

スターバックスの対人サービス・デザイン研究

—第四の消費社会を生きる人々のサードプレイスとは—

中野 未知子
NAKANO Michiko

はじめに

「サービスをどのように変革していくか」ということは、今日の先進国の企業において重大な経営上の課題のひとつである。もともと製造業の差別化要素として台頭してきたサービス産業自体が、今、コモディティ化という課題に直面しつつあるからだ。日本のサービス産業が、顧客にとって卓越したサービスを提供し続け発展していくためには、サービス現場が個々の顧客の一瞬一瞬のニーズを把握し、それに相応しいもてなしを織りなしていくサービス・デザインの力を備える必要がある。本稿は、スターバックス コーヒー ジャパン（以下、スターバックス）のサービス現場を研究対象とし、従業員インタビュー調査の質的分析から対人サービス・デザインの一つの成功モデルを考察するものである。1章で調査・分析方法の概要を説明し、2章で分析結果の提示と分析テーマに対する考察を行い、3章で今後の展望を述べる。

1. 調査・分析方法の概要

(1) 対象企業

スターバックスの本社（サポートセンターという名称である）は東京都品川区にあり、全国展開する店舗の数は、2013年12月1日時点で1,011店舗、年々店舗数を増やし続けている。1,011店舗のうち約3割は1996年の日本進出当初から展開されたビジネス街・繁華街の店舗、次いで3割弱が2000年代に入って展開されたショッピングセンターの店舗である。2000年代半ばからドライブスルーの設備を備えた店舗も展開し125店舗に達している。また、コンセプトストアと呼ばれる、その土地の歴史、文化、景観との融合への工夫や、特別なこだわりを施した店舗を全国各地に12店舗展開している。これらの店舗には、わざわざその店舗を目指して来店する比較的期待値の高い顧客が多くみられる。エリアは全国七つ（北海道・東北／関東・甲信越／東海／北陸／関西／中国・四国／九州・沖縄）に分かれ、エリアの中はさらにディストリクトに分かれている。このように全国に展開するサービス現場のマネジメントを、エ

リアはRDO (Regional Director of Operation) が、ディストリクトは、DM (District Manager) が、店舗はSM およびASM (Store Manager/Assistant Store Manager) がそれぞれ担当する体制をとっている。店舗には、SM、ASM 以外に、AM (Assistant Manager)、アルバイトSSV (Sift Supervisor)、バリスタトレーナーといった職務が存在する。店舗で接客を担当する従業員はパートナーと呼ばれており、一店舗あたりの平均パートナー数は約23人である。パートナーは採用後、クラス(授業)とOJTとが組み合わさったモジュール式のトレーニングに参加する。その過程で、「ミッション」、「スタースキル」、「カスタマーサービスビジョン」(詳細後述)といった顧客や従業員とのコミュニケーションの判断指針となるものと、ドリンクの作り方、レジの扱い方、基本的な接客マナーといった知識や技術として習得が必要なものを身につけていき、3か月以内を目安としてバリスタ認定試験を受験する。試験に合格すると一人前のパートナーとしてのスタート地点に立つことができ、その後はマネジャーや他のパートナーからのサポートやフィードバックを受けながら、日々の仕事での経験を積み成長していく。

スターバックスのオペレーションでは、ドリンクの作り方に関してはマニュアルが存在する。顧客にいつどんな場所においても安定した品質のドリンクを提供するためだ。一方で、接客にはマニュアルは用いない。対人サービスに関しては個々の顧客の状況を観察し、合わせるからだ。マニュアルを用いない代わりに、以下の「ミッション」、「スタースキル」、「カスタマーサービスビジョン」を判断指針として共有し、一人ひとりの顧客にどのようなサービスを提供したらよいかを個々のパートナーが自ら考え続けるという方法を取っている。

ミッション

人々の心を豊かで活力あるものにするために—ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから

(スターバックスコーヒー—ジャパン、2013、「OUR STARBUCKS MISSION」<http://www.starbucks.co.jp/company/mission.html>)

スタースキル

- 自信を保ちさらに高めていく
- 相手の話を真剣に聴き理解する努力を怠らない
- 困ったときは助けを求める

(毛利、2005: 48-49)

カスタマーサービスビジョン

- WELCOMING (歓迎する)
- GENUINE (心を込めて)
- CONSIDERATE (思いやりを持つ)
- KNOWLEDGEABLE (豊富な知識を蓄える)
- INVOLVED (参加する)

(ミケーリ、月沢 (訳)、2007 : 34-70)

(2) 対象者

今回、インタビュー調査への協力を依頼したのは、スターバックスの日本国内店舗のパートナーもしくはストア・マネジャー職の方 (現役、経験者両方含む) 9 名である。

(3) 手 法

調査手法は半構造的インタビューである。インタビューの事前準備として、次節 (4) で述べる分析テーマについて掘り下げるための設問を用意し、2013 年 11 月下旬~同 12 月上旬にかけて対面及び電話による 60~150 分の調査を実施した。収集したデータを質的データ分析の一つの手法である M-GTA (修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ) (木下、2003) に則して分析し、「スターバックスの対人サービス・デザインモデル」として図化した。本稿では、その結果を 2 章に提示する。

(4) 分析テーマ

サービスの価値はサービスを提供する従業員とサービスを受ける顧客とで共創⁽¹⁾ されるものであるから、双方の視点から分析テーマ①、②を設定した。

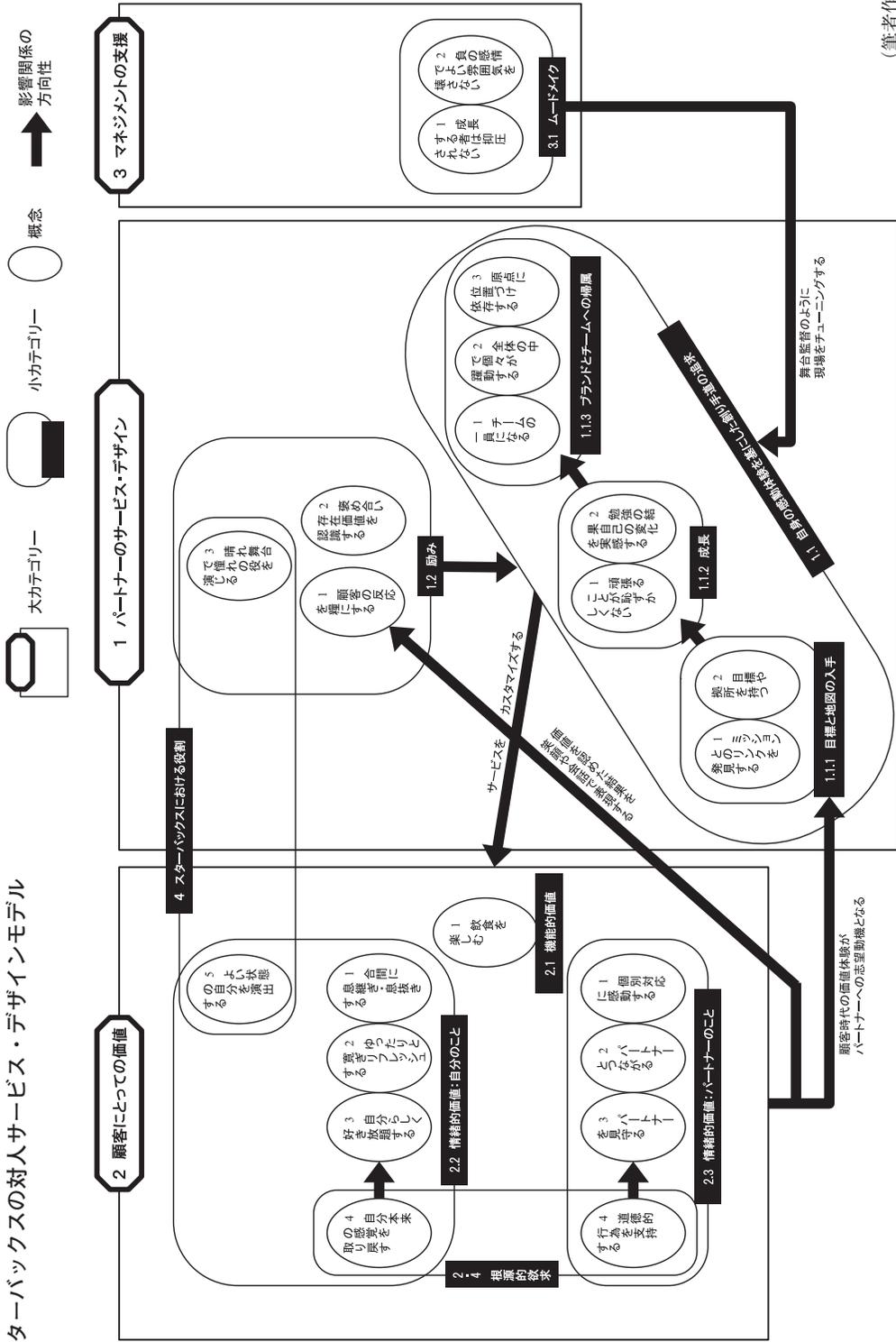
分析テーマ①：接客担当従業員の顧客一人ひとりに合わせたサービス・デザイン力は、どのように養われ維持されるのか

接客担当従業員がどのように顧客のニーズを掴むのか、スキルアップはどのように行われているのか、ミッションの理解や行動化はどのように行われているのか、伸び悩みや自信の喪失をどのように解決しているのか、マネジメントや環境はどのようなフォローを行っているのか、他に想定範囲を超えた要件は存在するのか、といった点を探る。

分析テーマ②：第三から第四へと変化する日本の消費社会⁽²⁾ を生きる人々、特に現代都市社会に暮らす人々を代表する集団の一つとしてのスターバックスの顧客は消費に何を求めているか

サービス・デザインの鍵は、サービスを消費する側の顧客ニーズの把握にある。よってこの点を分析し、スターバックスが掲げるコア・コンセプト (顧客がスターバックスに見出す価値の本質) である「サードプレイス⁽³⁾」が、サービス現場である店舗においてどのような実態として形成されているかを明らかにする。そしてその実態と、消費社会を研究する三浦の描く現代の消費社会の特徴や、アメリカ史研究家のサイモンによるアメリカのスターバックスを通じた研究結果との共通点・相違点について考察する。

図 スターバックスの対人サービス・デザインモデル



(筆者作成)

2. 分析結果と考察

(1) 分析結果

分析で得られた結果が【図：スターボックスの対人サービス・デザインモデル】である。考察の前に図を作成する過程を説明する。まず図化の前工程として、インタビューの録音音声やメモから起こした分析データより、スターボックスの対人サービス・デザインに関わると考えられるテキスト部分をピックアップし、類似のテキストを一つのシートに集約した。次にそれらの類似テキストを読み込み、そのテキストに表れている人間の行動の意味が何であるのかを解釈し「定義」として文章化した。さらに「定義」を凝縮した簡潔な「概念名」をつけた。これによってスターボックスの対人サービス・デザインモデルを構成する一要素としての概念が生成されるので、すべてのテキストが概念化されるまで、この作業を繰り返し行った。このようにして生成した23個⁽⁴⁾の概念について、個々の概念同士の関係を検討の上、複数の概念の関係からなる上位のまとまりを「カテゴリー」とした。最後にカテゴリー相互の関係を検討し、分析結果全体としてどのような「動き」が明らかになりそうかということに留意しつつ概念やカテゴリーを図に布置し、相互の影響関係を矢印で明示して図を完成させた。

(2) 分析テーマに対する考察

本節では、図全体を俯瞰した時の各カテゴリーや概念同士の影響関係を見ながら、分析テーマ①②について考察する。分析テーマ①については、接客担当従業員のサービス・デザイナーとしての成長と自律を支える各要素の関係性を考察する。図の大カテゴリー「1 パートナーのサービス・デザイン」、「3 マネジメントの支援」が主に関係するところである。分析テーマ②については、顧客の欲求のいくつかのまとまりの考察から、スターボックスのコア・コンセプトである「サードプレイス」の実態を述べ、これを、サイモンの先行研究におけるアメリカの実態と比較する。図の大カテゴリー「2 顧客にとっての価値」に関わるところである。

まず「分析テーマ①：接客担当従業員の顧客一人ひとりに合わせたサービス・デザイン力は、どのように養われ維持されるのか」については、以下の四要素が寄与していると考えられる。

- パートナー同士のピア・プレッシャー⁽⁵⁾による水平的管理
 - 会社組織へ従う垂直的帰属ではなく「ブランド」や「店舗というチーム」への帰属
 - マネジャー支援による「ミッション」と「パートナー個々の価値観」との紐づけ
 - 顧客時代の体験に基づくサービスに対するパートナー個々の自律した価値観の尊重
- 店舗全体のチームワークでの「相互依存性」と個々のパートナーの「自律性」とを両立させることで、個々の顧客に応じたサービス・デザインを可能にし、マクドナルドのようなサービス手順の「標準化」とは別のやり方でのイノベーションを実現している。このようなスターボックスのサービスの創り方が営利企業としての成功を収めていることは、サービス産業がオペレーションの標準化によるコモディティに陥るこ

となく、差別化によって持続的成長を遂げていくための一つのモデルの提示であると言える。

次に「分析テーマ②：第三から第四へと変化する日本の消費社会を生きる人々、特に現代都市社会に暮らす人々を代表する集団の一つとしてのスターバックスの顧客は消費に何を求めているか」については「飲食を楽しむ」といういわゆる機能的価値の他に、二つの情緒的価値が分析によって見出された。一つ目は顧客が顧客自身に対して感じるもので、ファーストプレイス（家庭）やセカンドプレイス（職場や学校）での責任、役割、顔から解放され、邪魔されずにやりたいことに注力できる価値である。二つ目はパートナーに対して感じるもので、パートナーのもてなしに感動した顧客がパートナーとの会話、新人パートナーの成長の見守りといった顧客からの働きかけを通じて、もてなしの根本にある「優しさ、温かさ、明るさ」といった「道徳的に善いもの」に対する応援者、支持者となることができるという価値である。スターバックスのサービス・デザインの本質は、これらの価値を創造するものになる、顧客とパートナーとの「互いの価値観の接点を確認し合う相互作用」にあり、このことが、スターバックスにおける「共創」であると考えている。

そして、分析テーマ②への考察から、日本のスターバックスにおけるサードプレイスとはどのような場所かを説明するならば、以下のように表現できると考える。

顧客とパートナー双方が日常生活での各々の役割を離れ、スターバックスの中で役割のもとで、パートナーからの働きかけを契機として、双方の価値観の接点を確認し合う、その相互作用の結果として創られる双方にとって居心地のよい場所。

この顧客とパートナーとの相互作用は、サービスの価値共創を持続可能なものとして成り立たせるという意味でも重要であると考えている。パートナーのサービス・デザインの力によって顧客とともに創り出された価値が、未来のパートナーの価値観の種になっていくという、長期的な視点での「価値のやりとりの循環⁽⁶⁾」が成立しているからである。このことと、先に述べた分析テーマ①への考察から得られた、パートナー個々の自律した価値観の尊重と、マネジャーによる、ミッションと個々の価値観との弛まぬ紐づけ支援が、スターバックスの対人サービス・デザインの要諦であろう。

今回の調査・分析において、店舗というサービス現場に「顧客がパートナーとのつながりを通じて自分の中にある価値観の確認をする場」としての価値を認めることができた。これはサイモンの分析が示した、アメリカのスターバックス店舗における顧客とパートナーとのつながりと大きく異なるものである。アメリカのスターバックスの元CEOでスターバックス中興の祖ハワード・シュルツは、サードプレイスを「他のだれかとのつながり、自分自身を再発見する場」（岩田、2012：140）と定義した。この定義は今回の調査・分析結果と一見表現が近い。しかしシュルツの言う「他のだれか」はパートナーというより顧客同士のつながりを指しているから、意図するところが大きく違う。そしてオルデンバーグが定義したサードプレイスとも異質である。つまり、日本のスターバックス店舗独自のサードプレイスの一つの在りよう、価値の創出の実態が認められるということではないかと考えるのである。

三浦は『第四の消費』の中で、日本において第四の消費社会が発展していくにつれ、物から本格的な人間的サービスへと消費の対象が変化するの間違いなく、サービスという商品の消費の発展ではなくサービスの提供側受け手側双方のコンサマトリーな行為であることが求められていくと推測している。そして、そこには消費というよりも、共に何かをすることそれ自体によるこびを見出す価値観があり、第四の消費時代とは、消費を通じて人とつながりあう「共費」の時代なのだという。(三浦、2012: 162、204、205) また、原はデザインの本質について「商品の魅力をあおり立てる競いの文脈で語られることが多いが、本来は社会の中で共有される倫理的な側面を色濃く持っている。抑制、尊厳、そして誇りといったような価値観こそデザインの本質に近い」(原、2011: 151) と述べている。三浦や原の論を鑑みると、本研究で明らかになった、日本のスターバックスの顧客とパートナーとのつながりは、まさに第四の消費時代のデザインであると捉えることができるだろう。そこに創造される価値やサードプレイスの在りようは、第四の消費時代を生きる人々の心の在りようを表す。

3. 今後の展望

本稿では、サービス・デザインについて一つの事例における成功モデルを示すことで、サービス産業の発展に貢献するというねらいから、敢えて批判的な考察をしなかった。スターバックスは、2013年国内1,000店舗を達成し、これまでのビジネス街・繁華街、ショッピングセンター、ドライブスルーに加え、住宅街への出店も開始した。ロイヤリティプログラムを整備しオンラインストアにも力を入れつつある。このような多様な地域、チャネルへの拡大路線を選択しつつ、サービス現場においてサービス・デザインの力を維持していくのは並大抵のことではない。顧客としてのサービス体験を経てパートナーとして働く前から既に自律の種をもった人材の採用ノウハウ積み上げや、多様な出店地域ごとに、そこに生活拠点を置く人々の価値観への十分な理解が必要だろう。ブランド力を損なう要因の排除やドリンク・フード自体の機能的価値の維持も求められる。拡大のスピードへの対応が追い付かず、ひとたび価値共創を支える仕組みが揺らげば、これまで維持されてきたサービス・デザインのモデルが立ち行かなくなるリスクは小さくない。しかし、課題は多くとも、サービス現場における顧客とパートナーとの「価値のやりとりの循環」が担保され続ければ、様々な価値観をもつ消費者との価値の共創と企業としての成長との両立は可能なはずである。

今後の研究の展望としては、さらなるサービス・デザインの可能性の探究を課題に掲げ、地域ごとのサービス・デザインの違いや、マネジメントとデザインとの違いがサービス現場で働く人々に与える影響、さらには、本稿で研究対象とした「店舗」以外の場所(例えば、美術館、博物館、劇場、図書館など)におけるサードプレイスの実態について考えていきたい。

■註

(1) プラハラードは共創について以下のように述べている。

「価値共創とは、個々の消費者と有意義な（その消費者にとって有意義な）交流をし、その交流を通して価値を生み出していく営みなのだ。製品やサービスではなく、共創経験を基盤として、各人にユニークな価値をもたらす。市場はフォーラムのような性格を帯びていき、そこで各人は、製品やサービスを受け身で購入するのではなく、共創経験を培っていくのだ。」（プラハラード・ベンカト、有賀（訳）、2013：52-57）

- (2) 消費社会を研究する三浦は、工業製品の大量消費が本格化した近代以降の日本の消費社会の発展を四段階に分け、今の日本の消費社会は、第一、第二段階の性格を残しながら、第三段階を受け継ぎつつ、第四段階に入っているとした。三浦によれば、第三の消費社会から第四の消費社会への変化の特徴は以下の五点である。
- 個人志向から社会志向へ、利己主義から利他主義へ
 - 私有主義からシェア志向へ
 - ブランド志向からシンプル・カジュアル志向へ
 - 欧米志向、都市志向、自分らしさから日本志向、地方志向へ（集中から分散へ）
 - 「物からサービスへ」の本格化、あるいは人の重視へ
- （三浦、2012：14-33、140）
- (3) サードプレイスという言葉の生みの親は、南フロリダ大学の元社会学教授であるオルデンバーグである。オルデンバーグはサードプレイスを「職場と家庭の他に人々が集まる場」として提唱した。（サイモン、宮田（訳）、2013）
- (4) 概念を23個生成した後、カテゴリとしてまとめあげる過程で概念「1.1 自身の感動体験を基にした創り手道の追求」についてはカテゴリに昇格させた。よって図では概念は22個となった。
- (5) 「職場の仲間・同僚同士がお互いに仕事のミスをチェックしあい、さらには仕事をきちんと遂行しているかを監視しあう現象」のことで、日本的集団労働がもつ独特の相互規制・相互監視の圧力である。お互いの仕事を厳しく監視しあう側面の他に、困ったときには仲間同士として力づけあう協調の側面も持っている。仕事をよく知っている仲間・同僚の批判と期待感のこもったまなざしが、各自を意欲的な仕事に駆り立てる。上司のタテの監視ではなく、水平的な仲間・同僚のまなざしの力、これが日本人間関係の相互依存の力であり、日本的経営におけるチームワークの本質である。（大野、2005：7-46）
- (6) 【図：スターバックスの対人サービス・デザインモデル】の大カテゴリ「1 パートナーのサービス・デザイン」と「2 顧客にとっての価値」との間に置かれている太矢印が顧客とパートナーとの間での価値のやり取りの循環を示している。

■参考文献

書籍

- 荒田雅之、2010、『スターバックスの感動サービスの秘密』 ぱる出版
- 岩田松雄、2012、『ミッション—元スターバックス CEO が教える働く理由』 アスコム
- E. ウェンガー、R. マクダーモット、W.M. スナイダー、2002、『コミュニティオブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』 野村恭彦（監修）・櫻井祐子（訳）、翔泳社
- 大野正和、2005、『まなざしに管理される職場』 青弓社
- 亀岡秋男（監修）、2007、『サービスサイエンス—新時代を拓くイノベーション経営を目指して』 エヌ・ティー・エス
- 木下栄蔵、2011、『サービスサイエンスの理論と実践』 近代科学社
- 木下康仁、2003、『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い』 弘文堂
- 草地真、2012、『なぜスターバックスは最高のスタッフを育てられるのか』 ぱる出版
- 楠木建、2010、『ストーリーとしての競争戦略—優れた戦略の条件』 東洋経済新報社

- T. ケリー、J. リットマン、2002、『発想する会社！—世界最高のデザイン・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法』鈴木主税・秀岡尚子（訳）、早川書房
- D. コーエン、L. プルサック、2003、『人と人の「つながり」に投資する企業 ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』沢崎冬日（訳）、ダイヤモンド社
- 河野豊弘、S.R. クレグ、1999、『経営戦略と企業文化—企業文化の活性化』吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美（訳）、白桃書房
- 近藤隆雄、2012、『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版
- 西條剛央、2007、『ライブ講義・質的研究とは何か SCQRM ベーシック編—研究の着想からデータ収集、分析、モデル構築まで』新曜社
- 齊藤徹、2012、『BE ソーシャル！—社員と顧客に愛される5つのシフト』日本経済新聞出版社
- B. サイモン、2013、『お望みなのは、コーヒーですか？—スターバックスからアメリカを知る』宮田伊知郎（訳）、岩波書店
- 佐藤郁哉、山田真茂留、2004、『制度と文化—組織を動かす見えない力』日本経済新聞社
- 佐藤尚之、2011、『明日のコミュニケーション—「関与する生活者」に愛される方法』アスキー・メディアワークス
- 清水滋、1968、『サービスの話』日本経済新聞社出版局
- 清水滋、1994、『しっかり身につく 入門「サービス」の知識』日本実業出版社
- 毛利英昭、2005、『勝ち組の人材マネジメント』商業界
- B.H. シュミット、2000、『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラス α の魅力』嶋村和恵・広瀬盛一（訳）、ダイヤモンド社
- J.A. シュムペーター、1977、『経済発展の理論（上）（下）』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一（訳）、岩波書店
- H. シュルツ、D.J. ヤング、1998、『スターバックス成功物語』小幡照雄・大川修二（訳）、日経BP社
- H. シュルツ、J. ゴードン、2011、『スターバックス再生物語—つながりを育む経営』月沢李歌子（訳）、徳間書店
- B. スタウス、K. エンゲルマン、A. クレマー、A. ルーン、2009、『サービス・サイエンスの展開—その基礎、課題から将来展望まで』近藤隆雄・日高一義・水田秀行（訳）、生産性出版
- R.L. ダフト、2002、『戦略と意思決定を支える 組織の経営学』高木晴夫（訳）、ダイヤモンド社
- H. チェスプロウ、2012、『オープン・サービス・イノベーション—生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』博報堂大学 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ（訳）、阪急コミュニケーションズ
- E.L. デシ、R. フラスト、1999、『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ』桜井茂男（監訳）、新曜社
- 鳥羽博道、2008、『ドトールコーヒー「勝つか死ぬか」の創業記』日本経済新聞出版社
- M. トレーシー、F. ウィアセーマ、2003、『ナンバーワン企業の法則 勝者が選んだポジショニング』大原進（訳）、日本経済新聞社
- 長谷川公一、浜日出夫、藤村正之、町村敬志、2007、『社会学—Sociology: Modernity, Self and Reflexivity』有斐閣
- G. ハメル、B. プリーン、2008、『経営の未来—マネジメントをイノベーションせよ』藤井清美（訳）、日本経済新聞出版社
- 原研哉、2011、『日本のデザイン—美意識がつくる未来』岩波書店
- H. ビーハー、J. ゴールドシュタイン、2009、『スターバックスを世界一にするために守り続けてきた大切な原則』関美和（訳）、日本経済新聞出版社

- C.K. プラハラード、V. ラマスワミ、2013、『コ・イノベーション経営—価値共創の未来に向けて』有賀裕子（訳）、東洋経済新報社
- J.L. ヘスケット、W.E. サッサー、L.A. シュレシンジャー、1998、『カスタマー・ロイヤルティの経営—企業利益を高めるCS戦略』島田陽介（訳）、日本経済新聞社
- 松田公太、2005、『すべては一杯のコーヒーから』新潮社
- J.A. ミケーリ、2007、『スターバックス5つの成功法則と「グリーンエプロンブック」の精神』月沢李歌子（訳）、ブックマン社
- 三浦展、2012、『第四の消費—つながりを生み出す社会へ』朝日新聞出版
- J. ムーア、2007、『スターバックスに学べ!』花塚恵（訳）、ディスクヴァー・トゥエンティワン
- 山崎亮、2011、『コミュニティデザイン—人がつながるしくみをつくる』学芸出版社
- C. ラブロック、L. ライト、2002、『サービス・マーケティング原理』小宮路雅博（監訳）、白桃書房

Web サイト

- RBBTODAY, 2012、「CEO に聞くスターバックスの成長戦略（前編）」
<http://www.rbbtoday.com/article/2012/12/05/98888.html>（2012年12月5日配信）
- RBBTODAY, 2012、「CEO に聞くスターバックスの成長戦略（後編）」
<http://www.rbbtoday.com/article/2012/12/06/98982.html>（2012年12月6日配信）
- スターバックスコーヒージャパン、2013、「OUR STARBUCKS MISSION」
<http://www.starbucks.co.jp/company/mission.html>（2014年1月1日現在）
- スターバックスコーヒージャパン、2013、「CEO メッセージ」
<http://www.starbucks.co.jp/company/ceo.html>（2014年1月1日現在）
- スターバックスコーヒージャパン、2013、「2014年3月期中間決算説明会」
<http://www.starbucks.co.jp/assets/images/ir/images/library/fy13Q2-analyst-meeting.pdf>
（2013年11月7日配信）
- スターバックスコーヒージャパン、2013、「2014年3月期中間決算説明会付属資料」
<http://www.starbucks.co.jp/assets/images/ir/images/library/fy13Q2-analyst-meeting-fuzoku.pdf>（2013年11月7日配信）
- ソフトブレイン・フィールド、2013、「コーヒーチェーンの6500人アンケート」
http://www.sbfield.co.jp/news/2013/08/30_110000.html（2013年8月30日配信）
- ドトールコーヒー、2013、「企業理念」
http://www.doutor.co.jp/about_us/company/identity.html（2014年1月1日現在）
- 日本アイ・ビー・エム、2011、「From Stretched to Strengthened 限界からさらなる強化へ IBM Global Chief Marketing Officer Study 2011 からの洞察」
<http://www-935.ibm.com/services/jp/cmo/html/cmstudy.html>（2014年1月1日現在）
- 日本マクドナルド、2013、「レストラン・ビジネスの考え方」
<http://www.mcdonalds.co.jp/company/outline/rinen/rinen.html>（2014年1月1日現在）
- Business Journal, 2013、「スタバはなぜ値下げやテレビCMをしない？高いブランド力構築の戦略を元CEOに聞く」
http://biz-journal.jp/2013/10/post_3098.html（2013年10月12日配信）