

# 第53回 定時株主総会招集ご通知



## 開催日時

2025年6月25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 補欠監査役1名選任の件



郵送による議決権行使期限

2025年6月24日（火曜日）午後5時45分到着分まで



インターネットによる議決権行使期限

2025年6月24日（火曜日）午後5時45分まで



Provided by TAKARA Printing

パソコン・スマートフォン・  
タブレット端末からご覧い  
ただけます。

<https://s.srdb.jp/8153/>



- 株主総会当日のお土産のご用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。
- 当日は、株主総会の様子をライブ配信でご視聴いただけます。
- ご送付している書面は、電子提供措置事項(インターネットで掲示している「第53回定時株主総会招集ご通知」)から一部を抜き出した書面です。そのため、ページ番号、項番の一部が抜けておりますが、間違いではございません。ご了承ください。

- ・ 事前にインターネットで議決権を行使いただいた株主様の中から、抽選で100名様にモスカード（1,000円分）を進呈します。
- ・ 株主総会当日の様子の一部につきましては、後日、当社ウェブサイトにおいてオンデマンド配信する予定です。

配信開始予定日：2025年7月上旬

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

証券コード：8153

株式会社モスフードサービス

# 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、厚く御礼申しあげます。

第53回定時株主総会を、6月25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。本誌面では株主総会の議案とモスグループの企業活動について掲載しておりますので、ご一読いただけましたら幸いです。

当期においては、雇用・所得環境の改善による個人消費の持ち直しや、インバウンド需要の拡大により、外食需要の回復が見られました。一方で、不安定な国際情勢による景気減速リスクに加え、原材料及びエネルギー価格の高止まりや為替変動による調達費用の上昇など、依然として先行き不透明な状況が続いております。

当社グループにおいては、2022～2024年度中期経営計画で掲げた「Challenge & Support」をスローガンとして、国内モスバーガー事業、海外事業、その他飲食事業、その他の事業における各戦略を着実に進め、増収増益を達成いたしました。今後も、株主の皆様とのより良いコミュニケーションの実現を目指し、対話を通じて企業価値の向上に努めてまいります。

当社は、「Mountain：山のように高く堂々と、Ocean：海のように深く広い心で、Sun：太陽のように燃え尽きる事のない情熱をもって」という社名に込めた想いを大切に、2025～2027年度中期計画を策定いたしました。『「MOS BURGER」から、様々な価値を発信するブランド「MOS」に進化する』、『環境適応を行い、主力事業の収益性を高めると共に新しい事業の柱を育成する』を骨子として歩み始めております。

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。

2025年6月



代表取締役社長

中村 栄輔

証券コード 8153  
2025年6月3日  
(電子提供措置の開始日 2025年5月27日)

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**  
代表取締役社長 中村 栄輔

## 第53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あげます。

さて、当社第53回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。  
本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の下記のウェブサイト  
に「第53回定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト

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



また、上記のほか、インターネット上の下記ウェブサイトにも掲載しております。

東京証券取引所ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



上記のウェブサイトにアクセスして、当社名又は証券コードを入力・検索し、「基本情報」「縦  
覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、ご覧ください。

ネットで招集

<https://s.srdb.jp/8153/>



なお、当日ご出席されない場合は、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ことができます。お手数ながら、電子提供措置事項に掲載の「株主総会参  
考書類」をご検討のうえ、2025年6月24日（火）午後5時45分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 2025年6月25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53期（2024年4月1日から2025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53期（2024年4月1日から2025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 補欠監査役1名選任の件

以 上

#### ご留意事項

■ 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

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

■ 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。

■ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前ページに掲載している各ウェブサイトに掲載させていただきます。

事前にインターネットで議決権を行使いただいた株主様の中から、抽選で100名様にモスカード（1,000円分）を進呈いたします。

# 議決権行使のお願い

事前にインターネットで議決権を行使いただいた株主様の中から、抽選で100名様にモスカード(1,000円分)を進呈します。

## 株主総会にご出席される場合



議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

### 開催日時

2025年6月25日(水)

午後2時開催  
(受付開始時間：午後1時)

## 書面(郵送)で議決権を行使される場合



議決権行使書用紙に議案の賛否をご記入の上、ご返送ください。

### 行使期限

2025年6月24日(火)

午後5時45分到着分まで

## インターネットで議決権を行使される場合



次ページのご案内に従って、議決権をご行使ください。

### 行使期限

2025年6月24日(火)

午後5時45分まで

## 議決権行使書用紙のご記入方法

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

### 第1号議案、第2号議案

賛成の場合「賛」の欄に○印

反対の場合「否」の欄に○印

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. インターネットにより、議決権を複数回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。

Q. 議決権行使書用紙に賛否の記載をしなかった場合はどのように扱われますか？

A. 各議案につき賛否の表示が無い場合は、会社提案に「賛成」の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。

(注) 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による議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

# スマートフォンまたはパソコン等による議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、スマートフォンまたはパソコン等から議決権行使ウェブサイトへアクセスいただき、画面の案内に従って行使していただきますようお願いいたします。



## スマートフォンによる行使方法

- 1 同封の議決権行使書用紙の右側（副票）に記載の「ログイン用QRコード」を読み取る



「ログイン用QRコード」はこちら

（QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。）

- 2 議決権行使方法を選ぶ
- 3 各議案の賛否を選択

議案の賛否に関する選択画面が表示されるので、「一括」か「個別」を選ぶ。



画面の案内に従い行使完了です。

## ！ ご注意事項

- 毎日午前2時30分から午前4時30分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)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。

## 議決権行使ウェブサイト

<https://evote.tr.mufig.jp/>

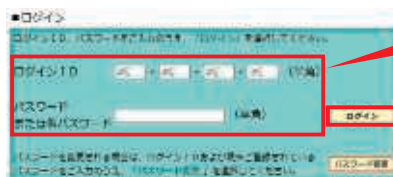


## パソコン等による行使方法

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスする

- 2 ログインする

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」及び「仮パスワード」を入力し、「ログイン」をクリック



「ログインID」  
「仮パスワード」を  
ご入力

「ログイン」を  
クリック

以降は画面の案内に従い賛否をご入力ください。

事前にインターネットで議決権を行使いただいた株主様の中から、抽選で100名様にモスカード（1,000円分）を進呈します。

## 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 午前9時～午後9時

# ライブ配信及び事前のご質問受付のご案内

株主総会当日にご自宅等からでも株主総会の様子をご視聴いただけるよう、以下のとおりインターネットによるライブ配信を行います。

また、株主様より本株主総会の目的事項等に関する事前のご質問をお受けいたします。

## 1. ライブ配信日時

2025年6月25日（水曜日） 午後2時～株主総会終了時刻まで

※「配信ページ」は、株主総会開始時刻30分前の午後1時30分頃よりアクセス可能です。

## 2. 事前のご質問受付期間

本招集ご通知到着時から2025年6月16日（月曜日）午後5時45分まで

## 3. 株主総会オンラインサイトへのアクセス方法

- (1) パソコン又はスマートフォン等で以下のURLを直接ご入力いただくか、QRコードを読み込むかの方法により、株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」（以下、「本ウェブサイト」といいます。）へアクセスしてください。

URL

<https://engagement-portal.tr.mufig.jp/>



（QRコード）

- (2) 本ウェブサイトにて以下のIDとパスワードを入力し、利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「ログイン」ボタンをクリックしてください。

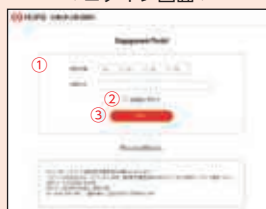
①ID：議決権行使書紙の右側に記載されている「ログインID」（15桁の半角英数字）

②パスワード：議決権行使書紙の右側に記載されている「仮パスワード」（6桁の半角数字）

※ID及びパスワードは、いずれも議決権行使書紙を投函される前に必ずお手元にお控えください。

※「議決権行使ウェブサイト」にて変更されたパスワードは、本ウェブサイトには引き継がれません。

< ログイン画面 >



ログインIDとパスワードは、同封の議決権行使書紙の右側（副票）の下に記載しているものを使用します



← 議決権行使書紙の  
右側（副票）

株主総会オンラインサイト  
「Engagement Portal」へアクセス

①同封の議決権行使書紙の右側（副票）の下に記載のログインIDとパスワードを入力

②利用規約をご確認の上、「利用規約に同意する」にチェック

③「ログイン」ボタンをクリック

（画面はイメージです。編集等により、実際の画面とは異なる場合があります）

## 4. 事前のご質問のご登録

### 事前のご質問ご登録方法

- ①ログイン後、本ウェブサイトに表示されている「事前質問」ボタンをクリックしてください。
- ②画面の案内に従い、質問受付フォームにご質問内容等を入力後、利用規約にご同意の上、「確認画面へ」ボタンをクリックしてください。
- ③ご質問内容等をご確認後、「送信」ボタンをクリックしてください。  
※事前に頂戴したご質問のうち、**多くの株主様のご関心が高いと思われるものについて、株主総会当日にご回答**させていただく予定です。  
※頂戴したご質問すべてに**必ずご回答することをお約束するものではありません**。あらかじめご了承ください。

## 5. ライブ配信のご視聴方法

### ライブ配信のご視聴方法

株主総会当日に本ウェブサイトへログイン後、画面に表示されている「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、ライブ視聴等に関する利用規約にご同意の上、「視聴する」ボタンをクリックしてください。  
※配信ページは、株主総会開始時刻30分前の午後1時30分頃よりアクセス可能です。

## 6. ご留意事項

- (1) **ライブ配信のご視聴は、会社法上、株主総会への出席とは認められないため、ご質問、議決権行使を含めた一切の権利行使ができません。議決権につきましては、4ページ及び5ページでご案内の方法による事前行使をお願いいたします。**
- (2) ライブ配信のご視聴は、株主様本人のみに限定させていただきます。
- (3) SNSへの公開等、本株主総会のライブ配信映像の二次利用は、固くお断りさせていただきます。
- (4) ご使用の端末（機種、性能等）やインターネットの接続環境（回線状況、接続速度等）により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- (5) 本ウェブ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。

＜推奨環境＞ 株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」の推奨環境は以下の通りです。

|           | PC                                     |                      | モバイル   |        |               |
|-----------|----------------------------------------|----------------------|--------|--------|---------------|
|           | Windows                                | Macintosh            | iPad   | iPhone | Android       |
| OS※各最新    | Windows                                | MacOS                | iPadOS | iOS    | Android       |
| ブラウザ ※各最新 | Google Chrome、Microsoft Edge(Chromium) | Safari、Google Chrome | Safari | Safari | Google Chrome |

（上記環境においても、OS、ブラウザ固有の不具合や通信環境、端末により一部画面表示が崩れたり、正常に動作しない場合がございます）

【本ウェブサイトに関するお問い合わせ先】

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部



0120-676-808（通話料無料）

受付時間

午前9時から午後5時まで（土日祝日を除く）  
ただし、株主総会当日は午前9時から株主総会終了時刻まで

# 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53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づけ、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かんがみ、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

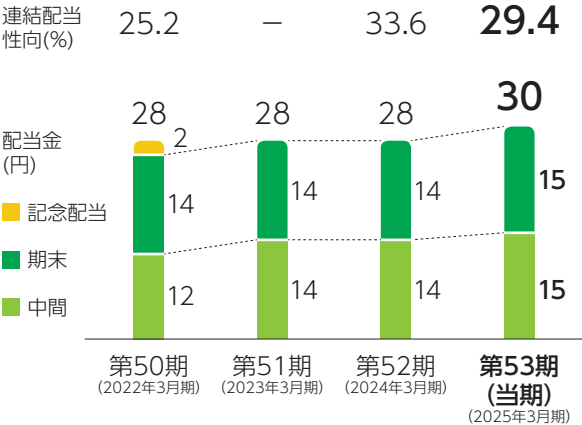
当社普通株式1株につき金15円といたしたいと存じます。  
なお、この場合の配当総額は469,606,665円となります。

3

### 剰余金の配当が効力を生じる日

2025年6月26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2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。

むら せ たか こ  
**村瀬孝子** 1955年1月4日生

社外

### ●略歴及び当社における地位

|         |                                              |         |                              |
|---------|----------------------------------------------|---------|------------------------------|
| 1997年4月 | 弁護士登録<br>鳥飼・多田・森山経営法律事務所<br>(現 鳥飼総合法律事務所) 入所 | 2015年6月 | ニッコー株式会社社外監査役(現任)<br>当社社外監査役 |
| 2005年1月 | 鳥飼総合法律事務所パートナー弁護士<br>(現任)                    | 2020年6月 | 山一電機株式会社 社外監査役               |
|         |                                              | 2022年6月 | 山一電機株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)    |

### 所有する当社株式の数

0株

### ●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

山一電機株式会社 社外取締役(監査等委員)

### ●補欠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専門的知識を活かし、当社の社外監査役として職務を遂行した実績があります。なお、同氏は社外役員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、以上の理由により、社外監査役として職務を適切に遂行していただけるものと判断しており、引き続き補欠監査役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 村瀬孝子氏は、社外監査役候補者であります。
2. 村瀬孝子氏は、2023年6月28日開催の第51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。
3. 当社は村瀬孝子氏との間で社外通報窓口に関する業務等の委任を目的とした委任契約を締結しておりますが、その取引額は僅少(年150万円未満)であります。
4. 村瀬孝子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. 村瀬孝子氏は、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。
6. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる法律上の損害賠償金及び訴訟費用を当該保険契約により填補することとしております。村瀬孝子氏が社外監査役として就任された場合、同氏は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

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、雇用・所得環境の改善による個人消費の持ち直しや、インバウンド需要の拡大により外食需要の回復が見られました。一方で、不安定な国際情勢による景気減速リスクに加え、原材料及びエネルギー価格の高止まりや為替変動による調達費用の上昇など、依然として先行き不透明な状況が続いております。

このような環境の中、基幹事業である国内モスバーガー事業においては、消費の二極化に対応した商品として、プレミアム価格帯の新たな定番商品や期間限定商品を発売いたしました。レギュラー価格帯を含めた価格のグラデーション化によりお客様の選択肢を増やすことで、より幅広い層のお客様の獲得に繋がりました。さらに、全社的に費用対効果を意識することで販管費の抑制を徹底したほか、在庫回転率向上による保管費の減少、移送の効率化などコストの抑制に取り組みしました。海外事業では、既存店の強化に努めるとともに、不採算店舗の閉店や価格改定、本社経費の抑制など収益性の改善に取り組みしました。

また、ESGの観点から当社グループのマテリアリティ（重要課題）を、①食と健康、②店舗と地域コミュニティ、③人材育成と支援、④地球環境の4つに定め、事業活動を通じて社会に向けた価値創造に取り組んでおります。

これらの結果、当連結会計年度の連結業績は、売上高961億85百万円(前年度比3.4%増)、営業利益52億23百万円(同24.8%増)、経常利益55億69百万円(同26.8%増)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は31億50百万円(同22.4%増)となりました。

#### 連結売上高

**961億85**百万円 前年度比 3.4%増

#### 連結経常利益

**55億69**百万円 前年度比 26.8%増

#### 連結営業利益

**52億23**百万円 前年度比 24.8%増

#### 親会社株主に帰属する当期純利益

**31億50**百万円 前年度比 22.4%増

セグメントごとの経営成績は次のとおりであります。

## 国内モスバーガー事業

国内モスバーガー事業では、お客様のニーズに合わせた商品開発、マーケティング展開に加え、お客様との接点の質と量を強化し、地域に密着した店舗運営を推進したことで、既存店売上高・客数・客単価が前年度を上回りました。

モスバーガー既存店及び全店実績（2024年4月～2025年3月）（前年度比）

| 既存店売上高 | 既存店客数  | 既存店客単価 | 全店売上高  |
|--------|--------|--------|--------|
| 104.3% | 102.5% | 101.8% | 105.4% |

### ■ 商品・マーケティング施策

当連結会計年度においては、日本の食文化を大切にした商品開発と、「和ごころエンジョイ」をキャッチフレーズにしたマーケティングを展開いたしました。

|         |                                                                                                                                                                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 春キャンペーン | 日本の良さを存分に楽しめる高付加価値バーガーとして、国産牛100%使用のパティを使用した「新とびきり」シリーズを3月下旬から販売いたしました。5月には、国産素材にこだわった専用の「照りやきソース」を使用した「新とびきり 謹製 とろったま照りやき～北海道チーズ～」を販売いたしました。                                                                                |
| 夏キャンペーン | 当社の看板商品「モスバーガー」をアレンジし、こだわりのチーズソースをふんだんにかけた、真っ白なビジュアルが目を引く、夏の定番商品「白いモスバーガー」を販売いたしました。                                                                                                                                         |
| 秋キャンペーン | 月見商戦で盛り上がる9月には、昔ながらの秋の風物詩である「お月見」をイメージした季節定番の「月見フォカッチャ」と「裏月見」を訴求した「メンチカツフォカッチャ」を販売いたしました。                                                                                                                                    |
| 冬キャンペーン | 11月より、日本の良さを存分に楽しめる高付加価値バーガーとして、国産牛100%使用のパティを使用した「新とびきりアボカド」や、一頭買いした黒毛和牛の希少部位を含めた19部位全てをパティに使用した「一頭買い 黒毛和牛バーガー ～山わさび醤油仕立て～」を販売いたしました。                                                                                       |
| 地域限定商品  | 日本で生まれたハンバーガーチェーンとして、日本各地の食材や特色を活かした魅力ある商品を、エリア限定商品として展開いたしました。<br>「淡路島産 たまねぎバーガー 和風しょうゆ仕立て」<br>「新とびきり 大盛りトマト モス野菜チーズバーガー」（※地域産トマト使用）<br>「新とびきり 大盛りトマト チリバーガー」（※地域産トマト使用）<br>「金沢カレーカツバーガー」<br>「みそグラチキンバーガー ～静岡県産サラダほうれん草使用～」 |

### 店舗施策

居心地の良い店舗空間づくりを推進したほか、カフェ需要に対応して、ドリンクやスイーツを充実させました。さらに、店舗スタッフの業務手順の見直しや、焼成などオペレーションの時間短縮が可能な厨房機器を導入することで生産性を向上させ、お客様への商品提供時間の短縮に取り組みました。また、店舗看板を視認性の高いシンプルなデザインに順次リニューアルしております。

出退店実績（2024年4月～2025年3月）

| 出店数 | 退店数 | 店舗数   | 増減 |
|-----|-----|-------|----|
| 26  | 18  | 1,321 | +8 |

### デジタル技術の活用

デジタル技術を活用し、CX（お客様の体験価値）とEX（社員や店舗メンバーの働きがい）の向上を目指しております。お客様の利便性向上に向けた取り組みとしては、レジに並ばず注文できる「お席で注文」を全店に導入いたしました。さらに、将来の人手不足を見据えた対策として「フルセルフレジ」の導入や、デジタルサイネージを活用したドライブスルーでの注文時間の短縮に取り組みました。

### 新たな事業展開

マーチャンダイジング事業では、ECサイト「モスライスバーガー専門店」において、海外の料理をヒントに開発した新商品を販売し、商品ラインナップの充実を図っております。また、新たなチャネル獲得の取り組みとして、当社監修商品を他社チャネルで販売いたしました。

今後も取り組みを拡大し、ブランドの価値向上とともに、新たな収益源へと育ててまいります。

### ESGへの取り組み

モスグループの各事業を通じて社会課題の解決に貢献するために、環境・社会・ガバナンス（ESG）の観点から4つのマテリアリティ（重要課題）を特定し、サステナビリティ経営を通じてさらなる企業価値の向上を推進しております。

## 主な取り組み（2024年4月～2025年3月）

|                                   |                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 「こどもス」プロジェクトを開始                   | 2024年5月から全国のレストランで「こどもス優先席」を設置するなど、お子さま連れのお客様がレストランでひとときをこれまで以上に楽しんでいただくための子育て応援施策「こどもス」プロジェクトを開始いたしました。                                                                           |
| 静岡、長野のレストランで温室効果ガス排出量の削減貢献率20%を達成 | 温室効果ガス排出量を削減した野菜の生産を積極的に推進しております。「レストランすずなり」（静岡県）と「レストラン信州」（長野県）で生産するレタスが温室効果ガスの排出量を地域の標準的な農法と比べて20%以上削減していることが認められ、農林水産省が推進している『温室効果ガス削減の「見える化」ラベル』（愛称：みえるらべる）の星3つを取得いたしました。      |
| ドリンクスタンド「Stand by Mos」をオープン       | 「健康」「エシカル」「レストランの野菜」をテーマに、主に規格外品などで廃棄されてしまう野菜を使用したドリンクを販売する新業態のドリンクスタンド「Stand by Mos」（スタンドバイモス）を、東武東上線「池袋駅」の改札内に2024年8月にオープンいたしました。                                                |
| 「新潟MOSごと美術館2024」の作品をカップデザインに初採用   | 障がいのある方々が描いたアート作品を店舗に展示する「新潟MOSごと美術館2024」の作品の中から、新潟県佐渡市在住の前田優作さん作『Fire works』及び『秋桜と朱鷺』をコールドドリンク紙カップのデザインに採用し、新潟県のレストランと原宿表参道店（東京都渋谷区）にて、2024年9月中旬から数量限定で提供いたしました。                  |
| 音楽レーベル“MOS RECORDS”を設立            | 2024年4月から全国のレストランで働くスタッフ（社員・キャスト）を対象に、次世代アーティスト・クリエイターを発掘・応援・共創する“MOS RECORDS”（モスレコーズ）プロジェクトを開始し、働く環境の魅力化と人材確保に取り組みました。9月には100名もの応募者が参加した第1回オーディションにて選ばれたアーティスト「Lui」（ルイ）がデビューしました。 |
| 規格外トマトや間伐材を使用したふるさと納税返礼品を提供開始     | 熊本県八代市の返礼品として「レストラン厳選 規格外トマトのスパイシーチキンカレー」、長野県松川町の返礼品として間伐材を使用した「森を育てるIDケース」「森からうまれたリルモスのピンバッジ」の提供を2024年11月から開始いたしました。                                                              |
| 「愛のレストランボックス贈呈式」を実施               | 全国のレストランに募金箱「愛のレストランボックス」を設置し、皆様から寄せられた募金を公益財団法人アイメイト協会、及び一般社団法人日本フードサービス協会の「ジェフ愛の募金」に寄付いたしました。                                                                                    |

以上の事業活動の結果、国内レストラン事業の売上高は766億26百万円(前年度比4.4%増)となり、セグメント利益（営業利益）は63億89百万円(同9.0%増)となりました。

CLOSE UP



新とびきり謹製とろったま照りやき  
～北海道チーズ～

パティの魅力を引き出す専用  
の照りやきソースを使用した  
プレミアムなバーガー



メンチカツフォカッチャ

十五夜の対称となる二十六夜  
をメンチカツでイメージした  
“裏月見” 商品



しっかりトマトな  
モストマトジュース

モスのトマトをそのまま使用  
した、風味豊かなドリンクス  
タンド専用商品



モスバーガー厳選規格外トマトの  
スパイシーチキンカレー

モスファーム熊本で生産した  
“規格外トマト”を使ったふ  
るさと納税返礼品

## 海外事業

海外事業では、商圈の変化及び人流の変化に合わせた不採算店舗の閉店や既存店の改装、本社経費の抑制など、収益性改善に取り組み、セグメント利益（営業利益）は前年度を上回りました。

マーケティングは、日本の食文化を大切にした定番商品に加え、現地の嗜好を取り入れたローカライズ商品を販売するなど、地元のお客様にも愛される、地域に根差した店舗展開を進めております。

### 海外店舗数増減

| 国・地域名   | 2023年12月末時点 | 2024年12月末時点 | 増減数 |
|---------|-------------|-------------|-----|
| 台湾      | 305         | 299         | △6  |
| 香港      | 49          | 43          | △6  |
| シンガポール  | 42          | 36          | △6  |
| タイ      | 29          | 24          | △5  |
| 韓国      | 14          | 13          | △1  |
| フィリピン   | 8           | 7           | △1  |
| 中国      | 6           | －           | △6  |
| オーストラリア | 3           | －           | △3  |
| 合計      | 456         | 422         | △34 |

※海外事業に属する関係会社の当連結会計年度は2024年1月から12月であるため、同期間の情報を記載しております。

※選択と集中の結果、中国の店舗は2024年7月をもって、オーストラリアの店舗は2024年9月をもって全店閉店しております。

以上の事業活動の結果、海外事業の売上高は166億8百万円(前年度比1.2%減)、セグメント利益（営業利益）は4億86百万円(同4億62百万円の利益増)となりました。

CLOSE UP



モスライスバーガー  
海鮮かきあげ(台湾)

台湾三大節句である端午節を  
記念し、わさび蒲焼ソースで  
味付けした商品



チクテーバーガー  
(シンガポール)

現地の伝統的な薬膳スープを  
イメージした商品



極上うなぎライスバーガー  
(香港)

日本でもなじみの鰻丼をモ  
チーフにした、和のテイスト  
溢れる商品



北海道かぼちゃバーガー  
(タイ)

北海道から取り寄せたかぼ  
ちゃコロッセを使用した商品



## その他飲食事業

その他飲食事業は、不採算店舗の閉店や商品力の強化、サービス品質の向上を図り、収益性の改善を進めております。

9月に関東初出店となる「カフェ 山と海と太陽 アトレ亀戸店」をオープンしたほか、10月には、モスバーガーとミスタードーナツのコラボレーション店舗「MOSDO（モスド）ららぽーと新三郷店」をオープンいたしました。3月には、こだわりの玄米定食が気軽に楽しめる「玄米食堂あえん 川口駅前店」をオープンいたしました。

### その他飲食事業概要

(2025年3月末時点)

| 事業                | 事業の内容                                                  | 店舗数 |
|-------------------|--------------------------------------------------------|-----|
| マザーリーフ            | スリランカの茶園直送の紅茶とアメリカンワッフルを提供する紅茶専門店                      | 4   |
| マザーリーフ<br>ティースタイル | 新しい紅茶のスタイルを提案するセルフスタイルカフェ                              | 7   |
| モスド               | モスバーガーとミスタードーナツとのコラボレーションショップ<br>※「ららぽーと新三郷店」オープン（10月） | 2   |
| モスプレミアム           | グルメバーガーとお酒が楽しめるフルサービスレストラン                             | 2   |
| カフェ 山と海と太陽        | バリエーション豊かなドリンクとハンバーガーを提供するカフェ店舗<br>※「アトレ亀戸店」オープン（9月）   | 2   |
| あえん               | 四季折々の旬菜料理を提供する和風レストラン                                  | 4   |
| 玄米食堂あえん           | こだわりの玄米定食をメインにした食堂タイプの「あえん」<br>※「川口駅前店」オープン（3月）        | 3   |
| 合計                |                                                        | 24  |

以上の事業活動の結果、その他飲食事業の売上高は18億5百万円(前年度比1.8%減)、セグメント損失（営業損失）は1億9百万円(同17百万円の損失増)となりました。



## その他の事業

連結子会社の株式会社エム・エイチ・エスは衛生管理、株式会社モスクレジットはF C加盟店を対象とした機器レンタルや保険・金融、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等により主に国内モスバーガー事業やその他飲食事業を支援しております。

これらによるその他の事業の売上高は11億44百万円(前年度比11.5%増)となり、セグメント利益（営業利益）は5億91百万円(同18.5%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<br>(百万円) | 前連結会計年度<br>(百万円) | 増 減<br>(百万円) | 増減率<br>(%) |
|----------------|------------------|------------------|--------------|------------|
| 売 上 高          |                  |                  |              |            |
| 国内モスバーガー事業     | 76,626           | 73,380           | 3,246        | 4.4        |
| 海外事業           | 16,608           | 16,813           | △204         | △1.2       |
| その他飲食事業        | 1,805            | 1,838            | △33          | △1.8       |
| その他の事業         | 1,144            | 1,026            | 118          | 11.5       |
| 計              | 96,185           | 93,058           | 3,126        | 3.4        |
| セグメント利益又は損失(△) |                  |                  |              |            |
| 国内モスバーガー事業     | 6,389            | 5,862            | 527          | 9.0        |
| 海外事業           | 486              | 23               | 462          | —          |
| その他飲食事業        | △109             | △92              | △17          | —          |
| その他の事業         | 591              | 499              | 92           | 18.5       |
| 計              | 7,357            | 6,292            | 1,064        | 16.9       |

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、34億45百万円であります。  
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) 国内モスバーガー事業

| 投資目的        | 名 称           | 完成年月      | 備 考              |
|-------------|---------------|-----------|------------------|
| 直 営 営 業 店 舗 | 大宮サクラスクエアモール店 | 2024年12月  | 新<br>(建物附属設備等) 設 |
| 直 営 営 業 店 舗 | うめきたグリーンプレイス店 | 2025年 3 月 | 新<br>(建物附属設備等) 設 |
| 直 営 営 業 店 舗 | 生 駒 上 町 店     | 2025年 3 月 | 新<br>(建物附属設備等) 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 | カフェ山と海と太陽アトレ亀戸店 | 2024年 9 月 | 新<br>(建物附属設備等) 設 |
| 直 営 営 業 店 舗 | MOSDO ららぽーと新三郷店 | 2024年10月  | 新<br>(建物附属設備等) 設 |
| 直 営 営 業 店 舗 | 玄米食堂あえん川口駅前店    | 2025年 3 月 | 新<br>(建物附属設備等) 設 |

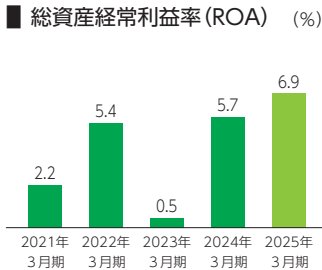
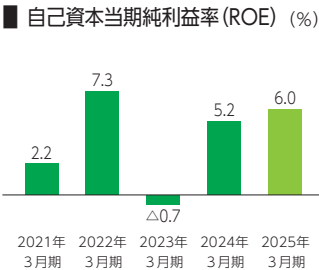
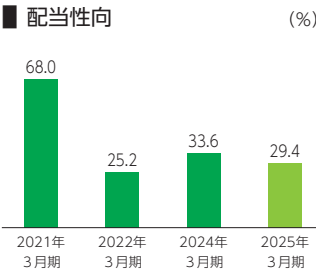
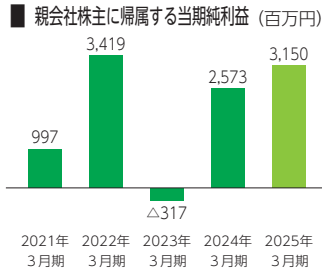
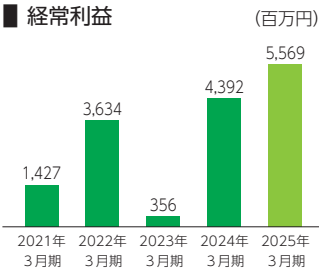
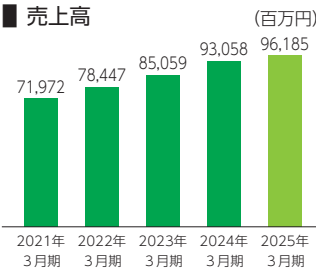
③ 資金調達の状況

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取引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 | 6,000百万円 |
| 借入実行残高       | －百万円     |
| 借入未実行残高      | 6,000百万円 |

## 2. 財産及び損益の状況の推移

| 回 次              | 第49期         | 第50期     | 第51期     | 第52期     | 第53期<br>(当連結会計年度) |
|------------------|--------------|----------|----------|----------|-------------------|
| 決算年月             | 2021年 3月     | 2022年 3月 | 2023年 3月 | 2024年 3月 | 2025年 3月          |
| 売上高              | (百万円) 71,972 | 78,447   | 85,059   | 93,058   | 96,185            |
| 経常利益             | (百万円) 1,427  | 3,634    | 356      | 4,392    | 5,569             |
| 親会社株主に帰属する当期純利益  | (百万円) 997    | 3,419    | △317     | 2,573    | 3,150             |
| 1株当たり当期純利益       | (円) 32.34    | 110.91   | △10.31   | 83.45    | 102.10            |
| 総資産              | (百万円) 64,827 | 69,602   | 74,479   | 79,711   | 80,576            |
| 純資産              | (百万円) 45,338 | 48,576   | 48,091   | 52,086   | 54,326            |
| 配当性向             | (%) 68.0     | 25.2     | －        | 33.6     | 29.4              |
| 自己資本当期純利益率 (ROE) | (%) 2.2      | 7.3      | △0.7     | 5.2      | 6.0               |
| 総資産経常利益率 (ROA)   | (%) 2.2      | 5.4      | 0.5      | 5.7      | 6.9               |



※ 2023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<br>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<br>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<br>100       | 100.00%  | 飲 食 店 の 経 営     |
| 株式会社モスシャイン    | 百万円<br>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<br>18 | 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<br>270    | 84.97%   | 食 品 製 造 業 務     |
| モスフード香港社      | 百万香港ドル<br>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<br>10  | 60.00%   | 食 材 供 給 業 務     |

(注) 前連結会計年度において連結子会社であったモストレーディング・ベトナム社については、当連結会計年度において当社の全持分を売却したため、連結の範囲から除外しております。

#### 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<br>100        | 22.16%   | 食 品 製 造 業 務 |
| タミー食品工業株式会社   | 百万円<br>39         | 23.08%   | //          |
| 安心食品服務股份有限公司  | 百万台湾ドル<br>323     | 25.00%   | 飲 食 店 の 経 営 |
| モスバーガー・タイランド社 | 百万タイバーツ<br>506    | 25.70%   | //          |
| モスバーガー 코리아社   | 百万韓国ウォン<br>20,571 | 46.41%   | //          |
| モスバーガー・フィリピン社 | 百万フィリピンペソ<br>200  | 35.00%   | //          |

## 4. 対処すべき課題

雇用・所得環境の改善による個人消費の持ち直しや、インバウンド需要の拡大により、外食需要の回復が見られました。一方で、不安定な国際情勢による景気減速リスクに加え、原材料およびエネルギー価格の高止まりや為替変動による調達費用の上昇など、依然として先行き不透明な状況が続いております。厳しい経営環境下ではありますが、お客様の生活様式の変化に対応しつつ、ブランド価値および業績のさらなる向上を目指し、以下の取り組みを実施してまいります。

### ①国内モスバーガー事業（マーチャンダイジング事業を含む）

2025～2027年度を対象とする新たな中期経営計画（以下、「新中計」という）の方針としては、既存店の基盤強化を掲げております。選択した市場において優位性が発揮できるマーケティングの展開や、モスの価値を体現する商品を開発し、お客様の期待に応える商品を展開してまいります。

また、お客様を起点にしたデジタル化を進め、利便性向上に努めるほか、当社の強みであるフランチャイズチェーンの基盤を活用した地域密着活動にも取り組んでまいります。

さらに、マーチャンダイジング事業では、ECビジネスを確立させ、マーケット拡大による新規顧客の獲得と、他社の仕組みを活用した新たなチャネルを開拓し、販路を拡大してまいります。

### ②海外事業

新中計の方針としては、2022～2024年度の中期経営計画からの構造改革を引き続き進めていくことと、収益力の改善を掲げております。日本の食文化を大切にした定番商品に加え、現地の嗜好を取り入れたローカライズ商品の販売や、地域に根差した店舗展開を進め、日本発の外食チェーンとしてモスブランドの定着を図ってまいります。さらに、商圈の変化及びお客様のニーズの変化を捉えたマーケティングと個店ごとの販売力強化、リブランディングに取り組んでまいります。

### ③その他飲食事業

サービスレベルの向上やテイクアウト、デリバリーの拡大など運営力をさらに磨き上げ、成長事業へと育てるべく取り組んでまいります。また、当社オリジナルの茶葉を活用した紅茶の卸売事業も強化してまいります。

### 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み、当社の基本方針にある「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」を世界の人々に広げていくことを目指します。

5. 主要な事業内容（2025年3月31日現在）

国内モスバーガー事業、海外事業、その他飲食事業、その他の事業

6. 主要な営業所及び工場（2025年3月31日現在）

|              |          |     |                                |
|--------------|----------|-----|--------------------------------|
| ① 国内モスバーガー事業 | [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                    |
| ② 海外事業       | [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                       |
|              | [タイ]     |     | モスバーガー・タイランド社                  |
|              | [韓国]     |     | モスバーガー 코리아社                    |
|              | [フィリピン]  |     | モスバーガー・フィリピン社<br>モスサプライ・フィリピン社 |
| ③ 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                  |
| ④ 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 | 株式会社モスシャイン                     |

7. 従業員の状況（2025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 |        |
|------------|-------|----------|-------------|--------|
| 国内モスバーガー事業 | 671   | (1,412)名 | 3           | (△10)名 |
| 海外事業       | 525   | (969)    | △42         | (△215) |
| その他飲食事業    | 57    | (122)    | △5          | (12)   |
| その他の事業     | 26    | (24)     | －           | (8)    |
| 報告事業計      | 1,279 | (2,527)  | △44         | (△205) |
| 全社(共通)     | 83    | (13)     | △4          | (1)    |
| 合計         | 1,362 | (2,540)  | △48         | (△204) |

(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     |
|-------------|------------|-------|--------|------------|
| 503 (508) 名 | △26 (34) 名 | 41.7歳 | 14.6年  | 6,651,226円 |

| 事業区分       | 従業員数       | 前事業年度末比増減 |
|------------|------------|-----------|
| 国内モスバーガー事業 | 352 (372)名 | △14 (20)名 |
| 海外事業       | 11 (1)     | △3 (1)    |
| その他飲食事業    | 57 (122)   | △5 (12)   |
| 報告事業計      | 420 (495)  | △22 (33)  |
| 全社(共通)     | 83 (13)    | △4 (1)    |
| 合計         | 503 (508)  | △26 (34)  |

- (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) |
|--------|----------------|
| 19.0%  | 7.7%           |

8. 主要な借入先の状況 (2025年3月31日現在)

| 借入先            | 借入額     |
|----------------|---------|
| 株式会社三菱UFJ銀行    | 300 百万円 |
| 株式会社三井住友銀行     | 300 百万円 |
| 株式会社みずほ銀行      | 300 百万円 |
| 株式会社りそな銀行      | 180 百万円 |
| 三井住友信託銀行株式会社   | 180 百万円 |
| 株式会社SBI新生銀行    | 180 百万円 |
| 株式会社千葉銀行       | 180 百万円 |
| 株式会社横浜銀行       | 180 百万円 |
| 株式会社京都銀行       | 180 百万円 |
| 大阪府信用農業協同組合連合会 | 180 百万円 |

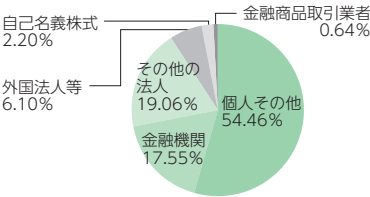
9. その他当社グループの現況に関する重要な事項

特に記載すべき事項はありません。

## 2 株式に関する事項 (2025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 49,849名 (前期末比3,938名増)

### 所有者別株式の状況



### ④ 大株主

| 株 主 名                                       | 持株数        | 持株比率   |
|---------------------------------------------|------------|--------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)                    | 3,477,500株 | 11.10% |
| 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株 | 4.20%  |
| 株式会社ニッソー                                    | 1,214,704株 | 3.87%  |
| 日本生命保険相互会社                                  | 1,209,097株 | 3.86%  |
| 山崎製パン株式会社                                   | 718,382株   | 2.29%  |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)                         | 468,900株   | 1.49%  |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 | 411,400株   | 1.31%  |
| モスフードサービス協力会社持株会                            | 313,900株   | 1.00%  |
| 五十嵐冷蔵株式会社                                   | 232,157株   | 0.74%  |

(注) 1. 当社は、自己株式702,799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（2025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 | 取締役社長  | 中 村 栄 輔   |                                                                         |
| 取締役   | 常務執行役員 | 瀧 深 淳     | 国際本部長                                                                   |
| 取締役   | 常務執行役員 | 福 島 竜 平   | リスク・コンプライアンス室担当                                                         |
| 取締役   | 上席執行役員 | 太 田 恒 有   | 営業本部長                                                                   |
| 取締役   | 上席執行役員 | 笠 井 洸     | 経営企画本部長                                                                 |
| 取締役   | 上席執行役員 | 安 藤 芳 徳   | 商品本部長                                                                   |
| 取     | 締      | 役 中 山 勇   | 日本食品海外プロモーションセンター 執行役（COO）<br>株式会社アップガレージグループ 社外取締役                     |
| 取     | 締      | 役 小田原 加 奈 | Odawara Coaching&Consulting 代表<br>mc21監査法人 社員<br>丸紅株式会社 監査役             |
| 取     | 締      | 役 小 山 薫 堂 | N35インターナショナル株式会社 代表取締役社長<br>株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 代表取締役社長<br>京都芸術大学 副学長   |
| 常 勤   | 監 査 役  | 永 井 正 彦   |                                                                         |
| 常 勤   | 監 査 役  | 臼 井 司     |                                                                         |
| 監     | 査      | 役 藤 野 雅 史 | 日本大学 経済学部教授<br>京都大学 経営管理大学院客員教授                                         |
| 監     | 査      | 役 松 村 卓 治 | アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業 パートナー<br>鳥居薬品株式会社 社外取締役（監査等委員）<br>株式会社文化放送 監査役 |

- （注）1. 取締役中山勇、取締役小田原加奈及び取締役小山薫堂は、社外取締役であります。
2. 監査役藤野雅史及び監査役松村卓治は、社外監査役であります。
3. 2024年6月26日開催の第52回定時株主総会終結の時をもって、取締役内田優子、取締役高岡美佳は、任期満了により退任いたしました。
4. 2024年6月26日開催の第52回定時株主総会終結の時をもって、安藤芳徳、小山薫堂は、新たに取締役に選任され就任いたしました。
5. 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。

6. 監査役藤野雅史は日本大学経済学部教授、京都大学経営管理大学院客員教授であり、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。
7. 取締役中山勇、取締役小田原加奈、取締役小山薫堂、監査役藤野雅史及び監査役松村卓治につきましては、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。
8. 当社は保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結し、当該保険契約により、被保険者がその地位に基づいて行った行為に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がされた場合の法律上の損害賠償金及び争訟費用を填補することとしております。ただし、被保険者が私的な利益又は便宜の供与を違法に得たことに起因する損害、法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為に起因する損害等については、填補されない等の免責事由があります。  
当該役員等賠償責任保険契約の被保険者は、当社の取締役、監査役、執行役員及び管理職従業員並びに子会社の取締役及び監査役であり、被保険者は保険料を負担しておりません。

(ご参考) 取締役・監査役のスキル・マトリックス

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

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

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

## 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

### ① 当該事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等の総額

| 区 分              | 対象となる<br>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             | 業績連動報酬       |              |                   |
|                  |                |                  | 金銭報酬         | 非金銭報酬等       |                   |
| 取締役<br>(うち社外取締役) | 11名<br>(4名)    | 78百万円<br>(21百万円) | 97百万円<br>(－) | 15百万円<br>(－) | 191百万円<br>(21百万円) |
| 監査役<br>(うち社外監査役) | 4名<br>(2名)     | 42百万円<br>(13百万円) | －<br>(－)     | －<br>(－)     | 42百万円<br>(13百万円)  |
| 合 計              | 15名            | 121百万円           | 97百万円        | 15百万円        | 234百万円            |

- (注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人給与は含まれておりません。
2. 取締役の報酬限度額は、2024年6月26日開催の第52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360百万円以内（うち社外取締役分として年額38百万円以内）と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は9名（うち社外取締役は3名）です。
- また、当該金銭報酬とは別枠で、同定時株主総会において、株式報酬の額を対象期間3年間で103百万円以内（社外取締役は付与対象外）と決議いただいております（同定時株主総会決議前の当初は、対象期間4年間で137百万円以内であります）。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除く）の員数は6名です。
3. 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。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は3名です。

### ② 取締役の業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬等並びに非金銭報酬等については、業績等によって変動する業績連動型としての役員報酬及び業績連動型株式報酬（但し、社外取締役を除く）から構成されております。

#### ア. 業績連動型としての役員報酬

業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、業績指標（KPI）を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結売上高、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益及び各取締役の個人目標等（各事業本部を管掌する取締役は、管掌事業本部の目標を含む）に対する達成度合いに応じて、任意の諮問機関である独立役員会の答申を踏まえ、取締役会においてその支給額を決定し、当該定時株主総会後に一括で支給することとしております。

目標となる業績指標とその値は、中期経営計画と整合するよう各事業年度ごとに設定し、適宜、環

境の変化に応じて、任意の諮問機関である独立役員会の答申を踏まえ、見直しを行っています。当社は、中長期の経営戦略を確実に遂行することにより、株主の皆様のご期待に応え、企業価値の増大の貢献意識をより一層高めることを目的として、取締役の報酬体系をより業績連動性が高い仕組みへ見直し、2024年6月26日開催の第52回定時株主総会において、当社取締役の金銭による報酬等の限度額を、年額360百万円以内（うち社外取締役分として年額38百万円以内）とすることにご承認いただきました。

当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容との関係においても、報酬額の算定の基準、取締役報酬全体に対して占める割合の水準、付与対象となる取締役の人数水準などに照らした報酬率として必要かつ合理的な内容であるため、相当であると考えております。

なお、従来通り、社外取締役については、基本報酬のみを支払うこととし、業績連動報酬の対象といたしません。また、取締役の報酬等の額には、従来どおり使用人兼務取締役の使用人給与分は含まないものとしております。

当該事業年度における業績評価指標の実績は、招集ご通知44ページ記載の「連結損益計算書」のとおりであります。

#### イ. 業績連動型株式報酬

業績連動型株式報酬は、取締役（社外取締役を除く。以下同じ）を対象に、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的とし、中期経営計画の会社業績との連動性が高く、かつ透明性及び客観性の高い報酬制度として、2016年6月28日開催の第44回定時株主総会の決議に基づき導入しております。

現在導入している制度は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託（以下「BIP信託」という。）と称される仕組みを採用しております。BIP信託とは、米国の業績連動型の株式報酬(Performance Share)制度及び譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock)制度を参考にした役員に対するインセンティブ・プランであり、役位及び業績目標の達成度に応じて役員にBIP信託により取得した当社株式を交付するものです。

なお、取締役の報酬と当社業績及び株主価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上及び持続的な企業価値向上に資する実効的な報酬制度とすることを目的として、当該事業年度より、業績評価指標を自己資本当期純利益率(ROE)及びESG等の目標達成度等に変更するとともに、拠出金額の上限及び交付する株式数の上限を変更しております。

本制度における業績指標は次のとおりであります。

1. 自己資本当期純利益率（ROE）
2. CO2排出量削減：温室効果ガスの排出削減による脱炭素社会の実現
3. プラスチック使用量削減：環境配慮型製品比率向上

また、当該事業年度における実績は次のとおりであります。

| 業績目標            | 目標値   | 実績値   | 達成度    |
|-----------------|-------|-------|--------|
| 自己資本当期純利益率（ROE） | 6.6%  | 6.0%  | 90.9%  |
| CO2排出量削減率       | 38.3% | 38.3% | 100.0% |
| 実質CO2排出量削減率     | 38.3% | 35.7% | 93.2%  |
| プラスチック使用量削減率    | 83.8% | 83.2% | 99.3%  |

- （注） 1. 自己資本当期純利益率（ROE）の目標値は、2022年4月～2025年3月の中期経営計画における当初目標値であります。
2. CO2排出量削減率及びプラスチック使用量削減率の目標値は、2023年12月の当社サステナビリティ委員会承認した数値であります。
3. 実質CO2排出量削減率とは、非化石証書の購入によるカーボンオフセット前の自助努力による削減量を基にした削減率を示しております。

なお、当社と委任契約を締結する執行役員についても本制度の対象者としており、当該事業年度における対象者は1名です。

### ③ 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定方法

当社の取締役会は、任意の諮問機関である独立役員会に取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針（以下、「決定方針」という）の原案を作成するよう諮問し、その答申内容をふまえ、2021年2月22日開催の取締役会にて決定方針を決議し、2024年5月15日開催の取締役会において、2024年6月26日に開催された第52回定時株主総会における第6号議案の承認可決を条件として、改定する旨の決議をいたしました。

#### 1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。

具体的には、業務執行取締役の報酬は、基本報酬としての固定報酬、短期インセンティブ報酬としての業績連動報酬および中長期インセンティブ報酬としての株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしております。

#### 2. 基本報酬（金銭報酬）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬として、基本報酬とその他手当から構成され、役位、職責、他社水準、当社の業績、従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案し、任意の諮問機関である独立役員会の答申を踏まえ、取締役会において決定するものとします。

3. 業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針  
(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む)

業績連動報酬ならびに非金銭報酬については、業績等によって変動する業績連動報酬および株式報酬から構成されます。業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標（KPI）を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結売上高、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益および各取締役の個人目標等（各事業本部を管掌する取締役は、管掌事業本部の目標を含む）に対する達成度合いに応じて、任意の諮問機関である独立役員会の答申を踏まえ、取締役会においてその支給額を決定し、当該定時株主総会後に一括で支給します。目標となる業績指標とその値は、中期経営計画と整合するよう各事業年度ごとに設定し、適宜、環境の変化に応じて、任意の諮問機関である独立役員会の答申を踏まえ、見直しを行うものとします。

株式報酬は、取締役を対象に当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としており、中期経営計画の会社業績との連動制が高く、かつ透明性及び客観性の高い報酬制度を導入します。

現在導入している制度は、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託（以下「BIP信託」という）と称される仕組みを採用しております。

BIP信託とは、米国の業績連動型の株式報酬（Performance Share）制度及び譲渡制限付株式報酬（Restricted Stock）制度を参考にした役員に対するインセンティブ・プランであり、各役員の職責及び業績目標の達成度に応じて取締役にBIP信託により取得した当社株式を交付するものであります。

当社は、取締役のうち一定の要件を充足する者を受益者として、当社株式の取得資金を拠出することにより信託を設定し、当該信託は予め定める役員株式交付規程に基づき取締役に交付すると見込まれる数の当社株式を、当社（自己株式処分）または株式市場から取得します。

その後、当社は役員株式交付規程に従い、取締役に對し各事業年度における職責に応じてポイント（以下「付与ポイント」という）を付与し、付与ポイントの一定割合は、中期経営計画終了後、自己資本当期純利益率（ROE）およびESG等の目標達成度等に応じて、付与ポイントの合計に対して加算または減算します。

原則として、取締役退任時に付与されたポイント数の累積値に相当する当社株式を当該信託を通じて交付します。

4. 金銭報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬の額の取締役会の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を鑑み、上位の役位ほど業績連動のウェイトが高まる構成とし、任意の諮問機関である独立役員会の答申を踏まえ、取締役会は取締役の個人別の報酬等

の内容を決定することとしております。

なお、報酬等の種類ごとの比率の目安として、基本報酬および業績連動報酬ならびに株式報酬の合計を100%とすると、おおよそ次のようになります。

| 役位          | 基本報酬 | 業績連動報酬 | 株式報酬 |
|-------------|------|--------|------|
| 代表取締役 取締役社長 | 67%  | 25%    | 8%   |
| 取締役常務執行役員   | 71%  | 22%    | 7%   |
| 取締役上席執行役員   | 71%  | 22%    | 7%   |

#### 5. 任意の諮問機関である独立役員会について

独立役員会は、独立社外取締役と独立社外監査役をもって構成します。独立役員会は、取締役社長の任意の指名・報酬委員会として、取締役の報酬に関する事項等について、取締役社長の諮問に応じ答申しております。

取締役会の報酬等の額の決定過程においては、取締役社長が自身を含めた全取締役に対して業績指標に基づく評価を行い、それを独立役員会へ諮問し、そこからの答申を受けた上で、取締役会で決議しております。

#### 6. 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、独立役員会が原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。

### ④ 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、各監査役の基本報酬の額は、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。

## 4. 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<br>出席状況     | 監査役会への<br>出席状況 | 主な活動状況                                                                                                                                                                                                |
|-----|---------|--------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役 | 中山 勇    | 17回／17回<br>(100%)  | —              | 取締役会において、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に基づき、当社の経営体制の強化に繋がる発言を行いました。また、任意の指名・報酬委員会である独立役員会の議長を務め、取締役会の実効性評価に関する議論等を通じ、会社の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に貢献しました。                                                 |
| 取締役 | 小田原 加 奈 | 17回／17回<br>(100%)  | —              | 日本及び米国の公認会計士という高い専門性と豊富な知識・経験を活かし財務管理を中心とする企業経営全般、人材育成及び事業改革について、取締役会で当社の経営体制の整備及び経営戦略の実行強化に関わる助言、提言を行いました。また、任意の指名・報酬委員会である独立役員会の委員を務め、取締役会の実効性評価に関する議論等を通じ、会社の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に貢献しました。          |
| 取締役 | 小山 薫 堂  | 11回／13回<br>(84.6%) | —              | 複数の事業会社の経営、放送作家、脚本家、地方自治体のプロジェクトアドバイザー、大学の副学長などの様々な経験と幅広い知見を活かし、取締役会において実践的・多角的な視点から当社の経営戦略への助言や業務執行に対する適切な監督を行いました。また、任意の指名・報酬委員会である独立役員会の委員を務め、取締役会の実効性評価に関する議論等を通じ、会社の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に貢献しました。 |

| 地位  | 氏名      | 取締役会への<br>出席状況    | 監査役会への<br>出席状況    | 主な活動状況                                                                                                                                                                                     |
|-----|---------|-------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 監査役 | 藤 野 雅 史 | 17回／17回<br>(100%) | 14回／14回<br>(100%) | 取締役会及び監査役会において、会計学を専門とする大学教授としての幅広い知見に基づき、必要に応じ助言・提言を行ったほか、社内の内部統制委員会、グループ監査役連絡会に参加し、内部統制の整備と運用等に関して助言を行いました。また、任意の指名・報酬委員会である独立役員会の委員を務め、監査機能を十分に発揮しました。                                  |
| 監査役 | 松 村 卓 治 | 17回／17回<br>(100%) | 14回／14回<br>(100%) | 取締役会及び監査役会において、企業のコンプライアンス・リスクマネジメント分野に豊富な経験を持つ弁護士としての幅広い知見に基づき、必要に応じ助言・提言を行ったほか、社内のリスク・コンプライアンス委員会に参加し、コンプライアンス・リスクマネジメントの整備と運用等に関して助言を行いました。また、任意の指名・報酬委員会である独立役員会の委員を務め、監査機能を十分に発揮しました。 |

## 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                 | 54百万円 |
| 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 | 54百万円 |

- (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。

## 6 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

### 1. 取締役及び使用人の職務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並びに損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 取締役会は、経営リスクのマネジメントを行い、全社的な内部統制システムの整備の推進及び緊急時（重大なコンプライアンス違反、重大な食品事故、甚大な被害が生じた災害等）の危機対応を行います。また、重要な投融資、新規事業投資等については、取締役社長及び常務・上席執行役員（以下、役付執行役員と総称）で構成する経営会議の下に設置した管理部門確認会及びスクリーニング会議において、事前に資本・リスク・収益のバランスに関する分析を行ったうえで取締役会に付議する体制を構築して、これによって財務リスクのマネジメントを行っています。具体的には、取締役会の付議書には、資本コストと比較した投資額とその回収期間、想定されるリスクとその対処方法を明記することになっていて、取締役会はリスク選好とリスク許容度（許容可能なリスクの特定とその水準）を明確にしたうえで付議議案を決裁することにより経営リスク及び戦略リスクのマネジメントを行います。
- (2) オペレーショナルリスク、クライシスのマネジメント及びコンプライアンス体制の推進等に関しては、リスク・コンプライアンス委員会を、ディスクロージャーの信頼性リスクのマネジメントに関しては内部統制委員会を設置し、両委員会で緊密に連携しながらこれらについて全社横断的に対応しています。なお、常勤監査役はリスク・コンプライアンス委員会及び内部統制委員会に出席し、社外監査役はその知識、経験、能力に応じて分担してどちらかの委員会に出席し、必要に応じ意見を述べるとともに年度計画の進捗等について報告を受けています。
- (3) 職務の執行が法令及び定款に適合し、かつ高い企業倫理観を保つとともに、社会的責任を果たすため、「モスグループ行動規範」の周知徹底を図ります。
- (4) 内部通報制度に関する規程に基づき、社内及び社外に相談窓口を設置し、迅速な対応を実施します。なお、当社の内部通報制度は、匿名を保持することによって、またはいかなる不利益取扱いも当該規程において禁止することにより、内部通報者の継続的な保護を徹底します。

### 2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

「情報セキュリティ管理規程」、「文書管理規程」その他の社内規程に従い、取締役及び執行役員の職務執行に係る情報を文書または電磁的媒体に記録し、保存及び管理を図ります。取締役、執行役員及び監査役は、いつでも、これらの文書等を閲覧できるものとします。

### 3. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 当社は、各部門の責任体制を明確にし、迅速な業務の判断及び執行を目的とした執行役員制度を導入しています。
- (2) 取締役会は職務分掌を定め、当該職務分掌に基づき、取締役社長、役付執行役員及び執行役員に業務の執行を行わせます。

(3) また、以下の経営管理システムを用いて、執行役員の職務の執行の効率化を図ります。

- ① 取締役会により経営計画を策定し、これに基づく事業部門ごとの業績目標及び予算の設定（管理会計）を行い、執行役員ごとの業績目標を明確にします。
- ② 取締役社長及び役付執行役員は、毎月開催する取締役会において、業務目標の達成状況、課題解決のための取り組み等（管轄する執行役員に関する事項を含む）を報告することにより、業務執行状況の管理、監督を受けます。なお、執行役員は四半期に1回取締役会に報告を行うものとします。
- ③ 取締役会による月次業績のレビューと改善策を実施します。

#### 4. 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1) 当社及びグループ各社間での業務の適正を確保するとともに、「関係会社管理規程」に基づき情報の共有化、指示及び要請の伝達等の適正化を図ります。
- (2) グループ各社に関する重要事項については、当社取締役会または当該会社を主管する役付執行役員もしくは執行役員が決裁を行う等、グループ経営における一体性の確保を図ります。
- (3) 内部監査部門は、定期的に当社及びグループ各社の内部監査を実施し、改善指導及び助言を行います。グループ各社に関連する事項は、適宜、グループ管理を行う部門に通知するものとします。
- (4) 当社では、内部監査部門の責任者を議長とする当社監査役と子会社の監査役によるグループ監査役連絡会を設置し、各社の監査役と当社の内部監査部門及び監査役が緊密に連携して、当社グループにおける監査役監査及び内部監査の効率化、高度化を図っています。

#### 5. 財務報告の信頼性を確保するための体制

当社グループは、金融商品取引法の定めに従い、「財務報告に係る内部統制管理規程」及び「財務報告に係る内部統制実施要綱」を制定し、財務報告に係る内部統制の整備及び運用については、「内部統制委員会」がこれを行い、当該統制システムの整備状況及び運用状況の評価については、内部監査部門を中心とした「内部統制評価チーム」がこれを行います。これらを通じて、当社グループは、健全な内部統制環境の構築に努めるとともに、業務プロセスの統制活動を実施し、財務報告の信頼性と適正性を確保するための有効かつ正当な評価を可能とする財務報告に係る内部統制システムを構築します。

#### 6. 監査役会がその補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制並びにその使用人の取締役からの独立性に関する事項及びその使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- (1) 監査役会からの要請があった場合には、その要請に基づき監査役室を設置し、当社グループの業務の執行に係る役職を兼務しない専属の使用人を配置し、監査業務を補助するものとします。
- (2) 監査役室に属する使用人の人事異動及び当該使用人を懲戒に処する場合には、あらかじめ監査役会の同意を得るものとします。

## 7. 当社の取締役及び使用人並びに子会社の取締役、監査役、使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

- (1) 取締役、執行役員及び使用人は、コンプライアンス及びリスクに関する事項等、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実等を発見した場合は、速やかに監査役に報告します。グループ各社の監査役が監査活動の中で当該事実等を発見した場合、またはその報告を受けた場合は、グループ監査役連絡会に報告します。この報告者等については、内部通報制度における通報者と同等の保護が受けられることが監査役連絡会に関する規程において定められています。
- (2) 監査役は、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するために、重要な会議に出席するとともに、主要な稟議書その他の業務執行に関する重要文書を閲覧し、必要に応じて取締役、執行役員または使用人に対し、その説明を求めることができるものとします。取締役、執行役員及び使用人は、監査役から業務執行に関する事項の報告を求められた場合には、速やかに報告を行わなければならないものとします。

## 8. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 監査役会が、必要に応じて専門の弁護士、会計士等に対して、監査業務に関する助言を受ける機会を保障します。そのために支出した費用については、監査役の職務の執行に必要なものではないと認められる場合を除き、当社がこれを負担します。その他監査役の職務の執行によって生ずる費用のため、年間の監査計画に基づく経費予算を確保するものとします。
- (2) 監査役と内部監査部門は定期的に連絡会を開催し、内部監査部門は当該連絡会において年度計画の事前説明及びその実施状況に関する定期報告を行います。なお、個別監査の報告については、内部監査部門から常勤監査役に対し、その都度行います。
- (3) 監査役及び監査役会は、会計監査人と定期的に会合を持つなど緊密な連携を保つとともに、会計監査人の監査計画については事前に報告を受けるものとします。
- (4) 取締役社長（必要に応じて、他の取締役及び執行役員）と監査役との定期的な意見交換を実施します。

## 9. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方とその整備状況

「モスグループ行動規範」において、市民生活の秩序及び安全に脅威を与える反社会的な勢力または団体とは一切の関係を持たず、これらの圧力に対しても毅然とした対応で臨み、断固として対決して、その圧力を排除することを宣言しています。なお、反社会的勢力へは、法務・総務担当部門が、警察、弁護士等の専門機関と連携し対応します。

## 7 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

内部統制システムを適正に運用するための主な委員会の当事業年度における開催状況は、リスク・コンプライアンス委員会が12回、内部統制委員会が4回となっています。

リスク・コンプライアンス委員会は、当社グループの各事業の抱える多様なリスクを網羅的に把握・特定したうえで、一連のサイクルを循環させることによって継続的な改善活動を展開し、当社グループのリスクマネジメント体制の推進を図りました。

特に、当事業年度においては、SNS利用に関するガイドラインの見直しとその周知をおこないました。

リスクマネジメント部門及び主要リスクを主管する各部門は、当事業年度のコンプライアンス・リスクマネジメント推進プログラムに基づいてリスク対応を行い、その実施状況について四半期に1回、リスク・コンプライアンス委員会に報告し、当該委員会では必要に応じリスク対応の変更、施策の追加等について協議し、その結果を当該部門にフィードバックしました。当事業年度のリスク評価においては、「海外事業に関するリスク」の重要度を引き上げ、「人権問題に関するリスク」の新設を行いました。リスク・コンプライアンス委員会の委員長は、担当取締役を通じて、リスク対応の実施状況、モニタリングの結果及びフォローアップの状況について、毎月取締役会に報告しています。

当社グループでは、毎事業年度の期初にグループの役員、社員全員が「モスグループ行動規範」について「読む日」を定め、その周知徹底を図っています。当事業年度におけるコンプライアンス研修では、職場のハラスメント防止策として「アンコンシャス・バイアスと無自覚ハラスメント」をテーマとした研修を、役員および管理職が受講しました。また、オフィス、店舗で働く社員全員についてはコンプライアンス全般の研修を実施し、グループの役員、社員全員がコンプライアンス研修を受講しています。

また、女性社員の育児休業復職率100%の継続、男性社員の育児休業取得の促進、専門性の高い中途人材の採用、ベトナムからの特定技能資格取得者の受け入れ等、多様性の推進と健康で働きがいのある環境の整備を通じて企業の競争力を高める努力を続けています。

当社の内部監査部門は、独立的かつ客観的な立場から内部監査を行うため、取締役社長直轄の独立部門として組織されていて、取締役社長の承認を受けた年度計画に基づく定例監査に加え、必要に応じて臨時監査、特命監査を実施し、実態の把握分析による問題点の発見と、改善のための指導・助言を行いました。

当事業年度においては、監査役及び内部監査部門の連絡会を4回開催し、内部監査部門は、取締役会に対しても当該連絡会における報告と同様の報告を内部統制評価の進捗と併せて行いました。その他特に報告すべき事項がある場合は、当該報告事項の内容に応じて内部監査部門から取締役会または監査役会に対し適切に直接報告する体制を構築しています。グループ監査役連絡会は当事業年度においては3回（臨時連絡会1回を含む）開催しています。

会計監査人、監査役及び内部監査部門は、当事業年度においては、三様監査ミーティングを3回開催するとともに、期中レビュー報告会及び期末監査報告会において、それぞれの監査の結果を共有して、有効かつ効率的な会計監査、監査役監査及び内部監査の遂行に向けた情報交換及び意見交換を行いました。

## 8 株式会社の支配に関する基本方針

当社は、当社株式の大量取得行為を行うとする者に対しては、当該買付けに関する情報の開示を積極的に求め、当社取締役会の判断、意見等とともに公表する等して、株主の皆様が当該買付けについて適切な判断を行うための情報の確保に努めるとともに、その判断のために必要な時間を確保するように努める等、会社法その他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じます。

また、当社は、定款第17条において買収防衛策の基本方針を株主総会の決議により定めることができる旨を規定しており、今後、経営環境の変化その他の状況に応じて、当社の企業価値・株主共同の利益を確保・向上するためには買収防衛策が必要と判断した場合には、同条の規定に基づき所要の手続きを経たうえで買収防衛策を導入することを検討します。

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位 百万円)

| 科 目             | 金 額           |
|-----------------|---------------|
| <b>資産の部</b>     |               |
| <b>流動資産</b>     | <b>43,730</b> |
| 現金及び預金          | 25,300        |
| 受取手形、売掛金及び契約資産  | 7,847         |
| 有価証券            | 716           |
| 商品及び製品          | 3,940         |
| 原材料及び貯蔵品        | 662           |
| 未収入金            | 4,793         |
| その他             | 486           |
| 貸倒引当金           | △17           |
| <b>固定資産</b>     | <b>36,846</b> |
| <b>有形固定資産</b>   | <b>11,969</b> |
| 建物及び構築物         | 6,772         |
| 機械装置及び運搬具       | 195           |
| 工具、器具及び備品       | 3,801         |
| 土地              | 1,054         |
| 建設仮勘定           | 145           |
| <b>無形固定資産</b>   | <b>2,211</b>  |
| その他             | 2,211         |
| <b>投資その他の資産</b> | <b>22,665</b> |
| 投資有価証券          | 14,067        |
| 長期貸付金           | 1,104         |
| 差入保証金           | 5,032         |
| 繰延税金資産          | 73            |
| その他             | 2,428         |
| 貸倒引当金           | △25           |
| 投資損失引当金         | △16           |
| <b>資産合計</b>     | <b>80,576</b> |

| 科 目                | 金 額           |
|--------------------|---------------|
| <b>負債の部</b>        |               |
| <b>流動負債</b>        | <b>19,385</b> |
| 支払手形及び買掛金          | 5,895         |
| 短期借入金              | 295           |
| リース債務              | 1,685         |
| 未払金                | 6,528         |
| 未払法人税等             | 1,224         |
| 賞与引当金              | 557           |
| ポイント引当金            | 96            |
| 資産除去債務             | 52            |
| その他                | 3,049         |
| <b>固定負債</b>        | <b>6,865</b>  |
| 長期借入金              | 2,160         |
| リース債務              | 1,288         |
| 繰延税金負債             | 261           |
| 役員株式給付引当金          | 17            |
| 株式給付引当金            | 219           |
| 退職給付に係る負債          | 158           |
| 資産除去債務             | 891           |
| その他                | 1,867         |
| <b>負債合計</b>        | <b>26,250</b> |
| <b>純資産の部</b>       |               |
| <b>株主資本</b>        | <b>49,155</b> |
| 資本金                | 11,412        |
| 資本剰余金              | 11,119        |
| 利益剰余金              | 28,411        |
| 自己株式               | △1,788        |
| <b>その他の包括利益累計額</b> | <b>4,892</b>  |
| その他有価証券評価差額金       | 2,362         |
| 為替換算調整勘定           | 2,447         |
| 退職給付に係る調整累計額       | 82            |
| <b>非支配株主持分</b>     | <b>279</b>    |
| <b>純資産合計</b>       | <b>54,326</b> |
| <b>負債純資産合計</b>     | <b>80,576</b> |

連結損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位 百万円)

| 科 目             | 金 額    |
|-----------------|--------|
| 売上高             | 96,185 |
| 売上原価            | 50,738 |
| 売上総利益           | 45,447 |
| 販売費及び一般管理費      | 40,223 |
| 営業利益            | 5,223  |
| 営業外収益           | 803    |
| 受取利息            | 104    |
| 受取配当金           | 134    |
| 設備賃貸料           | 239    |
| 持分法による投資利益      | 19     |
| プリペイドカード返蔵益     | 82     |
| その他             | 223    |
| 営業外費用           | 458    |
| 支払利息            | 161    |
| 設備賃貸費用          | 163    |
| 支払手数料           | 75     |
| その他             | 57     |
| 経常利益            | 5,569  |
| 特別利益            | 345    |
| 固定資産売却益         | 302    |
| 投資有価証券売却益       | 42     |
| 関係会社出資金売却益      | 1      |
| 特別損失            | 1,200  |
| 固定資産売却損         | 1      |
| 固定資産除却損         | 138    |
| 減損損失            | 1,045  |
| 投資有価証券評価損       | 12     |
| 投資損失引当金繰入額      | 2      |
| 税金等調整前当期純利益     | 4,714  |
| 法人税、住民税及び事業税    | 1,650  |
| 法人税等調整額         | △103   |
| 法人税等合計          | 1,547  |
| 当期純利益           | 3,167  |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 17     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 3,150  |

連結株主資本等変動計算書 (2024年4月1日から2025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 | 11,058 | 26,168 | △1,750 | 46,889 |
| 当期変動額                    |        |        |        |        |        |
| 剰余金の配当                   |        |        | △907   |        | △907   |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益      |        |        | 3,150  |        | 3,150  |
| 自己株式の取得                  |        |        |        | △100   | △100   |
| 自己株式の処分                  |        | 60     |        | 62     | 123    |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額 (純額) |        |        |        |        |        |
| 当期変動額合計                  | －      | 60     | 2,242  | △37    | 2,265  |
| 当期末残高                    | 11,412 | 11,119 | 28,411 | △1,788 | 49,155 |

|                          | その他の包括利益累計額          |              |                      |                       | 非支配<br>株主持分 | 純資産<br>合計 |
|--------------------------|----------------------|--------------|----------------------|-----------------------|-------------|-----------|
|                          | その他<br>有価証券<br>評価差額金 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付<br>に係る調整<br>累計額 | その他の<br>包括利益<br>累計額合計 |             |           |
| 当期首残高                    | 2,885                | 2,031        | 23                   | 4,940                 | 256         | 52,086    |
| 当期変動額                    |                      |              |                      |                       |             |           |
| 剰余金の配当                   |                      |              |                      |                       |             | △907      |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益      |                      |              |                      |                       |             | 3,150     |
| 自己株式の取得                  |                      |              |                      |                       |             | △100      |
| 自己株式の処分                  |                      |              |                      |                       |             | 123       |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額 (純額) | △523                 | 415          | 59                   | △48                   | 22          | △25       |
| 当期変動額合計                  | △523                 | 415          | 59                   | △48                   | 22          | 2,239     |
| 当期末残高                    | 2,362                | 2,447        | 82                   | 4,892                 | 279         | 54,326    |

## 連結注記表

### 1. 連結計算書類作成のための基本となる重要な事項等

#### (1) 連結の範囲に関する事項

##### ① 連結子会社の数及び連結子会社の名称

- ・連結子会社の数 8社
- ・連結子会社の名称

(株)エム・エイチ・エス、(株)モスクレジット、(株)モスストアカンパニー、(株)モスシャイン、モスフード・シンガポール社、魔術食品工業(股)、モスフード香港社、モスサプライ・フィリピン社  
(連結範囲の変更)

モストレーディング・ベトナム社は、当連結会計年度において当社の全持分を売却したため、連結の範囲から除外しております。

##### ② 主要な非連結子会社の名称等

- ・主要な非連結子会社の名称

モグ インドネシア社

(連結の範囲から除いた理由)

非連結子会社は小規模会社であり、合計の総資産、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であります。

#### (2) 持分法の適用に関する事項

##### ① 持分法を適用した非連結子会社 1社

- ・会社等の名称

モグ インドネシア社

##### ② 持分法を適用した関連会社 7社

- ・会社等の名称

紅梅食品工業(株)、タミー食品工業(株)、安心食品服務(股)、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、モスバーガー・コリア社、モスバーガー・フィリピン社

##### ③ 持分法を適用していない関連会社等の数及び会社等の名称等

- ・(株)モスファーム熊本 他6社

(持分法を適用しない理由)

持分法非適用会社は、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）等からみて、持分法の対象から除いても連結計算書類に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法の適用範囲から除外しております。

(3) 会計方針に関する事項

① 重要な資産の評価基準及び評価方法

イ. 有価証券

- ・ 子会社株式及び関連会社株式
- ・ その他有価証券
- 市場価格のない株式等以外のもの

総平均法による原価法

時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は総平均法により算定)

市場価格のない株式等

総平均法による原価法

ロ. デリバティブ

時価法

ハ. 棚卸資産

- ・ 商品及び製品、原材料

主として、月次総平均法による原価法

(貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切下げの方法により算定)

② 重要な固定資産の減価償却の方法

イ. 有形固定資産 (リース資産を除く)

定額法

なお、耐用年数及び残存価額については、主として法人税法に規定する方法と同一の基準によっております。

ロ. 無形固定資産 (リース資産を除く)

- ・ ソフトウェア (自社利用)
- ・ のれん

社内の利用可能期間 (5 年) に基づく定額法

定額法 (5 年)

ただし、重要性が乏しい場合には、発生年度に全額償却しております。

ハ. リース資産

- ・ 所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

- ・ 所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

なお、在外連結子会社については、国際財務報告基準に基づき財務諸表を作成しており、国際財務報告基準第16号により、リースの借手については、原則としてすべてのリースを貸借対照表に資産及び負債として計上しており、資産計上された使用权資産の減価償却方法は定額法によっております。

③ 重要な引当金の計上基準

イ. 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、以下のとおり貸倒引当金を計上しております。

- ・ 一般債権 貸倒実績率法によっております。
- ・ 貸倒懸念債権及び破産更生債権等 財務内容評価法によっております。

ロ. 投資損失引当金

関係会社への投資に対する損失に備えるため、投資先の財政状態の実情を勘案し、一定の算定基準による必要額を見積計上しております。

ハ. 賞与引当金

従業員に支給する賞与の支払いに備えるため、支給見込額に基づき計上しております。

ニ. ポイント引当金

販売促進を目的としたポイント制度に基づき付与したポイントの利用に備えるため、当連結会計年度末において将来利用されると見込まれるポイントに対してその費用負担額をポイント引当金として計上しております。

ホ. 役員株式給付引当金

役員株式交付規程に基づく役員への当社株式の給付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込み額に基づき、役員株式給付引当金を計上しております。

ヘ. 株式給付引当金

株式交付規程に基づく従業員への当社株式の給付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込み額に基づき、株式給付引当金を計上しております。

④ 退職給付に係る会計処理の方法

イ. 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

ロ. 数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、その発生時の翌連結会計年度に費用処理することとしております。

⑤ 収益及び費用の計上基準

当社及び連結子会社は、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識しております。

主要な事業における主な履行義務の内容及び収益を認識する通常の時点については、「9. 収益認識に関する注記」に記載のとおりです。

⑥ その他連結計算書類作成のための重要な事項

外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算の基準

在外子会社等の資産及び負債は、各子会社の決算日における直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定に含めて計上しております。

(4) 追加情報

(株式付与 E S O P 信託について)

従業員に中期経営計画への参画意識を持たせ、中長期的な業績向上や株価上昇に対する意欲や士気の高揚を図ることにより、堅実な成長と中長期的な企業価値の増大を促すことを目的として、当社及び当社グループ従業員（以下「従業員」という）を対象とした従業員インセンティブ・プラン「株式付与 E S O P 信託」を導入しております。

1. 取引の概要

本制度では、株式付与 E S O P (Employee Stock Ownership Plan) 信託（以下、「E S O P 信託」）と称される仕組みを採用しております。E S O P 信託とは、米国の E S O P 制度を参考にした従業員インセンティブ・プランであり、E S O P 信託が取得した当社株式を、予め定める株式交付規程に基づき、一定の要件を充足する従業員に交付するものであります。なお、当該信託が取得する当社株式の取得資金は全額当社が拠出するため、従業員の負担はありません。

E S O P 信託の導入により、従業員は当社株式の株価上昇による経済的な利益を収受することができ、ため、株価を意識した従業員の業務遂行を促すとともに、従業員の勤労意欲を高める効果が期待できます。また、E S O P 信託の信託財産に属する当社株式に係る議決権行使は、受益者候補である従業員の意思が反映される仕組みであり、従業員の経営参画を促す企業価値向上プランとして有効であります。

2. 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く）により純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、当連結会計年度270百万円、95千株であります。

(役員報酬 B I P 信託について)

当社取締役を対象に、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として、「役員報酬 B I P 信託」制度を導入しております。

1. 取引の概要

本制度としては、役員報酬 B I P (Board Incentive Plan) 信託 (以下「B I P 信託」という) と称される仕組みを採用しております。B I P 信託とは、米国の業績連動型の株式報酬 (Performance Share) 制度及び譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock) 制度を参考にした役員に対するインセンティブ・プランであり、役位及び業績目標の達成度等に応じて取締役に B I P 信託により取得した当社株式を交付するものであります。

当社は、取締役及び一部の執行役員 (以下「取締役等」という) のうち一定の要件を充足する者を受益者として、当社株式の取得資金を拠出することにより信託を設定しております。当該信託は予め定める役員株式交付規程に基づき取締役等に交付すると見込まれる数の当社株式を、当社 (自己株式処分) または株式市場から取得しております。

当社は役員株式交付規程に従い、取締役等に対し各事業年度の役位及び中期経営計画で掲げる業績目標の達成度に応じてポイントを付与し、原則として、取締役等の退任時に累積ポイントに相当する当社株式を当該信託を通じて無償で交付いたします。

2. 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額 (付随費用の金額を除く) により純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、当連結会計年度129百万円、38千株であります。

## 2. 表示方法の変更にに関する注記

(連結損益計算書関係)

連結損益計算書の一覧性及び明瞭性を高める観点から表示方法の見直しを行い、前連結会計年度において営業外収益の「雑収入」として掲記していたものを「その他」に、営業外費用の「雑支出」として掲記していたものを「その他」に名称を変更して表示しております。なお、前連結会計年度の「雑収入」は196百万円、「雑支出」は39百万円であります。

### 3. 会計上の見積りに関する注記

(1) 固定資産の減損

① 当連結会計年度の連結計算書類に計上した金額

会計上の見積りにより当連結会計年度に係る連結計算書類にその額を計上した項目であって、翌連結会計年度に係る連結計算書類に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

店舗固定資産

(単位 百万円)

| 事業区分       | 連結貸借対照表計上額 |
|------------|------------|
| 国内モスバーガー事業 | 5,175      |
| 海外事業       | 2,910      |
| その他飲食事業    | 224        |

(注1) 合理的に配分された金額を含んでおります。

(注2) 海外事業の内訳は、モスフード・シンガポール社2,079百万円、モスフード香港社830百万円となります。

② 会計上の見積りの内容について連結計算書類利用者の理解に資するその他の情報

店舗固定資産の減損の認識の要否判定、回収可能価額（使用価値）の算定に用いる将来キャッシュ・フローの見積りは、規制環境や店舗周辺環境の変化等による影響を受け、実際に発生したキャッシュ・フローが見積りと異なった場合、翌連結会計年度の連結計算書類において、減損損失の金額に重要な影響を与える可能性があります。

#### 4. 連結貸借対照表に関する注記

(1) 顧客との契約から生じた債権及び契約資産の金額

受取手形、売掛金及び契約資産のうち、顧客との契約から生じた債権及び契約資産の金額は、それぞれ以下のとおりであります。

|      |          |
|------|----------|
| 受取手形 | 6百万円     |
| 売掛金  | 7,679百万円 |
| 契約資産 | －百万円     |

(2) 有形固定資産の減価償却累計額 22,355百万円

(3) 担保に供している資産及び担保に係る債務

借入金に対する担保資産として、建物及び構築物101百万円及び土地262百万円（対応する債務、短期借入金289百万円）を担保に供しております。

また、資金決済に関する法律等に基づき、有価証券21百万円及び投資有価証券465百万円（対応する債務、モスカード（プリペイドカード）に係る流動負債「その他」861百万円）を担保に供しております。

(4) コミットメント契約

当社及び連結子会社（㈱モスクレジット）は、効率的な資金調達を行うため、取引銀行と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コミットメント契約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 | 6,000百万円 |
| 借入実行残高       | －百万円     |
| 未実行残高        | 6,000百万円 |

(5) 契約負債

流動負債「その他」のうち、契約負債の金額は以下のとおりであります。

|      |       |
|------|-------|
| 契約負債 | 20百万円 |
|------|-------|

#### 5. 連結損益計算書に関する注記

売上高については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。顧客との契約から生じる収益の金額は、「9.収益認識に関する注記（1）顧客との契約から生じる収益を分解した情報」に記載しております。

## 6. 連結株主資本等変動計算書に関する注記

(1) 当連結会計年度末における発行済株式の種類及び数

普通株式 32,009,910株

(2) 配当に関する事項

### ① 配当金支払額

イ. 2024年6月26日開催の定時株主総会による配当に関する事項

・ 配当金の総額 437百万円

・ 1株当たり配当額 14円

・ 基準日 2024年3月31日

・ 効力発生日 2024年6月27日

ロ. 2024年11月8日開催の取締役会決議による配当に関する事項

・ 配当金の総額 469百万円

・ 1株当たり配当額 15円

・ 基準日 2024年9月30日

・ 効力発生日 2024年12月9日

### ② 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

2025年6月25日開催の定時株主総会の議案として、普通株式の配当に関する事項を次のとおり提案しております。

・ 配当金の総額 469百万円

・ 1株当たり配当額 15円

・ 配当の原資 利益剰余金

・ 基準日 2025年3月31日

・ 効力発生日 2025年6月26日

## 7. 金融商品に関する注記

### (1) 金融商品の状況に関する事項

#### ① 金融商品に対する取組方針

当社グループは、投融資計画に照らして、必要な資金を主に銀行借入等により調達しております。一時的な余資については利回りが確定しており、かつ、元本割れの可能性が極めて少ない金融商品を中心に運用することとしております。デリバティブ取引については、為替変動リスクを回避するために利用し、投機的な取引は行わない方針であります。

なお、一部の連結子会社では、金融業を行っております。

#### ② 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形、売掛金及び契約資産、未収入金は、取引先企業等の信用リスクに晒されております。

有価証券及び投資有価証券は、主にその他有価証券に該当する余資運用の債券（社債、仕組債等）及び業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されております。また、加盟店等の取引先企業等に対し長期貸付を行っており、取引先企業等の信用リスクに晒されております。長期貸付金には建設協力金等が含まれております。

賃貸物件において預託している差入保証金は、取引先企業等の信用リスクに晒されております。

営業債務である支払手形及び買掛金、短期借入金、未払金、未払法人税等は、その全部が1年以内の支払期日であります。これらの営業債務等の流動負債は、その決済時において流動性リスクに晒されております。

借入金のうち、短期借入金は主に営業取引に係る資金調達であり、長期借入金は主に設備投資及び投融資に係る資金調達です。変動金利の借入金は金利の変動リスクに晒されております。また、リース債務は、主に設備投資に係る資金調達です。

デリバティブ取引は、外貨建金銭債務に係る為替相場の変動リスクに対するヘッジを目的として為替予約を行っております。

③ 金融商品に係るリスク管理体制

イ. 信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

当社グループは営業債権、未収入金、長期貸付金並びに差入保証金について、各事業部門における営業管理セクションが主要な取引先の状況を常時モニタリングし、取引相手ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況等の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。

また、デリバティブ取引の契約先は、いずれも信用度の高い金融機関であるため、相手先の契約不履行による、いわゆる信用リスクはほとんど無いと判断しております。

ロ. 市場リスク（為替や金利等の変動リスク）の管理

有価証券及び投資有価証券については、定期的に時価や発行体（取引先企業）の財務状況等を把握し、また、市況や取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

借入金の金利変動リスクについては、管理部門が金利変動状況を適時に把握し、管理しております。

なお、デリバティブ取引の執行・管理については、取引権限を定めた社内規程に従って取引を行っております。

ハ. 資金調達に係る流動性リスク（支払期日に支払いを実行できなくなるリスク）の管理

当社グループは、各部署からの報告に基づき担当部署が適時に資金繰計画を作成・更新するとともに、手許流動性の維持などにより流動性リスクを管理しております。

④ 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することがあります。

また、デリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

(2) 金融商品の時価等に関する事項

(単位 百万円)

|                          | 連結貸借対照表<br>計上額 | 時価     | 差額     |
|--------------------------|----------------|--------|--------|
| (1) 有価証券及び投資有価証券(*2)(*3) | 13,276         | 12,463 | △813   |
| (2) 長期貸付金                | 1,104          |        |        |
| 貸倒引当金(*4)                | △0             |        |        |
|                          | 1,104          | 1,065  | △39    |
| (3) 差入保証金                | 5,032          |        |        |
| 貸倒引当金(*4)                | △0             |        |        |
|                          | 5,032          | 4,741  | △291   |
| 資産計                      | 19,413         | 18,269 | △1,144 |
| (1) 長期借入金                | 2,160          | 2,160  | —      |
| (2) リース債務(*5)            | 2,974          | 2,889  | △84    |
| 負債計                      | 5,134          | 5,049  | △84    |

(\*1) 「現金及び預金」「受取手形、売掛金及び契約資産」「未収入金」「支払手形及び買掛金」「短期借入金」「未払金」「未払法人税等」については、短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。また、連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合への出資その他これに準ずる事業体への出資については、記載を省略しております。当該出資の連結貸借対照表計上額は38百万円であります。

(\*2) 投資有価証券には持分法適用の上場関連会社株式を含めており、差額は当該株式の時価評価によるものであります。

(\*3) 市場価格のない株式等は「(1) 有価証券及び投資有価証券」には含めておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

(単位 百万円)

| 区分     | 連結貸借対照表計上額 |
|--------|------------|
| 非上場株式等 | 1,469      |

(\*4) 長期貸付金、差入保証金に計上している貸倒引当金を控除しております。

(\*5) 1年以内返済予定のリース債務を含んでおります。

(3) 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

① 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

(単位 百万円)

| 区分           | 時価    |       |       |        |
|--------------|-------|-------|-------|--------|
|              | レベル1  | レベル2  | レベル3  | 合計     |
| 有価証券及び投資有価証券 |       |       |       |        |
| その他有価証券      |       |       |       |        |
| 株式           | 5,476 | —     | —     | 5,476  |
| 債券(国債・地方債等)  | 487   | —     | —     | 487    |
| 債券(社債)       | —     | 2,098 | —     | 2,098  |
| その他          | —     | 99    | 2,109 | 2,209  |
| 資産計          | 5,964 | 2,198 | 2,109 | 10,271 |

## ② 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

(単位 百万円)

| 区分           | 時価    |       |      |       |
|--------------|-------|-------|------|-------|
|              | レベル1  | レベル2  | レベル3 | 合計    |
| 有価証券及び投資有価証券 |       |       |      |       |
| 上場関連会社株式     | 2,191 | —     | —    | 2,191 |
| 長期貸付金        | —     | 1,065 | —    | 1,065 |
| 差入保証金        | —     | 4,741 | —    | 4,741 |
| 資産計          | 2,191 | 5,806 | —    | 7,997 |
| 長期借入金        | —     | 2,160 | —    | 2,160 |
| リース債務        | —     | 2,889 | —    | 2,889 |
| 負債計          | —     | 5,049 | —    | 5,049 |

(注1) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

有価証券及び投資有価証券

上場株式、国債、社債及び上場関連会社株式は相場価格を用いて評価しております。上場株式、国債及び上場関連会社株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しております。一方で、当社が保有している社債は、市場での取引頻度が低く、活発な市場における相場価格とは認められないため、その時価をレベル2の時価に分類しております。相場価格が入手できない仕組債等は、取引金融機関等から入手した価格によっており、将来キャッシュ・フローの割引現在価値法などの評価技法を用いて時価が算定されています。時価の算定にあたっては観察可能なインプットを最大限利用しており、インプットには、国債利回り、為替レート、信用スプレッド、スワップレート、ボラティリティ、相関係数等が含まれます。算定にあたり重要な観察できないインプットを用いている場合には、レベル3の時価に分類しております。

長期貸付金及び差入保証金

長期貸付金及び差入保証金の時価は、一定の期間ごとに分類し、与信管理上の信用リスク区分ごとに、その将来キャッシュ・フローと国債の利回り等適切な指標を基に割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

長期借入金及びリース債務

これらの時価は、元利金の合計額と、同様の新規借入又はリース取引を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

(注2) 時価をもって連結貸借対照表計上額とする金融資産及び金融負債のうちレベル3の時価に関する情報

① 期首残高から期末残高への調整表、当期の損益に認識した評価損益

(単位 百万円)

|                                                   | 有価証券及び<br>投資有価証券 | 合計    |
|---------------------------------------------------|------------------|-------|
|                                                   | その他有価証券          |       |
|                                                   | その他              |       |
| 期首残高                                              | 2,369            | 2,369 |
| 当期の損益又はその他の包括利益                                   |                  |       |
| 損益に計上(*1)                                         | △0               | △0    |
| その他の包括利益に計上                                       | △110             | △110  |
| 購入、売却、償還                                          |                  |       |
| 償還                                                | △150             | △150  |
| 期末残高                                              | 2,109            | 2,109 |
| 当期の損益に計上した額のうち連結貸借対照表日において<br>保有する金融資産及び金融負債の評価損益 | —                | —     |

(\*1) 連結損益計算書の「受取利息」に含まれております。

② 時価の評価プロセスの説明

当社はレベル3と判定した時価については、第三者である取引金融機関等から入手した価格によっております。第三者から入手した価格を利用する場合においても、利用されている評価技法及びインプットの確認や類似の金融商品の時価との比較等の適切な方法により価格の妥当性を検証しております。

③ 重要な観察できないインプットを変化させた場合の時価に対する影響に関する説明

有価証券及び投資有価証券の時価の算定で用いている重要な観察できないインプットは、信用スプレッド、ボラティリティ、相関係数です。一般的に、これらのインプットの著しい増加（減少）は、時価の著しい低下（上昇）を生じさせることとなります。

8. 賃貸等不動産に関する注記

当社及び一部の子会社では、東京都その他の地域において、飲食施設等（土地を含む）を有しております。これら賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、当連結会計年度増減額及び時価は、次のとおりであります。

(単位 百万円)

| 店舗の種類    | 連結貸借対照表計上額      |                |            | 当連結会計年度末の時価 |
|----------|-----------------|----------------|------------|-------------|
|          | 当連結会計年度<br>期首残高 | 当連結会計年度<br>増減額 | 当連結会計年度末残高 |             |
| モスバーガー店舗 | 467             | △38            | 429        | 436         |

(注1) 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額であります。

(注2) 当連結会計年度増減額のうち、主な増減額は次のとおりであります。  
店舗改装等による増加、店舗の売却等による減少、その他減価償却費等

(注3) 当連結会計年度末の時価は、主として固定資産税評価額に基づいて自社で算定した金額（指標等を用いて調整を行ったものを含む）であります。

また、賃貸等不動産に関する2025年3月期における損益は、次のとおりであります。

(単位 百万円)

| 店舗の種類    | 連結損益計算書計上額 |      |      |     |
|----------|------------|------|------|-----|
|          | 賃貸損益       |      |      | その他 |
|          | 賃貸収入       | 賃貸経費 | 賃貸損益 |     |
| モスバーガー店舗 | 239        | 163  | 75   | 62  |

(注1) 賃貸収入及び賃貸経費は、賃貸収入とこれに対応する費用（減価償却費、修繕費、保険料、租税公課等）であり、それぞれ「設備賃貸料」、「設備賃貸費用」に計上されております。

(注2) その他は、特別利益に計上されている「固定資産売却益」、特別損失に計上されている「固定資産除却損」等であります（△は損失）。

9. 収益認識に関する注記

(1) 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

(単位 百万円)

|               | 報告セグメント            |        |             |            | 合計     |
|---------------|--------------------|--------|-------------|------------|--------|
|               | 国内<br>モスバーガー<br>事業 | 海外事業   | その他<br>飲食事業 | その他の<br>事業 |        |
| 加盟店への卸売上高     | 49,083             | －      | 13          | －          | 49,096 |
| 直営店売上高        | 24,147             | 10,489 | 1,785       | －          | 36,422 |
| その他の営業収入      | 2,930              | 6,119  | 6           | 176        | 9,232  |
| 顧客との契約から生じる収益 | 76,161             | 16,608 | 1,805       | 176        | 94,751 |
| その他の収益        | 465                | －      | 0           | 968        | 1,434  |
| 外部顧客への売上高     | 76,626             | 16,608 | 1,805       | 1,144      | 96,185 |

(2) 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

当社グループは、主にフランチャイズ（ＦＣ）加盟店に対する物品の卸売販売、直営店舗の運営によるサービスの提供、ＦＣ加盟店に対する店舗運営指導等を行っております。

加盟店への卸売上高

加盟店への卸売上高は、主にＦＣ加盟店に対する食材・包材等の販売であります。当該販売は、商品を引渡した時点で履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。顧客との契約により約束された対価は履行義務の充足時点から概ね１か月で支払いを受けており、対価の金額に重要な金融要素は含まれておりません。

直営店売上高

直営店売上高は、主に飲食店における顧客からの注文に基づく商品の提供であります。当該商品の提供は、顧客に商品を提供し、対価を収受した時点で履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。対価のうち現金で決済されたものについては、顧客への商品の提供と同時に支払いを受けているため、対価の金額に重要な金融要素は含まれておりません。また、クレジットカード等で決済されたものについては、クレジット会社等が別途定める支払条件より履行義務充足後、短期のうちに支払いを受けており、対価の金額に重要な金融要素は含まれておりません。

顧客がクーポン等を使用する場合の取引価格は、顧客との契約により約束された対価からクーポン等により充当された金額を減額しております。

## その他の営業収入

その他の営業収入は、主に店舗運営希望者との間で締結したＦＣ契約により受領した収入（ロイヤルティ収入及び広告宣伝料収入）及び海外子会社による食材等の製造販売による収入であります。

ロイヤルティ収入及び広告宣伝料収入は、ＦＣ加盟店の売上高に一定割合を乗じて測定し、その発生時点等を考慮して収益を認識しております。顧客との契約により約束された対価は履行義務の充足時点から概ね１か月で支払いを受けており、対価の金額に重要な金融要素は含まれておりません。

食材等の製造販売による収入は、顧客に物品を引き渡した時点等のリスク負担が顧客に移転する時点で履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。顧客との契約により約束された対価は履行義務の充足時点から概ね１か月で支払いを受けており、対価の金額に重要な金融要素は含まれておりません。

- (3) 顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報

## ① 契約負債の残高等

(単位 百万円)

|                     | 当連結会計年度 |
|---------------------|---------|
| 顧客との契約から生じた債権（期首残高） | 6,717   |
| 顧客との契約から生じた債権（期末残高） | 7,686   |
| 契約負債（期首残高）          | 27      |
| 契約負債（期末残高）          | 20      |

契約負債は、主にＦＣ加盟店への卸売販売に関する前受金であります。契約負債は、収益の認識に伴い取崩されます。当連結会計年度に認識された収益の額のうち期首現在の契約負債残高に含まれていた額は、27百万円であります。

## ② 残存履行義務に配分した取引価格

当社及び連結子会社では、残存履行義務に配分した取引価格については、当初に予想される契約期間が１年を超える重要な契約はありません。残存履行義務は主にＦＣ加盟店への食材・包材等の販売であります。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

なお、当初の予想契約期間が１年以内の取引及び売上高に基づくロイヤルティ等の変動対価に関しては上記には含めておりません。売上高に基づくロイヤルティは、主にＦＣ加盟店より収受する店舗売上高に基づくロイヤルティであり、残存契約期間は個々の契約毎に１年から８年にわたります。

**10. 1株当たり情報に関する注記**

|                |           |
|----------------|-----------|
| (1) 1株当たり純資産額  | 1,751円71銭 |
| (2) 1株当たり当期純利益 | 102円10銭   |

**11. 重要な後発事象に関する注記**

該当事項はありません。

# 計算書類

## 貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位 百万円)

| 科 目             | 金 額           | 科 目             | 金 額           |
|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
| <b>資産の部</b>     |               | <b>負債の部</b>     |               |
| <b>流動資産</b>     | <b>37,943</b> | <b>流動負債</b>     | <b>17,429</b> |
| 現金及び預金          | 20,520        | 買掛金             | 5,400         |
| 売掛金             | 6,842         | 短期借入金           | 1,500         |
| 有価証券            | 716           | リース債務           | 3             |
| 商品及び製品          | 2,933         | 未払金             | 7,031         |
| 原材料及び貯蔵品        | 11            | 未払法人税等          | 1,044         |
| 未収入金            | 5,422         | 賞与引当金           | 372           |
| その他             | 1,602         | ポイント引当金         | 96            |
| 貸倒引当金           | △105          | 資産除去債務          | 5             |
| <b>固定資産</b>     | <b>31,370</b> | その他             | 1,975         |
| <b>有形固定資産</b>   | <b>6,054</b>  | <b>固定負債</b>     | <b>5,068</b>  |
| 建物              | 3,995         | 長期借入金           | 2,160         |
| 構築物             | 70            | リース債務           | 7             |
| 車両運搬具           | 10            | 繰延税金負債          | 43            |
| 工具、器具及び備品       | 1,165         | 役員株式給付引当金       | 17            |
| 土地              | 752           | 株式給付引当金         | 155           |
| 建設仮勘定           | 59            | 退職給付引当金         | 277           |
| <b>無形固定資産</b>   | <b>2,208</b>  | 資産除去債務          | 455           |
| その他             | 2,208         | その他             | 1,950         |
| <b>投資その他の資産</b> | <b>23,106</b> | <b>負債合計</b>     | <b>22,498</b> |
| 投資有価証券          | 9,645         | <b>純資産の部</b>    |               |
| 関係会社株式          | 5,366         | <b>株主資本</b>     | <b>44,956</b> |
| 長期貸付金           | 1,843         | <b>資本金</b>      | <b>11,412</b> |
| 差入保証金           | 4,100         | <b>資本剰余金</b>    | <b>11,363</b> |
| その他             | 2,410         | 資本準備金           | 11,100        |
| 貸倒引当金           | △25           | その他資本剰余金        | 262           |
| 投資損失引当金         | △233          | <b>利益剰余金</b>    | <b>23,582</b> |
| <b>資産合計</b>     | <b>69,314</b> | 利益準備金           | 798           |
|                 |               | その他利益剰余金        | 22,783        |
|                 |               | 別途積立金           | 12,000        |
|                 |               | 繰越利益剰余金         | 10,783        |
|                 |               | <b>自己株式</b>     | <b>△1,401</b> |
|                 |               | <b>評価・換算差額等</b> | <b>1,859</b>  |
|                 |               | その他有価証券評価差額金    | 1,859         |
|                 |               | <b>純資産合計</b>    | <b>46,815</b> |
|                 |               | <b>負債純資産合計</b>  | <b>69,314</b> |

損益計算書（2024年4月1日から2025年3月31日まで）

(単位 百万円)

| 科 目          | 金 額    |
|--------------|--------|
| 売上高          | 69,153 |
| 売上原価         | 42,166 |
| 売上総利益        | 26,987 |
| 販売費及び一般管理費   | 22,070 |
| 営業利益         | 4,917  |
| 営業外収益        | 2,754  |
| 受取利息         | 119    |
| 受取配当金        | 393    |
| 設備賃貸料        | 2,039  |
| その他          | 202    |
| 営業外費用        | 2,873  |
| 支払利息         | 19     |
| 設備賃貸費用       | 2,738  |
| その他          | 115    |
| 経常利益         | 4,798  |
| 特別利益         | 346    |
| 固定資産売却益      | 302    |
| 投資有価証券売却益    | 42     |
| 関係会社株式売却益    | 0      |
| 関係会社出資金売却益   | 0      |
| 投資損失引当金戻入額   | 1      |
| 特別損失         | 807    |
| 固定資産売却損      | 1      |
| 固定資産除却損      | 45     |
| 減損損失         | 331    |
| 関係会社株式評価損    | 324    |
| 貸倒引当金繰入額     | 105    |
| 税引前当期純利益     | 4,337  |
| 法人税、住民税及び事業税 | 1,406  |
| 法人税等調整額      | △127   |
| 法人税等合計       | 1,278  |
| 当期純利益        | 3,058  |

株主資本等変動計算書（2024年4月1日から2025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 | 201      | 11,302  | 798   | 12,000   | 8,632   | 21,430  |
| 当期変動額               |        |        |          |         |       |          |         |         |
| 剰余金の配当              |        |        |          |         |       |          | △907    | △907    |
| 当期純利益               |        |        |          |         |       |          | 3,058   | 3,058   |
| 自己株式の取得             |        |        |          |         |       |          |         |         |
| 自己株式の処分             |        |        | 60       | 60      |       |          |         |         |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） |        |        |          |         |       |          |         |         |
| 当期変動額合計             | －      | －      | 60       | 60      | －     | －        | 2,151   | 2,151   |
| 当期末残高               | 11,412 | 11,100 | 262      | 11,363  | 798   | 12,000   | 10,783  | 23,582  |

|                     | 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               | △1,364 | 42,781 | 2,521        | 2,521      | 45,302 |
| 当期変動額               |        |        |              |            |        |
| 剰余金の配当              |        | △907   |              |            | △907   |
| 当期純利益               |        | 3,058  |              |            | 3,058  |
| 自己株式の取得             | △100   | △100   |              |            | △100   |
| 自己株式の処分             | 62     | 123    |              |            | 123    |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） |        |        | △661         | △661       | △661   |
| 当期変動額合計             | △37    | 2,174  | △661         | △661       | 1,512  |
| 当期末残高               | △1,401 | 44,956 | 1,859        | 1,859      | 46,815 |

## 個別注記表

### 1. 重要な会計方針に係る事項

#### (1) 資産の評価基準及び評価方法

##### ① 有価証券

イ. 子会社株式及び関連会社株式

総平均法による原価法

ロ. その他有価証券

・市場価格のない株式等以外のもの

時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は総平均法により算定)

・市場価格のない株式等

総平均法による原価法

##### ② 棚卸資産

・商品及び製品

月次総平均法による原価法

(貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切下げの方法により算定)

#### (2) 固定資産の減価償却の方法

##### ① 有形固定資産（リース資産を除く）

定額法

なお、耐用年数及び残存価額については、法人税法に規定する方法と同一の基準によっております。

##### ② 無形固定資産（リース資産を除く）

・ソフトウェア（自社利用）

社内の利用可能期間（5年）に基づく定額法

・のれん

定額法（5年）

ただし、重要性が乏しい場合には、発生年度に全額償却しております。

##### ③ リース資産

・所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

##### ④ 長期前払費用

定額法

#### (3) 引当金の計上基準

##### ① 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、以下のとおり貸倒引当金を計上しております。

・一般債権

貸倒実績率法によっております。

・貸倒懸念債権及び破産更生債権等

財務内容評価法によっております。

##### ② 投資損失引当金

関係会社への投資に対する損失に備えるため、投資先の財政状態の実情を勘案し、一定の算定基準による必要額を見積計上しております。

③ 賞与引当金

従業員に支給する賞与の支出に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。

④ ポイント引当金

販売促進を目的としたポイント制度に基づき付与したポイントの利用に備えるため、当事業年度末において将来利用されると見込まれるポイントに対してその費用負担額をポイント引当金として計上しております。

⑤ 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、発生していると認められる額を計上しております。

また、数理計算上の差異は、発生時の翌事業年度に費用処理することとしております。

なお、退職給付に係る未認識数理計算上の差異の会計処理の方法は、連結計算書類における会計処理の方法と異なっております。

⑥ 役員株式給付引当金

役員株式交付規程に基づく役員への当社株式の給付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込み額に基づき、役員株式給付引当金を計上しております。

⑦ 株式給付引当金

株式交付規程に基づく従業員への当社株式の給付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込み額に基づき、株式給付引当金を計上しております。

(4) 収益及び費用の計上基準

当社は、主にF C加盟店に対する物品の卸売販売、直営店舗の運営によるサービスの提供、F C加盟店に対する店舗運営指導等を行っております。

加盟店への卸売上高は、主にF C加盟店に対する食材・包材等の販売であります。当該販売は、商品を引渡した時点で履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。

直営店売上高は、主に飲食店における顧客からの注文に基づく商品の提供であります。当該商品の提供は、顧客に商品を提供し、対価を収受した時点で履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。

その他の営業収入は、主に店舗運営希望者との間で締結したF C契約により受領した収入（ロイヤルティ収入及び広告宣伝料収入）によるものであります。ロイヤルティ収入及び広告宣伝料収入は、F C加盟店の売上高に一定割合を乗じて測定し、その発生時点等を考慮して収益を認識しております。

(5) 追加情報

(株式付与E S O P信託について)

株式付与E S O P信託に関する注記については、「連結注記表 1. 連結計算書類作成のための基本となる重要な事項等 (4) 追加情報」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(役員報酬B I P信託について)

役員報酬B I P信託に関する注記については、「連結注記表 1. 連結計算書類作成のための基本となる重要な事項等 (4) 追加情報」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

## 2. 表示方法の変更にに関する注記

(貸借対照表関係)

貸借対照表の一覧性及び明瞭性を高める観点から表示方法の見直しを行い、前事業年度において区分掲記していた流動資産の「前払費用」及び「関係会社短期貸付金」は、当事業年度より流動資産の「その他」に、無形固定資産の「のれん」、「ソフトウェア」、「ソフトウェア仮勘定」及び「電話加入権」は、当事業年度より無形固定資産の「その他」に、投資その他の資産の「長期前払費用」、「保険積立金」及び「長期預金」は、当事業年度より投資その他の資産の「その他」にそれぞれ含めて表示しております。なお、前事業年度の「前払費用」は320百万円、「関係会社短期貸付金」は983百万円、「のれん」は10百万円、「ソフトウェア」は2,260百万円、「ソフトウェア仮勘定」は31百万円、「電話加入権」は8百万円、「長期前払費用」は91百万円、「保険積立金」は888百万円、「長期預金」は1,400百万円であります。

また、前事業年度において区分掲記していた流動負債の「未払費用」、「未払消費税等」、「前受金」、「預り金」及び「前受収益」は、当事業年度より流動負債の「その他」に、固定負債の「長期預り敷金保証金」は、固定負債の「その他」にそれぞれ含めて表示しております。なお、前事業年度の「未払費用」は439百万円、「未払消費税等」は655百万円、「前受金」は11百万円、「預り金」は1,123百万円、「前受収益」は1百万円、「長期預り敷金保証金」は1,866百万円であります。

(損益計算書関係)

損益計算書の一覧性及び明瞭性を高める観点から表示方法の見直しを行い、前事業年度において区分掲記していた売上原価の「商品期首棚卸高」、「当期商品仕入高」、「商品期末棚卸高」及び「商品売上原価」は、当事業年度より「売上原価」として一括掲記しております。なお、前事業年度の「商品期首棚卸高」は3,260百万円、「当期商品仕入高」は39,933百万円、「商品期末棚卸高」は2,958百万円、「商品売上原価」は40,235百万円であります。

また、前事業年度において区分掲記していた営業外収益の「受取利息」及び「有価証券利息」は、当事業年度より営業外収益の「受取利息」として一括掲記しております。なお、前事業年度の「受取利息」は35百万円、「有価証券利息」は49百万円であります。

3. 会計上の見積りに関する注記

(1)固定資産の減損

① 当事業年度の計算書類に計上した金額

会計上の見積りにより当事業年度に係る計算書類にその額を計上した項目であって、翌事業年度に係る計算書類に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

店舗固定資産

(単位 百万円)

| 事業区分       | 貸借対照表計上額 |
|------------|----------|
| 国内モスバーガー事業 | 5,153    |
| その他飲食事業    | 224      |

② 会計上の見積りの内容について計算書類利用者の理解に資するその他の情報

「連結注記表 3.会計上の見積りに関する注記（1）固定資産の減損」に記載した内容と同一であります。

#### 4. 貸借対照表に関する注記

- (1) 有形固定資産の減価償却累計額 6,750百万円
- (2) 担保に供している資産及び担保に係る債務  
資金決済に関する法律等に基づき、有価証券21百万円及び投資有価証券465百万円（対応する債務、モ  
スカード（プリペイドカード）に係る流動負債「その他」861百万円）を担保に供しております。
- (3) 保証債務  
ＦＣ加盟店の㈱モスクレジットからの借入に対し、761百万円の債務保証をしております。
- (4) 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務
- |        |          |
|--------|----------|
| 短期金銭債権 | 2,328百万円 |
| 短期金銭債務 | 3,070百万円 |
| 長期金銭債権 | 1,560百万円 |
| 長期金銭債務 | 90百万円    |
- (5) コミットメント契約  
当社及び連結子会社(㈱モスクレジット)は、効率的な資金調達を行うため、取引銀行とコミットメント  
契約を締結しております。当事業年度末日におけるコミットメント契約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 | 6,000百万円 |
| 借入実行残高       | －百万円     |
| 未実行残高        | 6,000百万円 |
- なお、当該契約は当社分と連結子会社分が一体の契約であり、金額を区分できないため、連結子会社分  
も含めた総額で表示しております。

#### 5. 損益計算書に関する注記

|                 |          |
|-----------------|----------|
| 関係会社との取引高       |          |
| 営業取引による取引高      |          |
| 売上高             | 9,315百万円 |
| 仕入高             | 5,386百万円 |
| 販売費及び一般管理費      | 1,412百万円 |
| 営業取引以外の取引による取引高 | 2,261百万円 |

6. 株主資本等変動計算書に関する注記

当事業年度末日における自己株式の種類及び株式数

普通株式 837,128株

(注) 普通株式の自己株式の株式数の減少7,566株の内訳は、単元未満株式の買取りによる増加314株、単元未満株式の買増請求による減少54株、株式付与E S O P信託口保有の自己株式の交付及び処分による減少7,826株であります。

なお、当事業年度末日の自己株式数のうち株式付与E S O P信託口が所有する株式数は95,733株、役員報酬B I P信託口が所有する株式数は38,596株であります。

7. 税効果会計に関する注記

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別内訳

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| 繰延税金資産               |           |
| 未払事業税等               | 67百万円     |
| 貸倒引当金                | 41百万円     |
| 賞与引当金                | 114百万円    |
| ポイント引当金              | 29百万円     |
| 投資損失引当金              | 72百万円     |
| 退職給付引当金              | 86百万円     |
| 会員権評価損               | 15百万円     |
| 投資有価証券評価損            | 7百万円      |
| 関係会社株式評価損            | 668百万円    |
| 減損損失                 | 513百万円    |
| 資産除去債務               | 144百万円    |
| その他                  | 160百万円    |
| 繰延税金資産小計             | 1,923百万円  |
| 評価性引当額               | △1,092百万円 |
| 繰延税金資産合計             | 830百万円    |
| 繰延税金負債               |           |
| その他有価証券評価差額金         | 855百万円    |
| 資産除去費用               | 18百万円     |
| 繰延税金負債合計             | 874百万円    |
| 繰延税金資産又は繰延税金負債(△)の純額 | △43百万円    |

# 8. 関連当事者との取引に関する注記

| 属性  | 会社等の名称      | 議決権等の所有<br>(被所有)<br>割合 | 関係内容       |                                       | 取引の内容                                                                         | 取引金額<br>(百万円)                    | 科 目                         | 期末残高<br>(百万円)                 |
|-----|-------------|------------------------|------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
|     |             |                        | 役員の<br>兼任等 | 事業上<br>の関係                            |                                                                               |                                  |                             |                               |
| 子会社 | ㈱モスクレジット    | 所有<br>直接<br>100.00%    | —          | 金銭貸付、銀行借入に対する債務保証                     | 貸付金の回収<br>(注1)<br>金銭の貸付<br>(注1)<br>利息の受取<br>(注1)                              | 500<br>1,500<br>1                | 長期貸付金                       | 1,500                         |
| 子会社 | ㈱モスストアカンパニー | 所有<br>直接<br>100.00%    | 1名         | 食材・包装資材等の販売等<br><br>店舗の賃貸<br><br>金銭借入 | 食材・包装資材等の販売等<br>(注3・4)<br><br>店舗の賃貸<br>(注5)<br>金銭の借入<br>(注2)<br>利息の支払<br>(注2) | 8,696<br><br>1,800<br>1,500<br>0 | 売掛金<br><br>未払金<br><br>短期借入金 | 1,008<br><br>764<br><br>1,500 |
| 子会社 | モスフード香港社    | 所有<br>直接<br>100.00%    | 2名         | 金銭貸付                                  | 貸付金の回収<br>(注1)<br>金銭の貸付<br>(注1)<br>利息の受取<br>(注1)                              | 1,100<br>1,934<br>39             | 流動資産<br>「その他」<br><br>未収入金   | 1,249<br><br>8                |

(注1) ㈱モスクレジット及びモスフード香港社に対する資金の貸付については、貸付先の市場金利を勘案して利率を決定しております。なお、担保は受け入れておりません。

(注2) ㈱モスストアカンパニーからの資金の借入については、市場金利を勘案して利率を決定しております。なお、担保は提供しておりません。

(注3) 価格、その他の取引条件は、市場実勢及び総原価を勘案し決定しており、他のフランチャイジーと同一の取引条件であります。

(注4) 主に、店舗でのキャッシュレス決済に伴う決済代金を、F C加盟店分を含め当社が一括して受領しており、F C加盟店へ返還する金額を未払金として計上しております。

(注5) 店舗の賃貸に係る取引条件は、近隣の賃料相場を参考にして、協議の上決定しております。

9. 収益認識に関する注記

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「連結注記表 9.収益認識に関する注記」に同一の内容を記載しているので注記を省略しております。

10. 1 株当たり情報に関する注記

|                 |           |
|-----------------|-----------|
| (1) 1 株当たり純資産額  | 1,501円82銭 |
| (2) 1 株当たり当期純利益 | 98円13銭    |

11. 重要な後発事象に関する注記

該当事項はありません。

## 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

2025年5月14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 田 辺 拓 央  
業 務 執 行 社 員  
指定有限責任社員 公認会計士 小 見 山 進  
業 務 執 行 社 員

#### 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2024年4月1日から2025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。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

2025年5月14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 田 辺 拓 央  
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 小 見 山 進  
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2024年4月1日から2025年3月31日までの第53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。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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、2024年4月1日から2025年3月31日までの第53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。

#### 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、インターネット等を経由した手段も活用しながら、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、本社及び主要な拠点に関して往査やリモート監査を通じ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し、取締役会その他の重要会議に出席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、期中レビューの結果、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。なお、グループ内部統制については、国内外の情勢の変化に即した体制整備とリスク管理の強化が進められており、監査役会としても引き続き監視及び検証をまいります。
- ④ 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。

2025年5月15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 藤 野 雅 史 ㊟

社外監査役 松 村 卓 治 ㊟

以 上



## ご参考



「MOSごと美術館」は、モスバーガーのお店  
などで障がいのある方の作品を楽しんでい  
ただく取り組みです。この取り組みについて、  
詳しくはホームページをご覧ください。

<https://www.mos.jp/oc/mosgoto/>

### 「ヤギとねこ」 西須 奈津子

〈作者について〉

これまでにたくさんの猫を描いている作者の  
お気に入り是一只黄色い目と三毛猫。  
気分が乗ってくると黄色い目の三毛猫が登場します。

## 社長 メッセージ



# 2025-2027年度中期経営計画が始動。 環境の変化に柔軟に適應しながら 新たな価値を生み出していきます。

代表取締役社長

中村 栄輔



## 2024年度の経営成績について お聞かせください。



個人消費の持ち直しやインバウンド需要の拡大によって、国内の外食需要は回復基調にあります。一方で、原材料やエネルギー価格の高止まりなどによって、依然として先行きは不透明な状況が続いています。このような環境の中、2024年度は「Challenge & Support」を中期スローガンとした中期経営計画の最終年度となり、多くの成果を上げることができました。

主力の国内モスバーガー事業は、既存店の売上高・客数・客単価がいずれも前期を上回るなど、概ね好調に推移しました。消費の二極化への対応として、商品価格帯のグラデーション化を推進し、レギュラー、

プレミアム、超プレミアムの価格帯のラインアップを充実させたことで、より幅広い顧客層の獲得につながりました。期末の国内店舗数は前期比8店舗増の1,321店舗となりました。また、収益性重視の意識徹底と販管費抑制に加え、在庫回転率向上による資金効率化、物流効率化による商品管理コスト抑制にも注力しました。

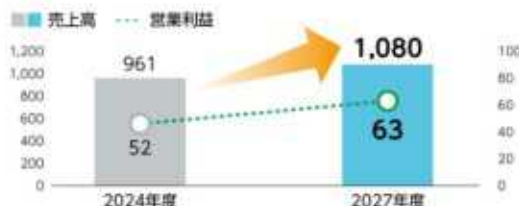
これらの結果、2024年度の連結経営成績は、売上高961億85百万円（前期比3.4%増）、営業利益52億23百万円（前期比24.8%増）、経常利益55億69百万円（前期比26.8%増）となり、親会社株主に帰属する当期純利益は31億50百万円（前期比22.4%増）となりました。期末配当につきましては、株主の皆様への利益還元をより一層充実させるため、前期末より1円増配し15円、通期では2円増配の30円といたしました。

## ■ 2025-2027年度中期経営計画

|                       |                                                                |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------|
| 2030年<br>モスグループのありたい姿 | 「心のやすらぎ」「ほのぼのとした暖かさ」を、世界の人々に」を実現し、<br>世界が目にする外食のアジアオンリーワン企業になる |
| 中期スローガン               | アントレプレナーシップ&イノベーション                                            |

連結業績目標 (単位:億円)

|                 | 2024年度実績 | 2027年度目標 |
|-----------------|----------|----------|
| 売上高             | 961      | 1,080    |
| 営業利益            | 52       | 63       |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 31       | 38       |
| 営業利益率           | 5.4%     | 5.8%     |
| ROE             | 6.0%     | 6.6%     |



### Q 各事業の取り組みについて お聞かせください。

**A** 国内モスバーガー事業では、マーケティング方針として「和ごころエンジョイ」を掲げ、お客様からの支持拡大と売上増に努めました。とくに好調だったのが新カテゴリーとして2024年3月に投入した「新とびきり」シリーズです。手軽に食べられるプレミアムバーガーという商品コンセプトが支持され、販売開始からわずか1年でシリーズ累計1,600万食を突破しました。このほか、「一頭買い 黒毛和牛バーガー〜山わさび醤油（しょうゆ）仕立て〜」においては、新たな顧客層へのアプローチを試みました。

モスブランドを活用した新たな事業の展開としては、公式オンラインショップ内で、海外の料理をヒントに開発したモスライスバーガーの新商品を発売するなど、商品ラインアップの充実を図っています。また、新たな販売チャネルの開拓に向けて、当社監修商品を他社の販売チャネルに乗せることにも挑戦しています。今後もこうした取り組みを拡大し、ブランド価値

の向上とともに、新たな収益源に育てていきたいと考えています。

海外事業については、セグメント利益の黒字化を達成しましたが、さらなる成長のため、現在、不採算店舗の閉店や既存店の改装、管理コストの抑制といった収益性改善に取り組んでいます。これらの取り組みにより、2024年12月末の海外店舗数は422店舗となっています。出店エリアはアジアを中心とした6つの国と地域です。

その他飲食事業においては、「カフェ山と海と太陽」と「MOSDO!」をそれぞれ関東に新規出店したことに加え、不採算店舗の整理や商品力の強化、サービス品質の向上を図り、収益力の改善に取り組みしました。

### Q 今後の事業計画について お聞かせください。

**A** 2022～2024年度の中期経営計画では、基幹事業である国内モスバーガー事業において、顧客との接点の質と量の徹底的な強化策として、積極

的な出店に取り組みました。その結果、長年減少傾向にあった店舗数を純増トレンドに転換し、この回復基調が奏功し、2年目以降の黒字転換につながりました。

これらの成果を踏まえ、中期スローガン「アントレプレナーシップ&イノベーション」を掲げ、2025～2027年度を対象とする新たな中期経営計画を策定しました。今後3年間で、環境変化に適応し、新しい提供価値を生み出し、浸透していくための期間と位置づけ、\*「MOS BURGER」から、さまざまな価値を発信するブランド「MOS」に進化する\*など2つの中期経営方針を掲げました。国内モスバーガー事業では、モスの提供価値を改めて見直し、3年間毎年、既存店売上高を5%成長させることを目指します。海外事業では前計画において構造改革がかなり進展したことを受け、今後は既存の出店エリアの立て直しなどにも取り組みます。また、グループ全体での取り組みとして、人的資本経営を推進し、未来に向けた適切な投資を大胆に実施していくことも盛り込みました。

連結業績目標として、最終年度の2027年度に売上高1,080億円、営業利益63億円、ROE6.6%などの達成を掲げました。計画初年度となる2025年度連結経営成績については、売上高970億円、営業利益52億50百万円と予想しています。

**モスバーガーが最も大切にしていることは  
お客様の笑顔であり、  
お客様の喜びこそがモスバーガーの原動力です。**



**株主の皆様へのメッセージを  
お願いします。**



私たちは今、少子高齢化の影響により、深刻な人手不足と国内市場の縮小という厳しい現実に直面しています。この困難な時代を乗り越え、モスバーガーのビジネスを永続させるためには、変革への挑戦が不可欠です。新たな中期経営計画のスローガンとして掲げた「アントレプレナーシップ&イノベーション」は、それぞれ「企業家精神」と「ビジネスモデルの改善・改良・改革」を意味します。この二つの力を最大限に引き出すことこそが、困難な時代を乗り越え、モスバーガーが創業以来大切にしてきた「感謝される仕事をしよう」という精神を、現代において実現するための道であると確信しています。

モスバーガーが最も大切にしていることはお客様の笑顔であり、お客様の喜びこそがモスバーガーの原動力です。そのために私たちは常に最高の品質とサービスを追求してきました。これからもこの気持ちを原点として、変化を恐れず、未来へと進んでまいります。

株主の皆様には、今後とも当社の事業活動に対するご支援とご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



# 国内モスバーガー事業の取り組み



現在販売中のメニュー情報は  
モスバーガー公式サイトを  
ぜひご覧ください。

## 「和ごころエンジョイ」商品が続々登場!

当チェーンでは、日本文化や日本食を楽しむ心を「和ごころ」と名付け、2024年度から商品のキャッチフレーズに「和ごころエンジョイ」を掲げています。手軽に食べられるプレミアムバーガーとして発売し、1年でシリーズ累計1,600万食を突破した“新とびきり”シリーズの新商品や、2024年秋に大好評をいただいた“熱々(あつあつ)ボール”の新作など、国産牛や日本各地の食材を活用した商品を展開しました。

### 国産の野菜と生姜で元気をチャージする春の新商品

## 「新とびきりトマト&レタス ～和風ジンジャーソース～」新発売※

モスの契約農家から仕入れたレタスとトマトの上に国産牛100%使用※1のパティを乗せた「新とびきりトマト&レタス ～和風ジンジャーソース～」を期間限定発売。生姜をベースにしたソースを合わせ、彩り豊かなたっぷりの生野菜とパティをバランス良く食べられる、新生活のパワーチャージにぴったりの商品です。同時に、肉本来のおいしさを存分に味わえるパティを2枚使用した“ダブル新とびきり”も発売しました。



※1 パティに含まれる牛肉は、100%国産です。



### ツンと香る生姜! 形もそっくりのアロマが登場

商品の販売に合わせ、モスバーガー公式X (@mos\_burger) にて、香りと形をリアルに再現したアロマディフューザー「トマレタジンジャーアロマ」が抽選で当たるプレゼントキャンペーンを実施。意表を突く生姜の香りとユニークな形状で話題を呼びました。

### “熱々(あつあつ)ボール”に 日本の春を味わう新作が登場!

## 「熱々(あつあつ)よもぎ ボール ～粒あん～」※

春のお花見シーズンにぴったりな新緑を想起させる“よもぎ”を使用。春の訪れを告げる食材であるよもぎをもちもち食感の生地にはりこみ、北海道産あずきから作ったほくほくの粒あんを包みました。まん丸な形と食べやすいサイズ感で、一口食べると香り豊かなよもぎとあずきの優しい甘さが広がります。



### 「モスバーガー&カフェ」限定スイーツが、 ついにモスバーガー店舗に!

## 「ふんわりスフレパンケーキ <メープルシロップ>」※2

「モスバーガー&カフェ」店舗限定で2022年7月から2024年11月まで販売し、大変ご好評いただいた「ふんわりスフレパンケーキ<メープルシロップ>」を、モスバーガー店舗で販売開始しました。本商品の販売を通して、カフェタイムのさらなる強化を目指しています。



※2 店内飲食専用、15時以降に販売

### 島根県出雲市産の抹茶を使用した、 濃厚な抹茶を楽しめるシェイク

## 「まぜるシェイク 出雲(いずも)の抹茶」

2019年から定番商品として販売する日本各地の“抹茶”をソースに使用した「まぜるシェイク」。今回販売された「まぜるシェイク 出雲(いずも)の抹茶」は、明治40年の創業以来、出雲市を中心に茶葉の生産から製造販売まで一貫して行っている桃翠園が、本商品のためにオリジナルでブレンドした出雲抹茶をソースに使用しています。



※現在販売中・企画を終了しています(注釈のない商品・企画についても、販売状況が変わる場合がございます)。

## その他飲食事業

### モスバーガーとミスタードーナツのコラボ店舗「MOSDO!」 「MOSDOららぽーと新三郷店」オープン

モスバーガーとミスタードーナツの主力商品を同じ店舗で楽しめる「MOSDO!」が、埼玉県三郷市の「三井ショッピングパーク ららぽーと新三郷」内にオープン。店舗限定の新品「海鮮明太もんじゃ焼き風バーガー」や「MOSDO!」限定の「ドーナツセット」（ハンバーガー、ドーナツ、ドリンクのセット）を販売するなど、親子連れを中心としたファミリー層も楽しめる食事&カフェ空間をご提供します。



店舗限定商品  
ピックアップ!



「海鮮明太もんじゃ焼き風バーガー」  
東京の下町で生まれた「もんじゃ焼き」をモス流にアレンジした商品。海鮮かきあげに、もんじゃ焼き風の明太もんじゃソースをかけてパンズを合わせ、しっとりとした食感に仕上げました。



### こだわりの玄米定食が気軽に楽しめる「玄米食堂あえん」 「玄米食堂あえん 川口駅前店」オープン

「日本のご馳走」をエキナカへ」をキーワードに、こだわりの玄米定食を提供する食堂タイプのレストラン「玄米食堂あえん」が、埼玉県川口市のJR川口駅直結の商業施設「キューポ・ラ専門店」にオープンしました。身体にやさしくおいしい玄米食を、普段使いのファミリー層やビジネスパーソンのほか、周辺にお住まいのシニア層など、健康志向のお客様にご提供します。

## 海外事業の取り組み

### 地域に根差した成長と 収益性改善への取り組み

海外事業では、日本の食文化を大切にしたい定番商品に加え、現地の嗜好を取り入れたローカライズ商品を販売するなど、地元の方にも愛される地域に根差した店舗展開を進めています。さらに、高圓の変化及び人流の変化に対応して、不採算店舗の閉店や既存店の改装、本社経費の抑制など収益性改善に取り組みました。こうしたマーケット精査に基づく選択と集中の結果、2024年12月末現在の店舗数は422店舗となりました。



LIWOS © 2022 MOS FOOD SERVICES, INC.

# TOPICS

## 2024年

4月

ラジオ番組  
「MOSラジNACK5店」との  
コラボ第2弾&  
初の関東限定ハンバーガー  
「ホットチキンバーガー」\*

5月

モスバーガーの  
紙カップをイメージした  
タンブラーが登場\*

10月

店舗看板を  
リニューアル

新デザインでは、視認性の高いM  
マークと「MOS」だけの表示に変  
更します。2026年度末までに約  
1,000店の交換を完了する計画で、  
シンプルなデザインにより視認性  
とモスブランドの訴求力向上を目  
指します。



モス初となる三重パティの  
「トリプルモスバーガー」登場\*

15時以降限定の「夜モス」メニュー  
として、パティが三枚重なったボ  
リュームたっぷりの「トリプルモ  
スバーガー」「トリプルモスチー  
ズバーガー」を、秋の実りに感謝し名  
月を楽しむ  
「十三夜」の  
日に合わせ  
てご提供し  
ました。



2024年度の  
主なトピックスを  
ご紹介します。



いつもたくさんの  
ご来店、ありがとうございます！  
ご紹介します！

8月

「モスバーガー」や「オニボテ」が  
普段使いできるアイテムに！  
「一番くじ」にモスバーガーが初登場\*

7月

累計700万食以上を  
売上げた  
人気商品が再登場！  
おかえり白モス！  
「白いモスバーガー」\*

9月

野菜がゴロゴロ入った  
具沢山スープを  
4年ぶりに販売  
「ミネストローネ」\*

11月

「新とびきりアボカド」\*

ハレの日需要が高まる年末年始に合わせた「新とび  
きり」シリーズ。ダイスカットしたアボカドを贅沢  
に使用し、マヨネーズベースの  
クリーミーなオリジナルソース  
でさっぱりとした味わいのハン  
バーガーに仕上げました。



茨城県民の日記念

「Lucky Mos Festa ～秋のお客さま感謝祭～」\*

茨城県民の日(11/13)を記念し、商品引換などができるハズレ無しのスク  
ラッチカード企画を実施するとともに、特別限定商品「ぜいたくモスバー  
ガー」「ぜいたくモスチーズバーガー」を5日間限定で販売しました。

「まぜるシェイク なめらかチョコソース ～ローストピスタチオ～」

「ゆず&レモンジンジャーエール ～アロエ入り～」\*

冬にピッタリな濃厚シェイク「まぜるシ  
ェイク なめらかチョコソース ～ロース  
トピスタチオ～」と、バーガー類との相  
性も良い爽やかな炭酸ドリンク「ゆず&  
レモンジンジャーエール ～アロエ入り  
～」を販売しました。



秋の定番スイーツ&スープを販売

秋冬の定番商品「おしるこ(粒あん)」\*と  
「コーンスープ 北海道産コーン使用」を  
同時販売しました。



「一頭買い 黒毛和牛バーガー  
～山わさび醤油(しょうゆ)仕立て～」\*

2024年のテーマ「和ごころエ  
ンジョイ」に基づき、国産の  
山わさびをソースに使用。ま  
た、新開発の専用プレミアム  
パンズは、フランスパンなど  
に使われる小麦粉を使用し、  
歯切れよくちどけが良くなる  
ように仕上げました。



マザーリーフで冬の  
「アフタヌーンティーセット」販売\*

冬限定のいちごづくし「アフタヌーン  
ティーセット」は、旬のいちごを贅沢  
に使った華やかなスイーツに加え、  
スコーン、セイボ  
リーサラダ、たっ  
ぷりのドリンクも  
ご用意し、大変ご  
好評をいただきま  
した。



2025年

1月

「冬土用未(むつじ)の日」に合わせて  
熊本県産トマトを2枚使った  
「新とびきり」商品を限定販売\*

「冬土用未の日」に食べると縁起の良い赤い食べ物にちなんで、熊本県産トマトを2枚使用した地域・期間限定商品「新とびきり 大盛りトマト モス野菜チーズバーガー」「新とびきり 大盛りトマト チリバーガー」を販売しました。

モスバーガー&カフェ店舗限定

「プレミアムスフレパンケーキ  
バターで味わう ふわしゅわスフレ」を販売

モスバーガーのカフェタイプのお店「モスバーガー&カフェ」で、口どけの良い「ふわしゅわ」食感が楽しい、オリジナルのスフレパンケーキの販売を開始しました。そのうち1つは、ご自宅でもお楽しみいただけるテイクアウト限定の冷凍品としてご用意しています。



「明太チーズのとり竜田(たつた)バーガー  
〜タルタル仕立て〜」  
「和風旨(うま)だれのとり竜田(たつた)バーガー  
〜くし切りレモン添え〜」\*

明太風味のソースと南蛮タレのダブルソースを採用し、最後の一口まで飽きずに楽しめる一品に仕上げました。同時に「和風旨(うま)だれのとり竜田(たつた)バーガー 〜くし切りレモン添え〜」もリニューアル販売しました。



2月

節分に合わせて  
「鬼盛りオニオンフライ」を  
3日間限定販売\*

辛みの少ないオニオンをサクサクに揚げ、甘みを感じられる人気サイドメニュー「オニオンフライ」。2月2日の節分に合わせ、ご家族でお楽しみいただけるよう、5個分を箱に詰め、単品購入よりお得な価格でご提供しました。



3月

3月12日は「モスの日」  
大玉トマトと夏(れいか)の  
種をプレゼント\*

モスバーガー店舗(実店舗)がオープンした3月12日を「モスの日」に制定し、1997年より植物の栽培セットや種などをプレゼントしています。今年は、3月12日と13日の2日間、各店先着150名様に、トマトの花言葉「感謝」を込めて、大玉トマト「夏(れいか)」の種をお配りしました。



あえん都内4店舗で長崎県・五島列島の  
魅力を楽しめる春メニューを提供\*

「あえん」では、日本各地の食材を季節ごとに活用することで、東京にいながらにして、各地の食文化をお楽しみいただく機会をご提供しています。今回の春メニューでは、五島列島から直送した天然魚のお造りや、福江島の農園で作られた安納芋の天ぷら、春野菜のサラダなどをご用意しました。



Life with MOS

「モス公式オンラインショップ〜Life with MOS〜」

ECサイトも  
ぜひ  
ご覧ください!



<https://ec.mos.jp>

11月29日の「いい肉の日」に合わせて販売  
冷凍モスライスバーガーのスペシャルアソート  
「モスライスバーガー4個セット(8個装)」\*

「いい肉の日」に合わせて、ECサイト限定商品である冷凍モスライスバーガー〈焼肉、チーズ焼肉、韓国風ピリ辛ポーク、魯肉飯(ルーローハン)〉のセットをネットで受注し、モスバーガー店舗でお渡しする企画を実施しました。



お馴染みの中華料理をモス流にアレンジ  
「モスライスバーガー〈回鍋肉(ホイコーロー)〉」  
中華料理の定番・回鍋肉を、冷凍モスライスバーガーとしてアレンジ。甜麺醤の代わりにテリヤキソースで仕上げた、旨みとコクが自慢のモスライスバーガー専門店ならではの回鍋肉です。



※現在は販売・企画を終了しています(注釈のない商品・企画についても、販売状況が変わる場合がございます)。

# モスグループのサステナビリティ



## 「モス SDGs アクション」とは

モスバーガーでは、持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向けた取り組みを進めています。社会課題の解決につながる活動や施策を「モス SDGs アクション」と位置づけ、シンボルアイコンを通じて情報発信しています。

## 最近の主な取り組み

### “MOS RECORDS” 初のアーティスト[Lui]デビュー。 第2回オーディションも開催



kitchen live  
Lui「ひとりじゃない」

<https://www.youtube.com/watch?v=hPzbja-rOEw>



全国のモスバーガー店舗で働くスタッフを対象にした次世代アーティスト・クリエイターを発掘・応援・共創する“MOS RECORDS”（モスレコーズ）プロジェクトから、最優秀者「Lui」（ルイ）が楽曲「ひとりじゃない」で配信デビュー。モス本社のテストキッチンで舞台にした、オリジナルの音楽コンテンツ「kitchen live」にも出演しました。現在は、アート部門も新設された第2回オーディションを開催しています。新たな才能の発掘を通じて、スタッフの夢をモスバーガー全体でサポートします。

### 「全日本高等学校女子サッカー選手権大会」に初協賛！※

当社は、未来への希望を育む活動を応援するため、2024年12月に開催された「第33回全日本高等学校女子サッカー選手権大会」に初めて協賛しました。選手たちの活躍を応援するとともに、若い世代に当社をより身近に感じていただきたいと考えています。



### カレーソースに能登豚を使用した産官学連携商品

#### 「金沢カレーカツバーガー」を味わい、能登にエールを※

2024年10月、東京都板橋区と北陸3県（富山県、石川県、福井県）の計34店舗にて、能登の地震と大雨で被災された方々を応援することを目的に、「金沢カレーカツバーガー」を期間限定・数量限定で販売しました。商品1個につき20円を店舗とモスフードサービスが負担し、地震と大雨の災害義援金として寄付しました。

#### 板橋区、日本薬科大学との産官学コラボ商品

「金沢カレーカツバーガー」は、板橋区、日本薬科大学との産官学連携商品です。当社は板橋区と「地域活性化等に関する包括連携協定」を締結しており、板橋区と「友好交流都市協定」を結ぶ金沢市をご紹介します。また、日本薬科大学の学生からは、商品や販売促進ツールについてのご意見をいただきました。



### キッズニア東京「ハンバーガーショップ」パビリオン 「ソイテリヤキバーガー」作り体験が 好評につき再登場※

2024年12月1日～2025年1月13日に「キッズニア東京（KidZania Tokyo）」の「ハンバーガーショップ」パビリオンで、昨年度も好評だった大豆由来の植物性たんぱくを主原料にしたソイパティを使用した「ソイテリヤキバーガー」作り体験が再登場。体験を通じて、子どもたちに食の多様化を学んでいただきました。



## 社内公募による新規事業プロジェクトから誕生 熊本県八代市と長野県松川町の ふるさと納税返礼品を提供開始

当社では新しい事業として、2024年11月から熊本県八代市と長野県松川町のふるさと納税返礼品の提供を開始しました。これは新規事業の社内公募コンテスト「Challenging 01」から生まれた新規事業の初の具体的な事業化事例です。八代市には、生産者と共同で運営している農地所有適格法人「モスファーム熊本」があり、松川町とは林業振興の取り組みに賛同し、包括的地域協力協定を締結しています。取り組みを通じて、食品ロス削減や森林資源の有効活用といった、持続可能な社会の実現に貢献します。



熊本県 八代市 「モスバーガー厳選  
規格外トマトのスパイシーチキンカレー」  
モスの公式オンライン  
ショップでも販売中

八代市産の風味豊かなトマトを使用したチキンカレー。味や風味は問題ないものの、熟れ過ぎやサイズが小さ過ぎるなどの理由で、モスバーガー店舗では使用できない規格外のトマトを活用しました。

長野県松川町  
森を育てる  
IDケース  
間伐材使用



長野県松川町  
森からうまれた  
リルモスのピンバッジ  
間伐材使用



## 沖縄県産モスのトマト祭り 「MOSごと美術館」企画と連携し、 支援学校の生徒の収穫体験も実施



2024年3月14日から23日までの10日間、沖縄県の実店舗で「沖縄県産モスのトマト祭り」を開催しました。「JAおきなわ豊見城支店 トマト共選部会」で収穫されたトマトを、トマトを使うすべての商品に使用。期間限定商品やトマトそのものの販売も行いました。初日には店長やスタッフが「JAおきなわ豊見城支店 トマト共選部会」の農場で収穫を行いました。また、昨年に引き続き、那覇みらい支援学校に通う生徒とその保護者の皆様を収穫体験にご招待しました。生徒の皆様には、県内の店舗で2020年から実施している「MOSごと美術館」の企画に作品を提供していただいています。



### 「MOSごと美術館」とは

障がいのある方の社会参加支援を目的にアート作品を活用する取り組み。今回の株主通信の表紙デザインには、MOSごと美術館に参加している作家の作品から「ヤギとねこ」を採用させていただきました。

## 産地との主な取り組み(地域・期間限定商品)

モスバーガーでは、日本生まれのハンバーガーチェーンとして、日本各地の特色ある食材を活かした商品づくりを大切にしています。例えば、地域特産の果物を使った「まぜるシェイク」には、多様な地域食材を取り入れています。また、日頃よりご愛顧いただいているお客様への感謝として、地元で採れた県産野菜を使用した限定商品を販売する「モスの県産野菜フェスタ」や「モスの県産野菜フェスタ」を開催し、地域の魅力を発信しています。



モスフードサービス  
企業サイト  
サステナビリティ  
ページ



環境、フードダイバーシティ、食育、店舗による地域貢献活動など10のカテゴリで記事を掲載しています。小さな社会活動がまるで木の葉のように芽を出し、それらが集まることでやがて多様性のある大きな森に育っていくことをイメージして名づけました。



※現在販売・企画を終了しています【注釈のない商品・企画についても、販売状況が変わる場合がございます】。

# モスバーガーのコラボレーション企画

モスバーガーならではの食へのこだわりや商品開発力を活かし、幅広い商品展開や販売チャネルの拡大を進めています。数量・期間限定で多様な企業とコラボし、さまざまなシーンでモスの多彩な食体験をお楽しみいただいています。



さまざまなイベントや  
キャンペーンの告知を  
掲載しています。

モスバーガー × 日清食品

## 「チキンラーメン」とモスチキンの投票キャンペーン<sup>※</sup>



2023年に大反響をいただいたモスチキンとチキンラーメンのコラボ企画。2024年は、11月29日の「いいにくいことをいう日」に合わせて、「モスチキンラーメン」と「モスチキンシェイク」のSNS対決キャンペーンやプレゼント企画を実施しました。

モスバーガー × ファミリーマート

## 「モスバーガー監修 チリドッグまん」<sup>※</sup>

2022年から始まった大好評のファミマコラボ。2024年は第3弾として、「チリドッグ」をイメージした中華まんを全国のファミリーマートで販売しました。



モスバーガー × Oisix

## Kit Oisix「きのこチーズのWソースバーグ」<sup>※</sup>



2018年に期間限定で販売した「とびきりハンバーグサンド（きのこ&チーズ）」を、Oisixのミールキット「Kit Oisix」向けにアレンジしました。ご家庭で手軽に本格的な味わいを楽しむことができる商品です。

モスバーガー × 静岡第一テレビ

## テレビ番組「まるごと」とコラボで商品開発<sup>※</sup>

静岡第一テレビの番組『まるごと』との2019年から続くコラボ企画。7回目となる今年は、静岡県独自の味噌「相白味噌（あいじろみそ）」など、ご当地食材を使った商品を共同開発し、静岡県産食材の魅力を発信しました。



モスバーガー × TVアニメ ONE PIECE

2023年に続き人気TVアニメ『ONE PIECE』と、モスチキンキャンペーンや福袋などさまざまなコラボレーションを期間限定で実施。コラボCMも放映し、年末年始を大きく盛り上げました。

### ①「モスチキン」キャンペーン<sup>※</sup>



② ONE PIECE  
コラボおもちゃ<sup>※</sup>



### ③ コラボグッズ入り 「2025モス福袋」<sup>※</sup>



モスバーガー × たまごっち

## 初コラボ! 描き下ろしイラストのおもちゃ4種登場



お子様向けセット「モスワイワイセット」にて、1996年に初代が発売されたロングセラーのデジタルペット「たまごっち」とコラボレーションしたおもちゃをご提供。

※現在は販売・企画を終了しています（注釈のない商品・企画についても、販売状況が変わる場合がございます）。

# 株主インフォメーション

## 株主優待制度

保有株式数などに応じて、全国のモスグループ店舗<sup>※</sup>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。

※モスグループ店舗：モスパーガー、モスプレミアム、モスト、マザーリーフ、カフェ 山と海と太陽、あえん、スタンドバイモス

発行月 6月、11月（予定）

対象基準 単元株（100株）以上の株式を保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

| 保有株式数              | 継続保有3年未満株主                   | 継続保有3年以上株主 <sup>※</sup><br>(長期保有株主優待制度対象) |
|--------------------|------------------------------|-------------------------------------------|
| 100株以上<br>300株未満   | 年間2,000円分<br>(500円×2枚を年2回)   | 年間3,000円分<br>(500円×3枚を年2回)                |
| 300株以上<br>500株未満   | 年間6,000円分<br>(500円×6枚を年2回)   | 年間8,000円分<br>(500円×8枚を年2回)                |
| 500株以上<br>1,000株未満 | 年間10,000円分<br>(500円×10枚を年2回) | 年間12,000円分<br>(500円×12枚を年2回)              |
| 1,000株以上           | 年間20,000円分<br>(500円×20枚を年2回) | 年間22,000円分<br>(500円×22枚を年2回)              |

※毎年3月末日及び9月末日の当社株主名簿に同一株主番号で7回以上連続して記載又は記録され、かつ同期間の保有株式数が継続して100株以上である株主の方が対象です。

有効期限 6月発行分 翌年3月末日まで  
11月発行分 翌年9月末日まで

## 株主様店舗イベントを東京&大阪で開催

株主の皆様とのエンゲージメント活動として、当社の役員及びメンバーが株主様と直接対話するイベントを2009年から実施しています。2024年度は、2025年1月17日にモスパーガー北浜店



（大阪府）にて、2025年2月6日にモスプレミアム千駄ヶ谷店（東京都）にて、株主様向け店舗イベントを開催し、合計約80名の株主様にご参加いただきました。

## 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、<br>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<br>東京都府中市日鋼町1-1<br>TEL 0120-232-711                                                                                                                      |
| 郵送先                    | 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号<br>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                | <a href="http://www.pronexus.co.jp/koukoku/8153/8153.html">http://www.pronexus.co.jp/koukoku/8153/8153.html</a><br>(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。) |

## モスフードサービス 企業サイトをリニューアル

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



2024年12月17日、モスフードサービス企業サイトがリニューアルしました。個人投資家の利便性向上を目指し、財務・業績の各種指標をカスタマイズ表示できるチャートジェネレーターを新たに導入したほか、取締役と監査役について写真と経歴を掲載しました。また「1分でわかるモスフードサービス」を新設し、会社の全体像を簡潔にまとめました。ぜひサイトをご覧ください。



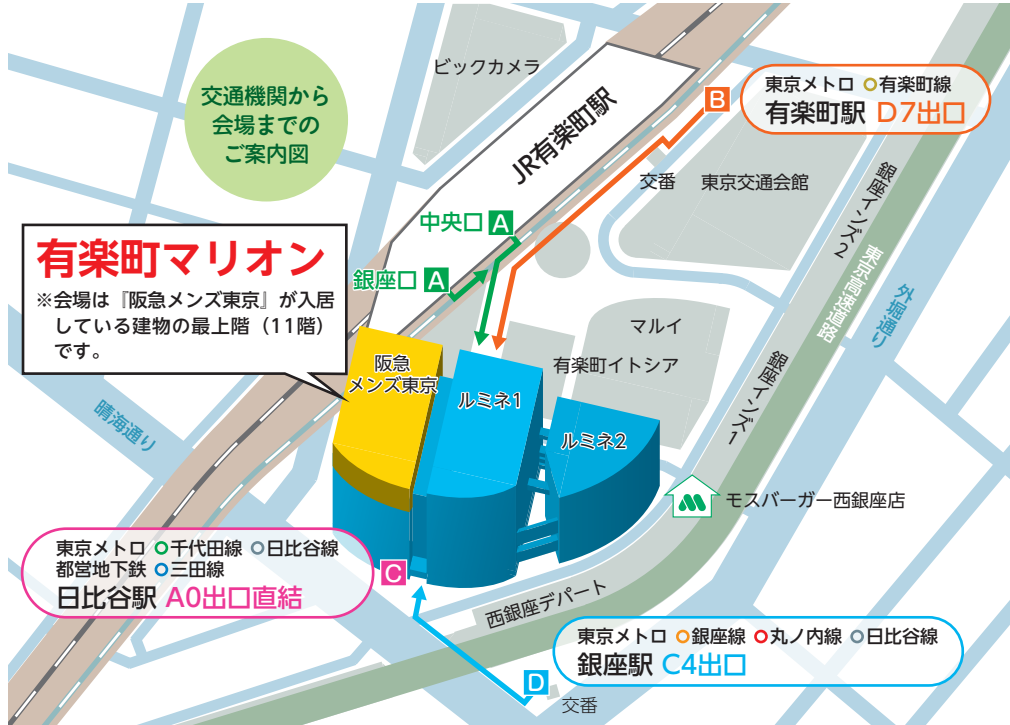
# 株主総会 会場ご案内図

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。

- A** JR ●山手線  
「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」  
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

- 事前にインターネットで議決権を行使いただいた株主様の中から、抽選で100名様にモスカード（1,000円分）を進呈します。
- 株主総会当日の様子の一部につきましては、後日、当社ウェブサイトにおいてオンデマンド配信する予定です。  
配信開始予定日：2025年7月上旬  
配信URL： <https://www.mos.co.jp/company/ir/event/meeting/>

株式会社モスフードサービス  
<https://www.mos.jp/>

