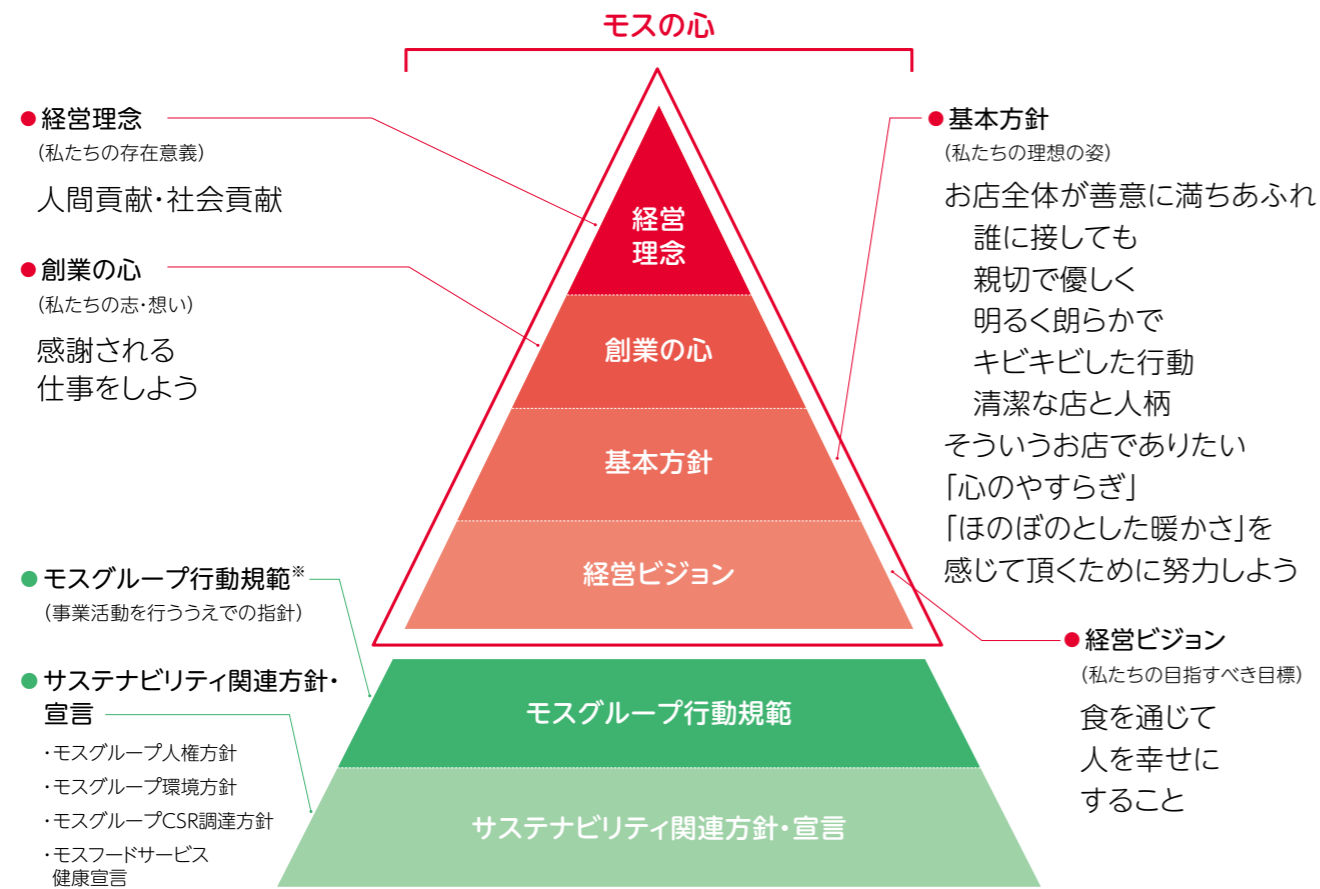


# モスグループの原点(理念・行動体系)

モスグループでは、経営理念「人間貢献・社会貢献」と、創業の心、基本方針、経営ビジョンの4つの言葉から構成される理念体系「モスの心」を定めています。また、事業活動を行ううえでの指針である「モスグループ行動規範」と、ESGの視点を経営に明確に組み込むための「サステナビリティ関連方針・宣言」により、社会的責任を重視し持続的な企業価値向上を目指す経営を進める姿勢を示しています。これらは、私たちが常に立ちかえるべき原点です。



\* 詳しくは、こちらをご覧ください <https://www.mos.co.jp/company/csr/management/standard/>

## 「MOS」の由来

MOSとは、MOUNTAIN(山)OCEAN(海)SUN(太陽)の頭文字です。MOSには、MOUNTAIN(山のように高く堂々と)、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)、という意味があります。創業者・櫻田慧が、人間・自然への限りない愛情と、このような理想の人間集団でありたいという願いをこめて名付けました。

お客さまへ、地域社会へ、おいしさと健康と幸せをお届けし、明日への活力の再生の場となるお店が、私たちモスバーガーチェーンの目指すお店です。



## CONTENTS

### モスグループの価値創造ストーリー

- 01 モスグループの原点(理念・行動体系)
- 03 モスグループのいま
- 04 2022 年間トピックス
- 05 社長メッセージ
- 13 モスグループの財務方針と戦略
- 15 モスグループの価値創造モデル

### モスグループの事業戦略

- 17 成長戦略の推進
- 19 各事業の取り組み
- 21 国内モスバーガー事業  
マーケティング・商品開発戦略
- 23 国内モスバーガー事業 店舗開発戦略
- 24 海外戦略

### モスグループのマテリアリティ

- 25 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
- 27 モスグループのマテリアリティ(重要課題)
- 28 マテリアリティ1. 食と健康
- 29 マテリアリティ2. 店舗と地域コミュニティ
- 30 マテリアリティ3. 人材育成と支援
- 31 マテリアリティ4. 地球環境
- 32 気候変動への対応(TCFD対応)

### 編集方針

「MOS REPORT(モスグループ統合報告 2023)」は、経営戦略や事業概況、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わかりやすく解説するモスグループの統合報告書として位置付けています。本レポートの制作においては、Value Reporting Foundation(VRF)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしています。当社グループの経営基盤であるステークホルダーの皆さまに、当社グループの理解促進のためにご活用いただければ幸いです。また、当社企業サイトでは、より網羅的かつ詳細な情報を掲載しています。併せてご覧ください。

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



企業サイトは  
こちらをご覧ください



### モスのステークホルダー

- 33 モスのステークホルダー  
お客さまとともに/メンバーとともに/  
加盟店とともに/地域社会・行政とともに/  
取引先とともに/株主とともに/環境とともに
- 37 人的資本の強化と価値創造

### モスグループのガバナンス

- 39 モスの健全な成長を支えるガバナンス
- 43 座談会 取締役会議長×社外取締役  
「モスの心」を礎に、力強くサステナブルな  
フードサービス企業として成長を続ける」

### モスバーガーチェーンとモスバーガー共栄会

- 47 愛される店舗づくりと  
質の高いサービスの提供を目指して
- 49 本部とともに加盟店の成長を目指す  
モスバーガー共栄会のこれから

### 経営情報/財務・非財務データ

- 51 モスの持続的成長を担う経営陣
- 53 価値を提供し続けるモスグループのあゆみ
- 55 11カ年財務サマリー
- 57 決算の概要
- 59 非財務ハイライト
- 61 企業・株式情報

### 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。

※本レポート中の役職は現職で掲載しています。

### 報告対象期間

2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)を主たる報告対象期間としていますが、2023年度以降の継続的な活動や将来の目標も報告しています。

### 見直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直しなどは、現在入手可能な情報に基づく予想・計画・判断を含むものです。予想・計画・判断は多くの潜在的リスク・不確定要因・仮定を含んでおり、実際の結果や業績は、これらの要素の変動により、当社グループの見込みとは大きく異なる可能性があります。

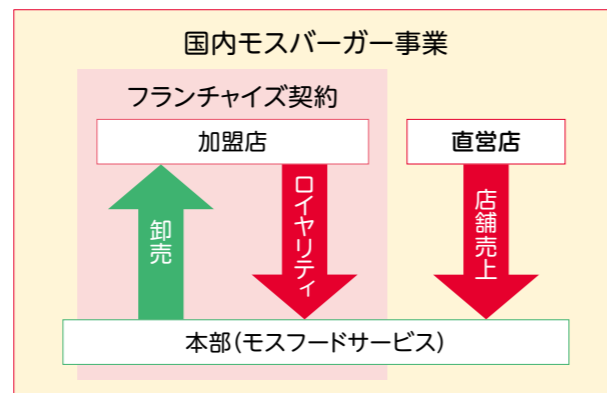
発行  
2023年8月

# モスグループのいま

モスグループのビジネスについて、主要なデータや情報を、「モスグループのいま」としてご紹介します。

## ビジネスモデル／国内モスバーガー事業

モスグループは、おもにフランチャイズシステムによる飲食店を展開しており、国内モスバーガー事業、海外事業、その他飲食事業、その他事業の4つの事業で構成されています。国内モスバーガー店舗のうち、約8割がフランチャイズ加盟店であり、加盟店に対する食材などの卸売のほか、ロイヤリティなどで営業収入を得ています。



## 出店地域／店舗数

●モスバーガー国内店舗数

**47** 都道府県で  
**1,292** 店

●その他飲食事業 **23** 店

●海外店舗数

**9** つの国と地域で  
**455** 店



→P62

## 事業規模

●国内チェーン全店売上高

**120,738** 百万円

●株主数

**45,025** 名

●売上高(連結)

**85,059** 百万円

●国内モスバーガー来店客数

**9,710** 万組\*

\*POSレジ会計数

# 2022 年間トピックス

「人間貢献・社会貢献」という経営理念のもとに、事業やテーマごとにさまざまな取り組みを行っています。ここでは、2022年度の実績についてご紹介します。

### 国内モスバーガー事業

#### 「MOS PLANT-BASED」シリーズの新品 フィッシュ風バーガー「ソイシーバーガー ～ソイのおさかな風フライ～」

大豆たんぱくを主原料とする代替魚を使用した“ソイシーバーガー ～ソイのおさかな風



フライ～”を発売。人気商品の一つであるフィッシュバーガーを、プラントベースで再現した商品です。グリーンパンズをはじめ、フィッシュ風ポーションやタルタルソースにも、動物由来の原材料を使用していません。プラントベースの本商品など、今後も食の選択肢をお客さまにご提案していきます。

### 海外事業

#### タイ・シンガポールのESG活動

モスブランドの向上を目指し、各地で企業価値を高める地域貢献活動の実施や、アワードへの積極的な参加をしています。タイでは、国内外の食育活動に力を入れているUniversal Kids 法人と協力し、フードトラックの出店や食育活動を実施。シンガポールでは、小売店の接客品質向上の奨励を目的とした



アワードにエントリーし、5名のスタッフがSilver Awardを受賞しました。

### サステナビリティ

#### モスバーガー原宿表参道店に分身ロボット 「OriHime(オリヒメ)」を導入

サステナビリティ発信のフラッグシップ店舗である「モスバーガー原宿表参道店」[東京都]で、分身ロボット「OriHime(オリヒメ)」\*をテスト導入しました。社会的ハンディキャップにより外出が困難な方や、特例子会社モスシャインのチャレンジメイトがパイロットとなり、オリヒメを通じて接客を行いました。



\*株式会社オリイ研究所が開発した分身ロボットです。

### マーチャンダイジング事業

#### 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

当社はヤマト運輸株式会社と連携し、直販サイト「モス オンラインショップ ～Life with MOS(ライフ ウィズ モス)～」



を開始しました。自然を愛するオリジナルモスバーガー商品を、ヤマト運輸のネットワークを活用して自宅までお届け。これまで以上に幅広い商品の開発や販路の拡大を進めています。

### その他飲食事業

#### ミニストップで紅茶ドリンクを販売

スリランカの指定農園からセレクトした本格紅茶が楽しめる「マザーリーフ」。その店舗でし



か味わえないこだわり紅茶を手軽に楽しんでいただくために、「マザーリーフ監修レモネードティー(グレープフルーツ果肉入り)」「マザーリーフ監修ミルクティー(キャラメルソース入り)」として、国内のミニストップ店舗にて販売しています。

### 人材

#### 「えるぼし認定」3つ星を取得

モス本社は、2023年3月2日付で、女性活躍推進の取り組みが優良な企業として、厚生労働大臣が定める「えるぼし認定」の3つ星(3段階目)を取得しました。性別や年齢を問わず、すべての人材が柔軟な働き方を可能とする労働環境を目指し、一人ひとりが輝ける働きがいのある職場づくりを推進しています。



社長メッセージ

## アントレプレナーシップを深く根付かせ 次の50年も成長するモスへと変革します



創業者が私たちに託した普遍的な思いを「モスの心」として受け継ぎ、次の50年も成長を続けるには何が必要か、常に自問自答を繰り返しています。これまでモスグループを支えてくださったステークホルダーの皆さまには、これからもモスの未来を温かく見守っていただきますようお願い申し上げます。

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

### 100年企業を目指す 持続可能な経営のために

2022年度は、株式会社モスフードサービスにとって設立50周年の記念すべき年でした。

モスグループは1972年の創業以来、理念体系である「モスの心」を指針に、モスを取り巻くすべてのステークホルダーの皆さまとの価値共有を通じて成長することを目指してきました。これまで当社に信頼を寄せ、ご支援くださってきた皆さまに、モスを代表して心より感謝申し上げます。

創業から50年を経て、モスグループを取り巻く環境は大きく変わりました。創業した当時の日本は1964年の東京オリンピック、1970年の大阪万博などをステップにして好景気を謳歌し、さまざまな産業が発展した高度成長期の真っ只中でした。「外食産業」という言葉が生まれたのもこの頃といわれています。多くの外食チェーンがこの時代に産声を上げ、その一つがモスバーガーでした。

その後、日本はバブル崩壊を経て、失われた30年と呼ばれる景気低迷期が続き、少子高齢化とともに2008年をピークに人口も減り続けていますが、世界に目を向ければ、この50年で人口は倍増し、いまや80億人をこえています。

国内から事業を発展させてきたモスグループですが、現在展開しているアジア市場に加えて、欧米など未開拓の市場でも、これまで追求してきた高い品質の食事とおいしさを届けていくチャンスはまだまだあると考えています。世界中の人たちから愛されるチェーンに成長させることが私の夢です。

一方で、人口増や経済発展に伴うさまざまな問題に世界は頭を悩ませています。激しさを増す気候変動への対策は喫緊の課題となり、経済活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減などによるカーボンニュートラルへの対策があらゆる国や企業に求められています。

そして2020年以降、世界中を巻き込んだ新型コロナウイルス感染症の拡大は、飲食業界に大きな影響を与えました。さらに、国家間の紛争や為替影響などに起因した原材料費の高騰も深刻さを極めていきます。

食を扱う事業者である私たちの責務は、お客様の健康に配慮しながら、安全でおいしい食事をお届けし続けることです。そのうえでお客様から支持していた

だけのチェーンであり続けるためには、食品ロスや廃棄物、プラスチックごみの削減やリサイクルといった、私たちの事業をめぐるこれらのサステナビリティ課題に真正面から取り組むことが必要だと考えています。

こうした課題に全社で取り組んでいくために、2022年度に経営会議メンバーを委員とするサステナビリティ委員会を設置しました。当社は2019年度に事業におけるマテリアリティ（重要課題）を特定していますが、そのモニタリングやサステナビリティに関する全社方針を審議・検討するための重要な組織という位置付けです。そして、特定から3年が経過したマテリアリティについて、このほどサステナビリティ委員会を通じて点検と具体的な目標(KPI)の再設定を行いました。

現在のマテリアリティは、「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つのテーマを置き、それらを推進する基盤として「ガバナンス」を位置付けています。マテリアリティは、今後も事業への影響や環境変化などを踏まえて定期的に点検するとともに、2030年に向けたKPIの進捗状況については、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会でモニタリングを行っていきます。

取り組みの一例として、「地球環境」については、気候変動への対策を重要な経営課題の一つと認識しています。2050年のカーボンニュートラルを目指す取り組みを推進するため、TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）に賛同し、その提言に沿った「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について情報開示を行っています。

また、SDGsが目指す2030年の未来の姿になぞらえ、17のゴールと同時に目指すモスグループのありたい姿を「『心のやすらぎ』『ほのぼのとした暖かさ』を世界の人々に」としています。

これらの課題に真摯に取り組んでサステナビリティ経営を実践することで、さらなる企業価値の向上を目指します。より良い社会の構築のために貢献していくことが、「人間貢献・社会貢献」を経営理念とするモスグループの使命であり、私の願いでもあります。

100年企業を目指し、次の50年もお客様から愛され続けるモスグループであるために、事業を取り巻く社会課題の解決に取り組んで、成長していきたいと考えています。

## 「モスの心」と「アントレプレナーシップ」

創業者・櫻田慧の口癖は、「どうせ仕事をするなら、感謝される仕事をしよう」でした。この言葉は「創業の心」として私たちがいまも語り継いでいて、これこそが当社の思想でありモスグループの活動の源です。

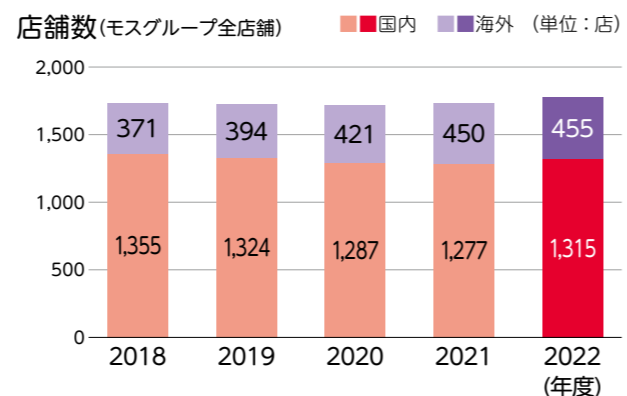
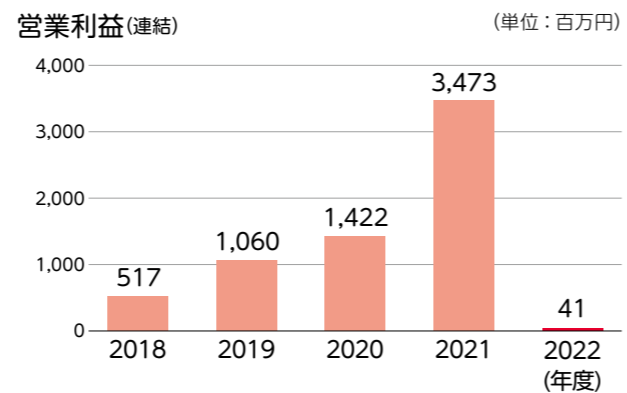
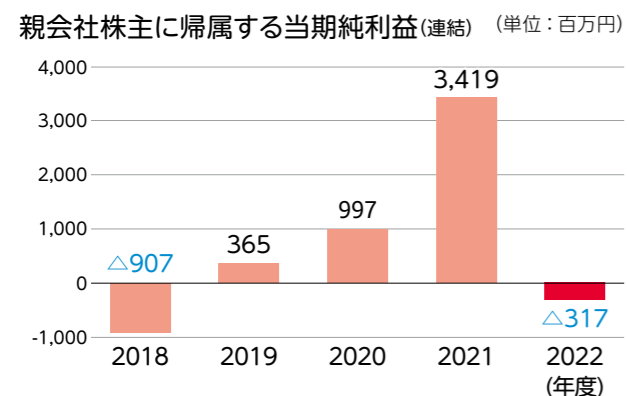
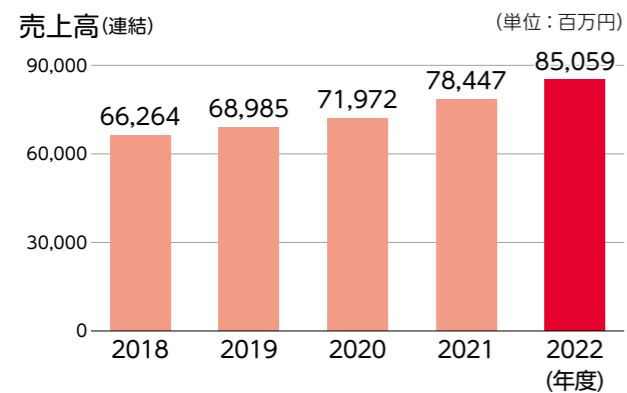
私は2016年に代表取締役役に就任して以来、「モスの心」と「アントレプレナーシップ」を大切にしてきました。モスグループは、経営理念「人間貢献・社会貢献」と、創業の心、モスバーガー基本方針、そして経営ビジョンから構成される理念体系「モスの心」を定めています。これは企業として掲げるものであると同時に、働くすべてのメンバーが大切にしている指針です。

「モスの心」の最上位に位置する経営理念は、いわばモスグループのパーパスです。ここには「お客さまや地域社会と深く結びつき、真心をこめたサービスを提供することを通じて社会に貢献しよう」という意味が込められています。これは人間と社会を切り離すことのできない一つの言葉として定義するもので、さらに、その先にいるすべてのステークホルダーへの貢献も意味しています。この考えは、MOUNTAIN(山)OCEAN(海)

SUN(太陽)の頭文字をとったMOSという名前(P1参照)にも表れています。創業者が残した、人を愛して自然を愛するという思いを受け継いでいくことが、50年を経て経営を任されている私自身の重要な責務だと考えています。

もう一つ、私が大切にしているのがアントレプレナーシップです。アントレプレナーシップはよく「起業家精神」などと訳され、起業する人に特有の資質と誤解されますが、実際には新しい事業を創造してリスクに挑戦する姿勢を表し、起業家だけでなくあらゆる職業で求められる考え方です。私は、一所懸命考えて、自分で意思決定をして、自分でリスクを負って、一歩踏み出して行動することだと解釈しています。

例えば会議の場では、出席したメンバーに対してしっかりと手を挙げて意見を述べるように促しています。無責任なやり方ではなく、自ら手を挙げて意思表示し、会議に参加するほかの人たちに自分の考えをはっきりと発言することが大切なのです。また役職に関わらずそれぞれの意見をフラットに出し合えるように、自分は「じゃんけん方式」と呼んでいますが、その場の全員が同時にどのプランがいいかを提示するやり方を意識的に進めています。そのことで活発な意見交換が生まれ、良いアイデアを採用することができるようになってき



## 「企業の成長に欠かせないアントレプレナーシップ それに対していま、私たちがすべきこと」

ています。

当社が今後も成長を続けるためには、こうしたアントレプレナーシップを発揮できる人材を数多く育成していくことが不可欠です。小さなことかもしれませんが、こうした積み重ねにより、自分自身で考えて、リスクを負って行動ができる人材を着実に育てていきたいと考えています。

## 2022年度業績の振り返り

中期経営計画初年度である2022年度の状況を振り返ります。国内モスバーガー事業における連結売上高は850億円、過去最高を更新しました。2024年度の中長期経営目標である1,000億円に向けて順調に推移しています。

事業別の進捗としては、まず国内モスバーガー事業の全店売上高は1,189億円(前年比105.2%)で、既存店の売上・客数・客単価とも前年比増と好調を維持しています。特に客数は、コロナ禍の2020年度に落ち込んだものの翌年にはすぐ回復に転じ、現在はコロナ禍前を上回っています。今年度はイートイン利用が増えることでさらに伸びるとみています。

また店舗数は積極出店により41店舗増の1,292店舗となりました。これまで数年にわたって効率的な店舗運営を重視して既存店の回復を優先し、不採算店舗の閉店などで経営効率の向上を目指してきました。そのため国内モスグループの店舗数は微減傾向が続きましたが、今回、9期ぶりの店舗数純増を実現できました。店舗数の増加は増収に直結するため、2023年度も引き続き年間50店舗の出店を目指します。

2022年度は、以前モスバーガーが出店していたものの、さまざまな理由により閉店をした地域への出店を優先しました。こうした地域にあらためて店舗を出店すると、お客さまからは必ずといっていいほど「モスが戻ってきてくれてうれしい。またモスバーガーが食べられるようになってよかった」というお声をいただきます。

店舗の出店に関わるメンバーは、お客さまのこうした声が大きなきらみになっています。

また積極的な新規出店と並行して、既存店の強化にも取り組みました。FCパッケージ力を向上させるため、ITやDX(デジタル・トランスフォーメーション)を活用して店舗運営効率の改善を図っています。個店の収益力を向上させることで加盟店オーナーの出店意欲を高め、さらに出店力を上げていく、という好循環を目指しています。

一方で、2022年度は営業利益0.4億円、親会社株主に帰属する当期純利益は海外一部地域の減損影響もあり、マイナス3億円の最終赤字でした。営業利益が大幅に減益となった要因は大きく3つあります。まずは、国内モスバーガー事業の仕入れコストの大幅な上昇影響です。次に同事業の販管費率の増加影響です。最後は、海外事業のコロナ影響による回復の遅れです。これらの要因により39億円の減益インパクトがありました。店舗の売上は引き続き好調で連結売上高は過去最高となりましたが、2022年7月の価格改定以降も想定を上回る仕入れコストの大幅な上昇や海外事業での減損もあって厳しい結果となりました。

業績改善に向けた対策として今年度取り組んでいくことは、まず販売価格と卸価格の最適化による粗利の確保です。国内モスバーガーでは、3月24日に価格改定を実施しました。次に、販管費の抑制による利益の創出です。DXの推進に加え、経費使用の全社的な見直し、プロモーション活動の費用対効果の向上などにより利益率の改善を図ります。さらに、海外事業においては不採算店舗を見極め、成長市場に経営を集中していく計画です。

## 経営課題の解決と「モスの強み」

日本を取り巻く少子高齢化はあらゆる産業にとっての課題ですが、特に飲食業にとってはお客さまの減少とともに、働き手不足、つまり人材獲得競争の激化の両



面で大きな課題です。働き方に対する個人や社会の意識も変わってきており、単に給料を上げれば人が集まるわけではなくなっています。こうした状況に対し、働きやすさの改善だけでなく店舗の収益性を高めるためにも、厨房のオペレーションや管理業務などでのIT化に取り組み、さらなる効率化と生産性の向上を目指しています。またお客さまにとっても、セルフレジや決済方法の拡充などは利便性の向上につながり、今後も需要は増えていくでしょう。お客さまの要望にきめ細かく対応してより良い体験価値を提供するのが今後の課題だと考えています。

モスグループでは中期経営計画における全社横断テーマの一つにDXを掲げていますが、CX(お客さまの体験価値)とEX(社員や店舗メンバーの働きがい)をどちらも推進し、経営ビジョンである「食を通じて人を幸せにすること」をITで支えることを目指すものです。

ただし忘れてはならないのは、飲食業はヒューマンサービスであり、人の手を介することで得られる価値もまた確実にあるということです。この点においてお客さまがモスに求めるものは何か。それは味であり、つくりたてを提供することで感じていただける品質の良さであると私は考えています。モスではハンバーガーを一

つずつ手のひらの上でつくります。人の口に入るものだから手の上でつくりたい。小さいけれど大きなこだわりです。

多店舗展開する飲食店では調理作業の効率化や負担を軽減するために、メニューの製造や加工をセントラルキッチンなど1カ所に集中させるのが一般的です。一方モスでは、全国の契約産地から毎日届けられる「モスの生野菜」を、レタスは4℃の氷水で冷やしてから手でちぎって大きさを整え、トマトは包丁で丁寧に輪切りにして使う直前まで冷やしておきます。丹精をこめてつくられたみずみずしい生野菜を一番おいしい状態でお客さまにお届けできるのは、人の手で温度を感じながら毎日何度も仕込みをしていることも大きく関わっています。人の手が必要なところと、機械化・省力化でパフォーマンスを上げていくところとの見極めが、今後の外食産業では大きな差になってくると考えています。

## 海外で評価される「モスの価値観」

海外事業は、コロナ禍からの回復が遅れていましたが、今年度は人流の変化を踏まえ、積極出店よりも既存店の回復を優先し、不採算店舗の閉店など収益性の改善に取り組みます。

最大の店舗数を持つ台湾については、店舗売上は好調に推移しており、引き続き地域に根ざした店舗づくりを推進します。一方、仕入れ食材の高騰による原価率増で収益が悪化した製造子会社の魔術食品工業は、生産管理業務の見直しに加えて売価調整も行うことで収益力の向上を図ります。

シンガポールと香港については、原材料費の高騰や水道光熱費・家賃・物流コストなどの固定費が増え、利益率が低下しています。不採算店舗を見極めるとともに、価格改定による原価率の改善、人員体制強化による店舗売上増、店舗生産性向上の取り組みにより、収益構造の改善を図っていきます。

モスはアジアを中心に出店していますが、例えばシンガポールの店舗において「これほど清潔感があって心地良く、質の高い店舗を維持できているのは素晴らしい」という意見をいただいたことがあります。モスバーガーの店舗として当然の品質が、海外では高く評価されているのです。こうしたモスの持つ価値を大切に、ともに事業を進めていけるような企業とビジネスを推進していくことができれば、海外事業もまだ大きく成長する余地があります。国内同様、原材料費の高騰や人手不足などさまざまな課題がありますが、品質や価値観などモスグループとして守るべきことは譲らずに取り組んでいきます。

## モスグループの人的資本経営

モスグループが成長するために最も必要なのが人材です。モスの強みや価値観を社内で受け継ぎ大切に育てていくのも、やはり人です。新たな事業創出や変革などに取り組み、企業価値を高める先導役となる「人」への投資の重要性を認識し、人材の確保と育成、働く環境の整備という人的資本に投資していきます。

**「飲食業はヒューマンサービス。DX推進とともにモスだからこそできる強みと価値を忘れない」**



モスグループが今後も成長を続けていくにはさまざまな能力のある人材が求められます。例えば、店長として個店を切り盛りして利益を出すことと、複数店舗を運営していくことでは、求められる能力や経験が異なります。こうしたことにしっかり向き合った人材育成の仕組みを構築していく必要があります。

また、日本国内と海外での出店や店舗運営についても、求められる能力は全く異なります。これまで均質的な社会だった日本では、「以心伝心」という言葉が表すように、言葉に出さなくても互いに理解し合えるものと考えがちです。しかし、海外事業では、まず異なる文化や慣習の中でも事業を推進していけるようなコミュニケーション能力が重要になり、シンプルな英語で相手が理解できるようにクリアに伝える必要があります。異なった文化や慣習の社会では、「Why(どうしてですか)?」という相手の疑問に対して「Because(なぜなら)～」と明確で論理的に説明し、思いや考えを言葉でしっかり伝えなければ、理解し合うことが難しいのです。

海外展開を進める多くの日本企業は、異文化でのコミュニケーションの壁にぶつかっています。残念ながら当社においても、海外で勝負できるような人材が潤沢にいるとは言いがたい状況です。そうした課題に対応するため、当社では2022年から海外インターンシップ制度を導入しました。モスグループの海外拠点で1年間の就業体験をするもので、さまざまな文化的背景やバックグラウンドを持つ仲間と一緒に、経営から店舗オペレーションまであらゆる仕事の体験を通して、さらなる自己成長の機会とすることを目的としています。2022年度は3つの国と地域に1名ずつ社員を派遣しました。それぞれ大きな手応えを得てプログラムを終え、次のステージへと進んでいます。

また、国際大学のMBA1年制プログラムへの派遣もスタートしました。経営全般の見識を身に付け、異文化・多国籍な環境における実践的コミュニケーション能力とグローバルリーダーシップを発揮する人材を育成することを目的に、2022年度は2名の社員を派遣しました。

今回選ばれたメンバーはいずれも自ら手を挙げてくれました。自らの意志で違った世界に飛び込み、努力を重ねて成長していく姿を見守ることができるのはうれしい限りです。こうした人材は、10年後、20年後に会社の中核となってモスグループを率いてくれるものと確信しています。

## 「ビジネスパートナーである加盟店とも手を携え グループ一丸となって新たな時代に挑み続ける」

また、2021年度より開始した社内提案制度の「Challenging 01」は、次世代リーダーの発掘と育成を目的とした事業アイデアコンテストです。2年間で52件の応募があり、個性的で夢のある提案を聞くことができました。次はそれらをどう事業として成り立たせるか、挑戦に対して覚悟を持って取り組むことが必要です。一つのアイデアの事業化はそう簡単なものではないですが、それでも情熱を持ってやり遂げようという人材が出てきて、モスグループに変革をもたらしてくれることを期待しています。

ほかにも、人材育成のための施策に力を入れ、良い人材が長く働ける会社にしていきます。かねてより取り組んできた人事制度改革も整備され、中期経営計画のスローガンである「Challenge&Support」を実現する環境は整ってきています。すべてのメンバーの働き方・キャリア形成やリスクリングをサポートする制度の拡充や、「モスアカデミー」を通じた加盟店向けの教育・研修体制の充実により、人が育つ環境づくりの支援に取り組んでいきます。

海外展開を視野に入れた取り組みの一つ、特定技能制度を活用した「ベトナム カソク」については、コロナ禍で延期を余儀なくされていた1期生の受け入れが2022年5月ようやく実現し、現在21名が日本国内で就業しています。今年は2期生10名も加わっています。アジア全体のフードビジネス人材の育成を本格的に推進していきます。

なお、人材に関する外部評価として、当社は2020年から4年連続で「健康経営優良法人」に認定されたほか、2023年3月に女性活躍推進企業として「えるぼし認定」の3つ星を取得することができました。

### 経営基盤となるガバナンス、 そして共栄会

経営基盤としてガバナンスを支える取締役会は、数年前から構成が大きく変わりました。モスの取締役会は社外取締役3名を含む取締役9名(男性6名、女性3

名)と社外監査役2名を含む監査役4名(男性4名)で構成されます。

社外取締役と社外監査役には業務執行から独立した立場で発言してもらい、経営の監督とチェック機能を果たしてもらうことを重視し、保有するスキルを意識して迎え入れるようにしています。それぞれの知識や経験、能力を一覧にしたいいわゆるスキル・マトリックスも開示しています。

先日、社外取締役3名とのディスカッションの場を設け、多くの意見やアイデアをいただきました(P43-46参照)。事業を執行する社内取締役と得意分野や経歴が異なる社外取締役が積極的な議論を行うようになり、モスの取締役会は高度化が進んだと考えています。

最後にもう一つ、モスグループの成長に欠かせない「モスバーガー共栄会」についても紹介しておきます。共栄会の仕組みや取り組みについて本レポートにも記載していますが(P47-50参照)、共栄会は、本部と加盟店が対等なビジネス・パートナーとして、ともに成長していくことを目指し、加盟店が主体となって運営しています。この共栄会が主体となって、地域の特産品を活かした限定商品の販促企画や、母の日にカーネーションをプレゼントする企画など、さまざまなアイデアが生まれています。これも全国のオーナーさんが地域に根ざして店舗を守り続けてくださっているからこそだと思います。これからも本部と店舗、加盟店同士が相互にコミュニケーションを取りながら信頼関係を育んでいきます。

繰り返しになりますが、外食業界には多くの課題があり、事業環境も厳しさを増しています。しかし、これまで紹介してきたように、モスグループが50年かけて育ててきた経営基盤や事業の根幹は大変強固です。これからもアントレプレナーシップを発揮できる人材を育てながら組織としての結束力を高め、グループ一丸となって困難を乗り越え、成長を続けていきます。

店舗をご利用いただいているお客さまや株主の皆さまなど、モスを支えるすべてのステークホルダーの方々には、モスグループの今後の挑戦を温かく見守っていただき、引き続きご支援を賜ることができれば幸いです。

モスグループの財務方針と戦略

# 成長路線に向けて戦略投資を進め、事業全体の収益性改善に努めます



執行役員  
経営サポート本部長  
川越 勉

## 2022年度決算の概況

2022年度は国内モスバーガー事業、海外事業、その他飲食事業、その他の事業の全セグメントで増収となりましたが、仕入価格の高騰などにより大幅な減益となりました。

まず、売上高は850億円で前期比108.4%でした。このうち国内モスバーガー事業は、積極的な出店や効果的な既存店強化策が奏効し、全店・既存店ともに増収となりました。前期と比較すると、国内モスバーガー事業が33億円、海外事業が29億円、その他飲食事業が3億円の増収です。

営業利益は0.4億円で前期比1.2%となりました。その一方で、売上高の増加に伴い、粗利は31億円増加しています。おもな内訳としては国内モスバーガー事業で2022年7月に実施した価格改定によるものが11億円、出店によるものが3億円、海外事業での売上増は為替差益も含めて14億円です。

コスト面を見ると、仕入価格の高騰による原価率の

上昇やインフレ影響などによる販管費率の上昇が大きく影響しました。売上原価は仕入価格の高騰による原価率の上昇で22億円の粗利減少要因となりました。

販管費は、売上増加に伴う上昇分を除くと14億円の増加で、全体としては43億円の増加でした。内訳は店舗数の増加に対応した人員数増加や時給単価上昇に伴う人件費などの増加が14億円、新店や改装に関連する費用が9億円、販促費や支払手数料の増加が8億円、光熱費や運賃などエネルギーコスト関連費用が7億円の増加です。

セグメント別で見ると、国内モスバーガー事業は原価率の上昇及び販管費率の上昇で32億円の減益要因となりました。海外事業の売上は主要子会社であるシンガポール、香港、魔術食品工業(台湾の製造子会社)の3社はいずれも増収でしたが、セグメント利益は3社ともに減益でした。これは国内同様に海外でも仕入価格が高騰して原価率が上がっていること、諸経費の増加で販管費率も上がっていることが原因です。これらの影響により国内モスバーガー事業、海外事業ともに減益でした。

その他飲食事業は、売上が各業態とも回復し、3億円の増収でした。収益性ではいまだ厳しい状況ですが、前期と比較すると損失は減少傾向にあります。

こうした状況への対策として、国内モスバーガー事業では2023年3月に価格改定を行って原価率を改善

し、経費の見直しにより販管費率の改善も図ります。これらの施策と、既存店の成長と積極的な出店により、2023年度は売上高900億円、営業利益27億円の増収増益を見込んでいます。価格改定の影響については、推移を慎重に見守っていきます。

## 中期経営計画における戦略投資の進捗と今後

既存店の売上は好調に推移しています。コロナ影響により持ち帰りの需要が増えて売上構成は変わりましたが、現在は売上の水準を維持しながら店内飲食の比率も増えています。社会環境や経済状況の変化を捉えながら、インサイトを見極め、的確な商品やキャンペーンを展開し、コロナ禍を克服して業績回復に向けて取り組んでいきます。

国内モスバーガー店舗は、2023年3月末現在で1,292店舗あります。店内飲食やお持ち帰り、行動エリアなど、お客さまのご都合で使い分けいただける店舗ポートフォリオを持つ強みは、生活習慣の変化への柔軟な対応力や、そこから得られる顧客行動データを活かしたマーケティングにつながります。2022年度は新たに54店舗を出店し、9期ぶりに純増に転じました。まだまだ潜在需要と開拓の余地は大きいと考えており、2023年度も年間50店舗規模の出店を計画しています。販売拠点を増やすことでさらなる成長につなげていく考えです。また、朝や夜の時間帯の強化を通じて時間帯売上の平準化に取り組んでいきます。

新規出店と並んで、既存店の収益力向上も重要な課題です。高効率機器の導入などで店舗運営効率の改善を図ることや、加盟店の多店舗経営モデルの構築支援に努めます。また、フルセルフレジの導入や、着席して注文できる「テーブルオーダー」などの、お客さまと店舗の双方が利便性・効率性を享受できるサービスを拡充させていきます。

海外事業は、コロナ禍の行動制限の影響による人流の変化を踏まえ、積極出店よりも既存店の回復を優先し、不採算店舗の閉店など収益性の改善を進めています。台湾の店舗売上は好調で、引き続き地域に根差した店舗づくりを推進します。一方、仕入れ食材の高騰により収益性が悪化した製造子会社の魔術食品工業では、生産管理業務の見直しや売価調整により収益力の向上を図ります。シンガポールと香港は、国内と同様に、原材料価格の高騰や水道光熱費・家賃・物流コストなど

の固定費の増加が店舗の利益率に影響しています。店舗の採算性を見極め、収益構造の改善を進めます。

その他飲食事業のセグメント利益は着実に改善しています。今後は事業の成長性を見極めつつ多店舗化を図り、間接費や研究開発費も含めたうえで、営業利益をしっかりと確保していくことを目指します。

マーチャンダイジング事業では、2022年7月に自然や環境を意識したオリジナルのライフスタイルアイテムも販売するオンラインショップ「Life with MOS」をオープンしました。オンライン限定販売のモスライスバーガー(冷凍品)はご好評をいただいております。手応えを感じています。

調達については、昨今の仕入れ価格の高騰や気候変動リスクを避けるため、産地の分散や多様化を進めます。中でも輸入品については、円安による為替リスクを考慮して国産食材の代替利用も検討しています。

## 中長期的な資本配分と財務価値の向上

モスフードサービスの自己資本比率は64.3%で、財務体質は健全です。基幹事業である国内のフランチャイズビジネスの有事対応支援を念頭に、手元資金も厚めに確保しており、現金及び現金同等物の期末残高は190億円となっています。

2022年度から積極出店を進めており、資金需要は増大しています。財務活動によるキャッシュ・フローは44億円増加してプラス6億円となりました。おもな要因は、出店増加やPOSレジ入れ替えによる固定資産投資の資金として、36億円を借り入れたことによるものです。資金調達は基本的に銀行借入で賄う方針で財務レバレッジを効かせ、ROEを高めることも意識していきます。

当社は、業績や経営環境と連動しつつも安定的な配当を基本的な方針としています。配当性向30%を目安に、DOE(株主資本配当率)も参考にしながら業績向上に合わせて、配当額自体も増やしていきます。

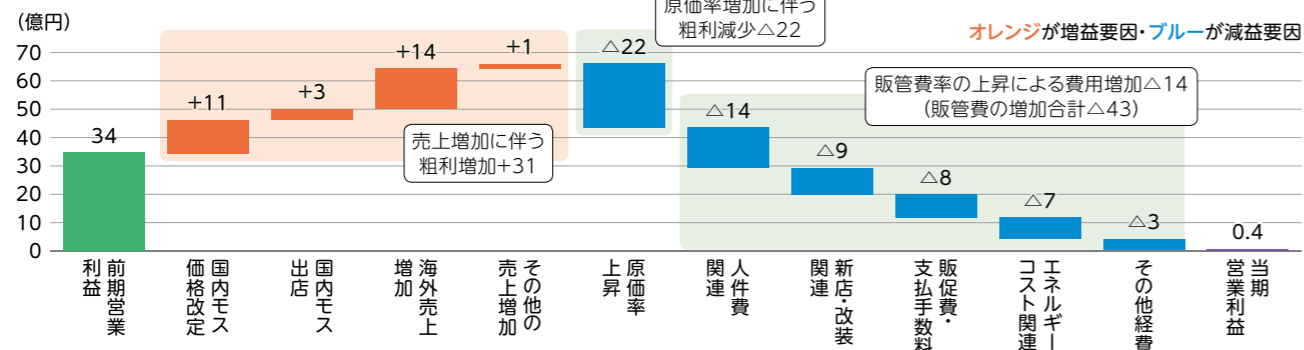
2022年度の最終利益はマイナスとなりましたが、2023年度のROE(自己資本利益率)は2.9%を計画しています。PBR(株価純資産倍率)については、事業への投資と成長戦略を株主・投資家の皆さまに丁寧に説明し、モスグループの将来に期待していただけるようにすることが重要だと認識しています。

引き続き外部環境の変化を注視しつつ、財務的な価値を着実に高めてまいります。

## 連結業績 (単位: 億円)

|                 | 前期  | 当期  | 増減  | 前期比(%) |
|-----------------|-----|-----|-----|--------|
| 売上高             | 784 | 850 | 66  | 108.4  |
| 営業利益            | 34  | 0.4 | △34 | 1.2    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 34  | △3  | △37 | -      |

## 営業利益の増減要因



# 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。モスグループで働くすべてのメンバーの拠り所である「モスの心※」は、グループの価値創造を支える礎となっています。

※モスの心：「経営理念」「創業の心」「基本方針」「経営ビジョン」からなるモスグループの理念体系(→P1参照)

