



株式会社モスフードサービス

MOS REPORT

モスグループ統合報告
2026

アンケート



ご意見・ご感想をお待ちしています！

MOS REPORT(モスグループ統合報告 2026)をお読みいただき、ありがとうございました。
皆様のご意見・ご感想をぜひお聞かせください。今後の活動に役立ててまいります。



ユニバーサルデザイン (UD)
の考え方にに基づき、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。

2 ごあいさつ

■ モスグループについて

3 理念体系「モスの心」

4 ブランド・グループ会社

5 価値創造のあゆみ

7 数字で見るモスグループ

■ 社長メッセージ

9 社長メッセージ

■ 価値創造の基盤

17 価値創造モデル

19 価値創造と投資・還元の好循環

21 モスバーガー共栄会

25 理念体系「モスの心」の浸透に向けて

27 人的資本経営

■ マテリアリティ

31 マテリアリティ(重要課題)

33 マテリアリティ 食と健康

35 マテリアリティ 店舗と地域コミュニティ

37 マテリアリティ 人材育成と支援

39 マテリアリティ 地球環境

41 サステナビリティ経営と
SDGsへの取り組み

43 マテリアリティと
企業価値向上のロジック

サステナビリティやSDGsの取り組みに
関心をお持ちの方へ

社会に対して生み出す価値と、当社の
マテリアリティ(重要課題)、及び財務・
非財務の連動による企業価値向上に
向けた取り組みをご紹介します。



当社に関心を持っていただいた
すべての方へ

私たちモスフードサービスの歴史や現在
地、目指す姿、ビジネスモデルをわかりや
すくご紹介します。



トップが発信するメッセージに
関心をお持ちの方へ

代表取締役社長の中村から、私たちの
一年間の事業概況や今後のビジョンに
ついてご説明します。



独自のビジネスの仕組みや、
持続的な成長に
関心をお持ちの方へ

モスグループが理念を軸に、加盟店やメ
ンバーとともに価値を生み出し続ける
ための考え方や仕組みをご紹介します。

■ 事業戦略

45 国内モスバーガー事業

49 海外事業

51 マーチャンダイジング事業／
グロース事業／衛生事業

53 財務戦略

■ ガバナンス

55 役員一覧

57 社外取締役メッセージ

60 コーポレート・ガバナンス

■ 企業情報・財務データ

65 11カ年財務サマリー

67 株主・投資家の皆様との対話

69 企業・株式情報

業績や今後の戦略、組織の
管理体制に関心をお持ちの方へ

2025年度の事業概況、ガバナンス、
財務状況についてご説明します。



ごあいさつ

「MOS REPORT(モスグループ統合報告 2026)」を
手にとっていただき、ありがとうございます。1972年に
わずか2.8坪の小さなお店から始まったモスバーガーは、
全国約1,300店舗、海外では約400店舗を展開するまで
になりました。50年以上の長きにわたって事業を続けて
こられたのも、さまざまなステークホルダーの皆様から温
かいご支援をいただいたおかげです。

本レポートは大切なステークホルダーの皆様に、経営
戦略や事業概況とともに、環境保全や社会に配慮した活

動、ガバナンス体制などの非財務情報を財務情報と統合
してわかりやすく解説するために発行しています。モス
グループの原点とこれまでの価値創造のあゆみ、マテリ
アリティ(重要課題)への取り組みなどが事業の成長へど
のようにつながっているかを示すことで、皆様との相互
理解を促し、ともに新たな価値を創造することを目指し
ます。本レポートを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。

モスグループのステークホルダー

モスグループは、さまざまなステークホルダーの皆様
に支えられながら、ともに事業を展開しています。ステー
クホルダーと継続的な対話を図り、価値創造と課題解決
を目指しています。



※メンバーとは、モスグループで働くすべての人の総称

情報開示体系図

モスグループでは、「MOS
REPORT(モスグループ統
合報告 2026)」のほかに、
右の図にあるように企業サ
イトや各種報告書にて、財務
情報・非財務情報を開示して
います。



企業サイトは
こちらを
ご覧ください

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



「心のやすらぎ」
「ほのぼのとした暖かさ」を
世界の人々に



理念体系「モスの心」

モスグループは1972年の創業以来、50年以上にわたり、事業を継続してきました。それは、理念体系「モスの心」がモスメンバー一人ひとりに浸透し、我々の存在意義を確認する拠り所となっているからです。困難に直面するたび、立ち返るべき原点、それが「モスの心」です。



理念浸透への取り組み ▶ P25-26

社名に込めた想い / Our Origin

Mountain :
山のように気高く堂々と

Ocean :
海のように深く広い心で

Sun :
太陽のように燃え尽きることのない情熱を持って

MOSという名前は、Mountain(山)・Ocean(海)・Sun(太陽)の頭文字から生まれました。気高く、広い心と、情熱を持った人でありたいという想いと共に自然に対する限りない愛情と感謝の意が込められています。

私たちの使命 / Our Mission

食を通じて、世界中の人を幸せにすること。

食べることは、ずっと続いていく人の営みです。
食べることで、人は笑顔になる。
食べることで、人は健康になる。
食べることで、人は人とつながる。
食べることで、人は地球とつながる。
私たちの使命は、「食を通じて、世界中の人を幸せにすること。」です。
おいしいものを食べている時が人は一番幸せ。
そんな幸せを、世界中で実現するために
お客さまや地域と深く結びつき、
情熱を持って食の可能性に挑戦しつづけます。

私たちの文化 / Our Culture

どうせ仕事をするなら、感謝される仕事をしよう。

創業者、櫻田慧のことばであり、モスの全ての活動の基にある考えです。私たちは、それぞれが多様な価値観やライフスタイルを持っています。いつも、お客さまや周りの人に明るく笑顔でいたい。でも、うまくいかないことがあったり、慌ただしい日々には疲れてしまったりすることもあります。そんな時、「どうせ仕事をするなら、感謝される仕事をしよう。」と思うのです。感謝されると、自分も元気をもらえ、少しだけ心がやすらぎます。食に携わる私たちだからこそ、まず自然と人に感謝し、そしてどうせなら、感謝される仕事をしたいと思っています。

私たちの基本方針 / Our Promise

**お店全体が善意に満ちあふれ
誰に接しても
親切で優しく
明るく朗らかで
キビキビした行動
清潔な店と人柄
そういうお店でありたい
「心のやすらぎ」
「ほのぼのとした暖かさ」を
感じて頂くために努力しよう**

モスグループのブランド・グループ会社

モスグループは、基幹事業である「モスバーガー」をはじめ、紅茶専門店や和食レストランを含む複数のブランドを運営しています。日本国内で約1,300店舗、海外では6つの国と地域で約400店舗を展開しています。

店舗数情報はこちら



ブランド



日本生まれのハンバーガー専門店。1972年の創業当初より「おいしさ」を追求し、日本の食文化を生かした商品を提供。



ワンランク上のハンバーガーとクラフトビールが楽しめる、大人のためのグルメハンバーガーレストラン。



モスド
モスバーガー×ミスタードーナツのコラボレーション店舗。ハンバーガーとドーナツがセットになった限定メニューを楽しめる。



モッシュ バーガー & バル
昼間は手間暇かけたおいしいハンバーガーを、夜はバルとして気軽にお酒を楽しんでいただける、新しいスタイルのお店。



スリランカの茶園から単一産地の新茶を直輸入する紅茶専門店。上質な香りと味わいで日常を彩る一杯をお届け。



あえん／玄米食堂あえん
こだわりの野菜メニューを中心に四季折々の旬菜料理を提供するレストラン。玄米定食がメインの「玄米食堂あえん」も展開。



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」の国内及び海外での展開、グロース事業などを行う。

株式会社モスストアカンパニー

「地域に根付いたお店を一つひとつ丁寧につくっていくこと」という指針を大切に、日本国内約200店舗のモスバーガーの運営を行う。

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。

株式会社モスシャイン

障がい者雇用の拡大と安定を図るため、各人の強みを生かし適性に合う職場環境を整えている特例子会社。本社事務補助や店舗での商品提供、農作業など多様な職域で活躍。

価値創造のあゆみ

1972年の創業以来、モスグループは理念体系「モスの心」のもと、さまざまな事業を展開してきました。ここでは50年以上の「価値創造のあゆみ」についてご紹介します。また、私たちが大切に育ててきた3つの「モスの強み」(■**おいしさ** ■**地域密着** ■**世の中の新**)も、色別で示しています。

1970年代

大阪万博をきっかけに
外食産業が発展

- 1972 ○モスバーガー1号店「成増店」
[東京都]オープン①



①成増店(創業期)

- モスバーガーの看板商品
“モスバーガー”発売 ■■
- 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)

- 1973 ○日本のハンバーガーチェーン
で初めて“テリヤキバーガー”
発売 ■■

- 1979 ○「愛のモスボックス」募金活動
スタート、全国の店舗に拡大
■

1980年代

バブル景気で外食産業は
右肩上がりに成長

- 1980 ○モスの本部と加盟店、加盟店
同士をつなぐ組織「モスバー
ガー共栄会」が発足 ■

- 1986 ○外食産業において初めてとな
る全国47都道府県への出店
達成 ■

- 1987 ○国内の米消費低迷を背景に
“モスライスバーガー”発売②
■■■



②初代のモスライスバーガー

1990年代

食品関連の事件や事故などにより、
食の安全性への注目が高まる

- 1991 ○台湾にモスバーガーがオーブ
ン、海外出店を本格展開③ ■■



③台湾1号店

- 1996 ○株式を東京証券取引所市場
第一部に上場(指定替え)

- 1997 ○「モスの生野菜」を全店導入
(新価値宣言) ■■

- 1999 ○紅茶専門店「マザーリーフ」、
和食レストラン「あえん」オー
プン

モスの3つの強み

おいしさ

- ・日本の食文化
- ・医食同源
- ・アフターオーダーシステム



日本生まれのチェーンとして、創業以来、日本の食文化を大切に商品づくりを行っています。看板商品の“モスバーガー”や、日本の醤油や味噌を取り入れた“テリヤキバーガー”がその代表といえます。また、栄養バランスを考えて食事をすることで、病気の予防や改善が期待できるという「医食同源」の考え方も大切にしています。さらに、ご注文を受けてから商品を仕上げる「アフターオーダーシステム」を採用し、できたてのおいしさをお届けしています。

地域密着

- ・愛されるお店づくり
- ・モス型フランチャイズシステム
- ・地域販促活動／地域貢献活動



地域に密着したお店づくりの根底には、加盟店同士の強固な協力関係があります。「FCビジネスは人を信じることから始まる」との信念から、40年以上前に独自の組織「モスバーガー共栄会」を発足しました(P21参照)。この連携を生かしてオーナー間で情報共有を行い、地域貢献活動にも注力しています。地域食材の活用や被災地支援、清掃活動などを通じて、目先の利益にとらわれることなく、長期的に愛されるお店づくりを目指しています。

世の中の新

- ・革新的な商品
- ・アントレプレナーシップ&イノベーション
- ・世の中にマッチした仕組みや制度



革新的な商品開発力で、社会にインパクトを与える商品を生み出してきました。例えば、日本のハンバーガーチェーンで初めて発売した“テリヤキバーガー”や日本の米余り問題解決のために生まれた“モスライスバーガー”などがあります。新たな挑戦は商品開発にとどまらず、野菜の安定供給のためにいち早く農業に参画したほか、2026年1月には音声対話AIシステムと店舗メンバーが連携する、AIドライブスルーの実証実験を開始しました。

モスの森

2021年にモスの公式サイト内に開設された「モスの森」では、モスグループの社会活動を発信しています。環境、フードダイバーシティ、食育、店舗による地域貢献活動など10のカテゴリーを設け、月に2回ほど更新しています。一つひとつの取り組みが集まり、やがて大きな森となるように、という意味を込めて「モスの森」と名付けました。



モスの森
みんなとつながる
モスの活動



- ④特定原材料8品目を原材料に使用しない、
ポークサンド<米粉>(左)とポークロール<米粉>(右)



- ⑤モスの菜摘(なつみ)
モス野菜



- ⑨弱視早期
発見に関する
啓発リー
フレット

2020年代
ライフスタイルの変化で
テイクアウト、デリバリーの
需要が高まる

2000年代

消費者は健康や環境に
配慮したものを選ぶ傾向に

- 2002 ○アレルギー体質に配慮した「モ
スキッズメニュー」発売(現在は
「低アレルギーメニュー」を販
売)④ ■■

- 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)」シリーズ発売⑤ ■■

- 2006 ○農地所有適格法人(株)サング
レイス〔静岡県〕設立(現(株)
モスファーム・サングレイス)⑥
■■■

- お持ち帰り用手提げ袋として
紙バッグを導入⑦

- 2008 ○(株)ダスキンと資本・業務提携
契約を締結

- 国産肉100%使用のハンバー
グが特徴の「とびぎり」シリー
ズ発売 ■■

- 2009 ○株主との直接対話「株主様向
けIR説明会(株主様懇談会)」
初開催 ■■

2010年代

インバウンド需要などにより
キャッシュレス決済が普及

- 2010 ○ミスタードーナツとのコラボ
レーションショップ「MOSDO!
(モスド)」オープン ■■

- 2012 ○チャージ型プリペイドカード
「モスカード」を全店で導入

- 2017 ○障がい者雇用の拡大を目的と
した(株)モスシャインを設立
■■■

- 国内モスバーガー全店でエコ
マーク「飲食店」認定を取得



⑥(株)モスファーム・サングレイス



⑦お持ち帰り用の紙バッグ

- 2020 ○主要原材料に動物性食材を使用
しないハンバーガー発売 ■■

- 2022 ○モスバーガー EC サイト「モス
公式オンラインショップ～Life
with MOS～」オープン

- 2024 ○子育て応援施策「こどもモス」プ
ロジェクト開始⑧ ■■



⑧「こどもモス」プロジェクト

- 名古屋大学・夏目総合研究所
との、未就学児向け弱視検査
機器の共同研究開発へ参画
⑨ ■■

- 2025 ○ホットドッグ新パッケージがア
クセシブルデザイン包装賞を受
賞

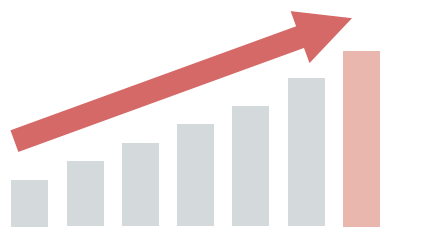
- 2026 ○AIドライブスルー実証実験開
始 ■■

- モスグループ企業行動規範・
サステナビリティ関連方針を
改定

数字で見るモスグループ (2025年度)

財務について

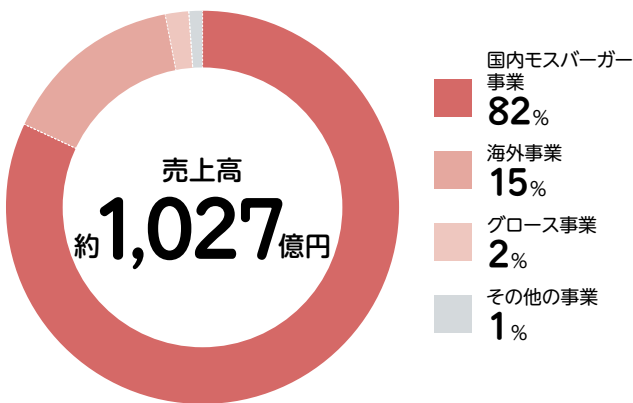
チェーン全店売上高 (国内)



1,497 億円

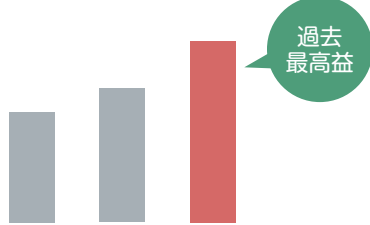
国内モスバーガー事業の1店舗当たりの平均月商は7年連続で上昇しており、2019年度比で1.5倍に増加しました。 ※グロス事業店舗を含む

事業別売上高構成比



国内モスバーガー事業が全体を牽引し、モスグループの連結業績は増収増益、連結売上高は初めて1,000億円に到達しました。

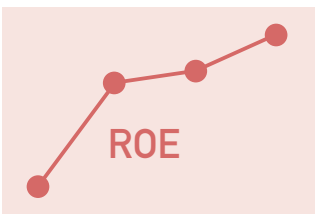
営業利益 (連結)



65 億円

国内モスバーガー事業の増収がコスト増加分を吸収し、適切なコストコントロールによる販管費率の低減で、過去最高益となりました。

自己資本利益率 (ROE)

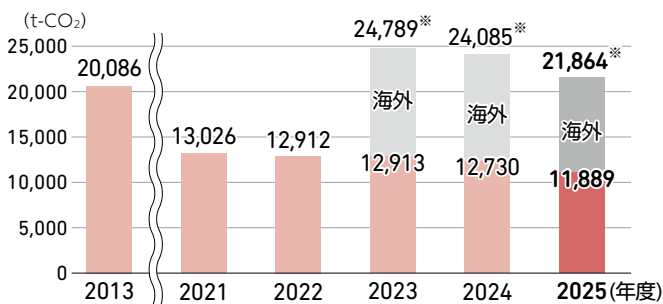


8.1 %

資産の効率的な活用と収益性の向上が進み、2025年度は前年度の6.0%を上回る8.1%となりました。

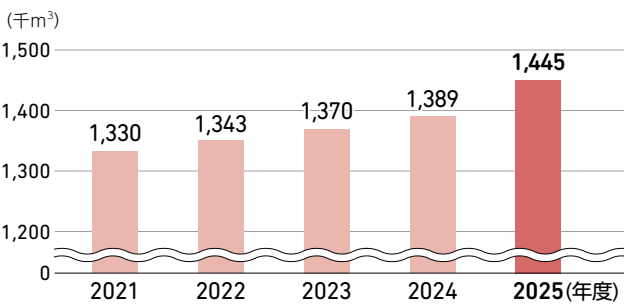
環境について

CO₂排出量 (スコープ1+2)



中期的な温室効果ガス排出量削減目標として、2030年度には国内のスコープ1及び2の排出量の46%削減(2013年度比)を目指しています。 ※2023年度よりスコープ1及び2に海外連結子会社を含む

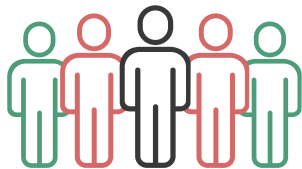
資源(水)使用量※



店舗向けに「SDGs通信」を発行し、環境教育を実施しています。国内のモスバーガー店舗はエコマーク「飲食店」の認定を受けています。 ※国内モスグループ店舗

人的資本について (国内)

モスバーガー店舗のキャスト数



約 30,000 名

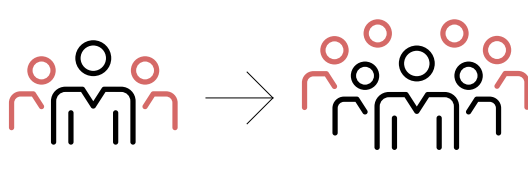
国内店舗で働くパート・アルバイトの推計値です。モスフードサービス(連結)の従業員数は1,323名。多くのメンバーが活躍しています。

従業員エンゲージメントスコア

66

年に4回、従業員エンゲージメント調査を実施しており、前年より上昇しています (P38参照)。

求人応募者数の増加率



前年比 120.3 %

アーティスト・クリエイターを発掘・応援・共創する「MOS RECORDS(モスレコーズ)」の施策が店舗の活性化につながっています (P36参照)。

女性管理職比率・女性役員比率

女性管理職比率※1

17.7 %

女性役員比率※1、2

7.7 %

多様な人材がいきいきと働ける環境を整えており、2030年までに女性管理職・女性役員比率ともに30%の達成を目指しています。

※1 モスフードサービス単体 ※2 株主総会終了時点

おいしさについて (国内)

モスバーガーの累計販売個数

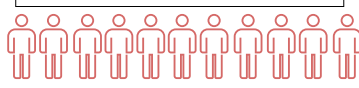
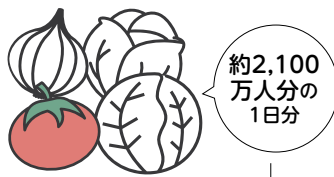


14.9 億個以上

〔積み上げると地球3.55周分〕

1972年の創業以来“モスバーガー”は常に年間の販売個数No.1を誇る人気メニューです。

国産生野菜使用量



7,458 t

※1日に推奨される野菜摂取量350gで約2,100万人分相当

全国の契約農家とのネットワークを生かし、こだわりの国産生野菜を積極的に使用しています (P33参照)。

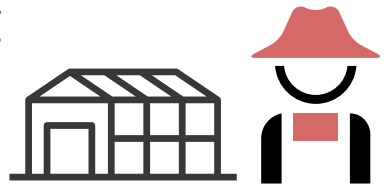
「チャレンジ食育体験」実施回数



143 回

モスバーガーの一部店舗では、親子でハンバーガーづくりをする「チャレンジ食育体験」を実施しています (P35-36参照)。 ※不定期開催

契約産地数



133 産地

モスバーガーで使用される生野菜は、その産地や農家さんがどんな想いを持ってつくられているかわかる「想いが見える野菜」です。

不確実な時代だからこそモスらしく 競争優位性を磨き、未来を切り拓く

「モスの心」を守りつつ、さまざまな改革を推進することで、
不確実な時代の中でも持続的な成長を実現する、強固な経営基盤を築いていきます。



株式会社モスフードサービス
代表取締役社長

中村 栄輔

持続的な成長に向けた 経営基盤のさらなる強化

当期の日本国内の外食市場においては、雇用・所得環境の緩やかな改善やインバウンド需要が、業績を下支える要因となりました。一方で、不安定な国際情勢による景気減速リスクや個人消費の先行き不透明感に加え、原材料・エネルギー価格の高止まり、為替変動による調達費用の増大など、依然として予断を許さない事業環境が続いております。

モスグループでは、2025-2027年度中期経営計画のスローガン「アントレプレナーシップ&イノベーション」のもと、「国内モスバーガー事業の盤石化」「海外事業展開エリアの拡大」「収益の多様化」の3つの対応方針に基づき、各戦略を着実に進めています。2025年度の決算では、連結売上高が初めて1,000億円に到達しました。これは店舗で働くメンバー、加盟店オーナー、生産者・取引先の皆様、本社メンバーがそれぞれの立場で価値を積み上げてきた成果だと考えています。

大切なのは、この成果を一過性のものにせず、2030年、さらにその先まで持続的に企業価値を高めていける経営基盤を、どこまで強くできるかということです。創業以来大切にしてきた価値を守りながら、変えるべき仕組みはためらわずに変える必要があります。その姿勢で人的資本経営、商品戦略、DX（デジタルトランスフォーメーション）といった各領域を見直し、モスらしい価値を再現し続ける土台を強化していきます。

2025年度の注力事項は 人的資本経営の推進

2025年度、私が最も注力したのが人材戦略です。人

的資本を強化することで、メンバーのエンゲージメントや働きがいが高まり、それがお客様の体験価値を向上させ、最終的に売上やブランド価値といった成果につながります。そのため2016年に社長に就任して以来、人的資本経営を一貫して重視してきました。就任当時に行った社内アンケートでも、今後のモスの発展には「人材育成・人事評価」「組織運営・組織改革」が重要であるという声が多く寄せられました。メンバー全員の考えを具体化し、その思いに応えるべく、この10年取り組みを積み重ねてきました。

モスグループでは、人材を単なるコストではなく、価値を生み出す資本と捉えています。そのため採用した人材を責任を持って育て、可能性を最大限に引き出していくことが重要です。2025年度は、各部門が自ら組織課題を特定し、人事戦略を策定・実行する「組織レビュー」を導入したほか、「モスバリュー」をベースとした新たな評価制度、人事ビジネスパートナー（HRBP）による支援、副業の解禁、表彰制度の新設など、さまざまな改革をスピーディーに進めました（P27-30参照）。

これらの制度は、人事部門の施策に各部門が受け身で対応するのではなく、各本部長が自部門に必要な人材像を描き、その成長に責任を持つ体制へと転換することを目的としています。HRBPも制度の運用補助にとどまらず、本部長のすぐそばで組織課題や後継者育成の考え方を整理し、時には率直に意見を伝えながら、部門主導の人材育成を支える役割を担っています。

また、評価制度についても基準を定めつつ、実際の運用の中でばらつきを確認し、丁寧にすり合わせながら精度を高めています。人的資本経営の本質は、一人ひとりが自らの役割やミッションを自分の言葉で捉え直し、自ら考え、動き、改善し続ける風土をつくることにあります。経営の意思が現場に届き、現場の挑戦が経営の力に変

不確実な時代を乗り越え、持続的成長へ



わるという循環を強化していくことが、モスグループの持続的な成長の土台になります。

創業者から引き継ぐ「心+科学」 進化し続ける「仕組み」

1972年、東京・成増の商店街の一角から始まったモスバーガーは、50年以上を経て、国内外に広がる店舗網を持つ企業へと成長しました。その過程では、お客様一人ひとりに向き合い、「感謝される仕事」を積み重ねていくことを原点としてきました。守り抜いてきたのは、こうした価値観や考え方、つまり「心」の部分です。

一方、時代とともに事業環境もお客様の価値観も変わります。変わらない価値を守り抜くためには、やり方や組織のあり方を見直し続けなければなりません。私がこの10年で強く意識してきたのは、創業以来の「心」をベースにしながら、それを支える「科学」、すなわち合理性、再現性、仕組み化する力を引き上げることです。創業者が大切にしていた「心+科学」という考え方を、現代の経営の中で改めて実装していく必要がありました。

そのため、店舗運営、商品開発、人材育成、ガバナンスなどの各領域において、モスのアイデンティティを損なうことなく、仕組みを進化させてきました。組織のあり方においても、「一人ひとりが主人公であり、全員が会社を動かす当事者である」という意識を根付かせることを重視してきました。理念は、言葉として掲げるだけでは意味がありません。日々の判断や行動につながって初めて力を持ちます。「心」を守り続けるためにこそ、変えるべき「科学」は進化させる、その姿勢をこれからも大切にしていきます。

多様なニーズに応える商品戦略と 磨き抜かれた独自の強み

日本生まれのモスバーガーは独自路線を貫いて成長してきました。「おいしさ」「地域密着」「世の中の新」という3つの強み（P5-6参照）を、モスで働く一人ひとりが大切にし、誠実に磨き続けてきたことが、成長を支える強固な基盤となっています。

ここで大切になるのは、それらを起点に、お客様にとっての価値をどのように具体化し、再現性を持って提供し続けられるかという点です。言い換えれば、「なぜお客様がモスを選んでくださるのか」「なぜモスは高付加価値の商品

を生み続けられるのか」という問いへの答えとなるストーリーを、実際の事業の中で形にしていくということです。

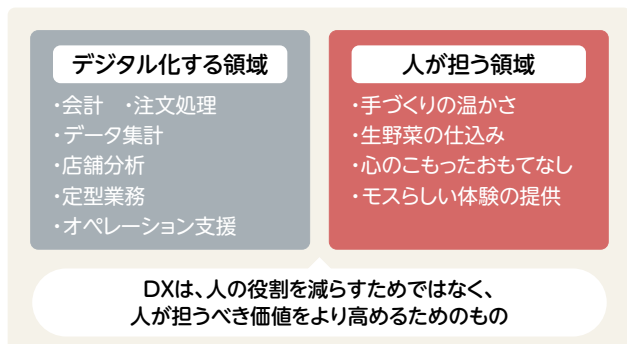
その答えの核となるのは、当社独自の商品開発力と調達力にほかなりません。この強みを背景に、多様な顧客ニーズに対応する具体的なアプローチとして推進しているのが「価格のグラデーション化戦略」です。これはレギュラー、プレミアム、超プレミアムのように付加価値とそれに見合う価格帯によって商品提案の幅を持たせることで、お客様の異なる利用シーンにお応えするものです。例えば、今日は家族との日常使いとしてレギュラー商品を選び、別の日には自分へのご褒美にプレミアムや超プレミアムを選ぶ、といったシーンが想定されます。同じお客様の中にある多様なニーズを、一つのブランドの中で受け止めていくことがこの戦略の本質であり、モスが選ばれる理由の幅を広げていくための取り組みです。

その中心にあるのは、やはり食べ物の本質的な価値ともいえる「おいしさ」です。モスのおいしさは、厳選された生野菜、できたての温かさ、そして人の手によるひと手間によって支えられています。私たちが高付加価値商品を継続的に生み出せる理由は、単なる企画力だけではありません。素材の選定、商品開発、店舗オペレーション、現場での細やかな改善の連動があります。これらを積み重ね、磨き上げてきたからこそ、モスらしい独自の強みが揺るぎないものとなっています。

「デジタル化」と「人の温かみ」 それぞれの役割

産業界全体で人員不足や人件費高騰が課題となる中、デジタル化による業務効率化への期待は急速に高まっています。モスグループでもDXを推進していますが、その上で重要なのは、デジタル化する部分と、人が担

店舗におけるDXで進化させる領域 人が価値を発揮する領域



うべきことを切り分ける判断です。

セルフレジの導入やバックヤード業務の効率化などを進める一方で、トマトやレタスなどの生野菜の仕込みといった、おいしさの根幹に関わる手作業は守る必要があります。そのため、DXによる業務の効率化によって、お客様へのおもてなしなどに、より多くの時間と労力を振り向けられる仕組みづくりを進めています。加盟店オーナーからは、DX投資に対する具体的な効果を期待する声も多く寄せられています。そこで、意思決定を後押しできるように、先行導入店での事例や効果を定量データに基づいてお伝えしています。さらに、店舗指導を行うスーパーバイザーの生産性を向上すべく、店舗分析にAIを導入しました。デジタルによる代替と人ならではの役割を最適化し、店舗経営の持続的な成長を支えていきます。

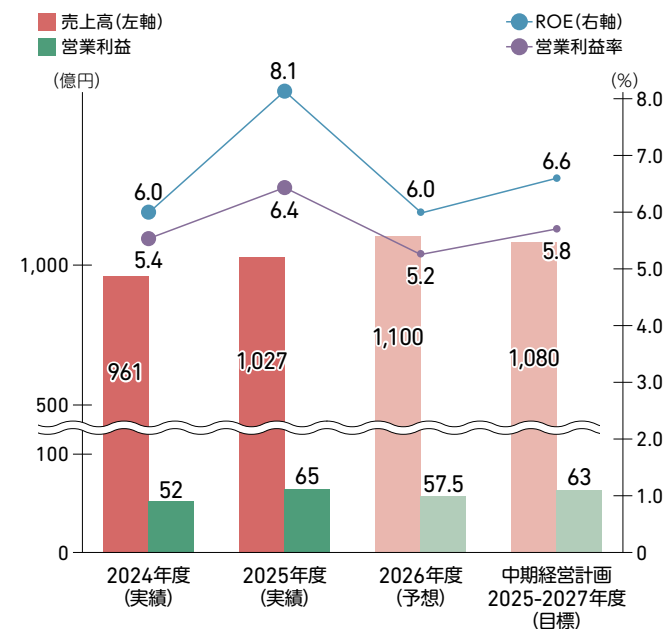
中期経営計画の達成に向けた 基本的な考え方

2027年度を最終年度とする中期経営計画では、連結業績目標として売上高1,080億円、営業利益63億円、ROE6.6%の達成を掲げています。初年度である2025年度は各施策が奏功し、計画を上回る進捗となりました。

しかし、原材料価格やエネルギーコストの動向など先行きは不透明なため、現時点では中期経営計画の数値目標は据え置き、着実な達成を優先します。2026年度はコスト増の影響を保守的に見込んでいるため利益に影響が生じますが、これまでの超過達成分を将来の成長投資やリスクへの備えとして活用し、最終的な目標達成、さらにはその上積みを目指します。具体的には、店舗売上の拡大に加え、DXを通じた生産性改善、収益源の多様化を進めていきます。

また、2026-2027年度の2年間のキャピタルアロケーションも公表しました（P53参照）。ここでは総計542億円の資金をベースに、「安定的な株主還元」と「成長投資への重点配分」を基本方針としています。当社の理念体系である「モスの心」との整合性を前提に、事業シナジーと経済的合理性の両面から、事業提携やM&Aの可能性も積極的に検討します。2カ年での成長投資として320億円を予定しており、そのうちの約200億円をM&Aに、69億円を国内の店舗に、51億円を海外などに投じていきます。

売上高、営業利益、営業利益率、ROEの推移



中期経営計画における 「3つの対応方針」

①国内モスバーガー事業の盤石化

創業以来、モスグループは独自のこだわりや高い品質で市場を牽引する「プロダクトアウト」の姿勢を強みとして成長してきました。一方で、市場環境の変化に対応するため、2019年にはマーケティング本部に商品本部を統合し、お客様のニーズを起点とする「マーケットイン」の考え方を重視する体制へと舵を切りました。この体制ではプレミアム路線のヒット商品が生まれるなど、いったんは軌道に乗りました。

しかし、多様なニーズへ柔軟に 대응していく中で、モスバーガーの大きな魅力である独創性や、つくり手のこだわりという個性が相対的に薄まりかねないという危機感も抱くようになりました。そこで2024年、組織体制を再度改め、マーケティング本部とは別に商品本部を設置しました。これにより、ブランドの原点である「モス独自の価値・おいしさ」を徹底的に追求する姿勢を強化しています。その時々市場環境やブランドの状態を見極めながら、2つのアプローチにより、さらなる競争優位性を確立していきます。

また今後の持続的な成長を見据えると、既存店の利用シーンをさらに広げ、各店の収益力を高めていく必要があります。そのために、昼食時間帯以外の売上拡大を図る「時間帯別売上の平準化」といった打ち手も講じてしまし

た。「価格のグラデーション化戦略」と合わせて、個店収益力の底上げを図っていきます。さらに既存店の改装にも注力していきます。客席の居心地の良さをこれまで以上に高めることで、新たな喫茶需要などを獲得して売上を伸ばします。また、セルフレジ導入を含む商品提供までの動線整理など、現場オペレーションの効率化や省力化を進めることで、店舗の価値と生産性を同時に引き上げます。

出店戦略については、2026年度も引き続き、厳選した新規出店を戦略的に実行します。特に高家賃・高建築費の環境に対応しながら高収益モデル店舗の開発を推進し、ドライブスルー併設大型店や繁華街への出店など、多様な立地・業態での展開を進めます。

②海外事業展開エリアの拡大

海外事業においては、中期方針として掲げた「既存国・地域の課題解決」と「グローバルで最適な食材供給ネットワークの構築」を2026年度も継続して強化していきます。連結子会社の香港では、日本発祥のブランドであることの訴求をさらに強化します。看板をカタカナ表記に刷新するなどの具体策を実施し、店舗改装と販売促進の強化を同時に進めることで相乗効果を最大化させ、収益力の向上とリブランディングを推進します。

また、事業基盤を支える重要な施策として、食材供給ネットワークの高度化も進めています。その中核拠点として、台湾にある連結子会社の魔術食品工業では、2026年度中に新工場の稼働を計画しています。同工場は、グループ内への供給にとどまらず、外部販売の拡大も担い、供給体制の強化と収益基盤の拡充の両立を図ります。これらを通じて、持続可能な運営体制を各地で確立していきます。



なお、2027年度までを「基盤強化期」、2030年度までを「戦略実行期」、その後を「成長拡大期」と位置付け、段階的に取り組みを進めていきます。

③収益の多様化

収益の多様化については、「国内モスバーガー事業の盤石化」をベースとしながら、マーチャンダイジング事業、グロース事業、衛生事業なども含めて収益基盤を厚くしていく考えです。

マーチャンダイジング事業では、引き続き「自社ブランド価値と認知の向上」と「マーケット拡大による新規顧客獲得」を推進します。ECサイトや外部物販による商品展開をより加速させ、店舗以外での顧客接点を広げることで、MOSブランドのさらなる浸透を図ります。

グロース事業は、飲食事業を開発・成長させるという組織目標を改めて明確にし、事業名称を新規飲食事業から変更しました。「既存業態のブラッシュアップ」と「新業態の開発」を並行して進めています。主軸となる「玄米食堂あえん」については、低投資・省人化モデルとしての完成度をさらに高め、将来の重要な収益基盤として着実に育成していきます。

衛生事業については、店舗で培ってきた衛生ノウハウをさらに追求することで、モスグループ内の衛生管理を徹底するとともに、長年蓄積してきた知見を生かして検査技術能力を高め、新たな外部顧客の獲得や事業領域の拡大を目指します。

これらの取り組みにより、店舗の外でもMOSブランドとの接点を広げ、事業ポートフォリオの厚みを増すことで、環境変化への耐性も高めていきます。

「モスバーガー共栄会」は模倣困難な価値創造の基盤

モスグループにとっての財産は、付加価値の高い商品やサービスを通じて、高いブランド価値を感じていただき、お客様の確かな信頼を獲得していることです。こうした価値を支える強固な仕組みとして欠かせないのが、フランチャイズ加盟店オーナーで構成される「モスバーガー共栄会」(P21-24参照)の存在です。

共栄会は、単に加盟店が集まる組織というだけではなく、品質やサービス、地域密着の姿勢をチェーン全体で共有し、再現していく上で極めて重要な役割を果たしています。こうした関係性が、モスグループの模倣困難な競



争優位性であると考えています。

その秘訣は、理念を共有した全国のオーナーとの強固な信頼関係にあります。それは理想を追うだけではなく、共通の志に裏打ちされたプロフェッショナルなパートナーシップです。2006年より、FC契約を「自動更新」から5年ごとの「契約再締結」へと見直しました。これは、双方が「次の5年ともに歩む意志があるか」を改めて確認し合う真剣なプロセスです。真のパートナーシップとは、互いが「選ばれ続ける存在」であるために絶えず研鑽し、高め合う努力があってこそ成立するものと考えています。この仕組みによって生まれる健全な緊張感とブランドとしての規律が、組織全体の活力を生み出しています。独立した経営体でありながら、一つのチームとしてともに進化し続ける。この揺るぎない結束力こそが、変化の激しい時代において持続的に価値を創造していくための、最大の源泉となっています。

2026年度から新たな5年の契約期間が始まりました。3月に開催された国内モスバーガーチェーンの方針説明会において、私は全国から集まったオーナーに、「モスバーガーチェーンの一員として、あなたはどんな付加価値を提供していますか」と問いかけました。これは本部メンバーの一人ひとり、そして私自身への問いでもあります。社長としてどのような付加価値を提供できているか、常に自問自答しています。「外部環境は厳しくとも、本部と一緒に乗り越える」という覚悟を決めた方だけが、契約を再締結し、新しい5年をともに歩んでいます。

なお、次世代オーナー育成研修を経たオーナーは過半

数を超えました。モスの共通の価値観を大切にしながら、次の世代への事業承継も着実に進んでいます。

不確実性を乗り越えるための規律あるガバナンス

企業が持続的な成長を遂げる過程では、予期せぬ困難や不測のリスクに直面することがあります。重要なのは、それらを一時的なトラブルとして処理するのではなく、組織の脆弱性を見つめ直し、より強い経営基盤を築く契機として受け止めることです。

私は、ガバナンスとは、経営課題に真正面から向き合い、必要な組織改編や人材配置の見直しをためらわずに実行できる状態をつくることだと認識しています。そのため、取締役会の構成や執行との役割分担についても、実効性の観点から継続的に見直してきました。監督と執行の適切な協働関係を基本に据えながら、それぞれの役割をより明確にし、実効性の高い意思決定体制を整えていきます。

取締役会に関しては、経営戦略に照らして必要な知識、能力、経験、多様性を備えることも重要です。現場経験と経営理論、社内の知見と社外の視点が交わることで、本質的な議論と判断の質が高まる状態をつくるのが、多様性を備えた取締役会の姿だと考えています。2026年6月、取締役会の構成を一部見直し、さらなる女性役員の登用や次世代への若返りを進め、経営体制の強化を図りました。高度な専門性を持つ社外取締役と共通言語で議論できる土台を整え、現場知とロジックを接続し、より実効性のあるガバナンスを機能させていきます。

また次世代リーダーの育成と後継者計画は、ガバナンスの根幹に関わる最重要課題です。未来の経営者への投資として、次世代を担う役員や幹部には、あえて未知の分野や異なる責任領域を担当してもらい、実地での経営を通じて視野と判断力を計画的に鍛えています。後継者は自ら責任を背負い、難しい局面を乗り越える中で育っていくものであり、その成長の機会をどう設計するかは私の重要な責務です。近年の役員改選や組織の見直しも、次の成長に向けた意思決定の質を高めるための取り組みとして進めています。

リスク管理体制の強化については、特に海外事業を重視しています。拡大を急ぐのではなく、各国で不測の事態にも迅速に対応できる管理体制と、取締役会が執行状況を適切に監督できる仕組みを整えた上で、次の成長につなげていく考えです。

サステナビリティ施策の進化

当社にとってサステナビリティへの取り組みは、事業活動に付随するテーマではなく、経営そのものです。持続的な企業価値の向上に向けて、各取り組みを改めて見直し、経営上の重要課題であるマテリアリティとして「食と健康」「店舗と地域コミュニティ」「人材育成と支援」「地球環境」の4つのテーマを掲げています。社会情勢の変化やステークホルダーの皆様にとっての重要性を踏まえ、優先順位を整理しながら、実態に即した形で取り組みを進化させています。

KPIについても再整理を行いました。顧客満足度調査のスコアの増加率や、お子様がハンバーガーづくりを通じて食の楽しさと大切さを学ぶ「チャレンジ食育体験」の開催数などを新たな指標に加えています。こうした取り組みを通じてお客様との接点を深め、次世代に食の価値を伝え、地域とのつながりをより強固にしていきます。

非財務活動は、将来の財務パフォーマンスにつながる重要な要素です。今回、マテリアリティへの取り組みと中長期的な成長に向けた関連性を図解し、整理しました（P43-44参照）。今後もこれらの取り組みを、連動した戦略として推進し持続的な成長を目指します。また、取締役等の業績連動報酬の指標についても見直し、「CO₂排出量削減のためのエネルギー使用の効率化」や「従業員エンゲージメントスコアの向上」を新たに盛り込みました。環境対応や人的資本への取り組みを、将来を見据えた経営課題として、仕組みに落とし込んでいきます。

日本発の食文化で世界中に幸せを届ける

外食産業の役割は、食事の提供にとどまらず、団らんやくつろぎ、明日への活力を生み出すことにあります。モスグループでは創業以来、基本方針にある「心のやすらぎ」や「ほのぼのとした暖かさ」を大切にしています。これは心身ともに満たされた状態である「ウェルビーイング」を体現するものであり、私たちはこれを独自のSDGs目標に据え、持続的な価値創造につなげていく考えです。

こうした価値を追求する上で、目を向けるべきなのは市場環境における競争ではありません。お手本としているのは、地域の皆様に長年愛され続けている「街のとなかつ屋さん」のような存在です。一軒一軒の店舗が地域のコミュニティとなり、その街になくてはならない「地域

一番店」となることです。日々の接客や地域貢献活動を通じて「モスの心」を体現し続けることで、社内外の信頼はより強固なものになると信じています。

さらに近年、日本の食文化は素材へのこだわりや「おいしさ」、相手を思いやる「おもてなし」の心によって、世界中で高く評価されています。不確実性の高い時代においても、外食産業が社会の中で果たすべき、この大きな役割は変わりません。私は、モスグループがその一翼を担い、日本の外食産業の未来を切り拓いていく存在でありたいと考えています。日本で生まれ、長年この国の豊かな感性とともに歩んできたモスバーガーだからこそ、世界に向けて発信できる価値、果たすべき使命があると自覚しています。私たちの使命「食を通じて、世界中の人を幸せにすること。」の実現に向けて、独自性をさらに磨き、MOSブランドを通じて日本の食文化の魅力を国内外に発信し続けます。

ステークホルダーへの約束

外食産業の未来を見据える中で、私が最も大切にしているのは「ひと手間、ひと配慮」、つまり「心配り」の姿勢です。店舗をご利用いただくお客様はもちろん、株主、加盟店オーナー、取引先、ともに働くメンバー、そして地域社会の皆様に対しても、私たちはこの姿勢を貫く必要があります。すべてのステークホルダーの方々が、私たちにとっての「お客様」です。だからこそ、皆様に「モスのファン」になっていただけるよう、誠実に努力を続けていく決



意です。当社の企業価値は、多様なステークホルダーとの信頼関係の上に成り立っています。人的資本経営を進めること、商品価値を磨くこと、共栄会との絆を深めること、規律あるガバナンスを強化すること、すべてはその信頼に応え続けるための取り組みです。

私は、課題がある時にはそれを直視し、必要な組織の見直しや改革には責任を持って踏み込むべきだと考えています。その上で、モスらしい価値をより良い形で次の世代に引き継いでいくという覚悟を持って、経営にあたっています。社長としての最大の役割は、後継者の育成に

尽きるといっても、年々強くなっています。目先の成果だけでなく、将来のモスグループがより健全で、より挑戦できる土台を整えることが、今の私に求められているミッションだと認識しています。

今後も自社の成長にとどまらず、日本の外食産業が社会で果たすべき本質的な役割も見据えながら、「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」を、時代に合わせて進化させていきます。変わらない価値を守るためにも、変えるべきところは変えていく。その積み重ねによって、モスらしい信頼を未来へつないでまいります。

お伝えしたいこと

- ・連結売上高1,000億円達成の成果を一過性のものにせず、さらなる企業価値向上に向けた経営基盤の構築を進める。
- ・人的資本経営に注力し、一人ひとりの挑戦が経営の力へと変わる組織の好循環を強化していく。
- ・「モスの心」を守りつつ、DXなどを活用しながら変えるべき「科学(仕組み)」を進化させる。
- ・キャピタルアロケーションに沿って、収益基盤の安定化やサプライチェーン強化につながるM&Aを検討していく。
- ・「モスバーガー共栄会」との絆をより強固にし、MOSブランドの構築に注力していく。
- ・後継者育成を着実に推進しつつ、不確実性を乗り越えるガバナンス体制を構築していく。
- ・MOSブランドを通じて、日本の食文化の魅力を国内外に発信し続ける。

モスグループの価値創造モデル

INPUT

6つの経営資本 ※2025年度実績

人的資本

理念を共有した多様な人材による成長力

- 従業員エンゲージメント調査
理念への共感スコア **74**
- 女性管理職比率 **17.7%**

自然資本

環境負荷の低減による持続可能な社会の実現

- 倉庫廃棄物のリサイクル率 **98.9%**
- CO₂排出量 **40.8%**削減(2013年度比)

知的資本

日本の食文化を生かした
医食同源に基づく商品開発力

- ハンバーガー新商品数 年間約**20**種
- 理念共同体の加盟店における
店舗運営ノウハウ
- マスターライセンス(独自の店長認定資格)
更新研修受講人数 **1,580**名
- FC向け研修実績 **297**開催 **5,023**名

財務資本

持続的な成長を支える財務健全性と
成長への投資

- 営業キャッシュフロー **92**億円
- 自己資本比率 **67.6%**
- 成長投資(M&A、店舗投資、海外他)
320億円(2026-2027年度)

製造・設備資本

高品質・安定供給を可能にする生産体制

- 生産委託先(食品製造工場) 約**90**社
- 農地所有適格法人モスファーム **7**社
- 契約産地 全国**133**産地

社会関係資本

長年築き上げた社会との信頼関係

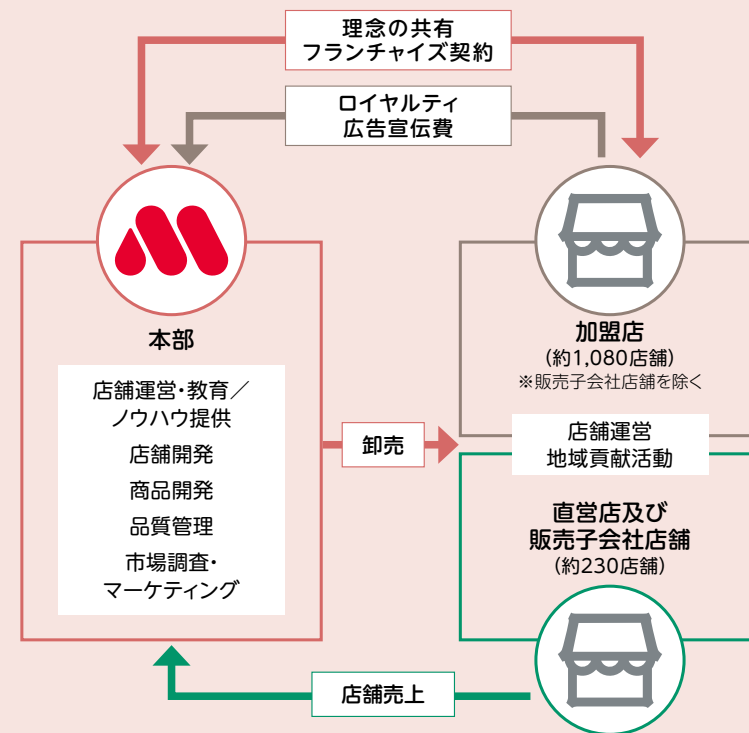
- お客様の声(顧客満足度調査)回答数
前年比**124.8%**
- 「モスバーガー」第17回
マザーズセレクション大賞 2025^{※3} 受賞
- 株主との対話数(アンケート回答数含む) 約**1**万

BUSINESS

モスのビジネス(経営資本の活用)

国内モスバーガー事業

- 基幹事業であるモスバーガー店舗の運営 ▶P45



マーチャンダイジング事業

- MOSブランドを活用した物販事業 ▶P51

海外事業

- アジア地域を中心としたモスバーガー店舗の運営
- 食品製造・食品販売事業 ▶P49

グロース事業

- モスバーガー以外の飲食ブランド展開 ▶P52

その他の事業

- 衛生事業 ▶P52
- グループ内アウトソーシング事業(障がい者雇用)など

価値を利益へ変える、MOSの成長モデル ▶P19

OUTPUT

商品、サービス、店舗、人材育成^{※1}、事業創出



OUTCOME

生み出す価値

社会的価値

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

モスオリジナルの目標

「心のやすらぎ」
「ほのぼのとした暖かさ」を
世界の人々に



- マテリアリティのテーマと社会に対するインパクト

食と健康 ▶P33

01

商品及び
情報提供による
お客様の健康への寄与

食に関する
新しい価値の提供

店舗と地域コミュニティ ▶P35

02

店舗品質の向上を通じた
ウェルビーイング^{※2}の
実現

地域コミュニティの
活性化と
エンゲージメント強化

人材育成と支援 ▶P37

03

一人ひとりの
成長と活躍の実現

ダイバーシティ&
インクルージョンの
実現

地球環境 ▶P39

04

脱炭素社会の実現

プラスチック使用量の
削減

経済的価値

2027年度目標^{※4}

売上高	1,080億円	営業利益	63億円
親会社株主に帰属する当期純利益			38億円
営業利益率	5.8%	ROE	6.6%

モスグループの企業価値向上
6つの経営資本の充実

ガバナンス(マテリアリティ推進のための基盤) ▶P55

※1 モスグループメンバー対象 ※2 個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること
※3 一般社団法人日本マザーズ協会が主催する、子育て期のママ・パパの投票によって「支持・共感できる商品やサービス、施設」を選出するもの

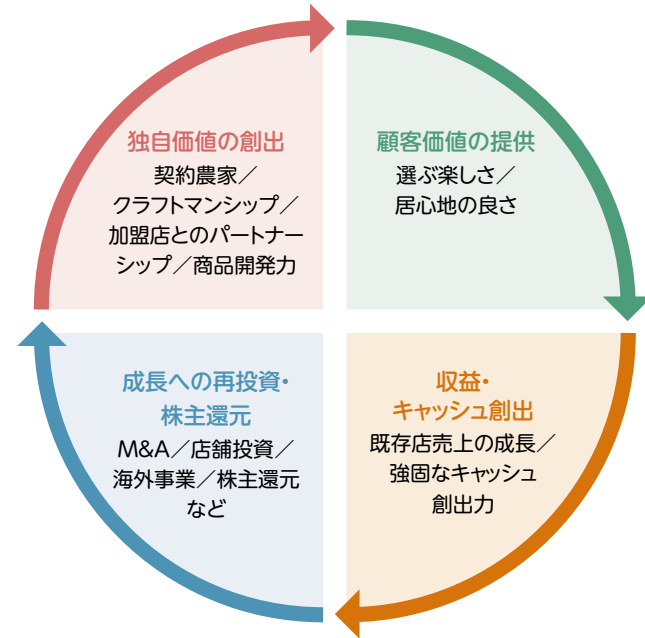
※4 中期経営計画最終年度

企業価値を最大化する 価値創造と投資・還元の好循環

価値を利益へ変える、MOSの成長モデル

モスフードサービスの特長は、商品やサービスを提供するだけでなく、「おいしさ」「安全・安心」「選ぶ楽しさ」といったお客様にとっての価値を、収益力とキャッシュ創出力へ着実につなげている点にあります。国内モスバーガー事業を中核としながら、そこで培った価値創造の仕組みを、海外事業やグロース事業などの事業領域にも展開しています。

独創的な商品開発力とサービス力により生み出された顧客価値は、キャッシュ創出力の高い共創モデルを通じて効率的な収益構造へと変換されます。さらに、創出したキャッシュをM&A、店舗投資、海外事業、株主還元などへと再配分することで、成長と還元の好循環を形成しています。

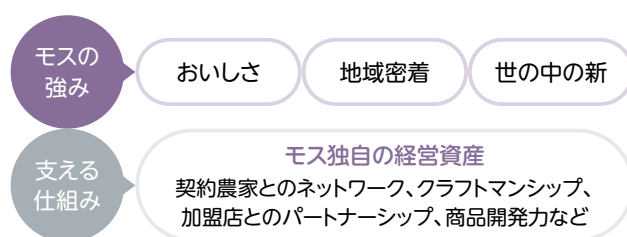


独自価値の創出(競争優位の根本)

時間を惜しまないモノづくりが、モスにしか生み出せない価値の源泉

1972年の創業以来、日本生まれのチェーンとして独自路線を貫く中で、モスの3つの強み「おいしさ」「地域密着」「世の中の新」を磨き上げてきました（P5-6参照）。この3つの差別化ポイントは、強固な独自資産によって支えられています。

まず「おいしさ」と「地域密着」を支えるのが、30年以上にわたる契約農家とのネットワークです。全国に広がる契約農家との連携により、こだわりの生野菜を安定的に調達する仕組みは、一朝一夕には模倣できない参入障壁です。また、クラフトマンシップ（店内調理へのこだわり）も欠かせない要素です。店内で生野菜を手洗いして仕込む工程や、ご注文を受けてからつくるアフターオーダー方式を全国で標準化しています。効率よりも品質を優先するこの姿勢が、モスならではの圧倒的なおいしさを支えています。さらに、理念を共有した加盟店とのパートナーシップも、地域に根ざした店舗経営を可能にする強固な基盤です。モス独自のFCビジネス（P21-24参照）を通じた相互研鑽やHDC（ホスピタリティ・デリシャス・クレンリネス）活動により、全国約1,000店舗以上のFC店舗



で高品質な体験を再現する仕組みが根付いています。そして「世の中の新」は、独創的な「商品開発力」によって支えられています。これまでに、日本の米余り問題を解決するために生まれた“モスライスバーガー”や、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）”など、常識にとらわれない画期的な商品を数多く生み出してきました。これからもこうした強固な独自資産を原動力として、揺るぎない「モスの3つの強み」をさらに磨き上げます。

顧客価値の提供(ブランドの強み)

「選ぶ楽しさ」と「居心地の良さ」が、お客様の再来店につながる

顧客価値は、店頭でお客様が体感できる価値として届けられます。その中核が「価格のグラデーション化戦略」です。定番のレギュラーからプレミアム、超プレミアムまで、気分や利用シーンに合わせた選択肢を提供することで、お客様に「選ぶ楽しさ」を提供しています。これは納得して選んでいただくための価値提案です。

また、店舗を単に食事をする場所ではなく、日常の中でほっと一息つける「活力再生産の場」と位置付けています。近年の店舗改装では、カフェ需要の獲得のため、居心地の良さや快適性の向上を追求し、再来店につながる空間づくりを推進しています。

子育て世代から支持を受け「第17回マザーズセレクト大賞2025」*を受賞したように、商品と空間の両

価格のグラデーション化戦略



※一般社団法人日本マザーズ協会が主催する「マザーズセレクト大賞」は、子育て期のママ・パパの投票によって「支持・共感できる商品やサービス、施設」を選出するものです。

面から生まれるブランドへの深い愛着が、モスの揺るぎない顧客価値の根拠となっています。

収益・キャッシュ創出(財務の特長)

既存店の継続的な成長と強固なキャッシュ創出力

顧客価値向上に向けた各種取り組みの結果、国内モスバーガー事業では、既存店1店舗当たりの平均月商が、2019年度比で約1.5倍へと大幅に拡大しました。これは、外食業界においても上位水準の伸長率です。

収益性の面では、DXへの投資が新たな収益改善ドライバーとなっています。セルフレジの導入により、未導入店との比較で売上成長率1.6%の向上や、人件費率1.2%の減少が見られました。効率化で生み出した余力を接客

の質向上に振り向けることで、利益率と顧客体験の双方を高める好循環を生み出しています。

さらに、モスフードサービスは、自社工場をほとんど持たないファブレス型のビジネスモデルを持ち、加えて強固なFCシステムに支えられた「アセットライト経営」を特長としています。この事業構造により、安定的かつ強いキャッシュ創出が可能となり、自己資本比率67.6%に示される健全な財務体質を維持しています。

成長への再投資・株主還元(将来への展開)

創出したキャッシュを戦略的に配分し、次なる成長と顧客価値へ循環させる

高いキャッシュ創出力を「持つだけ」にとどめず、明確な優先順位に基づいた戦略的なキャピタルアロケーション（P53参照）によって次の価値創造へと循環させることが、MOSの成長モデルの最終フェーズです。



改装などの店舗投資



AIドライブスルー実証実験

M&A・新領域への投資(事業ポートフォリオの拡充)

モスの価値を新たな市場で再現し、グループ全体の事業ポートフォリオを強化するため、シナジーが見込めるM&Aや成長事業を戦略的に推進します。

店舗投資・海外事業(既存店の深化と基盤拡大)

改装やDXへの継続投資、AIによる省人化を進め、1店舗当たり月商1,000万円を目指した既存店の深化を推進。海外ではビジネスモデルの再現性を高める戦略的投資を実行し、現地基盤の確立に注力します。

最適な株主還元(信頼関係の持続)

配当と自己株式取得を組み合わせた総還元性向の導入など、資本効率を意識した最適な株主還元を機動的に行い、投資家の皆様との長期的な信頼関係を構築します。

加盟店同士の絆で経営力を高める「モスバーガー共栄会」

本部と加盟店、そして加盟店同士をつなぐモス独自の組織「モスバーガー共栄会」。モスの理念を具体化し、地域に愛される店舗経営や地域貢献活動の推進に重要な役割を果たしています。

ネットワークを強みとするモス独自の「FVC」組織

モスバーガーチェーンには本部であるモスフードサービスと加盟店、そして加盟店同士をつなぐ「モスバーガー共栄会(以下、共栄会)」という組織があります。

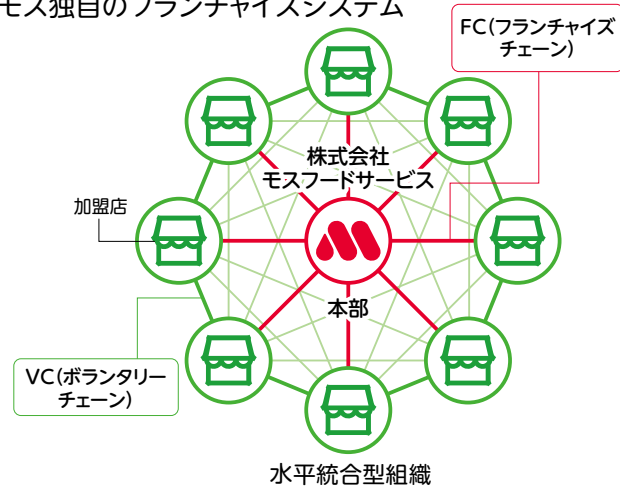
共栄会は、本部と加盟店のつながりを持つ「FC(フランチャイズチェーン)」と、加盟店同士がつながる「VC(ボランティアチェーン)」という2つの要素を持つ、「FVC(フランチャイズ・ボランティア・チェーン)」ともいえるモス独自のユニークな組織です。その誕生は1980年に遡ります。「For the Customer お店は、お客様のためにある」という共通の哲学のもと、チェーン全体の繁栄のためにMOSブランドを向上させるための活動を担ってきました。

一般的なFCは、本部主導のトップダウン型が多いので

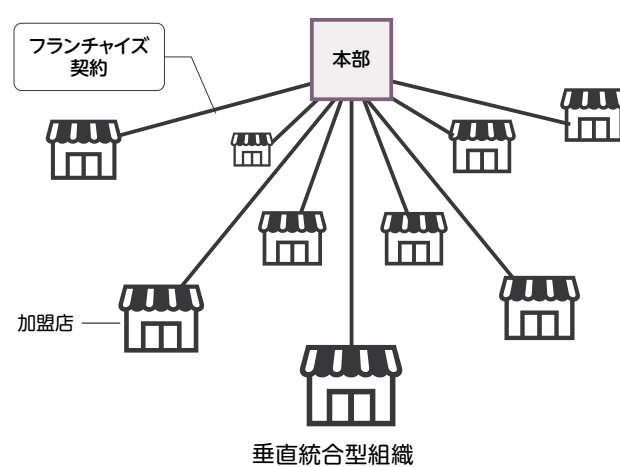
すが、モスには対等なビジネスパートナーとして、経営そのものを改善する組織である共栄会が存在します。つまりモスでは、「本部と共栄会が車の両輪」となって互いに協力し合い、地域に根ざした店舗づくりを行いながら、現場の要望や課題をくみ上げ、理念体系「モスの心」を実現しているのです。

共栄会は地域別に全国20の支部に分かれ、HDC活動^{*}などの相互啓発活動や情報交換を行い、成功事例やアイデアの共有を通じて、店舗の業績向上や店舗メンバーのモチベーションアップを図っています。そして、本部がこれをサポートすることで、チェーン全体のサービス向上を実現していきます。

モス独自のフランチャイズシステム



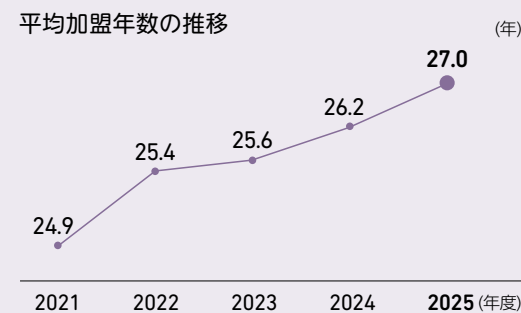
一般的なフランチャイズシステム



過去データで見るモス独自のFVCの強さ。強固な関係性による高い定着率と低リスク

モスバーガーチェーンは、共栄会によるオーナー間の相互協力と後継者育成を支援し、平均加盟年数25年以上の長期継続が可能な環境を実現しています。

また、合意による解約を除いて、直近で契約が更新されなかったケースは発生していません。本部、加盟店の訴訟件数は0件で継続しており、訴訟リスクが低いことも、モスと加盟店との連携の強さを示しています。



※Hospitality、Delicious、Cleanliness の頭文字をとったもので、各店舗がより良いお店づくりを推進する活動

現場の声を経営へ：お客様にもキャストにも選ばれるお店づくり

共栄会は、加盟店同士が自ら店舗経営の質を改善する自主組織であり、本部がその活動をサポートしています。共栄会では、「モスの産直野菜フェスタ」といった地域密着活動や販売促進の企画、店舗間の相互チェックによるサービスレベルの向上、合同研修などを実施し、自律的な品質管理体制を築いています。ブランド価値を揺るぎないものとし、モスの品質を担保するセーフティネットの役割を果たしています。

また、共栄会と本部が一体となった組織には、互いの意思がスピーディーに伝わる強みもあります。こうした双

方向経営や信頼関係が、新たな経営戦略の導入をスムーズにし、顧客満足(CS)の向上につながっています。

さらに共栄会は、従業員満足(ES)の向上にも貢献しています。創業以来大切にしてきた理念体系「モスの心」を、共栄会ではHDC活動などの具体的な活動に落とし込んでいます。活動で優秀な評価を得た店舗の表彰式では、中には涙を流す人がいるほど、キャストが誇りを持って取り組んでいます。現場の理念浸透度を高めて誇りとやりがいを感じられる環境を整えることで、従業員満足の向上を実現しています。



HDC店舗賞の表彰式の様子(共栄会 東京支部)

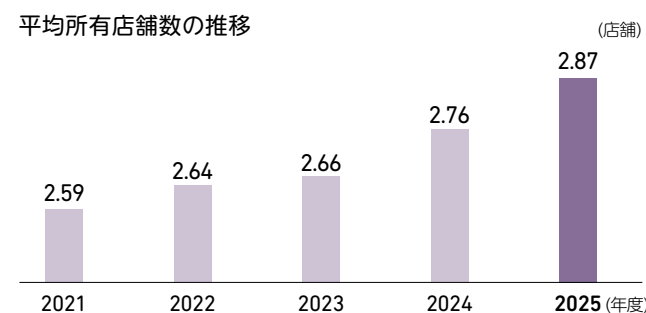


愛知県内のモスバーガー店舗で実施した期間限定企画「モスの産直野菜フェスタ」。地域食材の魅力発信に取り組みしました。

加盟店と「伴走」し、持続的な成長を支える本部の多角的支援

モスバーガー本部とオーナーは、単なる契約関係を越えた「共創」のパートナーです。本部は、各加盟店の財務状況を把握しており、収益改善が必要な際にはタイムリーに経営状況の確認や声かけを実施しています。さらに、店舗の競争力を維持するための適切な改装計画の提案や、「モスアカデミー」による体系的な研修支援など、長期的な視点で事業を支援しています。

こうした「一歩踏み込んだ経営支援」の成果は、数字にも表れています。本部の支援を生かして経営基盤を強固にし、1オーナー当たりの平均所有店舗数も着実に増加しています。財務・教育・改装にわたる多角的な支援が、オーナーの安心感と再投資への意欲を生み、安定した多店舗経営とチェーンの持続性を支えています。



本部スーパーバイザーのコメント



オーナーや店長の思いに深く寄り添い、ともに成長し合える経営のアドバイスを

西村美穂
FC事業本部
チーフスーパーバイザー

私の仕事は、加盟店のオーナーや店長と密に連携し、各店舗の経営課題をともに解決することです。現在は千葉県のエリアを担当し、定期的に各店舗を訪問して商品やサービスをきめ細かくチェックしています。

単なるルールの指導にとどまらず、盛り付け一つで商品の魅力を高める具体的なコツを伝えたり、時にはオーナーと店舗運営の長期的な方向性について熱く語り合ったりすることもあります。

大切なのは、現場で働く方々の考えや思いを深く理解した上で、その店舗の個性に即した的確なアドバイスを行うことです。本部と加盟店が互いに信頼し、高め合える関係こそがお客様の幸せにつながる、との信念のもと、日々の業務に取り組んでいます。



共栄会は「モスの心」を共有する仲間が集う チェーン発展のためになくてはならない組織

モスバーガーには本部と加盟店同士をつなぐ「モスバーガー共栄会」があります。相互支援組織であり、コミュニティであり、店舗運営も学び合う、唯一無二の仕組み「共栄会」について語り合いました。

FC事業本部長 笠井 洸(写真左端) 最初に皆様のご紹介をさせていただきます。共栄会会長の横江康さんは、大阪府で3店舗を経営されています。続いて、共栄会副会長の小泉則彦さんは東京都で8店舗、合田直幸さんは福島・宮城県で3店舗を経営されています。

私が所属するFC事業本部は、チェーン全体の発展に向けて加盟店との協働を大切にしています。まずは「共栄会の機能」について、どのようにお考えですか。

本部と加盟店がブラッシュアップし 一体となって業績を上げていく

小泉 共栄会では支部長を中心にオーナー会や委員会、店長会などを運営しており、横のつながりがあることが強みとなっています。その一つが、「モスの心」を継承し、成功事例の水平展開を目的としたHDC活動です。各支部でさまざまな取り組みを行っています。例えば、オーナーさんや本部SV（スーパーバイザー）による各店の訪問では、SVからの確かなアドバイスをいただいたり、オーナーさんから経営者ならではの視点が学べたりするので、店舗レベルの向上や自分自身の成長にとっても役立っています。

横江 新たな商品開発の時には、私たちは店舗でそれを

提供する立場から、販売方法やお客様の評価などを検証する役割を担っています。実際に販売してどうだったのか、その結果を私たちが本部にフィードバックしていくのです。本部と加盟店が互いにブラッシュアップし、一体となって業績を上げていくということを常に心がけています。商品キャンペーン（CP）ごとのアンケートでは、例えば、商品の製造方法についての現場レベルでの気づきや、販促ツールにおいてメインの商品が大きくわかりやすいほうがよいのではないか、といったさまざまな回答が集まっています。

笠井 CPアンケートは本部でも意義あるものとして重視しています。共栄会から届けられた「お客様のご要望やご意見」「商品製造を店舗でスムーズに行うためのアドバイス」「販促ツールやCMなどの効果」といった貴重なデータを次に生かすことで、本部と加盟店が一体となって相乗効果を生み出せると考えています。

合田 共栄会を通して本部がオーナーの声に耳を傾け、その意向をくみ取るという仕組みは、非常に合理的だと思います。また、共栄会が経営や店舗の運営方法などの相談に乗ってくれるのもありがたいですね。共栄会のおかげで私の店舗もモスバーガーチェーンとしてのブランドイメージを築けたと思っています。

「みんなが良くなる」ために 互いに助け合い、高め合う

笠井 合田副会長はFC社員から独立されました。当時、共栄会の皆さんに助けられたことはありますか。

合田 親身になって相談に乗ってくれるオーナーさんが周囲に数多くいらしたので、不安はありませんでした。独立前から皆さん輝いて見えて、憧れの存在でした。共栄会がなければ出会えませんでしたし、店舗運営に携わる際の注意事項などを手取り足取り丁寧に教えていただいたおかげで、ここまでスムーズにやってこられました。

小泉 私は二代目なのですが、父から教わったことはほとんどありません。実は私も合田副会長と同じく、近くのオーナーさんや他支部の皆さんに運営から融資に至るまで、すべてのことを教えていただきました。

横江 こちらから相談に行かなくても、皆さんが進んでアドバイスしてくれるという雰囲気がありますね。なぜなら、皆さん自身もそのようにして助けられた経験があるからだと思います。受けた恩に報い、恩返しをするという意識が深く根付いており、先輩から受けたものを、今度は後輩にお返しするという思いが根底にあるのです。

小泉 皆さんがよく口にするのは、「自分の店だけが良くなってもしようがない」という言葉です。同じ看板を掲げる仲間なので、みんなが良くなると自分も良くなるわけがありません。例えば、地元でモスを大好きになり、結婚後の引っ越し先でもまたモスで働いてくれる方や、旅先として全国の店舗を訪れてくださるお客様もいます。だからこそ、どこへ行っても恥ずかしくないお店づくりが必要です。長く続けられるのは、この仲間意識や本部との一体感があるからです。

横江 私の場合、自身の生き方の信条とモスの理念が一致していることが長く経営を続けられた要因です。このかけがえのない組織を後世に残したいと思っています。

合田 私もモスの商品とその理念が好きで、それが店舗運営の支えとなっています。本部による「次世代オーナー育成研修」に参加した際、多くの仲間と出会うことができ、今でも刺激を受けています。

CS・ES向上委員会を設置 「ワクワクサイクル」の実現を

笠井 ES（従業員満足）とCS（顧客満足）の向上を促す委員会が設置されましたが、その狙いを伺えますか。



モスバーガー共栄会会長
横江 康氏

モスバーガー吹田北口店(大阪府)など3店舗を経営。モスフードサービス社員より独立し、現在に至る。



モスバーガー共栄会副会長
(支部長会担当)
小泉 則彦氏

モスバーガー永福町店(東京都)など8店舗を経営。先代より事業承継し、現在に至る。



モスバーガー共栄会副会長
(委員会担当)
合田 直幸氏

モスバーガー福島矢野目店(福島県)など3店舗を経営。FC社員より独立し、現在に至る。

横江 ESとCSの重要性はもともと私たちの理念に深く根付いていました。CSを支えるもとなるのがESです。ES向上がサービスの質や生産性を高め、それがCSにつながり、業績向上を生み出します。しかし、一大チェーン化し管理業務が増えた今、ややもすると働くメンバーが仕事を楽しむゆとりをなくしてしまうこともあるのではないかと、そう感じたので原点回帰を図りました。委員会の設置には、自己実現や自分の目標達成、成長意欲を見つめ直してほしいという思いが込められています。

小泉 私たちの大きな課題は、選ばれるお店になることです。ESがCSにつながり、選ばれるお店になって利益を上げ、それを再投資し、従業員にも還元する。そして、それがまた従業員満足につながって…という、横江会長が提唱する「ワクワクサイクル」を今こそ実現すべきなのです。

笠井 私たち本部と共栄会は、モスの経営において同じ方向を志しているのだと、日々実感しています。もちろん、互いの自律性を尊重するプロフェッショナルとしての関係であり、依存関係ではありません。でも、そのベクトルは常に同じ向きを示し、重なる部分も多いと感じています。座談会を通じて、本部と共栄会(加盟店)が両輪となり、理念体系「モスの心」のもとでともに未来を切り拓いていきたいとの思いを、改めて強くしました。

理念体系「モスの心」の浸透に向けて 想いをカタチに、心を未来に

2025年5月、中期経営計画の策定に合わせ、理念体系「モスの心」の再整理を行いました（P3参照）。さらなる事業の拡大やグローバル化を見据え、価値観の共有と組織の一体感を支える理念の重要性は、これまで以上に高まっています。理念浸透のため社内で実施したワークショップについて紹介します。

理念体系「モスの心」の浸透に向けた考え方

2024年に理念の再整理を開始し、私たちの原点を見つめ直すため、徹底した議論を重ねました。大切にしてきた価値観を継承し、多様なバックグラウンドを持つ仲間が共感できる表現へと磨き上げました。

理念は日々の業務や意思決定の中で生かされてこそ価値があります。「モスの心」を単なるスローガンで終わ

らせないために、オフィスを離れ、合宿も実施しながら対話型のワークショップを実施しました。一人ひとりが理念を自身の経験と結びつけ、自分の言葉で語り直すことで自分事として捉え、それぞれの現場で体現していくことが可能となります。この一連のプロセスが、持続的な価値創造を支える強固な基盤になると考えています。



理念浸透プロジェクト事務局
五百川 知久

理念浸透へのアプローチ

- 1. 理念の再整理（わかりやすさ・共感性の向上）**
従来の価値観を大切にしながら、時代や多様な人材に適合する表現へと磨き上げました。
- 2. 対話と体験を通じた理解の深化**
理念を一方向的に伝えるのではなく、対話を通じて理解を深めることを重視しています。
- 3. 経営層の関与による推進**
取締役・執行役員が主体的に関与し、組織全体での浸透を図っています。

ワークショップの実施概要

本ワークショップでは、参加者が自身のモスとの出会いや業務への思い・経験などの原体験を振り返りながら、「自分にとってのモスの心」を言語化し、作品として表現し、発表しました。取締役や執行役員がファシリテーターとなり、メンバー同士の対話を通じて理念の共有を図りました。このプロセスを通じて、理念をより身近なものとして捉え、日々の業務や行動に生かしていくことを目指しています。

【実施データ】

開催期間：2026年1～3月
主な実施範囲：モスフードサービス・国内連結子会社
開催単位：部門やグループごと
作品総数：約600作品



ワークショップ作品より抜粋 メンバー一人ひとりにとっての「モスの心」とは？



定量データ：理念への共感と誇りの高まり

2024年のプロジェクト始動後、従業員エンゲージメント調査の関連項目のスコアが向上しました。理念への共感にとどまらず、事業方針への納得感や自社への誇りも高まっています。これはワークショップを通じて、モスでの原体験を仲間と共有し、互いの価値観に触れるコミュニケーションが活発化した成果と捉えています。

また制作された約600点の作品は、社内データベースにアーカイブ化しました。これらはお互いに刺激を受け、いつでも原点に立ち

返ることができる「心の拠り所」となっています。今後も「モスの心」を企業活動の基盤に据え、一人ひとりの主体的な行動を通じて組織の一体感をさらに高めていきます。

従業員エンゲージメント調査 関連項目のスコア向上

	2024年3月	➡	2026年3月
ミッション・ビジョンへの共感	72	➡	74
会社の方針や事業戦略への納得感	67	➡	70
事業やサービスへの誇り	64	➡	67

人的資本経営 価値創造の源泉となる「人」と「組織」の変革

モスグループでは「組織を動かすのは制度ではなく、人」であると考えています。トップである社長主導のもと2025年度より、各部門のリーダーとメンバーが主体的に組織文化をアップデートする「自律的な変革プロセス」を始動しました。それぞれの施策や取り組みを紹介します。

自律的な変革プロセスの経緯と人材戦略の全体像

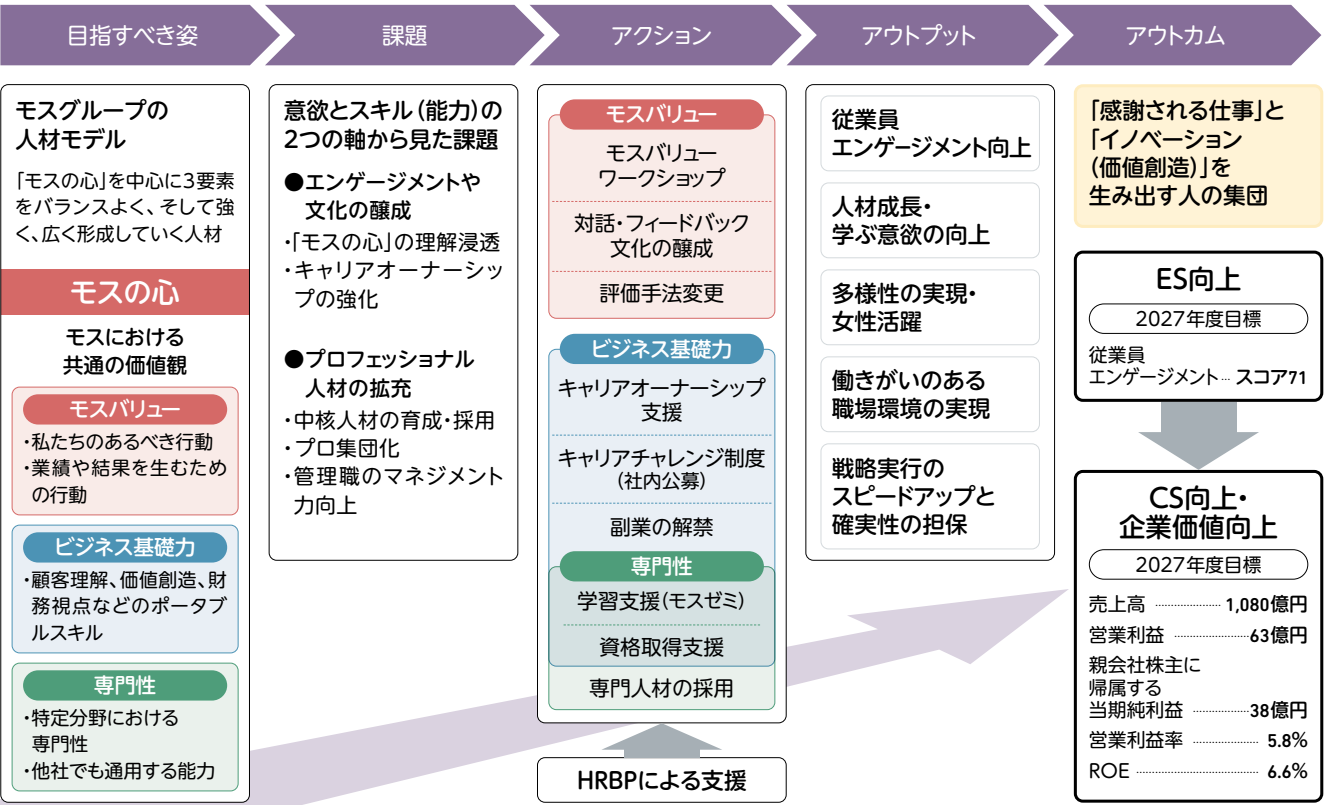
モスグループは、人的資本経営を経営戦略の根幹に位置付けています。変革のポイントは、人事部門による主導ではなく、現場の一人ひとりが主体的に実践することにあります。自分たちが未来を描き、各部門の事業戦略に合わせて組織基盤を書き換えていくプロセスです。単なる制度の導入にとどまらず、役員や管理職が人材戦略を自らの課題として判断・実行する構造を構築することで、持続的な企業価値の向上を目指します。

人材戦略の全体像の基点となる目指すべき姿は、理念体系「モスの心」を軸に「モスバリュー」「ビジネス基礎力」「専門性」を兼ね備えた人材モデルの確立です。現状とのギャップ分析を通じて浮き彫りとなった組織の課題に対

し、最適なアクションを順次進めています。具体的にはモスバリューに基づく評価制度の刷新、ジョブ型要素の導入など、多角的な施策を展開しています。また、HRBP(人事ビジネスパートナー：Human Resources Business Partner)が組織レビューなどを通じて各部門の戦略実行や個人の成長を支援します。

こうした人的投資を通じて、従業員エンゲージメントの向上や多様性の実現、戦略実行の確実性の担保といったアウトプットを創出します。最終的なアウトカムは、「感謝される仕事」と「価値創造」を連鎖させる組織集団の実現です。ES(従業員満足)の向上をCS(顧客満足)へとつなげ、確かな成長サイクルとして定着させていきます。

人材戦略の全体像



現場主導の変革：組織レビューとHRBP(人事ビジネスパートナー)

変化の激しい環境の中、実効性の高い人材戦略を迅速に実行するため、各部門が主導して組織・人材のマネジメントを行う自律型組織運営への変革を推進しています。その中核となる取り組みが「組織レビュー」の実施と、それを現場で支える「HRBP(人事ビジネスパートナー)」の設置です。

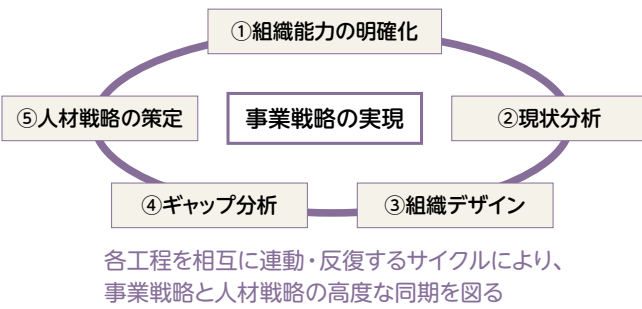
組織レビューは、事業戦略の実現に向けて各部門が主体となって組織・人材面の課題を抽出し、現状とのギャップを埋めるための人材戦略を策定・実行する一連のプロセスです。特に重視しているのは「組織能力」の明確化、及び従来の「人に仕事を割り当てる」アプローチから「役

割に人を充てる」アプローチへの転換です。具体的には、事業戦略から逆算し、競争優位性を築くために自部門が備えるべき機能や強みを「組織能力」として特定・言語化します。次に、組織能力を最大限に発揮する、最適な組織構造をデザインし、必要な役割を定義した上で、最適な人材を配置しています。

HRBPの担当者は、組織レビューの実施や日々の組織・人材面の課題解決に向けて、組織と個人の成長を支えるパートナーとして現場に伴走しています。この多面的かつ継続的な支援を通じて、現場主導の自律的な組織・人材マネジメント体制が着実に強化されています。

組織レビューのプロセス

- ① 事業戦略の実現を支える「組織能力」の明確化
- ② 現状の組織・人材における強みの把握と課題の抽出
- ③ 組織能力を最大限に発揮する、最適な組織構造・役割の設計
- ④ 現状と新たな組織デザインとのギャップ特定、及び優先度評価に基づく重点課題の設定
- ⑤ 重点課題の解消に向けた人材戦略の策定、及びアクションプランとしての具体化



HRBP担当者インタビュー

HRBPの担当者は、部門のメンバーに伴走し、自律的な課題解決を支援しています。活動領域は、組織課題の解決など中長期的な視点での取り組みを主軸としつつ、日々現場で生じる個別相談の対応まで幅広くカバーしています。

事業戦略と人材戦略の同期が進むにつれ、人材獲得や育成へのニーズが一層顕在化しています。これらに効果的に対応すべく、採用・異動・受け入れから、その後の育成やキャリア自律、エンゲージメント向上に至るまで、上司が主体性を持って関わることができるよう支援しています。こうした取り組みを通じて、採用プロセスの迅速化やミスマッチの低減、入社後の早期戦力化が実現しているほか、「キャリアチャレンジ制度(社内公募)」を通じた自律的なキャリア形成が促進されるなど、組織全体の成長へと着実に結びついています。今後も、現場のマネジメントを力強く支えるパートナーとして貢献していきます。

具体的なサポート事例

- 組織レビュー実施の支援
- 対話の促進、心理的安全性の高いチームづくりの支援
- 採用・社内公募・異動などを通じた、キャリア自律の促進と適材適所の実現
- 新任役職者の早期活躍・能力発揮に向けた支援



人事総務本部 HRBP担当者(左から)松山 麻衣子、谷本 月衣、古賀 淳

モスバリューを核とした行動変容と評価制度

私たちのあるべき行動を示した「モスバリュー」を軸に新評価手法を導入しました。日々の行動を評価し対話の質を高めることで、個々の挑戦を後押し、納得感を高めています。モスバリューの理解と認め合う文化を醸成し、主体的に成長し続ける強固な組織基盤を確立していきます。

「モスバリュー」による行動変容と組織変革

当社は、5つの行動特性「モスバリュー」を明示し、一人ひとりの行動変容を促しています。具体的には、誠実さ、成長意欲、主体性、ダイバーシティ&インクルージョン、外部志向の5つを、「私たちのあるべき行動」として定義しています。浸透にあたっては、文書での提示にとどまらず、メンバー全員を対象としたワークショップを実施しました。具体的な行動事例について主体的に考えて意見を共有し合うことで、一人ひとりが自分事として日々の業

務へ落とし込めるよう促しました。また要改善行動も明示し、期待するレベルの具体的なイメージを共有し、より評価基準が明確になるようにしました。今後も日々の対話を通じてバリューの実践を深めることで、組織全体の変革を加速させていきます。



行動を変え、挑戦を促す「新評価手法」

2025年度より新評価手法を導入し、具体的な行動指針として「モスバリュー」の実践度を、「業績目標」に並ぶ評価の柱に据えました。業績とモスバリューの実践をそれぞれ3段階で評価し、9つに分類する評価モデル「9BOX(ナインボックス)」を導入しています。結果だけでなく、プロセスにおける行動を評価することで、上司とメンバーの対話の質を高め、一人ひとりの次なる挑戦を後押しする納得感の高い仕組みを実現しています。

■新たに表彰制度を導入

目標外の成果にも光を当てるため、「“感謝される仕事をしよう”アワード」を創設しました。このアワードは休業者フォローやトラブル対応などの貢献をタイムリーに称賛・フィードバックすることを目的としています。部門のニーズに応じた柔軟な運用を行い、互いに認め合える組織文化を築いています。

個の自律を支える人事インフラの整備

メンバーが自らキャリアを切り拓く環境を整え、社内公募や副業を通じて個の自律と挑戦を強力に支援しています。「モスバリュー」の体現と専門スキルの習得を両立する教育体系を構築し、次世代を担う人材も育成します。

キャリア形成を支援する新制度

「会社がキャリアを決める」時代から「メンバーが自らキャリアを切り拓く」環境への移行を目指し、個の自律的なキャリア形成を支援する新制度を整備しました。

■キャリアチャレンジ制度(社内公募)

組織レビューで明確になったポジションに対し、メンバーが自ら手を挙げて挑戦できる仕組みを導入しました。従来の定期異動や外部のキャリア採用ではない選択肢を設けたほか、本人の意思を尊重することで、モチベーションの向上と専門性の深化を実現します。

■副業の解禁

働き方の多様化や個人のキャリア意識の高まりを受けて、副業を解禁しました。本業とは異なる視点のスキルや、社外の人脈や経験を得る機会の促進を目的としています。モスバリューの一つ「外部志向」を体現し、イノベーションが生まれやすい柔軟な組織体質を構築します。

土台づくりと専門性を磨く「教育体系」

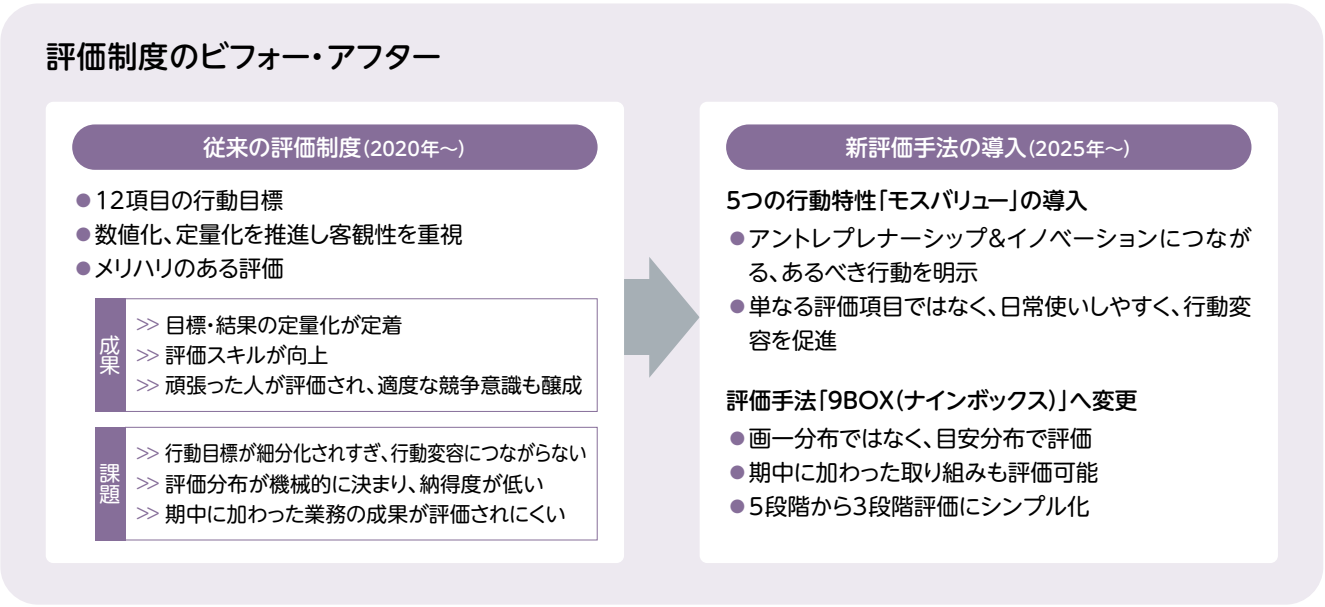
当社は、単なるスキル習得にとどまらず、組織文化をつくり出す「共通意識」と実務で成果を出すための「専門スキル」の両面から教育体系を構築しています。

■共通意識と組織文化

「モスの心」や「モスバリュー」のワークショップを通じ、理念を自分事として再定義し、あるべき行動特性を日常に落とし込みました。また、キャリアオーナーシップ(自律的なキャリア形成・自己実現)の支援やe-ラーニングによるビジネス基礎力の底上げを図り、自律的に挑戦する姿勢を養います。

■専門・実践スキル

業務遂行に直結する高度な能力を磨くため、職務に必要なテクニカルスキルや他者と協働するヒューマンスキルを習得します。さらに、派遣研修による次世代リーダー育成や、管理職・経営層を対象とした本質を見極めるコンセプトチュアルスキルの強化も行い、組織全体の目標達成に向けた思考力を高めています。



育成要素／具体的な内容		教育制度
共通意識と組織文化	ポータブルスキル どのような職場でも必要とされる汎用的なスキル	●オンライン講座 ●通信教育 ●自己成長支援制度 ●資格支援制度
	キャリアオーナーシップ 「ありたい姿」を描き、自律的に挑戦する姿勢を養う	●キャリア研修 ●自己申告制度
	モスの心・モスバリュー 共通の価値観の再定義と、行動特性の明示	●各種ワークショップ
専門・実践スキル	コンセプトチュアルスキル 本質を見極め、組織全体の目標達成に向けて思考する能力	●管理職研修
	テクニカル・ヒューマンスキル 職務に必要な専門知識、他者と協働しイノベーションを生むコミュニケーション力	●部門×資格マトリックス ●通信教育 ●自己成長支援制度 ●資格支援制度 ●社外派遣制度
	派遣研修 次世代リーダーやグローバルリーダーの育成	●国際大学派遣 ●海外インターンシップ ●選抜派遣

モスグループのマテリアリティ（重要課題）

マテリアリティの特定プロセスと背景

モスグループは、2019年度に本業を通じた社会課題解決への貢献を目指し、ESG（環境・社会・ガバナンス）の観点からマテリアリティ（重要課題）を特定しました。2022年度の改定から3年が経過し、サステナビリティを取り巻く外部環境は劇的に変化しています。

こうした背景により、2025年度には、社会情勢や事業

への影響を精査し、マテリアリティの再点検及びKPIの見直しを行いました。事業を支える基盤である「ガバナンス」は、別枠で取り組む課題として位置付けています。新たな指標のもとでサステナビリティ経営を推進し、企業価値の向上に努めています。これらの取り組みの進捗状況は、取締役会へも報告しています。

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1 社会課題の把握

以下を参考に、社会課題をリストアップ

- 各種ESG調査機関の要請事項
- ISO26000
- SDGs
- モスグループ企業行動規範及び各種方針・宣言
- リスクマネジメントのプロセス上で定義された「主要リスク」

STEP 2 外部要請事項を整理

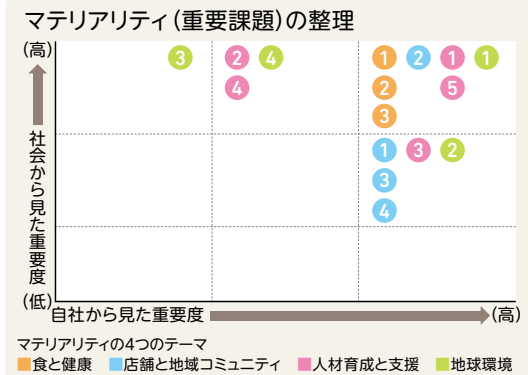
さまざまなステークホルダー^{*}の声をもとに外部要請事項を抽出し、社会課題リストとの関連性や重要度を整理
^{*}お客様（お客様相談室への声）、モスグループメンバー、加盟店オーナー、株主・投資家（株主様アンケート、株主様懇談会）など

STEP 3 重要課題の分類

中期経営計画などの事業課題と照合し、「社会から見た重要度」と「自社から見た重要度」でマトリックス評価し、優先順位付けを実施

STEP 4 マテリアリティの特定

抽出した項目を4つのテーマごとに整理し、サステナビリティ委員会にて審議・検討してマテリアリティを決定。2025年度KPIの見直しを行い、取締役会にて報告。



各重要課題（マテリアリティ）の選定理由

テーマ	マテリアリティ	選定理由
01 食と健康	① 健康に寄与する食の提供 ② モス食品安全基準などの運用 ③ 商品・サービスの価値向上	●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いるため。 ●食の安全・安心、お客様の健康にも責任を持ち、多様化する食のニーズにお応えるため。
02 店舗と地域コミュニティ	① 地域に密着した店舗運営 ② 多様化するニーズに合わせた店舗開発 ③ 店舗の地域貢献活動の推進 ④ 食育の推進	●少子高齢化と人口流出によって地方の活力低下が深刻化する中、お客様や地域社会と深く結びつき、真心を込めたサービスを提供するため。 ●理念を共有するオーナーとともに、地域活性化や地域貢献活動に取り組み、地域に根ざしたお店づくりを行うため。
03 人材育成と支援	① 健康経営 ② 人材育成、能力開発、キャリア形成、コミュニケーションの強化 ③ メンバーの多様性の確保、女性活躍推進 ④ 心と設備のバリアフリー推進 ⑤ 人権の尊重	●グループ全体の持続可能性を高めるには、アントレプレナーシップを持った集団で、働きがいのある会社へと成長していく必要があるため。 ●多様な視点を生かし機能させる組織風土を醸成することにより、新たな価値創造を生み出すと考えているため。
04 地球環境	① 温室効果ガスの排出削減 ② プラスチックと廃棄物対策 ③ 生物多様性の保全 ④ エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応	●気候変動をはじめとした急激な外部環境の変化、課題に企業として主体的に取り組む必要があるため。 ●事業活動が持つ環境影響を認識し、省エネルギーの推進や環境配慮型容器包装の導入など、循環型社会の実現と社会の持続的発展に貢献するため。

2025年度マテリアリティKPIの見直しと議論の要旨

01 食と健康	販売数の拡大ではなく、多様な食の選択肢の提供やプロテインライシスへの対応など、本質的な社会的役割を見据え、グリーンカテゴリーの着実な「育成」を目指すため定性目標へ変更した。
02 店舗と地域コミュニティ	顧客満足度調査について、活用行動を示す指標から、改善成果を客観的かつダイレクトに反映する「スコア結果の増加率」へ目標を変更し、より実効性の高い管理指標へと変更した。
03 人材育成と支援	「従業員エンゲージメントスコア」を業績連動報酬の指標の一つとして新設した。また女性管理職比率30%達成に向け、入口（採用）戦略にとどまらず、ライフイベントに合わせた環境整備や育成を重視。能力を発揮できる組織づくりについて議論を進めた。
04 地球環境	脱炭素社会の実現に向けた気候変動対策や、プラスチック問題への対応の重要性はさらに高まっており、環境負荷低減を加速させるため、KPI指標を継続し、対応を強化する。

モスグループのマテリアリティ

テーマ	マテリアリティ	KPI（2030年度の指標）	2025年度実績	2030年度目標	社会に対するインパクト（KGI）
01 食と健康	① 健康に寄与する食の提供 ② モス食品安全基準などの運用 ③ 商品・サービスの価値向上	「モスの生野菜」の取り組みを通じ、野菜摂取量の目標（成人1日350g）達成に貢献 「グリーンカテゴリー商品」の育成	— 販売食数130万食	— — ^{※1}	商品及び情報提供によるお客様の健康への寄与 食に関する新しい価値の提供
02 店舗と地域コミュニティ	① 地域に密着した店舗運営 ② 多様化するニーズに合わせた店舗開発 ③ 店舗の地域貢献活動の推進 ④ 食育の推進	顧客満足度調査スコアの向上（2023年度比） 店舗での地域密着活動として食育体験プログラムを全国主要地域で展開（※FDC店舗、特殊店舗を除く）	102.0% 143開催	126% 700開催	店舗品質の向上を通じたウェルビーイング ^{※2} の実現 地域コミュニティの活性化とエンゲージメント強化
03 人材育成と支援	① 健康経営 ② 人材育成、能力開発、キャリア形成、コミュニケーションの強化 ③ メンバーの多様性の確保、女性活躍推進 ④ 心と設備のバリアフリー推進 ⑤ 人権の尊重	従業員エンゲージメントの向上 女性管理職比率 男性育児休業取得率	スコア66 17.7% 100%	上位20%（スコア76） ^{※3} 30% 85%	一人ひとりの成長と活躍の実現 ダイバーシティ&インクルージョンの実現
04 地球環境	① 温室効果ガスの排出削減 ② プラスチックと廃棄物対策 ③ 生物多様性の保全 ④ エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応	CO ₂ 排出量の削減（2013年度比、スコープ1+2） ^{※4} お客様に提供する使い捨て製品における、環境配慮型製品の比率	40.8% 89.2%	46% 100%	脱炭素社会の実現 プラスチック使用量の削減



ガバナンス（マテリアリティ推進のための基盤）

※1 数値目標ではなく、社会に対するインパクトを目標として設定

※2 個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること

※3 従業員エンゲージメント調査スコア

※4 目標値の算定範囲は株式会社モスフードサービス及び国内連結子会社

01 モスグループのマテリアリティ

食と健康



重要と考える理由

創業以来、バランスの良い食事が病気の予防や改善につながるという「医食同源」の考え方を大切にしてきました。この考えに基づき、全国の契約農家が育てた生野菜を豊富に使ったメニューを開発・提供しています。さらに、主要原材料に動物性食材を使用しないハンバーガーやソイパティ商品など、「グリーンカテゴリー商品」を新たな食の選択肢として育成しています。おいしさや食の安全・安心、お客様の健康に責任を持ち、持続可能な形で「食と健康」を提供し続けることが、私たちの使命です。



運用推進責任者
安藤 芳徳
取締役上席執行役員
商品本部長

環境認識のもと、リスクと機会を抽出し、各取り組みを推進しています。

環境認識

- お客様の健康志向・衛生意識の高まり
- 飲食店HACCP^{※1}義務化などの法整備強化
- 国際情勢の緊迫や多発する異常気象、気候変動などによる主要原材料や物流費の高騰



リスク

- 店舗営業における衛生問題(危険異物の混入、食中毒の発生)による営業停止
- 工場での食品事故による店舗に対する商品供給の停止
- 食品事故などの発生による社会からの信頼喪失と企業価値の低下

機会

- 重点的なリスク対策による、衛生問題などの継続的な抑制及び食の安全・安心に関わるブランドの確立と競争優位性の確保
- 当社グループにおける持続的な食品安全レベルの向上
- 多様化する食のニーズへの対応による市場規模の拡大

マテリアリティ



① 健康に寄与する食の提供

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する生野菜はすべて国産です。全国133産地の生産者との協力関係を築いています。

② モス食品安全基準などの運用

モスフードサービスでは、HACCP^{※1}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。創業より培ってきたノウハウを生かし、「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を全店で実施し、安全・安心でおいしい商品をお届けします。

③ 商品・サービスの価値向上

低アレルゲンメニューやグリーンカテゴリー商品など、さまざまな事情・志向がある方々も一緒に食事を楽しんでほしいという考えのもと、多様化する食のニーズへの対応を進めています。

KPI(2030年度の指標)と実績、今後の計画・目標

テーマ	マテリアリティ	KPI (2030年度の指標)	2030年度 目標	2025年度 実績	2025年度の 取り組み	2026年度の アクションプラン
食と健康	①健康に寄与する食の提供 ②モス食品安全基準などの運用 ③商品・サービスの価値向上	「モスの生野菜」の取り組みを通じ、野菜摂取量の目標(成人1日350g)達成に貢献	— ※3	—	●“こだわりサラダ 和風ドレッシング<減塩タイプ>”のリニューアル ●“ブロッコリーとじゃがいものポタージュ”限定販売	●野菜の魅力を伝える商品開発、情報発信
		「グリーンカテゴリー商品」の育成	— ※3	販売食数 130万食	●プラントベースのバーガーリニューアルに向けた商品開発検討	●プラントベース商品“米粉入りバズのアボカドバジルバーガー”販売 ●「グリーンカテゴリー商品」の情報発信

※3 社会に対するインパクト(P32参照)を目標として設定。

KPIの取り組み状況

2025年度は、成人1日350gの野菜摂取量の目標達成に貢献するため、“こだわりサラダ 和風ドレッシング<減塩タイプ>”のリニューアルや“ブロッコリーとじゃがいものポタージュ”の限定販売を行いました。2026年度は、動物性食材を使用しない“米粉入りバズのアボカドバジルバーガー”を定番商品として新発売しました。当商

品は「プラントベース食品認証マーク」を取得しており、認知度の向上を通じて「グリーンカテゴリー商品」の着実な育成に取り組みます。野菜の魅力が伝わる商品の開発や情報発信を通じて、お客様の健康への配慮や多様化する食のニーズへの対応など、持続可能な成長を追求してまいります。

担当者のコメント



堤 由貴
商品開発部
商品開発第二グループ
リーダー

野菜の魅力を届ける商品開発

お客様の野菜摂取量の目標達成に貢献し、野菜の魅力を伝えるため、“ブロッコリーとじゃがいものポタージュ”を開発、商品化しました。2026年4月から指定野菜^{※4}に追加されたブロッコリーですが、実は加工過程で茎が大量に廃棄されています。捨てられてしまうのは惜しく、栄養や甘みを生かすために、やわらかい部分を炒めてスープのベースと具材の両方に使用しました。収穫時期に合わせて北海道産と静岡県産をリレー形式で使い、味わいの差が出ないように調整に工夫を凝らしました。今後は未利用の野菜を生かすとともに、お子様に選んでもらえるようなサイドメニューなども提案していきたいです。野菜の魅力を感じていただける商品を通じてお客様の健康に貢献していきます。



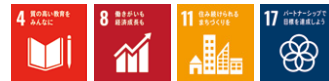
※1 HACCPとは、事業者自らが食中毒や異物混入などの危害要因(ハザード)を把握し、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で特に重要な工程を継続的に監視・記録する衛生管理の手法です。

※2 「健康日本21」(厚生労働省)が定める成人1日当たりの野菜摂取目標量

※4 農林水産省により、消費量が多く、国民の生活において重要な野菜として定められているもの。

02 モスグループのマテリアリティ

店舗と地域コミュニティ



重要と考える理由

少子高齢化で地方の活力低下が課題となる中、モスバーガーチェーンは地域に根ざした店舗運営を推進しています。原動力は、全店舗の約8割を担い、理念を共有するフランチャイズ（FC）加盟店との強固なパートナーシップです。この協働による「モスの食育プログラム」や店舗品質の向上を通じ、地域コミュニティの活性化とウェルビーイングの実現、エンゲージメントの強化を図っています。地域とともに課題解決に取り組み、愛されるお店づくりが持続的成長と企業価値向上につながると確信しています。



**運用推進責任者
笠井 洸**
取締役上席執行役員
FC事業本部長 兼
ストアイノベーション室
担当

環境認識のもと、リスクと機会を抽出し、各取り組みを推進しています。

環境認識

- 人員不足による活力の低下
- テイクアウト需要の増加による中食市場の拡大
- 共働き世帯や一人世帯の増加による生活スタイルの変化
- 自然災害による店舗運営への影響
- 消費者の行動の変化と多様化するニーズ



リスク

- 店舗における事件・事故やコンプライアンス違反などによる、お客様と店舗メンバーに対する安全管理上の問題発生及び営業停止
- 店舗の営業活動の短縮や停止による地域社会・お客様からの信頼喪失
- FCシステムにおけるトラブルやオーナー高齢化による事業承継の停滞

機会

- お客様と店舗メンバーの安全管理徹底と、お客様の声の積極的活用による信頼されるブランドの確立
- 地域コミュニティとしての飲食店の存在価値向上
- 雇用の創出による地域経済への貢献

マテリアリティ



① 地域に密着した店舗運営

モスバーガーには「モスバーガー共栄会」という独自の組織があり、本部と加盟店が一体となって地域貢献活動や販売促進活動を展開しています。また、子育て応援施策「こどもス」プロジェクトなども推進しています。地域に密着した店舗運営を通じて、皆様から愛される「地域一番店」を目指しています。

② 多様化するニーズに合わせた店舗開発

オフィス街やロードサイドなど、多様な立地や環境に合わせた店舗開発を進めています。また、お客様の利用動機に合わせた多業態化を図り、店舗がより身近な存在になることを目指します。

③ 店舗の地域貢献活動の推進

「モスバーガー共栄会」は、地域別に全国20の支部に分かれています。各支部では清掃活動や募金活動、地域限定販促など、地域の特色に合わせた取り組みを行っています。

④ 食育の推進

「モスの食育プログラム」は、子どもたちが食の楽しさと大切さを学ぶ取り組みです。親子で一緒にハンバーガーをつくる「チャレンジ食育体験^{*1}」や「オンライン遠隔授業^{*2}」などを展開しています。子どもたちの健全な心と身体、豊かな人間性を育むお手伝いを通じて、食の大切さを未来へ受け継ぐことを目指します。

※1 不定期開催

※2 「一般社団法人プロフェッショナルをすべての学校に」と協同して開催

KPI(2030年度の指標)と実績、今後の計画・目標

テーマ	マテリアリティ	KPI (2030年度の指標)	2030年度 目標	2025年度 実績	2025年度の 取り組み	2026年度の アクションプラン
店舗と地域コミュニティ	① 地域に密着した店舗運営 ② 多様化するニーズに合わせた店舗開発 ③ 店舗の地域貢献活動の推進 ④ 食育の推進	顧客満足度調査スコアの向上(2023年度比)	126%	102.0%	● 定期通信の発行による各店での改善活動の促進 ● レシートにアンケート回答用の二次元コードの印刷	● 共栄会との連携強化 ● 店長向け勉強会の実施
		店舗での地域密着活動として食育体験プログラムを全国主要地域で展開(※FDC店舗、特殊店舗を除く)	700開催	143開催	● 店舗向け「チャレンジ食育体験」の動画展開 ● SNS発信の強化	● 実施に向けた本部支援の充実

KPIの取り組み状況

「顧客満足度調査」は各店舗にて専用サイトで日々確認し、課題などの改善を図ります。多くのお客様に気軽にご回答いただけるよう、レシートにアンケート回答用の二次元コードを印字しました。また、各店舗へ「顧客満足度調査」に関する定期通信を発行し、お客様の声を店舗運営に反映できるよう、支援しています。「食育体験プロ

グラム」は、開催に向けた準備や流れをまとめた動画を制作し、各店舗での円滑な実施につなげました。今後は共栄会との連携を強化する施策や店長向けの勉強会、店舗支援体制の充実に取り組みます。これらを通じて店舗品質を向上させ、ウェルビーイングの実現や地域コミュニティのさらなる活性化を目指します。

担当者のコメント



福田 悠治
FC事業企画部
共栄会・FC事業企画グループ
シニアリーダー

地域と夢をつなぐアートプロジェクト

「MOS RECORDS」は、モスバーガーで働くキャストのアーティスト活動を支援するプロジェクトです。「働く場所」を「夢を叶える場所」と再定義し、働く魅力を高めて店舗の活性化やエンゲージメント向上を目指しています。その一環として、1号店の成増店(東京都)で外壁アートプロジェクトを実施しました。キャストのEbio.さんが、板橋区の鳥「ハクセキレイ」などを緻密に描き上げています。このアートを通じて地域との温かい対話が生まれ、店舗は仲間の才能を披露する舞台へと生まれ変わりました。身近なキャストの挑戦と活躍は、店舗メンバーの誇りや、日々のモチベーションにもつながっています。これにより、若年層の採用応募数も増加しています。今後も店舗をハブとし、音楽やアートを通じて、地域の方々とながれる、持続可能な支援のあり方を模索していきたいです。



人材育成と支援



重要と考える理由

多様で柔軟な働き方が求められる中、モスフードサービスは、一人ひとりの成長と労働環境の充実が企業価値を高め、持続可能性につながると考えています。健康経営やキャリア支援を行うとともに、多様な価値観を尊重します。さらに、従業員エンゲージメント調査を通じて、働きがいのある会社へ発展させていきます。「一人ひとりの成長と活躍の実現」や「ダイバーシティ&インクルージョンの実現」に向けて、誰もが主体的に挑戦できる環境を整えることが、私たちの使命です。

人的資本経営 ▶ P27-30参照

人的資本經營 ▶ P27-30 參照



運用推進責任者
川越 勉
上席執行役員
人事総務本部長 兼
人材戦略部長

環境認識のもと、リスクと機会を抽出し、各取り組みを推進しています。

環境認識

- 多様な働き方への社会的要請の高まり
- 勤務場所に縛られない柔軟な働き方へのニーズの拡大
- 人材の多様性に対する関心の高まり
- 環境変化を捉えた健康経営の推進
- 少子高齢化による労働人口の減少、人員不足や人件費の高騰



リスク

- 労働基準法の法令違反、ハラスメント、社内ルールからの逸脱などによる働きがいやモチベーションの低下と、それに起因する優秀な人材の流出と人材確保困難
- 獲得競争激化による人件費の高騰
- 組織力や帰属意識、労働生産性の低下

機会

- 柔軟な働き方の推進により、多様性があり、安全な職場で働きがいのある会社の実現
- 優秀な人材の確保と、労働生産性の向上による会社の持続的成長

マテリアリティ



① 健康経営

健康経営の推進を経営上の重要課題と位置付け、「モスフードサービス健康宣言」として定めています。この宣言のもと、メンバーとその家族の健康維持・増進に向け、具体的な施策を推進しています。

② 人材育成、能力開発、キャリア形成、コミュニケーションの強化

キャリア支援制度の概要を「キャリアデザインガイドブック」にまとめ社内へ公開。自主的な学びと挑戦を支援しています。

③ メンバーの多様性の確保、女性活躍推進

本社・店舗では、年齢、国籍、障がいの有無などに関わらず、多様な人材が活躍。女性活躍推進の行動計画を策定、推進しています。

④ 心と設備のバリアフリー推進

本社や店舗では、特例子会社モスシャインのチャレンジメイト（障がいのあるメンバー）が活躍しています。また、モスバーガー店舗では、受け入れ義務のある補助犬への対応として「補助犬マーク」を掲示しています。

⑤ 人権の尊重

「モスグループ人権方針」を策定し、人種、性別、年齢、国籍、宗教、信条または社会的身分、障がいの有無などによる差別的扱いや嫌がらせを禁止し、その遵守を徹底しています。

KPI(2030年度の指標)と実績、今後の計画・目標

テーマ	マテリアリティ	KPI (2030年度の指標)	2030年度 目標	2025年度 実績	2025年度の 取り組み	2026年度の アクションプラン
人材育成と支援	①健康経営	従業員エンゲージメントの向上	上位20% (スコア76) ※1	スコア66	●結果データに基づいた 解説会の実施	●HRBPとの協働 (P28参照) ●好事例の水平展開 ●勉強会の実施
	②人材育成、能力開発、 キャリア形成、 コミュニケーションの 強化					
	③メンバーの多様性の 確保、女性活躍推進	女性管理職比率	30%	17.7%	●女性管理職の ロールモデルの紹介 ●全社員に向けた 社員活躍推進アンケートの 実施	●女性管理職の ロールモデルの紹介 ●D&I理解促進研修 の継続実施 ●計画的育成
	④心と設備の バリアフリー推進					
	⑤人権の尊重	男性育児休業取得率	85%	100%		●対象者、上長への フォロー体制継続 ●ロールモデルの紹介

※1 従業員エンゲージメント調査スコア

KPIの取り組み状況

従業員エンゲージメント向上の取り組みとして、エンゲージメントの認知・理解の促進や、部門内でのアクションを促すために、調査結果サマリーの解説会を調査ごとに行っています。また、女性が自身の将来像をイメージするために「MOSで働く女性のロールモデル」を紹介しています。女性管理職の仕事への向き合い方や、やりが

い、管理職を目指すに至った経緯などをお伝えしています。さらに、より働きやすい環境を整える施策づくりのため、全社員に向けた社員活躍推進アンケートを実施しており、課題や実態を把握し、施策の検討を行っていきます。今後はD&I理解促進研修の継続を課題として取り組んでまいります。

担当者のコメント



小澤 美樹
人事総務本部
人材・組織開発グループ
リーダー

強みを生かし、やりがいを実感できる組織へ

従業員エンゲージメントの向上に向け、2025年度は結果のポイント解説会や、現場主導の改善活動を実施しました。取り組みを通じて部門内の相互理解や対話が促進され、主体的に組織を良くしていこうという前向きな変化が生まれています。

従業員エンゲージメント調査では、理念や仲間への愛着の高さが当社の強みであることが明らかになりました。一方で、上長や同僚からの成長支援や承認の質を高め、日々のやりがいにつなげていくことが今後の課題となっています。この課題を解決するため、年間を通じて「対話とフィードバック」の文化醸成に注力しています。今後も、各部門やメンバー一人ひとりへの伴走支援を通じてアクションの質を高められるよう環境を整え、誰もが日々のやりがいを実感できる組織を目指します。



04 地球環境

モスグループのマテリアリティ



重要と考える理由

気候変動をはじめとした急激な環境変化により、企業も環境問題への対応をより一層求められています。事業活動が持つ環境影響を認識し、循環型社会の実現と社会の持続的発展に向けた取り組みを進めていきます。



CO₂排出量の削減
運用推進責任者
金田 泰明
執行役員
社長室長



環境配慮型製品の
比率
運用推進責任者
安藤 芳徳
取締役上席執行役員
商品本部長

環境認識のもと、リスクと機会を抽出し、各取り組みを推進しています。

環境認識

- 脱プラスチック、脱炭素など環境対応への要請の高まり
- 食品ロスに対する消費者の関心の高まり
- SDGs (持続可能な開発目標)の浸透と消費行動の変化
- 異常気象の頻発化・激甚化



リスク

- 気候変動による調達リスクの増加
- (炭素税など)環境関連法規制強化によるコスト上昇
- 植物由来の代替肉の普及による畜肉製品の需要低下

機会

- 十分な気候変動対応による、社会的信用及び企業価値の向上
- 代替肉市場の拡大に伴うプラントベース商品の売上向上

マテリアリティ



① 温室効果ガスの排出削減

TCFD^{※1}の提言に沿って、気候変動のシナリオを分析し情報開示をしています。店舗では、再生可能エネルギーやグリーンカーテンの導入を推進しています。異常気象は財務リスクとなりますが、供給網の強靱化により影響を最低限にとどめることで、卸売収益の安定化という機会につなげることができます。これらを通じて不測の事態に強い体制を整えています。

詳細はこちら



② プラスチックと廃棄物対策

使い捨てプラスチック製品の使用量削減の取り組みとして、テイクアウト用サラダ容器を紙製にしたほか、バイオマスプラスチックの活用も進めています。

③ 生物多様性の保全

「モスの生野菜」を生産する契約産地の環境保全を含む管理状況を、本社担当者が確認しています。また、環境に配慮した紙パッケージの採用も進めています。

④ エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応

国内のモスバーガー全店は、エコマーク「飲食店」の認定を受けています。独自の環境マネジメントシステム「MOS-EMS」を運用し、持続可能な事業活動を推進しています。

KPI(2030年度の指標)と実績、今後の計画・目標

テーマ	マテリアリティ	KPI (2030年度の指標)	2030年度 目標	2025年度 実績	2025年度の 取り組み	2026年度の アクションプラン
地球環境	① 温室効果ガスの排出削減 ② プラスチックと廃棄物対策 ③ 生物多様性の保全	CO ₂ 排出量の削減 (2013年度比、 スコープ1+2) ^{※2}	46%	40.8%	● FIT非化石証書の購入 ● 省エネ活動の推進 ● 省エネ機器導入	● バイオガス発電による 再生可能エネルギーを 一部店舗などへ導入 ● 店舗設備における 省エネ対策の拡大
	④ エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応	お客様に提供する使い捨て製品における、環境配慮型製品の比率	100%	89.2%	● コールドドリンク用 フタSサイズを 環境配慮型素材へ 切り替え ● テイクアウト用サラダ容器 を紙製に切り替え	● プラスチック素材を 使用した 容器包装資材の 素材変更を 継続検討

※2 目標値の算定範囲は株式会社モスフードサービス及び国内連結子会社

KPIの取り組み状況

当社は2030年までに、国内のスコープ1、2の排出量を2013年度比で46%削減する目標を掲げています。2025年度は40.8%の削減を達成しました。また、使い捨て製品における環境配慮型製品の比率は89.2%となりました。これはコールドドリンク用フタSサイズの環境配慮型素材への切り替えや、テイクアウト用サラダ容器

の紙素材への変更によるものです。今後も各店舗の電気・ガス使用量の把握や省エネ活動を推進します。さらに各店舗設備における省エネ対策を展開していきます。これらの取り組みを通じて、CO₂排出量の削減を進めるとともに、お客様へ提供する使い捨て製品において、環境配慮型製品の比率向上を着実に進めます。

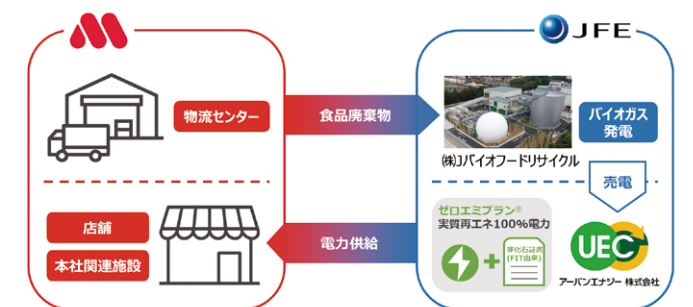
担当者のコメント



光岡 華子
社長室
広報IR・SDGsグループ
リーダー

CO₂削減へ、一部店舗で再生可能エネルギー導入開始

当社は一部の店舗と本社関連施設において、食品廃棄物を原料とした「バイオガス発電」による再生可能エネルギーを導入しました。太陽光発電などに代表される再生可能エネルギーは、天候による発電量の変動や価格の乱高下といった、「安定供給」の面で課題を抱えています。この「バイオガス発電」は、モスの店舗や物流センターなどから発生した食品廃棄物を原料とした仕組みのため、気候や時間帯に左右されずに安定的な電力を供給できるのが特徴です。今回の導入により、年間合計約670tのCO₂排出量削減を見込んでいます。今後は、廃棄物の回収拠点や導入店舗を増やし、食品廃棄物が電力に姿を変えて再び店舗に戻ってくる「循環の輪」を広げます。そして、地球に優しいモスの取り組みを、お客様に広く知っていただけるよう努めていきます。



モスグループのサステナビリティ経営とSDGsへの取り組み

モスグループではサステナビリティ経営の推進のため、グループの取り組みをISO26000の7つの中核主題とESG重要テーマに照らして検証・整理し、マテリアリティ(重要課題)を抽出しています。それらの取り組みと、SDGs17の目標と169のターゲットとの関連性を一覧にしました。本業を通じて社会課題の解決に貢献していきます。



ESG	7つの中核主題	ESG重要テーマ	マテリアリティのテーマ	モスグループの主な取り組み	SDGs17の目標との関連性																
					1 	2 	3 	4 	5 	6 	7 	8 	9 	10 	11 	12 	13 	14 	15 	16 	17 
G	組織統治	コーポレート・ガバナンス		企業統治															●16.4 ●16.5	●17.16 ●17.17	
				内部統制																	
				サステナビリティ経営の推進(社内浸透)																	
		リスクマネジメント		グループ全体のリスクマネジメント															●16.4 ●16.5		
				データセキュリティとプライバシーの保護(顧客を除く)																	
				BCP管理											○11.2 ○11.5		●13.1				
		コンプライアンス		理念体系、行動規範等の管理と啓発										○10.2 ○10.3						●16.4 ●16.5	
S	公正な事業慣行	公正な取引の遵守		取引に関する法令の遵守										●10.3						●16.4 ●16.5	
		サプライチェーン マネジメント		CSR調達の推進	○1.1	●2.4						●8.4 ●8.7		○10.2 ○10.3		12.2 12.3 ●12.4 12.5 12.8				○16.5	
				産地支援とモスファーム事業の推進				●2.4					●8.4			12.2 12.3 ●12.4 12.5				●17.17	
	人権	人権	③ 人材育成と支援	人権の尊重					●5.1 ●5.5			●8.5 ●8.8		●10.3							
	労働慣行	人事・福利厚生		法制度改革への対応				●3.a	●4.4 ●4.7	●5.5			●8.5 ●8.8		●10.3 ●10.4						
		従業員の健康・安全		長時間労働の是正・休暇取得の推進				●3.a ●3.d					●8.8								
		人材育成	③ 人材育成と支援	健康経営									●8.8								
			③ 人材育成と支援	人材獲得と退職防止					●4.4 ●4.7				●8.5		●10.3						
			③ 人材育成と支援	人材育成、能力開発、キャリア形成、コミュニケーションの強化					●4.4 ●4.7				●8.5							○17.17	
		ダイバーシティ	③ 人材育成と支援	メンバーの多様性の確保、女性活躍推進					●4.5 ●4.7	●5.5			●8.5 ●8.8		●10.3						○17.17
			③ 人材育成と支援	心と設備のバリアフリー推進					●4.5 ●4.7						●10.3	○11.7					
	消費者問題	製品の品質と安全性	① 食と健康	モス食品安全基準などの運用				●3.d								●12.4					
		健康価値(健康と栄養性)		健康に寄与する食の提供			○2.4	●3.d						●9.4							
		適切な情報公開		商品情報の適切な表示と開示				●3.d								●12.2 ●12.4					
		製品の求めやすさ	① 食と健康	商品・サービスの価値向上									●8.2	●9.4							
		公正なマーケティングと広告		利便性向上のための店舗インフラ整備																	
		公正なマーケティングと広告		公正なマーケティングと広告												●12.8			○16.10		
		個人情報の保護		データセキュリティとプライバシーの保護(顧客)															○16.10		
	コミュニティへの 参画及び コミュニティの発展	コミュニティと地域活動		店舗の地域貢献活動の推進											○11.a					●17.17	
		コミュニティと産業育成	② 店舗と地域コミュニティ	多様化するニーズに合わせた店舗開発									●8.2 ●8.5	○9.4		●11.7 ●11.a	○12.5				●17.17
				地域に密着した店舗運営																	
コミュニティと環境・文化		② 店舗と地域コミュニティ	地域の特産品を生かした新商品の開発			●2.4	●3.d					●8.9	○9.4						○17.17		
E	環境	気候変動・大気汚染の防止	④ 地球環境	エコマーク「飲食店」認定を活用した環境対応				○3.a				●7.3				●12.3 ●12.5	○13.1				
				温室効果ガスの排出削減							●7.3				○12.2	●13.1					
		省エネルギー推進		本社及びチェーン全体の省エネルギーの推進								●7.3			●12.2	○13.1					
		廃棄物とリサイクル	④ 地球環境	プラスチックと廃棄物対策								○7.3		○9.4		●12.2 ●12.5	○13.1				
				食品リサイクルの推進								○7.3				●12.3 ●12.5					
		生物多様性の保全	④ 地球環境	生物多様性の保全														●14.1	●15.4		
		水の管理		水質保全							●6.3							●14.1			

※本マトリックスは笹谷秀光氏の監修による ●：主に関連するSDGs目標 ○：関連するSDGs目標

財務・非財務の連動 マテリアリティと企業価値向上のロジック

当社グループでは財務と非財務の連動として、企業価値の構成要素などを整理しひも付けすることを試みました。これにより、各施策がどのような形で企業価値の向上と結びつくのかを明確にすることを目指しています。価値創造のプロセスは相互に関連しており、その全体を図や文章で完全に示すことは困難ですが、それぞれの無形資本が各マテリアリティや成長戦略を通じて企業価値に結びつく主な関係性を示しています。

■無形資本：顧客ロイヤルティ

マテリアリティ①「食と健康」に基づき、高付加価値サービスの拡充や時間帯別売上の平準化などを進めることで売上高利益率を改善しています。またこれらの取り組みをマテリアリティ②「店舗と地域コミュニティ」に基づく地域密着の店舗運営とも連動させ、強固な顧客ロイヤルティを構築します。

さらに機動的な資金調達による戦略投資や、海外事業や新事業の拡大を通じて資本コストを超える成長率を確保します。

■無形資本：従業員エンゲージメント

マテリアリティ③「人材育成と支援」に基づき、健康経営や人材育成、多様性推進を通じて従業員エンゲージメントを高めています。業務効率化と生産性向上を実現し、1人当たりの売上創出力を高めることで、売上高利益率と総資産回転率の改善を同時に進めています。

また、人的資本経営の推進によりメンバーの自律性とスキルが向上し、店舗運営における創意工夫が蓄積されます。これにより、客単価や来店頻度の向上、設備稼働率や在庫回転率の改善を通じて資産効率が高まり、ROA・ROEの向上に寄与しています。

■無形資本：地域エンゲージメント

マテリアリティ①「食と健康」に基づき、安全・安心な商品提供を通じて地域からの信頼を獲得しています。地域特性に応じた商品展開や加盟店などとの連携により、客単価と来店頻度を高めて売上高利益率を改善するとともに、店舗オペレーションの安定化や在庫回転率の向上を通じて資産効率を高めています。

また、マテリアリティ②「店舗と地域コミュニティ」に基づく地域密着の店舗運営や社会貢献活動を通じて、新たな来店動機を創出しています。

■無形資本：モスと地球の持続可能性

マテリアリティ①「食と健康」及び④「地球環境」に基づき、環境負荷低減や持続可能な原材料調達を通じてサプライチェーンの安定化を図り、調達コストの変動リスクを抑制しています。

また、省エネルギー化や物流の効率化を推進することで、オペレーションコストの削減による売上高利益率の改善と資産効率の向上を同時に実現して、ROEの向上を支えています。

さらに、サステナビリティに関する透明性の高い情報開示を通じて適切なリスク管理を市場に示すことで、資本コストやWACC（加重平均資本コスト）の低減に努めています。

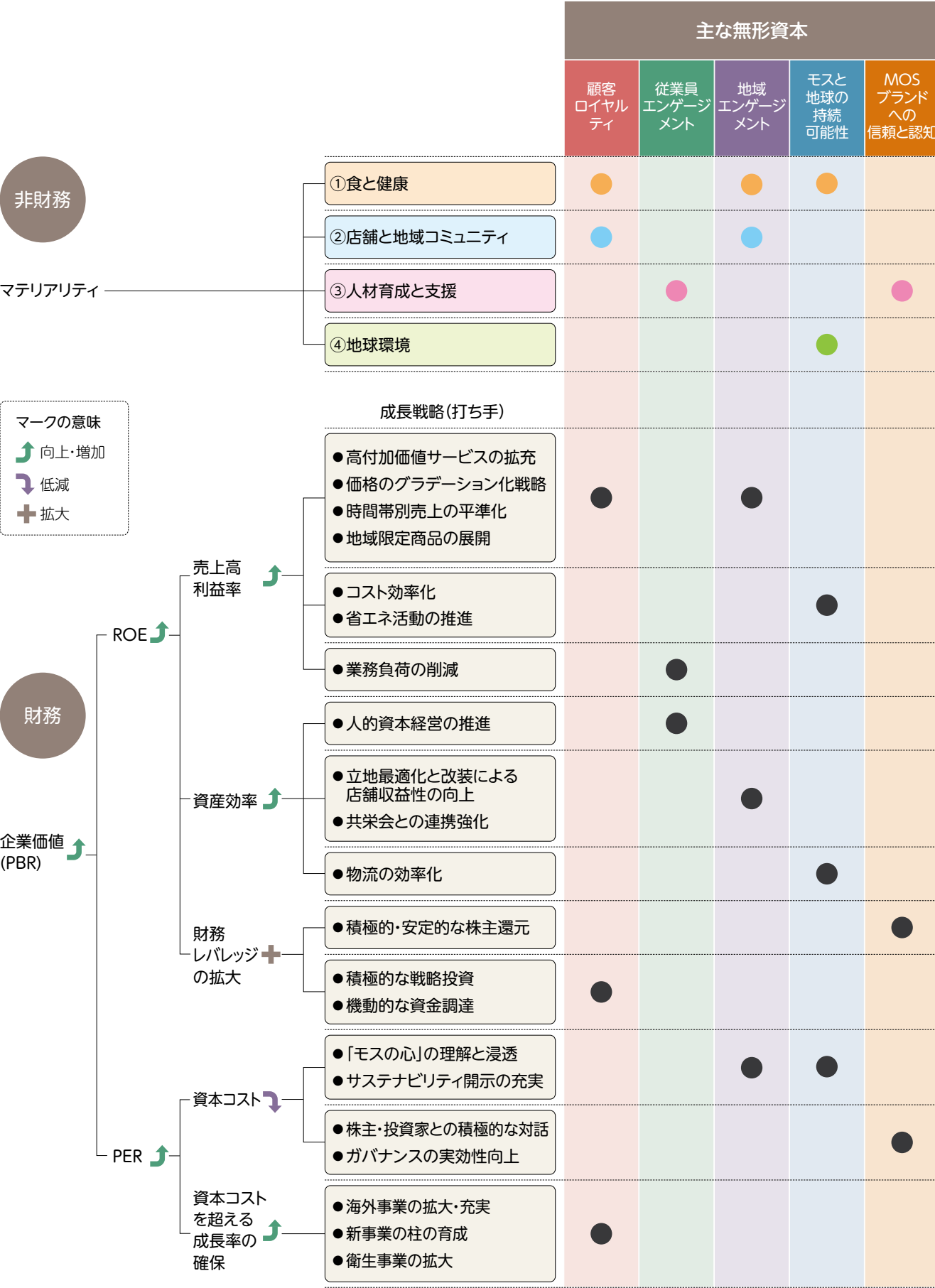
■無形資本：MOSブランドへの信頼と認知

規律ある資本政策と安定的な株主還元継続により資本効率を向上させ、市場からの信頼とブランド価値を高めています。この強固な信頼基盤を背景に、マテリアリティ③「人材育成と支援」とも連動し、人材育成や健康経営への投資を安定的に継続することで、従業員エンゲージメントやサービス品質の向上を通じて収益の好循環を創出しています。

さらに、投資家との積極的な対話や非財務情報の開示を充実させ、経営の透明性を高めることで、企業価値（PBR）の最大化を目指します。

今回、財務・非財務の連動性について、企業価値の構成要素などの整理・ひも付けを試みたことによって、さらなる改善の余地も見えてきました。今後も検証を繰り返しながら精度を高めていく予定です。このフレームワークを社内外での建設的な対話のツールとして活用していくことで、市場の視点を経営へ実効的に反映させ、持続的な企業価値の向上を目指します。

マテリアリティから企業価値への展開図



国内モスバーガー事業

基幹事業であるハンバーガーショップ「モスバーガー」を主にフランチャイズチェーン形式によって全国展開しています。店舗運営や教育などのノウハウ提供に対するロイヤリティ収入、ハンバーガーに使用する食材や包装

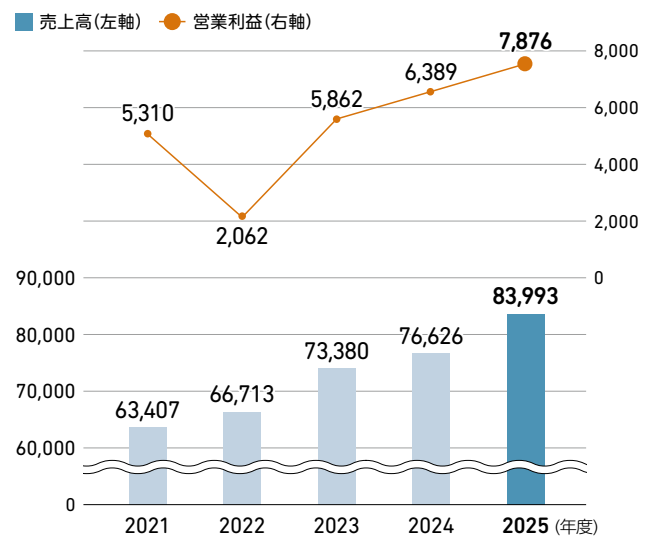
資材の卸売、直営店における売上などを主要な収益源としています。お客様のニーズに合わせた商品開発やマーケティング施策、出店戦略を行い、地域に根ざしたお店づくりを進めています。

2025年度の概況

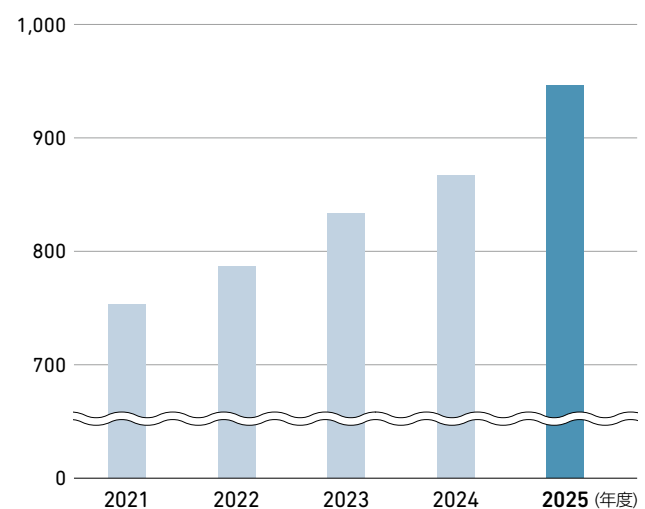
2025年度は、国内モスバーガー事業の売上高が839億円(前期比109.7%)と大変好調に推移しました。既存店の基盤強化と地域に密着した店舗運営を推進したことで、既存店売上高は前年度比109.0%(客数106.3%、客単価102.5%)と前年度を上回りました。店舗数は、厳

選した新規出店と低収益店舗の閉店を戦略的に実行し、前期末から8店舗減少の1,310店舗となりました。1店舗当たりの平均月商は、7年連続で増加しており、2019年度比で約1.5倍に伸長しています。

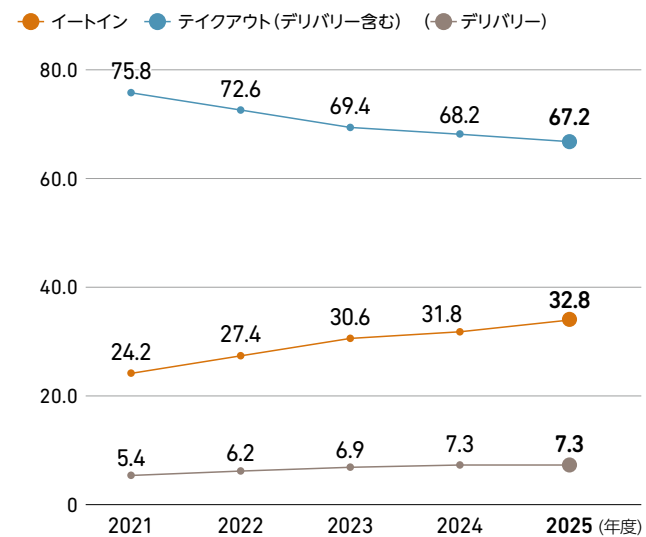
売上高・営業利益の推移 (単位：百万円)



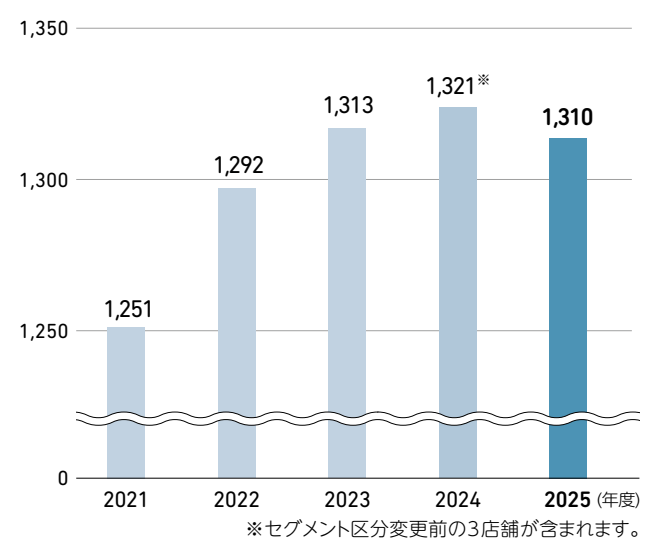
店舗当たり平均月商の推移 (単位：万円)



イトイン・テイクアウト・デリバリー金額構成比 (単位：%)



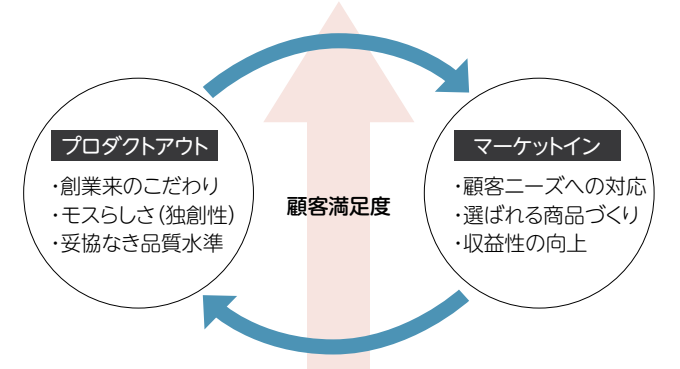
店舗数の推移 (単位：店)



プロダクトアウトとマーケットインの融合による新体制

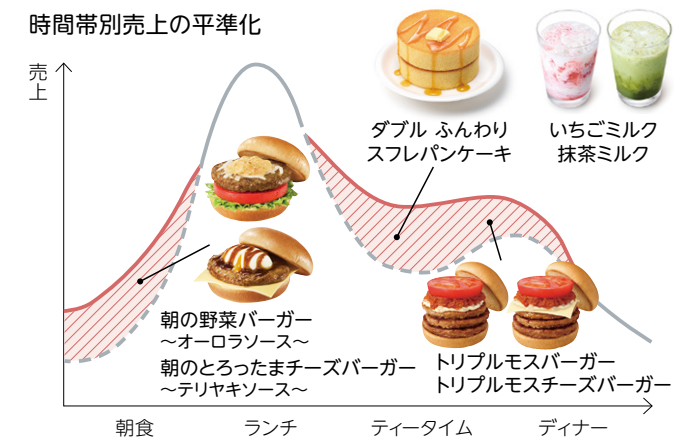
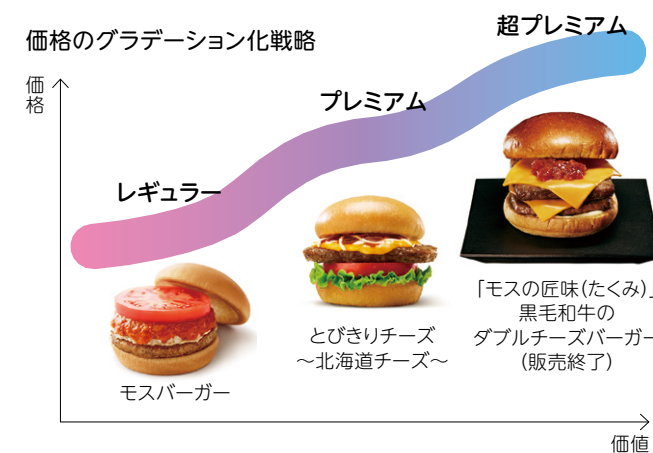
商品施策において、創業以来、主にプロダクトアウトを強みとしてきた当社は、市場変化に対応すべく2019年よりマーケットイン重視の体制をとっていました。しかし多様なニーズに応え、柔軟な施策を展開する中で、モスバーガーの最大の魅力である独創性やつくり手のこだわりという個性が、相対的に薄まってしまふ懸念もありました。そこで2024年に組織体制を再度改め、マーケティング本部とは別に商品本部を設置しました。これによりブランドの原点である「モス独自の価値・おいしさ」を徹底的に追求するプロダクトアウトの姿勢を、再び強化しています。

こうした「プロダクトアウト」と「マーケットイン」のバランスの見直しを繰り返すことが、組織に良い緊張感を生むと考えます。変化の激しい市場環境においても、「こだわり」と「柔軟性」の両立により、さらなる競争優位性を確立していきます。



お客様の多様なニーズに応える商品・マーケティングの展開

商品・マーケティング施策では、インフレによる節約志向や特別な日の高価格志向、共働き世帯の増加といった外部環境に対応するため、「価格のグラデーション化戦略」として幅広い価格帯の選択肢を提供しました。レギュラー、プレミアム、超プレミアムと品ぞろえを強化するこ



居心地の良い店舗空間づくりでお客様の体験価値を高める

店舗施策では、居心地の良い店舗空間づくりや改装への投資を進め、立地によっては家具や内装のグレードを上げ、席配置に対応した照明演出を行いました。デジタル化の推進にも注力し、「お席で注文」やネット注文の

拡大、セルフレジの導入、ドライブスルーにおけるデジタルサイネージの活用などにより、お客様の利便性の向上と店舗オペレーションの効率化を図りました。

一方、コスト面では、販管費の抑制や在庫回転率向上による保管費削減、物流の効率化を進めるとともに、異常気象による原材料調達リスクにも対応し、収益基盤の強化を進めました。

中期経営計画に基づく、2026年度及び中長期の取り組み

国内モスバーガー事業では、人口動態の変化や消費行動の多様化、原材料価格や物流コストの上昇など事業環境の変化が続く中、2026年度も引き続き、中期経営計画として掲げた「モスの提供価値の実現」と「既存店の基盤強化」を継続・強化していきます。

商品の幅を広げ、 いつ来ても楽しめるお店をつくる

商品・マーケティング施策では、「価格のグラデーション化戦略」をさらに深化させ、レギュラーから超プレミアムまで幅広い選択肢で多様な消費ニーズへの対応を進めます。また、高温耐性のある野菜の開発や、輸入

食材の分散調達による安定供給体制の構築を進めるとともに、物流改革による供給網の強化にも努めます。「relational foods（関係性を深める食べ物）」を新コンセプトにしたティータイムの需要強化では、お客様が商品の最後の仕上げを行うスイーツやドリンクを展開していきます。また、前年度の強化施策「時間帯別売上の平準化」をさらに推進し、「朝モス」や「夜モス」の訴求強化で全時間帯での客数増を図ります。さらに未来顧客の獲得を見据え、世界の食文化と日本食を融合したメニュー開発や、デジタルサイネージ、音楽などを活用した店舗での顧客体験の強化にも取り組みます。フランチャイズチェーンの強みを生かした地域密着活動も引き続き推進していきます。

国内モスバーガー事業 各本部長より

FC事業本部では、人員不足に起因する「機会損失」を最大の課題と捉えています。ES調査(モススマイルアンケート)で職場の満足度を把握しながら、「モスで働くことの誇り」や「人生が豊かになる場所」としての価値を提供できる職場づくりを目指します。またDXを活用した生産性向上などへの投資を両輪で進め、お客様と店舗メンバー双方に選ばれる店舗づくりを目指します。



笠井 洸
取締役上席執行役員
FC事業本部長 兼
ストアイノベーション
室担当

2026年度における商品戦略のポイントは、「価格のグラデーション化戦略」のさらなる推進です。品質と価格のバランスを意識した商品をそろえることで、お客様一人ひとりに合った選択肢を提供し、新たな商品への挑戦も促していきます。モスバーガーは他店では味わえない、独創的な商品・サービスを生み出してきました。そのDNAを受け継ぎ、常に新たな価値を提供し続けていきます。



安藤 芳徳
取締役上席執行役員
商品本部長

「また来るね!」とお客様に言っていただくことが、マーケティングのゴールです。その実現に向けて、時間帯ごとの価値提案を強化し、商品・サービス・店舗体験を通じて心まで満たす顧客体験を追求します。合わせて、ID-POS^{*}によるデータ活用を進めるとともに、デジタルマーケティング部の強化を通じて、アプリ機能の拡充やデジタル接点の高度化を図っていきます。



千原 一晃
上席執行役員
マーケティング
本部長

^{*}POS(Point of Sales:販売時点情報管理)データに顧客データ(ID)を足した購買データ

「商品がおいしい」「サービスが充実している」という評価に加え、「ステキな店舗空間」と評価していただける店舗づくりを目指しています。どの時間帯でも自然と過ごしたくなる空間を提供するとともに、改装による価値向上と売上拡大を両立させていきます。今後も出店・改装の成果を分析し、競争力のある魅力的な店舗開発へつなげていきます。



西野入 博志
執行役員
店舗開発本部長

DXのさらなる推進による働きやすい職場づくり

既存店の基盤強化に向けて、DX推進を軸に顧客利便性と店舗生産性の向上を図ります。「お席で注文」や「新型セルフレジ」の導入を加速し、2030年度までに都市部で8割、地方で5割の非対面受注率を目指します。また「待



ち番号ディスプレイ」や「ピックアップロッカー」の導入により、お客様へのスムーズな商品提供を実現します。AIによる店舗分析や業務支援、AIドライブスルーの実証実験や、将来的には製造をアシストするキッチンオートメーションの検討など、店舗メンバーにとっても効率的で働きやすい店舗づくりにつなげていきます。

新型セルフレジ



高収益モデルの開発と 厳選出店による収益基盤の強化

出店戦略については、2026年度も引き続き、厳選した新規出店を戦略的に実行します。高家賃・高建築費の環境に対応しながら高収益モデル店舗の開発を推進し、ドライブスルー併設大型店や繁華街への出店など、多様な立地・業態での展開を進めます。不採算店舗の閉店と新規出店を並行させ、次期中期経営計画に向けた収益基盤の強化を図ります。Mマークと「MOS」の新デザイン看板への変更も順次進んでおり、2026年度末までに1,000店舗の対応が完了する予定です。

AIを活用した、SVによる積極的な投資提案

本部が推進する新たな店舗設備やシステムは、スーパーバイザー (SV)を通じて各加盟店へ導入を提案します。近年はAIなども活用した店舗分析データをベースに、DX推進や高効率機器の導入、そして店舗改装計画といった積極的な投資提案を行っています。これらを通じて、店舗メンバーが働きやすい環境と、店舗改装による居心地の良い空間づくりを同時に実現し、お客様の来

ドライブスルー併設大型店舗 (イメージ)



店舗改装による来店価値向上



店価値を高め、店舗と本部の双方が納得感を持って次の成長へと歩める体制を構築しています。

海外事業

台湾、シンガポール、香港など6つの国と地域でモスバーガー店舗の展開と、食品製造販売の事業を行っています。海外の店舗数はモスバーガー事業全体の約2割を占め、国・地域ごとに設立された子会社(香港・シンガポール)、もしくは合併による現地法人(台湾、その他)がその運営にあたっています。食品製造については連結子会社である魔術食品工業が、主に海外店舗で使用する食材を製造しています。なお、一部の関連会社は株式の持分比率に応じて連結会計に計上されます。

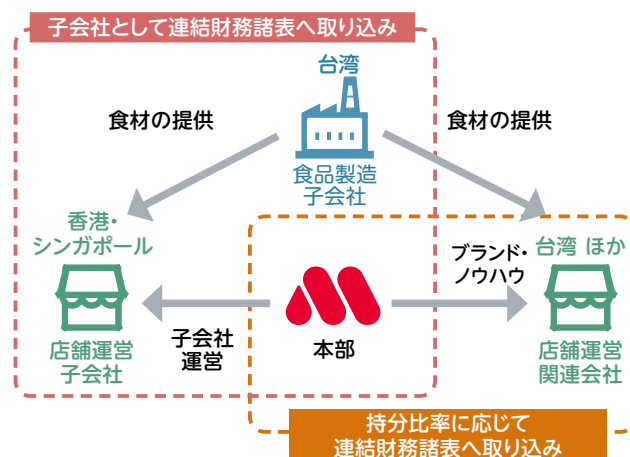
2025年度の概況

海外事業では中期経営計画(2025-2027年度)を「基盤強化期」と位置付け、収益性の改善に注力しました。具体的には、商圈及び人流の変化に対応し、不採算店舗の閉店と既存店の改装を並行して推進するとともに、本社経費の抑制にも取り組みました。

店舗数は各国の賃貸借契約条件や交渉環境を踏まえて柔軟に整理を進めた結果、前年度の422店舗から411店舗*になり、それに伴って売上高は対前年度比で6.8%減となりました。今後は経営資源を成長領域に集中させることで、営業利益の改善を目指していきます。

既存店におけるマーケティングでは、「日本発祥ブランド」としての訴求を強化するため、店舗看板にカタカナ表記を入れるなどの施策を行いました。店舗改装と販売促進を一体で展開し、ブランドの認知と来店動機の上を

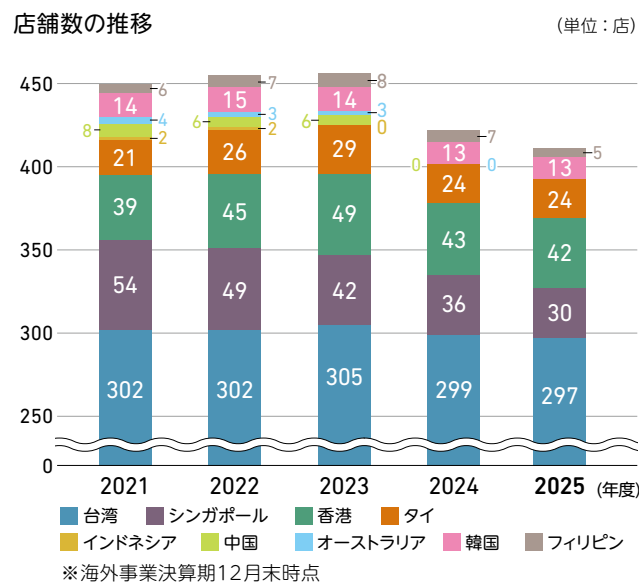
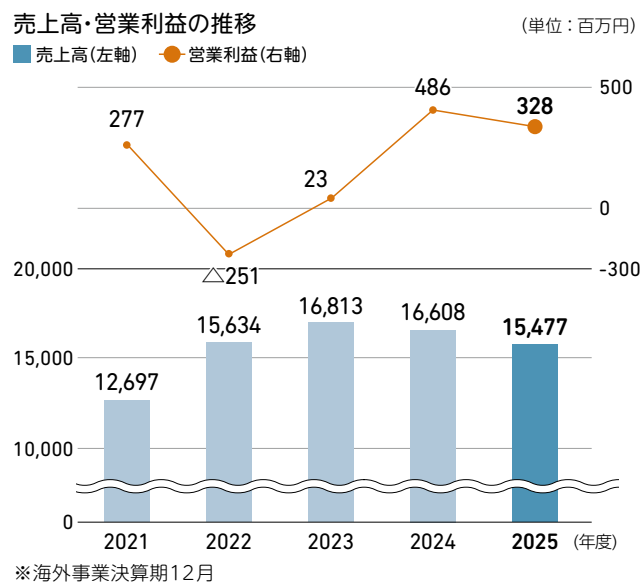
海外の子会社・関連会社と連結財務諸表との関係



図っています。商品展開については、日本の食文化を生かした定番商品の提供に加え、現地の嗜好を取り入れたローカライズ商品の開発・販売を進めることで、各地域に根ざした店舗運営を推進しています。

また、香港を中心に外食における宅配需要は引き続き拡大しており、売上に占める宅配比率は上昇傾向にあります。こうした環境変化を踏まえ、デリバリー対応の強化や店舗オペレーションの見直しを進め、収益機会の最大化に努めました。さらに、安定的かつ効率的な食材供給体制の構築に向けて、台湾にある連結子会社の魔術食品工業では、2026年度中に新工場の稼働を計画しており、グローバルでの供給ネットワーク強化にも取り組んでいます。

※海外事業決算期12月末時点



中期経営計画に基づく、2026年度及び中長期の取り組み

2026年度も中期経営計画で掲げた「既存国の課題解決」と「グローバルで最適な食材供給ネットワークの構築」を軸にした取り組みを強化して進めていきます。

BtoB戦略の要となる食材供給ネットワークについては、台湾における新工場の本格稼働を進め、グループ内への安定供給に加え、今後は外部向けの受注生産も強化します。現状3割の外部販売比率を、将来的には5割まで高めていく計画です。さらに、日本と台湾の合同調達

によるスケールメリットを生かし、コスト低減と品質の安定化を進めていきます。2027年に向けては、経営力や展開力を含めた事業価値の最大化を図るためにFC契約やパートナー選定を推進し、持続的な成長を支えるマネジメント体制の整備に取り組みます。次期中期経営計画(2028-2030年度)では新規国への出店を含めた成長施策を本格的に展開し、将来的には売上高1,000億円規模を目指していきます。

日本ブランド訴求
店舗看板をカタカナ表記へ



台湾新工場
2026年度中の稼働を計画



既存事業の再整備
グループ機能強化

2025-27年度 中計	2028-30年度 次期中計	2031年度以降
基盤強化期 既存事業や体制を整備しグループ機能の獲得と強化を図る	戦略実行期 成長に向けた諸施策を実行する	成長拡大期 将来的に売上高1,000億円規模を目指す

日本生まれのチェーンとして、現地の文化とも交わる店舗展開

海外展開において、モスバーガーが向き合う課題の一つが認知度です。各地域ではすでに米国発の大手チェーンや、価格競争力の高い地元チェーンが根強い人気を獲得しています。その中で差別化の軸として打ち出しているのが、「高品質」「安全・安心」「健康的」という日本ブランドの強みです。日本食をアレンジしたメニューの提供など、日本らしさを伝える工夫を重ねています。一方で、日本の定番商品がそのまま受け入れられるとは限りません。台湾ではあっさりとした薄味、フィリピンではガーリック風味の濃い味付けが好まれるなど、地域ごとに異なるニーズへの対応が不可欠です。現地の食文化や生活習慣に寄り添った商品・サービスの提供にも取り組んでいます。こうした対応を支えるのが、現地パートナーや各国メンバーとの連携です。日本生まれのモスバーガーの品

質へのこだわりはそのままに、それぞれの地域で愛されるお店づくりを進めていきます。

日本を想起させるブランドイメージや商品の展開



商品開発の強化に向けて、タイや香港に日本人の商品開発メンバーを配置し、モスの品質と現地の嗜好を両立した商品を展開します。さらに台湾の新工場を核としたグローバル供給網の確立により、強固な競争優位性を構築する方針です。「食を通じて、世界中の人を幸せにすること。」という使命のもと、人材の育成にも注力し、海外事業をモスグループの成長の柱へと導いていきます。



平林 篤
取締役上席執行役員
国際本部長

マーチャндаイジング事業

2025年度の概況

実店舗を介さないマーチャндаイジング事業は、2025年度の売上高が前年度比で約150%と大きな成長を示しました。特にEC販売では自社の媒体を効果的に活用することで冷凍食品の展開を進めたことが、売上の向上につながりました。既存のお客様に対してはメルマガやSNSを活用して関係性の強化を図り、新規のお客

様に対しては広報活動を通じて認知の拡大を進めています。また、「モス公式オンラインショップ ～Life with MOS～」では、お弁当の定番である“のり弁”をモス流にアレンジして発売した“モスライスバーガー〈のり弁〉～白身魚フライときんぴら～”が、お客様のニーズを捉え、当初の売上計画を大きく上回る成果につながりました。

中期経営計画に基づく、2026年度及び中長期の取り組み

2026年度も「自社ブランド価値と認知の向上」、及び「マーケット拡大による新規顧客獲得」を主軸に、さらに事業を成長させていきます。具体的には、ECサイトや外部販売を通じた商品展開を強化することで、店舗外での顧客接点を広げ、ブランドの浸透を図ります。今後も、モスならではの発想を取り入れた、お客様に驚きを感じていただける魅力的な商品ラインアップの拡充に注力しま

す。また、販路の多様化に向けて、モスの食材をBtoB及びBtoBtoC向けに卸売する新たな取り組みを開始しました。さらに2027年度以降に、モスバーガーのWEB会員情報とオンラインショップの会員情報の統合を計画しており、これによりお客様の利便性をより一層高めていく考えです。合わせて、営業人員の増強とブランド資産を活用した戦略的な営業活動の拡大を進めます。



マーチャндаイジング事業部では「ブランド想起機能の強化」をミッションとして掲げています。重要なのは、いかに日常のライフスタイルの中にMOSブランドを組み込むかということです。その戦略の一つが、他企業とのコラボレーションです。子供服やキャップ、菓子類、総菜、エンタメなど、衣・食を含む幅広い領域で共同開発を強化します。これにより、MOSブランドのさらなる浸透を図ります。



中野 秀紀
執行役員
MD事業部長

グロース事業

2025年度の概況、2026年度の取り組み

「既存業態のブラッシュアップ」と「新業態の開発」の両軸を推進し、売上高は対前年度比で107.4%となりました。2026年度は、低投資・省人化モデルである「玄米食堂あえん」を中心に複数店舗の新規オープンを予定しています。健康を意識したシニア層にも人気のブランドで、駅前一等地、駅ビルなど、利用シーンに合わせた立地展

開を進め、将来の事業の柱として着実に育成します。マザーリーフの店舗は、スリランカの茶園から直輸入している紅茶の世界観を具現化する発信拠点として機能させます。今後は確立された紅茶のブランド力をベースに、卸売をはじめとする物販事業の強化に注力していく方針です。



グロース事業本部では、2025年度を「成長のための撤退を進める転換期」と位置付けて、事業の見直しを進めてきました。2026年度は、既存店舗の価値向上と、将来のキャッシュを生み出す新たなビジネスの創出を両輪として成長を目指します。また、モスの強みである再現性の高いオペレーションを生かし、持続的な成長を支える収益基盤の確立に取り組みます。



太田 恒有
取締役上席執行役員
グロース事業本部長

衛生事業

2025年度の概況、2026年度の取り組み

衛生事業は、連結子会社エム・エイチ・エスを中心に、食の安全を担う微生物検査・衛生監査サービス及び衛生商材の物販を展開しています。2025年度は食品検査の信頼性を支える国際規格ISO/IEC17025認証の維持に加え、コスト構造の見直しや価格適正化を進めた結果、売上高は前年度比107.8%、営業利益126.9%を達成し

ました。グループ内でも高い収益性と生産性を実現しています。2026年度以降も、モスで培ったノウハウを生かしてグループ外への展開を加速し、監査対象領域の拡張やオリジナル商材の開発を進めます。



エム・エイチ・エスは、2027年に創業50周年を迎えます。グループ内で蓄積されたノウハウは、安全・安心への関心が高まる現代社会において、広く貢献できるものと考えています。外部企業向けの店舗監査だけでなく、新たな市場の創造にも挑戦し、付加価値の高いサービスを提供しています。MOSブランドの価値を実現し、将来的にはグループの中核的な利益事業へと成長させていきます。



工藤 環
取締役上席執行役員
衛生事業部長 兼
(株)エム・エイチ・エス
代表取締役社長

持続的な企業価値向上に向けた財務戦略の実践



執行役員
経営企画本部長 兼 経営企画部長
早田 正一

足元の事業環境と業績サマリー

2025年度の当社グループの通期業績は、主力である国内モスバーガー事業の好調を背景に、売上・営業利益・当期純利益ともに前期比・計画比すべてにおいてプラスとなり、過去最高を記録することができました。連結売上高は、前期比65億円増(+6.8%)の1,027億円となり、モスグループの連結売上高は初めて1,000億円台に到達いたしました。営業利益につきましては、計画値の52.5億円を上回る65億円となり、過去最高益を達成しました。前期比では13億円(+25.6%)の増益となっています。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比14億円増(+45.6%)の45億円となりました。

2025-2027年度中期経営計画の進捗

2025年度は、商品戦略や既存店強化の成果により、各段階利益が中期経営計画の最終年度目標を上回るペースで推移し、順調な滑り出しとなりました。2026年

度は、この成果を成長投資とリスク対応力の強化に振り向け、最終年度目標の達成とその上積みを目指します。

2026年度の連結業績目標は、売上高1,100億円、営業利益57.5億円、親会社株主に帰属する当期純利益36億円、営業利益率5.2%、ROE6.0%です。不確実性の高い事業環境を踏まえ、中期経営計画の数値目標は据え置きつつ、財務規律と経営の柔軟性を両立させながら、着実に戦略を遂行していきます。

投資戦略と資本コストを意識した経営

2025年度は、成長投資及び既存店基盤の強化を柱として、総額55億円の投資を実行しました。これは中期経営計画における3カ年累計投資計画222億円に対し、初年度として約25%の進捗にあたります。

残りの2年間ににおいては、資本効率のさらなる向上を目的として、新たにキャピタルアロケーション方針を公表し、資金使途の明確化を図りました。創出したキャッシュについては、将来の成長投資への優先配分を基本としつつ、中長期的な企業価値向上に資する戦略的資金として規律ある活用を徹底していきます。2026-2027年度は総計542億円の資金をベースに、「安定的な株主還元」と「成長投資への重点配分」の両立を図る資本配分を推進します。

投資の内訳については、厳格なスクリーニングのもとで選択と集中を徹底し、成長投資としてM&Aに約200億円規模を見込むほか、国内店舗への投資69億円、海外・その他領域への投資51億円を計画しています。こ

れらの成長投資による事業基盤の強化と、安定的な株主還元の両立を図り、持続的な企業価値の向上を目指します。

また、インオーガニック成長*の強化に向けて、組織体制の整備も進めました。経営企画部内に投融資管理グループを新設し、海外子会社や各種投資案件の管理レベルを引き上げるとともに、M&Aを機動的に推進できる体制を構築しています。今後は、事業提携も含めあらゆる成長機会を視野に入れ、案件の発掘・実行力の一層の強化を図ります。

M&Aにおいては、当社の理念体系「モスの心」への共感を前提とし、幅広く検討していく方針です。例えば、収益基盤の安定化や事業ポートフォリオの強化を目的として同業他社との水平型、サプライチェーン強化を目的とした垂直型、店舗への衛生管理コンサルティングサービスを提供するなどの機能型と、さまざまなベクトルでの検討が考えられます。

資金調達においては、内部留保及び事業活動から創出されるキャッシュを基本とし、必要に応じて銀行借入などを活用することで、ROEを意識した最適な資本構成を維持していきます。成長投資については、機動的なM&Aや大規模な事業提携など、企業価値向上への寄与が見込まれる案件については、自己資本比率50% (D/Eレシオ1倍)を目安に、財務レバレッジの活用も柔軟に検討します。

当社グループは、自己資本比率約67.6%という高い水準を維持しており、これはFCビジネスを軸とした安定的なキャッシュ創出力に裏付けられたものです。今後もこの強固な財務基盤を生かしながら、成長投資と資本効率の向上を両立させ、持続的な企業価値の向上に取り組みます。

*インオーガニック成長：自社資源による自律的な成長(オーガニック成長)に対し、M&Aや他社との提携によって外部から成長機会を取り込む戦略。

企業価値向上に向けた財務戦略

中長期的な企業価値向上に向けては、これまで述べてきた事業戦略及び投資戦略を着実に推進することで、ROEとPERの双方を高め、PBRの改善につなげていきます。

2025年度においては、ROEは8.1%となり、中期経営計画最終年度(2027年度)の目標である6.6%を上回る水準に到達しました。一方で、2026年度は原材料価格やエネルギーコストの上昇など外部環境の変動を織り込

み、ROEは6.0%を計画しています。

なお、重要な投融資や新規事業への投資に際しては、WACC(加重平均資本コスト)をベースとしたハードルレートを上回る投資収益性の確保を前提とし、資本・リスク・収益のバランスを定量的に分析した上で取締役会に付議する体制を整えています。さらに、株主・投資家の皆様との定期的な対話を通じて得られた示唆を経営に反映する仕組みも構築しており、今後も収益性の確保を前提とした規律ある財務運営を継続していきます。

また、持続的な成長に向けては、事業ポートフォリオの拡充が重要であると認識しています。国内モスバーガー事業に加え、海外事業やその他の事業の拡大を通じて、バランスの取れたポートフォリオの構築を進めていきます。これに伴い、事業別のROIC管理の導入を進め、各事業に投下された資本と創出される収益を可視化し、収益性のみならず資本効率の観点からも評価・管理する体制を整備していきます。

2030年に向けた成長イメージ(2024年度実績比)としては、国内モスバーガー事業で約130%、海外事業で約110%の成長を見込むとともに、マーチャングライジング事業及びグロース事業については、より高い成長を志向し、事業ポートフォリオの拡充と多様化を推進していきます。これらの取り組みにより、資本効率の向上と成長性の両立を図りながら、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

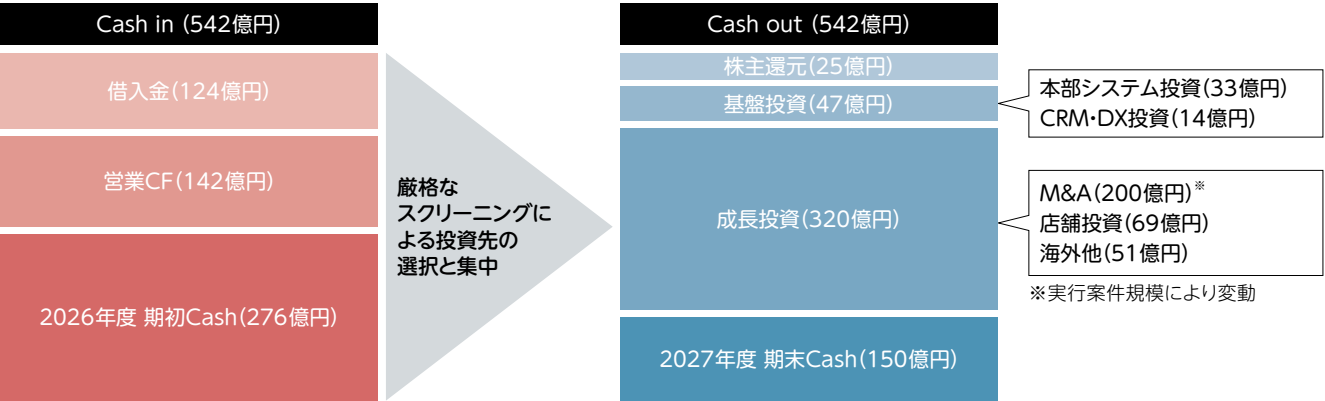
配当政策、株主還元について

当社グループは、株主還元を重要な経営課題の一つと位置付け、成長投資とのバランスを図りながら、安定的かつ機動的に取り組んでいます。2026年度より還元指標を従来の「配当性向30%」から、配当と自己株式取得を組み合わせた「総還元性向30%」へと変更し、資本効率も意識した還元方針へと進化させます。

2025年度は1株当たり配当金を30円から34円へ増配し、2026年度についても同水準の配当を維持する予定です。自己株式取得については、前述の水準を目安として上限を設定し、機動的に実施していきます。

また、株主様との中長期的な関係構築を重視し、3年以上継続保有していただいている株主様への優遇制度も引き続き実施していきます。今後も投資と還元の最適なバランスを追求しながら、持続的な企業価値向上と株主価値の最大化に努めてまいります。

キャピタルアロケーション(2026-2027年度・連結ベース)



役員一覧（2026年6月24日現在）

取締役



中村 栄輔
代表取締役社長

My Favorite MOS
スパイシーモスチーズバーガー



太田 恒有
取締役上席執行役員
グロス事業本部長

My Favorite MOS
玄米食堂あえん 里山定食



笠井 洸
取締役上席執行役員
FC事業本部長 兼
ストアイノベーション室担当

My Favorite MOS
スパイシーダブルモスチーズバーガー



安藤 芳徳
取締役上席執行役員
商品本部長

My Favorite MOS
ダブル ふんわりスフレパンケーキ
<メープルシロップ>



平林 篤
取締役上席執行役員
国際本部長

My Favorite MOS
スパイシーモスバーガー



工藤 環
取締役上席執行役員
衛生事業部長 兼
(株)エム・エイチ・エス代表取締役社長

My Favorite MOS
チキンバーガー



中山 勇
取締役(社外取締役)

My Favorite MOS
モスバーガー



小田原 加奈
取締役(社外取締役)

My Favorite MOS
海老カツバーガー



小山 薫堂
取締役(社外取締役)

My Favorite MOS
モスの菜摘(なつみ)ロースカツ



監査役



臼井 司
常勤監査役

My Favorite MOS
ロースカツバーガー



平山 美夫
常勤監査役

My Favorite MOS
とびきりチーズ
～北海道チーズ～



藤野 雅史
監査役(社外監査役)

My Favorite MOS
モスライスバーガー
海鮮かきあげ(塩だれ)



松村 卓治
監査役(社外監査役)

My Favorite MOS
和風旨だれのとり竜田バーガー
～くし切りレモン添え～
※販売終了



取締役・監査役のスキル・マトリックス

	氏名	当社における 地位	期待される役割・専門性						
			経営全般	商品開発・ マーケ ティング	グローバル・ M&A	ESG	法務・ リスク マネジメント	財務・会計	人材 マネジメント
取締役	中村 栄輔	代表取締役	●		●	●	●		●
	太田 恒有	上席執行役員	●	●					
	笠井 洸	上席執行役員	●		●				
	安藤 芳徳	上席執行役員	●	●	●				
	平林 篤	上席執行役員	●		●				
	工藤 環	上席執行役員	●						●
	中山 勇	社外取締役	●	●	●	●			
	小田原 加奈	社外取締役	●		●			●	●
	小山 薫堂	社外取締役	●	●		●			●
監査役	臼井 司	常勤監査役	●					●	
	平山 美夫	常勤監査役			●		●	●	
	藤野 雅史	社外監査役				●		●	
	松村 卓治	社外監査役			●		●		

項目	●(該当あり)の基準
経営全般	□ 上場企業において執行役員以上の経験を有すること、または同等の知識・能力を有すること □ 外食ビジネス、FCビジネスの知識・経験を有することが望ましい
商品開発・マーケティング	□ 商品開発部門またはマーケティング部門のマネジメント経験を有すること、または同等の知識・能力を有すること
グローバル・M&A	□ 海外事業部門のマネジメント経験を有すること(海外事業会社への赴任経験があれば望ましい)、または同等の知識・能力を有すること □ M&Aの実務経験を有すること、または同等の知識・能力を有すること
ESG	□ ESGに基づいた企業経営の実務経験を有すること、または同等の知識・能力を有すること
法務・リスクマネジメント	□ 法律などに基づいた企業経営に関する知識・能力を有すること □ リスクマネジメントに基づいた企業経営に関する知識・能力を有すること
財務・会計	□ 企業会計に基づいた企業経営に関する知識・能力を有すること □ 財務戦略に基づいた企業経営に関する知識・能力を有すること
人材マネジメント	□ 人材マネジメントに基づいた企業経営に関する知識・能力を有すること

※上記一覧表は、各氏の有するすべての知見・経験を表すものではありません。
※社外取締役・社外監査役については、特に当社経営に貢献することが期待される分野を表しています。

社外取締役メッセージ

フェアなFC契約が
消費者に
支持され続ける
モスらしさの源泉



取締役(社外取締役)
中山 勇

本部と加盟店の 温かな一体感が強み

モスフードサービスの強みは、商品・サービス・店舗運営などのFCノウハウが最終消費者に支持されていることです。モスの店舗はどこに行ってもアットホームで温かい雰囲気があります。お客様は千差万別で、そこに一つの正解があるわけではありませんが、どこでもモスらしさを感じられるのは、本部と加盟店が一体となっている証しです。この強みを生かし、さらなる成長戦略を描いて実行することが今後の課題です。

私が長年FCチェーンに携わってきた経験から見ても、モスグループは加盟店とフェアなFC契約を交わしていると感じます。「フェアな契約」とは、まず、フランチャイザーとしての提供価値が確立され、加盟店に正しく認識されていることです。そして、その正しい実践で創出された収益が、適正に配分されていることです。事業発展のため、対等なパートナーとして互いにリスペクトし合う関係があるかがポイントです。モスでは共栄会に象徴されるように、このフェアな契約のもとで加盟店と本部が一つになり、お客様に質の高い商品と体験を提供しています。

しかし、業績が好調に推移している時でも、市場環境の変化や潜在的なリスクへの警戒を怠ってはなりません。お客様の声に真摯に向き合うことが商いの基本です。お客様がどう評価しているのか、常に耳を傾けて改善する努力を怠らないことが重要です。これができないビジネスはすぐに淘汰されます。お客様の声を直接伺えるのは

加盟店の皆様ですから、本部と加盟店は日々コミュニケーションを円滑にし、改善に努めることが大切です。

「モス品質」を高めるため 省力化を徹底する

外部環境を見れば、外食業界の人員不足や原材料価格の高騰など、ネガティブな要素は多々ありますが、手のぬくもりが伝わるサービス提供が当社の特長であり強みです。ハンバーガーという狭いカテゴリーでの競争ではなく、お客様の生活を豊かにするサービス業としての企業努力を積み重ねることが、他社との差別化につながります。そのためには徹底的に設備投資を行い、省力化していかなければなりません。そうすることで、お客様の声に真摯に向き合う時間をつくり出し、加盟店とともに「モス品質」を高める努力を継続していくことが重要です。

中期経営計画(2025-2027年度)の達成を目指すには、新たな事業の柱を築く必要があります。経営の本質は限られた経営資源をどこへ重点的に投入するかの決断と実行の質にあります。取締役会では、総花的なばらまき投資を排し、中長期の展望を持ちながら議論をしています。具体的には、事業資産の入れ替えや新規投資の判断などを行っており、FCチェーン経営の知見を生かした視点から、私自身も積極的に関与しています。

競争が激化する外食業界の中で、持続的成長を果たすため、またその結果として豊かな社会を築くことに貢献できるよう、英知を結集していきます。

社外取締役メッセージ

人的資本経営の
実行へ
貴重な第一歩を
踏み出す



取締役(社外取締役)
小田原 加奈

経営戦略としての 人的資本経営を強化

モスフードサービスが展開するモスバーガーチェーンは、高品質で安全・安心な点で差別化され、独自のブランドポジションを確立しています。また、長年にわたって培われた商品開発力に加え、地域密着型の店舗運営やホスピタリティあふれる接客により、高い顧客ロイヤルティを維持しています。一方で、足元の課題として、市場の競争の激化、特に競合の出店攻勢により新規出店の難易度が高まっています。加えて、円安によるコスト上昇や店舗の人員不足への対応、海外事業の構造改革やその他事業の加速度的な構築なども挙げられます。

そうした中で、私が特に重視しているのが人的資本経営のあり方です。私が勤務した欧米企業はいずれも人的資本経営が定着しており、経営戦略を実現するための人材戦略も適切に策定・実行されていました。当社では、2025年度に組織レビューなど(P27-30参照)の施策を導入したことで、人材の可視化が進み、人的資本経営のスタートラインに立つことができました。

引き続き、新たに導入された施策から得られた示唆を、実際の配置や育成、評価の仕組みにどう組み込んでいくかの検討が必要となります。それと併せて、事業戦略の実行に必要なとされる人材と現状とのギャップを踏まえ、どのようなアクションを講じるべきかを明確にし、人的資本に関する指標を継続的に確認しながら、経営として関与し続けることが求められます。

建設的な議論を通じて 経営の質を高める取締役会に

取締役会では、2024年度に「後継者計画の監督強化」という課題が挙がりました。これについては、社外取締役を中心とした継続的な議論が有効です。議論の位置付けや役割を整理し、単なる助言にとどまらず、私たちがしっかりと監督機能を果たしていかなければなりません。一定の時間をかけて候補者の状況や育成の進捗を丁寧に確認し、その妥当性を見極める必要があります。そして、適宜経営陣に問いかけをし、見直しにつなげていくことで、実効性のあるガバナンスの強化を図ります。

また、東京証券取引所が要請する「資本コストや株価を意識した経営」についても議論が必要です。当社においても、資本コストを把握し投資採算性を意識した意思決定プロセスが定着してきたといえます。しかし、その活用が個別の投資判断にとどまり、既存事業の見直しや資本配分全体の最適化まで反映されないケースがあり、課題も感じています。

今後は取締役会における議論を通じて、資本効率を軸とした経営へのさらなる深化を図っていく必要があります。また、モスグループの強みである高品質と安全・安心をさらに強化し、中長期的な企業価値の向上を実現していくことも重要です。取締役会における実効性ある監督と建設的な議論を通じて、経営の質をこれまで以上に高め、持続的な成長と価値創出に努めてまいります。

社外取締役メッセージ

「モスの心」を
体現する
新たな挑戦を取締役(社外取締役)
小山 薫堂数字の先にある
意味や感動を見つける議論を

社外取締役として3年目を迎えた私から見たモスフードサービスの最大の強みは、何より商品力の確かさと、創業時から受け継がれてきた温もりある店舗運営です。その背景には、当社ならではのフランチャイジー・ネットワークである「共栄会」の存在があります。この共栄会こそ、モスの価値を支える大きな資産だと考えています。

他方で、順調に成長している今だからこそ、次の飛躍に向け、部門を横断した新しい価値を生み出す挑戦が必要です。しかし、その余力があるにも関わらず、モスらしい次の挑戦がまだ十分に見えていないことを危惧しています。正直なところ、取締役会ではプロジェクトの成否が目先の数字だけで語られる場面があります。私はそうした時、そのプロジェクトの先にどんな新しい価値があるのか、誰にどんな幸福を届けるのか、そしてそれがモスのブランドの未来にどうつながるのかを問うようしています。なぜなら数字の先にある意味や感動を見つめることが、創造性のある議論につながるからです。

「モスの心」は、ただ守るだけではなく、時代やお客様の期待に応じて新しい価値として表現されてこそ、生きた理念になるはずです。長く支えてくださるモスファンのお客様や共栄会の皆様も、安心感だけでなく、モスならではの新しい驚きや挑戦を期待されているのではないかと感じています。今後も顧客視点を起点に、「食を通じて、世界中の人を幸せにする」企業として何が必要かを、問

い続ける役割を果たしていきます。

モスの日本らしさは
海外展開で強みになる

万博プロデューサーなどの経験から申し上げますと、モスのブランドが世界に通用するためには、まず「モスにとっての日本らしい価値とは何か」を再定義する必要があります。私は、その核にあるのは「人を慮る力」だと思います。お客様が本当に求めるものを丁寧に見極め、商品やサービスを磨き上げること。さらに働く人の気持ちにも寄り添いながら事業を設計すること。その姿勢こそが、日本発ブランドとしての信頼と品格を形成します。国や文化を超えて共感されるには、表面的な日本らしさではなく、この精神を一貫して伝えていくことが重要です。

一方で、「おいしいという正義にあぐらをかかない」姿勢も欠かせません。おいしさの追求は当然ですが、そればかりではお客様の体験価値を見誤ってしまいます。おいしさの追求に加え、居心地の良さ、感動のつくり方をさまざまなアプローチで熟考する必要があるでしょう。

世界中で日本の文化や職人仕事の価値が改めて評価されている今、日本らしさを持つモスには、大きな可能性があります。和の食材を使うだけでなく、旨みや素材の組み合わせにより繊細で奥行きのあるおいしさをつくり出すことこそ、メイドインジャパンのハンバーガーの本質です。世界を目指すモスの挑戦は、企業価値向上にとどまらず、日本人の誇りにもつながると信じています。

コーポレート・ガバナンス

詳細はこちら



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、「Mountain：山のように高く堂々と、Ocean：海のように深く広い心で、Sun：太陽のように燃え尽きることのない情熱を持って」という社名に込めた想い(Our Origin)と、「食を通じて、世界中の人を幸せにすること。」という私たちの使命(Our Mission)、「どうせ仕事をするなら、感謝される仕事をしよう。」という私たちの文化(Our Culture)と私たちの基本方針(Our Promise)にこそ存するものです。これらの理念体系「モスの心」を深く共有し賛同してくださるお客様、当社グループで働くすべての人、加盟店、取引先、地域社会といったすべてのステークホルダーの皆

様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様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、自ら株主の皆様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。

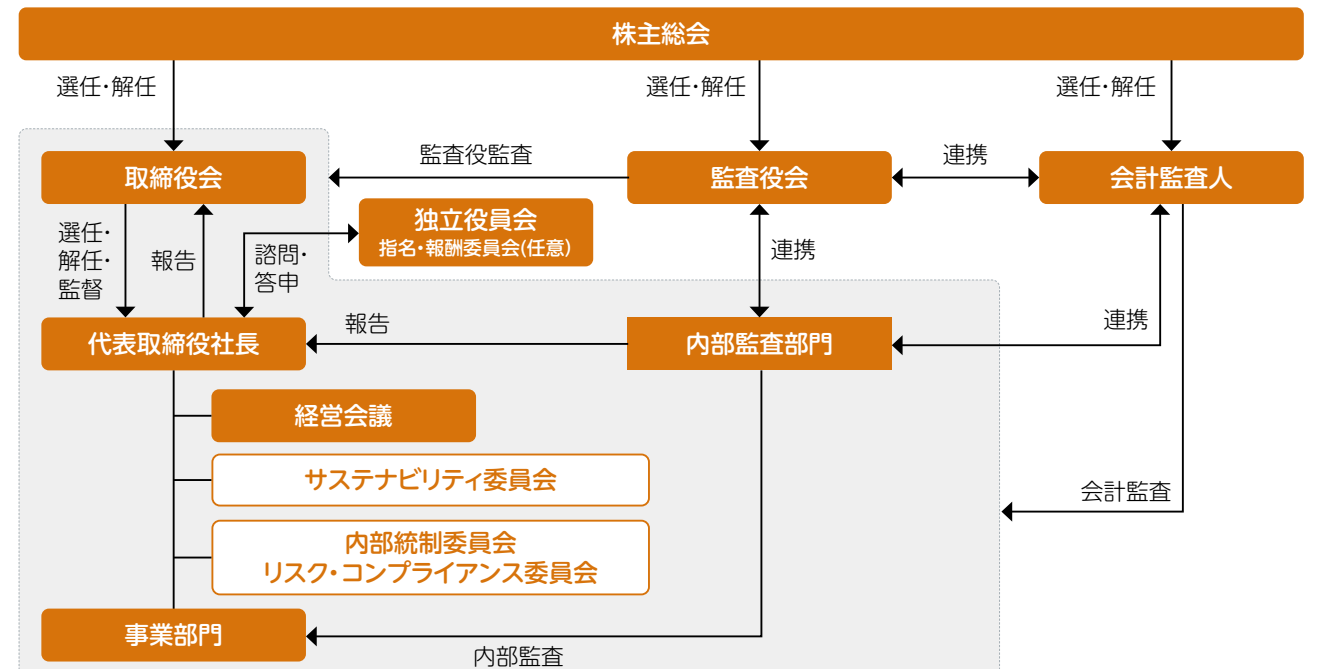
当社グループは、適切な情報開示に基づくステークホルダーの皆様との建設的な対話の促進により、中長期的な企業価値・株主価値の向上を実現するために、より良いコーポレート・ガバナンスをさらに追求してまいります。

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	9名
うち、社外取締役の人数	3名
定款上の取締役の任期	2年
監査役の数	4名
うち、社外監査役の数	2名
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

コーポレート・ガバナンスの体制の概要



取締役会

社外取締役3名を含む取締役9名により構成されています。また、社外監査役2名を含む監査役4名が出席しています。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上、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、取締役によるミーティングを随時行っています。

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、以下の通りです。

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)				対象役員数 (人)
		監督報酬	業務執行報酬			
			基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	143	46	48	36	11	6
監査役(社外監査役を除く)	28	28	-	-	-	2
社外役員	37	37	-	-	-	5

※上記金額には、使用人兼務役員の給与などは含んでいません。

取締役会の運営状況

2025年度の取締役会での主な決議事項・報告事項 取締役会開催回数：18回

項目	主な審議内容	
	決議事項	報告事項
経営方針	チェーン方針、新規飲食事業方針	中長期人材戦略、WACC算定
経営目標	年度計画策定	海外各社計画
経営戦略	マーケティング計画、価格改定、子会社支援、子会社吸収合併、組織改編、海外子会社工場移転、剰余金の処分、配当、自己株式処分、コミットメントライン	会議体新設、不採算店管理
役員に関する事項	取締役の選任・再任、役員業績目標、役員業績評価、役員報酬制度更改、役員賠償保険付保、関連会社役員人事	役員業務報告
ガバナンスに関する事項	コーポレート・ガバナンス報告書開示、政策保有株式の保有方針変更、企業行動規範・社員行動基準の刷新	取締役会の実効性評価、政策保有株式議決権行使
リスクマネジメント	リスク・コンプライアンス委員会「推進プログラム」承認、内部統制報告書の提出、内部統制規程の改正	リスク・コンプライアンス委員会報告、内部統制・内部監査報告、基本計画書、監査役監査
サステナビリティ		サステナビリティ委員会報告
人事関連	人事異動、賃金及び賞与の支給総額、ベースアップ、就業規程・給与規程の改正	
財務決算関連事項	個別・連結決算、有価証券報告書提出	関係会社業績報告
その他重要事項	株主総会招集、監査報酬、社外取締役兼任	株主総会採決結果

業績連動報酬の概要

業績連動報酬は業績連動報酬及び業績連動型株式報酬から構成されています。

業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標(KPI)を反映した金銭報酬とし、各事業年度の連結売上高、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益及び各取締役の個人目標など(各事業本部を管掌する取締役は、管掌事業本部の目標を含む)に対する達成度合いに応じて、任意の諮問機関である独立役員会の答申を踏まえ、取締役会においてその支給額を決定しています。目標となる業績指標とその値は、中期経営計画と整合するよう各事業年度ごとに設定し、適宜、環境の変化に応じて、独立役員会の答申を踏まえ、見直しを行っています。

※1 プラスチック使用量削減率は、マテリアリティのKPIとして設定しているお客様に提供する使い捨て製品における環境配慮型製品の比率のことです。

取締役会実効性評価の結果の概要

当社は、企業価値を向上させることを目的として、全取締役・監査役を対象に2025年度のアンケートを実施しました。アンケートの実施にあたっては、外部コンサルタントを活用し透明性と客観性を確保しています。評価の結果、理念体系の監督や内部通報制度の有効

業績連動型株式報酬は、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としています。株主価値との連動性を高めるため、取締役に对各事業年度における職責に応じてポイント(以下「付与ポイント」)を付与し、また、会社業績との連動制を高めるため、付与ポイントの一定割合は、中期経営計画終了後、自己資本利益率(ROE)及びESGなどの目標(CO₂排出量削減のためのエネルギー使用効率化指標、プラスチック使用量削減率^{※1}、従業員エンゲージメントスコア)達成度に応じて、付与ポイントの合計に対して加算または減算され、取締役退任時に付与されたポイント数の累積値に相当する当社株式を、信託を通じて無償で交付することとしています。

性などが高く評価され、取締役会の実効性は確保されていると確認されました。一方で、役員の期待役割に応じた審議運営や、IT投資を含む経営資源配分の監督などにおいて、一定の課題意識や改善への期待が示されました。

- 前回(2024年度)課題改善への取り組み内容
特定した重点課題に対し、優先的に取り組みを進めた結果、確実な改善が見られると複数の評価を得ました。

課題	改善に向け実施された主な取り組み内容
取締役会の在り方の検討 (監督と執行の分離、構成、責務など)	・執行側の意思決定迅速化と、会議体の審議情報(論点・経過)の共有によるモニタリング機能の拡充 ・実効性評価の議論を通じた、取締役会の在るべき姿の認識再共有
戦略審議の拡充 (審議・監督すべきテーマの検討)	・付議基準見直し(一部権限移譲)による、人材戦略などの戦略的な審議時間の確保 ・社外役員と執行メンバーによるオフサイト討議機会の創出
リスク管理体制の監督強化 (含む、内部通報制度)	・内部統制システムの強化と人材育成による体制の拡充
後継者計画に対する審議拡充	・独立役員会とのサクセッションプラン連携強化、取締役会との情報共有推進

- 当年度(2025年度)に認識した主な課題と今後の対応
今回の実効性評価を踏まえ、さらなるガバナンス向上に向けて以下の課題に継続して取り組みます。

課題	改善に向け審議された取り組み内容
取締役会の役割 (在り方の継続的な検討・合意形成)	・執行側会議体での審議情報(論点・経過)の連携・共有の拡充 ・「稼ぐ力」の強化を意識した将来志向の議論へのシフト ・任意の指名・報酬委員会の適切な諮問答申プロセスの確立
取締役会の議題 (重要テーマに関する審議・監督の拡充)	・キャピタルアロケーション・リソースアロケーションの将来像の審議 ・企業価値を高める人的資本の最適化(採用・育成戦略) ・DX戦略(AIの活用、将来戦略) ・全社的視点での報告事項の見直し
審議を支える情報 (情報・資料の改善)	・議案サマリーでの「論点・審議経過」記載拡充、審議進行の工夫 ・執行側会議(経営会議など)での審議一覧の共有 ・「業績報告書」の戦略テーマを切り口とした報告書式の採用

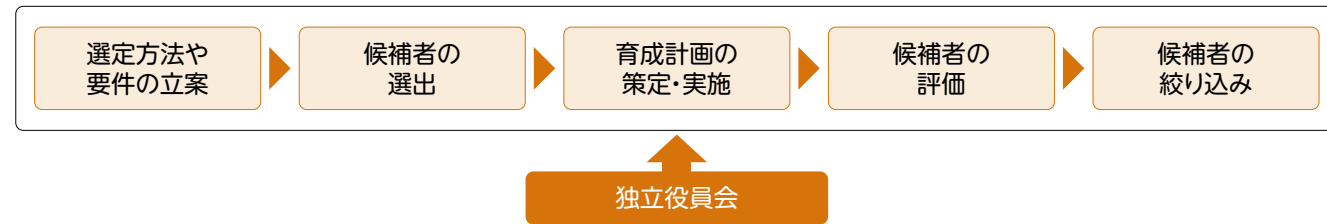
※2025年度「当社取締役会の実効性の分析・評価」結果の概要についてより、一部抜粋。
<https://www.mos.co.jp/company/outline/governance/hyoka.pdf>

サクセッションプラン(後継者育成計画)

持続的な成長とリスク管理のため、後継者候補の育成を重要な経営課題と位置付けています。経営層など、組織の要となる人材の育成を中長期的な視点で進めています。選定基準は、人格や経営能力だけではなく、モスの理念を理解・体現しているかなど、多岐にわたります。候補者

には継続的な面談や経営人材としての専門性を高める教育の機会を用意するなど、計画的に育成を行っています。候補者の選定方法の検討から指名に至る一連のプロセスは、任意の諮問機関である独立役員会が監督することで、透明性及び客観性を担保しています。

一連のプロセス



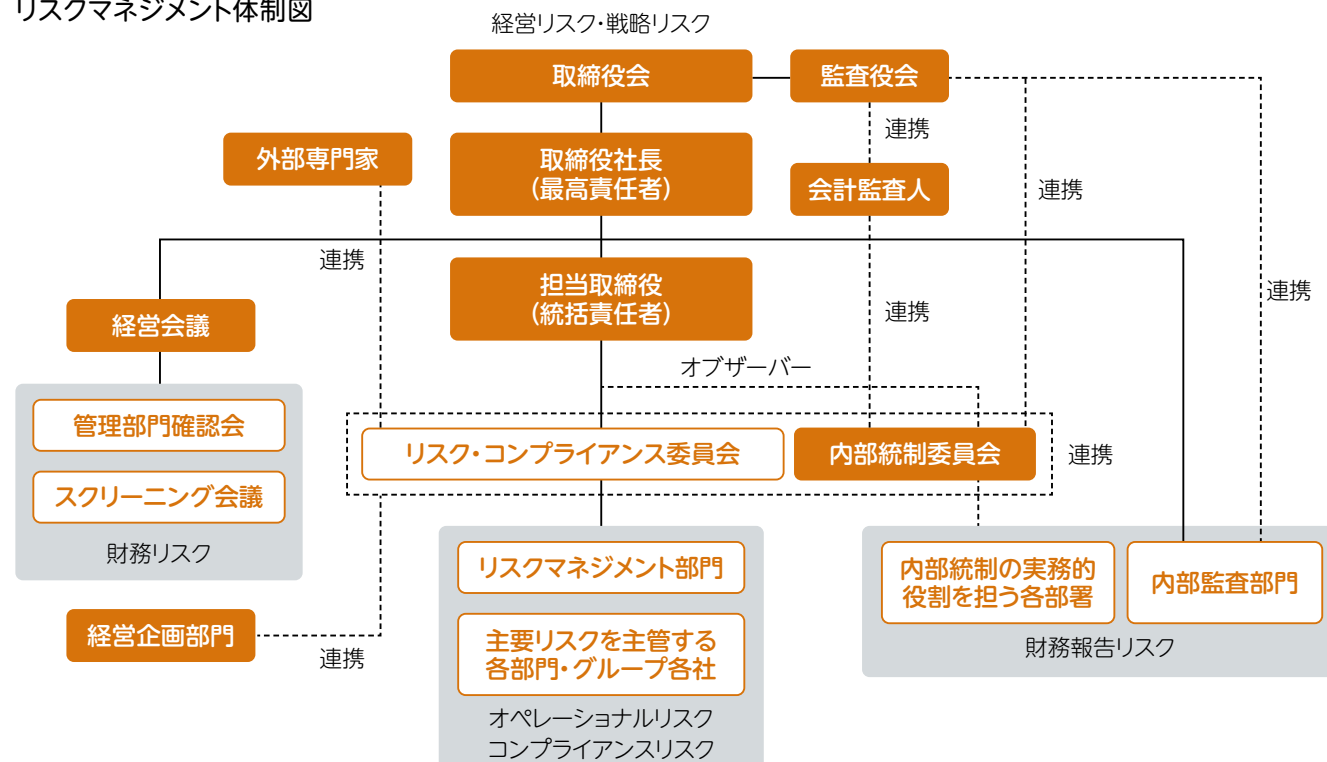
リスクマネジメントとコンプライアンスの推進

取締役会は、内部統制システムの整備の推進及び緊急時(重大なコンプライアンス違反、重大な食品事故、甚大な被害が生じた災害など)の危機対応を行います。

また、重要な投融資、新規事業投資については、取締役社長及び役付執行役員ならびに執行役員で構成する経営会議の下に設置した管理部門確認会及びスクリーニング会議において、事前に資本・リスク・収益のバランスに関する分析を行った上で取締役会に付議する体制

を構築しており、これによって財務リスクのマネジメントを行っています。具体的には、取締役会の付議書には、資本コストと比較した投資額とその回収期間、想定されるリスクとその対処方法を明記することになっており、取締役会はリスク選好とリスク許容度（許容可能なリスクの特定とその水準）を明確にした上で付議議案を決裁することにより経営リスク及び戦略リスクのマネジメントを行っています。

リスクマネジメント体制図



モスグループのリスクとその対応策(有価証券報告書より一部抜粋)

分類	リスク項目	内容	対応策
重大リスク	食品事故リスク	危険異物の混入、食中毒の発生、工場などでの食品事故により店舗に対し食材を供給できないなど	HACCPの考え方を取り入れた衛生管理に加え、ISO22000に準拠した独自の「モス食品安全基準」を構築。サプライチェーン全体をマネジメントするこのシステムは毎年見直しを行い、事業の多様化、社会情勢、お客様の価値観の変化などに対応できる体制も整備
	店舗マネジメントリスク	設備に起因する事故、交通事故、お客様及び従業員の個人情報漏えい、その他店舗における事件・事故、トラブル、法令・条例違反、マニュアル・内規違反、店舗が集中している地域での自然災害の発生など	定期的な安全管理検査や店舗従業員へのリスクマネジメント教育の実施などにより、お客様と従業員の安全管理を徹底。各店舗での毎月の安全点検に加え、全店一斉CO点検を実施。自然災害や感染症などの緊急時においては、店舗の営業中止、継続などに関する基準を設定し、迅速に対応できる体制を整備、強化
	人事労務リスク	労働基準法などの法令・条例違反、ハラスメント、就業規程・社内ルールからの逸脱、人員不足、メンタル疾患、人的損失の発生、業務品質の低下、生産性の低下など	女性育休復職率100%維持、男性育休取得促進、多様な人材採用などを通じ、多様性を推進。「モスフードサービス健康宣言」に基づき、従業員が健康的で働きがいを感じられる環境整備に注力。従業員のチャレンジをサポートする制度の拡充を図る
	法令違反リスク	経営者や社員による不正行為、法令・条例違反、食品衛生法をはじめとする食品衛生関連のほか、環境関連・設備関連・労働関連などのさまざまな法規制などが変更または強化された場合の対応など	「モスグループ企業行動規範」を確認する日を設け、全従業員への周知徹底を図る。役員・従業員を対象にコンプライアンス研修を実施。役員・管理職向けにハラスメント防止研修を実施。内部通報制度の継続的な周知も行い、法令違反や不正防止に努める。社員行動基準の刷新を行った
	サプライチェーンリスク	自然災害やパンデミック、政治的不安や地域紛争、原材料や部品の価格高騰や欠品、当社グループや取引先に対するサイバー攻撃やシステム障害などによって、食包材や消耗品・厨房機器・家具・看板などを加盟店に計画どおりに供給できないなど	複数社購買や複数拠点生産による供給の複線化と物流の最適化。主要食材については、数カ月分の在庫確保。生鮮野菜の産地分散及び改廃。首都直下型地震などの本部機能不全時における、店舗への継続的な供給の仕組みを整える
	情報セキュリティリスク	サイバー攻撃による被害や不測の事件・事故による個人情報や機密情報などの漏えい、情報システムの停止による店舗への食材供給の停止や障害、風評被害など	「情報セキュリティ管理規定」に基づき組織体制を整備。従業員には年2回のe-ラーニングや標的型攻撃訓練メールを実施し、意識向上を図る。マルウェア対策(ランサムウェア対策など)、アクセス制御の強化、不正アクセス対策、脆弱性対策、バックアップ体制の構築、インシデント発生時復旧体制の整備などを講じる

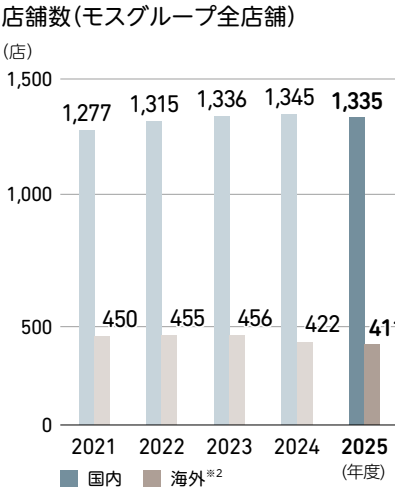
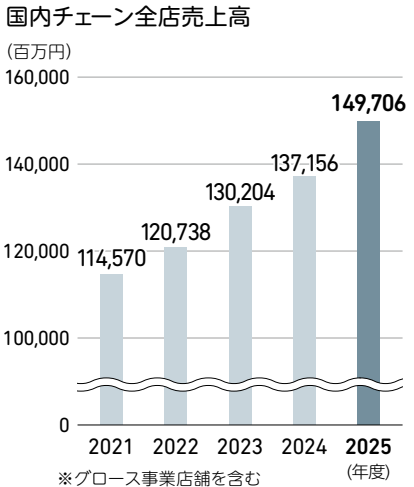
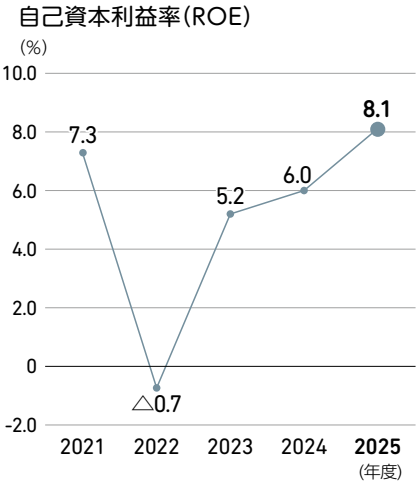
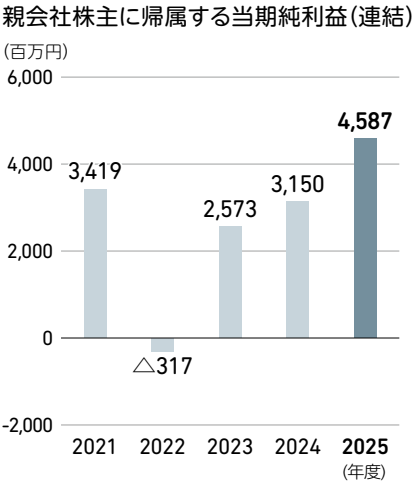
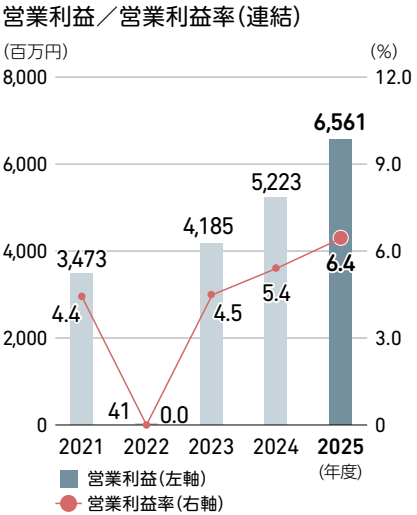
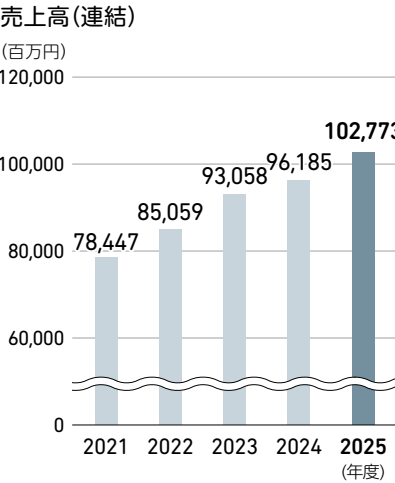
※「2026年3月期 有価証券報告書」の事業等のリスクを一部抜粋。
https://www.mos.co.jp/company/ir/library/valuable_securities/

11カ年財務サマリー（連結）

※1 セグメント別の売上高は、現在のセグメント区分での表示が可能な年度について記載
 ※2 海外事業の売上高・店舗数は関係会社の会計年度に合わせ各年12月末現在の実績を記載

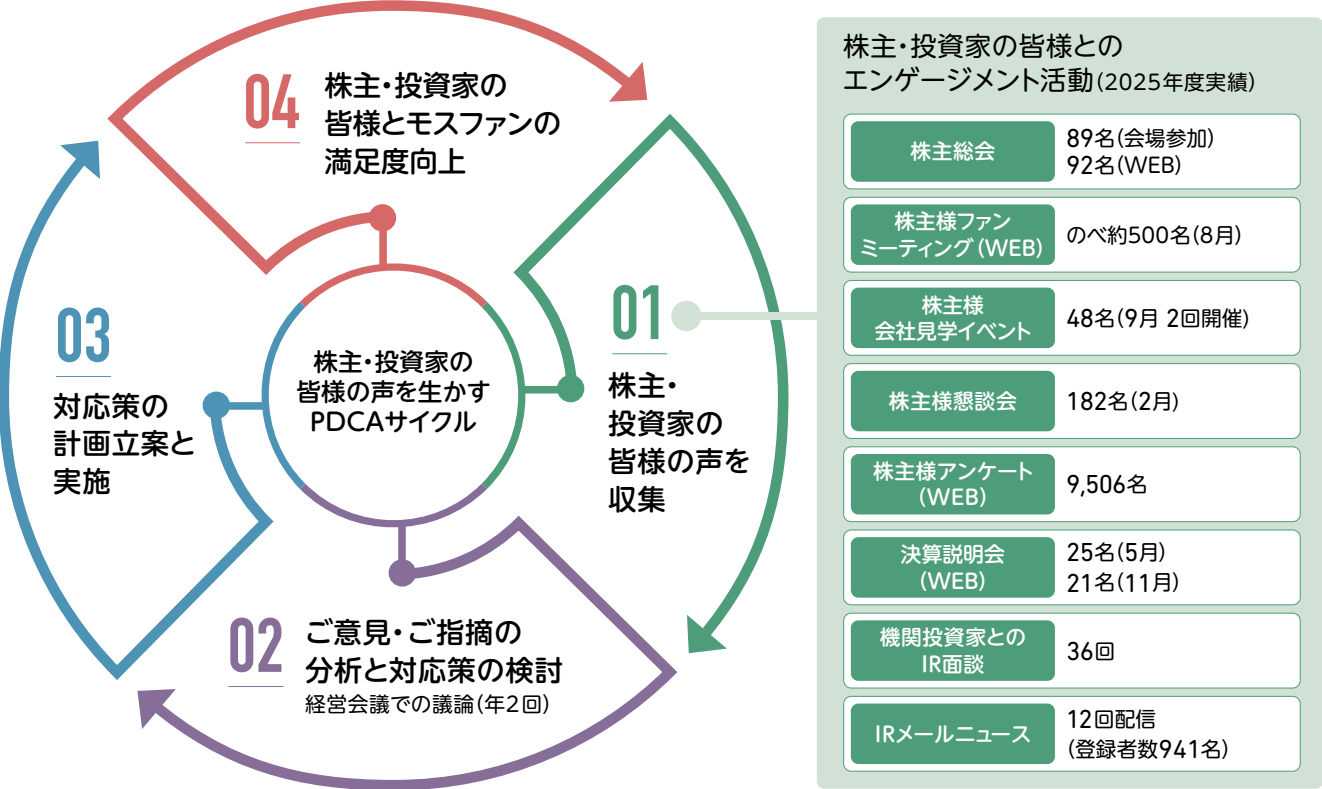
主要財務データ

決算期(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
損益状況(単位：百万円)											
売上高 ^{※1}	71,113	70,929	71,387	66,264	68,985	71,972	78,447	85,059	93,058	96,185	102,773
国内モスバーガー事業	—	—	—	—	55,118	59,098	63,407	66,713	73,380	76,626	83,993
海外事業 ^{※2}	—	—	—	—	10,305	10,575	12,697	15,634	16,813	16,608	15,477
新規飲食事業	—	—	—	—	2,794	1,495	1,473	1,792	1,838	1,805	2,015
その他の事業	—	—	—	—	766	803	869	919	1,026	1,144	1,287
営業利益	3,824	4,663	3,734	517	1,060	1,422	3,473	41	4,185	5,223	6,561
経常利益	4,011	4,892	3,911	724	1,232	1,427	3,634	356	4,392	5,569	7,107
親会社株主に帰属する当期純利益	2,284	3,050	2,385	△ 907	365	997	3,419	△ 317	2,573	3,150	4,587
財務状況(単位：百万円)											
総資産	57,655	61,589	61,834	60,588	64,348	64,827	69,602	74,479	79,711	80,576	87,342
純資産	43,803	46,140	47,950	45,460	45,100	45,338	48,576	48,091	52,086	54,326	59,620
有利子負債	977	2,590	1,894	2,968	5,757	5,271	3,993	7,607	7,180	5,430	4,738
キャッシュ・フローの状況(単位：百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,069	5,379	5,096	837	5,661	4,399	10,449	1,422	10,160	7,346	9,221
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,514	△ 4,579	△ 3,387	△ 2,217	△ 401	45	△ 798	△ 2,974	△ 2,135	△ 1,642	△ 3,206
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,047	731	△ 1,665	184	△ 2,465	△ 2,719	△ 3,825	611	△ 3,944	△ 3,730	△ 3,530
フリー・キャッシュ・フロー	1,555	800	1,709	△ 1,380	5,260	4,445	9,650	△ 1,552	8,024	5,704	6,040
1株当たり情報(単位：円)											
1株当たり当期純利益	74.12	98.94	77.39	△ 29.43	11.84	32.34	110.91	△ 10.31	83.45	102.10	148.66
1株当たり純資産	1,418.05	1,491.22	1,549.55	1,469.23	1,456.61	1,463.64	1,567.14	1,551.72	1,680.16	1,751.71	1,914.26
1株当たり配当金	24.00	26.00	28.00	28.00	28.00	22.00	28.00	28.00	28.00	30.00	34.00
経営指標(単位：％)											
自己資本比率	75.8	74.6	77.3	74.8	69.8	69.6	69.4	64.3	65.0	67.1	67.6
自己資本利益率(ROE)	5.3	6.8	5.1	△ 2.0	0.8	2.2	7.3	△ 0.7	5.2	6.0	8.1
総資産経常利益率(ROA)	7.1	8.2	6.3	1.2	2.0	2.2	5.4	0.5	5.7	6.9	8.5
配当性向	32.4	26.3	36.2	—	236.5	68.0	25.2	—	33.6	29.4	22.9



株主・投資家の皆様との対話

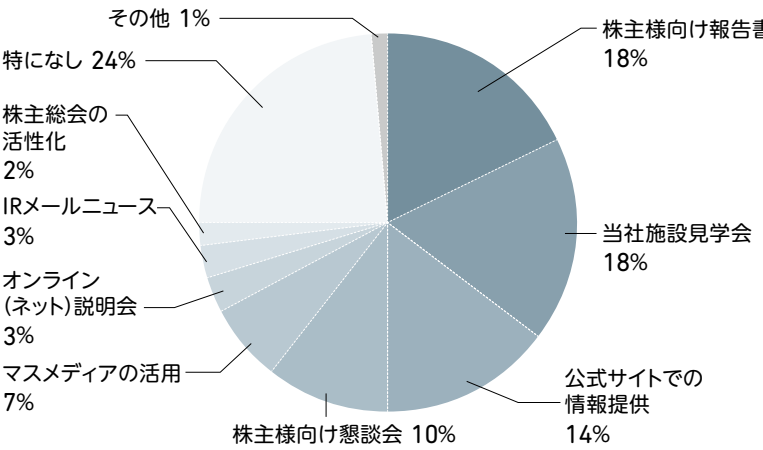
安定した経営を推進するため、さまざまな機会を通じて株主・投資家の皆様のご意見を伺っています。いただいた声は経営へフィードバックし、規律を高め経営品質の向上につなげていきます。



個人投資家との対話

当社の株主は半数以上が個人の方であり、モスファンや女性の割合が比較的多く、継続保有意向の方も80.8%を占めています。ご意見を伺うために、株主様向けイベントの開催に加え、株主様アンケートを実施しています。右の円グラフのようなご要望を受けて、施策に反映しています。今後も、対話の機会を重視し、IR施策の拡充を図ります。

今後のIR活動に希望すること(回答数9,506件)



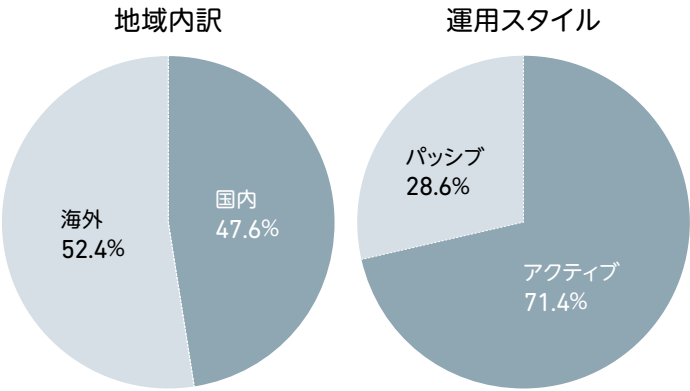
個人投資家(株主)からのご意見	当社の取り組み
・イベントの抽選が当たらない ・リアル開催だと距離的に参加が難しい	2025年度より株主様ファンミーティング(WEB)を新たに開始しました。場所や定員の制約がなく参加が可能です。また、各イベント当日の動画を企業サイトに公開し、IR施策の拡充を図っています。

機関投資家との対話

機関投資家からのご意見は、経営陣に共有し今後の持続可能な経営へ反映しています。市場の視点を経営やIRの充実に生かし、ステークホルダーの皆様とともに企業価値を高めていきます。

機関投資家の主な関心事項

- 既存店の業績動向と今後の見通し
- ビジネスモデルの強み・成長投資と株主還元
- 原材料費などのコスト高騰への対応と今後の価格戦略
- 海外事業の基盤強化と再構築の進捗
- 国内の出退店計画及びFC(フランチャイズ)戦略



株主還元方針・配当

成長に向けた戦略投資と安定的な配当を両立させるため、株主還元の目安とする指標を従来の配当性向30%から、配当と自己株式取得を組み合わせた総還元性向30%へ変更しました。配当金に関しては、2025年度は1株当たり30円から34円に増配し、2026年度も同水準を維持する予定です。自己株式取得は総還元性向30%を目安とし、上限枠を設定した上で実行します。株主優待制度については、保有株式数と期間に応じた優待券を贈呈しており、3年以上の長期保有優遇制度も継続して実施します。今後も成長投資による中長期的な企業価値の向上と、株主様への適切な利益還元を並行して推進し、市場の期待に応えてまいります。

1株当たりの配当金(円)

	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期	2027年 3月期 (予想)
中間	14	14	15	15	17
期末	14	14	15	19	17
年間	28	28	30	34	34

株主様向けイベントにおける対話の機会の創出

株主の皆様当社事業への理解を深めていただき、企業価値向上のための取り組みについて共有するべく、対話の機会の充実に注力しています。ファンミーティング(WEB)や会社見学イベント、ホテル開催の懇談会など、WEBと対面形式それぞれの特性を生かし、当社が株主様と直接言葉を交わす場を継続的に設けています。役員や本部メンバーも交えた和やかな雰囲気の中での対話は、事業の現状や将来

性をより身近に感じていただく大変貴重な機会と位置付けています。これらの活動は一方的な情報発信にとどまらず、株主様からの温かい激励や建設的なご意見を直接お受けする重要な接点です。今後も対話を通じたエンゲージメントの強化を図り、株主様とともに持続的な成長を目指していきます。

過去のイベントはこちら



株主様ファンミーティング(WEB)



株主様会社見学イベント



株主様懇談会

企業・株式情報（2026年3月31日現在）

会社情報

社名	株式会社モスフードサービス MOS FOOD SERVICES, INC.	上場市場	東京証券取引所プライム市場
設立	1972年7月21日	証券コード	8153
資本金	114億1,284万円	株式公開日	1985年11月
本社所在地	〒141-6004 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower 4階	発行可能株式総数	101,610,000株
従業員数(連結)	1,323名	発行済株式総数	32,009,910株
		単元株式数	100株
		株主数	51,399名

外部からの評価

日経サステナブル総合調査 スマートワーク経営編



人材を最大限に活用するとともに、人材投資を加速させることで新たなイノベーションを生み出し、生産性を向上し、企業価値を最大化させることを目指す先進企業を選定する当調査において、★3に認定されました。

厚生労働大臣認定「えるぼし」



女性の職業生活における活躍の推進に関する法律「女性活躍推進法」に基づき、一定基準を満たし、女性の活躍促進に関する状況などが優良な企業を厚生労働大臣が認定する制度です。当社は最高位である3つ星(3段階目)の評価を受けています。

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



ESG評価機関「FTSE Russell」が決定する「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。各セクターにおいて相対的にESG評価の高い日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスです。

日経サステナブル総合調査 SDGs経営編



SDGsを経営と結びつけることで、事業を通じて社会・経済・環境の課題解決に取り組み、企業価値向上につなげている企業を評価する当調査において、★3に認定されました。

健康経営優良法人



経済産業省と日本健康会議が共同し、特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に、2020年から7年連続で認定されました。

CDP

企業や都市の気候変動への取り組みなどを評価する、英国を拠点とした国際NGO「CDP」の気候変動調査にて、2025年度も前年に引き続きB評価を獲得しました。

レポート概要

■ 編集方針

「MOS REPORT(モスグループ統合報告 2026)」は、経営戦略や事業概況とともに、環境保全や社会に配慮した活動、ガバナンス体制などの非財務情報と財務情報を統合しています。株主や投資家の皆様をはじめ就職活動中の学生や、モスのキャスト(パート・アルバイト)など、どなたにとってもわかりやすく、投資家が求める専門性の高い情報も網羅できるように努めました。当グループの経営基盤である、さまざまなステークホルダーの皆様にご活用いただければ幸いです。



参考ガイドライン

- ・Value Reporting Foundation(VRF)
:「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創ガイドランス」

■ 報告対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)を主たる報告対象期間としていますが、2026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。なお、2026年6月30日に公表した株式会社ビー・ワイ・オーの株式取得(子会社化)に関する事項については、主たる報告対象期間外のため、本レポートでは詳細な記載は行っていません。

■ 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。

■ 報告対象組織

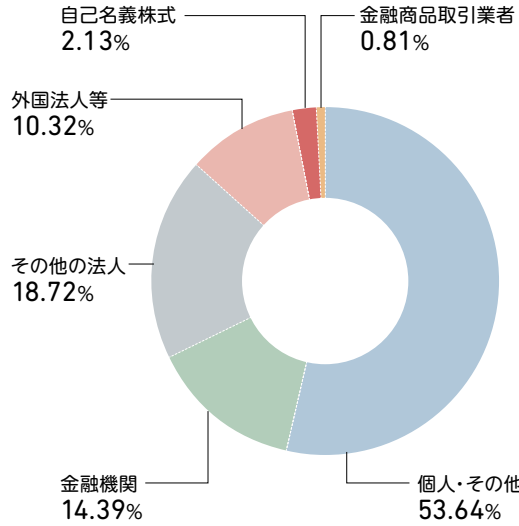
株式会社モスフードサービス及びモスバーガーチェーン(本部・直営店・加盟店)。モスバーガー以外の事業やグループ会社の一部についても報告しています。

大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	2,547,200	8.13
紅梅食品工業株式会社	1,400,000	4.46
株式会社ダスキン	1,315,600	4.19
株式会社ニッソー	1,214,704	3.87
日本生命保険相互会社	1,209,097	3.85
山崎製パン株式会社	718,382	2.29
株式会社日本カストディ銀行	389,200	1.24
JP MORGAN CHASE BANK 385781	363,873	1.16
モスフードサービス協力会社持株会	321,200	1.02
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	270,911	0.86

※当社は、自己株式681,424株を所有していますが、上記大株主からは除いています。
※持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

所有者別株式分布状況



株主の3つの特典

モスのIR情報についてはこちら



①株主優待券

保有株式数に応じて、全国のモスグループ店舗^{※1}で利用できる株主優待券を年2回お受け取りいただけます。

②年2回の配当

保有株式数に応じて、配当金(中間・期末の年2回)をお受け取りいただけます。

③経営への参画

一単元(100株)以上を保有されている株主の皆様は、毎年6月に開催される株主総会にご参加いただけます。また、決議事項に対して議決権を行使することで、経営にご参画いただけます。そのほかにも、経営姿勢や経営戦略をご理解いただくために、当社の役員及びメンバーが株主の皆様と直接対話する「株主様懇談会」などを開催しており、お申し込みいただいた株主の皆様の中から抽選でご招待しています。

- ※1 モスグループ店舗：モスバーガー、モスプレミアム、モスド、マザーリーフ、あえん、玄米食堂あえん、モッシュ バーガー & バル
- ※2 毎年3月末日及び9月末日の当社株主名簿に同一株主番号で7回以上連続して記載又は記録され、かつ同期間の保有株式数が継続して100株以上である株主の方
- ※3 モスカードのMOSポイント使用可能店舗は、モスバーガー、マザーリーフです(一部店舗を除く)。他のグループ店舗及びミスタードーナツ店舗では、ご利用いただけません。

株主優待券 その他の特長

- 株主優待券はミスタードーナツ店舗(一部店舗を除く)でもご利用いただけます。
- 株主優待券は有効期限内(半年)にモスバーガーの店頭にてモスカードのMOSポイント^{※3}へ交換ができ、これにより有効期限の延長が可能です。