



第102期

定時株主総会招集ご通知

開催
日時

2025年6月26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102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	5
第2号議案 取締役11名選任の件	6
第3号議案 補欠監査役1名選任の件	16
■ 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	24
2.会社の株式に関する事項	40
3.会社役員に関する事項	41
■ 連結計算書類	50
■ 計算書類	53
■ 監査報告書	55

株 主 各 位

東京都港区東新橋一丁目5番2号

森永乳業株式会社

代表取締役社長 大貫 陽一

第102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102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102期定時株主総会招集ご通知」および「第102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。

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。

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、インターネットまたは同封の「議決権行使書」の郵送によって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のうえ、「議決権行使のご案内」（3～4頁）をご参照いただき、2025年6月25日（水）午後5時30分までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時	2025年6月26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	報告事項 1. 第102期（2024年4月1日から2025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 2. 第102期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類の内容報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役11名選任の件 第3号議案 補欠監査役1名選任の件
4. その他招集にあたっての決定事項	1. 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いません。 ①事業報告の「会社の新株予約権等に関する事項」「会計監査人の状況」「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」 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」 ③計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」 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①～③の事項となります。 2. 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。 3. 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。 4. インターネットと書面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。

以 上

- 電子提供措置事項に修正すべき事情が生じた場合は、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施行されましたが、本年度は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。次年度以降の対応は未定ですが、引き続き株主総会資料のご郵送を希望される株主さまは定時株主総会の議決権行使基準日（3月31日）までに下記もしくはご利用の証券会社にお申し出のうえ、書面交付請求の手続きを完了していただきますようお願い申し上げます。
- 株主総会当日の模様の一部は、後日、本招集ご通知1頁に記載の当社ウェブサイトにて動画配信いたします。また、株主総会当日の質疑応答の内容を要約し、後日、当社ウェブサイトに掲載いたします。

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

2025年6月26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

■ インターネット



行使期限

2025年6月25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。▶

■ 郵 送



行使期限

2025年6月25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。

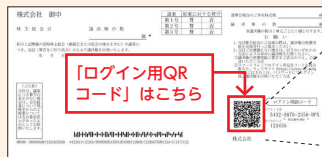
インターネットによる議決権行使のご案内

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30分から午前4時30分ま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**は**不要**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。

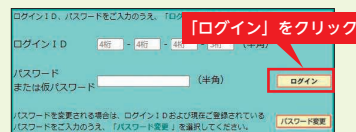


個別のログインID・パスワードによりログインする場合

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



※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㈱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。

議案および参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分ににつきましては、当期の業績、今後の経営環境、配当方針を勘案いたしました結果、期末配当は以下のとおり1株につき45円とさせていただきますと存じます。

なお、当期中間配当と当期末配当の合計は1株につき90円（前期に比べ30円増配）となります。

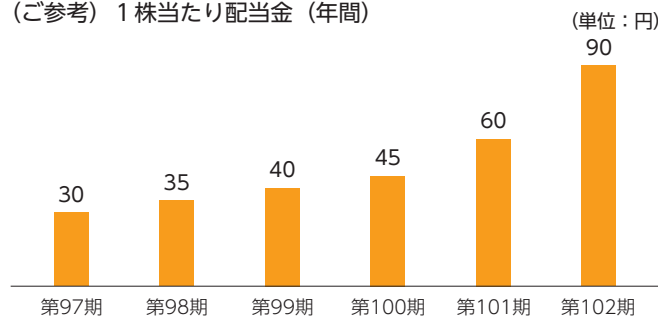
1. 期末配当に関する事項

- (1) 配当財産の種類
金銭
- (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45円
総額 3,774,875,850円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2025年6月27日

2. その他の剰余金の処分にに関する事項

- (1) 増加する剰余金の項目およびその額
配当引当積立金 7,500,000,000円
繰越利益剰余金 24,500,000,000円
- (2) 減少する剰余金の項目およびその額
別途積立金 32,000,000,000円

(ご参考) 1株当たり配当金（年間）



(注1) 当社は、第101期の2023年12月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。第100期以前については、株式分割後の1株当たりに相当する金額を記載しています。

(注2) 第102期の1株当たり配当金は、中間配当45円と期末配当45円の合計90円を記載しております。

第2号議案 取締役11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ので、取締役11名の選任をお願いいたします。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以上が独立社外役員となります。取締役候補者は次のとおりです。

候補者 番 号	氏名	現在の当社における地位・担当	取締役 在任年数	所有する 当社株式の数	取締役会 出席状況
1 再任	おおぬき 大 貫 陽 一	代表取締役社長 (経営全般)	10年	39,500株	100% (13回中13回)
2 再任	おおかわ てい 大 川 禎一郎	代表取締役副社長兼海外事業本部長 (経営全般、社長補佐、海外担当)	10年	44,300株	92% (13回中12回)
3 再任	やなぎ だ やす 柳 田 恭 彦	取締役 (品質・生産・物流担当) 常務執行役員生産本部長	4年	19,000株	100% (13回中13回)
4 再任	ひょう どう ひと し 兵 働 仁 志	取締役 (営業担当) 常務執行役員国内営業本部長	4年	13,700株	100% (13回中13回)
5 再任	の ざき あき ひろ 野 崎 昭 弘	取締役 (財務担当) 常務執行役員財務本部長	3年	12,100株	100% (13回中13回)
6 新任	く の ひろ こ 久 野 浩 子	常務執行役員コーポレート戦略本部長	—	2,400株	—
7 再任	社外 独立役員 よし なが やす ゆき 吉 永 泰 之	取締役	2年	600株	100% (13回中13回)
8 再任	社外 独立役員 とみ なが ゆ か り 富 永 由加里	取締役	5年	2,000株	100% (13回中13回)
9 再任	社外 独立役員 なか むら ひろし 中 村 寛	取締役	3年	300株	100% (13回中13回)
10 再任	社外 独立役員 いけ だ た か ゆき 池 田 隆 之	取締役	3年	700株	100% (13回中13回)
11 新任	社外 独立役員 たか とり ゆき こ 高 取 幸 子	—	—	0株	—

(注1) 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。

(注2) 吉永泰之氏は、筆頭独立社外取締役となります。

1

おお ぬき よう いち
大 貫 陽 一

(生年月日 1959年12月4日生)

再任

取締役在任年数：10年

所有する当社株式の数：39,500株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



■ 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

重要な兼職の状況 一般社団法人Jミルク 会長

■ 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、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す。

2

おお かわ てい いち ろう
大 川 禎一郎

(生年月日 1956年6月21日生)

再任

取締役在任年数：10年

所有する当社株式の数：44,300株

取締役会出席状況：92%（13回中12回）



■ 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
 2025年 2 月 当社代表取締役副社長
 兼海外事業本部長（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す。

3 やなぎ だ やす ひこ 柳 田 恭 彦 (生年月日 1961年6月29日生)

再任

取締役在任年数：4年

所有する当社株式の数：19,000株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



■ 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	2019年 4 月	当社執行役員生産本部生産部長
2010年 2 月	当社生産本部 コストエンジニアリング室長	2020年 6 月	当社常務執行役員生産本部長
2011年 6 月	当社盛岡工場長	2021年 6 月	当社常務取締役 常務執行役員生産本部長
2013年 6 月	当社中京工場長	2023年 6 月	当社取締役 常務執行役員生産本部長（現職）
2015年 7 月	当社執行役員中京工場長		現在に至る
2015年 11月	当社執行役員東京多摩工場長		

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す。

4 ひょう どう ひと し 兵 働 仁 志 (生年月日 1965年6月22日生)

再任

取締役在任年数：4年

所有する当社株式の数：13,700株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



■ 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	2021年 6 月	当社常務取締役 常務執行役員営業本部長
2009年 5 月	当社東北支店長	2023年 6 月	当社取締役 常務執行役員営業本部長
2013年 4 月	当社東海支店長	2025年 4 月	当社取締役 常務執行役員国内営業本部長（現職）
2014年 6 月	当社中部支社長		現在に至る
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		

当社における担当 営業担当

■ 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す。

5 野 崎 昭 弘

(生年月日 1965年10月6日生)

再任

取締役在任年数：3年

所有する当社株式の数：12,100株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



■ 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
 2023年 6 月 当社取締役
 常務執行役員
 コーポレート戦略本部長
 2025年 4 月 当社取締役
 常務執行役員財務本部長（現職）
 現在に至る

当社における担当 財務担当

■ 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す。

6 久 野 浩 子

(生年月日 1962年7月25日生)

新任

所有する当社株式の数：2,400株



■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1985年 4 月 東レ株式会社入社
 1996年 5 月 モルガン・スタンレー証券株式会社
 （現三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社）入社
 2002年 6 月 大正製薬株式会社入社
 2016年 8 月 当社入社
 2019年 4 月 当社コミュニケーション本部広報IR部長
 2020年 6 月 当社執行役員コーポレート本部広報IR部長

2021年 6 月 当社常務執行役員
 サステナビリティ本部長
 2025年 4 月 当社常務執行役員コーポレート戦略本部長
 兼法務知的財産部長
 2025年 5 月 当社常務執行役員
 コーポレート戦略本部長（現職）
 現在に至る

■ 候補者の選任理由

証券会社でのアナリスト業務経験や事業会社においてIR部門を中心に豊富な実務を経験しております。当社入社後は、管理部門を歴任し、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す。

7

よし
吉

なが
永

やす
泰

ゆき
之

(生年月日 1954年3月5日生)

再任

社外

独立役員

取締役在任年数：2年

所有する当社株式の数：600株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



■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
(～2023年6月)
2023年6月 同社顧問
(～2024年6月)
2023年6月 当社社外取締役（現職）
現在に至る

■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、2023年より社外取締役として、2024年より筆頭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ことを期待し、社外取締役候補者として再任をお願いするものです。

(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。

8

とみ なが ゆ か り
富 永 由加里

(生年月日 1958年4月19日生)

再任

社外

独立役員

取締役在任年数：5年

所有する当社株式の数：2,000株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



■ 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	2016年10月	同社常務執行役員 品質保証統括本部長
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	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
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	2018年10月	同社常務執行役員 品質保証統括本部長
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	2019年4月	同社チーフ・ダイバーシティ・オフィサー
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	2020年4月	同社本部員（～2021年3月）
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	2020年4月	戸田建設株式会社 顧問 （～2022年3月）
2014年4月	同社常務執行役員 金融システム事業本部 兼グループ経営基盤強化本部員	2020年6月	当社社外取締役（現職）
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	2020年7月	ローム株式会社 顧問 （～2021年6月）
2015年10月	同社常務執行役員 兼業務改革統括本部員	2020年10月	コムチュア株式会社 顧問 （～2021年9月）
		2021年6月	株式会社ヤシマキガイ 社外取締役 （～2023年8月）
		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（～2024年9月）
		2022年6月	富士電機株式会社 社外取締役（現職）
		2025年3月	法政大学 理事（現職） 現在に至る

重要な兼職の状況 富士電機株式会社 社外取締役
法政大学 理事

■ 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ことを期待し、社外取締役候補者として再任をお願いするものです。

9

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

取締役在任年数：3年

所有する当社株式の数：300株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



■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）	2014年5月	同社取締役 専務執行役員営業本部長
1993年6月	カシオドイツ代表取締役社長	2016年1月	同社取締役 副社長執行役員
2000年4月	カシオ計算機株式会社入社	2018年1月	同社取締役 副社長執行役員経営統轄部長
2000年10月	同社欧州営業統轄部長	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）
2002年4月	カシオヨーロッパGmbH代表取締役社長	2021年6月	株式会社海外需要開拓支援機構 （ワールドジャパン機構） 社外取締役（現職）
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	2021年7月	ウシオ電機株式会社 顧問 （～2022年6月）
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	2022年6月	当社社外取締役（現職） 現在に至る
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		

重要な兼職の状況 株式会社海外需要開拓支援機構（ワールドジャパン機構）
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ことを期待し、社外取締役候補者として再任をお願いするものです。

10 いけ だ たか ゆき
池 田 隆 之 (生年月日 1957年9月15日生)

再任 社外 独立役員

取締役在任年数：3年

所有する当社株式の数：700株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



■ 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	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）
2003年 4 月	東芝アメリカ情報システムズ社副社長	2020年 6 月	同社相談役（～2022年9月）
2007年 4 月	株式会社東芝ストレージデバイス事業部長	2021年 6 月	株式会社JSP 社外取締役（現職）
2010年 4 月	同社コーポレートイノベーション推進部長	2022年 6 月	当社社外取締役（現職） 現在に至る
2011年 6 月	東芝テック株式会社取締役 常務執行役員		

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ことを期待し、社外取締役候補者として再任をお願いするものです。

11 ^{たか}高 ^{とり}取 ^{ゆき}幸 ^こ子 (生年月日 1965年8月19日生)

新任 社外 独立役員

所有する当社株式の数：0株



■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1988年 4 月	味の素株式会社入社	2024年 4 月	同社Group Executive Specialist (サステナビリティ) (～2025年3月) 現在に至る
2014年 7 月	上海味の素食品研究開発センター社 総経理 (～2017年6月)		
2020年 7 月	味の素株式会社サステナビリティ推進部長		
2023年 4 月	同社執行理事サステナビリティ推進部長		

■ 候補者の選任理由および期待される役割の概要

味の素株式会社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、上海味の素食品研究開発センター社の総経理を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す。

(注1) 各候補者の略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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吉永泰之氏、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、取締役に就任した場合には、引き続き各氏を独立役員とする予定です。

また、社外取締役候補者である高取幸子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吉永泰之氏、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す。

また、社外取締役候補者である高取幸子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3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、社外監査役である山本眞弓氏および森居達郎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す。

す ぎ 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）	2012年4月	最高裁判所司法研修所 民事弁護教官 （～2015年3月）
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）	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
2008年7月	株式会社 J T B 社外監査役（現職）		

重要な兼職の状況 弁護士（橋元総合法律事務所）
株式会社 J T B 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いただくことを期待し、補欠の社外監査役候補者として選任をお願いするものです。

（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、補欠の社外監査役候補者です。

（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。

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

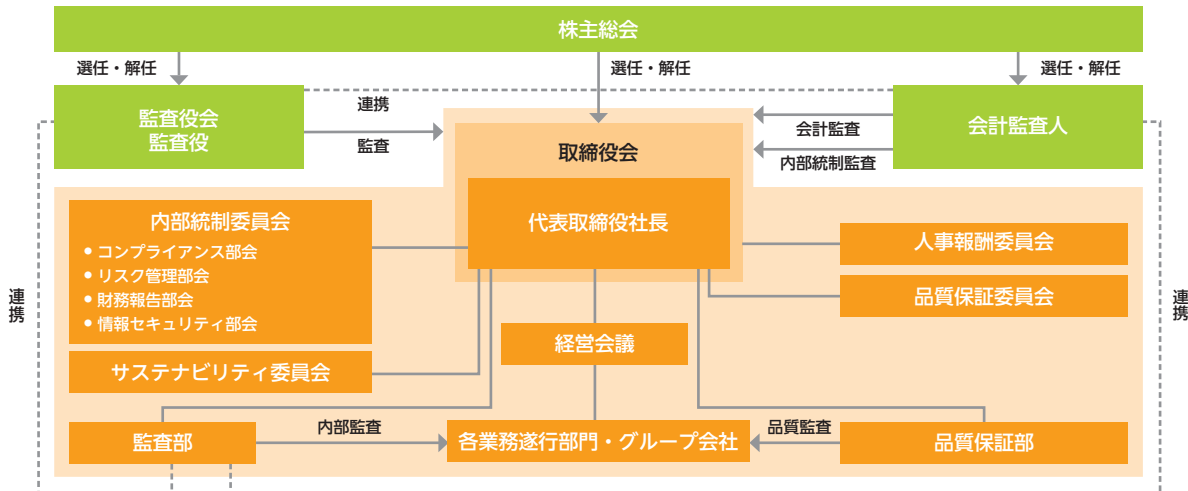
当社グループは、コーポレートミッションに基づく事業活動を通じて社会に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、下記の基本方針に沿って実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の整備および充実に継続的に取り組んでいます。

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うえで、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、無記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。

2024年度の調査において、取締役および監査役の自己評価の点数より判断した結果、昨年に引き続き取締役会の実効性が概ね確保されていることを確認いたしました。

前回の2023年度調査で課題と認識した「グループ全体の経営戦略、企業価値向上の議論深化」、「中長期的、かつ大局的な視点での議論」は、議論の深化について一定の評価を受けているものの、経営の質を高めていくために取締役会の実効性向上に向けたさらなる活性化が必要であることを確認いたしました。

取締役会と経営会議の権限配分や取締役会アジェンダ設定のさらなる見直しを行い、一層の実効性向上が図れるよう取り組んでまいります。

当社取締役会のスキル・マトリックス（第2号議案が承認可決された場合）

当社グループ10年ビジョンの実現に向け、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らし、取締役会が備えるべき必要なスキルを設定しております。

（取締役）

氏名	性別	役職	担当	企業経営	経営基盤強化に係るスキル				中長期の目標達成に向けて 当社事業を推進するために 必要なスキル			
					財務・会計	人事・ 人財開発	法務・ リスク マネジメント	サステナ ビリティ	研究開発・ 生産・品質	マーケ ティング・ 営業	海外事業	デジタル
大貫 陽一	男性	代表取締役社長	経営全般	●	●					●		●
大川 禎一郎	男性	代表取締役副社長 兼海外事業本部長	経営全般、社長補佐、 海外	●					●		●	
柳田 恭彦	男性	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	取締役 常務執行役員 国内営業本部長	営業							●		
野崎 昭弘	男性	取締役 常務執行役員 財務本部長	財務		●	●	●					●
久野 浩子	女性	常務執行役員 コーポレート戦略本部長			●			●				
吉永 泰之	男性	筆頭社外取締役		●						●		
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		●			●				●	●
高取 幸子	女性			●				●	●	●		

（監査役）

氏名	性別	役職	担当	企業経営	経営基盤強化に係るスキル				中長期の目標達成に向けて 当社事業を推進するために 必要なスキル			
					財務・会計	人事・ 人財開発	法務・ リスク マネジメント	サステナ ビリティ	研究開発・ 生産・品質	マーケ ティング・ 営業	海外事業	デジタル
弘田 圭希	男性	常勤監査役		●						●		
末永 明	男性	常勤監査役				●				●		
山本 眞弓	女性	社外監査役					●					
森居 達郎	男性	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。

スキル		スキルを選定した理由
企業経営		激変する環境に対応しながら、当社グループの経営理念の実現に向け、10年ビジョン、中期経営計画に基づく重要な戦略的意思決定を行うために、企業経営に関する幅広い見識と豊富な経験が必要。
経営基盤強化に係るスキル	財務・会計	当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、経営基盤を強化し、適切な財務戦略を推進するために、財務・会計に関する知見が必要。
	人事・人材開発	企業価値向上の最も重要な源泉である「人材」を適切に確保、育成し、個性や強み、能力を十分に発揮できる企業風土を醸成するために、人事・人材開発に関する知見が必要。
	法務・リスクマネジメント	多様なリスクを的確に把握、評価の上、適切なリスク管理体制を構築し、公正かつ適切な運営を実現するために、法務・リスクマネジメントに関する知見が必要。
	サステナビリティ	「サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業」を目指し、サステナビリティ経営を浸透・推進するために、サステナビリティに関する知見が必要。
中長期的目標達成に向けて必要なスキル	研究開発・生産・品質	「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」の両立を目指し、当社ならではの独自素材を活かした研究開発を推進し、高品質で安全・安心な商品を提供するために、研究開発・生産・品質に関する知見が必要。
	マーケティング・営業	市場環境を的確に捉え、多様化するお客さまのニーズに対応しながら、ブランド価値向上に向けて、適切な販売戦略を推進するために、マーケティング・営業に関する知見が必要。
	海外事業	「世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業」を目指し、グローバルで拡大する健康ニーズを捉えて海外事業をさらに伸長させるために、海外事業に関する知見が必要。
	デジタル	挑戦し続ける組織風土を醸成し、お客さまの健康で幸せな生活に貢献することを目指し、当社グループの競争力向上に向け、デジタル技術を使った変革を推進するために、デジタルに関する知見が必要。

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

〈メモ欄〉

[illegible]

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

当期は長期化する国際紛争や欧米を中心とする政策動向の変化など、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、雇用・所得環境の改善のもと緩やかな景気回復が続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。

そのような中、森永乳業グループにおいては「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」商品の拡大や、当社の保有するビフィズス菌の価値訴求に継続して取り組みました。

また、海外事業においては中長期での成長を目指し、主力となるMILEI GmbH（ミライ社）の安定的な利益貢献や菌体の拡大を軸に取り組みを進めました。近年M&Aを実施したパキスタン、米国、ベトナムの子会社においては事業環境の大きな変化を主因とした減損損失等を計上しましたが、今後の成長に向けてそれぞれ最適な事業展開を推進すべく取り組みを進めています。

一方で、原料価格および物流コストや人件費などの各種オペレーションコストについては、前期に引き続きコストアップの影響を受けました。これに対し価格改定の取り組みに継続して努めたほか、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をさらに推進させるなどの対応を図りました。

<当期の主な取り組み事項>

当期は「中期経営計画2022-24」の最終年度となります。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るべく取り組みを進めました。

- ・原料乳・原材料・エネルギーコストおよび各種オペレーション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
 - －栄養・機能性食品事業を中心に、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」商品の拡大とビフィズス菌の価値訴求
 - －海外事業の中長期的な成長に向けた取り組みの推進
 - －当社グループの基盤となる主力食品事業の収益基盤の強化、BtoB事業の拡大
 - －経営基盤のさらなる強化に向けた成長分野への投資
(2025年4月稼働：神戸工場製造棟増築)
(2025年4月以降順次稼働：神戸工場アイス製造設備、ほか)
 - －資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
(2024年5月発表：「収益性・効率性の向上」、「バランスシート方針のアップデート」、「IIR・コーポレートガバナンスの強化」の3点に取り組み、企業価値の向上を目指す)
(特に「バランスシート方針のアップデート」に基づき、株主還元を強化)
 - －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など)

こうした取り組みの結果、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、ビバレッジ、アイスなどの価格改定効果や、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。底堅い需要や価格改定効果を背景とした B to B 事業の増収などもあり、全体でも増収となりました。

連結の営業利益では、原料価格や物流費、人件費など各種オペレーションコストを中心に、引き続きコストアップの影響を受けました。これに対し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より一層推進しました。海外事業はMILEI社が下期に入り好調に転じたことに加え菌体の貢献などにより通期では増益となり、グループ全体でも増益となりました。

また、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、投資有価証券（政策保有株式）および固定資産（土地）の売却などによる特別利益の計上の一方、前第 1 四半期に東京工場跡地売却による特別利益として657億円を計上したことなどや海外子会社における減損損失の計上などにより大きく減益となりました。

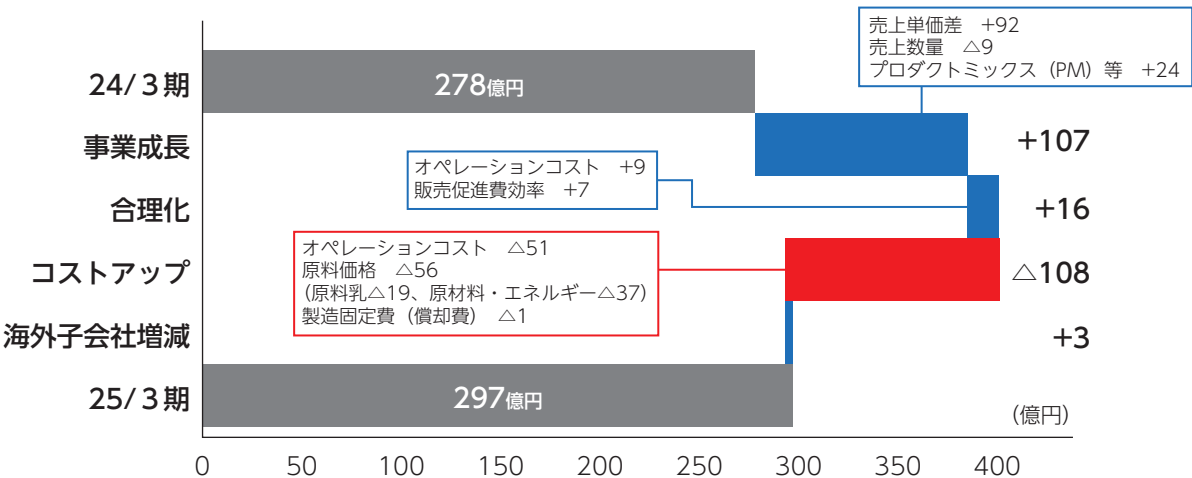
なお、公益財団法人ひかり協会に対する負担金として、当期は約17億円を支出しました。

連結売上高	561,173百万円	(前年比	2.6%増)
連結営業利益	29,658百万円	(前年比	6.5%増)
連結経常利益	29,864百万円	(前年比	6.3%増)
親会社株主に帰属する当期純利益	5,459百万円	(前年比	91.1%減)

(その他重要経営指標)

売上高営業利益率	5.3%
ROE（自己資本利益率）	2.0%
海外売上高比率	12.5%

2025年3月期営業利益増減要因



セグメント別の状況は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	売上高	前年比	営業利益	前年比
食品事業	537,723	3.2%増	39,811	4.4%増
その他の事業	32,326	1.8%増	2,895	46.2%増
消去または全社	△8,875		△13,048	
合計	561,173	2.6%増	29,658	6.5%増

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

＜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月に制定しています。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しました。

・「森永乳業グループ10年ビジョン」

Vision 1 「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業へ

Vision 2 世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ

Vision 3 サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ

10年後（2029年3月期）数値目標

営業利益率 3.8%*  **7%以上**

ROE 8.6%*  **10%以上**

海外売上高比率 5.0%*  **15%以上**

* 2019年3月期の実績

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みました。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ました。

中期経営計画の基本方針の1つ目「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、①栄養・機能性食品事業、②主力食品事業、③BtoB事業、④海外事業の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ました。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」に貢献すべく取り組んでまいりました。

基本方針の2つ目「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ました。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み、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ました。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りました。

基本方針の3つ目「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改善を進めました。株主還元につきましては、財務の健全性、内部留保の重要性に留意しつつ、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ました。具体的には配当性向目標を30%（一過性要因を除く）と設定し、合わせて総還元性向を意識した対応を実施してまいりました。なお、保有する自己株式につきましては、基本的には消却しますが、将来の柔軟な資本政策に備えて一部を保有する考えのもと対応を進めました。

加えて、2024年5月に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を発表しました。ステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために「収益力・効率性の向上」、「バランスシート方針のアップデート」、「IR・コーポレートガバナンスの強化」の3点に取り組み、さらなるROEの向上、PBRの改善を目指しています。なお、本方針を踏まえ、「バランスシート方針のアップデート」に基づく株主還元強化策として、自己株式の取得と消却（2024年5月～10月取得：293万株、100億円）、一株当たり年間配当金の増額（2025年3月期：90円予定、前期比30円増）、中間配当制度の導入を実施しました。

(ご参考)「中期経営計画 2022-24」における事業分野別（4本の事業の柱）業績概況

栄養・機能性
食品事業

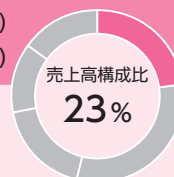
売上高 129,967 百万円（前年比 2.1 %増）
営業利益 5,496 百万円（前年差 241 百万円増）

ヨーグルトは健康志向の高まりを背景に「ビヒダスヨーグルト」が好調に推移し、機能性ヨーグルトや「パルテノ」などの拡大にも継続して注力しました。育児用ミルクなどの栄養食品、流動食などを扱う森永乳業クリニコ社の寄与もあり、事業全体では増収となりました。また、中長期的な成長を見据え、ビフィズス菌等のプロモーションの強化にも継続的に取り組みました。

利益面では、原材料価格の上昇の影響やオペレーションコストの増加の影響を受けましたが、プロダクトミックスの改善やコスト削減などに努めました。第4四半期における販売促進費等の効率化もあり事業全体では増益となりました。

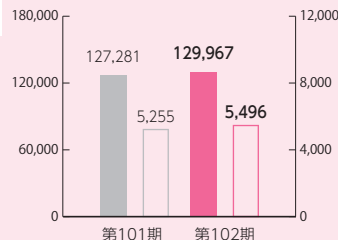
ビヒダス
プレーンヨーグルト

森永チルミル



(単位: 百万円)

■ 売上高
□ 営業利益



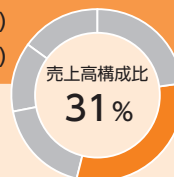
主力食品事業

売上高 176,429 百万円（前年比 0.7 %増）
営業利益 9,591 百万円（前年差 567 百万円増）

原材料価格の上昇の影響や、オペレーションコストの増加の影響を受けましたが、ビバレッジ、アイスなどの価格改定効果や、「マウントレーニア」などの高付加価値商品の拡大によるプロダクトミックスの改善、コスト削減などに努め、事業全体では増収増益となりました。

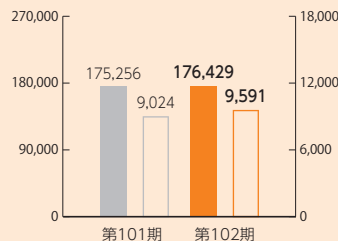
マウントレーニア
カフェラッテ

PARM (パルム)



(単位: 百万円)

■ 売上高
□ 営業利益



B to B 事業

売上高 99,045 百万円 (前年比 2.7 %増)
 営業利益 3,814 百万円 (前年差 647 百万円減)

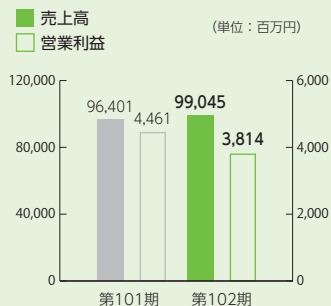
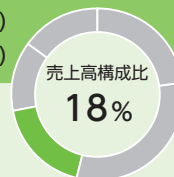
底堅い需要や価格改定効果を背景に業務用乳製品が伸長し、事業全体でも増収となりました。

また、菌体をはじめとする当社保有の機能性素材の拡販にも継続して努めています。

利益面においては、原材料価格の上昇の影響や、オペレーションコストの増加の影響などにより減益となりました。



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)

海外事業

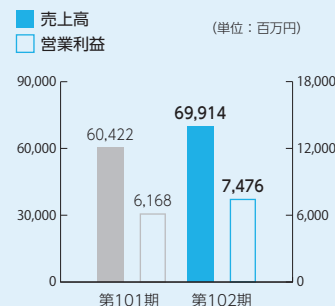
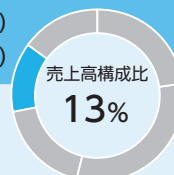
売上高 69,914 百万円 (前年比 15.7 %増)
 営業利益 7,476 百万円 (前年差 1,308 百万円増)

ドイツ・MILEI社や米国のMorinaga Nutritional Foods, Inc. (MNF社) などが増収となり、菌体の輸出も堅調に推移するなど、事業全体では増収となりました。

利益面においては、前期に拡大したMILEI社の反動減が第1四半期に大きく影響したことやその他の子会社の回復の遅れなどがありましたが、下期に入りMILEI社が好調に転じたことに加え菌体の貢献などもあり通期では増益となりました。

MILEI GmbH
(ドイツ・ミライ社)

Tofu (米国)



(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299億円（連結消去後）であり、このうち当社では総額227億円（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

神戸工場	冷蔵設備他
利根工場	市乳設備他
本社	旧本社ビル建替他
中京工場	冷蔵設備他

子会社

MILEI GmbH	乳原料設備補強他
十勝浦幌森永乳業株式会社	乳製品設備増強他
熊本森永乳業株式会社	乳製品設備増強他

(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11行との間で総額200億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

当社グループでは2025年3月期までの3年間に於いて「中期経営計画 2022-24」のもと取り組みを進めてまいりました。この間、新型コロナウイルス感染症の拡大と収束、長期化する国際紛争、国内における物価上昇による家計や企業収益への影響などさまざまな環境変化への対応を進めながら、将来の成長に向けた取り組みを並行して実施してまいりました。

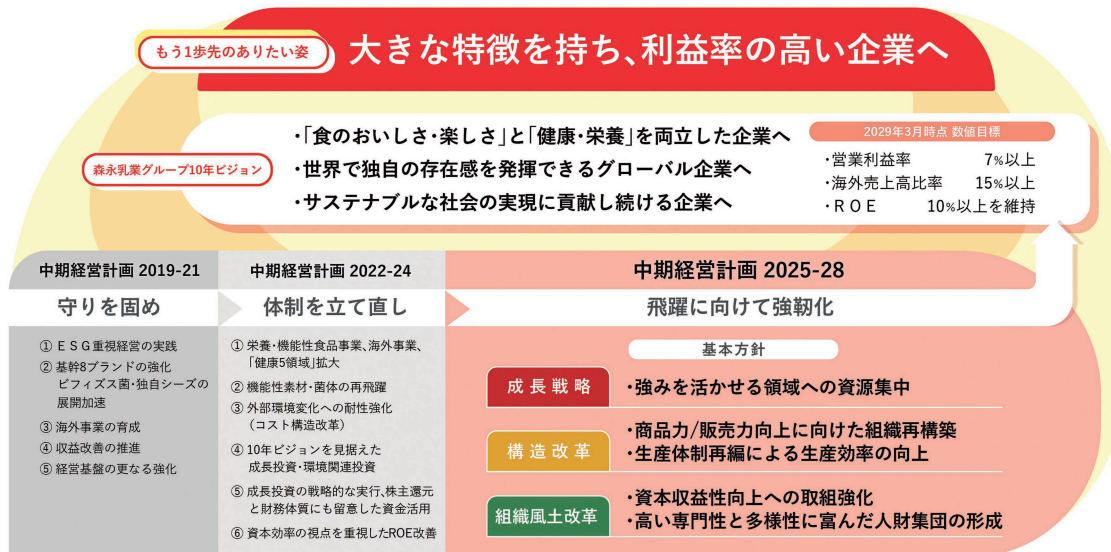
その結果、当中期経営計画の最終年度（2025年3月期）の連結数値目標であります売上高5,700億円、営業利益300億円には若干の未達となりましたが、国内外の今後の成長のための布石の実行や事業基盤の強化などを着実に進めてまいりました。

そのような中、新たに2026年3月期より4年間の「中期経営計画2025-28」をスタートいたします。

＜「森永乳業グループ10年ビジョン」と「中期経営計画 2025-28」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。

2029年3月期までの4年間の「中期経営計画2025-28」では、「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現を目指し、さらにもう一歩先のありたい姿である「大きな特徴を持ち、利益率の高い企業へ」に向かって取り組みを進めてまいります。



「中期経営計画2025-28」を策定するにあたり「Merihari（メリハリ）」という考え方を重視しました。カテゴリーごとの位置づけ・役割を明確化し、強弱をつけた資源配分や体制再編を行うことで森永乳業グループの持続的な成長の土台をつくるとともに、ひとりひとりが常に「濃淡」と「スピード」を意識して業務を遂行するとともに、新しいことにチャレンジする風土を醸成することで、生産性とエンゲージメントの向上に取り組んでまいります。

当中期経営計画では成長戦略、構造改革、組織風土改革の3つの基本方針を定めています。

成長戦略として、これまでの全方位思考から脱却しヨーグルト、アイス、菌体、海外育児用ミルクなど、当社グループの強みを最大限活かせる領域へ経営資源を集中し収益拡大を図ってまいります。

構造改革として、商品力・販売力向上に向けバリューチェーン全体の最適化を意識した組織の再構築や、設備能力の制約から機会ロスとなっているヨーグルト、アイス設備の拡充、生産体制再編による生産効率の向上を図ってまいります。

組織風土改革として、新たにROIC目標を導入し、より一層資本コストへの意識を高め、資本収益性向上への取り組みを強化してまいります。また、高い専門性と多様性に富んだ人材集団の形成に向けた取り組みを推進するとともに、将来財務価値につながるプレ財務指標としてエンゲージメントレーティングの目標値も新たに設定いたしました。

また、キャッシュアロケーションおよび株主還元につきましては、成長領域へ資源を集中させるとともに、最適資本構成に向けて有利子負債の活用と株主還元の強化を進め、資本コストの低減を図ってまいります。配当性向目標をこれまでの30%から40%に引き上げるとともに、状況に応じて機動的な自己株式の取得を実施する考えです。なお、2026年3月期は100億円（上限）の自己株式の取得と消却を予定しています。

以上のビジョン・計画のもと、次期（2026年3月期）を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、企業価値向上に向けて取り組んでまいります。

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。

「中期経営計画2025-28」最終年度目標（2029年3月期）

	2029年3月期 目標	対2025年3月期 増減額	対2025年3月期 増減率	2025年3月期 実績
連結売上高	6,300億円	688億円	12.3%	5,612億円
連結営業利益	440億円	143億円	48.4%	297億円
売上高営業利益率	7%	—	—	5.3%
海外売上高比率	15%	—	—	12.5%
ROE（当期純利益／自己資本）	10%	—	—	2.0%
ROIC（税引き後営業利益／投下資本）	7%	—	—	5.7%
社員エンゲージメントレーティング	BBB	—	—	B

2026年3月期通期業績見通し

	2026年3月期 予想	対前年 増減率	2025年3月期 実績
連結売上高	580,000百万円	3.4%	561,173百万円
連結営業利益	32,000百万円	7.9%	29,658百万円
連結経常利益	31,900百万円	6.8%	29,864百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	19,000百万円	248.0%	5,459百万円
(その他重要経営指標)			
売上高営業利益率	5.5%	—	5.3%
海外売上高比率	12.5%	—	12.5%
ROE (当期純利益／自己資本)	7.1%	—	2.0%
ROIC (税引き後営業利益／投下資本)	6.0%	—	5.7%

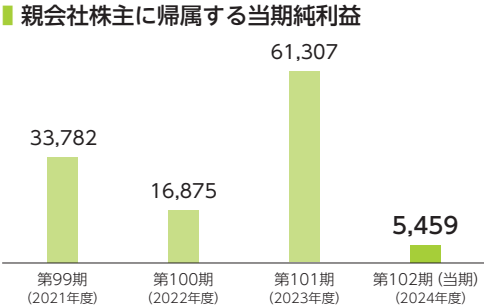
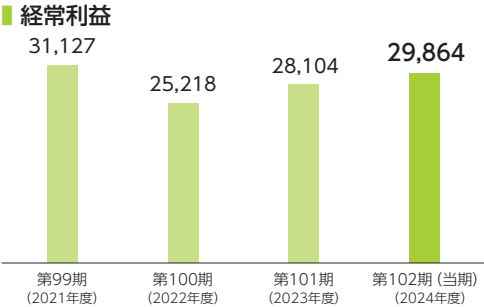
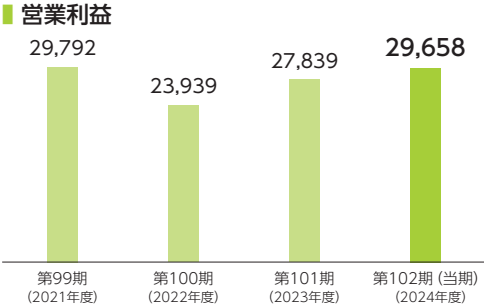
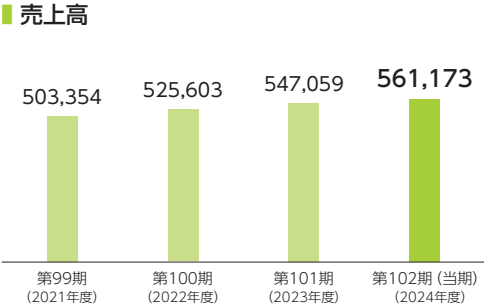
(5) 財産および損益の状況

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

(単位：百万円)

区 分	第99期 2021年度	第100期 2022年度	第101期 2023年度	第102期 (当期) 2024年度
売上高	503,354	525,603	547,059	561,173
営業利益	29,792	23,939	27,839	29,658
経常利益	31,127	25,218	28,104	29,864
親会社株主に帰属する当期純利益	33,782	16,875	61,307	5,459
1株当たり当期純利益	* ¹ 343円73銭	* ¹ 186円57銭	* ¹ 696円92銭	* ² 64円60銭
総資産	458,788	* ³ 487,441	565,998	520,423
純資産	208,026	* ³ 228,249	282,135	271,103

- ※ 1 2023年12月1日付けで普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。第99期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益を算定しております。
- ※ 2 2024年度より従業員に対する株式給付制度「株式給付信託（J-ESOP）」を導入しております。株主資本において自己株式として計上されている信託に残存する自社の株式は、1株当たり当期純利益算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
- ※ 3 2023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、2022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。



② 当社の営業成績および財産の状況の推移

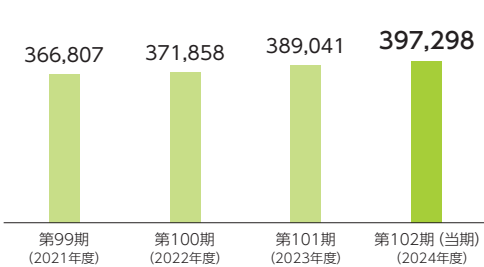
(単位：百万円)

区 分	第99期 2021年度	第100期 2022年度	第101期 2023年度	第102期 (当期) 2024年度
売上高	366,807	371,858	389,041	397,298
営業利益	13,978	4,326	9,698	12,945
経常利益	19,913	9,434	16,546	13,871
当期純利益又は当期純損失 (△)	27,023	6,453	55,120	△1,641
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失 (△)	※ ¹ 274円96銭	※ ¹ 71円35銭	※ ¹ 626円58銭	※ ² △19円42銭
総資産	387,255	396,136	466,169	415,380
純資産	134,763	138,492	182,674	157,448

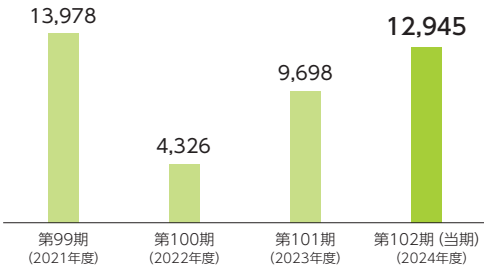
※1 2023年12月1日付けで普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。第99期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益を算定しております。

※2 2024年度より従業員に対する株式給付制度「株式給付信託 (J-ESOP)」を導入しております。株主資本において自己株式として計上されている信託に残存する自社の株式は、1株当たり当期純損失算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。

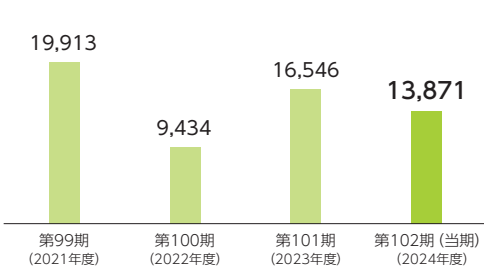
■ 売上高



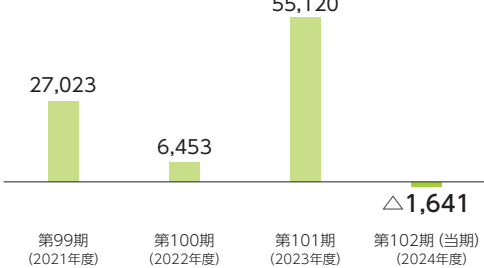
■ 営業利益



■ 経常利益



■ 当期純利益又は当期純損失 (△)



(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%	冷凍パンダー、共配送センター運営、 米飯・調理パン・デザートの製造
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
森永乳業クリニコ株式会社	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
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 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
MILEI Protein GmbH & Co.KG	ドイツ・ロイトキルヒ市	0百万ユーロ	100.0%	原料乳製品の製造
Morinaga Nutritional Foods, Inc.	米国カリフォルニア州トーランス市	76百万ドル	100.0%	豆腐他大豆加工食品・菌末の販売
Pacific Nutritional Foods, Inc.	米国オレゴン州ティアラティン市	21百万ドル	100.0%	豆腐他大豆加工食品の製造
Turtle Island Foods, Inc.	米国オレゴン州フッドリバー市	20百万ドル	100.0%	プラントベースフードの製造販売
Morinaga Nutritional Foods Vietnam Joint Stock Company	ベトナムタイグエン省フォーエン市	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、菌末の販売
日本製乳株式会社	山形県東置賜郡高島町	140百万円	99.7%	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	9,073万パキスタンピー	55.7%	乳製品等の製造販売
Morinaga Le May Vietnam Joint Stock Company	ベトナムホーチミン市	65億ベトナムドン	51.0%	乳製品等の販売
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

- (注1) 議決権比率には間接所有分を含めております。
- (注2) 前期まで連結子会社であった株式会社ナポリアイスクリームは2025年3月に会社清算したことに伴い、連結子会社から除外しました。
- (注3) 前期まで連結子会社であったエム・エム・プロパティ・ファンディング株式会社は2024年3月に会社清算したことに伴い、連結子会社から除外しました。

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

： 東京都港区東新橋一丁目5番2号
- 研究所

： 食品開発研究所（神奈川県座間市）
健康栄養科学研究所（神奈川県座間市）
素材応用研究所（神奈川県座間市）
基礎研究所（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）
- 営業所

： 東北支店（仙台市）
関東支店（群馬県高崎市）
東京支社（東京都港区）
東海支社（名古屋市）
北陸支店（石川県野々市市）
関西支社（大阪市）
中四国支店（広島市）
- 工場

： 佐呂間工場（北海道常呂郡）
別海工場（北海道野付郡）
盛岡工場（盛岡市）
福島工場（福島市）
利根工場（茨城県常総市）
東京多摩工場（東京都東大和市）
大和工場（東京都東大和市）
松本工場（長野県松本市）
富士工場（静岡県富士宮市）
中京工場（愛知県江南市）
神戸工場（神戸市）
- センター

： 管理センター（東京都目黒区）
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）
西日本市乳センター（神戸市）
商品センター（横浜市）

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	5,511名	17名減
女 子	1,942名	55名増
合 計	7,453名	38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	2,597名	23名減	40.9歳	17.5年
女 子	713名	31名増	37.7歳	14.0年
合計または平均	3,310名	8名増	40.2歳	16.8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	3,085百万円
株式会社三井住友銀行	2,421百万円
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	2,361百万円
農林中央金庫	1,356百万円
株式会社日本政策投資銀行	1,032百万円

2 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 288,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 83,886,130株（自己株式5,158,956株を除く）
- (3) 株主数 31,099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）	12,153千株	14.49%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,981千株	7.13%
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）	2,657千株	3.17%
株式会社みずほ銀行	2,445千株	2.92%
森永乳業従業員持株会	2,198千株	2.62%
D B S B A N K L T D 700170	1,796千株	2.14%
J P M O R G A N C H A S E B A N K 385840	1,646千株	1.96%
農林中央金庫	1,534千株	1.83%
J P モルガン証券株式会社	1,464千株	1.75%
株式会社三菱U F J 銀行	1,388千株	1.66%

- （注1） 当社は、自己株式5,158,956株を保有していますが、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の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。なお、自己株式には、株式給付信託（J-ESOP）制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が保有する当社株式（364,500株）は含めておりません。

(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、2024年8月9日付けで普通株式23,800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

2024年11月8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 2,932,800株
- ③ 消却した日 2024年11月15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
おお	ぬき	よう	いち	代表取締役社長（経営全般）	一般社団法人Jミルク 会長
大	貫	陽	一		
おお	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） 兼海外事業本部長	
大	川	禎一郎			
みなと		つよし		取締役（渉外・酪農・調達担当） 常務執行役員	公益財団法人ひかり協会 理事
港		毅			
やなぎ	だ	やす	ひこ	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
柳	田	恭	彦		
ひょう	どう	ひと	し	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	
兵	働	仁	志		
の	ざき	あき	ひろ	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	
野	崎	昭	弘		
やなぎ	だ	たか	ひろ	取締役	
柳	田	隆	宏		
よし	なが	やす	ゆき	取締役	
吉	永	泰	之		
とみ	なが	ゆ	か	取締役	富士電機株式会社 社外取締役 法政大学 理事
富	永	由	加里		
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
中	村	寛			
いけ	だ	たか	ゆき	取締役	株式会社JSP 社外取締役
池	田	隆	之		
ひろ	た	けい	き	常勤監査役	
弘	田	圭	希		
すえ	なが		あきら	常勤監査役	
末	永		明 *		
やま	もと	ま	ゆみ	監査役	弁護士（アルク法律事務所） 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
山	本	真	弓		
もり	い	たつ	お	監査役	公認会計士（森居総合公認会計士事務所） 株式会社ルックホールディングス 社外監査役 株式会社ランドネット 社外監査役
森	居	達	郎 *		

- (注1) 吉永泰之、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) 山本眞弓および森居達郎の両氏は、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) 吉永泰之、富永由加里、中村寛、池田隆之、山本眞弓、森居達郎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) 森居達郎氏は、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、山本眞弓、森居達郎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) 吉永泰之氏は、2024年6月19日付けにて株式会社SUBARUの顧問を退任いたしました。
- (注7) *印の各氏は、2024年6月27日付けにて新たに就任いたしました。
- (注8) 下記の各氏は、2024年6月27日付けにて退任いたしました。
取締役 宮原 道夫 監査役 齋藤 光政 監査役 伊香賀 正彦
- (注9) 富永由加里氏は、2024年9月30日付けにてSBテクノロジー株式会社の社外取締役を退任いたしました。また、2025年3月31日付けにて法政大学の理事に就任いたしました。
- (注10) 森居達郎氏は、2024年11月21日付けにてトレノケートホールディングス株式会社の社外監査役を退任いたしました。
- (注11) 2025年2月12日付けにて、柳田隆宏氏は常務執行役員海外事業本部長を解かれ、同日付けにて、大川禎一郎氏は代表取締役副社長（経営全般、社長補佐、海外担当）兼海外事業本部長となりました。
- (注12) 山本眞弓氏は、2025年2月15日付けにて銀座新明和法律事務所を退所いたしました。また、同年2月16日付けにてアルファ法律事務所を開所いたしました。
- (注13) 2025年4月1日付けにて、兵働仁志氏は取締役（営業担当）兼常務執行役員国内営業本部長、野崎昭弘氏は取締役（財務担当）兼常務執行役員財務本部長となりました。
- (注14) 当社は、社外取締役および社外監査役の全員との間に、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。2025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す。なお、取締役を兼務している執行役員は前記の「(1) 取締役および監査役の氏名等」に記載のとおりです。

地 位	氏 名	担 当
常務執行役員	久 野 浩 子	コーポレート戦略本部長 兼 法務知的財産部長
常務執行役員	東 倉 健 人	調達本部長
常務執行役員	濱 田 俊 也	サステナビリティ本部長
常務執行役員	宮 地 一 裕	研究本部長
常務執行役員	南 崎 康 夫	マーケティング本部長
執行役員	角 野 信 二	東京支社長
執行役員	松 本 太	関西支社長
執行役員	篠 原 誠	国内営業本部副本部長
執行役員	山 田 浩 史	生産本部副本部長
執行役員	森 田 隆 史	渉外本部長
執行役員	田 中 美 順	研究本部基礎研究所長
執行役員	山 本 陽 一	東京多摩工場長
執行役員	北 川 泰	国内営業本部カスタマー営業統括部長
執行役員	大 沼 千 尋	中京工場長
執行役員	小 林 淳	海外事業本部長補佐
執行役員	牛 田 吉 彦	機能素材事業本部長
執行役員	宮 崎 雅 司	人財部長
執行役員	中 尾 俊一郎	コーポレート戦略本部経営企画部長

(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金銭報酬と中長期インセンティブ報酬としての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。
- ・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。
- ・監査役の報酬は、監査役の協議により決定する。

固定報酬	役位および職責毎に設定された報酬額を支給する。
業績連動報酬	役位および職責毎にあらかじめ設定された基準額に、目標達成度等に応じて係数（目標達成時を100%とした場合、±35%の範囲で変動）を乗じて算出し、支給する。
株式報酬	役位および職責毎に設定された割当数に応じて譲渡制限付株式を支給する。

② 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、全社グループ業績およびサステナビリティ活動に対する外部評価等の目標達成度を評価指標とし、その達成度に応じて係数（目標達成時を100%とした場合、±35%の範囲で変動）を乗じることで支給額を算出します。最終的な支給額は人事報酬委員会が決定します。



	評価割合	評価指標
全社グループ業績	80%	連結売上高（30%）、連結営業利益（40%）、ROE（30%）
サステナビリティ評価	20%	FTSE（50%）、MSCI（50%）

＜業績連動報酬に係る指標の目標および実績＞

	評価指標	目標 (2024年3月期)	実績 (2024年3月期)
全社グループ業績	連結売上高	5,500億円	5,470億円
	連結営業利益	200億円	278億円
	ROE	23.1%	24.5%
サステナビリティ評価	FTSE	3.7	3.5
	MSCI	7.1	6.8

③ 非金銭報酬等の内容

当社は、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皆様と共有し、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、株式報酬制度を導入しており、その内容は譲渡制限付株式です。

④ 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す。

区 分	員 数	金銭報酬		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	148百万円	155百万円	82百万円	386百万円
社外取締役	4名	43百万円	一百万円	一百万円	43百万円
監査役 (社外監査役を除く)	2名	42百万円	一百万円	一百万円	42百万円
社外監査役	2名	16百万円	一百万円	一百万円	16百万円
計	15名	251百万円	155百万円	82百万円	489百万円

- (注1) 2024年6月27日付けにて退任いたしました取締役1名および監査役2名に対し、基本報酬14百万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、2024年7月18日開催の取締役会決議に基づき、取締役7名に普通株式23,800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。

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	株主総会決議時点の 役員の員数
取締役	金銭報酬 固定報酬	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、30,000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

当社は、取締役会の委任決議に基づき、人事報酬委員会が取締役の個人別の金銭報酬を決定しております。取締役会がこの権限を委任した理由は、委員の過半数が独立社外取締役で構成される取締役会の諮問機関である人事報酬委員会に委任することで報酬決定プロセスの透明性と客観性を確保するためです。人事報酬委員会は前述の決定方針に従い、個人別の報酬を決定していることから、取締役会としてはその内容が適正な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、社外取締役吉永泰之（委員長）、代表取締役社長大貫陽一、代表取締役副社長大川禎一郎、社外取締役富永由加里、社外取締役中村寛、社外取締役池田隆之の6名となっております。

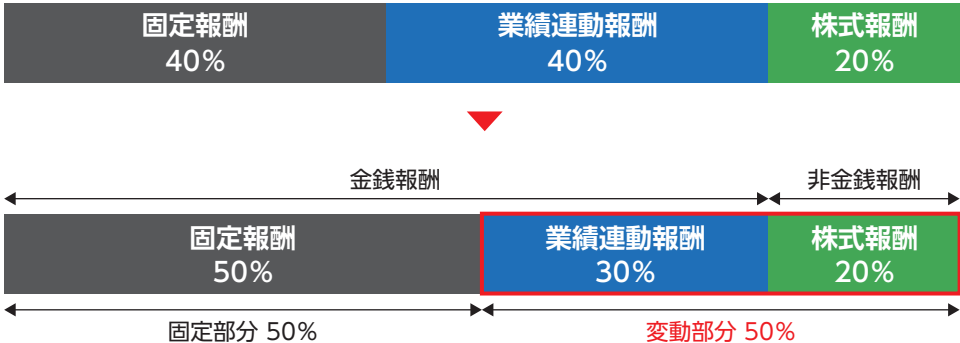
（注）取締役の個人別の株式報酬については、人事報酬委員会の公正な検討および答申を経たうえで取締役会の決議により決定しております。

【ご参考】

当社は、2025年1月17日の取締役会決議にて、取締役（社外取締役を除く。）の報酬構成および業績連動報酬ならびに株式報酬の決定方法を以下の通り変更いたしました。会社の成長性、収益性向上へのこだわり、中長期計画の達成を強く動機づける報酬制度の実現を目的とするものです。2025年7月以降に支給される報酬より、本決定に基づく業績連動報酬および株式報酬の決定方法が適用されます。

●主な変更点

- ・ 固定報酬、業績連動報酬、株式報酬の構成比を変更
- ・ 業績連動報酬の変動幅を拡大（目標達成時を100%とした場合、0%～172.5%の範囲で変動）
- ・ 株式報酬の割当数も目標達成度に応じて変動（目標達成時を100%とした場合、0%～150%の範囲で変動）



(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
よし 吉	なが 永	やす 泰	ゆき 之	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、人事報酬委員会の委員長を務め、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 富	なが 永	ゆか 由	かり 加里	社外取締役	【取締役会 13回／13回出席】 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 中	むら 村		ひろし 寛	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。
いけ 池	だ 田	たか 隆	ゆき 之	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、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。
やま 山	もと 本	ま 眞	ゆみ 弓	社外監査役	【取締役会 13回／13回出席】 【監査役会 15回／15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。
もり 森	い 居	たつ 達	お 郎	社外監査役	【取締役会 10回／10回出席】 【監査役会 11回／11回出席】 公認会計士としての高度な専門的知識、および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。

(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・当期純損失および33頁下段の表中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。

[illegible]

連結計算書類

連結貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位: 百万円)

資産の部	
科 目	金 額
流動資産	198,069
現金及び預金	28,559
受取手形、売掛金及び契約資産	68,197
商品及び製品	60,435
仕掛品	2,135
原材料及び貯蔵品	23,337
その他	15,755
貸倒引当金	△351
固定資産	322,353
有形固定資産	273,993
建物及び構築物	83,573
機械装置及び運搬具	90,654
土地	52,228
リース資産	1,454
建設仮勘定	41,798
その他	4,284
無形固定資産	12,042
のれん	417
その他	11,624
投資その他の資産	36,317
投資有価証券	19,703
出資金	78
長期貸付金	240
退職給付に係る資産	7,804
繰延税金資産	2,074
その他	6,456
貸倒引当金	△40
資産合計	520,423

負債の部	
科 目	金 額
流動負債	170,112
支払手形及び買掛金	53,543
電子記録債務	3,205
短期借入金	3,553
1年以内返済長期借入金	9,642
コマーシャル・ペーパー	10,000
1年以内償還社債	15,000
未払法人税等	3,140
未払費用	38,896
預り金	14,965
リース債務	1,068
その他	17,096
固定負債	79,207
社債	50,000
長期借入金	10,511
リース債務	4,957
退職給付に係る負債	7,576
資産除去債務	971
その他	5,190
負債合計	249,319
純資産の部	
株主資本	246,316
資本金	21,821
資本剰余金	19,664
利益剰余金	220,181
自己株式	△15,351
その他の包括利益累計額	19,901
その他有価証券評価差額金	8,636
繰延ヘッジ損益	△33
為替換算調整勘定	7,717
退職給付に係る調整累計額	3,580
新株予約権	108
非支配株主持分	4,777
純資産合計	271,103
負債及び純資産合計	520,423

招集通知

P.1

株主総会参考書類

P.5

事業報告

P.24

連結計算書類

P.50

計算書類

P.53

監査報告書

P.55

連結損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		561,173
売上原価		426,120
売上総利益		135,053
販売費及び一般管理費		105,395
営業利益		29,658
営業外収益		
受取利息	179	
受取配当金	1,316	
雑収益	1,754	3,251
営業外費用		
支払利息	1,509	
持分法による投資損失	386	
雑損失	1,149	3,045
経常利益		29,864
特別利益		
固定資産売却益	4,551	
投資有価証券売却益	6,696	11,248
特別損失		
固定資産処分損	965	
公益財団法人ひかり協会負担金	1,684	
減損損失	20,483	
工場再編費用	266	
建替関連損失	1,833	
その他の特別損失	592	25,826
税金等調整前当期純利益		15,286
法人税、住民税及び事業税		10,411
法人税等調整額		222
当期純利益		4,652
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)		△807
親会社株主に帰属する当期純利益		5,459

(ご参考)

連結包括利益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
当期純利益	4,652
その他の包括利益	
その他有価証券評価差額金	△3,291
繰延ヘッジ損益	△105
為替換算調整勘定	5,089
退職給付に係る調整額	2,757
持分法適用会社に対する持分相当額	14
その他の包括利益合計	4,464
包括利益	9,116

(内訳)

親会社株主に係る包括利益	9,614
非支配株主に係る包括利益	△497

計算書類

貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位: 百万円)

資産の部	
科 目	金 額
流動資産	159,837
現金及び預金	19,641
受取手形	119
電子記録債権	469
売掛金	53,336
商品及び製品	44,528
半製品	87
原材料	8,979
貯蔵品	4,862
前払費用	1,835
短期貸付金	6,697
立替金	8,364
未収還付法人税等	5,463
その他	8,361
貸倒引当金	△2,911
固定資産	255,542
有形固定資産	194,522
建物	45,496
構築物	7,016
機械装置	57,682
車両運搬具	7
工具器具備品	2,696
土地	47,439
リース資産	590
建設仮勘定	33,593
無形固定資産	6,686
借地権	3,321
ソフトウェア	1,327
電話加入権	97
その他	1,940
投資その他の資産	54,333
投資有価証券	11,740
関係会社株式	14,112
出資金	53
関係会社出資金	12,092
長期貸付金	7,996
粉乳中毒救済基金 (特定包括信託)	2,997
長期前払費用	784
前払年金費用	2,941
その他	1,643
貸倒引当金	△26
資産合計	415,380

負債の部	
科 目	金 額
流動負債	196,309
買掛金	47,814
電子記録債務	3,227
1年以内返済長期借入金	7,170
コマーシャル・ペーパー	10,000
1年以内償還社債	15,000
未払金	12,383
未払消費税等	19
未払費用	27,986
前受金	8
預り金	72,532
リース債務	167
固定負債	61,623
社債	50,000
長期借入金	3,858
退職給付引当金	2,784
繰延税金負債	2,782
リース債務	466
資産除去債務	668
その他	1,062
負債合計	257,932
純資産の部	
株主資本	150,992
資本金	21,821
資本剰余金	19,595
資本準備金	19,595
利益剰余金	124,909
利益準備金	3,529
その他利益剰余金	121,380
配当引当積立金	15,500
固定資産圧縮記帳積立金	16,076
別途積立金	95,100
繰越利益剰余金	△5,295
自己株式	△15,334
評価・換算差額等	6,347
その他有価証券評価差額金	6,347
新株予約権	108
純資産合計	157,448
負債及び純資産合計	415,380

損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		397,298
売上原価		332,207
売上総利益		65,091
販売費及び一般管理費		52,146
営業利益		12,945
営業外収益		
受取利息及び配当金	3,872	
雑収益	1,533	5,405
営業外費用		
支払利息	731	
雑損失	3,747	4,479
経常利益		13,871
特別利益		
固定資産売却益	3,760	
投資有価証券売却益	6,689	10,450
特別損失		
固定資産処分損	780	
公益財団法人ひかり協会負担金	1,684	
減損損失	345	
関係会社株式評価損	17,061	
工場再編費用	175	
その他の特別損失	51	20,098
税引前当期純利益		4,223
法人税、住民税及び事業税		4,234
法人税等調整額		1,630
当期純損失 (△)		△1,641

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

2025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 佐藤 重 義
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 小 林 祐
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2024年4月1日から2025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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

2025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 佐藤 重義
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 小林 祐
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2024年4月1日から2025年3月31日までの第102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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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、2024年4月1日から2025年3月31日までの第102期事業年度における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いたしました。
 - 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」（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。

2025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 印
常勤監査役 末 永 明 印
社外監査役 山 本 真 弓 印
社外監査役 森 居 達 郎 印

以 上

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 20 evenly spaced horizontal grey lines across its entire width, providing a template for writing or drawing. The margins are consistent on all sides.

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 20 evenly spaced horizontal grey lines across its entire width, providing a template for writing or drawing. The margins are consistent on all sides.

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。



※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。
 ※車いすでの来場の方には、会場内に専用スペースを設けております。

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
- 東京メトロ 銀座線
「虎ノ門駅」
 B1出口 → 直結
- 都営地下鉄 三田線
「内幸町駅」
 A3出口 → 徒歩約8分

