モスフードサービスの クオリティ・フードビジネス

取材協力

株式会社 モスフードサービス

インタビュー

三村 優美子 氏

青山学院大学 経営学部 教授
本誌編集委員

株式会社モスフードサービスは、ファストフード業界において、マクドナルドに次ぐ地位を占めてきた。2004年度のチェーン全体の売上高 105,985 百万円、店舗数 1472 店（2005年3月、直営店 145 店、FC 店 1,327 店）、台湾（105 店）やシンガポール（17 店）での店舗展開も行われており、日本のフードサービス業を代表する企業のひとつである。

ただし、日本の多くのファストフード企業が、世界一のマクドナルドに類似したビジネスを展開してきたのに対して、モスフードは、日本的な味にこだわり、マクドナルドとの違い（差別化）を追求してきたことから、“日本のハンバーガーチェーン”と呼ばれてきた。しかし、1990年代における外食市場をめぐる激しい環境変化のなかで、モスフードもその変化の荒波に翻弄され、“日本的”というコンセプトの曖昧化と差別性の希薄化に直面したのである。そして、1990年代の後半、ファストフード市場の価格破壊が極端に進む中で、モスフードは従来とは全く異なるフードサービス業へ脱皮してきた。それは、従来のファストフードのビジネス・モデルからの決別であり、顧客に価値ある“食”を提供するフードサービス業への進化を意図するものである。

そして、その過程で、改めて日本における“食”のあり方を問い直し、問題意識と価値観を共有する生産者や供給業者、FC加盟店、従業員、顧客との連携と協働の仕組みづくりを進めてきた。曖昧な“日本的”フードサービスではなく、日本の独自性を生かしながら国境を越える力を持ったフードサービス経営を目指している企業である。

モスフードサービスをめぐる環境変化

既に触れた通り、フードサービス業は、徹底した標準化手法によって実現したサービス供給システムの成功事例である。特にマクドナルドは、非効率、零細小規模、質の不安定という飲食業において、安定的大量供給体制と、低価格かつ清潔で明るい店舗で利便性の高い外食の機会を提供したこと、さらに鮮やかなカラーとシンボルでアメリカの経済的豊さを象徴するブランド政策で、世界的に成功したビジネス・モデルになった。このマクドナルドのビジネス・モデルを参考にしながら、高度成長期の日本においても多くの企業が成長していったのである。

しかし、1990年代以降、日本のフードサー

ビス業は、市場の縮小と過当競争という深刻な問題に直面している。業界全体の売上高は、1997年の29兆円をピークとして、2004年の約25兆円まで減少している。しかも、これは、外食市場の成熟化によるというだけでなく、社会のあり方や価値観の変化まで含む複合的な要因が重なって生じた地殻変動である。

モスフードサービスは、外食市場の環境変化を次のように認識している。

変化を生じさせた最大の要因は、人口構造の変化である。若年齢層を主要顧客として市場の自然的拡大を追い風として成長してきたフードサービス業にとって、人口減少はその根幹を揺るがすものである。さらに、これは、市場の量的縮小だけでなく、消費者の価値観や生活スタイルの変質を伴っていることが重要である。そのなかで、“食”に対する価値観は大きく変わりつつある。高齢化の進展は、生活習慣病の患者（および予備軍）を増大させている。また、子供の肥満や栄養の偏りが懸念されるようになってきている。特に個食化によって食の文化や大切さを伝えることが難しくなっていることに、モスフードは強い懸念を示している。

第二に、食品の農業汚染、BSE、鳥インフルエンザの発生など、“食”の安全性を脅かす深刻な問題が次々に発生することで、消費者の不安が増幅されていることである。農業汚染やBSE問題は、世界的な素材調達の高まりのもとで、国内事業者の生産・加工段階の品質管理努力だけでは安全性を確保できないことを示したのである。このことは、原産地表示の厳密化とトレーサビリティの制度化へと対応が進められているが、特にBSE事件は、

フードサービス業にとって素材調達に潜在するリスクの大きさを強く認識させることになった。フードサービス業では、安定的かつ低コストだけでなく安全性への配慮が何よりも求められている。

第三に、地産地消運動に代表される新しい食品の生産と流通の仕組みづくりの浸透である。元来、“食”は、地域の伝統、生活習慣、文化、気候風土と強く関係づけられている。また、広域（世界的）の食品の素材調達システムが存在しない時代には、地のものを様々な工夫や調理法で食すことから、各地に独特の郷土料理が生まれた。生活文化としての“食”は地域性と多様性を象徴している。

モスフードは、北イタリアで始まったスローフード運動の価値観に強く共鳴している。ただし、モスフードがスローフード運動に影響されたというより、モスフードがやってきたことが似ていたという方が適当である。そこに共通するのは、自然との共生や持続的成長を目的としながら、地域の生産者との協働を進めていることである。これは、生産者（供給業者）と消費者が完全に分離した生産・供給システムが“食文化”の希薄化を招いたとの認識があるためである。

日本の“味”へのこだわり

(株)モスフードサービスが設立された1972年は、高度成長期の最後の輝きの年といえる。この頃、マクドナルドやKFCなどアメリカのファストフード・チェーンの圧倒的なシステム力が飲食業界に衝撃を与えていた。1971年に銀座に開店したマクドナルド1号店が重要

な契機となって、日本のフードサービス業が花開いたのである。

モスフードサービスの事業も、創業者がアメリカ滞在中に経験したハンバーガー・チェーンの日本市場での将来性に注目したことに始まる。さらに、銀座のマクドナルド1号店に大きく触発されている。ただし、モスフードが展開したビジネスは、外見的にはマクドナルドのモデルに類似してはいるが、最初から日本人に向く“味”にこだわったこと、そして何よりも圧倒的な資金力、システム力、ブランド力を誇るマクドナルドに対して、ゼロから出発したモスフードはあまりに弱く、マクドナルドとの正面对抗を避ける独特の戦略を採用したことが、その後のあり方を決定づけたといえる。

資金力の乏しいモスフードが採用したのは、一等地立地を定石とするマクドナルドと正反対の地価の安い二等地・三等地立地であった。一等地こそがそのブランド力を強化すると考えるマクドナルドに対して、モスフードの outlet は、地価やテナント料の高い立地の飲食店に味のよい店は少なく、路地裏にこそ隠れた名店があるという日本独特の経験則によったものである。この立地政策は、その後しばらくモスフードのブランドとしての確立を妨げたが、味のよさを支持する顧客層の獲得にはつながった。つまり、モスフードが目指したのは、時間効率と利便性を売り物にするファストフード・ビジネスではなく、おいしいハンバーガーの店であった。味噌と醤油を使ったテリヤキバーガー（1973年）、テリヤキチキンバーガー（1984年）、お米を使ったライスバーガー（1987年）といったヒット商品が

その成長を支えたのである。

逆風のなかで生まれた「新価値宣言」

しかし、1990年代に入ると、モスフードにとっても逆風といえる厳しい時代を迎える。飽食の時代に、パイの限られた“食”の市場に、CVS やスーパーマーケットなども含めて異業種・異業態の激しい競争が展開されている。さらに、モスフードにとって最大の脅威となったのは、ファストフード No.1 のマクドナルドの価格戦略である。この低価格戦略はマクドナルドのコスト優位性を背景としており、マクドナルドに追随する他の企業の収益を大きく悪化させた。特に、1997年のマクドナルドの徹底した低価格戦略は、それに追随するか全く別の道を選択するかの大きな岐路になったのである。当時のマクドナルドのハンバーガー 130 円（以後引き下げが続く）、モスバーガーの 290 円ではその差は余りに大きく、また原材料調達コストの高さを考えれば、マクドナルド追随は基本的に不可能との判断があったと思われる。さらに、この年、創業者の櫻田慧氏が死去したこともあり、まさに危機の年であった。

これ以降、モスフードは、マクドナルドからの“差別化”ではなく独自の市場開拓を目指す“独自化”の道を歩むことになった。Value for Quality, 「新価値宣言」の理念に基づく本格的サービス・マーケティングの始まりである。

ブランドとしての“緑モス” と企業理念への回帰

この新しい路線への転換は、実は、モスフードの創業の精神、その企業理念に回帰するものでもあった。MOSとは、MOUNTAIN (山)、OCEAN (海)、SUN (太陽)の頭文字を組み合わせたものである。それは、創業者である櫻田慧氏が、駐在先のアメリカで経験したカリフォルニアの輝く太陽と海の青さ、大自然の残る山々の風景を写したものである。そして、これには、山のように気高く堂々と、海のように深く広い心で、太陽のように燃え尽きることのない情熱を持ってという創業者の想いが込められている。ただし、テリヤキバーガーやライスバーガーが大ヒットしていたときは、このMOSに込められた理念が表に出てくることはなかったといえる。

新価値宣言は、新業態である「緑モス」(2004年より)に具体化されている。この店は、ファストフードの手軽さで、レストラン並みの高品質な商品を、快適な空間と行き届いたサービスで提供する“ファストカジュアル”業態として構築されたものであり、その緑の看板は“安心、安全、環境”を象徴している。

和風バーガーとしてのモスバーガーの知名度は高いが、モスフードは“ブランド”として認識されていたわけではない。しかし、この緑モスは、明確な店舗コンセプトのもとで、それを象徴する色やロゴ、店舗空間設計、メニュー、顧客サービスまで一貫して消費者の心理に訴えるブランドとして構築されている。

■図——1

国立店外観

さらに、緑モスのイメージを牽引する旗艦店が、2005年2月、東京・国立に開設された。これは次世代緑モスの実験店としての意味も持っているが、「ミッフィー」で有名な絵本作家ディック・ブルーナ氏のイラストを、看板、店内装飾、皿や小物に採用し、やさしさとあたたかさに溢れた店作りが行われている。この店はディック・ブルーナモデル店舗と呼ばれているが、旗艦店の存在は、ブランドとしての緑モスのイメージを高めるものと思われる。2005年10月の日経MJの「ストア&サービスブランド500調査」では、ストア魅力度・感動ランキングにおいて7位(1位は東京ディズニーランド)の高評価を得ている。

モスの野菜とモスのビーフ

緑モスとともに新価値を提供するのは、高級バーガーの匠味シリーズ(緑モス限定)の投入である。これは100円を下回るような低価格競争が展開されているなかで、1000円(匠味十段)という高価格設定で、“ハンバーガーは安い”という通念を変えようという野

心的な試みであり、大きな話題となった。ただし、「おいしくて、安全で、健康にいい商品」の新価値宣言を具体化するのには、基本的には野菜や牛肉などの食材のクオリティの高さである。

モスフードサービスは、1997年から、「モスの野菜」と「モスのビーフ」という素材のよさにこだわる路線を採用している。全国約2000軒の農家によって、農業や化学肥料をできるだけ使用しないで生産された野菜を「モスの野菜」と呼んでいる。従来、モスバーガーは日本人の嗜好に合わせて野菜の使用比率が高く、野菜は各店別に調達されていた。安定的な調達の仕組みづくりが進められる過程で、意欲的な農家や生産者団体との関係が構築されたのである。たとえば、静岡県有東木の山葵生産者組合とのコラボレーションから、2004年には「ニッポンのバーガー匠味アボカド山葵」が商品化されている。

牛肉についても、タスマニアやニュージーランド南島で生産された牛肉を使ってきた。1997年から野菜と牛肉の原産地表示（トレーサビリティ）が可能な調達体制を構築してき

■図——2

匠味十段

■図——3

野菜黒板店内イメージ

たことで、BSE 事件などによる消費者の動揺と不安に十分応えることができたのである。

マスターライセンス制度と人づくり

“ニッポンのバーガー匠味”（2003年）の市場導入には、店舗での調理加工や顧客サービスにおける従業員の能力向上が不可欠である。モスフードサービスは、FCであっても各店の自立性を重視してきたため、店長や従業員教育には熱心に取り組んでいた。社員教育としては、入社年次に応じた年次研修（5段階の資格認定制度）と店長学校での直営店の店長教育が行われている。

2004年4月、FC加盟店の従業員に対して「マスターライセンス（本部公認店長）制度」を導入し、緑モスではこの資格取得者の在籍を店舗開設の条件としている。このマスターライセンスは、従来の店長育成教育研修の修了者に、能力チェック（実務や技術評価）、面接による人物評価、そして一般常識や業界常識、事業と店舗運営の知識に関する筆記試

験を通してその能力を認定するものである。この資格では、技術や店舗経験だけでなく、その自己啓発意欲や一般常識の理解度を重視していることが特徴的である。

子供達を育てる食育活動と地域社会貢献

「人間貢献・社会貢献」を掲げるモスフードサービスの企業理念は、スローフード運動とその考え方や方向性が一致している。そして、アメリカのファストフード・ビジネスを出発点としてはいるが、その背景となった大量生産・大量消費・大量廃棄の時代は終わり、人と人との深い触れ合いが求められる時代が到来していると考えている。それを実践する活動のひとつが食育プログラムである。2004年に社内横断組織の食育推進委員会が設立され、小学校4～6年生を対象とした環境問題や食のあり方を体験学習できるプログラムを計画している。そして、店長が近隣の学校を訪問し、食の大切さの講義や厨房でのハンバーガーの調理体験、また野菜くずによる堆肥づくりや廃油再利用の石鹸づくりなど、食べ物と環境対策との関連を説明している。このプログラムは好評で総合学習に組み入れる小学校が増えていることから、今後、食育活動を積極化していく方針である。

モスフードサービスは、太陽と海と山に象徴される明るいカリフォルニアを原風景としながら、日本の伝統的食文化にこだわり、日本の家庭と子供達の健康と幸せに役立ちたいという企業関係者の思いが、独自性の高いフードサービス・ビジネスを作りあげた好例といえる。それは“日本的”ではあるが、クオ

リティを重視しやさしさとあたたかさを大切にするポスト産業化社会にふさわしいビジネス・モデルである。自然と人間への限りない愛情を抱き理想の人間集団でありたいと願った創業者の心は、確実に受け継がれている。

この事例は、株式会社モスフードサービスへのインタビューと関連資料をもとに作成している。ご協力いただいた株式会社モスフードサービス取締役上級執行役員 CCO 田村茂氏、広報室長後藤賢一氏には、厚く御礼申し上げます。また、このような貴重な機会を与えていただいた株式会社モスフードサービス代表取締役社長 CEO 兼 COO 櫻田厚氏に深く感謝いたします。なお当事例の文責は、すべて筆者にあります。