



# MOS REPORT

モスグループ統合報告 2023



## 株式会社モスフードサービス

<https://www.mos.co.jp/company/>

モスバーガーの  
コーポレートキャラクター  
「LiMos(リルモス)」

LiMos © 2022 MFS, INC.

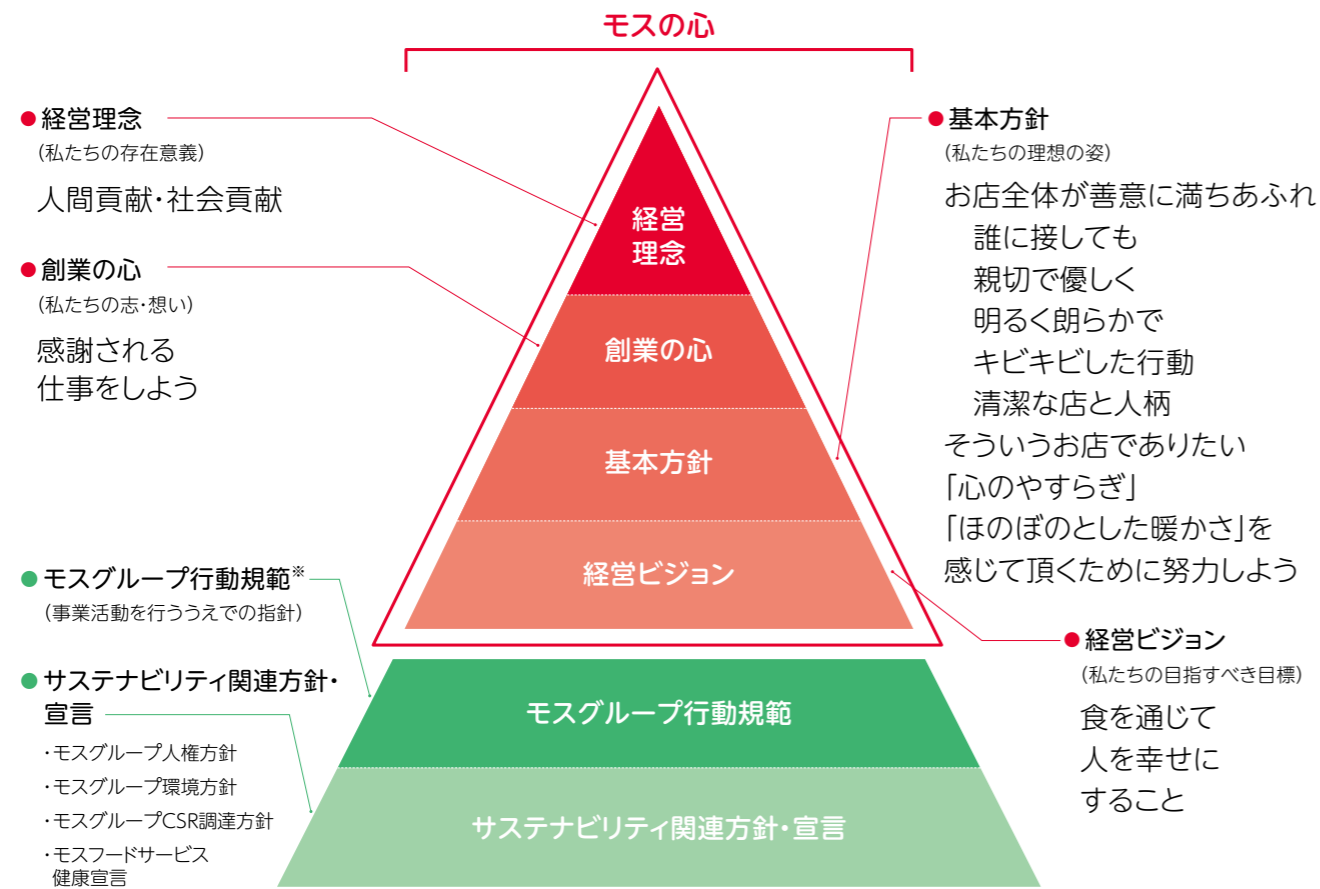


UD  
FONT

ユニバーサルデザイン (UD) の考え方にに基づき、より多くの人へ適切に情報を伝えられるよう配慮した見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

# モスグループの原点(理念・行動体系)

モスグループでは、経営理念「人間貢献・社会貢献」と、創業の心、基本方針、経営ビジョンの4つの言葉から構成される理念体系「モスの心」を定めています。また、事業活動を行ううえでの指針である「モスグループ行動規範」と、ESGの視点を経営に明確に組み込むための「サステナビリティ関連方針・宣言」により、社会的責任を重視し持続的な企業価値向上を目指す経営を進める姿勢を示しています。これらは、私たちが常に立ちかえるべき原点です。



※ 詳しくは、こちらをご覧ください <https://www.mos.co.jp/company/csr/management/standard/>

## 「MOS」の由来

MOSとは、MOUNTAIN(山)OCEAN(海)SUN(太陽)の頭文字です。MOSには、MOUNTAIN(山のように高く堂々と)、OCEAN(海のように深く広い心で)、SUN(太陽のように燃え尽きることのない情熱を持って)、という意味があります。創業者・櫻田慧が、人間・自然への限りない愛情と、このような理想の人間集団でありたいという願いをこめて名付けました。

お客さまへ、地域社会へ、おいしさと健康と幸せをお届けし、明日への活力の再生の場となるお店が、私たちモスバーガーチェーンの目指すお店です。



## CONTENTS

### モスグループの価値創造ストーリー

- 01 モスグループの原点(理念・行動体系)
- 03 モスグループのいま
- 04 2022 年間トピックス
- 05 社長メッセージ
- 13 モスグループの財務方針と戦略
- 15 モスグループの価値創造モデル

### モスグループの事業戦略

- 17 成長戦略の推進
- 19 各事業の取り組み
- 21 国内モスバーガー事業  
マーケティング・商品開発戦略
- 23 国内モスバーガー事業 店舗開発戦略
- 24 海外戦略

### モスグループのマテリアリティ

- 25 モスグループのサステナビリティ経営とSDGsへの取り組み
- 27 モスグループのマテリアリティ(重要課題)
- 28 マテリアリティ1. 食と健康
- 29 マテリアリティ2. 店舗と地域コミュニティ
- 30 マテリアリティ3. 人材育成と支援
- 31 マテリアリティ4. 地球環境
- 32 気候変動への対応(TCFD対応)

### 編集方針

「MOS REPORT(モスグループ統合報告 2023)」は、経営戦略や事業概況、環境保全や社会に配慮した活動、ガバナンス体制などの非財務情報と財務情報を統合してわかりやすく解説するモスグループの統合報告書として位置付けています。本レポートの制作においては、Value Reporting Foundation(VRF)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしています。当社グループの経営基盤であるステークホルダーの皆さまに、当社グループの理解促進のためにご活用いただければ幸いです。また、当社企業サイトでは、より網羅的かつ詳細な情報を掲載しています。併せてご覧ください。

<https://www.mos.co.jp/company/>



企業サイトは  
こちらをご覧ください



### モスのステークホルダー

- 33 モスのステークホルダー  
お客さまとともに/メンバーとともに/  
加盟店とともに/地域社会・行政とともに/  
取引先とともに/株主とともに/環境とともに
- 37 人的資本の強化と価値創造

### モスグループのガバナンス

- 39 モスの健全な成長を支えるガバナンス
- 43 座談会 取締役会議長×社外取締役  
「モスの心」を礎に、力強くサステナブルな  
フードサービス企業として成長を続ける」

### モスバーガーチェーンとモスバーガー共栄会

- 47 愛される店舗づくりと  
質の高いサービスの提供を目指して
- 49 本部とともに加盟店の成長を目指す  
モスバーガー共栄会のこれから

### 経営情報/財務・非財務データ

- 51 モスの持続的成長を担う経営陣
- 53 価値を提供し続けるモスグループのあゆみ
- 55 11カ年財務サマリー
- 57 決算の概要
- 59 非財務ハイライト
- 61 企業・株式情報

### 報告対象組織

株式会社モスフードサービス及びモスバーガーチェーン(本部・直営店・加盟店)。ただし、モスバーガー以外の事業やグループ会社の一部についても報告しています。

※本レポート中の役職は現職で掲載しています。

### 報告対象期間

2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)を主たる報告対象期間としていますが、2023年度以降の継続的な活動や将来の目標も報告しています。

### 見直しに関する注意事項

本レポートに記載されているモスグループの将来の戦略及び業績見直しなどは、現在入手可能な情報に基づく予想・計画・判断を含むものです。予想・計画・判断は多くの潜在的リスク・不確定要因・仮定を含んでおり、実際の結果や業績は、これらの要素の変動により、当社グループの見込みとは大きく異なる可能性があります。

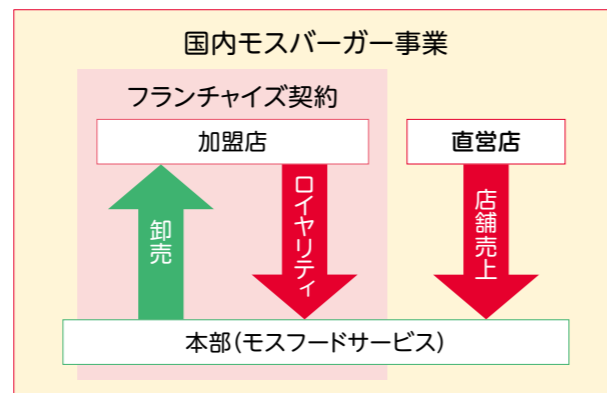
発行  
2023年8月

# モスグループのいま

モスグループのビジネスについて、主要なデータや情報を、「モスグループのいま」としてご紹介します。

## ビジネスモデル／国内モスバーガー事業

モスグループは、おもにフランチャイズシステムによる飲食店を展開しており、国内モスバーガー事業、海外事業、その他飲食事業、その他事業の4つの事業で構成されています。国内モスバーガー店舗のうち、約8割がフランチャイズ加盟店であり、加盟店に対する食材などの卸売のほか、ロイヤリティなどで営業収入を得ています。



## 出店地域／店舗数

●モスバーガー国内店舗数

**47** 都道府県で  
**1,292** 店

●その他飲食事業 **23** 店

●海外店舗数

**9** つの国と地域で  
**455** 店



→P62

## 事業規模

●国内チェーン全店売上高

**120,738** 百万円

●株主数

**45,025** 名

●売上高(連結)

**85,059** 百万円

●国内モスバーガー来店客数

**9,710** 万組\*

\*POSレジ会計数

# 2022 年間トピックス

「人間貢献・社会貢献」という経営理念のもとに、事業やテーマごとにさまざまな取り組みを行っています。ここでは、2022年度の実績についてご紹介します。

### 国内モスバーガー事業

#### 「MOS PLANT-BASED」シリーズの新品 フィッシュ風バーガー「ソイシーバーガー ～ソイのおさかな風フライ～」

大豆たんぱくを主原料とする代替魚を使用した“ソイシーバーガー ～ソイのおさかな風



フライ～”を発売。人気商品の一つであるフィッシュバーガーを、プラントベースで再現した商品です。グリーンパンズをはじめ、フィッシュ風ポーションやタルタルソースにも、動物由来の原材料を使用していません。プラントベースの本商品など、今後も食の選択肢をお客さまにご提案していきます。

### 海外事業

#### タイ・シンガポールのESG活動

モスブランドの向上を目指し、各地で企業価値を高める地域貢献活動の実施や、アワードへの積極的な参加をしています。タイでは、国内外の食育活動に力を入れているUniversal Kids 法人と協力し、フードトラックの出店や食育活動を実施。シンガポールでは、小売店の接客品質向上の奨励を目的とした



アワードにエントリーし、5名のスタッフがSilver Awardを受賞しました。

### マーチャンダイジング事業

#### モスバーガーECサイト 「モス オンラインショップ～Life with MOS～」 オープン

当社はヤマト運輸株式会社と連携し、直販サイト「モス オンラインショップ～Life with MOS(ライフ ウィズ モス)～」

を開始しました。自然を愛するオリジナルモスバーガー商品を、ヤマト運輸のネットワークを活用して自宅までお届け。これ



まで以上に幅広い商品の開発や販路の拡大を進めています。

### その他飲食事業

#### ミニストップで紅茶ドリンクを販売

スリランカの指定農園からセレクトした本格紅茶が楽しめる「マザーリーフ」。その店舗でし

か味わえないこだわり紅茶を手軽に楽しんでいただくために、「マザーリーフ監修レモネード



ティー(グレープフルーツ果肉入り)” “マザーリーフ監修ミルクティー(キャラメルソース入り)”として、国内のミニストップ店舗にて販売しています。

### サステナビリティ

#### モスバーガー原宿表参道店に分身ロボット 「OriHime(オリヒメ)」を導入

サステナビリティ発信のフラッグシップ店舗である「モスバーガー原宿表参道店」[東京都]で、分身ロボット「OriHime(オリヒメ)」\*をテスト導入しました。社会的ハンディキャップにより外出が困難な方や、特例子会社モスシャインのチャレンジメイトがパイロットとなり、オリヒメを通じて接客を行いました。



\*株式会社オリイ研究所が開発した分身ロボットです。

### 人材

#### 「えるぼし認定」3つ星を取得

モス本社は、2023年3月2日付で、女性活躍推進の取り組みが優良な企業として、厚生労働大臣が定める「えるぼし認定」の3つ星(3段階目)を取得しました。性別や年齢を問わず、すべての人材が柔軟な働き方を可能とする労働環境を目指し、一人ひとりが輝ける働きがいのある職場づくりを推進しています。



社長メッセージ

## アントレプレナーシップを深く根付かせ 次の50年も成長するモスへと変革します

創業者が私たちに託した普遍的な思いを「モスの心」として受け継ぎ、次の50年も成長を続けるには何が必要か、常に自問自答を繰り返しています。これまでモスグループを支えてくださったステークホルダーの皆さまには、これからもモスの未来を温かく見守っていただきますようお願い申し上げます。



株式会社モスフードサービス  
代表取締役  
取締役社長

中村 栄輔

### 100年企業を目指す 持続可能な経営のために

2022年度は、株式会社モスフードサービスにとって設立50周年の記念すべき年でした。

モスグループは1972年の創業以来、理念体系である「モスの心」を指針に、モスを取り巻くすべてのステークホルダーの皆さまとの価値共有を通じて成長することを目指してきました。これまで当社に信頼を寄せ、ご支援くださってきた皆さまに、モスを代表して心より感謝申し上げます。

創業から50年を経て、モスグループを取り巻く環境は大きく変わりました。創業した当時の日本は1964年の東京オリンピック、1970年の大阪万博などをステップにして好景気を謳歌し、さまざまな産業が発展した高度成長期の真っ只中でした。「外食産業」という言葉が生まれたのもこの頃といわれています。多くの外食チェーンがこの時代に産声を上げ、その一つがモスバーガーでした。

その後、日本はバブル崩壊を経て、失われた30年と呼ばれる景気低迷期が続き、少子高齢化とともに2008年をピークに人口も減り続けていますが、世界に目を向ければ、この50年で人口は倍増し、いまや80億人をこえています。

国内から事業を発展させてきたモスグループですが、現在展開しているアジア市場に加えて、欧米など未開拓の市場でも、これまで追求してきた高い品質の食事とおいしさを届けていくチャンスはまだまだあると考えています。世界中の人たちから愛されるチェーンに成長させることが私の夢です。

一方で、人口増や経済発展に伴うさまざまな問題に世界は頭を悩ませています。激しさを増す気候変動への対策は喫緊の課題となり、経済活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減などによるカーボンニュートラルへの対策があらゆる国や企業に求められています。

そして2020年以降、世界中を巻き込んだ新型コロナウイルス感染症の拡大は、飲食業界に大きな影響を与えました。さらに、国家間の紛争や為替影響などに起因した原材料費の高騰も深刻さを極めていきます。

食を扱う事業者である私たちの責務は、お客様の健康に配慮しながら、安全でおいしい食事をお届けし続けることです。そのうえでお客様から支持していた

だけのチェーンであり続けるためには、食品ロスや廃棄物、プラスチックごみの削減やリサイクルといった、私たちの事業をめぐるこれらのサステナビリティ課題に真正面から取り組むことが必要だと考えています。

こうした課題に全社で取り組んでいくために、2022年度に経営会議メンバーを委員とするサステナビリティ委員会を設置しました。当社は2019年度に事業におけるマテリアリティ（重要課題）を特定していますが、そのモニタリングやサステナビリティに関する全社方針を審議・検討するための重要な組織という位置付けです。そして、特定から3年が経過したマテリアリティについて、このほどサステナビリティ委員会を通じて点検と具体的な目標(KPI)の再設定を行いました。

現在のマテリアリティは、「食と健康」「店舗と地域コミュニティ」「人材育成と支援」「地球環境」の4つのテーマを置き、それらを推進する基盤として「ガバナンス」を位置付けています。マテリアリティは、今後も事業への影響や環境変化などを踏まえて定期的に点検するとともに、2030年に向けたKPIの進捗状況については、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会でモニタリングを行っていきます。

取り組みの一例として、「地球環境」については、気候変動への対策を重要な経営課題の一つと認識しています。2050年のカーボンニュートラルを目指す取り組みを推進するため、TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）に賛同し、その提言に沿った「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について情報開示を行っています。

また、SDGsが目指す2030年の未来の姿になぞらえ、17のゴールと同時に目指すモスグループのありたい姿を「『心のやすらぎ』『ほのぼのとした暖かさ』を世界の人々に」としています。

これらの課題に真摯に取り組んでサステナビリティ経営を実践することで、さらなる企業価値の向上を目指します。より良い社会の構築のために貢献していくことが、「人間貢献・社会貢献」を経営理念とするモスグループの使命であり、私の願いでもあります。

100年企業を目指し、次の50年もお客様から愛され続けるモスグループであるために、事業を取り巻く社会課題の解決に取り組んで、成長していきたいと考えています。

## 「モスの心」と「アントレプレナーシップ」

創業者・櫻田慧の口癖は、「どうせ仕事をするなら、感謝される仕事をしよう」でした。この言葉は「創業の心」として私たちがいまも語り継いでいて、これこそが当社の思想でありモスグループの活動の源です。

私は2016年に代表取締役役に就任して以来、「モスの心」と「アントレプレナーシップ」を大切にしてきました。モスグループは、経営理念「人間貢献・社会貢献」と、創業の心、モスバーガー基本方針、そして経営ビジョンから構成される理念体系「モスの心」を定めています。これは企業として掲げるものであると同時に、働くすべてのメンバーが大切にしている指針です。

「モスの心」の最上位に位置する経営理念は、いわばモスグループのパーパスです。ここには「お客さまや地域社会と深く結びつき、真心をこめたサービスを提供することを通じて社会に貢献しよう」という意味が込められています。これは人間と社会を切り離すことのできない一つの言葉として定義するもので、さらに、その先にいるすべてのステークホルダーへの貢献も意味しています。この考えは、MOUNTAIN(山)OCEAN(海)

SUN(太陽)の頭文字をとったMOSという名前(P1参照)にも表れています。創業者が残した、人を愛して自然を愛するという思いを受け継いでいくことが、50年を経て経営を任されている私自身の重要な責務だと考えています。

もう一つ、私が大切にしているのがアントレプレナーシップです。アントレプレナーシップはよく「起業家精神」などと訳され、起業する人に特有の資質と誤解されますが、実際には新しい事業を創造してリスクに挑戦する姿勢を表し、起業家だけでなくあらゆる職業で求められる考え方です。私は、一所懸命考えて、自分で意思決定をして、自分でリスクを負って、一歩踏み出して行動することだと解釈しています。

例えば会議の場では、出席したメンバーに対してしっかりと手を挙げて意見を述べるように促しています。無責任なやり方ではなく、自ら手を挙げて意思表示し、会議に参加するほかの人たちに自分の考えをはっきりと発言することが大切なのです。また役職に関わらずそれぞれの意見をフラットに出し合えるように、自分は「じゃんけん方式」と呼んでいますが、その場の全員が同時にどのプランがいいかを提示するやり方を意識的に進めています。そのことで活発な意見交換が生まれ、良いアイデアを採用することができるようになってき

## 「企業の成長に欠かせないアントレプレナーシップ それに対していま、私たちがすべきこと」

ています。

当社が今後も成長を続けるためには、こうしたアントレプレナーシップを発揮できる人材を数多く育成していくことが不可欠です。小さなことかもしれませんが、こうした積み重ねにより、自分自身で考えて、リスクを負って行動ができる人材を着実に育てていきたいと考えています。

## 2022年度業績の振り返り

中期経営計画初年度である2022年度の状況を振り返ります。国内モスバーガー事業における連結売上高は850億円、過去最高を更新しました。2024年度の中長期経営目標である1,000億円に向けて順調に推移しています。

事業別の進捗としては、まず国内モスバーガー事業の全店売上高は1,189億円(前年比105.2%)で、既存店の売上・客数・客単価とも前年比増と好調を維持しています。特に客数は、コロナ禍の2020年度に落ち込んだものの翌年にはすぐ回復に転じ、現在はコロナ禍前を上回っています。今年度はイートイン利用が増えることでさらに伸びるとみています。

また店舗数は積極出店により41店舗増の1,292店舗となりました。これまで数年にわたって効率的な店舗運営を重視して既存店の回復を優先し、不採算店舗の閉店などで経営効率の向上を目指してきました。そのため国内モスグループの店舗数は微減傾向が続きましたが、今回、9期ぶりの店舗数純増を実現できました。店舗数の増加は増収に直結するため、2023年度も引き続き年間50店舗の出店を目指します。

2022年度は、以前モスバーガーが出店していたものの、さまざまな理由により閉店をした地域への出店を優先しました。こうした地域にあらためて店舗を出店すると、お客さまからは必ずといっていいほど「モスが戻ってきてくれてうれしい。またモスバーガーが食べられるようになってよかった」というお声をいただきます。

店舗の出店に関わるメンバーは、お客さまのこうした声が大きなきらみになっています。

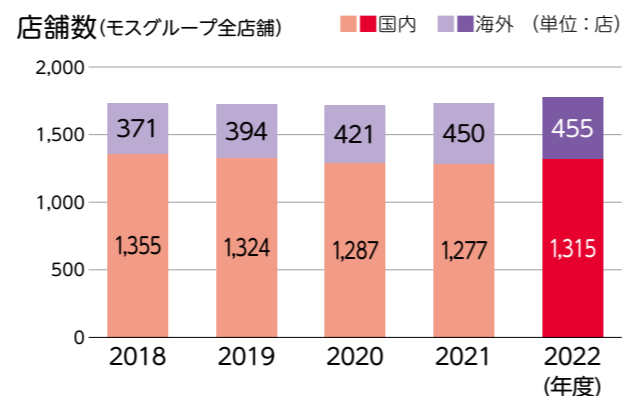
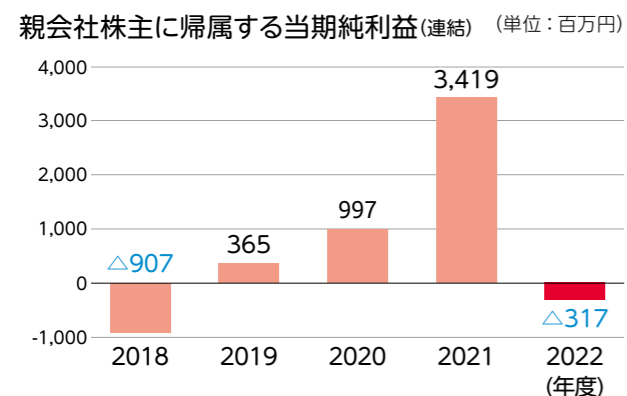
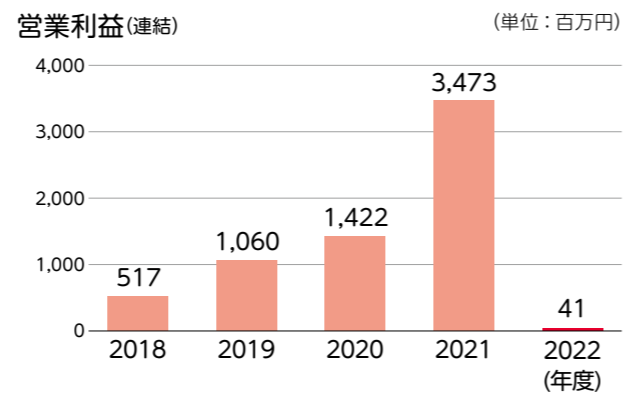
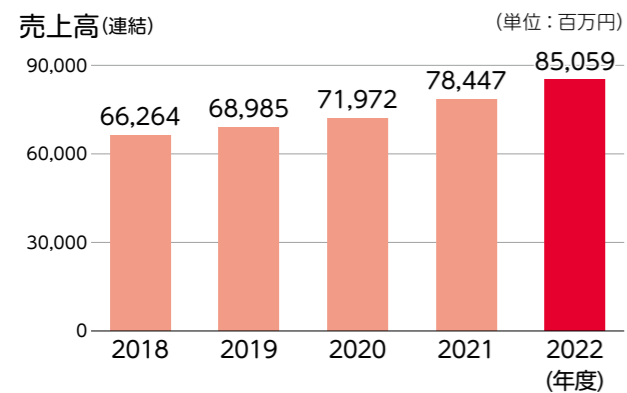
また積極的な新規出店と並行して、既存店の強化にも取り組みました。FCパッケージ力を向上させるため、ITやDX(デジタル・トランスフォーメーション)を活用して店舗運営効率の改善を図っています。個店の収益力を向上させることで加盟店オーナーの出店意欲を高め、さらに出店力を上げていく、という好循環を目指しています。

一方で、2022年度は営業利益0.4億円、親会社株主に帰属する当期純利益は海外一部地域の減損影響もあり、マイナス3億円の最終赤字でした。営業利益が大幅に減益となった要因は大きく3つあります。まずは、国内モスバーガー事業の仕入れコストの大幅な上昇影響です。次に同事業の販管費率の増加影響です。最後は、海外事業のコロナ影響による回復の遅れです。これらの要因により39億円の減益インパクトがありました。店舗の売上は引き続き好調で連結売上高は過去最高となりましたが、2022年7月の価格改定以降も想定を上回る仕入れコストの大幅な上昇や海外事業での減損もあって厳しい結果となりました。

業績改善に向けた対策として今年度取り組んでいくことは、まず販売価格と卸価格の最適化による粗利の確保です。国内モスバーガーでは、3月24日に価格改定を実施しました。次に、販管費の抑制による利益の創出です。DXの推進に加え、経費使用の全社的な見直し、プロモーション活動の費用対効果の向上などにより利益率の改善を図ります。さらに、海外事業においては不採算店舗を見極め、成長市場に経営を集中していく計画です。

## 経営課題の解決と「モスの強み」

日本を取り巻く少子高齢化はあらゆる産業にとっての課題ですが、特に飲食業にとってはお客さまの減少とともに、働き手不足、つまり人材獲得競争の激化の両





面で大きな課題です。働き方に対する個人や社会の意識も変わってきており、単に給料を上げれば人が集まるわけではなくなっています。こうした状況に対し、働きやすさの改善だけでなく店舗の収益性を高めるためにも、厨房のオペレーションや管理業務などでのIT化に取り組み、さらなる効率化と生産性の向上を目指しています。またお客さまにとっても、セルフレジや決済方法の拡充などは利便性の向上につながり、今後も需要は増えていくでしょう。お客さまの要望にきめ細かく対応してより良い体験価値を提供するのが今後の課題だと考えています。

モスグループでは中期経営計画における全社横断テーマの一つにDXを掲げていますが、CX(お客さまの体験価値)とEX(社員や店舗メンバーの働きがい)をどちらも推進し、経営ビジョンである「食を通じて人を幸せにすること」をITで支えることを目指すものです。

ただし忘れてはならないのは、飲食業はヒューマンサービスであり、人の手を介することで得られる価値もまた確実にあるということです。この点においてお客さまがモスに求めるものは何か。それは味であり、作りたてを提供することで感じていただける品質の良さであると私は考えています。モスではハンバーガーを一

つずつ手のひらの上でつくります。人の口に入るものだから手の上でつくりたい。小さいけれど大きなこだわりです。

多店舗展開する飲食店では調理作業の効率化や負担を軽減するために、メニューの製造や加工をセントラルキッチンなど1カ所に集中させるのが一般的です。一方モスでは、全国の契約産地から毎日届けられる「モスの生野菜」を、レタスは4℃の氷水で冷やしてから手でちぎって大きさを整え、トマトは包丁で丁寧に輪切りにして使う直前まで冷やしておきます。丹精をこめてつくられたみずみずしい生野菜を一番おいしい状態でお客さまにお届けできるのは、人の手で温度を感じながら毎日何度も仕込みをしていることも大きく関わっています。人の手が必要なところと、機械化・省力化でパフォーマンスを上げていくところとの見極めが、今後の外食産業では大きな差になってくると考えています。

## 海外で評価される「モスの価値観」

海外事業は、コロナ禍からの回復が遅れていましたが、今年度は人流の変化を踏まえ、積極出店よりも既存店の回復を優先し、不採算店舗の閉店など収益性の改善に取り組みます。

最大の店舗数を持つ台湾については、店舗売上は好調に推移しており、引き続き地域に根ざした店舗づくりを推進します。一方、仕入れ食材の高騰による原価率増で収益が悪化した製造子会社の魔術食品工業は、生産管理業務の見直しに加えて売価調整も行うことで収益力の向上を図ります。

シンガポールと香港については、原材料費の高騰や水道光熱費・家賃・物流コストなどの固定費が増え、利益率が低下しています。不採算店舗を見極めるとともに、価格改定による原価率の改善、人員体制強化による店舗売上増、店舗生産性向上の取り組みにより、収益構造の改善を図っていきます。

モスはアジアを中心に出店していますが、例えばシンガポールの店舗において「これほど清潔感があって心地良く、質の高い店舗を維持できているのは素晴らしい」という意見をいただいたことがあります。モスバーガーの店舗として当然の品質が、海外では高く評価されているのです。こうしたモスの持つ価値を大切に、ともに事業を進めていけるような企業とビジネスを推進していくことができれば、海外事業もまだ大きく成長する余地があります。国内同様、原材料費の高騰や人手不足などさまざまな課題がありますが、品質や価値観などモスグループとして守るべきことは譲らずに取り組んでいきます。

## モスグループの人的資本経営

モスグループが成長するために最も必要なのが人材です。モスの強みや価値観を社内で受け継ぎ大切に育てていくのも、やはり人です。新たな事業創出や変革などに取り組み、企業価値を高める先導役となる「人」への投資の重要性を認識し、人材の確保と育成、働く環境の整備という人的資本に投資していきます。

**「飲食業はヒューマンサービス。DX推進とともにモスだからこそできる強みと価値を忘れない」**



モスグループが今後も成長を続けていくにはさまざまな能力のある人材が求められます。例えば、店長として個店を切り盛りして利益を出すことと、複数店舗を運営していくことでは、求められる能力や経験が異なります。こうしたことにしっかり向き合った人材育成の仕組みを構築していく必要があります。

また、日本国内と海外での出店や店舗運営についても、求められる能力は全く異なります。これまで均質的な社会だった日本では、「以心伝心」という言葉が表すように、言葉に出さなくても互いに理解し合えるものと考えがちです。しかし、海外事業では、まず異なる文化や慣習の中でも事業を推進していけるようなコミュニケーション能力が重要になり、シンプルな英語で相手が理解できるようにクリアに伝える必要があります。異なった文化や慣習の社会では、「Why(どうしてですか)?」という相手の疑問に対して「Because(なぜなら)～」と明確で論理的に説明し、思いや考えを言葉でしっかり伝えなければ、理解し合うことが難しいのです。

海外展開を進める多くの日本企業は、異文化でのコミュニケーションの壁にぶつかっています。残念ながら当社においても、海外で勝負できるような人材が潤沢にいるとは言いがたい状況です。そうした課題に対応するため、当社では2022年から海外インターンシップ制度を導入しました。モスグループの海外拠点で1年間の就業体験をするもので、さまざまな文化的背景やバックグラウンドを持つ仲間と一緒に、経営から店舗オペレーションまであらゆる仕事の体験を通して、さらなる自己成長の機会とすることを目的としています。2022年度は3つの国と地域に1名ずつ社員を派遣しました。それぞれ大きな手応えを得てプログラムを終え、次のステージへと進んでいます。

また、国際大学のMBA1年制プログラムへの派遣もスタートしました。経営全般の見識を身に付け、異文化・多国籍な環境における実践的コミュニケーション能力とグローバルリーダーシップを発揮する人材を育成することを目的に、2022年度は2名の社員を派遣しました。

今回選ばれたメンバーはいずれも自ら手を挙げてくれました。自らの意志で違った世界に飛び込み、努力を重ねて成長していく姿を見守ることができるのはうれしい限りです。こうした人材は、10年後、20年後に会社の中核となってモスグループを率いてくれるものと確信しています。

## 「ビジネスパートナーである加盟店とも手を携え グループ一丸となって新たな時代に挑み続ける」

また、2021年度より開始した社内提案制度の「Challenging 01」は、次世代リーダーの発掘と育成を目的とした事業アイデアコンテストです。2年間で52件の応募があり、個性的で夢のある提案を聞くことができました。次はそれらをどう事業として成り立たせるか、挑戦に対して覚悟を持って取り組むことが必要です。一つのアイデアの事業化はそう簡単なものではないですが、それでも情熱を持ってやり遂げようという人材が出てきて、モスグループに変革をもたらしてくれることを期待しています。

ほかにも、人材育成のための施策に力を入れ、良い人材が長く働ける会社にしていきます。かねてより取り組んできた人事制度改革も整備され、中期経営計画のスローガンである「Challenge&Support」を実現する環境は整ってきています。すべてのメンバーの働き方・キャリア形成やリスクリングをサポートする制度の拡充や、「モスアカデミー」を通じた加盟店向けの教育・研修体制の充実により、人が育つ環境づくりの支援に取り組んでいきます。

海外展開を視野に入れた取り組みの一つ、特定技能制度を活用した「ベトナム カソク」については、コロナ禍で延期を余儀なくされていた1期生の受け入れが2022年5月ようやく実現し、現在21名が日本国内で就業しています。今年は2期生10名も加わっています。アジア全体のフードビジネス人材の育成を本格的に推進していきます。

なお、人材に関する外部評価として、当社は2020年から4年連続で「健康経営優良法人」に認定されたほか、2023年3月に女性活躍推進企業として「えるぼし認定」の3つ星を取得することができました。

### 経営基盤となるガバナンス、 そして共栄会

経営基盤としてガバナンスを支える取締役会は、数年前から構成が大きく変わりました。モスの取締役会は社外取締役3名を含む取締役9名(男性6名、女性3

名)と社外監査役2名を含む監査役4名(男性4名)で構成されます。

社外取締役と社外監査役には業務執行から独立した立場で発言してもらい、経営の監督とチェック機能を果たしてもらうことを重視し、保有するスキルを意識して迎え入れるようにしています。それぞれの知識や経験、能力を一覧にしたいいわゆるスキル・マトリックスも開示しています。

先日、社外取締役3名とのディスカッションの場を設け、多くの意見やアイデアをいただきました(P43-46参照)。事業を執行する社内取締役と得意分野や経歴が異なる社外取締役が積極的な議論を行うようになり、モスの取締役会は高度化が進んだと考えています。

最後にもう一つ、モスグループの成長に欠かせない「モスバーガー共栄会」についても紹介しておきます。共栄会の仕組みや取り組みについて本レポートにも記載していますが(P47-50参照)、共栄会は、本部と加盟店が対等なビジネス・パートナーとして、ともに成長していくことを目指し、加盟店が主体となって運営しています。この共栄会が主体となって、地域の特産品を活かした限定商品の販促企画や、母の日にカーネーションをプレゼントする企画など、さまざまなアイデアが生まれています。これも全国のオーナーさんが地域に根ざして店舗を守り続けてくださっているからこそだと思います。これからも本部と店舗、加盟店同士が相互にコミュニケーションを取りながら信頼関係を育んでいきます。

繰り返しになりますが、外食業界には多くの課題があり、事業環境も厳しさを増しています。しかし、これまで紹介してきたように、モスグループが50年かけて育ててきた経営基盤や事業の根幹は大変強固です。これからもアントレプレナーシップを発揮できる人材を育てながら組織としての結束力を高め、グループ一丸となって困難を乗り越え、成長を続けていきます。

店舗をご利用いただいているお客さまや株主の皆さまなど、モスを支えるすべてのステークホルダーの方々には、モスグループの今後の挑戦を温かく見守っていただき、引き続きご支援を賜ることができれば幸いです。

モスグループの財務方針と戦略

# 成長路線に向けて戦略投資を進め、事業全体の収益性改善に努めます



執行役員  
経営サポート本部長  
川越 勉

## 2022年度決算の概況

2022年度は国内モスバーガー事業、海外事業、その他飲食事業、その他の事業の全セグメントで増収となりましたが、仕入価格の高騰などにより大幅な減益となりました。

まず、売上高は850億円で前期比108.4%でした。このうち国内モスバーガー事業は、積極的な出店や効果的な既存店強化策が奏効し、全店・既存店ともに増収となりました。前期と比較すると、国内モスバーガー事業が33億円、海外事業が29億円、その他飲食事業が3億円の増収です。

営業利益は0.4億円で前期比1.2%となりました。その一方で、売上高の増加に伴い、粗利は31億円増加しています。おもな内訳としては国内モスバーガー事業で2022年7月に実施した価格改定によるものが11億円、出店によるものが3億円、海外事業での売上増は為替差益も含めて14億円です。

コスト面を見ると、仕入価格の高騰による原価率の

上昇やインフレ影響などによる販管費率の上昇が大きく影響しました。売上原価は仕入価格の高騰による原価率の上昇で22億円の粗利減少要因となりました。

販管費は、売上増加に伴う上昇分を除くと14億円の増加で、全体としては43億円の増加でした。内訳は店舗数の増加に対応した人員数増加や時給単価上昇に伴う人件費などの増加が14億円、新店や改装に関連する費用が9億円、販促費や支払手数料の増加が8億円、光熱費や運賃などエネルギーコスト関連費用が7億円の増加です。

セグメント別で見ると、国内モスバーガー事業は原価率の上昇及び販管費率の上昇で32億円の減益要因となりました。海外事業の売上は主要子会社であるシンガポール、香港、魔術食品工業(台湾の製造子会社)の3社はいずれも増収でしたが、セグメント利益は3社ともに減益でした。これは国内同様に海外でも仕入価格が高騰して原価率が上がっていること、諸経費の増加で販管費率も上がっていることが原因です。これらの影響により国内モスバーガー事業、海外事業ともに減益でした。

その他飲食事業は、売上が各業態とも回復し、3億円の増収でした。収益性ではいまだ厳しい状況ですが、前期と比較すると損失は減少傾向にあります。

こうした状況への対策として、国内モスバーガー事業では2023年3月に価格改定を行って原価率を改善

し、経費の見直しにより販管費率の改善も図ります。これらの施策と、既存店の成長と積極的な出店により、2023年度は売上高900億円、営業利益27億円の増収増益を見込んでいます。価格改定の影響については、推移を慎重に見守っていきます。

## 中期経営計画における戦略投資の進捗と今後

既存店の売上は好調に推移しています。コロナ影響により持ち帰りの需要が増えて売上構成は変わりましたが、現在は売上の水準を維持しながら店内飲食の比率も増えています。社会環境や経済状況の変化を捉えながら、インサイトを見極め、的確な商品やキャンペーンを展開し、コロナ禍を克服して業績回復に向けて取り組んでいきます。

国内モスバーガー店舗は、2023年3月末現在で1,292店舗あります。店内飲食やお持ち帰り、行動エリアなど、お客さまのご都合で使い分けいただける店舗ポートフォリオを持つ強みは、生活習慣の変化への柔軟な対応力や、そこから得られる顧客行動データを活かしたマーケティングにつながります。2022年度は新たに54店舗を出店し、9期ぶりに純増に転じました。まだまだ潜在需要と開拓の余地は大きいと考えており、2023年度も年間50店舗規模の出店を計画しています。販売拠点を増やすことでさらなる成長につなげていく考えです。また、朝や夜の時間帯の強化を通じて時間帯売上の平準化に取り組んでいきます。

新規出店と並んで、既存店の収益力向上も重要な課題です。高効率機器の導入などで店舗運営効率の改善を図ることや、加盟店の多店舗経営モデルの構築支援に努めます。また、フルセルフレジの導入や、着席して注文できる「テーブルオーダー」などの、お客さまと店舗の双方が利便性・効率性を享受できるサービスを拡充させていきます。

海外事業は、コロナ禍の行動制限の影響による人流の変化を踏まえ、積極出店よりも既存店の回復を優先し、不採算店舗の閉店など収益性の改善を進めています。台湾の店舗売上は好調で、引き続き地域に根差した店舗づくりを推進します。一方、仕入れ食材の高騰により収益性が悪化した製造子会社の魔術食品工業では、生産管理業務の見直しや売価調整により収益力の向上を図ります。シンガポールと香港は、国内と同様に、原材料価格の高騰や水道光熱費・家賃・物流コストなど

の固定費の増加が店舗の利益率に影響しています。店舗の採算性を見極め、収益構造の改善を進めます。

その他飲食事業のセグメント利益は着実に改善しています。今後は事業の成長性を見極めつつ多店舗化を図り、間接費や研究開発費も含めたうえで、営業利益をしっかりと確保していくことを目指します。

マーチャンダイジング事業では、2022年7月に自然や環境を意識したオリジナルのライフスタイルアイテムも販売するオンラインショップ「Life with MOS」をオープンしました。オンライン限定販売のモスライスバーガー(冷凍品)はご好評をいただいております。手応えを感じています。

調達については、昨今の仕入れ価格の高騰や気候変動リスクを避けるため、産地の分散や多様化を進めます。中でも輸入品については、円安による為替リスクを考慮して国産食材の代替利用も検討しています。

## 中長期的な資本配分と財務価値の向上

モスフードサービスの自己資本比率は64.3%で、財務体質は健全です。基幹事業である国内のフランチャイズビジネスの有事対応支援を念頭に、手元資金も厚めに確保しており、現金及び現金同等物の期末残高は190億円となっています。

2022年度から積極出店を進めており、資金需要は増大しています。財務活動によるキャッシュ・フローは44億円増加してプラス6億円となりました。おもな要因は、出店増加やPOSレジ入れ替えによる固定資産投資の資金として、36億円を借り入れたことによるものです。資金調達は基本的に銀行借入で賄う方針で財務レバレッジを効かせ、ROEを高めることも意識していきます。

当社は、業績や経営環境と連動しつつも安定的な配当を基本的な方針としています。配当性向30%を目安に、DOE(株主資本配当率)も参考にしながら業績向上に合わせて、配当額自体も増やしていきます。

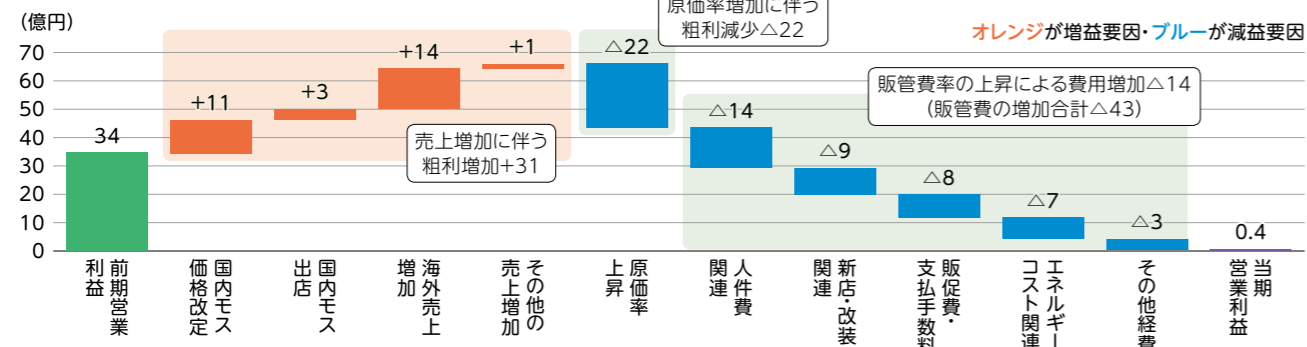
2022年度の最終利益はマイナスとなりましたが、2023年度のROE(自己資本利益率)は2.9%を計画しています。PBR(株価純資産倍率)については、事業への投資と成長戦略を株主・投資家の皆さまに丁寧に説明し、モスグループの将来に期待していただけるようにすることが重要だと認識しています。

引き続き外部環境の変化を注視しつつ、財務的な価値を着実に高めてまいります。

## 連結業績 (単位: 億円)

	前期	当期	増減	前期比(%)
売上高	784	850	66	108.4
営業利益	34	0.4	△34	1.2
親会社株主に帰属する当期純利益	34	△3	△37	-

## 営業利益の増減要因

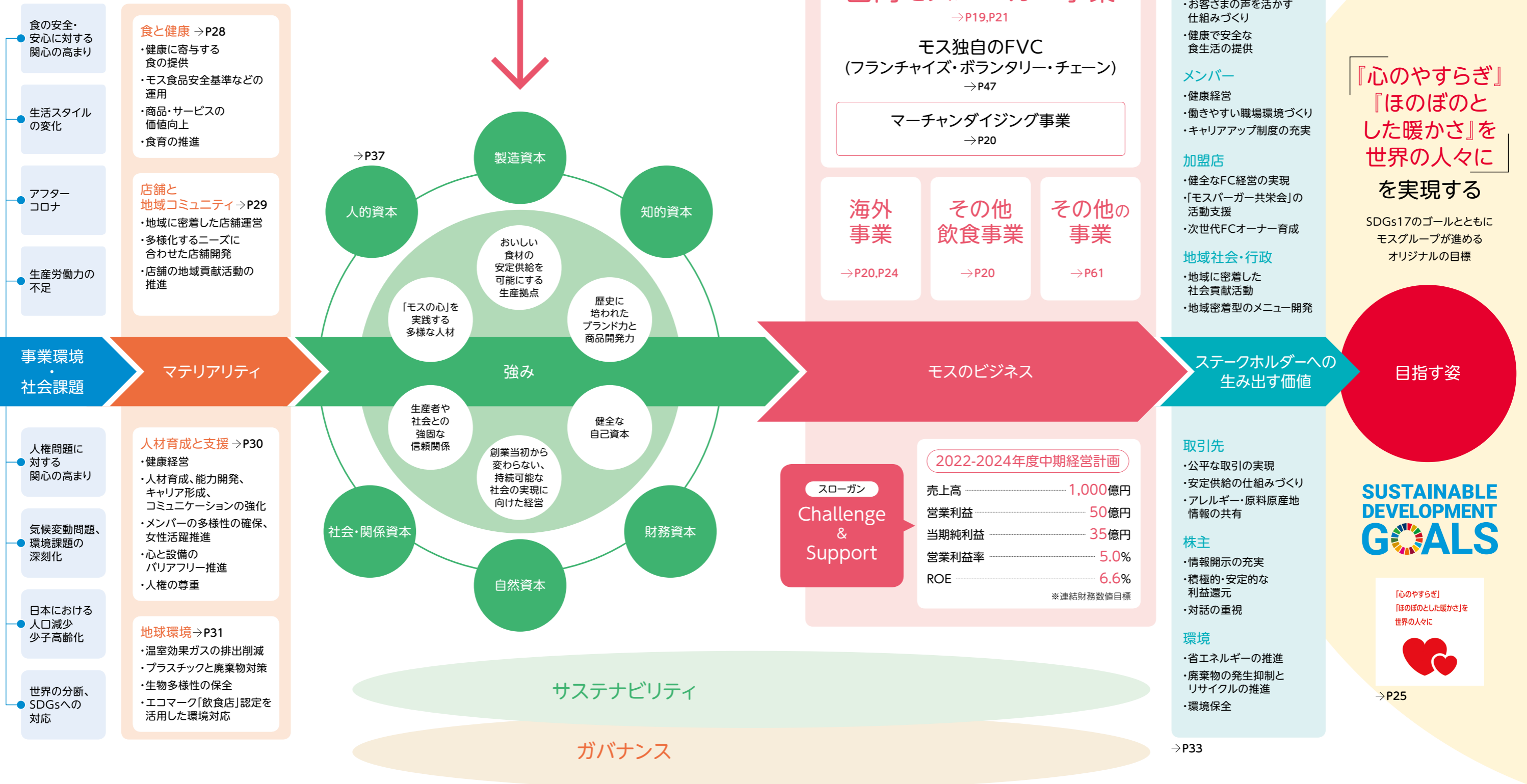




# モスグループの価値創造モデル

モスグループは、国内モスバーガー事業を中核とした独自のビジネスモデルを展開し、食を通じて「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」を世界の人々に届けます。モスグループで働くすべてのメンバーの拠り所である「モスの心※」は、グループの価値創造を支える礎となっています。

※モスの心：「経営理念」「創業の心」「基本方針」「経営ビジョン」からなるモスグループの理念体系(→P1参照)



# 成長戦略の推進

現在の中期経営計画について、進捗状況と今後の課題を整理しました。  
引き続き、モスグループが取り組む価値創造とサステナビリティの考えのもと、  
商品・マーケティング戦略を展開し、最終年度である2024年度の目標達成に向けて成長を加速します。

## 2022-2024年度 中期経営計画

中長期ビジョン	「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」をお届けし、 世界が注目する外食のアジアオンリーワン企業へ
中期スローガン	Challenge & Support

## 2022年度 (中計初年度) の進捗

店舗の売上は引き続き好調なもの、原材料費の高騰でコストが増加し、利益面は計画に未達でした。中計2年目の2023年度は収益力の回復に取り組み、最終年度の目標達成を目指します。

中期経営計画の初年度である2022年度は、国内モスバーガー事業の「新規出店の推進」と「既存店の強化」により、連結売上高は過去最高を更新しました。全店売上高は前年比105.2%の1,189億円で、既存店売上高も同104.1%と好調を維持しています。店舗数も41店舗純増の1,292店になりました。

一方で、利益計画に対しては営業利益0.4億円、当期純利益はマイナス3億円の最終赤字になりました。2022年7月に価格改定を行い、利益率の改善を目指し

ましたが、その後も想定を上回って原材料の仕入れコストが大幅に上昇し、海外事業での減損もあり厳しい結果となりました。

最終年度である2024年度の売上高1,000億円、営業利益50億円という目標に向けて、収益力回復に向けた取り組みを推進します。DX推進やマーケティングミックスを通じた販管費の抑制に加え、販売価格及び卸売価格の最適化による利益率の改善を進め、目標達成に向けて引き続き取り組んでいきます。

(単位: 億円)

連結財務数値	2021年度実績	2022年度実績	2023年度計画	2024年度中期経営目標
売上高	784	850	900	1,000
営業利益	34	0.4	27	50
親会社株主に帰属する当期純利益	34	△3	14	35
営業利益率	4.4%	0.0%	3.0%	5.0%
ROE	7.3%	△0.7%	2.9%	6.6%

## 中長期的に対処すべき課題と進捗

出店数や売上高など成長を支える経営基盤の強化を続けています。外的環境の変化によるコスト増や、アフターコロナの需要変化に向けて対応していきます。

### 国内モスバーガー事業

「出店力」「FCパッケージ力」「変化対応力」の3つのテーマに取り組みます。出店力については、2022年度は年間50店舗出店の目標をクリアし、54店舗の出店で純増41店舗になりました。2023年度も引き続き店舗の出店を目指し、優良な物件の獲得と店づくりを進めます。  
FCパッケージ力は、高効率機器の導入で店舗運営効

率の改善を図り、個店の収益力向上につなげるとともに、加盟店オーナーによる多店舗経営のモデルを構築します。変化対応力については、お客さまの生活スタイルやニーズの変化に柔軟に対応し、コロナ影響で大きく伸びたテイクアウト需要や、アフターコロナにおけるイートインの需要を取り込みます。

	進捗	今後のアクション
出店力	・54店舗の新規出店 ・&カフェや小型店の出店を推進	・優良な物件の獲得と店づくり ・時間帯売上の平準化
FCパッケージ力	・高効率機器の導入を推進 ・店舗運営効率の改善	・個店の収益力向上 ・FC多店舗経営モデルの構築
変化対応力	・イートやテイクのニーズ変化に対応 ・セルフレジなどの導入を推進	・生活スタイル変化への対応 ・多様化する顧客への対応

### モスグループの収益の多様化

海外事業はコロナ禍などにより、原材料などのコスト上昇の影響を受けていますが、人流の変化を踏まえ選択と集中で収益力の回復に努めます。積極出店より既存店の回復を優先して、不採算店舗の閉店などで収益性を改善します。その他飲食事業はコロナ禍の収束で既存店の売上は順調に回復しつつあります。新たにス

タートした紅茶輸入事業を早期に軌道に乗せます。マーチャンダイジング事業は2022年7月にECサイト「Life with MOS」を開設しました。オンライン限定商品や、オリジナル商品を充実させていく計画です。さらにブランドを活かしたロイヤリティビジネスを展開するなど魅力的な商品開発を進めます。

	進捗	今後のアクション
海外事業	・コロナ禍の影響を受け、減益 ・一部地域で減損発生	・選択と集中による収益力回復 ・コストの適正化とSCM構築
その他飲食事業	・既存店の売上回復は順調 ・紅茶輸入事業をスタート	・早期黒字化、実験店展開 ・販路の拡大
マーチャンダイジング事業	・2022年7月にECサイト開設 ・他社とのコラボ実施	・サイト流入客の増加と売上 ・魅力的な商品開発と在庫管理

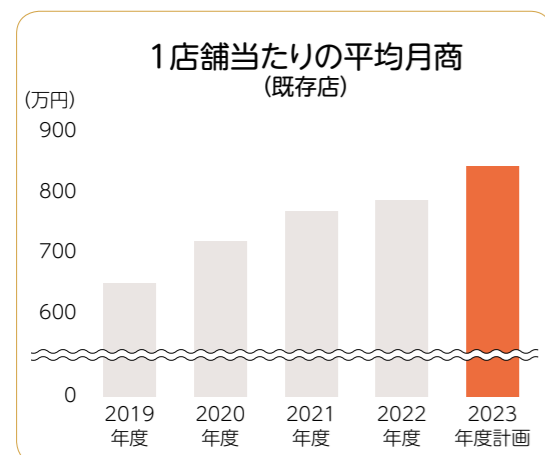
# 各事業の取り組み

国内モスバーガー事業、海外事業、その他飲食事業、マーチャンダイジング事業それぞれで今後、具体的に組み込んでいく戦略と活動方針をご紹介します。

## 国内モスバーガー事業

### 成長戦略のポイント

- 「家族みんながワクワクする、モスらしい感動体験を提供する」をテーマに、商品・マーケティング戦略を展開し、お客さまの支持獲得と売上増につなげていく。
- お客さまとの接点の量と質を徹底的に強化し、積極的な出店や地域に密着したお店づくりを推進していく。



国内モスバーガー事業では、これまで収益性を重視して不採算店舗の閉店を進めてきたため、店舗数は長年減少傾向にありましたが、2022年度は増加に転じて41店舗の純増になりました。

コロナ禍で多くの飲食店が打撃を受けた状況下でも、モスバーガーは店内飲食だけでなくテイクアウトやデリバリー需要を捉えて売上を大きく伸ばしました。また、テイクアウトやデリバリー需要が増えたことで、従来よりも狭い店舗でも採算が取れるようになり、出店余地は広がっています。多くの地域からモスバーガーに出店してほしいという要望が寄せられており、2023年度も50店舗の出店を目指しています。客数はコロナ禍が始まった2020年度は一時的に減少しましたが、2021年度以降はコロナ禍前を上回っています。さらに既存店の平均月商も年々増加しており、2023年度も前年を上回る計画としています。

来店するお客さまの利便性向上に向けて、「フルセル

フレジ」の導入や、レジに並ばずに着席したまま注文できる「テーブルオーダー」、ドライブスルーで並ばずに商品を受け取れる「パーキングオーダー」などのサービスに取り組んでいます。また、注文状況を確認できる「番号表示ボード」はテイクアウトで来店するお客さまから好評をいただいております。今後も順次展開していきます。地域に密着した取り組みとしては、生産者や団体と連携して地元名産品などを使用した地域限定の商品販売やイベントの開催、自治体との連携を進めます。

お客さまのカフェニーズに対応したドリンクやスイーツを充実し、リラックスできる空間を演出することでカフェ需要も取り込んでいきます。ダイバーシティの実現を目指す分身ロボット「OriHime(オリヒメ)」の接客を推進するほか、VR(仮想現実)の月面上に出店している店舗で、VRによる製造体験を通じて新たな顧客層の獲得につなげる施策も実施し、お客さまの店舗体験価値(CX)を向上します。

## 海外事業

### 成長戦略のポイント

- コロナ禍による行動制限の影響などにより、積極出店よりも既存店の回復を優先し、不採算店舗の閉店など収益性改善に努める。

### 台湾

台湾はコロナ禍からの回復が早かったため店舗売上は好調に推移しており、引き続き、地域に根差した店舗づくりを推進していきます。一方、仕入れ食材の高騰による原価率増で収益が悪化した製造子会社「魔術食品工業」では、生産管理業務の見直しに加えて売価調整も行います。

### シンガポール、香港

2022年度の業績はシンガポール、香港とも増収増益でした。コロナ禍からの回復が若干遅れたことに加え、原材料価格が高騰し、水道光熱費・家賃・物流コストなどの固定費も上昇したため、損益分岐売上が上昇して利益率が低下したことが要因です。今後は不採算店舗を見極めるとともに、価格改定による原価率の改善や、人員体制の強化による売上増と店舗の生産性向上に取り組んで、収益構造を変えていきます。

## その他飲食事業

### 成長戦略のポイント

- 既存店の運営力を磨き上げるとともに、紅茶茶葉の直輸入事業にも注力していく。

### マザーリーフなど

既存事業でのサービスレベル向上を図るとともに、付加価値の高い商品を導入していくほか、テイクアウト、デリバリーの拡大など運営力をさらに磨き上げて、事業の成長を図ります。紅茶専門店のマザーリーフや国内モスバーガー店舗で使用している紅茶の茶葉を直輸入する事業においては、今後は他社への卸売販売を新たな収益源に育てていきます。2023年3月にはコンビニのプライベートブランドのドリンクとして、マザーリーフが監修した商品が採用されました。



## マーチャンダイジング事業

### 成長戦略のポイント

- ECサイトなどを通じ、モスブランドを活用した新たな事業展開を進める。

### オンラインショップなど

2022年7月に開設したオンラインショップ「Life with MOS」では、オンライン限定のライスバーガーなどの食品や、自然や環境を意識したオリジナル商品も販売しています。お客さまから高い認知度を持つモスのブランド力を活かして、オンラインショップを通じて安全・安心・健康・おいしさに加え、環境に配慮したライフスタイルフードやアイテムを提案します。ほかにも企業や団体とのコラボレーションによるオリジナル商品を販売するなど収益事業に育てていきます。



国内モスバーガー事業

# マーケティング・商品開発戦略

ファミリー層の来店を促して将来に向けた顧客創造を実現するため、「おいしい」とお客さまに喜んでもらえる商品開発で、MOS品質をもう一度伝えていきます。



「消費者の多様なニーズを捉えた店舗づくりと商品を提供します」

安藤 芳徳  
 上席執行役員  
 マーケティング本部長

り組んだことで、モスバーガーのファンづくりについては、一定の成果を上げることができたと感じています。

## MOS品質をもう一度お客さまに訴求

2023年度はファミリー層の来店を促していきます。国内の外食産業は、コロナ禍の影響もあって消費者の減少傾向が見られる業態もありますが、外食需要自体は減っていないと見ています。モスバーガーは他の飲食業に比べてファミリーでの利用が少なく、開拓する余地が大きく残されているので、家族の食事需要の獲得に取り組めます。

そこで私たちがこれまでずっと大切にしてきた「MOS品質」をもう一度お客さまに伝える取り組みをしていきます。2010年代から2020年代にかけて生まれたα世代とその親の世代にモスバーガーの品質を前面に打ち出していきます。α世代は、現在12歳以下の小学生が中心ですので、親世代と一緒にモスバーガーに来店してもらうことで新しい顧客層を育てていきます。

## ファンづくりは一定の成果

2022年度国内モスバーガー事業のテーマは「お店をもっと近くに、もっと愛されるお店に」でした。このうち私が担当するマーケティング本部は「もっと愛される」のほうでファンづくりにつながるマーケティングと魅力的な商品開発に注力しました。国内モスバーガー事業における2022年度の全店売上高の前年比は105.2%、既存店売上高は104.1%と、中期経営計画初年度のスタートダッシュとまではいきませんでしたが好調を維持し、客数102.5%、客単価101.6%と一定の手応えを得ることができました。

来店頻度の向上を図り、将来に向けた顧客創造に取

	来店頻度の低下	未来の顧客の創造	
課題	値頃感	商品のマッチング	
	売上一極集中	競合他社	
	外部要因による環境変化	少子高齢化の加速	
対策	「家族の食事」 ニーズ獲得	売上平準化	来店頻度の向上

アンケート調査を実施して、この世代の子どもたちに人気の高い俳優さんを「モスバーガー ブランドキャラクター」に起用し、安全安心な品質とおいしさへのこだわりを表明する「MOS品質宣言」を伝える役割を担っていただきました。

## 売上の平準化とデジタル化を推進

店舗運営においては、売上の平準化を目指します。モスバーガーの店舗はランチタイムに来客が集中する傾向がありますが、製造できるハンバーガーの数には限界があります。「朝モス」やディナータイム限定の「夜モス」、平日限定の「昼割セット」のセットメニューを展開することで来店時間の分散、売上の平準化に力を入れています。1日ごとの売上の平準化だけでなく、冬季に売上を伸ばす「モスチキン」のような商品も、夏季を含めて年間を通して安定して販売数を伸ばせるように取り組んでいきます。

これまではコロナ禍で来店頻度が落ちるのを食い止める施策が中心でしたが、今後は来店客数を増やすことにも力を入れていきます。お客さまに満足の行く品質の商品を提供し続けられるよう、定番メニューを再度訴求し、商品の改良に努めます。

さらにネット注文などのデジタル化を推進し利便性を高めます。2022年度のネット注文比率は8%台でしたが、今年度は10%まで引き上げたいと考えています。ほかにもLINEやNTTドコモと提携して、デジタル施策によりファンを開拓するといった、モス流のファンベースマーケティングを引き続き行います。

こうした施策にしっかり取り組むことで、来店頻度の向上を図るとともに、新たな顧客創造に取り組んでいきます。

## 選ばれるストーリーのある商品開発

マーケティング本部のもう一つの柱である商品開発については、消費者の多様な要望・ニーズを理解して商品を開発するマーケットインの思想で進めます。多くの飲食店の中からお客さまにモスバーガーを選んでもいただくストーリーづくりが重要で、商品開発の鍵になります。

モスバーガーは「少し価格が高くておいしいから、ときどき食べたい」というイメージがあると思いま

## MOS品質の訴求



す。それを、品質を見直すことで「いつでも食べたいくなるモスバーガー」に進化させ、お客さまにより喜んでもらえるような商品開発に取り組んでいきます。

今後は、数量限定メニューにも挑戦していきます。2022年は西日本エリアで「真鯛カツ×愛媛県愛南町」を数量限定で販売し、100万食限定で「一頭買い黒毛和牛バーガー ～特製テリヤキソース～」も販売しました。まずは、価値のある素材を使ったプレミアム感のある商品を、しっかり供給できる体制を整えます。さらに、店舗でもうひと手間かけてお客さまに提供できるような工夫をするなど、モスならではの商品づくりに取り組んでいきたいと考えています。

中期経営計画の最終年度に向け、マーケティングと商品開発の両面から積極的な成長戦略を展開していきます。

国内モスバーガー事業

# 店舗開発戦略

地域やお客さまの要望をお聞きして出店を加速し、利便性の良いお店づくりを進めていきます。



「チャンスを見極めて出店し、お店の利便性も高めます」

内田 優子

取締役常務執行役員 開発本部長  
兼 新規飲食事業部長

## ニーズに合わせた多様な出店

コロナ禍で店内飲食比率は一時、20%近く下がりました。従来は店内の席数と売上高は比例していましたが、出来立ての商品を店内で食べるだけでなく、持ち帰って食事をする需要が増したことで、座席数の限られた場所にも出店ができるようになりました。

また、ネット注文の拡大で、レジの台数に関わらず多くのご注文が受けられるようになり、テイクアウトやデリバリーなど店内飲食以外のご利用が増えるにしたがって、店舗の売上も増えています。新規出店にあたっては家賃などコストが高くて諦めていた場所も、収支が合ってきたことから、ニーズに合わせた多様な出店を検討できるようになったのです。お客さまからは、さまざまな地域への出店のご要望を数多くいただいております。出店の余地はまだあると考えています。

## お客さまの利便性向上に向けて

お客さまの利便性向上に向けた取り組みとしては、「フルセルフレジ」の導入や、レジに並ばずに着席してからお客さまのスマートフォンで注文ができる「テーブルオーダー」、ドライブスルーに並ばずに駐車場から注文し、商品は店舗スタッフがお車までお持ちする「パーキングオーダー」など、お客さまのご利用シーンに合わせた注文方法の充実を図っていきます。また、テイクアウトのお客さまからは、店頭でお待ちいただく際に出来上がりまでの順番が確認できる「番号表示ボード」が好評で、今後も順次設置を進めていきたいと考えています。

## 「お店をもっと近くに」を目指して

国内モスバーガー事業のテーマのうちの「お店をもっと近くに」の実現に向け、2022年度は54店舗の積極出店を行いました。2023年度も50店舗の出店を目指します。

コロナ禍で多くの飲食店が打撃を受けた状況の中でも、モスバーガーはテイクアウト需要を捉えたことや、都市型や郊外型の店舗、ドライブスルーやフードコートなど多様な立地に出店をしていたことで、売上は好調に推移しました。コロナ前から取り組んできたテイクアウト利用を意識した商品改良が奏功したことに加え、ご注文方法や決済手段を拡充してきたことで、お客さまのニーズに対応することができました。



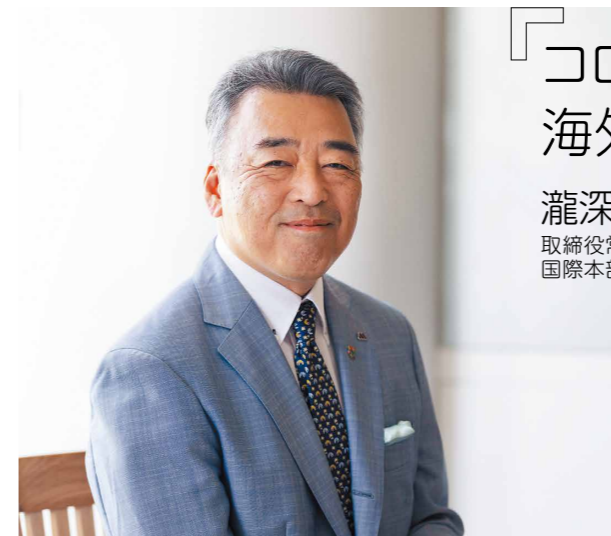
フルセルフレジ



レジに並ばずスマホで注文!

# 海外戦略

コロナ禍からの回復やコスト構造など、国・地域ごとに異なる状況を分析し、それぞれに合った戦略で収益構造を改善することで、欧米や中国市場の開拓にも挑戦します。



「コロナ禍からの回復を見極め、海外事業を成長させます」

瀧深 淳

取締役常務執行役員  
国際本部長

る原価率の改善と人員体制強化による店舗売上増や、店舗の生産性向上に取り組むことで、収益構造の改善を図ります。

## 新たな市場への進出に挑戦

現在はアジア諸国・地域を中心に2022年12月時点で455店舗を出店していますが、今後は北米やヨーロッパでの展開に挑戦したいと考えています。展開にあたっては、30店舗くらいの出店を想定していますので、その規模を維持するサプライチェーンの検討も同時に行う必要があります。

アジア圏では、市場として取り込めていない中国での展開が課題の一つです。中国は経済発展とともに、食生活や外食の環境が急速に変わりつつあります。中国に限らず、発展が目覚ましい国や地域においては、市場の変化を追いかけて対応するだけでなく、守るべきものを守りながら市場側が受け入れるようになるのを待つという戦略も必要かもしれません。

日本の飲食業が海外で成功するのは難しい面がありますが、例えば台湾では、製造子会社の魔術食品工業とともに合併会社での多店舗化に成功しました。良いものをつくるために高くても仕入れ、結果的に価格も高くなり売れないという状況を防ぐために、自社工場で調達コストを抑制するのの一つの方法です。

以前は海外事業におけるリスクは人権などの課題が大半を占めていましたが、地政学的なリスクも考慮する必要があります。

国ごとの状況や市場の変化は国内とは大きく異なります。変化を捉えて海外事業の成長に向けて挑戦していきます。

## 国・地域ごとに収益構造を改善

2022年度の海外事業は厳しい状況が続きました。コロナ禍の影響が国内よりも長く続き、主力の台湾やシンガポール、香港は新型コロナウイルス感染拡大によるロックダウン(都市封鎖)に近い状況が続きました。その後も回復の見極めには時間がかかり、売上高が落ち込みました。さらに原材料費や電気代などのコスト増加も重なり、採算は悪化しました。

台湾の製造子会社「魔術食品工業」は、仕入れ食材の高騰による原価率増で収益が悪化しました。台湾では店舗売上は好調のため、生産管理業務の見直しなどで収益力向上を図り、業績の回復を目指します。シンガポール、香港については、原材料価格の高騰や、水道光熱費・家賃・物流コストなどの固定費が増え、利益率が低下しました。店舗経営では原材料費・人件費・家賃が主要コストで、その比率は国ごとに異なります。国・地域ごとに指標をつくって戦略を立て、価格改定によ



台湾の限定商品  
「紅烏龍烤雞珍珠堡」

# モスグループのサステナビリティ経営とSDGsへの取り組み

モスグループでは、SDGsに関連するさまざまな商品・サービスの提供やサステナビリティの取り組みを行っています。原点である「モスの心」を変わらぬ指針とし、本業を通じて社会課題の解決に貢献するために、サステナビリティ経営を通じて今後もさらなる取り組みを進めてまいります。



ESG	7つの中核主題	ESG重要テーマ	モスグループのおもな取り組み	マテリアリティ(重要課題)	SDGsの17目標との関連性																
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
G	組織統治	コーポレートガバナンス	企業統治 内部統制 サステナビリティ経営の推進(社内浸透)																●16.4 ●16.5	●17.16 ●17.17	
		リスクマネジメント	グループ全体のリスクマネジメント データセキュリティとプライバシーの保護(顧客を除く)																●16.4 ●16.5		
			BCP管理																○11.2 ○11.5	●13.1	
		コンプライアンス	理念体系、行動規範等の管理と啓発																○10.2 ○10.3	●16.4 ●16.5	
S	公正な事業慣行	公正な取引の遵守	取引に関する法令の遵守															●10.3	●16.4 ●16.5		
		サプライチェーンマネジメント	CSR調達の推進		○1.1	●2.4							●8.4 ●8.7		○10.2 ○10.3				12.2 12.3 ●12.4 12.5 12.8	○16.5	
	産地支援とモスファーム事業の推進				●2.4								●8.4						12.2 12.3 ●12.4 12.5	●17.17	
	人権	人権	人権の尊重	③ 人材育成と支援					●5.1 ●5.5				●8.5 ●8.8		●10.3						
	労働慣行	人事・福利厚生	法制度改革への対応 福利厚生の充実				●3.a	●4.4 ●4.7	●5.5					●8.5 ●8.8		●10.3 ●10.4					
		従業員の健康・安全	長時間労働の是正・休暇取得の推進 健康経営	③ 人材育成と支援			●3.a ●3.d							●8.8							
		人材育成	人材獲得と退職防止 人材育成、能力開発、キャリア形成、コミュニケーションの強化	③ 人材育成と支援				●4.4 ●4.7							●8.5		●10.3				
			次世代FCオーナー育成					●4.4 ●4.7							●8.5						○17.17
		ダイバーシティ	メンバーの多様性の確保、女性活躍推進 心と設備のバリアフリー推進	③ 人材育成と支援				●4.5 ●4.7	●5.5					●8.5 ●8.8		●10.3				○17.17	
	消費者問題	製品の品質と安全性 健康価値(健康と栄養性)	モス食品安全基準などの運用 健康に寄与する食の提供	① 食と健康				●3.d							●9.4				●12.4		
		適切な情報公開	商品情報の適切な表示と開示					●3.d											●12.2 ●12.4		
		製品の求めやすさ	商品・サービスの価値向上 利便性向上のための店舗インフラ整備	① 食と健康										●8.2	●9.4						
		公正なマーケティングと広告	公正なマーケティングと広告																●12.8	○16.10	
個人情報の保護		データセキュリティとプライバシーの保護(顧客)																	○16.10		
コミュニティへの参画及びコミュニティの発展		コミュニティと地域活動	店舗の地域貢献活動の推進																○11.a	●17.17	
	コミュニティと産業育成	多様化するニーズに合わせた店舗開発 地域に密着した店舗運営	② 店舗と地域コミュニティ										●8.2 ●8.5	○9.4		●11.7 ●11.a	○12.5		●17.17		
		地域の特産品を活かした新商品の開発					●2.4	●3.d					●8.9	○9.4					○17.17		
E	気候変動・大気汚染の防止	エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応 温室効果ガスの排出削減	④ 地球環境										●7.3					●12.3 ●12.5	○13.1		
		省エネルギー推進	本社及びチェーン全体の省エネルギーの推進										●7.3					○12.2	●13.1		
	廃棄物とリサイクル	プラスチックと廃棄物対策	④ 地球環境										○7.3		○9.4				●12.2 ●12.5	○13.1	
		食品リサイクルの推進											○7.3						●12.3 ●12.5		
	生物多様性の保全 水の管理	生物多様性の保全 水質保全	④ 地球環境																●14.1	●15.4	

※本マトリックスは世谷秀光氏の監修による ●:おもに関連するSDGs目標 ○:関連するSDGs目標

# モスグループのマテリアリティ (重要課題)

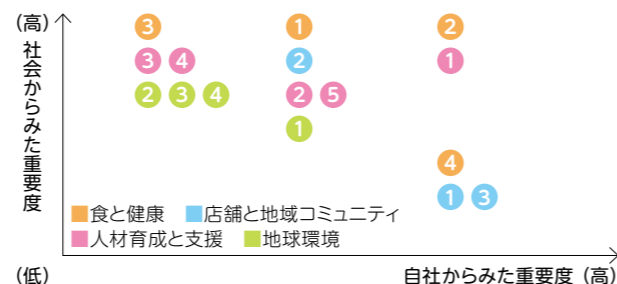
モスグループの各事業を通じて社会課題の解決に貢献するために、環境・社会・ガバナンス (ESG) の観点から4つのマテリアリティ (重要課題) を特定。これにより、サステナビリティ経営を通じてさらなる企業価値の向上を推進していきます。

## マテリアリティの特定プロセス

外部要請事項及び事業活動における社会課題の関連性や重要度を整理し、社会 (ステークホルダー) と自社事業にとって重要性の高いマテリアリティを特定しました。



## マテリアリティ (重要課題) の整理



## マテリアリティ 1. 食と健康

### 環境認識

- ・お客様の健康志向・衛生意識の高まり
- ・飲食店HACCP<sup>®</sup>義務化などの法整備強化
- ・国際情勢の緊迫や多発する異常気象、気候変動などによる主要原材料や物流費の高騰

※事業者自らが食中毒や異物混入などの危害要因 (ハザード) を把握し、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で特に重要な工程を継続的に監視・記録する衛生管理の手法です。

### リスク

- ・店舗営業における衛生問題 (危険異物の混入、食中毒の発生) による営業停止
- ・工場での食品事故による店舗に対する商品供給の停止
- ・食品事故などの発生による社会からの信頼喪失と企業価値の低下

### 機会

- ・重点的なリスク対策による、衛生問題などの継続的な抑制及び食の安全・安心ブランドの確立と競争優位性の確保
- ・当社グループにおける持続的な食品安全レベルの向上
- ・多様化する食のニーズへの対応による、市場規模の拡大

テーマ	モスグループのおもな取り組み	期待される変化 (あるべき姿)	KPI (2030年度の指標)	2030年度目標	2022年度実績	おもに関連するSDGs
食と健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康に寄与する食の提供</li> <li>モス食品安全基準などの運用</li> <li>商品・サービスの価値向上</li> <li>食育の推進</li> </ul>	商品及び情報提供によるお客様の健康への寄与	「モスの生野菜」の取り組みを通じ、野菜摂取量の目標 (成人1日350g) 達成に貢献	-	-	3, 4, 8, 9, 12, 13
	食に関する新しい価値の提供	「グリーンカテゴリー (プラントベース) 商品」の年間販売数	500万食	183万食	12, 13	

## モスグループのおもな取り組み

食と健康の詳細はWEBサイトをご覧ください。

### 健康に寄与する食の提供

「医食同源」の考えのもと、1日に必要とされる野菜摂取量350g<sup>\*</sup>を意識した商品開発に取り組んでいます。モスバーガーで使用される生野菜はすべて国産で、全国112産地の生産者、7社のモスファームと協力し合い、おいしくて安全な「モスの生野菜」を提供しています。



※「健康日本21」(厚生労働省)に定める成人1日あたりの野菜の平均摂取量の目標値。

### モス食品安全基準などの運用

モスでは、HACCPに準じた衛生管理に加え、独自の食品安全マネジメントシステム「モス食品安全基準」を構築し、運用を行っています。この基準を遵守し、HACCP教育を受けた指導員による店舗総合衛生監査を全店で実施することで、安全・安心でおいしい商品をお届けします。

### 商品・サービスの価値向上

2002年に「低アレルギーメニュー」を販売して以来、幅広いお客さまに向けた商品展開を進めています。2020年からは「MOS PLANT-BASED」シリーズとして、原材料に動物性食材や五臓を使用しない「グリーンバーガー」などを開発し、全国で販売しています。



### 食育の推進

モスでは、子どもたち自身が食の楽しさと大切さをさまざまな観点から学び、考える「モスの食育プログラム」を多角的に展開しています。健全な心と身体、豊かな人間性を育むお手伝いをする中で、食の大切さを未来へ受け継いでもらいたいと考えています。

## マテリアリティ 2.店舗と地域コミュニティ

### 環境認識

- ・テイクアウト需要の増加による中食の台頭
- ・共働き世帯や一人世帯の増加による生活スタイルの変化
- ・自然災害による店舗運営への影響
- ・消費者の行動の変化と多様化するニーズ

### リスク

- ・店舗における事件・事故やコンプライアンス違反などによる、お客さまと店舗メンバーに対する安全管理上の問題発生及び営業停止
- ・店舗の営業活動の短縮や停止による地域社会・お客さまからの信頼喪失
- ・FCシステムにおけるトラブルやオーナー高齢化による事業承継の停滞

### 機会

- ・お客さまと店舗メンバーの安全管理徹底とお客さまの声の積極的活用による信頼されるブランドの確立
- ・地域コミュニティとしての飲食店の存在価値向上
- ・雇用の創出による地域経済への貢献

テーマ	モスグループのおもな取り組み	期待される変化(あるべき姿)	KPI(2030年度の指標)	2030年度目標	2022年度実績	おもに関連するSDGs
店舗と地域コミュニティ	①地域に密着した店舗運営 ②多様化するニーズに合わせた店舗開発 ③店舗の地域貢献活動の推進	店舗品質向上及び売上の向上	顧客満足度調査活用度スコアの向上*	-	16.3回	8 働きがい、安全 11 持続可能な消費 17 パートナーシップ
		地域コミュニティの活性化とエンゲージメント強化	モスバーガー共栄会全20支部での地域密着活動の実施	-	全支部で実施(実績68件)	

※ 顧客満足度調査確認サイトへのアクション数

## モスグループのおもな取り組み

店舗と地域コミュニティの詳細はWEBサイトをご覧ください。



### 地域に密着した店舗運営

モスの「FVC(フランチャイズ・ボランティア・チェーン)」\*は、オーナー自身の主体性を尊重しているところが特徴で、日本全国の加盟店オーナー約400名は、地域活性化や地域貢献に取り組み、地域の方に応援してもらえるお店をつくることを目標にしています。



※ 本部と加盟店がつながる「FC(フランチャイズチェーン)」、加盟店同士がつながる「VC(ボランティアチェーン)」、この二つのつながりを併せ持つモス独自のフランチャイズシステム。

### 多様化するニーズに合わせた店舗開発

オフィス街やロードサイド、フードコートといったさまざまな立地に合わせた店舗開発に加え、お客さまの利用動機に合わせた店舗や業態の開発を進めています。店舗フォーマットを駆使して、お客さまにもっと近くに感じていただけるように多業態化を推進しています。



### 店舗の地域貢献活動の推進

おいしくて体に良い商品を召し上がっていただきながら、心のやすらぎを感じていただけるお店をつくる。そんなモスの使命を実現するために「モスバーガー共栄会」ではHDC活動\*が行われ、地域の特色に合わせた取り組みで、お客さまに愛される店舗を目指しています。

※ Hospitality, Delicious, Cleanlinessの頭文字をとった、「モスの心」を具現化するための活動です。

## マテリアリティ 3.人材育成と支援

### 環境認識

- ・働き方への社会的要請の高まり
- ・テレワークなど柔軟な働き方への対応
- ・人材の多様性に対する関心の高まり
- ・健康経営の推進
- ・少子高齢化による労働人口の減少、人材不足や人件費の高騰

### リスク

- ・労働基準法の法令違反、ハラスメント、社内ルールからの逸脱などによる働きがいやモチベーションの低下とそれに起因する優秀な人材の流出と人材確保困難
- ・獲得競争激化による人件費の高騰
- ・組織力や帰属意識、労働生産性の低下

### 機会

- ・柔軟な働き方の推進による、多様性があり健康で安全な職場や働きがいのある会社の実現
- ・優秀な人材の確保と労働生産性の向上による会社の持続的成長

テーマ	モスグループのおもな取り組み	期待される変化(あるべき姿)	KPI(2030年度の指標)	2030年度目標	2022年度実績	おもに関連するSDGs
人材育成と支援	①健康経営 ②人材育成、能力開発、キャリア形成、コミュニケーションの強化 ③メンバーの多様性の確保、女性活躍推進 ④心と設備のバリアフリー推進 ⑤人権の尊重	一人ひとりの成長と活躍の実現	従業員エンゲージメントの向上*	上位20%	-	3 働きがい、安全 4 質の高い教育 5 働きがい、経済成長 8 持続可能な消費 10 公正な働き方 17 パートナーシップ
		ダイバーシティ&インクルージョンの実現	男女賃金格差の解消	-	60.1%(全従業員)	
			女性管理職比率	30%	20.5%	
			男性育児休業取得率	85%	50.0%	

※ 従業員満足度調査(Wevox)総合スコアの業界水準比較

## モスグループのおもな取り組み

人材育成と支援の詳細はWEBサイトをご覧ください。



### 健康経営

健康経営を戦略的な施策の一つとして位置付け、2022年度に「モスフードサービス健康宣言」とその推進体制及び戦略マップを策定・開示しました。「健康相談室」や「メンタル相談窓口」の開設など、メンバーの健康を推進するためにさまざまな取り組みを行っています。

### 人材育成、能力開発、キャリア形成、コミュニケーションの強化

モスで働く一人ひとりが自分の夢を実現させてほしいという思いのもと、さまざまな教育・研修制度を充実させています。集合研修・通信教育・外部講習などの幅広い研修や教育活動を通じて、メンバーの成長を支えながら、活躍する人材の育成と定着を図っています。

### メンバーの多様性の確保、女性活躍推進

モスでは、本社・店舗において女性やシニア、外国人、障がい者など多様な人材の雇用を積極的に行っています。特定技能制度を活用した「ベトナム カゾク」によるベトナム人社員も増え、社内のさまざまな場所で、多様なバックグラウンドを持つメンバーが活躍しています。

### 心と設備のバリアフリー推進

モス本社では、特例子会社モスシャインのチャレンジメイト(障がいのあるメンバー)と本社メンバーが同じフロアで働いています。一緒に働くことでコミュニケーションをとり、誰もがいきいきと働き、バリアのない風通しの良い環境づくりの実現に取り組んでいます。



### 人権の尊重

モスでは従来、「モスグループ行動規範」で人権配慮を掲げてきました。世界的に人権問題への関心が高まる中で、2021年度に「モスグループ人権方針」を策定。持続可能な事業活動を行う企業として、国際的な原則に基づいた人権尊重の取り組みを進めています。



マテリアリティ 4.地球環境

環境認識

- ・脱プラスチック、脱炭素などの推進
- ・食品ロスに対する消費者の関心の高まり
- ・SDGs(持続可能な開発目標)の浸透と消費行動の変化
- ・異常気象の頻発化・激甚化

リスク

- ・気候変動による調達リスクの増加
- ・(炭素税など)環境関連法規制強化によるコスト上昇
- ・植物由来の代替肉の普及による畜肉製品の需要低下

機会

- ・十分な気候変動対応による企業価値の向上
- ・代替肉市場の拡大に伴うプラントベース商品の売上向上

テーマ	モスグループのおもな取り組み	期待される変化(あるべき姿)	KPI(2030年度の指標)	2030年度目標	2022年度実績	おもに関連するSDGs
地球環境	①温室効果ガスの排出削減 ②プラスチックと廃棄物対策 ③生物多様性の保全 ④エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応	脱炭素社会の実現	CO <sub>2</sub> 排出量の削減(2013年度比、スコープ1+2)	46%	35.7%	7 気候変動、12 持続可能な消費と生産パターン
		プラスチック使用量の削減	お客さまに提供する使い捨て製品における、環境配慮型製品の比率	100%	64.1%	13 気候変動、14 海洋資源、15 陸域生態系

モスグループのおもな取り組み

地球環境の詳細はWEBサイトをご覧ください。



温室効果ガスの排出削減

TCFDの提言に賛同するとともに、それに沿った気候変動のシナリオ分析を行い、その対応について企業サイトで公開しています。店舗独自の取り組みとして、「グリーンカーテン」を設置し、省エネに役立ると同時にお客さまとのコミュニケーションを促進しています。

プラスチックと廃棄物対策

飲食業では欠かせない使い捨てのプラスチック製品は、環境配慮型製品比率の向上を目標としています。モスバーガー店舗では、国産非食用米25%を配合したバイオマスプラスチック「ライスレジン®」製のテイクアウト用スプーンとフォークを使用しています。



生物多様性の保全

生物多様性の保全を目的として、モスバーガーの商品を入れる紙製パッケージには環境に配慮した紙を使用しています。「モスの生野菜」は、食品安全だけでなく環境保全に関する項目を含む「MOS-GAP点検」で契約産地の管理状況を確認しています。

エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応

店舗における環境配慮の取り組みにより、国内モスバーガー全店は、エコマーク「飲食店」の6つの評価カテゴリーすべてで認定されました。また、独自の環境マネジメントシステム「MOS-EMS」の運用により、持続可能な事業活動の実現に取り組んでいます。



エコマーク認定店舗 国内モスバーガー全店

気候変動への対応(TCFD対応)



気候変動への対応の詳細は、WEBサイトをご覧ください。

モスグループは、気候変動に関するリスクと機会を重要な経営課題の一つと認識しており、TCFD\*に賛同するとともに、その提言に沿った「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について情報開示を行います。

\*TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

気候変動関連財務情報開示タスクフォースは、企業が気候変動への対応を経営の長期的リスク対策及び機会の創出として捉え、投資家などに向けた情報開示や対話を促進することを目指しています。



ガバナンス

当社では、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクに対し、経営に関する重要事項について十分に審議のうえ、的確かつ迅速な意思決定ができるよう、原則として月1回開催の取締役会のほか、取締役を中心とした経営会議を随時行っています。

気候変動を含むモスグループのマテリアリティ(重要課題)への対応においては、経営会議メンバーを委員とするサステナビリティ委員会を設置し、気候変動リスク対策の取り組み状況について審議・検討を行います。また、その内容について取締役会に報告することで、取締役会が気候変動リスクに対する監督を行う仕組みとしています。

リスク管理

当社は、全社的な内部統制システムの整備、気候変動関連も含めたリスク及びクライシスのマネジメント、ならびにコンプライアンス体制を推進する実働組織として、リスク・コンプライアンス委員会を設置しています。毎月1回開催する同委員会は、取締役社長を最高責任者、担当取締役を統括責任者とし、主要リスクを主管する各部門の部門長及び子会社の社長を委員に、リスク情報を管理している部門の部門長をオブザーバーに加え、リスクマネジメント部門の部門長を委員長として構成し、その内容は取締役会に報告しています。

また、環境・社会・ガバナンス(ESG)の観点から事業におけるマテリアリティ(重要課題)を特定しました。これにより、サステナビリティ経営を通じてさらなる企業価値の向上を推進していきます。

戦略

当社では、気候変動シナリオ分析を実施し、事業活動に影響を及ぼすリスク・機会の重要度を評価した結果、**(1)炭素税の導入に伴う原材料価格の上昇**  
**(2)プラスチックの代替素材への変更に伴うコストの増加**  
**(3)消費者の行動の変化**  
**(4)異常気象の頻発化・激甚化**の4項目を事業に大きく影響を及ぼす可能性がある重要なリスク・機会として判断しました。

これらの気候変動の重要なリスク・機会は、事業の戦略や財務に影響を及ぼすため、当社の戦略レジリエンス(強靭性)に組み込んでいきます。

\*シナリオ分析と事業への影響評価の詳細は当社企業サイト参照。

指標と目標

事業におけるマテリアリティ(重要課題)の一つとして「地球環境」を特定しています。環境負荷の低減対策として、「温室効果ガスの排出削減」と「プラスチックと廃棄物対策」を指標・目標としています。

中期的な温室効果ガス排出量削減目標として、スコープ1及び2の排出量を2030年度には46%削減(2013年度比)することを目指していきます。2050年度にはカーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指します。

温室効果ガス排出量削減の取り組みとして、電気やガスなどの店舗のエネルギー使用量の把握や照明や空調、冷凍・冷蔵庫などの定期清掃や点検に加え、直営店における再エネ電力の試験導入やノンフロン厨房機器のさらなる導入を進めていきます。また、モスバーガー独自の取り組みとして「グリーンカーテン」の設置を継続して促進しています。

プラスチック対策は、2030年度までにお客さまに提供する使い捨て製品における環境配慮型製品比率を100%にすることを目標としています。

# モスのステークホルダー

モスグループは、ステークホルダーの皆さまに支えられながら、ともに事業を展開しています。これからも、経営理念「人間貢献・社会貢献」を根底としながら企業価値を向上させるとともに、事業を通じた社会課題の解決を目指していきます。



サステナビリティの詳細は、WEBサイトをご覧ください。



ESGデータの詳細は、WEBサイトをご覧ください。



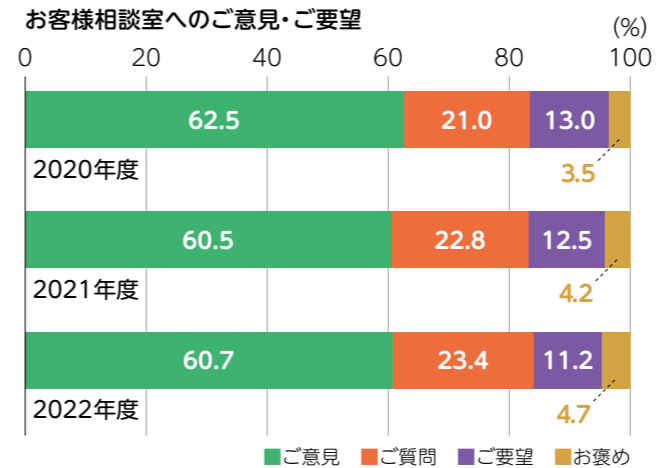
## お客さまとともに

「HDCを通じてお客さまの喜びを生み出します」

PICK UP

「お客様相談室」に寄せられたお客さまの声をさらなるサービス向上に活かす

お客様相談室では、電話やメール、お手紙などを通じてお客さまからのご意見やご質問を承っており、速やかかつ的確にお応えできるよう心がけています。また、お客さまの自己解決をサポートするため、公式サイト「よくある質問」ページも充実させています。いただいたお客さまの声・ご意見は各担当部署や店舗に伝えています。店舗メンバーに対しても、毎月発行の「お客様相談室だより」にご意見を掲載することで情報を共有し、グループ全体での改善やサービスの向上につなげています。2022年度は、お客さまの声を分析したVOC会議動画のグループメンバーへの共有や、電話オペレーターを対象にした研修の実施などにより、ご意見への対応強化に取り組みました。今後も、お客さまの声を大切に、新しい試みに取り組みながらさらなるサービス向上を目指していきます。



### その他の取り組み

- ・モス食品安全基準
- ・店舗衛生監査
- ・栄養成分・アレルギー・主要原産地情報の提供
- ・モスのネット注文

## メンバーとともに

「価値観を共有して共に成長します」

PICK UP

多様な人材の雇用施策「ベトナム カゾク」を推進

モスでは女性やシニア、外国人、障がい者など多様な人材の雇用を積極的に行っています。雇用施策の一環として、在留資格「特定技能」を活用し、専門の教育を経て日本へ入国するベトナム国籍社員を、当社や子会社で採用するプログラム「ベトナム カゾク (Viet Nam kazoku)」を推進しています。2022年には、特定技能1号在留資格取得者計23名が「ベトナム カゾク」社員として入社。モスバーガー店舗で必要となる業務習得ならびに日本語会話を向上させるための講座、MFC (モス フードビジネス カレッジ)の受講を終えて、国内店舗の運営に携わっています。今後、MFC修了認定を得た特定技能社員に対して家族のように寄り添い、外食業人材としての成長を支援します。こうしたアジア諸国との人材教育投資を通して、アジア全体のフードビジネス人材の育成へ貢献していくことを目的としています。



トレーニングに参加する「ベトナム カゾク」社員

### その他の取り組み

- ・モスグループ人権方針
- ・健康経営の取り組み
- ・分身ロボット「OriHime (オリヒメ)」の活用

加盟店とともに

「物心両面での満足を  
提供します」

その他の取り組み

- ・モスバーガー共栄会とHDC活動
- ・「愛のモスボックス」募金箱の設置

取り組みの詳細は

**P47-50**

「愛される店舗づくりと  
質の高いサービスの  
提供を目指して」



「愛のモスボックス」贈呈式の様子

地域社会・行政とともに

PICK UP

子どもたちの健全な心身、  
豊かな人間性を育む  
「モスの食育プログラム」

モスでは、子どもが食の楽しさと大切さをさまざまな観点から学び、考える「モスの食育プログラム」を2005年から多角的に展開しています。地域による小人数校の教育格差の解消を目的として行っている「オンラインによる遠隔授業<sup>\*</sup>」は、2022年度に11校(160名)で開催しました。ほかにも、小学校5・6年生の家庭科向け副教材の提供も行っています。また、福岡県大牟田市と食育推進で連携協定を締結し、遠隔授業と副教材の配布を行いました。子どもたちの健全な心と身体、そして豊かな人間性を育むお手伝いをする中で食の大切さを未来へ受け継いでもらいたいと考えています。

<sup>\*</sup>地方のキャリア教育格差縮小を目指す静岡大学教育学部発ベンチャー企業「一般社団法人プロフェッショナルをすべての学校に」と協同して開催しています。



福岡県大牟田市と食育推進で連携協定を締結

その他の取り組み

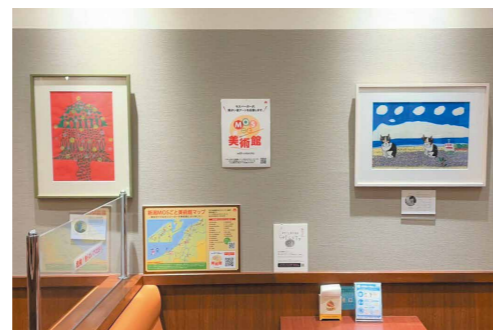
- ・モスバーガーこども110番の店
- ・子育て支援パスポート事業
- ・「子ども食堂」への支援

「地域になくってはならない存在になります」  
「公正で透明な関係を築きます」

PICK UP

アートに触れる機会を創出する  
「新潟MOSごと美術館 2022」

「MOSごと美術館」は、障がいのある方の作品をモスバーガーの店舗に展示し、気軽に親しんでいただける機会を創出する取り組みとして、2016年から新潟県の「まちごと美術館 cotocoto」事業に賛同してスタートしました。これまでに、店舗でのアート作品展示やオンラインでの作品公開、モスバーガー原宿表参道店[東京都]ではアート作品を内装に取り入れるなど、継続して取り組んできました。2022年度は、新潟県内のモスバーガー全店舗で「新潟MOSごと美術館 2022」を開催しました。多くの方々にアート作品に触れる機会を創出することで、障がいがある方と社会とのつながりを生み出す架け橋になることを目指します。



新潟MOSごと美術館 2022

取引先とともに

PICK UP

おいしくて安全な  
「モスの生野菜」を生み出す  
契約農家とモスファーム

店舗で使用される生野菜は、農業や化学肥料の使用に関して継続的に削減する姿勢を持つ生産者により、全国112産地で育てられています。GAP指導員資格を持つ本社メンバーによる農場の管理状況確認では、モスの理念を産地に伝えるために生産者との対話を大切にするなど、おいしくて安全な野菜づくりに向けて取り組んでいます。また、安定調達の強化を目指し、農地所有適格法人「モスファーム」を7社、地域の生産者と共同

その他の取り組み ・モスグループCSR調達方針 ・「モスライブラリー」プロジェクト

「公平・公正な取引で、  
相互に発展します」



「モスファーム・サングレイス」の生産者

で運営をしています。周辺地域の協力産地とも連携し、生産技術を向上させるための勉強会の実施や耕作放棄地の有効利用、新規就農者支援など、日本の農業がかかえる課題にも取り組んでいます。

株主とともに

「中長期的な企業価値と  
株主価値を向上させます」

PICK UP

直接対話「株主さま懇談会」

当社の役員及びメンバーが株主さまと直接対話する取り組みである「株主さま懇談会」を2009年度から実施しています。諸般の事情を鑑み前年度はオンラインのみでの開催でしたが、2022年度は対面とオンラインの両方の開催が実現しました。貴重なご意見は各施策の参考にさせていただいています。



オンラインで開催した「株主さま懇談会」

その他の取り組み ・株主優待制度 ・IR情報開示

環境とともに

「持続可能な社会作りに貢献します」

PICK UP

エコマーク「飲食店」の認定

国内モスバーガー全店は、公益財団法人日本環境協会エコマーク事務局が制定するエコマーク商品類型No.505「飲食店 Version1.2」において、エコマーク認定を受けています。省エネ・節水などの基本的な環境対策や環境に配慮した食材の仕入れなど、消費者の理解を深める取り組みを評価するもので、モスバーガーは6つの評価カテゴリーすべての認定を受けています。エコマークに認定された内容は、モスがこれまで培ってきた活動そのもの。今後も「ちぎゅうにやさしい」店舗運営をチェーン全体で推進していきます。



エコマーク認定店舗  
国内モスバーガー全店

その他の取り組み ・グリーンカーテンの設置

# 人的資本の強化と価値創造

モスグループは「モスの心」を実践する多様な人材の価値を最大限に引き出し、中長期的な企業価値の向上へとつなげていきます。

## 経営サポート部長メッセージ

### 一人ひとりの活躍のために、さまざまな支援の基盤を整備していく



経営サポート部長  
村山 淳

モスグループは「人材育成と支援」をマテリアリティに位置付け、人事分野では「人材育成」「ダイバーシティの推進」「健康経営」に取り組んでいます。

「人材育成」は一人ひとりの成長と活躍の場づくりを目指し、多様なキャリアパスの整備や新人事制度のブラッシュアップ、教育制度の充実を進めています。本部メンバーに対し、キャリアパスと求められる能力を提示したうえで、階層・職種別研修や自己啓発制度の整備・拡充を行い、キャリアイメージが具体化できる環境づくりに取り組んでいます。

「ダイバーシティの推進」では、仕事と育児や介護の両立を支援する制度の整備を進めています。新卒採用や経験者採用においては留学生や外国籍

人材の採用も増え、多様なバックグラウンドを持つメンバーが活躍しています。

「健康経営」も戦略的な施策の一つとして位置付けており、2022年度には「健康宣言」「戦略マップ」を策定・公表しました。ほかにもメンバー全員の健康を推進するために、モスレッショ体操の実施などさまざまな取り組みを行っています。

この3本の柱を軸としながらも、人事制度については、年1回本部メンバー向けのアンケートや目標設定研修・評価者研修で意見を募りながら、日々改善を続けています。モスグループの未来を担う人的資本を強化していくために、さまざまな支援の基盤を整備しながら、企業価値の向上を図っています。

## 人材の確保と育成基盤

モス本社では、新卒採用は毎年20人前後、中途採用については専門性の高さが必要となる部門のキャリア採用を積極的に行っています。

また、人材を育成するために個々の成長を促す学びの制度を用意しています。業務に関わる学びを応援する制度として『自己成長支援制度』を導入しており、希望者は学習のための支援として年間10万円の支援を受けることができます(2022年度は22名が申請)。また、2022年4月より当社におけるキャリアパスのイメージや「学び」や「学び直し」を応援するための仕組み、



キャリア形成のためのキャリアデザインガイドブックを発行。一人ひとりの成長と活躍を支援しています。

## ダイバーシティ&インクルージョン

モスでは、女性やシニア、外国人、障がい者など多様な人材の雇用を積極的に行っています。また、すべての人材の柔軟な働き方を可能とする労働環境を目指し、人事制度を設けています。

ダイバーシティの取り組みとしては、女性活躍推進法に基づき行動計画を策定・公表しており、目標の達成に向けてまい進しています。そんな中、2023年3月2日付で、厚生労働大臣が定める「えるぼし認定」の3つ星(3段階目)を取得しました。

そのほかにも、育児・介護休業制度の充実や、定年再雇用の促進、特例子会社である株式会社モスシャインの活用、海外勤務インターンシップ制度の導入などに

より、個々の能力や事情に応じた活躍の場を提供することで誰もが働きがいのある職場づくりを推進しています。



## 健康経営の推進

モスでは、経営上の重要課題として健康経営の推進に取り組んでいくことを「モスフードサービス健康宣言」として定めています。その重点戦略事項として「からだの健康」「こころの健康」「ヘルスリテラシーの向上」の3つを置き、「モスの心」を実践する主体であるメンバーが、いきいきと働き続けられる環境を整えています。



2023  
健康経営優良法人  
Health and productivity

具体的には、健康診断の2次検査の受診促進活動や、保健師による

「健康相談室」の開設、禁煙外来治療の支援を行っています。さらに、外部委託によるメンタルケアの相談窓口の活用やストレスチェックの実施、オンラインによるメンタルヘルスセミナーも開始しました。こうしたさまざまな施策により、メンバーの心と身体の健康に対する意識も着実に向上しています。

こういった取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議により「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。2020年から4年連続の認定となります。これからも、メンバーの健康に対する意識向上を目指して、健康経営の推進に取り組んでいきます。

## 従業員エンゲージメントの向上施策

エンゲージメントとは“組織目標の達成と自らの成長の方向性が一致している状態”のこと。社会的背景も踏まえ、モスも企業価値及び業績の向上に向けて、本部メンバーのエンゲージメントを保ち続ける仕組み・組織風土を整備しています。その取り組みの一つとして、2023年度にはエンゲージメント測定ツール「Wevox(ウィボックス)」を導入します。エンゲージメントが一定レベル以上に保たれた働きやすい・働きがいのある会社へと成長していきます。

## 加盟店オーナーの育成・研修

モスグループでは加盟店オーナーの事業承継をスムーズに行っていくための「次世代オーナー育成研修」を約20年前から導入、推進しています。2022年度は19名が受講し、累計で252名が修了しました。本部やグループ会社の社員に対する独立支援制度としても活用されています。また、オーナーや法人マネージャーなど対象者別の研修プログラムも行っています。未来を担うオーナーを育成するために、さまざまな制度により意識・知識・技術の向上を図っています。

# モスの健全な成長を支えるガバナンス

ガバナンスの詳細はWEBサイトをご覧ください。



## コーポレートガバナンスの基本的な考え方

モスグループの企業価値の源泉は、「人間貢献・社会貢献」という経営理念、「感謝される仕事をしよう」という創業の心と基本方針にこそあります。経営理念には、「お客さまや地域社会と深く結びつき、真心をこめたサービスを提供することを通じて社会に貢献しよう」の意味がこめられており、人間と社会を切り離すことができない一つの言葉として定義し、さらにその先にいるすべてのステークホルダーへの貢献も意味しています。

モスでは、これらの理念などを深く共有し賛同してくださるお客さま、当社グループで働くすべての人、加盟店、取引先、地域社会といったすべてのステークホルダーの皆さまに提供した価値の総和こそが企業価値であると考えています。そして、ステークホルダーの皆さまに対する責任を果たし、「価値ある企業」として支持され続けることができれば、株主の皆さまに対する責任も果たすことができ、株主価値の最大化にもつながると考えています。

当社グループは、適切な情報開示に基づくステーク

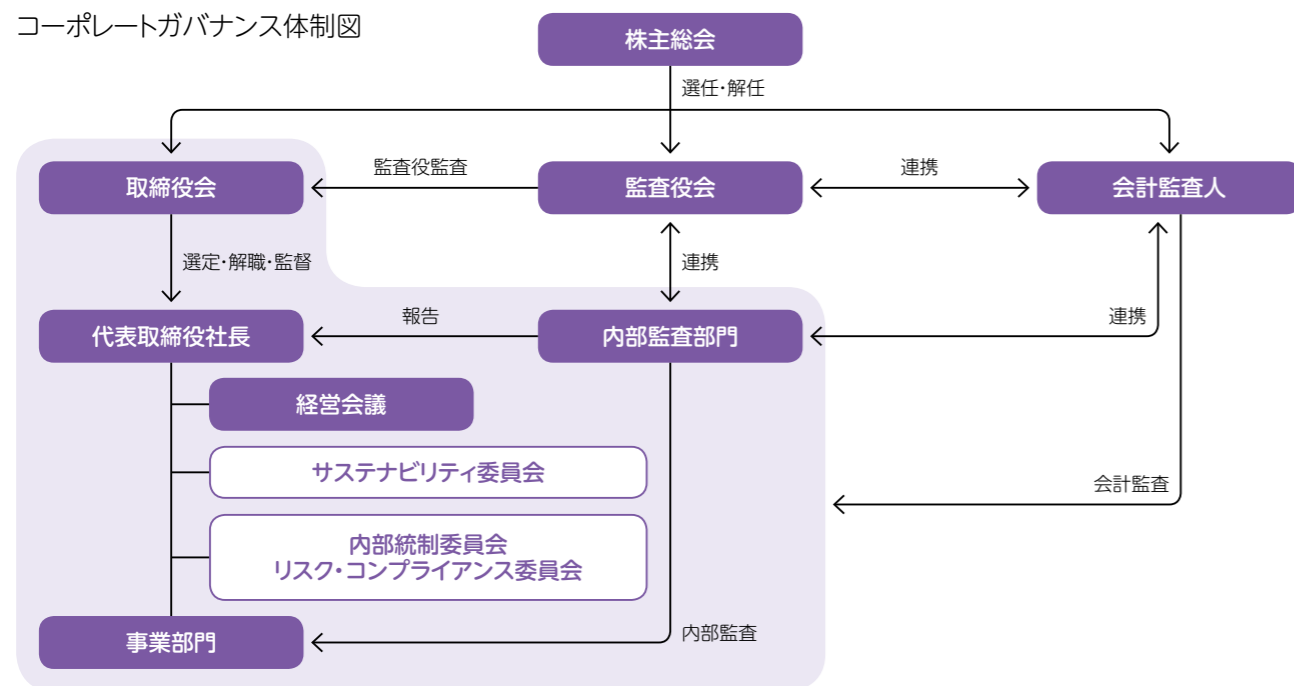
## 現状の体制を選択している理由

当社は、監査役会設置会社を採用しています。経営の最高意思決定機関である取締役会に対し、そこから独立した監査役及び監査役会に監査機能を担わせ、また、豊富な経験を持つ社外役員を選任することにより経営の健全性・透明性を確保しています。こうした十分な牽制の中で、取締役会における適正な意思決定や取締役の執行の監督が行われる体制であると考えています。

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	9名
うち、社外取締役の人数	3名
定款上の取締役の任期	2年
監査役の数	4名
うち、社外監査役の数	2名
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

ホルダーの皆さまとの建設的な対話の促進により、中長期的な企業価値・株主価値の向上を実現するために、より良いコーポレートガバナンスをさらに追求していきます。

コーポレートガバナンス体制図



## 取締役会

社外取締役3名を含む取締役9名及び社外監査役2名を含む監査役4名により構成されています。取締役会は、経営に関する重要事項について十分に審議のうえ、的確かつ迅速な意思決定ができるよう、月1回開催の取締役会のほか、取締役によるミーティングを随時行っています。

## 監査役会

常勤監査役2名及び非常勤(社外)監査役2名で構成されています。各監査役は、監査役会で定めた監査方針・計画に従い、取締役会への出席のほか、会計監査人と年間監査計画の策定及び実施について、定例の会議や随時の情報交換を行うなどにより、経営及び業務執行の状況について入念に調査し、監査役監査を実施しています。さらに、各監査役は、リスク・コンプライアンス委員会及び内部統制委員会に出席し、当社のガバナンス体制の確保に努めています。なお、当社の社外監査役2名はいずれも独立性を確保しており、それぞれ、財務・会計・税務・法務などの実務的・専門的知識を有しています。

## 経営会議

中長期の経営事項及び事業部門の重要案件に関する検討・情報共有や取締役と役付執行役員との間の情報共有を目的に、取締役社長及び常務・上席執行役員で構成される経営会議を行っています。

## サステナビリティ委員会

取締役会による監督のもと、サステナビリティに関する取り組みの意思決定機関として、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。全社方針や目標の策定、マテリアリティのモニタリングなどを通じ、グループ全体におけるサステナビリティ推進状況の審議・検討を行います。

## 内部統制委員会

内部統制委員会は、財務報告において実務的役割を担う部署の責任者を委員に、内部監査部門の部門長を委員長として構成しています。なお、内部監査部門は、独立かつ客観的な立場から内部監査を行うため、取締役社長直轄の独立部門として組織されています。

## リスク・コンプライアンス委員会

毎月1回開催するリスク・コンプライアンス委員会は、取締役社長を最高責任者、担当取締役を統括責任者とし、主要リスクを主管する各部門の部門長及び子会社の社長を委員に、リスク情報を管理している部門の部門長をオブザーバーに加え、リスクマネジメント部門の部門長を委員長として構成し、その内容は取締役会に報告しています。

## 取締役会実効性評価の手法、結果、改善方針

取締役会の実効性を高めるために、毎年、すべての取締役・監査役による自己評価を実施し、取締役会で分析・評価を審議したうえで、その結果の概要を開示しています。

### 実効性評価の方法

取締役会の実効性に関する質問票(アンケート)をすべての取締役・監査役に配布、回収し、回答の集計結果に基づき、取締役会において実効性を分析・評価

### 回答方法

点数評価・自由回答

### 回答方式

無記名方式

分析・評価結果を踏まえ、今後の課題を整理し、さらなる実効性の向上に努めています。評価結果は、当社WEBサイト上で開示しています。

## 社外取締役の選任理由

独立社外取締役については、多様な人材の中から、独立性判断基準を満たしたうえで、当社グループの「経営理念」とフランチャイズ事業の特性や当社グループの事業の独自性を理解し、専門分野における知識と経験・活動を活かした的確な助言を行い得る方を選任しています。

指名	選任理由
高岡 美佳	流通システム論及び小売経営論を専門とする大学教授であり、企業経営についての幅広い知識と高い見識を活かした助言・提言を当社の経営に反映し、また独立した立場から監督していただくため、選任しています。
中山 勇	幅広い食糧及び食の分野における高い専門性と豊富なビジネスの経験と合わせ、企業経営者としての実績と深い知見を有しており、社外取締役として幅広い分野での助言をいただき当社の経営体制及び業務遂行体制の強化に大きく寄与するものと判断し、選任しています。
小田原 加奈	複数のグローバル企業の日本法人において最高財務責任者などの要職を歴任し、日米公認会計士という高い専門性ととともに、財務管理を中心に企業経営全般、人材育成及び事業変革に豊富な知識と経験を有しており、社外取締役として当社の経営体制及び経営戦略の実行強化に貢献いただけるものと期待し、選任しています。

## 役員報酬

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数は、以下のとおりです。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		役員数 (名)	
		基本報酬	業績連動報酬		
			金銭報酬	非金銭報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	145	65	75	4	6
監査役 (社外監査役を除く)	27	27	-	-	2
社外役員	29	29	-	-	5

※ 上記金額には、使用人兼務役員の給与等は含まれていません。

## 業績連動報酬の概要

業績連動報酬については、業績などによって変動する金銭報酬である役員報酬、役員賞与及び非金銭報酬である業績連動型株式報酬から構成されています。業績連動報酬に係る指標は、公表された業績予想の連結売上高及び親会社株主に帰属する当期純利益などの定量面と業務マネジメントなどの定性面を併せて用いています。

## リスクマネジメントとコンプライアンスの推進

当社の取締役会は、全社的な内部統制システムの整備の推進及び緊急時(重大なコンプライアンス違反、重大な食品事故、甚大な被害が生じた災害など)の危機対応を行います。

また、重要な投融资、新規事業投資などについては、

## 経営陣のスキルマトリックス

	経営全般	商品開発・マーケティング	グローバル・M&A	ESG	法務・リスクマネジメント	財務・会計	人材マネジメント
中村 栄輔 代表取締役	●		●		●		●
瀧深 淳 取締役	●	●	●				
福島 竜平 取締役	●				●	●	
内田 優子 取締役	●	●					
太田 恒有 取締役	●	●					
笠井 洸 取締役	●		●				
高岡 美佳 社外取締役	●	●		●			
中山 勇 社外取締役	●	●	●	●			
小田原 加奈 社外取締役	●		●			●	●
永井 正彦 常勤監査役	●					●	
臼井 司 常勤監査役	●					●	
藤野 雅史 社外監査役				●		●	
松村卓治 社外監査役			●		●		

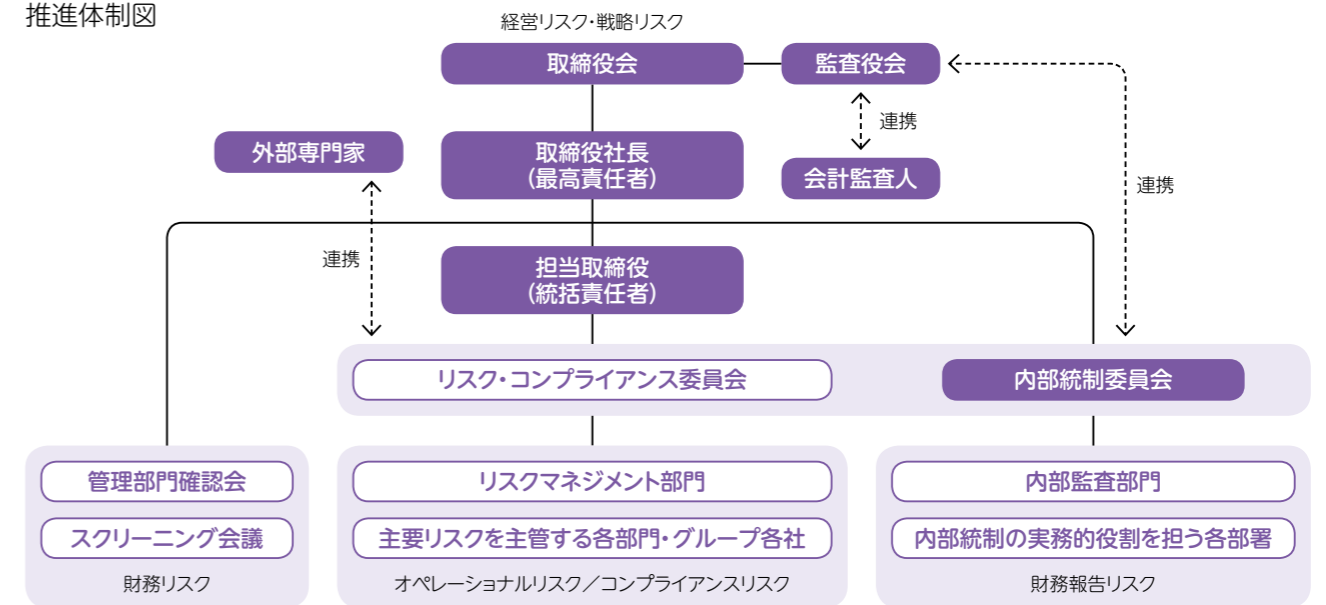
※スキル・マトリックスの一覧表は、各氏の有するすべての知見・経験を表すものではありません。  
 ※社外取締役・監査役については、特に当社経営に貢献することが期待される分野を表しています。

取締役社長及び常務・上席執行役員で構成する経営会議の下に設置した管理部門確認会及びスクリーニング会議において、事前に資本・リスク・収益のバランスに関する分析を行ったうえで取締役会に付議する体制を構築しており、これによって財務リスクのマネジメントを行っています。具体的には、取締役会の付議書には、資本コストと比較した投資額とその回収期間、想定されるリスクとその対処方法を明記することになっており、取締役会はリスク選好とリスク許容度(許容可能なリスクの特定とその水準)を明確にしたうえで付議議案を決議することにより経営リスク及び戦略リスクのマネジメントを行っています。

オペレーショナルリスク、クライシスのマネジメント及びコンプライアンス体制の推進などに関しては、リスク・コンプライアンス委員会を、ディスクロージャーの信頼性リスク(財務報告リスク)のマネジメントに関しては内部統制委員会を設置し、両委員会で緊密に連携しながらこれらについて全社横断的に対応しています。

また当社グループでは、店舗を含めたグループのメンバー全員が「モスグループ行動規範」を「読む日」を毎年定め、その周知徹底を図っています。また、役員・社員を対象にコンプライアンス研修を実施しており、ハラスメント防止やインサイダー取引防止などをテーマに、対象者全員が受講しています。

## 推進体制図



## モスグループのリスクとその対応策<sup>※</sup>(有価証券報告書より一部抜粋)

分類	リスク項目	内容	対応策
重大リスク	食品事故リスク	危険異物の混入、食中毒の発生、工場などでの食品事故により店舗に対し食材を供給できないなど	HACCPの考え方を取り入れた衛生管理に加え、ISO22000に準拠した独自の「モス食品安全基準」を構築。毎年見直しを行い、事業の多様化、社会情勢、お客さまの価値観の変化などに対応できる体制も整備
	店舗マネジメントリスク	設備に起因する事故、交通事故、お客さま及び従業員の個人情報漏えい、その他店舗における事件・事故、トラブル、法令・条例違反、マニュアル・内規違反、自然災害の発生など	全店での定期的な安全管理検査や店舗メンバーへのリスクマネジメント教育の実施などにより、お客さまと従業員の安全管理を徹底。自然災害などの緊急時体制の整備及び強化
	人事労務リスク	労働基準法などの法令・条例違反、ハラスメント、就業規程・社内ルールからの逸脱、人手不足、メンタル疾患、人的損失の発生、業務品質の低下、生産性の低下など	女性社員の育児休業復職率100%の継続、男性社員の育児休業取得促進、ベトナムからの特定技能資格取得者の受け入れによる多様性の推進。「モスフードサービス健康宣言」に基づく環境の整備
	法令違反リスク	経営者や社員による不正行為、法令・条例違反、食品衛生法をはじめとする食品衛生関連、環境関連・設備関連・労働関連の法規制などが変更または強化された場合の対応など	グループのメンバー全員が「モスグループ行動規範」を「読む日」を毎年定め、周知徹底。役員・社員を対象に、ハラスメント防止などをテーマにしたコンプライアンス研修を実施
	サプライチェーンリスク	自然災害やパンデミック、政治的不安、原材料や部品の価格高騰や欠品、サイバー攻撃などによって、食包材や消耗品などを加盟店供給できないなど	複数社購買や複数拠点での生産などの供給ルートの複線化、物流の最適化などを推進するとともに、主要食材の一部については数カ月分の在庫量を確保

※より詳細な情報は、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご覧ください。 [https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/yuho\\_pdf/S100R5K6/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/yuho_pdf/S100R5K6/00.pdf)



座談会 取締役会議長×社外取締役

# モスの心を礎に、力強くサステナブルな フードサービス企業として成長を続ける

モスの取締役会は社外取締役3名を含む取締役9名(男性6名、女性3名)及び社外監査役2名を含む監査役4名(男性4名)により構成されています。中村栄輔取締役会議長と3名の社外取締役が、モスグループが成長を続けていくうえで、取締役会の果たすべき役割や課題について語り合いました。

**中村** 本日はよろしくお願ひします。まず、私からモスグループのガバナンスの変遷についてご説明いたします。これまでモスグループは3段階にわたってガバナンスを強化してきました。

第1段階では取締役に社外取締役と社外監査役を入れて、業務執行から独立した立場で発言し、経営の監督とチェック機能を果たしてもらうようにしました。社外取締役が加わって発言の頻度が圧倒的に増えて、良い意味での緊張感が生まれて取締役会は活性化しま

した。

第2段階では、取締役会全体の構成を考慮して、選任する社外取締役の経歴や性別、専門性やスキルを重視しました。

第3段階ではそれをさらに進め、2022年の役員改選では株主総会の招集通知に各取締役のスキル・マトリックスを初めて開示しました。実際に外資系企業の経験者を迎え入れ、海外事業への知見を提供してもらったり投資家の視点からの議論を深めたりできる環境を整えました。

社外取締役の選任にあたっては、モスグループの経営理念「人間貢献・社会貢献」と創業の心、基本方針、経営ビジョンに共感していただける方に参画してもらっています。

それでは、今回の座談会に参加していただいた社外取締役の皆さんの経歴と、モスグループの印象について教えてください。

**高岡** 私は2014年から社外取締役として参画しています。2016年に中村社長が就任し、ガバナンスを強化してきた状況を間近で見て

きました。中村社長のもとで、今まで以上にPDCAをきちんと回し、取り組んだ結果を評価して次の行動につなげる体制へと変革が進んだのを肌で感じてきました。

私が着任する前のモスの女性取締役比率は10%以下でしたが、いまでは23%にまで高まっています。多様な経歴を持つ取締役が加わったことで、取締役会の議論は活発化したと感じています。

業務執行においても、社外取締役からの投資効率や資本効率の観点に基づく提言を踏まえて、よりの確かな事業の継続や停止の検討・判断がなされるようになってきました。

**中山** 私は2020年から社外取締役を務めています。2022年に創業から50周年を迎えることができたのは、設立時の経営理念に普遍的価値があったからだと思います。

創業以来、モスのガバナンスには、現代の経営にも必要不可欠なシステムや要素が備わっていたと感じます。外部環境がいかに変化しようと、私たちの絶対的な価値観である創業の理念を遵守し、その時代の要請や課題に真摯に向き合っ

て対応していくことが重要です。

**小田原** 私は2022年6月に選任されました。モスの印象は、さまざまな課題に対して誠実な姿勢で真摯に取り組んでいる会社だということです。自分は言うべきことは言うタイプですが、意見を聞く場が用意され、必ず何らかのレスポンスもあります。そうした特徴は入ってみて見えてきたことです。社外取締役に

## モスの取締役会の 特徴と課題

**中村** 社外取締役としてモスのガバナンスについて気がついた点や課題、取締役会の運営に関して心がけていることはありますか。

**高岡** 中村社長が就任してからコーポレートガバナンスは飛躍的に高度化したと感じています。コーポレートガバナンスにはリスク対応など守りの側面と、投資効率を高めていく攻めの側面があります。中村社長は社会からの要請に組織として対峙する仕組みを構築するのが上手で、攻めのガバナンスを意識していると感じます。一方で、モスは会社法の監査等委員会設置会社ではないので、業務執行機能の執行役と監督機能の取締役会が分離されていないという課題があります。BtoCビジネスの特性として、業務の執行内容がわからないと監督しにくい面はありますが、執行と監督の高度化を今後は進めるべきでしょう。

**中山** その点、モスの社外取締役・監査役は学者や公認会計士、弁護士、事業会社経営者、グローバル企業での経験者など多面的な角度から経営の質を高める議論が可能な体制になっていますね。取締役会の実効性を高める準備はできているように感じています。

**小田原** モスグループは社員一人ひとりが企業理念を大切に、事業に真摯に取り組んでいる姿勢が素晴らしいと思います。それは企業としても、個人としても成長していくための大切な要素です。1972年の創業から50年以上にわたって、おいしいものをお客さまに届ける



取締役(社外取締役)  
**高岡 美佳**



取締役(社外取締役)  
**中山 勇**



取締役(社外取締役)  
**小田原 加奈**

代表取締役  
取締役社長  
取締役会議長  
**中村 栄輔**



ことにこだわってきた組織の文化や姿勢が反映されています。いまモスグループは新たな成長路線に向け、事業の変革を進めています。社員一人ひとりが新たな方向へマインドを切り替えていけるよう、その路線に見合った体制に切り替えていく必要があります。経営層が組織の変革を牽引し、人材開発を進めなければいけません。

横のつながりを持つ  
モス独自のFCシステム

**中村** 社外取締役としてのご自身のミッションと課題について、どのように捉えていますか。

**中山** 私は商社で食品の原料調達などからキャリアをスタートし、コンビニエンスストア経営など消費者に近い分野でバリューチェーン全般を経験してきました。北米の海外事業会社のM&Aや、本社の経営企画部門の経験も積みました。私が仕事をするうえで大切にしていることは2つです。ひとつは40年以上の経験を生かし、食品関連ビジネスに恩返しをしたいという思いです。もうひとつは一緒に仕事をする人たちと価値観を共有したいということです。難しい課題に直面するたびに、モスグループの原点である普遍的な経営理念に立ち返って、自らの経験を最大限に活用して良い判断をしていきたいと考えています。

**小田原** 私は複数の欧米のグローバル企業において、子会社の最高財務責任者(CFO)として、担当するビジネスの経営をその最高経営責任者(CEO)とともに牽引する役割を長らく担ってきました。その知識や経験に基づき、財務関連だけ

でなくさまざまな観点から助言をすることにより、企業価値の向上に貢献することを求められていると認識しています。戦略の実行や課題解決という点では、目まぐるしく変化する環境を踏まえ、欧米企業はスピードを重視するのですが、多くの日本企業は時間をかけて相談や議論を重ねて判断、実行する文化が根付いているように見えます。したがって、モスの取締役会でも、実行のスピードを強調する助言を心がけています。

**高岡** 私は社外取締役として、少数株主の個人投資家の声を代弁し、株主の利益を損なわないよう業務を監督することを意識しています。株主は投資効率を重視するので、限られた資本をどこに投資して最大限の利益を得るかも重視しています。また、大学では流通やフランチャイズ(FC)システムなどについても教えています。そのため、FCビジネスについての意見も期待されていると認識しています。直営店の経営に加え、加盟店をどう運営していくかといった課題に対して、あるべき方向へと進むよう進言するようにしています。

**中村** 専門家である高岡さんは、モスグループのFC事業をどのように見えていますか。

**高岡** FCシステムとしてはとても良い仕組みを構築できています。特に加盟店が主体となって運営する「モスバーガー共栄会」は、モスグループにとって大変重要な組織だと感じています。本部と店舗、加盟店同士が相互にコミュニケーションを取りながら信頼関係を育んでいける体制を構築できたことが、モスグループの成長を支えてきたといえます。ほかのFCビジネ

スでは横のつながりがないことが多いのですが、共栄会は加盟店のオーナー同士の仲が良く、良い意味で競争関係にあります。一般的なFCシステムの場合、本部と加盟店との間で意見の対立や利益相反が起きがちです。モスグループは共栄会の活動を本部がサポートし、加盟店と良好な関係を構築しているほかにない仕組みです。一方で本部と加盟店がお互いに甘える関係になってしまうと成長が止まってしまうかねません。お互いが自立して切磋琢磨し緊張感のある共存関係を保ちながら成長を目指す関係を維持すべきでしょう。

**中村** FCビジネスは、一般的にいわれる成熟期に入ると、それまでの成長・発展の時期に発揮していた強みを維持することが難しくなる業態だと私は考えています。その点についてはどうお考えでしょうか。

**高岡** ご指摘のとおりだと思います。今後、少子高齢化や人口減少が進むと飲食業界の縮小も予想されます。原材料費の高騰などで利益が縮小していくような時にも、本部と加盟店が協調して課題の解決に取り組み、成長を維持できるようにしていかなければいけません。

モスの取締役会のさらなる  
活性化を目指して

**中村** 社外取締役の皆さんには、取締役会では積極的に発言していただいています。期待以上に課題を指摘してもらっており、私としては、そのうえで現実的な業務執行を行えるよう経営判断しています。新規事業や投資案件によっては執行側の提案に反対票を投じる社外取締役もいますが、議論を重ねたうえでの評決ですので、私は取締役会がきちんと機能している証拠だと感じています。特に不祥事が起きた場合には社外取締役が監督機能を発揮して防波堤の役割を果たすことに期待しています。

皆さんはモスの取締役会をさらに活性化し、活発に議論できる体制にしていくためには何が必要だと思いますか。

**高岡** 社会環境の変化や長期的な展望に立って、モスグループのビジネスモデルがこれまでどおりでよいのかといった高所からの議論も必要かもしれません。既存の国内中心の飲食事業を核とした業態で、株主や投資家などステークホルダーの期待する成長を維持できるのかといった視点も必要です。

**中山** 取締役会での議論をさらに活性化するには、取締役会付議基準の見直しが必要かもしれません。執行役員制の利点である経営のスピードを高めるべく、取締役会より頻りに開催される経営会議の決議をもってタイムリーな施策を進めることも必要でしょう。

取締役会は経営方針、投資計画を含む成長戦略とそれに伴うバランスシートや組織、人材計画など経営の骨格の議論に専念すべきです。取締役会に参加するメンバーも必然的に決まり、議論が活性化するのはないでしょうか。

**小田原** 個々の詳細な業績報告や執行に係る承認事項は経営会議で実施し、取締役会ではグループ全体の事業戦略や投資、戦略の進捗と業績、人材育成、コンプライアンスといった事業の根幹に関わる議論を中長期の視点を持ってすべきでしょう。

**中村** モスの取締役会は以前と比べてはるかに活性化し、活発な議論ができています。

社外取締役の皆さんの知見と助言を最大限に活用させていただき、今後も身を引締め、事業の成長に向けて取り組んでいきます。本日はどうもありがとうございました。

座談会を終えて

社外取締役の知見と意見を活かして、  
より実効性の高い取締役会の実現を目指します。

今回の座談会で指摘いただいた点については真摯に受け止めて改善に努め、より実効性の高い取締役会にしていきたいと考えています。

月1回開催の取締役会では、長期的な成長に資する事業戦略や人材戦略など会社の方向

性を判断する議論を中心にして、スピード感を持って経営できるようにしていくことも必要だと感じました。

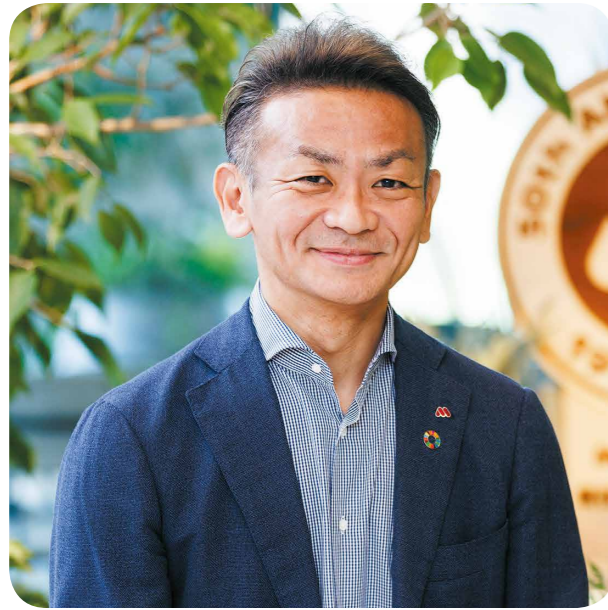
取締役会での議論をもとに、今後の成長を加速させたいと考えています。





# 愛される店舗づくりと 質の高いサービスの提供を目指して

モスバーガーチェーンは、モスバーガーを展開する株式会社モスフードサービス(本部)と加盟店で構成されています。創業以来大切にしている「モスの心」を指針に店舗を運営し、お客さまから求められる質の高いサービスの提供を目指しています。



## 加盟店とともに 成長していきます

**太田 恒有**  
取締役上席執行役員  
営業本部長

組み、地域の人から愛され、応援してもらえるような店舗づくりに取り組んでいます。

当チェーンを支えるのは、本部と加盟店がつながる「FC(フランチャイズチェーン)」と加盟店同士がつながる「VC(ボランタリーチェーン)」の2つの要素を併せ持った、モス独自の「FVC(フランチャイズ・ボランタリー・チェーン)」ともいえるユニークなビジネスモデルです。

米国で誕生したフランチャイズシステムでは、本部と個々の加盟店とのつながりが強い一方、加盟店同士の横のつながりがなく、加盟店の組織化を避けるのが一般的です。モスの場合は、本部と加盟店が対等な立場でチェーン全体の繁栄をそれぞれが考え、日本で生まれたモスというブランドの価値を高めるために活動しているのです。

### 本部と加盟店がともに成長していく モスバーガー共栄会の仕組み

本部と加盟店、さらに加盟店同士をつなぐ組織として1980年に誕生したのが「モスバーガー共栄会」です。「モスの心」を具現化して、もっと良い店舗づくりをしていくためにHospitality(心のこもったおもてなし)、Delicious(安全で高品質なおいしい商品の提供)、Cleanliness(磨き上げられた清潔なお店)に基づいた「HDC活動」がスタートしました。各店舗がクオリティを保ちながら健全に営業し、モスバーガー基本方針の実

現を目指したこの取り組みは、現在も大切に受け継がれています。

本部はこうした活動を支援しながら、加盟店が抱えている課題の解決に取り組む、加盟店と本部と一緒に成長していくことを目指しています。近年はコロナ禍でモスバーガーを含む多くの飲食店が困難に直面しました。お客さまのイートインの利用が減少傾向にある一方で、テイクアウト需要が増加するなど、お客さまの行動や需要も変化しています。それに対応するため、新しい店舗運営やテイクアウトに合った商品開発など、本部と加盟店が意見を出し合いながら取り組んできました。

### 地域の課題に加盟店と取り組み、 世界で一番尊敬されるチェーンへ

外食産業はいま、少子高齢化による人手不足や人件

費高騰といった課題に直面しています。また、地政学的なリスクやサプライチェーンの分断による原材料費や水道光熱費の高騰などで、飲食店経営はますます難しくなっています。新しいコンセプトの開発を進めてビジネスモデルを創造したり、加盟店の事業構造の変革を支援したりしていくことも本部の役割です。

これから先の50年に向けて、世界で一番尊敬されるチェーンになるという大きな目標を達成するために「品質の向上」「社会的責任を果たす」「従業員の育成」「技術の革新」「グローバル展開」という5つのテーマを掲げています。

2023年は共栄会のメンバーが一堂に会する機会があり、海外の店舗からも招待しています。世界で一番尊敬されるチェーンになるという目標に向けて、加盟店と一緒に成長していけるように取り組んでいきます。

## 地域の方々に愛されるための地域密着活動

お客さまがお店に期待することやお困りごとは地域によって異なります。それらの要望や課題は地域に根ざした経営を行う加盟店オーナーが一番理解しています。共栄会を通じて本部と加盟店とがタッグを組み、各地で地域貢献活動や販促活動を展開することで、地域とつながりを持ち、盛り上げ、地域の方々に愛される地域一番店を目指します。

### ●地域貢献活動

地域に根ざした取り組みを行っています。

- ・新潟支部 新潟MOSごと美術館開催
- ・群馬栃木支部 ありがとうの花を咲かせよう
- ・東京支部 地域清掃
- ・兵庫支部 兵庫盲導犬協会への募金活動
- ・中・四国支部 夏休みSDGsチャレンジ など

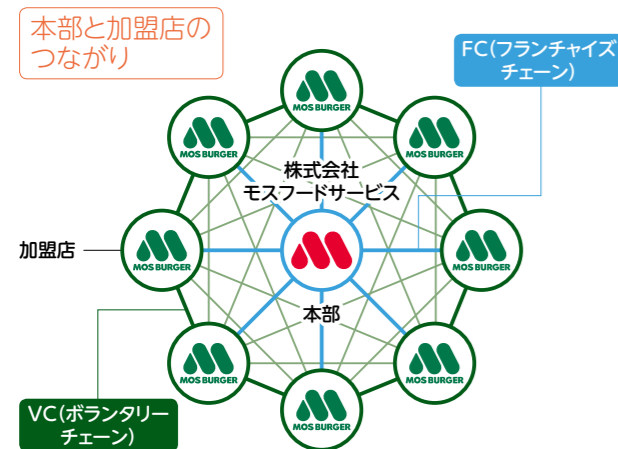
### ●地域販促活動

販売促進活動も地域ごとに工夫をしています。

- ・東北支部 モスの産直野菜フェスタ
- ・千葉茨城支部 ご当地シェイク
- ・静岡支部 静岡県民の日
- ・甲信支部 ご当地ドリンク
- ・中京支部、北陸支部 ラジオ企画
- ・沖縄支部 沖縄本土復帰50年企画 など

### モスバーガーならではの ユニークなビジネスモデル

モスバーガーチェーンは、日本全国に約400名の加盟店オーナーがいて、地域に根ざした店舗を運営しています。モスバーガーの店舗を運営するだけでなく、地域活性化や地域貢献につながる活動に積極的に取り

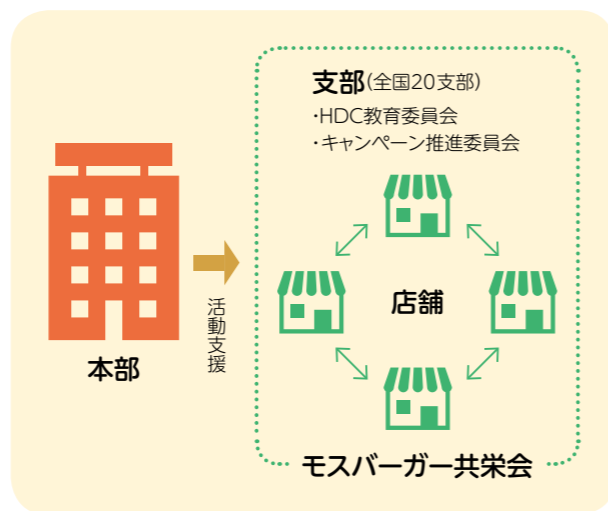


# 本部とともに加盟店の成長を目指す モスバーガー共栄会のこれから

## モスバーガー共栄会の目的と役割

モスバーガーチェーンは、独自のFCシステムを構築し、本部と加盟店は対等なビジネス・パートナーとして、ともに成長していくことを目指しています。本部と加盟店、そして加盟店同士をつなぐ組織として、「モスバーガー共栄会」が1980年に誕生しました。「For the Customer お客さまのために店はある」という共通の哲学のもと、チェーン全体の繁栄を考え、加盟店自らがモスブランドを向上させるために活動しています。

モスバーガー共栄会は地域別に全国20支部に分かれ、理念を共有した加盟店同士が情報共有を行い、店舗経営に関する勉強会を実施したり、地域に密着した活動を行ったりしています。



## モスバーガー共栄会の活動状況

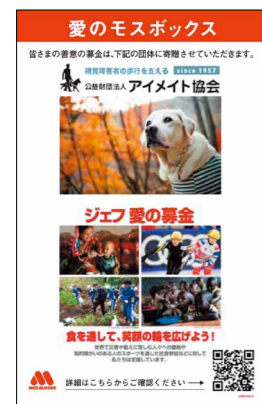
共栄会は加盟店のオーナーが、ほかのオーナーの店舗運営を学んだり、良いアイデアの水平展開を進めたりする互助会のような役割や、加盟店のコミュニティとしての役割も果たしています。

オーナー同士の集まりだけでなく、店長のための勉強会や、同じ地域の加盟店が協力して自主的に地域貢献活動を行うこともあり、その活動内容は多岐にわたり

ます。そのひとつとして、1979年のモスバーガー白楽店（神奈川県）の募金活動をきっかけに、全国の店舗に募金箱「愛のモスボックス」を設置しています。募金は、公益財団法人アイメイト協会と、一般社団法人日本フードサービス協会の「ジェフ愛の募金」に寄付しています。

また、これまで20年以上にわたってオーナーの世代交代や事業継承にも取り組んできました。親子間の承継だけでなく、加盟店法人内での後継者育成や社員独立など、若い世代のチャンスになるような支援も行っています。

目先の利益だけでなく、20年、30年と地域に根ざして事業を展開していけるよう、長期的な視点に立って地域の発展や課題解決に貢献し、お客さまから愛される店舗づくりを進めます。



## 加盟店オーナーの声



モスの本部と加盟店が協力し合って「地域になくてはならないお店」を維持します  
モスバーガーふじみ野店【埼玉県】  
長木 紫織オーナー

FCシステムを運営する企業の中で、間違いなくモスが最も加盟店に理解があり、寄り添ってくれていると思います。

創業から50年が経ち、加盟店が求めることは多様化しています。一つひとつに答えるのは簡単なことではないと思いますが、これからも本部と加盟店が協力し合いながら、たくさんの「良かった」が集まる店舗経営をしていきたいと思っています。



手を抜かず手間を惜しまず、食を通じて地域の人が暖かく過ごせるお店を目指します  
モスバーガー吹田北口店【大阪府】  
横江 康オーナー

モスはきわめて正直な飲食チェーンです。食材一つとっても吟味して選んでいます。そこには食べ物を通して人の身体をつくるから、良いものであるべきという考えが根底にあります。

お客さまの喜ぶことを考えてお店を運営し、それに共感してくださる地域の人たちやお店で働く仲間を一人でも多く増やして、「モスの心」を世の中に広めていきたいと思っています。

## モスバーガー共栄会 会長からのメッセージ



共栄会は家族のようにおせっかいを焼いてくれる人たちの集まりです

モスバーガー共栄会  
井上 威史 会長  
モスバーガー  
徳島羽ノ浦店【徳島県】

私が30年ほど前に共栄会に加盟した当時、先輩たちが自分の子供のように叱ってくれて、さまざまなことを教えてくれました。親のお説教は聞きませんでしたが、仲間のアドバイスは本当に身にしみました。

私は、共栄会は大きなおせっかい集団だと思っています。過去には、モスグループが大きくなっていく中で、オーナーの一部から「もう共栄会は不要では？」という意見が出たことがあります。しかし、私は「モスの心」を加盟店が守り、受け継いでいくためには絶対に共栄会が必要だと思っていました。いま、その考えは間違っていないかと確信しています。

これからもコロナ禍のような困難に直面することがあると思います。身近なことで言えば、どの加盟店オーナーもいずれは引退や事業承継の課題にぶつかりま

す。家族以上に親身になってアドバイスをしてくれたり、助けてくれたりするのが共栄会です。共栄会の良いところは、成功体験だけでなく、失敗した経験まで惜しまず教えてくれることです。失敗のリスクを、一歩踏み出す前に知ることができるのは店舗運営において、とても大きな武器になります。

共栄会の会長として2022年に創業50周年の節目を迎えられたことをとても感慨深く思っています。これまでモスの本部と共栄会は両輪で成長に向けて取り組んできました。モスバーガーは、「心のこもったおもてなし、安全で高品質なおいしい商品の提供、磨き上げられた清潔なお店」があって、お店で働く人たちも笑顔でいられる、世界で一番尊敬されるチェーンを目指しています。それを実現していくには、本部と共栄会が「モスの心」を守り、伝え続けることが肝心です。成功だけでなく困難な体験も若い世代と共有し、モスの仲間として一緒に成長していけることを期待しています。

# モスの持続的成長を担う経営陣

## 取締役



### 中村 栄輔

代表取締役  
取締役社長

#### My Favorite MOS

モスチーズバーガー



1988年 当社入社  
 2010年 執行役員開発本部長、取締役執行役員開発本部長  
 2011年 取締役執行役員国内モスバーガー事業開発本部長  
 2012年 取締役執行役員国内モスバーガー事業営業本部長  
 2014年 常務取締役事業統括執行役員  
 2016年 代表取締役取締役社長 ストア事業開発部管掌  
 2020年 代表取締役 取締役社長(現任)

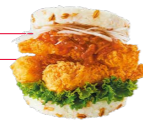


### 瀧深 淳

取締役常務執行役員  
国際本部長

#### My Favorite MOS

ホタテXO海老ライスバーガー  
(台湾期間限定販売)



1986年 当社入社  
 2009年 営業本部 東日本営業部長  
 2010年 執行役員東日本営業部長  
 2011年 執行役員海外商品本部長  
 2018年 執行役員国際本部長  
 2020年 上席執行役員国際本部長  
 2022年 取締役常務執行役員国際本部長(現任)



### 福島 竜平

取締役常務執行役員  
(リスク・コンプライアンス室担当)

#### My Favorite MOS

ロースカツバーガー



1986年 当社入社  
 2008年 取締役執行役員総合企画室長兼経営企画グループリーダー  
 2011年 取締役執行役員 海外モスバーガー事業担当  
 2016年 常務取締役執行役員経営サポート本部長 商品本部管掌  
 2020年 取締役常務執行役員(リスク・コンプライアンス室担当)(現任)



### 内田 優子

取締役常務執行役員  
開発本部長 兼 新規飲食事業部長

#### My Favorite MOS

海老カツバーガー



1985年 当社入社  
 2007年 マザーリーフ事業部長  
 2014年 執行役員開発本部長  
 2016年 取締役常務執行役員開発本部長 新規事業本部管掌  
 2020年 取締役常務執行役員開発本部長兼新規飲食事業部長(現任)



### 太田 恒有

取締役上席執行役員  
営業本部長

#### My Favorite MOS

テリヤキチキンバーガー



1995年 当社入社  
 2014年 商品開発部長  
 2018年 執行役員商品本部長  
 2019年 執行役員営業本部長  
 2020年 取締役上席執行役員営業本部長(現任)



### 笠井 洸

取締役上席執行役員  
経営企画本部長

#### My Favorite MOS

ソイシーバーガー  
～ソイのおさかな風フライ～



2008年 株式会社野村総合研究所入社  
 2016年 株式会社バイカレント・コンサルティング入社  
 2018年 同社パートナー  
 2018年 当社入社、総合企画室付執行役員  
 2019年 執行役員総合企画室長  
 2021年 執行役員経営企画本部長  
 2022年 取締役上席執行役員経営企画本部長(現任)



### 高岡 美佳

取締役(社外取締役)

#### My Favorite MOS

モスの菜摘(なつみ)  
ロースカツ



2009年 立教大学経営学部教授(現任)  
 2014年 当社社外取締役(現任)  
 2015年 共同印刷株式会社社外取締役(現任)  
 2018年 SGホールディングス株式会社社外取締役(現任)  
 2019年 株式会社ファミリーマート社外取締役



### 中山 勇

取締役(社外取締役)

#### My Favorite MOS

とびきりチーズ  
～北海道産ゴーダチーズ使用～



1981年 伊藤忠商事株式会社入社  
 2013年 株式会社ファミリーマート代表取締役社長  
 2016年 ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社代表取締役副社長、株式会社ファミリーマート代表取締役会長  
 2019年 カネ美食品株式会社代表取締役会長  
 2020年 当社社外取締役(現任)



### 小田原 加奈

取締役(社外取締役)

#### My Favorite MOS

ソイモスチーズバーガー



1988年 サンワ・等松青木監査法人入所  
 1998年 米国クーパーズ・ライブランド入所  
 2002年 ゼネラル・エレクトリック社入社  
 2009年 日本ストライカー・ホールディング株式会社CFO  
 2013年 日本コカ・コーラ株式会社SVPフィナンコントローラー、コカ・コーラ イーストジャパン株式会社社外監査役  
 2015年 アデコ株式会社取締役管理本部長兼CFO、株式会社VSN取締役  
 2022年 当社社外取締役(現任)



### 永井 正彦

常勤監査役

#### My Favorite MOS

モスの菜摘(なつみ)  
テリヤキチキン



1990年 当社入社  
 2013年 経営管理部長  
 2014年 執行役員経営サポート部長  
 2016年 経営サポート本部参事  
 2018年 常勤監査役(現任)



### 白井 司

常勤監査役

#### My Favorite MOS

スパイシー  
チリドッグ



1987年 当社入社  
 2004年 管理本部長  
 2010年 執行役員総合企画室長  
 2014年 執行役員営業企画部長  
 2019年 常勤監査役(現任)



### 藤野 雅史

監査役(社外監査役)

#### My Favorite MOS

モスライスバーガー  
海鮮かきあげ(塩だれ)



2000年 専修大学大学院経営学  
研究科修士課程修了  
 2003年 一橋大学大学院商学研究  
科博士後期課程修了  
 2017年 日本大学経済学部教授  
(現任)  
 2018年 日本経営会計専門家研  
究学会常務理事(現任)  
 2020年 当社社外監査役(現任)



### 松村 卓治

監査役(社外監査役)

#### My Favorite MOS

とびきりチーズ  
～北海道産ゴーダチーズ使用～



2000年 弁護士登録(東京弁護士会)  
 2002年 新東京法律事務所入所  
 2015年 アンダーソン・毛利・友常法  
律事務所外国法共同事業  
パートナー弁護士(現任)  
 2017年 株式会社プロプライフグ  
ループ 社外監査役(現任)  
 2018年 鳥居薬品株式会社社外  
監査役(現任)  
 2022年 株式会社文化放送監査  
役(現任)  
 2023年 当社社外監査役(現任)

# 価値を提供し続けるモスグループのあゆみ

1972年に東京・成増でモスバーガー1号店をオープンさせて以来、人間や自然への愛情を根幹に事業を展開してきました。モスグループは今後も日本生まれのハンバーガーショップとして成長を続け、お客さまの暮らしをお支える新しい価値の創造に取り組んでいきます。

●事業のあゆみ ●社会価値、環境価値の創出に向けた取り組み

## 1970年代

- 1972 ●モスバーガー1号店「成増店」[東京都]オープン
- モスバーガーの看板商品“モスバーガー”発売
- ホットドリンクを陶器のカップで提供(イトインの場合)
- 1973 ●日本のチェーン店で初となる和風バーガーの代表格“テリヤキバーガー”発売
- 1979 ●「愛のモスボックス」募金活動スタート、全国の店舗に拡大

### 1973年

#### “テリヤキバーガー”発売

日本ならではの醤油や味噌をベースにしたテリヤキソースを合わせた和風バーガー“テリヤキバーガー”が誕生したのは、モス創業2年目。世界中で多くの人に親しまれているテリヤキバーガーの元祖です。



## 1980年代

- 1980 ●モスの本部と店舗、加盟店同士による組織「モスバーガー共栄会」発足
- 1982 ●店舗品質向上のための「HDC活動」を開始
- 1985 ●株式を店頭公開
- 1986 ●初のドライブスルー店「牧港店」[沖縄県]オープン
- 外食産業において初めての全国47都道府県への出店達成
- 1987 ●国内の米消費低迷を背景に“モスライスバーガー”発売
- 1988 ●株式を東京証券取引所市場第二部に上場

### 1983年

#### 盲導犬モス1号誕生(ラサール号)

店舗の募金箱「愛のモスボックス」への募金により、東京盲導犬協会(現アイメイト協会)にて盲導犬モス1号となるラサール号が誕生。募金活動は現在も続いており、これまでに49組のアイメイト(盲導犬)のペアが誕生しています。



## 1990年代

- 1991 ●台湾にモスバーガーがオープン、海外出店を本格展開
- 1992 ●“モスチキン”発売、クリスマス商戦に参入
- 1995 ●全店舗でリユース食器の導入を推進
- 1996 ●株式を東京証券取引所市場第一部に上場(指定替え)するとともにホームページを開発
- 1997 ●「モスの生野菜」を全店導入(新価値宣言)
- 配送システムを業界初の試みである三温度帯一括配送に切り替え
- 1999 ●紅茶専門店「マザーリーフ」、和食レストラン「あえん」オープン

### 1993年

#### シンガポールにモスバーガーがオープン

シンガポールのオーチャードロードの伊勢丹内に1号店「イセタンスコッツ店」がオープン。海外モスの中で成長戦略の旗艦ショップ国でもあるシンガポールには、現在49店舗を出店しています。



モスバーガーシンガポール1号店グランドオープン

5/28 イセタンスコッツ店大盛況!

※社内報「モスルズ85号」からの引用

## 2000年代

- 2002 ●アレルギー体質にも配慮した「モスキッズメニュー」の販売を開始(現在は「低アレルギーメニュー」として販売)
- 2003 ●チェーンメンバーのための内部告発者支援窓口を開発
- 2004 ●バンズの代わりにレタスで具材をサンドした「モスの菜摘(なつみ)」シリーズ発売
- 「環境報告書2004」を発刊(現MOS REPORT)
- 2005 ●食育基本法を背景に、独自の「モスの食育プログラム」を開始
- アレルギー・主要原産地情報をレシート用紙で提供
- 2006 ●農地所有適格法人(株)サンブレイス [静岡県] (現(株)モスファームサンブレイス)設立
- キッザニア東京に「ハンバーガーショップ」出展
- お持ち帰り用手提げ袋としてポリ袋に代わり、紙バッグを導入
- 2008 ●株式会社ダスキンと資本・業務提携契約を締結
- 国産肉(牛豚合挽き肉)100%使用のハンバーグが特徴の新定番商品「とびきり」シリーズ発売

### 2003年

#### ショッピングサイト「モス畑」開設

高品質な野菜や果物を販売するホームページ上のショッピングサイト「モス畑」を開設。現在は、2022年開設のモスバーガーECサイト「モス オンラインショップ ~Life with MOS (ライフ ウィズ モス)~」が好評です。



## 2010年代

- 2010 ●補助犬受け入れ推進の意思表示として、店頭ステッカーを掲示
- ミスタードーナツとのコラボレーションショップ「MOSDO! (モスド)」オープン
- 2015 ●フードコート向け pasta 専門店「mia cucina (ミアクッチーナ)」オープン
- お肉を使わない「ソイパティ」シリーズを発売
- 2016 ●障がいのある方のアートで店舗を彩る「MOS ごと美術館 with cotocoto」を新潟で開始
- 2017 ●障がいのある方の雇用の拡大を目的とした(株)モスシャインを設立
- ※2018年に特例子会社の認定を取得
- 国内モスバーガー全店でエコマーク「飲食店」認定を取得
- 2019 ●ベトナム国立ダナン観光短期大学と提携し、ベトナム人材の育成採用プログラム「ベトナムカゾク」開始
- 「MOS PREMIUM (モスプレミアム)」[マザーリーフ ティースタイル]の複合店舗、「桜木町クロスゲート店」オープン

### 2013年

#### 「朝採りレタス」企画を実施

群馬県の店舗メンバーが同じ県内にある契約農家にてレタスを朝採りし、そのレタスを使ってハンバーガーを製造・販売しました。現在も「モスの産直野菜フェスタ」という名称で同じ取り組みを行っています。



## 2020年代

- 2020 ●海外9地域目のフィリピンにモスバーガーがオープン
- 原材料に動物性食材や香りの強い五臓(ごくん)を使用しない環境と身体にやさしい「グリーンバーガー」発売
- 2022 ●ニューノーマルの需要に合わせた新業態「キッチンカー MOS 50 (モスフィフティ)」稼働
- 50周年企画、モスバーガー1号店最寄「成増駅」を「なりもず駅」に期間限定で名称変更
- モスバーガー EC サイト「モス オンラインショップ ~Life with MOS (ライフ ウィズ モス)~」オープン
- 一等地にも適応したチーズバーガー専門の新業態「mosh Grab'nGo (モッシュグラブアンドゴー)」オープン
- 2023 ●原材料に動物性食材を使用しない「MOS PLANT-BASED」シリーズの新商品として、フィッシュ風バーガー“ソイシーバーガー ~ソイのおさかな風フライ~”を販売開始

### 2023年

#### 「テリヤキバーガーの日」制定

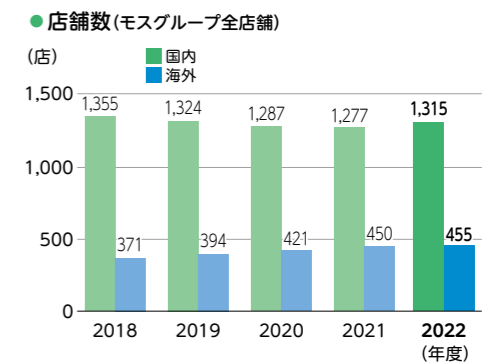
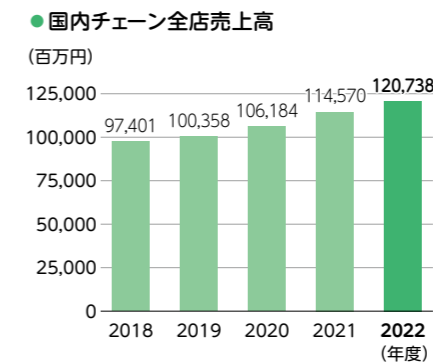
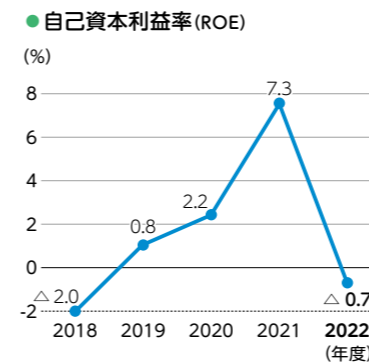
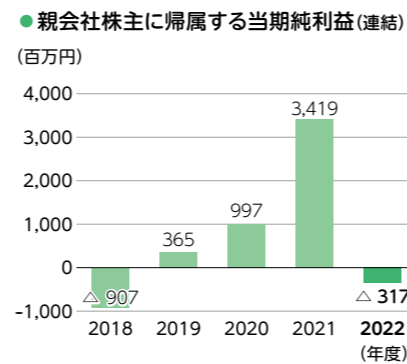
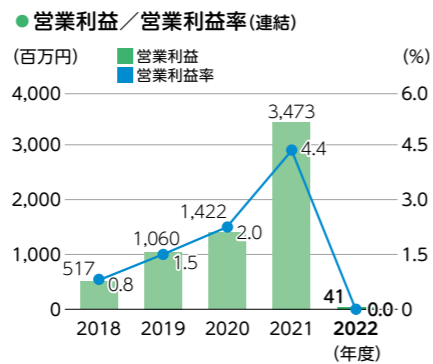
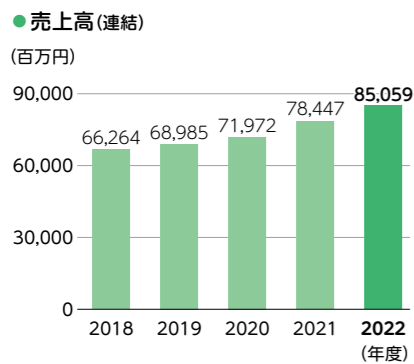
テリヤキバーガー生誕50周年を記念して、毎年5月15日を日本記念日協会認定の「テリヤキバーガーの日」と制定しました。1973年の販売開始以来、一度も休売することなく販売を続けており、累計4億食以上を販売しました。



# 11カ年財務サマリー (連結)

## 主要財務データ

決算期(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>損益状況</b> (単位:百万円)											
売上高	62,371	65,329	66,310	71,113	70,929	71,387	66,264	68,985	71,972	78,447	85,059
営業利益	1,889	2,157	1,554	3,824	4,663	3,734	517	1,060	1,422	3,473	41
経常利益	2,124	2,378	1,523	4,011	4,892	3,911	724	1,232	1,427	3,634	356
親会社株主に帰属する当期純利益	1,520	1,744	672	2,284	3,050	2,385	△ 907	365	997	3,419	△ 317
<b>財務状況</b> (単位:百万円)											
総資産	50,373	53,207	55,301	57,655	61,589	61,834	60,588	64,348	64,827	69,602	74,479
純資産	39,781	41,350	42,376	43,803	46,140	47,950	45,460	45,100	45,338	48,576	48,091
有利子負債	1,082	1,000	1,159	977	2,590	1,894	2,968	5,757	5,271	3,993	7,607
<b>キャッシュ・フローの状況</b> (単位:百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,038	4,648	4,103	5,069	5,379	5,096	837	5,661	4,399	10,449	1,422
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 12	△ 3,612	△ 4,938	△ 3,514	△ 4,579	△ 3,387	△ 2,217	△ 401	45	△ 798	△ 2,974
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 870	△ 981	△ 859	△ 1,047	731	△ 1,665	184	△ 2,465	△ 2,719	△ 3,825	611
フリー・キャッシュ・フロー	4,026	1,036	△ 835	1,555	800	1,709	△ 1,380	5,260	4,445	9,650	△ 1,552
<b>1株当たり情報</b> (単位:円)											
1株当たり当期純利益	49.33	56.58	21.82	74.12	98.94	77.39	△ 29.43	11.84	32.34	110.91	△ 10.31
1株当たり純資産	1,287.45	1,337.79	1,372.00	1,418.05	1,491.22	1,549.55	1,469.23	1,456.61	1,463.64	1,567.14	1,551.72
1株当たり配当金	20.00	22.00	22.00	24.00	26.00	28.00	28.00	28.00	22.00	28.00	28.00
<b>経営指標</b> (単位:%)											
自己資本比率	78.8	77.5	76.5	75.8	74.6	77.3	74.8	69.8	69.6	69.4	64.3
自己資本利益率(ROE)	3.9	4.3	1.6	5.3	6.8	5.1	△ 2.0	0.8	2.2	7.3	△ 0.7
総資産経常利益率(ROA)	4.3	4.6	2.8	7.1	8.2	6.3	1.2	2.0	2.2	5.4	0.5
配当性向	40.5	38.9	100.8	32.4	26.3	36.2	-	236.5	68.0	25.2	-



# 決算の概要

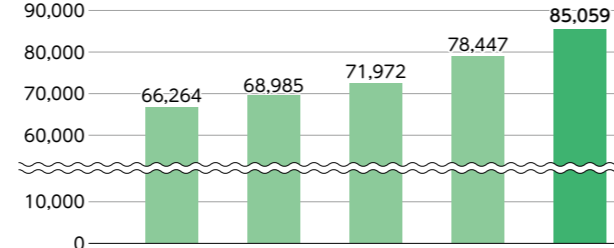
2023年3月期の財務分析

## 概況

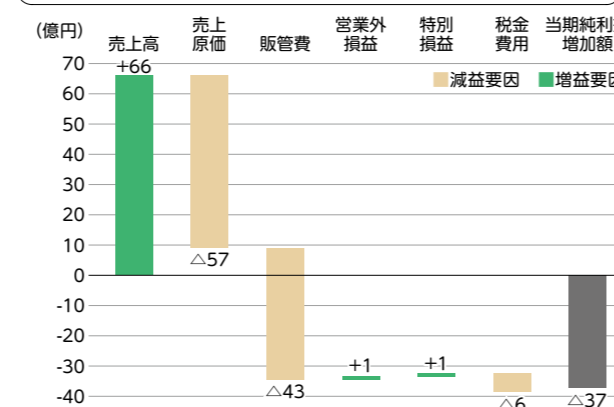
国内モスバーガー事業では、期中に54店舗の積極出店を実施したほか、既存店においてもテイクアウトやデリバリーの強化に加え、さまざまなマーケティング施策を推進してきたことが奏功し、売上状況は好調でした。一方で、想定をこえる仕入価格の上昇や物流費の高騰などにより、商品やサービスの品質を維持するためにやむを得ず、二度にわたって商品の価格改定を実施させていただきました。海外事業では、おもに売上規模の大きい台湾やシンガポールなどでコロナ禍による厳しい状況が続き、目標未達となりました。12月末時点での海外店舗数は前年同期比5店舗増の455店舗となりました。

これらの結果、当連結会計年度の連結経営成績は、売上高が850億59百万円(前期比8.4%増)、営業利益は41百万円(前期比98.8%減)となりました。さまざまな施策や積極出店などの施策により売上高は増加しましたが、各種コストの想定をこえる上昇により、営業利益は大幅に減少しました。最終損益は海外事業での減損損失などにより3億17百万円の純損失となりました。

連結売上高(外部顧客への売上高)5期比較



親会社株主に帰属する当期純利益の増減要因



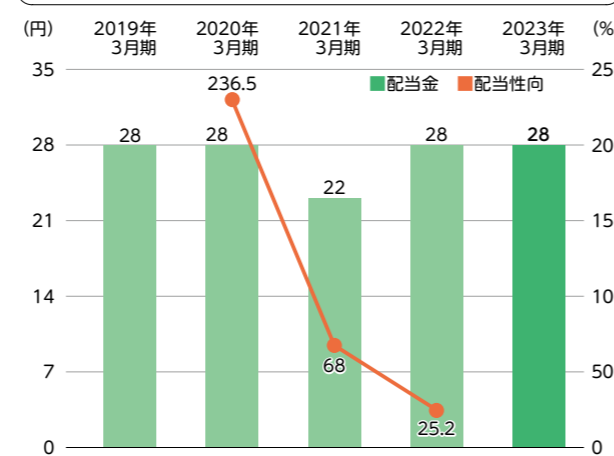
おもな内訳  
 ●売上高：国内モスバーガー事業+33 海外事業+29 その他飲食事業+3  
 ●売上原価：原価率+2.6%  
 ●販管費：販管費率+1.7%：給料手当+13 減価償却費+4 運賃+4 販売促進費+4 支払手数料+4 水道光熱費+3 家賃地代+3  
 ●特別利益：助成金収入△7  
 ●特別損失：減損損失+4

## 株主還元方針・配当

当社は、株主の皆さまへの積極的な利益還元を経営の重要課題と位置付けています。業績や経営環境との連動を図りつつ、安定的な利益還元を継続することを基本方針としています。

当事業年度の配当については、上記方針に基づき1株当たり28円の配当(うち中間配当14円)を実施しました。

配当金と配当性向 5期比較



※2019年3月期、2023年3月期の配当性向については、1株当たり当期純損失であるため記載していません。

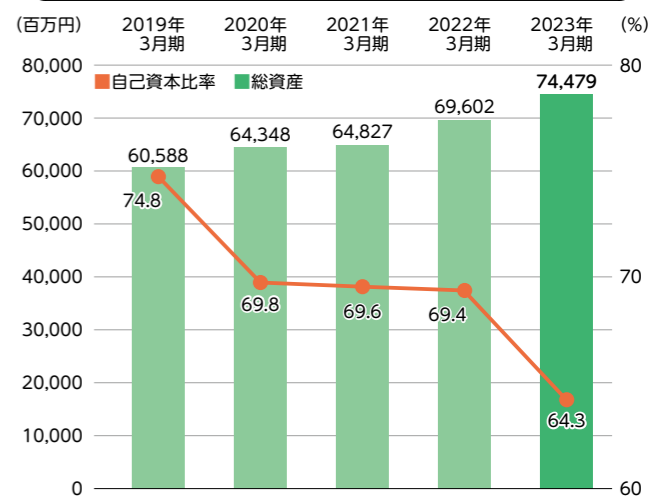
## 財政状態

**資産** 当連結会計年度末の資産合計は、前連結会計年度に比べ48億76百万円増加し、744億79百万円となりました。流動資産は前連結会計年度に比べ28億63百万円増加し、固定資産は20億12百万円増加しています。流動資産が増加したおもな理由は、売上・仕入の増加により売上債権、棚卸資産が増加したこと、キャッシュレス決済の増加により未収入金が増加したことによるものであります。固定資産が増加したおもな理由は、出店などにより有形固定資産が増加したことによるものです。

**負債** 当連結会計年度末の負債合計は、前連結会計年度に比べ53億61百万円増加し、263億88百万円となりました。この増加のおもな理由は、未払法人税等が減少した一方で、設備投資のための長期借入金が増加したこと、キャッシュレス決済の増加により加盟店への返金にかかる未払金が増加したことによるものです。

**純資産** 当連結会計年度末の純資産合計は、前連結会計年度に比べ4億85百万円減少し、480億91百万円となりました。また、自己資本比率は前連結会計年度末69.4%から当連結会計年度末は64.3%と5.1%減少しています。

総資産と自己資本比率 5期比較



## キャッシュ・フローの状況

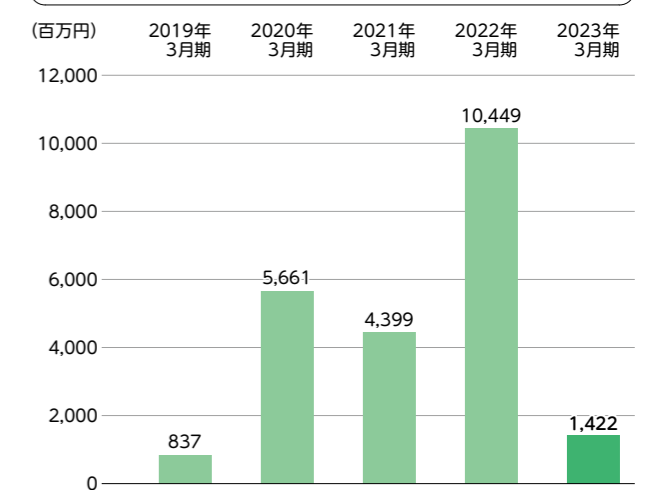
当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、営業活動によるキャッシュ・フロー14億22百万円、投資活動によるキャッシュ・フロー△29億74百万円、財務活動によるキャッシュ・フロー6億11百万円などにより、前連結会計年度末に比べ7億14百万円減少し、190億31百万円(前年度比3.6%減)となりました。

**営業活動によるキャッシュ・フロー** 主として、税金等調整前当期純利益の減少や売上債権、棚卸資産、仕入債務等の運転資金の増減に加え、法人税等の支払いの増加により資金が減少したため、前連結会計年度に比べ90億26百万円減少し、14億22百万円となりました。

**投資活動によるキャッシュ・フロー** 主として、投資有価証券の売却及び償還の増加によって資金が増加した一方で、出店などにより有形固定資産の取得による支出が増加したことにより資金が減少したため、前連結会計年度に比べ21億76百万円減少し、△29億74百万円となりました。

**財務活動によるキャッシュ・フロー** 主として、リース債務の返済や配当金の支払いの増加によって資金が減少した一方で、設備投資のための長期借入れにより資金が増加したため、前連結会計年度に比べ44億37百万円増加し、6億11百万円となりました。

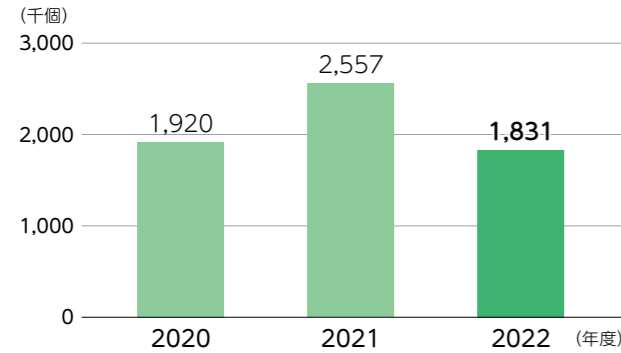
営業活動によるキャッシュ・フロー5期比較



# 非財務ハイライト

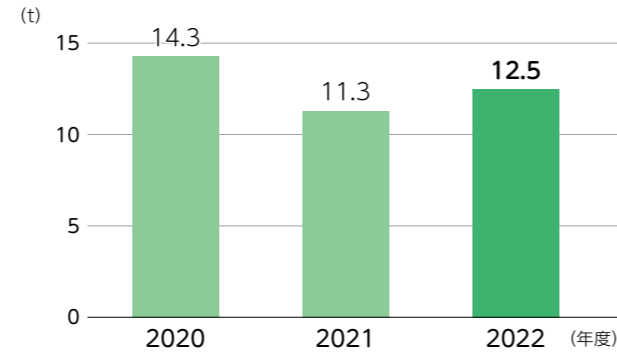
## 環境 Environment

### グリーンカテゴリ商品販売数



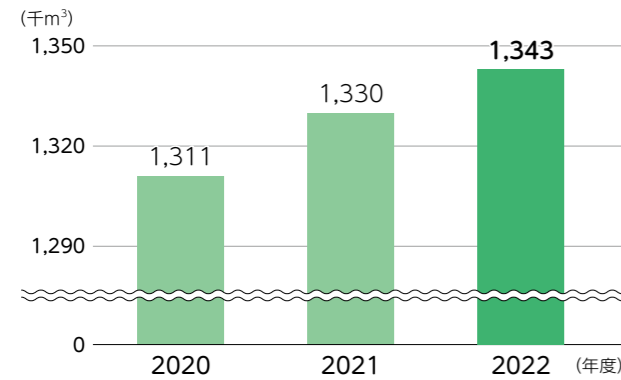
大豆由来の植物性たんぱくを使った「ソイパティ」商品や原材料に動物性食材や五臓を使用しない「グリーンバーガー」など、グリーンカテゴリと分類する商品の充実により、多様化する食のニーズへの対応を進めています。

### フードバンクへの寄贈量



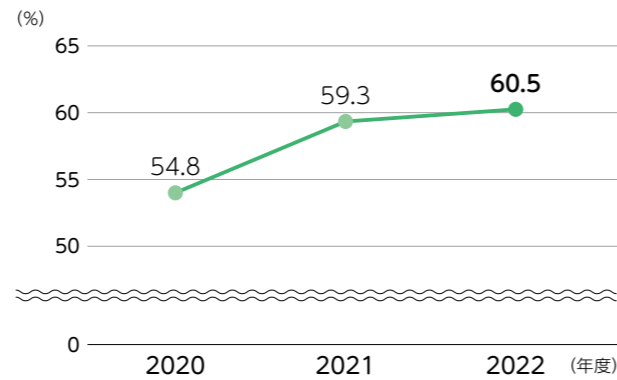
フードバンク活動を食品サポーターとして支援し、品質に問題はないものの廃棄せざるを得ない食材を無償提供することで、食品ロスの発生を抑制しています。

### 資源(水)使用量 (店舗)



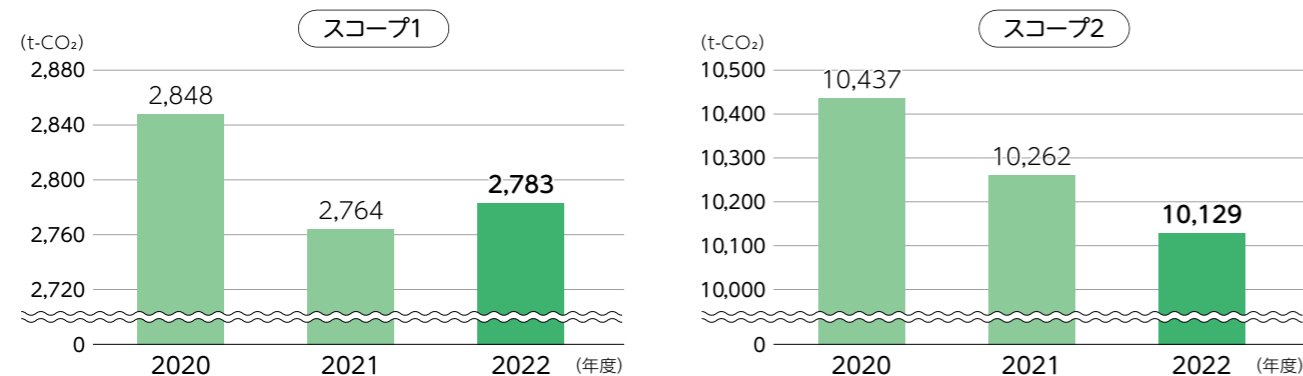
店舗向け教育ツール「SDGs通信」などを通じて、店舗メンバーへ節水などの環境教育を行っています。

### 食品廃棄物再生利用等実施率 (モスバーガーチェーン)



店舗で発生した「調理くず」の一部や「廃食油」を、飼料化、堆肥化、工業原料(廃食油のみ)などとしてリサイクルを進めています。

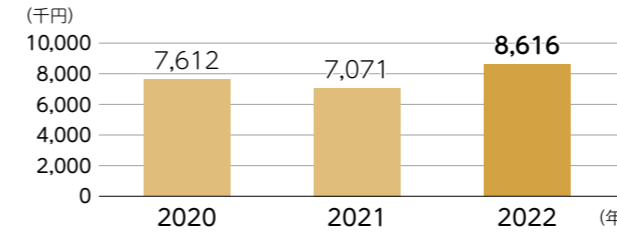
### CO<sub>2</sub>排出量



中期的な温室効果ガス排出量削減目標として、スコープ1及び2の排出量を2030年度には46%削減(2013年度比)することを目指しています。さらに2050年度にはカーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指します。

## 社会 Social

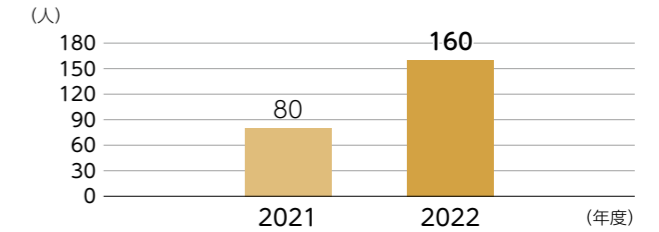
### 店頭募金総額\*



お客さまからお預かりした募金は、公益財団法人アイメイト協会などに寄付しています。

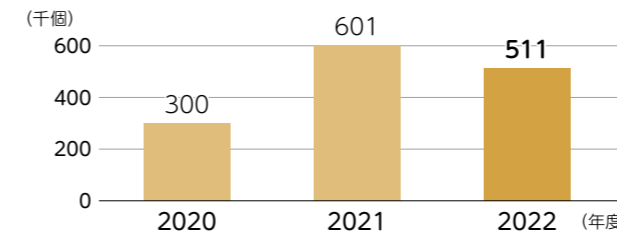
\*愛のモスボックス募金及び緊急支援募金

### モスの食育プログラム参加人数 (遠隔授業)



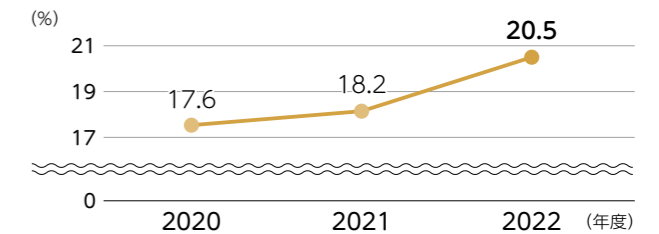
地域、場所などを選ばずどこでも学べ、教育格差を解消する遠隔授業(オンライン)を行っています。

### 地域密着商品年間販売個数



各地の産地支援や地域活性化を応援する取り組みとして、地域食材や地域にゆかりのあるものを使用し、モス流にアレンジした商品を地域限定で販売しています。

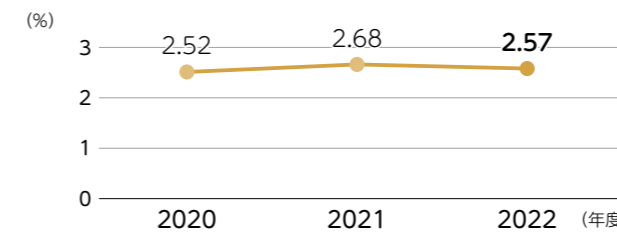
### 女性管理職比率\*



多様なメンバーがサポートし合いながら、いきいきと働ける環境を整えています。

\* (株)モスフードサービス単体

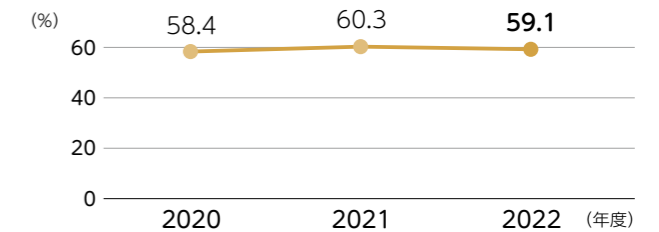
### 障がい者雇用率\*



特例子会社である株式会社モスシャインを通じ、障がいのある方々を安定的に雇用しサポートしています。

\* (株)モスフードサービス及び国内グループ会社

### 年次有給休暇取得実績\*

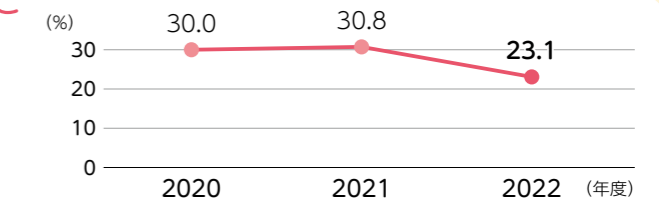


連続休暇取得の推奨などの取り組みにより、有給休暇取得率の向上を図っています。

\* (株)モスフードサービス単体

## ガバナンス Governance

### 女性役員比率\* (取締役、監査役)



適切な人材を役員に選定し、取締役会の多様性確保に努め、2030年までに女性役員比率30%の達成を目指しています。

\* (株)モスフードサービス単体(各期株主総会終了時点)

# 企業・株式情報

2023年3月31日現在

## 会社情報

社名	株式会社モスフードサービス MOS FOOD SERVICES, INC.	上場市場	東京証券取引所プライム市場
設立	1972年7月21日	証券コード	8153
資本金	114億1,284万円	株式公開日	1985年11月
本社所在地	〒141-6004 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower 4階	発行可能株式総数	101,610,000株
従業員数	1,399名	発行済株式総数	32,009,910株
		単元株式数	100株
		株主数	45,025名

## グループ会社

### 株式会社モスフードサービス

フランチャイズチェーンによるハンバーガー専門店「モスバーガー」の全国展開、その他飲食事業などを行う。



### その他飲食事業



モスプレミアム



モスド  
(ダスキンとのコラボレーション店舗)



マザーリーフ



マザーリーフ ティースタイル



カフェ山と海と太陽



ミアクッチーナ



あえん



シェフズバイ

### 株式会社モストアカンパニー

モスバーガーの運営を行う。



### 株式会社エム・エイチ・エス

安全な食を提供するため、施設・設備検査や微生物検査など、衛生管理に関する業務全般を行う。

### 株式会社モスクレジット

モスグループ加盟店を対象とした融資や保険代理業、機器リース・レンタル業務、決算データ管理を行う。

### 株式会社モスシャイン

障がい者雇用の拡大と安定を図るため、個々の特性や能力、適性に合った職場環境を整備することを目的に設立された(株)モスフードサービスの特例子会社。モス本社の事務補助業務や店舗の商品提供業務などを行う。

## 外部からの評価

### 日経「スマートワーク経営」調査



多様で柔軟な働き方の実現などにより人材を最大限活用するとともに、イノベーションを生み、新たな市場を開拓し続ける好循環をつくり、生産性など組織のパフォーマンスを最大化させることを目指す経営戦略です。当社は★3の評価でした。

### 日経「SDGs経営」調査



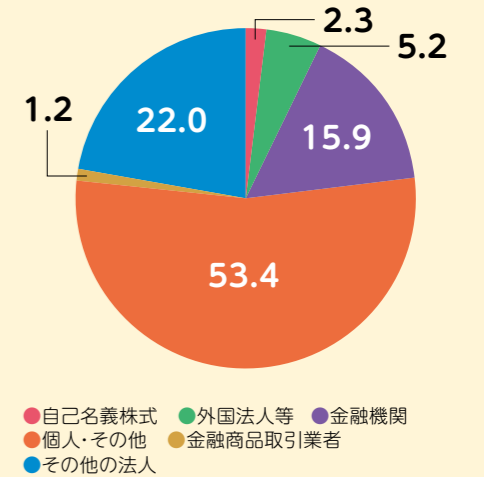
環境、社会、企業統治を重視するESG 投資の拡大や消費者意識の変化などに見られるように、投資家や消費者はSDGsに積極的に取り組む企業を評価する傾向がますます強まっています。SDGs を経営と結びつけることで、事業を通じて社会・経済・環境の課題解決に取り組み、企業価値向上につなげている企業を評価します。当社は★3の評価でした。

## ●大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	3,045	9.74
紅梅食品工業株式会社	1,400	4.48
株式会社ダスキン	1,315	4.21
株式会社ニッソー	1,214	3.88
日本生命保険相互会社	1,209	3.87
山崎製パン株式会社	718	2.30
株式会社日本カストディ銀行	643	2.06
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	376	1.20
モスフードサービス協会持株会	318	1.02
日本ハム株式会社	301	0.96

※ 当社は、自己株式730千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。

## ●所有者別株式分布状況(%)



## 店舗数

モスグループ総合計

1,770 店

## 国内店舗数

モスバーガー

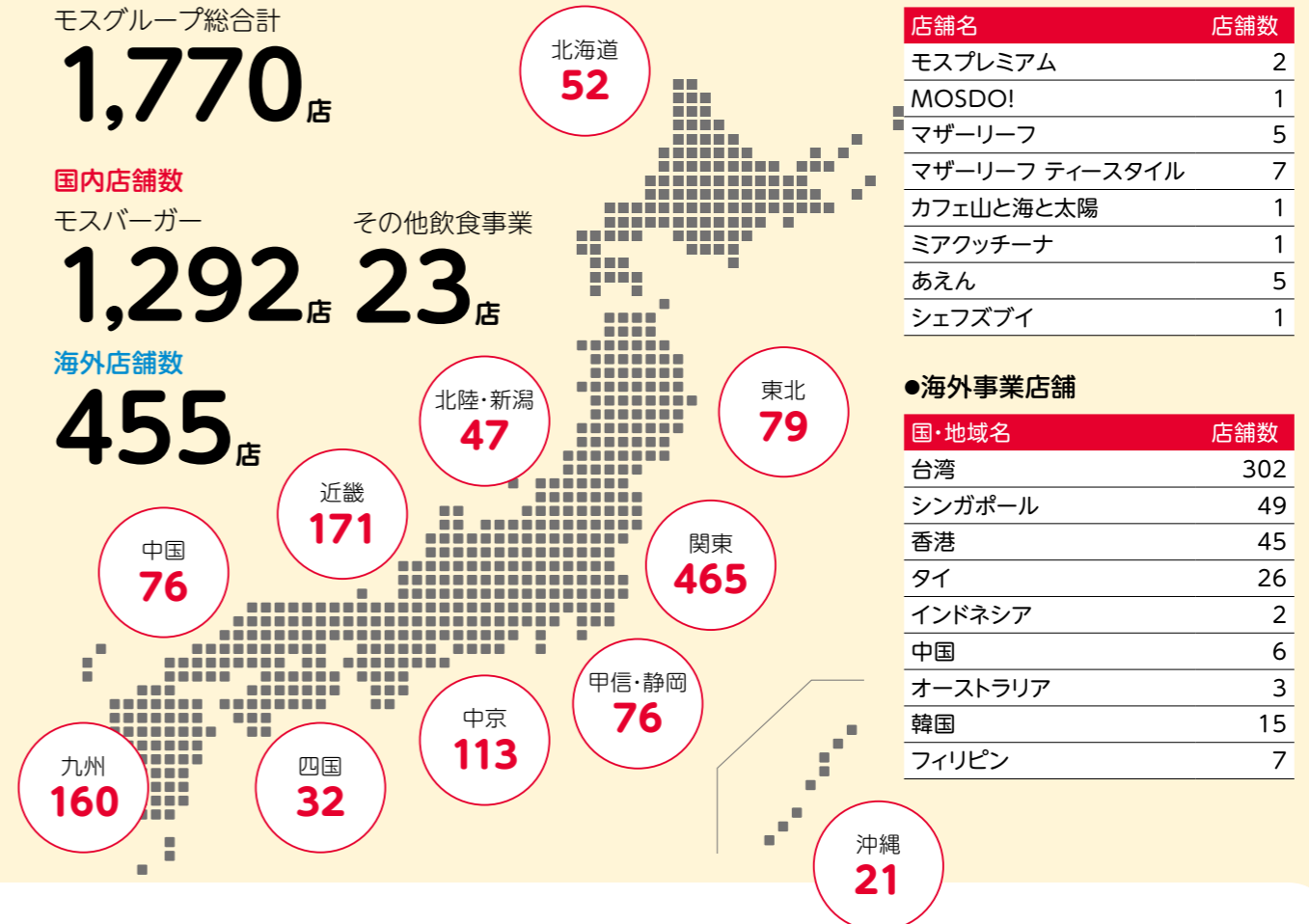
1,292 店

その他飲食事業

23 店

## 海外店舗数

455 店



## ●その他飲食事業店舗

店舗名	店舗数
モスプレミアム	2
MOSDO!	1
マザーリーフ	5
マザーリーフ ティースタイル	7
カフェ山と海と太陽	1
ミアクッチーナ	1
あえん	5
シェフズバイ	1

## ●海外事業店舗

国・地域名	店舗数
台湾	302
シンガポール	49
香港	45
タイ	26
インドネシア	2
中国	6
オーストラリア	3
韓国	15
フィリピン	7

## 健康経営優良法人



地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。当社は「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。2020年から4年連続となります。

## 厚生労働大臣認定「えるぼし」



女性の職業生活における活躍の推進に関する法律「女性活躍推進法」に基づき、一定基準を満たし、女性の活躍促進に関する状況などが優良な企業を厚生労働大臣が認定する制度です。当社は3つ星(3段階目)の評価でした。