦略は“A Break from the Past”（「過去からの離脱」）、つまり1923年から60年以上にわたり同社意思決定に君臨し続けたロバート・ウッドラフ時代の「保守的経営・専業経営からの脱皮」を意味し、コロンビア映画会社の買収、ダイエット・コークやニュー・コークの発売など、積極的な多角化経営が展開された。しかし、コカ・コーラ社は1980年代半ば以降、長期負債の増加とともに経営路線を再び「本業回帰」に変更した。その中心はボトラーの本格的再編にあり、本業の収益力を高めるためには従来の小規模で非効率なボトラーを整理・集約していく必要があったからである。そこで1986年、コカ・コーラ社はそれを実際に行っていく基幹ボトリング会社（アンカー・ボトラー）として「コカ・コーラ エンタープライゼズ」（CCE）を再生させ、アメリカ国内だけでなく世界中の小規模ボトラーを主たる対象にして、その買収・再編を積極的に展開するようになった。さらに、本業回帰の戦略の下では多角化経営は見直され、1982年に買収したコロンビア映画会社は1989年にソニーに売却された。

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

コカ・コーラ社の発展過程を、ボトリング・フランチャイズ・システムの歴史的展開との関連で整理すると、①ボトリング・システムの誕生とペアレント・ボトラーの形成期（1890—1910年代）、②ペアレント・ボトラーの垂直統合・内部化による各地域ボトラーの集約促進期（1920—1960年代）、③FTC との係争中のため、ボトラーの集約中断期（1971—1980年）、④アンカー・ボトラーによる世界規模での弱小ボトラーの本格的再編期（1980—1990年代）の、以上4つに時期区分できる。新世紀を迎えたコカ・コーラ社は、清涼飲料のワン・ウェイ化が支配的となってボトルの回収不要により従来業務が半減するなか、今後どのようなボトラー戦略を展開するかが注目されよう。

注

- 1) コカ・コーラ社の通史としては、次の文献がある。

The Coca-Cola Company, *The Coca-Cola Company=An Illustrated of a World-wide Company*, 1974. 日本コカ・コーラ株式会社『The Coca-Cola Company——その90年の歩み』日本コカ・コーラ株式会社, 1976年. Mark Pendergrast, *For God, Country, and Coca-Cola : An Unauthorized History of the Great American Soft Drink and the Company That Makes it*, Collier Books, 1993.

古賀林 幸訳『コカ・コーラ帝国の興亡』徳間書店, 1993年. Frederick Allen, *Secret Formula : How Brilliant Marketing and Relentless Salesmanship Made Coca-Cola the Best-Known Product in the World*, Harper Business. 1994. 河野昭三・村山貴俊著『神話のマネジメント——コカ・コーラの経営史』まほろば書房, 1997年。

- 2) Edward A. Matto, *A Manager's Guide to the Antitrust Laws*, American Management Association. 伊従 寛監訳『アメリカ独占禁止法概説』社団法人商事法務研究会, 1991年. pp. 63-89.
- 3) Elizabeth Candler Graham & Ralph Roberts, *The Real Ones : Four Generations of the First Family of Coca-Cola*, Barricade Books, 1992. 西村摩耶・蟻二郎訳『血族たち——初代のファミリーから四世代まで』太陽社, 1993年. pp. 18-202.
- 4) 河野昭三・村山貴俊著, 前掲書. pp. 34-132.
- 5) 前掲書. pp. 46-68.

- 6) Richard S. Tedlow, *NEW and IMPROVED : The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books, Inc. Publisher, 1990. 近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房, 1993年. pp. 23-63.
- 7) 日本コカ・コーラ株式会社, 前掲書『The Coca-Cola Company——その90年の歩み』pp. 23-38.
- 8) R. S. テドロウ著, 近藤文男監訳, 前掲書. pp. 46-54.
- 9) マーク・ペンダグラスト著, 古賀林 幸訳, 前掲書. pp. 164-194.
- 10) 前掲書. pp. 225-249.
- 11) 河野昭三・村山貴俊著, 前掲書. pp. 106-127. 136-141.
- 12) Frederick Allen, *op. cit.*, pp. 101-129.
- 13) 河野昭三・村山貴俊著, 前掲書. pp. 127-132.
- 14) James F. Mongoven, *Competition in the Soft Drink Industry*, University of Notre Dame, Ph. D. dissertation, 1975. pp. 17-36.
- 15) Kenneth C. Fraundorf, *The Social Costs of Packaging Competition in Beer and Soft Drink Industries*, Cornell University, Ph. D. dissertation, 1971. pp. 34-37.
- 16) K. C. Fraundorf, *ibid.*, pp. 38-41.
- 17) R. S. テドロウ著, 近藤文男監訳, 前掲書. pp. 77-91. ペプシ社については, 次の文献がある。Roger Enrico and Jesse Kornbluth, *The Other Guy Blinked : How Pepsi Won the Cola Wars*. Bantam. 1986. 常盤新平訳『コーラ戦争に勝った』新潮文庫, 1987年.
- 18) K. C. Fraundorf, *op. cit.*, pp. 53-54.
- 19) K. C. Fraundorf, *ibid.*, pp. 54-55.
- 20) K. C. Fraundorf, *ibid.*, pp. 61-85.
- 21) K. C. Fraundorf, *ibid.*, pp. 48-50.
- 22) K. C. Fraundorf, *ibid.*, p. 51.
- 23) J. F. Mongoven, *op. cit.*, pp. 137-138.
- 24) J. F. Mongoven, *ibid.*, pp. 139-140.
- 25) J. F. Mongoven, *ibid.*, pp. 140-141. James Turner, *The Chemical Feast*, Crossman Publishers, 1970. pp. 5-23.
- 26) J. F. Mongoven, *ibid.*, pp. 142-143.
- 27) *Report of the Committee on the Judiciary United States Senate on S. 598 (Soft Drink Interbrand Competition Act) together with Minority Views*, U. S. Government Printing Office, March 26, 1980. (以下, 上院・司法委員会レポート (1980年3月26日) と略記) pp. 1-4.
- 28) 上院・司法委員会レポート (1980年3月26日). pp. 5-6.

- 29) 松下満雄著『アメリカ独占禁止法』東京大学出版会, 1982年. pp. 150–152.
- 30) 上院・司法委員会レポート (1980年3月26日). pp. 6–9.
- 31) 上院・司法委員会レポート (1980年3月26日). pp. 9–10.
- 32) *Hearings before the Subcommittee on Monopolies and Commercial Law of the Committee on the Judiciary House of Representatives on H. R. 3567 and H. R. 3573 (Soft Drink Interbrand Competition Act)*. U. S. Government Printing Office, October 24, and November 15, 1979. March 19, April 24. and 29, 1980. (以下, 下院・司法委員会公聴会記録 (1980年3月19日) と略記) pp. 216–219.
- 33) 下院・司法委員会公聴会記録 (1980年3月19日), pp. 219–231. 河野昭三・村山貴俊著, 前掲書. pp. 191–203.
- 34) 江上 勲著『アメリカ反トラスト法判例の研究』税務経理協会, 1990年. pp. 89–123.
- 35) 松下満雄著, 前掲書. pp. 139–150.
- 36) 上院・司法委員会レポート (1980年3月26日). pp. 2–3.
- 37) 上院・司法委員会レポート (1980年3月26日). pp. 10–11.
- 38) 上院・司法委員会レポート (1980年3月26日). pp. 11–14.
- 39) 上院・司法委員会レポート (1980年3月26日). pp. 15–22.
- 40) *Hearings before the Subcommittee on Antitrust, Monopoly and Business Rights of the Committee on the Judiciary United States Senate on S. 598 (Soft Drink Interbrand Competition Act)*. U. S. Government Printing Office, June 4 and September 26, 1979. (以下, 上院・司法委員会公聴会記録 (1979年9月26日) と略記). pp. 218–221.
- 41) 上院・司法委員会公聴会記録 (1979年9月26日). pp. 212–215. 河野昭三・村山貴俊著, 前掲書. pp. 213–220.
- 42) 上院・司法委員会公聴会記録 (1979年9月26日). pp. 188–191.
- 43) 河野昭三・村山貴俊著, 前掲書. pp. 221–223.
- 44) 上院・司法委員会公聴会記録 (1979年9月26日). pp. 46–49
- 45) David Greising, *I'd Like the World to Buy a Coke, The Life and Leadership of Roberto Goizueta*, John Wiley & Sons, Inc., 1997. pp. 1–22.
- 46) David Greising, *ibid.*, pp. 55–84.
- 47) David Greising, *ibid.*, pp. 95–102.
- 48) David Greising, *ibid.*, pp. 102–108
- 49) David Greising, *ibid.*, pp. 110–138.
- 50) David Greising, *ibid.*, pp. 139–140.
- 51) David Greising, *ibid.*, pp. 151–154.

米国ソフト・ドリンク産業における販売地域割当て規制：1970—1980年代

- 52) David Greising, *ibid.*, pp. 140–143. 河野昭三・村山貴俊著, 前掲書. pp. 248–252.
- 53) 河野昭三・村山貴俊著, 前掲書. pp. 252–256.
- 54) David Greising, *op. cit.*, pp. 165–168. 178–179.
- 55) David Greising, *ibid.*, pp. 169–189. 河野昭三・村山貴俊著, 前掲書. pp. 281–306.
- 56) David Greising, *ibid.*, pp. 193–217.
- 57) David Greising, *ibid.*, pp. 246–304.