



2025 年 10 月 31 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 取締役 経営統括本部長 磯野 健治
(TEL. 078-822-5000)

『中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」 Step 2～Step 3 について』のお知らせ

当社は、2031 年 8 月に迎える創立 100 周年を見据え、中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」を 3 段階の Step に分け、推進しております。

本年度を最終年度とする Step1 (2024 年 1 月期～2026 年 1 月期) におきましては、「焼菓子」を核とした「戦略基盤の確立」に取り組みました。焼菓子増産に向けた約 83 億円の大型設備投資の着工や、新たな焼菓子ブランドの開発着手、そして物量増加に備えた物流体制の再構築 (神戸物流センターの稼働など) といった、Step2 以降の成長に向けた土台を着実に築き上げました。しかしながら、Step1 の最終年度 (2026 年 1 月期見込) の業績は、売上高は計画を上回る見込みであるものの、想定を超える急激な原材料価格の高騰や人件費の上昇が利益を圧迫しました。対策を講じましたが急激なコスト上昇を吸収しきれず、営業利益は当初計画の 2,290 百万円に対し、1,030 百万円 (▲1,260 百万円の未達) となる見通しです。

これを踏まえ、本計画では業績の回復とさらなる成長に向けた戦略を着実に実行し、創立 100 周年である 2032 年 1 月期には過去最高水準の業績を目指します。Step2 (2027 年 1 月期～2029 年 1 月期) では、戦略実行を加速させ、早い段階で「利益回復基調」への変革を目指します。続く Step3 (2030 年 1 月期～2032 年 1 月期) では、成長・利益拡大を本格化させ、創立 100 周年という集大成の年に、売上高 410 億円、営業利益 30 億円、営業利益率 7.0%以上を達成することを目標といたします。

また、資産効率を示す ROA を新たな経営指標とし、最終年度の目標を 9.0%に設定しました。同時に、資本効率を示す ROE についても目安である 8.0%水準への早期回復を目指し、企業価値の最大化を図ります。

■ 「Step2」、「Step3」目標数値 (連結)

	2026 年 1 月期見込み (Step1)	2029 年 1 月期 (Step2)	2032 年 1 月期 (Step3)
売上高	35,920 百万円	37,800 百万円	41,000 百万円
営業利益	1,030 百万円	1,900 百万円	3,000 百万円
営業利益率	2.9 %	5.0 %	7.0 % 以上
ROA	4.0 %	5.9 %	9.0 %

※ ROA は総資産経常利益率

詳細につきましては、添付の『中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」 Step 2～Step 3 について』をご参照ください。

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～

「Step2～Step3」について

モロゾフ株式会社

2025年10月31日



トップメッセージ

現在、モロゾフは2031年の創立100周年を見据えた中期経営計画「つなぐ 〜next stage 2031〜」を進めております。

本年度を最終年度とする「Step1」では、「焼菓子」を核とした「戦略基盤の確立」を進めた結果、売上面では目標をクリアする見込みであるものの、損益面では原材料価格の高騰など想定を超える環境変化により、当初の目標を大きく下回る見通しです。

これを踏まえ、本計画では業績の回復とさらなる成長に向けた戦略を着実に実行してまいります。これまでに築いた戦略基盤をベースに、戦略の実行を加速させ、創立100周年である2032年1月期には過去最高水準の業績を目指します。

また、大型設備投資の効果を最大化するため、資産効率を示すROAを新たな経営指標とし、9%を最終年度の目標とします。あわせて、資本効率を示すROEも目安である8%水準への早期回復を目指し、企業価値の最大化を図ります。

この目標達成のため、3つの中長期戦略テーマの実行をさらに加速いたします。

① 新たな「成長戦略」の実現

現在進行中の約83億円の大型設備投資をてこに、生産能力を大きく向上させます。「焼菓子」を確かな成長エンジンとし、既存市場の深耕と新市場開拓を加速させ、トップラインの拡大を実現します。

② コスト抑制とさらなる生産性向上

原材料価格高騰への対策を加速させるとともに、製造設備の自動化や店舗オペレーションの効率化を推進します。外部環境の変化に左右されない強靱なコスト構造を構築し、収益性を抜本的に改善します。

③ 人材確保と従業員満足度向上

持続的成長の基盤は「人」です。挑戦意欲のある多様な人材の確保・育成と、個々の能力を最大限に引き出す人事制度改革を進め、組織全体のパフォーマンスを最大化する人的資本経営を推進します。

創業以来受け継がれる「最高のおいしさ、安心・安全な品質、最良のサービス」を追求する精神のもと、すべてのお客様に笑顔をお届けするとともに、皆様から愛され、信頼される企業を目指してまいります。

代表取締役社長 山口 信二

中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」(2024/1期～2032/1期) のコンセプト

創立100周年となる2032年 1 月期に向けて、「**焼菓子**」を成長戦略の中心に据えた 3 つの戦略テーマを掲げ、『未来につながる経営基盤の構築』と『安定した収益の確保』の実現を目指しております。

経営理念

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： ころろつなぐ。笑顔かがやく。

モロゾフは、
スイーツを通して心豊かな生活を提案いたします。
スイーツは心を癒し、笑顔をつくれます。
スイーツは気持ちを伝え、心をつなぎます。
スイーツは時を鮮やかな記憶に染め上げます。
スイーツは感動や歓びを呼び起こします。
そんなスイーツを創りたい。

あなたのそばに、いつもモロゾフ。
わくわくをシェアしよう。
どきどきを楽しもう。
すべてはお客様の笑顔のために

中長期ビジョン

① 企業価値の向上

- ・ 安定的な利益の確保と、資本効率を重視した経営の実現
- ・ 財務健全性を確保しつつ、将来に向けた成長投資を実施

② ブランド価値の向上

- ・ 売り手市場的立場の確立
- ・ 持続的競争優位の実現

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
- ・ サステナビリティの実現を目指したESGへの取り組み強化

中期経営計画

「つなぐ ～next stage 2031～」

「**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

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

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**

「焼菓子」を成長戦略の中心に据える背景

変化する市場環境への的確に対応し、自社の競争優位性を最大限に発揮できる最適な商材として、「**焼菓子**」を未来の成長を担うエンジンとして強化します。

市場のニーズ

買い方の変化

百貨店や量販店だけでなく、駅ビル、空港、テーマパーク、ECサイトなど、顧客接点が多様化・拡大している

贈り方の変化

お中元・お歳暮などの「季節の贈り物」から、季節を問わない日常的な「手土産」や「自分へのご褒美」へ需要がシフトしている

焼菓子市場の拡大

季節や気候に左右されにくい焼菓子市場が近年拡大を続けている

「市場のニーズ」と「モロゾフの強み」
が最も高く一致する分野

焼菓子

モロゾフの強み

ギフト市場における顧客からの信頼

安心、安全な品質と、どんなギフトシーンにも対応できる豊富なラインナップを有している

長年培った「商品開発力」

味、食感、パッケージデザインまで、一貫して商品を企画し、魅力的なブランドを創り出す能力

高品質な「生産設備・技術」

高品質な焼菓子を年間を通して安定して大量に生産できる設備と、長年の経験で培われた製造技術

1. Step1（2024年1月期-2026年1月期）の総括

Step1最終年度（2026年1月期）の業績見通し

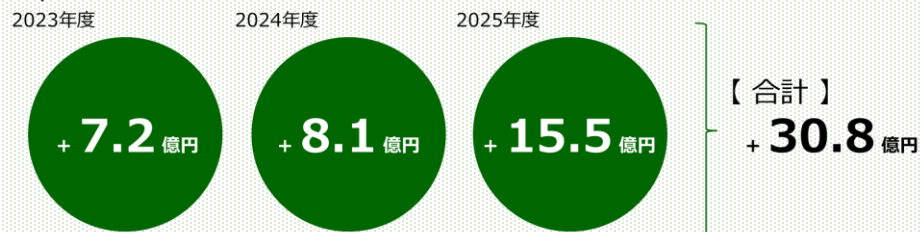
売上面では一定の成果を上げたものの、想定を大幅に上回る原材料価格の高騰が利益面を直撃。対策を講じたものの、急激なコスト上昇を吸収するには至らず、利益計画は未達となる見通しです。

【連結】

	2026年1月期 計画 (2024年1月開示)	2024年1月期 実績	2025年1月期 実績	2026年1月期 見込	計画比
売上高	35,500 百万円	34,933 百万円	36,017 百万円	35,920 百万円	+420 百万円
営業利益	2,290 百万円	2,474 百万円	2,058 百万円	1,030 百万円	▲1,260 百万円
営業利益率	6.5%	7.1%	5.7%	2.9%	▲3.6%

原材料価格の高騰 (モロゾフ単体)

Step 1 期間中の仕入れ価格高騰額



Step 1 期間中の原材料価格高騰対策額



- Step1期間中の原材料仕入れ価格の高騰額は**31億円**
- この高騰額に対し、Step1期間中の原材料価格高騰対策の総額は**13.5億円**となり、価格高騰に追い付かず
- その結果、Step1期間中の業績に大きく影響
- Step2以降、さらなるコスト抑制対策が課題

Step1のテーマである「戦略基盤の確立」について

Step1では、『戦略基盤の確立』をテーマとし、焼菓子増産に向けた大型設備投資（約83億円）の着工をはじめ、Step2以降の成長に向けた確固たる土台を築くことができました。

Step1「戦略基盤の確立」の主な取り組み

① 新たな焼菓子商品および 焼菓子ブランドの開発に着手

- ・ 既存プロダクトブランド（ガレットオブル、CUSTA）の増産・多店舗化
- ・ 新プロダクトブランド（太陽のガレットほか）のPOP-UP展開、常設化
- ・ 既存店向けの新焼菓子商品の投入
- ・ Step2以降に新たに展開する定番焼菓子およびプロダクトブランドの企画・開発に着手

② 焼菓子増産に向けた生産設備増強 （Step2を含めた総投資額 約83億円）

- ・ 船橋工場 新棟建設と新規製造ラインの導入に着手
- ・ 西神第2工場 建屋改修と新規製造ラインの導入に着手

③ 物量増加に備えた物流体制の再構築

- ・ 神戸物流センターの新規稼働を開始し、2拠点から3拠点体制に
- ・ （旧）船橋物流センターから（新）船橋西浦物流センターへの移転

戦略基盤の確立①：新たな焼菓子商品および焼菓子ブランドの開発に着手

既存ブランドの成長に加え、新ブランド・新商品の市場投入に成功し、焼菓子拡大の確かな手ごたえを得ました。すでに、Step2以降の新ブランドの企画・開発に着手しており、今後も新ブランドの市場投入を進めてまいります。

既存プロダクトブランドの増産・多店舗化

焼菓子「ガレットオブール」



主要都市の百貨店への出店を拡大し、行列のできる人気ブランドへ成長

- ・ 2023年4月 4号店 大丸東京店
- ・ 2023年9月 5号店 京都高島屋S.C.店

焼菓子「CUSTA」



カスタードプリン発売60周年の2022年4月に1号店を大阪でオープン。新たに東京に2店舗を新規出店

- ・ 2024年10月 2号店 三越銀座店
- ・ 2025年4月 3号店 日本橋三越本店

新規ブランドの市場投入

焼菓子「太陽のガレット」



期間限定POP-UPストアでのテストマーケティングを経て、常設店舗化に成功

- ・ 2024年5月 ポップアップ 大丸東京店
- ・ 2025年9月 1号店 西武池袋本店

焼菓子「ガレットネージュ」



期間限定POP-UPストアでのテストマーケティングを実施

- ・ 2024年10月 ポップアップ 大丸札幌店、大丸東京店

焼菓子を楽しむ日「BAKEFUL day」



9/9を「BAKEFUL day」と名づけ、焼き菓子を楽しむ新イベントを企画・開催

既存チャネルの活性化

新焼菓子商品

「ティーブレイク」 「サブレ オ ショコラ」



モロゾフ既存店における新たな新焼菓子商品として投入

Step2に向けた新商品・新ブランドの企画・開発

- ・ 新焼菓子商品および新プロダクトブランドの企画・開発に着手
- ・ 既存市場の拡充、および新たな販路の探求・拡大、に向けた具体的戦略を立案

戦略基盤の確立②：焼菓子増産に向けた生産設備増強

基幹工場である西神第2工場の改修、および新船橋工場の建設を着工をし、焼菓子拡大戦略を支えるための増産に向けた土台作りに着手しました。（Step2を含めた総投資額 約83億円）

西神第2工場改修（2025年2月着工）

第2工場



第1工場



投資額： 約 31億円

稼働予定： 2026年3月以降順次

- 西神工場では、2009年に新棟の第1工場（主にチョコレートや焼菓子の製造）を建設したが、現在、生産能力はほぼフル稼働の状態
- 旧棟である第2工場の建屋を改修し、新たな焼菓子製造設備を導入、焼菓子の増産体制強化と効率化を図る

新船橋工場（2025年3月着工）



投資額： 約 52億円

稼働予定： 2026年3月以降順次

- 現船橋工場および併設する物流自動ラック倉庫が長年の使用により老朽化
- 物流自動ラック倉庫を解体し、その跡地に新工場を建設、新たに焼菓子等の製造設備を導入、生産能力の向上と効率化を図る（物流倉庫機能は船橋西浦物流センターへ移転済、新工場稼働後は現船橋工場を閉鎖予定）

戦略基盤の確立③：物量増加に備えた物流体制の再構築

焼菓子拡大戦略による物量増へ柔軟に対応するため、従来の2拠点から3拠点体制に変更し、全国をカバーする安定的かつ効率的な物流ネットワークを整備しました。

神戸物流センター（2023年9月稼働）



焼菓子を中心とする物量の増加、および物流2024年問題も踏まえ、より機動的に商品を生産できる体制を確立させるため、**神戸物流センター**を稼働

船橋西浦物流センター（2024年8月移転）



現船橋工場に併設する物流自動ラック倉庫（船橋物流センター）の老朽化に伴い、新たに東の物流拠点を**船橋西浦物流センター**に移転

北港物流センター（2009年8月～）



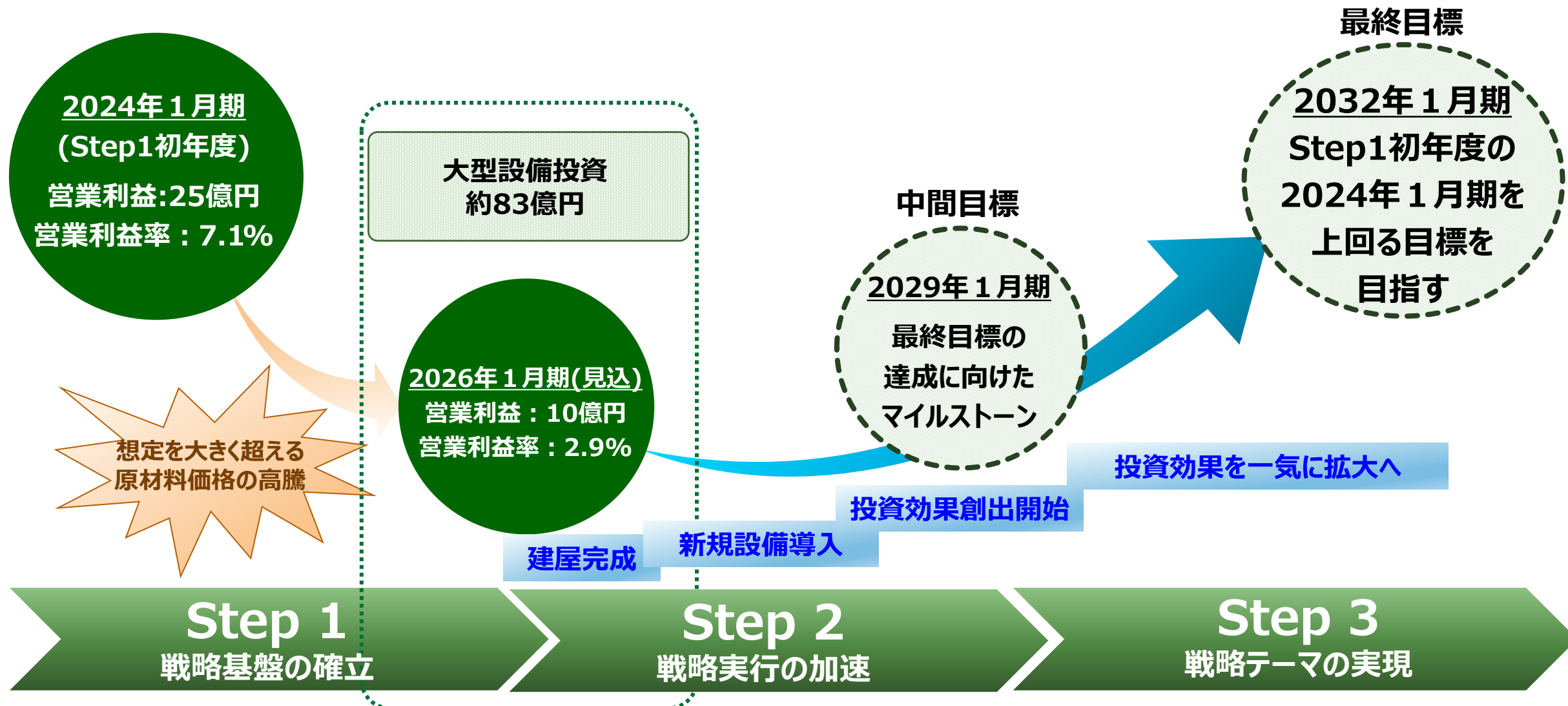
当社の主力物流拠点
パッケージ協力工場も同居



2. 中期経営計画の目標達成に向けた Step2以降の計画

創立100周年（2032年1月期）に向けたシナリオ

足元は厳しい経営環境にありますが、Step1で掲げた「戦略基盤の確立」に基づき、大型設備投資を着実に実行します。これにより、Step2の早い段階で「利益回復基調」へ変革し、創立100周年の目標達成を目指します。



V字回復に向けたStep2以降の位置づけ

2026年1月期に一時的に低下する収益性のV字回復を実現すべく、Step1にて確立した戦略基盤に基づき、続くStep2およびStep3における各々の位置づけを明確にしました。

Step 1

2024年1月期～2026年1月期

戦略基盤の確立

本中計の成長エンジンと位置付ける『焼菓子』について、Step2以降の飛躍的な拡大を可能にするための確固たる基盤を確立する期間

Step2

2027年1月期～2029年1月期

戦略実行の加速

Step1で確立した基盤の上で、戦略実行を加速させる期間
『焼菓子』を核に新たな市場を創造し、Step2の早い段階で「利益回復基調」へ変革させ、事業成長と利益拡大を軌道に乗せる

Step3

2030年1月期～2032年1月期

戦略テーマの実現

Step2で軌道に乗せた成長・利益拡大が本格化し、本中計が掲げる戦略テーマを実現する期間
創立100周年の集大成として、その成果を結実させる

100周年（2032年1月期）の経営目標

2032年1月期に過去最高水準となる「連結売上高410億円、営業利益30億円(営業利益率7.0%以上)」の達成を実現します。

さらに、大型設備投資の効果を最大化すべく、ROAを新たな経営指標として導入し、最終年度に9.0%の達成を目指します。同時に、ROEについても、資本効率の目安である8%水準への回復を果たします。

連結	Step1 2026年1月期(見込)	Step2 2029年1月期	Step3 2032年1月期
売上高	35,920 百万円	37,800 百万円	410億円
営業利益	1,030 百万円	1,900 百万円	30億円
営業利益率	2.9%	5.0%	7.0%以上
ROA ※	4.0%	5.9%	9.0%
			▼
ROE			8.0%

※ ROAは総資産経常利益率

戦略を進めるにあたっての経営課題と戦略の方向性

Step1で直面した経営環境の厳しさは、今後も続くと想定される中、「3つの戦略テーマ」に基づき、足元の経営課題に対応するための戦略の方向性を改めて整理しました。

当社を取り巻く環境

- ・ バレンタイン・中元・歳暮の減少
- ・ カジュアルギフト・パーソナルギフトの拡大
- ・ 主要マーケット(百貨店・GMS)の縮小
- ・ 駅ナカ・商業施設へのシフト
- ・ 少子高齢化や人口減少

- ・ 原材料価格の高騰
- ・ 物流コストの増加
- ・ 人件費の上昇圧力

- ・ 人材確保難、定年社員の増加

対処すべき経営課題

トップラインを上げるための
新たな成長戦略の策定

環境変化によるコスト上昇を
吸収するための利益構造改革

将来のコア人材、現場人材
の不足への対応

戦略の方向性

戦略テーマ① 新たな「成長戦略」の実現

「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

- ・ 新たな商品、ブランドの開発
- ・ 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

戦略テーマ② コスト抑制とさらなる生産性向上

収益性の高い事業構造への変革

- ・ 原材料価格高騰対策への対応
- ・ 物流体制の再構築
- ・ 工場設備の自動化、省人化
- ・ 店舗のローコストオペレーション化

戦略テーマ③ 人材確保と従業員満足度向上

人事制度改革と人的資本投資を進める

中期経営計画の全体感（戦略テーマとの関係性）

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」）の実現に向けた3つの戦略テーマの位置づけと、中期経営計画の全体構成を明確化しました。

「中長期
ビジョン」
の実現へ

事業戦略

戦略テーマ① 新たな「成長戦略」の実現

マスターブランド戦略

新たな基幹商品となる焼菓子
定番商品の開発・投入

新たな集客イベントの創造
と育成

プロダクトブランド戦略

新たな焼菓子ブランド
の開発・投入

新市場戦略

土産市場の開拓

生産・物流戦略

・焼菓子増産体制の確立（西神第2工場の改修、および新船橋工場の建設）
・物流拠点再構築（物流3拠点体制の確立）

戦略テーマ② コスト抑制とさらなる生産性向上

原材料価格高騰対策

製造ラインの自動化、省力化

店舗のローコストオペレーション化

戦略テーマ③ 人材確保と従業員満足度向上

従業員のモチベーションと組織
運用の安定性を高める人事
制度の改革

人的資本投資の推進

将来のコア人材、現場人材の確保

その他

大型設備投資に伴う資金調達

サステナビリティの取組み

IRの強化

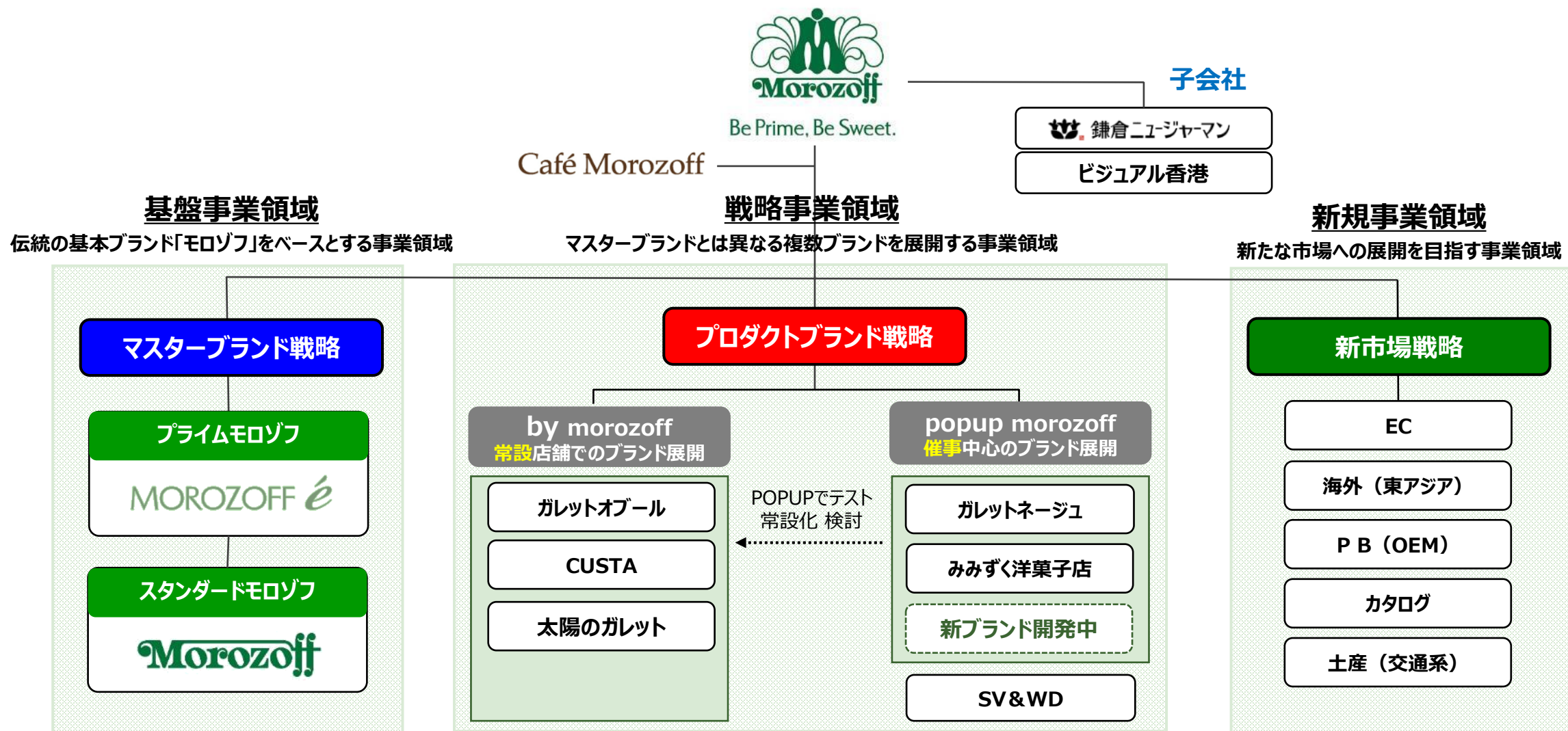
資本効率を意識した経営への取り組み

事業戦略を
支える取組み

企業価値の向上
ブランド価値の向上
社会的価値の向上

戦略テーマ①：新たな「成長戦略」の実現

戦略テーマ①『新たな「成長戦略」の実現』は、「基盤事業」「戦略事業」「新規事業」という3つの事業領域を軸に推進します。各領域の特性に合わせた戦略を展開します。



事業領域ごとの具体的取組み

「焼菓子」を成長の中核に据え、「マスターブランド戦略」「プロダクトブランド戦略」「新市場戦略」、それぞれの具体的取組みを加速させることで、既存市場の拡充に加え、新市場の開拓を強力に推進します。

マスターブランド戦略

新定番焼菓子の開発

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

新たな記念日

焼菓子モチーフにした新たな集客イベントの創造と育成

基本ブランド「モロゾフ」のブランド資産を最大限に活用し、既存チャネルの活性化とさらなる売上拡大を目指す

プロダクトブランド戦略

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ブランドを開発・投入

マスターブランドとは異なる複数のブランドを展開し、「モロゾフ全体」での売上シェアを拡大を目指す

新市場戦略

エリアブランド戦略

焼菓子を中心としたご当地名物の開発・投入

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

土産市場を中心とする新たな市場への展開を目指す

生産・物流戦略

焼菓子増産体制の確立

西神第2工場の改修、および新船橋工場の建設

物流拠点再構築

物流3拠点体制の確立

マスターブランド戦略 (1) 新定番焼菓子の開発

当社の基盤事業領域であるマスターブランド戦略において、既存チャネルの活性化と売上拡大を目指します。
チョコレートに次ぐ通年型の新たな収益の柱を構築し、カカオ価格高騰などの事業リスクへの対応力も強化します。



「アルカディア」発売

希少価値の高い外国産ナッツを丸ごと一粒トッピングしたクッキーは、発売当時は珍しく、**現在まで続く人気商品**に



「ファヤージュ」発売

発売以来、**不朽のロングセラー**としてご愛顧をいただいているモロゾフの主力焼菓子

1971年

1973年

1986年

2022年

2024年

「オデット」発売

チャイコフスキーの「白鳥の湖」に登場するヒロイン“オデット姫”をイメージしたパッケージデザイン
今に続くロングセラー商品



「サブレ オ ショコラ」発売



「ティーブレイク」発売

新定番 焼菓子

の**開発と市場投入**

**新たなロングセラー商品
を生み出し、基盤事業領域
での売上高拡大を図る**

マスターブランド戦略 (2) 新たな記念日

モロゾフが強み持つ商品と、記念日を掛け合わせることによって、新たな集客イベントの創造と育成を図ります。
いつもの「何気ない日」を、「楽しみのある日」に変え、お客様の来店頻度向上を図ります。



モロゾフが
強み持つ商品

～ モロゾフプリンの日 ～
5月25月 × プリン



“NEW”

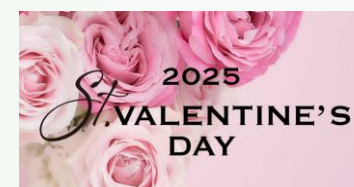
～ バイクフルデー ～
9月9日 × 焼菓子



～ チーズの日 ～
11月11月 × チーズケーキ



～ バレンタイン～
2月14月 × チョコレート



プロダクトブランド戦略 新焼菓子ブランド

マスターブランドとは異なる価値を持つ複数のブランドを展開し、モロゾフ全体でのシェア拡大を図ります。バレンタイン等で培った多ブランド展開のノウハウを、成長領域である「焼菓子分野」に応用し、新たな顧客層を獲得します。



焼菓子「ガレットオブル」
1号店 銀座三越店 オープン



焼菓子「CUSTA」
1号店 阪神梅田本店 オープン

2019年

2020年

2022年

2025年



量販店向けオリジナル商品
「プリンケーキ」



量販店向けオリジナル商品
「モロゾフのプリンクッキー」



焼菓子「太陽のガレット」デビュー
1号店 池袋西武 オープン



複数のブランドを展開し
モロゾフ全体としての
市場優位性の確保と
シェア拡大を目指す

新市場戦略 エリアブランド戦略 ～土産市場（既存・新規）の拡大～

エリアを限定した希少性の高い焼菓子商品を開発し、交流人口をターゲットとした売上高獲得を図ります。
既存チャネルの拡充に加え、新たなチャネルの開拓を行うことにより、「土産市場」全体の拡大を目指します。



京都エリア

〈限定・新商品投入〉

中部エリア

〈限定・新商品投入〉



北海道エリア

〈限定・新商品投入〉



神戸エリア

〈限定・新商品投入〉



九州エリア

〈限定・新商品投入〉



東京エリア

〈限定・新商品投入〉



大阪エリア

〈限定・新商品投入〉



既存市場の拡充に加え、
新たな土産市場を開拓する

戦略テーマ②：コスト抑制とさらなる生産性向上

「①原材料価格高騰対策」「②工場設備の自動化、省人化」「③店舗のローコストオペレーション化」を中心に、原価低減と生産性向上に取り組むことで、収益性の高い事業構造への変革を図ります。

①原材料価格高騰対策

想定を大きく超える
原材料価格の高騰



Step1で実施してきた取り組みを
Step2ではさらに一段強化する

品質維持を大前提に、マーケットの動向を注視しつつ、原材料高騰対策を着実に実行する

- ・ 価格改定や設計変更
- ・ 製品製造の内作化
- ・ よりコストパフォーマンスの高い新商品の開発 など

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

②工場設備の自動化、省人化

「船橋工場新棟」や「西神第2工場」で新たに導入する機械設備だけでなく、既存設備も含めて自動化、省力化を図る

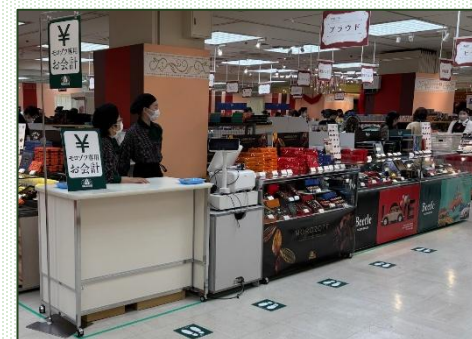
ガレットオブール箱詰め自動化設備導入



③店舗のローコストオペレーション化

新規ブランド店舗だけでなく、既存店舗も含めて、効率的な店舗設計と無駄のないオペレーションを同時に追求する

- ・ 販売業務に注力した店舗運営
- ・ 包装不要商品の開発
- ・ 店頭事務の効率化（IT支援強化）



戦略テーマ③：人材確保と従業員満足度向上

企業の持続的成長を支える最も重要な基盤は「人」とあるとの認識のもと、従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出す人事制度改革を進め、組織全体のパフォーマンスを最大化します。

課題認識とStep1の取り組み

直面する課題

- ・ 採用難・賃金上昇・定着率低下といった外部環境の変化に加え、社員の高齢化が進行
- ・ 現場・マネジメント双方で人材不足が深刻化し、将来の組織体制構築が喫緊の課題

Step1での進捗（外部コンサル活用）

- ・ 現状分析、課題の特定⇒制度改定内容を決定
- ・ Step2での新制度導入に向け、教育体系を確立

今後の取り組み

Step2以降

- ・ 制度改定に向けた従業員への説明と周知
- ・ 以下の4つの柱で人事制度改革を実行
 - ① 人事理念の制定：モロゾフ社員のあるべき姿を確立
 - ② 等級制度の改定：資格ごとの役割とスキルを明確化
 - ③ 賃金制度の改定：「年功」から「貢献度」重視へ
 - ④ 評価制度の改定：納得感のある評価と育成

これらの制度改定をベースに、「人的資本経営」を推進していくことで、従業員満足度とエンゲージメントの向上を図り、モロゾフの未来を支える人材の確保と、強靱な組織体制を確立します。

株主還元方針

持続的な成長のための戦略的投資や財務健全性の確保とのバランスを考慮しつつ、株主の皆様への利益還元を積極的に行ってまいります。

利益配分方針

持続的な成長と企業価値向上のための投資や、様々なリスクに備えるための財務健全性とのバランス、経営成績の見通しなどを考慮したうえで、業績に応じた利益配分を行うことを基本方針といたします。

連結配当性向：40%程度 を目安

連結総還元性向：50%程度 を目安

株主優待制度

当社株式への投資魅力を高め、より多くの株主様に長期的に保有していただくことを目的として、魅力ある優待制度を継続・拡充してまいります。

対象：毎年7月末日時点で100株以上を半年以上継続保有の株主様

内容：保有株式数と継続保有期間に応じて、自社製品や優待券を進呈

長期保有（3年以上）の株主様には、より手厚い優待をご用意しております。

株式分割の実施

2025年2月1日付で、1株を3株に分割し、投資単位あたりの金額を引き下げました。

これにより、株式の流動性を高め、個人投資家の皆様がより投資しやすい環境を整えることで、投資家層の拡大を図ります。

キャッシュアロケーション（Step1～Step3の9年間）

財務の健全性を維持しつつ、成長を加速させるため、約90～100億円の戦略投資を実行します。この投資を通じて、持続的な成長と企業価値向上を実現します。

キャッシュイン

営業CF

約 **180** 億円

借入金

約 **40 ~ 50** 億円

現預金の減少

約 30 億円

キャッシュアウト

設備投資

約 **130 ~ 140** 億円

人的資本投資

約 **20** 億円

株主還元

約 **60** 億円

借入金の返済等

約 **40** 億円

船橋工場： 約52億円
西神工場： 約31億円
IT関連： 約5億円

戦略投資

約 **90 ~ 100** 億円

店舗・工場のメンテナンス等：約40億円

会社と従業員がともに成長するための
処遇改善や福利厚生の充実などを行う

総還元性向50%を基本方針とし
安定的な株主還元を継続的に行う

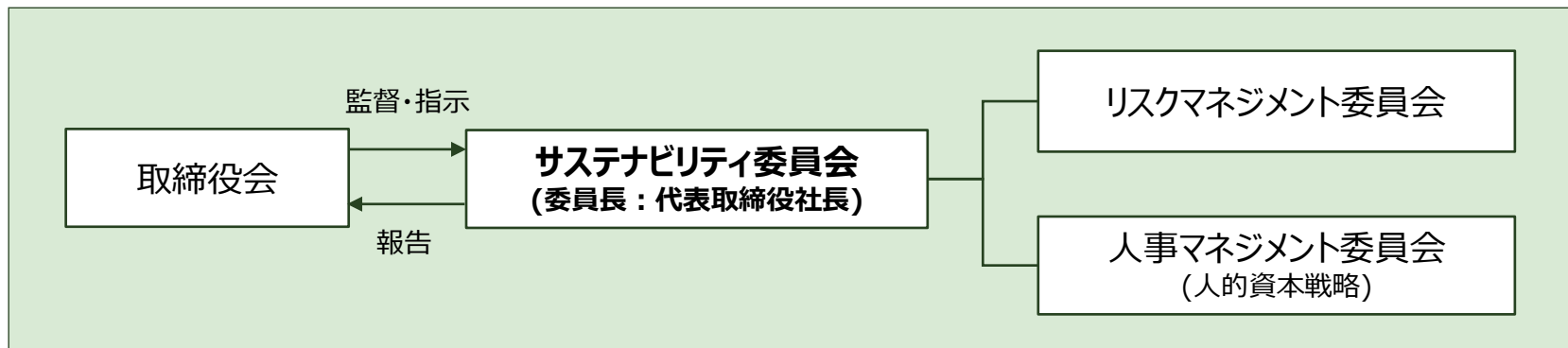
2027年以降、5～6年間をめどに返済を行う

サステナビリティの取り組み

すべてのステークホルダーの満足度向上に取り組み、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、サステナビリティの取り組みを推進しています。

サステナビリティ推進体制

取締役会の監督のもと、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を中核に、全社的なサステナビリティ活動を推進しています。



ESGの主な取り組み

E (Environment) | 環境

気候変動への対応（TCFD提言に基づく）

- CO2排出量削減目標：2030年度までに46%削減（2014年度比）
- 再生可能エネルギーの活用推進（太陽光パネル設置拡大等）

資源循環の推進

- 工場での廃棄物再資源化率99%以上を維持
- 海洋ゴミとなるプラスチック資材の削減を推進

S (Social) | 社会

多様な人材が活躍できる職場作り（人的資本）

- 従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出すことを目指した人事制度の見直し
- 女性活躍推進（管理職に占める女性比率の向上等）

お客様・社会への貢献

- HACCPを基本とした品質マネジメントシステムの強化
- 地域社会での交流・支援、ユニセフへの寄付活動継続

G (Governance) | ガバナンス

企業統治体制の強化

- サステナビリティ委員会を中心とした推進体制の構築・運用
- 指名報酬委員会の議長を社外取締役とする体制変更

全社的なリスクマネジメントの強化

- BCP（事業継続計画）の強化とコンプライアンスの徹底



本資料に記載されている計画、見通し、戦略などのうち、過去の事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。これらは、資料作成時点において当社が入手可能な情報に基づく判断および仮定によるものです。

実際の業績は、今後の経済情勢、市場環境、競合の動向、原材料価格の変動といった様々な要因により、記載されている見通しとは大きく異なる結果となり得ます。

なお、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、ご自身の判断において行われるようお願いいたします。