

# 國學院大學学術情報リポジトリ

ビジネスケース：  
カフェチェーン業界の競争と差別化

|       |   |
|-------|---|
| メタデータ | 言語：<br>出版者：<br>公開日: 2024-02-21<br>キーワード (Ja):<br>キーワード (En):<br>作成者: 尾田, 基<br>メールアドレス:<br>所属: |
| URL   | <a href="https://doi.org/10.57529/0002000042">https://doi.org/10.57529/0002000042</a>         |

---

---

# ビジネスケース：カフェチェーン業界の競争と差別化

■ 尾田 基

---

## ▶ 要 約

喫茶店・カフェ業界は従来個人経営や小規模零細企業であることがほとんどであったが、1980年代以降、数百店舗をチェーン展開する企業が登場している。本論では、スターバックスコーヒー・ジャパンのマーケティング・ミックスを同業他社のドトールコーヒーやコメダ珈琲と比較しながら、どのような点で各社が差別化しているのかを分析する。カフェチェーンは店員のサービス提供度合いから、フルサービス型とセルフサービス型に大別することができ、それぞれで価格設定やコーヒーのサイズなどの商品設計が異なっている。また、立地を分類するために本論では地価の高さと競争の激しさからの類型を試み、それぞれの立地の特徴を示している。スターバックスは複数の異なる立地を組み合わせることで、多数の出店を可能にしていることが明らかとなる。

## ▶ キーワード

カフェチェーン マーケティング・ミックス セルフ・サービス 立地 フランチャイズシステム

### 目次

#### ビジネスケース：カフェチェーン業界の競争と差別化

1. カフェ業界の概要
2. フルサービス型とセルフサービス型
3. 立地の比較
  - 3.1. 集客が見込める立地：競争は良いことか悪いことか
  - 3.2. 低コスト立地 コンセプト次第では活かすことのできる立地
  - 3.3. 複合施設による集積のメリット
  - 3.4. 立地分類
  - 3.5. スターバックスの立地分布

#### 参考文献

本論では、スターバックスコーヒー・ジャパンのマーケティング・ミックスをカフェチェーン業界同業他社と部分的に比較分析しながら、各社がどのような点で差別化しているのかを紹介する<sup>1</sup>。

## 1. カフェ業界の概要

---

まずはカフェ・喫茶店業界の概況を確認しておこう。経済センサスを元に喫茶店に該当する事業所数の推移を示した図が図1である。1981年時点の154,630事業所をピークとして、2001年に88,933事業所と急激に減少し、以降は緩やかな減少トレンドとなり2016年時点では67,198事業所となっている。従業員数は2001年以降横ばいであるので、1店舗あたりの従業員数はやや上昇し、各店舗の規模はやや拡大傾向であると推測できる。個人経営の喫茶店が特に減少しており、法人経営の比率が上昇している<sup>2</sup>。

カフェ・喫茶店業界は、第二次大戦後個人経営の喫茶店がほとんどであったところに、珈琲館（1970年に1号店）やカフェコロラド（1972年1号店、ドトールコーヒーの別ブランド）など、フルサービス型のチェーン店が登場した。その後セルフサービス型のドトール（1980年に1号店）によりセルフカフェ形式が普及する。1990年代に入ると、スターバックスコーヒー（1996年に日本1号店）、タリーズコーヒー（1997年に日本1号店）といったエスプレッソ主体のシアトル系コーヒーチェーンが参入した。近年では、ブルーボトルコーヒーのようなサードウェイブコーヒーや、コメダ珈琲などフルサービス型のチェーン店が増加しているなど、本格的なコーヒーやサービスを提供する傾向がみられる。

個人経営の喫茶店が減少しているとしても、依然として喫茶店業界は中小零細企業が大多数であるといえる。表1はカフェチェーンの店舗数上位5社の店舗数とフランチャイズ店舗比率を示した表である。スターバックスが1,792店舗で1位であり、その後ドトールコーヒー、コメダ珈琲、タリーズコーヒー、サンマルクカフェの順となっている。5社合計で5,000店舗程度であり、市場占有率は事業所数全体の10%に満たない。

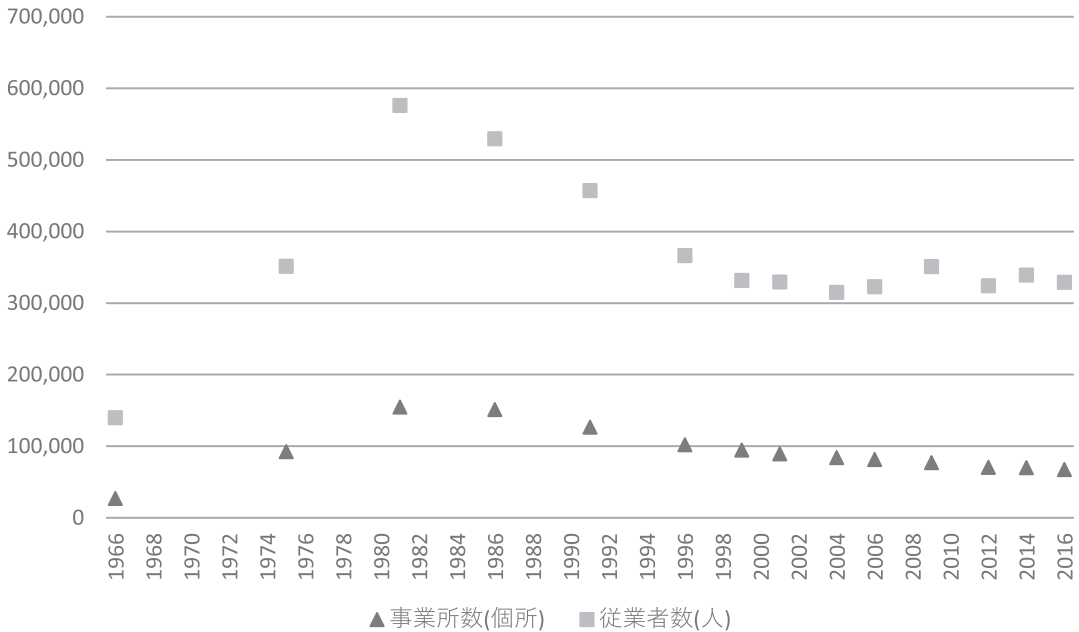
図2は店舗数上位3社であるスターバックスとドトール、コメダ珈琲の店舗数の推移である。3社の中ではドトールの参入が最も早く、1980年に第1号店を出店、その後1990年代にかけて店舗数を増やしたものの、2006年頃をピークに以降は微減傾向にある。

---

1 本稿は、経営学教育における分析ならびに討議上の視点と資料を提供することを目的としており、企業経営の巧拙を示すことを目的としていない。

2 総務省統計局（2016）。

図1 喫茶店の事業所数と従業者数



(出所) 全日本コーヒー協会「喫茶店の事業所数及び従業員数」

[https://coffee.ajca.or.jp/pdf/data06\\_2016.pdf](https://coffee.ajca.or.jp/pdf/data06_2016.pdf), 元データは事業所・企業統計調査及び経済センサス。

表1 各社の店舗数とフランチャイズ率

| 事業ブランド   | 店舗数   | FC店舗数 | FC率  | 備考                                  |
|----------|-------|-------|------|-------------------------------------|
| スターバックス  | 1,792 | 145   | 8%   | 2022年12月末現在                         |
| ドトールコーヒー | 1,068 | 830   | 78%  | 2023年2月末現在,<br>同社のエクセルシオール等別ブランド含まず |
| コマダ珈琲    | 950   | n.a.  | 95%  | 2022年5月末現在                          |
| タリーズコーヒー | 751   | n.a.  | n.a. | 2023年4月ウェブサイトでの店舗一覧検索結果             |
| サンマルクカフェ | 354   | n.a.  | 直営中心 | 2022年3月末現在                          |

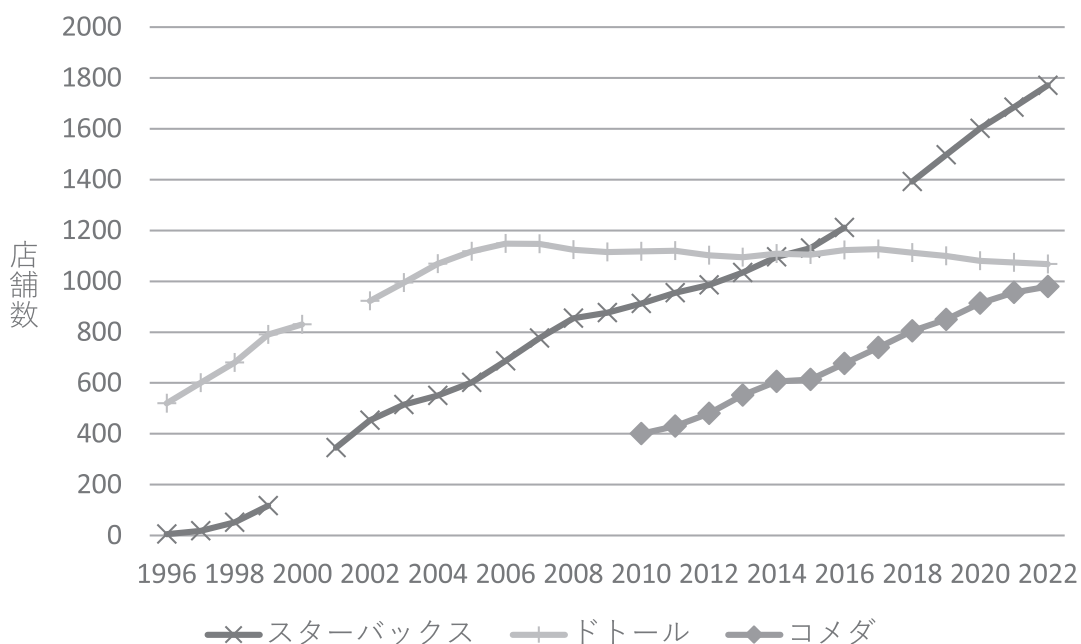
(出所) 各社ウェブサイトより筆者作成。

2007年にレストランチェーンである日本レストランシステムと経営統合し、ドトール・日レスホールディングスとなっている。同グループ内には他のカフェ事業ブランドとしてエクセルシオールカフェ（ドトール系列）の他、星乃珈琲店（日本レストランシステム系列）がある（図2の数値にこれらのブランドは含まれていない）。

スターバックスは1996年に日本に参入し、店舗の増加率は時期によって多少異なるものの、毎年一貫して50-130店舗ほど新規出店をしている。コロナ禍の2020年以降も店舗増加傾向に変化が見られない。当初はサザビーリーグとの合弁で日本に進出し、JASDAQに上場していたが、その後、アメリカ本社の完全子会社となり、2014年に合弁を解消し上場廃止している<sup>3</sup>。

3 日本進出時の合弁の経緯については梅本（2015）に詳述されている。サザビーリーグはアフタヌーンティールームで飲食業の経験があり、アニエスベーなどとも合弁企業による海外ブランドの日本進

図2 上位3ブランドの店舗数推移



(出所) 各社ウェブサイトをもとに筆者作成。

コメダ珈琲は名古屋の喫茶店文化を特徴とする後発企業であり、2003年頃より全国展開を開始し、2019年に全都道府県へと出店した。

フランチャイズ展開は、一般に出店を早く展開させたいときに有効であるといわれている。出店に伴う資本調達や人員の育成がフランチャイジーの負担となるため、フランチャイザーは少ない資本で規模の拡大をすることができる。また、従業員を雇用して店長にあたる場合よりも、フランチャイジーが自身の創意工夫と努力で店舗を経営するのでモチベーションや高い努力投入を期待することができたり、フランチャイザー（本部）が店舗の支援やノウハウの開発業務に専念できるといったメリットがある。他方で、ブランドの統一性が失われたり、細かい指示統制が効かなくなるといった問題もある。

スターバックスはほとんどの店舗がスターバックスコーヒージャパンによる直営店舗であるが、一部特殊立地のみ、直営ではなく、他社にライセンスすることで店舗運営を委任している。このようなライセンス提供による店舗運営委託は、公募しないフランチャイズシステムのような事業形態であるといえる。2022年末現在、日本国内の1792店舗のうち、145店舗がライセンス店舗である<sup>4</sup>。スターバックスは、2004年よりこのようなライセンス形態による出店を行っている<sup>5</sup>。145店舗のうち、77店舗がTSUTAYAないし

出を支援していた。

4 スターバックスコーヒージャパン（2022）。

5 スターバックスコーヒージャパン（2004）。

葛屋書店に併設されており、カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）が経営しているものと推定される。CCCの他には空港やJR、大学、病院内の店舗がライセンス店舗である。こういった事業者も、スターバックスは価値観やマインドを共有できる事業者に限定してライセンス提供をしている。ドトール、コメダ、タリーズはフランチャイズ店の募集を公開で行っており、店舗の多くがフランチャイジーによる経営となっている。ドトールは8割程度がFC店であり、直営店とFC店を併用している。近年ではFC店を中心に店舗数が微減傾向にある。コメダ珈琲は95%がFC店であり、自社で店舗経営をしているというよりは店舗に対する卸売業といった事業内容になっている。

## 2. フルサービス型とセルフサービス型

---

以下では、サービスの内容と価格、立地について各社の動向を比較分析する。カフェや喫茶店という業種は、コーヒーや紅茶といった嗜好品を提供するといった点では共通しているものの、多種多様な価値を提供するサービスの総称であるといえる。消費者は飲み物や軽食のためにカフェに訪れることもあれば、出先での休憩のために利用することもあるし、友人との会話や、商談の場として用いられることもある。1人で作業や読書をするための場所として用いることもある。飲食物提供がメインではない業態が、便宜上飲食店であることも多く、イベントやライブのためのスペースや猫カフェのような業態も存在する。

価値提供の多様さは、上述した内容の多様性だけでなく、価値連鎖の中のどの部分を提供し、何を消費者のセルフサービスとするかによっても異なっている。たとえば通常のスーパーであれば、商品のピッキングや袋詰め、自宅への持ち帰りは消費者のセルフサービスに任されているが、ネットスーパーでは配送料をとる代わりにそれらのサービスを企業側が提供している。カフェには多種多様な業態がありうるが、数百店舗といった大規模チェーン展開するカフェの提供サービスは、大別してフルサービス型とセルフサービス型に分けられる。フルサービス型のカフェチェーンとは、座席で店員が注文を確認し、品物を座席まで運んでくる、後片付けを店員が行う、といった一連の各種サービスを店員が行うタイプのカフェのことである。対照的に、セルフサービス型のカフェでは、消費者がレジで注文を行い、品物はカウンターで消費者が受取り、自身で席まで運び、自身で後片付けを行う。これらは設計の問題であり、どちらか一方が正解という問題ではない。重要なのは、その意思決定がサービスのコンセプトに対して整合的であり、消費者の期待に添っているかどうかである。

表2 主要各社のコーヒー価格

| フルサービス型      |         |                            |                             |
|--------------|---------|----------------------------|-----------------------------|
| 事業ブランド       | 価格      | 商品名                        | 企業グループ                      |
| 喫茶室ルノアール     | 590-710 | ブレンドコーヒー                   | 銀座ルノアール                     |
| コメダ珈琲        | 460-700 | コメダブレンド                    | コメダホールディングス                 |
| 星乃珈琲         | 420-650 | 星乃ブレンド                     | 日本レストランシステム<br>(ドトールと同グループ) |
| 珈琲館          | 400-480 | 珈琲館ブレンド                    | C-United                    |
| セルフサービス型     |         |                            |                             |
| 事業ブランド       | 価格      | 商品名                        | 企業グループ                      |
| 上島珈琲店        | 530     | ネルドリップブレンドコーヒー<br>レギュラーサイズ | UCC ホールディングス                |
| スターバックス      | 350     | ドリップコーヒー ショートサイズ           | スターバックスジャパン                 |
| タリーズコーヒー     | 345     | 本日のコーヒー ショート               | 伊藤園                         |
| エクセルシオールカフェ  | 340     | コーヒー Sサイズ                  | ドトールコーヒー                    |
| カフェドクリエ      | 330     | ブレンド Sサイズ                  | C-United                    |
| サンマルクカフェ     | 300     | サンマルクブレンドSサイズ              | サンマルクホールディングス               |
| ベックスコーヒーショップ | 290     | ブレンドコーヒー Sサイズ              | JR 東日本クロスステーション             |
| カフェベローチェ     | 280     | ブレンドコーヒー Rサイズ              | C-United                    |
| ドトールコーヒー     | 250     | ブレンドコーヒー Sサイズ              | ドトールコーヒー                    |

(出所) 各社ウェブサイト等より筆者作成。公式サイトについては2023年4月現在。店舗により価格が異なるチェーンについては、食べログのメニュー写真を数店舗確認して作成し、2019年以降の写真を用いている。そのため、記載した価格幅を超えて異なる価格の店舗が存在する可能性が残っている。

フルサービス型の場合、客単価は高単価で滞在時間が長く、セルフサービス型の場合相対的に低単価で滞在時間が短い傾向にある。表2は各社の最も安価なコーヒーの価格を比較した表である。フルサービス型は400円以上であるのに対して、セルフサービス型では上島珈琲店を除いて200-300円台となっている。表には記載していないが、他の業種ではコンビニのコーヒーやファストフードのコーヒーなど200円以下となっていて、代替品の関係にある。

歴史的には、個人経営の喫茶店がフルサービスを展開しているのがほとんどであったところに、ドトールなどのセルフサービス型チェーンが低単価帯の市場を開拓し、その後にスターバックスがセルフサービス型の中でも高単価帯を開拓した。スターバックスが日本進出した当時、ドトールは150円でコーヒーを提供していた。この状況でスターバックスは250円から300円以上するコーヒーで参入し、それを評価する消費者セグメントを開拓していった。その後、近年ではコメダ珈琲や星乃珈琲のようにフルサービス型のチェーン店が興隆している。

表2からはセルフサービス型のチェーン店は各店舗で共通の価格を用いているのに対して、フルサービス型のチェーン店は、店舗によって同じコーヒーの価格が異なっていることも確認できる。また、表中には示していないが、セルフサービス型がサイズを3-4サイズ展開することが多いのに対して、フルサービス型は2サイズだったり、サイズ展開をせずに安価なおかわりを設定していることが多い。サイズ展開の細かさが異なるのはセルフ



サービス型が使い捨てのカップを用いることとも関連している。これらの設計の結果として、セルフサービス型はよりモノとしてのコーヒーを売っているのに近い（グッズ・ドミナント・ロジックという）。分量が増えればそれだけ、価格が上がるということはその量に対して価値を設定しているからである。フルサービス型はモノとしてのコーヒーよりは店舗での滞在時間やサービスを売るのに近い設定（サービス・ドミナント・ロジック）になっていると解釈できる。店舗によってコーヒーの価格が異なるのは、モノとしてのコーヒーに対する価値の設定ではなく、立地によって地価や消費者にとっての代替的な選択肢が異なり、その場所に数時間滞在することの価値が異なるからであろう。

各社は事業ブランドのコンセプトやポジションを端的に表現している。スターバックスは家でも職場でもない「サードプレイス」としてのカフェや、タンブラーを持ち歩く消費スタイルを提案してきた。コメダ珈琲は「自宅のリビングルームの延長」として、くつろげる、安らげる場所であることをコンセプトとしている。ドトールは2010年に「がんばる人の、がんばらない時間。」というキャッチコピーを用いており、ビジネスパーソンの小休止といった目的が一般的であるように解釈できる。

### 3. 立地の比較

---

サービス業にとって立地の選択は重要な要素であり、カフェにとっては差別化の様子が明白に確認できるポイントでもあるので、いくつかの類型化を行いたい。簡単な議論から始めるために、立地を多くの集客が見込める、地価やテナント料も高い立地と、多くの集客は見込めないがコストも低廉である立地の2通りから考えることにしよう。

#### 3.1. 集客が見込める立地：競争は良いことか悪いことか

---

多くの集客が見込める立地では、競争企業も立地する可能性が高く、競争となる。例えば、駅前の路面店はそのような立地の典型である。他方で、集客が見込める立地の中には、立地できる企業数に限りがあり、先に占有したものの勝ちとなるような立地も存在する。鉄道駅の改札の中や高速道路のサービスエリアであるとか、図書館や病院、ホテルといった大規模施設の中の立地では、集客が見込める一方で、競争相手はいない。

このような競争的な立地と、競争のない立地ではどちらの方がよいだろうか。一見、競



争のない立地の方が多くの集客を確実に見込めてよいように思うかもしれない。その立地を一度占有できれば、他の競合が参入できない点は魅力的であろう。

競争のない立地における注意点は2つある。ひとつは、その立地の提供者との関係である。立地の提供者の交渉力が高くなることから、テナント料自体を上げられるかもしれないし、その他様々な利用条件で営業上不都合な条件を受け入れざるをえなくなることもありうる。もちろん、土地の提供者にとってもテナントの存在が不可欠であるような相互独占の状況下では、お互いに無謀な条件交渉をすることはできなくなる。例えば、病院内のコンビニ店舗のような場合、コンビニがなくなってしまうと病院も困り、コンビニを提供できる企業は限りがある。このような相互関係の場合には、どちらか一方が大幅に有利になることはない。潜在的に自社の替えがどのくらい存在するかが重要になる。

もうひとつの論点として、消費者にとって、選択の余地のない消費というのは、消費経験がブランドロイヤリティにつながる可能性がある。例えば、競争的な立地である駅前にA社とB社のように異なるチェーンがあった場合、消費者は自分の意思でどちらかを選択する。その選択の理由は些細な立地や利便性の違いかもしれないし、価格や味の好みといった製品の嗜好かもしれない。消費をしないという選択も含めて、自発的に顧客が選び、消費し、満足し、繰り返し購買に繋がっていれば、少なくとも期待を満了だけの消費経験にはなっていると考えられる。

ところが、独占的に供給される状況では、他に選択肢がないゆえの消費ということがありうる。他に食事をとるところがなければ唯一の食堂に何か不満があっても使わざるをえないし、他に時間を過ごす場所がなければそのカフェを使わざるをえない。満足していなくても消費が継続され、売上があがっていれば、店舗の従業員にも消費者の満足度をあげるための改善を継続するインセンティブはなくなる。経営戦略を考える上では、不要な競争を避けることによって、利益水準を上げるということを検討するとともに、競争によって構築される自社の能力やブランドといったメリットの間のバランスを考える必要がある。

スターバックスはJR等の鉄道事業者にライセンスを提供することで、駅構内などへの出店を進めている。空港や企業のビル、サービスエリアなども独占的な立地である。

タリーズコーヒーが病院内店舗への積極的な出店を続けている。病院内の店舗では、テーブルなどを角のないデザインとすることで安全性を確保したり、バリスタのカウンターを低くしたり通路を広くすることで、車椅子の利用者が利用しやすくするといった工夫をしている。また、エプロンの色を黒から茶色に変更するなど、病院向けのカラーリングに変更している。このような工夫を積み重ねることで、病院から選ばれるチェーンとしての地位を確立しているといえよう。2023年4月現在、タリーズは「病院」を店名に含む店舗が71件存在する。同条件でスターバックスは44件であるので、この点ではタリーズの

方が積極的に出店を進めているといえる。

### 3.2. 低コスト立地 コンセプト次第では活かすことのできる立地

---

逆に、多くの集客が見込めず、賃料も低いような立地の場合、活かし方は2つある。1つは、自社の製品やサービスに十分な魅力があり、移動コストをかけてでも来てもらえるような状態の場合には、このような立地はむしろ低コストのメリットを有効に活用することができる<sup>6</sup>。典型的には、コスト・リーダーシップ戦略をとり、低コストだがお値打ちであるような品質を狙うような場合には、立地に大きなコストをかけない方が望ましい場合がある。ロードサイドに駐車場付きの大型の店舗を立地するようなケースが典型的である。スターバックスの場合、320店舗ほどは付近に鉄道の駅がなく、車での来訪を前提とした立地になっている。

### 3.3. 複合施設による集積のメリット

---

低コストな立地の活用法としては、自社店舗単独で進出するのではなく、補完関係にある他施設と共に進出することで、立地を創造することも手段として考えられる。典型的には、イオンモールのような大規模ショッピングモールは様々なサービスを提供することでにぎわいを創出している。スターバックスの場合、近年はショッピングモール内の進出も増えており、全国129店舗がイオンモール内の立地である<sup>7</sup>。

ここで重要となるのは、自社や他店舗が正の外部効果を提供しているかどうかである。正の外部効果とは、ある取引を行うことが、その取引の当事者（店舗と消費者）以外の他者に対して与えるポジティブな影響のことである。例えば、映画館とカフェが併設されていれば、映画館の前の待ち時間や、映画視聴後の語らいのためにカフェが利用される。逆に、映画館にとってもカフェが近接立地していることで、映画館は映画の時間を調べて前もって予約した消費者だけでなく、その場で何かしらの映画を見ようと決めるような消費者も顧客とすることができる。本屋にカフェを併設するブックカフェも同様の相乗効果が期待できる。

---

6 前節のフルサービスとセルフサービスの関係で言えば、デリバリー等は移動サービスを提供しており、店舗の店内消費である場合、移動は消費者のセルフサービスであるといえる。

7 ただし、イオンモール自体が駅前の一等地に立地している場合も含む。

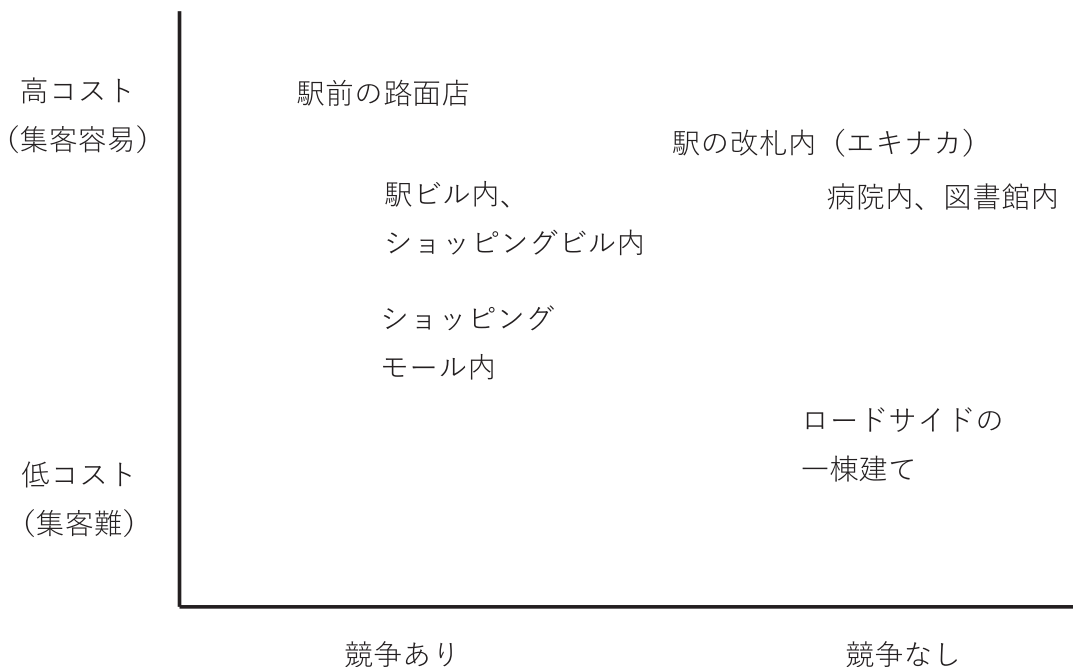
カフェとカフェのように同業種の集積であっても正の外部効果はありうる。ショッピングモールやショッピングビル内に複数のカフェが進出している場合、互いに代替的な選択肢として競争になることは当然だが、カフェが集積することで生じる正の外部効果もある。例えば、片方のカフェが満席でも、他のカフェの選択肢があると消費者が期待できれば、その場に赴く消費者は増えたり、安定する。ショッピングビルのレストランフロアや、ショッピングモールのフードコートは、一店舗では提供できないメニューの幅広さを確保することで、そこに行けば何かしらの満足できる食事にたどりつけるという期待の形成に寄与している<sup>8</sup>。

### 3.4. 立地分類

ここまで、大別して4種類の立地について論じてきた。議論を整理するために、模式的に立地の違いを図示したのが図3である。

縦軸には、賃料の高低をとっている。典型的には高いコストであればそれだけ人流が多く集客には苦勞せず、低コストであると自力での集客を必要とする状況を想定する。横軸

図3 立地分類の模式図



8 本稿では集積を人為的に設計する事例を挙げているが、かつての秋葉原が電子部品の小売店の集積地であったように、歴史的経緯などで自然発生的に生じる場合もある。

は、競争の激しさである。ここでいう競争とは、同業他社が近接立地する可能性と考えてもらって良い。この2軸で考える場合、基本となるのは高コスト・競争ありの局面と、低コスト・競争なしの局面である。スターバックスのように既に大規模なチェーンの場合は両方に立地をしているが、小規模からの成長戦略を検討する場合は、どちらがより自社のコンセプトに合うかを考え、最終的に両方になるとしてもどちらから始めて、どちらへと拡張するのかという順序をたてて考える必要がある。

### 3.5. スターバックスの立地分布

---

以下ではスターバックスの立地の実態を複数の観点から確認する。都道府県別の店舗数を確認すると、東京都が387店舗、愛知県144店舗、大阪府142店舗、神奈川県129店舗となっており、100店舗を越えるのはこの4都府県のみであり、大半の県は20店舗以下である。スターバックスの立地は人口密集地の中でも特に昼間人口の多い場所に集中している（榎本，2020）。

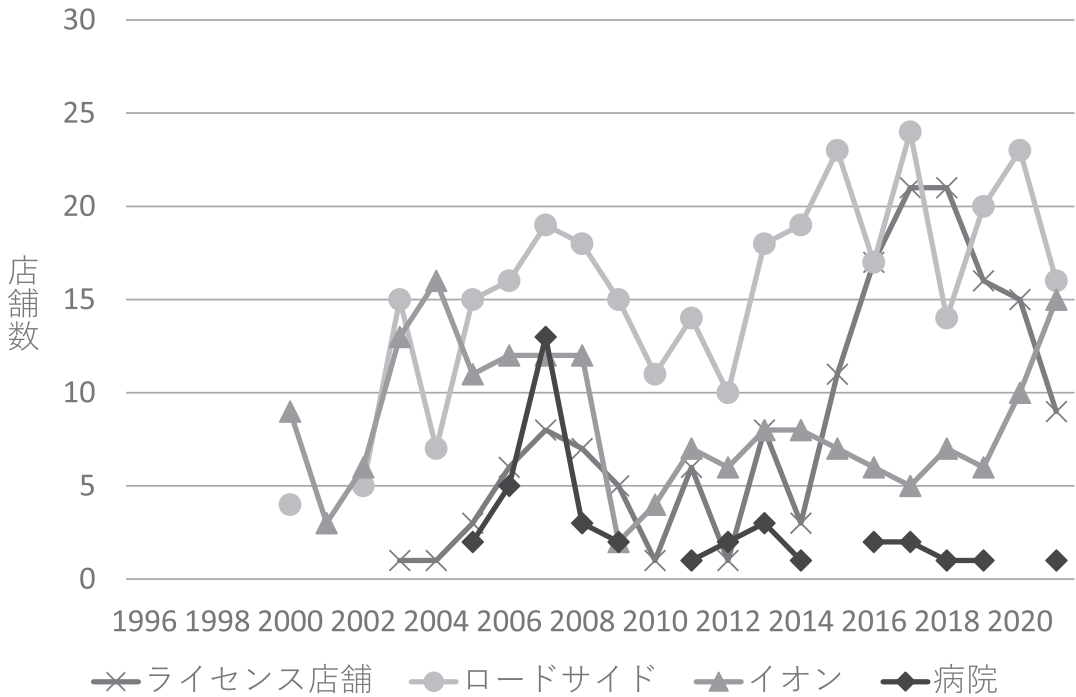
図2を改めて確認すると、ドトールが1200店舗付近で店舗数の拡大をとめたのに対して、スターバックスは毎年50-100店舗の出店を毎年続け、1800店舗近くに達している。ドトールが規模拡大をとりやめたのは日本レストランシステムとの合併等、多業態を展開する日レス・ドトールホールディングスの社内事情による可能性もあるが、スターバックスが拡大を続けられるのは、それ自体解き明かすべき問いであるようにも思われる。とりわけ、スターバックスはかつてブランディングの一環で洗練された場所にしか出店しないというような理解をされることもあった<sup>9</sup>。そうであるとすると出店場所は限られ、またスターバックスのコーヒーはドトールよりも単価が高いことを考え合わせると、スターバックスはドトールよりも多店舗展開が難しいターゲットセグメントを狙っているとも解釈できる。

スターバックスの出店戦略の変化を確認すると、1996年から2000年までは東京都を中心に、神奈川県、大阪府の限られた立地に集中的に出店していた。その後は数年おきに重点的な出店箇所に変化がみられる。図4は各立地別の出店店舗数を示したグラフである。イオンへの出店は2003-2008年ごろに、病院への出店は2007年ごろに集中的に出店している。ロードサイドへの出店については、2003年以降増減はあるものの毎年一定数の出店がみられる。ライセンス店舗による出店の拡大は2015年以降であり、非上場化した後

---

9 『読売新聞オンライン』（2017）。

図4 立地別の出店店舗数推移



(出所) 公式ウェブサイトの住所，アクセスをもとに筆者推計。出店年は Starbucks branch number database <http://www.leftkick.com/starbucks/> による。

(注) ライセンス店舗は店舗IDが直営店と異なるナンバリングになっているので，IDを用いて判別。ロードサイドは，車でアクセスが想定されている店舗（インターチェンジより何kmというような記載がある店舗）。イオンと病院は店名による判別。

の傾向であることが読み取れる。このように，複数の立地環境を開拓していった様子が確認できる。

表3は，スターバックスのほぼ全店舗に対して，公式サイトに掲載のアクセスに「徒歩何分」と記載されているかを集計したものである。徒歩3分以内の駅近辺立地が4割を占めるが，必ずしも駅の乗降客を期待しない立地である店舗も相当な割合存在することが分かる。より細かいヒストグラムが図5である。徒歩8分ぐらいまでは駅から離れるほど店舗数が減るが，その後は駅からの距離の影響を受けていないことがわかる。

競合他社の立地データを収集していないために明確なことは言えないが，例えばドトールが駅付近に多く立地し，コメダ珈琲が駅からやや離れた立地を基本とするように，競合のコーヒーチェーンはどちらか一方の立地を基本とするケースが多いのではないかと思われる。スターバックスのように駅前の利便性用途でも，訪れる場所としてのカフェとしても展開できているのは，同社の競争上の強さであると推測できる。

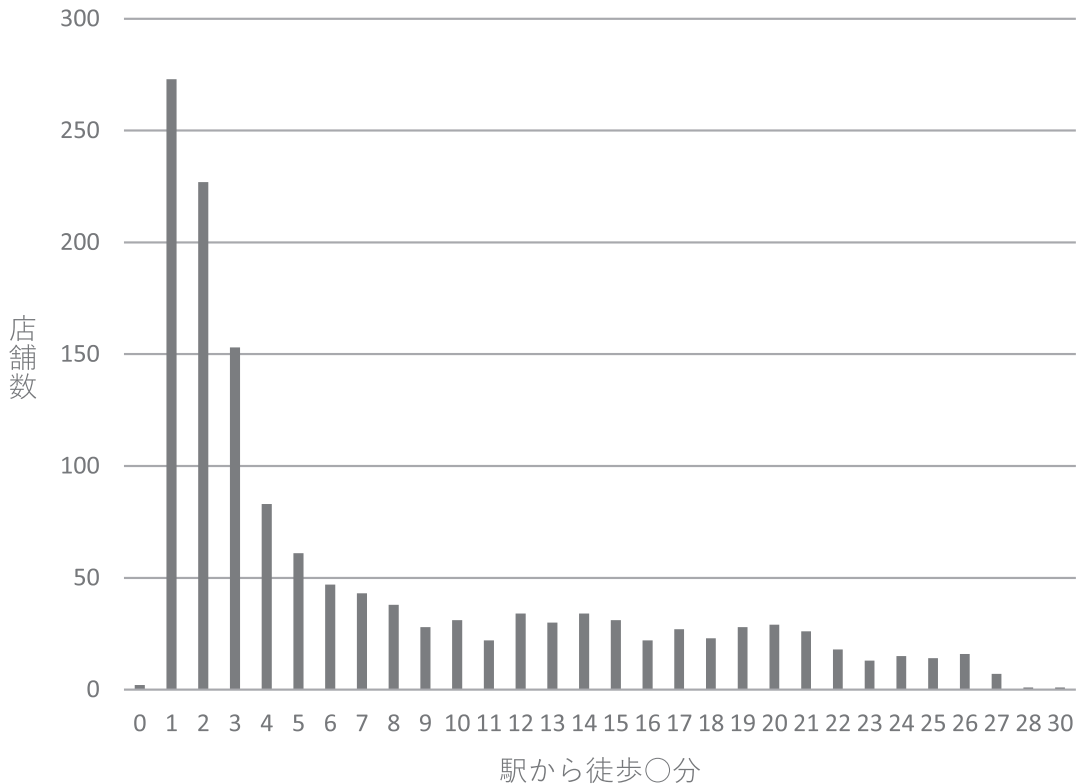
本論では，上記の基本的な立地から外れるケースとして，病院や図書館などの施設内の独占的立地と，ショッピングモールのような複合施設の特徴を紹介した。ここで重要な

表3 スターバックスの最寄り駅からの徒歩分ごとの店舗数（要約表）

| 最寄り駅からの徒歩分   | 店舗数  | 割合     |
|--------------|------|--------|
| 徒歩3分以内       | 655  | 38.6%  |
| 4分-10分       | 331  | 19.5%  |
| 11分-30分      | 422  | 24.8%  |
| 駅からの徒歩分の記載なし | 322  | 19.0%  |
| 合計           | 1699 | 100.0% |

（出所）2022年2月現在の公式サイトの記事を筆者集計。複数の最寄り駅がある場合は、最初に記載されている駅を用いている。

図5 スターバックスの最寄り駅からの徒歩分ごとの店舗数（ヒストグラム）



（出所）2022年2月現在の公式サイトの記事を筆者集計。複数の最寄り駅がある場合は、最初に記載されている駅を用いている。

は、競争の持つポジティブな影響とネガティブな影響の両方を考慮する必要があるということである。競合が全くいないことで生じるデメリットもあるし、競合とも利害を共有していることもある。

また、戦略というのは消費者のことだけを考えていけば良いわけではない。立地のことだけを考えても、対消費者、対競合企業、対土地提供者の3方向を検討する必要がある。仮に多くの消費者を集客することができても、それが単に立地の良さに依存しているのであれば、期待される利益の多くは賃料として吸収されてしまう。その立地を活かして自社

にどのような付加価値があるのか、自社がその土地にどのような外部効果をもたらしているのかを考え、それを交渉に活かすことが重要となる。

#### 参考文献

- 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。
- 榎本篤史 (2020) 「スタバが最多出店する千代田区にコメダがひとつもない理由」 プレジデントオンライン, 2020/03/13 15:00, <https://president.jp/articles/-/33559>
- スターバックスコーヒージャパン (2004) プレスリリース 「スターバックス コーヒー ライセンス事業の開始により出店戦略を強化」 2004/7/23  
[https://www.starbucks.co.jp/press\\_release/pr2004-294.php](https://www.starbucks.co.jp/press_release/pr2004-294.php)
- スターバックスコーヒージャパン (2022) 「会社概要」 2022年12月末  
<https://www.starbucks.co.jp/company/summary/> (2023年4月14日閲覧)
- 総務省統計局 (2016) 「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>
- 『読売新聞オンライン』 (2017) 「スタバが「スタバのありそうな街」にある理由」 2017/09/02 08:08, <https://www.yomiuri.co.jp/fukayomi/20170829-OYT8T50027/>