



決算説明会

2025年3月25日

モロソフ株式会社

(証券コード：2217)

代表取締役社長 山口 信二



本日の内容

1. 2025年1月期 決算説明
2. 2026年1月期 業績予想
3. 中期経営計画の取り組み状況

1. 2025年1月期 決算説明



業績 サマリー

- ・百貨店・量販店を中心に焼菓子売上が好調に推移
- ・力カオを中心とした原材料価格の高騰
人件費及び物流関連コストの上昇により、利益面で苦戦を強いられた

(単位：百万円)

	2024年1月期		2025年1月期				24/9/11開示 業績予想	
	金額	売上比	金額	売上比	対前期 増減	増減率	金額	売上比
売上高	34,933	---	36,017	---	+ 1,083	+ 3.1 %	35,850	---
営業利益	2,474	7.1 %	2,058	5.7 %	▲ 415	▲ 16.8 %	2,000	5.6 %
経常利益	2,517	7.2 %	2,098	5.8 %	▲ 419	▲ 16.7 %	2,020	5.6 %
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,715	4.9 %	1,414	3.9 %	▲ 300	▲ 17.5 %	1,350	3.8 %
一株あたりの 配当金 (合計)	98 円	---	82 円	---	▲ 16 円	---	78 円	---
// (中間)	0 円	---	35 円	---	+ 35 円	---	35 円	---
// (期末)	98 円	---	47 円	---	▲ 51 円	---	43 円	---
配当性向	40.1 %	---	39.7 %	---	▲ 0.4 %	---	---	---
EPS (一株あたりの当期純利益)	81.55 円	---	68.85 円	---	▲ 12.70 円	---	65.04 円	---
ROE (自己資本当期利益率)	9.0 %	---	7.2 %	---	▲ 1.8 %	---	---	---
ROA (総資産経常利益率)	9.2 %	---	7.8 %	---	▲ 1.4 %	---	---	---

※ 25年1月末日を基準日として当社普通株式1株につき3株の割合をもって分割。配当金は分割『前』、EPSは分割『後』の数値を記載



過年度業績推移

(単位：百万円)

	モロゾフ単体				連結					
	2021年1月期		2022年1月期		2023年1月期		2024年1月期		2025年1月期	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比
売上高	27,898	---	29,562	---	32,505	---	34,933	---	36,017	---
営業利益	751	2.7 %	2,012	6.8 %	2,423	7.5 %	2,474	7.1 %	2,058	5.7 %
経常利益	862	3.1 %	2,126	7.2 %	2,615	8.0 %	2,517	7.2 %	2,098	5.8 %
親会社株主に帰属する 当期純利益	352	1.3 %	1,028	3.5 %	1,703	5.2 %	1,715	4.9 %	1,414	3.9 %
一株あたりの 配当金 (合計)	60 円	---	90 円	---	65 円	---	98 円	---	82 円	---
// (中間)	0 円	---	0 円	---	0 円	---	0 円	---	35 円	---
// (期末)	60 円	---	90 円	---	65 円	---	98 円	---	47 円	---
配当性向	59.9 %	---	30.8 %	---	26.9 %	---	40.1 %	---	39.7 %	---
EPS (一株あたりの当期純利益)	100.17 円	---	292.58 円	---	242.08 円	---	244.64 円	---	206.55 円	---
ROE (自己資本当期利益率)	2.1 %	---	6.0 %	---	9.2 %	---	9.0 %	---	7.2 %	---
ROA (総資産経常利益率)	3.6 %	---	8.7 %	---	9.8 %	---	9.2 %	---	7.8 %	---

※ 2022年1月期以前の売上高は収益認識売上高への換算値

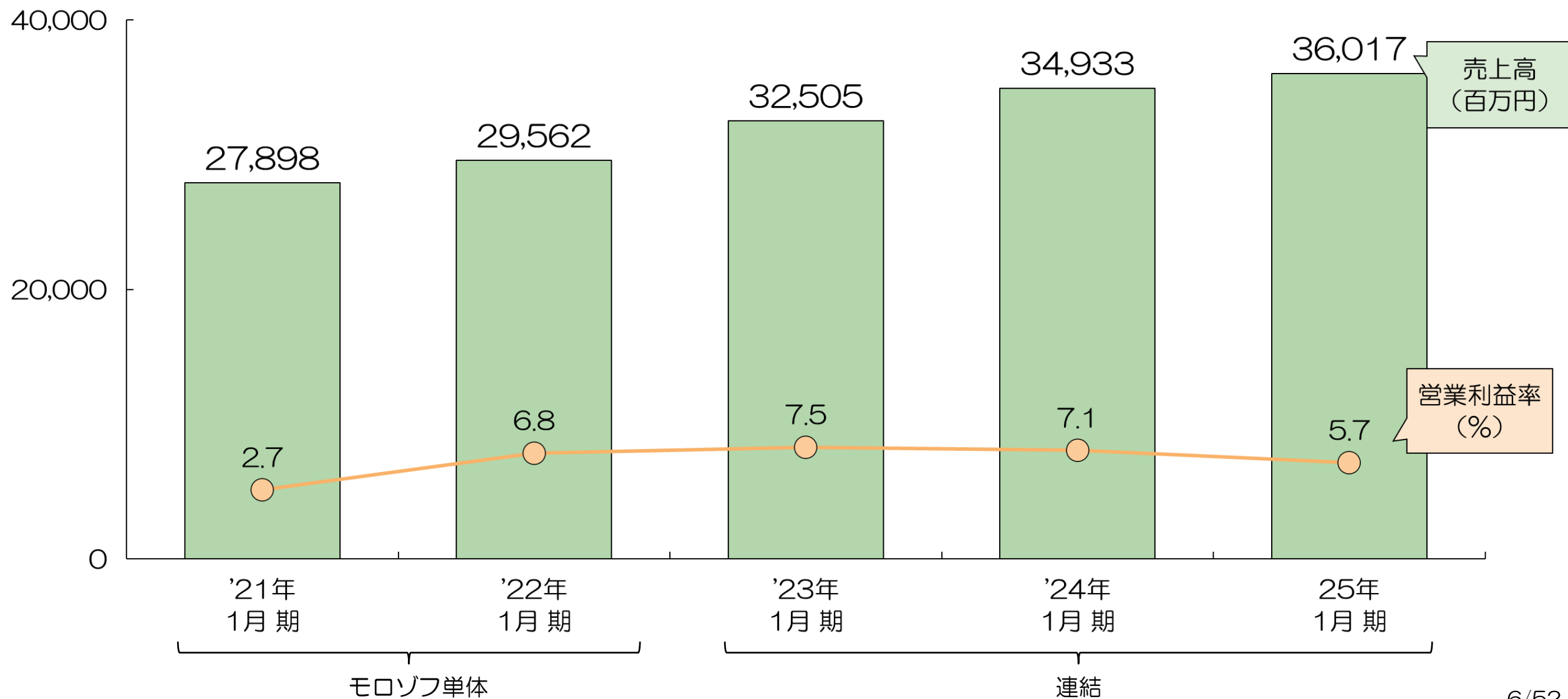
※ 2022年2月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。2022年1月期以前は当該株式分割前の配当金、EPSを記載



過年度業績推移

※ 2022年1月期以前の売上高は収益認識売上高への換算値

(単位：百万円)

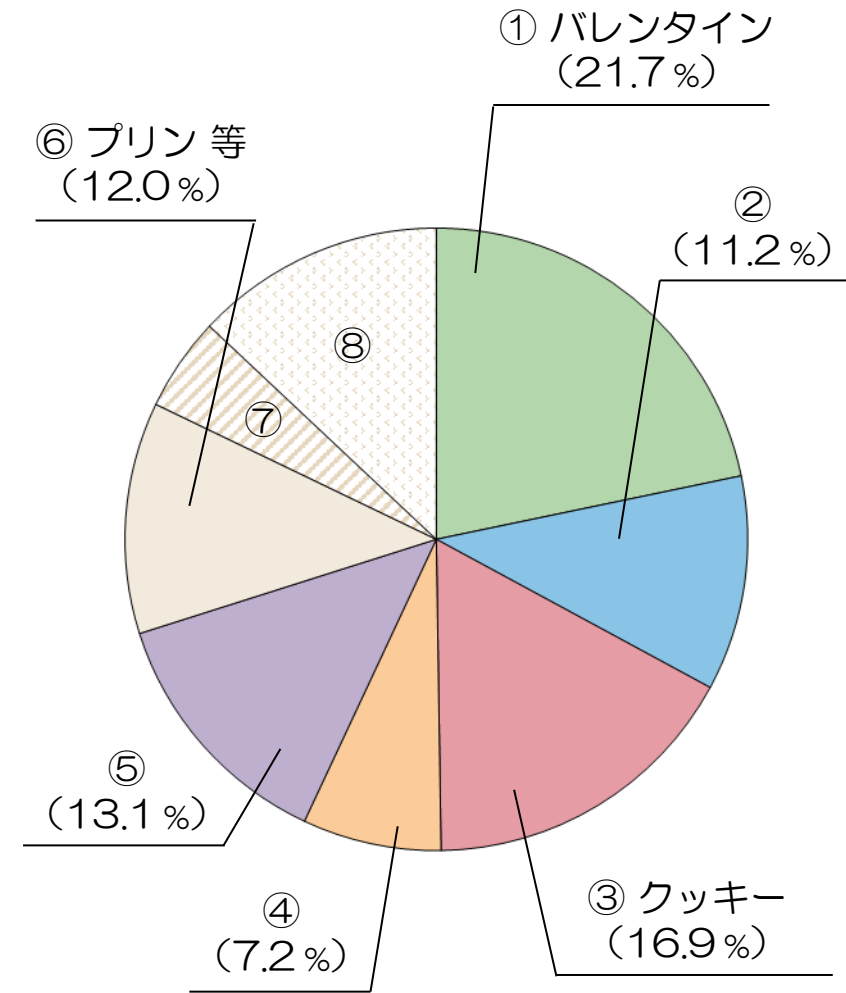


商品グループ別の売上高 ※ モロゾフ単体

売上高

(単位：百万円)	2024年1月期		2025年1月期			
	売上高	構成比	売上高	構成比	対前期 増減	増減率
① チョコレート (バレンタイン商品)	6,829	21.1 %	7,157	21.7 %	+ 328	+ 4.8 %
② チョコレート (レギュラー商品)	3,741	11.6 %	3,680	11.2 %	▲ 60	▲ 1.6 %
③ 焼菓子 (クッキー)	5,122	15.8 %	5,555	16.9 %	+ 432	+ 8.4 %
④ 焼菓子 (マドレーヌ 等)	2,467	7.6 %	2,374	7.2 %	▲ 92	▲ 3.7 %
⑤ 中元・歳暮ギフト商品	4,274	13.2 %	4,329	13.1 %	+ 55	+ 1.3 %
⑥ プリン・ゼリー 等	4,160	12.9 %	3,964	12.0 %	▲ 196	▲ 4.7 %
⑦ ケーキ	1,402	4.3 %	1,602	4.9 %	+ 200	+14.3 %
⑧ その他	4,338	13.4 %	4,280	13.0 %	▲ 57	▲ 1.3 %

構成比



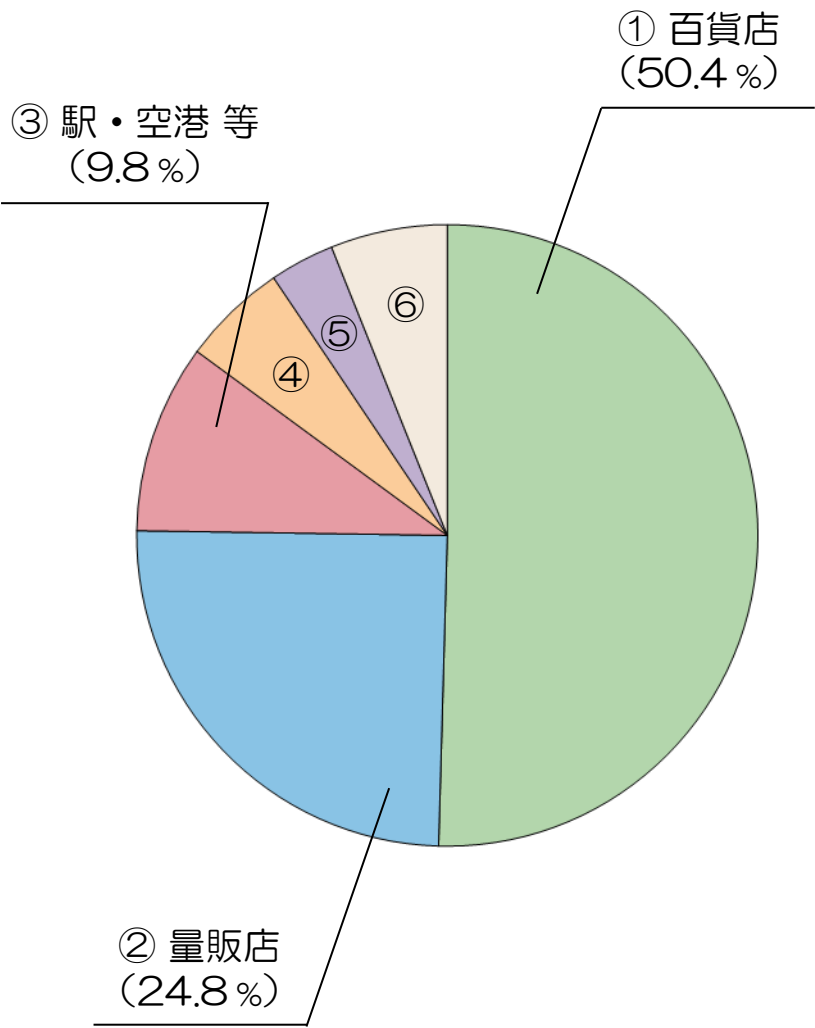
チャンネル別の売上高 ※ モロゾフ単体

売上高

(単位： 百万円)

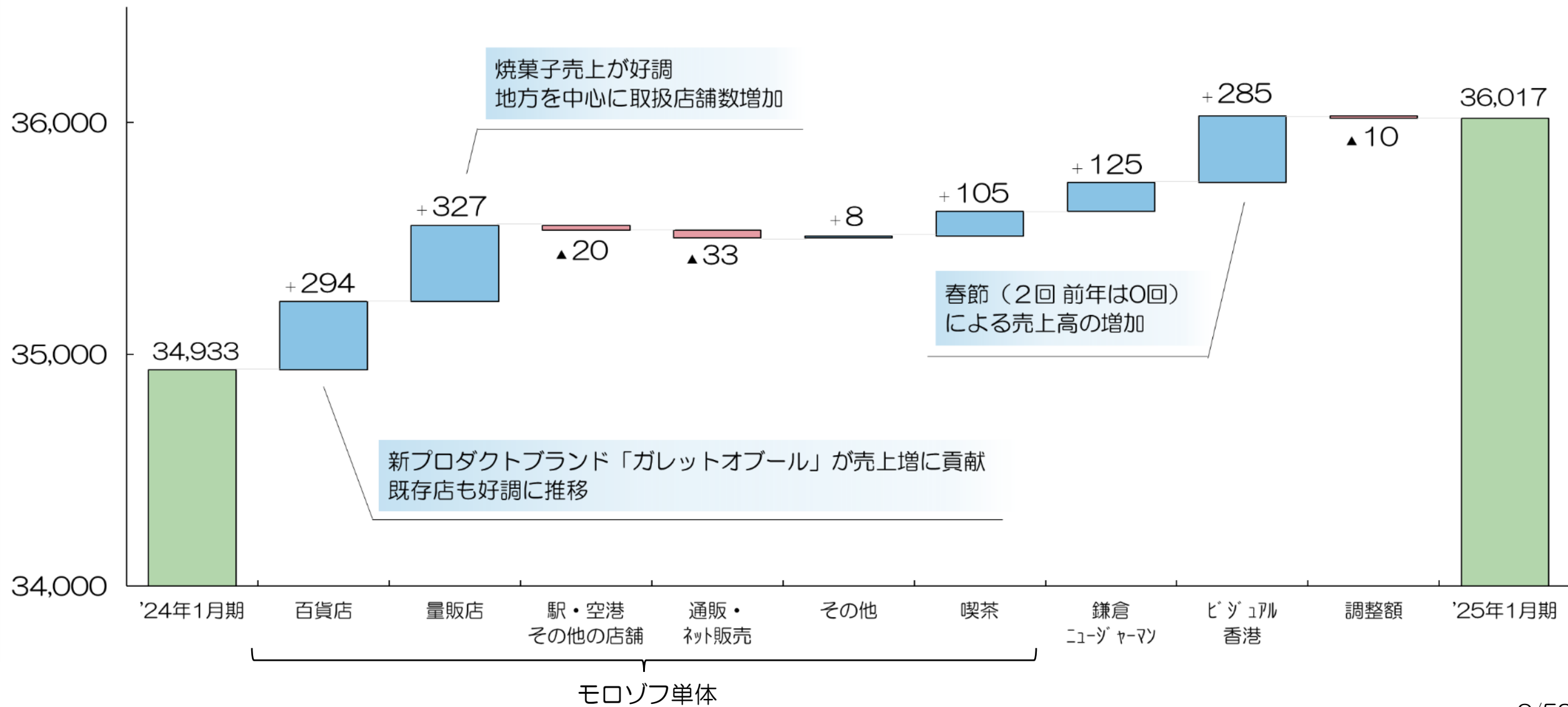
	2024年1月期		2025年1月期			
	売上高	構成比	売上高	構成比	対前期 増減	増減率
① 百貨店	17,222	50.6 %	17,517	50.4 %	+ 294	+ 1.7 %
② 量販店	8,281	24.3 %	8,608	24.8 %	+ 327	+ 4.0 %
③ 駅・空港 ・その他の店舗	3,438	10.1 %	3,418	9.8 %	▲ 20	▲ 0.6 %
④ 通販 ・ネット販売	1,931	5.7 %	1,898	5.5 %	▲ 33	▲ 1.7 %
⑤ その他	1,159	3.4 %	1,168	3.4 %	+ 8	+ 0.7 %
⑥ 喫茶	2,005	5.9 %	2,111	6.1 %	+105	+ 5.3 %

構成比

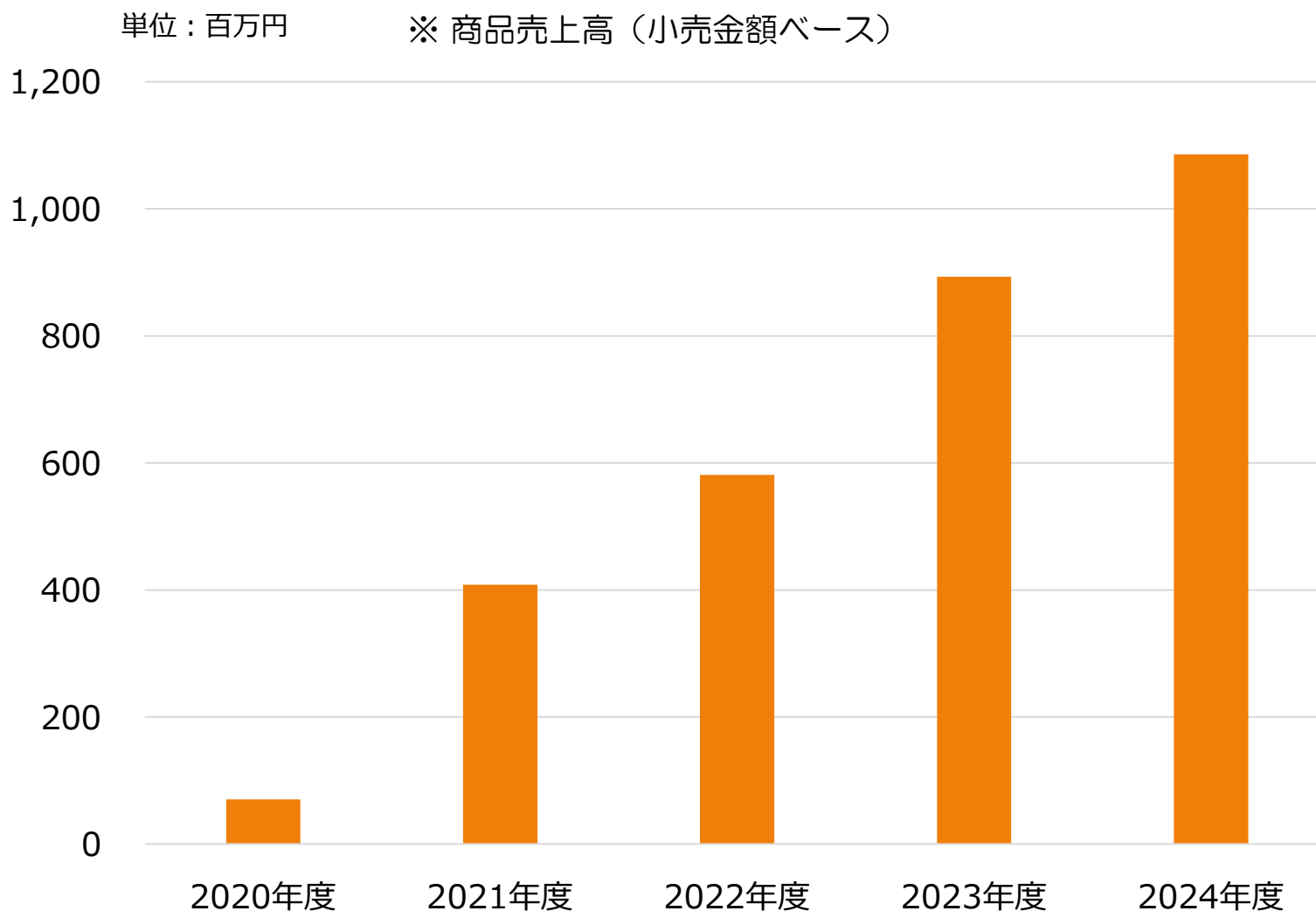


2025年1月期 売上高 対前年増減 分析

(単位：百万円)



プロダクトブランド戦略 「ガレット オ ブール」



プロダクトブランド戦略 「ガレット オ ブール」



高島屋大阪店 【2021.3】



京都高島屋S.C.店 【2023.9】



大丸東京店 【2023.4】



博多阪急店 【2021.4】



三越銀座店 【2020.8】

全国5店舗で展開

プロダクトブランド戦略 「CUSTA (カスタ)」

三越銀座店【2024.10】





2025年1月期 売上原価・売上総利益 ※ モロゾフ単体

(単位：百万円)

	2024年1月期		2025年1月期			
	金額	売上比	金額	売上比	対前期 増減	増減率
売上高	33,698	---	34,373	---	+ 674	+ 2.0 %
原材料費	10,550	31.3 %	11,128	32.4 %	+ 577	+ 5.5 %
労務費	1,781	5.3 %	1,816	5.3 %	+ 35	+ 2.0 %
製造経費	3,232	9.6 %	3,375	9.8 %	+ 143	+ 4.4 %
製造総費用	15,565	46.2 %	16,321	47.5 %	+ 756	+ 4.9 %
その他	888	2.6 %	834	2.4 %	▲ 53	▲ 6.0 %
売上原価	16,453	48.8 %	17,156	49.9 %	+ 702	+ 4.3 %
売上総利益	17,245	51.2 %	17,217	50.1 %	▲ 28	▲ 0.2 %



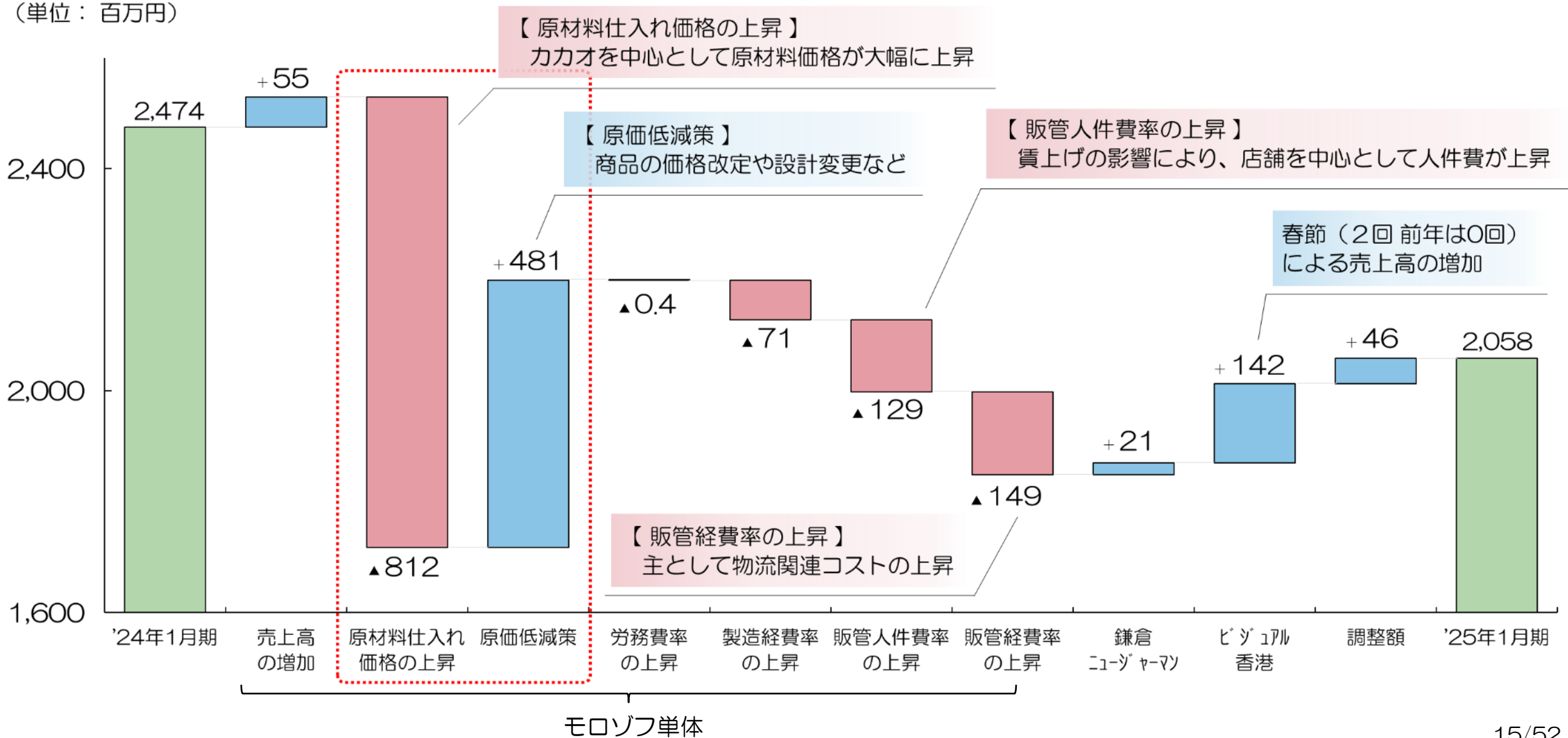
2025年1月期 販売管理費・営業利益 ※ モロゾフ単体

(単位：百万円)

	2024年1月期		2025年1月期			
	金額	売上比	金額	売上比	対前期 増減	増減率
売上総利益	17,245	51.2 %	17,217	50.1 %	▲ 28	▲ 0.2 %
運賃及び荷造費	1,628	4.8 %	1,692	4.9 %	+ 64	+ 4.0 %
広告宣伝費	563	1.7 %	575	1.7 %	+ 12	+ 2.2 %
賃借料	761	2.3 %	801	2.3 %	+ 39	+ 5.2 %
販売手数料	2,999	8.9 %	3,060	8.9 %	+ 60	+ 2.0 %
減価償却費	204	0.6 %	241	0.7 %	+ 37	+ 18.1 %
研究開発費	386	1.1 %	371	1.1 %	▲ 15	▲ 4.0 %
給料手当及び賞与	4,848	14.4 %	5,038	14.7 %	+ 190	+ 3.9 %
その他	3,359	10.0 %	3,554	10.3 %	+ 195	+ 5.8 %
販売管理費 合計	14,752	43.8 %	15,336	44.6 %	+ 584	+ 4.0 %
営業利益	2,493	7.4 %	1,880	5.5 %	▲ 612	▲ 24.6 %

2025年1月期 営業利益 対前年増減 分析

(単位：百万円)

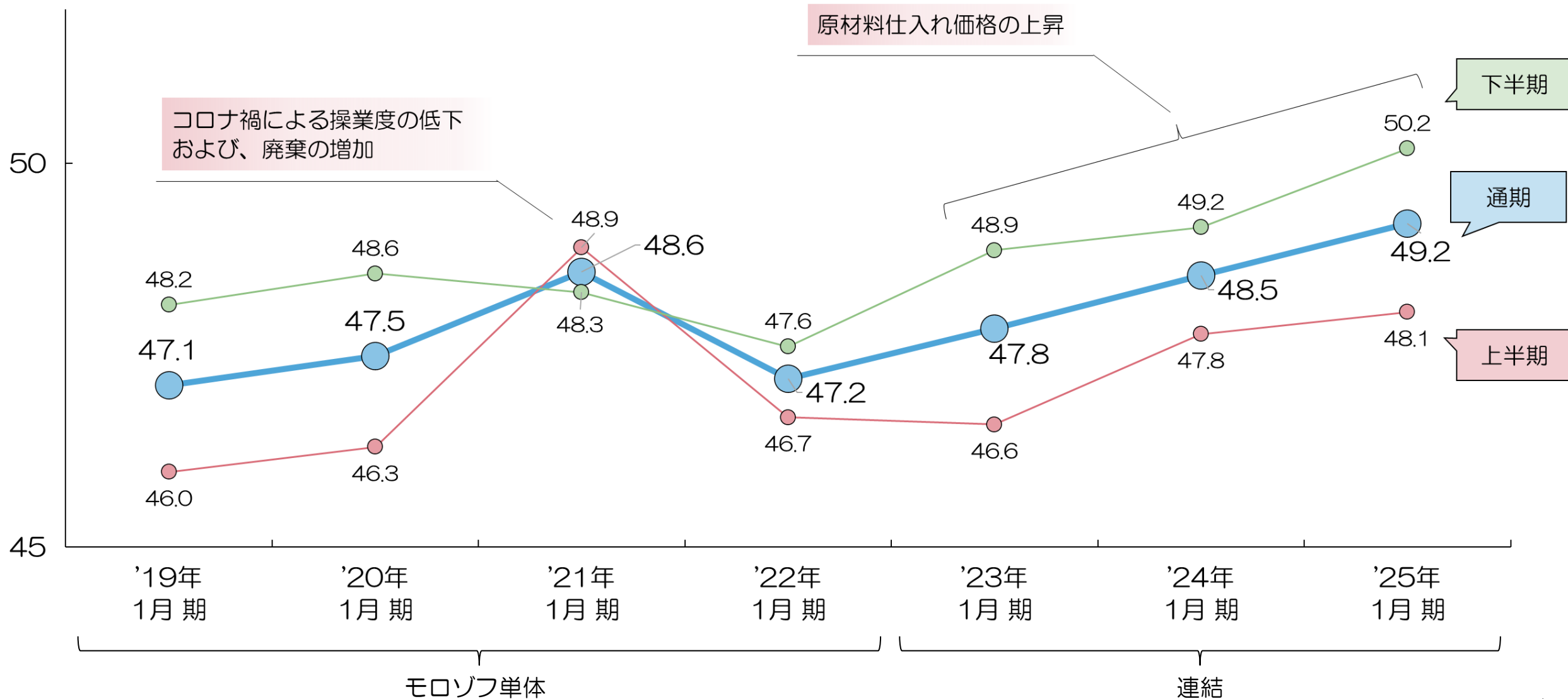




売上原価率推移

※ 2022年1月期以前は売上高を収益認識売上高へ換算して算出

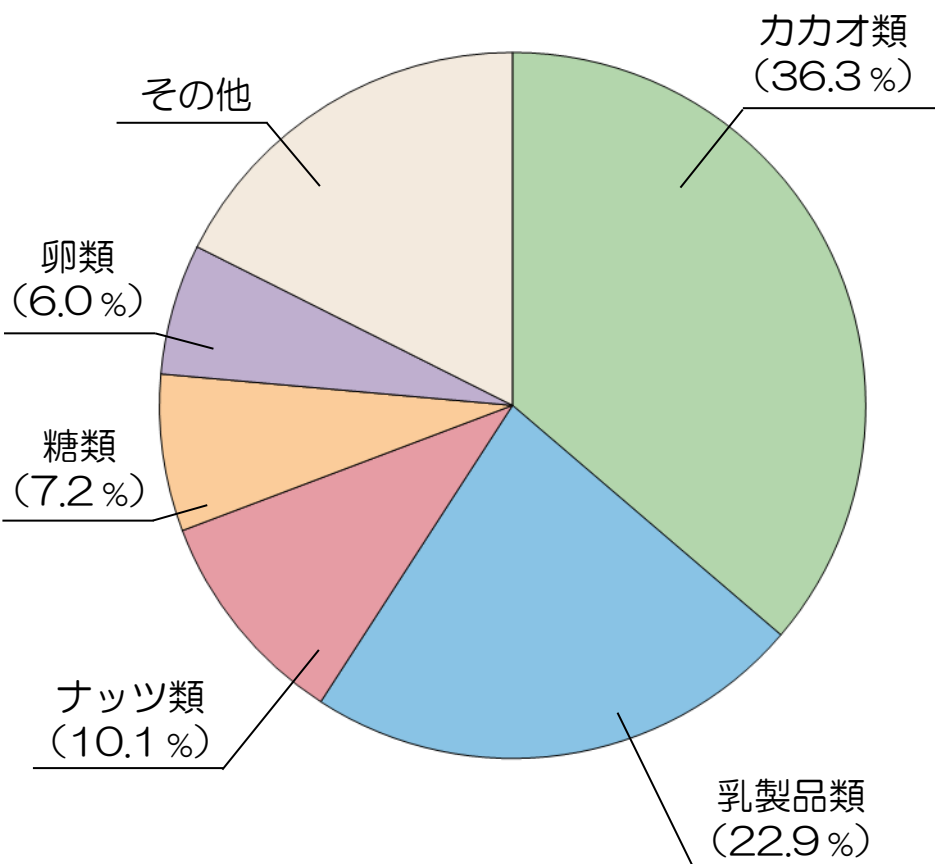
(単位：%)





主要原料（可食品）の状況

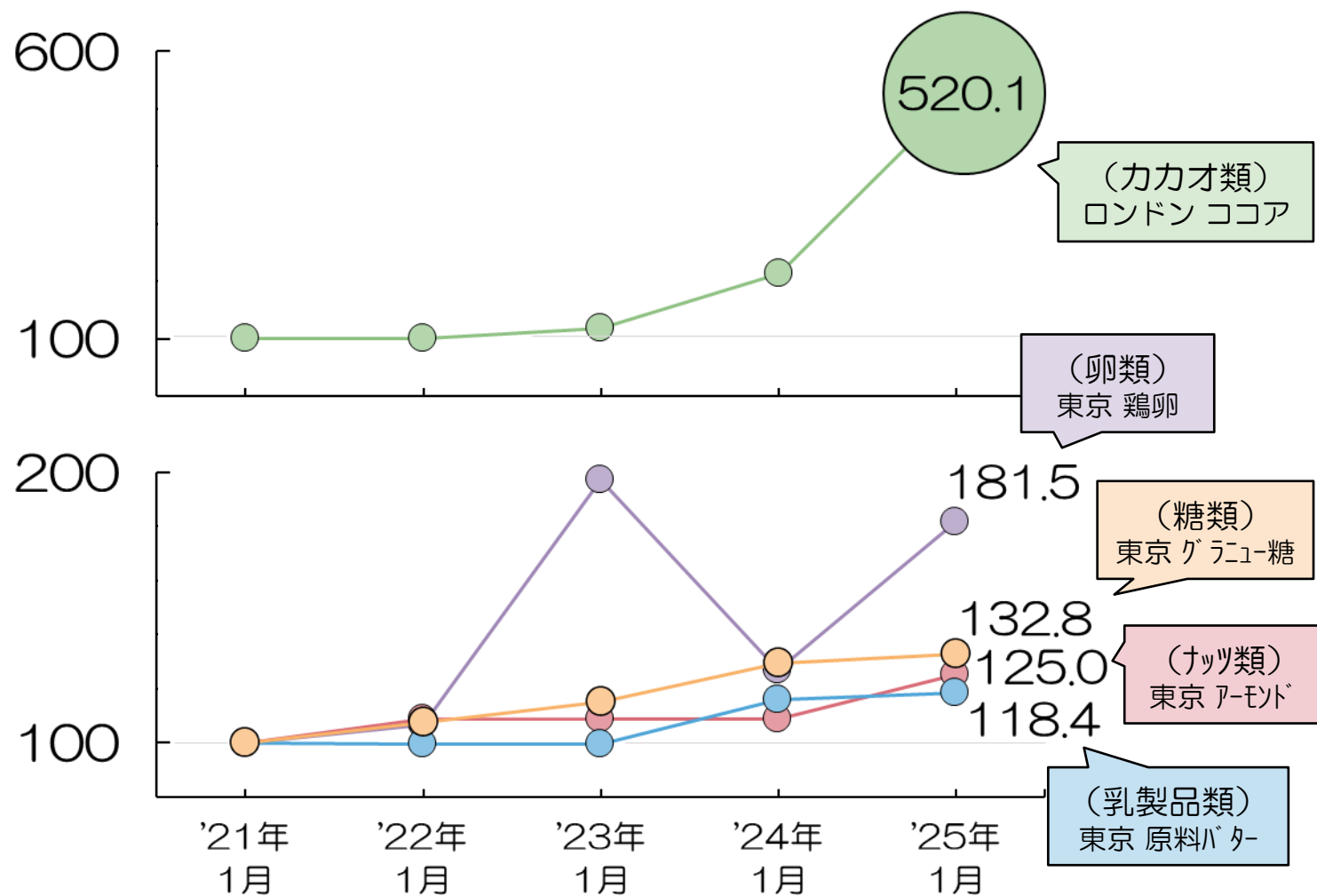
原料仕入額構成比



市場価格推移

※ '21年1月の市場価格を100%とした場合の推移

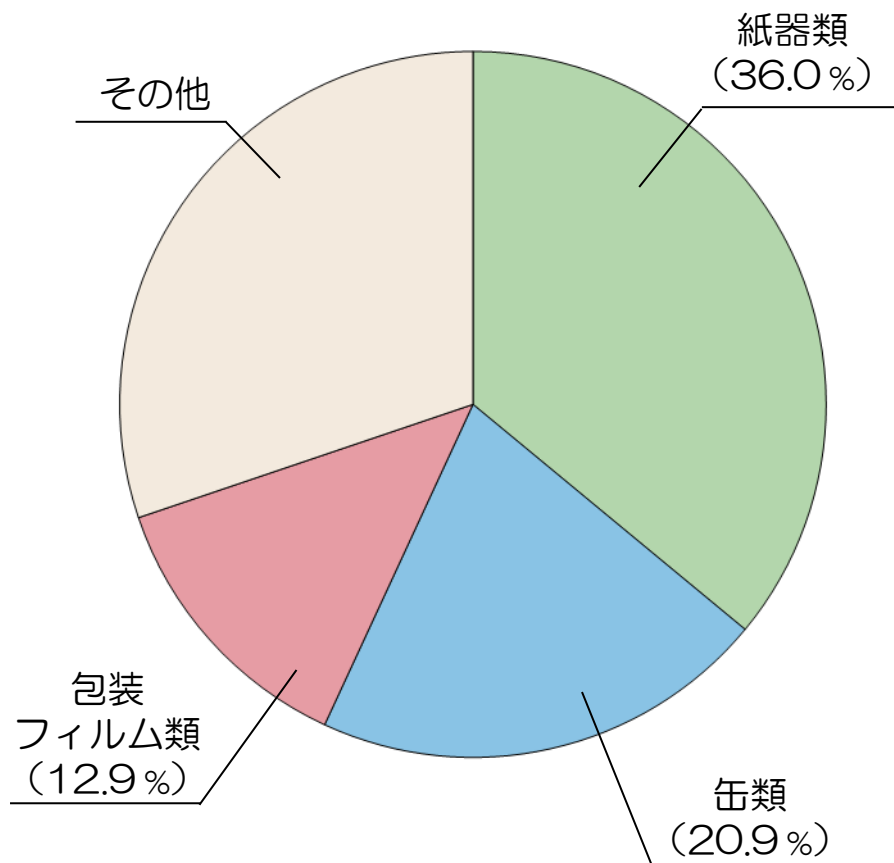
(単位: %)





主要材料（包材等）の状況

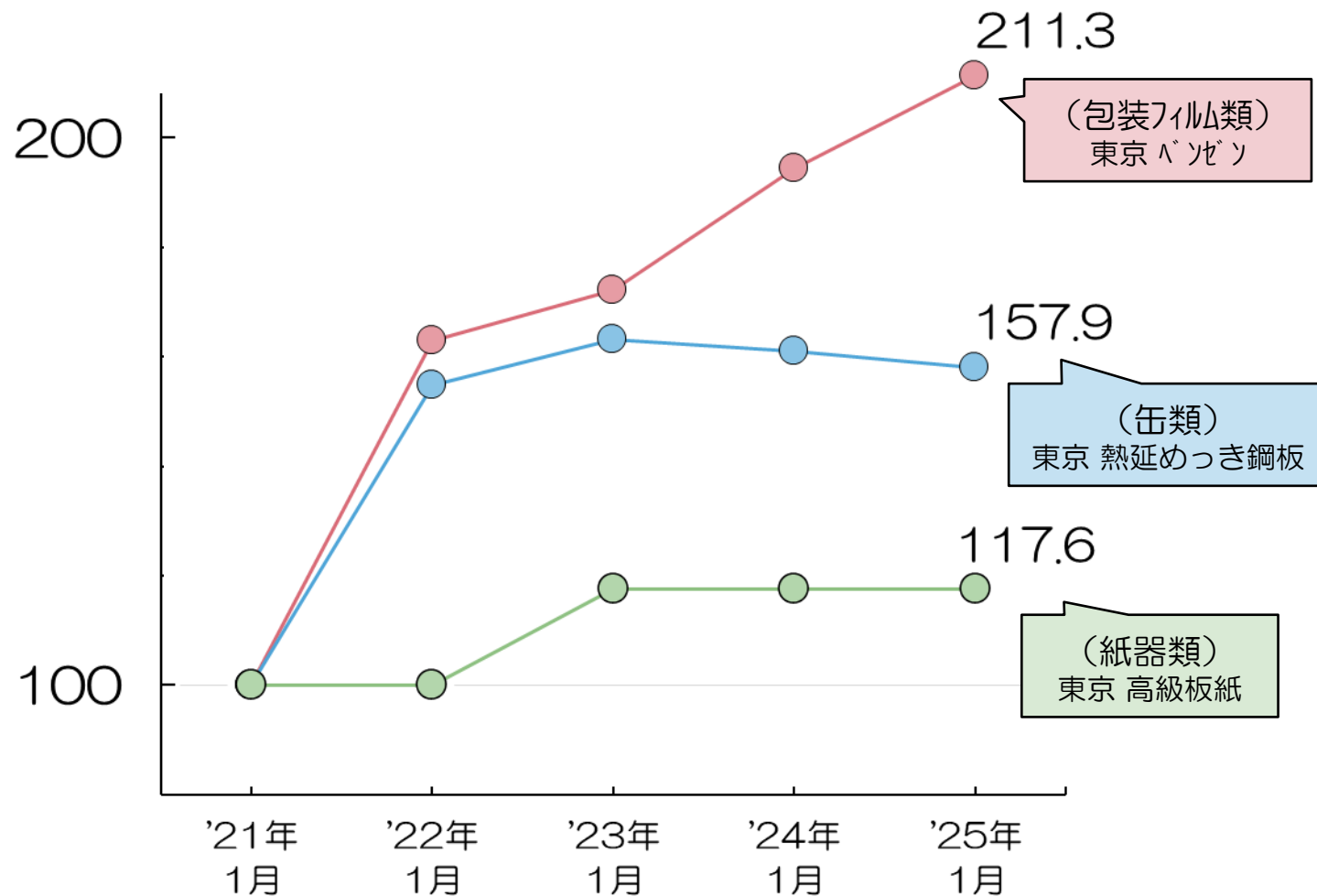
材料仕入額構成比



市場価格推移

※ '21年1月の市場価格を100%とした場合の推移

(単位：%)





貸借対照表 サマリー

(単位：百万円)

	2024年 1月期	2025年 1月期	増減額		2024年 1月期	2025年 1月期	増減額
流動資産	17,452	15,293	▲ 2,158	負債	8,199	6,107	▲ 2,092
現金 及び 預金	7,130	4,594	▲ 2,536	流動負債	7,533	5,412	▲ 2,121
売掛金	6,726	6,892	+ 165	支払手形 及び 買掛金	1,048	955	▲ 93
商品 及び 製品	2,144	2,372	+ 227	電子記録債務	2,185	529	▲ 1,656
その他 流動資産	1,449	1,434	▲ 15	短期借入金	1,590	1,510	▲ 80
固定資産	10,467	10,297	▲ 169	その他 流動負債	2,709	2,417	▲ 291
有形固定資産	7,598	7,104	▲ 493	固定負債	666	695	+ 29
無形固定資産	191	219	+ 28	純資産	19,719	19,483	▲ 236
投資 その他の 資産	2,677	2,973	+ 295	株主資本	19,240	18,939	▲ 301
				その他 純資産	479	544	+ 65
資産 合計	27,919	25,591	▲ 2,328	負債・純資産 合計	27,919	25,591	▲ 2,328



キャッシュフロー計算書 サマリー

(単位：百万円)

	2024年1月期	2025年1月期		
	金額	金額	対前期 増減	増減率
営業活動によるキャッシュフロー	2,117	▲ 618	▲ 2,735	▲ 129.2 %
投資活動によるキャッシュフロー	▲ 456	▲ 622	▲ 165	+ 36.2 %
財務活動によるキャッシュフロー	▲ 1,011	▲ 1,822	▲ 811	+ 80.2 %
現金及び現金同等物に係る換算差額	36	17	▲ 19	▲ 53.1 %
現金及び現金同等物の増減額（▲は減少）	685	▲ 3,046	▲ 3,732	▲ 544.1 %
現金及び現金同等物の期首残高	5,647	6,640	+ 993	+ 17.6 %
新規連結子会社の現金及び現金同等物の期首残高	307	---	▲ 307	▲ 100.0 %
現金及び現金同等物の期末残高	6,640	3,594	▲ 3,046	▲ 45.9 %

下請代金支払遅延等防止法に基づく手形等のサイト短縮による仕入債務の減少（▲ 1,754 百万円）により、営業CFは減少した



工場別の製造高

※ ミニ円グラフは各工場内の商品分類別 製造高構成比

チョコレート類 (バレンタイン商品含む)

焼菓子類 (クッキー・マドレーヌ 等)

洋生菓子類 (カスタードプリン・ケーキ 等)

その他 (中元・歳暮ギフト商品 等)

福岡工場
(3.8%)

札幌工場
(0.8%)

船橋工場
(10.0%)

焼菓子類

洋生菓子類

焼菓子類

洋生菓子類

六甲工場
(18.0%)

西神工場
(67.5%)

その他

チョコレート類

焼菓子類

※ 外部協力工場パッケージ作業分は除く

2. 2026年1月期 業績予想



2026年1月期 業績予想

- 更なる原材料価格の高騰と人件費の増加により
売上原価や販管費は想定以上に大きく上昇
- 原価低減対策（商品価格改定・設計変更など）や効率化を
行うも、利益は大幅に減少する見通し

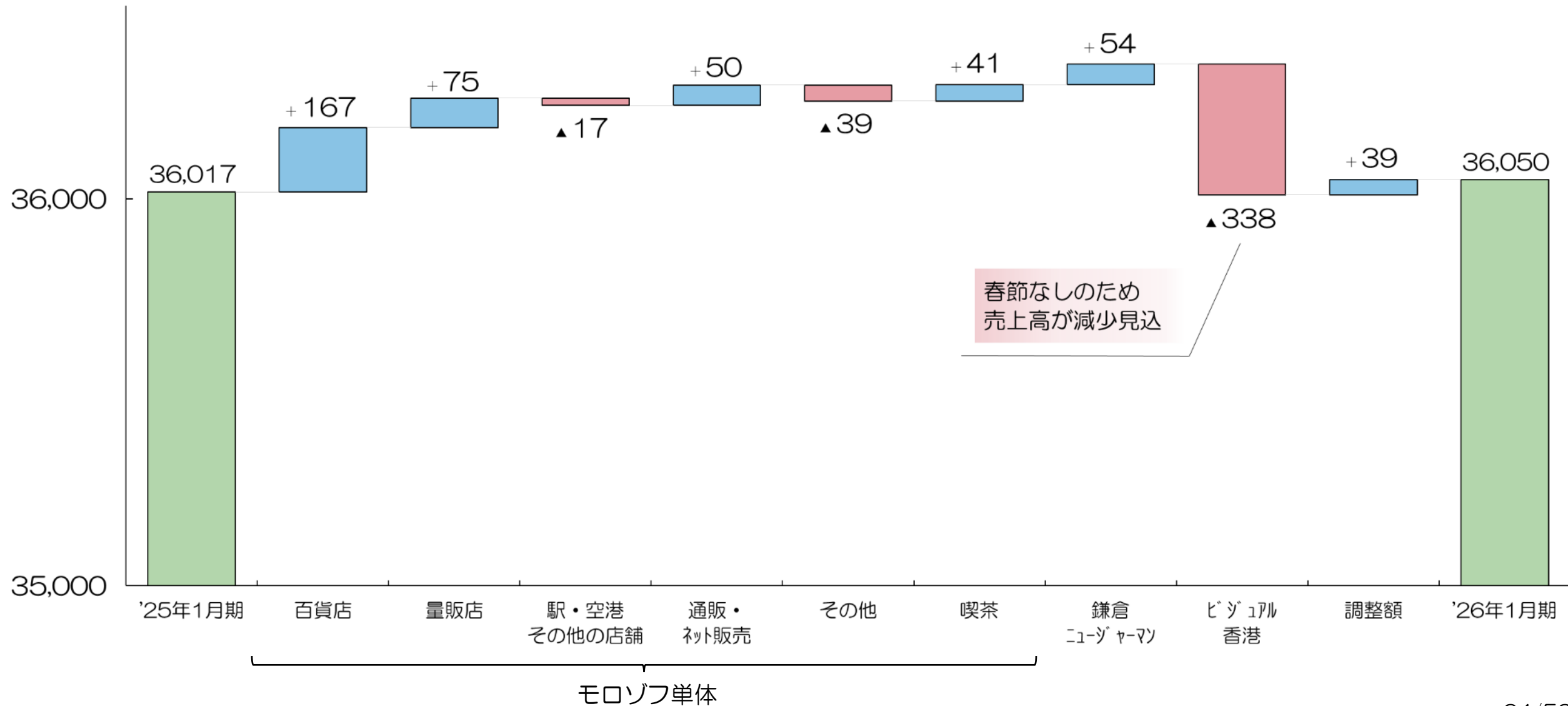
（単位： 百万円）

	2025年1月期		2026年1月期			
	金額	売上比	金額	売上比	対前期 増減	増減率
売上高	36,017	---	36,050	---	+ 32	+ 0.1 %
営業利益	2,058	5.7 %	1,020	2.8 %	▲ 1,038	▲ 50.5 %
経常利益	2,098	5.8 %	1,070	3.0 %	▲ 1,028	▲ 49.0 %
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,414	3.9 %	570	1.6 %	▲ 844	▲ 59.7 %
一株あたりの 配当金	(合計)	82 円	---	14 円	---	---
//	(中間)	35 円	---	6 円	---	---
//	(期末)	47 円	---	8 円	---	---
配当性向		39.7 %	---	50.5 %	+ 10.8 %	---
EPS（一株あたりの当期純利益）		68.85 円	---	27.73 円	▲ 41.12 円	---

※ EPSは株式分割『後』の数値を記載。 一株あたりの配当金は、25年1月期は分割『前』、26年1月期は分割『後』の数値を記載

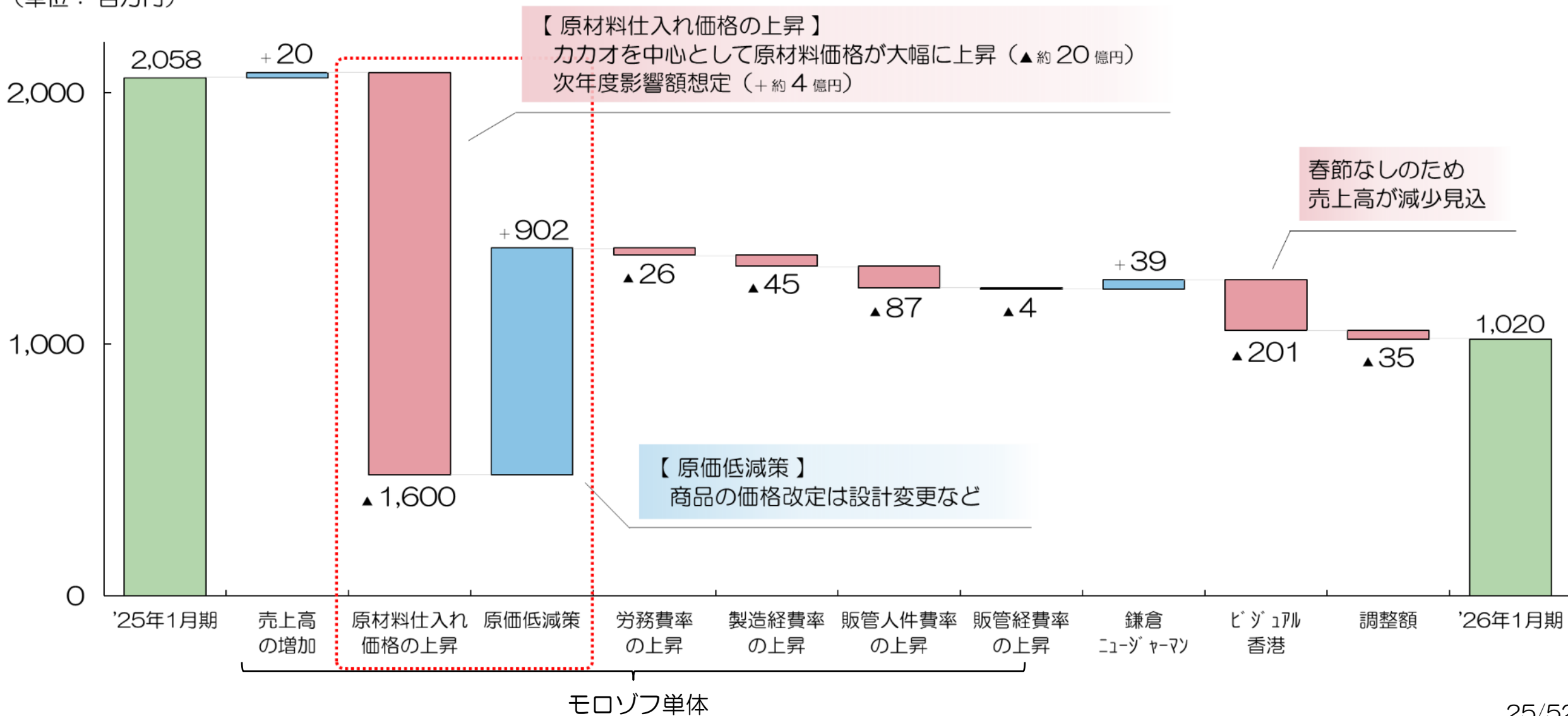
2026年1月期 売上高 対前年増減見通し

(単位：百万円)



2026年1月期 営業利益 対前年増減見通し

(単位：百万円)





原材料仕入れ価格高騰状況

※ 仕入額ベース

直近3年間の原材料仕入れ価格高騰状況

+ 19.0 億円

2023年1月期

+ 3.7 億円

2024年1月期

+ 7.2 億円

2025年1月期

+ 8.1 億円

さらに ……

2026年1月期の原材料仕入れ価格高騰額（想定）

+ 20.0 億円

2026年1月期 業績予想 中計Step1目標値との比較

(単位：百万円)

	中計Step1目標値	2026年1月期 業績予想		
	金額・率	金額・率	対前年	
			増減	増減率
売上高	35,500	36,050	+ 550	+ 1.5 %
営業利益	2,290	1,020	▲ 1,270	▲ 55.5 %
営業利益率	6.5 %	2.8 %	▲ 3.7 %	---

売上高は目標額を上回る見込みであるが、
力カ才を中心とした原材料仕入れ価格の想定以上の上昇
を主な要因として、
2026年1月期の営業利益率は、中計Step1目標値を大幅に下回る

3. 中期経営計画の取り組み状況



中期経営計画の概要

スローガン

つなぐ ～next stage 2031～

未来につながる経営基盤を築く

安定した収益の確保とサステナビリティを実現する

「焼菓子」によって新たな価値と市場を創造し、**成長基盤**をつくる

2032年1月期（100周年）に向けた中期ステップ

Step 1

2024/1期～2026/1期

戦略基盤の確立

Step 2

2027/1期～2029/1期

成長戦略の加速

Step 3

2030/1期～2032/1期

戦略テーマ実現へ

100周年

中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」では、2024年1月期～2032年1月期の9年間を「Step1」「Step2」「Step3」の3段階に区切り進めております。

中期経営計画の全体構成

経営理念	Be Prime, Be Sweet. ころろつなぐ。笑顔かがやく。	経営目的	お客様に笑顔を届ける
------	------------------------------------	------	------------

中長期ビジョン	企業価値の向上	ブランド価値の向上	社会的価値の向上
---------	---------	-----------	----------

中期経営計画 「つなぐ ～next stage 2031～」

戦略テーマ①

新たな「成長戦略」の実現

戦略テーマ②

コスト抑制とさらなる生産性向上

戦略テーマ③

人材確保と従業員満足度向上

市場戦略

「顧客接点の強化」

商品・ブランド戦略

「新たな市場創出」

生産戦略

「焼菓子増産体制の確立」

5つの具体的戦略

物流戦略

「物流拠点再構築」

人事戦略

「制度見直しと人材投資強化」

中長期戦略テーマとStep1 (戦略基盤の確立) の主な取組み

① 新たな「成長戦略」の実現

- ◇ 新たな商品・ブランド・マーケットの開発
- ◇ 既存市場の拡充と新たな市場の開拓
- ◇ 安定した焼菓子供給体制の確立

- 新たな焼菓子商品および焼菓子ブランドの開発に着手
- 焼菓子拡大戦略のための、増産体制（船橋工場・西神第2工場）の早期着手、物流機能再構築（3拠点へ）

② コスト抑制とさらなる生産性向上

- ◇ 直営・準直営店舗の効率化促進
- ◇ 工場設備の自動化、省力化

- 箱詰め自動化設備導入（ガレットオブル）
- 原材料価格高騰対策の取り組み推進

③ 人材確保と従業員満足度向上

- ◇ 人材の確保と従業員満足度向上のための投資と制度見直し
- ◇ 将来組織の安定稼働を目指した人員・組織体制の確立

- 若手人材の確保・定着と、従業員満足度向上に向けた人事制度の見直し（年功型の見直し）
⇒外部コンサルタントと協働

▶ 以上を実行するため、積極的な投資を行う

① 新たな「成長戦略」の実現

なぜ「焼菓子」なのか

「焼菓子」によって新たな価値と市場を創造し、成長基盤をつくる

儀礼的ギフト市場の縮小



焼菓子を中心とした
“パーソナル、カジュアルギフト” の増加期待

気候・季節に左右されにくい



通年展開可能・工場の安定稼働が可能

企画設計力、生産設備・技術



多様な商品開発・多ブランド展開が可能

焼菓子によって

国内市場でまだ売上を伸ばせる余地は十分にある

ブランド体系と事業領域



Be Prime, Be Sweet.

Café Morozoff

子会社

鎌倉ニュージャーマン

ビジュアル香港

売上高の約65%

マスターブランド戦略

プライムモロゾフ戦略

MOROZOFF é

スタンダードモロゾフ戦略

Morozoff

基盤事業領域

- 伝統の基本ブランド「モロゾフ」をベースとする事業領域
- 安定的かつ持続的な成長

売上高の約3%

プロダクトブランド戦略

売上高の約20%

by morozoff

(常設店舗でのブランド展開)

ガレットオブル

CUSTA

太陽のガレット

新ブランド開発中

popup morozoff

(催事中心のブランド展開)

SV & WD

ガレットネージュ

みみずく洋菓子店

POPUPで好調な
ブランドを常設化へ

戦略事業領域

- マスターブランドとは別の複数ブランドを展開する事業領域
- 新たな価値を創造し中長期的な成長を牽引

売上高の約5%

新市場戦略

新規納品市場 (PB)

EC

法人カタログ

コンビニ

土産

新規事業領域

- 新たな市場への展開を目指す事業領域
- 新たな市場を創造し中長期的な成長を牽引

成長戦略実現に向けた具体的な取り組み

マスターブランド戦略

新定番焼菓子^①の開発

常設店舗における、新たな基幹商品となる焼菓子定番商品の開発・投入

SCダブルブランド戦略

量販店で新たな焼菓子^①商品の投入による増ケース

基盤となる既存市場^②
(百貨店、量販店)の拡充

プロダクトブランド戦略

by morozoff
(常設店舗でのブランド展開)

新焼菓子ブランド

マスターブランドとは別に新たな焼菓子^①ブランドを開発・投入

popup morozoff
(催事中心のブランド展開)

新たな記念日

焼菓子^①をモチーフにした新たな集客イベントの創造と育成

カカオ価格高騰対策

チョコレートから焼菓子^①へのシフト

百貨店における“モロゾフ全体”での売上シェア拡大とブランド価値向上

新市場戦略

エリアブランド戦略

ご当地名物の開発・投入
(焼菓子^①中心)

プライベートブランド戦略

テーマパークへの参入や企業
コラボレーションによる新たな
市場の開拓(焼菓子^①中心)

百貨店、量販店以外の
新たな販路の探求・拡大
(土産市場など)

(各事業領域を支える)
生産・物流戦略

焼菓子^①増産体制の確立

焼菓子^①増産体制を目指した生産体制の再構築

物流拠点再構築

安定した供給体制確立のための物流機能の再構築

マスターブランド戦略



プロダクトブランド戦略



GALETTE au BEURRE



プロダクトブランド戦略 (バレンタイン POPUP)



新市場戦略（エリアブランド戦略【土産戦略】）



【京都】



【神戸】



【九州】



【北海道】



【東京】



【名古屋】



【大阪】



成長戦略を支える「生産・物流戦略」

①船橋工場 新棟建設と新規製造ラインの導入



所在地 千葉県船橋市高瀬町

鉄骨4階建て
建物 建物面積： 2,406 m²
延床面積： 7,655 m²

投資額 51 億円（予定）

着工予定 2025年3月

稼働予定 2026年3月 ～ 8月

②西神第2工場 建屋改修と新規製造ラインの導入

第2工場



所在地 兵庫県神戸市西区

投資額 26 億円（予定）

着工予定 2025年2月

稼働予定 2026年3月以降

第1工場



③物流機能再構築（2024年8月より 2拠点 から 3拠点 へ）



神戸物流センター

稼働開始（2023年9月）



北港物流センター

主力物流センター



船橋物流センター



移転完了（2024年8月）



船橋西浦物流センター

② コスト抑制とさらなる生産性向上

製造ラインの自動化、省力化

①原料の投入、②箱詰め・検品・選別作業、③工程間の運搬、において省力化や自動化装置（集積装置など）を導入し、生産性の向上を図る

ガレットオブール箱詰め自動化設備導入



店舗のローコストオペレーション化

出来るだけ、販売業務に注力した店舗運営へ効率化を進める



京都高島屋S.C.店

お客様が商品を
手に取りやすい売場設計、および
お会計導線

包装不要商品の開発

例) ガレットオブル、ガレットネージュ

店頭事務の効率化

例) レジの簡素化、シフト自動作成、発注自動化



原材料価格高騰対策の基本的な考え方

商品力、競争力を維持しながら、思い切った原価低減を図る

- 既存商品の価格改定
- 商品のクオリティ維持を前提とした設計見直し
- より付加価値の高い新商品、新ブランドの開発
- チョコレート⇒焼菓子へのウエイトシフト

Step1に引き続き、Step2以降でも着実に取り組み、利益回復につなげる

③ 人材確保と従業員満足度向上

人事・組織戦略の取り組み（人材の確保と従業員満足度向上）

課題

- 採用難
- 賃金の上昇
- 定着率の低下
- 社員高齢化

- 現場人材（工場・店頭）不足
- マネジメント人材不足

- 将来組織体制が懸念
- 人件費だけが上昇

現在検討中

人事制度の改定

- ◇給与体系や評価の見直し
（年功型の見直し）
- ◇キャリアパスの見直し
- ◇専門職人材の登用促進
- ◇資格・等級の明確化
- ◇教育・育成体制の整備

総人件費をコントロールしながら・・・
従業員のモチベーションupと人材の定着に
より将来組織体制を確立する基盤づくりを行う



当社IRの取組み（2024年1月～）

開示の 充実

- 中期経営計画（2024年1月）
中期経営計画の詳細内容の説明
 - ・ 2032年1月までのキャッシュフローの配分方針を開示
 - ・ 利益還元の姿勢をより明確にするため、配当方針を「安定配当の維持継続」から「連結配当性向40%程度、連結総還元性向50%程度を目安に配当」に変更
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2024年7月）
 - ・ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を開示
- 決算情報等の英文開示の対応を開始（2025年3月）

投資家 との 対話の 充実

- 事業説明会（2024年3月）
 - ・ 投資家やアナリスト、株主を対象とした事業説明会を初めて開催
 - ・ 説明資料、動画、説明会の議事録（書き起こし）をIRライブラリー内に掲載
- 投資家面談（2024年12月～1月）
 - ・ 大口機関投資家を対象としたSR面談を初めて実施

中期経営計画 Step2以降の戦略基本方針

Step 2

2027年1月期～2029年1月期
成長戦略の加速

Step 3

2030年1月期～2032年1月期
成長の実現へ

●Step1で築き上げた戦略基盤の効果の早期化、最大化を図る

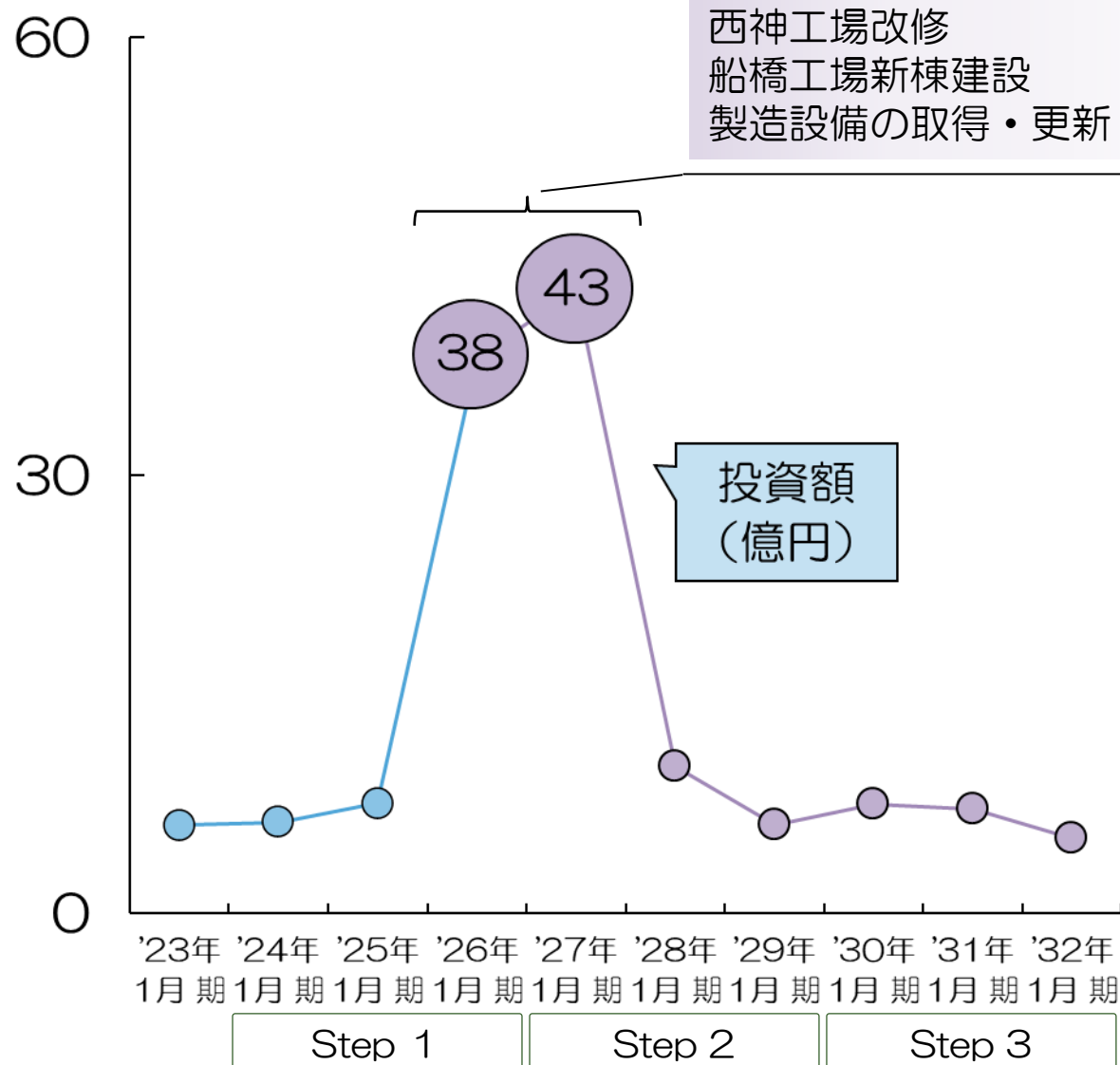
- ①新たな商品および焼菓子ブランドの開発を強化する
- ②顧客および市場開拓をさらに前に進める
- ③コスト抑制戦略の着実な実行

●人的資本経営を意識した、人員・組織・制度の整備を行う

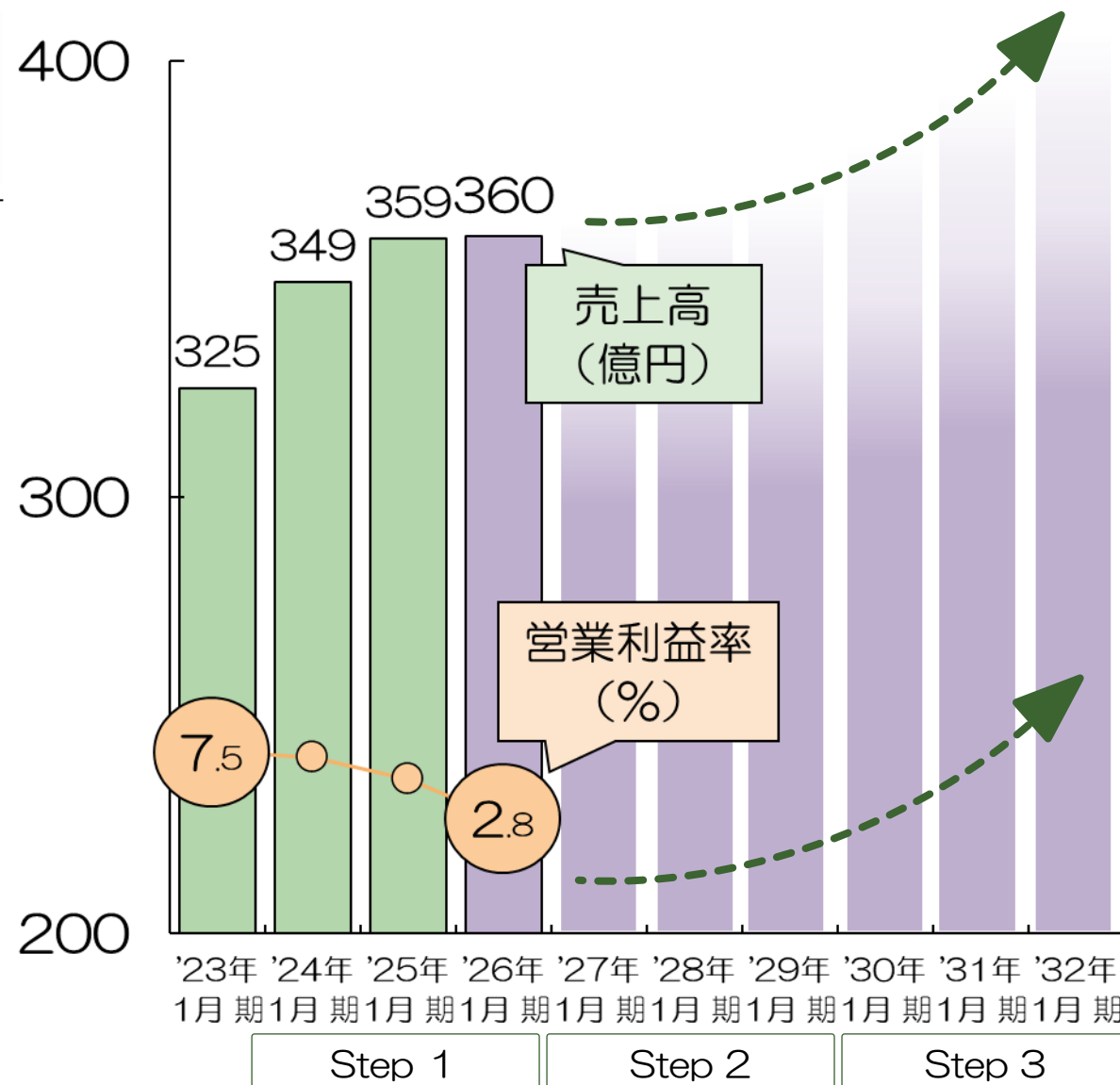
●資本効率を意識した経営の実現に向けた取り組みを強化する

戦略の実行度を上げ、早期利益回復を目指すとともに
中長期ビジョン（企業価値の向上、ブランド価値の向上、社会的価値の向上）を実現させる

戦略投資額 **86** 億円



Step1で築いた戦略基盤の効果を
Step2以降で早期に具現化する



ご清聴ありがとうございました。



こころつなぐ。笑顔かがやく。

KOKORO
EGAO &