



# 進化するサードプレイス ～新たなスタイルで居場所を創る～

スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社  
マーケティングコミュニケーション本部  
マーケティングイノベーション部  
コンセプトイノベーションチーム  
チームマネージャー

## 武田 三範氏

(役職は 2016 年 9 月末日現在)

1996年8月、東京・銀座の松屋通りに1号店がオープンしてから20年、スターバックス コーヒー ジャパン株式会社(以下スターバックス)は右肩上がり成長を続け、現在、日本国内に約1200店を展開する。いれたてのコーヒーをテイクアウトで楽しむかたちを日本中に広めただけでなく、「カフェラテ」や「フラペチーノ」といった独自のメニューで新たなカフェマニアを獲得し、業界1、2を争うセルフ式コーヒーチェーンとなった。

そして、創業以来スターバックスが掲げてきた、もうひとつのかたちが「サードプレイス\*」だ。近年、相次いでオープンした新たなコンセプトストアも、もちろん、その延長線上にある。新業態の企画運営に携わる、マーケティングイノベーション部の武田三範氏にスターバックスのサードプレイス展開とその狙いを伺った。

\*家庭、職場、学校に次ぐ第三の生活拠点。

### 武田 三範

たけだ・みつのり

同志社大学経済学部卒業。2000年、富士フィルム(株)入社。2006年、トヨタ自動車(株)に入社し広告宣伝や国内・海外マーケティングを担当。2010年、スターバックス コーヒー ジャパン(株)入社。コンシューマーインサイト、マーケティング戦略企画立案を経て、2015年よりマーケティングイノベーション部、Eveningsプロジェクトリーダーとして2016年にアジア初となるSTARBUCKS EVENINGSを日本に導入。





# フードやグラスに遊び心を添えて 新たな女性の飲み方を提案

## お酒も楽しめる「STARBUCKS EVENINGS」

近年、スターバックスは、新たな業態の店舗を相次いで出店なさっていますね。

武田：今年は「STARBUCKS EVENINGS(以下、イブニングス)」を東京丸の内、赤坂、有楽町に相次いで出店しました。イブニングスは、米国では2010年よりすでに250店以上を展開している新しい業態で、ワインやビールを新感覚のフードとともに楽しんでいただく店です。もちろん、今まで通りコーヒーなどのカフェメニューもあります。今回の出店にあたっては、日本の消費者にあわせて細部までコンセプトを見直し、女性が1人でも気軽にお酒を楽しめるような場作りを考えました。

また、2013年より順次、都市部周辺の住宅地に「Neighborhood and Coffee Store(以下ネイバーフッドストア)」を8店、展開しています。こちらは米国にはない日本独自の業態で、より上質な空間でゆっくりコーヒーやお酒を楽しんでいただくお店です。

スターバックスが創設時より提案してきた「サードプレイス」の、新たな展開ということでしょうか。

武田：そうですね。そもそも、スターバックスが日本に上陸した1990年代半ば、日本には約10万店もの喫茶店があり、独自の文化を築いていました。いわば日本のサードプレイスとして機能していたんです。そうした機能空間を、独自のスタイルとともに改めて「サードプレイス」という言葉で定義直したことが、日本でスターバックスが成功したひとつの大きな要因だと思います。さらに、喫茶店でタバコを吸うのが当たり前だった時代に店内禁煙を謳い、スタンドで立ってコーヒーを飲むようにしました。今ではどちらも当たり前になっていますが、そう

した新しいスタイルの提案こそ、スターバックスの強みではないかと思っています。

新事業の展開には、お客さまの変化や新たな期待といった背景もあったのですか。

武田：現在、スターバックスは国内に約1200店ありますが、数が増えれば当然、お客さまの期待も膨らみます。それに応えるには、同じスタイルの店舗だけでは限界がある。新たなスターバックスの魅力を伝えていくためにも、さらなるイノベーションが必要になります。そこで、“この店はコーヒーにこだわりました”、“こちらの店ではワインも楽しめます”といったかたちで気分や場所に応じて異なる楽しみを提案しました。お客さまの期待に応えるために、常に試行錯誤を重ねチャレンジすることで、新しいスタイルが生まれるのです。

一方、世の中も変化しています。そもそも、スターバックスは広告宣伝に頼らず、口コミで話題を広める戦略で成長してきたわけですが、SNSの普及でそうした展開も当たり前になりつつあります。また、消費者に



アジア初のイブニングスとなった丸の内新東京ビル店。



## 商品や空間より “人とのつながり”を意識した店作り



とつても、安くて良いものがたくさん手に入る時代になってきました。コンビニのコーヒーも安いけれど、きちんとおいしいですよ。そうしたなか、スターバックスも単にサードプレイスを提供するだけではなく、プラスアルファの変化、新たな価値が求められていると感じます。

**イブニングスは、女性がターゲットということですが、女性客を促す工夫はしているのですか？**

**武田:** まず、女性の1人飲みへの抵抗を和らげるために、スターバックスのイメージが使えるんじゃないかと着目しました。会社の近くのバーで1人で飲んでいるのを見られたら恥ずかしいけれど、スターバックスなら大丈夫という感じ。これは強みです。

加えて、展開する店舗は、あらかじめ女性客の多い店を選びました。立地的な特性もありますから、こちらの仕掛けで男性の多い店をいきなり女性の多い店に変えるのは困難です。そして、お店のスタッフも女性を増やしました。そうすることで、結果的に女性が安心して飲めるお店になるんです。さらに、フロア構成もクイックで飲めるカウンターからゆっくりできるラウンジまで、気分に応じて使い分けられるようにしました。

**ワイン&スイーツというユニークなメニューも話題になっていますね。**

**武田:** ただ、ワインをそのまま出すだけでは面白くない。そこに、ひとひねりした遊び心を加えるのがスターバックス流です。ワイングラスに重ねたお皿にフードをのせて

提供すれば、女性も片手でずっと受け取れます。ワインとスイーツという取り合わせも今までにない提案です。もちろん、スイーツといってもナッツやチーズなどの素材を組み合わせたワインに合う甘すぎないタルトレットです。ワイングラスも、墨田区の松徳硝子というガラス工場の特注品です。電球を作る技術

を使った「うすはり」という薄くて丈夫なガラスで、日本女性の小さな手にもしっくりなじむ大きさに作っていただきました。チェーンの飲食店は、食洗機にかけられない繊細なガラスは使いません。そこにチャレンジしました。お客さまもグラスを手にとって「こんなに薄いグラスを使うの」と驚かれます。また、東京のガラス工房のグラスなら日本や地域への貢献にもつながると考えました。

**もう少しボリュームのある料理を出せば、滞留時間も増えると思うのですが？**

**武田:** あくまでも、夕食は家で食べる、というのが前提なんです。けれど、家に帰る前、仕事終わりにちょっと飲みたいという方のためのサードプレイスです。今はまだ一般的ではないこうした飲み方が、日本の女性のライフスタイルのひとつになれば嬉しいですね。普通の飲食店とチョイ飲み市場で競ったら、ただの中途半端な飲食店になってしまう。そうではなく、夕方にちょっと楽しむサードプレイスには何が必要かと考えて逆算した結果なんです。滞留時間や回転数も大事なビジネス要素ですが、そのための施策を考えるよりは、いかに満足していただき再訪につなげるかを考えています。

おかげさまで、最近では1人で来店してお酒を楽しまれ



甘さを抑えたタルトレット&ワインのスタイルを提案。

る30～40代の女性が見られるようになり、想定より早く成功の兆しが見えてきました。

### 住宅地に展開する「ネイバーフッドストア」

一方、住宅地に展開しているネイバーフッドストアは、具体的にどんなお店なのでしょうか。

武田：基本コンセプトは、住宅地に新たなサードプレイスを提供するというものです。まず、既存店に寄せられる「混んでいて、なかなか座れない」というお客さまの声を受けて、ネイバーフッドストアはより広い空間をとって席数を確保しました。また、住宅地は滞在時間も長くなりますので、くつろぎやすいソファを多めに配置しています。エリアに合わせて个性的で上質な家具も入れて雰囲気を大切にしました。

さらに、提供するコーヒーも既存店とは異なる抽出マシーンを導入し、限られた店舗でしか提供しない希少な豆を使うなど、こだわりを持たせています。その分価格体系は少し高めになりますが、よりコーヒーに特化して楽しんでいただけるはずです。フードメニューにも工夫をこらし、お酒も楽しんでいただけます。いずれも、高所得者層を狙ったわけではなく、住宅地の新たなお客さまに、どんなメニューや空間をご提案すべきかと考えた結果です。

### スタッフによる自発的なイベントも

自宅の近くに、あえて立ち寄る場を創出するのは意外と難しいのではないかと思います。

武田：確かに「それなら、家で飲むよ」と言われそうです

(笑)。そこで大事になってくるのが、商品でも空間でもなく“人のつながり”なんです。近所の店でコーヒーを飲むのはためらっても、会いたい人がいれば会いに行く。ネイバーフッドストアはそこが来店が一番強い動機だと意識しています。戦略的にコミュニケーションをとるように指示しているわけではありません。もともと人と接することが好きなスタッフ達のミッションを踏まえた行動が結果として常連の方を生み出してくれていると思っています。

1号店がオープンして3年半になりますが、お客さまの反応はいかがですか？

武田：当初は話題を聞いた遠方からのお客さまも多かったのですが、ようやく落ち着いて地域のお客さまが増えてきたようです。地域の方と触れあうイベントを開いたなどという話もあり、嬉しく思っています。

想定していたお客さまはそのエリアに住んでいる方全般ですが、昼時はやはり女性が多く、夜は男性の方もいらっしゃいます。年齢層も大きな偏りはなく、幅広い層にご利用いただいているようで、既存店よりリピーターも多いようです。

そうした、ネイバーフッドストアでの地域密着型イベントは、どういうしくみで進めているのでしょうか。

武田：これはネイバーフッドストアも既存店も同じですが、各店舗が地域の特色に沿って独自に実施しています。各店舗が開く小さなイベントも、コーヒーのテイスティングやフードカップリングのセミナーなども、店長やスタッフによる自発的なものがほとんどです。







# 製品の機能だけでなく情緒が大事 一貫した企業姿勢が“質”を伝える



緑道沿いのネイバーフッドストア奥沢2丁目店にはテラス席も。



ネイバーフッドストア玉川3丁目店はウッディで開放的。

フリーマーケットやキッズパーティーなど地域の特性にあわせて各店が工夫しているようです。

スターバックスのミッションは「人々の心を豊かで活力あるものにするために 1人のお客様、1杯のコーヒー、そして1つのコミュニティ (neighborhood) から」、つまり人と地域のために貢献するということです。これに沿ってすべての社員、スタッフが行動します。ですから、自発的なイベントもその一環と捉えています。予算は限られますが、その範囲であれば比較的自由にやっています。ミッションが浸透していれば大きく外すことはないという考えです。

上だけではなく、いかにミッションに貢献したかも問われます。もちろん地域貢献だけで判断するわけではありませんし売上も悪いよりは良い方が歓迎されますが、どれだけお客さまに感謝されたのか、地域貢献できたのが重視されます。なぜなら、そうした店や人の行動が口コミを通じて広がっていき、結果として会社の大きな財産になるからです。これは米国本社でも同じです。いかにその企業のフィロソフィーを信じて行動に移していくかが重要なのです。

## これからの消費者が求めるものとは

最近の消費者は、上質なものを楽しむことに積極的ですが、“上質”も時代とともに変化しています。スターバックスの考える上質とはどんなものでしょう？

**イベントは地域密着の重要な要素だと思いますが、それを推進する研修や奨励制度はないのですか？**

**武田:** とくに設けていません。ただ、年に1度、リーダーシップカンファレンスの場で「ストアオブザイヤー」として店舗や店長を評価する制度はあります。これは売

**武田:** たしかに、自動車などを見てもかつては欧州車が絶対でしたが、最近では日本車ならではの造り込みや質感、技術力で選ぶ人が増えていて、お客さまの「上質」の解釈も変化していると感じます。日本の消費者の目はかなり肥えてきました。そのなかでスターバッ



クスはどうあるべきなのかと考えると、やはり、コーヒーだけではなく人のつながりやホスピタリティの質がより重視されてくるのだと思います。モノへのこだわりよりも企業理念に込められた思いです。それが本物なら、時代が変わってもその“質感”はきちんと伝わると考えています。コーヒー豆や家具は同じものを買ってくることができますが、サービスや人、そしてそこにあるつながりや思いは真似できませんから。

**そうしたサービスやつながりとは、具体的にはどんなことですか。**

**武田:**たとえば、ひとつひとつのサービスを受けたときに、「この人は本当に自分のことを考えてくれたんだ」と感じられることです。スターバックスがスタッフに求める行動規範は「察する」「つながる」「応える」「オーナーシップを持つ」の4つです。抽象的かもしれませんが、お客さまが求める行動を察して応えること、これがスターバックスのサービスなんです。

もちろん、それを実現するための教育は体系的に力を入れて行っています。最終的には研修店舗でのOJTになりますが、ある程度経験を積みばアルバイトでも新人を教えられるように、段階的にスキルアップできるしくみになっています。

**今回のような新規事業立ち上げの際、ユーザーニーズの把握などの情報はどのように集めていますか。**

**武田:**もちろん調査は行いますが、それだけで判断することはありません。イブニングスの場合なら、先にお酒の展開を始めたネイバーフッドストアの動向も、かなり参考にしました。いずれにしても、リサーチよりも「自分たちはこういうものを伝えたいんだ」という思いが先にある気がします。事業の予測というより、そ

の思いを実施するに当たってのネガティブチェックに調査を使うと言った方が近いかもしれません。

**最近、気になっている企業や業態、食に関する生活者の動きなどはありますか？**

**武田:**食については、やはり最近“ヘルシー志向”が強まっている気がします。お金を持った

高齢者はヘルシー志向になりますし、それが高齢化社会でマスになれば当然の結果なのですが、ファストフードチェーンや清涼飲料メーカーでさえ、国産原料の使用や保存料不使用のアピールを始めました。SNSで世の中の透明性が高まった結果、情報開示がより重視されてきたのかもしれませんが。スターバックスの場合は、製品の機能もそうですが情緒も大事にしていますし、安全や健康に配慮するのは大前提ですから敢えてアピールはしていません。禁煙カフェの先駆けとして、ヘルシーなイメージがあることも強みかもしれませんね。

個人的な興味としては、デジタル化社会のつながりをいかに作っていくかがあります。デジタル化社会では、どんなに良い商品や宣伝を作っても、その背後にいる企業の姿があっという間に裸にされ広がります。だからこそ、製品よりも企業ポリシーに一貫性のある会社が強いと思うのです。たとえば、デザインや価格にもきちんと企業姿勢を反映してブランドの魅力を放つような企業。スターバックスも、そうした企業としてのミッションを大事にしてきた会社ですが、今後はその姿勢がより大事になってくるのではないのでしょうか。

