

スターバックスのブランドマーケティング

～ブランドを築くのは一人一人に注ぐ真心～

提出日 12月20日
ゼミ 崔 相鐵
氏名 池田朱里
学籍 37990136
学部 商学部
学科 経営学科

―目次―

1. はじめに：研究テーマ設定の理由

2. 本論

―第一章―「スターバックスの誕生」

(1) 創立背景、コーヒーとの出会い

(2) コンセプトはサード・プレイス

―第二章―「ブランド戦略」

(1) ブランドは人と人とのむすびつける

(2) 信頼性がブランドを支える

(3) 直営店以外でのブランド形成

―第三章―「世界的な拡大」

(1) 日本サザビーズとの合併

(2) アジア市場でのコーヒー戦争

―第四章―「広告宣伝活動の展開」

(1) アイデンティティの危機

(2) ブランド管理

3. 結論

4. 参考文献

はじめに

1971年ワシントン州シアトルのパイク・プレイスマーケットにスターバックスコーヒー1号店がオープンし以後世界的に急速にチェーン展開したスターバックス。もともとは、最高級のコーヒー豆を提供することをミッションとしていたスターバックスがなぜ今やカフェの代表となるまでにいたったのか？そこにはスターバックスというブランド力が関係していると考えられる。そこで、スターバックスのブランド力というのが、今のスターバックスを支えるに至るまでにはどのような経過をたどってきたのかということについて調べていきたいと考えている。また最近になって日本ではスターバックスの赤字が目立ってきています。なぜこのような傾向に陥ったのか、そして今後の改善策について検討していく。

I. 『スターバックスの誕生』

(1) 創立背景、コーヒーの出会い

スターバックスはジェラルド・ボールドウィン氏 (Jerry Baldwin)、ゴートン・バウカー氏 (Gordon Bowker)、ゼブ・ジエグル氏 (Zev Siegl) の三人によって創立された。三人ともビジネス王国を築く野心などほとんど持たなかったという。三人がスターバックスを創立した理由はただひとつ、コーヒーや紅茶を愛し、シアトルの人々に最高のものを味わってもらいたかったからである。ゴートンはシアトル出身、ジェリーはベイエリアの出身だが大学卒業後に冒険を求めてシアトルにやってきた。1966年にパークレーのピーツコーヒー&ティー店コーヒーの素晴らしさを発見した。そして、コーヒーに夢中になった。

スターバックスを精神的に支えてきた祖父のような存在は、深煎りコーヒーをアメリカに紹介したオランダ人、アルフレッド・ピート氏である。アルフレッド・ピート氏はアムステルダムの子爵の息子で、インドネシアや東アフリカ、カリブ海諸島産の異国情緒豊かなコーヒー豆の香りに包まれて育った。そして町の大きなコーヒー輸入会社で見習い社員として働き、やがてはコーヒー貿易商としてはるか海を渡り、ジャワやスマトラのコーヒー園まで足を運んだ。こうして味覚を磨き生産地や地域によるコーヒーの微妙な違いまで分かるようになった。

1955年アメリカに渡ったピートはアメリカのコーヒーのひどさに衝撃をうけた。当時アメリカ人が飲んでたコーヒーはロブスタ種だった。ロブスタ種は品質が劣るため安物として取り扱われていた。良品のアラビカ種のコーヒー豆は北アメリカに入らず、大部分がヨーロッパで消費されていた。このころコーヒーに対する味覚はヨーロッパ人の

ほうが優れていた。

ピートは一九五〇年代にサンフランシスコを拠点にして、アラビカ種のコーヒー豆の輸入を開始したが、あまり需要はなかった。アラビカ種のことを知っているアメリカ人がいなかったのだ。そこで 1966 年にバークレーのバインストリートに、ピーツコーヒー&ティーという小さな店を開き 1979 年まで経営した。アメリカのコーヒー社はアラビカ種のコーヒー豆の煎り方を知らないと考慮しピーツコーヒー&ティーでは独自のロースター（焙煎器）を輸入し使用したのである。他業者との違いは、ヨーロッパ風にコーヒー豆を深煎りしたこと。そうしなければ、輸入したコーヒー豆の風味は十分に引き出せないからだ。コーヒー豆を一袋ずつ吟味しそれぞれの特質にあった煎り方を顧客に推奨した。当初に店を訪れていたのはヨーロッパ人か洗練されたアメリカ人にかぎられていた。しかし焦らず顧客の一人に対してコーヒーの微妙な風味の違いを啓蒙することにした。コーヒー豆を販売すると同時に、それを家庭で挽いて入れる方法を教えたのである。そしてさらにコーヒーをワインと同じように扱い、生産地や農園、生産年度、収穫量などを基準に各付けしたり、独自のブレンドを考案しその権威であることを示した。ナパバレーのワインメーカーたちがそれぞれ自分の技術に自身を持っているように、ピートも深煎りコーヒーの風味こそ最高だと疑わなかったのだ。その深煎りコーヒーに最初に魅せられたのがジェリーとゴートンだったのである。二人はピートのコーヒー豆を注文して取り寄せたが、それだけでは満足せずカナダのバンクーバーで良質のコーヒーを扱っているマーチーズという店を発見し時間も惜しまず袋詰のコーヒー豆を買い付けに出た。

1970 年のある日、いつものようにマーチーズ店でコーヒー豆を買って帰る途中にゴートンの脳裏に考えがひらめいた。その考えとは「シアトルにコーヒー店を開こう」ということだったのである。その考えを気に入ったジェリーと隣人で紅茶好きのゼブ、こうして三人の仲間で 1350 ドルずつ出し合い計 4050 ドルの資金さらに銀行から 5 千ドル借金をしてコーヒー店スターバックスを創立することとなったのである。

* スターバックス成功物語

(2) コンセプトはサード・プレイス

先ほども述べたが、1971 年にシアトルの 3 人の起業家、Jerry Baldwin、Gordon Bowker、Zev Siegl は、パイク・プレイス・マーケットでコーヒー豆の販売を始めた。その会社の名前はスターバックス。その後、Schulz が参加、マーケティングと販売を担当した。

彼がイタリアに買い付けに行ったとき、イタリアのカフェが、イタリア人の生活の中で果たす役割、存在感に感銘を受ける。

イタリアでは、カフェは職場と家庭の間にある「第三の場所」として根付いている。第三の場所とは、職場や、家庭のプレッシャーから解放され、魅惑的で、刺激的で、時には感傷的な雰囲気になれる場所のことである。アメリカ人もこのような、洗練されたロマンチックな場所で、良質のコーヒーを飲みたがるに違いないと考え実行を試みようとしたのである。しかしながら、当時のオーナーは、レストラン業に参入することを拒んだため、新たな支援者を見つけ 1985 年 4 月シアトルに II Giornale という名前のカフェを開いたのだ。

それは成功し、オーナーから店舗を買い取り、スターバックスの名前で国内に店舗を展開し始めた。その後 1992 年には株式を公開し、急速に数を増やしていき 1993 年には 100 店舗となった。1 杯 1.85 ドル以上の高価格コーヒーに客が押し寄せた。顧客がスターバックスを訪れる理由は、単にコーヒーだけにとどまらない。それは、快適で入りやすくしかも上品で優雅なスターバックスでしか味わえない、魅惑あふれる豊かな雰囲気も製品のひとつなのだ。活力を取り戻すための休息の場、忙しい仕事の合間に憩いのひと時を求め、人間味にあふれた対応を望んでいるからである。こうした人々に満足してもらえる場所それがスターバックスの目指すサード・プレイスなのだ。

II. 『ブランド戦略』

(1) 人と人とをむすびつけるブランド

1971年から2002年の現在に至るまでの間スターバックスがどのようにしてブランドを築いたのか、スターバックスのように急速に全国的知名度を獲得したブランドは珍しい。しかし、実際のところスターバックスブランドの確立を目標にかかげたことはなかったという。目標は、素晴らしい企業を築きあげること。何かを目指す企業。製品が本物であること、社員が情熱を抱くことに価値を見出す企業を目指したのだ。創立当初の段階では、コーヒーを一杯ずつ売るのに忙しく、また店舗のオープンや深煎りコーヒーに関する社員教育に時間をとられ、「ブランド戦略」について考えるよゆうがなかった。つまり結果的に考えてみると、ブランドの形成を、ビジネス・スクールの教科書には決して書かれていない独自の方法で行ってきたと言える。

スターバックスはまず社員の間にブランドを浸透させることから始めた。クラッカーやシリアルを扱う企業が、まず消費者にブランドを浸透させたのと正反対のやりかたである。顧客の期待に答え、喜んでもらうには、優秀な社員を採用し教育するのが一番だと信じていたからだ。だからこそ、コーヒーに熱意を燃やす社員の育成に投資してきたのだ。小売業務に従事するパートナー達は、その熱意と献身でコーヒーとブランドを広める最大の力となった。社員の知識と熱意が顧客の評判となり、再び店に足を運ばせる要因となる。強力なブランドの秘密はここにあるといえるだろう。パートナー一人ひとりのコーヒーに対する愛着、そして彼らが結んだ関係がブランドを築き上げてきたのだ。スターバックスの取締役会の一員にジェイミー・シェナン氏がいる。ジェイミー氏はこれまでにプロクター&ギャンブル、アンホイザー・ブッシュ、ペプシ、ゼネラル・フーズなど各社のマーケティング戦略を手がけてきた。彼が1990年にスターバックスに出資したのは、スターバックスが強力なブランドになりつつあると感じたからだった。ジェイミー氏によると、優れたブランドは記憶に残りやすいはっきりした特徴を備えているのだという。そして、その製品を持つと見栄えがして気分もよくなる。さらに、快適さを感じさせる強力な販売チャネル—スターバックスの場合は店舗—をもっている。ブランドで成功するには、生き生きと力強くふるまえる分野で、独創的でしかも分かりやすいビジョンを掲げなければならない。これらの要素は、一つとして欠かすことができない。ただし、それらが効果を発揮するには、経営陣による適切な運営が必要なのだ。スターバックスはやがてコカ・コーラのように世界中で広く知られるようになるだろう

とその当時考えていたという。アメリカでは、全国的なブランドを有する企業は大半がマーケティング思考といえるだろう。しかしマーケティングはスターバックスの原動力ではなかった。1987年から10年間の広告費は1000万ドルにも達していない。これは単に広告を信用してなかったからではなく、広告に回す資金がなかったのだ。スターバックスは、製品志向、人間志向、価値志向の企業なのだ。

ブランドマーケティングに関しては、ほとんどの企業がプロクター&ギャンブル社のやり方を参考にしている。それは、大量販売と大量広告によって大衆市場の獲得を図り、競合相手からマーケットシェアを奪うことを目的とするもので、確立された市場で成熟した製品を販売する基本的な方式とされている。ペプシがシェアを1、2ポイント上げれば、コカ・コーラはその分を失う。自動車会社やタバコ会社の間でも同様だ。大手パック商品業者は、マーケットシェアを数ポイント上げるために何百万ドルという資金を投じ、目新しい広告キャンペーンを展開している。

スターバックスは、それと全く異なる新しい方法を確立しているのだ。市場を拡張することによって、新たな市場を生み出す。他社の顧客を奪おうとするのではなく、販売網の拡大に狂○したこともない。ただ、コーヒーを紹介したかっただけなのだ。そうフランス各地のワインの特徴を語るソムリエのように、バリスターたちがケニアやコスタリカ、スラウェシのコーヒーについての的確な説明をすることを望んだ。

スターバックスのブランドに対する顧客の信頼は、直営店を舞台にして社員が一人ひとりの顧客と交流を重ねることによって培われてきたのである。自社製品の販売を自社で管理できれば、その製品を理解しているのかどうかわからない小売業者に好きなように扱われる心配はない。これは確かに信頼されるブランドを築くには、極めて有効な手段だが、それほど簡単に成功するわけでもない。

アメリカで消費されるコーヒーの約80%がスーパーマーケットで売られている。だが、最初からこの伝統的な販売チャネルには手を出さず、交通量の多い繁華街や住宅地の目立ちやすい一角に直営店を出すことに的を絞ってきた。ロビー内や人が通勤する通りに出店し、まずエスプレッソでロマンチックな気分を味わってもらう。その魅力に触れた人々にコーヒーを買ってもらうのだ。

そして大手のコーヒー・ブランドとの差は社員の動きによるものだ。スーパーマーケットでの買い物は店員と言葉をかわす機会がなく、事務的で人間同士のふれあいに欠けている。だが、スターバックスに行けば、コーヒーのことをよく知り自社のブランドを

熱狂的に信奉する本物の人間が相手をする。どちらのブランド名が覚えやすいだろうか。現在マーケティング理論では、製品に付加価値をもたせる方法がいろいろとかれている。スターバックスは創業以来コーヒーそのものの価値にこだわり続けてきた。平均売上単価がわずか 3.50 ドルのビジネスでは、顧客の再利用を促す手段を講じる必要がある。スターバックスの顧客は月 18 回も利用しているのだ。

地元密着型の小売店は競合相手との差別化を図り、周辺の店では得られない商品、サービス、品質を提供することで得意客を獲得する。小売業務によって高い評価を得た企業は、他にもたくさんあるであろう。しかしスターバックスが他社と大きく違っている点はこのやり方を全国規模で展開したことである。つまりスターバックスというブランド名を他の卸売業者や食品サービス業者の販売網で使用し、さらには一般食料品店のような直営店以外でわが社の新製品を販売するさいにも活用したのである。

この成功は、全国的なブランドを確立するために広告宣伝費に何万ドルもかける必要はないことを証明しているのではないだろうか。巨大な資金源がなくても一人の顧客、一度に一軒の店舗、一度に一つの市場と向き合っていくこと、これこそが顧客の信頼を得る最善の方法かもしれない。何年もの間、忍耐と自制を重ねていれば、口コミで噂が広まり、地元で評判のブランドを全国的な大ブランドに育てあげることができる。それだけでなく個々の顧客や地域との絆も深まるのだ。

(2) 信頼性がブランドを支える

たえず変化し続けるこの社会において、最も永続性のある強力なブランドは真心から生まれる。それは本物であり必ず生き残る。こうしたブランドは強力な力で支えられている。なぜなら、それを築いたのは広告キャンペーンでなく人間の真心だからだ。長く続く企業とは信頼される企業にほかならない。

たとえばナイキのことを考えてみよう。今では記憶している人はすくないが、フィルナイト氏は広告宣伝よりも、販売促進のためのイベントや運動選手による品質保証宣伝に力をいれた。ナイキのシューズを履くと選手の記録が伸びることを強調し、信頼性という基礎の上にナイキの名声を築き上げたのである。ランニングシューズがファッション化し、日常的に着用されるようになった後も、ナイキはずっと技術面での卓越性を強調し続けていた。何万ドルも費やし、賞までもらったテレビ広告キャンペーンで名を馳せた後も、最高の競技者が選ぶシューズという遺産を脈々と引き継いでいるのである。

これとは対照的な例がグロリア・ジーンズだ。同社は、シカゴ近郊で創業されたコー

ヒー会社で、1986年に全国的にフランチャイズを展開し始めた。1991年末の店舗数は120店舗で当時110店舗のスターバックスを上回っていた。しかし、グロリア・ジーンズはスターバックスのように顧客との信頼関係築くことができず、会社の所有者が何度も交代するという結果になった。その理由の一つとして、全国100都市以上にフランチャイズを広げたために、孤立状態に陥った各フランチャイジーが顧客との信頼関係の形成に失敗したことがあげられる。だが、より根本的な理由は、信頼できる店で品質高いという評判が口コミで広がらなかったからなのだ。

ブランドを築く上で大量広告も役に立つが、ブランドを長続きさせるのは信頼性なのである。企業と自分の価値観が同じだと考える人は、いつまでもそのブランドを信頼してくれるだろう。

(3) 直営店以外でのブランド形成

スターバックスのブランドは、直営店という枠を超えて広がっている。航空機の機内、観光船の船上、書店、スーパーマーケットなどでスターバックス・コーヒーに接する機会が次第に増えている。このように人の目に触れる機会が多くなると、ブランドの位置付けを見直さなければならなくなる。

レストランと空港は例外だが、今まで他社がスターバックス・ブランドのコーヒーを販売することをずっと認めてこなかった。ブランドを守るために、とりわけドラッグストア、コンビニエンスストア、ガソリンスタンドなどでの販売は拒否してきた。しかし、1993年には百貨店チェーン、ノードストロームがスターバックス・コーヒーを販売することを合意した。質の高い衣料品と卓越したサービスで定評のあるノードストロームなら、スターバックスのブランドを傷つけず、むしろ高めてくれるだろう。戦略展開上の絶好のパートナーと考えたのだ。後にスーパーマーケット内に出店を計画した際も、それぞれでの市場で高い評価を得ている企業たとえばシアトルのクオリティー・フード・センターのような所をパートナーに選んだ。

今や、スターバックスは、アイスクリームやボトル入りフラペチーノなどの新製品を手がけるようになった。このような製品をスーパーマーケットで販売する場合、新奇さで視覚に訴えることが重要なポイントになる。フラペチーノのボトルは昔の牛乳瓶を思わせるものだが、星と渦の模様が想像を越えた味わいを訴えている。内容の問題から、フラペチーノの容器はアルミ缶にせざるを得なかった。これはつらい選択だった。アルミ缶では、ありふれたソフトドリンクにしか見えないではなかった。だが、この時もス

スターバックスとフラペチーノというブランドにふさわしい見事なデザインを考案することができた。

製品のデザインに関して社内で最も議論が沸騰したのは、アイスクリームのパッケージを決めるときだ。未知の分野に乗り込むのだから、すでによく知られたデザインを用いるべきだ。とすれば、アイスクリームのパッケージは白地に緑のマークを配したものか、コーヒーの袋で馴染まれている赤褐色と灰色の地に湯気の模様を描いたものかどちらかになる。アイスクリーム自体が十分新しいのだから、パッケージのほうは、よく知られた確実なものでいこうという意見と、これに反対する、大胆で新鮮な、アイスクリームを食べるのと同じぐらい陽気で楽しいデザインを取り入れ、このチャンスを徹底的に利用してブランドを広めていくべきだといういけんで対立した。既成のデザインで使うのは、「他のアイスクリーム並の味」だと認めるのと同じではないかと心配した。

結局、斬新な楽しいデザインでいくことに決定。新しいデザインにより、同じ領域で活躍の場を広げるのではなく、全く新たな領域へ踏み出していくチャンスとなったのだ。スターバックスのブランド・イメージはオフィスのデザインにも影響をあたえている。1997年に建物を改装したスターバックス・センターと命名。新鮮な遊び心を表現したいという意図からきている。オフィスに顧客が訪ねることがほとんどないので、気づいてもらえないのだが、この改装には直営販売分野以外の進出を果たし新生スターバックスの精神が反映されている。コーヒーや店での顧客の体験に関して強いこだわりを持っている。だが、スターバックスのユーモアあふれる陽気な一面も知ってほしい。豊かで調和がとれ、元気はつらつとして大胆不敵な企業。そんなスターバックスは、さまざまな階級のさまざまな気分の人たちと心を通わせることができるはずだ。

Ⅲ. 『世界的な拡大』

(1) 日本サザビーズとの合併

スターバックスは2003年度(03年10月-04年9月)までにアジア、ヨーロッパでそれぞれ500店舗の開設を目指している。現時点での海外店舗数が374店(3月21日現在)であることを考えると、海外市場への拡大路線を歩んでいるのは明らかだ。店舗の統一性を重視するため、空港を除き、全ての店舗は直営である。ただ、アジアへの拡大の際には、スターバックスコーヒーインターナショナルという子会社を設立している。また、日本への進出の際には、現地の会社とのジョイントベンチャーの形式を選択した。海外進出の基本はまず、スターバックスのビジネス戦略を完全に理解するパートナーを現地で探すところからはじまる。「スターバックスの基本コンセプトは『ピープルズ・カンパニー』。つまり当社、お客様、ビジネスパートナー間の良好な関係を築くことを最重要事項として、日々の業務に臨んでいる」と話すのは同社国際事業開発ディレクター、ヘルマン・ウスカテギ氏。ハイテクならぬ「ハイタッチ産業」として、コーヒーを通してのスキンシップを心がけているという。このコンセプトに賛同するパートナーと共に、海外マーケットを開拓していく。つまり、①同じ価値観を持つ ②外食産業の経験のある ③財務体質の良い ④不動産に強い ⑤流通の知識の豊富な ⑥この業務への関心の高い企業を探した、それが日本サザビーズであった。両社は1995年10月に合弁で、スターバックスコーヒージャパンの設立に合意。「サザビーが扱うブランドの品質の高さやサービスのよさ、更に地域への貢献、また従業員に対する快適な労働環境の提供と、パートナーとしてふさわしい会社」(ウスカテギ氏)であることが決め手となったのだ。実際日本への出店の際には、不動産探しなどの準備や、サザビーが持つ営業のノウハウ、日本人客との接し方を学ぶなど、ビジネス立ち上げの上で大きな支えとなったという。日本の店舗は東京から始まったが、まず、アメリカと同じようなスターバックス経験が出来るような店作りをした。価格は、1杯アメリカより50セント高い280円であった。日本のコーヒー消費量は高いが、缶コーヒーの存在や、既に日本には「プロント」などのチェーンショップが出来ていた。ただ、既存のコーヒーショップは、サービスはスピードを重視しており、いかにお客様の回転を早くするかに注意が向けられていて、スターバックスのリラックスという観点とは全く違っているのが特徴である。わずか4年ほどで日本全国に400店舗(平成14年9月28日現在)を数えるまでに成長したスターバックスだが、その成功の秘訣はスターバックスが進める「サード・スペース」コンセプトにあるようだ。つまりスターバックスが、家と勤務先の間には存在する「リラックスできる空間」

という、日本人が求めていたニーズに応えたのではないか。店内を全面禁煙としたことも喫茶スペースとしては画期的試みだったようだ。また店の設計や内装を「アメリカ直輸入」とするなど、(日本の喫茶店に) それまでなかったものが人気を呼んだのだろう。ビジネスコンセプト同様コーヒーも、アメリカから日本へ同じ品質のまま持ち込んでいる。味も違いは一切ないそうだ。ここで、関連当事者との資本関係及び取引関係の概要を事業系図によって示すと以下のようになります。

スターバックスのコーヒーはアラビカ豆を使用。社内にはコーヒーの品質を確認するため「テイスティング部門」が設置されている他、一般従業員も全体会議の最中に試飲する

そうだ。「我が社のコーヒーの味は我々自身が知らなければならない」と話すのは国際広報部長・葉孫明氏。ケニア産、コスタリカ産、コロンビア産など従来から使用している豆に加え、2月には「初めてブラジル産コーヒーのブレンドを作った」（ウスカテギ氏）とのこと。

一方スターバックス店内で販売されているパン等の食品は、産出地域によって苦みが違うコーヒーにあわせて、独自に味を調査、開発している。

今後のアジア市場への展開については、日本を軸に更に拡大していく方針だという。事実2月29日には香港、3月23日には上海へ新たにコーヒーショップのオープンを発表するなど、活発な動きを見せている。スターバックスは、今後、どのような地域展開をはかり、その企業文化を維持していくのだろうか。その動向が今後も注目される。

(2) アジア市場でのコーヒー戦争

ここで他社のコーヒーメーカーにも目を向けてみたいと思う。日本でのコーヒー店の数を、5年間20倍にしたシアトルのコーヒーメーカー、シアトルズ・ベスト・コーヒー（SBC）である。SBCが掲げる急拡大プランは、アジア市場最重要視の姿勢を象徴している。アジア展開プランが実現化に向けて動き出したのが約2年前。おりしも当時は、東南アジア諸国を中心に通貨危機が直撃した後で、同地域の経済はどん底状態、日本も長引く不況に喘いでいた時期と重なる。

経済の低迷が続く日本では、消費者が出費を手控える傾向が考えられる中、SBCがあえて拡大路線を推進したのは、喫茶店利用者の中心である若い世代、特に女性は、生活面で直接的に経済不振の影響を受けていない、との確信があったからだ。同社のトム・ダノウスキー最高マーケティング責任者（CMO）は、「不況で打撃を受けるのは、高額製品を販売する業者であり、1杯せいぜい数ドル、数百円のコーヒーまで消費者が切りつめるほど日本の状態が落ち込んだわけではない」と明言する。

また、SBCを所有する外食産業大手AFC（本社・アトランタ）のトーマス・ミッチェル国際部長は、「アジアには、アメリカ文化をすんなり受け入れる土壌がある」と、アジア重視の理由をこう打ち明ける。日本ではこれまで、マクドナルドやデニーズなど、アメリカの外食チェーン店が消費者の間で安定した人気を保っていることに加え、近年では、スターバックス・コーヒーがブームを呼んだことが、SBCを刺激したことは想像に難くない。1999年末に1号店をオープン。現在ではボウリング場事業を手がける日本ブランドウィック社（本社・東京）ビデオ製作会社ミフネ（本社・大阪、現在はSBC担当部署が

分離)の2社と業務提携を結び、これまでに東京、大阪、福岡に進出している。SBCの調査によると日本は、コーヒー消費量が世界第3位と、市場として魅力が大きい。このため同社では、日本を軸に、フィリピンや韓国、マレーシア、シンガポールと矢継ぎ早にアジア各国へ進出していく方針を立てている。

アジア最優先のもうひとつのカギは、実はヨーロッパにある。スカンジナビア諸国やドイツなど、「コーヒー消費大国」がひしめくヨーロッパだが、ミッチェル氏は、「既に現地では、独自の強固な『コーヒー文化』が形成されており、アメリカのコーヒーを簡単に受け入れるとは考えにくい」と、ヨーロッパ市場開拓の難しさをにじませる。長期的には同地域も視野に入れているSBCだが、全般的にアメリカ文化に好意的であるアジアを最初のターゲットに選んだのは当然と思われる。

スターバックスが1998年に、「アメリカスタイル」をそのまま持ち込んだが、日本人消費者にとって「黒船来航」のような衝撃を呼び、たちまち人気の的となった。数年来日本市場の調査を行って来たSBCは、この成功の追い風によって、アメリカでオープンするコーヒーショップの様式を変えずに日本に乗り込んで来た。東京・渋谷、大阪・梅田、福岡・天神と主に若者に人気があるスポットに店を設置。ローカルテレビ局の「お店紹介コーナー」などで取り上げられるなど注目度も高く、滑り出しは上々のようだ。

しかしビジネス拡張の上で、既に市場に浸透している「スターバックス・ブランド」が常にちらつくのも事実だ。それでもミッチェル氏は「確かにスターバックスの店舗数は急増しているが、それでも日本のコーヒー市場全体の割合からすれば、まだ一部を占めているに過ぎない」と分析する。「とにかくチャンスは膨大にある。我々はスターバックスと競争するのではなく、目の前にある巨大なマーケットに食い込んでいくことが第一目標」と意欲を見せる。

逆にSBCは、スターバックスを“敵”と考えるのではなく、同じ「アメリカスタイルのコーヒーショップ」として、従来の日本式喫茶店に満足できない層をターゲットに据える。「その上で、消費者には(スターバックスとSBCという)選択の余地を与える」とミッチェル氏。あえてスターバックスとの正面衝突は避け、逆に日本人受けのよい「アメリカスタイル」を全面に押し出す戦略は、後発のSBCにとっては、マーケット拡大の上で日本人の消費者マインドをつかむ最善の方法だろう。

しかし長期的に見れば、「アメリカスタイル」とひとくくりにされた場合、かえって没個性に陥る可能性も否定できない。実際SBCは、価格やコーヒーの種類などの面でスタ

ーボックスとそれほど大きな違いがなく、消費者に直接アピールする「SBC色」が打ち出せているかは疑問が残る。このため現段階では、アジアの消費者のニーズにあったサービスを提供することで、独自色の欠如を防ごうとしているようだ。「店内が最も込み合うのは、アメリカでは通勤客が立ち寄る朝方だが、日本などでは夕方と、全く逆のパターン」（ミッチェル氏）とのリサーチ結果をつかんだSBCは、日本店などでは開店時間を可能な限り遅くまで延長することを検討しており、実際に9月末にオープンする韓国での1号店は、24時間営業を予定しているという。またアメリカでは「持ち帰り型」客が多いのに対し、日本は「店内滞在型」が多いため、例えば窓側のシートを充実させるなど、工夫を凝らしているという。

たばこについては、アメリカでは店内完全禁煙を実施しているが、日本では禁煙・喫煙席を別々に設置するなど、臨機応変に対応するようだ。「我が社は、コーヒーの高品質維持のためには一切の妥協を許さない。アメリカ本場のコーヒーをお客様に提供する」と、ミッチェル氏は自社製品について自信を見せる。しかし今日では、スターボックスに加えてタリーズコーヒーも日本やアジアに「本格参戦」を始めており、同市場での「コーヒー戦争」はし烈を極めている。「スタバブーム」でわく日本だが、将来アメリカスタイルのコーヒーショップが続々と増え、真新しさがなくなった時こそが目と舌の肥えた消費者にどのようにアピールしていくのかがこの「コーヒー戦争」にかちのこるかぎとなるであろう。

IV. 『広告宣伝活動の展開』

(1) アイデンティティの危機

1995年スターバックスは危機に見舞われた。最高級のコーヒーと意味の深い人間的交流で高い評価を得ていたものの、業界は競争の激しさを増し、顧客の中にはいくつもある同業他社とスターバックスの違いがわからないという人が出てきたのである。規模が大きくなり、至る所に店舗を出していることから、スターバックスの社内文化や地域社会への貢献といった大切な点が見落とされるようになったのである。

口コミに頼るだけでは、もはや主張を十分伝えられないのは明らかだった。明確なメッセージを発信しなかったために、スターバックスの意図が理解されにくくなったことは否めないのだ。創立当初からコーヒーに信頼を置き、コーヒー自らに語らせるという態度をとってきたが、もっと積極的に自分たちのことを伝えていくことが必要になったのだ。通りを歩けば、必ず2、3軒のコーヒーショップに出会うはずだ。では、その中から顧客はどうやって最高のエスプレッソが飲める店を見つけるのか？自分たちで焙煎を行い、最高のコーヒー豆を求めて世界各地に仕入れ担当者を派遣しているのがどの店か、どうすればわかるのか。1990年半ばになるとスターバックスのメッセージを明確に伝えるために、精神やビジョンを盛り込んだ包括的なイメージ戦略が必要となった。

(2) ブランド管理

偉大なブランドは、常にそれ自身を越えたものを象徴し、ディズニーという名前は、楽しさ、家族、娯楽を意味する。ナイキは卓越した運動能力の象徴になっている。マイクロソフトは、あらゆる人のデスクにコンピューターを備えることを目指す企業だ。スターバックス・ブランドをもう一段高いところに押し上げるために、すばらしいコーヒーや心温まる魅惑的な雰囲気だけでなく、それを越えた何かを象徴する存在を目指しているのだ。会社が大きくなり、専門的にブランドを管理する人間が必要になった。スターバックスのメッセージを明確化し、向上させることが、その管理者の責任である。マーケティングやマーチャンダイジングに関しては直接的かつ積極的な役割を果たしてきた。どちらも会社全体で取り組むあらゆるものの価値と密接的に結びついているからだ。しかし1994年頃にはマーケティングが担当するあらゆる幹部が必要になっていた。ブランドを全国的に広めた経験のある人物、できれば世界的に著名なブランドを育てることのある人物を探すのは難航した。適任者は、伝統的なマーケティング方法を身に付け、他の部署との協力しながらスターバックスのブランドの個性を見出し、生き生きとした生命力を吹き込める人、

また、創造性に恵まれ、戦略を実行する能力を備えた人でなければいけない。ブランド展開とマーケティングの分野の強化で将来のブランドは左右される。そしてその人物とは、1987年から1994年11月までナイキの広告部長だったスコット・ベドリー氏です。早速、長期マーケティング戦略の策定にとりかかった。スコット氏はたちまち難問にぶつかった。スターバックスが単なるブランドではなく、輸入業者、製造業者、小売業者、卸売業者、ダイレクト・メール販売業者のすべてを兼ねていたからだ。彼の知る範囲で、この五つを兼ねて成功した企業は皆無だった。だが、ナイキと類似していることも発見した。ナイキもスターバックスも、利ざやの薄い商品からスタートし、自社の製品を文化的象徴に変えた点では同じだった。ナイキも一度に一人の顧客を相手する所からブランドを確立していた。フィル・ナイトはまず最初に熱狂的なランニング愛好者を採用し、陸上競技場で車のトランクに積んだシューズを販売させたのだ。スコット氏がナイキに入社した1987年は、ナイキがまさに全国的な活動を開始しようとする転換期だった。ナイキは大変優れたスポーツシューズを作っていたが、積極的に働きかける相手は男性、ランナー、バスケットボール選手に限っていた。スコット氏のナイキ・ブランドの「アクセスポイント」を増やすことに尽力し、女性や、自己記録の更新など眼中にない単に体を動かすことを楽しんでいる「週末の勇士たち」を顧客層に加えたのだ。ナイキは運動競技用シューズを中核に据えて独自性を持っていたが、広告では自社をはじめその心棒者、バスケットボールの花形選手、アマチュア・ランナー、はては犬を連れて散歩する人までからかって見せた。ナイキのコマーシャルや印刷広告は人々の心の琴線に触れ、通常の広告よりはるかに大きな反響を呼んだ。

スターバックスに入社したスコット氏は革新的なアイデアを次々出した。スターバックスが直営店という枠組みに縛られる必要がないことで、品質が保てる限り、人々が一番楽しみながら飲めるところ、一番飲みたいと思っている所へコーヒーを届けるべきだと考えた。スターバックスには、何千人もの優秀なバリスターがおり、画家や音楽家を目指しているものも多い。彼らが表に出て行けば、もっと積極的に顧客の期待に応えることができる。

また、スターバックスは「物事に精通した」企業になるべきであり、最新のジョーク、最新の音楽、有名人、政治情勢、文学、スポーツ、文化的トレンドなどに関する最新情報を把握する必要があると考えている。

スコット氏が加わるまでスターバックスは収益のほんの数%しか広告につぎ込んでいな

かった。全世界で2億5千万ドルもの広告費を使うナイキに馴染んだものにとって、数百万ドルのマーケティング予算は話にならなかったのである。しかしコーヒー豆の価格が高騰し、多額の経費を必要とするプロジェクトは一時保留だった。それでも、こうした制約のもとでわれわれは前進し、ブランドの個性を表現する声をつくりはじめた。新しい広告代理店を探すことが決まっており、業界トップの4社を選び各社にプレゼンテーションの要請をした。その年の夏、スターバックス経営陣一同は初めて4社の代表と顔をあわせて、スターバックスの目標について説明した。各社とも消費者とスターバックスのパートナーを対象とした市場調査を行っており、問題点を発見していた。スターバックスのブランドにとって最大の脅威は、スターバックスは大企業になり、意外性に欠け、利用しづらい、いいかえれば時代遅れの店になると顧客が考え始めていることだということである。

その厳しい見解に衝撃をうけた。それまで最高責任者でさえあえて目立たぬようにふるまってきた。なぜなら、注目を浴びるべきはコーヒーと店舗であると考えていたからだ。だが、顔の見えない大企業だと考える人がいると知った以上、もっと積極的に人々の前にでて、自分たちが何者であるかはっきり述べなければならない。

皮肉なことに、会社が大きく成長し大がかりな宣伝が可能になると、規模の大きさや店舗の多さに対する人々の疑念をとりはらわなければならなくなる。スターバックスが何者であるかをもっと知らせる必要がある。情熱的で企業家精神にあふれた会社であり、最高のコーヒーを提供するだけでなく、何万人という人々のため毎日の一瞬一瞬を豊かなものにしようと献身的にはたらいっているのだ、と。スコット氏は代理店を「ゴッド・ミルク」の広告を手がけ、受賞歴もあるサンフランシスコの代理店、グッドバイ・シルバースタイン・アンド・パートナーズを選んだ。そして、スターバックスを地域住民の生活の一部とし、驚きと希望を与えて生活を豊かにしたいと伝えた。広告では、スターバックスが何者かで何する企業なのかを伝えるひつようがあった。またスコット氏は9ヶ月を要する三段階からなる独自の大市場調査に取り組んだ。スターバックスの顧客と潜在客がコーヒーやスターバックス体験をどう思うかという質問に答える様子をマジックミラー越しに観察した。なぜ人はスターバックスに足を運ぶのだろうか？どんな店がコーヒーショップだと思っているのだろうか？スコット氏は大学生の若者の回答にとりわけ興味を引かれた。将来のコーヒー消費の中心となるだろう彼らの多くは、地元の風変わりなコーヒーショップを好んでいるという結果が出た。調査の結果、顧客のニーズはさまざまであった。そうしたニーズに答えるため、店ごとに異なるサービスをする必要がある、しかしそうした場合の問題は、これほど多様な顧客に訴えかけるブランドの適応性を、たとえ強化できないにしても、いかにして維持するかということだ。

この調査の結果を受け、マーケティング戦略を練り直すこととなった。スターバックスはヨーロッパのコーヒーショップに伝統の敬意を払い、その芸術的、文学的な雰囲気や進歩的な理想を引き継いでいる。それをほこりとしているのだ。引き継いだ遺産をアメリカに再現することによって、スターバックス体験を一層印象深く豊かにもできる。1997年頃から、オプラ・ウィンフリーの番組で紹介された優れた文学作品を店で販売するようにしたのも、その一例である。中核となる顧客層に満足を与える店は引き続き必要だが、それと同時にスターバックスの「アクセスポイント」を増やし仲間と夜間に集える刺激的な第三の場所を求める人々をひきつけなければならない。スターバックスのような企業が全国的な広告宣伝活動を展開するとジレンマに陥ることになる。全米に1000以上の店舗を抱えているため、広告活動はさまざまな地域で同時に行われる。ところが、その全国的な宣伝活動自体が人々の警戒感を引き起こしてしまうのだ。それぞれの地元で高い評価を保ちながら、全国的な広告宣伝を成功させるにはどうすればよいのか？数多くのアイデアが検討され捨てられた。

どのような方法をとるにせよ、顧客への対応には敬意、知性、ユーモア、活力が込められていなければならない。家族で大切な友人を迎える時のような態度で接しなければ、現代人の注目を集めることはできない。スターバックスにとって大切な友人とは顧客に他ならない。ブランドは家族が友人を迎えるように、パートナー、顧客、製品、会社の基本的価値観を一つに結ぶのである。

Ⅲ.結論

スターバックス北米だけでなく世界的に認められてきたのは、重要な教訓2つあったのだ。それがあったからこそ、持続的な企業をつくることができたのである。つまり人々に希望を与えるようなブランドづくりができたのだ。

まず第1に、マネジメントのチームが、スターバックスの企業であろうが、あるいは成熟した企業の場合であろうが、こういった経営チームが認識しなければならないこととして、技術、マーケティング、マーチャндаイジング、それから製造だけが意味を持つのではなくて、人的資源の機能が何よりも重要だということだ。すなわち、人材が企業の成功にとって、ほかにとって替わることができない重要な資産なのである。

2番目に、グローバル経済に目を向けた場合、持続的な消費者ブランドを創ろうと考えれば、重要なことは、適切なバランスをつくることだということだ。そのブランドを北米や世界全体に普及させようと思うときに到達した、強力な結論なのだが、消費者が斜めに構えて、皮肉で、不信感に満ちているような時代においては、会社づくりをする場合にも、こういったひ弱なバランスを保つことができる。経営チームは、財務的な責任を果たさなければならぬし、ビジネスとしての利益を上げなければならない、さらに株主に価値を還元しなければならないということがあります。それと同様に重要なことは、適切なバランスをつくることなのです。組織の中で、またその会社が位置するコミュニティの中で、思いやり、親愛の気持ちを創り出す。この微妙なバランスを保つことが重要なのだ。

参考文献

- テレンス・オリバー「ブランド価値評価の実務」ダイヤモンド社
- ハワード・シュルツ「スターバックス成功物語」日経B P社
- ピーター・ナヴァロ「ブラジルに雨が降ったらスターバックスを買え」ダイヤモンド社
- http://www.napost.com/business/3_2000/special.htm
- http://www.napost.com/business/9_2000/special2.htm
- <http://www.geocities.co.jp/Foodpia-Olive/2416/history.htm>
- http://www.nikkei.co.jp/hensei/ngmf2000/pdf/gm_web/file/ses6_kouen.html