

MOS REPORT

モスグループ統合報告 2024

MOS REPORT モスグループ統合報告 2024



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)の考え方に基づき、より多くの人へ適切に情報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。





当社に関心を
持っていただいた
すべての方へ

私たちモスフードサービスの歴史
や現在地、目指す姿をわかりやすく
ご紹介します。



サステナビリティや
SDGsの取り組みに
関心をお持ちの方へ

ビジネスモデルや、社会に対して生
み出す価値と、当社のマテリアリティ
(重要課題)及びその課題解決のため
の取り組みをご紹介します。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

モスグループについて

ごあいさつ	2
経営方針	3
モスの強みと価値創造のあゆみ	5
年間トピックス 2023	8
モスグループの現在地(ブランド・店舗数)	9
数字で見るモスグループ(国内)	11

社長メッセージ

社長メッセージ	13
株主・投資家の皆様との対話	20

価値創造モデル／マテリアリティ

モスグループの価値創造モデル	21
モスグループのマテリアリティ(重要課題)	23
マテリアリティ1.食と健康	25
マテリアリティ2.店舗と地域コミュニティ	29
マテリアリティ3.人材育成と支援	35
マテリアリティ4.地球環境	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	43

事業戦略

中期経営計画の目標数値の修正と進捗状況	45
国内モスバーガー事業	46
海外事業	50
その他飲食事業・その他の事業	52
経営サポート本部長メッセージ	53

ガバナンス

モスの持続的成長を担う経営陣	55
社外取締役メッセージ	57
コーポレート・ガバナンス	60

企業情報・財務データ

11カ年財務サマリー(連結)	65
決算の概要	67
企業・株式情報	69

トップが発信する
メッセージに
関心をお持ちの方へ

代表取締役社長の中村から、私
たちの一年間の事業概況や今後の
ビジョンについてご説明します。



業績や今後の戦略、
組織の管理体制に
関心をお持ちの方へ

2023年度の事業概況、ガバナンス、
財務状況についてご説明します。



ごあいさつ

「MOS REPORT(モスグループ統合報告 2024)」を手にとっていただき、ありがとうございます。1972年にわずか2.8坪の小さなお店から始まったモスバーガーは、全国約1,300店舗、海外ではアジアを中心に約450店舗を展開するまでになりました。50年以上の長きにわたって事業を続けてこられたのも、さまざまなステークホルダーの皆様から温かいご支援をいただいたおかげです。

本レポートは大切なステークホルダーの皆様に、経

営戦略や事業概況とともに、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を財務情報と統合してわかりやすく解説するために発行しています。モスグループの原点とこれまでの価値創造のあゆみ、マテリアリティ(重要課題)への取り組みなどが事業の成長へどのようにつながっているかを示すことで、皆様との相互理解を促し、ともに新たな価値を創造することを目指します。本レポートを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。

「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、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込めて名付けました。



「心のやすらぎ」
「ほのぼのとした暖かさ」を
世界の人々に

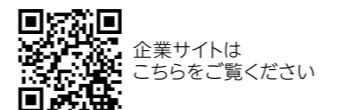


モスグループの考えるSDGs

SDGs17の目標達成を目指すとともに、独自の目標として、当社の基本方針にある「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」を世界の人々に広げていくことを掲げています。

情報開示体系図

モスグループでは、「MOS REPORT(モスグループ統合報告 2024)」のほかに、右の図にあるように企業サイトや各種報告書にて、財務情報・非財務情報を開示しています。



企業サイトは
こちらをご覧ください

戦略との関連性/ストーリー性

MOS REPORT

モスの株主通信

<企業サイト>

サステナビリティ 会社情報 IR情報

コープレートガバナンス 報告書

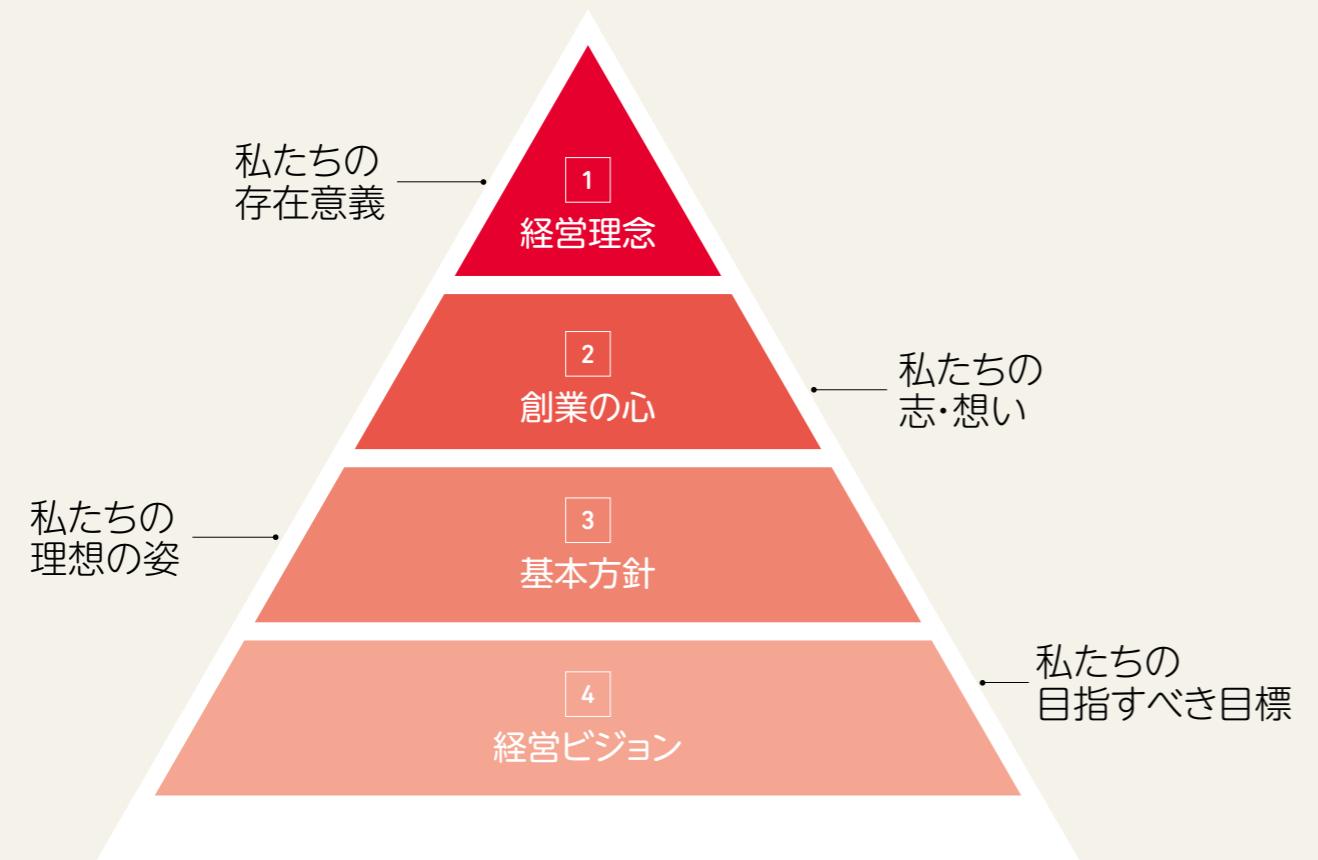
有価証券報告書・
決算短信

情報の網羅性



経営方針

私たちモスフードサービスは、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、モスグループで働くすべての人が大切にする「モスの心」そのものです。



1

経営理念

人間貢献・社会貢献

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。

私たちの存在意義である経営理念「人間貢献・社会貢献」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。」の意味を込めており、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しています。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。

2

創業の心

感謝される仕事をしよう

「どうせ仕事をするなら、感謝される仕事をしよう。」創業者・櫻田慧の強いこだわりがモスフードサービスの創業の心であり、私たちの志・想いの原点となっています。1972年の創業当初から語り継がれるこの言葉こそが経営理念「人間貢献・社会貢献」を支え続けており、すべての思想・活動の源となっています。

3

基本方針

お店全体が善意に満ちあふれ
誰に接しても 親切で優しく
明るく朗らかで
キビキビした行動 清潔な店と人柄
そういうお店でありたい
「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」を感じて頂くために努力しよう

経営理念を実現するために、私たちはどうあるべきかを明らかにする指針として創業者・櫻田慧が定めたものが基本方針です。この基本方針の真の実践を通じて、お客様のご満足を実現していきます。また、日々の仕事で努力し続ける姿勢を失わないでほしいという願いが「努力しよう」という締めくくりの言葉に込められています。

4

経営ビジョン

食を通じて
人を幸せにすること

おいしいものを食べている時が人は一番幸せです。お客様の活力、エネルギー、生きる力を再生産するのがモスバーガーの仕事です。そんな食まわりの仕事を通じて、私たちは日本だけではなく、世界の人々を幸せにし、いつか「モスバーガーって日本のブランドだったの」と世界中で言われる日を実現していきます。



モスの強みと価値創造のあゆみ

1972年の創業以来、モスグループは「人間貢献・社会貢献」という経営理念のもと、事業を展開してきました。ここでは50年以上の「価値創造のあゆみ」についてご紹介します。また、私たちが大切に育ててきた3つの「モスの強み」(●おいしさ ●地域密着 ●世の中の新)も、色別でお示ししています。

1970年代		1980年代	
大阪万博をきっかけに外食産業が発展		バブル景気で外食産業は右肩上がりに成長	
1972	<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> 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」が発足 店舗レベル向上のためのHDC活動を開始
1973	<ul style="list-style-type: none"> ホットドリンクを陶器のカップで提供(イートインの場合) 		<ul style="list-style-type: none"> 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
1979	<ul style="list-style-type: none"> 日本のハンバーガーチェーンにおいて初となる和風バーガーの代表格“テリヤキバーガー”発売 		<ul style="list-style-type: none"> 国内の米消費低迷を背景に“モスライスバーガー”発売

モスの3つの強み その1

	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の食文化 ・医食同源 ・アフターオーダーシステム 	
---	---	---

創業以来大切にしてきた「おいしさ」のポイントの一つ目は、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した商品づくりを行っていること。その代表例が、看板商品の“モスバ

ガーや、醤油や味噌などの日本の発酵食品を取り入れた“テリヤキバーガー”です。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、お客様の健康にも配慮した商品づくりを行っています。生産者の想いが見える、安全安心な「モスの生野菜」も、モスバーガーのおいしさの重要な要素です。三つ目は、ご注文を受けてから一つひとつの商品を仕上げる「アフターオーダーシステム」。「お客様につくりたてのおいしさを味わっていただきたい」との想いから、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。

モスの3つの強み その2

	<ul style="list-style-type: none"> ・愛されるお店づくり ・モス型フランチャイズシステム ・地域販促活動・地域貢献活動
---	---

加盟店の組織化は避けるのが一般的だった40年以上前に、「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、モスはあえて加盟店同士の横つながりを構築しました。本部がオーナー自身の主体性

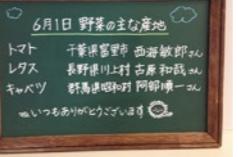
を尊重しており、加盟店同士は競争関係ではなく、協力関係にあり、そのことがモス独自の強みとなっています。オーナー同士が情報共有を行い、地域活性化・地域貢献につながる活動に積極的に取り組んでいま

す。例えば、「淡路島産たまねぎ祭り」など地域食材を使用した商品のキャンペーン展開や、自然災害の被災地を支援するための募金活動や寄付、地域の清掃活動など、さまざまな取り組みが行われてきました。自らの利益にとらわれず、長期的にお客様から愛されるお店づくりを目指しています。

→詳しくはP31

1990年代

食品関連の事件や事故などにより、食の安全性への注目が高まる

1991	<ul style="list-style-type: none"> 台湾にモスバーガーがオープン、海外出店を本格展開 	2002	<ul style="list-style-type: none"> アレ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「低アレルゲンメニュー」を販売) 
1992		2003	<ul style="list-style-type: none"> チーンメンバーのための内部告発者支援窓口を開設
1995	<ul style="list-style-type: none"> 全店舗でコールドドリンク用のリユース食器やステンレスカトラリーを導入 	2004	<ul style="list-style-type: none"> パンズの代わりにレタスで具材をサンドした「モスの葉巻(なつみ)」シリーズ発売 「環境報告書2004」を発刊(現MOS REPORT)
1996	<ul style="list-style-type: none"> 株式を東京証券取引所市場第一部に上場(指定替え) 	2005	<ul style="list-style-type: none"> 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
1997		2006	<ul style="list-style-type: none"> 農地所有適格法人(株)サングレイス[静岡県](現(株)モスファーム・サングレイス設立) 
1999		2008	<ul style="list-style-type: none"> キッザニア東京に「ハンバーガーショップ」出展
2008		2009	<ul style="list-style-type: none"> お持ち帰り用手提げ袋として紙バッグを導入 
			

2000年代

消費者は健康や環境に配慮したものを選ぶ傾向に



2010年代

インバウンド需要によりキャッシュレス決済が普及

2010

- ミスターDナツとのコラボレーションショップ「MOSDO!(モスド)」[広島県]オープン



2012

- チャージ型プリペイドカード「MOS CARD」を全店で導入



2015

- お肉を使わない「ソイパティ」シリーズを発売



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

- 障がい者雇用の拡大を目的とした(株)モスシャインを設立



2018年4月に特例子会社に認定

2019

- 国内モスバーガー全店でエコマーク「飲食店」認定を取得

モスの3つの強み その3

●世の中の新

- 革新的な商品
- モスの思い×お客様のご要望
- 世の中にマッチした仕組みや制度



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。こうした商品開発力も、モスの根幹を支えるものの一つです。革新的な取り組みは商品開発だけにとどまりません。例えば、野菜の安定供給などの課題解決を視野にいち早く農業に参画し、全国に「モスマーム」を設立したり、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分身ロボット「OriHime(オリヒメ)」^{*}を実験導入したりと、新たな挑戦を続けています。

モスバーガーはこれまでに革新的な商品を数多く世に送り出してきました。日本のハンバーガー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

バーガー」、パンズの代わりにレタスで具材をサンドした「モスの葉摘(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

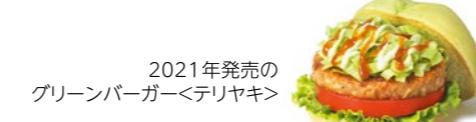
※株式会社オリイ研究所が開発した分身ロボットです。

2020年代

コロナ禍によりテイクアウト、デリバリーの需要が高まる

2020

- 原材料に動物性食材や香りの強い五葷(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<テリヤキ>」発売



2022

- 多様化するニーズに合わせた新業態キッチンカー「MOS50(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「なりもす駅」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～」オープン



ECサイト

2023

- 東京都板橋区と「地域活性化等に関する包括連携協定」を締結
- コールドドリンクのお持ち帰り容器を紙製に変更
- 「モス オンラインショップ～Life with MOS～」に「モスライスバーガー専門店」をオープン
- 温室効果ガス削減の「見える化」ラベルが表示できるレタスを広島県内のモスバーガー店舗にて採用



2024

- 「長期保有株主優遇制度」を新設
- 国産牛100%使用のパティ「新とびきり」シリーズを新発売
- 新とびきりチーズ～北海道チーズ～
- 店舗メンバーの夢を応援するため音楽レーベル「MOS RECORDS」を立ち上げ



年間トピックス 2023

モスグループでは、年間を通じてさまざまな事業活動を行っています。ここでは2023年度の実績についてトピックスをご紹介します。

板橋区との連携協定
区内店舗に観光案内マップを設置

2023年5月、モスバーガー創業の地である東京都板橋区と、子育てや次世代育成、観光振興などで相互に連携していくために「地域活性化等に関する包括連携協定」を締結しました。区内10店舗での観光いたばしガイドマップの設置や、区内イベントへのキッチンカーの派遣など、地域の発展に向けて貢献していきます。



「テリヤキバーガーの日」を制定

「テリヤキバーガー」誕生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。モスバーガーは、日本のハンバーガーチェーンにおいて初めて「テリヤキバーガー」を販売した元祖です。1973年の発売以来、一度も休止していない、累計販売数4億食以上の人気商品です。

モスバーガー×銀座三越
「モス越」が期間限定オープン

2023年9月に2週間限定で、東京・銀座三越の新館9階に「モス越」をオープン。モスバーガーと銀座三越の担当者が8カ月間試行錯誤し、デパ地下で人気の7つの老舗有名店の味をスペシャルなハンバーガーに仕上げました。いくつもの「日本初」を生み出してきた双方のブランド力を生かしたコラボ企画です。

モスライスバーガー専門店
ECサイト内にオープン

「モス オンラインショップ～Life with MOS～」の開設1周年に合わせて、2023年8月からサイト内に「モスライスバーガー専門店」をオープンしました。「モスライスバーガー<ガパオ>」などの海外の限定商品や、過去の人気商品の復刻、オリジナル商品の開発など、店舗では味わえない専用商品を展開しています。



温室効果ガス排出量を5%以上抑えてつくったレタスを使用

広島のモスバーガー全30店舗で、2023年9月より、農林水産省が進める実証事業「みどりの食料システム戦略」に基づいた温室効果ガス削減の「見える化」ラベルが表示できるレタスを使用しています。春と秋の収穫期に対象のレタスを使用し、店内にラベルを掲示することでお客様にも環境価値を発信していきます。

令和6年能登半島地震
災害義援金の店頭募金を実施

2024年1月中旬～2月末まで、被災地への支援として全国のモスバーガー店舗で募金箱の設置を行いました。皆様からお預かりした真心の義援金は総額5,566,337円となり、日本赤十字社を通じて被災地に届けられました。温かいご支援をいただき、感謝いたします。そのほか、本部からも飲料水などの支援物資の提供や、有志による募金も実施しました。一日も早い復興をお祈りいたします。



「第24回グリーン購入大賞」で優秀賞受賞

グリーン購入^{*}の普及・拡大に取り組む団体を表彰する「第24回グリーン購入大賞」において優秀賞(農林水産特別部門)を受賞しました。国内モス全店舗でのエコマーク「飲食店」認定取得など、環境に配慮した長年の取り組みが評価されました。



*

※環境に配慮した製品やサービスを環境負荷低減に努める事業者から優先的に購入することです。

日経クロストレンド
「顧客幸福度」調査第1位

日経クロストレンドがファン総合研究所と共に実施した、「顧客幸福度」調査において、モスバーガーが1位となりました(2024年3月発表)。11業界82ブランドを対象に「その企業があることでどれだけ幸福を感じるか」をヒアリングし、顧客幸福度が高いほど推薦意向や購入意向が高く、ファンの割合も高い傾向があることがわかりました。今後も経営ビジョン「食を通じて人を幸せにすること」を目標に、日々前進していきます。





モスグループの現在地(ブランド・店舗数)

1972年に創業したモスグループは、現在では紅茶専門店や和食レストランを含む10のブランドを日本全国で約1,300店舗、展開しています。

また海外ではアジアを中心に約450店舗を展開し、日本から世界へと広がっています。

国内モスバーガー事業



その他飲食事業



店舗数(2024年3月31日現在)

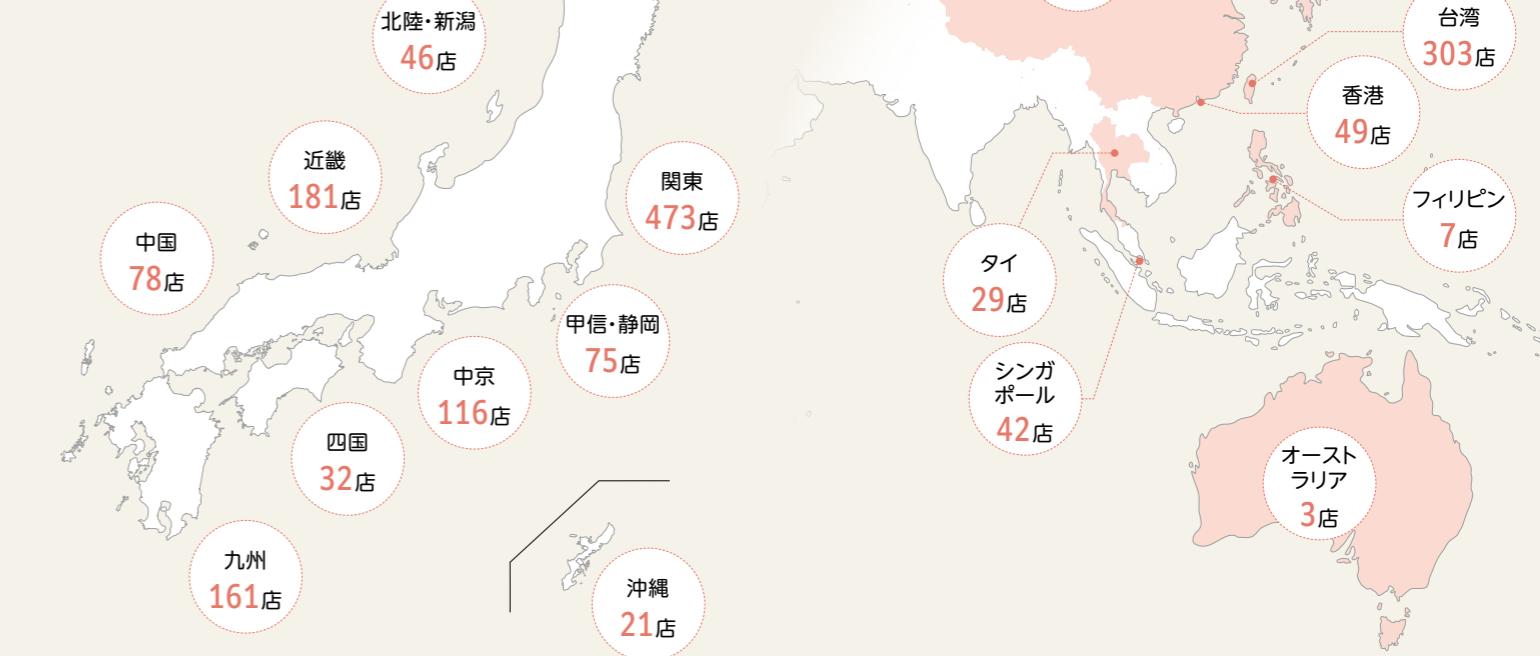
●モスグループ総合計

1,788 店

北海道
52店

●国内モスバーガー事業

モスバーガー
1,313 店



●その他飲食事業 23店

モスプレミアム	2店	カフェ 山と海と太陽	1店
MOSDO!	1店	マイクッチーナ	1店
マザーリーフ	5店	あえん	4店
マザーリーフティースタイル	7店	玄米食堂あえん	2店

(国内モスバーガー事業に含む)

モッシュグラブアンドゴー 1店
モスフィフティ 1店

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」の国内及び海外での展開、その他飲食事業などを行う。

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。

株式会社モストアカンパニー

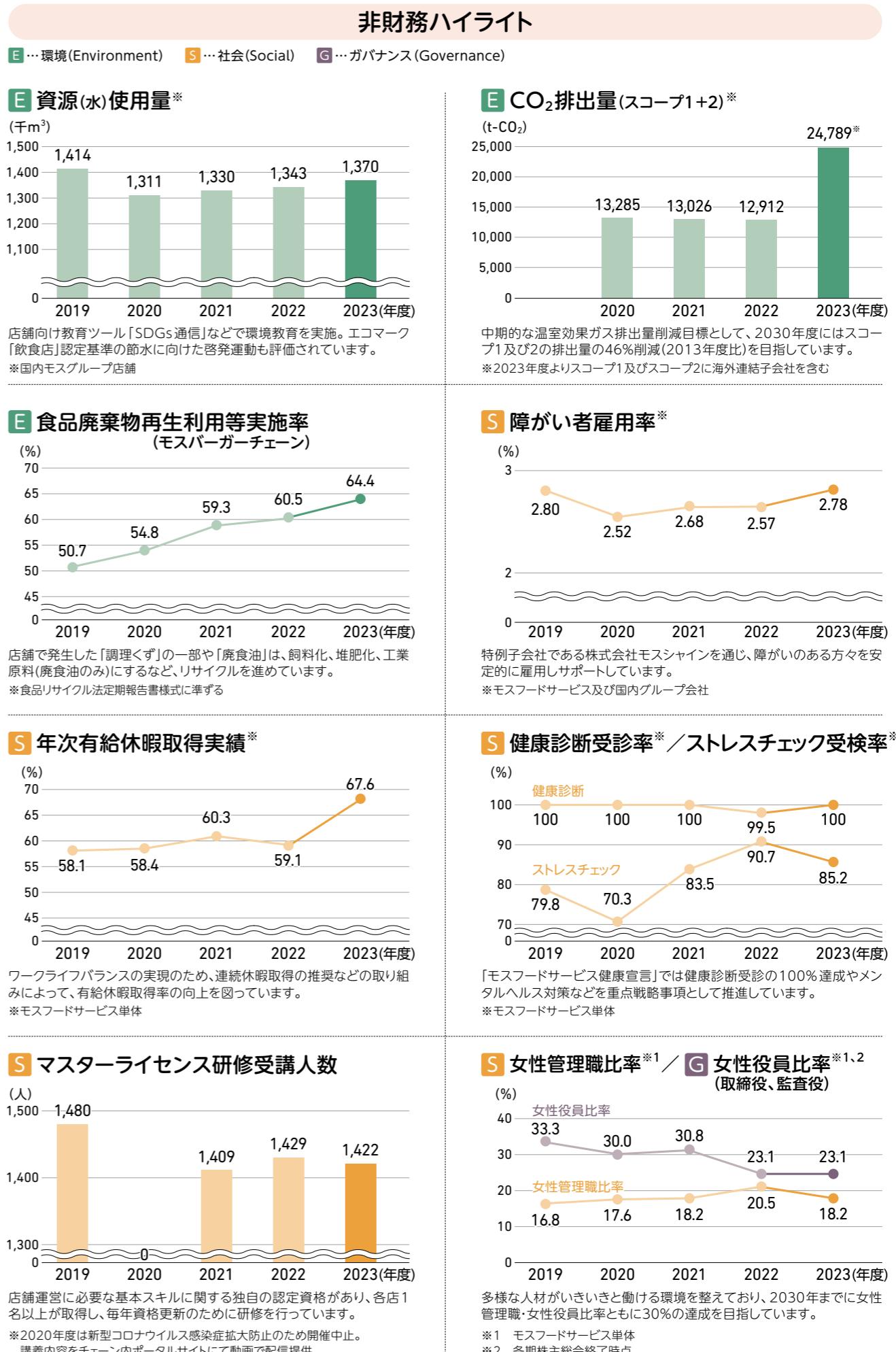
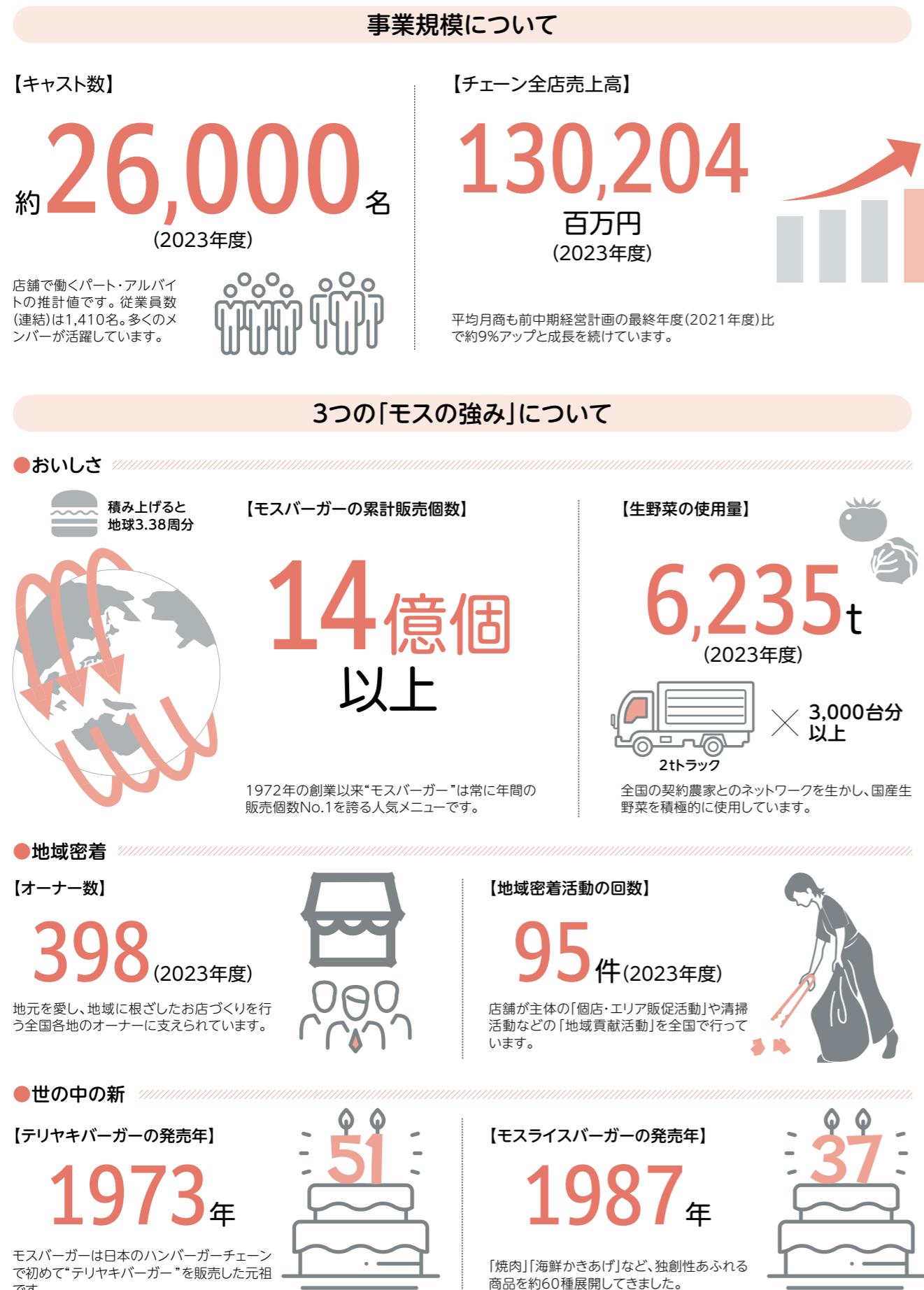
モスバーガーの運営を行う。

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目的に設立された株式会社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。



数字で見るモスグループ(国内)





社長メッセージ

日本生まれのチェーンとしての
誇りや、モスにしかできない
商品開発力をもとに、
アントレプレナーシップを
発揮し、ともに成長していく

モスバーガーが今後も生き残っていくには、
どのような準備を始める必要があるか。
その方向性を示し、
変化をつくり出すことが私のミッションです。
これまで培ってきたモスブランドを生かして、
事業を磨き上げ、企業価値の向上を
図っていきます。



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

社長として大切にしてきたこと

2016年にモスフードサービスの社長に就任し、8年が経過しました。その間、コロナ禍の3年間を含め、事業環境もさまざまな局面を迎えたが、私は社長として、他社が真似できない商品開発力を大切にし、日本生まれのチェーンとして日本の食文化を生かした商品や、斬新な発想を持ったワクワク感のある商品を次々と世に送り出しながら、事業の充実に力を尽くしてきました。

その中で特に大切にしてきたのは、常にお客様のニーズの本質をしっかりと見据え、「どのようなお客様に、どのような商品を提供したいか」という強い意志を明確に持つこと。つまり、ターゲットを明確にして、その方に響くような商品をつくり、確実にお届けしていくことです。「おいしいものさえつくれば、すべての人に受け入れられるはず」という発想ではなく、「お客様が何を期待されているのか?」という視点で思いを巡らせることが必要だと考えています。潜在的なニーズにも応えられるように熟慮したり、斬新なアイデアの商品もつくってみようとチャレンジしたりといった柔軟な発想が重要で、そうすれば必然的に、「このお客様に対しては、どのような販促を展開すべきか」「店舗ではどのような販売方法でその方にお届けすべきか」という思考に変わってきます。一般的な言葉で言えば、プロダクトアウト的な発想を捨て、マーケットインの発想を持って考えることを定着させるということです。もちろん、おいしいものをつくるという思いは一切緩めず、バランスをとって進めています。

社長就任から2年後の2018年、食中毒事故を起こしてしまったことを、決して忘れるはありません。被害に遭われたお客様とそのご家族には、改めて心よりお詫び申し上げます。創業來の危機とも言える状況を猛省し、これを機に、社内体制の見直しと徹底した意識改革を進めました。経営体制に関しては、常務取締役を廃止して取締役の序列をなくし、フラットな取締役会をつくりました。また執行役員の権限を明確にした上で、権限移譲を行い、事業面での意思決定が迅速に行えるような体制を構築しました。

経営会議の進め方についても大きく見直しました。経営会議で賛否を問う時に、私を含めた全員が、一斉にどの選択肢がいいのか手を挙げる仕組みを導入しました。その場にいる全員が平等に意見を述べる機会を設けることで、すべての選択肢の長所短所を洗い出すことができ、議論が深まります。さまざまな人の知恵を集めて議論をした方が、より合理的な結論が得られます。会議を開く意味はまさにそこにあり、強い意見を持った人がとにかく思いを貫くのではなく、重要な意思決定の場である経営会議を十分に機能させることが何よりも肝要であると考えています。

経営者として常に肝に銘じているのは、当社グループの創業者である櫻田慧の言葉と、アントレプレナーシップ(起業家精神)の考え方です。創業者は「嘘をつくな」「約束を守れ」「でたらめをするな」「ごまかしをするな」「人を裏切るな」という5つの言葉を残していますが、私はその言葉を「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」といったよりわかりやすい表現に変え、社員に伝えています。

この考え方は現在、理念・行動体系としてグループ全体で共有している「モスの心」(P3-4参照)にも通じます。私は言わばモスのDNAとも言える、この5つを手帳に記して、常に読み返すようにしています。企業にとって大切なのは「人」であることから、創業者は一人ひとりの人間性を育むために、繰り返しこの言葉を投



創業者が残した5つの言葉



げかけていたのだと思います。また、この5つの言葉は、本社や店舗の区別なく、すべてのメンバーが仕事をする上で、またリーダーシップの条件としても重要なことばかりです。経営者として、モスのDNAをしっかりと受け継ぎ、これからも社内に根付かせていきます。

また、アントレプレナーシップについて創業者から教わったのは、「自分自身で一所懸命考えよう」「自分自身で意思を決定しよう」「自分自身でリスクを負って仕事をしよう」という言葉です。私はさらに「必ず一歩踏み出して行動すること」が重要であると理解しています。先に述べた経営会議も、この考え方をもとに本来の会議のあり方を私自身が突き詰めて考え、進め方を見直しました。会議の参加者が、自ら考え、意思を決め、リスクを負って発言する、そうした一人ひとりの行動を引き出していく企業風土が育っています。また当社グループでは現在、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として「Challenging01」を社内で開催していますが、これはアントレプレナーシップを具現化する制度となっています。さらに国際大学MBA1年制プログラム派遣制度や、海外インターンシップ派遣制度といった取り組みも同様で、会社が指名するのではなく、自ら手を挙げた人から選抜しており、アントレプレナーシップの考え方を貫いています。

モスグループの競争優位性

モスグループは経営理念である「人間貢献・社会貢献のもと、さまざまなステークホルダーの方々に支えられながら50年以上事業を続けてまいりました。そうした中で「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」をお届けし、企業価値を向上するために、モスだからこそ培われた競争優位性を次の3つと捉えています。

①圧倒的なおいしさ・高い商品開発力

これまでの事業展開を通じ、モスグループには日本の食文化を生かした高い商品開発力が備わっていると感じています。他社には真似できないようなおいしい商品を生み出し、店舗を通じてお客様に広くお届けできることは、日本発のハンバーガーチェーンとして成長を遂げてきたモスグループにとって大きな誇りです。商品の品質やおいしさに対する私たちのこだわり、お客様に対するおもてなしの心は、「モスバーガー」という、信頼とおいしさを体現する唯一無二のブランドの構築

へつながりました。

②理念への共感度の強さ

モスグループには理念体系「モスの心」に対する共感度、そしてそれを持って共通の目的に向かっていく力が備わっています。例えば、「感謝される仕事をしよう」という創業者の言葉が「創業の心」として残っており、今もモスグループ全体に浸透しています。人のために何かできることがないかを探して行動し、そのことにやりがいを感じる、そんな人間集団であると思います。また、「基本方針」はお店のキャストさんも毎日入店前に唱和しており、「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」をお客様に感じていただけるように、いきいきと働かれています。こうした姿勢が根付いていることは、従業員エンゲージメント調査において理念への共感が比較的高いことや、加盟店オーナーとの良好な関係性などからも見て取ることができます。また、モスグループの社会貢献活動や地域活動を発信するコンテンツ「モスの森」に登場する事例にもそうした理念の浸透が色濃く表れています。



③自由な発想を尊重する企業風土

先ほどのアントレプレナーシップにも通じますが、私自身を含め、モスグループには、前例にとらわれずに自分自身で考え抜き、自分で決めたことはリスクを負って進めていくことを尊重する考え方が浸透しています。2024年4月にはモスバーガーで働くメンバーの夢を応援する音楽レーベル「MOS RECORDS(モスレコーズ)」を設立し、活動を開始しました。また、加盟店オーナーの発案で、地元農家さんを支援するための商品を発売



オーナー発案で開催した「認知症カフェ」

したり、認知症の方とそのご家族や地域のお客様が交流する「認知症カフェ」を開催したり、さまざまな企画が誕生しています。このように自由な発想を持って独自性のある取り組みを推進していく企業風土は、モスグループの活力の源泉であり、それをこれからも守り続けていく考えです。

足元の事業環境に対する認識／2023年度の成果

モスグループを取り巻く2023年度の事業環境としては、新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う経済活動の正常化が進み、人流の増加や個人の消費が持ち直したこと、外食需要の回復が見られました。その一方では、物価の高騰による消費者の生活防衛意識の高まり、急速な円安を受けた調達費用の上昇、物流費やエネルギー価格の高騰などが顕著となり、依然として先行き不透明な状況が続きました。

こうした中、国内モスバーガー事業では全国の加盟店オーナーやキャストの方々の弛みない努力にも支えられ、過去最高の連結売上を実現し、営業利益についても前期比増益とすことができました。その背景には、年間を通じて実施したプロモーションの効果や店舗数の増加、2023年3月に実施した価格改定による粗利率の改善、販管費率の抑制があります。

海外事業では、アフターコロナにおける商圈の変化及び人流の変化に対応して、不採算店舗の閉店や管理コストの抑制、シンガポールと香港で価格改定を実施するなど、収益性の改善に取り組みました。同時に、日本の食文化を大切にした定番商品に加え、現地の嗜好を取り入れたローカライズ商品を販売するなど、地域に根ざした店舗展開を進めました。店舗政策の面で

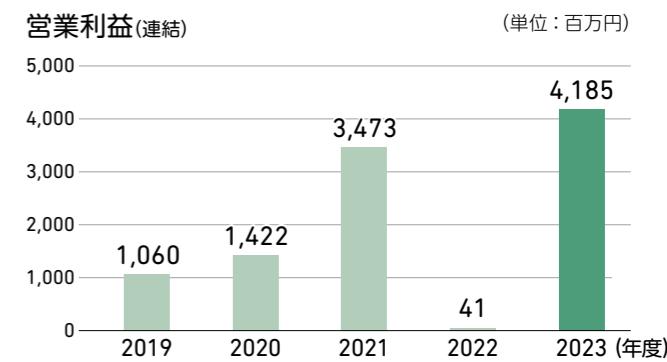
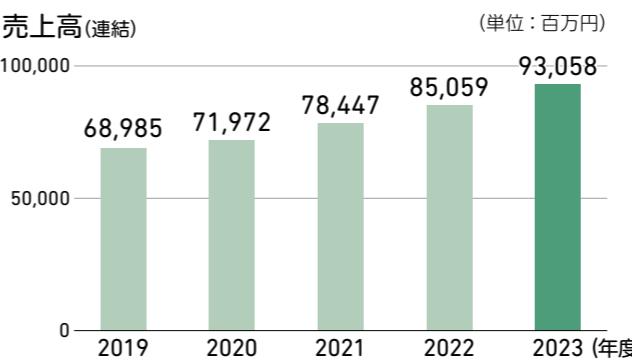
は、積極的にスクラップ&ビルトを実施した結果、一部地域では店舗を減少させていますが、全体では、1店舗増の456店舗となっています。

その他飲食事業は、外食需要の回復もあり、コロナ禍前の水準に戻りつつあります。2023年6月には、エキナカ立地に適した業態の「玄米食堂あえん」の2号店を出店しました。そのほか、紅茶専門店「マザーリーフ」のブランディング強化、商品力やサービス品質の向上などを進め、収益力の改善に注力しました。

今後のさらなる事業拡大に向けて

こうした2023年度の成果を受けた、2024年度の事業環境とアクションプランについてお話しします。

国内の事業環境としては、人口減少に伴う人員不足、物価高による消費の二極化など厳しさが増す一方で、インバウンド需要の増加といった追い風もあると考えています。国内モスバーガー事業の収益力向上は、今後の事業展開における最重要課題であるとの認識に変わりはなく、2030年や2040年に向けた環境の変化を見据えて今から何をすべきか、その方向性を示し、変化をつくり出すことは、社長としての私の重要なミッションです。その他飲食事業も同様で、店舗レベルで収益をあげ、魅力を発揮できる事業に磨きをかけて、さらなる出店につなげます。2024年度の業績としては売上増を見込むものの、人員不足には拍車がかかると見えています。対応策としては、モスバーガーの採用ブランド力を引き続き高めていくことに加え、働きやすさや生産性の向上が不可欠と考えています。出店については、候補物件を精査し丁寧に進めることで、年度末には3年連続の純増を目指します。また商品戦略については、新定番商品や期間限定商品の投入で価格帯のバリ





エーションを広げ、お客様の利用機会を広げていく考えです。

DXに関しては、引き続き積極的な対応に努めます。具体的には、フルセルフレジの拡充、客席から注文できるオーダーシステムの導入など、人員不足を補うための店舗省力化の取り組みについても加速させます。

カフェ需要に対しては、ドリンクやスイーツを充実させた「モスバーガー＆カフェ」への転換や、リラックスできる居心地の良い空間への改装を進めています。また、効率の良い厨房機器の導入や店舗メンバーのスキルアップにより生産性を向上させ、お客様への商品提供時間の短縮に取り組みます。さらにお店の顔である看板を刷新し、ブランド力や認証性を向上させることで、来店喚起を図ります。

こうした既存店の運営などの改善に加え、これまでにない新しい発想を持って、新たな店舗を開発することも考えていく必要があります。また、ドライバー不足や輸送力の低下が懸念される、いわゆる物流2024年問題には、都市部店舗を中心とした早朝無人納品への転換や、海上輸送での他社との協業推進などを実施することで、物流効率のさらなる向上を図ります。

今後の成長に向けた重要なキーワードは、やはり「人的資本経営」です。具体的には、人材の定着を見据えて賃上げなどにより採用時の競争力を維持・向上させるほか、働きがいのある職場づくりと、人材育成による従

業員エンゲージメントの向上を目指します。

海外事業については、連結子会社であるシンガポール、香港の課題解決を優先して進めます。具体的には、管理コストの抑制や不採算店舗の閉店に継続して取り組むほか、商圈の変化、お客様のニーズの変化を捉えたマーケティングと個店ごとの販売力強化、リブランディングに力を注ぎます。加えて、それぞれの国と地域において店舗のスクラップ&ビルトを進めていく考えです。

なお、これまで進めてきた中期経営計画については、2024年5月に最終目標数値の修正を行いました。主な要因は、人員不足や物件獲得に関する競争環境激化、建築費高騰などによる出店戦略の見直しや、海外事業におけるコロナ禍後の回復の遅れです。海外事業は、積極出店よりも既存店の業績の回復を優先した方針に変更しました。その他の計画については一定の成果が出ており、最終年度である2024年度は増収増益を計画しております。まずは事業ごとに設定したアクションプランを確実に実行し、修正目標達成を目指して取り組んでまいります。

モスグループのサステナビリティ経営

モスグループにとって、サステナビリティ経営は経営戦略の根幹であるとの考え方のもと、引き続き腰を据えて



取り組みます。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は、食を扱う事業者である私たちの責務です。モスグループでは、お客様から支持していただけるチェーンであり続けるため、環境問題やダイバーシティをはじめ、事業に関わるさまざまなサステナビリティ課題に真正面から取り組んでいます。例えば、石油由来のプラスチック使用量の削減に向けた取り組みとして、国産非食用米を25%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カトラリーに使用するお米の生産を、モスファーム熊本で本格的に開始しました。さらにモスファームすずなり広島支店で、温室効果ガス排出量を5%以上抑えてつくったレタスを、広島県のモスバーガーで使用開始するなど、さまざまな施策を進めています。

サステナビリティ経営の運営では、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が中心となって、マテリアリティ(重要課題)のモニタリングや見直しについて審議・検討しています。また、委員会の機能をさらに強化するために、これまで年1回だった開催頻度を年4回にしました。マテリアリティとしては「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テーマを掲げており、それらを推進する基盤として「ガバナンス」を強化することとしています。さらにサステナビリティに関する取締役へのインセンティブとして、CO₂排出量の削減状況などを役員報酬に反映させることにしました。

また、特に重点的に取り組みたいのが、「人的資本経営」と「ガバナンス」の強化です。

<人的資本経営の強化>

組織を動かすのはやはり「人」です。事業のさらなる充実に向けて組織を動かしていくため、人材の獲得、労働環境の改善、働きがいのある職場づくり、人材育成による従業員のエンゲージメント向上に努めます。さらには先が見通しにくい「VUCA^{*}の時代」などと言われ、守りも必要ですが、変化すべきところではリスクをとって変革を起こす必要があります。モスグループでは、必要に応じ、自律的に変化を起こせるような人材の育成に努めています。アントレプレナーシップは、特に管理職に必要不可欠な要素であり、管理職が出席する会議などでその大切さについて繰り返し伝えています。

人的資本経営の充実に向けた具体的な人事施策としては、ベースアップ、「キャリアデザインガイドブック」

^{*}VUCA: 将来の予測が困難な時代のこと



特定技能を活用した人材育成・採用プログラム「ペトナム カゾク」

(P37参照)の活用に加え、加盟店オーナーの育成と研修についても充実させています。特に、今春実施したベースアップを含めた8%の賃上げは、人材流出を防ぐとともに、採用においての競争力を高めることが狙いです。また、社員の生活への不安軽減と、会社への信頼やエンゲージメント向上につなげたいとの思いもあります。ダイバーシティへの取り組みも積極的に行っており、女性が活躍できる環境の整備や障がい者雇用、外国人雇用など、さまざまな打ち手を講じています。

企業として競争力を維持し続けるには組織力が必要です。組織を論じる時に、トップダウン管理の「野球型組織」か、個々が臨機応変に対応する自律型の「サッカー型組織」のどちらが相応しいかという議論がよくあります。私自身が描く組織のイメージに近いのは「サッカー型」です。すべての個人が基礎技術を持った上でそれぞれの得意分野に磨きをかけていく、このような組織や個人を育てたいと考えています。ただし、災害など有事の際には「野球型」のマネジメントによって、統率のとれた動きにシフトする必要があるでしょう。

また、組織のリーダーとなる管理職を志す社員は、リーダー論、会計学、労務管理論などの基礎知識を身に付けた上で、自身が描くキャリアデザインに沿った専門領域の知識に磨きをかけることが大切です。アントレプレナーシップを持って自ら手を挙げ、努力を重ねているメンバーには、会社としても成長に寄り添って応援する、そのような人材育成の形を目指しています。

<ガバナンスの強化>

ガバナンス面では、取締役会の実効性を高めるため



に、以下の3つの課題に取り組んでいます。

■ 経営監督のさらなる強化

執行側の会議体での議論の論点に関する報告を高度化し、取締役会での議論をさらに活性化することで、経営監督を強化

■ 戰略議論の拡充

事業ポートフォリオマネジメントや人材戦略を含め、戦略に関する議論をより充実させるため、必要に応じて別途、審議時間を確保

■ 後継者計画に対する監督

社長を含む経営人材の後継者計画について、独立役員会と取締役会の連携を強化しつつ、監督を強化

こうした課題の解決を通じた取締役会の実効性向上に加え、リスク管理面では、海外事業を含めたグループガバナンスを強化する体制を、この1年ほどで整備しています。また2024年6月に取締役の選解任が決議され、結果として取締役に占める女性比率は低下することとなりました。人選は、スキルマトリックスに基づき必要な要件を満たすようにしており、取締役会において多様な意見が交わされる仕組みが損なわれることはないと判断しています。しかしながら女性取締役の増員は、多様性の確保からもガバナンス強化に向けた重要な課題の一つと捉えており、引き続き課題解決に取り組む考えです。

ステークホルダーの皆様へ

モスグループの今後の経営においても、これまで私

自身が大切にしてきたモスのDNAの継承と「モスの心」の浸透、メンバーや組織運営にアントレプレナーシップを根付かせることに尽力し、あらゆるステークホルダーとの対話を継続してまいります。

「モスの心」の浸透に向けては、6年ぶりの「モスバーガー共栄会全国大会」の開催によって、加盟店オーナーとの絆の深さを再確認しました。加盟店にとっては、自分のお店があるマーケットで、店舗メンバーのモチベーションの維持・向上に努めながら、いかにお客様との関係性を強化するかという点が重要です。一方で本部の立場で言えば、広い範囲で、長期視点に立ち、いかにモスのブランドを守り、輝かせるかが重要となります。こうした立場の違い、視点の違いを確認しながら、対等な関係性で、どんな課題も乗り越え、手を携えてともに成長していくことが必要です。

株主・投資家の皆様とは、株主向けイベントやIR面談を通じ、皆様の声を経営に生かす仕組みを構築しています。今回新たに導入した長期保有株主優遇制度も、そうした声から検討を重ね、実現に至りました。また社員に対しては、従業員エンゲージメント調査の結果を丁寧に分析し、エンゲージメントの向上につなげていきます。加えて取引先との間では、物流における諸問題や原材料費の高騰などへの対応をともに進めていくことなど、相互の信頼関係の維持・向上に努めます。

今後もさまざまなステークホルダーとの連携を強化しながら、持続的な成長を果たしていく考えです。私を含めた経営陣、モスグループのメンバー一人ひとりが「モスの心」を重んじ、アントレプレナーシップにあふれる人材として活躍しながら、「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」を日本全国に、そして世界に届け続けていきたいと思います。モスグループの今後のアクションに、これからもぜひご期待ください。

■ お伝えしたいこと

- ・社長としての8年間、モスのDNAとアントレプレナーシップを重んじ、成果を残してきた。
- ・モスグループには、明確なビジョンがあり、揺るぎない理念は社員やチェーンメンバーに浸透し、共感を得ている。
- ・2023年度は、国内は堅調に推移したものの、海外事業に反省すべき点が残った。
- ・2024年度は、打つべき手は絶え間なく打ち、新しい発想を持って新規事業にも取り組む。
- ・社会課題の解決のため、マテリアリティに取り組み、サステナビリティ経営に徹する。特に人的資本経営の強化により組織力を高め、ガバナンスの強化にも注力する。
- ・さまざまなステークホルダーとの連携を強化し、モスグループは必ず持続的な成長を果たしていく。

■ 株主・投資家の皆様との対話

安定的な経営を推進するために、さまざまな方法で株主や投資家の皆様の声を伺う機会を設けています。いただいた声は経営へフィードバックし、規律を高め経営品質を向上させていきます。

株主・投資家の皆様の声を生かすPDCAサイクル



株主・投資家の皆様とのエンゲージメント活動(2023年度実績)

株主総会	95名(会場参加)／64名(ライブ配信での視聴)
株主さま会社見学イベント	44名(22名×2回)
株主さま懇談会	146名(1回)
株主様アンケート(WEB)	10,308名
個人投資家向け説明会(証券会社主催)	1回
決算説明会(オンライン開催)	30名(5月)、22名(11月)
機関投資家とのIR面談	19回
IRメールニュース	12回配信(登録数約1,000名)

「株主さま会社見学イベント」を初開催



2023年8月、東京都品川区のオフィスで「会社見学イベント」を初開催しました。午前・午後の2部制で計44名がご来社。主な内容は、サステナビリティ経営のご説明とSDGsに関するディスカッション、オフィス内の見学、新商品のご試食です。サプライズ登場した社長の中村も懇談会に参加し、株主様と直接対話を行いました。

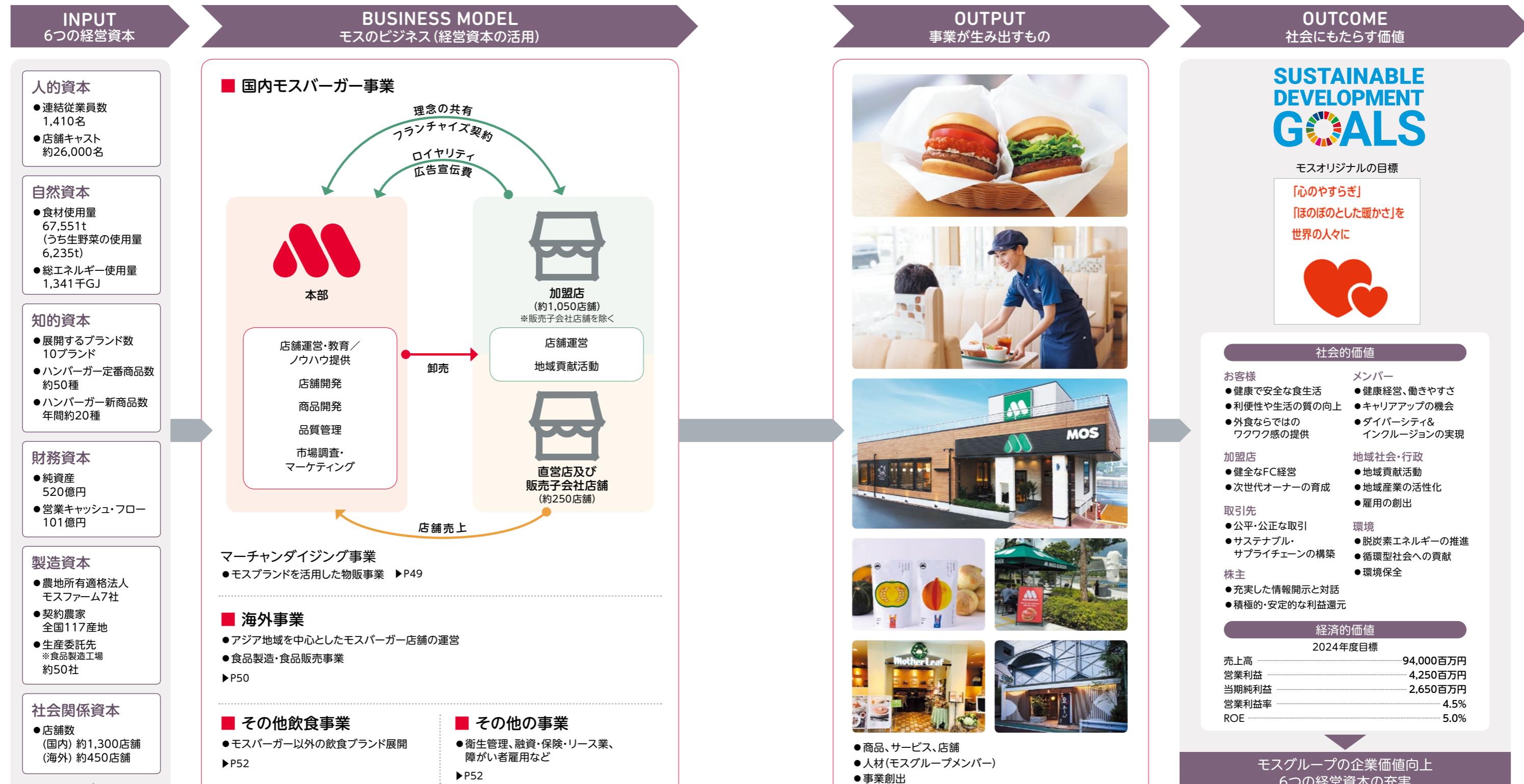
「株主さま懇談会」4年ぶりに地方開催



2024年2月、4年ぶりに大阪で「株主さま懇談会」を実施し、株主様146名にご参加いただきました。第一部では社長の中村をはじめ、取締役や執行役員が登壇し、事業報告と質疑応答を行いました。第二部のティータイム懇談会には本社メンバーも加わり、テーブルを囲んでモスへのご意見やご要望などを直接お伺いしました。



モスグループの価値創造モデル



マテリアリティ ▶P23

食と健康

ガバナンス(マテリアリティ推進のための基盤) ▶P60

店舗と地域コミュニティ

人材育成と支援

地球環境



モスグループのマテリアリティ(重要課題)

マテリアリティの特定プロセスと背景

モスグループでは、本業を通じて社会課題の解決に貢献するため、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2019年度に特定しました。その後、サステナビリティ経営の重要性がますます高まる中、当事業への影響や環境変化などを踏まえ、2022年度にマテリアリティの見直しを行うとともに、KPIを設定しました。特定結果は、取締役会で報告されています。なお、事業を支える基盤としての「ガバナンス」は別枠で取り組む課題として位置付けました。

マテリアリティの特定プロセス

STEP1 社会課題の把握

以下を参考に、社会課題をリストアップ

- 各種ESG調査機関の要請事項
- ISO26000
- 持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)
- モスグループ行動規範及び方針・宣言
- リスクマネジメントのプロセス上で定義された「主要リスク」

STEP2 外部要請事項を整理

以下のようなステークホルダーの声をもとに外部要請事項を抽出し、社会課題リストとの関連性や重要度を整理

- お客様相談室寄せられたご意見
- モスグループメンバーからの意見
- 加盟店オーナーからの意見
- 株主・投資家(株主アンケート、株主さま懇談会など)からのご意見

STEP3 重要課題の分類

中期経営計画をはじめとする事業課題における重要性と照合し、「社会(ステークホルダー)から見た重要度」と「自社から見た重要度」を総合的に評価したものをマトリックス化し、優先順位付けを実施

STEP4 マテリアリティの特定

抽出した項目を4つのテーマごとに整理し、サステナビリティ委員会にて審議・検討してマテリアリティを決定

マテリアリティ(重要課題)の整理



モスグループのステークホルダー



モスを取り巻くすべてのステークホルダーの皆様との価値共有を通じ、経営品質の向上を目指しています。

モスグループのマテリアリティ

テーマ	責任者	担当部署	モスグループの主な取り組み	期待される変化(あるべき姿)	KPI(2030年度の指標)	2030年度目標	2023年度実績	主に関連するSDGs
食と健康	安藤 芳徳 取締役 上席執行役員 商品本部長	商品開発部	① 健康に寄与する食の提供 ② モス食品安全基準などの運用 ③ 商品・サービスの価値向上 ④ 食育の推進	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	—	3 つどんの安全な野菜摂取 4 食生活の改善 8 環境にやさしい食生活 9 食生活の改善 12 つどんの安全な野菜摂取
			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	173万食		
店舗と地域コミュニティ	太田 恒有 取締役 上席執行役員 営業本部長	チェーン教育・営業企画部	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※1	— ※3	32.3回	8 地域活性化 11 地域活性化 17 つどんの安全な野菜摂取
			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	— ※3	全支部で実施(実績95件)		
人材育成と支援	川越 勉 執行役員 経営サポート本部長	経営サポート部	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%(スコア75) ※2	スコア63	3 つどんの安全な野菜摂取 4 食生活の改善 5 つどんの安全な野菜摂取 8 地域活性化 10 人材育成と支援
			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	— ※3	62.3% (全従業員)		
				女性管理職比率	30%	18.2%		
地球環境	金田 泰明 執行役員 社長室長	広報IR・SDGsグループ	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 ₂ 排出量の削減(2013年度比、スコープ1+2)	46%	35.7%	7 温室効果ガスの排出削減 12 つどんの安全な野菜摂取 13 地域活性化 14 人材育成と支援 15 つどんの安全な野菜摂取
			プラスチック使用量の削減	お客様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%	83.1 %		

ガバナンス(マテリアリティ推進のための基盤)

※1 顧客満足度調査確認サイトへのアクション数
※2 従業員エンゲージメント調査スコア、上位20%(2030年度)
※3 数値目標ではなく、期待される変化を目標として設定しています。



マテリアリティ

1.食と健康

重要と考える理由

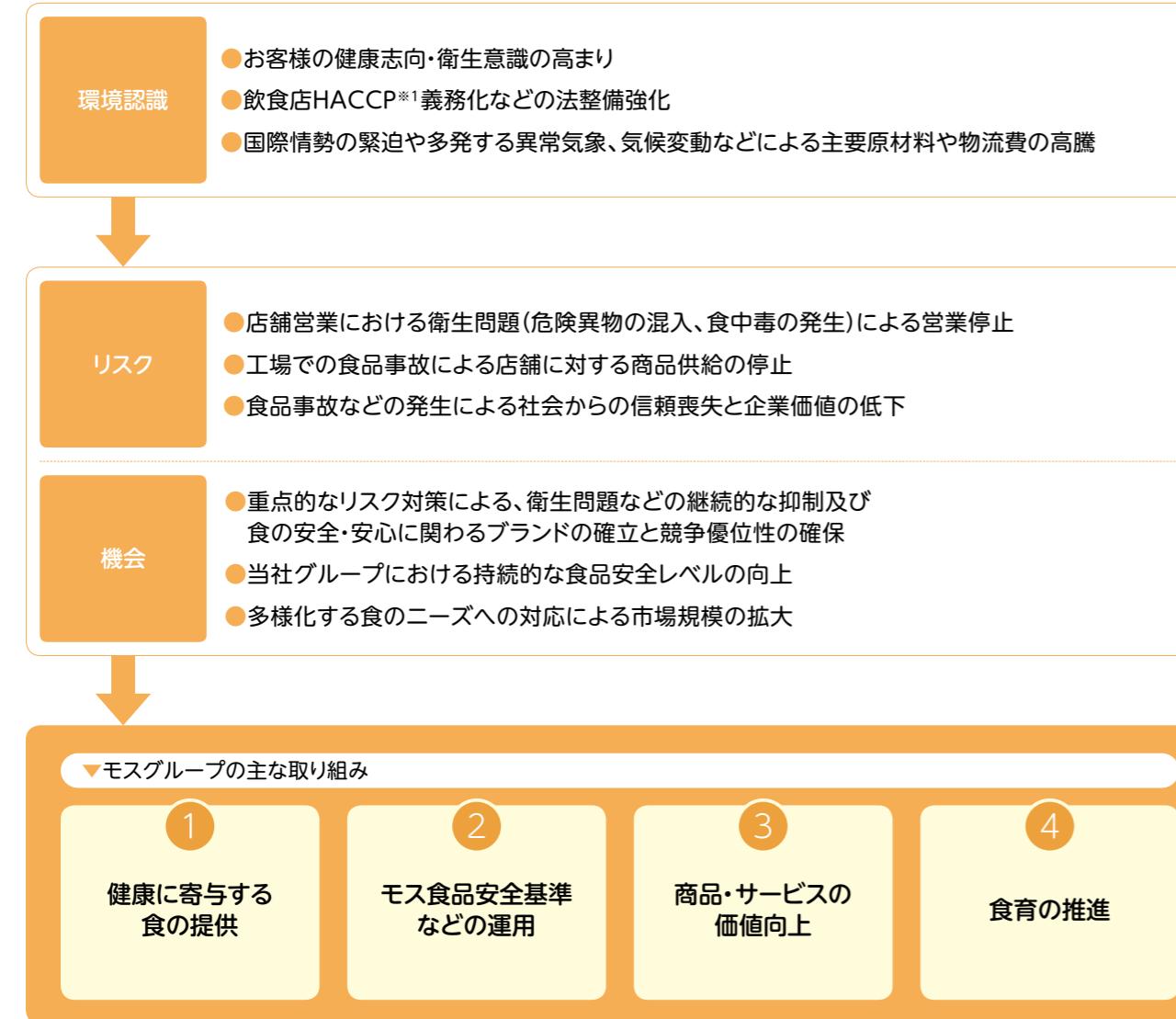
モスグループでは創業以来、栄養バランスの良い食事をとることで病気の予防や改善につなげるという「医食同源」の考え方を大切にしてきました。店舗で使用する生野菜は、農薬や化学肥料の使用に関して継続的に削減する姿勢を持つ生産者により育てられています。生野菜を使ったメニューを豊富に取りそろえているのも、この「医食同源」の考えに基づきます。

また、モスの強みを生かしながらグリーンカテゴリー商品(グリーンバーガー、ソイパティなど)のメニューを展開するなど、多様化する食のニーズにお応えする、オリジナリティを大切にした商品開発を行っています。おいしさはもちろんのこと、食の安全・安心、お客様の健

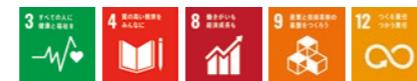
康にも責任を持ち、商品を通じて「食と健康」を提供していきます。

マテリアリティ
1.食と健康運用推進責任者
安藤 芳徳
取締役上席執行役員
商品本部長

環境認識のもと、リスクと機会を抽出し、各取り組みを推進しています。



*1 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 1.食と健康

KPI(2030年度の指標)と実績、今後の計画・目標

テーマ	期待される変化 (あるべき姿)	KPI (2030年度の指標)	2030年度 目標	2023年度 実績	2023年度の 取り組み	2024年度の アクションプラン
食と健康	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	— ※2	—	●野菜の魅力を伝える商品開発 ●モスバーガー＆カフェ限定商品“カップサラダ和風ドレッシング<減塩タイプ>”の販売	●野菜の魅力を伝える商品開発、情報発信
	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	173万食	●モスバーガー＆カフェ限定商品“ソイベジバーガー<トマトのソース>” ●Kit Oisix “彩りタルタルのモスソイシーカツカレー”販売	●継続的な新商品の開発 ●グリーンカテゴリーの情報発信

※2 数値目標ではなく、期待される変化を目標として設定しています。

KPIの設定経緯と取り組みの現状

モスグループでは、「モスの生野菜」を使った商品の提供や野菜の魅力について情報発信を行うことで、お客様の野菜摂取量の目標(成人1日350g)達成に貢献し、健康に寄与することを目指しています。また、食の新しい価値を提供し続けたいという思いから、「グリーンカテゴリー(プラントベース)商品」の年間販売数を、KPIに設

定しました。2023年度は、モスバーガー＆カフェ限定商品“ソイベジバーガー<トマトのソース>”や、食品宅配サービス「Oisix」とのコラボレーションの中で、大豆由来の植物性たんぱくを主原料とする代替魚を使った商品を販売するなど、お客様の食と健康に貢献する取り組みを広げています。

担当者のコメント

おいしさ追求“グリーンバーガー”

動物性食材と五葷(ごくん)^{*3}を使用しない“グリーンバーガー”は、ただ単に食材を除くだけではなく、モスブランドとしてのおいしさを表現しています。ソイパティは肉のようなほぐれ感、バンズはバターを使わずふんわり、しっとりとした食感にすること、ソースは旨みとコクを加えることなど、ハンバーガーとしてのバランスにこだわりました。いまでは、健康面への配慮に加え、環境保全やSDGsへの対応も重要視されており、“グリーンバーガー”はそういう面において、シンボリックな商品だと感じています。徹底的においしさを追求しているので、健康志向の方に限らず幅広い方に召し上がっていただきたいです。

上村 優
商品本部 商品開発部
商品開発グループ
リーダーグリーンバーガー

*3 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、ニラ、にんにく、たまねぎ)のことです。

25 MOS REPORT 2024

MOS REPORT 2024 26



モスグループの主な取り組み

契約農家とモスファーム

店舗で使用される生野菜は、農薬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117産地で育てられています。GAP指導員資格を持つ本部メンバーが直接伺い、農場の管理状況を確認しています。その際、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しています。モスバーガーの生野菜はどこで育てられたのかが分かるのは当然のことながら、その産地で農家さんがどんな想いを持ってつくられているかがわかる「想いが見える野菜」です。モスグループの経営ビジョン「食を通じて人を幸せにすること」の実現のため、おいしくて安全・安心な野菜づくりに向けてこれからも農家の皆様との協力関係を大切にしたいと思います。また、国産

農産物の消費拡大を通じて、日本の農業の活性化にも貢献していきます。



モスの生野菜は「想いが見える野菜」です

モスの産直野菜フェスタ

モスバーガーでは、店舗メンバーが契約農家を訪れて、収穫したトマトやレタスを店舗に持ち帰り、その野菜を使った限定商品を販売する産地直送企画「モスの産直野菜フェスタ」や、地元で育った野菜を味わっていただく「県産野菜フェスタ」を地域・期間限定で開催しています。この取り組みは、地域の方々やお客様に日ごろの感謝の気持ちを込めて、地元のおいしい生野菜を味わっていただきたいと、2014年より各地で始まった取り組みです。2023年度は8県、9回開催となり、取り組みを通じて契約農家と店舗メンバーとのより深い交流の場になっています。



「モスの産直野菜フェスタ」
[福島県]



「広島県産トマトフェスタ」

モス食品安全基準

モスグループでは、食品の「安全」「安心」を確実にするため、持続的な食品安全レベルの向上に取り組んでいます。食品安全が脅かされる事態となった場合は、社会からの信頼喪失と企業価値の低下にもつながりかねません。一方では、リスク対策を行い、食品安全などの発生可能性を抑制することで、食の安全・安心に関わるブランドを確立し、飲食事業の持続的な成長を支えることができます。モスグループでは、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」を構築しています。この基準は、原料の生産から最終消費者までの、食品の製造・販売におけるサプライチェーン全体をマネジメントするシステムです。モスグループ店舗では、グループ会社の株式会社エム・エイチ・エスが専門的に店舗の衛生監査を年2回行い、検査の結果をもとに衛生指導を行っています。また、毎週開催の食品安全会議では各専門部署によるモニタリングを行っています。

グリーンカテゴリー

モスバーガーでは、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^{※1}商品や、卵・乳・小麦と動物性原料を使用せず(二次原料まで)につくった“ひんやりドルチェ カップ ショコラ風ムースケーキ”的デザイン、使用原材料に動物由来の肉・魚・卵・乳製品などを使用しない“グリーンバーガー＜テリヤキ＞”などの商品をグリーンカテゴリーと位置付けています。多様化する食のニーズに対する新しい楽しみ方をお届けしています。2023年度は、キッザニア東京の「ハンバーガーショップ」パビリオンで“ソイテリヤキバーガー”を期間限定で導入し、取り組みが広がっています。

※1 モスバーガーメニューに「ソイパティ」マークのあるメニューは、+20円でソイパティに変更できます。



モスの食育プログラム

モスの食育プログラムとして実施している遠隔(オンライン)授業^{※2}では、モスが開発した教材を活用し、社会課題の解決につながるハンバーガーを子どもたちが考え、その成果発表に対して近隣店舗のメンバーや本部メンバーがアドバイスを行います。また、モスバーガー店舗では、親子でハンバーガーづくりをする「親子で作る！チャレンジ食育」を実施。子どもたちには、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。

※2 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」と協同して開催します。

遠隔(オンライン)
授業



親子で作る！
チャレンジ食育



マテリアリティ

2.店舗と地域コミュニティ

重要と考える理由

現在日本では、少子高齢化と都市部への人口流出により、地方における地域活力の低下が問題視されています。また、都市部の単身世帯、郊外のファミリー世帯など、各地域の需要を捉えた店舗運営が重要となります。そうした背景の中、モスグループの経営理念「人間貢献・社会貢献」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。」という考えがあります。こうした理念を共有するオーナーとともに、店舗運営を通じて、地域活性化や地域貢献につながる活動に積極的に取り組み、地域の人から愛され、応援してもらえるようなお店づくりに取り組んでいます。日本のみならずアジアを中心とした海外にも広がるチェーンに成長したモスグループは、今後も地域に根差したお店づくりを行っていきます。

マテリアリティ
2.店舗と地域コミュニティ

運用推進責任者

太田 恒有

取締役上席執行役員
営業本部長

環境認識のもと、リスクと機会を抽出し、各取り組みを推進しています。

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、お客様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・お客様からの信頼喪失
- 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

- お客様と店舗メンバーの安全管理徹底とお客様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

モスグループの主な取り組み

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

マテリアリティ 2.店舗と地域コミュニティ

KPI(2030年度の指標)と実績、今後の計画・目標

テーマ	期待される変化 (あるべき姿)	KPI (2030年度の指標)	2030年度 目標	2023年度 実績	2023年度の 取り組み	2024年度の アクションプラン
店舗と地域コミュニティ	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※1	— ※2	32.3回	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客満足度調査活用のための店長向け勉強会の実施 ●システム改修による店舗での調査の活用率向上 	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客満足度調査活用のための店長向け勉強会の継続 ●モスバーガー共栄会HDC教育委員会と連動した顧客満足度調査の活用
	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	— ※2	全支部で 実施 (実施95件)	<ul style="list-style-type: none"> ●店舗でのハンバーガー製造体験「親子で作る!チャレンジ食育」の展開 ●地域の子育て世代向け施策のテスト開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●地域の子育て世代向けの施策の全国展開

※1 顧客満足度調査確認サイトへのアクション数

※2 数値目標では無く、期待される変化を目標として設定しています。

KPIの設定経緯と取り組みの現状

モスバーガーでは、顧客満足度調査というお客様アンケートを店舗運営に生かしています。アンケートに回答いただいたお客様の声は、日々専用サイトで確認ができます。専用サイトにアクションし、店舗の課題を把握することで改善活動が活発化します。アクション数はお客様の満足度に相関性があることから KPI に設定しまし

た。また、「モスバーガー共栄会全20支部での地域密着活動の実施」もKPIに設定しています。モスバーガー共栄会を通じて、本部と加盟店がタッグを組んで地域に密着した活動を推進しています。「親子で作る!チャレンジ食育」をはじめ、子育て世帯を応援する企画を実施するなど、地域の方々に愛されるお店づくりを目指しています。

担当者のコメント

お客様の声を改善のヒントに

顧客満足度調査は、店舗とお客様とのコミュニケーションの活性化につながっています。アンケート回答で得られたお客様のご意見が、目に見える形で実現されることで、店舗に対するエンゲージメントが向上します。また、顧客満足度調査の回答数が増えると、相対的にお客様相談室へのクレーム件数は減少していきます。本部では店長向けの勉強会の開催や、全国の好事例を水平展開するため、顧客満足度調査通信を月1回全店に発信しています。全国導入から2年が経過した現在、店舗での活用も推進されており、総合満足度も上昇しています。これからもお客様の声を生かし、店舗品質の向上に向けて支援をしていきます。



吉村 慎之介

営業本部 チェーン教育・営業企画部
営業企画・サポートグループ
グループリーダー代行



地域に愛されるお店づくり モスバーガー共栄会

モスバーガーチェーンには、株式会社モスフードサービス(本部)と加盟店、そして加盟店同士をつなぐ、「モスバーガー共栄会」という独自の組織があります。地元に愛されるお店づくりや、地域貢献活動を推進するために、加盟店同士の協力関係が重要な役割を担っています。

●モスバーガーならではのユニークなビジネスモデル

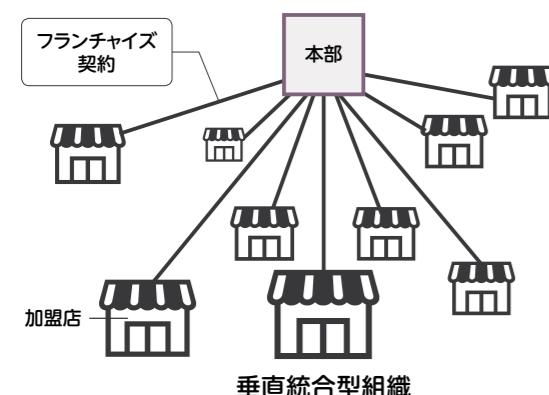
「モスバーガー共栄会」は、モスバーガーチェーンの本部と店舗、そして店舗同士が相互にコミュニケーションをとりながら、信頼関係を育んで協力し合うために1980年に発足した独自の組織です。地域別に全国20の支部に分かれ、情報の交換や相互啓発、モラールアップ(士気を高めること)を目的に活動し、本部がそれをサポートしています。

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つの要素を併せ持つ

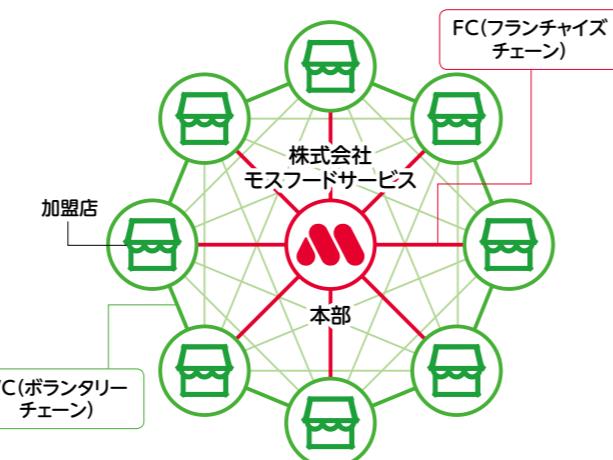
た、モス独自の「FVC(フランチャイズ・ボランタリー・チェーン)」ともいえるユニークなビジネスモデルです。

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は持たず、加盟店の組織化を避けるのが一般的です。それに対して、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ます。

一般的なフランチャイズシステム

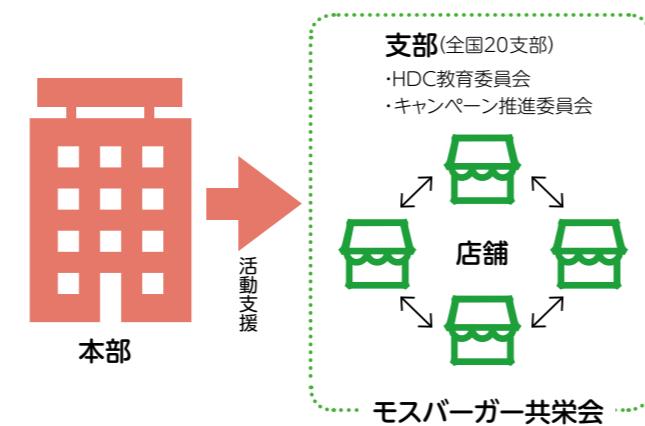


モス独自のフランチャイズシステム



“お客様のため”加盟店と本部との協力体制

「For the Customer お店は、お客様のためにある」という共通の哲学のもと、本部と加盟店が対等なビジネス・パートナーとして、協力関係を構築しています。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、店舗経営に関する勉強会や、地域活性化や地域貢献につながる活動に積極的に取り組んでいます。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み、加盟店と本部が一緒に成長していくことを目指しています。



●店舗レベル向上のための「HDC活動」

モスバーガー共栄会の主な取り組みの一つが、経営理念をはじめとする「モスの心」を具現化するための「HDC活動」です。Hospitality、Delicious、Cleanlinessの頭文字(右図参照)をとったもので、各店舗がクオリティを保ちながら、より良いお店づくりを推進しています。年2回HDC強化期間を設けており、店長やオーナーが店舗のサービスや商品を確認し、店舗同士でフィードバックし合うことで、店舗レベルの向上を図っています。

H	Hospitality (ホスピタリティ)	心のこもったおもてなし
D	Delicious (デリシャス)	安全で高品質なおいしい商品の提供
C	Cleanliness (クリニネス)	磨き上げられた清潔なお店

HDC活動

●店舗同士が互いに高め合う共栄会の役割

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。共栄会はオーナーが、ほかのオーナーから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など、その活動内容は多岐にわたります。その一つが、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、全国の店舗に設置される

ようになった募金箱「愛のモスボックス」です。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承継にも取り組んできました。親子間の承継だけでなく、加盟法人内での後継者育成や社員独立など、若い世代の挑戦に対する支援も行っています。目先の利益ではなく地域に根ざした事業展開ができるよう、長期的な視点で地域の発展や課題解決に貢献し、お客様から愛されるお店づくりを進めています。

6年ぶりにモスバーガー共栄会全国大会を開催



3年に1度、共栄会全体の交流や連携、エンゲージメント強化のために「モスバーガー共栄会全国大会」を実施しています。コロナ禍の影響で6年ぶりに開催した2023年の全国大会では、総勢2,063名が東京ガーデンシアターに集うことができました。全国各地の加盟店オーナーをはじめ、海外メンバー、契約農家や取引先の方も参加し、勤続35年以上のキャストへの表彰や記念講演などを通じ、モスの原点を再確認しました。

プロジェクトリーダーからのメッセージ

共栄会が主体となり
本部と力を合わせる中で
信頼関係が生まれます

モスバーガー共栄会
小泉 則彦 副会長
(モスバーガー永福町店
[東京都])



全国大会を開催する目的は、モスに携わるすべての人が立場に関係なく、モスバーガーチェーンの揺るぎない「モスの心」を再確認することです。今回は「We are ONE. 未来に挑み続けよう」をテーマに感動をお届けし、明日からの活力再生の場となるように企画しました。一人ひとりの挑戦は始まったばかりです。これからも私たち共栄会は、本部、取引先など、すべての仲間と心を一つに、未来に向けて挑み続けます。



海外にも広がる地域に根ざしたモスの店舗展開

日本生まれのモスバーガーは、アジアを中心として海外に約450店舗を展開しています。グローバル展開にあたっても、地域貢献への思いは変わらず、現地の食文化に合わせた商品展開や、現地コミュニティに愛されるお店づくりを進めています。

台湾

海外店舗で最も歴史が長く、店舗数も最多の台湾。現地パートナーと連携し、「日本のモス」の良さに加えて現地の食文化を取り入れ、地域貢献活動も積極的に展開。

モスバーガーの現在の海外店舗の中で、台湾は歴史が一番長く、1991年に台北市に1号店「新生南路店」を初出店し、2021年には創業30周年を迎えました。店舗数も最多く、約300店舗を展開しています。モスバーガーのことを知らない人がほとんどないほど認知度が高く、広く受け入れられています。その背景にあるのは、モスバーガー店舗を展開する合弁会社「安心食品服務」とともに出資する現地パートナーとの信頼関係です。また台湾には、ソース類など主要食材の生産を行う連結子会社「魔術食品工業」があり、安心食品服務とともに事業の両輪を担っています。これらをベースに、「日本生まれのモス」の良さを生かしつつ台湾の食文化や食生活を取り入れたご当地メニューを開発しています。

特長的なのは“モスライスバーガー”です。日本の味付けをそのまま提供するのではなく、具材の焼肉や海鮮かきあげ、しょうが焼きなどに、現地の好みを反映し、日本よりも塩味や酸味を抑えて薄味にアレンジすることで、人気商品になりました。いまでは「モスと言えばライスバーガー」と言われるようになり、バーガー類の売上の半分以上を占めるまでになっています。こうした人気に応えるため、日本よりもバリエーションを増やし、常時6~10種類ほどを販売しています。このように、現地の好みに合わせた商品を展開することで幅広い世代に受け入れられています。



安心食品服務(股)
副總經理
福光 昭夫

また、台湾では外食文化が定着しており、3食すべてを外食で済ませる人も少なくありません。そのため「朝・昼・晩-すべてモス」を実現するべくメニューを充実させています。例えば、台湾の朝食では玉子入りメニューが多いことに着目し、玉子サンドやベーコンエッグなども展開しています。さらに文化面では、台湾人は無類の行事好きで、春節(旧正月)や端午の節句など、欠かせない台湾文化がいくつもあります。そこでギフト用に産地直送のフルーツや物販商品を開発するなど知恵を絞っています。

加えて、地域に根ざしたお店づくりの一環として、食育などの地域貢献活動も積極的に行ってています。これからもモスグループの海外展開の代表格として、地域に愛される存在を目指していきます。



【左】台湾1号店「新生南路店」
【中央】モスライスバーガー焼肉(キヌア入り) 【右】朝食の玉子サンド

シンガポール

シンガポールの有名観光地、マーライオンのすぐそばに旗艦店をオープン。多民族国家で日本の食文化を世界に発信。

この地で商売をさせていただく感謝や、現地の食文化へ敬意を込めて、「チリクラブ」などの地元の料理を商品化する一方で、“お好み焼きライスバーガー”を販売し、日本生まれのモスの認知度向上を図りました。過去には「MOSジャパンフェス」として、店内に桜の装飾をしてお花見の演出をし、和柄の法被を着て接客しました。今後も日本ならではのおもてなしを提供していきます。



モスフード
シンガポール社 CEO
犬飼 一也



2021年2月オープンのマーライオンパーク店のテラス席からの眺望。いつも地元の方や観光客でにぎわっている。

現地でしか食べられない限定メニュー

モスバーガーを代表する、日本でもおなじみの定番商品「モスバーガー」や「テリヤキバーガー」を提供しつつ、現地の味覚や食文化に合わせたローカルメニューも多く展開。

タイ

“カレーとんかつバーガー”
タイで人気の日本式カレーをとんかつにかけた商品。福神漬けがいいアクセントとなり食欲をそそる。



韓国

“Wagyuuチーズバーガー”
豪州産 Wagyu パティにチーズ、炒め玉ねぎ、特製醤油をソースに仕立てたプレミアムバーガー。



フィリピン

“ロンガライスバーガー”
フィリピンで定番の朝食、目玉焼きを添えたソーセージ「ロンガニーサ」をモス流にアレンジ。



香港

150年以上、自由貿易都市として栄えた香港。多種多様な食文化を持ち、日本食への関心も高く日本を想起させる商品が好評。

香港には日本食を好む方が多く、日本ブランドへの信頼性の高さを踏まえた商品展開を行っています。お米や明太子、北海道産チーズなど日本の食材を使ったメニューを期間限定で販売したり、購買意欲を高めるため、ポスターに富士山や桜、相撲などの日本を想起させるデザインを使用したりと、さまざまな工夫をしています。日本生まれのチェーンとして、これからもモスのおいしさを世界にお届けしていきます。



モスフード香港社
Managing Director
前原 広伸



香港でも過去に「MOSジャパンフェス」を開催しており、日本の象徴である富士山をイメージした“Fujiyama Rice Burger”を販売。



マテリアリティ

3.人材育成と支援

重要と考える理由

多様で柔軟な働き方への社会的要請が高まる中、モスフードサービスではメンバー一人ひとりの成長や、労働環境の充実が、グループ全体の持続可能性につながると考えています。事業や組織の成長のためには、一人ひとりが常に進化し続ける必要があります。メンバーの成長と活躍の場づくりを目的に、多様なキャリアパスの整備やさまざまな人事制度・教育制度の充実を図っています。また、従業員エンゲージメント調査の実施により働きやすく、働きがいのある会社に成長していくとともに、女性やシニア、外国人、障がい者など多様なバックグラウンドを持つ方が活躍できる仕組み、メンバーがいきいきと働く職場環境の整備を進めています。

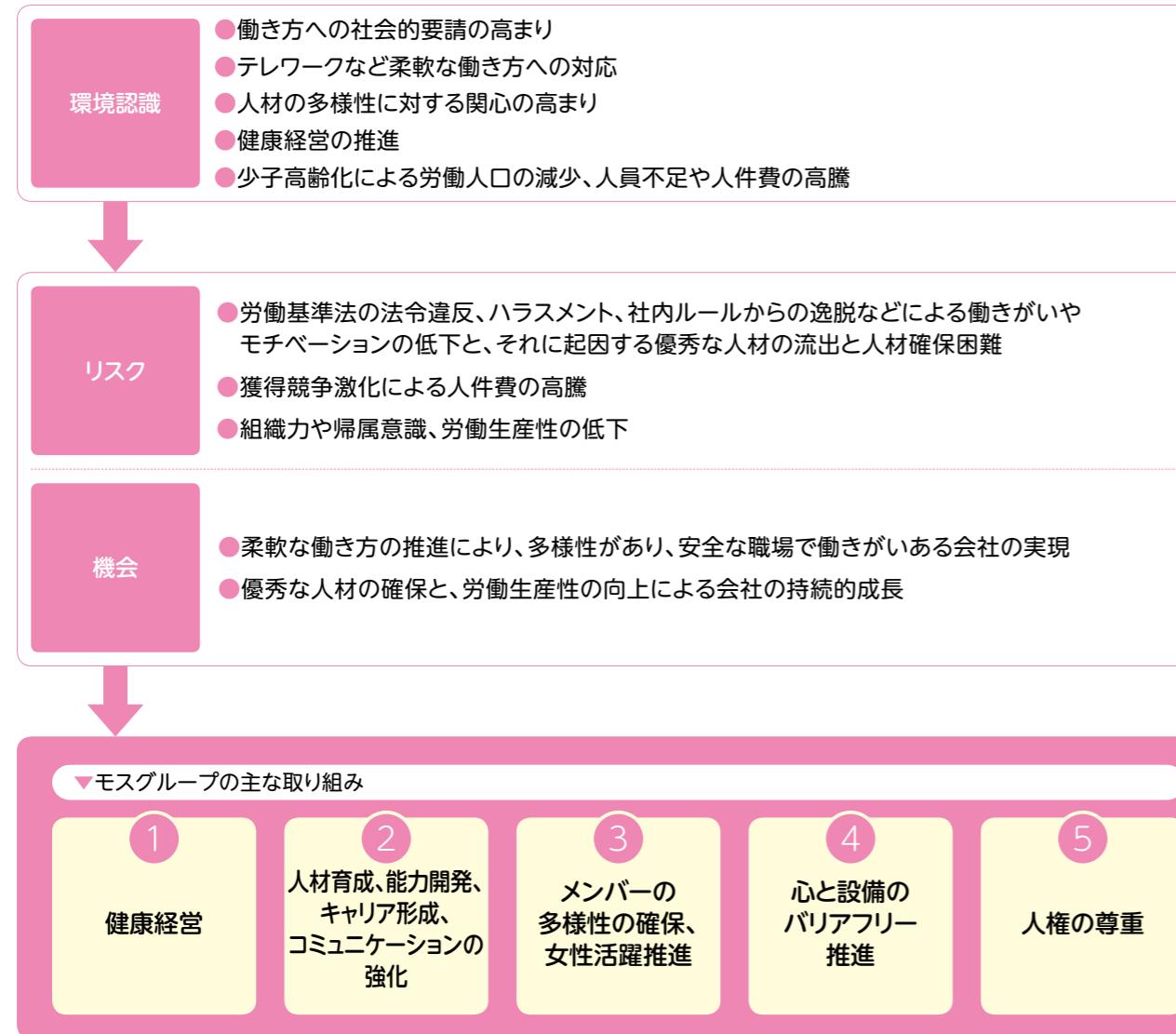


す。多様な個性や価値観を尊重し合い、一人ひとりが活躍するためのチャレンジをサポートしていきます。



マテリアリティ
3.人材育成と支援
運用推進責任者
川越 勉
執行役員
経営サポート本部長

環境認識のもと、リスクと機会を抽出し、各取り組みを推進しています。



マテリアリティ 3.人材育成と支援

KPI(2030年度の指標)と実績、今後の計画・目標

テーマ	期待される変化 (あるべき姿)	KPI (2030年度の指標)	2030年度 目標	2023年度 実績	2023年度の 取り組み	2024年度の アクションプラン
人材育成と支援	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% (スコア75) ※1	スコア63	●部門長に対してのエンゲージメント結果データに基づいた改善活動の実施 ●改善活動事例の蓄積と好事例の展開	●従業員エンゲージメント結果データに基づいた改善活動の実施 ●改善活動事例の蓄積と好事例の展開
	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	— ※2	62.3% (全従業員)	●一般職女性向け研修や男女管理職研修のスキーム構築	●一般職女性の成長、育成施策の実施に関する研修の実施 ●D&I理解促進研修の実施
		女性管理職比率	30%	18.2%		
		男性育児休業取得率	85%	33.3%	●経験者の声を社内インターネットにて発信	●全社員向けの育児休業の重要性に関する理解促進のための研修の実施

※1 従業員エンゲージメント調査スコア

※2 数値目標ではなく、期待される変化を目標として設定しています。

KPIの設定経緯と取り組みの現状

人材育成と支援についてのKPIは、上の表通り設定しています。2023年度より社員を対象に「従業員エンゲージメント調査」を開始し、スコアアップへの取り組みを強化しています。モスバーガー店舗で働く女性のパート雇用比率の高さや管理職における男性比率の高さが影響していると考えられ、男女の賃金の差異を縮小する

ために、女性が働き続けやすい職場環境や人事制度の整備も進めています。「女性管理職比率」の課題には研修のスキームを構築し、「男性育児休業取得率」の課題には、経験者の声を社内オウンドメディアで発信するなど、男性が育児休業を取得しやすい環境づくりを推進しています。

担当者のコメント

従業員エンゲージメントで成長

モスで働くメンバーが「モスの心」を真に実践し、会社の事業やサービスに誇りを感じ、仲間と助け合い、成長ややりがいを実感できる組織であり続けるためには、エンゲージメント向上への取り組みが不可欠です。

当社のエンゲージメントスコアの特徴として「経営理念やビジョンへの共感度が高い」ことが挙げられます。価値観が多様化する中、会社と社員が同じ方向を向いていることは強みです。エンゲージメントの向上は会社として取り組むべき課題ですが、私たち人事担当者の役割は、部門長をはじめとする社員自身が主体的に取り組めるよう環境を整えることです。取り組んだ結果、「チームや組織が良く



谷本 月衣
経営サポート本部 経営サポート部
人材開発・採用グループ
リーダー



なった」と実感してもらえるように、支援を続けていきます。



モスグループの主な取り組み

キャリア教育

モスフードサービスでは、一人ひとりの成長と活躍の場づくりとして「教育研修」や「多様なキャリアパス」の充実を目指し、毎年見直しをしています。教育研修では、年代と役職別の研修やテーマ別の研修を実施しています。加えて、自己啓発を支える「モスゼミ」では、通信教育や外部機関などでの自己学習も支援しています。

多様なキャリアパスでは、各自のキャリアイメージを具体化する機会として、自ら異動希望を申告する「自己申告制度」、経営全般の見識を広げ、異文化・多国籍な環境で実践的なコミュニケーションを身に付けられる「国際大学MBA1年制プログラム派遣制度」や、モスグループの海外拠点にて現地の仲間と一緒に1年間ともに仕事ができる「海外インターンシップ派遣制度」があります。そのほかにも、モスバーガーでの勤務経験を生かすことができるキャリアとして、モスバーガーのオーナーになる「社員独立制度」も用意しています。

さらに、ライフステージに合わせた支援では、妊娠・育児期間中に適用される制度も整えており、育児休業からの復職率は近年100%で推移しています。あわせて男性の育児休業取得も推奨しています。

また、モスアカデミーでは、加盟店オーナーや店長などに向けた対象者別の研修プログラムを用意しています。さまざまな制度により、モスバーガーチェーンの成長を支えるとともに、一人ひとりのありたい姿が実現できるよう支援しています。

●モスフードサービス教育・研修体系 一部抜粋

	対象者別研修	モスゼミ
本部スタッフ	役職別・グループ別・テーマ別などの教育研修を用意しています	外部機関研修 通信教育、オンライン講座 オフライン講座
営業部SV	SV研修	3年次研修
店長	店長研修	
社員	新入社員研修	

育成計画を部門と一緒に考えるHRSP

モスフードサービスでは、管理職のパートナーとして、部門運営のサポートを行う新しい人事機能「HRSP」を設置しました。一般的には「HRBP(ヒューマンリソース ビジネスパートナー)」と呼ばれ、事業部門の成長を人事的な側面から支援する人事機能のことを指します。一方モスでは、「ヒューマンリソース サポートパートナー」の名称で担当者を置き、部門長と組織の課題解決や人材育成をサポートすることを目指しています。2023年度は一部の部門を対象に、上司とメンバー間の相互理解を深め関係構築を促進するアシミレーション(組織開発手法)を行うなど、部門内で自律的な人材育成を推進するためのサポートを開始しました。今後はさらに対象部門を広げ、各部門の状況にあわせた育成計画の策定と実践を支援していきます。

キャリアデザインガイドブック

モスフードサービスでは、社員の成長は組織の成長につながるという考えのもと、キャリアパスとそれに求められる能力を明確にするとともに、管理職や専門職、店長などの認定制度を整備し、さらに社員のキャリアアップをサポートする支援制度の拡充を図っています。制度の概要を「キャリアデザインガイドブック」にまとめ、社員の主体的な学びとチャレンジをサポートしています。



健康経営の推進

モスフードサービスでは、経営上の重要課題として健康経営の推進に取り組むことを「モスフードサービス健康宣言」に定めています。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、社員をはじめとするモス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。具体的には、健康診断の二次検査の受診促進活動や、保健師による「健康相談室」を開設しています。さらに、外部委託によるメンタルケアの相談窓口の活用、ストレス

チェックの実施など、さまざまな施策によってメンバーの心と身体の健康に対する意識も着実に向かっています。こうし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2024(大規模法人部門)」に認定されました。2020年から5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。



の特定技能を活用した「ベトナム カゾク」の推進など、個々の能力や事情に応じた活躍の場を提供することで誰もが働きがいのある職場づくりを推進しています。



ベトナム カゾク3期生の皆さん

ダイバーシティ&インクルージョン

モスフードサービスでは、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ています。

ダイバーシティの取り組みとして、女性活躍推進法に基づき行動計画を策定・公表し、目標の達成に向けてまい進しており、厚生労働大臣が定める「えるぼし認定」の3つ星(3段階目)を取得しています。そのほか、育児・介護休業制度の充実や、定年再雇用の促進、男性の育児休業取得を支援する研修や、育児休業中や未就学児から小学生の子育て中の社員メンバー向け座談会など、さまざまな取り組みを行っています。また、特例子会社制度を活用した株式会社モスシャインや、在留資格

特例子会社「株式会社モスシャイン」

モスシャインとは、障がい者雇用の拡大と安定を図るために、各個人の特性や能力、適性に合った職場環境、職域開発を整備することを目的とした特例子会社です。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一緒に働き、誰もがいきいきと活躍し、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。



チャレンジメイトと本社メンバーが同じフロアで一緒に働いています

モスグループ人権方針の策定

モスでは従来、モスグループが事業活動を行う上の指針として示している「モスグループ行動規範」に人権配慮を掲げてきました。さらに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」を策定しています。すべての人の人権を尊重するため、性別、年齢、国籍、宗教、信条または社会的身分、障がいの有無などを理由に差別的な扱いや嫌がらせを行わないことが定められており、私たち一人ひとりが人権尊重の取り組みを進めています。この人権方針は、モスグループで働くすべてのメンバーに適用され、事業活動を支える取引先に対しても、本方針を支持し人権の尊重に努めていただくよう求めています。



マテリアリティ

4. 地球環境

重要と考える理由

気候変動をはじめとした急激な外部環境の変化により、企業も環境問題への対応をより一層求められています。もともと環境への取り組みはモスとの親和性が高い分野で、モス(MOS)の頭文字はMOUNTAIN(山) OCEAN(海) SUN(太陽)に由来し、人間・自然への限りない愛情が込められています。これまでもモスグループは省エネルギーの推進や廃棄物の発生抑制、環境配慮型容器包装の導入など、さまざまな環境への取り組みを行ってきました。今後も地球環境を大切にし、持続可能な社会づくりを目指します。事業活動が持つ環境影響を認識して循環型社会の実現と社会の持続的発展に向けた取り組みを進めていきます。



マテリアリティ 4. 地球環境

CO₂排出量の削減

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

運用推進責任者



金田 泰明

執行役員 社長室長



安藤 芳徳

取締役上席執行役員 商品本部長

環境認識のもと、リスクと機会を抽出し、各取り組みを推進しています。

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

▼モスグループの主な取り組み

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

マテリアリティ 4. 地球環境

KPI(2030年度の指標)と実績、今後の計画・目標

テーマ	期待される変化 (あるべき姿)	KPI (2030年度の指標)	2030年度 目標	2023年度 実績	2023年度の 取り組み	2024年度の アクションプラン
地球環境	脱炭素社会の実現	CO ₂ 排出量の削減 (2013年度比、スコープ1+2)	46%	35.7%	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギーの購入 ● FIT非化石証書の購入 ● 省エネ活動の推進 	
	プラスチック使用量の削減	お客様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%	83.1%	<ul style="list-style-type: none"> ● コールドドリンクカップ素材をプラスチック製から紙カップへ切り替え 	<ul style="list-style-type: none"> ● プラスチック素材の容器包装資材の削減の推進

KPIの設定経緯と取り組みの現状

モスグループは、TCFDへの賛同に基づき、温室効果ガス排出量削減とプラスチック対策を指標及び目標に設定しています。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年度までに46%(2013年度比)削減することを目指しています。2023年度は、店舗の電気やガスなどのエネルギー使用量の把握や省エネ対策と並行し、本社オフィスの電気使用量

に相当する350 kWh分の非化石証書を購入しました。プラスチック対策では、2030年度までにお客様に提供する使い捨て容器の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。2023年度はコールドドリンク用容器をプラスチック製から紙製に変更するなど、環境対策を推進しています。

担当者のコメント

モスらしい容器包装

コールドドリンク容器を紙カップに変更するにあたり、商品の中身が見えなくなることで商品価値の低下を招き、売上にも影響が出るのではないかといった不安の声が上がりました。そこで、プラスチック使用量の削減というチェーン全体の目的を丁寧に説明し全店導入に至りました。一方で、環境配慮型の容器包装資材の使用によるコストアップは避けられません。環境と経済性のバランスを考えながら、今後も各施策を進めていきます。また、紙カップや紙袋を将来アーティストを目指す若者たちの作品の発表の場として活用するなど、世の中の誰かの役に立てるような、モスらしい容器包装資材の開発を進めたいと考えています。



佐藤 秀行

商品本部 SCM部
購買グループ
グループリーダー



モスグループの主な取り組み

環境対応カトラリー原料の非食用米をモスファーム熊本で生産開始

モスバーガー店舗では、国産非食用米を25%配合したバイオマスプラスチック「ライスレジン®」製のティクアウト用スプーン、フォークを使用しています。当社が出資する農地所有適格法人モスファーム熊本(熊本県八代市)が非食用米を作付けし、遊休農地の有効活用を図っています。また、近隣の店舗のメンバーや保育園児、お取引先が参加した「ライスレジン®田植え会」も開催しました。2023年に収穫した約40tの非食用米は、

モスバーガー全店が1年間に使用する環境対応カトラリーの全量を賄うことができます。



森林環境に配慮されたFSC®認証紙を紙製パッケージに使用

モスバーガーでは生物多様性の保全を目的として、ハンバーガーやポテトなどモスバーガーの商品を入れる紙製パッケージにFSC®認証紙を使用しています。FSC®認証とは、適切に管理されていると認められた森林から生産された木材や、そのほかのリスクの低い木材を使用した製品にFSCラベルを付け、認証製品として販売できる制度です。FSC®認証の製品を使用することで、適切な森林管理が保たれ、世界の森林を守ることにつながります。



MOS-GAP点検を通じた環境保全型農業の推進

モスバーガーで使用している「モスの生野菜」の産地では、GAP*の考え方に基づきGAP指導員資格を持つた本社メンバーが、農場の管理状況を約200項目点検する「MOS-GAP点検」を行っています。「MOS-GAP点検」は食品安全だけでなく、土壤浸食の防止、廃棄物別の適正処理など環境保全に関する項目もあり、安全でおいしい野菜づくりと持続可能な産地の実現に向けて取り組んでいます。



どのようにつくりたものかをモスの担当者が産地に訪れて確認しています

* 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。

気候変動への対応(TCFD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*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な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。



気候変動への対応の詳細は、WEBサイトをご覧ください。

TCFD提言に基づく情報開示 (ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)

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上、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。

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(強韌性)に組み込んでいきます。

<リスク・機会と事業インパクト>(抜粋)

※詳細については、WEBサイトをご覧ください。

リスク・機会項目		発現時期	当社グループへの影響	影響度
大分類	小分類			
政策・法規制	炭素税の導入 (原材料価格の上昇)	中期～ 長期	リスク 気候変動に関する規制が強化され、温室効果ガス排出量に対する炭素税が導入された場合には、炭素税が調達価格へ転嫁され、調達コストや物流コストが上昇する。	大
	炭素税の導入 (物流価格の上昇)		機会 循環型社会の実現に向けた取り組みの一環として、リサイクルの利用により、コストが減少する。	中
急性	資源の循環利用の促進	短期～ 長期	機会 循環型社会の実現に向けた取り組みの一環として、リサイクルの利用により、コストが減少する。	中
	異常気象の頻発化・激甚化		リスク 自然災害と異常気象の重大性・頻度が上昇し、店舗・倉庫・営業所等が被災・営業停止することに伴い、売上が減少する。	大

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)を特定しています。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。

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年度までにお客様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%にすることを目指しています。



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

モスグループではサステナビリティ経営の推進のため、グループの取り組みをISO26000の7つの中核主題とESG重要テーマに照らして検証・整理し、マテリアリティ（重要課題）を抽出しています。それらの取り組みと、SDGs17の目標と169のターゲットとの関連性を一覧にしました。本業を通じて社会課題の解決に貢献していきます。

QRコード マテリアリティの詳細は、WEBサイトをご覗ください。

ESG	7つの中核主題	ESG重要テーマ	モスグループの主な取り組み	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	組織統治	コーポレート・ガバナンス	企業統治																	●16.4 16.5	●17.16 17.17		
			内部統制																				
			サステナビリティ経営の推進(社内浸透)																				
		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																	●16.4 16.5			
			データセキュリティとプライバシーの保護(顧客を除く)																				
S 社会的責任	社会的責任	公正な事業慣行	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			
			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	○16.5		
			産地支援とモスマーフーム事業の推進			●2.4							●8.4				12.2 12.3	●12.4 12.5	○17.17				
H 人権&労働慣行	人権&労働慣行	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							
		人材育成	法制度改革への対応										●3.a 4.7	●4.4 4.7	●5.5		●8.5 8.8	●10.3 10.4					
			福利厚生	福利厚生の充実																			
		労働慣行	従業員の健康・安全	長時間労働の是正・休暇取得の推進									●3.a 3.d				●8.8						
			人材育成	健康経営	③ 人材育成と支援								●4.4 4.7				●8.5	●10.3					
			ダイバーシティ	人材獲得と退職防止																	○17.17		
C 消費者問題	消費者問題	製品の品質と安全性	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																			
			次世代FCオーナー育成										●4.4 4.7				●8.5						
			メンバーの多様性の確保、女性活躍推進		③ 人材育成と支援								●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	心と設備のバリアフリー推進										●4.5 4.7										
			製品の品質と安全性	モス食品安全基準などの運用	① 食と健康								●3.d							●12.4			
D 地域社会貢献	地域社会貢献	健康&環境	健康価値(健康と栄養)	健康に寄与する食の提供	① 食と健康								○2.4	●3.d			●9.4						
			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	① 食と健康												●8.2	●9.4					
		コミュニティ&地域活動	利便性向上のための店舗インフラ整備																●12.8			○16.10	
			公正なマーケティングと広告																			○16.10	
E 環境	環境	環境&社会	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)																			
			コロナウイルス対応	店舗の地域貢献活動の推進															○11.a			●17.17	
			コミュニティ&地域活動	多様化するニーズに合わせた店舗開発	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
		環境&社会	地域に密着した店舗運営														●8.9	○9.4					○17.17
			地域の特産品を生かした新商品の開発																				
R 資源&資源循環	資源&資源循環	資源&資源循環	食育の推進	① 食と健康									○2.4	●4.4 4.5			●8.9						
			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	④ 地球環境									○3.a			●7.3			●12.3 12.5	○13.1		
			省エネルギー推進	温室効果ガスの排出削減													●7.3			○12.2	●13.1		
		資源&資源循環	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			●12.2 12.5	○13.1		
			生物多様性の保全	生物多様性の保全	④ 地球環境												○6.3			●14.1	●15.4		
		水の管理	水質保全																	●14.1			

※本マトリックスは笹谷秀光氏の監修による ●：主に関連するSDGs目標 ○：関連するSDGs目標



中期経営計画の目標数値の修正と進捗状況

2022年度から進めてきた中期経営計画は、人員不足や出店時の物件獲得競争の激化、建築費の高騰などの影響により、2024年5月に最終目標数値の修正を行いました。

2024年度も増収増益を目指し各施策は継続推進

修正の主な要因は、当初の計画よりも外部環境が大きく変化したことによる「出店戦略の見直し」や、コロナ禍後の環境への対応遅れによる「海外事業の回復の遅れ」です。サービス品質の維持と、メンバーの適正な労働環境を守るため、出店戦略を見直しました。また海外事業においては、一部地域では積極的な出店よりも既存店の回復を優先し、不採算店のクローズなど収益性の改善を取り組んでおります。

中期経営計画では、課題とする「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」について、6つのテーマごとに具体的なアクションプランを定めて施策を推進してきました。今回修正した「出店力」「海外事業」以外の4つで、例えば「FCパッケージ力」においては、平均月商が約9%アップするなど、一定の成果が出ています。最終年度である2024年度も各施策を継続し、増収増益を目指します。

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	2022年度実績	2023年度実績	【修正】 中期経営目標(2024年度)	【当初】 中期経営目標(2024年度)
			中期経営目標(2024年度)	中期経営目標(2024年度)
売上高	85,059	93,058	94,000	100,000
営業利益	41	4,185	4,250	5,000
親会社株主に帰属する当期純利益	△317	2,573	2,650	3,500
営業利益率	0.0%	4.5%	4.5%	5.0%
ROE	△0.7%	5.2%	5.0%	6.6%

当初計画と進捗

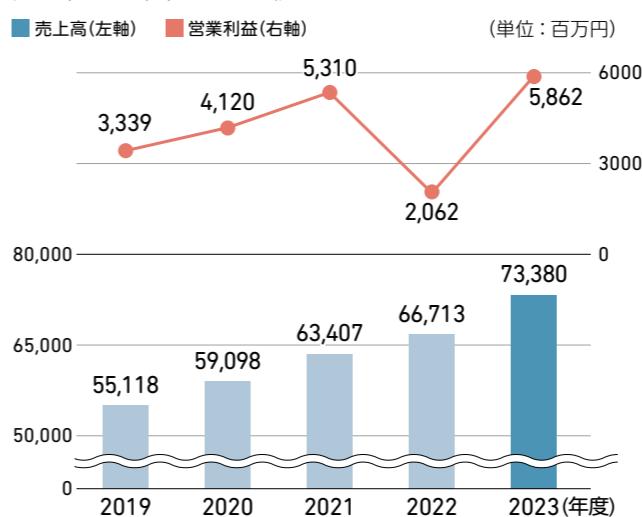
課題	テーマ	計画	進捗
国内の収益力向上事業	出店力	・年間50店舗の新規出店	・労働環境維持を優先し、出店方針を見直し(30~40店) 修正
	FCパッケージ力	・個店の収益力向上	・平均月商約9%アップ ※2021年度比
	変化対応力	・デジタル活用による利便性向上	・キャッシュレス比率37.1%→46.3% ・ネット注文比率7.0%→8.5% ※2021年度からの推移
収益の多様化のモスグループ	海外事業	・成長市場に経営資源を集中 ・グローバルで最適な食材供給ネットワークを構築	・コロナ禍後の店舗収益悪化により 計画全体が遅延、収益改善を優先 修正
	その他飲食事業	・事業の黒字化	・店舗段階で黒字化を実現
	マーチャンダイジング事業	・販売チャネルの新規開拓	・ECサイト開設 (モスライスバーガー専門店)

国内モスバーガー事業

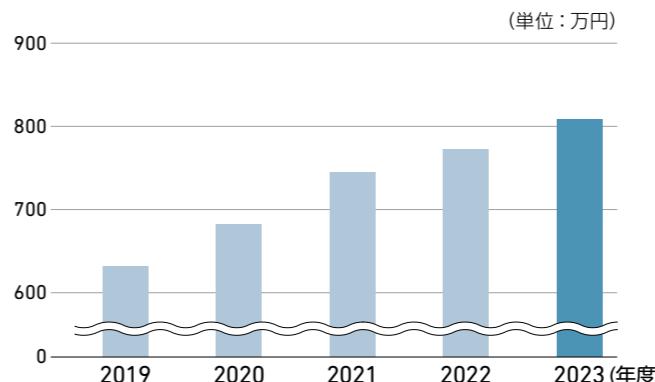
国内モスバーガー事業では、主に「モスバーガー」などのハンバーガーショップをフランチャイズチェーンにより全国展開しています。店舗運営や教育などのノウハウ提供に対するロイヤリティ収入と、ハンバーガーに

使用するパティやバンズ、ポテトなどの食材や包装資材の卸売業が主要な収益源です。お客様のニーズに合わせた商品開発やマーケティング施策、出店戦略を行い、地域に根ざしたお店づくりを行っています。

売上高・営業利益の推移



店舗あたり平均月商



2023年度の概況

2023年度は、店舗数が21店舗増加したこと、キャンペーン商品や各種販促施策の好調、また前年度末の価格改定による客単価上昇により、店舗売上が大きく増加しました。これと連動して連結売上高が上昇、さらに粗利率や販管費率の改善により、大幅増益となりました。店舗ではお客様のニーズに合わせた商品・マーケティング展開に加え、キャッシュレス決済の拡充などの利便性向上と、地域密着活動によるエンゲージメント強化などを推進した結果、客数は前年並みで推移し、

既存店売上高も前年比105.6%と順調に推移しています。アフターコロナにおける事業環境の変化としては、例えば商品のテイクアウト比率は2022年度に比べ減少していますが、コロナ禍以前と比較すると高い水準で定着しつつあります。一方でイートイン利用の増加に対しては店舗体験価値の向上策を強化しており、お客様とのタッチポイント(接点)の変化に対応したお店づくりを進めることで、1店舗当たりの平均月商は年々大きく伸びています。



● ビジネス環境と2024年度の取り組み

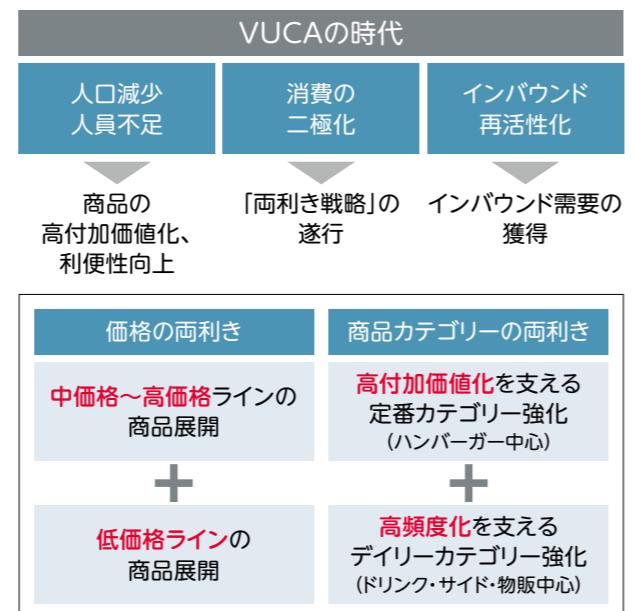
VUCA^{*}の時代の中、事業を取り巻く環境も変化しています。国内モスバーガー事業をさらに成長させるため、2024年度もさまざまなアクションプランを計画しています。

まず人口減少と、それによる人員不足という課題に対しては、各店舗におけるオペレーションの進化によって対応し、その結果として創出された時間をお客様対応に振り向けることで、一層の顧客満足度向上を図ります。また、お客様の利便性向上に向けた取り組みとして、レジに並ばず着席してオーダーできる「お席で注文」やフルセルフレジの導入を進め、お客様のご利用シーンに合わせた注文方法を整備します。

お金の使い方がはつきり分かれる「消費の二極化」の課題に対する商品戦略では、価格と品ぞろえの2つの「両利き戦略」で対応します。レギュラー価格帯にプレミアム・超プレミアム価格帯を加え、グラデーション化するとともに、ハンバーガーを中心とした高付加価値商品と日常的に楽しめるドリンクやサイドメニューを展開することでお客様のご利用機会を増やします。国産牛を使用した「新とびきりシリーズ」やドリンク類のリニューアルなどがその具体策です。

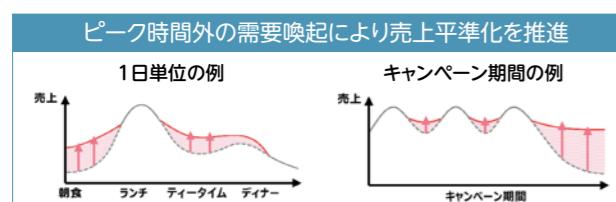
さらにマーケティング戦略では、そうした商品戦略を効果的に推進するため、お客様とモスの接点となる公式サイト、アプリについても改良を行い、便利で使い勝手の良いサービスをご提供します。

マーケティングの全体方針としては、「和ごころエン



ジョイ～旬の彩りで、みんなの心と時間がゆたかになる食体験を提供しよう～」というテーマを掲げています。日本食や日本文化が好きな方を「和ごころエンジョイ」層と捉え、この層をターゲットにした施策を充実させ、商品提案だけでなくおもてなしの心を訴求することでインバウンドの需要獲得を目指します。また、売上を底上げするためには売上の平準化が重要です。1日の中ではランチタイム、年間を通じたキャンペーンにおいては発売直後やテレビCMの放映時期などがピークになるため、それ以外の時間帯・期間にタイミングを合わせたプロモーションや販促施策を展開していきます。

*VUCA: 将来の予測が困難な時代のこと



看板商品“モスバーガー”の強み「独自性(オリジナリティ)」

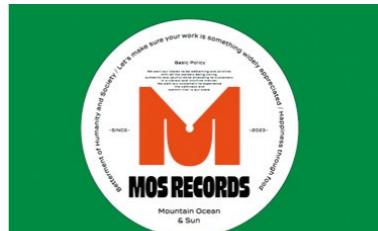
“モスバーガー”は1972年の創業以来、累計14億個以上を売り上げた、常に人気No.1の看板商品です。チーズ入りなどを含むモスバーガー商品群は、ハンバーガー類の売上の約3割を占める高い商品力を誇ります。

ミートソースはハンバーガー自体が珍しかった創業当時、日本人の繊細な味覚にも合う理想の味を求めて100回以上の試作を経て誕生しました。その後、時代や消費者の嗜好に合わせてリニューアルを重ね、現在は液体塩こうじやにがりなどの和の要素でコクや深みを加えています。本質的なおいしさを守りながら、常に進化を続ける唯一無二の商品です。



● モスの魅力度を上げる取り組み

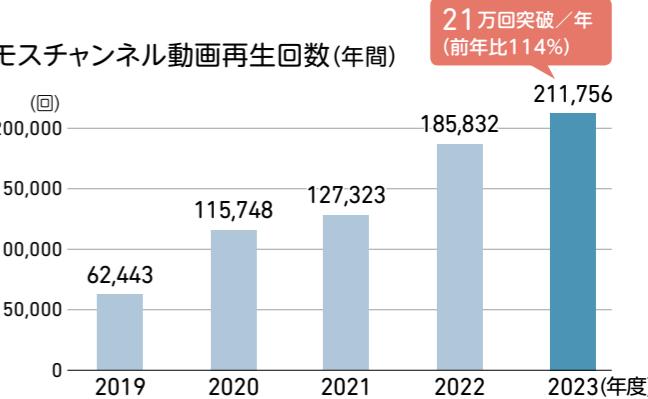
モスは企業としての魅力度を上げるために、「人が集まるチェーン」の構築に注力しています。その取り組みのひとつが「MOS RECORDS(モスレコードズ)」で、全国のモスバーガー店舗を活用し、次世代アーティスト・クリエイターを発掘・応援・共創するプロジェクトです。全国の店舗で働くメンバーを対象にオーディションを行い、デビューを支援する活動で、積極的な文化の発信により店舗の活性化とチェーン全体のエンゲージメント向上を目指します。また、子育て世帯のお客様を応援する「こどモス」プロジェクトでは、親子でハンバーガーづくりを体験できる「親子でつくる！チャレンジ食育体験」など、地域のお客様に喜んでいただくためのサービスを提供しています。この企画はモスで働く子



育て中のスタッフが考案したもので、地域貢献による店舗の価値向上とともに、スタッフのやりがい向上と人材定着を図ります。

● モスの理念浸透のさらなる促進

モスバーガーの店舗メンバーに向けて、企業理念の浸透と従業員エンゲージメント向上を目的に、さまざまな取り組みを行っています。2017年にスタートした「モスチャンネル」は、各店舗の支援と情報共有促進を目的としたチェーンメンバー専用の動画配信プラットフォームです。毎月配信される社長メッセージのほか、動画を使ったマニュアル解説や店舗での事例紹介など多彩なコンテンツが用意され、情報伝達ツールとして活用されています。また「a-mossles!(エー・モッスルズ)」は、チェーンメンバーのエンゲージメント向上を目的とした



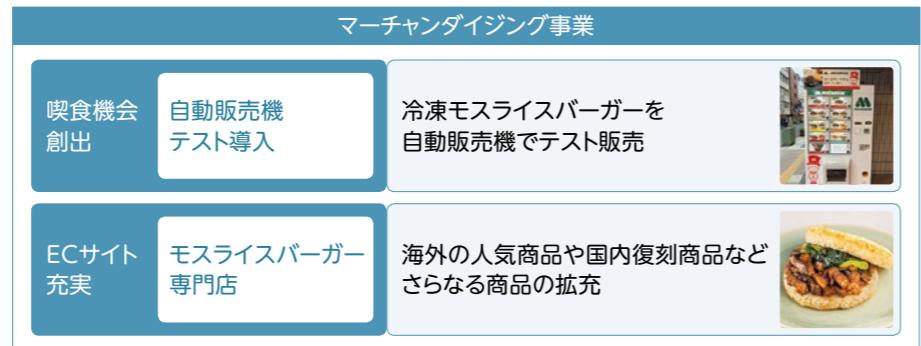
チーン専用アプリです。教育動画の配信や理念体系の啓蒙などを通じ、チーン内コミュニケーションの強化を支援します。



● マーチャンダイジング事業について

モスブランドを活用した新事業を展開するマーチャンダイジング事業では、当社公式オンラインショップ内に「モスライスバーガー専門店」を2023年8月に開設し、ECの売上拡大に大きく貢献しました。冷凍モスライスバーガーはカタログギフトや生活協同組合(生協)などでも販売され、物販事業の拡大にも寄与しています。また、食品宅配サービス「Oisix」とのコラボレーション商品は、ハンバーグなどを中心に人気を集めています。さらに、女性アイドルグループとのコラボTシャツや缶バッジ、ガシャポン®によるハンバーガーなどのミニチュアチャームの販売は、グッズなどを通じお客様が日々

常にモスブランドに接する機会を創出しています。今後は生産体制の強化やプロモーションの最適化を図りつつ、自動販売機を活用した冷凍食品販売や、公式オンラインショップの業容拡大、モスブランドを活用したコラボレーション及び物販・卸売事業に注力し、新たな収益基盤の確立を目指します。



国内モスバーガー事業 各本部長より

目指すのは「世界で一番尊敬されるチェーン」です。イメージしているのはお客様や地域の方々から必要とされているチェーン店、そしてオーナーさん、キャストさん、モスバーガーに関わるすべての人が誇りを持って働いている姿。それらの実現のため、品質向上、社会的責任の完遂、メンバーの育成、技術革新などを推進します。



太田 恒有
取締役
上席執行役員
営業本部長

一昔前に比べ、今はおいしい食べ物が世の中に氾濫しています。それでもモスバーガーが選ばれ続けている背景には、契約産地と手を携えて野菜を主軸に商品開発に取り組んできた歴史があると思います。産地に寄り添い、若者の農家離れや耕作放棄地などの問題解決にも取り組んでいくことで、当社が目指す姿に一歩近づくことができると思っています。



安藤 芳徳
取締役
上席執行役員
商品本部長

今後、人口減少によるお客様の減少、人員不足が社会的に大きな課題となっていきます。外食産業も再編がさらに加速するでしょう。その中で生き残るために、お客様にとって「なくてはならないモスバーガー」になる必要があります。しっかりと他社との差別化を図り、付加価値の高い商品、サービス、店づくりを続けていきます。



千原 一晃
上席執行役員
マーケティング本部長

原材料や人件費など諸経費の上昇や、人員不足への対応が課題となります。その中の今後の店舗開発としては、ドライブスルーのハイセールスに対応した店舗、省力オペレーションの店舗などを目指していきます。また、フルセルフレジなどが導入された中でも人の温かさを感じていただけるような、居心地の良いフロアデザインを演出していきます。

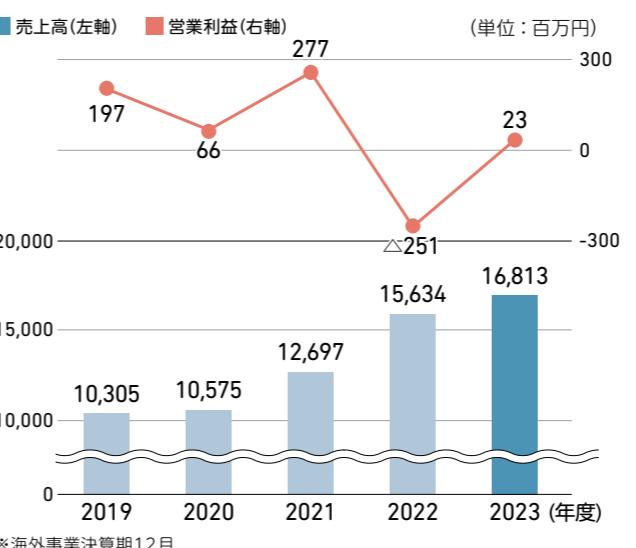


西野入 博志
執行役員
開発本部長 兼
新規飲食事業部長

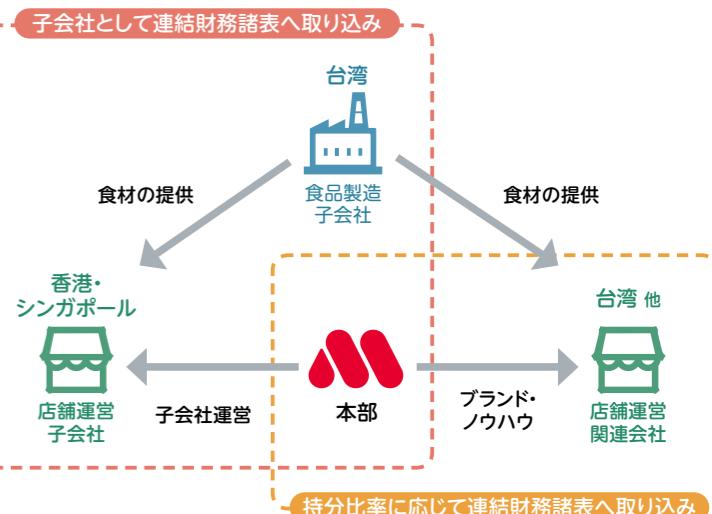
● 海外事業

海外事業では、モスバーガー店舗の海外展開と食品製造販売事業を行っています。店舗展開はアジアを中心で、各國・地域ごとに子会社(香港・シンガポール)もしくは合弁による現地法人を設立して運営にあたっています。食品製造会社は海外店舗で使用する食材の製造が中心です。海外のモスバーガー店舗では日本の定番商品を基本にしつつ、現地の食文化を取り入れたローカライズ商品も人気です。なお一部の関連会社は株式の持分比率に応じて連結会計に計上されます。

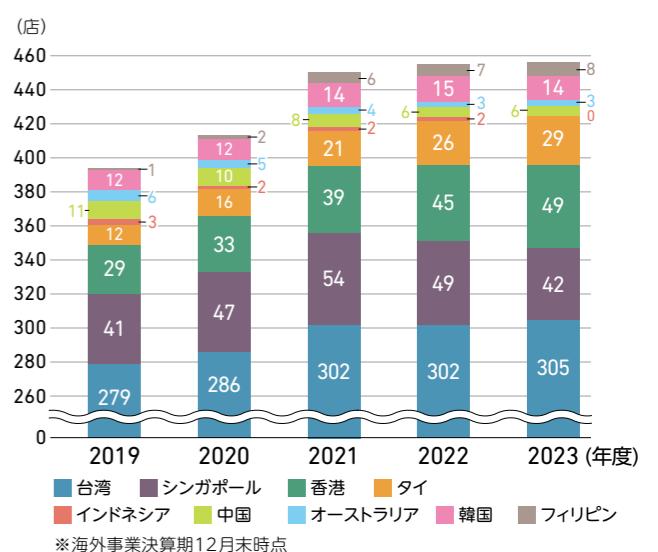
売上高・営業利益の推移



海外の子会社・関連会社と連結財務諸表との関係



店舗数の推移



● 2023年度の概況と2024年度の取り組み

2023年度はアフターコロナにおける人流の変化に対応し、既存店の強化と不採算店舗の閉店、本社経費の抑制など、収益性の改善に取り組みました。また主要な連結子会社での価格改定や円安による増収効果もあって売上高が増加し、営業利益も改善しています。店舗戦略としては積極的にスクラップ&ビルトを実施、全体では1店舗増の456店舗^{*}となりました。

エリア別では、まず連結子会社のシンガポールで、不採算店舗の整理や物流コストと本社経費の削減、一部商品での価格改定などに取り組みました。同じく香港では、本社経費の削減と調達の工夫により原価率を低減、不採算店舗についてはサービス向上と収益性の改善対策を講じました。また持分法による関連会社が運営する台湾では、飲食店需要が回復した一方、原材料

価格の上昇が見られることから、コストの見直しにも取り組んでいます。

2023年度は、2022年度と同様に地政学的な要因によって大きな影響を受けたと言えます。具体的には食材のコストアップや商圈の変化、人員不足などによって店舗の集客力が低下し、利益に多大な影響を及ぼしました。特に香港では、中国大陆への移動制限の解除により、香港エリア内の消費支出が大きく減少しました。その一方でコロナによる影響は少くなり、台湾では売上が回復し、コロナ前と変わらない水準となっています。これはアフターコロナにおける海外観光客の増加や、国内旅行の活性化によって、飲食店の需要が高まっているためと分析されます。

こうした状況を受けて、2024年度はまず収益改善



を優先すべく、管理コスト抑制や不採算店舗の閉店に継続して取り組むとともに、商圈の変化、お客様のニーズの変化を捉えたマーケティングと個店ごとの販売力強化、リブランディングに取り組んでいきます。店舗の再配置をさらに推進し、商圈の変化に対応するため集客が見込めないエリアは早期に撤退を決断し、不採算店舗のクローズを進めます。また、商圈や繁忙期に応じたダイナミックプライシングの導入にも取り組みます。シンガポールでは2023年度に、休日価格やエリア別

セット価格の導入などを行い、前年度対比で160%超の営業利益となったケースもありました。効果が限定的な従来の価格改定とは対照的に、ダイナミックプライシングは需要とのバランスをとることができるために、収益性を高めることができます。

さらに、日本の食文化を大切にした定番商品の販売に加え、現地の嗜好を取り入れたローカライズ商品の販売など、地域に根ざした店舗及び商品展開にも取り組んでいきます。

今後の取り組み		
主要な連結子会社	シンガポール	・顧客会員化 ・ネット注文推進
	香港	・経費コントロールとITインフラ整備 ・現場力向上、広告発信力強化
	魔術食品工業 ※台湾の食品製造子会社	・価格の適正化 ・新規取引先の開拓
主要な関連会社	台湾	・物販、ECサイトでの販売強化 ・メニューMixによる原価率低減

理念浸透に向けた取り組み

海外店舗ではMSカード(モスピリッツカード)を導入しています。これは、メンバー同士で互いに良いところを書き留めて相手に手渡すというものです。現在ではメンバーの間で互いに認め合う文化が醸成されつつあり、従業員エンゲージメントの向上に貢献しています。

また、モスバーガーでは日本で最初に実験店をオープンした3月12日を「モスの日」と定め、ここまで育てていただいたお客様や地域の方々に感謝を表す日としています。世界各地の店舗でも、「モスの日」に合わせてさまざまな取り組みを行っています。例えば、台湾では

SNSでキャストが感謝を伝えるメッセージなどを動画で発信したほか、地域清掃を行うなど、感謝の心を行動で示すイベントを行いました。こうした取り組みにより、「モスの心」は着実に海外の事業パートナーや現地で働くメンバーに浸透しています。



海外事業 担当本部長より

海外事業において、店舗展開と並行して中長期的に目指すのは、日本を含めたインターナショナルサプライマネジメントの構築です。具体的にはより良いものをいかに安く提供できるか、これによって競合との差別化を図っていきます。同時に戦略的商品の開発や店舗パッケージの構築も行い、北米やヨーロッパへの出店も目指していきたいと考えています。



その他飲食事業

その他飲食事業では、右表のブランドを展開しています。アフターコロナに伴う人流の回復などにより、事業全体で売上高が持ち直し、また前年度の不採算店舗の整理が滞りなく進んだことで、営業利益も改善しています。店舗損益ベースでは黒字化し、本社経費を含む営業利益の黒字化も見えてきている状況です。

新たな取り組みとして、紅茶専門店の「マザーリーフ」ブランドを生かした他企業とのコラボレーション商品の開発などを通じて、認知度向上とブランディング強化に取り組んでいます。紅茶事業は今、社会的にも注目されており大きなチャンスと言えるため、同じスリランカの茶園の茶葉を使用しているモスバーガー店舗での紅茶商品の販促強化や、店舗を介さない紅茶茶葉の卸売事業などで販路を拡大していきます。

また駅ビルなどの小規模な立地にも対応可能な「カフェ 山と海と太陽」「玄米食堂あえん」は新店をオープンし、引き続き、調理オペレーションの効率化や省人化を図っていきます。

すべての業態で運営力を磨き上げ、成長事業への育成を促進するために、引き続き商品力の強化、サービス品質の向上を図ることで、収益力のさらなる向上を進めています。

その他の事業

その他の事業は、株式会社エム・エイチ・エス(以下、MHS)、株式会社モスクレジット、株式会社モスシャインで構成され、主に国内モスバーガー事業やその他飲食事業の支援を行っています。

MHSはモスグループ内の食品衛生という食の安全安心の根幹部分を担う重要な役割を果たしています。モスクレジットは、機器レンタル業務や保険代理店業務、貸付業務など、モスグループ加盟店へのさまざまな支援を行っています。モスシャインは障がい者の雇用拡大と安定を図るために設立された特例子会社であり、ダイバーシティ経営の観点から大きな役割を担っています。

その他飲食事業

マザーリーフ 【5店舗】1999年～
手摘みにこだわったスリランカの茶園直送の本格的な紅茶と、アメリカンワッフルを提供する紅茶専門店。

あえん 【4店舗】1999年～
「里山の恵み」をキーワードに、こだわりの野菜メニューを中心に、四季折々の旬菜料理を提供するレストラン。

モス 【1店舗】2010年～
2018年の株式会社ダスキンとの資本業務提携のもとで誕生した、モスとミスターーナツとのコラボレーション店舗。

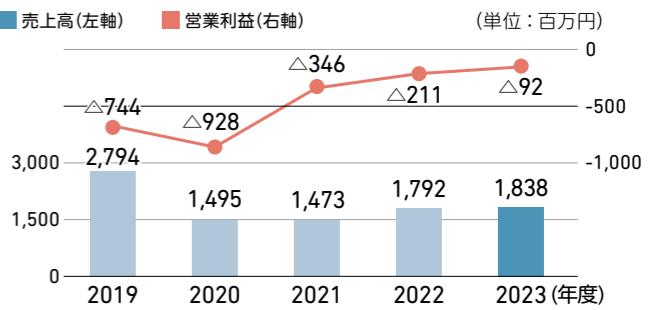
マザーリーフティースタイル 【7店舗】2011年～
リーズナブルな価格とセルフスタイルで、気軽に紅茶を楽しむことができるカジュアルタイプの「マザーリーフ」姉妹店。

玄米食堂あえん 【2店舗】2015年～
「日本のご馳走」をエキナカへ」をキーワードに、低投資・省人化モデルでこだわりの玄米定食を提供する食堂タイプのレストラン。

モスプレミアム 【2店舗】2015年～
グルメバーガーやアルコールを提供し、ちょっと贅沢にゆったり過ごせる「モスバーガー」の上位ラインに位置付けた店舗。

カフェ 山と海と太陽 【1店舗】2020年～
駅ビルなどの小規模な立地に出店しているカフェ業態。多種な厨房機器を必要とせず限られたスペースでも出店可能。

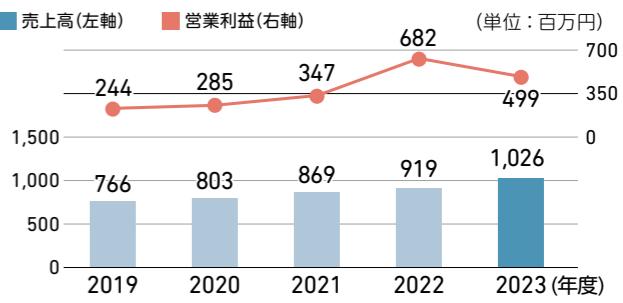
売上高・営業利益の推移



その他の事業

(株)エム・エイチ・エス	食品衛生検査業	ハンバーガーなどの衛生検査、衛生関連商品の販売
(株)モスクレジット	レンタル業 保険代理業 貸付業	フランチャイジー(加盟店)へのPOS関連機器、看板のレンタル、損害保険・生命保険の代理業、事業資金貸付
特例子会社 (株)モスシャイン	グループ内 アウトソーシング事業	グループ内アウトソーシング事業(事務補助、店舗サポート)

売上高・営業利益の推移





経営サポート本部長メッセージ

**収益性と財務健全性を両立させ、
資本コストを意識した経営によって
企業価値の向上を目指します**



執行役員 経営サポート本部長

川越 勉

足元の事業環境と業績サマリー

2023年度の当社グループは、すべてのセグメントで増収となり、連結売上高は前期比9.4%増加の930億円と5年連続の増収、過去最高の売上高とすることことができました。また営業利益も41億円と前期比で大幅増益を実現しました。

主な要因は、基幹事業である国内モスバーガー事業の好調です。売上高は、2022年度末に実施した価格改定と店舗の純増で全店・既存店ともに増収となりました。特に、キャンペーン商品の好調により価格改定後も客数が維持できたことが大きく寄与しています。一方では各種コストの上昇に悩まされましたが、販管費の抑制に努め、増収がコストの上昇を吸収する形でセグメント利益が増益となっています。

海外事業は、主要な連結子会社での価格改定や円安効果で増収となり、不採算店舗の閉店、原価率の改善、本社経費の抑制などでセグメントの営業利益が増

2023年度業績サマリー

売上高 前期比+79億円 +9.4%	<ul style="list-style-type: none"> 全セグメントで増加 国内モスバーガー事業は主に価格改定や店舗数増により増加 価格改定後もキャンペーン商品好調により客数を維持 海外事業は主に円安により増加
営業利益 前期比+41億円 -%	<ul style="list-style-type: none"> 国内モスバーガー事業は主に価格改定効果で利益大幅増加 海外事業も主に価格改定効果で損益改善 その他飲食事業は売上増加で赤字額減少

益となりました。その他飲食事業は、新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴って各業態とも店舗売上が回復し、店舗段階では黒字化を実現、セグメントでの損失を減少させることができました。

2024年度につきましては、国内モスバーガー事業の出店計画を年間50店舗から35店舗へ見直しましたが、店舗数は純増を予定しており、引き続き増収増益を計画しています。

中期経営計画における課題と進捗

今回の中期経営計画(修正後)において、ROEは5.0%を目標値として掲げています。この実現に向けて取り組む課題は、「国内モスバーガー事業の収益力向上」と「モスグループの収益の多様化」の2つです。

まず、基幹事業である国内モスバーガー事業の収益力の向上です。具体的には、「出店力」「FCパッケージ力」「変化対応力」をテーマに取り組んでいます。3年連続となる店舗数純増の達成、FCパッケージ力の強化による個店の収益力向上、またデジタルの活用など、変化対応力の強化による利便性向上を実現していきます。

もう一つの課題は、グループ全体での収益力の多様化、つまり「海外事業」「その他飲食事業」「マーチャンダイジング事業」での収益化の実現です。海外事業は出店地域ごとに出退店やリブランディングによる販売力強化などを進め、その他飲食事業は店舗運営力の向上を通じて、外食産業を取り巻く環境変化への適応ノウハウを蓄積していきます。マーチャンダイジング事業に

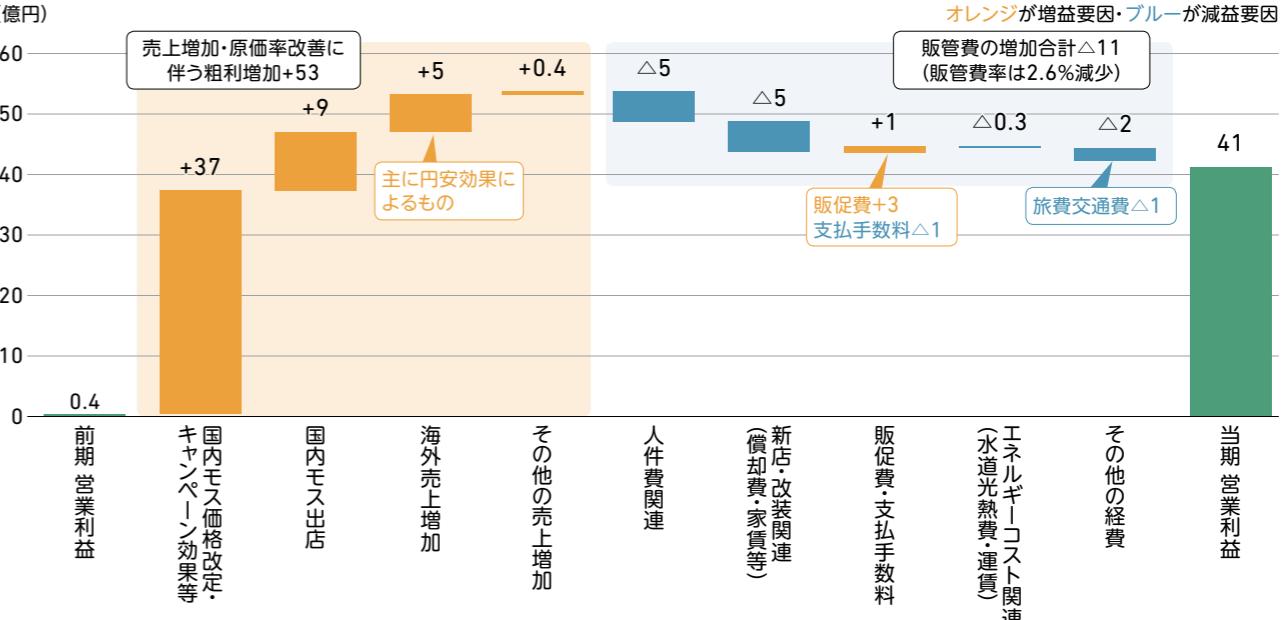
よる物販やECサイトを活用した利益率の改善と併せ、新たな収益源の開拓を進めていきます。

中長期的な財務戦略

当社グループでは、財務健全性の確保を最優先課題としつつ、国内外の新規出店を含め、プランディング、お客様の利便性や店舗の生産性向上を見据えた店舗設備及びシステム投資などに、積極的に資金を振り向けています。現金保有については、例えば大災害時など有事においてFCチェーンを支えるといった、安定的な事業運営のために必要な資金に配慮して水準を定めています。なお、2023年度末の現金及び現金同等物の残高は231億円であり、想定内の水準となっています。資金調達に関しては、内部留保としての積み上げや利益計上によって創出した資金の利用をベースとしていますが、必要に応じ銀行借入を行うなど、ROEを考慮し財務レバレッジを効果的に活用することも視野に入れて機動的に調達を行う方針です。

資本コストを意識した経営においては、ROEをはじめとする財務指標を適切に選定し、財務パフォーマンスを管理するとともに、タイムリーな開示で株主・投資家の皆様からの信頼を得ることが重要です。当社では資本コストとして取締役会にて検証したWACC(加重平均資本コスト)のハードルレートを設定しています。重要な投融資や新規事業投資等については、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上で取締役会に付議する体制を構築しており、取締役会の検討

営業利益の増減要因



資料には投資額と資本コストを意識した回収見込み額とその回収期間、想定されるリスクとその対処方法を明記しています。また、株主・投資家の皆様との建設的な対話を定期的に行い、それにより得た助言を経営に生かす仕組みを構築しています。

さらに、サステナビリティや人的資本経営の推進、コーポレート・ガバナンスの強化などの非財務情報についても適切に情報開示を行い、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図ることも重視しています。持続的な企業価値向上のため、引き続き経営主導でマテリアリティ(重要課題)の解決に取り組んでいきます。

配当政策、株主還元について

株主還元については、業績や経営環境と連動しつつも、安定的な配当を基本方針としています。具体的には、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、株主還元を強化していく考えです。2023年度の期末配当金につきましては、1株あたり14円とし、年間配当金28円としました。2024年度は中間・期末ともに1株当たり15円、年間30円の2円増配を予定しています。また2024年3月より、長期保有株主優遇制度を新たに導入しました。今後も業績の拡大を図りつつ、事業の発展を通じて積極的な利益還元を行う方針です。

今後とも、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

モスの持続的成長を担う経営陣(2024年6月26日現在)

取締役



中村 栄輔

代表取締役
取締役社長

My Favorite MOS
スペイシー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
桜エビライスバーガー^{海鮮かきあげ}(台湾 期間限定)

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)



太田 恒有

取締役上席執行役員
営業本部長

My Favorite MOS
ホットキンバーガー^(地域・期間限定)

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 洋

取締役上席執行役員
経営企画本部長

My Favorite MOS
モスの菜摘(なつみ)^{海老カツ}

2008年 株式会社野村総合研究所入社
2016年 株式会社ペイカレント・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)



安藤 芳徳

取締役上席執行役員
商品本部長

My Favorite MOS
グリーンバーガー^{<テリヤキ>}

1985年 伊藤忠商事株式会社入社
2010年 同社欧州食料本部長
2013年 UCC上島珈琲株式会社入社
2014年 同社 専務取締役
2018年 当社入社、執行役員国際本部副本部長
2019年 執行役員マーケティング本部長
2020年 上席執行役員マーケティング本部長
2024年 取締役上席執行役員商品本部長(現任)



中山 勇

取締役(社外取締役)

My Favorite MOS
新とびきりチーズ^{~北海道チーズ~}

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)
2021年 日本食品海外プロモーションセンター執行役(COO)(現任)
2024年 株式会社アップガレージグループ社外取締役(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 米国クーパース・ライブブランド入所
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・ホールディングス株式会社CFO
2013年 日本コカ・コーラ株式会社SVP ファイナンスコントローラー、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 Odawara Coaching&Consulting 代表(現任)、当社社外取締役(現任)
2023年 mc21監査法人社員(非常勤)(現任)
2024年 丸紅株式会社社外監査役(現任)



小山 薫堂

取締役(社外取締役)

My Favorite MOS
スペイシーモスバーガー

1985年 放送作家活動を開始
2001年 エヌ三十五有限会社(現 N35インターナショナル株式会社) 取締役社長(現任)
2006年 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ設立代表取締役社長(現任)
2009年 東北芸術工科大学デザイン工学部企画構想学科設立、企画構想学科長
2009年 熊本県庁地域プロジェクトアドバイザー(現任)
2012年 株式会社下鶴茶寮代表取締役社長(現任)
2017年 京都芸術大学副学長(現任)
2020年 2025年日本国際博覧会テーマ事業プロデューサー(現在)
2024年 INCLUSIVE株式会社取締役(現任)、当社社外取締役(現任)



永井 正彦

常勤監査役

My Favorite MOS
モスライスバーガー^{<エビチリ>}
(ECサイト商品)

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)



臼井 司

常勤監査役

My Favorite MOS
スペイシーチリドッグ

1987年 当社入社
2004年 管理本部部長
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
新とびきりチーズ^{~北海道チーズ~}

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・牟利・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LogProstyle Group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)
2024年 鳥居薬品株式会社社外取締役 監査等委員(現任)





社外取締役メッセージ

人材育成こそが持続的成長の鍵

取締役(社外取締役)

中山 勇**道しるべとなる「モスの心」**

社外取締役としての4年間を経てあらためて評価しているのは、当社には既に、経営理念を社内に浸透させ、実践することでガバナンスが機能する仕組みが備わっている点です。モスグループの経営・事業の拠り所は、「創業の心」である「感謝される仕事をしよう」という言葉に凝縮されています。

この言葉には、お客様、お取引先様、職場の仲間、さらには、モスグループを取り巻く社会から広く「感謝される仕事をすることが、当社にとって重要であるという考え方」が込められています。グローバルで1,700店舗を超える「現場」を持つモスグループでは、日々、さまざまな場所でさまざまな課題に直面し、即座に判断して行動しなければならない状況が生じます。こうした状況で、道を踏み外さない判断をするための拠り所となるのが「モスの心」です。「感謝される仕事をすることを心掛けることで、いかなる場面に遭遇しても、自分がどのような行動をとるべきか、自分自身で答えを出すことができます。つまり、自然とガバナンスが機能する仕組みが、モスには備わっているということになります。「モスの心」が浸透した企業集団であれば、今後、事業環境がどのように変わろうとも、モスグループは卓越した企業として、発展を続けることができます。

魅力的な企业文化が備わっていれば、そのことで多くの人材を集めることもできます。そうなると、次の課題となるのが人材の育成です。人は誰でも、成長することに喜びを感じるもので、「モスの心」として描かれる普遍的な価値観に、すべての社員や本部や店舗のメ

ンバーが共感できること、それを現場で実践することで、人として、ビジネスパーソンとしての成長が可能なことを実感できるようにする仕組みづくりが不可欠です。当社として、そのための優れた人材育成プログラムをメンバーに示すことが、持続的成長の鍵を握るものと思います。

経営のさらなるスピードアップとガバナンスの強化を

取締役会では、議論の質を高めようとする動きが見られ、さまざまな工夫も凝らされています。例えば当社では、社外取締役が執行面の課題に対して深く理解した上でオープンな議論をする「討議取締役会」が、経営の監督を行う通常の取締役会とは別に設けられています。こうした配慮は高く評価すべきで、通常の取締役会での議論の質的向上にもつながります。ただし、取締役会の実効性という点では、まだまだ道半ばと言わざるを得ません。まずは、取締役会と経営会議の運営方針の整理に着手すべきで、その上で、それぞれのメンバー構成についても、より深い議論が必要です。経営のさらなるスピードアップとガバナンスの強化の双方が、今後の課題であると認識しています。

社外取締役としては、これまで培った知見やスキルを生かし会社の発展に貢献できるような助言をすること、そして社外取締役もまた「モスの心」を意識し、価値観を共有できる方々とともに、まさに「感謝される仕事を取り組むべきだと思っています。

社外取締役メッセージ

経営層に、より高い目標を掲げ改革を推進することを求めていきます

取締役(社外取締役)

小田原 加奈**取り組みが自律的に進むような企業風土の醸成を**

当社の社外取締役としては3年目を迎えていました。私自身は欧米のグローバル企業での経験が長く、グループ会社の最高財務責任者(CFO)としての経験もあります。こうしたバックグラウンドを持つことから、当社の社外取締役としては、これまでの経験を通じて培った知見やスキルを踏まえ、さまざまな経営執行に対し、財務の観点から監督・助言を行うことを強く意識して取締役会に臨んでいます。取締役会では、財務的な観点はもちろんのこと、それ以外にも多くの指摘や助言を行っています。

例えばグループ内の人材開発・育成については、経営層が強いリーダーシップを持って組織の変革を牽引し、人材の開発・育成を行うことが必要であると、以前から言い続けています。グループを挙げた人材開発・育成に関しては、それに真摯に取り組もうとする姿勢は強く感じられるのですが、研修プログラムや教育機関の整備といった枠組みの整備が優先され、上司が自らの責任で部下の育成にコミットするような風土の醸成が遅れているような印象があります。前者はもちろん大切なことではありますが、今後は後者のような、事業現場での人材育成が自律的に進んでいく風土の醸成に、より一層の注力が必要だと思います。DX戦略も重要な施策の一つとして取り組まれていますが、今後の課題は、具体的なロードマップを社内外に示すこと、また効果測定をしっかりと行い、状況の見える化を図ることにあります。国内外での事業投資にかかる投資判断

やモニタリングについては、以前と比べて大きく改善していると見る社外役員もいますが、投資をすること自体が目的化してしまっているように見える部分が随所にあります。言うまでもなく、投資は将来の企業価値向上のための手段です。このことを十分に意識して、より適切な情報に基づく投資判断をすることや、目論見通りの投資リターンを確保するための人材配置やモニタリング体制の整備を進めることが何よりも重要です。また情報開示については、真摯に取り組む姿勢は評価できますが、常に情報の受け手のニーズに配慮する努力が必要です。情報の受け手が今、何を知りたいのかを見定めた上で、当社として何を開示すべきかを検討する必要があります。

取締役会の議論のスピード感は向上さらに工夫を求めていく

取締役会実効性評価のアンケートは、当社のガバナンスが機能していることを示していると考えます。アンケートの結果を見ると、社外取締役が行った評価は、すべての項目で社内取締役が行った評価を下回っています。この結果からは、社外役員が厳しい目で社内役員(執行責任者)を監督していることが読み取れます。取締役会での議論は、以前と比べればスピード感が重視されるようになりましたが、同じ議論が繰り返されるような部分も散見され、工夫の余地が残されています。私自身は社外取締役として、当社の経営を監督し、透明性と責任を確保しつつ、企業価値の最大化と持続可能な成長を促していくつもりです。



社外取締役メッセージ

**モスの
最大のファンとして
時には
最良のクレーマーとして**

取締役(社外取締役)
小山 薫堂



社外取締役への 選任にあたって

2024年6月、モスフードサービスの社外取締役に就任しました。

モスバーガーは学生時代から大好きで、モスの長年のファンということもあり、モスフードサービスの社外取締役として当社の経営に参画できることを、とてもうれしく思っています。

モスグループは、社会やさまざまなステークホルダーに対して誠実に対応する企業であるというイメージを持っています。例えば国内モスバーガー事業に関して言えば、店舗などで商品を購入されるお客様のことを思いながら、重要なパートナーでもある加盟店オーナーの方々にも配慮することが重要で、両者のバランスをとることも含め、そこには難しさもあるのではないかと思います。

私自身はこれまで放送作家として、人々に幸福感を感じていただける、笑顔になっていただけるようなテレビ番組づくりなどに、長年携わってきました。ただし、放送作家として社会を変えていくことは、自分ひとりの力だけでは到底できないという考え方から、放送作家事務所を設立し、いまでは仲間とともに事業として取り組んでいます。

社会を変えたいという思いは、常に私の頭の中にはあります。未来を変える人材を育てたいという思いで大学教育にも携わり、また地域の魅力を発掘・発信していくことで地域社会を豊かにしたいという思いもあり、自治体が展開するプロジェクトアドバイザーの仕事もし

ています。

日本の「食」の可能性にも大きな期待を寄せています。2012年のダボス会議で、私は「JAPAN NIGHT」というイベントをプロデュースしました。そこで実感したのは、日本の「食」が世界に通用するコンテンツになるということです。だから私は「日本生まれのモスバーガー」も世界に通用すると思っています。

モスが生み出す、 社会の幸福量を増やしていく

当社の社外取締役としては、株主をはじめとするステークホルダーの期待に応えるために、経営や業務執行について適切に監督していくのはもちろんのこと、自分自身の感性やスキルを生かし、お客様や加盟店オーナーの方々が笑顔になるようなさまざまな企画のアイデアについても具体的に提案したいと考えています。これにより、これまで以上にモスのファンを増やすこと、モスのブランド価値を向上させること、さらにはモスが社会の幸福量を増やすことにも貢献したいと思っています。

今後は、時にはモスの最大のファンとして、また時には最良のクレーマーとして、中村社長や当社の経営を支え、モスグループのさらなる企業価値の向上に貢献したいと考えています。

モスの最大のファンとして、時には最良のクレーマーとして、モスの経営を支え、モスグループのさらなる企業価値の向上に貢献したいと考えています。

コーポレート・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。」の意味を込めており、人間と社会を切り離すことができないひと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様、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様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様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、株主の皆様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

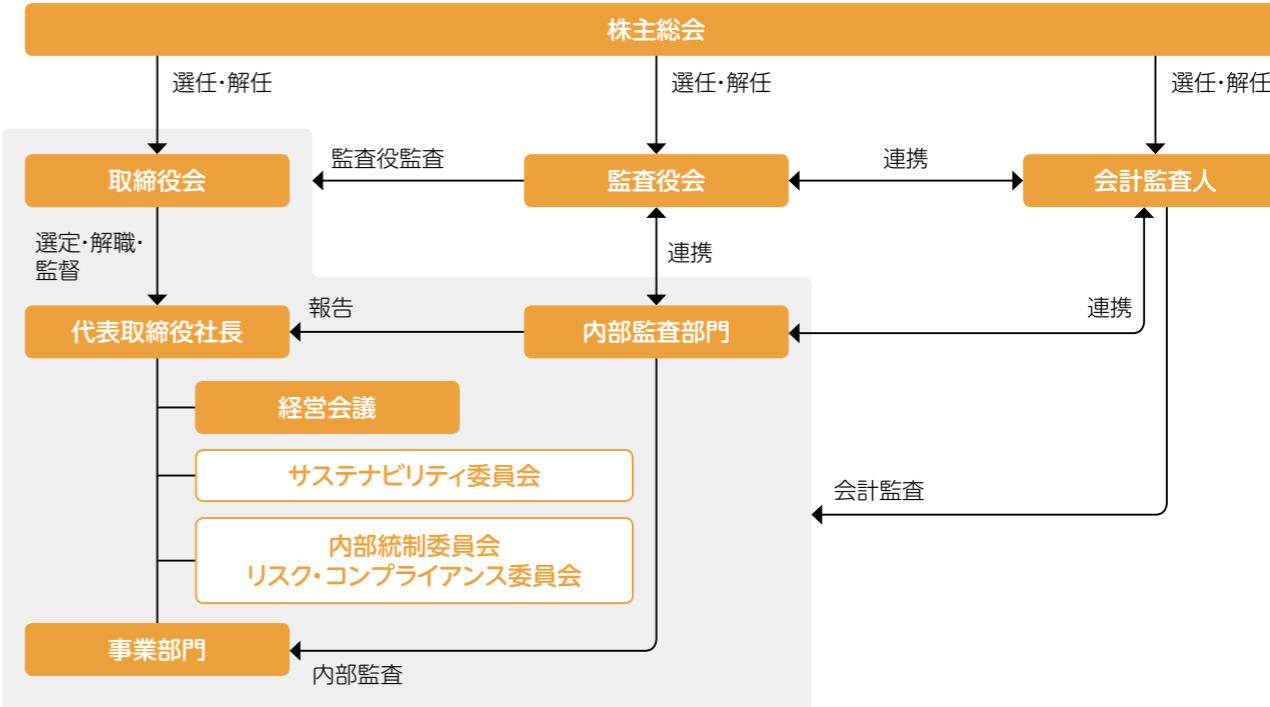
ホルダーの皆様との建設的な対話の促進により、中長期的な企業価値・株主価値の向上を実現するために、より良いコーポレート・ガバナンスをさらに追求していきます。

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任せ、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
監査役の人数	4名
うち、社外監査役の人数	2名
会計監査人	有限責任 あづさ監査法人

コーポレート・ガバナンスの体制の概要



ガバナンスの詳細は
WEBサイトをご覧ください。





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上、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、定例の会議や隨時の情報交換を行うことなどにより、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な案件に関する検討・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週1回以上行っています。

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原則年4回開催しています。取締役社長が委員長となり、取締役5名、常務・

上席執行役員による委員とともに、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、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・検討を行っています。

内部統制委員会

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、独立的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

取締役会は、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・評価を審議した上で、その結果の概要を開示しています。

2023年度の評価を実施するにあたっては、透明性を確保し当社のコーポレート・ガバナンス体制を客観的に把握するため、アンケート設計・回答集計・とりまとめについて第三者機関を活用し、集計結果に基づく分析・評価結果を取締役会で報告の上、今後の取り組みについて議論しました。

アンケートの各項目で肯定的な回答が大部分を占め、特に社外取締役の機能発揮、内部統制システムに

対する運用状況の監督などに関しては、高い評価が確認されました。また、前回の課題認識に対する取り組みについても改善を評価する意見が複数確認され、現状のコーポレート・ガバナンス体制を踏まえた当社取締役会の実効性は確保・向上しているものと評価されました。

その一方で、前年の課題認識に対するさらなる取り組みの強化を含め、経営監督の強化、戦略議論の拡充、後継者計画に対する監督の強化などについて、一定の課題認識を有する事項も確認されました。

分析・評価の結果から抽出された上記の課題認識について取り組みを行うことで、改善に向けてのPDCAサイクルを回してさらなるコーポレート・ガバナンスの向上を図ります。

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上で、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・活動を生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
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たくことで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。
小山 薫堂	複数の事業会社の経営、放送作家、脚本家、地方自治体のプロジェクトアドバイザー、大学の副学長、湯道文化振興会の代表理事などさまざまな経験と幅広い知見を有しています。これらの経験を生かし、実践的・多角的な視点から当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただくことを期待し、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、以下の通りです。

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		
取締役 (社外取締役を除く)	139	77	61	-	6
監査役 (社外監査役を除く)	27	27	-	-	2
社外役員	31	31	-	-	6

* 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

業績連動報酬は業績連動報酬及び業績連動型株式報酬から構成されています。

業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標(KPI)を反映した金銭報酬とし、各事業年度の連結売上高、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益及び各取締役の個人目標等(各事業本部を管掌する取締役は、管掌事業本部の目標を含む)に対する達成度合いに応じて、任意の諮問機関である独立役員会の答申を踏まえ、取締役会においてその支給額を決定しています。目標となる業績指標とその値は、中期経営計画と整合するよう各事業年度ごとに設定し、適宜、環境の変化に応じて、独立役員会の答申を踏まえ、見直しを行っています。

業績連動型株式報酬は、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としています。株主価値との連動性を高めるため、取締役に対し各事業年度における職責に応じてポイント(以下「付与ポイント」)を付与し、また、会社業績との連動制を高めるため、付与ポイントの一定割合は、中期経営計画終了後、自己資本利益率(ROE)及びESGなどの目標*達成度などに応じて、付与ポイントの合計に対して

*ESGなどの目標：①CO₂排出量削減、②プラスチック使用量削減



加算または減算され、取締役退任時に付与されたポイント数の累積値に相当する当社株式を、信託を通じて無償で交付することとしています。

経営陣のスキルマトリックス

氏名	当社における地位	期待される役割・専門性						
		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	常務執行役員	●	●	●				
福島 竜平	常務執行役員	●				●	●	
太田 恒有	上席執行役員	●	●					
笠井 洋	上席執行役員	●		●				
安藤 芳徳	上席執行役員	●	●	●				
中山 勇	社外取締役	●	●	●				
小田原 加奈	社外取締役	●		●			●	●
小山 薫堂	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識・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。

リスクマネジメントとコンプライアンスの推進

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、重大な食品安全事故、甚大な被害が生じた災害等)の危機対応を行っています。

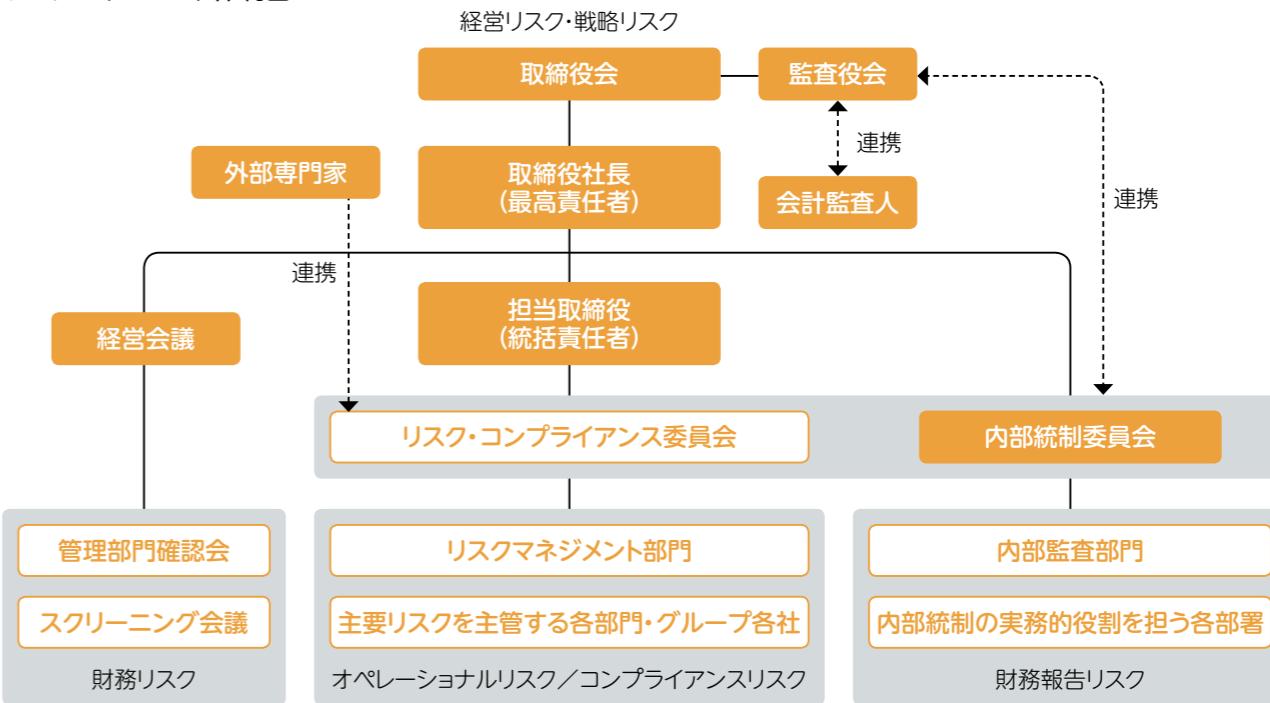
また、重要な投融資、新規事業投資等については、取締役社長及び常務・上席執行役員で構成する経営会議の下に設置した管理部門確認会及びスクリーニング会議において、事前に資本・リスク・収益のバランスに関する分析を行った上で取締役会に付議する体制を構築しており、これによって財務リスクのマネジメントを行っています。具体的には、取締役会の付議書には、資本コストと比較した投資額とその回収期間、想定されるリスクとその対処方法を明記することになっており、取締役会はリスク選好とリスク許容度(許容可能なリスクの特

定とその水準)を明確にした上で付議議案を決裁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。

オペレーションリスク、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等に関してはリスク・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に対し「モスグループ行動規範」について「読む日」を毎年定め、その周知徹底を図っています。役員・社員を対象にコンプライアンス研修を実施し、2023年度は、ハラスマント防止をテーマに、対象者全員が受講しています。同時にコンプライアンスに関する意識調査も行い、その効果を検証した上で、翌年度の活動に役立てる仕組みになっています。

リスクマネジメント体制図



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。サプライチェーン全体をマネジメントするこのシステムは毎年見直しを行い、事業の多様化、社会情勢、お客様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、お客様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、お客様と従業員の安全管理を徹底。自然災害や感染症など緊急時においては、店舗の営業中止、継続等に関する基準を設定し、迅速に対応できる体制を整備、強化
	人事労務リスク	労働基準法などの法令・条例違反、ハラスマント、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、専門性の高い人材の中途採用、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」に基づく健康的で働きがいのある環境の整備
	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」について「読む日」を毎年定め、その周知を徹底。役員・社員を対象に、ハラスマ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。2023年に新たに海外子会社のローカルスタッフ対象のグローバルヘループラインを設置
	サプライチェーンリスク	自然災害やパンデミック、政治的不安や地域紛争、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に計画通り供給できないなど	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/yoho_pdf/S100TSH4/00.pdf

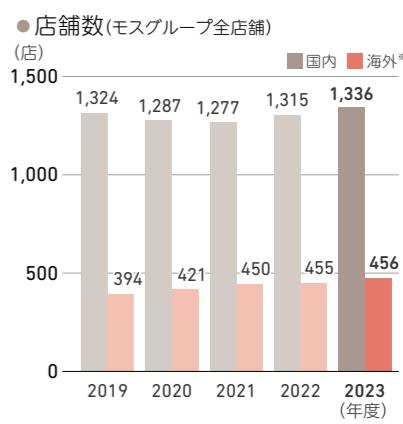
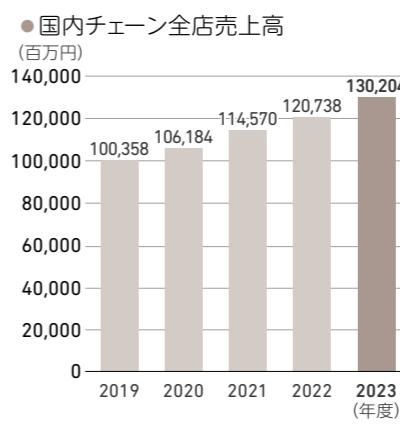
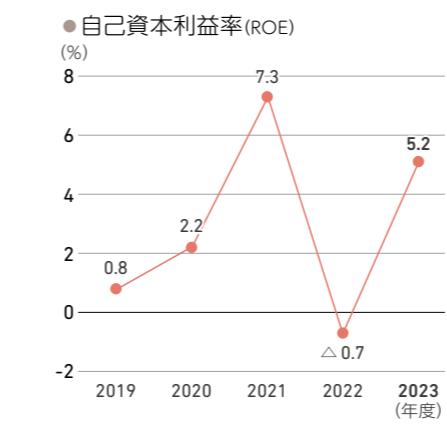
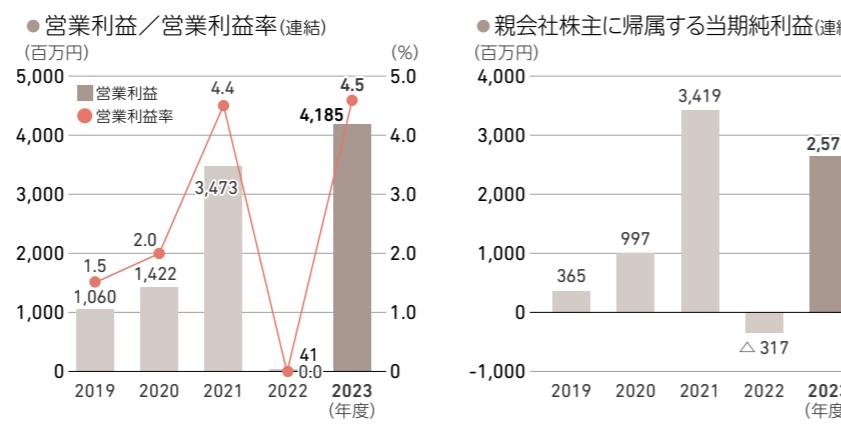
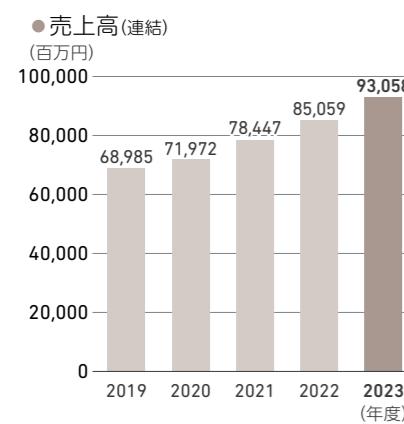


11力年財務サマリー(連結) 主要財務データ

決算期(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
損益状況(単位:百万円)											
売上高 ^{*1}	65,329	66,310	71,113	70,929	71,387	66,264	68,985	71,972	78,447	85,059	93,058
国内モスバーガー事業	—	—	—	—	—	—	55,118	59,098	63,407	66,713	73,380
海外事業 ^{*2}	—	—	—	—	—	—	10,305	10,575	12,697	15,634	16,813
その他飲食事業	—	—	—	—	—	—	2,794	1,495	1,473	1,792	1,838
その他の事業	—	—	—	—	—	—	766	803	869	919	1,026
営業利益	2,157	1,554	3,824	4,663	3,734	517	1,060	1,422	3,473	41	4,185
経常利益	2,378	1,523	4,011	4,892	3,911	724	1,232	1,427	3,634	356	4,392
親会社株主に帰属する当期純利益	1,744	672	2,284	3,050	2,385	△907	365	997	3,419	△317	2,573
財務状況(単位:百万円)											
総資産	53,207	55,301	57,655	61,589	61,834	60,588	64,348	64,827	69,602	74,479	79,711
純資産	41,350	42,376	43,803	46,140	47,950	45,460	45,100	45,338	48,576	48,091	52,086
有利子負債	1,000	1,159	977	2,590	1,894	2,968	5,757	5,271	3,993	7,607	7,180
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	4,648	4,103	5,069	5,379	5,096	837	5,661	4,399	10,449	1,422	10,160
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,612	△4,938	△3,514	△4,579	△3,387	△2,217	△401	45	△798	△2,974	△2,135
財務活動によるキャッシュ・フロー	△981	△859	△1,047	731	△1,665	184	△2,465	△2,719	△3,825	611	△3,944
フリー・キャッシュ・フロー	1,036	△835	1,555	800	1,709	△1,380	5,260	4,445	9,650	△1,552	8,024
1株当たり情報(単位:円)											
1株当たり当期純利益	56.58	21.82	74.12	98.94	77.39	△29.43	11.84	32.34	110.91	△10.31	83.45
1株当たり純資産	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	1,680.16
1株当たり配当金	22.00	22.00	24.00	26.00	28.00	28.00	28.00	22.00	28.00	28.00	28.00
経営指標(単位: %)											
自己資本比率	77.5	76.5	75.8	74.6	77.3	74.8	69.8	69.6	69.4	64.3	65.0
自己資本利益率(ROE)	4.3	1.6	5.3	6.8	5.1	△2.0	0.8	2.2	7.3	△0.7	5.2
総資産経常利益率(ROA)	4.6	2.8	7.1	8.2	6.3	1.2	2.0	2.2	5.4	0.5	5.7
配当性向	38.9	100.8	32.4	26.3	36.2	—	236.5	68.0	25.2	—	33.6

※1 セグメント別の売上高は、現在のセグメント区分での表示が可能な年度について記載

※2 海外事業の売上高・店舗数は関係会社の会計年度に合わせ各年12月末現在の実績を記載





決算の概要

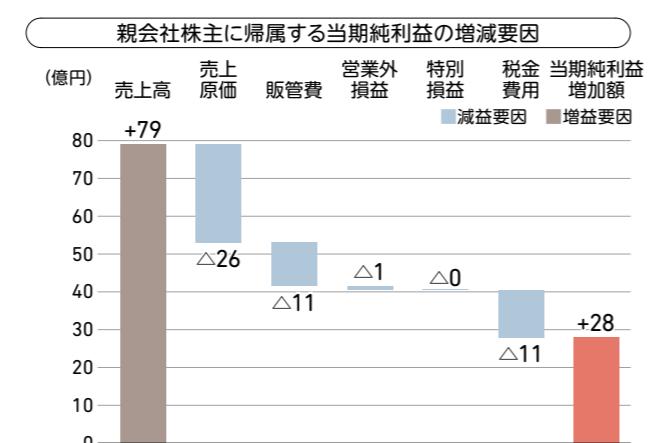
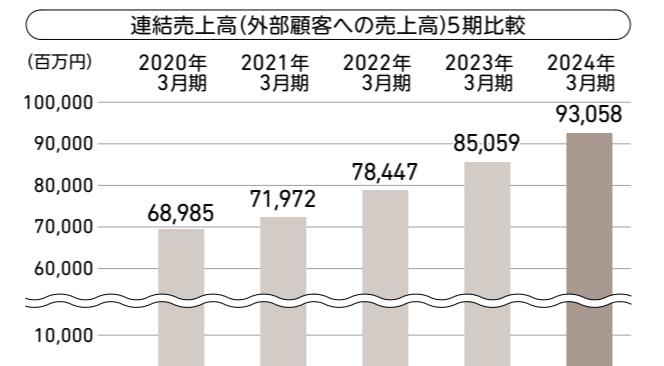
2024年3月期の財務分析

概況

国内モスバーガー事業では、前年度に実施した価格改定や店舗数の増加、キャンペーン商品の好調による売上増で各種コストの上昇分を吸収したほか、全社的に費用対効果を意識することで販管費の抑制を徹底し、利益の改善に取り組みました。海外事業では、コロナ後の人流の変化に対応すべく、既存店の強化に努めるとともに、不採算店舗の閉店や本社経費の抑制等、収益性の改善に取り組みました。

また、ESGの観点から当社グループのマテリアリティ(重要課題)を、①食と健康、②店舗と地域コミュニティ、③人材育成と支援、④地球環境の4つに定め、事業活動を通じて社会に向けた価値創造に取り組んでいます。

これらの結果、当連結会計年度の連結業績は、売上高930億58百万円(前年度比9.4%増)、営業利益41億85百万円(同41億44百万円の増益)、経常利益43億92百万円(同40億36百万円の増益)となり、最終損益は主に投資有価証券売却益が増加した一方、減損損失の増加及び利益の増加に伴い税金費用が増加したこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は25億73百万円(前年度は親会社株主に帰属する当期純損失3億17百万円)となりました。



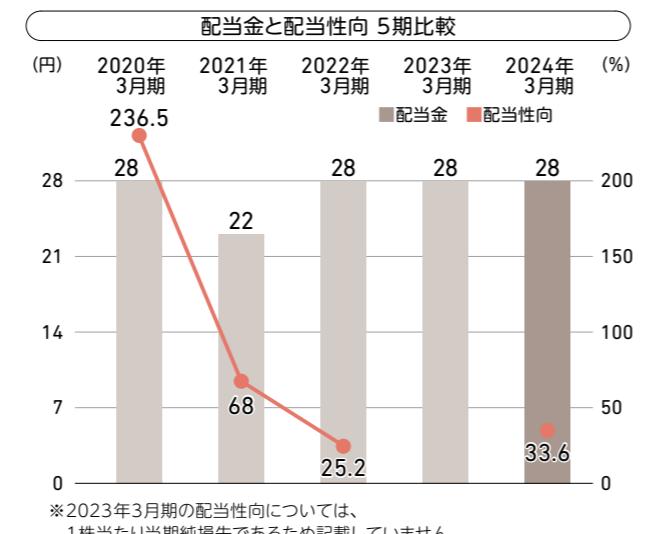
主な内訳

- 売上高：国内モスバーガー事業+66 海外事業+11 その他飲食事業+0
- 売上原価：原価率△1.8%
- 販管費：販管費率△2.6%：給料手当+5 減価償却費+2 販売促進費△3 支払手数料+1 家賃地代+2
- 営業外費用：持分法投資損失+0.3
- 特別利益：投資有価証券売却益+7 助成金収入△4
- 特別損失：減損損失+6(国内+2 海外+3)

株主還元方針・配当

当社は、株主の皆様への積極的な利益還元を経営の重要な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。配当性向30%を目標に、DOE(株主資本配当率)も参考しながら業績向上に合わせて配当額自体も増やし、株主還元を強化していく考えです。

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。



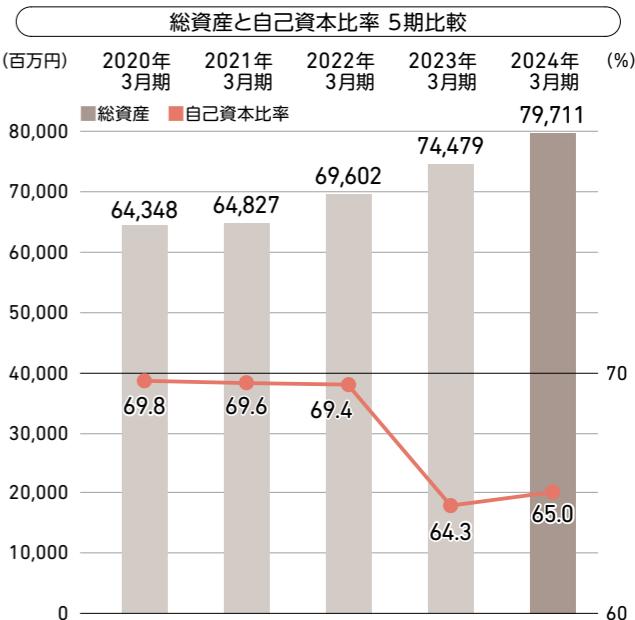
財務状況

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52億32百万円増加し、797億11百万円となりました。流動資産は前連結会計年度に比べ40億2百万円増加し、固定資産は12億30百万円増加しています。流動資産が増加した主な理由は、現金及び預金が増加したこと及び売上の増加により売上債権が増加したことによるものです。固定資産が増加した主な理由は、時価の変動等によって投資有価証券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12億36百万円増加し、276億25百万円となりました。この増加の主な理由は、買掛金及び未払法人税等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39億95百万円増加し、520億86

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64.3%から当連結会計年度末は65.0%と0.7%増加しています。



キャッシュ・フローの状況

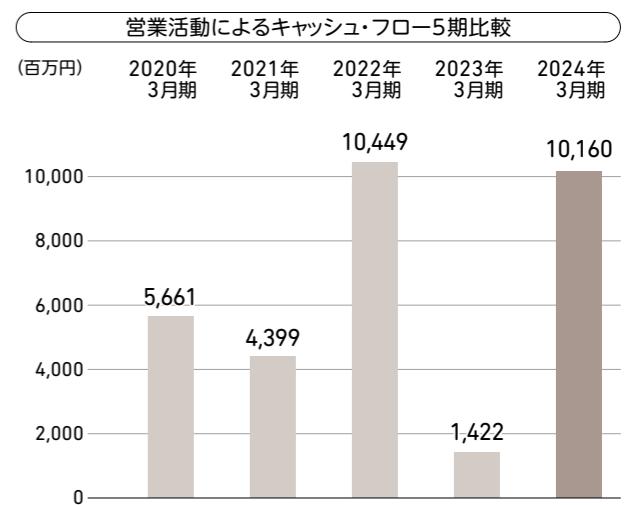
当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、営業活動によるキャッシュ・フロー101億60百万円、投資活動によるキャッシュ・フロー△21億35百万円、財務活動によるキャッシュ・フロー△39億44百万円等により、前連結会計年度末に比べ41億24百万円増加し、231億55百万円(前年度比21.7%増)となりました。

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減少により資金が増加したため、前連結会計年度に比べ87億38百万円増加し、101億60百万円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー 主として、出店等に伴い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一方で、有形固定資産の売却による収入の増加及び無形固定資産の取得による支出の減少によって資金が増加したため、前連結会計年度に比べ8億38百万円増加し、△21億35百万円となりま

した。

財務活動によるキャッシュ・フロー 主として、前年度に実施した設備投資のための長期借入れによる収入の減少及び長期借入金の返済による支出の増加により資金が減少したため、前連結会計年度に比べ45億56百万円減少し、△39億44百万円となりました。





企業・株式情報(2024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.
設立	1972年7月21日
資本金	114億1,284万円
本社所在地	〒141-6004 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower 4階
従業員数(連結)	1,410名

外部からの評価



多様で柔軟な働き方への改革を通じ、人材を最大限活用するとともに生産性革命に挑む先進企業を選定する第7回日経スマートワーク経営調査において、★3に認定されました。



経済産業省と日本健康会議が共同し、特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に、2020年から5年連続で認定されました。



企業や都市の気候変動への取り組みなどを評価する、英国を拠点とした国際NGO「CDP」の気候変動調査にて、2023年度のスコアがB+評価へとランクアップしました。

レポート概要

『MOS REPORT(モスグループ統合報告 2024)』は、経営戦略や事業概況とともに、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います。株主や投資家の皆様をはじめ就職活動中の学生や、モスのキャスト(パート・アルバイト)など、どなたにとってもわかりやすく、投資家が求める専門性の高い情報も網羅できるように努めました。当グループの経営基盤である、さまざまなステークホルダーの皆様にご活用いただければ幸いです。

参考ガイドライン

- Value Reporting Foundation(VRF)
- 国際統合報告フレームワーク
- 経済産業省「価値協創ガイドンス」

上場市場	東京証券取引所プライム市場
証券コード	8153
株式公開日	1985年11月
発行可能株式総数	101,610,000株
発行済株式総数	32,009,910株
単元株式数	100株
株主数	45,911名

日経SDGs経営調査



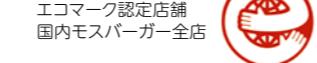
SDGsを経営と結びつけることで、事業を通じて社会・経済・環境の課題解決に取り組み、企業価値向上につなげている企業を評価する日経SDGs経営調査において、★3に認定されました。

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。当社は最高位である3つ星(3段階目)の評価でした。

エコマーク「飲食店」認定



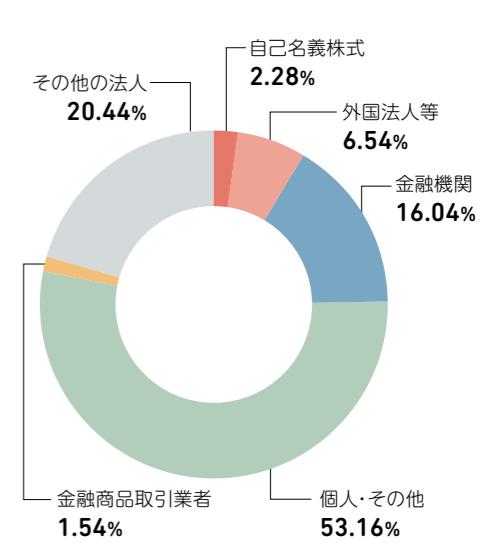
国内モスバーガー全店は、公益財団法人日本環境協会エコマーク事務局が制定するエコマーク商品類型No.505「飲食店 Version1.2」において、エコマーク認定を受けています。

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	2,836	9.07
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
株式会社ニッパー	1,214	3.88
日本生命保険相互会社	1,209	3.87
株式会社日本カストディ銀行	920	2.94
山崎製パン株式会社	718	2.30
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	385	1.23
JP MORGAN CHASE BANK 385781	375	1.20
モスフードサービス協力会社持株会	319	1.02

※当社は、自己株式731千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



株主の3つの特典

① 株主優待券

保有株式数に応じて、全国のモスグループ店舗^{※1}で利用できる株主優待券を年2回受け取れます。

② 年2回の配当

お手持ちの株数に応じた配当金(中間・期末の年2回)を受け取れます。

③ 経営への参加

モスの定期株主総会(毎年6月下旬)へご出席いただき、重要な決議事項について議決権行使することで、会社経営に参画できます。また、経営姿勢や経営戦略をご理解いただくために、株主総会とは別に、当社の役員及びメンバーが株主と直接対話する取り組みである「株主様懇談会」などを開催しています。



モスのIR情報についてはこちら

保有株式数	継続保有3年未満株主	継続保有3年以上株主 ^{※2} (長期保有株主優遇制度対象)
100株以上300株未満	年間2,000円分 (500円×2枚を年2回)	年間3,000円分 (500円×3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)	年間8,000円分 (500円×8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)	年間12,000円分 (500円×12枚を年2回)
1,000株以上	年間20,000円分 (500円×20枚を年2回)	年間22,000円分 (500円×22枚を年2回)

株主優待券 その他の特長

- 株主優待券はミスタークリーナー店舗(一部店舗除く)でご利用いただけます。
- 株主優待券は、モスバーガー店舗のレジにてモスカードのMOSポイント^{※3}に交換することができます(券面記載の使用期限内に限る)。

※1 モスグループ店舗：モスバーガー、モスプレミアム、モスド、マザーリーフ、カフェ 山と海と太陽、あえん

※2 毎年3月末日及び9月末日の当社株主名簿

同一株主番号で7回以上連続して記載または記録され、かつ同期間の保有株式数が継続して100

株主の方

株主の方