

コーポレートガバナンス

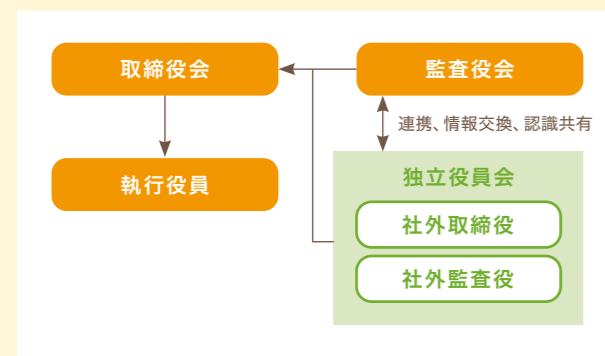
コーポレートガバナンスの基本的な考え方

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、さらにその先にあ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下さるお客さま、メンバー、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



※ 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。

現状の体制を選択している理由

当社の現状の体制は、取締役会の決定に基づいた取締役及び執行役員による業務執行機能と、監査役、社外取締役の連携による監督機能によって構成されています。この体制は、金融審議会金融分科会「我が国金融・資本市場の国際化に関するスタディグループ報告」(平成21年6月17日公表)において、株主及び投資家の皆さまからの信頼を確保していくうえでふさわしいと考えられる、コーポレートガバナンスのモデルとして例示された3つの類型のうちの一つである「社外取締役の選任と監査役会等の連携」に該当するものと考えています。

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数	6名
うち、社外取締役の人数	2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

取締役会

社外取締役2名を含む取締役6名(男性4名、女性2名)及び社外監査役2名を含む監査役4名(男性3名、女性1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、討議取締役会、取締役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、各常勤監査役は、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・専門的見地を有しています。

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。

氏名	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。同氏はこれまで社外役員以外の方法で会社の経営に関与した経験は有していませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。また、一般株主と利益相反の生じるおそれはないため、独立役員に指定しています。
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。また、同氏は当社の大株主企業、主要な取引先企業などの出身者またはその近親者には該当しませんので、独立した立場からの監督という趣旨は十分に満たされているものと考えています。

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)		対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	156	89	67	6
監査役 (社外監査役を除く)	28	28	-	3
社外役員	25	25	-	4
合計	210	143	67	13

※ 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。

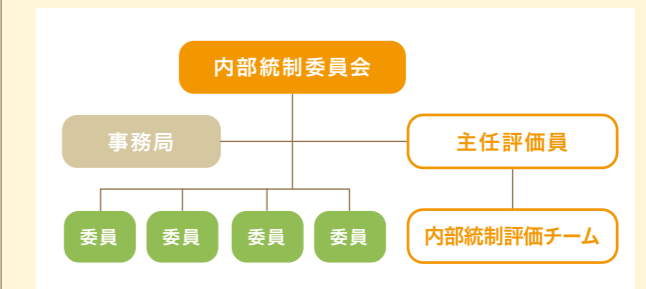
※ 上記以外に2003年6月27日開催の当社第31回定時株主総会において、役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給が承認可決され、実際の退職日に支給されます。これにより、当該打ち切り支給対象者で、2020年6月24日開催の第48回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に対し124百万円を支払う予定です。

財務報告に係る内部統制システム

当社グループでは、株式会社モスフードサービスの経営企画部門、経理部門、情報システム部門などの責任者を委員に内部統制委員会を組織し、グループ全体の内部統制の整備・運用をしています。

併せて内部監査部門を中心とした内部統制評価チームを編成し、運用の評価を行うことで、当社グループ全体の内部統制システムを構築しています。このシステムによって、当社グループ各社は健全な内部統制環境と業務プロセスの統制活動を維持しています。

内部統制システム



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。

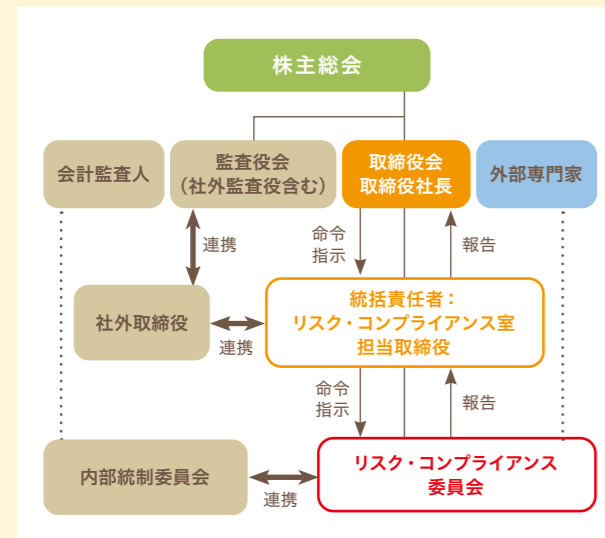
当社のコーポレートガバナンスの詳細はWEBサイトをご覧ください。



リスクマネジメントとコンプライアンスの推進

当社は全社的な内部統制システムの整備、リスク及びクライシスのマネジメント、ならびにコンプライアンス体制を推進する実働組織として、リスク・コンプライアンス委員会を設置しています。同委員会は、リスク・コンプライアンス室長を委員長、社内での主要部署の責任者を委員としており、毎月1回開催している委員会では社内でのリスクについてモニタリングした結果を報告することに加えて、内容に応じて再発防止策について協議するなどの活動を行っています。同委員会での協議内容は、毎月取締役会で報告しています。

推進体制



モス版BC

「モス版BC」の基礎となる防災対策として、大地震などを想定した「応答訓練」(人身安否と店舗被災状況を確認する訓練)を実施しています。2019年度は、モスグループ全店を対象に応答訓練を全6回実施しました。これからも、緊急時における人身安否と状況確認の体制及び社内での対応体制などの再整備を行い、事業の継続を目指していきます。

モスグループ行動規範

「モスグループ行動規範」は、モスグループが事業活動を行ううえでの指針を示しており、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、モスのサステナブルな経営に必要であると考えています。

モスグループ行動規範

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

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を通じてお客さまの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も貢献します

社外取締役メッセージ

モスは働く人々に理念体系が浸透していると同時に、適切なガバナンスの仕組みも構築されており、ステークホルダーの皆さまにご安心いただける経営体制となっています。経営の基本は、企業理念や会社の存在意義が働く人により浸透していることであり、モスはそれが強固な会社だと感じます。

一方で、経営についてはさらなるスピードアップを期待しています。ここ数年、売上高はほぼ横ばいながら、営業利益が減少傾向にあるのは、原価率や人件費の増加などの社会的背景も大きく影響しています。人件費の上昇が続く状況では、労働集約型産業の飲食業は厳しくなりますので、事業構造の見直しが急務です。また、「売上＝客数×客単価」ですから、持続的な成長のためには、より多くのお客さまにより多くの商品をお買い上げいただく必要があります。モスは日本企業のブランド調査では認知度が高い企業ですが、まだまだそのブランド力を有効活用できていないと感じます。例えば、ハンバーガーのテイクアウトと一緒に持ち帰りいただき一週間後に再召上がりいただく商材を開発するといったことは十分に可能だと思います。今回のコロナ禍は飲食業界にとって大きな転換期です。イトインが復調するにはまだ時間がかかる一方で、テイクアウトや宅配などはさらに伸びていく可能性があり、それに合わせて商品や販売方法、店舗形態自体も柔軟に変えていく必要があります。こうした提言を率直にできるのが、社外取締役という立場だと認識しています。

またコロナ禍における対応で最も重要なのは、FC加盟店の事業継続リスクへの対応です。モスは加盟店が事業を継続して下さってこそ生き残ることができます。一般的にFCシステムでは、加盟店は自己責任において事業を展開し、FC本部は加盟店を支援する立場にありますが、今回の事態は、加盟店による自助努力の範囲をこえています。「日本的FC経営」と評される加盟店と本部が手を携えて発展を目指すモスの経営スタイルを活かし、チェーンにおけるパートナーシップをさらに強化することで、これまでの影響は必ず取り戻せると確信しています。

もともと熾烈な競争環境下にある外食業界では、2019年10月の消費税増税に加え、2020年初頭から新型コロナウイルス感染症が拡大し、経営の難易度が一段と高まった1年でした。社会システムが不可逆的に変化するコロナ禍の中で、社会が求める新たな機能・商品・サービスを提供することができるのかが、今問われています。不況は、危機が過ぎれば元の価値体系・システムに戻ることができますが、恐慌は、それらが破壊され新たな体系を創造していかなければならないという違いがあります。今回のコロナ禍は恐慌です。この先、社会がどのような体系になるのか、そのことに想像力を最大限に膨らませて行動しなければならず、リスクマネジメントについてもこうした心構えが必要です。

このような社会変化の中で、新たに社外取締役に就任させていただきましたが、その責務を果たすために守りたい2つの原則があります。1つ目は、経営理念の一致です。私は企業の目的を、消費者が購入したいと思う高品質な商品をつくることだと考えており、この考えは、モスの経営理念・創業者の心・基本方針・経営ビジョンに完璧に一致しています。高品質な商品を、暖かいサービスで提供し続けたことで築き上げた「信用」こそが、モスの強みです。私の座右の銘は、「日に新たに、日々新たなり」ですが、まさにモスが築き上げた信用は、毎日日々新たに努力を重ねたことで得られた大きな財産です。

2つ目は、私のこれまでの経験を活かすことです。社会人として最初に食料原料取引の職に就き、以来40年にわたり一貫して食料関係の仕事に従事してきました。動植物の種子・遺伝子から、食卓のワインやステーキまで、さまざまな専門分野が重層的に関わるのが食料業界です。そのほとんどの局面を経験してきた経歴を活かし、モスが目指すべき経営の推進及び成長と企業価値向上に貢献していきます。



高岡 美佳

社外取締役



中山 勇

社外取締役

MOS Group's Management Team



中村 栄輔

Eisuke Nakamura

代表取締役
取締役社長

1988年 当社入社
2010年 執行役員開発本部長
2010年 取締役執行役員開発本部長
2011年 取締役執行役員
国内モスバーガー事業開発本部長
2012年 取締役執行役員
国内モスバーガー事業営業本部長
2014年 常務取締役事業統括執行役員
2015年 常務取締役執行役員
総合企画室ブランド戦略室 開発本部管掌
2016年 代表取締役 取締役社長
ストア事業開発部管掌
2017年 代表取締役 取締役社長
2019年 代表取締役 取締役社長
営業本部ストア事業本部管掌
2020年 代表取締役 取締役社長(現任)

福島 竜平

Ryuhei Fukushima

取締役常務執行役員
(リスク・コンプライアンス室担当)

1986年 当社入社
2008年 執行役員総合企画室長
2008年 取締役執行役員総合企画室長兼経営企画
グループリーダー
2010年 取締役執行役員商品本部長
2011年 取締役執行役員 海外モスバーガー事業担当
2014年 取締役執行役員経営サポート本部長
2015年 取締役執行役員経営サポート本部長
商品本部管掌
2016年 常務取締役執行役員経営サポート本部長
商品本部管掌
2018年 常務取締役執行役員経営サポート本部長
商品本部 総合企画室 国際本部 CSR推進室管掌
2019年 常務取締役執行役員 マーケティング本部
経営サポート本部 リスク・コンプライアンス室
総合企画室管掌
2020年 取締役常務執行役員
(リスク・コンプライアンス室担当)(現任)

高岡 美佳

Mika Takaoka

取締役(社外取締役)

2001年 大阪市立大学経済研究所助教授
2002年 立教大学経済学部助教授
2006年 立教大学経営学部助教授
2007年 立教大学経営学部准教授
2009年 立教大学経営学部教授(現任)
2011年 株式会社ファミリーマート社外監査役
2014年 株式会社TSIホールディングス社外取締役
2014年 当社社外取締役(現任)
2015年 共同印刷株式会社社外取締役(現任)
2018年 SGホールディングス株式会社社外取締役(現任)
2019年 株式会社ファミリーマート社外取締役(現任)

中山 勇

Isamu Nakayama

取締役(社外取締役)

1981年 伊藤忠商事株式会社入社
2012年 同社常務執行役員食料カンパニーEVP
2013年 株式会社ファミリーマート 社長執行役員
同社代表取締役社長
2016年 ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社
代表取締役副社長、株式会社ファミリーマート
代表取締役会長
2017年 日本フランチャイズチェーン協会会長
2019年 カネ美食品株式会社代表取締役会長
2020年 当社社外取締役(現任)

永井 正彦

Masahiko Nagai

常勤監査役

1990年 当社入社
2013年 経営管理部長
2014年 執行役員経営サポート部長
2016年 経営サポート本部参事
2018年 常勤監査役(現任)

内田 優子

Yuko Uchida

取締役常務執行役員
開発本部長兼新規飲食事業部長

1985年 当社入社
2007年 マザーリーフ事業部長
2014年 執行役員開発本部長
2016年 取締役執行役員開発本部長
新規事業本部管掌
2018年 取締役執行役員新規事業本部長
開発本部 ブランド戦略室管掌
2019年 取締役執行役員開発本部長
2020年 取締役常務執行役員開発本部長
兼新規飲食事業部長(現任)

太田 恒有

Tsuneari Ota

取締役上席執行役員
営業本部長

1995年 当社入社
2009年 営業本部第三エリアリーダー
2014年 商品開発部長
2018年 執行役員商品本部長
2019年 執行役員営業本部長
2020年 取締役上席執行役員営業本部長(現任)

臼井 司

Tsukasa Usui

常勤監査役

1987年 当社入社
1997年 経理部次長
2004年 管理本部長
2007年 営業企画部長
2010年 執行役員総合企画室長
2014年 執行役員営業企画部長
2019年 常勤監査役(現任)

村瀬 孝子

Takako Murase

監査役(社外監査役)

1997年 弁護士登録、鳥飼・多田・森山経営法律事務所入所
2005年 鳥飼総合法律事務所パートナー弁護士(現任)
2015年 ニッコー株式会社社外監査役(現任)
2015年 当社社外監査役(現任)

藤野 雅史

Masafumi Fujino

監査役(社外監査役)

2000年 専修大学大学院経営学研究科修士課程修了
2003年 一橋大学大学院商学研究科博士後期課程修了
2017年 日本大学経済学部教授(現任)
2020年 当社社外監査役(現任)