商いの新しいものさし

㈱商い創造研究所
代表取締役
松本 大地

第59回

クリエイティブなグローバル企業「スターバックス」

グローバル企業とは基本は同じ商品、サービスを提供しつつも、世界各国の事情に適応した新しいマーケットをつくり、時代と共に絶えまない革新を繰り返しながら常に新たな価値を提供する企業体と考える。1971年に米国シアトルのパイクプレイスマーケットの一角にコーヒーの焙煎会社として創業したスターバックスは、幾多の時代の荒波をくぐりながら、総売上高45億6000万ドル、世界67カ国、その店舗数2万2000店のグローバル企業となった。

このたびスターバックスシアトル本社を訪れ、「伝統と革新」のグローバル企業戦略を目の当たりにした。大きく掲げられたミッションステートメントには、「人々を心豊かに活力あるものにするため、一人のお客様、一杯のコーヒー、そして一つのコミュニティの体験価値を育む」と綴られていた。

朝はコーヒーで一日がスタートするシアトライトが集まるロースタリー

大量生産によってコーヒーが一般家庭でも日常飲まれるようになった時代が第1の波。そこにサードプレイスとなる心地良い空間、エスプレッソにミルクを入れた新しい飲み方、フレンドリーな接客を兼ね備えたスターバックスを筆頭にしたシアトル系コーヒーチェーンが第2の波をつくってきた。

そして現在はポートランドのスタンプタウンコーヒーやサンフランシスコ発のブルーボトルコーヒーといった豆の産地や持続可能な生産販売方法にこだわり、ワインをたしなむように豆の個性を引き出す丁寧な挽き方を提供するクラフト・コーヒーの第3の波、サードウェーブコーヒーが起きている。その波に対して、スターバックスでは「体験価値」を顧客に提供してきた伝統に加え、成熟社会における新たな時代への革新業態がスタートした。

その象徴となったのが、昨年12月に開業した世界最大規模を誇る「スターバックス リザーブ ロースタリー&テイスティングルーム」という名の旗艦店。青い豆のコーヒーが焙煎されていく製造過程が見える大型焙煎所、コーヒーの由来やまつわる情報が伝わるテイスティングルーム、熟練されたバリスタが淹れるカフェ、ワインと料理をたしなむレストラン、ロースタリーで挽かれたコーヒー豆、マグカップ、ボトルなどが並ぶ物販コーナー、スターバックスの歴史や食文化の情報を集めたライブラリーで構成され、朝7時のオープンから夜11時の閉店まで、さまざまなシーンがつくられる。朝は静かな図書館のような雰囲気の中、朝食と共に一日の始まりのコーヒータイムを過ごす人、昼は近隣のオフィスワーカーだけではなくベビーカーの子連れも訪れる賑わい。夜は照明が落とされ、音響が高まり、ドレスアップした人達も集まる劇場空間に変わる。

夜は劇場空間に変わるシーンメイク

ロースタリーはダウンタウンに近く、以前は自動車ディーラーが軒を並べた歴史ある建造物が並ぶ立地に建てられた。かつては画材道具店、自動車販売店だった1920年の建物の外装を活用し、周囲の環境と溶け込んだ佇まいの施設は街区の魅力を創出した。長年培ってきた技、知識、人材を集約し、この新たなコーヒー市場の拡大を狙うスターバックスの業態開発力こそ、同業他社の追従を許さない強さと思わせた。

どの業種業態でも栄枯盛衰は世のならいで、時代の変化と共に主役が入れ替わるケースが後を絶たない。しかし、スターバックスは店が増えれば増えるほどブランド力が高まるのは、多店舗展開と革新性を共存させ、あくなきコーヒーと生活文化がクロスする道を究めるからだろう。常に半歩先の「ライフスタイル、おいしさ、楽しさ」を追求することで、2万2000店それぞれのお店には、それぞれの個性が生まれるのがスターバックスの真骨頂である。過去のグローバル企業は売上高、店舗数を優位性にしていたが、現在は一つ一つの店舗の中身、一人一人の顧客満足度が問われる時代に変化した。

「スターバックス リザーブ ロースタリー&テイスティングルーム」は究極のオリジナリティーを追求した結果が現れている。そこには〝挑戦しなければ失敗はしない。しかし、挑戦しなければ成功はしない〟という商いのものさしが見える。さまざまなカフェ業態を世に送り出してきたスターバックスは、クリエイティブ・メーカーでありクリエイティブ・リテーラーであったからこそ、真のグローバル企業になり得たと言えよう。