

◆ 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 (2)

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. Part2

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

キーワード ドトールコーヒーショップ, スターバックスコーヒー, コメダ珈琲店, 加藤珈琲店,
ドミナント戦略

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。2篇構成となっており、第1節から第4節第1項については、前号に「日本の喫茶およびカフェ市場の展開と主要企業の戦略 (1)」として掲載されている。2篇目である本稿は、以下、第4節第2項から論じるものであり、節番号や図表番号については1篇目から引き継いでいる¹。

第2項 日本市場への参入

前項のようにしてアメリカで成長を遂げ始めたスターバックスが日本市場進出となる第1号店を銀座に出店したのは1996年のことである。日本市場参入を具体的に担ったのは、日本のサザビー社との合弁で設立されたスターバックスコーヒー・ジャパン株式会社である。本項では、主に第1号店の出店をめぐる模索に目を向け、当時のスターバックスコーヒー・ジャパンが日本市場の状況をどのように捉え対応したの

かを、サザビー側からこれに携わった当事者が記した梅本(2015)を主に参照しつつ検討していきたい²。

市場参入を模索するなか、担当者らが強く意識せざるを得なかったのは、ドトールコーヒーショップがコーヒーチェーンとして既に大きな存在感を持っていた点である。ドトールコーヒーショップを通じていわばコーヒーチェーンとしてのスタンダードが消費者のなかに形成されており、とりわけ価格水準にその影響が見られた。当時のドトールコーヒーショップの価格設定は1杯180円であり、同社の存在感ゆえに消費者側もそれをコーヒーチェーンのスタンダード(妥当な価格水準)と捉えていた。

また、ドトールコーヒーショップの店舗を訪れ実地調査を行うなかで判明してきたのは、平日は男性サラリーマン客の比率が高い点であった。これら男性サラリーマンについては、ドリップコーヒーを注文しタバコをふかすというのが典型的な姿であった。また、小さな椅子とテー

ブルが詰めて配置されていたから居心地に課題があるように見えたが、上記の利用スタイルをとる男性サラリーマンの滞留時間は15分程度と短く、従って、居心地の面では不満が生まれにくいこともわかった。実地調査を通じ、客単価・店装・居心地・平均滞留時間など様々な点で米国スターバックスのスタイルとは異なっていることが確認された(梅本, 2015, 40-45)。

さらに、消費者調査を実施し、日本の消費者が米国的な「スターバックス体験」をどのように評価するか、より具体的にはどの水準の価格を受け入れるのかを探究した(梅本, 2015, 66-71)。まず、男性サラリーマンについては、雰囲気良くコーヒーの味が優れていても、コーヒーチェーンであるならば200円以上は払いたくないという反応であった。男性サラリーマンについては当時の日本のコーヒーチェーンの主要顧客であった点で無視できない存在であったが、「コーヒーチェーン＝1杯200円が限度」という強力な制限が存在し、担当者らはこれを「日本市場の硬い殻」(梅本, 2015, 70)と表現した。その一方で、対照的な好反応を示したのが女性であり、スターバックス体験に新たなライフスタイルを感じ取り、300円以上を払っても良いと答えた。ドトールコーヒーショップほどの低価格を追求しようとするれば米国スターバックスで重視されてきたスターバックス体験や良質なサードプレイスを提供できないし、また、その提供には1杯300円程度まで価格を上げる必要があった。この観点から、従来の日本市場の典型的客層であった、タバコとセットでコーヒーを飲む男性サラリーマンとは異なる新たな客層として女性に訴求する意義が強く意識された。

その後、スターバックスコーヒー・ジャパンの設立から約10ヶ月後の1996年8月2日に日本1号店「銀座松屋通り店」がオープンした。スターバックスにとっては北米以外で最初の店舗としても注目され、シュルツ氏らをはじめ米国スターバックスの経営陣からも訪れ開店日を迎えたが、米国スターバックスと日本1号店とで大きく異なっていた点にタバコの問題があっ

た(梅本, 2015, 166-177)。店内のコーヒーの香りはスターバックス体験を構成する重要な要素との考えから、アメリカのスターバックスでは全面禁煙であったし、米国スターバックス側は日本でも同様に店内を禁煙とすることを主張していた。しかし、当時の日本はアメリカよりも喫煙率が大幅に高く、これまで日本で主たるコーヒー需要者であった男性については過半数が喫煙者という状況であった。そのため、スターバックスコーヒー・ジャパンは、完全禁煙により手放す市場の大きさを懸念して折衷的に1号店を分煙とした。

とはいえ、この決定に至るまでの議論において、全面禁煙化は喫煙男性という日本のコーヒー市場の主要客を手放しかねないものの、タバコの煙が苦手な女性に魅力的なサードプレイスを提供する点で意義があるとも考えられていた。さらに、分煙とした1号店で禁煙スペースにタバコの煙が流れ込んでしまう問題が生じたことも重なり、3号店から全面禁煙で出店した。全面禁煙後、当初は来店客の伸び悩みがあったが、その意義が次第に受け入れられ客数も伸びていった。

店舗数(年度末店舗数)を見ていくと、1996年度が5店舗、1998年度が52店舗であった。1998年頃からスターバックスの社会的な認知も高まり、また、フラペチーノもよく売れるようになった。特に1999年には新商品のキャラメル・マキアートが登場すると、甘くておいしいエスプレッソコーヒーとして若年女性に受け入れられブーム化した。これに併せて店舗数は1999年度の117店舗から、2000年度に227店舗、2001年度に345店舗、2002年度に453店舗と伸びていった。

第3項 日本市場における建設的な相互作用

当時は各分野で外資系企業が日本市場へ進出していた時期でもあったため、スターバックスの進出も「黒船」と捉えられ、日本の喫茶店業界への影響が注目された。日本のコーヒーチェーンの中心にいた鳥羽博道氏(ドトールコーヒーショップ)がスターバックスの市場参

入を実際にどのように捉え、また、業界内・企業間のいかなる相互作用が展開したのかを本項では確認したい。

スターバックスのインパクトは、第1に、日本の従来型の喫茶店の主要顧客とは異なる客層（女性客や若年層世代）を惹き寄せ市場開拓したことである。若年層がコーヒーを飲まないままであれば将来的に業界が先細るが、スターバックスがコーヒーの新たな飲み方（例えば、フレーバーシロップやホイップクリームを加える等）を提案して若年層の消費を刺激したとして、鳥羽氏はこれを歓迎した。コーヒーの消費文化を若年層に根付かせることは、長い目で見れば業界を支える顧客を育てることを意味しているから、その参入が日本のコーヒー業界に正のインパクトをもたらしたと評価したのである³。

第2に、スターバックスが日本市場に新たな業態および価格水準を提示したことである。具体的には、低価格を重視してきたドトールコーヒーショップはコーヒー1杯180円であったが（1991年に150円から値上げを実施）、スターバックスでは多くが300円を超え、最も安いものでも250円であった（表1参照）。鳥羽氏はスターバックスの提供価格でもコーヒーが売れることに衝撃を受けつつも、これまで出店をしていなかった一等地にも大きな市場が存在していることや、ドトールコーヒーショップという業態では満足させられなかった客層が存在していたことを教えてもらった、という点からもスターバックスによる日本市場進出を評価した⁴。

具体的には、ドトールコーヒーショップはフランチャイズを軸にチェーン展開しており、そのビジネスモデルの生命線は不採算店舗を出さないことであった。賃料・人件費などの経費や売上上の予測を踏まえ、ドトールコーヒーショップはコーヒー1杯の値段が180円で平均客単価が300-310円であるから、家賃面では1坪当たり1.5-3万円までの立地でなければ採算が取れないと判断し、それ以上の家賃帯には出店しない方針を採ってきた。この基準を重視し、ドトールコーヒーショップでは新規出店が年間60-80店舗続いた時期にも閉鎖店はわずか3-4店舗に

抑えられたのである⁵。

しかし、「スタバさんの進出のおかげで、あんな家賃の高い立地条件でもコーヒーショップが成り立つことを知った」⁶というように、エスプレッソ・カフェという業態でコーヒー価格を上げれば、家賃がもう少し高くても出店可能であることを学ぶと、鳥羽氏は1999年から「エクセル・シオール」を展開していった。ドトールコーヒーショップはサラリーマンのオアシスというイメージが根強かったが、エクセル・シオールでは若い女性客や、タバコが不快であるという客層を意識した。また、出店基準についても、1坪当たりの家賃がドトールコーヒーショップでは1.5-3万円が目安であったのに対し、平均客単価が420-430円となるエクセル・シオールについては3-5万円の物件に出店していった。

こうしたドトール側の動き、すなわち、エクセル・シオールによって追隨してきたことをスターバックス側も歓迎した。ドトール側がこの選択を行ったことが日本市場におけるシアトル系カフェの成立に役割を果たしたという評価であり⁷、要するに、日本で主要コーヒーチェーンであったドトール側が（ドトールコーヒーショップではなく）エクセル・シオールで対応したからこそ、業態間の競争に陥らず、新業態の定着の道筋が拓けたことを歓迎したのである。

表1：銀座松屋通り店の価格表（一部）

（単位：円）

	ショート	トール	グランデ
ドリップコーヒー	250	290	320
スターバックスラテ	280	320	370
カプチーノ	280	320	370
カフェモカ	300	340	390
カフェアメリカノ	250	300	350
エスプレッソ ソロ（シングル）	250	-	-
ドビオ（ダブル）	300	-	-
エスプレッソ マキアート	250	300	-
エスプレッソ コンパナ	250	300	-
アイスコーヒー	250	290	320
アイスラテ	280	320	370
アイスモカ	300	340	390
アイスアメリカノ	250	300	350
フラベチーノ	280	320	360
モカフラベチーノ	300	340	380

（出所）田村正樹「スターバックスの日本上陸が巻き起こすコーヒー市場の激震」

（前掲），p. 72。

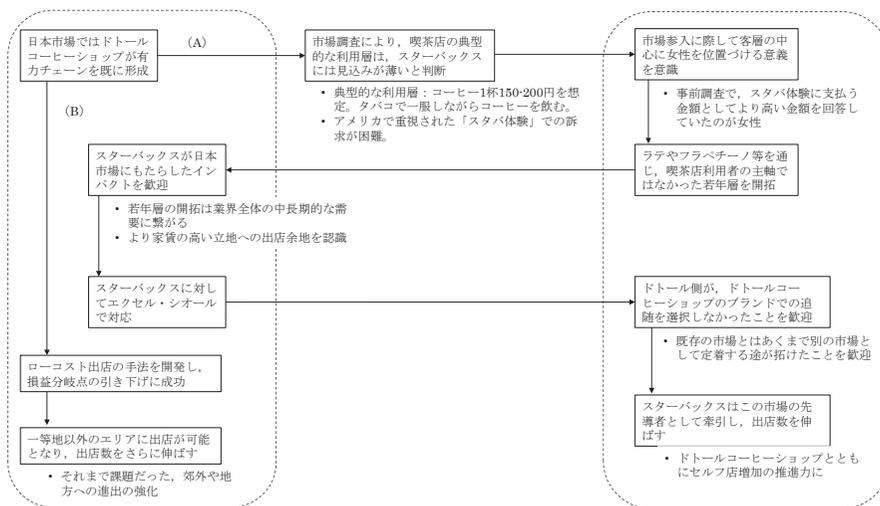
ドトールコーヒーショップにとって、スターバックスが異なる業態として定着したことの意義は業績面にも表れており、スターバックスの進出がドトールコーヒーショップの市場を圧迫するどころか、その後のドトールコーヒーショップはむしろ業績を順調かつ堅調に伸ばしていった。またドトールコーヒーショップに関して特筆すべきは、厨房器材や内装などの簡素化により建設費を従来の半分の2,000万円程度に抑えたローコスト店舗を1996年に開発したことである⁸。その結果、採算ライン（損益分岐点）の引き下げに成功し、1日1,000人近い来客を見込める都心の駅前やオフィス街だけではなく、1日300-500名程度の集客力となる首都圏郊外の私鉄沿線の駅前や地方都市への出店が可能になった⁹。エクセル・シオールを通じた別業態への進出の一方で、ドトールコーヒーショップそれ自体の出店可能範囲を広げることも成功したのである。

本節では、スターバックスの日本市場への参入を中心に検討したが、そこでの焦点はスターバックス側がドトールコーヒーショップを中心とする日本市場をどう捉え参入し、また、反対にドトールコーヒーショップ側がその参入をどう捉え反応し相互作用したのかであった。本節

で確認した一連の流れは図4のように整理でき、スターバックスとドトールコーヒーショップとの間で、異なる市場の開拓に向かい両社とも成長を続けるような相互作用が生まれた点は特徴的であったと思われる。なお、この2社の成長はセルフサービス店の飛躍を意味するものでもあるが、フルサービス店の動向との関係を相互にどう位置づけるのかも論点となる。この点はコメダ咖啡店との関係から第5節第3項で検討する。

第5節 コメダ咖啡店

愛知県は都道府県別の喫茶店数で我が国のなかでも屈指の多さを誇っており、名古屋はその中核的なエリアである。平成26年経済センサスに基づく報告によれば「喫茶店のモーニングサービスで有名な愛知県名古屋市は、喫茶店の事業者数、従業者数、人口当たり従業者数など様々な項目で上位…一説では、競争相手が多いため独自の進化を遂げた」と指摘されている¹⁰。さらに県庁所在地及び政令指定都市別の1世帯当たりの喫茶代の支出金額に注目すると、全国平均5,770円に対し名古屋市は14,301円で全国1位であることも併せて言及されてい



(出所) 筆者作成

図4：スターバックスとドトールコーヒーショップに関する展開のまとめ

る。名古屋が「喫茶店王国」とも称される所以を窺い知ることができる。こうした土壌から輩出されたのが本節で取り上げるコマダ珈琲店である¹¹。

第1項 店舗システムの構築

コマダ珈琲店の創業者である加藤太郎氏は、1968年に喫茶店「コマダ珈琲店」を名古屋市内で開店した(当時24歳)。名古屋という環境に揉まれながら加藤氏は今日のコマダ珈琲店の原型を生み出していったのであり、のちに加藤氏の後を継いだ経営者らは「鍛え抜いた店舗システム」と形容している。

その特徴を具体的に見ていくと、第1に、常連に支えられた店舗経営がある。名古屋は東京ほどの人口を抱えていないため、ターゲットを絞り込み過ぎず幅広い客層(年代など)からの支持を得ること、リピーター獲得、地域密着などが意識された。これが常連に支えられた店舗経営というコマダ珈琲店の基本的なスタイルに結実した。第2に、そうした客層の幅広さが全時間帯での来店を生み、アイドルタイムが生じにくい。第3に、追加料金無しのモーニングサービスである。一般的なモーニングサービスはドリンク代に追加料金がかかるが、名古屋周辺では追加料金無しの文化があったことから、コマダ珈琲店も集客のためこれを導入した。結果として、後に他エリア進出時にはこれがコマダ珈琲店の代名詞として特色を生んだ。第4に、店舗設計である。多様な層の来客があるがゆえに、それでも快適にくつろげる店作りが試みられた。例えば、レンガ作りで天井が高い店舗設計により適度に音が吸収されることで、多数の来店客のなかでも騒々しさが軽減されてくつろげたり、小さな子どもが椅子の座面に立つことがあっても他席で視線が気にならないよう座席の背もたれの高さが調整されていたりする。第5にフード・メニューの工夫である。シロノワールは1977年に開発されて今日も看板商品である。こうしたヒットメニューの開発自体も重要だが、併せて、定番メニューを重視しつつメニュー間で利用する食材を揃え食材数の減少を

図っている。これにより幅広い客層に対応しつつコストを意識したメニュー構成としている。

さらに特筆すべき点として、「店舗でコーヒーを淹れない」というコマダ珈琲店の重要な特徴が初期に生まれている¹²。具体的には、1968年の開業から6年ほど経ったところにリキッドコーヒーを自社開発した。工場で集中抽出されたコーヒー液は、冷却後に専用容器に入れられ、工場から各店へ低温のまま届けられる。そして、各店はこれを冷蔵庫にストックしておき、注文のたびに湯煎して提供するという仕組みを構築した。また、工場での抽出後、店舗で湯煎するまで低温管理を徹底し、品質の経時変化を抑えた。

同社がこの仕組みに取り組んだ背景には、店舗で提供されるコーヒーの味のバラツキへの問題意識があった。「コーヒーは店で淹れるもの」という通常の発想から転換して工場でリキッドコーヒーを集中抽出したのであり、このことはドリップの蒸らしに関わる技術をオートメーション化したことを意味する。店舗では湯煎するだけなので店頭スタッフはコーヒーを淹れる技術の習熟を問われず、顧客には味のバラツキを無くし安定した品質を提供できる。この点は後の多店舗化やフランチャイズ展開を支える重要な取り組みであったと思われ、また、「コーヒーを淹れる工程」を工場で行うことで規模の経済性を初期段階で組み込むことに成功したことは明らかであろう。

第2項 フランチャイズ展開の本格化

同社の有価証券報告書によると、1983年に有限会社セントラルコマダ(1998年に株式会社化)を設立して加盟店向けにコーヒーの製造・販売を行ったり、1991年にはコーヒー豆の焙煎業務を目的とする株式会社コマダグリーンを設立したり、1993年にはFCチェーン運営を目的とする株式会社コマダを設立するなど、フランチャイズ展開に伴うグループ会社が順次設立されてきた。

創業者である加藤氏は公にはフランチャイズ加盟店(以下、FC加盟店)を募集せず、そ

それでも熱心な加盟希望者については応えるという方針を長年採り、現在と比べればフランチャイズ化に限定的な姿勢であった。それでも先述のような喫茶店としての店舗システムが構築され知名度も高まっていたのであり、2007年頃には既に300店舗に達していた。多店舗化したコメダ珈琲店にはより強固・適切な組織としての運営が必要だと加藤氏は考えるようになり、2008年に投資ファンドに事業を引き継ぎ、コメダ珈琲店の代表取締役社長には新たに布施義男氏が就任した。そして、新体制に移行した同社はフランチャイズ展開の重視へと舵を取り、2008年からFC加盟店の募集や加盟相談会を開始し、またメディア露出を強化していった¹³。

なお、新体制への移行を大きな転換点としてコメダ珈琲店は店舗数を一層伸ばし飛躍していくが、加藤氏から事業を引き継いだ新社長らは「コメダ珈琲店が40年以上をかけて積み重ねてきたノウハウがあり、業態として既に確立されているので、これまで磨き上げられてきた喫茶業態としての完成度の高さを武器に、これを分析・体系化してFC展開していくのが自分たちの役目」であることを強調しており、名古屋で鍛え上げたシステムの完成度が積極的なフランチャイズ展開の重要な基盤であった¹⁴。

新体制のもと積極的に推進されたフランチャイズの内容に目を向けると、コメダ珈琲店の場合、加盟店の初期投資額は標準タイプで1億円弱であり高額の資金が必要であった（表2を

参照）。そのためFC加盟者の大半が法人であり、例えば、会社の事業の第2の柱としてコメダ珈琲店のフランチャイズ店を運営するといった形での加盟であった¹⁵。高額の初期投資が求められながらFC加盟店の増加が見られた背景には、第1に、コメダ珈琲店がビジネスモデルとして確立しており、高額な初期投資額も5-6年ほどで回収が可能であったし、そうであるからこそ、金融機関からの融資も得られやすかった。第2に、ロイヤリティに関する指摘もできる。座席数に応じた定額のロイヤリティであって、売上と連動しないため、売上の増加が加盟店側に還元されやすい仕組みになっている。こうした安定的な収益を見込めるシステムだからこそ、複数店を経営するオーナーの比率も高いという。

こうして名古屋で培った喫茶店としてのシステムを基盤としつつ、フランチャイズを通じた多店舗化と消費者の支持、メディア露出などが好循環を生んでいった。コメダ珈琲店はフランチャイズ展開を本格化させた2000年代以降に店舗数をさらに伸ばし、ドトールコーヒESHOPやスターバックスに次ぐ勢力にまで台頭している。店舗数で言えば、ドトールコーヒESHOPやスターバックスの後塵を拝しているが、フランチャイズ中心であることや客単価の高さなどによってコメダ珈琲店は高利益率を実現している。

表2：コメダ珈琲店のフランチャイズ店舗の標準的な費用および収支モデル

■独立店舗型の標準モデル（敷地350坪，建物60坪，100席での概算）

項目	金額（千円）
建物及び内装工事費	
建築工事（躯体・内装・外構）	42,000
指定工事費（厨房機器・椅子・テーブル等）	18,000
FC費用	
加盟金	3,000
加盟保証金	3,000
研修費用	150
システム料	3,500
諸費用（設計料・食器・備品・開店費用・募集費等）	5,600
合計	75,250

※消費税別

■月間収支モデル

項目	金額(千円)	構成比
月間売上高	9,000	100.0%
食材費	2,970	33.0%
人件費	2,475	27.5%
リース等	90	1.0%
ロイヤリティ	150	1.7%
光熱費	351	3.9%
家賃	1,000	11.1%
雑費	342	3.8%
その他	90	1.0%
利益	1,532	17.0%

（出所）「コメダ珈琲店名古屋発祥のモーニングサービスが武器！老若男女に愛される“喫茶店”」（前掲）p.25。

第3項 業界内のコマダ珈琲店の位置づけを考える

本節ではコマダ珈琲店を取り上げたが、ドトールコーヒーショップ(第3節)とスターバックス(第4節)に係る展開と相互に関係付け検討することで、コマダ珈琲店の台頭の意義を改めて捉え直したい。

それにあたり、まず1点目に出店立地の面から検討したい。ドミナント戦略が重要な意義を持つからこそ、初期には特定エリアに出店を集中させることになる。もちろんドトールコーヒーショップとスターバックスの誕生・参入は我が国の喫茶店およびカフェ業界にとって重要な変化をもたらしたが、ここで改めて強調したいのは、両社はその誕生から瞬く間に日本全国に出店したわけではないという点である。ドミナント戦略の重視ゆえに特定エリアで基盤を形成することにまず専念するからである。

具体的には、スターバックスは2000年に関西に1店舗目を出店し、2001年頃から少しずつ関西や中部・東海エリアにも出店をしていったが、1990年代の出店エリアは原則として関東エリアである¹⁶。この地域的な偏りは意図的なものであって、優先出店するエリアを決定し、そこに一挙に出店し「面」を取りに行くとして、ドミナント戦略を重視してきた(梅本, 2015, 91-92)。この地域的な偏りはドトールコーヒーショップについても同様であって、例えば、1997年3月時点では、関東エリア410店(うち東京都で306店)で、その他エリアについては北海道2店・東北16店・中部19店・近畿53店・中国四国7店・九州10店に留まり、地方への出店が課題だと指摘されていた¹⁷。先述のようにローコスト店舗の開発成功によりドトールコーヒーショップは1990年代後半になり郊外や地方都市への出店の目処をつけ始めたわけだが、それまでは本格的な地方進出に至っていなかったのである。

以上で示されるように、ドトールコーヒーショップやスターバックスは社会的に大きな注目を集めたコーヒーチェーンであったが、それでもある時期まではその出店は今日見られるような全国的なものではなく、関東エリアに大き

く偏っていた。ドミナント戦略が重要であるからこそ、これら有力なコーヒーチェーンが誕生してから他エリアに本格的に出店するまでのタイムラグが存在したのであり、そのタイムラグの間に他エリアでは異なるローカルチェーンの発展の途があり得た。コマダ珈琲店はそうしたなかで着々とローカルチェーンとしての成長を成し遂げていったものと位置づけることができる。

続いて2点目に、業界全体におけるフルサービス型の分厚さに着目して検討したい。ドトールコーヒーショップやスターバックスがセルフサービス型であるのに対して、コマダ珈琲店はフルサービス型である。かつて日本の喫茶店はフルサービス型が当たり前の存在であり、鳥羽氏が最初に手掛けたカフェコロラドについてもやはりフルサービス型であった。しかし、ドトールコーヒーショップが誕生し一世を風靡し、ドトールはカフェコロラド(フルサービス型)からドトールコーヒーショップ(セルフサービス型)に軸足を移していった。またスターバックスの参入もセルフサービス型の躍進を加速させた。その一方で、昔ながらのフルサービス型の喫茶店は対照的に廃業が続き、店舗数を減少させた(第2節を参照)。特にドトールコーヒーショップについては昔ながらの喫茶店を破壊したという評価がしばしばなされたのであり、ドトールコーヒーショップ側も、個人経営で変化に対応し事業を刷新していくには限界があることを指摘した。また、鳥羽氏は「値段を上げ続けることで、支払った金額に対する価値を高める努力を怠った」(鳥羽, 2008, 96)と述べている。

ただし、廃業が続いたといっても淘汰されたわけではなく、フルサービス型の分厚い層がなお存在した点は重要な事実であろう。総務省の統計によれば、2000年頃の時点で日本の喫茶店市場は9万件ほどあり、セルフサービスのコーヒー店が急増したといっても当時はその2-3%の2,000店ほどであって、業界全体として見れば依然としてほとんどが家族経営のフルサービスの喫茶店に占められていた。経営効率

の問題を確かに孕みつつも、フルサービス型の喫茶店の需要それ自体は根強く存在し得ていたのである。

こうした中でフルサービス型でありながら店舗システムの完成度を高め効率化を実現し、チェーンとして伸ばしたのがコメダ珈琲店だったといえる。効率性に問題を抱える個人経営店が分厚く存在する市場領域をあくまで主軸とするからこそ、コメダ珈琲店にとって市場は巨大であり店舗数の増加を続けた。なお、業界内で顕著な高利益率を実現しつつ店舗数を伸ばすコメダ珈琲店に対応し、セルフサービス型の旗手でもあったドトールはフルサービス型のブランドである星乃珈琲店を新たに展開した。

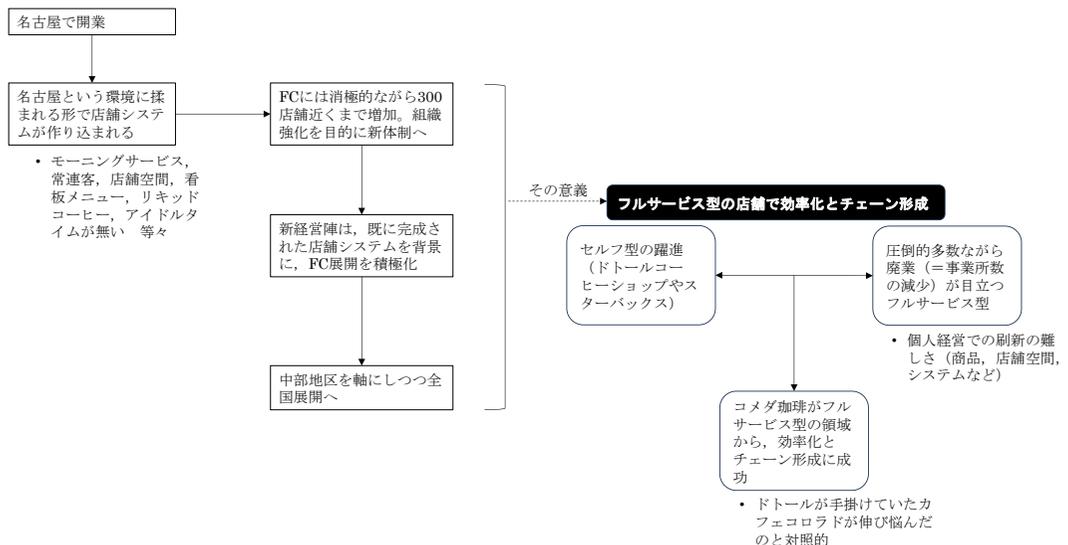
最後に、鳥羽氏がドトールコーヒーショップに先行して最初に手掛けていたカフェコロラド（フルサービス型）との関係に言及したい。カフェコロラドも店舗空間などの点において既存の喫茶店と比較し効率性を高めたものであったが、例えば客の眼前で一杯ずつコーヒーを淹れるなどの手間をかけるものであった。その後、鳥羽氏は更なる高効率を追求してカフェコロラドからドトールコーヒーショップに重点を移し、カフェコロラドの店舗数は減少した。対照

的にコメダ珈琲店はフルサービス型での効率性の向上に向けた取り組みを重ねた。その象徴の一つは喫茶店内から「コーヒーを淹れる」というオペレーションを分離したことであり、サービスの均質化や省力化、さらに規模の経済性（セントラルキッチン方式）の途を切り拓き、各食材について大規模工場を操業させていった。こうしてフルサービス型と効率性の両方を追求した点が、業界内におけるコメダ珈琲店の特筆すべき特徴であろう。

第6節 加藤珈琲店

本節では、加藤珈琲店にかかわる動向にも目を向けていく。その目的は、喫茶店・カフェ業界に関連する動向を補足し、さらに立体的に理解していくことにある¹⁸。

まず加藤珈琲店の歩みを概観しておく。この珈琲店を開業したのは加藤達也氏である。加藤氏は名古屋出身で、東京農業大学で熱帯作物としてコーヒーを研究し、大学卒業後は大手コーヒーメーカーのUCC上島珈琲株式会社に入社した（1982年）。加藤氏は同社で営業を担当していたが、取引先の喫茶店が店を閉めると聞



（出所）筆者作成

図5：コメダ珈琲店に関する展開のまとめ

き、立地が良いためもったいないと考え、1986年(当時25歳)に名古屋市東区に12坪23席の自家焙煎のコーヒー専門店を開業した。ビジネス街に立地していることを活かし、淹れたてのコーヒーをオフィスに配達するサービスなども手掛け販路を拡大したり、海外から輸入したコーヒー豆を自ら焙煎していたため、これを商品化し一般用・業務用の焙煎豆の販売も展開したりするなど事業を広げていった。焙煎に際しては、大量生産目的の熱風式焙煎ではなく、手間のかかる直火式焙煎にこだわって自前の焙煎工房を開設し、その品質も評価されていった。また、喫茶店では「珈琲ぜんざい」のような名物商品を生み出すことにも成功した。喫茶店としての加藤珈琲店は、高品質な豆を使用したコーヒーを提供し名古屋市内の名店の1つとして知られるようになっていった。

以上の内容からは、前節まで検討してきた全国展開するチェーン店と比較して極めてローカル性の高い喫茶店としての姿が浮かび上がるが、異なるもう1つの姿がある。この点に以下では注目していきたい。

第1項 コーヒーの既存流通をめぐる変化

前述したように加藤珈琲店では自家焙煎を行っており、その焙煎豆を使用して喫茶店でコーヒーを淹れ提供し、あるいは、その焙煎豆自体も卸売・小売していた。そして、そのコーヒー豆については高品質な豆の仕入れにこだわっていたのだが、それにはコーヒー豆をめぐる流通や、豆の生産国側の動向を切り離すことができない。

加藤珈琲店の展開をみるのに先立ち、一般的に自家焙煎を行う喫茶店を取り巻く環境がいかなるものであったのかを田口(2011)を参考に要点を簡潔に確認しておきたい。

第1に、かつてのコーヒーに関わる流通は、「生産国→輸入商社→生豆問屋→焙煎業者→喫茶店やレストラン」が一般的であり、自家焙煎を行おうとする喫茶店にとっては問題があった。具体的には、自家焙煎を行うにあたり生豆を仕入れる必要があり、生豆問屋との取引では

1袋(60～70キロほど)が最低注文量であった。しかし、小規模な自家焙煎の喫茶店では一度に1袋の量は多すぎであって、店で豆を使い切るのが日数がかかり、豆の鮮度の劣化という問題が生まれてしまう。喫茶店としての独自性を生み出そうと自家焙煎を試みようとも、既存の流通網には取引ロットの大きさという問題が伴った。

第2に、インターネットの登場は流通に大きな転換をもたらした。まず、インターネットを通じて小口取引が可能になると、既存流通に起因した取引ロットの問題から解放された。さらなるインパクトとして、コーヒー豆の生産国側が2000年代初頭より国際インターネットオークションを開始したため、インターネット経由で海外の優れた農園のコーヒー豆を調達することが可能になった。カップ・オブ・エクセレンスについても、こうした生産国側によるインターネットオークションを背景に登場したものである。この一連の変化は、既存の流通の外にいた主体(=自家焙煎を試みる喫茶店など)にも調達網が拓かれたことを意味した。

第2項 コーヒー豆のインターネット通販の旗手として

前項の動向は加藤珈琲店の展開に密接にリンクしている。加藤氏は以前より豆の品質や生産国ごとの差異にこだわりを持っていたが、インターネットや国際オークションを活用するかたちで事業を飛躍させていったのである。

具体的には、2000年にインターネット通販を開始し、楽天市場店を開業した。さらに、2001年にはスペシャルティコーヒー世界オークションに参加し、2002年にはカップ・オブ・エクセレンスおよびQグレードコーヒーの販売を開始した。このようなスペシャルティコーヒー豆のインターネット通販を通じ、2003年には楽天市場のショップ・オブ・ザ・イヤーを受賞した。スペシャルティコーヒー豆の通販で地位を確立し、加藤珈琲店はその後も楽天市場のショップ・オブ・ザ・イヤーの受賞を続けた。

このように2000年以降からインターネット

通販事業に着手した加藤珈琲店は、スペシャルティコーヒー豆の通販において我が国の最大手となった。喫茶店のみを取り上げればローカルな姿が浮かぶが、その一方で、インターネットを通じてコーヒー豆の通販市場において主導的な地位を獲得しており、ここに加藤珈琲店のもう1つの姿がある。加藤珈琲店は2014年の「優良経営食料品小売店等表彰事業」で以下のようにその特色を紹介されている¹⁹。

- ・珈琲豆のなかでも最上位（上位5%）の珈琲豆であるスペシャルティコーヒーを品揃えしている。
- ・スペシャルティコーヒーのなかでもカップ・オブ・エクセレンスとQグレードコーヒーの流通量は珈琲豆全体の流通量の2%弱に過ぎず、これらは希少価値が高い。
- ・このような希少価値の高いカップ・オブ・エクセレンスとQグレードコーヒーの品揃えについて加藤珈琲店は日本一である。具体的には、カップ・オブ・エクセレンスの認証を得た珈琲豆のうち10%は加藤珈琲店が仕入れている（＝このことは調達上の世界シェア10%を意味する）、Qグレードコーヒーについても認証を得た珈琲豆のうち28%を加藤珈琲店が仕入れている（＝同じく世界シェア28%を意味する）。

インターネット通販では上記の高品質な珈琲豆を、出荷待ち状態を生まないように、スピードを重視した出荷に努め、当時、1日あたりの出荷件数は1,000件に達していたという（2014年の豆販売量は生豆換算で年間1,000トン）。

2014年当時、加藤珈琲店全体としての売上は13億円近くになっていたが、そのうち喫茶店が6%、コーヒー製品の販売が78%近くを占め、インターネット通販が同社の成長を大きく牽引した。もともと名古屋市内の一喫茶店として開業した加藤珈琲店であるが、こうした通販事業の成功の後、喫茶店についてはネット通販で有名な加藤珈琲店のスペシャルティコーヒーを実店舗で楽しめる場として、コンセプト

ショップ的な役割に位置づけられて運営されるに至っている。

なお、加藤珈琲店のインターネット通販の成長は、下記のようにインターネットの普及やコーヒー豆に係る家庭用需要の広がりという社会変化も併せて理解する必要がある。

- ・「ネット販売を始めた当時から、家庭用市場は拡大していた。現在も市場は膨らむ傾向にあり、この追い風にうまく乗ったようです」（「3年連続『ショップ・オブ・ザ・イヤー』」『中部経済新聞』2006年7月28日付）
- ・「『最近では家庭用のコーヒー需要が膨らんでいることを踏まえ』消費者の舌も肥えてきている。さらに多くの人においしいコーヒーを配送するためにも、ネットもフル活用したい」（「さろん 多くの人においしいコーヒーを」『中部経済新聞』2006年6月30日付）
- ・「家庭用にインターネットが普及したことも大きい」（「ネットショップに販売市場の広がりを期待 加藤珈琲店」『時局』2006年12月号）

コーヒーの消費の仕方という点でいえば、2020年の場合、飲用場所については、「家庭」が最大で65%近くを占め、続いて「職場・学校」が20%程度を占め、喫茶店・コーヒーショップについては2%程である²⁰。その意味では、このような家庭用需要には大きな広がりがある。カフェブーム等により消費者がコーヒーに触れる機会が増加すればするほど、今まで業務用に留まっていたような市場が一般消費者向けにも広がる。そうした好機を加藤珈琲店は高品質焙煎豆のインターネット通販という形で捉えたのであり、もともと一喫茶店でありながら、ECビジネスを通じて市場を獲得するなど、地方企業の限界を克服した点で注目に値する事例であろうと思われる²¹。

第7節 おわりに

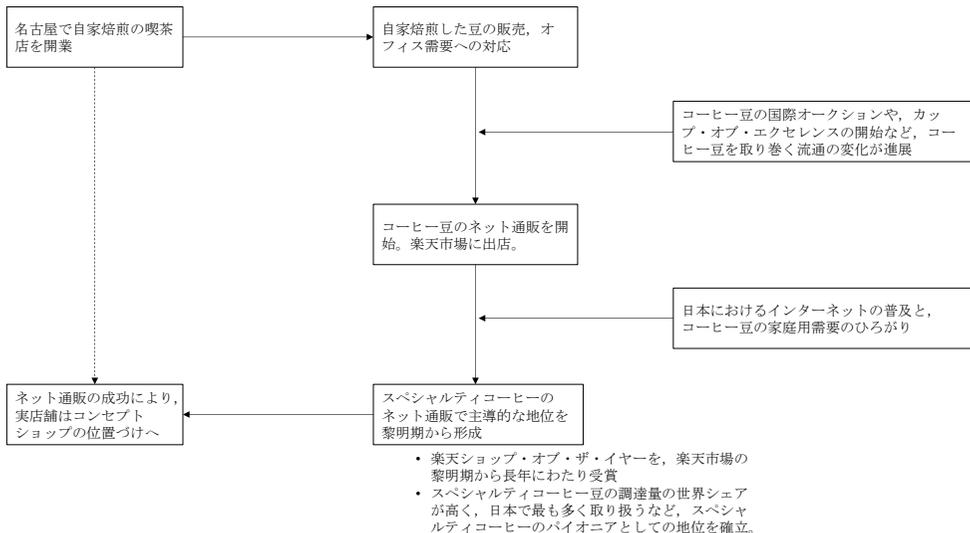
本研究の目的は、日本の喫茶店およびカフェ市場における中心的なプレイヤーとその関係について分析・検討することであった。2篇構成とした本研究であるが、1篇目も含め簡潔ながら結びを以下記したい。

本研究は具体的には、主要なプレイヤーに着目しつつ「現在の構造が生まれるに至った業界内の過程」がどのように形成され、そこにどのような相互作用が見出だせるのかに関心を向けてきた。各事例とした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、加藤珈琲店に関わる一連の流れは各節末で図示されたように理解でき、そこに現在の構造が生まれるまでの業界内の基本的な過程を見出すことができる。

そこには興味深い相互作用がいくつも存在した。例えば第1に、ドトールコーヒーショップとスターバックスの日本市場参入をめぐることは、業態間の競争が回避され、あくまで別の市場として互いに伸長し得たことである。第2に、ドミナント戦略の重視とタイムラグの問題

である。具体的には、ドトールコーヒーショップもスターバックスもドミナント戦略の重視ゆえに、関東エリアでの基盤形成から本格的な全国展開までの間にはタイムラグがあった。そのタイムラグの間にローカルチェーンとしてコメダ珈琲店が東海エリアで基盤を形成し全国的にも台頭し始めた。なお、コメダ珈琲店については、ドトールコーヒーショップとスターバックスがセルフサービス方式のもとチェーン展開したのと対照的に、あくまでフルサービス方式を維持しつつ効率性の追求を図った点は特筆すべき点であったといえる。第3に、こうした喫茶店・カフェの展開のその一方では、家庭需要の深まりやインターネットの普及といった社会変化も進んでいった。その社会変化という好機を掴むことに成功したのが、一喫茶店からスタートした加藤珈琲店であり、ECビジネスを通じコーヒー豆の通販市場で地位を確立した。

もちろんコーヒー市場に関わる主体は数多く存在する。本研究では代表的な喫茶店・カフェを取り上げたが、それ以外の喫茶店・カフェが多数存在することは言うまでもないし、さらに関連器具・機器のメーカーの動向や、コーヒーの関連商品など、この業界の動向を検討するう



(出所) 筆者作成

図6：加藤珈琲店に関する展開のまとめ

えて注目すべき主体はまだ多く存在する。そうした主体に議論の射程を広げることで相互作用をめぐる議論を一層深められるだろう。

注

- 1 本稿は、前号掲載論文と同様に、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改めて文末に記載されている。
- 2 厳密にはスターバックスの店舗がそれ以前に日本の空港内に設置されたことがあったが、それについては失敗と位置づけられている。スターバックスの本格的な日本市場進出はサザビーとの合弁企業の設立以降であるから、本稿では、その動向を中心に検討する。なお、2014年に合弁は解消され、スターバックスコーヒー・ジャパンはアメリカのスターバックスの完全子会社となっている。
以下、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と梅本氏の著書およびスターバックスのIR資料や公式HPの記載内容および以下の各種文献による。田村正樹「スターバックスの日本上陸が巻き起こすコーヒー市場の激震」『ブレン』, 36 (11), 1996.11, pp.68-74; 「成熟市場を掘り起こすドトール」『日経ベンチャー』, (152), 1997.5, pp.20-25; 「ドトールコーヒー エスプレッソ戦争参入, 低価格と2本柱に」『日経ビジネス』, (1034), 2000.3, pp.54-56; 鳥羽博道・鈴田孝史「トップインタビュー 新世紀をリードする経営者たち (12) 鳥羽博道」『財界』, 33 (4), 2001.4, pp.16-19; 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; 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; 「『反』常識 (4) ドトールコーヒー」『週刊東洋経済』, (5791), 2002.11, pp.39-40; 「注目企業の気になる今『スターバックスコーヒー・ジャパン』の失敗理由」『実業界』, (889), 2003.3,

pp.118-121。

- 3 この点については鳥羽博道「インタビュー ドトールコーヒー社長 鳥羽博道」(前掲), pp.54-56。
- 4 この点については鳥羽博道「インタビュー ドトールコーヒー社長 鳥羽博道」(前掲), pp.54-56; 「ドトールコーヒー エスプレッソ戦争参入, 低価格と2本柱に」(前掲), pp.54-56; 「『反』常識 (4) ドトールコーヒー」(前掲) p.39。
- 5 この点については、「ドトールコーヒー エスプレッソ戦争参入, 低価格と2本柱に」(前掲), pp.54-56; 「成熟市場を掘り起こすドトール」(前掲), pp.20-25。
- 6 「『反』常識 (4) ドトールコーヒー」(前掲), p.39。
- 7 この点については、平井考志「スターバックス 経営の発展と成功」(前掲), pp.62-69。
- 8 この点については、「ドトールコーヒー エスプレッソ戦争参入, 低価格と2本柱に」(前掲), pp.54-56
- 9 この点については、「成熟市場を掘り起こすドトール」(前掲), pp.20-25。
- 10 「経済センサスから分かる日本の『いま』—平成26年経済センサス-基礎調査結果から—」(<https://www.stat.go.jp/data/e-census/topics/topi950.html>) 2024/01/17 アクセス
- 11 コメダ珈琲店については、事例記述内で出所に注意が必要な箇所については、別途脚注にて明記するが、基本的な記述はコメダ珈琲店の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。「名古屋の喫茶のガリバー『コメダ珈琲店』が関東進出“時間消費型”の喫茶を追求」『月刊食堂』43 (12), 2003.12, pp.21-23; 「コメダ珈琲店名古屋発祥のモーニングサービスが武器! 老若男女に愛される“喫茶店”」『Franja』, 65, 2011.11, pp.23-25; 「これから伸びるFCブランド徹底リサーチ (第4回) 珈琲所 コメダ珈琲店」『月刊食堂』, 51 (7), 2012.7, pp.102-105; 「コメダ『コメダ珈琲店』名古屋発祥の質実剛健が武器! くつろぎの空間提供業の先駆者」『Franja』, 74, 2013.5, pp.20-22; 「コメダ『珈琲所コメダ珈琲店』老若男女に愛されるハイクオリティの喫茶店が快進撃を続ける」『Franja』, 87, 2015.7, pp.33-35; 「コメダ珈琲店」『Franja』, 63, 2011.7 pp.40-42; 「Franja リポート『コメダ珈琲店』のコメダがまたしても投資

- ファンに約430億円で買収『Franja』, 73, 2013.3, pp.10-12; 鈴木貴博「コメダ珈琲店が『名古屋の食文化』にこだわり全国制覇できた理由」『週刊ダイヤモンド』107 (8), 2019.2, p.72-73。
- 12 この点については、「コメダ『珈琲所コメダ珈琲店』老若男女に愛されるハイクオリティの喫茶店が快進撃を続ける」(前掲), pp.33-35; 「名古屋の喫茶のガリバー『コメダ珈琲店』が関東進出“時間消費型”の喫茶を追求」(前掲), pp.21-23。
- 13 フランチャイズ展開に伴って設立されていたグループ会社についても、新体制のもと2009年に株式会社コメダに吸収合併されている。また、2011年からは安田隆之氏が、2013年からは臼井興胤氏が社長に就任している。
- 14 この点については「コメダ珈琲店名古屋発祥のモーニングサービスが武器!老若男女に愛される“喫茶店”」(前掲), pp.23-25; 「これから伸びるFCブランド徹底リサーチ(第4回)珈琲所コメダ珈琲店」(前掲), pp.102-105。
- 15 加盟店についての本段落の記述は特に以下を参照。「これから伸びるFCブランド徹底リサーチ(第4回)珈琲所コメダ珈琲店」(前掲), pp.102-105; 「コメダ珈琲店名古屋発祥のモーニングサービスが武器!老若男女に愛される“喫茶店”」(前掲), pp.23-25; 「コメダ『珈琲所コメダ珈琲店』老若男女に愛されるハイクオリティの喫茶店が快進撃を続ける」(前掲), pp.33-35。
- 16 以上の出店数やエリアについては次を参照。<https://www.starbucks.co.jp/assets/images/ir/images/library/000061995.pdf> (2024/01/17アクセス)
- 17 この点については、「成熟市場を掘り起こすドトール」(前掲), pp.20-25。
- 18 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、別途脚注にて明記するが、基本的な記述は次に掲げる各種資料による。公益財団法人食品等流通合理化促進機構「平成25年度優良経営食料品小売店等表彰事業 受賞店の概要」(https://www.ofsi.or.jp/file/mng_dept/concours/H25gaiyou.pdf) 2024/01/17アクセス
- ス; ECのミカタ「楽天市場ショップ・オブ・ザ・イヤーを10年以上連続受賞!」(<https://ecnomikata.com/seminar/6985/>, 2024/01/17アクセス)に記載の加藤氏略歴。
- 19 この点については、公益財団法人食品等流通合理化促進機構「平成25年度優良経営食料品小売店等表彰事業 受賞店の概要」(前掲)。
- 20 この点については、全日本コーヒー協会『コーヒーの需要動向に関する基本調査』(https://coffee.ajca.or.jp/pdf/data04_2021-06b.pdf, 2024/01/17アクセス)。
- 21 なお、2014年にキーコーヒーの子会社となっている。子会社化の際のプレスリリースによれば、加藤珈琲店は「10万人に及ぶ顧客と60万人近いメルマガ会員を有し、創業以来27期連続で増収を続けている成長著しい通販企業」と紹介されている。キーコーヒー側としては、ECで高い実績を持つ加藤珈琲店の買収により、成長を続けるEC事業の拡大を目指すことが狙いであった(<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/25940/6c0a2c6e/4496/4be5/a398/72057284efc3/140120140129095005.pdf>, 2024/01/17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, 安井琉晟

参考文献リスト

本稿は前号掲載論文を引き継いでいる。以下は、本稿で新たに追加参照した文献のみ掲載している。
honu 加藤珈琲店株式会社 公式HP (<https://www.katocoffee.com/>) 2024/01/17アクセス
株式会社コメダホールディングス 公式HP (<https://komeda-holdings.co.jp/history/>) 2024/01/17アクセス
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