

株式会社 モスフードサービス

証券コード：8153



# モスの株主通信

第48期 報告書 2019年4月1日～2020年3月31日



## 社長メッセージ



安全でおいしい商品を提供し続けることが、  
我々にとって最大の社会貢献です。  
今こそ「Nothing is impossible」の  
精神で進めていきます。

代表取締役社長 中村栄輔

新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様および関係者の皆様に、心よりお見舞い申し上げます。  
皆様のご健康と、一日も早い収束をお祈り申し上げます。

Q

2019年度の経営成績について  
お聞かせください。

A

2019年度の外食市場は、台風などの相次ぐ自然災害や消費増税、さらに新型コロナウイルス感染症の拡大など、非常に厳しい状況に置かれました。このような環境の中、当社グループは、全社ミッションである「世界で認められる日本のおいしさとおもてなしを確立する」の実現を目指し、「Nothing is impossible」をスローガンとした中期経営計画の初年度として、様々な施策にチャレンジしてまいりました。

国内のモスバーガー事業では、昨年4月1日付で今まで別々の組織であった「商品開発部門」と「ブランド戦略室」を融合した「マーケティング本部」を新設し、日本生まれ・日本育ちのモスバーガーらしさを訴求した「MOS JAPAN PRIDE」シリーズの投入など、お客様のニーズを拠点とした新たな試みに積極的に挑戦しました。海外事業においても、今年2月にフィリピンへの初出店を果たすなど順調に拡大しており、海外店舗数は前期末から23店舗増加して394店舗となりました。

以上のような取り組みの結果、2019年度の連結経営成績は、売上高が689億85百万円（前期比4.1%



増)、営業利益は10億60百万円（前期比104.9%増）で増収増益となりました。期初から今年2月までは売上高、客数・客単価ともに前年同期を上回る状況で推移し、新型コロナウイルス感染症が拡大した3月は営業時間の短縮や店内飲食の減少などの影響により客数の減少が見られましたが、ドライブスルー、ネット注文、持ち帰りの購入が増加したことで、期初の目標には届かなかったものの、通期の売上高は既存店・全店ともに100%を超える結果となりました。



今後の成長戦略についてお聞かせください。



2019年度からスタートした3年間の中期経営計画では、売上高の力強い成長と構造改革に全社一丸となって挑戦することを目指しています。国内のモスバーガー事業の収益性改善を最優先としながら、海外事業や新規事業の成長に向けた投資も高水準で行い、併せて働き方改革やデジタル技術の活用を推進するというのが、その主要戦略です。

国内のモスバーガー事業では、既存店の成長が最大のテーマです。2019年度はバンズのリニューアルや特徴ある新商品の投入など、商品そのものの魅力を高める取り組みに加え、消費者ニーズの多様化や商圈に合わせて、取り扱う商品やサービスを柔軟に選択で

きる取り組みや、店舗形態を変える実験も開始しました。2020年度は実験店を拡大し、さらに検証を重ねる考えです。このほか宅配の強化に向けてUber Eats（ウーバーイーツ）などのお届けサービスの導入店舗の拡大を加速するほか、セルフレジの導入や、厨房内の新しい設備の開発などによる店舗オペレーション改革にも、継続的に取り組んでまいります。

海外のモスバーガー事業では、新規の出店を加速してまいります。台湾、シンガポール、香港などすでに出店済みの地域での店舗拡充を進めるほか、タイやフィリピンでも多数の出店を計画しています。ベトナムでは、新たに有力現地パートナーと提携し、2020年度内に1号店を出店予定のほか、オリジナルの教育プログラムを受講して試験に合格した現地のベトナム人学生を、日本国内のモス店舗などで正規雇用するという取り組み「ベトナム カゾク」を開始しました。



新型コロナウイルス感染症への対策、経営への影響についてお聞かせください。



これまでに経験したことのない事態ですが、お客様はもちろん、従業員やその家族、取引先の方々など、あらゆる方々の安全や健康を守ることを最優先としながら、事業活動を継続しております。店舗においては、従業員の健康状態の管理や手洗い・アルコール消毒の徹底といった通常

の衛生対策に加え、緊急事態宣言の期間に対応したマスクの着用を義務化いたしました。営業時間の短縮などについても、行政の要請への対応を基本とし、また地域の状況などに合わせて各店舗が柔軟に対応できるよう配慮しています。本部勤務者に対しては、働き方改革の一環として取り組んできたテレワークを緊急事態宣言後は原則全員で適用するなど、感染拡大防止に配慮した働き方を実施しています。

2020年度の業績への影響として、外出の自粛、商業施設の休業や営業時間短縮などによる売上げの減少が見込まれます。ただ、当社では、3月以降もドライブスルーや持ち帰り、宅配、ネット注文での販売などが堅調に推移していることから、これらの販売チャネルを引き続き活用し、強化していきます。また、社会貢献の一環として、3月には、学校休校中のお子さまにセットメニューへのデザート提供や、4月入社の内定取り消しを受けた学生を対象に、緊急で新卒採用選考を実施しました。今後も状況の変化に応じた施策を検討、実施してまいります。



株主の皆様への  
メッセージをお願いします。



当社は株主の皆様からお寄せいただいたご意見やご要望を受け、株主優待制度の拡充にも努めております。昨年6月には株主優待

券をモスカードのMOSポイントに交換できる制度を導入したほか、このほど「300株以上500株未満」の優待区分も新設いたしました。

人類は今、新型コロナウイルス感染症の拡大という危機に直面しています。当社は、人々にとって欠かせない「食」を支える企業として、事業を継続していくことが、社会への貢献であると確信しており、環境の変化に細心の注意を払いながら、この危機を乗り越えるためにあらゆる手を尽くしてまいり所存です。株主の皆様には引き続き当社の事業活動に対するご支援を賜りますようお願い申し上げます。



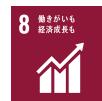
# 50年、100年続く企業を目指して SDGsの取り組み

2015年9月、国連サミットにおいて採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」。そこに記載された、2016年～2030年までの国際目標が「SDGs(持続可能な開発目標)」です。モスグループも経営理念に基づき、事業活動を通じて、貢献可能な項目について取り組みを進めています。



## 新潟県発の障がい者アート展、東京で初開催 「東京 MOSごと美術館 2019」

障がい者アートをお店に展示する「MOSごと美術館」は、障がいのある方と社会との接点づくりとして、2016年から大切に推進している取り組みです。2019年にはこれまでの新潟県下での開催に加え、初めて東京都の10店舗で開催しました。社会貢献活動としてだけでなく、お店のアートな空間づくりでもお客様からの高い評価をいただいています。



## 夏の省エネと癒やしの空間づくり 「グリーンカーテン」の取り組み

グリーンカーテンの設置は、夏の省エネと癒やしの空間づくりの双方に役立つ取り組みです。2013年から店舗へのグリーンカーテンの設置を進めており、その出来栄や効果を競い合う「グリーンカーテンコンテスト」を開催しています。見た目が涼しいだけでなく、窓側席・テラス席の体感温度を低下させるなど、さまざまな効果が出ています。



2019年度最優秀賞 西脇店 (兵庫県)

## 国内モスバーガー事業の取り組み

多様化するお客様のご要望に応える商品づくり、お店づくりを常に追求し、私たちモスならではの、世界で認められる日本のおいしさとおもてなしを確立してまいります。



MOS  
JAPAN  
PRIDE

日本生まれ・日本育ちのモスにしかできない商品

# MOS JAPAN PRIDE

※第1弾～第3弾の商品は、現在は販売終了しています。



第3弾!

### サワーチキン南蛮

ハーブやペッパーが香るサワークリームソースが、醤油だれに絡めたチキンやみずみずしいトマトと相性抜群です。



### チキン南蛮

揚げたてのチキンに絡めた醤油だれとマヨネーズタイプの絶妙なバランスが魅力的な王道のチキン南蛮です。

### とびきりベーコン&チーズ ～北海道産ゴーダチーズ使用～

国産肉(牛・豚)100%使用のハンバーグ、国産のチーズ、ベーコン、黄身マスタードソースを合わせた食べ応え満点のバーガーです。



第2弾!



### ジャンボメンチ

モス史上最大級の大きさの牛メンチカツは、バンズから360度どこからもはみ出すほどのボリューム感です。

第1弾!



### 海老天七味マヨ

“ざくりざくり”とした食感の海老の天ぷらが魅力の音までおいしいハンバーガーです。

## 1987年に生まれた世界初のライスバーガー モスライスバーガー

誕生のきっかけは、「日本人の主食であるお米を使って何か商品ができないだろうか？」というシンプルな想いからでした。最大の難関はライスプレートをつくることでしたが、苦心の末にたどり着いたのが「焼く」という答えでした。「焼きおにぎり」の発想です。こうして世界で初めて開発したモスライスバーガーは大きな話題を呼び、いまや定番商品として日本らしさがぎゅっと詰まったモスの自信作となっています。



モスライスバーガー  
焼肉



モスライスバーガー  
海鮮かきあげ(塩だれ)

## コスチュームを5年ぶりに変更

日本伝統の市松模様を採用し、  
日本生まれのチェーンとしての誇りを表現

新しいコスチュームは、『Challenge！～一歩踏み出す勇気が輝く自分をつくる』をスローガンに、日本生まれのハンバーガーチェーンとしての誇りを表現すべく、ポロシャツには日本の伝統的なデザインである市松模様を採用しました。また“多様性”を尊重するため、性別や年齢、国籍に関わらずどなたにも着やすいデザインとし、特にサロン（エプロン）には、幅広い年齢の方に親しまれているデニム風の生地を使用しました。



原材料に動物性食材や五葎(ごくん)を使用しない“環境と身体に優しいバーガー”

## 「MOS PLANT-BASED GREEN BURGER 〈グリーンバーガー〉」発売



昨今のフードダイバーシティにより市場規模が拡大する中、新たな食の選択肢をご提供し多様化するニーズに応えるため、原材料に動物性食材を使わないことを前提に商品づくりを進め完成したのが「MOS PLANT-BASED GREEN BURGER 〈グリーンバーガー〉」です。原材料に動物性食材と臭いの強い五葎(ごくん)\*を使用せず、新たに開発したパティにトマトベースのソースを合わせ、野菜と一緒に緑色のパンズで挟みました。パティは大豆由来の植物性たんぱくをベースに、こんにゃくやキャベツを加えた、食べ応えのあるオリジナルです。おいしさも追求し、健康志向の方をはじめ幅広い方にご満足いただける商品です。

### 商品名について

#### MOS PLANT-BASED

動物性食材を使わず、野菜や穀物を主原料にしている、という意味です。

#### GREEN BURGER 〈グリーンバーガー〉

環境や健康、モスバーガーをイメージする“グリーン”を商品名にしました。

「緑色のパンズ」を使用することで、より象徴的な商品となっています。

\*仏教などで食を禁じられている臭いの強い5種の野菜（ねぎ、らっきょう、にら、にんにく、玉ねぎ）のことで。

〈注意事項〉

- ・各食材の製造工場では動物性食材を含む製品を生産しています。
- ・店舗では、動物性食材と調理機器を共有しています。
- ・一部副原料に野菜・穀物以外の原料を使用しています。
- ・低アレルゲンメニューではありません。
- ・コンタミネーションの詳細は公式サイトなどのアレルギー情報をご確認ください。

# 海外モスバーガー事業

## 9つの国・地域 394店舗を展開

(2020年3月31日現在)

## 国際フランチャイズビジネスモデル創出へ

「日本の味」を世界へお届けするべくモスバーガーの海外展開を進めています。現在、台湾、シンガポール、香港、タイ、インドネシア、中国、オーストラリア、韓国、フィリピンの9つの国と地域へ出店しています。



### フィリピン

## フィリピン1号店がオープン 『モスバーガー ロビンソンガレリア店』

2020年2月、フィリピンのケソン市（マニラ首都圏）にあるショッピングモール「ロビンソンガレリア」内にフィリピン1号店をオープンしました。当店舗のオープンに際しては、「日本のおいしさ」をベースに、フィリピンの方々の味覚にも合うよう商品の味付けを改良したり、ドリンクやデザートは現地でオリジナル商品を開発しました。それらの効果もあり、連日行列が出来るほどの賑わいが見られました。

### ベトナム

## 経済成長著しい ベトナムへ初出店を計画

ベトナムで食品製造などを行うV Lotus Investment Company Limitedとパートナーシップ契約を締結し、合併会社を設立。アセアン域内でも著しい経済成長を遂げているベトナムへの出店を開始します。まずは2020年度内に1号店を出店し、2023年度までに10店舗を出店する予定です。

## 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

ベトナムの国立ダナン観光短期大学と提携し「ベトナム カゾク」と名付けた教育プログラムを開発。学生を「現地教育」⇒特定技能試験を「現地受験」⇒フルタイムの正規雇用で「日本就業」⇒最長5年の就業を経て「帰国」⇒帰国後アジア店舗で「モスの仲間」として就業、という5つのステップで展開します。



## その他飲食事業のご紹介

多様化する食のニーズへの対応として、モスブランドを活用した新ビジネスの展開、新たなチャネルへの商品提供などを積極的に進めています。

### 新店情報

※状況により、休業する場合がございます。

#### 玄米定食が気軽に楽しめる 「玄米食堂あえん」 東京都内に初出店



2019年11月、錦糸町駅の駅ビル「テルミナ」内にオープン。おいしい玄米と厳選された食材を活かした「日本のご馳走」を、カウンター席でのイトインとテイクアウトでご提供します。



玄米食堂あえん 錦糸町テルミナ店



そばのみぞれ煮御膳

#### フードコートで楽しむ 本格パスタ専門店「ミアクッチーナ」 兵庫県「神戸ハーバーランドumie」内にオープン



季節感あるバラエティ豊かなメニューを提供する本格パスタ専門店です。歯ごたえが絶妙なデュラム小麦のセモリナ粉100%の麺とオリジナルソースの絡みをご堪能ください。



ミアクッチーナ 神戸ハーバーランドumie店



たっぷりサラダとパスタのセット

### モスブランドを活用した新ビジネスの展開

#### 病院・介護施設向け 塩分低減ハンバーガーの開発

塩分を既存のモスバーガーの約35%に抑え、高齢者でもおいしく食べられるようパンと肉を柔らかく仕上げました。



おでかけランチ (モスバーガー)

#### JAL機内食「AIRシリーズ」 「AIR MOS テリヤキバーガー」

2011年スタートのシリーズ第9弾として、JALオリジナル「テリヤキバーガー」をご提供しました。



JALオリジナル「テリヤキバーガー」

#### オイシックスのCVCファンド 「Future Food Fund」に参画

食品宅配を展開するオイシックス・ラ・大地が設立したフードイノベーション領域特化のCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）ファンド「Future Food Fund」に当社が参画しました。また、同社運営の「Oisix」と「モスバーガー」とのコラボレーション商品開発を開始し、2020年夏の展開を目指します。

# MOSの一年

2019年度のさまざまな取り組みをご紹介します。

2019年10月

“モスフライデー”企画  
「ごちそうチリバーガー  
2種のチーズ」発売

オリジナル国産チーズの追加でプレミアム感を出すとともに、“モスフライデー”にかけて「オニオン“フライ”」もトッピングしました。



※2020年5月現在、販売を休止しています。

2019年7月

- 「タピオカ冬瓜茶ミルク」「タピオカ抹茶ミルク」新発売
- 「カレーモスバーガー」が4年ぶりに復活
- 病院・介護施設向けに塩分を低減したハンバーガーを開発
- 「beyond2020プログラム」の認証

2019年5月

「激辛テリヤキ  
チキンバーガー」新発売



2019年6月

JAL機内食「AIRシリーズ」  
「AIR MOS テリヤキバーガー」

2019年8月

モス史上最強の辛さの  
トッピングソース  
「黒いデス辛ソース」新登場

2019年9月

“MOS JAPAN PRIDE”第1弾  
「海老天七味マヨ」「ジャンボメンチ」が  
新登場

## モスのコラボ企画商品

モスバーガー ×  
作家・ヒグチユウコ

第1弾



2019年8月

画家・絵本作家として活躍するヒグチユウコさんのオリジナルタオル付「カレーモス×ヒグチユウコスペシャル」を数量限定で発売しました。



第2弾



2019年10月

※こちらで紹介した企画は現在終了しています。  
ヒグチユウコさんデザインのマグネットクリップと紙バッグが、「モスチキンパック」や「バラエティパック」とセットになったスペシャルパックを数量限定で発売しました。

2019年3月

モスバーガー ×  
ほぼ日

コピーライターの糸井重里さんが代表を務める「ほぼ日」オリジナルのスパイスミックス「カレーの恩返し」を数量限定で販売しました。



2019年7月

モスバーガー ×  
ミスタードーナツ

両チェーンのお子さま向けメニューのセットに「MOSDO!」コラボ絵本を提供しました。



2020年3月

モスバーガー ×  
コウペンちゃん

癒し系キャラクター「コウペンちゃん」が、ハンバーガーの包装紙やトレーマットなどの販売ツールにオリジナルイラストで登場しました。



©るるであ

2019年11月

## 「ひんやりドルチェ なめらかショコラ」が復活<sup>※1</sup>

前回の期間限定販売の時に約120万個を  
売り上げた大人気商品が、お客様からのご  
要望に応え、期  
間限定で復活し  
ました。



11月



12月



1月



2月



3月

2019年11月

## 全8種の豊富な バリエーションへパワーアップ! 「チキンバーガー」が復活

スライスチーズを加え  
たものなど4種の商品  
にそれぞれ「モスの菜  
摘」シリーズが加わり、  
全8種のバリエーション  
をご用意しました。



## 「MOS JAPAN PRIDE」第2弾 「とびきりベーコン&チーズ ～北海道産ゴーダチーズ使用～」 新発売<sup>※1</sup>

クリスマスや年末年始の自分へのご褒美と  
して提案した、国産食材使用の食べ応えあ  
るハンバーガーです。



※1 現在は販売終了しています。

2019年12月

## オペレーションの効率化と待ち時間を短縮 「フルセルフレジ」の テスト導入を開始

注文からお会計までお客様  
がタッチパネルで操作。2店  
舗でのテスト後、順次導入  
店舗を拡大しています。



2020年2月

## 「肉の日 Weeeeeeek!」を開催 「にくカツにくバーガー」を販売

毎月29日(肉の日)に限定販売している「にくカツにくバーガー」を、今年2月は4年に1度の  
2/29を記念し販売期間を  
拡大しました。



※販売をしていない店舗がございます。

2020年1月

## 「モスパック」と「テリパック」の 2種から選択可能 「ファミリーパック」が新登場<sup>※1</sup>

4月からの全店完全  
禁煙化(店内)に合  
わせて、ファミリー  
層の来店促進を図  
るべく、お得なセット  
商品「ファミリーパッ  
ク」を発売しました。



## 「MOS JAPAN PRIDE」第3弾 「チキン南蛮」& 新作「サワーチキン南蛮」<sup>※1</sup>

「MOSキャストが選んだ おいしい日本!  
総選挙2020」で最多得票を獲得した  
「チキン南蛮」を復活販売しました。



2020年3月

## 「ひんやりドルチェ 柚子抹茶ショコラ」新発売

ほろ苦い抹茶の層と、ホワイトチョコレートを  
ベースに国産の柚子ピールを練りこんだ  
2層仕立てのスイーツです。



## 「クリームチーズテリヤキ」 「まぜるシェイク チーズクリーム」<sup>※1</sup>

チーズをふんだんに使った「クリームチーズテリヤキ」と、  
さらにチーズが2倍の「倍クリームチーズ テリヤキ」や  
新作の「まぜるシェ  
イク チーズクリー  
ム」を期間限定で発  
売しました。



## 新型コロナウイルス感染拡大の影響への対応

新型コロナウイルスの影響で、学校が休校中のお子さまの  
お食事支援の一環として、3月18日～31日の期間、お子さま  
向けセットメニューをご注文された方に「ひんやりドルチェ  
なめらかショコラ」を無料提供しました。また、4月入社の内  
定取り消しを受けた学生を対象に、募集人数の上限を設定  
しない新卒採用選考を緊急で実施しました。

# 株主インフォメーション

## 株主優待制度

所有株式数に応じて、全国のモスグループ店舗\*及びミスタードーナツ店舗（一部店舗除く）で利用できる株主優待券を、年2回ご提供しています。

\*モスグループ店舗：モスバーガー、モスカフェ、モスプレミアム、モスド、マザーリーフ、ミアクチャーナ、あえん、シェフズブイ、グリーングリル など。

※株主優待券は、モスカードのMOSポイントに交換することができます。

発行月 6月、11月（予定）

対象基準 単元株（100株）以上の株式を所有している方が対象となります。6月発行分は、3月末日現在の株主名簿に登録されている方が対象です。11月発行分は、9月末日現在の株主名簿に登録されている方が対象です。

優待内容 100株以上300株未満  
年間2,000円分（500円×2枚を年2回）  
300株以上500株未満  
年間6,000円分（500円×6枚を年2回）  
500株以上1,000株未満  
年間10,000円分（500円×10枚を年2回）  
1,000株以上  
年間20,000円分（500円×20枚を年2回）

※新たに「300株以上500株未満」の優待区分を追加いたしました。

有効期限 6月発行分 翌年3月末日まで  
11月発行分 翌年9月末日まで

## 株式についてのご案内

事業年度 4月1日～翌年3月31日

期末配当金基準日 3月31日

中間配当金基準日 9月30日

定時株主総会 毎年6月

株主名簿管理人、  
特別口座口座管理機関 三菱UFJ信託銀行株式会社

同連絡先 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
東京都府中市日鋼町1-1  
TEL 0120-232-711

郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号  
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

上場金融商品取引所 東京証券取引所

公告方法 電子公告による

公告掲載URL

<http://www.pronexus.co.jp/koukoku/8153/8153.html>

（ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じたときには、日本経済新聞に公告します。）

## PICK UP MENU!!

期間  
限定

瀬戸内産のフルーツを丸ごと使用  
瀬戸内産はっさくレモン  
ジンジャーエール



瀬戸内産のはっさくとレモンを使ったシロップを、ジンジャーエールで割った炭酸ドリンクです。はっさくとレモンを、果肉感や風味が残るように皮も使って、シロップにしています。はっさくは、さのう（粒）が残るようにしたことで、つぶつぶとした食感や特徴的なほろ苦さ、爽やかな酸味を味わうことができます。

## モスのネット注文がリニューアル!

モバイルオーダー機能を強化

紙クーポンへの対応や、「マスタートード抜き」「オニオン抜き」などのカスタマイズを選択できる特注機能を新たに追加し、画面操作性の向上を図りました。



モスのネット注文

検索



この冊子の印刷には、グリーン電力を一部使用しています。