

2022 年度経営専門演習 I

期末レポート

スターバックスコーヒージャパンの現状分析
とあるべき姿の提言

淑徳大学経営学部

経営学科

学籍番号 21G082

氏名 平川 極人

指導教員 雨宮 寛二

1.はじめに

スターバックスコーヒーはアメリカ・シアトル発のコーヒーチェーンである。2020年時点で、世界83カ国に32,660店舗を展開している。日本に上陸したのは1996年で、銀座に1号店を出店し、株式会社サザビーリーグとの合併を経てスターバックス コーヒージャパンが誕生している。大手コーヒーチェーン店ということもあって認知度は非常に高く、主に10代の若者に親しまれている。

コーヒー業界のトップに君臨する「スターバックス」だが、新型コロナウイルスによって急に売上が減ったのである。スターバックスコーヒージャパンの第26期決算公告（19年10月～20年9月）を見てみると、売上高は1738億1000万円（前年同期比13.6%減）、営業利益は8億6600万円（同95.3%減）、純利益は19億円の赤字である。現在は以前よりも落ち着いてきたが、完全に脅威が去ったわけではないのでスターバックスは今もなお、売上を上げるのに苦戦していると予想される。

そこで本稿では、スターバックスの分析と将来のあるべき姿について論じていく。

2.スターバックスジャパンの現状分析とあるべき姿

2.1. スターバックスジャパンの現状分析

本稿では、先ず新型コロナウイルスで衰退しつつあるスターバックスジャパン（コーヒー業界）を利益の視点から企業・業界の現状分析を行っていく。

第一にコーヒー業界は儲かりにくいと考える。何故なら、喫茶店の廃業店舗は上昇傾向にあるからだ。

図表1 喫茶店の休廃業・解散と倒産 年次推移



上図は2022年1月に行われた「株式会社東京商工リサーチ」の調査結果である。廃業店舗が上昇傾向にあることが見て分かる。そして2021年の廃業店舗が100件に達しているのが分かる。それは2000年以降に調査を開始してから過去最多の記録である。それは少なからず新型コロナウイルスの影響もあるからだと思う。

次に、スターバックスジャパンのポジショニングは儲かりやすいと考える。何故なら、スターバックスはスターバックス独自のアートのようなお洒落なデザインそしてサードプレイス戦略をコーヒー業界内で唯一採用しているからである。サードプレイスとは「第三の居場所」つまりファーストプレイスは自宅、セカンドプレイスに職場や学校とは別のもう1つの居場所を指す。個人で寛げるスペースとして、アメリカの社会学者レイ・オルデンバーグ氏によって提唱されたものである。

日本の社会問題と示唆されているメンタルヘルス不調者の増加や自殺又は過労死の増加があり、今の日本にはサードプレイスは欠かせないものと思われる。スターバックスは「人々の心を豊かで活力あるものにするために-ひとりのお客様、1杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから」をミッションに掲げ、顧客にとってのサードプレイスと思われるような、最高の場の提供を心がけている。競合他社からして模倣難易度は比較的到低いものの、これらはスターバックスのブランドとして周知されてしまっているため、顧客からは「スターバックスの真似事」として扱われることになるとと思われる。

2.2. VRIO分析で内部資源の考察

次にスターバックスジャパンの内部経営資源は他社に秀でているのか、それを「VRIO分析」を使って調査していく。

図表2 スターバックスジャパンのVRIO分析

資源	価値	希少性	模倣可能性	組織化
ものづくり	他社には真似できないものが生み出せている「○」	こだわりの豆とこだわりの抽出器具を使用「○」	簡単には真似できないと思われる「○」	優れたコアコンピタンスといえる「○」
マーケティング・販売	マスコミ広告を超える規模のSNSを屈指して製品の魅力を伝えている「○」	接客マニュアルを使わないスタイルで運営している「○」	少々難しい部分がある「△」	企業理念に基づいて適切な判断が出来ている「○」
技能	外部に依存していない「○」	競合他社と技術はさほど変わらない部分がある「△」	簡単には真似できないと思われる「○」	事業に組み込まれている「○」
管理システム	特に優れているわけではない「×」	競合他社も同様に優れたシステムを導入していない「○」	競合他社も似たような管理システムシステムを構築しているため簡単に模倣出来る「×」	食品を扱う企業であるのでしっかりと管理が行き届いている「○」

スターバックスジャパンの強みは、常にこだわりを追求していることである。一方の弱みは、管理システムが優れていないことである。強みに関して、スターバックスジャパンは特に「ものづくり」「マーケティング・販売」に力を入れており、こだわりが強いと感じる。ものづくりでは、コーヒーへのこだわりは勿論のことスターバックス限定グッズや建築デザインなどにもこだわりをもっている。例えば建築デザインには、「スターバックスリージョナルランドマークストア」があり、それは地域の象徴となる場所に建築デザインされた、日本各地の文化やこだわりを発信する店舗群を指す。

新国立競技場の建築を手掛け、木材を主に使い「和」をイメージしたデザインを旨としていて「和の大家」と称された有名な建築家の隈研吾が手掛けた Starbucks Reserve® Roastery Tokyo (スターバックスリザーブ®ロースタリー東京) やユニークな外装が特徴のスターバックス太宰府天満宮表参道店などが挙げられる。他にもこだわりが込められた建築デザインは数多く存在しているのだ。これらは建築デザインにこだわりを持つスターバックスならではのデザインと思われる。因みにスターバックスの建築デザインは2018年にグッドデザイン賞「グッドデザイン・ベスト100」に選出されたこともある。

図表3 Starbucks Reserve® Roastery Tokyo



図表4 スターバックスコーヒー 太宰府天満宮表参道店



コーヒー豆にこだわっているコーヒー店なら幾らでも存在する。しかし抽出器具すらこだわったコーヒー店は著しく限られてくるのではないと思われる。他にも生産地選びから調達までの工程や抽出方法など一つ一つにこだわりが込められている。このようなこだわりは一種の差別化戦略だと考える。

スターバックスで働いている従業員の接客はSNSで口コミ等を調べた結果、比較的に評判が良い傾向にあることが分かった。しかしながら、スターバックスは接客マニュアルを導入していないのである。何故ならスターバックスはサービスの根幹となるホスピタリティ（心からのおもてなし）を実現するために、スタッフ全員の自主性や創意工夫を引き出すことを目的にあえて接客マニュアルを作っていないのである。だが、かなり攻めた方法であるため、競合他社による模倣可能性は低いものの、「自己流のやり方」で業務を進める従業員が出てしまい、人によってやり方が異なっていたりしていた場合に、業務効率が低下して、トラブルが発生した際には適切な判断が出来なくなる可能性が考えられるので、リスクがあるやり方だと考える。

弱みの管理システムについては、競合他社との差別化を行う必要があると考える。しかし管理システムを一新する場合、大変コストがかかってしまうため、少しずつ時間をかけて変えていくことが重要であると思われる。

これらを踏まえて、管理システム以外の内部経営資源は他社に秀でていることが分かった。管理システムに関しては他社とほぼ同等の立ち位置であるため、時間をかけて策を練り、差別化の図れた管理システムを構築すれば良いと考える。

2-3 2050年問題とスターバックスジャパンのあるべき姿

2050年問題をご存知のだろうか。すなわち、人口減少、少子高齢化、労働力の減少、社会保障費の増大、インフラの老朽化、地球温暖化、気候変動、食糧問題、AIによる仕事減少などの問題である。しかし「コーヒー」の2050年問題をご存知の方は決して多くないのではないだろうか。

「コーヒー」の2050年問題とは、世界で消費されるコーヒーの約7割を占めるアラビカ種のコーヒー収穫地、それが地球温暖化の影響による環境変化によって2050年頃には50%まで減少するとWCR (World Coffee Research) が警鐘を鳴らしている問題である。WCR (World Coffee Research) は「2012年に米国TEXAS A & M大学のBorlaug研究所を核として、消費国と生産国の数多くの研究機関やコーヒー業界関係者のネットワークから作られたコーヒーの研究機関」と定義されており、その目的として、

- ①気候変動によるコーヒー栽培への影響の研究
- ②コーヒーの品質向上（フィレーバー）の研究
- ③コーヒーの生産性の向上の研究
- ④コーヒーの病虫害対策の研究

の4点を中心に活動している。

「コーヒー」の2050年問題は栽培地減少の他にも、栽培環境の悪化による品質の低下やコーヒー栽培地の減少によるコーヒー生産者の減少、コーヒー生産量の減少により消費量が生産量を上回ることで起こるコーヒーの価格上昇などが挙げられる。このような悪循環はスターバックスの存続が危ぶまれる事態になりかねないのである。

スターバックスは、アラビカ種のコーヒー豆だけを使用している。素材にこだわるのがスターバックスの強みだが、その結果競合他社と比較して値段が高いとする弱みも持ち合わせている。

こだわりを重視しているスターバックスにとって品質の低下は絶対に許されないことであり、巨費を捻出してでも対策に講じるのではないかと予想される。栽培地の減少と品質対策の投資によって、コーヒーが大きく値上がりしてしまう可能性が考えられる。つまり高級路線による差別化が価格転嫁する恐れである。

諸悪の根源である「地球温暖化」を防ぐには、ゴミの排出量を減らす等のCO2の削減や電気の無駄遣いをなくす等が挙げられるが、これらの対策は以前から実施されているものの、温暖化は着々と進行しているのだ。

だが、こうした温暖化からコーヒーを守る方法は少なからず存在する。それは新たな品種の開発やサステナブルコーヒーの確立である。しかしサステナブルコーヒーに限っては、環境負荷の少ない生産が可能になるが、コーヒー豆のかすを利用したコーヒー栽培方法であるため、こだわり重視のスターバックスはこの方法は使わないと予想される。

つまり、現段階では新たな品種の開発しかないのではないかとと思われる。地球温暖化に対応可能かつ病気にも強い丈夫な品種を作れるか、そしてどれだけコストを下げられるかがスターバックスの将来を大きく左右することになるのではないかと考える。

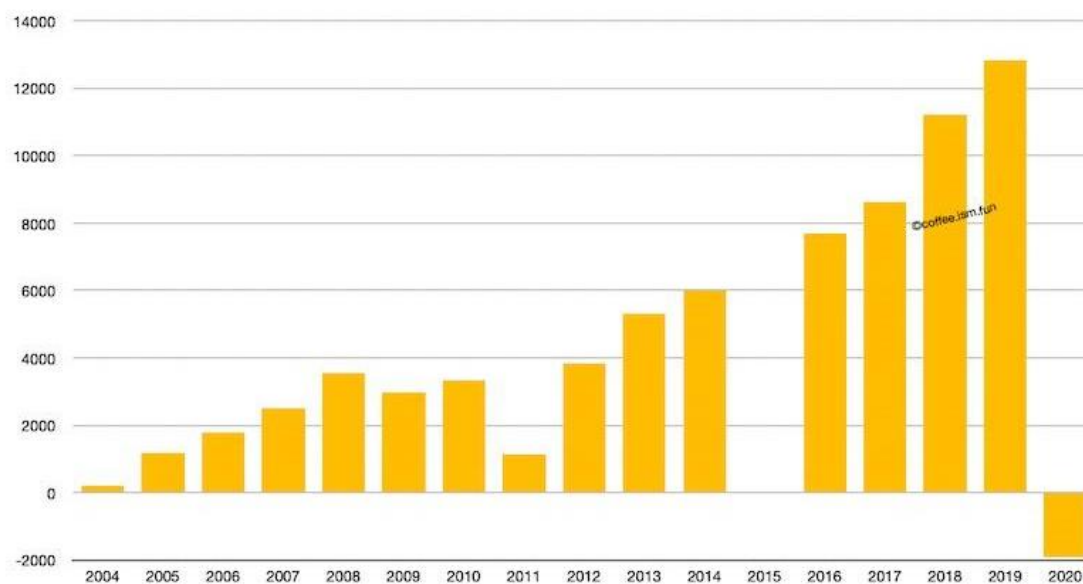
スターバックスはスターバックス限定グッズ販売を拡大し売上を増加させるなどしてコーヒーの値段を今以上に上げずに、寧ろ値段を下げる努力をしなければならない。つまり、スターバックスのこだわりを保ちつつ、コーヒーの値段を下げるからこそスターバックスのあるべき姿なのではないかと考える。

2-4 スターバックスジャパンと新型コロナウイルスとの関連性

スターバックスコーヒージャパンの第26期決算公告（19年10月～20年9月）に純利益が19億円の赤字を生んだというのは上述の通り。それを踏まえて本稿では、主に「利益」に着目して現状分析を行い、競争優位性を検証するために、「VRIO分析」を活用した。その結果、現状の経営戦略は問題ないということが分かった。

サードプレイス戦略やアートのような建築デザインなど、顧客が決して分不相応だと思わせない、とても落ち着くデザインへのこだわり、そして味だけではなく抽出器具にもこだわるという徹底ぶりなどを考慮して、客足が遠のく、つまり売上減少に繋がる要因が見つからなかった。そのため、19億の赤字は全て、新型コロナウイルスによるものが原因だったのではないかと考える。実際、表5が示す通り、2019年には純利益120億円に対し2020年になると激減し、純利益がマイナスになっている。

表5 スターバックスジャパンの純利益(百万円)の推移



次にコーヒー業界の将来がほぼ絶望的であることが本稿の調べで分かった。それは、世界で消費されるコーヒーの約7割を占めるアラビカ種のコーヒー収穫地、それが地球温暖化の影響による環境変化によって2050年頃には50%まで減少するという事だった。そうになるとコーヒーの価格を高騰せざるを得なくなり、高級路線での差別化をしているスターバックスにとって存続が危ぶまれるのである。

解決策として、スターバックスはグッズ販売をしているので、スターバックス限定グッズ販売を拡大し売上を増加させるなどしてコーヒーの値段を今以上に上げさせない、寧ろ値段を下げる努力をしなければならないという結論（あるべき姿）に至った。

スターバックスはコーヒー業界のリーダーに君臨しているが、2050年頃には、首位から転落してもおかしくない。まだ先のことだが、少しずつでも対策を練るべきであると思われる。勿論その他の要因で転落することも十分に考えられるので、それも視野に入れて対策を練る必要があると考える。

3.おわりに

本稿では、コーヒー業界の未来が絶望的であることが分かった。「VRIO 分析」行った結果、スターバックスジャパンは現状、至急改善すべき問題点の発見にはいたらなかった。スターバックスジャパンは常にコーヒー業界の先頭に立っており、顧客満足度も非常に高い。

そしてスターバックスコーヒージャパンの第 26 期決算公告（19 年 10 月～20 年 9 月）に純利益が 19 億円の赤字を出してしまったが、それは現在流行している新型コロナウイルスによるものが原因だということが分かった。2021 年になって外食する人が少しずつ増えてきているためコロナウイルスによって傾くことはないと思われる。

しかし来たる 2050 年、世界で消費されるコーヒーの約 7 割を占めるアラビカ種のコーヒー収穫地、それが地球温暖化の影響による環境変化によって 50%減少してしまうことが一番に懸念される点だ。今のままでは価格高騰は避けられない。高級路線で差別化をしているスターバックスは大打撃を受けるだろう。早いうちに対策を立てるべきであると考えます。

価格高騰による客足の減少が少しでも軽減するための方策としての一つ挙げたのは、スターバックス限定グッズ販売を拡大させ売上を伸ばすことによってスターバックスコーヒーの価格を上げないようにすることである。スターバックス限定グッズは根強い人気があり、フリマサイトでも高値で取引されているほどだ。この案はあくまでもラフ案である。

スターバックスは顧客の大切な第三の居場所であるので、2050 年にも今と変わらない顧客が満足してもらえている第三の居場所であって欲しいと願っている。

参考文献

1. 落楽「【保存版】カフェが儲からない 3 つの理由と 5 つの対策【売上アップアイデアも紹介】」[https://yo-raku.co.jp/column/cafe-not-profitable/\(7/3\)](https://yo-raku.co.jp/column/cafe-not-profitable/(7/3))

2. 株式会社東京商工リサーチ「「喫茶店」の廃業、2021 年は過去最多の 100 件」https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20220123_01.html (7/3)

3. アドマケファクトリー「スタバのサードプレイス戦略と時代の変化への対応」

<https://adomake.hatenablog.com/entry/20190803/1564806173> (7/10)

4. スターバックス「リージョナルランドマークストア」

<https://store.starbucks.co.jp/concept/> (7/11)

5. Design Magazine「建築家の隈研吾が手掛けたスターバックス 3 選」

<https://webdesignmagazine.net/kengo-kuma-starbucks/> (7/18)

6. 日本スペシャルティコーヒー協会「World Coffee Research (WCR) Overview 2019-2020 のご案内」<https://scaj.org/archives/32131> (7/8)

7. Coffee Town「【2050 年問題】美味しいコーヒーが飲めなくなる？未来のために今の私達にできること」https://www.ejcra.org/column/ca_133.html (7/18)

8. Coffea「【決算】日本のスタバ 2020 年 営業利益は黒字 コロナの影響で最終赤字」<https://coffee.ism.fun/article/f3a61f36-d4a2-43a3-b54e-d191c89ad5ab> (7/18)