

ガバナンス

| | |
|--------------------|----|
| 社外取締役メッセージ | 66 |
| コーポレート・ガバナンス | 68 |
| コンプライアンス・リスクマネジメント | 74 |
| 役員一覧 | 76 |
| 11年間財務・非財務サマリー | 78 |
| 企業情報／株式情報／第三者保証 | 80 |

社外取締役メッセージ



社外取締役
星 秀一

社外取締役
江藤 尚美

社外取締役
浦野 邦子

社外取締役
榊 真二

社外取締役

江藤 尚美

2021中期経営計画最終年度である本年は、2030ビジョン実現のための基本方針のうち「事業ポートフォリオの転換」——とりわけ2030年、さらにその先の長期的な企業価値向上に向けた事業ポートフォリオのあり方について議論を促進したいと考えます。

今後一段のグローバル化を進めるにせよ、国内のB to Cビジネスを基盤とする当社グループにとって、遠くない将来に予想される我が国の人口減少は持続的な成長に対する懸念材料です。一方でウェルネスカンパニーを目指すにあたっては、高齢化に伴う健康の維持・促進ニーズに対して新たな成長の種も期待されます。当社グループの技術力と長い歴史の中で培われたお客様からの信頼をベースに、いかに新たな成長事業を生み出し社会課題の解決に貢献できるか、前例にとられない立場から新たな挑戦を後押ししてまいります。

大きな変革には人材の多様性も力です。基本方針に掲げる「ダイバーシティの推進」では、特に意思決定ポジションへの女性を含む多様な人材の登用を促すことも私の役割と考えております。

社外取締役

星 秀一

環境変化に柔軟に対応して全従業員と一体となって継続的に成長することで、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」という2030ビジョンに向かっていく当社グループにとって、取締役会のガバナンスとモニタリングはさらに重要になっています。

社外取締役に対して取締役会の事前案件説明は十分に行われており、また、経営戦略ミーティングへの参加や工場視察の実施等、業界や社内状況への理解を深める体制が整っていると感じています。さらに定期的に行っている社外取締役会や監査役との意見交換会についても、社外取締役が適切な意見表明をすることに役立っています。

私自身は社外取締役として、2021中期経営計画の重点課題である海外事業分野やDX推進分野において案件の進捗状況を把握し、目標に向かっての道筋を確認していきます。また、人材育成においては役員人事報酬諮問委員会を通じて、育成プランやサクセッションプランの進捗を促進していきます。さらに、ESG委員会が主導するサステナビリティ活動についても、ステークホルダーの皆様の多様な要請に適切に対応し情報開示を進めていくようにモニタリングしてまいります。

社外取締役

浦野 邦子

この1年間、原材料価格の高騰や為替変動等、当社グループを取り巻く環境変化は想定以上に大きなものですが、従業員全員の努力で健全な成長ができたことは、変化への対応力が着実に向上した証だと感じています。そのうえでウェルネスカンパニー実現という2030ビジョンを明確に打ち出して最初の中期経営計画にあたり、商品力を最大限に活かしてマーケット拡大を進めた米国事業等、今後の成長に向けて当社グループが大事にすべきいくつかの方向性が共有できました。中核となるべき柱は明確であり、そこに向けて当社グループの強みを活かすか、特に人材育成・配置と時機を逃さない投資が大変重要と考えています。

何を好機と捉えるか、また想定すべきリスクは何かを取締役会で率直に議論し、競争軸を全員で共有することが、判断・実行の基本と考えます。そのために異なる業界や経験からの視点を入れ、難しい課題に果敢にチャレンジする企業であり続けるよう、後押しをすることが我々の責務と考え、当社グループの中長期的な発展に微力ながら尽くしてまいります。

社外取締役

榊 真二

2022年度は、ロシアのウクライナ侵攻を契機とした原材料調達やエネルギーコストの急激な上昇、円安という、複数のアゲインストファクターに見舞われ、非常に難しい経営のかじ取りを迫られた1年だったといえます。

当社グループでは、各事業や経営の課題について、社内外のボードメンバー全員が、課題を共有し、議論する風土が醸成されており、執行施策も柔軟かつスピーディーに実行され、ウェルネスカンパニーへ向けた重点領域へのシフトや海外事業の売上高構成比拡大も進んできています。

ただ、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」という2030ビジョン実現に向けて、クリアすべき事業課題はまだ多く、ESGやサステナビリティといった社会的使命も高いレベルで果たしていく必要があります。私自身も持続的成長曲線カーブを少しでも上向きにできるよう、経営に携わってきた経験を活かしながら、過去にとらわれず、先を読むスタンスを常に心がけて、サポートしていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

より詳細な情報は、当社のWEBサイト「コーポレート・ガバナンス」「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。
<https://www.morinaga.co.jp/company/about/governance.html>

コーポレート・ガバナンスの基本方針

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

の共生と持続的成長を実現することに努めています。

2. 経営監視機能

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

3. 企業グループ全体における考え方

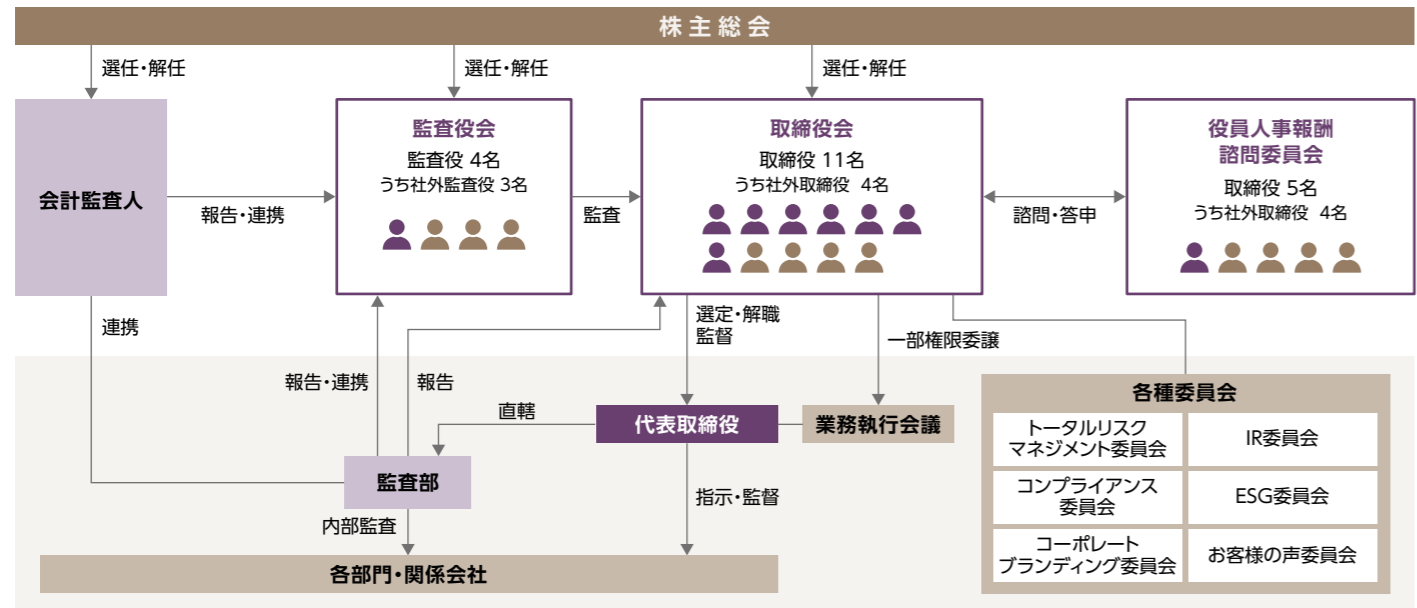
当社は、子会社の独立性を尊重するとともに、密接に連携しています。

1. ステークホルダーの位置付け

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

コーポレート・ガバナンス体制と特長

コーポレート・ガバナンス体制図(2023年6月29日現在)



POINT 1 取締役会の経営監督機能の強化

取締役会においては、経営計画その他経営上の重要事項の審議・決議と業務執行の監督を行うものとし、取締役会決議事項以外の重要度の低い業務執行機能については権限委譲を進め、経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離を図っています。
 また、取締役会において、中長期経営計画の進捗確認等を通じた経営陣の貢献度、パフォーマンス評価等を行い、経営監督機能を強化しています。

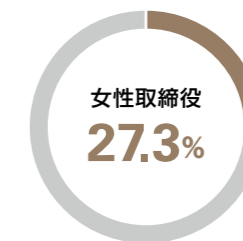
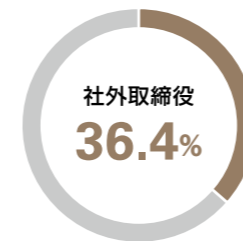
POINT 2 取締役会審議の実効性と構成の独立性・多様性

取締役会の審議の実効性と効率性を確保するため、役員人事報酬諮問委員会および各種委員会(上図参照)で、事前に十分な協議を行っています。
 また、取締役会構成の独立性・多様性も考慮し、取締役11名のうち3分の1以上である4名を社外取締役で構成するとともに、男性8名、女性3名で構成しています。

POINT 3 三様監査の充実

常勤監査役は定期的に代表取締役と面談するとともに、取締役会のほか重要会議に出席し、取締役の職務執行の監査を行っています。取締役会から執行部門に権限が委譲された事案のうち、重要なものについては、常勤監査役が決裁申請の監査を行っています。監査役は会計監査人と、また常勤監査役は監査部長と定期的および必要に応じて意見交換を行い、緊密な連携のもと、会計監査および業務監査を行っています。
 さらに、監査部は、代表取締役社長のみならず、取締役会および監査役会に対しても適宜直接の報告を行うことにより、内部監査の実効性の向上を図っています。

取締役の独立性・多様性



役員の選任方針

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

- 役員の選任方針の概要は以下のとおりです。
1. 当社の取締役および監査役は当社グループのパーパス・ビジョンを実現するために、必要な各分野における専門性と経験を有する人材を、国籍やジェンダー、年齢等の多様性を考慮して選任する。
 2. 業務執行取締役は、「森永製菓グループ経営人材要件」(基本的資質、人望、リーダーシップ、チャレンジ精神、先見性と構想力、実行力、新技術・新分野の活用力を有する者)を満たし、当

- 社グループの持続的な成長に貢献できる人材を選任する。
3. 社外取締役は、別途定める当社の独立性判断基準を満たし、当社グループの経営課題等に関して独立かつ客観的な立場からの適切な意見陳述と問題提起を期待することができる者を選任する。
 4. 監査役は業務執行の適法性や妥当性について、その知見と経験を活かし客観的かつ中立的な観点からの確かな監査を期待することができる者を選任する。なお、監査役のうち1名以上は財務・会計に関する十分な知見を有する者を選定するとともに、社外監査役は当社の独立性判断基準を満たす人材を選任する。

役員独立性判断基準

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

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

森永製菓株式会社 役員独立性判断基準

- 当社は社外取締役、社外監査役、ならびにそれらの候補者が次のいずれの項目にも該当しない場合に独立性を満たしているものと判断する。
1. 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者。
 具体的には、直近事業年度において、その者またはその者が所属する法人の当社グループに対する売上高がその年間連結売上高の2%以上であること。
 2. 当社グループの主要な取引先またはその業務執行者。
 具体的には、直近事業年度において、その者またはその者が所属する法人に対する当社グループの売上高が当社の年間連結売上高の2%以上であること。
 3. 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ている

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

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役のスキル・マトリックス

取締役および監査役は、当社グループのパーパス・ビジョンならびに2030経営計画・中期経営計画の実現を図るため、当社の事業・業態に関する深い知見・経験（企業経営・経営戦略、マーケティング・営業、研究・生産・物流）を有するとともに、経営の基礎となる専門スキル（財務・会計、人事労務、法務・コンプライアンス・リスク管理）を有する人材をバランスよく選出しています。

また、当社は、グローバルな事業展開を行い、今後、海外売上高比率のさらなる向上を事業計画の柱の一つとしていることから、「グローバル」を必要スキルとして設定するとともに、当社の今後の中長期的経営課題、社会が求める課題への対応のために必要なスキルとして、「ESG・サステナビリティ」を設定しています。

取締役・監査役の専門性と経験（スキル・マトリックス）

| 氏名 | 地位 | 専門性と経験 | | | | | | | |
|--------|---------------|--------------|-----------------|----------|----------|-------------------------|---------------|-------|----------------|
| | | 企業経営 経営戦略 | ESG サステナビリティ | 財務 会計 | 人事 労務 | 法務 コンプライアンス リスク管理 | マーケティング 営業 | グローバル | 研究 生産 物流 |
| 太田 栄二郎 | 代表取締役社長 | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| 宮井 真千子 | 取締役 常務執行役員 | ● | ● | | | | | ● | ● |
| 森 信也 | 取締役 常務執行役員 | ● | | | | | | ● | ● |
| 藤井 大右 | 取締役 常務執行役員 | ● | ● | | ● | ● | | | |
| 平久江 卓 | 取締役 上席執行役員 | ● | ● | | ● | ● | | | ● |
| 松永 秀樹 | 取締役 上席執行役員 | ● | | | | | | ● | |
| 高木 哲也 | 取締役 上席執行役員 | ● | | ● | ● | ● | | ● | |
| 江藤 尚美 | 取締役 | ● | ● | | | ● | | | |
| 星 秀一 | 取締役 | ● | | | | | ● | ● | |
| 浦野 邦子 | 取締役 | ● | ● | | ● | | | | ● |
| 榊 真二 | 取締役 | ● | ● | | | ● | ● | ● | |
| 福永 俊朗 | 監査役 | ● | | | | | | ● | ● |
| 笹森 建彦 | 監査役 | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | |
| 坂口 公一 | 監査役 | | | | ● | ● | | | |
| 上野 佐和子 | 監査役 | | | ● | | ● | | ● | |

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

取締役会の活動状況

取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

2022年度に開催された取締役会は計15回、その審議時間の合計は約2,000分でした。2022年度における主な審議テーマは次ページの表に記載のとおりです。

2022年度より取締役会のモニタリング機能強化の取り組みとして取締役会での審議対象に「討議事項」を設けました。経営計画の進捗や、重点領域／基盤領域に係る施策の進捗、新規事業開発取り組み状況等、経営上の重要課題に係る情報を共有するとともに討議を実施しています。

2022年度の主な審議テーマ

| | 経営戦略・サステナビリティ関連 | ガバナンス関連 | コンプライアンス・ リスクマネジメント関連 | 財務・投融資関連 |
|-----|--|--|---|--|
| テーマ | <ul style="list-style-type: none"> 経営計画の進捗状況 重点領域（in、冷業）・基盤領域（菓子食品）の進捗状況 米国の状況 スマートファクトリー化への取り組み ESG委員会等の各種委員会の活動状況 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価 政策保有株式の保有状況 役員人事・報酬関連 グループ・ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> 不正アクセス対策・情報管理体制 内部統制システムの運用状況 コンプライアンス委員会・トータルリスクマネジメント委員会の活動状況 | <ul style="list-style-type: none"> 財務施策（資金調達、資金運用、株主還元）の実行 システムのリニューアル状況 |

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

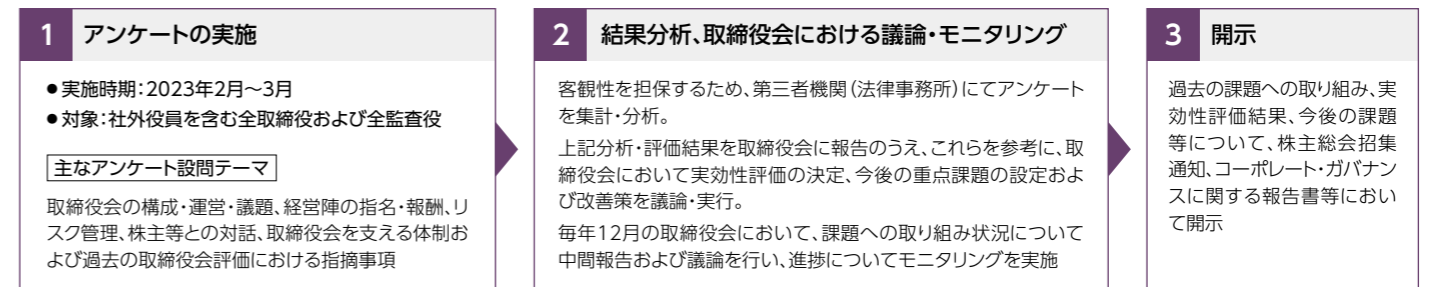
に対しては常勤監査役より各回とも議案内容に関し事前説明を実施しています。

取締役会実効性向上に向けた取り組み

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

2022年度の実効性評価の結果、当社の取締役会の実効性は継続的に確保され、有効に機能していることを確認しました。詳細は以下のとおりです。

分析・評価の方法



評価結果と実効性向上に向けた取り組み

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| 2022年度 取り組み課題 | 1 リスク管理に関する議論の一層の充実を図る | 2 取締役会のモニタリングボードとしての機能強化を図る |
| 課題に対する 2022年度の 取り組み内容 | <ul style="list-style-type: none"> ①森永製菓グループ全体での網羅的なリスクの把握（トータルリスクマップとリスク・インテリジェンス・マップの活用による網羅的な把握、一覧化） ②リスクの評価（影響度と発生頻度からリスクの重要性を3段階で評価） ③各リスクの管理方法の検討 ④PDCAによる実効性の向上を図ることのできるマネジメント体制の構築 | <ul style="list-style-type: none"> ①従前取締役会で決議していた個別の意思決定事項のうち、重要度の低いものはほかの会議体に委譲、取締役の担当役員としての権限の一部を、取締役を兼務しない上席執行役員に委譲。これらにより、取締役会にて経営計画の進捗確認等を通じた経営陣の評価、中長期的な課題等の議論に十分な時間を割くことを可能とした。 ②2030経営計画・2021中期経営計画に関し、全体の進捗と戦略骨子ごとの進捗確認、評価、レビューおよび課題の議論等を実施。 |
| 2022年度の 実効性評価 結果 | <ul style="list-style-type: none"> ●リスク管理については、取り組みが充実してきており、一定の改善・進化を図ることができた。今後はグループ会社も含めたグループリスク管理体制の一層の強化・充実が期待される。 | <ul style="list-style-type: none"> ●取締役会のモニタリングボード機能強化に関しては、討議事項の新設等の取り組みにより一定の強化を図ることができた。今後はサステナビリティを含めた、中長期的な経営課題に関するさらなる議論の充実が期待される。 |
| 2023年度 取り組み課題 | 1 グループ会社を含むリスクマネジメントの議論・取り組みの深化 | 2 サステナビリティ・中期経営計画等の中長期的な経営課題に関する議論のさらなる充実 |

コーポレート・ガバナンス

▶ 役員人事報酬諮問委員会(指名委員会・報酬委員会)の構成・活動状況

当社は、取締役の指名・報酬等を検討する任意の委員会として役員人事報酬諮問委員会(2023年3月23日付で「役員人事報酬委員会」から「役員人事報酬諮問委員会」に変更)を設置しています。役員人事報酬諮問委員会は、全社外取締役および代表取締役社長により組織され、また委員長を委員である社外取締役の互選により決定することにより、その独立性を確保しています。

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

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

役員人事報酬諮問委員会

| 氏名 | 地位 | 役割 |
|--------|---------|-----|
| 星 秀一 | 社外取締役 | 委員長 |
| 太田 栄二郎 | 代表取締役社長 | 委員 |
| 江藤 尚美 | 社外取締役 | 委員 |
| 浦野 邦子 | 社外取締役 | 委員 |
| 榊 真二 | 社外取締役 | 委員 |

2022年度においては、役員人事報酬委員会を計3回開催しました。主に審議された内容は以下のとおりです。

| 開催回数 | 開催年月 | 審議内容 |
|------|---------|---|
| 第1回 | 2022年5月 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2022年度補欠監査役候補者についての審議 ● 2022年度取締役および上席執行役員の個人別の報酬等の額についての審議 ● 役員の内職についての審議 |
| 第2回 | 2023年1月 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2023年度取締役候補者についての審議 ● 2023年度監査役候補者についての審議 ● 代表取締役社長のサクセッションプランについての検討 ● 2023年度役付役員の昇進についての審議 |
| 第3回 | 2023年2月 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2023年度役付役員の昇進についての審議 ● 社外取締役の後継者に求められる専門性、経歴、多様性等の検討 ● 役員の内職、報酬等に係る方針、規程等の改定についての審議 |

▶ 役員報酬の基本方針およびその決定プロセス

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を2021年2月10日開催の取締役会において決議し、その後、2023

1. 役員報酬の基本方針

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

2. 役員報酬制度の内容

(1) 取締役の金銭報酬の構成と支給時期

- ① 業務執行取締役
ア 基本報酬：固定報酬(70%相当)および業績連動報酬(30%相当)の2種類から成り、月次で一定額を金銭で支給します。

年3月23日開催の取締役会決議において一部変更しました。

なお、基本報酬の10%については、株式報酬(非金銭報酬)として支給します。

イ 役員賞与：株主総会の決議を経て7月に金銭で一括支給します。
ウ 株式報酬(非金銭報酬)：業務執行取締役の退任時に株式報酬を支給いたします(国内非居住者を除きます。)。詳細は、「(5)非金銭報酬等の内容」記載のとおりです。

- ② 社外取締役および監査役
その役割に鑑み基本報酬は固定報酬のみとし、月次で一定額を金銭で支給します。

(2) 基本報酬の決定方針

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

(3) 役員賞与の決定方針

金銭報酬として、当社の役位、職責、業績等に応じて、株主総会での決議を受けたうえで支給を決定するものとします。

(4) 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬の業績指標は、代表取締役社長については「グループの連結営業利益およびROE」、代表取締役社長以外の業務執行取締役については「基本報酬に占める業績連動報酬の割合30%のうち15%部分はグループの連結営業利益およびROE、残り15%部分はESG取り組みに対する貢献実績を含む個人の業績評価」としています。

(5) 非金銭報酬等の内容

中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めるとともに、株主との利益意識の共有を目的として、業務執行取締役に対し、基本報酬の10%相当を、非金銭報酬等として株式報酬を支給しています。

業務執行取締役は、第170期定時株主総会において承認された業績連動型株式報酬制度に基づき、毎年、業績連動後の基本報酬額の10%に相当するポイントの付与を受けるものとし、退任時に、累積したポイント数に応じて、役員報酬BIP信託を通じて当社株式等の交付を受けることとします。

3. 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

(1) 取締役の個人別の報酬額

- ① 基本報酬の水準については、役員人事報酬諮問委員会が同業、または当社グループと同規模企業の報酬水準等を参考に、当社業績に基づいて検証します。
- ② 個人別の報酬額については、役員人事報酬諮問委員会が、代表取締役社長の作成した業績評価を含む個人別の報酬額の原案を審議のうえ決定し、その決定プロセスを取締役に報告します。

(2) 役員賞与

- ① 取締役会の諮問を受け、役員人事報酬諮問委員会が役員賞与支給を定時株主総会に付議することが相当であるか審議し、相当と判断された場合は、支給額案と併せて取締役会に答申し、取締役会が決定するものとします。
- ② 総額については株主総会の決議を経て支給します。

2022年度の実績および監査役の報酬等の総額

| 役員区分 | 報酬等の総額 (百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | 対象となる 役員の員数 |
|-----------|-----------------|-----------------|--------|--------------------------------------|----------------|
| | | 金銭報酬 | | 非金銭報酬等 役員報酬BIP信託に 関する報酬(業績連動型) | |
| | | 固定報酬 | 業績連動報酬 | | |
| 取締役(うち社外) | 251(39) | 169(39) | 55(-) | 25(-) | 13名(5名) |
| 監査役(うち社外) | 56(34) | 56(34) | -(-) | -(-) | 5名(3名) |

▶ 主な委員会の活動状況

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

▶ 政策保有株式

当社は毎年1度、取締役会において、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式、いわゆる政策保有株式について、個別銘柄ごとの配当水準や取引上の利益等が資本コストに見合っているか等の定量的な評価を行うとともに、保有目的や保有企業との中長期的な取引関係の見通し等、定性的な評価を加え、保有が合理的かどうか精査しています。

これらの評価を踏まえ、政策保有株式についてその保有の必要

性を判断しつつ縮減を図る方針です。なお、2022年度において、2銘柄を全株売却、1銘柄を一部売却しました。この結果、連結純資産に占める政策保有株式(時価)の割合は8.0%となりました。

政策保有する株式に係る議決権の行使については、当該議案が当社グループとの関係・取引に悪影響を及ぼさないか、コーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じていないか、との観点から検討し、個別銘柄ごとに賛否について決定することとしています。

コンプライアンス・リスクマネジメント

コンプライアンス

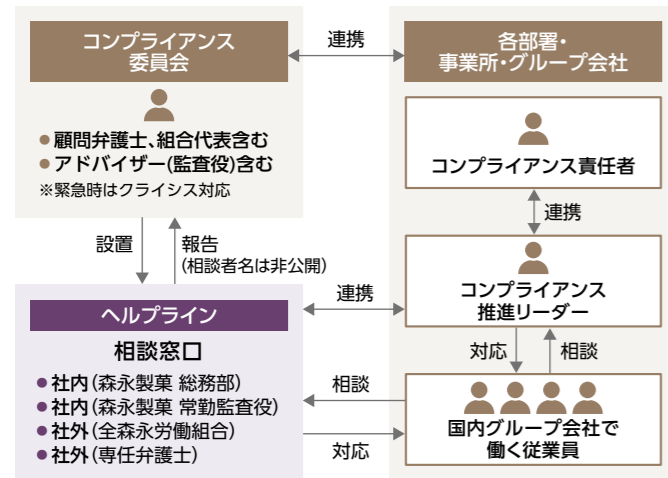
基本的な考え方

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

コンプライアンス体制

当社グループでは、「コンプライアンス規程」を制定するとともに、森永製菓代表取締役社長が委員長を務める「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンス経営の構築・推進を行うとともに、コンプライアンス違反事案が発生した場合には、社内規程に基づき、処分や処罰を含め、厳正に対処しています。

コンプライアンス体制図



2022年度の取り組み

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

す。また、2022年度も、新入社員研修等の階層別研修に加え、本社・各事業所において各種コンプライアンス研修を実施しました。さらに、国内グループ会社の全従業員を対象にコンプライアンス・アンケートを実施し、当社グループのコンプライアンス状況の把握と課題改善のための対策の立案・実行を行いました。コンプライアンス委員会の取り組み結果については、適時取締役会に報告しています。

コンプライアンス研修実績(2022年度)

| 研修名 | 対象 | 受講者数(延べ) |
|-------|--------------------|----------|
| 階層別研修 | 各年次・各職位該当者 | 237名 |
| 事業所研修 | 森永製菓およびグループ会社の各従業員 | 850名 |
| 役員研修 | 取締役・監査役(年1回以上) | 13名 |

このほかに、全社イントラネットに研修動画やコンプライアンス情報を掲載し、コンプライアンスマインドの向上に役立てています。

内部通報制度の運用

コンプライアンス違反等の通報およびコンプライアンスに関する相談窓口として「ヘルプライン」を設置しています。社内(総務部、常勤監査役)、社外(労働組合、外部弁護士)の4カ所で相談窓口を設けており、相談者が被害を受けているコンプライアンス違反案件だけでなく、周りの従業員が被害を受けている場合や、違反かどうか疑問に思うあいまいな案件についても対応しています。また外部弁護士は男性と女性をそれぞれ選任し、相談者の選択の幅を広げています。なお、2022年度のヘルプライン利用件数はグループ全体で29件でした。2022年6月には「コンプライアンス規程」から内部通報制度を抽出・拡充した「内部通報に関する規程」を新設しました。また、相談窓口に常勤監査役を加えるとともに、役員や退職後1年以内の元従業員(派遣社員も含む)もヘルプラインを利用できるものとししました。これにより法令等違反行為の早期発見と是正を一層図っていきます。

リスクマネジメント

基本的な考え方

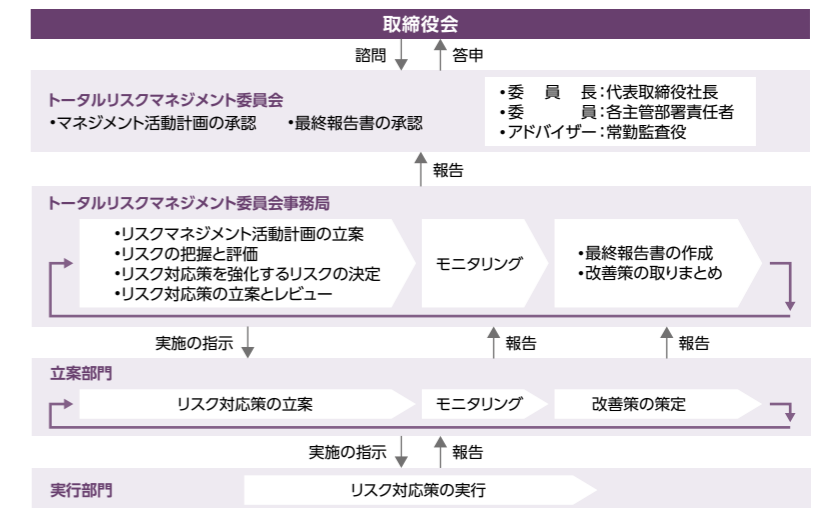
当社グループは、事業活動の中で顕在化しているリスクだけでなく、潜在的なリスクも含めて把握に努め、管理・対応を行う

「トータルリスクマネジメント」を行っています。

リスクマネジメント体制・リスクの把握と管理

当社グループは、「トータルリスクマネジメント規程」に基づき、想定リスクの把握とリスクの影響度・発生頻度の評価を行い「トータルリスクマップ」を作成し、リスク対応の優先順位を決定しています。リスク対応策の立案部門と実行部門を明確にし、立案部門はリスク対応策の立案と実施状況のモニタリング、改善策の策定を行い「トータルリスクマネジメント委員会」に報告する、という一連のPDCAを回しています。また、災害発生時においても、事業継続を確実にを行うために、主要商品について事業継続マネジメント(BCM)の円滑な運用が図れるよう定期的に見直しを行っています。トータルリスクマネジメント委員会は、これらの取り組み結果等を取締役に報告しています。

リスクマネジメント体制図



当社グループにおける主なリスクと対応

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

| リスク項目 | 想定されるリスク | 当社グループの対応 |
|---------------|--|---|
| 食の安全性 | ●不測の品質事故に伴う大規模な回収や製造物責任賠償の発生によるコスト負担、社会的信用の毀損 | ●「品質方針」「品質保証規則」等を定め、体系的な品質保証体制を構築 ●品質事故発生に備えた「クライシス対応要領」を設定 |
| 生産体制 | ●災害等での工場の稼働不能状態発生による商品生産停止・遅延 | ●事業継続マネジメント(BCM)による主力品の生産維持、短期間での再開対応策の検討・推進 |
| 原材料調達 | ●以下の要因による原材料価格の変動、調達不全 ▶為替変動 ▶地球温暖化、天候不順による不作 ▶全世界的な感染症拡大、原産国の政情不安、紛争等 ▶原油価格上昇 ▶労働力不足による労働力単価・物流コスト上昇 | ●為替変動をヘッジするための為替予約等の実行 ●生産地、サプライヤー等調達地点の分散・多様化 ●適正在庫水準の維持 ●重要原材料のサステナブル化、サプライヤーのサステナビリティ取り組みの推進 |
| 天候、自然災害等 | ●天候状況による購買機会の減少 ●大規模自然災害によるサプライチェーンの停滞 | ●商品供給が停滞しないための生産・供給体制の整備 ●情報収集や分析に基づく需要予測・生産管理 ●災害発生時の従業員および関係先の安全確保・資産保全 |
| 感染症等 | ●感染症等流行によるサプライチェーンの停滞 ●消費者の生活様式、嗜好および購買行動の変化 | ●商品供給が停滞しないための生産・供給体制の整備 ●消費者の行動や嗜好の変化の継続的な調査分析、新たな需要に応える商品の研究開発体制の整備 |
| 企業情報、個人情報の漏えい | ●不正アクセス等による予期せぬ重要情報の漏えい等、およびその場合の事業活動の一時停止や多額のコストの発生、信用毀損 | ●セキュリティオペレーションセンターによる24時間監視体制の実施、社内管理体制の整備 ●情報漏えい発生時の徹底した事実調査・原因究明、被害拡散防止措置、速やかな公表、再発防止策実施 |
| 海外での事業展開 | ●以下の事象等に起因する予測不能な事態の発生 ▶戦争やテロリズムの発生 ▶政治・社会の変化 ▶商慣習 ▶各国各地域の法的規制や税務制度の変更 ▶急激な為替変動 | ●各国各地域での情報収集を通じた戦略の見直し、商品供給拠点の柔軟な変更、海外子会社への適切な指導・監査 ●子会社等の経営管理体制・リスク管理体制の強化 |
| 企業の社会的責任 | ●法令違反や社会規範に反する行動等に対する処罰や訴訟の提起、社会的制裁を受けることによるステークホルダーからの信頼の失墜、レピュテーションやブランド価値毀損等 | ●「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」および「人権方針」「税務方針」「贈収賄防止方針」等において、法令・社会規範等の遵守や企業の社会的責任の遂行を規定 ●リスクが認識された場合、法令等に則り迅速かつ適切に対応する体制の整備 |
| 労働災害 | ●従業員の生命身体を脅かす事故が発生、貴重な人材を喪失(製造等の業務実施中における事故/交通事故/海外駐在等) | ●「森永製菓グループ 労働安全衛生方針」の制定。社内内外への周知、安全で快適な職場環境の推進 ●労働災害に関する情報を共有し、事故防止に向けた対策を講じるため安全対策労務会議の実施 |
| 固定資産の投資 | ●投資当初に想定・計画したとおりの成果が獲得できず、事業の収益性が低下し、固定資産の減損が発生 | ●投資管理規程に則った投資マネジメントの実施 |

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

| リスク項目 | 想定されるリスク | 当社グループの対応 |
|----------|---|---|
| 人材の確保・育成 | ●適切な人材の確保と育成、多様な人材が能力を発揮し活躍できる制度や環境整備の遅れによる市場競争力の低下 | ●「森永製菓グループダイバーシティポリシー」の制定、従業員への周知、教育による浸透 ●専門性やグローバルな視点も踏まえた人材の確保と育成 |
| 気候変動 | ●原材料調達から消費購買行動までバリューチェーン全体での中長期的にわたる事業継続性、業績および財政状態への影響 | ●地球環境保全、資源循環型社会への取り組み ●サステナビリティ課題のマネジメント強化 |

より詳細な情報は、当社WEBサイト「有価証券報告書」をご覧ください。

▶ <https://pdf.irpocket.com/C2201/KSWQ/A8DT/ohGR.pdf>

役員一覧

(2023年6月29日現在)

取締役



代表取締役社長
太田 栄二郎
 〈重要な兼職〉
 一般財団法人森永エンゼル財団理事長
 全日本菓子協会会長

取締役在任期間:12年
 取締役会への出席状況:15回/15回
 担当:監査部、営業本部
 所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):18,878株(7,978株)

略歴
 1982年 4月 当社入社
 2011年 6月 当社取締役就任冷菓事業本部長委嘱
 2014年 4月 当社営業本部長委嘱
 2014年 6月 当社取締役上席執行役員就任
 2015年 6月 当社取締役常務執行役員就任
 2017年 6月 当社取締役専務執行役員就任
 2019年 6月 当社代表取締役社長就任(現任)
 2020年 6月 一般財団法人森永エンゼル財団理事長就任(現任)
 2021年 6月 全日本菓子協会会長就任(現任)



取締役常務執行役員
宮井 真千子
 〈重要な兼職〉
 特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム会長
 積水化学工業株式会社社外取締役

取締役在任期間:9年
 取締役会への出席状況:15回/15回
 担当:サステナブル経営推進部、品質保証部、お客様サービスセンター
 所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):5,932株(3,832株)

略歴
 1983年 4月 松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社
 2011年 4月 同社役員環境本部長兼節電本部長
 2012年10月 同社役員R&D本部未来生活研究担当
 2014年 6月 当社社外取締役就任
 2014年12月 加藤産業株式会社社外取締役就任
 2015年 5月 株式会社吉野家ホールディングス社外取締役就任
 2018年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任)
 マーケティング本部長委嘱
 2019年 2月 特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム会長就任(現任)
 2022年 4月 国立大学法人お茶の水女子大学監事就任(現任)
 2022年 6月 積水化学工業株式会社社外取締役就任(現任)



取締役常務執行役員
森 信也

取締役在任期間:4年
 取締役会への出席状況:15回/15回
 担当:研究所、新規事業開発部、ダイレクトマーケティング事業部
 所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):4,772株(2,572株)

略歴
 1984年 4月 当社入社
 2013年 6月 当社ヘルスケア事業部長
 2016年 4月 当社執行役員健康事業本部長
 2018年 4月 当社執行役員研究所副所長
 2019年 1月 当社執行役員研究所長
 2019年 6月 当社取締役上席執行役員就任
 研究部長委嘱
 2023年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任)



取締役常務執行役員
藤井 大右

取締役在任期間:4年
 取締役会への出席状況:15回/15回
 担当:経営戦略部、総務部、戦略投資部
 所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):3,992株(2,592株)

略歴
 1987年 4月 当社入社
 2018年 4月 当社総務部長
 2019年 4月 当社執行役員総務部長
 2019年 6月 当社取締役上席執行役員就任
 2019年 8月 当社経営戦略部長委嘱
 2022年 7月 当社総務部長委嘱
 2022年 9月 当社戦略投資部長委嘱(現任)
 2023年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任)



取締役上席執行役員
平久江 卓

取締役在任期間:13年
 取締役会への出席状況:15回/15回
 担当:物流部、DX推進部
 所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):12,066株(3,366株)

略歴
 1984年 4月 当社入社
 2008年 6月 当社上席執行役員冷菓事業本部長
 2009年 4月 当社上席執行役員菓子事業本部長
 2010年 6月 当社取締役就任菓子事業本部長委嘱
 2013年 6月 当社食品事業本部長委嘱
 2014年 4月 当社マーケティング本部長委嘱
 2014年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任)
 2018年 6月 当社生産本部長委嘱



取締役上席執行役員
松永 秀樹

取締役在任期間:1年
 取締役会への出席状況:11回/11回
 担当:マーケティング本部
 所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):6,293株(693株)

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



取締役上席執行役員
高木 哲也
 〈重要な兼職〉
 株式会社森永ファイナンス代表取締役社長

取締役在任期間:1年
 取締役会への出席状況:11回/11回
 担当:経理部、コーポレートコミュニケーション部
 所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):893株(693株)

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



社外取締役(独立役員)
江藤 尚美
 〈重要な兼職〉
 日清オイリオグループ株式会社社外取締役
 日本冶金工業株式会社社外取締役

取締役在任期間:3年
 取締役会への出席状況:15回/15回
 所有する当社株式の数:1,000株

略歴
 1979年 4月 プリヂェスタントタイヤ株式会社(現株式会社ブリヂェスタント)入社
 2009年 3月 同社執行役員
 総務・コーポレートコミュニケーション担当
 株式会社ゼンショーホールディングス取締役グループCC本部長就任
 2014年 6月 同社取締役グループ総務本部長
 2015年 1月 同社社外取締役就任(現任)
 2020年 6月 日清オイリオグループ株式会社社外取締役就任(現任)
 2022年 6月 日本冶金工業株式会社社外取締役就任(現任)

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



社外取締役(独立役員)
浦野 邦子
 〈重要な兼職〉
 横河電機株式会社社外取締役
 日本製鉄株式会社社外取締役

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

略歴
 1979年 4月 株式会社小松製作所入社
 2014年 4月 同社執行役員人事部長
 2016年 4月 同社常務執行役員人事部長
 2018年 6月 同社取締役常務執行役員就任
 2021年 6月 横河電機株式会社社外取締役就任(現任)
 2021年 6月 当社社外取締役就任(現任)
 2022年 6月 日本製鉄株式会社社外取締役就任(現任)

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

監査役



常勤監査役
福永 俊朗

監査役会への出席状況:12回/12回
 取締役会への出席状況:11回/11回
 所有する当社株式の数:2,200株

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



社外監査役(独立役員)
坂口 公一
 〈重要な兼職〉
 弁護士(銀河総合法律事務所)

監査役会への出席状況:16回/16回
 取締役会への出席状況:15回/15回
 所有する当社株式の数:0株

略歴
 1979年 4月 弁護士登録 田宮・堀法律事務所入所
 1985年 4月 坂口・高中法律事務所(1998年4月リーガルプラザ法律事務所に改称)設立
 2000年 9月 裁判官任官 東京地方裁判所判事
 2013年 9月 秋田地方・家庭裁判所長
 2015年11月 弁護士登録 加藤総合法律事務所(現銀河総合法律事務所)入所(現任)
 2016年 6月 当社社外監査役就任(現任)

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



社外取締役(独立役員)
星 秀一
 〈重要な兼職〉
 SBSホールディングス株式会社社外取締役

取締役在任期間:3年
 取締役会への出席状況:13回/15回
 所有する当社株式の数:2,000株

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

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



社外取締役(独立役員)
神 真二
 〈重要な兼職〉
 株式会社サンエー社外取締役(監査等委員)

取締役在任期間:1年
 取締役会への出席状況:11回/11回
 所有する当社株式の数:0株

略歴
 1980年 4月 東急不動産株式会社入社
 2006年 4月 同社執行役員経営企画部統括部長
 2007年 6月 株式会社東急ハンズ(現株式会社ハンズ)取締役常務執行役員就任
 2011年 4月 同社代表取締役社長就任
 2014年 6月 東急不動産ホールディングス株式会社取締役就任
 2015年 4月 東急リテール株式会社代表取締役社長就任
 2019年 4月 同社取締役会長就任
 2022年 3月 同社顧問(現任)
 2022年 5月 株式会社サンエー社外取締役(監査等委員)就任(現任)
 2022年 6月 当社社外取締役就任(現任)

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



社外常勤監査役(独立役員)
笹森 建彦

監査役会への出席状況:一
 取締役会への出席状況:一
 所有する当社株式の数:0株

略歴
 1985年 4月 三菱商事株式会社入社
 2007年 9月 PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors社(インドネシア)取締役就任
 2013年 6月 日本食品工業株式会社取締役執行役員就任
 2017年 4月 三菱商事株式会社スリダ管理室長
 2018年 4月 東洋ゴム工業株式会社(現 TOYO TIRE 株式会社)経営企画本部長
 2019年 1月 同社執行役員
 2019年 3月 同社取締役就任
 2023年 6月 当社社外常勤監査役就任(現任)

選任理由
 食品業界、製造業界における豊富な経営経験と米国デラウェア州公認会計士としての専門知識を活かし、当社の属する業界にとらわれない幅広い見地から客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しています。



社外監査役(独立役員)
上野 佐和子
 〈重要な兼職〉
 株式会社森永ファイナンス代表取締役社長
 空港施設株式会社社外監査役

監査役会への出席状況:一
 取締役会への出席状況:一
 所有する当社株式の数:0株

略歴
 1988年 4月 株式会社第一勧業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
 1996年10月 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所
 同所パートナー
 2008年10月 有限責任監査法人トーマツ入所 パートナー
 2017年 9月 同所ディレクター(2020年12月同所退所)
 2019年 9月 金融庁入庁 証券取引等監視委員会事務局 証券取引特別調査官
 2021年 1月 上野佐和子公認会計士事務所開設 所長就任(現任)
 2023年 4月 当社社外監査役就任(現任)
 2023年 6月 空港施設株式会社社外監査役就任(現任)

選任理由
 公認会計士としての高度な専門知識と豊富な経験、金融庁における業務経験を活かし、当社の属する業界にとらわれない幅広い見地から客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しています。

11年間財務・非財務サマリー

財務情報

| 会計年度 | 単位 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 ^{*6} | 2021年度 ^{*6} | 2022年度 ^{*6} |
|----------------------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 売上高 | (百万円) | 152,885 | 164,603 | 177,929 | 181,868 | 199,479 | 205,022 | 205,368 | 208,878 | 168,240 | 181,251 | 194,373 |
| 営業利益 | (百万円) | 2,695 | 3,858 | 5,939 | 11,456 | 17,612 | 19,751 | 20,217 | 21,230 | 19,176 | 17,685 | 15,235 |
| 経常利益 | (百万円) | 2,973 | 4,446 | 6,530 | 12,062 | 18,325 | 20,422 | 20,767 | 21,950 | 19,782 | 18,247 | 15,757 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | (百万円) | 1,419 | 8,090 | 3,806 | 8,092 | 11,115 | 10,289 | 12,816 | 10,824 | 13,416 | 27,773 | 10,059 |
| 設備投資額 | (百万円) | 13,010 | 14,517 | 2,393 | 7,406 | 3,750 | 7,310 | 7,983 | 10,661 | 20,404 | 20,411 | 9,995 |
| 減価償却費 | (百万円) | 5,594 | 6,808 | 6,581 | 6,130 | 5,771 | 5,820 | 5,835 | 6,230 | 7,909 | 10,032 | 10,087 |
| 研究開発費 | (百万円) | 2,329 | 1,984 | 2,005 | 2,152 | 2,210 | 2,205 | 2,194 | 2,240 | 2,217 | 2,686 | 2,892 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | 5,565 | 7,684 | 11,182 | 16,715 | 18,400 | 17,788 | 20,897 | 20,994 | 12,127 | 24,825 | △2,966 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | △5,681 | △6,459 | △3,022 | △2,091 | △29,736 | 8,154 | △20,025 | 16,993 | △19,862 | 9,312 | △14,209 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | 3,645 | △5,764 | △1,491 | △2,311 | △2,398 | △17,906 | △11,888 | △4,375 | △4,084 | △5,943 | △7,348 |
| フリーキャッシュ・フロー ^{*1} | (百万円) | △2,615 | 625 | 8,159 | 14,223 | 15,663 | 13,943 | 15,871 | 7,988 | △7,735 | 34,318 | △17,080 |

会計年度末

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 総資産 ^{*2} | (百万円) | 141,154 | 144,441 | 151,310 | 163,085 | 183,112 | 177,920 | 175,837 | 188,060 | 202,910 | 214,300 | 205,226 |
| 純資産 | (百万円) | 52,981 | 62,594 | 69,393 | 77,223 | 91,763 | 100,331 | 97,193 | 105,487 | 123,706 | 131,174 | 125,856 |
| 有利子負債 ^{*3} | (百万円) | 29,901 | 26,200 | 26,764 | 26,446 | 26,282 | 11,265 | 10,666 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 19,000 |

財務指標

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高営業利益率 | (%) | 1.8 | 2.3 | 3.3 | 6.3 | 8.8 | 9.6 | 9.8 | 10.2 | 11.4 | 9.8 | 7.8 |
| 自己資本当期純利益率(ROE) | (%) | 2.7 | 14.4 | 6.0 | 11.5 | 13.6 | 11.0 | 13.2 | 10.8 | 11.8 | 22.0 | 7.9 |
| 総資産経常利益率(ROA) ^{*2} | (%) | 2.2 | 3.1 | 4.4 | 7.7 | 10.6 | 11.3 | 11.7 | 12.1 | 10.1 | 8.7 | 7.5 |
| 自己資本比率 ^{*2} | (%) | 37.2 | 41.5 | 43.8 | 45.7 | 48.7 | 55.0 | 54.8 | 55.7 | 60.5 | 60.7 | 60.7 |
| D/Eレシオ | (倍) | 0.57 | 0.44 | 0.40 | 0.35 | 0.29 | 0.12 | 0.11 | 0.10 | 0.08 | 0.08 | 0.15 |
| 1株当たり純資産(BPS) ^{*4} | (円) | 1,009.48 | 1,151.30 | 1,274.09 | 1,432.50 | 1,713.49 | 1,882.23 | 1,917.22 | 2,080.77 | 2,441.25 | 2,603.95 | 2,645.25 |
| 1株当たり当期純利益(EPS) ^{*4} | (円) | 27.24 | 155.37 | 73.11 | 155.47 | 213.60 | 197.76 | 247.15 | 215.18 | 266.73 | 552.59 | 208.77 |
| 1株当たり配当金 ^{*4} | (円) | 30 | 30 | 30 | 35 | 45 | 50 | 66 | 72 | 80 | 90 | 100 |
| 配当性向 | (%) | 110.1 | 19.3 | 41.0 | 22.5 | 21.1 | 25.3 | 26.7 | 33.5 | 30.0 | 16.3 | 47.9 |
| 純資産配当率(DOE) | (%) | 3.0 | 2.8 | 2.5 | 2.6 | 2.9 | 2.8 | 3.5 | 3.6 | 3.5 | 3.6 | 3.8 |
| 総還元性向 ^{*5} | (%) | 114.5 | 19.5 | 41.5 | 22.9 | 21.5 | 26.7 | 92.5 | 33.6 | 30.1 | 21.5 | 157.9 |

^{*1} 定期預金の預入による支出および定期預金の払戻による収入については除外して算定しています。
^{*2} 2018年度より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正]を適用しています。2014年度～2017年度の数値については、当該会計基準等を遡及適用した後の数値となっています。
^{*3} 有利子負債は連結貸借対照表に計上されている負債のうち、リース債務を除く利子を支払っている負債を対象としています。

^{*4} 2016年10月1日付で、普通株式5株を1株とする株式併合を行っています。2012年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。
^{*5} 基準日が当事業年度に属する配当金総額および当事業年度に取得した自己株式の合計額を親会社株主に帰属する当期純利益で除算しています。
^{*6} 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しているため、2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値としています。

非財務情報

| | 単位 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 ^{*6} | 2021年度 ^{*6} | 2022年度 ^{*6} |
|-----------------------------------|----|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CO ₂ 排出量 ^{*7} | 国内 | Scope1 ^{*13} (千t-CO ₂) | 62.5 | 63.9 | 58.0 | 55.3 | 57.0 | 56.7 | 24.0 | 20.6 | 21.4 | 22.3 |
| | | Scope2 ^{*13} (千t-CO ₂) | | | | | | 50.1 | 46.9 | 47.5 | 53.4 | 54.0 |
| | 海外 | Scope1 (千t-CO ₂) | - | 4.7 | 9.0 | 14.3 | 18.4 | 15.1 | 2.8 | 3.4 | 3.3 | 3.7 |
| | | Scope2 (千t-CO ₂) | | | | | | 6.6 | 7.2 | 6.3 | 6.8 | 6.8 |
| 水資源使用量 ^{*8*13} | 国内 | (千t) | 1,689.7 | 1,556.0 | 1,487.9 | 1,482.5 | 1,548.7 | 1,529.9 | 1,550.4 | 1,591.3 | 1,602.1 | 1,599.0 |
| | 海外 | (千t) | - | 130.6 | 215.3 | 182.6 | 246.6 | 208.9 | 158.7 | 148.0 | 169.7 | 179.4 |
| 廃棄物排出量 ^{*9} | 国内 | (千t) | 10.7 | 11.4 | 10.1 | 9.8 | 10.0 | 9.8 | 9.7 | 9.6 | 9.4 | 10.8 |
| | 海外 | (千t) | - | 0.3 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 0.9 | 0.5 | 0.6 | 0.7 | 0.8 |
| 持続可能な原材料調達比率 ^{*10} | 国内 | カカオ豆 (%) | | | | | | | | | 9 | 34 |
| | | パーム油 (%) | | | | | | | | | 2 | 9 |
| | | 紙 (%) | | | | | | | | | 98 | 99.9 |
| 従業員数 ^{*11} | 連結 | (人) | 2,573 (2,084) | 2,927 (2,323) | 2,978 (2,613) | 3,056 (2,330) | 3,256 (2,186) | 3,169 (1,950) | 2,717 (1,712) | 2,711 (1,687) | 2,825 (1,597) | 2,937 (1,658) |
| 女性管理職比率 ^{*12} | 単体 | (%) | 4.5 | 4.2 | 4.4 | 4.2 | 4.6 | 5.2 | 6.7 | 7.7 | 8.3 | 9.4 |

^{*7} 2018年度以降の国内についてはグループ連結における数値。2019年度以降の海外についてはグループ連結における数値。それ以前までは国内・海外ともに生産拠点における数値。
^{*8} 2017年度以前は国内・海外ともに生産拠点における数値。2018年度以降の国内についてはグループ連結数値。
^{*9} 国内・海外ともに生産拠点における数値。

^{*10} 紙は製品の包材が対象。
^{*11} 各年度の3月31日時点のデータ。従業員数は就業人員数(当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含む)であり、臨時従業員は()内に年間の平均人員を外数で記載しています。臨時従業員には、パートタイマーおよび嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いています。
^{*12} 森永製菓(株)単体における、各年度の4月1日時点の数値。
^{*13} 2020年度以降の国内グループ連結のCO₂排出量(Scope1、2)および水資源使用量はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。

企業情報 / 株式情報 / 第三者保証

会社情報

(2023年3月31日現在)

社名 : 森永製菓株式会社 (Morinaga & Co., Ltd.)
 代表者 : 代表取締役社長 太田 栄二郎
 本社所在地 : 〒108-8403 東京都港区芝5-33-1
 創業 : 1899(明治32)年8月15日 森永西洋菓子製造所 創業
 会社設立 : 1910(明治43)年2月23日
 資本金 : 186億12百万円
 事業内容 : 菓子(キャラメル、ビスケット、チョコレート等)、食品(ココア、ケーキミックス等)、
 : 冷菓(アイスクリーム等)、健康(ゼリー飲料等)の製造、仕入れおよび販売
 売上高 : 【森永製菓グループ連結】1,943億73百万円 【単体】1,612億84百万円
 従業員数 : 【森永製菓グループ連結】3,076名 【単体】1,472名(平均年齢43.2歳)

事業所および 関連会社

(2023年3月31日現在)

| 主な事業所 | 国内グループ会社 | 海外グループ会社 |
|---|---|---|
| 本社 東日本統括支店 西日本統括支店 鶴見工場 中京工場 小山工場 三島工場 研究所 | <ul style="list-style-type: none"> ●食品製造 <ul style="list-style-type: none"> 森永エンゼルデザート株式会社 森永デザート株式会社 高崎森永株式会社 株式会社アントステラ 森永市場開発株式会社 ●食料卸売 <ul style="list-style-type: none"> 森永商事株式会社 ●不動産およびサービス <ul style="list-style-type: none"> 森永高滝カントリー株式会社 ●その他 <ul style="list-style-type: none"> 株式会社森永ファイナンス 株式会社森永生科学研究所 森永ビジネスパートナー株式会社 株式会社SEE THE SUN★ | 台湾森永製菓股份有限公司(台湾台北市) 上海森永食品有限公司(中国上海市) 森永食品(浙江)有限公司(中国浙江省) Morinaga America, Inc.(米国カリフォルニア州) Morinaga America Foods, Inc.(米国ノースカロライナ州) Morinaga Asia Pacific Co., Ltd.(タイ バンコク市) Morinaga Bioscience (Thailand) Co., Ltd.(タイ バンコク市)★ ★=持分法適用非連結子会社 |

株式・株主情報

(2023年3月31日現在)

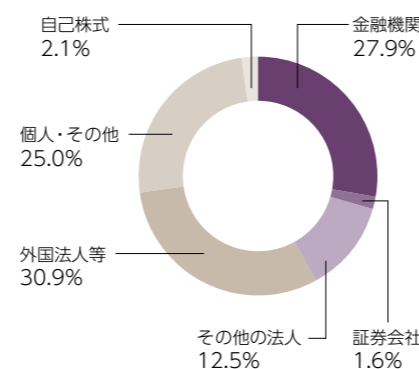
上場証券取引所 : 東証プライム
 業種 : 食品
 証券コード : 2201
 単元株式数 : 100株
 事業年度 : 4月1日から翌年3月31日まで
 発行可能株式総数 : 200,000,000株
 発行済株式数 : 普通株式 48,139,769株
 株主数 : 26,594人

大株主の状況*

| 株主名 | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|--|---------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 5,351 | 11.3 |
| 森永製菓取引先持株会 | 3,356 | 7.1 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 2,078 | 4.4 |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 1,704 | 3.6 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 1,121 | 2.3 |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST | 1,042 | 2.2 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 | 952 | 2.0 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632 | 886 | 1.8 |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT | 799 | 1.6 |
| 東京海上日動火災保険株式会社 | 696 | 1.4 |

*当社は自己株式1,015,263株を保有していますが、上記大株主から除いています。持株比率については、自己株式を控除して算出しています。

株式の所有者別分布状況



第三者保証

森永製菓グループは、「森永製菓グループ統合報告書2023」に掲載する情報の信頼性、正確性を高めるために、本報告書に掲載する下記の情報について、LRQAリミテッドによる保証を受けています。

| 保証の対象項目 | 保証内容 |
|---------------------|------|
| CO ₂ 排出量 | P.60 |
| 水資源使用量 | P.61 |

より詳細な情報は、当社のWEBサイト「ESGデータ」内 第三者保証 保証声明書をご覧ください。
 ▶ https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/data/pdf/3rd-e_2023.pdf

管掌役員保証



宮井 真千子
 取締役常務執行役員
 サステナブル経営推進部 担当

「森永製菓グループ統合報告書2023」の発行にあたって

ステークホルダーの皆様へ、森永製菓グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて理解を深めていただけるよう、2021年度に最初の統合報告書を発行してから今年で3回目の発行となりました。当社は、2021年度より「2030経営計画」がスタートし、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」というビジョンを掲げて、企業活動を推進しています。今回の報告書では、ウェルネスカンパニーに向けた取り組みをよりわかりやすくお伝えするために、主力事業であるin事業の価値共創ストーリーや重要なステークホルダーである従業員の座談会を特集とし

て掲載いたしました。当社グループをご理解いただく一助となれば幸いです。本報告書は、サステナブル経営推進部が中心となり、多くの関係部署メンバーから構成された「統合報告書制作タスクチーム」で制作をしています。私は、本報告書の制作に関する統括責任を担う取締役常務執行役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、ここに表明します。今後も、ステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、開示内容とコミュニケーションの充実を図ってまいりますので、どうぞ忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

編集方針

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

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

▶ 参照ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」
 経済産業省の「価値協創ガイダンス」

▶ 報告対象期間

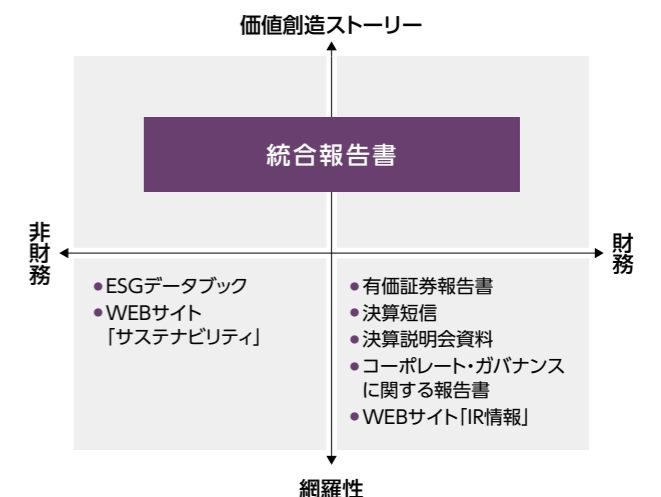
2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)

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

▶ 報告対象範囲

森永製菓グループ*について報告しています。ただし、グループ全体の情報を十分に把握できていない場合は、対象範囲等を明示して報告しています。
 *原則として、森永製菓(株)とその連結子会社(2023年3月31日現在)を「森永製菓グループ」または「当社グループ」と表記しています。

情報開示体系



外部評価



2023 CONSTITUENT MSCI日本株
 女性活躍指数(WIN)



FTSE Blossom
 Japan Index



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