

「のぞいてみよう 流通の世界」-5 スターバックス コーヒーと缶コーヒー

流通科学大学商学部 高室裕史

あなたの生活の中心となる場所は、どこですか？ さまざまな場所が思い浮かぶと思いますが、まずは自宅、それから学校、という感じでしょうね。

それらの場所を拠点にして、私たちは勉強や家事、スポーツといろいろな活動を行っています。一所懸命に勉強や仕事や練習に励んでいることと思いますが、がんばりすぎは禁物。疲れたときにはやはり休憩も必要です。「コーヒーブレイク」という言葉もありますが、そんなときにはコーヒーを飲みながら一息つく、という人も多いことでしょう。

「コーヒーを飲みながら小休憩」の典型のひとつは、「缶コーヒーでちょっと一息」でしょうね。近くにある自動販売機に並んでいる今話題の缶コーヒーを気軽に買って、自動販売機の脇でちょっと一休みする。あるいは、自分の勉強部屋や会社のデスクに持ち帰って飲んでもしてもよいかもしれません。

そういえば、もうずいぶん前になりますが、缶コーヒーの「ジョージアでひとやすみ」、というテレビCMがありました。ジョージアを販売する日本コカコーラが行った「やすらぎキャンペーン」の中で流されたものです。時代は、ちょうどバブル経済が崩壊し、日本経済が大規模な景気後退に入った頃、1994年～1999年のことでした。このキャンペーンは、そうした時代の社会心理に伝えるべく、「今まで、さらなる経済成長のためにただひたすら突き進んできた日本社会、そして、働く日本人。ちょっと立ち止まって一息ついてもいいんじゃないか」（日本コカコーラ株式会社ホームページ http://www.cocacola.co.jp/history/_package/georgia.html, 2015/1/30）というメッセージを送ったものでした。「やすらぎ」や「癒（いやし）」をコンセプトにしたこのキャンペーンは、多くの人々に受け入れられました。そして、その後のさらなる製品の改良のもとで、「缶コーヒーでちょっと一息」というイメージは私たちの生活の中に、根付いてきているように思われます。

もちろん、「コーヒーブレイク」の形式はこれだけではありません。私たちは、時には「いつもの場所を離れてくつろぎたい」、あるいは「ちょっと場所を変えてゆつくりと考えごとをしたい」、などと思うこともありますよね。そんなときには、コーヒーを飲むにしても、近くの喫茶店やコーヒーショップへと足を伸ばすことになるでしょう。そうしたお店は、飲み物や食べ物とともに、「くつろぎ」なども含めたサービスを、その時その場で私たちに提供してくれます。

コラム-1 「製品(モノ)とサービス」

企業が私たち消費者に提供するものには、目に見え物理的な形のある「製品(モノ)」と、目には見えないけれども価値のある「サービス」とがあります。たとえば、美容院を考えてみてください。私たちは、何に対してお金を払っているのでしょうか？

こうしたサービスの提供を明確に目指している会社のひとつが、「スターバックス コーヒー」です。スターバックス コーヒー ジャパンは、米国スターバックス コーヒー社グループと日本の株式会社サザビリーグの合弁会社として、1995年に設立されました。翌年、東京・銀座に1号店をオープンさせ、2014年にはついに1000店舗を超えるに至っています。

図表-1 スターバックス



(筆者撮影)

このように、スターバックスは日本でも店舗数を着実に拡大させていますが、その背景にはどのような理由があるのでしょうか。「そもそも、スターバックスのお店では何が売られているのか」と言う視点から、その理由を考えてみましょう。

スターバックスで売られているものといえば、もちろん、まずはコーヒー、そして関連商品です。厳選された豆とこだわりの焙煎でいれられたコーヒーを中心に、ケーキなどのフードメニュー、あるいはエスプレッソ・マシンのような器具やタンブラーなどの関連商品も販売されています。

スターバックスが、日本でもここまでお店を増やした理由のひとつは、やはりコーヒーのおいしさにあるといえるでしょう。スターバックスが提供しているコーヒーは、「シアトル系コーヒー」とか「スペシャルティコーヒー」とかと呼ばれる、エスプレッソをベースにアレンジを加えたコーヒーです。そこには、独自の技術やさまざまなこだわりが隠されています。

まずは、コーヒー豆です。アラビカ種という最高級豆のなかでも、標高900～1500mの高地で採れるもののみを厳選しています。また、その焙煎方法にもこだわっています。高熱で時間をかけてじっくりと焙煎し、豆一つひとつの特徴を完全に引き出す「スターバックス・ロースト」という方法が用いられています。さらに、豆の品質保持にも細心の注意が払われています。各店舗では、開封してから一週間を過ぎた豆は使わないそうです。空気に触れることによって、風味が落ちていってしまうからです。原料や加工方法、品質保持のこのようなこだわりにより、そのコーヒーのおいしさが日本

の消費者にも受け入れられたのでしょう。

では、コーヒーの味の良さだけがスターバックス コーヒーが日本でも広く受け入れられた理由になるのでしょうか。決してそうではなさそうです。米国スターバックス コーヒーの会長、ハワード・シュルツ氏はある新聞社のインタビューで、次のように答えています(2005年9月28日付『日経流通新聞』)。

「当社はコーヒーだけを販売しているわけではない。(中略)人と人のつながりを重視した上質のサービスを世界で提供しているのだ」。

この言葉の中に、スターバックスが店舗数を着実に拡大させてきた本当の理由がありそうなのです。つまり、スターバックスがお店で提供しようしているのは、コーヒーや関連商品だけではないこと、そして、むしろ、そうではない点こそを、シュルツ氏は強調しているのです。どういうことでしょうか。

それは、「忙しい一日の疲れを癒し、自分だけの時間を過ごせるくつろぎの場所、大事な人との語らいの時のとっておきの場所の提供」です。スターバックスでは、こうした場所のことを、「家庭でも職場でも学校でもない3番目の場所」という意味で「サードプレイス」と呼んでいます。

私たちは、自宅や職場、学校などの日々の生活空間を大切にする一方で、ほっと一息つけるようなオアシスのような空間も求めているものです。スターバックスは、まさにそうした空間を提供しようとしているわけです。日本でも、そのコーヒーのおいしさとあわせて、サードプレイスとしてのスターバックス店舗で過ごす経験が、良質なサービスとして多くの人々に受け入れられたと言えるのではないのでしょうか。

このように、スターバックスでは、スターバックスの店舗で過ごす経験こそがスターバックスの提供するものであることを強調しています。但し、このようなサービスの提供は、「提供したい」という思いだけで実現するものではありません。スターバックスにおいても、この「サードプレイスの提供」の実現のために、コーヒーやその関連商品を売るというビジネスをするだけならあまり気にならないような問題に非常に気を配っているようです。それはどんな問題でしょうか。

例えば、缶コーヒーを作って自動販売機で販売するという場合には、「おいしい缶コーヒーをいかに作って、それをお客さんに届けるのか」、これが主な問題となりそうです。

しかし、「くつろぎの場」そのものを提供するという場合には、ただ、コーヒーを作って、それを渡すと

コラム-2 「生産と消費の同時性」

製品(モノ)の場合は、まず工場などで作られた後に、生活者に届けられ、それを生活者が利用(消費)します。それに対して、サービスの場合は、提供者によるサービスの提供と生活者のサービスの利用は同時に行われます。このことをサービスの「生産と消費の同時性」といいます。

いうだけでは、お客さんの「くつろぎ」は実現しそうにありません。コーヒーのおいしさに加えて、少なくとも、「店舗の雰囲気」と「従業員のサービス」と「提供プロセスの工夫」が、その時その場での経験の良し悪しを大きく左右するのではないのでしょうか。スターバックスでも、コーヒーのおいしさに加えて、これらの3つの点へのこだわりが非常に強く持たれています。

まず、スターバックスの店舗を眺めてみると、各店舗によって個性がさまざまです。それは、各店舗ごとに、心地よいBGMや快適な座席、店内のデザインなど、サードプレイスとしてふさわしい環境づくりが目指されているからです。「STARBUCKS COFFEE」というロゴや「スターバックス・グリーン」と呼ばれる緑を基調としたデザインは、どのお店でもある程度共通していますが、それ以外の点は、それぞれの地域の事情やお客さんのタイプに合わせて内装や椅子の種類などを変えたり、出店場所が選ばれたり、といったことが行われています。

また、そこで働く従業員のサービスがとても重視されています。スターバックスでは、ビジネスの根幹は「People Business」であると考えられており、人と人とのつながりが非常に大事にされています。コーヒーの質や店舗のデザインといったことなら他社にも真似ができるかもしれませんが、人こそがスターバックス独自のものをつくり出すと考えられているからです。スターバックスでは、たとえば、正社員だけではなくアルバイトも含めて、働く人はすべて「パートナー」と呼ばれています。お互いを認めあいつつ、人材の評価や働きやすい職場環境、福利厚生の実施などのさまざまな面で、優れた人材を育て職場に定着してもらうための努力が重ねられています。

そして、そうした従業員のもとに特徴とされるのが、提供プロセスの工夫です。実は、スターバックスでは接客方法が標準化されていません。「どのようなもてなしが良いのかはお客さんによって異なるから、突き詰めていけば一人ひとりに合わせて対応を変える必要がある」、このような考えから、店舗の従業員マニュアルが排除されているのです。

このようにスターバックスでは、コーヒーの質、店舗の雰囲気、従業員のサービス、そして提供プロセスの工夫、これらのすべてに磨きをかけることにより、スターバックスではおいしいコーヒーの提供とともに「サードプレイス」の提供を実現しようとしているのです。

最近では、「コーヒーブレイク」のあり方もより一層多様になってきました。私たちのくつろぎのひとときの過ごし方も、その選択肢はますます増えることになりそうですね。

コラム-3「価値共創」

サービス提供では、提供者と利用者とは直接に出会う中で、相互がその時その場でやり取りをしながらサービスの価値が生み出されていきます。提供者はよりよいサービスを提供するために様々な工夫をする一方、利用者も一緒にそのサービスを創り上げていく役割を担うこととなります。