

モスの健全な成長を支えるガバナンス

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、「人間貢献・社会貢献」という経営理念、「感謝される仕事をしよう」という創業の心と基本方針にこそあります。経営理念には、「お客さまや地域社会と深く結びつき、真心をこめたサービスを提供することを通じて社会に貢献しよう」の意味がこめられており、人間と社会を切り離すことができない一つの言葉として定義し、さらにその先に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。

モスでは、これらの理念などを深く共有し賛同してくださるお客さま、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さまに提供した価値の総和こそが企業価値であると考えています。そして、ステークホルダーの皆さまに対する責任を果たし、「価値ある企業」として支持され続けることができ、株主の皆さまに対する責任も果たすことができ、株主価値の最大化にもつながると考えています。

当社グループは、適切な情報開示に基づくステーク

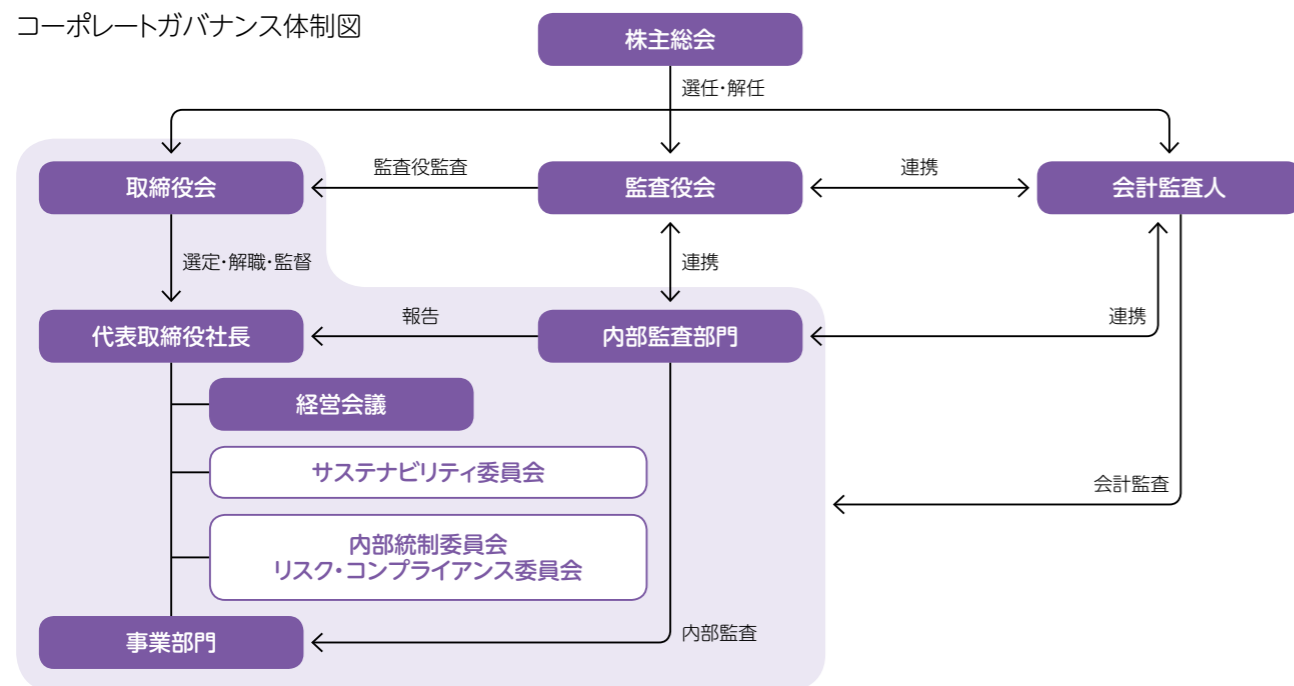
現状の体制を選択している理由

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
監査役の数	4名
うち、社外監査役の数	2名
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

ホルダーの皆さまとの建設的な対話の促進により、中長期的な企業価値・株主価値の向上を実現するために、より良いコーポレートガバナンスをさらに追求していきます。

コーポレートガバナンス体制図



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うえ、的確かつ迅速な意思決定ができるよう、月1回開催の取締役会のほか、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名及び非常勤(社外)監査役2名で構成されています。各監査役は、監査役会で定めた監査方針・計画に従い、取締役会への出席のほか、会計監査人と年間監査計画の策定及び実施について、定例の会議や随時の情報交換を行うなどにより、経営及び業務執行の状況について入念に調査し、監査役監査を実施しています。さらに、各監査役は、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。

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検討・情報共有や取締役と役付執行役員との間の情報共有を目的に、取締役社長及び常務・上席執行役員で構成される経営会議を行っています。

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、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。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・検討を行います。

内部統制委員会

内部統制委員会は、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

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

実効性評価の方法

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

回答方法

点数評価・自由回答

回答方式

無記名方式

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

社外取締役の選任理由

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

指名	選任理由
高岡 美佳	流通システム論及び小売経営論を専門とする大学教授であり、企業経営についての幅広い知識と高い見識を活かした助言・提言を当社の経営に反映し、また独立した立場から監督していただくため、選任しています。
中山 勇	幅広い食糧及び食の分野における高い専門性と豊富なビジネスの経験と合わせ、企業経営者としての実績と深い知見を有しており、社外取締役として幅広い分野での助言をいただき当社の経営体制及び業務遂行体制の強化に大きく寄与するものと判断し、選任しています。
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。

役員報酬

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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		役員数 (名)	
		基本報酬	業績連動報酬		
			金銭報酬	非金銭報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	145	65	75	4	6
監査役 (社外監査役を除く)	27	27	-	-	2
社外役員	29	29	-	-	5

※ 上記金額には、使用人兼務役員の給与等は含まれていません。

業績連動報酬の概要

業績連動報酬については、業績などによって変動する金銭報酬である役員報酬、役員賞与及び非金銭報酬である業績連動型株式報酬から構成されています。業績連動報酬に係る指標は、公表された業績予想の連結売上高及び親会社株主に帰属する当期純利益などの定量面と業務マネジメントなどの定性面を併せて用いています。

リスクマネジメントとコンプライアンスの推進

当社の取締役会は、全社的な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、重要な投融资、新規事業投資などについては、

経営陣のスキルマトリックス

	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
中村 栄輔 代表取締役	●		●		●		●
瀧深 淳 取締役	●	●	●				
福島 竜平 取締役	●				●	●	
内田 優子 取締役	●	●					
太田 恒有 取締役	●	●					
笠井 洸 取締役	●		●				
高岡 美佳 社外取締役	●	●		●			
中山 勇 社外取締役	●	●	●	●			
小田原 加奈 社外取締役	●		●			●	●
永井 正彦 常勤監査役	●					●	
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			●		●		

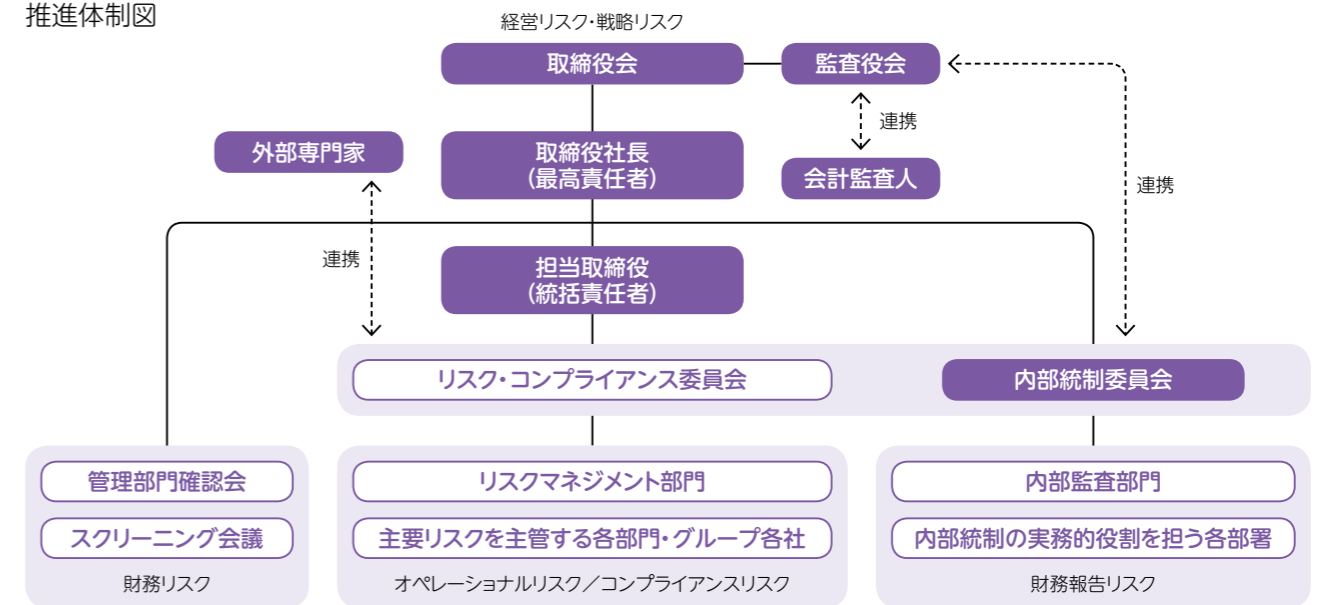
※スキル・マトリックスの一覧表は、各氏の有するすべての知見・経験を表すものではありません。
 ※社外取締役・監査役については、特に当社経営に貢献することが期待される分野を表しています。

取締役社長及び常務・上席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)を明確にしたうえで付議議案を決議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。

オペレーショナルリスク、クライシスのマネジメント及びコンプライアンス体制の推進などに関しては、リスク・コンプライアンス委員会を、ディスクロージャーの信頼性リスク(財務報告リスク)のマネジメントに関しては内部統制委員会を設置し、両委員会で緊密に連携しながらこれらについて全社横断的に対応しています。

また当社グループでは、店舗を含めたグループのメンバー全員が「モスグループ行動規範」を「読む日」を毎年定め、その周知徹底を図っています。また、役員・社員を対象にコンプライアンス研修を実施しており、ハラスメント防止やインサイダー取引防止などをテーマに、対象者全員が受講しています。

推進体制図



モスグループのリスクとその対応策[※](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。毎年見直しを行い、事業の多様化、社会情勢、お客さま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、お客さま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、自然災害の発生など	全店での定期的な安全管理検査や店舗メンバーへのリスクマネジメント教育の実施などにより、お客さまと従業員の安全管理を徹底。自然災害などの緊急時体制の整備及び強化
	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	女性社員の育児休業復職率100%の継続、男性社員の育児休業取得促進、ベトナムからの特定技能資格取得者の受け入れによる多様性の推進。「モスフードサービス健康宣言」に基づく環境の整備
	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、環境関連・設備関連・労働関連の法規制などが変更または強化された場合の対応など	グループのメンバー全員が「モスグループ行動規範」を「読む日」を毎年定め、周知徹底。役員・社員を対象に、ハラスメント防止などをテーマにしたコンプライアンス研修を実施
	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、原材料や部品の価格高騰や欠品、サイバー攻撃などによって、食包材や消耗品などを加盟店供給できないなど	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カ月分の在庫量を確保

※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/yuho_pdf/S100R5K6/00.pdf



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)及び社外監査役2名を含む監査役4名(男性4名)により構成されています。中村栄輔取締役会議長と3名の社外取締役が、モスグループが成長を続けていくうえで、取締役会の果たすべき役割や課題について語り合いました。

中村 本日はよろしくお願ひします。まず、私からモスグループのガバナンスの変遷についてご説明いたします。これまでモスグループは3段階にわたってガバナンスを強化してきました。

第1段階では取締役に社外取締役と社外監査役を入れて、業務執行から独立した立場で発言し、経営の監督とチェック機能を果たしてもらうようにしました。社外取締役が加わって発言の頻度が圧倒的に増えて、良い意味での緊張感が生まれて取締役会は活性化しま

した。

第2段階では、取締役会全体の構成を考慮して、選任する社外取締役の経歴や性別、専門性やスキルを重視しました。

第3段階ではそれをさらに進め、2022年の役員改選では株主総会の招集通知に各取締役のスキル・マトリックスを初めて開示しました。実際に外資系企業の経験者を迎え入れ、海外事業への知見を提供してもらったり投資家の視点からの議論を深めたりできる環境を整えました。

社外取締役の選任にあたっては、モスグループの経営理念「人間貢献・社会貢献」と創業の心、基本方針、経営ビジョンに共感していただける方に参画してもらっています。

それでは、今回の座談会に参加していただいた社外取締役の皆さんの経歴と、モスグループの印象について教えてください。

高岡 私は2014年から社外取締役として参画しています。2016年に中村社長が就任し、ガバナンスを強化してきた状況を間近で見て

きました。中村社長のもとで、いままです以上にPDCAをきちんと回し、取り組んだ結果を評価して次の行動につなげる体制へと変革が進んだのを肌で感じてきました。

私が着任する前のモスの女性取締役比率は10%以下でしたが、いまでは23%にまで高まっています。多様な経歴を持つ取締役が加わったことで、取締役会の議論は活発化したと感じています。

業務執行においても、社外取締役からの投資効率や資本効率の観点に基づく提言を踏まえて、よりの確かな事業の継続や停止の検討・判断がなされるようになってきました。

中山 私は2020年から社外取締役を務めています。2022年に創業から50周年を迎えることができたのは、設立時の経営理念に普遍的価値があったからだと思います。

創業以来、モスのガバナンスには、現代の経営にも必要不可欠なシステムや要素が備わっていたと感じます。外部環境がいかに変化しようと、私たちの絶対的な価値観である創業の理念を遵守し、その時代の要請や課題に真摯に向き合っ

て対応していくことが重要です。**小田原** 私は2022年6月に選任されました。モスの印象は、さまざまな課題に対して誠実な姿勢で真摯に取り組んでいる会社だということです。自分は言うべきことは言うタイプですが、意見を聞く場が用意され、必ず何らかのレスポンスもあります。そうした特徴は入ってみて見えてきたことです。社外取締役に

モスの取締役会の 特徴と課題

中村 社外取締役としてモスのガバナンスについて気がついた点や課題、取締役会の運営に関して心がけていることはありますか。

高岡 中村社長が就任してからコーポレートガバナンスは飛躍的に高度化したと感じています。コーポレートガバナンスにはリスク対応など守りの側面と、投資効率を高めていく攻めの側面があります。中村社長は社会からの要請に組織として対峙する仕組みを構築するのが上手で、攻めのガバナンスを意識していると感じます。一方で、モスは会社法の監査等委員会設置会社ではないので、業務執行機能の執行役と監督機能の取締役会が分離されていないという課題があります。BtoCビジネスの特性として、業務の執行内容がわからないと監督しにくい面はありますが、執行と監督の高度化を今後は進めるべきでしょう。

中山 その点、モスの社外取締役・監査役は学者や公認会計士、弁護士、事業会社経営者、グローバル企業での経験者など多面的な角度から経営の質を高める議論が可能な体制になっていますね。取締役会の実効性を高める準備はできているように感じています。

小田原 モスグループは社員一人ひとりが企業理念を大切に、事業に真摯に取り組んでいる姿勢が素晴らしいと思います。それは企業としても、個人としても成長していくための大切な要素です。1972年の創業から50年以上にわたって、おいしいものをお客さまに届ける



取締役(社外取締役)
高岡 美佳

取締役(社外取締役)
中山 勇





取締役(社外取締役)
小田原 加奈

代表取締役
取締役社長
取締役会議長
中村 栄輔



ことにこだわってきた組織の文化や姿勢が反映されています。いまモスグループは新たな成長路線に向け、事業の変革を進めています。社員一人ひとりが新たな方向へマインドを切り替えていけるよう、その路線に見合った体制に切り替えていく必要があります。経営層が組織の変革を牽引し、人材開発を進めなければいけません。

横のつながりを持つ
モス独自のFCシステム

中村 社外取締役としてのご自身のミッションと課題について、どのように捉えていますか。

中山 私は商社で食品の原料調達などからキャリアをスタートし、コンビニエンスストア経営など消費者に近い分野でバリューチェーン全般を経験してきました。北米の海外事業会社のM&Aや、本社の経営企画部門の経験も積みました。私が仕事をするうえで大切にしていることは2つです。ひとつは40年以上の経験を生かし、食品関連ビジネスに恩返しをしたいという思いです。もうひとつは一緒に仕事をする人たちと価値観を共有したいということです。難しい課題に直面するたびに、モスグループの原点である普遍的な経営理念に立ち返って、自らの経験を最大限に活用して良い判断をしていきたいと考えています。

小田原 私は複数の欧米のグローバル企業において、子会社の最高財務責任者(CFO)として、担当するビジネスの経営をその最高経営責任者(CEO)とともに牽引する役割を長らく担ってきました。その知識や経験に基づき、財務関連だけ

でなくさまざまな観点から助言をすることにより、企業価値の向上に貢献することを求められていると認識しています。戦略の実行や課題解決という点では、目まぐるしく変化する環境を踏まえ、欧米企業はスピードを重視するのですが、多くの日本企業は時間をかけて相談や議論を重ねて判断、実行する文化が根付いているように見えます。したがって、モスの取締役会でも、実行のスピードを強調する助言を心がけています。

高岡 私は社外取締役として、少数株主の個人投資家の声を代弁し、株主の利益を損なわないよう業務を監督することを意識しています。株主は投資効率を重視するので、限られた資本をどこに投資して最大限の利益を得るかも重視しています。また、大学では流通やフランチャイズ(FC)システムなどについても教えています。そのため、FCビジネスについての意見も期待されていると認識しています。直営店の経営に加え、加盟店をどう運営していくかといった課題に対して、あるべき方向へと進むよう進言するようにしています。

中村 専門家である高岡さんは、モスグループのFC事業をどのように見えていますか。

高岡 FCシステムとしてはとても良い仕組みを構築できています。特に加盟店が主体となって運営する「モスバーガー共栄会」は、モスグループにとって大変重要な組織だと感じています。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ける体制を構築できたことが、モスグループの成長を支えてきたといえます。ほかのFCビジネ

スでは横のつながりがないことが多いのですが、共栄会は加盟店のオーナー同士の仲が良く、良い意味で競争関係にあります。一般的なFCシステムの場合、本部と加盟店との間で意見の対立や利益相反が起きがちです。モスグループは共栄会の活動を本部がサポートし、加盟店と良好な関係を構築しているほかにない仕組みです。一方で本部と加盟店がお互いに甘える関係になってしまうと成長が止まってしまうかねません。お互いが自立して切磋琢磨し緊張感のある共存関係を保ちながら成長を目指す関係を維持すべきでしょう。

中村 FCビジネスは、一般的にいわれる成熟期に入ると、それまでの成長・発展の時期に発揮していた強みを維持することが難しくなる業態だと私は考えています。その点についてはどうお考えでしょうか。

高岡 ご指摘のとおりだと思います。今後、少子高齢化や人口減少が進むと飲食業界の縮小も予想されます。原材料費の高騰などで利益が縮小していくような時にも、本部と加盟店が協調して課題の解決に取り組み、成長を維持できるようにしていかなければいけません。

モスの取締役会のさらなる
活性化を目指して

中村 社外取締役の皆さんには、取締役会では積極的に発言していただいています。期待以上に課題を指摘してもらっており、私としては、そのうえで現実的な業務執行を行えるよう経営判断しています。新規事業や投資案件によっては執行側の提案に反対票を投じる社外取締役もいますが、議論を重ねたうえでの評決ですので、私は取締役会がきちんと機能している証拠だと感じています。特に不祥事が起きた場合には社外取締役が監督機能を発揮して防波堤の役割を果たすことに期待しています。

皆さんはモスの取締役会をさらに活性化し、活発に議論できる体制にしていけるためには何が必要だと思いますか。

高岡 社会環境の変化や長期的な展望に立って、モスグループのビジネスモデルがこれまでどおりでよいのかといった高所からの議論も必要かもしれません。既存の国内中心の飲食事業を核とした業態で、株主や投資家などステークホルダーの期待する成長を維持できるのかといった視点も必要です。

中山 取締役会での議論をさらに活性化するには、取締役会付議基準の見直しが必要かもしれません。執行役員制の利点である経営のスピードを高めるべく、取締役会より頻りに開催される経営会議の決議をもってタイムリーな施策を進めることも必要でしょう。

取締役会は経営方針、投資計画を含む成長戦略とそれに伴うバランスシートや組織、人材計画など経営の骨格の議論に専念すべきです。取締役会に参加するメンバーも必然的に決まり、議論が活性化するのはないでしょうか。

小田原 個々の詳細な業績報告や執行に係る承認事項は経営会議で実施し、取締役会ではグループ全体の事業戦略や投資、戦略の進捗と業績、人材育成、コンプライアンスといった事業の根幹に関わる議論を中長期の視点を持ってすべきでしょう。

中村 モスの取締役会は以前と比べてはるかに活性化し、活発な議論ができていますと感じています。

社外取締役の皆さんの知見と助言を最大限に活用させていただき、今後も身を引締め、事業の成長に向けて取り組んでいきます。本日はどうもありがとうございました。

座談会を終えて

社外取締役の知見と意見を活かして、
より実効性の高い取締役会の実現を目指します。

今回の座談会で指摘いただいた点については真摯に受け止めて改善に努め、より実効性の高い取締役会にしていきたいと考えています。

月1回開催の取締役会では、長期的な成長に資する事業戦略や人材戦略など会社の方向

性を判断する議論を中心にして、スピード感を持って経営できるようにしていくことも必要だと感じました。

取締役会での議論をもとに、今後の成長を加速させたいと考えています。

