



2023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)

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

現在の中期経営計画「Re morozoff 2022 ～変革～」は「販路」「商品・ブランド」「生産」「組織」のすべての分野で常に変革を続けながら、それらを有機的に連携させることでその効果の最大化を図り、ブランド価値のさらなる向上と利益創出構造の強化につなげ、すべてのステークホルダーの満足度を高めるとともに、経営理念とサステナビリティ（持続的成長）を実現していくことを目的に、2018年1月期～2023年1月期の6年間で「1st Step」「2nd Step」の2段階に区切って実行してまいりました。

「2nd Step」（2021年1月期～2023年1月期）ではスタート直後から新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、売上高、利益とも大きく下落いたしました。コロナ禍での環境変化に対応しつつ利益構造改革に取り組んだことで、売上高は当初目標には及ばなかったものの、営業利益および営業利益率は当初目標および修正目標を上回ることができました。

しかしながら当社を取り巻く環境は、少子高齢化や人口減少に加え、原材料価格の大幅な上昇や、人手不足の顕在化など、引き続き予断を許さない状況にあります。

このような環境を踏まえ、新たな中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」を2024年1月期からスタートいたします。当社は2031年8月に100周年を迎えますが、この新中期経営計画は100周年を最終年度とし、2024年1月期～2032年1月期の9年間で「Step 1」「Step 2」「Step 3」の3段階に区切って実行してまいります。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とともに、新たな成長戦略を講じて、景気変動や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の実現を目指してまいります。

#### ■ 「Step 1」目標数値（連結）

	2023年1月期見込み	2026年1月期
売上高	32,360 百万円	33,200 百万円
営業利益率	7.1 %	6.0 %

詳細につきましては、添付の『創立100周年に向けた新中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」』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。

創立100周年に向けた

# 新中期経営計画

つなぐ ～next stage 2031～

**モロゾフ株式会社**  
2023年1月30日



**現中期経営計画の振り返り**  
(Re Morozoff 2022 ～変革～ 2nd Step )

# 最終年度（2023年1月期）の見通し

(単位:百万円)

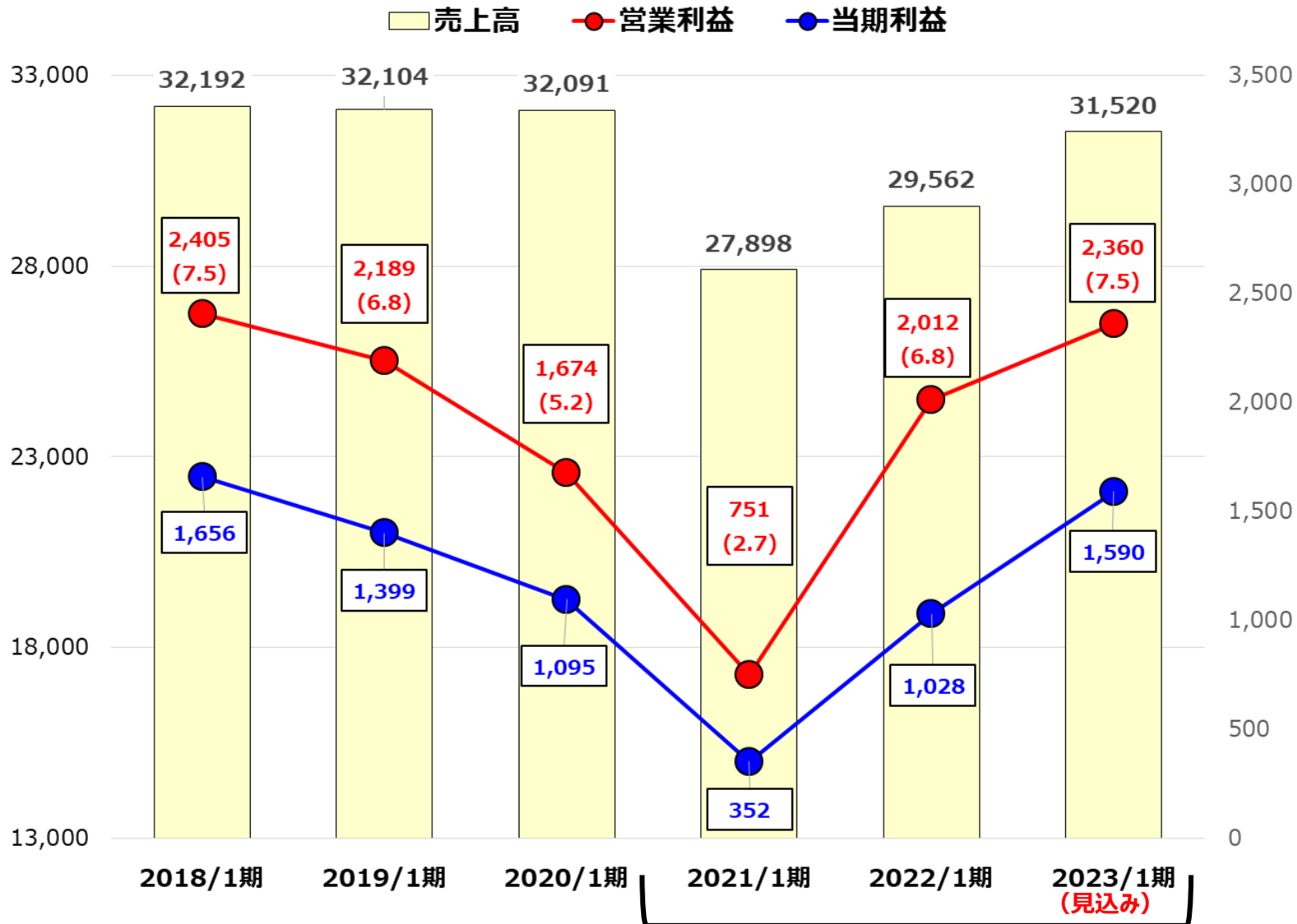
開示日	2020年1月 当初目標	2021年1月 修正目標※1	2021年9月 修正目標※2		2023年1月 着地見込	
単体/連結	単体	単体	単体		単体	連結※3
会計基準	旧会計基準	旧会計基準	旧会計基準	収益認識 会計基準	収益認識 会計基準	収益認識 会計基準
売上高	29,600	28,000	28,000	30,400	31,520	32,360
営業利益	1,480	1,260	1,400	1,400	2,360	2,290
営業利益率	5.0%	4.5%	5.0%	4.6%	7.5%	7.1%

- ※1 新型コロナウイルスの影響により、売上高、利益とも大きな影響を受けたため、売上高および営業利益率の目標数値を下方修正した。
- ※2 利益構造強化の進展を踏まえて、売上高はそのままで修正せずに、営業利益率の目標数値を当初目標まで戻した。  
また同時に、2023年1月期より「収益認識に関する会計基準」の適用に伴う売上高増加の影響を踏まえて、営業利益率の目標を修正した。
- ※3 連結ベースでの目標数値は設定せず。

中期経営計画スタート直後に新型コロナウイルスの感染拡大が始まり、営業の自粛や外出制限などの影響を受けて売上高、利益とも大きく下落した。これを受けて2021年1月には目標値を下方修正した。  
しかし、利益構造改革に取り組んだことで利益状況は改善してきたことから、2021年9月には売上高は修正せずに、営業利益率の目標を当初の5.0%まで戻すこととした。  
最終年度の着地見込みは、売上高は当初目標には及ばなかったものの、徐々に回復基調へ転じたことから、修正目標を上回ることができた。営業利益および営業利益率については、コロナ禍においても環境変化に上手く対応できたことや、原材料価格高騰の原価率への影響がまだ限定的であることから、当初目標、修正目標を上回ることができた。

# 業績推移 (2018年1月期～2023年1月期) モロゾフ単体

(単位：百万円、%)



- Re morozoff 2022 ～変革～  
2nd Stepでは初年度(2021/1期)よりコロナ禍に見舞われ、売上高・営業利益ともに大きく減少したが、投資計画の見直しと人件費・経費の抑制により赤字を回避、2022/1期には営業利益20億円を達成した。
- 最終年度(2023/1期)でも売上高はコロナ前までは戻っていないものの、順調に回復、営業利益額も2022/1期を上回る見通しである。

過去の売上高も  
収益認識会計基準ベースで換算して表示

「Re morozoff 2022 ～変革～」2nd Step



# 「Re morozoff 2022 ～変革～」2nd Step 「基本戦略」の取組み実績と課題

	基本戦略項目	主な取組み実績		新中期経営計画に向けての課題等
		取組実績	評価	
新ブランド戦略	1. 首都圏を中心とした新ブランドの開発、投入	・鎌倉ニュージャーマンの子会社化（2020/4） ⇒ リブランディング実施（2020/11）	○	・都市部での更なるブランド力強化
市場、商品・ブランド戦略	1. 直営・準直営チャンネルのビジネスモデルの強化	・不採算店舗の退店戦略実行 ・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出店 ⇒「ガレットオブール」「CUSTA」の出店	○	・スクラップ&ビルド戦略の継続 ・既存店のローコストオペレーション化の推進
	2. 安定した収益獲得のための納品チャンネルの拡大	・ショッピングセンター既存店への新商品導入による売上拡大 ・海外事業、ネット通販事業の拡大 ・土産市場の拡大（コロナ禍の影響により未実現）	△	・販売機会の拡大 ・ネット通販事業の更なる拡大 ・新販路の開拓
	3. 市場戦略実現に向けた商品開発	・新規プロダクトブランドの開発⇒「ガレットオブール」ほか ・新チョコレート焼菓子の開発 ⇒「サブレオショコラ」 ・「モロゾフマルシェ」「半生マルシェ」の強化	○	・新たな基幹商品の開発 ・新たなプロダクトブランドの開発 ・新たなマーケット、イベントの創造
生産戦略	1. 永続的な安定供給を目指した生産体制の確立	・西神第1工場焼菓子ライン再構築の完遂（2020/7） ・船橋工場半生菓子ラインの構築（2021/2） ・内製化推進による生産効率の向上	○	工場、物流機能の再構築の継続 生産性の向上への更なる取組み
	2. 市場戦略および商品戦略の実現を目指した最適な生産体制の確立	・ガレットオブール増産に向けた供給体制の整備 ・新チョコレート焼菓子ラインの構築（2022/7）	○	原材料仕入価格高騰の吸収 焼菓子ライン強化の継続
人事・組織戦略	1. 安定した労働力の確保と将来組織体制の確立を前提とした総額人件費の抑制	・間接部門の人員構成の見直しと人件費の抑制 ・販売人員の確保と人員体制の最適化	○	マネジメント層、現場人材の不足懸念 人材確保と従業員満足度の向上
	2. 「CSR推進活動」を基盤とした「SDGs」への取組み強化	・2030年に向けた具体的取組みと目標値の設定 ・ホームページでの活動実績の開示	○	社会的責任への継続的な取組強化 気候変動課題への対応強化

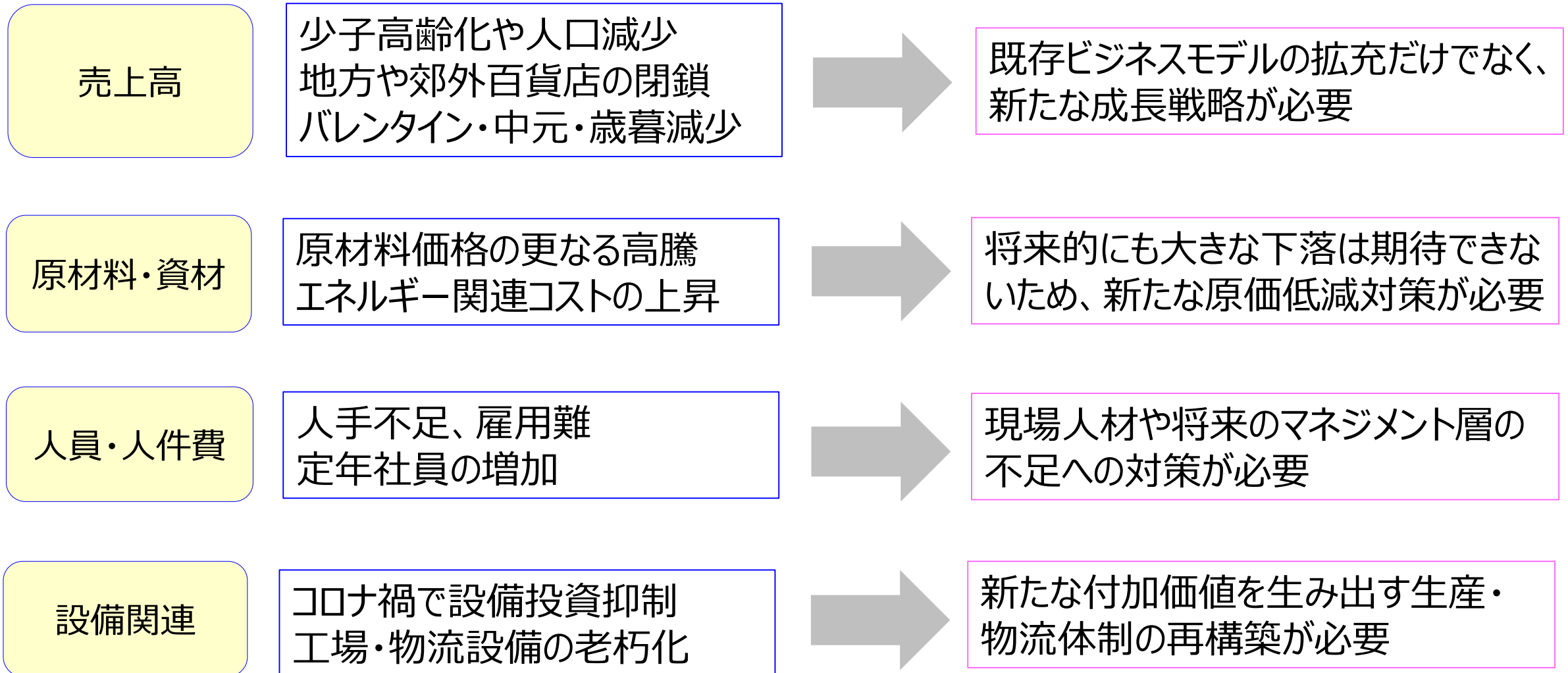
○ほぼ達成 △一部未達成 ×未達成

全体評価

**新型コロナの影響は受けたものの、目標とした戦略についてはほぼ実行できた**

# 新中期經營計画 戦略基本方針

# 新中期経営計画に向けた課題





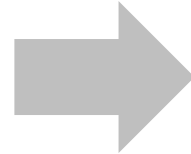
# 新中期経営計画における売上戦略の考え方

## <検討の前提>

想定される現実性の高い売上減少リスクを検討し、その影響金額を算出したうえで、新中期経営計画では同規模以上の成長戦略を講じることで、新たな収益を確保していくこととする

### 現実性の高い売上高減少リスク

- ・バレンタイン・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)



新中期経営計画の9年間の  
売上減少想定額 (一定の過程を基に算出)  
⇒ **▲30億円**となる可能性がある

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

# 新中期経営計画の全体構成

経営理念	Be Prime, Be Sweet. ころもつなぐ。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	社会的存在価値の向上
---------	---------	-----------	------------

## 新中期経営計画 「つなぐ ~next stage 2031~」

**戦略テーマ①**  
新たなる「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

# こころつなぐ。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

- ※全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 社会的存在価値の向上

- ※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

## 新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°



新中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」では  
2024年1月期～2032年1月期の9年間で「Step 1」「Step 2」「Step 3」の  
3段階に区切り進めてまいります。

## 中長期戦略テーマに対応する個別戦略

### 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

## 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、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 ⇒ 生産の安定稼働が可能

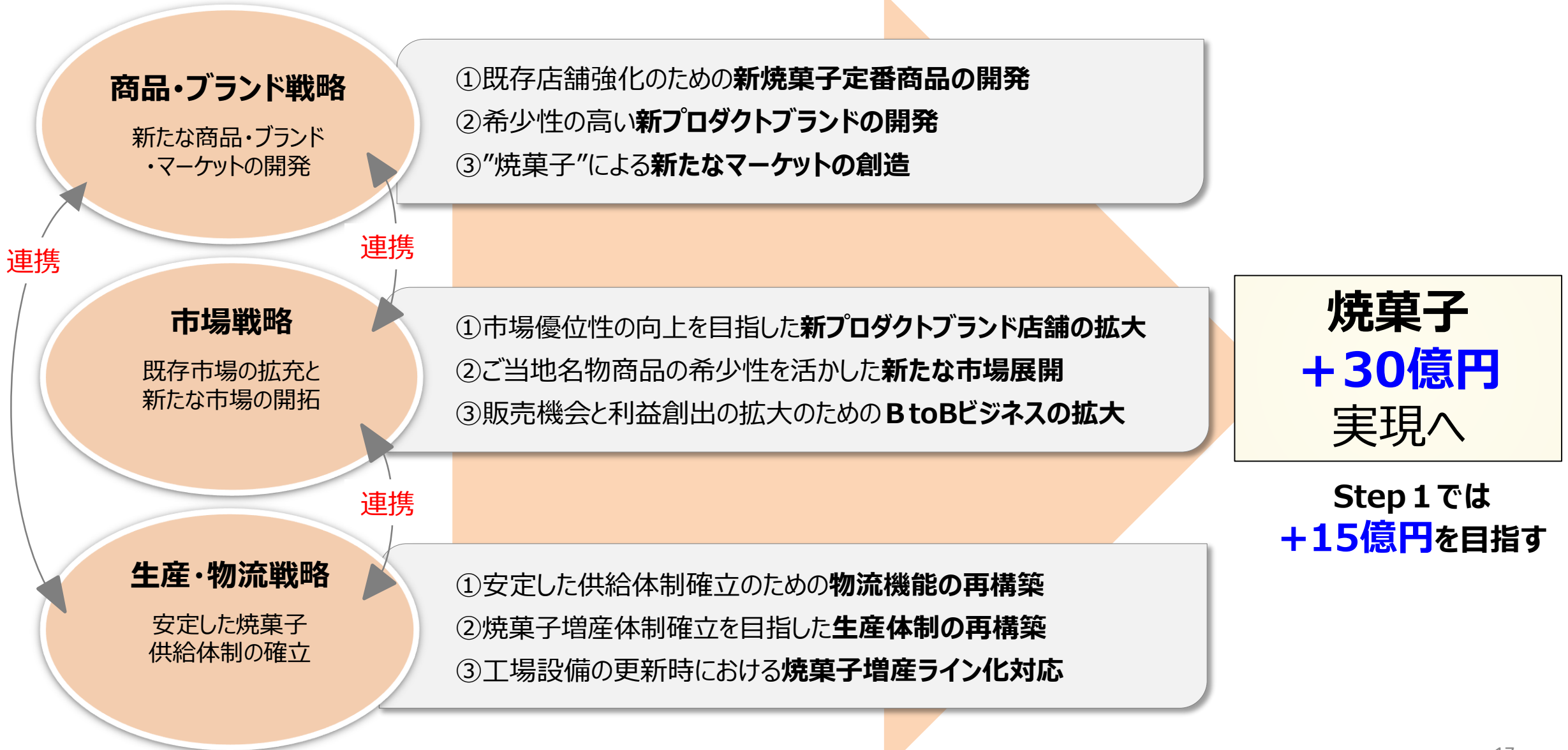
自社の強み（設備・技術）活用



多様な商品開発、複数ブランド水平展開が可能

新中期経営計画では**焼菓子で売上高：+30億円をつくる**

# 成長戦略実現のための具体的戦略



## 中長期戦略テーマに対応する個別戦略

### 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

## ローコストオペレーション店舗化

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

① 既存店舗を効率化する

② 新プロダクトブランド店舗出店

リソースの再投下

**スクラップ戦略継続**

思い切った  
不採算店舗の退店

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



# 焼菓子増産化、設備の自動化、省人化

## ■ 船橋工場の生産能力増強と省人化、生産性アップ

- ・物流センター移転にあわせ新棟建設
- ・新焼菓子ラインの新設とチルドライン（プリンなど）の再構築

## ■ 福岡工場の移転、西神第2工場の補強・整備

- ・工場の移転・整備に合わせて、生産能力の増強と生産性アップを目指す

## ■ 西神、六甲 I、船橋工場の主要ラインで自動化設備を導入

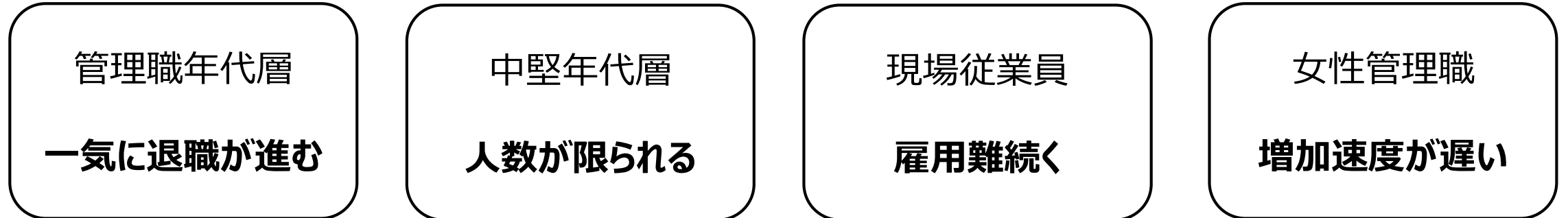
- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| ・ <u>六甲アイランド工場</u> | ・商品の箱詰め作業等         |
| ・ <u>船橋工場</u>      | ・商品の箱詰め作業等         |
| ・ <u>西神工場</u>      | ・商品の箱詰め作業等         |
|                    | ・ウイスキーボンボン製品化作業 など |

## 中長期戦略テーマに対応する個別戦略

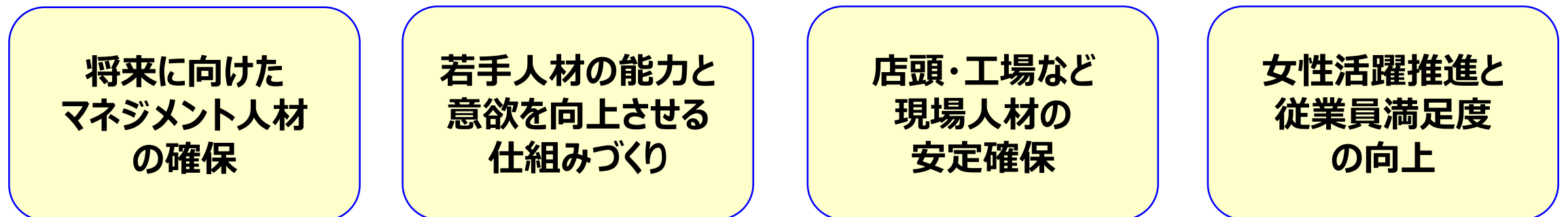
### ③ 人材確保と、従業員満足度向上

# 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



## 人事戦略のポイント



# 新中期経営計画 人事戦略基本方針

## 戦略方針①

### 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

## 戦略方針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

新中期経営計画における  
**設備投資計画**および **ESG**への取り組みについて

# 新中期経営計画期間における主な投資計画

Step 1 ～ 3 の期間で投資発生の可能性が高いもののみを記載

投資金額は概算（単位：百万円）

部門		内容	投資金額	時期
工場	船橋工場	工場建設（自動倉庫撤去後に建替え）	2,700	Step 1 ～ 2
		機械の新設移設（チルド・焼菓子）	1,000	Step 2
	福岡工場	新築移転	2,000	Step 3
	その他	ラインの新設・更新	700	Step 1 ～ 2
物流	神戸物流センター	出荷拠点の新設（外部倉庫賃借）	0	Step 1
	新関東物流センター	老朽化した船橋自動倉庫を廃止して新関東物流センターを新設（賃借）	※ 200	Step 1
IT	販売管理システム	再構築	250	Step 1 ～ 2
その他		店舗、工場、本社管理、IT での投資	500	毎年発生

※ 既存の自動倉庫取り壊し費用



# ESG –これまでの活動–

◆5つの重点テーマを定めて、重点項目の推進に取り組んできた（当社HPに掲載）

重点テーマ	CSRの対象	重点項目	2030年に向けた取組み	SDGs目標
<b>Customer</b> スイーツを通して お客様を幸せに	お客様	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スイーツを通してお客様に幸せを提供する</li> <li>・お客様の満足度を高める</li> <li>・安心・安全な品質の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	
<b>Ecology</b> 地球環境と スイーツの共生	次世代	<ul style="list-style-type: none"> <li>・廃棄物の削減、リサイクルの推進</li> <li>・温室効果ガス排出量の削減</li> <li>・再生可能エネルギーの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2022年までに全工場廃棄物再資源化95%以上を維持する</li> <li>・2022年まで当社工場におけるCO2排出量（生産金額原単位）を毎年1%以上削減する</li> <li>・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</li> </ul>	
<b>Society</b> 社会との共栄	社会 お取引先様	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会の発展支援</li> <li>・地域社会への貢献</li> <li>・原材料の安定調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域社会での交流・支援活動に取り組む</li> <li>・ユニセフへの寄付活動を継続する</li> <li>・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</li> </ul>	
<b>Human Resource</b> 多様な人材が 活躍できる職場作り	従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイバーシティの推進</li> <li>・ワークライフバランスの実現</li> <li>・従業員の健康促進</li> <li>・人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・女性の活躍を推進し、2022年度までに2019年度対比で女性社員の勤続年数を5%以上伸ばす</li> <li>・育児や介護をはじめとした多様な働き方へ対応する</li> <li>・従業員の健康促進への取り組みを強化</li> <li>・将来を担う人材を計画的に育成する</li> </ul>	
<b>Governance</b> 社会に信頼される 組織であり続ける	株主・投資家 従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業統治体制の強化</li> <li>・全社的リスクマネジメントの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・コンプライアンスの遵守を徹底する</li> </ul>	

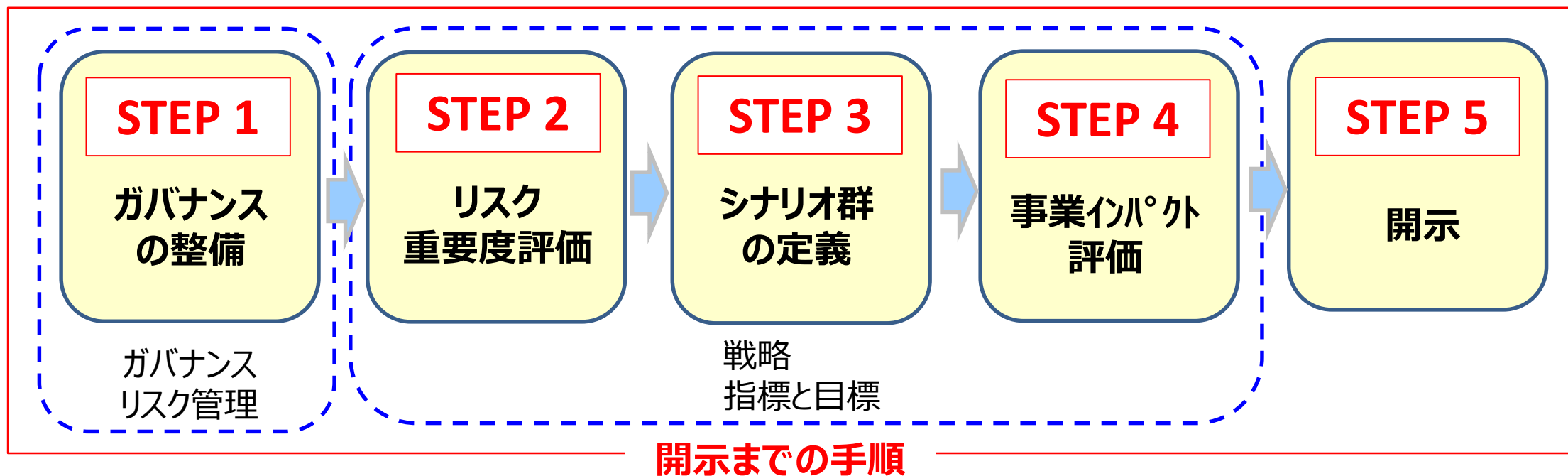
# ESG –これからの活動–

## ◆引き続き、5つの重点テーマをベースとして、2030年に向けた取り組みを継続する

⇒ 取り組み状況については、HPにて進捗状況を開示していく

## ◆気候変動に関する課題への対応強化のため、TCFDを基本的な枠組みとした取り組みをスタートする

⇒ 2024年1月期からのステークホルダーに対する情報開示開始に繋げる



**新中期経営計画**  
**Step 1 (2024年1月期～26年1月期)**  
**の目標指標**

# Step 1における原材料価格の上昇見込み

原材料価格  
上昇金額の予想  
(仕入額ベース)



売上原価へ影響が出るまでに  
若干の時間差が発生するものの

**利益確保へ多大なる影響を及ぼす**

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を実施**

# Step 1の目標数値（連結）について

## 想定される経営環境

### プラス要因

・withコロナ継続の中、人流・商況は回復基調

### マイナス要因

- ・インフレによる個人消費の減退、得意先の閉店リスクの継続
- ・原材料価格の高騰による売上原価率の上昇
- ・エネルギー関連コストの大幅な上昇

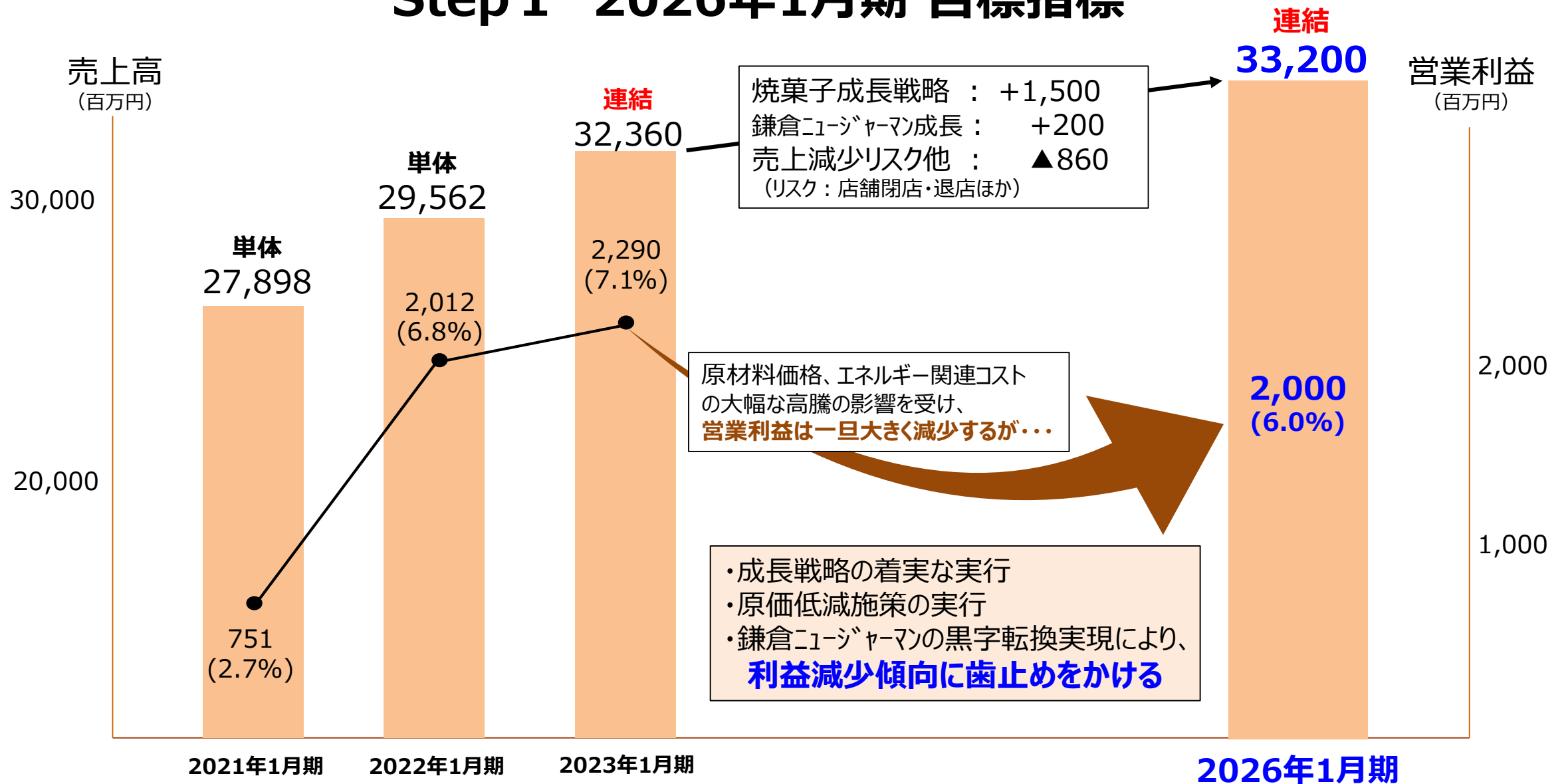
営業利益（営業利益率）は大幅に減少する可能性があるが...

**戦略基盤を早期に確立させることで  
利益減少傾向に歯止めをかけ、適正な利益の確保を目指す**

## 目標数値（連結）

	2023年1月期 業績予想	2026年1月期 目標
売上高	32,360百万円	<b>33,200百万円</b>
営業利益率	7.1%	<b>6.0%</b>

# Step 1 2026年1月期 目標指標



**売上高 : 332億円、営業利益率 : 6.0%を目指す**