

コスト高に「価値創造」で挑む

原材料費や人件費、エネルギー価格の上昇が外食産業にも大きな影響を与えている。一方、消費者は価格に厳しい目を向けながらも、価値を認めた商品やサービスには支出する「メリハリ消費」を強めている。こうした経営環境の変化にどう対応していくのか。モスフードサービス代表取締役社長の中村栄輔氏は生産性新聞のインタビューに応じ、「品質と体験価値を磨き続けることが成長の原動力になる」との考えを示した。（詳報2面）

中村社長は「厳しい環境を「アフターオーダー方式」を言い訳にはできない。どう乗っ取るかを考え続けることが経営の役割だ」と述べた。1972年、東京・成増に第1号店を開業した。創業当初から注文を受けてから商品を作る

中村社長は「消費行動にも変化が表れている。価値があると感じられればお金を使う一方、必要でないものには徹底して支出を抑える『メリハリ消費』が定着した」と分析。「価格に見合う、あるいは価格を上回ると感じてもらう価値をどう生み出すが問われている」と語った。

経済の 転換点 読み解く

【第9回】

具体策の一つが「価格のゲ

モスフードサービス
代表取締役社長

中村栄輔氏インタビュー

ラファッション化戦略だ。定番商品に加えてプレミアム、超プレミアムの商品をそろえ、利用する場面や気分に応じて選べる商品構成を目指す。

中村社長は「家族で利用するとき、自分への褒美として利用するときなど、同じお客様でも利用シーンは異なる」と説明する。高価格帯の商品についても、他の専門店なら1500円以上するような品質の商品を1000円以内で提供することで、手の届くぜいたくとして選んでもらう考えだ。価格と品質の幅を広げることで多様な需要を取り込むほか、利用時間帯の拡

大も進める。売り上げが昼食時間帯に集中する「富士山型」の需要構造から脱し、朝食、ティータイム、夕食へと来店機会を広げる戦略だ。

モーニングメニューでは野菜バーガーを刷新し、トマトを昼の商品と同じ厚さにするなど、細かな改善を重ねた。こうした工夫によって野菜の

おいしさを高め、利用者の評価向上と朝の売り上げ増につなげているという。「夜モス」では、パティ3枚、ボリュームたっぷりのトリプルバーガーも人気だ。店舗の見せ方も変える。看板から「BURGER」の表記を外し、「MOS」のロゴを前面に打ち出す店舗デザインへの変更を進めている。ハンバーガーを食べる場所という従来のイメージを広げ、カフェや夕食など幅広い利用を促す狙いがある。

商品だけでなく、店舗そのものの役割を広げることによって新たな需要を掘り起こす。

中村社長は「飲食業の根幹はおい

しさとおもてなしだ」と強調する。料理そのものの品質に加え、出来たての商品を囲む時間や店舗スタッフとの触れ合いなど、人と人との接点も重要な価値になるとの考えだ。「おいしい商品を提供するだけが飲食業ではない。お客様が気持ちよく食事を楽しめることまで含めて価値を提

供したい」。その姿勢は、創業時から続くアフターオーダー方式や接客重視の考え方も重なる。価格以上の価値ある商品を作り、接客や店舗空間、利用シーンを含めて「MOSを選ぶ理由」を生み出せるかが企業の競争力を左右するとした。

「モスバーガー」の「MOS」は「Mountain(山)」「Ocean(海)」「Sun(太陽)」の頭文字を組み合わせた名称だ。「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をない情熱を持って」との思いが込められている。「MOS」の3文字に込めた創業の精神を土台に、商品とサービスを磨きながら、コスト高の先にある新たな成長を探っていく。



7月、東京・銀座に屋は本格バーガー、夜はバルとして楽しめる都市型新業態をオープン



中村 栄輔（なかむら・えいすけ）
1988年にモスフードサービスに入社し、
法務部長や社長室長、店舗開発本部長な
どを歴任。取締役、常務取締役などを経
て、2016年から代表取締役社長に就任。
社長就任後、価格のグラデーション化、
顧客の声を反映した商品開発、新業態へ
の挑戦などを進めている。

「選ばれる理由」を磨く

格が上昇する中、コストを抑えて競争する経営には限界があります。お客様に価格以上の価値を感じていただき、「また利用したい」と思ってもらえる理由をつくる。それが持続的な成長につながります。お客様がお店に入り、商品

価格を上昇する中、コストを抑えて競争する経営には限界があります。お客様に価格以上の価値を感じていただき、「また利用したい」と思ってもらえる理由をつくる。それが持続的な成長につながります。お客様がお店に入り、商品

価格を上昇する中、コストを抑えて競争する経営には限界があります。お客様に価格以上の価値を感じていただき、「また利用したい」と思ってもらえる理由をつくる。それが持続的な成長につながります。お客様がお店に入り、商品

価格を上昇する中、コストを抑えて競争する経営には限界があります。お客様に価格以上の価値を感じていただき、「また利用したい」と思ってもらえる理由をつくる。それが持続的な成長につながります。お客様がお店に入り、商品



【第9回】

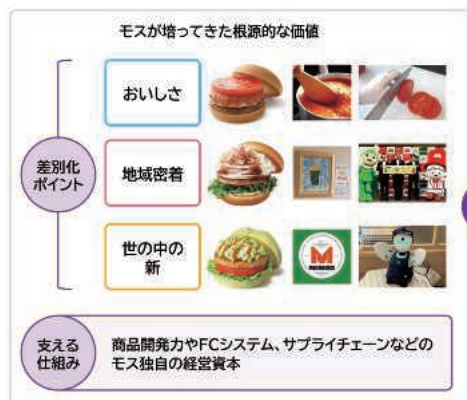
原材料費の高騰の中、価格以上の価値をどう高めていくのか。モスフードサービス代表取締役社長の中村栄輔氏へのインタビュー詳細は次の通り。

を注文し、食べ終えて笑顔になるまで、そのすべての体験に価値があります。だからこそ、商品、生産者、店舗、組織、働く人を一体として磨く必要があります。それぞれをつなぎ、モスでなければ得られない体験を生み出すことが、私たちの価値創造です。

■競争優位性をさらに強化
私たちは「おいしさ」「地域密着」「世の中の新しい価値」を掲げています（Ⅱ図）。中でも、おいしさは絶対に譲れません。定番商品のモスバーガーやテリヤキ

価格ではなく付加価値で選ばれる存在になることが欠かせないと考えています。原材料費や人件費、エネルギー価

品を生み出すことが重要です。国産の生野菜もモスらしさ



をかければお客様がす。

価値を感じてくださるのかを見極めることが重要です。商品開発では、作業員の手を解放を生かす「プロダクトアウト」と、お客様のニーズを起点とする「マー

を起点とする「マーケッティン」を組み合わせています。市場の声を追えば、他社と似た商品になり、作り手の思いだけを優先すればお客様との距離が生まれます。その二つを掛け合わせ、モスだからこそ提供できる商品を生み出すことが重要です。

組織運営も、よりフラットな形へ変えています。執行役員に権限を委ね、自ら考え、決断し、責任を持って行動してもらいます。私はこれを「アントレプレナーシップ」と呼んでいます。一人一人が半歩ずつ前進。その積み重ねが意思決定のスピードを高め、変化に強い組織をつくり

その思いを「モスの心」として言語化しました。おいしさに、おもてなしや安心感、地域とのつながりを重ね、お客様にモスを選ぶ理由を感じていただく。物価上昇や人手不足が続く時代だからこそ、価格競争ではなく価値創造で成長する。その力を磨き続けることが、これからのモスの経営だと考えています。

価値のある商品をつくる。地域との関係を品質や信頼に変えていく。この循環が、価格だけでは比較できない競争力になると考えています。効率だけを考えれば、省ける工程もあるかもしれませんが、品質をつくり、「モスは野菜がおいしい」という評価につながります。コストを単純に削るのではなく、どこに手間

海外事業も、店舗数を追うだけの拡大は考えていません。香港やシンガポールで品質管理や店舗運営、人材育成を整え、日本品質を安定して届けられる基盤をつくる。その上で2028年以降の成長につなげます。私たちの使命は「食を通じて世界中の人を幸せにする」ことです。創業50年を機に、

