

筑波大学大学院博士課程

システム情報工学研究科特定課題研究報告書

スターバックス コーヒー ジャパンの

マーケティング戦略

早田 梨恵

石渡 千晃

片谷 啓人

杉村祐太朗

安井 岳大

(経営・政策科学専攻)

指導教員 松田 紀之

2011年3月

筑波大学大学院博士課程

システム情報工学研究科特定課題研究報告書

スターバックス コーヒー ジャパンの  
マーケティング戦略

200920604	早田 梨恵	修士(ビジネス)
200920592	石渡 千晃	修士(ビジネス)
200920593	片谷 啓人	修士(ビジネス)
200920600	杉村 祐太朗	修士(ビジネス)
200920608	安井 岳大	修士(ビジネス)

(経営・政策科学専攻)

指導教員 松田 紀之

2011年3月

---

Marketing Strategy of Starbucks Coffee Japan

## 報告書要旨

喫茶業界全体の市場規模が縮小する中、スターバックスジャパン（以下、**SBJ**とする）は、競合他社よりも出店店舗数を拡大してきている。しかし、2008年以降、**SBJ**の売上高は横ばい状態であり、出店規模拡大による費用増加が利益率を低下させている。そこで、我々はマーケティングによる売上高増加を目指し、現況の**SBJ**のマーケティング戦略について調査及び考察する。

第1章では、本研究の背景、目的、および各章の担当を示す。

第2章では、**SBJ**の店舗出店の歴史と、今後の出店に関する考察をおこなった。具体的には、1996年創業以降を3つの期間に分け、出店時の立地戦略をヒアリング調査等からまとめた。その後、出店拡大を計画している首都圏郊外5県を対象に、現状どのような立地条件に出店されているかを分析し、今後の出店に際する立地条件、出店形態についての考察をおこなった。

第3章では、**FGI**の実施により、**SBJ**の季節商品の**POP**広告の効果を、**SBJ**の広告目標に基づき考察した。その結果、商品認知効果がないとはいえない、また通行人の店舗への誘導効果を期待できるとはいえないこと等を明らかにした。この他にも、女性に対し購買効果がないとはいえないことや、「季節性」や「ドリンクの強調」により**SBJ**の独自性が確立されるという可能性を明らかにした。

第4章では、**SBJ**の顧客満足度の規定要因を探る事を目的として、**SBJ**からの視点と顧客からの視点の双方向からの分析を行った。社員インタビューや店舗満足度アンケートの検証を通して、**SBJ**が従業員の接客向上を軸に**CS**活動を行っている事を明確にした上で、本研究では集団面接とアンケート調査を行った。その結果、挨拶や個人に対する配慮などの従業員の接客に関する事が、規定要因の大きな特徴として挙げられたため、**SBJ**の戦略の有効性を明らかにした。

第5章では、**SBJ**および競合他社のブランド・イメージをつくば市の学生に対して調査を行った。ブランド・イメージの構成要素を先行研究とグループ・インタビューを基に明らかにした後に、アンケートを用いて調査を実施した。調査結果は全てのブランド・イメージの質問項目に対し、スターバックスが最も高く、次いで、タリーズ、ドトールの順であった。調査したブランド・イメージとブランド・ロイヤルティとの関連を分析した結果、一部に弱いながらもそれらの間に因果関係が認められた。

第6章では、本章では SBJ が行っている CSR 活動について企業側、消費者側から調査を行う。具体的には企業側の調査として SBJ の CSR 活動事例や同業他社の活動事例を紹介し、その両者を比較することによって SBJ の CSR 活動の強み、弱みを明確にする。消費者側の調査として筑波大学生を対象としたアンケート調査結果を用いて、顧客に対して CSR 活動がどのような効果を及ぼしているのかの検証を行う。結論として両調査を比較し、SBJ の CSR 活動が顧客に対して効果的であるかどうかを検証の上、CSR 戦略に対する提言を行う。

第7章では、上記の各章の結果、及び全体の結論を示す。

## Abstract

While the market of coffees shop industries is reducing, the number of shops of SBJ is increasing more than that of other competitions. However, the sale of SBJ is moving sideways from 2008 and the increase of costs because of the expansion of shops decreases the profit ratio of SBJ.

Therefore, we research and consider the marketing strategies of SBJ under the present condition in order to increase sales in terms of them.

In chapter 1, we show the background, purpose and roles of each chapter in the research.

In chapter 2, we search for the history of the store branch shops of SBJ and the branch shops of the future. Concretely, it divided after establishment 1996 for three periods, and the locational strategy when a store was opened was brought together from the hearing investigation etc. Afterwards, whether what real conditions of location it was opened a store was analyzed for five prefectures in the metropolitan area suburbs that planned the branch shop expansion, and conditions of location and the branch shop form done to the branch shop of the future were considered.

In Chapter3, based on focus group interview, we considered the effect on SBJ's POP advertising about seasonal goods in terms of goals of it. As a result, it showed that we can't conclude there are no the effect on recognizing of goods and that we can't decide we can expect the effect on leading customers to stores by the POP advertizing. In addition to this, it showed we can't decide there are no the effect on purchase on goods for women, and revealed the possibility that 'seasonableness' and "the promotion of drink" bring women the SBJ's originality.

In Chapter 4, it is aimed at investigating a rule factor of the customer satisfaction of SBJ and analyzed in two viewpoints from SBJ and a customer. Through employees' interviews and the inspection of the shop satisfaction questionnaire, it perform group interviews and questionnaire survey after it make clear that SBJ perform CS activity centering on improvement of waiting on customers. As a result, the thing about the

waiting on customers of employees such as greetings or consideration for the individual is nominated for a big characteristic of the rule factor and clarified the strategic effectiveness of SBJ.

In Chapter 5, I investigated students' brand image of SBJ and its competitors in Tsukuba. I brought out what brand image is composed of by previous study and my group interview. And then, I conducted a survey in the form of a questionnaire. The result is in all question items of brand image, SBJ gets the highest score, Tully's Coffee gets the second score, and Doutor Coffee gets the third score. The brand image scores are analyzed relative to brand loyalty scores. In consequence, they have partly a tenuous cause-and-effect relationship.

In Chapter 6, I investigate the CSR activity that SBJ does from a corporate side and the consumer side. By concretely the strong point and the weakness of the CSR activity of SBJ are clarified introducing the CSR activity case with SBJ and the activity case with the other organization of a like nature as an investigation of the enterprise, and comparing the both. What effect the CSR activity has caused the customer is verified by using the questionnaire survey result intended for Tsukuba as a survey of the consumer side. In conclusion, both investigations are compared, and after it is verified whether the CSR activity of SBJ is effective compared with the customer, it proposes it to the CSR strategy.

In Chapter 7, we show results of each chapter and the general conclusion.

## 目次

第1章 序論.....	1
1.1. 研究背景.....	2
1.2. 市場分析.....	3
1.3. 自社, 他社分析.....	3
1.4. 各章の役割.....	4
第2章 出店の歴史と郊外立地条件の調査.....	6
2.1 はじめに.....	8
2.1.1 研究背景.....	8
2.1.2 目的.....	8
2.1.3 本章の構成.....	8
2.2 店舗の現状.....	9
2.2.1 店舗数と経営形態.....	9
2.2.2 ヒアリング調査.....	10
2.3 店舗立地の歴史.....	10
2.3.1 店舗立地の歴史的な分類.....	10
2.3.2 考察.....	13
2.4 立地条件からみた郊外店舗の分析.....	13
2.4.1 調査方法.....	13
2.4.2 首都圏郊外5県の調査.....	14
2.4.3 首都圏郊外出店の現状と今後.....	20
2.5 おわりに.....	21
第3章 季節商品のPOP広告の効果—フォーカスグループインタビューからの考察—.....	24
3.1 はじめに.....	26
3.1.1 背景.....	26
3.1.2 目的.....	26
3.2 先行研究の紹介.....	27
3.3 企業へのアプローチ.....	27
3.3.1 POP広告の実地調査.....	27

3.3.2	SBJ のストアマネージャーへのインタビュー .....	29
3.4	消費者へのアプローチ .....	30
3.4.1	FGI の実施 .....	30
3.4.2	調査結果 .....	32
3.5	終わりに .....	43
第 4 章	顧客満足度の規定要因に関する分析 .....	46
4.1	はじめに .....	48
4.1.1	顧客満足度について .....	48
4.1.2	研究背景 .....	48
4.1.3	研究目的 .....	49
4.1.4	研究手法 .....	49
4.2	SBJ の CS 活動 .....	50
4.2.1	WEB による店舗満足度調査 .....	50
4.2.2	従業員の接客について .....	51
4.2.3	まとめ .....	51
4.3	集団面接による質的調査 .....	52
4.3.1	集団面接の概要 .....	52
4.3.2	インタビュー結果と、満足度の規定要因候補の設定 .....	52
4.3.3	検討項目の設定 .....	55
4.4	アンケート調査による量的調査 .....	55
4.4.1	アンケート調査の概要 .....	55
4.4.2	SBJ の総合満足度に対する重回帰分析 .....	56
4.4.3	ドトール・タリーズの総合満足度に対する重回帰分析 .....	57
4.4.4	性別・喫煙有無などの属性と総合満足度の関係 .....	57
4.4.5	検討項目の考察 .....	60
4.5	終わりに .....	62
第 5 章	つくば市の学生に対するブランド・イメージ調査 .....	64
5.1	はじめに .....	66
5.1.1	研究背景 .....	66



5.1.2. 目的 .....	67
5.2. 先行研究.....	67
5.3. インタビュー調査とその考察.....	69
5.4. ブランド・イメージのアンケート調査.....	72
5.4.1. 調査対象者 .....	72
5.4.2. 質問文の決定.....	74
5.4.3. アンケート結果および考察 .....	75
5.4.4. アンケート結果の分析 .....	77
5.5. おわりに .....	79
第6章 CSR活動が及ぼす効果に関する分析 .....	82
6.1 はじめに.....	84
6.1.1 研究背景, 目的 .....	84
6.1.2 CSR(Corporate Social Responsibility) .....	85
6.1.3 本章の構成.....	86
6.1.4 研究方針及び研究手法.....	87
6.2 CSR活動事例比較調査 .....	87
6.2.1 SBJのCSR活動事例.....	87
6.2.2 同業他社のCSR活動事例 .....	90
6.2.3 CSR活動事例比較分析.....	92
6.3 アンケート調査 .....	94
6.3.1 アンケート調査の概要.....	94
6.3.2 来店頻度調査.....	94
6.3.3 SBJのCSR活動認知度調査.....	95
6.3.4 CSR活動に対する関心度, 購買度調査.....	96
6.3.5 CSR活動に対する関心度と購買度の関係性分析.....	96
6.4 おわりに .....	99
第7章 結論.....	101
7.1 提言および提案 .....	102
謝辞.....	103

付録 1.....	104
付録 2.....	111
付録 3.....	115
付録 4.....	117

## 図目次

図 1-1: SBJ の売上高と売上高経常利益率の推移 .....	2
図 1-2: 喫茶店市場推移 .....	3
図 1-3: カフェチェーン大手 3 社の店舗数推移 .....	4
図 2-1: SBJ の地域ごと店舗数と割合 .....	9
図 2-2: ドトールの地域ごと店舗数と割合 .....	9
図 2-3: SBJ 店舗数, 売上高の推移 .....	11
図 3-1: タペストリー型 .....	29
図 3-2: スタンド型 .....	28
図 3-3: ポスター型 .....	28
図 3-4: 黒板型 .....	28
図 3-5: 季節商品の POP 広告の効果 .....	45
図 4-1: 店舗満足度アンケートへの案内レシート .....	50
図 4-2: 男女ごとの SBJ の総合満足度の割合 .....	58
図 4-3: 男女ごとのドトールの総合満足度の割合 .....	58
図 4-4: 喫煙有無での SBJ の総合満足度の割合 .....	59
図 4-5: 喫煙有無でのドトールの総合満足度の割合 .....	59
図 4-6: 喫煙有無でのタリーズの総合満足度の割合 .....	60
図 5-1: ブランド・イメージの構成要素<10 点満点> .....	68
図 5-2: SBJ のブランド連想(下線は回答が多かったもの) .....	70
図 5-3: カフェチェーンのイメージ・マトリックス .....	70
図 5-4: 年齢分布 .....	72
図 6-1: C.A.F.E プラクティスの概念図 .....	88
図 6-2: サプライヤーからのコーヒー購買量(単位: 100 万 kg) .....	88
図 6-3: コーヒーカップの使用済み繊維割合 .....	89
図 6-4: コーヒーショップ来店割合 .....	95
図 6-5: SBJ が取り組む CSR 活動に対する企業側, 顧客側の視点 .....	99

## 表目次

表 1-1: SBJ の売上高と販管費推移 .....	3
表 2-1: 茨城県 SBJ の市町村別店舗数の内訳.....	14
表 2-2: 茨城県の SBJ とドトールコーヒーの立地条件の内訳.....	15
表 2-3: 千葉県 SBJ の市町村別店舗数の内訳.....	15
表 2-4: 千葉県の SBJ とドトールコーヒーの立地条件の内.....	16
表 2-5: 埼玉県 SBJ の市町村別店舗数の内訳.....	17
表 2-6: 埼玉県の SBJ とドトールコーヒーの立地条件内訳 .....	17
表 2-7: 栃木県 SBJ の市町村別店舗数の内訳 .....	18
表 2-8: 栃木県の SBJ とドトールコーヒーの立地条件.....	18
表 2-9: 群馬県 SBJ の市町村別店舗数の内訳.....	19
表 2-10: 群馬県の SBJ とドトールコーヒーの立地条件内訳.....	19
表 3-1: 季節商品の POP 広告の種類と特徴.....	28
表 3-2: 対象者の属性.....	31
表 3-3: 通行人の誘引.....	32
表 3-4: 来店要因.....	33
表 3-5: 来店阻害要因.....	33
表 3-6: 男性の購入商品.....	35
表 3-7: 男性の購買要因.....	36
表 3-8: 女性の購入商品.....	37
表 3-9: 女性の購買要因.....	37
表 3-10: 男性の広告に関する感想.....	40
表 3-11: 女性の広告に関する感想.....	42
表 4-1: 集団面接の実施詳細.....	52
表 4-2: インタビュー内容.....	52
表 4-3: 3 店舗の利用頻度.....	53
表 4-4: 総合満足度についての比較結果.....	53
表 4-5: 総合満足度の規定要因の候補.....	54
表 4-6: 有効データ数と全体に占める割合.....	55

表 4-7:モデル要約 (SBJ).....	56
表 4-8:重回帰分析の係数(SBJ).....	56
表 4-9:男女ごとの SBJとドトールの総合満足度の平均値.....	58
表 4-10:喫煙有無での 3 店舗の総合満足度の平均値.....	60
表 5-1:性別.....	72
表 5-2:喫煙有無 .....	72
表 5-3:アンケート結果一覧 .....	76
表 5-4:SBJ の喫煙環境クロス表.....	77
表 5-5:タリーズの喫煙環境クロス表.....	77
表 5-6:ドトールの喫煙環境クロス表.....	77
表 5-7:スターバックスの成分行列 .....	78
表 5-8:ドトールの成分行列 .....	78
表 5-9:タリーズの成分行列 .....	78
表 6-1:コーヒーチェーンの代表的な CSR 活動項目.....	92
表 6-2:SBJ, ドトールコーヒーのカテゴリー比較.....	93
表 6-3:SBJ が取り組む CSR 活動の認知度.....	95
表 6-4:CSR 活動に対する関心度, 購買度.....	96
表 6-5:関心度と購買度の相関係数.....	97