



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社 モスフードサービス

昭和 58 年の春、東京都新宿区岩戸町に本社を置く株式会社モスフードサービスの経営陣は、これまで順調に発展してきた同社の 10 年間余を振りかえりつつ、これから予想される激しいハンバーガー競争のなかで、今後どのような成長方策を取るべきか検討を重ねていた。

昭和 47 年 7 月に資本金 200 万円をもって設立された同社は、当初こそ失敗の連続であったが、その後順調に発展し、現在では業界内で高い評価を得るハンバーガー・チェーンに成長していた。数字で示される業績をみてみると、昭和 58 年 3 月期のモスバーガー・チェーンの店舗数は、フランチャイズと直営をあわせて対前年比 22 店増の 209 店であった（そのうち直営店は 9 店）。また、売上高はほぼ 100 億円で対前年 20 % 増、税引前利益は 2 億 5,000 万円で、対前年比 67 % 増であった。資本金も設立以来増大し、現在 3,200 万円になっていた。同社は、競争の多いハンバーガー市場にあって、店舗数の増加以上に売上高の伸びが高いことをより誇りに思っていた。例えば、オイルショック前の昭和 52 年 3 月期と比較するとき、昭和 58 年 3 月には、店舗数 2.7 倍に対し、売上高 4.9 であった。この数値は、とりもなおさず、一店当たりの売上高の伸びが大きいことを示し、チェーン店そのものの充実化が示されているものと考えられた。10
15

同社経営陣は、今後共、高い業績の維持が可能と考えてはいたが、市場環境や競争構造の変化は、同社の進路に多様な圧力をかけてくると予想された。同社は、いまこそ、明確な戦略的方針を打ち出すときと考えていた。20

会社の創業と桜田社長

モス・フードサービスは、当時、日興証券に勤めていた桜田慧（現社長：46 才）をリーダーに、その後輩の吉野祥（現専務取締役：40 才）、渡辺和男（現常務取締役：38 才）を加えた脱サラトリオによって設立されたハンバーガー・チェーンの会社であった。同志的つながりを持つ彼らは、共に自然を愛することを生活信条としていたところから、その会社の名前を、山（Mountain）、海（Ocean）、太陽（Sun）の英文頭文字を取り「Mos」と名づけたのであった。25
30

同社がハンバーガー・チェーンとして発足するまでには、紆余曲折があった。桜田は、大学

本ケースの作成にあたっては、㈱モスフードサービス社長桜田慧氏をはじめ経営陣の方々から貴重な情報をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。なお、本ケースは、クラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理上の適切または不適切な処理を例示するものではない。（Cima）35