

## 20 企業理念にみる顧客サービス（企業の経営戦略）

スターバックスコーヒージャパン株式会社

上田 君夫

大学図書館運営に関連する民間企業等の経営戦略や図書館運営の効率化、サービス向上の参考となる民間企業等の経営手法について講義する。

今年度は、スターバックスのミッションステートメント、サービスの実際、社員教育等から、スターバックスの目指す「顧客志向」、その実現への企業戦略を学ぶ。

ここではその全体像と具体的行動の実例を紹介し、理解を深めることを目的とする。

### 1、はじめに

- I. スターバックス コーヒーについて
- II. スターバックスの歴史
- III. 日本での展開

### 2、スターバックスの企業理念

- I. コアイデオロギー
  - 目的と価値観
- II. ミッションステートメント
  - Our Starbucks Mission
- III. これらの共有・浸透
  - グリーンエプロンブック Green Apron Book
  - コーチングとフィードバック
  - 人事制度と評価制度

### 3、ブランドの差別化要因

|              |                                   |
|--------------|-----------------------------------|
| 熱意あるパートナー    | <b>Passionate Partners</b>        |
| コーヒーの専門家     | <b>Coffee Expertise</b>           |
| スターバックス体験    | <b>Coffeehouse Culture</b>        |
| より良い世界にかける情熱 | <b>Care about Communities</b>     |
| 変化を生み出す革新    | <b>Innovations that Transform</b> |

- I. 熱意あるパートナー **Passionate Partners**
  - パートナーとは
  - Just say yes.ポリシー
  - グリーンエプロンブック Green Apron Book
  - GAB カード Green Apron Book Card
- II. コーヒーの専門家 **Coffee Expertise**
  - 生産地からお客様の手に届くまで
  - ブラックエプロンバリスタ Black Apron Barista
  - アンバサダーカップ Ambassadors Cup
- III. スターバックス体験 **Coffeehouse Culture**
  - サードプレイスという空間 The Third Place
  - 出店とストアデザイン
- IV. より良い世界にかける情熱 **Care about Communities**
  - 環境への貢献
  - 持続可能な調達モデル Coffee CSR
  - コミュニティコネクション
- V. 変化を生み出す革新 **Innovations that Transform**
  - Surprise & Delight
  - RTD 事業

#### 4、まとめ

## スターバックスの企業理念に見る 顧客サービス



スターバックスコーヒージャパン株式会社

上田 君夫

2012/7/12



## Coffee Tasting

STARBUCKS RESERVE



星が輝く珈琲。世界で最も希少なコーヒーの領域。

2011.2.15新規導入された希少性の高いコーヒー  
世界の限定店舗で取り扱い  
日本では、少数店舗で販売

## Coffee Tasting

### THE JEWEL OF NICARAGUA

ジュエル オブ ニカラグア



【商品説明】やわらかな、ニラの甘さとトロピカルフルーツの風味

【Tasting notes: キーワード】

- ・トロピカルフルーツの風味
- ・カスタードのような口あたり
- ・やわらかな、ニラのような甘み

【酸味・コク】ミディアム

【個性の良い風味】ダークチョコレート、アプリコット、ベリー類

【追加情報】最高品質のスペシャルティコーヒーのみと生産されるニカラグアのマタガルバとシノティガの中央部で育てられたコーヒーです。天候に恵まれ、どの木もムラなく花や実をづけてくれたおかげで、「ジュエル(ダイヤモンド)」のようなコーヒーを収穫することができました。

・東アメリカ産(モカ種)とラテンアメリカ産(カトゥーラ種)を交配させてできたユニークなコーヒーです。他の生産地でもこの品種の栽培が試みられましたが、ニカラグアの北部と中央部の高地でのみ育ちました。

ニカラグアについて NICARAGUA

## Coffee Tasting

●独立日: 1821年9月15日にスペインから独立(グアテマラ総督領)

●人口: 5,142千人(2005年)。人口分布は、マナグアを始めとする太平洋側15県(国土の約50%)に人口の90%近くが集中。首都マナグア市の人口は約93万人。

●面積: 約13万平方km(日本の約1/3、北海道と九州を合わせた広さ)

◆More About This Coffee / Region:

- 東アメリカ産(モカ種)とラテンアメリカ産(カトゥーラ種)を交配してできたユニークなコーヒーです。5年の開発を経て生まれたこの交配種は、コスタリカ、エルサルバドル、メキシコでも栽培が試みられましたが、ニカラグアの北部と中央部の高地でのみ育ちました。
- 標高: 1,000m以上
- 理想的な気象条件によってコーヒーの木はムラなく花と実をつけました。長年の研究の中から生まれた、品質の高さからコーヒーサプライヤーが「ジュエル(ダイヤモンド)」と呼んでいます。



## Coffee Tasting

### THE JEWEL OF NICARAGUA

SOFT VANILLA SWEETNESS WITH TROPICAL FRUIT NOTES

~やわらかな、ニラの甘さとトロピカルフルーツの風味~

東アメリカ産(モカ種)とラテンアメリカ産(カトゥーラ種)のコーヒーの交配種であるこのユニークなコーヒーは、ニカラグアの高地で育ちます。

ラテンアメリカ産といえば、酸味やナッツ風味が共通の特徴ですが、今回のニカラグアは風味が異なります。  
それは東アメリカ産(モカ種)とラテンアメリカ産(カトゥーラ種)の交配種というユニークな組み合わせが、異なる風味を醸し出すアクセントになっているのかも知れません。

.....長年の研究をかけて生まれた新しい品種

.....ラテンアメリカはニカラグアの高地で、唯一誕生した「奇跡」

これが名称に「JEWEL(ダイヤモンド)」と呼ばれるに至った背景ではないでしょうか。

## はじめに





### スターバックスコーヒーの歴史

- 1971 シアトルに誕生
- 1982 ハワード・シュルツ参加
- 1984 コーヒーハウススタイルを導入

Howard Schultz

### スターバックスコーヒーの歴史

#### スターバックスコーヒー・ジャパンの誕生

- 1995 スターバックスコーヒー・ジャパン設立
- 1996 1号店 銀座松屋通り店オープン

角田 健二

### 日本での展開

#### スターバックスコーヒー・ジャパンのあゆみ

- 2000 100号店オープン
- 2003 株式公開  
新しい店舗形態の開発
- 2004 ライセンス事業開始
- 2005 RTD (ready to drink) 事業展開
- 2006 新CEO着任  
マリアメルセデス・エム・コラーレス  
サービスエリア・病院への出店

Starbucks Discoveries

### 日本での展開

- 1996 1号店 銀座松屋通り店オープン
- 2000 100号店オープン  
地方主要都市へ出店加速
- 2001 株式公開  
新しい店舗形態の開発  
抹茶クリームフラペチーノ発売開始

## 日本での展開

2004 ライセンス事業開始

2005 ディスカバリーズ発売

2006 高速道路・新幹線ラチ内出店

2007 企業内・病院内出店  
エクスペリエンスカー導入



## 日本での展開

2009年 文化財内店舗  
神戸北野異人館店出店

2010年 グリーンストア1号店  
福岡大濠公園店出店

ANAとのサービス提携

AGFとの商品提携

「スターバックスオリガミ」

スターバックスヴィア®

コーヒーエッセンス発売



## 日本での展開

2011年 4代目ロゴ登場

代表取締役最高経営責任者(CEO)

関根 純 就任

2012年 東急プラザ

表参道原宿店

東京スカイツリー

ソラマチ6階店・1階店

OPEN



## スターバックスの企業理念



## スターバックスの存在理由

WHY WE'RE HERE

私たちがここにいる理由

感動体験を提供し

人々の日常に潤いを与える



## 感動体験を創造する4つのPlace

1st Place: 自宅

1日の始まりと  
終わりに  
ライフスタイルを  
豊かに

3rd Place: カフェ

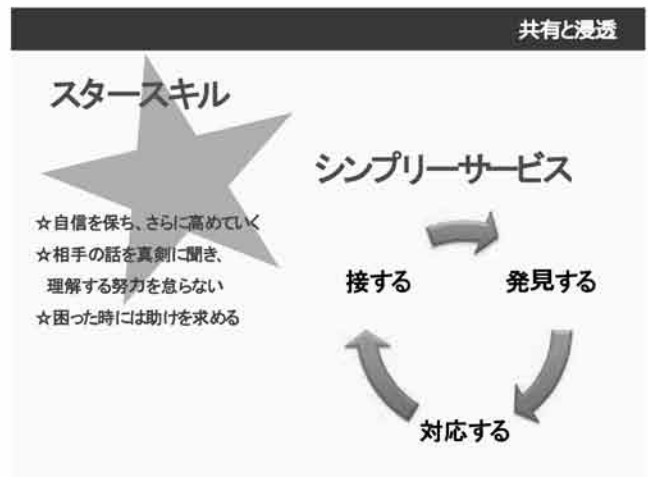
人と人とのリアルなつながり  
パートナーとの会話  
ブランド体験の場  
地域とのつながり

4th Place:

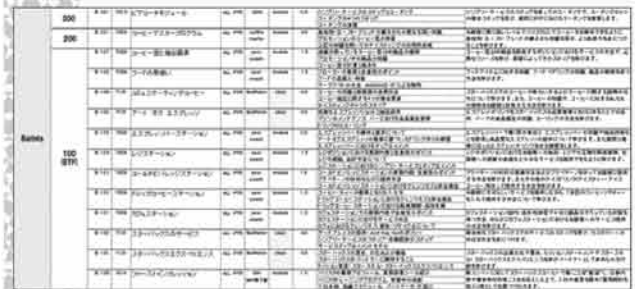
デジタル/バーチャル  
コミュニティ形成  
共有

2nd Place:

職場・学校  
コーヒー  
ブレイク  
リフレッシュ



## リテイルトレーニングプログラム(ハリスタ)



## アルバイトパートナー 人事考課制度

[illegible]

## ブランドの差別化要因

人々の日常生活を豊かに  
ちょっと贅沢で、心が明るくなる  
"体験" (スターバックス体験) を提供する



## Passionate Partners 熱意あるパートナー



ビジネスもブランドも、店舗で生み出されていることを忘れないために



スターバックスではアルバイトや正社員、役職などに関係なく、すべての従業員を パートナーと呼び、本社をサポートセンターと呼ぶ

## スターバックスのブランドを作るのは

スターバックスのブランド＝パートナーの質  
知的で熱心でやる気に満ちた人をいかに惹きつけ、“モチベーション”を向上させるか。

スターバックスのブランドは  
“行動” 実際に何をするか、  
で作られる。



## Just Say Yes!

スターバックスには、サービスに関するマニュアルがない。



道徳、法律、倫理に反しない限り、お客様が喜んでくださることは、何でもして差し上げること

＝Just Say Yes !

・・・心に残るサービスを自らの判断で

## THE GREEN APRON BOOK グリーンエプロンブック



店舗で私たちが  
体現する信条や  
自分たちに何が  
出来るのかを  
書きとめた  
グリーンの小冊子

## GREEN APRON BOOK CARD



歓迎する

どんな人でも親しみを感じられるように

心をこめて  
接する、発見する、対応する



豊富な知識を蓄える

自分の仕事を愛し、他の人と仕事の知識をシェアする

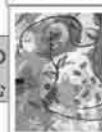


思いやりを持つ  
自分自身を大切に、互いに気を配り、環境を慈しむ



参加する

店に、社会に、地域社会に



## コーヒーの専門性

### Coffee Expertise コーヒーの専門性



## コーヒーの専門性



コーヒー生産地

C.A.F.E. Practices  
→プレミアム価格による長期的な  
コーヒー調達  
→病院や学校、橋などの建設



Coffee Expertise



ロースト工場

スターバックスロースト  
ローストの哲学  
それぞれのコーヒー豆の特徴を  
最大限に引き出すロースト



フラックエフロン

コーヒーに対するパートナーの情熱  
その証であるフラックエフロン

## コーヒーの専門性

### Black Apron Barista ブラック エプロン バリスタ

コーヒーに対する知識とスキルが高く、  
さらなる学習意欲を持っている。

社内外において、おいしいコーヒーをよ  
り多くの人々に伝えることに情熱を傾  
けている

＝コーヒーのソムリエ



第7代コーヒーアンバサダー  
白沢ゆり子さん

## コーヒーの専門性

### Ambassadors Cup



エリアコーヒーマスター



コーヒーアンバサダー  
の受賞



エリア対抗の応援合戦



コンバージョンインターナショナルジャパン  
山下加夏さんによるスピーチ



indigo blueによるミニライブ

## カフェ文化

### Coffeehouse Culture カフェ文化



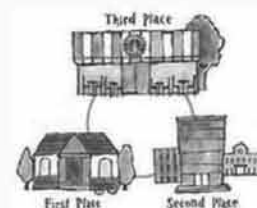
## カフェ文化

### サードプレイス

家庭(ファーストプレイス)、職場や学校(セカンドプレイス)に次ぐ

第3の場所(サードプレイス)

ゆつくりと自分らしく過ごすことができるサードプレイス体験によって、かけ  
がえのない日々がより豊かなものになってほしい



カフェ文化

サードプレイス

本物のコーヒー

くつろぎの空間

おいしいコーヒー、  
ハリスタのもてなし、  
居心地のいい空間、  
ミュージック  
すべての経験が  
「サードプレイス」を作る。

パートナーの笑顔

カフェ文化

出店とストアデザイン ～富山環水公園店～

カフェ文化

出店とストアデザイン ～宮島サービスエリア(下り線)店～

カフェ文化

出店とストアデザイン ～神戸北野異人館店～

カフェ文化

出店とストアデザイン ～恵比寿ガーデンプレイス店～

イノベーション

Innovations that transform  
イノベーション

## イノベーション

### Surprise & Delight



アズキクリーム  
フラペチーノ\*



ラベンダーアールグレイ  
ティーラテ



コーヒージェリー  
フラペチーノ\*



クリームブリュレラテ

ワクワクするような、今までに無い商品で  
お客様の日常に驚きと喜びを！

## イノベーション

### Starbucks Discoveries

#### RTD事業



#### Starbucks DOUBLE SHOT



## 地域社会

### Care about Communities 地域社会



## 地域社会

### CSR活動の基本方針

- CSRをブランド戦略の一部と認識する。
- スターバックスコーヒー・ジャパンの企業パーソナリティにマッチした活動フォーカスエリアの決定
- パートナー参加型、自分の意志を持って実施

### 3つのフォーカス・エリア

|                       |          |          |
|-----------------------|----------|----------|
| 生産地支援<br>( コーヒー・CSR ) | 環境への取り組み | コミュニティ貢献 |
| パートナー(従業員)            |          |          |

## 地域社会

### コーヒー・CSR 持続可能な調達モデル

- プレミアム価格
- C.A.F.E. プラクティス( コーヒー購買ガイドライン) への参加奨励
- 貸付金へのアクセス
- 社会開発プロジェクト支援
- ファーマーサポートセンターを通じた技術的・専門的サポート
- フェアトレード認証・コンサベーションコーヒーの購買

## 地域社会

### コーヒー産業

- コーヒーの商品取引は原油に次いで2番目
- 2,500万人以上の生産者がコーヒー生産に従事
- コーヒー生産量の50% は小規模農園で栽培
- 世界の総コーヒー生産の80% ラテンアメリカが産出



不安定なコーヒー市場



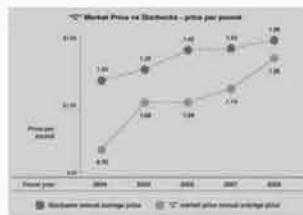
## プレミアム価格での買い付け

• スターバックスは高品質なコーヒーを栽培する生産者へ利益が還元されるよう、市場価格より高い価格（プレミアム価格）でコーヒー豆を購入

• プレミアム価格で買い付けることによって、生産者の収入は安定

• 生産者は、将来に備えた計画的な生産ができるようになる

プレミアム価格は、より高品質なコーヒーを生産することへのインセンティブになる



## 認証コーヒーと環境保全コーヒーの購買



フェアトレード認証コーヒー  
公正な価格で取引されているフェアトレードコーヒー。  
日本では2002年からフェアトレード認証コーヒーを販売。



コンサベーションコーヒー（環境保全コーヒー）  
シェイドグロウンは日陰栽培農法の意。  
（熱帯林を伐採したコーヒー栽培→収量増/生態系への影響）

国際環境NGOのコンサベーション・インターナショナルとパートナーシップ

多種多様な動植物が危機にさらされている「生物多様性ホットスポット」と呼ばれる地域の環境保護活動を推進。

シェイドグロウンメキシコを積極的に購買することで、生産地の環境保護や、生産者の経済的支援を推進。

## 環境への取り組み

- 環境方針
- 環境に配慮した資材
  - スリブ、カップトレイ、紙ナプキン、マドラーなど
- 環境に配慮した店舗オペレーションやサービス
  - リユース促進（マグ、タンブラー、コーヒーバッグ）
  - コーヒー豆の量り売り、カスタマイズ
  - リサイクル促進（牛乳パック）
- 環境に配慮した物流
  - アイドリングストップ、物流拠点、リターナブルコンテナ、ダンボールのリサイクル
- 環境に配慮した店舗設計
  - LEDサイン、高効率照明、軽量アルミ建築資材、
  - 製氷機冷却水の再利用、節水型ウォッシュャーなど



## リユース推進プロジェクト

ちれいECO

- 過去のプログラムからの教えと取り組み理由の共有
- 社内横断、長期的取り組みをコミット
- 店内ユースのお客様のリユース（マグ）のご利用の見える化、ガイドとツールの整備
- たのしく取り組める工夫



## コミュニティ コネクション

- 目指すのは今日明日の売り上げではない。ご近所さんとして、5年後、10年後もビジネスを継続させていただくために、自分たちに何が出来るかをパートナーが考えて計画し、実行するプログラム。
- 店舗の外でもスターバックスがすてきな存在でいられるために
- パートナーが誇りを持って働ける会社、ブランド
- サポート体制を整え、ガイド、ツール、仕組みを整備
- ブランドビルディングに貢献



STARBUCKS COFFEE

Delight  
in the  
Night

電気を消して、いつもとちがうひとときを。

6月21日（日）夏至の夜に合わせ、全国646店舗の照明を部分的に消灯（ライトダウン）します。  
一部の照明を消灯（de-light）するなかで、デライト（de-light、たのしい）時間を通してバグ達たいと願い、  
「Delight in the Night」と称して実施します。

Starbucks Coffee Japan. All rights reserved.

## 地域社会



## 地域社会

### 小児科の子供たちとの ふれあい



## まとめ Q & A



## ありがとうございました!

