

# コーヒー市場における ホスピタリティの必要性

正原 直恵

## 目次

はじめに	189
1. カフェ・喫茶店の概念	190
2. コーヒー文化の歴史	190
3. コーヒー市場におけるカフェ（セルフカフェ）のホスピタリティ	199
4. コーヒー市場における喫茶店（フルサービスカフェ）のホスピタリティ	201
5. コーヒー市場の現状	206
おわりに	207

## はじめに

1948年、戦後わずか3年、ようやく復興の兆しが見え始めた頃、神戸北野・ハンター坂で「本物のコーヒー」を提供する店が生まれた。輸入禁止となったコーヒー豆の代わりに、炒った大豆を使用した「代用コーヒー」しかお目にかかれなかった時代に、ブルーマウンテン・モカ・キリマンジャロといった極上のコーヒー豆にこだわり、独自の焙煎方法で極上のコーヒーを呈してくれた。女主人の「おいしい本物のコーヒーを多くの人に知ってもらいたい」という純粋な思いから始まった、たった3テーブルの珈琲店。これが、66年間、今なお神戸で愛され続ける「にしむら珈琲」である。

1996年、「カフェ業界の黒船」と呼ばれる「スターバックス」が日本に進出し、日本のコーヒー文化に大きな衝撃を与えた。その後2000年代に入るとコーヒー市場は成熟化がますます進み、昨今はファーストフード・コンビニエンスストアなど多くの企業が参入し、コーヒーという商品をめぐり激烈な戦いを繰り広げているのが現状である。本稿はそのような熾烈な競争の中で生まれた、カフェVS喫茶店の状況に注目し、その代表として「スターバックス」と前出の「に

しむら珈琲」を取り上げ、それぞれの経営努力、ホスピタリティについて述べる。日本の消費社会の縮図とも言える現在のカフェ・喫茶店業界を、歴史・時代の流行・文化との深い繋がりから紐解き、ホスピタリティがもたらす影響とその価値を考察していく。

## 1. カフェ・喫茶店の概念

そもそも現在のカフェと喫茶店にはどのような概念が存在するのか。スターバックスコーヒージャパン株式会社の広報担当者によると、「カフェという名前をつけるのは、若い世代を客層のターゲットにしているのではないかと指摘する。業界では、お客がカウンターで注文し、商品を自分で席まで持っていくセルフサービス形式の店を「カフェ（セルフカフェ）」、店員が席まで注文をとりに来て水や商品も運んでくれる、フルサービス形式の店を「喫茶店」として区別する人が多い（高井[2009]<sup>(1)</sup>）。実は、「明確な区分は無い」というのが業界の多数の意見であり、そもそも「カフェー」という言葉は100年以上前から日本に存在する。しかし、空前のカフェブームとなった今、消費者の中にもカフェという言葉が幅広く浸透し、明らかに喫茶店とは違う存在となった。それぞれの誕生背景やコンセプト・経営理念、消費者の利用目的等を勘案した上で、本稿では、上述したようにカフェを「セルフカフェ」、喫茶店を「フルサービスカフェ」と分類する。

## 2. コーヒー文化の歴史

### (1) カフェー・喫茶店の誕生

#### ① コーヒーの伝来

まずは日本において、いつどのようにコーヒーが伝来し、文化として根付くようになったのか、また時代と共にカフェ・喫茶店がいかに進化し現在に至るのかを歴史の観点から考察していく。

最初にコーヒーが伝来したのはまさに鎖国の時代、1700年前後といわれる。唯一の貿易港であった長崎・出島にオランダ人によってもたらされ、パーティーなどでわずかに振るまわれる程度であったため、コーヒーを飲んだ経験のある日本人はごく一部だったとされる。しかし、長崎奉行時代にコーヒーを口にした狂歌師・太田南畝も「焦げ臭くて味ふるに堪えず」（高井 [2009] <sup>(1)</sup>）と述べているように、当時のインテリ層の間でも、全くコーヒーの味は受け入れられなかったようだ。1853年、黒船・ペリーが来航し、長崎・函館・横浜が相次いで開港され、日本人による西洋料理店が次々と開店する。コーヒーはそのメニューの一部として提供されることで、ようやくその存在を一般に知られることとなる<sup>(2)</sup>。

## ②カフェ・喫茶店の誕生と展開

日本に初めて喫茶店が登場したのは、1888年、東京、現在の上野に開店した「可否茶館」といわれる。経営者は「コーヒーを飲みながら知識を吸収、文化交流をする場」と考え、当時としては画期的で、ビリヤードや囲碁、新聞や書籍が置かれ、コーヒーの味を楽しむというより、むしろ交流の場としての娯楽要素の強いものであった。しかし、そういった考えは当時の人々には受け入れられず、わずか5年で閉店してしまう。そして約20年後の1911年、銀座に3つの「カフェー」が誕生する。「カフェー・プランタン」「カフェー・パウリスタ」「カフェー・ライオン」である。「カフェー・プランタン」は日本初のカフェーとも呼ばれ、日本初の会員制のカフェーでもある。その会員が実に興味深く、画家からは黒田清輝、岡田三郎助、文学者では森鷗外、永井荷風、正宗白鳥、小山内薫、島村抱月、北原白秋、谷崎潤一郎……など当時の文化各界を代表する顔ぶれが数多く名を連ねていた（奥原 [2002] <sup>(3)</sup>）。当時のカフェーがどのような人々によって支持されていたかがうかがえ、「カフェー・プランタン」は知識階級のサロンとして人気の店となった。

プランタンが知識人中心であったのに対して、「カフェー・パウリスタ」は一般客も多かった。また「パウリスタ」は大正時代に北海道から九州まで全国展開しており、日本初のチェーン店ともいえる。なぜ当時の日本でチェーン展開が

可能であったのか。それは、1908年に最初にブラジルに渡ったブラジル移民の功績が大きく関わる。渡航を手がけた「パウリスタ」の創業者・水野龍は、その功績を称えられブラジル政府からコーヒー豆を「1000表3年間」無償で提供されることとなり、大隈重信（第8代、17代総理大臣）の支援を受け、「カフェー・パウリスタ」を創立する<sup>(4)</sup>。店の立地条件にも恵まれ、銀座の時事新報社前の外国人宿泊客の多い帝国ホテルにも近かったことで、たちまち銀座の代名詞となり、日本におけるブラジルコーヒーの普及へと繋がっていく（ちなみに「銀座」という言葉が生まれたのもこの頃で、「銀座をブラブラ歩く」という説と「銀座にブラジルコーヒーを飲みに行く」という説があり、語源の一つともいわれている）。また、水野は宣伝にも力をいれた。新聞広告の「鬼の如く黒く 恋の如く甘く 地獄の如く熱く」は「今日は帝劇、明日は三越」のキャッチフレーズと共に広告史ではあまりにも有名である。また、銀座通りに立ちこのフレーズで通行人にコーヒーの試飲券を配布し、盛装した妙齢の婦人が、家庭を訪問してコーヒーの淹れ方を伝授するなど、全国的規模で販路拡張に尽力した。時には、人の集まる場所に出向き試飲会を開いたり、学校の運動会や会社の慰安会などで無料サービスを行ったりと当時としては奇抜で画期的な宣伝手法であり、現在のマーケティングにも通じるものだといえる<sup>(5)</sup>。

一方で「カフェー・ライオン」は前述の「プランタン」や「パウリスタ」とは少し異なり、洋酒や洋食がメニューにあり、カフェーというよりむしろ「バー」の色合いが濃かった。また最も大きな違いは若いウエイトレスのサービスであり、揃いの衣装で給仕を行い、時には話し相手になる。現在の喫茶店にも見られる、人によるサービスはすでに明治時代から存在していたのだ<sup>(1)</sup>。

この3件のカフェーは、当時人々から人気を博していたが、何が支持されたのであろうか。「プランタン」は会員制ではあるが、コーヒーを飲みながら友人・知人と集い、知識や情報の交換や語り合いを楽しむ。「パウリスタ」は当時、憧れの場所であった銀座でコーヒーを飲むという流行を生み出し、奇抜な宣伝活動によるコーヒーの普及と共に、全国にチェーン展開を果たす。そして「ライオン」は、制服を着用した女性が給仕を行う。これらの特徴は、現在のカフェ・喫茶店のコンセプトやサービス形態にも繋がることから、喫茶文化の原型であ

ると考えられる。昭和を迎えるにあたり、ようやくコーヒーが日本人の日常生活に浸透し始め、コーヒー文化が構築され始めたといえる。

## (2) 喫茶店の多様化

明治時代に誕生したカフェーは、やがて①コーヒーや軽食にこだわる喫茶店と②ウエイトレス(女給)のサービスを売りにする店とに二分化される。①は「喫茶店」や「純喫茶」と呼ばれるようになり、②は次第にサービスも過剰化され、バーやキャバレーのような風俗店の性格を帯びていく。このように、「カフェー」という言葉は次第に消滅していき、平成になり「セルフカフェ」として性格を変えて登場する。ペリー艦隊が上陸したように、「スターバックス」が上陸し、また新たな「カフェ」ブームが到来するのである。

明治・大正と経て、昭和に入るとますますコーヒーは身近な存在となる。喫茶店の店舗も増え続け、明治大正期には50~70件だった喫茶店も昭和初期にかけて2,500店となった。これは1923年に関東大震災による震災復興事業が実施され、「モダン東京」と呼ばれた新しい都市空間が生み出されたことがきっかけといえる。作られた都市空間に、特定の休息所や友人との語らいの場を持たない人々のための「憩いの場」を提供したのが喫茶店であった。昭和モダンの風潮の中、日本人のライフスタイルの変化が喫茶店に影響を与えていた、ということになる<sup>(6)</sup>。一方、店の数が増えると当然競争が発生し、他店との差をつけるための店作りが行われる。つまり、コーヒーを飲む空間に付加価値をつけ様々な提案をする店が急増していった。例えば、文化や流行の最先端の銀座では、表通りには大型の高級店、裏通りには音楽喫茶のさきがけといわれるレコードを聴かせる店、学生街神田では、ミルクホール(ミルクコーヒーが売りの庶民的な店)の流れを受け継ぐ喫茶店や、学生対象の店が多く誕生する。また、神保町では出版社や数多くの書店があり、書店めぐりの後に喫茶店に入って休憩し買った本を読みながらコーヒーを飲むというスタイルが定着した。このように、立地条件によって店の姿形は大きく変化するので、地域にあった利用者が求める付加価値を生み出し、独自の客層をつかむ喫茶店が多く出現していった。また、この頃に誕生した喫茶店には現在も企業としてめざましく発展したところもある(図表1)。

図表1 現在まで存続する企業

店名	特色
新宿 高野	果実売り場の一部にパーラーを設ける。
新宿 中村屋	コーヒーだけでなくボルシチやインドカレー等の食事もできる店。
銀座 木村屋	菓子パンにコーヒー付きの喫茶店。
銀座 コロンバン	ショートケーキとコーヒー、日本初のオープンテラス喫茶。
銀座 千疋屋	フルーツパーラー（京橋店・銀座店・浅草店）。

実際1935年には、カフェや喫茶店数は東京市（当時）だけで1万軒を超えていたと言われる。現在と変わらず、この時代にも競争の中で生き残りをかけた経営戦略が存在し、顧客層、地域性、利用目的などから、「コーヒー+α」を考える必要があった。昭和初期のモダニズム化によりライフスタイルが変化した消費者は、喫茶店にコーヒーを飲むためだけでなく、店の雰囲気、インテリア、食事、音楽、店主のこだわりなど、「+α」の付加価値を求めるようになり、急速に様々な形態の喫茶店が増えることで、好みや目的に応じて店を選ぶことが可能となった。店側も立地条件により店の形態に大きく影響を受けるため、市場を把握し、その土地で求められる店作りに徹底することで、その個性に引かれた独自の客層をつかんでいった。

ただ、その付加価値の中には「おもてなし」「ホスピタリティ」といった接客による人と人のかかわりは今ほど求められていなかったと考える。当時は、コーヒーがようやく日常生活にも浸透し日本人の中に文化として根付き始めた時代であり、「自分の好みの喫茶店でコーヒーを飲み食事をする」「喫茶店でゆっくりとした時間を過ごす」「友人・知人と語り合い憩いの場として楽しむ」といった、今でもそのあり方は変わらないが、当時は、その行動自体が流行であり、ある種のステータスであったといえる。喫茶店に「おもてなし」「ホスピタリティ」が現在のように意識されるのは、この先再登場する「カフェ」の存在がやはり大きく影響しているのではないかと考察する。

### (3) 喫茶店の発展

1937年には、コーヒー豆の輸入量が戦前最高を記録し、コーヒーは日常的な飲料として普及し始め、喫茶店は文化として日常生活に浸透していった。しかし、同年日中戦争が勃発し、コーヒーは贅沢品に指定されるとコーヒー豆の輸入制限が始まり、更に太平洋戦争へと戦火が広がると、コーヒーの輸入は完全に禁止され、多くの喫茶店が余儀なく閉店に追い込まれた。

1945年8月15日、日本は終戦を迎えた。その後の日本は、しばらくは食べるために必死の時代が続き、生活費に占める食費の割合は高かった。そんな状況であったが、早くも1947年ごろから喫茶店は復活する。しかし、まだコーヒー豆の輸入禁止は続いており、米軍の放出品か、戦時中からあった代用コーヒー（大豆や百合根を原料とするもの）が主に使用されていた<sup>(1)</sup>。そしてこの頃、特に都市では、人と人との交流の場・空間が少なかったため、喫茶店は人々が集まる社交場、一人でくつろぐ憩いの場としての役割を果たし、それらはその後の発展にも大きく関わることとなる。

戦後10年が過ぎ世の中が落ち着きを取り戻し、高度成長へと向った1955年～1970年代は、個人が経営する喫茶店が主流となった。個人店主のこだわりが、店の個性となり、ますます喫茶店の多様化が進み様々なタイプの店が誕生した<sup>(1)</sup>。そして店主や従業員と客が親しくなり、そこに濃密な人間関係を生み出したとされ、喫茶店は「常連客として行きつけの店」「日常生活の延長」にある存在となった。1980年代に入ると、喫茶店を利用する客もどんどん増加し、都市だけでなく全国的にコーヒーは日常的な飲み物となり、喫茶文化が定着していく。そしてコーヒーそのものにこだわりを持ち始め、本物の味を求めるようになる（時を同じくして、あのスターバックスを世界的企業に成長させた最高責任者ハワード・シュルツが、シアトルで本物のコーヒーに出会い衝撃を受けたのも1981年のことであった）。コーヒー豆を自家焙煎し淹れたてのコーヒーを提供するコーヒー専門店が全国各地に誕生する。

また、1960年代後半から出現した「珈琲館」、「コロラド」、「ルノアール」など今でもなじみ深い大手チェーンも大きく全国展開し、新鮮なコーヒーを提

図表2 喫茶店の事業所数

年次		事業所数(個所)
1966	昭和 41	27,026
1975	50	92,137
1981	56	154,630
1991	平成 3	126,260
1996	8	101,945
2004	16	83,684
2012	24	70,454

(注) 喫茶店の数は1981年をピークに減少の一途にある。

(出所) 総務省「事業所統計調査報告」全日本コーヒー協会HP。

供することにこだわり、一杯ごとにサイフォンで淹れることを重視した。その中でも「ルノアール」は店内の一部にゆったり感のあるソファを導入し、ホテルのロビーを意識した自宅では味わえない雰囲気を作り出し、「脱日常感」にこだわった。今ではよくある光景だが、座席につくと水と一緒にタオル地のおしぼりが運ばれ、30分たつとお茶がでてくるサービスも生み出した。喫茶店で日常から離れゆっくりとコーヒーを飲み、のんびりした時間を過ごす。現在も利用目的の上位を占める「おいしいコーヒーを飲みたい」「居心地のよさ・リラックスできる・くつろげる場所」というニーズが利用者から求められ、店側もそれを追求し様々な「脱日常感」の喫茶店が登場した。1981年には店舗数が154,630店となり、それは現在でも過去最高であり、まさに喫茶店の全盛期であったといえる(図表2)。

#### (4) 喫茶店の衰退とカフェの誕生

しかし、世の中の変化と共に「喫茶店ブーム」も陰りを見せ始めた。その原因の一つに、1969年に出現した「インスタントコーヒー」と「缶コーヒー」がある。株式会社UCC上島珈琲が世界で始めて開発した缶コーヒー「UCCコーヒーミルク入り」は、「おいしいコーヒーをいつでも、どこでも」という創業者上島忠雄氏の発想から生まれ、大阪万博を機に世間に広まり大ヒット商品となる。ま

た、インスタントコーヒーも「家庭でもおいしいコーヒーを気軽に飲む」ことを可能にし、「コーヒーは喫茶店で飲むもの」という概念が崩れ大衆化になると同時に、喫茶店の客を奪っていった。

日本経済も喫茶店の衰退に大きく影響した。インフレでコーヒー価格もどんどん値上がり、地価の高騰も伴って、客単価が低いとされる喫茶店経営にはかなりの打撃を与えた。また、居心地を追求しすぎたあまり、「店内に入ると、薄暗くタバコの煙が充満し、男性はともかく女性が一人では入りにくい」という雰囲気を作り出し、女性や若者にマイナスイメージが付き始めた。その上日本人のライフスタイルも更に変化し、日常が慌しく、気ぜわしくなり、喫茶店でのんびりする行為が、平日にはなかなか難しくなってきた。

そこで「手ごろな価格」「細切れ時間を活用したい」「もっと気軽においしいコーヒーを飲みたい」「女性や若者が一人でも入りやすい」というニーズが生まれ、新たな形式のコーヒーショップ「セルフカフェ」が誕生した。それは、1980年4月18日、場所、JR山手線原宿駅前に「うまいコーヒー ¥150」という看板を掲げて登場した「ドトールコーヒーショップ」である。座席まで注文を取りに行く「フルサービス」の喫茶店が全盛の時代に、「立ち飲みコーヒー」という異端ともいべきスタイル。店に入るとカウンターの前に進み、コーヒーを注文する。スタッフがコーヒーマシンからコーヒーを注ぎ、約10秒後、それを受け取り、空いている場所でコーヒーを飲む<sup>(1)</sup>。現在は立ち飲みから座席に変更しているが、まさに「カフェ」スタイルの原型である。喫茶店「コロラド」を立ち上げ、株式会社ドトールコーヒーの創業者でもある鳥羽博道氏は当時のことをこう振り返っている。「日々の生活はますますせわしく、時間は貴重なものとなっている。時間に余裕があればフルサービスの店もよいが、忙しい時はコーヒーが出てくるまでの時間も惜しい。安く、早く、しかも味はフルサービスの店に負けないというヨーロッパスタイルの喫茶店が登場する機は熟しつつあったのである」（鳥羽 [1988] <sup>(7)</sup>）。

「ヨーロッパスタイル」それはスターバックスの最高責任者ハワード・シュルツも大きく影響を受けている。イタリアでのエスプレッソ・バーでは、イタリア人が家庭の延長としてその場所を捉え、お店のバリスタ（コーヒーを淹れる専門

家)が尊敬を受けていることを見て衝撃を受けるのである。店と顧客との間に一杯のコーヒーを通してお互いを尊重しあう「ホスピタリティの空間」が存在し、そこに「顧客との絆」があることを身をもって体験したシュルツは、帰国後、スターバックスの前身「イルジョナーレ」を起業するのである。

## (5)「カフェ」の発展

「ドトールコーヒー」(以下、ドトール)の登場は言うまでもなく、日本のコーヒー文化に大きな影響を与えた。今までの喫茶店にはなかったはっきりとしたコンセプトを打ち出したのも成功の一つだといえる。成功したセルフカフェの多くは「低価格で高回転率のコーヒー主体の店」という明確なコンセプトがあり、業態や形式が違ってその店ならではの特色をうまく打ち出している。「一杯の美味しいコーヒーを通じて人々にやすらぎと活力を与える」と鳥羽氏が企業方針のトップに掲げているように、老若男女問わず誰でも気軽に入ることができ、常に美味しいコーヒーを提供することがドトールの目指す店作りなのである。

ここでドトールの大きな特徴についてふれておく。まずは「効率化」である。従来の喫茶店に比べ狭い店舗の中に厨房でもあるカウンターが右か左におかれ、お客の注文を受けて商品を流す。店内の椅子も、実は1坪あたり2席前後という客席回転率を重視した配置となっている。次に「標準化」であり、誰もが少し訓練を積めば「おいしいコーヒー」を淹れることができる「コーヒーマシン」を導入し、どの店に入っても10秒前後で同じ味のコーヒーが飲めるのである。このような効率的な運営システムが全てマニュアル化、標準化され、利便性を考えた繁華街に集中展開することで、いっきに拡大していった。

しかし、このようにドトールがコーヒー市場にセルフカフェのスタイルを定着させたことは、また新たなカフェブームを呼び起こすことになる。1996年8月2日、銀座松屋通りに「スターバックス1号店」が開店する。何の告知もなくスタートしたにも関わらず、初日から大盛況で行列が行列を呼び、あっという間に日本人に受け入れられたのである。現在カフェ業界の2強といわれるドトールとスターバックス。後の最大のライバルを出現させたのである。

スターバックスが北米以外で初めて出店したのが日本である。これはディズ

ニーランドが北米以外に初めて進出する土地に日本を選んだ理由と似ている。日本の文化的背景にある顧客へのサービス精神、社員のチームワークの高さが、ディズニーランドやスターバックスが持つ企業理念や価値観を共有できると判断したからだ。ただ、日本にはすでに独特のコーヒー文化、喫茶文化が存在し、ハワード・シュルツも進出前、日本市場を調査した際次のような指摘を受けた。

- ①日本人はコーヒーのテイクアウトスタイルを受け入れない。
- ②日本人は禁煙の店を敬遠する。
- ③日本の不動産賃貸料は高いので店舗が狭くなる。

どれも当時の日本を象徴するもので進出は難しいと思われたが、全く違う事業形態ではあるが、すでにドトールがチェーン店として成功し、セルフカフェの土壌を築いていたことも、スターバックスが日本に進出する大きな要因となった。それから数年を経て爆発的ブームになったことは言うまでもない。スターバックスの存在は新たなカフェ文化を築き、日本人の消費者意識を大きく開眼させたと同時に、現在の競争激化のコーヒー市場を生み出したのである。

### 3. コーヒー市場におけるカフェ（セルフカフェ）のホスピタリティ

#### (1)「スターバックスコーヒー」のホスピタリティ

この節では、スターバックスの経営戦略とホスピタリティをセルフカフェの事例として取り上げ、日本のコーヒー市場にどのような影響を与えたのか論考する。

1996年に日本に進出し快進撃を続けるスターバックスだが、成功した大きな要素は、やはり日本においてもスターバックスが掲げている本来の経営理念に忠実であったことだ。本物のコーヒーを提供するという価値観と共に最も重要視されているのが、店自体が顧客にとって「サードプレイス（第三の場所）」としての存在になることだ。サードプレイスとは「店という空間には、ドリンクやフードがあり接客をするパートナーがいる。この3つのハーモニーで“サードプレイス”自宅・職場・学校に次ぐ第3の場所」という価値で、つまり、店に来るお

図表 3

## 「スターバックス体験」を作る5つの気持ち

歓迎する	顧客が来店した瞬間から心地よい時間を過ごしてもらい、顧客が繰り返し来たいような繋がりを作ろうとする気持ち。
心を込める	顧客一人一人の要望を知り、顧客との結びつきを作り、顧客の要望に応えようとする気持ち。
思いやりを持つ	顧客とともに自分自身も幸せに感じるようなWIN-WINの状態を作り出すことを意識することで、顧客のことを自然と思いやれる。
豊富な知識を蓄える	仕事を愛し、顧客に素晴らしい経験をしてもらうために研鑽を怠らない。
参加する	店舗、オフィス、会社、地域社会に参加しその一員としての自覚を持つ。

(出所) 浅沼 [2013] <sup>(8)</sup>を参考に筆者作成。

客に対してコーヒーだけを売るのではなく、心を込めたサービスも一緒に提供するという意味である(浅沼 [2013] <sup>(8)</sup>)。

スターバックスを日本に進出させた株式会社サザビー元取締役の角田雄二氏も、アメリカ、サンタモニカで初めてスターバックスと出会い、「こんなにおいしいコーヒーがアメリカにあったのか」また「どうしてあんな笑顔が自然に出るのか、もうそればかりが気になった」と語っており、「本物のコーヒー」以上に、スタッフ(以下、パートナー)の「インパクトのある笑顔」に驚愕し、日本では経験したことのないホスピタリティ(おもてなし)を体験したという<sup>(8)</sup>。スターバックスのパートナー達が持っている小冊子には「スターバックス体験」を作るため次のような5つの気持ちが書かれている(図表3)。

この5つの気持ちをパートナーに浸透させ、それを原則としてパートナー自身が考えて行動する。顧客だけでなく自分自身もやりがいや満足を感じ、そこに幸せな心地よい空間を作り出すというホスピタリティの精神は、日本のおもてなしの文化にもすでに存在していたが、カフェ・喫茶店という店の形態から、そこまで重要視されていなかったと考える。歴史的に見ても、「おいしいコーヒーを淹れる」「居心地のよさを追求する」「ゆっくりとした時間を過ごす」など顧客のニーズに応え満足のいくサービスを提供しており、もちろんそれは顧客を思う気持ちから生まれるものだが、「顧客を満足させる」という一方通行のサービスであったのではないか。喫茶店やカフェはコーヒーと空間を提供すれば、

後はそれぞれの顧客の時間であり、その時間をなるべく邪魔しないということが存在価値だと捉えられ、「顧客の満足」と「自分のやりがいや満足」とは切り離されて考えられていたように思う。ホスピタリティの「相手の気持ちを理解し、共に喜びを創り出す」という基本的な概念は存在しなかったのではないか、そう思えてならないのである。

カフェでコーヒーを飲むという日常的な行為を、価値ある貴重な体験に変えたスターバックス。パートナーに理念を浸透させ、共有し、個々が持つホスピタリティを高め自由に発揮させる。世の中は常に変化し、顧客のニーズもそれに合わせて変化する。だからこそ、こういった現場での試行錯誤による対応力が必要とされ、人材が育成され、企業を支え、成長へと繋げていくのである。今でこそ、このようなホスピタリティの考え方は当たり前となったが、スターバックスの上陸はカフェ業界に大きな衝撃を与えたと同時に、顧客の喫茶店・カフェに対するニーズも多様化させ新たな価値を生み出し、更に従業員の仕事に対する気持ちまでも変化させたと考えられる。

#### 4. コーヒー市場における喫茶店(フルサービスカフェ)のホスピタリティ

この節では、神戸で66年にわたり、親しまれ、愛され続ける「にしむら珈琲」の経営戦略とホスピタリティを、フルサービスカフェの事例として取り上げる。中でも「にしむら珈琲 御影店」を題材とし、主に筆者による「にしむら珈琲御影店店長 鎌田卓也氏のインタビュー」、週刊ダイヤモンド「KOBE珈琲物語」(第1回2013年9月10日)、秋山謙一郎氏による「にしむら珈琲店代表取締役社長 吉谷博光氏のインタビュー」、「にしむら珈琲店 会社案内」を元に、論考していく。

##### (1)にしむら珈琲店の概要

まずは、「にしむら珈琲店」(以下、にしむら)の沿革に簡単にふれておく。1948年、神戸市中央区中山手通り(現在の本店のある場所)に、雑貨店として創業する。創業者故川瀬喜代子氏(以下、川瀬氏)は京都から仕入れた菓子の売

れ行きがよかったこともあり、たった5坪の土地に、わずか3セットのテーブルを置いて、喫茶店を始める。1952年、本店を拡張しようやく喫茶店らしい姿となり、同時に、宮水<sup>9)</sup>をコーヒー抽出の水として使用する。また、開業当初より自家焙煎をしていたので、日本初のストレートコーヒーをメニューに登場させる。その後、カプチーノ、コーヒーゼリー、ウインナーコーヒーなど先駆的に導入し、業界のパイオニア的存在になる。

店舗も神戸を中心に直営店として展開し1993年には12店舗まで拡大する。しかし、1995年阪神大震災により、大阪の2店舗を除く10店舗が全壊・半壊という多大な被害を受ける。その後震災直後から「仮店舗」で営業を再開し、全ての店舗を約10年間で驚異的に復興させた。

現在、神戸元町から大阪梅田までの阪神間に11店舗、全て直営店として営業している。それは全ての店で味・風味・温もり、何一つ変わらない「極上のコーヒー」が一杯一杯提供されていることを意味する。そんなコーヒーを求め来店する多くの客に、安らぎと喜び・最高のひと時を与える「にしむら」のコーヒーへの強いこだわりと客へのおもてなし、また従業員に対する思いを次の項で考察していく。

## (2)「極上のコーヒー」への強いこだわり

### ①宮水

「にしむら」の「本物の極上コーヒー」へのこだわりは川瀬氏のふとした体験がきっかけとなる。それは、川瀬氏が六甲山へハイキングに行き、持参したコーヒーを沸騰させた湧き水で飲んだことから始まる。普通の水で淹れるコーヒーとは全く違う味と風味があり、「こんな美味しいコーヒーを多くの人に飲ませてあげたい」という思いに駆られる。しかし、時は戦後。代用コーヒーしかなかった時代に、川瀬氏は必死の思いでコーヒー豆を入手し、自家焙煎という画期的な方法でコーヒーを提供することに成功したのだ。前述したように当時はたった3テーブルの店だったにも関わらず、連日そのコーヒーをも求め客が押し寄せた。当時の様子を知る80代の女性は「戦後何にもなかったが、そこに行くとおいしいコーヒーを飲ませてくれた。本当に幸せだった」と語る。その4年

後、本格的に「宮水」はコーヒー抽出の水として使用可能となり、現在も灘の酒造メーカー「菊正宗酒造株式会社」より、毎朝タンク車により各店舗へ運ばれる。この宮水こそが「にしむら」コーヒーの味を生み出す絶対的な要素であり、阪神間以外に店舗を増やさない理由もここにある。

## ②コーヒー豆

「にしむら」は開店当初からコーヒー豆にこだわり、厳選して選択した最上級の豆だけを輸入している。生産地は発展途上国が多く、国の情勢が不安定で、自然災害など予期せぬ複雑な要素により相場が変動する。しかし長年の正当な取引により信用と実績を得て、安定した豆の供給を可能にしている。御影店店长鎌田卓也氏（以下、鎌田氏）は、「残念なことに食品偽装は、後を絶たない。だからこそ妥協は一切せず常に最高の豆にこだわり、お客様に提供する。信頼してくださるお客様に対して、少しの偽りも許されない」と話す。また「にしむら」では女性向けの、野菜をふんだんに使用したメニューも多く、最近の天候不順による野菜の高騰にどう対応しているのか尋ねると、「社長から、『こんなときだからこそ、いつもより多く野菜を使え』と言われる。現場は確かに厳しいが、お客様に安心してもらうため、信用できる生産地の野菜だけを使用している」。コーヒー豆だけでなく、全ての材料にも本物を追求し、顧客に対し、最も大切な安心・安全を提供しているのである。

## ③コーヒーカップ

コーヒー豆は毎日必要な分だけ焙煎される。どんなによい品質の豆でも時間の経過には敵わないからだ。客の注文を受けてから豆をひきネルドリップ方式<sup>(9)</sup>でコーヒーをおとしていく。前述したように、この方法で一杯一杯、同じ味を提供することは想像以上のスキル（技術）がいる。鎌田氏も「ボタン一つで同じ味を提供するセルフカフェと最も違うところ」と話すが、やはりそうしたスキルを体得するまでには何年もかかる。そんな極上のコーヒーを最もおいしく飲むために、コーヒーカップにもこだわった。長年にわたり、材質・形状を考えた最終的に決定したのは、有田焼の特注コーヒーカップである。全体に分厚く、コー

写真1 「宮水」を運ぶタンク車



「宮水」を運ぶタンク車。毎朝神戸の道を走っている。

写真5 ブレンドコーヒー用有田焼の  
コーヒー（マグ）カップ



ヒーが冷めにくいと同時にブレンドコーヒーを飲む時の舌触り・味わい・香りが最も引き出されるという。それとは別に、ブルーマウンテン、キリマンジャロ、モカといった豆特有の風味を味わう時は、磁器のコーヒーカップを使用する。淵が薄く、ワインと同じように口に入っていくときの滑らかな感触は、この薄さしか出せないという。

豆・水・焙煎方法・コーヒーの抽出方法・コーヒーカップが揃って、初めて「にしむら」の提供するコーヒーになるのである。

#### ④従業員に対する思い

筆者が「にしむら」を題材に選んだ一つに、ほとんどの従業員（アルバイト、パートも含め）が何年も変わらないことである。初めて訪れてから約20年近くになるが、その頃から見かける従業員も少なくはない。「リストラは一切しない。自分がここで頑張りたいと思える年齢まで居続けてほしい。一度結婚して退職しても、また戻りたいというなら戻ってきてほしい」と鎌田氏も話す。客側も同じ従業員が何年も迎えてくれ、変わらぬ笑顔で接してくれることは何ともいえない安心感を得る。リピーターの多い「にしむら」にとって、会社を愛し理念を理解するだけでなく、客の名前や好みを知り、常に自然な笑顔で接客する従業員は何にも変えがたい宝であるといえる。

何十年前前になるが、川瀬氏がTVに出演し「あなたにとって最も大切なものはなんですか」と聞かれ、「それは従業員です。今うちで働いている人だけでな

く、修行して独立した人も含めた全ての人。支えられたのはもちろん、『にしむら』のコーヒーの味を守り続け、謙虚にひたむきに繋げていってくれる人達が私の宝物です」と話していた。また、現社長の吉谷博光氏（川瀬氏の女婿、以下、吉谷氏）もインタビューで「自分が働きたい会社、自分の子供を働かせたい会社を目指している。喫茶店は心のやすらぎを売るもの。お客様に心の安らぎを与えるのは、経営者であり従業員である。だからこそ従業員は宝であり、大切にするのはあたり前」と話す。2人の思いは、従業員がいきいきと働く姿にしっかりと反映されている。

### ⑤「にしむら」のおもてなし

フルサービスカフェはセルフカフェよりも客と関わる場面は断然多い。また滞在時間も長い分、更に接する場面は増える。鎌田氏は「あくまでもお客様が主役。私達はお客様にどれだけくつろいでいただけるか、邪魔をしない空間を作り出せるかを常に考えている。これ見よがしのサービスよりも自然体を大切にしたい」と話す。「にしむら」に接客のマニュアルは存在しない。アルバイトもパートも含め、まずはバックヤードで働きながら接客の仕事を見て・感じて覚えていき、「接客がしたい」という気持ちを育てる。基本は「教える」のではなく「伝える」。鎌田氏は「何でも自分で考えさせ、まずは行動させる。接客に正解はない。たとえ失敗しても『なぜそうしたのか』と尋ねる。意見を聞き声を聞くことが大切で、意外に勉強になることも多い」と話す。また、御影という土地柄、一流ホテルの上質なサービスを知っている客も多く、正直、店を見る目も厳しい。だが「うちに同じサービスを求めているはいない。コーヒーがおいしいのは当たり前。うちには、日常の中のちょっとした贅沢、肩肘はらずにコーヒーを飲む時間と空間を求めている」と言い切る。老舗だからこそ「本物」を求められ、一瞬の怠りが一期一会を台無しにする怖さも知っているからこそ、常に謙虚で客と真っ直ぐに向き合うことができるのである。

自然な対応は、客のニーズを把握していなければ決してできない。吉谷氏が最も大切にしている店の「品」。それは洒落た店舗や豪華な調度品から生み出されるのではなく、真心を込めて客をもてなし常に裏方に徹する姿から醸し出され

る。また客もその気持ちを自然に感じ取り「ほっこりとした贅沢な空間」を共に作り出す。「にしむら」の持つ独特の「品」は、そうした従業員と客の間に存在する信頼感、安心感が根底にあり、一杯のコーヒーを通して生まれる貴重な空間・時間そのものであるといえる。

## 5. コーヒー市場の現状

時代の流れと共に人々のニーズはますます多様化され、その時々や気分によって使い分けられることができる現代。どの業界でも、消費者が一人で十色のスタイルを持ち、その厳しい目に常にさらされているといわれている。元ドトールコーヒー株式会社の永嶋万州彦氏は「店の利用の仕方が賢くなり、多様化した客が望む店には際立った特徴があり、自分の価値観を満たす商品やサービスを持つ店だ。やはり『個の時代に合った店』が求められている」と分析する<sup>(1)</sup>。

前述したように減少傾向にある喫茶店市場だが、現在の主流はやはりセルフカフェである。店舗数は全体の1割にも満たないが、独自のスタイルや経営戦略によって市場を牽引している。業界第1位の「ドトール」も価格と業態で店作りを変え、現在「ドトール」「エクセルシオール」「ル・カフェドトール」「カフェ・コロラド」「カフェ・マウカメドウズ」と展開し差別化を図っている。また家庭用コーヒーに商機を見た業界第2位の「スターバックス」も「味の素ゼネラルフーズ」と提携し、パック詰めレギュラーコーヒーとインスタントコーヒーの販売に出た。フルサービスカフェの代表ともいえる名古屋発祥の「コマダ珈琲」も飲料大手「ポッカ」が株式の一部を取得し、「カフェ・ド・クリエ」を展開している。ファーストフード、コンビニエンスストア、家庭用コーヒーに手軽なチルドカップコーヒー<sup>(1)</sup>。今後もコーヒー市場はますます競争激化が予想される。カフェも喫茶店も生き残るためには、時代の変化を察知し客のニーズや価値に敏感に対応しなければならない。現在は全ての業界で「選択」することが可能であり、消費者は商品やサービスだけではなかなか満足しないといわれ、その場に予想を超えた満足・感動を求める。基本的にコーヒーは小銭で買える商品だが、その割に求められるレベルは高く、店に対する期待値は年々高まる<sup>(1)</sup>。カフェや喫茶店

はそれほど難しい業態ではない。それだけに「スターバックス」や「にしむら珈琲」が最もこだわる、その空間に人と人が生み出す貴重な価値を作り、一期一会の出会いを常に大切にするホスピタリティ精神が、今後のカフェ・喫茶店業界の発展を握る鍵になるのではないか。

## おわりに

「にしむら珈琲」御影店店長鎌田氏から次のようなエピソードを伺った。「先日感動したことがありました。うちの3階はサロンになっているのですが、先日ピアノの発表会がありまして。その先生が子供の時ここで発表会をされていい思い出になっているので、子供達にもいい思い出を作ってあげたいと言ってくださって。『にしむら』が皆さんの記憶に残されていることが本当に嬉しい」。また、「結婚して神戸を離れたが、帰ってくると『にしむら』に行きたい。本当に懐かしい」（40代女性）、「おいしいコーヒーが飲みたくなったら、必ず『にしむら』に行く」（50代男性）、このような声が後を絶たない。「にしむら」が地元でこだわり、一杯のコーヒーを通して一人一人の客を大切に思う姿勢が、地元の人達にとってかけがえのない存在にさせたのである。

「にしむら」は時代が大きく変化しても、そのスタイルは変わらないであろう。故川瀬氏の「おいしい本物の珈琲を知ってもらいたい」という純粋な気持ちを受け継ぎ、本物に対する強いこだわりが根底にあるからだ。ぶれない軸を持つ店は強い。「スターバックス」も同様である。競争激化の中でシステム化や効率化により利益が追求される時代ではあるが、最後はやはり人と人である。人はその間に生まれるホスピタリティに最終的に価値を求めるのではないか。そう考えると同時にそうあってほしいと願っている。

## 注

- (1) 高井尚之 [2009] 『日本カフェ興亡記』日本経済新聞出版社。
- (2) 星田宏司 [2003] 『黎明期における日本コーヒー店史』いなほ書房。
- (3) 奥原哲志 [2002] 『琥珀色の記憶 [時代を彩った喫茶店]』河出書房新社。
- (4) カフェパウルスタHP『銀座カフェパウルスタの歴史』。
- (5) 大伏肇 [2012] 『近代日本広告史 第1巻』日本図書センター。
- (6) 下川歌史 [2001] 『昭和平成家庭史』河出書房新社。
- (7) 鳥羽博道 [1988] 『ドトール ニューマーケット創造の原点』日本実業出版社。
- (8) 浅沼宏和 [2013] 『ストーリーでわかる スターバックスの最強戦略』ぱる出版。
- (9) 宮水：花崗岩質でできた六甲山系に源を発する伏流水の中でも、西宮のわずか数百メートル四方にだけ湧き出る地下水。鉄分をほとんど含まず、カルシウム、カリ、マグネシウム、リンなどが豊富である（菊正宗HP）。
- (10) ネルドリップ：ネルとはフランネルまたはリンネルの略で片面に起毛のある柔らかな布のこと。シンプルな抽出法でコーヒー豆が本来持つ味と香りなど旨み成分をもっとも引き出す。ペーパーフィルターなど他の抽出器には決して出せない舌触りの滑らかな至極のコーヒーを生み出す（全国コーヒー商工会議所HP）。
- (11) チルドカップコーヒー：「製造から販売まで凍結しない程度のチルド（冷蔵）状態で管理されるコーヒー飲料のこと。鮮度や風味が維持できる点が人気で、プラスチック製カップにストローをさして飲むタイプが多い」（高井 [2009]）。

## 参考文献

- 秋山謙一郎 [2013] 「神戸コーヒー物語 第1回 にしむら珈琲店」『週刊ダイヤモンド』9月10日。  
「にしむら珈琲店」会社案内冊子。  
「にしむら珈琲店」HP。  
UCCコーヒー博物館。  
社団法人「全日本コーヒー協会」HP。  
白田茜 [2013] 「競争激化のコーヒー市場 最前線を追う」『JBPRESS』6月7日。  
神戸山手大学環境文化研究所編 [2013] 『神戸カフェ物語 コーヒーをめぐる環境文化』神戸新聞総合出版センター。