

第48回 定時株主総会 招集ご通知

開催
日時

2020年6月24日（水曜日）
午後2時開催（受付開始時間：午後1時）

開催
場所

東京都千代田区有楽町2丁目5番1号
有楽町マリオン11階
「ヒューリックホール東京」

※末尾の「株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。

決議
事項

第1号議案 剰余金処分の件
第2号議案 取締役6名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件
第4号議案 補欠監査役1名選任の件



郵送による議決権行使期限
2020年6月23日（火曜日）
午後6時到着分まで



インターネット等による議決権行使期限
2020年6月23日（火曜日）
午後6時まで



株式会社 モスフードサービス

証券コード：8153

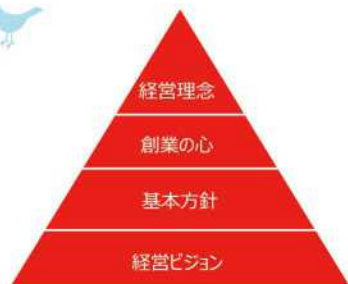
昨今の新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、本年は健康状態に関わらず、可能な限り当日のご来場をお控えいただき、事前の議決権の行使をお願い申し上げます。

なお、予定している会場が利用できないなど株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、下記ウェブサイトにてお知らせいたします。

<https://www.mos.co.jp/company/ir/event/meeting/>

経営方針

私たちモスフードサービスは、経営理念「人間貢献・社会貢献」と、創業の心、基本方針、経営ビジョンの4つの言葉から構成される理念体系を定めています。この4つの言葉は、私たちが企業として掲げるものであると同時に、モスグループで働くすべての人間が大切にするモスの心そのものです。



経営理念 私たちの存在意義

人間貢献・社会貢献

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。

創業の心 私たちの志・想い

感謝される仕事をしよう

基本方針 私たちの理想の姿

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

経営ビジョン 私たちの目指すべき目標

食を通じて人を幸せにすること

"MOS"の由来



創業者・櫻田 慧（さくらだ さとし）が、人間・自然への限りない愛情と、このような理想の人間集団でありたいという願いを込めて名付けました。

ごあいさつ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

第48回定時株主総会を、6月24日（水）に開催いたしますので、ここに招集ご通知をお届けいたします。

当期の国内事業は、大型台風などの自然災害や10月からの消費増税に加えて、2020年1月からの新型コロナウイルス感染症による個人消費の冷え込みが深刻さを増す一年となりました。2020年度は「Nothing is impossible」をスローガンとして、引き続き100年企業に向けた進化を成し遂げるために取り組むとともに、全社ミッションである「世界で認められる日本のおいしさとおもてなしを確立する」のもと、モスバーガー事業（国内）、モスバーガー事業（海外）、その他飲食事業の各戦略を展開してまいります。

厳しい環境の中ではありますが、このようなときこそ、お客様視点を今まで以上に意識し、大切にして企業価値を高めてまいり所存です。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2020年6月



代表取締役社長

中村 栄輔

株主の皆様へ

東京都品川区大崎二丁目1番1号
株式会社 モスフードサービス
取締役社長 中村 栄輔

第48回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第48回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

昨今の新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、本年は健康状態に関わらず、可能な限り会場へのご出席をお控えいただき、事前の議決権の行使をお願い申し上げます。

書面または電磁的方法（インターネット）によって事前に議決権を行使する場合には、お手数ながら、後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、2020年6月23日（火）午後6時までに議決権をご行使いただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2020年6月24日（水曜日）午後2時開催

受付開始時間は、午後1時からとなります。

2. 場 所 東京都千代田区有楽町2丁目5番1号
有楽町マリオン11階「ヒューリックホール東京」

※末尾の「株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。

3. 目的事項 報告事項 1. 第48期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第48期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）計算書類の内容報告の件

決議事項 第1号議案 剰余金処分の件
第2号議案 取締役6名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件
第4号議案 補欠監査役1名選任の件

以 上

ご留意事項

- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
なお、株主ではない代理人及びご同伴の方等、株主以外の方につきましては、株主総会にご出席いただけませんので、ご注意ください。
- 当日は、ノーネクタイ（ワールビズ）でのご対応させていただきます。株主の皆様におかれましても、軽装でのご出席をお願い申し上げます。
- 本招集ご通知に添付すべき書類のうち、下記1.～5.の各事項につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトにおいて「『第48回定時株主総会招集ご通知』に関するインターネット開示情報のご案内」として掲載しておりますので、本添付書類には記載しておりません。
 1. 業務の適正を確保するための体制の整備についての決議の内容の概要
 2. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要
 3. 株式会社の支配に関する基本方針
 4. 連結計算書類の連結注記表
 5. 計算書類の個別注記表
 従いまして、本招集ご通知に添付の連結計算書類及び計算書類は、会計監査人が会計監査報告を作成するに際して監査をした、連結計算書類及び計算書類の一部となっております。
- 株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類において、修正すべき事項が発生した場合には、インターネット上の当社ウェブサイトにて、お知らせいたします。

 当社ウェブサイトアドレス <https://www.mos.co.jp/company/ir/event/meeting/>

新型コロナウイルス感染症への対応について

<株主さまへのお願い>

- ・株主さまの健康と安全面を最優先にご検討いただき、健康状態に関わらず、可能な限り当日のご来場をお控えいただくよう、お願い申し上げます。
- ・株主総会開催時点にて政府及び東京都より緊急事態宣言等の外出禁止措置等が発動されております場合には、当日のご来場はお控えいただきますようお願い申し上げます。

<来場される株主さまへのお願い>

- ・ご自身の体調をご確認のうえ、マスク着用などの感染症予防策へのご配慮をお願い申し上げます。
- ・株主総会会場において、感染拡大防止のための必要な対応（入場者数制限のため入場をお断りする場合があること、発熱や咳などの症状を有する株主さまにご入場をお断りすることや退場をお願いすること等）を講じる場合がありますので、予めご了承くださいますようお願い申し上げます。

<当社の対応について>

- ・感染拡大防止のため、会場内は座席の間隔を広げ、着席可能な座席数を大幅に減らして運営を行います。
- ・当社株主総会の運営スタッフは、マスク着用で対応をさせていただきます。
- ・会場フロア内各所に、アルコール消毒液を設置いたします。手指のアルコール消毒にご協力ください。
- ・株主総会の議事は、例年よりも時間を短縮して行うことを検討しております。

議決権行使のご案内

株主総会参考書類（9～16ページ）をご検討のうえ、議決権のご行使をお願い申し上げます。
議決権のご行使には以下3つの方法がございます。

株主総会にご出席いただける場合



同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
また、第48回定時株主総会招集ご通知（本書）をお持ちください。

株主総会開催日時

2020年6月24日（水曜日）
午後2時開催
（受付開始時間：午後1時）

株主総会にご出席いただけない場合

郵送による議決権行使



同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示いただき、ご返送ください。

議決権行使期限

2020年6月23日（火曜日）
午後6時到着分まで

インターネット等による議決権行使



次ページの案内に従って、各議案の賛否をご入力ください。

詳細は次ページをご覧ください▶

議決権行使期限

2020年6月23日（火曜日）
午後6時まで

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

第1号議案・第3号議案・第4号議案

賛成の場合「賛」の欄に○印

反対の場合「否」の欄に○印

第2号議案

全員賛成の場合「賛」の欄に○印

全員反対の場合「否」の欄に○印

一部の候補者に反対の場合
「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

インターネットによる議決権行使に必要な、「**ログインID**」と「**仮パスワード**」が記載されています。

よくあるご質問

Q. 議決権行使書用紙を送らなければ、賛成になりますか？

A. 賛成になりません。賛否をご記入（○印）のうえご投函願います。

Q. 郵送とインターネット等の両方で議決権を行使した場合どちらが優先されますか？

A. 議決権行使書用紙の郵送とインターネット等により、重複して議決権を行使された場合は、**インターネット等によるものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。**

Q. インターネット等により、複数回議決権を行使した場合どちらが優先されますか？

A. 最後に行使された内容を有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。

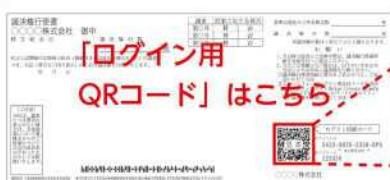
※当日ご出席される場合は、議決権行使書用紙の郵送またはインターネット等による議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

インターネット等による議決権行使のご案内

スマートフォンの場合 QRコードを読み取る方法

「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、「ログインID」および「仮パスワード」が入力不要でログインいただけます。

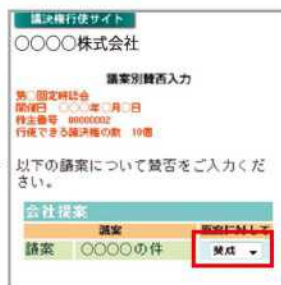
1 QRコードを読み取る



議決権行使書副票（右側）

お手持ちのスマートフォンにて、同封の議決権行使書副票（右側）に記載の「ログイン用QRコード」を読み取る。

3 各議案の賛否を選択



画面の案内に従って各議案の賛否を選択。

2 議決権行使方法を選ぶ

議案賛否方法の選択画面が表示されるので、議決権行使方法を選ぶ。



画面の案内に従って
行使完了です。

QRコードを用いた議決権行使は1回に限り可能です。

再行使する場合もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、次ページ「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

議決権電子行使プラットフォームについて

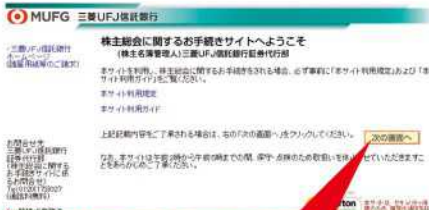
管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含みます。）につきましては、(株)ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、議決権行使にあたり、当該プラットフォームをご利用いただけます。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

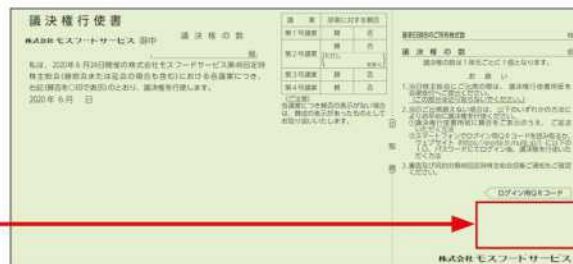


1 議決権行使ウェブサイトへアクセスする



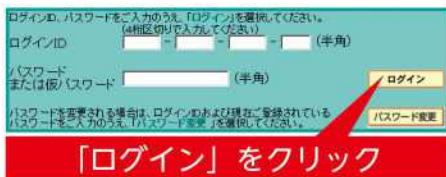
「次の画面へ」をクリック

2 お手元の議決権行使書用紙の副票（右側）に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力



議決権行使書副票（右側）

「ログインID」と「仮パスワード」が記載されています。



「ログイン」をクリック

3 「新しいパスワード」と「新しいパスワード（確認用）」の両方を入力



「送信」をクリック

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

ご注意事項

- ・ 毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止します。
- ・ 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金、通信料金等）は、株主様のご負担となります。

システム等に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部（ヘルプデスク）

0120-173-027（通話料無料）

受付時間 9:00~21:00

第48回定時株主総会招集ご通知 目次

P.1 経営方針・ごあいさつ



P.3 第48回定時株主総会招集ご通知

P.5 議決権行使のご案内

P.9 株主総会参考書類

本株主総会では4つの議案を上程いたします。ご高覧のうえ議決権の行使をいただくようお願い申し上げます。

第1号議案 剰余金処分の件

第2号議案 取締役6名選任の件

第3号議案 監査役1名選任の件

第4号議案 補欠監査役1名選任の件

P.17 添付書類 事業報告

当期の当社グループの概況や今後の成長戦略をご報告いたします。

1. 当社グループの現況に関する事項
2. 株式に関する事項
3. 新株予約権等に関する事項
4. 会社役員に関する事項
5. 会計監査人に関する事項

P.36 連結計算書類・計算書類

P.42 監査報告書

(ご参考)

P.48 社長メッセージ

代表取締役社長 中村栄輔より、中期経営計画の初年度の取り組みや、今後の成長戦略についてご説明させていただきます。



P.51 国内モスバーガー事業の取り組み

多様化するお客様のご要望に応える商品づくり、お店づくりについてご紹介します。



P.53 海外モスバーガー事業

「日本の味」を世界へお届けする海外展開についてご紹介します。



P.54 SDGsの取り組み

経営理念に基づき、事業活動を通じての取り組みについてご説明いたします。



P.55 MOS (モス) の一年

2019年度のさまざまな取り組みをご紹介します。



P.57 その他飲食事業のご紹介

P.58 株主インフォメーション

 はご参考

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金処分の件

剰余金処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

<期末配当に関する事項>

第48期の期末配当につきましては、株主の皆様への積極的な利益還元を経営の重要課題と位置付け、業績や経営環境との連動を図りつつ、安定的な利益還元を継続するという基本方針に鑑み、当初の予定通りといたしたいと存じます。

1

配当財産の種類

金銭といたします。

2

配当財産の割当てに関する事項及びその総額

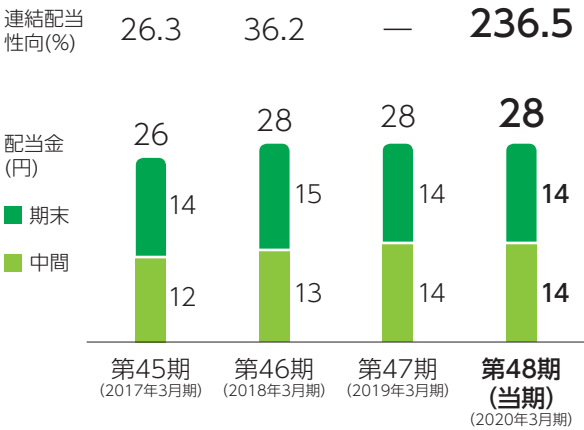
当社普通株式1株につき金14円といたしたいと存じます。
なお、この場合の配当総額は437,560,046円となります。

3

剰余金の配当が効力を生じる日

2020年6月25日といたしたいと存じます。

【ご参考】1株当たり年間配当額の推移



※ 第47期の配当性向については、1株当たり当期純損失であるため記載しておりません。



第2号議案 取締役6名選任の件

取締役全員（8名）は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、機動的な経営戦略を実現できる体制整備の構築を図るべく、取締役を2名減員し、取締役6名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番 号		氏 名	現在の当社における地位・担当	当期における 取締役会への出席状況
1	再任	中 村 栄 輔	代表取締役 取締役社長	18／18回（100％）
2	再任	ふく しま りゅう へい 福 島 竜 平	常務取締役執行役員 （リスク・コンプライアンス室担当）	18／18回（100％）
3	再任	うち だ ゆう こ 内 田 優 子	取締役執行役員 開発本部長 兼 新規飲食事業部長	18／18回（100％）
4	新任	おお た つね あり 太 田 恒 有	執行役員 営業本部長	—／一回（—％）
5	再任 社外	たか おか み か 高 岡 美 佳	取締役	17／18回（94％）
6	新任 社外	なか やま いさむ 中 山 勇		—／一回（—％）



所有する当社株式の数

----- 10,500株

当期における
取締役会への出席状況

18／18回（100%）

1 なか むら えい すけ 中村 栄輔 1958年6月13日生

再任

●略歴ならびに当社における地位及び担当

1988年 6 月	当社入社	2014年 4 月	常務取締役事業統括執行役員
1995年 7 月	法務部長	2016年 6 月	代表取締役 取締役社長
1997年 3 月	社長室長		ストア事業開発部管掌
2001年 5 月	店舗開発本部長	2017年 4 月	代表取締役 取締役社長
2005年 3 月	執行役員営業企画本部長	2019年 4 月	代表取締役 取締役社長
2008年 3 月	執行役員株式会社モスフードサービス関西代表取締役社長		営業本部 スストア事業本部管掌
2012年11月	取締役執行役員営業本部長	2020年 5 月	代表取締役 取締役社長 (現任)

●重要な兼職の状況 なし

●取締役候補者とした理由

1988年の入社以来、管理部門、店舗開発部門、営業部門、さらに販売子会社の代表取締役社長と要職を歴任し、2014年に常務取締役、2016年に代表取締役 取締役社長に就任後は、当社グループの経営統括責任者として強いリーダーシップをもって企業体質強化に取り組んで参りました。これまでの豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に活かし、企業価値の向上につなげるべく、取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社株式の数
----- 16,600株
当期における
取締役会への出席状況
18/18回 (100%)

2 福島 竜平 1963年2月25日生

再任

●略歴ならびに当社における地位及び担当

1986年4月	当社入社	2016年6月	常務取締役執行役員経営サポート本部長 商品本部管掌
2004年3月	執行役員新規事業本部長	2019年4月	常務取締役執行役員マーケティング本部 経営サポート本部 リスク・コンプライアンス室 総合企画室管掌
2008年6月	取締役執行役員総合企画室長	2020年5月	常務取締役執行役員(リスク・コンプライアンス室担当)(現任)
2010年2月	取締役執行役員商品本部長		
2011年11月	取締役執行役員海外事業担当		
2014年4月	取締役執行役員経営サポート本部長		

●重要な兼職の状況 なし

●取締役候補者とした理由

入社以来、当社の経営企画部門、新規事業部門、管理部門、商品部門、国際事業のマネジメントを幅広く経験して参りました。これらの部門における豊富な業務経験と十分な知見を有しております。その幅広い職務経験と知見を引き続き取締役として活かすことにより、当社の企業価値向上に資する者として適任であると考えており、取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社株式の数
----- 4,500株
当期における
取締役会への出席状況
18/18回 (100%)

3 内田 優子 1960年8月2日生

再任

●略歴ならびに当社における地位及び担当

1985年10月	当社入社	2016年6月	取締役執行役員開発本部長 新規事業本部管掌
1988年10月	店舗開発部主任	2019年4月	取締役執行役員開発本部長
2001年5月	新規事業本部 第一新規事業グループ EL (グループリーダー)	2020年5月	取締役執行役員開発本部長 兼 新規飲食事業部長 (現任)
2014年4月	執行役員開発本部長		

●重要な兼職の状況 なし

●取締役候補者とした理由

入社以来、当社の店舗開発及び新規事業開発に長く携わっており、これらの業務における豊富な経験と、業界を越えて培った豊富な人脈と幅広い知見を有しております。これまでの豊富な経験と幅広い見識を、引き続き取締役として活かすことにより、当社の企業価値向上に資する者として適任であると考えており、取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社株式の数

1,100株

当期における
取締役会への出席状況

— / — 回 (— %)



所有する当社株式の数

0株

当期における
取締役会への出席状況

17 / 18 回 (94 %)

4 おお た つね あり 太田恒有 1971年12月14日生

新任

●略歴ならびに当社における地位及び担当

1995年 4 月	当社入社	2019年 4 月	執行役員営業本部長
2009年 1 月	営業本部 第三エリア リーダー		(現任)
2014年 4 月	商品開発部長		
2018年 4 月	執行役員商品本部長		

●重要な兼職の状況 なし

●取締役候補者とした理由

当社に入社以来業務に精励し、営業本部、新規事業、商品開発等の要職を経験し、直近では執行役員営業本部長として顕著な実績を残しています。取締役としてふさわしい人格と見識を有しており、加盟店からの信頼も厚く、当社取締役として企業価値の向上に資する人材と判断し、取締役として選任をお願いするものであります。

5 たか おか み か 高岡美佳 1968年 6 月19日生

再任 社外

●略歴及び当社における地位

2001年 4 月	大阪市立大学経済研究所助 教授	2007年 4 月	立教大学経営学部准教授
2002年 4 月	立教大学経済学部助教授	2009年 4 月	立教大学経営学部教授
2006年 4 月	立教大学経営学部助教授		(現任)
		2014年 6 月	当社社外取締役 (現任)

●重要な兼職の状況

立教大学経営学部教授
株式会社ファミリーマート 社外取締役
共同印刷株式会社 社外取締役
S Gホールディングス株式会社 社外取締役

●社外取締役候補者とした理由

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見識を活かした助言、提言をいただいております。これらの豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映し、社外取締役として当社の経営に有用な意見をいただき、ガバナンスの維持・強化に貢献いただけるものと考え、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社株式の数

0株

当期における
取締役会への出席状況

— / — 回 (— %)

6 なか やま いざむ
中山 勇 1957年10月12日生

新任 社外

●略歴及び当社における地位

1981年 4月	伊藤忠商事株式会社入社	2016年 9月	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
2012年 4月	同社常務執行役員食料カン パニー E V P		
2013年 1月	株式会社ファミリーマート 社長執行役員	2017年 5月	日本フランチャイズチェー ン協会会長
2013年 5月	同社代表取締役社長	2019年 5月	カネ美食品株式会社 代表 取締役会長

●重要な兼職の状況

なし

●社外取締役候補者とした理由

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ます。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、社外取締役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 各候補者と当社の間には、特別の利害関係はありません。
 2. 高岡美佳氏及び中山勇氏は、社外取締役候補者であります。
 3. 当社は高岡美佳氏を株式会社東京証券取引所の定めにに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。また中山勇氏の選任が承認された場合についても、独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。
 4. 高岡美佳氏はこれまで社外役員以外の方法で会社の経営に關与した経験は有しておりませんが、13ページに記載の理由により、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おります。
 5. 当社は、高岡美佳氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に規定する最低責任限度額としております。なお、同氏の再任が承認された場合は、当該契約を継続する予定であります。また中山勇氏の選任が承認された場合は、同様の責任限定契約を締結する予定であります。
 6. 高岡美佳氏の当社社外取締役就任期間は、本定時株主総会の終結の時をもって6年となります。
 7. 高岡美佳氏が社外監査役を務めておりました株式会社ファミリーマート(2019年9月1日付で、ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社から商号変更)では、同氏が任期間中の2016年8月25日に、公正取引委員会より下請法に基づく勧告を受けました。同氏は、事前には当該違反行為を認識しておりませんが、平素から取締役会等において、法令順守を徹底するよう発言を行っております。また、当該違反行為判明後には、原因究明及び再発防止策等に関する助言、意見表明を行う等、その職責を果たしております。
 8. 高岡美佳氏が現在社外取締役を務めております株式会社ファミリーマートは、同氏が任期間中の2020年3月30日に、消費者庁より景品表示法に基づく措置命令を受けました。同氏は事前には当該違反行為を認識しておりませんが、平素から取締役会等において、法令順守を徹底するよう発言を行っております。また、当該違反行為判明後には原因究明及び再発防止策等に関する助言、意見表明を行う等、その職責を果たしております。
 9. 中山勇氏が代表取締役社長を務めておりました株式会社ファミリーマート(2019年9月1日付で、ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社から商号変更)では、同氏が任期間中の2016年8月25日に、公正取引委員会より下請法に基づく勧告を受けました。

第3号議案 監査役1名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役五十嵐邦正氏は辞任により退任いたします。つきましては、新たに監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本候補者は辞任された監査役の補欠として選任される者ではなく、その任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。

また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりであります。



ふじ の まさ ふみ

藤野 雅史

1974年3月21日生

新任 **社外**

●略歴及び当社における地位

2000年3月 専修大学大学院経営学研究科修士課程修了 2017年4月 日本大学経済学部教授 (現任)

2003年3月 一橋大学大学院商学研究科博士後期課程修了
学位：博士(商学)一橋大学

所有する当社株式の数

0株

当期における
取締役会及び監査役会へ
の出席状況

－／－回（－％）

●重要な兼職の状況

日本大学経済学部教授

●社外監査役候補者とした理由

会計学を専門とする日本大学経済学部の教授であり、企業の組織と管理会計、原価計算、業績測定、マネジメントコントロールなどに幅広い知見を有します。豊かな研究経験と専門知識を当社の監査業務に反映していただくため、社外監査役として選任をお願いするものであります。なお、同氏は直接企業経営に関与された経験はございませんが、上記の理由により当社の社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。

(注) 1. 監査役候補者と当社の間には、特別の利害関係はありません。

2. 藤野雅史氏は、社外監査役候補者であります。

3. 本議案において藤野雅史氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。なお、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に規定する最低責任限度額といたします。

4. 藤野雅史氏の選任が承認された場合、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。

第4号議案 補欠監査役1名選任の件

監査役の員数が欠けた場合においても監査業務の継続性を維持するため、会社法第329条第3項の規定に基づき、社外監査役の補欠として、補欠監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案に関しましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は、次のとおりであります。

は ね がわ とし ふみ
羽根川敏文 1948年5月25日生

再任 社外



●略歴及び当社における地位

1982年3月 税理士開業

2000年6月 当社社外監査役

2010年9月 株式会社かんなん丸社外監査役（現任）

所有する当社株式の数

4,900株

●重要な兼職の状況 株式会社かんなん丸社外監査役

●補欠監査役候補者とした理由

税理士としての豊富な経験及び専門知識を当社の監査に活かしていただきたいため、社外監査役の補欠として選任をお願いするものであります。

なお、同氏は直接企業経営に関与された経験は有しておりませんが、上記の理由により当社の社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。

- (注) 1. 羽根川敏文氏は、2011年6月28日開催の第39回定時株主総会終結の時をもって、当社の社外監査役を退任しております。
2. 羽根川敏文氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
3. 羽根川敏文氏は、社外監査役候補者であります。
4. 羽根川敏文氏の選任が承認され、かつ同氏が社外監査役に就任した場合には、当社は同氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。なお、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に規定する最低責任限度額といたします。
5. 羽根川敏文氏は、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしており、同氏が社外監査役として就任された場合、当社は同氏を独立役員として同取引所に届け出る予定であります。

以 上

1 当社グループの現況に関する事項

1. 当連結会計年度の事業の状況

① 当期の経営成績

当連結会計年度においては、慢性的な人手不足や人件費の上昇、九州豪雨、相次ぐ大型台風などの自然災害や消費増税による個人消費の冷え込みなどにより、外食を取り巻く環境は、依然厳しい状況が続いております。また、新型コロナウイルス感染症にともなう外出自粛などの影響も加わり、売上高689億85百万円（前年度比4.1%増）、営業利益10億60百万円（同104.9%増）、経常利益12億32百万円（同70.1%増）となり、固定資産除却損1億7百万円、減損損失4億69百万円等を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は3億65百万円（前年同期は親会社株主に帰属する当期純損失9億7百万円）となりました。

当社グループでは、全社ミッションである「世界で認められる日本のおいしさとおもてなしを確立する」の実現を目指し、「Nothing is impossible」をスローガンとした中期経営計画（2019－2021）の初年度として、まずは、モスバーガー事業（国内）の収益性の改善を最優先に、マーケティング戦略の革新、立地や客層、多様化するお客様のニーズに合わせた商品開発や店づくりを推進してまいりました。これらの施策により、既存店売上前年比108%の目標に対して結果は104.9%と及びませんでした。一定の成果を得ることができました。

モスバーガー事業（海外）においては、基準やルールの整備を行うことで国際フランチャイズモデルを確立し、既存出店国の出店加速と新規出店国への進出を目指しました。既存出店国のタイでは、新たに有力な現地パートナーと合併契約を締結いたしました。新規出店国は6月にフィリピン、11月にはベトナムの現地パートナーと合併契約を締結し、フィリピンにおいてはこの2月にマニラ首都圏のケソン市に1号店を出店いたしました。新型コロナウイルス感染症の影響については、各国政府の要請に従い一時休業する店舗があるなど、一部に影響が出ておりますが、海外の関係会社の決算期は12月であり、連結計算書類の作成に当たっては、同決算日現在の財務諸表を使用しているため、1月以降の業績は当連結会計年度に含まれておりません。

その他飲食事業においては、既存事業の収益力向上とともに、新たなビジネス領域に積極的に進出し、新たな収益源の確保を目指してまいりました。

連結売上高

689億85百万円 前年度比 4.1%増

連結経常利益

12億32百万円 前年度比 70.1%増

連結営業利益

10億60百万円 前年度比 104.9%増

親会社株主に帰属する当期純利益

3億65百万円 前年度比 ー%

セグメントごとの経営成績は次のとおりであります。



モスバーガー事業

モスバーガー事業（国内）

モスバーガーの復活と新生を中期方針として掲げ、当連結会計年度においては、それぞれ以下の施策を展開いたしました。

■ 既存店の成長

多様化するお客様のニーズをより的確に捉えるため、新たにマーケティング本部を新設し、マーケティング主導での商品開発やプロモーション、デジタル施策との連携を図りました。4月からは、定番商品の強化により再来店を促進するとともに、「激辛テリヤキチキンバーガー」や「デス辛ソース」を販売いたしました。激辛好きをはじめ男性客に人気を博し、SNSでも話題となりました。加えて若年層に人気の「タピオカドリンク」を販売したほか、糸井重里さんの「ほぼ日」や、独特な世界観で知られる絵本作家のヒグチユウコさんなど、特定のファン層を持つ方とのコラボレーションを実施することなどにより、新たなお客様のご利用につながりました。9月からは、日本で生まれ、日本育ちのモスだからこそできるオリジナリティを表現した「モスジャパンプライド」シリーズを展開しました。おいしい音を楽しんでいただく「海老天七味マヨ」と若年層向けの「ジャンボメンチカツ」、年末の自分へのご褒美商品として「とびきりベーコン&チーズ～北海道産ゴーダチーズ使用～」、店舗スタッフがもう一度お客様に食べていただきたい商品として選ばれた「チキン南蛮」と令和の新時代に合わせた斬新な「サワーチキン南蛮」などを販売し、幅広いお客様からご支持をいただきました。

地域ごとの取り組みとしては、地元の食材や名産品を使用した商品を販売し、地域の皆様にお楽しみいただきました。

- ・「たまねぎバーガー和風しょうゆ仕立て」（関西、中国、四国エリア）
- ・「こびっとまぜるじゃん！シェイク」（山梨県）
- ・「東北産豚の仙台みそ焼きバーガー」「東北産豚の仙台みそ焼きライスバーガー」（宮城、青森、岩手県）
- ・「信州上田美味だれテリヤキチキンバーガー」（長野県）
- ・「かつおメンチカツバーガー」「ふるふるサラダ」「三ヶ日みかんシェイク」（静岡県）

10月に実施された消費増税にともなう軽減税率の導入への対応として、テイクアウトの強化を図りました。パズを増量、保水性を高めておいしさが持続するように改良し、テイクアウト用パッケージには商品が蒸れない工夫を加えました。また、店舗をより気軽にご利用いただけるよう、利用増加の著しいキャッシュレス決済への対応や、モスのネット注文のリニューアル、Uber Eatsを活用したお届けサービスの導入促進など、お客様の利便性の向上を図ってまいりました。

インバウンド需要の対応として、4か国語（日本語、英語、中国語、韓国語）のメニュー表をご用意いたしました。また、開催が延期となりましたが、オリンピック・パラリンピックに向けての取り組みとして、「日本の食文化事業の発信」に関する事業で「beyond2020プログラム」の認証を受け、ホストタウンの114自治体と連携し、ホストタウン相手国42言語のメニュー表を導入いたしました。店舗では各自治体の取り組み情報などを発信し、合宿のために訪れた各国の代表選手からも大変喜ばれました。

■ 出店・改装の推進

商圏や立地、客層、多様化するお客様の利用動機に合わせて商品やサービス、店舗形態を柔軟に変えていく取り組みを推進してまいりました。フードコート業態でのファミリーメニュー強化、カフェ業態でのドリンクやスイーツの導入など、テスト店舗で成果が確認できたものから順次拡大していく予定であります。また、かねてより店舗の禁煙化を進めてまいりましたが、2020年3月末日までに改装などが完了し、全店内禁煙となりました。

■ 基盤の強化

慢性的な人員不足、人件費の高騰などの事業課題には、生産性向上に加えて、人材の確保と定着化に取り組みました。

生産性向上に対しては、金銭授受を必要としないセルフレジやソフトコールの活用を進めており、KIOSK型のセルフレジについても順次導入店舗を拡大しております。店舗スタッフの作業の省力化、負担軽減を図りながら、ヒューマンサービスに力を入れることで、お客様の満足度の向上を目指してまいりました。

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

■ 働き方改革、SDGsの推進

ワークライフバランスや多様で柔軟な働き方が可能な環境を推進するため、テレワークの制度を導入いたしました。

また、障がいのある方のアート作品をモスバーガーの店舗で展示することで、障がいのある方の雇用や収入につなげる取り組みとして「MO Sごと美術館」を展開いたしました。7月に東京の10店舗で、9月からは新潟県内の全22店舗で開催し、今後も店舗を拡大して開催する予定であります。

海外ではベトナムにおいて、新規出店だけでなく、日本での就労を目的とした人材の教育・研修制度を開発しました。大学と提携して現地教育を行い、「特定技能」の試験を合格後、日本のモスバーガーで正規雇用いたします。5年後の帰国時には、ベトナムをはじめとするアジアのモスバーガーや、他のフードサービスにてご活躍いただきます。これら一連のプログラムを、家族のように寄り添い共生するという想いを込めて、「ベトナムカゾク」と名付け、今後も推進してまいります。

CLOSE UP



激辛テリヤキチキンバーガー

辛いものが好きに挑戦したくなる、「モス史上最も辛い」商品



タピオカ
冬瓜茶ミルク・抹茶ミルク

若者に人気のタピオカを使用したドリンクを、2種類の味で展開



海老天七味マヨ

海老の天ぷらに七味唐辛子と「日本らしさ」にこだわった商品



チキン南蛮

全国スタッフの熱烈的な支持を受け、過去の人気商品が復活



モスバーガー事業（国内）の店舗数につきましては、出店14店舗に対し閉店は48店舗で、当期末店舗数は1,285店舗（前期末比34店舗減）となりました。

モスバーガー事業（海外）

モスバーガー事業（海外）においても既存出店国・地域ごとの施策を展開いたしました。

台湾

ビヨンド・ミート社の植物性パティを使ったハンバーガーや具材をレタスで挟んだ商品などが話題となり、モスライスバーガーや現地で開発した新商品のキャンペーン、朝食メニューなどが好調に推移いたしました。また、日清食品株式会社とのコラボ企画によるカップ麺の販売、SNSを活用した販売促進策など、新たな取り組みを積極的に展開し、既存店売上高の増加に寄与いたしました。

シンガポール、香港

シンガポールでは、植物性パティを使った「モスインポッシブルバーガー」や「海老天ぷらライスバーガー」などの新商品で話題性を作り、売上につなげました。香港では、台湾と同商品のカップ麺に割引クーポンを付けた販売促進策やサントリーF&Bインターナショナル香港社と株式会社明治フードマテリアの2社との日本産チーズをアピールする企画などを実施し、来店数の増加につながりました。また、共働き世帯の多い両国において、デリバリー代行事業者と提携した宅配を推進し、売上の確保と利便性の向上に努めてまいりました。

インドネシア、オーストラリア、中国、韓国

各国、各地域において様々なトライアル・検証・改善を行うことで、グローバル展開の基礎の確立に継続して取り組んでおります。

タイ、フィリピン、ベトナム

タイは、新たに現地パートナーと合弁契約を締結し、4店舗を出店いたしました。6月に合弁契約を締結したフィリピンは、2020年2月に1号店を出店、現地メディアでも大きく取りあげられ、多くのお客様にご来店いただきました。ベトナムでは、11月に合弁契約を締結し、これにより海外事業は10か国・地域での展開となります。

店舗数につきましては、台湾279店舗（前期末比14店舗増）、シンガポール41店舗（同7店舗増）、香港29店舗（同4店舗増）、タイ12店舗（同4店舗増）、インドネシア3店舗（同1店舗減）、中国（福建省・江蘇省・上海市・広東省）11店舗（同4店舗減）、オーストラリア6店舗（同増減なし）、韓国12店舗（同2店舗減）、フィリピン1店舗となり、海外全体の当期末店舗数は394店舗（同23店舗増）となりました。

以上の事業活動の結果、モスバーガー事業の売上高は654億24百万円（前年度比4.3%増）、営業利益35億37百万円（同18.3%増）となりました。

CLOSE UP



モスバーガーwithビヨンド・ミート
（台湾）

ビヨンド・ミート社の植物性パティを使用した、野菜たっぷりの商品

モスインポッシブルバーガー
（シンガポール）

植物性パティを使用しつつも、牛肉使用のハンバーガーに近い風味が特徴的

富士山バーガー
（タイ、中国等）

卵の天ぷらやクリームチーズを使用し、日本の象徴である富士山を演出

ほうれん草クリーム
チーズバーガー（韓国）

韓国のスタッフが考案した、「暖かさ」と「フレッシュさ」を活かした商品



その他飲食事業

以下の屋号によりそれぞれの店舗展開を行いました。



MOSDO!



連結子会社

株式会社モスダイニング



<マザーリーフ、マザーリーフ ティースタイル>

摘みたて紅茶と焼きたてワッフルのフルサービス型カフェ「マザーリーフ」、セルフスタイル型カフェ「マザーリーフティースタイル」をあわせ、当期末店舗数は合計で19店舗（前期末比増減なし）です。

<MOSDO（モスド）>

株式会社ダスキンとの資本・業務提携によるコラボレーションショップです。当期末店舗数は2店舗（同増減なし）です。

<モスプレミアム、モスクラシック>

グルメバーガーとお酒が楽しめる大人のモスバーガーです。当期末店舗数は2店舗（同1店舗増）です。

<ミアクッチーナ>

季節感のあるバラエティ豊かなメニューを取り揃えたフードコート向けの本格パスタ店です。当期末店舗数は6店舗（同1店舗増）です。

<あえん、chef's V（シェフズバイ）、GREEN GRILL（グリーングリル）>

“里山の恵み”をコンセプトに契約農家から仕入れた新鮮な野菜を使った旬菜料理の和風レストラン「あえん」、”シェフがつくる、野菜を生かした魚・肉料理”を提供する「chef's V」、さらに“野菜の力と大地の恵み”のコンセプトのもと、野菜料理とともに肉料理や自然派BIOワインの品揃えを充実させた「GREEN GRILL」を展開しております。当期末店舗数は10店舗（同1店舗増）です。

<その他>

日本航空株式会社と国際線の機内食専用商品として「AIR MOSテリヤキバーガー」の提供を実施しました。今期で9年連続となります。

また、日清医療食品株式会社と病院・介護施設などで展開する食事メニューのひとつとして、塩分を大幅に低減したハンバーガーを開発し、提供を始めました。

以上の結果、その他飲食事業の売上高は27億94百万円（前年度比1.0%増）、営業損失は7億44百万円（同1億42百万円損失増）となりました。



その他の事業

モスバーガー事業及びその他飲食事業を中心に、衛生面で支援する株式会社エム・エイチ・エスは、衛生検査・衛生関連販売の増加、販管費の抑制により売上、利益ともに増加いたしました。グループを金融、保険面で支援する株式会社モスクレジットは、レンタル収入が増え、増収増益となりました。株式会社モスシャインはグループ内業務のアウトソーシングを受託し、モスバーガー事業やその他飲食事業を側面から支援しております。

以上の結果、その他の事業の売上高は7億66百万円（前年度比1.6%増）、営業利益は2億44百万円（同13.5%増）となりました。

なお、当社グループの事業セグメント別の売上高及びセグメント利益又は損失（△）は、次のとおりであります。

事業セグメントの名称	当連結会計年度 (百万円)	前連結会計年度 (百万円)	増 減 (百万円)	増減率 (%)
売 上 高				
モスバーガー事業	65,424	62,743	2,680	4.3
その他飲食事業	2,794	2,766	28	1.0
その他の事業	766	754	12	1.6
計	68,985	66,264	2,720	4.1
セグメント利益又は損失(△)				
モスバーガー事業	3,537	2,990	547	18.3
その他飲食事業	△744	△602	△142	—
その他の事業	244	215	29	13.5
計	3,036	2,602	433	16.7

② 設備投資等の状況

当連結会計年度中において実施した、当社グループの設備投資の総額は、69億28百万円であります。
事業セグメントの設備投資のうち主なものは、次のとおりであります。

a) モスバーガー事業

投資目的	名 称	完成年月	備 考
直 営 営 業 店 舗 北 心 斎 橋 店		2019年11月	新 (建 物 付 属 設 備 等) 設
直 営 営 業 店 舗 大 崎 店		2020年 3 月	改 (建 物 付 属 設 備 等) 装
賃 貸 店 舗 岡 山 け や き 通 り 店		2019年 7 月	新 (建 物 付 属 設 備 等) 設
賃 貸 店 舗 弘 前 駅 前 店		2020年 3 月	新 (建 物 付 属 設 備 等) 設

b) その他飲食事業

投資目的	名 称	完成年月	備 考
直 営 営 業 店 舗 モ ス プ レ ミ ア ム 桜 木 町 フ ロ ス ゲ ー ト 店		2019年 7 月	新 (建 物 付 属 設 備 等) 設
直 営 営 業 店 舗 マ ザ ー リ ー フ テ ィ ー ス タ イ ル テ ラ ス モ ー ル 松 戸 店		2019年10月	新 (建 物 付 属 設 備 等) 設
直 営 営 業 店 舗 ミ ア ク ッ チ ー ナ イ ト ー ヨ ー カ ド ー 松 戸 店		2019年 4 月	新 (建 物 付 属 設 備 等) 設
直 営 営 業 店 舗 玄 米 食 堂 あ え ん 錦 糸 町 テ ル ミ ナ 店		2019年11月	新 (建 物 付 属 設 備 等) 設

③ 資金調達の状況

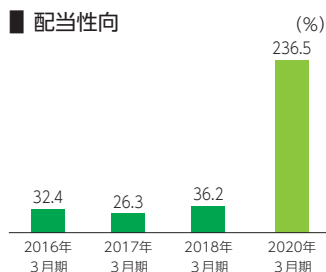
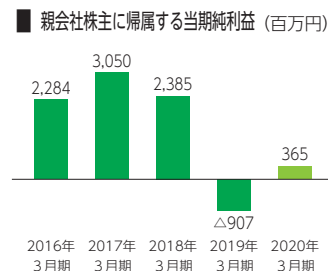
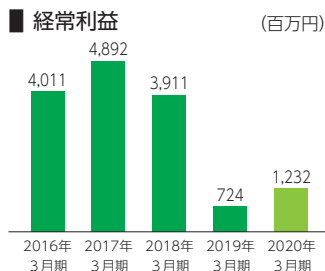
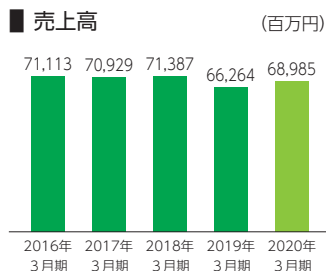
当社及び株式会社モスクレジットは、効率的な資金調達を行うため株式会社三菱UFJ銀行と貸出コミットメント契約を締結しております。当連結会計年度末日における貸出コミットメントに係る借入未実行残高は次のとおりであります。

貸出コミットメントの総額	4,000百万円
借入実行残高	150百万円
借入未実行残高	3,850百万円

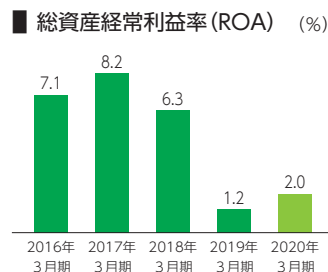
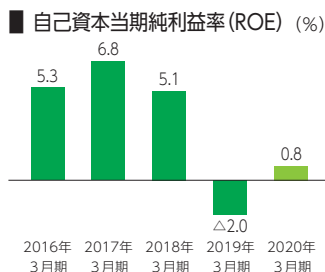


2. 財産及び損益の状況の推移

回 次		第44期	第45期	第46期	第47期	第48期 (当連結会計年度)
決算年月		2016年 3月	2017年 3月	2018年 3月	2019年 3月	2020年 3月
売上高	(百万円)	71,113	70,929	71,387	66,264	68,985
経常利益	(百万円)	4,011	4,892	3,911	724	1,232
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	2,284	3,050	2,385	△907	365
1株当たり当期純利益	(円)	74.12	98.94	77.39	△29.43	11.84
総資産	(百万円)	57,655	61,589	61,834	60,588	64,348
純資産	(百万円)	43,803	46,140	47,950	45,460	45,100
配当性向	(%)	32.4	26.3	36.2	—	236.5
自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	5.3	6.8	5.1	△2.0	0.8
総資産経常利益率 (ROA)	(%)	7.1	8.2	6.3	1.2	2.0



※ 2019年3月期の配当性向については、1株当たり当期純損失であるため記載しておりません。



3. 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社との関係

該当する親会社はありません。

② 重要な子会社の状況

会 社 名	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
株式会社エム・エイチ・エス	百万円 10	100.00%	食 品 衛 生 検 査 業 務
株式会社モスクレジット	百万円 300	100.00%	金 融 及 び 保 険 業 務
株式会社モストアカンパニー	百万円 100	100.00%	飲 食 店 の 経 営
株式会社モスダイニング	百万円 100	100.00%	//
株式会社モスシャイン	百万円 10	100.00%	グループ内アウトソーシング業務
モスフード・シンガポール社	百万シンガポールドル 10	100.00%	飲 食 店 の 経 営
魔術食品工業股份有限公司	百万台湾ドル 270	84.97%	食 品 製 造 業 務
モスフード香港社	百万香港ドル 22	100.00%	飲 食 店 の 経 営
モスサプライ・フィリピン社	百万フィリピンペソ 10	60.00%	食 材 供 給 業 務

(注) 従来、連結子会社であったモスバーガー・タイランド社（2019年9月にモスフードサービス・タイランド社から社名変更）は、第三者割当増資により持分比率が減少し関連会社となったため、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。
また、モスサプライ・フィリピン社については、当連結会計年度において新たに設立したため、連結の範囲に含めております。

③ 重要な関連会社の状況

会 社 名	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
紅梅食品工業株式会社	百万円 100	22.16%	食 品 製 造 業 務
タミー食品工業株式会社	百万円 39	23.08%	//
安心食品服務股份有限公司	百万台湾ドル 323	25.09%	飲 食 店 の 経 営
モスバーガー・オーストラリア社	百万オーストラリアドル 4	25.29%	//
モスバーガー・タイランド社	百万タイバーツ 206	25.70%	//
モスバーガーコリア社	百万韓国ウォン 15,976	30.00%	//
モスバーガー・フィリピン社	百万フィリピンペソ 200	35.00%	//

(注) 従来、連結子会社であったモスバーガー・タイランド社（2019年9月にモスフードサービス・タイランド社から社名変更）は、第三者割当増資により持分比率が減少し関連会社となったため、当連結会計年度より持分法適用の関連会社に含めております。
また、上記のうちモスバーガー・フィリピン社については、当連結会計年度において新たに設立したため、持分法適用の関連会社に含めております。



4. 対処すべき課題

新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により、今後の業績に影響が見込まれます。このような先行き不透明な事業環境ではありますが、当社グループは、お客様や地域にとって無くてはならないお店となるよう、ブランド価値及び業績の更なる向上を目指し、以下の取り組みを実施してまいります。

①モスバーガー事業（国内）

当社グループの基幹事業である当事業は、マーケティング改革による既存店の持続的成長を目指しております。また、商圈や立地、客層、多様化するお客様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拡大、推進いたします。加えて作業負荷を低減するための最新機器の導入などにより、店舗の運営力向上を図ります。そして今後、需要の高まりが見込まれるモスのネット注文やお届けサービスなどの利便性向上策にも引き続き取り組んでまいります。

②モスバーガー事業（海外）

当期においては、フィリピン及びベトナムの現地パートナーと合併契約を締結し、当社グループの海外展開は10か国・地域となりました。今後も基準やルールの整備を行い、店舗数を拡大するとともに、モスブランドの定着を図り、日本のおいしさとおもてなしを確立します。

③その他飲食事業

既存事業の収益力向上とともに、当社のブランドを活かした新たなビジネス領域に積極的に参入し、新たな収益源の確保を目指します。

④SDGsの推進

経営理念に基づき、事業活動を通じて、社会課題の解決と価値の創造に取り組めます。また、SDGsの17の目標に加え、独自の「18番目の目標」として、当社の基本方針にある「心の安らぎ」「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目指します。

5. 主要な事業内容（2020年3月31日現在）

モスバーガー事業、その他飲食事業、その他の事業

6. 主要な営業所及び工場（2020年3月31日現在）

① モスバーガー事業	[国内]	東京都	株式会社モスフードサービス
		東京都	株式会社モスストアカンパニー
		東京都	紅梅食品工業株式会社
		東京都	タミー食品工業株式会社
	[台湾]		魔術食品工業股份有限公司
			安心食品服務股份有限公司
	[シンガポール]		モスフード・シンガポール社
	[香港]		モスフード香港社
			香港モスバーガーインベストメント社
	[タイ]		モスバーガー・タイランド社
	[オーストラリア]		モスバーガー・オーストラリア社
	[インドネシア]		モグ インドネシア社
	[韓国]		モスバーガーコリア社
② その他飲食事業	[国内]	東京都	株式会社モスフードサービス
		東京都	株式会社モスダイニング
		東京都	株式会社エム・エイチ・エス
		東京都	株式会社モスクレジット
	[フィリピン]		モスバーガー・フィリピン社
			モスサプライ・フィリピン社
	[タイ]		モスバーガー・タイランド社
			モスバーガー・オーストラリア社
	[インドネシア]		モグ インドネシア社
	[韓国]		モスバーガーコリア社
	[フィリピン]		モスバーガー・フィリピン社
			モスサプライ・フィリピン社
③ その他の事業	[国内]	東京都	株式会社モスフードサービス
		東京都	株式会社モスダイニング
		東京都	株式会社エム・エイチ・エス
		東京都	株式会社モスクレジット

7. 従業員の状況（2020年3月31日現在）

① 当社グループの従業員の状況

事業区分		従業員数		前連結会計年度末比増減	
モスバーガー事業		1,154	(2,290)名	△15	(143)名
その他飲食事業		107	(188)	△15	(11)
その他の事業		29	(12)	0	(1)
報告事業計		1,290	(2,490)	△30	(155)
全社	(共通)	61	(5)	△3	(△1)
合計		1,351	(2,495)	△33	(154)

(注) 1. 従業員数は就業員数であり、パート及び嘱託社員は（ ）内に年間の平均人員を外数で記載しております。
2. 全社（共通）として記載されている従業員数は、特定の事業に区分できない管理部門に所属しているものであります。



② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数	平均年間給与
500(430) 名	△4(21) 名	42.0歳	16.3年	6,422,324円

事業区分	従業員数	前事業年度末比増減
モ ス バ ー ガ ー 事 業	379 (287)名	13 (5)名
そ の 他 飲 食 事 業	60 (138)	△14 (17)
報 告 事 業 計	439 (425)	△1 (22)
全 社 (共 通)	61 (5)	△3 (△1)
合 計	500 (430)	△4 (21)

- (注) 1. 従業員数は就業員数であり、パート及び嘱託社員は（ ）内に年間の平均人員を外数で記載しております。
 2. 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。
 3. 全社（共通）として記載されている従業員数は、特定の事業に区分できない管理部門に所属しているものであります。

女性管理職率	女性役員率（取締役、監査役）
16.56%	33.33%

8. 主要な借入先の状況（2020年3月31日現在）

借入先	借入額
シンジケートローン	760 百万円
三井住友信託銀行株式会社	333 百万円
株式会社りそな銀行	333 百万円
株式会社三井住友銀行	266 百万円
株式会社三菱UFJ銀行	132 百万円

(注) シンジケートローンは、株式会社三菱UFJ銀行を主幹事とする計2行からの協調融資によるものであります。

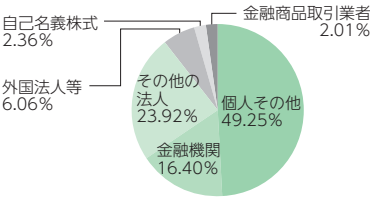
9. その他当社グループの現況に関する重要な事項

特に記載すべき事項はありません。

2 株式に関する事項 (2020年3月31日現在)

- ① 発行可能株式総数 101,610,000株
- ② 発行済株式の総数 32,009,910株
- ③ 株主数 39,234名 (前期末比2,770名増)
- ④ 大株主

所有者別株式の状況



株 主 名	持株数	持株比率
紅梅食品工業株式会社	1,400,000株	4.47%
株式会社ダスキン	1,315,600	4.20
株式会社ニッソー	1,214,704	3.88
日本生命保険相互会社	1,209,097	3.86
山崎製パン株式会社	718,382	2.29
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	715,500	2.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	579,600	1.85
株式会社三菱UFJ銀行	528,957	1.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	524,500	1.67
日本ハム株式会社	431,282	1.37

(注) 1. 当社は、自己株式755,621株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。
2. 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おります。

3 新株予約権等に関する事項

1. 当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況

該当事項はありません。

2. 当事業年度中に職務執行の対価として従業員等に対して交付された新株予約権に関する事項

該当事項はありません。



4 会社役員に関する事項

1. 取締役及び監査役の状況（2020年3月31日現在）

地 位		氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役	取締役会長	櫻 田 厚	国際本部管掌 モスアカデミー名誉校長
代表取締役	取締役社長	中 村 栄 輔	営業本部 ストア事業本部管掌
常 務 取 締 役	執行役員	福 島 竜 平	マーケティング本部 経営サポート本部 リスク・コンプライアンス室 総合企画室管掌
取 締 役	執行役員	柳 好 美	株式会社モスダイニング 代表取締役社長
取 締 役	執行役員	後 藤 幸 一	商品流通部長
取 締 役	執行役員	内 田 優 子	開発本部長
取	締	役 高 岡 美 佳	立教大学経営学部教授 株式会社ファミリーマート 社外取締役 株式会社TSIホールディングス 社外取締役 共同印刷株式会社 社外取締役 SGホールディングス株式会社 社外取締役
取	締	役 西 川 守 男	ヨコハマコンサルティング株式会社 代表取締役会長 日本ファミリービジネスアドバイザー協会 理事長 ファミリービジネス学会 理事
常 勤	監 査 役	永 井 正 彦	
常 勤	監 査 役	臼 井 司	
監	査	役 五十嵐 邦 正	日本大学商学部教授 国税庁税務大学校客員教授
監	査	役 村 瀬 孝 子	鳥飼総合法律事務所 パートナー弁護士 ニッコー株式会社 社外監査役

- (注) 1. 取締役高岡美佳及び取締役西川守男は、社外取締役であります。
2. 監査役五十嵐邦正及び監査役村瀬孝子は、社外監査役であります。
3. 監査役五十嵐邦正は、日本大学商学部教授及び国税庁税務大学校客員教授であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
4. 監査役臼井司は、長年にわたる経理部門、財務部門の経験により、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 取締役高岡美佳、取締役西川守男、監査役五十嵐邦正及び監査役村瀬孝子につきましては、株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ております。
6. 柳好美の戸籍上の氏名は、都築好美であります。



2. 責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役及び各監査役は、会社法第427条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める額としております。

3. 取締役及び監査役の報酬等の種類別の総額

区 分	対象となる 役員の員数	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額
		基本報酬	賞 与	株式報酬制度	
取 締 役 (うち社外取締役)	8名 (2名)	165百万円 (13百万円)	－ (－)	4百万円 (－)	169百万円 (13百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	5名 (2名)	40百万円 (12百万円)	－ (－)	－ (－)	40百万円 (12百万円)
合 計	13名	206百万円	－	4百万円	210百万円

- (注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 取締役及び監査役の員数には、2019年6月26日開催の第47回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでおります。
3. 取締役の報酬限度額は、2006年6月28日開催の第34回定時株主総会において、金銭による報酬等の額として年額240百万円以内、新株予約権に関する報酬等の額として年額60百万円以内（総額300百万円以内。ただし、使用人分給与は含まない。）と決議いただいております。
4. 監査役の報酬限度額は、1985年6月27日開催の第13回定時株主総会において年額50百万円以内と決議いただいております。
5. 上記以外に2003年6月27日開催の当社第31回定時株主総会において、役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給が承認可決され、実際の退任日に支給されます。これにより、当該打ち切り支給対象者で、2020年6月24日開催の第48回定時株主総会終結の時をもって退任する取締役1名に対し124百万円を支払う予定であります。
6. 株式報酬制度は、報酬の対象期間に応じて複数年にわたって費用を計上する役員報酬BIP信託の当事業年度の費用計上額です。

4. 役員の報酬等の額または算定方法の決定に関する方針

① 取締役の報酬等について

取締役の報酬は、固定報酬と業績等によって変動する業績報酬及び役員賞与によって構成されております。取締役全員の報酬総額は株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定され、各取締役の報酬額は、当社の定める一定の基準に基づき取締役会の決議により決定いたします。なお、当社の定める一定の基準につきましては、当社と同等規模の他社水準を考慮して決定しております。

固定報酬につきましては、役位や役割の内容等に基づき、その基本となる水準を設定しております。

業績報酬につきましては、各取締役の業績評価に応じて支給するものとし、役位毎に設定した基準額に業績評価倍率を乗じて決定しております。なお、社外取締役につきましては、業績報酬を支給しておりません。

役員賞与につきましては、会社業績に対する取締役としての貢献の対価として支給するものとし、毎決算期の税引前利益を指標とし、これに当該決算期の配当の状況を加味したうえで、支給の有無を決定いたします。支給額につきましては、各取締役の役位及び貢献度に応じてその額を決定いたします。

② 監査役の報酬等について

監査役全員の報酬等の総額は、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定されるとともに、各監査役の報酬等の額は、常勤・非常勤の別、監査業務の分担の状況等を考慮し、監査役の協議をもって決定しております。また、役員賞与につきましては、取締役と同様の方法により支給の有無を決定するものとし、監査役の協議により各監査役の支給額を決定いたします。



5. 社外役員に関する事項

① 重要な兼職先である法人等と当社との関係

兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

② 会社または会社の特定関係事業者の業務執行者との親族関係

該当する事項はありません。

③ 当事業年度における主な活動状況

地位	氏名	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	取締役会及び監査役会における発言の状況
取締役	高岡 美佳	17回／18回 (94%)	—	流通システム論及び小売経営論を専門とする立教大学経営学部教授としての豊富な知識に基づき、取締役会の決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
取締役	西川 守男	17回／18回 (94%)	—	グローバル企業における経営者としての豊富な経験と、ファミリービジネス研究の第1人者としての幅広い見識に基づき、ガバナンスの維持及び強化のための助言・提言を行っております。
監査役	五十嵐 邦正	18回／18回 (100%)	7回／7回 (100%)	主に会計学を専門とする日本大学商学部教授としての豊富な知識を活かし、必要に応じて発言を行っております。
監査役	村瀬 孝子	18回／18回 (100%)	7回／7回 (100%)	弁護士実務を通じて培われた豊富な経験と、企業法務の専門的な知識・経験等を活かし、必要に応じて発言を行っております。

5 会計監査人に関する事項

1. 名 称 有限責任 あずさ監査法人

2. 報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	35百万円
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	44百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の報酬額を区分しておりませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額には、これらの合計額を記載しております。
2. 当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項以外の業務（非監査業務）である、在外子会社における国際財務報告基準（IFRS）第16号「リース」に係るコンバージョンに関するアドバイザー業務を委託し、対価を支払っております。
3. 監査役会は、会計監査人及び担当部署より監査計画及び監査報酬等につき詳細な説明を受け、監査役会にて監査計画の適切性・妥当性を主体的に吟味・検討したうえで、監査時間と報酬単価の精査を通じて報酬見積りの算出根拠・算定内容について慎重に審議した結果、会社法第399条第1項の同意を行っております。

3. 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、会計監査人の解任または不再任に関する議案を決定し、取締役会は、当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提出いたします。

また、監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

4. 責任限定契約の内容の概要

当社と会計監査人は、会社法第427条第1項の規定に基づき責任限定契約を締結しております。その概要は、会計監査人に悪意または重大な過失があった場合を除き、会計監査人が報酬その他の職務執行の対価として受けた、または受けるべき財産上の利益の額の事業年度ごとの合計額のうち最も高い金額に二を乗じて得た額をもって、損害賠償責任の限度とするものであります。

連結計算書類

連結貸借対照表

(単位 百万円)

科 目	当 期 2020年3月31日現在	前 期 (ご参考) 2019年3月31日現在
資産の部		
流動資産	21,878	19,468
現金及び預金	12,066	9,819
受取手形及び売掛金	4,291	4,327
有価証券	200	433
商品及び製品	2,886	2,929
原材料及び貯蔵品	318	239
その他	2,122	1,724
貸倒引当金	△6	△5
固定資産	42,470	41,120
有形固定資産	12,042	8,691
建物及び構築物	7,610	3,965
機械装置及び運搬具	108	92
工具、器具及び備品	3,240	3,617
土地	990	988
建設仮勘定	92	27
無形固定資産	2,095	1,993
その他	2,095	1,993
投資その他の資産	28,332	30,435
投資有価証券	17,384	17,772
長期貸付金	2,606	3,270
差入保証金	4,789	4,791
繰延税金資産	216	326
その他	3,459	4,372
貸倒引当金	△79	△70
投資損失引当金	△45	△27
資産合計	64,348	60,588

科 目	当 期 2020年3月31日現在	前 期 (ご参考) 2019年3月31日現在
負債の部		
流動負債	12,121	9,634
支払手形及び買掛金	4,412	4,230
短期借入金	182	110
リース債務	1,295	58
未払法人税等	380	116
賞与引当金	508	494
ポイント引当金	69	35
資産除去債務	40	39
その他	5,230	4,550
固定負債	7,127	5,494
長期借入金	1,836	2,740
リース債務	2,442	60
繰延税金負債	0	3
役員株式給付引当金	4	—
株式給付引当金	137	107
退職給付に係る負債	407	450
資産除去債務	534	431
その他	1,763	1,701
負債合計	19,248	15,128
純資産の部		
株主資本	43,449	44,038
資本金	11,412	11,412
資本剰余金	10,989	11,009
利益剰余金	22,809	23,318
自己株式	△1,762	△1,702
その他の包括利益累計額	1,458	1,255
その他有価証券評価差額金	1,114	964
為替換算調整勘定	337	319
退職給付に係る調整累計額	5	△28
非支配株主持分	192	166
純資産合計	45,100	45,460
負債純資産合計	64,348	60,588

連結損益計算書

(単位 百万円)

科 目	当 期	前 期 (ご参考)
	2019年4月1日から2020年3月31日まで	2018年4月1日から2019年3月31日まで
売上高	68,985	66,264
売上原価	34,754	33,599
売上総利益	34,231	32,665
販売費及び一般管理費	33,170	32,147
営業利益	1,060	517
営業外収益	661	608
受取利息	133	145
受取配当金	76	78
設備賃貸料	216	176
プリペイドカード退蔵益	83	83
雑収入	150	123
営業外費用	489	401
支払利息	119	13
設備賃貸費用	217	174
持分法による投資損失	28	65
雑支出	124	147
経常利益	1,232	724
特別利益	137	68
固定資産売却益	25	28
投資有価証券売却益	21	40
持分変動利益	79	—
その他	10	—
特別損失	596	1,673
固定資産売却損	0	1
固定資産除却損	107	83
減損損失	469	401
投資有価証券評価損	—	48
投資有価証券売却損	—	1
投資損失引当金繰入額	18	9
F C 営業補償金	—	1,127
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失 (△)	773	△880
法人税、住民税及び事業税	364	191
法人税等調整額	27	△160
法人税等合計	392	31
当期純利益又は当期純損失 (△)	381	△912
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	16	△4
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	365	△907



連結株主資本等変動計算書（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

（単位 百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	11,412	11,009	23,318	△1,702	44,038
当期変動額					
剰余金の配当			△874		△874
親会社株主に帰属する当期純利益			365		365
自己株式の取得				△141	△141
自己株式の処分		63		81	145
子会社の増資による持分の増減		△83			△83
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	－	△20	△509	△59	△589
当期末残高	11,412	10,989	22,809	△1,762	43,449

	その他の包括利益累計額				非支配 株主持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	964	319	△28	1,255	166	45,460
当期変動額						
剰余金の配当						△874
親会社株主に帰属する当期純利益						365
自己株式の取得						△141
自己株式の処分						145
子会社の増資による持分の増減						△83
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	150	17	33	202	26	228
当期変動額合計	150	17	33	202	26	△360
当期末残高	1,114	337	5	1,458	192	45,100

計算書類

貸借対照表

(単位 百万円)

科 目	当 期 2020年 3月31日現在	前 期 (ご参考) 2019年 3月31日現在
資産の部		
流動資産	18,446	15,807
現金及び預金	9,328	6,928
売掛金	4,346	4,275
有価証券	200	433
商品及び製品	2,435	2,467
原材料及び貯蔵品	11	12
前払費用	260	253
短期貸付金	230	186
その他	1,637	1,253
貸倒引当金	△4	△2
固定資産	36,267	39,114
有形固定資産	4,288	3,843
建物	2,618	2,281
構築物	85	86
工具、器具及び備品	768	701
土地	752	752
建設仮勘定	64	21
無形固定資産	2,000	1,866
のれん	133	154
ソフトウェア	1,748	1,662
ソフトウェア仮勘定	109	41
電話加入権	8	8
投資その他の資産	29,978	33,403
投資有価証券	14,319	15,233
関係会社株式	5,280	4,783
長期貸付金	1,525	2,173
関係会社長期貸付金	1,601	2,874
長期前払費用	70	88
繰延税金資産	259	345
差入保証金	3,829	3,818
保険積立金	1,442	1,431
長期預金	1,800	2,700
その他	142	148
貸倒引当金	△78	△69
投資損失引当金	△214	△125
資産合計	54,713	54,922

科 目	当 期 2020年 3月31日現在	前 期 (ご参考) 2019年 3月31日現在
負債の部		
流動負債	9,170	7,881
買掛金	3,909	3,643
リース債務	5	5
未払金	2,949	2,355
未払費用	354	333
未払法人税等	291	46
未払消費税等	56	—
前受金	7	6
預り金	1,015	1,056
前受収益	3	4
賞与引当金	349	346
ポイント引当金	69	35
資産除去債務	40	18
その他	118	30
固定負債	4,389	5,467
長期借入金	1,825	2,740
リース債務	7	12
債務保証損失引当金	1	2
役員株式給付引当金	4	—
株式給付引当金	90	68
退職給付引当金	423	408
資産除去債務	250	184
長期預り敷金保証金	1,625	2,021
その他	161	29
負債合計	13,559	13,349
純資産の部		
株主資本	40,038	40,594
資本金	11,412	11,412
資本剰余金	11,258	11,194
資本準備金	11,100	11,100
その他資本剰余金	158	94
利益剰余金	18,742	19,302
利益準備金	798	798
その他利益剰余金	17,944	18,504
別途積立金	12,000	12,000
繰越利益剰余金	5,944	6,504
自己株式	△1,375	△1,315
評価・換算差額等	1,114	977
その他有価証券評価差額金	1,114	977
純資産合計	41,153	41,572
負債純資産合計	54,713	54,922



損益計算書

(単位 百万円)

科 目	当 期	前 期 (ご参考)
	2019年4月1日から2020年3月31日まで	2018年4月1日から2019年3月31日まで
売上高	50,280	48,312
売上高	47,896	46,329
その他の営業収入	2,383	1,982
商品期首たな卸高	2,467	2,246
当期商品仕入高	29,080	28,274
合計	31,547	30,520
商品期末たな卸高	2,435	2,467
商品売上原価	29,111	28,053
売上総利益	21,168	20,258
販売費及び一般管理費	19,798	19,446
営業利益	1,370	812
営業外収益	1,599	1,473
受取利息	52	59
有価証券利息	90	101
受取配当金	243	317
設備賃貸料	1,016	853
その他	196	140
営業外費用	1,676	1,380
支払利息	8	6
設備賃貸費用	1,558	1,233
その他	109	140
経常利益	1,293	904
特別利益	47	48
固定資産売却益	14	7
投資有価証券売却益	21	40
債務保証損失引当金戻入額	1	1
その他	10	—
特別損失	760	2,094
固定資産売却損	—	1
固定資産除却損	50	50
減損損失	441	350
投資有価証券売却損	—	1
関係会社株式評価損	80	316
投資損失引当金繰入額	187	47
F C 営業補償金	—	1,326
税引前当期純利益又は税引前当期純損失 (△)	580	△1,140
法人税、住民税及び事業税	240	41
法人税等調整額	25	△198
法人税等合計	265	△157
当期純利益又は当期純損失 (△)	314	△983

株主資本等変動計算書（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

（単位 百万円）

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金		利益剰余金合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	11,412	11,100	94	11,194	798	12,000	6,504	19,302
当期変動額								
剰余金の配当							△874	△874
当期純利益							314	314
自己株式の取得								
自己株式の処分			63	63				
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								
当期変動額合計	－	－	63	63	－	－	△559	△559
当期末残高	11,412	11,100	158	11,258	798	12,000	5,944	18,742

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	△1,315	40,594	977	977	41,572
当期変動額					
剰余金の配当		△874			△874
当期純利益		314			314
自己株式の取得	△141	△141			△141
自己株式の処分	81	145			145
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			137	137	137
当期変動額合計	△59	△555	137	137	△418
当期末残高	△1,375	40,038	1,114	1,114	41,153

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年5月22日

株式会社モスフードサービス
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	永 井 勝	印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	渡 辺 雄 一	印

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社モスフードサービスの2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社モスフードサービス及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上



計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年5月22日

株式会社モスフードサービス
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 永 井 勝 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 渡 辺 雄 一 ㊞
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社モスフードサービスの2019年4月1日から2020年3月31日までの第48期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上



監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第48期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告します。
ただし、2019年6月26日に常勤監査役に就任いたしました臼井司は、就任前の期間における監査事項につきましては、他監査役より説明を受け、重要な決裁書類等を閲覧し、会計監査人より報告を受けるなどの方法により監査いたしました。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針及び監査計画、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、監査計画、職務の分担等に従い、取締役、執行役員、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な会議議事録及び電子稟議決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な店舗において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けるとともに、重要な子会社については、常勤監査役が当該子会社の監査役を兼務することにより経営管理の状況を把握しました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役、執行役員及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 事業報告に記載されている株式会社の支配に関する基本方針については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
 - ④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人から監査計画、監査重点項目の説明を受け、協議を行うとともに、四半期レビューの結果、期末監査結果ほか、その職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「監査に関する品質管理基準」等に従って職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制を整備している旨の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
 - ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
 - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき重要な事項は認められません。財務報告に係る内部統制の評価及び監査は未了ですが、本監査報告書の作成時点の状況において重要な不備はないとの報告を取締役等及び会計監査人 有限責任あずさ監査法人から受けております。
 - ④ 事業報告に記載の通り、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により、今後の業績等への影響が見込まれることから、監査役会として執行部門の取り組みについて注視してまいります。
 - ⑤ 事業報告に記載されている株式会社の支配に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
 - ① 会計監査人 有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
 - ① 会計監査人 有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2020年5月22日

株式会社モスフードサービス 監査役会

常勤監査役	永 井 正 彦	㊟
常勤監査役	臼 井 司	㊟
社外監査役	五十嵐 邦 正	㊟
社外監査役	村 瀬 孝 子	㊟

以 上

ご参考



目次

- P.48 社長メッセージ
- P.51 国内モスバーガー事業の取り組み
- P.53 海外モスバーガー事業
- P.54 SDGsの取り組み
- P.55 MOS（モス）の一年
- P.57 その他飲食事業のご紹介
- P.58 株主インフォメーション





安全でおいしい商品を提供し続けることが、
我々にとって最大の社会貢献です。
今こそ「Nothing is impossible」の
精神で進めています。

代表取締役社長 中村 栄輔

新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様および関係者の皆様に、心よりお見舞い申し上げます。
皆様のご健康と、一日も早い収束をお祈り申し上げます。

Q

2019年度の経営成績について
お聞かせください。

A

2019年度の外食市場は、台風などの相次ぐ自然災害や消費増税、さらに新型コロナウイルス感染症の拡大など、非常に厳しい状況に置かれました。このような環境の中、当社グループは、全社ミッションである「世界で認められる日本のおいしさとおもてなしを確立する」の実現を目指し、「Nothing is impossible」をスローガンとした中期経営計画の初年度として、様々な施策にチャレンジしてまいりました。

国内のモスバーガー事業では、昨年4月1日付で今まで別々の組織であった「商品開発部門」と「ブランド戦略室」を融合した「マーケティング本部」を新設し、日本生まれ・日本育ちのモスバーガーらしさを訴求した「MOS JAPAN PRIDE」シリーズの投入など、お客様のニーズを拠点とした新たな試みに積極的に挑戦しました。海外事業においても、今年2月にフィリピンへの初出店を果たすなど順調に拡大しており、海外店舗数は前期末から23店舗増加して394店舗となりました。

以上のような取り組みの結果、2019年度の連結経営成績は、売上高が689億85百万円（前期比4.1%



増)、営業利益は10億60百万円(前期比104.9%増)で増収増益となりました。期初から今年2月までは売上高、客数・客単価ともに前年同期を上回る状況で推移し、新型コロナウイルス感染症が拡大した3月は営業時間の短縮や店内飲食の減少などの影響により客数の減少が見られましたが、ドライブスルー、ネット注文、持ち帰りの購入が増加したことで、期初の目標には届かなかったものの、通期の売上高は既存店・全店ともに100%を超える結果となりました。

Q

今後の成長戦略についてお聞かせください。

A

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

国内のモスバーガー事業では、既存店の成長が最大のテーマです。2019年度はバズのリニューアルや特徴ある新商品の投入など、商品そのものの魅力を高める取り組みに加え、消費者ニーズの多様化や商圈に合わせて、取り扱う商品やサービスを柔軟に選択で

きる取り組みや、店舗形態を変える実験も開始しました。2020年度は実験店を拡大し、さらに検証を重ねる考えです。このほか宅配の強化に向けてUber Eats(ウーバーイーツ)などのお届けサービスの導入店舗の拡大を加速するほか、セルフレジの導入や、厨房内の新しい設備の開発などによる店舗オペレーション改革にも、継続的に取り組んでまいります。

海外のモスバーガー事業では、新規の出店を加速してまいります。台湾、シンガポール、香港などすでに出店済みの地域での店舗拡充を進めるほか、タイやフィリピンでも多数の出店を計画しています。ベトナムでは、新たに有力現地パートナーと提携し、2020年度内に1号店を出店予定のほか、オリジナルの教育プログラムを受講して試験に合格した現地のベトナム人学生を、日本国内のモス店舗などで正規雇用するという取り組み「ベトナム カゾク」を開始しました。

Q

新型コロナウイルス感染症への対策、経営への影響についてお聞かせください。

A

これまでに経験したことのない事態ですが、お客様はもちろん、従業員やその家族、取引先の方々など、あらゆる方々の安全や健康を守ることを最優先としながら、事業活動を継続しております。店舗においては、従業員の健康状態の管理や手洗い・アルコール消毒の徹底といった通常



の衛生対策に加え、緊急事態宣言の期間に対応したマスクの着用を義務化いたしました。営業時間の短縮などについても、行政の要請への対応を基本とし、また地域の状況などに合わせて各店舗が柔軟に対応できるよう配慮しています。本部勤務者に対しては、働き方改革の一環として取り組んできたテレワークを緊急事態宣言後は原則全員で適用するなど、感染拡大防止に配慮した働き方を実施しています。

2020年度の業績への影響として、外出の自粛、商業施設の休業や営業時間短縮などによる売り上げの減少が見込まれます。ただ、当社では、3月以降もドライブスルーや持ち帰り、宅配、ネット注文での販売などが堅調に推移していることから、これらの販売チャネルを引き続き活用し、強化していきます。また、社会貢献の一環として、3月には、学校休校中のお子さまにセットメニューへのデザート提供や、4月入社の内定取り消しを受けた学生を対象に、緊急で新卒採用選考を実施しました。今後も状況の変化に応じた施策を検討、実施してまいります。



株主の皆様への
メッセージをお願いします。



当社は株主の皆様からお寄せいただいたご意見やご要望を受け、株主優待制度の拡充にも努めております。昨年6月には株主優待

券をモスカードのMOSポイントに交換できる制度を導入したほか、このほど「300株以上500株未満」の優待区分も新設いたしました。

人類は今、新型コロナウイルス感染症の拡大という危機に直面しています。当社は、人々にとって欠かせない「食」を支える企業として、事業を継続していくことが、社会への貢献であると確信しており、環境の変化に細心の注意を払いながら、この危機を乗り越えるためにあらゆる手を尽くしてまいり所存です。株主の皆様には引き続き当社の事業活動に対するご支援を賜りますようお願い申しあげます。



国内モスバーガー事業の取り組み

多様化するお客様のご要望に応える商品づくり、お店づくりを常に追求し、私たちモスならではの、世界で認められる日本のおいしさとおもてなしを確立してまいります。



日本生まれ・日本育ちのモスにしかできない商品

MOS JAPAN PRIDE

※第1弾～第3弾の商品は、現在は販売終了しています。



サワーチキン南蛮

ハーブやペッパーが香るサワークリームソースが、醤油だれに絡めたチキンやみずみずしいトマトと相性抜群です。

第3弾!



チキン南蛮

揚げたてのチキンに絡めた醤油だれとマヨネーズタイプの絶妙なバランスが魅力的な王道のチキン南蛮です。

とびきりベーコン&チーズ ～北海道産ゴダチーズ使用～

国産肉（牛・豚）100%使用のハンバーグ、国産のチーズ、ベーコン、黄身マスタードソースを合わせた食べ応え満点のバーガーです。



第2弾!



ジャンボメンチ

モス史上最大級の大きさの牛メンチカツは、パンズから360度どこからでもみ出すほどのボリューム感です。

第1弾!



海老天七味マヨ

“ざくりざくり”とした食感の海老の天ぷらが魅力の音までおいしいハンバーガーです。

1987年に生まれた世界初のライスバーガー モスライスバーガー

誕生のきっかけは、「日本人の主食であるお米を使って何か商品ができないだろうか？」というシンプルな想いからでした。最大の難関はライスプレートをつくることでしたが、苦心の末にたどり着いたのが「焼く」という答えでした。「焼きおにぎり」の発想です。こうして世界で初めて開発したモスライスバーガーは大きな話題を呼び、いまや定番商品として日本らしさがぎゅっと詰まったモスの自信作となっています。



モスライスバーガー
焼肉



モスライスバーガー
海鮮かきあげ（塩だれ）

コスチュームを5年ぶりに変更

日本伝統の市松模様を採用し、
日本生まれのチェーンとしての誇りを表現

新しいコスチュームは、『Challenge！～一歩踏み出す勇気が輝く自分をつくる』をスローガンに、日本生まれのハンバーガーチェーンとしての誇りを表現すべく、ポロシャツには日本の伝統的なデザインである市松模様を採用しました。また“多様性”を尊重するため、性別や年齢、国籍に関わらずどなたにも着やすいデザインとし、特にサロン（エプロン）には、幅広い年齢の方に親しまれているデニム風の生地を使用しました。



原材料に動物性食材や五葎(ごくん)を使用しない“環境と身体に優しいバーガー” 「MOS PLANT-BASED GREEN BURGER 〈グリーンバーガー〉」発売



昨今のフードダイバーシティにより市場規模が拡大する中、新たな食の選択肢をご提供し多様化するニーズに応えるため、原材料に動物性食材を使わないことを前提に商品づくりを進め完成したのが「MOS PLANT-BASED GREEN BURGER 〈グリーンバーガー〉」です。原材料に動物性食材と臭いの強い五葎(ごくん)*を使用せず、新たに開発したパティにトマトベースのソースを合わせ、野菜と一緒に緑色のパンズで挟みました。パティは大豆由来の植物性たんぱくをベースに、こんにやくやキャベツを加えた、食べ応えのあるオリジナルです。おいしさも追求し、健康志向の方をはじめ幅広い方にご満足いただける商品です。

商品名について

MOS PLANT-BASED

動物性食材を使わず、野菜や穀物を主原料にしている、という意味です。

GREEN BURGER 〈グリーンバーガー〉

環境や健康、モスバーガーをイメージする“グリーン”を商品名にしました。
「緑色のパンズ」を使用することで、より象徴的な商品となっています。

*仏教などで食を禁じられている臭いの強い5種の野菜（ねぎ、らっきょう、にら、にんにく、玉ねぎ）のことです。

〈注意事項〉

- ・各食材の製造工場では動物性食材を含む製品を生産しています。
- ・店舗では、動物性食材と調理機器を共有しています。
- ・一部副原料に野菜・穀物以外の原料を使用しています。
- ・低アレルギーメニューではありません。
- ・コンタミネーションの詳細は公式サイトなどのアレルギー情報をご確認ください。

海外モスバーガー事業

9つの国・地域 394店舗を展開

(2020年3月31日現在)

国際フランチャイズビジネスモデル創出へ

「日本の味」を世界へお届けするべくモスバーガーの海外展開を進めています。現在、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、フィリピンの9つの国と地域へ出店しています。



フィリピン

フィリピン1号店がオープン 『モスバーガー ロビンソンガレリア店』

2020年2月、フィリピンのケソン市（マニラ首都圏）にあるショッピングモール「ロビンソンガレリア」内にフィリピン1号店をオープンしました。当店舗のオープンに際しては、「日本のおいしさ」をベースに、フィリピンの方々の味覚にも合うよう商品の味付けを改良したり、ドリンクやデザートは現地でオリジナル商品を開発しました。それらの効果もあり、連日行列が出来るほどの賑わいが見られました。

ベトナム

経済成長著しい ベトナムへ初出店を計画

ベトナムで食品製造などを行うV Lotus Investment Company Limitedとパートナーシップ契約を締結し、合併会社を設立。アセアン域内でも著しい経済成長を遂げているベトナムへの出店を開始します。まずは 2020年度内に1号店を出店し、2023年度までに10店舗を出店する予定です。

ベトナム人材の育成・採用プログラム 「ベトナム カゾク」開始

ベトナムの国立ダナン観光短期大学と提携し「ベトナム カゾク」と名付けた教育プログラムを開発。学生を「現地教育」⇒特定技能試験を「現地受験」⇒フルタイムの正規雇用で「日本就業」⇒最長5年の就業を経て「帰国」⇒帰国後アジア店舗で「モスの仲間」として就業、という5つのステップで展開します。



50年、100年続く企業を目指して SDGsの取り組み

2015年9月、国連サミットにおいて採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」。そこに記載された、2016年～2030年までの国際目標が「SDGs (持続可能な開発目標)」です。モスグループも経営理念に基づき、事業活動を通じて、貢献可能な項目について取り組みを進めています。



新潟県発の障がい者アート展、東京で初開催 「東京 MOSごと美術館 2019」

障がい者アートをお店に展示する「MOSごと美術館」は、障がいのある方と社会との接点づくりとして、2016年から大切に推し進めている取り組みです。2019年にはこれまでの新潟県下での開催に加え、初めて東京都の10店舗で開催しました。社会貢献活動としてだけでなく、お店のアートな空間づくりでもお客様からの高い評価をいただいています。



夏の省エネと癒やしの空間づくり 「グリーンカーテン」の取り組み

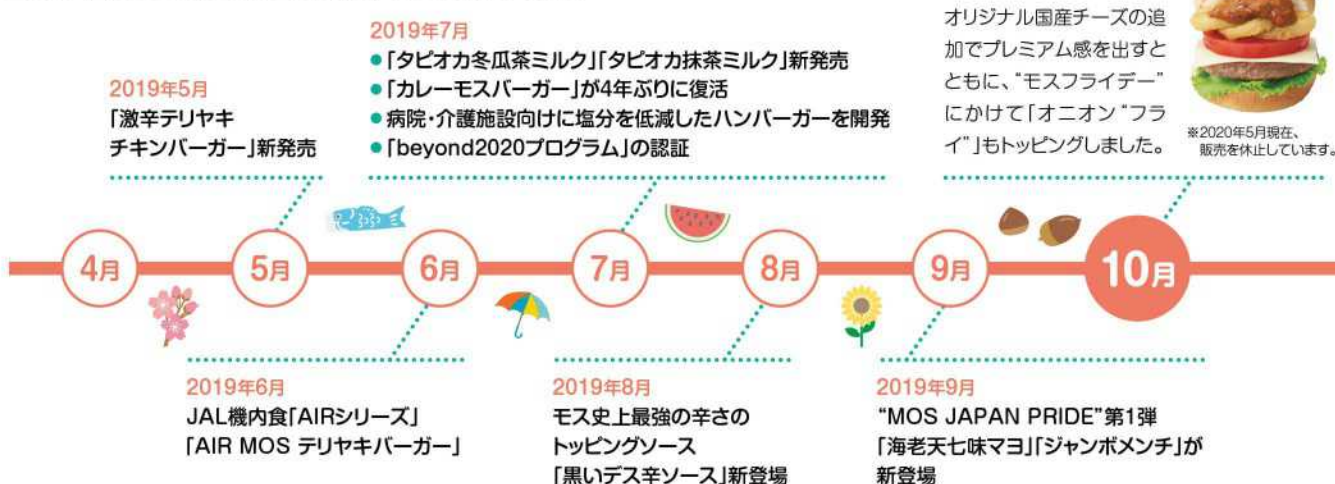
グリーンカーテンの設置は、夏の省エネと癒やしの空間づくりの双方に役立つ取り組みです。2013年から店舗へのグリーンカーテンの設置を進めており、その出来栄や効果を競い合う「グリーンカーテンコンテスト」を開催しています。見た目が涼しいだけでなく、窓側席・テラス席の体感温度を低下させるなど、さまざまな効果が出ています。



2019年度最優秀賞 西脇店 (兵庫県)

MOSの一年

2019年度のさまざまな取り組みをご紹介します。



モスのコラボ企画商品

モスバーガー ×
作家・ヒグチユウコ

第1弾



2019年8月

画家・絵本作家として活躍するヒグチユウコさんのオリジナルタオル付「カレーモス×ヒグチユウコスペシャル」を数量限定で発売しました。



※こちらに紹介した企画は現在終了しています。

2019年10月

ヒグチユウコさんデザインのマグネットクリップと紙バッグが、「モスチキンパック」や「バラエティパック」とセットになったスペシャルパックを数量限定で発売しました。

2019年3月

モスバーガー ×
ほぼ日

コピーライターの糸井重里さんが代表を務める「ほぼ日」オリジナルのスパイスミックス「カレーの恩返し」を数量限定で販売しました。



2019年7月

モスバーガー ×
ミスタードーナツ

両チェーンのお子さま向けメニューのセットに「MOSDO!」コラボ絵本を提供しました。



2020年3月

モスバーガー ×
コウペンちゃん



©るであ

癒し系キャラクター「コウペンちゃん」が、ハンバーガーの包装紙やトレーマットなどの販売ツールにオリジナルイラストで登場しました。

2019年11月

「ひんやりドルチェ なめらかショコラ」が復活※1

前回の期間限定販売の時に約120万個を
売り上げた大人気商品が、お客様からのご
要望に応え、期
間限定で復活し
ました。



11月



2019年11月

全8種の豊富な バリエーションへパワーアップ！ 「チキンバーガー」が復活

スライスチーズを加え
たものなど4種の商品
にそれぞれ“モスの菜
摘”シリーズが加わり、
全8種のバリエーション
をご用意しました。



“MOS JAPAN PRIDE”第2弾 「とびきりベーコン&チーズ ～北海道産ゴーダチーズ使用～」 新発売※1

クリスマスや年末年始の自分へのご褒美と
して提案した、国産食材使用の食べ応えあ
るハンバーガーです。



2019年12月

オペレーションの効率化と待ち時間を短縮 「フルセルフレジ」の テスト導入を開始

注文からお会計までお客様
がタッチパネルで操作。2店
舗でのテスト後、順次導入
店舗を拡大しています。



12月



2020年1月

『モスパック』と『テリパック』の 2種から選択可能 「ファミリーパック」が新登場※1

4月からの全店完全
禁煙化(店内)に合
わせて、ファミリー
層の来店促進を図
るべく、お得なセット
商品「ファミリーパ
ック」を発売しました。



“MOS JAPAN PRIDE”第3弾 「チキン南蛮」& 新作「サワーチキン南蛮」※1

「MOSキャストが選んだ おいしい日本！
総選挙2020」で最多得票を獲得した
「チキン南蛮」を復活販売しました。



2020年2月

「肉の日 Weeeeeeek!」を開催 「にくカツにくバーガー」を販売

毎月29日(肉の日)に限定販売している「にくカ
ツにくバーガー」を、今年2月は4年に1度の
2/29を記念し販売期間を
拡大しました。



※販売をしていない店舗がございます。

2月



2020年3月

「ひんやりドルチェ 柚子抹茶ショコラ」新発売

ほろ苦い抹茶の層と、ホワイトチョコレート
をベースに国産の柚子ピールを練りこんだ
2層仕立てのスイーツです。



「クリームチーズテリヤキ」 「まぜるシェイク チーズクリーム」※1

チーズをふんだんに使った「クリームチーズテリヤキ」と、
さらにチーズが2倍の「倍クリームチーズ テリヤキ」や
新作の「まぜるシェ
イク チーズクリー
ム」を期間限定で発
売しました。



新型コロナウイルス感染拡大の影響への対応

新型コロナウイルスの影響で、学校が休校中のお子さま
のお食事支援の一環として、3月18日～31日の期間、お子さま
向けセットメニューをご注文された方に「ひんやりドルチェ
なめらかショコラ」を無料提供しました。また、4月入社の内
定取り消しを受けた学生を対象に、募集人数の上限を設定
しない新卒採用選考を緊急で実施しました。

※1 現在は販売終了しています。

その他飲食事業のご紹介

多様化する食のニーズへの対応として、モスブランドを活用した新ビジネスの展開、新たなチャネルへの商品提供などを積極的に進めています。

新店情報

※状況により、休業する場合がございます。

玄米定食が気軽に楽しめる 「玄米食堂あえん」 東京都内に初出店



2019年11月、錦糸町駅の駅ビル「テルミナ」内にオープン。おいしい玄米と厳選された食材を活かした「日本のご馳走」を、カウンター席でのイトインとテイクアウトでご提供します。



玄米食堂あえん 錦糸町テルミナ店



そばのみぞれ煮御膳

フードコートで楽しむ 本格パスタ専門店「ミアクッチーナ」 兵庫県「神戸ハーバーランドumie」内にオープン



季節感あるバラエティ豊かなメニューを提供する本格パスタ専門店です。歯ごたえが絶妙なデュラム小麦のセモリナ粉100%の麺とオリジナルソースの絡みをご堪能ください。



ミアクッチーナ 神戸ハーバーランドumie店



たっぷりサラダとパスタのセット

モスブランドを活用した新ビジネスの展開

病院・介護施設向け 塩分低減ハンバーガーの開発

塩分を既存のモスバーガーの約35%に抑え、高齢者でもおいしく食べられるようパンと肉を柔らかく仕上げました。



おでかけランチ (モスバーガー)

JAL機内食「AIRシリーズ」 「AIR MOS テリヤキバーガー」

2011年スタートのシリーズ第9弾として、JALオリジナル「テリヤキバーガー」をご提供しました。



JALオリジナル「テリヤキバーガー」

オイシックスのCVCファンド 「Future Food Fund」に参画

食品宅配を展開するオイシックス・ラ・大地が設立したフードイノベーション領域特化のCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）ファンド「Future Food Fund」に当社が参画しました。また、同社運営の「Oisix」と「モスバーガー」とのコラボレーション商品開発を開始し、2020年夏の展開を目指します。

株主インフォメーション

株主優待制度

所有株式数に応じて、全国のレストラン店舗*及びミスタードーナツ店舗（一部店舗除く）で利用できる株主優待券を、年2回ご提供しています。

*モスグループ店舗：モスバーガー、モスカフェ、モスプレミアム、モスド、マザーリーフ、ミアクッチーナ、あえん、シェフズバイ、グリーン Grill など。

※株主優待券は、モスカードのMOSポイントに交換することができます。

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）
	※新たに「300株以上500株未満」の優待区分を追加いたしました。
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

株式についてのご案内

事業年度	4月1日～翌年3月31日
期末配当金基準日	3月31日
中間配当金基準日	9月30日
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人、 特別口座口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 TEL 0120-232-711
郵送先	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
上場金融商品取引所	東京証券取引所
公告方法	電子公告による
公告掲載URL	http://www.pronexus.co.jp/koukoku/8153/8153.html (ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じたときには、日本経済新聞に公告します。)

PICK UP MENU!!

期間
限定

瀬戸内産のフルーツを丸ごと使用

瀬戸内産はっさくレモン
ジンジャーエール



瀬戸内産のはっさくとレモンを使ったシロップを、ジンジャーエールで割った炭酸ドリンクです。はっさくとレモンを、果肉感や風味が残るように皮も使って、シロップにしています。はっさくは、さのう（粒）が残るようにしたことで、つぶつぶとした食感や特徴的なほろ苦さ、爽やかな酸味を味わうことができます。

モスのネット注文がリニューアル!

モバイルオーダー機能を強化

紙クーポンへの対応や、「マスタートード抜き」「オニオン抜き」などのカスタマイズを選択できる特注機能を新たに追加し、画面操作性の向上を図りました。



ササッと
受け取り!



モスのネット注文

検索

MEMO

This image shows a single sheet of white paper with horizontal green lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

MEMO

[illegible]

MEMO 🍔 🍴 🏠

[illegible]

MEMO

This image shows a single sheet of white paper with horizontal green lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

株主総会 会場ご案内図

会場

有楽町マリオン11階
「ヒューリックホール東京」

〒100-0006 東京都千代田区有楽町2丁目5番1号

スマートフォンやタブレット端末から右記のQRコードを読み取るとGoogleマップにアクセスいただけます。



交通のご案内

※当日は駐車場の混雑が予想されますので、公共の交通機関をご利用くださいますようお願い申し上げます。

JR ●山手線
A 「有楽町駅」

中央口・銀座口より徒歩約3分

東京メトロ ●有楽町線 〈ご参考〉
B 「有楽町駅」

D7出口より徒歩約3分

C 東京メトロ ●千代田線 ●日比谷線 都営地下鉄 ●三田線
「日比谷駅」 A0出口直結

D 東京メトロ ●銀座線 ●丸ノ内線 ●日比谷線
「銀座駅」 C4出口より徒歩約3分

株式会社 モスフードサービス
<https://www.mos.jp/>



この冊子の印刷には、グリーン電力を一部（1500kWh）使用しています。