



MOON, Y
QUIELCH, JA

スターバックス — 顧客サービスの提供

序

2002 年中頃、スターバックス北米管理担当上級副社長のクリスティン・デイは、シアトル本社 7 階の会議室に座り、2 杯目のトフィーナッツ・ラテに手を伸ばした。この手作り飲料、ホイップ・クリームとトフィーナッツをトッピングしたバター風味のエスプレッソは、その年の初めに発売されて以来、デイにとってお決まりの午後の楽しみになっていた。

同僚が来るのを待ちながら、デイは同社の最近の業績を振り返った。他の小売業者がまだ 9・11 テロ後の不振にあえぐ中で、スターバックスの既存店ベース売上高は 11 年連続で 5%以上の伸び率を記録しており、これを受けて創業者兼会長のハワード・シュルツはこう明言した。「当社の商品は不況知らずと言っていることが証明されたと思います」。^{注1)}

しかしデイは、そこまで楽天的に考えてはいなかった。一つには、スターバックスの最新市場調査で、いくつか予想外の結果が出ていたからである。「私たちは、昔からずっと小売サービスに大きな誇りをもってきました」とデイは述べた。「しかしデータによると、顧客満足の分野では、必ずしも顧客の期待に答えているわけではなかったのです」。

これらの懸念から、デイと同僚たちは、同社の 4,500 店舗に年間 4,000 万ドルの資金を追加的に投下するという計画を立てた。これは、労働時間に換算すると、一店舗当たり週 20 時間分増やすということであった。「その狙いは、サービスのスピードを改善し、それによって顧客満足を高めることにあります」とデイは述べた。

デイは 2 日後、この計画を推し進めるべきかどうかについて、シュルツとスターバックス最高経営責任者 (CEO) のオリン・スミスに最終的な建議を行うことになっていた。「この投資額は、1 株当たり利益にしてほぼ 7 セントに相当します」とデイは述べた。シュルツとスミスとの会議に備えて、デイは同僚の一人に、この計画がどのような結果をもたらすか検討するのを手伝ってほしいと頼んでいた。デイは次のように強調した。「真の問題は、『優れた』顧客サービスとはどういうことだと顧客が言っていることを私たちが信じるかどうか、そして、それを提供した場合に売上高や収益性にどのような影響が及ぶか、ということです」。

注1) Jake Batsell, "A Grande Decade for Starbucks," *The Seattle Times*, June 26, 2002.

Case # 507-J03 は、HBS Case # 504-016 を日本語に翻訳したものである。HBS のケースはクラスでの討議資料とする目的のみを以て作成される。ケースは当該企業に関する保証や情報の出所ではない。また、経営管理の適否の例示を目的としたものでもない。このケースは財団法人野村マネジメント・スクールが翻訳した。

Copyright 2004 President and Fellows of Harvard College. ハーバード・ビジネス・スクール・パブリッシングの許可なく、このケースのいずれの部分も、デジタルあるいは機械的な手法に拘わらずいずれの形式によっても、複製、転送、配布してはならない。

I. 会社の沿革

ハワード・シュルツが、いかにして一つの何の変哲もない商品を高級な文化現象にまで高めたかは、語り草になっている。1971年、3人の熱狂的なコーヒー党、ジェラルド・ボールドウィン、ゴードン・ボーカー、ゼブ・シーグルが、シアトルのパイク・プレイス・マーケットに小さなコーヒー店を開いた。この店は、コーヒーにうるさい消費者というニッチ市場をターゲットに、挽いていないアラビカ豆の販売を専門とした。

1982年、シュルツがスターバックスのマーケティング・チームに加わった。その後まもなく、彼はイタリアに出張し、ミラノのコーヒー文化に魅せられた。特に、イタリア人の日常的な社会生活において、地域のエスプレッソ・バーが大きな役割を果たしていることに興味をそそられたのである。感激したシュルツは、帰国すると会社を説得し、シアトル中心部に一つあるだけの店舗の一角にエスプレッソ・バーを開いた。以下でシュルツが説明しているように、このバーは彼の長期的ビジョンの原型になった。

アメリカ人の「3番目の居場所」になるコーヒーハウス・チェーンをつくるというアイデアでした。当時、ほとんどのアメリカ人には生活の中で二つの居場所がありました。すなわち、自宅と職場です。しかし私は、もう一つの場所、そこへ行けばリラックスして会話を楽しんだり、一人だけの時間を過ごしたりできる場所が必要だ、と思いました。自宅や職場とは切り離された場所、人によって異なる意味を持つ場所を思い描いたのです。

数年後、シュルツにチャンスが巡ってきた。スターバックスの創業者たちが、彼に会社を売却することに同意したのである。シュルツは会社を引き継ぐと、すぐに新店舗の開設に着手した。これらの店は、コーヒー豆を販売するとともに、プレミアム価格のコーヒー飲料を出した。ターゲットは主として裕福で教育水準の高い25～44歳のホワイトカラー女性であった。1992年までには、北西部とシカゴに140店舗を開き、グロリア・ジーンズ・コーヒー・ビーンやバーニーズ・コーヒー・アンド・ティーなど、他の小規模のコーヒー・チェーンと競争して優勢に立っていた。

その年、シュルツは株式公開を決定した。彼の回想によると、多くの証券関係者はその案に疑念を示した。「彼らはこう言いました。『つまり、紙コップ入りのコーヒーを1ドルで売るといえるのかい？商品名はアメリカ人が発音できないイタリア語だって？しかもアメリカでは誰もコーヒーを飲まない時間帯にか？コーヒーなら、地元の喫茶店やドーナツ店へ行けば50セントで飲めるというのに冗談だろう？』と」。^{注2)}

シュルツは、懐疑論者を無視して株式公開を推し進め、その過程で2,500万ドルを調達した。この資金で、スターバックスは全国でさらに多くの店舗を開くことができた。

2002年中頃までには、スターバックスは北米の主要な特選コーヒー・ブランドとして揺るぎない地位を確立していた。株式を公開して以来、売上高は年間平均成長率40%で、純利益は同50%で伸びていた。今や同社は、全世界で5,000店をはるかに上回る店舗において2,000万人の独特な顧客にサービスを提供し、1日平均3店舗を新規開店するまでになっていた(財務状態と店舗増加の推移については付属資料1～3参照)。

スターバックスの成功をさらに強く印象づけたのは、同社が広告費をほとんどかけずに、これだけの業績を達成したことであった。北米のマーケティングは、販売促進用品と地元店舗のマーケティングが中心で、業界平均よりもはるかに規模が小さかった(ほとんどのファストフード・チェーン店のマーケティング予算は売上比3～6%であった)。

シュルツは、会長兼最高世界戦略責任者として引き続き会社の支配権を握っていたが、日常的な経営管理については、2002年に、1990年に同社に加わっていたハーバード MBA(1967年)のCEO、オリン・スミスに任せた。

注2) Batsell.