

コカ・コーラは戦場で —ロバート・ウッドラフの世界戦略—

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

コカ・コーラがアメリカを象徴する飲み物となったのはロバート・ウッドラフ(1889-1985)が社長に就任してからだ。すでにコカ・コーラは全米で知れわたっていたものの、ウッドラフはそれだけで満足していなかった。全世界のあらゆる国でキリスト教の宣教師より先にコカ・コーラの旗を立てなければならぬと全社に号令を發した。

ウッドラフの大いなる野望は第2次世界大戦の勃発で現実化する。ライバルのペプシ・コーラを出し抜いて米軍に食い込み、連合国の軍事戦略に全面的に呼応して世界制覇の夢を果たしていく。いわば世界戦争を最大のビジネスチャンスとしてコカ・コーラ帝国を築いていった。

1892年、業業者でのちにアトランタ市長となるエイサ・キャンドラーがコカ・コーラの権利全般を取得してコカ・コーラ・カンパニーを設立する。キャンドラーは原液の瓶詰め販売権をボトル業者に売却するフランチャイズ方式を確立し、瓶詰めのコカ・コーラが全米に浸透していった。

すると模造品が大量に出回るようになり、打開策として瓶のデザインを一新する。ホプルスカートという現在もおなじみのロングスカートの曲線美を強調した新型ボトルが誕生し、ますます話題を呼んだ。

第1次世界大戦による砂糖の乱高を乗り切ったコカ・コーラ・カンパニーは1919年、投資家のアーネスト・ウッドラフに買収される。4年後の1923年、息子のロバートが33歳の若さで社長に就任した。ジョージア陸軍士官学校からエモリー大学に進み、トラックのセールスマンとして有能な商才を発揮していたロバート・ウッドラフは学生時代に金を払って友人に宿題をやらせるといった徹底した合理主義者だった。「自分よりできる奴に任せられるときには迷わず任せるべきだ」という組織をフル回転させる経営手腕で目覚ましい発展を遂げていく。



ロバート・ウッドラフ

誕生と企業買収の前史

19世紀末のアメリカは医者不足で薬剤師が独自に調合した新薬の販売競争が過熱していた。薬剤師たちは一獲千金を狙って南北政争の負傷兵をターゲットに特効薬を続々と開発する。

ジョージア州アトランタの薬剤師ジョン・ペンバートンは南米産コカの葉と西アフリカ産コーラの実などを煮詰めた茶色のシロップを頭痛薬として売り出した。当時のドラッグストアにはソーダ水やアイスクリームを売るソーダファウンテンというカウンターが併設されていた。ペンバートン製シロップを炭酸水で割って出したところ好評でコカ・コーラと名づけて本格的な販売を開始する。

真珠湾攻撃に対する宣言

1920年代は禁酒法によってアルコールの販売が禁止され、コカ・コーラも順調に売り上げを伸ばしていった。ウッドラフは広告宣伝に力を入れ、ターザンで有名なハリウッド・スターのジョニー・ワイズミュラーや美人女優のジーン・ハーロウを起用する。

ソーダファウンテンにおける店頭販売も重視し、新たにファウンテン・トレーニングスクールを設立。営業担当者はセールスマンではなくサービスマンと位置づけられ、全米のソーダファウンテンに派遣してコカ・コーラの正しい出し方を販売員に叩き込んだ。たとえば温度は1℃に統一され、グラスはもっとも風味を高めるという特注のベル型を採用する。グラスに入れる氷は本社が特別に用意したアイスピックで砕いたものに限られた。

1926年には念願の海外部門を創設して国際市場への進出を本格化していく。とりわけ世界的なスポーツイベントを支援してコカ・コーラを波及させるというスポンサー戦略が実を結んだ。もっとも影響力のあるオリンピックに眼をつけ、1928年のアムステルダム・オリンピックでは開催国のオランダと契約して初の会場販売に成功する。

進出した国に投資してボトリング工場を建設し、地元の労働者を配送員として雇用するという巧みな手法によってコカ・コーラは着々と国際的な地位を築いていった。大恐慌や禁酒法の廃止といった逆風にも耐え抜いて揺るぎないトップの座をめざす。だが1930年代に入ると強敵ペプシ・コーラに低価格路線で追撃され、コカ・コーラ地の盤を脅かすようになる。

巻き返しを狙うウッドラフに第2次世界大戦という千載一遇のチャンスが訪れた。1941年12月8日、日本の爆撃機がハワイの真珠湾を奇襲して太平洋戦争に突入する。ウッドラフは即座に米軍をはじめとする連合軍に全面的に協力する意志を表明する。そして「軍服を着たすべての兵士がどこで戦っていようと、わが社にどれだけ負担がかかろうと5セントの瓶詰めコカ・コーラを買えるようにする」と熱烈に宣言した。

もっとも重要な言葉

5セント=0.05ドルの廉価で供給するという提案は軍部に好意的に受け止められた。その結果、コカ・コーラは兵士たちの士気高揚に重要な役割を果たす軍需物資としてチョコレートのハーシーズと共に認可され、砂糖の配給制を免除する特典を与えられた。戦時中は政府の出資で南極大陸以外のすべての大陸に60カ所のボトリング工場が建設された。軍隊に同行するコカ・コーラのサービスマンたちはTechnical Observer=技術顧問として将校並みに厚遇された。

前線の兵士たちにとってコカ・コーラはたんなる飲み物にとどまらなかった。故郷の思い出の味として親しまれた。指揮官も例外ではない。のちに共和党の大統領となるアイゼンハワー連合軍最高総司令官は北アフリカ戦線からコカ・コーラのボトルを300万本送れと陸軍参謀総長に打電した。アイゼンハワーはウッドラフのゴルフ仲間でもあった。映画の『パットン大戦車軍団』で知られるパットン将軍は転戦する際に必ずコカ・コーラの技術顧問を連れてボトリング工場を設置させた。

連合国の勝利による戦争終結後もコカ・コーラの快進撃はつづいた。ハンバーガー、ロックンロール、キャデラックなどと共に自由と民主主義を謳歌するアメリカの代名詞となる。ウッドラフとアイゼンハワーの蜜月関係は深まり、国民的英雄となったアイゼンハワーが1953年に反共主義を掲げて大統領に当選するとコカ・コーラは強大な資本主義の象徴と見做されるようになった。

東西の冷戦時代はソ連・東欧など社会主義圏への進出を断念し、間隙を突いてペプシ・コーラが東側諸国で躍進する。中東ではイスラエルで事業を展開し、アラブ諸国に反発された。ヨーロッパでは反米派によるボイコット運動が巻き起こった。

1965年に引退したウッドラフはその後も影響力を保持し、95歳で大往生するまでコカ・コーラのシンボルでありつづけた。「だれの功績になるのか気にしなければ人間は何でもできる」と語り、ビジネスでもっとも重要な言葉はWe=われわれ、もっとも重要ではない言葉はI=私と答えた。