

2024年1月30日

各位

会社名 モロゾフ株式会社
代表者名 代表取締役社長 山口 信二
(コード番号 2217 東証プライム市場)
問合せ先 代表取締役副社長 山岡 祥記
(TEL. 078-822-5000)

中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」の修正に関するお知らせ

当社グループは、2024年1月30日の取締役会において、2023年1月30日に公表しました中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」に関し、直近の業績動向を踏まえ、Step 1（2026年1月期）の目標指標を修正するとともに、一部戦略内容の更新と新たな目標方針の設定を行うことを決議いたしましたので、お知らせいたします。なお、中期経営計画における基本的な戦略に変更はありません。

記

1. 「Step 1」目標数値（連結）

	2023年1月期	2024年1月期	2026年1月期	
	実績	予想	当初目標	修正目標
売上高	32,505 百万円	34,740 百万円	33,200 百万円	35,500 百万円
営業利益率	7.5 %	6.0 %	6.0 %	6.5 %

※戦略内容や新たな目標方針などの詳細につきましては、添付の『中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」の修正について』をご参照下さい。

2. 修正の理由

当社グループは、2023年2月より当中期経営計画 Step 1（2024年1月期～2026年1月期）をスタートさせ、目標数値の達成に向けて、各種戦略の推進と企業体質の強化に努めてまいりました。

初年度である2024年1月期より、新型コロナウイルス感染症の収束にともない百貨店を中心に人流・商況が大きく回復したこと、「焼菓子」などによる成長戦略が好調にスタートしたことにより、閉店・退店の影響はありましたが、売上高は想定以上に大きく伸長いたしました。

また、損益面では、原材料価格の高騰や物流コストの増加などコストアップ要因は想定どおりでしたが、原材料価格高騰を吸収するための施策や、販売生産性の向上策などが奏功したことで、営業利益率は2023年1月期の実績は下回るものの、目標数値策定時の想定を上回る見通しとなりました。

このような状況を踏まえつつ、今後の戦略の実現性を見据えたうえで、当中期経営計画 Step 1の最終年度の目標数値を上方修正するとともに、一部戦略内容の更新と新たな目標方針の設定を行いました。

以上

本資料の見通し、計画などに関する記述は本資料作成時点において入手可能な情報をもとにした当社の予測であり、実際の実績はこれとは異なる可能性があります。

中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」 の修正について

KOKORO & EGAO

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

2024年1月30日

目 次

1. はじめに「中期経営計画の修正について」
2. 中期経営計画 戦略基本方針
3. 中期経営計画Step 1 の修正数値目標
4. 中長期戦略テーマの実現のための具体的戦略
 - ①新たな「成長戦略」の実現
 - ②コスト抑制とさらなる生産性向上
 - ③人材確保と従業員満足度向上
 - ④設備投資計画および株主還元政策
 - ⑤サステナビリティに対する取り組み

1. はじめに

中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」の修正について

2023年1月30日に発表しました中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」に関し、直近の業績動向を踏まえ、Step1（2026年1月期）の目標指標を修正するとともに、一部戦略内容の更新と新たな目標方針の設定を行いました。
なお、中期経営計画における基本的な戦略に変更はありません。

【参考リンク】

☆中期経営計画 説明資料（2023年1月30日発表）

[news_230130_01.pdf \(morozoff.co.jp\)](https://www.morozoff.co.jp/news/230130_01.pdf)

☆2023年1月期 決算説明資料（2023年3月16日発表）

[230316.pdf \(morozoff.co.jp\)](https://www.morozoff.co.jp/230316.pdf)

2. 中期経営計画 戦略基本方針

中期経営計画に向けた課題

環境分析

売上高

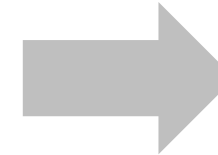
少子高齢化や人口減少
地方や郊外百貨店の閉鎖
不採算店舗の自主退店
バレンタインデー・中元・歳暮減少



既存ビジネスモデルの拡充だけでなく、
新たな成長戦略が必要

原材料・資材

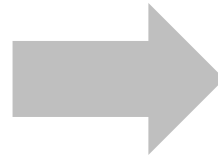
原材料価格の更なる高騰
エネルギー関連コストの上昇



将来的にも大きな下落は期待できないため、
新たな原価低減対策が必要

人員・人件費

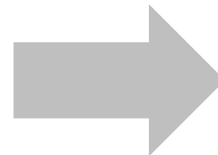
人手不足、雇用難
定年社員の増加



現場人材や将来のマネジメント層の
不足への対策が必要

設備関連

コロナ禍で設備投資抑制
工場・物流設備の老朽化



新たな売上と付加価値を生み出す
生産・物流体制の再構築が必要

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	お客様に笑顔をお届ける
------	------------------------------------	------	-------------

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」

経営理念

Be Prime, Be Sweet.

最高のおいしさ
安心、安全な品質
最良のサービス
一流をめざし、日々進化することで
常に感動をお届けします。
すべてはお客様の笑顔のために

企業スローガン

こころつなが。笑顔かがやく。

中長期ビジョン

①企業価値の向上

※営業利益率5%以上の
安定的な確保

※企業価値向上のための
継続的な投資と、
その投資を可能とする
資金、剰余金の確保

②ブランド価値の向上

※すべての顧客接点における
好ブランド体験の実現

※持続的競争（共創）
優位の実現

③社会的価値の向上

※すべてのステークホルダー
の満足度向上

※CSR推進活動を基盤
としたSDGsへの
取り組み強化

中期経営計画スローガン

つなぐ ～next stage 2031～

- ・時代に即したお客様接点を創造し、
そして、お客様に提供する新たな価値を創造することで
未来につながる経営基盤を築く
- ・その上で、新たな成長戦略を講じ
景気変動、環境変化に左右されない
安定した収益の確保とサステナビリティを実現する

中長期戦略テーマ

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

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、省人化

③ 人材確保と従業員満足度向上

- ◇ 人材の確保と社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

戦略テーマ実現のために **積極的な投資も行っていく**

2032年1月期（100周年）に向けた中期ステップ°



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まいります。

3. 中期経営計画Step 1 の修正数値目標

Step 1（2024年1月期～2026年1月期）

売上戦略の想定リスクと基本対応方針

想定される売上減少リスク

- ・バレンタインデー・ホワイトデー市場の縮小
- ・フォーマルギフト(中元・歳暮)市場の縮小
- ・得意先都合による地方・郊外店舗の閉店
- ・不採算店舗の退店（退店戦略の実行）



成長戦略を講じることで、売上を補填するとともに新たな収益を確保する

- 既存ビジネスにおけるシェアの拡大
- 新たなマーケットの獲得

売上高が**30億円規模** かつ 利益を上げられる **新たな成長戦略**を策定する

当期業績予想の修正（連結）

（単位：百万円）

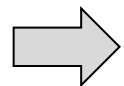
	2023年1月期	2024年1月期			
	実績	当初予想	修正予想	修正予想(今回)	
		2023年3月16日開示	2023年9月11日開示	2024年1月30日開示	2023/1期比増減
売上高	3 2, 5 0 5	3 2, 5 7 0	3 3, 8 0 0	3 4, 7 4 0	+ 2, 2 3 5
営業利益率	7.5%	5.3%	5.4%	6.0%	△ 1.5%

【売上面】

- ・新型コロナウイルス感染症の収束に伴い、百貨店を中心に想定以上に人流・商況が回復した。
- ・「焼菓子拡大戦略（ガレットオブール店舗拡大）」、「納品ビジネス拡大戦略」のスタートダッシュが奏功した。
- ・想定していた価格改定商品の売上減リスクがほぼなかった。
- ・得意先都合閉店や戦略的自主退店の影響はあったが、それ以上に既存店の回復が大きく上回った。

【損益面】

- ・更なる原材料価格の高騰が後ズレとなって影響し、売上原価率は大幅に上昇した。
- ・原材料価格高騰を吸収するための施策（価格改定、設計変更など）は一定の効果があった。
- ・物流拠点の増や運賃値上げなど、物流費は全体的に増加した。
- ・店舗適正人員化や、ローコストオペレーション化のスタートにより販売生産性が大きく上昇した。



売上高が大幅に増加したことに加え、想定以上にコストを抑制できたことで、初年度（2024年1月期）でStep 1 最終年度の目標数値を前倒しで達成する見通しとなった。

中期経営計画 業績目標（修正）

修正目標数値（連結）

（単位：百万円）

	2023年1月期	2024年1月期	2026年1月期目標		
	実績	予想	当初計画	修正計画(今回)	
		2024年1月30日開示	2023年1月30日開示	2024年1月30日開示	当初計画比増減
売上高	32,505	34,740	33,200	35,500	+2,300
営業利益率	7.5%	6.0%	6.0%	6.5%	+0.5%

売上高計画（修正）

$$\begin{array}{c}
 \text{2024年1月期想定} \\
 \boxed{34,740 \text{ 百万円}}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{c}
 \text{プラス要因} \\
 \boxed{1,370 \text{ 百万円}} \\
 \text{・焼菓子拡大戦略} \\
 \text{・鎌倉ニュージャーマン拡大 ほか}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{c}
 \text{マイナス要因} \\
 \boxed{610 \text{ 百万円}} \\
 \text{・得意先都合閉店} \\
 \text{・戦略的自主退店}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 \text{2026年1月期修正計画} \\
 \boxed{35,500 \text{ 百万円}}
 \end{array}$$

↑

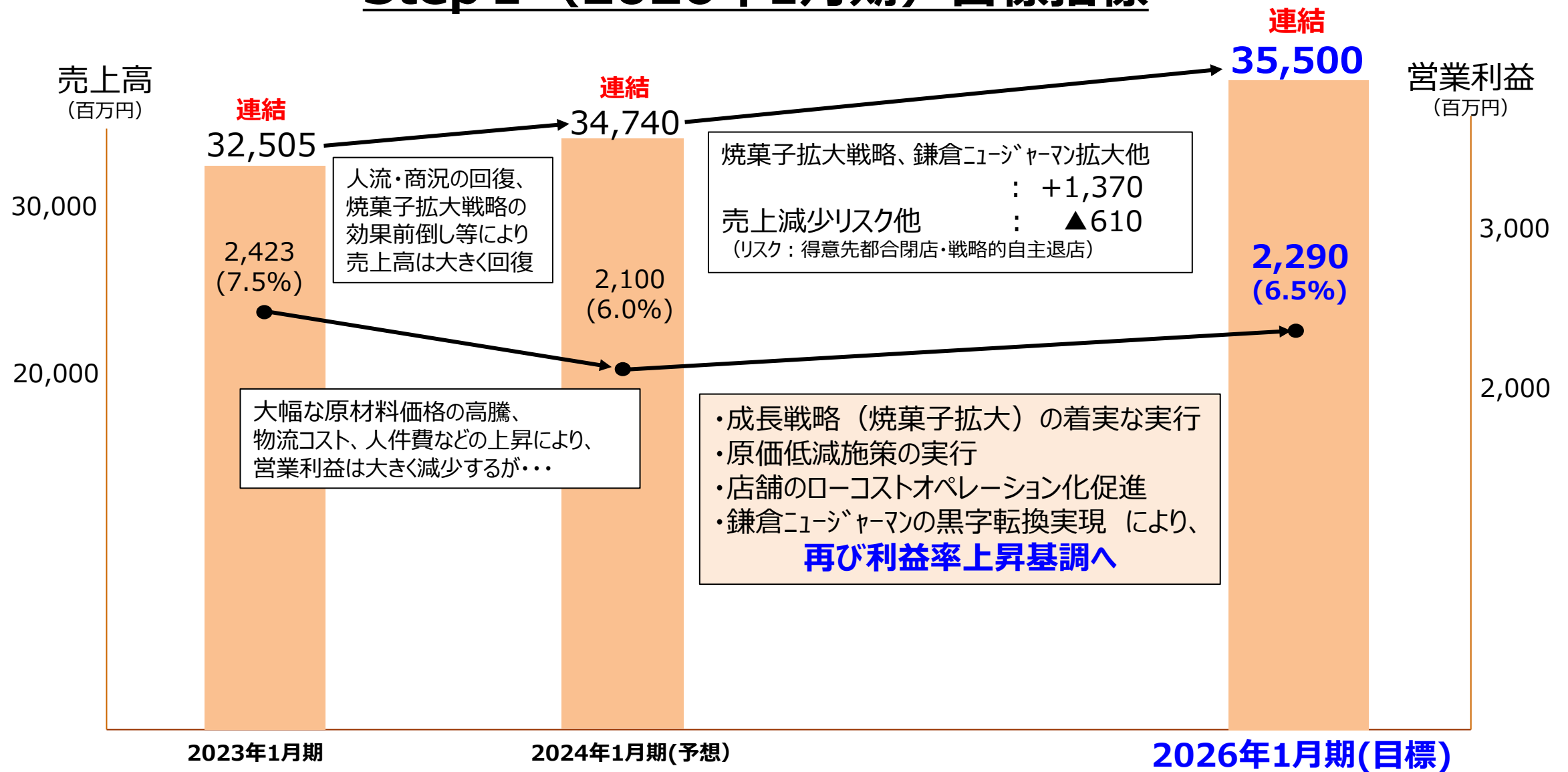
前中計最終年度(2023年1月期) 32,505百万円 に対し +2,995百万円

利益計画（修正）

増加要因	・売上高増加 ・原材料価格高騰を吸収するための施策の追加（価格改定など） ・工場生産性、販売生産性の改善
圧迫要因	・更なる原材料価格の高騰（当初想定に対し+7億円） ・物流機能再構築および物流2024年問題による物流費の増加 ・賃金アップと人材採用難の対応による人件費の増加

これらを踏まえ
営業利益率6.5%(+0.5%)
 を目指す

Step 1 (2026年1月期) 目標指標



売上高：355億円、営業利益率：6.5%を目指す

4. 中長期戦略テーマの実現のための具体的戦略

4 – ① 新たな「**成長戦略**」の実現

成長戦略実現のための各戦略連携

「焼菓子」を中心として新たな価値と市場を創造し、**成長基盤**をつくる

商品・ブランド戦略

新たな商品・ブランド
・マーケットの開発

- ①既存店舗強化のための**新焼菓子定番商品**の開発
- ②希少性の高い**新プロダクトブランド**の開発
- ③”焼菓子”による**新たなマーケット**の創造

連携

市場戦略

既存市場の拡充と
新たな市場の開拓

- ①市場優位性の向上を目指した**新プロダクトブランド店舗**の拡大
- ②ご当地名物商品の希少性を活かした**新たな市場展開**
- ③販売機会と利益創出の拡大のための**B to Bビジネス**の拡大

連携

生産・物流戦略

安定した焼菓子
供給体制の確立

- ①安定した供給体制確立のための**物流機能**の再構築
- ②焼菓子増産体制確立を目指した**生産体制**の再構築
- ③工場設備の更新時における**焼菓子増産ライン化**対応

焼菓子
+30億円
実現へ

Step2で上方修正
も検討していく

「焼菓子」を中心として新たな価値と市場を創造し、**成長基盤**をつくる

なぜ焼菓子か

焼菓子拡大戦略の背景

“儀礼的ギフト市場”の縮小
(バレンタインデー、中元・歳暮)



“パーソナル、カジュアルギフト”の増加
(焼菓子ギフトの購入機会の多様化、分散化)

気候、季節に左右されにくい



通年で販売が可能 ⇒ 生産の安定稼働が可能

自社の強み（設備・技術）活用



多様な商品開発、複数ブランド水平展開が可能

中期経営計画では**焼菓子で売上高を押し上げる**

主な成長戦略の具体的内容（商品・ブランド戦略、市場戦略）①

①既存店舗強化のための新焼菓子定番商品の開発、展開

- 百貨店既存店舗強化のための新たな主力焼菓子商品の投入
⇒ 新船橋工場および西神工場新ライン活用

②希少性の高い新プロダクトブランドの開発と、都心百貨店を中心とした店舗の拡大

- ローコストオペレーション型新規プロダクトブランドの開発
⇒ 新船橋工場および西神工場新ライン活用

- ・「ガレットオブール」の展開拡大
- ・「CUSTA」を焼菓子商品中心のローコストオペレーション型ブランドへ進化
- ・「ローコストオペレーション型（焼菓子）新規プロダクトブランド」の開発、店舗展開

主な成長戦略の具体的内容（商品・ブランド戦略、市場戦略）②

③販売機会の拡大と利益創出体質強化のための納品ビジネスの拡大

- 土産ビジネスの再強化（ご当地名物商品の希少性を生かした市場展開）
 - ・新たな 神戸及び東京 名物開発、販売による関西及び東京交通系エリア他の土産市場売上拡大
 - ・既存生産ラインの有効活用
 - ・インバウンドの取り込みと越境E C対応強化
- BtoBビジネス（ODM、アライアンス等）の新規開拓およびEC、デジタル対応強化
 - ・新規取引先の開拓、相手先企業保有コンテンツの活用によるOEM(ODM)売上の拡充
 - ・自社サイトの強化（LINE活用、顧客分析、情報発信力の強化）、法人向けサービスの強化など

主な成長戦略の具体的内容（物流戦略、生産戦略）

④物流機能再構築と出荷体制の機動力強化

- 神戸物流センターの新設（神戸市兵庫区）…2023年9月完了
- 新関東物流センター（船橋西浦物流センター：千葉県船橋市）へ移転 …2024年9月予定
⇒物流3拠点体制（大阪北港、神戸、船橋西浦）確立へ

⑤焼菓子拡大に向けた生産体制再構築（投資想定額は後述）

- 船橋工場新棟建設および焼菓子商品戦略と連携した新焼菓子ラインの構築
 - ・船橋自動ラック倉庫解体（2024年9月～）、跡地に新工場棟建設 …2026年上半期予定
 - ・新工場棟へ新焼菓子ライン構築 …2026年下半期予定
 - ・既存設備更新時に、焼菓子製造拡大可能な汎用性の高い設備を導入 …2026年下半期予定
- ガレットオブール・新焼菓子ブランド単位製品増産体制の確立
 - ・西神工場2工場にガレットライン構築 …2024年8月開始予定
- 将来の焼菓子増産体制を見据えた新工場の建設検討（2027年度以降検討）

4 – ② **コスト抑制とさらなる生産性向上**

①直営・準直営店舗の効率化促進

店舗のローコストオペレーション化推進

① 既存店舗の効率化

② 効率的な新プロダクトブランド店舗出店

リソースの再投下

③スクラップ戦略継続

非効率な
不採算店舗の退店

**お客様にとって、見やすく、選びやすく、
買いやすい店舗スタイルへチェンジ！！**

品質、サービスレベルは現状維持
デジタル技術、専用販促ツールの活用
展開商品の絞り込み
運営マニュアルの徹底

経営資源の有効活用で、1店舗あたり売上高・利益の向上へ

②工場設備の自動化、省人化促進

- 六甲アイランド工場プリン箱詰め自動化
- 西神工場ガレットライン箱詰め自動化（包装～パッケージ）
- 新船橋工場チルドラインの新築、省人化

③原材料価格高騰を吸収するための施策の実行

原材料価格
上昇金額
(仕入額ベース)

2023年1月期
+3.7億円

+

2024年1月期
+7.8億円

+

2025年1月期
+7.1億円

+18.6億円

売上原価率
の抑制

商品の品質、お客様の信頼を維持することを前提に
主要商品の価格改定、設計変更も含めた原価低減策を実施

4－③ 人材確保と従業員満足度向上

人事戦略を策定するにあたっての優先課題と戦略のポイント

現状の課題

管理職年代層
一気に退職が進む

中堅年代層
人数が限られる

現場従業員
雇用難続く

女性管理職
増加速度が遅い



人事戦略のポイント

将来に向けた
マネジメント人材
の確保

若手人材の能力と
意欲を向上させる
仕組みづくり

店頭・工場など
現場人材の
安定確保

女性活躍推進と
従業員満足度
の向上

中期経営計画 人事戦略基本方針

①「人的資本」を意識した、人材の確保と社員満足度向上のための投資と制度見直し

- マネジメント人材確保と一層の成果主義を目指した人事制度の見直し
- 社員満足度向上を目指した処遇改善
- 女性活躍推進および若手社員の能力向上のための環境整備

具体的な取組

年間休日日数の増加

- ・ 2024年4月より、年間休日日数を125日に増加

育児短時間勤務利用可能期間を小学校3年生までに延長

- ・ 2024年4月より、小学校就学前までの利用可能期間を小学校3年生までに延長

新規学卒者の社宅貸与期間を延長し、本人の家賃負担も軽減

- ・ 2024年4月より、新規学卒者で一人暮らしが必要な方に対して、入社10年目まで住居を社宅扱いに変更し、家賃の75%を会社が負担

中期経営計画 人事戦略基本方針

②将来組織の安定稼働を目指した人員・組織体制の確立

- 現場人材の確保を目指した社員登用制度の強化
- 技術の伝承と若手のサポート強化を目指した定年再雇用制度の改定
- 少数精鋭を目指した組織・業務の見直し

具体的な取組

技術の伝承を目的とした定年退職再雇用制度を一部改定

- 2023年4月から定年退職再雇用制度を一部改定し、次世代への技術の伝承と若手のサポート強化を目的とした【部門長継続職】【課長相当職】【係長相当職】を設定。

4－④ 設備投資計画および株主還元政策

中期経営計画期間（Step1～Step3の9年間）における投資計画

（単位：百万円）

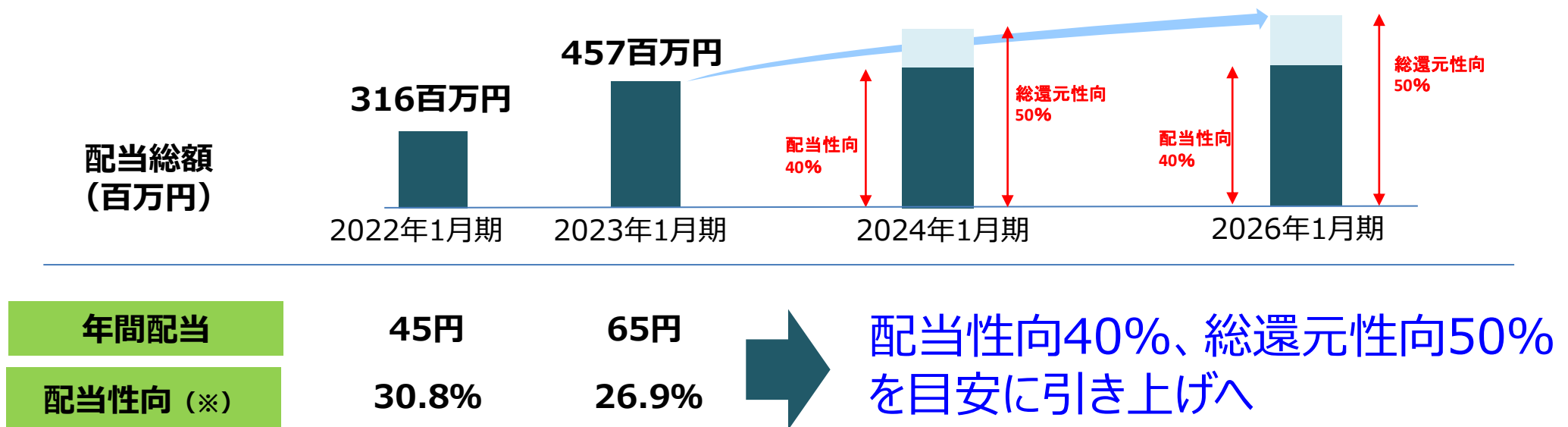
内 容				投資額	時 期
戦 略 的 設 備 投 資	生 産 設 備 増 強	船橋工場	新工場建設（自動倉庫跡に建設）	4,130	2026年上半期
			新焼菓子ライン構築	800	2026年下半期
			既存焼菓子ラインの増強	190	2026年下半期
		西神工場	ガレットライン構築、省人化	680	2024年8月
		福岡工場	新工場建設（移転）	1,720	2029年度以降
	計			7,520	
	生 産 効 率 化	船橋工場	新チルドライン構築、省人化	710	2026年上半期
		西神工場	ウイスキーボンボン箱詰め自動化	120	2029年
			アルミックライン更新	250	2029年
		六甲Ⅰ工場	チーズケーキライン更新	250	2029年
	計			1,330	
	I T 関連投資			300	2023年～2028年
	計			9,150	
更 新 投 資	工場	工場保全、設備更新、金型ほか		2,460	2023年～2031年
	支店・営業所	店舗新設・改装ほか		1,730	
	その他	本社間接部門ほか		250	
	計			4,440	
総 合 計				13,590	

投資内容および投資額は現時点での計画における概算想定であり、今後変動する可能性があります。

株主還元の強化

配当方針の変更 ⇒ 配当性向、総還元性向の明確化・引上げ
(2024年1月期末より実施)

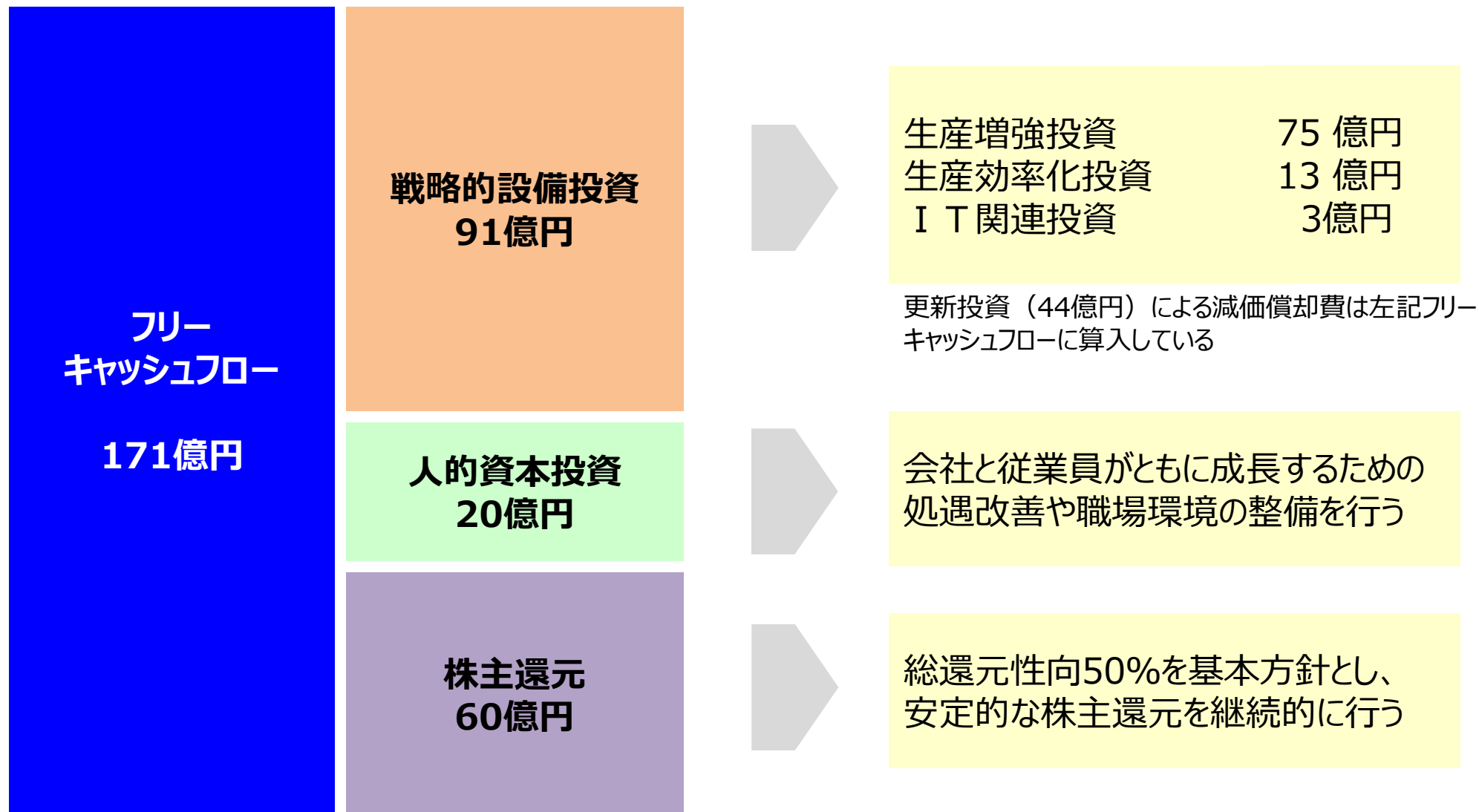
連結配当性向40%程度、連結総還元性向50%程度を目安とする



(※) 2022年1月期は単体、2023年1月期は連結

フリーキャッシュフロー配分方針（2024年1月期～2032年1月期累計）

創立100周年（2032年1月期）までの中期経営計画9年間（Step1～Step3）における
トータルでのフリーキャッシュフローの配分方針を新たに策定



4 – ⑤ サステナビリティに対する取り組み

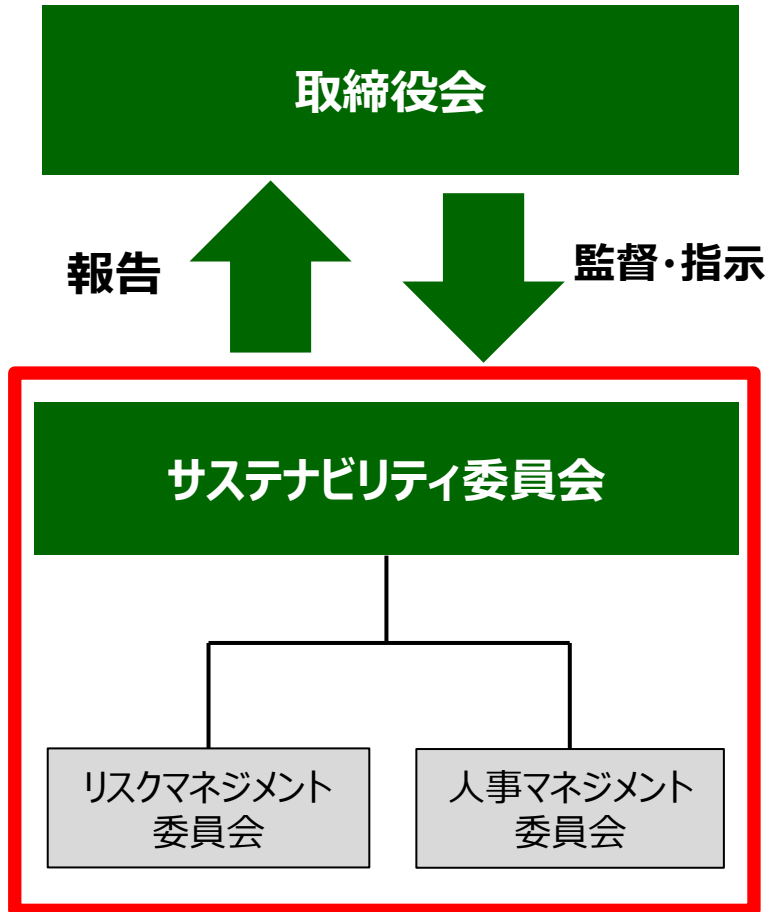
サステナビリティへの取り組み

当社グループは企業スローガンに「こころつなぐ。笑顔かがやく。」を掲げ、スイーツを通してすべてのお客様に笑顔を届けることをめざしております。

お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの満足度の向上に取り組むことで、持続的な企業価値とブランド価値の向上を図るとともに、「企業」と「社会」の持続可能性の両立を目指して、サステナビリティへの取り組みを推進いたします。

① ガバナンスおよびリスク管理体制の再構築（サステナビリティ委員会の設置）

ガバナンス体制



サステナビリティ委員会では下部組織に「リスクマネジメント委員会」と「人事マネジメント委員会」を設置し、気候変動を含むリスク、戦略および目標について審議及び承認のうえ、必要に応じて取締役会へ報告する。取締役会は指示を行うなど監督責任を負う。

「リスクマネジメント委員会」では、気候変動を除く全社にわたる網羅的なリスクの特定及び評価、管理を行なう。定性・定量の両面から評価し重要課題を特定し、具体的な対応策を審議、サステナビリティ委員会に報告する。

② 気候変動への取り組み強化

「T C F D」の枠組みに基づく分析・開示を実施する

◆戦略

a) b) c) リスク／機会一覧は次ページに記載

a) 特定した気候関連リスク及び機会

脱炭素社会への移行の際に発生する移行リスク/機会と現状のまま気温上昇が進んだ場合に発生する物理リスク/機会に分け、それぞれ洗い出しを行う。

b) 特定した気候関連リスク及び機会が事業へ及ぼす影響

移行リスク/機会の影響が最大になる2℃未満の世界と物理リスク/機会の影響が最大になる4℃の世界を対象に2030年時点における事業への影響を定性・定量の両面から網羅的に分析する。

c) 特定した気候変動リスク及び機会に対する対応策

特定、評価したリスク/機会について事業のレジリエンス性を高めるため対応策の実施や検討を行い、特に影響が大きい炭素価格導入による影響については、CO2の削減目標を設定し、達成に向け再生可能エネルギーの導入や省エネルギーの推進に取り組む。

◆指標と目標

気候関連リスクと機会を評価するためGHG(温室効果ガス)を指標とする。気候関連リスクと機会を管理するため、2014年度を基準としてGHG排出量を2030年に46%削減することを目標とする。

a) b) c) リスク／機会一覧

【評価】大：1億円以上の影響 中：5千万円～1億円未満の影響 小：5千万円未満の影響

分類			事業インパクト	2030年時点における評価		対応策
大	中	小	考察内容	1.5℃	4℃	
移行 リスク	政策・規制	炭素価格	・炭素税課税によるエネルギーコストの増加	大	－	・再生エネ導入 ・省エネ強化(LEDへの切替等) ・CO2削減目標の設定
		プラスチック/ リサイクル規制	・プラスチック規制により脱プラスチック素材への切替コスト発生 ・資源再生利用促進の対応を求められた場合の対応コスト発生	中	小	・環境配慮型素材の導入促進 ・プラスチック材料の使用料削減 ・4Rの推進
		再/省エネ 政策	・再生可能エネルギー普及に伴い電力調達コストが増加 ・製造設備・販売店舗の設備の切替コストが発生	中	小	・太陽光パネルの設置など自家発電へ移行 ・省エネの導入
	市場	エネルギーコスト の変化	・再生可能エネルギー普及に伴い電力調達コストが増加 ・原油価格高騰による石油由来容器包装材・輸送コストが増加	小	小	・太陽光パネルの設置など自家発電へ移行 ・トップラナー機器の導入など省エネの促進 ・トラック輸送からモーダルシフト化の促進
		原料/材料 コストの変化	・持続可能な農業への移行に伴う農産物の生産・輸送コストが増加 ・エネルギー価格高騰による容器包装材の調達コストが増加	小	小	・安定的に供給可能な原料への代替検討 ・包装資材の使用料削減を含めた設計変更検討
	評判	顧客の評判 変化	・CSR評価への対応のためのリソースが増加 ・気候変動対応が不十分な場合の顧客評判悪化、収益減少	中	小	・フードバンクなどへの支援 ・環境配慮型素材の導入促進
移行 機会	評判	顧客の評判 変化	・環境対応が認められ顧客評判向上、収益増加	中	小	・フードバンクなどへの支援
物理 リスク	急性	異常気象の 激甚化	・災害の激甚化による被災、サプライチェーン寸断、営業停止で 損害発生、保険料の高騰 ・生産地での被害により農産物の品質劣化、調達コストが増加	小	小	・BCP対策の強化 ・複数購買・複数拠点購買の促進
		干ばつ	・生産地での被害により収量低下、品質劣化、調達コストが増加	小	大	・複数購買・複数拠点購買の促進
	慢性	平均気温の 上昇	・消費者の外出が減り来店客が減少し収益が減少 ・商品保存やオフィス空調使用量増加により電力コストが増加	小	小	・ECサイトを介した販売の強化 ・エアーカーテンの設置等省エネの促進
		気温上昇 による原材料 生育影響	・原材料の育成悪化、品質劣化、調達困難により調達コストが増加 ・病害虫拡大し作物の生産量や品質低下、安定調達困難により 調達コストが増加	小	大	・複数購買・複数拠点購買の促進
物理 機会	慢性	平均気温の 上昇	・外出機会の減少によりECサイト利用者が増加し収益が増加	小	中	・ECサイトを介した販売の強化

③ 人的資本（人材の多様性確保を含む）に関する戦略及び目標

◆人材育成方針と社内環境整備に関する方針

すべての従業員を会社にとっての財産であるにとらえ、一人ひとりの人格や個性を尊重しながら、会社と従業員がともに成長できる企業を目指し、また従業員が安心して、健やかに、生きがいを持って働けるような各種制度や職場環境を整備する。

◆指標及び目標

指標	目標		実績	
管理職に占める女性労働者の割合	2026年3月末	25.0%	2023年1月時点	20.6%
育児短時間勤務利用者率（※1）	50%以上を維持		2023年12月時点	45.8%
子育て女性の勤務率（※2）	2026年3月末	30.0%	2023年12月時点	26.9%

（※1） 育児短時間勤務利用者率：育児短時間勤務利用者÷小学校就学以前の子女を持つ女性社員数

（※2） 子育て女性の勤務率：子育て女性人数

E S Gへの取り組み

重点テーマ	対象となる ステークホルダー	重点項目	2030年に向けた取組み
Customer スイーツを通して お客様を幸せに	お客様	・スイーツを通してお客様に幸せを提供する	・お客様ニーズを起点として、お客様に満足や幸せを与えられるブランドや商品を提供する
		・お客様の満足度を高める	・さらなるベストホスピタリティーの提供を目指し、CS活動を強化する
		・安心・安全な品質の確保	・HACCPを基本とした品質マネジメントシステムを更に強化する
Ecology 地球環境と スイーツの共生	次世代	・廃棄物の削減、リサイクルの推進	・当社工場の廃棄物再資源化率99%以上を維持する ・海洋ゴミとなるプラスチック資材の削減に向けて、喫茶店舗で使用するストローを紙製に変更する
		・温室効果ガス排出量の削減	・2014年度を基準とし、2030年度にCO2排出量を46%削減する
		・再生可能エネルギーの活用	・省エネルギー推進、再生可能エネルギーの活用に取り組む
Society 社会との共栄	社会 お取引先様	・社会の発展支援	・地域社会での交流・支援活動に取り組む
		・地域社会への貢献	・ユニセフへの寄付活動等を継続する
		・原材料の安定調達	・取引先様との協業を更に深めるとともに、調達ネットワークの安定化を図る
Human Resource 多様な人材が 活躍できる職場作り	従業員	・ダイバーシティの推進	・性別、年齢、国籍、障がいの有無などにかかわらず、多様な人材が活躍できる職場を作る ・女性の活躍を推進し、2026年3月末までに女性役職者（係長、チーフ、リーダー以上）の比率を25%以上にする
		・ワークライフバランスの実現	・育児や介護をはじめとした多様な働き方へ対応する
		・従業員の健康促進	・従業員の健康増進への取組みを強化する
		・人材育成	・将来を担う人材を計画的に育成する
Governance 社会に信頼される 組織であり続ける	株主・投資家 従業員	・企業統治体制の強化	・迅速で効率が良く、健全かつ透明性の高い企業統治体制を構築する
		・全社的リスクマネジメントの強化	・全社的リスクマネジメントを継続するとともに、BCPの強化に取り組む ・コンプライアンスの遵守を徹底する