



第54回 定時株主総会招集ご通知

証券コード8153

株式会社モスフードサービス

開催
日時

2026年6月24日（水曜日）
午後2時開催（受付開始時間：午後1時）

開催
場所

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

※末尾の「株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。

決議
事項

- 第1号議案 剰余金処分の件
- 第2号議案 取締役9名選任の件
- 第3号議案 監査役1名選任の件
- 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

郵送による
議決権行使期限

2026年6月23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

2026年6月23日（火曜日）
午後5時45分まで

- 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54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：2026年7月上旬

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



ネットで
招集

Provided by TAKARA Printing

パソコン・スマートフォン・
タブレット端末からもご覧
いただけます。

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



ごあいさつ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

第54回定時株主総会を、6月24日（水）に開催いたしますので、ここに招集ご通知をお届けいたします。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・所得環境の緩やかな改善やインバウンド需要が、外食市場を下支えする要因となりました。一方で、不安定な国際情勢による景気減速リスクや個人消費の先行き不透明感に加え、原材料・エネルギー価格の高止まり、為替変動による調達費用の増大など、依然として予断を許さない事業環境が続いております。

当社グループにおいては、2025～2027年度中期経営計画のスローガン「アントレプレナーシップ&イノベーション」のもと、国内モスバーガー事業の盤石化や海外事業の再構築、収益源の多様化といった各戦略を着実に推進しております。2025年度の決算におきましては、連結売上高が初めて1,000億円に到達いたしました。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。

私たちは、「100年企業」を目指し、歩みを進めております。私たちの原点である理念体系「モスの心」を大切に、創業者より受け継いだ「Mountain（山のように気高く堂々と）、Ocean（海のように深く広い心で）、Sun（太陽のように燃え尽きる事のない情熱を持って）」という社名（MOS）に込めた想いを継承するとともに、時代の変化に合わせて進化し続け、地域に根ざしたお店づくりに邁進してまいります。

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。

2026年6月



代表取締役社長

中村 栄輔

証券コード 8153
2026年6月2日
(電子提供措置の開始日 2026年5月26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54回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第54回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。
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以下のウェブサイト
に「第54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、インターネット上の以下の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>



本ウェブサイトアクセスして、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、書面又は電磁的方法（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、2026年6月23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 2026年6月24日（水曜日）午後2時開催

受付開始時間は、午後1時からとなります。

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

※末尾の「株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。

3. 目的事項 報告事項

1. 第54期（2025年4月1日から2026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54期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類の内容報告の件

決議事項

第1号議案	剰余金処分の件
第2号議案	取締役9名選任の件
第3号議案	監査役1名選任の件
第4号議案	補欠監査役1名選任の件

以 上

ご留意事項

■ 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ご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名様にモスコード(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

2026年6月24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うえ、ご返送ください。

行使期限

2026年6月23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

2026年6月23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3号議案・第4号議案

賛成の場合「賛」の欄に○印

反対の場合「否」の欄に○印

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

第2号議案

全員賛成の場合「賛」の欄に○印

全員反対の場合「否」の欄に○印

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

よくあるご質問

- Q. 議決権行使書用紙を送らなければ、賛成になりますか？
A. 賛成になりません。賛否をご記入(○印)のうえご投函願います。
- Q. 郵送とインターネット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又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。

スマートフォン又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、スマートフォン又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

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。



- 3 各議案の賛否を選択



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/>

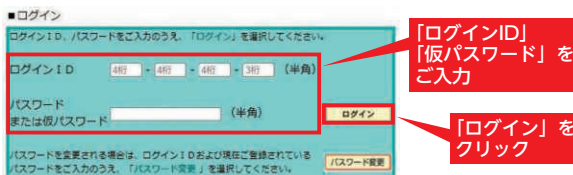


パソコン等による行使方法

- 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



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

2026年6月24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2026年6月15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.mufg.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。

1. ID：議決権行使書用紙の右側(副票)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：議決権行使書用紙の右側(副票)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用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用紙の右側（副票）の下に記載しているものを使用します。

← 議決権行使書用紙の右側(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用紙の右側（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うえ、「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うえ、「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。
※頂戴したご質問全てに**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うえ、「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>

当社は、株主の皆様への積極的な利益還元を経営の重要課題と位置付け、業績や経営環境との連動を図りつつ、安定的な利益還元を継続することを基本方針としております。

第54期の期末配当につきましては、1株当たりの期末配当金を当初の予定から4円増配し、以下のとお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19円といたしたいと存じます。

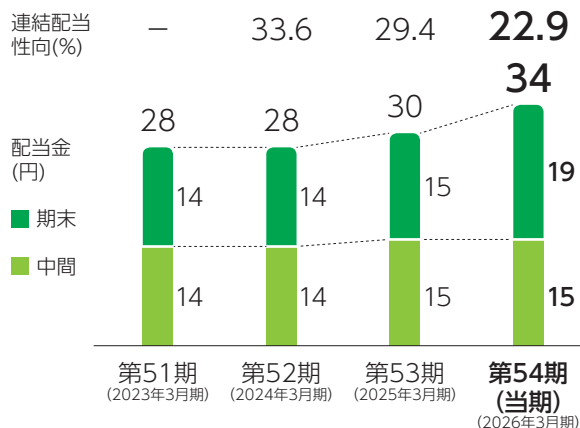
なお、この場合の配当総額は595,241,234円となります。

3

剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月25日といたしたいと存じます。

ご参考 1株当たり年間配当額の推移



第2号議案 取締役9名選任の件

取締役全員（9名）は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、取締役9名（うち、社外取締役3名）の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号		氏名	現在の当社における地位・担当	当期における 取締役会への出席状況
1	再任	なか むら えい すけ 中 村 栄 輔	代表取締役 取締役社長	18/18回 (100%)
2	再任	おお た つね あり 太 田 恒 有	取締役上席執行役員 グロース事業本部長	18/18回 (100%)
3	再任	かさ い こう 笠 井 洸	取締役上席執行役員 FC事業本部長 兼 スタイノペーション室担当	18/18回 (100%)
4	再任	あん どう よし のり 安 藤 芳 徳	取締役上席執行役員 商品本部長	18/18回 (100%)
5	新任	ひら ぼやし あつし 平 林 篤	執行役員 国際本部長	—/—回 (—%)
6	新任	く どう たまき 工 藤 環	執行役員 衛生事業部長 兼 株式会社エム・エイチ・エス 代表取締役社長	—/—回 (—%)
7	再任 社外	なか やま いさむ 中 山 勇	取締役 (社外取締役)	18/18回 (100%)
8	再任 社外	お だ わら か な 小 田 原 加 奈	取締役 (社外取締役)	18/18回 (100%)
9	再任 社外	こ やま くん どう 小 山 薫 堂	取締役 (社外取締役)	17/18回 (94.4%)



所有する当社株式の数
14,937株

当期における
取締役会への出席状況
18/18回 (100%)

1 なか むら えい すけ 中村 栄輔 1958年6月13日生

再任

●略歴並びに当社における地位及び担当

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

●重要な兼職の状況 なし

●取締役候補者とした理由

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



所有する当社株式の数

4,765株

当期における
取締役会への出席状況

18/18回 (100%)

2 おお た つね あり
太田恒有 1971年12月14日生

再任

●略歴並びに当社における地位及び担当

1995年 4月	当社入社	2025年 4月	取締役上席執行役員 新規飲食事業本部長
2009年 1月	営業本部 第三エリア リーダー	2026年 4月	取締役上席執行役員 グロース事業本部長 (現任)
2014年 4月	商品開発部長		
2018年 4月	執行役員商品本部長		
2019年 4月	執行役員営業本部長		
2020年 6月	取締役上席執行役員 営業本部長		

●重要な兼職の状況 なし

●取締役候補者とした理由

入社以来、営業本部、商品本部、新規飲食事業本部の要職を歴任し、現在はグロース事業本部長として新規事業を統括しており、これらの部門における豊富な経験と幅広い知見を有しております。これまでの豊富な経験と幅広い知見を取締役として活かすことにより当社の企業価値の向上に資する者として適任であると考え、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社株式の数
6,103株

当期における
取締役会への出席状況
18/18回 (100%)

3 ^{かさ} ^い ^{こう} 笠井 洸 1982年8月1日生

再任

●略歴並びに当社における地位及び担当

- | | | | |
|---------|----------------------------|---------|--|
| 2008年4月 | 株式会社野村総合研究所
入社 | 2021年4月 | 執行役員経営企画本部長 |
| 2016年5月 | 株式会社ベイカレント・
コンサルティング入社 | 2022年6月 | 取締役上席執行役員 経営
企画本部長 |
| 2018年4月 | 同社パートナー | 2025年4月 | 取締役上席執行役員
FC事業本部長
兼 ストアイノベーション
室担当 (現任) |
| 2018年9月 | 当社入社 総合企画室付
執行役員 | | |
| 2019年4月 | 執行役員総合企画室長 | | |
| 2020年4月 | 執行役員経営企画本部長
兼 デジタル化推進部長 | | |

●重要な兼職の状況 なし

●取締役候補者とした理由

入社以来、コンサルティング業界で培われた企業経営に関する豊富な知見を活かし、強いリーダーシップをもって、当社の経営戦略の立案と推進を統括してまいりました。また、現在はFC事業本部長として営業を統括しております。取締役としてふさわしい人格と見識を有しており、当社のさらなる企業価値向上に資する人材と判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社株式の数

1,353株

当期における
取締役会への出席状況
18/18回 (100%)

4 あん どう よし のり 安藤 芳徳 1961年10月24日生

再任

●略歴並びに当社における地位及び担当

1985年 4月	伊藤忠商事株式会社入社	2019年 4月	執行役員 マーケティング本部長
2010年 4月	同社 欧州食料本部長		
2013年 4月	UCC 上島珈琲株式会社入社	2020年 5月	上席執行役員 マーケティング本部長
2014年 4月	同社 専務取締役	2024年 4月	上席執行役員 商品本部長
2018年 4月	当社入社 執行役員国際本部 副本部長	2024年 6月	取締役上席執行役員 商品本部長 (現任)

●重要な兼職の状況 なし

●取締役候補者とした理由

総合商社、食品メーカーで培った原料調達から商品開発までの知見及びマーケティングに関する豊富な経験を活かし、入社以来、商品の企画からマーケティング全般まで幅広く手腕を発揮しております。取締役としてふさわしい人格と見識を有しており、当社の企業価値向上に貢献できる人材と判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社株式の数

1,862株

当期における
取締役会への出席状況

— / — 回 (—%)

5 ^{ひら ばやし}平林 ^{あつし}篤 1973年2月18日生

新任

● 略歴並びに当社における地位及び担当

1995年4月	当社入社	2022年4月	執行役員 営業本部副本部長
1997年6月	直営部店長	2024年4月	執行役員 国際本部副本部長
2011年2月	営業本部 第四エリアリーダー	2025年4月	執行役員 国際本部長 (現任)
2020年5月	営業本部付部長		

● 重要な兼職の状況 なし

● 取締役候補者とした理由

1995年の入社以来、営業部門の第一線で豊富な実務経験を積み、現場に即した経営感覚を培ってまいりました。現在は国際本部長として当社のグローバル戦略を牽引しており、国内・海外の両事業における深い知見と優れたリーダーシップを有しております。

現場及び多角的な視点からの意思決定と、持続的な企業価値向上への寄与が期待できる者であると判断し、取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社株式の数
1,273株

当期における
取締役会への出席状況
— / —回 (—%)

6 ^{く どう} 工藤 ^{たまき} 環 1973年5月6日生

新任

● 略歴並びに当社における地位及び担当

1994年 4月	当社入社	2021年 4月	執行役員 経営企画部長
2000年 1月	第二営業本部 インストラクター	2025年 4月	執行役員 衛生事業部長 兼 株式会社エム・エイチ・エス 代表取締役会長
2009年 4月	教育グループ チーフエデュケーター	2026年 4月	執行役員 衛生事業部長 兼 株式会社エム・エイチ・エス 代表取締役社長 (現任)
2014年 4月	営業本部 第七エリア シニアスーパーバイザー		
2016年 4月	ストア事業開発部付部長		
2020年 5月	執行役員 商品開発部長		

● 重要な兼職の状況 なし

● 取締役候補者とした理由

現場での教育指導から加盟店指導、新業態開発、商品開発、経営企画に至るまで幅広い職責を果たし、当社事業に広く精通しております。現在は事業部長として事業部門の経営を担い、グループ会社の経営監督に従事しております。
現場実務から経営管理にわたる経験と知見を取締役として活かすことにより、当社の企業価値向上に資する者として適任であると判断し、取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社株式の数
-----0株
当期における
取締役会への出席状況
18/18回 (100%)

7 なか やま 中山 いさむ 勇 1957年10月12日生

再任 社外

● 略歴及び当社における地位

1981年 4月	伊藤忠商事株式会社入社	2017年 5月	日本フランチャイズチェーン協会会長
2012年 4月	同社常務執行役員食料カンパニーEVP	2019年 5月	カネ美食品株式会社 代表取締役会長
2013年 1月	株式会社ファミリーマート 社長執行役員	2020年 6月	当社社外取締役 (現任)
2013年 5月	同社代表取締役社長	2024年 6月	株式会社アップガレージグループ 社外取締役 (現任)
2016年 9月	ユニー・ファミリーマート ホールディングス株式会社 代表取締役副社長 株式会社ファミリーマート 代表取締役会長	2026年 4月	日本食品海外プロモーションセンター センター長 (現任)

● 重要な兼職の状況

株式会社アップガレージグループ 社外取締役
日本食品海外プロモーションセンター センター長

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

幅広い食糧及び食の分野における高い専門性を豊富なビジネスの経験と合わせ、企業経営者としての実績と深い知見を有しております。これらの経験と知見を活かし、当社経営に対する助言や指導、客観的な視点での適切な監督により、当社の経営体制の強化を期待できることから、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社株式の数

0株

当期における
取締役会への出席状況

18/18回 (100%)

8 お だ わ ら か な 小田原加奈 1965年5月28日生

再任 **社外**

● 略歴及び当社における地位

1988年 4月	サンワ・等松青木監査法人 入所	2015年 4月	アデコグループジャパン チーフファイナンシャルオ フィサー
1992年 6月	CSKベンチャーキャピタル 株式会社 入社	2020年 7月	アデコグループ アジアパ シフィック SVPヘッド オブストラテジー&トラン スフォーメーション
1998年 5月	米国クーパーズ&ライブラ ンド 入所	2022年 3月	Odawara Coaching&Consulting 代表 (現任)
2002年 3月	ゼネラル・エレクトリック 社 入社	2022年 6月	当社社外取締役 (現任)
2009年 2月	ストライカージャパン チーフファイナンシャルオ フィサー	2023年 8月	mc21監査法人社員 (現任)
2013年 1月	日本コカ・コーラ株式会社 SVPファイナンスコントロ ーラー	2024年 6月	丸紅株式会社 監査役 (現任)
2013年 7月	コカ・コーライーストジャ パン株式会社 社外監査役		

● 重要な兼職の状況

Odawara Coaching&Consulting 代表
丸紅株式会社 取締役 (2026年6月就任予定)

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

複数のグローバル企業の日本法人において最高財務責任者等の要職を歴任し、日本及び米国の公認会計士という高い専門性ととも、財務管理を中心に企業経営全般、人材育成及び事業変革に豊富な知識と経験を有しております。これらの知識や経験を活かし、社外取締役として当社の経営体制及び経営戦略の実行強化に貢献いただけるものと期待し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社株式の数
-----0株
当期における
取締役会への出席状況
17/18回 (94.4%)

9 小山 薫堂 1964年6月23日生

再任 社外

● 略歴及び当社における地位

1985年4月	放送作家活動を開始	2014年9月	京都市 京都館 館長 (現任)
2001年10月	放送作家事務所 エヌ三十五 五有限会社 (現 エヌ三十五 株式会社) 設立 代表取締役 社長 (現任)	2017年4月	京都芸術大学 副学長(現任)
2006年9月	株式会社オレンジ・アンド・ パートナーズ設立 代表取締役 社長 (現任)	2018年3月	N35インターナショナル株式 会社設立 代表取締役社長(現任)
2009年4月	東北芸術工科大学 デザイン 工学部企画構想学科設立 企画構想学科長	2020年7月	2025年日本国際博覧会 テー マ事業プロデューサー (現任)
2009年10月	熊本県庁地域プロジェクト アドバイザー (現任)	2020年10月	一般社団法人湯道文化振興 会 代表理事(現任)
2012年3月	株式会社下鴨茶寮 代表取 締役社長 (現 同会長)	2024年3月	INCLUSIVE株式会社 取締 役
		2024年6月	当社社外取締役 (現任)
		2025年10月	一般財団法人JR東日本文化 創造財団 副理事 (現任)

● 重要な兼職の状況

N35インターナショナル株式会社 代表取締役社長
株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 代表取締役社長
熊本県庁地域プロジェクトアドバイザー
株式会社下鴨茶寮 代表取締役会長
京都市京都館 館長
京都芸術大学 副学長
2025年日本国際博覧会 テーマ事業プロデューサー
エヌ三十五株式会社 代表取締役社長
オレンジサイズ株式会社 取締役
天草エアライン株式会社 社外取締役
一般社団法人湯道文化振興会 代表理事
一般財団法人JR東日本文化創造財団 副理事

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、湯道文化振興会の代表理事など様々な経験と幅広い知見を有しております。これらの経験を活かし、実践的・多角的な視点から当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただくことを期待できることから、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 各候補者と当社の間には、特別の利害関係はありません。
2. 中山勇氏、小田原加奈氏及び小山薫堂氏は、社外取締役候補者であります。
3. 当社は、中山勇氏、小田原加奈氏、小山薫堂氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 当社は、中山勇氏、小田原加奈氏、小山薫堂氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。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項に規定する最低責任限度額としており、中山勇氏、小田原加奈氏、小山薫堂氏の再任が承認された場合は当該契約を継続する予定であります。
5. 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争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。各候補者は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。
6. 中山勇氏の当社社外取締役就任期間は、本定時株主総会の終結の時をもって6年となります。
7. 小田原加奈氏の当社社外取締役就任期間は、本定時株主総会の終結の時をもって4年となります。
8. 小山薫堂氏の当社社外取締役就任期間は、本定時株主総会の終結の時をもって2年となります。
9. 当社は、小山薫堂氏が代表取締役社長を務めるN35インターナショナル株式会社との間に新業態コンセプト開発に関する業務等の委託を目的とした業務委託契約を締結しておりますが、その取引額は僅少（年500万円以下）であります。

第3号議案 監査役1名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役永井正彦氏が任期満了となりますので、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。
監査役候補者は次のとおりであります。



ひら やま はる お
平山美夫 1966年6月22日生

新任

●略歴及び当社における地位

1990年4月	株式会社第一勧業銀行（現株式会社みずほ銀行）入行	2023年4月	国際本部 国際部長
2019年9月	当社入社国際本部 国際サポートグループ シニアリーダー	2024年4月	株式会社モスクレジット 代表取締役社長（出向）
2020年11月	国際本部 モグ インドネシア社（出向）	2026年4月	人事総務本部付部長 （現任）

●重要な兼職の状況 なし

●監査役候補者とした理由

長年にわたる金融機関での勤務を通じて培った、財務及びリスク管理に関する高度な専門知識と豊富な経験を有しております。当社入社後は、国際部門の要職及び子会社の代表取締役として、グローバルな事業運営や組織マネジメントに深く携わってまいりました。

培われた高い倫理観と多角的な視点は、当社の業務執行の妥当性を厳正に監査するために最適であると判断し、監査役として選任をお願いするものであります。

所有する当社株式の数

0株

当期における
取締役会への出席状況

-/- 回（-%）

当期における
監査役会への出席状況

-/- 回（-%）

- (注) 1. 監査役候補者と当社の間には、特別の利害関係はありません。
2. 当社は、平山美夫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。
3. 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争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。平山美夫氏が選任された場合は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

第4号議案 補欠監査役1名選任の件

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

なお、本議案に関しましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は、次のとおりであります。

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 鳥飼・多田・森山経営法律事務所 (現 鳥飼総合法律事務所) 入所	2015年6月	ニッコー株式会社社外監査役(現任) 当社社外監査役
2005年1月	鳥飼総合法律事務所パートナー弁護士 (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120万円以下)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争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

(ご参考) 本定時株主総会後の取締役・監査役(予定)のスキル・マトリックス

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

項目

● (該当あり) の基準

経営全般

- ・ 上場企業において執行役員以上の経験を有すること、又は同等の知識・能力を有すること
- ・ 外食ビジネス、FCビジネスの知識・経験を有することが望ましい

商品開発・マーケティング

- ・ 商品開発部門又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、若しくは同等の知識・能力を有すること

グローバル・M&A

- ・ 海外事業部門のマネジメント経験を有すること (海外事業会社への赴任経験があれば望ましい)、又は同等の知識・能力を有すること
- ・ M&Aの実務経験を有すること、又は同等の知識・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、又は同等の知識・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・能力を有すること
- ・ リスクマネジメントに基づいた企業経営に関する知識・能力を有すること

財務・会計

- ・ 企業会計に基づいた企業経営に関する知識・能力を有すること
- ・ 財務戦略に基づいた企業経営に関する知識・能力を有すること

人材マネジメント

- ・ 人材マネジメントに基づいた企業経営に関する知識・能力を有すること

■上記一覧表は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

■社外取締役・社外監査役については、特に当社経営に貢献することが期待される分野を表しております。

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

当社グループは、2025年5月に中期経営計画（2025～2027年度）を発表いたしました。この中期経営計画では、『「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、世界が注目する外食のアジアオンリーワン企業になるというありたい姿を掲げ、各施策の実行を開始いたしました。

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するため、前年度に引き続き「価格のグラデーション化戦略」と「時間帯別売上の平準化」を推進いたしました。これにより、幅広い層のお客様の獲得に繋げ、売上基盤の強化を図りました。さらに、費用対効果を意識して全社的に販管費の抑制に努めたほか、在庫回転率の向上による保管費の抑制や物流の効率化など、前年度に引き続き多角的なコスト抑制策を実行いたしました。

海外事業では、既存進出国の課題解決を最優先とし、店舗収益力向上とブランディング強化に取り組みました。また、グローバルで最適な食材供給ネットワークの構築に向けて、グループ及び関係企業の生産・供給機能の強化も進めております。

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）のテーマを、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1,027億73百万円(前年度比6.8%増)、営業利益65億61百万円(同25.6%増)、経常利益71億7百万円(同27.6%増)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は45億87百万円(同45.6%増)となりました。

連結売上高

1,027億73百万円 前年度比 6.8%増

連結経常利益

71億7百万円 同 27.6%増

連結営業利益

65億61百万円 同 25.6%増

親会社株主に帰属する当期純利益

45億87百万円 同 45.6%増

セグメントごとの経営成績は次のとおりであります。

なお、当連結会計年度より報告セグメントを変更しております。従来の「その他飲食事業」を「新規飲食事業」へ名称変更を行うとともに、従来「国内モスバーガー事業」に含まれておりました「MOS50」「Stand by Mos」「mosh」にかかる事業を「新規飲食事業」に移管しております。この移管は、各ブランドの育成を促進することを目的とした組織変更に伴うものであります。

以下の前年度との比較につきましては、前年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しております。

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、「価格のグラデーション化戦略」として幅広い価格帯の選択肢を提供いたしました。さらに、既存店の基盤強化と地域に密着した店舗運営を推進したことで、既存店売上高・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（2025年4月～2026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
109.0%	106.3%	102.5%	109.2%

商品・マーケティング施策

当年度は、日本の食文化を大切に商品開発と、「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してまいりました。また、新しい価値創造に挑む当社の姿勢と、BMXの中村輪夢選手の「チャレンジ」への思いが共鳴し、同選手とパートナー契約を締結いたしました。あわせて、そのパフォーマンスを通じて「新とびきり」シリーズの魅力伝える新CMを放映し、ブランド価値の向上を図りました。

春キャンペーン	「新とびきり」シリーズからは国産牛100%使用のパーティを使用した「新とびきりトマト&レタス～和風ジンジャーソース～」を、「海老カツ」シリーズからは、「バジルマヨの海老カツバーガー～国産バジル～」を販売いたしました。
夏キャンペーン	「夏の味覚・彩りをラインアップで魅せるキャンペーン」のメイン商品として「モスタコスバーガー」を発売し、辛口やダブルといったバリエーションで多様なニーズに対応するとともに、夏のプレミアム商品として「黒毛和牛の肉盛りバーガー」を投入し、ご褒美バーガーとして訴求いたしました。
秋キャンペーン	月見商戦で盛り上がる9月には、「月見」シリーズを展開し、定番の「月見フォカッチャ」をより濃厚な味にリニューアルしたほか、「裏月見」としてボリューム感を重視した「メンチカツチーズバーガー」を発売し、ご好評をいただきました。
冬キャンペーン	年末年始のご褒美需要に対し、お得感を高めて健康意識の高い層へ訴求した「アボカドバーガー」や、素材と製法にこだわり抜いた数量限定のプレミアム商品「『モスの匠味（たくみ）』黒毛和牛のダブルチーズバーガー」を発売し、多様なニーズに対応いたしました。

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、地域限定商品として展開いたしました。 「淡路島産 たまねぎバーガー 和風しょうゆ仕立て」（兵庫県ほか） 「【KANSAI限定】国産牛すじバーガー」（大阪府ほか） 「まぜるシェイク 埼玉県産いちご」（埼玉県） 「金沢カレーカツバーガー」（石川県ほか） 「黒アヒージョ ベーコンバーガー」（千葉県ほか）
--------	--

店舗施策

居心地の良い店舗空間づくりを推進したほか、「時間帯別売上の平準化」の取り組みの一環として、カフェ需要に対応したドリンクやスイーツの充実を図りました。さらに、店舗スタッフのオペレーション効率化を実現する機器を導入し、商品の提供時間の短縮に努めました。

また、不採算店舗の整理を進める一方で、家賃や建築コストが高騰する環境下でも利益を確保できる高収益モデルの開発に着手しております。今後も厳選した新規出店と低収益店舗のクローズを並行し、次期中期経営計画での再成長に向けた収益基盤の強化を図ってまいります。

出退店実績（2025年4月～2026年3月）

出店数	退店数	店舗数	増減
19	27	1,310	△8

※ブランド育成を促進するため、国内モスバーガー事業に含まれていた「MOS50」「Stand by Mos」を新規飲食事業に区分変更いたしました。

デジタル技術の活用

お客様を起点としたデジタル化を進め、利便性の向上に取り組みました。具体的には、「非対面受注」の拡大を図るため、全店舗に導入しているレジに並ばずに注文できる「お席で注文」の活用を引き続き促進しました。また、将来の人手不足を見据えた「フルセルフレジ」の導入、ドライブスルーにおける注文時間短縮のためのデジタルサイネージ活用などを推進いたしました。

さらに、ドライブスルーにおける店舗オペレーションの効率化とホスピタリティの向上を目指し、AI音声認識を活用した注文システムの実証実験を開始いたしました。最先端技術による顧客体験の向上と省人化の両立に向け、今後もデジタル技術の活用を強化してまいります。

新たな事業展開

マーチャンダイジング事業では、公式オンラインショップ「Life with MOS」において商品ラインアップの充実を図っております。当期は、お弁当の定番である“のり弁”をモス流にアレンジした「モスライスバーガー〈のり弁〉～白身魚フライときんぴら～」を発売し、当初計画を上回るなど、ご好評をいただいております。

今後もこの取り組みを拡大し、ブランド価値の向上とともに、新たな収益源へと育成してまいります。

以上の事業活動の結果、国内モスバーガー事業の売上高は839億93百万円(前年度比9.7%増)となり、セグメント利益（営業利益）は78億76百万円(同22.9%増)となりました。

CLOSE UP



アボカドバーガー

年末年始のご褒美需要に、アボカドを贅沢に使用し満足感を追求したプレミアムな一品



朝の野菜バーガー
～オーロラソース～

色鮮やかな野菜をオーロラソースでさっぱりと仕上げた、リニューアルした朝モス商品

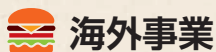


【KANSAI 限定】
国産牛すじバーガー

インバウンド需要を見据え、関西の食文化を贅沢にのせた地域限定商品



モスライスバーガー〈のり弁〉
～白身魚フライときんぴら～
海苔巻きスタイルで楽しむ、ボリューム満点の冷凍モスライスバーガー



海外事業では、現中期経営計画を基盤強化の期間と位置付け、収益性の改善に注力しております。具体的には、商圈及び人流の変化に合わせた不採算店舗の整理や既存店の改装、本社経費の抑制を推進しております。

マーケティング面では、店舗の看板のカタカナ表記化などの具体策を通じて「日本発祥のブランド」としての訴求を強化するとともに、店舗改装と販促強化を同時に実施することで相乗効果を高め、収益力の回復とブランド力の強化を図っております。

また、商品展開においては、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の販売など、地域に根差した店舗展開を進めております。

さらに、グローバルで最適な食材供給ネットワークを構築するための新たな拠点として、台湾の製造子会社にて新工場稼働に向けた準備を進めております。

現中期経営計画で再整備した強固なグループ機能やマネジメント体制を活かし、次期中期経営計画では戦略実行期として、新規国への出店など成長に向けた施策を本格的に実行してまいります。

海外店舗数増減

国・地域名	2024年12月末時点	2025年12月末時点	増減数
台湾	299	297	△2
香港	43	42	△1
シンガポール	36	30	△6
タイ	24	24	±0
韓国	13	13	±0
フィリピン	7	5	△2
合計	422	411	△11

※海外事業に属する関係会社の会計期間は2025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。

以上の事業活動の結果、海外事業の売上高は154億77百万円(前年度比6.8%減)、セグメント利益(営業利益)は3億28百万円(同32.5%減)となりました。

CLOSE UP



桜えびライスバーガー
(海鮮かきあげ) (台湾)

台湾産桜えびライスプレートと海鮮かき揚げの組み合わせにより、台湾と日本の味を融合させました。



ホッケンミーバーガー
(シンガポール)

海鮮かき揚げに、イカと海老を組み合わせ、現地で人気の「ホッケンミー」の風味を再現しました。



お好み焼き海鮮バーガー
(香港)

見た目が華やかな海鮮かき揚げを主役にし、和食の新しいカタチを表現しました。



Saucy Tokyo Cocktail Burger
(特製ソース東京カクテルバーガー) (タイ)

商品名に「Tokyo」を取り入れることで、日本ブランドをアピールした野菜バーガーです。



新規飲食事業

新規飲食事業では、経営資源の選択と集中による店舗網の最適化に加え、商品力の強化やサービス品質の向上を図っております。

2026年3月に、「玄米食堂あえん 町田パリオ店」をオープンいたしました。「玄米食堂あえん」は、低投資・省人化モデルとして多店舗展開に向けた基盤育成を進めております。

新規飲食事業概要

(2026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	2
マザーリーフ 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	6
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	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	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」 ※「町田パリオ店」オープン（3月）	4
MOS50	創業50周年を記念して導入された、特別メニューを提供するキッチンカー	2
Stand by Mos	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	1
合計		25

※ブランド育成を促進するため、国内モスバーガー事業に含まれていた「MOS50」「Stand by Mos」を新規飲食事業に区分変更いたしました。

以上の事業活動の結果、新規飲食事業の売上高は20億15百万円(前年度比7.4%増)、セグメント損失（営業損失）は2億10百万円(同83百万円の損失増)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機器レンタル業務や保険代理店業務・決算データ管理、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新規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12億87百万円(前年度比12.4%増)となり、セグメント利益（営業利益）は5億68百万円(同4.0%減)となりました。

なお、2026年4月1日付で、完全子会社である株式会社モスクレジットを吸収合併することを決定いたしました。本合併により、同社が担ってきた金融・保険・レンタル業務等の機能を統合し、グループ全体の業務効率化を図ってまいります。

上記以外の取り組みとして、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（2025年4月～2026年3月）

「モスグループカスタマーハラスメント対応方針」を策定	モスグループは、共に働く全従業員の人権、健康、安全を尊重し、カスタマーハラスメントのない公平で持続可能な社会の実現を目指し、「モスグループカスタマーハラスメント対応方針」を2025年4月1日付で策定いたしました。
乳幼児向け視力測定検査機器の共同研究開発を開始	名古屋大学医学部附属病院、株式会社夏目総合研究所と共同で、乳幼児向け視力測定検査機器の研究開発を開始いたしました。6月10日の「こどもの目の日」を機に、モスバーガー店舗で弱視早期発見のための啓発リーフレット配布など、情報提供活動を推進いたしました。
「こだわりサラダ」リニューアル	減塩ドレッシング、障がいのある社員（チャレンジメイト）が育てた野菜の使用、テイクアウト容器の紙製化を実施いたしました。
こども支援活動「こどもごちめし」に参画	夏休みの子育て世帯を支えるため、夏休み期間に子育て世帯へ食料（全国で1万食）を無償提供する支援活動に参加いたしました。
「グリーンバーガー〈テリヤキ〉」プラントベース食品認証取得	植物由来の「グリーンバーガー〈テリヤキ〉」がプラントベース食品認証を取得し、食の多様性への対応と環境負荷の低減に取り組みました。
障がい者アートの紙カップで社会参加支援	新潟県及び群馬県内の店舗において、障がい者アーティストの作品をあしらった「MOSごと美術館イラストカップ」を導入し、地域社会との共生と表現活動の支援を推進いたしました。

<p>障がい者アートを内装に採用（原宿表参道店）</p>	<p>改装に合わせて店舗内装に採用しているアート作品を入替え、障がいのあるアーティストの独創的なアート作品を店舗内装に7点採用し、作品発表の場を提供することで、さらなる社会参加と多様性をサポートいたしました。</p>
<p>ホットドッグ新パッケージが「アクセシブルデザイン包装賞」受賞</p>	<p>「2025日本パッケージングコンテスト」の「アクセシブルデザイン包装賞」を受賞。新パッケージは、ワンハンドでの喫食を可能にしたほか、紙・プラスチックの使用量を削減するなど、環境負荷低減にも貢献しております。</p>
<p>"MOSRECORDS"第2回オーディション「音楽」「アート」両部門の受賞者決定</p>	<p>店舗で働くキャストの才能を発掘・応援するプロジェクトの第2回オーディションを実施し、音楽部門では「星野美月」が、アート部門では「Ebio.」がグランプリに輝きました。</p>
<p>「愛のモスボックス」募金贈呈式の実施</p>	<p>全国の店舗に設置している「愛のモスボックス」でお預かりした募金を、視覚障がいのある方々の歩行を支援する公益財団法人アイメイト協会及び「ジェフ愛の募金」に寄付いたしました。</p>
<p>「第17回マザーズセレクション大賞2025」を受賞</p>	<p>「こどもス」プロジェクトを通じた安心・快適な店舗づくりや、親子で野菜をおいしく食べられる商品提供が評価され、子育て期の父母の投票による「マザーズセレクション大賞」を受賞いたしました。</p>
<p>「全日本高等学校女子サッカー選手権大会」に協賛</p>	<p>2025年12月29日から兵庫県で開催された「第34回全日本高等学校女子サッカー選手権大会」に協賛いたしました。</p>
<p>「EARTH HOUR 2026」に参加</p>	<p>22社50ブランドを超える外食チェーン・ホテルと合同でWWF（世界自然保護基金）の活動「EARTH HOUR 2026」に参加いたしました。</p>

事業報告

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

事業セグメントの名称	当連結会計年度 (百万円)	前連結会計年度 (百万円)	増 減 (百万円)	増減率 (%)
売 上 高				
国内モスバーガー事業	83,993	76,555	7,438	9.7
海外事業	15,477	16,608	△1,131	△6.8
新規飲食事業	2,015	1,877	138	7.4
その他の事業	1,287	1,144	142	12.4
計	102,773	96,185	6,587	6.8
セグメント利益又は損失(△)				
国内モスバーガー事業	7,876	6,406	1,469	22.9
海外事業	328	486	△157	△32.5
新規飲食事業	△210	△127	△83	—
その他の事業	568	591	△23	△4.0
計	8,562	7,357	1,204	16.4

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、67億79百万円であります。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。

なお、有形固定資産のほか、無形固定資産及び長期前払費用への投資を含めて記載しております。

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 六	本 木 店	2026年 3 月	新 (建 物 附 属 設 備 等) 設
直 営 営 業 店 舗 茨	木 鮎 川 店	2026年 3 月	新 (建 物 附 属 設 備 等) 設
直 営 営 業 店 舗 奈	良 押 熊 店	2026年 3 月	新 (建 物 附 属 設 備 等) 設

b) 新規飲食事業

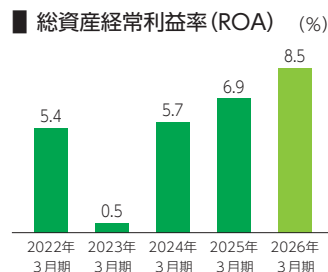
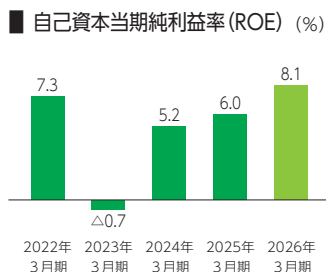
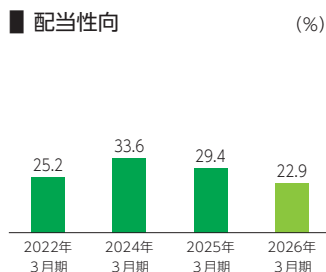
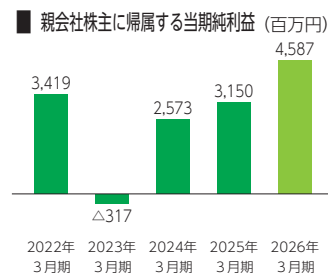
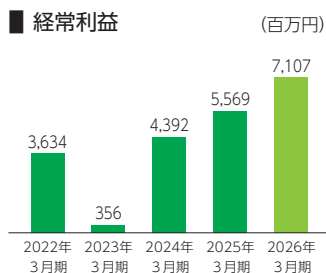
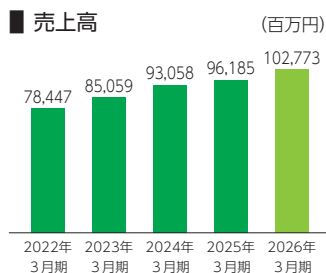
投資目的	名 称	完成年月	備 考
直 営 営 業 店 舗 玄米食堂あえん町田パリオ店		2026年 3 月	新 (建 物 附 属 設 備 等) 設

③ 資金調達の状況

特記すべき事項はありません。

2. 財産及び損益の状況の推移

回次		第50期	第51期	第52期	第53期	第54期 (当連結会計年度)
決算年月		2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
売上高	(百万円)	78,447	85,059	93,058	96,185	102,773
経常利益	(百万円)	3,634	356	4,392	5,569	7,107
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	3,419	△317	2,573	3,150	4,587
1株当たり当期純利益	(円)	110.91	△10.31	83.45	102.10	148.66
総資産	(百万円)	69,602	74,479	79,711	80,576	87,342
純資産	(百万円)	48,576	48,091	52,086	54,326	59,620
配当性向	(%)	25.2	—	33.6	29.4	22.9
自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	7.3	△0.7	5.2	6.0	8.1
総資産経常利益率 (ROA)	(%)	5.4	0.5	5.7	6.9	8.5



※ 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 10	100.00%	食品衛生検査業務
株式会社モスクレジット（注）	百万円 300	100.00%	金融及び保険業務
株式会社モスタアカンパニー	百万円 100	100.00%	飲食店の経営
株式会社モスシャイン	百万円 10	100.00%	グループ内アウトソーシング業務
モスフード・シンガポール社	百万シンガポールドル 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 640	84.97%	食品製造業務
モスフード香港社	百万香港ドル 22	100.00%	飲食店の経営
モスサプライ・フィリピン社	百万フィリピンペソ 10	60.00%	食材供給業務

（注）株式会社モスクレジットは、2026年4月1日付で当社を存続会社、株式会社モスクレジットを消滅会社とする吸収合併により解散しております。

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 100	22.16%	食品製造業務
タミー食品工業株式会社	百万円 39	23.08%	〃
安心食品服務股份有限公司	百万台湾ドル 323	25.00%	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 506	25.70%	〃
モスバーガー 코리아社	百万韓国ウォン 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 200	35.00%	〃

4. 対処すべき課題

不安定な国際情勢による景気減速リスクや個人消費の先行き不透明感に加え、原材料・エネルギー価格の高止まり、為替変動による調達費用の増大など、依然として予断を許さない事業環境が続いております。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、ブランド価値及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）

中期方針として、既存店の基盤強化を掲げております。独自の強みを活かしたマーケティングの展開や、モスの価値を体現する高付加価値商品の開発により、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を推進してまいります。さらに、ECや物販等のマーチャンダイジング事業を拡大し、店舗以外でもモスブランドに触れる機会を創出することで、「MOS BURGER」から「MOS」ブランドへの進化を図ってまいります。

② 海外事業

中期方針として、事業基盤の再構築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 新規飲食事業

各業態の運営力を磨き上げるとともに、収益源の多様化に向けた新たなビジネスモデルの構築を進め、グループの次代を担う成長事業へと育てるべく取り組んでまいります。

④ SDGsの推進

理念体系「モスの心」に基づき、事業活動を通じて社会課題の解決と価値創造に取り組めます。環境負荷の低減や地域社会への貢献を通じ、当社の基本方針である「心のやすらぎ」と「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 (2026年3月31日現在)

国内モスバーガー事業、海外事業、新規飲食事業、その他の事業

6. 主要な営業所及び工場 (2026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] [シンガポール] [香港] [タイ] [韓国] [フィリピン]		魔術食品工業股份有限公司
			安心食品服務股份有限公司
			モスフード・シンガポール社
			モスフード香港社
			モスバーガー・タイランド社
			モスバーガー・ 코리아社
			モスバーガー・フィリピン社 モスサプライ・フィリピン社
③ 新規飲食事業	[国内]	東京都	株式会社モスフードサービス
		東京都	株式会社エム・エイチ・エス
④ その他の事業	[国内]	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

7. 従業員の状況 (2026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	665	(1,412)名	△6	(-)名
海外事業	498	(858)	△27	(△111)
新規飲食事業	60	(134)	3	(12)
その他の事業	19	(45)	△7	(21)
報告事業計	1,242	(2,449)	△37	(△78)
全社(共通)	81	(19)	△2	(6)
合計	1,323	(2,468)	△39	(△72)

- (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
505 (560) 名	2 (52) 名	41.6歳	14.3 年	6,881,086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	350 (406)名	△2 (34)名
海外事業	14 (1)	3 (－)
新規飲食事業	60 (134)	3 (12)
報告事業計	424 (541)	4 (46)
全社(共通)	81 (19)	△2 (6)
合計	505 (560)	2 (52)

- (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)
17.7%	7.7%

8. 主要な借入先の状況 (2026年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	200 百万円
株式会社三井住友銀行	200 百万円
株式会社みずほ銀行	200 百万円
株式会社りそな銀行	120 百万円
三井住友信託銀行株式会社	120 百万円
株式会社SBI新生銀行	120 百万円
株式会社千葉銀行	120 百万円
株式会社横浜銀行	120 百万円
株式会社京都銀行	120 百万円
大阪府信用農業協同組合連合会	120 百万円

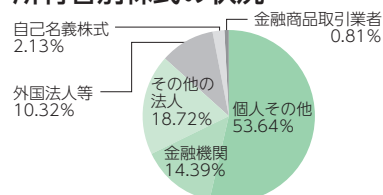
9. その他当社グループの現況に関する重要な事項

特に記載すべき事項はありません。

2 株式に関する事項 (2026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 51,399名 (前期末比1,550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
日本スタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,547,200株	8.13%
紅梅食品工業株式会社	1,400,000株	4.46%
株式会社ダスキン	1,315,600株	4.19%
株式会社ニッポー	1,214,704株	3.87%
日本生命保険相互会社	1,209,097株	3.85%
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)	389,200株	1.24%
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 7 8 1	363,873株	1.16%
モスフードサービス協会の社持株会	321,200株	1.02%
S T A T E S T R E E T B A N K A N D T R U S T C O M P A N Y 5 0 5 0 0 1	270,911株	0.86%

- (注) 1. 当社は、自己株式681,424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。

5 当期中に職務執行の対価として役員に交付した株式の状況

該当事項はありません。

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 (2026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	福 島 竜 平	リスク・コンプライアンス室 デジタル化推進室担当
取締役 上席執行役員	太 田 恒 有	新規飲食事業本部長
取締役 上席執行役員	笠 井 洸	FC事業本部長 兼 ストアイノベーション室担当
取締役 上席執行役員	安 藤 芳 徳	商品本部長
取締役 上席執行役員	瀧 深 淳	台湾サポート担当
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) 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 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 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 代表取締役社長 熊本県庁地域プロジェクトアドバイザー 株式会社下鴨茶寮 代表取締役会長 京都市京都館 館長 京都芸術大学 副学長 2025年日本国際博覧会 テーマ事業プロデューサー エヌ三十五株式会社 代表取締役社長 オレンジタイズ株式会社 取締役 天草エアライン株式会社 社外取締役 一般社団法人湯道文化振興会 代表理事 一般財団法人JR東日本文化創造財団 副理事
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 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 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. 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。
4. 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。

5. 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。
6. 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。

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 役員の員数	報酬等の種類別の総額				報酬等の総額
		監督報酬	業務執行報酬			
			基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
		金銭報酬		非金銭報酬等		
取 締 役 (うち社外取締役)	9名 (3名)	69百万円 (22百万円)	48百万円 (-)	36百万円 (-)	11百万円 (-)	166百万円 (22百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	4名 (2名)	43百万円 (14百万円)	- (-)	- (-)	- (-)	43百万円 (14百万円)
合 計	13名	112百万円	48百万円	36百万円	11百万円	209百万円

- (注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 取締役の報酬限度額は、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（本制度の一部改定後の当初は、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。
4. 役員の報酬等の額は、当事業年度において支払われたかにかかわらず、当社が当事業年度において費用計上した金額（見積りによるものを含む。）をもとに記載しているため、当事業年度における実際の支給額とは異なります。

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、当該定時株主総会后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枠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、従来どおり、社外取締役については、監督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指標の実績は、「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、2024年度より、業績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いたしました。

本制度における業績指標は次のとおりであります。

業績指標	目標値
自己資本当期純利益率（ROE）	6.6%
CO2排出量削減のためのエネルギー使用効率化指標	1.3
プラスチック使用量削減率	92.5%
従業員エンゲージメントスコア	71

- (注) 1. 中期経営計画期間（2025年4月～2028年3月）における目標値を設定しております。BIP信託においては、中期経営計画最終事業年度の目標達成に応じて当社株式が交付されるため、期中実績は算出しておりません。
2. CO2排出量削減のためのエネルギー使用効率化指標は、マテリアリティのKPIとして設定している「CO2排出量の削減率」の目標を達成するために、エネルギー使用の効率化に関する独自指標を設定しています。
3. プラスチック使用量削減率は、マテリアリティのKPIとして設定しているお客様に提供する使い捨て製品における環境配慮型製品の比率のことであります。
4. 従業員エンゲージメントスコアは従業員サーベイによる総合スコアであります。

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係る決定方針（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、監督報酬に加え固定報酬としての基本報酬、短期インセンティブ報酬としての業績連動報酬及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、監督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

当社の業務執行取締役の基本報酬は、月例の固定報酬として、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ております。

3. 業績連動報酬等並びに非金銭報酬等の内容及び額又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又は条件の決定に関する方針を含む)

業績連動報酬並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及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、当該定時株主総会后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性が高く、かつ透明性及び客観性の高い報酬制度を導入しております。

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）又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、取締役に対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) 及び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又は減算します。

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ております。

4. 金銭報酬の額、業績連動報酬等の額又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に鑑み、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は、おおよそ次のようになります。

役位	監督報酬	業務執行報酬		
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬
代表取締役 取締役社長	17%	50%	25%	8%
取締役常務執行役員	27%	44%	22%	7%
取締役上席執行役員	27%	44%	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うえで、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 会社又は会社の特定関係事業者の業務執行者との親族関係

該当する事項はありません。

③ 当事業年度における主な活動状況

地位	氏名	取締役会への 出席状況	監査役会への 出席状況	主な活動状況
取締役	中山 勇	18回／18回 (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並びに戦略議論の拡充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	18回／18回 (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	17回／18回 (94.4%)	—	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・マーケティング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	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	主な活動状況
監査役	藤野 雅史	18回／18回 (100%)	14回／14回 (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	18回／18回 (100%)	14回／14回 (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	56百万円
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	56百万円

- (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. 会計監査人の解任又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、会計監査人の解任又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、会計監査人に悪意又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、又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、内部統制システムの整備及び運用の監督並びに緊急時（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おり、これによって財務リスクのマネジメントを行っています。具体的には、取締役会の付議書には、資本コストと比較した投資額とその回収期間、想定されるリスクとその対処方法を明記することになっており、取締役会はリスク選好とリスク許容度（許容可能なリスクの特定とその水準）を明確にした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、両委員会が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、「モスグループ企業行動規範」並びに「社員行動基準」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、又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又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せす。

(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、執行役員は毎月の業務執行状況を取締役に書面で報告し、取締役会に出席を求められたときはこれに出席し、必要な報告を行うものとしします。
- 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、当社取締役会又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、又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、執行役員又は使用人に対し、その説明を求めることができます。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とその整備状況

「モスグループ企業行動規範」並びに「社員行動基準」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又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

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) 当事業年度の経営及び財務リスクマネジメントにおいて、取締役会議長による適切な資料提出要求や、案件の重要性に応じた十分な審議時間の確保により、活発な議論を促進しました。特に社外役員に対しては専門性を活かした意見を求めることで、取締役会の実効性向上を図りました。
- (2) オペレーショナルリスク及びコンプライアンスへの対応については、リスク・コンプライアンス委員会を毎月開催し、各部門からの発生事案を経営会議や取締役会へ共有し報告する体制を維持しました。当委員会は、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し特定したうえで、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、各本部長の関与のもと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。また、内部統制委員会の構成員である監査役が、リスク・コンプライアンス委員会へもオブザーバー参加をすることで、グループ横断的なリスクの網羅的把握と継続的な改善サイクルを構築しています。さらに管理職及び一般職向けの階層別研修を通じ、コンプライアンス意識の浸透を図っています。2025年12月には経営層を対象とした「メディアトレーニング」を実施し、有事における対応能力の向上を図りました。また、金銭トラブル抑止に向けたモニタリングの強化を行うことで店舗運営リスクの低減を図るとともに、災害や事故情報をリアルタイムで共有するモニタリングチャットの運用も行っています。
- (3) 組織の基盤となる行動規範の周知と企業文化の醸成においては、モスバリューワークショップを各部門で実施、その後1on1ミーティングでも個人の運用について確認するとともに、全部門で行動規範の読み合わせ（「読む日」）を毎年実施し、企業倫理の浸透に努めました。あわせて、部長会や業績報告会での社長総括を通じて、モスのDNAの継承やアントレプレナーシップとイノベーションの重要性を直接説くことで、組織の一体感を高めました。
- (4) 内部通報制度としての社内窓口に加え、外部の法律事務所とも連携した通報体制を整えることで、寄せられた通報案件に対して迅速に対応しました。受信から3か月以内に対応を完了させる体制を強化しており、事案に応じて現場への個別指導やハラスメント研修を実施するなど、実効性のある改善措置を講じています。

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

意思決定プロセスの適正化を図る上で取締役の職務執行に関する重要な情報である取締役会資料等については、内部統制システムの一環として、書面のほか電磁的記録として管理し、保管する体制を構築しました。

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

執行役員制度の適切な運用と適正な業績管理を通じて、経営の機動力と透明性を両立させました。具体的には、独立役員会への諮問や答申に基づき、執行役員の業績目標の明確化と評価の公平性、正確性を高めました。

また、2025年6月より執行役員や部門長から内部統制の運用状況を年2回報告する新しい報告体制を導入し、ガバナンス体制を強化しました。

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) グループガバナンスの強化と情報の即時共有に注力しました。海外・国内の主要グループ会社に対しては、取締役や監査役を派遣し、経営指導及び情報共有を適切に行いました。
- (2) 内部統制の強化にあたっては、内部監査室が当社及びグループ各社の定期監査を実施しました。また、子会社監査の一環として、内部監査室のメンバーが監査役による海外子会社へのウェブ監査に参加するとともに、往査も実施しました。さらに、グループ監査役連絡会を年2回開催し、グループ内での連携と情報の共有を深めました。
- (3) 情報セキュリティ及びITガバナンスについては、2026年3月に「生成AI利用ガイドライン」を制定したほか、IT関連規程を統合し「情報セキュリティ管理規程」等の規程やガイドラインを整備することで社内の情報セキュリティの強化を図りました。また、「モスグループソーシャルメディアガイドライン」の周知により、SNS炎上リスクへの対応を強化しています。社内教育にも力を入れ、e-ラーニングの実施、社内掲示板へのセキュリティ注意喚起等、社内ITリテラシー向上に向けた啓蒙活動を実施しました。法令等に沿った適切なデータ管理環境も維持しています。

5. 財務報告の信頼性を確保するための体制

内部監査部門の部門長を委員長とし、財務報告実務を担う各部門の責任者を委員とする内部統制委員会を四半期ごとに開催しました。当委員会では、各委員が自身の職責と自部門の内部統制上の役割や責任に基づき意見を述べ、審議に参加しました。これにより、財務報告に係る内部統制の適切な構築と運用を継続的に確認し評価しました。

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に基づき、内部監査室より2名の監査役補助スタッフを派遣しました。監査役補助スタッフは、監査役会の運営事務をはじめ、部門長へのヒアリング等の事務補佐を円滑に行い、監査活動に対する組織的な支援を行っています。
- (2) 監査役補助スタッフの独立性及び指示の実効性については、監査役補助スタッフが監査役の指揮命令の下で業務を遂行する体制を明確化することで、取締役からの独立性を担保し、監査業務の円滑な遂行を支援しました。引き続き監査役会の機能を維持するための適切なサポート体制のあり方について検討し維持に努めています。

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) グループ全体に著しい損害を及ぼすおそれのある事実等の報告に関しては、リスク・コンプライアンス室への情報集約を実施いたしました。また、重大事案については監査役もオブザーバーとして出席する毎月のリスク・コンプライアンス委員会を報告の軸として運用しております。当委員会にて共有された重大事案は、速やかに取締役会、経営会議へ報告されるとともに、監査役がその審議過程を通じて直接かつ適時に情報を把握できる体制を維持しました。
- (2) 監査役による監査活動の支援については、取締役会や取締役ミーティングをはじめとする重要会議への出席機会を確保し、経営会議資料や全稟議書の閲覧確認を可能としています。

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) 監査の専門性を補完するため、専門家との連携、内部監査部門及び会計監査人との相互協力、そして経営陣との緊密な対話を通じて、多角的な監査環境を構築しています。
- (2) 内部監査部門との連携においては、四半期に一度の「監査役・監査室連絡会」に加え、定例ミーティングを継続的に開催し、情報の迅速な共有を図りました。
- (3) 会計監査人に対しては、監査役、内部監査室が期末監査報告会、監査計画説明会、期中レビュー報告会に出席し、監査の進捗と課題を共有しました。さらに、監査役・内部監査室・会計監査人の三者による「三様監査ミーティング」を年3回開催して連携を深めました。
- (4) 経営陣との対話については、代表取締役との意見交換会を行い、社内の潜在的な課題のくみ上げとその解決に向けた協議を重ねました。さらに、取締役や執行役員、部門長に対しヒアリングを実施し、重点監査事項等に関する直接的な説明を求めることで、情報の透明性と監査の質的向上に努めました。

9. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考えとその整備状況

2026年3月1日に「モスグループ企業行動規範」の刷新及び「社員行動基準」を制定し、関連ガイドラインを整備しました。反社会的勢力との関係遮断を含む企業倫理の再徹底を行っています。

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 (2026年3月31日現在)

(単位 百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	47,303	流動負債	20,731
現金及び預金	27,693	支払手形及び買掛金	5,912
受取手形、売掛金及び契約資産	8,388	リース債務	1,664
有価証券	698	未払金	8,101
商品及び製品	4,085	未払法人税等	1,055
原材料及び貯蔵品	676	賞与引当金	507
未収入金	5,333	ポイント引当金	102
その他	434	資産除去債務	93
貸倒引当金	△7	その他	3,293
固定資産	40,039	固定負債	6,991
有形固定資産	13,572	長期借入金	1,440
建物及び構築物	7,280	リース債務	1,633
機械装置及び運搬具	137	繰延税金負債	735
工具、器具及び備品	4,094	役員株式給付引当金	30
土地	1,063	株式給付引当金	237
建設仮勘定	995	退職給付に係る負債	9
無形固定資産	3,070	資産除去債務	798
その他	3,070	その他	2,105
投資その他の資産	23,396	負債合計	27,722
投資有価証券	9,858	純資産の部	
関係会社株式	4,899	株主資本	52,798
長期貸付金	961	資本金	11,412
差入保証金	4,912	資本剰余金	11,148
繰延税金資産	112	利益剰余金	32,059
その他	2,686	自己株式	△1,821
貸倒引当金	△17	その他の包括利益累計額	6,275
投資損失引当金	△17	その他有価証券評価差額金	3,650
資産合計	87,342	為替換算調整勘定	2,538
		退職給付に係る調整累計額	87
		非支配株主持分	545
		純資産合計	59,620
		負債純資産合計	87,342

連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位 百万円)

科目	金額
売上高	102,773
売上原価	55,018
売上総利益	47,754
販売費及び一般管理費	41,193
営業利益	6,561
営業外収益	1,039
受取利息	159
受取配当金	143
設備賃貸料	192
持分法による投資利益	52
立退料収入	151
その他	340
営業外費用	492
支払利息	181
設備賃貸費用	132
支払手数料	79
その他	99
経常利益	7,107
特別利益	188
固定資産売却益	173
関係会社清算益	15
特別損失	761
固定資産除却損	257
減損損失	502
投資有価証券評価損	0
関係会社清算損	0
投資損失引当金繰入額	1
税金等調整前当期純利益	6,534
法人税、住民税及び事業税	1,820
法人税等調整額	140
法人税等合計	1,961
当期純利益	4,573
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	△13
親会社株主に帰属する当期純利益	4,587

連結株主資本等変動計算書 (2025年4月1日から2026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	11,119	28,411	△1,788	49,155
当期変動額					
剰余金の配当			△939		△939
親会社株主に帰属する 当期純利益			4,587		4,587
自己株式の取得				△84	△84
自己株式の処分		54		51	105
過年度持分の増減に係る税効 果調整		△25			△25
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	—	29	3,647	△33	3,643
当期末残高	11,412	11,148	32,059	△1,821	52,798

	その他の包括利益累計額				非支配 株主持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	2,362	2,447	82	4,892	279	54,326
当期変動額						
剰余金の配当						△939
親会社株主に帰属する 当期純利益						4,587
自己株式の取得						△84
自己株式の処分						105
過年度持分の増減に係る税効 果調整						△25
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	1,287	90	4	1,383	266	1,650
当期変動額合計	1,287	90	4	1,383	266	5,293
当期末残高	3,650	2,538	87	6,275	545	59,620

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

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
主要な非連結子会社はありません。

(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

- ・会社等の名称
持分法を適用した非連結子会社はありません。

(持分法適用範囲の変更)

モグ インドネシア社は、当連結会計年度において清算終了したため、持分法の適用範囲から除外しております。

② 持分法を適用した関連会社 6社

- ・会社等の名称
紅梅食品工業(株)、タミー食品工業(株)、安心食品サービス(股)、モスバーガー・タイランド社、モスバーガー・韓国社、モスバーガー・フィリピン社

(持分法適用範囲の変更)

モスバーガー・オーストラリア社は、当連結会計年度において清算終了したため、持分法の適用範囲から除外しております。

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5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）等から見て、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、原則として全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権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るため、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333百万円、110千株であります。

(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) 又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. 表示方法の変更に関する注記

(連結貸借対照表関係)

連結貸借対照表の明瞭性を高める観点から、前連結会計年度において投資その他の資産の「投資有価証券」に含めていた「関係会社株式」は、当連結会計年度において独立掲記して表示しております。なお、前連結会計年度の「投資有価証券」は9,645百万円、「関係会社株式」は4,422百万円であります。

(連結損益計算書関係)

前連結会計年度において営業外収益の「その他」に含めていた「立退料収入」は、金額の重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲記して表示しております。一方で、前連結会計年度において、独立掲記していた営業外収益の「プリペイドカード退蔵益」は、金額の重要性が乏しくなったため、当連結会計年度より「その他」に含めて表示しております。なお、前連結会計年度の「立退料収入」は2百万円、「プリペイドカード退蔵益」は82百万円であります。

また、連結損益計算書の明瞭性を高める観点から、前連結会計年度において特別損失の「投資有価証券評価損」に含めていた「関係会社株式評価損」は、当連結会計年度より独立掲記することといたしました。なお、前連結会計年度の「投資有価証券評価損」12百万円は、全て「関係会社株式評価損」であります。当連結会計年度においては「関係会社株式評価損」の計上はありません。

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	5,092
海外事業	3,449
新規飲食事業	184

(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1,743百万円、モスフード香港社1,705百万円となります。

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	7百万円
売掛金	8,294百万円
契約資産	－百万円

(2) 有形固定資産の減価償却累計額 23,189百万円

(3) 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、投資有価証券527百万円（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」938百万円）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（株）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	24百万円
------	-------

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. 2025年6月25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 469百万円

・ 1株当たり配当額 15円

・ 基準日 2025年3月31日

・ 効力発生日 2025年6月26日

ロ. 2025年11月7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 2025年9月30日

・ 効力発生日 2025年12月8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

2026年6月24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 595百万円

・ 1株当たり配当額 19円

・ 配当の原資 利益剰余金

・ 基準日 2026年3月31日

・ 効力発生日 2026年6月25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、並びに関係会社株式については、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、並びに関係会社株式については、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

金融商品の時価等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 計上額	時価	差額
(1) 有価証券及び投資有価証券(*2)			
その他有価証券	10,474	10,474	—
(2) 関係会社株式(*2)(*3)	3,759	2,379	△1,380
(3) 長期貸付金	961		
貸倒引当金(*4)	△0		
	961	900	△60
(4) 差入保証金	4,912		
貸倒引当金(*4)	△0		
	4,912	4,532	△379
資産計	20,108	18,287	△1,820
(1) 長期借入金	1,440	1,440	—
(2) リース債務(*5)	3,298	3,252	△45
負債計	4,738	4,692	△45

(*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」「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31百万円であります。

(*2) 市場価格のない株式等は「(1) 有価証券及び投資有価証券」及び「(2) 関係会社株式」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
投資有価証券 (非上場株式)	51
関係会社株式 (非上場株式)	1,139

(*3) 関係会社株式は持分法を適用している上場関連会社株式に係るものであります。

(*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	6,526	—	—	6,526
債券(国債・地方債等)	527	—	—	527
債券(社債)	—	1,411	—	1,411
その他	—	—	2,010	2,010
資産計	7,053	1,411	2,010	10,474

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
関係会社株式	2,379	—	—	2,379
長期貸付金	—	900	—	900
差入保証金	—	4,532	—	4,532
資産計	2,379	5,433	—	7,812
長期借入金	—	1,440	—	1,440
リース債務	—	3,252	—	3,252
負債計	—	4,692	—	4,692

(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、並びに関係会社株式

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 投資有価証券
	その他有価証券
	その他
期首残高	2,109
当期の損益又はその他の包括利益	
損益に計上	—
その他の包括利益に計上	△99
購入、売却、償還	
購入	—
売却	—
償還	—
期末残高	2,010
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 保有する金融資産及び金融負債の評価損益	—

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 期首残高	当連結会計年度 増減額	当連結会計年度末残高	
モスバーガー店舗	429	△61	367	391

(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2026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			その他
	賃貸損益			
	賃貸収入	賃貸経費	賃貸損益	
モスバーガー店舗	192	132	59	38

(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 モスバーガー 事業	海外事業	新規 飲食事業	その他の 事業	
加盟店への卸売上高	54,498	－	－	－	54,498
直営店売上高	25,614	9,272	2,015	－	36,902
その他の営業収入	3,403	6,204	－	177	9,785
顧客との契約から生じる収益	83,516	15,477	2,015	177	101,186
その他の収益	477	－	－	1,109	1,586
外部顧客への売上高	83,993	15,477	2,015	1,287	102,773

(注) 当連結会計年度より報告セグメントを変更しております。従来「その他飲食事業」を「新規飲食事業」へ名称変更を行うと共に、従来「国内モスバーガー事業」に含まれておりました「MOS50」「Stand by Mos」「mosh」にかかる事業を「新規飲食事業」に移管しております。この移管は、各ブランドの育成を促進することを目的とした組織変更に伴うものであります。

(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（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

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。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）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、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。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）	7,686
顧客との契約から生じた債権（期末残高）	8,302
契約負債（期首残高）	20
契約負債（期末残高）	24

契約負債は、主にF C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、20百万円であります。

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F C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F C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7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 | 1,914円26銭 |
| (2) 1株当たり当期純利益 | 148円66銭 |

11. 重要な後発事象に関する注記

(連結子会社の吸収合併)

当社は、2026年1月26日開催の取締役会において、2026年4月1日を効力発生日として、当社の完全子会社である株式会社モスクレジットを吸収合併することを決議し、同日付で合併契約を締結いたしました。なお、2026年4月1日付で本合併を実施しております。

1. 取引の概要

(1) 被結合企業の名称及び事業の内容

被結合企業の名称	株式会社モスクレジット
事業の内容	レンタル業、保険代理業、金銭貸付業

(2) 企業結合日

2026年4月1日

(3) 企業結合の法的形式

当社を存続会社、株式会社モスクレジットを消滅会社とする吸収合併

(4) 結合後企業の名称

株式会社モスフードサービス

(5) 企業結合の目的

株式会社モスクレジットは、当社グループの子会社として加盟店への金銭貸付業務や保険代理業務、レンタル業務等を行っておりますが、グループ全体での業務効率化を図ることを目的として、今般、当社が同社を吸収合併することといたしました。

(6) 合併に係る割当内容

完全子会社との合併であり、新株式の発行及び金銭等の交付は行いません。

(7) 被結合企業の直前事業年度の財政状態及び経営成績

資産	4,146百万円
負債	2,012百万円
純資産	2,134百万円
売上高	1,822百万円
当期純利益	292百万円

2. 実施する会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2019年1月16日)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日)に基づき、共通支配下の取引として会計処理を行う予定であります。

計算書類

貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位 百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	41,416	流動負債	19,558
現金及び預金	22,689	買掛金	5,337
売掛金	7,184	短期借入金	2,100
有価証券	698	リース債務	3
商品及び製品	3,098	未払金	8,502
原材料及び貯蔵品	10	未払法人税等	904
未収入金	6,057	賞与引当金	394
その他	1,877	ポイント引当金	102
貸倒引当金	△200	資産除去債務	73
固定資産	33,735	その他	2,139
有形固定資産	5,955	固定負債	4,861
建物	3,911	長期借入金	1,440
構築物	66	リース債務	3
工具、器具及び備品	1,045	繰延税金負債	513
土地	752	役員株式給付引当金	30
建設仮勘定	178	株式給付引当金	169
無形固定資産	3,031	退職給付引当金	137
その他	3,031	資産除去債務	377
投資その他の資産	24,748	その他	2,188
投資有価証券	9,858	負債合計	24,419
関係会社株式	6,412	純資産の部	
長期貸付金	1,828	株主資本	48,238
差入保証金	4,105	資本金	11,412
その他	2,669	資本剰余金	11,417
貸倒引当金	△17	資本準備金	11,100
投資損失引当金	△109	その他資本剰余金	317
資産合計	75,152	利益剰余金	26,842
		利益準備金	798
		その他利益剰余金	26,043
		別途積立金	12,000
		繰越利益剰余金	14,043
		自己株式	△1,434
		評価・換算差額等	2,494
		その他有価証券評価差額金	2,494
		純資産合計	50,732
		負債純資産合計	75,152

損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位 百万円)

科目	金額
売上高	76,188
売上原価	46,769
売上総利益	29,419
販売費及び一般管理費	23,132
営業利益	6,286
営業外収益	3,170
受取利息	210
受取配当金	433
設備賃貸料	2,130
その他	394
営業外費用	2,985
支払利息	41
設備賃貸費用	2,791
その他	153
経常利益	6,471
特別利益	173
固定資産売却益	173
特別損失	709
固定資産除却損	195
減損損失	260
投資有価証券評価損	0
関係会社株式評価損	71
関係会社清算損	29
貸倒引当金繰入額	95
投資損失引当金繰入額	57
税引前当期純利益	5,935
法人税、住民税及び事業税	1,558
法人税等調整額	177
法人税等合計	1,735
当期純利益	4,199

株主資本等変動計算書 (2025年4月1日から2026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	262	11,363	798	12,000	10,783	23,582
当期変動額								
剰余金の配当							△939	△939
当期純利益							4,199	4,199
自己株式の取得								
自己株式の処分			54	54				
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)								
当期変動額合計	-	-	54	54	-	-	3,260	3,260
当期末残高	11,412	11,100	317	11,417	798	12,000	14,043	26,842

	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	△1,401	44,956	1,859	1,859	46,815
当期変動額					
剰余金の配当		△939			△939
当期純利益		4,199			4,199
自己株式の取得	△84	△84			△84
自己株式の処分	51	105			105
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)			634	634	634
当期変動額合計	△33	3,281	634	634	3,916
当期末残高	△1,434	48,238	2,494	2,494	50,732

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. 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	5,080
新規飲食事業	184

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。

3. 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 | 7,012百万円 |
| (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、投資有価証券527百万円（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」938百万円）を担保に供しております。 | |
| (3) 保証債務 | |
| F C加盟店の㈱モスクレジットからの借入に対し、632百万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 | 2,606百万円 |
| 短期金銭債務 | 3,689百万円 |
| 長期金銭債権 | 1,500百万円 |
| 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。 | |

4. 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	10,002百万円
仕入高	6,385百万円
販売費及び一般管理費	1,421百万円
営業取引以外の取引による取引高	2,667百万円

5. 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 830,756株

(注) 増減数の主な内訳は、次のとおりであります。

株式付与 E S O P 信託による当社株式の買取りによる増加	21千株
株式付与 E S O P 信託への追加拠出による減少	21千株
株式付与 E S O P 信託による当社株式の交付による減少	6千株

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110,736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。

6. 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	74百万円
貸倒引当金	68百万円
賞与引当金	124百万円
ポイント引当金	32百万円
投資損失引当金	34百万円
退職給付引当金	43百万円
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	521百万円
減損損失	509百万円
資産除去債務	142百万円
その他	214百万円
繰延税金資産小計	1,787百万円
評価性引当額	△1,138百万円
繰延税金資産合計	649百万円
繰延税金負債	
その他有価証券評価差額金	1,147百万円
資産除去費用	14百万円
繰延税金負債合計	1,162百万円
繰延税金資産又は繰延税金負債(△)の純額	△513百万円

7. 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 (被所有) 割合	関係内容		取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
			役員の 兼任等	事業上 の関係				
子会社	㈱モスクレジット	所有 直接 100.00%	—	金銭貸付、銀行借入に対する債務保証	金銭の貸付 (注1) 利息の受取 (注1)	200 16	流動資産 「その他」 長期貸付金	200 1,500
子会社	㈱モスストアカンパニー	所有 直接 100.00%	1名	食材・包装資材等の販売等 店舗の賃貸 金銭借入	食材・包装資材等の販売等 (注3・4) 店舗の賃貸 (注5) 金銭の借入 (注2) 借入金の返済 (注2) 利息の支払 (注2)	9,378 1,938 1,800 1,500 15	売掛金 未払金 短期借入金	1,008 792 1,800
子会社	モスフード香港社	所有 直接 100.00%	1名	金銭貸付	貸付金の回収 (注1) 金銭の貸付 (注1) 利息の受取 (注1)	2,496 2,496 61	流動資産 「その他」 未収入金	1,326 6
子会社	魔術食品工業(股)	所有 直接 84.97%	2名	増資の引受	増資の引受 (注6)	1,573	—	—

(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、FC加盟店分を含め当社が一括して受領しており、FC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、協議のうえ決定しております。

(注6) 増資の引受については、魔術食品工業(股)が行った増資を引き受けたものであります。

8. 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ため注記を省略しております。

9. 1株当たり情報に関する注記

(1) 1株当たり純資産額	1,627円13銭
(2) 1株当たり当期純利益	134円71銭

10. 重要な後発事象に関する注記

(連結子会社の吸収合併)

当社は、2026年1月26日開催の取締役会において、2026年4月1日を効力発生日として、当社の完全子会社である株式会社モスクレジットを吸収合併することを決議し、同日付で合併契約を締結いたしました。なお、2026年4月1日付で本合併を実施しております。

1. 取引の概要

(1) 被結合企業の名称及び事業の内容

被結合企業の名称	株式会社モスクレジット
事業の内容	レンタル業、保険代理業、金銭貸付業

(2) 企業結合日

2026年4月1日

(3) 企業結合の法的形式

当社を存続会社、株式会社モスクレジットを消滅会社とする吸収合併

(4) 結合後企業の名称

株式会社モスフードサービス

(5) 企業結合の目的

株式会社モスクレジットは、当社グループの子会社として加盟店への金銭貸付業務や保険代理業務、レンタル業務等を行っておりますが、グループ全体での業務効率化を図ることを目的として、今般、当社が同社を吸収合併することといたしました。

(6) 合併に係る割当内容

完全子会社との合併であり、新株式の発行及び金銭等の交付は行いません。

(7) 被結合企業の直前事業年度の財政状態及び経営成績

資産	4,146百万円
負債	2,012百万円
純資産	2,134百万円
売上高	1,822百万円
当期純利益	292百万円

2. 実施する会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 2019年1月16日）及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日）に基づき、共通支配下の取引として会計処理を行い、翌事業年度において抱合せ株式消滅差益1,820百万円を特別利益に計上する予定であります。

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

2026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 中 西 章 博
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2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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

2026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 中 西 章 博
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2025年4月1日から2026年3月31日までの第54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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、継続企業的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、2025年4月1日から2026年3月31日までの第54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經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又は法令若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継続して進められており、監査役会としても引き続き注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。

2026年5月14日

株式会社モスフードサービス 監査役会

常勤監査役 臼 井 司 ㊞

常勤監査役 永 井 正 彦 ㊞

社外監査役 藤 野 雅 史 ㊞

社外監査役 松 村 卓 治 ㊞

以 上

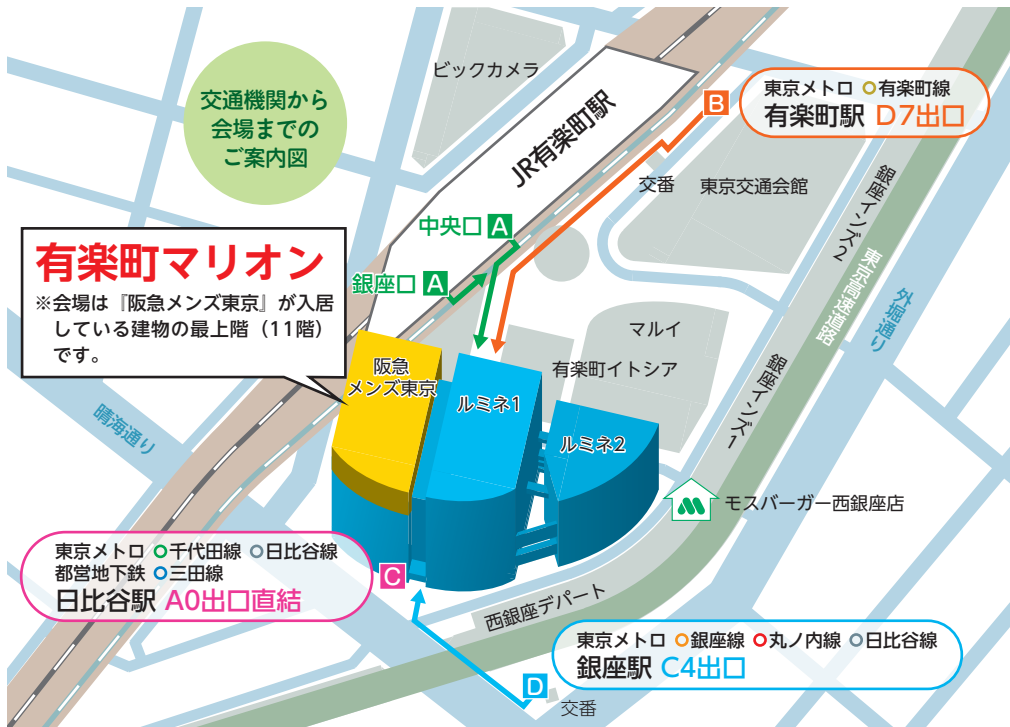
株主総会 会場ご案内図

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：2026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/>

