



# MOS REPORT

モスグループ統合報告 2025



株式会社 モスフードサービス

アンケート



ご意見・ご感想をお待ちしています！

MOS REPORT(モスグループ統合報告 2025)をお読みいただき、ありがとうございました。  
皆様のご意見・ご感想をぜひお聞かせください。今後の活動に役立ててまいります。



ユニバーサルデザイン(UD)  
の考え方にに基づき、より多く  
の人へ適切に情報を伝えら  
れるよう配慮した見やすいユ  
ニバーサルデザインフォント  
を採用しています。







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。

- 2 ごあいさつ
- 3 理念体系「モスの心」を未来へ

社長メッセージ

- 5 社長メッセージ
- 12 <特別対談>  
「モスの心」の再整理が共感と成長につながる

モスグループについて

- 13 モスグループの価値創造モデル
- 15 年間トピックス 2024
- 16 磨き上げられた「モスの3つの強み」
- 17 価値創造のあゆみ
- 19 モスグループの現在地(ブランド・店舗数)
- 21 数字で見るモスグループ(国内)



当社に関心を持っていたいた  
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、ビジネスモデルをわかりやすくご紹介します。

事業戦略

- 23 中期経営計画2025-2027
- 27 経営サポート本部長メッセージ
- 29 国内モスバーガー事業/マーチャンダイジング事業
- 32 新規飲食事業/衛生事業
- 33 海外事業

マテリアリティ

- 35 モスグループのマテリアリティ(重要課題)
- 37 マテリアリティ 食と健康
- 39 マテリアリティ 店舗と地域コミュニティ
- 45 マテリアリティ 人材育成と支援
- 49 マテリアリティ 地球環境
- 51 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



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  
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。

ガバナンス

- 53 モスの持続的成長を担う経営陣
- 55 社外取締役座談会
- 59 コーポレート・ガバナンス

企業情報・財務データ

- 65 11カ年財務サマリー(連結)
- 67 株主・投資家の皆様との対話
- 69 企業・株式情報



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  
2024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 2025)」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、海外では約400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

モスグループのステークホルダー

モスグループは、さまざまなステークホルダーの皆様に支えられながら、ともに事業を展開しています。ステークホルダーと継続的な対話を図り、価値創造と課題解決を目指しています。



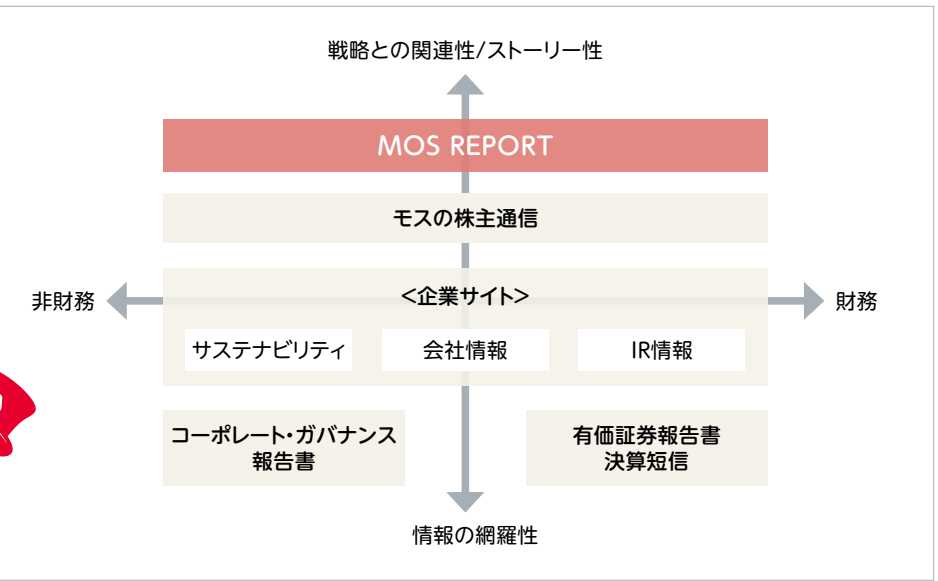
モスグループの考えるSDGs

SDGsの17の目標達成に貢献するとともに、独自の目標として、「私たちの基本方針」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 2025)」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



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

# 理念体系「モスの心」を未来へ

モスグループは1972年の創業以来、50年以上にわたり、事業を継続してきました。それは、理念体系「モスの心」がモスメンバー一人ひとりに浸透し、我々の存在意義を確認する拠り所となっているからです。困難に直面するたび、立ち返るべき原点、それが「モスの心」です。

## 社名に込めた想い / Our Origin

**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  
情熱を持って

MOSという名前は、  
Mountain(山)・Ocean(海)・Sun(太陽)の  
頭文字から生まれました。  
気高く、広い心と、情熱を持った人でありたい  
という想いと共に  
自然に対する限りない愛情と  
感謝の意が込められています。

## 私たちの使命 / Our Mission

**食を通じて、  
世界中の人を幸せにすること。**

食えることは、ずっと続いていく人の営みです。  
食えることで、人は笑顔になる。  
食えることで、人は健康になる。  
食えることで、人は人とつながる。  
食えることで、人は地球とつながる。  
私たちの使命は、  
「食を通じて、世界中の人を幸せにすること。」です。  
おいしいものを食べている時が人は一番幸せ。  
そんな幸せを、世界中で実現するために  
お客さまや地域と深く結びつき、  
情熱を持って食の可能性に挑戦しつづけます。

## 「モスの心」の再整理について

2025年5月、さらなる事業の拡大やグローバル化を目指す新中期経営計画を策定しました。これを推進するためには、理念体系「モスの心」の浸透が重要だと考え、再整理を行いました(P5、12参照)。これまで受け継いできた「モスの心」を、新しいものにつくり替えるのではなく、多様なバックグラウンドを持つ人たちにもより伝わりやすく共感を呼ぶように、時代の変化に合わせて言葉や表現を磨き上げました。今後100年企業を目指すために、原動力である「モスの心」を基盤として、さらに組織全体の一体感やモスの文化を醸成していきます。

## 私たちの文化 / Our Culture

**どうせ仕事をするなら、  
感謝される仕事をしよう。**

創業者、櫻田慧のことばであり、  
モスの全ての活動の基にある考えです。  
私たちは、それぞれが多様な価値観や  
ライフスタイルを持っています。  
いつも、お客さまや周りの人に明るく笑顔でいたい。  
でも、うまくいかないことがあったり、  
慌ただしい日々になってしまったりすることもあります。  
そんな時、  
「どうせ仕事をするなら、感謝される仕事をしよう。」と  
思うのです。  
感謝されると、自分も元気をもらえ、  
少しだけ心がやすらぎます。  
食に携わる私たちだからこそ、  
まず自然と人に感謝し  
そしてどうせなら、  
感謝される仕事をしたいと思っています。

## 私たちの基本方針 / Our Promise

**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**



## 社長メッセージ

# モスグループの持続的成長に向けた 理念の深化と未来志向の成長戦略

モスの原点と理念に立ち返りながら、競争優位性の強化と着実な事業成長を図ります。  
また、中核人材の育成やサステナビリティ経営にも注力し、外食の未来を切り拓いていきます。



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

## 原点を見つめ、理念を共有する

1972年、東京・成増の小さな一角から始まったモスバーガーは、50年以上にわたり事業を続け、国内外に広がる店舗網を持つ企業へと成長しました。この成長を支えてきたのは、現在「モスの心」として体系化されているゆるぎない拠り所、強い理念の存在があったからです。

社会の変革や、人々の価値観が多様化する中で、私たちの道のりは決して平坦ではありませんでした。私が社長に就任してからの9年間を振り返っても、挑戦と模索の連続でした。困難に直面するたびに立ち返る原点、それが「モスの心」です。「どうせ仕事をするなら、感謝される仕事をしよう。」というシンプルな信念を胸に、「この街にモスがあってよかった」と多くのお客様に心から喜んでいただけるように取り組んできました。

冒頭にあえて「モスの心」について語るのは、不確実性が増す現代においてこそ、この「モスの心」を羅針盤とし、事業を推進する私たちの姿を、国内外のモスメンバー、そして多くのお客様、社会の皆様に深く知っていただきたいからです。しかしながら、事業領域の拡大とグローバル化が加速するにつれて、「モスの心」を今までと同じ方法で浸透させていくのが難しくなっていると感じていました。そこで、モスグループの存在意義や仕事の素晴らしさを全員と分かち合い、多様な人々が共感し組織が持続的に成長するため、「モスの心」の再整理が必要だと考えました。

この考えに基づき、社内に「『モスの心』再整理プロジェクト」を立ち上げ、議論を重ねました。再整理にあたっては、以下のことを重視しました。

- ・モスグループ独自の価値観や思いを、できるだけシンプルにまとめること。
- ・モスバーガー事業や店舗運営に携わっているかどうかに関わらず、モスに関わるすべての人が、共感できるものにすること。
- ・経験やキャリアに関わらず、一人ひとりが自身の経験や価値観と重ねて理解できるものにすること。
- ・グローバル展開を視野に、それぞれの文化や言語を尊重し、メッセージとして伝わるものにすること。

このたびの取り組みは、私たちがこれまで受け継いできた「モスの心」を、全く新しいものにつくり替えるこ

とではありません。むしろ、時代の変化に合わせて言葉や表現を磨き、より多くの方々にその本質が伝わり、共感していただくようにするためです。「モスの心」の根幹にある普遍的な価値観をすべての人々と共有し、さらなる発展に向けた歩みを進めてまいります。

## 競争優位性をさらに強化する

グローバル化が進み、事業の幅が広がりつつあるモスグループですが、そこには長年培ってきた3つの「強み」、つまり競争優位性が存在します。

### ①おいしさ

「おいしさ」へのこだわりとして、常に「どのようなお客様に、どのような商品をお届けしたいのか」を徹底的に考え抜くことを重視してきました。この姿勢こそが、日本生まれのハンバーガーチェーンとしてお客様から長年のご支援を賜り、事業を拡大してきたモスグループの生命線です。圧倒的なおいしさを追求するために、私たちは情熱を注ぎ、努力を惜しみません。それが私たちの誇りであり、譲れないアイデンティティです。

### ②地域密着

「地域密着」の活動は、「モスの心」という私たちの理念への共感がいかに深いかを明確に示しています。全国各地のモスバーガーのフランチャイズ加盟店が、地域に根ざした活動に積極的に取り組んでいるのは、まさにその深い共感の表れです。この深い共感、加盟店オーナー間の良好な関係性にもつながっています。モスのフランチャイズは、一般的な縦の関係ではなく、本部と加盟店の対等な関係、そして加盟店同士の理念に基づく協力による強固な横のつながりが特長です。「モスの心」という同じ価値観を共有し、互いに助け合う信頼関係は、モスならではの強みと言えるでしょう。これは一朝一夕に築けるものではなく、かけがえのない人的資本であり、社会関係資本であると考えています。

また、モスフードサービスでの従業員エンゲージメント調査においても、「理念への共感度が高い」という結果が出ています。今回「私たちの文化」として見直された、創業者の言葉「どうせ仕事をするなら、感謝される仕事をしよう。」は、企業文化として深く浸透していま





す。また、フランチャイズ加盟店のオーナーや店舗メンバーを含めたモスの一人ひとりが、「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、いきいきと誇りを持って働いています。常に「人のために何ができるか」を探して行動し、そこに喜びとやりがいを感じる、そのような人が集まっています。

### ③世の中の新

「世の中の新」を生み出すには、「アントレプレナーシップ」(企業家精神)が不可欠です。モスバーガーはこれまでも、この精神をもって革新的な商品などを数多く世に送り出してきました。私が創業者から学び大切にしているのも、まさにこの「アントレプレナーシップ」です。経済学者のピーター・ドラッカーが著書『イノベーションと企業家精神』で論じているように、古くから注目され、議論されてきた考え方です。創業者が以下の言葉を残しており、モスグループらしい「アントレプレナーシップ」が企業風土として備わっています。

- ・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

これに加えて、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。

当社の競争優位性でもあり、強みである「おいしさ」「地域密着」「世の中の新」は、商品開発力やサプライチェーンなど、モス独自の経営資本で支えられています。その上でさらに、新しい時代の変化に合わせて、「『MOS』ブランドの確立」や「人口減少・少子高齢化時代への対応」、「さらなる利便性の追求」の要素が不可欠

であり、今後さらに強化していくべきだと考えています。また、新たな中期スローガンとして打ち出したのが、「アントレプレナーシップ&イノベーション」です。「世の中の新」を生み出してきたアントレプレナーシップに、改善・改良・改革を意味するイノベーションを加え、お客様から求められる、時代の変化に対応した新しい価値を提案していきます。

### 前中期経営計画の総括

2022年度に始動した3年間の中期経営計画は、最終年度を終えました。売上高は、変動の激しい外部環境が続き、計画の1,000億円には届かなかったものの、国内モスバーガー事業が牽引役となり、過去最高を記録することができました。営業利益は、売上増による固定費コストの吸収や、プレミアム価格帯で提供した高付加価値商品による利益率の向上が寄与し、最終年度である2024年度は計画を上回って52億円で着地することができました。そして、約10年間純減が続いていた国内モスバーガー事業の店舗数は、「出店50」と銘打った出店戦略により、この3年間で毎年純増を達成しました。

今後は、さらなる売上増を目指し、量だけでなく質を重視した出店戦略と1店舗あたりの収益性向上を目指していきます。

### 2025-2027年度中期経営計画「新中計」に込める思いと各事業の展開

モスグループを取り巻く事業環境は、今後も厳しい状況が続くと見えています。外部環境の変化に適応するため、次の3つの対応方針をもとに、2025年5月、モスグループは新たな中期経営計画を発表しました。

#### ①国内モスバーガー事業の盤石化

まず、重要となる対応方針が「基盤である国内モスバーガー事業の盤石化」です。マーケットが徐々に縮小し、人員不足といった構造的な課題が深刻化する中にも、モスバーガーというブランドが社会から評価されるべき価値を、より明確に確立していきたいと考えています。

そのためには、店舗展開の戦略についても再構築が必要です。例えば、将来に向けた拠点を確保するため

に、中長期視点での出店やリロケーションを進めるほか、店舗価値向上のための改装も推進していきます。モスとしての強みを再確認し、それらをさらに磨き上げながら国内事業の足元をしっかりと固めることが、新たな成長への土台になると確信しています。

#### ②海外事業展開エリアの拡大

これまでモスグループは、主にアジア地域を中心に積極的な海外展開を進めてきましたが、コロナ禍によって出店戦略を見直す必要が生じました。採算改善の見込めない店舗については閉店を進める一方、既存店の改装やDX(デジタルトランスフォーメーション)化など収益改善に向けた積極投資を行い、ブランディングの強化とともに海外事業の再構築を進めている段階です。

また今後、海外展開を再び推進するにあたり、不安定な海外情勢を踏まえると、国内と同等のガバナンス水準で徹底したリスクマネジメントが行えることが重要です。2025年から2026年を移行期間と位置付け、海外拠点におけるガバナンス強化を進め、2027年までには確立されたマネジメント体制を構築します。これにより、不測の事態にも耐えうる経営基盤を海外でも整えていきます。足元をしっかりと固めた上で新たな地域への進出に臨むことが、モスグループの持続的成長につながると考えています。

#### ③収益の多様化

3つ目の対応方針「収益の多様化」を進める上では、「挑戦」を重要視しています。モスバーガーという強い

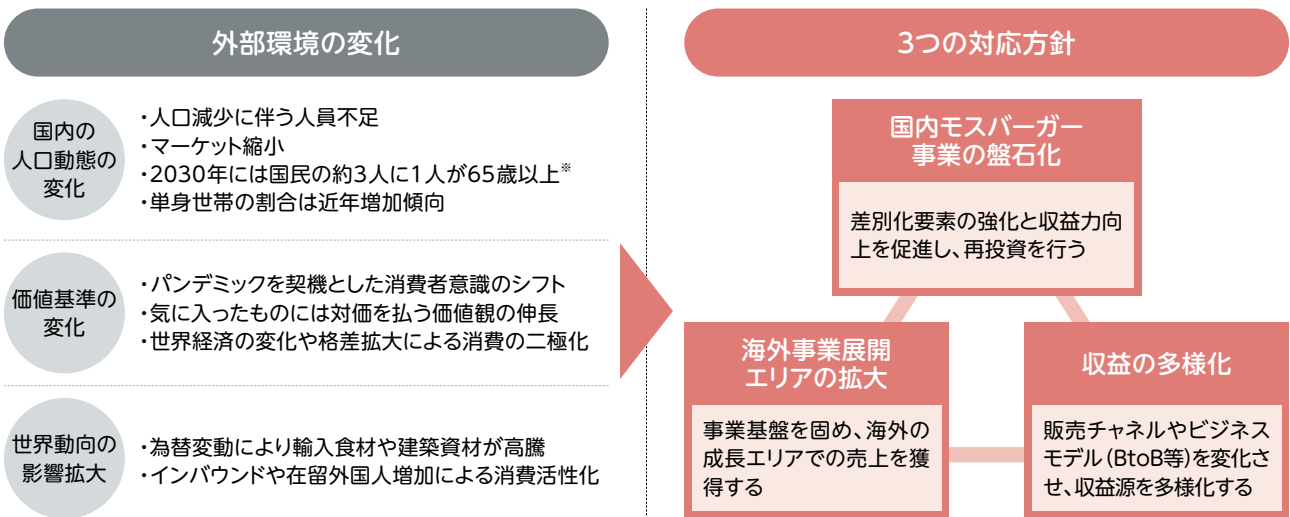
柱を持ちながらも、その枠にとらわれず、新しい価値を模索し、既存のブランドではカバーできない分野へと挑んでいきます。モスバーガーを主軸とする当社にとって、モスバーガーのノウハウや常識が通用しない新規事業の開拓は容易ではありません。モスの価値観で育ってきた人材が多い中でも、挑戦意欲を持って、新しい発想や視点を取り入れることが大切です。

例えば、マーチャンドライジング事業では、ECと外部販売の2つのチャネルを確立し、モスの価値を体験できる場と機会を増やします。このことで、自社ブランドの価値と認知度の向上を図ります。BtoBといった新たな販路の拡大を通じて、さらなる新規ファンの獲得、既存ファンの利用機会の促進にも取り組んでいきます。

### 着実な利益成長を伴う事業拡大を図る

この新中計は、モスグループが環境変化に適応し、新しい提供価値を生み出し、発揮していくための3年間で捉えています。そして、連結業績目標としては、2027年度までに売上高1,080億円、営業利益63億円、営業利益率5.8%、ROE6.6%の達成を目指します。

現在のROE水準については、今後さらなる向上が必要であるとの認識です。上場企業において一般的に参考にされるROEの目安として8~10%という水準がありますが、これはあくまで一つの基準と捉えています。業種や事業特性によって適切なROEは異なるため、一概にこの基準に合わせる事が難しい側面があるのも事実です。経営者としてはこの点を踏まえつつも、着実な利益成長を通じて、無理なく、そして堅実にROEを向



※出所「日本の将来推計人口(2023年推計) 国立社会保障・人口問題研究所」





上させていくことを目指します。数値達成のために本質を見失うことなく、持続的な企業価値向上につながるよう努めていきます。

短期的には生産性の向上による利益率の改善を図りつつ、中長期的には海外事業など成長が見込まれる分野への積極的な投資を進め、ROE全体の底上げを目指します。利益確保の施策としては、売上の向上、仕入コストの抑制、さらに販売管理費の見直しを行っています。またDXの取り組みとして、フルセルフレジの導入や、バックヤード業務(受発注・労務管理など)の効率化を進め、店舗業務の負荷軽減により、生産性の向上を図っていきます。

ただし、オペレーションの中で、人が担うべき「おもてなし」の部分と、機械化できる部分の線引きは慎重に行う必要があると考えています。食の本質を守りつつ、どこに力点を置くべきかを見極めることが、今後の成長と顧客満足のカギになります。そして、喫緊の課題である人員不足に対しては、DXや業務改善に加え、従業員のエンゲージメント向上に注力することで「選ばれる職場」となり、この構造的な課題を解決していきたいと考えています。

価格戦略においては、「モスはおいしい」という価値を損なうことなく、お客様にとって手の届きやすい価格帯も維持していきます。そのための柱が「商品ポートフォリオの見直し」です。長く愛されている定番商品の価格のあり方は、単なる値上げではなく品質向上を伴うことを重要視し、市場環境を踏まえ中長期的な視点で常に検討しています。それとともに、付加価値の高い商品を期間限定で投入していくことで、お客様の選択肢を広げ、ハレの日の需要など多様なニーズに対応していきます。

## モスグループの次を担う中核人材を育成

モスグループの未来を支え、切り拓くのは、紛れもなく「人」です。「モスの心」を深く理解し、モスグループらしいアントレプレナーシップを持った人材が主体的に行動すること。それこそが、新中計の達成と長期的な企業価値向上につながる、私たちモスグループの人材戦略における最大のテーマです。新中計では、人事評価制度や業務改善に注力し、社員一人ひとりのさらなる成長を促進する仕組みを整備していきます。特に、モスグループの中核を担う執行役員クラスには、的確なマネジメントスキルを求めます。経営に対する高い視座を持ち、的確な判断と責任を担える人材が、今後のモスを牽引していく上で不可欠だと考えているからです。

そうした力を発揮していくためには、一定の知識も必要です。海外インターンシップや大学院(MBAプログラム)への派遣制度など、経営知識を体系的に学ぶための育成施策も用意しています。環境の変化に対する不安を乗り越えることや、国際的なビジネス環境に身を置く経験は、イノベーション実現の可能性を高めると考えています。

モスの次の時代を切り拓いていくためには、これまでの伝統を尊重しつつ、常に進化し続ける姿勢が不可欠です。だからこそ、私たちは多様なバックグラウンドを持つ人材の育成に力を入れています。性別、国籍、年齢、経験にとらわれることなく、いきいきと働くことができる環境を整えることが重要です。具体的には、ジョブ型要素の導入やエンゲージメントの向上、多様性を生かす制度や施策の推進を通じて、一人ひとりの能力が最大限に発揮される組織を目指します。さらに、モスバリュー(新行動目標)や組織レビュー、新たな評価手法を含む「モスグループ人材モデル」を通じて、経営戦略との連動を図ります。

その上で、モスグループで働く仲間には、それぞれの個性を生かしながら、明るさ、元気さ、素直さを大切にしてもらいたいと考えています。私自身の経験からも、これらの心構えが、モスの企業文化にフィットし、ともに成長していく上での大切な基盤となると感じます。そして、多様な個性が力を合わせることで、モスの未来はさらに豊かになると確信しています。

## 事業を支えるサステナビリティ経営

モスグループが環境変化に適応し、新しい価値を生み出すには、社会との良好な関係を維持・向上させていくことが不可欠です。お客様から支持していただけるチェーンを目指す上でも、事業に関わるさまざまなサステナビリティ課題の解決に取り組んでいます。

サステナビリティ経営を具体的に進めるために、上席執行役員以上で構成されるサステナビリティ委員会が中心となり、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。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つの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」を強化しています。

2024年度からは、CO<sub>2</sub>排出量の削減状況などのサステナビリティに関する実績を役員報酬に反映させ、取締役へのインセンティブを設けることで、効果的な取り組みの推進につなげています。

ガバナンスについては、企業の持続的成長と社会からの信頼を確保する上で、その実効性を高めることは極めて重要な課題であると認識しています。すでに、取締役会の実効性向上やリスク管理体制の強化を図るため、取締役会のあり方の見直しに着手しています。監督と執行の適切な協働関係の確立を基本方針とし、ま

た監督と執行の分離を図っていきます。また、経営戦略に照らし、取締役会の役割・責務を果たす上で必要な知識、能力、経験、多様性を確保し、より実効性を高めていきます。

社外取締役については、取締役会の多様性と補完性を意識し、それぞれに異なる知見や視点を持つ方々を適切に選任するよう努めています。社内外役員間での課題認識の共有を図り、企業価値向上の実現に向けた取り組みを推進していきます。

リスク管理体制の強化については、特に海外事業におけるリスク管理を重視し、取締役会として執行側によるリスク対応状況を定期的に確認していきます。

また、持続的な成長とリスク管理の観点から、後継者育成を重要な経営課題と位置付け、社長を含む後継者候補の育成計画(サクセッションプラン)を策定しています。任意の指名委員会である独立役員会との連携を図り、このプランを推進しています。

## 外食の未来を切り拓く

近年、インバウンド需要の高まりに伴い、海外から多くの方が日本を訪れています。日本に好印象を抱く理由として、「食のおいしさ」「人の親切さ」「街の清潔さ」などが挙げられるようです。これらはまさに、日本の外食産業が得意とする分野であり、日本の強みそのもの





です。

中でも、日本の食文化の魅力は、「おいしさ」と「おもてなしの心」に集約されます。これらは国内にとどまらず、世界においても高く評価されています。観光やビジネスで来日される方々にとっての満足度を高めるだけでなく、今後日本が世界において存在感を高めていく上でも、外食産業が果たす役割はこれまで以上に重要になっていくと感じています。こうした日本の食文化の魅力を届けることこそが、日本の外食産業が世界に向けて担うべき使命の一つではないでしょうか。

モスグループは、他の外食チェーンと切磋琢磨しながら、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、新たな発想によるワクワク感のある商品を提供してきました。単に商品を販売するだけでなく、「モスはやっぱり違う」とお客様に感じていただけるような「ひと手間、ひと配慮」を忘れず、おもてなしの心に根ざしたやすらぎと温かみのある空間づくりを大切にしています。これは、日本人が長く大切にしてきた美德を、チェーンビジネスの中でもしっかりと体現していこうとする姿勢の表れだと、私は考えています。

こうした価値観が、モスならではの魅力として国内外で共感を呼び、ブランドの独自性確立にもつながっ



#### お伝えしたいこと

- ・原点に立ち返って「モスの心」を再整理し、根幹となる価値観をすべての人々と共有し、これからの発展に向けて歩んでいく。
- ・中期スローガン「アントレプレナーシップ&イノベーション」のもと、「おいしさ・地域密着・世の中の新」というモス独自の強みをさらに高め、新たな価値を提供していく。
- ・2025-2027中計では、時代の変化に合わせ、「MOS BURGER」からさまざまな価値を発信する「MOS」ブランドへ進化する。
- ・ROEなど財務指標を意識しつつも、本質を見失うことなく、持続的な企業価値向上を目指す。
- ・経営戦略と連動したモスならではの人材育成と強固なガバナンスで、サステナビリティ経営を推進する。
- ・日本の外食産業が持つかけがえのない価値や日本の食文化の魅力を、「MOS」というブランドを通じて国内外に広めていく。

ていると感じています。私たちは「MOS」ブランドが、日本の美德を体現する外食ブランドとしてより広く認知されていくことを目指しています。日本の「おいしさ」や「おもてなしの心」は、モスが実践し世界に広めてくれる、とあっていただける存在になれば、これほどうれしいことはありません。

社長としての私の使命は、日本の外食産業が持つかけがえのない価値を、「MOS」ブランドを通じて国内外に広め、守り続けていくことです。そして、その価値観をすべてのモスメンバーと共有し、ともにモスの未来を創造していくこと。また、すべてのステークホルダーの皆様がこの価値をお届けすることが、私の重要な役割であると考えています。

#### ステークホルダーの皆様へ

これまでお話ししてきた取り組みは、一朝一夕に成果が表れるものではありません。しかし、私たちは長期的な視点に立ち、着実な経営を通じて、企業価値の持続的な向上を目指していきます。

再整理した「モスの心」の中で、私たちは自らの使命として「食を通じて、世界中の人を幸せにすること。」を掲げました。加えて、私自身が大切にしているのは「ひと手間、ひと配慮」、すなわち「心配り」の姿勢です。これは、お客様へのサービスにとどまらず、加盟店、社員、取引先、そして株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様との関係においても、一貫して持ち続けるべき基本姿勢であると考えています。すべてのステークホルダーの方々が「お客様」であり、皆様に「モスのファン」になっていただけるように努力を続けます。そして、「モスの心」への共感をさらに広げ、日本の外食産業の一翼を担うグループへ成長していけるように邁進します。今後とも、モスグループにご期待ください。

#### 特別対談

次世代につなぐ理念とSDGsの実践を目指して

## 「モスの心」の再整理が共感と成長につながる

**中村社長(以下、中村):**「モスの心」の再整理を進める中で、その重要性和社内外での共有における課題を改めて認識いたしました。SDGs経営の第一人者である笹谷先生は、これまでも当社の取り組みをご覧になっていらっしゃると思いますが、「モスの心」の再整理の意義について、どのようにお考えでしょうか。

**笹谷先生(以下、笹谷):** 私自身、中村社長や社員の皆様と接する中で、「モスの心」は単なる理念ではなく、日々の行動や接客、地域社会との関わりの中に自然と息づいていると感じています。それは「人を大切にする」という文化が、トップから現場に至るまで一貫して共有されているからにほかなりません。

理念の再整理は、時代の変化に応じて価値観を見つめ直し、次世代に確実に継承するための重要なプロセスです。特に、企業が目指す姿を共感を呼ぶ言葉に磨き上げることで、組織の一体感を高め、社会的信頼の強化にもつながります。

中村社長がこの取り組みを主導されたことは、モスの未来にとって極めて意義深いものと感じています。どのような成果の実現を目指しておられますか。

**中村:** 今回、「モスの心」の再整理に際し、社名の由来を改めて言語化し、そこに込められた想いを新たに表現しました。これにより、社員一人ひとりのエンゲージメント向上、SDGsとの親和性を踏まえた社会への発信力強化、そしてブランディング効果を期待しています。笹谷先生は、この点をどうぞご覧になりますか。

**笹谷:** 「MOS」という社名は、Mountain(山)、Ocean(海)、Sun(太陽)という自然の象徴を通じ、自然への敬意と人間性を重んじる姿勢を表しています。これは単なるシンボルにとどまらず、時代を超えて通用する価値観であり、まさにモスの理念の原点ですね。

一方で、この背景は社内外で十分に共有されていない可能性もあるため、再整理を通じて明確に言語化し発信したことは極めて重要です。特に、モスが掲げるSDGsとの親和性を具体的な取り組みやストーリーとして示すことで、ブランドの信頼性も一層向上します。

**中村:** 「モスの心」を社員一人ひとりが自分ごととして



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**

株式会社オフィス笹谷  
代表取締役  
千葉商科大学客員教授  
**笹谷 秀光**

捉え、日常業務に生かせるようにするためには、どのようなアクションが必要でしょうか。

**笹谷:** 理念の浸透には、社員一人ひとりが自らの言葉で語れることが重要です。これはいわゆる「MY PURPOSE(マイパーパス)」を形成することにほかなりません。そのためには、理念に関する対話の場やワークショップを通じ、社員が自分の役割や仕事を理念と結びつけて考えられる仕組みを整えることが効果的です。

また、モスのESG・SDGsマトリックス(P51参照)を各部門で具体的に活用し、社員が社会的価値とのつながりを理解できるようにすることも大切ですが、中村社長はその点をいつも意識されていますね。

**中村:** はい、おっしゃる通りです。モスが創業以来大切にしている基本方針に「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」があり、これを世界に広げることを独自のSDGs目標として掲げました。そしてこれはウェルビーイング<sup>※</sup>とも重なる考え方と理解しています。

**笹谷:** モスが大切にしている「心のやすらぎ」をオリジナルのSDGs目標として掲げたことは、まさにポストSDGs時代にも通用するウェルビーイングを体現する具体的な事例といえるでしょう。

この価値観を社内外で発信し続けることで、モスは「発信型三方よし」を実現し、次の100年を見据えた持続的な価値創造に寄与できると確信しています。

さらに、理念を共有するだけでなく、各店舗での日々の接客や地域貢献活動を通じて「モスの心」を体現し、実践することで、社内外の信頼も強固になります。これからも、ブランド価値を高め、持続可能な企業としての成長を期待しています。

※個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること



## モスグループの価値創造モデル

モスグループは、国内モスバーガー事業を中核とした独自のビジネスモデルを展開し、食を通じて「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」を世界の人々に届けます。

### INPUT

6つの経営資本

#### 人的資本

理念を共有した多様な人材による成長力

- 従業員エンゲージメント調査  
理念への共感スコア **73**
- 女性管理職比率 **19.0%**

#### 自然資本

環境負荷の低減による  
持続可能な社会の実現

- 食材使用量 **71,375t**  
(うち生野菜の使用量 **6,875t**)
- CO<sub>2</sub>排出量 **38.3%**削減(2013年度比)

#### 知的資本

日本の食文化を生かした  
医食同源に基づく商品開発力

- 展開するブランド数 **10**ブランド
- ハンバーガー新商品数 年間約**20**種

理念共同体の加盟店における

- 店舗運営ノウハウ
- マスターライセンス  
(独自の認定資格)更新研修  
受講人数 **1,539**名
- FC向け研修実績 **305**開催 **5,226**名

#### 財務資本

持続的な成長を支える財務健全性

- 営業キャッシュフロー **73**億円
- 自己資本比率 **67.1%**

#### 製造・設備資本

高品質・安定供給を可能にする生産体制

- 生産委託先(食品製造工場) 約**50**社
- 農地所有適格法人モスファーム **7**社
- 契約農家 全国**119**産地

#### 社会関係資本

長年築き上げた社会との信頼関係

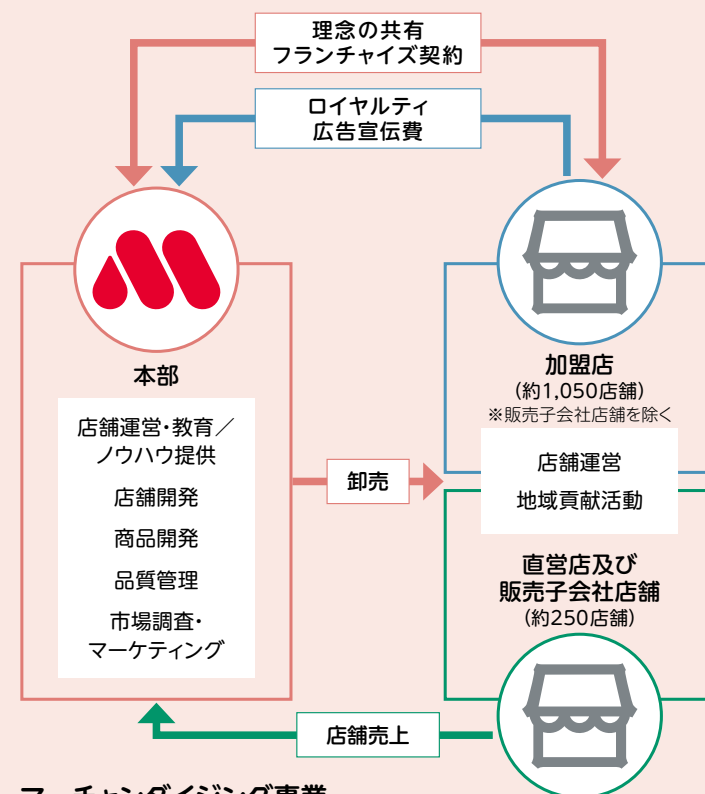
- お客様の声(顧客満足度調査)  
回答数 前年比**139.4%**
- 「顧客幸福度」調査※<sup>3</sup> 総合**2**位：業界**1**位
- 株主との対話数(アンケート回答数含む)  
約**1万2**千

### BUSINESS MODEL

モスのビジネス(経営資本の活用)

#### 国内モスバーガー事業

- 基幹事業であるモスバーガー店舗の運営 ▶P29



#### マーチャндаイジング事業

- モスブランドを活用した物販事業 ▶P31

#### 海外事業

- アジア地域を中心としたモスバーガー店舗の運営
- 食品製造・食品販売事業 ▶P33

#### 新規飲食事業

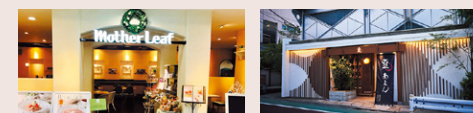
- モスバーガー以外の飲食ブランド展開 ▶P32

#### その他の事業

- 衛生管理、レンタル業、保険代理店業、グループ内アウトソーシング事業(障がい者雇用)など ▶P32

### OUTPUT

商品、サービス、店舗、人材育成<sup>※1</sup>、事業創出



### OUTCOME

生み出す価値

#### 社会的価値



モスオリジナルの目標

「心のやすらぎ」  
「ほのぼのとした暖かさ」を  
世界の人々に



マテリアリティのテーマと社会に対するインパクト

- 01 食と健康 ▶P37**  
商品及び情報提供によるお客様の健康への寄与  
食に関する新しい価値の提供
- 02 店舗と地域コミュニティ ▶P39**  
店舗品質の向上を通じたウェルビーイング<sup>※2</sup>の実現  
地域コミュニティの活性化とエンゲージメント強化
- 03 人材育成と支援 ▶P45**  
一人ひとりの成長と活躍の実現  
ダイバーシティ&インクルージョンの実現
- 04 地球環境 ▶P49**  
脱炭素社会の実現  
プラスチック使用量の削減

#### 経済的価値

2027年度目標

|                 |         |      |      |
|-----------------|---------|------|------|
| 売上高             | 1,080億円 | 営業利益 | 63億円 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 |         |      | 38億円 |
| 営業利益率           | 5.8%    | ROE  | 6.6% |

モスグループの企業価値向上  
6つの経営資本の充実

ガバナンス(マテリアリティ推進のための基盤) ▶P59



## ≫ 年間トピックス 2024

モスグループでは、年間を通じさまざまな事業活動を行っています。  
ここでは2024年度の実績についてトピックスをご紹介します。

### 国産牛100%使用のパティ 新とびきりシリーズ誕生

国産牛100%使用のパティを味わえる“新とびきりチーズ ～北海道チーズ～”を2024年3月に発売しました。しっかりと肉感が楽しめる国産牛使用のパティと、契約農家の国産生野菜や北海道産\*チーズを組み合わせた、日本生まれのモスバーガーならではの商品です。高付加価値商品の新・定番カテゴリとして登場し、主力商品となっています。  
※原料として配合しているチーズのうち、北海道産チーズは95%です。



### 店舗キャストの夢を応援！ 音楽レーベルを立ち上げ

次世代アーティスト・クリエイターを発掘・応援・共創する「MOS RECORDS (モスレコーズ)」プロジェクトが2024年4月にスタートしました(店舗キャスト限定)。オーディションで最優秀者となった「lui」(ルイ)さんのデビュー曲は、モスのテレビCMでも使用されるなど、共創を図っています。キャスト採用サイトへの応募者数が前年比で20%程度増加しており、店舗に大きな活力を生み出しています。



### モスの子育て応援施策 「こどもス」プロジェクト

2024年5月から、モスで働くママやパパが考えた子育て世帯を応援する施策を開始しました(一部店舗で導入)。気軽にモスへ足を運んでいただけるよう、絵本の交換サービスや、お子様連れの優先席など、さまざまな取り組みを行っています。

<https://www.mos.jp/kids-enjoy/moswaiwai/kodomos/>



### 規格外の野菜も使用した ドリンクスタンド誕生

新業態のドリンクスタンド「Stand by Mos」(スタンドバイモス)を、2024年8月に東武東上線池袋駅の改札内にオープンしました。「いつでも自然を、あなたのそばに」をコンセプトに、モスの生野菜を使用したジュースやスムージーを提供しています。規格外品も活用し、食品ロス削減や産地支援など、エシカルな店舗運営を目指しています。

### 視認性の高い新デザイン 店舗看板リニューアル

2024年10月から順次、モスバーガーの看板をリニューアルし、2026年度末までに約1,000店舗で交換を完了する計画です。当社で行った調査では、Mマークのみのブランド正答率が97%を超えており、新しいデザインはMマークと「MOS」のシンプルな表示にしました。シンプルにすることで視認性を高め、親しみのある身近さやブランド訴求力の向上を目指します。



### 板橋区・日本薬科大学と 産官学連携で能登を応援

2024年10月、東京都板橋区と北陸3県(富山、石川、福井)の店舗において“金沢カレーカツバーガー”を数量・期間限定で販売しました。1個販売あたり20円を店舗とモスフードサービスが負担し、能登の災害義援金として寄付しました。



### キッザニア東京にて ソイパティを限定導入

モスはキッザニア東京で、ハンバーガーづくりの体験ができるパビリオンを出展しています。2024年12月から約1か月半の期間限定で、キッザニア専用のテリヤキバーガーに、大豆由来の植物性たんぱくを主原料にしたソイパティを使用しました。動物性食材不使用のソイパティを導入することで、食の多様化への理解を深める機会を提供しました。



### 社内公募で誕生した ふるさと納税返礼品

2024年11月から熊本県八代市と長野県松川町でふるさと納税返礼品の提供を開始しました。この取り組みは、社内でも新規事業の公募をするコンテスト「Challenging 01」から誕生し、初めて本格展開されたものです。八代市では規格外トマトを使用したチキンカレー、松川町では間伐材を使用したIDケースやコーポレートキャラクターのピンバッジを提供しています。

## ≫ 磨き上げられた「モスの3つの強み」

1972年の創業以来、日本生まれのモスバーガーは独自路線を貫いて成長してきました。特に「**おいしさ**」「**地域密着**」「**世の中の新**」という、3つの差別化ポイントが「モスの強み」といえます。これからも商品開発力やフランチャイズシステムによって、ゆるぎない「モスの強み」をさらに磨き上げていきます。

### おいしさ

日本の食文化

医食同源

アフターオーダーシステム



日本で生まれたチェーンとして、創業以来、日本の食文化を大切に商品づくりを行っています。その代表例が、看板商品の“モスバーガー”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。また、栄養のバランスを考えて食事をするこ

で、病気の予防や改善が期待できるという「医食同源」の考え方を大切にしています。お客様の健康に配慮した商品づくりや、生産者の想いが見える安全安心な「モスの生野菜」

も、モスのおいしさの秘訣です。そして、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」。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から、できたてのおいしさを大切にしています。

### 地域密着

▶詳しくはP41

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



築きました。競争関係ではない、加盟店同士の協力関係は、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、地域の活性化・地域貢献活動に積極的に取り組ん

地域に密着した店舗づくりには、加盟店同士の協力関係が重要な役割を担っています。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、「FCビジネスは人を信じることから始まる」とオーナー自身の主体性を尊重し、モスはあえて加盟店同士の横のつながりを

でいます。具体的には、“淡路島産 たまねぎバーガー”など地域食材を使用したキャンペーンや、自然災害の被災地を支援する募金活動や寄付、地域の清掃活動などを行っています。目先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。

### 世の中の新

革新的な商品

アントレプレナーシップ&イノベーション

世の中にマッチした仕組みや制度



モスバーガーは革新的な商品開発力で、世の中へ強いインパクトを与える商品をこれまでに数多く生み出してきました。例えば、日本のチェーンで初めて発売した“テリヤキバーガー”、日本の米余り問題解決のために生まれた“モスライスバーガー”、パンズの代わりにレタ

スで具材をサンドした“モスの菜摘(なつみ)”などがあります。近年ではプラントベース商品の“グリーンバーガー”が、フードダイバーシティに対応した商品として高い評価を受けています。革新的な取り組みは商品開発だけにとどまりません。野菜の安定供給のためにいち早く農業に参画したり、障がいなどで外出困難な方がレジ接客をリモートで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。

\*「OriHime」は株式会社オリエント研究所の登録商標です。



## >> 価値創造のあゆみ

1972年の創業以来、モスグループは理念体系「モスの心」のもと、さまざまな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、色別で示しています。



左ノ①成増店(創業期)  
右ノ②カップ類(創業期)



⑤台湾1号店

### 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 台湾にモスバーガーがオープン、海外出店を本格展開⑤■

1992 “モスチキン”発売、クリスマス商戦に参入■

1995 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■

1996 株式を東京証券取引所市場第一部に上場(指定替え)

1997 「モスの生野菜」を全店導入(新価値宣言)■

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■

1999 紅茶専門店「マザーリーフ」⑥、和食レストラン「あえん」⑦のオープン



⑥マザーリーフ

⑦あえん



### 1980年代

バブル景気で外食産業は右肩上がりに成長

1980 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■

1982 店舗レベル向上のためのHDC活動を開始■

1986 初のドライブスルー店「牧港店」[沖縄県]オープン③

外食産業において初めてとなる全国47都道府県への出店達成■

1987 国内の米消費低迷を背景に“モスライスバーガー”発売④■



④初代のモスライスバーガー

### 1970年代

大阪万博をきっかけに外食産業が発展

1972 モスバーガー1号店「成増店」[東京都]オープン①

モスバーガーの看板商品“モスバーガー”発売■

ホットドリンクを陶器のカップで提供(イトインの場合)②

1973 日本のハンバーガーチェーンで初めて“テリヤキバーガー”発売■

1979 「愛のモスボックス」募金活動スタート、全国の店舗に拡大■



③ドライブスルー1号店



⑧特定原材料8品目を原材料に使用しない、  
ポークサンド<米粉>(上)と  
ポークロール<米粉>(下)



⑩MOSDO! (モスド)



⑪MOS CARD



⑨「なりもす駅」看板



⑫ソイモス野菜  
バーガー

### 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

2002 アレルギー体質にも配慮した「モスキッズメニュー」を発売(現在は「低アレルギーメニュー」を販売)⑧■

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

2004 バンズの代わりにレタスで具材をサンドした「モスの菜摘(なつみ)」シリーズ発売■

「環境報告書2004」を発刊(現MOS REPORT)

2005 食育基本法を背景に、独自の「モスの食育プログラム」を開始■

2006 農地所有適格法人(株)サングレイス[静岡県]設立(現(株)モスファーム・サングレイス)■

キザギニア東京に「ハンバーガーショップ」出展

お持ち帰り用手提げ袋として紙バッグを導入⑨

2008 (株)ダスキンと資本・業務提携契約を締結

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)」初開催■



⑨お持ち帰り用の  
紙バッグ

### 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 ミスタードー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⑩■

2012 チャージ型プリペイドカード「MOS CARD」を全店で導入⑪

2015 お肉を使わない「ソイパティ」シリーズを発売⑫■

2016 障がい者アート展「MOSごと美術館 with cotocoto」を新潟県で開始⑬

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■

国内モスバーガー全店でエコマーク「飲食店」認定を取得

2019 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■



⑬新潟MOSごと美術館



⑭2021年発売の  
グリーンバーガー  
<テリヤキ>

### 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を使用しない“グリーンバーガー”発売⑭■

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」の名称が期間限定で「なりもす駅」に変更⑨■

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⑯

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■

店舗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)」を立ち上げ■

新業態のドリンクスタンド「Stand by Mos(スタンドバイモス)」オープン■



⑯ECサイト



## ≫ 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。  
また海外では約400店舗を展開し、日本から世界へと広がっています。

### ブランド紹介



日本生まれのハンバーガー専門店。1972年の創業当初より「おいしさ」を追求し、日本の食文化を生かした商品を提供。



モスフィフティ

定番商品“モスバーガー”や“テリヤキバーガー”をグレードアップした、キッチンカーでしか買えない専用商品を販売。



モスプレミアム

「大人の憩いの場所」をテーマに、グルメバーガーとクラフトビールなどのお酒も楽しめるハンバーガーレストラン。



モスド

モスバーガー×ミスタードーナツのコラボレーション店舗。ハンバーガーとドーナツがセットになった限定メニューを楽しめる。



カフェ 山と海と太陽

バリエーション豊かなカフェドリンクやクラフトビールにワイン、アラカルトメニューやモスにはないハンバーガーを提供。



スタンドバイモス

「いつでも自然を、あなたのそばに」規格外の野菜も使用したトマトジュースやスムージーを提供するドリンクスタンド。



マザーリーフ

摘みたて紅茶と焼き立てワッフルの紅茶専門店。スリランカの茶園直送の紅茶に合わせて、スイーツやパスタなども提供。



マザーリーフティースタイル

新しい紅茶のスタイルを提案するセルフスタイルカフェ。さまざまなシーンでリーズナブルに紅茶と軽食を楽しむ。



あえん／玄米食堂あえん

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。玄米定食がメインの「玄米食堂あえん」も展開。



### 店舗数(2025年3月31日現在)

#### ● 海外事業

418 店

|        |      |
|--------|------|
| 台湾     | 300店 |
| シンガポール | 33店  |
| 香港     | 43店  |
| タイ     | 22店  |
| 韓国     | 14店  |
| フィリピン  | 6店   |

#### ● モスグループ合計

1,763 店

#### ● 国内モスバーガー事業

モスバーガー  
1,318 店

#### ● 新規飲食事業

27 店

|               |    |
|---------------|----|
| モスプレミアム       | 2店 |
| モスド           | 2店 |
| マザーリーフ        | 4店 |
| マザーリーフティースタイル | 7店 |
| カフェ 山と海と太陽    | 2店 |
| あえん           | 4店 |
| 玄米食堂あえん       | 3店 |
| モスフィフティ       | 2店 |
| スタンドバイモス      | 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、新規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を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。

#### 株式会社モスストアカンパニー

「地域に根付いたお店を一つひとつ丁寧ににつくっていくこと」という指針を大切に、日本国内約200店舗のモスバーガーの運営を行う。

#### 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機器レンタル業務や保険代理店業務、決算データ管理を行う。



## ≫ 数字で見るモスグループ(国内)

### 事業規模について

広範な  
人員体制

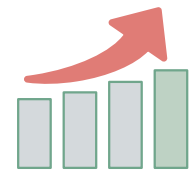


キャスト数

約**30,000**名  
(2024年度)

店舗で働くパート・アルバイトの推計値です。従業員数(連結)は1,362名。多くのメンバーが活躍しています。

継続的な  
売上の向上



チェーン全店売上高

**137,156**百万円  
(2024年度)

毎年上昇しており、前中期経営計画の最終年度(2021年度)比で約19.7%アップと、成長を続けています。

### 3つの「モスの強み」について

おいしさ

人気No.1  
メニュー

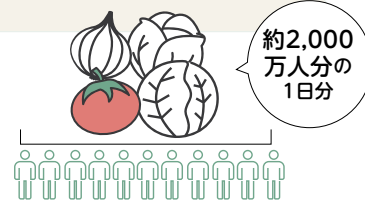


モスバーガーの累計販売個数

**14.6**億個以上  
(積み上げると地球3.46周分)

1972年の創業以来「モスバーガー」は常に年間の販売個数No.1を誇る人気メニューです。

こだわりの  
国産生野菜



約2,000  
万人分の  
1日分

生野菜の使用量

**6,875**t  
(約2,000万人分\*)

※1日に推奨される  
野菜摂取量350g  
で約2,000万人  
分相当

全国の契約農家とのネットワークを生かし、国産生野菜を積極的に使用しています。

地域密着

外食企業初 全国展開

全国47都道府県に出店した年

**1986**年



地元を愛し、地域に根ざしたお店づくりを行う全国各地のオーナーに支えられています。

社会インフラとしての役割

離島\*への出店数

**8**店舗

※佐渡島、対馬、吉岐島、屋久島、種子島、奄美大島、宮古島、石垣島



離島においてチェーン展開することで、地域コミュニティや社会インフラとしての役割も担っています。

世の中の新

サラダ感覚の斬新なバーガー

“モスの菜摘モス野菜”のエネルギー

わずか**224**kcal



パンズの代わりにレタスで具材をサンドし、糖質制限など健康志向の方からも好評です。

キャストの夢を応援！働く魅力づくり

求人応募者数の増加率

前年比**121.6**%

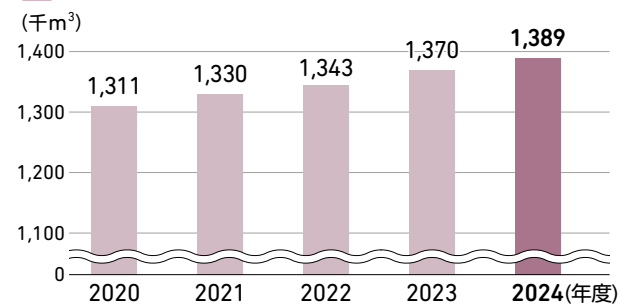


音楽レーベル「MOS RECORDS(モスレコーズ)」の施策が、店舗の活性化につながっています。(P15参照)

### 非財務ハイライト

E … 環境(Environment) S … 社会(Social) G … ガバナンス(Governance)

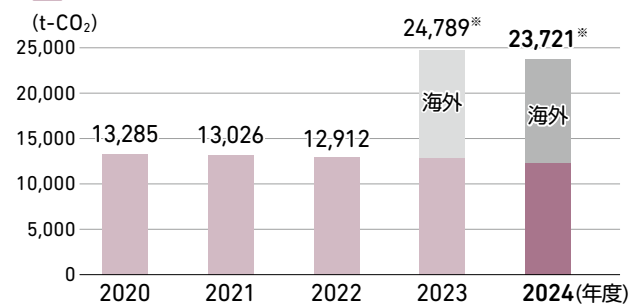
#### E 資源(水)使用量\*



店舗向け教育ツール「SDGs 通信」などで節水を含む環境教育を実施。エコマーク「飲食店」認定基準でも評価されています。

※国内モスグループ店舗

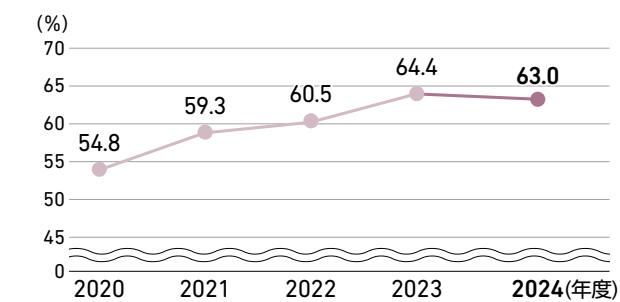
#### E CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)\*



中期的な温室効果ガス排出量削減目標として、2030年度にはスコープ1及び2の排出量の46%削減(2013年度比)を目指しています。

※2023年度よりスコープ1及びスコープ2に海外連結子会社を含む

#### E 食品廃棄物再生利用等実施率\*

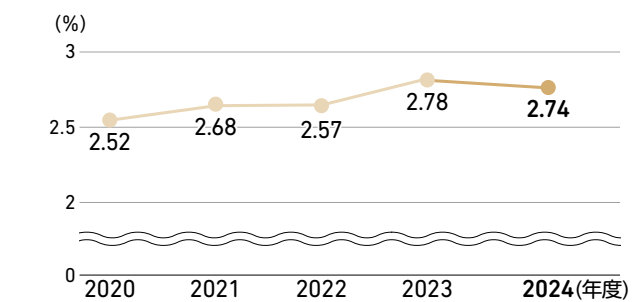


店舗で発生した「調理くず」の一部や「廃食油」は、飼料化、堆肥化、工業原料(廃食油のみ)にするなど、リサイクルを進めています。

※食品リサイクル法定期報告書様式に準ずる

※モスバーガーチェーン

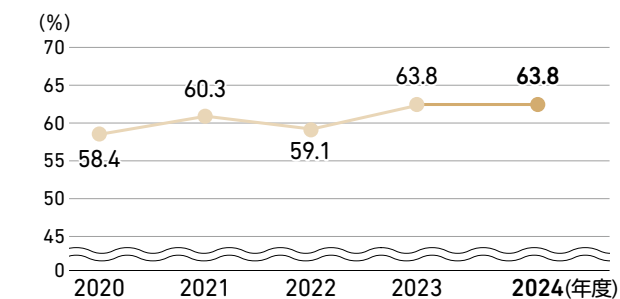
#### S 障がい者雇用率\*



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

※モスフードサービス及び国内グループ会社

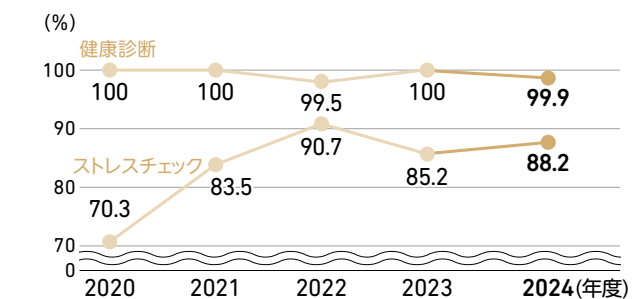
#### S 年次有給休暇取得実績\*



ワークライフバランスの実現のため、連続休暇取得の推奨などの取り組みによって、有給休暇取得率の向上を図っています。

※モスフードサービス単体

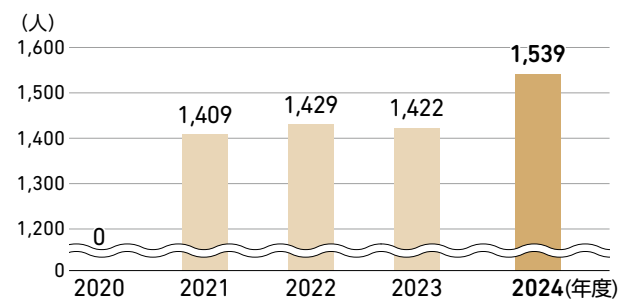
#### S 健康診断受診率\* / ストレスチェック受検率\*



「モスフードサービス健康宣言」では健康診断受診の100%達成やメンタルヘルス対策などを重点戦略事項として推進しています。

※モスフードサービス単体

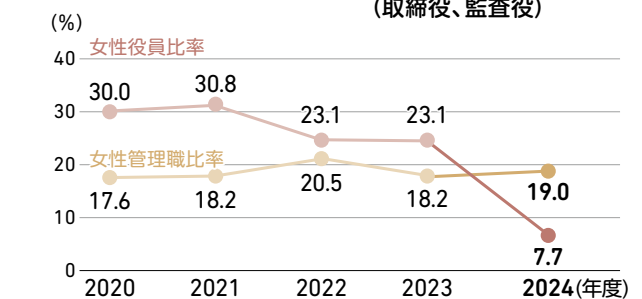
#### S マスターライセンス研修受講人数



店舗運営に必要な基本スキルに関する独自の認定資格があり、各店1名以上が取得し、毎年資格更新のために研修を行っています。

※2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止のため開催中止。講義内容をチェーン内ポータルサイトに動画で配信提供。

#### S 女性管理職比率\*1 / G 女性役員比率\*1,2 (取締役、監査役)



多様な人材がいきいきと働ける環境を整えており、2030年までに女性管理職・女性役員比率ともに30%の達成を目指しています。

※1 モスフードサービス単体

※2 各期株主総会終了時点



## >> 中期経営計画2025-2027

モスグループでは2030年のありたい姿として、『心のやすらぎ』『ほのぼのとした暖かさ』を、世界の人々に」を実現し、世界が注目する外食のアジアオンリーワン企業になることを目指しています。それを達成するために、2025-2027年度の中期スローガンとして「アントレプレナーシップ&イノベーション」を掲げ、この3か年を、長期的な環境変化に対応しながら新しい価値を生み出し、発揮していく期間と定めています。

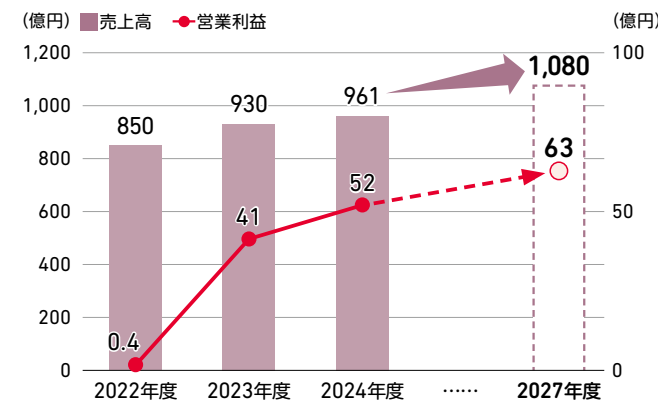
### ●中期経営方針

1. 「MOS BURGER」から、さまざまな価値を発信するブランド「MOS」に進化する
2. 環境適応を行い、主力事業の収益性を高めるとともに、新しい事業の柱を育成する

### ●中期経営計画(2025-2027年度)

モスフードサービスでは、中期経営計画の最終年度である2027年度までに、連結業績目標として売上高1,080億円、営業利益63億円を目指します。営業利益率を2024年度の5.4%から5.8%に、ROEを6.0%から6.6%までに引き上げることも目標にしています。

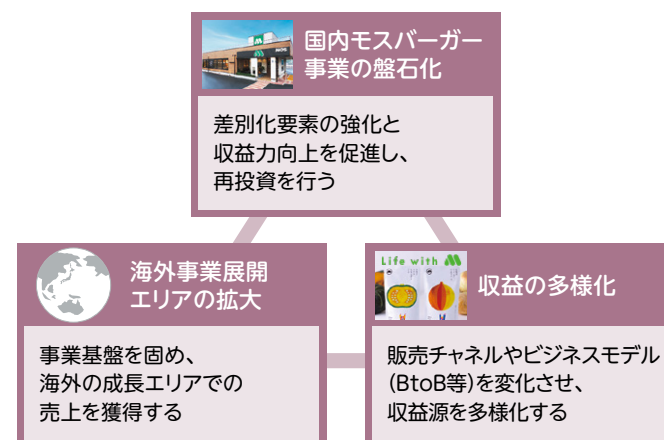
こうした数字を達成するために、主力事業である国内モスバーガー事業と海外事業の既存店を中心に1店舗あたりの収益性を向上させるとともに、新規事業の育成に取り組んでいきます。



| (単位：億円)         | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2027年度 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高             | 850    | 930    | 961    | 1,080  |
| 営業利益            | 0.4    | 41     | 52     | 63     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | △3     | 25     | 31     | 38     |
| 営業利益率           | 0.0%   | 4.5%   | 5.4%   | 5.8%   |
| ROE             | △0.7%  | 5.2%   | 6.0%   | 6.6%   |

### ●環境変化と対応方針

国内の人口動態の変化、価値基準の変化、拡大する世界動向の影響という外部環境の変化に対して、モスグループは3つの基本方針で対応していきます。1つ目は国内モスバーガー事業の盤石化です。国内事業の強みをさらに強化していくほか、積極的に投資を行い、収益力の向上に取り組めます。2つ目は海外事業展開エリアの拡大で、既存店の基盤を固め、確実に売上を獲得していきます。3つ目は収益の多様化です。国内モスバーガー事業以外の販売チャネルを拡充し、新たな収益源の確保を図ります。



## 実現したい価値

私たちには創業時から培ってきた根源的な価値、強みがあります。それは「おいしさ」「地域密着」「世の中の新」という3つの差別化ポイントで、これらは商品開発力やサプライチェーンなどモス独自の経営資本に支えられて

います。さらに、新しい時代に対応するため、『MOS』ブランドの確立」「人口減少・少子高齢化時代への対応」「さらなる利便性の追求」が不可欠であり、今後追加すべき要素であると考えています。



お客様に新たな価値を提供するために、私たちはブランドを「MOS BURGER」から「MOS」へと拡張していきます。現在の主力事業は、国内外に展開する飲食店としてのMOS BURGERです。さらに、実店舗を介さないEC販売と外部での販売にも拡充します。そのためには、

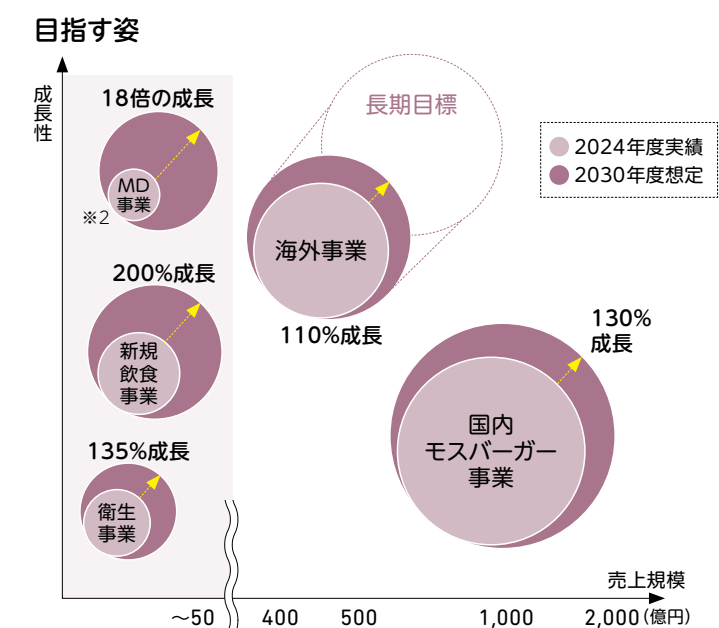
CRM<sup>※1</sup>による顧客データの活用、「MOS」ブランドを想起させる機会を増やす施策が不可欠であり、それらの相乗作用によって、さらに新しい価値が生み出されると考えています。「MOS」ブランドを強化することで、各事業の収益性を高め、新しい事業の柱を育成していきます。

※1 顧客関係管理のこと(Customer Relationship Managementの略)

## 2030年度に向けた「成長イメージ」

2030年度に向けて、主力事業である国内モスバーガー事業は130%の成長を、海外事業は110%の成長を目指します。国内モスバーガー事業の収益性を高めて盤石化するとともに、海外事業では引き続き構造改革を進めていきます。

また、今後の環境変化に対応するためにモスグループ全体における収益の多様化を推進し、マーチャンダイジング事業は約18倍の成長、新規飲食事業は200%の成長を目指すことで、新たな収益源の確保につなげます。





## 国内モスバーガー事業

### ●モスの提供価値の実現と、既存店の基盤強化

国内モスバーガー事業は、新しい時代に向けた価値の提供を実現するために、既存店の成長と新たな拠点の確保を目標に掲げています。既存店の成長に向けた取り組みとしては、市場において優位性が発揮できるマーケティングの強化、モスグループの価値を体現した商品の展開、未来に向けた新カテゴリー商品の開発などが挙げられます。お客様を起点に考えたアプリの導入やフルセルフレジなど、デジタル化による利便性の向上に努めるほか、フランチャイズチェーンの基盤を活用し

た地域密着活動にも取り組んでいきます。

将来に向けた拠点の確保としては、中長期視点での出店やリロケーションを進めていくほか、店舗価値向上のための改装や、商圈の変化に対応したスクラップ＆ビルドも実施していきます。

| 既存店の成長            | 将来に向けた拠点確保                     |
|-------------------|--------------------------------|
| ・マーケティング<br>・DX投資 | ・商品<br>・FC力の発揮                 |
|                   | ・中長期視点を踏まえた<br>商圈適合<br>・店舗価値向上 |

## マーチャンダイジング事業

### ●2つのチャンネル(EC・外部販売)を確立し、モスの価値を体験する場を提供

ECビジネスと外部販売という2つのチャンネルを確立し、店舗以外でもモスの価値を体験する場を提供していきます。ECビジネスでは既存の会員基盤を強固にするとともに、マーケット拡大による新規顧客の獲得を目指

します。他社の仕組みを活用した新たなチャンネルを開拓し、販路の拡大を図ります。

| 自社ブランドの価値と認知の向上  |
|------------------|
| マーケット拡大による新規顧客獲得 |

#### 国内モスバーガー事業 各本部長より

国内店舗の多くは、フランチャイズの加盟店によって運営されています。加盟店の経営が安定しているかどうかは、当社の企業価値の動向に大きく関わってきます。そのため、大切になるのがFC加盟店の皆さんとの協働です。地域に密着した活動を通じて、メンバーが働きやすい職場、お客様から「さすがモスだ」と感謝していただけるお店づくりに取り組んでいきます。



**笠井 洸**  
取締役  
上席執行役員  
FC事業本部長  
兼 ストアインベ  
ンション室担当

商品本部では、2027年に向けて3つの目標を立てています。1つ目は食を通じてお客様を幸せにすること、2つ目はモスにしかできない商品の提供、3つ目は細部までこだわり抜いたおいしさの提供。目標実現に向けて、知恵と技術を総動員します。またマーチャンダイジング事業では、ECビジネスの確立や新たなチャンネルの開拓により、「MOS」ブランドの価値を最大限に活用・発展させます。



**安藤 芳徳**  
取締役  
上席執行役員  
商品本部長

モスの商品やサービスの満足度を高めていくことを第一に考え、顧客データに基づいたマーケティングを綿密に実施していきます。またデジタル広告の比率を高め、若年層や30～40歳代のお客様に向けた取り組みを強化する予定です。さらに売上を平準化させるための施策として、デザート、サイドメニュー、ドリンクの品ぞろえを増やし、ティータイムの充実も検討しています。



**千原 一晃**  
上席執行役員  
マーケティング  
本部長

人口減少による人員不足やマーケットの縮小など、国内の人口動態をしっかりと見据えた上で、新たな立地への進出や再配置を考えています。また、店舗設備の省力化や生産性の向上を図る一方、多様なお客様のニーズに応えられる魅力ある店舗デザインの検討も行っています。さらに、多くのお客様が来店されても無理なく対応できるオペレーションの研究にも取り組んでいます。



**西野入 博志**  
執行役員  
店舗開発本部長

## 海外事業

### ●構造改革を進め、収益力を改善

海外事業では、以前から取り組んでいる構造改革を推進して収益力を改善していきます。BtoC事業では、まずは既存国の課題解決を優先して店舗収益化に努めるとともに、海外で象徴となる商品の確立や物販の可能性を検証することで、新たなブランディングの強化を図ります。一方、BtoB事業では、台湾で新工場を稼働させることにより、グローバルな食材供給ネットワークを構築します。また、日本との合同調達によるグローバルSCM

(サプライチェーンマネジメント)も構築し、グループ及び関係企業への生産・供給機能を支えるネットワーク網をより強固にしていきます。

| BtoC事業       | BtoB事業                      |
|--------------|-----------------------------|
| ・既存国の課題解決    | ・グローバルで最適な<br>食材供給ネットワークの構築 |
| ・マネジメント体制の強化 |                             |

各国の店舗の経営健全化と並行して、リブランディングを推進し、店舗展開を進めていきます。また、フランチャイズパッケージの再構築を行い、新規国への展開も目指します。中長期的な目標ではグローバルSCMの構築をより加速させて、モスブランドを最大限に生かし、高品質な食材を適正価格で安定的に供給できる体制を整え、国内と並ぶ事業規模に育てたいと考えています。



**平林 篤**  
執行役員  
国際本部長 兼  
国際部長

## 新規飲食事業

### ●ブランドのブラッシュアップと時代に対応した業態開発を加速

既存業態をブラッシュアップして、モスグループとしてのブランドイメージを向上させていくほか、時代の変化に応じた新たな業態開発にも取り組んでいきます。成長著しい紅茶事業では、茶葉の産地であるスリランカとの関係性を強化するとともに、外部への卸売事業にも力を

入れ、さらなる事業の拡大を目指します。

| 既存業態のブラッシュアップ |
|---------------|
| ブランド(新業態)開発   |
| 紅茶事業の育成       |

ブランドミッションの遂行、紅茶事業の育成、セグメント利益の黒字化を軸に事業を展開していきます。新規飲食事業の取り組みを積極的に発信してブランドイメージの拡大に努める一方、紅茶事業については、外部卸の売上拡大を目指します。また、既存店と有望事業への集中投資により収益拡大を図り、将来的にはマルチブランドの育成にも取り組んでいきます。



**太田 恒有**  
取締役  
上席執行役員  
新規飲食事業  
本部長

## 衛生事業

### ●知見やチャンネルを活用し、事業を拡大

店舗での衛生ノウハウをさらに追求することで、モスグループ内の衛生管理を徹底していきます。培ってきた長年の知見も生かし、検査技術能力を向上させて、新たな外部チャンネルの獲得や、事業領域の開拓を目指します。

| モスグループ内の取り組み強化   |
|------------------|
| 検査技術能力の向上        |
| 新たなチャンネルと事業領域の開拓 |



# 収益性と資本効率を両立し 中長期視点での 投資・人材戦略を推進

## 足元の事業環境と業績サマリー

2024年度の当社グループは、主力である国内モスバーガー事業の好調を背景に、売上・利益ともに業績予想を上回る結果となりました。連結売上高は、前期比31億円増(+3.4%)の961億円となり、過去最高の売上高を達成いたしました。営業利益につきましては、計画値の50億円を上回る52億円となりました。前期比では10億円(+24.8%)の増益となっています。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比5億円増(+22.4%)の31億円となりました。

2025年度の連結業績につきましては、売上高970億円、営業利益52.5億円、親会社株主に帰属する当期純利益29億円を計画しています。これにより、営業利益率は5.4%となる見込みです。

## 2025-2027年度中期経営計画

2025年度からスタートした新たな中期経営計画につきましては、引き続き国内モスバーガー事業の成長により事業全体を牽引すると同時に、将来的に海外事業を新たな成長エンジンとすべく、その基盤を構築する期間と位置付けています。まず国内モスバーガー事業では、強みの深化と積極的な投資を通じて収益力の強化を図ります。海外事業では、既存店舗の基盤を固めた上で、成長市場での売上拡大とエリア拡大を推進します。さらに、国内モスバーガー以外の販売チャネルを拡充し、収益源の多様化にも取り組んでいます。既存店の収益性向上を目指しつつ、マーチャンダイジング・新規飲食・衛生事業を次世代の柱として育成し、併せて中核人材の育成・確保も強化していきます。

数値目標としては、この計画期間の最終年度である2027年度には、連結売上高1,080億円、営業利益63億円の達成を目標としています。さらに、2030年度の

執行役員  
経営サポート本部長 兼  
人材戦略部長  
川越 勉



成長イメージとしては、国内モスバーガー事業で130%の成長、海外事業では110%の成長を目指します。また、収益多様化の取り組みの一環として、マーチャンダイジング事業においては約18倍の成長を計画しており、グループ全体としての持続的成長を図ります。

## 投資戦略と資本コストを意識した経営

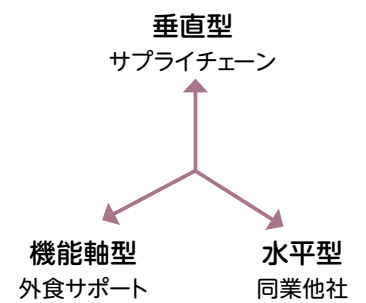
当社グループは、2025年度からの3年間で約222億円の戦略的投資を予定しています。

投資総額の主な内訳としては、お客様の満足度及び利便性の向上を目的に、改装・スクラップ&ビルド・新設計大型店舗への投資として85億円、CRM及びDX分野への投資として24億円を計画しています。次に、海外事業の構造改革として、台湾の連結子会社「魔術食品工業」の新工場稼働に関する投資を含む海外投資を総額28億円実行し、事業基盤の強化を図ります。また、経営効率の改善に向けては、本部システムへの投資に44億円、チェーン全体のSCM構築などに関わる投資として41億円を予定しており、グループ全体の運営効率化を推進します。

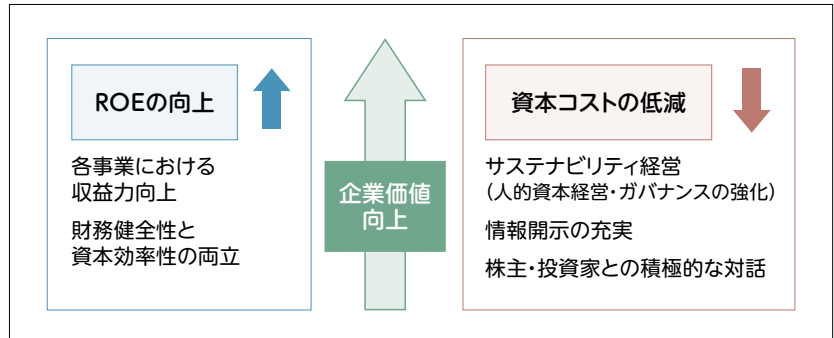
また、このような戦略的投資で、成長性と収益性に基づく選択と集中により資源配分の最適化を図るほか、M&Aや事業提携も含め、あらゆる可能性を視野に入れています。例えば、サプライチェーンなどを対象とした垂直型、外食サポート企業などが対象の機能軸型、また同業他社との水平型などさまざまなベクトルでの検討が考えられます。

資本コストを意識した経営の観点から、当社はROE(自己資本利益率)をはじめとする適切な財務指標を選定し、財務パフォーマンスの管理と開示を通じて、株主・投資家の皆様の信頼獲得を目指しています。新中計最

## M&Aや事業提携による成長



## 企業価値向上の考え方



終年度である2027年度には、ROE6.6%の達成を目標としています。また、当社では取締役会で検証されたWACC(加重平均資本コスト)を資本コストのハードルレートとして設定し、重要な投融資や新規事業への投資に際しては、資本・リスク・収益のバランスを定量的に分析し、取締役会に付議する体制を整えています。さらに、株主・投資家の皆様との定期的な対話を通じて得られた示唆を経営に反映する仕組みも構築しています。

現金保有の水準につきましては、大規模災害などの有事におけるフランチャイズチェーンの継続的な支援などを視野に入れた、適正な水準を設定しています。2024年度末における現金及び現金同等物の残高は252億円であり、想定の範囲内に収まっています。

資金調達については、内部留保の積み上げや利益によって創出された資金を主な原資としつつ、必要に応じて銀行借入を活用するなど、ROEを勘案した上で財務レバレッジを有効に活用し、機動的な資金調達を行います。

## 持続的な企業価値向上に向けた人材戦略

当社グループは、「人」を企業価値向上の中核と位置付け、経営の最重要課題の一つとして人材戦略に取り組んでいます。社員の成長こそが、組織の競争力強化と持続的な企業成長につながると確信しており、個人と組織の成長を支援しています。また、人材育成と評価制度の連動性を高め、納得感のある仕組みへの改善を進めるとともに、管理職によるキャリア支援体制の強化や、自律的なキャリア形成を促す制度の整備、ジョブ型要素の導入による専門性の向上にも注力しています。加えて、理念の見直しや女性・シニア人材の活躍支援、男性の育休取得促進など、多様な人材が活躍できる風土の醸成にも取り組んでおり、社員の成長と働きがい

向上を目指したエンゲージメント施策も継続しています。

職場環境づくりとして、コロナ禍よりテレワークを推進していましたが、2025年度からはテレワークの柔軟な働き方は残しつつ、対面によるコミュニケーションを重視する方針に切り替えました。また副業を解禁し、本業では得難いスキルや経験、社外の人脈や知見を得る機会の促進を目指します。

こうした取り組みに加え、当社グループは、急速に変化する経営環境の中で持続的な競争優位を確保するため、今後は、求められる人材要件(スキル・マインド・行動特性など)を明確化し、それに基づいた体系的な育成を本格化していきます。すなわち、理想とする組織・人材像(To-Be)と現状(As-Is)とのギャップを定量的に把握し、各事業本部単位で必要なアクションを策定・実行することで、より計画的・中長期的な人材マネジメントへと転換を図り、持続的成長を支える強固な人材基盤の構築を目指します。

## 配当政策、株主還元について

当社グループは、株主還元を経営の重要課題と位置付け、業績や経営環境の変化に応じた柔軟な対応を行いながら、積極的に取り組んでいます。配当政策は、配当性向30%を目安としつつ、DOE(株主資本配当率)も参考に、業績向上に伴う配当額引き上げを図ります。2024年度の配当金は1株当たり中間・期末それぞれ15円、年間配当金30円としました。2025年度も同様に中間・期末15円、年間配当金30円を予定しています。

2024年に導入した長期保有株主優遇制度など、今後も積極的な株主還元を継続していきます。

引き続きのご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



## 国内モスバーガー事業

国内モスバーガー事業は、主にフランチャイズチェーン形式で、「モスバーガー」や「モスバーガー&カフェ」のハンバーガーショップを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、

### ●2024年度の概況

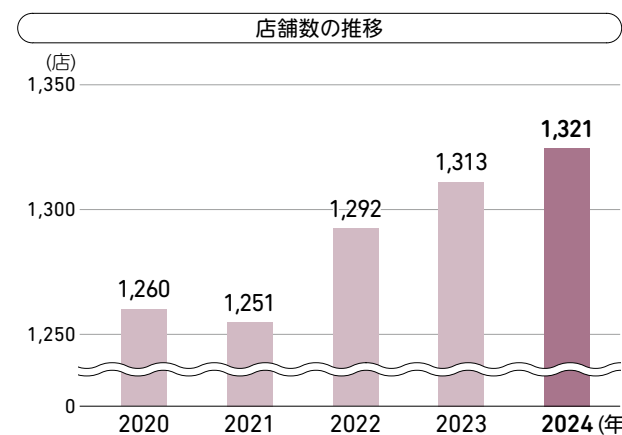
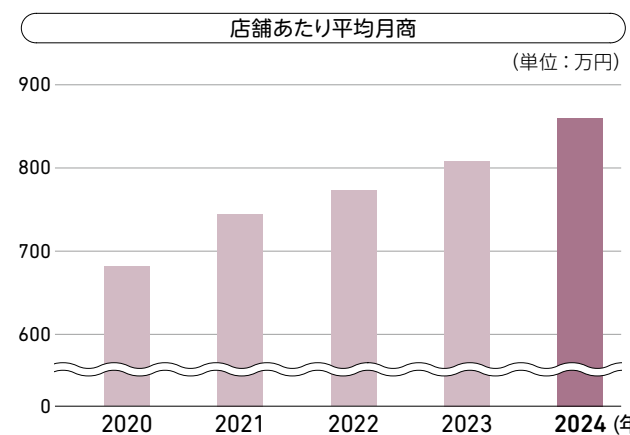
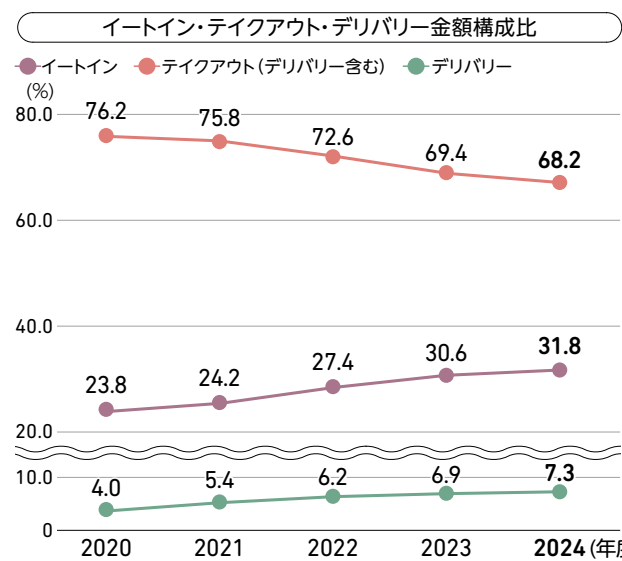
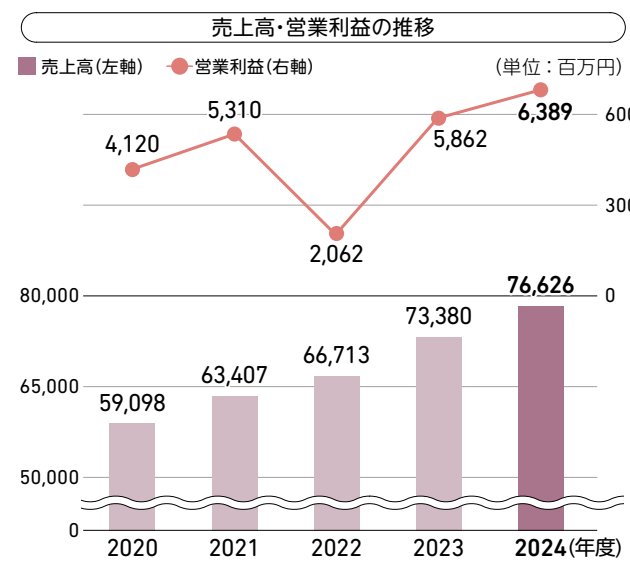
2024年度は、前年度比で売上高が4.4%増、営業利益は9.0%増と順調な成長を示しました。

商品・マーケティング施策については、ほかにはないモスならではの商品・サービスにこだわり、日本の食文化を大切に商品開発と、「和ごころエンjoy」をキャッチフレーズにしたマーケティング展開を行ったことが売上の増加につながりました。また、消費の二極化への対応策として実施した、プレミアム価格帯の新たな定番商品や期間限定商品の発売は、お客様の選択

ハンバーガーに使用する食材や包装資材の卸売、直営店における売上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進めています。

肢が増えたことで、顧客層の拡大につながっています。

さらに、店舗運営の効率化やデジタル技術の活用効果などにより、1店舗あたりの平均月商も順調に推移しました。価格改定の実施に加え、全社的に費用対効果を意識することで販売管理費の抑制を徹底したほか、在庫回転率向上による保管費の減少、移送の効率化などコストの抑制に取り組みました。こうした取り組みが業績向上につながっています。



### ●中期経営計画に基づく、2025年度及び中長期の取り組み

先行きが不透明で将来の予測が困難な時代を迎えた今、外食業界はさまざまな課題に直面しています。その一つが国内の人口減少です。近年、インバウンドなどの影響もあり、ファストフード業界の市場規模は拡大傾向ですが、今後はさらに他社との競争が激化することが予想されます。

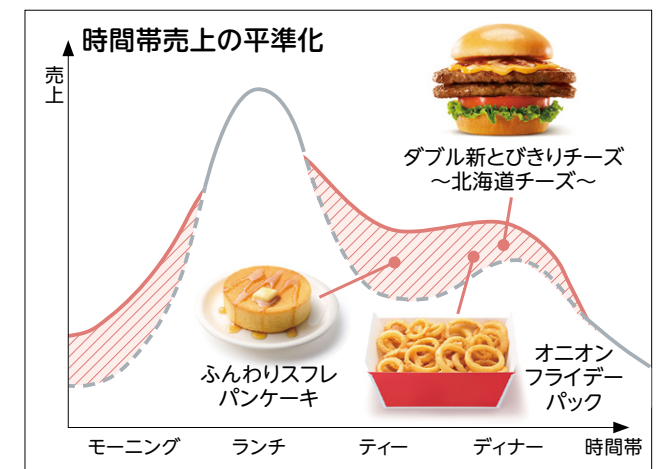
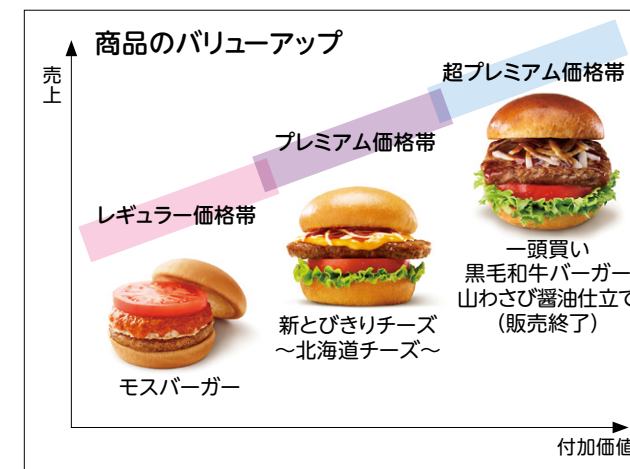
こうした社会の環境変化に対応し、今後も継続的に成長していくためには、顧客数や来店客数の増加が不可欠です。いつの時代も多くのお客様に選ばれるモスでありたい——そう考える私たちは、「高付加価値化、来店頻度の向上、物販の強化」の3つをマーケティング戦略として掲げ、新たなモスファンの創出と常連化を図っていきます。

1つ目の「高付加価値化」では、商品のバリューアップ

とラインアップの充実を目指します。レギュラー、プレミアム、超プレミアムと3価格帯の品ぞろえによってグラデーションをつくりつつ、お客様へ多様な選択肢をご用意し、高付加価値化を進めます。

2つ目の「来店頻度の向上」では、売上の平準化を目指します。モスバーガーの店舗では1日の売上はランチ帯に集中していますが、モーニング、ティータイム、ディナーの品ぞろえを強化することで、各時間帯の売上の平準化を図ります。さらに、顧客データの傾向やPOSレジのデータとの連動を推進し、お客様の利用状況や好みに合わせたマーケティングを強化します。

3つ目の「物販の強化」については、キャラクターとのコラボレーションや新たな物販商品の展開により、相乗効果や話題性の獲得を目指します。



### ●店舗価値向上に向けて

国内モスバーガー事業では、新デザイン看板の設置や改装を順次進めています。今回、看板の表示を「MOS BURGER」から「MOS」へ変更しました。そこには、「お客様にさまざまな価値を発信していきたい」という、「MOS」ブランド確立に向けた強い思いが込められています。店舗価値向上に向けて居心地の良さを高めるために、オリジナルBGMの導入や、家具・照明の入れ替えなどの改装も推進していきます。生産性では、「ネット注文」や「フルセルフレジ」、新サービス「お席で注文」の導入などを行うことで、お客様にとっての利便性の向上はもちろん、店舗キャストにとっても効率的で働きやすい店舗づくりを目指します。





## ≫ マーチャンドアイジング事業

### ●2024年度の概況と中期経営計画に基づく、2025年度及び中長期の取り組み

モスグループは中期経営方針として、従来の「MOS BURGER」ブランドを、新たな価値を発信する「MOS」ブランドへと進化することを目指しています。店舗以外での収益の多様化を進める中で、大きな柱となるのが、実店舗を介さないマーチャンドアイジング事業です。

EC販売として、当社公式オンラインショップを活用し、「モスライスバーガー専門店」をはじめとしたオリジナル商品の開発・販売を行っています。また外部販売では、スーパーやコンビニエンスストアなど他社の仕組みを活用した当社監修商品の販売などで業績を伸ばしています。その実績や機能をより生かすために、2025年度より商品本部内の事業部として新たにスタートする

ことになりました。これまで培ったノウハウを活用し、既存のお客様はもちろん、モスを利用したことのない方々にも多様な場面でブランドに接する機会を創出するとともに、商品開発をよりスピーディーかつ強力に進めていきます。

また今後は、CRMによる顧客データの活用や外食以外の体験価値の提供にも取り組んでいきます。EC販売では公式オンラインショップに加え、楽天、アマゾンなど他社サイトへも積極的に出店して新規顧客を開拓します。一方、外部物販では引き続きスーパーやコンビニエンスストアなどへの卸事業を展開し、さまざまな場面で「MOS」ブランドを発信していきます。



### コンビニやオンラインでモスバーガー監修商品を販売

外部販売の一環として、これまでにさまざまなブランドと協業し、魅力的な商品を開発・販売しています。2024年度にはファミリーマートとのコラボ第3弾として「チリドッグ」をイメージした中華まんを発売し、ご好評をいただきました。そのほか、味源とのコラボ第4弾としてモスバーガー店舗でも人気の「オニポテ」をイメージした「オニポテスナック」や、野菜やミールキットなどの食品宅配サービス「Oisix」と共同開発した『Kit Oisix「きのことチーズのWソースバーグ」』を販売しました。今後も外部の幅広いチャネルを通じて「MOS」ブランドの認知向上を図ります。



## ≫ 新規飲食事業

新規飲食事業では、2024年度に商品力の強化やサービス品質の向上、不採算店の閉店などを行い、収益性の改善に努めてきました。今後は既存店をブラッシュアップしてブランドイメージを向上させつつ、新たなFC店舗モデルの開発を進めていきます。

2024年9月に関東初出店となる「カフェ 山と海と太陽 アトレ亀戸店」を、10月にはモスバーガーとミスタードーナツのコラボレーション店舗「MOSDOららぽーと新三郷店」をオープンしました。2025年3月には、こだわりの玄米定食を気軽に楽しめる「玄米食堂 あえん 川口駅前店」をオープンするなど、新規出店を進めています。

世の中でも注目されている紅茶事業では、茶葉をスリランカから直輸入しており、モスバーガー店舗で使用するティーバッグの生産も行っています。産地との関係づくりを強化するとともに、店舗やECサイトでの物販のほか、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を進め、売上の拡大を目指します。



MOSDO  
ららぽーと  
新三郷店

## ≫ 衛生事業

衛生事業ではお客様に安全な商品をお届けするため、厳格かつ迅速な食品衛生サービスを提供しています。当事業を運営するのは連結子会社の株式会社エム・エイチ・エス (MHS) です。同社は食の安全・衛生を通じて社会に貢献する総合衛生サービス会社として、衛生自主管理体制の構築を目指す「コンサルティング」、食中毒事故を未然に防止する「総合衛生検査」、食品の安全性を確保する「食品検査」を行っています。今後は国際規格ISO/IEC 17025認証取得維持と認証

### 新規飲食事業

#### マザーリーフ (4店舗)/マザーリーフティースタイル (7店舗)

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。カジュアルタイプの姉妹店も展開。

#### あえん (4店舗)/玄米食堂あえん (3店舗)

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。低投資・省人化モデルで玄米定食を提供する食堂も展開。

#### モスト (2店舗)

2008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、モスとミスタードーナツとのコラボレーション店舗。

#### モスプレミアム (2店舗)

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 (2店舗)

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。

#### モスフィフティ (2店舗)

“モスバーガー”や“テリヤキバーガー”を進化させた専用商品を販売するキッチンカー。移動可能な利点を生かし、イベントにも出店。

#### スタンドバイモス (1店舗)

長年培ってきた生野菜の調達ルートを生かした新業態のドリンクスタンド。規格外品も使用し、食品ロス削減や産地の支援も。

※2025年3月31日現在



玄米食堂  
あえん  
川口駅前店



エム・エイチ・エス 検査室

範囲(検査項目)の拡大を図り、検査技術能力の向上を目指すほか、これまで培ってきた衛生ノウハウをもとに、新たな外部チャネルの獲得と事業領域の開拓を進めていきます。



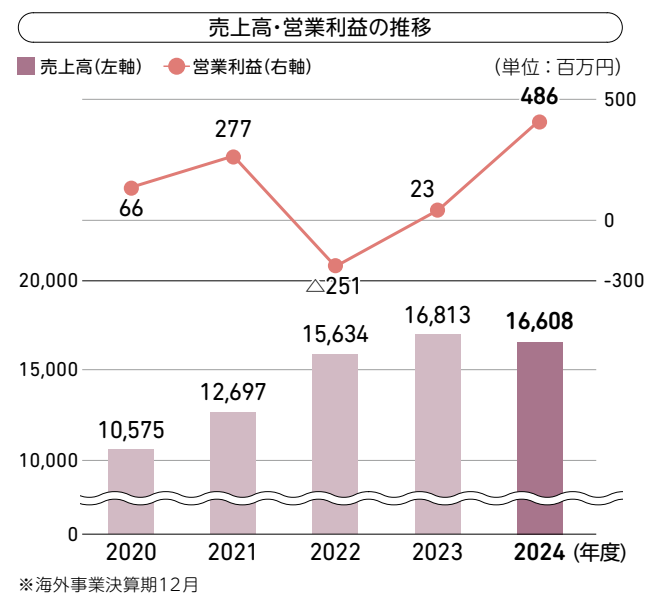
## 海外事業

海外事業では、台湾、シンガポール、香港など6つの国と地域でモスバーガー店舗の展開と、食品製造販売の事業を行っています。店舗展開については、国・地域ごとに設立された子会社(香港・シンガポール)、もしくは合併による現地法人が運営にあたっています。海外の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提供しています。食品製造については、主に海外店舗で使用する食材を製造しています。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。

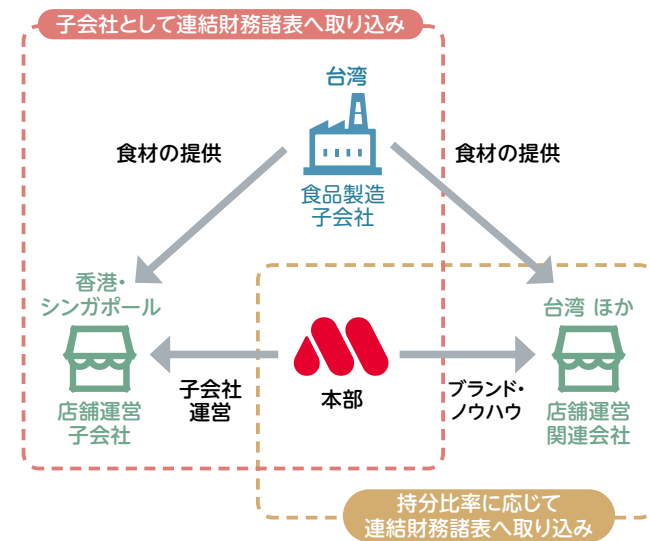
●2024年度の概況

2024年度は、前年から引き続き世界的な原材料の高騰や人件費・家賃の上昇などにより、先行きが不透明な環境が続きました。そうした中、海外事業では商圈や人流の変化に合わせて不採算店舗の閉店や既存店の改装、本社経費の抑制を行うなど、収益性改善に取り組みました。その結果、売上高はシンガポール・香港での店舗数減少により前年度比で1.2%減となりましたが、営業利益は店舗閉店などに伴う減価償却費の減少や価格改定による原価率の改善により、前年度を上回りました。

店舗戦略では、経営資源を再配分して成長領域に集中させることを目的に、不採算店舗の閉店やスクラップ&ビルドを積極的に実施しました。これにより、海外事業の店舗数は前年度の456店舗から422店舗<sup>※</sup>と



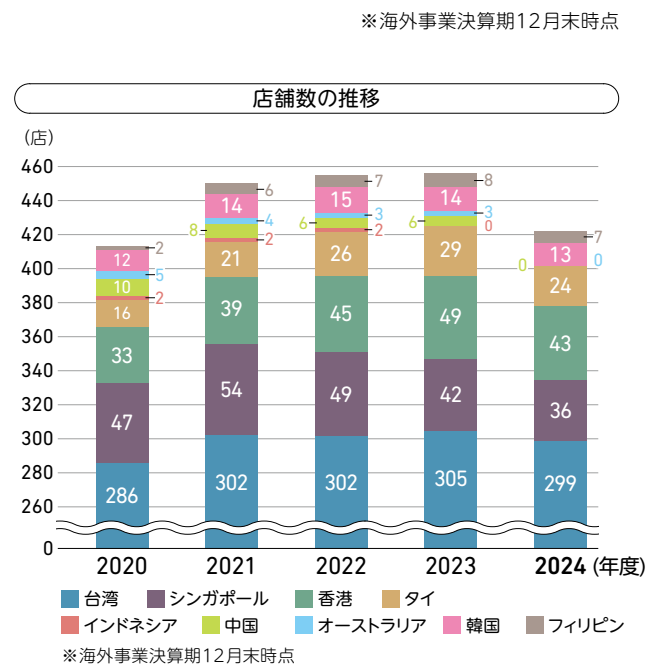
## 海外の子会社・関連会社と連結財務諸表との関係



なっています。引き続き物流や人件費の見直しを行い、既存店を強化することで収益性改善を目指します。

マーケティングでは、地元のお客様に愛される店舗展開を進めています。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の拡充に取り組んでいます。また、食を通じて世界中の人を幸せにするという使命を具現化するために、MOSブランドを強化する商品づくりを目指します。

さらに、海外の各店舗でも日本と同様に、理念体系「モスの心」のもと、店舗レベルの向上を図るHDC活動(P41 参照)を行っているほか、台湾で「植物由来商品の推進」や「節電プロジェクト」に取り組むなど、環境保全活動にも力を入れています。



●中期経営計画に基づく、2025年度及び中長期の取り組み

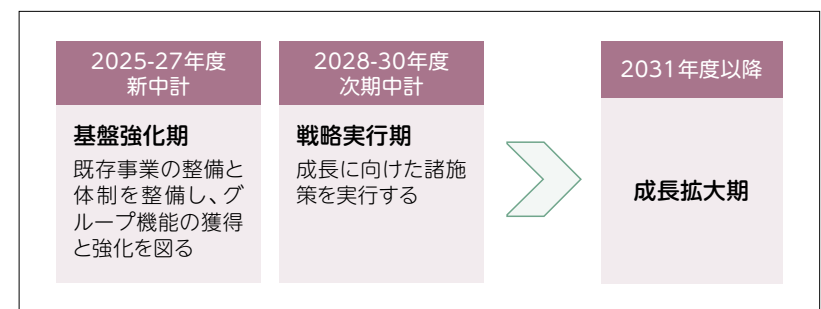
海外事業では、先の中期経営計画からの構造改革を引き続き進めるとともに、収益力の改善を目標に掲げています。具体的な取り組みとしては、既存店の改装や宅配強化などの課題解決を優先し、店舗の収益化を図ります。

商圏や人流の変化が速い海外市場では、高付加価値を体験できる確固たるブランドの強化も必要であり、バリューチェーンのあらゆる接点でMOSブランドを確立していきます。その一例として、シンガポールにおいて野菜の健康的なイメージで、日本発ブランドを発信する新コンセプト店舗をリニューアルオープンしました。

また今後、台湾の既存工場を移転・  
拡張させることで、グローバルな食材  
供給ネットワークの構築を推進しま  
す。グループ及び関係企業への生産  
と供給を行うと同時に、グループ外か

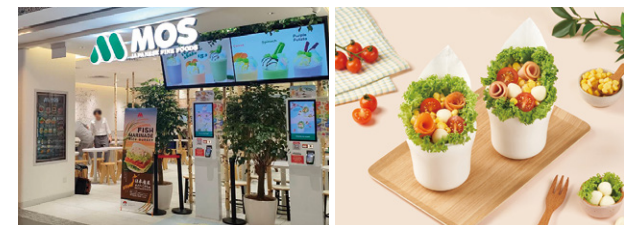
らの受注生産・販売による売上の拡大も図ります。さらに、今後は日本との合同調達によるグローバルSCMの構築も目指していきます。

今回の新中計では、既存事業の整備と体制整備を行い、グループ機能の獲得とマネジメント体制の強化を図ります。そして、次期中計(2028-2030年度)では戦略実行期として、現中計で構築した基盤を生かし、新規国への出店など成長に向けた諸施策を実行します。そして、将来的には1,000億円以上を目指します。



●シンガポール新概念店

MOSブランドの強化・浸透を目指して、2025年2月にシンガポールのION Orchard店を新たなデザインコンセプトでリニューアルしました。フロア改装や包材リニューアルの実施、新サインシステムや新商品、新コスチュームの導入などにより、ブランドイメージを強化しています。MOSを体現する新サインシステムには、日本発のブランドであることを発信するタグライン「JAPANESE FINE FOODS」を追加し、日本食の健康感を訴求しています。店内では「健康」をキーワード



に、野菜ライスバーガーやベジタブルワッフル、ブーケサラダ、ベジタブルシェイクなど、色とりどりの野菜を中心にしたメニューも提供します。

## ●台湾新工場稼働

食材の供給機能を拡張するために、台湾の既存工場を移転します。1991年の創業以来、台湾のモスバーガーではモスフードサービスの連結子会社である魔術食品工業が主要食材であるミートソースやパティ、ライスプレート、チキンナゲットなどを製造・供給し、商品の品質を維持する役割を担ってきました。同社はグループ外の外食チェーンへの食材供給や商品製造企業へ原料肉の卸売も行っており、台湾の朝食チェーンへのパティ供給シェアはトップクラスを誇り、台湾の食ビジネ



スを支える存在となっています。今回、新工場の稼働によって生産能力が拡大し、グループ外からのさらなる依頼案件にも対応可能となり、台湾の「食」に貢献する製造拠点としての役割を一層高めることを目指します。



# >> 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

モスグループは、本業を通じて社会課題の解決と企業価値向上を目指し、環境・社会・ガバナンス(ESG)の視点から、2019年度に事業上のマテリアリティ(重要課題)を特定しました。2022年度には、事業への影響や環境変化を踏まえ、マテリアリティの見直しとKPIの設定を実施しました。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ています。取締役会にも取り組み状況の報告を行っています。

## マテリアリティの特定プロセス

STEP 1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

●SDGs

●モスグループ行動規範及び各種方針・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」

STEP 2外部要請事項を整理

さまざま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(お客様相談室への声)、モスグループメンバー、加盟店オーナー、株主・投資家(株主様アンケート、株主様懇談会)など

STEP 3重要課題の分類

中期経営計画などの事業課題と照合し、「社会から見た重要度」と「自社から見た重要度」でマトリックス評価し、優先順位付けを実施

STEP 4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

社会から見た重要度

自社から見た重要度(高)

マテリアリティの4つのテーマ

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

各重要課題(マテリアリティ)の選定理由

| テーマ           | マテリアリティ                                                                                    | 選定理由                                                                                                                      |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01食と健康        | ①健康に寄与する食の提供<br>②モス食品安全基準などの運用<br>③商品・サービスの価値向上<br>④食育の推進                                  | ●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いるため。<br>●食の安全・安心、お客様の健康にも責任を持ち、多様化する食のニーズにお応えするため。                |
| 02店舗と地域コミュニティ | ①地域に密着した店舗運営<br>②多様化するニーズに合わせた店舗開発<br>③店舗の地域貢献活動の推進                                        | ●少子高齢化と人口流出によって地方の活力低下が深刻化する中、お客様や地域社会と深く結びつき、真心を込めたサービスを提供するため。<br>●理念を共有するオーナーとともに、地域活性化や地域貢献活動に取り組み、地域に根ざしたお店づくりを行うため。 |
| 03人材育成と支援     | ①健康経営<br>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<br>③メンバーの多様性の確保、女性活躍推進<br>④心と設備のバリアフリー推進<br>⑤人権の尊重 | ●グループ全体の持続可能性を高めるには、アントレプレナーシップを持った集団で、働きがいのある会社へと成長していく必要があるため。<br>●多様な視点を生かし機能させる組織風土を醸成することにより、新たな価値創造を生み出すと考えているため。   |
| 04地球環境        | ①温室効果ガスの排出削減<br>②プラスチックと廃棄物対策<br>③生物多様性の保全<br>④エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応                       | ●気候変動をはじめとした急激な外部環境の変化により、企業の対応がより一層求められているため。<br>●事業活動が持つ環境影響を認識し、省エネルギーの推進や環境配慮型容器包装の導入など、循環型社会の実現と社会の持続的発展に貢献するため。     |

## モスグループのマテリアリティ

| テーマ           | 運用推進責任者                                                      | 担当部署                                    | マテリアリティ                                                                                    | KPI<br>(2030年度の指標)                                                                                   | 2024<br>年度<br>実績 | 2030<br>年度<br>目標                          | 社会に対する<br>インパクト                                                                 | 主に<br>関連する<br>SDGs                                                                         |
|---------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01食と健康        | 安藤 芳徳<br>取締役<br>上席執行役員<br>商品本部長                              | 商品<br>開発部                               | ①健康に寄与する食の提供<br>②モス食品安全基準などの運用<br>③商品・サービスの価値向上<br>④食育の推進                                  | 「モスの生野菜」の<br>取り組みを通じ、<br>野菜摂取量の目標<br>(成人1日350g)<br>達成に貢献<br><br>「グリーンカテゴリー<br>(プラントベース)<br>商品」の年間販売数 | —                | —<br>※2                                   | 商品及び<br>情報提供による<br>お客様の<br>健康への寄与<br><br>食に関する<br>新しい価値の提供                      | 3 持続可能な食生活<br>4 質の高い教育をみんなに<br>8 豊かになりつつ、働きがいも<br>8 豊かになりつつ、働きがいも<br>9 産業と雇用<br>12 持続可能な消費 |
| 02店舗と地域コミュニティ | 笠井 洸<br>取締役<br>上席執行役員<br>FC事業本部長<br>兼 ストア<br>イノベーション室<br>担当  | FC事業<br>企画部                             | ①地域に密着した店舗運営<br>②多様化するニーズに合わせた店舗開発<br>③店舗の地域貢献活動の推進                                        | 顧客満足度調査<br>活用度スコアの<br>向上※1<br><br>モスバーガー<br>共栄会全20支部<br>での地域密着<br>活動の実施                              | 57.2回            | —<br>※2                                   | 店舗品質の向上を<br>通じた<br>ウェルビーイング※4<br>の実現<br><br>地域コミュニティの<br>活性化と<br>エンゲージメント<br>強化 | 8 働きがいも<br>11 持続可能な都市と地域<br>17 持続可能なパートナーシップ                                               |
| 03人材育成と支援     | 川越 勉<br>執行役員<br>経営サポート<br>本部長 兼<br>人材戦略部長                    | 人材戦略部<br><br>コーポレート<br>オペレーション<br>部     | ①健康経営<br>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<br>③メンバーの多様性の確保、女性活躍推進<br>④心と設備のバリアフリー推進<br>⑤人権の尊重 | 従業員エンゲージ<br>メントの向上<br><br>男女賃金格差の<br>解消<br><br>女性管理職比率<br><br>男性育児休業<br>取得率                          | スコア65            | 上位20%<br>(スコア<br>76)<br>※3<br><br>—<br>※2 | 一人ひとりの<br>成長と活躍の<br>実現<br><br>ダイバーシティ&<br>インクルージョンの<br>実現                       | 3 持続可能な食生活<br>4 質の高い教育をみんなに<br>5 ジェンダー平等<br>8 働きがいも<br>10 公平な労働と人権                         |
| 04地球環境        | 金田 泰明<br>執行役員<br>社長室長<br><br>安藤 芳徳<br>取締役<br>上席執行役員<br>商品本部長 | 広報IR・<br>SDGs<br>グループ<br><br>購買<br>グループ | ①温室効果ガスの排出削減<br>②プラスチックと廃棄物対策<br>③生物多様性の保全<br>④エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応                       | CO <sub>2</sub> 排出量の削減<br>(2013年度比、<br>スコープ1+2)<br><br>お客様に<br>提供する使い捨て<br>製品における、<br>環境配慮型製品の<br>比率 | 38.3%            | 46%<br><br>83.2%<br>100%                  | 脱炭素社会の<br>実現<br><br>プラスチック<br>使用量の削減                                            | 7 持続可能なエネルギー<br>12 持続可能な消費<br>13 気候変動<br>14 海の豊かさ<br>15 陸の豊かさ                              |



## 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 数値目標ではなく、社会に対するインパクトを目標として設定しています。  
※3 従業員エンゲージメント調査スコア  
※4 個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること



# 01

## モスグループのマテリアリティ

### 食と健康



#### 重要と考える理由

創業以来、バランスの良い食事が病気の予防や改善につながるという「医食同源」の考え方を大切してきたからです。全国の契約農家で栽培された生野菜を使ったメニューを豊富に提供することも、この考えに基づいています。

また、多様な食のニーズにお応えするため、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)を展開。今後も、おいしさ、食の安全・安心、お客様の健康に責任を持ち、「食と健康」を提供していきます。



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。

#### 環境認識

- お客様の健康志向・衛生意識の高まり
- 飲食店HACCP<sup>※2</sup>義務化などの法整備強化
- 国際情勢の緊迫や多発する異常気象、気候変動などによる主要原材料や物流費の高騰

#### リスク

- 店舗営業における衛生問題(危険異物の混入、食中毒の発生)による営業停止
- 工場での食品事故による店舗に対する商品供給の停止
- 食品事故などの発生による社会からの信頼喪失と企業価値の低下

#### 機会

- 重点的なリスク対策による、衛生問題などの継続的な抑制及び食の安全・安心に関わるブランドの確立と競争優位性の確保
- 当社グループにおける持続的な食品安全レベルの向上
- 多様化する食のニーズへの対応による市場規模の拡大

#### マテリアリティ

##### 健康に寄与する食の提供

- 1 1日に必要とされる野菜摂取量350g<sup>※1</sup>を意識した商品開発に取り組んでいます。モスバーガーで使用する生野菜はすべて国産。全国119産地の生産者と協力して生野菜を提供しています。



##### モス食品安全基準などの運用

- 2 モスフードサービスでは、HACCP<sup>※2</sup>に準じた衛生管理に加え、独自の食品安全マネジメントシステム「モス食品安全基準」を構築しています。創業より培ってきたノウハウを生かし、「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。この基準を遵守し、HACCP教育を受けた指導員による店舗総合衛生監査を全店で実施し、安全・安心でおいしい商品をお届けします。

##### 商品・サービスの価値向上

- 3 低アレルゲンメニューやグリーンカテゴリー商品など、さまざまな事情・志向がある方々も一緒に食事を楽しんでほしいという考えのもと、多様化する食のニーズへの対応を進めています。



##### 食育の推進

- 4 「モスの食育プログラム」では、子どもたちが食の楽しさと大切さを学べます。「オンライン遠隔授業<sup>※3</sup>」や、親子でハンバーガーをつくる「チャレンジ食育体験」などのプログラムを展開。食を通じて、子どもたちの健全な心と身体、豊かな人間性を育むお手伝いをする中で、食の大切さを未来へ受け継いでもらいたいと考えています。

#### KPI(2030年度の指標)と実績、今後の計画・目標

| テーマ  | マテリアリティ        | KPI<br>(2030年度の指標)                       | 2030年度<br>目標 | 2024年度<br>実績 | 2024年度の<br>取り組み                                        | 2025年度の<br>アクションプラン            |
|------|----------------|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 食と健康 | ①健康に寄与する食の提供   | 「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 | —<br>※4      | —            | ●モスの産直野菜フェスタ専用商品のリニューアル<br>●ドリンクスタンド「Stand by Mos」オープン | ●野菜の魅力を伝える商品開発、情報発信            |
|      | 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  | 「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        | 135万食        | ●モスバーガー&カフェ限定商品 アーモンドミルク使用ドリンクの販売<br>●グリーンカテゴリーの情報発信   | ●継続的な新商品の開発<br>●グリーンカテゴリーの情報発信 |
|      | ④食育の推進         |                                          |              |              |                                                        |                                |

※4 社会に対するインパクト(P36参照)を目標として設定しています。

#### KPIの取り組み状況

モスグループは、お客様の野菜摂取量の目標(成人1日350g)達成を、「モスの生野菜」を使用した商品の提供や情報発信を通じて支援しています。ドリンクスタンド「Stand by Mos」では、規格外でモスバーガーでは使用できない野菜も活用するなど、野菜の魅力を発信しました。また、多様化する食のニーズに対応するため、

「グリーンカテゴリー(プラントベース)商品」を提供。モスバーガー&カフェ限定でアーモンドミルクを使用したドリンクを販売しました。さらに、キッザニア東京の「ハンバーガーショップ」では、期間限定でソイパティ商品を提供し、認知向上に貢献しました。お客様の食と健康に貢献する取り組みを進めています。

#### 担当者のコメント



#### 上村 優

商品開発部  
商品開発第二グループ  
リーダー

#### 規格外野菜で健康を「Stand by Mos」

東武東上線池袋駅構内のドリンクスタンド「Stand by Mos」は、お客様の健康に貢献することを目指しています。小規模な厨房の限られた空間ながら、素材を生かした多様な味わいのドリンクを提供しています。

おいしく食べられるのに規格外でモスバーガーでは使用できない野菜も活用しています。例えば、モストマトジュースはトマトと塩、少量の水のみを使用し、素材の味を味わえます。契約農家で栽培されたサラダほうれん草のスムージーも好評です。季節や日によって異なる野菜を生かし、自然の恵みを感じていただけるよう工夫を凝らしています。こだわりの食材で、ここでしか味わえないドリンクを通じて、お客様の健康に貢献していくとともに、駅構内の立地を生かし、移動時の休息や活力再生の場としてお役立ていただきたいと思います。



※1 「健康日本21」(厚生労働省)が定める成人1日あたりの野菜摂取目標量 ※2 HACCPとは、事業者自らが食中毒や異物混入などの危害要因(ハザード)を把握し、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で特に重要な工程を継続的に監視・記録する衛生管理の手法です。 ※3 「一般社団法人プロフェッショナルをすべての学校に」と協同して開催



# 02

## モスグループのマテリアリティ 店舗と地域コミュニティ



### 重要と考える理由

少子高齢化や都市集中など、地方の地域活力の低下が問題視されています。そうした中、FC（フランチャイズ）が8割を占めるモスバーガーは理念体系「モスの心」を共有する全国の加盟店オーナーとともに、地域に密着した店舗運営を推進しています。国内外でも成長を続けるモスグループは、各地で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、地域の方々から、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。



運用推進責任者  
**笠井 洸**  
取締役上席執行役員  
FC事業本部長 兼  
ストアイノベーション室  
担当

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

#### マテリアリティ

##### 1 地域に密着した店舗運営

モスバーガーには、「モスバーガー共栄会」という独自の組織があります。この共栄会を通じて、本部と加盟店が一体となり、その地域ならではの地域貢献活動や販促活動を展開しています。これにより、地域とのつながりを深め、地域に密着した店舗運営を行うことで、地域の方々から愛される地域一番店を目指しています。

##### 2 多様化するニーズに合わせた店舗開発

オフィス街やロードサイドなど、多様な立地や環境に合わせた店舗開発を進めています。さらに、柔軟な展開が可能なキッチンカーを導入し、お客様の利用動機に合わせた多業態化を図ることで、店舗がより身近な存在になることを目指しています。



##### 3 店舗の地域貢献活動の推進

「モスバーガー共栄会」は、地域別に全国20の支部に分かれ、清掃活動や募金活動、地域限定販促など、それぞれの地域の特色に合わせた取り組みを積極的に行っています。また、「モスバーガー共栄会」ではHDC活動（P41参照）を行っています。相互啓発や研修などを通じた店舗品質の向上や販売促進活動における連携や情報共有を行うだけでなく、地域貢献活動にも力を入れています。

### KPI(2030年度の指標)と実績、今後の計画・目標

| テーマ         | マテリアリティ            | KPI<br>(2030年度の指標)        | 2030年度<br>目標 | 2024年度<br>実績 | 2024年度の<br>取り組み                                        | 2025年度の<br>アクションプラン          |
|-------------|--------------------|---------------------------|--------------|--------------|--------------------------------------------------------|------------------------------|
| 店舗と地域コミュニティ | ①地域に密着した店舗運営       | 顧客満足度調査活用度スコアの向上※1        | —※2          | 57.2回        | ●「顧客満足度通信」の各店配信<br>●顧客満足度調査の店舗機能向上のためのシステム改修           | ●モスバーガー共栄会HDC教育委員会との連動した教育活動 |
|             | ②多様化するニーズに合わせた店舗開発 | 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          | 143回開催       | ●地域の子育て世帯向け施策運用開始<br>●モスの産直野菜フェスタなど、エンゲージメントにつながる企画の開催 | ●各支部が行っている地域貢献活動の好事例などを情報共有  |

※1 顧客満足度調査確認サイトへのアクション数

※2 社会に対するインパクト（P36参照）を目標として設定しています。

### KPIの取り組み状況

モスバーガーでは、お客様の声を店舗運営に生かすため、顧客満足度調査のアンケートを実施しています。お寄せいただいたご意見を、専用サイトで日々確認するほか、各店舗はサイトを通じて課題を把握し、改善活動を推進しています。サイトへのアクション数と、お客様の満足度には相関関係があるため、KPIとして設定しました。

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」も重視しています。2024年度より、子育て世帯を応援する施策「こどもス」(P15参照)を開始しました。181店舗から始まったこの取り組みは、さらに多くの店舗に広がっています。これからも、地域の方々に愛されるお店づくりを目指していきます。

#### 担当者のコメント



松浦 来実  
FC事業企画部  
共栄会・FC事業企画グループ  
リーダー

#### 「こどもス」で地域の子育て世帯を応援

地域の子育て世帯への応援と、お子様連れのお客様が安心して外食できる環境づくりを目指し、「こどもス」(P15参照)を推進しています。顧客満足度調査において、導入店舗はお子様連れのお客様から高い評価をいただき、再来店意向も未導入店舗を上回っています。さらに、店舗メンバーのサービス意識向上にもつながっています。

全国の店舗に向けては、活動報告や導入事例を紹介する説明会や、お客様のご意見や好事例をまとめた「こどもスREPORT」の発行を定期的に行っています。店舗とともに「こどもス」で地域を盛り上げるべく、情報発信を続けていきます。多くのお客様に「こどもス」を通して「モスって温かいね」、「モスに来てよかった」と感じていただけるよう支援していきます。





## 02 店舗と地域コミュニティ

## 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。地域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

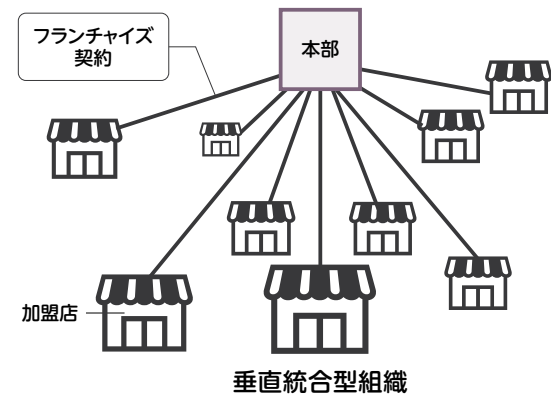
「モスバーガー共栄会」は、モスバーガーチェーンの本部と店舗、そして店舗同士が相互にコミュニケーションをとりながら、信頼関係を育んで協力し合うために1980年に発足した独自の組織です。地域別に全国20の支部に分かれ、情報の交換や相互啓発、モラルアップ(士気を高めること)を目的に活動し、本部がそれをサポートしています。

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(ボランティアチェーン)」の2つの要素を併せ持つ

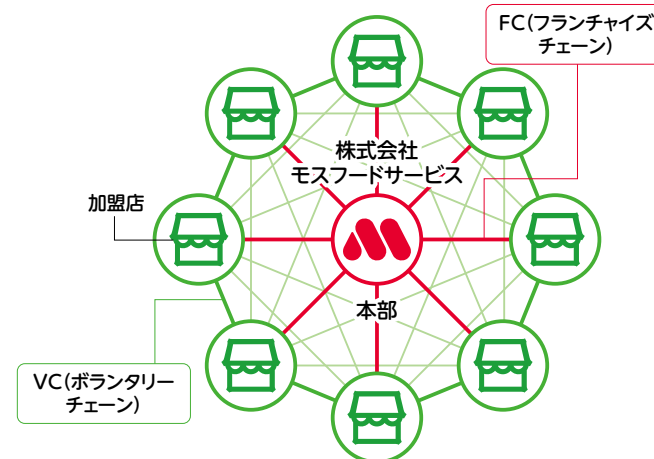
た、モス独自の「FVC(フランチャイズ・ボランティア・チェーン)」ともいえるユニークなビジネスモデルです。

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



## ●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、理念体系「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教育期間を設けており、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。

|          |                                 |                      |
|----------|---------------------------------|----------------------|
| <b>H</b> | <b>Hospitality</b><br>(ホスピタリティ) | 心のこもったおもてなし          |
| <b>D</b> | <b>Delicious</b><br>(デリシャス)     | 安全で高品質な<br>おいしい商品の提供 |
| <b>C</b> | <b>Cleanliness</b><br>(クレンリネス)  | 磨き上げられた<br>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。

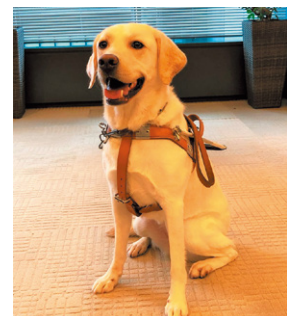
また、これまで20年以上にわたってオーナーの世代交代や事業承継にも取り組んできました。親子間の承継だけでなく、加盟法人内での後継者育成や社員独立など、若い世代の挑戦に対する支援も行っています。目先の利益ではなく地域に根ざした事業展開ができるよう、長期的な視点で地域の発展や課題解決に貢献し、お客様から愛されるお店づくりを進めています。



地元のおいしい野菜を提供する  
「沖縄県産モスのトマト祭り」



地域貢献活動の一環で行われた  
千葉県稲毛海岸公園での海岸清掃



募金活動で支援している  
アイメイト(盲導犬)

## モスバーガー共栄会 会長メッセージ

共栄会は誰も真似のできない貴重な組織  
チェーン発展のためになくてはならない存在

46年目を迎えた共栄会は、誰も真似のできない貴重な組織であり、チェーン発展のためになくてはならない存在です。私たちが求める高品質な商品やサービスの提供は、本部によるトップダウンの指導だけでは成し得ません。店舗は全国にあるため、加盟店が自らの意思で考えて、仲間と切磋琢磨する環境や、自分たちが持つ情報を惜しみなく提供し合える場があるからこそ実現できると思います。

また、地域に根ざしたお店づくりのためには、本部と加盟店との連携が不可欠です。本部は外部環境やマーケティング分析に基づいた新しい商品やサービスを提案します。加盟店はそれらを全力でお客様に提供し、結果を本部にフィードバックします。こうした仮説検証により本部はさらに新たな施策を生み出すことができます。このサイクルを円滑にしているのが共栄会です。

モスバーガー共栄会  
横江 康 会長  
モスバーガー  
吹田北口店[大阪府]



創業から50年以上が経ち、世代交代も進んでいます。オーナー希望の方の加盟時には、ほかの先輩オーナーも面談を担当します。面談とはいっても、自分の思いやお世話になった経験を恩返しのためで、新しい候補者に伝える場ともなっています。その恩返しの連鎖が、ここまで共栄会が続いている秘訣ではないでしょうか。

2025年度より共栄会会長に就任しました。本部との連携強化、次世代への「モスの心」の継承、そして全国約1,300店舗のモスに関わる皆様との信頼の絆をつなぐことが私の抱負であり、人生の目標です。大好きなモスが100年企業となり、いつも笑顔あふれる場所となることを確信しています。



## 02 店舗と地域コミュニティ

## 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、海外に約400店舗を展開しています。

日本ブランドを生かした「差別化戦略」や、現地の食文化に合わせた「ローカライズ戦略」によって、海外展開にあたって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。

## ●日本生まれのおもてなしとおいしさを提供

海外展開における課題の一つはモスバーガーが現地であまり知られていないことです。一部を除き、海外の各エリアでは、すでに米国発の大手チェーンが店舗数を拡大しています。加えて、現地に精通し、価格競争力も高い地元チェーンが根強い人気を獲得しています。激しい競争の中で認知度を高めていくためには、他社にはない差別化要素が必要となります。そこで、「高品質」「安全・安心」「健康的」な日本のブランド力を生かした「差別化戦略」を展開しています。近年、海外での日本人気はさらに高まっており、品質の高さや安全性への信頼が厚く、日本の魅力を打ち出した戦略は効果的です。

例えば、店舗の内装に富士山や桜など日本を想起させるようなデザインを取り入れ、日本らしいおもてなしを表現しています。また、あえてひらがなや漢字を販促ツールに使用し、日本らしさの演出をすることもあります。商品の差別化においては、お好み焼きや親子丼などの日本食をハンバーガーにアレンジしたメニューを導入することで、意外性や外食のワクワク感を提供して

## 差別化戦略(Differentiation)

## 課題

モスバーガーの認知度の向上  
・米国発の大手チェーンの多店舗化  
・地元発祥チェーンの根強い人気

## 対応

・モスバーガーの差別化要素の強化  
・日本生まれのブランド力の活用  
・「高品質」「安全・安心」「健康的」

## 対応例

・富士山や桜など、日本らしいデザインでおもてなしを表現  
・ひらがなや漢字を使用した販促ツールの展開  
・お好み焼きなど日本食をアレンジしたハンバーガーメニューの提供

います。こうした差別化戦略を通じて、モスバーガーの商品のこだわりと、心のこもったおもてなしを海外にも広く伝えています。

## ●地域ごとの特性に寄り添うお店づくり

海外には文化的な背景が異なる多様なお客様がいらっしゃいます。そのため、日本で人気の定番商品が、そのままでは受け入れられないこともあります。現地の食文化や嗜好に合った「おいしさ」を追求するには、市場調査や現地スタッフとの連携が不可欠です。また、商品開発だけでなく、販売方法にも工夫が必要です。日本生まれのモスバーガーの良さを生かしつつ、現地に寄り添った商品やサービスを提供するのは容易ではありません。そうした障壁を乗り越えるために、地元に近い基盤を持つ現地パートナーやスタッフとの協力関係を強化しています。

海外における味の好みは多岐にわたります。例えば、台湾ではあっさりとした薄味で脂っこくないものが好まれる一方、韓国では辛味の効いたガッツリ系が好まれ、チーズ入りのハンバーガーも人気です。フィリピンでは塩味が強く、ガーリック風味の濃い味付けが支持されるなど、地域によってさまざまな調整を行っています。

メニュー表記においても、文化的な背景を考慮して、宗教上の食事制限に対応するため、牛肉・豚肉・魚などの使用食材をアイコンでわかりやすく表示しています。また、台湾では朝食文化が盛んで、玉子サンドやベーコンエッグなど、卵を使った多様なメニューのラインアップが特徴的です。さらに、春節(旧正月)や端午の節句

## ローカライズ戦略(Localization)

## 課題

日本の商品や販売方法がそのままでは現地に受け入れられないため工夫が必要

## 対応

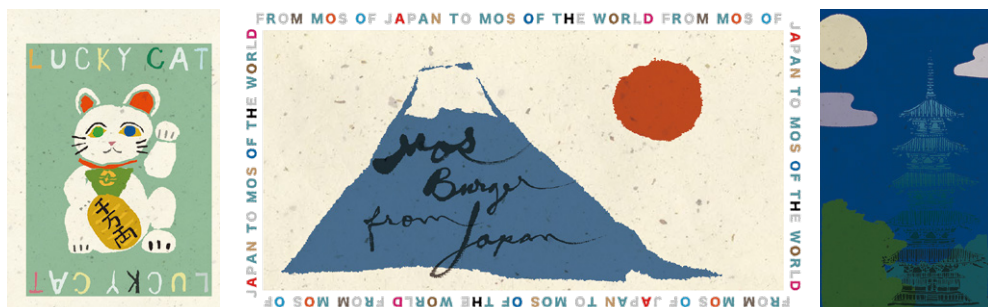
現地の食文化や嗜好に合った商品展開のため、市場調査や現地スタッフとの連携を強化

## 対応例

・日本の味付けのままではなく現地の嗜好に対応  
→台湾では薄め、韓国では辛いものなど商品開発を工夫  
・ハンバーガーやドリンクのサイズ感を調整  
→海外では全般的に日本よりもサイズアップ  
・宗教上、文化的な理由による食事制限への対応  
→牛肉や豚肉のメニューアイコンでわかりやすく表示

といった欠かせないイベントでは、ギフト用に産地直送フルーツや物販商品を開発し、販売方法も工夫を凝らしています。日本生まれのモスバーガーのおいしさや品質へのこだわりはそのままに、地域ごとの異なるニーズにも柔軟に対応しています。

## 海外 日本を想起させる内装デザイン



【左】招き猫  
【中央】富士山  
【右】五重塔

海外でも人気が高く、縁起の良い「招き猫」などのわかりやすいモチーフで、日本らしいおもてなしの心を表現。京都などの国内観光地で好評だった内装デザインを、海外店舗でも展開。

## 香港 日本を表現した商品



日本の象徴「富士山」をライスバーガーへ。ゆで卵と焼肉を重ね、チーズで冠雪を表現。\*

## シンガポール 日本食のアレンジ



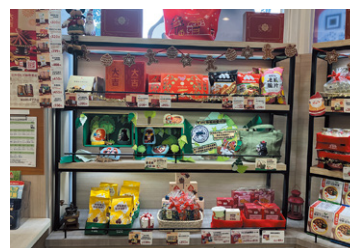
海鮮かきあげと千切りキャベツに、鰹節、マヨネーズ風ソース、お好み焼きソースを合わせたライスバーガーで日本の食文化を紹介。\*

## 台湾 桜モチーフ×桜えび



春の時期に合わせて、桜えび入りのライスプレートを使用した商品販売。桜をあしらった華やかな販促ツールも好評。\*

## 台湾 物販や朝食メニューが充実



物販コーナーのモスオリジナル食品やバッグなどの雑貨がお土産として好評。朝食の玉子サンドは、店内で焼き上げるこだわりメニュー。



## タイ 牛肉や豚肉のメニューアイコン



パティなど画像だけでは使用食材がわかりにくい場合、アイコンでわかりやすく表示。食材ごとにカテゴリー分けをしている地域もあります。

## タイ ご当地メニュー



日本のオンラインショップでも採用

地元料理の「ガパオ」をモス流にアレンジしたライスバーガー。甘辛い豚肉とバジルの香りに目玉焼きが絶妙にマッチした商品も展開しました。\*

## 韓国 旨辛×チキンバーガー



サクサク食感のスパイシーな鶏むね肉のチキンバーガー。辛さに慣れた韓国では「辛」マークがついていなくても日本人には注意が必要。\*

## フィリピン ガーリックライスバーガー



フィリピンでは朝食によく食べられるほどガーリックライスが人気です。ライスプレートをガーリックライスにした商品も展開しました。\*

\*現在は販売を終了しています。



# 03

## モスグループのマテリアリティ 人材育成と支援



### 重要と考える理由

多様で柔軟な働き方が社会的に求められる中、モスフードサービスは、メンバー一人ひとりの成長と労働環境の充実がグループ全体の企業価値を高め、持続可能性につながると考えています。従業員エンゲージメント調査を通じて、より働きがいのある会社へと成長するとともに、人事・教育制度の充実を図っていきます。さらに、多様な個性や価値観を尊重し、一人ひとりが主体的に活躍するための挑戦を支援していきます。



運用推進責任者  
**川越 勉**  
執行役員  
経営サポート本部長  
兼 人材戦略部長

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

- 働き方への社会的要請の高まり
- テレワークなど柔軟な働き方への対応
- 人材の多様性に対する関心の高まり
- 健康経営の推進
- 少子高齢化による労働人口の減少、人員不足や人件費の高騰

#### リスク

- 労働基準法の法令違反、ハラスメント、社内ルールからの逸脱などによる働きがいやモチベーションの低下と、それに起因する優秀な人材の流出と人材確保困難
- 獲得競争激化による人件費の高騰
- 組織力や帰属意識、労働生産性の低下

#### 機会

- 柔軟な働き方の推進により、多様性があり、安全な職場で働きがいのある会社の実現
- 優秀な人材の確保と、労働生産性の向上による会社の持続的成長

#### マテリアリティ

##### 健康経営

1

健康経営の推進を、経営上の重要課題として「モスフードサービス健康宣言」に定めています。この宣言のもと、メンバーとその家族の健康の維持・増進のためにさまざまな取り組みを行っています。

##### 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

2

キャリア支援制度の概要を「キャリアデザインガイドブック」にまとめ社内に公開。自主的な学びと挑戦を支援しています。



##### メンバーの多様性の確保、女性活躍推進

3

本社・店舗では、年齢、国籍、障がいの有無などに関わらず、多様な人材が活躍。女性活躍推進の行動計画を策定、推進しています。



##### 心と設備のバリアフリー推進

4

本社や店舗で特例子会社モスシャインのチャレンジメイト（障がいのあるメンバー）が活躍しています。また、モスバーガー店舗では飲食店で受け入れ義務のある補助犬への対応として「補助犬マーク」を提示しています。

##### 人権の尊重

5

人権を尊重するため、「モスグループ人権方針」を策定しています。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を定め、取り組みを進めています。

### KPI(2030年度の指標)と実績、今後の計画・目標

| テーマ     | マテリアリティ                        | KPI<br>(2030年度の指標) | 2030年度<br>目標           | 2024年度<br>実績    | 2024年度の<br>取り組み                                    | 2025年度の<br>アクションプラン                 |
|---------|--------------------------------|--------------------|------------------------|-----------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 人材育成と支援 | ①健康経営                          | 従業員エンゲージメントの向上     | 上位20%<br>(スコア76)<br>※1 | スコア65           | ●結果データに基づいた、グループリーダー対象の交流会の実施<br>●モデル部門における改善活動の実施 | ●グループリーダー交流会を継続実施<br>●改善活動の対象を拡大    |
|         | 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            | 男女賃金格差の解消          | —<br>※2                | 64.8%<br>(全従業員) | ●全従業員対象、D&I推進WEB研修実施<br>●女性管理職のロールモデルの紹介           | ●女性管理職のロールモデルの紹介<br>●D&I理解促進研修の継続実施 |
|         | ④心と設備のバリアフリー推進                 | 女性管理職比率            | 30%                    | 19.0%           |                                                    |                                     |
|         | ⑤人権の尊重                         | 男性育児休業取得率          | 85%                    | 75.0%           | ●男性育児休業制度周知のためのe-ラーニングを実施                          | ●ロールモデルの紹介                          |

※1 従業員エンゲージメント調査スコア

※2 社会に対するインパクト(P36参照)を目標として設定しています。

### KPIの取り組み状況

グループ全体の持続可能性を高めるため、メンバー一人ひとりの成長と労働環境の充実に力を入れています。2023年度からは「従業員エンゲージメント調査」を導入し、結果をもとに改善活動を進め、部門ごとの好事例を水平展開しています。モスバーガー店舗では女性パートの雇用比率が高く、一方で管理職は男性比率が

高い状況です。この男女間の賃金格差の差異を縮小するため、女性が働き続けやすい職場環境と人事制度の整備を進めています。また、「女性管理職比率」向上のために研修スキームを構築し、「男性育児休業取得率」向上に向けては、取得経験者の声を発信するなど、男性が育児休業を取りやすい環境づくりを推進しています。

#### 担当者のコメント



#### 中澤 幸弘

コーポレートオペレーション部  
給与・厚生グループ  
リーダー

#### 多様な人材が活躍できる環境を目指して

女性管理職比率や男性育児休業取得率の向上のため、小田原社外取締役との座談会の実施や、ロールモデルとなる女性管理職の紹介など、さまざまな施策に取り組んでいます。参加者からは「管理職を目指す気持ちが強くなった」「働き方に気づきがあった」といった前向きな反応もあり、働く意識に変化が生まれています。今後は、部署を越えたキャリア対話の機会を設け、それぞれの働き方で活躍できる環境を整えます。「女性活躍」の言葉にとらわれず、一人ひとりが個性と能力を発揮できる組織を目指します。男性育児休業の取得があたりまえとなる風土を育むべく、情報発信や理解促進に加え、取得者の部署支援も行っていきます。男性の育休推進が女性の活躍推進にもつながるよう、取り組んでいきます。





## 03 人材育成と支援

## 一人ひとりの成長と活躍の実現

モスフードサービスで働くメンバーの成長の積み重ねが組織の成長につながると考え、一人ひとりが主体的にキャリアを描き、必要なスキルを習得できるよう、多様な教育機会を提供しています。自己啓発支援や研修制度を充実させ、個人の成長を積極的に支援しています。また、アントレプレナーシップを発揮できる集団となるために、挑戦する機会を増やし、その成果を公正に評価する人事制度を整えるとともに、組織全体の活性化を目指します。

## ●成長機会の提供

自己成長を支援するため、モスフードサービスでは「教育研修」や「多様なキャリアパス」を充実させ、毎年その内容を見直しています。個人のありたい姿の実現のため、年代や役職、テーマ別の研修を実施しています。また、通信教育や外部機関の講座を選ぶことができる「モスゼミ」など、学びのきっかけづくりを提供しています。

多様なキャリアイメージを具体化する機会として、異動希望を申告する「自己申告制度」があります。さらに、

多国籍な環境で経営全般を英語で学ぶ「国際大学派遣制度」や、モスグループの海外拠点で1年間働く「海外インターンシップ派遣制度」があり、自主的に応募したメンバーから、書類選考や面談を経て派遣します。

モスアカデミーでは、モスバーガーチェーンで活躍する人材を育成・定着させるため加盟店オーナーや店長などに向けた研修プログラムを展開し、チェーンの成長を支えています。

## モスフードサービス2024年度研修(抜粋)

| 制度名                                                        | 特徴                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ・管理職研修<br>・一般職研修<br>・SV(スーパーバイザー)研修<br>・店長研修               | ・マネジメント力の向上につなげる<br>・リーダーシップを学ぶ<br>・SVの使命を理解し、店舗分析や財務分析などを学ぶ<br>・店長業務に必要な知識、スキルを学ぶ    |
| ・国際大学派遣<br>・海外インターンシップ派遣<br>・キャリア研修<br>・ダイバーシティ&インクルージョン研修 | ・1年制MBAプログラム。グローバル人材を育成<br>・モスグループの海外拠点での1年間の就業体験<br>・個人の自律的なキャリア形成を支援<br>・D&Iの理解を深める |
| モスゼミ                                                       | ・オンライン講座<br>・通信講座                                                                     |

## 国際大学派遣制度 経験者



佐藤 友香

コーポレート  
オペレーション部  
コーポレート  
オペレーション部付  
リーダー

以前から「ベトナムカゾク※」のプロジェクトに携わり、日本で働くベトナム人メンバーをサポートする中で、新しい挑戦をしたと考え応募しました。約130か国から集まる仲間と生活とともにし、多様な文化に触れながら、経営全般について英語で学びました。今後はこの経験を生かし、グローバルな視野で貢献していきたいです。

## 海外インターンシップ派遣制度 経験者



嶋野 愛莉

国際部  
国際企画グループ  
リーダー

社会経験の浅いメンバーも、海外の異文化に触れ、多様な業務を学べることに魅力を感じ挑戦しました。現地では、日本と異なる商圈、規則や店舗づくりを学びました。また現地の価値観を理解すること、コミュニケーションの難しさも実感しました。日本と各国の価値観のバランスを取り、海外モスの運営をサポートしていきます。

※在留資格「特定技能」を活用するベトナム人材の育成採用プログラム

## ダイバーシティ&amp;インクルージョンの実現

多様な視点を生かし、機能する組織風土を育むことが、モスフードサービスの新たな価値創造につながると考え、ダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指しています。さらに、メンバーとその家族の健康を大切な財産と捉え、心身ともに健康で、個性と能力を最大限に発揮できるように支援しています。誰もが働きがいを感じられる職場を整えることで、一人ひとりの能力が最大限に発揮できる働き方を提供していきます。

## ●健康経営の推進

健康経営の推進を、経営上の重要課題として取り組んでいくことを「モスフードサービス健康宣言」として定めています。健康増進と交流を目的とした「ウォーキングイベ

ント『MOS 歩こうフェス』や、ストレスチェック結果の活用などさまざまな施策を継続しています。「健康経営優良法人(大規模法人部門)」には6年連続で認定されました。



## ●女性活躍推進

女性活躍推進法に基づく行動計画を策定・公表し、目標達成に向けた取り組みを推進しており、厚生労働大臣が定める「えるばし認定」の3つ星(3段階目)を取得しました。女性が管理職を目指しやすい環境を整備するため、社員からの要望に応え、社内ポータルで「MOSで働く女性のロールモデル」を公開し

ています。これは、実際に活躍する女性管理職社員の仕事への向き合い方や、管理職を志す経緯などを共有するものです。

さらに、多様な業界で豊富な経験を持つ小田原社外取締役を招いた座談会を実施しました。この座談会では、キャリア形成や仕事への取り組み方について意見交換を行い、管理職について考える貴重な機会を提供しました。今後も、性別に関わらず、社員一人ひとりが能力を十分に発揮できる組織を目指していきます。



## ●男性育児休業取得率向上

出産・育児の施策や制度、男性メンバーの育児休業体験談を掲載した「出産・育児ガイドブック」を社内公開しています。また、同僚の育児

に対する理解を促す「子ども参観日」を開催するなど、男性も育児休業を取得しやすい環境づくりに取り組んでいます。



## ●ダイバーシティの推進

年齢、国籍、障がいの有無などに関わらず、多様な人材を積極的に雇用しています。すべての人が柔軟に働ける労働環境を目指し、「仕事と介護の両立サポートブック」の提供や、育児・介護に関する相談窓口を開設しています。また、障がい

者雇用の拡大と安定に向けて、特例子会社モスシャインを設立し、個々の特性や能力、適性に応じた職場環境の整備を実施。さらに、在留資格「特定技能」を活用するベトナム人材の育成採用プログラム「ベトナム カゾク」を推進しています。





# 04

## モスグループのマテリアリティ 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環境変化により、企業も環境問題への対応をより一層求められています。事業活動が持つ環境影響を認識し、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。



CO<sub>2</sub>排出量の削減  
運用推進責任者  
**金田 泰明**  
執行役員  
社長室長



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  
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。

#### 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

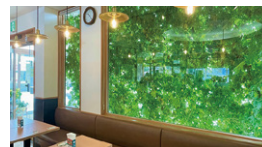
#### 機会

- 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

#### マテリアリティ

##### 1 温室効果ガスの排出削減

TCFD \*提言に基づく気候変動のシナリオを分析、情報開示を行っています。店舗による「グリーンカーテン」設置の取り組みを推進し、支援しています。



気候変動への対応の詳細は、WEBサイトをご覧ください。

##### 2 プラスチックと廃棄物対策

使い捨てプラスチック製品の使用量削減の取り組みとして、コールド用ドリンクカップを紙製にしたほか、バイオマスプラスチックの活用も進めています。



##### 3 生物多様性の保全

本社担当者は、「モスの生野菜」を生産する契約産地の環境保全を含む管理状況を確認しています。また、環境に配慮した紙を商品パッケージに採用する取り組みも行っています。



##### 4 エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応

国内のモスバーガー全店は、エコマーク「飲食店」の認定を受けています。これは、省エネ・節水、環境に配慮した食材の調達など、環境への取り組みが評価されたものです。さらに、独自の環境マネジメントシステム「MOS-EMS」を運用し、持続可能な事業活動を推進しています。

### KPI(2030年度の指標)と実績、今後の計画・目標

| テーマ  | マテリアリティ                                       | KPI<br>(2030年度の指標)                              | 2030年度<br>目標 | 2024年度<br>実績 | 2024年度の<br>取り組み                                | 2025年度の<br>アクションプラン                           |
|------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 地球環境 | ① 温室効果ガスの排出削減<br>② プラスチックと廃棄物対策<br>③ 生物多様性の保全 | CO <sub>2</sub> 排出量の削減<br>(2013年度比、<br>スコープ1+2) | 46%          | 38.3%        | ● FIT非化石証書の購入<br>● 省エネ活動の推進<br>● 改装時等の省エネ機器導入  | ● FIT非化石証書の購入<br>● 省エネ活動の推進<br>● 改装時等の省エネ機器導入 |
|      | ④ エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応                       | お客様に提供する<br>使い捨て製品における、<br>環境配慮型製品の比率           | 100%         | 83.2%        | ● ホットドッグパッケージ<br>改良による、<br>プラスチック製シートの<br>使用廃止 | ● プラスチック素材<br>容器包装資材を<br>紙製変更へ検討              |

### KPIの取り組み状況

TCFD 提言に基づき、環境負荷低減に向けて、CO<sub>2</sub>排出量とプラスチック使用量の削減を目標及び指標として設定しています。CO<sub>2</sub>排出量削減においては、2030年までにスコープ1及び2の排出量を2013年度比で46%削減することを目標としています。2024年度は、各店舗の電気・ガス使用量の把握や省エネ対策を推進。本社オフィスの電気使用量相当以上の1,309千

kWh分の非化石証書を購入し、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献しました。

プラスチック対策では、2030年度までにお客様へ提供する使い捨て容器について、環境配慮型製品比率を100%とすることを目標としています。2024年度はホットドッグパッケージを改良し、プラスチック製シートの使用を廃止しました。

#### 担当者のコメント



**松田 由美子**

社長室 広報 IR・SDGsグループ  
グループリーダー

#### 省エネやグリーンカーテンで CO<sub>2</sub>を削減

モスフードサービスは、CO<sub>2</sub>排出量削減にさまざまな方法に取り組んでいます。店舗における夏の省エネ対策として、2013年からグリーンカーテンの設置を推進し、出来栄えや省エネ効果を競うコンテストを毎年開催しています。目にも涼しい植物を育てることは、お客様とのコミュニケーションにも役立っています。また物流においては、三温度帯対応トラックの輸送や共同配送、海上輸送の活用などで輸送効率の改善を図っています。

環境負荷低減の取り組みはモスファームにも広がっています。2024年度は、モスファームの静岡と長野の2圃場で生産するレタスが、農林水産省が推進する『温室効果ガス削減の「見える化」ラベル』（愛称：みえるらべる）の星3つを取得しました。





>> 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。



マテリアリティの詳細は、WEBサイトをご覧ください。

| ESG | 7つの中核主題                       | ESG重要テーマ                  | マテリアリティのテーマ   | モスグループの主な取り組み                 | SDGs17の目標との関連性 |      |      |              |              |      |      |              |      |                |                |                                       |       |       |       |                |                  |
|-----|-------------------------------|---------------------------|---------------|-------------------------------|----------------|------|------|--------------|--------------|------|------|--------------|------|----------------|----------------|---------------------------------------|-------|-------|-------|----------------|------------------|
|     |                               |                           |               |                               | 1              | 2    | 3    | 4            | 5            | 6    | 7    | 8            | 9    | 10             | 11             | 12                                    | 13    | 14    | 15    | 16             | 17               |
|     |                               |                           |               |                               |                |      |      |              |              |      |      |              |      |                |                |                                       |       |       |       |                |                  |
| G   | 組織統治                          | コーポレート・ガバナンス              |               | 企業統治                          |                |      |      |              |              |      |      |              |      |                |                |                                       |       |       |       | ●16.4<br>●16.5 | ●17.16<br>●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<br>●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)    |                |      |      |              |              |      |      |              |      |                |                |                                       |       |       |       |                |                  |
|     |                               |                           |               | BCP管理                         |                |      |      |              |              |      |      |              |      |                | ○11.2<br>○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<br>○10.3 |                |                                       |       |       |       | ●16.4<br>●16.5 |                  |
| S   | 公正な事業慣行                       | 公正な取引の遵守                  |               | 取引に関する法令の遵守                   |                |      |      |              |              |      |      |              |      | ●10.3          |                |                                       |       |       |       | ●16.4<br>●16.5 |                  |
|     |                               | サプライチェーン<br>マネジメント        |               | CSR調達の推進                      | ○1.1           | ●2.4 |      |              |              |      |      | ●8.4<br>●8.7 |      | ○10.2<br>○10.3 |                | 12.2<br>12.3<br>●12.4<br>12.5<br>12.8 |       |       |       | ○16.5          |                  |
|     |                               |                           |               | 産地支援とモスファーム事業の推進              |                | ●2.4 |      |              |              |      |      | ●8.4         |      |                |                | 12.2<br>12.3<br>●12.4<br>12.5         |       |       |       |                | ●17.17           |
|     | 人権                            | 人権                        | ③ 人材育成と支援     | 人権の尊重                         |                |      |      |              | ●5.1<br>●5.5 |      |      | ●8.5<br>●8.8 |      | ●10.3          |                |                                       |       |       |       |                |                  |
|     | 労働慣行                          | 人事・福利厚生                   |               | 法制度改革への対応                     |                |      | ●3.a | ●4.4<br>●4.7 | ●5.5         |      |      | ●8.5<br>●8.8 |      | ●10.3<br>●10.4 |                |                                       |       |       |       |                |                  |
|     |                               | 従業員の健康・安全                 |               | 長時間労働の是正・休暇取得の推進              |                |      | ●3.a |              |              |      |      | ●8.8         |      |                |                |                                       |       |       |       |                |                  |
|     |                               |                           | ③ 人材育成と支援     | 健康経営                          |                |      | ●3.d |              |              |      |      | ●8.8         |      |                |                |                                       |       |       |       |                |                  |
|     |                               | 人材育成                      |               | 人材獲得と退職防止                     |                |      |      | ●4.4<br>●4.7 |              |      |      | ●8.5         |      | ●10.3          |                |                                       |       |       |       |                |                  |
|     |                               |                           | ③ 人材育成と支援     | 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 |                |      |      | ●4.4<br>●4.7 |              |      |      | ●8.5         |      |                |                |                                       |       |       |       |                | ○17.17           |
|     |                               | ダイバーシティ                   |               | 次世代FCオーナー育成                   |                |      |      | ●4.4<br>●4.7 |              |      |      | ●8.5         |      |                |                |                                       |       |       |       |                |                  |
|     |                               |                           | ③ 人材育成と支援     | メンバーの多様性の確保、女性活躍推進            |                |      |      | ●4.5<br>●4.7 | ●5.5         |      |      | ●8.5<br>●8.8 |      | ●10.3          |                |                                       |       |       |       |                | ○17.17           |
|     |                               |                           |               | 心と設備のバリアフリー推進                 |                |      |      | ●4.5<br>●4.7 |              |      |      |              |      | ●10.3          | ○11.7          |                                       |       |       |       |                |                  |
|     | 消費者問題                         | 製品の品質と安全性<br>健康価値(健康と栄養性) | ① 食と健康        | モス食品安全基準などの運用                 |                |      | ●3.d |              |              |      |      |              |      |                |                | ●12.4                                 |       |       |       |                |                  |
|     |                               | 適切な情報公開                   |               | 健康に寄与する食の提供                   |                | ○2.4 | ●3.d |              |              |      |      |              | ●9.4 |                |                |                                       |       |       |       |                |                  |
|     |                               |                           |               | 商品情報の適切な表示と開示                 |                |      | ●3.d |              |              |      |      |              |      |                |                | ●12.2<br>●12.4                        |       |       |       |                |                  |
|     |                               | 製品の求めやすさ                  | ① 食と健康        | 商品・サービスの価値向上                  |                |      |      |              |              |      |      | ●8.2         | ●9.4 |                |                |                                       |       |       |       |                |                  |
|     |                               | 公正なマーケティングと広告             |               | 利便性向上のための店舗インフラ整備             |                |      |      |              |              |      |      |              |      |                |                |                                       |       |       |       |                |                  |
|     |                               | 個人情報保護                    |               | 公正なマーケティングと広告                 |                |      |      |              |              |      |      |              |      |                |                | ●12.8                                 |       |       |       | ○16.10         |                  |
|     |                               | データセキュリティとプライバシーの保護(顧客)   |               | データセキュリティとプライバシーの保護(顧客)       |                |      |      |              |              |      |      |              |      |                |                |                                       |       |       |       | ○16.10         |                  |
|     | コミュニティへの<br>参画及び<br>コミュニティの発展 | コミュニティと地域活動               |               | 店舗の地域貢献活動の推進                  |                |      |      |              |              |      |      |              |      |                | ○11.a          |                                       |       |       |       |                | ●17.17           |
|     |                               | コミュニティと<br>産業育成           | ② 店舗と地域コミュニティ | 多様化するニーズに合わせた店舗開発             |                |      |      |              |              |      |      | ●8.2<br>●8.5 | ○9.4 |                | ●11.7<br>●11.a | ○12.5                                 |       |       |       |                | ●17.17           |
|     |                               |                           |               | 地域に密着した店舗運営                   |                |      |      |              |              |      |      | ●8.9         | ○9.4 |                |                |                                       |       |       |       |                |                  |
|     |                               | コミュニティと<br>環境・文化          |               | 地域の特産品を生かした新商品の開発             |                | ●2.4 | ●3.d |              |              |      |      | ●8.9         | ○9.4 |                |                |                                       |       |       |       |                | ○17.17           |
| E   | 環境                            | 気候変動・大気汚染の防止              | ④ 地球環境        | エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応         |                |      | ○3.a |              |              |      | ●7.3 |              |      |                |                | ●12.3<br>●12.5                        | ○13.1 |       |       |                |                  |
|     |                               |                           |               | 温室効果ガスの排出削減                   |                |      |      |              |              |      | ●7.3 |              |      |                |                | ○12.2                                 | ●13.1 |       |       |                |                  |
|     |                               | 省エネルギー推進                  |               | 本社及びチェーン全体の省エネルギーの推進          |                |      |      |              |              |      | ●7.3 |              |      |                |                | ●12.2                                 | ○13.1 |       |       |                |                  |
|     |                               | 廃棄物とリサイクル                 | ④ 地球環境        | プラスチックと廃棄物対策                  |                |      |      |              |              |      | ○7.3 |              | ○9.4 |                |                | ●12.2<br>●12.5                        | ○13.1 |       |       |                |                  |
|     |                               |                           |               | 食品リサイクルの推進                    |                |      |      |              |              |      | ○7.3 |              |      |                |                | ●12.3<br>●12.5                        |       |       |       |                |                  |
|     |                               | 生物多様性の保全                  | ④ 地球環境        | 生物多様性の保全                      |                |      |      |              |              |      |      |              |      |                |                |                                       |       | ●14.1 | ●15.4 |                |                  |
|     |                               | 水の管理                      |               | 水質保全                          |                |      |      |              |              | ●6.3 |      |              |      |                |                |                                       |       | ●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



## >> モスの持続的成長を担う経営陣(2025年6月25日現在)

### 取締役



中村 栄輔

代表取締役  
取締役社長

My Favorite MOS

スパイシーモスチーズバーガー



1988年 当社入社  
2005年 執行役員営業企画本部長  
2010年 取締役執行役員開発本部長  
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)



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  
デジタル化推進室担当

My Favorite MOS

ロースカツバーガー



1986年 当社入社  
2004年 執行役員新規事業本部長  
2008年 取締役執行役員総合企画室長兼経営企画グループリーダー  
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)  
2025年 取締役常務執行役員リスク・コンプライアンス室デジタル化推進室担当(現任)



太田 恒有

取締役上席執行役員  
新規飲食事業本部長

My Favorite MOS

テリヤキチキンバーガー



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  
2025年 取締役上席執行役員新規飲食事業本部長(現任)



笠井 洸

取締役上席執行役員  
FC事業本部長兼  
ストアイノベーション室担当

My Favorite MOS

モスチーズバーガー



2008年 株式会社野村総合研究所入社  
2016年 株式会社ベイカレント・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  
2025年 取締役上席執行役員FC事業本部長兼ストアイノベーション室担当(現任)



安藤 芳徳

取締役上席執行役員  
商品本部長

My Favorite MOS

スパイシーチリドッグ



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)



瀧深 淳

取締役上席執行役員  
台湾サポート担当

My Favorite MOS

モスライスバーガーしょうが焼き  
(スーパー大麦使用)※台湾限定



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  
2025年 取締役上席執行役員台湾サポート担当(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

海老カツバーガー



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 日本スライカー・ホールディング株式会社CFO  
2013年 日本コカ・コーラ株式会社SVPファイ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(現任)  
2024年 丸紅株式会社監査役(現任)



小山 薫堂

取締役(社外取締役)

My Favorite MOS

テリヤキバーガー



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 株式会社下鴨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)

### 監査役



永井 正彦

常勤監査役

My Favorite MOS

モスライスバーガー  
焼肉



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

フィッシュバーガー



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学  
研究修士課程修了  
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  
学会常務理事(現任)  
2020年 当社社外監査役(現任)  
2024年 京都大学経営管理大学院  
客員教授(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・毛利・友法  
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  
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  
座談会理念体系「モスの心」を核として  
感謝される仕事を世界に届ける企業へ

未来を見据え理念体系「モスの心」を再整理したモスグループの現在と今後について、3名の社外取締役が語り合いました。モスグループを取り巻く外部環境への対応やブランド戦略、取締役会のあり方など、さらなる成長に向けて忌憚のない意見が交わされました。

社外取締役  
中山 勇社外取締役  
小田原 加奈社外取締役  
小山 薫堂「モスの心」の再整理を機に  
すべてのメンバーに理念を浸透

——モスの理念経営がこれまでのグループの成長において果たしてきた役割や、今回「モスの心」を再整理したことへの意見をお聞かせください。

**中山** 創業から50年を超えて成長してきたのには、明確な理由があるはず。それは理念体系「モスの心」に普遍的な価値があり、お客様に受け入れられ信頼されてきたからです。現在私は日本の農林水産物や食品の海外消費者向けプロモーション活動を仕事にしていますが、海外の消費者が日本の食品に抱くポジティブな印象の根っこにあるものとは、日本人の誠実さからくる手を抜かない仕事振りに対する「信頼」だと気づかさ

れました。日本生まれのモスでも同じように、「モスの心」に共感したお客様に支えられて成長してきたと断言できます。

**小田原** 「どうせ仕事をするなら、感謝される仕事をしよう。」というモスの理念は、仕事に社会的意義を与えるということで丁寧かつ温かい接客を促し、結果としてリピーターやファンの増加につながりました。また、地域社会との信頼関係の構築を後押しし、長期的な顧客基盤の形成にも貢献したことでしょう。しかも、この理念を社員の皆さんが共通して持っているということが重要です。以前モスが海外に駐在員を派遣する理由を尋ねたことがありますが、そう聞かれた社員の方は「モスの心を伝えるためです」と即答されました。その答えがパッと出るのは、社員一人ひとりがその理念を大切

にしているからにほかなりません。

**小山** 私も、改めて素晴らしい理念だと思いました。学生時代にモスファンになったきっかけはやはりおいしさでしたが、そのおいしさをつくり出す原点に「モスの心」があることを自然に感じていました。社外取締役となっても、ブランドの空気をつくり出す核に「モスの心」があると感じています。効率的に利益を追求するだけでなく、おいしさやお客様の幸福感を何よりも大切にする視点が、この理念から伝わってきます。

**小田原** そう考えると、このタイミングでの「モスの心」の再整理は、多様化・複雑化した事業や人材に一体感と共通認識を育むために不可欠なプロセスだとわかりますね。モスグループで働く一人ひとりが、「モスの心」を自らの言葉で語れるようになり、それが単なる“会社の掲げる言葉”から“自分が働く理由”として根づいていくことを期待します。その結果として、指示に頼るのではなく、「モスの心」に照らして自律的に判断し、行動できる組織へと進化していくことができると信じています。

**中山** 今や約3万人ものキャストがお客様と接してモスブランドをつくっているわけですが、組織が大きくなるほどに全員に理念を伝えるのは難しくなります。しかし、判断に困った時に立ち返る「モスの心」があれば、たとえ変化球がきてもモスらしい対応ができますね。「モスの心」を体現できるよう、サポートは必要かもしれませんが、これだけの人数が一つの価値観で動けることが組織の強さです。フランチャイズチェーンを展開する企業にとって、そこを肝とする姿勢が高く評価されるのです。

モスのブランド価値を高めて  
世界にファンを増やす取り組みを

——前中計(2022-2024)を振り返って、この3年間のモスグループの取り組みをどう評価していますか。

**中山** コロナ禍明けの3年間という時期でしたが、業績面では着実に実績を積み上げて評価できる水準であったと思います。一方、今後を考えると、人口減少による市場の縮小、人員不足、異常気象による原材料費の高騰、為替相場の変動によるコストアップなど、経済・金融市場の混乱と経営環境は難易度をさらに増しています。刻々と変化する経営環境を正しく把握して分析し、素早く行動を起こしていくことが大変重要ですが、当社は少々のにびりしている印象です。そこに向けた

議論も十分ではなかったかもしれません。

**小山** 私が社外取締役に就任したのが2024年ですから、この3年間の取り組みについてコメントすることは憚られますが…。「モスの心」を経営のベースに置きながらも、「出店50」といった数字を追うような施策に偏りそうになることがあり、「その出店にどんな価値があるのか?」「それは誰を幸せにするのか?」を改めて考える機会を増やす必要があるのではないかと感じます。また、モスバーガー以外の飲食事業でモスブランドが生かされていないことも気になります。ハンバーガーショップとしての強みを生かしたやり方ができていないことに加えて、苦戦していても素早い切り替えができない。海外でも日本の食文化が追い風になりますし、創業者の櫻田慧氏がモスバーガーを起業するきっかけになったハンバーガーショップが今もロサンゼルスにあるそうですから、いずれはその店と勝負するような海外展開を期待するところです。

**小田原** 前中計では、国内外ともに収益性の向上に向けたいくつかの意欲的な戦略が掲げられましたが、いずれも十分な成果には至らなかったと感じています。特に、戦略の前提条件に変化が生じて、その変化に対してスピード感を持って柔軟に対応し、戦略を見直す姿勢や仕組みが十分でなかったことが問題です。

ハンバーガー市場がなかったところに、日本生まれのハンバーガーチェーンをつくり出すことで成長し続けてきたモスグループだからこそ、すでに市場がある分野に参入する経験が乏しく、柔軟な対応が苦手なのかもしれません。ここにテコ入れするなら、人材を育てる、または外から入れるといったことが必要なのではないでしょうか。

——これまでの反省を生かしながら、さらにブランド価値を高めるにはどうすればいいでしょうか。

**中山** そもそもどこまでの成長を目指すのかに加え、モスというブランド価値をどのようにしてお客様に浸透させるかを考える必要があります。何か新しい事業を吸収して化学反応を起こさせる、または日本以外の市場に展開するといったことを考えるならば、今までとは違う総本社機能を持たなければいけません。しかし一方で、「モスの心」を大切にしながら、限られた日本の消費者に支持されて発展していくような、無理をしない生き方も選択肢としてありだと思うのです。

**小山** くまモンのように、他のブランドとコラボして階段を上るように価値を高めるブランド戦略もあります





## 「モスの心」に共感した お客様に支えられて 成長してきたと断言できます

**中山** 取締役会では、人材、投資、ファイナンスといった経営資源の配分などの経営上重要な案件や、経営戦略の策定といった重要事項の議論に注力することが求められます。一方で、具体的な取り組みの策定と実行は、執行役員が中心となり経営会議などで速やかに議論し実行することで経営のスピードを上げていくことになります。

そのような取締役会が担う役割をしっかりと全うするという意味において、発言すべきことは忌憚なく述べています。これまでは社外取締役が反対して廃案になった投資案件もありました。モスグループの取締役会は反対意見も言いやすい環境が整っています。

**小田原** 私から見ると、モスフードサービスの取締役会は、執行に関する報告に多くの時間が割かれている点が特徴的です。事業状況をタイムリーに把握できるというメリットはあるものの、経営の監督機能という観点からは、より全社的な視点で、戦略的なテーマに関する議論をすることが必要だと思います。

その上で社外取締役には、経営の監督機能を果たすとともに、それぞれの専門分野に応じた知見や経験を生かし、外部の視点から経営陣に対して建設的な提言



が、モスにはそういうやり方はあまり向いていないような気がします。それよりも哲学に近いブランディングにチャンスがあると思っています。いわゆるビジネス的に拡大するという意識ではなく、哲学のようなブランディングでフランチャイズの仲間を増やしていく手法も考えられます。

当社も「モスの心」に賛同してくれる人を増やすというアプローチをとってきています。創業当時のように、熱意を持った方が加盟店オーナーとして新たに仲間となり、小さくても思いにあふれた店舗を展開していく。さらに、海外から来た方がその哲学に共感し、自国でも開業する…そんな価値の伝播ができればと思います。根強いファンを持つモスならではの視点で考えれば、効率を重視するビジネスとは違ったアイデアが見えてくるのではないのでしょうか。

## 企業価値を高める議論により 柔軟かつスピーディな経営を実現

—— 取締役会の印象や社外取締役として求められている役割をどのようにお考えですか。

食を通じて、  
世界中の人を幸せにすること。  
その使命を突き詰めてほしい

をすることが期待されているはずです。私の場合は、外資系企業に長く勤めてきた経験や、財務や人事などの視点でアドバイスすることを意識しています。それにより経営の健全性を高め、中長期的な企業価値の向上に貢献できると考えるからです。

**小山** 整理された事案が、限られた時間の中で効率よく検討されていると思います。ただ、時には一見遠回りに思えるような話が交わされる、余白のような時間があっていい気がします。夢と挑戦が入り交じっていたモスの創業時、皆さんがどのような思いで新しい事業のことを討議していたのか、それを想像することも「モスの心」の醸成に通じると思います。

私自身は、誰のために、どんな商品とサービスを提供するのか、それは誰を幸せにするのか、という視点を軸にした意見や発言で、それこそモスのブランドの根幹となる価値を高める存在でありたいと考えています。

## 感謝される仕事を通して 世界中の人を幸せにするモスへ

—— 最後に、今後に向けたモスグループへの期待やメッセージをいただけますか。

**小田原** やはり、「食を通じて、世界中の人を幸せにすること。」という使命を突き詰めてほしいです。その使命のもとで人の温かさを大切にしながら、時代の変化や多様なお客様に寄り添う存在であることを願っています。本日中山さんと小山さんとお話して、世界中の人を幸せにすることを目指すとしても、海外進出だけがその方法ではないと思い至りました。インバウンドが高まっているのですから、海外から日本に来た人が、必ずモスを食べるようになる。それも世界の人を幸せにすることにつながるでしょう。または、こんなにおいしいなら自国で展開したいという人が現れるかもしれません。そういったことも、「モスの心」に基づいて柔軟に考えていければと思います。

**中山** 私は、この会社の「感謝される仕事をしよう。」というメッセージが好きです。お客様はもちろん、お取引先様からも、お店がある社会から、お店で働く仲間から、私たちが届ける「モスの心」に触れるすべての方々から感謝される。素晴らしいことだと思います。

モスグループにおいては、それが行動規範です。何かに困ったり迷ったりした時には、感謝されるとはどういうことかを考えます。以前読んだ本に「一流の幫間



## 「小さな店」だった時代に 培われた魂を忘れることなく、 幸せを創造する

(ほうかん、太鼓持ち)はその場を盛り上げるだけでなく、静かに過ごしたい客のところでは、静かに寄り添うことができる」と書かれていました。同じように、目の前にいる人が何を望むかを考えて、感謝されるような動きをすべてのメンバーができる。より高いレベルへ、今後も挑戦し続けてほしいと思います。

**小山** 繰り返しになりますが、成長しているこのタイミングで「モスの心」を再整理するという姿勢に大きな可能性を感じています。「食べるという幸せ」を突き詰めていくと、「いただきます」という言葉に象徴される感謝の気持ちに辿り着きます。しかし、幸せほど難しいものはありません。中山さんがおっしゃったように、幸せの形は人によって違いますから、それぞれの人をおもんばかりながら、幸せとは何かを考えつつ、マニュアル化されていない仕事をしていかなければいけません。すべての社員が他者を思う優しさを持つことが、お客様、加盟店の皆さん、生産者からの共感となり、その共感こそが会社のチカラになると思います。

どんなに大きくなっても「小さな店」だった時代に培われた魂を忘れることなく、幸せを創造する喜びを感じながら仕事をしてください。そうすればきっと、会社はもっと大きくなります。



## >> コーポレート・ガバナンス

ガバナンスの詳細は  
WEBサイトをご覧ください。



### ●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、「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って」という社名に込めた想い（Our Origin）と、「食を通じて、世界中の人を幸せにすること。」という私たちの使命（Our Mission）、「どうせ仕事をするなら、感謝される仕事をしよう。」という私たちの文化（Our Culture）と私たちの基本方針（Our Promise）にこそ存するものです。これらの理念体系「モスの心」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、自ら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。

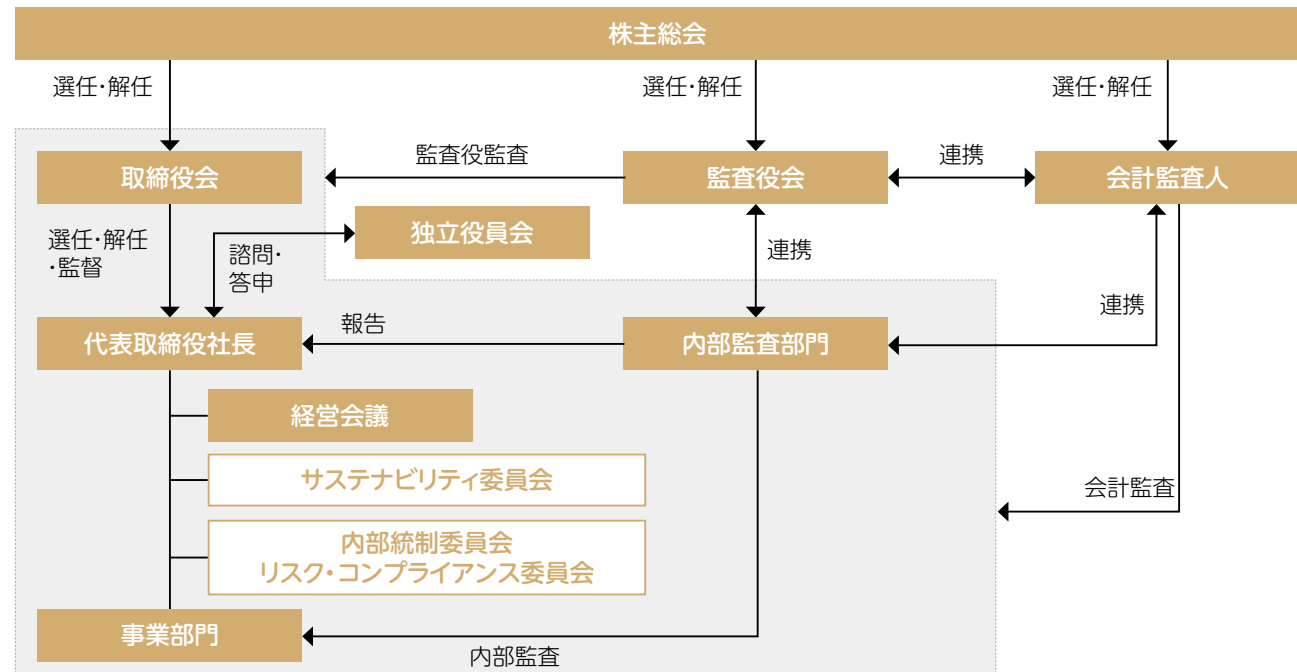
当社グループは、適切な情報開示に基づくステークホルダーの皆様との建設的な対話の促進により、中長期的な企業価値・株主価値の向上を実現するために、より良いコーポレート・ガバナンスをさらに追求してまいります。

#### 現状の体制を選択している理由

当社は、監査役会設置会社を採用しています。経営の最高意思決定機関である取締役会に対し、そこから独立した監査役及び監査役会に監査機能を担わせ、また、豊富な経験を持つ社外役員を選任することにより経営の健全性・透明性を確保しています。こうした十分な牽制の中で、取締役会における適正な意思決定や取締役の執行の監督が行われる体制であると考えています。

|             |              |
|-------------|--------------|
| 組織形態        | 監査役会設置会社     |
| 取締役の人数      | 9名           |
| うち、社外取締役の人数 | 3名           |
| 定款上の取締役の任期  | 2年           |
| 監査役的人数      | 4名           |
| うち、社外監査役の人数 | 2名           |
| 会計監査人       | 有限責任 あずさ監査法人 |

#### コーポレート・ガバナンスの体制の概要



### ●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名及び社外監査役2名で構成されています。各監査役は、監査役会で定めた監査方針・計画に従い、取締役会への出席のほか、会計監査人と年間監査計画の策定及び実施について、定例会議や随時の情報交換を行うことなどにより、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。

### ●独立役員会

任意の指名・報酬委員会として、取締役等の選任や報酬について、取締役社長の諮問に応じ答申します。その他、会社の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に関する事項等について審議を行います。

### ●経営会議

中長期の経営事項及び事業部門の重要案件に関する審議・検討や取締役と執行役員との間の情報共有を目的に、取締役社長及び役付執行役員ならびに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、上席執行役員1名の委員とともに、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では、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

当社は企業価値向上を目指し、2024年度の実効性評価を実施しました。全取締役・監査役へのアンケートに、前年度課題だった経営監督・戦略議論の強化についての自由記述を加え、外部コンサルタントの活用により透明性と客観性を確保しています。

評価の結果、株主との対話や企業倫理の浸透など、肯定的な回答が多数を占め、取締役会の実効性は確保されていると評価されました。一方で、取締役会の在り方、戦略議論の拡充、後継者計画・リスク管理体制への監督強化が主な課題として認識されています。

これらの課題に対し、今後は取締役会のモニタリング機能拡充のため、付議事項見直しによる業務執行の意思決定の迅速化や審議情報の連携・共有を強化します。戦略審議の拡充に向けては、審議時間の有効活用に加え、執行メンバーとのオフサイト討議機会を拡充します。また、リスク管理体制の監督強化として内部統制システム強化と人材育成による体制の拡充を図り、後継者計画に対する審議拡充では独立役員会との連携



を強化し情報共有の深化を図ります。これらの取り組みを通じて、取締役会の実効性を一層高めていきます。

●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、当社グループの理念体系「モスの心」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。

| 氏名     | 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だ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<br>総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額<br>(百万円) |        |       | 役員数<br>(名) |
|-------------------|---------------------|---------------------|--------|-------|------------|
|                   |                     | 基本<br>報酬            | 業績連動報酬 |       |            |
|                   |                     |                     | 金銭報酬   | 非金銭報酬 |            |
| 取締役<br>(社外取締役を除く) | 169                 | 56                  | 97     | 15    | 7          |
| 監査役<br>(社外監査役を除く) | 29                  | 29                  | -      | -     | 2          |
| 社外役員              | 35                  | 35                  | -      | -     | 6          |

※上記金額には、使用人兼務役員の給与などは含んでいません。

●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など(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(CO<sub>2</sub>排出量削減、プラスチック使用量削減)達成度に応じて、付与ポイントの合計に対して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 |
| 取締役 | 中村 栄輔    | 代表取締役       | ●            | ●         | ●   | ●            |       | ●        |
|     | 福島 竜平    | 常務執行役員      | ●            |           |     | ●            | ●     |          |
|     | 太田 恒有    | 上席執行役員      | ●            | ●         |     |              |       |          |
|     | 笠井 洸     | 上席執行役員      | ●            | ●         |     |              |       |          |
|     | 安藤 芳徳    | 上席執行役員      | ●            | ●         | ●   |              |       |          |
|     | 瀧深 淳     | 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       | ●            |           |     |              | ●     |          |
| 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       |              | ●         |     | ●            |       |          |

| 項目           | ●(該当あり)の基準                                                                                             |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営全般         | ・上場企業において執行役員以上の経験を有すること、または同等の知識・能力を有すること<br>・外食ビジネス、FCビジネスの知識・経験を有することが望ましい                          |
| 商品開発・マーケティング | ・商品開発部門またはマーケティング部門のマネジメント経験を有すること、または同等の知識・能力等を有すること                                                  |
| グローバル・M&A    | ・海外事業部門のマネジメント経験を有すること、または同等の知識・能力を有すること<br>・海外事業会社への赴任経験があれば望ましい<br>・M&Aの実務経験を有すること、または同等の知識・能力を有すること |
| ESG          | ・ESGに基づいた企業経営の実務経験を有すること、または同等の知識・能力を有すること                                                             |
| 法務・リスクマネジメント | ・法律などに基づいた企業経営に関する知識・能力・資格を有すること<br>・リスクマネジメントに基づいた企業経営の実務経験を有すること、または同等の知識・能力を有すること                   |
| 財務・会計        | ・企業会計に基づいた企業経営に関する知識・能力・資格を有すること<br>・財務戦略に基づいた企業経営の実務経験を有すること、または同等の知識・能力を有すること                        |
| 人材マネジメント     | ・人材マネジメントに基づいた企業経営の実務経験を有すること、または同等の知識・能力を有すること                                                        |

※スキルマトリックスの一覧表は、各氏の有するすべての知見・経験を表すものではありません。  
※社外取締役・監査役については、特に当社経営に貢献することが期待される分野を表しています。



●サクセッションプラン（後継者育成計画）

持続的な成長とリスク管理のため、後継者候補の育成を重要な経営課題と位置付けています。経営層など、組織の要となる人材の育成を中長期的な視点で進めています。選定基準は、人格や経営能力だけではなく、モスの理念を理解・体現しているかなど、多岐にわたります。

候補者には継続的な面談や経営人材としての専門性を高める教育の機会を用意するなど、計画的に育成を行っています。候補者の選定方法の検討から指名に至る一連のプロセスは、任意の諮問機関である独立役員会が監督することで、透明性や客観性を担保しています。

一連のプロセス

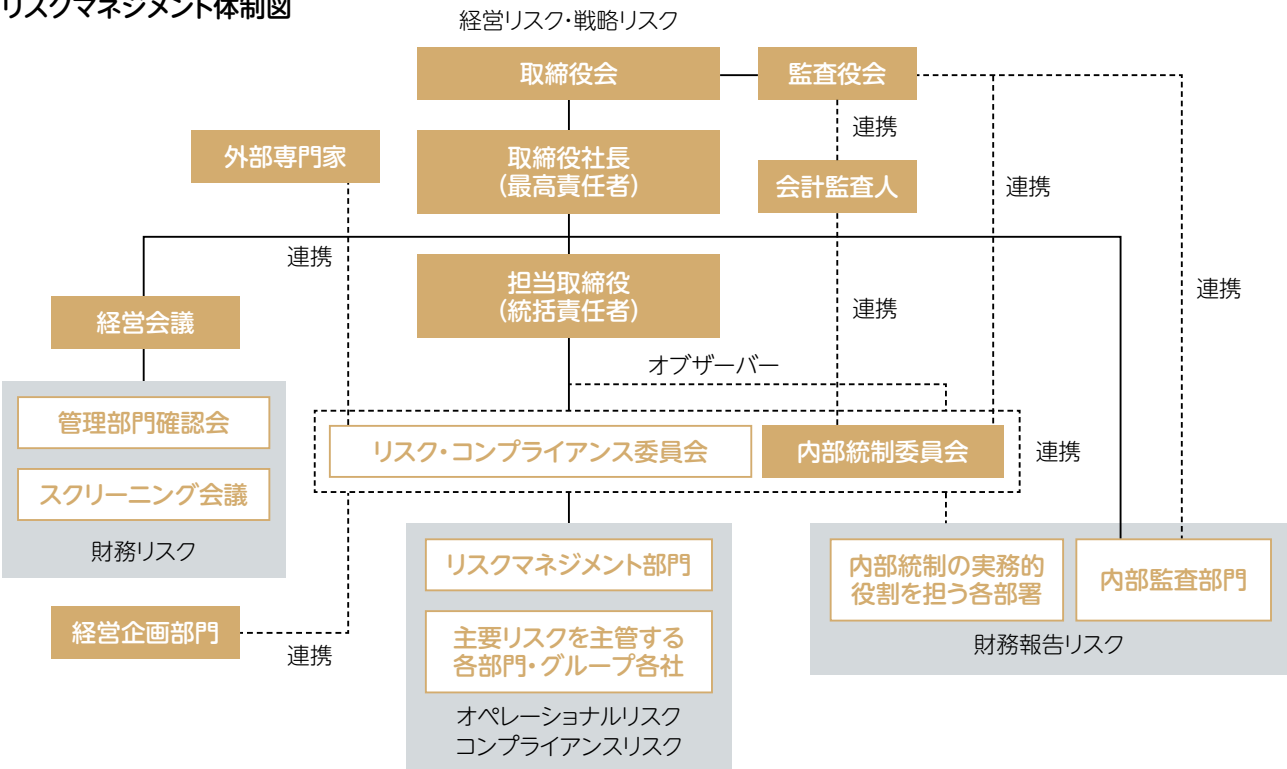


●リスクマネジメントとコンプライアンスの推進

取締役会は、内部統制システムの整備の推進及び緊急時（重大なコンプライアンス違反、重大な食品事故、甚大な被害が生じた災害など）の危機対応を行います。また、重要な投融資、新規事業投資については、取締役社長及び役付執行役員ならびに執行役員で構成する経営会議の下に設置した管理部門確認会及びスクリーニング会議において、事前に資本・リスク・収益のバランスに関する分析を行ったうえで取締役会に付議

する体制を構築しており、これによって財務リスクのマネジメントを行っています。具体的には、取締役会の付議書には、資本コストと比較した投資額とその回収期間、想定されるリスクとその対処方法を明記することになっており、取締役会はリスク選好とリスク許容度（許容可能なリスクの特定とその水準）を明確にした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。

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<sup>※</sup>（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、店舗が集中している地域での自然災害の発生など                   | 定期的な安全管理検査や店舗従業員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。各店舗での毎月の安全点検に加え、全店一斉CO点検を実施。自然災害や感染症などの緊急時においては、店舗の営業中止、継続など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、ハラスメント、就業規程・社内ルールからの逸脱、人手不足、メンタル疾患、人的損失の発生、業務品質の低下、生産性の低下など                                     | 女性育休復職率100%維持、男性育休取得促進、多様な人材採用などを通じ、多様性を推進。「モスフードサービス健康宣言」に基づき、従業員が健康で働きがいを感じられる環境整備に注力。従業員のチャレンジをサポートする制度の拡充                                 |
|       | 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のほか、環境関連・設備関連・労働関連などのさまざまな法規制などが変更または強化された場合の対応など                       | 「モスグループ行動規範」を読む日を設け、全従業員への周知徹底を図る。役員・管理職向け「アンコンシャス・バイアスと無自覚ハラスメント」研修、一般社員向けにコンプライアンスe-ラーニングを実施。内部通報制度の継続的な周知も行い、法令違反や不正防止に努める                 |
|       | 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、当社グループや取引先に対するサイバー攻撃やシステム障害などによって、食包材や消耗品・厨房機器・家具・看板などを加盟店に計画どおりに供給できないなど | 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ヶ月分の在庫量を確保。不測の事態に備える                                                                |
|       | 情報セキュリティリスク | 不測の事件・事故による個人情報や機密情報などの漏えい、情報システムの停止による店舗への食材供給の停止や障害、風評被害など                                                    | 「情報セキュリティポリシー」に基づき組織体制を整備。従業員には年2回のe-ラーニングや標的型攻撃訓練メールを実施し、意識向上を図る。アクセス制御の強化、不正アクセス・マルウェア対策、脆弱性対応、バックアップ体制構築、インシデント対応など多角的な対策を講じる              |

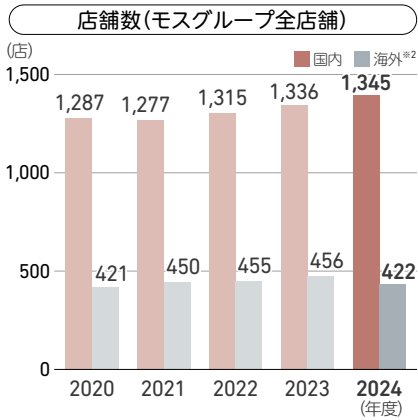
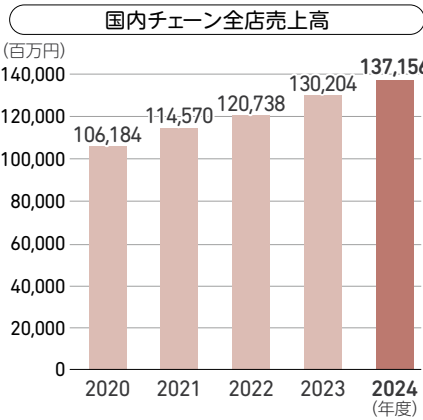
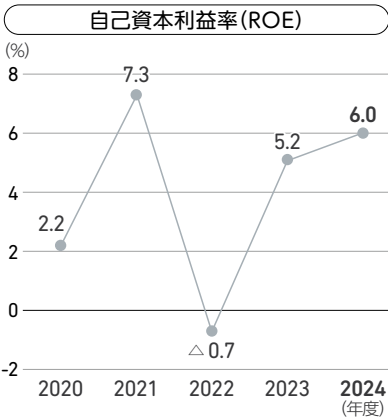
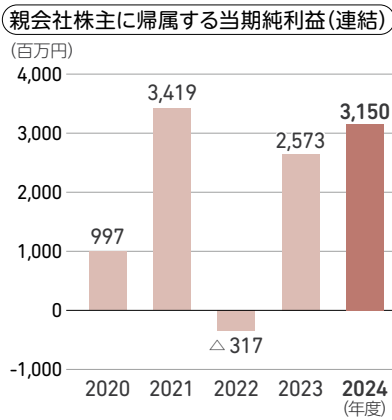
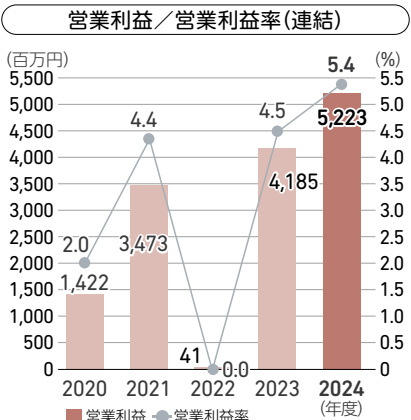
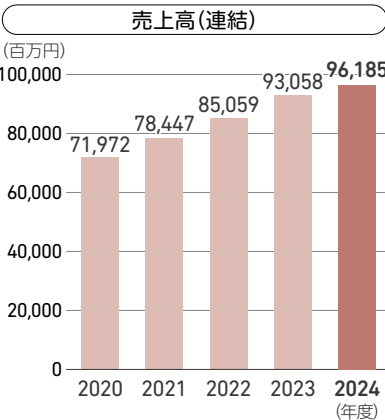
※より詳細な情報は、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご覧ください。  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/yocho\\_pdf/S100W05O/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/yocho_pdf/S100W05O/00.pdf)



>> 11 年財務サマリー (連結) 主要財務データ

| 決算期(年度)              | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 損益状況(単位：百万円)         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 売上高 <sup>※1</sup>    | 66,310   | 71,113   | 70,929   | 71,387   | 66,264   | 68,985   | 71,972   | 78,447   | 85,059   | 93,058   | 96,185   |
| 国内モスバーガー事業           | —        | —        | —        | —        | —        | 55,118   | 59,098   | 63,407   | 66,713   | 73,380   | 76,626   |
| 海外事業 <sup>※2</sup>   | —        | —        | —        | —        | —        | 10,305   | 10,575   | 12,697   | 15,634   | 16,813   | 16,608   |
| その他飲食事業              | —        | —        | —        | —        | —        | 2,794    | 1,495    | 1,473    | 1,792    | 1,838    | 1,805    |
| その他の事業               | —        | —        | —        | —        | —        | 766      | 803      | 869      | 919      | 1,026    | 1,144    |
| 営業利益                 | 1,554    | 3,824    | 4,663    | 3,734    | 517      | 1,060    | 1,422    | 3,473    | 41       | 4,185    | 5,223    |
| 経常利益                 | 1,523    | 4,011    | 4,892    | 3,911    | 724      | 1,232    | 1,427    | 3,634    | 356      | 4,392    | 5,569    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益      | 672      | 2,284    | 3,050    | 2,385    | △ 907    | 365      | 997      | 3,419    | △ 317    | 2,573    | 3,150    |
| 財務状況(単位：百万円)         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 総資産                  | 55,301   | 57,655   | 61,589   | 61,834   | 60,588   | 64,348   | 64,827   | 69,602   | 74,479   | 79,711   | 80,576   |
| 純資産                  | 42,376   | 43,803   | 46,140   | 47,950   | 45,460   | 45,100   | 45,338   | 48,576   | 48,091   | 52,086   | 54,326   |
| 有利子負債                | 1,159    | 977      | 2,590    | 1,894    | 2,968    | 5,757    | 5,271    | 3,993    | 7,607    | 7,180    | 5,430    |
| 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     | 4,103    | 5,069    | 5,379    | 5,096    | 837      | 5,661    | 4,399    | 10,449   | 1,422    | 10,160   | 7,346    |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー     | △ 4,938  | △ 3,514  | △ 4,579  | △ 3,387  | △ 2,217  | △ 401    | 45       | △ 798    | △ 2,974  | △ 2,135  | △ 1,642  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー     | △ 859    | △ 1,047  | 731      | △ 1,665  | 184      | △ 2,465  | △ 2,719  | △ 3,825  | 611      | △ 3,944  | △ 3,730  |
| フリー・キャッシュ・フロー        | △ 835    | 1,555    | 800      | 1,709    | △ 1,380  | 5,260    | 4,445    | 9,650    | △ 1,552  | 8,024    | 5,704    |
| 1株当たり情報(単位：円)        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 1株当たり当期純利益           | 21.82    | 74.12    | 98.94    | 77.39    | △ 29.43  | 11.84    | 32.34    | 110.91   | △ 10.31  | 83.45    | 102.10   |
| 1株当たり純資産             | 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 | 1,751.71 |
| 1株当たり配当金             | 22.00    | 24.00    | 26.00    | 28.00    | 28.00    | 28.00    | 22.00    | 28.00    | 28.00    | 28.00    | 30.00    |
| 経営指標(単位：％)           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 自己資本比率               | 76.5     | 75.8     | 74.6     | 77.3     | 74.8     | 69.8     | 69.6     | 69.4     | 64.3     | 65.0     | 67.1     |
| 自己資本利益率(ROE)         | 1.6      | 5.3      | 6.8      | 5.1      | △ 2.0    | 0.8      | 2.2      | 7.3      | △ 0.7    | 5.2      | 6.0      |
| 総資産経常利益率(ROA)        | 2.8      | 7.1      | 8.2      | 6.3      | 1.2      | 2.0      | 2.2      | 5.4      | 0.5      | 5.7      | 6.9      |
| 配当性向                 | 100.8    | 32.4     | 26.3     | 36.2     | —        | 236.5    | 68.0     | 25.2     | —        | 33.6     | 29.4     |

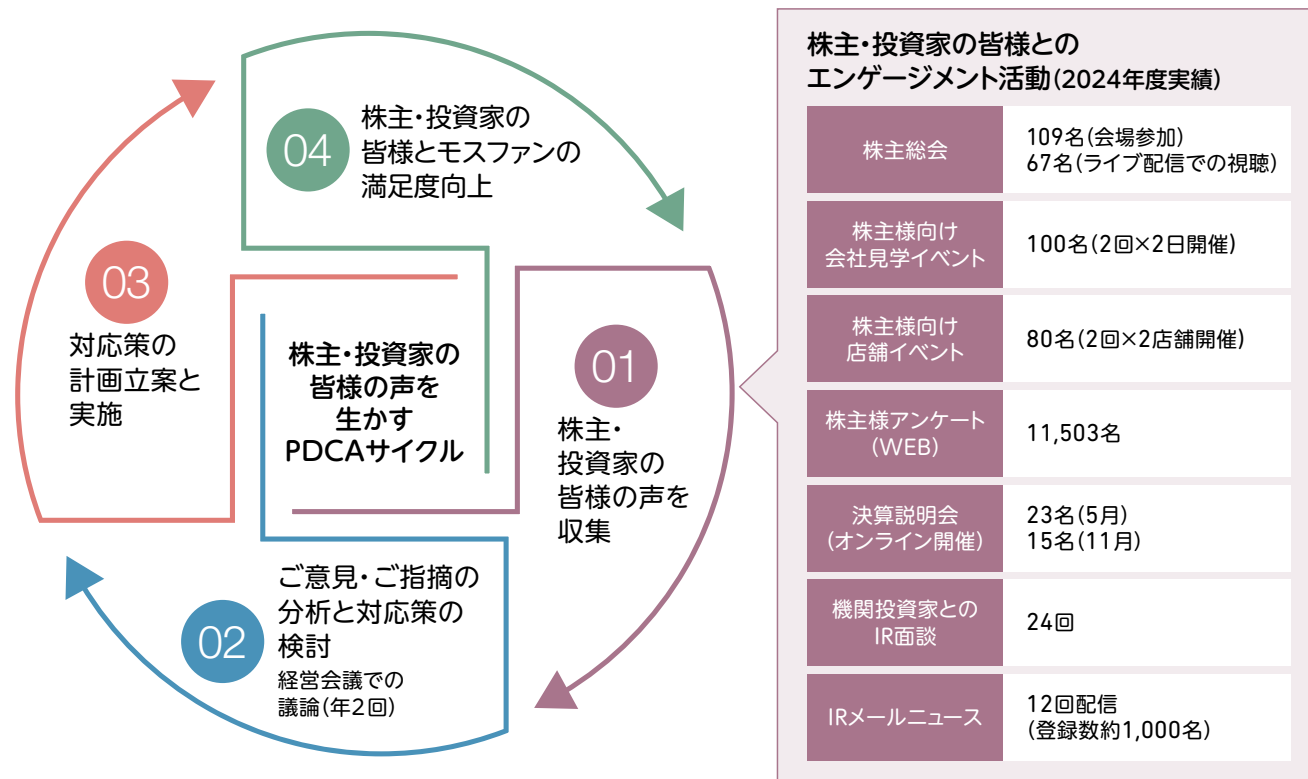
※1 セグメント別の売上高は、現在のセグメント区分での表示が可能な年度について記載  
※2 海外事業の売上高・店舗数は関係会社の会計年度に合わせ各年12月末現在の実績を記載





## >> 株主・投資家の皆様との対話

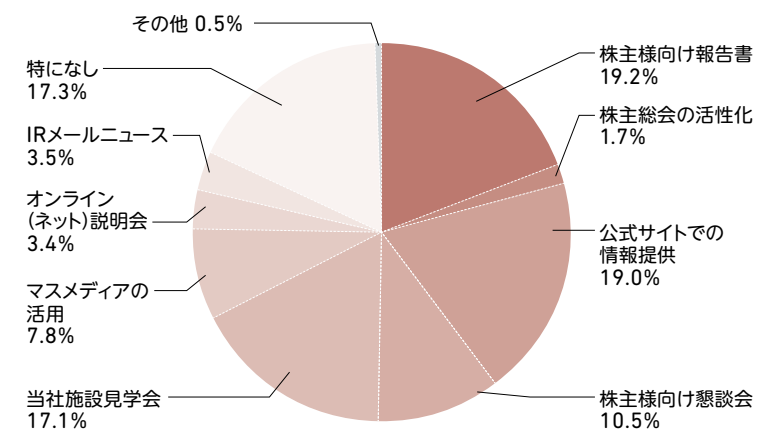
安定した経営を推進するため、さまざまな機会を通じて株主・投資家の皆様のご意見を伺っています。いただいた声は経営へフィードバックし、規律を高め経営品質の向上につなげていきます。



### ●個人投資家との対話

当社の株主は半数以上が個人の方であり、モスファンや女性の割合が比較的多く、継続保有意向の方も78.3%を占めています。ご意見を伺うために、株主様向けイベントの開催に加え、株主様アンケートを実施しています。右の円グラフのようなご要望を受けて、企業サイトのリニューアルや、会社見学イベントなど、対話の機会を重要視したIR施策の拡充を図っています。

今後のIR活動に希望すること(回答数1万件以上)



| 個人投資家(株主)からのご意見   | 当社の取り組み                                                                                |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 長期保有者を優遇してほしい。    | 2024年から長期保有株主優遇制度を導入しました。(P70参照)                                                       |
| ネット注文で株主優待券が使えない。 | 株主優待券の金額分をモスカードのMOSポイントとしてチャージできる仕組みを導入しています。事前に店舗でMOSポイントへ交換しておくことで、ネット注文でもご利用いただけます。 |

### ●機関投資家との対話

機関投資家からのご意見は、経営戦略の立案や、決算説明会の資料づくり、IRサイトの運営にも反映しています。よりの確でわかりやすい情報開示に努めてまいります。

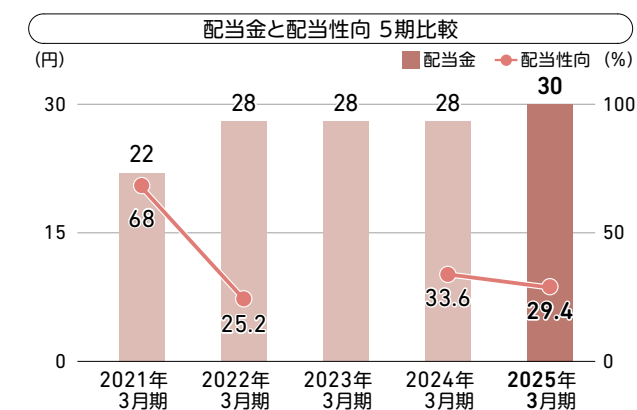
#### 対話テーマ

中長期の成長戦略、海外展開、コスト上昇への対策、資本配分や株主還元、事業ポートフォリオ、設備投資、など

| IR面談におけるテーマ         | 当社の取り組み                                                                                                                         |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 海外戦略を含めた成長戦略について    | いただいたご意見も参考に、2030年の目指すところを定め、バックキャストで2025-2027年度の中期経営計画を作成しました。(P23参照)                                                          |
| 深刻化する人員不足への対策       | <div>本社</div> 社員のエンゲージメントを高めるような施策を実施し、「モスに入社してよかった」と思えるような魅力的な職場環境をつくっていきます。2年連続でベースアップも実施しました。                                |
| 外部環境が大きく変動する中での価格戦略 | <div>店舗</div> アルバイト募集施策を充実させ、人員不足に対応しています。店舗キャストの夢を応援する「モスレコース」(P15参照)の実施などによって応募比率も向上しています。                                    |
|                     | 消費の二極化に対応して、レギュラー、プレミアム、超プレミアムの商品ラインアップを拡充させる、価格のグラデーション化を実施し、お客様の選択肢の幅を広げています。価格戦略については、それに見合う価値を向上させるなど、経営の重要課題として適宜協議をしています。 |

### 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%を目安に、DOE(株主資本配当率)も参考と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30円の配当(うち中間配当15円)を実施しました。



※2023年3月期の配当性向については、1株当たり当期純損失であるため記載していません。

#### 東京 株主様向け会社見学イベント



2024年9月、東京都品川区のオフィスで「会社見学イベント」を2日連続で開催しました。午前・午後の2部制で計100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、当社役員やモスメンバーとの懇談会です。「社員の活気を感じ、株主として安心した」「社内の空気がフレンドリー」といったご好評の声をいただきました。

#### 大阪・東京 株主様向け店舗イベント



店舗貸し切りで行う「株主様向け店舗イベント」を開催。2025年1月にモスバーガー北浜店[大阪府]、2月にモスプレミアム千駄ヶ谷店[東京都]で実施し、計80名の株主様にご参加いただきました。モスチキンの開発担当者が当時の思いや裏話をお伝えし、商品をご試食いただきながら当社役員やモスメンバーと懇談しました。株主様から直接ご意見やご要望を伺う貴重な機会となりました。



# >> 企業・株式情報 (2025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                                    | 上場市場     | 東京証券取引所プライム市場 |
|          | MOS FOOD SERVICES, INC.                          | 証券コード    | 8153          |
| 設立       | 1972年7月21日                                       | 株式公開日    | 1985年11月      |
| 資本金      | 114億1,284万円                                      | 発行可能株式総数 | 101,610,000株  |
| 本社所在地    | 〒141-6004<br>東京都品川区大崎2-1-1<br>ThinkPark Tower 4階 | 発行済株式総数  | 32,009,910株   |
|          |                                                  | 単元株式数    | 100株          |
| 従業員数(連結) | 1,362名                                           | 株主数      | 49,849名       |

## 外部からの評価

### 日経サステナブル総合調査 SDGs経営編



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当調査において、★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。

### FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



ESG評価機関「FTSE Russell」が決定する「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。各セクターにおいて相対的にESG評価の高い日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスです。

## レポート概要

### 編集方針

「MOS REPORT(モスグループ統合報告 2025)」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「価値協創ガイダンス」

### 健康経営優良法人



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2025(大規模法人部門)」に、2020年から6年連続で認定されました。

### CDP



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、2024年度のスコアがB評価へとランクアップしました。

### エコマーク「飲食店」認定

エコマーク認定店舗  
国内モスバーガー全店



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。

### 報告対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)を主たる報告対象期間としていますが、2025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。  
※一部に対象期間外の情報も含んでいます。

### 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。

### 報告対象組織

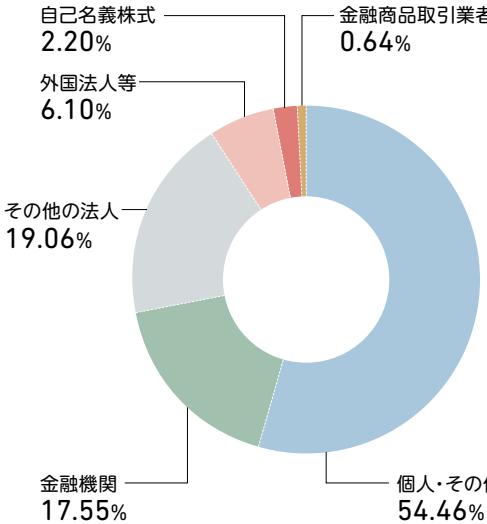
株式会社モスフードサービス及びモスバーガーチェーン(本部・直営店・加盟店)。ただし、モスバーガー以外の事業やグループ会社の一部についても報告しています。

## 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                             | 3,611     | 11.54   |
| 紅梅食品工業株式会社                                     | 1,400     | 4.47    |
| 株式会社ダスキン                                       | 1,315     | 4.20    |
| 株式会社ニッソー                                       | 1,214     | 3.88    |
| 日本生命保険相互会社                                     | 1,209     | 3.86    |
| 山崎製パン株式会社                                      | 718       | 2.29    |
| 株式会社日本カストディ銀行                                  | 626       | 2.00    |
| STATE STREET BANK WEST<br>CLIENT-TREATY 505234 | 411       | 1.31    |
| モスフードサービス協力会社持株会                               | 313       | 1.00    |
| 五十嵐冷蔵株式会社                                      | 232       | 0.74    |

※当社は、自己株式 702千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

モスのIR情報についてはこちら



### 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<sup>※1</sup>で利用できる株主優待券を年2回お受け取りいただけます。

### ②年2回の配当

保有株式数に応じて、配当金(中間・期末の年2回)をお受け取りいただけます。

### ③経営への参画

一単元(100株)以上を保有されている株主は、毎年6月に開催される株主総会にご参加いただけます。また、決議事項に対して議決権を行使することで、経営にご参画いただけます。そのほかにも、経営姿勢や経営戦略をご理解いただくために、当社の役員及びメンバーが株主と直接対話する「株主様懇談会」などを開催しており、お申込みいただいた株主の中から抽選でご招待いたします。

※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、スタンドバイモス  
※2 毎年3月末日及び9月末日の当社株主名簿に同一株主番号で7回以上連続して記載又は記録され、かつ同期間の保有株式数が継続して100株以上である株主の方  
※3 モスカードのMOSポイント使用可能店舗は、モスバーガー、マザーリーフです(一部店舗を除く)。他のグループ店舗及びミスタードーナツ店舗では、ご利用いただけません。

### 株主優待券 その他の特長

- ・株主優待券はミスタードーナツ店舗でもご利用いただけます。
- ・優待券の期限(半年)は、モスカードのMOSポイントに交換することで延長できます。<sup>※3</sup>