



50年目の
新コーポレート
キャラクター
「リルモス」

赤いシルクハットが宝物で、新しいこと・おもしろいことが大好きです。リルモスのプロフィールはWEBサイトをご覧ください。



LilMos © 2022 MFS, INC.

MOS REPORT

モスグループ統合報告 2022

株式会社モスフードサービス
<https://www.mos.co.jp/company/>



この冊子の印刷インキは、石油系溶剤をすべて植物油(米ぬか油)に置き換えたノンVOCタイプを使用しています。



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。



この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効活用に役立ちます。



Forest Stewardship Council® (森林管理協議会)で認証された適切に管理された森林からの原料を含むFSC®認証紙を使用しています。



green ticket

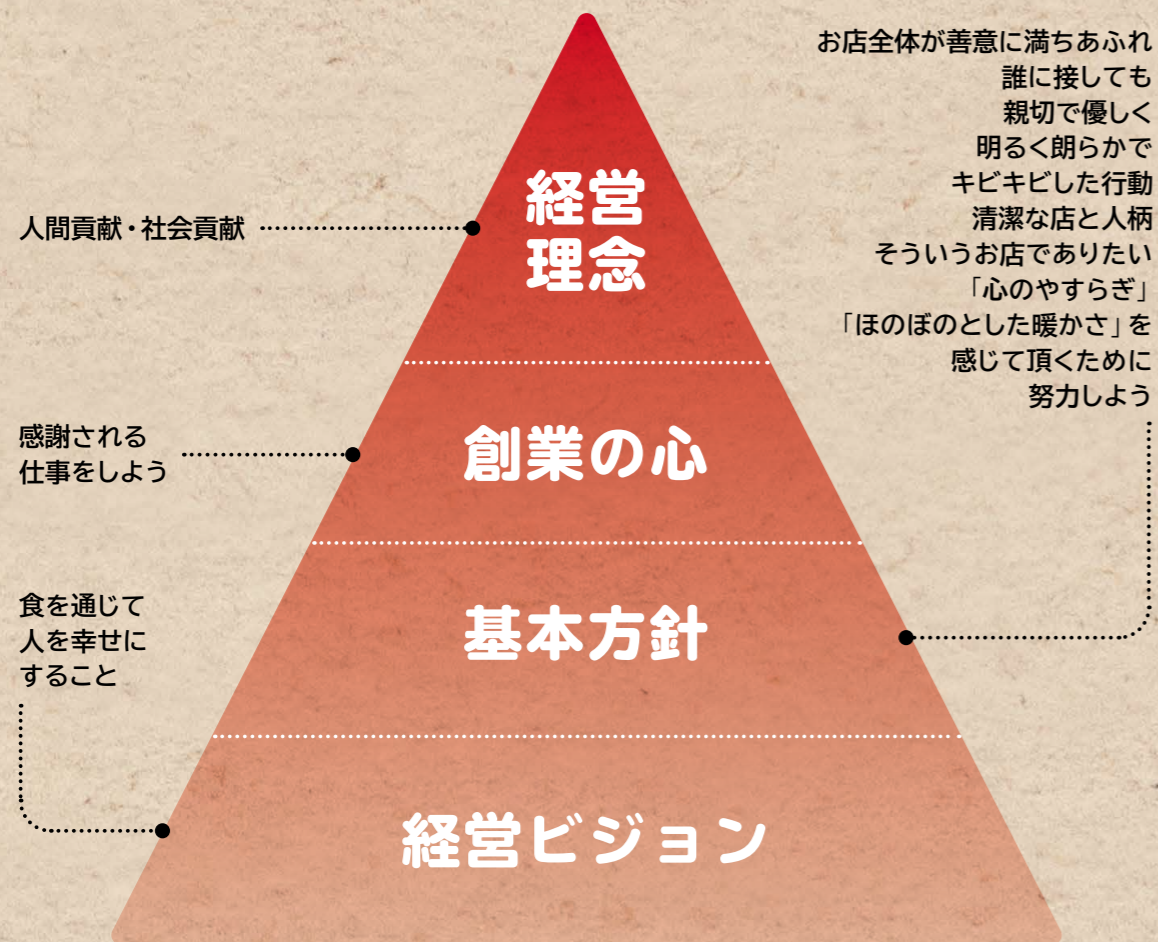
この冊子の印刷には、グリーン電力を一部(1,000kWh)使用しています。



いつまでも変わらない、
モスグループの原点

モスの心

モスには創業当初から大切にしている考え方があります。
これらはモスグループで働くすべての人の指針であり、
時代が流れても変わらない「モスの心」です。



CONTENTS

モスグループの価値創造ストーリー

- 01 モスの心
- 03 モスの50年
- 05 2021年間トピックス
- 07 社長メッセージ
- 15 モスグループの財務方針と戦略
- 17 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

- 19 **モスが大切にしてきたものとは。**

モスグループの中期経営計画

- 23 **モスが向かう未来とは。**

モスグループの基盤

- 29 **モスがありたい姿とは。**
モスグループの原点とサステナビリティ経営
モスの持続的成長を支える経営陣
モスの健全な成長を支えるガバナンス
社外取締役メッセージ

モスグループのマテリアリティ

- 39 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
- 41 モスグループのマテリアリティ(重要課題)
- 42 マテリアリティ1:健康に寄与する食の提供
- 43 マテリアリティ2:地域に密着した店舗運営
- 44 マテリアリティ3:働き方改革
- 45 マテリアリティ4:環境負荷の低減
- 46 気候変動への対応

モスのステークホルダー

- 47 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

財務・非財務データ

- 51 決算の概要
- 53 11カ年財務サマリー
- 55 非財務ハイライト
- 57 企業・株式情報

編集方針

「MOS REPORT (モスグループ統合報告 2022)」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WEB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。

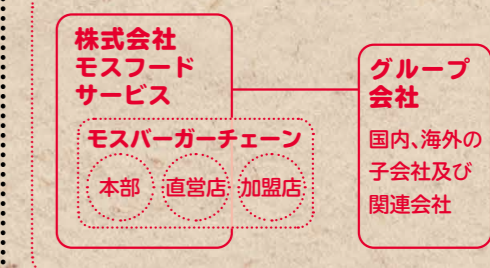


報告対象組織

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。本レポートをお読みいただく際は、下図をご参照ください。

※本レポート中の役職は現職で掲載しています。

モスグループ



報告対象期間

2021年度(2021年4月1日~2022年3月31日)を主たる報告対象期間としていますが、2022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。

見通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通しなどは、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 2022年8月

モスの50年

1972年に、わずか2.8坪の小さなお店から始まった夢。
「本当においしいと思えるハンバーガーを日本でつくりたい。」
50年経ったいまでも、その歴史を紡ぎ続けています。

創業期

1972-1985



- ▶ 日本人の味覚に合うハンバーガー ▶ 圧倒的なおいしさと二等地戦略
- ▶ 共通の価値観でつながるフランチャイズ・ボランティア・チェーン

- 1972 モスバーガーの1号店「モスバーガー成増店」[東京都]オープン (創業)
モスバーガーの看板商品“モスバーガー”発売
- 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
フランチャイズ1号店「モスバーガー新瑞店」[愛知県]オープン
- 1979 「愛のモスポックス」募金活動スタート
- 1980 加盟店同士による組織「モスバーガー共栄会」が発足
- 1982 モスバーガー基本方針を具現化するための「HDC活動」を開始
- 1984 直火焼チキンと和風ソースを組み合わせた“テリヤキチキンバーガー”発売
- 1985 外食産業フランチャイズチェーンで初めて株式を店頭登録

成長・成熟期

1986-1997



- ▶ 日本の食文化を守る商品づくり ▶ 外食産業の拡大と成長を牽引
- ▶ 海外出店 ▶ おいしさだけじゃない「新価値」の追求 ▶ 創業者の急逝

- 1986 モスバーガー初のドライブスルー店「モスバーガー牧港店」[沖縄県]オープン
外食産業において初めて全国47都道府県への出店達成
- 1987 世界で初めて“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
- 1991 台湾にモスバーガーがオープン、海外出店を本格展開
1,000店舗目「モスバーガー江古田旭丘店」[東京都]オープン
- 1992 米粉入り衣と和風味の“モスチキン”発売、クリスマス商戦に参入
- 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設
- 1997 創業者 代表取締役会長 櫻田慧死去
「モスの生野菜」を全店導入(新価値宣言)



転換・再構築期

1998-2015



- ▶ 時代に即した店とサービスの探求 ▶ CSRへの対応
- ▶ ステークホルダーとの直接対話を推進 ▶ 次世代・後継者育成に注力

- 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
- 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
- 2004 店舗価値向上のための新たな施策、通称『緑モス』に順次転換
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
- 2006 農地所有適格法人(株)サングレイス(現(株)モスファーム・サングレイス)設立
キッザニア東京に「ハンバーガーショップ」出展
- 2008 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
- 2009 株主との直接対話「株主様向けIR説明会(現 株主さま懇談会)」開催
- 2010 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
- 2011 お客さまとの直接対話「モスバーガータウンミーティング」を開始
- 2015 「モスのネット注文」サービスを全国で導入
お肉を使わない「ソイパティ」シリーズ発売

構造改革期 ～現在

2016-2022



- ▶ SDGsの推進 ▶ 宅配市場の拡大へ対応
- ▶ 海外への出店拡大 ▶ マーケティング戦略を刷新
- 2016 障がい者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
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 テイクアウト需要増加を見据え、おいしさを保つバンズにリニューアル
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
- 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葎(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
- 2021 “日本の生産地応援バーガー 真鯛カツ(愛媛県愛南町)”を数量限定発売
- 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MOS50(モスフィフティ)」稼働
モスバーガー創業50周年
東京証券取引所の新市場区分「プライム市場」へ移行

2021 年間トピックス

国内モスバーガー事業

「日本の生産地応援 バーガー 真鯛カツ 〈愛媛県愛南町〉」

コロナ禍による影響で出荷量が落ち込む漁協を応援すべく、「日本の生産地応援バーガー 真鯛カツ〈愛媛県愛南町〉」を全国で販売しました(期間・数量限定)。本商品で使用された愛媛県愛南町の真鯛は、上品な脂のりときめ細やかな身質が



特長。刺身に使われるほどの身が引き締まった真鯛を、白身魚の風味やおいしさを活かすように味付けし、さらに店舗で揚げることでふわふわの食感に仕上げました。多くの店舗で早期終売になるほど好評を博しました。

国内モスバーガー事業

環境と身体にやさしい 「グリーンバーガー 〈テリヤキ〉」

多様化するニーズに対応し、原材料に動物性食材と五臓※を使用しない「グリーンバーガー」。その第2弾として、人気のテリヤキバーガーを、野菜と穀物を主原料に使用して表現した「グリーンバーガー〈テリヤキ〉」を販売しました。本商品のために開発した動物性食材不使用のソースは別添えでご提供。ソースをお客さまのお好きな量にカスタマイズできるため、食べ方の視点でも新しい楽しみ方をご提供しています。



※ 仏教などで食を禁じられている臭いの強い5種の野菜のことです。

国内モスバーガー事業

新業態 「キッチンカー MOS50」稼働

創業50周年記念、かつニューノーマルの需要に合わせた新業態として、キッチンカー1号車となる「キッチンカー MOS50」は「洋服の青山 大田久が原店」[東京都]の駐車場にて営業を開始しました。モスの定番商品である「モスバー



ガー」などのグレードアップ商品や、アメリカ産アンガス牛パティを使用したプレミアムなハンバーガーなど、キッチンカーならではのこだわりを盛り込んだ限定メニューを展開し、人気を博しています。

マーチャライジング事業

エコアイテム「MOSライフスタイルグッズ」を販売

モスの由来の MOUNTAIN(山) OCEAN(海) SUN(太陽)のイラストをあしらったオリジナルデザインの身近なエコアイテムのシリーズ「MOSライフスタイルグッズ」を、店舗・数量限定で販売開始しました。ラインアップは「ダブルタンブラー」「オリジナルエコバッグ」「バンブーカトラ

リーセット」などの5アイテム。どれも繰り返し使用できる実用的なグッズで、使い捨てプラスチック削減に役立ちます。



海外事業

海外3つの国と地域で「獺祭」コラボ商品を販売

台湾、シンガポール、香港の海外3つの国と地域のモスバーガー店舗にて日本の銘酒「獺祭」とのコラボレーション商品を展開しました。世界でも需要が拡大している日本酒由来の商品として話題獲得を目指し、「獺祭」(甘酒)を使用した「白焼きうなぎ ライスバーガー」や「蒟蒻ドリンク

グレープフルーツ味」などの5つのコラボ商品を開発。各国・地域の味覚の特徴に合わせて、それぞれのメニューを展開しました。



マーチャライジング事業

3種の「モスライスバーガー」をご家庭で

オイシックス・ラ・大地株式会社が運営する「Oisix」にて定期会員限定で3種類の「モスライスバーガー」(Oisixバージョン)を販売しました。本商品は、「マンネリ化しがちなおうちでのランチ時間、気分を上げて過ごしたい」という「Oisix」のお客さまのニーズを満たすために商品化。モスバー

ガーの人気商品「モスライスバーガー」をご家庭で調理し、お召し上がりいただくことができるオリジナル商品です。



「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、2021年度の実績について紹介していきます。

50周年関連

新コーポレート キャラクター 「リルモス」登場

50周年を機に、コーポレートキャラクターとして、新たに「リルモス (LilMos)」という愛称のキャラクターが登場しました。「リルモス」は、創業当時のキャラクターだった「モス坊や」(1974年~1987年)のイメージを受け継いでいます。



「リルモス」が持つ愛らしいイメージで、お客さまのそばに寄り添うお店づくりを進めていきます。

財務

東京証券取引所の 新市場区分 「プライム市場」へ

当社は、2021年7月9日付で東京証券取引所より、新市場区分における上場維持基準への適合状況に関する一次判定結果を受領し、「プライム市場」の上場維持基準に適合していることを確認しました。2022年4月4日より、東京証券取引



所の新市場区分において「プライム市場」へ移行しました。「グローバルな投資家との建設的な対話を中心に据えた企業向けの市場」に相応しい企業であり続けられるよう、企業価値向上に努めていきます。

サステナビリティ

全国の赤十字病院へ 「ありがとうブルーチケット」を進呈

新型コロナウイルス感染症への対応を最前線で行い、「あたたかいハンバーガーでほっと気持ちを和ませていただきたい」との思いをこめました。チケットは7月末までに全国85の赤十字病院へお届けしました。モスバーガーらしい方法で感謝をお伝えできないかと考え、緊

迫した状況が続く中でも「あたたかいハンバーガーでほっと気持ちを和ませていただきたい」との思いをこめました。チケットは7月末までに全国85の赤十字病院へお届けしました。



50周年関連

モスバーガー1号店 最寄りの「成増駅」が 「なりもす駅」に

モスバーガー1号店がある東京都板橋区の東武東上線成増駅などで、東武鉄道株式会社とのコラボレーション企画を実施しました。2022年3月8日から期間限定で、「成増駅」のホームと南口の駅名看板を「なりもす駅」に変更。オリジ



ナルヘッドマークをつけた「モス号」が東武東上線を運行しました。また、なりもすスキップ村商店街にはオリジナルフラッグも掲出し、誕生の地・成増への感謝とともに、地域活性化も図りました。

サステナビリティ

バイオコクスで焙煎した コーヒーを一部店舗で導入

コーヒーかすのバイオコクスで焙煎したコーヒー豆を使用した「ブレンドコーヒー」など、3商品を全国店舗で販売開始しました。バイオコクスは、コーヒーかすなどのバイオマスを原料とした環境に配慮した固形燃料。また、コーヒ



※バイオコクスイメージ画像

ー豆は、ブラジルの優良産地で、障がいのある人が働く農園で栽培・収穫した「ダイバースコーヒー」を一部配合。誰もが平等に働ける持続可能な環境と価値の発信につなげます。

サステナビリティ

モスの社会・環境活動を 発信する「モスの森」を公開

環境・社会貢献活動をはじめとするグループ全体のさまざまな取り組みを、より多くの方に発信することを目指して、モスバーガー公式サイト内にコンテンツ「モスの森」を新設しました。この名称は、一つひとつの小さな社会活動がまるで木の実のように芽を出し、そ

れらが集まることでやがて多様性のある大きな森に育っていくことをイメージして名付けました。環境、食育、店舗による地域貢献活動などの情報を、月2回程の発信しています。



モスの森



モスの森の詳細は、WEBサイトをご覧ください。

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

外食の アジアオンリーワン企業へ

やオフィスなど好きな場所でおいしく食べたり、また一人でくつろぐことも家族や友人と共有することもできる、幸せな食空間の体験です。食事をされたお客さまから「おいしかったよ」とか「また来るね」と声をかけていただくことが私たちにとって一番の喜びであり、誇りです。

こうした思いを実現するには、一緒に仕事をしていく仲間との信頼関係が欠かせません。創業者が仕事の進め方として繰り返し話していた言葉を、もっと仲間と共有するために自分なりにまとめ直したのがあります。「正直に話そう」「約束を守ろう」「丁寧に仕事をしよう」「誠実に仕事をしよう」「信頼に応えよう」という5つの言葉で、私はこれもモスグループのDNAと考え、大切にしています。

創業以来培ってきたDNAはモスバーガー本部だけで守れるものではありません。モスの理念に共感してくださる加盟店のオーナーをはじめ、店舗で働くメンバー全員が共有し、モスの食事を楽しみにしてくれているお客さまの期待に応えていく必要があります。こうした思いを受け継ぎ、育てていく企業文化をモスグループは築き上げてきたと自負しています。

次の50年に向けて

社長としての私の使命は、次の50年に向けて新しい事業の芽を育てて成長を続け、100年企業として確固たる基盤を確立していくことだと考えています。お客さまのさまざまな要望やニーズに対応で

をするなら、感謝される仕事をしよう」でした。1972年の創業当初から語り継がれているこの言葉こそが、当社の思想であり、活動の源となっています。

モスグループは、経営理念「人間貢献・社会貢献」と、創業の心、基本方針、経営ビジョンから構成される理念体系を定めています。この4つの言葉は、私たちが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「モスの心」そのものです。

中でも、「モスバーガー基本方針」に表されているのが、私たちが理想とするお店の姿です。これを、私たちが仕事をするうえでの指針としながら、日々の実践を通じてお客さまにご満足いただける商品とサービスを提供していきたいと考えています。

私たちに求められているのは、手軽に食事ができるという利点だけではなく、味と品質にこだわった食事を店舗で楽しんだり、テイクアウトしてご自宅

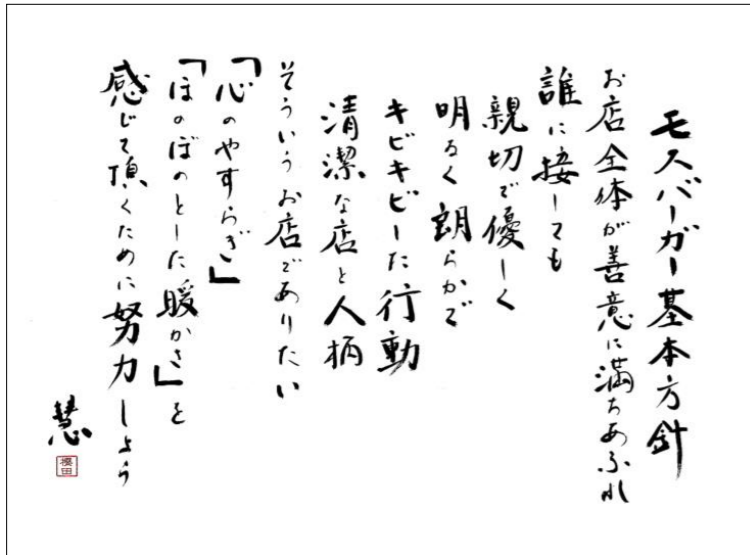
創業50周年を迎えてのご挨拶

株式会社モスフードサービスは今年、創業50周年を迎えることができました。

東京・板橋区で2.8坪という小さな店舗からスタートしたモスバーガーが、国内に約1,250店舗、海外に約450店舗を展開するまで成長してこられたのは、ひとえにステークホルダーの皆さまのご支援のおかげです。

創業者・櫻田慧の口癖は「どうせ仕事

「お店をもっと近くに、もっと愛されるお店に」をテーマに積極出店、世界で愛されるモスグループを目指します。

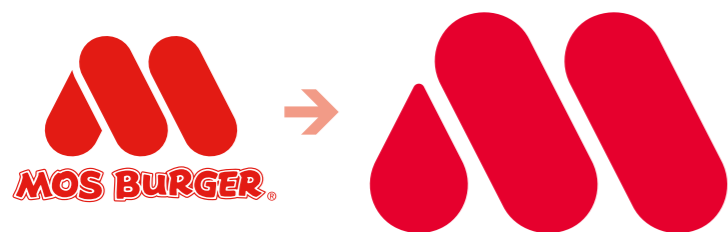


モスグループでは、創業者・櫻田慧が「理想の店舗を実現するために、私たちは日々どのようなであれば良いか」を示した「モスバーガー基本方針」を指針として、事業活動を推進している

きる店舗を開発し、国内にとどまらず海外でもモスバーガーの味やサービスを体験していただくため、新たな成長戦略を推進していきます。

コロナ禍により世界中の外食産業が大きな痛手を受け、人々は健康不安に怯え続けてきました。また、昨今の国際情勢は緊迫度を増しており安全保障が揺らぎかねない事態となっています。さらに地球温暖化影響による気候変動や生物多様性などの環境問題も一層深刻化し、まさに三重の課題が突き付けられています。

このような状況だからこそ、私はモスが提供する価値がとても大切になると考えています。理想論かもしれませんが、モスの店舗に行くと安心してくつろげる



新コーポレートマークには、飲食に限らず新たな事業領域へ踏み出す意思もこめられている



とお客さまに感じていただける、そんな空間を提供する店舗を増やしたいのです。

この度策定した2022-2024年度の新中期経営計画では、中長期ビジョンとして『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」を掲げており、その達成に向けた3カ年の中期スローガンは「Challenge & Support」としています。理想の姿の実現に向けて、国内モスバーガー事業、海外事業、その他飲食事業、それぞれにおいて企業価値

の向上に努めます。今後、モスは構造改革期から再成長期へと転換していきますので、これまでの良い風土は残しながら、計画をやり切る決意にあふれる会社を目指したいと考えています。

また、次の50年への思いをこめてコーポレートマークを一新しました。Mのマークだけでも認知していただけるようになったことから、「モスバーガー」の文字を取り、視認性を高めました。創業者がモス（MOS）にこめた企業アイデンティティであるMOUNTAIN（山）

OCEAN（海）SUN（太陽）をイメージし、新しいコーポレートマークは、全体のシルエットが山を、しずくの形で海を、赤い色で太陽を表現しています。

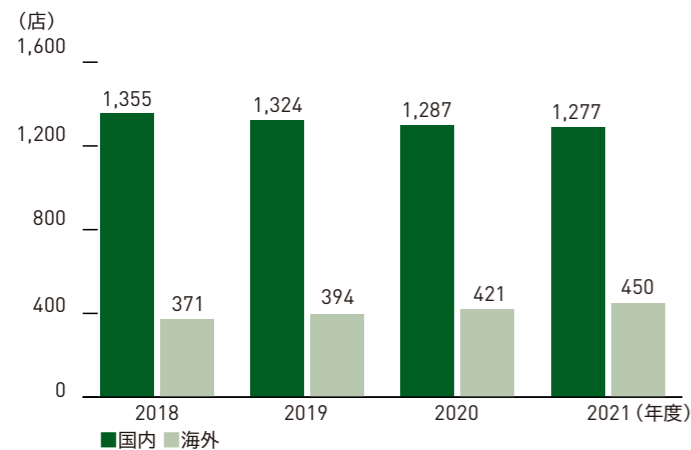
2021年度を振り返る

新中期経営計画を推進していくにあたり、足元の2021年度を振り返ります。新型コロナウイルスの感染症対策による外出自粛や、サービスに非接触の要素を求める意識の高まりなどにより、外食産業は引き続き厳しい経営環境に置かれま

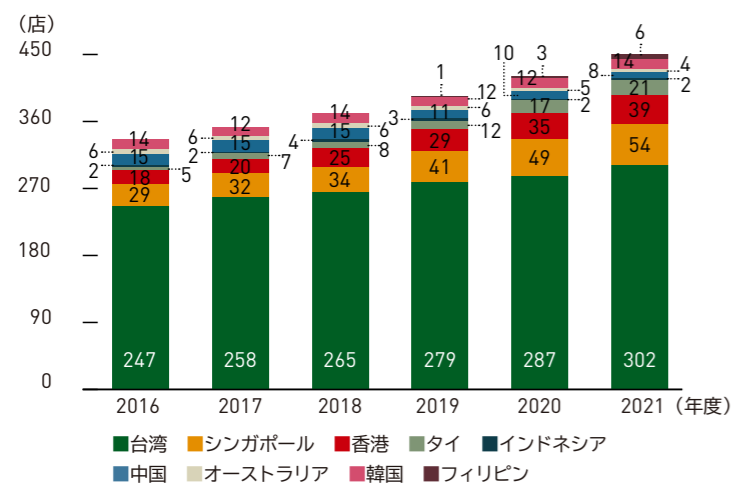
連結業績 (単位: 百万円)

	2020年度	2021年度	前期比 (%)
売上高	71,972	78,474	109.0
営業利益	1,422	3,473	244.2
経常利益	1,427	3,634	254.6
親会社株主に帰属する当期純利益	997	3,419	343.0

モスグループ全店舗数の推移



モスグループ海外店舗数の推移



した。コロナ禍で先ゆきが不透明な環境だったことから、前中期経営計画は2021年5月に取り下げましたが、国内モスの既存店の成長、海外出店の加速など一定の成果を収めることができたと考えています。

国際的な政治情勢の変化や原材料費の高騰など不安材料は尽きませんが、将来

に向けて原材料の安全性を最優先に、海外展開している国・地域の情勢などもしっかりと見極め、国内外のサプライチェーンを構築して事業戦略を実行していくことが重要だと認識しています。

国内モスバーガー事業は、多様化するニーズに対応するため、全国一律や画一的ではなく、商圈や立地、客層、さまざまなお客さまの利用動機に合わせて商品やサービス、店舗形態を変えていく取り組みを推進しています。

ドライブスルーなどの業態も含めて平均すると、コロナ前の売上比率はテイクアウトが約6割でしたが、コロナ禍でテイクアウト比率が最も高くなった時期には8割以上にもなりました。こうした中、コロナ前から取り組んでいたテイクアウト向けの商品開発をさらに進め、お持ち帰りの途中で時間が経過しても、つくりたてのおいしさを味わっていただけるよう、バンズやソースの改良を重ねました。

また、デリバリーやネット注文、セルフレジ、キャッシュレス決済など、お客さまの利便性向上を一層進めるとともに、さまざまなデジタル技術を活用して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）を両立し、“食を通じて人を幸せにすること”を実現したいと考えています。

海外事業では、デリバリー専門店などの出店を加速し450店舗となりました。台湾、シンガポール、香港では、旭酒造株式会社とのコラボレーションにより、日本の銘酒「獺祭」(甘酒)を使用した商品を販売しました。また、モスバーガーとの併設店舗のパスタ専門店「モスクッチーナ」を香港で展開し、計画を大きく上回る売上となりました。

その他飲食事業では、商品力の強化、

サービスの向上、テイクアウトやデリバリーの強化に努めました。新型コロナウイルス感染症対策として、営業時間短縮の影響を受けていましたが、解除後の売上は回復傾向にあります。

これらの結果、2021年度の連結業績は増収増益となり、事業別に前期と比較すると、国内モスバーガー事業が43億円、海外事業が21億円の増収で、過去最高の連結売上を達成しました。

2022-2024年度 中期経営計画の重点施策

2022-2024年度の新中期経営計画では、業績目標として2024年度に売上高1,000億円、営業利益50億円、当期純利

益35億円、営業利益率5.0%、ROE6.6%を設定しました。この計画を達成するためにまず国内モスバーガー事業で積極的な投資を行い収益力の向上を目指します。中期テーマには「お客さまとの接点の量と質を徹底的に強化する」ことを掲げています。接点の量、つまり出店戦略では、これまでは不採算店を閉めて経営効率の向上に努めてきましたが、今年度からは店舗数の純増を目指します。「モスバーガー&カフェ」や「キッチンカー MOS 50 (モスフィフティ)」、小型店、テイクアウト専門店など、多様な立地に適応した店舗を積極的に出店します。加盟店だけでなくグループ会社の直営店による出店を加速して年間50店舗の出店を目



手帳に貼り付けられた「モスの心」と創業者の言葉



2022年4月に公開された「キャリアデザインガイドブック」では、モスに入社して退職するまでのキャリアパスがまとめられている

指すのが、お客さまとの接点の量を増やす「お店をもっと近くに」の取り組みです。

さらに、店舗に足を運びたいくなる利用シーンを創出するメニュー開発や、カフェ利用や物販品の展開により、利用動機を喚起します。加えてキャラクターを起用したファンベースマーケティングやSNSの活用で新規のお客さまの取り込みによるファン層の拡大を目指します。これはお客さまとの接点の質を高める「もっと愛されるお店に」の取り組みです。

これらの施策を進めるため、中期経営計画の3カ年で出店・改装費用として130億円、IT・生産性向上の費用として50億円を投資する計画です。

なおモスブランドを活用した物販事業であるマーチャンダイジング事業では、ECサイトを通じた販売を進めていきたいと考えています。これらの事業を展開していくうえで、自社での開発や運営に必ずしもこだわらず、M&Aや他社とのアライアンスなどを必要に応じて進めていきます。

次に海外事業は、店舗展開を中心としたBtoC分野と、グローバルでの調達・供給を担うBtoB分野の二方向で成長戦略を描いています。BtoC分野では、成長市場に経営資源を集中させるため、既存国の今後の成長余地を見極めて戦略を策定し資源の最適配分を行います。新規事業や新規国への出店も積極的に進め、さまざまなチャレンジを続けます。BtoB分野では、国内外で最適な食材供給ネットワークを構築します。東京本社にトレーディング部門を設置し、国内や各国との共同調達によるコストダウンや品質向上を実現します。事業の成長に併せて製造拠点の拡大にも取り組み、海外事業

では50億円規模の投資を予定しています。

事業セグメントの成長に合わせたグループ経営体制の整備も重要なテーマです。今後も事業が持続的に成長して発展するには、グローバルに事業を考える視点と、地域の特性や特色を考慮して発想するローカルな視点の両方、つまり“グローバル”な視点が重要になります。

モスグループの多種多様なビジネスを支えていくグローバルな事業プラットフォームを構築し、既存事業の収益性を向上させるとともに、新事業展開やM&A・アライアンスによる事業拡大を実現します。すべての国・すべての事業を通じてモスグループの価値向上に向けて日々取り組み、アジアを代表するオンリーワンの強いブランドを築き上げていきます。

多様な人材の成長と活躍をサポート

既存の事業を支え、新規事業を伸ばしていく人材を育てていくことはモスグループの未来にとって大変重要です。経営戦略と人材戦略をどう両立していくかは、私自身が常日頃から考えていることです。

「企業は人なり」と言いますが、企業が成長し続けるためには人材育成、働くメンバー一人ひとりのやる気、意識改革が必要です。先に挙げた、新中期経営計画のスローガンである「Challenge & Support」にも、「メンバーのチャレンジを後押しする組織風土をつくり、全力でサポートする体制を構築する」という思いがこめられています。モスでは以前からメンバーの自己成長につながるチャレンジをサポートするための仕組みを構築しており、多様なキャリアパスも整備してきましたが、それを一覧するツールが

ありませんでした。そこで、モスの一員として活躍するためのキャリアパスの全体像と、それぞれのステージで求められる知識やスキルなどを、「キャリアデザインガイドブック」という冊子にまとめ、2022年4月に社内で公開しました。

また、モスグループでは、年齢、国籍、性別、学歴などを問わず多様なバックグラウンドを持つメンバーが活躍できるよう、多様性（ダイバーシティ）と公平性（エクイティ）、包摂性（インクルージョン）というDE&Iに配慮した働きやすい職場の実現に取り組んでいます。2021年からは次世代リーダーを育成するため、本社メンバーが海外で1年間研修をする「海外インターン制度」がスタートしました。

本社メンバーの教育のみならず、モスグループを支えてくださっている加盟店のオーナーに対しても、「次世代オーナー育成研修」を行うなどしてスムーズな事業承継をサポートしています。

ステークホルダーの皆さまへ

私たちは、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」としました。この

実現のため、またさまざまな社会課題を解決し持続可能な経営を一層進めることを目的に、2022年5月にサステナビリティ委員会を設立しました。私が委員長となり、経営メンバーである委員とともに、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てグループ全体におけるサステナビリティを推進していきます。事業の成長とともにESG経営を確実なものとし、多くのステークホルダーの皆さまに価値を提供し、お客さまから「やっぱりモスはいいいね」と選んでもらえるような愛される企業集団であり続けられるよう、しっかりと取り組んでいきます。

創業者をはじめ諸先輩が残してくれた「信用」やステークホルダーの皆さまとの「つながり」というかけがえのない財産を大切にしながら、より良いモスグループをつくっていくことにお約束します。

当社は2022年4月4日より、東京証券取引所「プライム市場」に移行しました。世界経済をリードしていく企業向けの市場に相応しい企業と認めていただけるよう、持続的な成長とさらなる企業価値の向上に努めてまいります。すべてのステークホルダーの皆さまには、より一層のご支援とご鞭撻を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

モスグループでは、2030年のありたい姿をSDGsが目指す2030年の未来の姿になぞらえ、17のゴールの達成にプラスして、『心のやすらぎ』『ほのぼのとした暖かさ』を世界の人々に」と定めた

国内外で成長事業に投資していきます



執行役員
経営サポート本部長

川越 勉

連結業績 (単位: 億円)

	前期	当期	増減	前期比(%)
売上高	719	784	64	109.0
営業利益	14	34	20	244.2
親会社株主に帰属する当期純利益	9	34	24	343.0

2021年度決算の概況

2021年度は国内外でコロナ禍が続く困難な年でしたが、「食のおいしさや楽しさをお届けする」というモスグループの使命を再認識し、お客さまが安心して来店しお食事ができる安全な店づくりや店舗運営にグループ全体で取り組みました。

国内モスバーガー事業は、郊外のドライブスルー店舗が多い加盟店の売上高が堅調に推移したことに加え、都心立地の店舗が多い直営店の売上高も回復傾向となり、売上高・営業利益とも前年度を大きく上回りました。

海外事業は地域ごとに異なるコロナ影響を見極めて経営資源の配分を行い、状況が好転した地域で積極的な出店を行った結果、37店舗増（2021年12月末時点で450店舗）と着実に店舗数を増やし、売上高は約2割増、営業利益も大幅に改善しています。

その他飲食事業は、2020年度にすでに不採算店の整理と業務効率化を進めており、そこへコロナ対策としての営業時間短縮要請が徐々に解除されていったことから売上が回復傾向にあり、営業損失の大幅な圧縮ができました。

さらにこうした主事業を支えるその他の事業も増収増益となっています。

テイクアウトやデリバリーの強化など、すべての事業セグメントにおいてコロナ禍で激動する外部環境への対応に全力を注ぐとともに、アフターコロナを見据え

た新施策にも着手していった結果、当連結会計年度の連結業績は、前年度に対して増収増益となりました。

2022-2024年度 中期経営計画

当社グループはこのほど、2022年度を初年度とする3カ年の中期経営計画を策定しました。計画の詳細は本レポートの23~28ページにも記載していますが、最終年度の2024年度の目標として、売上高1,000億円、営業利益50億円、当期純利益35億円、営業利益率5.0%、ROE6.6%を設定しました。

これらの計画達成に向け、中長期的に対処すべき課題は、国内モスバーガー事業の収益力向上、モスグループ全体の収益の多様化、そしてグループ経営体制の整備です。そのため、初年度の2022年度から積極的な投資を行っていきます。

まず国内店舗において、店舗数の純増や居心地の良い店舗づくりといった出店・改装費用への積極投資を進めます。また店舗の生産性向上については、IT投資を行い、決済インフラの整備やネット注文強化による売上増と、店舗オペレーションの省力化などによるコストダウンの2方向からアプローチしていきます。

収益の多様化については、海外事業、その他飲食事業といった国内モスバーガー事業以外の事業の開拓と収益化が大きな役割を担います。特に海外事業では50億円規模の投資を予定し、国内外の店舗を対象とする共同調達や製造拠点の拡大を計画しています。直面している原材料費の高騰への対策としても、強固なサプライチェーンの構築は急務と考えています。さらに国内におけるマーチャндаイジング事業として、モスブランドを活用した物販事業など新たなビジネス領域に

経営指標 (単位: %)

決算期(年度)	2019	2020	2021
自己資本比率	69.8	69.6	69.4
自己資本利益率(ROE)	0.8	2.2	7.3
配当性向	236.5	68.0	25.2

よる収益基盤の確立を目指します。

安定した財務運営と株主への利益還元

財務面に関しては借入金が少ない、自己資本比率約70%と健全経営を維持しています。基幹事業の国内モスバーガー事業は加盟店とともにあるビジネスです。災害など有事の際に、資金面とそれ以外の面を併せて総合的に素早く確実にチェーンを守る対応を取ることが肝要です。一方で、ROE(自己資本利益率)の観点から、借入れをして投資したほうが良いという考え方もあります。必要に応じて借入金を成長投資に活用して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。

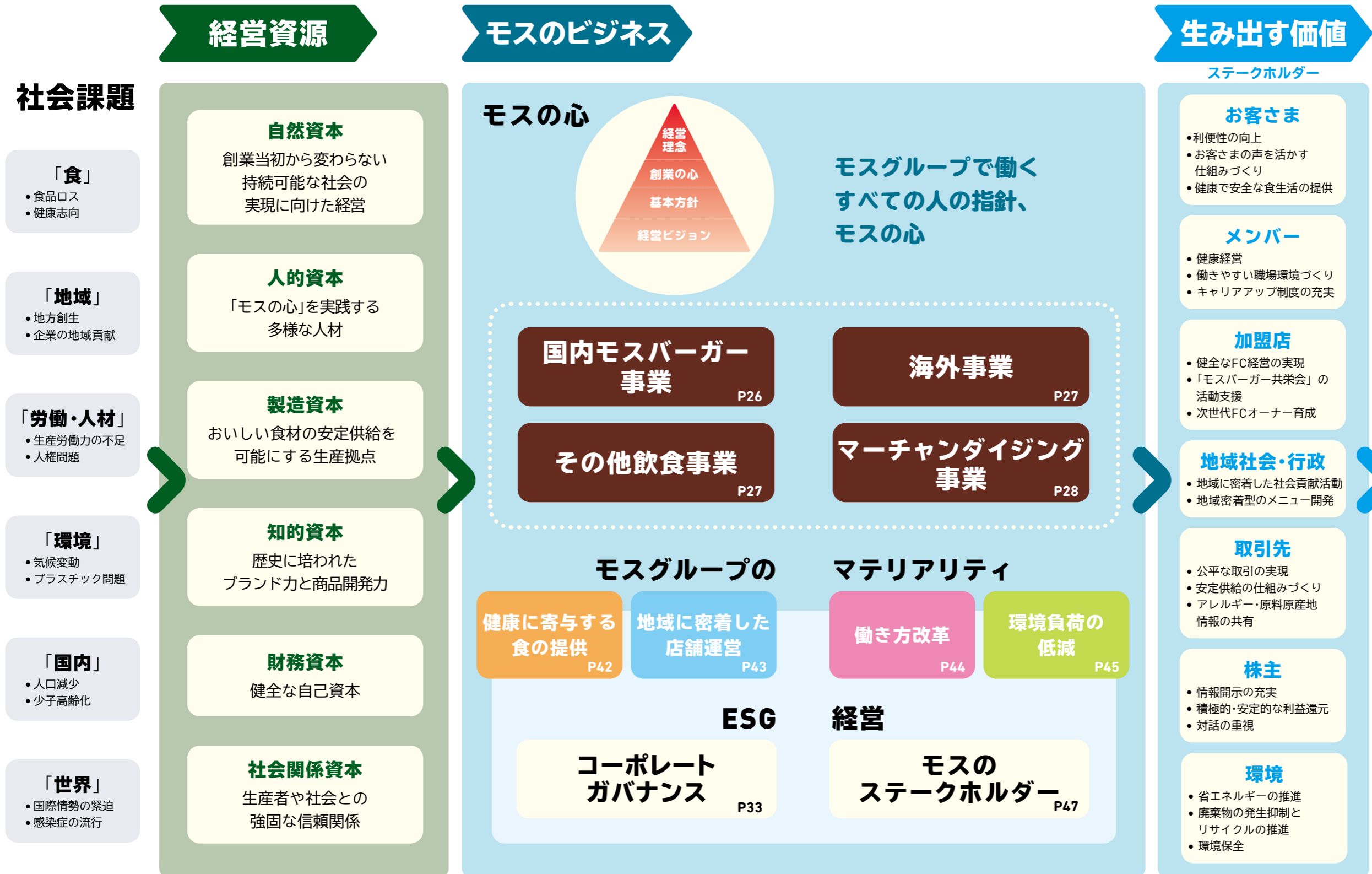
当社は株主の皆さまへの安定的な利益還元を経営の重点課題に位置付けています。配当性向30%を目安に、DOE(株主資本配当率)も参考にしながら業績向上に合わせて配当額自体も増やしたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

外部環境の変化は今後も予断を許さない状況ですが、新中期経営計画のもと、創業50年を経て今後も将来にわたり持続的に成長するため、人材への投資や加盟店の支援、新規出店や新事業の開発を財務面から支えます。引き続き、ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援を賜りますようお願いいたします。

モスグループの価値創造モデル

社会課題に向き合い、モスグループの社会的な存在意義を見据えて、どのように価値を生み出していくか。すべてのステークホルダーや社会に対して、事業を通じて提供する価値の意義や持続性をモデルとして表しています。



モスの目指す姿

『心のやすらぎ』
『ほのぼのとした暖かさ』を
世界の人々に
を実現する



「SDGs (持続可能な開発目標)」とは、2015年9月の国連サミットにおいて採択された、2030年までに地球規模で解決すべき17の目標と169のターゲットのことで、モスグループでは理念体系「モスの心」に基づき、事業活動における重要課題(マテリアリティ)の解決と社会に向けた価値創造に取り組んでいます。国際的な枠組みであるSDGsにおいては、重要課題に深く関連する7つのゴールを中心に目標を定めています。

Q モスが大切にしてきたものとは。



食を通じて
人を幸せにするためのキーワード
「おいしさ」「地域密着」
「世の中の新」。

A.

経営理念「人間貢献・社会貢献」のもと育んできたモスの強み

モスグループは創業以来「人間貢献・社会貢献」という経営理念のもと、「食を通じて人を幸せにすること」という経営ビジョンを掲げ、事業を展開してきました。モスが大切にしてきた「おいしさ」「地域密着」「世の中の新」は、50年の歴史の中で「モスの強み」に育っています。

「おいしさ」

おいしさ
地域密着
世の中の新
モスの強み

圧倒的な「おいしさ」を追い求めて

創業以来、モスが最も大切にしてきたことの一つは、商品の圧倒的な「おいしさ」です。モスを利用されるお客さまに笑顔になってもらいたい。そんな思いやこだわりが、モスバーガーのおいしさを支えています。

「おいしさ」を実現する商品開発をするうえで大切にしている三つのポイントがあります。一つ目は日本で生まれたハンバーガーチェーンとして、日本の食材や食文化を大切に商品づくりを行っていること。醤油や味噌などの日本の食材を取り入れた「テリヤキバーガー」をはじめとして、日本の食文化を活かしたハンバーガーなどを開発しています。二つ目は、「医食同源」という考え方を大切にしていること。これは栄養のバランスを考えて食べることで病気の予防や改善が期待できるという考え方で、お客さまの健康にも配慮した商品づくりを行っています。三つ目は、ご注文を受けてから一つひとつの

商品をつくる「アフターオーダーシステム」。「お客さまにつくりたてのおいしさを味わっていただきたい」との思いから、ファストフードはつくり置きがあたりまえだった創業当時よりこの方式を大切にしています。

「想いが見える野菜」を届ける

「おいしさ」を実現するために欠かせないのは、生産者の顔が見える「モスの生野菜」。当初は店舗ごとに近隣の八百屋さんから仕入れていたため、野菜の品質によって商品自体の味が左右されてしまうという課題がありました。その解決策として、「モスの商品に合った野菜づくりとは何か」の研究に着手。国内の農家との交流を深めて、ネットワークを構築していき、現在の協力農家や農地所有適格法人「モスファーム」の取り組みにもつながっていきます。

生命力のある野菜をつくりたい。おいしくて体に良いもの、自分たちが納得できるものを長期にわたって生産したい。このこだわりから生まれたのが協力農家で栽培する「モスの生野菜」でした。経営ビジョン「食を通じて人を幸せにすること」に共感して、おいしくて安全な野菜づくりを続けてくださっている生産者さんがつくる「想いが見える野菜」は、モスバーガーのおいしさを形づくる大切な要素になっています。



「おいしさ」の原点である「モスバーガー」



「モスの生野菜」を生み出す生産者さん(左)とモスマンバー(右)



加盟店1号店のモスバーガー新瑞店[愛知県]

「地域密着」

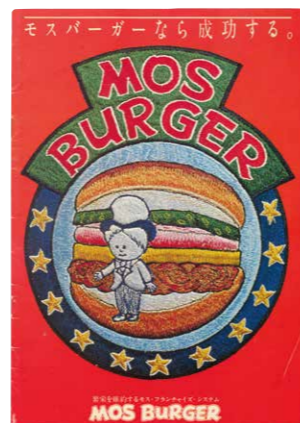


理念でつながる「モスバーガー共栄会」

1980年には、モスの本部と加盟店、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」が誕生しました。「For the Customer お客様のために店はある」という共通の哲学のもと、チェーン全体の繁栄を自分たちで考え、自分たちの行いでモスブランドを向上させるために活動しています。その2年後の1982年には、加盟店同士でもっと良い店にしていこうという機運が高まり、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」もスタート。店舗のクオリティを保ち健全な営業を支え、モスバーガー基本方針を具現化することを目指すこの取り組みは、その志を引き継ぎ、現在も続いています。

モスバーガー共栄会では、理念を共有した加盟店同士が情報共有を行いながら、地域に密着した活動を行っています。1979年に、モスバーガー白楽店[神奈川県]のレジ横に置かれたコーラのガロンボトルの募金箱がきっかけとなった「愛のモスポックス」募金の取り組みをはじめとして、地域の清掃活動に参加したり、認知症カフェとしてお客様の見守り活動を行ったり、日本の産業を守るために地域の食材を利用した商品を販売したりと、加盟店が主体となってさまざまな活動を行っています。

本部はこうした活動をサポートしながら、加盟店と本部と一緒に成長していくことを大切にしています。これからも地元で選ばれる「地域一番店」を目指して、健全なFC経営とともに、共栄会活動を推進していきます。



1977年頃の加盟店案内パンフレット

地元の人に応援してもらえるお店を

モスバーガーチェーンには、日本全国に約400名の加盟店オーナーが存在します。いわば、地域に根差したお店が全国各所にあるということです。つまり、モスバーガーチェーンを広げるだけでなく、それぞれが地域活性化への協力や貢献を行い、地域の人に応援してもらえるお店をつくっていくことを目標にしています。

地域密着を支えるモス型フランチャイズシステム

こうした地域密着を支えているのは、モスバーガー独自のフランチャイズシステム。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（ボランタリーチェーン）」、この二つのつながりを併せ持つのが、モス独自の「FVC（フランチャイズ・ボランタリー・チェーン）」です。加盟店の組織化は避けるのが一般的だった時代に、「フランチャイズビジネスは人を信じることから始まる」と、モスはあえて横のつながりを構築しました。

また、このシステムは、オーナー自身の主体性を尊重しているところが特長で、既存の仕組みやマニュアルをこえて、さまざまな課題に即座に対応することができます。オーナーの発案で地元のいちご農家を支援する取り組みとして生まれた“まぜるシェイク 埼玉県産いちご”はまさにその最たる例で、2020年の期間限定販売を経て、2021年には復活販売も果たしています。



プラントベース商品の
“グリーンバーガー〈テリヤキ〉”

「世の中の新」



新たな定番となる革新的な商品

これまでモスバーガーは、革新的な商品を数多く世に送り出してきました。この商品開発力も、モスの根幹を支える一つです。

モスバーガーには時代をこえてお客様に愛されている定番商品が数多くあります。商品は、時代の移り変わりに呼応してリニューアルを重ねているものの、日本人の味覚に合うようにという誕生時のコンセプトは現在でも一貫して引き継がれています。

1972年の創業以来、累計13億個以上を売り上げる看板商品の“モスバーガー”をはじめとして、日本のチェーンで初めて発売した“テリヤキバーガー”、日本の米余り問題を何とかしたいとの思いで生まれた“モスライスバーガー”、パ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）”など、世の中へ強いインパクトを与える商品を生み出してきました。近年ではプラントベース商品の“グリーンバーガー”が、フードダイバーシティに対応した商品として高い評価を受けています。

モスの思い×お客様のご要望

また、創業当時より、お客様の口に入るものをご提供することへの責任から、安全・安心で、お客様の健康な生活をお手伝いできる商品の開発に努めています。一例として、こうした考えと環境への配慮から生まれたのが、お肉の代わりに大豆由来の植物性たんぱくを使った「ソイパティ」です。これは、前社長の櫻田厚が当時行っていた、自ら全国を訪ねる「モスバーガータウンミーティング」の中で寄せられた、お客様の「お肉を使わないハンバーガーを出してほしい」という声をもとになって誕生した商品です。これからも、お客様とのダイレクトコミュニケーションの機会を設けながら、モスの

思いとお客さまのご要望をマッチングさせた商品開発を進めていきます。



「ソイパティ」はお肉を使わないメニュー開発の要望から生まれました

世の中にマッチした仕組みや制度

革新的な取り組みは商品開発だけにとどまりません。野菜の安定供給に加えて、生産者の高齢化と後継者不足、耕作放棄地の増加、食料自給率の低迷などの課題を少しでも解決したいという思いから農業に参画し、全国に「モスファーム」を設立。ほかに、店舗メンバー自らが近隣の協力農家で収穫体験し、地元の野菜を使った限定商品の提供を行う「モスの産直野菜フェスタ」を各地で継続して開催しています。

また、特定技能制度という外国人が日本で働く仕組みの法改正にも即座に反応し、外食向けの特定技能ビザ取得を支援する「ベトナム カゾク」という新しい仕組みを立ち上げました。さらには、病気や障がいなどで外出困難な方がリモートでレジ接客をサポートするという分身ロボット「OriHime(オリヒメ)」[※]を実験導入し、新たな働き方の研究を進めています。

創業者は私たちに、「アントレプレナーシップを持って仕事に向き合ってほしい」という言葉を残しました。一生懸命考えて、自分で意思決定をし、自分でリスクを負って、一歩踏み込む。この考え方を引き継いで、これからも「モスだけの新」という視点ではなく、「世の中の新」を数多く生み出すべく、さまざまな挑戦を進めていきます。

分身ロボット「OriHime(オリヒメ)」



※株式会社オリエイ研究所が開発した分身ロボットです。

Q ● モスが 向かう未来とは。



A ● 「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。

「2022-2024年度 中期経営計画」 中長期ビジョン

「Challenge & Support」 唯一無二のグローバルな企業を目指して

この度モスグループは、「2022-2024年度 中期経営計画」を策定しました。
グループ全体の中期経営目標とともに、各事業ごとにテーマを掲げ、
アジアを代表するオンリーワンの強いブランドを築き上げていきます。

2022年度からスタートする中期経営計画では、『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」という中長期ビジョンを掲げました。また2022-2024年度の3カ年の中期スローガンを「Challenge & Support」としました。

中期経営計画を達成するため、国内モスバーガー事業では積極的な投資を行って収益力を向上していきます。出店力、FCパッケージ力、変化対応力を強化するため、中期3カ年で出店・改装費用に130億円、IT・生産性向上の費用として50億円を投資する計画です。

また、海外事業、その他飲食事業で事業開発・収益化を進め、グループの収益を多様なものにしてい

く必要があります。海外事業では50億円規模の投資を予定しています。モスブランドを活用した物販を行うマーチャンダイジング事業では自社ECサイトを通じた販売も進めていきます。

事業を進めるうえでは、必ずしも自社や自前での開発にこだわらず、スピード感と規模感、収益性を重視して必要に応じてM&Aや他社とのアライアンスの手法も活用していきます。

また、人材育成なくして企業の成長は望めません。モスで働くメンバー一人ひとりが自分ごととして事業に取り組んでいく意識改革を続けていくことが肝要です。社員のチャレンジを後押しする組織風土を醸成し、それを全力でサポートしていく体制を構築します。

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

連結財務数値

(単位：億円)

	2019-2021年度 中期経営計画 “Nothing is impossible”			2022-2024年度 中期経営計画 “Challenge & Support”	
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 業績予想	2024年度 中期経営目標
売上高	689	719	784	850	1,000
営業利益	10	14	34	33	50
当期純利益	3	9	34	20	35
営業利益率	1.5%	2.0%	4.4%	3.9%	5.0%
ROE	0.8%	2.2%	7.3%	4.1%	6.6%

中長期的に対処すべき課題

国内モスバーガー事業の積極的な投資による収益力向上とモスグループの収益の多様化に取り組む

国内モスバーガー事業の収益力向上	モスグループの収益の多様化
<p>国内モスバーガー事業の3つの力を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 出店力 FCパッケージ力 変化対応力 <p>出店・改装投資: 130億円 (前中計3カ年比: 450%)</p> <p>IT・生産性向上投資: 50億円 (前中計3カ年比: 147%)</p>	<p>国内モスバーガー以外の事業開発・収益化</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外事業 その他飲食事業 マーチャンダイジング事業 その他の事業 <p>海外事業投資: 50億円 (前中計3カ年比: 251%)</p> <p>自社ECサイト立ち上げ M&A・アライアンスの適宜活用</p>

グループ経営体制の整備

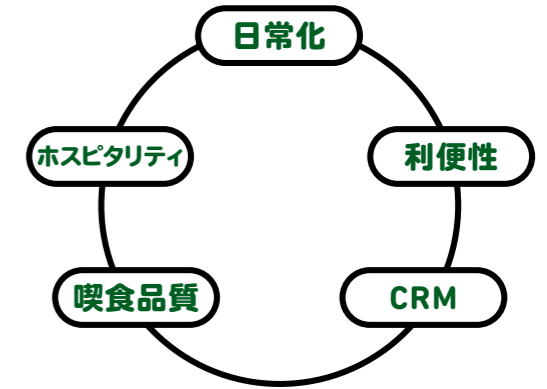
事業セグメントの成長に合わせ、グローバルな事業プラットフォームを構築する

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*
グローバル事業プラットフォーム			
運営	外食チェーン本部機能	グローバル標準化+各国ローカル適合	
食材	サプライチェーン (おいしさ・安全・安心・健康)	グローバル共同調達+地域食材の活用	
ブランド	モスグループブランド (MOS・安全・安心・健康)	モスブランドの価値向上に向けた取り組み	

*マーチャンダイジング事業は、セグメント上は国内モスバーガー事業に含まれます。

国内モスバーガー事業

お客さまとの接点の量と質を徹底的に強化する



お店をもっと近くに

もっと愛されるお店に

多様な立地に適応する店舗

利用シーンの創出

積極的な出店

ファン層の拡大

多様な立地に適応するモスバーガーの多業態化を推進 利用シーンを創出するメニュー開発とファン層の拡大

お客さまの来店のしやすさを目指して「お店をもっと近くに」するため、多様な立地に適応したモスバーガーの多業態化を推進します。住宅街、繁華街はカフェ需要対応型のモスバーガー&カフェ、都市部や駅前立地は20坪程度で出店可能な小型店などにより隙間立地への出店を可能にします。出店していない住宅地域やイベント会場などはキッチンカーMOS 50 (モスフィフティ) の機動力を活かします。これらの店舗フォーマットを活用して、減少が続いてきた店舗数を増やし、

年間50店舗の出店を目指します。FCによる出店だけでなく、グループ会社を活用した直営店の出店も進めていきます。お客さまの利用動機を想定し、お店に足を運びたい利用シーンを創出するメニュー開発や、物販商品の展開を推進し、「もっと愛されるお店に」していきます。ファン層の拡大に向けては、固定ファンを持つキャラクターなどを起用したファンベースマーケティングや、ユーザーの好みを分析して購買意欲を触発するおすすめ提案で来店促進を図ります。

私が事務局を担当している全社プロジェクト活動を通じて、モスバーガー店舗の生産性向上や多業態化の推進を行い、出店数の拡大及び中期経営目標達成に寄与してまいります。



伊多波 知子

経営企画本部 経営企画部
事業企画グループ シニアリーダー

海外事業

国際フランチャイズビジネスモデルの創出

BtoC事業

BtoB事業

新規事業や新規国への出店を積極的に進める トレーディング部門の新設でコスト低減や品質向上を実現

グローバルサプライチェーンの構築により、食材・包材の調達をモスグループ全体で最適化することで、収益性と付加価値の向上を実現します！



本堂 拓道

国際本部 国際戦略部
国際購買グループ
グループリーダー

海外事業では国際フランチャイズのビジネスモデルを創出することが鍵です。BtoC事業では、成長市場、成長エリアに経営資源を集中させ、既存国の今後の成長余地を見極めて戦略を策定し、資源の最適配分を行います。新規事業や新規国への出店も積極的に進めます。パスタ専門店の「モスクッチーナ」が香港で大

変好評なことから他国での展開も予定しており、多店舗化を目指します。BtoB事業では、グローバルで最適な食材供給ネットワークを構築します。本部にトレーディング部門を設置し、国内や各国との共同調達によるコストダウンや品質向上を実現します。海外事業の成長に合わせた製造拠点の拡大にも取り組みます。

その他飲食事業

既存事業の収益性改善と新たな付加価値の創出

既存事業の磨き上げと成長

紅茶事業の構築

サービスレベルの向上やテイクアウト拡大に注力 紅茶の茶葉の直輸入事業を開始し、収益事業に育てる

新規飲食事業の各部門同士で連携しながら、継続的な店舗営業黒字化と、本部経費を含め黒字化の達成を目指します。さらに紅茶事業を自立運営し、新たな付加価値を創造することでブランド価値を高めてまいります。



東泉 健太郎

開発本部 新規飲食事業部
マザーリーフグループ
グループリーダー代行

その他飲食事業は、摘みたて紅茶と焼きたてアメリカンワッフルなどが楽しめる紅茶専門店「マザーリーフ」や大人のためのハンバーガーレストラン「モスプレミアム」をはじめ、店内飲食中心のレストラン事業が多くを占めています。

今後はテイクアウト、デリバリーの需要が引き続き高まると見て、WEB予約

の導入など運営力をさらに磨き上げていき成長事業に育てます。

また、紅茶専門店「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を開始しました。商品原価の低減や教育事業の展開、他社への卸売販売など収益事業に育てていく計画です。

マーチャンダイジング事業

モスブランドを活用した新たな事業の展開

商品開発

チャンネル開発

食へのこだわり、商品開発力、ブランド力を活かした商品 店舗に加え、量販店、ECサイトなど販売チャンネルを開拓

これまでに販売してきたモスブランドを活かしたスナックや菓子、食品、ライフスタイルグッズなど他社とのコラボ商品や生活雑貨は、大変好評をいただいています。

モスの食へのこだわりと商品開発力に加えて、お客さまに認知していただいているモスのブランド力を活かして、モス

をもっと身近に感じてもらえるような商品をこれからも開発していきます。

こうした商品は、モスバーガーの店頭で販売するだけでなく、量販店やコンビニエンスストア、自社または他社のECサイトで販売するなど新たなチャンネル開拓も進め、マーチャンダイジング事業の収益の拡大を目指します。

店舗物販及びEC事業、コラボレーション事業を主軸としたMD事業の確立とブランディングの強化を通じて、モスブランドの価値とイメージの向上に寄与してまいります。



五百川 知久

マーケティング本部
デジタルマーケティング部
マーチャンダイジンググループ
グループリーダー

全社横断テーマ

DX (デジタルトランスフォーメーション)	デジタル活用でCXとEXを推進し、“食を通して人を幸せにすること”をITで支える
SDGs	モスらしい先進性を発揮し、社会と共創する
人材育成	多様な人それぞれの成長と活躍をサポート

全社横断でDX、SDGs、人材育成に取り組み、 お客さまの体験価値とメンバーの働きがい向上させていく

DXでは、デジタル技術を活用し、CX（お客さまの体験価値）やEX（社員や店舗メンバーの働きがい）の向上を目指します。お客さまへの新たな体験価値の提供や、働くメンバーの作業負担の軽減を進めます。

SDGsはマテリアリティに則した7つのゴールを特に重点項目と定め、脱炭素など社会課題への対応とともに、事業を通じた価値創造に取り組みます。

また、地域の特性、特色に合わせたコミュニケーションと社会貢献活動を実践し、SNSなどでタイムリーに発信して活動の輪を広げていきます。

人材育成では、新卒とキャリア採用、店舗と本部、ゼネラリストとスペシャリスト、定年再雇用者など、さまざまな社会的バックグラウンドを持つ多様な人材の成長と活躍をサポートする体制を構築します。

Q.

モスがありたい姿とは。



A.

自然を愛し、人を愛し、
地域社会に寄り添いながら、
新しい価値を生み出し続ける。

モスグループの原点とサステナビリティ経営

創業者の櫻田慧は、CSRやサステナビリティ経営という言葉が世の中に浸透する前から、自然や地域社会を大切にしながら事業を続けることを願う、サステナブルな考え方の持ち主でした。モスグループの原点である創業者の思いやことばを心に刻み、ありたい未来の姿を思い描き、持続的な企業価値向上を目指すサステナビリティ経営を推進しています。

「MOS」にこめられた創業者の思い

MOSとは、MOUNTAIN (山) OCEAN (海) SUN (太陽) の頭文字です。MOS には、MOUNTAIN (山のよう
に気高く堂々と)、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つ
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。



「真のサービスとは、
地域社会に奉仕することだ。」

モスのサステナビリティ経営を
支える創業者のことば

経験から体得してみてもわかったことなのだが、
真のサービスというものは非常に奥深いものであるということだ。
言葉だけの接客態度だけではなく、もっと強くお客さまを
引きつけるものが大事だという点である。
これが最初はどうしてもわからなかった。
結局1年間苦しんで体得したものは、
真のサービスとは
地域社会に奉仕することだという結論である。

「飲食店経営」1975年秋号「真心のこもったサービスの店を育てる」より

「『愛』をもって
一生懸命行動すること」

そもそも、外食産業というのは、
心から相手に「愛」を降り注ぐことのできる
産業であると考えます。

モスバーガーの歴史は「愛」を通じて築かれてきました。

「チェーン全体がよくなって欲しい」「お客さまに本当においしいものを
提供したい」そこには親切、優しさ、すなわち「愛」がありました。
「愛」をもって一生懸命行動することがお客さまの心を動かします。

「モスバーガーチェーン・フランチャイズ契約書 前文」より



モスの持続的成長を支える経営陣

※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。

中村 栄輔	瀧深 淳	福島 竜平	内田 優子	太田 恒有	笠井 洸
代表取締役 取締役社長	取締役常務執行役員 国際本部長	取締役常務執行役員 (リスク・コンプライアンス 室担当)	取締役常務執行役員 開発本部長 兼 新規飲食事業部長	取締役上席執行役員 営業本部長	取締役上席執行役員 経営企画本部長
1988年 当社入社	1986年 当社入社	1986年 当社入社	1985年 当社入社	1995年 当社入社	2008年 株式会社野村 総合研究所入社
2010年 執行役員開発 本部長、 取締役執行役員開発本 部長	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	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	2007年 マザーリーフ 事業部長 2014年 執行役員開発 本部長	2014年 商品開発部長 2018年 執行役員商品 本部長	2016年 株式会社バイ カレント・コンサルテ ィング入社
2011年 取締役執行役 員国内モスバーガー事 業開発本部長	2011年 執行役員海外 商品本部長	2011年 取締役執行役 員 海外モスバーガー 事業担当	2016年 取締役常務執 行役員開発本部長 新 規事業本部管掌	2019年 執行役員営業 本部長	2018年 同社パートナ ー
2012年 取締役執行役 員国内モスバーガー事 業営業本部長	2018年 執行役員国際 本部長	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 行役員開発本部長兼新 規飲食事業部長(現任)	2020年 取締役上席執 行役員営業本部長(現 任)	2018年 当社入社、 総合企画室付執行役員
2014年 常務取締役事 業統括執行役員	2020年 上席執行役員 国際本部長	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)		2019年 執行役員総合 企画室長	2018年 当社入社、 総合企画室付執行役員
2016年 代表取締役取 締役社長 ストア事業 開発部管掌	2022年 取締役常務執 行役員国際本部長(現 任)			2021年 執行役員経営 企画本部長	2019年 株式会社ファ ミリーマート社外取締 役(現任)
2020年 代表取締役 取 締役社長(現任)				2022年 取締役上席執 行役員経営企画本部長 (現任)	2019年 株式会社ファ ミリーマート社外取締 役(現任)

Skill Matrix

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														

My Favorite MOS

モスチーズ バーガー	富士山ライスパワー 山葵(香港期間限定販売)	ロースカツ バーガー	モスパワー バーガー	テリヤキチキン バーガー	スパイシー モスチーズバーガー	モスの菜摘(なつみ) モス野菜	とびきりチーズ ～北海道産 ゴーダチーズ使用～	ソイモスチーズ バーガー	モスの菜摘(なつみ) 海老カツ	チリドッグ	スパイシー モスパワー バーガー	モスライスパワー 海鮮かきあげ(塩だれ)

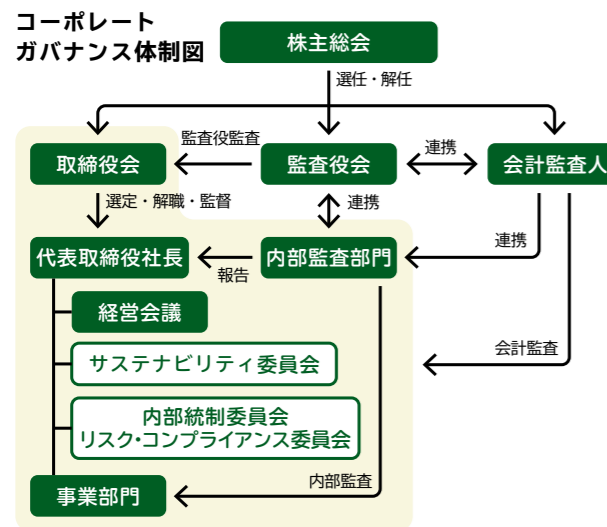
モスの健全な成長を支えるガバナンス

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、メンバー、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。



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

取締役会

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3名、女性1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。

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え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)			対象となる役員の員数(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)	108	53	55	-	4
監査役 (社外監査役を除く)	27	27	-	-	2
社外役員	25	25	-	-	4

※ 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。

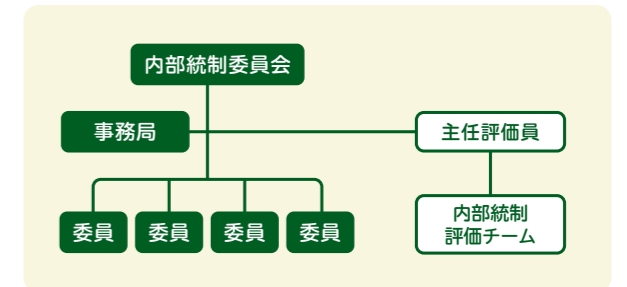
業績連動報酬の概要

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。

財務報告に係る内部統制システム

モスグループは、金融商品取引法の定めに従い、「財務報告に係る内部統制管理規程」及び「財務報告に係る内部統制実施要綱」を制定しています。財務報告に係る内部統制の整備及び運用については、「内部統制委員会」が行い、当該統制システムの整備状況及び運用状況の評価については、内部監査部門を中心とした「内部統制評価チーム」が行います。これらを通じて、モスグループは、健全な内部統制環境の構築に努めるとともに、業務プロセスの統制活動を実施し、財務報告の信頼性と適正性を確保するための有効かつ正当な評価を可能とする財務報告に係る内部統制システムを構築しています。

内部統制システム



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	回答方式
点数評価・自由回答	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。

コーポレートガバナンスの詳細はWEBサイトをご覧ください。



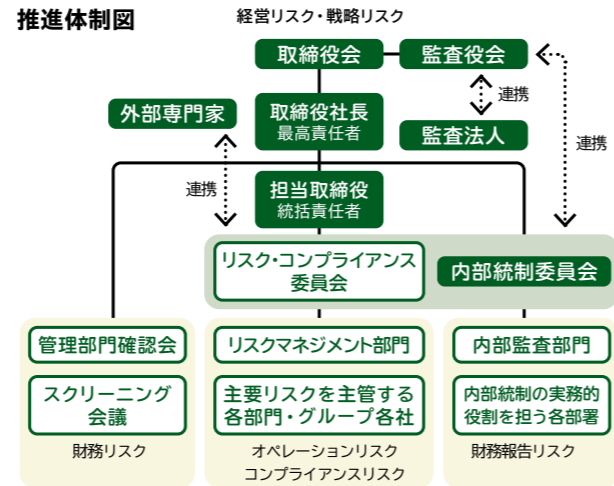
リスクマネジメントとコンプライアンスの推進

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、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、両委員会が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。

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ています。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。



モスグループのリスクとその対応策[※](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	本社オフィスのフリーアドレス化、テレワーク率50%の継続、女性社員の育児休業復帰率100%の継続など。健康経営に向けた取り組みと働きがいのある環境整備づくりの推進
	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	グループの社員全員が「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での複線化、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/yo_ho_pdf/S1000J57/00.pdf

モス版BC

「モス版BC」の一つである災害対策として、大地震などを想定した「応答訓練」(人身安否と店舗被災状況を確認する訓練)を実施しています。2021年度は、株式会社モスフードサービス及びグループ会社のメンバーとモスバーガーチェーン全店を対象に応答訓練を全4回実施しました。これからも、緊急時における人身安否と状況確認の体制及び社内での対応体制などの再整備を行い、事業の継続を目指していきます。

モスグループ行動規範

モスグループ行動規範は、モスグループが事業活動を行う上での指針を示しています。それは「社会との約束」であり、「ステークホルダーとの約束」であり、モスグループ各社とそのフランチャイジーが事業活動を行うにあたっての普遍的価値を定めたものです。モスグループで働く一人ひとりが、モスグループの理念・行動体系を実現するために取るべき日々の行動を自覚し、自ら職場の問題に気づき、未然防止や改善解決へ向けて主体的に行動していくことが、モスのサステナブルな経営であると考えています。

モスグループ行動規範

社会との約束

- 法令の遵守 法令を遵守し、良識ある行動をします
- 人権の尊重 人権・多様性を尊重し、差別を排除します
- 反社会勢力との対決 毅然とした態度で、一切の関係を持ちません
- 社内コンプライアンス体制の推進 リスク・コンプライアンス体制を愚直に推進します

ステークホルダーとの約束

- モスグループメンバーとの 価値観を共有して共に成長します
理念経営の実現
- 加盟店との共存共栄 物心両面での満足を提供します
- 取引先との相互発展 公平・公正な取引で、相互に発展します
- 株主との共通価値向上 中長期的な企業価値と株主価値を向上させます
- お客さまとの喜びの共有 HDCを通じてお客さまの喜びを生み出します
- 地域社会との共創 地域になくてはならない存在になります
- 行政との健全な関係 公正で透明な関係を築きます
- 環境への畏敬 持続可能な社会作りに貢献します

社外取締役メッセージ

「ウェルビーイング」への注目で見えてくるモスの先進性を活かして



高岡 美佳
取締役(社外取締役)

当社の取締役会は、金融庁と東京証券取引所が制定したコーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨を理解したうえで、自社の状況を踏まえて判断・適用を行ってきました。現時点ですべての原則を実施しており、その意味で当社は、企業価値を高めるべく企業を適切に運営・発展させる仕組みが整えられていると言えるでしょう。

私は、自分の専門分野（流通、マーケ

ティング、小売経営など）の視点から取締役会で助言を行っています。また、経営陣から独立した立場として、少数株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに最大限の利益を還元することを心がけ、事業ポートフォリオや投資案件に関する「資本効率」についても逐一、発言をしています。

最後に。コロナ禍を通じて、あらためて全世界で人々が「ウェルビーイング」

について考えました。「身体的に健康」であることの大切さに加えて、人とのコミュニケーションを通じて得る「心の健康」にも目が向けられました。モスがずっと大切にしてきたこととの共通性があるように感じています。今後もモスには、コーポレートガバナンスを追求することで、経営理念や基本方針を実現し、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいただきたいと考えています。

世間とモスの常識が乖離していないかに常に留意

私が出席している当社の各会議では、中村社長のリーダーシップのもと、経営情報の共有化に留まらず、多様な専門性を持つ社外役員がオープンな議論を交わし、経営判断のクオリティを高める努力をしています。取締役会は、議長のフェアな精神に支えられた、多様な専門性のミックスによる自由闊達な議論が展開されています。上席執行役員がオブザーバーとして参加しているため、現場

の状況を踏まえた意思決定を素早く行える体制が整っています。

私が社外取締役として心がけているのは、世間と当社の常識が乖離していないかということです。組織が大きくなればなるほど内向きな思考が蔓延してしまうため、リスクマネジメントにおける大事な視点だと考えています。

モスバーガーの1号店がオープンしてから半世紀が経ちましたが、その過程は

オイルショック、急激な円高、バブル崩壊後の低成長・デフレの長期化、リーマンショック、東日本大震災、コロナ禍と激動期であったと言えます。その間当社がただ存在しただけではなく発展できたのはなぜか、その道程を振り返り真摯に考えることは、今後の事業経営をより良くするための知恵となります。創業の心を大切に、お客さまが喜ぶ商品とサービスを提供し続けること。それに尽きます。

中山 勇
取締役(社外取締役)



国内外でのプレゼンスをより向上することに期待



小田原 加奈
取締役(社外取締役)

社外取締役としてモスの一員になりました。欧米のグローバル企業の勤務で得た企業経営全般にわたる幅広く豊富な知識と経験をもとに、ステークホルダーの皆さまの期待に沿えるように貢献していきたいと思っています。

私自身、モスの経営理念、創業の心、基本方針、経営ビジョンのいずれにも大いに共感しており、特に「人」を中心とする点は私の価値観と一致しています。

一顧客として店舗にうかがう度、大変感じ良く親切に接していただき、気持ちの良い顧客体験をさせていただいています。理念は設定しても浸透させるのが難しいですが、モスの心を浸透させた店舗運営がきっちりなされていると感じます。また、ユニークかつ魅力的な期間限定商品が次々と出される点も印象的です。

小学生の頃、近隣にモスバーガーがオープンした時のワクワク感と初めて店舗

に足を踏み入れた時の高揚感をいまだに覚えています。このような記憶に残る素晴らしい体験をより多くの顧客に提供し続けていただきたいと思います。

また、多くの日本企業がかつての元気を失っていますが、日本生まれのモスバーガーが「日本ならではの」商品・サービスの提供を国内外に繰り広げ、日本の誇りと思われる存在感を確立していくことを期待しています。

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

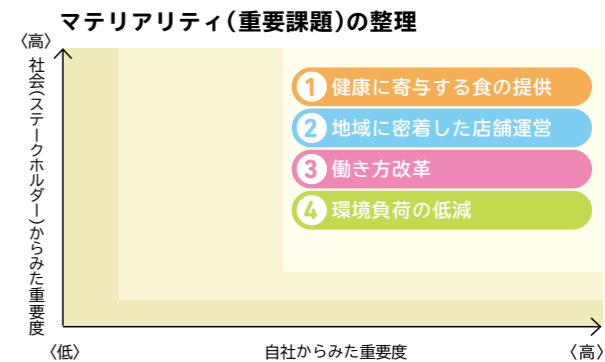
モスグループでは、SDGsに関連するさまざまな商品・サービスの提供やサステナビリティの取り組みを行っています。原点である「モスの心」を変わらぬ指針とし、本業を通じて社会課題の解決に貢献するために、サステナビリティ経営を通じて今後もさらなる取り組みを進めてまいります。

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4つのマテリアリティを特定しています。



マテリアリティの詳細は、WEBサイトをご覧ください。



ESG	7つの中核主題	ESG重要テーマ	モスグループのおもな目標項目	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) 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																●16.4 ●16.5	●17.16 ●17.17	
		リスクマネジメント	BCP管理											○11.2 ○11.5	●13.1				●16.4 ●16.5		
		コンプライアンス	理念体系、行動規範などの管理と啓発										○10.2 ○10.3						●16.4 ●16.5		
	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																●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			
S	労働慣行	人権	人権の尊重(啓発、ハラスメント教育)						○5.1 ○5.5				●8.5 ●8.8		○10.3						
		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.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 次世代FCオーナー育成	3 働き方改革				●4.4 ●4.7					●8.5 ●8.5		●10.3					○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					●4.5 ●4.7		●5.5				●8.5 ●8.8		●10.3					○17.17
		心と設備のバリアフリー推進						●4.5 ●4.7						○10.3 ○11.7							
	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 健康に寄与する食の提供															●12.4		
		適切な情報公開	商品情報の適切な表示と開示																	●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																	●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	
		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(再掲)																	○16.10 ○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		
		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 地域に密着した店舗運営															●11.7 ●11.a		
		コミュニティと環境・文化	地域の特産品を活かした新商品の開発																	○12.5	
E	環境	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																●12.3 ●12.5		
		省エネルギー推進	温室効果ガスの排出削減 本社及びチェーン全体の省エネルギーの推進	4 環境負荷の低減															○13.1		
		廃棄物とリサイクル	環境配慮型容器包装などの開発 食品リサイクルの推進																	○12.2 ●13.1	
		生物多様性の保全	生物多様性の保全																	●12.2 ●12.5	
		水の管理	水質保全																	○14.1 ●15.4	
																			●6.3		
																			●14.1		

※本マトリックスは笹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) の観点から特定された4つのマテリアリティ (重要課題) があります。ここでは、マテリアリティに設定された関連する7つのSDGsゴールと、環境認識や課題、KPI (目指す姿) 及び2030年までの目標と具体的な取り組みについてご紹介します。

マテリアリティ	環境認識・課題	モスの取り組み	KPI (目指す姿)	2030年度目標	
1 健康に寄与する食の提供 関連するSDGs: 3 持続可能な食料と農業	お客さまの健康志向の高まりが加速する一方で、食品衛生に対する意識も変化してきています。加えて、多発する異常気象や気候変動による主要原材料や物流費の高騰が続いており、持続可能な調達の実現が重要な課題になっています。	健康志向	一人当たりの野菜摂取量目安 (1日 350g) の目標達成に貢献	—	
		食品安全	「モス食品安全基準」の運用と質の向上	店舗総合衛生監査 (年 2 回実施)	全店適合を継続
		食の楽しさの提供	さまざまな事情・志向があるお客さま同士がともに食事を楽しめる場の提供	多様性対応商品 (低アレルギー・ソイパティ・グリーンバーガーなど) の提供	年間200万食以上を継続
2 地域に密着した店舗運営 関連するSDGs: 11 持続可能な都市とコミュニティ, 17 パートナーシップで目標を達成しよう	コロナ禍の影響で、お客さまの店内滞留時間が減少傾向にある一方、テイクアウト需要の増加による中食の台頭で、今後も外食産業の競争激化が予測されます。また自然災害による店舗運営への影響や多様化する店舗ニーズへの対応など、あらゆるリスクに備える必要があります。	健全なFC経営	SV (スーパーバイザー) の力量向上	SV 学校修了者の割合 (SV 着任 4 年目以上)	100%
		共栄会活動	加盟店主体の「モスバーガー共栄会」を通じた地域密着型の店づくり	—	—
		業態開発	多様化するお客さまの利用動機に合わせた店舗・業態開発	—	—
3 働き方改革 関連するSDGs: 8 働きがいも経済成長も, 10 人や国の不平等をなくそう	働き方改革関連法により、働き方への社会的要請が高まっています。特にテレワークなどの柔軟な働き方への対応が重要視されています。また、人材を最重要経営資源として捉え、外国人や障がい者を含めて多様性を尊重することや、健康経営の推進も重要です。	健康経営	健康経営の推進	ヘルスリテラシー教育実施頻度	年 4 回実施 各回参加率 70%
		人材育成	教育の機会の提供 (人材育成研修の充実)	—	—
		多様性への対応	ダイバーシティの推進	男性の育児休業取得率 (2020 年度比)	200%
4 環境負荷の低減 関連するSDGs: 12 つくばいから責任, 13 気候変動に具体的な対策を	2022年4月「プラスチック資源循環促進法」が施行となり、脱プラスチックや脱炭素などとともに、世界規模でのサーキュラーエコノミーの実現に向けた企業の対応が求められています。また、SDGsの浸透を背景に「環境に良い消費行動を」というお客さまの意識も高まっています。	気候変動対応	グループ全体での省エネルギーの推進	CO ₂ 排出量 (2013 年度比)	46% 削減
		資源循環	食品ロスの削減と食品リサイクルの推進	再生利用等実施率 (食品リサイクル法に基づく)	65%
			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導入推進	環境配慮型製品比率	70%
		環境保全	独自の環境マネジメントシステム (MOS-EMS) の運用と質の向上	エコマーク「飲食店」認定	認定を継続

マテリアリティ 1. 健康に寄与する食の提供



リスクと機会

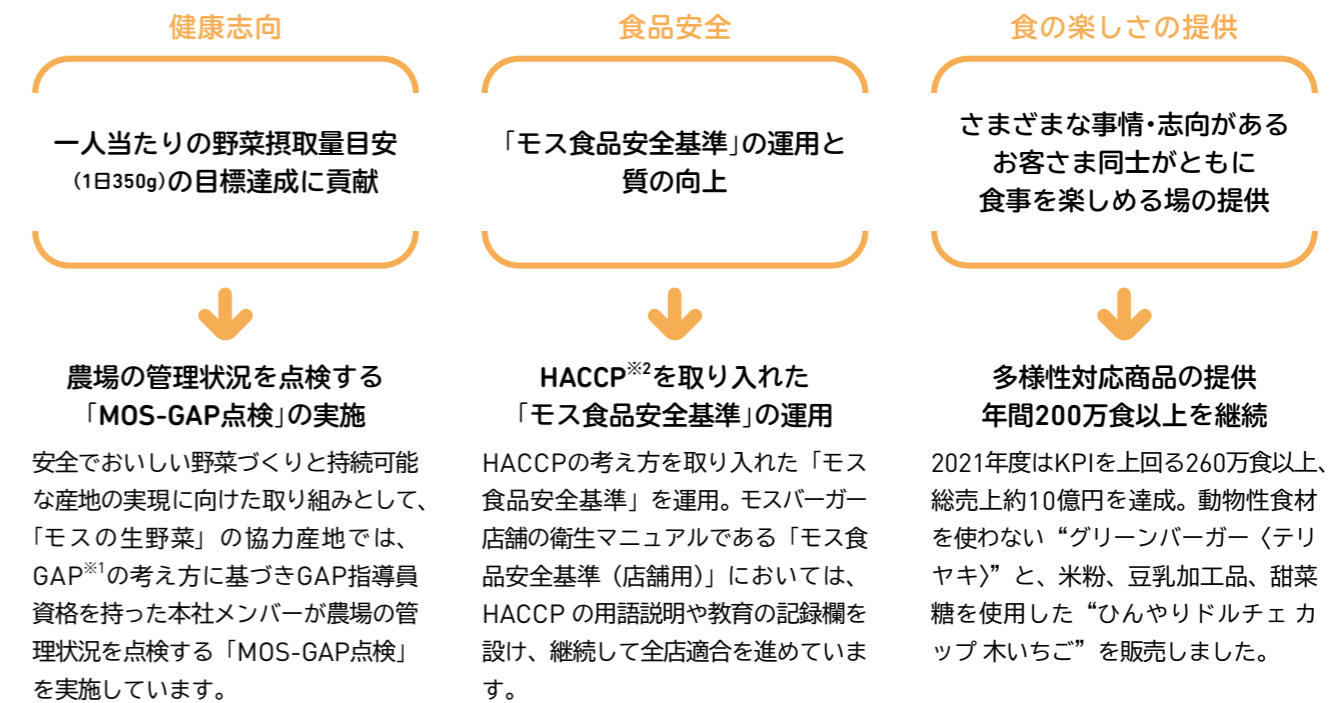
リスク

- 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

モスグループの具体的な取り組み



ともに食事をとることの楽しさ、商品を選択する楽しさを

モスとして、昨今のお客さまの健康志向の高まりに対応していくことが必要不可欠と考えます。特に「モスの生野菜」については、産地と連携し、生産技術を向上するための勉強会の実施などを継続して取り組みながら、「モスの生野菜」自体の価値向上を推進していきます。食の楽しさについては、モスの強みを活かしながら、引き続き多様性対応商品 (低アレルギー

ン、ソイパティ、グリーンバーガーなど) を中心としたラインナップの充実を図ります。おいしさの追求はもとより、多様性対応商品自体の認知度アップのためのプロモーションを強化していきます。食習慣などの違いをこえて、すべてのお客さまへ、ともに食事をとることの楽しさや商品を選択する楽しさを提供していきます。

安藤 芳徳
上席執行役員
マーケティング本部長



※1 GAP (Good Agricultural Practice: 農業生産工程管理) とは、農業において、食品安全、環境保全、労働安全などの持続可能性を確保するための生産工程管理の取り組みのことです。
※2 HACCPとは、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。

マテリアリティ 2. 地域に密着した店舗運営



リスクと機会

リスク

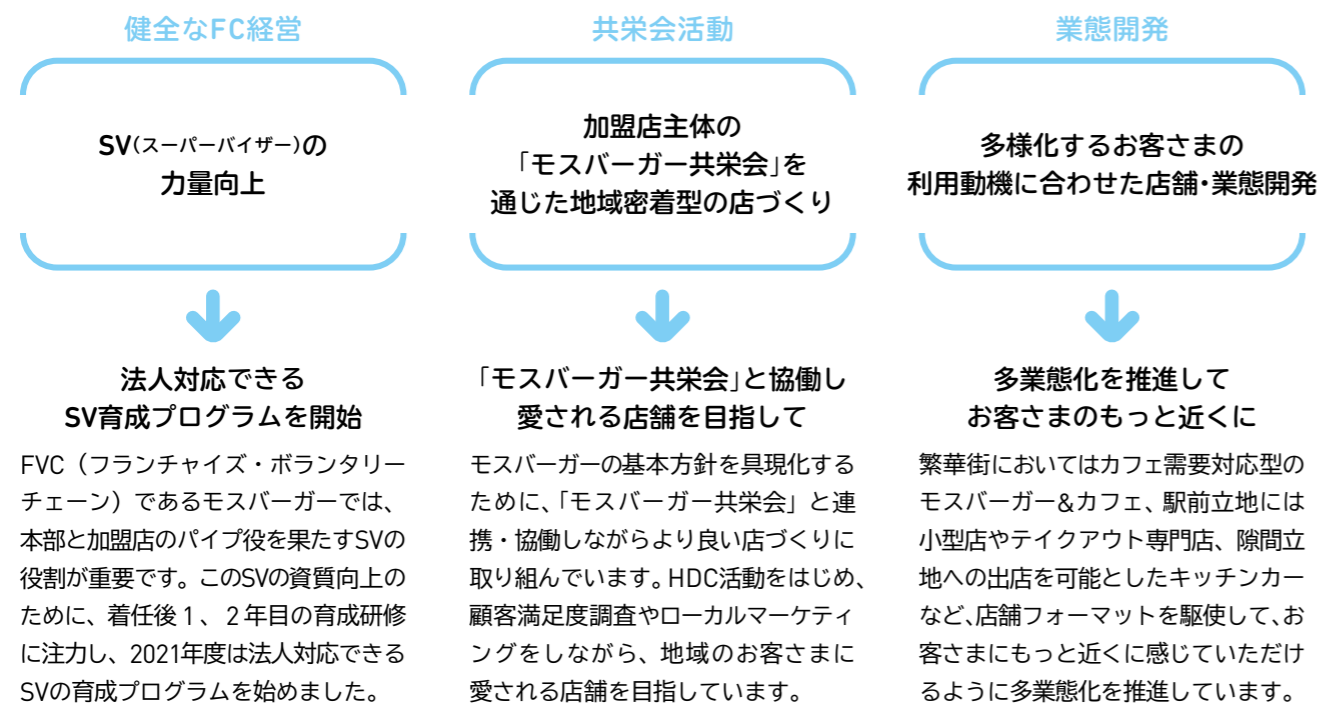
- 店舗における事件・事故やコンプライアンス違反などによる、お客さまと店舗メンバーに対する安全管理上の問題発生及び営業停止
- 店舗の営業活動の短縮や停止による地域社会・お客さまからの信頼喪失
- FCシステムにおけるトラブルやオーナー高齢化による事業承継の停滞

機会

- お客さまと店舗メンバーの安全管理の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
- 地域社会との信頼関係の醸成による安定的な事業基盤の確立

モスグループの具体的な取り組み

マテリアリティ2の詳細は、WEBサイトをご覧ください。



俊敏性と普遍性を持って、お客さまの不都合を解消していく

太田 恒有
取締役 上席執行役員
営業本部長

近年の人口減少、高齢社会にしっかりと対応しながら、私たちの強みであるモスらしさを追求して、徹底的に競合他社との差別化を図っていきます。

ここでいうモスらしさとは「地域密着」と「世の中の新」。全国チェーンでありながら、都道府県別メニュー展開やエシカル消費活動などで「地域密着」を推進しつつ、今日よりも明日の

世の中が少しでも良くなるように、ワクワクする生活になるように「世の中の新」という価値を「モスバーガー共栄会」とともに提供していきます。

不確実で不安定で、複雑で曖昧な時代ですが、俊敏性と普遍性を持って、お客さまの不都合を解消し、モスバーガーをもっと愛されるお店にしていきたいです。

マテリアリティ 3. 働き方改革



リスクと機会

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

- 「働き方改革」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

モスグループの具体的な取り組み

マテリアリティ3の詳細は、WEBサイトをご覧ください。



アフターコロナを見据えて、働く環境の変化へ対応していく

村山 淳
人材開発部長

雇用環境においては、自律的にキャリアをマネジメントできる人材の活躍が期待され、メンバーシップ型雇用に基づく流動性の低い働き方から、ジョブ型雇用で代表されるいままでの日本の雇用慣行とは異なる働き方によって変わってきています。若い世代においては「働きやすさ」「働きがい」が担保された職場が企業選びの判断基準になっており、DX、少子高齢化、女性のさ

らなる社会進出、今後のアフターコロナにおける人材不足などを見据えながら、環境変化に対応する必要があると考えています。

また、本社オフィスのリニューアルとフリーアドレスの全社展開、男性育休取得の推進、国際大学への派遣や海外インターンシップの導入など、働く環境の整備を全社一丸となって取り組んでいます。

マテリアリティ 4. 環境負荷の低減



リスクと機会

リスク

- 気候変動による調達リスクの増加
- 環境関連の法規制などの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

モスグループの具体的な取り組み

マテリアリティ4の詳細は、WEBサイトをご覧ください。

気候変動対応

グループ全体での省エネルギーの推進

再生可能エネルギーを一部導入
気候関連情報開示を推進

省エネ型機器の積極導入に加え、直営3店舗で使用電力をバイオマス発電に切り替えました。またCO₂排出量の削減目標を政府方針に従って、2030年度までに46%削減(2013年比)へと修正。TCFDへの賛同と情報開示も進めています。

資源循環

食品ロスの削減と食品リサイクルの推進/
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導入推進

順次素材の見直しを行いプラスチック使用量の削減へ

レジ袋やストロー、マドラーを、バイオマスプラスチックを含む素材や木製素材などに順次切り替えています。レジ袋については、以前からの「紙バッグ」及び「植物由来のバイオマスプラスチックを使用したポリ袋」を、継続して無償で提供しています。

環境保全

独自の環境マネジメントシステム(MOS-EMS)の運用と質の向上

各社のCSR推進状況を確認しCSR調達をグループ全体で推進

サプライチェーンにおけるCSR調達をグループ全体で推進するため、2020年度に「モスグループCSR調達方針」「モスグループ人権方針」を策定。2021年度には、食材及び容器・包装資材の主要な取引先に対しアンケートを実施し、各社のCSR推進状況を確認しました。

ステークホルダーに情報を共有しながら、環境負荷低減に貢献

金田 泰明
執行役員
会長・社長室長

激動する世界情勢の影響により、新旧電力ともに電力料金は高騰傾向にあります。モスグループとして一層の省エネ対策と並行し、引き続きデータを検証するとともに、太陽光発電や洋上風力発電などさまざまな発電方法の研究を行い、環境負荷の低減に対してベストな方法を選択したいと考えています。
資源循環では、本年施行の「プラスチック資

源循環促進法」に従い、お持ち帰り用の使い捨てカトラリーについて、要不要をお客さまにうかがって可能な限り削減するほか、非食用米を活用した新素材の導入を行います。
これらの活動について、モスグループとして適切な情報開示を行うことで、ステークホルダーの皆さまとともに環境負荷低減に貢献していく所存です。

気候変動への対応

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※(気候関連財務情報開示タスクフォース)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組状況について審議・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。同委員会は、リスク・コンプライアンス室長を委員長、社内の主要部署の責任者を委員としており、毎月1回開催している委員会では社内のリスクについてモニタリングした結果を報告することに加えて、内容に応じて再発防止策について協議するなどの活動を行っています。同委員会での協議内容は、毎月取締役会で報告しています。
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。

「気候変動への対応」の詳細な情報は、WEBサイトをご覧ください。

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

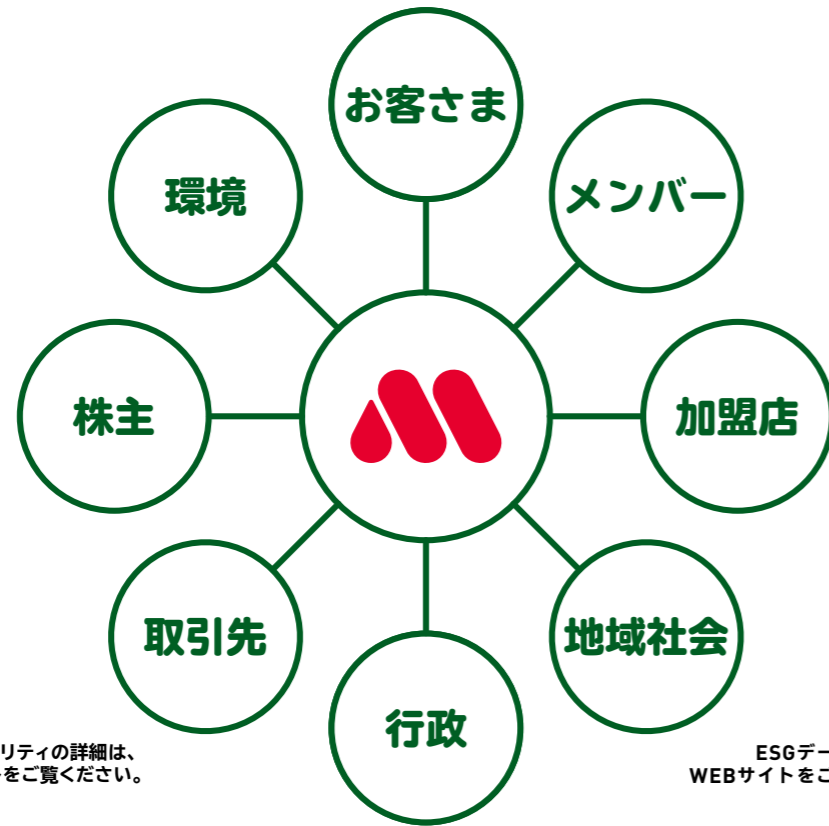
指標と目標

事業におけるマテリアリティ(重要課題)の一つとして「環境負荷の低減」を特定しています。「環境負荷の低減」対策として、温室効果ガス排出量削減とプラスチック対策を指標・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。
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、再エネ電気の直営店における試験導入、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70%にすることを目標としています。



モスの ステーキホルダー

モスグループは、ステーキ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」を根拠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」

モスブランドを活用した新ビジネスの展開

モスブランドを活かした新たな販売チャネルの拡大や物販の強化を進めています。2021年度も他企業とのコラボレーションなどにより、食品・衣料品などさまざまな商品を販売しました。株式会社ユニテッドアローズとのコラボによる“グリーンバーガー”をモチーフにしたキッズ向けTシャツ、生活協同組合（生

協）宅配向けの“ひんやりドルチェバイクドチーズ”、お持ち帰り専用の“モスバーガーとヤマザキパンでじっくり考えた濃厚なチョコ食パン”など、次々と展開し、新たなニーズを創出しています。今後も、モスを身近に感じていただけるような物販商品やオンライン専用商品などを積極的に提案していきます。

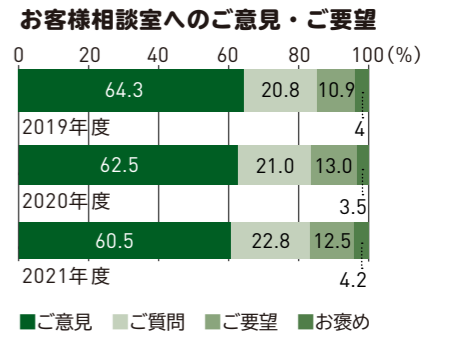


“ひんやりドルチェバイクドチーズ”

お客様相談室の役割

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、速やかかつ確にお応えできるよう心がけています。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、改善やサービスの向上につなげています。店舗メンバーには、

毎月発行している「お客様相談室だより」にご意見を掲載し、情報を共有しています。2021年度は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」ページを充実させました。今後も、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」

多様な人材活躍の推進

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。また、すべての人材で柔軟な働き方を可能とする労働環境を目指し、さまざまな人事制度を設けています。具体的には、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、個々の能力や事情に応じた活躍の場を提供することで、働きがいのある職場づくりを推進しています。2021年度は、育児休業からの復職率が100%で、男性の取得も前年比で175%になりました。今後も、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きます。



いきいきと働ける職場づくりを推進

モスグループメンバー向け櫻田塾『あつしが語る』

「櫻田塾」は、モスアカデミー名誉校長である会長の櫻田厚が自ら、次世代に合宿形式で「パッション&エンターテインメント」を教え伝えてきましたが、2020年度からオンライン開催へ移行し、2021年度はグループ会社の店舗メンバーなどを対象に全16回開催しました。また、新たに、モスグループ本部・店舗メンバ

ー向けに櫻田塾『あつしが語る』をオンラインで全5回開催。櫻田しか語るのことでできない「会社の生い立ち」「創業者」などをテーマに秘話を交えて語りました。今後も「櫻田塾」を通じて、当社の歴史、思いなどをメンバーに伝え、チェーンの礎となる考え方や行動を継承していきます。



モスの歴史や思いを伝える伝道師活動

その他の取り組み ▶ モスグループ人権方針 | 内部通報制度の運用 | モスアカデミー



加盟店とともに

「物心両面での満足を提供します」

▶ HDC活動とモスバーガー共栄会

モスの店舗では経営理念をはじめとする「モスの心」を具現化するため、「HDC（ホスピタリティ・デリシャス・クレンリネス）」を合言葉に毎日の営業を行っています。また、HDC強化期間を年2回設け、店舗のレベルアップを目指した活動を行っています。HDC活動やキャンペーン活動を支える「モスバーガー共栄会」

は、モスバーガーチェーンの本部と店舗、そして店舗同士が相互にコミュニケーションをとりながら、信頼関係を育んで協力し合うため、1980年に発足した独自の組織です。地域別に全国20の支部に分かれ、情報の交換や相互啓発、モラルアップ（士気を高めること）を目的に活動し、本部がサポートしています。



本部と店舗、店舗同士が連携・交流

▶ 未来を担うオーナー育成

今年で創業50周年を迎えたモスバーガーチェーンでは、かねてよりスムーズな事業承継による加盟店オーナーの若返りを進めています。2003年から事業承継や社員独立などでモスバーガーの経営を目指す方を対象に実施している「次世代オーナー育成研修」は、2021年度に15名

が受講し、累計で233名修了しています。引退後のアスリートを採用し、入社後1年を目標に加盟店オーナーとして育成・独立していただく「アスリート経営者育成プロジェクト」も開始しました。今後もモスバーガーの仲間を増やし、チェーンの成長力を高めていきます。



「次世代オーナー育成研修」を実施

その他の取り組み ▶ 共栄会活動 | 愛のモスボックス

地域社会・行政とともに

「地域になく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」

▶ 「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」を多角的に展開しています。アフターコロナに対応し、2021年度から食材を直接扱わない非接触型の2つの新しい食育プログラム「オンラインによる遠隔授業※」と「副教材の提供」を導入。地域による小人数校の

教育格差の解消を目的とする遠隔授業では、「地元の食材を使ったご当地バーガー」を子どもたちに考えてもらいます。2021年は5校（80名）で開催しました。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こと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。



食育を通じて地域社会とつながる

※遠隔授業は、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。

▶ フラッグシップ店舗での「MOSごと美術館」

2021年12月、モスの取り組みを表現するフラッグシップ店舗として「モスバーガー原宿表参道店」[東京都]をオープンしました。店舗の内装には、障がいのあるアーティストの方々の作品をデザインとして採用し、アートギャラリーのような空間を演出しています。これは、2016年に開始した「MOSごと美術館

with cotocoto」という取り組みの一環です。併せて店舗メンバーを含む46名が、高齢者など多様な方々への適切なサポートを学ぶ「ユニバーサルマナー検定3級」を取得しました。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。



「モスバーガー原宿表参道店」[東京都]

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

取引先とともに

「公平・公正な取引で、相互に発展します」

▶ 「モスの生野菜」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106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で設立・運営。周辺地域の協力産地とも連携し、生産技術を向上す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。



「モスファーム」で働く生産者の皆さん

▶ CSR調達活動の推進

モスグループでは、サプライチェーンにおけるCSR調達をグループ全体で推進しています。2020年度に策定した「モスグループCSR調達方針」を背景に、2021年度には、当社の食材及び容器・包装資材の取引高全体の70%以上をカバーする25社にアンケート調査を実施。うち25社（100%）よりご回答をいただき、各社のCSR推進状況を確認

しました。取引先とCSR推進状況を共有することで、グループ全体のサプライチェーン上のCSRリスクを効率的・効果的に低減していきます。今後も、商品・サービスの安全や、社会問題、環境問題に配慮した責任ある調達の推進に向けて、サプライヤーとの連携を強化して取り組んでいきます。

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

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」

▶ 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年から実施しています。2020年度は諸般の事情を鑑み中止させていただきましたが、2021年はオンラインによる「株主さま懇談会」を実施いたしました。第一部では社長の中村からモスグループの共通の価値観、2021年度の施策の進捗などをご説明し、初の試みとして社長室ルームツアーを実施。第二部は懇談会として株主さまもグループに分かれ、当社役員やメンバーが株主の皆さまに直接お話をうかがいました。貴重なご意見は、今後の商品施策や経営施策の参考にさせていただきます。



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

環境とともに

「持続可能な社会作りに貢献します」

▶ 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」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食材の環境配慮など、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。2021年度は、教育ツール「SDGs通信」の中で、認定基準を満たすモスの取り組みを情報発信することで、店舗メンバーへの理解浸透を図りました。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「ちきゅうにやさしい」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 ▶ 省エネ活動 | グリーンカーテンの取り組み | フードバンク活動への支援

決算の概要

2022年3月期の財務分析

概況

国内モスバーガー事業では巣ごもり消費に合わせた各種施策などにより売上が堅調に推移し、海外事業ではコロナ禍においても着実に店舗数を伸ばしました。その他飲食事業は前年度に不採算店の整理を行っており、業務効率化による収益性の改善に努めてきました。

これらの結果、当連結会計年度の連結業績は、売上高784億47百万円（前年度比9.0%増）、営業利益34億73百万円（同144.2%増）、経常利益36億34百万円（同154.6%増）となり、最終損益はおもに新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う助成金収入12億16百万円、減損損失2億41百万円、税金費用11億53百万円等を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は34億19百万円（前年度比243.0%増）となりました。

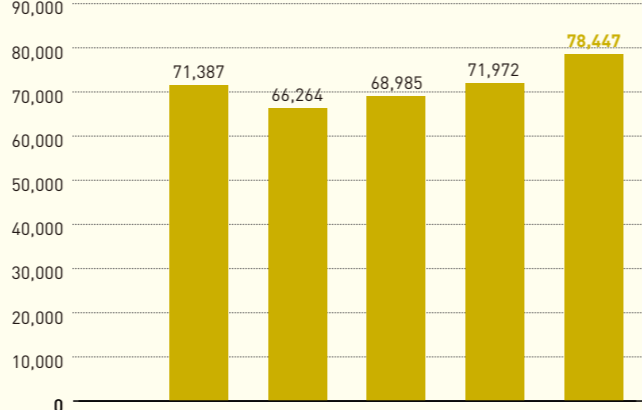
なお、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月31日。以下「収益認識会計基準」という。）等を当連結会計年度の期首から適用しています。この結果、当連結会計年度の売上高は5億20百万円減少し、販売費及び一般管理費は5億20百万円減少しましたが、営業利益以下の項目への影響はありません。

株主還元方針・配当

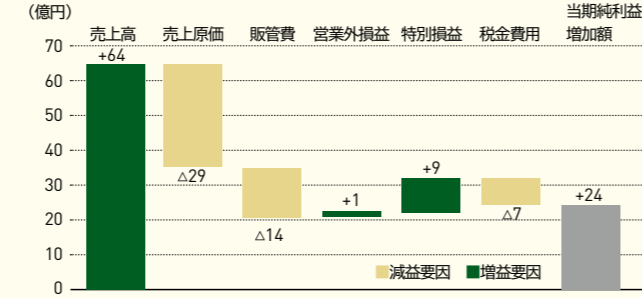
当社は、株主の皆さまへの積極的な利益還元を経営の重要課題と位置付けています。業績や経営環境との連動を図りつつ、安定的な利益還元を継続することを基本方針としています。

この基本方針と今回の業績状況に鑑み、当事業年度の配当金につきましては、創業50周年記念配当2円を含み1株当たり28円の配当（うち中間配当12円）を実施しました。

連結売上高(外部顧客への売上高)5期比較
(百万円)



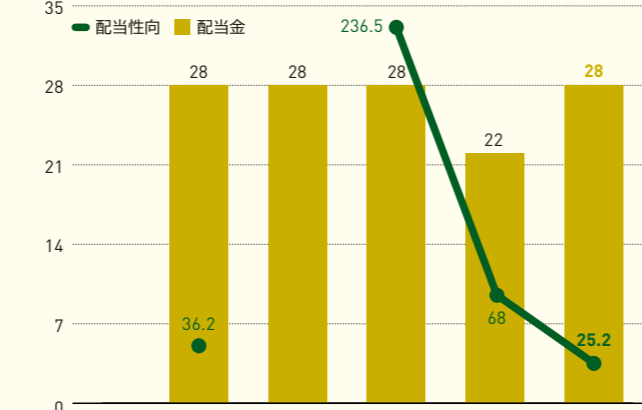
親会社株主に帰属する当期純利益の増減要因
(億円)



- 売上高：国内モス+43 海外事業+21 その他飲食事業△0
- 売上原価：ほぼ売上に連動して増加（原価率は微減）
- 販管費：金額は増加したが販管費率は低下（△1.9% 売上増加による）
支払手数料△4（宅配・キャッシュレス決済増加）給料手当△3（海外人件費増加）運賃△2（売上増加）
- 営業外損益：解約違約金減少+1
- 特別損益：減損損失減少+8（国内モス+4 海外△0 その他飲食+3）固定資産除却損+1

2022年3月期

配当金と配当性向 5期比較
(円)



※2019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 当連結会計年度の資産合計は、前連結会計年度に比べ47億74百万円増加し、696億2百万円となりました。流動資産は前連結会計年度に比べ66億26百万円増加し、固定資産は18億51百万円減少しています。流動資産が増加したおもな理由は、利益の計上や助成金の受け取り、投資有価証券の償還等により現金及び預金が増加したことによるものです。固定資産が減少したおもな理由は、投資有価証券の償還及び長期貸付金の回収によるものです。

負債 当連結会計年度の負債合計は、前期に比べ15億36百万円増加し、210億26百万円となりました。この増加のおもな理由は、短期借入金及び長期借入金の返済により減少した一方で、利益の増加等により未払法人税等が増加したこと及び仕入債務や未払金等の増加によるものです。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度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104億49百万円、投資活動によるキャッシュ・フロー△7億98百万円、財務活動によるキャッシュ・フロー△38億25百万円等により、前連結会計年度末に比べ60億1百万円増加し、197億46百万円（前年度比43.7%増）となりました。

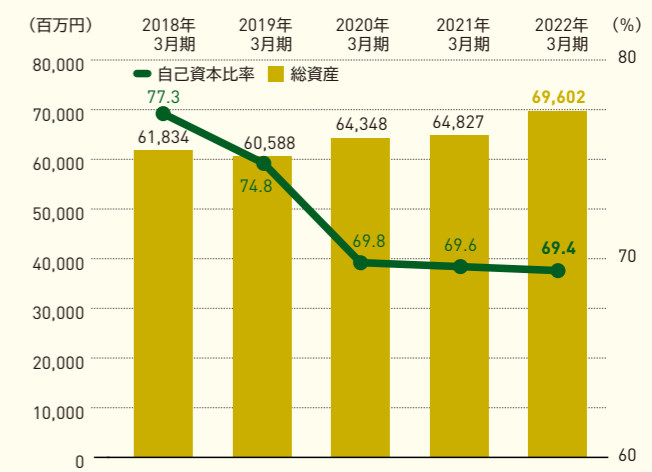
営業活動によるキャッシュ・フロー 主として、税金等調整前当期純利益の増加や助成金の受取額のほか、売上債権、棚卸資産、仕入債務等の運転資金の増減により資金が増加したため、前連結会計年度比60億49百万円増の104億49百万円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー 主として、貸付けによる支出の減少や投資有価証券の取得による支出の減少により資金が増加した一方で、有形固定資産の取得による支出の増加や投資有価証券の売却及び償還による収入の減少により資金が減少したため、前連結会計年度比8億44百万円減の△7億98百万

純資産 当連結会計年度の純資産合計は、前連結会計年度に比べ32億38百万円増加し、485億76百万円となりました。

また、自己資本比率は前期末69.6%から当連結会計年度は69.4%と0.2%減少しています。

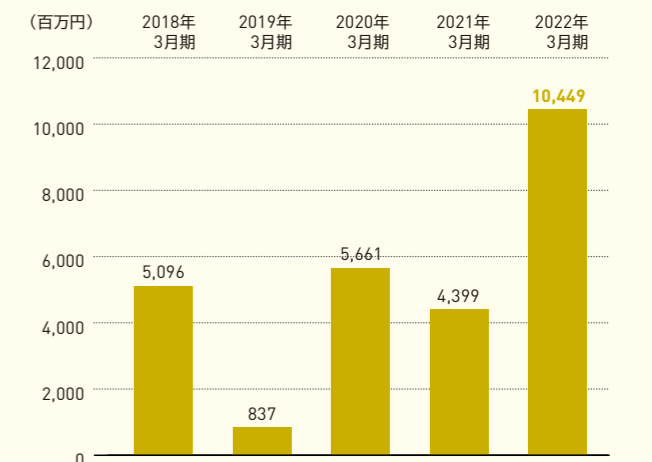
総資産と自己資本比率 5期比較



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、短期借入金の減少やリース債務の返済による支出の増加により資金が減少したため、前連結会計年度比11億6百万円減の△38億25百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー5期比較

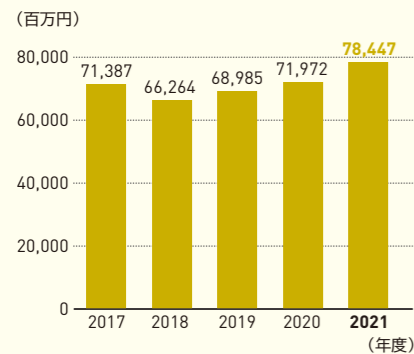


11 年財務サマリー(連結)

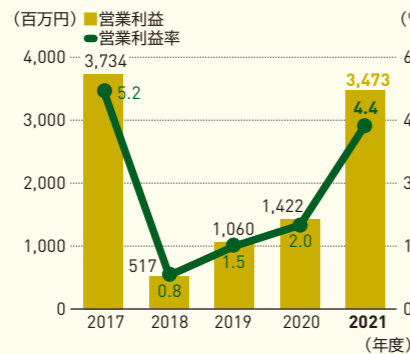
主要財務データ

決算期(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
損益状況(単位:百万円)											
売上高	62,672	62,371	65,329	66,310	71,113	70,929	71,387	66,264	68,985	71,972	78,447
営業利益	2,087	1,889	2,157	1,554	3,824	4,663	3,734	517	1,060	1,422	3,473
経常利益	2,366	2,124	2,378	1,523	4,011	4,892	3,911	724	1,232	1,427	3,634
親会社株主に帰属する当期純利益	1,823	1,520	1,744	672	2,284	3,050	2,385	△ 907	365	997	3,419
財務状況(単位:百万円)											
総資産	48,447	50,373	53,207	55,301	57,655	61,589	61,834	60,588	64,348	64,827	69,602
純資産	38,240	39,781	41,350	42,376	43,803	46,140	47,950	45,460	45,100	45,338	48,576
有利子負債	1,328	1,082	1,000	1,159	977	2,590	1,894	2,968	5,757	5,271	3,993
キャッシュ・フローの状況(単位:百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,049	4,038	4,648	4,103	5,069	5,379	5,096	837	5,661	4,399	10,449
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,438	△ 12	△ 3,612	△ 4,938	△ 3,514	△ 4,579	△ 3,387	△ 2,217	△ 401	45	△ 798
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,165	△ 870	△ 981	△ 859	△ 1,047	731	△ 1,665	184	△ 2,465	△ 2,719	△ 3,825
フリー・キャッシュ・フロー	611	4,026	1,036	△ 835	1,555	800	1,709	△ 1,380	5,260	4,445	9,650
1株当たり情報(単位:円)											
1株当たり当期純利益	59.14	49.33	56.58	21.82	74.12	98.94	77.39	△ 29.43	11.84	32.34	110.91
1株当たり純資産	1,237.52	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株当たり配当金	20.00	20.00	22.00	22.00	24.00	26.00	28.00	28.00	28.00	22.00	28.00
経営指標(単位:%)											
自己資本比率	78.7	78.8	77.5	76.5	75.8	74.6	77.3	74.8	69.8	69.6	69.4
自己資本利益率(ROE)	4.9	3.9	4.3	1.6	5.3	6.8	5.1	△ 2.0	0.8	2.2	7.3
総資産経常利益率(ROA)	4.9	4.3	4.6	2.8	7.1	8.2	6.3	1.2	2.0	2.2	5.4
配当性向	33.8	40.5	38.9	100.8	32.4	26.3	36.2	-	236.5	68.0	25.2

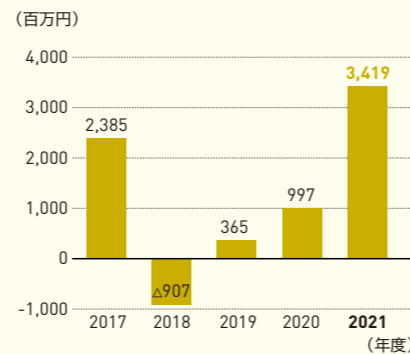
売上高(連結)



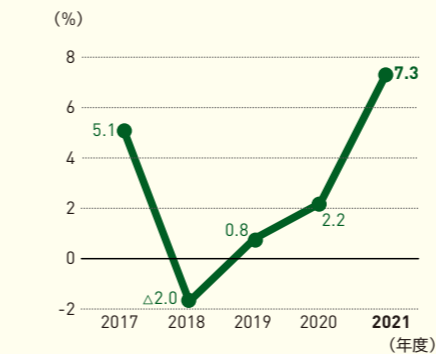
営業利益/営業利益率(連結)



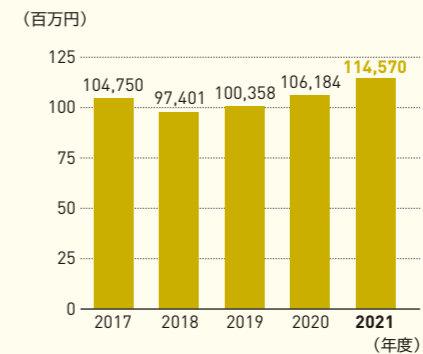
親会社株主に帰属する当期純利益(連結)



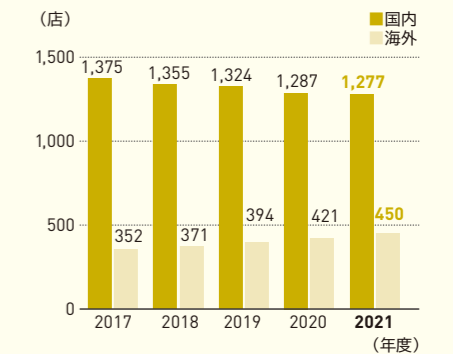
自己資本利益率(ROE)



国内チェーン全店売上高



店舗数(モスグループ全店舗)

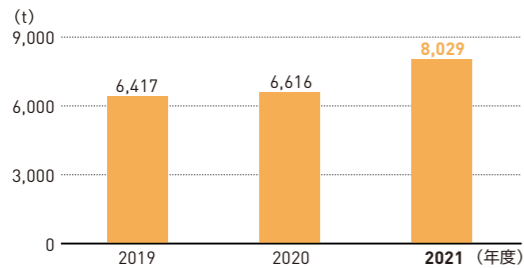


非財務ハイライト

テーマ

食と健康

「モスの生野菜」年間出荷量



店舗で使用される生野菜は、全国106産地で育てられています。
➡P50

モスの産直(県産)野菜フェスタ 実施回数

10県 **10回**

「モスの生野菜」を店舗メンバー自らが、近隣の協力農家で収穫体験し、地元の野菜を使った限定商品の提供などを行う「モスの産直野菜フェスタ」。一方で、県内の協力農家から届いた野菜を使って限定商品を販売する「モスの県産野菜フェスタ」を開催するなど、制約のある中でも地域のお客さまと産地をつなぎ続けています。➡P22

地域密着商品 年間販売個数

17種類 **601,594個**

モスバーガーでは、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。2021年度は、「まぜるシェイク東京小平ブルーベリー」を皮切りに、8種類の「まぜるシェイク」の地域限定販売を展開しました。

多様性対応商品 年間販売個数

13種類 **2,679,222個**

さまざまな事情・志向があるお客さま同士が、ともに食事を楽しめる場を提供することを目指し、「低アレルギーメニュー」や肉を使用しない「ソイパティ」シリーズ、原材料に動物性食材や五臓(ごくん)を使わない「グリーンバーガー」など、さまざまな多様性対応商品の提供に取り組んでいます。➡P42

テーマ

店舗と地域コミュニティ

2021年度募金実績

● 第40回愛のモスボックス募金 **7,071,764円**

実施期間：2020年8月1日～2021年7月31日

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。お預かりした募金は、公益財団法人アイメイト協会、及び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。モスの募金によってこれまでに48頭のアイメイトが育ちました。

● ウクライナ人道危機救援金 **174,839円**

モス本社でウクライナでの人道危機に対する支援を目的に募金活動を実施しました(2022年3月9日～3月25日)。集まった募金額にマッチングギフトを適用し、日本赤十字社に寄付しました。

こども110番の店 登録店舗数 **全国 1,105店舗**

災害時帰宅困難者支援 協定店舗数 **42都道府県 1,213店舗**

子育て支援パスポート事業 参加店舗数 **29都府県 666店舗**

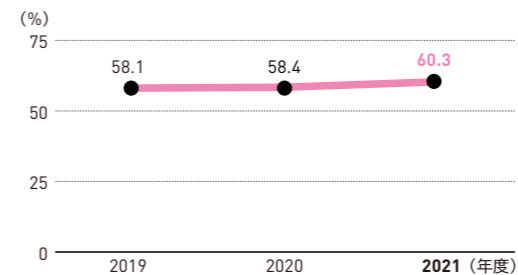
モスの食育プログラム 実施数 **遠隔授業 5校 80名**
副教材配布 69校 10,000冊

キッズニア東京 **ハンバーガーショップ体験者 50,659名** ➡P49

テーマ

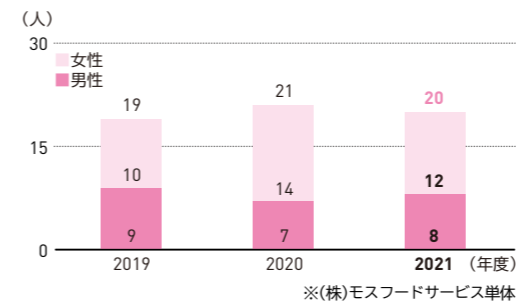
人材育成・支援

年次有給休暇取得実績※



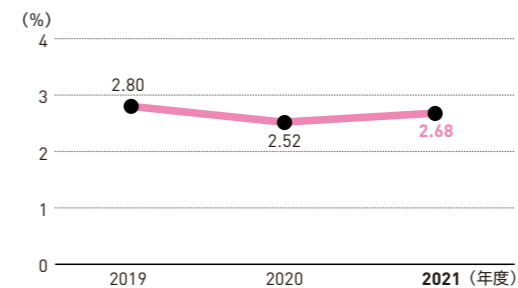
連続休暇取得の推奨などの取り組みにより、有給休暇取得率向上を図っています。 ※(株)モスフードサービス単体

新卒採用者数※



※(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

健康診断受診率※

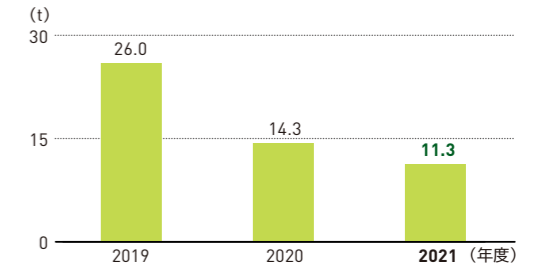
100%

健康診断の受診に加えて、保健師による「健康相談室」を定期的に開設し、健康的な生活を送るためのアドバイスなどを行っています。 ※(株)モスフードサービス単体の正社員

テーマ

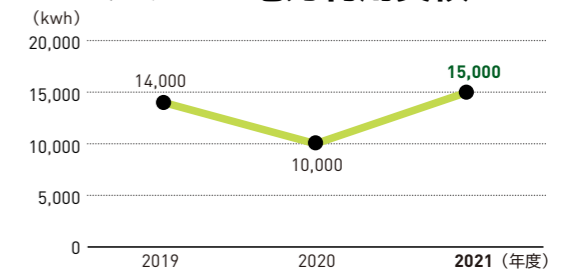
地球環境

フードバンクへの寄贈量



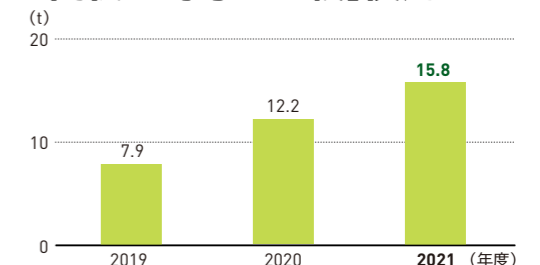
フードバンク活動を食品サポーターとして支援し、品質に問題はないものの廃棄せざるを得ない食材を無償提供することで、食品ロスの発生を抑制しています。

グリーン電力利用実績



環境負荷の低い「グリーン電力」を購入し、イベント運営や印刷に使用する電力をオフセット(代替)することで、再生可能エネルギーの普及に貢献しています。

森の町内会 「間伐に寄与する紙」使用量



企業が間伐材を使った紙を購入することで、健全な森林を維持するために必要な間伐の費用を生み出す仕組みで、おもに印刷物で活用しています。

環境教育

SDGs通信発行回数 **6回発行**
全店舗のキャストに向けた環境を含むSDGs教育ツール

マスターライセンス更新研修 **93開催**
店舗責任者に必要な知識及び情報を共有する研修で環境講座を実施

企業・株式情報

2022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.	上市市場 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	発行可能株式総数 101,610,000株
資本金 114億1,284万円	株式公開日 1985年11月	発行済株式総数 32,009,910株
本社所在地 〒141-6004 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower 4階	単元株式数 100株	株主数 42,969名
従業員数 1,370名		

※2022年4月4日に移行

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



シェフズブイ

株式会社モスストアカンパニー

モスバーガーの経営を行う。



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

モスグループにおける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。

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。

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。モス本社は 2020、2021 に続き「健康経営優良法人 2022 (大規模法人部門)」に認定されました。

所有者別株式分布状況

自己名義株式	外国法人等	金融機関
2.4%	6.3%	14.7%
個人・その他	金融商品取引業者	その他の法人
51.7%	1.1%	23.7%

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	2,652	8.49
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
株式会社ニッポー	1,214	3.89
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	666	2.13
日本ハム株式会社	431	1.38
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	387	1.24
モスフードサービス協力会社持株会	331	1.06

※ 当社は、自己株式756千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。

海外店舗数

450店

国・地域名	店舗数
台湾	302
シンガポール	54
香港	39
タイ	21
インドネシア	2
中国	8
オーストラリア	4
韓国	14
フィリピン	6

店舗数

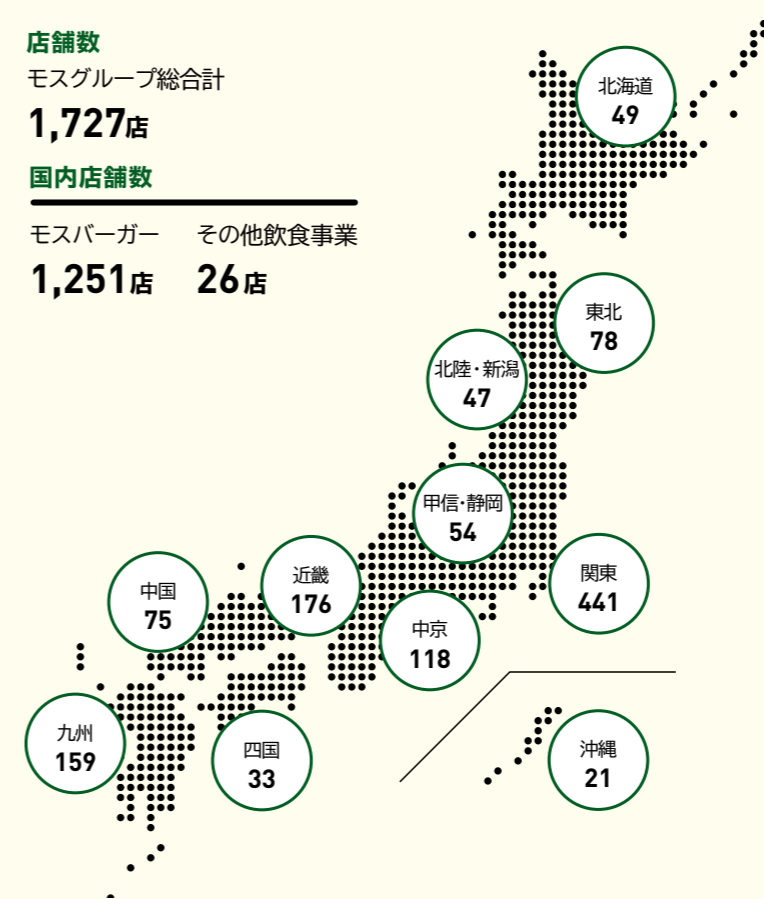
モスグループ総合計

1,727店

国内店舗数

モスバーガー その他飲食事業

1,251店 26店



その他飲食事業店舗数

その他飲食事業店舗名	店舗数
モスプレミアム	2
MOSDO!	1
マザーリーフ	7
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	2
あえん	5
シェフズブイ	1