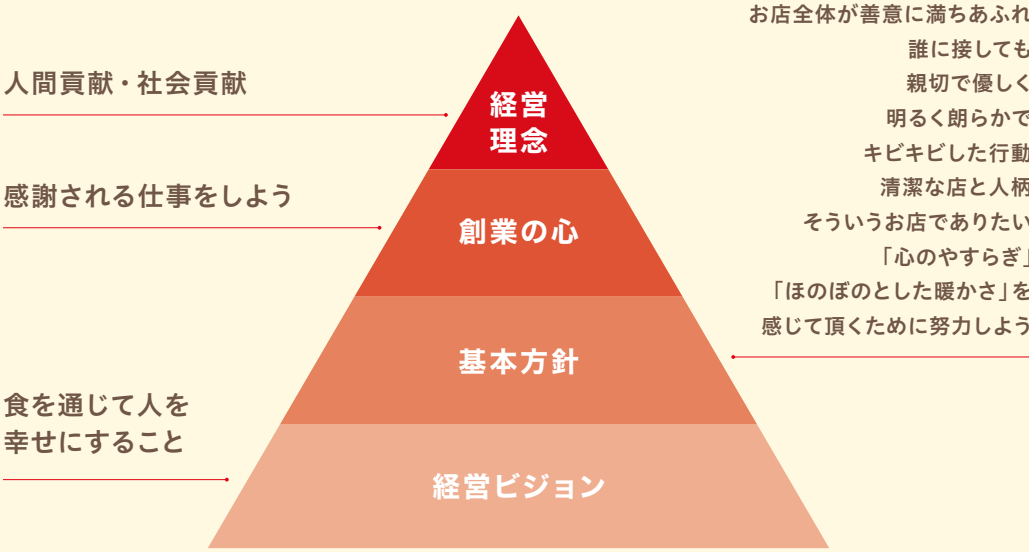


いつまでも変わらない、モスグループの原点

モスの心

モスには創業当初から大切にしている考え方があります。
これらはモスグループで働くすべての人の指針であり、
時代が流れても変わらない「モスの心」です。



表紙について

表紙は、モスバーガー鳥山店[東京都]にご協力いただき、撮影しました。掲載されている絵画は、「まちごと美術館cotocoto」の作品です。「まちごと美術館cotocoto」とは、障がいがある方のアート作品のレンタル事業を通じて、人と社会・人と人との関係をよりやさしく結び、街全体が色とりどりの感性にあふれることを目指し、活動を行っている任意団体です。モスでは、2016年からこの事業に賛同し、毎年新潟県内のモスバーガー店舗にて、「新潟MOSごと美術館」を開催しており、2019年度はさらに東京都でも「東京MOSごと美術館 2019」を開催しました(P41参照)。モスグループはこれからも、すべての人がやさしくつながる社会を目指して、事業を行っていきます。

【掲載作品】

- 表紙左から、堀井 銀次様「チューバ2」、小田 潤様「ハンバーガー」、西須 奈津子様「無題」、新井 里沙様「かき・みかん・りんご」、塚田 修二様「ひまわり」
- 裏表紙左から、小田 潤様「HARD OFFエコスタジアム」、しゅんすけ様「くさやのなかまち」



CONTENTS

モスグループの価値創造ストーリー

- 1 モスの心／表紙について
- 3 モスグループのいま
- 5 モスグループのあゆみ
- 7 モスグループの価値創造モデル
- 9 社長メッセージ

モスグループの事業戦略

- 13 2019-2021年度 中期経営計画
- 15 モスバーガー事業(国内)
- 17 モスバーガー事業(海外)
- 18 その他飲食事業

モスグループのマテリアリティ

- 19 マテリアリティの特定
- 21 モスグループの取り組みとSDGsとの関連
- 23 マテリアリティ 1 健康に寄与する食の提供
- 25 マテリアリティ 2 地域に密着した店舗運営
- 27 マテリアリティ 3 働き方改革
- 29 マテリアリティ 4 環境負荷の低減

モスグループのESG

- 31 モスグループのESG
- 33 環境とともに
- 35 お客さまとともに
- 37 メンバーとともに
- 39 加盟店とともに
- 41 地域社会・行政とともに
- 43 取引先とともに
- 44 株主とともに
- 45 コーポレートガバナンス
- 48 社外取締役メッセージ
- 49 役員一覧

財務・非財務データ

- 51 財務方針について
- 52 モスグループの新型コロナウイルス感染症対策
- 53 主要財務データ
- 55 非財務ハイライト
- 57 企業・株式情報



編集方針

「MOS REPORT(モスグループ統合報告 2020)」は、統合的コミュニケーションツールとして発行しました。ステークホルダーの皆さまとの活動を紹介する従来のコミュニケーションレポートから、財務やESG(環境・社会・ガバナンス)の方針、事業戦略などを加え、モスグループの成長ストーリーを統合報告書として紹介しています。当社グループの経営基盤であるすべての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WEB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/>

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。
※ 本レポート中の役職は現職で掲載しています。

報告対象期間

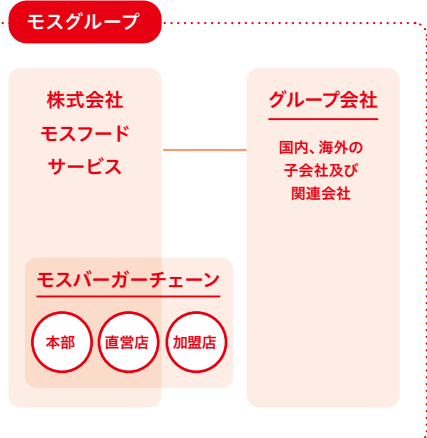
2019年度(2019年4月1日~2020年3月31日)を主たる報告対象期間としていますが、2020年度以降の継続的な活動や将来の目標も報告しています。

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。

発行 2020年8月

企業サイトはこちら
をご覧ください。



モスグループのいま



モスグループは、創業以来「人間貢献・社会貢献」という経営理念のもと、事業を展開してきました。これまでの取り組みや現在の実績につながるさまざまなデータや情報を、「モスグループのいま」としてご紹介します。

モスバーガー国内店舗数

47都道府県
で1,285店



モスバーガー海外店舗数

9つの国と
地域で394店

(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、フィリピン)



キャスト数

約25,000名

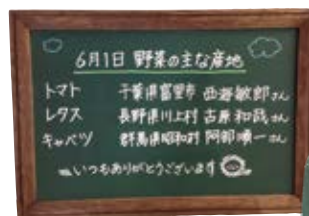
(国内全店、推計値)



生鮮野菜の国産比率

100%

(国内モスバーガー及びモスカフェ)



つくりたてのおいしさを届けたい

創業以来

アフター
オーダー方式で提供



モスの食育プログラム参加人数

のべ

46,295名

(2005～2019年度累計)



国内モスバーガー来客者数

のべ

9,256万組

(2019年度)



国内チェーン全店
売上高

100,358百万円

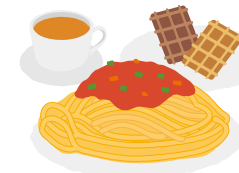
(2019年度)



その他飲食事業店舗数

39店

(モスクラシック、モスプレミアム、モスド、マザーリーフ、ミアクッチーナ、あえん、シェフズパイ、グリーングリル)



エコマーク「飲食店」認定

モスバーガー・モスカフェ

国内全店

(6つの評価カテゴリーすべてで認定)



エコマーク認定店舗

人気No.1メニュー“モスバーガー”
創業からの累計販売個数

12億8,900万個

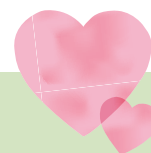
(推計値)



障がい者雇用率

2.80%

((株)モスフードサービス及び
国内グループ会社)



店舗内完全禁煙化達成率

国内モスバーガー

100%



モス連携ホストタウン自治体数

「beyond2020プログラム※」における

122自治体

※ 多様性や国際性に配慮した文化活動・事業を内閣官房東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会推進本部事務局が「beyond2020プログラム」として認証し、日本文化の魅力を国内外に広く発信し、共生社会、国際化につながる、次世代に誇れるレガシーを創出していく取り組みです。



※ 特に明記していない数値に関しては、2020年3月31日現在のものです。

モスグループのあゆみ

事業のあゆみ



1972(創業)

- モスバーガー1号店「成増店」[東京都]オープン

1973

- モスバーガーFC1号店「新瑞店」[愛知県]オープン

1986

- 外食産業において初めての全国47都道府県への出店達成

1991

- 台湾にモスバーガーがオープン

1993

- シンガポールにモスバーガーがオープン

1996

- 株式を東京証券取引所市場第一部に上場

1999

- 「Mother Leaf(マザーリーフ)」、「四季の旬菜料理 あえん」オープン

2006

- 香港にモスバーガーがオープン

2007

- タイにモスバーガーがオープン

2008

- 株式会社ダスキンと資本・業務提携契約を締結
- インドネシアにモスバーガーがオープン

2010

- 中国・福建省にモスバーガーがオープン
- ミスタードーナツとのコラボレーションショップ「MOSDO!(モスト)」オープン
- カフェタイプ店舗「モスカフェ」オープン

2011

- オーストラリアにモスバーガーがオープン
- 「マザーリーフティースタイル」オープン

2012

- 韓国にモスバーガーがオープン

2015

- 「mia cucina(ミアクッチーナ)」、「玄米食堂あえん」、「MOS CLASSIC(モスクラシック)(現 MOS PREMIUM(モスプレミアム))」オープン

2019

- 「MOS PREMIUM(モスプレミアム)」と「マザーリーフティースタイル」の複合店舗オープン

2020

- フィリピンにモスバーガーがオープン

モスグループを支える根幹



1972(創業)

- ホットドリンクを陶器のカップで提供(イトインの場合)

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

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

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)

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)

2004

- 「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
- アレルギー・主要原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
- お持ち帰り用手提げ袋としてポリ袋に代わり、紙バッグを導入
- 森の町内会「間伐に寄与する紙」の使用開始
- 健康志向に配慮したフライオイルを全店で使用開始

- キザニア東京に「ハンバーガーショップ」出展

2010

- 補助犬受け入れ推進の意思表示として、店頭ステッカーの掲示を開始

2012

- 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、直営店5店舗

2013

- LED照明の新看板を全店導入開始

2015

- インターネットで注文できる「モスのネット注文」サービスを全国で導入

2017

- 障がいのある方の雇用の拡大を目的とした(株)モスシャインを設立
- 国内モスバーガー及びモスカフェ全店でエコマーク「飲食店」認定を取得

2018

- (株)モスシャインが特例子会社の認定を取得

2019

- 東京オリンピック・パラリンピック推進本部事務局が推進する、「beyond2020プログラム」に賛同し参加
- ベトナム国立ダナン観光短期大学と提携し、ベトナム人材の育成・採用プログラム「ベトナム カソク」開始

モスのダイレクト・コミュニケーション

モスは、ステーキホルダーとのダイレクト・コミュニケーション(直接対話)を大切にしています。経営トップ自らが皆さ一人ひとりのご意見をうかがい、真摯に受け止め、成長への糧として事業活動に取り入れています。

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)」開催

2010 本社メンバーとの直接対話「ランチミーティング」開催

2011 お客さまとの直接対話「モスバーガータウンミーティング」開催

2012 協力農家との直接対話「モスバーガーHATAKEミーティング」開催

2015 店舗キャストとの直接対話「モスバーガーキャストミーティング」開催

2017 大学生との直接対話「モスバーガーキャンパスミーティング」開催

モスの「作品」の歴史

1972

(創業) 昔も今も人気No.1モスバーガーの看板商品“モスバーガー”発売



1973

日本のチェーン店で初！和風バーガーの代表格“テリヤキバーガー”発売



1987

世界初！日本のコメ文化を救った“モスライスバーガー”発売



2004

パンズの代わりにレタスで具材をサンドした、衝撃のハンバーガー“モスの菜摘(なつみ)”発売



2008

国産肉(牛・豚合挽き肉)100%使用のハンバーグが特徴の新定番商品“とびきりハンバーグサンド”発売



2015

モス初！お肉を使わない“ソイパティ”シリーズを発売



2020

原材料に動物性食材や五臓(ごくん)を使用しない環境と身体にやさしい“MOS PLANT-BASED GREEN BURGER<グリーンバーガー>”発売



ステークホルダーの皆さまとともに創る

モスグループの価値創造モデル

「SDGs(Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標)」とは、2015年9月の「国連持続可能な開発サミット」において採択された、2030年までに地球規模で解決すべき17の目標と169のターゲットのことで、世界各国の政府はこの目標に合意しており、SDGsを達成するうえで、全産業の企業は重要なパートナーとして位置づけられています。モスグループは事業を通じて、SDGsの目標達成に貢献していきます。



社長メッセージ

人々の生活に欠かすことのできない

「食」を支える企業として事業を発展させることで、

「より良い未来づくり」に貢献していきます。

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



2019年度の振り返り

現中期経営計画の初年度となった2019年度の連結業績は、売上高689億85百万円(前年度比104.1%)、営業利益10億60百万円(前年度比204.9%)、経常利益12億32百万円(前年度比170.1%)と増収増益となりましたが、売上高はおもに計画以上の国内店舗数の減少により業績予想に対しては未達となりました。また、販売管理費は計画以下に抑制したものの、各段階での利益は売上高の未達の影響や計画外減損損失の計上などにより、業績予想に対して未達となりました。

2019年度の外食市場は、大型台風などの相次ぐ自然災害や消費増税、さらに新型コロナウイルス感染症の拡大など、非常に厳しい状況に置かれました。このような環境の中、モスグループは、全社ミッションである「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」の実現を目指し、「Nothing is impossible」をスローガンとした現中期経営計画の初年度として、さまざまな施策にチャレンジしました。

中期経営計画の達成に向けた
さまざまな施策を実行

2019年度からスタートした3年間の現中期経営計画では、売上高の力強い成長と構造改革に全社一丸となって挑戦することを目指しています。モスバーガー事業(国内)の収益性改善を最優先としながら、モスバーガー事業(海外)やその他飲料事業の成長に向けた投資も高水準で行い、併せて働き方改革やデジタル技術の活用を推進するというのが主要戦略です。

モスバーガー事業(国内)では、既存店の成長が最大のテーマです。2019年4月には、プロダクトアウトからマーケットインへの転換を目的に、これまで別の組織であった「商品開発部門」と「ブランド戦略室」を融合した

「マーケティング本部」を新設し、日本生まれ・日本育ちのモスバーガーらしさを訴求した「MOS JAPAN PRIDE (モス ジャパン プライド)」シリーズの投入など、お客さまのニーズを起点とした新たな試みに積極的に挑戦しました。そのほか、バンズのリニューアルや特徴ある新商品の投入など、商品そのものの魅力を高める取り組みをはじめ、カフェ機能に特化した店舗、フードコートなど店舗形態に応じた商品開発も開始しました。2020年度は実験店を拡大し、さらに検証を重ねていく計画です。そのほか宅配の強化に向けて、「Uber Eats(ウーバーイーツ)」などのお届けサービスの導入店舗の拡大を加速するほか、セルフレジの導入や、提供のスピードアップと省力化を実現する新しい厨房機器の開発など、店舗オペレーション改革にも積極的に取り組んでいきます。

モスバーガー事業(海外)では、引き続き新規の出店を加速しています。2020年2月には、フィリピンへの初出店を果たすなど順調に拡大しており、海外店舗数は、前年度末から23店舗増加して394店舗となりました。台湾、シンガポール、香港などすでに出店済みの地域での店舗拡充を進めるとともに、ベトナムでは、2020年度内に1号店出店を予定し、オリジナルの教育プログラムを受講して試験に合格した現地のベトナム留学生を、日本国内のモス店舗などで正規雇用する取り組み「ベトナム カゾク」も開始しました。

その他飲食事業では、既存事業の自立運営と新たな付加価値の創造という方針のもと、「マザーリーフ」「ミアクッシーナ」など各業態店舗をモスバーガーに続くFCパッケージとして広域展開を進めるとともに、モスブランドを活かした事業展開として、日本航空株式会社とのコラボ「AIR MOS」や日清医療食品株式会社とのコラボ「みんなの日曜日」など、新たなビジネス領域への積極的な進出により、収益の多様化を図っています。

一方課題としては、モスバーガー事業(国内)における「立地に合わせた店舗づくり」をもっと強化してい

なければいけない点が挙げられます。商圈としての世代交代をスピードアップするため、加盟店とともに全社プロジェクトとして組み直していきます。いずれにしましても、2020年度は中期経営計画の2年目として、当初計画した施策の継続が大前提です。2019年度末に発生した新型コロナウイルス感染症の影響による個別の施策の遅れについては、それぞれの事業の範囲内で対応していきます。

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症については、これまでに体験したことのない事態となっています。当社としましても、リスク・コンプライアンスグループでの情報収集やモニタリング、執行役員会などの情報共有を経て、2020年2月20日に対策会議(のちに対策本部に格上げ)を立ち上げ、「新型コロナウイルスに『かからない』『ひろげない』。一人ひとりができることを徹底しよう。」を当社グループの対策基本方針として、さまざまな対策を講じてきました。お客さまはもちろん、加盟店やメンバーとその家族、取引先の方など、あらゆる方の安全や健康を守ることを最優先としながら、事業活動を継続しています。店舗においては、メンバーの健康状態の管理や手洗い・アルコール消毒の徹底といった通常の衛生対策に加え、緊急事態宣言の期間にはマスクの着用を全店で義務化しました。営業時間の短縮などは、行政の要請への対応を基本とし、また地域の状況などに合わせて各店舗が柔軟に対応できるよう配慮しました。本部メンバーに対しては、働き方改革の一環として取り組んできたテレワークを緊急事態宣言後は原則全員に適用するなど、感染拡大防止に配慮した働き方を実践しました。今後も状況の変化に応じた施策を検討・実施していきます。

2019年度の業績への影響としては、新型コロナウイルス感染症が拡大した3月度において営業時間の短縮や店内飲食の減少などの影響により、客数の減少が見られましたが、モスバーガー事業(国内)全体としては、ドライブ

スルーやネット注文、宅配などのテイクアウト需要を取り込んだことで、前年度の売上高はクリアしました。一方で店内飲食を主体とするカフェ・レストラン業態においては、大多数の店舗で休業なども余儀なくされるなど厳しい状況となりました。

2020年度の業績への影響としては、学校の休校や外出の自粛、商業施設の休業や営業時間短縮などによる売上の減少が見込まれます。今後のいわゆるウィズコロナ・アフターコロナでは、生活様式の変化、外食における新たな消費行動が進むと予想しています。その環境変化を的確に捉えた経営判断を行い、リスクをチャンスに変えるべく、施策を打ち出していく計画です。

具体的には、宅配やテイクアウトの強化、店舗オペレーションの見直し、IT技術の活用、新たな営業形態へのチャレンジ、外食以外の収益源の確保など、常に外部環境の変化に対応しながら、地域社会から愛され、必要とされる、なくてはならないチェーンであり続けたいと思っています。

サステナブル経営を実践するためのESGマテリアリティを特定

当社グループは、創業当時から経営理念を大切に、環境や健康、地域社会などに配慮した事業運営に力を注いできましたが、昨今の企業のESGに対する関心の世界的な広がりを受け、これまでの取り組みを改めて社会要請と照らし合わせ、ESGの観点からマテリアリティを特定し、モスグループの将来像を描き出し、サステナブルな企業であるための明確なビジョンを内外に示すことにしました。

特定した4つのテーマは、どれも食を提供する当社グループの持続的成長にとって非常に重要なものです。「健康に寄与する食の提供」は、「食を通じて人を幸せにすること」を経営ビジョンに掲げている当社にとっては欠かすことのできないテーマです。また当社は、地域密着を大切に、地域のことを一番理解されている加盟店の皆さまから、地域のお客さ

まにモスの価値を伝えていただく形をとっています。その意味で「地域に密着した店舗運営」はさらに強化していかなければならないテーマです。そして、飲食業はヒューマンビジネスといわれるとおり人材がすべてです。メンバーが明るく健康でやりがいを持って働き、育っていくための「働き方改革」を進めなければなりません。最後に「環境負荷の低減」ですが、モス(MOS)の名前は、MOUNTAIN(山)、OCEAN(海)、SUN(太陽)の頭文字からできています。地球環境を大切にしながら事業を行うことは創業から続く私たちのDNAです。これら4つのマテリアリティにしっかりと取り組んでいくことでサステナブルな企業であり続けたいと考えています。

「モスの心」を指針としたSDGsへの貢献

当社グループは、2015年に国連サミットにおいて採択された「SDGs(持続可能な開発目標)」の考えに賛同し、事業活動を通じてSDGsへのより一層の貢献を目指しています。当社グループの事業活動は、SDGsの17の目標すべてに関わりがあります。目標が設定されたから取り組むのではなく、もともと当社グループが取り組んできたことがほとんどです。新たに特定したマテリアリティへの施策を中心として、一つひとつ着実に取り組んでいくことで、SDGsの目標達成に貢献していきます。例えば先の「ベトナム カゾク」は、ゴール4(教育)やゴール8(雇用促進)の達成に貢献できる施策です。

また、SDGsの目標は17個ですが、当社グループ独自の18番目の目標として、「モスの心」の一つである基本方針に登場する「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」という日本生まれ・日本育ちの当社らしい価値観を世界の人々に広げていくことも追加したいと思います。世界の目標に、当社グループ独自の目標をプラスする、こういったモスらしさも大切にしていきます。私たちが創業当時から取り組んでいることは、経営理念「人間貢献・社会貢献」の実現であり、それが世界平和にもつながっている、そう捉えて日々の業務を、お客さまの笑顔につなげていきたいと思っています。

ステークホルダーの皆さまへ

最後に、当社グループの最大の強みは、ステークホルダーの皆さまとともに価値を創造する強固なバリューチェーンです。当社グループは、社員やグループメンバーはもちろんのこと、数あるフランチャイズチェーンの中からモスを選んでもくださった加盟店の皆さまや生産者・生産委託先の方々、取引先や株主の方々など、「モスの心」を共有するステークホルダーの皆さまに支えられています。今後もステークホルダーの皆さまとともに価値を共有し、企業活動や経済活動の成果だけではなく、その先にある「より良い未来づくり」にも手を携えて臨みたいと思っただけのチェーンにしていきたいと考えています。

新型コロナウイルス感染症の拡大という危機は、一企業、一国家の枠をこえ人類全体が試されているともいえる事態です。新しい価値観も求められる中、私はいま一度、モスの存在意義と当社グループの使命を見つめ直し、環境の変化には迅速に対応しつつ、大切なものを守り続けていくためにあらゆる手を尽くしたいと考えています。すべてのステークホルダーの皆さまには本レポートを通じてご理解を深めていただき、より一層のご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

