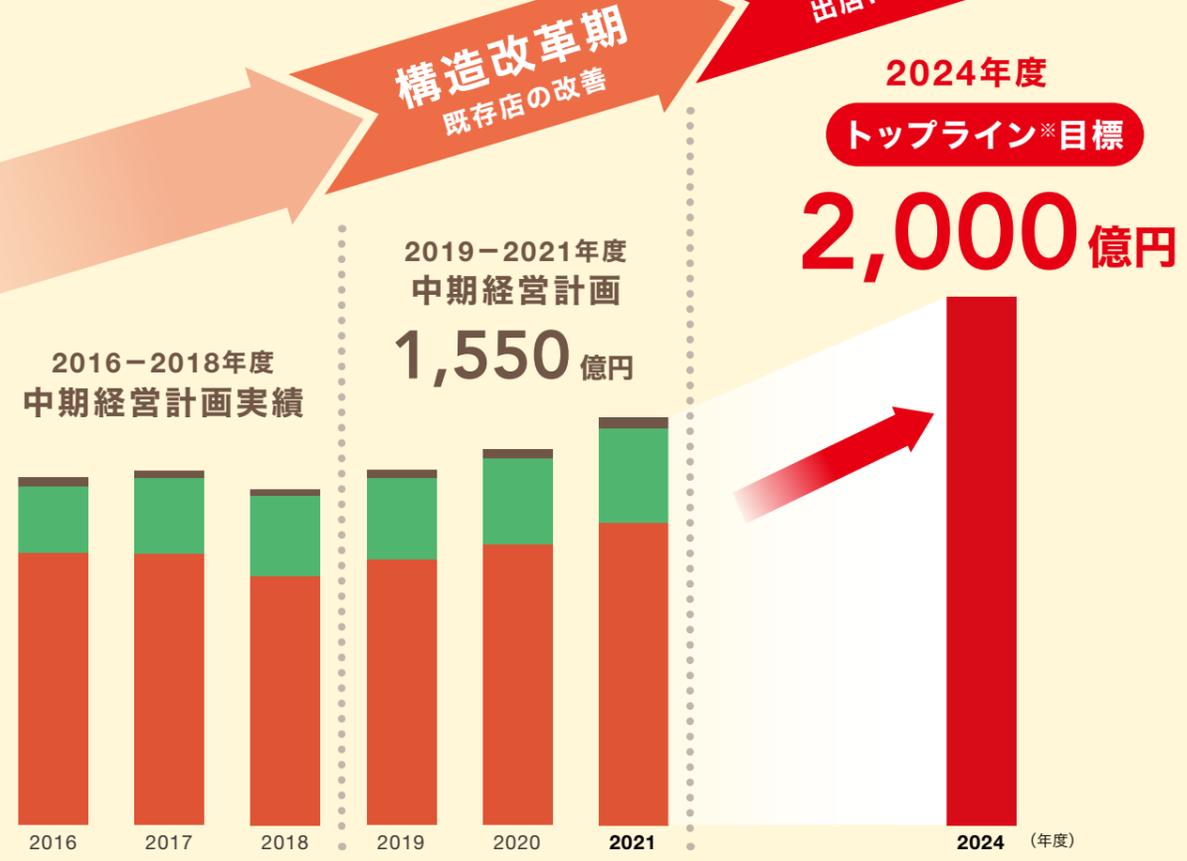


2019-2021年度 中期経営計画

モスグループの未来

成長を加速させるための構造改革期

2019年度から始まった3年間の中期経営計画においては、着実な売上成長を図りながら、中長期的な成長を見据えた投資を大胆に実行します。具体的には、マーケティング施策の見直しと強化を図ることで、営業時間短縮・消費税増税などの減収要因をカバーしながら、既存店業績の改善を目指します。同時に、国内・海外ともに構造改革に取り組み、計画期間の後半から2022年度以降に成長を加速するための土台をつくります。



* トップラインは飲食店ビジネスの店舗売上高+その他ビジネスの売上高

2021年度目標

売上高	785億円
営業利益	37億円
当期純利益	25億円
営業利益率	4.7%
ROE	5.2%

中期経営方針

- ・国内モスバーガー事業の収益性改善を最優先
- ・海外市場で成長を加速する仕組みの整備
- ・新たなビジネスへの積極的な投資
- ・働き方改革、デジタル技術の活用を推進

全社横断テーマ

モス社員の幸せを実現するための働き方改革

働き方改革

SDGsの推進

モスバーガー事業 (国内)



モスバーガー事業(国内・海外)



2019年度の業績概要

2019年度からスタートした現中期経営計画では、モスバーガー事業(国内)の収益性の改善を最優先に、マーケティング戦略の革新、立地や客層、多様化するお客さまニーズに合わせた商品開発や店舗づくりを推進しています。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う営業時間短縮や外出自粛要請の影響を受け、店内飲食は減少しましたが、ドライブスルーや持ち帰り、お届けサービス、ネット注文などのテイクアウト需要の獲得や各種施策により、2019年度のモスバーガー事業(国内・海外)の売上高は、654億24百万円(前年度比104.3%)、営業利益は35億37百万円(前年度比118.3%)となりました(海外の詳細はP17参照)。

既存店の成長に向けたさまざまな施策

多様化するお客さまニーズをよりの確に捉えるため、2019年4月に「マーケティング本部」を新設し、マーケティング主導での商品開発やプロモーション、デジタル施策との連携を図りました。定番商品の強化により再来店を促進するとともに、「激辛テリヤキチキンバーガー」や「デスソース」の販売、若年層に人気の「タピオカドリンク」の販売に加え、糸井重里さんの「ほぼ日」や独特な世界観の作品で知られる絵本作家のヒグチユウコさんなど、特定のファン層を持つ方とのコラボレーションを実施することなどにより、新たなお客さまの利用につなげました。2019年9月からは、日本生まれ・日本育ちのモスだからこそできるオリジナリティを表現した「MOS JAPAN PRIDE」シリーズを展開し、期間限定のハンバーガー「海老天七味マヨ」や若年層向けの「ジャンボメンチ」などを販売し、幅広いお客さまからご支持をいただきました。また、地域に密着した店舗運営を大切にしている取り組みとして、「たまねぎバーガー 和風しょうゆ仕立て」(関西、中国、四国エリア)、「信州上田美味だれテリヤキチキンバーガー」(長野県)など地元の食材や名産物を活用した限定商品を販売し、地域の皆さまからも高い評価をいただきました。

2019年10月に実施された消費増税に伴う軽減税率導入への対応としては、テイクアウトの強化を図りました。

パンズを増量、保水性を高めておいしさが持続するように改良し、テイクアウト用パッケージには商品が蒸れない工夫を加えました。また、店舗をより気軽にご利用いただけるよう、キャッシュレス決済への対応や、モスのネット注文のリニューアル、「Uber Eats(ウーバーイーツ)」を活用したお届けサービスの導入促進など、お客さまの利便性向上を図りました。

お客さまのニーズに合わせた柔軟な出店・改装を推進

出店については、商圈や立地、客層、多様化するお客さまの利用動機に合わせて、商品やサービス、店舗形態を柔軟に変えていく取り組みを推進しています。フードコート業態でのファミリーメニューの強化や、カフェ業態での新たなドリンクやスイーツの導入など、テスト販売を経て成果が確認できたものから順次拡大していく予定です。また改装については、これまで順次店舗の禁煙化を進めてきましたが、2020年3月末までに改装などを完了し、全店で店舗内完全禁煙としました。

なお、2019年度末のモスバーガー事業(国内)の店舗数は、1,285店舗(前年度末比34店舗減)となりました。

生産性の向上と人材の定着化による基盤強化

社会的課題でもある人員不足、人件費の高騰などに対しては、生産性の向上、人材の確保と定着化に取り組んでいます。生産性の向上に対しては、金銭授受を必要としないセミセルフレジなどの活用を進め、KIOSK型のセルフレジについても順次導入店舗を拡大しています。システムによる店舗メンバーの作業の省力化や負担軽減を図りつつ、人的サービス(おもてなし)に力を入れることで、お客さまの満足度向上を目指しています。

人材の確保と定着化に対しては、本部が加盟店のキャスト採用を支援するWEBサイト「リクモス」をリニューアルし、採用の促進を図っています。また、加盟店スタッフも含めたモスグループに勤務するメンバーが、スマートフォンでいつでも社内情報を閲覧できるアプリを開発するなど、魅力あるコンテンツを充実させることで店舗内での組織の活性化や価値観の共有を図り、人材の定着につなげています。

TOPIC

日本生まれのモスにしかできない商品「MOS JAPAN PRIDE」シリーズを展開

国内のモスバーガーでは、日本で生まれ、日本で育ってきたハンバーガーチェーンだからこそできるオリジナリティのある商品を販売する「MOS JAPAN PRIDE」シリーズを展開しました。創業以来培ってきた革新のスピリットとおもてなしの心で、新しい日本のハンバーガーを全3弾にわたってお届けしました。

第1弾は、代表的な日本料理「海老の天ぷら」をメインにしたハンバーガー「海老天七味マヨ」と、明治時代に誕生したといわれる日本生まれの「洋食メンチカツ」を挟んだハンバーガー「ジャンボメンチ」を販売。第2弾は、国産肉(牛・豚合挽き肉)100%使用のハンバーガーと国産のオリジナルチーズを挟んだハンバーグサンド「とびきりベーコン&チーズ〜北海道産ゴーダチーズ使用〜」を販売。第3弾は、店舗メンバーがもう一度お客さまに食べていただきたい商品として選ばれたご当地メニューのハンバーガー「チキン南蛮」が復活し、令和の新時代に合わせた斬新なハンバーガー「サワーチキン南蛮」と同時に販売しました。1年を通して展開したモスならではの商品は、幅広いお客さまからご支持をいただきました。

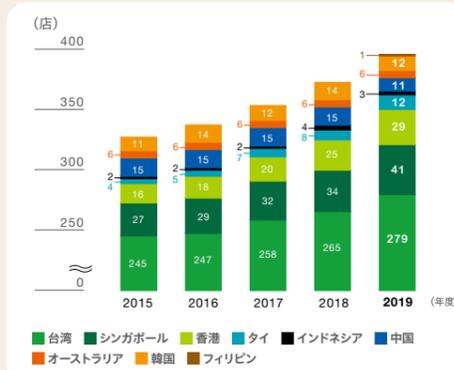


モスバーガー事業 (海外)



2020年2月にオープンしたフィリピン1号店(ロビンソンガレリア店)

店舗数推移



2019年度の業績概要

2019年度のモスバーガー事業(海外)は、おもに香港・シンガポールでの計画以上の店舗数増加や、既存店売上が好調に推移したことにより、売上高は前年度を上回った一方、営業利益は、システム投資や店舗数増加に伴う人件費や家賃を吸収できず、計画は未達となりました(海外を含めた業績はP15参照)。

新型コロナウイルス感染症については、海外関係会社の決算期が12月末であるため、2019年度の決算には影響がありませんでしたが、2020年度は各国政府の要請に基づき、営業時間短縮や休業などの対応を引き続き行うため、業績に一定の影響を及ぼす見込みです。

中期経営計画の達成に向けて

中期経営計画では、モスバーガー事業(海外)を、グループの中長期的な成長領域として位置づけており、経営資源の配分にメリハリを付けながら積極的な展開を目指しています。

2019年度の店舗数は、目標の400店舗に対して394店舗となりましたが、メイドインジャパンの商品・店づくりや、デリバリーの拡大により、既存店売上は順調に推移しました。また、フィリピンやベトナムでパートナーシップ契約を結ぶなど、新規国への出店も加速させています。今後は、中期方針である「国際フランチャイズビジネスモデルの創出」を達成するために、基準やルールの整備を行い、既存出店地域における店舗数をさらに拡大させるとともに、新規国への出店に向けたビジネスモデルを確立していきます。

その他飲食事業



モスプレミアム千駄ヶ谷店 [東京都]

その他飲食事業売上高前年度比の推移



2019年度の業績概要

その他飲食事業は、これまで培ってきたフードビジネスのノウハウを活かし、多様化する食のニーズに合わせた新たな業態の開発に取り組んでいます。既存の紅茶専門店「マザーリーフ」及びセルフスタイルの「マザーリーフティースタイル」、フードコート向けの本格パスタ店「ミアクッチーナ」、旬彩料理の和食レストラン「あえん」などに加え、2019年度は大人向けのグルメバーガー店舗「MOS PREMIUM(モスプレミアム)」と「マザーリーフティースタイル」を複合させた店舗を出店しました。また、新たなビジネス領域への進出を積極的に進めていますが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う商業施設の休業などの影響を受け、売上高は27億94百万円(前年度比101.0%)、営業損失は7億44百万円(前年度比1億42百万円損失増)となりました。

中期経営計画の達成に向けて

その他飲食事業は、中期方針を「既存事業の自立運営と新たな付加価値の創造」と掲げ、モスグループの経営ビジョンに適合した、モスバーガーに次ぐ中核となり得るフランチャイズパッケージの展開を計画しています。

2019年度の店舗数は、目標の43店舗には未達の39店舗となりましたが、新たなビジネス領域への積極的な進出により、本部収益の多様化を行っています。具体的には、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、ブランドを活かした新規事業の展開を行いました。

TOPIC

メイドインジャパンの商品展開

海外のモスバーガーでは、海外全エリアに「モス=日本ブランド」をさらに浸透させることを目的にさまざまな取り組みを行っています。2019年は、1月から4月にかけて「海外共通 日本キャンペーン」を実施しました。「日本らしさとローカライズの融合」や「海外から見た日本」、「日本文化の紹介」をテーマに、さまざまな商品を企画しました。「焼肉バーガー」と味つけパテ、「抹茶ラテ」をセットにした「富士山セット」や、「天丼ライスバーガー」と「タピオカさくらドリンク」をセットにした「桜セット」など、日本文化と関連づけたさまざまな商品を期間限定で提供し、海外のお客さまから高い評価をいただきました。今後も「モス=日本ブランド」のさらなる浸透に向けた施策を強化していきます。



日本らしさを意識した店内装飾

TOPIC

モスブランドを活かした新たな販売チャネルの拡大

その他飲食事業では、モスブランドを活かした新たな販売チャネルの拡大を進めています。2011年にスタートし9回目となる、日本航空株式会社とコラボした国際線向け機内食「AIR MOSシリーズ」は、馴染みあるモス製ハンバーガーを機内でもお楽しみいただけることで高い人気を得ています。また2019年7月には、日清医療食品株式会社と病院・介護施設などで提供する食事メニューの一つとして、塩分を既存のモスバーガーの約35%に抑えたハンバーガーを開発しました(P35参照)。



「AIR MOSテリヤキバーガー」

さらに、食品宅配を展開するオイシックス・ラ・大地株式会社が設立したフードイノベーション領域特化のCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)ファンド「Future Food Fund」に参画しました。同社運営の「Oisix」と「モスバーガー」とのコラボレーション商品開発を開始し、2020年秋の発売を予定しています。今後もさらなる販売チャネルの拡大に向け、取り組みを継続していきます。