




# 決算説明会

2026年4月3日

**モロゾフ株式会社**

(証券コード：2217)

代表取締役社長 山口 信二



## 本日の内容

- 1. 2026年1月期 決算説明**
- 2. 2027年1月期 業績予想**
- 3. 中期経営計画の概要**
- 4. その他** (株主還元、ガバナンスの変更点 等)

# 1. 2026年1月期 決算説明

# 2026年1月期 決算サマリー【連結】

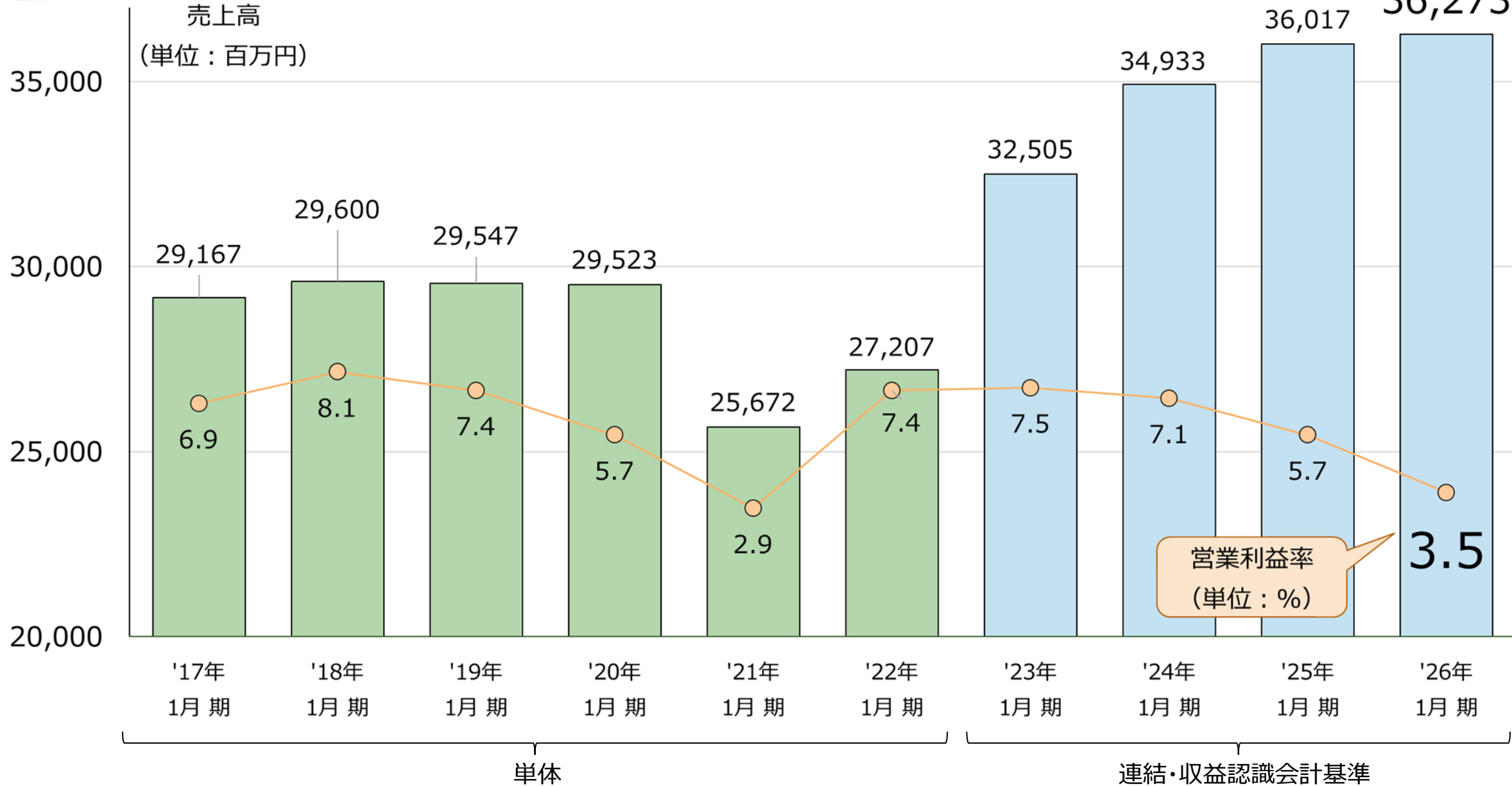
(単位：百万円・%)

	2025年1月期		2026年1月期				26.1.30開示 業績予想 25.3.14開示 配当予想	
	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	36,017	---	36,273	---	+ 255	+ 0.7	36,140	---
営業利益	2,058	5.7	1,264	3.5	▲ 793	▲ 38.6	1,280	3.5
経常利益	2,098	5.8	1,286	3.5	▲ 811	▲ 38.7	1,310	3.6
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,414	3.9	642	1.8	▲ 772	▲ 54.6	700	1.9
一株あたりの 配当金 (合計)	82円(27.3円)	---	16 円	---	▲66(▲11.3)	---	14 円	---
〃 (中間)	35円(11.6円)	---	6 円	---	▲29(▲5.6)	---	6 円	---
〃 (期末)	47円(15.6円)	---	10 円	---	▲37(▲5.6)	---	8 円	---
配当性向	39.7	---	50.2	---	+ 10.5	---	50.5	---
EPS (一株あたりの当期純利益)	68.85 円	---	31.85 円	---	▲ 37.0	---	34.63 円	---
ROE (自己資本当期利益率)	7.2	---	3.3	---	▲ 3.9	---	---	---
ROA (総資産経常利益率)	7.8	---	4.8	---	▲ 3.0	---	---	---

(注) 2025年2月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。2025年1月期については、当該株式分割前の実際の配当額を記載しております。( )内は分割後の配当金です。

(注) 2025年2月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行ったため、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益を算出しております。

# 業績推移 グラフ



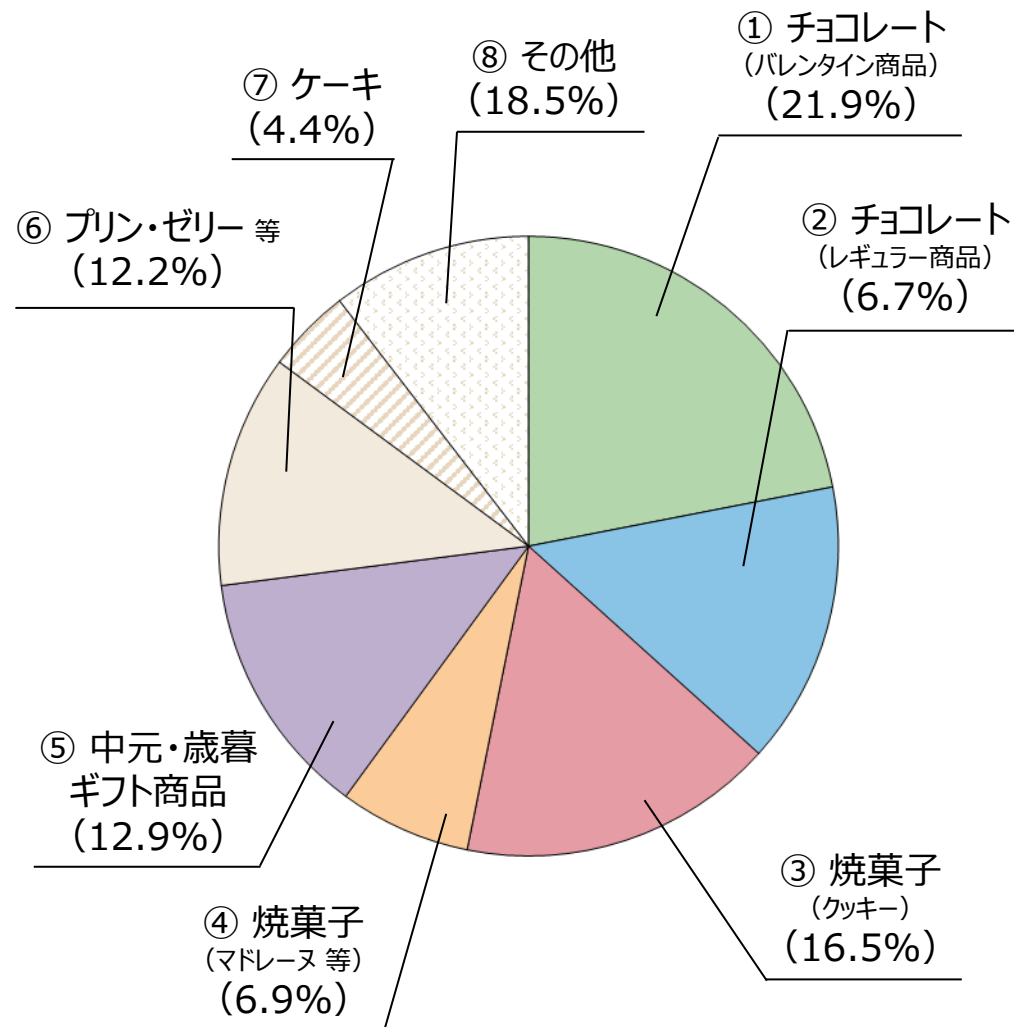
# 商品グループ別の売上高 ※ モロゾフ単体

## 売上高

(単位：百万円・%)

	2025年1月期		2026年1月期		対前期	
	売上高	構成比	売上高	構成比	増減	増減率
① チョコレート (バレンタイン商品)	7,159	21.7%	7,348	21.9%	+ 189	+ 2.6%
② チョコレート (レギュラー商品)	2,418	7.3%	2,251	6.7%	▲ 167	▲ 6.9%
③ 焼菓子 (クッキー)	5,067	15.4%	5,531	16.5%	+ 464	+ 9.1%
④ 焼菓子 (マドレーヌ等)	2,354	7.1%	2,301	6.9%	▲ 53	▲ 2.2%
⑤ 中元・歳暮ギフト商品	4,306	13.1%	4,327	12.9%	+ 22	+ 0.5%
⑥ プリン・ゼリー等	3,969	12.0%	4,072	12.2%	+ 103	+ 2.6%
⑦ ケーキ	1,599	4.9%	1,484	4.4%	▲ 114	▲ 7.2%
⑧ その他	6,075	18.4%	6,183	18.5%	+ 108	+ 1.8%

## 構成比



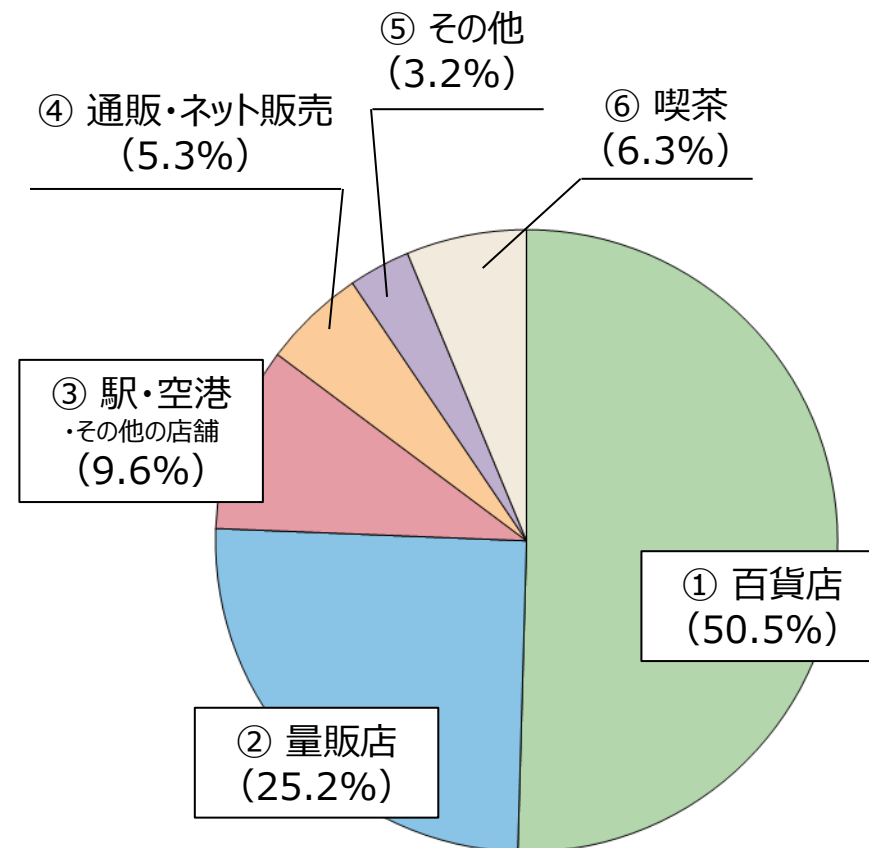
# チャンネル別の売上高 ※ モロゾフ単体

## 売上高

(単位：百万円・%)

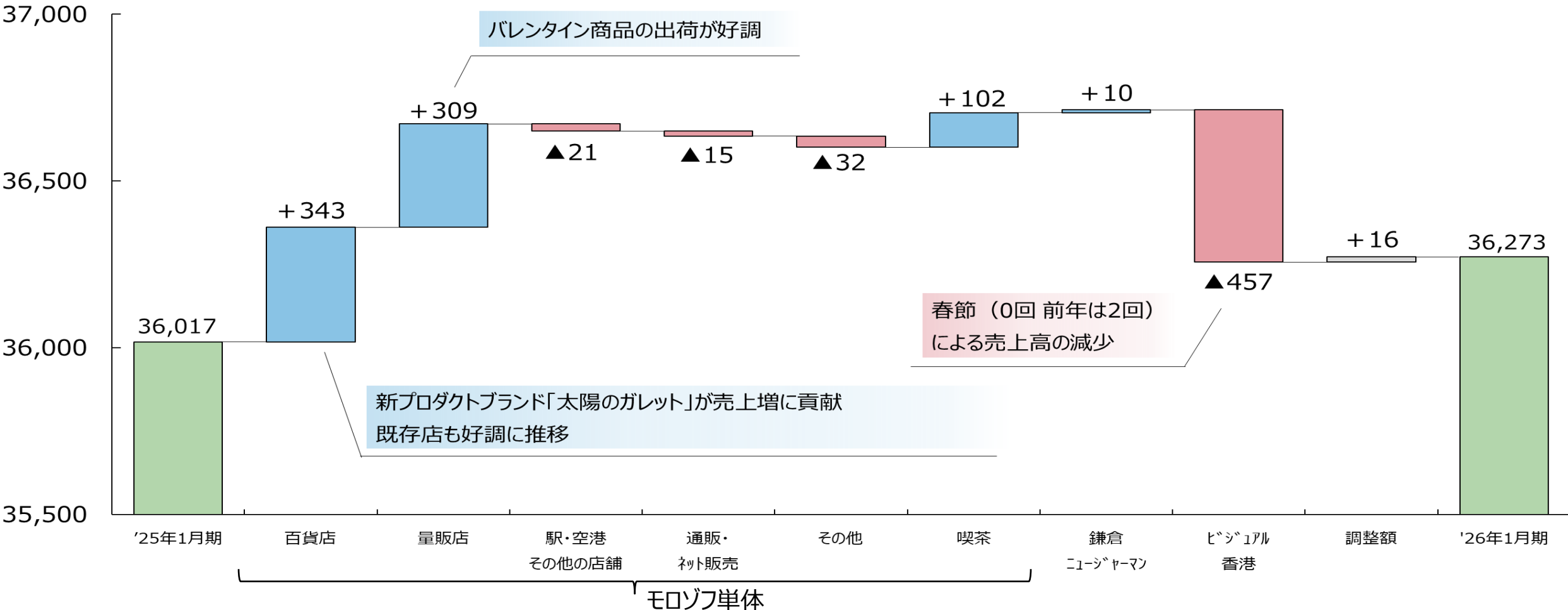
	2025年1月期		2026年1月期		対前期	
	売上高	構成比	売上高	構成比	増減	増減率
① 百貨店	17,520	50.5	17,864	50.5	+ 343	+ 2.0
② 量販店	8,605	24.8	8,914	25.2	+ 309	+ 3.6
③ 駅・空港 ・その他の店舗	3,418	9.8	3,396	9.6	▲ 21	▲ 0.6
④ 通販 ・ネット販売	1,898	5.5	1,883	5.3	▲ 15	▲ 0.8
⑤ その他	1,168	3.4	1,135	3.2	▲ 32	▲ 2.8
⑥ 喫茶	2,111	6.1	2,213	6.3	+ 102	+ 4.8

## 構成比



# 売上高 対前年増減 分析

(単位：百万円)



売上面につきましては、消費者の節約志向の影響もあり洋生菓子等の自家需要の低迷がみられましたが、新ブランドやイベントの展開を進め、クッキーなどの焼菓子の売上獲得に努めたことやバレンタイン商戦が好調だったことにより、国内は堅調に推移しました。一方、海外では香港の子会社の春節の売上が当該期間に計上されなかったことにより大きく売上が減少した結果、当連結会計年度の売上高は36,273百万円（前期比0.7%増）となりました。

# 損益面の状況【連結】

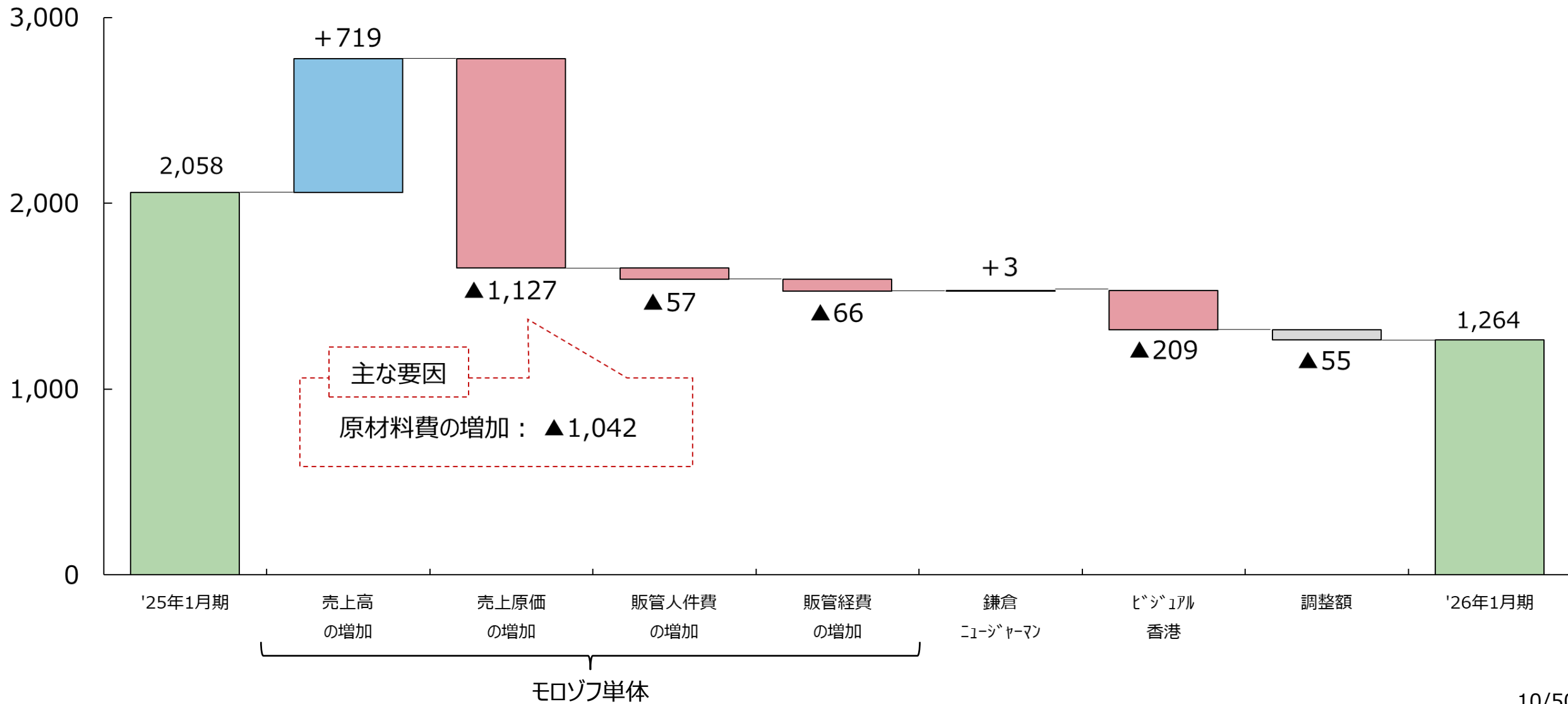
(単位：百万円)

	2025年1月期		2026年1月期				
	金額	売上比	金額	売上比	増減額	対前期 増減率	増減幅
売上高	36,017	100.0%	36,273	100.0%	+ 255	+ 0.7%	---
売上原価	17,725	49.2%	18,750	51.7%	+1,024	+ 5.8%	2.5%
売上総利益	18,291	50.8%	17,523	48.3%	▲ 768	▲ 4.2%	---
販売管理費	16,233	45.1%	16,258	44.8%	+25	+ 0.2%	---
営業利益	2,058	5.7%	1,264	3.5%	▲ 793	▲ 38.6%	▲ 2.2%
経常利益	2,098	5.8%	1,286	3.5%	▲ 811	▲ 38.7%	▲ 2.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	1,414	3.9%	642	1.8%	▲ 772	▲ 54.6%	▲ 2.2%

損益面につきましては、店舗や工場の人員体制の最適化に努めるとともに一部商品の設計変更や価格改定に取り組みましたが、カカオを中心とした原材料価格が高騰したことで売上原価率が大幅に上昇したことにより、営業利益は1,264百万円（前期比38.6%減）、経常利益は1,286百万円（前期比38.7%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は642百万円（前期比54.6%減）となりました。

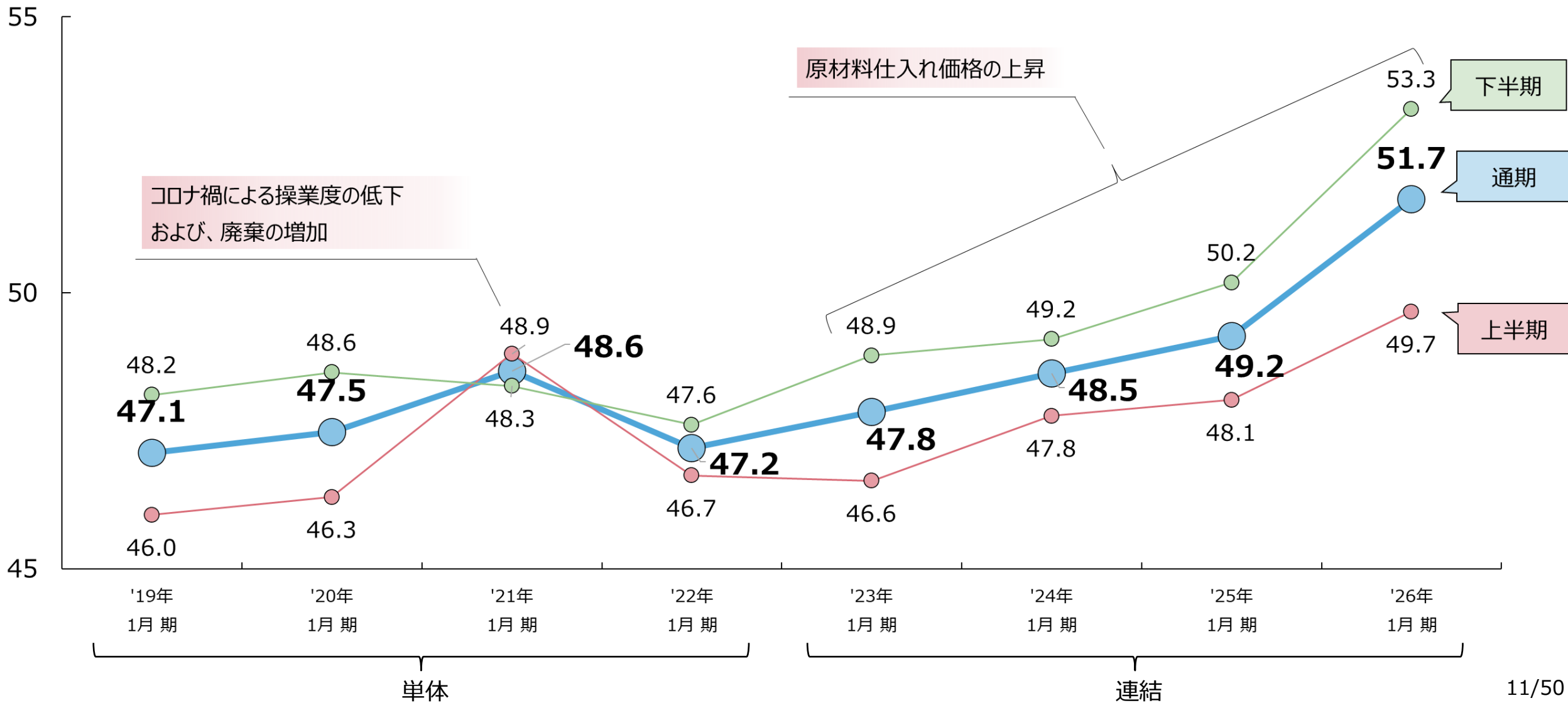
# 営業利益 対前年増減 分析

(単位：百万円)



# 売上原価率推移

(単位：%)



# 貸借対照表サマリー【連結】

(単位：百万円)

	2025年 1月期	2026年 1月期	増減額		2025年 1月期	2026年 1月期	増減額
<b>流動資産</b>	15,293	13,426	▲ 1,866	<b>負債</b>	6,107	8,289	+ 2,182
現金 及び 預金	4,594	2,109	▲ 2,485	流動負債	5,412	6,954	+ 1,541
売掛金	6,892	7,788	+ 895	支払手形 及び 買掛金	955	1,016	+ 60
商品 及び 製品	2,372	2,419	+ 47	電子記録債務	529	517	▲ 12
その他 流動資産	1,434	1,109	▲ 325	短期借入金	1,510	2,145	+ 635
<b>固定資産</b>	10,297	14,736	+ 4,439	その他 流動負債	2,417	3,276	+ 858
有形固定資産	7,104	10,661	+ 3,557	固定負債	695	1,335	+ 640
(建設仮勘定)	82	2,920	+ 2,837	<b>純資産</b>	19,483	19,873	+ 390
無形固定資産	219	230	+ 10	株主資本	18,939	18,918	▲ 20
投資 その他の 資産	2,973	3,844	+ 871	その他 純資産	544	954	+ 410
<b>資産 合計</b>	25,591	28,163	+ 2,572	<b>負債・純資産 合計</b>	25,591	28,163	+ 2,572

# キャッシュフロー計算書サマリー【連結】

固定資産の取得による支出： ▲3,650百万円

短期借入金の純増減額： 588百万円

長期借入金による収入： 380百万円

(単位：百万円)

	2025年1月期	2026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	▲ 561	399	960 ▲ 171.2
投資活動によるキャッシュフロー	▲ 679	▲ 2,153	▲ 1,474 217.0
財務活動によるキャッシュフロー	▲ 1,822	276	2,099 ▲ 115.2
現金及び現金同等物に係る換算差額	17	▲ 7	▲ 25 ▲ 146.0
現金及び現金同等物の増減額（▲は減少）	▲ 3,046	▲ 1,485	1,561 ▲ 51.2
現金及び現金同等物の期首残高	6,640	3,594	▲ 3,046 ▲ 45.9
現金及び現金同等物の期末残高	3,594	2,109	▲ 1,485 ▲ 41.3

## 2. 2027年1月期 業績予想

# 2027年度1月期 業績予想【連結】

(単位：百万円・%)

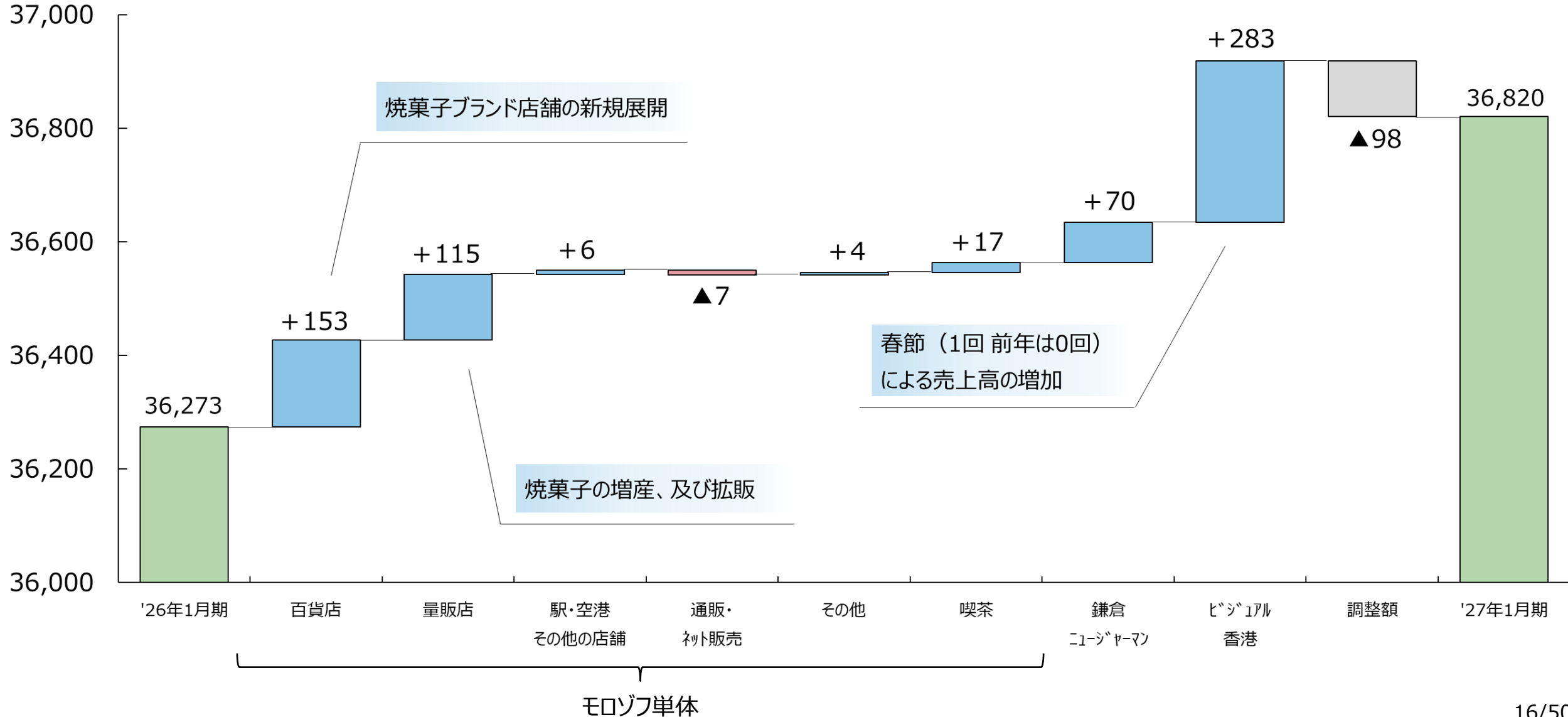
	2026年1月期		2027年1月期				
	金額	売上比	金額	売上比	対前期 増減	増減率	
売上高	36,273	---	36,820	---	+ 546	1.5	
営業利益	1,264	3.5	1,310	3.6	+ 45	3.6	
経常利益	1,286	3.5	1,350	3.7	+ 63	5.0	
親会社株主に帰属する 当期純利益	642	1.8	770	2.1	+ 127	19.8	
一株あたりの 配当金	(合計)	16 円	---	16 円	---	0	---
"	(中間)	6 円	---	6 円	---	0	---
"	(期末)	10 円	---	10 円	---	0	---
配当性向		50.2	---	41.7	▲ 8.5	---	
EPS (一株あたりの当期純利益)		31.85 円	---	38.34 円	+ 6.5	---	
ROE (自己資本当期利益率)		3.3	---	3.9	+ 0.6	---	
ROA (総資産経常利益率)		4.8	---	4.5	▲ 0.3	---	

売上高では、国内において、継続的な物価上昇により消費者の節約志向は強まっているものの、新焼菓子ブランドの出店による売上増などが見込まれることや、海外において、2026年1月期に計上されなかった香港の子会社での春節売上が計上される見込みのため、通期の連結売上高は36,820百万円（前期比1.5%増）を想定しております。

損益面では、新工場の稼働に伴う減価償却費の増加、原材料価格の継続的な上昇、最低賃金上昇による人件費の増加などのコストアップ要因が見込まれます。これらの要因に対し、価格改定や商品設計の見直しなどの原価低減対策、工場・店舗における生産性の向上を図ることで、通期の連結の営業利益は2026年1月期を上回る1,310百万円（前期比3.6%増）を想定しております。

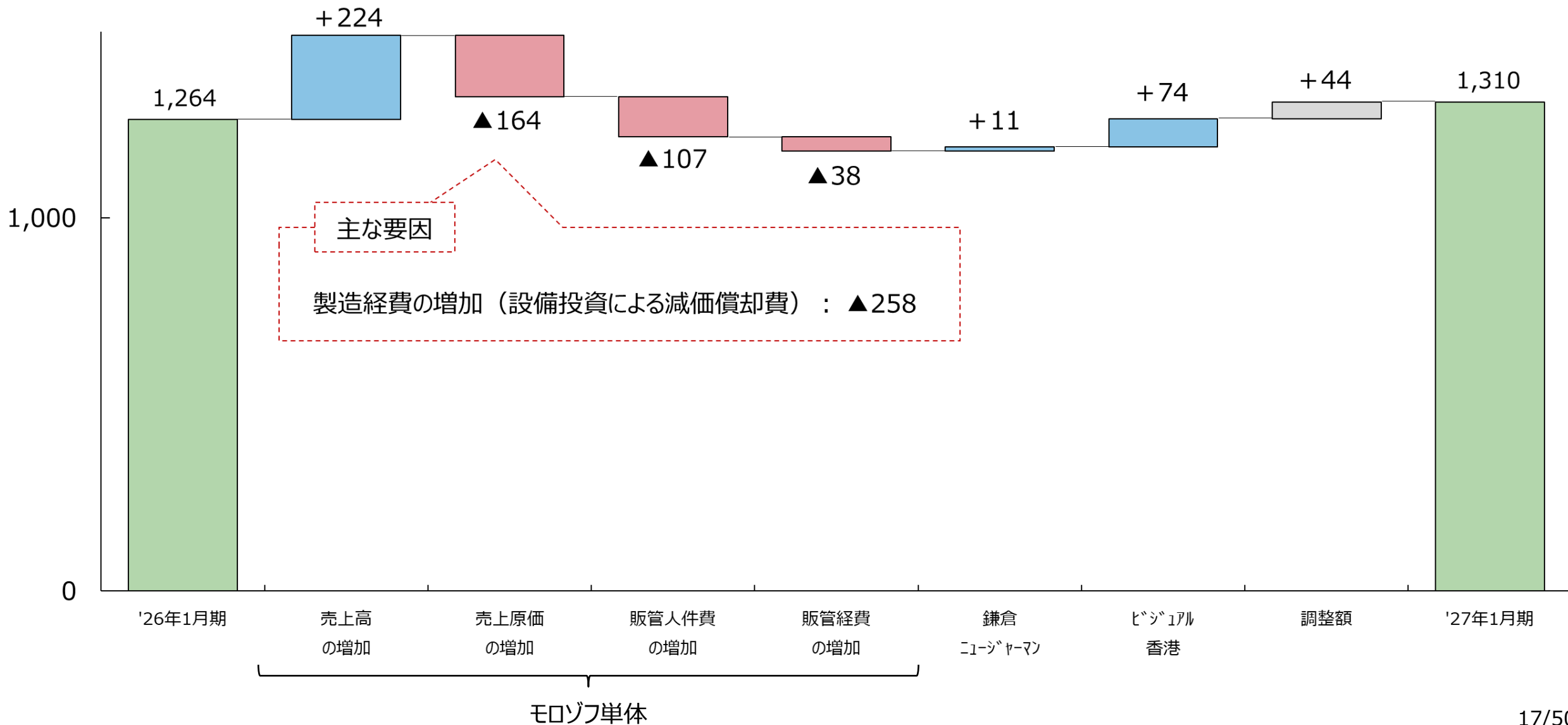
# 売上高対前年増減見通し

(単位：百万円)



# 営業利益対前年増減見通し

(単位：百万円)



# 3. 中期経営計画の概要

# 中期経営計画「つなぐ ～next stage 2031～」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』の実現を目指します。

## 経営理念

Be Prime, Be Sweet.

## 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

② ブランド価値の向上

③ 社会的価値の向上

## 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

## 中期経営計画スローガン

『つなぐ ～next stage 2031～』

- ・ 未来につながる経営基盤の構築
- ・ 安定した収益の確保

# 中期経営計画における「3つの戦略テーマ」

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）の実現に向けて、3つの戦略テーマを推進します。

## 中長期ビジョンの実現

① 企業価値の向上

② ブランド価値の向上

③ 社会的価値の向上

### 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、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

### 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
- 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

- エンゲージメントの向上を目指した、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

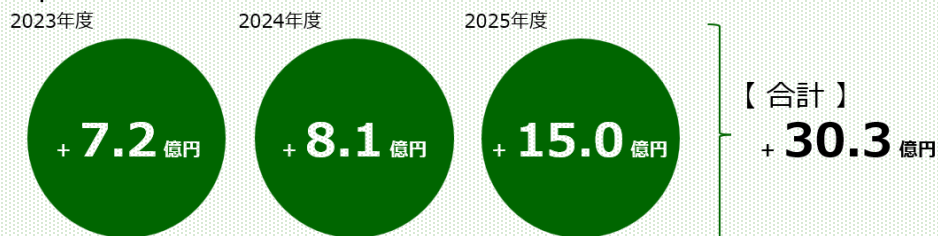
# Step1最終年度（2026年1月期）の業績

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りました。

【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 実績	計画比
売上高	35,500 百万円	34,933 百万円	36,017 百万円	36,273 百万円	+ 773 百万円
営業利益	2,290 百万円	2,474 百万円	2,058 百万円	1,264 百万円	▲1,026 百万円
営業利益率	6.5 %	7.1 %	5.7 %	3.5%	▲3.0 %

## 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**30億円**
- 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**12.8億円**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

# 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

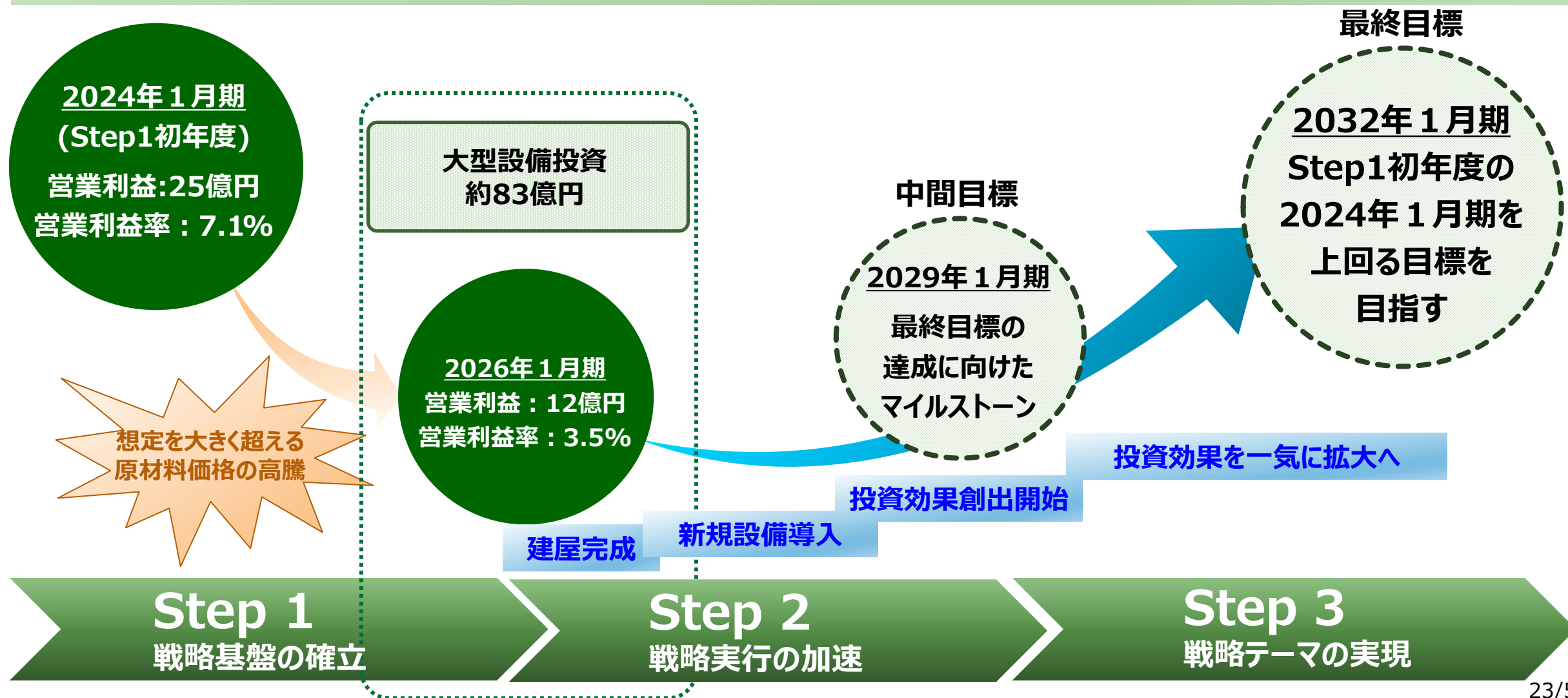
- 原材料価格高騰対策への対応
- 物流体制の再構築
- 工場設備の自動化、省人化
- 店舗のローコストオペレーション化

### 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

# 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。



# 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	Step2 2029年1月期	Step3 2032年1月期
売上高	36,273 百万円	37,800 百万円	<b>410億円</b>
営業利益	1,264 百万円	1,900 百万円	<b>30億円</b>
営業利益率	3.5%	5.0%	<b>7.0%以上</b>
ROA ※	4.8%	5.9%	<b>9.0%</b>
			<b>8.0%</b>

※ ROAは総資産経常利益率

ROE

**8.0%**

# 「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

# 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）



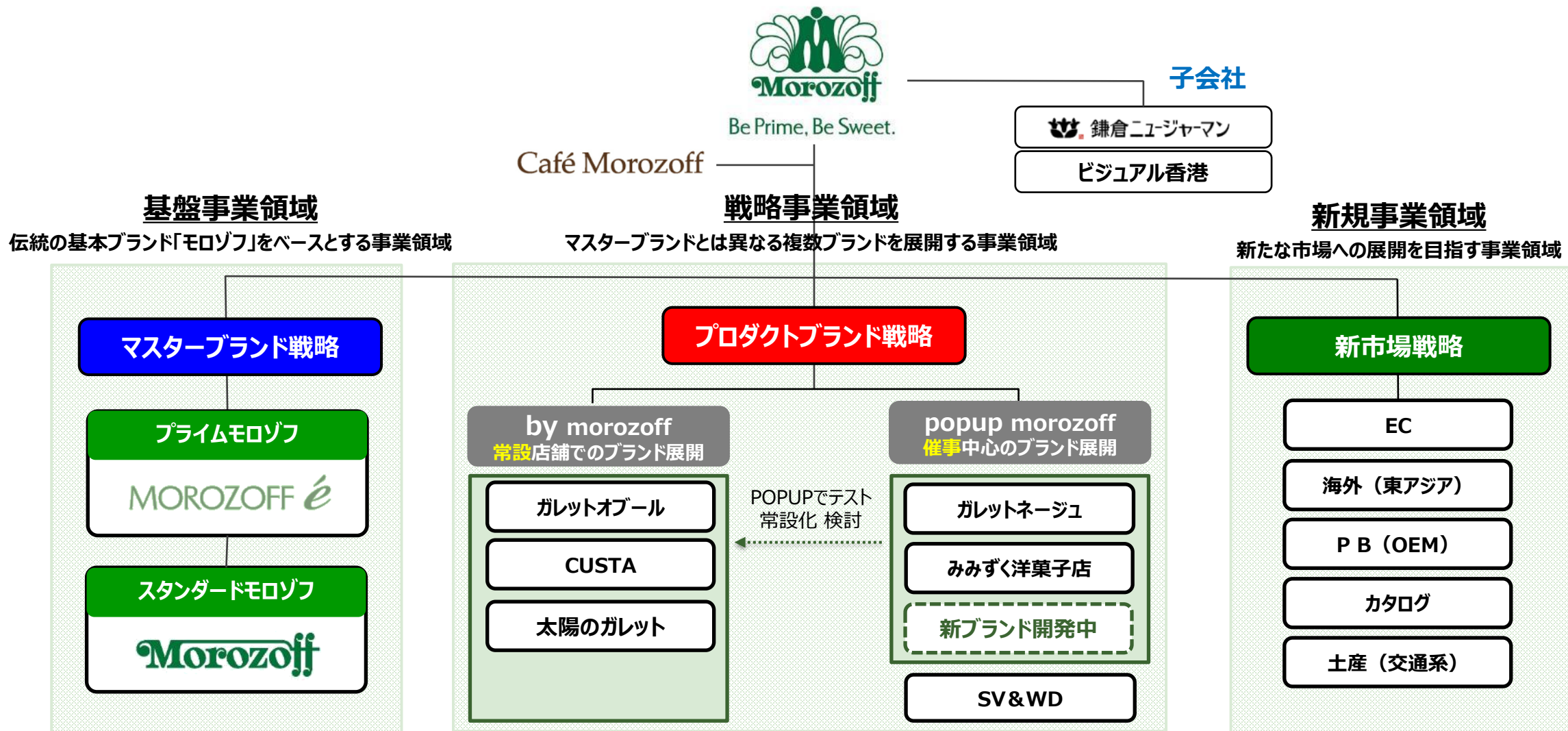
投資額：約 **52億円**

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）

# モロゾフの事業領域

戦略テーマ①「新たなる成長戦略の実現」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更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。



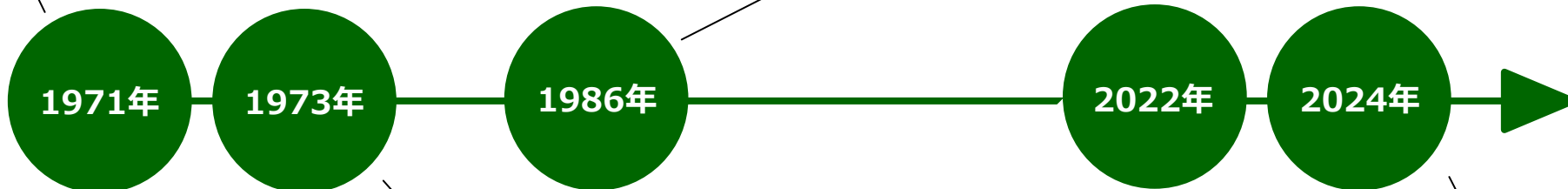
「アルカディア」発売

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。



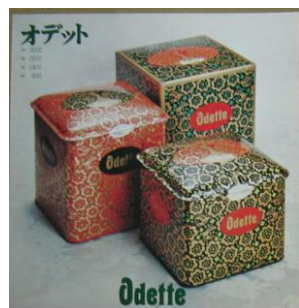
「ファージュ」発売

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。



「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で、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日 × 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日 × チーズケーキ



～ バレンタイン～

2月14日 × 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「ガレットオブール」  
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

# プロダクトブランド 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】



博多阪急店【2021.4】



大丸東京店【2023.4】



三越銀座店【2020.8】



全国5店舗で展開

# プロダクトブランド CUSTA



三越日本橋  
【2025.4】



三越銀座店  
【2024.10】



阪神百貨店梅田本店  
【2022.4】

# プロダクトブランド 太陽のガレット

## 太陽のガレット

北海道産発酵バターを使用したガレット専門店が全国初出店



2025年9月17日 西武池袋本店にて全国初の常設店がオープン

# ダブルブランド戦略

高島屋大阪店



京都高島屋S.C.店



西武池袋本店



# 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〉



## 神戸エリア

〈限定・新商品投入〉



## 九州エリア

〈限定・新商品投入〉



## 大阪エリア

〈限定・新商品投入〉



## 東京エリア

〈限定・新商品投入〉



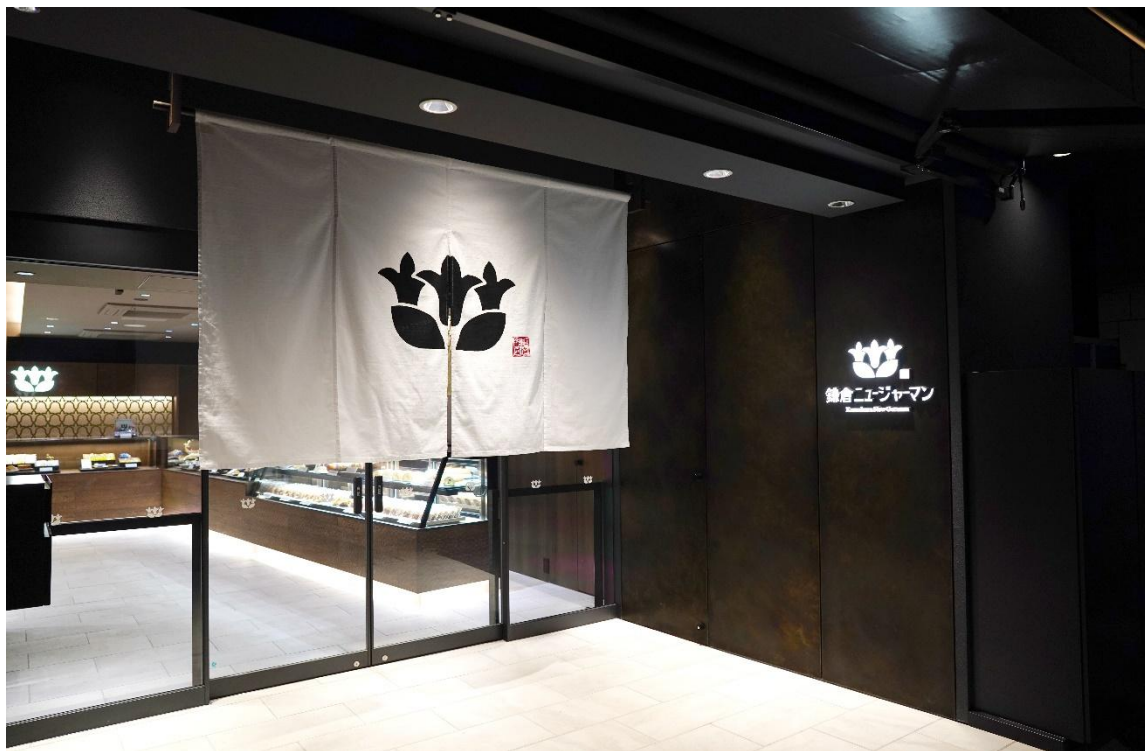
## 北海道エリア

〈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**

# 子会社 鎌倉ニュージャーマン



鎌倉本店【2020.11】



キュービックプラザ新横浜【2023.12】

2020年4月 事業を譲り受け子会社化  
2020年11月 ブランド&鎌倉本店 リニューアル  
2022年2月 連結の範囲に含める

# 子会社 ビジュアル香港



香港そごうモロゾフ店舗

2016年10月 子会社化  
2023年2月 連結の範囲に含める



香港そごう「和菓子の里」

モロゾフ以外のブランド展開  
(神戸風月堂、中央軒煎餅、神戸文明堂)

# 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）



## 4. その他

### 4-1 株主還元、キャッシュアロケーション他

# 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。

## 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

# モロゾフの社会への貢献

女性の活躍推進、未来を担う子どもたちへの支援、フードロス削減、地域社会との連携など、多角的な活動を通じて、これからも心豊かな社会の実現に貢献してまいります。

## 女性活躍推進

当社では様々な事業領域において多くの女性が活躍しており、その活躍をサポートしています。2008年に「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定（くるみん認定）、

2023年には兵庫県内企業の女性活躍を促進するための制度である「ひょうご・こうべ女性活躍推進企業（ミモザ企業）」に認定されました。



## ユニセフへの寄付

モロゾフはユニセフの活動に賛同し、1993年から現在に至るまで、（公財）日本ユニセフ協会を通じ、ユニセフに寄付させていただいております。

## フードバンク活動への支援

食品廃棄ロス削減への取り組みの一環として、モロゾフでは、2019年から販売シーズンが過ぎたが賞味期限は残っている商品を、児童養護施設やフードバンクへ寄贈し、その活動を支援しています。



## お菓子づくり教室の開催

地域社会貢献の一環として、神戸市などの地域の自治体と協力してお子さまやその保護者さまを対象とした「お菓子づくり教室」を開催しています。



# 4. その他

## 4-2 コーポレートガバナンスの変更点

# 経営陣幹部選解任プロセスの明確化

## 目的

- 経営陣幹部の選解任については、指名報酬委員会が適切に関与しながら、透明性・客観性を持って行う必要があり、その選解任等の基準および手続を定めた。

## 選任・指名 の手続き

### ■ 経営陣幹部に必要な資質の定義

社長をはじめ経営陣幹部の選任の際の基準となる資質等の基準を定めた。

### ■ 経営陣幹部の選任・指名の手続き

社外取締役を含めて自己評価や相互評価などを実施のうえ、指名報酬委員会により審査・審議を行い候補を選定し、取締役会は指名報酬委員会からの報告・答申、および監査等委員会の意見も踏まえて、経営陣幹部の選任・指名を行う。

# 社外取締役によるガバナンスの強化

## ガバナンス強化

- **指名報酬委員会の委員長を社長から社外取締役へ変更（2025年4月～）**
- **新たに、社外取締役のみの会合を開催し、経営全般の監督機能を強化**

# 業務執行取締役の報酬体系の見直し

## 業績連動報酬の割合引き上げと、評価基準の変更

### 業績連動報酬

#### ■ 業績連動報酬の割合引き上げ

基本報酬と業績連動報酬の構成比を「7 : 3」から「6 : 4」へ見直し

上位役位ほど業績連動比率を高め、経営陣の業績向上へのコミットメントを強化

### 業績評価基準

#### 【変更前】

「営業利益率」のみで評価

#### 【変更後】

短期業績評価（金銭報酬）

⇒ 「営業利益率」と「売上高増減率」

中長期業績評価（譲渡制限付株式報酬）

⇒ 「営業利益率」と「ROA」

を指標として評価する

### 変更理由

大型設備投資の効果を、早期に売上高と利益の増加に繋げて最大化させていく

※ 2026年1月30日開催の取締役会決議に基づき、2026年5月1日付で実施予定の内容を記載

# IR強化の取り組み

## 開示の 充実

- **中期経営計画（2025年10月）**  
**2026年2月からスタートする中期経営計画Step2の詳細内容の開示**  
売上高、営業利益に加えて、大型設備投資の効果を最大化すべくROAを新たな経営目標として導入。最終年度に9.0%の達成を目指す
- **コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2026年1月）**  
取締役・監査役候補の選任・指名の方針、役員報酬決定方針等を更新

## 投資家 との 対話の 充実

- **事業説明会（2024年3月）、決算説明会（2025年3月）**  
投資家やアナリスト、株主を対象とした説明会を継続的に実施  
説明資料、動画、説明会の議事録（書き起こし）をWebサイト内に掲載
- **投資家面談**  
大口機関投資家を対象としたSR面談を継続的に実施。IR面談も随時実施
- **個人投資家向け説明会（2025年11月）**  
**初めて、個人投資家を対象とした説明会を実施**

# 『従業員持株ESOP信託』の導入

## 目的

- **2025年9月、人的資本投資政策の一環として『従業員持株ESOP信託』を導入**
  - 従業員の資産形成を強力に後押しし、福利厚生制度をより一層充実させるため
- **従業員の業績向上への意欲を高める狙い**
  - 株価上昇に対するインセンティブを付与することで、従業員一人ひとりの「株主としての経営参画意識」や自社の業績・株式価値への意識を更に高める狙い

## 概要

- **スキーム概要**
  - 従業員持株会が今後5年間で取得予定の当社株式（約5億円規模）を、ESOP信託があらかじめ一括取得し、その後持株会へ定期的に売却するスキーム
  - 信託終了時に株価が上昇して信託収益が出た場合は、持株会に加入する従業員へ金銭が分配される仕組み（株価下落時は従業員に追加負担が発生しない）

ご清聴ありがとうございました。



こころつなく。笑顔かがやく。

KOKORO  
EGAO &



質疑応答の準備中

ご質問のある方は、  
チャットにご入力ください