

The Coffee Giant's Brand Management #1

| | |
|---|--|
| As you walk around the city today, | 今日、街を歩いていると |
| you will soon find people walking down the street with white coffee cups printed with the green circular siren logo. | 白いコーヒーカップを片手に通りを歩く人々をすぐに目にするであろう 緑色の丸いサイレンのロゴが印刷された |
| As of January 2026, Starbucks had more than 40,000 stores in about 90 markets, with annual revenue of around \$37 billion. | 2026年1月時点で、スターバックスは約90の市場に4万店以上を展開し 年間売上高は約370億ドルにのぼる |
| How has the company built its unparalleled brand that is virtually synonymous with coffee? | 同社はどのようにして、コーヒーとほぼ同義といえる比類なきブランドを築き上げたのであろうか |
| In 1971, Starbucks started as a coffee bean shop at Seattle's famous Pike Place Market. | 1971年、スターバックスはシアトルの有名なバイク・プレイス・マーケットでコーヒー豆の専門店として創業した |
| Coffee culture in the US in the 70s was quite different from today. | 1970年代のアメリカにおけるコーヒー文化は、今日とは大きく異なっていた |
| Coffee was largely viewed as a simple caffeine delivery system and there were no coffee bars which we take for granted today. | コーヒーは主として単なるカフェイン摂取手段と見なされており 今日では当たり前となっているようなコーヒーバーは存在していなかった |
| But that changed with the addition of one man, Howard Schultz, who later became the CEO of the company. | しかし、その状況は一人の人物の参加によって変わることになる その人物こそ、後に同社のCEOとなるハワード・シュルツである |
| In 1983, Schultz traveled to Italy and returned with an idea: turn the coffee bean stores into cafes. | 1983年、シュルツはイタリアを訪れ、ある着想を携えて帰国した コーヒー豆専門店をカフェへと転換するというアイデアだ |
| Starbucks served its first caffe latte the next year. | 翌年、スターバックスは初めてカフェラテを提供した |
| Few expected to get a beverage at a Starbucks, but this experiment proved successful. | 当時、スターバックスで飲み物を注文することを期待していた人はほとんどいなかったが しかし、この試みは成功を取めた |
| Why did consumers embrace his concept of serving quality coffee in a relaxed and comfortable environment? | なぜ消費者は彼の構想を受け入れたのだろうか くつろげる快適な空間で高品質のコーヒーを提供するという |

The Coffee Giant's Brand Management #2

| | |
|---|---|
| Today, Starbucks is eager to offer more than just a cup of coffee. | 今日、スターバックスは、単なる一杯のコーヒー以上のものを提供しようとしている |
| They believe their product is not only coffee but also what they call the “Starbucks experience.” | 同社は、自らの製品はコーヒーだけでなく、いわゆる「スターバックス体験」そのものであると考えている |
| The company’s philosophy is best captured by the phrase, “we are never in the coffee business serving people. We are in the people business serving coffee.” | 同社の哲学は、次の言葉に最もよく表れている 「我々は、コーヒーを人々に売っているのではない。 人々を喜ばせる手段としてコーヒーを扱っているのだ」 |
| They realize that the customers come to Starbucks for “the third place;” a refreshing time-out, a break in their busy days, and a personal treat. | 同社は、顧客が「サードプレイス」を求めてスターバックスに来ることを理解している それは、心地よい休息であり、忙しい日常の中のひとときの逃避であり、心のこもったもてなしである |
| However, the idea of providing the “third place” didn’t come from their foresight. Rather, it came from trial and observation. | しかし、「サードプレイス」を提供するという発想は、先見性によるものではなかった むしろ、試行と観察の中から生まれたものである |
| In the 1990s, Starbucks underwent an aggressive expansion, and the business enjoyed success in many cities across the country. | 1990年代、スターバックスは積極的な店舗拡大を進め 全米各地の都市で成功を収めた |
| It came as a delightful surprise to Howard Schultz. Why did Starbucks become so popular? What needs are we really fulfilling? | それはハワード・シュルツにとって嬉しい驚きであった なぜスターバックスはこれほど人気を博したのか？ 私たちはいったいどのようなニーズを満たしているのか？ |
| At first, they thought it was simply because of the coffee, but as time went on, they realized that people came in for a place where they can be away from the pressures of work and home. | 当初、同社はそれが単にコーヒーのおかげだと考えていたが 時が経つにつれて 人々が求めているのは場所であることに気づいた 仕事や家庭のプレッシャーから離れられる（場所） |
| The vision of the “third place” was, in fact, an accidental discovery rather than deliberate design. They are now convinced that everything the company does should be intended to give the customer a positive and uplifting experience. | 「サードプレイス」というビジョンは、実際のところ、意図的な設計というよりも偶然の発見であった 今では、同社は確信している 会社が行うすべてのことは、顧客に前向きで高揚感のある体験を与えることが目的であると |
| An anonymous regular customer wrote “Whenever I visit, the baristas greet me cheerfully and always compliment something about me: my hair, my outfit. There’s nothing exceptional about me, but I always leave a little happier than when I arrived. Maybe it’s part of the ‘sell,’ but I don’t care. A kind word goes a long way.” | ある匿名の常連客は次のように書いている 「店を訪れるたびに、バリスタは明るく挨拶し、髪型や服装など、何かしら私を褒めてくれる 私は特別な存在ではないが いつも来店したときより少し幸せな気持ちで店を出られる それも営業の一環なのかもしれないが、関係ないわ 優しい言葉のちからは強いもの」 |

The Coffee Giant's Brand Management #3

| | |
|---|--|
| The customer's experience is vital for Starbucks' brand strategy. | 顧客体験は、スターバックスのブランド戦略にとって極めて重要である |
| One bad encounter means they lose a customer for life. | 一度でも悪い体験があれば、その顧客を生涯にわたって失うことになる |
| Howard Schultz believed | ハワード・シュルツは考えていた |
| that the engagement of customers relies on the engagement of its employees. | 顧客のエンゲージメントは、従業員のエンゲージメントに依存すると |
| When the company treats its workers with sincerity and respect, | 会社が従業員を誠実さと敬意をもって扱えば |
| they will naturally do likewise to their customers. | 従業員も自然に顧客に対して同じように振る舞うだろう |
| A happy employee will in turn, make customers happy. | 幸せな従業員は、その結果として顧客を幸せにする |
| Partners at Starbucks stores are required to be welcoming, genuine, considerate, and knowledgeable. | スターバックス店舗のパートナーには、歓迎的で、誠実で、思いやりがあり、知識豊富であることが求められる |
| If they are not happy about working there, such emotional labor will be difficult. | もし彼らとその職場で働くことに満足していなければ、そのような感情労働は困難である |
| With that in mind, | その認識のもとで |
| the company has invested generously in the welfare of its employees. | 同社は従業員の福利厚生に惜しみなく投資してきた |
| For example, in 1988, the company began offering health-care benefits | たとえば1988年、同社は医療保険制度を提供し始めた |
| for full-time and part-time employees who worked more than twenty hours a week. | それは、フルタイムおよび週20時間以上働くパートタイムの従業員を対象とするものであった |
| The board members were initially skeptical of this additional expense. | 取締役会のメンバーは当初、この追加費用に懐疑的であった |
| However, Howard argued | しかし、シュルツは次のように主張した |
| that the cost of providing health-care benefits was 50 percent less | 医療保険を提供する費用は |
| than the cost of hiring and retaining a new employee. | 新たな従業員を採用し、定着させる費用よりも50パーセント低い |
| Moreover, he emphasized that this would improve the customer experience. | さらに彼は、それが顧客体験の向上につながることを強調した |
| Regular customers have built close relationships with baristas, | 常連客はバリスタと親しい関係を築いている |
| and if those baristas leave, then that strong connection is broken and the customers will be deeply disappointed. | もしそのバリスタが辞めれば、その強い結びつきは断たれ、顧客は深く失望する |
| As community ties get weaker and nods and hellos are harder to find today, | 地域のつながりが弱まり、軽い会釈や挨拶さえも希少になった今日 |
| these bonds often keep customers coming back to the store. | こうした結びつきが顧客を店に引き戻す力となっている |
| Prioritizing the workers' well-being represents the company's value. | 従業員の幸福を優先することは、同社の価値観を体現したものである |
| At the same time, Howard has also been clear | 同時に、シュルツは明確にしてきた |
| that rewarding the workers also makes good business sense. | 従業員に報いることは、ビジネスとしても合理的であると |
| Today, however, some argue that much has changed at the world's largest coffee chain. | しかし今日、世界最大のコーヒーチェーンは変わってしまったと指摘する声もある |
| In recent years, the company has faced a wave of walkouts and strikes | 近年、同社は退職やストライキの波に直面している |
| as employees protest against what they describe as stagnant wages and inadequate benefits. | 従業員が、賃金の停滞や不十分な福利厚生に抗議しているため |

The Coffee Giant's Brand Management #4 1/2

| | |
|---|---|
| Large enterprises are often criticized | 大企業はしばしば批判される |
| for achieving short-term profitability at the expense of long-term sustainability, | 長期的な持続可能性を犠牲にして短期的な利益を追求しているという理由で |
| but Starbucks seeks to take the long view | しかし、スターバックスは長期的視点を取ろうとしている |
| in order to build success that lasts. | 持続する成功を築くために |
| To be responsible to employees, shareholders, and the environment means to carefully balance a number of competing interests. | 従業員、株主、そして環境に対して責任を果たすとは、複数の相反する利害を慎重に調整することを意味する |
| They have to weigh them honestly against the need to sustain the business. | 企業を存続させる必要性と照らし合わせながら、それらを誠実に比較衡量しなければならない |
| For example, Starbucks sells coffee-to-go in a paper cup. | たとえば、スターバックスは持ち帰り用のコーヒーを紙カップで販売している |
| The problem is this: Hot coffee in a paper cup can be uncomfortable to hold. | 問題は次の点である。熱いコーヒーが入った紙カップは持ちにくいことがある |
| For regular drip coffee, they had to put one paper cup inside another so the drinks will be easier to carry. | 通常のドリップコーヒー*では、持ちやすくするために紙カップを二重に重ねる必要があった |
| For customer convenience, serving coffee in double cups works fine. | 顧客の利便性という点では、二重カップでの提供はうまく機能する |
| But every time they double-cup a serving of coffee, | しかし、コーヒーを二重カップで提供するたびに |
| twice as many cups end up in the trash. | 廃棄されるカップの数は二倍になる |
| The first idea was replacing paper cups with recyclable plastic cups. | 最初の案は、紙カップをリサイクル可能なプラスチックカップに置き換えることであった |
| However, many customers disapproved | しかし、多くの顧客はこれに賛同しなかった |
| because plastic didn't reflect the quality that people expected from Starbucks, | プラスチックは人々がスターバックスに期待する高級感を演出できなかったため |
| and the public perception was that plastic was even less environmentally friendly than paper. | さらに、世間の認識では、プラスチックは紙よりも環境に優しくないと考えられていたため |
| In other words, the choice was not determined by which option was actually more environmentally friendly, | 言い換えれば、どちらが実際により環境に優しいかによって選択が決まったのではなく |
| but by consumer desires and perceptions, | 消費者の欲求や認識によって決定されたのである |
| even if those perceptions were misguided. | たとえその認識が誤っていたとしても |

*2026年現在では「ブリュードコーヒー」の名称で提供

The Coffee Giant's Brand Management #4 2/2

| | |
|---|--|
| So they decided to look for another idea and eventually came up with a paper sleeve. | そこで彼らは別の案を模索し、最終的に紙製スリーブという解決策にたどり着いた |
| Instead of two cups, they put a corrugated cardboard around the middle of each paper cup. | 二重カップにする代わりに、紙カップの中央部分に段ボール製のスリーブを巻きつけた |
| The sleeve, which is now iconic, used only about half as much material as a second cup. | 現在では象徴的な存在となっているこのスリーブは、二つ目のカップの約半分の材料しか使用しなかった |
| While sleeves are high profile, | スリーブはわかりやすい例だが |
| most of Starbucks recycling efforts are not seen by the customers. | スターバックスのリサイクルへの取り組みの大部分は顧客の目に触れないところで行われている |
| Some criticize Starbucks for environmental hypocrisy, and that seems partly true. | スターバックスは環境問題に関して偽善的であると批判する声もあり、それは的を得ている部分も一部あるかもしれない |
| However, the primary concern for a private company has to be profitability. | しかし、民間企業にとって第一の関心事は収益性にならざるをえない |
| Starbucks' management believes that at any time their success could collapse overnight, | 同社の経営陣は、自らの成功はいつでも一夜にして崩れ得ると考えている |
| especially because a large business like Starbucks is an easy target for environmental campaigners. | スターバックスのような大企業はとりわけ環境活動家の格好の標的になりやすいため |
| They have managed to figure out the way | 彼らは道筋を見出そうとしてきた |
| in which their long term success overlaps with the greater good of society. | 自社の長期的成功が社会全体の利益と重なり合う（道筋） |

The Coffee Giant's Brand Management #5 1/2

| | |
|--|---|
| Starbucks is relatively expensive. | スターバックスは比較的高価である |
| It taught us to pay three and four dollars for what used to cost a dollar. | かつて1ドルで買えたものに対して、3ドルや4ドルを支払う文化を作った |
| For what do we actually pay the premium? | 私たちは実際のところ、何に対してそのプレミアム価格を支払っているのだろうか？ |
| Starbucks' spectacular success has demonstrated | スターバックスの目覚ましい成功は示している |
| that consumption in the post-industrial era turned on more than price and functionality. | 脱工業化時代の消費は、価格や機能だけで決まるものではなくなったということ |
| Buying became not just a way for people to fulfill basic needs | 購買はもはや基本的欲求を満たす手段にとどまらず |
| but a form of symbolic communication about class and social standing. | 階層や社会的地位についての象徴的なコミュニケーションの形となった |
| The value of a particular good depends on how well it satisfies our social and emotional needs. | ある商品の価値は、それがどれほど私たちの社会的・感情的欲求を満たすかによって決まる |
| That's how the most successful products work in the new economy. | それが新しい経済における最も成功する商品のあり方である |
| Today, we buy things to say something about ourselves. | 今日、私たちは自分自身について何かを語るために物を買う |
| Just by carrying a Starbucks white cup, | スターバックスの白いカップを手をしているだけで |
| customers identify themselves | 顧客は自らを位置づける |
| as belonging to a group of successful people with urban tastes, concern about the planet, and support for diversity. | 都市的な趣味を持ち、環境問題に関心を抱き、多様性を支持する成功者の集団に属している存在として |
| Starbucks has successfully provided an affordable status symbol | スターバックスは、手の届く価格帯のステータス・シンボルを提供することに成功した |
| by, in part, creating an implicit barrier, | 部分的には、暗黙の参入障壁を設けることによって |
| just as other businesses do. | 他の企業がそうするのと同様に |
| Language, for example, acts as a barrier to entry. | たとえば、言葉づかいも参入障壁として機能する |
| Ordering at Starbucks requires a little learning. | スターバックスで注文するには多少の学習が必要である |
| Starbucks employs "baristas" | スターバックスは「バリスタ」を雇い |
| who serve espressos, lattes, mistos, and americanos in tall, grande, and venti sizes. | エスプレッソ・ラテ・ミスト・アメリカノを、トール・グランデ・ヴェンティといったサイズで提供している |

The Coffee Giant's Brand Management #5 2/2

| | |
|--|--|
| They also exclude smokers by prohibiting smoking in their stores, | また、店舗内を禁煙とすることで喫煙者を排除している |
| which appeals to the health-conscious upper middle class. | それは健康志向のアップパー・ミドル層に訴求するものである |
| Cost also acts as a gatekeeper. | 価格もまた、門番として機能する |
| In many ways, a high-priced cup of coffee is the price of admission to this clean and sophisticated place. | 多くの点で、高価な一杯のコーヒーは、この清潔で洗練された空間への入場料のようなものだ |
| Starbucks stores might look and sound open to everyone, | スターバックスの店舗は誰にでも開かれているように見えるかもしれないが |
| but they really aren't. | 実際にはそうではない |
| Starbucks is clearly targeted at the upper middle class and higher, | スターバックスは明らかにアップパー・ミドル層以上をメインの対象としている |
| but they know that if they could get socially respected early adopters on board, others would follow. | しかし、社会的に尊敬されるアーリーアダプター層を取り込めば、他の人々も追随することを理解している |
| Once a certain object gets associated with the successful, | ある商品が成功者のイメージと結びつけられるようになると |
| those below them will also buy these goods. | その下の層もまたそれを購入するようになる |
| Unlike other luxuries such as fancy cars and watches, | 高級車や高級腕時計のような他の贅沢品とは異なり |
| Starbucks is even affordable for teenagers. | スターバックスは十代の若者にとっても手が届く存在である |
| It is the market that decides which service thrives or not, | どのサービスが繁栄するかを決めるのは市場である |
| and the market is the result of tiny, mundane choices we consumers make every day. | そして市場とは、私たち消費者が日々行う小さく平凡な選択の積み重ねで作られる |
| The products and services around us are just reflecting what we want. | 私たちの周囲にある製品やサービスは、私たちが望むものを映し出しているにすぎない |
| In that sense, Starbucks is us. | その意味で、スターバックスとは私たち自身である |
| When we look at a service that prospers, | 繁栄しているサービスを見るとき |
| we are looking at ourselves. | 私たちは自分自身を見ているのである |