



慶應義塾大学ビジネス・スクール

スターバックス コーヒージャパン(株)

ナスダック・ジャパン上場

2001年10月10日、スターバックス コーヒージャパン(株)はナスダック・ジャパン市場に株式上場した。高い知名度を背景に、公募・売り出し価格(6万4千円)を25%上回る初値(8万円)を付け、最終的に初日の取引を7万円(株式時価総額994億円)で終えた。売買総額は80億円弱に達し、新興企業向け株式3市場の中で、日本マクドナルドを抜いて最高となった。初値ベースの予想株価収益率(PER)は87倍と、コーヒーチェーン最大手ドトールコーヒーの約3倍に達する。あるファンドマネージャーは「スターバックス・フアンが個人が買いに殺到した」と初値上昇の背景を分析している。

同社CEO角田雄二氏は「本物のコーヒーをおしゃれな雰囲気の中で従業員が心を込めて提供するコンセプトに、全国から賛同を頂いた。現状の(厳しい)株式相場でこのような評価を受けて光栄に思いますが、今後も油断することなく株主のためにがんばります」と語った。

2002年2月になって、同社は2001年4月—12月決算を発表した。売上高は新規出店効果が寄与し、前年同期比72%増の35,126百万円となったが、経常利益は前年同期比16%減の1,197百万円に終わった。2001年8月以降、既存店売上は前年同月を下回り、10月以降はさらに減少幅が6~7%と拡大した。地方都市など出店当初の人气が一巡し、店舗増加に伴って人件費や賃貸料もかさんだことが要因である。2002年度3月期売上高予想は47,200百万円であり、2001年11月に発表した中間決算時の予想を1,300百万円下回る見込みである。予想経常利益は1,500百万円、同・当期純利益700百万円であり、それぞれ中間決算時予想より600百万円、300百万円下方修正している。発表後に株価はストップ安の3万3700円をつけ、上場以来の安値を更新した。3月11日にはさらに29,100円に下落し、時価総額は上場時点から約60%減少した。

合併会社の設立

スターバックス コーヒージャパン(株)は、コーヒー等の販売およびコーヒー店経営を目的として、アメリカのスターバックス・コーポレーションと日本の(株)サザビーとの合併会社

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール・山根 節と安田聡(MBA24期)がクラス討議のために公表資料と取材をもとに作成した。(2002年6月)

として 1995 年 10 月に設立された。(株)サザビーは衣食住に対する半歩先の生活提案を目標に掲げて、バックや服飾雑貨などを販売したり（ブランド名は SAZABY や agnes.b など）、喫茶と生活雑貨の複合チェーン店「アフタヌーンティー」を展開している。

角田雄二氏は日本大学理工学部を卒業して、建築設計会社に勤めた後、湘南の日本料理店・日影茶屋に婿養子入りし、まもなく社長となる。しかし約 15 年ほど社長を務めた後、トップの座を義弟・鈴木隆三氏に譲り、米国に渡った。角田氏が米国スターバックスに出会ったのは 1992 年、ロサンゼルス郊外であったという。当時角田氏は西海岸で既にレストランを 3 店経営していたが、近くに出店してきたスターバックスでの 1 杯のコーヒーから受けた感動が、後のスターバックスジャパンにつながることになる。

「味にというより、コーヒーの香りがとてもよかった。それと店の人のサービス。どうしてこんなに明るく接することができるのだろうか？と思いました。それでいて全然押し付けではないし」。角田氏はすぐに気に入ったものの、「ただし雑貨のセンスとクッキーなどの食品の味が今一つだった」。角田氏は依然としてサザビー社の取締役を務めており、「サザビーの食品や雑貨（のセンス）を導入したらどうか」と米国スターバックスの会長・ハワード・シュルツ氏に手紙を書いたところ、1 週間もたたないうちにシュルツ氏から返事が返ってきた。角田氏はサザビーの鈴木社長と共にシュルツ氏を訪ね、談論風発の議論でお互い意気投合したという。当時シュルツ氏は日本市場に興味を持ち、日本の商社などと接触を繰り返していた。しかし結局「小売業や飲食店の経営者にまかせないとダメだ」と感じており、サザビーと提携して日本に進出する話が急進展した。こうして 1995 年 10 月、サザビーと米国スターバックスの折半出資で日本法人が設立された。日本での 1 号店・東京銀座店が開店するのは、1997 年 8 月のことである。

スターバックスはエスプレッソやカプチーノなど、一味違ったコーヒーを売り物にし、既存の喫茶店やコーヒー店に飽き足らない若者層の支持を集め、「スペシャリティー・コーヒー」と呼ばれる新市場を日本で確立したといわれている。独特のグリーン看板や、気軽に座れる椅子を並べた開放的な店の雰囲気は、若いビジネスマンや学生を惹きつけた。同社のロゴを冠したバックやマグカップ、持ち運び用のタンブラーなども、人気のグッズとなった。スターバックスでは自分のカップを持参して、コーヒーをテイクアウトすることが可能である。その新しいスタイルは人気となり、タンブラーを持参してテイクアウトする常連客も多い。そして若者の中で「スタバ」の愛称で親しまれる程、ブランドは浸透した。インターネット上では、スターバックスでの体験や自慢のグッズコレクションなどを紹介するホームページも数多く公開されている。

「急成長させようとは思わなかった。マイペースがモットー。こだわりの味を提供したいからスターバックスを日本に導入したのであって店舗を増やすことが目的でない。」と CEO 角田氏は言う。

「僕は時代の半歩先を行く主義。豆の質や焙煎にこだわり、明るく心のこもったサービスをする。それがちょっと上の贅沢を味わいたいという今の消費者に受けたのだと思う」。同社が使用するコーヒー豆はアラビカ種の標高 900m 以上の高地でとれたもので、じっくりと高熱で深く焙煎する。そのため同社のコーヒーは普通のコーヒーと一味違った、濃厚で

苦味のある、独特の味と香りをもっている。香りを損なわないようにとの配慮から、店内は禁煙とされている。

コーヒーの種類もいろいろある。エスプレッソを泡立てたミルクで割った「カフェラテ」や、エスプレッソにミルクやバニラシロップ、キャラメルソースを混ぜた「キャラメルマキアート」は同社の人気商品である。基本のレシピをもとに、エスプレッソの量やフレーバーシロップを追加したり、ミルクの泡の量など好みに合わせてカスタマイズすることもできる。また店内には「コンディメント・バー」と呼ばれるコーナーがあり、シロップやコーヒークリームはもちろん、無脂肪牛乳やバニラパウダー、はちみつなどを自由に組み合わせ楽しむことができるようになってきている。価格は一杯 250 円～300 円と今までのセルフ式コーヒーに比べやや高めである。食べ物はマフィンやスコーン、クッキーなど米国と同じフードに加えて、日本オリジナルのサンドイッチなどが品揃えされている。

日本の店舗展開

日本での展開は、1997 年 8 月の東京「銀座松屋通り店」に始まる。その後急速な新店展開を進め、2000 年 2 月には店舗数 100 店、2001 年 3 月に 227 店、そして 2002 年 3 月には 336 店に達した。2004 年期には 500 店体制を計画している。現在約 3,700 店をもつ日本マクドナルドが、100 店体制になるのに 5 年強、300 店になるにはおよそ 10 年かかっているのを見ても、出店スピードはかなり速いといえるだろう。

首都圏地区以外では大阪に、1998 年関西 1 号店をオープンした。1999 年には名古屋、福岡、仙台、岡山の各都市、そして 2000 年には宇都宮、札幌、広島、新潟と主要な人口百万人都市への出店を果たした。このころ全国的な「スタバ」ブームがおこり、新店舗が開店すると、客が列をなして殺到するという現象が起きた。北海道での第一号店（札幌店）では 200 人以上の行列ができる有り様であった。

同社の店舗はすべて直営店である。すべて直営店としたのは、品質管理と店舗展開を重視したためである。急激な店舗増は商品の品質や接客サービスの水準が落ち、往々にしてコントロール不能となりがちである。しかし直営であれば品質管理を徹底することができ、ニーズの強い地域に追加出店するなど、柔軟な意思決定ができる。

店舗の立地形態は様々である。繁華街が中心だが、都心のオフィスビル内や、住宅街、下町の商店街、百貨店や GMS の店内、秋葉原のような専門店街など、意識的に新しいタイプのエリアにも出店している。

渋谷駅前の TSUTAYA 店は、地域の集客力の高さと朝 4 時までの長時間営業のおかげで、売上世界 No.1 のスターバックス店となった。お客の待ち時間短縮のために、TSUTAYA 店ではエスプレッソ・マシーンは自動化され、ドリンクのサイズも 1 種類に限定して販売している。

金融機関と併設するタイプの店舗も作られている。2001 年 6 月に新生銀行大阪支店に併設する形で出店し、銀行とスターバックスとはガラス張りの自動ドアで仕切られているだけである。スターバックスの知名度を武器に、一般消費者が気軽に立ち寄れる雰囲気をつ

くりたいという銀行側の思惑と一致して、出店が可能となったものである。

「出店を決める際は、街の景観を壊さず、スターバックスが自然に溶け込める場所であることを意識しています。お客様の層に合わせ、内装はもちろん、椅子のタイプなど変えるなど、地域の事情に合わせています」と店舗運営本部・江端氏はコメントしている。

店舗のデザインは米国スターバックス社の店舗デザイン担当者と連絡をとりながらも、日本で独自のデザインチームを設け市場に合った開発をしている。「Jタイプ」と呼ばれる店舗設計は、敷地の狭い場所に合うように日本で独自に開発されたものである。このスタイルは、スターバックスが東南アジアや中東、ヨーロッパへ進出する際にも参考にされた。さらに日本では、椅子のない店もある。その一方で、什器類は全てアメリカで作っているものを使用し、内装のイメージが違う各店舗を全体として統一感のあるものになっている。

最近では、コーヒー豆の量り売りとコーヒー関連器具の販売だけに特化した「スターバックス ホールビーンストア」も出店している。2002年には顧客が店内でインターネットを利用できるサービスも開始する予定である。ネット接続が可能な無線LANを導入し、利用客が持ち込むノート型パソコンや携帯情報端末に対応できるよう、サービス計画が進められている。

㈱サザビーと米国スターバックス

㈱サザビーは、1972年に家具の輸入販売等を目的として東京都に設立された企業である。後にバックや袋物の企画製造販売に乗り出し、オリジナルブランド「SAZABY」をスタートさせる。1981年には生活雑貨ブランドとして「Afternoon Tea」の販売を始め、ティールームを併設した「アフタヌーンティー」1号店を渋谷パルコにオープンした。1983年になって、フランスのCMC S.Aと合併で、株式会社アニエスベーサンライズを設立し、衣料品の輸入ブランド「agnis.b」の販売を開始する。「SAZABY」ブランドのバックは百貨店等への卸売が中心であったが、1985年には直営店を渋谷にオープンしている。

サザビーは、さらに有名シェフの熊谷喜八氏らと共同出資で、レストラン「KIHACHI」を運営する株式会社キハチアンドエスを1986年に設立した。当初無国籍料理としてスタートしたKIHACHIも、現在ではイタリア料理や中華料理店、カフェ、ケーキショップなどバラエティに富んだ店舗を40店展開している。1987年にはアクセサリーのオリジナルブランド「agete」をスタートさせ、更にその後も家具や衣料品、服飾雑貨、ガーデニング、化粧品など様々な分野で新しいブランドを立ち上げている。

サザビー社の事業戦略では現在、次の3つの基軸に集中すると表明している。

- ①「半歩先のライフスタイルの創造」として Afternoon Tea ブランドを基幹ブランドとして衣食住のライフスタイルを提案
- ②「様々なブランドの創造と育成」としてバックやアクセサリー、化粧品それぞれのブランド、事業の確立を目指すこと
- ③「グローバルな視点でのブランドコラボレーション」として agnis.b や KIHACHI、スターバックス、アメリカンラグジーなど内外のパートナーとの事業提携と定着

米国スターバックスは2つの出発点をもっている。

もともとのスタートは、1971年シアトルのバイクプレイス・マーケットに開店した、コーヒー豆の販売店に始まる。小説「白鯨」の登場人物から名前を取って「スターバックス」と名づけられたこのコーヒー店は、2人の創立者と1人の共同経営者の3人で始められた。当初はコーヒー豆の販売だけで、店内でコーヒーが飲めるようにはなっていなかった。その後コーヒーを愛する人々に最高のものを味わってもらおうと、コーヒーが飲めるコーナーが作られた。

現在のスタイルのスターバックスが築かれたのは、ハワード・シュルツ氏の手腕によるものである。彼は1982年、当時4店舗と焙煎工場を持ったスターバックス社に、店舗運営およびマーケティング部門の役員として入社した。シュルツ氏はイタリア旅行中に飲んだエスプレッソから新事業を思いつき、スターバックス社トップに「エスプレッソカフェ」展開を提案した。しかし当時のトップからは受け入れられなかったため、彼は1984年に自ら独立してエスプレッソカフェの店を開店させる。

シュルツ氏はその成功の勢いに乗って、今度はスターバックスの創業者に、スターバックス社を買い取りたいと申し出る。これがスターバックスのもう一つの原点となり、現在のエスプレッソカフェ・チェーンに発展した。現在では北米だけで3,400店以上、全世界では約4,500店を擁するグローバルなスペシャリティー・コーヒー・チェーンとなっている。

事業構成は今では、コーヒー店運営だけでなく、スーパーマーケットなどにスターバックスブランドのボトル入りドリンク、コーヒー豆、アイスクリームなどを卸売りしている。また飛行機の機内サービス飲料も手がけ、ホライゾン航空やユナイテッド航空に供給している。その他にバーンズ&ノーブル（書店チェーン）やノードストローム（百貨店）、ウエスティンホテルなどと多様な戦略的提携を結んでいる。1999年にはHear Musicを買収し、音楽産業へ進出している。

英インターブランド社が2001年に実施した国際ブランド価値ランキングによれば、スターバックスは88位にランクされ、前年と比べ2%増と価値上昇率ではトップとなった。

喫茶市場と競合企業の動向

わが国の経済状況は現在不調であるが、外食産業もその影響を受けて苦しい経営環境下にある。マクドナルドの59円ハンバーガーや、吉野家の290円牛丼など低価格を打ち出すチェーンが相次ぎ、価格競争はますます激しくなっている。

外食産業の市場規模は2000年度で27兆1,765億円であり、前年と比べ0.7%減少し、3年連続のマイナス成長となった（外食産業総合調査研究センター推計）。業態別では「喫茶・居酒屋等」が2.7%減と落ち込みが大きく、うち「喫茶店」は1兆2337億円、前年比3.2%減と、全業種別で最も落ち込みが大きかった。一方、中食と呼ばれる持ち帰り弁当や惣菜などの業界は4兆9877億円、1.9%増と市場は拡大傾向が続いている。喫茶市場全体は落

ち込んでいるものの、セルフ方式のコーヒー店は成長している。2001年3月時点でのセルフ方式の店舗数は、首都圏を中心に約1,400店（ドトールコーヒー、スターバックス他主要8社計）と、6年前の約3倍に急増している。

総務省の事業所・企業統計調査によると、1999年の従来型フルサービス（ウェイターサービス付き）の喫茶店数は94,000店と、前回調査時（1996年）の102,000店から8%減少している。したがって減少傾向の喫茶市場において、「セルフ式」のカフェチェーンの比重が大きくなっている。従来型フルサービスのチェーンも「セルフ式」店舗を出店するなど、市場のあり様は確実に変わりつつある。スターバックスのスタイルは新しく、「スペシャルティ・コーヒー市場」とポジショニングされているが、スペシャルティ・コーヒー店の数は2002年3月には500店を越え、そのうちスターバックスは約7割のシェアを持つと推測されている。

日本でのセルフスタイル・カフェのパイオニアは、ドトールコーヒーである。ドトールは、1962年にコーヒー豆の焙煎卸売業として創業された。1980年にセルフコーヒー・ショップ「ドトールコーヒーショップ」が生まれ、そのときのコーヒー一杯の価格は150円だった。コーヒーと引き換えに代金を支払い、カウンターテーブルの「立ち飲み」スタイルではあったが、慌しい都会のオアシスと人気を博し、「150円の奇跡」とまで言われた。

その後ドトールはフランチャイズ方式で全国に店舗拡大を続け、2001年10月時点で国内店舗数817店を擁するセルフコーヒー業界の最大手となっている。ドトールは当初「ドトールと、スターバックスのようなエスプレッソ中心のスペシャルティ・コーヒー店とはバッティングしない」（ドトール経営戦略室）といていた。しかし1999年にドトールは、スターバックスに近い新業態として「エクセルシオールカフェ」を立ち上げる。それはイタリアのバールを現代風にアレンジしたエスプレッソ主体のコーヒーショップであり、高級なコーヒー豆を使い、コーヒー一杯250円と既存のドトールコーヒーショップより70円高く価格設定している。ソファ席も設け、ケーキやサンドイッチ類などフードの種類も豊富である。2001年10月現在で48店まで増えている。

タリーズコーヒー・ジャパンは、スターバックスと同じ米国シアトルを発祥地とするタリーズコーヒーが親会社である。スターバックスと同時期の1997年8月に、東京銀座に一号店を開店した。その後徐々に店舗を拡大し2001年10月で36店をもっている。店舗内は一部喫煙可とし、禁煙のスターバックスに対抗してビジネス客の取り込みを狙っている。店舗は繁華街ではなくオフィス街に絞り、路面店とともにビル館内の出店にも力を注いでいる。東京の三井物産ビル1階や日本ユニシス本社ビル内にも店舗がある。品質にこだわるビジネスマンやOLの支持率No.1を狙い、「カフェラテ」は290円とスターバックスより10円高い価格付けをしている。

タリーズのメニューにはプレミアムアイスクリームがあり、エスプレッソとアイスクリームを使った「エスプレッソ・シェイク」など独自メニューで差別化を図っている。同社も2001年7月にナスダック・ジャパンに上場した。当初は直営店のみの展開であったが、後にフランチャイズ方式を取り入れ、「10年後には1000店舗を目指す」としている。

スターバックスやタリーズに加えて、「シアトル御三家」と呼ばれるシアトルコーヒー・

カンパニーの「シアトルズ・ベストコーヒー」も日本に進出した。東日本地区に営業権を持つ日本ブラウنزウィックと、西日本地区のミフネの2社が店舗展開のライセンスを受けている。2001年10月現在で24店展開しているが、スターバックスやタリーズに比べ出店ペースはやや遅れている。2001年3月に日本法人を設立して、現在出資企業を探しているところである。

「相手先は電鉄、百貨店、ファッション関係のいずれかを考えている。電鉄、百貨店は人が集まる立地に出店できるのが魅力だ。コーヒーはファッションとの関係も密接なので、ファッション企業とも相性がよい」と言う（同社シクラー社長）。同社はスターバックスやタリーズに入りにくい客層を想定しており、落ち着いた雰囲気での作りで幅広い年代の集客を狙っている。実際に中年世代や家族客が多いといわれている。また朝の時間帯での集客を強化するため、朝の新メニューを開発中である。価格は「カフェラテ」が280円と、スターバックスとほぼ同じである。

住友商事の100%子会社、住商グルメコーヒーが展開する「セガフレードザネッティ」は、セガフレードザネッティ社との提携によって設立された。セガフレードザネッティ社はイタリアのコーヒー焙煎・卸売業界でシェアトップを争う企業である。ダイニングバーの要素を取り入れ、アルコール飲料をも提供し、イタリアンバーの雰囲気をそのまま再現している。イタリアから招いた講師が、直接従業員教育にあたり、コーヒーの入れ方を指南している。「本場イタリアのエスプレッソはシアトル系とは違う」と、「カフェラテ」を320円にして、やや高めの価格設定になっている。1998年渋谷に第一号店をオープンし、東京・大阪で13店の直営店を運営している。2002年3月期までをフランチャイズ事業の助走期間として、今後7店のフランチャイズ店を出店する予定である。直営店とFC店との比率を半々にし、2004年3月期には200店体制を計画している。

ウェイターサービスがつく国内喫茶店チェーンも、スターバックスの攻勢を受けて新業態を展開しつつある。老舗喫茶チェーンの銀座ルノアールは、2001年4月に若い女性をターゲットにしたセルフサービス式店舗「ニューヨーカーズ・カフェ」をオープンした。一年間で4店舗出店する予定である。青色を基調にした明るい内装で、店外には洒落たテラスを配置する。若い女性をターゲットとしているので、中高年層を主要顧客とする既存業態との競合も少ないと見ている。

珈琲館も2000年にエスプレッソベースの喫茶「カフェ・ディ・エスプレッソ珈琲館」を東京渋谷にオープンした。またトリコロールは霞ヶ関のビジネス街の一角に、同社初のセルフ店「トリコロール ザ・コーヒーマシーン」を開店した。ネルドリップコーヒー自動抽出機を装備し、従来450円だったホットコーヒーを280円に引き下げても採算がとれるようにした。テイクアウトも導入し、来客店の7割が利用している。

一方、ファーストフード最大手日本マクドナルドも既存店との複合展開で「マックカフェ」という新業態を開発した。カフェラテ一杯250円と、割安感を売り物にする。

組織マネジメント

：ミッション宣言

スターバックスジャパンのコア・イデオロギーは、「人々の日常生活を豊かにし、心が明るくなるような体験を提供する」と掲げられている。これは米国スターバックスの理念を踏襲したもので、世界ブランドとしてのスターバックスの認知に貢献しようとするものである。

事業ドメインをスペシャリティー・コーヒーと定め、スターバックスの使命は「会社として成長しながら、主義・信条において妥協せず、世界最高級のコーヒーを供給する」ことであるとし、ミッション宣言として以下の6項目を挙げている。

- お互いに尊敬と威厳をもって接し、働きやすい環境をつくる
- 事業運営上での不可欠な要素として多様性を受け入れる
- コーヒーの調達や焙煎、新鮮なコーヒーの販売において、常に最高級のレベルを目指す
- 顧客が心から満足するサービスを常に提供する
- 地域社会や環境保護に積極的に貢献する
- 将来の繁栄には利益性が不可欠であることを認識する

このミッション・ステートメントは1990年に、米国スターバックス会長ハワード・シュルツ氏を中心とする経営陣が起草し、それを全社員の検討に委ね、寄せられた意見に基づいて修正を施したものである。

スターバックスには「ミッション・レビュー」制度があり、会社がこのミッション・ステートメントに則って行動しているかどうか常にチェックされる。全社員にカードが配られ、会社の決定がミッション・ステートメントに沿わないと思った社員は、カードにその旨を記入して提出できる。寄せられたコメントに対して、関係経営幹部が2週間以内に回答しなければならない。提出は匿名でも構わない。その場合は意見と回答の内容がレポートとなって社内に公表され、提出した本人も回答を知ることができる。コメントカードは社内のある所に備えられている。この制度は日本でも採用され、管理者の評価にも反映されるようになってきている。

：ピープル・ビジネス

スターバックスは自社の事業を「ピープル・ビジネス」と定義する。コーヒーは社交的な飲み物であり、人と人をつなぐことができ、「コミュニティ」のフィーリングを生み出していると考えている。

米国スターバックス会長ハワード・シュルツ氏はこう言う。「周りには他のコーヒー店があるにもかかわらず、なぜスターバックスを選択するのだろうか。私たちには専売特許の技術があるわけではない。やっていることは全部見えるものばかり。では何があるのかとい

うと、それはフィーリング。人間の魂とか、人と人をつなぐということが、スターバックス唯一のスタイルなのです」

しかし実際に店内で誰かに話しかける顧客は、あまり見かけない。ほとんどの顧客は黙って列に並び、口をきくのはレジでオーダーする時だけである。とはいえ、人々は等しく扱われる、くつろげる雰囲気のある場所を求めるものである。そんな場所が都市の人々にとっては「癒しの場所」となりうる。スターバックスの目指す第3の場所「サードプレイス」コンセプトはそんな空間を目指したものである。「家庭や職場のプレッシャーから逃れ、活力を取り戻すためのオアシス」とスターバックスはポジショニングしている。

スターバックスが提供するものは、芳香なコーヒーの香りと深い味わい、コーヒーの知識に富んだフレンドリーな従業員との会話、ゆったりと落ち着いた店内などが相まって醸し出す「スターバックスでの経験（スターバックス・エクスペリエンス）」である。単なるコーヒー店を超えた、魅惑的な空間であろうとする。

コーヒーの品質はもちろん、手にしたカップの感触や、椅子の形、カウンターの縁、テーブルに貼っている木の厚みなどにもこだわりをもつ。コーヒーの香りを損なわないように店内は禁煙であり、スタッフにも香水やオーデコロンを使わないよう求めている。コーヒーの魅力を目覚めさせるための工夫もしている。焙煎度合いの異なる豆を展示したり、コーヒー豆は金属製の大きなじょうご状の器に入れられ、デザイン性に配慮している。カップやスプーンなどが金属製でないのも、不快な金属音を防いで、ゆったり空間を損なわないようにするためである。店内の雰囲気がマンネリ化しないように、季節ごとにポスターや小物の展示を変え、季節感を演出している。全て顧客にスターバックスでしか味わえない「価値ある体験」「感動的な経験」を提供する狙いである。

One Cup at a Time. One Customer at a Time.

これは本社の入り口に掲げられている、「顧客との一瞬を大切にしたい」同社の姿勢を表現したキーワードである。社内には次のようなストーリーも伝えられている。

“スターバックスでは、お客がレジで注文しお金を支払うと、注文したドリンクが出来上がるのをレジ脇のカウンターテーブルで待つ。ある人が他の人の注文したドリンクを間違えてとってしまい、口をつけてしまった。間違えたことに気づいたお客はパートナー（従業員）にその分の代金も支払うと申し出た。それを聞いたパートナーはにっこりと笑って言った。「お金は結構です。折角ですから、ご一緒にそのドリンクも味わって行って下さい」”

：パートナー

「おいしいコーヒーも、くつろげる空間も人がつくって提供する。そのために従業員尊重が顧客の創造につながる」

「環境が厳しくても注目するのは競争ではない。スターバックスで働く人であり、顧客である」

「お客に素晴らしい体験を提供する担い手は社員です。彼らを大切にしないとサービスを高められない」

これらの言葉は、それぞれ日本のCEO角田氏、米国のハワード・シュルツ会長、および社長のオーリン・スミス氏のコメントである。スターバックスは「人を尊重する経営」で知られる。ステークホルダーの優先順位は「1.従業員、2.顧客、3.株主」と言ってはばからない。従業員を通じて顧客へ価値が提供でき、それが株主利益につながるとしている。

- 情熱
- 威厳
- 企業家精神とやる気
- 勝利に対する誇り
- パートナーへの尊敬

これらのキーワードは、従業員への想いを表現している。「Big Hairy Audacious Goal (大きくて、困難で、大胆な目標)にチャレンジして欲しい」と人事・総務部門長の松川氏は語る。

スターバックスでは、正社員もアルバイトも等しく「パートナー」と呼ばれる。企業とそこで働く個人1人1人は「雇う-雇われる」という関係でなく、共に事業を営み、スターバックスと共に成長するパートナーとして位置付けられる。米国スターバックスは上場後、何度か業績悪化を経験したが、人員削減は一度も行なっていない。

スターバックスジャパンでも2001年3月にストックオプション制度が導入された。対象は勤続年数など一定の条件を満たした約800人の正社員と、600人のアルバイトであり、全体の約23%にあたる。ストックオプション・プログラムはコーヒーに因んで、「ビーンストック」と名づけられている。

スターバックスは日本でも米国でも、基本的にマスコミ広告をしない。パートナー達が提供する経験こそが顧客に感動を与え、ブランド価値を高めると考えているからである。高いブランド・イメージはまたパートナー達に、さらに高い誇りと夢を与えることになる。

パートナーが自由に意見を書き込めるように「パートナー・コメントカード」もある。パートナーの意見が率直に話し合える相互信頼関係や風土を築きたいとしている。

「Heart of Starbucks」は、日本オリジナルの集会である。月2回開かれ、パートナーから寄せられたアイデアや様々なテーマについて、自由に話し合いが行なわれる。さらに街の清掃活動やドッジボール大会、米国スターバックスのスライドショーなど、その活動は広がっている。いずれもパートナーが企画・運営する、一種の課外活動である。

「ブラボー賞」は、相互に助け合う思想を浸透させようと考案された表彰制度である。ブラボー賞は、仕事で感動的なヘルプをした人に与えられ、コーヒー豆をイメージしたピンバッジが贈られる。パートナーが仕事に他の人から素晴らしいヘルプをもらったと感じたとき、誰でも所定のアプリケーション・シートにその事実を記入し、その人を部門長に推薦できる。ヒューマンリソース部門に承認されると、表彰が行われる。

米国ハワード・シュルツ会長は、どの国にいても現地従業員との対話を欠かさない。最低2時間、それもノーアジェンダ（議題なし）で対話が行なわれるという。

「スターバックスが好きだから働いている」 パートナー達がこうした共感を持って顧客と接することが、顧客からの信頼を得る近道と考えられている。

：スターチームとラーニング

提携した国のスタッフは、米国シアトルで13週間の研修を受けることになっている。これは経営幹部同士で理念や文化を共有し、またワールドワイドのブランド・イメージを維持するために行なわれている。店長や店員、間接部門のスタッフらが、スターバックスの製品、サービス、ブランド、組織、文化などについて集中的に教育を受ける。

スターバックスが新たに進出した国で第1号店を出店する際には、「スターチーム」がその国に派遣されてサポートする仕組みになっている。「スターチーム」は既に出店している国のパートナーの中から、技術やノウハウに秀でたメンバーによって編成される。日本の1号店開店時には、米国からスターチームが派遣された。現在は進出国が増えたので、各国混成の「グローバル・スターチーム」が編成されることもある。

オーストラリアの1号店開店の際には、米国やイギリス、タイなどのメンバーに加えて、日本人も参加した。現地のパートナーに2週間にわたって、スターバックスのバリューや考え方を伝え、価値観の共有を図りながら教育サポートを行った。

日本へやってきたスターチームについて角田氏はこう回想する。「彼らはいつもにこやかで、いつも相手にやさしくて……最初に来たときも“僕らはあなたたちのために来たんだ。自分たちは仲間が楽しんでくれるために来たんだ。”と毎日毎日言っていた。いい加減飽き飽きしていたが、気づくとその空気はみんなに伝染していた。今は日本も米国と同じ雰囲気職場になっている」

スターバックスには、最高品質を実現するためのスタンダードがある。コーヒーの入れ方や、スチーム、フォームといったミルクの作り方、エスプレッソ・マシーンの動かし方などはもちろん、メンテナンスなどの基礎的な店舗運営に至るまで決められている。しかしサービス面でのマニュアルは存在しない。顧客の多様性や変化に合わせてサービスのあり方も変わるので、一律のサービスでは顧客対応できないと考えられているからである。顧客に素晴らしい体験を提供するには、パートナー一人一人の行動やマインドが重視されている。

スターバックスの人材教育は、知識の詰め込みではなく、「みんなならどう取り組むか」という問いかけに基本が置かれている。「Just Say Yes」はそんな狙いを込めたキーワードである。スターバックスの新規採用者は、正社員でもアルバイトでもまず「ファースト・インプレッション」というクラスを経験する。このクラスでは、ストア・マネージャーとともに実際にストア・ツアー（店舗視察）をしながら、自分の目で職場の雰囲気を掴んでもらう。その後「コアカリキュラム」と呼ばれる11の講座が始まる。この講座はOFF-JTの座学5クラスと、インストア・モジュールを使ったOJT6クラスによって構成されて

いる。11クラスに要する時間は80時間に及び、それをこなすのに平均1ヶ月から1ヶ月半かかるという。

研修にはゲーム感覚も取り入れられている。コアカリキュラムの最初に「エクスペリエンス」というクラスがあり、「ファシリテーター」と呼ばれる人が進行役として登場する。まずファシリテーターが参加者に「グラウンドルール」作りを訴える。「優しさを見せる」「楽しく学ぶ」「お昼を一緒に食べる」などなど、自分たちで考えた思い思いのルールを大きな紙に書き、入り口の床に張り、そして踏みながら覚える。

壁には「落書きボード」や「質問ボード」というという大きな紙が貼られる。落書きボードには、何でも会社について思ったことを書かせ、気軽に意見を述べられるようになっている。「質問ボード」に他の人の前で聞きにくい質問を書きおくと、後でファシリテーターが答えを書き込んでくれる。

「ZINGO」ゲームというのものもある。A4の紙に大きな升目の線が引かれてあり、その升目の中には、社内用語が書いてある。他の人にその社内用語を説明できれば名前を書き込み、最も多くの欄を埋めた人が勝ちというゲームである。英語の社内用語が多いのでゲーム感覚で覚えてもらうためである。こんなやりとりを通じて、受講者は同時にスターバックスでのコミュニケーションの仕方を体験する。エクスペリエンス・クラス終了後は、「レジの扱い方を覚える時間」「コーヒーやエスプレッソの抽出の仕方を覚える時間」などが続く。

進行役となるファシリテーターは、普段は店舗で働いている社員である。正社員・アルバイトを問わず志願した人の中から選ばれ、専門クラスを受けて資格を取った人たちである。ファシリテーターになるには、6つの研修項目からなる合計48時間のファシリテーター研修を受講し、毎月1回実施される認定試験を受けた後、プレゼンテーション試験をパスする必要がある。合格率はほぼ50%で、何度でも挑戦可能である。社員教育はファシリテーターが行ない、総務・人事部門はファシリテーターをサポートするに過ぎない。「我々はあくまで黒子なのです。我々のビジネスの主役はあくまで店舗で働くパートナー達なのです」と総務・人事部門長の松川氏は語る。ちなみに本社は「サポートセンター」と呼ばれている。

OJTの実地クラスは、ファシリテーターでなく、「ピアコーチ」と呼ばれる人々が担当する。ピアコーチもファシリテーター同様に、ピアコーチ育成クラスを受講し、新人のOJT教育を行うことが認められたパートナーであり、正社員・アルバイトの区別はもちろんない。ピアコーチはコーヒーの入れ方から店舗運営に至るまで、マンツーマンで実地の教育を行なう。実地クラスには、バリスタ養成クラスもある。「バリスタ」とはイタリア語でパーテンダーを意味し、スターバックスではコーヒー抽出技術者を指す。スターバックスの勤務者は全員バリスタである。

店長養成の研修でも同様に、パートナーが指導教官になる。店長の中から、「マネジメント・コーチ&メンター」(MCM)と呼ばれる店長養成資格者が選ばれ、店長候補者を教えることになる。この店長養成プログラムは半年がかりの大がかりなものであるが、現在同社では店長候補生とそれを教える同数のMCMがいるという。

同社ではトレーニングという言葉は使われず、「ラーニング」という言葉が用いられる。あらかじめ決められたことを言われるままに身につけるのではなく、個人個人が自ら学んで欲しいという願いを表現している。マニュアルによらず自らが主体的に店の経営に参加して、顧客との信頼関係を築く。その結果、ブランドが口伝えで作られられるとスターバックスでは考えられている。

コーヒー・アンバサダー・カップとスナップショット

2000年春、日本において世界最初のコーヒー・アンバサダー・カップが開催された。コーヒーに関するスキルをより高めるために、技量を競うコンテストである。

全国の従業員がコーヒーに関する知識や技をゲーム形式で競い、地区予選から始まり、決勝大会は神戸で開かれた。コーヒーに関する四択問題クイズや、目隠しでドリンクをつくるといった裏技も競われた。パートナーの応援団だけでなく、CEOの角田氏やハワード・シュルツ会長らも参加し、会場は多いに盛り上がりを見せた。米国スターバックスからはさらにコーヒー・スペシャリストも来日し、イベントの合間に「フード・ペアリング」（フードとコーヒー豆の組合せ）のレクチャーなども行われた。レクチャーでは「コーヒーの知識を伸ばすには、自分より知識が豊富な人と意見を交換しあうといいでしょう。そういう方はお客様の中にも多くいらっしゃるはずです。ぜひコミュニケーションを大切にしてください」というメッセージが強調された。

アンバサダーカップの優勝者は、九州の店舗に勤務するアルバイト女性であった。彼女は将来海外で新規開店があった際、グローバル・スターチームに参加することになっている。さらに本人の希望がかなえられ、2001年に新業態として東京にオープンした、コーヒー豆と抽出機の販売専門店「ホールビーンストア」店に抜擢された。

スナップショットとは、お客を装った外部者による“隠密”の店舗チェックのことである。店舗ごとに最低月1回行なわれ、「目が合った時に熱心で好感の持てる挨拶で迎えられたか」「商品棚を見ている顧客に従業員が気づいて声をかけるまで何分かかかるか」「ドリップコーヒーの温度は摂氏72度以上か」「友達に紹介したくなる店だったか」など、細かくチェックされる。100点満点の総合評価が行われ、A4サイズ一枚の報告書にまとめられて、店にフィードバックされる。その報告書から店長以下全員が反省点や課題を認識し、改善を考える。90点以上が一応の合格点とされており、100点満点をとった店舗にはCEO角田氏が直々に店舗へ出向き、従業員全てと握手をし、その栄光を称えるという。このスコアがその後の店舗売上を予測する先行指標となると考えられている。またパートナーが評価する「パートナー・スナップショット」もある。

人事システム

スターバックスは「ミッション宣言」を社員の評価・処遇にリンクさせるために、日本独自の新しい人事評価制度を2000年4月に導入した。米国スターバックスの人事制度の中で

は、理念が同じとはいえ、給与体系は伝統的な職務給制度に近いものになっている。米国では専門職種分野を歩む人が多く、能力要件や給与水準が「経理」「店舗運営」など職種・ポスト毎に分かれているのである。

対照的に日本では職種意識が強くないことから、職種に関係なく適用できる独自の制度が必要であった。また部門間異動を希望する人が多いため、どの部署に異動しても同じ目標や尺度で評価を受けられるようであればならない。「米国と日本では労働慣行もスターバックスの成長段階も異なる。両方の良いところを取り入れたかった」（松川氏）

日本の制度では、仕事の姿勢と業務の成果という、2つの軸による評価体系になっている。二つのウェイト配分は等しいため、業務目標の達成度は半分しか人事考課に反映しない。

仕事の姿勢はミッションに沿って行動しているかについて、コンピテンシーの尺度で評価される。スターバックスのコンピテンシーは、以下の6項目である。

- ホスピタリティー
- コミュニケーション
- チームワーク
- ピープル・ディベロップメント
- カスタマーサービス
- パフォーマンス・マネジメント

またコンピテンシーのレベルは7つの段階になっている。それぞれのレベルには、Green Bean（生豆の意）から Starbucks Roast2 と、コーヒー豆にちなんだ名前がつけられている。これらの段階はコンピテンシー・バンドと呼ばれ、ポストではなくキャリアによって格付けされ、それに給与が連動する仕組みになっている。したがってファシリテーターやピアコーチ、MCMといった教育の資格自体は、能力評価や報酬に直接反映しない。もちろん資格を得ることで、コンピテンシーが高まって結果として報酬が上がるということがある。報酬と直接結びついていなくても、資格取得希望者が少なくなることはないという。周囲から薦められたりして、自然と資格を目指そうという雰囲気があるという。

新人採用時にも、このコンピテンシーが基準として使われる。松川氏は「ミッションを体験できるかどうかポイントであり、ホスピタリティー、コミュニケーション、チームワークの3つを備えている人を採用するようにしている」と述べている。これらの3項目は、後から体得することは難しいと考えられているためである。

業務の成果は、各役割に合わせてMBO（目標管理）を取り入れ、指標を数値化している。例えば店舗のマネージャーであれば、カスタマー、パートナー、ビジネスの3つの観点から構成される評価指標がある。カスタマーの評価指標には、スナップショットのスコア、カスタマー・コメントカードの数、顧客の認知度、ロイヤル・カスタマー数などがある。またパートナーの評価指標には、離職率やパートナーの社内講習の受講数、女性マネージャーの登用数、パートナー・スナップショット・スコアなどがある。さらにビジネスの評価指標には、在庫や売上などの財務数値が含まれている。「ビジネス」のウェイトは、

業務の成果の 40%を占めるが、業務の成果と仕事の姿勢を合わせた全体評価から見れば、財務数値の割合は 20%に過ぎない。

今後の展開

同社の最高経営責任者（CEO）の角田氏は今後について以下のように語っている。

「今は本当に会社はみんなの力で動いているんだと思うし、それがインフルエンザのように伝わっていている。みんなが本気でみんなの力で動いているのだと思ってくれることで、僕が思っていた以上の力が発揮されていると思う。みんなにこういう DNA が流れれば後は共感する人たちがついてくる。これを国内 500 店舗になっていった時に浸透させていけるのか？ 難しいこともあると思う。伝言ゲームのように違う形で伝わってってしまうことも十分考えられる。

『500 店以降は？』とみんなによく聞かれるんですけど、この先どうなっていくのかは自分では読めない。迷っているのではなくて、ブランドをどう成長させていくかは、今の時代 5 年 10 年先のことはわかりませんから。ですから、今のところはまず 500 店舗。500 に近づいて達成できるようになったら次のことを考えるでしょうね。

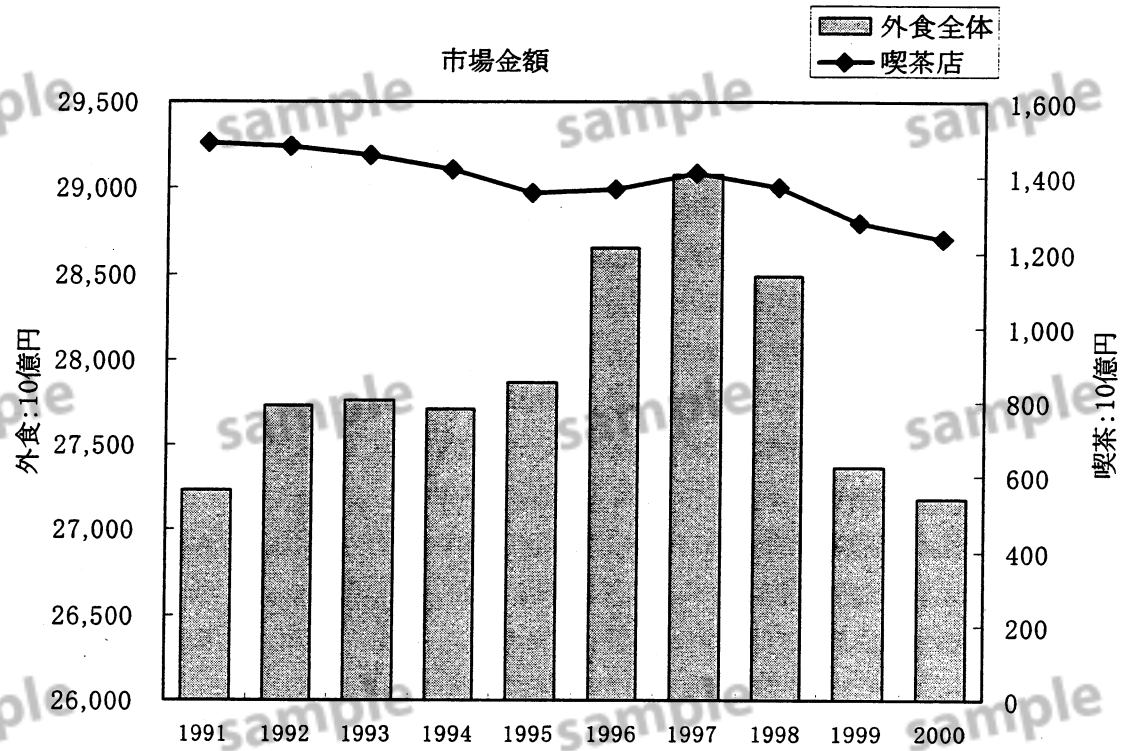
現在のスターバックスはアイテムが少ないと思います。これからはフードに関しては特に力を入れていきます。あとマーチャндаイズ。時代の何歩か先を行こうとしたら、違ったマーケットに商品を提供していくこともありえます。

お客様に我々の押し付けをするのでなく、お客様がそれをコンフォタブルと感じ、その方がいい環境をつくるのが出来るのであれば、スターバックスの仕組みすら変わっていく可能性はあるかもしれない。でもスターバックスのハートはずっと変わりませんよ。」

<参考文献>

- ・「スターバックス成功物語」 ハワード・シュルツ、トリー・ジョーズ・ヤング
- ・「ザ・ブランド」 ナンシー・ケーン
- ・「組織改革」 高橋俊介
- ・「スターバックスマニアックス」 小石原はるか
- ・日経産業新聞 2001.8.15/2001.10.12/2001.11.6
- ・日経流通新聞 2001.4.19/2001.5.5/2001.6.12/2001.8.21/2001.8.30
- ・日経プラスワン 2001.2.3
- ・日経金融新聞 2001.2.6
- ・日経新聞 2001.3.21/2001.4.2/2001.6.19/2001.7.15/2001.9.14/2001.9.27/2001.9.28
/2001.10.10
- ・「外食 2 兆円市場の最新地図」 エコノミスト 2001.2.13 号
- ・「特集 取締役会で勝つ」 日経ビジネス 2001.9.24 号
- ・「ビジョン経営で個と組織が生きる」 人材教育 2000. 5 号
- ・「商業界」 2002. 4 号

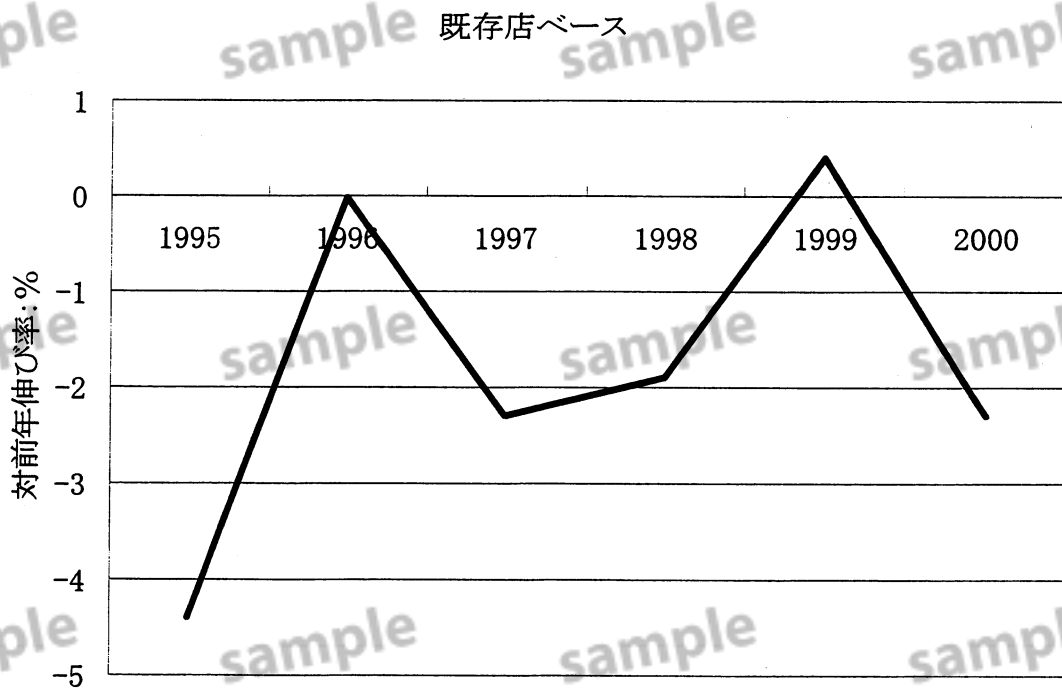
付属資料1：外食・喫茶店市場動向



※ 外食産業統計資料集 2001年版

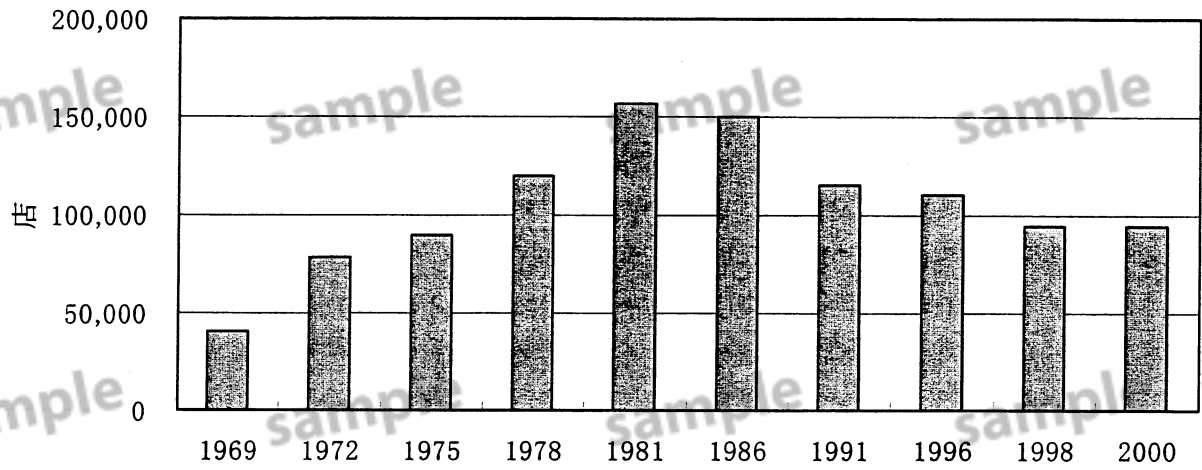
※

付属資料2：喫茶業 既存店ベース売上前年比



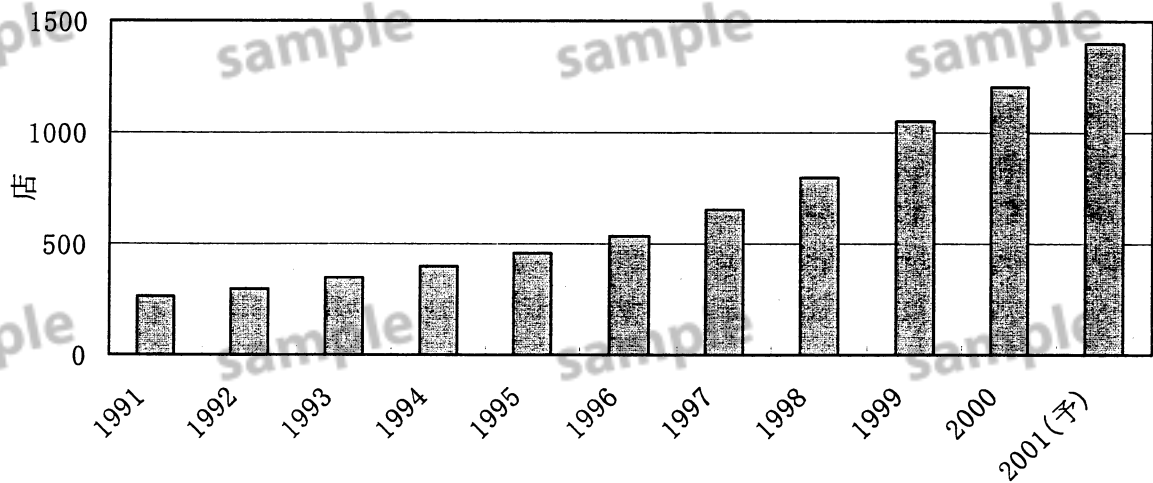
※日本フードサービス協会

付属資料3：喫茶業合計店数の推移



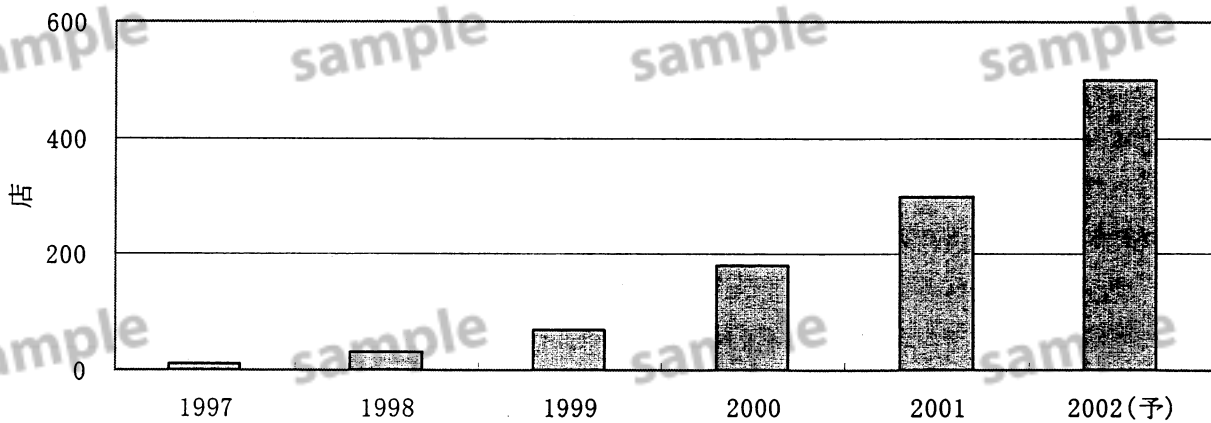
※ エコノミスト 2001・2・13

付属資料4：セルフ式カフェチェーン主要8社店舗数（3月末）



※日本経済新聞 2001・715

付属資料5：スペシャルティコーヒー店の店舗数



(注) 2001年3月時点で10店舗以上を有するチェーン ※日本経済新聞 2001・10・10

付属資料6：スターバックスコーヒージャパン主な財務指標の推移

	第2期 平成9年3月	第3期 平成10年3月	第4期 平成11年3月	第5期 平成12年3月	第6期 平成13年3月
売上高 (千円)	356,607	1,619,706	4,429,722	12,851,451	29,134,777
経常利益 (千円)	△ 266,725	△ 370,358	△ 949,572	△ 66,036	1,475,624
当期純利益 (千円)	△ 266,725	△ 372,361	△ 997,435	△ 111,501	1,439,854
資本金 (千円)	250,000	495,000	1,295,000	2,500,000	3,001,140
発行済株式総数 (株)	5,000	9,900	25,900	50,000	1,200,000
純資産額 (千円)	194,903	312,542	915,106	3,213,605	5,654,599
総資産額 (千円)	903,748	2,289,578	5,270,948	10,824,372	18,395,252
1株当り純資産額 (円)	37,735	30,872	35,082	64,201	4,721
1株当り配当額 (円)	-	-	-	-	-
1株当り当期純利益 (円)	△ 57,323.3	△ 48,802.2	△ 54,762.0	△ 2,672.7	4,861.0
自己資本比率 (%)	21.6	13.7	17.4	29.7	30.7
自己資本利益率 (%)				△ 5	33
営業活動によるキャッシュフロー (千円)				961,965	2,701,893
投資活動によるキャッシュフロー (千円)				△ 4,831,421	△ 6,219,396
財務活動によるキャッシュフロー (千円)				4,842,144	2,698,707
現金及び現金同等物の期末残高 (千円)				1,119,125	300,329
従業員 (人)	32	110	255	475	1,169
(外、平均臨時雇用者数)	(34)	(202)	(673)	(1739)	(3997)

※同社 新株発行並びに株式売出届出目論見書

付属資料7：スターバックスコーヒージャパン 品目別販売実績

単位：千円

	第6期 (平成12年4月1日から平成13年3月31日)		
	売上高	売上構成比	前年同期比
ビバレッジ	20,768,250	71.3%	231.2%
ペストリー	5,191,720	17.8%	200.9%
コーヒー豆	1,615,339	5.6%	214.6%
コーヒー器具等	1,525,042	5.2%	293.0%
その他	34,424	0.1%	294.9%
合計	29,134,777	100.0%	226.7%

※同社 新株発行並びに株式売出届出目論見書

付属資料8：スターバックスコーヒージャパン従業員の状況

平成13年7月31日現在

従業員数	平均年齢	平均勤続年数	平均年間給与
1,399人(5,126人)	27歳11ヶ月	1.3年	4,174,086円

※従業員は就業人員であり、臨時雇用者は年間の平均人員を()で外数にて記載しております。
 ※平成13年7月31日現在の臨時雇用者は6,748人であり、平成13年7月1日から7月31日の間における臨時雇用者の総労働時間は458千時間です。
 ※平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでいます
 ※最近1年において、従業員が712名増加しています。店舗数の増大などの拡大に対応して新規採用を行ったものです。

※ 同社 新株発行並びに株式売出届出目論見書

付属資料9：スターバックスコーヒー地域別店舗数

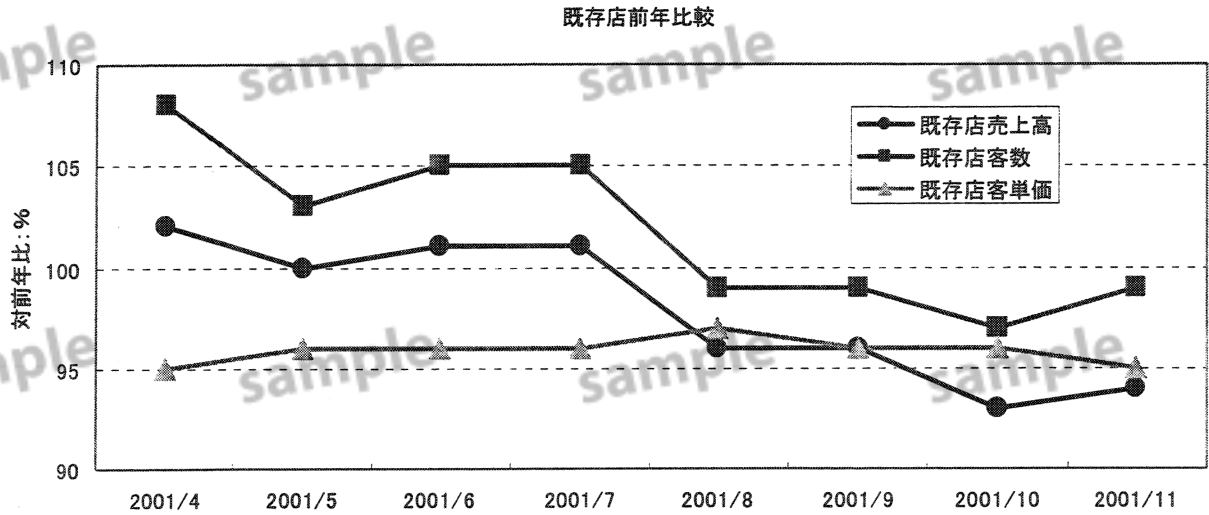
売上高単位;千円

	第6期 (平成12年4月1日から平成13年3月31日)			
	店舗数	売上高	売上構成比	前年同期比
宮城県	4	218,670	0.7%	—
栃木県	2	73,694	0.3%	—
埼玉県	6	519,369	1.8%	—
千葉県	11	1,115,736	3.8%	789.3%
東京都	124	17,498,072	60.1%	178.6%
神奈川県	22	2,873,103	9.9%	202.6%
静岡県	1	83,932	0.3%	—
愛知県	8	866,561	3.0%	3346.6%
三重県	1	55,749	0.2%	—
京都府	6	665,245	2.3%	295.3%
大阪府	24	3,215,919	11.0%	342.2%
兵庫県	9	915,454	3.1%	315.4%
岡山県	2	150,111	0.5%	—
福岡県	6	747,465	2.6%	—
大分県	2	101,266	0.3%	—
その他		34,424	0.1%	—
合計	228	29,100,352	100.0%	226.7%

※ 上記の店舗数は、当事業年度において売上高を計上した店舗数をしめしており、当事業年度中における退店により期末店数(227店)とは異なります。

※同社 新株発行並びに株式売出届出目論見書

付属資料10：スターバックスコーヒー日本2001年度推移



※ 期間、曜日の変動を除く為、1年を52週に分けて各月分にしてあります。
 ※ 既存店は該当月末日現在既に継続して13ヶ月以上営業している店で計算しています。

	2001/4	2001/5	2001/6	2001/7	2001/8	2001/9	2001/10	2001/11
全店舗数	238	249	259	272	278	289	300	308
全店売上 (対前年比)	189%	194%	190%	188%	182%	171%	162%	153%

※同社ホームページ

付属資料11：スターバックスコーヒー日本 中長期的な経営戦略

ミッション・ステートメントに則り、当社のさらなる成長に向けて、大きく5つの領域について戦略を考えております。

1. お客様に対する価値創造

最高級のコーヒー、くつろげる空間と魅力的なサービスをより多くのお客様に体験していただけるよう、今後とも事業とブランド・クオリティーとのバランスを考慮し、全国への積極的な新規出店を継続いたします。その中でこれまでのコーヒーストアとは違う新しい店舗形態での出店も検討してまいります。

2. 株主に対する価値創造

株主尊重の面から、継続的かつ安定的な配当を目指します。また自発的ディスクロージャーにも重点を置きます。

3. 従業員(パートナー)に対する価値創造

パートナーの働きやすい環境を整備するため、人材育成プログラムの充実、公正な人事考課制度の運用、インセンティブ・プランの充実など今後とも人への投資を続けてまいります。

4. 社会貢献

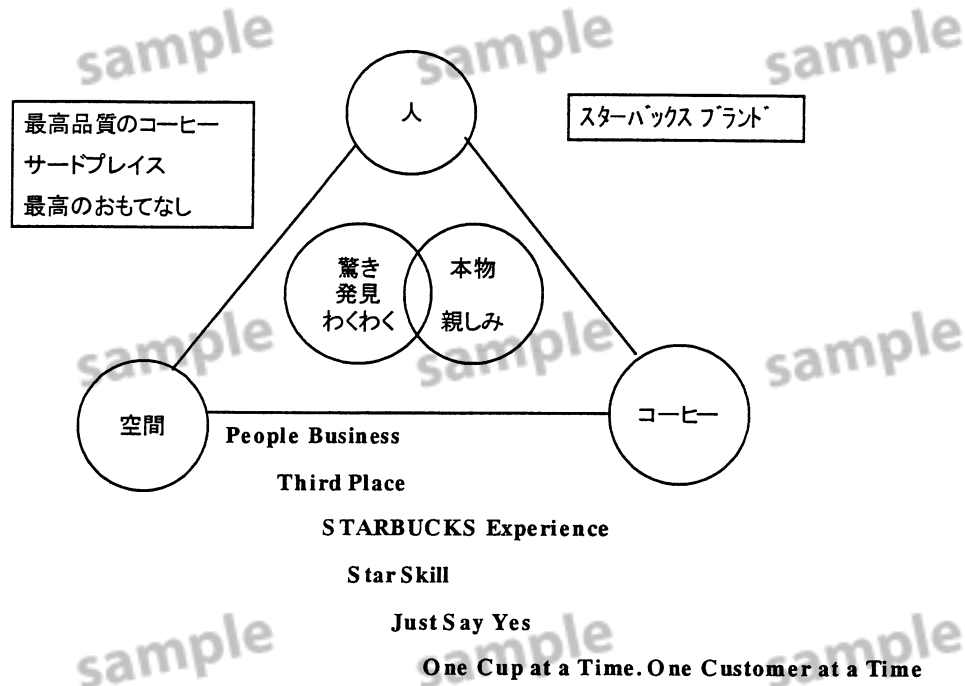
コーヒー生産国への貢献、牛乳パックリサイクル活動など、当社が環境に与える負荷を可能な限り削減し、かつ地域社会に対して融合していけるよう活動して参ります。

5. 新規事業の取り組み

今後とも新しい商品やコーヒーストアー以外の新規事業(例として米国におけるボトル入り飲料事業)の実現に向けて努力します。

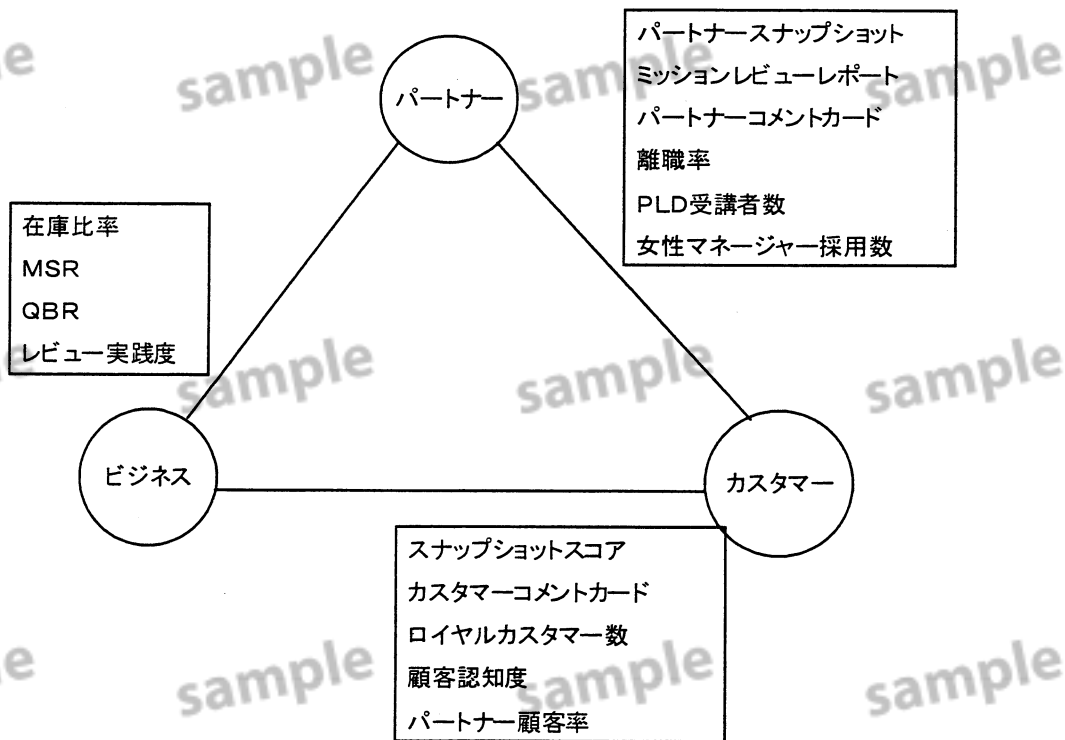
※平成14年3月期 中間決算短信より

付属資料12：スターバックスグランドエクセレンス



※同社資料をもとに筆者作成

付属資料13：スターバックス オペレーションエクセレンス



※同社資料をもとに筆者作成

付属資料14：スターバックス経営理念

◆BHAG(ビハーグ) (Big Hairy Audacious Goal)	心と活力と栄養を与えるブランドとして、世界で知られる、尊敬される、朽ち果てることのない偉大な企業になること
◆コアイデオロギー	人々の日常生活を豊かにし、心が明るくなる体験を提供する
◆ミッション宣言	スターバックスの使命は、会社として成長しながらも主義・信条において妥協せず、世界最高級のコーヒーを供給することである ◆お互いに尊敬と威厳を持って接し、働きやすい環境をつくる ◆事業運営上で不可欠な要素として多様性を受け入れる ◆コーヒーの調達や焙煎、新鮮なコーヒーの販売において常に最高級のレベルを目指す ◆顧客が心から満足するサービスを常に提供する ◆地域社会や環境保護に積極的に貢献する ◆将来の繁栄には利益性が不可欠であることを認識する
◆スタースキル	・自信を保ちさらに高めていく ・相手の話を真剣に聞き、理解する努力を怠らない ・困ったときには助けを求める

※商業界 2002・2 より筆者加筆

付属資料15：スターバックスコーヒー人事評価システム

コンピテンシーとMBOで形作られる面積

MBO評価結果

S=6	6	12	18	24	30	36
A=5	5	10	15	20	25	30
B+=4	4	8	12	16	20	24
B=3	3	6	9	12	15	18
C=2	2	4	6	8	10	12
D=1	1	2	3	4	5	6
	D=1	C=2	B=3	B+=4	A=5	S=6

面積と最終考課記号

面積	考課記号
26~36	S
19~25	A
10~18	B+
5~9	B
3~4	C
1~2	D

コンピテンシー評価結果

MBOの評価結果

高い

S	B	B+	B+	A	S	S
A	B	B+	B+	A	A	S
B+	C	B	B+	B+	A	A
B	C	B	B	B+	15	B+
C	D	C	B	B	B+	B+
D	D	D	C	C	B	B
	D	C	B	B+	A	S

高い

コンピテンシー評価結果

付属資料16：スターバックスコーヒー コンピテンシーレベル

	Hospitality	Communication	Team Work	People Development	Customer Service	Performance Management
Starbucks Roast 2	異文化に対しても理解、貢献できるレベル	言語・文化を超えて長期的な信頼関係を構築できるレベル	全社的なレベルでリーダーシップを発揮し、社内外のあらゆるチームとチームワークを構築できるレベル	社会的な見地から優秀な人材を育成できるディベロップメントプランを作成し、全社的に実践できるレベル	SBJという企業を通じて社会的満足向上させることができるレベル	変革力とチャレンジスピリットをもってビジネスプランを策定し、全社レベルでのゴールを達成できるレベル
Starbucks Roast 1						
Full City Roast	個人に対してはもちろん、組織や集団に対しても理解し、役に立とうとして行動していけるレベル	社内・社外ともに長期的な信頼関係を構築できるコミュニケーションレベル	リーダーシップを発揮し複数のチームのチームワークを構築し、また他チームや取引先などとのチームワークも構築できるレベル	効果的なディベロップメントプランを作成し、指導・育成ならびに人材配置ができるレベル	直接エン지니어と接することがなくてもチームの運営により顧客を満足させることができるレベル。またハイレベルな顧客の要望に対しても十分応えられるレベル	成果やプライオリティやクオリティを十分意識した上でチームゴールを設定し達成できるレベル
City Roast			リーダーシップを発揮し自分のチームのチームワークを構築し、また他チームや取引先などとのチームワークも構築できるレベル	効果的なディベロップメントプランを作成し、指導・育成できるレベル	複数のパートナーが集まるチームをベースに多数の顧客を満足させることができるレベル。またハイレベルな顧客の要望に対しても十分に応えられるレベル	
Cinamon Roast			社内・社外ともに業務を遂行する上で問題無くコミュニケーションが取れるレベル	リーダーシップを発揮し自分のチームのチームワークを形成することができるレベル	ディベロップメントプランに乗っ取り指導・育成ができるレベル	
Yellow Bean	どんな人に対しても役に立とうとして行動しているレベル	コミュニケーションの重要性を十分認識しながら行動しているレベル	チームワーク形成を意識した行動が取れるレベル	定型業務のみならずビジネスに対する姿勢も含め後輩パートナーの模範となる行動が取れるレベル	顧客と一対一で向き合い顧客を満足させることができるレベル	個人の目標のみならずチームのゴールを意識した行動が取れるレベル
Green Bean			チームワークへ問題無く参加できるレベル	新しく入社したパートナーへの定型業務についてコーチすることができる		個人の立てた目標を達成できるレベル

付属資料17：スターバックスコーヒージャパン 財務諸表

損益計算書

(単位:千円)

	第5期 (自平成11年4月1日 至平成12年3月31日)		第6期 (自平成13年4月1日 至平成14年3月31日)	
	金額	百分比	金額	百分比
I 売上	12,851,451	100.0	29,134,777	100.0
II 売上原価				
1 当期商品仕入	360,738		409,872	
2 前期商品仕入	4,085,396		9,339,241	
合計	4,446,134		9,749,114	
III 売上総利益	8,405,317	66.0	19,385,663	66.6
III 販売費及び一般管理費	3,972,980	30.9	8,404,760	28.8
1 広告宣伝費	149,300		372,093	
2 給与手当及び賞与	3,400,688		7,187,478	
3 賞与引当金繰入額	71,249		176,306	
4 退職給与引当金繰入額	9,018		-	
5 退職給付引当金繰入額	-		42,619	
6 備品・消耗品費	477,166		931,599	
7 減価償却費	731,729		1,298,094	
8 不動産賃借料	1,461,595		3,243,915	
9 支払利息	835,347		1,893,759	
10 支払手数料	359,063		785,284	
11 その他	1,305,167		3,228,364	
IV 営業外収益	78,144	0.6	1,570,501	5.4
1 受取利息	1,350		2,929	
2 資材売却益	-		8,849	
3 為替差益	-		3,355	
4 その他	1,907		3,043	
V 営業外費用	147,439	1.1	113,055	0.4
1 支払利息	76,987		109,094	
2 為替差損	60,177		-	
3 新株発行	9,384		3,961	
4 その他	890		-	
経常利益又は経常損失(△)	△ 66,036	△ 0.5	1,475,624	5.1
VI 特別利益	1,191	0.0	-	-
1 固定資産売却益	1,191		-	
VII 特別損失	14,283	0.1	49,573	0.2
1 固定資産売却損	1,479		-	
2 固定資産除去損	12,804		34,105	
3 リース契約解除損失	-		15,467	
税引前当期純利益又は 税引前当期純損失(△)	△ 79,128	△ 0.6	1,426,051	4.9
法人税、住民税及び事業税	32,372		98,382	
法人税等調整額	-	0.3	△ 112,186	△ 0.0
当期純利益又は当期純損失	△ 111,501	△ 0.9	1,439,854	4.9
前期繰越損失(△)	△ 1,674,893		△ 1,786,394	
当期末処理損失(△)	△ 1,786,394		△ 346,540	

貸借対照表

(単位:千円)

	第5期 (平成12年3月31日現在)		第6期 (平成13年3月31日現在)	
	金額	構成比	金額	構成比
		%		%
(資産の部)				
I 流動資産				
1 現金及び預金	1,119,125		300,329	
2 現金掛	366,797		1,121,401	
3 商品	409,872		1,143,246	
4 貯蔵品	95,213		156,823	
5 前払費用	47,829		107,543	
6 繰延税金資産	154,967		265,836	
7 繰延税金	-		96,340	
8 繰延税金	-		380,964	
9 繰延税金	-		1,027,046	
10 その他	50,515		22,380	
流動資産合計	2,244,321	20.7	4,621,911	25.1
II 固定資産				
(1) 建物	3,229,836		5,740,553	
減価償却累計額	547,096	2,682,740	1,200,094	4,540,459
(2) 車両運搬具	3,120		3,120	
減価償却累計額	1,827	1,293	2,239	880
(3) 工具器具及び備品	1,637,842		3,038,766	
減価償却累計額	449,887	1,187,954	954,053	2,084,713
(4) 建設仮勘定	265,073		214,113	
固定資産合計	4,137,061	38.2	6,840,166	
III 無形固定資産				
(1) ソフトウェア	100,041		97,993	
(2) 特許権	24,529		44,983	
無形固定資産合計	124,571	1.2	142,977	
IV 投資その他の資産				
(1) 出資	100		105	
(2) 長期前払費用	-		64,918	
(3) 繰延税金	215,595		222,918	
(4) 繰延税金	-		15,845	
(5) 差入保証金	3,955,254		6,188,663	
建物賃貸予約金	147,468		297,745	
投資その他の資産合計	4,318,418	39.9	6,790,196	36.9
固定資産合計	8,580,050	79.3	13,773,341	74.9
資産合計	10,824,372	100.0	18,395,252	100.0
(負債の部)				
I 流動負債				
1 買掛金	333,467		617,689	
2 短期借入金	340,000		1,000,000	
3 一年以上以内返済予定借入金				
4 未払金	508,471		624,471	
5 未払費用	931,410		2,223,731	
6 未払法人税等	275,299		700,105	
7 未払消費税等	32,081		98,437	
8 繰延税金	94,157		256,192	
9 繰延税金	31,073		58,976	
10 繰延税金	-		1,027,046	
11 繰延税金	71,249		176,306	
その他	3,686		177	
流動負債合計	2,620,897	24.2	6,783,135	36.9
II 固定負債				
1 長期借入金	4,978,157		5,903,686	
2 退職給付引当金	11,712		-	
3 退職給付引当金	-		53,832	
固定負債合計	4,989,869	46.1	5,957,518	32.4
負債合計	7,610,767	70.3	12,740,653	69.3
(資本の部)				
I 資本金	2,500,000	23.1	3,001,140	16.3
II 資本準備金	2,500,000	23.1	3,000,000	16.3
III 欠損金(△)				
1 当期末処理損失(△)	△ 1,786,394		△ 346,540	
欠損金(△)合計	△ 1,786,394	△ 16.5	△ 346,540	△ 1.9
資本合計	3,213,605	29.7	5,654,599	30.7
負債合計	10,824,372	100.0	18,395,252	100.0

キャッシュ・フロー計算書

(単位:千円)

	第5期	第6期
	(自平成11年4月1日 至平成12年3月31日)	(自平成13年4月1日 至平成14年3月31日)
	金額	金額
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期純利益又は 税引き前当期純損失(△)	△ 79,128	1,426,051
減価償却費	731,830	1,298,980
賞与引当金の増加額	31,612	105,056
退職給与引当金の増加・減少(△)額	9,018	△ 11,712
退職給付引当金の増加額	-	53,832
受取利息及び受取配当	△ 1,350	△ 2,929
支払利息	76,987	109,094
為替差損	50,476	57
新株発行費	9,384	3,961
有形固定資産売却損	12,804	34,105
有形固定資産売却益	1,479	-
有価証券の増加額	△ 1,191	-
売上の増加額	△ 309,311	△ 754,603
たな卸資産の増加額	△ 91,883	△ 794,983
預け金の増加額	-	△ 380,964
その他資産の増加額	△ 136,006	△ 142,212
仕入債務の増加額	200,528	284,221
未払金の増加額	258,115	1,001,128
未払費用の増加額	133,099	421,961
未払消費税の増加額	136,378	162,035
その他負債の増加額	16,446	24,027
小計	1,049,287	2,837,475
利息及び配当金の受取額	1,350	2,929
利息の支払額	△ 73,193	106,485
法人税等の支払額	△ 15,479	32,027
II 営業活動によるキャッシュ・フロー	961,965	2,701,893
III 投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△ 2,796,045	△ 3,643,038
有形固定資産の売却による収入	40,041	729
無形固定資産の取得による支出	△ 48,458	△ 45,282
貸付けによる支出	-	△ 64,918
保証金等の差入による支出	△ 2,060,260	△ 2,540,500
保証金等の返還による収入	33,361	73,619
その他支出	△ 60	△ 5
IV 財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,831,421	△ 6,219,396
V 短期借入金増加・減少(△)額	△ 110,000	660,000
長期借入れによる収入	3,000,000	1,550,000
長期借入金の返済による支出	△ 448,471	△ 508,471
株式の発行による収入	2,400,615	997,178
VI 現金及び現金同等物に係る換算差額	4,842,144	2,698,707
VII 現金及び現金同等物の増加・減少	△ 50,476	-
VIII 現金及び現金同等物の期首残高	922,211	△ 818,795
IX 現金及び現金同等物の期首残高	196,914	1,119,125
X 現金及び現金同等物の期末残高	1,119,125	300,329

付属資料18：サザビー社関係会社

子会社

KIHACHI

(株)キハチアンドエス
レストラン・ケーキショップの営業
資本金 49百万円
出資比率 80%
2001年2月末現在 店舗数 30店
(2002年3月28日現在 40店)

AMERICAN RAG CIE

アメリカンラグシー ジャパン(株)
ファッション雑貨、生活雑貨および古着の編集型
小売
資本金 10百万円
出資比率 80%
2001年2月末現在 店舗数 4店
(2002年3月28日現在 6店)

ESTINATION

(株)エストネーション
服飾雑貨、ギフト雑貨等のオリジナル商品を
中心に展開する大型専門店事業
資本金 10百万円
出資比率 100%
2001年2月末現在 店舗数 0店
(2002年3月28日現在 1店)

関連会社(持分法を適用)

agnis b.

(株)アニエスパーサンライズ
衣料品の輸入、製造販売
資本金 48百万円
出資比率 50%
2001年1月末現在 店舗数 42店
(2002年3月28日現在 42店)

ANAYI

(株)ファーイーストカンパニー
婦人衣料及び婦人服飾雑貨の製造販売
資本金 20百万円
出資比率 100%
2001年2月末現在 店舗数 26店
(2002年3月28日現在 28店)

And A

アンド エー(株)
衣料品、服飾雑貨等の製造小売業(SPA)
資本金 10百万円
出資比率 100%
2001年2月末現在 店舗数 2店
(2002年3月28日現在 6店)

**STARBUCKS
COFFEE**

スターバックス コーヒー ジャパン(株)
コーヒースタアの経営、コーヒーおよび関連商品の販売
資本金 2,500百万円
出資比率 50%
2001年3月末現在 店舗数 227店
(2002年3月28日現在 343店)

付属資料19：株式会社ドトールコーヒー 財務諸表（連結）

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2000 （自平成11年4月1日 至平成12年3月31日）		2001 （自平成13年4月1日 至平成14年3月31日）	
	金額	百分比	金額	百分比
I 売上	39,713	100.0	44,463	100.0
II 売上原価	20,538	51.7	22,485	50.6
III 売上総利益	19,174	48.3	21,977	49.4
III 販売費及び一般管理費				
1 配送費	1,125		1,300	
2 販促・広告宣伝費	538		645	
3 貸倒引当金繰入	5		0	
4 役員退職慰労引当金繰入	39		38	
5 給与及び手当	5,052		5,736	
6 賞与引当金繰入	300		315	
7 退職給与引当金繰入	36		-	
8 退職給付費用	-		216	
9 法定福利厚生費	724		685	
10 水道光熱費	728		864	
11 地代家賃	2,643		3,148	
12 減価償却	1,141		1,279	
13 その他	3,245		3,556	
III 営業利益	15,581	39.3	17,788	40.0
IV 営業外収益	3,593	9.0	4,189	9.4
1 受取利息	5		19	
2 受取配当金	0		0	
3 受取手数料金	3		2	
4 受取配当金	3		-	
5 受取配当金	6		-	
6 自己株式売却益	0		-	
7 為替差益	4		5	
8 不動産賃貸収入	-		10	
9 雑収入	8		10	
IV 営業外費用	32	0.1	48	0.1
V 営業外費用				
1 支払利息	33		17	
2 社債発行費用	139		-	
3 不動産賃貸費用	-		4	
4 雑損	0		0	
V 営業外費用	173	0.4	22	0.0
VI 特別利益	3,451	8.7	4,216	9.5
1 固定資産売却益	77		28	
2 投資有価証券売却益	107	185	-	28
285	0.4			
VII 特別損失				
1 固定資産売却損	243		138	
2 店舗閉鎖損	10		-	
3 投資有価証券評価損	69		-	
4 関係会社株式売却損	-		128	
5 会員権評価損	27		10	
6 役員退職慰労引当金繰入	10		-	
7 退職給付引会計基準変更時差異償却額	-		114	
VII 特別損失	361	0.9	392	0.9
税金等調整前当期純利益	3,275	8.2	3,852	8.7
法人税、住民税及び事業税	1,545		1,842	
法人税等調整額	△ 89	3.6	△ 149	3.8
当期純利益	1,818	4.6	2,160	4.9

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2000 (平成12年3月31日現在)		2001 (平成13年3月31日現在)	
	金額	構成比	金額	構成比
(資産の部)				
I 流動資産				
1 現金及び預金	5,547		4,389	
2 受取手形及び売掛金	3,160		3,567	
3 有価証券	1,801		2,111	
4 たな卸資産	1,087		1,240	
5 繰延税金資産	127		181	
6 その他	402		748	
7 貸倒引当金	△ 31		△ 33	
流動資産合計	12,096	37.5	12,205	34.3
II 固定資産				
(1) 有形固定資産				
1 建物及び構築物	8,170		9,695	
減価償却費累計額	3,231	4,938	3,968	5,726
2 機械装置及び運搬具	818		1,308	
減価償却費累計額	497	321	647	660
3 工具器具及び備品	1,426		1,610	
減価償却費累計額	882	543	1,062	548
4 土地		5,335		5,335
5 建設仮勘定		283		950
有形固定資産合計		11,422		13,222
(2) 無形固定資産				
1 ソフトウェア		310		444
2 施設利用権		35		35
無形固定資産合計		345		480
(3) 投資その他の資産				
1 投資有価証券		315		253
2 繰延税金資産		520		641
3 差入保証金		6,711		7,895
4 その他		813		892
投資その他の資産合計		8,360	25.9	9,682
固定資産合計		20,128	62.5	23,385
資産合計		32,225	100.0	35,591
(負債の部)				
I 流動負債				
1 支払手形及び買掛金	3,230		3,558	
2 短期借入金	439		390	
3 未払法人税等	813		1,081	
4 賞与引当金	312		332	
5 その他	1,060		1,141	
流動負債合計		5,948		6,503
II 固定負債				
1 転換社債	1,586		1,449	
2 長期借入金	33		-	
3 退職金給与引当金	167		-	
4 退職給付引当金	-		291	
5 役員退職慰労引当金	762		743	
6 その他	880		1,078	
固定負債合計		3,429		3,562
負債合計		9,377	29.1	10,065
(資本の部)				
I 資本金	6,001	18.6	6,069	17.1
II 資本準備金	6,505	20.2	6,709	18.8
III 連結剰余金	10,342	32.1	12,744	35.8
IV その他有価証券評価差額	-	-	1	0.0
		22,849		25,525
V 自己資本	△ 1	△0.0	△ 0	△0.0
資本合計		22,847	70.9	25,525
負債、少数株主持分及び資本合計		32,225	100.0	35,591

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2000 (自平成11年4月1日 至平成12年3月31日)	2001 (自平成13年4月1日 至平成14年3月31日)
	金額	金額
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	3,275	3,852
減価償却	1,250	1,471
固定資産の増加額	164	125
貸倒引当金の増加額	4	2
賞与引当金の増加額	3	15
退職給与引当金の増加額	20	-
退職給付引当金の増加額	-	123
役員退職慰労引当金の増加額	50	-
役員退職慰労引当金の減少額	-	△ 19
受取利息及び受取配当金	△ 5	△ 20
支払利息	33	17
社債発行費	139	-
投資有価証券売却益	△ 107	-
関係投資有価証券売却損	-	128
売上債権の増加額	69	-
たな卸資産の減少額	△ 294	△ 406
たな卸資産の増加額	64	-
仕入債務の増加額	-	△ 148
その他固定負債の増加額	188	236
その他	150	197
小計	△ 56	△ 25
利息及び配当金の受取額	4,950	5,550
利息の支払額	5	19
法人税等の支払額	△ 31	△ 17
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,806	△ 1,555
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	3,117	3,997
有価証券の取得による支出	△ 100	-
有形固定資産の取得による支出	△ 1,976	△ 3,514
有形固定資産の売却による収入	165	49
無形固定資産の取得による支出	△ 155	△ 9
無形固定資産の売却による収入	-	0
投資有価証券の取得による支出	△ 10	△ 100
投資有価証券の売却による収入	117	5
保証金の差入れによる支出	△ 819	△ 1,389
保証金の返還による収入	425	97
その他投資等の増加による支出	△ 86	△ 132
その他投資等の減少による収入	-	24
その他	△ 2	△ 106
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,441	△ 5,074
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入による収入	310	912
短期借入金の返済による支出	△ 2,200	△ 979
長期借入金の返済による支出	△ 56	△ 15
転換社債の発行による収入	5,860	-
配当金の支払額	△ 275	△ 319
その他	△ 1	1
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,637	△ 400
IV 現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 0	△ 1
V 現金及び現金同等物の増加額	4,312	△ 1,479
VI 合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	724
VII 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	5
VIII 現金及び現金同等物の期首残高	2,936	7,249
VII 現金及び現金同等物の期末残高	7,249	6,500

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.