

(2021年6月29日現在)

### 取締役



代表取締役社長  
**太田 栄二郎**

**重要な兼職**  
一般財団法人森永エンゼル財団理事長  
全日本菓子協会会長

略歴	
1982年 4月	当社入社
2011年 6月	当社取締役就任冷菓事業本部長委嘱
2014年 4月	当社営業本部長委嘱
2014年 6月	当社取締役上席執行役員就任
2015年 6月	当社取締役常務執行役員就任
2017年 6月	当社取締役専務執行役員就任
2019年 6月	当社代表取締役社長就任(現任)
取締役在任期間	取締役会への出席状況
10年	16回/16回

担当: 監査部



取締役常務執行役員  
**宮井 真千子**

略歴	
1983年 4月	松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社
2011年 4月	同社役員環境本部長兼節電本部長
2012年10月	同社役員R&D本部未来生活研究担当
2014年 6月	当社社外取締役就任
2014年12月	加藤産業株式会社社外取締役就任
2015年 5月	株式会社吉野家ホールディングス社外取締役就任
2018年 6月	当社取締役常務執行役員就任(現任)
マーケティング本部長委嘱	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
7年	16回/16回

担当: マーケティング本部、ダイレクトマーケティング事業部、コーポレートコミュニケーション部、サステナブル経営推進部



社外取締役(独立役員)  
**鷹野 志穂**

**重要な兼職**  
株式会社エトワ代表取締役  
藤田観光株式会社社外取締役

略歴	
1987年 4月	明治乳業株式会社(現株式会社明治)入社
1990年 9月	イヴ・サンローランパルファム株式会社入社
1996年 9月	日本コカ・コーラ株式会社入社
1998年 4月	ブーツMC株式会社入社
2004年 1月	ロクシタンジャボン株式会社代表取締役社長就任
2017年 4月	株式会社エトワ代表取締役就任(現任)
2018年 6月	当社社外取締役就任(現任)
2019年 3月	藤田観光株式会社社外取締役就任(現任)
選任理由	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
3年	16回/16回

食料品業界にて培った業務の経験と化粧品業界における経営者としての経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとられない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいております。



社外取締役(独立役員)  
**江藤 尚美**

略歴	
1979年 4月	プリズトンタイヤ株式会社(現株式会社プリズトン)入社
2009年 3月	同社執行役員
2014年 6月	株式会社センショーホールディングス取締役グループCC本部長
2015年 1月	同社取締役グループ総務本部長
2020年 6月	当社社外取締役就任(現任)
選任理由	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
1年	11回/11回

製造業界にて培った業務の経験と小売業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとられない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいております。



取締役上席執行役員  
**平久江 卓**

略歴	
1984年 4月	当社入社
2008年 6月	当社上席執行役員冷菓事業本部長
2009年 4月	当社上席執行役員菓子事業本部長
2010年 6月	当社取締役就任菓子事業本部長委嘱
2013年 6月	当社食品事業本部長委嘱
2014年 4月	当社マーケティング本部長委嘱
2014年 6月	当社取締役上席執行役員就任(現任)
2018年 6月	当社生産本部長委嘱(現任)
取締役在任期間	取締役会への出席状況
11年	15回/16回

担当: 生産本部、物流部、品質保証部、お客様サービスセンター



取締役上席執行役員  
**内山 進一**

略歴	
1983年 4月	株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行
2009年 5月	株式会社三菱東京UFJ銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)名古屋営業本部長古屋営業第三部長
2010年 8月	同行外為事務部長
2012年 6月	当社取締役就任
2013年 4月	当社経理部長委嘱
2014年 6月	当社取締役上席執行役員就任(現任)
取締役在任期間	取締役会への出席状況
9年	16回/16回

担当: 経理部

**重要な兼職**  
株式会社森永ファイナンス代表取締役社長



社外取締役(独立役員)  
**星 秀一**

**重要な兼職**  
SBSホールディングス株式会社社外取締役

略歴	
1979年 4月	伊藤忠商事株式会社入社
1998年 9月	株式会社ファミリーコーポレーション取締役就任
2002年12月	株式会社雪印アクセス(現株式会社日本アクセス)取締役就任
2010年 4月	伊藤忠商事株式会社執行役員
2013年 6月	伊藤忠食品株式会社代表取締役社長就任
2019年 3月	SBSホールディングス株式会社社外取締役就任(現任)
2020年 6月	当社社外取締役就任(現任)
選任理由	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
1年	11回/11回

卸売業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとられない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいております。



社外取締役(独立役員)  
**浦野 邦子**

略歴	
1979年 4月	株式会社小松製作所入社
2014年 4月	同社執行役員人事部長
2016年 4月	同社常務執行役員
2018年 6月	同社取締役常務執行役員就任
2021年 6月	横河電機株式会社社外取締役就任(現任)
2021年 6月	当社社外取締役就任(現任)
選任理由	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
—	—

機械業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとられない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいております。

**重要な兼職**  
横河電機株式会社社外取締役



取締役上席執行役員  
**坂井 俊之**

略歴	
1982年 4月	松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社
2005年12月	パナソニックAPエアコンマレーシア株式会社代表取締役社長
2016年 4月	パナソニック チャイナ有限公司董事
2018年 1月	当社海外事業本部長
2018年 6月	当社取締役上席執行役員就任(現任)
海外事業本部長委嘱	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
3年	16回/16回

担当: 海外事業本部



取締役上席執行役員  
**森 信也**

略歴	
1984年 4月	当社入社
2013年 6月	当社ヘルスケア事業部長
2016年 4月	当社執行役員健康事業本部長
2018年 4月	当社執行役員研究所副所長
2019年 1月	当社執行役員研究所長
2019年 6月	当社取締役上席執行役員就任(現任)
研究所長委嘱(現任)	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
2年	16回/16回

担当: 研究所、新規事業開発部

### 監査役



常勤監査役  
**西宮 正**

略歴	
1981年 4月	当社入社
2010年 6月	当社上席執行役員食品事業本部長
2012年 4月	当社上席執行役員経営戦略部長
2015年 4月	当社上席執行役員マーケティング本部長
2016年 6月	当社取締役上席執行役員就任
マーケティング本部長委嘱	
2018年 6月	当社常勤監査役就任(現任)
監査役会への出席状況	取締役会への出席状況
16回/16回	16回/16回



社外常勤監査役(独立役員)  
**五十嵐 章之**

略歴	
1980年 4月	三菱商事株式会社入社
2010年 6月	株式会社メタルワン執行役員CFO経営管理本部長
2014年 5月	エムシー・ファティコム株式会社常務取締役就任総務経理本部長
2016年 6月	明和産業株式会社常務取締役就任
職能部門管掌兼経理本部長	
2019年 6月	当社常勤監査役就任(現任)
選任理由	
監査役会への出席状況	取締役会への出席状況
16回/16回	16回/16回

卸売業界での豊富な経営経験を有しており、財務・会計に関する十分な知見を活かし、当社の属する業界にとられない幅広い見地から、客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しております。



取締役上席執行役員  
**藤井 大右**

略歴	
1987年 4月	当社入社
2018年 4月	当社総務部長
2019年 4月	当社執行役員総務部長
2019年 6月	当社取締役上席執行役員就任(現任)
2019年 8月	当社経営戦略部長委嘱
取締役在任期間	取締役会への出席状況
2年	16回/16回

担当: 経営戦略部、総務部、DX推進部



社外監査役(独立役員)  
**坂口 公一**

**重要な兼職**  
弁護士(銀河総合法律事務所)

略歴	
1979年 4月	弁護士登録 田宮・堤法律事務所入所
1985年 4月	坂口・高法律事務所(1998年4月リーガルプラザ法律事務所に改称)設立
2000年 9月	裁判官官 東京地方裁判所判事
2013年 9月	秋田地方・家庭裁判所長
2015年11月	弁護士登録 加藤総合法律事務所(現銀河総合法律事務所)入所(現任)
2016年 6月	当社社外監査役就任(現任)
選任理由	
監査役会への出席状況	取締役会への出席状況
16回/16回	16回/16回

裁判官および弁護士としての高度な専門的知識と経験を活かし、当社の属する業界にとられない幅広い見地から、客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しております。



社外監査役(独立役員)  
**岩本 洋**

**重要な兼職**  
株式会社メディアパルホールディングス社外取締役

略歴	
1981年 4月	株式会社第一勧業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
2017年 4月	みずほ総合研究所株式会社専務執行役員企画管理本部長
2019年 5月	中央不動産株式会社(現中央日本土地建物株式会社)顧問(現任)
2019年 6月	当社社外監査役就任(現任)
2021年 6月	株式会社メディアパルホールディングス社外取締役就任(現任)
選任理由	
監査役会への出席状況	取締役会への出席状況
16回/16回	16回/16回

金融業界にて培った財務業務の経験とその他の情報・通信業界における豊富なマネジメント経験を活かし、当社の属する業界にとられない幅広い見地から、客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しております。

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
鷹野 志穂

この度、当社グループではパーパスとそれに基づく2030経営計画を策定いたしました。パーパスや2030ビジョンを昨今の流行りのように考える向きもあるかもしれませんが、企業が社会に貢献し、そのために長期にわたり成長を続けることは至極当たり前だと私は考えています。当社グループは創業120年を超え、創業者の想いの中に「社会に貢献する」という意思が当時から強く打ち出されています。そういう背景からこの度の策定プロセスには全従業員の思い、現経営陣の戦略、社外取締役の意見も含め、全社課題として取り組まれました。

大切なのは、目標は掲げるものではなく達成していくものだということです。社外取締役の重要な役割は、同じゴールに向かってどうすれば達成できるのかを社外の視点から時に意見し、時に議論し、決断の手助けをすべきものだと考えます。特に10年プランとなると、現経営陣の次の世代が担っていかなくてはなりません。そういった意味で、従業員全員が2030経営計画をいかに具体的にアグレッシブに取り組んでいくのが極めて重要になると思います。経営陣から現場までが一体となって目標に向かえるような強い土台づくりが2021中計の一番大切な要素になると考えています。

当社グループは、多くの議論を尽くし、新企業理念を定め、2030年のあるべき姿と中長期計画を公表しました。経営の方向が明確になったことで、今期から新たな事業の種を植え、基幹事業の持続的な成長戦略を着実に推進することが求められます。

技術革新が進み、変化が早く全産業に波及する情報社会に対処するためのガバナンス体制を整備しながら、意思決定・戦略実行のスピードを上げなければなりません。また、ESGの大きな課題である地球環境の変化に柔軟に対応し積極的に取り組むことで結果を出していく必要があります。

社外取締役としての私に求められることは、主に食品分野の事業会社の経営を担った経験に基づく想像力だと考えています。「ウェルネスカンパニーに生まれ変わる」という2030ビジョンに進むことは当社にとっては革新です。広く長期的な視野をもって将来を洞察し、ステークホルダーの皆様からの信頼をしっかりと意識しながら、企業文化を尊重したバランスのとれた視点で社外取締役としての責務を果たしていきます。



社外取締役  
星 秀一



社外取締役  
江藤 尚美

2020年6月の社外取締役就任以来、120年の歴史に培われたブランド力とそれを支える従業員の皆さんの誠実さ、愛社精神は、当社グループの成長の大きな原動力だと感じています。

2021年度、当社グループはパーパスを含む新たな企業理念を定めるとともに、初めて2030年に向けた長期ビジョンを策定いたしました。これらを実現することは、株主様からの負託やステークホルダーの皆様のご期待に応えるためにとっても大切なことと考えています。

この意欲的なビジョンと目標を達成するためには、従来の取り組みの延長線上だけではなく、新たに意識や方法の変革が必要となります。重厚長大な製造業と新進の外食産業というまったく性格の異なるふたつの企業における経験を活かし、長期の目標達成のために克服すべき課題について、社内とは異なる視点で提起し、成すべきことを早期に具体化するための議論の促進に貢献したいと考えます。

また、社会との対話やESGに関わる業務経験を活かすとともに、社会の変化に学ぶ姿勢を忘れず、女性活躍にとどまらない真のダイバーシティや、グループのサプライチェーン全体を見渡した役割の発揮についても役立ちたいと考えています。

120年の歴史を刻んできた当社グループは、今年新たに更なる進化を目指し、「新企業理念」を策定、それを踏まえて2030年のありたい姿として「ウェルネスカンパニーに生まれ変わる」という2030ビジョンを掲げました。

このような節目の年に新たに社外取締役に就任致しましたことは、光栄に存じますとともに責任の重さを痛感しております。私は機械メーカーで40年余り、生産・物流、人事、広報・CSRといった業務に携わってきました。その中で社内は勿論ですが、会社や事業の外にも沢山の貴重なヒントがあること、色々な意味での現場が全ての原点であること、そして率直で真摯なコミュニケーションの重要性を常に感じて参りました。

今、当社グループでは2030ビジョンのもと目標・計画を策定し、具体的な活動に着手したところです。益々激しく速くなる環境の変化の中では、多様な着眼点でリスクを捉え共有するとともに、活動のスタートダッシュの機会を見逃さず果敢に取り組む重要性も増します。変化は課題であると同時に企業が強みをより伸ばす機会ともなります。中長期そして客観的な視点を意識し、微力ながら当社グループの発展に貢献をしていく所存です。



社外取締役  
浦野 邦子

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社グループは、企業価値の最大化ならびに企業の持続的発展を図ることを目的に、経営の健全性および効率性の向上、財務内容の信頼性の確保、適時適切な情報開示、法令の遵守ならびに各ステークホルダーとの信頼関係の強化を基本方針として、コーポレート・ガバナンスを構築しています。

### ● 1. ステークホルダーの位置付け

当社グループは、パーパスを実現するうえで、ステークホルダーは極めて重要な存在であると考えています。そのため、企業理念・行動憲章に基づき、企業活動のすべての領域で社会的責任を果たすことを通じて、様々なステークホルダーと

の信頼関係を維持・発展させ、適切な協力を推進していきます。

### ● 2. 経営監視機能

取締役会の経営監視機能の強化、社外取締役と社外監査役の設置、常勤監査役の重要会議への出席、監査部の社長直轄化等により実効性のある内部統制システムを構築します。

### ● 3. 企業グループ全体についての考え方

当社は、子会社の独立性を尊重するとともに、密接に連携します。

## コーポレート・ガバナンス体制

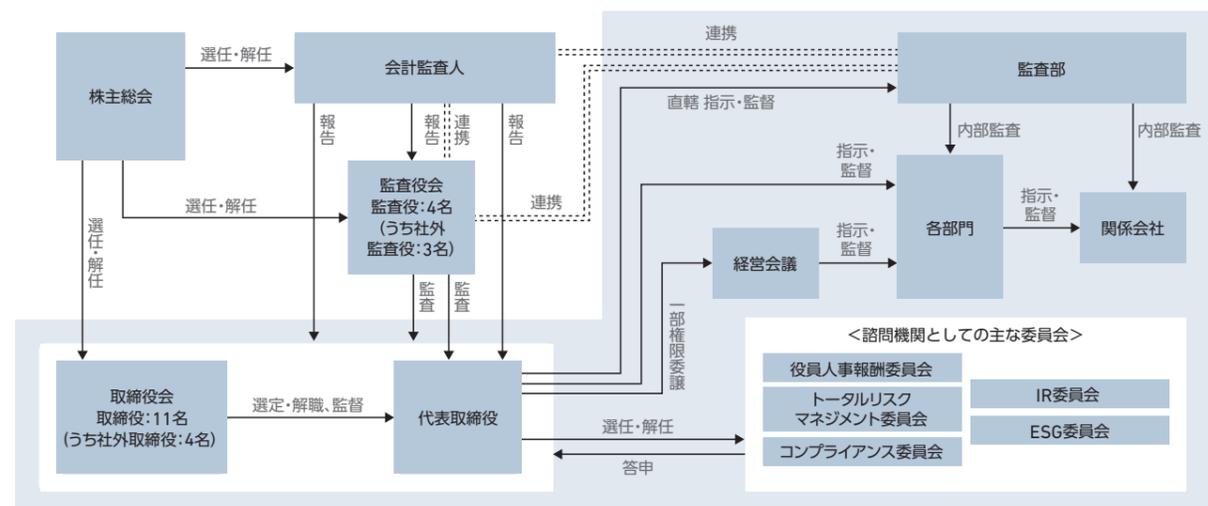
### 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、以下の理由により、健全で効率的な企業経営に資するとの判断から採用しています。

- (1) 社外取締役：社外取締役を4名選任し、幅広い見地から経営全般に関して客観的かつ中立的な立場でコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただいております。
- (2) 社外監査役：社外監査役を3名選任（うち1名は常勤監査役）し、取締役の職務執行の監査を行っています。

- (3) 経営の監視機能：監査役会は原則月1回開催するほか、必要に応じて適宜開催しています。常勤監査役は定期的に代表取締役と面談するとともに、経営会議等の重要会議に出席し、取締役の職務執行の監査を行っています。取締役・執行役員・部長等に権限が委譲された事案のうち、重要なものについては、常勤監査役が決算申請の監査を行っています。監査役は会計監査人と、また常勤監査役は監査部長と定期的および必要に応じて意見交換を行い、会計監査および業務監査を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2021年6月29日現在)



より詳細な情報は、当社のWEBサイト「コーポレート・ガバナンス」「コーポレートガバナンス報告書」をご覧ください。  
<https://www.morinaga.co.jp/company/about/governance.html>  
[https://www.morinaga.co.jp/company/ir/library/governance\\_report.html](https://www.morinaga.co.jp/company/ir/library/governance_report.html)

### 業務執行について

当社では、「決定基準規程」により、取締役会、経営会議、各取締役、各執行役員、各部長等の決定単位ごとに責任と権限を明確にしています。

### ● 取締役会

取締役会は、経営判断の原則に基づき法定事項および重要な業務執行について、慎重な意思決定を行うとともに業務執行状況の監督を行っています。取締役会の審議の実効化と効率性を確保するため、諮問機関である各種委員会(右図参照)で、事前に十分な協議を行っています。取締役11名のうち4名が社外取締役であり、男性7名、女性4名で構成されています。

### 取締役のダイバーシティ(2021年6月29日現在)

女性取締役の比率	36.3% (11名中4名)
社外取締役の比率	36.3% (11名中4名)

### ● 経営会議

経営会議は、取締役、常勤監査役を中心とするメンバーで構成し、重要な経営テーマ等、取締役会から権限委譲を受けた事項について、審議・決定を行っています。

### ● 執行役員制度

事業環境変化への対応の機動性を高め、意思決定のスピードを高めるため、執行役員制度を導入しています。これにより、戦略執行に係る通常業務の執行権限と責任を執行役員に付与し、経営の効率化と業務執行責任の明確化を図っています。

### ● 役員人事報酬委員会

取締役の指名・報酬等を検討する任意の委員会として役員人事報酬委員会を設置しています。社外取締役が委員長を務め、役員および役員待遇に関わる人事・報酬、および執行役員と関係会社代表者の人事等を審議しています。

### 役員人事報酬委員会の構成

氏名	地位	役割
鷹野 志穂	社外取締役	委員長
太田 栄二郎	代表取締役	委員
江藤 尚美	社外取締役	委員
星 秀一	社外取締役	委員
浦野 邦子	社外取締役	委員

### ● その他の主な委員会

当社ではこの他、取締役会の監督機能を強化するため、以下の委員会をはじめとした諮問機関を設置しています。

名称	委員長	主な付議事項
トータルリスクマネジメント委員会	代表取締役社長	①全社的なリスクマネジメントシステムの構築・推進 ②トータルリスクマネジメント体制の構築・推進
コンプライアンス委員会	代表取締役社長	①コンプライアンス経営の構築・推進およびそれに向けた取組の検討・実施 ②コンプライアンス行動計画の策定・推進 ③取締役会への報告・提案
ESG委員会	代表取締役社長	①サステナブル経営に関する方針・目標・アクション・KPI等の審議 ②アクション・KPI進捗フォロー ③分科会等の設置および検討内容の共有・提案・審議 ④統合報告書発行に関する審議
IR委員会	代表取締役社長	株主価値の向上のための施策についての策定およびフォロー ①適時・適切な情報開示 ②株主とのコミュニケーションの在り方 ③株主価値の向上

### 取締役の主な専門的経験分野

氏名および地位	専門性と経験							
	企業経営・経営戦略	ESG・サステナビリティ	財務・会計	人事・労務	法務・コンプライアンス・リスク管理	マーケティング・営業	グローバル	研究・生産・物流
太田 栄二郎 代表取締役社長	●	●		●	●	●		●
宮井 真千子 取締役常務執行役員	●	●				●		●
平久江 卓 取締役上席執行役員	●	●		●	●	●		●
内山 進一 取締役上席執行役員	●	●	●				●	●
坂井 俊之 取締役上席執行役員	●					●	●	●
森 信也 取締役上席執行役員	●					●		●
藤井 大右 取締役上席執行役員	●	●		●	●			●
鷹野 志穂 社外取締役	●	●				●	●	●
江藤 尚美 社外取締役	●	●				●		●
星 秀一 社外取締役	●					●	●	●
浦野 邦子 社外取締役	●	●		●				●

## 役員選任に関する考え方

当社は役員を選任に当たり、役員に相応しい人格、見識、リーダーシップを備えていることを前提に、当社が必要とする高い専門性、豊富な経験を有する者を候補者とする方針です。

社外取締役の選任に当たっては、当社の独立性判断基準を満たすとともに、当社の経営課題等に関して独立かつ客観的な立場からの適切な意見陳述・問題提起を期待できる者を候補者といえます。なお、監査役については財務および会計に関して相当程度の知見を有する者が1名以上含まれるよう選任する方針です。

## 役員報酬の基本方針およびその構成

### 基本方針

当社の役員報酬制度に関する基本方針は、過度なリスクテイクを抑制しつつ、中長期的な企業価値の向上、持続的な成長の実現に向けた役員への貢献意欲を高めることを重視した制度を構築・運用することとしています。また、報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保し、今後の法改正や社会動向を踏まえながら、より適切な報酬制度の構築・運用に向けて継続的に検討を進めます。

### 報酬等の構成および内容

当社の役員報酬は、役員報酬の基本方針に基づき、当社と同規模の主要企業における役員報酬水準等を参考に設定しています。取締役(社外取締役および国内非居住者を除く)の報酬は、毎月支給される基本報酬、役員賞与(金銭報酬)ならびに株式報酬から構成されます。基本報酬は70%を役員

### 2020年度の取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		金銭報酬		非金銭報酬等 役員報酬BIP信託に 関する報酬(業績連動型)	
		固定報酬	業績連動報酬		
取締役	202	129	48	24	11名
監査役	47	47	-	-	4名

## 社外取締役の独立性判断基準

当社は、金融商品取引所定める独立性基準に加えて、以下の全てを満たす候補者のうち、当社の経営課題等に関して独立かつ客観的な立場からの適切な意見陳述・問題提起を期待することができる者を独立社外取締役に選定する方針です。

- ア 候補者又は候補者が業務執行者である法人が当社株式を保有する場合は、議決権所有割合で10%を超えないこと
- イ 直近事業年度の取引において、候補者又は候補者が所属する法人への売上高が、当社の連結売上高の2%未満であること
- ウ 直近事業年度の取引において、候補者又は候補者が所属する法人における売上高が、当該法人の連結売上高の2%未満であること

に応じた固定報酬とし、30%を前年度の業績および中期経営計画実現に向けた貢献度に応じた業績連動報酬として支給します。役員賞与は、一定の時期に株主総会での決議を受けたうえで支給を行い、非金銭報酬等である株式報酬は、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、取締役(社外取締役および国内非居住者を除く)の基本報酬額の10%を支給することとしています。

### 役員報酬の構成

役職	固定報酬(%)	業績連動報酬(%)
取締役(社外取締役を除く)	70	30
社外取締役	100	0
監査役	100	0

## 取締役会の活動状況

2020年度に開催された取締役会は16回、その審議時間の合計は約1,800分でした。主な審議テーマは以下のとおりです。

### 2020年度の主な審議テーマ

カテゴリ	主な審議テーマ
1. 法定項目	株主総会招集、決算、重要人事等
2. コーポレートガバナンス・コード所定項目	取締役会実効性評価、取締役の個人別の報酬等の決定方針策定、政策保有株式の保有状況報告等
3. 経営全体	森永製菓グループ企業理念、2030経営計画および2021中期経営計画、設備投資、取引制度改定等
4. 内部統制・リスク管理・コンプライアンス	コンプライアンス委員会報告、トータルリスクマネジメント委員会報告等

## 取締役会の実効性評価

### 分析・評価の方法

当社は、取締役会の実効性について、2020年度も2月から3月にかけて、社外取締役を含む全取締役および社外監査役を含む全監査役に対して、取締役会の構成・運営・議題、経営陣の指名・報酬、リスク管理、株主等との対話、取締役会を支える体制、および過去の取締役会評価における指摘事項に関するアンケート調査を実施し、この結果に基づいて取締役会で意見交換を行い、評価を行いました。また、専門家による客観的な意見を聴取するため、第三者法律事務所の上記アンケート結果の分析・評価を受け、その評価結果を参考として、2021年4月の取締役会で議論を行い、取締役会の実効性評価を決定しました。

### 評価結果

第三者法律事務所による分析・評価の結果、2020年度の当社取締役会は、会社法およびコーポレートガバナンス・コードに照らし、重大な機能不全や仕組みの欠落等は存在せず、「有効に機能している」との評価が得られました。また、今後の改善すべき課題としてはリスク管理に関する議論、取締役会のモニタリングボードとしての機能強化等が指摘されました。

## 政策保有株式

当社は毎年一度、取締役会において、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式、いわゆる政策保有株式について、個別銘柄ごとの配当水準や取引上の利益等が資本コストに見合っているか等定量的な評価を行うとともに、保有目的や保有企業との中長期的な取引関係の見通し等、定性的な評価を加えて、保有が合理的かどうかを精査しています。これらの評価を踏まえ、政策保有株式の保有の必要性を判断しつ

これらにより、当社取締役会は当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方等に沿った実効性を有し、有効に機能していると認識しています。

### 改善に向けた取り組み

2019年度の取締役会実効性評価で確認された課題である、取締役会の構成の適正化、適切な決議事項・報告事項の設定、取締役の指名・報酬決定プロセスの一層の明確化、リスク管理に関する十分な議論の実施、ステークホルダーの観点を踏まえた議論の活発化、および担当分野を超えたさらなる議論の活発化の各項目については、2020年度の実効性評価等を踏まえ、相当程度の改善が図られたと認識しています。

### 今後の取り組み

取締役会の機能強化を図り、実効性をさらに向上させるための今後の取り組み事項は、以下のとおりと認識しています。

- 一層のリスク管理に関する十分な議論の実施
- 取締役会のモニタリングボードとしての機能強化に向けた検討の実施

つ縮減を図る方針です。なお、2020年度に一部保有株式を売却しました。政策保有株式に係る議決権の行使には、当該議案が当社グループとの関係・取引に悪影響を及ぼさないか、コーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じていないか、との観点から検討し、個別銘柄ごとに賛否について決定しています。

# コンプライアンス

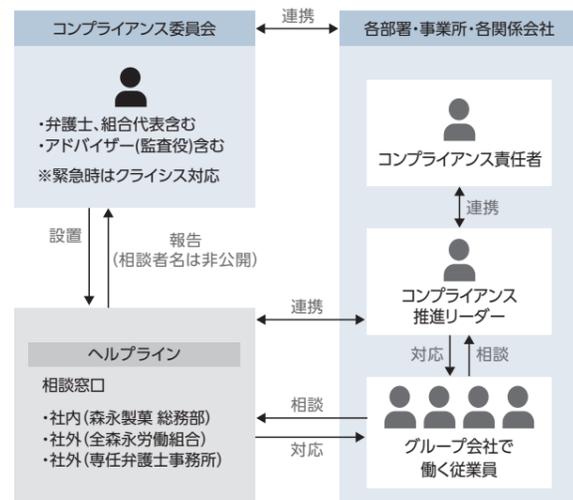
## 基本的考え方

当社グループは、「コンプライアンスはあらゆる事業活動において、全てに優先する課題である」との意識のもと、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」を制定し、これに基づいてコンプライアンスへの取り組みを推進しています。

## コンプライアンス体制

当社グループでは、「コンプライアンス規程」を制定するとともに、森永製菓代表取締役社長が委員長を務める「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに関する方針の策定・見直しや活動状況のモニタリング等を実施しています。

### コンプライアンス体制図



### コンプライアンス委員会

- 委員長: 代表取締役社長
- 委員: 経営戦略部・総務部・経理部・品質保証部・マーケティング本部・海外事業本部・研究所各担当役員、生産統括部長、品質保証部長、経営戦略部長、コーポレートコミュニケーション部長、人事部長、総務部長、監査部長、経理部長、お客様サービスセンター長、営業本部長、営業戦略部長、マーケティング本部長、海外事業本部長、調達部長、研究所研究開発戦略部長、労働組合代表、顧問弁護士(非常勤)
- アドバイザー: 常勤監査役
- 事務局: 総務部法務グループ

## 2020年度の取り組み

コンプライアンス風土のさらなる浸透・定着を図るために、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」を各事業所でパネル掲示するとともに、啓発用の冊子やカードを全従業員に配布しました。さらに、新入社員研修、新任管理職研修等の階層別研修でコンプライアンス研修を実施するとともに、本社・各事業所での研修を継続して実施しました。また、2020年度も国内グループ会社で働く全従業員を対象にコンプライアンス・アンケートを実施し、当社グループのコンプライアンス状況の把握と今後の対策立案を行いました。これらの取り組み結果は、コンプライアンス委員会に報告・審議されるとともに、取締役会にも報告されています。2020年度はコンプライアンス意識の向上に向けて各種の研修を実施し、延べ900人超が受講しました。

### コンプライアンス研修実績(2020年度)

研修名	対象	受講者数
階層別研修	各年次・各職位該当者	170名
事業所研修	森永製菓および関係会社の従業員	767名

## 内部通報制度の運用

コンプライアンス違反等の通報およびコンプライアンスに関する相談窓口として「ヘルプライン」を設置しています。社内、労働組合、外部弁護士の3カ所で相談窓口を設けており、相談者が被害を受けているコンプライアンス違反案件だけでなく、周りの従業員が被害を受けていたり、違反かどうかが疑問に思うあいまいな案件についても対応しています。また外部弁護士は男性と女性をそれぞれ選任し、相談者の選択の幅を広げています。

# リスクマネジメント

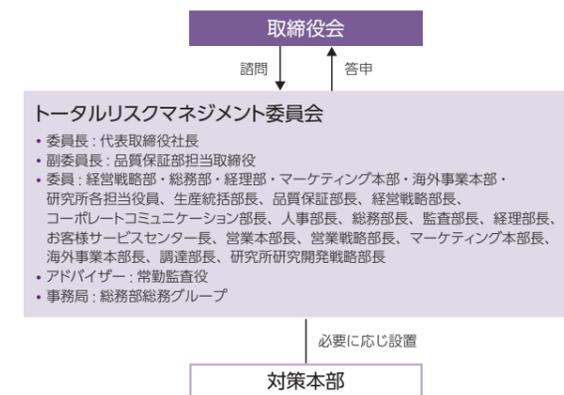
## 基本的考え方

当社グループは、事業活動の中で顕在化しているリスクだけでなく、潜在的なリスクも含めて把握に努め、管理・対応を行う「トータルリスクマネジメント」を行っています。

## リスクマネジメント体制

当社グループでは、「トータルリスクマネジメント規程」を制定するとともに、トータルリスクマネジメントを組織横断的に検討・実施する組織として「トータルリスクマネジメント委員会」を設置し、リスクマネジメント計画の立案やモニタリング、見直し等を適宜、実施しています

### リスクマネジメント体制図



## リスクの把握と管理

当社グループは、「トータルリスクマトリックス」に基づき、想定リスク分類と対策主管部門を明確にして、優先的に対応すべきリスクを把握しています。それぞれのリスクと、対応を実施する部門が適合するよう細分化したものを「トータルリスクマップ」に記載し、各事業所で具体的なリスク管理を行っています。「平常時」と「緊急時」のリスク対策を毎年見直し、それらを「トータルリスクマップ」に記載・更新してモニタリングを行い、その内容に基づいた訓練を実施し、結果をトータルリスクマネジメント委員会で報告する、一連のPDCAを回しています。また、災害等発生時も、事業継続を確実に行うために、主要商品について事業継続マネジメント(BCM)の円滑な運用が図れるよう定期的に見直しを行い、その結果をトータルリスクマネジメント委員会に報告しています。

## 新型コロナウイルスへの対応

感染症クライシス対応要領に基づき、トータルリスクマネジメント委員会で方針を立案し、初動対応として従業員対策分科会とサプライチェーン分科会を開催し、事業継続と従業員の安全対策について協議を行いました。今後に向けては、サプライチェーンの維持可能性の継続的な確認、テレワーク勤務の推奨、感染状況の情報発信を行うことによる従業員の意識向上、生産現場以外の事業所が閉鎖した場合のBCM・BCPへの影響度合いの洗い出しと対策の検討が必要と考えています。

## 森永製菓グループの想定する主なリスクと対応

視点	リスク項目	前提	想定されるリスク	森永製菓グループの対応
短期・中期	1. 食の安全性	食の安全性確保は食品会社の最重要課題と認識	不測の品質事故による大規模な回収や製造物責任発生 コスト負担、社会的信用、業績および財政状態への影響	●「品質保証規程」等体系的な品質保証体制構築 ●「クライシス対応要領」で対応
	2. 生産体制	基本的には一商品一工場の生産体制	災害等での工場の稼働不能状態発生による業績および財政状態への重大な影響	●事業継続マネジメント(BCM)による主力品の生産維持・再開対応策の進行
	3. 原材料調達	●主要原材料が農産物 ●石油製品を包材として使用	天候不順による不作や原産国の政情不安等による価格の高騰、量的確保が困難な場合の業績および財政状態への影響	●調達拠点の分散、適正在庫水準の維持、為替予約、重要原材料のサステナブル化等
	4. 天候、自然災害等	●購買行動への影響 ●大規模自然災害の発生	天候状況による購買機会の減少、大規模自然災害によるサプライチェーンの停滞発生時の業績や財政状態への影響	●情報収集・分析に基づく需要予測・生産管理 ●災害発生時の安全確保、生産・供給体制整備
	5. 感染症等	●大規模な感染症等の流行 ●購買行動の変化	感染症流行によるサプライチェーンの停滞、消費者の購買行動の変化等による、業績や財政状態への影響	●まん延時の安全確保、生産・供給体制の整備 ●消費者行動等の調査、商品開発体制の整備
	6. 企業情報・個人情報の漏えい	●事業での情報システム活用 ●サイバー攻撃の多様化	不正アクセス等、予期せぬ情報漏えいが発生した場合の多額のコスト負担、信用毀損、業績および財政状態への影響	●社内体制の整備とセキュリティ強化 ●情報漏えい発生時の具体的対策と信用回復
	7. 海外での事業展開	米国、中国等のグループ会社等を通じ事業を展開	戦争やテロ、法的規制や税務制度の変更、急激な為替変動等、予測不能な事態の発生による、業績および財政状態への影響	●各国・各地域での情報収集を通じて、経営管理体制・リスク管理体制を強化
	8. 企業の社会的責任	法令、社会規範の遵守と企業の社会的責任の遂行	法令違反や社会規範に反する行動等による処罰、社会的制裁、信頼の失墜、レピュテーションやブランド価値毀損等	●行動憲章等による法令・規則の遵守の徹底 ●リスクマネジメントの徹底
中期・長期	9. 人材の確保・育成	●人材は成長の重要課題 ●国内労働力人口の減少	適切な人材確保、育成、人材活躍の環境整備遅延による市場競争力の低下。業績および財政状態への影響	●ダイバーシティポリシーの制定 ●専門性、グローバル視点での人材育成推進
	10. 気候変動と持続可能性	温暖化による気候変動等、持続可能性への社会課題の増加	原材料調達から消費購買行動までバリューチェーン全体の中長期的にわたる事業継続性、業績および財政状態への影響	●地球環境保全、資源循環型社会への取り組み ●サステナビリティ課題のマネジメント強化

## 11年間財務・非財務サマリー

財務情報	単位	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
<b>会計年度</b>												
売上高	(百万円)	157,336	147,190	152,885	164,603	177,929	181,868	199,479	205,022	205,368	208,878	199,990
営業利益	(百万円)	6,653	2,813	2,695	3,858	5,939	11,456	17,612	19,751	20,217	21,230	19,162
経常利益	(百万円)	6,880	3,140	2,973	4,446	6,530	12,062	18,325	20,422	20,767	21,950	19,767
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,449	1,081	1,419	8,090	3,806	8,092	11,115	10,289	12,816	10,824	13,405
設備投資額	(百万円)	4,972	7,585	13,010	14,517	2,393	7,406	3,750	7,310	7,983	10,661	20,404
減価償却費	(百万円)	4,996	5,506	5,594	6,808	6,581	6,130	5,771	5,820	5,835	6,230	7,909
研究開発費	(百万円)	2,240	2,399	2,329	1,984	2,005	2,152	2,210	2,205	2,194	2,240	2,217
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	8,166	4,879	5,565	7,684	11,182	16,715	18,400	17,788	20,897	20,994	12,127
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△6,087	△7,817	△5,681	△6,459	△3,022	△2,091	△29,736	8,154	△20,025	16,993	△19,862
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△2,404	△1,845	3,645	△5,764	△1,491	△2,311	△2,398	△17,906	△11,888	△4,375	△4,084
フリーキャッシュ・フロー <sup>*1</sup>	(百万円)	4,579	△2,937	△2,615	625	8,159	14,223	15,663	13,943	15,871	7,988	△7,735

<b>会計年度末</b>												
総資産 <sup>*2</sup>	(百万円)	127,045	128,845	141,154	144,441	151,310	163,085	183,112	177,920	175,837	188,060	201,915
純資産	(百万円)	51,845	52,773	52,981	62,594	69,393	77,223	91,763	100,331	97,193	105,487	123,923
有利子負債	(百万円)	23,947	24,091	29,901	26,200	26,764	26,446	26,282	11,265	10,666	10,000	10,000

<b>財務指標</b>												
売上高営業利益率	(%)	4.2	1.9	1.8	2.3	3.3	6.3	8.8	9.6	9.8	10.2	9.6
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	4.7	2.1	2.7	14.4	6.0	11.5	13.6	11.0	13.2	10.8	11.8
総資産経常利益率(ROA) <sup>*2</sup>	(%)	5.4	2.5	2.2	3.1	4.4	7.7	10.6	11.3	11.7	12.1	10.1
自己資本比率 <sup>*2</sup>	(%)	40.4	40.7	37.2	41.5	43.8	45.7	48.7	55.0	54.8	55.7	60.9
D/Eレシオ	(倍)	0.47	0.46	0.57	0.44	0.40	0.35	0.29	0.12	0.11	0.10	0.08
一株当たり純資産(BPS) <sup>*3</sup>	(円)	984.66	1,004.47	1,009.48	1,151.30	1,274.09	1,432.50	1,713.49	1,882.23	1,917.22	2,080.77	2,445.53
一株当たり当期純利益(EPS) <sup>*3</sup>	(円)	46.90	20.73	27.24	155.37	73.11	155.47	213.60	197.76	247.15	215.18	266.52
一株当たり配当金 <sup>*3</sup>	(円)	30	30	30	30	30	35	45	50	66	72	80
配当性向	(%)	64.0	144.6	110.1	19.3	41.0	22.5	21.1	25.3	26.7	33.5	30.0

<sup>\*1</sup> 定期預金の預入による支出および定期預金の払戻による収入については除外して算定しています。

<sup>\*2</sup> 2018年度より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を適用しています。2014年度以降の数値については、当該会計基準等を遡及適用した後の数値となっています。

<sup>\*3</sup> 2016年10月1日付で、普通株式5株を1株とする株式併合を行っています。2010年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

非財務情報	単位	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度		
CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>*4</sup>	国内	Scope1 <sup>*9</sup> Scope2 <sup>*9</sup>	(千t-CO <sub>2</sub> ) (千t-CO <sub>2</sub> )	61.6	61.8	62.5	63.9	58.0	55.3	57.0	56.7	24.0	20.6	21.4
	海外	Scope1	(千t-CO <sub>2</sub> )	-	-	-	4.7	9.0	14.3	18.4	15.1	2.8	3.4	3.3
		Scope2	(千t-CO <sub>2</sub> )	-	-	-	-	-	-	-	-	6.6	7.2	6.3
	水資源使用量 <sup>*5*</sup>	国内	(千t)	1,822.5	1,724.5	1,689.7	1,556.0	1,487.9	1,482.5	1,548.7	1,529.9	1,550.4	1,591.3	1,602.1
海外		(千t)	-	-	-	130.6	215.3	182.6	246.6	208.9	158.7	148.0	169.7	
廃棄物排出量 <sup>*6</sup>	国内	(千t)	9.8	9.2	10.7	11.4	10.1	9.8	10.0	9.8	9.7	9.6	9.4	
	海外	(千t)	-	-	-	0.3	1.1	1.2	1.3	0.9	0.5	0.6	0.6	
従業員数 <sup>*7</sup>	連結	(人)	2,854 (2,475)	2,670 (2,036)	2,573 (2,084)	2,927 (2,323)	2,978 (2,613)	3,056 (2,330)	3,256 (2,186)	3,169 (1,950)	2,717 (1,712)	2,711 (1,687)	2,825 (1,597)	
女性管理職比率 <sup>*8</sup>	単体	(%)	4.3	4.3	4.5	4.2	4.4	4.2	4.6	5.2	6.7	7.7	8.3	

<sup>\*4</sup> 2018年度以降の国内についてはグループ連結における数値。2019年度以降の海外についてはグループ連結における数値。それ以前までは国内・海外ともに生産拠点における数値。

2017年度以前のCO<sub>2</sub>算出時における換算係数は2003年に設定した社内管理固定係数0.378kg-CO<sub>2</sub>/kwhを使用。

<sup>\*5</sup> 2017年度以前は国内・海外ともに生産拠点における数値。2018年度以降の国内についてはグループ連結における数値。

<sup>\*6</sup> 国内・海外ともに生産拠点における数値。

<sup>\*7</sup> 各年度の3月31日時点のデータ。従業員数は就業人員数(当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループから当社グループへの出向者を含む)であり、臨時従業員は( )内に年間の平均人員を外数で記載しています。臨時従業員には、パートタイマーおよび嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いています。

<sup>\*8</sup> 各年度の4月1日時点の数値。

<sup>\*9</sup> 2020年度の国内グループ連結のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1、2)および水資源使用量はLRQAによる第三者保証を受けています。

## 企業情報 / 株式情報 / 編集方針

## 会社情報 (2021年3月31日現在)

社名	森永製菓株式会社 (MORINAGA & CO., LTD.)
代表者	代表取締役社長 太田 栄二郎
本社所在地	〒108-8403 東京都港区芝5-33-1
創業	1899(明治32)年8月15日 森永西洋菓子製造所 創業
会社設立	1910(明治43)年2月23日
資本金	186億12百万円
事業内容	菓子(キャラメル、ビスケット、チョコレート等)、食品(ココア、ケーキミックス等)、冷菓(アイスクリーム等)、健康(ゼリー飲料等)の製造、仕入れおよび販売
売上高	【森永製菓グループ連結】1,999億90百万円 【単体】1,783億11百万円
従業員数	【森永製菓グループ連結】2,825名 【単体】1,439名(平均年齢42.5歳)

## 事業所および関連会社 (2021年6月30日現在)

## 主な事業所

本社  
研究所  
鶴見工場  
小山工場  
三島工場  
中京工場  
東日本統括支店  
西日本統括支店

## 国内グループ会社

- 食料品製造
  - 高崎森永株式会社
  - 森永エンゼルデザート株式会社
  - 森永デザート株式会社
  - 株式会社アントステラ
  - 森永市場開発株式会社
- 食料卸売
  - 森永商事株式会社
- 不動産およびサービス
  - 森永高滝カントリー株式会社
- その他
  - 森永ビジネスパートナー株式会社
  - 株式会社森永生科学研究所
  - 株式会社森永ファイナンス
  - 株式会社 SEE THE SUN ★

## 海外グループ会社

台湾森永製菓股份有限公司(台湾台北市)  
上海森永食品有限公司(中国上海市)  
森永食品(浙江)有限公司(中国浙江省)  
Morinaga America, Inc. (米国カリフォルニア州)  
Morinaga America Foods, Inc. (米国ノースカロライナ州)  
Morinaga Asia Pacific Co., Ltd. (タイ バンコク市)  
Morinaga Bioscience (Thailand) Co., Ltd. (タイ バンコク市)★

★=持分法適用非連結子会社

## 株式・株主情報 (2021年3月31日現在)

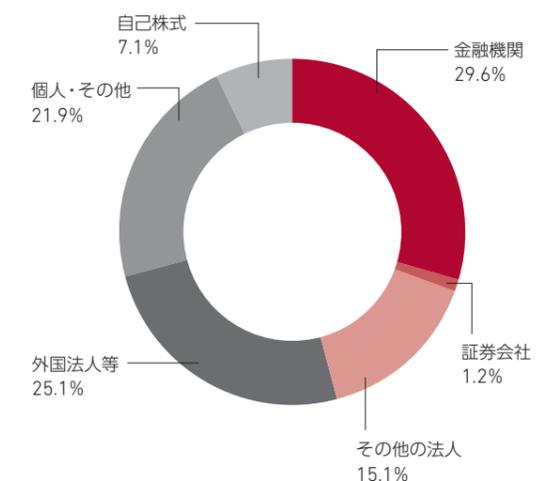
上場証券取引所	東証一部
業種	食料品
証券コード	2201
単元株式数	100株
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式数	54,189,769株
株主数	24,086人(2021年3月31日現在)

## 大株主の状況\*

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,549	7.0
森永製菓取引先持株会	3,195	6.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,884	3.7
株式会社三菱UFJ銀行	1,704	3.3
株式会社みずほ銀行	1,289	2.5
明治安田生命保険相互会社	1,246	2.4
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,059	2.1
JP MORGAN CHASE BANK 380055	913	1.8
JP MORGAN CHASE BANK 385632	781	1.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	724	1.4

※ 当社は自己株式3,866,566株を保有していますが、上記大株主から除いています。持株比率については、自己株式を控除して算出しています。

## 株式の所有者別分布状況



## 編集方針

森永製菓グループでは、2021年度より新たな企業理念のもと、持続的な企業価値の向上を目指し、長期経営計画「2030経営計画」をスタートしました。この統合報告書は、当社グループが新企業理念を通じて目指す未来と、その実現に向けた短期・中期・長期の価値創造戦略を、国内外に向けて発信し、理解・共感を深めていただくことを目的として作成しました。本報告書を通じて、ステークホルダーの皆様との対話と相互理解を深め、価値創造の歩みをより確かなものにしていきたいと考えています。本報告書では、国際統合報告フレームワークを参考に、新企業理念の実現に向けた財務・非財務両面からなる重要課題とその課題解決に向けた取り組みをわかりやすくお伝えすることを目指しています。より詳細な情報は、当社のWEBサイト\*をご覧ください。

※ 森永製菓グループ企業情報  
<https://www.morinaga.co.jp/company/>

## 参照ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」

## 報告対象期間

2020年度(2020年4月1日~2021年3月31日)

ただし、過去の情報や最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外の情報についても報告しています。

## 報告対象範囲

森永製菓グループ\*について報告しています。ただし、グループ全体の情報を十分に把握できていない場合は、対象範囲等を明示して報告しています。

※ 原則として、森永製菓(株)とその連結子会社(2021年3月31日現在)を「森永製菓グループ」または「当社グループ」と表記しています。