

株式会社 モスフードサービス

〒141-6004
東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower 4階

お問い合わせ：

会長・社長室 社会共創(SDGs)グループ
TEL 03-5487-7344 FAX 03-5487-7340
<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を伝えられるよう配慮した見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。



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



この冊子の印刷には、グリーン電力を一部(700kWh)使用しています。



MOS REPORT

モスグループ統合報告 2020

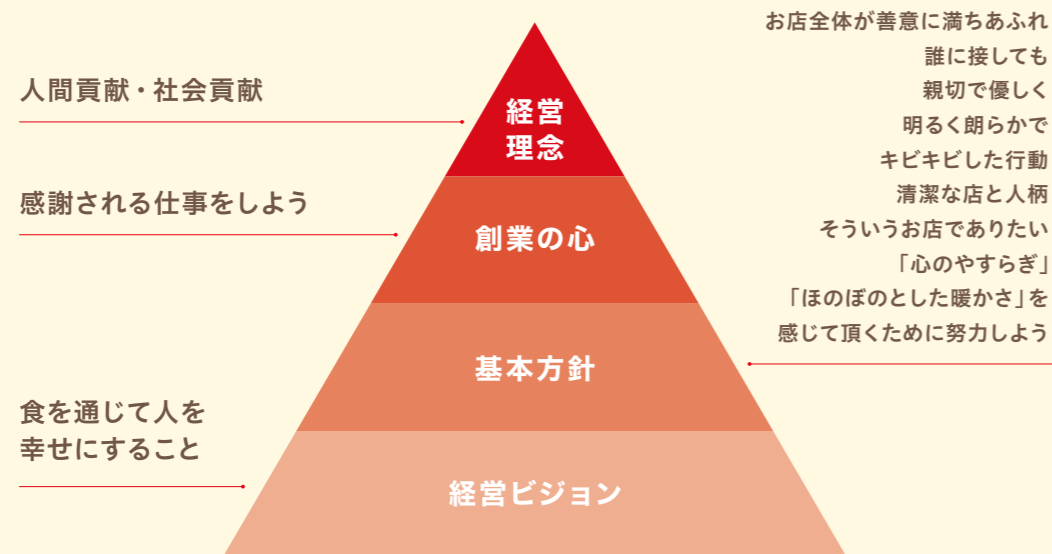
いつまでも変わらない、モスグループの原点

モスの心

モスには創業当初から大切にしている考え方があります。

これらはモスグループで働くすべての人の指針であり、

時代が流れても変わらない「モスの心」です。



表紙について

表紙は、モスバーガー烏山店[東京都]にご協力いただき、撮影しました。掲載されている絵画は、「まちごと美術館cotocoto」の作品です。「まちごと美術館cotocoto」とは、障がいがある方のアート作品のレンタル事業を通じて、人と社会・人と人との関係をよりやさしく結び、街全体が色とりどりの感性にあふれることを目指し、活動を行っている任意団体です。モスでは、2016年からこの事業に賛同し、毎年新潟県内のモスバーガー店舗にて、「新潟MOSごと美術館」を開催しており、2019年度はさらに東京都でも「東京MOSごと美術館 2019」を開催しました(P41参照)。モスグループはこれからも、すべての人がやさしくつながる社会を目指して、事業を行ってまいります。

【掲載作品】

- 表紙左から、堀井 銀次様「チューバ2」、小田 潤様「ハンバーガー」、西須 奈津子様「無題」、新井 里沙様「かき・みかん・りんご」、塚田 修二様「ひまわり」
- 裏表紙左から、小田 潤様「HARD OFFエコスタジアム」、しゅんすけ様「くさやのなかまたち」



CONTENTS

モスグループの価値創造ストーリー

- 1 モスの心／表紙について
- 3 モスグループのいま
- 5 モスグループのあゆみ
- 7 モスグループの価値創造モデル
- 9 社長メッセージ

モスグループの事業戦略

- 13 2019-2021年度 中期経営計画
- 15 モスバーガー事業(国内)
- 17 モスバーガー事業(海外)
- 18 その他飲食事業

モスグループのマテリアリティ

- 19 マテリアリティの特定
- 21 モスグループの取り組みとSDGsとの関連
- 23 マテリアリティ 1 健康に寄与する食の提供
- 25 マテリアリティ 2 地域に密着した店舗運営
- 27 マテリアリティ 3 働き方改革
- 29 マテリアリティ 4 環境負荷の低減

モスグループのESG

- 31 モスグループのESG
- 33 環境とともに
- 35 お客さまとともに
- 37 メンバーとともに
- 39 加盟店とともに
- 41 地域社会・行政とともに
- 43 取引先とともに
- 44 株主とともに
- 45 コーポレートガバナンス
- 48 社外取締役メッセージ
- 49 役員一覧

財務・非財務データ

- 51 財務方針について
- 52 モスグループの新型コロナウイルス感染症対策
- 53 主要財務データ
- 55 非財務ハイライト
- 57 企業・株式情報



編集方針

「MOS REPORT(モスグループ統合報告 2020)」は、統合的コミュニケーションツールとして発行しました。ステークホルダーの皆さまとの活動を紹介する従来のコミュニケーションレポートから、財務やESG(環境・社会・ガバナンス)の方針、事業戦略などを加え、モスグループの成長ストーリーを統合報告書として紹介しています。当社グループの経営基盤であるすべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループの理解促進のためにご活用いただければ幸いです。また、当社WEBサイトでは、より網羅的かつ詳細な情報を掲載しています。併せてご覧ください。

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

報告対象組織

株式会社モスフードサービス及びモスバーガーチェーン(本部・直営店・加盟店)。ただし、モスバーガー以外の事業やグループ会社の一部についても報告しています。本レポートをお読みいただく際は、右図をご参照ください。
※ 本レポート中の役職は現職で掲載しています。

報告対象期間

2019年度(2019年4月1日~2020年3月31日)を主たる報告対象期間としていますが、2020年度以降の継続的な活動や将来の目標も報告しています。

見通しに関する注意事項

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

発行 2020年8月

企業サイトはこちら
をご覧ください。



モスグループ

株式会社
モスフード
サービス

グループ会社
国内、海外の
子会社及び
関連会社

モスバーガーチェーン

本部 直営店 加盟店

モスグループのいま



モスグループは、創業以来「人間貢献・社会貢献」という経営理念のもと、事業を展開してきました。これまでの取り組みや現在の実績につながるさまざまなデータや情報を、「モスグループのいま」としてご紹介します。



モスバーガー国内店舗数

47都道府県
で1,285店



モスバーガー海外店舗数

9つの国と
地域で394店



(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)

キャスト数

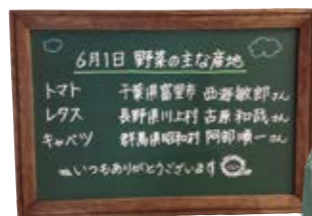
約25,000名

(国内全店、推計値)

生鮮野菜の国産比率

100%

(国内モスバーガー及びモスカフェ)



つくりたてのおいしさを届けたい

創業以来

アフター
オーダー方式で提供



モスの食育プログラム参加人数

のべ
46,295名

(2005~2019年度累計)



国内モスバーガー来客者数

のべ
9,256万組

(2019年度)

国内チェーン全店 売上高

100,358百万円

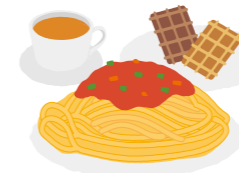
(2019年度)



その他飲食事業店舗数

39店

(モスクラシック、モスプレミアム、モスド、マザーリーフ、ミアクッチーナ、あえん、シェフズブイ、グリーングリル)



エコマーク「飲食店」認定

モスバーガー・モスカフェ

国内全店

(6つの評価カテゴリーすべてで認定)



エコマーク認定店舗

人気No.1メニュー“モスバーガー” 創業からの累計販売個数

12億8,900万個

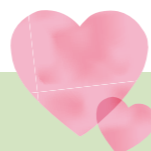
(推計値)



障がい者雇用率

2.80%

((株)モスフードサービス及び国内グループ会社)



店舗内完全禁煙化達成率

国内モスバーガー

100%



モス連携ホストタウン自治体数

「beyond2020プログラム」における

122自治体



※ 多様性や国際性に配慮した文化活動・事業を内閣官房東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会推進本部事務局が「beyond2020プログラム」として認証し、日本文化の魅力を国内外に広く発信し、共生社会、国際化につながる、次世代に誇れるレガシーを創出していく取り組みです。

※ 特に明記していない数値に関しては、2020年3月31日現在のものです。

モスグループのあゆみ

1972年に東京都の成増でモスバーガー1号店をオープンさせて以来、「人間、自然への限りない愛情」を根幹に、事業を展開してきました。モスグループはこれからも、日本生まれのハンバーガーショップとして、企業価値を向上させていきます。

事業のあゆみ



1972(創業)

- モスバーガー1号店「成増店」[東京都]オープン

1973

- モスバーガーFC1号店「新瑞店」[愛知県]オープン

1986

- 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

1991

- 台湾にモスバーガーがオープン

1993

- シンガポールにモスバーガーがオープン

1996

- 株式を東京証券取引所市場第一部に上場

1999

- 「Mother Leaf(マザーリーフ)」、「四季の旬菜料理 あえん」オープン

2006

- 香港にモスバーガーがオープン

2007

- タイにモスバーガーがオープン

2008

- 株式会社ダスキンと資本・業務提携契約を締結
- インドネシアにモスバーガーがオープン

2010

- 中国・福建省にモスバーガーがオープン
- ミスタードーナツとのコラボレーションショップ「MOSDO!(モストド)」オープン
- カフェタイプ店舗「モスカフェ」オープン

2011

- オーストラリアにモスバーガーがオープン
- 「マザーリーフティースタイル」オープン

2012

- 韓国にモスバーガーがオープン

2015

- 「mia cucina(ミアクッチーナ)」、「玄米食堂あえん」、「MOS CLASSIC(モスクラシック)(現 MOS PREMIUM(モスプレミアム))」オープン

2019

- 「MOS PREMIUM(モスプレミアム)」と「マザーリーフティースタイル」の複合店舗オープン

2020

- フィリピンにモスバーガーがオープン

モスグループを支える根幹



1972(創業)

- 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)

1979

- 「愛のモスボックス」募金活動スタート。モスバーガー白楽店[神奈川県]の活動がきっかけとなり、全国の店舗に拡大

1980

- 「モスバーガー共栄会」発足

1995

- 全店舗でリユース食器の導入を推進

1996

- ホームページ開設と同時に、栄養成分情報を開示

1997

- 配送システムを業界初の試みである三温度帯一括配送に切り替え
- 協力産地で栽培する「モスの生野菜」を全店導入(新価値宣言)

2002

- アレルギー体質にも配慮した「モスキッズメニュー」の販売を開始(現在は「低アレルギーメニュー」として販売)

2003

- チェーンメンバーのための内部告発者支援窓口を開設(現 モスヘルプライン)

2004

- 「環境報告書2004」を発刊(現 MOS REPORT)

2005

- 食育基本法を背景に、独自の「モスの食育プログラム」を開始
- アレルギー・主要原産地情報をレシート用紙で提供
- 全国で「モスバーガーこども110番の店」登録推進開始

2006

- 農業生産法人(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。以降、全国で「モスファーム」を順次設立
- お持ち帰り用手提げ袋としてポリ袋に代わり、紙バッグを導入
- 森の町内会「間伐に寄与する紙」の使用開始
- 健康志向に配慮したフライオイルを全店で使用開始

- キザニア東京に「ハンバーガーショップ」出展

2010

- 補助犬受け入れ推進の意思表示として、店頭ステッカーの掲示を開始

2012

- 海外を含めたグループ全店舗の食品安全管理体制整備に向け、国内外食チェーンとして初めてISO22000認証を取得。認証範囲は本部の関連部門と(株)エム・エイチ・エス、直営店5店舗

2013

- LED照明の新看板を全店導入開始

2015

- インターネットで注文できる「モスのネット注文」サービスを全国で導入

2017

- 障がいのある方の雇用の拡大を目的とした(株)モスシャインを設立
- 国内モスバーガー及びモスカフェ全店でエコマーク「飲食店」認定を取得

2018

- (株)モスシャインが特例子会社の認定を取得

2019

- 東京オリンピック・パラリンピック推進本部事務局が推進する、「beyond2020プログラム」に賛同し参加
- ベトナム国立ダナン観光短期大学と提携し、ベトナム人材の育成・採用プログラム「ベトナム カゾク」開始

モスのダイレクト・コミュニケーション

モスは、ステーキホルダーとのダイレクト・コミュニケーション(直接対話)を大切にしています。経営トップ自らが皆さ一人ひとりのご意見をうかがい、真摯に受け止め、成長への糧として事業活動に取り入れています。

2009 株主との直接対話「株主様向けIR説明会(株主さま懇談会)」開催

2010 本社メンバーとの直接対話「ランチミーティング」開催

2011 お客さまとの直接対話「モスバーガータウンミーティング」開催

2012 協力農家との直接対話「モスバーガーHATAKEミーティング」開催

2015 店舗キャストとの直接対話「モスバーガーキャストミーティング」開催

2017 大学生との直接対話「モスバーガーキャンパスミーティング」開催

モスの「作品」の歴史

1972
(創業)

昔も今も人気No.1
モスバーガーの看板商品
“モスバーガー”発売



1973

日本のチェーン店で初!
和風バーガーの代表格
“テリヤキバーガー”発売



1987

世界初!
日本のコメ文化を救った
“モスライスバーガー”発売



2004

パンズの代わりにレタスで具材を
サンドした、衝撃のハンバーガー
“モスの菜摘(なつみ)”発売



2008

国産肉(牛・豚合挽き肉)
100%使用のハンバーグが特徴の
新定番商品“とびきりハンバーグサンド”
発売



2015

モス初! お肉を使わない
“ソイパティ”シリーズを発売



2020

原材料に動物性食材や五臓(ごくん)を
使用しない環境と身体にやさしい
“MOS PLANT-BASED GREEN
BURGER<グリーンバーガー>”発売



創業者 櫻田 慧の想い

創業者の櫻田は「どうせ仕事をするなら感謝される仕事があった」という理想に燃え、証券会社から独立しハンバーガーづくりに心血を注ぎました。商品を「作品」と呼んで、大切につくり、「その作品に最後に魂を入れるのはお店でつくる人である」という創業者の想いは、いまもモスで働く一人ひとりの心の中で生き続けています。



ステークホルダーの皆さまとともに創る

モスグループの価値創造モデル

「SDGs(Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標)」とは、2015年9月の「国連持続可能な開発サミット」において採択された、2030年までに地球規模で解決すべき17の目標と169のターゲットのことで、世界各国の政府はこの目標に合意しており、SDGsを達成するうえで、全産業の企業は重要なパートナーとして位置づけられています。モスグループは事業を通じて、SDGsの目標達成に貢献していきます。



社長メッセージ

人々の生活に欠かすことのできない

「食」を支える企業として事業を発展させることで、

「より良い未来づくり」に貢献していきます。

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



2019年度の振り返り

現中期経営計画の初年度となった2019年度の連結業績は、売上高689億85百万円(前年度比104.1%)、営業利益10億60百万円(前年度比204.9%)、経常利益12億32百万円(前年度比170.1%)と増収増益となりましたが、売上高はおもに計画以上の国内店舗数の減少により業績予想に対しては未達となりました。また、販売管理費は計画以下に抑制したものの、各段階での利益は売上高の未達の影響や計画外減損損失の計上などにより、業績予想に対して未達となりました。

2019年度の外食市場は、大型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、モスグループは、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現中期経営計画の初年度として、さまざまな施策にチャレンジしました。

中期経営計画の達成に向けた
さまざまな施策を実行

2019年度からスタートした3年間の現中期経営計画では、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。モスバーガー事業(国内)の収益性改善を最優先としながら、モスバーガー事業(海外)やその他飲料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主要戦略です。

モスバーガー事業(国内)では、既存店の成長が最大のテーマです。2019年4月には、プロダクトアウトからマーケットインへの転換を目的に、これまで別の組織であった「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 (モス ジャパン プライド)」シリーズの投入など、お客さまのニーズを起点とした新たな試みに積極的に挑戦しました。そのほか、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をはじめ、カフェ機能に特化した店舗、フードコートなど店舗形態に応じた商品開発も開始しました。2020年度は実験店を拡大し、さらに検証を重ねていく計画です。そ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、提供のスピードアップと省力化を実現する新しい厨房機器の開発など、店舗オペレーション改革にも積極的に取り組んでいきます。

モスバーガー事業(海外)では、引き続き新規の出店を加速しています。2020年2月には、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、前年度末から23店舗増加して394店舗となりました。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とともに、ベトナムでは、2020年度内に1号店出店を予定し、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取り組み「ベトナム カゾク」も開始しました。

その他飲食事業では、既存事業の自立運営と新たな付加価値の創造という方針のもと、「マザーリーフ」「ミアクッチーナ」など各業態店舗をモスバーガーに続くFCパッケージとして広域展開を進めるとともに、モスブランドを活かした事業展開として、日本航空株式会社とのコラボ「AIR MOS」や日清医療食品株式会社とのコラボ「みんなの日曜日」など、新たなビジネス領域への積極的な進出により、収益の多様化を図っています。

一方課題としては、モスバーガー事業(国内)における「立地に合わせた店舗づくり」をもっと強化してい

モスグループの価値創造ストーリー

なければいけない点が挙げられます。商圈としての世代交代をスピードアップするため、加盟店とともに全社プロジェクトとして組み直していきます。いずれにしましても、2020年度は中期経営計画の2年目として、当初計画した施策の継続が大前提です。2019年度末に発生した新型コロナウイルス感染症の影響による個別の施策の遅れについては、それぞれの事業の範囲内で対応していきます。

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症については、これまでに体験したことのない事態となっています。当社としましても、リスク・コンプライアンスグループでの情報収集やモニタリング、執行役員会などの情報共有を経て、2020年2月20日に対策会議(のちに対策本部に格上げ)を立ち上げ、「新型コロナウイルスに『かからない』『ひろげない』。一人ひとりができることを徹底しよう。」を当社グループの対策基本方針として、さまざまな対策を講じてきました。お客さまはもちろん、加盟店やメンバーとその家族、取引先の方など、あらゆる方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います。店舗においては、メンバー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はマスクの着用を全店で義務化しました。営業時間の短縮などは、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ました。本部メンバーに対しては、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に適用するなど、感染拡大防止に配慮した働き方を実践しました。今後も状況の変化に応じた施策を検討・実施していきます。

2019年度の業績への影響としては、新型コロナウイルス感染症が拡大した3月度において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、モスバーガー事業(国内)全体としては、ドライブ

スルーやネット注文、宅配などのテイクアウト需要を取り込んだことで、前年度の売上高はクリアしました。一方で店内飲食を主体とするカフェ・レストラン業態においては、大多数の店舗で休業なども余儀なくされるなど厳しい状況となりました。

2020年度の業績への影響としては、学校の休校や外出の自粛、商業施設の休業や営業時間短縮などによる売上の減少が見込まれます。今後のいわゆるウィズコロナ・アフターコロナでは、生活様式の変化、外食における新たな消費行動が進むと予想しています。その環境変化を的確に捉えた経営判断を行い、リスクをチャンスに変えるべく、施策を打ち出していく計画です。

具体的には、宅配やテイクアウトの強化、店舗オペレーションの見直し、IT技術の活用、新たな営業形態へのチャレンジ、外食以外の収益源の確保など、常に外部環境の変化に対応しながら、地域社会から愛され、必要とされる、なくてはならないチェーンであり続けたいと思っています。

サステナブル経営を実践するためのESGマテリアリティを特定

当社グループは、創業当時から経営理念を大切に、環境や健康、地域社会などに配慮した事業運営に力を注いできましたが、昨今の企業のESGに対する関心の世界的な広がりを受け、これまでの取り組みを改めて社会要請と照らし合わせ、ESGの観点からマテリアリティを特定し、モスグループの将来像を描き出し、サステナブルな企業であるための明確なビジョンを内外に示すことにしました。

特定した4つのテーマは、どれも食を提供する当社グループの持続的成長にとって非常に重要なものです。「健康に寄与する食の提供」は、「食を通じて人を幸せにすること」を経営ビジョンに掲げている当社にとっては欠かすことのできないテーマです。また当社は、地域密着を大切に、地域のことを一番理解されている加盟店の皆さまから、地域のお客さ

まにモスの価値を伝えていただく形をとっています。その意味で「地域に密着した店舗運営」はさらに強化していかなければならないテーマです。そして、飲食業はヒューマンビジネスといわれるとおりの人材がすべてです。メンバーが明るく健康でやりがいを持って働き、育っていくための「働き方改革」を進めなければなりません。最後に「環境負荷の低減」ですが、モス(MOS)の名前は、MOUNTAIN(山)、OCEAN(海)、SUN(太陽)の頭文字からできています。地球環境を大切にしながら事業を行うことは創業から続く私たちのDNAです。これら4つのマテリアリティにしっかりと取り組んでいくことでサステナブルな企業であり続けたいと考えています。

「モスの心」を指針としたSDGsへの貢献

当社グループは、2015年に国連サミットにおいて採択された「SDGs(持続可能な開発目標)」の考えに賛同し、事業活動を通じてSDGsへのより一層の貢献を目指しています。当社グループの事業活動は、SDGsの17の目標すべてに関わりがあります。目標が設定されたから取り組むのではなく、もともと当社グループが取り組んできたことがほとんどです。新たに特定したマテリアリティへの施策を中心として、一つひとつ着実に取り組んでいくことで、SDGsの目標達成に貢献していきます。例えば先の「ベトナム カゾク」は、ゴール4(教育)やゴール8(雇用促進)の達成に貢献できる施策です。

また、SDGsの目標は17個ですが、当社グループ独自の18番目の目標として、「モスの心」の一つである基本方針に登場する「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」という日本生まれ・日本育ちの当社らしい価値観を世界の人々に広げていくことも追加したいと思います。世界の目標に、当社グループ独自の目標をプラスする、こういったモスらしさも大切にしていきます。私たちが創業当時から取り組んでいることは、経営理念「人間貢献・社会貢献」の実現であり、それが世界平和にもつながっている、そう捉えて日々の業務を、お客さまの笑顔につなげていきたいと思っています。

ステークホルダーの皆さまへ

最後に、当社グループの最大の強みは、ステークホルダーの皆さまとともに価値を創造する強固なバリューチェーンです。当社グループは、社員やグループメンバーはもちろんのこと、数あるフランチャイズチェーンの中からモスを選んでもくださった加盟店の皆さまや生産者・生産委託先の方々、取引先や株主の方々など、「モスの心」を共有するステークホルダーの皆さまに支えられています。今後もステークホルダーの皆さまとともに価値を共有し、企業活動や経済活動の成果だけではなく、その先にある「より良い未来づくり」にも手を携えて臨みたいと思っただけのチェーンにしていきたいと考えています。

新型コロナウイルス感染症の拡大という危機は、一企業、一国家の枠をこえ人類全体が試されているともいえる事態です。新しい価値観も求められる中、私はいま一度、モスの存在意義と当社グループの使命を見つめ直し、環境の変化には迅速に対応しつつ、大切なものを守り続けていくためにあらゆる手を尽くしたいと考えています。すべてのステークホルダーの皆さまには本レポートを通じてご理解を深めていただき、より一層のご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

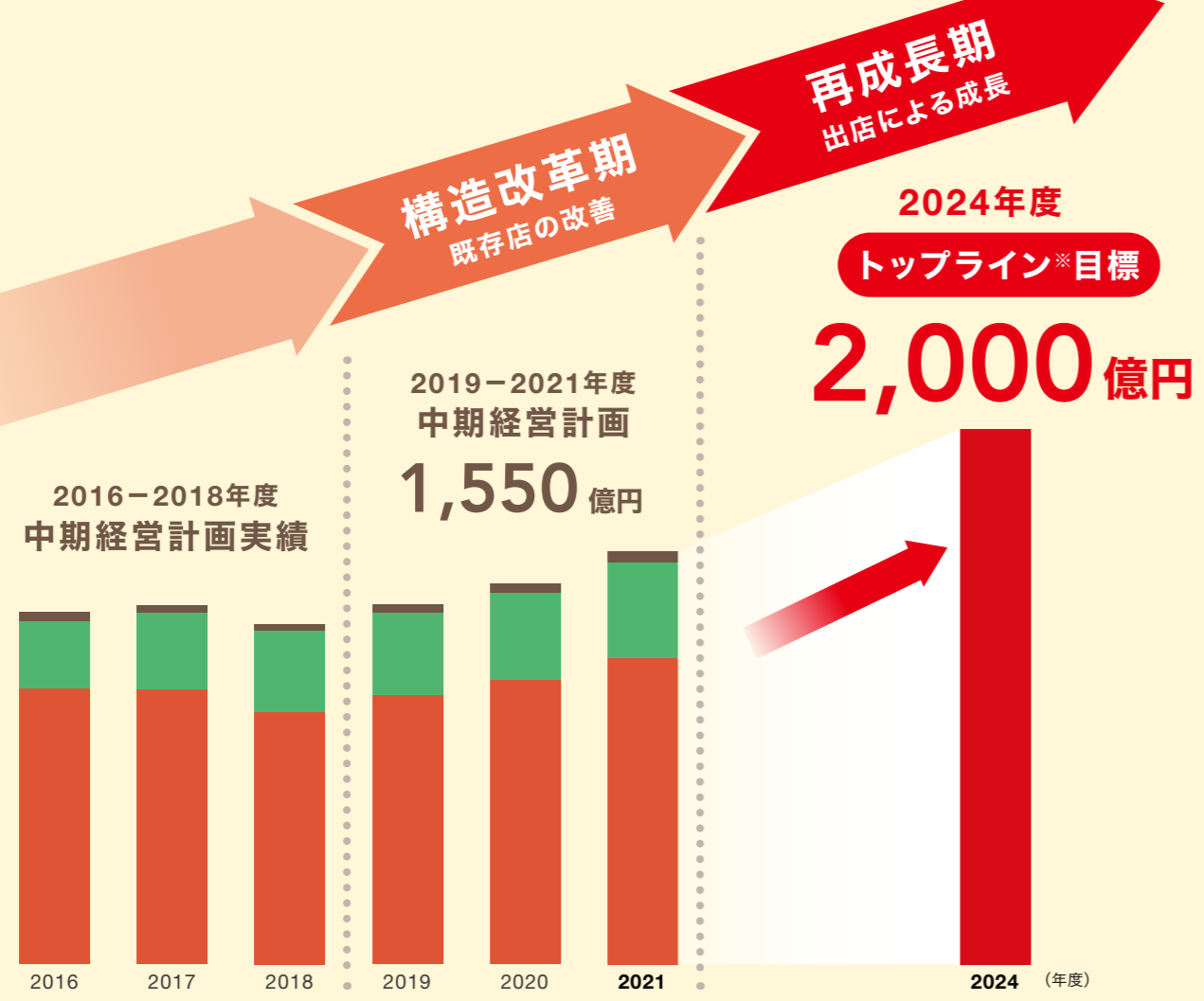


2019-2021年度 中期経営計画

モスグループの未来

成長を加速させるための構造改革期

2019年度から始まった3年間の中期経営計画においては、着実な売上成長を図りながら、中長期的な成長を見据えた投資を大胆に実行します。具体的には、マーケティング施策の見直しと強化を図ることで、営業時間短縮・消費増税などの減収要因をカバーしながら、既存店業績の改善を目指します。同時に、国内・海外ともに構造改革に取り組み、計画期間の後半から2022年度以降に成長を加速するための土台をつくります。



2021年度目標

売上高	785億円
営業利益	37億円
当期純利益	25億円
営業利益率	4.7%
ROE	5.2%

中期経営方針

- ・国内モスバーガー事業の収益性改善を最優先
- ・海外市場で成長を加速する仕組みの整備
- ・新たなビジネスへの積極的な投資
- ・働き方改革、デジタル技術の活用を推進

全社横断テーマ

モス社員の幸せを実現するための働き方改革

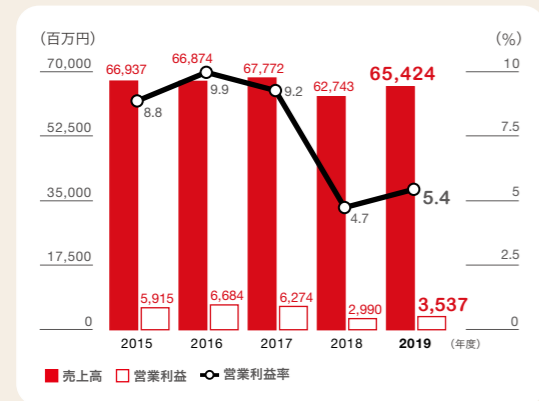
働き方改革

SDGsの推進

モスバーガー事業 (国内)



▶ モスバーガー事業(国内・海外)



2019年度の業績概要

2019年度からスタートした現中期経営計画では、モスバーガー事業(国内)の収益性の改善を最優先に、マーケティング戦略の革新、立地や客層、多様化するお客さまニーズに合わせた商品開発や店舗づくりを推進しています。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う営業時間短縮や外出自粛要請の影響を受け、店内飲食は減少しましたが、ドライブスルーや持ち帰り、お届けサービス、ネット注文などのテイクアウト需要の獲得や各種施策により、2019年度のモスバーガー事業(国内・海外)の売上高は、654億24百万円(前年度比104.3%)、営業利益は35億37百万円(前年度比118.3%)となりました(海外の詳細はP17参照)。

既存店の成長に向けたさまざまな施策

多様化するお客さまニーズをよりの確に捉えるため、2019年4月に「マーケティング本部」を新設し、マーケティング主導での商品開発やプロモーション、デジタル施策との連携を図りました。定番商品の強化により再来店を促進するとともに、「激辛テリヤキチキンバーガー」や「デスソース」の販売、若年層に人気の「タピオカドリンク」の販売に加え、糸井重里さんの「ほぼ日」や独特な世界観の作品で知られる絵本作家のヒグチユウコさんなど、特定のファン層を持つ方とのコラボレーションを実施することなどにより、新たなお客さまの利用につなげました。2019年9月からは、日本生まれ・日本育ちのモスだからこそできるオリジナリティを表現した「MOS JAPAN PRIDE」シリーズを展開し、期間限定のハンバーガー「海老天七味マヨ」や若年層向けの「ジャンボメンチ」などを販売し、幅広いお客さまからご支持をいただきました。また、地域に密着した店舗運営を大切にしている取り組みとして、「たまねぎバーガー 和風しょうゆ仕立て」(関西、中国、四国エリア)、「信州上田美味だれテリヤキチキンバーガー」(長野県)など地元の食材や名産物を活用した限定商品を販売し、地域の皆さまからも高い評価をいただきました。

2019年10月に実施された消費増税に伴う軽減税率導入への対応としては、テイクアウトの強化を図りました。

パンズを増量、保水性を高めておいしさが持続するように改良し、テイクアウト用パッケージには商品が蒸れない工夫を加えました。また、店舗をより気軽にご利用いただけるよう、キャッシュレス決済への対応や、モスのネット注文のリニューアル、「Uber Eats(ウーバーイーツ)」を活用したお届けサービスの導入促進など、お客さまの利便性向上を図りました。

お客さまのニーズに合わせた柔軟な出店・改装を推進

出店については、商圈や立地、客層、多様化するお客さまの利用動機に合わせて、商品やサービス、店舗形態を柔軟に変えていく取り組みを推進しています。フードコート業態でのファミリーメニューの強化や、カフェ業態での新たなドリンクやスイーツの導入など、テスト販売を経て成果が確認できたものから順次拡大していく予定です。また改装については、これまで順次店舗の禁煙化を進めてきましたが、2020年3月末までに改装などを完了し、全店で店舗内完全禁煙としました。

なお、2019年度末のモスバーガー事業(国内)の店舗数は、1,285店舗(前年度末比34店舗減)となりました。

生産性の向上と人材の定着化による基盤強化

社会的課題でもある人員不足、人件費の高騰などに対しては、生産性の向上、人材の確保と定着化に取り組んでいます。生産性の向上に対しては、金銭授受を必要としないセミセルフレジなどの活用を進め、KIOSK型のセルフレジについても順次導入店舗を拡大しています。システムによる店舗メンバーの作業の省力化や負担軽減を図りつつ、人的サービス(おもてなし)に力を入れることで、お客さまの満足度向上を目指しています。

人材の確保と定着化に対しては、本部が加盟店のキャスト採用を支援するWEBサイト「リクモス」をリニューアルし、採用の促進を図っています。また、加盟店スタッフも含めたモスグループに勤務するメンバーが、スマートフォンでいつでも社内情報を閲覧できるアプリを開発するなど、魅力あるコンテンツを充実させることで店舗内での組織の活性化や価値観の共有を図り、人材の定着につなげています。

TOPIC

日本生まれのモスにしかできない商品「MOS JAPAN PRIDE」シリーズを展開

国内のモスバーガーでは、日本で生まれ、日本で育ってきたハンバーガーチェーンだからこそできるオリジナリティのある商品を販売する「MOS JAPAN PRIDE」シリーズを展開しました。創業以来培ってきた革新のスピリットとおもてなしの心で、新しい日本のハンバーガーを全3弾にわたってお届けしました。

第1弾は、代表的な日本料理「海老の天ぷら」をメインにしたハンバーガー「海老天七味マヨ」と、明治時代に誕生したといわれる日本生まれの「洋食メンチカツ」を挟んだハンバーガー「ジャンボメンチ」を販売。第2弾は、国産肉(牛・豚合挽き肉)100%使用のハンバーガーと国産のオリジナルチーズを挟んだハンバーグサンド「とびきりベーコン&チーズ〜北海道産ゴーダチーズ使用〜」を販売。第3弾は、店舗メンバーがもう一度お客さまに食べていただきたい商品として選ばれたご当地メニューのハンバーガー「チキン南蛮」が復活し、令和の新時代に合わせた斬新なハンバーガー「サワーチキン南蛮」と同時に販売しました。1年を通して展開したモスならではの商品は、幅広いお客さまからご支持をいただきました。

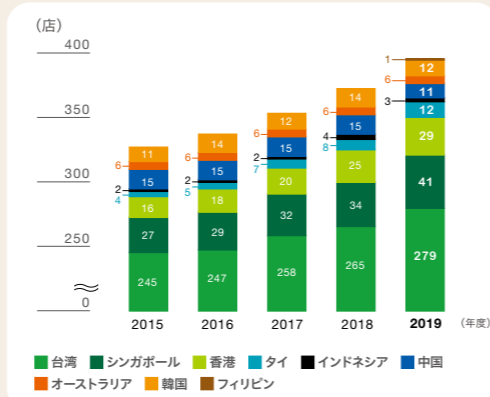


モスバーガー事業 (海外)



2020年2月にオープンしたフィリピン1号店(ロビンソンガレリア店)

店舗数推移



2019年度の業績概要

2019年度のモスバーガー事業(海外)は、おもに香港・シンガポールでの計画以上の店舗数増加や、既存店売上が好調に推移したことにより、売上高は前年度を上回った一方、営業利益は、システム投資や店舗数増加に伴う人件費や家賃を吸収できず、計画は未達となりました(海外を含めた業績はP15参照)。

新型コロナウイルス感染症については、海外関係会社の決算期が12月末であるため、2019年度の決算には影響がありませんでしたが、2020年度は各国政府の要請に基づき、営業時間短縮や休業などの対応を引き続き行うため、業績に一定の影響を及ぼす見込みです。

中期経営計画の達成に向けて

中期経営計画では、モスバーガー事業(海外)を、グループの中長期的な成長領域として位置づけており、経営資源の配分にメリハリを付けながら積極的な展開を目指しています。

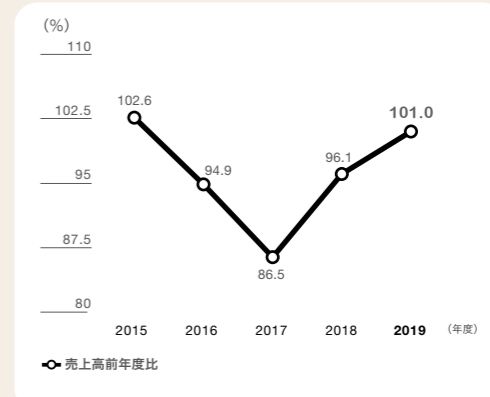
2019年度の店舗数は、目標の400店舗に対して394店舗となりましたが、メイドインジャパンの商品・店づくりや、デリバリーの拡大により、既存店売上は順調に推移しました。また、フィリピンやベトナムでパートナーシップ契約を結ぶなど、新規国への出店も加速させています。今後は、中期方針である「国際フランチャイズビジネスモデルの創出」を達成するために、基準やルールの整備を行い、既存出店地域における店舗数をさらに拡大させるとともに、新規国への出店に向けたビジネスモデルを確立していきます。

その他飲食事業



モスプレミアム千駄ヶ谷店 [東京都]

その他飲食事業売上高前年度比の推移



2019年度の業績概要

その他飲食事業は、これまで培ってきたフードビジネスのノウハウを活かし、多様化する食のニーズに合わせた新たな業態の開発に取り組んでいます。既存の紅茶専門店「マザーリーフ」及びセルフスタイルの「マザーリーフティースタイル」、フードコート向けの本格パスタ店「ミアクッチーナ」、旬彩料理の和食レストラン「あえん」などに加え、2019年度は大人向けのグルメバーガー店舗「MOS PREMIUM(モスプレミアム)」と「マザーリーフティースタイル」を複合させた店舗を出店しました。また、新たなビジネス領域への進出を積極的に進めていますが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う商業施設の休業などの影響を受け、売上高は27億94百万円(前年度比101.0%)、営業損失は7億44百万円(前年度比1億42百万円損失増)となりました。

中期経営計画の達成に向けて

その他飲食事業は、中期方針を「既存事業の自立運営と新たな付加価値の創造」と掲げ、モスグループの経営ビジョンに適合した、モスバーガーに次ぐ中核となり得るフランチャイズパッケージの展開を計画しています。

2019年度の店舗数は、目標の43店舗には未達の39店舗となりましたが、新たなビジネス領域への積極的な進出により、本部収益の多様化を行っています。具体的には、日本航空株式会社とのコラボ「AIR MOS」や、日清医療食品株式会社とのコラボ「みんなの日曜日」など、ブランドを活かした新規事業の展開を行いました。

TOPIC

メイドインジャパンの商品展開

海外のモスバーガーでは、海外全エリアに「モス=日本ブランド」をさらに浸透させることを目的にさまざまな取り組みを行っています。2019年は、1月から4月にかけて「海外共通 日本キャンペーン」を実施しました。「日本らしさとローカライズの融合」や「海外から見た日本」、「日本文化の紹介」をテーマに、さまざまな商品を企画しました。「焼肉バーガー」と味つけパテ、「抹茶ラテ」をセットにした「富士山セット」や、「天丼ライスバーガー」と「タピオカさくらドリンク」をセットにした「桜セット」など、日本文化と関連づけたさまざまな商品を期間限定で提供し、海外のお客さまから高い評価をいただきました。今後も「モス=日本ブランド」のさらなる浸透に向けた施策を強化していきます。



日本らしさを意識した店内装飾

TOPIC

モスブランドを活かした新たな販売チャネルの拡大

その他飲食事業では、モスブランドを活かした新たな販売チャネルの拡大を進めています。2011年にスタートし9回目となる、日本航空株式会社とコラボした国際線向け機内食「AIR MOSシリーズ」は、馴染みあるモス製ハンバーガーを機内でもお楽しみいただけることで高い人気を得ています。また2019年7月には、日清医療食品株式会社と病院・介護施設などで提供する食事メニューの一つとして、塩分を既存のモスバーガーの約35%に抑えたハンバーガーを開発しました(P35参照)。



「AIR MOSテリヤキバーガー」

さらに、食品宅配を展開するオイシックス・ラ・大地株式会社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」に参画しました。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年秋の発売を予定しています。今後もさらなる販売チャネルの拡大に向け、取り組みを継続していきます。

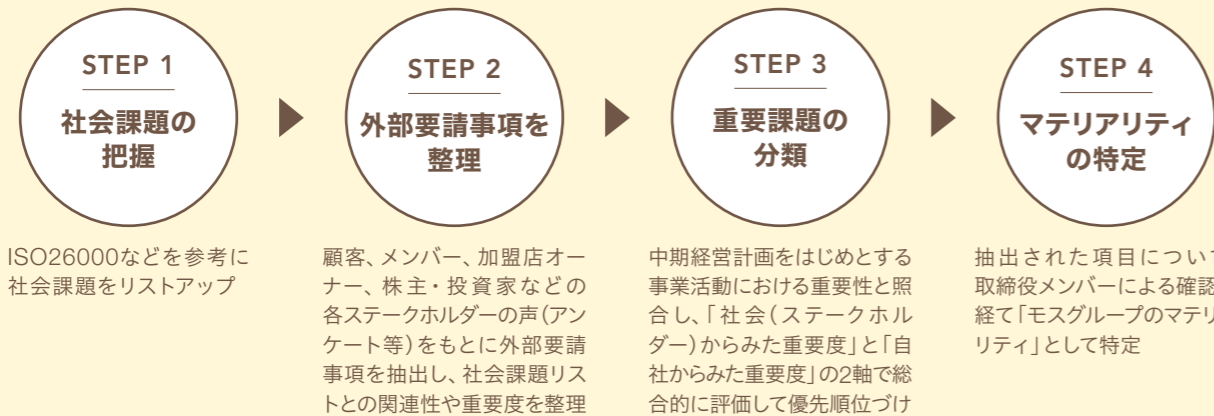
マテリアリティの特定

サステナビリティ経営を通じた企業価値の向上

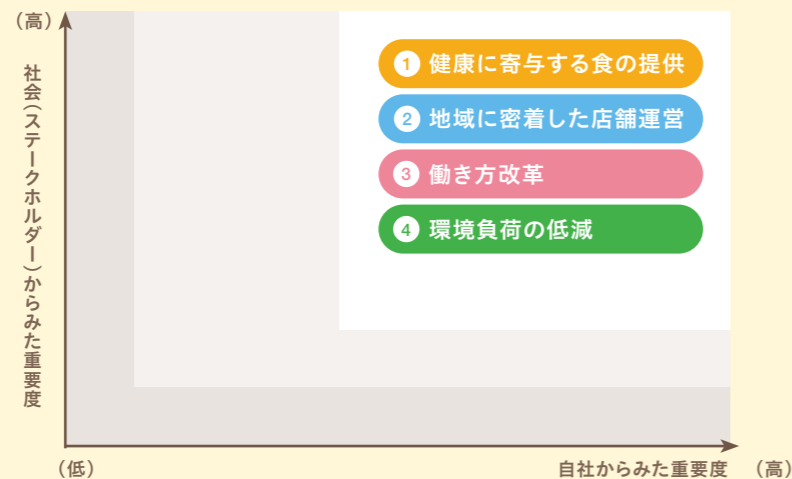
モスグループでは、理念体系「モスの心」を指針に、モスを取り巻くすべてのステークホルダーの皆さまとの価値共有を通じ、経営品質の向上を目指してきました。

この度、これらの取り組みを改めて社会的要請に照らし、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)を特定しました。これにより、サステナビリティ経営を通じてさらなる企業価値の向上を推進していきます。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ(重要課題)の整理



モスグループの4つのマテリアリティ

- 1 健康に寄与する食の提供**
(健康志向、食品安全、食の楽しさの提供) P23
- 2 地域に密着した店舗運営**
(健全なFC経営、共栄会活動、業態開発) P25
- 3 働き方改革**
(健康経営、人材育成、多様性への対応) P27
- 4 環境負荷の低減**
(省エネ、食品ロス・海洋プラ対策、環境保全) P29

菅谷秀光氏をお迎えした

SDGs勉強会の開催



企業とSDGsの関わりについて理解を深めるため、CSR/SDGsコンサルタントの菅谷秀光氏を講師に迎え、2019年12月に経営層向け、2020年2月に管理職向けの勉強会をそれぞれ実施しました。「SDGs軽視の怖さを知ろう」というテーマで、先行事例とともに企業がSDGsに取り組む意義や価値創造についてご講演いただきました。

また勉強会に先立ち、モスグループのおもなESG項目とSDGs目標の関連性について、菅谷氏の監修によりマトリックスを使った関連整理を実施しました(詳細はP21参照)。



「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目指していきます。

モスグループの考えるSDGs

モスグループでは理念体系「モスの心」(詳細はP1参照)に基づき、事業活動における重要課題(マテリアリティ)の解決と社会に向けた価値創造に取り組んでいます。国際的な枠組みであるSDGsにおいては、重要課題に深く関連する6つのゴールを中心に目標を定めています。またSDGsの17の目標に加え、独自の「18番目の目標」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目指していきます。

講師よりコメント



菅谷 秀光

CSR/SDGsコンサルタント。東京大学法学部卒、1977年農林省(現農林水産省)入省。環境省・外務省出向などを経て2008年退官。2008~2019年まで(株)伊藤園にて取締役・常務執行役員などの立場でCSR推進を担当。2019年4月より社会情報大学院大学客員教授、2020年4月より千葉商科大学教授。

なぜ企業経営にSDGsが必要なのか。それは「世界共通言語である」ことが最大の理由です。折しも未曾有の世界的危機である新型コロナウイルス感染症による脅威の拡大で、このことはさらに強く認識されるようになりました。コロナ以前とは違う「ニューノーマル」の中で企業が競争力を発揮するには、共通言語を使って自社の方針を明確化し、協働者を得やすくする必要があります。SDGsのキーワードは「レジリエンシー(強靱性)」と「トランスフォーメーション(変革)」。危機に対してしなやかにリカバーできるようになるのです。

モスフードサービスは理念経営が特徴的で、2年ほど前からSDGsを意識した経営を行ってきました。今回改めて自社の課題とSDGsを明確に相関させたマトリックスを作成されましたが、自社の強みだけでなくリスク対策も整理できるという効果を発揮しています。このマトリックス整理は、対外的な説明のみならず、社内でのワンボイス化にも大変役立ちます。大きなリスクを経て投資家の視線も集まる中、今後同社にはSDGsを活用した発信力とイノベーションを期待しています。

マテリアリティ
1

健康に寄与する食の提供



健康で安全な食生活のために

今回、マテリアリティの1番目として、「健康に寄与する食の提供」を特定しました。モスでは創業以来、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。できるだけ農薬や化学肥料を使わない野菜を商品に使用し、ミネラルを含んだ野菜を使ったメニューを豊富に取り揃えているのも、この「医食同源」の考えに基づきます。このように、モスでは、おいしさはもちろんのこと、お客さまの健康にも責任を持ち、商品を展開してきました。新型コロナウイルス感染症の拡大によって、バランスのとれた食事や、カロリーを抑えたヘルシーな食事への需要が拡大することが予想されますが、このような時代だからこそ、モスの存在意義を再認識していただけるのではないかと感じています。

これに加えて、モスでは食の楽しさの提供にも力を入れてきました。食に制限のある方々でも楽しんでいただける「低アレルギー」メニューの開発や、ご当地食材を活かした新商品の開発など、オリジナリティを大切に商品づくりに自信があります。

中食の台頭やテイクアウト需要の拡大により、ますます競争激化が予想される外食産業ですが、これからもお客さまの健康に寄り添う商品を提供し、モスならではのオリジナリティあふれる商品を展開していきます。

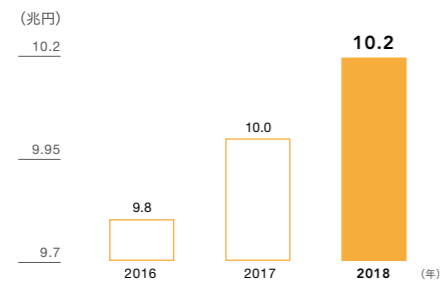
安藤 芳徳
 上席執行役員
 マーケティング本部長

世の中の変化

健康志向の高まりと外食産業の競争激化

新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、健康志向のさらなる高まりが予測されます。また、女性活躍社会における、働く女性の家事時間の短縮や外食機会の減少に伴い、中食の台頭が見込まれるなど、今後も外食産業の競争激化が予測されます。

中食(惣菜)市場規模



※「2019年版惣菜白書」(一般社団法人日本惣菜協会)を参考に当社作成

モスグループの対応

健康に寄与する商品とモスの差別化商品

モスでは、生野菜を使った商品を多く展開しており、その究極がレタスで具材を挟んだ、「モスの菜摘(なつみ)」です。また、2016年には減塩タイプのドレッシング(従来品から塩分を25%カット)を導入するなど、健康志向に応える商品の開発を推進しています。また、ご当地食材を活かした商品を開発するなど、オリジナリティを大切に商品で他社との差別化を図りながら、食の楽しさも提供していきます。



モスグループの取り組み

健康志向

原材料に動物性食材を使わず、野菜と穀物を主原料に使った“MOS PLANT-BASED GREEN BURGER <グリーンバーガー>”を、2020年3月に一部店舗で販売開始し、5月より全店舗へ拡大しています。世界では、多様な食習慣や宗教などの観点からフードダイバーシティ(食の多様化)が進んでおり、日本でも、健康志向や食事の選択が環境に与える影響の再認識など、食を見直すライフスタイルが取り入れられ始めています。モスではこれからも、多様化するニーズに応えながら、サステナブル経営に則した商品の開発を行っていきます。

食品安全

モスでは、独自の食品安全基準として、「モス食品安全基準」を設定しています。同基準は、国際規格(ISO22000)に準じ、モスバーガーが40年かけて培ってきたこだわりやノウハウを活かしたうえで、「おいしさ」と「安全」を両立できるように定めた食品安全のための仕組みです。これからの「モス食品安全基準」を遵守することで、食品安全を徹底します。P36

食の楽しさの提供

創業時より培ってきたオリジナリティあふれる商品づくりを基盤に、「MOS JAPAN PRIDE」として、日本の食文化や技術を活かした商品開発を行っています。また、各地の特産品を活用したご当地メニュー開発にも力を入れています。さらに、食物アレルギーや健康志向、食習慣や思想などさまざまな事情を持つお客さまにも、安心して外食を楽しんでいただける工夫も続けています。

担当者のコメント



小川 岳敏
 リスク・コンプライアンス室
 品質保証グループ
 グループリーダー

お客さまへ安心をお届けするために

品質保証グループの主要業務は、供給品の安全管理です。安全な商品をお客さまに提供するために、新規工場の事前監査や、製品の製造立ち合い、でき上がった製品の受入検査、新商品の安全性評価などを行っています。また、「モス食品安全基準」の事務局として、同基準の遵守の徹底を推進しています。

「モス食品安全基準」では、モス本部の各部門(商品開発、流通、品質保証など)及び店舗において食品安全上のリスクを分析し、これを低減する運用ルールを策定しています。同基準の遵守により、2019年度の食品事故^{※1}の件数は、2018年度比17%の減少となりました。特に店舗由来の案件が減少しており、これは店舗で働くメンバーの衛生管理の徹底の成果です。一方で、課題は由来不明の食品事故案件です。

この課題を解決するためにも、今後も食品安全を徹底するとともに、2021年に施行される飲食店のHACCP^{※2}義務化に対応するための準備を進めていきます。

※1「モス食品安全基準」において定義される、お客さまに健康被害を与える可能性の高い事案。
 ※2 Hazard Analysis and Critical Control Point(危害分析に基づく重要管理点)の略で、おもに食品工場の製造工程などにおける衛生管理の手法。

目指す姿

おいしくて、幅広い需要にお応えでき、
 身体にもやさしい商品



肉を使用しない「ソイパティ」
 レタスで具材を挟んだ「モスの菜摘(なつみ)」



アレルギーのある方
 でも安心して外食で
 できる場を提供します。

- 低アレルギーメニューの開発
- 商品のアレルギー情報の提供



マテリアリティ
2

地域に密着した 店舗運営

関連するSDGs

地域とともに発展する企業グループを目指して

現在日本では、少子高齢化と都市部への人口流出により、地方活力の低下が問題視されています。加えて、共働き世帯や一人世帯が増加するなど、各地域の需要を捉えた店舗運営が今後重要となります。今回、マテリアリティの2番目として、「地域に密着した店舗運営」を特定したのも、これらの問題に対応するためです。モスバーガーの9割はFC(フランチャイズ)で、自分が生まれ育った地元で、モスバーガーを通して恩返しをしたいと思われている各地域のオーナーが多くいらっしゃいます。地元の方々が集うお店をつくらう、地元の方のお役に立とう、地元で密着した店舗運営を行おう。これらを念頭にモスバーガーが各地で運営されていることは、私たちの特徴の一つであり、強みです。

モスバーガーには、チェーンの本部と加盟店、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、地元で密着した活動を行うべく、加盟店同士が情報共有を行っています。地域の清掃活動に参加したり、認知症カフェとしてお客さまの見守り活動を行ったり、日本の産業を守るために地元食材を利用した商品を販売したりと、加盟店が主体となってさまざまな活動を行っています。

これからも、地元で選ばれる「地域一番店」を目指して、健全なFC経営を前提としながら、共栄会活動を推進していきます。

太田 恒有

取締役 上席執行役員
営業本部長

世の中の変化

国内の人口減少と地方活力の低下

日本では少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少と同時に、都市部への人口流出による地方活力の低下が懸念されています。また、共働きや一人世帯の増加によって生活スタイルは急激に変化しており、その地域の状況に対応する店舗運営が今後ますます重要となります。

地方活力の低下

働き手の流出・高齢化の加速



モスグループの対応

各地域に密着した店舗運営

FCが9割を占めるモスバーガーでは、全国各地にその地域に縁のあるオーナーがいます。地元で貢献したいという想いのもと、店舗の営業に留まらず、地域の清掃活動やイベントへの協力を行うなど、地域に密着した店づくりはモスならではの強みです。

地域
の力
で日本を
元気に



モスグループの取り組み

健全なFC経営

モスバーガーでは、本部と加盟店が結ぶFC契約に加えて、VC(ボランティアチェーン)のような加盟店同士のつながりも持っています。これが、日本的FCともいわれるモス独自のFVC(フランチャイズ・ボランティアチェーン)です。本部と加盟店のつながりはもちろんのこと、加盟店同士が支部活動や勉強会を通して交流し、切磋琢磨しながら良い店づくりを目指しています。企業経営の持続可能性が評価される現代において、これからも健全なFC経営を推進し、加盟店と本部との関係を強化しながら、ともに成長していきます。

P39

共栄会活動

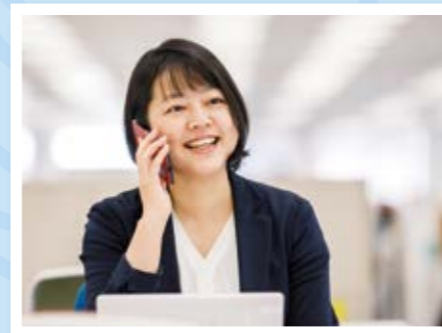
おいしくて体に良い商品を召し上がっていただきながら、心のやすらぎを感じていただけるお店をつくるのが、モスの使命です。それを具現化するため、「モスバーガー共栄会」でHDC※活動を行っています。心のこもったおもてなしや、おいしい商品の安全な提供ができていないかなどを、常に加盟店同士がアドバイス合っています。これからも、「モスバーガー共栄会」を通じて、「どうせ仕事をするなら感謝される仕事をしよう」という創業者の教えを共有しながら、地域の皆さまに必要とされる店づくりを目指します。

※ Hospitality, Delicious, Cleanlinessの頭文字をとった、「モスの心」を具現化するための活動です。 P39

業態開発

モスをご利用いただいている大人のお客さまをメインターゲットとするカフェ業態「MOS CAFE(モスカフェ)」を全国に8店舗展開しています。通常のモスバーガー店舗でも、お客さまの属性や地域特性、店舗立地などに合わせた店づくりを研究中です。また、新規事業として手がけるパスタ業態やプレミアムバーガー、和食・洋食のレストランなどでも、多様化する食のニーズに対応していきます。

担当者のコメント



田代 華子

営業本部 第一エリア
エリアリーダー

地域で必要とされる店舗づくりに向けて

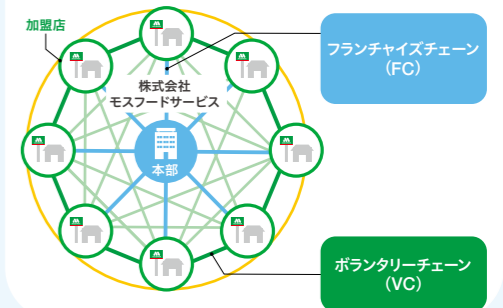
モス店舗の役割の一つは、その地域のお客さまに「この街にモスがあって良かった」と思ってもらえるような店舗運営を行うことだと考えています。ただ安全でおいしい商品を召し上げていただくだけでなく、モスの店舗は、その地域の雇用の創出や活性化につながるような、「街の活力再生の場」としての役割を担っています。

それらの多くを担う加盟店を支えるため、私たち営業本部は加盟店と本部のパイプ役として、安全・安心な店舗維持のための指導や、災害時の対応を行っています。また、モスならではの取り組みとして、加盟店の皆さまと協力した社会貢献活動や販促活動を行っています。これらの活動を基盤にしながら、今後はローカルマーケティングを推進し、地域限定商品の販売や、地元企業とのコラボ、ローカルメディアの活用などを行う予定です。

これからも、モスの店舗自体がある種のCM(コマーシャル)となり、地元愛を醸成・発信できるような取り組みを推進していきます。

目指す姿

本部と加盟店のつながり



地域への貢献活動を 継続していきます。



地域清掃の様子(支部活動)

お客さまのライフスタイルに 合った業態開発を行います。



モスカフェ江ノ島店
[神奈川県]

あえん 伊勢丹会館店
[東京都]

マテリアリティ
3

働き方改革



誰もが働きやすい職場を目指して

2019-2021年度中期経営計画では、全社横断テーマとして、「モス社員の幸せを実現するための働き方改革」を設定しています。2019年4月より、働き方改革関連法案が一部施行されたことを受けて、多様で柔軟な働き方への社会的要請が高まっていると同時に、メンバー一人ひとりの労働環境の充実が、モス全体の持続可能性にもつながることから、マテリアリティの3番目として「働き方改革」を特定しました。

モスでは、メンバーがいきいきと働ける環境づくりを以前から推進しており、2020年には「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)」に認定されました(P37参照)。お客さまの健康に配慮した商品を提供する外食企業として、まずは、メンバーが健康に働き続けられる企業である必要があります。これからも、健康経営の各種取り組みを推進していきます。

加えて、多様性への対応として、女性や外国人、障がい者の採用を積極的に行っています。障がいのある方々のさらなる雇用拡大と安定のため、2017年に株式会社モスシャインを設立し、2018年に特定子会社の認定を取得しました。また、外国人の登用拡大としては、2019年度より特定技能制度を利用した「ベトナム カゾク」の制度を導入しています。

これらは、外食業界としては半歩先を行く取り組みですが、今後は、外食業界に限らず日本をリードしていくような企業を目指して、お客さまだけでなくメンバーにも選ばれ続ける企業へと進化していきます。

川越 勉

執行役員 経営サポート本部長

世の中の変化

働き方改革と多様性への要請

2019年4月より働き方改革関連法案の一部が施行され、メリハリのある働き方の推進が求められています。また、人材を最重要経営資源として捉え、多様性への対応や健康経営などへの意識も高まっています。

モスグループの対応

メンバーがいきいきと働ける職場環境づくり

モス本社では、健康診断受診に加えて、保健師による「健康相談室」の開設や、長時間労働の是正など、さまざまな健康経営への取り組みを行っています。また、本社・店舗において障がいのあるメンバーを積極的に採用したり、女性管理職や外国人を登用するなど、多様性への対応も推進しています。



働き手の
多様化



多様な人材
の活躍

モスグループの取り組み

健康経営

長時間労働の是正や連続休暇取得の推奨、就業時間中の喫煙禁止など、さまざまな健康経営への取り組みを推進しています。特に、テレワークやフレックスタイム制度を推進することで、ワーク・ライフ・バランスの充実を図っています。今後はウィズコロナ・アフターコロナにおける新しい生活様式を、働き方にも取り入れていきます。

P37

人材育成

モスで働くメンバー一人ひとりが自分の夢を実現させてほしいという想いのもと、さまざまな教育・研修制度を充実させています。モスアカデミーが中心となり、集合研修・通信教育・外部講習などの幅広い研修や教育活動を通じて、受講者の成長を支えるとともに、活躍する人材の育成と定着を図っています。また2020年度より、評価指標や等級制度の変更を行い、チャレンジの場にあふれた新人事制度を導入しました。

多様性への対応

モスでは、本社・店舗において女性やシニア、障がい者の雇用を積極的に行っています。2020年度からは「ベトナム カゾク」を本格稼働し、外国人登用に力を入れていきます。本社オフィスでも育児・介護休業制度の充実や特例子会社である株式会社モスシャインの活用など、個々の能力に応じた活躍の場を提供し、働きがいのある魅力ある職場づくりを進めています。

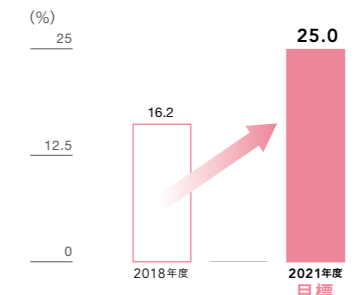
P38

目指す姿

2020年度からの
テレワーク利用率
1:1
(オフィス勤務:テレワーク)

2020年4月より新人事制度を導入
・シンプルでわかりやすい仕組み
・頑張った人がフェアに評価される仕組み

女性管理職比率



担当者のコメント



プロジェクト担当メンバー

左から

梶田 マリ

人材開発部 人事企画・給与グループ チーフリーダー

上條 千栄

人材開発部 人事企画・給与グループ チーフリーダー

谷本 月衣

人材開発部 人事企画・給与グループ リーダー

働き方改革推進プロジェクト

働き方改革推進プロジェクトは、現中期経営計画「モス社員の幸せを実現するための働き方改革」を達成するため、2018年度末に発足しました。「チャレンジの場にあふれ、頑張った人がフェアに評価され、社員がいきいき働ける、風通しの良い職場づくり」をテーマとしているため、「働きがいの実現」にも力を入れていることが特徴です。

2019年度は、人事制度改革の準備と、テレワークの導入、フレックスタイム制度の拡大を行いました。特にテレワークに関しては、2020年4月の一般職も含めた本格導入に向けて、2019年7月より管理職を対象にテスト運用を実施してきました。新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、1カ月ほど前倒して導入することになりましたが、大きな混乱はなくスムーズに対応することができました。

これらの制度改革はゴールではなく、スタートです。引き続き、新人事制度の浸透を図りながら、運用面の検証・改善を行うとともに、当社にマッチした働き方改革を進めていきます。

マテリアリティ
4

環境負荷の低減



持続可能な社会のために

昨今、プラスチック問題をはじめとした急激な外部環境の変化により、企業も環境問題に対してより一層の対応が求められています。これらの外部環境の変化を受けて、マテリアリティの4番目として、「環境負荷の低減」を特定しましたが、もともと環境への取り組みはモスの親和性が高い分野です。モス(MOS)の頭文字はMOUNTAIN(山)、OCEAN(海)、SUN(太陽)に由来し、「山のように気高く堂々と、海のように深く広い心で、太陽のように燃え尽きることのない情熱を持って」という人間・自然への限りない愛情が、そこにはこめられているからです。そのため、創業当初より、省エネルギーの推進や廃棄物の発生抑制、環境配慮型の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。

これらの取り組みの結果、2017年10月には、国内モスバーガー及びモスカフェ全店で、飲食店では初となるエコマーク認定を受けました。また、2018年には「エコマークアワード2018」において、「エコ・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。これらの認定や受賞は、モスの取り組みに対する一定の評価ではありますが、これに満足しているわけではありません。ESG投資やSDGs推進への関心がますます高まる中で、お客さまをはじめすべてのステークホルダーに選んでいただけるモスであり続けるために、また、モスの取り組みによって皆さまの環境問題への意識を少しでも高められるように、これからも環境活動を推進していきます。

金田 泰明
執行役員
会長・社長室長

世の中の変化

環境問題に関する意識の高まり

2020年1月より、地球温暖化対策の国際枠組みである「パリ協定」がスタートし、2020年7月より、レジ袋の有料化がスタートするなど、環境問題への企業の対応が求められています。また、「環境に良いものを消費したい」というお客さまの意識もますます高まることが予想されます。

レジ袋の有料化



モスグループの対応

店舗運営を通じた環境問題の解決

店内飲食(イートイン)ではリユース食器を使用し、2006年にはお持ち帰り用手提げ袋として紙バッグを導入するなど、店舗運営を通じて環境問題に貢献してきました。これからも、より一層の環境問題への対応を推進していきます。



モスグループの取り組み

省エネルギーの推進

省エネルギーの取り組みとして、電気やガスなど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を実施しています。また、モス独自の取り組みとして、店舗に「グリーンカーテン」を設置し、省エネに役立てると同時にお客さまとのコミュニケーションも促進しています。今後は、省エネ型機器の導入や再生可能エネルギーの活用によって、2030年度にはCO₂排出量26%削減(2013年度対比)を目指します。

P34

食品ロスの削減

創業当初からのアフターオーダー方式や、商品を多様なサイズで展開していることは、お客さまが欲しい分だけ適量を注文できるため食品ロスの削減につながっています。今後は、売上予測や発注精度を向上させるとともに、店舗からの廃棄における食品リサイクルの拡充や、フードバンクを活用することで、食品リサイクル法における再生利用等実施率の向上を目指します。

P34

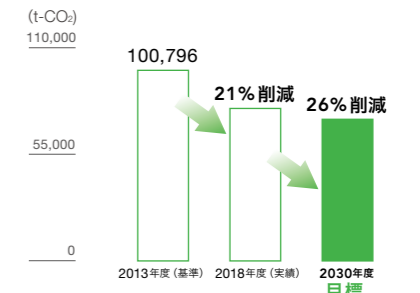
プラスチック対策

石油資源の節約とCO₂排出量削減、及び海洋プラスチック問題への対策として、お客さまに提供する使い捨て製品について石油系プラスチックをできるだけ使用しない方針を進めています。2030年度には環境配慮型製品比率を70%に、将来的には100%にすることを目標としています。

P33

目指す姿

CO₂排出量



食品ロスの削減

再生利用等実施率
65%
(2030年度)

プラスチック対策

環境配慮型製品比率
70%
(2030年度)

担当者のコメント



吉田 和子
商品流通部
購買グループ
シニアリーダー

環境配慮型容器包装の推進

モスは、現中期経営計画の全社横断テーマとして「SDGsの推進」を掲げ、経営理念である「人間貢献・社会貢献」の実現を通じた社会課題の解決を推進しています。店舗における環境配慮型容器包装類の導入は、その一環であり、モスの基本的な考え方に通じる取り組みといえます。

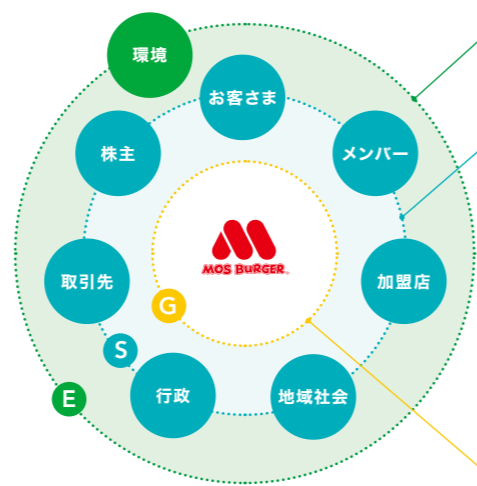
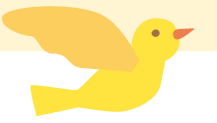
現在、お持ち帰り用の手提げ袋には紙やバイオマスプラスチック、サラダのテイクアウト容器は再生PET素材を使用しており、その他の製品についても順次環境配慮型素材への切り替えを検討しています。このような環境負荷に配慮した素材を採用するのはもちろん重要ですが、それと同時にお客さまに不都合を感じさせないような素材の選択も重要です。モスでは、お客さまが直接口に入れる製品も多く取り扱っているため、安全性を第一に、口当たりや、商品の味を損ねないものを念頭に素材選びを進めています。

地球規模で環境問題が深刻化する中、日本でも環境配慮型包材の導入はさらに加速することが予想されます。人と地球にやさしいモスであるために、これからは、店舗における使い捨て製品の総量を削減することに取り組んでいきます。



モスグループの ESG

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



E nvironment

環境 P33
持続可能な社会作りに貢献します

S ocial

お客さま P35
HDCを通じてお客さまの喜びを生み出します

メンバー P37
価値観を共有して共に成長します

加盟店 P39
物心両面での満足を提供します

地域社会 P41
地域になくてはならない存在になります

行政 P41
公正で透明な関係を築きます

取引先 P43
公平・公正な取引で、相互に発展します

株主 P44
中長期的な企業価値と株主価値を向上させます

G overnance

ガバナンス P45
法令を遵守し、良識ある行動をします



1 2 モスバーガーHATAKEミーティング

野菜にこだわるモスと協力農家が理念の共有を図りながら、互いに学び合うことを目的とした「モスバーガーHATAKEミーティング」を2012年より開催しています。写真は2019年千葉大会の様子で、全国各地の協力農家さん約100名が参加し、実りある交流会となりました。



3 4 子育てママのファンの集い

モスバーガーを展開する株式会社モスフードサービスとミスタードーナツを展開する株式会社ダスキンは、2019年7月、「MOSDO!」1号店のある広島県にて、お客さまと両社長とのミーティング「子育てママのファンの集い」を共同開催しました。両ブランドにとっても重要な顧客層である子育て中の女性にお集まりいただき、たくさんの貴重なご意見をいただきました。



環境とともに

省エネルギーの推進や廃棄物の適正な処理などの環境活動に取り組むとともに、モスグループのメンバーへの環境教育を実践し、持続可能な循環型社会の実現に向けて行動し続けています。



省エネルギーの取り組み

お客さまにとっての心地良さや働くメンバーの労働環境を考慮しながら、エネルギーを効率的に使用することが、モスの目指す省エネ活動です。店舗向け教育ツール※や「省エネ運用ガイド」を発行することで、エネルギー使用量の把握や設備機器類の適正な維持管理による省エネ意識の向上を図っています。

また、「グリーンカーテンコンテスト」を開催し、店舗メンバーが省エネ活動とお客さまとのコミュニケーションを促進しています。さらに各店舗による環境好事例を情報共有することで、チェーン全体の省エネルギーの促進を図っています。

※ 加盟店を含む全店のキャストを対象とした教育ツール。2019年度は「MSR通信」(MSRは「モスのCSR」を表す造語)、2020年度は「SDGs通信」として、社会とモス店舗との関わりをわかりやすく解説しています。

プラスチック削減の取り組み



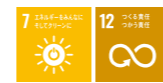
モスバーガーは地球温暖化の原因の一つといわれている「石油資源の使用」をできるだけ減らすため、従来から実施してきたプラスチック製容器包装類の削減に継続して取り組んでいます。現在、社会課題となっているお持ち帰り用のレジ袋についても、すでに2006年より石油系プラスチック素材の製品を廃止し、紙バッグや植物由来のバイオマスプラスチック原料90%以上のポリ袋に変更しています。これは2020年7月から全国一律で実施されるプラスチック製買物袋の有料化制度において、環境配慮型製品として対象外に位置づけられています。

また、環境省が展開する「プラスチック・スマート」キャンペーンに参加しているほか、農林水産省による食品産業事業者の「プラスチック資源循環アクション宣言」に賛同し、情報開示しています。



紙バッグの使用を周知するポスター

エコマーク「飲食店」の認定



国内モスバーガー及びモスカフェ全店は、公益財団法人日本環境協会が制定するエコマーク商品類型No.505「飲食店」において、2017年10月20日にエコマークの認定を受けました。

エコマークの「飲食店」認定基準は、6つの評価カテゴリーに分けられ、省エネ・節水などの基本的な環境対策に加えて、食材の環境配慮、食品ロス削減に向けた食べ残しを減らすための啓発や運動など、消費者の理解を深める取り組みを評価しています。モスバーガーでは、6つの評価カテゴリーすべての認定を受けています。

エコマークに認定された内容は、モスがこれまで培ってきた活動そのものです。今後も「ちきゅうにやさしい」店舗運営をチェーン全体で推進していきます。

森の町内会「間伐に寄与する紙」/グリーン電力の活用



モスでは生物多様性の保全を目的に、環境NPO「オフィス町内会」の活動を支援しています。森の町内会の「間伐に寄与する紙」を購入し、さまざまな印刷物に使用することで、間伐材の有効利用の促進や健全な森林づくりに貢献しています。

また、「風力」「太陽光」「中小水力」「バイオマス」「地熱」など、温室効果ガスや有害ガスの排出が少なく、環境負荷の低い「グリーン電力」を購入しています。グリーン電力は、社外で開催する株主総会や冊子の印刷で使用する電力をオフセット(代替)する方法を活用し、再生可能エネルギーの普及に貢献しています。



グリーン電力証書の掲示



モスバーガー店舗のグリーンカーテン。左から西脇店[兵庫県]、八千代中央店[千葉県]、佐世保広田店[長崎県]。



環境に関するその他の取り組みはWEBサイトをご覧ください。



その他の取り組み

- モスグループ環境方針
- グリーン調達ガイドライン
- エコリーフ環境ラベル
- 配送時の環境配慮
- 3R活動

環境についてのESGデータはこちらをご覧ください。



廃棄物の発生抑制とリサイクル

モスバーガーは、創業当初からの「アフターオーダー方式」やリユース食器の使用など、ごみの出にくい店舗運営を実践しています。店舗から排出される廃食油は、飼料などへのリサイクルも進んでいます。モス本社では「セカンドハーベスト・ジャパン(認)※」によるフードバンク活動を食品サポーターとして支援しており、品質に問題はないものの廃棄せざるを得ない食材を無償提供することで、食品ロスの発生を抑制することにつながっています。

※ 日本で初めて2002年に法人化されたフードバンク。安全性が保証された食料を、各種福祉施設や生活困窮者に提供する活動を展開しています。



「廃食油のリサイクル」の様子

お客さまとともに

真心をこめたサービス、抜群においしく高品質な商品、清潔なお店と人柄。これらを基本にもっと便利に、健康に、といった声に耳を傾けています。



フルセルフレジの実験導入

お客さまとの重要な接点であるご注文時のサービス改善に向けて、さまざまな取り組みを行っています。その一つとして、会計をお客さまに行っていただくセミセルフレジを2018年度から導入しており、約100店舗で展開しています。これに加え、2019年度はご注文から会計までをお客さま自身に行っていただく、フルセルフレジの導入を開始しました。有人レジに並ぶことなく、お客さまのペースで注文いただくことができ、キャッシュレスでスピーディに会計を済ませることができます。今後は、訪日外国人のお客さま向けの多言語対応や、おすすめ商品レコメンド機能の強化などを進めていきます。



フルセルフレジの導入を開始

「Uber Eats」の導入

「Uber Eats(ウーバーイーツ)」はいつでもどこでも簡単に専用アプリから注文でき、店舗に代わり配達パートナーが商品を届けてくれるフードデリバリーサービスです。導入メリットは、簡単にお届けサービスを開始でき、多様化したお客さまのニーズに応えることができることです。モスではまず、京都、大阪、名古屋、福岡からテスト導入をはじめ、東京、神奈川、埼玉、千葉と順次導入を進めており、サービス対応店舗数は240店舗(2020年3月末時点)をこえています。新型コロナウイルスの感染拡大防止対策においても、お客さまと店舗をつなぐ重要なインフラとしてその価値が再認識されました。今後もUber Eatsのサービスエリア拡大に合わせて導入店舗を増加させていく予定です。



配達パートナーが商品をお届け

病院・介護施設向けハンバーガーの提供

モスバーガーブランドを活かした新たな販売チャネルへの商品提供拡大を進める中、塩分を既存のモスバーガーの約35%に抑えた病院・介護施設向け「モステ製ハンバーガー」を開発し、2019年7月から提供を開始しました。高齢者でもおいしく食べられるよう、パンズ(パン)、パティ(肉)を柔らかく仕上げました。お肉が苦手な方には、大豆由来の植物性たんぱくを使ったパティ(ソイパティ)を使用します。今回のメニューは、日清医療食品株式会社と共同で商品開発を行い、同社の食事提供サービスの特別メニュー「みんなの日曜日」として、約20万食提供されました。

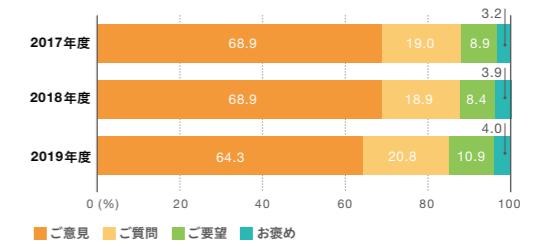


お客様相談室の役割

お客様相談室では、電話やメール、お手紙などを通じてお客さまからのご意見やご質問を承っています。寄せられたご意見・ご質問に対しては、速やかに、そして的確にお応えできるよう心がけています。

また、いただいたお客さまの声は各担当部署や店舗に伝え、改善やサービスの向上に努めています。最近では、食の安全・安心、衛生に対するご意見やご質問が増えており、店舗に向けては、「お客様相談室だより」を定期的に発行することで、直近のお客さまの声・ご意見などを共有しています。

▶ お客様相談室へのご意見・ご要望



株式会社エム・エイチ・エスによる店舗衛生監査

グループ会社である株式会社エム・エイチ・エスでは、お客さまに安全・安心をお届けするために、モスグループ店舗の衛生監査に取り組んでいます。衛生監査はISO22000に準拠した手法を用いており、HACCP教育を受け、飲食の現場に精通した衛生指導員が、直接店舗に赴き改善提案などを行っています。

また培ったノウハウを活かし、グループ以外の外食店舗や給食施設の衛生検査やマニュアル作成、講習会、HACCP義務化に向けてのお手伝いなども行っています。ほかにも、アルコール製剤など各種衛生商材の開発・販売も行っており、食品衛生の分野において幅広く貢献しています。

お客さまに関するその他の取り組みはWEBサイトをご覧ください。



▶ その他の取り組み

- モス食品安全基準
- 栄養成分・アレルギー・原料原産地情報の提供
- モスカード
- モスのネット注文
- Free Wi-Fi

お客さまについてのESGデータはこちらをご覧ください。



テイクアウト需要への対応

2019年10月からの軽減税率制度の導入に伴うテイクアウト需要の増加に対応するため、ハンバーガー商品のバンズ(パン)を約2年ぶりにリニューアルしました。パン生地に発酵種「ルヴァン」を使用することで保水性をアップさせ、よりふっくらとやわらかな食感に仕上げ、重量を約3%(平均)増量しました。この改良によってテイクアウト時もパサつかず、おいしさが長持ちするようになり、さらに食べ応えもアップし、お客さまから好評です。



Close UP

モスカード番号誤発行事案について

2019年6月から、チャージ式プリペイドカード「モスカード」で、カード番号が重なって発行される事案が発生しました。プラスチックカードの番号とデジタルカードに同一の番号が発行され、それぞれで入金や使用、ポイント利用ができる状態となっていました。モスカード会員の皆さまをはじめ、全国のモスバーガーのお客さま、関係者の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしましたこととお詫び申し上げますとともに、再発防止に努めていきます。事故の原因や対応について、詳細はWEBサイトをご覧ください。

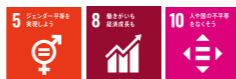
https://www.mos.jp/topics/20200110_1/

メンバーとともに

メンバー（モスグループで働くすべての人）が、それぞれのライフステージでいきいきと働ける職場環境づくりや、価値観の多様性を柔軟に受け止められる人材の育成に取り組んでいます。



仕事と育児・介護の両立支援制度

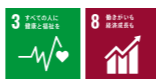


仕事と家庭の両立支援のため、法定要件を上回る育児・介護支援制度を導入しています。「育児短時間勤務制度」は就学前のお子さんを持つメンバーを対象としており、制度利用者への社内理解も進んでいます。妊娠を考慮するメンバーが、安心して出産・復帰に臨める環境があり、その結果として、育児休業からの復職率は高い水準で推移しています。さらに歩み寄る試みとして、2019年度に管理職から「テレワーク」を導入。新型コロナウイルス感染拡大防止対策として、育児・介護で時短勤務を行っているメンバーも含めた一般職への導入を2020年2月に前倒しで実施しました。今後も社会情勢に応じた、より柔軟で働きやすい環境を整えていきます。



魅力ある職場づくりを進めています

健康経営の推進



モスにおける健康増進施策の一環として、3分間のオリジナル体操「MOSレッシュ体操」、オフィスや通勤途中の「早歩き」啓発活動などを実施しています。2019年度は、本社、大阪事業所、株式会社エム・エイチ・エスのオフィス内に血圧計を設置しました。仕事の合間に、気軽に血圧の自己測定ができると、メンバーにも好評です。また、健康を守ることを目的に始めた禁煙外来治療は、毎年新たに禁煙にチャレンジするメンバーが増え、禁煙化に一定の成果を上げています。2018年に導入した「禁煙タイム」も社内ですっかり定着しました。

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、モス本社が「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)」に認定されました*。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、各取り組みを進めていきます。

*健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が進める健康増進の取組をもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。



次世代オフィスの検討



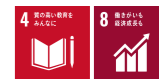
「メンバーがいきいきと働ける、風通しの良い職場づくり」という中期経営計画の全社横断目標を踏まえ、魅力的なオフィスによる社員のエンゲージメントの向上、健康経営の実現、多様な働き方への対応を目指し、2020年度末を目標に「次世代オフィス」の構築を進めています。

2019年度はまず、勤務時の服装自由化を実施しました。また「次世代オフィス」のトライアルとして一部の部門を対象に、パイロットオフィスの構築準備を進めました。具体的には、フリーアドレスによる部門間のコミュニケーションの増加や、集中スペース・交流スペースを設置するなど、目的に応じたオフィス空間を設計しています。その効果検証により次世代オフィスの構築へのノウハウを獲得し、モスらしいオフィス環境づくりを目指しています。



次世代オフィスのイメージ図

ベトナム人材の育成・採用プログラムの開始



ベトナム人材の育成と採用を目的に、2019年10月より、ベトナム国立ダナン観光短期大学とベトナム若手人材の教育連携協定を締結しました。これは、参加する学生に約1年間かけて、モスバーガーの店舗業務を習得するための「MFC(モスフードビジネスカレッジ)」講義などを実施することで、外食業の特定技能ビザの取得支援を行うものです。

プログラムを受講し留資格を取得したベトナム人学生を、日本国内のモスバーガー店舗で採用します。日本に入国する社員に対して、家族のように寄り添ってともに成長し、在留資格終了後(国内就業5年後)もアジア諸国にあるモスの仲間として就業していただくことを目指すこの取り組みを「ベトナム カゾク(Viet Nam Kazoku)」と名付けました。



「MFC」講義の様子

櫻田塾開催～「パッション&エンターテインメント」を表現する人材の育成～



モスの次世代育成のため、当社社長の櫻田が自ら、モスアカデミー名誉校長として教え伝えていく合宿形式の「櫻田塾」を開催しました。2019年度は3回開催し、合計37名のメンバーが参加。パッション(情熱)を持って仕事をすること、仕事を通じてエンターテインメントのようなライブ感や感動を伝えられることなど、経験談を交えた熱い対話形式の講義です。

参加メンバーは「パッション&エンターテインメント」をキーワードに、経験を振り返り、未来像を描きます。今後も、「櫻田塾」開催により、現在の自分に必要なスキルやマインドを考え、行動に変えていくことができる人材を育成していきます。



会長とメンバーによる対話形式の講義

内部通報制度の運用



違法行為や不正行為などの防止及びその早期発見と是正を図ることを目的に、モスグループで働くメンバーが通報できる窓口として、内部通報制度「モスヘルプライン」を設置しています。「モスヘルプライン」にはモス本社内に設置している「内部窓口」と、契約弁護士事務所に設置している「外部窓口」の2カ所があります。通報者は、連絡をしたことで不利益な取り扱いを受けないように保護されています。

メンバーに関するその他の取り組みはWEBサイトをご覧ください。



その他の取り組み

健康管理体制

多様な働き方の推進

モスアカデミー

メンバーについてのESGデータはこちらをご覧ください。



特例子会社モスシャイン

株式会社モスシャインは、チャレンジメイト(障がいのあるメンバーの呼称)が所属するグループ会社で、2018年4月に特例子会社の認定を受けています。設立から3年が経過して、当初10件程度だった受託業務も現在はグループ全体で200件をこえており、活躍の場を広げています。

また、モス本社のメンバーと同じフロアで一緒に働く職場環境は、「インクルーシブな取り組みである」と視察に来られた外部の方々から数多くの評価の声をいただ



いています。今後も、より一層の障がい者雇用の促進を目指していきます。

Close UP

加盟店とともに

モスバーガー店舗が主体となって運営する「モスバーガー共栄会」の活動支援や店舗で働くキャストの採用の支援など、本部と加盟店、加盟店同士が互いに協力し、信頼し合える関係づくりに取り組んでいます。



モスバーガー共栄会

「モスバーガー共栄会」は、モスバーガーチェーンの本部と加盟店、そして店舗同士が相互にコミュニケーションを図りながら、信頼関係を育み、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、モラルアップ(士気を高めること)を目的に、本部と連携し活動しています。



HDC活動

モスの店舗では、経営理念をはじめとする「モスの心」を具現化するため「HDC」を合言葉に毎日の営業を行っています。また、日々のHDC活動を改めて見直すきっかけとして、HDC強化期間を年2回設けています。2019年度は「お客さまの声から学ぶ」をテーマに、ご指摘があった課題に対する改善活動を、店舗メンバー全員で取り組みました。また、従業員満足度向上のためのES調査を実施し、結果を把握することで、職場環境の改善及び向上に役立てました。

HDCとは…

- 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 (クレンリネス)** | 磨き上げられた清潔なお店



「MOSキャストが選んだ おいしい日本!総選挙 2020」の開催

モスバーガーでは、日本生まれのハンバーガーチェーンとして「日本の各地域に根付いたおいしい食べ物を、ハンバーガーにしてお届けしたい」という想いのもと“ご当地メニュー”の開発に取り組んでいます。2019年度は「MOSキャストが選んだ おいしい日本!総選挙 2020」と題して、復活要望の多い8商品の中から“お客さまにもう一度食べてほしいモスの復活メニュー”を全国の店舗メンバーに選んでもらうアンケートを実施しました。その結果、最も票を集めた“チキン南蛮”の復活販売が決定し、令和の新時代に合わせた新作“サワーチキン南蛮”とともに、自信を持ってお客さまにお届けしました。



左からサワーチキン南蛮、チキン南蛮(期間限定)

未来を担うオーナー育成制度

創業から48年を迎えるモスバーガーでは、創業期に加盟したオーナーの高齢化が進んでおり、スムーズな事業承継による若返りは重要な経営課題となっています。2004年から事業承継や社員独立などでモスバーガーの経営を目指す方を対象に実施している「次世代オーナー育成研修」は、2019年度に16名が受講しました。

また、将来の独立希望者を採用し、3年間という短期間でオーナーに育成する支援制度「サンライズシステム」(2018年度導入)では、新たに1名を採用。今後も、モスバーガーの仲間を増やし、チェーンの成長力を高めていきます。



「次世代オーナー育成研修」の様子



採用支援WEBサイト「リクモス」の運用

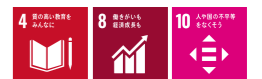
「リクモス」は、2015年に開設した加盟店及びモスグループ店舗のキャスト(アルバイト・パート)採用を支援するWEBサイトです。求職者は店舗の立地や働く時間帯をスマホなどで検索でき、WEBフォームから24時間365日応募することができます。また、専用コールセンターを開設しており、電話による応募も可能です。

2019年度は応募者の利便性向上と店舗採用活動の支援策として、LINE ID*による応募受付機能や、録画面接案内が送付できる機能を追加しました。また、求人情報を自動的に翻訳できる「多言語化機能」や、店舗から簡単に求人媒体掲載を申込みできる「求人媒体発注システム」で採用活動をサポートしました。

* LINEは、LINE株式会社が開発し提供するソーシャル・ネットワーキング・サービスで、LINE IDは、LINEサービス上でユーザーを認識するキーのことです。



「リクモス」のトップ画面



Close UP

新コスチュームの導入

2020年4月より、モスバーガー店舗で着用するコスチューム(制服)を5年ぶりに変更しました。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、サロン(エプロン)には多様性を尊重するため、性別や国籍に関係なく合わせやすいデニム風の生地を使用しました。また、着心地や動きやすさ、取り扱いやすさを考慮して、ハイストレッチ素材やノンアイロンなどの機能性に優れた生地が採用されており、店舗メンバーにも「動きやすくなった」と好評です。



加盟店に関するその他の取り組みはWEBサイトをご覧ください。

その他の取り組み

共栄会活動

加盟店についてのESGデータはこちらをご覧ください。

地域社会・行政とともに

地域社会の一員として、地域に密着した社会貢献活動に積極的に取り組むとともに、各地域の名物や特産品をモチーフにした地域密着型のメニュー開発にも取り組んでいます。



モスの食育プログラム



「モスの食育プログラム」は、地域の皆さまとの交流や豊かな食生活の提案を目的とし、2005年から地域の小学生を対象に、近隣店舗のメンバーが小学校に赴き出張授業を実施しています。この授業は、座学では「食の大切さ」をさまざまな観点から学び、実習では「テリヤキバーガーづくり」を体験します。授業を通じて、衛生の大切さや、おいしさを引き出すためのひと手間をかけることなど、つくる楽しさとともに主体的に食を考えるプログラムになっています。子どもたちに食の大切さを伝え、未来へ受け継いでもらいたいと考えています。



出張授業の様子



新潟、東京で「MOSごと美術館」開催



障がいのある方々の作品に親しんでいただける機会の創出を目指し、新潟県内のモスバーガー店舗にて、県内にお住まいの障がいのある方々が描いた作品を展示する「新潟MOSごと美術館 2019 with cotocoto」を開催しました。この取り組みは、新潟県で活動を行う「まちごと美術館 cotocoto」事業に賛同して2016年にスタートし、今回で4回目の実施となりました。その経験を踏まえ、2019年度は東京都のモスバーガー10店舗でも、「東京MOSごと美術館 2019」を開催。期間中は作品の展示と併せて、2020年以降の開催を目指し、関東近郊にお住まいの障がいのある方々のアート作品も募集しました。

今後も「みんなでつくるMOSごと美術館」として、新たな交流、ふれあいを大切にするおもてなしの場を広げていきます。



「愛のモスボックス」活動

1979年のモスバーガー白楽店[神奈川県]の募金活動がきっかけとなり、全国の店舗に募金箱「愛のモスボックス」を設置しています。募金は、公益財団法人アイメイト協会と一般社団法人日本フードサービス協会の「ジェフ愛の募金」に寄付しています。

公益財団法人アイメイト協会では、モスの募金によってこれまでに43頭の盲導犬が育ち、視覚障がい者の社会参加と社会に適応する手段としての自立歩行のお手伝いをしています。



愛のモスボックス募金を寄付

「beyond2020プログラム」への参画



モスバーガーは、内閣官房東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会推進本部事務局が推進する「beyond2020プログラム」に賛同し、「日本の食文化事業の発信」の活動が認証され、多言語対応を中心とした取り組みを実施しています。

その一つとして、モスバーガーと連携した自治体のホストタウン相手国・地域の42言語のメニューを制作し、それぞれのホストタウン対象店舗に導入しました。さらに、連携したホストタウン自治体に情報発信の場を提供し、地域とともに活動を盛り上げています。2021年の開催終了まで、この取り組みを進めていきます。



ホストタウン自治体に情報発信の場を提供

「子ども食堂」への支援



自宅で一人で食事をとる子どもたちに「みんなで食べる楽しさや温かさを提供する」ことを目的とした「子ども食堂」の活動に賛同し、モス本社がある品川区内の子ども食堂22カ所に食品の衛生管理用アルコール「モスコール」を寄贈しています。また、食品衛生に関することや、食中毒・食品管理について理解を深め、運営に役立てていただくことを目的に、子ども食堂の運営者を対象とした株式会社エム・エイチ・エス(P36参照)による衛生講習会を実施しています。

今後も、子どもたちが安心して食事ができるように継続的に支援を続けていきます。



「衛生講習会」の様子

地域社会・行政に関する
その他の取り組みはWEB
サイトをご覧ください。



その他の取り組み

- 店舗主体の清掃活動(朝課)
- モスバーガーこども110番の店
- 災害時帰宅支援ステーション
- 補助犬の同伴
- 子育て支援パスポート事業

地域社会・行政につ
いてのESGデータはこ
ちらをご覧ください。



地域限定商品の販売

全国各地に店舗を持つ日本生まれのハンバーガーチェーンとして、モスでは日本の食材・食文化を大切に商品開発を行っています。地域食材や地域にゆかりのある物を使用し、モス流にアレンジした商品を販売することで、地域の活性化を図り、お客さまに「日本のおいしさ」を味わっていただく機会としています。

2019年度も地域に密着した限定商品が各地で登場しました。例えば、静岡支部では地域のテレビ番組とコラボレーションし、静岡県内の食材を使用した“静岡・焼津港水揚げかつおメンチカツバーガー”“ふるふるサラダ 駿河湾水揚げしらす使用”などの地域限定商品を販売し、お客さまに地元のおいしさを再発見していただきました。



Close UP



取引先とともに

公平な取引はもちろん、おいしく安全な原材料を安定的に供給できる仕組みづくりに協働しています。また、各取引先の協力のもと、アレルギーや原料原産地などの情報も開示しています。



「モスの生野菜」の調達



お店で使用される生野菜は、全国106産地(約2,700軒の農家)で、できるだけ農薬や化学肥料に頼らない方法で育てられています。

2019年度からはGAP*の考え方を取り入れ、JGAP指導員資格を持った本社メンバーが毎年産地を訪問し、農場の管理状況を確認するなど、さらにおいしく安全な野菜づくりに向けた取り組みを実施しています。なお、各産地の情報は、モスバーガー公式サイトで「産地だより」としてご紹介しています。

モスバーガー公式サイト「産地だより」

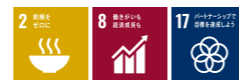
<https://www.mos.jp/quality/vegetables/report/>

※ 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、



農場の管理状況を確認する本社メンバー

「モスファーム」の取り組み



店舗で使用される生野菜の安定調達の強化を目指し、2006年から農業生産法人(モスファーム)を地域の生産者との共同で設立・運営しています。北海道から熊本までのモスファーム7社では、トマトやレタスを中心に栽培。現地の生産者との協働で、生産技術を向上するための勉強会の実施や耕作放棄地の有効利用、新規就農者支援など、日本の農業がかかえる課題にも取り組んでいます。

2019年度は、株式会社モスファーム信州がある長野県に各社の代表者が集まり「モスファーム代表者会議」を開催し、圃場視察や各社の「10年後の目指す姿」について、話し合いました。



「モスファーム代表者会議」視察の様子

Close UP

「全国物流会議」と「モスバーガーHATAKEミーティング」千葉大会の開催

物流関連会社の皆さまとの連携を図るため、2019年度に初めて「全国物流会議」を開催。物流関連会社23社49名にご参加いただき、野菜の取り扱いや物流監査、今後の方針などをご説明しました。

また、協力農家さんとのダイレクトコミュニケーション「モスバーガーHATAKEミーティング」千葉大会を開催しました。モス版のGAP点検「MOS-GAP」の始動にあたり、全国各地の協力農家さん約100名が参加し、盛大な交流会となりました。

取引先に関するその他の取り組みはWEBサイトをご覧ください。



その他の取り組み

「モスライブラリー」プロジェクト

モス食品安全基準の運用

取引先についてのESGデータはこちらをご覧ください。



株主とともに

経営姿勢や経営戦略をご理解いただく対話の場として「株主さま懇談会」を開催しているほか、株主通信やIRサイトでの情報を充実させ、わかりやすくタイムリーな情報開示に努めています。



株主総会／株主さま懇談会



2019年6月26日、第47回定時株主総会を開催しました。社長の中村から「2018年度事業報告」「中期経営計画の概要と対処すべき課題」を説明しました。

また、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「株主さま懇談会」を東京、仙台、福岡、大阪、名古屋で各1回開催し、計796名にご参加いただきました。懇談会の第一部では社長の中村から「モスグループの経営」として、モスグループの共通の価値観、2019年度の施策の進捗などをご説明しました。懇談会の第二部ではメンバーも加わって株主の皆さまに直接お話をうかがいました。貴重なご意見は、今後の商品施策や経営施策の参考にさせていただきます。



「株主さま懇談会」の様子

株主優待制度／配当金



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(一部店舗を除く)で利用できる株主優待券を年2回ご提供しています。より魅力ある優待制度とするため、株主さまからのご意見・ご要望を踏まえて検討した結果、2019年6月より、株主優待券をモスカードの「MOSポイント」として交換することができるようになりました(1枚500円分→500ポイント)。

また2020年3月末日基準日より、株主優待制度に「300株以上500株未満」の優待区分を新たに追加しました。

2019年度の配当金は中間14円、期末14円、年間28円としました。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。

株主優待

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)
有効期限	6月発行分 11月発行分	翌年3月末日まで 翌年9月末日まで

※ 新たに「300株以上500株未満」の優待区分を追加しました。

株主に関するその他の取り組みはWEBサイトをご覧ください。



その他の取り組み

IR情報

コーポレートガバナンス

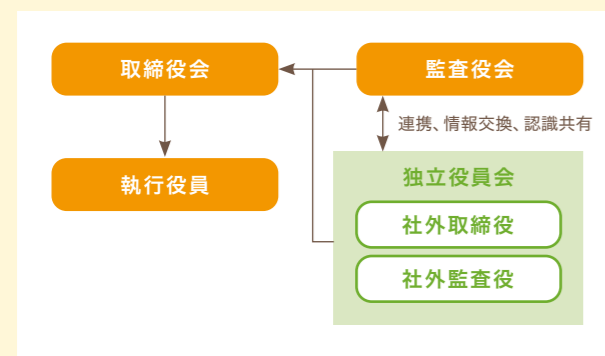
コーポレートガバナンスの基本的な考え方

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。」の意味がこめられており、人間と社会を切り離すことができない一つの言葉として定義し、さらにその先にあ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下さるお客さま、メンバー、加盟店、取引先、地域社会といったすべてのステークホルダーの皆さまに提供した価値の総和こそが企業価値であると考えています。そして、ステークホルダーの皆さまに対する責任を果たし、「価値ある企業」として支持され続けることができ、株主の皆さまに対する責任も果たすことができ、株主価値の最大化にもつながると考えています。

当社グループは、適切な情報開示に基づくステークホルダーの皆さまとの建設的な対話の促進により、中長期的な企業価値・株主価値の向上を実現するために、より良いコーポレートガバナンスをさらに追求していきます。

コーポレートガバナンス体制図



※ 当社の独立役員会は、取締役及び監査役候補者の指名、ならびに取締役の報酬に関する代表取締役の諮問機関であり、任意の指名・報酬委員会を兼ねています。

現状の体制を選択している理由

当社の現状の体制は、取締役会の決定に基づいた取締役及び執行役員による業務執行機能と、監査役、社外取締役の連携による監督機能によって構成されています。この体制は、金融審議会金融分科会「我が国金融・資本市場の国際化に関するスタディグループ報告」(平成21年6月17日公表)において、株主及び投資家の皆さまからの信頼を確保していくうえでふさわしいと考えられる、コーポレートガバナンスのモデルとして例示された3つの類型のうちの一つである「社外取締役の選任と監査役会等の連携」に該当するものと考えています。

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数	6名
うち、社外取締役の人数	2名
定款上の取締役の任期	2年
監査役の数	4名
うち、社外監査役の数	2名
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

取締役会

社外取締役2名を含む取締役6名(男性4名、女性2名)及び社外監査役2名を含む監査役4名(男性3名、女性1名)により構成されています。取締役会は、経営に関する重要事項について十分に審議のうえ、的確かつ迅速な意思決定ができるよう、月1回開催の取締役会のほか、討議取締役会、取締役ミーティングを随時行っています。

監査役会

常勤監査役2名及び非常勤(社外)監査役2名で構成されています。各監査役は、監査役会で定めた監査方針・計画に従い、取締役会への出席のほか、会計監査人と年間監査計画の策定及び実施について、定例の会議や随時の情報交換を行うなどにより、経営及び業務執行の状況について入念に調査し、監査役監査を実施しています。さらに、各常勤監査役は、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・専門的見地を有しています。

社外取締役の選任理由

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

氏名	選任理由
高岡 美佳	流通システム論及び小売経営論を専門とする大学教授であり、企業経営についての幅広い知識と高い見識を活かした助言・提言を当社の経営に反映し、また独立した立場から監督していただくため、選任しています。同氏はこれまで社外役員以外の方法で会社の経営に関与した経験は有していませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。また、一般株主と利益相反の生じるおそれはないため、独立役員に指定しています。
中山 勇	幅広い食糧及び食の分野における高い専門性と豊富なビジネスの経験と合わせ、企業経営者としての実績と深い知見を有しており、社外取締役として幅広い分野での助言をいただき当社の経営体制及び業務遂行体制の強化に大きく寄与するものと判断し、選任しています。また、同氏は当社の大株主企業、主要な取引先企業などの出身者またはその近親者には該当しませんので、独立した立場からの監督という趣旨は十分に満たされているものと考えています。

役員報酬

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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	156	89	67	6
監査役 (社外監査役を除く)	28	28	-	3
社外役員	25	25	-	4
合計	210	143	67	13

※ 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。

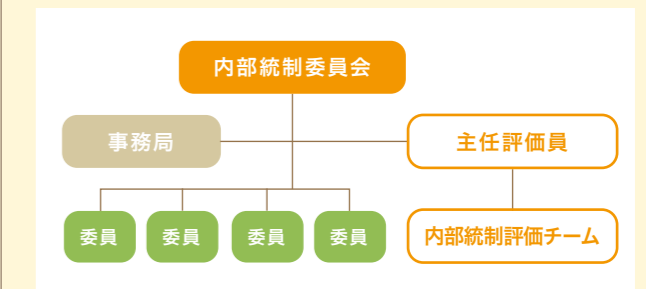
※ 上記以外に2003年6月27日開催の当社第31回定時株主総会において、役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給が承認可決され、実際の退職日に支給されます。これにより、当該打ち切り支給対象者で、2020年6月24日開催の第48回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に対し124百万円を支払う予定です。

財務報告に係る内部統制システム

当社グループでは、株式会社モスフードサービスの経営企画部門、経理部門、情報システム部門などの責任者を委員に内部統制委員会を組織し、グループ全体の内部統制の整備・運用をしています。

併せて内部監査部門を中心とした内部統制評価チームを編成し、運用の評価を行うことで、当社グループ全体の内部統制システムを構築しています。このシステムによって、当社グループ各社は健全な内部統制環境と業務プロセスの統制活動を維持しています。

内部統制システム



取締役会実効性評価の手法、結果、改善方針

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

・実効性評価の方法

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

・回答方法

点数評価・自由回答

・回答方式

無記名方式

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

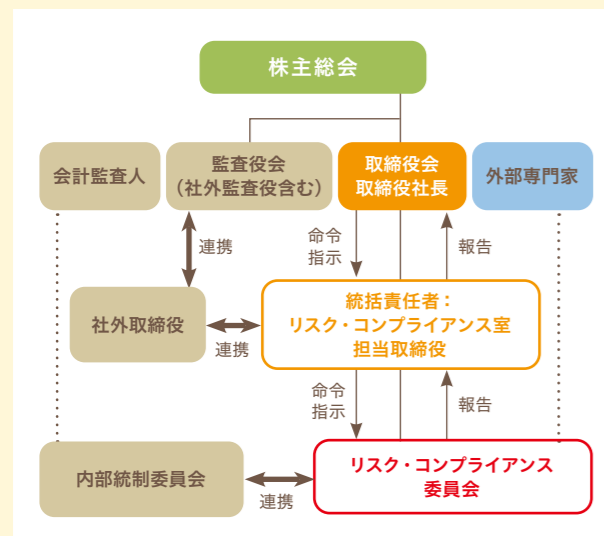
当社のコーポレートガバナンスの詳細はWEBサイトをご覧ください。



リスクマネジメントとコンプライアンスの推進

当社は全社的な内部統制システムの整備、リスク及びクライシスのマネジメント、ならびにコンプライアンス体制を推進する実働組織として、リスク・コンプライアンス委員会を設置しています。同委員会は、リスク・コンプライアンス室長を委員長、社内での主要部署の責任者を委員としており、毎月1回開催している委員会では社内でのリスクについてモニタリングした結果を報告することに加えて、内容に応じて再発防止策について協議するなどの活動を行っています。同委員会での協議内容は、毎月取締役会で報告しています。

推進体制



モス版BC

「モス版BC」の基礎となる防災対策として、大地震などを想定した「応答訓練」(人身安否と店舗被災状況を確認する訓練)を実施しています。2019年度は、モスグループ全店を対象に応答訓練を全6回実施しました。これからも、緊急時における人身安否と状況確認の体制及び社内での対応体制などの再整備を行い、事業の継続を目指していきます。

モスグループ行動規範

「モスグループ行動規範」は、モスグループが事業活動を行ううえでの指針を示しており、グループ各社とそのフランチャイジーが事業活動を展開するにあたっての普遍的価値を定めたものです。

モスグループで働く一人ひとりがモスグループの理念・行動体系を実現するために取るべき行動を自覚し、自ら職場の問題に気づき、未然防止や改善解決へ向けて主体的に行動していくことが、モスのサステナブルな経営に必要であると考えています。

モスグループ行動規範

社会との約束

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

ステークホルダーとの約束

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

社外取締役メッセージ

モスは働く人々に理念体系が浸透していると同時に、適切なガバナンスの仕組みも構築されており、ステークホルダーの皆さまにご安心いただける経営体制となっています。経営の基本は、企業理念や会社の存在意義が働く人にしっかり浸透していることであり、モスはそれが強固な会社だと感じます。

一方で、経営についてはさらなるスピードアップを期待しています。ここ数年、売上高はほぼ横ばいながら、営業利益が減少傾向にあるのは、原価率や人件費の増加などの社会的背景も大きく影響しています。人件費の上昇が続く状況では、労働集約型産業の飲食業は厳しくなりますので、事業構造の見直しが急務です。また、「売上＝客数×客単価」ですから、持続的な成長のためには、より多くのお客さまにより多くの商品をお買い上げいただく必要があります。モスは日本企業のブランド調査では認知度が高い企業ですが、まだまだそのブランド力を有効活用できていないと感じます。例えば、ハンバーガーのテイクアウトと一緒に持ち帰りいただき一週間後にお召上がりいただく商材を開発するといったことは十分に可能だと思います。今回のコロナ禍は飲食業界にとって大きな転換期です。イートインが復調するにはまだ時間がかかる一方で、テイクアウトや宅配などはさらに伸びていく可能性があり、それに合わせて商品や販売方法、店舗形態自体も柔軟に変えていく必要があります。こうした提言を率直にできるのが、社外取締役という立場だと認識しています。

またコロナ禍における対応で最も重要なのは、FC加盟店の事業継続リスクへの対応です。モスは加盟店が事業を継続して下さってこそ生き残ることができます。一般的にFCシステムでは、加盟店は自己責任において事業を展開し、FC本部は加盟店を支援する立場にありますが、今回の事態は、加盟店による自助努力の範囲をこえています。「日本的FC経営」と評される加盟店と本部が手を携えて発展を目指すモスの経営スタイルを活かし、チェーンにおけるパートナーシップをさらに強化することで、これまでの影響は必ず取り戻せると確信しています。

もともと熾烈な競争環境下にある外食業界では、2019年10月の消費税増税に加え、2020年初頭から新型コロナウイルス感染症が拡大し、経営の難易度が一段と高まった1年でした。社会システムが不可逆的に変化するコロナ禍の中で、社会が求める新たな機能・商品・サービスを提供することができるのかが、今問われています。不況は、危機が過ぎれば元の価値体系・システムに戻ることができますが、恐慌は、それらが破壊され新たな体系を創造していかなければならないという違いがあります。今回のコロナ禍は恐慌です。この先、社会がどのような体系になるのか、そのことに想像力を最大限に膨らませて行動しなければならず、リスクマネジメントについてもこうした心構えが必要です。

このような社会変化の中で、新たに社外取締役に就任させていただきましたが、その責務を果たすために守りたい2つの原則があります。1つ目は、経営理念の一致です。私は企業の目的を、消費者が購入したいと思う高品質な商品をつくることだと考えており、この考えは、モスの経営理念・創業者の心・基本方針・経営ビジョンに完璧に一致しています。高品質な商品を、暖かいサービスで提供し続けたことで築き上げた「信用」こそが、モスの強みです。私の座右の銘は、「日に新たに、日々新たなり」ですが、まさにモスが築き上げた信用は、毎日日々新たに努力を重ねたことで得られた大きな財産です。

2つ目は、私のこれまでの経験を活かすことです。社会人として最初に食料原料取引の職に就き、以来40年にわたり一貫して食料関係の仕事に従事してきました。動植物の種子・遺伝子から、食卓のワインやステーキまで、さまざまな専門分野が重層的に関わるのが食料業界です。そのほとんどの局面を経験してきた経歴を活かし、モスが目指すべき経営の推進及び成長と企業価値向上に貢献していきます。



高岡 美佳
社外取締役



中山 勇
社外取締役

MOS Group's Management Team



中村 栄輔

Eisuke Nakamura

代表取締役
取締役社長

1988年 当社入社
2010年 執行役員開発本部長
2010年 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
2015年 常務取締役執行役員
総合企画室ブランド戦略室 開発本部管掌
2016年 代表取締役 取締役社長
ストア事業開発部管掌
2017年 代表取締役 取締役社長
2019年 代表取締役 取締役社長
営業本部ストア事業本部管掌
2020年 代表取締役 取締役社長(現任)

福島 竜平

Ryuhei Fukushima

取締役常務執行役員
(リスク・コンプライアンス室担当)

1986年 当社入社
2008年 執行役員総合企画室長
2008年 取締役執行役員総合企画室長兼経営企画
グループリーダー
2010年 取締役執行役員商品本部長
2011年 取締役執行役員 海外モスバーガー事業担当
2014年 取締役執行役員経営サポート本部長
2015年 取締役執行役員経営サポート本部長
商品本部管掌
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
2018年 常務取締役執行役員経営サポート本部長
商品本部 総合企画室 国際本部 CSR推進室管掌
2019年 常務取締役執行役員 マーケティング本部
経営サポート本部 リスク・コンプライアンス室
総合企画室管掌
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)

高岡 美佳

Mika Takaoka

取締役(社外取締役)

2001年 大阪市立大学経済研究所助教授
2002年 立教大学経済学部助教授
2006年 立教大学経営学部助教授
2007年 立教大学経営学部准教授
2009年 立教大学経営学部教授(現任)
2011年 株式会社ファミリーマート社外監査役
2014年 株式会社TSIホールディングス社外取締役
2014年 当社社外取締役(現任)
2015年 共同印刷株式会社社外取締役(現任)
2018年 SGホールディングス株式会社社外取締役(現任)
2019年 株式会社ファミリーマート社外取締役(現任)

中山 勇

Isamu Nakayama

取締役(社外取締役)

1981年 伊藤忠商事株式会社入社
2012年 同社常務執行役員食料カンパニーEVP
2013年 株式会社ファミリーマート 社長執行役員
同社代表取締役社長
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
2017年 日本フランチャイズチェーン協会会長
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)

永井 正彦

Masahiko Nagai

常勤監査役

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)

内田 優子

Yuko Uchida

取締役常務執行役員
開発本部長兼新規飲食事業部長

1985年 当社入社
2007年 マザーリーフ事業部長
2014年 執行役員開発本部長
2016年 取締役執行役員開発本部長
新規事業本部管掌
2018年 取締役執行役員新規事業本部長
開発本部 ブランド戦略室管掌
2019年 取締役執行役員開発本部長
2020年 取締役常務執行役員開発本部長
兼新規飲食事業部長(現任)

太田 恒有

Tsuneari Ota

取締役上席執行役員
営業本部長

1995年 当社入社
2009年 営業本部第三エリアリーダー
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)

臼井 司

Tsukasa Usui

常勤監査役

1987年 当社入社
1997年 経理部次長
2004年 管理本部長
2007年 営業企画部長
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)

村瀬 孝子

Takako Murase

監査役(社外監査役)

1997年 弁護士登録、鳥飼・多田・森山経営法律事務所入所
2005年 鳥飼総合法律事務所パートナー弁護士(現任)
2015年 ニッコー株式会社社外監査役(現任)
2015年 当社社外監査役(現任)

藤野 雅史

Masafumi Fujino

監査役(社外監査役)

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)
2020年 当社社外監査役(現任)

財務・非財務データ
財務方針について

お客さまニーズの変化に対応し、
将来の高い成長性が期待できる領域に
十分な投資を行います。

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



当社では、本業の稼ぎを示す売上高営業利益率と過去の投資の評価を加味した当期純利益、株主さまからお預かりした資本の利用効率を示す自己資本当期純利益率(ROE)を重要な財務指標と考えています。理由としては、過去10年間の店舗数の減少による売上高の伸び悩みやコスト上昇による営業利益率の低下、投資した案件の将来収益への貢献度向上が当社の解決すべき重要課題と認識しているからです。

2019年度は、①モスバーガー事業(国内)の収益性改善、②海外市場で成長を加速する仕組みの整備、③新規事業への積極的な投資、④働き方改革・デジタル技術の活用注力しました。モスバーガー事業(国内)では、商品開発と販売促進の部門を新設のマーケティング本部に配し、従前は商品訴求のみに偏りがちであったお客さまとのコミュニケーションにおいて、マーケットインの視点でさまざまな施策を提案してきたことがお客さまに受け入れられ、評価されたという感触を得ています。モスバーガー事業(海外)では、フィリピンで第1号店を出店し、ベトナムへの進出も決定しました。その他飲食事業では、「ミアクッチーナ」の多様な立地への出店、働き方改革・デジタル技術の活用については、労働環境の整備と残業時間の削減、社内電子稟議システムの導入など、さまざまな施策で一定の手応えを感じることができました。財務状況は、過去の蓄積により自己資本比率70%を維持し、有事の際の加盟店支援に備えるとともに、モスバーガー事業(国内)に依存する体質からの脱却を目指し、海外事業、新規事業への投資を積極的に行いました。しかし、年度末に発生した新型コロナウイルス感染症による影響もあり、上記3つの財務指標ともに当初の目標には届きませんでした。

外部からの評価

● 日経「スマートワーク経営」調査

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

<評価>
★★★

● 日経「SDGs経営」調査

環境、社会、企業統治を重視するESG投資の拡大や消費者意識の変化などに見られるように、投資家や消費者はSDGsに積極的に取り組む企業を評価する傾向がますます強まっています。SDGsを経営と結びつけることで、事業を通じて社会・経済・環境の課題解決に取り組み、企業価値向上につなげている企業を評価します。当社は、★2つの評価でした。

<評価>
★★

● 健康経営優良法人

地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が進める健康増進の取組をもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。モス本社は、「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)」に認定されました。



● 三井住友銀行ESG/SDGs評価融資

「環境配慮型製品・サービスにおける取組」、「ローカル/グローバル・コミュニティへの配慮」、「企業理念・サステナビリティへのコミットメント」において高い水準であると判断されました。また、事業を通じたSDGs達成への貢献意欲が高いと評価されました。

モスグループの新型コロナウイルス感染症対策

新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、対応基本方針を「新型コロナウイルスに『かからない』『ひろげない』。一人ひとりができることを徹底しよう。」と定め、本社、店舗において各種対策を実行しています。また、ステークホルダーの皆さまに向けた社会貢献活動も行っています。

店舗・本社の取り組み

勤務体制としては、体調不良者の自宅待機の徹底、濃厚接触者の出勤停止、当面の海外出張の中止などを行っています。本社メンバーに関しては、2020年5月末までの緊急事態宣言下では原則テレワークとし、宣言解除後も週の半分はテレワーク体制をとり、3密を避けた労働環境を徹底しています。

また、店舗営業に関しては、直営店、加盟店ともに、一般社団法人日本フードサービス協会の「外食業の事業継続のためのガイドライン」も参考に、感染予防対策を実施したうえで運営を行っています。モスバーガー店舗では、従前よりキャストの勤務時の体調確認、正しい手洗いの励行、アルコール除菌液による消毒を徹底していますが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、メンバーのマスク着用に加え、製造担当者は手袋着用を徹底し、衛生管理により一層努めています。また、店内では、客席間隔の確保やアルコール除菌液設置、注文カウンターへの透明シートの設置を行っています。



社会貢献の取り組み

“ひんやりドルチェ なめらかショコラ”を無料提供

新型コロナウイルス感染拡大防止対策による臨時休業措置を受け、お子さまへの食事支援を行いました。2020年3月18～31日の期間、全国のモスバーガー店舗(一部店舗除く)において、お子さま向けセットメニュー“モスワイワイセット”シリーズをご注文された方を対象に、“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。



緊急の新卒採用選考を実施

2020年4月に入社を予定していたモスの内定者21名とは別に、新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年4月入社の内定取り消しを受けた学生を対象として、緊急新卒採用選考を実施しました。

「モスの協力農家」に向けた野菜の販売支援を実施

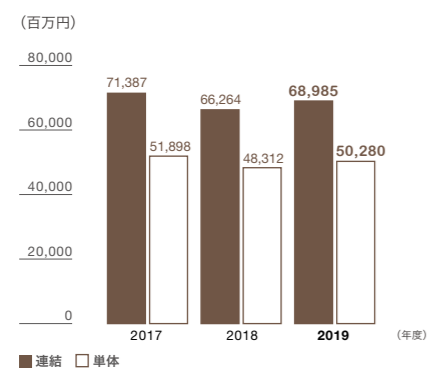
緊急事態宣言に伴うレストランなどの休業や営業時間短縮により、野菜の出荷が激減しました。これを受けて、モスの協力産地支援の一環として、13種類程度の野菜と果物が入った「農家さんお助け野菜セット モスバーガーバージョン」の販売支援を2020年5月上旬より実施しています。当チェーンの野菜調達及び仕分け業務を協業している株式会社まつのがインターネット販売を行い、モスは企画ならびに販促支援(店頭での告知など)を行っています。この商品の販売量を増やすことで、モスの協力農家の経営を支援するほか、お客さまにはお買い物負荷の低減をご提案しています。



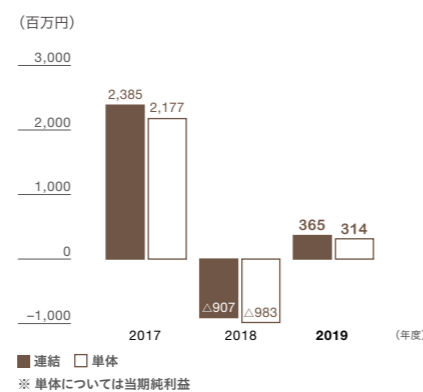
11年財務サマリー

決算期(年度)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
損益状況 (単位:百万円)											
売上高	60,009	63,175	62,672	62,371	65,329	66,310	71,113	70,929	71,387	66,264	68,985
営業利益	2,282	3,223	2,087	1,889	2,157	1,554	3,824	4,663	3,734	517	1,060
経常利益	2,523	3,602	2,366	2,124	2,378	1,523	4,011	4,892	3,911	724	1,232
親会社株主に帰属する当期純利益	1,634	1,854	1,823	1,520	1,744	672	2,284	3,050	2,385	△ 907	365
財務状況 (単位:百万円)											
総資産	46,522	48,686	48,447	50,373	53,207	55,301	57,655	61,589	61,834	60,588	64,348
純資産	36,072	37,182	38,240	39,781	41,350	42,376	43,803	46,140	47,950	45,460	45,100
有利子負債	1,388	1,639	1,328	1,082	1,000	1,159	977	2,590	1,894	2,968	5,757
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	4,562	4,561	2,049	4,038	4,648	4,103	5,069	5,379	5,096	837	5,661
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,344	△ 5,098	△ 1,438	△ 12	△ 3,612	△ 4,938	△ 3,514	△ 4,579	△ 3,387	△ 2,217	△ 401
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 685	△ 507	△ 1,165	△ 870	△ 981	△ 859	△ 1,047	731	△ 1,665	184	△ 2,465
フリー・キャッシュ・フロー	1,218	△ 537	611	4,026	1,036	△ 835	1,555	800	1,709	△ 1,380	5,260
1株当たり情報 (単位:円)											
1株当たり当期純利益	53.02	60.14	59.14	49.33	56.58	21.82	74.12	98.94	77.39	△ 29.43	11.84
1株当たり純資産	1,163.29	1,199.28	1,237.52	1,287.45	1,337.79	1,372.00	1,418.05	1,491.22	1,549.55	1,469.23	1,456.61
1株当たり配当金	16.00	20.00	20.00	20.00	22.00	22.00	24.00	26.00	28.00	28.00	28.00
経営指標 (単位:%)											
自己資本比率	77.1	75.9	78.7	78.8	77.5	76.5	75.8	74.6	77.3	74.8	69.8
自己資本当期純利益率	4.7	5.1	4.9	3.9	4.3	1.6	5.3	6.8	5.1	△ 2.0	0.8
総資産経常利益率	5.5	7.6	4.9	4.3	4.6	2.8	7.1	8.2	6.3	1.2	2.0
配当性向	30.2	33.3	33.8	40.5	38.9	100.8	32.4	26.3	36.2	-	236.5

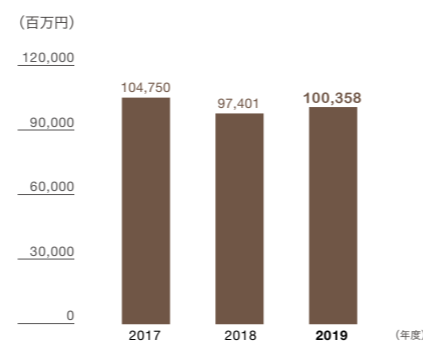
売上高



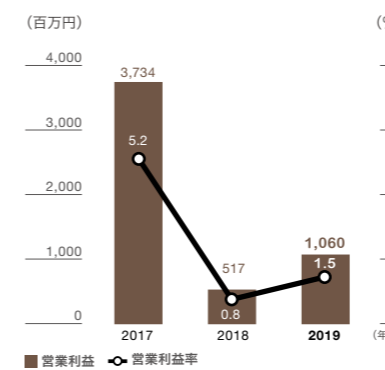
親会社株主に帰属する当期純利益



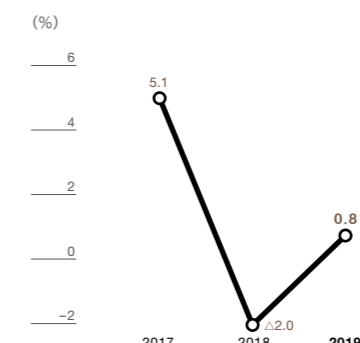
国内チェーン全店売上高



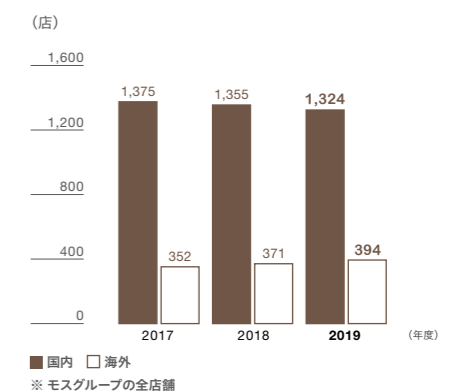
営業利益/営業利益率(連結)



ROE



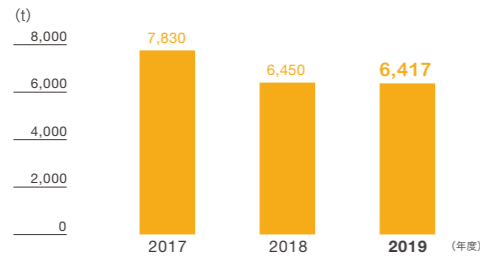
店舗数



(テーマ)
食と健康



モスの生野菜 年間出荷量の推移



お店で使用される生野菜は、全国106産地(約2,700軒の農家)で、できるだけ農業や化学肥料に頼らない方法で育てられています。P43

モスの産直野菜フェスタ実施回数

12県 **14回**

「モスの生野菜」を店舗メンバー自らが、近隣の協力農家で収穫体験し、地元の野菜を使った限定商品の提供などを行う「モスの産直野菜フェスタ」を、産地の旬に合わせて全国をリレーする形で開催しています。

低アレルゲンメニュー年間販売数

(2種類) **266,688食**

「アレルギーを持つ方にも、安心してハンバーガーを食べていただきたい」という想いから、店舗で提供できる低アレルゲンメニューの開発を進めています。

現在は、米粉のパンズ(パン)を使用した「ポークサンド<米粉>」と「ポークロール <米粉>」の2種類をご用意しています。

店舗衛生監査回数

(1店舗あたり) **年2回**

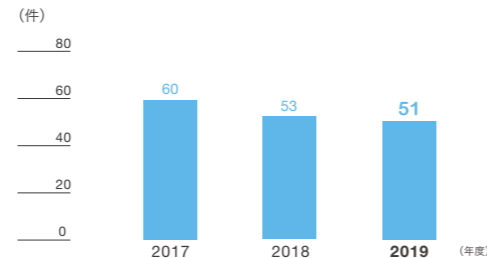
お客さまに安全・安心をお届けするために、モスグループ店舗では、グループ会社の株式会社エム・エイチ・エスによる、ISO22000に準拠した手法を用いた衛生監査を行っています。

P36

(テーマ)
店舗と地域コミュニティ



モスの食育プログラム 実施件数の推移



地域の皆さまとの交流や豊かな食生活の提案を目的とし、2005年度から地域の小学校を対象に、近隣店舗のメンバーが小学校に赴き出張授業を実施しています。P41

2019年度募金実績

愛のモスボックス

6,742,949円

(実施期間: 2018年8月1日~9月11日
2018年11月1日~2019年7月31日)

北海道胆振東部地震義援金

2,051,666円

(実施期間: 2018年9月12日~10月31日) P41

こども110番登録店舗数

全国 **1,125店舗**

災害時帰宅困難者支援協定店舗数

42都道府県 **1,211店舗**

子育て支援パスポート事業参加店舗数

25都府県 **637店舗**

2019年度リクモス応募数/採用数

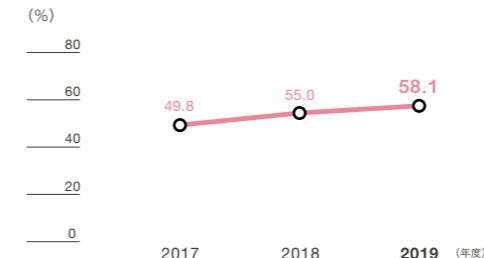
応募数 **約27,400件**

採用数 **約6,200名** P40

(テーマ)
人材育成・支援



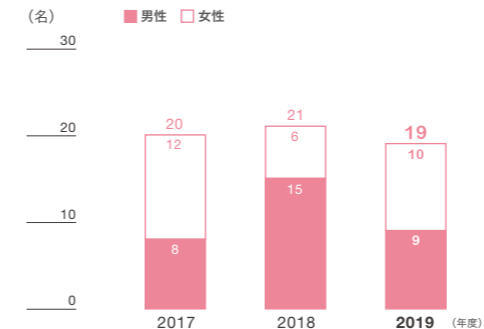
年次有給休暇取得実績の推移※



連続休暇取得の推奨などの取り組みにより、有給休暇取得率向上を図っています。

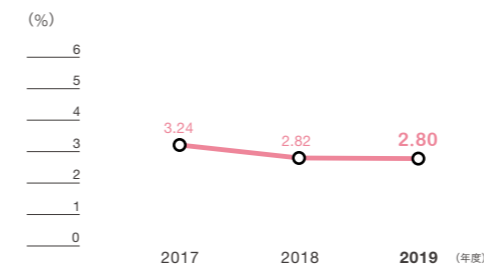
※(株)モスフードサービス単体

新卒採用者数の推移※



※(株)モスフードサービス単体

障がい者雇用率の推移※



特例子会社である株式会社モスシャインを通じ、障がいのある方々を安定的に雇用しサポートしています。P38

※ 2017年度は(株)モスフードサービス単体
2018年度以降は(株)モスフードサービス及び国内グループ会社

2019年度健康診断受診率※

100%

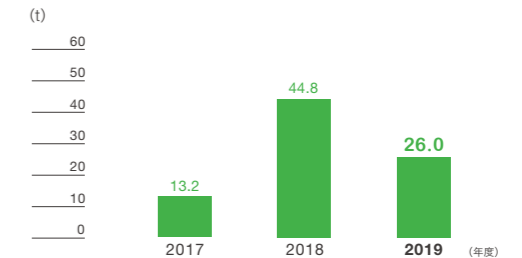
健康診断の受診に加えて、保健師による「健康相談室」を定期的に開設し、健康的な生活を送るためのアドバイスなどを行っています。

※(株)モスフードサービス単体の正社員

(テーマ)
地球環境

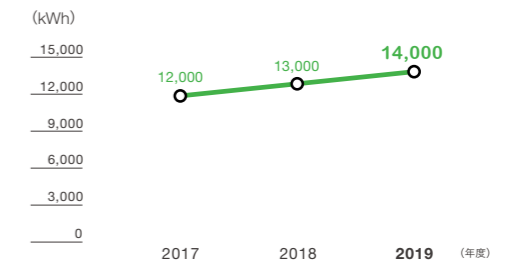


フードバンクへの寄贈量の推移



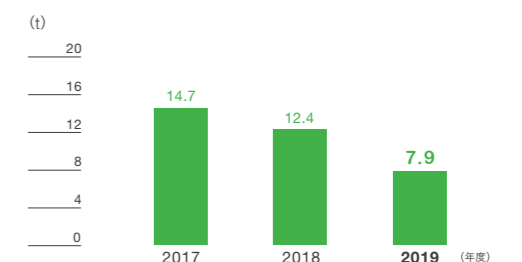
フードバンク活動を食品サポーターとして支援し、品質に問題はないものの廃棄せざるを得ない食材を無償提供することで、食品ロスの発生を抑制しています。P34

グリーン電力利用実績の推移



環境負荷の低い「グリーン電力」を購入し、イベント運営や印刷に使用する電力をオフセット(代替)することで、再生可能エネルギーの普及に貢献しています。P33

森の町内会「間伐に寄与する紙」
使用量の推移



企業が間伐材を使った紙を購入することで、健全な森林を維持するために必要な間伐の費用を生み出す仕組みで、おもに印刷物で活用しています。P33

環境教育

MSR通信発行回数 **12回発行**

※ 全店舗のキャストに向けた環境教育ツール

マスターライセンス更新研修 **78開催**

※ 店舗責任者に必要な知識及び情報を共有する研修で環境講座を実施

※ 特に明記していない数値に関しては、2020年3月31日現在のものです。

■ 会社情報

社名	株式会社モスフードサービス MOS FOOD SERVICES, INC.	上場市場	東京証券取引所市場第一部
設立	1972年7月21日	証券コード	8153
資本金	114億1,284万円	株式公開日	1985年11月
本社所在地	〒141-6004 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower 4階	発行可能株式総数	101,610,000株
従業員数	1,351名	発行済株式総数	32,009,910株
		単元株式数	100株
		株主数	39,234名

■ グループ会社

株式会社モスフードサービス

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



その他飲食事業



株式会社モスストアカンパニー

モスバーガーの経営を行う。



株式会社モスダイニング

レストラン「chef's V(シェフズバイ)」の経営、レストラン「GREEN GRILL(グリーン Grill)」の経営、四季の旬菜料理「AEN(あえん)」の経営を行う。



株式会社エム・エイチ・エス

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

株式会社モスクレジット

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

株式会社モスシャイン

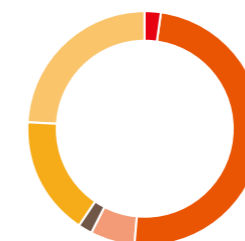
モスグループにおける障がい者雇用の拡大と安定を図るため、個々の特性や能力、適性に合った職場環境を整備することを目的に設立。

■ 大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	2,325	7.44
紅梅食品工業株式会社	1,400	4.48
株式会社ダスキン	1,315	4.21
株式会社ニッソー	1,214	3.89
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	1,209	3.87
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	822	2.63
山崎製パン株式会社	718	2.30
株式会社三菱UFJ銀行	528	1.69
日本ハム株式会社	431	1.38
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	392	1.26

※ 当社は自己名義株式を755千株保有していますが上記の大株主より除外しています。

■ 所有者別 株式分布状況



自己名義株式	2.4%
個人・その他	49.2%
外国法人等	6.1%
金融商品取引業者	2.0%
金融機関	16.4%
その他の法人	23.9%

■ 店舗数

モスグループ総合計 1,718店

【国内店舗数】	
モスバーガー	1,285店
その他飲食事業	39店

その他飲食事業店舗名	店舗数
モスクラシック・モスプレミアム	2
MOSDO!	2
マザーリーフ	10
マザーリーフ ティースタイル	9
ミアクッチーナ	6
あえん	7
グリーン Grill	2
シェフズバイ	1

【海外店舗数】

モスバーガー	394店
台湾	279店
シンガポール	41店
香港	29店
タイ	12店
インドネシア	3店
中国	11店
オーストラリア	6店
韓国	12店
フィリピン	1店

