



第 100 期

## 定時株主総会招集ご通知

**開催日時** 2023年6月29日(木曜日)  
午前10時(受付開始 午前9時)

**開催場所** 東京都港区虎ノ門一丁目23番3号  
虎ノ門ヒルズ森タワー5階  
虎ノ門ヒルズフォーラム

### 目次

■ 第100期定時株主総会招集ご通知	1
■ 株主総会参考書類	
第1号議案 剰余金の処分の件	7
第2号議案 取締役12名選任の件	8
第3号議案 監査役1名選任の件	22
第4号議案 補欠監査役1名選任の件	23
■ 事業報告	
1.森永乳業グループ(企業集団)の 現況に関する事項	29
2.会社の株式に関する事項	42
3.会社役員に関する事項	43
4.会計監査人の状況	49
■ 連結計算書類	50
■ 計算書類	53
■ 監査報告書	55

株主総会にご出席の株主さまへのお土産は  
取りやめとさせていただきます

森永乳業株式会社

証券コード：2264

株 主 各 位

東京都港区芝五丁目33番1号  
**森永乳業株式会社**  
代表取締役社長 大貫陽一

## 第100期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜わり、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第100期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上に「第100期定時株主総会招集ご通知」および「第100期定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト <https://www.morinagamilk.co.jp/ir/stock/info.html>



また、上記のほか、電子提供措置事項は東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しております。以下の東証ウェブサイトへアクセスして、「銘柄名（会社名）」に「森永乳業」または証券「コード」に「2264」（半角）をご入力の上検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」の順に選択してご確認くださいませようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



なお、当日ご出席されない場合は、書面（議決権行使書）または電磁的方法（インターネット）により議決権を行使することができますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討いただき、2023年6月28日（水）午後5時30分までにいずれかの方法で議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

### 【書面（議決権行使書）による議決権行使の方法】

同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示いただき、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。

### 【電磁的方法（インターネット）による議決権行使の方法】

「インターネットによる議決権行使のご案内」（4頁）をご参照いただき、上記の行使期限までに各議案に対する賛否をご入力ください。

本株主総会は、ご自宅等で株主総会の様子をご視聴いただけるよう、株主さま向けにインターネットによるライブ配信を行います。詳細は、「インターネットによるライブ配信のご案内」（5～6頁）をご確認いただきますようお願い申し上げます。

敬 具

1. 日 時	2023年6月29日（木曜日）午前10時（受付開始 午前9時）
2. 場 所	東京都港区虎ノ門一丁目23番3号 虎ノ門ヒルズ森タワー5階 虎ノ門ヒルズフォーラム
3. 目的事項	<p><b>報告事項</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>第100期（2022年4月1日から2023年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件</li> <li>第100期（2022年4月1日から2023年3月31日まで）計算書類の内容報告の件</li> </ol> <p><b>決議事項</b></p> <p>第1号議案 剰余金の処分の件  第2号議案 取締役12名選任の件  第3号議案 監査役1名選任の件  第4号議案 補欠監査役1名選任の件</p>
4. 議決権行使のご案内	<ol style="list-style-type: none"> <li>電子提供措置事項のうち、以下の事項につきましては、法令および当社定款第16条の規定に基づき、本招集ご通知1頁に記載の当社ウェブサイトおよび東証ウェブサイトのみに掲載しており、本招集ご通知には記載しておりません。 <ol style="list-style-type: none"> <li>①事業報告の「会社の新株予約権等に関する事項」「業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況」「会社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」「剰余金の配当等の決定に関する方針」</li> <li>②連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」</li> <li>③計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」</li> </ol> <p>なお、監査役が監査した事業報告、会計監査人および監査役が監査した連結計算書類および計算書類は、本招集ご通知に記載している事項のほか、上記①、②および③の事項となります。</p> </li> <li>株主総会にご出席されない場合、議決権を有する他の株主1名を代理人として株主総会にご出席いただくことが可能です。ただし、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承ください。</li> <li>ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否の表示のない場合は、会社提案につき賛成の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。</li> <li>書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効な議決権行使とさせていただきます。</li> </ol>

以 上

- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、本招集ご通知1頁に記載の当社ウェブサイトおよび東証ウェブサイトにおいて、その旨および修正内容を掲載させていただきます。
- 株主総会資料の電子提供制度が開始されましたが、本制度適用後最初の株主総会であることを踏まえ、株主さまの混乱を避け、ご不便を掛けないようにといった観点から、書面交付請求の有無に関わらず、一律に従前どおり書面でお送りさせていただきます。

電子提供制度に関する  
お問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部



0120-696-505 (通話料無料) 受付時間：土日祝日等を除く平日午前9時～午後5時まで

# 議決権行使のご案内

## 株主総会にご出席される場合



開催日時

2023年6月29日（木）午前10時

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、**会場受付にご提出**ください。（受付開始 午前9時）

また、議事資料として本冊子をご持参ください。

## 株主総会にご出席されない場合

### ■ 郵 送



行使期限

2023年6月28日（水）午後5時30分

同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示いただき、行使期限までに到着するようご返送ください。

### ■ インターネット



行使期限

2023年6月28日（水）午後5時30分

当社指定の議決権行使サイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>

にて行使期限までに各議案に対する賛否をご入力ください。

詳細は次頁をご覧ください。▶

## インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、議決権行使書に記載された「ログイン用QRコード」の読み取りもしくは当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufig.jp/>）にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。

（ただし、毎日午前2時から午前5時まででは取り扱いを休止いたします。）



### QRコードの読み取りによりログインする場合



「ログインID」「仮パスワード」の**入力が必要**です。同封の議決権行使書副票（右側）に記載された「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、ログインいただけます。



### 個別のログインID・パスワードによりログインする場合

#### 1 議決権行使サイトにアクセスする



#### 2 お手元の議決権行使書紙の右下に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力



#### 3 「新しいパスワード」と「新しいパスワード（確認用）」の両方を入力



以降画面の案内に沿って賛否をご入力ください。

※QRコードでのログインが出来ない場合には、当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufig.jp/>）にアクセスして議決権行使を行ってください。

※QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です。

#### 【ご注意事項】 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用について

議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金・通信料金等）は、株主さまのご負担となります。

システム等に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

0120-173-027 (通話料無料)

受付時間：午前9時～午後9時まで

#### 【ご案内】 議決権電子行使プラットフォームについて

管理信託銀行等の名義株主さま（常任代理人さまを含みます。）は、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における議決権行使の方法として、当該プラットフォームをご利用いただけます。

# インターネットによるライブ配信のご案内

株主総会当日にご自宅等からでも株主総会の様子をご視聴いただけるよう、以下のとおりインターネットによるライブ配信を行います。

当日の会場撮影は、ご出席株主さまのプライバシーに配慮し、議長席および役員席付近のみとしますが、やむを得ずご出席株主さまが映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。

## 配信日時

2023年6月29日（木曜日） 午前10時～株主総会終了時刻まで

※当日ライブ視聴ページには、開始時間30分前の午前9時30分頃よりアクセス可能となります。

## 株主総会の視聴方法

株主さま専用サイト「Engagement Portal」からご視聴いただけます。

1. 下記のURLまたは同封の「議決権行使書裏面」のQRコードにてアクセスしてください。  
専用サイトURL : <https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>
2. 専用サイトにアクセスした後、「議決権行使書裏面」のIDおよびパスワードのご入力をお願いします。  
「ログインID」と「パスワード」は、同封の議決権行使書裏面に記載されております。

QRコードの読み取りによりログインする場合  
<<同封の議決権行使書裏面（イメージ）>>



個別のログインID・パスワードによりログインする場合  
<<株主さま認証画面（ログイン画面）>>



- 株主さま専用サイト「Engagement Portal」へアクセス
- ①同封の議決権行使書裏面に記載のログインIDとパスワードを入力
  - ②利用規約をご確認の上、「利用規約に同意する」にチェック
  - ③「ログイン」ボタンをクリック

（画面はイメージです。編集等により実際の画面とは異なる場合がございます）

## 3. ポータルサイト

- ① ログイン後の画面に表示されている「当日ライブ視聴」ボタンをクリックしてください。



- ② 当日ライブ視聴等に関するご利用規約をご確認の上、「利用規約に同意する」にチェックし、「視聴する」をクリックしてください。
- ③ 当日ライブ視聴ページが表示されます。

## ご留意事項

- ① ライブ配信のご視聴は、会社法上、株主総会への出席とは認められません。そのため、株主総会において株主さまに認められている質問、議決権行使や動議を行うことはできません。議決権行使につきましては、同封の議決権行使書の郵送またはインターネットによる事前行使をお願い申し上げます。
- ② ライブ配信のご視聴は、株主さまご本人のみに限定させていただきます。
- ③ ライブ配信の撮影・録画・録音・保存およびSNSでの公開等は固くお断りいたします。
- ④ ご使用の機器やネットワーク環境により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- ⑤ やむを得ない事情により、当日ライブ配信を行うことができなくなった場合、当社ウェブサイト (<https://www.morinagamilk.co.jp/>) にてお知らせいたします。
- ⑥ ご視聴いただくための通信料金等は、株主さまのご負担となります。

### 【推奨環境】

専用サイトの推奨環境は以下の通りです。

なお、Internet Explorerはご利用いただけませんので以下ブラウザをご利用ください。

	PC		モバイル		
	Windows	Macintosh	iPad	iPhone	Android
OS	Windows 10以降	MacOS X 10.13 (High Sierra)以降	iPadOS 14.0以降	iOS 14.0以降	Android9.0以降
ブラウザ ※各種最新	Google Chrome Microsoft Edge(Chromium)	Safari Google Chrome	Safari	Safari	Google Chrome

※上記環境においても通信環境や端末により正常に動作しない場合がございます。

ライブ配信に関する  
お問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部



0120-676-808

(通話料無料) 受付時間：土日祝日等を除く平日午前9時～午後5時まで

ただし、株主総会当日は午前9時～株主総会終了まで

## 議案および参考事項

### 第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、当期の収益、今後の経営環境および安定的な利益還元等を勘案いたしました結果、株主のみなさまの日頃のご支援にお報いするとともに、経営体質強化にも配慮し、前期末より1株につき10円増配し、以下のとおりといたしたいと存じます。

#### 1. 期末配当に関する事項

##### (1) 配当財産の種類

金銭といたします。

##### (2) 配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき90円とさせていただきますと存じます。

この場合の総額は4,071,440,250円となります。

##### (3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2023年6月30日といたしたいと存じます。

#### 2. その他の剰余金の処分に関する事項

##### (1) 増加する剰余金の項目およびその額

配当引当積立金 1,200,000,000円

繰越利益剰余金 9,400,000,000円

##### (2) 減少する剰余金の項目およびその額

別途積立金 10,600,000,000円

## 第2号議案 取締役12名選任の件

取締役全員（11名）は、本総会の終結の時をもって任期満了となります。

当社は2019年4月に制定した「森永乳業グループ10年ビジョン」のもと、「中期経営計画 2022-24」の達成に向け、事業の柱の一つである海外事業の更なる拡大を図ってまいります。そのため、海外事業に高い専門性を有する取締役候補者を1名増員のうえガバナンスの強化を図りたく、社内取締役を計8名、社外取締役を計4名とし、取締役12名の選任をお願いいたしたいと存じます。なお、本議案が承認可決された場合、当社取締役の3分の1が社外独立役員となります。取締役候補者は次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	現在の当社における地位・担当	取締役会 出席状況	所有する 当社株式の数
1 再任	みや はら みち お 宮 原 道 夫	代表取締役会長 (経営全般)	100% (13回中13回)	29,900株
2 再任	おお ぬき よう いち 大 貫 陽 一	代表取締役社長 (経営全般、サステナビリティ担当)	100% (13回中13回)	13,600株
3 再任	おお かわ てい いちろう 大 川 禎一郎	代表取締役副社長 (経営全般、社長補佐、海外担当)	100% (13回中13回)	17,100株
4 再任	みなと つよし 港 毅	常務取締役 (渉外・酪農・調達担当)	100% (13回中13回)	12,600株
5 再任	やなぎ だ やす ひこ 柳 田 恭 彦	常務取締役 (品質・生産・物流担当) 常務執行役員生産本部長	100% (13回中13回)	6,300株
6 再任	ひょう どう ひと し 兵 働 仁 志	常務取締役 (営業・マーケティング担当) 常務執行役員営業本部長	100% (13回中13回)	3,800株
7 再任	の ぎさ あき ひろ 野 崎 昭 弘	常務取締役 (企画・財務・IT・人事・総務担当) 常務執行役員コーポレート戦略本部長	100% (10回中10回)	2,800株
8 新任	やなぎ だ たか ひろ 柳 田 隆 宏	常務執行役員海外事業本部長	—	700株
9 再任	社外 独立役員 とみ なが ゆかり 富 永 由加里	取締役	100% (13回中13回)	600株
10 再任	社外 独立役員 なか むら ひろし 中 村 寛	取締役	100% (10回中10回)	0株
11 再任	社外 独立役員 いけ だ たか ゆき 池 田 隆 之	取締役	100% (10回中10回)	0株
12 新任	社外 独立役員 よし なが やす ゆき 吉 永 泰 之	—	—	0株

(注) 現在の当社における地位・担当は、株主総会参考書類作成時点の情報を記載しております。

1

みや はら  
宮 原  
みち お  
道 夫

(生年月日 1951年1月4日生)

再任



所有する当社の株式の数  
29,900株

取締役会出席状況  
100% (13/13回)

取締役在任期間  
16年

#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1975年4月 当社入社  
2001年4月 当社盛岡工場長  
2003年6月 当社執行役員生産技術部エンジニアリング担当部長  
2005年6月 当社常務執行役員生産技術部長  
2006年2月 当社常務執行役員生産本部長  
2007年6月 当社専務執行役員生産本部長  
2007年6月 当社専務取締役 専務執行役員生産本部長  
2009年6月 当社取締役副社長  
2010年2月 当社取締役副社長 副社長執行役員第二営業本部長  
2011年6月 当社代表取締役副社長  
2012年6月 当社代表取締役社長  
2021年6月 当社代表取締役会長 (現職)  
現在に至る

当社における担当 経営全般

#### ■ 候補者の選任理由

当社において生産および販売部門を歴任したほか、関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2007年以降、取締役を経験し、2012年からは代表取締役社長として、2021年からは代表取締役会長として当社グループの経営にあたっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することが期待されることから、取締役候補者として再任をお願いするものであります。

2

おおぬき  
大 貴

よういち  
陽 一

(生年月日 1959年12月4日生)

再任



所有する当社の株式の数  
13,600株

取締役会出席状況  
100% (13/13回)

取締役在任期間  
8年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月 当社入社  
2008年 5月 当社営業本部営業本部室長  
2010年 2月 当社営業本部室長  
2011年 6月 当社執行役員経営企画部長兼広報部長  
2014年11月 当社執行役員経営企画部長  
2015年 6月 当社取締役 常務執行役員経営企画部長  
2016年 4月 当社取締役  
2017年 6月 当社常務取締役  
2018年 6月 当社常務取締役 常務執行役員経営戦略本部長  
2019年 6月 当社専務取締役 専務執行役員経営戦略本部長  
2021年 6月 当社代表取締役社長 (現職)  
現在に至る

■ 当社における担当 経営全般、サステナビリティ担当

■ 候補者の選任理由

当社において販売および管理部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2015年以降、取締役を経験し、2021年からは代表取締役社長として当社グループの経営にあたっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することが期待されることから、取締役候補者として再任をお願いするものであります。

3

おお かわ  
大 川

てい いち ろう  
禎一郎

(生年月日 1956年6月21日生)

再任



所有する当社の株式の数  
17,100株

取締役会出席状況  
100% (13/13回)

取締役在任期間  
8年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1982年4月 当社入社  
2012年6月 当社食品総合研究所長  
2013年6月 当社執行役員食品総合研究所長  
2015年6月 当社常務取締役 常務執行役員食品総合研究所長  
2015年11月 当社常務取締役  
2016年6月 当社常務取締役 常務執行役員研究本部長  
2017年6月 当社専務取締役 専務執行役員研究本部長  
2020年6月 当社代表取締役副社長 (現職)  
現在に至る

■ 当社における担当 経営全般、社長補佐、海外担当

■ 候補者の選任理由

当社において研究部門を歴任するとともに長年にわたり海外事業にも携わったほか、国内外の関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見および国内外における豊富な経験を有しております。また、2015年以降、取締役を経験し、2020年からは代表取締役副社長として当社グループの経営にあたっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することが期待されることから、取締役候補者として再任をお願いするものであります。

4

みなと  
港



所有する当社の株式の数  
12,600株

取締役会出席状況  
100% (13/13回)

取締役在任期間  
8年

つよし  
毅

(生年月日 1964年6月23日生)

再任

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1988年4月 当社入社  
2007年11月 当社渉外部長  
2010年6月 当社執行役員渉外部長  
2015年6月 当社取締役 常務執行役員渉外副本部長兼渉外部長  
2015年11月 当社取締役 常務執行役員渉外副本部長  
2016年6月 当社常務取締役 常務執行役員渉外本部長  
2018年6月 当社常務取締役 常務執行役員コーポレート本部長兼渉外本部長  
2020年6月 当社常務取締役 常務執行役員渉外本部長  
2022年4月 当社常務取締役 (現職)  
現在に至る

当社における担当 渉外・酪農・調達担当

重要な兼職の状況 公益財団法人ひかり協会 理事

■ 候補者の選任理由

当社において管理部門を歴任したほか、関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2010年以降、執行役員として重要な職務を経験し、2015年からは取締役として当社グループの経営に携わっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することが期待されることから、取締役候補者として再任をお願いするものであります。

5

やなぎ  
柳 田

やす  
恭 彦

(生年月日 1961年6月29日生)

再任



所有する当社の株式の数  
6,300株

取締役会出席状況  
100% (13/13回)

取締役在任期間  
2年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1984年4月 当社入社  
2010年2月 当社生産本部コストエンジニアリング室長  
2011年6月 当社盛岡工場長  
2013年6月 当社中京工場長  
2015年7月 当社執行役員中京工場長  
2015年11月 当社執行役員東京多摩工場長  
2019年4月 当社執行役員生産本部生産部長  
2020年6月 当社常務執行役員生産本部長  
2021年6月 当社常務取締役 常務執行役員生産本部長 (現職)  
現在に至る

当社における担当 品質・生産・物流担当

重要な兼職の状況 全国牛乳容器環境協議会 会長  
飲料用紙容器リサイクル協議会 理事長

■ 候補者の選任理由

当社において生産部門を歴任したほか、関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2015年以降、執行役員として重要な職務を経験し、2021年からは取締役として当社グループの経営に携わっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することが期待されることから、取締役候補者として再任をお願いするものであります。

6

ひょう どう  
兵 働

ひと し  
仁 志

(生年月日 1965年6月22日生)

再任



所有する当社の株式の数  
3,800株

取締役会出席状況  
100% (13/13回)

取締役在任期間  
2年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1989年4月 当社入社  
2009年5月 当社東北支店長  
2013年4月 当社東海支店長  
2014年6月 当社中部支社長  
2016年6月 当社第一営業本部冷菓事業部長  
2017年6月 当社営業本部冷菓事業部長  
2018年6月 当社執行役員営業本部副本部長  
2020年6月 当社常務執行役員営業本部長  
2021年6月 当社常務取締役 常務執行役員営業本部長 (現職)  
現在に至る

■ 当社における担当 営業・マーケティング担当

■ 候補者の選任理由

当社において販売部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2018年以降、執行役員として重要な職務を経験し、2021年からは取締役として当社グループの経営に携わっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することが期待されることから、取締役候補者として再任をお願いするものであります。

7

の  
野 崎

あき ひろ  
昭 弘

(生年月日 1965年10月6日生)

再任



所有する当社の株式の数  
2,800株

取締役会出席状況  
100% (10/10回)

取締役在任期間  
1年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1988年 4月 当社入社  
2016年 4月 当社財務部長  
2018年 6月 当社経営戦略本部財務部長  
2019年 6月 当社執行役員生産本部副本部長  
2020年 6月 当社執行役員経営戦略本部副本部長  
2021年 6月 当社常務執行役員経営戦略本部長  
2022年 4月 当社常務執行役員コーポレート戦略本部長  
2022年 6月 当社常務取締役 常務執行役員コーポレート戦略本部長 (現職)  
現在に至る

■ 当社における担当 企画・財務・IT・人事・総務担当

■ 候補者の選任理由

当社において管理部門や生産部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2019年以降、執行役員として重要な職務を経験し、2022年からは取締役として当社グループの経営に携わっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することが期待されることから、取締役候補者として再任をお願いするものであります。

8

やなぎ だ  
柳 田

たか ひろ  
隆 宏

(生年月日 1961年8月8日生)

新任



所有する当社の株式の数  
700株

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1985年 4月 当社入社
- 2017年 6月 MILEI GmbH代表取締役社長
- 2020年 1月 当社執行役員兼MILEI GmbH代表取締役社長
- 2020年 6月 当社執行役員海外事業本部副本部長兼MILEI GmbH代表取締役社長
- 2020年 11月 当社執行役員海外事業本部副本部長
- 2021年 6月 当社常務執行役員海外事業本部長（現職）  
現在に至る

■ 候補者の選任理由

当社において海外部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2020年以降、執行役員として重要な職務を経験しております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することが期待されることから、取締役候補者とするものであります。

9

とみ  
富なが  
永ゆ か り  
由加里

(生年月日 1958年4月19日生)

再任 社外 独立役員



所有する当社の株式の数  
600株

取締役会出席状況  
100% (13/13回)

取締役在任期間  
3年

### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1981年4月 日立コンピュータコンサルタント株式会社 (現 株式会社日立ソリューションズ) 入社
- 2007年4月 同社第2事業グループアプリケーションシステム本部長
- 2010年10月 同社理事産業・流通システム事業本部第1産業・流通システム事業部アプリケーションシステム本部長
- 2011年4月 同社執行役員産業・流通システム事業本部流通ソリューション事業部副事業部長
- 2012年4月 同社執行役員産業・流通システム事業本部流通ソリューション事業部長
- 2013年4月 同社執行役員金融システム事業本部金融システム事業部長
- 2014年4月 同社常務執行役員 金融システム事業本部長兼グループ経営基盤強化本部員
- 2015年4月 同社常務執行役員社会イノベーション推進本部長兼営業統括本部副統括本部長兼業務改革統括本部員
- 2015年10月 同社常務執行役員兼業務改革統括本部員
- 2016年10月 同社常務執行役員品質保証統括本部長
- 2016年12月 同社常務執行役員品質保証統括本部長兼調達本部長
- 2018年10月 同社常務執行役員品質保証統括本部長
- 2019年4月 同社チーフ・ダイバーシティ・オフィサー
- 2020年4月 同社本部員 (～2021年3月)
- 2020年4月 戸田建設株式会社 顧問 (～2022年3月)
- 2020年6月 当社社外取締役 (現職)
- 2020年7月 ローム株式会社 顧問 (～2021年6月)
- 2020年10月 コムチュア株式会社 顧問 (～2021年9月)
- 2021年6月 株式会社ヤシマキザイ 社外取締役 (現職)
- 2021年7月 SBテクノロジー株式会社 顧問 (～2022年5月)
- 2022年6月 同社社外取締役 (現職)
- 2022年6月 富士電機株式会社 社外取締役 (現職)

重要な兼職の状況 株式会社ヤシマキザイ 社外取締役  
SBテクノロジー株式会社 社外取締役  
富士電機株式会社 社外取締役

### ■ 候補者の選任理由および期待される役割の概要

株式会社日立ソリューションズでさまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、チーフ・ダイバーシティ・オフィサーを務めるなど企業経営に関する幅広い見識と経験を有しており、2020年より社外取締役として当社グループの経営に参画いただいております。引き続き、幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくため、社外取締役候補者として再任をお願いするものであります。

10

なかむら  
中村

ひろし

寛

(生年月日 1957年3月3日生)

再任 社外 独立役員



所有する当社の株式の数  
0株

取締役会出席状況  
100% (10/10回)

取締役在任期間  
1年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1981年 4月 株式会社トーメン入社 (～2000年 3月)
- 1993年 6月 カシオドイツ代表取締役社長
- 2000年 4月 カシオ計算機株式会社入社
- 2000年10月 同社欧州営業統轄部長
- 2002年 4月 カシオヨーロッパGmbH代表取締役社長
- 2007年 6月 カシオ計算機株式会社執行役員兼カシオヨーロッパ代表取締役社長
- 2009年 4月 同社執行役員 営業本部長兼営業本部海外営業統轄部長兼カシオヨーロッパ代表取締役社長
- 2009年 6月 同社常務取締役 営業本部長兼営業本部海外営業統轄部長
- 2013年 4月 同社常務取締役 営業本部長兼戦略統轄部長兼海外営業統轄部長
- 2014年 5月 同社取締役 専務執行役員営業本部長
- 2016年 1月 同社取締役 副社長執行役員
- 2018年 1月 同社取締役 副社長執行役員経営統轄部長
- 2018年 4月 同社取締役 副社長執行役員営業本部長 (～2019年 6月)
- 2021年 6月 株式会社海外需要開拓支援機構 (クールジャパン機構)  
社外取締役 (現職)
- 2021年 7月 ウシオ電機株式会社 顧問 (～2022年 6月)
- 2022年 6月 当社社外取締役 (現職)  
現在に至る

■ 重要な兼職の状況 株式会社海外需要開拓支援機構 (クールジャパン機構)  
社外取締役

■ 候補者の選任理由および期待される役割の概要

株式会社トーメンでカシオ計算機株式会社との合併会社であったカシオドイツ社の代表取締役社長を務め、カシオ計算機株式会社に転籍後は、カシオヨーロッパ社の代表取締役社長を務めたほか、同社の経営者として海外事業に長く携わり、企業経営に関する高い見識と豊富な経験を有しており、2022年より社外取締役として当社グループの経営に参画いただいております。引き続き、幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくため、社外取締役候補者として再任をお願いするものであります。

11

いけ だ  
池 田

たか ゆき  
隆 之

(生年月日 1957年9月15日生)

再任 社外 独立役員



所有する当社の株式の数  
0株

取締役会出席状況  
100% (10/10回)

取締役在任期間  
1年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1981年 4月 株式会社東芝入社
- 2003年 4月 東芝アメリカ情報システムズ社副社長
- 2007年 4月 株式会社東芝ストレージデバイス事業部長
- 2010年 4月 同社コーポレートイノベーション推進部長
- 2011年 6月 東芝テック株式会社取締役 常務執行役員
- 2014年 6月 同社代表取締役社長兼リスクコンプライアンス統括責任者 (CRO)
- 2020年 6月 同社相談役 (~2022年9月)
- 2021年 6月 株式会社JSP 社外取締役 (現職)
- 2022年 6月 当社社外取締役 (現職)  
現在に至る

重要な兼職の状況 株式会社JSP 社外取締役

■ 候補者の選任理由および期待される役割の概要

株式会社東芝グループで海外を含むさまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、東芝テック株式会社の代表取締役社長を長年務めるなど企業経営に関する高い見識と豊富な経験を有しており、2022年より社外取締役として当社グループの経営に参画いただいております。引き続き、幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくため、社外取締役候補者として再任をお願いするものであります。

12

よし なが  
吉 永

やす ゆき  
泰 之

(生年月日 1954年3月5日生)

新任 社外 独立役員



所有する当社の株式の数  
0株

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1977年 4月 富士重工業株式会社（現 株式会社SUBARU）入社  
 1999年 10月 同社国内営業本部営業企画部長  
 2005年 4月 同社執行役員戦略本部副本部長兼経営企画部長  
 2006年 6月 同社執行役員戦略本部長  
 2007年 4月 同社執行役員スバル国内営業本部長兼販売促進部長  
 2007年 6月 同社常務執行役員スバル国内営業本部長  
 2009年 6月 同社取締役 専務執行役員スバル国内営業本部長  
 2011年 6月 同社代表取締役社長  
 2018年 6月 同社取締役会長  
 2021年 6月 同社特別顧問（現職）  
 現在に至る

■ 重要な兼職の状況 株式会社SUBARU 特別顧問

■ 候補者の選任理由および期待される役割の概要

株式会社SUBARUでさまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、代表取締役社長を長年務めるなど企業経営に関する幅広い見識と経験を有しております。これらの知見に基づいて助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、社外取締役候補者とするものであります。

(注) 株式会社SUBARUは2017年10月に判明した「完成検査に係る不適切事案」に関し、完成検査員問題および測定値の書き換え等について国土交通省からの業務改善指示を受け、2018年4月までに調査および報告を行いました。その調査の過程で判明した完成検査に係る不適切行為について、国土交通省からさらなる調査と再発防止策の策定、見直し、徹底を求められ、同年11月までに調査、報告、リコールの届け出を行いました（なお、2019年3月に東京地方裁判所からは過料の決定を受けています）。

吉永泰之氏は2021年6月まで同社において取締役を務めており、同事案が判明するまで、当該事実を認識しておりませんでした。日頃から同社取締役会において法令順守の視点に立ち注意喚起を行ってまいりました。また、当該事実の判明後は、事実関係の調査や原因の究明および再発防止についての提言を行う等、その職務を適切に遂行しております。

(注1) 各候補者の略歴、地位、担当および重要な兼職状況

各候補者の情報は、株主総会参考書類作成時点の情報を記載しております。

(注2) 当社との間の特別な利害関係

各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。

(注3) 独立役員

当社は、社外取締役候補者である富永由加里氏、中村寛氏、池田隆之氏を東京証券取引所に対し独立役員として届け出ており、各氏の再任が承認され、取締役现就任した場合には、引き続き各氏を独立役員とする予定であります。

また、社外取締役候補者である吉永泰之氏の選任が承認され、取締役に就任した場合には、当社は、同氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届け出る予定であります。

(注4) 社外取締役との責任限定契約

当社は、社外取締役候補者である富永由加里氏、中村寛氏、池田隆之氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、法令に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しております。各氏の再任が承認され、取締役に就任した場合には、各氏と当該責任限定契約を継続する予定であります。

また、社外取締役候補者である吉永泰之氏の選任が承認され、取締役に就任した場合には、当社は、同氏との間で、当該責任限定契約の締結を予定しております。

(注5) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社および当社の一部子会社の取締役、監査役ならびに執行役員等を被保険者に含む役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。各候補者の選任がそれぞれ承認され、取締役に就任した場合には、各候補者は当該保険契約の被保険者に含められることとなります。また、次回更新時には同内容での保険契約の更新を予定しております。

## 第3号議案 監査役1名選任の件

監査役山本眞弓氏は、本総会の終結の時をもって任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりであります。

やま もと ま ゆみ  
**山 本 眞 弓** (生年月日 1956年2月11日生)

再任 社外 独立役員



所有する当社の株式の数  
200株

取締役会出席状況  
100% (13/13回)

監査役会出席状況  
100% (14/14回)

### ■ 略歴、地位および重要な兼職の状況

- 1984年4月 弁護士登録（東京弁護士会）  
石黒武雄法律事務所 入所
- 1990年9月 銀座新総合法律事務所開所（～2004年12月）
- 2005年1月 銀座新明和法律事務所開所（現職）
- 2019年6月 当社社外監査役（現職）
- 2020年6月 株式会社ミライト・ホールディングス（現 株式会社ミライト・ワン） 社外取締役（現職）
- 2021年6月 株式会社JCU 社外取締役（現職）  
現在に至る

■ 重要な兼職の状況 弁護士（銀座新明和法律事務所）  
株式会社ミライト・ワン 社外取締役  
株式会社JCU 社外取締役

### ■ 候補者の選任理由

弁護士として高度な専門知識を持つとともに、商事問題に関する豊富な経験を有し、2019年6月より当社の社外監査役として、当社の経営に対して有効な助言をいただいております。引き続き、客観的・専門的な視点から当社の経営を監査いただくため、社外監査役候補者として再任をお願いするものであります。

### ■ 監査役在任期間

2019年6月より本総会終結の時をもって4年であります。

(注1) 山本眞弓氏の略歴、地位および重要な兼職の状況は、株主総会参考書類作成時点の情報を記載しております。

(注2) 山本眞弓氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

(注3) 山本眞弓氏は、社外監査役候補者であります。

(注4) 当社は、山本眞弓氏を東京証券取引所に対し独立役員として届け出ており、同氏の再任が承認され、社外監査役に就任した場合には、引き続き同氏を独立役員とする予定であります。

(注5) 当社は、山本眞弓氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、法令に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しております。同氏の再任が承認され、社外監査役に就任した場合には、同氏と当該責任限定契約を継続する予定であります。

(注6) 当社は、当社および当社の一部子会社の取締役、監査役ならびに執行役員等を被保険者を含む役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。山本眞弓氏の再任が承認され、社外監査役に就任した場合には、同氏は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での保険契約の更新を予定しております。

## 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

監査役が法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、社外監査役である伊香賀正彦氏および第3号議案「監査役1名選任の件」の承認可決を条件として社外監査役に就任する山本眞弓氏の補欠の社外監査役として、予め補欠監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案における選任の効力は、就任前に限り、監査役会の同意を得たうえで取締役会の決議により取り消すことができるものとさせていただきます。

また、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

すず き みち お  
鈴木道夫

(生年月日 1964年2月13日生)

社外 独立役員



所有する当社の株式の数  
0株

### ■ 略歴、地位および重要な兼職の状況

- 1991年4月 弁護士登録（東京弁護士会）  
橋元総合法律事務所 入所（現職）
- 2004年4月 産業廃棄物適正処理推進センター運営協議会 委員長（現職）
- 2008年7月 株式会社JTB 社外監査役（現職）
- 2012年4月 最高裁判所司法研修所民事弁護教官（～2015年3月）
- 2019年4月 東京弁護士会司法修習委員会 委員長（～2020年7月）  
現在に至る

■ 重要な兼職の状況 弁護士（橋元総合法律事務所）  
株式会社JTB 社外監査役

### ■ 候補者の選任理由

直接企業経営に関与された経験はありませんが、弁護士として高度な専門知識を持つとともに、商事問題に関する豊富な経験を有しており、客観的・専門的な視点から当社の経営を監査されることが期待されるものであります。

（注1）鈴木道夫氏の略歴、地位および重要な兼職の状況は、株主総会参考書類作成時点の情報を記載しております。

（注2）鈴木道夫氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

（注3）鈴木道夫氏は、補欠の社外監査役として選任するものであります。

（注4）鈴木道夫氏が社外監査役に就任した場合には、当社は、同氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届け出る予定であります。

（注5）鈴木道夫氏が社外監査役に就任した場合には、当社は、同氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、法令に定める最低責任限度額を限度とする責任限定契約の締結を予定しております。

（注6）当社は、当社および当社の一部子会社の取締役、監査役ならびに執行役員等を被保険者を含む役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。鈴木道夫氏が社外監査役に就任した場合には、同氏は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での保険契約の更新を予定しております。

ご参考

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

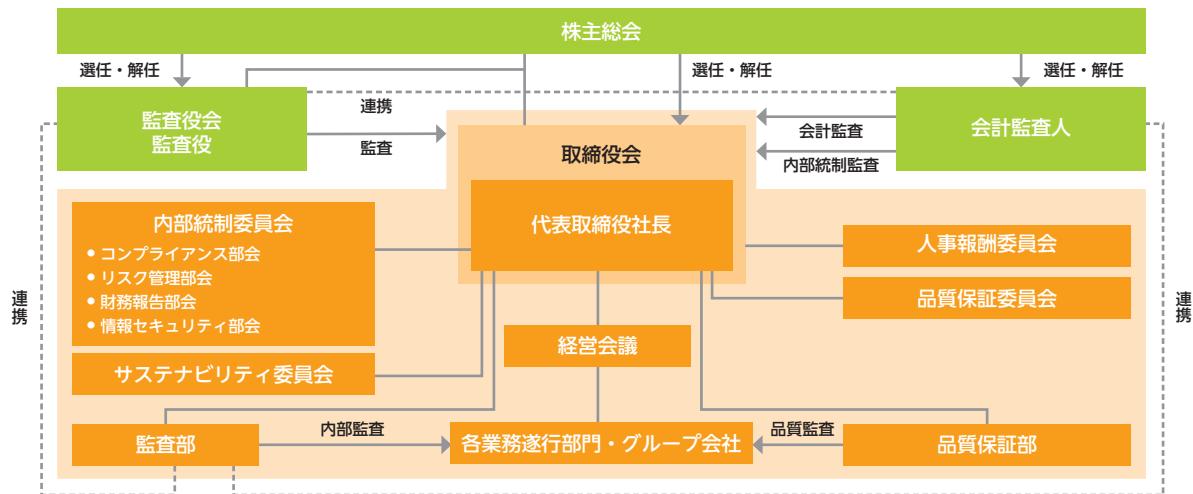
当社グループは、コーポレートミッションに基づく事業活動を通じて社会に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、下記の基本方針に沿って実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の整備および充実に継続的に取り組んでいます。

なお、当社は、監査役会設置会社を選択しており、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監査の二重のチェック体制を構築しています。取締役会は経営の最高意思決定機関としての機能を担うとともに、コーポレート・ガバナンス体制を構成する各機関と有機的に連携することで、経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、その実効性を確保しています。

基本方針

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- (2) 株主、お客さま、取引先、地域社会、従業員等、様々なステークホルダーの立場や権利等を尊重し、適切な関係の構築を図る。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (4) コーポレート・ガバナンス体制を構成する各機関が有機的に連携する仕組みを構築するとともに、取締役会の業務執行に対する監督機能の実効性を確保する。
- (5) 持続的な成長と企業価値の向上を目指し、その実現と中長期的な利益の実現を期待する株主との間で、建設的な対話を行う。

コーポレート・ガバナンス体制図



### 取締役会の構成に関する考え方

当社の取締役会は、定款に従い、12名以下の取締役および4名以下の監査役で構成しております。当社は、ジェンダー、国籍等の多様性を考慮し、優れた人格、見識とともに、当社の持続的成長のために必要な専門的能力および豊富な業務・経営経験を持つ者を役員とする方針です。また、独立社外取締役は2名以上、独立社外監査役は監査役の半数以上とし、当社の持続的成長のために必要な員数を招聘しています。なお、全ての社外役員は独立性判断基準を満たす者としています。

また、当社は、事業の継続性および発展性ならびに後継者育成に配慮し、重任者と新任者、業務執行者と非業務執行者のバランスを決定しております。

### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を図るため、取締役会の実効性に関する分析および評価を実施しております。具体的には、取締役会の構成や運営方法、審議状況、社外役員との連携の状況など、取締役会に関連する全般的な事項について取締役および監査役を対象とした調査を行った上で、その分析結果について取締役会での評価を行っています。なお、調査対象者から忌憚のない意見を引き出すため、匿名にてアンケートを実施し、調査結果の回収・集計・分析は外部機関に委託しています。

2022年度の調査の結果、昨年より改善が進み、取締役会は実効性が概ね確保されていると判断いたしました。

2021年度の調査結果で課題と認識した「中長期的な企業価値向上に向けての議論のさらなる充実」については、取締役会と経営会議の役割を見直した結果、議論する時間が増加し、改善されていることを確認いたしました。

今後は取締役会のアジェンダ設定に一層の工夫を凝らし、中長期視点での議論の更なる充実が図れるよう引き続き取り組んでまいります。

今後も、本評価で抽出された課題の解決を通じてコーポレート・ガバナンスの向上に努め、持続的な企業価値向上を目指した経営をさらに推進してまいります。

## 当社取締役会のスキル・マトリックス（第2・3号議案が承認可決された場合）

## （取締役）

氏名	性別	役職	担当	項目						
				経営経験	営業・マーケティング	品質・生産・調達・研究開発	財務・会計	総務・人事・法務	IT	グローバル・M&A
宮原 道夫	男性	代表取締役会長	経営全般	●	●	●				
大貫 陽一	男性	代表取締役社長	経営全般、サステナビリティ	●	●		●		●	
大川 禎一郎	男性	代表取締役副社長	経営全般、社長補佐、海外	●		●				●
港 毅	男性	常務取締役	渉外・酪農・調達	●		●		●		
柳田 恭彦	男性	常務取締役 常務執行役員 生産本部長	品質・生産・物流	●		●			●	
兵働 仁志	男性	常務取締役 常務執行役員 営業本部長	営業・マーケティング	●	●					
野崎 昭弘	男性	常務取締役 常務執行役員 コーポレート戦略本部長	企画・財務・IT・人事・総務	●		●	●	●	●	
柳田 隆宏	男性	常務執行役員 海外事業本部長								●
富永 由加里	女性	社外取締役		●		●			●	
中村 寛	男性	社外取締役		●	●					●
池田 隆之	男性	社外取締役		●					●	●
吉永 泰之	男性			●	●		●	●		

## （監査役）

氏名	性別	役職	担当	項目						
				経営経験	営業・マーケティング	品質・生産・調達・研究開発	財務・会計	総務・人事・法務	IT	グローバル・M&A
弘田 圭希	男性	常勤監査役		●	●					
齋藤 光政	男性	常勤監査役		●		●		●		
伊香賀 正彦	男性	社外監査役		●			●	●		●
山本 真弓	女性	社外監査役						●		

（注）各氏の役職および担当は、株主総会参考書類作成時点の情報を記載しております。

## 社外役員の独立性判断基準

当社は、社外取締役および社外監査役ならびにそれらの候補者が、次の各項目の要件を満たす場合、当社から十分な独立性を有しているものと判断する。

- (1) 現在、当社グループ（注1）の業務執行取締役等（注2）でなく、かつ、過去に当社グループの業務執行取締役等でなかったこと。社外監査役にあつては、これらに加え、当社グループの非業務執行取締役でなかったこと。
- (2) 現事業年度および過去3事業年度において、次のいずれにも該当していないこと。
  - ①当社グループを主要な取引先とする者（注3）および当該取引先の業務執行取締役等。
  - ②当社グループの主要な取引先（注4）である者および当該取引先の業務執行取締役等。
  - ③当社グループから役員報酬以外に、多額の金銭（注5）その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家である者。なお、当該財産を得た者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属している者。
  - ④当社の現在の主要株主（注6）である者および当該主要株主の業務執行取締役等。
  - ⑤当社グループから一定額（注7）を超える寄付または助成を受けている法人や組合等の団体の出身者。
- (3) 現在、次のいずれかに該当する者の配偶者または2親等内の親族でないこと。
  - ①当社グループの業務執行取締役等および非業務執行取締役。ただし、業務執行取締役等のうち使用人である者については、重要な使用人（注8）である者に限る。
  - ②上記（2）①ないし⑤のいずれかに該当する者のうち重要な者（注9）。
- (4) 現在、当社グループとの間で、取締役、監査役、執行役または執行役員を相互に派遣している会社の取締役、監査役、執行役、執行役員または使用人でないこと。
- (5) 次のいずれにも該当していないこと。
  - ①当社の一般株主との間で利益相反が生じるおそれのある者。
  - ②通算の在任期間が8年を超える者。

（注1）当社グループとは、当社および当社の子会社をいう。

（注2）業務執行取締役等とは、業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人その他の使用人をいう。

（注3）当社グループを主要な取引先とする者とは、当該取引先の年間連結総売上高の2%以上の支払いを、当社グループから受けた者をいう。

（注4）当社グループの主要な取引先とは、次のいずれかに該当する者をいう。

①当社に対して、年間連結総売上高の2%以上の支払いを行っている者。

②事業年度末における借入金の総額が当社グループの連結総資産の2%以上を占める金融機関。

（注5）多額の金銭とは、過去3事業年度の平均で、年間1,000万円または当該法人の連結売上高もしくは総収入の2%のいずれか大きい額を超える金額をいう。

（注6）主要株主とは、総議決権の10%以上の株式を保有する株主をいう。

（注7）一定額とは、過去3事業年度の平均で、年間1,000万円または当該団体の年間総費用の30%のいずれか大きい額を超える金額をいう。

（注8）重要な使用人とは、部長職以上の上級管理職に当たる使用人をいう。

（注9）重要な者とは、公認会計士、弁護士（いわゆるアソシエイトを含む）、法人の理事や評議員等の役員、またはこれらと同等の重要性を持つと客観的、合理的に判断される者をいう。

以上



## 1 森永乳業グループ（企業集団）の現況に関する事項

### (1) 森永乳業グループの事業の経過および成果

当期はウクライナ情勢の長期化など多様化した地政学リスクや、世界的な金融引き締め政策などにより、国際社会におけるさまざまな影響や世界経済の下振れリスクが生じました。国内においては、ウィズコロナのもとで景気が持ち直していくことが期待された一方、物価上昇による家計や企業への影響が発現するなど、今後も国内外の情勢の動向を注視する必要があります。

そのような中、森永乳業グループは生活必需品である食品を製造する企業としての使命を果たせるよう、従業員の安全と健康に引き続き最大限の配慮をし、できる限り商品の供給を継続すべく取り組んでまいりました。また、当期から開始した新たな「中期経営計画2022-24」のもと、当社グループならではの「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の提供に努め、特に、国内外での健康ニーズの高まりを背景に、ヨーグルトや機能性素材をはじめさまざまな健康課題に配慮した「健康5領域」商品の拡大に取り組みました。また、MILEI GmbH（ミライ社）を中心とした海外事業については、売上・利益とも大きく伸張したことに加え、パキスタン、米国、ベトナムなど積極的なM&Aに着手しております。

一方で、世界的な需要の高まりや円安の影響、およびウクライナ情勢の不透明感が加わり、原材料・エネルギー価格および物流コストにおいては、従前の環境とは大きく異なる水準で上昇しました。加えて、2022年11月から飲用・発酵乳用途向けの生乳取引価格の引き上げが行われたことにより、一段とコストアップが進行しました。これに対し、チーズ、アイス、牛乳、ヨーグルト、育児用ミルク、ビバレッジなどの価格改定や、利益率の高い事業や商品の拡大によるプロダクトミックスの改善、グループ全体でのコストの見直しなどによるコスト吸収に努めました。しかしながら、価格改定後の数量減や生活者の消費動向の変化等の影響を受けたこと等により、増収ながらも減益の結果となりました。

#### <当期の主な取り組み事項>

当社グループは10年先を見据えた「森永乳業グループ10年ビジョン」を、2019年4月に制定しております。この考えのもと、2025年3月期までの3年間の「中期経営計画 2022-24」では、社会課題の解決と収益力向上の両立を目指し、3つの基本方針のもと取り組みを進めております。また、合わせて「サステナビリティ中長期計画2030」を制定し、2030年の目標、KPIを定め、経営の根幹に据えるとともに、中期経営計画と相互に連動させながら取り組みを進めております。

当期は、当社グループが新たなステージに向かうための重要なスタートの1年と位置付け、激変する環境に対応しながら、さらなる企業体質および事業の強化に努めてまいりました。

- ・原材料・エネルギーコスト上昇への対応
  - －価格改定、プロダクトミックス改善、合理化などあらゆる対応によりコスト上昇の影響を最小限に抑制
- ・「中期経営計画 2022-24」「サステナビリティ中長期計画2030」に沿った取り組みの推進
  - －当社グループならではの「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」を追求した、お客さまのニーズに応える商品・高付加価値商品の提供とその価値訴求
  - －ヨーグルトや機能性素材を始めとするさまざまな健康課題に配慮した「健康5領域」商品の拡大
  - －海外事業の拡大（既存事業の拡大、NutriCo Morinaga (Private) Limited（パキスタン）、Turtle Island Foods, Holdings, Inc.（米国）の株式取得、Morinaga Le May Vietnam Joint Stock Company（ベトナム）の株式譲渡契約等の決議など）
  - －主にBtoB事業（業務用乳製品）を中心とする、感染症による環境変化に対応した販売活動の促進

- ー経営基盤のさらなる強化に向けた成長分野への投資  
(2022年5月稼働：利根工場ドリンクヨーグルト設備増設、2024年4月稼働予定：神戸工場製造棟増築)
- ーサステナビリティ経営の推進に向けた取り組み  
(本業を通じた健康への貢献、気候変動・プラスチック問題など環境課題への対応、人権・多様性への配慮、グループ全体のサステナビリティ意識の浸透、当社グループ初となるグリーンボンド発行など)

これらの結果、当社グループの連結売上高は増収となりました。栄養・機能性食品事業および主力食品事業においては、チーズ、アイス、牛乳、ヨーグルト、育児用ミルク、ビバレッジなどの価格改定や、機能性ヨーグルト、「マウントレーニア」などの高付加価値商品の提供に努めました。特に主力食品事業は上期を中心に価格改定後の数量減、国内における消費動向の変化の影響を大きく受けたものの、業務用乳製品などの拡販によるBtoB事業の拡大、MILEI GmbH（ミライ社）を中心とした海外事業の伸長などもあり、全体では増収となりました。

連結の利益面では、世界的な需要の高まりや円安の影響、飲用・発酵乳用途向けの生乳取引価格の引き上げなどによる、原材料・エネルギー価格の上昇の影響を大きく受けました。これに対し、価格改定やプロダクトミックスの改善、グループ全体でのコストの見直しなどを推進し、また、海外事業の貢献もありましたが、大きなコストアップを吸収することができず、全体では前年を下回りました。

なお、公益財団法人ひかり協会に対する負担金として、当期は17億円を支出いたしました。

連結売上高	525,603百万円	(前年比	4.4%増)
連結営業利益	23,939百万円	(前年比	19.6%減)
連結経常利益	25,218百万円	(前年比	19.0%減)
親会社株主に帰属する当期純利益	16,875百万円	(前年比	50.0%減)

(その他重要経営指標)

売上高営業利益率	4.6%
ROE（自己資本利益率）	7.9%
海外売上高比率	11.3%

セグメント別の状況は、次のとおりです。

	売上高	前年比	営業利益	前年比
食品事業	502,306	4.9%増	33,415	12.7%減
その他の事業	30,230	0.6%増	2,129	23.5%減
消去または全社	△6,933		△11,604	
合計	525,603	4.4%増	23,939	19.6%減

食品事業：市乳、乳製品、アイス、飲料など

その他の事業：飼料、プラント設備の設計施工など

(ご参考) 「中期経営計画 2022-24」における事業分野別業績概況

栄養・機能性  
食品事業

売上高 123,682 百万円 (前年比 0.5%増)  
営業利益 5,578 百万円 (前年差 3,523 百万円減)

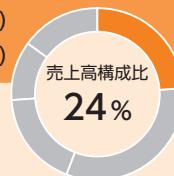
原材料・エネルギー価格の上昇の影響を大きく受け、価格改定の取り組みを進めました。また、健康ニーズの高まりを背景に、引き続き機能性ヨーグルト拡大の取り組みを進め、「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」などが堅調に推移しヨーグルトは増収となりました。流動食などを扱うクリニコ社の増収もあり、事業全体としても増収となりました。

利益面では、原材料・エネルギー価格の上昇の影響を受け、ヨーグルト、育児用ミルク、宅配専用商品などの価格改定やプロダクトミックスの改善、コスト削減に努めました。が、事業全体では減益となりました。

ビヒダス ヨーグルト  
便通改善  
ドリンクタイプ



エンジョイクリミール



主力食品事業

売上高 170,232 百万円 (前年比 6.1%減)  
営業利益 5,137 百万円 (前年差 5,625 百万円減)

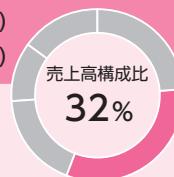
原材料・エネルギー価格の上昇の影響を大きく受け、チーズ、アイス、「森永の焼プリン」、飲料などの価格改定や、「マウントレーニア」などの高付加価値商品の拡大に努めましたが、上期を中心に価格改定後の数量減や、国内における消費動向の変化の影響もあり、事業全体では減収減益となりました。



マウントレーニア  
カフェラッテ



PARM (パルム)



## B to B 事業

売上高 93,159 百万円 (前年比 13.4 %増)  
 営業利益 1,498 百万円 (前年差 1,150 百万円減)

構成比の高い業務用乳製品において、感染症による環境変化への対応や価格改定を進めたことなどから、事業全体では増収となりました。また、健康ニーズの高まりから、当社の保有する菌体をはじめとする機能性素材への高い関心も継続しております。

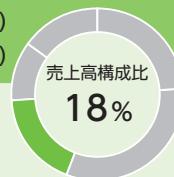
利益面では、増収効果はありましたが、原材料・エネルギー価格の上昇の影響などにより前年を下回りました。



機能性素材 (ビフィズス菌BB536など)



業務用乳製品 (クリームなど)



■ 売上高  
□ 営業利益 (単位: 百万円)



## 海外事業

売上高 59,355 百万円 (前年比 35.3 %増)  
 営業利益 10,143 百万円 (前年差 3,860 百万円増)

育児用ミルクや菌体の輸出などが堅調に推移し、乳原料を製造販売する MILEI GmbH (ミライ社) では原料市況の上昇に対応し価格転嫁を進めました。円安の進行もあり事業全体でも増収となりました。

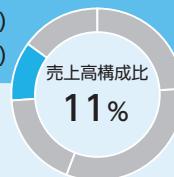
利益面では、グローバル規模での原材料・エネルギー価格の上昇の影響や、パキスタン、米国、ベトナムにて新たに着手したM&Aなど成長のための費用投下などがありましたが、MILEI 社の寄与や育児用ミルクや菌体などの増収効果、円安の進行もあり事業全体では増益となりました。



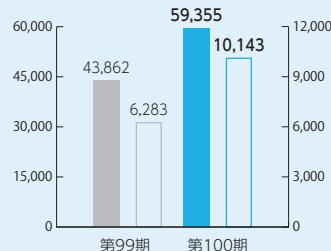
MILEI GmbH (ミライ社)



育児用ミルク (パキスタン)



■ 売上高  
□ 営業利益 (単位: 百万円)



## (2) 森永乳業グループの設備投資の状況

当期中に実施した森永乳業グループの設備投資の総額は183億円（連結消去後）であり、このうち当社では総額133億円（連結消去前）の設備投資を実施しております。事業分野別には、食品事業が中心であり、その主なものは次のとおりです。

### 当社

利根工場	ドリンクヨーグルト設備増強他
中京工場	冷蔵設備増強他
神戸工場	ヨーグルト設備増強他
東京多摩工場	敷地内整備他

### 子会社

MILEI GmbH	乳原料設備増強他
Elovi Vietnam Joint Stock Company	乳製品設備増強他
エムケーチーズ株式会社	チーズ設備増強他

## (3) 森永乳業グループの資金調達の状況

当社は、機動的な資金調達を行うために取引金融機関10行との間で総額300億円のコミットメントライン契約を締結しております。なお、当期末における借入実行残高はありません。

## (4) 森永乳業グループが対処すべき課題

国内においては物価上昇による家計や企業への影響は今後も継続すると考えられ、引き続き国内外の情勢の動向を注視する必要があります。

当社グループにおいても、原材料・エネルギー価格および物流コストのさらなる上昇の影響が見込まれます。これに対し、引き続き価格改定や、利益率の高い事業や商品の拡大によるプロダクトミックスの改善、グループ全体でのコストの見直しなどをさらに推進させるなどの対応を図ってまいります。依然として、厳しい環境が継続すると見込まれます。次期（2024年3月期）の通期連結業績予想につきましても、大きなコスト上昇の影響を見込んでおり、様々な対応を図る計画ですが、全体としては増収減益となる見込みです。

売上高5,500億円（前年比4.6%増）、営業利益200億円（同16.5%減）、経常利益206億円（同18.3%減）を見込んでおります。なお、第1四半期に東京工場跡地の譲渡にかかる特別利益およそ650億円の計上を予定していることから、親会社株主に帰属する当期純利益は577億円（同241.9%増）を見込んでおります。

<森永乳業グループ10年ビジョンと「中期経営計画 2022-24」について>

当社グループは10年先を見据えた「森永乳業グループ10年ビジョン」を、2019年4月に制定しております。当ビジョンでは、

- ・『食のおいしさ・楽しさ』と『健康・栄養』を両立した企業へ
- ・「世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ」
- ・「サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ」

を10年後の当社グループのありたい姿と定め、

- ・「営業利益率7%以上」「ROE10%以上」「海外売上高比率15%以上」

を2029年3月期の数値目標に設定いたしました。

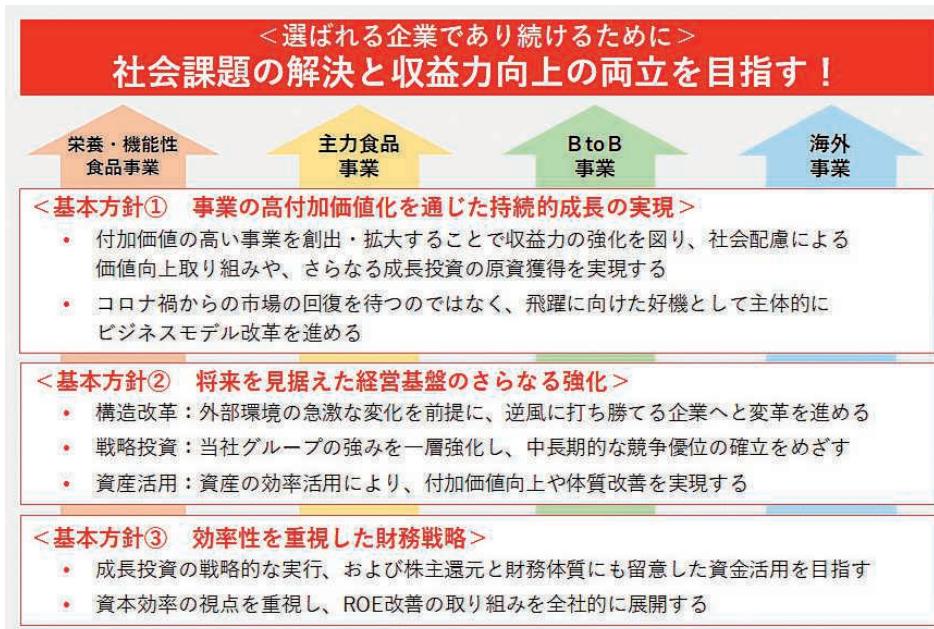
この考えのもと、2025年3月期までの3年間の「中期経営計画 2022-24」では、社会課題の解決と収益力向上の両立を目指し、

- ・「事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現」
- ・「将来を見据えた経営基盤のさらなる強化」
- ・「効率性を重視した財務戦略」

の3つを基本方針に定め、取り組んでいます。また、合わせて「サステナビリティ中長期計画2030」を制定し、「食と健康」「資源と環境」「人と社会」の3つのテーマにより2030年の目標、KPIを定め、経営の根幹に据えるとともに、中期経営計画と相互に連動させながら取り組みを進めております。

中期経営計画の最終年度（2025年3月期）の数値目標については、売上高5,400億円、営業利益250億円、親会社株主に帰属する当期純利益160億円、売上高営業利益率4.6%、ROE（自己資本利益率）6%、海外売上高比率13%としています。

(資料1) 「中期経営計画 2022-24」全体像



(資料2) 「サステナビリティ中長期計画2030」



中期経営計画の基本方針の1つ目であります「事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現」におきましては、前中期経営計画でのBtoC事業とウェルネス事業を統合し、①栄養・機能性食品事業、②主力食品事業として再構成、③BtoB事業、④海外事業を含め新たな4本の柱を設定いたしました。4本の柱それぞれを拡大させるとともに、特に「健康5領域」商品の拡大による横断的な健康価値提供の加速、当社独自の機能性素材・菌体の再飛躍、海外事業のポートフォリオ変革を進めております。事業活動を通じ「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」を提供し、生活者の「健康」と「幸せ」に貢献してまいります。

基本方針の2つ目であります「将来を見据えた経営基盤のさらなる強化」におきましては、構造改革、戦略投資、資産活用の観点からそれぞれ取り組みを進めております。構造改革として、外部環境変化への耐性強化などに取り組んでおります。戦略投資として、研究開発機能の強化や、10年ビジョンを見据えた成長投資・環境関連投資などを進めております。資産活用の観点では、知的財産基盤の強化や、国産乳資源活用の推進を図っております。

基本方針の3つ目であります「効率性を重視した財務戦略」におきましては、成長投資の戦略的な実行、株主還元と財務体質にも留意した資金活用を目指すとともに、合わせて資本効率の視点を重視したROE改善を進めております。また、株主還元につきましては、引き続き安定的かつ長期的な配当を実施することを基本方針とし、配当性向の目標はこれまでの20%から30%に引き上げてまいります。合わせて総還元性向も意識した対応を実施してまいります。なお、保有する自己株式につきましては、基本的には消却いたしますが、将来の柔軟な資本政策に備えて一部を保有いたします。

次期（2024年3月期）につきましても、これらの方針・計画のもと取り組みを進めてまいります。当社グループは今後も、笑顔あふれる豊かな社会の実現のため、私たちならではの価値を高め、その価値をお届けし続けることによって、より一層社会に貢献してまいります。

株主のみなさまにおかれましては、なお一層のご指導、ご支援を賜われますようお願い申し上げます。

## (5) 財産および損益の状況

### ① 森永乳業グループの営業成績および財産の状況の推移\*1

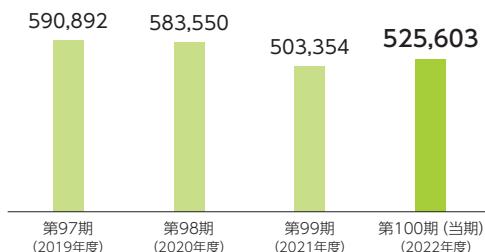
(単位：百万円)

区 分	第97期 2019年度	第98期 2020年度	第99期 2021年度	第100期 (当期) 2022年度
売上高	590,892	583,550	503,354	<b>525,603</b>
営業利益	25,359	28,867	29,792	<b>23,939</b>
経常利益	25,867	30,109	31,127	<b>25,218</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	18,656	18,741	33,782	<b>16,875</b>
1株当たり当期純利益	377円11銭	378円73銭	687円45銭	<b>373円15銭</b>
総資産	436,061	*2 453,646	458,788	<b>485,116</b>
純資産	183,142	*2 202,503	208,026	<b>227,124</b>

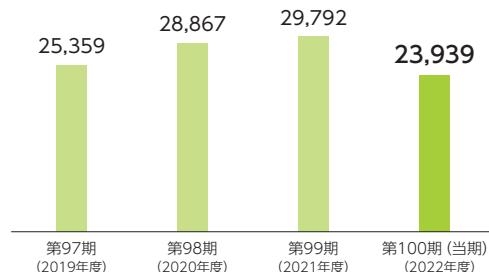
※1 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しております。

※2 2021年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2020年度に係る数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映しております。

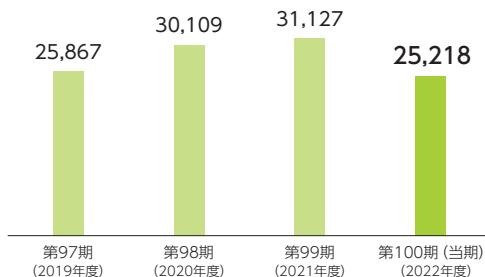
#### ■ 売上高



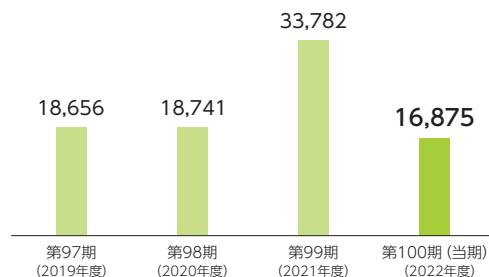
#### ■ 営業利益



#### ■ 経常利益



#### ■ 親会社株主に帰属する当期純利益



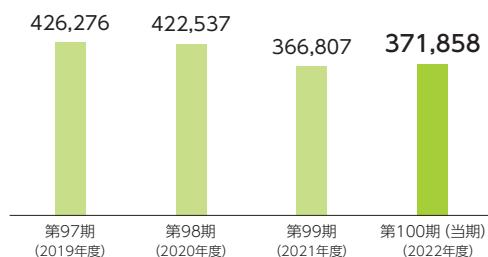
## ② 当社の営業成績および財産の状況の推移※

(単位：百万円)

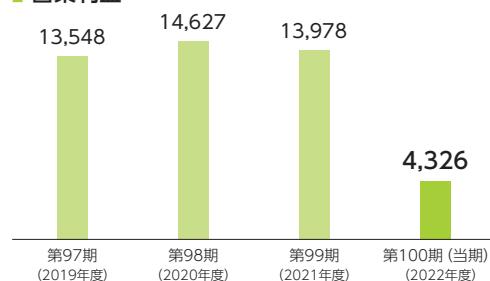
区 分	第97期 2019年度	第98期 2020年度	第99期 2021年度	第100期 (当期) 2022年度
売上高	426,276	422,537	366,807	<b>371,858</b>
営業利益	13,548	14,627	13,978	<b>4,326</b>
経常利益	24,139	18,788	19,913	<b>9,434</b>
当期純利益	13,614	11,549	27,023	<b>6,453</b>
1株当たり当期純利益	275円19銭	233円40銭	549円91銭	<b>142円70銭</b>
総資産	371,855	383,660	387,255	<b>396,136</b>
純資産	127,124	136,187	134,763	<b>138,492</b>

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しております。

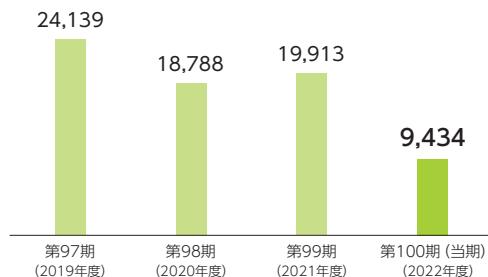
### ■ 売上高



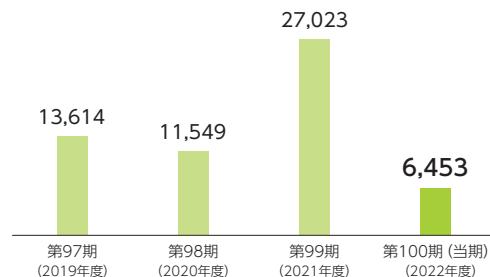
### ■ 営業利益



### ■ 経常利益



### ■ 当期純利益



## (6) 森永乳業グループの重要な親会社および子会社の状況

### ① 重要な親会社の状況

該当ありません。

### ② 重要な子会社（連結子会社）の状況

会社名	所在地	資本金	議決権比率	主要な事業内容
森永乳業販売株式会社	東京都港区	497百万円	100.0%	乳製品等の販売
東北森永乳業株式会社	仙台市	470百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
株式会社フリジポート	東京都千代田区	310百万円	100.0%	乳製品等の販売、手作りデザート等の製造
広島森永乳業株式会社	広島市	215百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
エムケーチーズ株式会社	神奈川県綾瀬市	200百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
株式会社クリニコ	東京都目黒区	200百万円	100.0%	栄養食品等の販売
株式会社森永乳業ビジネスサービス	東京都目黒区	100百万円	100.0%	不動産の賃貸、各種リース等
森永北陸乳業株式会社	福井市	90百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
株式会社トーワテクノ	広島市	90百万円	100.0%	食品機械装置の製造販売
株式会社森乳サンワールド	東京都港区	61百万円	100.0%	ペット飼料等の販売
森永酪農販売株式会社	東京都港区	42百万円	100.0%	飼料等の販売
森永乳業北海道株式会社	札幌市	30百万円	100.0%	乳製品等の販売
森永乳業九州株式会社	福岡市	30百万円	100.0%	乳製品等の販売
株式会社ナポリアイスクリーム	東京都港区	20百万円	100.0%	アイスクリーム類の製造販売
十勝浦幌森永乳業株式会社	北海道十勝郡浦幌町	20百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
MILEI GmbH	ドイツ・ロイトキルヒ市	90百万ユーロ	100.0%	原料乳製品の販売
MILEI Protein GmbH&Co.KG	ドイツ・ロイトキルヒ市	5百万ユーロ	100.0%	原料乳製品の製造
MILEI Plus GmbH	ドイツ・ロイトキルヒ市	0百万ユーロ	100.0%	MILEI Proteinの持株会社
Morinaga Nutritional Foods, Inc.	米国カリフォルニア州トランス市	31百万ドル	100.0%	豆腐他大豆加工食品、菌末の販売
Pacific Nutritional Foods, Inc.	米国オレゴン州テュアラティン市	21百万ドル	100.0%	豆腐他大豆加工食品の製造
Elovi Vietnam Joint Stock Company	ベトナムタイグエン省フォーイエン市	2,000億ベトナムドン	100.0%	乳製品等の製造販売
Morinaga Nutritional Foods (Asia Pacific) Pte.Ltd.	シンガポール	318百万円	100.0%	原料乳製品の販売
日本製乳株式会社	山形県東置賜郡高畠町	140百万円	99.3%	乳製品等の製造販売
富士森永乳業株式会社	静岡県駿東郡長泉町	50百万円	99.1%	アイスクリーム類の製造販売
沖縄森永乳業株式会社	沖縄県中頭郡西原町	305百万円	97.3%	乳製品等の製造販売
熊本森永乳業株式会社	熊本市	50百万円	97.1%	乳製品等の製造販売
横浜森永乳業株式会社	神奈川県綾瀬市	60百万円	96.5%	乳製品等の製造販売
森永エンジニアリング株式会社	東京都港区	200百万円	90.0%	プラントの設計および施工等
北海道保証牛乳株式会社	北海道小樽市	97百万円	87.2%	乳製品等の製造販売
NutriCo Morinaga (Pvt.) LTD.	パキスタン・シンド州・カラチ市	8,212百万パキスタンルピー	51.0%	乳製品等の製造販売
株式会社サンフコ	東京都千代田区	50百万円	45.0%	乳製品等の販売
エム・エム・プロパティ・ファンディング株式会社	東京都港区	10百万円	—	不動産の賃貸事業

(注1) 議決権比率には間接所有分を含めております。

(注2) 重要性が増したことに伴い、Morinaga Nutritional Foods (Asia Pacific) Pte.Ltd.は非連結子会社から連結子会社となりました。

(注3) 前期まで連結子会社であった株式会社東京デューリーは、2022年8月に保有株式を売却したことに伴い、連結子会社から除外いたしました。

(注4) 前期まで連結子会社であった株式会社シェフォーレは2022年10月に株式会社フリジポートと合併いたしました。

(注5) NutriCo Morinaga (Pvt.) LTD.は2023年1月に株式を追加取得し、連結子会社となりました。

### ③ 企業結合の成果

前記の「1. 森永乳業グループ（企業集団）の現況に関する事項（1）森永乳業グループの事業の経過および成果」に記載のとおりであります。

## (7) 森永乳業グループの主要な事業内容

事業区分	主要な事業内容
食品事業	市乳（牛乳、乳飲料、ヨーグルト、プリン）、乳製品（練乳、粉乳、バター、チーズ）、アイスクリーム、飲料、流動食などの製造・販売
その他の事業	飼料の販売、プラント設備の設計施工など

## (8) 森永乳業グループの主要な拠点等

### ① 当 社

本社	： 東京都港区芝五丁目33番1号	
研究所	： 食品開発研究所（神奈川県座間市） 素材応用研究所（神奈川県座間市） フードソリューション研究所（神奈川県座間市）	健康栄養科学研究所（神奈川県座間市） 基礎研究所（神奈川県座間市）
営業所	： 東北支社（仙台市） 中部支社（名古屋市）	首都圏支社（東京都港区） 西日本支社（大阪市）
工場	： 佐呂間工場（北海道常呂郡） 盛岡工場（盛岡市） 利根工場（茨城県常総市） 大和工場（東京都東大和市） 富士工場（静岡県富士宮市） 神戸工場（神戸市）	別海工場（北海道野付郡） 福島工場（福島市） 東京多摩工場（東京都東大和市） 松本工場（長野県松本市） 中京工場（愛知県江南市）
センター	： 管理センター（東京都目黒区） 生産技術センター（東京都東大和市） 西日本市乳センター（神戸市）	情報システムセンター（神奈川県座間市） 東日本市乳センター（東京都東大和市） 商品センター（横浜市）

（注）2023年4月1日付けにて組織改正を実施し、生産技術センターは本社組織となり、技術開発部に名称変更いたしました。また、同日付にて首都圏支社を東京支社に、中部支社を東海支社に、西日本支社を関西支社に名称変更し、東北支店、関東支店（群馬県高崎市）、北陸支店（石川県野々市市）、中四国支店（広島市）を含めた3支社4支店体制となりました。

### ② 重要な子会社

前記の「(6) 森永乳業グループの重要な親会社および子会社の状況 ②重要な子会社（連結子会社）の状況」に記載のとおりであります。

## (9) 従業員の状況

### ① 森永乳業グループの従業員数の状況

区 分	従業員数	前期末比 (増減)
男 子	5,286名	195名増
女 子	1,754名	6名増
合 計	7,040名	201名増

(注1) 従業員数は、就業人員数を表示しております。

(注2) 上記の従業員数に臨時従業員は含まれておりません。

### ② 当社の従業員の状況

区 分	従業員数	前期末比 (増減)	平均年齢	平均勤続年数
男 子	2,659名	22名減	40.4歳	17.1年
女 子	666名	2名減	37.4歳	14.3年
合計または平均	3,325名	24名減	39.8歳	16.5年

(注1) 従業員数は、就業人員数を表示しております。

(注2) 上記の従業員数に臨時従業員は含まれておりません。

## (10) 主要な借入先

借 入 先	借 入 額
株式会社みずほ銀行	5,085百万円
株式会社三菱UFJ銀行	3,688百万円
株式会社三井住友銀行	2,649百万円
農林中央金庫	2,429百万円
株式会社日本政策投資銀行	1,346百万円

## 2 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 144,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 45,238,225株 (自己株式2,607,118株を除く)
- (3) 株主数 23,826名
- (4) 大株主 (上位10名)

株主名	持株数	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)	7,648千株	16.91%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,668千株	8.11%
株式会社S M B C信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	1,328千株	2.94%
株式会社みずほ銀行	1,222千株	2.70%
森永乳業従業員持株会	1,043千株	2.31%
森永製菓株式会社	949千株	2.10%
DBS BANK LTD 700170	898千株	1.99%
J P MORGAN CHASE BANK 385839	793千株	1.75%
農林中央金庫	767千株	1.70%
株式会社三菱UFJ銀行	694千株	1.53%

(注1) 当社は、自己株式2,607,118株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。

(注2) 持株比率は発行済株式総数から自己株式を控除した数に基づき算出しております。

### (5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当社は、取締役 (社外取締役を除く。) 7名に対して譲渡制限付株式報酬として、2022年8月1日付けで普通株式12,600株を交付しております。

### (6) その他株式に関する重要な事項

2022年8月9日開催の当社取締役会決議により消却した自己株式

- ① 消却した株式の種類 普通株式
- ② 消却した株式の数 2,000,000株
- ③ 消却した日 2022年8月16日

### 3 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役および監査役の氏名等

氏名	地位および担当	重要な兼職の状況
みや 原 道 夫 みやはら みちお	代表取締役会長（経営全般）	一般社団法人日本乳業協会 会長
おお 大 貴 陽 一 おおおほ たいいち	代表取締役社長（経営全般、サステナビリティ担当）	
おお 大 川 禎 一 郎 おおおほ かわていいちろう	代表取締役副社長（経営全般、社長補佐、海外担当）	東京飲用牛乳協会 会長
みなと 港 みなと つかし	常務取締役（渉外・酪農・調達担当）	公益財団法人ひかり協会 理事
やなぎ 柳 田 やす 恭 彦 やなぎだ やすひこ	常務取締役（品質・生産・物流担当） 常務執行役員生産本部長	全国牛乳容器環境協議会 会長 飲料用紙容器リサイクル協議会 理事長
ひょう 兵 働 ひと 志 ひょうべい ひとし	常務取締役（営業・マーケティング担当） 常務執行役員営業本部長	
の 野 崎 あき 昭 弘 * ののき あきひろ	常務取締役（企画・財務・IT・人事・総務担当） 常務執行役員コーポレート戦略本部長	
よね 米 田 たか 敬 智 よねだ たかとも	取締役	
とみ 富 永 ゆ かり とみなが ゆかり	取締役	株式会社ヤシマキザイ 社外取締役 SBテクノロジー株式会社 社外取締役 富士電機株式会社 社外取締役
なか 中 村 ひろし 寛 * なかむら ひろし	取締役	株式会社海外需要開拓支援機構 (クールジャパン機構) 社外取締役
いけ 池 田 たか ゆき 之 * いけだ たかゆきの	取締役	株式会社JSP 社外取締役
ひろ 弘 田 圭 希 ひろた けいき	常勤監査役	
さい 齋 藤 みつ まさ 政 さいとう みつまさ	常勤監査役	
い 香 賀 が まさ ひこ 正 彦 いかが がまさひこ	監査役	公認会計士（伊香賀正彦公認会計士事務所） プラジュナリンク株式会社 代表取締役 リョービ株式会社 社外取締役 参天製薬株式会社 社外監査役
やま 山 本 ま 眞 弓 やまもと まゆみ	監査役	弁護士（銀座新明和法律事務所） 株式会社ミライト・ワン 社外取締役 株式会社JCU 社外取締役

## 事業報告

- (注1) 米田敬智、富永由加里、中村寛、池田隆之の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
- (注2) 伊香賀正彦および山本眞弓の両氏は、会社法第2条第16号および同第335条第3項に定める社外監査役です。
- (注3) 米田敬智、富永由加里、中村寛、池田隆之、伊香賀正彦、山本眞弓の各氏につきましては、東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
- (注4) 伊香賀正彦氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
- (注5) 富永由加里、中村寛、池田隆之、伊香賀正彦、山本眞弓の各氏が兼職している他の法人等と当社の間には、重要な取引その他の関係はありません。
- (注6) 港毅氏は2022年6月5日付けにて公益財団法人ひかり協会評議員を退任し、同協会の理事に就任いたしました。
- (注7) \*印の各氏は、2022年6月29日付けにて新たに就任いたしました。
- (注8) 川上正治氏は、2022年6月29日付けにて取締役を退任いたしました。
- (注9) 野崎昭弘氏は、2022年6月29日付けにて常務取締役（企画・財務・IT・人事・総務担当）兼常務執行役員コーポレート戦略本部長となりました。
- (注10) 富永由加里氏は、2022年5月31日付けにてSBテクノロジー株式会社の顧問を退任し、同年6月20日付けにて同社の社外取締役に就任いたしました。また、同年6月28日付けにて富士電機株式会社の社外取締役に就任いたしました。
- (注11) 伊香賀正彦氏は、2022年6月24日付けにて参天製薬株式会社の社外監査役に就任いたしました。
- (注12) 中村寛氏は、2022年6月30日付けにてウシオ電機株式会社の顧問を退任いたしました。
- (注13) 池田隆之氏は、2022年9月30日付けにて東芝テック株式会社の相談役を退任いたしました。
- (注14) 当社は、社外取締役および社外監査役的全員との間に、会社法第427条第1項および定款の定めに基づき責任限定契約を締結しております。当該契約は同法第423条第1項の責任について、その職責を行うにつき善良でありかつ重大な過失が無かったときは、同法第425条第1項に定める額をもって損害賠償責任の限度とするものです。

(ご参考) 当社は執行役員制度を導入しております。2023年4月1日現在の執行役員の地位、氏名および担当は次のとおりであります。

地 位	氏 名	担 当
常務執行役員	柳 田 恭 彦	生産本部長
常務執行役員	兵 働 仁 志	営業本部長
常務執行役員	野 崎 昭 弘	コーポレート戦略本部長
常務執行役員	市 丸 充 男	東京支社長
常務執行役員	阿 部 文 明	研究本部長
常務執行役員	柳 田 隆 宏	海外事業本部長
常務執行役員	久 野 浩 子	サステナビリティ本部長
常務執行役員	東 倉 健 人	調達本部長
執行役員	高 野 秀 一	副社長補佐
執行役員	角 野 信 二	関西支社長
執行役員	武 田 安 弘	研究本部副本部長
執行役員	松 本 太	営業本部食品素材統括部長
執行役員	篠 原 誠	営業本部副本部長
執行役員	藤 本 雅 久	生産本部副本部長
執行役員	山 田 浩 史	生産本部副本部長
執行役員	濱 田 俊 也	コーポレート戦略本部副本部長 兼コーポレート戦略本部経営企画部長
執行役員	末 永 明	コーポレート戦略本部副本部長
執行役員	森 田 隆 史	渉外本部長
執行役員	南 崎 康 夫	営業本部マーケティング統括部長
執行役員	田 中 美 順	研究本部基礎研究所長

## (2) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社および当社の一部子会社の取締役、監査役ならびに執行役員等を被保険者に含む役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。

なお、当該保険契約では、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由を定めているほか、免責金額の定めも設けております。

## (3) 取締役および監査役の報酬等の総額

### ① 取締役および監査役の報酬等の総額

当事業年度における役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は以下のとおりであります。

区 分	員 数	基本報酬		譲渡制限付株式報酬	報酬等の総額
		固定報酬	業績連動報酬		
取締役 (社外取締役を除く)	7名	151百万円	152百万円	64百万円	368百万円
社外取締役	4名	38百万円	一百万円	一百万円	38百万円
監査役 (社外監査役を除く)	2名	48百万円	一百万円	一百万円	48百万円
社外監査役	2名	19百万円	一百万円	一百万円	19百万円
計	15名	257百万円	152百万円	64百万円	473百万円

(注1) 2022年6月29日付けにて退任いたしました社外取締役1名に対し、基本報酬2百万円を支払っておりますが、上記の表には含まれておりません。

(注2) 譲渡制限付株式報酬は、2022年7月14日開催の取締役会決議に基づき、取締役7名に普通株式12,600株を割り当てたものです。

(注3) 重要な使用人給与相当額はありません。

## ② 取締役および監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役および監査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て決議しております。その主な内容は以下のとおりです。

### <基本方針>

当社は、役員報酬を経営理念実現のための重要事項と位置づけ、以下を基本方針とする。

- ・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、中長期経営戦略の達成を強く動機づけるものとする。
- ・経営理念を実現するために適切な人財を確保し、維持できる報酬水準とする。
- ・株主と利害を共有し、株主視点での経営意識を高めるものとする。
- ・人事報酬委員会の機能向上を図り、報酬決定に係るプロセスの客観性と透明性を確保する。

### <報酬の構成>

- ・取締役（社外取締役を除く。）の報酬は、固定報酬および業績連動報酬から成る基本報酬と中長期インセンティブ報酬としての株式報酬（譲渡制限付株式報酬）により構成される。
- ・報酬の種類ごとの構成割合は、業績連動報酬が基準額である場合、概ね、固定報酬：業績連動報酬：株式報酬＝40%：40%：20%となる。
- ・基本報酬は役位ごとに設定し、毎月、一定の時期に支給される。株式報酬は毎年、取締役会が決議した割当日に、役位に応じて割り当てられる。
- ・社外取締役および監査役は、固定報酬のみとし、業績連動報酬および株式報酬の対象としない。
- ・取締役（社外取締役を除く。）の個人別の基本報酬は人事報酬委員会が決定し、個人別の株式報酬は人事報酬委員会の公正な検討および答申を経たうえで、取締役会が決定する。

## ③ 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬は、当社が持続的成長を実現し、グループ全体での事業基盤を拡大するために、全社グループ業績（連結売上高、連結営業利益、ROE）の目標達成度を評価指標とし、取締役の個人業績評価のほか、サステナビリティへの取り組みなど非財務情報への貢献度等の観点から人事報酬委員会が決定いたします。取締役の個人業績評価は、担当する部門および取締役個人の評価により構成されており、人事報酬委員会で審議のうえ、決定しております。

なお、代表取締役会長および代表取締役社長の評価については、全社グループ業績の目標達成度のみをもって人事報酬委員会が決定しております。

### <業績連動報酬に係る指標の目標および実績>

- ・業績連動報酬目標：連結売上高5,020億円、連結営業利益310億円、ROE16.4%（2022年3月期目標数値）
- ・業績連動報酬実績：連結売上高5,034億円、連結営業利益298億円、ROE16.7%（2022年3月期実績）

#### ④ 非金銭報酬等の内容

取締役（社外取締役を除く。）が、株価変動のメリットとリスクを株主のみならずと共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、譲渡制限付株式報酬制度を導入しております。

#### ⑤ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

	報酬の種類	報酬限度額	株主総会 決議年月日	株主総会終結時点の 役員の数
取締役	基本 報酬	月額36百万円以内	2003年6月27日 第80期定時株主総会	取締役8名
	業績連動報酬			
	譲渡制限付株式報酬	年額120百万円以内 (但し、15,000株を上限とする)	2018年6月28日 第95期定時株主総会	取締役9名 (社外取締役2名を除く)
監査役	固定報酬	月額6百万円以内	2015年6月26日 第92期定時株主総会	監査役4名 (うち社外監査役2名)

#### ⑥ 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

取締役の個人別の基本報酬の決定にあたっては、報酬決定プロセスの透明性と客観性を確保するため、取締役会での決議に基づき人事報酬委員会に委任をしております。また、人事報酬委員会よりその報酬の内容が決定方針に沿うものである旨、取締役会に報告されております。当該手続きを経ていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。なお、当事業年度の報酬の決定時点における人事報酬委員会の構成員は、代表取締役社長大貫陽一、代表取締役副社長大川禎一郎、社外取締役川上正治、社外取締役米田敬智、社外取締役富永由加里の5名となっております。

(注1) 取締役の個人別の株式報酬（譲渡制限付株式報酬）は、取締役会の決議により決定しております。

(注2) 監査役の報酬は、監査役の協議により決定しております。

## (4) 社外役員に関する事項

### ① 重要な兼職の状況および当社との関係

前記の「(1) 取締役および監査役の氏名等」に記載のとおりであります。

### ② 当事業年度における主な活動状況

氏名	地位	主な活動状況等
よね だ たか とも 米 田 敬 智	社外取締役	【取締役会 13回/13回出席】 企業経営者としての幅広い見識と国内外における豊富な経験、当社社外監査役としての経験に基づく有用な発言を積極的に行うほか、社外取締役として客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、経営の監督機能を果たした。また、人事報酬委員会の委員を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たした。
とみ なが ゆかり 富 永 由加里	社外取締役	【取締役会 13回/13回出席】 企業経営に係る豊富な経験やIT分野における高度な専門知識、社内の多様性の観点から有用な発言を積極的に行うほか、社外取締役として客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、経営の監督機能を果たした。また、人事報酬委員会の委員を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たした。
なか むら ひろし 中 村 寛	社外取締役	【取締役会 10回/10回出席】 企業経営者としての幅広い見識と国内外における豊富な経験に基づく有用な発言を積極的に行うほか、社外取締役として客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、経営の監督機能を果たした。また、2022年6月より人事報酬委員会の委員を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たした。
いけ だ たか ゆき 池 田 隆 之	社外取締役	【取締役会 10回/10回出席】 企業経営者としての幅広い見識とIT分野における高度な専門知識、国内外における豊富な経験に基づく有用な発言を積極的に行うほか、社外取締役として客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、経営の監督機能を果たした。また、2022年6月より人事報酬委員会の委員を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たした。
い か が まさ ひこ 伊香賀 正 彦	社外監査役	【取締役会 13回/13回出席】 【監査役会 14回/14回出席】 公認会計士としての高度な専門知識と企業経営者としての幅広い知見に基づく必要な発言を適宜行った。また、監査役会が定めた監査方針、監査計画に従って監査活動を適切に実施し、監査結果について意見表明を行った。
やま もと ま ゆみ 山 本 眞 弓	社外監査役	【取締役会 13回/13回出席】 【監査役会 14回/14回出席】 弁護士としての高度な専門的知識、および高い独立性に基づく客観的な視点から、必要な発言を適宜行った。また、監査役会が定めた監査方針、監査計画に従って監査活動を適切に実施し、監査結果について意見表明を行った。

## (5) 社外役員の報酬に関する事項

前記の「(3) 取締役および監査役の報酬等の総額」に記載のとおりであります。

## 4 会計監査人の状況

### (1) 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

### (2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

① 当期に係る報酬等の額 67百万円

② 当社および子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 74百万円

(注1) 監査役会は、会計監査人から監査計画の内容、監査の方法、対象、工数等について説明を受け、検討した結果、上記報酬等の金額について相当と判断し、同意しております。

(注2) 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記の「当期に係る報酬等の額」にはこれらの合計額を記載しております。

(注3) 当社の重要な子会社のうちMILEI GmbH、MILEI Plus GmbH、MILEI Protein GmbH & Co.KGおよびElovi Vietnam Joint Stock Companyは、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

### (3) 非監査業務の内容

当社は、コンフォートレターの作成業務をEY新日本有限責任監査法人に委託しております。

### (4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に該当すると判断したときは、会計監査人を解任する方針です。また、会計監査人の適切な職務遂行が困難と認められる場合には、監査役会は、会計監査人の解任または不再任に関する議案を決定し、取締役会は、監査役会の決定に基づき、当該議案を株主総会に提出いたします。

---

(注) 本事業報告中の記載金額の表示単位未満の処理につきましては、1株当たり当期純利益については四捨五入し、その他の項目については切り捨てております。

## 連結計算書類

### 連結貸借対照表 (2023年3月31日現在)

(単位：百万円)

資産の部	
科目	金額
<b>流動資産</b>	<b>179,189</b>
現金及び預金	21,096
受取手形、売掛金及び契約資産	65,354
商品及び製品	49,482
仕掛品	1,221
原材料及び貯蔵品	23,679
その他	18,676
貸倒引当金	△322
<b>固定資産</b>	<b>305,926</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>248,388</b>
建物及び構築物	84,255
機械装置及び運搬具	94,294
土地	53,959
リース資産	1,645
建設仮勘定	10,091
その他	4,142
<b>無形固定資産</b>	<b>21,239</b>
のれん	11,127
その他	10,112
<b>投資その他の資産</b>	<b>36,298</b>
投資有価証券	21,760
出資金	78
長期貸付金	206
退職給付に係る資産	2,985
繰延税金資産	5,037
その他	6,375
貸倒引当金	△145
<b>資産合計</b>	<b>485,116</b>

負債の部	
科目	金額
<b>流動負債</b>	<b>156,607</b>
支払手形及び買掛金	53,844
電子記録債務	4,600
短期借入金	5,233
1年以内返済長期借入金	7,952
コマーシャル・ペーパー	10,000
未払法人税等	2,927
未払費用	35,991
預り金	15,733
リース債務	913
その他	19,411
<b>固定負債</b>	<b>101,384</b>
社債	55,000
長期借入金	20,196
リース債務	2,039
退職給付に係る負債	21,483
資産除去債務	355
その他	2,309
<b>負債合計</b>	<b>257,991</b>
純資産の部	
<b>株主資本</b>	<b>214,009</b>
資本金	21,821
資本剰余金	19,985
利益剰余金	186,518
自己株式	△14,316
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>8,893</b>
その他有価証券評価差額金	8,591
繰延ヘッジ損益	△49
為替換算調整勘定	1,549
退職給付に係る調整累計額	△1,198
<b>新株予約権</b>	<b>124</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>4,097</b>
<b>純資産合計</b>	<b>227,124</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>485,116</b>

## 連結損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		525,603
売上原価		407,308
売上総利益		118,295
販売費及び一般管理費		94,355
営業利益		23,939
営業外収益		
受取利息	43	
受取配当金	724	
のれん償却額	67	
雑収益	1,653	2,488
営業外費用		
支払利息	710	
持分法による投資損失	53	
雑損失	445	1,210
経常利益		25,218
特別利益		
固定資産売却益	814	
投資有価証券売却益	53	
段階取得に係る差益	2,653	3,521
特別損失		
固定資産処分損	592	
公益財団法人ひかり協会負担金	1,691	
減損損失	1,226	
工場再編費用	494	
その他の特別損失	1,016	5,020
税金等調整前当期純利益		23,719
法人税、住民税及び事業税		5,447
法人税等調整額		1,252
当期純利益		17,019
非支配株主に帰属する当期純利益		144
親会社株主に帰属する当期純利益		16,875

(ご参考)

**連結包括利益計算書** (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
<b>当期純利益</b>	<b>17,019</b>
<b>その他の包括利益</b>	
その他有価証券評価差額金	1,088
繰延ヘッジ損益	△9
為替換算調整勘定	2,137
退職給付に係る調整額	△41
持分法適用会社に対する持分相当額	25
<b>その他の包括利益合計</b>	<b>3,200</b>
<b>包括利益</b>	<b>20,220</b>

(内訳)

親会社株主に係る包括利益	20,082
非支配株主に係る包括利益	137

# 計算書類

## 貸借対照表 (2023年3月31日現在)

(単位: 百万円)

資産の部		負債の部	
科目	金額	科目	金額
<b>流動資産</b>	<b>150,548</b>	<b>流動負債</b>	<b>175,567</b>
現金及び預金	12,286	買掛金	47,777
受取手形	269	電子記録債務	5,770
電子記録債権	273	1年以内返済長期借入金	5,263
売掛金	49,894	コマーシャル・ペーパー	10,000
商品及び製品	38,719	未払金	9,829
半製品	68	未払費用	26,912
原材料	11,814	前受金	6,815
貯蔵品	3,708	預り金	62,999
前払費用	1,784	リース債務	199
短期貸付金	9,107	<b>固定負債</b>	<b>82,077</b>
立替金	7,369	社債	55,000
未収還付法人税等	5,048	長期借入金	10,951
未収消費税等	987	退職給付引当金	14,744
その他	9,436	リース債務	418
貸倒引当金	△218	資産除去債務	167
<b>固定資産</b>	<b>245,588</b>	その他	794
<b>有形固定資産</b>	<b>158,319</b>	<b>負債合計</b>	<b>257,644</b>
建物	46,122	<b>純資産の部</b>	
構築物	6,804	<b>株主資本</b>	<b>131,653</b>
機械装置	60,160	資本金	21,821
車両運搬具	1	資本剰余金	19,595
工具器具備品	2,625	資本準備金	19,595
土地	34,667	利益剰余金	104,535
リース資産	462	利益準備金	3,529
建設仮勘定	7,475	その他利益剰余金	101,006
<b>無形固定資産</b>	<b>6,275</b>	配当引当積立金	10,800
借地権	3,321	固定資産圧縮記帳積立金	8,679
ソフトウェア	1,998	別途積立金	78,700
電話加入権	107	繰越利益剰余金	2,827
その他	848	自己株式	△14,299
<b>投資その他の資産</b>	<b>80,992</b>	<b>評価・換算差額等</b>	<b>6,713</b>
投資有価証券	14,036	その他有価証券評価差額金	6,713
関係会社株式	26,341	<b>新株予約権</b>	<b>124</b>
出資金	53	<b>純資産合計</b>	<b>138,492</b>
関係会社出資金	24,468	<b>負債及び純資産合計</b>	<b>396,136</b>
長期貸付金	7,300		
粉乳中毒救済基金 (特定包括信託)	2,997		
長期前払費用	993		
前払年金費用	2,750		
繰延税金資産	510		
その他	1,567		
貸倒引当金	△26		
<b>資産合計</b>	<b>396,136</b>		

## 損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		371,858
売上原価		318,391
売上総利益		53,467
販売費及び一般管理費		49,140
営業利益		4,326
営業外収益		
受取利息及び配当金	4,116	
雑収益	1,849	5,965
営業外費用		
支払利息	583	
雑損失	274	858
経常利益		9,434
特別利益		
固定資産売却益	351	
投資有価証券売却益	164	516
特別損失		
固定資産処分損	461	
公益財団法人ひかり協会負担金	1,691	
工場再編費用	494	
その他の特別損失	126	2,773
税引前当期純利益		7,177
法人税、住民税及び事業税		△550
法人税等調整額		1,274
当期純利益		6,453

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

### 独立監査人の監査報告書

2023年5月12日

森永乳業株式会社  
取締役会 御中

#### EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 木村 修  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 佐藤重義  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、森永乳業株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、森永乳業株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
  - ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
  - ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
  - ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
  - ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
  - ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

### 独立監査人の監査報告書

2023年5月12日

森永乳業株式会社

取締役会 御中

#### EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 木村 修  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 佐藤重義  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、森永乳業株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの第100期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうかを注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 監査役会の監査報告書 謄本

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2022年4月1日から2023年3月31日までの第100期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役及び内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。  
また、子会社については、主要な子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて主要な子会社から事業の報告を受けました。
  - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。  
なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び会計監査人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
  - ③ 事業報告に記載されている「会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」（会社法施行規則第118条第3号に定める事項）については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
  - ④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。  
また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書ならびに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている「会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」については、指摘すべき事項は認められません。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2023年5月12日

森永乳業株式会社 監査役会

常勤監査役 弘 田 圭 希 ㊟

常勤監査役 齋 藤 光 政 ㊟

社外監査役 伊香賀 正 彦 ㊟

社外監査役 山 本 眞 弓 ㊟

以 上

## コーポレートミッション

### コーポレートスローガン

かがやく“笑顔”のために

### 経営理念

乳で培った技術を活かし  
私たちならではの商品をお届けすることで  
健康で幸せな生活に貢献し豊かな社会をつくる

## ウェルビーイングステートメント (一部抜粋)

### 基本理念

- ・「将来にわたってよりよく生き続けること、健康で幸せな生活を送り続けること」と定義します。
- ・ウェルビーイングに貢献する要素を「安心(Anshin)」「健康(Wellness)」「幸せ(Happiness)」の3つに集約します。

### 〈1章〉 私たちがよりよく生き続けるために

- ・「私たちの安心のために」
- ・「私たちの健康のために」
- ・「私たちの幸せのために」

### 〈2章〉 人びとがよりよく生き続けるために

- ・「人びとの安心のために」
- ・「人びとの健康のために」
- ・「人びとの幸せのために」

## 行動指針 (私たちの8つの問いかけ)

- ① お客さまに寄り添い 感動を共有できていますか
- ② 感謝の気持ちを持っていますか 伝えていますか
- ③ 全ての品質に自信が持てますか
- ④ 本物の安全・安心を追い続けていますか
- ⑤ 常に挑戦し続けていますか
- ⑥ 「チーム森永」の輪 築いていますか
- ⑦ 今 自分も仲間も生き生きしていますか
- ⑧ 夢を語り合い 未来へ一歩踏み出していますか

コーポレートミッションに関して詳しくはこちら ⇒ <https://www.morinagamilk.co.jp/corporate/vision/>



## 株主さまへのお願いとご案内について

※ご来場を予定される株主さまにおかれましては、今後の感染症の状況等をご考慮のうえ、体調がすぐれない場合は、当日のご来場をお控えいただきますようお願い申し上げます。

※株主総会にご出席の株主さまへのお土産は取りやめとさせていただきます。

※株主総会当日の様子の一部は、後日、当社ウェブサイト (<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/stock/info.html>) にて動画配信いたします。



# 株主総会会場ご案内図



## 開催場所

東京都港区虎ノ門一丁目23番3号  
**虎ノ門ヒルズ森タワー5階**  
**虎ノ門ヒルズフォーラム**

電話 03-5771-9201

スマートフォンまたは携帯電話を利用して、右記の「QRコード」を読み取り、会場周辺のマップにアクセスすることも可能です。



## 交通機関のご案内

- 東京メトロ 日比谷線  
**「虎ノ門ヒルズ駅」**
  - B1出口 → 直結
  - A1出口 → 徒歩約2分
  - A2出口 → 徒歩約5分
- 東京メトロ 銀座線  
**「虎ノ門駅」**
  - B4出口 → 徒歩約2分
  - 1番出口 → 徒歩約5分
- 都営地下鉄 三田線  
**「内幸町駅」**
  - A3出口 → 徒歩約8分

**ご注意** お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

