



## 株式会社 モスフードサービス

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



この冊子の印刷インキは、石油系溶剤をすべて植物油(米ぬか油)に置き換えたノンVOCタイプを使用しています。



ユニバーサルデザイン(UD)の考え方に基づき、より多くの人へ適切に情報を伝えられるよう配慮した見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。



この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効活用に役立ちます。



この冊子の印刷には、グリーン電力を一部(1,000kWh)使用しています。

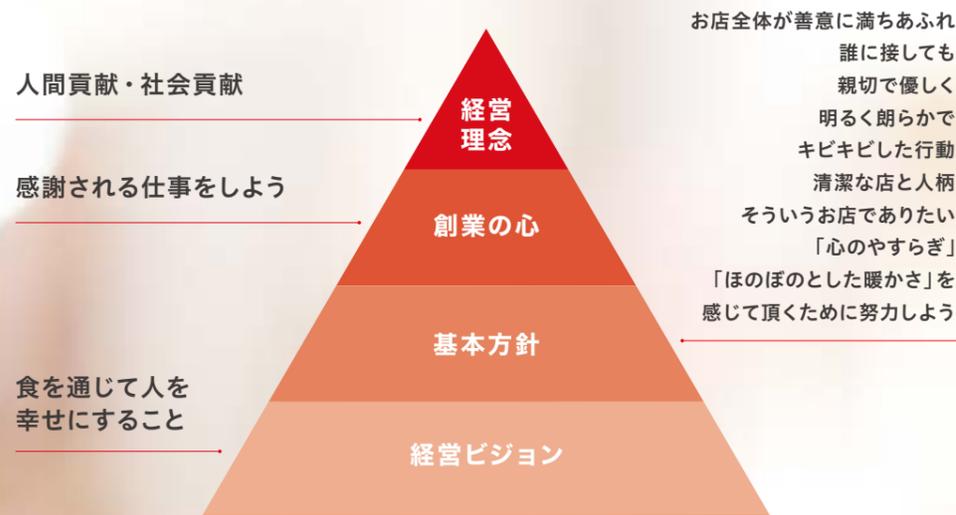
# MOS REPORT

モスグループ統合報告 2021

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、モスバーガー浜田山駅前店[東京都]にご協力いただき、撮影しました。当店舗は2020年3月にオープンし、定番のハンバーガー類に加えて、オリジナルドリンクやスイーツなどカフェメニューを強化した「モスバーガー&カフェ」タイプの店舗です。モスでは創業以来、お客さまに心のやすらぎを感じていただける店づくりを進めてきました。地域の方々にとってなくてはならない店舗になる。これがモスの原点であり、これからもこの根幹は変わりません。お客さまと働くメンバーの笑顔があふれるモスバーガーに、今後ともご期待ください。

※ ポスターなどの商品写真は撮影当時のもので終売したメニューを含みます。  
※ 実際の店舗では現在、新型コロナウイルス感染症対策として、アルコール消毒液やアクリルパネルの設置などを徹底しています。



## 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

- 14 モスグループの事業戦略
- 15 財務方針・戦略
- 17 国内モスバーガー事業
- 19 海外事業
- 20 その他飲食事業

### モスグループのマテリアリティ

- 21 モスグループのマテリアリティ
- 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
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 役員一覧

### 財務・非財務データ

- 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 2021)」は、統合的コミュニケーションツールとして発行しています。事業戦略、ESG(環境・社会・ガバナンス)の方針、ステークホルダーの皆さまとの活動など、財務・非財務両面から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。本レポートの制作においては、IIRC「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「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/>



企業サイトはこちら  
をご覧ください。



### モスグループ

株式会社  
モスフード  
サービス

グループ会社  
国内、海外の  
子会社及び  
関連会社

### モスバーガーチェーン

本部 直営店 加盟店

### 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

2020年度(2020年4月1日～2021年3月31日)を主たる報告対象期間としていますが、2021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 2021年8月

# 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  
**1,260**店



## モスバーガー海外店舗数

9つの国と地域で  
**421**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)

## 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)



## 国内モスバーガー来客数

のべ  
**8,639**万組

(2020年度)

## 国内チェーン全店 売上高

**106,184**百万円

(2020年度)



## モスのネット注文数

伸び率  
**211%**

(2020年度：前年度比)



## 障がい者雇用率

**2.52%**

((株)モスフードサービス及び国内グループ会社)



## “まぜるシェイク”年間販売種類、販売個数

**10**種類 **約120**万個

(2020年度)

## 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



## キッズニア東京 ハンバーガーショップ

2006年出展からの  
累計体験者数

**15**万人

(推計値)



## その他飲食事業店舗数

**27**店

(モスプレミアム、モスド、マザーリーフ、カフェ山と海と太陽、ミアクッチーナ、あえん、シェフズパイ)



## 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**



エコマーク認定店舗  
(6つの評価カテゴリーすべてで認定)

## MOSごと美術館2020 オンライン展示作品数

**114**作品



左から、  
白根 弘子様「無題」、  
近藤 清春様「おさかな」、  
船寄 真悟様「パグ」

# モスグループのあゆみ

1972年に東京都の成増でモスパーカー1号店をオープンさせて以来、「人間、自然への限りない愛情」を根幹に、事業を展開してきました。モスグループはこれからも、日本生まれのハンバーガーショップとして、企業価値を向上させていきます。



## 創業者 櫻田 慧の願い

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。これには、創業者である櫻田が、自然を愛する価値観を社名に表し「このような理想の人間集団でありたい」という願いがこめられています。地球環境を大切にしながら事業を続けるという創業者の願いは、モスで働く私たちのDNAとなっています。

### 1972(創業)

いまも人気No.1  
モスパーカーの看板商品  
“モスパーカー”発売



### 1972(創業)

- モスパーカー1号店「成増店」[東京都]オープン
- ホットドリンクを陶器のカップで提供(イートインの場合)

### 1979

- 「愛のモスボックス」募金活動スタート。モスパーカー白楽店[神奈川県]の活動がきっかけとなり、全国の店舗に拡大

### 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

- 台湾にモスパーカーがオープン

### 1996

- 株式を東京証券取引所市場第一部に上場するとともにホームページを開設

### 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



### 1997

- ホームページのリニューアルと同時に、栄養成分情報を開示
- 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)

### 1999

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

### 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」を刊行(現 MOS REPORT)

### 2002

初めての「ご当地メニュー」  
古座川産ゆずを使用した  
“ゆずドリンク”を和歌山県  
など近畿南エリアで限定発売



### 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」シ  
リーズ発売



### 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

### 2006

- 健康志向に配慮したフライオイルを全店で使用開始
- 農地所有適格法人(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
- 森の町内会「間伐に寄与する紙」の使用開始
- キッザニア東京に「ハンバーガーショップ」出展

### 2008

- (株)ダスキンと資本・業務提携契約を締結

### 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

### 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香りの強い五臓(ごくん)を使用しない環境と身体にやさしい“グリーンバーガー”発売



### 2016

- MOSごと美術館 with cotocotoを新潟で開始

### 2017

- 国内モスパーカー及びモスカフェ全店でエコマーク「飲食店」認定を取得

### 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

- 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

### 2020

- 海外9地域目のフィリピンにモスパーカーがオープン
- 農地所有適格法人モスファーム広島[広島県]を設立
- テイクアウト専門店「モスパーカーニューヨーク 新宿富久店」[東京都]オープン



## モスグループのマテリアリティにつながるあゆみ

～健康な食とやすらぎのあるお店を通じて、人と環境にやさしいモスへ～

モスでは2019年度に、創業当初から大切にしてきた取り組みや理念体系「モスの心」を指針とする事業課題として、4つのマテリアリティを特定しました。ここで紹介するのは、そのマテリアリティにつながるモスのこれまでの取り組みです。

#### ① 健康に寄与する食の提供

##### 2004

パンズの代わりにレタスで具材をサンドした“モスの菜摘(なつみ)”発売



#### ② 地域に密着した店舗運営

##### 1980

モスの本部と店舗、加盟店同士による組織「モスパーカー共栄会」が発足

##### 1982

店舗品質向上のためのHDC活動を開始

#### ③ 働き方改革

##### 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

##### 2018

(株)モスシャインが特例子会社の認定を取得

#### ④ 環境負荷の低減

##### 1972

創業期から、作り置きをしないアフターオーダー方式で店舗の食品ごみを削減

モスグループの沿革はこちらをご覧ください。





「SDGs(持続可能な開発目標)」とは、2015年9月の国連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す。

モスグループでは理念体系「モスの心」に基づき、事業活動における重要課題(マテリアリティ)の解決と社会に向けた価値創造に取り組んでいます。国際的な枠組みであるSDGsにおいては、重要課題に深く関連する6つのゴールを中心に目標を定めています。

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



社長メッセージ

# 「食のおいしさや楽しさをお届けする」という モスの使命を再認識しながら、 地域で愛される店づくりを続けていきます。



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

## 2020年度の振り返り

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、多くの店舗で一時休業や営業時間の短縮を余儀なくされるなど、店舗運営・業績ともに、多大な影響を受けた1年となりました。その結果、2020年度の連結業績は、売上高719億72百万円(前年度比104.3%)、営業利益14億22百万円(前年度比134.1%)、経常利益14億27百万円(前年度比115.8%)となり、主に新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う助成金収入12億39百万円、減損損失10億81百万円などを計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は9億97百万円(前年度比273.1%)となりました。

2020年4月、政府による緊急事態宣言の発出を受け、モス本社では対策本部を立ち上げ、国・地方自治体の要請に応じた感染拡大防止対策を講じながら店舗運営を継続、または休業を決定しました。

国内モスバーガー事業は、結果的に既存店売上は前年度比108.8%となりましたが、立地や店舗形態によっては大きな影響を受けた店舗もありました。それぞれの店舗が地域の事情やお客さまのニーズに合わせ、さまざまな対策に取り組んだことで、食のインフラとしての使命を果たすことができたと考えています。海外事業においても、各国の状況に応じた営業変更を余儀なくされる中、可能

な地域では販売促進キャンペーンを展開したほか、デリバリーを推進しました。その他飲食事業は、商業施設内に店内飲食中心の業態で出店している店舗が多いため、極めて厳しい状況となりました。

今回のコロナ禍は世界中を巻き込む未曾有の事態となり、特に外食業界は厳しい環境に置かれることとなりました。だからこそ、感染防止策をより一層徹底し、安全を確保したうえで、家庭の食事とは違う外食ならではのおいしさや楽しさをお届けすることがモスグループの大切な役割であり使命であると再認識しています。それを実現するために、国や自治体の方針をよく確認し、各店舗ができる限り営業を継続できるようサポートすることに注力した1年でした。

## 2020年度の各事業の取り組み

国内モスバーガー事業では、マーケティングの刷新や店舗の多様化の推進、テイクアウトニーズへの対応など、既存店の成長を目指しました。看板商品の“モスバーガー”を3年ぶりにリニューアルしたほか、“モスライスバーガー海老天めんたい味”などユニークな組み合わせの商品を立て続けに販売し、いずれの商品も幅広いお客さまにご好評いただきました。これに加え、コロナ影響でニーズが高まったテイクアウトの強化、宅配やネット注文、セ



ルフレジ、キャッシュレス決済の拡大などに取り組みました。その結果、国内モスバーガー事業は21カ月連続で既存店売上が前年を上回りました(2021年3月現在)。

海外事業については、27店の新規出店を行い、店舗数目標を達成しました。また、国によってロックダウンが行われるなど、店舗を休業せざるを得ない事態にも見舞われましたが、デリバリーの推進により、コロナ禍による売上の減少をカバーしました。

その他飲食事業では、店内飲食中心の業態が多いことから、今後のウィズコロナ時代を見据えた営業見通しのもと、新しい採算ラインに照らして14店舗をクローズし、収益力の改善を図りました。クローズした店舗に勤務していたメンバーには、モスバーガー業態を含む他店舗への異動を斡旋し、モスグループでの雇用を可能な限り守ることで人材流出を防ぐとともに、弁当などのテイクアウト強化にも取り組みました。

特に注力したのはその他施策で、収益力の多様化として、モスブランドを活用しながら他社とのコラボレーション商品や物販品などの販路を拡大し、外食以外の事業展開を行いました。例えば、週末のおうち朝ごはんに向けた“バターなんていらんか、と思わず声に出したくなるほど濃厚な食パン”の予約販売を開始しました。これらの施策により、新型コロナウイルス感染症の影響を最小限に留めながら、持続的成長の足がかりをつかみました。

また、全社横断テーマとしては、SDGsの推進と働き方改革に取り組みました。SDGsの推進は、モスグループの4つのマテリアリティに基づいて、施策を実行しています。モスが創業以来大切にしている健康志向や加盟店とのパートナーシップ、環境負荷低減のための取り組みなどを継続して行うとともに、産地応援商品の開発や、フードダイバーシティに対応した商品の発売など新たな取り組みを行いました。今後も、SDGsを推進することにより、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいきます。働き方改革としては、モス本社のテレワークが加速しました。社内手続きでのハンコ廃止やペーパーレス化といった業務の電子化を計画より前倒しで推進し、テレワークのための環境整備を行いました。

## 中期経営計画(2019-2021年度)の取り下げと今後の重点施策

2020年度の連結業績としては前述のとおり増収増益となりましたが、現中期経営計画の初年度である2019年度末頃からの新型コロナウイルス感染症拡大により、売上高、利益ともに大きな影響を受け、最終年度の計画達成が困難となったことから、現中期経営計画を取り下げることとなりました。しかしながら施策に関しては、テイクアウト需要への対応など以前よりモスが課題として捉えていたものであり、これらはさらにスピードを上げて推進していきます(詳細はP14参照)。

具体的には、国内モスバーガー事業では、ニューノーマルといわれる新生活様式への対応を行います。多様化するお客さまの利用動機の変化に対応すべく、外食でなければ得られない楽しさを提供する業態として、カフェメニューやデザートを豊富にそろえた「モスバーガー&カフェ」タイプの店舗を引き続き展開します。一方で、コロナ影響による巣ごもり消費の拡大に合わせた業態として、テイクアウト専門店のさらなる出店を計画するとともに、従来よりも小型の店舗の出店を進めます。2020年3月に東京都杉並区に出店した「モスバーガー高円寺パル店」は、標準店舗の8割程度の床面積です。初期投資が抑えられ、コンビニエンスストア跡地などでも出店可能なビジネスモデルとして、検証を行っていきます。これ以外にも、海外で行っているデリバリー専門店、移動が可能なキッチンカーなど、多様化したニーズに対応した取り組みを、日本でも検討します。



2020年3月に東京都杉並区に出店した「モスバーガー高円寺パル店」

モスバーガーにおけるデリバリーの導入店舗数は、2021年3月末で437店舗となり、売上も順調に伸びています。今後も利便性による売上の定着が見込まれる分野として、ITの活用やオペレーションの改善を図り、売上拡大を目指します。加えて、非接触への需要の高まりを受けたキャッシュレス決済の増加や、急激に需要が伸びている



ネット注文の拡大などにも対応し、お客さまの決済の利便性向上に取り組みます。また、テイクアウトに適した商品の開発や包装資材の改良により、お客さまが召し上がるタイミングを想定し、できる限りおいしい状態が維持できるような取り組みを推進していきます。

国内の販売促進活動としては、自社のデジタルメディアを活用した施策を強化します。Twitterのフォロワー数は100万人をこえ、モスWEB会員の数は約420万人となりました(2021年3月末現在)。また、スマホアプリのダウンロード数は380万をこえており、これらを総合的に販売促進に活用することで、売上拡大の一翼を担うまでになりました。今後も、デジタルを活用したマーケティングコミュニケーションの推進に取り組み、テレビCMなどのマスメディアとの相乗効果を図ります。

海外事業では、ウィズコロナ時代に合わせた出店を推進します。デリバリー専門店などの出店を加速させ、2020年12月末から37店舗増の450店舗を計画しています。2021年2月には、シンガポールにある東南アジア最大規模の総合病院内のフードコートに完全非接触型店舗を出店するなど、感染リスクを最小限に抑える取り組みを進めています。加えて、家賃相場が大幅に変動している一等地への出店を行うことで、モスブランドの認知拡大も図っていきます。

その他飲食事業では、テイクアウト販売やデリバリー、物販の強化を行い、既存店の収益力向上を図ります。紅茶専門店のマザーリーフではリーフティーや焼き菓子などのギフト商品の販売、和食レストランのあえんではお弁当のテイクアウトなどに取り組んでいきます。

## モスグループの4つのマテリアリティ

2019年度に特定した4つのマテリアリティについても、

各種施策に取り組みました。マテリアリティ1「健康に寄与する食の提供」では、原材料に動物性食材や五臓(ごくん)を使用しない“グリーンバーガー”に加え、新たな取り組みとして、地域活性化や特産品の支援といったエシカル消費にもつながる、“まぜるシェイク”を発売しました。北は北海道から南は九州、沖縄まで、地域食材を使用したシェイクを、全国各地で販売しています。埼玉県では、コロナ禍で出荷できなくなったいちご農家を応援したい、というオーナーの声から商品化された例もありました。さまざまなご当地食材を活用することで、お客さまに食の楽しさをご提供していきたいと思えます。

マテリアリティ2「地域に密着した店舗運営」としては、加盟店と本部をつなぐパイプ役であるスーパーバイザー(SV)の活動について、テレワークを活用した効率化を進め、訪店など対面での活動とのバランスをとりながら各取り組みを推進しています。また、全国から集まっていた共栄会の役員会などの各種会議も、2020年度はオンラインでの開催が増えました。場所や移動の制約なく開催できるオンラインで十分な場合と、やはり顔を合わせての意見交換が必要な場合がはっきりしてきたので、今後は両方を活用していきたいと考えています。

マテリアリティ3「働き方改革」では、2019年度に策定した新人事制度の運用を開始しました。仕事の属人化をなくすとともにテレワークを推進することで、育児や介護などを含めたワーク・ライフ・バランスを重視した働き方ができるように改革を進めています。また、本社業務の電子化を進め、テレワーク下での業務の効率化にも取り組んでいます。

マテリアリティ4「環境負荷の低減」では、プラスチック対策を進めるとともに、2021年3月には、気候変動への対応として、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に沿った情報開示を開始しました。また、モスでは

これまで「モスバーガーグリーン調達ガイドライン」により環境に配慮した調達を進めてきましたが、これに新たに労働人権配慮の内容を加え、「モスグループCSR調達方針」を策定しました。これからも、環境や人権に配慮しながら、持続可能な社会に貢献していきます。

### SDGsの取り組みの推進

モスグループでは、2019年度より全社横断テーマとしてSDGsの推進を掲げていますが、2020年度は、SDGsの社内啓発活動に重点的に取り組みました。店舗メンバー向けオンライン勉強会の開催や、SDGsの17の目標とそれに対応するモスの取り組みのとりまとめを行い、その情報発信として、店舗向け教育ツールの作成や社内掲示を行いました。そして、これらの取り組みの集大成として、メンバー一人ひとりがSDGsについてより具体的に考え、身近に感じるきっかけにすることを目的に、「わたしのSDGsチャレンジ宣言」をモス本社及びグループ会社で実施しました。

この「わたしのSDGsチャレンジ宣言」には私自身も参加し、個人の目標として「モスに関係する人々が喜び、モスで働く人々が成長し、モスで働いて良かったと思われる職場、組織を作ります」と宣言しました。組織で働くことにより、自分一人だけで仕事を行うよりも大きなことに取り組むことができます。その仕事の中で、他者を思いやる「おかげさまで」の精神を大切にしながらチームで協力し合い、大きな成果を出す。また、個人だけでは達成できないその大きな成果をチームで喜び、人を幸せにした仕事の結果として評価される。そして、最終的には経営理念である「人間貢献・社会貢献」という価値観を共有したメンバーたちが、モスでの仕事を通じて、自分自身の成長を感じることができる。これが働くうえで一番大切なことであり、その仕組みを整えるのも社長である私の役割であると感じています。

### コロナ禍だからこそ見えたモスの使命

モスでは、SDGsの18番目の目標として独自に『「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」を世界の人々に』を掲げ、モスが理想の姿とする店舗を世界に広げていくことを目指

していますが、この1年でその意義を再認識しました。家にいる時間が増えたり、いままでのように会いたい人になかなか会えなかったりと、さまざまな制約のある生活を強いられている中ですが、そのような時だからこそ、お客さまに食べる楽しさや、くつろぎの時間を提供する使命を感じています。

また、同じ価値観を根拠としたモスグループの店舗を拡大させることで、経営理念「人間貢献・社会貢献」を実現し、ひいてはそれが世界平和にもつながり、また、どの国や地域でもモスグループの店舗が必要とされることを目指していきます。

18

「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」を世界の人々に

SDGsの17の目標に加え、独自の18番目の目標として、当社基本方針にある「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」を世界の人々に広げていくことを掲げています。

### ステークホルダーの皆さまへ

2020年4月、緊急事態宣言の発出を受けて、全国のオーナーへメッセージを発信しました。コロナ禍でモスから撤退せざるを得ないという状況にはならないように、本部がオーナーを守りますというメッセージです。その思いは現在も変わっていません。加盟店は、モスにとって一番大切なパートナーです。今後も加盟店と手を携えながら、お客さまと店舗メンバーの安全を第一に、より良いモスグループをつくっていきます。

今後もますます社会環境が変化し、働き方やお客さまの意識も変わると感じています。そのような中でも、おいしさの提供や地域密着を大切に、「モスはやっぱり面白いことをやるね」と思っていただけのように、新しい価値観の中での機会をしっかり捉えて、スピード感を持ちながら、全社一丸となって対応していきます。

すべてのステークホルダーの皆さまとこの困難な時代を乗り越え、さらなる成長を実現できるよう、これからも変わらぬご支援をお願い申し上げます。

## モスグループの事業戦略

新型コロナウイルス感染症の拡大により、モスグループでは、2019年5月に発表した中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)を取り下げることとなりました。数値目標こそ変更しますが、従来実行してきた施策に関しては、スピード感を持って、引き続き継続していきます。



### 2021年度の重点施策

国内モスバーガー事業

- 多様化推進
- テイクアウト強化
- デジタル施策の強化

海外事業

- ウィズコロナ時代に合わせた出店の推進

その他飲食事業

- 選択と集中により収益力を改善

全社横断施策

- モスブランドを活用した新事業展開
- SDGsのさらなる推進

### アフターコロナを見据えた対応方針

モスグループでは、アフターコロナを見据えながら外部環境の変化に対応し、企業価値のさらなる拡大を目指します。

外部環境変化の展望		モスの対応方針	
社会・暮らし	SDGs・カーボンニュートラル	生産性向上	本社部門の業務改善、テレワーク推進、働き方改革 <b>本社経営</b>
	業種間のボーダーレス化	チェーンの活性化	新規加盟の強化と事業承継支援、及び店舗再配置による出店・改装の推進 <b>加盟店施策</b>
	デジタル技術の進展	店舗パッケージ開発	投資コストとオペレーション負荷を抑え、多様な出店を可能にする店舗パッケージへの見直し <b>マーケティング・店舗づくり</b>
	消費の二極化	社会課題の解決	ビジネスを通じてSDGsの達成を目指すマーケティングと店舗づくりの展開 <b>マーケティング・店舗づくり</b>
	都心一極集中の緩和	差別化	モスならではの「おいしさ」と「おもてなし」の磨き上げ <b>マーケティング・店舗づくり</b>
働き方	人手不足	利便性向上	ネット注文やセルフレジなど、お客さまに快適にご利用いただくためのIT投資の継続 <b>マーケティング・店舗づくり</b>
	テレワークの増加	デリバリー拡大	デリバリー市場の拡大に対応できる体制の整備 <b>新規売上創出</b>
生活者ニーズ	衛生的な空間	中食・ディナー対応	中食やディナーのニーズに合わせた商品や機器の投入 <b>新規売上創出</b>
	スムーズなサービス	物販商品の展開	モスブランドの加工食品やグッズなど、新たなカテゴリー商品の提案 <b>新規売上創出</b>
	テイクアウト・デリバリー		
	リアルならではの体験		

## アフターコロナを見据えながら、 お客さまのニーズに応えるための 投資を実行していきます。

### 福島 竜平

取締役常務執行役員  
リスク・コンプライアンス室担当



### 2020年度の業績概要

2020年度においては、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により、経済・社会活動は停滞しました。政府の緊急事態宣言の発出や各自治体からの営業時間短縮の要請、外出自粛によるお客さまの生活様式の変化などにより、外食産業は厳しい環境にあります。当社グループにおいても一時休業や営業時間の短縮を余儀なくされた店舗もありましたが、生活インフラとしての社会的役割を認識し、お客さまと働くメンバーの安全を第一に感染拡大の防止に取り組み、できる限り営業を継続してきました。

国内モスバーガー事業は、巣ごもり消費の需要に合わせた各種施策などにより、売上が堅調に推移しました。海外事業は、販売促進キャンペーンに加えて、宅配サービスを推進しました。その他飲食事業は、不採算店の整理、人員の再配置による営業強化に取り組みました。また、全社的な業務効率化による販売管理費の圧縮により、収益性の改善に努めました。

これらの結果、当連結会計年度の連結業績は、表1のとおり、前年度に対して増収増益となりました。

▶ 表1：連結業績 (単位:百万円)

	2019年度	2020年度	前年度比(%)
売上高	68,985	71,972	104.3
営業利益	1,060	1,422	134.1
経常利益	1,232	1,427	115.8
親会社株主に帰属する当期純利益	365	997	273.1

### 2021年度の業績目標

当社は、2019年5月に、2021年度を最終年度とする中期経営計画を発表し、各種施策に取り組んできました。しかしながら、2019年度より発生した新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、売上高、利益ともに大きな影響を受け、最終年度の計画達成が困難となったことから、現中期経営計画を取り下げることとしました。なお、現中期経営計画の施策面については、継続して取り組んでいきます。

2021年単年度の連結業績計画は、表2のとおりです。コロナ影響が残る1年となりますが、この数値をコミットメントとして、各種施策を実行することにより、達成を目指して

いきます。2022年度からの3カ年の中期経営計画については、策定次第改めて開示します。

▶ 表2：2021年度の連結業績計画 (単位:百万円)

	2020年度実績	2021年度計画
売上高	71,972	73,000
営業利益	1,422	1,700
経常利益	1,427	1,800
親会社株主に帰属する当期純利益	997	1,100
売上高営業利益率	2.0%	2.3%
自己資本当期純利益率(ROE)	2.2%	2.4%

### アフターコロナを見据えた環境認識と、 それに対応した投資方針

アフターコロナの生活環境では、外食に求められる機能と価値が、これまでとは変わってくると予測しています。

国内モスバーガー事業においては、店内での飲食以外のテイクアウトやドライブスルー、宅配に対するニーズが引き続き顕在化すると同時に、商品の注文、受け取り、決済に関して簡便にストレスなく利用できることの重要性がより高まってくると考えています。これらのニーズに対応すべく、出店への投資と合わせて店舗設備の改善のための投資、お客さまとの接点となるシステムへの投資を強化していきます。

前年度は、立地や顧客ニーズに合わせた業態パッケージの整備や、マーケティング刷新による既存店の収益改善を行い、既存オーナーの出店意欲向上を目指しました。これらの施策には一定の手応えを感じており、子会社運営店舗の譲渡や社員独立事例の水平展開など、今後の店舗数増加に向けてあらゆる施策を本年度も積極的に推進していきます。

海外事業においては、コロナ影響が事業を展開中の国によって異なります。それぞれの国や地域の状況を慎重に見極めながらも、将来の成長に対する備えを行います。

その他飲食事業は、2020年度の施策の結果が既存店の収益性の改善につながっていくと考えています。

### 株主還元と財務基盤について

モスバーガーのファンとして当社の株をお持ちいただいている株主の皆さまに対し、中長期的な観点で還元できるよう、業績と連動しつつも安定的な配当を基本方針としています。2021年度の配当については表3を予定しています。財務基盤については、いままでの蓄積により自己資本比率約70%を維持していますが、当社グループの基幹事業である国内モスバーガー事業は、加盟店とともにあるビジネスです。災害などの有事の際には、資金面及びそれ以外の面と併せて総合的に素早く確実にチェーンを守るための対応をとれることが肝要であると考えています。

▶ 表3：配当金

	2020年度	2021年度(予定)
1株当たり配当金(中間)	11円	12円
1株当たり配当金(期末)	11円	12円
1株当たり配当金(年間)	22円	24円

### アフターコロナにおいて重要とする財務指標

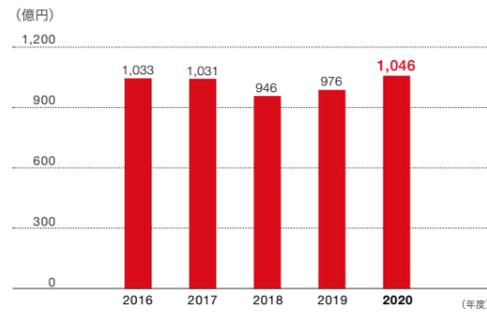
本業の稼ぎを示す売上高営業利益率と過去の投資の評価を加味した当期純利益、株主さまからお預かりした資本の利用効率を示す自己資本当期純利益率(ROE)を重要な財務指標と考えています。ROEについては、2020年度実績で2.2%となっています。売上高営業利益率の改善と投資効率の改善をいままでも以上に意識し、ROEについてはまずは5%、将来的には8%を目指していきます。

### ステークホルダーの皆さまへ

コロナ禍を経験したことにより、お客さまに愛され、地域で必要とされる店舗づくりをすることの大切さを改めて実感しました。キャンペーンや販売促進施策などをきっかけにお店に来ていただいたお客さまの一人ひとりに「おいしかったね。モスを利用して良かったね。また行こうか」と思っていたような体験を提供できるよう環境を整備していきます。そのためにも、2021年度の業績目標数値を達成し、次の飛躍へと進んでいきます。ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援、ご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

# 国内 モスバーガー 事業

## モスバーガー国内チェーン全店売上高



## 2020年度の業績概要

国内モスバーガー事業においては、2020年4月の緊急事態宣言発出により営業活動に制約が出た店舗もありましたが、感染防止策への対応を早期に実施し、お客さまと店舗メンバーの安全を第一としながら営業を継続しました。また、マーケティングの刷新、店舗の改装による多様化推進、巣ごもり消費の需要に対応する各種施策など

により、年間を通じて堅調に推移しました。これらの結果、国内モスバーガー事業の売上高は590億98百万円(前年度比7.2%増)となり、営業利益については41億20百万円(同23.4%増)となりました。

## 商品施策

前年度に続き、商品施策「MOS JAPAN PRIDE」のもと、年間のマーケティングテーマを「ユニーク&サプライズ」として、春には定番の「クリームチーズテリヤキ」を販売、5月にはユニークな組み合わせの「モスライスバーガー海老天めんたい味」を販売しました。7月には看板商品の「モスバーガー」を3年ぶりにリニューアルし、9月には女性向けにアレンジした「マンハッタンクラムチリ ロースカツ」を販売しました。年末年始にかけては、贅沢なひと時に合う「とびきり赤ワイン&ビネガー 国産燻(いぶ)し豚ロースとチーズ ～北海道産ゴーダチーズ使用～」や「とびきりスパイス&デミ 国産燻し豚ロースとチーズ ～北海道産ゴーダチーズ使用～」を続けて販売しました。2021年2月には日本人の88%が知らないチーズ料理として「マッケンチーズ&コロケ」を販売し、幅広いお客さまにご支持いただきました。また、動物性食材を使わず野菜と穀物を主原料に使った

ハンバーガー「MOS PLANT-BASED GREEN BURGER <グリーンバーガー>」や銘酒として名高い「獺祭(だっさい)」の甘酒を使用した「まぜるシェイク 獺祭-DASSAI」は、ユニーク&サプライズな商品としてSNSで話題となり人気を集めました。また、お子さま向けセットのおもちゃやモスカードのデザインなどに大人にも人気のキャラクターとコラボレーションすることで、ご家族連れのお客さまのご利用につながりました。

さらに、日本生まれのモスが強みとしている、地域の特産品や食文化を活かし、モス流にアレンジした商品の地域限定販売を実施しました。「地元愛」をテーマに各地の産地支援や、コロナ禍により消費が落ち込んでいる地域を応援することを目的に、かながわブランド柑橘『湘南ゴールド』を使用した「まぜるシェイク 湘南ゴールド」をはじめとする地域限定の「まぜるシェイク」8種類を販売。地元のお客さまから大変ご好評いただくと同時に、別の地域から「各地の名産品を味わってみたい」というご要望が寄せられました。これを受け、各地域の名産品を全国の方々に知っていただくとともに、コロナ禍で出荷数が減少傾向にある地方の産地・生産者を応援する取り組みとして、全国8エリアのご当地食材を使った「まぜるシェ

イク」8種類を順次、全国販売する取り組みがスタートしています。

## 多様化するニーズへの対応

店舗に関する施策としては、全国一律、画一的ではなく、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柔軟に商品やサービス、店舗形態を変えていく取り組みを推進しました。新たな生活様式に合わせた業態としてテイクアウト専門店を新規出店する一方で、くつろぎの食空間を提供する外食本来の強みを活かし、カフェメニューを充実させた「モスバーガー&カフェ」タイプの店舗は28店舗となりました。

加えて、コロナ影響により需要の増加した宅配やネット注文、セルフレジ、キャッシュレス決済などの拡大と推進に取り組みました。お客さまのさまざまな利用動機に合わせて選択肢を広げることで利便性を高めるとともに、店舗の生産性向上にもつながりました。



## ウィズコロナ時代の取り組み



お客さまからのテイクアウトや宅配、非接触型サービスのニーズを受け、初めてのテイクアウト専門店「モスバーガーヨークフーズ新宿富久店」[東京都]を2020年8月にオープンしました。お客さまが選びやすいシンプルなメニュー構成に絞り、非接触の「番号呼び出しボード」を採用するなど、新しい店舗展開の検証を行っています。2019年に本格展開を開始したデリバリーサービス「Uber Eats」の導入地域は

29都道府県、サービス対応店舗は437店

舗となり、ますますお客さまと店舗をつなぐ重要なインフラになっています。また、スマートフォンなどから商品を注文し、お店で待たずに受け取れる「モスのネット注文」や、新たに導入したバーコード決済(「d払い」「au PAY」「PayPay」)などのキャッシュレス決済は、安全・安心な非接触型サービスとしてお客さまからご好評いただいています。

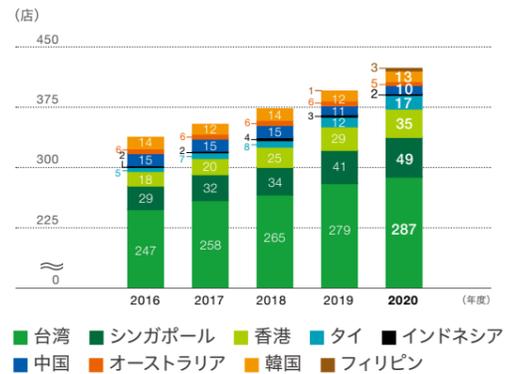


テイクアウト専門店「モスバーガーヨークフーズ新宿富久店」[東京都]

# TOPIC

## 海外事業

### 店舗数推移



### 2020年度の取り組みと業績概要

海外事業においては、国・地域ごとの経済情勢や事業環境に合わせて施策を展開しました。台湾では、当初は新型コロナウイルス感染症による影響はあったものの、キャンペーンによる新商品の販売、他企業やキャラクター

とのコラボレーション企画などに取り組み、売上に寄与しました。また、10月に現地運送企業と協業したデリバリー事業を開始し、販路の拡大を図っています。

シンガポールでは12月以降、座席数半減や営業時間短縮が政府から求められ、業績への影響を受けていますが、店舗数の拡大により、宅配エリアの拡大強化とコロナ禍収束後の回復に備えています。香港では、他企業とのコラボレーション企画が好評を博しました。

インドネシア、オーストラリア、中国、韓国においては、各国の現地に根差した店舗フォーマットを確立するため、国ごとにマーケットニーズを調査し、さまざまな施策のテスト・検証・改善に取り組んでいます。

タイでは観光客減少や反政府デモの活発化により、業績への影響を受けていますが、既存店の改装と宅配のプロモーションを中心に取り組み、売上強化を図っています。フィリピンは活動制限がある中ですが、12月に2号店をオープンしました。これらの結果、海外事業の売上高は105億75百万円(前年度比2.6%増)、営業利益は66百万円(同66.2%減)となりました。

## コロナ禍の出店戦略(シンガポール)

海外のモスバーガーでは、感染症対策に関する各国の要請に従いながら営業時間短縮などを行う一方で、シンガポールでは観光地への旗艦店と非接触型店舗の出店に取り組みました。コロナ禍により観光地など一等地にある物件の家賃が下がっており、観光地として有名なマーライオンのすぐそばに海外事業の旗艦店を出店しました。続けて東南アジア最大規模の総合病院内のフードコートに、完全非接触型店舗を出店しました。コロナ影響による環境変化をチャンスと捉え、さまざまな形態や地域への出店を進め、モスブランドの認知向上やビジネスモデルの検証につなげています。

### 海外店舗拡大の歴史

- 1991 台湾にモスバーガーがオープン
- 1993 シンガポールにオープン
- 2006 香港にオープン
- 2007 タイにオープン
- 2008 インドネシアにオープン
- 2010 中国にオープン
- 2011 オーストラリアにオープン
- 2012 韓国にオープン
- 2020 フィリピンにオープン

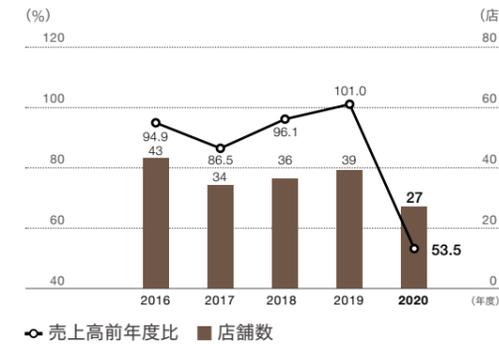


2021年2月にオープンした「モスバーガーマーライオンパーク店」(シンガポール)

# TOPIC

## その他飲食事業

### 売上高前年度比と店舗数の推移



### 2020年度の取り組みと業績概要

その他飲食事業は、商業施設内に店内飲食中心の業態で出店している店舗が多く、政府の経済対策により一時的に売上が回復したものの、新型コロナウイルス感染症の再拡大により、引き続き厳しい状況が続きました。

このような環境のもと、店内飲食需要の回復も遅れていることから、今後の需要回復が見込めない不採算店の整理を進めています。また、併せて人員の再配置、テイクアウトや物販品の強化により収益の改善を図っています。さらに、成長分野を見極めクイックサービスが可能なカフェや書店併設型店舗の新規出店も行いました。

各業態の当年度末の店舗数は、「マザーリーフ」事業合計で14店舗、株式会社ダスキンとのコラボレーションショップ「モスド」1店舗、「モスプレミアム」2店舗、「ミアクチャーナ」3店舗、「カフェ山と海と太陽」1店舗、「あえん」5店舗、「シェフズブイ」1店舗となり、その他飲食事業の合計で27店舗(前年度末比12店舗減)となりました。

以上の結果、その他飲食事業の売上高は14億95百万円(前年度比46.5%減)、営業損失は9億28百万円(同1億84百万円損失増)となりました。

## Column

その他施策～モスブランドを活用した新事業展開～



中期経営計画の施策として掲げた「その他施策」として、モスブランドを活用した外食以外の事業展開による収益源の多様化に取り組みました。UHA味覚糖株式会社とコラボレーションした遊べるグミキャンディ「つむモスグミ」、オイシックス・ラ・大地株式会社が運営する食品宅配サービス「Oisix」と共同開発したミールキット「時を忘れる 魅惑のポロネーゼ」、有限会社味源とコラボレーションしたスナック菓子「モスバーガーポテト(テリヤキバーガー風味)」など、モスバーガー店舗のみならず小売店や通販サイトで販売できるオリジナル商品を次々に展開。さらに、モスの商品はいわゆる「即食」の商品であるのに対し、翌日以降にゆっくり楽しんでいただくプラスワンアイテムとして、週末のおうち朝ごはんに向けたテイクアウト専用商品「バターなんていらなくても、思わずおにぎりと一緒に食べたくなる濃厚食パン」を販売し、大変好評を博しています(P36参照)。





# モスグループのマテリアリティ

## サステナビリティ経営を通じた企業価値の向上

モスグループでは、理念体系「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、経営品質の向上を目指してきました。これらの取り組みを改めて社会的要請に照らし、本業を通じて社会課題の解決に貢献するため、環境・社会・ガバナンス(ESG)の観点から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。これにより、サステナビリティ経営を通じてさらなる企業価値の向上を推進していきます。

## マテリアリティの特定プロセス

外部要請事項及び事業活動における社会課題の関連性や重要度を整理し、社会(ステークホルダー)と自社事業にとって重要性の高い4つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティの特定プロセスの詳細は、WEBサイトをご覧ください。

## マテリアリティ(重要課題)の整理



## モスグループの取り組みとSDGsとの関連

モスグループでは、SDGsと関連するさまざまな商品・サービスの提供やサステナビリティの取り組みを行っています。これらをさらに推進するため、ESG重要テーマごとにおもな目標項目を整理し、マテリアリティを抽出するとともに、モスグループの取り組みとの関連性をSDGsの17の目標と169のターゲットに照らして検証しています。

モスグループの取り組みとSDGsとの関連の詳細は、WEBサイトをご覧ください。

## 4つのマテリアリティのKPIと関連するSDGs

マテリアリティ	モスグループの取り組みテーマ	KPI(目指す姿)	2030年度目標	関連するSDGs
1 健康に寄与する食の提供 P23	健康志向	一人あたりの野菜摂取量目安(1日350g)の目標達成に貢献	—	3 健康と福祉
	食品安全	「モス食品安全基準」の運用と質の向上	店舗総合衛生監査(年2回実施) 全店適合を継続	
	食の楽しさの提供	さまざまな事情・志向があるお客さま同士がともに食事を楽しめる場の提供	多様性対応商品(低アレルギー・ソイパティ・グリーンバーガー等)の提供 年間200万食以上を継続	
2 地域に密着した店舗運営 P25	健全なFC経営	SV(スーパーバイザー)の力量向上	SV学校修了者の割合(SV着任4年目以上) 100%	11 持続可能な都市とコミュニティ 17 パートナーシップによる目標の達成
	共栄会活動	加盟店主体の「モスバーガー共栄会」を通じた地域密着型の店づくり	—	
	業態開発	多様化するお客さまの利用動機に合わせた店舗・業態開発	—	
3 働き方改革 P27	健康経営	健康経営の推進	ヘルスリテラシー教育実施頻度 年4回実施 各回参加率70%	8 健康と福祉 10 公平な社会
	人材育成	教育の機会の提供(人材育成研修の充実)	—	
	多様性への対応	ダイバーシティの推進	男性の育児休業取得率(2020年度比) 200%	
4 環境負荷の低減 P29	省エネルギー	グループ全体での省エネルギーの推進	CO <sub>2</sub> 排出量(2013年度比) 26%削減	12 持続可能な消費
	食品ロス・海洋プラ対策	食品ロスの削減と食品リサイクルの推進	再生利用等実施率(食品リサイクル法に基づく) 65%	
		お客さまに提供する使い捨て製品における環境配慮型製品の導入推進	環境配慮型製品比率 70%	
	環境保全	独自の環境マネジメントシステム(MOS-EMS)の運用と質の向上	エコマーク「飲食店」認定 認定を継続	

## SDGs周知の取り組み

モス本社及びグループ会社では、SDGsの達成に向けた取り組みをグループ全体で推進するために、SDGsへの理解と社内浸透を目的としたさまざまな活動を行っています。まずは、2019年度の経営層・管理職向けの勉強会に続き、対象を店舗メンバーまで広げたオンライン勉強会を実施しました。続いて、SDGsの17の目標とそれに対応するモスの取り組みのとりまとめを行いました。その情報発信として、モス本社では社内掲示を実施。店舗メンバー向けには、お店とSDGsとの関わりや取り組みを紹介した教育ツール「SDGs通信」を年6回発行、取り組みをまとめた総集編も発行しました。



加えて、SDGsに関連した目標を本社メンバー全員が宣言する「わたしのSDGsチャレンジ宣言」を実施。メンバー一人ひとりがSDGsについてより具体的に考え、身近に感じるきっかけにすることを目指しました。また、インナー向けのスマートフォン専用アプリ「a-mossles(エーモスルズ)！」に、SDGsを17の目標ごとに解説した動画を配信するなど、モスで働くメンバー全員が学べる環境を整えています。



マテリアリティ

# 1 健康に寄与する食の提供

モスでは創業以来、栄養バランスの良い食事をとることで病気の予防や改善につなげるという「医食同源」の考え方を大切にしてきました。おいしさはもちろんのこと、お客さまの健康にも責任を持って商品を展開するとともに、食の楽しさも提供していきます。



マテリアリティ1の詳細は、  
WEBサイトをご覧ください。



## 環境認識

バランスのとれた食事や食を見直すライフスタイルなど、健康志向の高まりがさらに加速しています。また、食品衛生法の改正により、2021年6月から飲食店に対しHACCP※1が完全義務化されました。新型コロナウイルス感染症の影響もあり、食品衛生に対する社会的な要請やお客さまの意識も変化してきています。加えて、多発する異常気象や気候変動により、主要原材料の生産量の減少なども考えられ、持続可能な調達の実現が重要な課題になっています。

※1 HACCPとは、Hazard Analysis and Critical Control Point(危害分析に基づく重要管理点)の略で、おもに食品工場の製造工程などにおける衛生管理の手法です。

## リスク

- 主要原材料の調達における競争激化
- 食品衛生法違反による店舗営業停止
- 健康障害イメージ(高カロリー、塩分過多など)による敬遠、お客さま離れ
- 食品事故によるお客さま、社会からの信頼喪失と企業価値の低下
- お客さまの生活様式・価値観の変化に対応できなかったことによる機会喪失

## 機会

- 健康志向商品の販売拡大
- 安全で安心できる商品提供によるお客さまと社会からの需要拡大
- 商品の差別化による企業価値の向上



## モスグループの取り組み

### 健康志向

「医食同源」の考えのもと、1日に必要とされる野菜摂取量350g※2を意識した商品開発に取り組んでいます。モスバーガーで使用される生野菜はすべて国産で、全国約100産地の生産者に加え、7社のモスファームと協力し合い、おいしくて安全な「モスの生野菜」をお客さまに提供しています。2020年度は新たに「モスファーム広島」を設立しました。また、コロナ禍におけるモスの協力農家の支援策として、野菜と果物のインターネット販売「農家さんお助け野菜セット」の企画及び販促支援を行いました。今後も、生野菜の安定調達の強化に向けて全国の生産者との連携を進め、こだわりの「モスの生野菜」をふんだんに使用した健康志向の商品を提供していきます。

※2 「健康日本21」(厚生労働省)に定める成人1日あたりの野菜の平均摂取量の目標値。

### 食品安全

モスでは、HACCPに準じた衛生管理に加え、独自の食品安全マネジメントシステム「モス食品安全基準」を構築しています。同基準は、モスバーガーが40年かけて培ってきたこだわりやノウハウを活かしたうえで、「おいしさ」と「安全」を両立できるように定めた食品安全のための仕組みです。この基準を遵守し、HACCP教育を受けた指導員による店舗総合衛生監査の実施と全店適合を維持することで、安全・安心でおいしい商品をお届けします。

### 食の楽しさの提供

モスバーガーでは、2002年から「低アレルゲンメニュー」の販売を開始し、「モスの菜摘」や「ソイパティ」シリーズと次々に幅広いお客さまに向けた商品展開を進めてきました。2020年度は、原材料に動物性食材や五草(ごくん)※3を使用しない環境と身体にやさしい“グリーンバーガー”を、一部店舗を除く全国で販売。これらの多様性対応商品の総売上が約8億円、総販売数は約200万食となりました。今後も食物アレルギーや健康志向などさまざまな事情・志向があるお客さま同士が、安心してともに食事を楽しめる場を提供することを目指して、多様性対応商品の提供を続けていきます。

※3 五草(ごくん)とは仏教における臭気の強い5種の野菜(ねぎ、らっきょう、ニラ、にんにく、たまねぎ)のことです。

## KPI(目指す姿)

一人あたりの野菜摂取量  
目安(1日350g)の  
目標達成に貢献

「モス食品安全基準」の  
運用と質の向上

店舗総合衛生監査  
(年2回実施)  
全店適合を継続

さまざまな事情・志向が  
あるお客さま同士がともに  
食事を楽しめる場の提供

多様性対応商品の提供  
年間200万食以上を継続

## 統括者からのメッセージ



安藤 芳徳

上席執行役員  
マーケティング本部長

モスグループは、「食を通じて人を幸せにすること」という経営ビジョンのもと、食品事故などのリスクに備えるため、食の安全・安心に対する取り組みを強化しています。独自の「モス食品安全基準」を設け、原材料調達におけるトレーサビリティの確保や取引工場の監査体制、サプライチェーンマネジメントの強化などを推進しています。

食の安全に加えて、健康志向の高まりや、食の多様化への対応が必要不可欠ですが、ここでもモスの強みが活かされると感じています。モスバーガーでは、「低アレルゲンメニュー」や、肉を使用しない「ソイパティ」シリーズ、環境と身体にやさしい“グリーンバーガー”を販売しています。今後は、さらなるおいしさの追求に加え、“グリーンバーガー”の認知度アップのためのプロモーション強化と、販売店舗数の拡大を推進します。モスはこれからも、食習慣などの違いをこえて、すべてのお客さまに選ぶことの楽しさを提供していきます。

## 地域に密着した店舗運営

FC(フランチャイズ)が9割を占めるモスバーガーでは、全国各地にその地域に縁のあるオーナーがいます。地元貢献したいという想いのもと、地元密着した店舗運営が私たちの特徴の一つであり、強みです。

関連するSDGs



マテリアリティ2の詳細は、  
WEBサイトをご覧ください。



### 環境認識

日本では、都市部への人口集中による地方活力の低下が懸念されてきましたが、コロナ影響により、都市部から地方への移住が促進されるなど流れが変わってきています。また、増加するテイクアウト需要による中食の台頭で、今後も外食産業の競争激化が予測されます。さらに、共働き世帯や一人世帯の増加によって生活スタイルは急激に変化しており、地域ごとの状況に対応する店舗運営がますます重要となります。

また、近年頻発する自然災害や感染症などによる店舗運営への影響など、あらゆるリスクに備え、対応する必要があります。

### リスク

- FC契約に基づく信頼関係を基盤とするFCシステムの破綻による店舗閉鎖
- 自然災害や人的被害による店舗営業の停止
- 国内人口減少による来店者数の減少
- 多様化する店舗ニーズへの対応が遅れたことによる来店動機の低下
- 地域貢献活動の減少による地域社会からの信頼喪失

### 機会

- 加盟店とモス本部間、及び加盟店同士の健全なパートナーシップによる経営品質の向上
- 店舗網の構築と拡大によるモスバーガーブランドの認知及び企業価値向上
- 地域貢献活動、共栄会活動の活性化による地域社会との信頼関係の醸成と店舗価値の向上
- テイクアウト・デリバリー、物販などのお客さま需要の拡大



### モスグループの取り組み

#### 健全なFC経営

モスバーガーは、本部と加盟店が結ぶFC契約に加えて、VC(ボランティアチェーン)のような加盟店同士のつながりがある、いわばFVC(フランチャイズ・ボランティアチェーン)です。単なる契約関係に留まらず、同じ目的を持った仲間として発展を目指すモスバーガーチェーンでは、店舗のより良い運営を目指して本部と加盟店のパイプ役を果たし、指導などを行うSV(スーパーバイザー)の役割がとても重要です。このSVの資質向上のため、着任後1、2年目の育成研修に注力し、2020年度は8回開催し、24名が参加しました。また、一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会が主催するSV学校を着任3年以内に修了することとしており、加盟店との強固な関係づくりを進めています。

#### 共栄会活動

おいしくて身体に良い商品を召し上がっていただきながら、心のやすらぎを感じていただけるお店をつくるのが、モスの使命です。それを具現化するため、「モスバーガー共栄会」でHDC※活動を行っています。各地のオーナーや店長が直接集まることができなかった2020年度はオンライン会議での交流を図り、研修などを通じた店舗品質の向上や、販売促進活動における連携や情報共有を進めました。特に、地域の特産品を活用した“まぜるシェイク”の販売においては、地元愛をテーマに各地の特色を出した取り組みを展開し、地元のお客さまにも大変ご好評いただきました。

※ Hospitality、Delicious、Cleanlinessの頭文字をとった、「モスの心」を具現化するための活動です。

#### 業態開発

オフィス街やロードサイド、フードコートといったさまざまな立地に応じた店舗開発に加え、多様化するお客さまの利用動機に合わせた店舗や業態の開発を進めています。くつろぎの食空間を提供する外食本来の強みを活かし、カフェメニューを充実させた「モスバーガー&カフェ」タイプの店舗の開発を進める一方、コロナ影響を色濃く受けた2020年度は、テイクアウト需要への対応、非接触型サービスの充実などが大きなテーマとなりました。その他飲食事業は厳しい環境ながら、書店併設店など新規出店も行いました。

### KPI(目指す姿)

SV(スーパーバイザー)の  
力量向上

2030年度までに、  
SV学校修了者の割合  
(SV着任4年目以上)  
100%

加盟店主体の  
「モスバーガー共栄会」を  
通じた地域密着型の  
店づくり

多様化するお客さまの  
利用動機に合わせた  
店舗・業態開発

### 統括者からのメッセージ



太田 恒有

取締役上席執行役員  
営業本部長

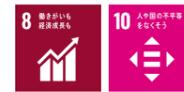
感染症の世界的大流行に関しては以前より専門家から警鐘が鳴らされていましたが、コロナ禍を経験したことで、リスクマネジメントの重要性を改めて感じました。リスクを可視化し、現実とのギャップを把握するとともに、解決への打ち手を用意することが重要です。そのためには多くの生きた情報が必要となりますが、モスバーガーチェーンには地元精通した加盟店が全国にあり、共栄会でつながっています。地域社会と深く結びついているモスの強みを活かしながら、店舗運営に関するさまざまなリスクに対応していきます。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、SVの店舗訪問が制限されましたが、オンライン会議の環境を整えたことで、時間効率が上がるなどのメリットも発見できました。新たな時代に対応した働き方として、今後もリモートワークと対面を組み合わせ、SV活動のサービス品質を向上させます。このように、社会が変化しているいまだからこそ「モスの心」を共有しながら、チェーンの発展、加盟店の幸せの追求、地域社会への貢献を達成していきます。

# 3 働き方改革

モスグループでは2019年度から、全社横断テーマとして、「モス社員の幸せを実現するための働き方改革」を設定しています。モスでは、メンバーが健康にいきいきと働き続けられる企業であるために、これからも健康経営の各種取り組みを推進していきます。

関連するSDGs



マテリアリティ3の詳細は、  
WEBサイトをご覧ください。



## 環境認識

2019年4月より順次施行されている働き方改革関連法により、働き方への社会的要請が高まっています。特にコロナ影響を受け、テレワークなどの柔軟な働き方への対応が重要視されています。また、人材を最重要経営資源として捉え、外国人や障がい者を含めて多様性を尊重することや、健康経営の推進も重要です。

一方で、日本は少子高齢化により労働人口が減少しており、人材不足や人件費の高騰が加速することが予測されます。

## リスク

- 人材獲得競争の激化によるコスト上昇
- 健康経営対策の遅れによる労働生産性の低下
- メンバーエンゲージメントの低下
- 優秀な人材の流出による事業継続の困難化
- 教育機会がないことによる働きがいやモチベーションの低下
- 時代の変化に適した人事制度や職場環境の未整備による企業競争力の低下

## 機会

- 健康経営の推進による企業イメージの向上及び人材獲得の推進
- メンバーエンゲージメントの強化
- 優秀な人材の確保による会社の持続的成長
- 教育機会の提供による働きがいや労働生産性、モチベーションの向上
- 多様な人材の活躍による事業規模の拡大、イノベーションの創出

## 働き手の多様化



## 人材不足



## モスグループの取り組み

### 健康経営

長時間労働の是正や連続休暇取得の推奨、就業時間中の喫煙禁止など、さまざまな健康経営への取り組みを推進しています。コロナ禍における心の健康管理としては、ストレスチェックを実施するとともに、メンタルケアの相談窓口を設置しています。2020年度は、健康経営に関わる各施策とテレワークを推進する一方で、メンバーがいきいき働ける職場づくりを目指し、パイロットオフィスを設置しました。今後はメンバーのヘルスリテラシーを高めるため、健康に関する教育研修を充実させていく計画です。

### 人材育成

モスで働くメンバーの一人ひとりが自分の夢を実現させてほしいという想いのもと、さまざまな教育・研修制度を充実させています。集合研修・通信教育・外部講習などの幅広い研修や教育活動を通じて、メンバーの成長を支えるとともに、活躍する人材の育成と定着を図っています。モス本社では、評価指標や等級制度を見直し、チャレンジの場にあふれた新人事制度を2020年度に運用開始しました。また、コロナ禍における店舗メンバーに対する学びの機会のサポートとして、「オンラインセミナー動画」の公開を開始しています。

### 多様性への対応

モスでは、本社・店舗において女性やシニア、外国人、障がい者など多様な人材の雇用を積極的に行っています。具体的には、育児・介護休業制度の充実や、特例子会社である株式会社モスシャインの活用など、個々の能力や事情に応じた活躍の場を提供することで、働きがいのある魅力ある職場づくりを推進しています。2020年度は、女性メンバーの育児休業からの復職率は100%となりました。今後はさらなる多様な人材活躍のため、ダイバーシティに関する教育啓発の充実を図り、男性メンバーの育児休業の取得率向上を目指していきます。

## KPI(目指す姿)

### 健康経営の推進

2030年度までに、ヘルスリテラシー教育実施頻度  
年4回実施  
各回参加率70%

### 教育の機会の提供 (人材育成研修の充実)

### ダイバーシティの推進

2030年度までに、  
男性の育児休業取得率  
(2020年度比)  
200%

## 統括者からのメッセージ



### 川越 勉

執行役員  
経営サポート本部長

モス本社は、2年連続で健康経営優良法人の認定を受けていますが、労働人口の減少や人材獲得競争の激化といったリスクに対応するためにも、健康経営の各種取り組みを今後もより一層推進します。2020年度は、従前より進めていたテレワークの全社導入が、コロナ影響によって加速し、メンバーのワーク・ライフ・バランス向上にも寄与しました。今後は、ヘルスリテラシーも強化していきます。

また、多様な人材の採用もモスの強みです。定年再雇用や障がい者雇用に加え、特定技能制度を利用した「ベトナム カゾク<sup>※</sup>」も継続中で、コロナ禍の収束後に1期生の入国を予定しています。多様性へのさらなる対応として、今後は、男性の育児休業取得率の向上のために、周囲の理解醸成や休業に備えた業務の標準化を促進していきます。

2020年度には新人事制度の導入とならび、資格支援制度も拡充しました。2021年度からは本部社員教育を人材開発部に移管し、プロ集団化に向けた教育施策を計画中です。今後は、ジョブ型雇用とメンバーシップ雇用の良い面を複合的に活用し、組織の目指す姿の実現と、個人の自己成長意欲を重ね合わせた教育設計を行っていきます。

<sup>※</sup> ベトナム カゾク (Viet Nam kazoku) とは、在留資格「特定技能」を活用し、現地で専門の教育を経て日本へ入国するベトナム人メンバーを、(株)モスフードサービスで採用するプログラムです。在留期間の満了後は、本国をはじめ海外店舗での就業を視野に入れています。

# 環境負荷の低減

関連するSDGs



モス(MOS)は、MOUNTAIN(山)、OCEAN(海)、SUN(太陽)の頭文字に由来し、人間と自然への限らない愛情がこめられています。創業当初より、省エネルギーの推進や廃棄物の発生抑制、環境配慮型の容器包装の導入などを行ってきたモスは、これからも環境負荷の低減を推進します。



マテリアリティ4の詳細は、  
WEBサイトをご覧ください。



## 環境認識

2020年1月より、地球温暖化対策の国際的な枠組みである「パリ協定」がスタートし、2020年7月には、レジ袋の有料化が開始されました。脱プラスチックや脱炭素など、環境問題への企業の対応が求められています。また、消費行動の変化により食品ロスに対する関心や意識も高まっており、その削減への取り組みは必須です。

これに加えて、SDGs(持続可能な開発目標)の浸透を背景に「環境に良い消費行動を」というお客さまの意識もますます高まることが予測されます。

## リスク

- 気候変動リスクの増大による経営圧迫
- 事業拡大に伴うエネルギーコストの増加
- 食品ロスや廃棄物の発生によるコストの増加
- 3Rへの対応遅れによる企業価値の低下

## 機会

- 省エネ機器の活用によるエネルギーコストの低減
- 十分な気候変動対応による安定的な食材調達の実現
- 食品ロスや廃棄物の抑制によるコスト削減
- 3R推進による環境負荷の低減
- 新たな環境配慮型素材の採用による企業価値の向上

食品ロス

気候変動



## モスグループの取り組み

### 省エネルギー

省エネルギーを推進するため、店舗のエネルギー使用量の把握や、厨房機器などの定期清掃や点検を実施しています。店舗独自の取り組みとしては、「グリーンカーテン」を設置し、省エネに役立てると同時にお客さまとのコミュニケーションを促進しています。2020年度のCO<sub>2</sub>排出量は、2013年度比で33.3%減の67,290 t-CO<sub>2</sub>となりました。また、TCFDの提言に沿った気候変動のシナリオ分析を開始し(詳細はP34参照)、その対応について企業サイトで公開しています。今後も省エネ型機器の積極的な導入などにより、CO<sub>2</sub>排出量のさらなる削減を目指します。なお、2021年4月の政府によるCO<sub>2</sub>削減目標の変更(2013年度比で46%削減)への対応も検討します。

### 食品ロス・海洋プラ対策

創業当初からのアフターオーダー方式や、多様なサイズの商品展開は食品ロスの削減につながっています。2020年度の食品リサイクル法における再生利用等実施率は54.8%(前年度比3.9ポイント改善)となっています。また、石油資源の節約とCO<sub>2</sub>排出量削減、及び海洋プラスチック問題への対策として、お客さまに提供する使い捨て製品について、石油系プラスチックの削減に取り組んでいます。2020年度は、プラスチック製ストローの素材を変更し、本体の長さを短くすることで、プラスチック使用量を削減しました。2030年度までにこうした環境配慮型製品の比率を70%にし、将来的には100%にすることを目標としています。

### 環境保全

店舗における環境配慮の取り組みにより、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」の認定を2017年から受けています。2020年度は、店舗向け教育ツール「SDGs通信」でエコマーク「飲食店」の認定を受けたモスの取り組みを発信し、メンバーへの理解浸透を図りました。また、独自の環境マネジメントシステム「MOS-EMS」の運用により、持続可能な事業活動の実現に取り組んでいます。これからも、同システムの継続的改善により、モスグループ全店の環境パフォーマンス向上に取り組んでいきます。

## KPI(目指す姿)

グループ全体での  
省エネルギーの推進

2030年度までに、CO<sub>2</sub>排出量  
(2013年度比)  
26%削減

食品ロスの削減と  
食品リサイクルの推進

2030年度までに、  
再生利用等実施率  
(食品リサイクル法に基づく)  
65%

お客さまに提供する使い  
捨て製品における環境  
配慮型製品の導入推進

2030年度までに、  
環境配慮型製品比率  
70%

独自の環境マネジメント  
システム(MOS-EMS)の  
運用と質の向上

エコマーク「飲食店」認定を継続

## 統括者からのメッセージ

モスでは、創業当初から環境負荷低減につながる取り組みを継続して行っています。2020年度も省エネ機器の導入推進などに取り組みましたが、CO<sub>2</sub>排出量の削減にはコロナ禍による営業時間の短縮やテイクアウト比率向上の影響があったと考えています。新たな取り組みとしては、TCFDフレームワークに基づく情報開示を開始しました。今後は再生エネルギーに関する研究も進め、さらなるCO<sub>2</sub>の排出量削減を図っていきます。

食品ロスについては、創業当初からのアフターオーダー方式が、店舗からの食品廃棄物の発生抑制につながっていますが、今後は期間限定商品の原材料など倉庫滞留品のロスを防ぐため、売上予測の精度を向上させ、コストの削減と環境負荷低減の両立を目指します。プラスチック対策としては、持ち帰り用手提げ袋にバイオマス比率90%以上のポリ袋や紙バッグなど環境配慮型製品を採用しており、2020年度のストロー変更に続き2021年5月にはプラスチック製マドラーを木製に切り替えました。

エコマーク「飲食店」認定はこうした長年の活動の成果でもあり、今後も「環境に良い消費行動を」というお客さまに選んでいただけるような、人と環境にやさしいモスであり続けます。

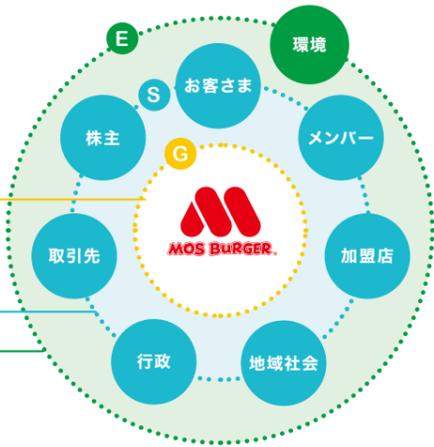


金田 泰明

執行役員  
会長・社長室長

# モスグループの ESG

モスグループは、ステークホルダーの皆さまに支えられながら、ともに事業を展開しています。これからも、経営理念「人間貢献・社会貢献」を根拠としながら企業価値を向上させるとともに、事業を通じた社会課題の解決を目指していきます。



## E nvironment

**環境** P33 持続可能な社会作りに貢献します

## S ocial

- お客さま** P35 HDCを通じてお客さまの喜びを生み出します
- メンバー** P37 価値観を共有して共に成長します
- 加盟店** P39 物心両面での満足を提供します
- 地域社会** P41 地域になくてはならない存在になります
- 行政** P41 公正で透明な関係を築きます
- 取引先** P43 公平・公正な取引で、相互に発展します
- 株主** P44 中長期的な企業価値と株主価値を向上させます

## G overnance

**ガバナンス** P45 法令を遵守し、良識ある行動をします





## 環境とともに

省エネルギーの推進や廃棄物の適正な処理などの環境活動に取り組むとともに、モスグループのメンバーへの環境教育を実践し、持続可能な循環型社会の実現に向けて行動し続けています。



持ち帰り用ポリ袋の原料にはバイオマスプラスチックを90%以上使用

### プラスチック対策

地球温暖化の原因の一つといわれている「石油資源の使用」をできるだけ減らすため、以前から実施してきたプラスチック製容器包装類などの削減に継続して取り組んでいます。2020年7月から全国一斉に実施された「プラスチック製買物袋の有料化制度」の対応においては、すでに2006年より石油系プラスチック素材のレジ袋を廃止し、紙バッグや植物由来のバイオマスプラスチック原料90%以上の製品を継続して使用しています。また、プラスチック製ストローは2020年12月より素材をバイオマスプラスチック原料30%配合に変更するとともに本体の長さを10mm短くし、プラスチック使用量の削減に努めています。



エコマーク「飲食店」の認定証

### エコマーク「飲食店」の認定

国内モスバーガー及びモスカフェ全店は、2017年10月にエコマーク「飲食店」の認定を受けました。

エコマーク「飲食店」の認定基準は、6つの評価カテゴリーに分けられ、省エネ・節水などの基本的な環境対策に加えて、食材の環境配慮、食品ロス削減に向けた食べ残しを減らすための啓発や運動など、消費者の理解を深める取り組みを評価しています。モスバーガーでは、6つの評価カテゴリーすべての認定を受けています。2020年度は、店舗向け教育ツール「SDGs通信」の中で、認定基準を満たすモスの取り組みを情報発信することで、メンバーへの理解浸透を図りました。

エコマークに認定された内容は、モスがこれまで培ってきた活動そのものです。今後も「ちきゅうにやさしい」店舗運営をチェーン全体で推進していきます。



### 生物多様性への取り組み



### ／グリーン電力の活用



モスでは2004年に「環境方針」を策定し、これを遵守してきました。2020年度には、社会的要請に照らし合わせ「生物多様性」に関する項目を追加し、「モスグループ環境方針」を改訂しました (<https://www.mos.co.jp/company/csr/environment/system/>)。

生物多様性の保全を目的とした具体的な取り組みとして、環境NPO「オフィス町内会」の活動を支援しています。森の町内会の「間伐に寄与する紙」を購入し、印刷物などに使用することで、間伐材の有効利用の促進や健全な森林づくりに協力しています。

2020年度にリニューアルした「ブレンドコーヒー」のコーヒー豆には、レインフォレスト・アライアンス※認証農園産コーヒーを30%使用し、生物多様性の保全と生産者の持続可能な生活に貢献しています。

また、バイオマス発電設備で発電された温室効果ガスや有害ガスの排出が少なく、環境負荷の低い「グリーン電力」を購入し、再生可能エネルギーの普及に寄与しています。

※ レインフォレスト・アライアンスは、ビジネス、農業、そして森林が交差する場所で活動する国際的な非営利団体です。責任あるビジネスを新しい常識とすることで、人と自然にとってより良い未来を創ることを目指しています。



グリーン電力証書の掲示

### 気候変動への対応

モスグループは、気候変動に関するリスクと機会を重要な経営課題の一つと認識しており、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)※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開始しました。

今回は、2°Cと4°Cの2つのシナリオを用いて2030年までの社会的変化を考察し、事業影響を検討した結果、物理的リスクとして原材料の調達に関わる事項、大きな自然災害による事業活動の停滞を重要な経営課題と認識しています。今後は2050年までの中長期的影響についてさらに考察を深めていきます。

※ TCFD(The FSB Task Force on Climate-related Financial Disclosures)は、企業が気候変動への対応を経営の長期的リスク対策及び機会の創出として捉え、投資家などに向けた情報開示や対話を促進することを目指しています。

### TCFDの提言に基づく4つの観点からの開示情報

<b>ガバナンス</b>	モスグループでは、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクに対し、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、原則として月1回開催の取締役会のほか、取締役を中心とした経営会議を随時行っています。気候変動への対応においても、経営の重要課題と捉え、経営会議における進捗のモニタリングや取締役会への報告を行います。
<b>戦略</b>	モスグループでは、気候変動シナリオ分析を実施し、事業影響を検討した結果、物理的リスクとして原材料の調達に関わる事項、大きな自然災害による事業活動の停滞を重要な経営課題と認識しています。 モスグループの主要原材料は、食肉(牛肉、豚肉、鶏肉)、小麦粉(パン)、油脂(植物油)、野菜ですが、異常気象による生産量の減少、原油価格上昇に伴う運賃コストの上昇、環境対応の一環としてのバイオ燃料需要の高まりによる穀物市況の上昇、地球規模での食料の不足感などの要因により、モスグループで使用する原料の食材市況が大幅に変動した場合、仕入価格の上昇、食材の需給逼迫、円安などにより、モスグループの事業、財務状況及び業績に影響が及ぶ可能性があります。 また、店舗が集中している地域で自然災害が発生し、一定期間において店舗の運営に支障をきたした場合、さらに人的被害があった場合に、モスグループの事業、財務状態及び業績に影響が及ぶ可能性があります。
<b>リスク管理</b>	原材料、資材調達に対し、主要原材料の取引市場における相場変動について仕入先から情報収集を行うほか、新たな原料産地の開拓や分散調達のリスクヘッジを継続的に実施しています。 自然災害などの緊急時においては、人命優先、安全第一とした判断を迅速に行うため、店舗の営業中止、継続に関する基準を設定し、関係部署が共通認識のもとで対応することができるよう「自然災害時における店舗営業に関するガイドライン」を策定し、周知・徹底するとともに、大規模地震などを想定した防災訓練を実施するなど、有事の際に損害を最小限に抑えるためのリスク対応体制の整備・強化を進めています。
<b>指標と目標</b>	省エネルギーの取り組みとして、電気やガスなどの店舗のエネルギー使用量の把握や、照明や空調、冷凍・冷蔵庫などの定期清掃や点検を実施しています。また、モスバーガー独自の取り組みとして「グリーンカーテン」を設置し、省エネやお客さまとのコミュニケーションを促進しています。今後、省エネ型機器の導入や再生可能エネルギーの活用によって2030年度にはCO <sub>2</sub> 排出量26%削減(2013年度比)を目指していきます。 また、プラスチック対策として2030年度には環境配慮型製品比率を70%にする目標や、高品質な生野菜の安定供給のため農業生産法人(モスファーム)の展開を推進していきます。



環境に関するその他の取り組みはWEBサイトをご覧ください。

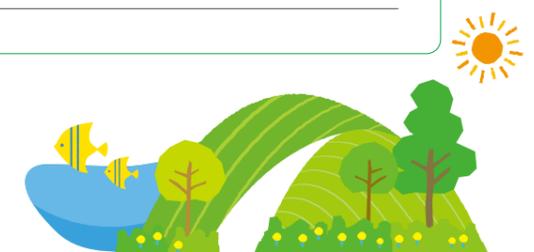


環境についてのESGデータはこちらをご覧ください。



### その他の取り組み

- 省エネ活動
- 配送時の環境配慮
- エコリーフ環境ラベル
- グリーンカーテンの取り組み
- 3R活動
- フードバンク活動への支援





## お客さまとともに

真心をこめたサービス、抜群においしく高品質な商品、清潔なお店と人柄。これらを基本にもっと便利に、健康に、といった声に耳を傾けています。



非接触型決済の充実

### キャッシュレス決済選択肢の拡大

モスバーガーでは、お客さまのご注文時のサービス改善や利便性向上を目指し、プリペイドカードの「モスカード」、「交通系IC」「iD」などの電子マネー、「Visa」「Mastercard」などの国際カードブランドのクレジットカード決済を導入してきました。併せて金銭授受や注文受付を簡便にする、セミセルフレジの導入やフルセルフレジの実験を進めています。

2020年度はキャッシュレス決済の選択肢を広げ、よりお客さまの利便性を向上するため、国際カードブランドのタッチ決済サービス、バーコード決済（「d払い」「au PAY」「PayPay」）を新たに導入しました。簡単・スピーディな非接触型決済は、新型コロナウイルスの感染拡大の防止対策としても需要が高まっています。今後も、お客さまにとって安全・安心で便利なサービスの導入を進めていきます。



配達パートナーが商品をお届け

### 「Uber Eats」の推進

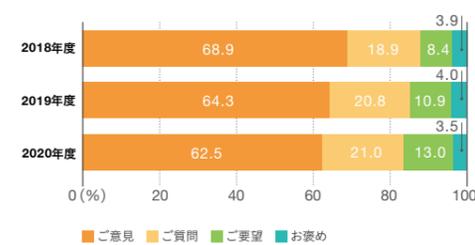
「Uber Eats（ウーバーイーツ）」はいつでもどこでも簡単に専用アプリから注文でき、店舗に代わり配達パートナーが商品をお届けしてくれるフードデリバリーサービスです。モスバーガーでは2018年の京都、大阪、名古屋、福岡でのテスト導入に始まり、対象店舗を拡大しています。2020年度は長崎、佐賀なども加わり、導入地域は29都道府県、サービス対応店舗は437店舗となりました（2021年3月末時点）。新型コロナウイルス感染症拡大に伴う緊急事態宣言により外出が制約を受ける中で、「家庭などでも気軽にお店の食事を楽しみたい」というニーズにお応えすることができ、お客さまと店舗をつなぐ重要なインフラとなっています。今後もUber Eatsのサービスエリア拡大に合わせて導入地域、対応店舗を増加させていく予定です。

### お客様相談室の役割

お客様相談室では、電話やメール、お手紙などを通じてお客さまからのご意見やご質問を承っています。寄せられたご意見・ご質問に対しては、速やかに、そして的確にお応えできるよう心がけています。

また、いただいたお客さまの声は各担当部署や店舗に伝え、改善やサービスの向上に努めています。最近では、コロナ影響によるテイクアウト需要増により、商品の品質や提供時間に対するご意見やご質問が増えています。そういった直近のお客さまの声・ご意見は毎月発行している「お客様相談室だより」に掲載し、店舗メンバーと共有しています。

#### お客様相談室へのご意見・ご要望



モスオリジナルのアルコール除菌剤「モスコールNV」

### 株式会社エム・エイチ・エスによる店舗衛生監査

グループ会社である株式会社エム・エイチ・エスでは、お客さまに安全・安心をお届けするために、モスグループ店舗の衛生監査に取り組んでいます。衛生監査はHACCPコーディネーター資格を取得し、飲食の現場にも精通した衛生指導員が、直接店舗に赴き改善提案などを行っています。2020年度はリモート監査も併用して定期監査を滞りなく実施しました。

また培ったノウハウを活かし、グループ以外の外食店舗や給食施設の衛生検査やマニュアル作成、講習会実施などのお手伝いも行っています。ほかにも、新型コロナウイルス感染症の拡大により需要が高まったアルコール製剤など、各種衛生商材の開発・販売も行っており、食品衛生の分野において幅広く貢献しています。



Oisix「時を忘れる 魅惑のポロネーゼ」

### モスブランドを活用した新ビジネスの展開

モスブランドを活かした新たな販売チャネルの拡大や物販の強化を進める中、2020年度は食品宅配事業大手のオイシックス・ラ・大地株式会社が運営するOisixと共同開発した、「モスバーガー」のミートソースをパスタ用ソースにアレンジしたミールキット、Kit Oisix「時を忘れる 魅惑のポロネーゼ」をOisixサイトにて期間限定で販売しました。簡単調理で本格的なソースのポロネーゼが楽しめる逸品で、おうち時間を楽しく新たな食体験のあり方としてお客さまから好評でした。また、UHA味覚糖株式会社とグミを積み上げて遊べる「つむモスグミ」、西川株式会社（布団の西川）とオリジナルマスクなど、次々と物販商品を導入しました。今後も、異業種とのコラボレーションによる商品やモスオリジナルのライフスタイル商品などを積極的に提案していきます。



### テイクアウト専用商品「濃厚食パン」の販売

コロナ影響によるテイクアウト需要の高まりを受けて、モスバーガー約1,000店舗にて、予約販売・テイクアウト専用の食パン「バターなんていないかも、と思わず声に出したくなるほど濃厚な食パン」を、2020年度から毎月第2・第4金曜日限定で販売開始しました。ふんわりとした食感と濃厚なバターの風味が特長で、外食が難しい環境の中でも週末のちょっとリッチなおうち朝ごはんを楽しんでいただくことを目的に導入しました。長すぎる商品名は、商品の特徴をしっかりと伝えたい、覚えきれないほどの長さでインパクトを持たせ印象づけたいという想いをこめています。販売開始から2回の予約で約140,000個の販売実績となり、大きな手応えを感じています。



吉野 広昭

営業本部  
グループリーダー



お客さまに関するその他の取り組みはWEBサイトをご覧ください。



#### その他の取り組み

- モス食品安全基準
- 栄養成分・アレルギー・主要原産地情報の提供
- モスのネット注文
- モスカード
- Free Wi-Fi



お客さまについてのESGデータはこちらをご覧ください。





## メンバーとともに

メンバー(モスグループで働くすべての人)が、それぞれのライフステージでいきいきと働ける職場環境づくりや、価値観の多様性を柔軟に受け止められる人材の育成に取り組んでいます。



魅力ある職場づくりを進めています

### 多様な働き方の推進

モスは、これまで「モスグループ行動規範」で人権・多様性の尊重を掲げてきましたが、世界的に人権問題への関心が高まる中、新たに「モスグループ人権方針」を策定しました(<https://www.mos.co.jp/company/csr/society/member/>)。また、多様で柔軟な働き方を可能とする労働環境を目指し、さまざまな人事制度を設けています。仕事と家庭の両立支援のため、法定要件を上回る育児・介護支援制度を導入。メンバーが安心して出産・復帰に臨める環境があるため、育児休業からの復職率はほぼ100%で推移しており、取得する男性メンバーも増えてきました。新型コロナウイルス感染症拡大の防止対策として2019年度に導入したテレワークは、メンバーのワーク・ライフ・バランスの実現にも貢献しています。

2020年度は「シンプルでわかりやすい仕組み」「頑張った人がフェアに評価される仕組み」の新人事制度を導入しました。今後も、さまざまなメンバーがいきいきと働ける環境を整えていきます。

### 健康経営の推進



モスでは、健康経営を戦略的な施策の一つとして位置づけています。働くメンバーの健康を推進するために健康診断の受診はもちろん、2次検査の受診を促す活動にも取り組んでいます。また、保健師による「健康相談室」を毎月開設し、健康的な生活を送るための専門家によるアドバイスを行っています。禁煙外来治療については支援を実施し、一定の成果を上げています。2020年度はコロナ影響により働き方が大きく変化しましたが、以前から設置している外部委託によるメンタルケアの相談窓口の活用や、ストレスチェックの継続実施などの支援を行いました。さまざまな施策の継続により、メンバーの心と身体の健康に対する意識も着実に向上しています。

こうした取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議により、モス本社が「健康経営優良法人2021(大規模法人部門)」に認定されました\*。前年に引き続き2年連続となります。これからも、メンバーの健康に対する意識向上を目指して、各取り組みを進めていきます。

\*健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が進める健康増進の取組をもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。



フリーアドレスを導入した本社オフィス

### オフィス改革の推進



「メンバーがいきいきと働ける、風通しの良い職場づくり」という中期経営計画のもと、社員のエンゲージメントの向上や多様な働き方への対応を目指し、かねてから「次世代オフィス」の構築を進めてきました。新型コロナウイルス感染症拡大の防止対策を行いながら、2020年7月にパイロットオフィスを設置しました。具体的には、フリーアドレスによる部門間のコミュニケーションの増加や、集中ブース・交流ブースを設置するなど、目的に応じたオフィス空間を設計しています。併せて、テレワークを推進する働き方に対応するため、従来紙により対面で行っていた契約書類の捺印申請などの電子化も行いました。今後も、メンバーの自律的な働き方を促すことを目指し、オフィス改革を進めていきます。



分身ロボット「OriHime(オリヒメ)」

### ゆっくりレジの導入

モスバーガーでは、人手不足解消の対応を進めると同時に、テクノロジーを活用しながら、人ならではのあたたかみのある接客についての研究を続けています。

2020年7月に株式会社オリイ研究所と協力し、分身ロボット「OriHime(オリヒメ)」を活用した「ゆっくりレジ」をモスバーガー大崎店[東京都]で実験導入しました。難病などによって外出が困難な方がパイロットとなり、店頭を設置された「OriHime」を遠隔操作して、来店されたお客さまと会話をしながらゆっくりと注文を受け付けるものです。「ロボットを通して人間のあたたかみを感じられた」「ゆっくりと注文を考えることができた」とお客さまからも好評で、11月からは「OriHime」がフルセルフレジ横でご注文をサポートする「セルフレジアシスト」として、活動を進化させています。この取り組みを強化し、リモートでも参画できる業務環境を生み出すことで、社会貢献にもつなげていきます。



### 櫻田塾開催～「パッション & エンターテインメント」を表現する人材の育成～



「櫻田塾オンライン社員ミーティング」の様子

「櫻田塾」は、当社会長の櫻田が自ら、モスアカデミー名誉校長として、次世代に「パッション&エンターテインメント」を教え伝える場です。2019年に合宿形式で始まりましたが、2020年度はコロナ禍の状況に配慮し「櫻田塾オンライン社員ミーティング」としての開催へ移行しました。

櫻田が「モスの伝道師」として、創業者や創業期の話、自らの店長経験などを伝え、オンラインで直接質問・意見交換をすることで、対話をする機会としています。全6回開催し、モス本社の店舗メンバー、グループ会社のメンバーなど計108名が参加しました。今後も「櫻田塾」を通じて、当社の歴史、エピソードなどを伝え残すことで、チェーンの礎となる考え方や行動を継承していきます。



### 特例子会社モスシャイン

株式会社モスシャインは、チャレンジメイト(障がいのあるメンバー)が所属するグループ会社で、2018年4月に特例子会社の認定を受けています。2020年度は、コロナ禍における自宅待機期間に、テレワークの試みとしてチャレンジメイトが自宅で課題に取り組みました。入社再開後は、密を避けながら受託業務に対応できるよう、勤務時間を2グループに分ける新体制を整えました。また、WEBを利用した面接や研修、交流会を実施するなど、新たな試みにも前向きに挑戦しました。本社に限らず、モスグループ店舗やケーキ工房においても5名が勤務しており、活躍の場を広げています。今後も、職場実習や見学を積極的に受け入れるなど、より一層の障がい者雇用を促進していきます。



### 秋山 真貴子

人材開発部付 出向 スペシャリスト  
株式会社モスシャイン



メンバーに関するその他の取り組みはWEBサイトをご覧ください。



### その他の取り組み

- 多様な人材活躍の推進
- 内部通報制度の運用
- モスアカデミー



メンバーについてのESGデータはこちらをご覧ください。



## 加盟店とともに

モスバーガー店舗が主体となって運営する「モスバーガー共栄会」の活動支援や店舗で働くキャストの採用支援など、本部と加盟店、加盟店同士が互いに協力し、信頼し合える関係づくりに取り組んでいます。

### HDC活動

モスの店舗では、経営理念をはじめとする「モスの心」を具現化するため「HDC」を合言葉に毎日の営業を行っています。また、日々のHDC活動を改めて見直すきっかけとして、HDC強化期間を年2回設けています。2020年度は「お客さまの声から学びモスファンを増やします」「キャスト満足度の向上を目指します」という2つのテーマを設け、新型コロナウイルス感染症拡大の防止に配慮しながら、お客さまの再来店につなげる店舗運営と、キャストに働きたいと思ってもらえるお店づくりを目指しました。

### HDCとは…

- H Hospitality (ホスピタリティ)** | 心のもったおもてなし
- D Delicious (デリシャス)** | 安全で高品質なおいしい商品の提供
- C Cleanliness (クレンリネス)** | 磨き上げられた清潔なお店



手づくりの「まぜるシェイク」ポスター

### 地元愛をテーマにした「ご当地シェイク」の販売

モスバーガーでは、日本生まれのハンバーガーチェーンとして、日本各地の食材や特色を活かした「ご当地メニュー」の開発に取り組んでいます。2020年度は地元愛をテーマに各地の地域活性化を応援する産地支援や、コロナ禍により消費が落ち込んでいる地域の特産品を使った“まぜるシェイク”を8種類、地域限定で販売しました。販売するにあたっては、生産者の思いを取材して店舗メンバーで共有したり、手書きメッセージを添えたり、各地域でそれぞれの取り組みを実施。全国にあるモスバーガー店舗の「地元愛で地域を元気にしたい」という思いが販売を盛り上げました。

### 未来を担うオーナー育成

創業から49年を迎えるモスバーガーでは、創業期に加盟したオーナーの高齢化が進んでおり、スムーズな事業承継による若返りは重要な経営課題となっています。2004年から事業承継や社員独立などでモスバーガーの経営を目指す方を対象に実施している「次世代オーナー育成研修」は、一部オンライン参加も可能にするなど柔軟に対応し、2020年度に7名が受講しました。また、将来の独立希望者を3~5年間という短期間でオーナーに育成する支援制度「サンライズシステム」で採用された2名もこの研修を受講し、2023年度中の独立を目指しています。今後もこうした取り組みにより、モスバーガーの仲間を増やし、チェーンの成長力を高めていきます。



「次世代オーナー育成研修」の様子



お店応援アプリ「a-mossles!」

### 採用支援WEBサイト「リクモス」、 お店応援アプリ「a-mossles!」の運用

モスでは加盟店を含む全店舗に向けて、採用支援や教育に関する情報発信などを行っています。「リクモス」は、2015年に開設した加盟店及びモスグループ店舗のキャスト(アルバイト・パート)採用を支援するWEBサイトです。求職者は店舗の立地や働く時間帯をスマートフォンなどで検索でき、WEBフォームから24時間365日応募することができます。また、専用コールセンターでの電話応募や、LINE ID※1を活用した応募なども可能です。

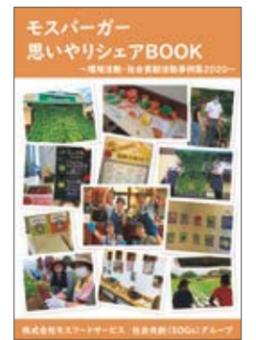
「a-mossles(エーモッスルズ)！」は、チェーンメンバーのエンゲージメント向上を目的に2019年12月にスタートした、インナー向けのスマートフォン専用アプリ※2です。教育動画などのコンテンツ配信、理念体系の啓発や情報発信を通じて、リクモスで採用したスタッフの教育や、チェーン内コミュニケーションの強化をサポートしています。

※1 LINEは、LINE株式会社が開発し提供するソーシャル・ネットワーキング・サービスで、LINE IDは、LINEサービス上でユーザーを認識するキーのことです。

※2 インナー利用限定・アプリストア非公開です。

### 活動事例集による地元愛活動の水平展開

環境活動・社会貢献活動の水平展開を目的に、2013年度からモスバーガー各店舗のグリーンカーテンなどの取り組みを掲載した活動事例集を作成し、モスグループ全店舗に配付しています。2020年度は「思いやり」をテーマに、各支部で取り組んだ地元愛活動などを掲載しました。冊子のタイトル「モスバーガー思いやりシェアBOOK」には、「思いやり」の心から生まれた各店舗・各地域の環境活動や社会貢献活動を、全国の仲間とシェアしたいという思いをこめています。この冊子からさまざまな活動が広がっていくことを目指しています。



「モスバーガー思いやりシェアBOOK」の表紙



### モスバーガー共栄会

「モスバーガー共栄会」は、モスバーガーチェーンの本部と加盟店、そして店舗同士が相互にコミュニケーションを図りながら、信頼関係を育み、協力し合うために、1980年に発足したモス独自の組織です。地域別に全国20の支部に分かれ、情報の交換や相互啓発、モラルアップ(士気を高めること)を目的に、本部と連携し活動しています。

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大により、3年に一度開催される「モスバーガー共栄会全国大会」が中止になるなど、共栄会活動も大きな影響を受けました。

しかし、移動の制約がある中で、全国にいるメンバーとコミュニケーションを続けるため、オンライン会議を導入することにより、15回の各会議を開催することができました。今後もモスバーガー共栄会と本部がともに繁栄できるようにサポートしていきます。

### 長崎 千里

営業本部 共栄会事務局付  
グループリーダー



加盟店に関するその他の取り組みはWEBサイトをご覧ください。

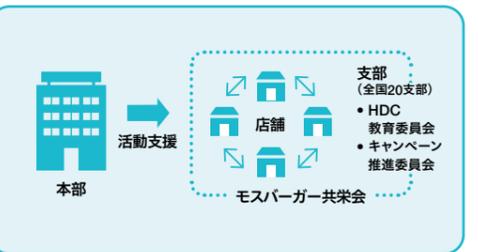


### その他の取り組み

- 共栄会活動



加盟店についてのESGデータはこちらをご覧ください。





## 地域社会・行政とともに

地域社会の一員として、地域に密着した社会貢献活動に積極的に取り組むとともに、各地域の名物や特産品を使用した地域密着型のメニュー開発にも取り組んでいます。



「MOSごと美術館2020」のポスター

### 「MOSごと美術館2020」の開催

モスでは、2016年度より新潟県の「まちごと美術館 cotocoto」事業に賛同・参画し、「MOSごと美術館 with cotocoto」として、障がいのある方々が描いた作品をモスバーガー店舗(2018年度までは新潟県のみ、2019年度は東京都に拡大)で展示してきました。2020年度はさらなる拡大策として、東京・横浜の店舗展示を想定して近隣施設を対象に新たに作品を公募・選出し、準備を進めていました。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大の予防の観点から実店舗開催を断念し、特設WEBサイトによるオンライン展示で全114作品を公開しました。また、作品の一部をモス本社の受付ロビーや会議室などに展示し、作品提供施設の皆さんをご招待して交流を深めました。本社社員を対象に行ったアンケートでは、「障がい者の社会参加について考えるきっかけになった」との回答が92.6%あったほか、「アートを身近に感じられた」「オンラインで全作品が見られるのは良い」などのコメントが寄せられました。

今後もアート作品に触れる機会、及び障がいのある方々の社会参加機会の創出を目指し、「MOSごと美術館」の取り組みを広げていきます。



### 「愛のモスボックス」活動

1979年のモスバーガー白楽店[神奈川県]の募金活動がきっかけとなり、全国の店舗に募金箱「愛のモスボックス」を設置しています。募金は、公益財団法人アイメイト協会と一般社団法人日本フードサービス協会の「ジェフ愛の募金」に寄付しています。

2020年度はモスバーガーを代表してモスバーガー共栄会役員が公益財団法人アイメイト協会を訪れ、アイメイト(盲導犬)との歩行を体験しました。モスの募金によってこれまでに46頭のアイメイトが育ち、視覚障がい者の社会参加と社会に適応する手段としての自立歩行のお手伝いをしています。



アイメイト協会本部で行われた贈呈式と歩行体験の様子



### 「beyond2020プログラム」への参画



ドイツホストタウン連携トレーマット

モスバーガーは、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推進する「beyond2020プログラム」に賛同し、「日本の食文化事業の発信」の活動が認証され、多言語対応を中心とした取り組みを実施しています。

2020年度モスバーガー店舗では、ホストタウン相手国・地域が同じ自治体が横連携したホストタウン情報の発信や42言語の多言語メニューのホームページ公開などを行いました。2021年度も継続してこれらの取り組みを進めていきます。



「衛生講習会」の様子

### 「子ども食堂」への支援

自宅で一人で食事をする子どもたちに「みんなで食べる楽しさや温かさを提供する」ことを目的とした「子ども食堂」の活動に賛同し、モス本社がある品川区内の子ども食堂26カ所にモスオリジナルのアルコール除菌剤「モスコールNV」を寄贈しています。また、食品衛生に関することや、食中毒・食品管理について理解を深め、運営に役立てていただくことを目的に、子ども食堂の運営者を対象とした株式会社エム・エイチ・エス(P36参照)による衛生講習会を継続して実施しています。2020年度は一部リモート参加を取り入れながら開催しました。

今後も、子どもたちが安心して食事ができるように継続的に支援を続けていきます。



### 地域限定商品の販売

モスバーガーでは、各地の産地支援や、地域活性化・地産地消を応援する取り組みとして、地域食材や地域にゆかりのあるものを使用し、モス流にアレンジした商品を地域限定で販売しています。

2020年度は“まぜるシェイク 湘南ゴールド”を皮切りに8種類の“まぜるシェイク”を地域限定で販売しました。ほかにも、モスの協力農家で栽培された淡路島産の新たまねぎを使用した地域・期間限定のハンバーガーを販売する『淡路島産たまねぎ祭り』を開催。2016年に開始して以来、毎年開催しており、たまねぎが旬の季節に限られた地域で味わえる商品として、地元のお客さまに親しまれています。



“淡路島のこだわり農家さんがつくったたまねぎバーガー 和風しょうゆ仕立て”(期間限定)



### 新しい「モスの食育プログラム」の提供開始

モスでは、小学校の近隣にある店舗のメンバーが児童とともに「テリヤキバーガー」づくりなどを行う出張授業を行うことで、地域社会と店舗が交流できる地域密着の食育を進めてきましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の防止のため、この活動を休止しています。こうした状況に対応するため、食材を直接扱わない非接触型の2つの新しい食育プログラム「遠隔授業(オンラインによる授業)」と「副教材(小冊子)の提供」を開発、導入しました。これまでの製造体験とは異なる、子どもたち自身が考える

「問題解決型」を大切なテーマとしながら、全国の店舗と地域社会とのつながりを大切にしたいと考えています。



### 飯田 知子

会長・社長室  
社会共創(SDGs)グループ  
チーフリーダー

地域社会・行政に関する  
その他の取り組みはWEB  
サイトをご覧ください。



### その他の取り組み

- 店舗主体の清掃活動(朝課)
- モスバーガーこども110番の店
- 災害時帰宅支援ステーション
- 補助犬の同伴
- 子育て支援パスポート事業

### モスの食育プログラム

<https://www.mos.co.jp/company/csr/society/syokuiku/>

地域社会・行政について  
のESGデータはこ  
ちらをご覧ください。



取引先

# 取引先とともに

公平な取引はもちろん、おいしく安全な原材料を安定的に供給できる仕組みづくりに協働しています。また、各取引先の協力のもと、アレルギーや原料原産地などの情報も開示しています。



## 「モスグループCSR調達方針」の策定

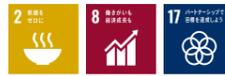
モスではこれまで「モスバーガーグリーン調達ガイドライン」により環境に配慮した調達を進めてきました。2020年度はこれに、「モスグループ人権方針」をベースとする労働の人権配慮の内容を加え、公正な取引や環境保護とともにサプライチェーンに対する「モスグループCSR調達方針」を策定しました(<https://www.mos.co.jp/company/csr/society/suppliers/>)。今後も、取引先に対する協力依頼やアンケート調査などを通じて、サプライチェーン全体におけるCSR調達方針の理解浸透と遵守に努めていきます。



「モスファーム広島」設立の式典の様子

## 「モスファーム」の取り組み

店舗で使用する生野菜の安定調達の強化を目指し、2006年から農地所有適格法人「モスファーム」を地域の生産者と共同で設立・運営しています。北海道から熊本までのモスファーム7社では、トマトやレタスを中心に栽培。周辺地域の協力産地とも連携し、生産技術を向上するための勉強会の実施や耕作放棄地の有効利用、新規就農者支援など、日本の農業がかかえる課題にも取り組んでいます。



2020年6月に新たに設立された「モスファーム広島」では、培ってきた農場運営のノウハウを活かしながら、中山間地域に新たな雇用を生み出すとともに、農業経営者を目指す若手人材を積極的に採用し育成していく計画です。

## 「モスの生野菜」の調達とモスの協力農家支援策の実施

店舗で使用される生野菜は、全国102産地で育てられています。モスではGAP※の考え方にに基づき、GAP指導員資格を持った本社メンバーが産地を訪問し、農場の管理状況を確認する「MOS-GAP点検」など、おいしく安全な野菜づくりに向けた取り組みを継続しています。



また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、モスの協力農家も出荷量が激減しました。その支援として、野菜と果物が入った「農家さんお助け野菜セット」のインターネット販売の支援を継続しています。さらに支援策第二弾として、モスの協力農家の野菜を使用した家庭用半調理レトルト「mitasu(ミタス)×MOS BURGERセット」の販売支援を実施しました。今後も、相互発展を願う大切な取引先の一つであるモスの協力農家を応援する施策を検討、実施していきます。



※ GAP(Good Agricultural Practice:農業生産工程管理)とは、農業において、食品安全、環境保全、労働安全などの持続可能性を確保するための生産工程管理の取り組みのことです。

取引先に関するその他の取り組みはWEBサイトをご覧ください。



### その他の取り組み

- 「モスライブラリー」プロジェクト



取引先についてのESGデータはこちらをご覧ください。



# 株主とともに

株主

経営姿勢や経営戦略をご理解いただく対話の場として「株主さま懇談会」を開催しているほか、株主通信やIRサイトでの情報を充実させ、わかりやすくタイムリーな情報開示に努めています。



株主総会の様子

## 株主総会／株主さま懇談会

2020年6月24日、第48回定時株主総会を開催しました。新型コロナウイルス感染症拡大の防止対策として、株主さまには可能な限りご来場をお控えいただき、会場では案内係のマスクとフェイスシールドの着用、間隔を開けた座席指定などを行ったうえで、当日を迎えました。社長の中村から「2019年度事業報告」「2020年度の対処すべき課題」を説明しました。また、株主総会とは別に、当社の役員及びメンバーが株主と直接対話する取り組みである「株主さま懇談会」は東京、大阪などでの開催を予定していましたが、諸般の事情を鑑み、2020年度の開催は中止とさせていただきます。今後はオンライン開催などを検討し、直接対話の機会を継続していきたい考えです。



## 株主優待制度／配当金

所有株式数に応じて、全国のもスグループ店舗及びミスタードーナツ店舗(一部店舗を除く)で利用できる株主優待券を年2回ご提供しています。より魅力ある優待制度を目指し、株主さまからのご意見・ご要望を大切にしています。ご意見を反映した、株主優待券のモスカード「MOSポイント」との交換(1枚500円分→500ポイント)や、株主優待制度に「300株以上500株未満」の優待区分を追加したことにより、「店舗で利用する機会が増えた」と株主の皆さまからご好評をいただいています。



2020年度の配当金は中間11円、期末11円、年間22円としました。安定的な利益還元を継続することを基本方針としています。

### 株主優待

発行月	6月、11月(予定)	
対象基準	単元株(100株)以上の株式を所有している方が対象となります。6月発行分は、3月末日現在の株主名簿に登録されている方が対象です。11月発行分は、9月末日現在の株主名簿に登録されている方が対象です。	
優待内容	100株以上300株未満	年間2,000円分(500円×2枚を年2回)
	300株以上500株未満	年間6,000円分(500円×6枚を年2回)
	500株以上1,000株未満	年間10,000円分(500円×10枚を年2回)
	1,000株以上	年間20,000円分(500円×20枚を年2回)
有効期限	6月発行分	翌年3月末日まで
	11月発行分	翌年9月末日まで

株主に関するその他の取り組みはWEBサイトをご覧ください。



### その他の取り組み

- IR情報



# コーポレートガバナンス

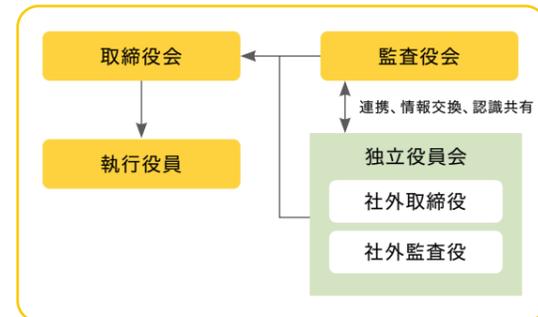
## コーポレートガバナンスの基本的な考え方

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、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れば、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	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、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・専門的知識を有しています。

## 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)
		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)	111	70	41	7
監査役 (社外監査役を除く)	26	26	-	2
社外役員	24	24	-	6

※ 上記金額には、使用人兼務役員の給与等は含んでいません。

※ 取締役、監査役、社外役員の員数には、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3名、社外取締役1名、社外監査役1名を含んでいます。

## 業績連動報酬の概要

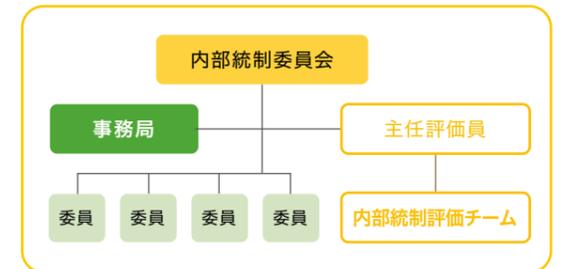
業績連動報酬については、業績などによって変動する金銭報酬である役員報酬、役員賞与及び非金銭報酬である業績連動型株式報酬から構成されています。業績連動報酬に係る指標は、公表された業績予想の連結売上高及び親会社株主に帰属する当期純利益などの定量面と業務マネジメントなどの定性面を併せて用いています。

## 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。

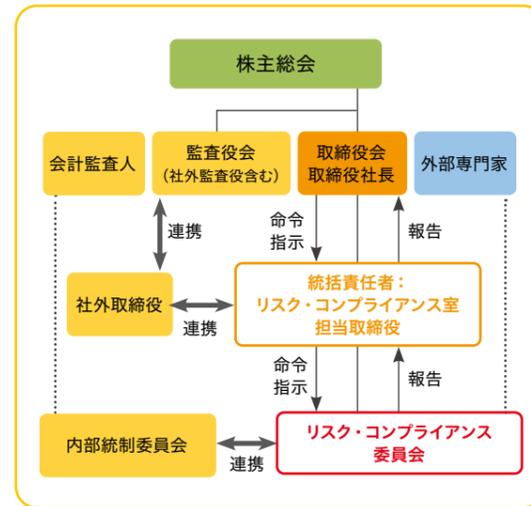


### リスクマネジメントとコンプライアンスの推進

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。

また、2020年度は「ハラスメント防止」をテーマにしたコンプライアンス研修を、部室長以上を対象に実施しました。今後は、店舗を含むその他メンバーについても、同様のテーマでe-ラーニングを実施する計画です。

### 推進体制



### 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)

リスク	タイトル	リスクの概要	対応策
事業・運営リスク	加盟店への食材包装資材などの供給責任	取引先からの食材の供給停止など、加盟店に対して食材を供給できない事態になった場合	供給ルートの複線化を図るとともに、当社の主要な食材の一部について、数カ月間は当該食材を加盟店に安定的に供給できる在庫量を確保
	原材料、資材調達	主要原材料(食肉、小麦粉、油脂、野菜)について、異常気象などによる生産量の減少、原油価格上昇に伴う運賃コストの上昇、環境対応の一環としてのバイオ燃料需要の高まりによる穀物市況の上昇、地球規模での食材の不足感などの要因により、使用する原料の食材市況が大幅に変動した場合	主要原材料の取引市場における相場変動などについて仕入先から情報収集を行うほか、新たな原料産地の開拓や分散調達などのリスクヘッジを継続的に実施
	店舗の安全管理	店舗設備や調理機器の不具合や不適切な使用により、一酸化炭素中毒をはじめとする事故が発生した場合、お客さま及びメンバーに安全管理上の問題が発生及び発生店舗の営業継続が困難	全店への一酸化炭素検知器の設置をはじめ、老朽化設備の一斉点検を実施するほか、定期的な安全管理検査の実施、メンバーへの危機管理教育などにより、お客さまとメンバーの安全管理を徹底
法令・品質リスク	法的規制など	「食品衛生法」などの食品衛生関係のほか、環境関係、設備関係、労働関係などのさまざまな法規制の制約を受けている。これらの法規制などが変更・強化された場合に、それに対応するための新たな費用が増加	関連部署における法規制の改正についての情報収集を実施
	食品の安全管理	店舗の営業における食中毒の発生など、食品衛生法に違反した場合、営業停止などの処分を受ける	法定の食品衛生に加え、定期的な店舗衛生監査の実施、メンバーの健康状態確認や手洗い励行などにより、安全な商品をお客さまに提供するための衛生管理を徹底
	海外展開におけるカントリーリスク	海外子会社の進出国やその周辺地域における政情、経済、法規制などの各国・地域に特有なカントリーリスク	海外子会社の進出国やその周辺地域の情勢について、関係機関や現地駐在員などから積極的に情報収集を実施
	個人情報	本社及び店舗で保有するお客さまの個人情報が、不測の事故または事件によって外部に流出した場合の、ブランドイメージの低下や社会的信用の失墜	個人情報の管理について法的義務に則った運用をしており、社内規定、管理マニュアル及び運用ガイドラインに基づくルールの厳格な運用とメンバー教育を徹底

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/youho\\_pdf/S100LL8D/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/youho_pdf/S100LL8D/00.pdf)

### モス版BC

「モス版BC」の一つである災害対策として、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。2020年度は、株式会社モスフードサービス及びグループ会社のメンバーとモスバーガーチェーン全店を対象に応答訓練を全4回実施しました。これからは、緊急時における人身安否と状況確認の体制及び社内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上での指針を示しています。それは「社会との約束」であり、「ステークホルダーとの約束」であり、モスグループ各社とそのフランチャイジーが事業活動を行う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日々の行動を自覚し、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貢献します

社外取締役メッセージ



高岡 美佳

社外取締役

**コロナ禍においてもガバナンス機能が活かされ、スピード感を持って対応がなされました。これからのモスにもご期待いただければと思います。**

モスで働く人々には、経営理念や創業の心の浸透がしっかりなされており、意識のレベルで十分にガバナンスが効いています。これがモスの特徴の一つです。加えて、近年では、組織として適切にガバナンスを動かせる仕組みを構築しているため、コロナ禍にあった2020年度も、お客さまへ安全・安心な商品をお届けしながら、チェーン全体の事業継続ができたと感じています。

また、取締役会の特徴としては、非常に発言しやすい雰囲気であることに加え、2020年度より上席執行役員のオブザーバー参加が開始されたため、現場の状況を踏まえた意思決定を素早く行う体制が整えられました。取締役や監査役が有する知識や経験のバランスも良く、その意味で実効性の高い取締役会であると感じています。実際に、経営会議を経て取締役会に上がってきた投資案件などが否決されることもあり、日本企業にありがちな形骸化した取締役会になっていません。

一方、課題として、前年に「経営のスピードアップへの期待」について指摘しましたが、コロナ禍において、グループ会社である株式会社モスダイニングの組織体制の見直しや、不採算店舗の閉店の決定が迅速になされました。モスはこれまで、事業の撤退に慎重な傾向がありましたが、今回は個々の店舗の継続可否の判断ラインをかなり厳しめに設定して閉店を決めるなど、客観的かつスピーディに判断ができたと感じています。また、課題としていた「モスのブランド力の活用」については、2020年度にさまざまなコラボレーション商品が発売され、物販事業創出の足がかりとなりました。今後は、加盟店にもメリットのある形で推進し、新たな収益の柱をつくり上げていくことを期待しています。

ウィズコロナ・アフターコロナの時代において、消費マーケットの未来を読み切るのは至難の業です。このような時代に必要なのは、どのような経営環境でも迅速に対応できるようにコンティンジェンシープラン(予め定めておく緊急時の対応策)を持ちつつ、柔軟な思考とスピーディに動ける体制を整えておくことです。これからも、ステークホルダーの皆さまへの還元を第一に、社外取締役として提言を行いますので、今後のモスにご期待いただければと思います。



**不確実性の高い時代において、リスクマネジメントに留意しながら、機会を確実に捉えるべく提言を行っていきます。**

2020年度に株式会社モスフードサービスの社外取締役に新たに就任してから1年が経ちましたが、この1年を振り返り、取締役会の活動は議長のリーダーシップのもと、自由闊達な議論が展開されたと感じています。特に、モスが立脚する事業領域でさらに売上を拡大し、いまよりも圧倒的な存在となるべく、中核となる技術やノウハウなどの経営資源の拡充について取締役会で追究している点を評価しています。

モスの取締役会の実効性としては、社外役員を主とした経営の監督側と、執行側との情報ギャップを極力埋めるために、討議取締役会と社外役員会が設置されています。これらをクオリティ高く機能させることが、取締役会の実効性の改善につながると感じています。

前年のレポートでは、リスクマネジメントの重要性について触れましたが、その考え方はコロナ禍を経験したいまも変わりません。社会システムが不可逆的に変化するコロナ禍において、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、改めて問われています。いわゆるニューノーマルと呼ばれる新常態がどのような社会体系になるのかを予測しながら、社外取締役としてリスクマネジメントの推進を図っていきます。

新型コロナウイルス感染症が世界中で蔓延し、さまざまな業界に影響を及ぼしているこのような時代だからこそ、事業活動を通じた社会課題の解決と、業績拡大を含めた企業価値向上の両立を「ガンバル」ことが求められています。「ガンバル」とは、曖昧な言葉で無責任な言い方のようにも聞こえますが、英語にすると「Exert all our power」です。つまり、「ガンバル」とは、自らが持つ力を出し尽くすことです。現在外食産業は非常に厳しい外部環境下に晒されていますが、逆に言えば、企業文化をさらに高いレベルに引き上げる絶好の機会であると捉えることができます。モスもこの機会を前向きに捉え、ガンバル努力を惜しんではならないと感じています。



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  
2011年 取締役執行役員  
国内モスバーガー事業開発本部長  
2014年 常務取締役事業統括執行役員  
2016年 代表取締役 取締役社長  
ストア事業開発部管掌  
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 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  
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  
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)

2009年 立教大学経営学部教授(現任)  
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)



**中山 勇**

**Isamu Nakayama**  
取締役(社外取締役)

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  
2019年 カネ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  
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  
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  
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  
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)

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)  
2020年 山一電機株式会社社外監査役(現任)



**藤野 雅史**

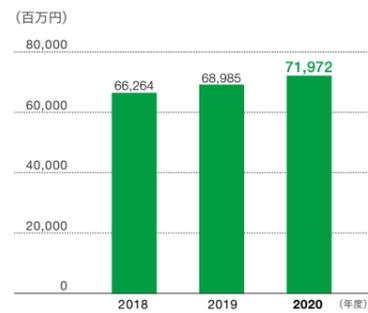
**Masafumi Fujino**  
監査役(社外監査役)

2000年 専修大学大学院経営学研究所修士課程修了  
2003年 一橋大学大学院商学研究所博士後期課程修了  
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)

11カ年財務サマリー(連結)

決算期(年度)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>損益状況</b> (単位:百万円)											
売上高	63,175	62,672	62,371	65,329	66,310	71,113	70,929	71,387	66,264	68,985	71,972
営業利益	3,223	2,087	1,889	2,157	1,554	3,824	4,663	3,734	517	1,060	1,422
経常利益	3,602	2,366	2,124	2,378	1,523	4,011	4,892	3,911	724	1,232	1,427
親会社株主に帰属する当期純利益	1,854	1,823	1,520	1,744	672	2,284	3,050	2,385	△ 907	365	997
<b>財務状況</b> (単位:百万円)											
総資産	48,686	48,447	50,373	53,207	55,301	57,655	61,589	61,834	60,588	64,348	64,827
純資産	37,182	38,240	39,781	41,350	42,376	43,803	46,140	47,950	45,460	45,100	45,338
有利子負債	1,639	1,328	1,082	1,000	1,159	977	2,590	1,894	2,968	5,757	5,271
<b>キャッシュ・フローの状況</b> (単位:百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,561	2,049	4,038	4,648	4,103	5,069	5,379	5,096	837	5,661	4,399
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,098	△ 1,438	△ 12	△ 3,612	△ 4,938	△ 3,514	△ 4,579	△ 3,387	△ 2,217	△ 401	45
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 507	△ 1,165	△ 870	△ 981	△ 859	△ 1,047	731	△ 1,665	184	△ 2,465	△ 2,719
フリー・キャッシュ・フロー	△ 537	611	4,026	1,036	△ 835	1,555	800	1,709	△ 1,380	5,260	4,445
<b>1株当たり情報</b> (単位:円)											
1株当たり当期純利益	60.14	59.14	49.33	56.58	21.82	74.12	98.94	77.39	△ 29.43	11.84	32.34
1株当たり純資産	1,199.28	1,237.52	1,287.45	1,337.79	1,372.00	1,418.05	1,491.22	1,549.55	1,469.23	1,456.61	1,463.64
1株当たり配当金	20.00	20.00	20.00	22.00	22.00	24.00	26.00	28.00	28.00	28.00	22.00
<b>経営指標</b> (単位:%)											
自己資本比率	75.9	78.7	78.8	77.5	76.5	75.8	74.6	77.3	74.8	69.8	69.6
自己資本当期純利益率(ROE)	5.1	4.9	3.9	4.3	1.6	5.3	6.8	5.1	△ 2.0	0.8	2.2
総資産経常利益率(ROA)	7.6	4.9	4.3	4.6	2.8	7.1	8.2	6.3	1.2	2.0	2.2
配当性向	33.3	33.8	40.5	38.9	100.8	32.4	26.3	36.2	-	236.5	68.0

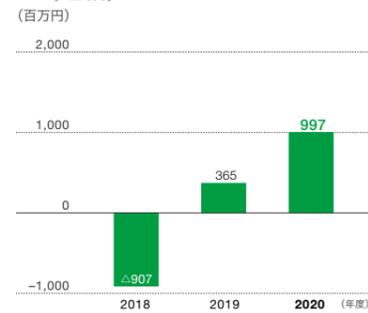
売上高(連結)



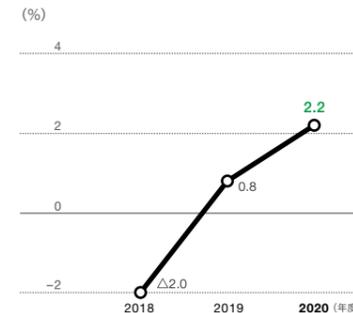
営業利益/営業利益率(連結)



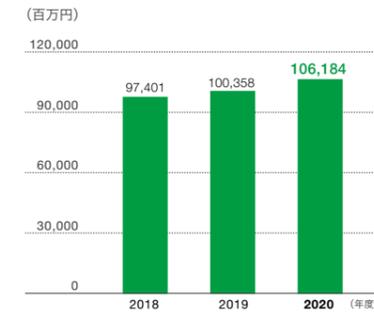
親会社株主に帰属する当期純利益(連結)



自己資本当期純利益率(ROE)



国内チェーン全店売上高



店舗数



(テーマ)  
食と健康



モスの生野菜 年間出荷量の推移



店舗で使用される生野菜は、全国102産地で育てられています。GAP指導員資格を持った本社メンバーが産地を訪問し、農場の管理状況を確認するなど、おいしく安全な野菜づくりに取り組んでいます。 P43

モスの産直野菜フェスタ 実施回数

4県 **4回**

「モスの生野菜」を店舗メンバー自らが、近隣の協力農家で収穫体験し、地元の野菜を使った限定商品の提供などを行う「モスの産直野菜フェスタ」。2020年度は計画どおりの開催ができない地域もありましたが、地域のお客さまと産地をつなぐモスの取り組みです。

“まぜるシェイク” 年間販売個数

(10種類) **1,191,156個**

日本生まれのハンバーガーチェーンとして、日本各地の食材や特色を活かした「ご当地メニュー」の開発に取り組んでいます。2020年度は「地元愛」をテーマに各地の産地支援や、コロナ禍により消費が落ち込んでいる地域を応援する取り組みとして、特産品を使った“まぜるシェイク”を全国で2種類、地域限定で8種類販売しました。 P39

店舗衛生監査 実施回数

(1店舗あたり) **年2回**

お客さまに安全・安心をお届けするために、モスグループ店舗では、グループ会社の株式会社エム・エイチ・エスによる、HACCPの考え方に基づいた管理基準の衛生監査を行っています。 P36

(テーマ)  
店舗と地域コミュニティ



2020年度募金実績

募金総額

**7,612,813円**

P41

● 愛のモスポックス

**4,698,368円**

(実施期間：2019年8月1日～9月27日  
2019年12月2日～2020年7月31日)

● 令和元年台風15号及び令和元年台風19号  
災害義援金

**2,914,445円**

(実施期間：2019年9月28日～12月1日)

子ども110番の店 登録店舗数

全国 **1,100店舗**

災害時帰宅困難者支援 協定店舗数

42都道府県 **1,208店舗**

子育て支援パスポート事業 参加店舗数

27都府県 **636店舗**

2020年度リクモス応募数/採用数

応募数 **約38,900件**

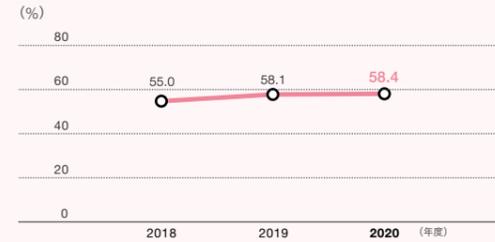
採用数 **約6,250名**

P40

(テーマ)  
人材育成・支援



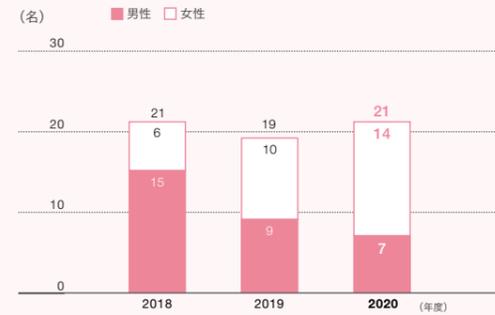
年次有給休暇取得実績の推移※



連続休暇取得の推奨などの取り組みにより、有給休暇取得率向上を図っています。

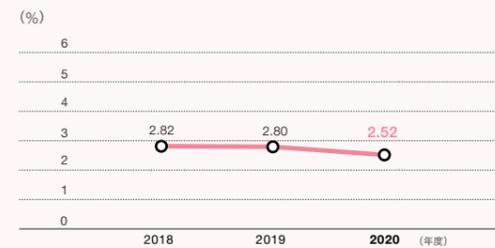
※ (株)モスフードサービス単体

新卒採用者数の推移※



※ (株)モスフードサービス単体

障がい者雇用率の推移※



特例子会社である株式会社モスシャインを通じ、障がいのある方々を安定的に雇用しサポートしています。 P38

※ (株)モスフードサービス及び国内グループ会社

2020年度健康診断受診率※

**100%**

健康診断の受診に加えて、保健師による「健康相談室」を定期的に開設し、健康的な生活を送るためのアドバイスなどを行っています。

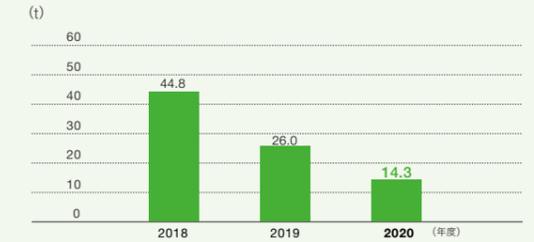
※ (株)モスフードサービス単体の正社員

※ 特に明記していない数値に関しては、2021年3月31日現在のものです。

(テーマ)  
地球環境

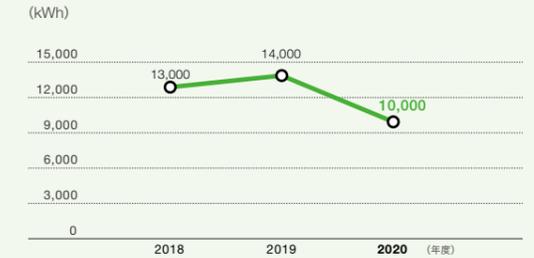


フードバンクへの寄贈量の推移



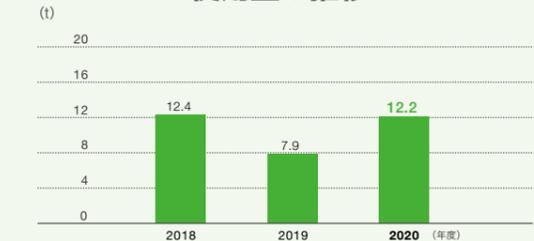
フードバンク活動を食品サポーターとして支援し、品質に問題はないものの廃棄せざるを得ない食材を無償提供することで、食品ロスの発生を抑制しています。

グリーン電力利用実績の推移



環境負荷の低い「グリーン電力」を購入し、イベント運営や印刷に使用する電力をオフセット(代替)することで、再生可能エネルギーの普及に貢献しています。 P33

森の町内会「間伐に寄与する紙」  
使用量の推移



企業が間伐材を使った紙を購入することで、健全な森林を維持するために必要な間伐の費用を生み出す仕組みで、おもに印刷物で活用しています。 P33

環境教育

SDGs通信発行回数 **7回発行**

※ 全店舗のキャストに向けた環境を含むSDGs教育ツール

## 会社情報

<b>社名</b>	株式会社モスフードサービス MOS FOOD SERVICES, INC.	<b>上場市場</b>	東京証券取引所市場第一部
<b>設立</b>	1972年7月21日	<b>証券コード</b>	8153
<b>資本金</b>	114億1,284万円	<b>株式公開日</b>	1985年11月
<b>本社所在地</b>	〒141-6004 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower 4階	<b>発行可能株式総数</b>	101,610,000株
<b>従業員数</b>	1,377名	<b>発行済株式総数</b>	32,009,910株
		<b>単元株式数</b>	100株
		<b>株主数</b>	37,234名

## グループ会社

### 株式会社モスフードサービス

フランチャイズチェーンによるハンバーガー専門店「モスバーガー」の全国展開、その他飲食事業などを行う。



モスバーガー

モスカフェ

### その他飲食事業

 モスプレミアム	 モスド (ダスキンとのコラボレーション店舗)
 マザーリーフ	 マザーリーフティースタイル
 カフェ山と海と太陽	 ミアクッチーナ
 あえん	 シェフズバイ

### 株式会社モストアカンパニー

モスバーガーの経営を行う。



モスバーガー

### 株式会社エム・エイチ・エス

安全な食を提供するため、施設・設備検査や微生物検査など、衛生管理に関する業務全般を行う。

### 株式会社モスクレジット

モスグループ加盟店を対象とした融資や保険代理業、機器リース・レンタル業務、決算データ管理を行う。

### 株式会社モスシャイン

モスグループにおける障がい者雇用の拡大と安定を図るため、個々の特性や能力、適性に合った職場環境を整備することを目的に設立。

## 大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社日本カストディ銀行	2,230	7.14
紅梅食品工業株式会社	1,400	4.48
株式会社ダスキン	1,315	4.21
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	1,231	3.94
株式会社ニッポー	1,214	3.89
日本生命保険相互会社	1,209	3.87
MLI FOR CLIENT GENERAL NON TREATY-PB	735	2.35
山崎製パン株式会社	718	2.30
株式会社三菱UFJ銀行	435	1.39
日本ハム株式会社	431	1.38

※ 当社は、自己株式756千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。

## 所有者別 株式分布状況



自己名義株式	2.4%
個人・その他	46.8%
外国法人等	8.7%
金融商品取引業者	1.7%
金融機関	16.5%
その他の法人	23.9%

## 店舗数

### モスグループ総合計 1,708店

#### 【国内店舗数】

モスバーガー	1,260店
その他飲食事業	27店

その他飲食事業店舗名	店舗数
モスプレミアム	2
MOSDO!	1
マザーリーフ	7
マザーリーフティースタイル	7
カフェ山と海と太陽	1
ミアクッチーナ	3
あえん	5
シェフズバイ	1

#### 【海外店舗数】

モスバーガー	421店
台湾	287店
シンガポール	49店
香港	35店
タイ	17店
インドネシア	2店
中国	10店
オーストラリア	5店
韓国	13店
フィリピン	3店

