

◆ 論文

# 日本の喫茶店およびカフェ市場の展開と 主要企業の戦略 (1)

中京大学経営学部准教授 松原 日出人  
松原研究室

## Development of the coffee shop market in Japan and strategies of leading companies. Part 1

Matsubara, Hideto (Associate Professor, School of Management, Chukyo University)  
Matsubara Seminar

キーワード 喫茶店, フラグメンティッド・インダストリー, ドトールコーヒーショップ,  
スターバックス

### 第1節 はじめに

本研究の目的は、日本の喫茶店およびカフェ市場における中心的なプレイヤーとその関係について分析・検討することである<sup>1</sup>。とりわけ焦点としたいのは、「現在」の競合や差別化の在り方よりも、そのような「現在の構造が生まれるに至った業界内の過程」である。従って、各社がどのような新規な試みを通じて需要を開拓し、今日に至る市場地位の形成に至ったのか、そして、その一連の過程にプレイヤー間のいかなる相互作用を見いだせるのか、という点に問題意識がある。また、このように個々の企業の戦略と業界の変遷を結合させた見取り図を模索することで、本業界に係るケーススタディの素材を提供することも本研究のもう1つの目的に位置づけている。

日本のコーヒー市場（需要）は戦前より存在するが、とりわけ戦後に伸長してきた。日本の

コーヒー市場の長期的な変遷を端的に示すのはコーヒー輸入量の推移である。基本的にコーヒーの提供に必要な豆の調達には輸入によるためである。図1は、コーヒーの輸入量の推移を1955年から5年刻みで示しており、コーヒーの生豆のみの数値に加え、煎ったもの、インスタントやコーヒーエキスなどを生豆換算した総計についても表記している。我が国では、第2次世界大戦によりコーヒー輸入が1942年に途絶えたが、1950年に再開し、1960年にはコーヒー生豆の輸入が自由化された。こうした変化のもと、戦後は量的に伸長を続け、我が国でもコーヒー消費が進展した。

コーヒーについては国際的に取引および消費され、また長い歴史がある。既存研究では、この国際的かつ歴史的な側面を包括的に捉えたPendergrast (1999) のような議論や、生産国と消費国との関係に途上国問題を見出すような議論（例えば吾郷 [2010] など）もある。無論、消費国においては、その消費の仕方の開拓

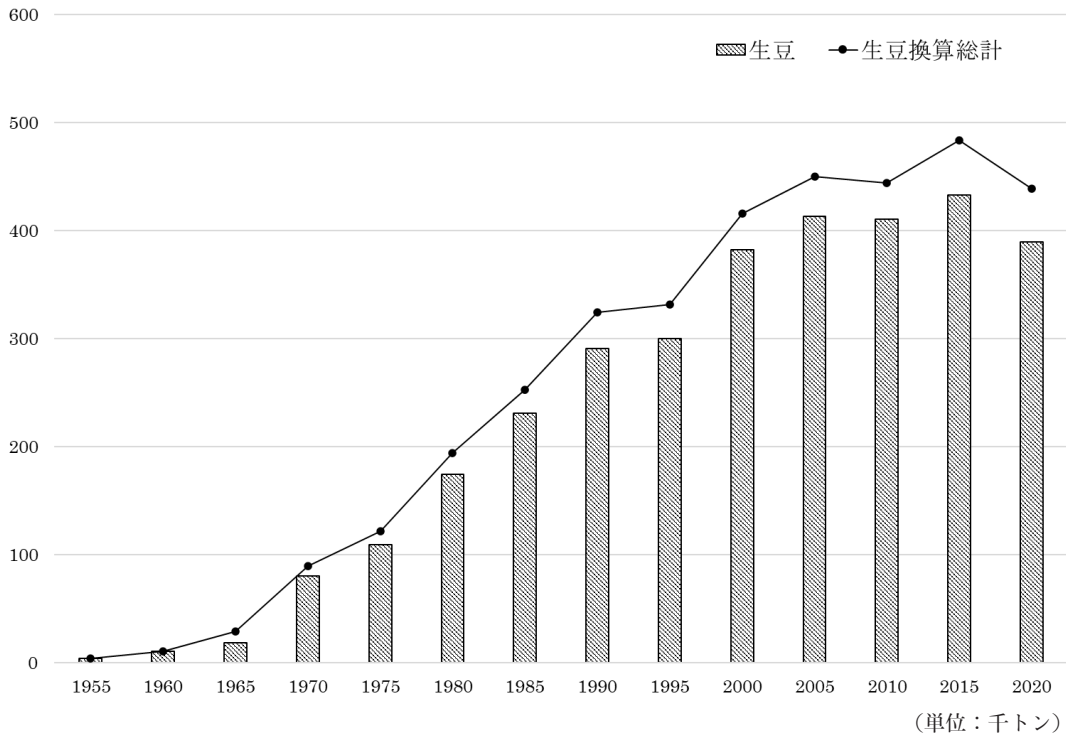
や普及も重要な論点であり、日本の喫茶店およびカフェを取り上げ、どのような新規の試みにより市場が開拓されてきたのかを論じようとする本研究は、特にこの観点からアプローチするものといえる。社会現象の解明にあたり、新規の試みに着目する企業家的な視点の意義は、Schumpeter (1926 [1912]) や Kirzner (1973), Penrose (1959) などの数々の議論で強調されてきた点である。それ故に、佐藤 (2017) のようにドトールコーヒー創業者の鳥羽博道氏を取り上げて企業家的な観点で分析を行ったものもあるが、本研究では単一企業だけではなく、複数の中核的なプレイヤーと業界内の相互作用を念頭に置き、中長期的に業界内でいかなるプロセスを経て需要の開拓が積み重ねられ、現在の構造が現出するに至ったのかを検討したい。

本研究は、以下、次の構成で議論を進める。第2節では、簡潔に市場の概観を捉えたとともに、事例分析を行う企業の確認を行う。第3節

から第6節にわたって、計4社を取り上げ、事例分析を行う。具体的には、第3節ではドトールコーヒーショップ、第4節ではスターバックス、第5節ではコマダ珈琲店、第6節では加藤珈琲店に関する議論を行う。最後に、第7節において総括を行う。また、本研究は2篇構成である。その1篇目である本稿では第1節から第4節第1項までの議論を行う。なお、第4節第1項については、スターバックスに関して日本市場参入以前の動向を確認するものであり、第4節第2項から日本市場への参入について扱う。第4節第2項から第7節を論じる2篇目については次号に掲載予定である。

## 第2節 日本の喫茶店およびカフェ市場の概観と分析事例の確認

まず我が国の喫茶店の事業所数の動向については、総務省統計局の『事業所統計調査報告書』



(出所) 財務省「貿易統計」より作成

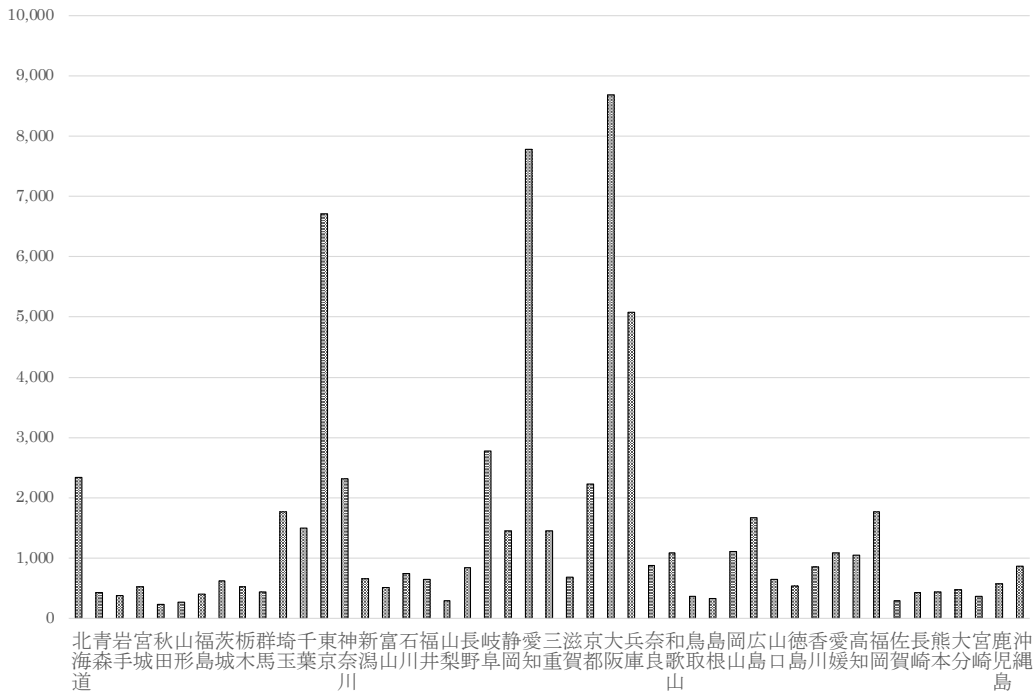
図1：日本のコーヒー輸入量の推移

によると 1966 年には 2.7 万箇所、1975 年には 9.2 万箇所、そして 1981 年には 15.4 万箇所へと増加を続けた。しかし、1981 年をピークに、1991 年には 12.6 万箇所、2001 年には 8.8 万箇所といったように減少基調に入り、ピークから半減近い水準になっている。前掲の図 1 と照らし合わせると、1981 年以降の時期の喫茶店は、コーヒー消費が伸びる社会にあって店舗数を減少させたのであり、業界内の再編がこの時期進展したと推測される。

続いて、事業者の立地の分散という特徴にも触れておきたい。図 2 はその一例として事業所の分布を都道府県別に一覧にしたものである。大消費地に事業者が多いとか、都道府県によっては人口当たりの事業所数が東京よりも多いといった特徴もあるが、ここで強調したい点は立地の分散それ自体である。すなわち、事業所数の多さからも窺えるように本業界は中小事業者の数が多く、またこのように立地が分散し

ているのであって、いわゆるフラグメンティッド・インダストリーである。沼上 (2016) によれば、多数の個人事業主がひしめくフラグメンティッド・インダストリーでは、規模の経済の発揮を可能とする取り組み (例えば、セントラルキッチン方式など) の導入によってチェーン店が台頭すると、業界も大きく変貌する。この点を踏まえれば、本業界の検討にあたっては全国チェーンの出現や成長は意識すべき論点である。

本研究が取り上げる計 4 社のうち 3 社についてはチェーン店のドトールコーヒーショップ、スターバックス、コメダ珈琲店である。これら 3 社の位置づけについても確認しておく<sup>2</sup>。まず、2020 年 1 月の月初時点における上位チェーンの店舗数は、第 1 位がスターバックスで 1,520 店舗、第 2 位がドトールコーヒーショップで 1,106 店舗、第 3 位がコメダ珈琲店で 858 店舗、第 4 位がタリーズコーヒーで 739 店舗、第 5 位



(単位: 件)

(出所) 総務省『平成 28 年経済センサス』より作成

図 2: 都道府県別の喫茶店数

がサンマルクカフェで405店舗である。エリア別の店舗数に関しては、スターバックスとドトールコーヒーショップは関東エリアを中心とし、また、その他のエリアについても基本的にはこの2社が主導的な店舗数を誇っている。ただし、東海エリアについては、コメダ珈琲店がこの2社をおさえ突出して多くなっている。これら有力チェーンは全国展開しているが、スターバックスとドトールコーヒーショップについては関東エリアを主軸とし、コメダ珈琲店については東海エリアを主軸としている。

さらに市場カテゴリーに着目して日本市場の動向を整理することもできる<sup>3</sup>。サービス形態と客単価とからポイントを列挙すれば以下の通りである。なお、以下のデータはいずれも2021年データである。

- セルフサービスで低価格帯（客単価 400 円未満）
  - ・カテゴリー全体の店舗数は 1,700 店舗。1 店舗あたり売上高の平均は 43.2 百万円。
  - ・1 位はドトールコーヒーショップで売上高シェア 72.9%，店舗数シェア 63.5%。
  - ・2 位がカフェ・ベローチェ（売上高シェア 10.2%，店舗数シェア 9.4%），3 位が JR 東日本が展開するベックスコーヒーショップ（売上高シェア 5.4%，店舗数シェア 4.1%）。
- セルフサービスで高価格帯（客単価 400 円以上）
  - ・カテゴリー全体の店舗数は 3,730 店舗。1 店舗あたり売上高の平均は 83.4 百万円。
  - ・1 位はスターバックスで売上高シェア 60.9%，店舗数シェア 45.7%。
  - ・2 位がタリーズコーヒー（売上高シェア 15.4%，店舗数シェア 20.4%），3 位がサンマルクカフェ（売上高シェア 5.9%，店舗数シェア 9.5%）。
  - ・なお、ドトールコーヒーが本カテゴリーで展開するエクセルシオール・カフェについては 5 位で売上高シェア 2.9%，店

舗数シェア 3.3%。

- フルサービスで客単価 350 円以上
  - ・カテゴリー全体の店舗数は 55,200 店舗。1 店舗あたり売上高の平均は 12.4 百万円。
  - ・1 位はコメダ珈琲店で売上高シェア 11.2%，店舗数シェア 1.7%。
  - ・2 位が星乃珈琲店<sup>4</sup>（売上高シェア 2.3%，店舗数シェア 0.5%），3 位がむさしの森珈琲（売上高シェア 1.0%，店舗数シェア 0.1%）。
  - ・なお、ドトールコーヒーが同社のなかで最初に手掛けていたカフェ・コロラドについては売上高 800 百万円（シェア 0.1%），店舗数 36（シェア 0.1%）<sup>5</sup>。

上記のカテゴリー別の状況から、まずはドトールコーヒーショップ、スターバックス、コメダ珈琲が異なるカテゴリーにあることは言うまでもないが、各カテゴリー内で主導的な市場地位にあることを確認できる。また、「フルサービスで客単価 350 円以上」というカテゴリーが、他 2 カテゴリーと比較して特徴的な差異を持つ点に十分に注意を向けておく必要がある。第 1 に、店舗数が文字通り桁違いに多いことである。それ故に、ドトールコーヒーショップやスターバックスの店舗数シェアについては各カテゴリー内で高比率を占めるのに対し、コメダ珈琲店のそれは 1.7% である。第 2 に、他カテゴリーと比較して、1 店舗あたりの売上高の平均が小さいことも特筆すべき特徴である。この数値の低さは本カテゴリーこそ昔ながらの個人経営の喫茶店がひしめくカテゴリーであることを反映しており、他 2 カテゴリーと比較して経営効率の面で課題をもつ店が多いことを物語っている。以上に見られるような特質を考慮すると、このカテゴリーからコメダ珈琲店が台頭したことの意義を業界の一連の展開にどのように位置づけ得るのかが意識すべき論点であろう。

ここまで見てきた各種データからも明らかのように、本稿でまず取り上げる 3 社は現在の日本を代表する大手チェーンである。ただし、本

稿は上記のカテゴリーに裏打ちされるような3社の「現在」の競合関係や商品・サービスの違いよりも、「現在のこの構造がどのようにして形作られてきたのか」により強い関心を持つ。次節以降で議論するように、歴史的には、まずはドトールコーヒーショップの誕生、続いてスターバックスの日本市場参入、コメダ珈琲店の台頭があり、現在に至る三つ巴状態に至っている。本研究ではその時系列的な展開を分析する。また、本研究では加藤珈琲店という名古屋市内の喫茶店についても第4の事例として検討する。加藤珈琲店は前記3社のように多店舗化しているわけではないが、業界内の変化を体現しており、業界動向の立体的な把握に有益な事例である。

以下では先述した構成のとおり、各事例に関して順に検討する。その際の事例記述においては、具体的には各節内で言及するが、当事者による著書、各社のIR資料や公式HP、新聞・雑誌記事などを活用する。

### 第3節 ドトールコーヒーショップ

#### 第1項 ドトールコーヒーショップの前史

鳥羽博道氏(当時24歳)が、のちにドトールコーヒーショップの母体となる、ドトールコーヒーを創業したのは1962年のことである<sup>6</sup>。鳥羽氏は16歳で上京すると、レストラン勤務やコーヒー豆の卸売、喫茶店の店長などを経験したのち、1958年にブラジルにわたり3年にわたってコーヒー農園等で働いた。その後、1961年に日本に戻ると、コーヒー豆の卸売を行う会社で働めたのち、自身の目指す理想の会社を作ろうと1962年にドトールコーヒーを創業した。

ドトールコーヒーはコーヒー豆の焙煎卸売を専業としており、創業からしばらくは苦戦したものの、販路開拓をすすめ軌道に乗せることに成功した。しかし、鳥羽氏には将来を見据えた問題意識も生まれていた。具体的には、当時の高度成長期の物価高騰を背景に、喫茶店のコーヒー1杯の価格も上がり続けていた。コーヒー

1杯の値段がやがて客が許容できる以上の価格になれば、喫茶店に対する需要が頭打ちになり、そうすれば喫茶店を取引相手とする自社(焙煎卸売業)も危機に陥るのではないかと考えていた。関連して、得意先にコーヒー豆を卸すなかで、喫茶店は経営に無駄が多いという認識を持つようになっていた。そのため、より効率化された、モデルとなるような喫茶店が必要ではないかという考えも持ち始めていた<sup>7</sup>。

取引先である喫茶店業界の行く末に対し、焙煎卸売業の立場から疑問を抱くなか、鳥羽氏は1971年にヨーロッパ視察の機会を得た。そこで鳥羽氏はパリでは一般大衆が日常的にカフェを利用していることや、立ち飲み形式が存在することを知り、これらの光景に日本の喫茶店業の将来像を見出したという。この視察に感化された鳥羽氏であったが、帰国後すぐに立ち飲み形式の喫茶店に取り掛かったわけではなかった。なぜなら、日本の喫茶店がヨーロッパほど一般大衆に拓かれた存在に依然として成り得ていないことを問題視したからである。その当時は「タバコの煙が充満した薄暗い店内で、煮詰まったまぜいコーヒーを飲ませる喫茶店の多かった」<sup>8</sup>。コーヒーが提供されていても実態は場所貸しであり、喫茶店にはいかがわしさや不良の場という眼差しを向けられることもあった。ネガティブなイメージの払拭が先決だと考えた鳥羽氏は、健康的で明るく老若男女に親しまれる店づくりをコンセプトとする「カフェ・コロラド」をまず手掛け、鳥羽氏が経営指導するかたちで1972年に1号店が出店された。

カフェ・コロラドには、喫茶店経営の効率化という鳥羽氏の考え方も反映された。例えば、店舗空間の使用法にその違いが端的に現れている。場所貸しの側面をもつ喫茶店は、その空間の提供の対価として席料をとり、付随してコーヒーが付くような状態であったから、席がゆったりしていることが重要であった。従って、喫茶店の出店には必然的にある程度の広さの店舗スペースを確保することが求められていた。その一方で、カフェ・コロラドについては、場所貸しではなくあくまでコーヒーを楽しむ場所

と再定義することで、店舗空間の在り方を刷新した。例えば、席の広さを従来の3分の2程度とし、テーブルも2人用ならカップとトースト皿を2セットおける程度の大きさにした。また、コーヒーを楽しむ場所だからこそ、コーヒーの提供方法にもこだわり、従来の喫茶店が一度に何十杯分も先に淹れておき、注文時に都度手鍋で温める形式だったのに対して、カフェ・コロラドでは客の前で1杯ずつ淹れる形式にした。座席空間が狭くなったとしても、こうしたコーヒーの提供方法を採用することで、総合的には顧客の満足度を高められた。

1号店がうまくいき、直営で手掛けていた三軒茶屋店(2号店)も店舗スペースはわずか12坪だったが、2倍近い広さの喫茶店に匹敵する売上を達成した。それまでは30~40坪近いスペースが無ければ喫茶店はやれないと考えられていたが、その通念から外れた成功例を生み出した。すると、もともとドトールコーヒーから豆を仕入れていた喫茶店オーナーらがカフェ・コロラドの経営状況を知り、自分たちもやりたいと申し出た。こうしてカフェ・コロラドの多店舗化が進み、さらに当時の脱サラブームも重なりフランチャイズへの加盟希望者が一層増えていった。

フランチャイズを開始したところ、成功・失敗事例の情報が本部に集中的に集まること、そして、その情報をもとにオーナーに経営指導できることの利点を鳥羽氏は強く認識したという。当時は喫茶店が多産多死型ですぐ潰れるものだとして一般に考えられていた。だからこそ、上記のような集中的なノウハウの蓄積を背景に高い精度で経営指導が行われることを、オーナー側も歓迎した<sup>9</sup>。

そこでは、多産多死型の産業であるが故に新規参入のオーナーらにとって加盟店となることや経営指導を受けられることに重要な意義があり、そうした加盟店の増加が本部によるノウハウ蓄積を一層活発にし、これがまた経営指導の精度向上と加盟店増加とに結びつくという良循環が生まれたのだと思われる。

カフェ・コロラドは1977年には100号店、

1980年には200号店と店舗数を伸ばしていった。そして、チェーン店としての店舗数の増加は、焙煎卸売業のドトールコーヒーにとってはコーヒー豆を卸す先が増えることを意味したのであり、チェーン店との共存共栄の道を歩み始めた。ドトールコーヒーショップに先駆けて手掛けたカフェ・コロラドを通じて、鳥羽氏はチェーン店化(多店舗化)やフランチャイズ展開の意義や仕組みへの理解を深めたのである。

## 第2項 ドトールコーヒーショップのはじまり

カフェ・コロラドの店舗数が伸びた1970年代であったが、その末には新たな社会変化が到来した。1978年にイラン革命および第2次オイルショックが発生し、可処分所得の減少が見込まれた。その一方で、かつて嗜好品であったコーヒーも大衆消費へと移行しつつあった。そこで鳥羽氏は、毎日コーヒーを飲む人たちが、所得が減ってもやはり毎日飲める価格とはいくらなのかを思案するようになった。

具体的な転機となったのは、ちょうどその頃に、原宿駅前の9坪ほどのスペースでカフェ・コロラドをやりたいというオーナーが現れたことである。その申し出を受けて鳥羽氏が当初懸念したのは、9坪のスペースでカフェ・コロラドをやるにしても客席はせいぜい15~16席であるから、客席数と回転数が制約となり、原宿駅前という優れた立地にもかかわらず売上には限界があるだろうという点であった。ただし、立ち飲み形式の店舗形態であれば、客席数と回転数の制約を克服し、駅前の最高の立地を活かせると見込んだ。かつてヨーロッパ視察で感化された立ち飲み形式の店舗を出店する絶好のタイミングが到来したと考えた鳥羽氏はオーナーを説得し、これにより1980年に原宿にドトールコーヒーショップ1号店が誕生した。

この1号店は爆発的な人気を呼び、わずか9坪の店に約800名近い客が1日に来店するなど、ドトールコーヒーショップは「喫茶革命」として社会に衝撃を与えることになるが、ひときわ注目されたのが価格であった。先述のように毎日飲める価格を思案していた鳥羽氏はその価格

を150円に設定した。コーヒー1杯150円というドトールコーヒーショップの価格は、当時の一般的な喫茶店（フルサービス型）の半額程度であったから、他の喫茶店主らはこの低価格販売では経営が成り立つはずがないと批判的に捉えたのである<sup>10</sup>。他の喫茶店主らが疑問視した低価格販売であるが、鳥羽氏はどのように1号店の展開を試みたのか。下記の引用は、この点に対する鳥羽氏の考えを端的に表わしている。

いかにお客様に好かれるか、人、商品、店づくりの魅力の競争です。コストを抑えようと、アルバイトの数を無闇やたらと減らして人件費を抑えたり、安普請の店作りをするのは愚の骨頂です。セルフはフルサービス型より人件費を抑えるためですが、同時に働くスタッフの労働負担を少なくして、お客様に満足いただける笑顔のサービスを提供したいがため。高額のコーヒー抽出機や食器洗浄機などを入れ徹底的な機械化を図るのも、効率化とともにサービスを重視するからです<sup>11</sup>。

第1に、商品や店作りという点について。鳥羽氏はコーヒー1杯を低価格で提供することにしたが、それがただの安売りというイメージを与えないよう注意し、むしろドトールコーヒーショップ店頭での立ち飲みが一種のファッション（例えば、「粋である」とか「通である」とか）として受け入れられることを目指した。安易な低コスト化の発想で紙コップを使用せず、当時ヨーロッパの高品質ブランドとして知られるコーヒーカップで提供したことも、その一端であった。もともと焙煎卸売を専業としていたことから、豆や焙煎に力をいれたコーヒーの品質の高さも、ただの安売りのイメージを与えないために重要である。また、コーヒー1杯だけであれば確かに低価格であるが、フードの注文も引き出すことで客単価の引き上げを試みた。この発想から1号店で誕生したのが現在も同社の看板商品の1つであるジャーマンドッグである。

第2に、コスト面の取り組みについて。ドトールコーヒーショップの開業にあたり、鳥羽氏はコストベースで価格を決定するのではなく、先述のように、価格を先に決定し（不況でもサラリーマンが毎日飲める価格）、その価格で利益を生み出せるようなコスト削減を模索するというアプローチを採った。それまでフルサービス型であった喫茶店業界でドトールコーヒーショップがセルフサービス型を導入したことは、人件費削減に重要な取り組みであった。

しかし、店舗の人員を抑えても、その人数で多くの来店客を捌けなければ意味がない。なぜなら、低価格であるからこそ効率的に来店客を捌き販売ボリュームを大きくする必要があり、同時に、効率的に捌けないようでは客からは低品質なサービスと見做されてしまうからである。だからこそ、限られたスペースで多数の来店客に対応するという戦略を実行するには、従業員の労働を過重にさせないシステムが絶対条件であると鳥羽氏は考え、店頭のオペレーションの機械化・自動化に注力したのである<sup>12</sup>。具体的には上記引用内で言及される全自動コーヒーマシンを導入したり、グラスやカップ類については洗浄機を活用できる点も重視して先述の海外製のものを使用したり、ジャーマンドッグについてもソーセージとパンがそれぞれ自動で焼ける機械を導入した。これらの機械化と自動化の追求によって店舗スタッフ一人あたりの生産性の向上が実現され、従来型のフルサービスの店舗が200名ほどの客に4名のスタッフが必要であったのに対して、ドトールコーヒーショップでは同じ4名のスタッフで800人以上の客にサービスすることが可能となった。

鳥羽氏は、ドトールコーヒーショップを始めるにあたり、全くの素人でも3日間ほどの教育ですべての仕事ができるようにしたかったという。そのためには、すべてを機械化し、また、品質の均一化のためにも人に頼らないようなシステムを作らないといけなかったと考えたのである<sup>13</sup>。

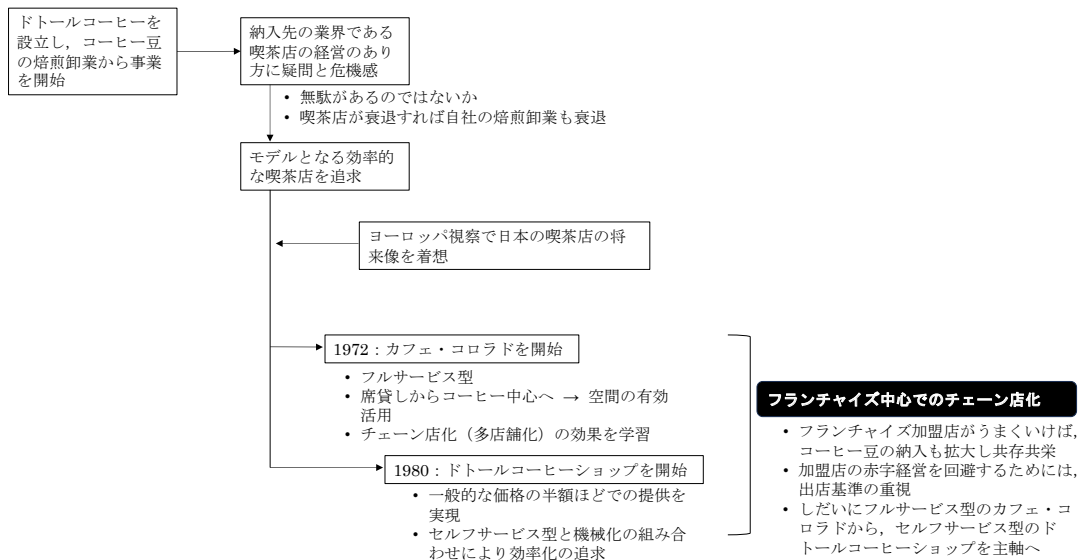
他店主からは「経営が成り立たない低価格」と見なされながらも、これらの工夫を組み合わせ

せることで鳥羽氏はドトールコーヒーショップの事業を成立させた。これが脚光を浴びると、1983年には20店舗、1987年には100店舗を超え、着実に店舗数が増加していった<sup>14</sup>。こうして増加する店舗数に対応し、豆を供給するための、大規模な焙煎工場ももちろん重要である。焙煎には、機械で大量の豆を一気に焙煎できる熱風焙煎と、品質に優れるが人手も時間もかかる直火焙煎がある。量産目的から熱風焙煎の採用が一般的であったが、ドトールコーヒーショップは品質重視の観点から直火焙煎にこだわった。ただし、機械化による効率性向上は重要であるから、直火焙煎の大型機械の開発を模索した。海外メーカーに打診したものの困難であると断られたが、関連企業と協力のうえ独自開発に成功し、品質重視の直火焙煎と機械化による効率性を両立した。言うまでもなく、多店舗化を進める一方で、その供給に関わる部分については大量生産方式を実現することは規模の経済性の発揮において重要な鍵となる。

ドトールコーヒーショップは店舗数を伸ばしていったが、鳥羽氏によれば、「150円で儲かるものか」と他喫茶店はなかなかこの価格帯に

進出せず、1980年の1号店以来、ほとんど一人舞台での成長が続いたという<sup>15</sup>。有力チェーンとしての地位を確立していくドトールコーヒーショップにとって、次の転機はスターバックスの日本市場進出である。この点は第4節で見えていく。

以上、本節では、ドトールコーヒーショップについて検討した。本節の検討内容を整理しポイントを図示すれば、図3のような一連の流れとして総括できる。最初に手掛けたフルサービス型の喫茶店であるカフェ・コロラドも、後に生み出したセルフサービス型のドトールコーヒーショップも、効率的な喫茶店の追求という点では共通している。ただし、フルサービス型が一般的であった我が国の喫茶店業界において、セルフサービス型をいち早く展開したインパクトは大きく、その後、カフェ・コロラドではなくドトールコーヒーショップを主軸としたチェーン展開が進められていくのである。喫茶店についてはフラグメンティッド・インダストリーの側面があることを冒頭で指摘したが、効率的でモデルとなるような喫茶店を模索した鳥羽氏は、フランチャイズ形式で多店舗化を進



(出所) 筆者作成

図3：ドトールコーヒーショップの展開



め、マーケットリーダーに名乗りを上げたのである。

## 第4節 スターバックス

かつてアメリカではコスト主導の量産体制で作られたコーヒーが市場で支配的であったが、それは「薄く黒い水」とも揶揄されるなど品質上の問題があったという<sup>16</sup>。そうしたアメリカ市場において、従来と異なるコーヒー像としてエスプレッソ・カフェを掲げ、その浸透の立役者となったのがスターバックスである。ただし、スターバックスは創業当初からカフェだったわけではなく、今日の姿を築き上げた実質的創業者にハワード・シュルツ (Howard Schultz) が位置づけられる。スターバックスについて検討する本節では、特に日本市場への参入と、既存の有力チェーンであったドトールコーヒーショップとの関係が議論のポイントとなる。この議論に先立ち、それ以前の背景となる、アメリカ市場におけるスターバックスの基本的な展開を第1項で確認しておきたい。これを踏まえ、日本市場について第2項で論じる。

### 第1項 創業と新生スターバックスへの移行

まずスターバックスの創業について。かつて品質に劣るコーヒーが一般的であったアメリカにおいて、高品質なコーヒー豆を販売し、スターバックス創業のキッカケになった店があった。それが、1966年にオランダ人であるアルフレッド・ピートが始め、コーヒー豆の焙煎・販売を行っていたピーツコーヒー&ティーという店である。ヨーロッパでは品質に劣ると評価されていたロブスタ種というコーヒー豆を使用することがアメリカ市場では一般的であったが、この店はヨーロッパ式であり、具体的には、ヨーロッパで消費されるアラビカ種という高品質な豆を深煎りして販売していた。そして、この店を訪れ、アメリカで従来飲まれていたコーヒーとは異なる深煎りコーヒーに感化された3名の若者が、コーヒー愛好者向けに最高品質のコーヒー豆の焙煎・販売を行う店として1971年にスター

バックスを開業したのである。

後に実質的創業者となるシュルツ氏がスターバックスの存在を知るのは、創業から10年後の1981年のことである。創業以来、高品質なコーヒー豆の焙煎・販売と優れたコーヒーの啓蒙に力を注いできたスターバックスは4店舗を擁していたが、シアトルの地方企業に過ぎなかった。当時のシュルツ氏はハマープラスト社のアメリカにおける営業部長であり、同社にスターバックスがコーヒーメーカーを大量注文してきたことでその存在を知った。そしてスターバックスの創業者らと実際に会ったシュルツ氏は同社に強い関心を抱き、1982年にマーケティング部長としてスターバックスの一員に加わったのである。そして1983年にイタリアを訪問した際に、シュルツ氏はイタリアに根付くエスプレッソ・カフェに大きな衝撃を受け、アメリカでのエスプレッソ・カフェの事業展開に可能性を感じた。本場イタリアのコーヒー文化をアメリカに導入すれば、アメリカ人のコーヒーの飲み方を変えるほどのインパクトを持つと考えたのであった。

帰国後にシュルツ氏はエスプレッソ・カフェの開業をスターバックス社内で訴えたものの、その考えは受け入れられなかった。まず、スターバックスの事業は創業以来あくまで最高品質の豆の焙煎・販売であって、経営陣は、カフェを手掛けることは自分たちのコーヒー店としてのビジョンに馴染まないと捉えた。関連して、スターバックスは1984年に多額の資金を投入しピーツコーヒー&ティー<sup>17</sup>を買収した。創業以来の事業の強化のための投資を進めていたであり、カフェというリスクある取り組みを行う余裕自体を欠いていた。

シュルツ氏は試験的に既存店舗の奥にカフェを併設し手応えを得ていたが、上記のように経営陣はカフェへの進出に否定的な姿勢を崩さなかったため、エスプレッソ・カフェの可能性を信じていたシュルツ氏はスターバックスを退社し、1985年に「イル・ジョルナーレ」という名称のエスプレッソ・カフェを開業した。そして、イル・ジョルナーレに力を注いでいた

1987年に、スターバックスの経営陣が同社の店・焙煎工場・商標の売却（＝旧・ピーツ社側の事業に専念するため、スターバックス側の事業を手放す）を決断したことを知ったシュルツ氏はこれを買収し、エスプレッソ・カフェの名称もイル・ジョルナーレからスターバックスに統一した。こうして、私たちが今日知る新生のスターバックスが誕生した。

「薄く黒い水」と揶揄されたコーヒーとは明確に異なるスターバックスのエスプレッソ・カフェは、しだいに受け入れられ、やがて「コーヒー革命」としてアメリカで爆発的な変化を引き起こすことになる。その際のポイントとして、1つ目に、スターバックスが1971年の創業以来こだわってきた品質の高さが一貫して重要な軸であり続けた。例えば、エスプレッソの抽出に適した生豆の調達、その豆の特性を引き出すロースト、エスプレッソの抽出など、各段階ともコーヒーの品質を大きく左右する。品質重視を貫徹しようとするれば一連のプロセス全体をコントロールすることが不可欠だと考えられ、従って、同社は垂直統合的なスタイルを採用している。より詳細に言えば、生豆は担当責任者が現地調達し、そのうえでその豆の特性を引き出すためにスターバックスローストと呼ばれる独自の焙煎方法を採用している。また、店舗でエスプレッソを淹れる機械の操作もサービスも品質を左右するうえで重要であるから<sup>18</sup>、スターバックスは品質のコントロールの観点から、外部（フランチャイズ）に頼らず、原則として直営店のみで店舗網を拡大した。

このようにプロセス全体にわたり品質重視を貫徹するには、従業員のコミットメントも不可欠である。その観点から同社は、従業員をパートナーとして扱う、アルバイトを含む従業員に対し健康保険の提供・充実を行う、ストックオプションの導入を進める等、アメリカ企業のなかでも先駆的な試みにも着手していった。これらは、一貫して同社の品質重視とプロセス全体の管理に結びついているものである。

2つ目に、同社の存在が、当時のアメリカの状況に合致するものであった点も指摘できる。

シュルツ氏は、当時のアメリカの社会状況としてサードプレイスが求められるようになっていたなか、スターバックスがそのような場の提供の役割を果たすことに成功したこと、併せて、当時のアメリカにおいて健康志向・本物志向が強まりつつあり、これもスターバックスの成長を後押ししたことを指摘している。

3つ目に、新たな客層の開拓である。スターバックスは創業当初から最高品質の追求やその啓蒙を行い、またエスプレッソを核とする本場イタリアをモデルにカフェを展開した。そうであるからこそコーヒー愛好者と結びつきやすかったが、その一方で、コーヒーフリークのような客層以外にとってもスターバックスを体験する足掛かりとなる商品を扱った。これが新たな客層の開拓に重要な役割を果たしたのであり、シュルツ氏は、以下のように指摘している。

本場イタリアのエスプレッソ・バーの雰囲気アメリカで味わってもらおうこと。これがスターバックスの一貫して変わらぬ目標だ。しかしながら、エスプレッソに泡立てた温かいミルクを加えて作るカフェラッテやカプチーノが、あっという間に人気商品になったことも事実だった。コーヒーに温かいミルクを混ぜて売るなんて素人に迎合しているだけだと言って、カフェラッテやカプチーノを毛嫌いするコーヒー信奉者もいた。しかし、これらの商品のおかげで、普段はコーヒーなど口にしない人々に素晴らしいコーヒーの味わいを伝えることができたのである。(Schultz, 1997, 邦訳 p.224)

カフェラッテやカプチーノだけではなく、1994年に爆発的な人気を生み出したフラペチーノについても同様である。その際にも、イタリア式のエスプレッソ・バーとしてのスターバックスが、このような商品を提供することの葛藤が社内には当初あったものの、結果として、暖かい時期であっても美味しく飲める製品が加わり、そして、今までコーヒーを飲まなかった人々にもスターバックスコーヒーを紹介する道が拓け

たという (Schultz, 1997, 邦訳 p.282)。

スターバックスは、イタリアのエスプレッソ・バーを強く意識しエスプレッソを核としていることには変わらないが、カフェラテやカプチーノなどミルクを加えた製品や、フレーバーシロップの追加、そしてフラペチーノのような商品を手掛けた。これにより、既存のコーヒー常飲層とは異なる顧客にも支持を獲得し需要を開拓したのであり、アメリカにおいてエスプレッソ・バーの裾野を広げる意義を果たしたといえる。

なお、この新たな客層という点について、林 (2011) は若年層需要の掘り起こしの意義を特に強調している。アメリカでは品質に劣るコーヒーが一般的であったからこそ、若年層はソフトドリンクの消費が先行した。しかし、若年層がコーヒーの飲用から離れれば、将来の市場の先細りを意味するため、スターバックスが若年層を含む多くの消費者を掴んだことは、業界に重要なインパクトを生み出したと評価している。

林が指摘した若年層の需要掘り起こしというスターバックスがアメリカで果たした役割は、議論を先取りすれば、日本市場においても通ずる。この点の詳細は次項以降で論じる。以上、本項では、簡潔ながら日本進出以前のスターバックスの創業と展開について確認した。次号掲載予定の2篇目では、このスターバックスの日本進出が日本の喫茶店およびカフェ業界に生み出したインパクト、そして、コメダ珈琲店と加藤珈琲店について論じる。

#### 注

- 1 本稿は、中京大学経営学部の松原ゼミナールの研究成果を取りまとめたものである。ゼミナールに所属するメンバーが実施した調査・分析成果を基礎としつつ、松原が加筆・修正を行った。論文全体の責任は松原が負うものの、論文の内容については学生の貢献が大きい。ゼミナール・メンバーのリストは文末に記載されている。
- 2 本段落はフードビジネス総合研究所 (2020) の収録データに基づく。

- 3 本段落は、フードビジネスソリューション事業部 (2022) の収録データに基づく。
- 4 ドトールコーヒーが手掛けているブランドである。なお、「フルサービスで客単価 350 円以上」のカテゴリーの内訳として、「フルサービス型で客単価 900 円以上」に絞ったカテゴリーでは星乃珈琲店が1位となり売上高シェア 19.8%、店舗数シェア 7.4%となる。
- 5 その他では、はやくからフルサービス型の喫茶店としてチェーン化していた珈琲館については売上高シェア 0.9%、店舗数シェア 0.4%、喫茶室ルノアールについては売上高シェア 0.7%、店舗数シェア 0.2%にとどまっている。
- 6 ドトールコーヒーショップについては創業者である鳥羽博道氏の著書である鳥羽 (1988; 1999; 2005; 2008 [1999]) がある。本節については、事例記述内で出所に注意が必要な箇所については、別途注にて明記するが、基本的な記述は鳥羽氏の著書およびドトールコーヒーショップの IR 資料や公式 HP の記載内容および次に掲げる各種文献による。「トレンディになった立ち飲みコーヒー ドトール・コーヒー 鳥羽博道」『知識』113, 1991.4, pp.192-199; 「新・財界人列伝 ドトールコーヒー社長 鳥羽博道」『財界』46 (14), 1998. 6, pp.72-76; 鳥羽博道「インタビュー ドトールコーヒー社長 鳥羽博道」『財界』, 49 (13), 2001.6, pp.54-56; 秋場良直「市場を変えたこの商品 (7) ドトールコーヒーのセルフ型コーヒーショップ」『JR gazette』59 (10), 2001.10, pp.67-69; 安田理「飲食市場に衝撃を与えた異色企業シリーズ (21) ドトールコーヒー」『レジャー産業資料』34 (11), 2001.11, pp.162-167; 鳥羽 博道・山下知志「鳥羽博道 喫茶店 349 社ゴボウ抜き秘訣」『文藝春秋』81 (2), 2003.2, pp.200-203; 鳥羽博道「私の創業記 (第 12 回)」『月刊食堂』48 (12), 2008.12, pp.97-99; 鳥羽博道・田村慶子「企業成功の陰に涙あり 株式会社ドトールコーヒー名誉会長 鳥羽博道」『理念と経営』39, 2009.3, pp.76-79。
- 7 なお、卸売が不安定な立場であることから、鳥羽氏は以前から小売へ進出することで経営の安定を図ろうとしていた。
- 8 鳥羽 博道・山下知志「鳥羽博道 喫茶店 349 社ゴボウ抜き秘訣」(前掲), p.202。
- 9 初期はもともと喫茶店オーナーだった人々が

- 加盟したが、脱サラブームにより、業界未経験者が参入してきたため、そうした経験が無い人々にとっては本部による経営指導の意義は一層大きかったと思われる。
- 10 鳥羽博道・田村慶子「企業成功の陰に涙あり 株式会社ドトールコーヒー名誉会長 鳥羽博道」(前掲), p.78。
- 11 秋場良宣「市場を変えたこの商品 (7) ドトールコーヒーのセルフ型コーヒーショップ」(前掲), p.69。
- 12 鳥羽氏が店舗経営の効率化のために機械化にこだわっている点については、マグナという食器・厨房機器を扱う子会社を設立していることから見て取れる。同社は、店内で使用する機械の自作も行っている会社であって、自分たちの技術だけではできない場合は他社と提携しつつ製造しているという。
- 13 本段落の以上の記述については鳥羽 (2005) に基づく。
- 14 なお、立ち飲み形式は3号店までである。
- 15 この点については、特に鳥羽博道「インタビュー ドトールコーヒー社長 鳥羽博道」(前掲), p.55 による。
- 16 スターバックスについては、事実上の創業者に位置づけられるシュルツ氏がかかわった著書である Schultz (1997) および Schultz (2011) などがある。本節については、事例記述内で出所に注意が必要な箇所については、別途注にて明記するが、基本的な記述はシュルツ氏の著書およびスターバックスの IR 資料や公式 HP の記載内容および次に掲げる各種文献による。堀田佳男「国際ビジネス最前線 米国にコーヒー革命を巻き起こした風雲児『スターバックス』」『Agora』, 7 (8), 1997.08, pp.22-27; 安田理「飲食市場に衝撃を与えた異色企業シリーズ (3) スターバックスコーヒージャパン」『レジャー産業資料』, 32 (12), 1999.12, pp.180-185; 平井考志「スターバックス 経営の発展と成功」『Business research』, (931), 2002.1, pp.62-69; 角田雄二・片山修「21世紀の仕掛け人 スターバックスの香りに魅せられて 角田雄二」『Voice』, 290, 2002.2, pp.32-41。
- 17 先述の通り、スターバックスの創業者らが開業するキッカケとなった店である。また、スターバックスは当初この店から豆を仕入れ、焙煎も

始めるにあたってここで焙煎技術の指導を受けていた。

- 18 林 (2011) によれば、バリスタはエスプレッソ・マシンを使ってエスプレッソを抽出し、これをもとにラテ、カプチーノなどを顧客に提供する技術者であるが、手動のエスプレッソ・マシンについてはバリスタに高い技術を要求し、技術が無ければ優れた味のコーヒーを提供できないという。

#### 参考文献リスト

- Kirzner, I. M. (1973) *Competition and entrepreneurship*. The University of Chicago Press (田島義博監訳、江田三喜男・小林逸太・佐々木實雄・野口智雄訳『競争と企業家精神』千倉書房, 1985).
- Pendergrast, M. (1999) *Uncommon grounds: The history of coffee and how it transformed our world*. New York, NY: Basic Books. (樋口幸子訳『コーヒーの歴史』河出書房新社, 2002).
- Penrose, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010年).
- Schumpeter, J. A. (1926 [1912]) *The theory of economic development*. Oxford University Press (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』上下巻, 岩波文庫, 1977).
- 吾郷健二 (2010) 『農産物貿易自由化で発展途上国はどうなるか』明石書店。
- 梅本龍夫 (2015) 『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。
- 鳥羽博道 (1988) 『ドトールニューマーケット創造の原点: 150円コーヒーショップの奇跡はこうして生まれた』日本実業出版社。
- 鳥羽博道 (1999) 『思うことが思うようになる努力: ドトールコーヒー成功の原理・原則』プレジデント社。
- 鳥羽博道 (2005) 「喜びと心の豊かさの追求を使命として」青木定雄・鍵山秀三郎・鳥羽博道・矢野博丈『社長の哲学』致知出版社, pp.103-160。
- 鳥羽博道 (2008) 『ドトールコーヒー「勝つか死ぬか」の創業記』日本経済新聞社。
- 佐藤善信 (2017) 『企業家精神のダイナミクス: そ

の生成、発展および発現形態のケース分析』関西学院大学出版会。  
総務省『平成 28 年経済センサス 活動調査』。  
総務省統計局『事業所統計調査報告書』。  
沼上幹 (2016)『ゼロからの経営戦略』ミネルヴァ書房。  
林秀豪 (2011)「米国スペシャルティコーヒー成功の背景」『常設研究会資料』, (552), 1-24。  
フードビジネス総合研究所編 (2020)『日本の外食チェーン 50 2020 年版』フードビジネス総合研究所。  
フードビジネスソリューション事業部編 (2022)『外食産業マーケティング便覧 2022 No. 2』富士

経済。

株式会社ドトールコーヒー公式 HP (<https://www.doutor.co.jp/>) 2023/07/07 アクセス  
スターバックスコーヒージャパン株式会社公式 HP (<https://www.starbucks.co.jp/>) 2023/07/07 アクセス

#### メンバー一覧 (五十音順)

安藤諒, 岩崎未侑, 小川真太郎, 沖田航之介, 利見凌, 上條拓也, 亀山裕都, 川口大郎, 瀨瀬翔南, 駒田祥人, 佐伯凌河, 柴田遥丘, 柴田穂孔斗, 鈴木峰英, 高須優羽, 長岡慶太, 藤本空, 堀田蒼真, 水野瑠斗, 安井琉辰