

## モスバーガーのブルー・オーシャン“風”戦略からの学び ～存在意義を作り続ける価値創造企業～

office igatta 代表  
田村 茂



### 目 次

概要 .....	1
はじめに .....	1
1. コロナ禍での学びと変化.....	2
2. 背景にあるモスマインド：まずは心ありき.....	3
3. 創業期のマーケティング.....	4
4. 商品開発の体験事例：(初代) モスライスバーガーの開発.....	7
5. 風土の形成.....	9
6. らしさ.....	11
7. リーダーの役割.....	14
8. 競争とは .....	15
9. 常に存在意義に戻る 理念を風化させない.....	15
10. ロマンこそ存在意義.....	15
11. これから.....	16
おわりに .....	16

## 概要

ブルー・オーシャン戦略理論が 2005 年に世に出る以前より、その理論に極めて近い戦略を取り、ハンバーガー業界において「新市場」を開拓した株式会社モスフードサービスについて、創業期から成長期のブランド形成期におけるストーリーを紹介する。アメリカ型のファストフードセオリーから外れた「知恵」で、日本的な食らしさの外食業を創りあげた。それは現在でも色あせない企業文化となっており、逆境に対し強い体質を持つ。その背景にある、理念・マインド・独自のマーケティング・人／組織創りなど、「独自性」について紹介し、企業において、変えてはならないもの、変えるべきものを考察する。

- ・まずは心ありき「モスの経営理念」(心プラス科学)
- ・経営資源の乏しい会社の経営戦略
- ・ブルー・オーシャン“風”「創業期」のマーケティング
- ・風土の形成「モスらしさ」の醸成(マインド／人材育成)
- ・使命感が創る「プライド」と「ブランド」(ブランドは人の心から染み出るもの)
- ・リーダーの役割「モチベーションクリエイター」
- ・理念を風化させない「競争定義の見直し」
- ・経営者のロマンが良き「風土」を創る
- ・どんな業態もホスピタリティマインドが不可欠(サービスとホスピタリティの違い)
- ・ブランドロイヤルティに影響を与える「らしさ」と「つもり」の違い

## はじめに

自己紹介をする。1972 年、株式会社モスフードサービス(以下 モス) 創業者の櫻田慧氏との運命的出会いがあった。それをきっかけに、1974 年からモス 1 号店でアルバイトをした。モスへの入社を誘われていたが、安定を求めて大手都市銀行に就職。入行後、悶々としていた時期に櫻田氏から食事の誘いを受け、その席で「ウチはハンバーガーを売っているが、実は『幸せ』を売っている」の言葉に衝撃を受けた。

**仕事には意義がある。**銀行員という仕事が自分にとってどのような意味をもち、何の役割を担っているのか整理がつかず、アルバイト時代に感じたワクワク感こそ自分の生き方だと確信し退社した。以後は略歴を参照いただきたい。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大(以下 コロナ禍)を経て、原点回帰が重要だと話す経営者が増加した。原点とは創業のマインドにあり、古い話として片付けられることではない。「会社／社員が何のために存在するのか」という問いに対する答えがそこにある。本講演は、そのことについて分かっているが現状としては忘れてしまっているのではないかと、という前提で話を進める。モスの原点を紹介する本講演に、混沌とした現代に役に立てることがあれば幸いである。さまざまなジャンルの人に共通する話題として、マーケティングの how to ではなくマインドを中心に紹介していく。自分に合う／自社に役立つ点が見つかれば嬉しい。以下に、本講演の講義内容をまとめる。

## 1. コロナ禍での学びと変化

### (1) コロナ禍での学びと変化

#### ①コロナ禍での学び

コロナ禍では多くの学びがあった。この3年間で何を学び将来にどう備えるか、答えはさまざまであり、各々の人生／仕事に合わせて見出だしていけば良い。飲食業ではコロナ禍以前から人手不足／厳しい売上の変化が生じており、コロナ禍でその変化が加速し、さらに厳しく明暗が分かれた。

#### ②2年～6か月前の変化

明暗の分岐点は、1つは企業／店舗に変化対応力（本質／仕組みの問題。2(2)で詳述）のマインド／風土があったか否かであり、もう1点はホスピタリティマインドの有無だ。以下に明暗が分かれた理由を説明する。

##### 1) なくてはならない商いか？

顧客にとって必要な商いか／単に儲けるための商いか、  
コロナ禍において飲食業はふるいにかけてられるような状態だった。

##### 2) 運／不運もあった

- ・マーケティングでは整理のつかない運／不運が生じた
- ・厳しい売上の店舗が特需に恵まれた運もあった
- ・適切にマーケティングをしてきた企業／店舗でも売上減少が生じた

##### 3) 定番商品／売る仕組みが定着していたところが健闘した

###### 1) 商品力の強さ／美味しさ／日常性

→美味しさが定番化されていた企業／店舗が健闘

###### 2) 売る仕組み＝巣ごもり需要に応える持ち帰りの仕組み

→テイクアウト（以下 TO）／ドライブスルー（以下 DT）／ネット注文  
を持つ企業が健闘

###### モスの例

- ・ピーク時には TO が 9 割を占める店舗があった
- ・ネット注文の増加：コロナ以前よりデジタル化を進めていたことが強みに

##### 4) 常連客（地域密着）が多いところが強かった

- ・狭い商圏でも固定客に支えられている店舗が強かった
- ・正直商いにより固定客を掴んでいた企業／店舗は顧客に支えられた

### (2) モスが健闘した理由

#### ①巣ごもり生活への「変化対応」

生活者視点で考えると、巣ごもりにより家族快適化マーケティングが求められていたと