



株式会社 モスフードサービス

お問い合わせ:CSR推進室 TEL 03-5487-7344 FAX 03-5487-7340

<http://mos.jp/>

VOC FREE

この冊子の印刷インキは、石油系溶剤をすべて植物油(米ぬか油)に置き換えたノンVOCタイプを使用しています。



印刷工程で有害廃液を出さず、湿し水が不要な「水なし印刷方式」を採用しています。

UD FONT

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



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



この冊子の印刷には、グリーン電力を一部使用しています。



地球のためにモスができること

モスのコミュニケーションレポート 2017

Mos Group Communication Report 2017

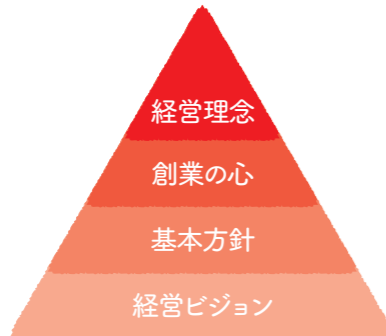


— 価値 —

# 食を通じた幸せを、 ステークホルダーの皆さまとともに

モスは「人間貢献・社会貢献」という経営理念のもと、ステークホルダーの皆さまに食を通じた幸せをご提供するため、さまざまな活動に取り組んでいます。

## モスの心



**経営理念** …… 人間貢献・社会貢献

**創業の心** …… 感謝される仕事をしよう

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

**経営ビジョン** …… 食を通じて人を幸せにすること

## 目次

|                  |                       |                   |                            |
|------------------|-----------------------|-------------------|----------------------------|
| 1 モスの心           | 9 モスグループの成長戦略         | 17 ステークホルダーとの価値共有 | 33 マネジメント体制・平成28年 熊本地震への対応 |
| 2 社会・環境活動のあゆみ    | 10 成長戦略1 「国内モスバーガー事業」 | 18 環境とともに         | 35 モスグループの概要               |
| 5 会長メッセージ        | 13 成長戦略2 「海外モスバーガー事業」 | 21 お客さまとともに       | 36 第三者意見                   |
| 6 社長メッセージ        | 15 成長戦略3 「新規事業」       | 23 取引先とともに        |                            |
| 7 モスグループの価値創造モデル |                       | 25 メンバーとともに       |                            |
|                  |                       | 27 加盟店とともに        |                            |
|                  |                       | 29 株主とともに         |                            |
|                  |                       | 30 地域社会／行政とともに    |                            |

※ 本レポート中の店舗名及び役職、数値データは2017年3月末現在のものです。

## 海外で

世界8カ国・地域、  
336店舗で  
モスバーガー事業を展開

モスバーガーは「日本の味」を世界へお届けするべく海外展開を進めています。現在は、台湾、シンガポール、香港、タイ、インドネシア、中国、オーストラリア、韓国の8つの国と地域へ出店しています。

## 国内で

47都道府県、1,362店舗で  
モスバーガー事業を展開

モスバーガーは「おいしさ、安全、健康」という考えを大切に商品と、「真心と笑顔のサービス」を日本全国のお客さまにご提供しています。

## 新規事業で

多様なニーズに応じて  
さまざまな業態を  
42店舗で展開

モスグループでは、モスバーガーで培ったノウハウを活かし、時代のニーズに合わせた新たな業態の開発にも取り組んでいます。

# 創業以来、「人間貢献・社会貢献」に取り組んできたモスグループ



## 1972 Episode 1

### 40年以上続く清掃活動「朝課」

創業当初から、開店前に近隣の道路を清掃することが日課でした。それは、「お客さまが気持ちよくご来店できるように」という想いからでしたが、いつしか地域の方々からの信頼にもつながっていきました。これが経営理念「人間貢献・社会貢献」の原点です。



現在も続く「朝課」の取り組み



食育プログラムの様子

## 2005 Episode 4

### 地域の子どもたちに豊かな食生活を提案する「モスの食育プログラム」

地域社会との交流と豊かな食生活を提案するため、2005年から地域の小学校に近隣店舗のメンバーが訪問して出張授業をする「モスの食育プログラム」を続けています。正しい食のあり方や衛生の大切さに気づいてもらうことをテーマに全国で実施しています。(→P30)

1972 ●モスバーガー1号店「成増店」オープン。[1]

●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]



1995 ●全店舗でリユース食器の導入を推進。

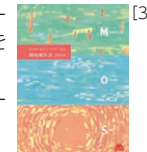
1996 ●ホームページ開設と同時に、栄養成分情報を開示。

2000 ●本社内に「環境推進グループ(現 社会環境グループ)」を設置。

2001 ●トレーをメラミン製からペットボトルのリサイクル製に変更。

2004 ●(株)モスフードサービス及びモスバーガーチェーン全店舗においてISO14001認証を取得。同時に「環境方針」を制定。

●「環境報告書2004」を発刊(現 コミュニケーションレポート)。[3]



2010 ●補助犬受け入れ推進の意思表示として、オリジナルステッカーを掲示。[4]

2011 ●お客さまと当社社長との直接対話「モスバーガータウンミーティング」開催(第1回は静岡県)。



## Since 1972

1979 ●「愛のモスボックス」募金活動スタート。モスバーガー白楽店[神奈川県]の活動がきっかけとなり、全国の店舗に拡大。

1980 ●モスバーガー共栄会発足。

1987 ●「モスライスバーガー」誕生。

## 1990

1997 ●配送システムを業界初の試みである三温度帯一括配送に切り替え。

●協力産地で栽培する「モスの生野菜」を全店導入(新価値宣言)。

## 2000

2002 ●アレルギー体質にも配慮した「モスキッズメニュー」の販売を開始(現在は「低アレルギーメニュー」として販売)。

2003 ●チェーンメンバーのための内部告発者支援窓口を開設(現 モスヘルプライン)。

2005 ●食育基本法を背景に、独自の「モスの食育プログラム」を開始。  
●アレルギー・主要産地情報をレシート用紙で提供。  
●全国で「モスバーガーこども110番の店」登録推進開始。

2006 ●農業生産法人(株)サングレイス[静岡県](現(株)モスファーム・サングレイス)設立。以降、全国で「モスファーム」を順次設立。

●森の町内会「間伐に寄与する紙」の使用開始。

2008 ●「とびきりハンバーグサンド」誕生。

## 2010

2012 ●チャージ式プリペイドカード「MOS CARD(モスカード)」を全店導入。  
●海外を含めたグループ全店舗の食品安全管理体制整備に向け、国内外食チェーンとして初めてISO22000認証を取得。認証範囲は、本部の関連部門と(株)エム・エイチ・エス、直営5店舗。

2013 ●LED照明の新看板を全店導入開始。

2015 ●インターネットで商品を注文できる「モスのネット注文」サービスを全国導入。

## 1980 Episode 2

### モスバーガーチェーンの結束力の源「モスバーガー共栄会」誕生

信頼関係を育み、協力し合うことを目的に1980年に発足した「モスバーガー共栄会」。以来、モスの理念を共有する仲間として、本部と店舗だけでなく、店舗同士での情報交換や相互啓発などを積極的に推進。地域ごとに組織する支部では、サービス向上を目的としたHDC活動(→P27)など店舗の価値を高める重要な役割を担っています。



## 1987 Episode 3

### 国産米の消費拡大のために生まれた「モスライスバーガー」

日本の米食文化の危機が叫ばれた1980年代、行政から相談を受けて「お米を使った新商品」の開発に着手したモスは、1987年に「モスライスバーガー」を発売。当時、大きな話題を呼んだ商品は、いまでも「日本のお米のおいしさ」を伝える定番商品となっています。



モスライスバーガー焼肉

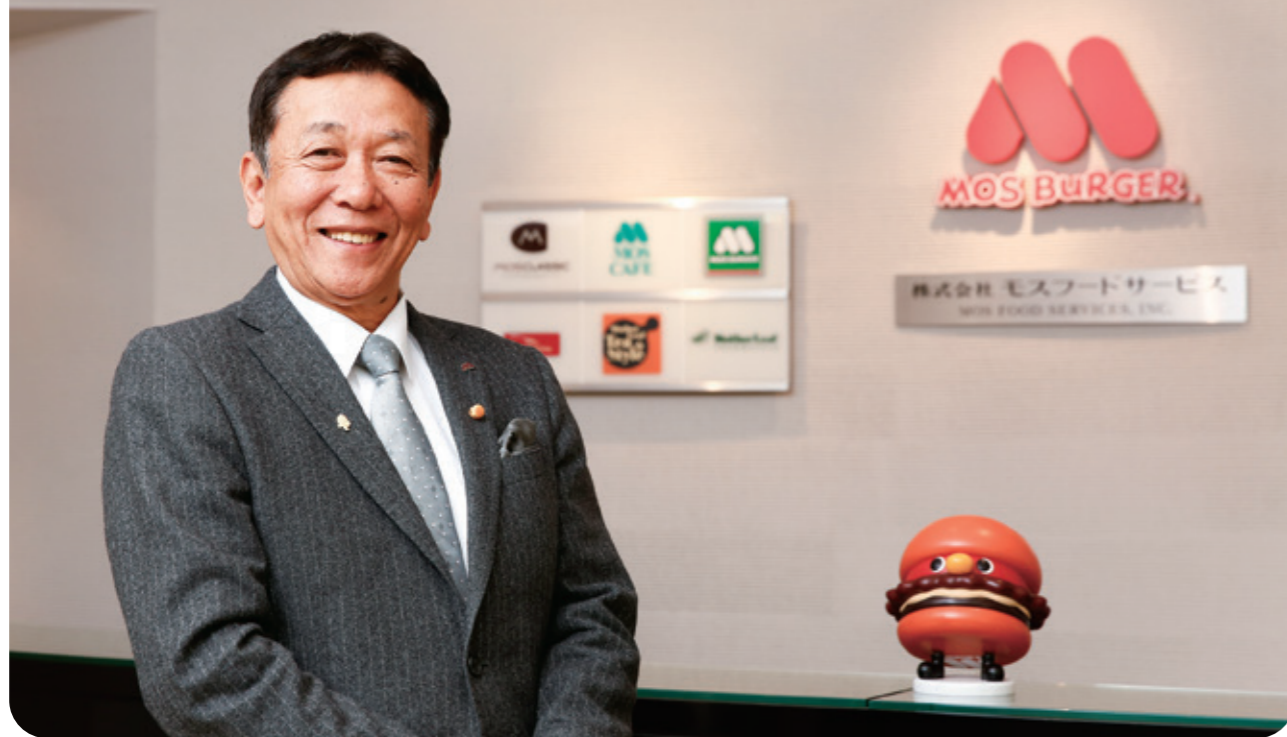
## 2008 Episode 5

### こだわりの国産素材でとびきりのおいしさを実現した「とびきりハンバーグサンド」

食料自給率の低下と長引く国内不況に直面する中、モスは「地域を、そして日本経済を元気にしたい」という想いから「とびきりハンバーグサンド」を発売しました。国産肉(豚・牛合挽き肉)を100%使用したハンバーグと、おいしい国産生野菜を使っています。



とびきりハンバーグサンド<トマト&レタス>



## 食を通じて、世界中の人々を幸せにするために 今後も「モスの心」を大切にしていきます。

モスグループは、経営理念に「人間貢献・社会貢献」を掲げ、ステークホルダーの皆さまにモスならではの価値を提供することを目指し、事業を展開してきました。こうした理念、つまりこれまで私たちが大切にしてきた価値観に賛同していただけるステークホルダーの方々と、相互理解を図り、良好な関係を構築していることが、モスグループの大きな強みとなっています。

例えば、モス独自の「フランチャイズ・ボランティア・チェーン」もその一つです。全国の店舗が連携し合う「モスバーガー共栄会」の活動を本部が支援することで、強い絆で結ばれたフランチャイズチェーンを構築しています。

またお取引先でも、例えば野菜の生産者とは単にお取引だけの関係にとどまるのではなく、お互いに栽培方法や収穫量などに関して改善提案し合い、一緒になって品質向上に取り組んでいます。さらに、海外事業においても、やみくもに事業エリアを拡大するのではなく、あくまでもモスの価値観に共感いただける現地パートナーとの協働を原則として展開してきました。

こうした皆さまとの関係づくりには「直接対話」が欠か

せません。私自身も、お客さまをはじめ、加盟店のオーナーやキャスト(パート・アルバイト)、株主の方などの顔の見えるコミュニケーションを通じ、リサーチデータではわからないようなさまざまな気づきを得てきました。

創業から45周年を迎えるにあたり、モスの加盟店オーナーも本部のメンバーも、世代交代が進みつつあります。モスの将来を担う若い世代のメンバーにも、私たちが大切にしてきた価値観を確実に引き継いでいきたいとの考えから、この度、経営理念をはじめとする理念体系を「モスの心」として再整理しました。

企業に対する社会的要請がますます強まる中、「モスの心」は当社のすべての取り組みの根幹となるものです。今後も、健康経営、ダイバーシティなどの社会課題への対応を含め、あらゆるステークホルダーの皆さまに対して価値を創造し続ける企業でありたいと考えています。

株式会社モスフードサービス  
代表取締役会長

あ の 心



## ステークホルダーの皆さまと価値を分かち合うために、 中長期的に、着実に成長し続ける企業を目指します。

モスグループがステークホルダーの皆さまと価値を共有し続けるためには、変化する社会環境の中でも企業として発展し続ける必要があります。そこで私たちは、50周年を迎える2021年度のありたい姿を長期経営目標として定め、2016年度からの新たな中期経営計画をスタートさせました。今回の中期経営計画の策定にあたっては「計画ありきではなく、まずは心が重要」ということを社員、そして自らにも言い聞かせました。「モスの心」——つまり、経営理念や創業の心、基本方針、経営ビジョンという共通の価値観を大切にしながら、時代の変化に着実に対応していく、言い換えれば心と科学のバランスを重視しました。

具体的な成長戦略として、まず「国内モスバーガー事業の基盤強化」を掲げ、既存店売上で前年比101%を達成し続けることを目標としています。2015年5月の価格改定時に加盟店と危機感を共有し、「価格以上に満足いただける商品をつくらう」と定番商品の磨き上げを徹底することで、商品価値の向上に一丸となって取り組んでまいりました。今後も、国内モスバーガー事業を成長の

土台にしていきます。

一方、「海外モスバーガー事業」は、今後の成長エンジンと位置づけ、400店舗達成という目標を掲げています。現在、台湾やシンガポール、香港では順調に出店しており、モスバーガーブランドも定着しています。この成功事例を活かし、他の地域でも出店計画を慎重に検討していきます。また、「新規事業」では、新たに立ち上げたミアクッチーナをはじめ、今後、第2の柱となる新ブランドの育成を目指しています。

こうした戦略を着実に遂行して、「世界で認められる日本のおいしさとおもてなしを確立する」という全社ミッションを実現することを目指しています。さらに、50周年、そしてその先のさらなる飛躍のために、ステークホルダーの皆さまとのつながりを深め、企業価値を高める努力を続けてまいります。

株式会社モスフードサービス  
代表取締役社長

中村栄輔

— 価値 —

# ステークホルダーの皆さまと幸せを共有する モスグループのバリューチェーン

モスグループは、モスの価値観に共感・支援して下さるステークホルダーの皆さまとともに独自のバリューチェーンを築いてきました。今後も地域社会の一員としてステークホルダーの皆さまと価値を共有し、「人間貢献・社会貢献」を実践していきます。

2021年度  
長期経営目標

日本発のフードサービスグループとして世界ブランドになる

2018年度 経営目標

売上高 **739** 億円 営業利益 **38** 億円

親会社株主に帰属する当期純利益 **23** 億円 営業利益率 **5.1%** ROE **5.0%**

中期経営戦略  
全社ミッション

世界で認められる日本のおいしさとおもてなしを確立する

成長戦略 ▶P9-16

●国内モスバーガー事業  
既存店売上(前年比)101%を達成し続ける

●海外モスバーガー事業  
400店舗を目指し、成長エンジンとなる

●新規事業  
第2の柱をFC展開する

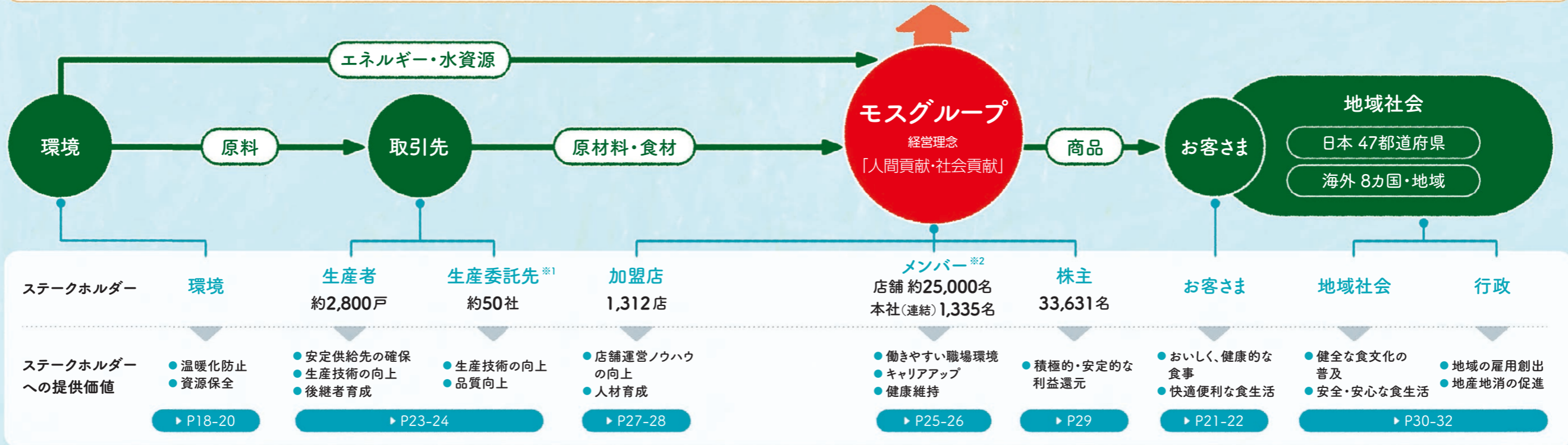
企業価値の向上へ



モスの  
バリューチェーン



ステークホルダーへの  
価値提供へ



※1 野菜以外の主な食材の取引先

※2 モスグループで働くすべての人の総称

より大きな価値の分配

# 50年、そして100年と、 価値を創造し続けるモスグループへ

モスグループでは2016年度を初年度とする3カ年の中期経営計画に取り組んでいます。  
この目標を着実に達成していくことで「日本発のフードサービスグループとして世界ブランドになる」という長期目標の達成を目指しています。

## 2021年度 長期経営目標

### 日本発のフードサービスグループとして世界ブランドになる

#### 中期経営戦略 全社ミッション

世界で認められる日本のおいしさとおもてなしを確立する

|            | 売上高           | 営業利益         | 当期純利益        | 営業利益率       | ROE         |
|------------|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 2018年度(目標) | <b>739</b> 億円 | <b>38</b> 億円 | <b>23</b> 億円 | <b>5.1%</b> | <b>5.0%</b> |

成長戦略 **2**  
海外モスバーガー事業

400店舗を目指し、成長エンジンとなる

▶ P13

成長戦略 **3**  
新規事業

第2の柱をFC展開する

▶ P15

成長戦略 **1**  
国内モスバーガー事業

既存店売上(前年比)101%を達成し続ける

▶ P10

モスグループ

経営理念  
「人間貢献・社会貢献」

## 唯一無二の ハンバーガーチェーンを目指して

モスバーガーはこれまで、地域密着型で上質な価値を提供する独自のフランチャイズ(FC)システムを基盤に、日本発のハンバーガーチェーンとして確かなブランドを築いてきました。しかし昨今、共働き世帯や高齢者世帯の増加、訪日外国人の増加、労働者不足など、モスを取り巻く社会環境は変化しています。こうした中、これまで以上にお客さまのニーズをしっかりと掴んだ戦略が必要と考えています。

そこでモスグループでは、中期経営計画において「6つの骨太の方針」を掲げ、既存店売上101%を達成し続けることを目標に、国内モスバーガー事業の基盤強化に取り組んでいます。経営理念などの「モスの心」をはじめとする価値観を共有した本部と加盟店の強い絆を基盤としながら、モス版FCシステムをさらに磨き上げることで、ブランドの価値を高めていきます。



- 「モスの生野菜」の産地管理と協力体制
- 衛生管理・商品検査、専門の指導員による指導
- 栄養成分、アレルギー、主要原産地情報の提供

- 医食同源
- 定番商品の磨き上げ
- 「キャンペーン商品」の強化
- お客さま一人ひとりに合った商品の展開



- より快適で居心地の良い店舗空間の提供
- 視認性、稼働率、居心地の良さを高める改装の推進
- 包装材デザインまで含めた一体感の演出

安全・安心

おいしさ

店舗体験価値

6つの骨太の方針

多様化

利便性

輝く人

- モスバーガー共栄会と連動したエリアマーケティングの実施
- 地域密着キャンペーンの実施
- 立地や利用形態に応じた業態・サービスの提供



- ネット注文やモスカードのサービス向上
- デジタル化などを踏まえたFree Wi-Fiの導入
- 外国人のお客さまのための「外国語メニュー」作成



- 採用支援サイト「リクモス」の充実
- 社員やキャストと経営層との直接対話の推進
- 「モスアカデミー」による教育研修の充実
- 労働環境の向上・改善





Close Up

# 抜群なおいしさを求めて

モスの定番ハンバーガーを磨き上げる  
「製造勉強会」を全国で開催



## 「定番商品」を、もっとおいしくするために

日本生まれのハンバーガー専門店として、モスは常においしさを追求してきました。「つくりたてのおいしさを味わっていただきたい」との想いで創業当時から続けている「アフターオーダー方式」もその一つです。2015年には原料コスト上昇に対応するため、やむなく定番商品の価格改定に踏み切りました。その一方、「価格以上のおいしさをお客さまにご提供したい」との考えから、もう一度、商品を磨き上げる「製造勉強会」をスタートさせました。この活動は、地域別に構成された全国20支部の各店長会議などに合わせて開催しているもので、本部のスーパーバイザーと店長と一緒に商品価値の向上に取り組んでいます。

## 商品の磨き上げで、お客さま満足度の向上へ

2015年4月に始まった製造勉強会は、現在までに全国で累計1,321回開催、参加者数ものべ19,130名にのびています。勉強会の内容は各支部ごとに工夫されており、例えば東京支部では、レタスの細切りなどの仕込みから、パンズやテリヤキチキンの焼き加減などの基本的な製造方法から再確認しています。また、実際に商品を製造する際には、参加者同士で活発に意見交換しながら、製造のコツや注意点を共有する場となっています。こうした活動により商品が磨き上げられ、価格改定後もなお来店客数はほぼ維持できており、全店の売上を支えています。今後は、「もっとおいしくセミナー」と名称を変えて継続し、お客さまによりご満足いただけるような商品を提供していきます。



完成!

### この日のプログラム

#### ① 開始前準備

勉強会で使用する野菜はその日の朝に準備。参加者のお手本になるよう、丁寧に仕込んでいきます。



#### ③ 製造

参加者が実際に商品を製造。日々店舗で提供している商品がマニュアルどおりになっているかを改めて見直します。レタスやソースの分量を一つひとつ計量しながら、正しい分量でつくっていきます。



#### ② 座学

まずは座学で仕込みの方法をおさらい。レタスの正しい洗い方や効率の良いレタスのちぎり方のコツを伝授します。冷却の重要性を理解してもらうためレタスの食べ比べも実施します。



#### ④ 試食

できあがった商品はその場で試食。マニュアルどおりにつくった時のおいしさを覚えておくことも大切です。



### Voice 担当スーパーバイザーから

何か一つ店舗に持ち帰ってもらう——それをテーマに勉強会を開催しています。

2016年5月から東京支部の製造勉強会を担当しています。「何か一つ店舗に持ち帰ってもらう」ことをテーマに、調理手順を解説するだけでなく、クイズ形式などで楽しく学んでもらえるよう工夫しています。また、店舗運営上で悩んでいることなどを気軽に話してもらえるように、勉強会では一方的に伝えるのではなく、店長たちとの対話を心がけています。先日、ある店舗に訪問した際、店長が勉強会で覚えた方法をキャストに熱心に教えている姿を目にし、大きな手応えを感じました。

東日本営業部  
第三エリア  
スーパーバイザー  
佐々木 竜士



### Voice 勉強会参加者から

おいしさアップはもちろん提供時間の短縮につながっています。

これまでの仕込みの方法はマニュアルには則っているものの、人によって微妙に違いがあり、それが当店の課題でした。その点、製造勉強会はマニュアルに書いていない仕込みのコツまで教えてもらえるため、自分自身のスキルアップはもちろん、キャストに教えるうえでも自信を持って伝えられるようになりました。その結果、商品が高いレベルで均質になりました。またいつも同じ状態で製造にとりかかれるので、ご注文から提供までのスピードアップにもつながっています。

調布南口店[東京都]  
店長  
吉田 真章さん





# 「おもてなし」「品質」「安全・安心」を兼ね備えた日本発の食文化の価値を、世界の人々へ

1991年の台湾初出店を皮切りに、モスグループは積極的に海外事業を展開し、現在ではアジアを中心に8つの国と地域で336店を出店しています。海外のモスバーガーも日本と変わらないおいしさやおもてなしを追求することで、現地のお客さまから好評をいただいています。そうした中、

モスは新たな中期経営計画においても「海外モスバーガー事業の拡大」を今後の成長エンジンとして位置づけています。中でもシンガポールは初出店から23年が経過し、店舗数、売上高ともに安定して成長を続けている国の一つです。

## Close Up

# シンガポールへ、「幸せ」を

アジアの中核拠点へ——

シンガポールでのモスバーガー事業の可能性



チキン竜田揚げバーガー

Singapore

シンガポール限定

### 初出店から23年。現地の方から愛されるお店づくりを実現

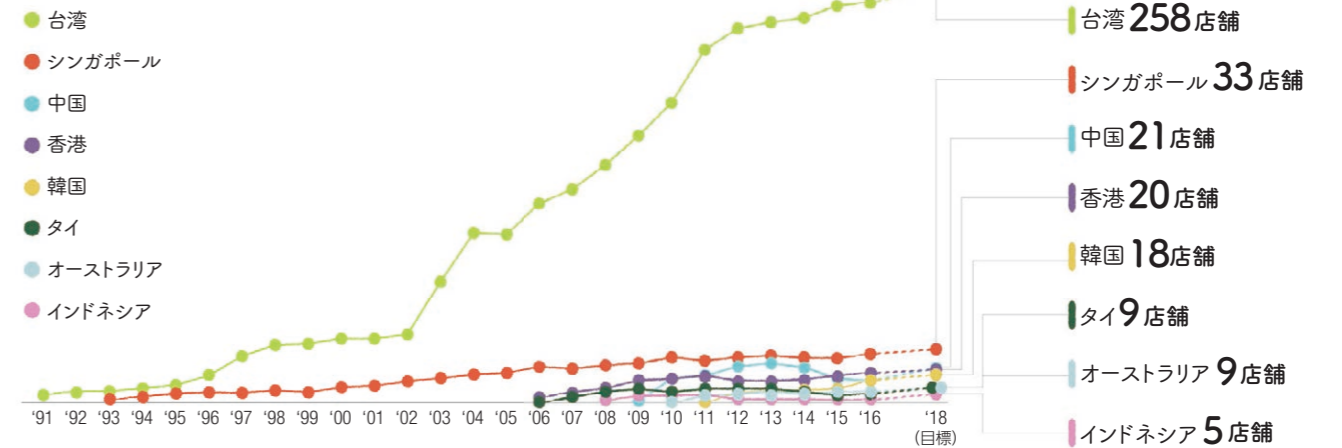
台湾初出店から約1年後の1992年4月、モスはシンガポールに合弁会社「モスフード・シンガポール社」を設立。翌年にはオーチャードロードの伊勢丹内に1号店となる「イセタンスコッツ店」をオープンしました。以来、ショッピングセンターを中心に出店を続け、現在では同国で29店舗を数えるまでに成長しています。

商品は、多民族国家ゆえのさまざまな食習慣に注意を払いながらも、日本風の味付けを大切にしています。また、ネーミングも日本のブランドであることをアピールしており、特に「テリヤキチキンバーガー」が人気を集めています。接客も日本と同様おもてなしの心を大切にしています。



初出店から23年、当時は子供だったお客さまもいまでは大人になり、家族連れでお越しいただけるようになりました。お昼休みには、女性のオフィスワーカーや学生の方などさまざまなお客さまがご来店くださり、日本発のハンバーガーショップであることの信頼感や、「モスは安全・安心」というイメージも定着してきています。

海外のモスバーガー店舗数の推移



### シンガポールでの現地化の成功例を、他の国・地域へ

モスフード・シンガポール社のメンバーは社員もキャストも、ほとんどが現地採用のため、教育には特に力を入れています。また、同社は海外法人としての歴史が長く、実績があるため、香港、韓国などから研修を受けに来たり、他国で新規店舗がオープンする際にはスタッフを派遣しています。

このシンガポールにおける現地化の成功例を、今後はさまざまな国・地域の手本としていく考えです。



### Voice 現地法人社長から

モスのおいしさとおもてなしはシンガポールでも受け入れられています。

設立時に「会計システムを立ち上げてほしい」とのオファーがあり、私も新会社設立に携わりたく入社しました。それからコストの試算やオペレーションのフォローなどを20年ほど経験し、2015年に社長に就任しました。モスの「食を通じて人を幸せにすること」という経営ビジョンには大変共感しています。他にはないユニークでおいしい商品があり、品質管理も徹底されています。また、ホスピタリティあふれる接客も、シンガポールの皆さまに受け入れられています。今後は、新業態店舗の出店も検討していきます。

モスフード・シンガポール社  
Managing Director (社長)  
Ng Kok Siah (コク・シア)



### Voice 現地駐在員から

現地キャストの笑顔の接客に確かな手応えを感じています。

現在、モスフード・シンガポール社で現地ディレクターとして、経営管理全般、店舗開発、営業、教育の他に、商品開発、販売促進、マーケティングなど、多岐にわたる業務を担っています。現地のキャストにモスの考え方をしっかりと伝えながら、コミュニケーションを密にして現地の方々に敬うことを大切にしています。日本と同様の接客レベルを目標にしていますが、キャストも笑顔でお客さまにご挨拶しているのを見るとモスの心が浸透してきたことを実感しています。今後はこの成功例を新規国開拓にも活かし、もっともっとモスバーガーを世界に広げていきたいと思っています。

モスフード・シンガポール社  
Director (取締役)  
村越 茂敏







## モスのおいしさやおもてなしを、 お客さまのニーズに合わせた多様な業態へ

近年、少子高齢化やライフスタイルの多様化などを背景に、外食産業に対するお客さまのニーズは変化しています。また、それに合わせてショッピングセンターなどのテナントリニューアルのサイクルも早期化しており、外食産業の出店戦略にも変化が求められています。こうした中、モスグ

ループは時代のニーズを捉えたさまざまな業態の店舗を展開し、モスバーガーに次ぐフランチャイズ(FC)の「第2の柱」となるブランドの育成に取り組んでいます。いずれの業態も、モスが大切にしてきたおいしさやおもてなしを受け継ぎながら、独自性のある商品・サービスを提供しています。

### Close Up 1

## 摘みたての紅茶を お客さまの日常に

モスらしさを受け継いで研究を重ねた  
2つのスタイルの紅茶専門店



MotherLeaf Tea Style

おいしい紅茶を、日常的に手軽にお楽しみいただきたい—そんな想いから1999年3月に初出店したマザーリーフ。日本を代表する紅茶研究家の磯淵猛氏がセレクトした新鮮な紅茶を、紅茶との相性を第一に考えたスイーツやフードとともに提供しています。マザーリーフは、お客さまの席でご注文をうかがい、商品をお届けするフルサービスの業態で、現在全国に15店舗、うち3店舗を加盟店が運営しています。一方でFC事業としての充実を目指し、紅茶専門店でありながら、よりモスバーガーに近い業態として開発したマザーリーフティースタイルも展開。今後は、職位に応じた研修を充実させ、モスらしいおいしさとおもてなしを新規事業で推進できる人材育成に取り組んでいきます。



### Voice 事業責任者から

#### 紅茶の専門知識を持ったメンバーによる 最高のおもてなしを。

摘みたての紅茶をポットサービスで提供するマザーリーフでは、お客さまによりおいしく優雅な気持ちで味わっていただくために、ホスピタリティ(おもてなし)が重要と考えています。モスの心を基本とした独自の研修や勉強会の開催により、紅茶の専門知識を持ち、最高のおもてなしのできる人材を育てています。それと並行して、流行に敏感なお客さまにもご満足いただけるような、常に新しさを意識したお店づくりにも積極的に取り組み、事業としての品質向上を目指しています。

第一新規事業部  
マザーリーフグループ  
グループリーダー  
福田 俊子



### モスグループの新規事業

マザーリーフ MotherLeaf  
スリランカ直輸入の紅茶と季節のオリジナルスイーツが楽しめる紅茶専門店 15店舗

mia cucina (ミアクッチーナ)  
イタリア語で「わたしの台所」という意味のフードコート向けパスタ専門店 2店舗

あえん あえん  
「日本のご馳走」をテーマに、四季折々の旬料理を提供する和食レストラン 8店舗

マザーリーフ ティースタイル MotherLeaf Tea Style  
紅茶の新スタイルをさまざまなシーンで楽しめるカジュアルな紅茶カフェ 11店舗

MOSDO (モスド) MOSDO!  
モスバーガーとミスタードーナツの両方を楽しめるコラボレーション店舗 ※「モスド関西空港ショップ」は株式会社ダスキンによる運営です。 1(1)店舗

chef's V (シェフズバイ) chef's  
「シェフがつくる、野菜を活かした魚・肉料理」がテーマのベジタブルレストラン 2店舗

カフェ・レジェロ caffe' leggero  
選りすぐりのコーヒーと紅茶を提供する気軽に立ち寄れるカフェ 1店舗

GREEN GRILL (グリーン Grill) GREEN GRILL  
野菜の力と大地の恵みをコンセプトに、素材の味を堪能できるレストラン 2店舗

### Close Up 2

## 本格パスタを フードコートで実現

気軽に、お洒落にパスタが楽しめる  
モスの新業態 ミアクッチーナ



mia cucina(ミアクッチーナ)とは、イタリア語で「わたしの台所」を意味します。パスタ専門店ミアクッチーナは、「気軽に立ち寄れるフードコートで専門店の味を」というコンセプトのもと、2016年3月に初出店しました。フードコート店ながら、商品は注文後一つひとつ手づくりしており、本格的なおいしさを提供しています。また、女性がひとりでも気軽に立ち寄れるお洒落な雰囲気が、お客さまからご好評をいただいています。現在は関西地区に2店舗を出店していますが、2017年度中にFC展開を目指しており、徹底した味へのこだわりを実現できるオペレーションやノウハウの共有に向けて準備を進めています。



### Voice ミアクッチーナ事業担当者から

#### 加盟店オーナー支援につながる、 新業態の確立を目指しています。

モスバーガーの店舗開発を担当していた時に、ショッピングセンターのフードコートのリニューアルに伴ってモス業態が撤退を余儀なくされるのを見て、新業態の必要性を痛感していたため、ミアクッチーナの立ち上げの際には手を上げて参画しました。フードコートは提供時間やコストの制約がありますが、モスグループらしく「おいしさ」には徹底してこだわりました。その甲斐あって「レストランよりおいしい!」と喜んでくださる方もいらっしゃいます。多くのオーナーにご紹介できるようFC展開の準備を進めています。

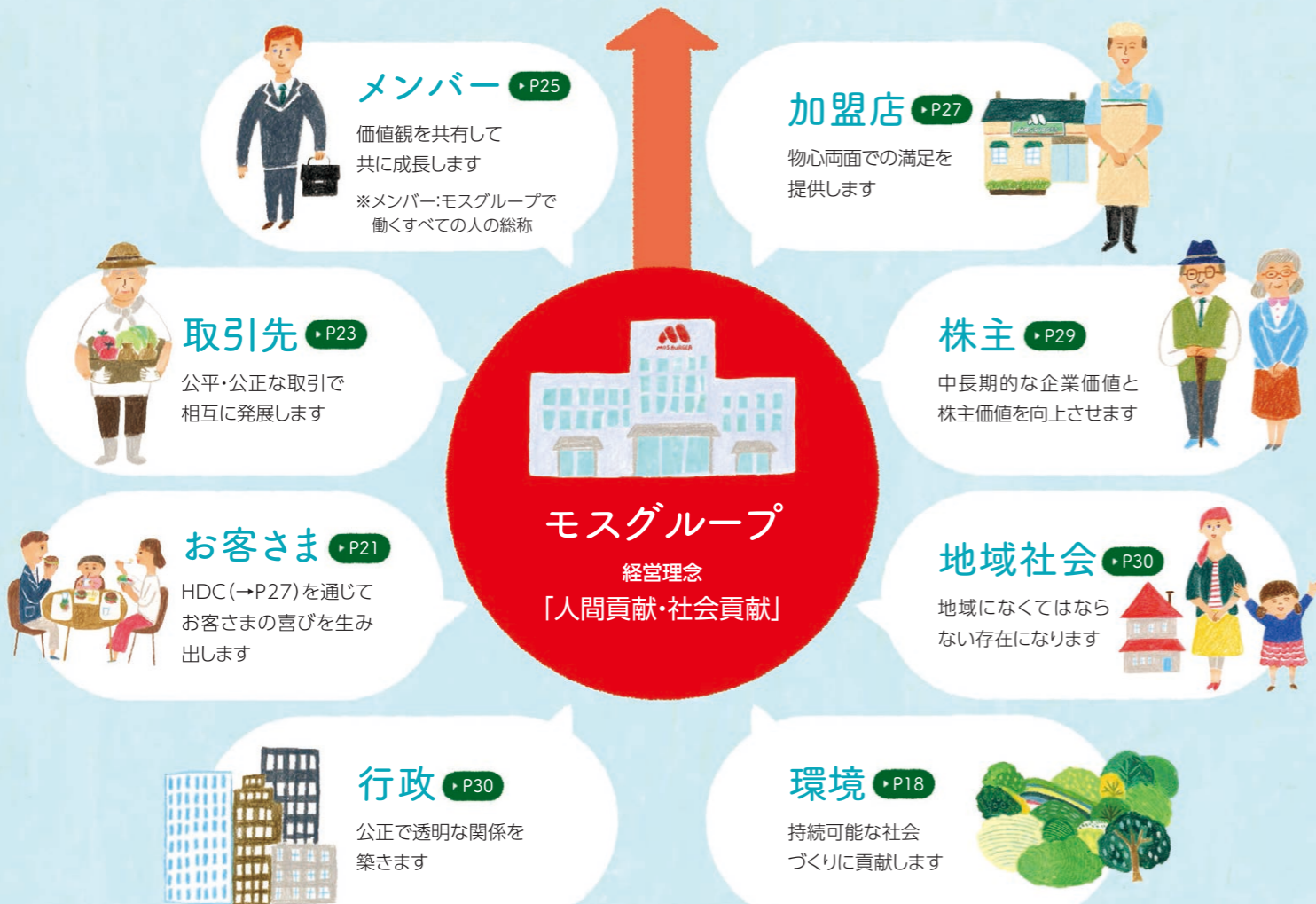
新規事業開発グループ  
チーフリーダー  
嶋田 尚紀



# ステークホルダーとの対話を大切にしながら 幸せづくりに貢献します

モスグループは、経営理念に「人間貢献・社会貢献」を掲げるとともに、お客さまや加盟店のオーナー、株主、メンバー、取引先、地域社会などステークホルダーの皆さまと「価値の共有」を目指しています。

## ステークホルダーとの約束



## ステークホルダーのおもな対話



モスバーガー  
キャンパスミーティング P21



モスバーガー  
キャストミーティング P26



ランチミーティング P26



株主様向けIR説明会 P29



## 環境とともに

その他の活動をご覧になりたい方はWebサイトをご覧ください。



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

### モスグループ 環境方針

#### ● 基本理念 ●

私たちは「食を通じて人を幸せにすること」という経営ビジョンのもと、「おいしさ」「安全」「安心」「健康」という考えを経営の中心に据え、「人間貢献・社会貢献」のため、環境保全活動に積極的に取り組み、循環型社会の実現と社会の持続的発展に向けて、行動してまいります。

#### ● 環境行動指針 ●

私たちは、フードサービス事業の推進において、事業活動がもつ環境影響を認識して、以下の環境行動指針を定め活動します。

1. 私たちは、事業活動に関連する法規制および受け入れを決めたその他要求事項等を守り、汚染の予防を図ります。
2. 私たちは、持続可能な社会を次の世代に残すため、事業活動全体において地球温暖化抑止策に以下のとおり取り組みます。
  - i. 省エネルギーと資源の有効利用活動「3R-リデュース(削減)、リユース(再利用)、リサイクル(再資源化)」を推進します。
  - ii. 環境に配慮したお店づくり、商品づくり、および物流体制を推進します。
  - iii. 使用する備品や資材などのグリーン購入を積極的に推進します。
3. 私たちは、モスグループで働く全員と事業活動を支える人々の環境に関する意識向上のために、環境教育・訓練および啓発活動を進めます。
4. 私たちは、社会の役に立つ存在であり続けるため、地域社会と連携し、環境保全と啓発に努めます。
5. 私たちは、毎年度、環境目的および目標を設定し、見直しを行い、環境負荷低減に努めます。
6. 私たちは、環境方針ならびに環境マネジメントシステムの継続的改善の進捗状況を公開し、積極的に外部とのコミュニケーションをおこないます。

### モスグループ 中期環境行動計画(2016年度～2018年度)

| 中期環境行動計画                            | 2016年度の実績                                  |
|-------------------------------------|--|
| グループ全体の環境マネジメントシステムの充実              |  |
| 1. 環境マネジメントシステム全体を再点検し、業務改善を図ります。   | ● CSRの諸課題の範囲や影響度の拡大について検討。                 |
| 2. 本部機能を最大限に活用し、チェーン全体の環境影響改善に努めます。 | ● より本来業務に即した活動を推進するため、本部部門は「グループ単位」で活動を実施。 |
| 環境目標数値                              |  |
| 1. エネルギー使用量 毎年前年比1%削減(売上100万円あたり)   | ● エネルギー使用量 前年比99.3%(売上100万円あたり) P20        |
| 2. 食品リサイクル 再生利用等実施率48.5%            | ● 食品リサイクル 再生利用等実施率49.9% P20                |



## 環境への理解促進のために

### ecoモス通信(環境教育)

店舗メンバー向け環境教育ツール「ecoモス通信」を2003年から発行しています。2016年度は計7回発行し、「フロン排出抑制法」「省エネ」「COOL CHOICE」「グリストラップ清掃」「廃棄物」など、店舗に関わる環境情報を取り上げました。また、Q&Aコーナーを新設し、それぞれのテーマに対して復習ができる仕組みにしました。さらに、本部メンバー向けにはeラーニングによる環境教育テストを実施。「モスのコミュニケーションレポート」の内容やオフィスの環境活動について学びながら理解を深めています。



ecoモス通信

## 循環型社会の実現のために

### BRING PLA-PLUSプロジェクト

環境省の実証事業「BRING PLA-PLUS(ブリング プラプラ)プロジェクト」に、2014年度から参加しています。家庭から出る容器包装以外の製品プラスチックを回収・再生する事業で、モスの店舗が回収拠点となり、お客さまに対象品(おもちゃ、文房具、日用品など)をお持ちいただき新たなプラスチック製品の原料に活用していく試みです。

モスでは年々参加店舗を増やしており、2016年度は東京・茨城・静岡の計47店舗と本家で回収に協力しました。



プロジェクト告知ポスター

## 省エネルギーの取り組み

お客さまにとっての心地良さを企業活動を考慮しながら、エネルギーの効率的な使用に努めています。エネルギー使用量の把握と検証、設備機器類の適正な維持管理を通じ、チェーン全体の省エネルギー化を図っています。

### 電気・ガス等使用量、CO<sub>2</sub>排出量、熱量換算、原油換算

| 項目                    | 単位                | 2015年度                    |        |                           |     | 2016年度                    |        |                           |     |
|-----------------------|-------------------|---------------------------|--------|---------------------------|-----|---------------------------|--------|---------------------------|-----|
|                       |                   | 全店舗                       |        | 本社・事務所・関連施設               |     | 全店舗                       |        | 本社・事務所・関連施設               |     |
| 電気使用量                 | 千kWh              | 137,055                   | 76,193 | 750                       | 381 | 134,866                   | 72,407 | 725                       | 364 |
| 都市ガス使用量               | 千m <sup>3</sup>   | 2,371                     | 5,288  | 2                         | 4   | 2,324                     | 5,184  | 2                         | 5   |
| LPガス使用量               | 千m <sup>3</sup>   | 2,127                     | 12,712 | 1                         | 4   | 2,066                     | 12,347 | 0                         | 3   |
| A重油                   | kℓ                | —                         | —      | 83                        | 226 | —                         | —      | 85                        | 229 |
| 冷水・温水                 | GJ                | —                         | —      | 1,549                     | 88  | —                         | —      | 1,652                     | 94  |
| CO <sub>2</sub> 排出量合計 | t-CO <sub>2</sub> | 94,192<br>(2014年度比:96.0%) | —      | 704<br>(2014年度比:98.4%)    | —   | 89,938<br>(2015年度比:95.5%) | —      | 694<br>(2015年度比:98.7%)    | —   |
| 熱量換算合計                | GJ                | 1,687,926                 | —      | 12,991                    | —   | 1,657,825                 | —      | 12,921                    | —   |
| 原油換算                  | 合計                | 43,549<br>(2014年度比:98.4%) | —      | 335<br>(2014年度比:100.6%)   | —   | 42,772<br>(2015年度比:98.2%) | —      | 332<br>(2015年度比:99.1%)    | —   |
|                       | 原単位※1             | 0.410<br>(2014年度比:92.6%)  | —      | 0.045<br>(2014年度比:100.0%) | —   | 0.407<br>(2015年度比:99.3%)  | —      | 0.046<br>(2015年度比:102.2%) | —   |

### 換算係数

- 電力  
電力は、電気事業者別に公表された2014年度及び2015年度の実排出係数をそれぞれ2015年度及び2016年度に適用。  
単位発熱量 9.97MJ/kWh
- 都市ガス  
排出係数 2.23kg-CO<sub>2</sub>/m<sup>3</sup>  
単位発熱量 44.8MJ/m<sup>3</sup>
- LPガス  
排出係数 3.00kg-CO<sub>2</sub>/kg  
単位発熱量 50.8MJ/kg  
(LPガスは0.502千m<sup>3</sup>を1tで重量換算)
- A重油  
排出係数 2.71kg-CO<sub>2</sub>/ℓ  
単位発熱量 39.1MJ/ℓ
- 冷水・温水  
排出係数 0.057kg-CO<sub>2</sub>/MJ  
単位発熱量 1.36MJ/MJ
- 原油換算  
0.0258kℓ/GJ

※1 全店舗の原単位は、「売上100万円あたり」、本社などは、「延床面積(m<sup>2</sup>)あたり」。

※2 電力以外のその他のエネルギーは、「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.4.2)」(環境省・経済産業省)記載の係数を適用しています。

## 廃棄物の発生抑制とリサイクル

創業当初から、ご注文いただいたから商品をつくる「アフターオーダー方式」の採用やリユース食器の活用など、ゴミの出にくい店舗運営を実施しています。また、店舗から排出される廃食油などのリサイクルを進めている他、「セカンドハーベスト・ジャパン」※によるフードバンク活動への食材の寄贈により、食品を無駄にせず、廃棄物の発生抑制にも努めています。

※ 日本で初めて2002年に法人化されたフードバンク。安全性が保証された食料を、生活困窮者に供給する活動を展開している。

### モスバーガーチェーン全店舗の食品廃棄物発生量等と再生利用等実施率

|                                     | 2014年度  | 2015年度  | 2016年度  |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|
| 売上(100万円) …… a                      | 100,265 | 106,427 | 105,194 |
| 発生量(t) …… b                         | 7,016   | 6,870   | 6,634   |
| 再生利用量(t) …… c                       | 2,655   | 2,538   | 2,424   |
| 熱回収量(t) …… d                        | 0       | 0       | 0       |
| 減量量 …… e                            | 0       | 0       | 0       |
| 再生利用以外の量                            | 0       | 0       | 0       |
| 廃棄物としての処分量                          | 4,362   | 4,332   | 4,210   |
| 発生原単位 g=b÷a(発生量:kg/売上100万円あたり)      | 69.98   | 64.55   | 63.06   |
| 発生抑制量(t)f=(基準発生原単位*g)×a             | 986     | 1,624   | 1,762   |
| 再生利用等実施率(パーセント)(c+d×0.95+e+f)÷(b+f) | 45.5    | 49.0    | 49.9    |

※ 基準発生原単位:2007年度 79.81

### 2016年度の内訳

|                | 発生量(t) | リサイクル量(t) | リサイクル率(%) |
|----------------|--------|-----------|-----------|
| 野菜くずなど         | 2,776  | 151       | 5.4       |
| 廃食油            | 3,833  | 2,248     | 58.6      |
| 倉庫廃棄物          | 25     | 25        | 100       |
| 合計             | 6,634  | 2,424     | —         |
| フードバンクへの寄贈量(t) | —      | 34.7      | —         |

## 生物多様性への取り組み

環境NPO「オフィス町内会」の活動を支援し、さまざまな印刷物に森の町内会の「間伐に寄与する紙」を使用することにより、間伐材の有効利用を促進して健全な森林づくりに貢献しています。

### 森の町内会「間伐に寄与する紙」の使用量

|               | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 |
|---------------|--------|--------|--------|
| 使用量(t)        | 20.8   | 16.3   | 16.3   |
| 間伐促進換算面積*(ha) | 1.2    | 1.0    | 1.1    |

※ 間伐促進面積は、森の町内会活動の実績値をもとに算出

## Close Up

### 全国の店舗に広がるグリーンカーテンの輪

夏の省エネと癒やしの空間づくりに役立つグリーンカーテン。2013年度からモスの店舗に「緑のカーテン」を設置し、その出来栄や効果を競い合う「グリーンカーテンコンテスト」を開催しています。2016年度は全国から84店舗が参加し、その中で春日井出川店が「最優秀賞」を受賞。他の参加店舗でも、見た目が涼しいだけでなく、窓側席・テラス席の体感温度を低下させたり、お客さまとのコミュニケーションを促進したりと、さまざまな効果が出ています。



### Voice 受賞店舗のオーナーから

#### 緑のカーテンがお客さまとの交流を促進

カーテンが大きく成長するにつれ、窓際やテラス席が涼しくなり、ご利用になるお客さまも増えていきました。今回、グリーンカーテンをうまく育てられた秘策は、霧状のシャワーを活用したことにあります。緑を通してお客さまとの交流が増え、私たちも幸せな時間を過ごせました。また、挑戦します!

春日井出川店(愛知県) 谷口 美幸オーナー



### 受賞店舗一覧

| 賞      | 受賞店舗   |          |
|--------|--------|----------|
| 最優秀賞   | 中京支部   | 春日井出川店   |
| 優秀賞    | 新潟支部   | 新潟大学前店   |
|        | 中京支部   | 守山中央店    |
| チャレンジ賞 | 甲信支部   | 甲府高畑店    |
|        | 九州北支部  | 諫早久山台店   |
| 省エネ賞   | 北陸支部   | 松任店      |
|        | 静岡支部   | 富士急沼津店   |
| エリア特別賞 | 東北支部   | 秋田広面店    |
|        | 埼玉支部   | ふじみ野店    |
|        | 東京支部   | 多摩下柚木店   |
|        | 静岡支部   | 水守店      |
|        | 北陸支部   | 富山掛尾店    |
|        | 関西西南支部 | 岸和田インター店 |
|        | 中・四国支部 | 祇園店      |
|        | 九州北支部  | 中津如水店    |



ステークホルダーとの価値共有

# お客さまとともに

その他の活動をご覧になりたい方はWebサイトをご覧ください。



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

## 快適・便利のために

### ■ モスのネット注文(デジタルツールの活用)

スマートフォンやパソコンから事前にお近くのモスの店舗に注文できる「モスのネット注文」は、ご自宅やオフィス、外出先からでも手軽に利用できるように、お客さまに好評です。また、モスカードを登録すると事前決済が可能で、決済時にMOSポイントをプレゼントするなど特別なサービスも実施しています(不定期)。

<https://netorder.mos.co.jp/>

※一部の店舗では実施していません。ご利用には会員登録(無料)が必要です。



期間限定の特別価格メニューも(実施していない期間もあります)

### ■ Free Wi-Fi

モスの店舗では、無料でインターネット環境が利用できるFree Wi-Fiを導入しています。携帯キャリアに関係なく、Wi-Fiに対応しているモバイル機器での接続が可能です(一部端末を除く)。

[MOS\_BURGER\_Free\_Wi-Fi]を選択していただくと、接続設定画面が表示され、画面の案内に沿って操作すると、Free Wi-Fiへの接続が可能になります。



※一部の店舗では実施していません。ご利用登録が必要です。

掲示ステッカーデザイン

### ■ モバイルモスカード

2016年7月より、スマートフォン用アプリ「スマホサイフ」で「モスカード」がご利用いただけるようになりました。お手持ちのモスカードを登録するだけでなくアプリ上で新規カードの発行ができ、カードへの入金や残高照会、MOSポイント、有効期限の確認、店舗での会計などが可能です。モスカードをデジタル化することでカードの持ち運びを不要にし、お客さまの利便性向上にもつながっています。

※ご利用には会員登録(無料)が必要です。



「スマホサイフ」アイコン(左) モバイルモスカードイメージ(右)

## お客さまとの対話のために

### ■ モスバーガーキャンパスミーティング

2015年度まで実施してきた「モスバーガータウンミーティング」にかわり、2016年度は大学生を対象に「モスバーガーキャンパスミーティング」を開催。第1回は明治学院大学で、34名の学生が参加しました。

当日は当社会長の櫻田の特別講演の他、学生にキャッチコピーを考えてもらうグループワークを実施。選ばれたキャッチコピーは実際の宣伝ツールとして一部店舗で使用しました。



キャンパスミーティングでの集合写真

### ■ お客様相談室

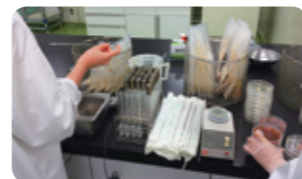
お客様相談室では、電話やメール、お手紙などでお客さまからのご意見やご質問を承っています。寄せられたお声はそれぞれ、各担当部署や店舗に伝え、改善やサービスの向上に努めています。

近年は、アレルギー情報への関心や健康意識が高まる中、原材料のお問い合わせが増加しています。また、モスバーガー公式サイトやモスカード、Web決済などへのご質問やお問い合わせも増えています。

## 健康的な食生活のために

### ■ エム・エイチ・エスによる店舗衛生監査

グループ子会社の株式会社エム・エイチ・エスは、「お客さまに安全な商品を提供する」を品質方針とし、食の安全・安心を担保するための活動をしています。例えば、店舗衛生監査は現場経験を持つ指導員が受け持ち、モスグループ以外の飲食チェーンの検査も数多く実施。各種検査や検便受付を実施し、外食産業の衛生環境向上に貢献しています。



検査室での検査の様子

## Close Up

### 「医食同源」の考え方を大切にしたモスのメニュー開発

モスは創業以来、栄養のバランスを考えて食べることで健康を維持するという「医食同源」の考え方を大切にしてきました。さらに近年、人々の健康志向が高まってきた

ことを受けて、お客さまのご要望にお応えする、さまざまなメニューを販売しています。

### 「こだわり野菜のサラダ」にLサイズが登場

サイドメニューのサラダは、季節に合わせて年2回、使用する野菜の種類を変えてリニューアルしています。2016年秋のリニューアルでは、「おいしい野菜をもっとたくさん食べたい」というお客さまのご要望にお応えし、従来サイズ(Sサイズ)に加え、Lサイズもご用意しました。例えば「モスバーガーのサラダセットL」では、成人が1日に必要な野菜摂取目標350gのおよそ1/3を摂取することができます。



こだわり野菜のサラダL

### ドレッシングを減塩タイプに

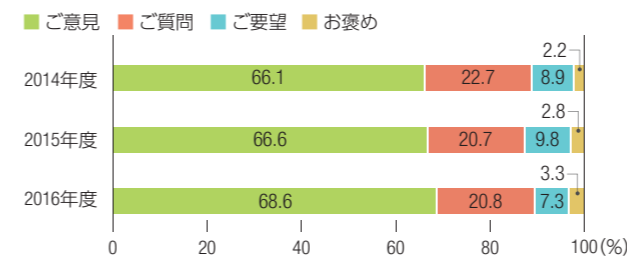
塩分過多が心配される日本人の食生活。モスは、サラダに使用している和風ドレッシングを、従来よりも25%塩分を抑えた「和風ドレッシング<減塩タイプ>」に変更。かつお節や昆布の旨みにオニオンの風味を加え、おいしさそのままに減塩することを実現しました。こうした取り組みが評価され、大分県が健康寿命延伸のために推進する「うま塩プロジェクト」において、県内全17店が外食チェーンとして初めて「うま塩メニュー提供店」に認定されました。



新しくなった「和風ドレッシング<減塩タイプ>」

## お客さま関連データ

### お客様相談室に寄せられた声



### ご来店客数

1日平均約28万人 年間のべ約1億217万人

### モスカード発行枚数

累計 2,042,549枚

### モバイルモスカードご利用件数

年間のべ 27,448件



ステークホルダーとの価値共有

# 取引先とともに

その他の活動をご覧になりたい方はWebサイトをご覧ください。



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

## 安全・安心のために

### ■ モス食品安全基準

モスグループの食品安全管理体制の強化を目的に、食品安全マネジメントシステムの国際規格であるISO22000の認証\*を取得しています。

この国際的に信頼性の高いISOの枠組みを基礎とし、モスバーガーの店舗や社風に合った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、適正化を進め、調達や生産の現場から店舗まで、あらゆる工程での安全管理に努めています。

今後は新規事業、関連事業、海外の店舗にも適用を拡大し、モスグループ全体で食品安全管理を強化していける体制を目指しています。

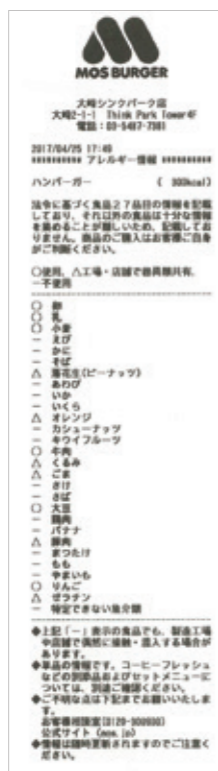
\* 認証範囲は本部の食品安全の関連部門と株式会社エム・エイチ・エス、直営5店舗

### ■ 栄養成分・アレルギー・原料原産地情報の提供

モスバーガーでは、スマートフォンとパソコンの公式サイトで商品の栄養成分情報、アレルギー情報、原料原産地\*情報を開示しています。また、店舗のPOSレジスターでもこれらの情報をレシート用紙に印字してお渡することができます。その他のモスグループの店舗でも、アレルギー情報の提供に努めています。これには原料や食材メーカーの方のご協力が不可欠です。

2015年に食品表示法が施行されるなど、食に関する情報は常に変化を続けています。法律に基づく対応だけでなく、お客さまの豊かな食生活に貢献することを旨とし、適切な情報を発信できるように取り組んでいます。

\* 農林水産省「外食における原産地表示に関するガイドライン」に準拠



アレルギー情報をレシート用紙に印字して提供

## 信頼できる食材の調達のために

### ■ 「モスの生野菜」の調達

モスバーガーで使用される生野菜は、全国約2,800戸の農家で、できるだけ農薬や化学肥料に頼らない方法で育てられています。使用する農薬の種類や化学肥料の量などの情報はすべて産地台帳に記録され、年に1回は本社メンバーが産地に赴き、その生産管理の状況を確認するようにしています。また、生産技術の向上や情報交換を目的とした産地間交流や、モスの店舗との相互の体験研修を積極的に実施し、より良い野菜づくりに向けて手を携えて取り組んでいます。各産地の取り組みは、モスバーガー公式サイトで「産地だより」としてご紹介しています。



産地を訪問するアグリ事業グループのメンバー

### ■ モスファーム

店舗で使用される生鮮野菜の安定した調達と産地との協力体制強化を目指し、2006年より農業生産法人(モスファーム)を設立・運営しています。現在、北海道から熊本まで6社にてトマトやレタスなどの栽培に取り組んでいます。いずれも現地の生産者との協働で、生産技術の向上の他、耕作放棄地の有効利用や後継者育成、新規就農者支援などにも取り組んでいます。



## Close Up

### 全国18の地域で「モスの産直野菜フェスタ」を開催

「モスの生野菜」を店舗メンバーが自ら近隣の協力農家で収穫し、産地直送の野菜をハンバーガーなどに使用する「モスの産直野菜フェスタ」を、産地の旬に合わせて全国をリレーする形で開催しています。2016年度も5月から1月まで実施し、地域・期間限定商品を販売。地元で収穫されたトマトやレタスを、より鮮度の高い状態でお客さまにお届けしました。



収穫をする店舗メンバー



デラックスモスバーガーダブルトマト

### Voice 参加店舗オーナーから

#### 地元産地でとれる新鮮でおいしい野菜をお客さまへ

福島での「モスの産直野菜フェスタ」の開催は、2016年度で4回目となります。開催時はキャストと一緒に産地へ出かけ、高湿度の冷気で効率的に冷却する「雪室予冷」など産地独自の取り組みにも触れ、いつも以上に野菜のおいしさや新鮮さに自信を持って販売ができました。毎年県民の日に合わせて開催しているため、県民の方からの認知度は高く、応援して下さる声は何より励みになっています。これからも県内産の野菜の安全性やおいしさを、産地の方と一緒に多くのお客さまに紹介していきたいです。



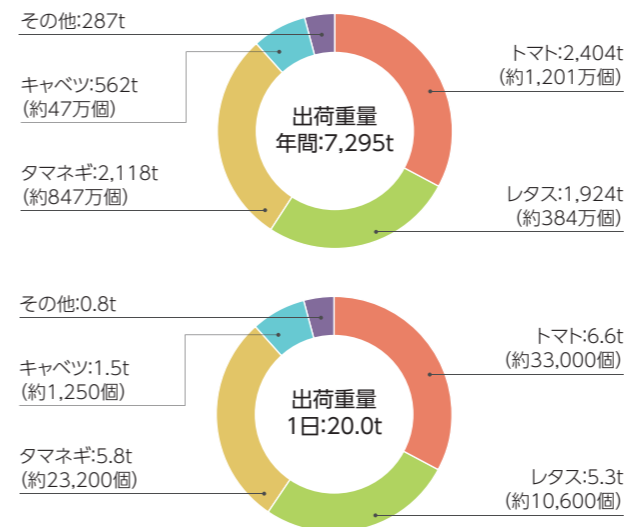
会津喜多方店【福島県】  
板橋 真仁  
オーナー

## 取引先関連データ

### 「モスの生野菜」協力農家数と産地数

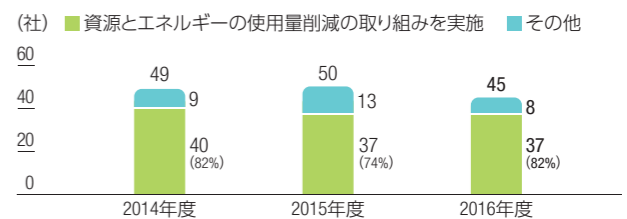
|        |        |
|--------|--------|
| 協力農家数  | 2,845戸 |
| 産地数    | 122カ所  |
| モスファーム | 6社     |

### 「モスの生野菜」の出荷重量



### 取引先アンケート

毎年、取引先に「モスグループ環境方針」などをお伝えするとともに、環境活動の実施状況をアンケート形式で調査しています。



### 配送時の環境配慮型車両の導入状況

1997年から、他社に先駆けて「常温・チルド・冷凍」の三温度帯を1台で配送できるトラックを導入。また委託配送会社の協力のもと、配送車両を環境負荷の低い最新規制適合車などに切り替えています。

| 環境配慮型車両の種類     | 台数(台) |
|----------------|-------|
| 電気自動車          | 0     |
| CNG(天然ガス)自動車   | 1     |
| ハイブリッド自動車      | 6     |
| LPG(液化石油ガス)自動車 | 0     |
| 新長期規制適合車       | 214   |
| 合計             | 221   |



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

## 多様な人材活躍のために

### 育児・介護支援制度

仕事と家庭の両立支援、多様な働き方を支援するために、モス本社では法定要件を上回る育児・介護支援制度を導入しています。その結果、育児休業からの復職率や支援制度の利用率も高まっています。

### 障がい者雇用の促進

本社メンバーとして約20年前から、店舗メンバーとして2005年から、「市原農園」\*のメンバーとして2013年から、知的障がい者の採用をスタートさせて、それぞれの特性を最大限に活かした配属をしています。社内では障がいのあるメンバーのことを、さまざまなことにチャレンジしてほしいという願いをこめて「チャレンジメイト」と呼んでいます。今後も雇用促進に努めていきます。

\* 障がい者雇用を目的として運営する千葉県市原市の農園。収穫した野菜はモス本社で販売



市原農園で働くチャレンジメイトとサポートメンバー

## メンバーの健康を守るために

### 健康診断/健康相談室の開催/ストレスチェックの実施/[MOSレッシュ体操\*]の実施

モス本社では、働くメンバーが自身の健康を確認するための健康診断の受診はもとより、2次検査の受診を促す活動に取り組んでいます。また、保健師による「健康相談室」を開設しています。

また、2016年度からは法律に基づくストレスチェックを実施。外部機関による電話・メール・面談によるカウンセリングが受けられる体制を整えるとともに、心身の健康について勉強する管理職向け研修も開催しています。

加えて、デスクワークに偏りがちなオフィス内では毎日15時よりオリジナル体操「MOSレッシュ体操」を実施しています。一旦デスクを離れて体を動かすことで、頭も体もリフレッシュする時間を設けています。

\* [MOS]と「リフレッシュ」を合わせた造語。モスのオフィスで行うリフレッシュ体操のこと



MOSレッシュ体操の様子

## 働きやすい職場づくりのために

### 子ども参観日

家族や社員間のコミュニケーション促進や、お子さんの職業観の育成、親の仕事に対する相互理解を目的として、職場で働くお父さん、お母さんの姿をお子さんに見ていただく「子ども参観日」をモス本社で開催しています。2016年度はグループ会社メンバーのお子さんを含め、12名の子どもたちが参加しました。



子ども参観日当日の様子

### ランチミーティング

経営トップと本社メンバーとのダイレクトコミュニケーションの一環として、会長、社長がそれぞれ、月に2回から3回の頻度で「ランチミーティング」を実施しています。会長、社長への質問や、メンバーからの悩み相談まである貴重な1時間です。



会長とのランチミーティングの様子

参加者数のべ **332名**

### 直接対話を大切に「キャストミーティング」を開催

当社会長と店舗で働くキャストとのコミュニケーションの場として「モスバーガーキャストミーティング」を2015年度から開催しています。2016年度は中京、静岡、北海道、大阪、神奈川の各支部(開催順)で開催し、高校生から70代まで幅広いキャストが参加。質問・要望コーナーでは、商品やサービス、仕事などの意見や質問が寄せられた他、懇談会では会長が各テーブルを回って直接キャストと対話をしました。



静岡支部キャストミーティングの集合写真



会長から名刺をプレゼント

開催回数 **8回** (累計) 参加者数 **303名** (累計)

## メンバー関連データ

### 人材雇用の状況((株)モスフードサービス連結)

|                   |    |        |
|-------------------|----|--------|
| 従業員数              | 男性 | 851名   |
|                   | 女性 | 484名   |
| 平均勤続年数            | 男性 | 10年4カ月 |
|                   | 女性 | 7年9カ月  |
| 新卒採用者数            | 男性 | 40名    |
|                   | 女性 | 31名    |
| 障がい者雇用率(※モスフード単体) |    | 3.0%   |
| 女性管理職率*           |    | 14.93% |
| 女性役員率(取締役、監査役)*   |    | 30.77% |

※ 女性管理職率、女性役員率は(株)モスフードサービス及び国内グループ会社

### 福利厚生制度利用実績((株)モスフードサービス)

|               |      |
|---------------|------|
| 育児休業・休暇制度利用者数 | 8名   |
| 育児休業・休暇からの復職率 | 100% |
| 育児短時間勤務制度利用者数 | 13名  |
| 介護休業制度利用者数    | 0名   |
| 介護短時間勤務制度利用者数 | 0名   |

### 年次有給休暇取得実績

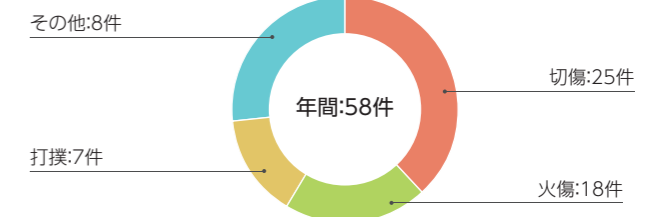
|              |       |
|--------------|-------|
| (株)モスフードサービス | 41.4% |
| 国内グループ会社全体   | 33.8% |

### ワークライフバランス/健康増進に関する活動実績((株)モスフードサービス)

|                 |          |
|-----------------|----------|
| 年間定時退社回数        | 50回(週1回) |
| 健康診断受診率         | 99.3%    |
| 健康相談室の年間開催数     | 24回(月2回) |
| 衛生委員会の年間会議開催数   | 12回(月1回) |
| [MOSレッシュ体操]実施回数 | 1日1回     |

### 労災発生件数((株)モスフードサービス)

月ごとの発生件数と原因、防止策を全店舗で情報共有することでケガの防止を図っています。





ステークホルダーとの価値共有

## 加盟店とともに

その他の活動をご覧になりたい方はWebサイトをご覧ください。



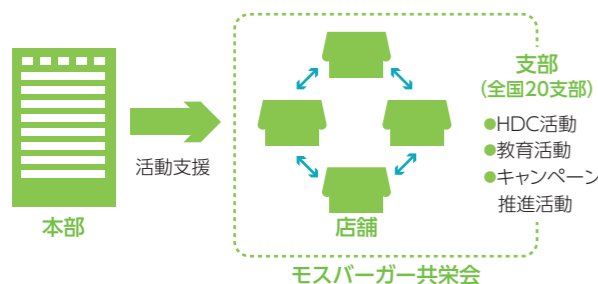
モスバーガー店舗が主体となって運営する「モスバーガー共栄会」の活動支援や店舗で働くキャストの採用の支援など、本部と加盟店、加盟店同士が互いに協力し、信頼し合える関係づくりに取り組んでいます。

### 加盟店と手を携えて

#### ■ モスバーガー共栄会

「モスバーガー共栄会」は、モスバーガーチェーンの本部と店舗、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、信頼関係を育てて協力し合うために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、本部がサポートしています。

モスバーガー共栄会の仕組み



#### ■ HDC活動・地域密着キャンペーン

モスの店舗では経営理念をはじめとする「モスの心」を具現化するために「HDC」を合言葉に毎日の営業を行っています。また、日々のHDC活動を改めて見直すために、HDC強化期間を年2回設け、店舗のレベルアップを目指した活動を行っています。

2016年度は、お客さまとの結びつきを強く「地域に愛されるお店」を目指した地域密着キャンペーンを実施。キャストが提案したご当地名物をモス流にアレンジして商品化し、CP(キャンペーン)推進委員会を中心に全国でキャンペーンを盛り上げました。(→P32)

**H Hospitality** (ホスピタリティ) | 心のこもったおもてなし

**D Delicious** (デリシャス) | 安全で高品質なおいしい商品の提供

**C Cleanliness** (クレンリネス) | 磨き上げられた清潔なお店

### 働く人の育成を目指して

#### ■ キャスト採用支援サイト「リクモス」

「リクモス」は、2015年6月に開設した、加盟店の採用を支援することを目的としたキャスト(アルバイト・パート)採用支援サイトの通称です。

応募者は24時間365日いつでも、立地や職種、働く時間帯などの条件でキャストの募集店舗をスマートフォンなどで検索し、応募することができます。専用のコールセンターを設置することで、責任者不在時や店舗混雑時などによる機会損失を防ぐことが可能になり、応募者の増加や採用業務の効率アップにもつながっています。また応募者にとっても、どの店舗で募集しているのか最新の具体的な情報がわかり、タイムリーな採用ができるようになりました。これからもモスで働く笑顔あふれる仲間を数多く増やしていきます。

応募数 **9,675**件 採用数 **2,406**名

#### ■ 加盟店参加の研修

モスでは、現場で活躍する「輝く人づくり」を目的とした役割ごとの研修プログラムを用意し、加盟店の人材育成に努めています。

店舗で働くキャストを対象とした「キャストセミナー」は、入店したばかりの方を対象とした【初級編】、お客さま視点で接客を考える【中級編】、トレーナーを育成するための【上級編】と、勤務経験に合わせて開催。2016年度は200名以上が参加しました。また、会社の成長の原動力となるマネージャー職を育成する「FCSV養成研修」を2015年度から開講し、加盟店の組織力・営業力向上、財務や労務の知識習得などに活用しています。



カスタマイズセミナーの様子

### Close Up

## 未来のモスを担う人材を育成 次世代オーナー育成研修

事業承継及び社員独立などでモスバーガーの経営を目指す方を対象に、従来行っていた「後継者育成研修」を充実させて2014年度から「次世代オーナー育成研修」を実施しています。研修は3日間4回、全12日間を半年間かけて開催。経営者としての実務、経営力、実践力の習得と、事業を存続・発展させる強い意志を育むことを目的としたプログラムになっています。研修最終日には、現オーナーや本部役員が立ち会う中で、受講生による事業計画の発表があります。モス事業を自らの手で行っていくという「決意表明」をし、2016年度は16名が研修を修了しています。



修了証を手にした受講生

#### Voice 受講生から

##### 研修での経験と仲間は私の財産

2017年度中に父であるオーナーから事業承継することを目指し、次世代オーナー育成研修に参加しました。研修では経営者になるために必要なことを、社内外の講師陣から生の声を聞いて学べたのが良かったです。この半年間で自身の意識も変わりましたし、ともに受講した仲間たちと励まし合いながら成長することができたと実感しています。研修で得た経験や仲間は私の財産になりました。これからも「関わるすべての人に感謝する」気持ちを忘れずに、「関わるすべての人を幸せにする」という決意を持ってモスの仕事に向き合っていきたいです。



静岡小島店(静岡県) 川西 千香子さん

### 加盟店関連データ

#### 研修制度利用実績

|               | 対象      | 内容   | 実績                    |
|---------------|---------|--|-----------------------|
| ベーシック研修       | 加盟店     | 経営理念と店舗運営に必要な知識・技術の習得                          | 4回開催 41名              |
| 出張ベーシック研修     | 加盟店     | ベーシックコースの講義を絞り込み、各地域にて開催                       | 30回開催 347名            |
| マスターライセンス更新研修 | 加盟店・直営店 | 店舗責任者に必要な知識及び情報の共有                             | 76回開催 1,489名          |
| 次世代オーナー育成研修   | 加盟店     | オーナー(経営者)になるための心構え、使命、役割を学び、経営理念、経営戦略、財務基礎力の習得 | 2回開催 16名              |
| キャストセミナー      | 加盟店     | キャスト対象の初期研修。経営理念、接客の基礎知識を学ぶ                    | 14回開催 233名            |
| カスタマイズセミナー    | 加盟店     | 経営理念、HDC、接客、ビジネスマナー、人材育成など希望に合わせた内容を選択         | 34回開催 770名            |
| FCSV養成研修      | 加盟店     | 組織力・営業力向上の中心的役割を担うスーパーバイザー(FCSV)の育成            | 2回開催 20名              |
| 新入社員研修        | 本部・直営店  | 経営理念、モスバーガーの基礎知識、一般常識の習得                       | 1回開催 12名 (別途フォロー研修3回) |
| 農業研修          | 本部・直営店  | 「モスの生野菜」の現場を実際に体験し、生産者の野菜に対する想いを理解する           | 1回開催 20名              |
| 副店長認定研修       | 本部・直営店  | 副店長として必要な基礎知識・技術の習得及び意識の確認をする                  | 1回開催 19名              |
| 店長研修          | 本部・直営店  | 店長の使命と役割を理解し、必要な知識及びスキルを学ぶ                     | 3回開催 56名              |
| 新任、2年目SV研修    | 本部・直営店  | SVの使命と役割を理解し、必要な知識及びスキルを学ぶ                     | 5回開催 29名              |
| JFA主催SV学校     | 本部・直営店  | SVの使命と役割を理解し、必要な知識及びスキルを学ぶ                     | 2回開催 17名              |
| 通信教育講座        | 本部・直営店  | 自己啓発、資格取得の支援                                   | 212名                  |
| 社外派遣研修        | 本部・直営店  | 部門に必要な知識及びスキル向上の支援                             | 134名                  |



ステークホルダーとの価値共有

# 株主とともに

その他の活動をご覧になりたい方はWebサイトをご覧ください。



経営姿勢や経営戦略をご理解いただくために「株主様向けIR説明会」を開催している他、株主通信やIRサイトでの情報を充実させ、わかりやすくタイムリーな情報開示に努めています。

## 株主との対話を大切に

### 株主総会／株主様向けIR説明会

2016年6月28日、第44回定時株主総会を開催しました。1,518名の株主の方にご参加いただき、「2015年度の事業報告」「業績報告」「対処すべき課題と中期経営計画の概要」を常務(現社長)の中村から、「2016年度の業績目標」を社長(現会長)の櫻田からご説明しました。また、株主総会とは別にモスの役員など本社メンバーが株主と直接対話する取り組み「株主様向けIR説明会」を大阪、福岡、東京で開催し、計598名の株主の方にご参加いただきました。説明会では当社会長から「モスグループの共通の価値観」を、社長から「中期経営計画と業績サマリー」をご説明しました。つづく懇談会でのご意見は商品施策や経営施策の参考にさせていただきます。株主様向けIR説明会の様子



## 株主の期待に応えるために

### 株主優待／配当金

所有株式数に応じて、全国のモスグループ店舗\*及びミスタードーナツ店舗(一部店舗を除く)で相互利用できる株主優待券を年2回ご提供しています。配当金は中間12円、期末14円、年間26円を配当しました。安定的な利益還元を継続することを当社の基本方針としています。

|                |  |                         |
|----------------|--|-------------------------|
| 発行日            | 6月、11月   |                         |
| 対象基準           | 単元株(100株)以上の株式を所有している方が対象となります。<br>6月発行分は、3月31日現在の株主名簿に登録されている方が対象です。11月発行分は、9月30日現在の株主名簿に登録されている方が対象です。 |                         |
| 優待内容<br>(消費税込) | 100株以上500株未満   | 年間2,000円分(500円×2枚×2回)   |
|                | 500株以上1,000株未満   | 年間10,000円分(500円×10枚×2回) |
|                | 1,000株以上   | 年間20,000円分(500円×20枚×2回) |
| 有効期限           | 6月発行分 翌年3月31日まで<br>11月発行分 翌年9月30日まで  |                         |

\* モスバーガー、マザーリーフ、ミアクッチーナ、あえん、シェフズバイ、グリーンブリル など



ステークホルダーとの価値共有

# 地域社会／行政とともに

その他の活動をご覧になりたい方はWebサイトをご覧ください。



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

## 次世代育成のために

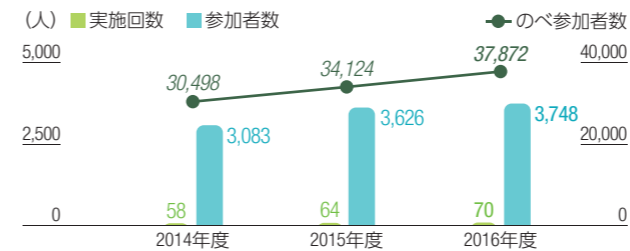
### モスの食育プログラム

モスでは、地域の皆さまとの交流や豊かな食生活の提案を目指し、地域の小学校に出向いて近隣店舗のメンバーが出張授業を行う「モスの食育プログラム」を実施しています。この授業では、座学で「食の大切さ」をさまざまな観点から学び、実習で「テリヤキバーガー」づくりを体験します。衛生の大切さや、つくる楽しさとともに、主体的に食を考えるプログラムになっています。授業後には、「感謝をして食事をするようになった」などのうれしい声が届いています。先生役のメンバーにとっても、子どもたちとの交流を通してモスの仕事のやりがいや責任を再認識できる、貴重な機会となっています。



出張授業の様子

### モスの食育プログラム開催実績



### 中高生の職場訪問受け入れ

モス本社では、中学生や高校生の職場訪問を受け入れています。参加した生徒にはモスのこだわりや働く姿勢、喜び、厳しさなどを伝えている他、オフィスや商品開発のキッチンに案内して、社員への質問やレジ操作を体験してもらっています。普段と異なる雰囲気初めは緊張していますが、社員の明るい挨拶や親しみのある会話に緊張もほぐれ、最後は笑顔で帰っていきます。将来の夢や希望を考えるきっかけとなってくれることを期待しています。

### 職場訪問の受け入れ

16校 82名

## 地域貢献のために

### 災害時帰宅支援ステーション

大規模な災害が発生すると交通機関が運行を停止し、通勤・通学・買い物・行楽などで外出している人は、自宅が遠方で帰宅困難になったり、至急帰宅せざるを得なくなったりして、「帰宅困難者」となります。その方々を店舗において支える役割を担うのが「災害時帰宅支援ステーション」です。

現在モスバーガー店舗では、全国の都道府県と順次締結を進めている「災害時における帰宅困難者支援に関する協定」に基づき、水道水・トイレなどを提供するようにしています。



「災害時帰宅支援ステーション」ステッカー

### 災害時帰宅支援ステーション

協定数 41 都道府県 1,239 店舗

### モスバーガー子ども110番の店

子どもたちが危険に遭遇するなど、困ったことがあった時に安心して立ち寄れる拠点となる「モスバーガー子ども110番の店」は、2005年から登録を開始しました。各地域の警察署や自治体などと連携しながら全国で登録を進めており、地域の子どもの安全を見守っています。



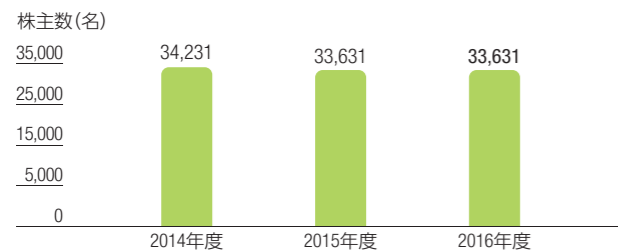
「モスバーガー子ども110番の店」ステッカー

### モスバーガー子ども110番の店

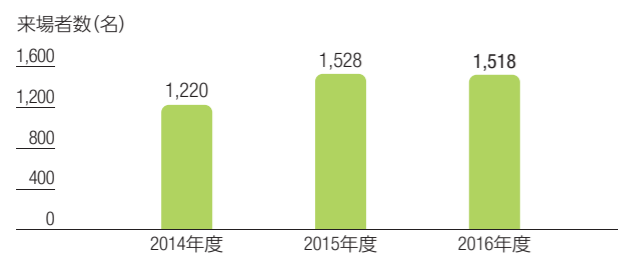
登録店舗数 1,160 店舗

## 株主関連データ

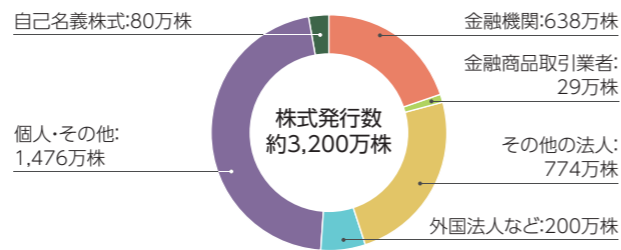
### 株主数(各年度における3月31日現在の数字)



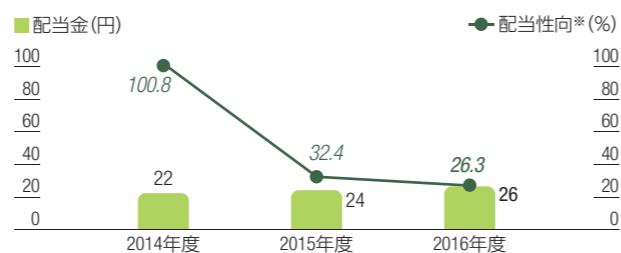
### 株主総会への来場者数



### 所有者別株式分布(2017年3月31日現在)



### 1株あたりの配当金／配当性向



\* 当期利益からどれだけ配当金に回されたかをパーセンテージで示したものの





## ■ 愛のモスボックス

1979年のモスバーガー白楽店[神奈川県]の募金活動がきっかけとなり、全国の店舗に募金箱「愛のモスボックス」を設置しています。

募金の寄付先の一つ、公益財団法人アイメイト協会ではモスの募金によってこれまでに34頭の盲導犬が育ち、視覚障がい者の社会参加と、社会に適応する手段としての自立歩行のお手伝いをしています。また、2016年度は熊本地震被害に対する募金活動も実施し、たくさんの方々からの善意が集まりました。



愛のモスボックス募金を寄付

### 愛のモスボックス募金額

募金額 **5,546,171円**  
(募金期間:2015年8月1日~2016年7月31日)

熊本地震義援金募金額 **8,565,183円**  
(募金期間:2016年4月18日~2016年5月31日)

## ■ 子育て支援パスポート事業

全国の自治体が実施している、地域ぐるみで子育てを応援する「子育て支援パスポート事業」に、モスの店舗も順次参加しています。



子育て支援パスポート事業参加実績

# 19都府県 551店舗

## 地域とのつながりのために

### ■ 地域限定メニュー

モスバーガー店舗を日頃よりご愛顧いただいている地域の方々やお客さまに感謝の気持ちをこめて、2016年度は各地で「ご当地感謝祭」を開催しました。

沖縄県のモス生誕40周年を記念した「琉球クラシックバーガー」、長野・静岡・山梨の3県限定で、長野県産の豚肉を使用したメンチカツと静岡県産のキャベツを使用した「信州産豚メンチカツバーガー レモン添え」など、その地域でしか食べられないメニューを期間限定販売し、感謝祭を盛り上げました。また、中・四国限定の感謝祭では「淡路島のこだわり農家さんがつくった たまねぎバーガー和風しょうゆ仕立て」を期間限定で販売。店舗メンバーがたまねぎの産地で収穫体験をしたり、たまねぎ農家の方々をモスに招待したりするなど、地域との交流をいっそう深めました。



中国・四国地方

協力農家の方々をモスの店舗にご招待

静岡県  
山梨県  
長野県



3県限定バーガーのたれ幕



沖縄県

「琉球クラシックバーガー」手づくりツール

## Close Up

### 「選抜！直火焼チキン祭」 2店舗のアイデアを商品化

日本生まれのハンバーガーチェーンとして「日本の各地域に根付いたおいしい食べ物を、ハンバーガーにしてお届けしたい」という想いのもと、モスはこれまでご当地メニューの開発に取り組んできました。2016年は「選抜！直火焼チキン祭」をテーマに、各地域の名物や特産品をモチーフにし、直火焼チキンを使った商品アイデアを募集したところ、全国の店舗から229件ものメニュー案が

集まりました。今回はその中から、盛岡三大麺の「じゃじゃ麺」をイメージしモス流にアレンジした、矢巾店[岩手県]考案の「じゃじゃ味噌チキンバーガー シャキシャキねぎのせ」と、地元のれんこん畑からアイデアを得たという、鳴門店[徳島県]考案の「パリパリれんこんチキンバーガー 甘辛だれ」の商品化が実現しました。

#### 矢巾店 考案

### じゃじゃ味噌チキンバーガー シャキシャキねぎのせ

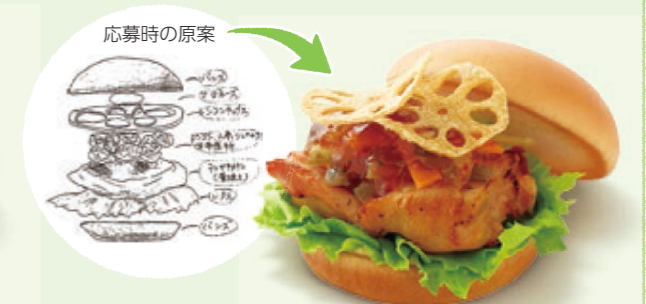
盛岡冷麺、わんこそばと並び、盛岡三大麺である「じゃじゃ麺」をもっと知ってほしい、という想いから考案された商品です。旨みと辛みを効かせたモスオリジナルのじゃじゃ味噌ソースと、ジューシーで皮がパリパリなチキンとのコラボレーションがくせになる味わいです。



#### 鳴門店 考案

### パリパリれんこんチキンバーガー 甘辛だれ

徳島県民にとって身近な存在であるれんこんでハンバーガーをつくりたい、という想いから考案された商品です。メインであるれんこんは1枚ずつ丁寧にカットし薄衣をつけて揚げ、甘くパリパリとした食感が楽しめるれんこんチップスにしました。香ばしいチキン、風味豊かな甘辛だれと絶妙にマッチしています。



### 同時に全国で「地域密着活動」を推進

モスでは「地域密着型高品質ファストフード」を目指し、地域に根差した「お店と地域」の関係づくりを推進しています。その一環として、「選抜！直火焼チキン祭」と同時に「地域密着活動」を推進。全国の支部でブロックごとに、清掃活動など、モスの店舗メンバーがさまざまな活動に取り組みました。例えば新潟支部では、障がいを持つ方々が描いたアート作品を店内に提示する「MOSごと美術館 with cotocoto」を開催し、障がい者と社会との接点づくりに貢献しました。



北海道支部の清掃活動



新潟支部の「MOSごと美術館」

# マネジメント体制

ステークホルダーの皆さまの信頼やご期待に応えるために、モスグループでは透明性の高い、健全な経営・組織体制を構築するとともに、企業価値の向上を目指したさまざまな施策を実行しています。

その他の活動をご覧になりたい方はWebサイトをご覧ください。



## 被災された地域の方のために 当たり前の日常を 平成28年 熊本地震への対応

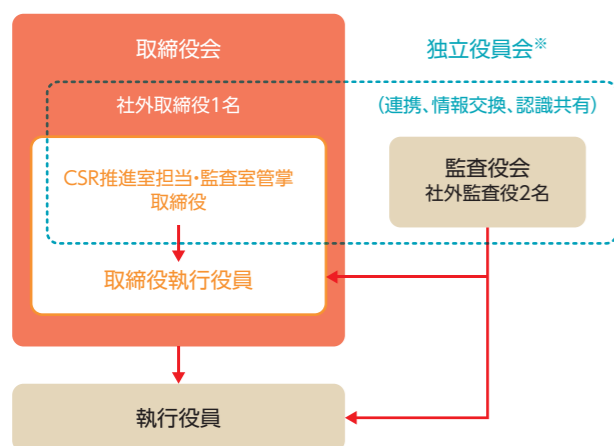
### コーポレート・ガバナンス

モスグループのコーポレート・ガバナンス体制は取締役会の決定に基づき、取締役及び執行役員による「業務執行機能」、監査役・社外取締役とCSR推進室・監査室を担当・管掌する取締役の連携による「監督・監視機能」によって構成されています。

取締役会は、月1回開催の取締役会の他にも、随時、討議取締役会などを開催しています。また、執行役員を兼務する取締役は、担当する業務執行の達成状況などを取締役会で報告し、業務執行の管理・監督を受けている他、執行役員についても四半期に1回取締役会で報告しています。

監査役は、監査役会で定めた監査方針・計画に従い、経営及び業務執行の状況について調査し、監査役監査を実施しています。社外取締役及び社外監査役は、その独立性を活かして各々監督機能または監査機能を発揮する他、必要に応じて各役員と個別に意見を交換し、独立の見地からアドバイスしています。

### コーポレート・ガバナンス体制



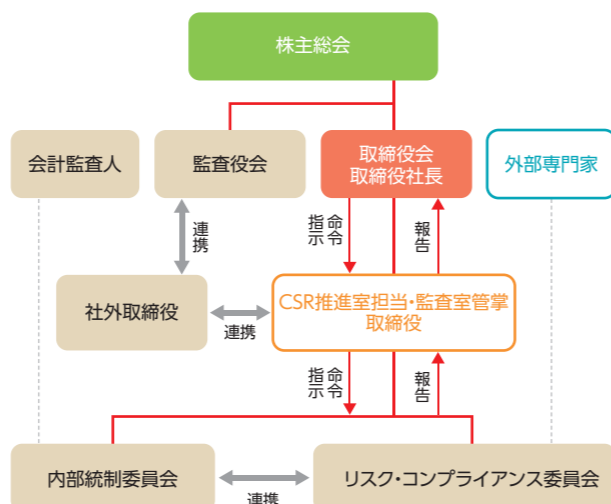
※ 当社の独立役員会は、取締役及び監査役の候補者の指名、ならびに取締役の報酬に関する代表取締役の諮問機関であり、任意の指名・報酬委員会を兼ねています。

### 内部統制とリスクマネジメント

モスグループでは、CSR推進室及び監査室を担当または管掌し、リスクマネジメント及びコンプライアンスの推進と内部統制システムの運用に専任する取締役を選定しています。

この専任取締役は執行役員を兼務しておらず、業務の執行と一定の距離を置きつつ、独立社外取締役、監査役及び監査役会と連携して取締役会による独立的かつ客観的な経営の監督の実効性を確保することに貢献しています。

### リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制



### モス版BC (事業継続)

大地震を想定した「モス版BC」の策定を進めています。人身安否と店舗被災状況を確認する「安否確認訓練」及び本社の防災・減災と店舗の地震・津波避難を目的とした「防災・減災訓練」を通して、モスバーガーチェーンとして「安全・安心」を柱とする事業継続を目指しています。



防災・減災訓練の様子

### モスグループ行動規範

「モスグループ行動規範」は、当社グループ各社とそのフランチャイジーが事業活動を展開するにあたっての指針と普遍的価値を定めたものです。

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

### モスグループ行動規範

#### A 社会との約束

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

#### B ステークホルダーとの約束

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

2016年4月14日(前震)と16日(本震)の2回、熊本地方を襲った地震は大きな被害をもたらしました。私たちモスグループは、被災された地域の方々に当たり前の日常を取り戻してもらうことが最善の支援と考え、一日も早い営業再開を目指しました。

### 被災と復旧状況

店舗被害は、前震直後に熊本県内21店舗中12店舗が早期閉店。さらに本震直後には、半壊した1店舗を含め交通インフラ問題による食材供給停止などで、最大で22店舗(熊本県内17店舗、大分県内5店舗)が一時休業するに至りました。その2週間後、施設被害の大きかったテナント店4店舗を除く、すべての店舗で営業を再開。さらに入居する施設の修繕の都合で長期休業を余儀なくされた2店舗を除き、ほぼ全店が1カ月後には営業再開となりました。

### 災害対策本部について

東日本大震災の教訓を活かし、前震発生の翌朝、4月15日9時に本社内(東京)に中村常務(現社長)を本部長とする「災害対策本部」をいち早く設置しました。現地では、加盟店の事務所をお借りして現地拠点とし、物資の供給や情報収集にあたりました。本部と加盟店が協力して対応する体制が機能し、早期の営業再開が実現しました。



### その他の取り組み

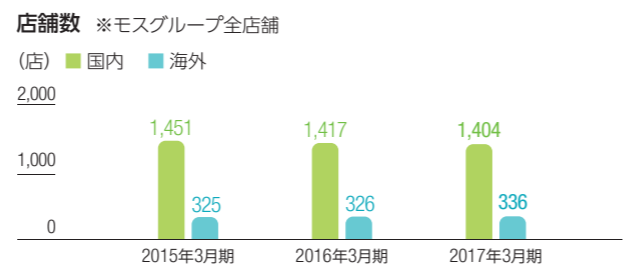
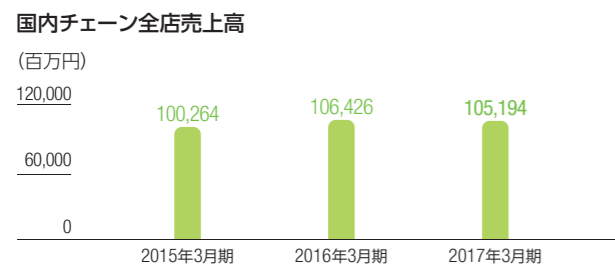
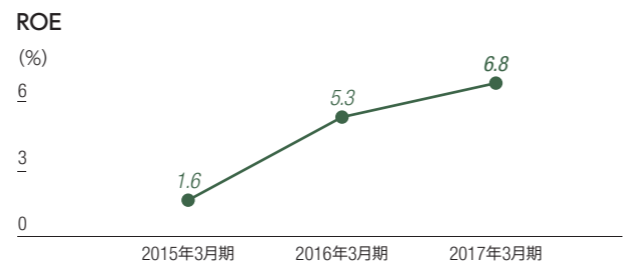
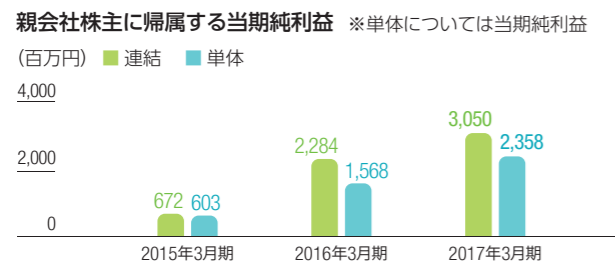
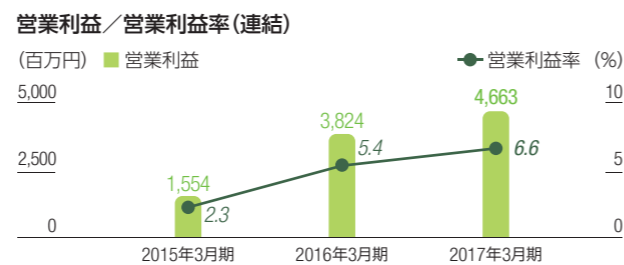
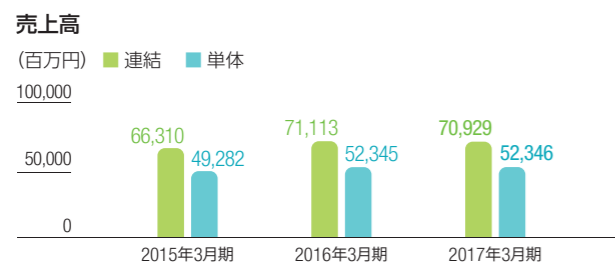
被災した小学校へ卒業記念制作材料の消しゴム150個などを寄贈し、被災した店舗メンバーにはアルコール除菌剤(モスコール)を無償配付しました。その他にも、モスグループのメンバーや地域の方々に向け、さまざまな支援に取り組みました。

# モスグループの概要

## 会社概要 (2017年3月31日現在)

社名 株式会社モスフードサービス  
 本社所在地 〒141-6004 東京都品川区大崎2-1-1  
 ThinkPark Tower 4階  
 代表取締役会長 櫻田 厚  
 代表取締役社長 中村 栄輔  
 設立 1972年7月21日  
 資本金 114億1,284万円

従業員数 1,335名(連結)  
 事業内容 フランチャイズチェーンによるハンバーガー専門店  
 「モスバーガー」の全国展開・海外展開・  
 その他飲食事業など  
 グループ会社 株式会社モスストアカンパニー/  
 株式会社エム・エイチ・エス/  
 株式会社モスクレジット/  
 株式会社モスダイニング/その他



# 第三者意見



公益社団法人日本消費生活アドバイザー・  
 コンサルタント・相談員協会  
 常任顧問

辰巳 菊子さま

エネルギー問題や省エネ・新エネ関連、3Rや環境コミュニケーションなどの分野で持続可能な暮らしを目指した活動をしている。商品の一生を知って商品選択をすることが消費者の役割であるとの考えのもと、商品の一生を知ること、それを伝えることに力を注いでいる。

今年もモスのコミュニケーションレポートに第三者意見を書かせていただく機会を頂戴しました。そのため、先日、鹿児島に出かけた折にモスバーガー単人店に立ち寄ってみました。窓から見える町はのんびりしていましたが、店内では、キビキビと対応して下さるスタッフ、居心地の良さや清潔感、安心して注文できるいつものバーガーと、ほっとするひとときでした。日本全国どのお店に行っても得られるこのいつもの安心感、これぞモスの心そのものだと思います。お客さまの期待とそれに答えるモスの心が合致して、初めてお客さまの「また行きたい」という声につながります。

## 「モスの心」はモスの「宝物」

創業以来高らかに掲げてきた食を通じて幸せを提供するという「モスの心」はモスの「宝物」です。「宝物」は、誰かが強く残そうという意識を働かせないと、いつの間にか消滅します。会長メッセージでも社長メッセージでもこの「モスの心」という言葉が何度も登場し、「宝物」として大事にされていることがわかります。その「モスの心」がこのレポートの扉見開きで改めて整理され、これから50年、100年と価値を創造し続けるための成長戦略が今年のモスのコミュニケーションレポートの柱となっています。成長戦略1として国内モスバーガー事業を掲げていますが、ここで取り上げた6

つの骨太の方針こそは、お客さまの期待に応える成果を出すためのしくみとそのしくみを運用する人材育成など、モスブランドの価値向上やモスを取り巻く社会との連携を培おうとする重要な方針で、それが簡潔に理解できるようになっています。この6つの骨太の方針をもとに国内モスバーガー事業の基盤強化をすることが、成長戦略2と3の強い推進力となると確信しています。

## 「モスの心」の本質をメンバーが共有し、お客さまの期待に応えよう

新しいメンバーの方は、現在の方針などを素直に受け入れるかもしれませんが、その中で、「食材へのこだわり」などを紐解いてみてはいかがでしょうか。つまり、メンバーが深く理解したいと思うことが重要なのです。そういう意味からも、創業当初から現在に至るモスグループの足跡が一覧できる見開きもメンバーが共有できる重要なページです。私の立場からは、消費者と企業のコミュニケーションが大事ですが、企業にとっては、ステークホルダーとしてのメンバーと交わすコミュニケーションも大変重要です。メンバーが自社の取り組みを正しく理解できて初めて、お客さまとのコミュニケーションも進展します。

## さて、最後に

昨年も申し上げた国連のSDGsですが、ますます世界で重要な指標となっています。特に成長戦略2の海外モスバーガー事業の拡大にも必須の事項となってきます。まずは、お客さまと深いつながりのある「持続可能な消費と生産」に関して、モス独自のバリューチェーンを丁寧に説明することが何より重要ですが、常に他の指標も精査し解決しなければならない時代になってきています。これからの長期戦略としてのさらなる方針を期待しています。

## ご意見をいただいて

辰巳さまに「宝物」と評していただいた「モスの心」は、創業45周年を迎える今年、あらためて我々モスメンバーが足もとを確認するために理念体系を整理したものです。本レポートは社外のステークホルダーはもとより、加盟店オーナーやキャスト、本社社員を含めたメンバーも重要な読

者です。もう一つ、今回新しく試みたのが、価値創造モデルの図式化です。これも、メンバー自身がどのような価値創造に関わっているのか、どんなステークホルダーと支え合っているのかを視覚で捉えることで、さらなる価値提供の原動力にしていく考えです。

ご指摘のSDGsについても、今後のCSR活動の重要な指針になると捉え、具体的な取り組み方の検討を始めております。より幅広い活動を推進し、皆さまのご期待に応えてまいります。

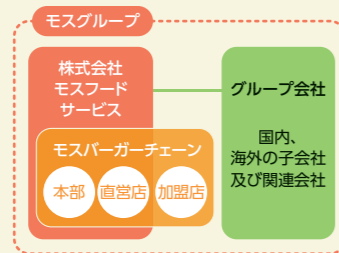
CSR推進室長 後藤 賢一

## 編集方針

### 報告対象組織

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

※本レポート中の店舗名及び役職は2017年3月末現在のものです。



### 報告対象期間

2016年度(2016年4月1日~2017年3月31日)ただし一部、2017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。

### 発行

今回の発行:2017年6月(前回の発行:2016年6月)次回の発行:2018年6月(予定)

### CSRサイトのご紹介

各取り組みについての詳細は当社Webサイトにも掲載しております。

<http://www.mos.co.jp/company/csr/>

