

# 成長戦略の推進

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

## 2022-2024年度 中期経営計画

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

## 2022年度 (中計初年度) の進捗

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

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

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

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

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

(単位: 億円)

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

## 中長期的に対処すべき課題と進捗

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

### 国内モスバーガー事業

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

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

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

### モスグループの収益の多様化

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

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

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

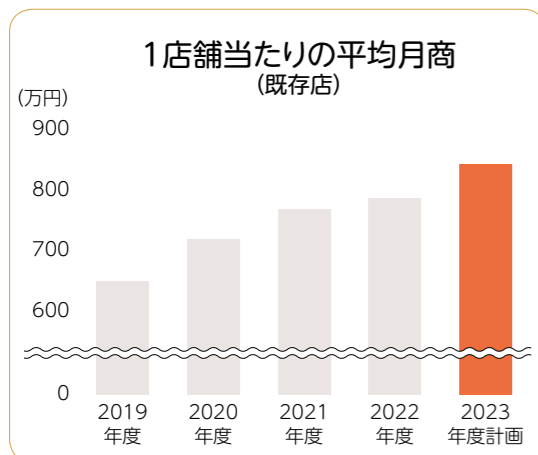
# 各事業の取り組み

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

## 国内モスバーガー事業

### 成長戦略のポイント

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



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

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

来店するお客さまの利便性向上に向けて、「フルセル

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

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

## 海外事業

### 成長戦略のポイント

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

### 台湾

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

### シンガポール、香港

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

## その他飲食事業

### 成長戦略のポイント

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

### マザーリーフなど

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



## マーチャンダイジング事業

### 成長戦略のポイント

- ECサイトなどを通じ、モスブランドを活用した新たな事業展開を進める。

### オンラインショップなど

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



国内モスバーガー事業

# マーケティング・商品開発戦略

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



「消費者の多様なニーズを捉えた店舗づくりと商品を提供します」

安藤 芳徳  
 上席執行役員  
 マーケティング本部長

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

## MOS品質をもう一度お客さまに訴求

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

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

## ファンづくりは一定の成果

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

来店頻度の向上を図り、将来に向けた顧客創造に取

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

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

## 売上の平準化とデジタル化を推進

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

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

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

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

## 選ばれるストーリーのある商品開発

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

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

## MOS品質の訴求



期間限定  
**とろったまチーズ  
 テリヤキバーガー**  
 ~北海道産ゴーダチーズ使用~  
**¥490**

期間限定  
**とろけよう。さあ、  
 テリヤキにとろけよう。**  
 MOSの定番 **テリヤキバーガー**  
**¥430**

まぜるシェイク  
**いちご**  
 (いちごに使用3%の砂糖)  
 ◎¥340 ◎¥420  
 期間限定

夜モス ライスバーガー  
 (15時から販売開始)  
**NEW**  
 カツカレー ¥590  
 よくばり焼肉 ¥690

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

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

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

国内モスバーガー事業

# 店舗開発戦略

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



「チャンスを見極めて出店し、お店の利便性も高めます」

内田 優子

取締役常務執行役員 開発本部長  
兼 新規飲食事業部長

## ニーズに合わせた多様な出店

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

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

## お客さまの利便性向上に向けて

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

## 「お店をもっと近くに」を目指して

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

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



フルセルフレジ



レジに並ばずスマホで注文!

# 海外戦略

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



「コロナ禍からの回復を見極め、海外事業を成長させます」

瀧深 淳

取締役常務執行役員  
国際本部長

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

## 新たな市場への進出に挑戦

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

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

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

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

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

## 国・地域ごとに収益構造を改善

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

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



台湾の限定商品  
「紅烏龍烤雞珍珠堡」