

■ スターバックス成功物語

スターバックスが初の海外店舗として、東京・銀座にオープンしたのは1996年のことだった。

元来、カフェ文化のない日本の風土ではあったが、落ち着いたあるインテリアとエスプレッソ風のテイストが人気を呼び、すっかり市民権を得るまでになった。現在では、世界中で店舗展開をするまでに急成長を遂げたスターバックスだが、その発祥は、シアトルでわずか4店舗を展開するコーヒーチェーン店にすぎなかった。スターバックスを世界最大手のコーヒーチェーン店にしたのは、ハワード・シュルツという男である。ドイツ系ユダヤ移民の子供として、ニューヨークに生まれ、ブルックリンの貧民街に育ったシュルツは、スポーツ奨学金で大学に進学する。販売会社等を経て、1982年にスターバックスコーヒーに入社、マーケティング担当となる。しかし、イタリアを旅行した際に触れた、イタリア文化とコーヒーの味に衝撃を受け、4年後に当社を離れ、イタリアンスタイルのエスプレッソ・チェーン店を開業することになる。翌年1987年、地元投資家の支援により、スターバックスコーヒーを買収。その後、紆余曲折はあったが、10年足らずのあいだにスターバックスのブランドをグローバル企業に成長させることに成功する。

「私たちは空腹を満たす仕事をしているのではない。魂を満たす仕事をしているのだ」という言葉は、スターバックスの精神を表している。社員・アルバイトにストックオプションを与えるなど、社員優先の姿勢が印象に残る。社員に意欲と責任を持たせる経営が特色だ。

■ スターバックスの業績に陰り

ところが、景気後退や原材料のコスト増の影響から、昨年、スターバックスは創業以来、初めての赤字決算を出した。類似スタイルのライバル店の追い上げをかわしつつ、短期的な利益を追い求めたことが逆に採算悪化を招く要因となったようだ。創業当初のスターバックスのブランド戦略は、まずいコーヒーで時間潰しをするだけのコーヒー店から一線を画した、くつろぎ

の空間を提供する差別化戦略であったと思う。しかし、ショッピングセンターや駅中に出店など、店舗が飽和状態に近くなってくると、消費者からも飽きられるようになる。スタバならではのブランドイメージも軽くなってしまふのだ。その結果、どこにでもある当たり前のコーヒー店との違いがなくなってきた感じがする。

■ スタバでkaizen

業績悪化に対して、不採算店の閉鎖や経営効率化が進められたことにより、スターバックスの今年4~6月期の損益は、前年比で1億5,150万ドルの黒字となった。そして、ウォールストリート・ジャーナルは、その業績改善のために、日本のkaizenが導入されたと伝えている。

kaizenの内容は、見過ごされていたムダ・ロスを削減するためにストップウォッチを使いながら、業務を改善するといったものや、コーヒーの種類がわかるように色別ラベルを貼るといった整理・整頓の手法が導入されているようだ。改善の結果、オレゴン州のある店舗では、1つの注文を平均25秒でさばけるようになったという。トヨタでの勤務経験を持つ10人余りの米国人がコンサルタントとなり、全米の店舗で現場改善の指導に飛び回っているとのことだ。

奇跡的な業績の回復は、経費削減やリストラの効果も大きいですが、kaizenによる効率化も大きく寄与している。少ない人員で効率的な仕事ができる職場づくりこそkaizenの目指すものだからだ。

しかし、一方で、効率一辺倒でkaizenが進めば「スターバックスが工場になってしまうのでは」という危惧もある。ノンマニュアルでバリスタと顧客がリラックスしたコミュニケーションを楽しめるのもスタバの魅力だけに、このあたりのバランスが重要になってくるころだろう。

