トップインタビュー（第27回）

モス型組織の秘密は「心＋科学」のバランス

2017.06.07

モスフードサービスの櫻田厚氏は18年務めた社長の座を2016年、中村栄輔氏に譲って会長に専念した。互いに連携しながら、櫻田氏は主に海外事業、中村氏は国内事業を担当する。事業承継を機に、会社をどう強くようとしているのか。トップの2人に聞いた。

――2015年5月、商品単価を平均10％値上げしました。この2年間をどう振り返るか。



なかむら・えいすけ
1958年福岡県生まれ。82年中央大学法学部卒業後、88年モスフードサービスに入社した。法務部長、社長室長などを経て、2005年に執行役員営業企画本部長。取締役執行役員開発部長や常務事業統括執行役員などを歴任。16年に櫻田厚氏の後を受けて社長に就任した
（写真／柚木裕司）

中村：値上げに伴う客数減は当初5％を見込んでいたが、2.8％減に抑えることができた。大幅な顧客離れを防げた理由は、値上げを機に、店舗力とそれを支える組織力の強化に努めたからだ。

本部と加盟店が危機感を共有し、ハンバーガーの作り方をおさらいする「製造勉強会」などを実施したのは、その象徴だ。双方が危機感を共有できた背景には、本部と共栄会の関係の見直しがある。

1980年に加盟店の互助組織として正式にスタートした共栄会は、月日がたつにつれて役割が形骸化していた部分があった。本部社員と共栄会幹部が泊まり込みで議論し、「いい店をつくる」という創業者が掲げた原点に立ち返ることができたことが大きい。

こうした一連の改革により、値上げ後も、特にリピーターのお客さまが離れなかった。

――今後の戦略をどう考えるか。

中村：実は、これまでのモスバーガーはどちらかというと、新規客を取り込むことに目が向きがちで、高い頻度で新商品を出していた。しかし、冷静にデータなどを分析すると新規客はむしろ定番を好んでおり、リピーターが「たまには別の商品を頼んでみよう」と新商品に興味を持つケースが多いことが分かった。

だから今後は、リピーターの客単価と来店頻度の向上がカギを握ると考えている。「モスバーガー」「テリヤキバーガー」などの定番商品を軸にしつつも、同程度かやや高い単価で、定番を少しアレンジした新商品を投入していく。

そうして1人のお客さまが昼だけでなく、朝や夜など異なる時間帯の利用を促すことで来店頻度を高めたい。夜の需要を取り込もうと、アルコールやつまみメニューをそろえた「モスバル」を一部店舗で始めている。よりメニューを充実させ、例えば、女性が夜1人で気軽に立ち寄れるようにしたい。

朝については現在500円弱でハンバーガーと飲み物をセットにした「朝モス」を展開している。客単価は朝が500円以下、昼は1000円以下、夜は1500円前後を想定している。

4年前から継承を準備… 続きを読む