

ガバナンス

- 69 社外取締役×取締役常務執行役員 座談会
- 73 コーポレート・ガバナンス
- 81 コンプライアンス・リスクマネジメント
- 83 役員一覧
- 85 11年間財務・非財務サマリー
- 87 企業情報／株式情報／第三者保証



社外取締役×取締役常務執行役員 座談会

グローバル成長と
それを支えるガバナンス・
人的資本の強化を

社外取締役 榎 真二

社外取締役 浦野 邦子

社外取締役 澤村 環

取締役常務執行役員 藤井 大右

ガバナンス・取締役会についての評価

藤井 まず、森永製菓グループに対する印象をお聞かせください。

浦野 経営陣から従業員に至るまで、自社商品への強い愛着・愛情はとても印象的で、それは会社運営の様々な場面からも伝わってきます。当社の「チョコモナカジャンボ」、「ハイチュウ」やキャラメル、チョコレート等は私自身も大好きですが、子どもたちが安心して食べられるものをおいしく提供したいという気持ちが、CMや商品パッケージ等に溢れており、そういう伝統はとても大事だと感じています。

榎 すべてのステークホルダーに正面から誠実にきっちりと向き合う姿勢があり、透明性も高い会社だと感じています。社内の

会議も含め、非常に活発で自由な議論がなされ、現状維持ではなく常にベターな解を求めようとしています。もともと、120年超の歴史ある企業として手堅く経営されてきた中、現在は2030ビジョンの下で、会社全体が変わろうとしている空気を強く感じており、第2創業期に差し掛かっているようでとても楽しみです。

澤村 今年6月に社外取締役に就任したばかりではありますが、役員や部門長の方々とコミュニケーションを通して、当社はとても真面目で、誠実、人に優しく、心理的安全性の高い社風であると感じました。取締役会の前段階の会議体である経営戦略会議の議論を傍聴する機会もありましたが、それぞれの役員が担当領域の枠を超えてフラットかつ自由闊達に討議をしている印象を持ちました。

藤井 ありがとうございます。当社グループはこれまでも社外取締役の方々からご意見をいただきながら、ガバナンス体制を強化してきました。今のガバナンス全般についてのご意見をお聞かせいただけますか。

浦野 いろいろな捉え方があると思いますが、当社グループにとって消費者にとっても大切な位置付けにある、品質に対して培われた統治の在り方が、ガバナンスの土台にあるのだと感じています。それをこの3年間でコーポレート・ガバナンスとして体系化、制度化し、取締役会等の会議体の在り方も含めて、違和感なく整備を進めてこられたと思います。会議体を整理し、スピーディな

意思決定ができるようにすると同時に、押さえるべきポイントをしっかり確認できる体制が整いました。今後はそうしたガバナンス体制を活かし、より円滑な事業運営ができると捉えています。

榎 上場企業のコーポレート・ガバナンスに求められる水準が毎年高度化する中、いろいろな角度から体制強化を図っており、2023年度は特にリスク管理体制が相当強化できたと思います。会議体の運営も都度、実効性を高めるための取り組みがなされて、ガバナンス体制はかなり高いレベルにある印象です。ガバナンス上とても重要なことは、恣意性がなく透明性の高い意思決定をしているかどうかです。その点で、適切に意思決定がなされるよう、しっかり運営をされています。

藤井 取締役会の実効性はガバナンス上、大変重要な要素です。取締役会をどのように評価していますか。

榎 取締役会では、社内外の取締役・監査役が、それぞれに思う

ことを自由に発言されており、その中で意思決定がされているという意味では正しい取締役会の運営の姿だと評価しています。取締役会での議決に至るまでのプロセスでも、社内で様々な方針決定がなされていますが、そうした会議に社外取締役も参加・任意傍聴できる機会があります。こうした配慮に感謝すると同時に、これからも続けていただきたいと思います。

浦野 何を発言しても良いという雰囲気が醸成されており、社外取締役だけでなく執行部門の方も自由に意見をおっしゃるのはとても印象的です。その自由度はこれからも大事にしていけたらと思います。

藤井 私たち社内取締役としても、取締役会での社外取締役からご提示される問題意識や、それを踏まえた議論等を通じて、多くの示唆を得るとともに、執行に活かすことができていると感じています。

新中期経営計画の策定に向けた議論と課題

藤井 新中期経営計画は、2030年に向けたセカンドステージとして、長期ビジョン実現に向けた確度をより高めたいという思いで策定しました。策定プロセスを振り返ってのご意見や議論のポイントをお聞かせください。

浦野 第1ステージの前中計では、資材の高騰や円安といった激しい外部環境変化に対応し、しっかり中計目標に向けて事業を進

めることができ、自信にもつながったと思います。新中計に関しては、どのような事業環境下であっても、それを打ち返すことができる筋肉質な会社になるために、という点に重点を置いた議論ができ、地に足のついた計画になった印象です。

榎 新中計では、2030年に向けた成長軌道を確立するために、重点領域での成長とROIC経営を取り入れた収益性の改善の

社外取締役×取締役常務執行役員 座談会

2つを大きなテーマにしています。特にグローバルでの事業拡大は、展開エリアや生産体制の確保、商品展開等含めた議論を相対行っており、それは今も続いています。前中計から上方修正した目標を立てられたことで、チャレンジングな良い方向感が出たと思います。菓子食品事業の収益性改善については大きな課題であり、ROIC経営等を取り入れて様々な観点から収益性を高めるための検討が進みました。これからは目標に向けて実行するフェーズです。スピード感が重要であるのに加え、選択と集中についてどれだけ踏み込めるかが課題です。また、一時的に投資効



長期的な価値創造に向けて

藤井 今、お話しいただいた点を踏まえ、当社グループが長期的に価値を創造するうえで必要なことやサステナブル経営に対するお考えをお聞かせください。

浦野 やはり一番注目したいのはグローバルです。当社グループが何を強みにして、北米・欧州、そしてさらにはアジアに展開していくのか、さらに議論をしていきたいと思っています。グローバル化と同時に重要なのが海外人材の活用・定着と登用です。国内で存在感を示すことができている今、パーパスや企業理念、サステナブル経営をしっかりと発信し、賛同いただける海外人材を惹きつけていくことも、売上伸長や商品展開と並行して注力する必要

率が低下してもその先に大きなリターンを期待できる投資も必要になりますので、ROICを短期的視点で見ることもないよう徹底していく必要があります。新規の事業領域やインオーガニックの成長については、一部具体化も図られましたが、この部分は長期的な成長につながる重要な取り組みですので、相当意識しながら進める必要があると考えます。

藤井 澤村さんは新中計策定後に就任されたわけですが、当社グループの新中計にどのような印象をお持ちですか。

澤村 ウェルネスカンパニーへ生まれ変わるという2030ビジョンの実現に向けて、変革を進めるうえで重要になるのは、人的資本の強化と活性化です。そのための力ギは2つあり、1つはダイバーシティ&インクルージョンです。同質性の高い組織では心理的安全性も高くなる一方で、新たな価値が生まれにくい側面もあります。超VUCAといえる今の時代に、変化に機動的かつ柔軟に対応するには、多様な価値観・属性を持った人たちが意思決定の場を集まって、新たな価値を創出していくことが大切だと思います。今後のグローバルでの成長を推進する上でも強化が求められます。もう1つの力ギは、「働きやすい職場環境」を、「働きがいがある職場環境」へと進化させることです。意欲と実力がある人たちが活躍できる基盤づくりが重要です。スピード感をもって挑戦し、そこでの失敗から学んで改善やイノベーションにつなげていけるよう活性化していけるとよいと思います。

があります。

榊 同感です。グローバル人材を見極め、幹部に登用する人材のグローバル比率を高めていくことが、長期的な価値創造を図るうえで最も大きな要素と考えます。加えて、先の成長を見据え、チャレンジする人材は不可欠であり、そうした人材を支援する体制づくりと、失敗を容認していく風土醸成が重要です。

澤村 そうですね。長期視点ではグローバルでの成長が最も重要になると私も思います。食を通して、おいしさとのしさとすこやかさを提供して、人々を笑顔にしていこうという当社グループのパーパスは、グローバルに通用する普遍的な理念と言えます。こ

の理念に基づいて当社グループの価値を世界のお客様に安定的に提供するためには、マーケティング戦略や生産体制の強化に加えて、グローバルガバナンスの強化が重要だと考えます。

榊 国内よりリスクの高い海外事業は思いもかけないことが起きうるので、グローバルガバナンスは重要ですね。本社と現地での決裁権限を明確にし、その遵守を通じてグローバル経営を進め、サステナブルかつグローバルに会社を発展させることが根源的に大事だと思います。サステナブル経営については、環境や原材料調達、人材の多様性等、非常に幅が広く、持続的な企業として成長し続けるために取り組まなければならない課題が多くありますが、当社グループはESG委員会等の体制を構築し、しっかり進めています。特に、食の安全・安心の確保は企業の根幹に関わるものですので、引き続き細心の注意を払い、起き得るリスクへの予防と、万が一問題が発生した時の迅速な対応態勢等、より一層注力が必要と認識しています。

藤井 ありがとうございます。最後に、長期的な価値創造に向けた当社グループへの期待と、ご自身の役割についてお聞かせください。

浦野 2030年のその先に向けたベースは明確になりました。これからは実行していくフェーズです。伝統を大事にしつつ自己変革を図るのは容易なことではありませんが、社外取締役として、私が持つ一般市民や女性の感覚、さらにはこれまでのグローバルビジネスでの失敗経験等も含め、お役に立てればと考えてい



ます。特に、大事だと思う意思決定で躊躇が見られた際には背中を押し、一方で暴走しそうなときにはブレーキをかけるといった役割をしっかりと果たし、自己変革をサポートしていきたいと思っています。

榊 当社グループは、事業運営やガバナンス体制含め、非常にしっかりとした経営をされている会社です。良い意味でも悪い意味でもファミリー的で同質的な社員が多い社風に、社外取締役という異分子が交わることで、良い意味での化学反応が起きるように、役割を果たしていきたいと思っています。また、当社グループはリスクについて丁寧に検討を重ねながら事業を進められており、それは非常に大事なことです。検討を重ねているうちにチャンスを逃すリスクもありますので、事業成長の過程では執行側の皆さんの気づきになるような刺激を与える立場でいられたらと思います。

澤村 取締役就任後、あらためて当社が数多くのロングセラー商品を世の中に送り出してきたことや、その価値が海外市場でも高く評価されていることを再認識し、さらなる成長のポテンシャルを実感しています。一方で、ウェルネスカンパニーへのトランスフォーメーションに向けては、当社グループがお客様の「心と体の健康」を真剣に考えている企業であることをより多くのステークホルダーに知ってもらうことも必要だと思います。私自身も幅広い業界のマーケティング戦略の構築、実行に関わってきた知見を活かし、当社グループの企業価値のさらなる向上にしっかりとコミットしていきたいと思っています。



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永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、コーポレート・ガバナンスを強化していきます。

1. ステークホルダーの位置付け

当社グループは、企業理念・行動憲章に則り、企業活動のすべての領域にわたり社会的責任を果たすべく、当社グループを支えていただいているステークホルダーとの良好な関係を維持・発展さ

せ、社会との共生と持続的成長を実現することに努めています。

2. 経営監視機能

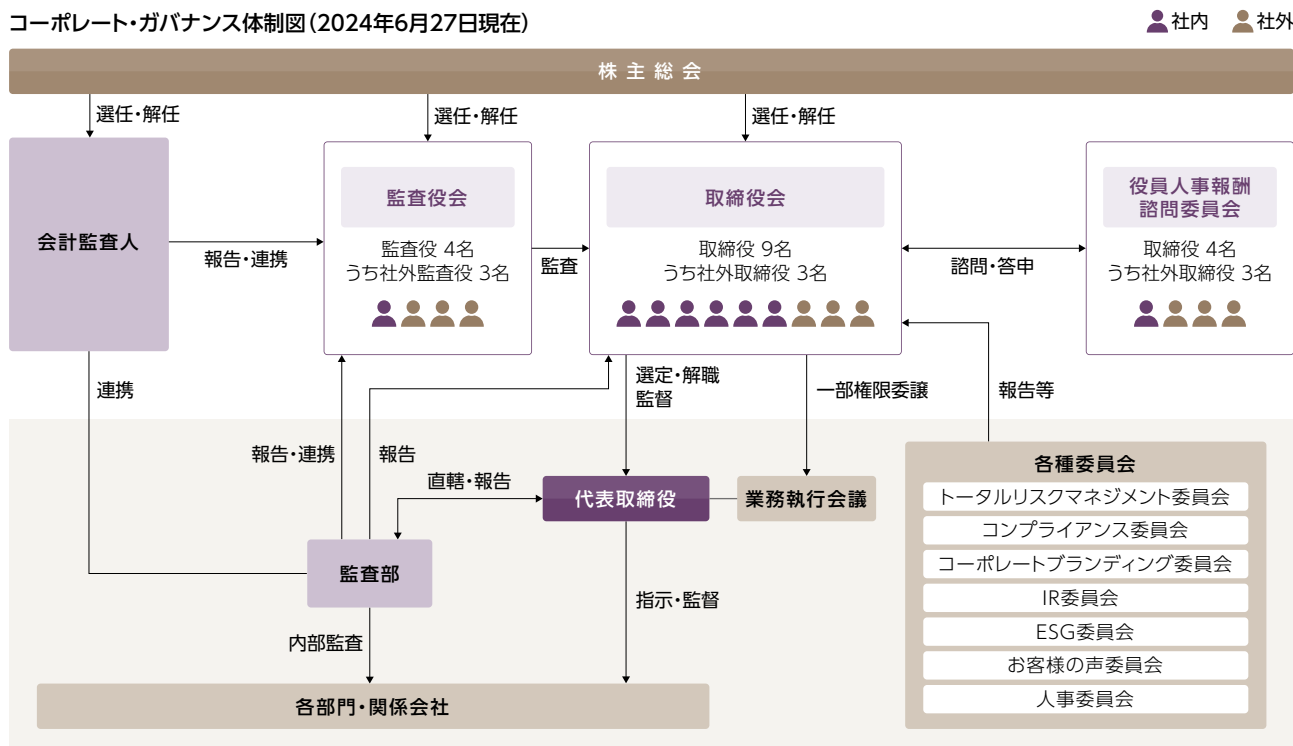
取締役会の経営監視機能の強化、社外取締役および社外監査役の設置、常勤監査役の重要会議への出席、監査部の社長直轄化等により、実効性のある内部統制システムの構築に努めています。

3. 企業グループ全体における考え方

当社は、子会社の独立性を尊重するとともに、密接に連携しています。

コーポレート・ガバナンス体制と特長

コーポレート・ガバナンス体制図(2024年6月27日現在)



POINT ① 取締役会の経営監督機能の強化

取締役会においては、経営計画その他経営上の重要事項の審議・決議と業務執行の監督を行うものとし、取締役会決議事項以外の業務執行機能については権限委譲を進め、経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離を図っています。

また、取締役会において、中長期経営計画の進捗確認等を通じた経営陣の貢献度、パフォーマンス評価等を行い、経営監督機能を強化しています。

POINT ② 取締役会審議の実効性と構成の独立性・多様性

取締役会の審議の実効性と効率性を確保するため、役員人事報酬諮問委員会および各種委員会（上図参照）で、事前に十分な協議を行っています。

また、取締役会構成の独立性・多様性も考慮し、取締役9名のうち3分の1以上である3名を社外取締役で構成するとともに、男性7名、女性2名で構成しています。

POINT ③ 三様監査の充実

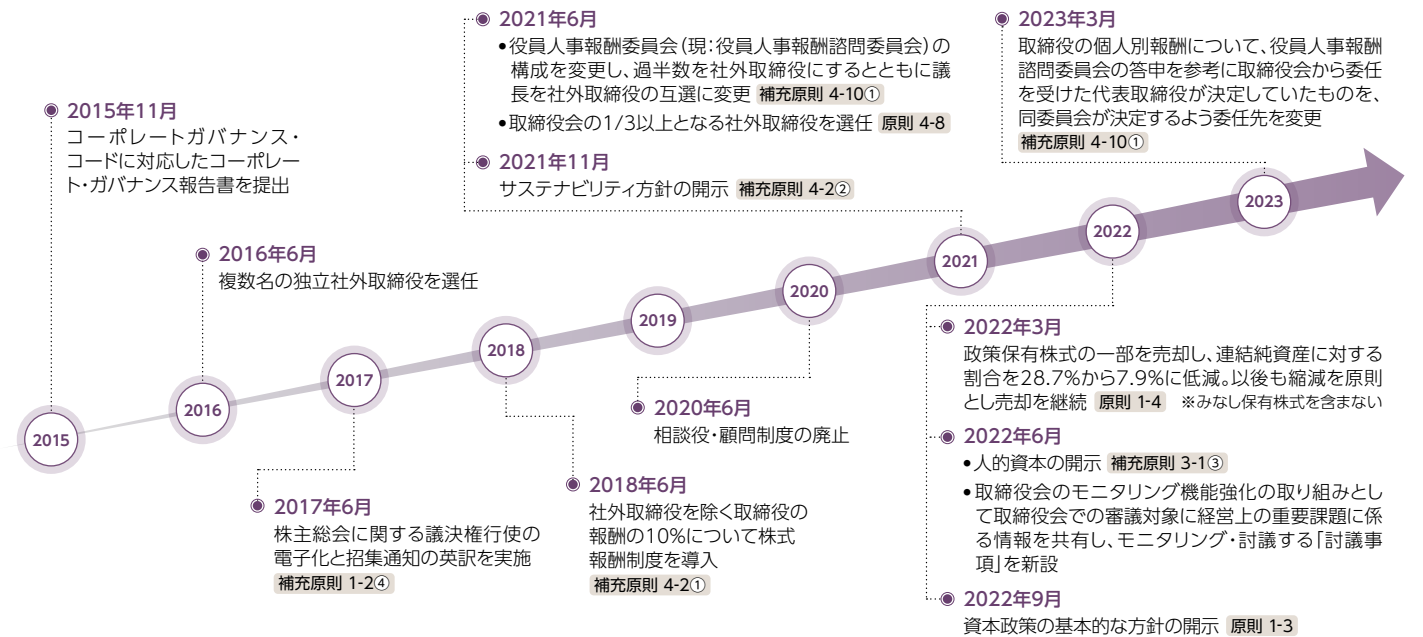
常勤監査役は定期的に代表取締役と面談するとともに、取締役会のほか重要会議に出席し、取締役の職務執行の監査を行っています。取締役会から執行部門に権限が委譲された事案のうち、重要なものについては、常勤監査役が決裁申請の監査を行っています。監査役は会計監査人と、また常勤監査役は監査部長と定期的および必要に応じて意見交換を行い、緊密な連携のもと、会計監査および業務監査を行っています。

さらに、監査部は、代表取締役社長のみならず、取締役会および監査役会に対しても適宜直接の報告を行うことにより、内部監査の実効性の向上を図っています。

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・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。
<https://www.morinaga.co.jp/company/about/governance.html>

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

内は対応するコーポレートガバナンス・コードの各原則



役員の選任方針

当社においては、当社の価値創造に対して十分な貢献ができる人材を役員として選任するため、「役員の選任方針ならびに選任手続き」を定めています。

役員の選任方針の概要は以下の通りです。

- 当社の取締役および監査役は当社グループのパーパス・ビジョンを実現するために、必要な各分野における専門性と経験を有する人材を、国籍やジェンダー、年齢等の多様性を考慮して選任する。
- 業務執行取締役は、「森永製菓グループ経営人材要件」（基本的資質、人望、リーダーシップ、チャレンジ精神、先見性と構想

力、実行力、新技術・新分野の活用力を有する者）を満たし、当社グループの持続的な成長に貢献できる人材を選任する。

- 社外取締役は、別途定める当社の独立性判断基準を満たし、当社グループ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と問題提起を期待することができる者を選任する。
- 監査役は業務執行の適法性や妥当性について、その知見と経験を活かし客観的かつ中立的な観点からの確な監査を期待することができる者を選任する。なお、監査役のうち1名以上は財務・会計に関する十分な知見を有する者を選定するとともに、社外監査役は当社の独立性判断基準を満たす人材を選任する。

役員独立性判断基準

当社においては、金融商品取引所の定める独立性基準を勘案しつつ、取締役会において、当社独自の「森永製菓株式会社 役員

独立性判断基準」を策定し、当該基準を満たす独立社外役員を選任することで、役員の独立性を確保しています。

森永製菓株式会社 役員独立性判断基準

当社は社外取締役、社外監査役、ならびにそれらの候補者が次のいずれの項目にも該当しない場合に独立性を満たしているものと判断する。

- 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者。
 具体的には、直近事業年度において、その者またはその者が所属する法人の当社グループに対する売上高がその年間連結売上高の2%以上であること。
- 当社グループの主要な取引先またはその業務執行者。
 具体的には、直近事業年度において、その者またはその者が所属する法人に対する当社グループの売上高が当社の年間連結売上高の2%以上であること。
- 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサル

- タント、会計専門家、または法律専門家、また、当該財産を得ている法人、団体等の所属員。
 なお、多額の財産とは、直近事業年度において当該法人等の年間連結売上高の2%または1,000万円のいずれか高い方の額以上の金額をいう。
- 過去1年間に上記1～3に掲げる者に該当していた者。
- 就任時および就任前10年間に当社または当社子会社の業務執行者であった者。
- 上記1～5に掲げる者の2親等以内の親族。
- 東京証券取引所が定める独立性判断基準に抵触する者、その他、当社株主との間で利益相反が生じるおそれのある者。
- 通算の在任期間が8年を超える者。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役のスキル・マトリックス

当社グループのパーパス・ビジョンならびに2030経営計画や中期経営計画の実現を図るため、当社取締役および監査役に特に期待される専門的な知識・経験を以下の通り特定しています。取締役候補者および監査役候補者の選出にあたっては、これらのスキルを有する人材のバランスと多様性の確保に配慮しています。

取締役・監査役の専門性と経験（スキル・マトリックス）

氏 名	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 DX	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	●	●		●	●	●	●	●
森 信也	取締役 常務執行役員	●					●		●
藤井 大右	取締役 常務執行役員	●	●	●	●	●			
松永 秀樹	取締役 上席執行役員	●					●		●
高木 哲也	取締役 上席執行役員	●		●	●	●		●	
高波 健二	取締役 上席執行役員	●	●				●		●
浦野 邦子	社外取締役	●	●		●				●
榊 真二	社外取締役	●	●			●	●	●	
澤村 環	社外取締役			●			●		
福永 俊朗	常勤監査役	●						●	●
笹森 建彦	常勤監査役 (社外監査役)	●	●	●	●	●		●	
上野 佐和子	監査役 (社外監査役)			●		●		●	
岸 日出夫	監査役 (社外監査役)				●	●			

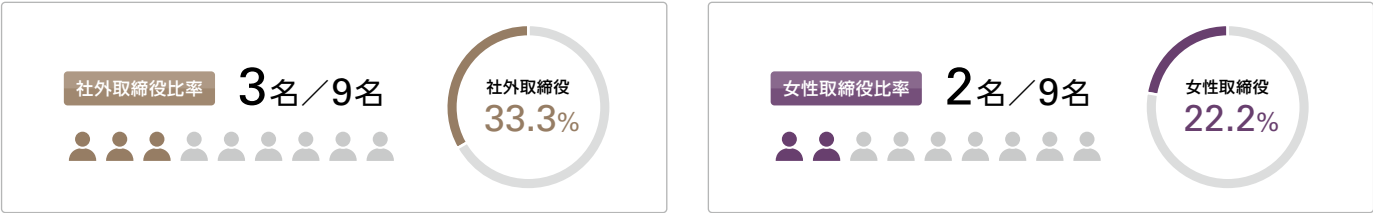
※各分野における事業責任者の経歴がある場合等、専門的な知識・経験を有している場合に、該当項目に●をしています

スキル選定の理由

スキル項目	選定理由
企業経営 経営戦略	経営環境の変化への対応を図りつつ、当社グループの持続的な成長を実現するうえで適切な経営戦略を構築し、責任ある経営判断を行うため
ESG サステナビリティ	事業に関わる社会課題の解決に向けてステークホルダーと共創し、当社グループの企業価値の向上と持続可能な社会の実現を図るため
財務 会計 DX	資本コストの適正化を意識した経営の実践により資金創出力を高め、安定的かつ継続的な株主還元を実現するとともに、デジタル技術等への投資による経営基盤の強化および持続的な企業価値向上を図るため
人事 労務	会社と従業員の相互の信頼関係の下、多様な人材の活躍を推進し、従業員の幸せを実現するとともに、新たな価値を創出し、当社グループの持続的な成長を実現するため

スキル項目	選定理由
法務 コンプライアンス リスク管理	適切なリスクマネジメント体制を確立するとともに、コンプライアンス経営を推進し、当社グループの経営基盤を構築・維持するため
マーケティング 営業	事業を取り巻く環境の変化や生活者のニーズを的確に捉え、これらに対応した経営戦略を構築し、ブランド価値および企業価値の向上を図るため
グローバル	世界の人々の豊かですこやかな食生活の実現に向けて、現地の文化等を理解・尊重しながら海外進出の基盤を強化し、さらなるグローバル展開を推進するため
研究 生産 物流	技術を基軸に新たな価値を生み出すとともに、外部環境の変化に対応し収益力を高めるための構造改革を進め、事業基盤を強化し、競争優位の体制を確立するため

▶ 取締役の独立性・多様性



取締役会の活動状況

取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。2023年度に開催された取締役会は計15回、その審議時間の合計は約2,000分でした。

2022年度より、取締役会のモニタリング機能強化の取り組みとして取締役会での審議対象に「討議事項」を設けました。経営

計画の進捗や、重点領域・基盤領域に係る施策の進捗、新規事業開発の取り組み状況等、経営上の重要課題に係る情報を共有するとともに討議を実施しています。

2023年度における主な審議テーマは以下の通りです。

	テーマ	
経営戦略 サステナビリティ関連	●2030経営計画の進捗状況 ●2024中期経営計画の策定🔍 ●今後の事業ポートフォリオ形成と成長に向けた戦略🔍 ●企業ブランディングの強化・商品戦略 ●サステナビリティに関する取り組み🔍 ●海外事業戦略 ●DX戦略	
ガバナンス関連	●取締役会の実効性評価 ●利益相反取引	
コンプライアンス リスクマネジメント関連	●マルチステークホルダー方針、パートナーシップ構築宣言策定 ●内部統制システムの運用状況	
財務・投融資関連	●財務施策（資金運用、株主還元） ●自己株式取得・消却 ●株式分割	
	●生産体制のあり方（サステナブルな生産・拠点展開、スマートファクトリー化の取り組み等） ●知財戦略・感性研究等R&D活動に関する取り組み ●インオーガニック成長戦略 ●ビジュアルアイデンティティ（VI）の整備 ●人権方針の改定 ●ESG委員会等各種委員会の活動状況	
	●役員人事・報酬関連 ●グループガバナンス	
	●コンプライアンス委員会・トータルリスクマネジメント委員会の活動状況	
	●新本社ビル（森永芝浦ビル）建設・本社移転計画 ●政策保有株式・不動産の売却 ●決算・予算承認	

なお、当日の審議をより充実させるため、取締役会の開催に先立ち、社外取締役に對し、適宜経営戦略部担当取締役等から議案内容に関し事前説明を実施しています。また、非常勤監査役に対

しては、常勤監査役より各回とも議案内容に関し事前説明を実施しています。

🔍 FOCUS 2023年度は特に以下の点について、重点的に審議を行いました。

テーマ	2024中期経営計画の策定	今後の事業ポートフォリオ形成と成長に向けた戦略	サステナビリティに関する取り組み
審議内容	2024中期経営計画の策定にあたり、中長期的な事業戦略、戦略策定のプロセスの在り方、最適な資源配分、成長のためのストレッチプラン、2030経営計画のアップデート等の切り口から十分な議論を行い、2024中期経営計画の意義や位置付けを明確にしたうえで、具体的な計画内容について審議を行いました。	2030経営計画の先の2030年以降を見据え、当社の長期的なあるべき姿について、全社的視点における成長戦略の優先順位と資源配分、将来に向けて強みを発揮できる事業の創出、成長局面における経営判断の重要性、コストアップに耐える事業構造の在り方等様々な観点から関連な議論を行いました。	ESG委員会の報告を受け、CO ₂ 削減等各種サステナビリティに関する取り組みの進捗のモニタリングを行うとともに、中長期的な視点から、再生可能エネルギーの導入、サステナブルな価値とウェルネスな価値の創出等の方向性について議論を行いました。

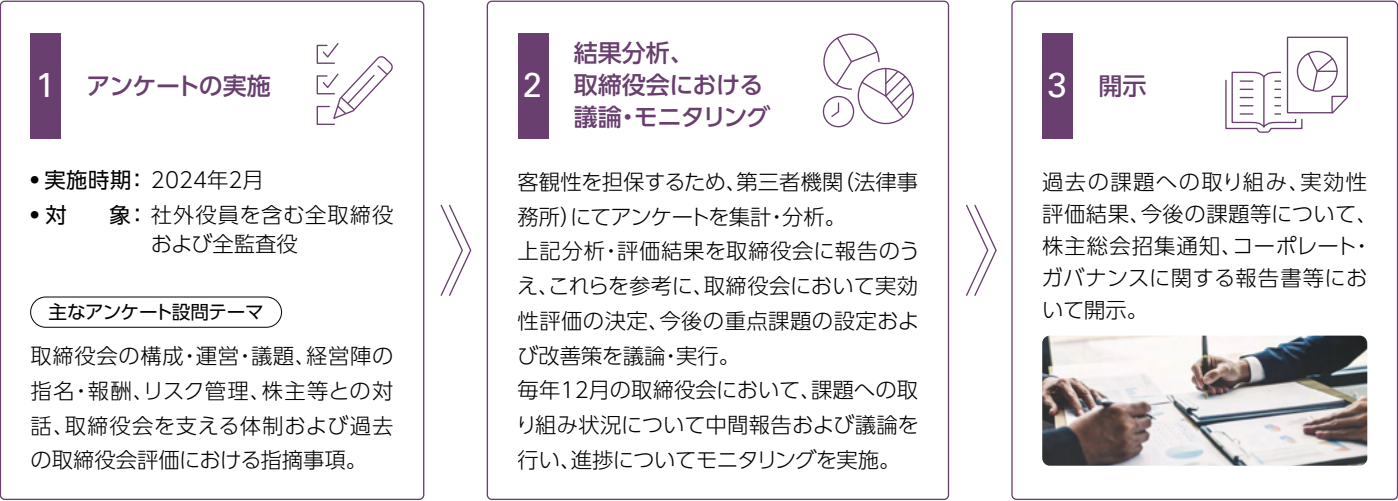
コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性向上に向けた取り組み

コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るため、取締役会の実効性の自己評価を実施し、評価結果を分析して、継続的に改善を図っています。

2023年度の実効性評価の結果、当社の取締役会の実効性は継続的に確保され、有効に機能していることを確認しました。詳細は以下の通りです。

分析・評価の方法



評価結果と実効性向上に向けた取り組み



内部統制

当社グループは、企業価値の最大化ならびに企業の永続的発展を図ることを目的に、内部統制システムの強化および経営の効率化を図り、業務を適正に執行するとともに、監督および監査の実効性の確保に努めています。職務の執行が適正に行われるために、取締役会は実効性のある内部統制システムの構築と法令および定款等の遵守体制の確立に努めるとともに、監査役が当該システムの有効性と機能を監査する体制としています。また、国内子会社を含めた「ヘルプライン」を社内外に設置し、コンプライアンス上問題となる情報を広く収集し、適切な対応を行っています。

主な委員会の活動状況

委員会の名称	委員会の役割・機能	委員長
トータルリスクマネジメント委員会	全社的なトータルリスクマネジメント体制、クライシスマネジメント体制の構築・推進等を行う。	代表取締役社長
コンプライアンス委員会	「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」の実現に向けたコンプライアンスに関する方針・規程の策定、コンプライアンス行動計画策定および進捗フォロー等を行う。	代表取締役社長
ESG委員会	サステナブル経営に関する方針・目標・アクション・KPI等の策定や進捗フォロー、分科会等の設置および各分科会等の検討内容の共有・提案・審議等を行う。	代表取締役社長
IR委員会	適時・適切な情報開示、株主との双方向コミュニケーションの在り方に関する審議等を行ったうえで、株主価値向上施策の策定および進捗フォロー等を行う。	代表取締役社長

政策保有株式

当社は、毎年1度取締役会において、保有目的が純投資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、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を評価するとともに、個別銘柄ごとの保有リスクや便益が資本コストに見合っているか精査しています。これらの評価を踏まえ、政策保有株式についてその保有の必要性を判断しつつ縮減を図る方針です。

政策保有株式に係る議決権の行使については、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・ガバナンス上に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することとしています。



コーポレート・ガバナンス

役員人事報酬諮問委員会(指名委員会・報酬委員会)の構成・活動状況

当社は、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諮問委員会を設置しています。役員人事報酬諮問委員会は、全社外取締役および代表取締役社長により組織され、また委員長を委員である社外取締役の互選により決定することにより、その独立性を確保しています。

役員人事報酬諮問委員会は、当社のコーポレート・ガバナンスの強化および経営の透明性と客観性の向上を目的に、取締役会の諮問に基づき、取締役、監査役および上席執行役員の選任(選定)・解任および賞罰ならびに代表取締役社長を含む取締役、執行役員等のサクセッションプラン等を審議し、取締役会に対し答申しています。

また、役員人事報酬諮問委員会は、取締役会の委任に基づき、取締役および上席以上の執行役員の評価および個人別の報酬等の額について、代表取締役社長の作成した原案を審議のうえ決定し、その決定プロセスを取締役に報告しています。

役員人事報酬諮問委員会		
氏名	地位	役割
榊 真二	社外取締役	委員長
太田 栄二郎	代表取締役社長	委員
浦野 邦子	社外取締役	委員
澤村 環	社外取締役	委員

2023年度においては、役員人事報酬諮問委員会を計6回開催しました。主に審議された内容は以下の通りです。

		審議内容	
第1回	2023年 4月	● 役員の兼職についての審議	● 個人別の役員報酬水準についての審議 ● 社外取締役の役員報酬限度額等についての審議
第2回	2023年 5月	● 社外取締役・社外監査役候補者の選考方法についての審議	● 2023年度の役員報酬についての審議
第3回	2023年10月	● 社外取締役候補者についての審議	● 役員報酬制度改訂についての審議
第4回	2023年11月	● 社外取締役候補者についての審議	● 役員報酬制度改訂についての審議
第5回	2023年12月	● 2024年度役員体制、候補者についての審議 ● 代表取締役社長のサクセッションプランについての審議	● 役員報酬制度改訂についての審議
第6回	2024年1月	● 2024年度役員体制、候補者についての審議	

サクセッションプラン

当社は、代表取締役社長の後継者の育成・選出を含めた人事戦略を、経営における最重要課題の一つと位置付け、取締役会およびそこから諮問を受けた役員人事報酬諮問委員会において継続的に議論しています。代表取締役社長の後継者候補の育成・選出にあたっては、役員人事報酬諮問委員会において、当社の企業理念や経営戦略との連動、中長期的な経営環境を意識して必要な要件・スキルを検討し、十分な審議を重ね取締役会に答申します。

現在、取締役会全体の構成も念頭に、スキル・マトリックス等を活用し、後継者候補の強化すべき専門性や経験等について議論を進めています。

取締役会は、役員人事報酬諮問委員会の答申を受けて議論し、役員新体制案の承認、代表取締役社長の選任(決定)を行います。



役員報酬の基本方針およびその決定プロセス

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役会において決議していますが、2024年2月8日開催の取締役会決議においてその内容を一部変更しました。変更があった事項は、役員賞与の廃止、業務執行取締役の報酬等の構成の割合、業績連動報酬に関する業績指標の内容および非金銭報酬の内容です。なお、業績連動報酬に関する変更は、2024年度の業績評価に基づいて2025年度に支給される業務執行取締役の業績連動報酬から適用となります。

1. 役員報酬の基本方針

- (1) 森永製菓グループのパーパス・ビジョンの実現に資するものであること。
- (2) 将来にわたる企業価値向上のために中長期的に定める経営計画の実現を促すものであること。
- (3) 取締役の適切なリスクテイクを支えつつ、その貢献意欲を高める制度ならびに水準であること。
- (4) ステークホルダーに対して透明性、公正性および合理性を備えた制度であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること。

2. 役員報酬制度の内容

(1) 報酬等の構成および内容

- ① 業務執行取締役
固定報酬および業績連動報酬により構成されています。なお、業績指標を100%達成した場合における報酬総額に占める業績連動報酬の割合は30%です。

ア. 固定報酬: 月次で一定額を金銭で支給します。

- イ. 業績連動報酬: 業績指標を100%達成した場合において、報酬総額に占める業績連動報酬の割合30%のうち3分の2に相当する部分は月次で一定額を金銭で支給し、3分の1に相当する部分は業務執行取締役の退任時に株式報酬として支給します。

② 社外取締役および監査役

その役割に鑑み固定報酬のみとし、月次で一定額を金銭で支給します。

(2) 報酬の決定方針

職責に応じ役位ごとに基準額を定めるものとします。基準額は市場競争力を担保するとともに各取締役の貢献意欲を高める水準とします。

(3) 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬の業績指標の内容は次の通りです。

① 代表取締役

金銭報酬の部分についてはグループの連結営業利益、株式報酬(非金銭報酬)の部分については中長期のESG数値目標(グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率および外部評価機関のESGスコア結果)とします。

② 代表取締役以外の業務執行取締役

金銭報酬の部分については事業年度ごとのグループの連結営業利益および個人の業績評価をそれぞれ2分の1ずつとし、株式報酬(非金銭報酬)の部分については中長期のESG数値目標(グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率および外部評価機関のESGスコア結果)とします。

(4) 非金銭報酬等の内容

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とともに、株主との利益意識の共有を目的として、業務執行取締役に対し、中長期のESG数値目標を業績指標とする業績連動報酬部分を、非金銭報酬等として株式報酬を支給しています。業務執行取締役は、毎年、業績指標を100%達成した場合において、報酬総額に占める業績連動報酬の割合30%のうち3分の1に相当する部分を株式報酬としてポイント付与を行うものとし、退任時に、累積したポイント数に応じて、役員報酬BIP信託を通じて当社株式等の交付を受けることとします。

3. 2023年度の実績および監査役等の報酬等の総額

2023年度の報酬は、変更前の方針に基づいて支払っています。変更前の方針における報酬の構成は以下の通りです。

- ア. 基本報酬: 固定報酬(70%相当)および業績連動報酬(30%相当)の2種類から成り、月次で一定額を金銭で支給する。なお、基本報酬の10%については、株式報酬(非金銭報酬)として支給する。

- イ. 役員賞与: 株主総会の決議を経て7月に金銭で一括支給する。

- ウ. 株式報酬(非金銭報酬): 業務執行取締役の退任時に株式報酬を支給する。

業績連動報酬の業績指標は、代表取締役社長についてはグループの連結営業利益およびROE、代表取締役社長以外の業務執行取締役についてはグループの連結営業利益およびROEならびにESG取り組みに対する貢献実績を含む個人の業績評価としています。

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
		金銭報酬		非金銭報酬等	
		固定報酬	業績連動報酬	役員報酬BIP信託に 関する報酬(業績連動型)	
取締役(うち社外取締役)	290(41)	196(41)	66(―)	27(―)	11名(4名)
監査役(うち社外監査役)	54(32)	54(32)	―(―)	―(―)	6名(5名)

※取締役の支給額には、使用人兼取締役の使用人分給とは含まれていません

※対象となる役員の員数には2023年6月29日付にて退任した監査役2名(うち社外監査役2名)を含んでいます

※役員報酬BIP信託に関する報酬の総額は、当該制度に基づき当事業年度中に付与された株式交付ポイントに係る費用計上額を記載しています

コンプライアンス・リスクマネジメント

コンプライアンス

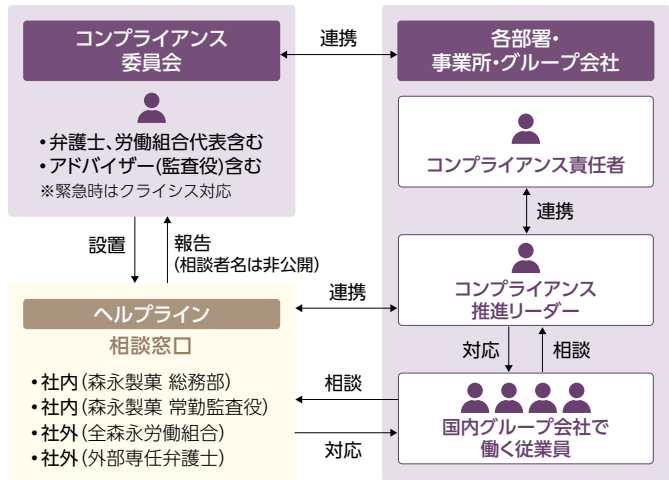
▶ 基本的な考え方

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、すべ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。

▶ コンプライアンス経営体制

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、当社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を実施する等、コンプライアンス経営の構築・推進を行っています。コンプライアンス違反事案が発生した場合には、社内規程に基づき、処分や処罰を含め、厳正に対処しています。

コンプライアンス経営体制図



▶ コンプライアンス推進に向けた2023年度の取り組み

当社グループでは、コンプライアンス風土のさらなる定着を図るために、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」を各事業所に掲示し、啓発用の冊子等を全従業員が所持するようにしています。

また、コンプライアンス意識の一層の向上を図るため、2023年度も、新入社員研修等の階層別研修、全社イントラネットで視聴可能な法務研修動画の作成等に加え、本社・各事業所におい

リスクマネジメント

▶ 基本的な考え方

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

てハラスメント防止に関する研修や下請法、景品表示法等の各種法令に関する研修等、事業所のニーズや状況に応じた各種コンプライアンス研修を実施しました。

さらに、毎年1回国内グループ会社の全従業員を対象に、コンプライアンス経営の浸透、定着度の把握を目的としてコンプライアンス・アンケートを実施し、行動憲章や行動規準を意識した行動ができているか、その他コンプライアンス上の問題がないかをモニタリングしています。当該コンプライアンス・アンケートの結果やコンプライアンスに関する取り組み・課題等についてはコンプライアンス委員会において経営陣に報告のうえ議論を行い、当社グループのコンプライアンス状況の把握や今後の対策につながるようなレビューを行っています。コンプライアンス委員会の議論については適時取締役会にも報告しています。

コンプライアンス研修実績(2023年度)

研修名	対象	受講者数(延べ)
階層別研修	各年次・各職位該当者	192名
事業所研修	森永製菓およびグループ会社の各従業員	836名
役員研修	取締役・監査役(年1回以上)	15名

▶ 内部通報制度の運用

贈収賄を含む腐敗等の不正行為や、ハラスメント・差別等の人権に関する事案を含めた様々なコンプライアンス違反関連の通報が可能な窓口として全従業員を対象とする「ヘルプライン」(匿名可能の内部通報窓口)を設置しています。窓口は社内(総務部、常勤監査役)、社外(労働組合、外部弁護士)の4カ所を選択可能であり、腐敗防止を含むコンプライアンス違反の根絶に向け努めています。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。また、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る場合や、違反かどうか疑問に思うあいまいな案件についても対応しています。なお、2023年度のヘルプライン利用件数はグループ全体で26件であり、各相談について、秘匿性を確保しつつ、適時適切に対応しました。今後も適切な制度運用によりコンプライアンス違反行為の早期発見と是正を図っていきます。

「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・リスクの把握と管理

当社グループは、「トータルリスクマネジメント規程」に基づき、想定リスクの把握とリスクの影響度・発生頻度の評価を行い、その結果について「トータルリスクマップ」を作成して、リスク対応の優先順位を決定しています。また、リスク対応策の立案部門と実行部門を明確にし、立案部門はリスク対応策の立案と実施状況のモニタリング、改善策の策定を行い、「トータルリスクマネジメント委員会」に報告する、という一連のPDCAを回しています。さらに、災害発生時においても、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っています。トータルリスクマネジメント委員会は、これらの取り組み結果等を取締役に報告しています。

当社グループにおける主なリスクと対応

■ 短期・中期の視点から事業、業績および財政状態等に影響を与える可能性のある重要なリスク

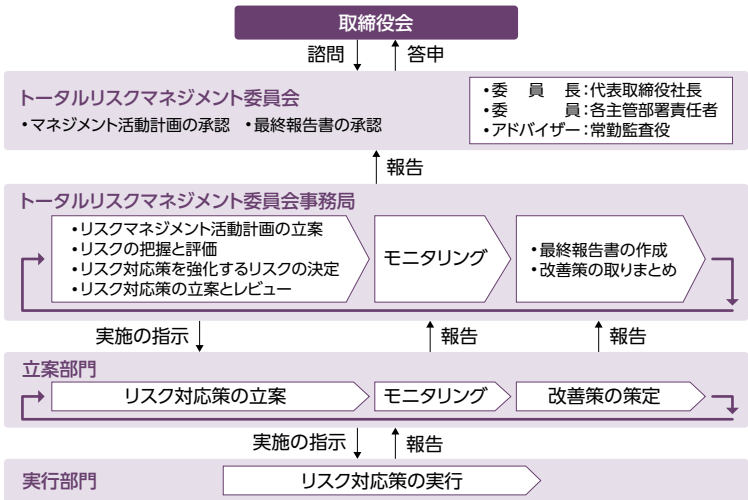
リスク項目	想定されるリスク	影響度	発生頻度	当社グループの対応
サイバー攻撃	●個人情報、顧客情報および機密情報の漏えい ●生産ラインや物流機能等のサプライチェーンの停止	高	中	●セキュリティオペレーションセンターによる24時間監視の実施 ●セキュリティリスク診断の受診と結果に対する迅速・適切な対応 ●セキュリティに係る各種規程類の適宜適切な更新と、全従業員に向けたセキュリティ教育の徹底 ●システム面のセキュリティ強化 ●インシデント発生時の迅速かつ適切な関係各所との連携による対応・回復
商品欠陥・リコール	●商品への異物混入等による規定された品質水準を満たさない商品の市場への出荷	高	中	●品質方針・品質保証規則等に基づく体系的な品質保証体制の構築 ●商品開発段階での「品質アセスメントシステム」による原材料および商品の安全性・適法性その他重要項目の確認 ●製造委託先の管理・点検 ●品質事故発生に備えた「クライシス対応要領」の整備
労働災害	●従業員の生命身体を脅かす事故の発生による貴重な人材の喪失(製造等の業務実施中における事故/交通事故)	高	中	●「森永製菓グループ労働安全衛生方針」の制定・社内外への周知、安全で快適な職場環境の推進 ●労働災害に関する情報を共有し、事故防止に向けた、安全対策労働会議の実施
固定資産の投資	●投資当初に想定・計画した通りの成果が獲得できず、固定資産の減損が発生すること	高	中	●投資管理規程に則った以下の投資マネジメントの実施 ▷ 一定水準以上の投資を行う場合は取締役会決議を得るものとし、定性・定量・リスクアセスメント等の多面的な視点による包括的な評価を実施 ▷ 投資回収状況についての継続的なモニタリング、変化点の適時把握と適切なリカバリープランの実行
不正持ち出しによる個人情報等の情報漏えい	●役員・従業員の不正持ち出しによる顧客の個人情報等の機密情報・重要情報の漏えい	高	中	●個人情報取り扱い規程、個人情報取り扱い細則、個人情報の取扱いに関する運用マニュアルの制定・運用
台風・高潮・水害・洪水によるサプライチェーンの停止	●工場や倉庫、従業員の被災、物流寸断等による調達・生産・物流・販売活動の停止 ●工場の浸水による固定資産および棚卸資産に関する災害損失の発生	中	中	●ハザードマップ、避難場所の確認、防災設備点検、防災訓練、非常食点検等の実施 ●台風や大雨の襲来が予測される場合の配送センター、製品倉庫等の周辺状況の把握および関係先への注意喚起
感染症のまん延	●従業員の感染症罹患による生産ライン、物流機能等のサプライチェーンの停止 ●本社、販売事業所の従業員の感染症罹患による間接業務の運用の非効率化	中	中	●「感染症がまん延した時の対応方針」の更新による未発生時・初期段階での周知、準備の徹底 ●社内感染対策としての衛生用品の備蓄

■ 中期・長期の視点から事業、業績および財政状態等に影響を与える可能性のある重要なリスク

リスク項目	想定されるリスク	影響度	発生頻度	当社グループの対応
原材料調達・資材調達	●気候変動・人口動態・政情不安・為替変動等の環境変化による原料不足および代替原料の調達不能	高	高	●生産地、サプライヤー等調達拠点の分散・多様化 ●重要原材料のサステナブル化、サプライヤーのサステナビリティへの取り組みの推進 ●適正在庫水準の維持 ●為替変動をヘッジするための為替予約等の実施
温室効果ガス排出規制への対応コストの増加	●温室効果ガス排出規制によるエネルギーに関する追加コストの発生	中	高	●スマートファクトリー化の推進による高効率な生産体制への転換 ●老朽化設備の省エネ設備への更新
省エネ政策への対応コストの増加	●省エネ対応に伴う製造設備投資に起因する追加コストの発生	高	中	●高崎森永(株)における、オンサイトPPAによる太陽光発電電力の受電開始 ●再生可能エネルギー導入の推進
サクセッションプランの停滞	●サクセッションプランの適切な作成・運用がなされないことによる経営者の継続的輩出不能	高	中	●役員候補、部長候補、マネジャー候補の選定および毎年の見直し、候補者に対する選抜育成と計画配置の実施 ●内部選抜・育成と並行した外部キャリア採用による多様な人材の確保

より詳細な情報は、当社WEBサイト「有価証券報告書」をご覧ください。 <https://pdf.irpocket.com/C2201/XVHq/CK0e/dhux.pdf>

リスクマネジメント体制図



役員一覧

(2024年6月27日現在)

取締役



代表取締役社長
太田 栄二郎
1959年6月30日生

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
一般社団法人日本食品・バイオ知的財産権センター会長

取締役在任期間	13年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	監査部
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	43,086株(20,186株)

- ・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部長委嘱
 - 2014年 4月 当社営業本部部長委嘱
 - 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)
 - 2020年 6月 一般財団法人森永エンゼル財団理事長就任(現任)
 - 2021年 6月 全日本菓子協会会長就任(現任)
 - 2024年 6月 一般社団法人日本食品・バイオ知的財産権センター会長就任(現任)



取締役常務執行役員
森 信也
1962年3月14日生

取締役在任期間	5年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	研究所、品質保証部、お客様サービスセンター、知財戦略部
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	12,100株(7,100株)

- ・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
 - 2023年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任)



社外取締役(独立役員)
浦野 邦子
1956年10月19日生

重要な兼職
横河電機株式会社社外取締役
日本製鉄株式会社社外取締役

取締役在任期間	3年
取締役会への出席状況	15回/15回
所有する当社株式の数	0株

- ・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 同社常務執行役員人事部長
 - 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)
 - 2022年 6月 日本製鉄株式会社社外取締役就任(現任)
- ・選任理由
- 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われない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただけるものと判断しています。



社外取締役(独立役員)
榊 真二
1957年1月23日生

重要な兼職
株式会社サンエー社外取締役
(監査等委員)
株式会社千趣会社外取締役

取締役在任期間	2年
取締役会への出席状況	15回/15回
所有する当社株式の数	0株

- ・略歴
- 1980年 4月 東急不動産株式会社入社
 - 2006年 4月 同社執行役員経営企画部統括部長
 - 2007年 6月 株式会社東急ハンズ(現株式会社ハンズ)取締役常務執行役員就任
 - 2011年 4月 同社代表取締役社長就任
 - 2014年 6月 東急不動産ホールディングス株式会社取締役就任
 - 2015年 4月 東急リパブル株式会社代表取締役社長就任
 - 2019年 4月 同社取締役会長就任
 - 2022年 4月 同社顧問(現任)
 - 2022年 5月 株式会社サンエー社外取締役(監査等委員)就任(現任)
 - 2022年 6月 当社社外取締役就任(現任)
 - 2024年 3月 株式会社千趣会社外取締役就任(現任)
- ・選任理由
- 小売業界、不動産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われない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただけるものと判断しています。



取締役常務執行役員
藤井 大右
1964年10月18日生

取締役在任期間	5年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	経営戦略部、総務部、戦略投資部、DX推進部
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	10,040株(7,140株)

- ・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
 - 2019年 8月 当社経営戦略部長委嘱
 - 2022年 7月 当社総務部長委嘱
 - 2022年 9月 当社戦略投資部長委嘱
 - 2023年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任)



取締役上席執行役員
松永 秀樹
1967年2月16日生

取締役在任期間	2年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	営業本部、物流部
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	14,632株(3,032株)

- ・略歴
- 1990年 4月 当社入社
 - 2010年10月 当社菓子食品営業部広域営業部長
 - 2014年 4月 当社営業本部営業戦略部長
 - 2018年 4月 当社執行役員営業本部営業戦略部長
 - 2019年 4月 当社執行役員営業本部菓子食品営業部長
 - 2019年10月 当社執行役員営業本部長
 - 2021年 4月 当社上席執行役員営業本部長
 - 2022年 4月 当社上席執行役員マーケティング本部長
 - 2022年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任)
 - マーケティング本部長委嘱



社外取締役(独立役員)
澤村 環
1962年10月3日生

重要な兼職
タカラスタンダード株式会社社外取締役

取締役在任期間	—
取締役会への出席状況	—
所有する当社株式の数	0株

- ・略歴
- 1985年 8月 ネスレ日本株式会社入社
 - 1991年 7月 アサツーインターナショナル株式会社入社
 - 1992年10月 株式会社電通東日本入社
 - 2007年10月 アフラック生命保険株式会社入社
 - 2008年 4月 同社広告宣伝部長
 - 2015年 1月 同社マーケティング部門担当執行役員
 - 2023年 1月 同社顧問(現任)
 - 2023年 8月 ホームサープ株式会社顧問(現任)
 - 2024年 6月 タカラスタンダード株式会社社外取締役就任(現任)
- ・選任理由
- 保険業界、サービス業界における執行役員、顧問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われない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただけるものと判断しています。

監査役



常勤監査役
福永 俊朗
1960年2月4日生

監査役会への出席状況	16回/16回
取締役会への出席状況	15回/15回
所有する当社株式の数	5,100株

- ・略歴
- 1982年 4月 当社入社
 - 2006年 6月 当社執行役員研究所開発企画室長
 - 2011年 6月 当社執行役員中京工場長
 - 2014年 1月 森永アメリカファーズ株式会社代表取締役社長就任
 - 2017年 4月 当社執行役員研究所長
 - 2017年 6月 当社取締役上席執行役員就任研究所長委嘱
 - 2019年 1月 森永アメリカファーズ株式会社代表取締役社長就任
 - 2022年 6月 当社常勤監査役就任(現任)



社外常勤監査役(独立役員)
笹森 建彦
1962年8月7日生

監査役会への出席状況	12回/12回
取締役会への出席状況	11回/11回
所有する当社株式の数	400株

- ・略歴
- 1985年 4月 三菱商事株式会社入社
 - 2007年 9月 PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors社(インドネシア)取締役就任
 - 2013年 6月 日本食品化工株式会社取締役執行役員就任
 - 2017年 4月 三菱商事株式会社リスク管理室長
 - 2018年 4月 東洋ゴム工業株式会社(現 TOYO TIRE 株式会社)経営企画本部長
 - 2019年 1月 同社執行役員
 - 2019年 3月 同社取締役就任
 - 2023年 6月 当社社外監査役就任(現任)
- ・選任理由
- 食品業界、製造業界における豊富な経営経験と米国デラウェア州公認会計士としての高度な専門知識を有していることから、その知見と経験に基づく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います。



取締役上席執行役員
高木 哲也
1963年8月16日生

重要な兼職
株式会社森永フィナンズ代表取締役社長

取締役在任期間	2年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	経理部、コーポレートコミュニケーション部
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	4,252株(3,052株)

- ・略歴
- 1986年 4月 富士ゼロックス株式会社(現富士フィルム ビジネスインノベーション株式会社)入社
 - 2015年 7月 同社執行役員総合企画部長
 - 2017年 7月 同社エグゼクティブカウンセラー
 - 2018年 4月 ユニゾホールディングス株式会社常務執行役員経営企画部門副担当
 - 2019年 7月 ツインバード工業株式会社(現株式会社ツインバード)最高財務責任者執行役員管理本部長
 - 2021年11月 当社入社
 - 2022年 4月 当社上席執行役員
 - 2022年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任)
 - 株式会社森永フィナンズ代表取締役社長就任(現任)



取締役上席執行役員
高波 健二
1972年3月6日生

取締役在任期間	—
取締役会への出席状況	—
担当	マーケティング本部、サステナブル経営推進部、ダイレクトマーケティング事業部
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	500株(0株)

- ・略歴
- 1994年 4月 当社入社
 - 2016年 4月 当社マーケティング本部菓子食品マーケティング部長
 - 2017年 4月 当社マーケティング本部冷凍マーケティング部長
 - 2021年 4月 株式会社アントステラ代表取締役社長就任
 - 2024年 4月 当社上席執行役員
 - 2024年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任)



社外監査役(独立役員)
上野 佐和子
1964年8月12日生

重要な兼職
上野佐和子公認会計士事務所所長
空港施設株式会社社外監査役
スミダコーポレーション株式会社社外取締役(監査委員)

監査役会への出席状況	12回/12回
取締役会への出席状況	11回/11回
所有する当社株式の数	0株

- ・略歴
- 1988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
 - 1996年10月 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所
 - 2008年10月 同所パートナー
 - 2017年 9月 有限責任監査法人トーマツ入所 パートナー
 - 2019年 9月 同所ディレクター(2020年12月同所退所)
 - 2021年 1月 金融庁入庁 証券取引等監視委員会事務局証券取引特別調査官
 - 2023年 4月 上野佐和子公認会計士事務所開設 所長就任(現任)
 - 2023年 6月 当社社外監査役就任(現任)
 - 2024年 3月 空港施設株式会社社外監査役就任(現任)
 - スミダコーポレーション株式会社社外取締役(監査委員)就任(現任)
- ・選任理由
- 公認会計士としての高度な専門知識と豊富な経験、金融庁における業務経験を有していることから、その知見と経験に基づく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います。



社外監査役(独立役員)
岸 日出夫
1958年5月13日生

重要な兼職
東京都立大学法科大学院教授

監査役会への出席状況	—
取締役会への出席状況	—
所有する当社株式の数	0株

- ・略歴
- 1988年 4月 裁判官任官
 - 2019年 2月 高松地方裁判所所長
 - 2020年12月 長野地方、家庭裁判所所長
 - 2022年 4月 千葉家庭裁判所所長
 - 2024年 4月 東京都立大学法科大学院教授(現任)
 - 2024年 6月 当社社外監査役就任(現任)
- ・選任理由
- 裁判官および大学教員として高度な専門知識と経験を有していることから、その知見と経験に基づく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います。

11年間財務・非財務サマリー

財務情報

会計年度	単位	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 ^{※6}	2021年度 ^{※6}	2022年度 ^{※6}	2023年度 ^{※6}
売上高	(百万円)	164,603	177,929	181,868	199,479	205,022	205,368	208,878	168,240	181,251	194,373	213,368
営業利益	(百万円)	3,858	5,939	11,456	17,612	19,751	20,217	21,230	19,176	17,685	15,235	20,273
経常利益	(百万円)	4,446	6,530	12,062	18,325	20,422	20,767	21,950	19,782	18,247	15,757	21,039
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	8,090	3,806	8,092	11,115	10,289	12,816	10,824	13,416	27,773	10,059	15,154
設備投資額	(百万円)	14,517	2,393	7,406	3,750	7,310	7,983	10,661	20,404	20,411	9,995	14,998
減価償却費	(百万円)	6,808	6,581	6,130	5,771	5,820	5,835	6,230	7,909	10,032	10,087	9,492
研究開発費	(百万円)	1,984	2,005	2,152	2,210	2,205	2,194	2,240	2,217	2,686	2,892	3,206
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	7,684	11,182	16,715	18,400	17,788	20,897	20,994	12,127	24,825	△2,966	30,174
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△6,459	△3,022	△2,091	△29,736	8,154	△20,025	16,993	△19,862	9,312	△14,209	△5,345
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△5,764	△1,491	△2,311	△2,398	△17,906	△11,888	△4,375	△4,084	△5,943	△7,348	△14,073
フリーキャッシュ・フロー ^{※1}	(百万円)	625	8,159	14,223	15,663	13,943	15,871	7,988	△7,735	34,318	△17,080	24,829

会計年度末												
総資産 ^{※2}	(百万円)	144,441	151,310	163,085	183,112	177,920	175,837	188,060	202,910	214,300	205,226	223,644
純資産	(百万円)	62,594	69,393	77,223	91,763	100,331	97,193	105,487	123,706	131,174	125,856	132,653
有利子負債 ^{※3}	(百万円)	26,200	26,764	26,446	26,282	11,265	10,666	10,000	10,000	10,000	19,000	19,000

財務指標												
売上高営業利益率	(%)	2.3	3.3	6.3	8.8	9.6	9.8	10.2	11.4	9.8	7.8	9.5
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	14.4	6.0	11.5	13.6	11.0	13.2	10.8	11.8	22.0	7.9	11.8
総資産経常利益率(ROA) ^{※2}	(%)	3.1	4.4	7.7	10.6	11.3	11.7	12.1	10.1	8.7	7.5	9.8
自己資本比率 ^{※2}	(%)	41.5	43.8	45.7	48.7	55.0	54.8	55.7	60.5	60.7	60.7	58.7
D/Eレシオ	(倍)	0.44	0.40	0.35	0.29	0.12	0.11	0.10	0.08	0.08	0.15	0.14
1株当たり純資産(BPS) ^{※4}	(円)	575.65	637.05	716.25	856.75	941.11	958.61	1,040.39	1,220.62	1,301.97	1,322.63	1,448.01
1株当たり当期純利益(EPS) ^{※4}	(円)	77.69	36.56	77.74	106.80	98.88	123.57	107.59	133.36	276.29	104.38	165.60
1株当たり配当金 ^{※4}	(円)	15.00	15.00	17.50	22.50	25.00	33.00	36.00	40.00	45.00	50.00	55.00
配当性向	(%)	19.3	41.0	22.5	21.1	25.3	26.7	33.5	30.0	16.3	47.9	33.2
純資産配当率(DOE)	(%)	2.8	2.5	2.6	2.9	2.8	3.5	3.6	3.5	3.6	3.8	4.0
総還元性向 ^{※5}	(%)	19.5	41.5	22.9	21.5	26.7	92.5	33.6	30.1	21.5	157.9	90.2

※1 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

※2 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～2017年度の数値については、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

※3 有利子負債は連結貸借対照表に計上されている負債のうち、リース債務を除く利子を支払っている負債を対象としています

※4 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実施しております。また、2024年1月1日付で、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しております。2012年度の期首に当該株式併合、株式分割が行われたと仮定して算定しています

※5 基準日が当事業年度に属する配当金総額および当事業年度に取得した自己株式の合計額を親会社株主に帰属する当期純利益で除算しています

※6 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値

非財務情報

		単位	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数 ^{※7}	連結	(人)	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)	2,937 (1,658)	3,076 (1,673)	3,093 (1,832)
女性管理職比率 ^{※8}	単体	(%)	4.2	4.4	4.2	4.6	5.2	6.7	7.7	8.3	9.4	11.6	11.9
持続可能な原材料調達比率 ^{※9}	国内	カカオ豆	(%)								9	34	78
		パーム油	(%)								2	9	52
		紙	(%)								98	99.9	100
	海外	Scope1	(千t-CO ₂)					24.0	20.6	21.4	22.3	22.3	21.0
		Scope2	(千t-CO ₂)	63.9	58.0	55.3	57.0	56.7	50.1	46.9	53.4	54.0	48.8
CO ₂ 排出量 ^{※10※11}	国内	Scope1	(千t-CO ₂)					2.8	3.4	3.3	3.7	4.0	4.4
		Scope2	(千t-CO ₂)					6.6	7.2	6.3	6.8	6.8	7.3
	海外	Scope1	(千t-CO ₂)	4.7	9.0	14.3	18.4	15.1					
		Scope2	(千t-CO ₂)										
水資源使用量 ^{※11※12}	国内	(千t)	1,556.0	1,487.9	1,482.5	1,548.7	1,529.9	1556.3	1592.8	1,602.1	1,599.0	1,706.1	1631.4
	海外	(千t)	130.6	215.3	182.6	246.6	208.9	158.7	148.0	169.7	179.4	203.5	215.5
廃棄物排出量 ^{※13}	国内	(t)	11,410	10,093	9,796	9,962	9,843	9,716	9,556	9,393	10,843	9,554	9,798
	海外	(t)	301	1,109	1,210	1,264	860	515	616	588	690	757	868

※7 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、当社グループ外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

※8 森永製菓(株)単体における、各年度の4月1日時点の数値。2023年度より算出方法を変更(「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出)。前期比較に用いる2022年度実績は、当該基準を遡って適用した後の数値としています

※9 紙は製品の包材が対象

※10 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CO₂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-CO₂/kWhを使用

※11 2020年度以降の国内グループ連結・2023年度以降の海外グループ連結のCO₂排出量(Scope1、2)および水資源使用量はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けています

※12 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数値

※13 国内・海外ともに生産拠点における数値

企業情報／株式情報／第三者保証

会社情報

(2024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：〒105-8309 東京都港区芝浦1-13-16
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】2,133億68百万円 【単体】1,733億40百万円
従業員数：【森永製菓グループ連結】3,093名 【単体】1,504名 (平均年齢43.5歳)

事業所および
関連会社

(2024年6月30日現在)

主な事業所	国内グループ会社	海外グループ会社
本社 北海道支店 東北支店 東京支社 関東信越支店 中部支店 関西支店 中四国支店 九州支店 小山工場 鶴見工場 三島工場 中京工場 研究所	● 食料品製造 森永エンゼルデザート株式会社 森永デザート株式会社 高崎森永株式会社 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 株式会社森永ファイナンス 株式会社森永生科学研究所 森永ビジネスパートナー株式会社 株式会社SEE THE SUN★ パクテクス株式会社★	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) ★=持分法適用非連結子会社

株式・株主情報

(2024年3月31日現在)

上場証券取引所：東証プライム	事業年度：4月1日から翌年3月31日まで
業種：食料品	発行可能株式総数：200,000,000株
証券コード：2201	発行済株式数：普通株式 90,677,454株 (自己株式2,037,084株を除く)
単元株式数：100株	株主数：38,029人

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)	12,124	13.3
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	6,947	7.6
森永製菓取引先持株会	6,512	7.1
明治安田生命保険相互会社	2,242	2.4
株式会社三菱UFJ銀行	1,704	1.8
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,563	1.7
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,560	1.7
森永乳業株式会社	1,372	1.5
三井物産株式会社	1,372	1.5
株式会社みずほ銀行	1,278	1.4

*当社は自己株式2,037,084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。

外部評価

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

<https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing>

第三者保証

森永製菓グループは、「森永製菓グループ統合報告書2024」に掲載する情報の信頼性、正確性を高めるために、本報告書に掲載する下記の情報について、2020年度よりLRQAリミテッドによる保証を受けています。

保証の対象項目	CO₂排出量 P.63、85-86	水資源使用量 P.85-86
---------	--	------------------------------

より詳細な情報は、当社のWEBサイト「ESGデータ」内 第三者保証 保証声明書をご覧ください。
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/data/pdf/3rd-e_2024.pdf

管掌役員保証



高波 健二
取締役上席執行役員
サステナブル経営推進部 担当

「森永製菓グループ統合報告書2024」の発行にあたって

当社グループは、2021年度より「2030経営計画」をスタートさせ、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」というビジョンを掲げて、企業活動を推進しています。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に、森永製菓グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みへの理解を深めていただけるよう、2021年度から統合報告書を発行しています。

今年で4回目の制作となる本報告書では、2024中期経営計画をわかりやすくお伝えするとともに、中長期のグローバル成長に向けた海外事業の戦略や、新たな事業の芽として育成する「パセノール™」の取り組みを特集として掲載いたしました。当社グループの

取り組みや方向性をご理解いただく一助となれば幸いです。

本報告書は、サステナブル経営推進部が中心となり、多くの関係部署メンバーから構成された「統合報告書制作タスクチーム」で制作をしています。私は、本報告書の制作に関する統括責任を担う取締役上席執行役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、ここに表明します。

今後も、ステークホルダーの皆様との対話を重視し、開示内容とコミュニケーションのさらなる充実を目指してまいります。ぜひご一読いただき、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

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・価値協創ガイダンスを参考に、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」
経済産業省の「価値協創ガイダンス」

●報告対象期間

2023年度 (2023年4月1日～2024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(2024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。

情報開示体系

