



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式会社 2002 (A)

—成長と変容—

5

10

急激な業績悪化で訪れた苦境

創業以来、順調に成長を続けてきたスター・バックス コーヒージャパン株式会社（以下、SBJ）は、2001年夏場以降に急激に業績が悪化した。1～2年前の高成長と熱狂からの急転であった。

99～00年の同社は飛ぶ鳥を落とす勢いで成長を続けていた。エスプレッソ主体の新しいコーヒーの飲み方を提案し、ファッショナブルな店舗で今までコーヒーを飲まなかった若い女性を取り込むことに成功し、新しいタイプのセルフコーヒー専門店として都市部で認知され、ヒット商品も立て続けに生まれた。店舗数も99年3月末の52店舗から00年3月末に117店舗、01年3月末には227店舗と毎年倍増する勢いで、00年から始めた地方展開により各地で「スタバ」ブームが生まれ、00年末には、今年のヒット商品番付で、ソニーの「プレイステーション2」とともに大関に選出された。

しかし01年夏以降、そのような好調さが反転し大きな試練を迎えた。飲食店の本当の実力を示すとされる対前年既存店売上高が、01年8月以降マイナスへと転じた。しかも8～9月は▲4%程度におさまっていたものの、01年10月～02年3月は▲6～9%へと落ち込みが拡大した。その後も既存店売上高は大幅に落ち込み02年度（02年4月～03年3月）中はプラスに転じることなく、02年度平均で客数▲14%・客单価▲3%の▲17%の大幅な落ち込みを記録した。このような同社の状況に対して、「カフェブームの一巡で成長力がはげ落ち」、「自社競合もいとわず一等地に積極出店する戦略が裏目に出た」、「いまや見る影もなく」、「正念場を迎えており」、「『スタバ』ブランドに陰りも見える中で新たな成長戦略を打ち出すのは容易でない」、「経営の大幅な見直しを迫られている」といった報道もされるようになった。そして02年度の決算も、当初は単独経常利益を22億円黒字と予想していたが、

15

20

25

本ケースは、公表資料と取材をもとに東京工科大学の山口 淳が作成した。このケースは、クラス討議で教育目的に用いるためのものである、経営の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

実際には約1億6,800万円の赤字となり、無配に転じた（付属資料1に主要経営指標推移、付属資料2に財務諸表、付属資料3に店舗の数と設備の状況）。そして、2002年末には、日経MJの1年を回顧した企画において、価格政策の迷走で赤字転落となったマクドナルドとともに、「出直しま賞」に選ばれる状況であった。

5 同時期の2002年7～9月期に、アメリカのスターバックス本社は直営既存店の売上高が対前年8%増となり、過去最高益を記録する好調さを継続していた。SBJはアメリカ本社も未経験の乱気流に巻き込まれていたと言える。SBJが直面しているこの苦境の背景には何があるのか、そして、業績回復のために何が必要なのだろうか？

10

スターバックス コーヒージャパンの誕生

日本でのスターバックスは、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式会社サザビー（現株式会社サザビーリング）の合弁企業であるスターバックス コーヒージャパン株式会社によって展開された。2社の出会いは90年代初頭に遡る。

15 その頃のサザビーは、フランスのカジュアルウェアのアニエスベーとの50/50の合弁事業、フランス料理をベースとした無国籍料理のレストラン「キハチ」の展開、「アフタヌーンティー」で雑貨とティールームを展開しており、ファッショ（洋服や服飾雑貨の流行や嗜好性）をライフスタイル（衣食住全般の生活様式や価値観）に変えたクリエイティブ集団として脚光を浴びていた。

一方、シアトルのローカルチェーンであったスターバックスは、90年代に入り他の大都市への展開を始めたところであった。そして、92年10月に開店したカリフォルニア1号店を角田雄二氏が訪れたことが、サザビーが日本でスターバックスを手掛けるきっかけである。角田氏は、サザビー創業者である鈴木陸三氏の実弟で、葉山の老舗料亭日蔭茶屋の婿養子に入っていたり、その当時のロサンゼルスで、ハリウッドスターも通い詰めるCHAYAという無国籍料理の人気レストランを経営していた。そして、CHAYAの1ブロック先に登場したスターバックスのカリフォルニア1号店に角田氏が訪れた。コーヒーそのものの質の高さに加え、店舗の外装・内装、マグカップ・ペーパーカップのデザイン、店舗スタッフの雰囲気・応対が洗練されており、それでいて親しみを感じさせるものであった。サザビーが展開するアフタヌーンティーの持つブランドの価値観と驚くほどよく似ているという印象であった。

30 スターバックスに一目ぼれした角田氏は、92年11月にスターバックスCEOのハワード・シュルツ氏に手紙を送り、日本でのサザビーとの事業展開を提案した。93年早々に角田氏、鈴木社長でシュルツ氏を訪問しトップ会談で意気投合し、急スピードで95年10月に50/50出資のスターバックス コーヒージャパンの設立へと進んだ。

00 年までの喫茶店市場

99 年度の日本の外食産業の市場規模は 28 兆 1,496 億円・対前年 ▲1.2% と、2 年連続マイナス成長となっていた。その中でも喫茶店は、1 兆 3,125 億円・対前年 ▲4.4% となり、98 年度の ▲2.6% 成長からマイナス幅を拡大し、外食全業種の中で最大の落ち込み幅となっていた。⁵ 喫茶店市場がピークを迎えたのは 82 年の 1 兆 7,400 億円で、そこから縮小傾向が続いている。喫茶店市場の縮小には、ファミリーレストランやファストフードでのコーヒー販売、缶コーヒーに加え、家庭・オフィスでも本格的なコーヒーを淹れられる機器の普及が背景にあるとされる。

さらにドトールなどセルフサービス方式チェーン店の台頭の影響も大きい。このようなセルフサービス式の珈琲チェーンでは、1 杯 160 ~ 180 円で、標準化した作業やマシーンを活用したコーヒー・食事を提供し、大量仕入れによる低コスト調達と、小さな店舗に小さいイスとテーブルを詰めて配置することで、効率化を実現した。それらのチェーンの主要なターゲットはサラリーマン男性であり、タバコとともにコーヒーを飲み、店の滞在時間は平均 15 分程度であった。このような環境下で、「日本のコーヒーチェーンでは、1 杯 200 円が限度」というのが業界の常識となっていた。¹⁰

00 年時点のスペシャルティコーヒー市場

スターバックスは 96 年 8 月に銀座に日本 1 号店を開いた。ゆったりできる店の雰囲気でメインターゲットを女性とし、主力となるスターバックスラテは 280 円（ドリップコーヒーは 250 円）という価格設定で、多くのドリンクメニューを持ち、顧客の好みに合わせたカスタマイズを行った。「微妙で深いエキゾチックな風味を持つコーヒーを、居心地よく落ち着ける環境で飲める」（同社ブランドミッション）というスターバックス体験を新たな価値として提供し、自宅というファーストプレイス、職場・学校というセカンドプレイスに次ぐ、サードプレイスにスターバックスを位置づけ、接客サービスとコーヒーの質の確保のために直営での店舗展開を行った。¹⁵

エスプレッソ主体の新しいコーヒーの飲み方を提案するスペシャルティコーヒーチェーンの日本での先駆けとなり、今までコーヒーを飲まなかった若い女性を取り込むことに成功し、「スタバブーム」と呼ばれるほどの人気を博した。

店舗展開も 1 号店開店から 3 年半後の 2000 年 2 月には 100 号店となりハイスピードでの成長を遂げた。店舗立地も首都圏・関西圏の繁華街に加え、住宅街、ビジネス街、百貨店のインショップなど多様化していた。²⁰

このような好調な SBJ の動きを見て、エスプレッソ専門店への新規参入が相次いだ。97 年には全米第 3 位コーヒーチェーンであるタリーズコーヒー、98 年には住友商事と提携したイタリア最大のコーヒー

チェーンのセガフレードザネッティ、コーヒー豆卸を行うキーコーヒーや片岡物産、ドトールや珈琲館といった国内カフェチェーン、さらには日本マクドナルドも新業態を開発して参入した。99年にはロッテグループやロイヤルといった外食大手の新業態、さらにエスプレッソ供給量では全米2位のシアトルズベストコーヒーも市場に入ってきた。

5 新規参入した企業には、手ごたえを感じているところも出てきた。ロイヤルは99年7月に「カフェクロワッサン青山ツインタワー店」を開業し、月商1,200万円を目標としたが、8～11月は1,350～1,450万円と目標を上回り、稻田直太社長は「金の鉱脈は掘り当てた。これからは精錬の仕組み作りだ」と話した。ドトールは、98年に出店した「ル・カフェ・ドトール」に次ぎ、99年7月にはエスプレッソコーヒーショップの「エクセルシオールカフェ」を出店した。エクセルシオールカフェは客単価が430円とドトールコーヒー ショップよりも100円高く、粗利益率も3～4%高いため経営的に魅力があるとしていた。そして鳥羽博道社長は「外資系の相次ぐ出店攻勢を脅威と感じたこともあったが、今はやそう思わない」、「外資系チェーンの進出は1杯250円でのコーヒー市場が成立することを教えてくれた」、「『エクセルシールカフェ』の業態確立をほぼ終え、今後は1杯250円のコーヒー市場に本格参入する」とインタビューで答えていた。

10 また、スペシャルティコーヒー市場に参入した企業の多くは、意欲的な多店舗計画を持っていました。99年9月時点で4店舗であったタリーズコーヒージャパンは、00年からはフランチャイズチェーン(FC)展開を開始する予定であり、月間1店舗のペースでの新規出店を予定していた。ロイヤルもカフェ業態の店舗を、04年時点には200店出店する目標を持ち、直営店舗が50店に達した時点でFC展開に着手する計画であった。セガフレードザネッティを展開する住商グルメコーヒーも04年までに直営とFCで70店舗、シアトルズベストコーヒーの東日本地域の運営を担当する日本プランズウックも04年までに100店体制を目指す予定であった。

15 エスプレッソコーヒーの味は家庭で再現するのは難しいため、店舗の優位性があるとされ、新しい形のカフェブームが到来していた。スペシャルティコーヒーチェーンと従来のコーヒーチェーンの価格差の理由としては、コーヒー豆のグレードの差以上に店舗コストの影響があるとされていた。コーヒー1杯の原材料費の割合はおおむね10～20%ぐらいで、人件費と家賃・地代などの店舗運営コストが70～80%を占め、利益が10%程度と言われていた。

01年までのSBJの取組と成果

20 96年の1号店開店から01年までの間、SBJは快進撃を続けた。商品開発の面では、その後も長く人気が続くドリンクがこの時期に誕生している。99年11月には、キャラメルマキアート(カフェラテをバニラシロップとキャラメルソースで味付けしたもの)が、00年6月には、フラペチーノ(氷を使ったシェイク状の飲み物)の日本第1号商品であるランバフラペチーノが登場し、どちらも人気商品となっていた。

00年末には、日本経済新聞社が選ぶ「平成十二年ヒット商品番付」の東の大間にスターバックスが選出された（付属資料4）。

99年には渋谷のスクランブル交差点にある SHIBUYA TSUTAYA 店が売上高世界一を記録した。この SHIBUYA TSUTAYA 店は、あまりの人気にオペレーションが追いつかず、世界で初めてトールサイズのみ販売する「ワンサイズ・オンリー」の店舗となっていた。地方展開も始まり、98年11月には関西第1号店となる梅田HEP店が開店し、00年以降は東京圏・関西圏以外にも範囲を拡大した。00年は名古屋（東海地区）、福岡（九州地区）、仙台（東北地区）、岡山（中国地区）に、01年には札幌（北海道地区）、新潟（甲信越地区）へと各地区の1号店を開店し地方展開を加速した。そして、新しい商圈に出店すると待ちわびた客が殺到する「スタバ」ブームが各地で起きていた。

既に多店舗展開が進んでいた大都市圏では、多様な店舗の開発も進めており、金融機関や専門店跡地への出店も相次いだ。このような出店について、角田社長は「同じような立地を選ばず、意図的に新しいタイプの場所に出店した」と語っていた。また店舗数に関しても、角田氏は「急成長させようとは思っていなかった。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目的ではない」とする一方で、中途採用した出店担当者に、「去年に比べ担当者が二倍になったんだから、出店数が去年と同じというわけにはいかないよなあ」とかなりプレッシャーをかけたとされている。当時、バブル崩壊以降の長引く不況に加えてITバブルの崩壊も加わり、地価や家賃の下落がSBJには追い風となっていた。しかし、「都心の一等地でも採算をきめ細かく計算し出店した」（角田氏）という。

そして新たな業態の開発も同時に進めており、01年5月にはコーヒー豆の量り売りに特化したホールビーンストアの1号店、01年11月は地下鉄の駅にテークアウト専門店の1号店を開いた。

このような積極的な出店により、99年3月末に52だった店舗数は、00年2月の山王パークタワー店で100店、01年10月の新大阪日生ビルで300店となった。96年8月の1号店開店から100号店まで3年半、300号店まで5年強の期間となっており、日本マクドナルドがそれぞれ5年強、10年を要していることと比較すると、倍近くのペースで店舗展開をしていることがわかる。

このような店舗展開を支える仕組みとして、00年5月からは物流業務を伊藤忠に委託を開始した。牛乳や焼き菓子、サンドイッチなどの日配品約40品目が対象で、これまで店頭では14社あるメーカーごとに商品を受け取っていたが、それを一括して受け取る形に改め、店舗の受け取り作業の合理化を行った。

このような取り組みは経営成果にもつながった。大都市圏の一等地に出店するという投資先行のビジネスであるため創業以降赤字が続いていたが、集客の好調さに支えられ、01年3月期には経常利益が14億7,500万円と計画より1年早く黒字転換を果たした。そして、02年3月期の01年9月時点での通期業績予想は、売上高510億円（前期比75%増）、経常利益25億円（前期比69%増）、税

引後利益は13億円（前期比10%減。今期から法人税負担が発生）となっていた。

さらに、SBJは01年10月にはNASDAQ・ジャパン市場に株式上場し、発行済み株式の18.3%に当たる22万株を公募し、6万株を売り出すこととなった。資本市場からの資金調達は、当時300店ほどであった店舗を04年3月期に500店に伸ばす計画に合わせたものである。加えて、SBJのパートナー（同社では社員もアルバイトも等しくパートナーと呼ばれる）を対象とした「ビーン・ストック」という名のストックオプションを提供することも上場の目的であった。これは、事業への参加意識を高めることを目的とした制度であり、当時1,170人の社員と5,000人のアルバイトからなるパートナーのうち、800人の社員と600人のアルバイトにビーン・ストックの権利が付与された。

上場前の9月時点には、公募価格仮条件が57,000円～67,000円と発表された。仮条件で試算した株式時価総額は809億円～951億円となり、2か月前に上場したタリーズの6～7倍で、800億円程度のドトールも超える水準であった。日本の喫茶市場全体に占めるスペシャルティコーヒーの店舗数の割合はまだ1%未満であり、「日本は世界第三位のコーヒー消費国で市場開拓の余地は大きい」（角田雄二社長）とし、大量出店戦略が社内競合を招くとの見方に対しても「既存店の混雑を緩和し、全体として顧客を増やす効果が期待できる」（平井孝志オフィサー）との考えを示していた。

上場日となった10月10日には、高い知名度を背景に公募・売り出し価格の64,000円を25%上回る80,000円の初値を付け、一時は83,000円まで上昇したのち、高値警戒感から個人が売りに転じ、初日は70,000円で取引を終えた。ITバブル崩壊に加え、アメリカ同時多発テロの翌月というタイミングの上場での高値に、角田社長は「現状の（厳しい）株式相場でこのような「評価を受けて光栄だ」と述べた。

そして、02年初めには、タカラの「ベイブレード」、フレシアの「金のつぶシリーズ」、「メゾンエルメス」（エルメス銀座店）とともに、01年の「日経優秀製品・サービス賞」に選出された。「カフェラテなど牛乳を使った甘いコーヒー文化を日本に定着させ」、「カフェブームの火付け役」となった点が評価されての受賞であった。

25 成長の一方での変調

このような成長と成果の一方で、SBJには01年頃からいくつかの変調が見られるようになっていた。

01年3月頃には、「高速出店のため従業員教育が追いつかず、サービスレベルが低下している」という業界関係者の声があることや、米スター・バックスの会長であるシュルツ氏が日本で講演した際に、「店舗運営マニュアルを下回るレベルのサービスしかできていない」と店舗従業員が直訴する場面もあったと報じられた。

もう1つの大きな変調は既存店売上高のマイナスである。飲食店にとっての実力を示す指標とされ

る既存店売上高が 01 年 8 月から対前年を下回るようになった。当初は天候不順やブームの沈静化による一時的なものとも思われたが、8 ~ 9 月の ▲4% に続いて、10 月以降から 02 年 4 月は ▲6% ~ ▲9% へと拡大した。競合であるエクセルシオールは対前年プラスをキープする中の出来事であった（付属資料 5）。そして、02 年 5 月 -10 月は ▲11% ~ ▲18% とさらに落ち込みが拡大し（付属資料 6）、その後も対前年マイナスは続き、03 年 2 月には対前年 ▲20% に達した。

5

このような変調は業績や株価にも影響を及ぼし始め、業績悪化の要因が様々取りざたされ始めた。

上場の翌月である 01 年 11 月に 2001 年度の 9 月中間決算発表があり、02 年 3 月期の通期業績見通しを売上 485 億円（前期比 66% 増）、経常利益 21 億円（前期比 42% 増）と発表し、9 月時点の売上 510 億円、経常利益 25 億円という見通しを引き下げた。記者会見で、角田社長は「昨年開設した店舗で想像を超える売り上げがあった。現在は落ち着きつつあるが、店舗の収益力や競争力は依然高い」と強調した。

10

この下方修正後に株価はじりじり下がり、12 月 20 日には 43,900 円の上場来安値をつけた。アナリストは「店舗増加で自社競合が発生しており、既存店の回復は容易ではない。コーヒー豆を輸入しているため円安も利益を圧迫する」とし、PER 約 82 倍と同業他社を上回ることに対しては、「来期の成長を織り込んで割高で、上値余地は小さい」と指摘した。

15

02 年 1 月に入ってからも、既存店の成長鈍化への懸念と株価の割高感がアナリストから指摘されていた。投資判断を弱気とするアナリストからは、夏場の天候不順と「スタバブーム」の沈静化による既存店の鈍化で、既存店の低迷が長引けば大量出店戦略にも影響するとの見方が示された。投資判断を中立に近いとするアナリストは、「00 年後半の出店ラッシュにより 1 年後の鈍化は予想されたことで、成長率が鈍化されたわけではない」が、「高い売上高を前提にしたコスト構造になっており、低い売上水準でも利益を保てる体質にすべき」と指摘した。SBJ は客単価回復のためのフード類の強化をし、01 年末にはランチセットを発売していたが、「需要を刺激する新商品開発と、新しい立地・出店形態を 2 ~ 3 年以内に確立すべき」とのアナリストの声があった。

20

同じ 1 月のインタビューで角田社長は昨年の大量出店を振り返り、「店舗営業、人材育成含めて社内の価値観をみんなで共有できない面もあった」とし、「魅力ある商品の企画開発」「フード類の強化」をしていくと話していた。また、出店計画の変更はせず昨年と同水準の出店ペースを維持することと、カフェ業界への新規参入の多さはマーケットの成長性を認めている証拠との考えを示した。

25

2 月 20 日には第 3 四半期の決算発表があり、4 ~ 12 月の経常利益が 11 億 9,700 万円と対前年同期比 16% 減となった。また通期見通しも引下げ、売上 472 億円、経常利益 15 億円とし、地方都市などで出店当初の人気が一巡した反動であり、02 年 1 月以降も既存店売上高は対前年マイナスとなるとの考えを示した。その翌日は、成長鈍化を嫌気した個人や機関投資家からの失望売りが膨らみ、ストップ安比例配分となって、33,700 円と上場来安値を更新した。アナリストは「既存店のてこ入れには時間

30

かかる」、「当面は下値を模索する展開となりそう」と見ていた。

3月にSBJが上場して半年で転機を迎えるという記事が出ており、角田社長が記事の中で次のように答えている。「当社の店は一昨年に異常に流行になり、その後客数が落ちた。今はトレンドの店から日常的な店へという切り替え時期ととらえている。店を家庭でも職場でもなくゆったりと過ごせる『サードプレイス』と位置付けているのに長時間客を待たせていた。だから意図的に客を分散させるために出店を続け、500店が通過点だと思っている。(既存店減収などの)数字を見ていいろいろな問題が提起されるが、今が転換点だということを訴えていきたい」。そして4月1日には、店舗の人員配置システムである「レイバーマネジメントシステム」を4月から稼働しすることと本社の社員の増員数を売上高の伸び率以下にとどめることが報じられた。

02年5月にはSBJとタリーズコーヒージャパンの比較記事が出された。SBJは「出店のピッチを速めるには直営店の方がやりやすい」(角田社長)とし、新宿や銀座といった繁華街では複数の店舗を開設し、1つの商圈を完全に抑える戦略を取り、今期も前期並みの直営約120店を出店する計画と報じられた。また「一等地の二番手や二等地の一番手」(角田社長)という好立地が、一店あたり1億7千万円というコーヒーチェーンではトップクラスの年間平均売上高の原動力であること、1店当たりの出店コストが約7千万円であることが示された。さらに、営業面では前期の既存店売上高が4%減となったことを受け、客数・客単価の引き上げに向けて紅茶・食品約70品目のメニューを入れ替え、現状18~40歳が中心である顧客の年齢層を広げる作戦と報じられた。一方のタリーズは、今期約100店の新規出店のうち、60店前後をFC店とする計画であり、1店当たりの年間売上高は8千万円にとどまるが、裏通りの出店も多いため、出店コストは3千万~4千万円であると示された。既存店売上高が7%増となったタリーズは、「ジュースを求める顧客は常連客にはなりにくい」(松田公太社長)ため、コーヒー以外のドリンクの拡充には消極的であった。客単価はSBJより20円安い480円だが、シロップなどコーヒーへのトッピングメニューが受け、前年より約30円アップした。コーヒー以外のドリンクの拡充に消極的である背景には、若い女性が多いSBJに対し、ビジネスマンが主力という顧客の違いもあると指摘された。

02年3月期の決算発表を終えた5月下旬の記事には、SBJに対して「急成長にブレーキ」、「『カフェ・ブーム』を追い風に昨年10月NASDAQ・ジャパンに上場したが、早くも人気が一巡した」とある。

02年度の試行錯誤

02年6月4日には「曲がり角のスターバックス」とし題した記事が出された。記事では、5月の既存店売上高は対前年▲11%と初めての2ケタの減少となったと報じられた。また、スターバックスの1店舗(平均面積約150m²)の年商は前期1億6,500万円で今期は1億5,500万円に落ちる見込みだが、エクセルシオールカフェの1億4,400万円(同165m²)、タリーズコーヒーの8千万円(同110m²)

sample

sample

sample

sample

sample

を上回る水準とされた。しかし、98年度までに出店した既存店に限っても前期の売上は前々期比3%減となっており、今後採算が取れる範囲で減少が止まる保証はないと指摘されていた。既存店売上回復に向けては、前期の1.5倍にあたる30店前後の大幅改装を今期15億円かけて行う計画とされた。当初全面改装は5年に1度の予定であったが、開業から3年経過した店は改装の候補にするよう変更となつた。また、コスト削減に向けて、米国から調達していた資材を国内やアジアからに切り替えることを開始した。紙ナプキン、マグカップを既に実施し、紙バッグ、紙カップ、プラスチックカップ、物販用タンブラーなども候補となつていていた。店内什器も従来の米国から切り替え、マレーシアでの試験的な調達を実施する予定であった。さらに店舗開発本部にアセットマネジメント部を4月から新設し、更新を迎える既存店の賃貸借契約のオーナーとの交渉を担うとともに店舗の光熱費や警備費などのコストを一括して管理する役割を負うと報じられた。

5

10

同じ日に、日経MJが行ったスターバックスコーヒーの利用実態アンケート（スターバックスを利用したことのある519人が回答）が掲載され、「以前より利用回数が減った」と回答した人は、特に20代女性に多く4分の1に達しており、ブームのけん引役だった若い女性の意識に変化があるとされた。以前と比べた利用頻度については、全体の35%が増えた、17%は減ったと答えた。減った人は男性13%、女性では29%で、特に20代の女性はその中の26%を占めた。増えた理由のトップは「おいしいから」(64%)、減った理由は「店が近くない」(41%)、「価格が高い」(25%)などだが、「飽きた」も10%あった。

15

9月には、焼き立てパンの専門店を展開するアンデルセンと提携し、店舗で提供するパン・焼き菓子の生地をアンデルセンからの調達に切り替えることを発表した。これまでフード類が弱いとされてきたSBJの「強力なパートナーになる」との同社の考えが発表の中で示された。

20

しかし、11月6日には、03年3月期の単独経常利益を22億円の黒字とする従来予想を大幅に下げた1億9千万円の赤字見通しとし、前期並みの75円を予定していた年間配当を無配にすると発表した。その要因としては、上場により調達した資金で新規出店を加速し1つの商圈に複数店舗を配置したが、大量出店がブームの一巡後と重なったことで顧客が分散したことが挙げられ、パンなどのサイドメニューを強化したことの目立った効果は見られないと報じられた。今後は年百店を超える大量出店計画を見直し、出店費用を抑えた小規模店展開と赤字店の閉鎖をし、仙台市内の不採算店であった1店（長町駅前店）を初めて閉鎖したことが伝えられた。決算発表での角田社長の質疑は次の通りであった。「Q. 赤字になった原因は?」、「A. 他社だけでなく、自社店舗間でも競合した。既存店は下期から回復すると想定していたが、環境が厳しく、想像以上の減収に見舞われた」。「Q. 今後の閉店や新規出店計画は?」、「A. 店舗の閉鎖はよく精査したうえで決めるが、今後2年間で5~10店の赤字店を閉鎖する見通しだ。今期の新規出店は120店を見込んでいたが115店に変更した。来期以降の新規出店数は今期よりも減らす。ただ5百店舗体制（11/6現在416店）は固める。市場の可能性はまだ

25

30

まだ大きいと信じており、中長期的に千店を目指す方針に変更はない」。『Q. 値下げする可能性は?』、
『A. 考えていない』。

翌日の株価は、朝から売り物が殺到し、上場来最安値を更新する18,200円となり、昨年11月の上場来高値の84,300円からは78%も下落となった。アナリストは「競合他社に比べて割高な商品構成も業績悪化の一因」とし、「売上高の急回復は見込みづらく、不採算店の統廃合などで収益構造の転換をいかに進めるかがカギ」と話した。さらに11月10日には「スターバックス、経常赤字—コスト意識浮沈のカギ」というタイトルの記事で、「今期の既存店は12~15%の減収になる見通し。てこ入れ策として紅茶や焼きたてパンなどコーヒー以外のメニューを投入したが、空振り。」とし、2年間での5~10店の閉店について「もう一段のリストラが必要」との市場関係者の指摘を紹介していた。さらに、「直営店での展開や、自社競合覚悟で繁華街に複数の店舗を出して商圈を押さえる手法も、米スターバックスにならったもの。コスト意識を徹底した日本独自の対策を打ち出せるかどうかが、来期以降の浮沈のカギを握る。」と結んでいる。

一方で、アメリカのスターバックス本社は業績好調を続けていた。02年7~9月決算で過去最高益を記録し、直営既存店の売上高が8%増と好調だったことが報じられた。

11月下旬にはSBJの株価は、一時最安値の9,840円まで下げた。「2週間で株価が半分となり、01年11月に付けた上場来高値84,300円からの下落率は88%減に達した」。「昨年10月にNASDAQ市場に鳴り物入りで上場したスターバックス。いまや見る影もなく、既存店売上高不振に見舞われている」と報じられた。その記事の分析は次の通りであった。

『今年6月から2けた減を続けている既存店売上高は下期も12~15%減、来期も10%程度の減少を見込んでいる。売り上げの落ち込みには(1)地方都市への出店加速で、その都市の一号店舗は“開店景気”の反動に見舞われた、(2)他社との競合が激化した、(3)商品開発力が弱く顧客を引きつけられる新商品を投入できなかつた、(4)多店舗化によりサービスが低下した——など、複数の原因が指摘されている』。
『角田CEOは『2月の四半期決算と5月の通期決算の発表の段階でより具体的な施策を打ち出す』としているが、一時の目新しさが消え、『スタバ』ブランドに陰りも見えるなかで、新たな成長戦略を打ち出すのは容易でないとの見方も少なくない』。「角田雄二CEOの話『ブランドを作り、マーケットを作ってきたという意味で(急速な出店は)間違つていなかった。しかしその中でミスもあった。立地や導線、周辺環境を見誤った店舗もある。デフレの時代だからこそ問題点がはっきりと見えた。もしインフレの時代ならこのまま出店を続けてしまっていただろう。今後は問題点を修正しながら進めていきたい』、『ブランドイメージを落とす気持ちはさらさらない。そのために設備投資が多少高くかかつ

ても仕方がないと考えている。しかし、落とせる部分を落としてコストを抑え、売り上げが下がっても十分な利益が出るような体質に変えていかなくてはいけない』」

その記事の2日後には、タリーズコーヒーを展開するフードエックス・グローブ（旧タリーズコーヒージャパン）の02年9月中間期の連結経常利益が前年同期の6.2倍になったと報じられた。松田公太社長は「当社に比べスターバックスコーヒージャパンは固定客になりにくい女性客が多いのではないか」と語り、「オフィス街への出店が多い同社の02年9月中間期の既存店売上は5%増」で、『既存店は通期でも5%前後の増収を目指す』と強気だ」と報じられた。

12月20日には、SBJの既存店減収に関する分析記事が出されている。

『ここまで既存店が減収になるとは予測しなかった。出店でミスをした面もある』。スターバックスの角田雄二最高経営責任者（CEO）は業績悪化についてこう語る。今期の既存店は前期比15%減収の見込み。ブームの一服に加え、自社店舗同士の競合を起こし客離れを招いた。11月は月次ベースで過去最大の減収率となる前年同月比20%減となった。一店当たりの平均年間売上高も前9月中間期を基準に年換算で見ると、前期より2千万円減の1億4,500万円。2004年3月期の出店計画を当初予定の120店から80店に減らし、赤字店を来期までに5～10店舗閉鎖するなどの店舗政策見直しを打ち出した。ただ、現段階では店舗全体の収益力は同業他社とそん色はない。2002年9月中間期の粗利益率は70.7%で、フードエックス・グローブ（旧タリーズコーヒージャパン）の直営店部門の69%を上回る。店舗利益率の差もほとんどない。カフェブームを起こした余力は残っている。』としている。その一方で「むしろ販管費が利益を圧迫している面が大きい。その一つが米スターバックス側に支払う全売上高の5.5%のロイヤルティーだ。フードXGが米タリーズに支払うロイヤルティーはFC店売上高の1%。日本マクドナルドホールディングスの場合では、米マクドナルドへの支払料率は直営・FC店舗売上高の2.5%だ』との分析や、管理部門費用負担に関して「大量出店に並行し進めてきた管理部門の拡大も重荷だ。人員増などで今期売上高に対する管理部門の費用の比率は約10%となる見通し。単純比較はできないが、ドトールの直営店の同費用は直営店売上高の約7%だ』と分析している。さらに、「いちよし経済研究所の鮫島誠一郎主任研究員は『フードメニューの強化や一層の出店の抑制といった店舗立て直し、米スターバックスとの契約内容の見直しと管理部門の効率化についてどういう手を打ち出すかが注目点』と指摘する』と結んでいる。

5

10

15

20

25

30

年が明けた03年の1～3月の対前年既存店売上げは、1月▲17%〔客数▲16%、客单価▲1%〕、2月▲20%〔客数▲18%、客单価▲2%〕、3月▲21%〔客数▲18%、客单価▲3%〕となり、2月3月と2か月連続でマイナス幅が20%を上回った。

5 このような財務・株価の状況でも新規出店を中心に売り上げは高く、03年6月27日に開店した長野県内第1号店の長野駅前店で、初日売上高が300万円以上となり、01年4月に開店した札幌市内の店舗の記録を上回り、世界記録を更新した。店舗面積は約140m²で74席とほぼ標準的サイズであった。

10 SBJの変容はなぜ生じ、どのような打ち手が必要なのであろうか？

〈参考文献〉

- スターバックス コーヒージャパン株式会社 2002年3月期有価証券報告書
- 15 ● 日本経済新聞 朝刊 1999.7.7, 2000.5.13, 2001.3.16, 2001.9.9, 2001.10.11, 2001.11.22, 2001.11.28, 2002.2.21, 2002.5.23, 2002.5.31, 2002.11.7, 2002.11.10, 2002.11.28, 2002.12.7, 2003.5.21
- 同 地方経済面 2001.5.30
- 同 夕刊 2001.9.27, 2001.9.28, 2002.1.7, 2002.11.13
- 日経プラスワン 2001.6.23
- 20 ● 日経産業新聞 2001.11.6
- 日経MJ（流通新聞） 1999.9.25, 1999.12.7, 2000.1.13, 2000.3.9, 2000.5.4, 2000.6.27, 2000.7.24, 2000.12.26, 2001.3.17, 2002.1.4, 2002.1.15, 2002.6.4, 2002.9.3, 2002.11.28, 2002.12.26, 2003.2.18, 2003.3.20, 2003.4.17, 2003.7.3, 2004.4.20
- 日経金融新聞 2001.9.28, 2001.10.11, 2002.1.9, 2002.2.22, 2002.3.28, 2002.5.15, 2002.11.8, 2002.11.27, 25 2002.11.30
- 梅本龍夫「日本スターバックス物語—はじめて明かされる個性派集団の挑戦—」早川書房, 2015
- スターバックス コーヒージャパン株式会社 ホームページ
<https://www.starbucks.co.jp/company/> 2020.5.3 最終アクセス

付属資料1 スターバックス コーヒージャパン（株）主要な経営指標推移（単体）

回次	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期
決算年月	平成10年3月	平成11年3月	平成12年3月	平成13年3月	平成14年3月
売上高（千円）	1,619,706	4,429,722	12,851,451	29,134,777	47,557,541
経常利益（千円）	△370,358	△949,572	△66,036	1,475,624	1,633,802
当期純利益（千円）	△372,361	△997,435	△111,501	1,439,854	735,314
持分法を適用した場合の投資利益（千円）	—	—	—	—	—
資本金（千円）	495,000	1,295,000	2,500,000	3,001,140	8,330,640
発行済株式総数（株）	普通株式 9,800 優先株式 100	普通株式 25,800 優先株式 100	普通株式 49,900 優先株式 100	1,200,000	1,420,000
純資産額（千円）	312,542	915,106	3,213,605	5,654,599	19,625,113
総資産額（千円）	2,289,578	5,270,948	10,824,372	18,395,252	31,831,611
1株当たり純資産額（円）	30,871.66	35,081.65	64,200.50	4,712.17	13,820.50
1株当たり配当額 (うち1株当たり中間配当額) (円)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	75 (—)
1株当たり当期純利益（円）	△48,802.24	△54,762.03	△2,672.67	4,860.99	563.77
潜在株式調整後1株当たり当期純利益（円）	—	—	—	—	560.35
自己資本比率（%）	13.7	17.4	29.7	30.7	61.7
自己資本利益率（%）	—	—	△5.4	32.5	5.8
株価収益率（倍）	—	—	—	—	48.8
配当性向（%）	—	—	—	—	14.5
営業活動によるキャッシュ・フロー（千円）	—	—	961,965	2,701,893	3,693,343
投資活動によるキャッシュ・フロー（千円）	—	—	△4,831,421	△6,219,396	△7,926,002
財務活動によるキャッシュ・フロー（千円）	—	—	4,842,144	2,698,707	11,395,896
現金及び現金同等物の期末残高（千円）	—	—	1,119,125	300,329	7,936,007
従業員数 (外、平均臨時従業員数) (人)	110 (202)	255 (673)	475 (1,739)	1,169 (3,997)	1,448 (6,881)

2002年3月期 同社有価証券報告書より

付属資料2 2002年3月期 スターバックス コーヒージャパン（株）財務諸表 単体

● 貸借対照表

区分	注記番号	第6期 (平成13年3月31日現在)		第7期 (平成14年3月31日現在)	
		金額(千円)	構成比(%)	金額(千円)	構成比(%)
(資産の部)					
I 流動資産					
1. 現金及び預金		300,329		7,936,007	
2. 売掛金		1,121,401		1,653,853	
3. 商品		1,143,246		1,125,482	
4. 貯蔵品		156,823		91,389	
5. 前渡金		107,543		11,716	
6. 前払費用		265,836		371,569	
7. 繰延税金資産		96,340		243,514	
8. 預け金		380,964		673,559	
9. デリバティブ債権		1,027,046		24,948	
10. その他		22,380		90,502	
11. 貸倒引当金		—		△484	
流動資産合計		4,621,911	25.1	12,222,060	38.4
II 固定資産					
1. 有形固定資産					
(1) 建物		5,740,553		8,796,171	
減価償却累計額		1,200,094	4,540,459	2,291,388	6,504,782
(2) 車両運搬具		3,120		3,120	
減価償却累計額		2,239	880	2,520	599
(3) 工器具具及び備品		3,038,766		4,726,416	
減価償却累計額		954,053	2,084,713	1,819,599	2,906,816
(4) 建設仮勘定		214,113		332,699	
有形固定資産合計		6,840,166	37.2	9,744,898	30.6
2. 無形固定資産					
(1) ソフトウェア		97,993		111,306	
(2) 電話加入権		44,983		61,572	
(3) その他		—		35,000	
無形固定資産合計		142,977	0.8	207,879	0.7

		第6期 (平成13年3月31日現在)		第7期 (平成14年3月31日現在)	
区分	注記番号	金額(千円)	構成比(%)	金額(千円)	構成比(%)
3. 投資その他の資産					
(1) 出資金		105		258	
(2) 長期貸付金		64,918		85,279	
(3) 破産・更生債権等		—		121,967	
(4) 長期前払費用		222,918		187,989	
(5) 繰延税金資産		15,845		275,065	
(6) 差入保証金		6,188,663		8,856,927	
(7) 建物賃借予約金		297,745		215,466	
(8) 貸倒引当金		—		△86,179	
投資その他の資産合計		6,790,196	36.9	9,656,772	30.3
固定資産合計		13,773,341	74.9	19,609,551	61.6
資産合計		18,395,252	100.0	31,831,611	100.0
(負債の部)					
I 流動負債					
1. 買掛金	※1	617,689		1,060,120	
2. 短期借入金		1,000,000		—	
3. 一年内返済予定 長期借入金		624,471		1,027,377	
4. 未払金	※1	2,223,731		1,605,708	
5. 未払費用	※1	700,105		1,362,471	
6. 未払法人税等		98,437		1,249,027	
7. 未払消費税等		256,192		417,799	
8. 預り金		58,976		170,684	
9. 賞与引当金		176,306		292,344	
10. 繰延ヘッジ利益		1,027,046		24,948	
11. その他		177		323	
流動負債合計		6,783,135	36.9	7,210,805	22.6
II 固定負債					
1. 長期借入金		5,903,686		4,876,308	
2. 退職給付引当金		53,832		119,384	
固定負債合計		5,957,518	32.4	4,995,692	15.7
負債合計		12,740,653	69.3	12,206,498	38.3

		第6期 (平成13年3月31日現在)			第7期 (平成14年3月31日現在)		
区分	注記番号	金額(千円)		構成比(%)	金額(千円)		構成比(%)
(資本の部)							
I 資本金	※2	3,001,140	16.3		8,330,640	26.2	
II 資本準備金		3,000,000	16.3		10,905,700	34.3	
III その他の剰余金又は欠損金(△)							
1. 当期末処分利益又は当期末処理損失(△)		△346,540			388,773		
その他の剰余金又は欠損金(△)合計		△346,540	△1.9		388,773	1.2	
資本合計		5,654,599	30.7		19,625,113	61.7	
負債・資本合計		18,395,252	100.0		31,831,611	100.0	

● 損益計算書

区分	注記番号	第6期 (自 平成12年4月1日 至 平成13年3月31日)		第7期 (自 平成13年4月1日 至 平成14年3月31日)	
		金額(千円)	百分比(%)	金額(千円)	百分比(%)
I 売上高		29,134,777	100.0	47,557,541	100.0
II 売上原価					
1. 期首商品棚卸高		409,872		1,143,246	
2. 当期商品仕入高		9,339,241		14,124,123	
合計		9,749,114		15,267,370	
3. 他勘定振替高	※1	201,107		308,671	
4. 期末商品棚卸高		1,143,246	28.8	1,125,482	29.1
売上総利益		8,404,760		13,833,215	
III 販売費及び一般管理費		20,730,017	71.2	33,724,326	70.9
1. 広告宣伝費		372,093		496,251	
2. 貸倒引当金繰入額		—		86,664	
3. 給与手当及び賞与		7,187,478		12,341,190	
4. 賞与引当金繰入額		176,306		292,344	
5. 退職給付引当金繰入額		42,619		70,756	
6. 備品・消耗品費		931,599		1,215,228	
7. 減価償却費		1,298,094		2,135,511	
8. 不動産賃借料		3,243,915		5,712,712	
9. 支払ロイヤリティ		1,893,759		3,091,240	
10. 支払手数料		785,284		1,052,338	
11. その他		3,228,364	65.8	5,699,411	67.7
営業利益		19,159,515		32,193,648	
IV 営業外収益		1,570,501	5.4	1,530,677	3.2
1. 受取利息		2,929		2,679	
2. 資材売却益		8,849		—	
3. 為替差益		3,355		424,910	
4. その他		3,043	0.1	12,512	0.9
		18,178		440,102	

		第6期 (自 平成12年4月1日 至 平成13年3月31日)			第7期 (自 平成13年4月1日 至 平成14年3月31日)		
区分	注記番号	金額(千円)		百分比(%)	金額(千円)		百分比(%)
V 営業外費用		109,094			122,108		
1. 支払利息		3,961			214,832		
2. 新株発行費		—	113,055	0.4	36	336,977	0.7
3. その他							
経常利益			1,475,624	5.1		1,633,802	3.4
VI 特別損失							
1. 固定資産除却損	※2	34,105			32,592		
2. リース契約解約損失		15,467	49,573	0.2	4,503	37,095	0.1
税引前当期純利益			1,426,051	4.9		1,596,706	3.3
法人税、住民税及び事業税		98,382			1,267,785		
法人税等調整額		△112,186	△13,803	△0.0	△406,393	861,392	1.8
当期純利益			1,439,854	4.9		735,314	1.5
前期繰越損失(△)			△1,786,394			△346,540	
当期末処分利益又は当期末未処理損失(△)			△346,540			388,773	

2002年3月期 同社有価証券報告書より

付属資料3 2002年3月時点 店舗の数と設備の状況

都道府県	店舗数	帳簿価額				従業員数
		建物(千円)	工具器具及び備品(千円)	差入保証金(千円)	合計(千円)	
北海道	3	72,865	31,203	157,000	261,069	18
宮城県	7	153,029	63,510	125,276	341,816	23
福島県	2	28,691	16,574	18,234	63,500	8
茨城県	4	75,312	39,731	127,144	242,188	13
栃木県	2	22,646	17,128	35,150	74,924	7
群馬県	1	19,119	11,113	20,093	50,326	5
埼玉県	13	276,746	126,817	198,461	602,024	51
千葉県	16	235,627	124,993	290,142	650,763	55
東京都	152	2,845,569	1,129,598	4,416,773	8,391,940	469
神奈川県	36	568,510	284,500	726,389	1,579,400	114
新潟県	3	52,774	29,471	20,000	102,245	14
岐阜県	1	16,434	9,416	—	25,850	4
静岡県	3	54,054	33,639	60,000	147,694	12
愛知県	16	212,440	127,163	296,288	635,892	56
三重県	1	13,773	6,454	—	20,228	3
滋賀県	2	36,316	21,306	55,000	112,622	7
京都府	8	170,335	69,499	262,065	501,900	25
大阪府	34	667,260	280,956	906,991	1,855,208	105
兵庫県	13	251,369	100,718	190,420	542,509	39
奈良県	2	36,524	17,269	42,918	96,712	5
岡山県	2	35,694	16,163	24,787	76,644	7
広島県	7	158,979	74,658	215,982	449,620	21
香川県	2	44,416	24,661	24,180	93,258	8
福岡県	12	170,019	98,685	261,715	530,420	39
大分県	3	51,893	21,085	36,780	109,759	12
計	345	6,270,406	2,776,322	8,511,793	17,558,522	1,120

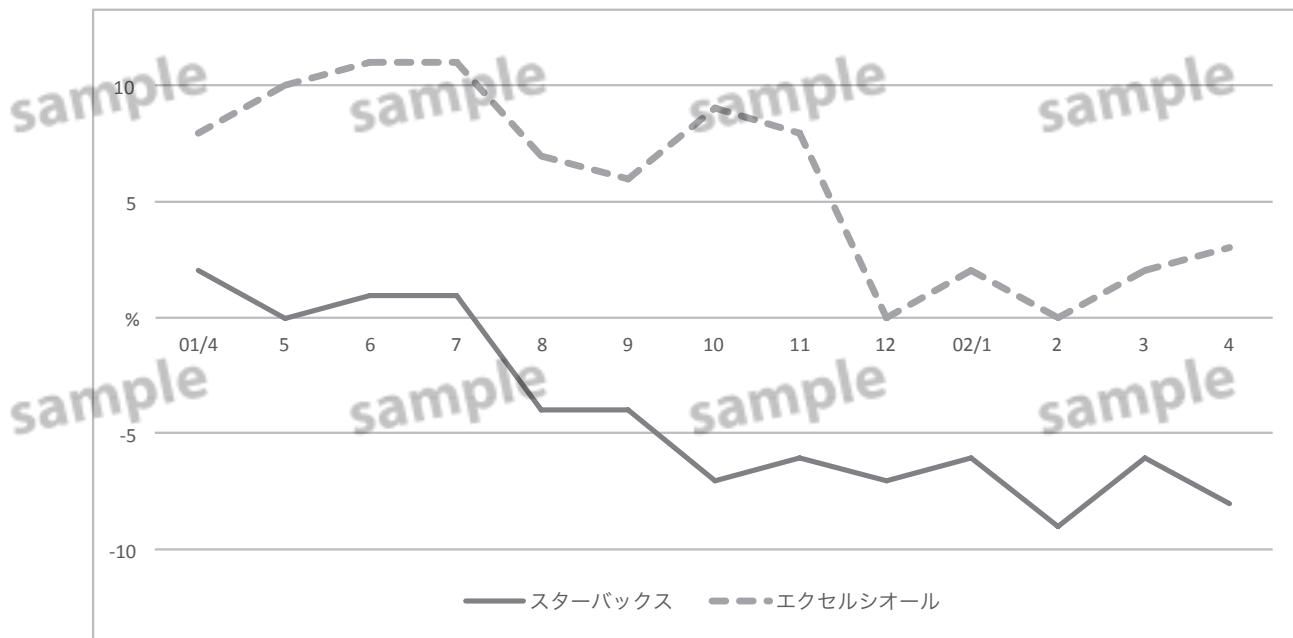
2002年3月期 同社有価証券報告書より

付属資料4 平成十二年ヒット商品番付

東			西		
商品名	売れ行き	寸評	商品名	売れ行き	寸評
ユニクロ (ファーストリテ イリング)	売り上げ、利益とも 倍々ゲームで破竹の 勢い。50色のフリース のインターネット販売 も話題になった。	JRの駅や東京・ 原宿にも進出。 紙袋を持つのが一種のファッ ションに	横綱 平日半額 バーガー (日本マクドナ ルド)	平日に限り全店 でハンバーガーを 65円、チーズバー ガーバーを80円に値下 げ。販売量は値下 げ前の5倍に急伸	大量出店と低価 格攻勢でハン バーガー業界で の独り勝ちの構 図がより鮮明に
スター・バックス (スター・バック スコーヒー・ジャ パン)	2001年3月期の出店 は104カ所という多さ。 地方展開も加速。オ フィス街ではOLがカッ クを持ち歩く姿が定着	ロゴ類似のド トールに加え、 半額バーガーのマクドナルド も高級コーヒー で追随	大関 プレステ2 (ソニー・コン ピュータエンタ テインメント)	DVD機能付き家庭 用ゲーム機として 3月に登場。9月末 までに352万台を 出荷し、年度目標 の400万台に迫る	3万9800円とい う価格も魅力。 ゲームよりDVD 視聴目的で購入 した人が多いと か
御殿場プレミ アム・アウト レット (チャルシ ジャパン)	在庫処分を目的とし た大型のアウトレット モール。7月の開業か ら1カ月半で年間来場 者目標の200万人を 突破	静岡県は周辺 の飲食店、観光 施設に50日間 で220億円の経 済効果があつた と推計	関脇 フラン (明治製菓) ムースポッキー (江崎グリコ)	新触感が人気の チョコスナック。 ムースポッキーは 今期110億円、フラン は170億円の販 売を見込む	供給が追いつか ず、発売直後に 店頭からける騒 ぎも。一部の地 域では投入を延 期

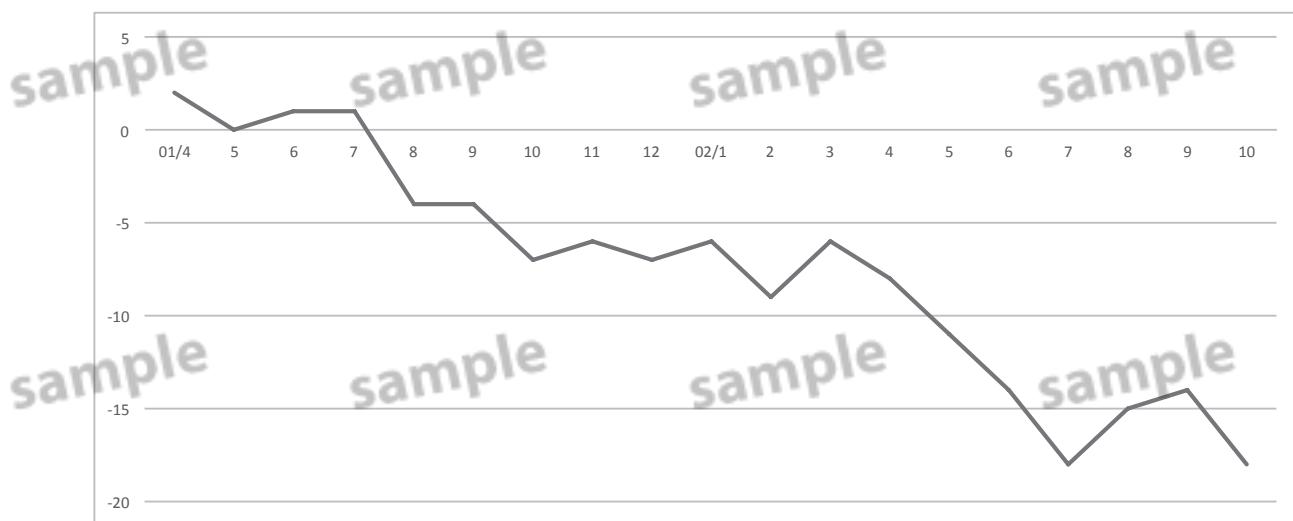
2000.12.26 日経MJ（流通新聞）をもとに筆者作成

付属資料 5 スターバックスコーヒー・エクセルシオールカフェの既存店売上高前年同月比増減率
(2001 年 4 月～2002 年 4 月)



2002.6.4 日経 MJ (流通新聞) をもとに筆者作成

付属資料 6 スターバックスコーヒーの既存店売上高の前年同月比増減率
(2001 年 4 月～2002 年 10 月)



2002.11.7 日本経済新聞朝刊をもとに筆者作成

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2020.8 PDF