

J/E

American Business Book Cafe

Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

## Pour Your Heart Into It 情熱を注げ

スターバックスは、どのようにして一杯のコーヒーを会社にしたのか

Author: Howard Schultz and Dori Jones Yang  
Publisher: Hyperion, New York, 1997 年  
ISBN: 0-7868-6397-8 351 ページ



### ～ 要旨 ～

スターバックスコーヒーは、コーヒーに対する情熱をベンチャービジネスに変えた成功例である。シアトルの小さな喫茶店として始まったスターバックスは、今や、全世界に広がる地球規模のマーケティング活動をしている。ここでは、スターバックスコーヒーに成功をもたらした原則を、優れた製品に対する情熱の重要性と、ベンチャービジネスとして伝統とイマジネーションを融合させることの必要性とについて、論じていく。

翻訳者： 増田 円

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合は[www.japanvital.com/abbcafe.html](http://www.japanvital.com/abbcafe.html)までアクセスを！



## 情熱を注げ

スターバックスは、どのようにして一杯のコーヒーを会社にしたのか。

### 主旨

スターバックスコーヒーは、コーヒーに対する情熱をベンチャービジネスに変えた成功例である。シアトルの小さな喫茶店として始まったスターバックスは、今や、全世界に広がる地球規模のマーケティング活動をしている。ここでは、スターバックスコーヒーに成功をもたらした原則を、優れた製品に対する情熱の重要性と、ベンチャービジネスとして伝統とイマジネーションを融合させることの必要性とについて、論じていく。

### パート I 初期の歴史——1987年まで

スターバックス社のCEOであるHoward・Schultz氏が育ったのは、裕福な家庭環境ではなかった。公的家賃補助付きの住宅に住み、大学へはスポーツ奨学金をもらって進学した。卒業後は、米国国内で、台所製品を販売するハンマーブラストというスウェーデン企業のマネージャーとして成功していた。

スターバックスは、初めはひとつの店舗から始まり、やがて5つの店舗を開いた。創立者の熱意により、また、顧客にコーヒーに関する知識を提供したことが功を奏し、スターバックスはシアトルのコーヒー好きに人気を博した。

Schultz氏は、セールスの顧客としてスターバックスに出会った。そして、ハンマーブラスト社を退職し、はるかに低い給料でスターバックスに転職した。彼の夢は、スターバックスを北アメリカの大規模企業に成長させることだった。

イタリア出張から帰ったSchultz氏は、コーヒーを飲むことは、地域のソーシャルライフの一部であるべきだと考えた。コーヒーショップは、人々が腰を下ろし、コーヒーを飲み、親しい友だちや時には見知らぬ人たちとも語らう場なのだ。

イタリアから戻った際、Schultz氏は創立者にこのアイデアを告げたが、スターバックスの経営者であったボールドウィン氏はこのアイデアに賛同しなかった。ボールドウィン氏は、レストラン事業よりも加工したコーヒー豆の販売に関心があったからだ。

## Pour Your Heart Into It

How Starbucks Built a Company  
One Cup at a Time

### The Main Idea

Starbucks Coffee is an example of turning a passion for coffee into a successful business venture. What started as small coffee shop in Seattle is now a global marketing phenomenon that covers the globe. The principles behind the success of Starbucks Coffee are discussed including the importance of passion for an excellent product and the need to infuse tradition and imagination as part of the business venture.

### Part I: Early History -- Up to 1987

Howard Schultz, the CEO of Starbucks, has his own humble beginnings. He grew up in government subsidized housing, received a sports scholarship to college, and after graduation became a successful manager at Hammarplast --a Swedish company selling kitchen equipment.

Starbucks began as a single store and eventually grew to five stores in Seattle. The passion of its founders and sharing their knowledge about coffee with their customers made Starbucks popular with the Seattle coffee crowd.

Schultz discovered Starbucks because they were one of his customers. He quit his job at Hammarplast and for a much lower salary joined Starbucks. His vision was to make Starbucks a national company in North America.

After a trip to Italy, Schultz decided that coffee drinking should be part of a community's social life. Coffee shops are places where one can sit, sip coffee, and interact with people, strangers and friends alike.

Upon his return from his trip to Italy, Schultz presented his ideas to the founders. However, Mr. Baldwin, the owner of Starbucks, did not accept this vision. The owners were more interested in selling roasted beans than becoming a restaurant.

そのため、シュルツ氏は、シアトル中にエスプレッソコーヒーを提供するという夢を抱いて、起業する決意を固めた。ボールドウィン氏は、シュルツ氏の退社を快く認めただけでなく、資金として\$150,000を提供し支援した。

シュルツ氏は、イル・ジオナールという自分のコーヒー会社を設立した。エスプレッソコーヒーを提供することも、エスプレッソコーヒーのカウンターを備えた店の出現も、アメリカでは初めての光景だった。

シュルツ氏によれば、投資家たちは、彼のアイデアではなく、彼自身に投資した。つまり投資家は、彼のコーヒーに対する情熱とそのコーヒービジネスを成功に導いた行動に投資していたのだ。これは、ビジネスを成功に導くひとつの鍵となる：人のお金を動かすには、率直さと誠実さと情熱が重要である。

イル・ジオナールは、徐々に成長していった。一方で、シュルツ氏の独立から20ヶ月後に、ボールドウィン氏とスターバックスの経営者たちは、会社を手放すことを決めた。シュルツ氏に投資する者の数は増えていき、彼は退職間もないスターバックスを買い取るこことなったのである。

## パートII: コーヒー体験の再発見——1987年～1992年

### □ イマジネーション

ビジネスのアイデアが成功するためには、アイデアは何か顧客のイマジネーションを掴むものを持っているなければならない。シュルツ氏は、マネージャーたちと良く整えられたスターバックス社に新しいコーヒー体験をさせた。その体験とは次のようなものである。

- ➡ ロマンズの香り
- ➡ 手の届かないような贅沢さ
- ➡ 個人的なリラクゼーションの場・気軽な社交の場

1987年から1989年にかけてスターバックスは、わずか20店舗であった。しかし、シュルツ氏は、経営陣に対して3つのポイントを掲げる成長計画を発表した。

- ➡ 経営に携わる優れた人材を募集する。
- ➡ コーヒー豆を焼くための世界レベルの工場を建設する。
- ➡ 何百もの店舗の売り上げを追跡できる高い性能でコンピューター管理された情報システムを作る。

シュルツ氏の経営陣は、彼と彼の計画を忍耐強く支持した。シュルツ氏は、優秀なマネージャーを採用し、スターバックスに必要な人材と設備の両面において早期に投資した。それによって、堅実な基礎を築くことができた。

Due to this difference of opinion, Schultz began his own company with the idea of putting coffee shops across Seattle. Mr. Baldwin was supportive and even helped Schultz with the capitalization by providing him \$150,000 as seed money.

Schultz opened his own coffee company called Il Giornale. Selling espresso coffee and setting up Espresso Coffee bars in the United States was a new phenomenon.

Schultz says that his investors invested in him not in his ideas. His passion for coffee and his drive to succeed in his coffee business is what investors trusted. This is one key for business: honesty and integrity and passion are important when you're handling other people's money.

Il Giornale grew slowly and 20 months later, Mr. Baldwin and the owners of Starbucks wanted to sell their company. Schultz found more investors and bought Starbucks -- the company he had just left.

## Part II: Reinventing the Coffee Experience 1987-1992

### □ Imagination

In order to grow, a business idea needs to be something that grabs the imagination of customers. So Schultz brought in a team of managers and fine tuned Starbucks into a new coffee experience. The following are a part of that experience:

- A taste of romance.
- An affordable luxury.
- An oasis for personal relaxation or casual social interaction

From 1987 to 1989 Starbucks grew to only 20 stores. But Schultz presented a growth plan to his Board of Directors with 3 key points:

- Recruit a skilled management team
- Build a world class coffee roasting factory
- Built a computerized information system sophisticated enough to keep track of sales in hundreds of stores.

His Board patiently supported him and his plans. Schultz laid a solid foundation by hiring key managers and by investing early in the people and facilities Starbucks needed.

スターバックスが株式を公開する1992年までには、成長率は年80%に達し、店舗数は毎年二倍になっていた。

## □ 人々

シュルツ氏がスターバックスを購入したときは、従業員のモラルは低かった。彼の一日の最初の仕事は経営陣と従業員の間に関係を持たせることだった。

従業員に敬意を払ったことは、後々報われた。なぜなら、従業員はそのことでさらに熱心になり、自分たちを大切にすることに尽くすようになったからである。スターバックスにとって、従業員とは、単に技術を持っているだけでなく、コーヒーに情熱を持ち、その情熱を、自分が沸かす一杯のコーヒーあるいは客席に運ぶ一杯のコーヒーに注ぐアーティストなのである。

人は組織の中で最も重要な資源である。人を家族のように扱えば、彼らは誠実になり、忠誠を果たしてくれる。顧客が、会社に情熱をもっている社員を見るとき、顧客はその会社を信頼する。

同じ情熱や信条を持った人がいなければ、組織は崩壊する。製品だけでなく会社が支持するものを信じる顧客がいなければ、組織は崩壊する。

シュルツ氏は、自分よりも有能な人、またイル・ジオナールの初期の時代やスターバックスが拡張していった時代に自分を助けてくれた人を採用した。

1989年に、ハワード・ベアー氏が、スターバックスに入社した。彼は、店舗拡大のためには、当時の製品重視だったスターバックスを、人重視に変えるべきだと考えた。ベアー氏は、「我々は腹を満たすのではなく、魂を満たすのだ」と語った。

ベアー氏は、スターバックスの従業員に、自分で出かけて行って、顧客の需要を知るために大胆な方策を取るよう訓練した。

さらにベアー氏は、四半期毎に公開フォーラムを開き、そこでスターバックスの従業員たちが自分のアイデアを発表するように教えた。

By the time Starbucks went public in 1992, its revenues were hitting 80 percent a year and doubling its number of stores annually.

## □ People

After Shultz bought Starbucks, employee morale was low. His first order of the day was to establish trust between management and the employees.

The principle of giving respect to employees paid off later as employees were more motivated and driven for a company that shows that it cares for them. In Starbucks, a person is not just an employee with skills, but an artist who is passionate about coffee and pouring that passion with every cup of coffee he makes and serves.

People are the most important resource of an organization. Treating people like family will make them loyal and encourage them to give their all. When customers see employees who have passion for their company, they also will believe in the company.

Without people who share the same passion and belief, an organization will fail. Without customers who believe not only in the product but also for what the company stands for, an organization will fail.

Schultz hired people who were smarter than him and who had the experience to help him during the early years of Il Giornale and during the expansion years of Starbucks.

Howard Behar who joined Starbucks in 1989 to manage store expansion made the observation that Starbucks was product oriented when it should be people oriented. He said "We are not filling bellies. We are filling souls."

Behar trained Starbucks employees to go out of their way and to take heroic measures to meet customer demand.

Behar also taught Starbucks employees to speak their minds and give their ideas by holding Open Forums each quarter.

## パートIII 株式会社の時代——1992～現在

1992年、スターバックスは株式の公開を決め、1992年6月に上場を果たした日、株価は\$21で始まった。5年前シュルツ氏が購入した際\$400万だった株式時価総額は、その日の終値で\$2億7300万になっていた。

### □ 成長

コーヒー専門店が全国で流行し、競争は激しくなり、スターバックスを真似るコーヒー店も出てきた。スターバックスの成功を見たコーヒー会社は、積極的な拡大計画を立て始めた。

シュルツ氏とスターバックスのチームは、東海岸の積極的な拡大計画に着手した。1994年6月、スターバックスは、ボストンの25以上の店舗があるコーヒーコネクションを買収し、その年の暮れには、テキサスに入った。

スターバックスは、毎年100の新店舗を効率よく開店していくために、生産工程とシステムを建て直した。

1994年6月までに、シュルツ氏は、自分自身を再発見するため、オリン・スミス氏を最高執行責任者兼代表にすることを決めた。

現在、シュルツ氏は、ペプシジョイントベンチャー、ブランドの構築、将来の店舗の設計、および新製品開発に専念している。

### □ 新しいアイデア

従業員が元々企業の持っていたビジョンから逸脱したアイデアを提案したとき、企業主はそのアイデアを却下したくなるものだが、これは企業家が陥りやすい罠だ。スターバックスが非常に成功した二つのアイデアを紹介しよう。

- ➡ 新しいアイデアのひとつは、フラプチーノだった。これは、コーヒーをベースにした温暖な気候の地域用の冷たい飲み物である。詳細に渡る製品開発と市場嗜好調査の後、フラプチーノは、すぐに全国的なヒット製品となった。
- ➡ スターバックスは、1994年にジャズによる音楽ビジネスを始めた。この新しいアイデアもまた、大ヒットとなった。スターバックスの顧客は、コーヒーショップでは見たこともないようなユニークな製品が出現し、新たな驚きと喜びを感じることを期待していたのだった。

## Part III: The Public Years -- 1992 and Beyond

Starbucks' decided to become a public company in 1992. It had a successful debut on June 26, 1992 when it opened at \$21 per share. By the end of the day Starbucks' market capitalization stood at \$273 million just five years after Schultz bought it for \$4 million.

### □ Growth

Now that specialty coffee was catching on all over the country, competition was also heating up. Coffee stores were adapting to the Starbucks model. Coffee companies seeing Starbucks' success made aggressive expansion plans.

Schultz and his Starbucks team embarked on an aggressive expansion plan to the East Coast. In June 1994, Starbucks bought Coffee Connection in Boston with over 25 stores. By year-end, Starbucks had also entered Texas.

Starbucks redesigned its processes and systems to handle the opening of 100's of stores per year.

By June 1994, Schultz decided to reinvent himself by making Orin Smith the Chief Operating Officer and President.

Schultz now had time to concentrate on the Pepsi joint venture, brand building, the design of the Store of the Future, and new product development.

### □ New Ideas

Entrepreneurs fall into a trap wherein an employee comes up with an idea that does not seem to fit the original vision, and the president is then tempted to reject it. Two very successful new ideas for Starbucks were:

- Frappuccino, a cold beverage drink with a coffee base for warm climates, was a "new idea". After a detailed product development and market taste testing, Frappuccino became an instant hit nationwide.
- Starbucks went into the music business in 1994 by selling jazz music. This "new idea" also became a big hit. Starbucks' customers are ready for more surprises and delight them with more unique products they never find to expect in a coffee store.

顧客の好みに合わせて妥協するかどうかという問題は、どんなビジネスでも直面する難しい問題の一つである。スターバックスは次の二つの分野で妥協することを学んだ。

- ➡ 最高級のコーヒーテイストを味わうためには不要と思われるものも提供する。例：スターバックスは無脂肪乳を使いたくなかったが、健康に関心を持つ顧客はこれを好んだ。
- ➡ 他企業がスターバックスを運営することを許可する。例：空港やその他の国際的な場所で開業する店に、ライセンスを与えた。

#### □ ホームランを打った後でも、自分自身を新しく変えること

競争は毎年白熱している。顧客のニーズと好みは変化する。株主も変わる。どんなに物事がうまくいっていても、ビジネスにも人生にも普遍なものは何もないのだから、勝利する形態が変わるのは必然なのだ。現状に甘んじれば、涙することになる。

成功を維持できる可能性は、自分を変えていけるかどうかにかかっている。

スターバックスは、ペプシとの共同事業でアイスコーヒーの「マザグラン」を世に送り出したが、これは失敗に終わった。しかし、缶入りのフラプチーノは大ヒットとなった。

スターバックスは1996年、コーヒー味のアイスクリームを売り出した。スターバックスは、そのブランドを最高品質の製品にのみ付与することにより、ブランドに信頼を得て、成功することができた。

#### □ 品質と完全性

1994年、ブラジルは深刻な霜の被害にあった。これによりコーヒー価格が高騰し、スターバックスは大きな危機に直面した。スターバックスは、安い低品質のコーヒーを買うこともできたであろう。しかし、利潤のために品質に妥協をしなくなかった。妥協をすれば、会社全体のモラルが低下するからである。利潤のために品質を犠牲にすると、計り知れない代償を求められることになる、とシュルツ氏は言う。

また、シュルツ氏は、スターバックスでは、顧客にコーヒーを飲むというロマンについて学んでもらったと言う。スターバックスは、会社が所有するどこの店舗おいても、顧客ひとりずつにスターバックスブランドを受け入れ、支持してもらえようとした。

Deciding when to make compromises to please its customers is one of the trickiest questions any business faces. Two areas where Starbucks learned to compromise were:

- Offering products that were not part of the vision of a first class coffee taste experience: e.g. Starbucks did not want to offer non-fat milk although some health conscious customers wanted this.
- Allowing other companies to run Starbucks stores e.g. airport Starbucks and some international operations were licensed.

#### □ Renew Yourself Even When You're Hitting Home Runs

Every year competition heats up, customers' needs and taste change, and shareholders change. Even if things are going well, changing the winning formula is a necessity since nothing stays the same forever in business or in life. Counting on the status quo can lead to grief.

Sustainability is directly linked to self-renewal.

Starbucks went into joint venture with Pepsi to market Mazagran, a cold coffee drink to Pepsi's broad distribution system. It failed. However the next idea of canned Frappuccino was a runaway hit.

Starbucks went into coffee flavored ice cream in 1996. Starbucks was able to cash in on its brand equity by putting the Starbucks brand only on best-of-class products.

#### □ Quality and Integrity

In 1994 a serious frost hit in Brazil. Starbucks faced a big crisis due to a huge jump in coffee prices. Starbucks could have bought cheaper, lower quality coffee but it did not want to compromise quality for profits. Such compromises cause a drop in morale throughout a company. The memory of sacrificing quality for profit is an impossible price to pay according to Schultz.

Schultz said that Starbucks started with educating customers about the romance of coffee drinking. Starbucks built up brand loyalty one customer at a time through their company-owned stores.

スターバックスの成功は、全国規模のブランドを作るために、必ずしも数百万ドルかけて宣伝活動をする必要はないことを物語っている。

信頼がブランドを定着させるのだ。

スターバックスのブランドは、コーヒーに対してだけ与えられるものではない。そのブランドはコーヒー豆にロマンを与え、顧客にロマンを与える。また、店の中で経験するすべての感覚にロマンを与える。

## □ 価値

「大規模ビジネス」にならずして、事業が成長することができるだろうか。もし、小規模ビジネスの利点をしっかりと持ち続けることができるなら、それは可能だろう。スターバックスは大規模ビジネスがよいとは限らないという考え方を貫いた。

売り上げが伸びても、価値観は変化してはならないし、損なわれてもいけない。

スターバックスが拡大していくと、進出する店舗が周辺地域や街とどう調和していくかという問題に直面した。大規模チェーン店が展開されると、地域の商店が生き残れないのではないかという不安が人々の間に起こるからだ。シュルツ氏は、「スターバックスは、我々を歓迎してくれる町にのみ新店舗を開業する」と言った。

シュルツ氏によれば、成長しつつも小さな事業を展開するには、さらに社員に配慮することが必要だ。また、スターバックスよりも大きな企業を手がけたことのある人材を採用することも必要になる。

スターバックスは、店舗を展開する地域とコーヒーを栽培する国との両方の利益を支えている。

シュルツ氏は、CARE（ユニセフのような組織）と提携し、スターバックスのコーヒー豆の購入先の諸国を援助する活動を行なっている。1993年まで、スターバックスはCAREの米国の最大手のスポンサーであった。

このような活動をしていても、スターバックスのコーヒー栽培者に対する支払い額が低いと不満を訴える者たちはいた。そこで、スターバックスは管理規定を文書で定めた。これには、コーヒー栽培を行う諸国の生産者の生活水準向上のために、スターバックスがどのような援助をするかが概説されている。

Starbucks's success proves that a multi-million dollar advertising program is not a requisite for building a national brand.

Authenticity makes brands last.

Starbucks brand is more than coffee. It is romancing the coffee bean. It also involves romancing the customer and romancing all the senses in the store experience.

## □ Values

Can a business grow big without becoming “big business”? Yes if it keeps on a foundation of small-business values. Starbucks is breaking the mindset that big business can't be good.

Values should not change or wither as sales grow.

As Starbucks expands, most of the opposition it encounters is the growing fear of homogenization of neighborhoods and towns. People worry that national chains will displace locally owned stores. Schultz said that Starbucks will open stores only in communities where it is welcome.

To grow big and stay small, according to Schultz, is to put more attention to caring for Starbucks' employees. It also involved hiring personnel experienced in managing larger corporations than Starbucks.

Starbucks support worthy causes in both the communities where it operates stores and in countries where its coffee is grown.

Schultz partnered with CARE (an organization like UNICEF) in helping in countries where coffee beans is purchased by Starbucks. By 1993, Starbucks was CARE's biggest corporate sponsor in the United States.

However, this did not stop protesters and activists complaining about the low prices paid by Starbucks to its coffee suppliers. So Starbucks came up with a Code of Conduct document, which outlined Starbucks' commitment to helping improve the quality of life for farmers in the countries where its coffee is grown.

## パート IV エピローグ --- 心を動かせ

どんな企業にも、辛く困難な時期がある。しかし、社員全員がその苦難を会社の成長の過程であると捉えることさえできれば、それは乗り越えることが出来る。

困難な時期、具体策が必要なときに、きれいごとを言っても始まらない。従業員には、どのような改善策を取るのかを伝えるべきだ。従業員たちは、問題解決の責任を与えられることを願っているし、それを行なう権限を欲している。

シュルツ氏は、人々の心を導く。「心」とは、ひたむきな人々の熱心さ、責任感、情熱を意味する。人は金銭によって動くものではない。むしろ、到底達成できないと考えられるような夢を買うことによって、動かされていくものである。心を導くとは、従業員と顧客と企業が活動している地域社会に、その企業の側から何か返すものを与える方法を探ることだ。

ひとりの努力によって勝利を得るよりも、多くの人力が合わさって勝利したときの方が、その勝利は意味深いものになる。成功——それは分かち合うときに、最もすばらしいものとなる。

**ビジネスには、人を動かす力を与え、偉大な何かを成し遂げる魂が必要だ。ロマンスとビジョンがなければ、ビジネスは、その魂を持たない。**

## Part IV: Epilogue -- Lead With Your Heart

Every company will face hardships and challenges. The weaknesses and pain can be endured as long as everyone in the company understands these challenges in the context of the company's greater accomplishment.

When there are tough times it is wrong to give rhetoric when people need guidance instead. People wanted to know the plan, how it will be implemented and they want to be given the responsibility to help solve the problem and the authority to act on it.

Schultz espouses leading with one's heart. "Heart" means the passion, commitment, and the enthusiasm of a dedicated group of people. The motivation is no longer about money but pursuing the dreams that others don't think are achievable. Leading from the heart means finding a way to give something back to the employees, customers, and the communities where your company operates.

Victory is much more meaningful when it comes not just from the efforts of one person but from the joint achievements of so many. Success is sweetest when it is shared.

**Without romance and vision, a business has no soul and no spirit with which to motivate its people to achieve great things.**