

# 第47回 定時株主総会 招集ご通知

開催  
日時

2019年6月26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 監査役3名選任の件  
第3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  
2019年6月25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  
2019年6月25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

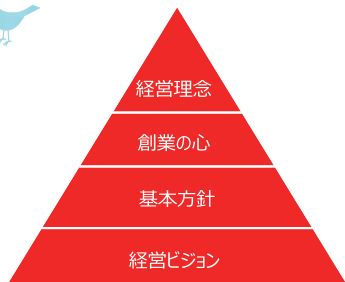


開催場所が昨年と異なりますので、お間違いのないようご注意ください。

昨年よりお土産は取り止めさせていただきました。何卒ご了承くださいませようお願い申し上げます。

# 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

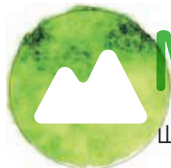
## 基本方針 私たちの理想の姿

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



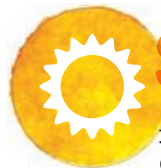
**M**OUNTAIN  
マウンテン

山のように気高く堂々と



**O**CEAN  
オーシャン

海のように深く広い心で



**S**UN  
サン

太陽のように燃え尽きるこ  
のない情熱を持って

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47回定時株主総会を、6月26日（水）に開催いたしますので、ここに招集通知をお届けいたします。

当期のモスバーガー事業（国内）は台風、猛暑に加え、8月に発生した食中毒事故の影響により、大変厳しい一年となりました。2019年度から始まる新中期経営計画では、「Nothing is impossible」をスローガンに力強い売上成長と構造改革に全社一丸で挑戦し、100年企業に向けた進化を成し遂げる3年間にいたします。

2019年度も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。

引き続き、当社グループへのご支援をよろしくお願い申し上げます。

2019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47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お礼申し上げます。

さて、当社第47回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席を賜りますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、後記の「議決権行使のご案内」にて記載する方法により書面またはインターネット等を通じて議決権を行使することができます。お手数ながら、後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、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** 2019年6月26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。

※開催場所が昨年と異なりますので、お間違いのないようご注意ください。

**3. 目的事項** **報告事項** 1. 第47期（2018年4月1日から2019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47期（2018年4月1日から2019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 監査役3名選任の件  
第3号議案 補欠監査役1名選任の件

以 上

## ご留意事項

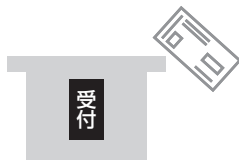
- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。  
なお、株主ではない代理人及びご同伴の方等、株主以外の方につきましては、株主総会にご出席いただけませんので、ご注意ください。
- 当日は、ノーネクタイ（クールビズ）でご対応させていただきます。株主の皆様におかれましても、軽装でのご出席をお願い申し上げます。
- 本招集ご通知に添付すべき書類のうち、下記1.～5.の各事項につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトにおいて『第47回定時株主総会招集ご通知』に関するインターネット開示情報のご案内』として掲載しておりますので、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/>

# 議決権行使のご案内

株主総会参考書類（8～12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47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

2019年6月26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

2019年6月25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

2019年6月25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



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

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

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。

### 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。

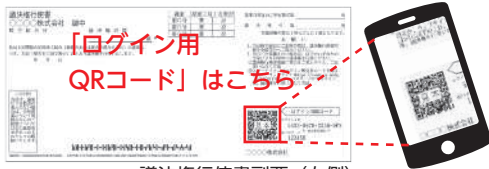
※当日ご出席される場合は、議決権行使書用紙の郵送またはインターネット等による議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

## 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。

#### 2. 以降は画面の案内に従って賛否を選択ください。



#### 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、右の「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。

#### 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。

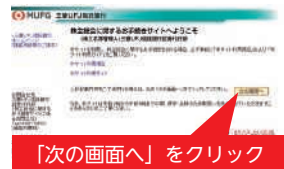
#### 議決権電子行使プラットフォームについて

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)CJ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。

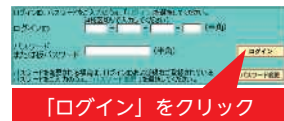
### ログインID・仮パスワードを 入力する方法

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

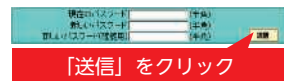
#### 1. 議決権行使ウェブサイトへアクセスする



#### 2. お手持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



#### 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



以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

#### 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47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47回定時株主総会招集ご通知

## P.5 議決権行使のご案内

## P.8 株主総会参考書類

本株主総会では3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 監査役3名選任の件

### 第3号議案 補欠監査役1名選任の件

## P.13 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.33 連結計算書類・計算書類

## P.39 監査報告書

## (ご参考)

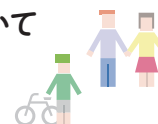
## P.44 社長メッセージ

代表取締役社長 中村栄輔より、最終年度を終えた中期経営計画の総括や、企業価値向上に向けた取り組みについてご説明させていただきます。



## P.47 新中期経営計画について

2019年度より始まる新中期経営計画の概要についてご説明させていただきます。



## P.49 取り組むモスです。

モスバーガーブランドの再構築と信頼回復に向けた取り組みをご紹介します。



## P.50 モスのCSR

ステークホルダーへの責任を果たすとともに、持続的発展を目指す取り組みについてご紹介いたします。



## P.51 MOS (モス) の一年

一年間のトピックスをご紹介します。



## P.53 店舗情報

## P.54 株主インフォメーション

# 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47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。

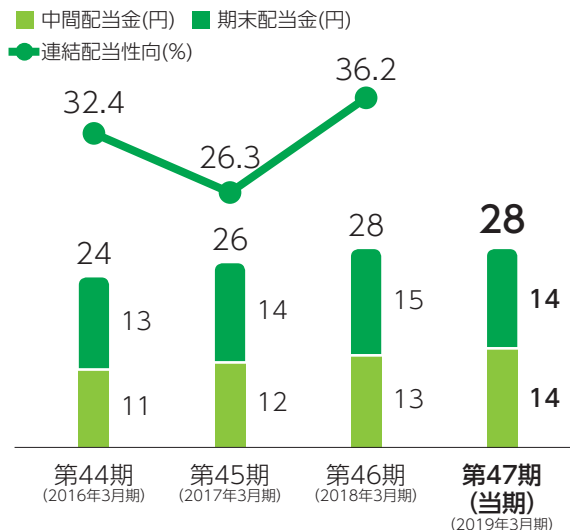
なお、この場合の配当総額は436,818,046円となります。

3

### 剰余金の配当が効力を生じる日

2019年6月27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いません。

## 第2号議案 監査役3名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役中井順氏、五十嵐邦正氏及び村瀬孝子氏は、任期満了となります。つきましては、監査役3名の選任をお願いしたいと存じます。  
なお、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。



1 <sup>うす い</sup> 臼井 <sup>つかさ</sup> 司 1961年4月15日生

新任

### ● 略歴及び当社における地位

1987年 8月	当社入社	2007年 3月	営業企画部長
1994年 9月	経理部経理課課長	2010年 2月	執行役員総合企画室長
1997年 3月	経理部次長	2014年 4月	執行役員営業企画部長 (現任)
2004年 4月	管理本部部長		

所有する当社株式の数

----- 1,000株

当期における  
取締役会への出席状況

- / - 回 (-%)

当期における  
監査役会への出席状況

- / - 回 (-%)

### ● 重要な兼職の状況 なし

### ● 監査役候補者とした理由

1987年の入社以来長年にわたり経理・財務部門の業務に携わり、財務・会計に関する豊富な経験と深い見識を有しております。また、営業企画部門及び総合企画部門の責任者を歴任し、当社の事業内容等を熟知しております。その経歴で培われた幅広い経験と専門的知識を当社の監査に活かすべく、監査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

16/17回 (94.1%)

当期における  
監査役会への出席状況

6/6回 (100%)

## 2 い が らし く に まさ 五十嵐邦正 1949年7月10日生

再任 社外

### ●略歴及び当社における地位

1979年4月	福島大学経済学部助教授	2006年5月	財団法人産業経理協会評議員
1985年4月	日本大学商学部助教授	2011年4月	国税庁税務大学校客員教授 (現任)
1988年4月	日本大学商学部教授 (現任)	2011年6月	当社社外監査役 (現任)
2002年6月	国税庁税務大学校本科研修 財務諸表論担当講師 (現任)	2017年5月	財団法人産業経理協会理事 (現任)

### ●重要な兼職の状況

日本大学商学部教授  
国税庁税務大学校 客員教授

### ●社外監査役候補者とした理由

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、税務の専門家としての豊富な経験及び高度な専門知識を当社の監査に反映していただくため、引き続き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。



## 3 むら せ たか こ 村瀬孝子 1955年1月4日生

**再任** **社外**

### ● 略歴及び当社における地位

1997年4月	弁護士登録 鳥飼・多田・森山経営法律 事務所（現 鳥飼総合法律 事務所）入所	2005年1月	鳥飼総合法律事務所パート ナー弁護士（現任）
		2015年6月	ニッコー株式会社社外監査 役（現任） 当社社外監査役（現任）

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

16/17回（94.1%）

当期における  
監査役会への出席状況

6/6回（100%）

### ● 重要な兼職の状況

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

### ● 社外監査役候補者とした理由

弁護士としての豊富な経験及び企業法務に関する専門的知識を当社の監査に反映していただくため、引き続き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、同氏は社外監査役以外の方法で会社の経営に関与し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. 各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. 五十嵐邦正氏及び村瀬孝子氏は、社外監査役候補者であります。  
 3. 当社は五十嵐邦正氏及び村瀬孝子氏を、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、同取引所に届け出ております。なお、両氏の再任が承認された場合には、引き続き独立役員とする予定であります。  
 4. 五十嵐邦正氏が当社の社外監査役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって8年であります。  
 5. 村瀬孝子氏が当社の社外監査役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって4年であります。  
 6. 当社は五十嵐邦正氏及び村瀬孝子氏との間で、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、両氏の再任が承認された場合には、当該契約を継続する予定であります。また臼井司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。



## 第3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、人手不足や人件費の上昇、食材や物流費の高騰などに加え、大阪府北部地震や2018年7月豪雨を始めとした自然災害の影響により、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、8月に当社が展開するモスバーガー店舗で発生した食中毒事故（以下、事故）の影響も加わり、売上高662億64百万円（前年度比7.2%減）、営業利益5億17百万円（同86.1%減）、経常利益7億24百万円（同81.5%減）となり、減損損失4億1百万円、F C営業補償金11億27百万円等を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純損失は9億7百万円（前年同期は親会社株主に帰属する当期純利益23億85百万円）となりました。

当社グループでは、長期経営目標「日本発のフードサービスグループとして世界ブランドになる」の実現を目指し、2016年2月に策定した「中期経営計画（2016-2018）」を推進してまいりました。モスバーガー事業のうち、国内においては、モス型F Cシステムを更に磨き上げ「既存店売上高101%を達成し続ける」、海外においては、日本の食文化を強みとして「400店舗を目指し、成長エンジンとなる」、そして、その他飲食事業においては、モスバーガーに次ぐ「第2の柱をF C展開する」の3つを戦略の柱として、企業価値向上に努めてまいりました。中期経営計画の最終年度となる2018年度は、モスバーガー事業（国内）については、事故の影響もあり、既存店売上高は前年度比92.5%となりました。

事故後の対応としては、衛生管理安全対策プロジェクトを設置し、安全・安心の強化を図りました。また、子育て世代の女性を対象とした「タウンミーティング」を長野県から開始し、トップが直接お客様からお話を伺う機会を作り、改善に活かすことで信頼回復につなげております。また、このタウンミーティングの様子は、モスバーガー公式サイト内に新設した「取り組むモスです。」ページでも公開しております。営業活動においても顧客の属性に応じたきめ細やかなマーケティングを実施することで、モスバーガーチェーンの既存店売上高は2019年3月度には102.3%まで回復いたしました。

※過年度決算に関し、会計上の誤謬が判明したため、当連結会計年度業績の前年比較につきましては、過年度決算の訂正後の数値に基づき比較しております。

#### 連結売上高

662億64百万円 前年度比 7.2%減

#### 連結経常利益

7億24百万円 前年度比 81.5%減

#### 連結営業利益

5億17百万円 前年度比 86.1%減

#### 親会社株主に帰属する当期純損失

9億7百万円 前年度比 -%



海外については、台湾、シンガポール、香港、タイを中心に順調に推移しております。店舗数では計画目標(374店舗)には届かなかったものの、当期末時点の海外店舗数は371店舗と前年同時期から19店舗増加し、手ごたえを感じております。

その他飲食事業については、フードコート向けの本格パスタ店「ミアクッチーナ」の出店を進めており、当期末の店舗数は5店舗となりました。

セグメントごとの経営成績は次のとおりです。



## モスバーガー事業

### モスバーガー事業（国内）

中期経営計画に基づき、モスバーガー事業（国内）においては、差別化、地域密着を土台に6つの戦略を策定しております。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。

#### ■ おいしさ「抜群なおいしさの追求」

当連結会計年度において、「定番強化」として「とびきりハンバーグサンド」のハンバーグを20%増量いたしました。重量は通常パティの1.8倍となり、手作りのようなふっくらと柔らかい食感に仕上げました。また、定番のドリンクとして「ブレンドコーヒー」「アイスコーヒー」もリニューアルし、来店頻度の向上や、カフェ時間帯の強化を図りました。7月には復活要望の一番多かった「ナンタコス」「ナンカレードッグ」を4年ぶりに販売、9月のご当地バーガーキャンペーンでは、「兵庫・加古川デミグラ牛カツバーガー」「静岡・駿河湾水揚げ桜えびコロッケバーガー」を販売し、いずれもご好評をいただきました。

#### ■ 利便性「もっと使いやすく もっと便利なモスへ」

2017年度にモスバーガー全店に導入した新POSシステムに搭載されている、電子マネーやクレジット決済機能を強化し、当連結会計年度においては使用可能なカードの種類を増やすことにより、国内外のお客様の利便性向上に努めました。「モスのネット注文」の会員数も、100万人を超え、毎年着実に増えております。宅配については、一部の店舗で自店でのお届けサービスのほか、「Uber Eats」などデリバリー代行事業者を活用し、利便性の向上を図りました。

#### ■ 多様化「地域や個人に最適な価値を提供する多様性をもったチェーンへ」

当連結会計年度において、地元のおいしい野菜を味わっていただく産直野菜キャンペーンや地元の食材や名物をバーガーにアレンジして販売するご当地キャンペーンを全国各地で開催しました。特に北陸・新潟エリアで発売した「タレカツバーガー」および静岡・甲信エリアで発売した「アジフライバーガー 特製わさびタルタル」は、ご当地ならではのこだわりが多くのお客様のご支持をいただきました。また、新潟エリアでは、2016年度から3年連続となる「新潟MOSごと美術館」を開催いたしました。障がいのある方が描くふれあいアート展を約2か月にわたり開催、今回は各店のスタッフが作品を選び、作者の紹介を添えて展示いたしました。

### ■ 輝く人「キャスト満足度NO.1 ブランドへ」

慢性的な人手不足により、働き手の確保が課題となる中、新卒・中途向け採用ホームページを開設し、優秀な人材確保に努めております。さらに、本部が加盟店の採用を支援するキャスト採用支援サイト「リクモス」の推進、グループ会社である株式会社モストアカンパニーで社員やキャストがリクモーターとなる人材紹介制度「リファモス」を導入し、採用を強化しております。定着に向けては、グループ内セミナーや経営層と社員・キャストとの直接対話の機会を積極的に設け、スタッフの満足度向上に努めました。また、お客様との接点をより大切にするために、自動つり銭機やセミセルフレジの導入、厨房機器の開発などを進め、店舗の作業負荷の軽減を図っております。加盟店オーナーの事業承継については「次世代オーナー育成研修」や2018年4月に導入した独立希望者向け採用・教育制度「サンライズシステム」を通じて円滑な事業承継や独立・起業をサポートしております。当連結会計年度においてはこれらの取り組みの成果もあり、事業承継と独立・起業を合わせて新たに10名のオーナーが誕生いたしました。

### ■ 店舗体験価値「笑顔 居心地のよい空間」

当社では、お客様をお迎える瞬間、商品提供の瞬間、お見送りの瞬間を「モスの真実の瞬間」と定義し、笑顔での接客を目指しております。また、店舗体験価値の向上のため、新店舗デザインの導入や改装を積極的に推進し、当連結会計年度は、63店舗の改装を実施いたしました。今後も立地や客層、ニーズに合わせた店づくりを柔軟に推し進め、お客様の期待に応えてまいります。

### ■ 安全・安心「安全・安心の強化」

モスバーガー事業（国内）については、事故を機に発足した衛生管理安全対策プロジェクトで、外部有識者のご意見を取り入れ、さらなる包括的な安全対策の強化を図りました。プロジェクトはサプライチェーン強化チームと店舗オペレーション強化チームに分かれ、それぞれ原材料から店舗までの全工程の見直し、店舗の作業マニュアルや衛生マニュアルを総点検し、安全・安心の強化につなげております。また、2017年10月に、公益財団

#### CLOSE UP



モスライスバーガー  
海老の天ぷら

ゆず風味のタレに漬けた海老の天ぷらをライスで挟んだ商品



ナンタコス

タコスとナンをあわせた人気商品が4年ぶりに期間限定で復活



兵庫・加古川  
デミグラ牛カツバーガー

“地元の名物”をテーマに店舗スタッフのアイデアを募集し商品化



とびきりハンバーグサンド  
<きのこ&チーズ>

チーズ、きのこなどの国産素材を使用したボリューム満点の商品



法人日本環境協会より飲食店として初のエコマーク認定を受けており、当連結会計年度においてはエコマークアワード2018において、「エコ・オブ・ザ・イヤー」を受賞するなど、環境への取り組みにおいて高い評価を受けました。

モスバーガー事業（国内）の店舗数につきましては、出店計画の未達および不採算店の整理を進めたことで、出店15店舗に対し閉店は37店舗で、当期末店舗数は1,319店舗（前期末比22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）においては既存出店国・地域ごとの施策を展開いたしました。

### 台湾

セルフレジ、SNSを活用した販促など、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

共働き世帯の多い両国において、デリバリー代行業者と提携し、利便性の向上に努めました。また、香港では、食品メーカーとコラボレーションしてポテトチップスを限定販売するなど知名度の向上を図りました。

### タイ、インドネシア、オーストラリア、中国、韓国

各国、各地域ごと、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。

店舗数につきましては、台湾265店舗（前期末比7店舗増）、シンガポール34店舗（同2店舗増）、香港25店舗（同5店舗増）、タイ8店舗（同1店舗増）、インドネシア4店舗（同2店舗増）、中国（福建省・江蘇省・上海市・広東省）15店舗（同増減なし）、オーストラリア6店舗（同増減なし）、韓国14店舗（同2店舗増）となり、海外全体の当期末店舗数は371店舗（同19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627億43百万円（前年度比7.4%減）、営業利益29億90百万円（同52.3%減）となりました。

## CLOSE UP



パスタバーガー ボロネーゼ  
（香港、シンガポール）

パンではなくパスタで挟んだ  
新感覚ハンバーガー



唐揚げ海老バーガー  
（韓国）

韓国で人気の「海老カツ」と  
「鶏唐揚げ」をあわせた欲張りな商品



鶏天ぷらライスバーガー  
イエローカレー（台湾）

カレーソースをかけた鶏天ぷら  
をキヌア入りライスで挟んだ商品



サーモンカツバーガー  
（タイ）

タイで幅広い層に人気のある  
サーモンを使用した商品



## 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!



MOSCLASSIC



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、カフェ・レジェロ>  
 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」、カジュアルにコーヒーも楽しめる「カフェ・レジェロ」を合わせ、当期末店舗数は合計で19店舗（前期末比1店舗減）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1店舗（同増減なし）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5店舗（同3店舗増）です。

<あえん、chef's V（シェフズブイ）、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活かした魚・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」を展開しています。当期末店舗数は9店舗（同増減なし）です。

<その他>  
 機内食販売等に係る物販事業として、日本航空株式会社とのコラボレーションを8年連続で実施いたしました。JAL国際線欧米豪15路線にて「AIR MOS クリームチーズテリヤキバーガー」を期間限定で提供いたしました。

以上の結果、その他飲食事業の売上高は27億66百万円（前年度比3.9%減）、営業損失は6億2百万円（同86百万円損失減）となりました。



## その他の事業

モスバーガー事業およ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、売上高は増加したものの、レンタル原価の増加により減益となりました。なお、当社の100%出資子会社の株式会社モスシャインが特例子会社の認定を取得し、障がいのある方の活躍の場を広げております。

以上の結果、その他の事業の売上高は7億54百万円（前年度比2.4%増）、営業利益は2億15百万円（同2.6%減）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。

事業の種類別セグメントの名称	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 (%)
<b>売 上 高</b>				
モスバーガー事業	62,743	67,772	△5,028	△7.4
その他飲食事業	2,766	2,878	△112	△3.9
その他の事業	754	737	17	2.4
計	66,264	71,387	△5,122	△7.2
<b>セグメント利益又は損失(△)</b>				
モスバーガー事業	2,990	6,274	△3,284	△52.3
その他飲食事業	△602	△689	86	—
その他の事業	215	220	△5	△2.6
計	2,602	5,806	△3,203	△55.2

## 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、13億58百万円であります。事業の種類別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	柏 東 口 店	2018年 4 月	改 (建物 付 属 設 備 等) 装
直 営 営 業 店 舗	四 条 河 原 町 店	2018年11月	改 (建物 付 属 設 備 等) 装
賃 貸 店 舗	成 城 学 園 前 店	2018年 9 月	新 (建物 付 属 設 備 等) 設
賃 貸 店 舗	キ セ ラ 川 西 店	2019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	マザーリーフティースタイル大崎店	2018年 6 月	改 (建物 付 属 設 備 等) 装
直 営 営 業 店 舗	あ え ん 自 由 が 丘 店	2019年 2 月	改 (建物 付 属 設 備 等) 装
直 営 営 業 店 舗	ミ ア ク ツ チ ー ナ モ レ ク ラ 岐 卓 店	2018年11月	新 (建物 付 属 設 備 等) 設
直 営 営 業 店 舗	ミ ア ク ツ チ ー ナ モ ザ イ ク モ ー ル 港 北 店	2018年12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	50百万円
借入未実行残高	3,950百万円

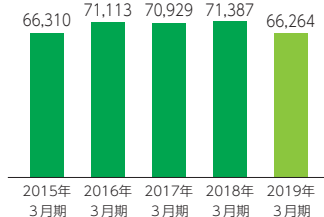


## 2. 財産及び損益の状況の推移

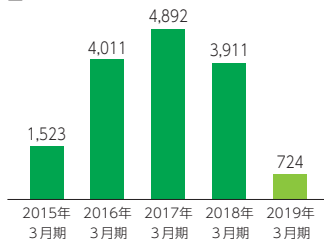
回次		第43期	第44期	第45期	第46期	第47期 (当連結会計年度)
決算年月		2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月
売上高	(百万円)	66,310	71,113	70,929	71,387	66,264
経常利益	(百万円)	1,523	4,011	4,892	3,911	724
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	672	2,284	3,050	2,385	△907
1株当たり当期純利益	(円)	21.82	74.12	98.94	77.39	△29.43
総資産	(百万円)	55,301	57,655	61,589	61,834	60,588
純資産	(百万円)	42,376	43,803	46,140	47,950	45,460
配当性向	(%)	100.8	32.4	26.3	36.2	—
自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	1.6	5.3	6.8	5.1	△2.0
総資産経常利益率 (ROA)	(%)	2.8	7.1	8.2	6.3	1.2

(注) 過年度決算に関し、会計上の誤謬が判明したため、前期における数値は、過年度決算訂正を反映した数値であります。

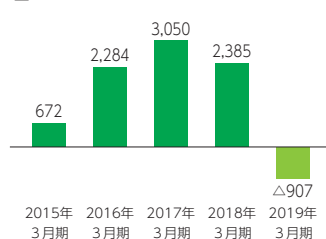
■ 売上高 (百万円)



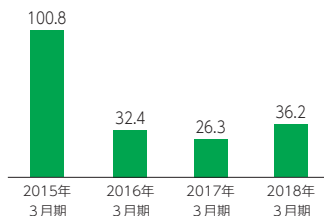
■ 経常利益 (百万円)



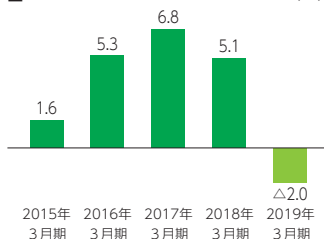
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



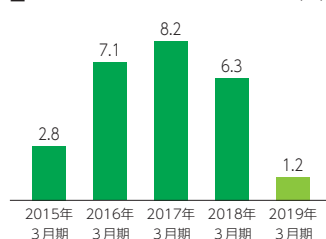
■ 配当性向 (%)



■ 自己資本当期純利益率 (ROE) (%)



■ 総資産経常利益率 (ROA) (%)



※ 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
モスフードサービス・タイランド社	百万タイバーツ 6	49.00%	//

#### 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 10	30.18%	//
モスバーガー 코리아社	百万韓国ウォン 15,976	30.00%	//

(注) 前連結会計年度において持分法適用の関連会社であったモグ インドネシア社の株式を当連結会計年度中に当社が新たに追加取得したことにより、子会社に該当することになったものの、当該会社の総資産、売上高、当期純損益（持分に見合う額）、及び利益剰余金（持分に見合う額）等は、いずれも連結計算書類に重要な影響を及ぼしていないため、連結の範囲から除外し、持分法適用の非連結子会社としております。

## 4. 対処すべき課題

当社グループは、「中期経営計画（2019-2021）」に則り、お客様、地域にとって、なくてはならないお店となるよう、ブランド価値および業績の更なる向上を目指して、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）」モスバーガーの復活と新生

当社グループの基幹事業でありますモスバーガー事業はお客様起点のマーケティング施策により、既存店の売上拡大を図るとともに、立地や客層、多様化するお客様のニーズに合わせた店づくりによる改装・新規出店を進めてまいります。また、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）」国際フランチャイズビジネスモデルの創出

基準やルールの整備を行い、既存出店地域における店舗数を拡大するとともに、新規国への出店に向けたビジネスモデルを確立いたします。

### ③「その他飲食事業」既存事業の自立運営と新たな付加価値の創造

モスグループの経営ビジョンに適合した、モスバーガーに次いで中核となり得る第二第三のフランチャイズパッケージを展開いたします。

### ④サステナビリティ経営の取り組み

経営理念に基づき、食の産業に携わる企業として「安全、安心、健康」という社会的責任を果たすとともに、環境対応、ダイバーシティ推進や健康経営などさまざまな社会課題に対して事業を通じて取り組み、SDGs（持続可能な開発目標）にも貢献できるチェーンを目指してまいります。



## 5. 主要な事業内容 (2019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 (2019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
			モスフードサービス・タイランド社
	[タイ]		モスバーガー・オーストラリア社
	[オーストラリア]		モグ インドネシア社
	[インドネシア]		モスバーガーコリア社
	[韓国]		
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
③ その他の事業	[国内]	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
		東京都	株式会社モスシャイン
		東京都	

## 7. 従業員の状況 (2019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	1,169 (2,147)名	19 (△30)名
その他飲食事業	122 (177)	△4 (△12)
その他の事業	29 (11)	5 (8)
報告事業計	1,320 (2,335)	20 (△34)
全社(共通)	64 (6)	△8 (3)
合計	1,384 (2,341)	12 (△31)

(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
504(409) 名	0(△82) 名	41.9歳	16.2年	6,451,673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	366 (282)名	4 (△74)名
その他の飲食事業	74 (121)	4 (△11)
報告事業計	440 (403)	8 (△85)
全社(共通)	64 (6)	△8 (3)
合計	504 (409)	0 (△82)

- (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)
16.23%	33.33%

## 8. 主要な借入先の状況 (2019年3月31日現在)

借入先	借入額
シンジケートローン	1,140 百万円
三井住友信託銀行株式会社	500 百万円
株式会社りそな銀行	500 百万円
株式会社三井住友銀行	400 百万円
株式会社三菱UFJ銀行	200 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。

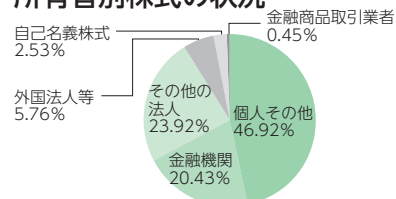
## 9. その他当社グループの現況に関する重要な事項

特に記載すべき事項はありません。

## 2 株式に関する事項 (2019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 36,464名 (前期末比694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	4.48%
株式会社ダスキン	1,315,600	4.21
株式会社ニッソー	1,214,704	3.89
日本生命保険相互会社	1,209,097	3.87
大同生命保険株式会社	790,760	2.53
山崎製パン株式会社	718,382	2.30
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	658,500	2.11
株式会社三菱UFJ銀行	621,957	1.99
AIG損害保険株式会社	591,158	1.89
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	510,300	1.63

- (注) 1. 当社は、自己株式808,621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 (2019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	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	
常務取締役 執行役員	福島 竜 平	経営サポート本部長 商品本部 総合企画室 国際本部 CSR推進室管掌
常務取締役 執行役員	柳 好 美	ストア事業本部長 モスアカデミー校長 株式会社モスストアカンパニー 取締役会長 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	営業本部長
取締役 執行役員	内田 優 子	新規事業本部長 開発本部 ブランド戦略室管掌
取 締 役	高岡 美 佳	立教大学経営学部教授 ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社 社外監査役 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	中井 順	
常 勤 監 査 役	永井 正 彦	
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. 2018年6月27日開催の第46回定時株主総会終結の時をもって、監査役石川芳治は、辞任により退任いたしました。  
 4. 2018年6月27日開催の第46回定時株主総会終結の時をもって、取締役原口恒臣及び取締役山口伸二は、任期満了により退任いたしました。  
 5. 2018年6月27日開催の第46回定時株主総会終結の時をもって、西川守男は、新たに取締役に選任され就任いたしました。  
 6. 2018年6月27日開催の第46回定時株主総会終結の時をもって、永井正彦は、新たに監査役に選任され就任いたしました。  
 7. 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。  
 8. 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。



9. <ご参考>2019年4月1日付で、取締役の担当を次のとおり変更しております。

氏名	新役職及び担当	旧役職及び担当
櫻田 厚	代表取締役 取締役会長 国際本部管掌 モスアカデミー名誉校長	代表取締役 取締役会長 モスアカデミー名誉校長
中村 米輔	代表取締役 取締役社長 営業本部 ストア事業本部管掌	代表取締役 取締役社長
福島 竜平	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	常務取締役執行役員 経営サポート本部長 商品本部 総合企画室 国際本部 CSR推進室管掌
柳 好美	取締役執行役員 株式会社モスダイニング 代表取締役社長	常務取締役執行役員 ストア事業本部長 モスアカデミー校長 株式会社モスストアカンパニー 取締役会長 株式会社モスダイニング 代表取締役社長
後藤 幸一	取締役執行役員 商品流通部長	取締役執行役員 営業本部長
内田 優子	取締役執行役員 開発本部長	取締役執行役員 新規事業本部長 開発本部 ブランド戦略室管掌

10. 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)	10名 (2名)	179百万円 (11百万円)	— (—)	— (—)	179百万円 (11百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	5名 (2名)	45百万円 (11百万円)	— (—)	— (—)	45百万円 (11百万円)
合 計	15名	225百万円	—	—	225百万円

- (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数には、2018年6月27日開催の第46回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名及び辞任した監査役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。
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。なお、当事業年度に終了する中期経営計画の業績目標が未達であったため、当事業年度の費用計上額はなく、前事業年度までに計上した役員株式給付引当金12百万円を戻し入れております。



## 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／17回 (100%)	—	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	12回／13回 (92.3%)	—	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一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	16回／17回 (94.1%)	6回／6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	16回／17回 (94.1%)	6回／6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。

(注) 取締役西川守男については、2018年6月27日就任後の状況を記載しております。



## 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	40百万円
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	40百万円

- (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. 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	前期 (ご参考)	科目	当期	前期 (ご参考)
	2019年3月31日現在	2018年3月31日現在		2019年3月31日現在	2018年3月31日現在
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>19,468</b>	<b>19,827</b>	<b>流動負債</b>	<b>9,634</b>	<b>9,627</b>
現金及び預金	9,819	9,497	支払手形及び買掛金	4,230	4,300
受取手形及び売掛金	4,327	4,438	短期借入金	110	110
有価証券	433	1,899	未払法人税等	116	427
商品及び製品	2,929	2,640	賞与引当金	494	493
原材料及び貯蔵品	239	298	ポイント引当金	35	37
その他	1,724	1,057	資産除去債務	39	24
貸倒引当金	△5	△4	その他	4,608	4,235
<b>固定資産</b>	<b>41,120</b>	<b>42,006</b>	<b>固定負債</b>	<b>5,494</b>	<b>4,256</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>8,691</b>	<b>9,302</b>	長期借入金	2,740	1,520
建物及び構築物	3,965	3,856	繰延税金負債	3	57
機械装置及び運搬具	92	112	役員株式給付引当金	—	14
工具、器具及び備品	3,617	4,219	株式給付引当金	107	86
土地	988	986	退職給付に係る負債	450	438
建設仮勘定	27	126	資産除去債務	431	205
<b>無形固定資産</b>	<b>1,993</b>	<b>1,930</b>	その他	1,761	1,934
その他	1,993	1,930	<b>負債合計</b>	<b>15,128</b>	<b>13,883</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>30,435</b>	<b>30,772</b>	<b>純資産の部</b>		
投資有価証券	17,772	20,292	株主資本	44,038	45,951
長期貸付金	3,270	1,261	資本金	11,412	11,412
差入保証金	4,791	4,838	資本剰余金	11,009	11,115
繰延税金資産	326	79	利益剰余金	23,318	25,130
その他	4,372	4,408	自己株式	△1,702	△1,707
貸倒引当金	△70	△58	その他の包括利益累計額	1,255	1,815
投資損失引当金	△27	△49	その他有価証券評価差額金	964	1,282
<b>資産合計</b>	<b>60,588</b>	<b>61,834</b>	為替換算調整勘定	319	545
			退職給付に係る調整累計額	△28	△12
			非支配株主持分	166	182
			<b>純資産合計</b>	<b>45,460</b>	<b>47,950</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>60,588</b>	<b>61,834</b>

(注) 過年度決算に関し、会計上の誤謬が判明したため、連結計算書類の前期における数値は、過年度決算訂正を反映した数値であります。



## 連結損益計算書

(単位 百万円)

科目	当期		前期 (ご参考)	
	2018年4月1日から2019年3月31日まで		2017年4月1日から2018年3月31日まで	
売上高	66,264		71,387	
売上原価	33,599		35,795	
売上総利益	32,665		35,592	
販売費及び一般管理費	32,147		31,857	
営業利益	517		3,734	
営業外収益	608		670	
受取利息	145		135	
受取配当金	78		72	
設備賃貸料	176		198	
プリペイドカード返蔵益	83		97	
雑収入	123		166	
営業外費用	401		494	
支払利息	13		14	
設備賃貸費用	174		206	
持分法による投資損失	65		107	
雑支出	147		165	
経常利益	724		3,911	
特別利益	68		226	
固定資産売却益	28		194	
投資有価証券売却益	40		—	
立退料収入	—		31	
その他	—		0	
特別損失	1,673		515	
固定資産売却損	1		—	
固定資産除却損	83		111	
減損損失	401		350	
投資有価証券評価損	48		19	
投資有価証券売却損	1		—	
投資損失引当金繰入額	9		33	
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 (△)	△880		3,622	
法人税、住民税及び事業税	191		1,146	
法人税等調整額	△160		83	
法人税等合計	31		1,229	
当期純利益又は当期純損失 (△)	△912		2,392	
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 (△)	△4		7	
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 (△)	△907		2,385	

## 連結株主資本等変動計算書 (2018年4月1日から2019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	11,115	25,215	△1,707	46,036
誤謬の訂正による累積的影響額			△84		△84
誤謬の訂正を反映した当期首残高	11,412	11,115	25,130	△1,707	45,951
当期変動額					
剰余金の配当			△904		△904
親会社株主に帰属する当期純損失			△907		△907
自己株式の取得				△1	△1
自己株式の処分		0		6	6
子会社の増資による持分の増減		△106			△106
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	－	△106	△1,812	5	△1,913
当期末残高	11,412	11,009	23,318	△1,702	44,038

	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	1,282	545	△12	1,815	182	48,034
誤謬の訂正による累積的影響額						△84
誤謬の訂正を反映した当期首残高	1,282	545	△12	1,815	182	47,950
当期変動額						
剰余金の配当						△904
親会社株主に帰属する当期純損失						△907
自己株式の取得						△1
自己株式の処分						6
子会社の増資による持分の増減						△106
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	△318	△225	△16	△559	△16	△576
当期変動額合計	△318	△225	△16	△559	△16	△2,489
当期末残高	964	319	△28	1,255	166	45,460



# 計算書類

## 貸借対照表

(単位 百万円)

科目	当期	前期 (ご参考)	科目	当期	前期 (ご参考)
	2019年3月31日現在	2018年3月31日現在		2019年3月31日現在	2018年3月31日現在
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>15,807</b>	<b>15,136</b>	<b>流動負債</b>	<b>7,881</b>	<b>7,590</b>
現金及び預金	6,928	6,028	買掛金	3,643	3,606
売掛金	4,275	4,242	リース債務	5	6
有価証券	433	1,899	未払金	2,355	1,610
商品及び製品	2,467	2,246	未払費用	333	347
原材料及び貯蔵品	12	12	未払法人税等	46	368
前払費用	253	233	未払消費税等	—	109
短期貸付金	186	82	前受金	6	3
その他	1,253	393	預り金	1,056	1,108
貸倒引当金	△2	△1	前受収益	4	3
<b>固定資産</b>	<b>39,114</b>	<b>40,592</b>	賞与引当金	346	369
<b>有形固定資産</b>	<b>3,843</b>	<b>3,946</b>	ポイント引当金	35	37
建物	2,281	2,225	資産除去債務	18	14
構築物	86	87	その他	30	4
工具、器具及び備品	701	703	<b>固定負債</b>	<b>5,467</b>	<b>4,380</b>
土地	752	740	長期借入金	2,740	1,520
建設仮勘定	21	189	リース債務	12	20
<b>無形固定資産</b>	<b>1,866</b>	<b>1,902</b>	債務保証損失引当金	2	3
のれん	154	31	役員株式給付引当金	—	14
ソフトウェア	1,662	1,781	株式給付引当金	68	51
ソフトウェア仮勘定	41	80	退職給付引当金	408	427
電話加入権	8	8	資産除去債務	184	74
<b>投資その他の資産</b>	<b>33,403</b>	<b>34,743</b>	長期預り敷金保証金	2,021	2,236
投資有価証券	15,233	17,808	その他	29	33
関係会社株式	4,783	4,611	<b>負債合計</b>	<b>13,349</b>	<b>11,970</b>
長期貸付金	2,173	489	<b>純資産の部</b>		
関係会社長期貸付金	2,874	3,662	株主資本	40,594	42,477
長期前払費用	88	84	資本金	11,412	11,412
繰延税金資産	345	13	資本剰余金	11,194	11,194
差入保証金	3,818	3,923	資本準備金	11,100	11,100
保険積立金	1,431	1,442	その他資本剰余金	94	94
長期預金	2,700	2,700	<b>利益剰余金</b>	<b>19,302</b>	<b>21,190</b>
その他	148	178	利益準備金	798	798
貸倒引当金	△69	△59	その他利益剰余金	18,504	20,391
投資損失引当金	△125	△110	別途積立金	12,000	12,000
<b>資産合計</b>	<b>54,922</b>	<b>55,729</b>	繰越利益剰余金	6,504	8,391
			<b>自己株式</b>	<b>△1,315</b>	<b>△1,320</b>
			評価・換算差額等	977	1,281
			その他有価証券評価差額金	977	1,281
			<b>純資産合計</b>	<b>41,572</b>	<b>43,758</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>54,922</b>	<b>55,729</b>

(注) 過年度決算に関し、会計上の誤謬が判明したため、計算書類の前期における数値は、過年度決算訂正を反映した数値であります。

## 損益計算書

(単位 百万円)

科目	当期	
	2018年4月1日から2019年3月31日まで	前期(ご参考) 2017年4月1日から2018年3月31日まで
<b>売上高</b>	<b>48,312</b>	<b>51,898</b>
売上高	46,329	49,460
その他の営業収入	1,982	2,438
商品期首たな卸高	2,246	2,394
当期商品仕入高	28,274	29,893
合計	30,520	32,287
商品期末たな卸高	2,467	2,246
商品売上原価	28,053	30,041
<b>売上総利益</b>	<b>20,258</b>	<b>21,857</b>
販売費及び一般管理費	19,446	18,383
<b>営業利益</b>	<b>812</b>	<b>3,473</b>
<b>営業外収益</b>	<b>1,473</b>	<b>1,796</b>
受取利息	59	68
有価証券利息	101	92
受取配当金	317	410
設備賃貸料	853	998
その他	140	226
<b>営業外費用</b>	<b>1,380</b>	<b>1,365</b>
支払利息	6	5
設備賃貸費用	1,233	1,210
その他	140	148
<b>経常利益</b>	<b>904</b>	<b>3,905</b>
<b>特別利益</b>	<b>48</b>	<b>153</b>
投資損失引当金戻入額	—	22
固定資産売却益	7	130
投資有価証券売却益	40	—
債務保証損失引当金戻入額	1	1
その他	—	0
<b>特別損失</b>	<b>2,094</b>	<b>886</b>
固定資産売却損	1	—
固定資産除却損	50	76
減損損失	350	289
投資有価証券売却損	1	—
関係会社株式評価損	316	521
投資損失引当金繰入額	47	—
F C 営業補償金	1,326	—
<b>税引前当期純利益又は税引前当期純損失(△)</b>	<b>△1,140</b>	<b>3,172</b>
法人税、住民税及び事業税	41	945
法人税等調整額	△198	49
法人税等合計	△157	994
<b>当期純利益又は当期純損失(△)</b>	<b>△983</b>	<b>2,177</b>



## 株主資本等変動計算書 (2018年4月1日から2019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			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金合計
					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	8,476	21,275
誤謬の訂正による累積的影響額							△84	△84
誤謬の訂正を反映した当期首残高	11,412	11,100	94	11,194	798	12,000	8,391	21,190
当期変動額								
剰余金の配当							△904	△904
当期純損失							△983	△983
自己株式の取得								
自己株式の処分			0	0				
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)								
当期変動額合計	-	-	0	0	-	-	△1,887	△1,887
当期末残高	11,412	11,100	94	11,194	798	12,000	6,504	19,302

	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	△1,320	42,562	1,281	1,281	43,843
誤謬の訂正による累積的影響額		△84			△84
誤謬の訂正を反映した当期首残高	△1,320	42,477	1,281	1,281	43,758
当期変動額					
剰余金の配当		△904			△904
当期純損失		△983			△983
自己株式の取得	△1	△1			△1
自己株式の処分	6	6			6
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)			△303	△303	△303
当期変動額合計	5	△1,882	△303	△303	△2,186
当期末残高	△1,315	40,594	977	977	41,572

## 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

2019年5月16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

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

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2018年4月1日から2019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。

#### 連結計算書類に対する経営者の責任

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。

#### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

#### 監査意見

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すべ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。

#### 強調事項

連結注記表4. 誤謬の訂正に関する注記に記載されているとおり、会社は当連結会計年度において、誤謬の訂正を行い、期首の利益剰余金を修正している。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

#### 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



## 計算書類に係る会計監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2019年5月16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

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

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2018年4月1日から2019年3月31日までの第47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について監査を行った。

#### 計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

#### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

#### 監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

#### 強調事項

個別注記表4. 誤謬の訂正に関する注記に記載されているとおり、会社は当事業年度において、誤謬の訂正を行い、期首の利益剰余金を修正している。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

#### 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、2018年4月1日から2019年3月31日までの第47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、2018年6月27日に常勤監査役に就任いたしました永井正彦は、就任前の期間における監査事項につき、在任監査役より説明を聴くとともに重要な決裁書類等を閲覧し、取締役等及び会計監査人より報告を受け、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、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、職務の分担等に従い、取締役、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、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所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「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」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、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。なお、当事業年度に実施した有価証券報告書及び四半期報告書の訂正について、執行部門が講じた再発防止に対する財務報告に係る内部統制の改善状況について、引き続き注視してまいります。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、昨年発生した食中毒事故を受けて、執行部門が講じた包括的な安全対策の強化を、監査役会として、今後ともこれらの取り組み状況を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  
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  
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。

2019年5月16日

株式会社モスフードサービス 監査役会

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

以 上

MEMO



A large area with horizontal green lines for writing.



# ご参考



ムス

## 目次

P.44 社長メッセージ

P.47 新中期経営計画について

P.49 取り組むモスです。

P.50 モスのCSR

P.51 MOS (モス) の一年

P.53 店舗情報

P.54 株主インフォメーション



## 社長メッセージ



株式会社 モスフードサービス  
MOS FOOD SERVICES, INC.



100年企業に向けた進化を成し遂げるため、  
思いきった「挑戦」をしています。

代表取締役社長 中村 栄輔



Q 2018年度の営業状況をご説明ください。

A 2018年度は、売上高662億64百万円（前期比7.2%減）、営業利益5億17百万円（同86.1%減）、経常利益7億24百万円（同81.5%減）、親会社株主に帰属する当期純損失9億7百万円（前期は親会社株主に帰属する当期純利益23億85百万円）と、減収減益となりました。売上の計画達成を目指しましたが、2018年8月に食中毒事故が発生し、フランチャイズ（以下、FC）加盟店に対する営業補償を実施した結果、FC営業補償金11億

27百万円を特別損失に計上したことで、売上、利益ともに業績予測を大きく下回りました。

Q 最終年度を終えた中期経営計画の達成状況についてご説明ください。

A モスバーガー事業（国内）については、「既存店売上前年比101%を達成し続けること」を目標に掲げましたが、2016年度は100.0%、2017年度は100.3%、2018年度は92.5%という結果に終わりました。前述のとおり食中毒事故が大きく影響した形ですが、それ以前からも、商品

やサービスの価値とお客様のニーズに微妙なずれがあったことは否めません。そこで、2019年4月に組織変更を行い、状況の変化にスピーディーに対応し、お客様のニーズにあった商品を開発・提供できる体制を整えました。また、店舗力強化のために引き続き改装を進めているほか、2020年3月までに店内全店禁煙化を予定しています。さらに、次世代オーナー育成研修の実施に加え、独立希望者を雇用して次世代オーナーを育成する「サンライズシステム」を導入し、次世代への移行準備を進めています。

モスバーガー事業（海外）については、計画期間中の売上目標は達成しました。店舗数こそ計画に3店舗届かなかったものの着実に成長の芽が見えてきました。その他飲食事業については、「ミアクッチーナ」がフードコート業態として可能性を見出し、「マザーリーフ」も売上が堅調です。今後も、FC化に向けた検証を進めてまいります。

## Q 2019年度より始まる「新中期経営計画」についてご説明ください。

A まず、新中期経営計画を定めるにあたり、「経営理念」や「創業の心」などは不変であることを全社員と確認しました。なぜなら、数字だけを追うと、当社がもっとも大切にしている価値観を置き去りにしかねないからです。そして、その「モスの心」を土台とした「全社ミッション」に

加え、今回初めて「若手の夢」を掲げました。これは「社員の挑戦を応援できる会社であってほしい」という若手社員の意見を受けたものです。100年企業を目指し、次世代につなげるためにも、この3年間全社一丸となってモスの復活と新生に挑戦してまいります。

具体的な内容については、まずモスバーガー事業（国内）を立て直します。お客様のニーズを徹底的に掘り下げることでマーケティング主導の商品提案を進め、2019年度は既存店売上前年比108%（2017年度比100%）を目指します。また、立地や形態ごとにメニューやサービスの最適化を推進してまいります。

次に、モスバーガー事業（海外）については、ASEAN地域に生産拠点を確保し、安全・安心な食材を幅広く提供できる体制を構築します。2019年4月には、タイにおける事業拡大のため新たな有力現地パートナーと提携しました。今後5年で昨年度末の8店舗から、45店舗まで拡大させる計画です。同時に、基準やルールを整備して国際FCモデルを確立してまいります。

その他飲食事業については、既存事業の自主運営を確立し、モスバーガーに続く第2第3のFCパッケージを展開してまいります。



**Q** 「企業価値向上」に対しては、どのように取り組んでいますか？

**A** 2015年の国連サミットで「SDGs（持続可能な開発目標）」が採択されたことで、各国政府や企業・組織による世界的な取り組みが始まっています。当然、当社も企業活動を通じて、社会課題を解決するための取り組みをはじめていきます。そもそも当社は、創業時よりリユース食器でホットドリンクを提供、2006年からはお持ち帰り用手提げ袋としてポリ袋に代わり、紙バッグを導入するなど長期間にわたり環境に配慮した数々の取り組みを行ってきました。そうした長年の取り組みを評価いただいた結果、エコマークアワード2018における「エコ・オブ・ザ・イヤー」という賞をいただきました。

SDGsに関連する、事業と連動した具体的な取り組みとしては、「食を通じた取り組み」として2005年から食育プログラムの継続の他、農業や化学肥料を極力使用しない生野菜の安定供給を目的とした、生産者との共同出資による「モスファーム」の展開があり、若手農業従事者の育成や耕作放棄地の有効活用にも社会的価値を見出せると考えています。また、「働く人の幸せと健康」として、本社を就業中全面禁煙とし「健康経営」を掲げています。さらにダイバーシティへの取り組みとして、かねてより女性活躍を推進しており、障がい者雇用についても、100%出資子会社である「株式会社

モスシャイン」が特例子会社の認定を取得いたしました。

**Q** 2019年度の見通しをお聞かせください。

**A** 2019年度は、「売上高700億円」「営業利益16億円（営業利益率2.3%）」「親会社株主に帰属する当期純利益10億円」「連結ROE2.2%」の達成を見込んでいます。再成長を果たすためにも、社内の組織や業務を抜本的に改革し、思いきった「挑戦」に取り組んでまいります。株主の皆様におかれましては、今後ともモスグループへのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

モスグループ 2019-21年度

# 新中期経営計画



モスグループは、2019年度を初年度とする3か年の中期経営計画を新たに発表しました。

100年企業に向けた進化を成し遂げる3年間として、力強い売上成長と構造改革に全社一丸となって挑戦してまいります。

## 中期スローガン

Nothing is impossible

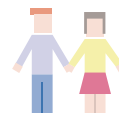
## 中期経営方針

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

## 経営目標

(億円)

連結指標	2018年度 (実績)	2019年度	2021年度
売上高	662	700	785
営業利益	5	16	37
当期純利益	△9	10	25
営業利益率 (%)	0.8	2.3	4.7
ROE (%)	△2.0	2.2	5.2



## 中期各事業方針

### モスバーガー事業（国内） 「モスバーガー」の復活と新生

2019年度数値目標 既存店前年比：108%（2017年度比100%）

- お客様のニーズを起点とする、マーケティングの見直し
- 多様化するお客様の利用動機に、より合致する店づくり
- デジタル技術の活用による店舗オペレーション改革



### モスバーガー事業（海外） 国際フランチャイズビジネスモデルの創出

2019年度数値目標 店舗数：400店舗（対前年+29店舗）

- 現地ニーズへの柔軟な対応による既存国深耕と新規国展開
- ASEAN域内における安全・安心な食材供給体制の構築
- 現地採用人材の教育・研修の充実



### その他飲食事業 既存事業の自立運営と新たな付加価値の創造

2019年度数値目標 店舗数：43店舗（対前年+7店舗）

- FC展開に向けた成功モデルの確立  
（ミアクッチーナ、マザーリーフティースタイル、玄米食堂あえん 等）
- 本部収益の多様化（モスブランドを活用した新ビジネスの展開）



### 全社横断テーマ モス社員の幸せを実現するための働き方改革

- 働き方改革（法制度への対応、健康経営の推進）
- SDGsの推進（「人間貢献・社会貢献」の実践を通じた社会課題の解決）



# ♡ 取り組むモスです。

モスバーガーブランドの再構築と信頼回復に向け、さまざまな取り組みを行っています。



## 安全安心に向けて

### サプライチェーンにおける主要部門・拠点の業務監査を実施

サプライチェーン（原料生産～店舗納品までの全工程）の強化策として、本部の主要部門を対象に外部有識者による二者監査を実施しました。今回監査を実施したのは、商品流通グループ、アグリ事業グループ、品質保証グループの3部門です。また、野菜加工工場や物流倉庫など、サプライチェーンにおける関連拠点についても同様に業務監査を実施中です。

### 「安全安心・笑顔キャラバン」を全国で開催

2019年1月から3月にかけて、全国25箇所ですべて「安全安心・笑顔キャラバン」という本部社員とキャストとの意見交換会を開催しました。衛生管理マニュアルの内容や変更点についての勉強会に続き、本部と加盟店の垣根を越え、よりよいお店づくりに向けた意見交換と交流を行いました。



「安全安心・笑顔キャラバン」の様子

## ステークホルダーの方々とともに

### 「モスバーガータウンミーティング」

ステークホルダーの方々のご意見に耳を傾け、モスのこれまでとこれからについて考える機会とするための取り組みのひとつとして、さまざまなご意見を直接お聞きする「モスバーガータウンミーティング」を開催しています。

2019年1月、2月に、長野県長野市、群馬県前橋市において開催されたタウンミーティングでは、子育て世代の女性にご参加いただき、モスのこれまでとこれからについて、たくさんのご意見やご要望をいただきました。

### 外部有識者と経営トップによる「有識者懇談会」

2019年3月、「100年企業を目指すモスのこれから～信頼回復と100年企業へ向けた進化～」をテーマに、専門分野の異なる3名の有識者の方々をお招きし、2018年度のモスグループの事業活動やCSR活動とその成果について活発な意見交換が行われました。



「モスバーガータウンミーティング」の様子



「有識者懇談会」の様子



# モスのCSR



地域に根ざしたお店・企業でありたいと願い、  
モスグループは、ステークホルダーへの責任を果たし持続的発展のために努力していきます。

## エコマークアワード 2018 で『エコ・オブ・ザ・イヤー』を受賞

「モスバーガー」は、公益財団法人日本環境協会が主催する「エコマークアワード 2018」において、「エコ・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。

「エコマークアワード」は、環境配慮商品の普及に関する優れた事例を広く公表し、持続可能な社会の実現に寄与することを目的としています。

本賞は、特に環境性能や先進性、エコフレンドリーデザインが優れた製品・サービスを表彰するものです。「モスバーガー」は、エコマーク「飲食店」基準で最初に認定を取得したお店の一つであり、認定基準への適合ポイントを多く獲得している点とチェーン店舗すべてで認定を取得している点が高く評価されました。

今後も、地域に愛される店舗運営を目指していきます。



## プラ製ストローの選択制や紙製カトラリーを試験導入

世界的な問題となっているプラスチックごみの廃棄による海洋汚染に対する取り組みの一環として、2019年2月より1ヵ月間、試験的に直営店5店舗にてプラスチック製カトラリーの代わりに紙製カトラリーの提供、プラ製ストローの一律添え付けを休止いたしました。

試験実施店舗にて紙製カトラリーを使用されたお客様へのアンケートでは、プラスチック製品と比べて使いにくいという意見が多かったものの、環境問題への積極的な取り組みへの期待や、今後も紙製品を使いたいというお声を多くいただきました。

今回の試験結果も含め、今後、店舗から出るプラスチックごみを確実に処理し、また、容器包装の素材を工夫することで、海洋への流出を削減する努力を続けていきます。

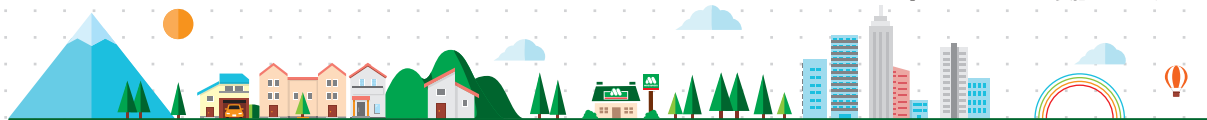


プラスチック製

紙製



環境省が展開する「プラスチック・スマート」キャンペーンにも参加しています。



モスのコミュニケーションレポートでは、その他さまざまなステークホルダーとの活動についてご紹介しています。  
<https://www.mos.co.jp/company/csr/report/>

# モス MOSの一年

2018年度の  
さまざまな取り組みをご紹介します。

2018年11月

「セミセルフレジ」  
東京・関西の7店舗に導入

実験導入店舗では、会計に要する時間がお一人さまあたり最大5秒程度減少し、昼ピーク時のレジ回転数が約50%向上しました。

2018年5月<sup>\*1</sup>

- 「モスライスバーガー海老の天ぷら」  
「モスライスバーガー  
よくばり天 海老とかきあげ」発売

2018年7月

- 「ナンタコス」と「ナンカレードッグ」<sup>\*1</sup>を期間限定で復活発売
- 「モスフライデー」企画「ごちそうチリバーガー」新発売
- 「モスのネット注文」に3つの新機能を追加

2018年4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

2018年4月

- 株式会社モスシャインが  
特例子会社<sup>\*2</sup>の  
認定を取得

2018年6月<sup>\*1</sup>

- JAL機内食で  
「AIR MOS クリームチーズ  
テリヤキバーガー」提供

2018年8月

- 第1回「スマートミール」<sup>\*3</sup>認証  
をモスバーガー14店舗が取得

2018年9月<sup>\*1</sup>

- 「兵庫・加古川 デミグラ牛カツバーガー」  
「静岡・駿河湾水揚げ  
桜えびコロッケバーガー」発売

※1 現在は販売終了しています。

※2 障がいのある方に特別の配慮がされており、「厚生労働大臣の認定を受けている」等の一定の要件を満たしている会社のこと。

※3 「健康な食事・食環境」コンソーシアムが実施する「健康な食事・食環境」認証制度。

## 地域限定商品も期間限定で登場！

※現在は販売終了しています。  
※主な限定商品を紹介しています。

熊本県

「JA 熊本経済連」とのコラボ商品  
(くまもとSPF豚&熊本県産トマト  
使用)



にこモスバーガー



にこモス  
ライスバーガー



北陸4県

新潟開港 150 周年記念



タレカツバーガー



タレカツバーガー  
大盛り



関西エリア

加古川市のご当地グルメ  
“かつめし”を再現

兵庫・加古川  
モスライスバーガー かつめし



2019年2月

「麻辣モスバーガー しびれる花椒ソース使用」\*1を  
期間限定で新発売

特製の花椒ソースを加えて、看板商品の「モスバーガー」をアレンジ。これまでにないような“しびれる”辛さのハンバーガーに仕上げました。



2019年3月

「ひんやりドルチェ 抹茶ショコラ」が  
期間限定で新登場

鹿児島県志布志市産の茶葉を使用した抹茶とホワイトチョコレートを使用した抹茶スイーツです。2019年9月下旬までの期間限定で発売中です。



11月

12月

2019年

1月

2月

3月

2019年3月

「クリームチーズテリヤキバーガー」\*1を期間限定で復活販売

2016年から春の時期に期間限定で販売し、毎年200万食以上を売り上げている人気商品です。今回は、クリームチーズをプロセスチーズからナチュラルチーズ\*4に変更し、カマンベールパウダーをブレンドして、チーズ感をアップさせました。

\*4 ナチュラルチーズは加熱処理済みのものを使用。



東北エリア 東北産食材を使用



東海3県

「イチビキ」のみそだれを使用  
グラタンチキンバーガー



玄米フレークシェイク  
浦郡みかん

長野県・山梨県・静岡県

長野県産と山梨県産の巨峰を使用

甲信産巨峰果汁6.9%使用



巨峰シェイク



アジフライバーガー  
特製わさびタルタル





## モスバーガー事業（海外）

「おもてなし」、「品質」、「安全・安心」を兼ね備えた日本の食文化の価値を、世界の人々へ

### 新店舗

#### 香港 | 上環信徳中心店

マカオ・中国エリアへ向かうフェリーのターミナルに隣接するショッピングモール内に出店しました。観光客のほか、周囲のオフィスワーカーの集客も見込んでいます。



#### シンガポール | Our Tampines Hub店

人口26万人、シンガポール最大のベッドタウンにオープン。周囲にはオフィス、大学が立ち並び、週末には家族連れで賑わう好立地です。



## その他飲食事業

モスのおいしさやおもてなしを、お客様のニーズに合わせた多様な業態へ

### 新店舗

#### モスが手掛ける新業態のパスタ専門店 mia cucina（ミアクッチーナ）が新たに3店舗を出店

「ミアクッチーナ」は、季節感のあるバラエティ豊かなメニューで提供する、フードコート向けの本格パスタ専門店です。愛知県、奈良県、広島県に加え、神奈川県、岐阜県、千葉県にも出店し、計6店舗で展開しています。

#### モレラ岐阜店



店舗外観



ハーフパスタセット

#### モザイクモール港北店



店舗外観



チーズフォンデュナポリタン

# 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、全国のモスグループ店舗\*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：モスパージャー、モスカフェ、モスクラシック、モスト、マザーリーフ、ミアクッチーナ、あえん、シェフズブイ、グリーングリルなど。

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500株未満  
年間2,000円分（500円×2枚を年2回）  
500株以上1,000株未満  
年間10,000円分（500円×10枚を年2回）  
1,000株以上  
年間20,000円分（500円×20枚を年2回）

有効期限 6月発行分 翌年3月末日まで  
11月発行分 翌年9月末日まで

## 2,000円相当の商品（ご参考）



\*バーガー類とあわせてご購入いただけるセットの1つです。

## 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!!

新発売

こだわりサラダ  
ローストアマニトッピング  
和風ドレッシング  
〈減塩タイプ〉



キャベツ、レタスなど6種類の野菜に、食物繊維が豊富で栄養価が高いといわれているアマニ\*をローストしてトッピングしました。健康志向の方にもおすすめの彩り鮮やかなサラダです。

\*「アマニ（亜麻仁）」とは「亜麻」という植物の種子です。食物繊維や食事から摂取する必要のある必須脂肪酸であるα-リノレン酸などを含み、スーパーフードともいわれ近年注目されています。

# 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。



※開催場所が昨年と異なりますので、お間違いのないようご注意ください。

### 交通機関から会場までのご案内図



### 有楽町マリオン1階詳細図

※会場は阪急MEN'S TOKYOが  
入居している建物の11階です。

### 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。

A

JR ● 山手線 ● 京浜東北線

「有楽町駅」

中央口・銀座口より徒歩約3分

B

東京メトロ ● 有楽町線

「有楽町駅」

A0出口直結

〈ご参考〉

B 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

C 東京メトロ ● 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。