

おいしく たのしく すこやかに



郵送又は
インターネットによる
議決権行使の期限

2026年6月25日(木)
午後5時30分
まで

第178期 定時株主総会 招集ご通知

開催日時

2026年6月26日(金)午前10時

[受付開始時刻午前9時]

開催場所

品川プリンスホテル
アネックスタワー5階
「プリンスホール」

東京都港区高輪四丁目10番30号

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10名選任の件
 - 第3号議案 監査役1名選任の件
 - 第4号議案 取締役等に対する業績連動型
株式報酬制度の一部改定の件
- 証券コード 2201

株主総会でのお土産の配布は行っておりません

森永製菓株式会社

株主の皆様へ



代表取締役会長 CEO

太田 栄二郎

平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。
ここに第178期定時株主総会を開催いたしますので、ご通知申し上げます。

当社グループは、持続的な成長を目指すべく策定した企業理念のもと、2030ビジョンとして「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」と掲げ、125余年の歴史で培った信頼と技術を進化させ、世界のあらゆる世代のウェルネスライフをサポートすると宣言し、一丸となって様々な活動に取り組んでおります。

先般実施したMyMo Holdco, Inc.の子会社化は、2030経営計画を達成するための“さらなる成長に向けた取組み”の一つと位置づけております。スピードをもって次の成長軌道を確立するための戦略的判断であり、中長期的な成長を支える基盤づくりと考えております。

昨今の世界情勢を踏まえ、事業を取り巻く環境は、引き続き先行き不透明な状態が続くと想定されますが、2030ビジョンの実現に向けて、ステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら企業価値の向上に取り組み、成長し続ける永続企業を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも変わらぬご理解ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役社長 COO

森 信也

2026年6月9日

森永製菓グループの 企業理念



第178期 定時株主総会 招集ご通知 目次

企業理念

P. 1

トップメッセージ

P. 3

第178期定時株主総会招集ご通知

P. 7

インターネットによる
議決権行使について



P. 9

株主総会参考書類

P. 11

株主総会で決議いただく事項

第1号議案	剰余金の処分の件	P.11
第2号議案	取締役10名選任の件	P.12
第3号議案	監査役1名選任の件	P.20
第4号議案	取締役等に対する 業績連動型株式報酬 制度の一部改定の件	P.21

事業報告



P. 35

連結計算書類



P. 63

計算書類



P. 65

監査報告書



P. 67

トピックス

P. 73

2025年度 株主優待実施のご報告／
HI-CHEWの欧州展開拡大へ／
ひととペットプロジェクトほか



トップメッセージ



代表取締役社長 COO 森 信也

社長就任1年を振り返って

代表取締役社長 COOに就任してから二年目を迎え、この一年を通じて、当社グループが持続的に成長していくために何が本質的に重要なのかを、改めて強く考えるようになりました。当社グループの戦略を実現するうえで不可欠なのは、戦略や制度だけではなく、現場で事業に向き合う一人ひとりの気づきや挑戦を、いかに経営の力に変えていけるかであると考えています。

私が特に重視してきたのが従業員との対話です。国内外での意見交換を重ねる中で、人材こそが当社グループの競争力の源泉であり、最も重要な経営資産であると実感しました。

当社グループは2030経営計画の基本方針の一つとして「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を掲げています。私たちはこれを「一人ひとりの個を活かす」と解釈しています。それぞれの従業員が自ら考え、挑戦し、力を発揮できる環境を整えることが、会社の成長につながります。私はこれからも、従業員が自ら考え、挑戦することを奨励する企業風土を育み、一人ひとりの気づきや挑戦を経営の実行にさらに反映させることで、森永製菓グループの持続的な成長を、より確かなものにしていきます。

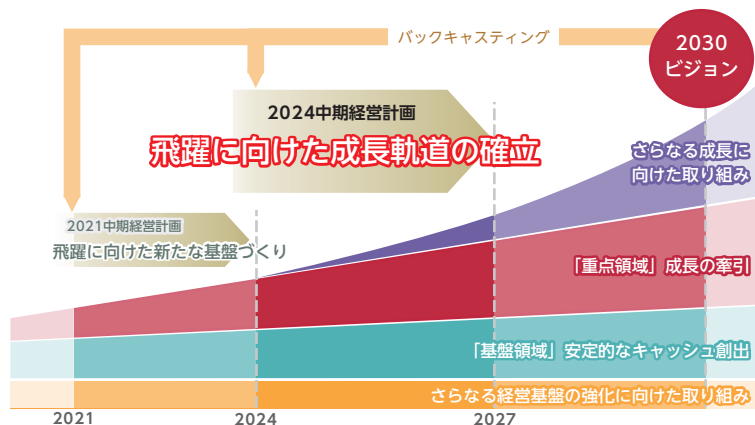
経営の軸として大切にしている三つの柱

社長就任時から、私が当社グループの経営において重視してきた柱は、「無形価値の最大化」「両利きの経営」「グローバル展開」の三つです。

「無形価値の最大化」においては、人材・技術・DXといった目に見えにくい資産を重点に、将来の競争力を高めるべく磨きをかけてきました。また「両利きの経営」では、既存事業の深化と新規事業の探索を同時に進めることにより、短期と中長期の成長を両立するべく、それぞれの事業の役割を明確にした経営を推し進めてきました。「グローバル展開」では、米国に加え、欧州やオセアニアにおいても事業基盤の拡大を進めるとともに、将来の成長を見据え、次の段階に踏み出すための具体的な取組みを進めてきました。三つの柱に共通しているのは、「意思を持って投資し、やり切る」という姿勢です。正しくリスクを取り、挑戦を続けることこそが、次の成長を切り拓くために不可欠な経営姿勢であると考えています。



2024中期経営計画 (24中計) の進捗とさらなる成長に向けた取組みについて



トップメッセージ

24中計では、「飛躍に向けた成長軌道の確立」をテーマに、重点領域への成長投資と、基盤領域及び機能部門を中心とした構造改革や経営基盤の強化を並行して進めてきました。

2年目となった2025年度は、原材料価格の高騰など厳しい環境が続く中、各事業において需要の喚起に取り組む一方、価格政策やコスト構造の見直し等の施策を着実に実行し、収益の確保に努めてきました。とりわけ、基盤領域として安定的な利益創出を課題とする菓子食品事業においては収益性の改善が進展しました。こうした取組みの結果、売上高は5期連続で過去最高を更新し、営業利益についても2年連続で過去最高益を達成することができました。

一方で、重点領域として成長を見込む i n 事業や米国事業においては売上・利益ともに想定を下回り、成長の勢いを十分に取り戻すには至りませんでした。特に、高い収益性を誇る i n 事業の再成長は、当社グループ全体の持続的な成長に直結する重要な課題です。2025年度の結果を真摯に受け止め、マーケティングの刷新・強化を進めるとともに関係部門が連携し、全社一丸となって立て直しに取り組んでいます。

経営基盤の強化の取組みとしては、DXの分野において、生成AIの活用による業務効率化や意思決定の高度化といった「攻め」の施策を進めると同時に、サイバーセキュリティなど「守り」の対応も強化し、事業を支える基盤の高度化を図ってきました。



さらなる成長に向けては、グローバル展開を次の段階へと取組みを加速しています。

その一環として、2026年4月に、米国No.1*のモチアイス製造・販売会社を傘下に持つMyMo Holdco, Inc.が新たに当社グループに加わりました。同社は、モチアイス分野において高いブランド力と商品開発力を有し、全米をカバーする販売網を通じて、米国冷凍市場で確固たる地位を築いています。一方で、同社を新たに傘下に加えた目的は、米国における冷凍事業のバリューチェーンを獲得することです。

当社グループは、日本のアイスクリーム市場で培った知見や、競争力の高い商品群とそれらを支える技術がありますが、米国での冷凍商品の展開はほとんど実績がありませんでした。これを、米国全土で製造販売の実績を持つ会社を得ることで、米国冷凍市場への本格参入の足掛かりとしてまいります。両社のアセットを結びつけることで、モチアイス事業のさらなる成長はもとより、当社の技術を生かした付加価値の高い商品展開等、新たな展開へとつなげていきます。

※Circana (旧 IRI) MULO+Conv 2025年12月25日時点直近52週データ

こうした取組みを通じて、当社グループは2030ビジョンの実現を見据えた次の成長ステージへと確実に歩みを進めていきます。パーパスである「世界の人々の笑顔を未来につなぎます」のもと、環境変化の激しい時代においても経営の軸をぶらすことなく、挑戦を続けてまいります。グローバルでの事業展開を通じて新たな価値を創出し、その価値を持続的な企業価値の向上につなげることで、株主の皆様のご期待に応え続けていく所存です。

株主の皆様へ向けた取組みに関して

中長期の財務戦略として、積極的な成長投資と安定した財務基盤を維持することにより、持続的な企業価値向上と安定的な株主還元を実現していくことを基本方針としています。

具体的な方針の一つである株主還元では、24中計期間の合計で360億円以上と計画している中、結果として、直近2年間で約300億円の株主還元を実施しております。また、株主の皆様に対する利益還元機会を充実すべく、2025年度は中間配当を実施しています。引き続き、資本コストと株価を意識した経営を実践し、企業価値の最大化に向けた取組みを進めてまいります。

株主優待制度も継続して実施することにより、株主の皆様の日頃からのご支援に感謝するとともに、当社株式への投資魅力を高め、より多くの方々に当社株式を中長期的に保有していただき、当社グループに対するご理解を一層深めていただきたいと考えています。

最後に

当社グループは、守りに強い経営を基盤としつつ、創業者・森永太郎のパイオニア精神を礎に、将来を見据えた挑戦を重ねながら、新たな顧客価値の創出と持続的な成長を目指してまいります。2030経営計画の達成に向け、全力で取り組んでまいりますので、株主の皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

株主各位

証券コード 2201
2026年6月9日
(電子提供措置の開始日2026年6月3日)
東京都港区芝浦一丁目13番16号

森永製菓株式会社

代表取締役社長 COO 森 信也

第178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りありがたく厚くお礼申し上げます。

さて、当社第178期定時株主総会を下記のとお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ては電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイトに「第178期定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト：<https://www.morinaga.co.jp/company/ir/stock/invite.html>



また、上記のほか、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。

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



上記東証ウェブサイトアクセスし、銘柄名（森永製菓）又は当社証券コード（2201）を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を順に選択のうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当日出席されない場合は、書面又はインターネットによって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2026年6月25日（木）午後5時30分までに到着するようにご返送くださいませようお願い申し上げます。

敬 具

記

日時

2026年6月26日（金）午前10時（受付開始時刻 午前9時）

場所

東京都港区高輪四丁目10番30号

品川プリンスホテル アネックスタワー5階「プリンスホール」

目的事項

報告事項

- 第178期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
- 第178期（2025年4月1日から2026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10名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件
第4号議案 取締役等に対する業績連動型株式報酬制度の一部改定の件

以上

議決権行使のご案内

後記の「株主総会参考書類」をご検討いただき、以下のいずれかの方法にて議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

当日ご出席いただける場合



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。

開催日時 2026年6月26日（金）午前10時（受付開始時刻 午前9時）

当日ご出席いただけない場合



郵送 同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、下記の行使期限までに到着するよう折り返しご返送ください。議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

行使期限 2026年6月25日（木）午後5時30分到着分まで



インターネット 当社の指定する議決権行使ウェブサイトアクセスしていただき、画面の案内に従って、賛否を入力してください。▶ 詳細はP. 9～P.10をご覧ください

行使期限 2026年6月25日（木）午後5時30分まで

QRコードを読み取る方法

議決権行使書用紙副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。▶ 詳細は次のページへ

- 書面交付請求をされていない株主様には、株主総会参考書類及び事業報告の一部を抜粋してお送りしております。
 - 書面交付請求をされた株主様に対してお送りする交付書面には、法令及び当社定款の規定に基づき、以下の事項を記載していません。
 - 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、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業務の適正を確保するための体制、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
 - 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、注記表なお、監査役及び会計監査人は、上記事項を含む監査対象書類を監査しております。
 - 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載させていただきます。
 - 本株主総会にご出席の方へのお土産の配布は行っておりません。株主の皆様にはご理解賜りますようお願い申し上げます。
 - 本株主総会当日、当社の役員及び係員はクールビズ（ノーネクタイ）にて対応させていただきますので、ご理解賜りますようお願い申し上げます。
- 株主の皆様におかれましても、軽装にてご出席くださいますようお願い申し上げます。

 **当社ウェブサイト** <https://www.morinaga.co.jp/company/ir/stock/invite.html>

森永製菓 株主総会

検索 

インターネットによる議決権行使について

QRコードを読み取る方法



「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ID」及び「仮パスワード」が入力不要でログインいただけます。

1 QRコードを読み取る

お手持ちのスマートフォンにて、
同封の議決権行使書用紙副票（右側）に
記載の「ログイン用QRコード」を読み取る。

議決権行使書用紙副票（右側）



「ログイン用
QRコード」はこちら

2 議決権行使方法を選ぶ

議案賛否方法の
選択画面が表示されるので、
議決権行使方法を選ぶ。



3 各議案の賛否を選択

画面の案内にしたがって
各議案の賛否を選択。



画面の案内にしたがって行使完了です。

インターネットによる行使期限

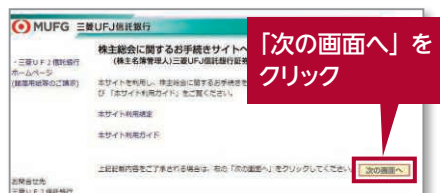
2026年6月25日(木)午後5時30分

ログインID・仮パスワードを入力する方法



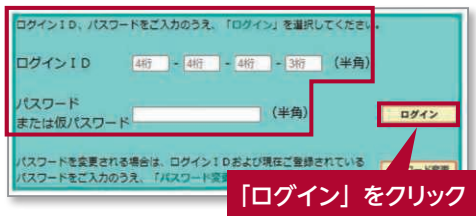
1

議決権行使ウェブサイトへアクセスする



2

お手元の議決権行使書用紙の
副票(右側)に記載された「ログインID」
及び「仮パスワード」を入力



以降は画面の案内にしたがって
賛否をご入力ください。

議決権行使ウェブサイト

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



⚠️ ご注意事項

- 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。
- 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」をご通知いたします。
- 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、パケット通信料等)は、株主様のご負担とさせていただきます。
- 郵送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うこととさせていただきます。
- 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とさせていただきます。また、パソコン、スマートフォン間で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- パソコン又はスマートフォンによる議決権行使は、インターネット接続にファイアウォール等を使用されている場合や、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合があります。

システム等に関するお問い合わせ

議決権行使に関するパソコン又はスマートフォンの操作方法がご不明の場合は、下記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク

 **0120-173-027** (受付時間 午前9時～午後9時)

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様(常任代理人様を含みます。)につきましては、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、議決権行使にあたり、当該プラットフォームをご利用いただけます。

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

当期の期末配当につきましては当期業績及び今後の事業展開などを慎重に検討してまいりました結果、1株につき32.5円とさせていただきますと存じます。なお、当期の中間配当と期末配当の合計は前期に比べ5円増配の、1株につき65円となります。

1 配当財産の種類

金 銭

2 株主に対する配当財産の割当に関する事項及びその総額

当社普通株式 1株につき 32.5円

総 額 2,731,632,995円

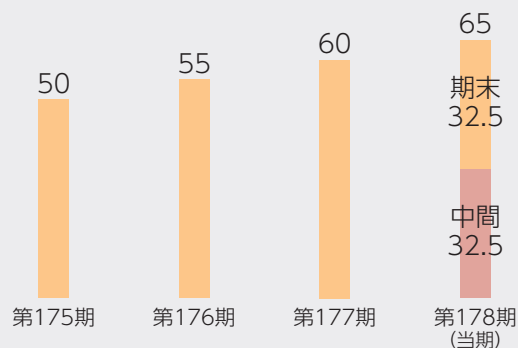
3 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月29日

(ご参考)

1株当たり配当金 (年間)

(単位：円)

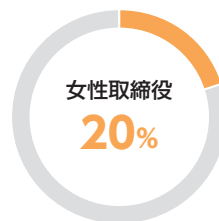


当社は、2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しており、第175期の期末配当金の金額につきましては、当該株式分割考慮後の1株当たりの配当金を記載しております。

第2号議案 取締役10名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、取締役全員（9名）は任期満了となります。

つきましては、取締役10名の選任をお願いしたいと存じます。取締役候補者は次のとおりであります。



女性取締役比率

2名 / 10名



候補者 番号	氏名	現在の当社における 地位	取締役会 出席状況	役員人事報酬諮問 委員会出席状況
1	再任 おお た えい じろう 太 田 栄二郎	代表取締役会長 CEO	100% (15回/15回)	100% (5回/5回)
2	再任 もり しん や 森 信 也	代表取締役社長 COO	100% (15回/15回)	100% (5回/5回)
3	再任 ふじ い だい すけ 藤 井 大 右	取締役常務執行役員	100% (15回/15回)	—
4	再任 まつ なが ひで き 松 永 秀 樹	取締役常務執行役員	100% (15回/15回)	—
5	再任 たか なみ けん じ 高 波 健 二	取締役上席執行役員	100% (15回/15回)	—
6	新任 おく むら てつ や 奥 村 徹 也	上席執行役員 CFO	—	—
7	再任 さわ むら たまき 澤 村 環 社外 独立	取締役	100% (15回/15回)	100% (5回/5回)
8	再任 しも むら よういちろう 下 村 陽一郎 社外 独立	取締役	100% (11回/11回)	100% (3回/3回)
9	再任 やま ぎし ひろ み 山 岸 裕 美 社外 独立	取締役	100% (11回/11回)	100% (3回/3回)
10	新任 いわ た よし ひろ 岩 田 義 浩 社外 独立	—	—	—

再任 再任取締役候補者

新任 新任取締役候補者

社外 社外取締役候補者

独立 東京証券取引所の定めに基づく独立役員候補者

- (注) 1. 当社は、取締役候補者の太田栄二郎氏が理事長を兼務する一般財団法人森永エンゼル財団に対し、運用財産の寄付、その他の取引を行っております。取締役候補者の下村陽一郎氏は、1984年から2022年まで、株式会社サンリオの取締役等として、同社の業務を執行しておりましたが、現在は同社との関係はありません。同社と当社との間には知的財産関連の取引がありますが、その金額は僅少（双方のグループ売上高の2%未満）であります。その他の各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 当社は、取締役候補者の澤村環氏、下村陽一郎氏及び山岸裕美氏が取締役に再任された場合には、各氏を引き続き東京証券取引所に独立役員として届け出る予定であります。また、当社は、取締役候補者の岩田義浩氏が取締役に選任された場合には、同氏を東京証券取引所に独立役員として届け出る予定であります。
3. 取締役候補者の澤村環氏、下村陽一郎氏及び山岸裕美氏と当社は、会社法第427条第1項及び当社定款の規定に基づき、会社法第423条第1項の責任につき法令に定める額を限度とする契約を締結しております。各氏が取締役に再任された場合には、当社は各氏と上記契約を継続する予定であります。また、取締役候補者の岩田義浩氏が取締役に選任された場合には、当社は同氏と、会社法第427条第1項及び当社定款の規定に基づき、会社法第423条第1項の責任につき法令に定める額を限度とする契約を締結する予定であります。
4. 当社は、取締役全員を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結し、被保険者がその地位に基づき行った行為（不作為を含みます。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等を填補することとしております。取締役候補者のうち再任予定の候補者各氏については、すでに当該保険契約の被保険者となっており、各氏が取締役に再任された場合には、引き続き被保険者となります。また、新任の取締役候補者である奥村徹也氏及び岩田義浩氏が取締役に選任された場合には、当該保険契約の被保険者となります。なお、当該保険契約について、次回更新時に同内容での更新を予定しております。
5. 各取締役候補者の担当及び管掌は、当社の各部門に対し以下の役割を果たしていることを表しております。
担当：執行の最終責任者として業務執行を行う
管掌：当該部門の監督を行うとともに、担当する上席執行役員及び執行役員並びに部門長に対する助言を行う



候補者番号
1

おお た えい じ ろ う
太田 栄二郎

1959年6月30日生

再任 新任 社外 独立

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)
52,662株 (27,962株)

取締役会への出席状況

100% (15回/15回)

取締役在任期間

15年

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 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
- 2020年 6月 一般財団法人森永エンゼル財団理事長
就任 (現任)
- 2021年 6月 全日本菓子協会会長就任 (現任)
- 2024年 6月 一般社団法人日本食品・バイオ知的財
産権センター会長就任 (現任)
- 2025年 4月 当社代表取締役会長 CEO就任 (現任)

重要な兼職

- 一般財団法人森永エンゼル財団 理事長
- 全日本菓子協会 会長
- 一般社団法人日本食品・バイオ知的財産権センター 会長

取締役候補者とした理由

太田栄二郎氏は、当社において営業部門やマーケティング部門の部門長を経験し、2011年以降は取締役として、2019年以降は当社代表取締役社長として、当社の経営に携わり、当社グループの企業価値向上に向けて強いリーダーシップを発揮してまいりました。また、2025年4月より当社代表取締役会長 CEOとして、当社の戦略的な意思決定を行っております。豊富な経験と企業経営に関する幅広い知見を有しており、当社グループの企業価値向上と持続的成長のために適切な人材と判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号
2

もり しんや
森 信也

1962年3月14日生

再任 新任 社外 独立

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)
18,448株 (12,248株)

取締役会への出席状況

100% (15回/15回)

取締役在任期間

7年

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 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
研究所長委嘱
- 2023年 6月 当社取締役常務執行役員就任
- 2025年 4月 当社代表取締役社長 COO就任 (現任)

【担当】 ● 監査部

【管掌】 ● 人事部

取締役候補者とした理由

森信也氏は、当社において主に健康事業部門や研究開発部門を経験し、研究開発部門の部門長を務めるとともに、2019年以降は取締役として当社の経営に携わり、また、2025年4月より当社代表取締役社長 COOとして事業の執行責任を担い、当社グループの企業価値向上のために強いリーダーシップを発揮しております。豊富な経験と企業経営に関する幅広い知見を有しており、当社グループの企業価値向上と持続的成長のために適切な人材と判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

3

藤井 大右

1964年10月18日生

再任

新任

社外

独立

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)
13,428株 (10,328株)

取締役会への出席状況

100% (15回/15回)

取締役在任期間

7年

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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

【担当】 ● 知財戦略部

- 経営戦略部 ● 総務部 ● DX推進部
- お客様サービスセンター ● 経理部
- 【管掌】 ● 新規事業開発部 ● 戦略投資部
- サステナブル経営推進部 ● 品質保証部
- コーポレートコミュニケーション部

取締役候補者とした理由

藤井大右氏は、当社において総務部門や経営戦略部門等の部門長を務めるとともに、2019年以降は取締役として当社の経営に携わっております。豊富な経験と企業経営に関する幅広い知見を有しており、当社グループの企業価値向上と持続的成長のために適切な人材と判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

4

松永 秀樹

1967年2月16日生

再任

新任

社外

独立

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)
17,782株 (5,682株)

取締役会への出席状況

100% (15回/15回)

取締役在任期間

4年

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 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
マーケティング本部長委嘱
- 2025年 4月 当社海外事業本部長委嘱 (現任)
上海森永食品有限公司 董事長就任 (現任)
森永食品(浙江)有限公司 董事長就任 (現任)
- 2026年 4月 当社取締役常務執行役員就任 (現任)

【担当】 ● 海外事業本部

重要な兼職

上海森永食品有限公司 董事長
森永食品(浙江)有限公司 董事長

取締役候補者とした理由

松永秀樹氏は、当社において営業部門やマーケティング部門、海外事業部門の部門長を務めるとともに、2022年以降は取締役として当社の経営に携わっております。豊富な経験と企業経営に関する幅広い知見を有しており、当社グループの企業価値向上と持続的成長のために適切な人材と判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

5

たかなみ けんじ
高波 健二

1972年3月6日生

再任

新任

社外

独立

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)
3,732株 (2,232株)

取締役会への出席状況

100% (15回/15回)

取締役在任期間

2年

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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

【担当】

- 生産本部
- 物流部
- ダイレクトマーケティング事業部

【管掌】

- マーケティング本部
- 営業本部
- 研究所

取締役候補者とした理由

高波健二氏は、当社のマーケティング部門の部門長や当社のグループ会社の代表取締役を務めるとともに、2024年以降は取締役として当社の経営に携わっております。豊富な経験と企業経営に関する幅広い知見を有しており、当社グループの企業価値向上と持続的成長のために適切な人材と判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

6

おくむら てつや
奥村 徹也

1967年3月4日生

再任

新任

社外

独立

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)
0株 (0株)

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1990年4月 株式会社ニコン入社
- 2019年4月 同社財務・経理本部長
- 2024年8月 当社入社
- 2024年12月 当社経理部長 (現任)
- 2025年4月 当社執行役員
- 2026年4月 当社上席執行役員 CFO (現任)

【担当】

- 経理部
- コーポレートコミュニケーション部

取締役候補者とした理由

奥村徹也氏は、精密機器業界において財務・経理部門の部門長を務めるなど豊富な経験を有しております。また当社において現在CFO及び経理部門の部門長を務めております。豊富な経験と財務・経理に関する幅広い知見を有しており、当社グループの企業価値向上と持続的成長のために適切な人材と判断し、取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号
7

さわ むら たまき
澤村 環
1962年10月3日生

再任 新任 社外 独立

所有する当社株式の数

0株

取締役会への出席状況

100% (15回/15回)

取締役在任期間

2年

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年 8月 ネスレ日本株式会社入社
1991年 7月 アサツーインターナショナル株式会社入社
1992年10月 株式会社電通東日本入社
2007年10月 アフラック生命保険株式会社入社
2008年 4月 同社広告宣伝部長
2015年 1月 同社マーケティング部門担当執行役員
2023年 1月 同社顧問
2023年 8月 ホームサーブ株式会社顧問 (現任)
2024年 6月 タカラスタンダード株式会社社外取締役就任 (現任)
当社社外取締役就任 (現任)

重要な兼職

タカラスタンダード株式会社 社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

澤村環氏は、これまで会社経営に直接関与したことはありませんが、保険業界、サービス業界における執行役員、顧問としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいております。これまで同様、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号
8

しも むら よう いち ろう
下村 陽一郎
1962年 3月11日生

再任 新任 社外 独立

所有する当社株式の数

0株

取締役会への出席状況

100% (11回/11回)

取締役在任期間

1年

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1984年 3月 株式会社サンリオ入社
2010年 4月 同社執行役員
2013年 6月 同社執行役員ライセンス事業本部長
2014年 6月 同社取締役就任
2020年 6月 同社常務執行役員エンターテイメント事業本部長
株式会社サンリオファーマーイースト (現株式会社サンリオ) 取締役就任
2022年 6月 株式会社フルール代表取締役就任 (現任)
2025年 6月 当社社外取締役就任 (現任)

重要な兼職

株式会社フルール 代表取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

下村陽一郎氏は、卸売業界、ライセンスビジネス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おります。これまで同様、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

9

やまぎし ひろみ
山岸 裕美

1963年3月4日生

再任

新任

社外

独立

所有する当社株式の数

0株

取締役会への出席状況

100% (11回/11回)

取締役在任期間

1年

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1985年4月 アサヒビール株式会社入社
- 2014年4月 同社生産本部製品保証センター所長
- 2019年3月 同社執行役員生産本部製品保証センター所長
- 2022年3月 アサヒグループジャパン株式会社執行役員DE&I室長
- 2023年3月 同社顧問DE&I室長
- 2023年9月 同社顧問People&Culture本部Culture & Employee Experience部長
- 2024年4月 アサヒグループホールディングス株式会社顧問 (現任)
- 2025年6月 当社社外取締役就任 (現任)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

山岸裕美氏は、これまで会社経営に直接関与したことはありませんが、食料品業界において生産部門やダイバーシティ推進部門等の部門長を務めるとともに、執行役員、顧問としての豊富な経験を有しており、かかる経験に基づく幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいております。これまで同様、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

10

いわた よしひろ
岩田 義浩

1961年8月21日生

再任

新任

社外

独立

所有する当社株式の数

0株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1984年4月 サッポロビール株式会社 (現サッポロホールディングス株式会社) 入社
- 2011年3月 サッポロインターナショナル株式会社 (現サッポロホールディングス株式会社) 取締役就任
- 2014年3月 同社代表取締役社長就任
- サッポロホールディングス株式会社取締役グループ執行役員就任
- 2016年3月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社取締役専務執行役員就任
- 2017年1月 同社代表取締役社長就任
- 2020年3月 サッポロホールディングス株式会社常務取締役就任
- 2025年6月 大王製紙株式会社社外取締役就任 (現任)

重要な兼職

大王製紙株式会社 社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

岩田義浩氏は、食料品業界における経営者としての豊富な経験を有しており、かかる経験に基づく幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

第3号議案 監査役1名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、監査役福永俊朗氏は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ますと存じます。

なお、本議案に関しましては、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。



さ の とも かず
佐野 友一

1963年10月3日生

再任

新任

社外

独立

所有する当社株式の数

200株

略歴、地位及び重要な兼職の状況

- 1986年4月 当社入社
- 2011年10月 当社菓子事業本部菓子マーケティング部長
- 2014年4月 当社マーケティング本部総合企画部長
- 2015年4月 当社マーケティング本部ウイダーマーケティング部長
- 2016年4月 当社執行役員健康事業本部マーケティング部長
- 2018年4月 当社執行役員マーケティング本部総合企画部長
- 2021年4月 当社執行役員DX推進部長
- 2023年4月 森永ビジネスパートナー株式会社専務取締役就任
- 2026年4月 当社社長付（現任）

監査役候補者とした理由

佐野友一氏は、当社において主にマーケティング部門を経験し、当社全体の業務に精通するとともに、マネジメント経験も豊富であることから、その知見と経験を当社の監査に活かすことができるものと判断し、監査役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 監査役候補者の佐野友一氏と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 当社は、監査役を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結し、被保険者がその地位に基づき行った行為（不作為を含みます。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等を填補することとしております。監査役候補者の佐野友一氏が選任された場合、当該保険契約の被保険者となります。なお、当該保険契約について、次回更新時には同内容での更新を予定しております。

新任 新任監査役候補者

第4号議案

取締役等に対する業績連動型株式報酬制度の一部改定の件

1. 提案の理由及び当該報酬を相当とする理由

当社は、2018年6月28日開催の第170期定時株主総会において、取締役（社外取締役及び国内非居住者を除く。以下、本議案において同じ。）に対する業績連動型の株式報酬制度（以下「本制度」という。）の導入の決議をいただき、今日に至っております。

今般、当社は、経営陣が一丸となって中長期的な企業価値の向上に向けた取組みを加速するために、取締役の報酬水準を見直すほか、当社と委任契約を締結している上席執行役員（取締役に兼務する者及び国内非居住者を除く。以下、本議案において同じ。）を本制度の対象に加え、それに伴い抛出する金員の上限等も見直すなど、所要の改定をいたしたく、本議案のご承認をお願いするものであります。なお、本議案に基づく改定は、本制度に基づき2026年7月以降に付与される報酬から適用することといたします。

本議案は、2023年6月29日開催の第175期定時株主総会においてご承認いただきました取締役の金銭報酬限度額（年額5億円以内（うち、社外取締役分は年額8千万円以内））とは別枠として本制度の改定に関する株式報酬の内容を定めるものです。

当社は、2026年3月及び5月開催の取締役会において、「取締役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」を改定しました。なお、2026年3月の改定は同年4月以降より効力を生じており、また、5月の改定につきましては本議案が原案どおり承認可決されることを条件としております。本議案は、取締役及び上席執行役員（以下「取締役等」という。）の人数並びに他社水準等を総合的に勘案しつつ、役員人事報酬諮問委員会の審議・答申を経て取締役会で決定しており、かかる方針に沿う内容の取締役等の個人別の報酬等を支給するために必要かつ合理的なものとなっていることから、本議案の内容は相当であると考えております。

本制度の対象となる取締役等の員数は、第2号議案「取締役10名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、取締役6名、上席執行役員4名の計10名となります。また、本制度に基づく報酬には、上席執行役員に対する報酬も含まれますが、本議案では、それらの上席執行役員が対象期間中に新たに取締役に就任する可能性があることを踏まえ、本制度に基づく報酬の全体につき、取締役等に対する報酬等として、その額及び内容を提案するものであります。

なお、当社は、取締役等の報酬決定プロセスにおける客観性及び公平性を担保するため、委員長及び委員の過半数を社外取締役とする役員人事報酬諮問委員会を設置しており、本制度の一部改定については、役員人事報酬諮問委員会の審議、答申を経ております。

2. 本制度における報酬等の額・内容等

(1) 本制度の概要

本制度は、当社が抛出する取締役等の報酬額を原資として信託（以下「本信託」という。）を通じて当社株式が取得され、取締役等に当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下「交付等」という。）を行う株式報酬制度です（概要は下表、詳細は下記(2)以降のとおり。）。

①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	取締役 上席執行役員
②本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	
当社が拠出する金員の上限（下記(2)のとおり。）	3事業年度からなる対象期間を対象として拠出する金員の上限は、合計330百万円 ^(注) （1事業年度当たり110百万円） (注) 本制度改定後の当初の対象期間は4事業年度とするため、合計440百万円を上限とします。
本信託から取締役等に交付等がなされる当社株式等の数の上限及び当社株式の取得方法（下記(2)及び(3)のとおり。）	1事業年度当たり取締役等に付与されるポイント数（当社株式数）の上限は24,000ポイント（48,000株）であり、発行済株式の総数（2026年3月31日時点であり、自己株式控除後）に対する割合は約0.05% 当社株式は、株式市場又は当社（自己株式処分）から取得予定
③業績達成条件の内容（下記(3)のとおり。）	毎事業年度の会社業績指標（2027年3月31日で終了する事業年度までの現行の対象期間については、グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率及び外部評価機関のESGスコア結果）の達成度に応じて、0%～150%の範囲で変動
④取締役等に対する当社株式等の交付等の時期（下記(4)のとおり。）	原則として取締役等の退任時

(2) 当社が拠出する金員の上限

本制度は、連続する3事業年度（以下「対象期間」という。）を対象とします。

当社は、対象期間ごとに合計330百万円を上限とする金員を、取締役等への報酬として拠出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者とする信託期間3年間の本信託を設定します。なお、現行の対象期間は、2027年3月末で終了する事業年度までの3事業年度ですが、本制度改定に伴って、現行の対象期間の残りの1事業年度にその後の対象期間となる2030年3月末で終了する事業年度までの3事業年度を加えた4事業年度を対象として本信託を継続します。当該継続に伴い、本制度改定直後において当社が拠出する金員の上限は、4事業年度を対象として440百万円とします。

本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場又は当社（自己株式処分）から取得します。当社は、信託期間中、取締役等に対するポイント（下記(3)のとおり。）の付与を行い、本信託は当社株式等の交付等を行います。

なお、本信託の信託期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、本信託の信託期間を延長し、信託期間の延長以降の連続する3事業年度を対象期間とします。当社は、延長された信託期間ごとに、3事業年度合計330百万円の範囲内で、追加拠出を行い、引き続き延長された信託期間中、取締役等に対するポイントの付与を継続し、本信託は、延長された信託期間中、当社株式等の交付等を継続します。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式等で交付等が未了であるものを除く。）及び金銭（以下併せて「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、330百万円の範囲内とします。

また、本信託の信託期間の満了時に上記信託期間の延長が行われず、当該時点で受益者要件を満たす可能性のある取締役等が在任している場合には、それ以降、取締役等に対するポイントの付与は行われませんが、当該取締役等に対する当社株式等の交付等が完了するまで、最長で10年間、本信託の信託期間を延長させることがあります。

(3) 取締役等が取得する当社株式等の数の算定方法及び上限

信託期間中の所定の時期に、毎事業年度における役員及び会社業績指標の達成度等に応じて、取締役等にポイントが付与されます。原則として取締役等の退任時にポイントの累積値（以下「累積ポイント」という。）に応じて、当社株式等の交付等が行われます。

なお、2027年3月31日で終了する事業年度までの現行の対象期間における業績指標は、グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率及び外部評価機関のESGスコア結果とします。

また、2024年1月1日を効力発生日とする株式分割の影響を踏まえ、1ポイントは当社株式2株とし、本信託内の当社株式が株式の分割、株式無償割当て、株式の併合等によって増加又は減少した場合、当社は、その増加又は減少の割合に応じて、1ポイント当たりの交付等が行われる当社株式の数を調整します。

本信託の信託期間中に取締役等に付与するポイントの総数は、1事業年度当たり24,000ポイント（48,000株）を上限とします。対象期間中に本信託が取得する株式数（以下「取得株式数」という。）は、かかる年間付与ポイントの上限に信託期間の年数3を乗じた数に相当する株式数（144,000株）が上限となります。また、現行の対象期間は、2027年3月末で終了する事業年度までの3事業年度ですが、本制度改定に伴って、現行の対象期間の残りの1事業年度にその後の対象期間となる2030年3月末で終了する事業年度までの3事業年度を加えた、合計4事業年度を対象として本信託を継続しますので、当該対象期間中の取得株式数の上限は、年間付与ポイントの上限に信託継続期間の年数4を乗じた数に相当する株式数（192,000株）が上限となります。上記のポイントの調整がなされた場合、その調整に応じて、取得株式数の上限も調整されます。

取締役等に対して交付等を行う当社株式等の総数の上限は、上記(2)の信託金上限額を踏まえて、直近の株価等を参考に設定しています。

(4) 取締役等に対する当社株式等の交付等の時期及び方法その他株式の交付条件の概要

受益者要件を充足した取締役等は、当該取締役等の退任時に、上記(3)に基づき算出される数の当社株式等の交

付等を受けるものとします。このとき、当該取締役等は、累積ポイントの50%に相当する数の当社株式（单元未満株式は切捨て）について交付を受け、残りについては本信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

なお、信託期間中に取締役等が死亡した場合、その時点で付与されている累積ポイントに応じた当社株式について、そのすべてを本信託内で換価した上で、その換価処分相当額の金銭の給付を当該取締役等の相続人が受けるものとします。

また、信託期間中に取締役等が国内非居住者となる場合、その時点で付与されている累積ポイントに応じた当社株式について、そのすべてを本信託内で換価した上で、その換価処分相当額の金銭の給付を当該取締役等が受けるものとします。

受益権確定日までに、取締役等の職務に関し、当社と取締役等との間の委任契約等に反する重大な違反その他取締役会が定める事由に該当する者については、当社株式等の交付等を行わないものとします。

(5) 本信託内の当社株式に関する議決権

本信託内の当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないものとします。

(6) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

以 上

【ご参考】本制度の改定内容

①当社株式等の交付等の対象者

改定後	改定前
<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役 ・ <u>上席執行役員</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役

②当社が拠出する金員の上限

改定後	改定前
<ul style="list-style-type: none"> ・ 3事業年度を対象として合計330百万円^(注) (注) 本制度改定後の当初の対象期間は4事業年度とするため、合計440百万円を上限とします。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3事業年度を対象として合計180百万円

③取締役等に交付等がなされる当社株式等の数の上限

改定後	改定前
<ul style="list-style-type: none"> ・ 1事業年度を対象として<u>24,000</u>ポイント (<u>48,000</u>株) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1事業年度を対象として<u>15,000</u>ポイント (<u>30,000</u>株)

【ご参考】取締役等の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針（第4号議案が原案どおり承認可決された場合）

1. 取締役等の報酬に関する基本方針

- (1) 森永製菓グループのパーパス・ビジョンの実現に資するものであること。
- (2) 将来にわたる企業価値向上のために中長期的に定める経営計画の実現を促すものであること。
- (3) 取締役及び上席執行役員（以下「取締役等」という。）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並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、公正性及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. 取締役等の報酬の構成及び内容

(1) 業務執行取締役

月次で一定額を金銭により支給する固定報酬、業績連動報酬（金銭報酬）及び毎年累積するポイント数に応じた株式を退任時に交付する業績連動型株式報酬（非金銭報酬）により構成される。

なお、業績目標を100%達成した場合における各報酬の割合は、概ね、固定報酬：業績連動報酬（金銭報酬）：業績連動型株式報酬（非金銭報酬）＝65：20：15となるよう設定する。

(2) 社外取締役

その役割に鑑み固定報酬のみとし、月次で一定額を金銭で支給する。

(3) 上席執行役員

月次で一定額を金銭により支給する固定報酬、業績連動報酬（金銭報酬）及び毎年累積するポイント数に応じた株式を退任時に交付する業績連動型株式報酬（非金銭報酬）により構成される。

なお、業績目標を100%達成した場合における各報酬の割合は、概ね、固定報酬：業績連動報酬（金銭報酬）：業績連動型株式報酬（非金銭報酬）＝70：20：10となるよう設定する。

3. 報酬の決定方針

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

4. 業績連動報酬等に関する事項

- (1) 業務執行取締役の業績目標を100%達成した場合における報酬総額に占める業績連動報酬の割合を35%とする。
- (2) 上席執行役員の業績目標を100%達成した場合における報酬総額に占める業績連動報酬の割合を30%とする。
- (3) 業績指標の内容

ア. 代表取締役：金銭報酬の部分はグループの連結営業利益とし、業績連動型株式報酬（非金銭報酬）の部分は中長期のESG数値目標（グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率及び外部評価機関のESGスコア）とする。

イ. 代表取締役以外の業務執行取締役及び上席執行役員：金銭報酬の部分は事業年度ごとのグループの連結営業利益及び個人の業績評価をそれぞれ2分の1ずつとし、業績連動型株式報酬（非金銭報酬）の部分は中長期のESG数値目標（グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率及び外部評価機関のESGスコア）とする。

5. 非金銭報酬等に関する決定方針

(1) 概要

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、業務執行取締役及び上席執行役員に対し、中長期のESG数値目標を業績指標とする業績連動型株式報酬を、非金銭報酬等として支給する。

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、第178期定時株主総会において改定された業績連動型株式報酬制度に基づき、毎年、業績目標を100%達成した場合において、報酬総額に占める15%に相当する部分を株式報酬としてポイントの付与を受け、退任時に、累積したポイント数並びに株式及び金銭の支給割合に応じて、役員報酬BIP信託を通じて当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付及び給付を受ける。

上席執行役員は、第178期定時株主総会において改定された業績連動型株式報酬制度に基づき、毎年、業績目標を100%達成した場合において、報酬総額に占める10%に相当する部分を株式報酬としてポイントの付与を受け、退任時に、累積したポイント数並びに株式及び金銭の支給割合に応じて、役員報酬BIP信託を通じて当社株式等の交付及び給付を受ける。

(2) マルス・クローバック

受益権確定日までに、取締役等の職務に関し、当社と取締役等との間の委任契約等に反する重大な違反があった者については、株式交付等を受ける権利（信託についての受益権）の全部を取得できないものとする。

受益権確定日以降に、取締役等の職務に関し、当社と取締役等との間の委任契約等に反する重大な違反があった者、当社の許可なく競合他社に就職等をした者については、当該株式交付等の基礎となった株式交付ポイントに対応する株式数に、当該株式交付等にかかる受益権確定日の東京証券取引所における当社株式の終値を乗じて得た額につき賠償を求めることができるものとする。

6. 取締役等の個人別報酬額の決定プロセス

(1) 「取締役等の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」については、役員人事報酬諮問委員会が取締役会の諮問を受けて審議、答申し、取締役会が決定する。なお、役員人事報酬諮問委員会は、全社外取締役及び代表取締役で構成される。

(2) 報酬の水準については、役員人事報酬諮問委員会が同業、又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する。

(3) 個人別報酬額については、取締役会は、その決定を役員人事報酬諮問委員会に委任する。委任の理由は、個人別報酬額決定の客観性及び公平性を担保するためである。具体的な決定プロセスは、以下のとおりとする。

①代表取締役社長は業績評価を含む個人別報酬額の原案を作成する。

②役員人事報酬諮問委員会は、取締役会の委任を受けて原案を審議の上決定し、その決定プロセスを取締役に報告する。

(4) 非金銭報酬としての株式報酬については、金銭報酬とは別枠で株主総会において決議された限度額を上限として、役員人事報酬諮問委員会への諮問・答申を経て「役員報酬BIP信託に関する株式交付規程」に従い、取締役等（社外取締役及び国内非居住者を除く。）に一定のポイントを付与し、支給する。

(ご参考) 取締役・監査役の専門性と経験 (スキル・マトリックス)

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

※第2号議案及び第3号議案が原案どおり承認可決された場合

氏名	地位	専門性と経験							
		企業経営 経営戦略	ESG サステナビリティ	財務 会計 DX	人事 労務	法務 コンプライアンス リスク管理	マーケティング 営業	グローバル	研究 生産 物流
太田 栄二郎	代表取締役会長 CEO	●	●		●	●	●	●	●
森 信也	代表取締役社長 COO	●				●	●		●
藤井 大右	取締役 常務執行役員	●	●	●	●	●			
松永 秀樹	取締役 常務執行役員	●					●	●	●
高波 健二	取締役 上席執行役員	●	●				●		●
奥村 徹也	取締役 上席執行役員 CFO			●					
澤村 環	取締役			●			●		
下村 陽一郎	取締役	●					●		
山岸 裕美	取締役		●		●	●			●
岩田 義浩	取締役	●		●				●	

氏名	地位	専門性と経験							
		企業経営 経営戦略	ESG サステナビリティ	財務 会計 DX	人事 労務	法務 コンプライアンス リスク管理	マーケティング 営業	グローバル	研究 生産 物流
笹森 建彦	監査役	●	●	●	●	●			●
佐野 友一	監査役	●		●	●		●		●
上野 佐和子	監査役			●		●			●
岸 日出夫	監査役				●	●			

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

スキル項目	選定理由
企業経営・経営戦略	経営環境の変化への対応を図りつつ、当社グループの持続的な成長を実現するうえで適切な経営戦略を構築し、責任ある経営判断を行うため
ESG・サステナビリティ	事業に関わる社会課題の解決に向けてステークホルダーと共創し、当社グループの企業価値の向上と持続可能な社会の実現を図るため
財務・会計・DX	資本コストの適正化を意識した経営の実践により資金創出力を高め、安定的かつ継続的な株主還元を実現するとともに、デジタル技術等への投資による経営基盤の強化及び持続的な企業価値向上を図るため
人事・労務	会社と従業員の相互の信頼関係の下、多様な人材の活躍を推進し、従業員の幸せを実現するとともに、新たな価値を創出し、当社グループの持続的な成長を実現するため
法務・コンプライアンス・リスク管理	適切なリスクマネジメント体制を確立するとともに、コンプライアンス経営を推進し、当社グループの経営基盤を構築・維持するため
マーケティング・営業	事業を取り巻く環境の変化や生活者のニーズを的確に捉え、これらに対応した経営戦略を構築し、ブランド価値及び企業価値の向上を図るため
グローバル	世界の人々の豊かですこやかな食生活の実現に向けて、現地の文化等を理解・尊重しながら海外進出の基盤を強化し、さらなるグローバル展開を推進するため
研究・生産・物流	技術を基軸に新たな価値を生み出すとともに、外部環境の変化に対応し収益力を高めるための構造改革を進め、事業基盤を強化し、競争優位の体制を確立するため

(ご参考) 当社の役員選任方針及び役員独立性判断基準

【役員選任方針】

当社の役員を選任の方針の概要は以下のとおりです。

1. 当社の取締役及び監査役は、森永製菓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、年齢など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。

【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、並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. 就任時及び就任前10年間において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。

(ご参考) 2025年度「取締役会の実効性評価」のご報告

当社は、取締役会全体としての実効性について、2026年2月に、全取締役及び全監査役に対して、アンケートを実施し、第三者機関（法律事務所）による分析・評価を受け、2025年度の当社取締役会は、「有効に機能している」との評価が得られました。

上記第三者機関による評価を踏まえ、2026年4月及び5月の当社取締役会において議論を行ったところ、当社取締役会は当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方等に沿った実効性を有し、有効に機能していると認識いたしました。

また、前年度に確認された課題として挙げました、「議題の適切な選択や審議時間の確保などにより、中長期的な経営課題に関する議論のさらなる充実を図る。」につきましては、一定の改善が図られたものと評価しております。

そのうえで、以下の2つについて、今後の課題として特に重点的に取り組んでいくことといたしました。

- (1)価値創造ストーリーの構築を含む中長期的な経営課題に関する議論のさらなる充実を図る。
- (2)取締役会運営の効率化により、幅広い経営課題に関する議論の深化と活性化を図る。

今回の取締役会の実効性評価を踏まえ、上記課題の改善に向けて必要な取組みを行うなど、当社取締役会のさらなる実効性向上を図り、コーポレート・ガバナンスを一層強化していく所存であります。

(ご参考) 当社の政策保有株式に対する考え方

当社は毎年一度取締役会において、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式、いわゆる政策保有株式について、保有目的や保有企業との中長期的な取引関係の見通し等を評価するとともに、個別銘柄ごとの保有リスクや便益が資本コストに見合っているか精査しております。これらの評価を踏まえ、政策保有株式についてその保有の必要性を判断しつつ縮減を図る方針です。

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

(2026年3月末日時点における政策保有株式の銘柄数、貸借対照表計上額及び連結純資産に占める割合)

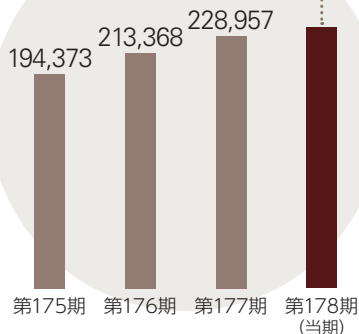
銘柄数 (銘柄)		貸借対照表計上額 (百万円)		連結純資産に 占める割合 (%)
非上場株式	非上場以外の株式	非上場株式	非上場以外の株式	
17	13	76	9,732	6.8

(ご参考) 連結決算情報

主要な経営指標の推移

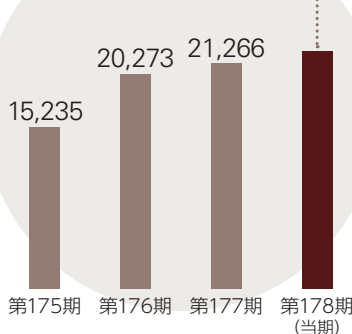
売上高

236,672 百万円



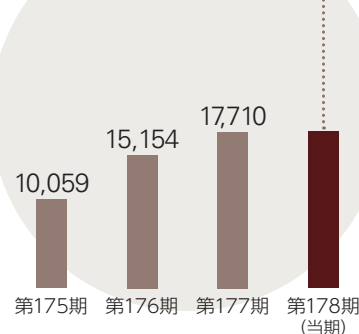
営業利益

22,394 百万円



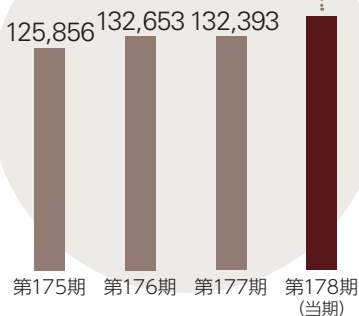
親会社株主に帰属する当期純利益

17,765 百万円



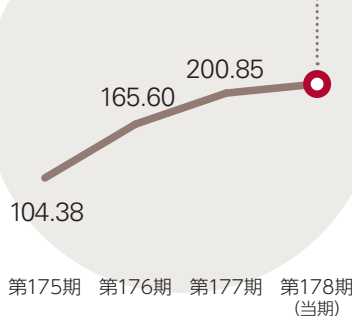
純資産

143,696 百万円



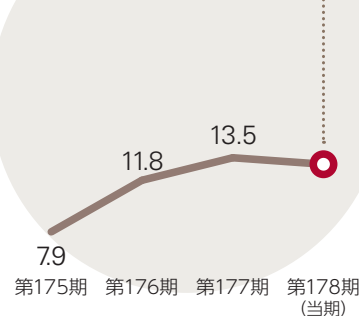
1株当たり当期純利益

211.07 円



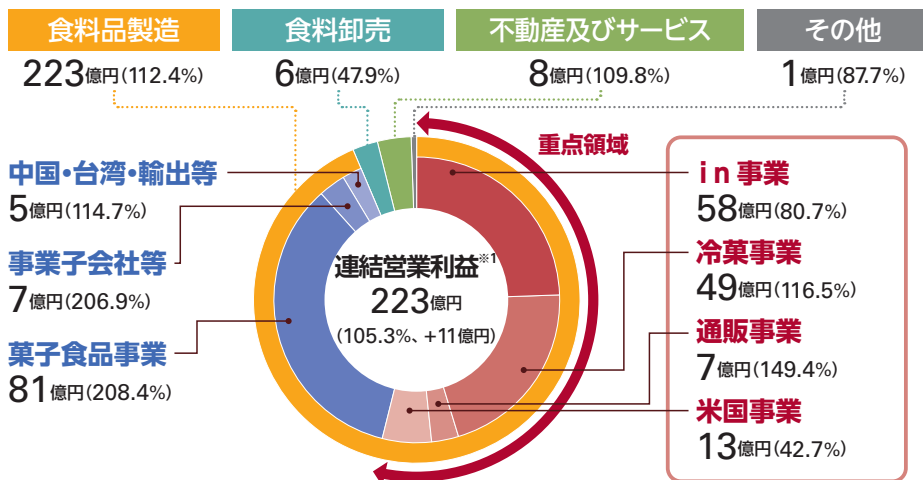
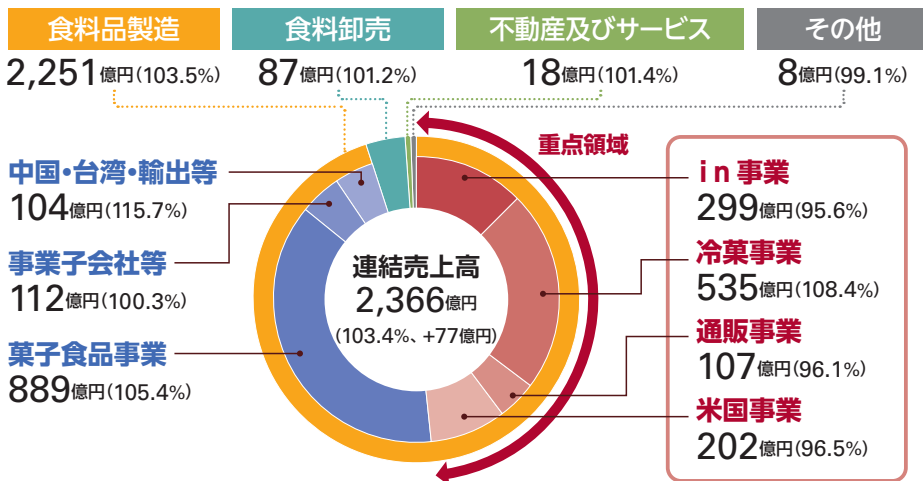
ROE

13.0%



※2023年11月10日開催の取締役会の決議により、2024年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。第175期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益を算定しております。

事業部門別業績



※1 連結営業利益の構成として上記以外に調整額△16億円があります。
 (注) カッコ内は前年同期比

主要製品

in 事業



冷菓事業



通販事業



米国事業



菓子食品事業



事業報告 2025年4月1日から2026年3月31日まで

1 森永製菓グループの現況に関する事項

1. 事業の経過及びその成果

当連結会計年度の我が国の経済は、雇用・所得環境の改善やインバウンド需要の堅調な推移を背景に、内需を中心として緩やかな回復基調で推移しました。一方で、期中を通じて継続した物価上昇の影響により、消費者マインドには慎重さが残り、個人消費は底堅さを維持しつつも、伸び悩む推移となりました。また、各国の通商政策や不安定な国際情勢による世界経済の先行き不透明感が続く中、事業活動を取り巻く環境には引き続き不確実性が残る状況です。

このような中、当社グループは「2030経営計画」の達成に向けて、その道筋をつくる2ndステージである「2024中期経営計画」の2期目として、引き続き飛躍に向けた成長軌道の確立に向けて成長性と資本収益性の好循環を生み出すべく、各事業の強化を図ってまいりました。

その結果、売上高は、主に好調な菓子食品事業、冷菓事業が牽引し、2,366億7千2百万円と前年実績に比べ77億1千5百万円（3.4%）の増収となりました。

損益については、原材料価格の高騰や物流費の増加、経営基盤の強化に向けたDXや人的資本への投資などがありました。増収及び価格改定・コストダウンを中心とした打ち返しにより、営業利益は前年実績に比べ11億2千8百万円（5.3%）増益の223億9千4百万円、経常利益も前年実績に比べ3億5千5百万円（1.6%）増益の226億5千9百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は前年実績に比べ5千5百万円（0.3%）増益の177億6千5百万円となりました。

セグメントの業績は、次のとおりであります。

食料品製造

売上高

2,251億6千7百万円
(前期比3.5%増)

セグメント利益

223億2千7百万円
(前期比12.4%増)

主な事業内容：菓子食品・冷菓・ゼリー飲料等の製造販売

売上高は2,251億6千7百万円と前年実績に比べ75億8千9百万円（3.5%）増となりました。セグメント利益は223億2千7百万円と前年実績に比べ24億6千5百万円（12.4%）の増益となりました。

菓子食品事業

売上高： 889億5千7百万円
(前期比5.4%増)

営業利益： 81億6千3百万円
(前期比108.4%増)

ビスケットカテゴリーでは、「森永ビスケット」は9月に実施した価格改定による一時的な影響もありましたが、着実に需要を回復し、前年実績を上回りました。

キャンディカテゴリーでは、「ハイチュウ」は、発売50周年を切り口としたプロモーションなどにより需要喚起に取り組みました。食感訴求を強化した「ハイチュウミニ」が好調を継続した一方、「ハイチュウプレミアム」の販売が伸び悩み、ブランド全体で前年実績をわずかに下回りました。「森永ラムネ」は、受験生に向けたプロモーションと店頭露出の強化により、パウチ形態の「大粒ラムネ」、ボトル形態いずれも好調が継続したほか、「生ラムネ玉」の販売好調も寄与し、前年実績を大きく上回りました。

チョコレートカテゴリーでは、「カレ・ド・ショコラ」は、6月に実施した価格改定以降もハイカカオの健康需要拡大による「カカオ70」の好調が継続したほか、1月の期間限定品の販売好調も寄与し、前年実績を上回りました。「ダース」は、高単価商品が苦戦しましたが、基幹品の「ダース<ミルク>」「白いダース」は9月の価格改定以降も堅調に推移し、前年実績並みとなりました。「チョコボール」は、“おもちゃのカンヅメ”のプロモーション刷新など、断続的な話題喚起により基幹品の好調が継続し、前年実績を上回りました。

食品カテゴリーでは、「森永ココア」は、引き続き健康ブランドとして需要喚起に取り組み、9月の価格改定以降も「純ココア」を中心に好調に推移し、前年実績を大きく上回りました。「森永甘酒」は、前年実績を下回りました。

なお、原材料等のコストアップへの対応として、昨年2月・3月にチョコレートカテゴリー及びココアの一部商品、6月に「カレ・ド・ショコラ」、9月にチョコレート及びビスケットカテゴリー、ココアなど食品カテゴリーの一部商品において価格改定・内容量の減量を実施しました。さらに、一部商品では商品規格を見直す等の対策も講じております。これらの取組みの結果、収益性は着実に改善しております。

これらの結果、菓子食品事業全体の売上高は889億5千7百万円と前年実績に比べ45億2千1百万円(5.4%)増となりました。

損益については、原材料価格の高騰を増収及び価格改定・コストダウン等の取組みで打ち返し、営業利益は前年実績に比べ42億4千6百万円(108.4%)増益の81億6千3百万円となりました。



冷菓事業

売上高： 535億2千8百万円
(前期比8.4%増)

営業利益： 49億6千3百万円
(前期比16.5%増)

「ジャンボ」グループは、TVCMやポップアップショップを通じた「バニラモナカジャンボ」の認知拡大も奏功し、9月の価格改定以降も販売は好調に推移しました。その結果、グループ全体で前年実績を上回りました。「板チョコアイス」は、基幹品の好調な推移に加え、新商品「板チョコアイス マカダミア」の発売も寄与し、前年実績を上回りました。「ザ・クレープ」は、期間限定品の発売や消費者キャンペーンの展開など、顧客接点拡大に取り組んだ結果、9月の価格改定以降も好調が継続し、前年実績を大きく上回りました。「アイスボックス」は、割材としての活用を訴求するプロモーションなど、秋冬の需要喚起と店頭での取り扱い拡大に取り組み、引き続き好調に推移しました。

なお、原材料等のコストアップに対する収益改善策として、主力品について、9月に価格改定・内容量の減量を実施しております。

これらの結果、冷菓事業全体の売上高は535億2千8百万円と前年実績に比べ41億6千8百万円(8.4%)増となりました。

損益については、原材料価格の高騰や物流費の増加を増収及び価格改定効果で打ち返し、営業利益は前年実績に比べ7億5百万円(16.5%)増益の49億6千3百万円となりました。



i n 事業

売上高： 299億5千5百万円
(前期比4.4%減)

営業利益： 58億8千8百万円
(前期比19.3%減)

「i nゼリー」は、日常生活における飲用シーンの訴求に取り組む中で、「エネルギーブドウ糖」は堅調に推移しましたが、「エネルギー」を中心とする基幹品の苦戦により、前年実績を下回りました。「i nバー」は、直近ではメインフレーバーの好調に加え、プロテインバーから栄養バランス食品へと領域を拡大した新商品の発売によりターゲット層の拡大を図っておりますが、通期としては前年実績を下回りました。

これらの結果、i n事業全体の売上高は299億5千5百万円と前年実績に比べ13億8千4百万円（4.4%）減となりました。

損益については、減収や物流費の増加により、営業利益は前年実績に比べ14億1千2百万円（19.3%）減益の58億8千8百万円となりました。



通販事業

売上高： 107億4千8百万円
(前期比3.9%減)

営業利益： 7億1千4百万円
(前期比49.4%増)

「おいしいコラーゲンドリンク」は、節約志向の高まりや昨年4月に実施した価格改定による解約等の影響が残る中で、顧客獲得効率を踏まえた広告投下により、顧客基盤の拡大に取り組みましたが、ブランド全体で前年実績を下回りました。「おいしい青汁」は、前年実績を下回りました。

これらの結果、通販事業全体の売上高は107億4千8百万円と前年実績に比べ4億3千6百万円（3.9%）減となりました。

損益については、価格改定効果に加え、顧客獲得効率の状況に応じて広告投資を抑制したことにより、営業利益は前年実績に比べ2億3千6百万円（49.4%）増益の7億1千4百万円となりました。



米国事業

売上高： 202億1千4百万円
(前期比3.5%減)

営業利益： 13億1千万円
(前期比57.3%減)

「HI-CHEW」は、食品スーパーチャネルにおける取り扱いSKU数の拡大や新規チャネルの開拓、季節催事における販売促進に取り組みました。一方で、インフレに伴う消費低迷によりコンビニチャネルにおける販売が引き続き伸び悩んだことや、カカオ高騰を背景に大手菓子メーカーがキャンディカテゴリーへの注力を強めたことで、競争環境が一層激化したことの影響などもあり、ブランド全体で前年実績を下回りました。ゼリー飲料「Charge!」は、サンプリング活動やタグラインの刷新などを通じて、商品理解の促進や日常的なシーンにおける需要獲得に向けた取組みを進めております。

なお、原材料や人件費、物流費等のコストアップに対する収益改善策として、11月に一部商品において価格改定を実施しております。

これらの結果、米国事業全体の売上高は202億1千4百万円と前年実績に比べ7億4千2百万円（3.5%）減となりました。

損益については、減収や原材料価格の高騰に加え、米国の関税政策による影響、並びに競争環境激化への対応として店頭での販促を強化したことによる販売促進費の増加により、営業利益は前年実績に比べ17億5千4百万円（57.3%）減益の13億1千万円となりました。



中国・台湾・輸出等

売上高： 104億8千6百万円
(前期比15.7%増)

営業利益： 5億6千9百万円
(前期比14.7%増)

中国では、「HI-CHEW」が店舗・ネット販売ともに伸長し、好調に推移しました。台湾では、「inゼリー」の販売が好調を継続したほか、「HI-CHEW」も堅調に推移しました。探索・研究領域である東アジア・東南アジア・オセアニア地区や欧州においても、「HI-CHEW」のグローバルブランドとしてのさらなる拡大に向けて、取組みを進めております。

これらの結果、中国・台湾・輸出等全体の売上高は104億8千6百万円と前年実績に比べ14億2千6百万円（15.7%）増となりました。

営業利益は前年実績に比べ7千3百万円（14.7%）増益の5億6千9百万円となりました。

食料卸売

売上高

87億9千8百万円
(前期比1.2%増)

セグメント利益

6億9千万円
(前期比52.1%減)

主な事業内容：業務用食品の卸売

売上高は、87億9千8百万円と前年実績に比べ1億8百万円（1.2%）増となりました。
セグメント利益は前年実績に比べ7億5千1百万円（52.1%）減益の6億9千万円となりました。

不動産及びサービス

売上高

18億9千7百万円
(前期比1.4%増)

セグメント利益

8億8千万円
(前期比9.8%増)

主な事業内容：不動産賃貸業、ゴルフ場経営

売上高は、18億9千7百万円と前年実績に比べ2千7百万円（1.4%）増となりました。
セグメント利益は8億8千万円と前年実績に比べ7千9百万円（9.8%）の増益となりました。

その他

売上高

8億9百万円
(前期比0.9%減)

セグメント利益

1億4千5百万円
(前期比12.3%減)

売上高8億9百万円、セグメント利益1億4千5百万円であります。

2. 対処すべき課題

当社グループは、2024年度を初年度とする「2024中期経営計画」を2030経営計画達成をより確実なものにするための2ndステージと位置づけ、「飛躍に向けた成長軌道の確立」をキーメッセージとして定め、事業活動を推進しております。持続的な企業価値向上に向け財務・非財務の両面からサステナブル経営を推進し、スピードをもって以下の経営戦略を遂行することで成長性と資本収益性の好循環を生み出し、2030年に向けた成長軌道を確かなものにしていきます。

(1) 重点領域による成長の牽引

「inゼリー」を中心としたin事業や「チョコモナカジャンボ」をはじめとした冷菓事業の拡大、「おいしいコラーゲンドリンク」などの通販事業、米国事業では「HI-CHEW」を中心としたブランド育成と事業基盤の強化など重点領域に経営資源を集中し、森永製菓グループの成長を牽引してまいります。

(2) 基盤領域の資本収益性の向上

菓子食品事業においては「ハイチュウ」「森永ビスケット」など主力ブランドへの集中によるカテゴリーポートフォリオの転換、保有資産を活かした売上高の拡大、維持更新投資の選択と集中、コスト低減や販売費効率化、機動的な価格改定など様々な取組みを推進し、高収益事業の基盤を構築してまいります。

(3) 機能部門を中心とした構造改革の推進

製造部門のスマートファクトリー化のさらなる進化や市場変化を見据えた販売部門の組織最適化による生産性の向上、物流体制の構築により全社的な資本収益性の向上を図ってまいります。

(4) 探索・研究領域による新たなビジネス創造と育成

ウェルネスを基軸に、国内では独自技術を活用した口腔ケア領域への挑戦や当社独自の素材であるパセノール™TMビジネスの育成、海外では、ゼリー飲料やコラーゲンドリンクにおける市場創造に取り組み、次世代の成長を担う芽の創造と育成に取り組みます。

(5) 経営基盤の構築

「ダイバーシティ&インクルージョン」「人材育成・組織風土づくり」「健康経営の推進」により人的資本経営を実践してまいります。健康経営においては、従業員エンゲージメントと生産性の向上に向けて、人事委員会健康推進部会を中心に推進していきます。R&Dではグローバル視点で「既存技術の深化」と「新規技術の探索」を行い価値の創出を推し進めます。DXでは、デジタル経営基盤の拡張とAI技術等による業務高度化・効率化を行うなど、事業戦略を横断的に支える経営基盤を構築してまいります。

(6) 食を通じた社会課題の解決

食品メーカーとしてお客様に安全・安心な商品をお届けすることはもちろん、地球環境や社会に配慮した企業活動が重要と考え、取引先様と連携しサプライチェーン全体で地球環境の保全や持続可能な原材料調達等に取り組んでまいります。

(7) ダイバーシティ&インクルージョンの推進

「一人ひとりの個を活かす」という考えのもと、個々の活躍やその掛け合わせの相乗効果により、社内プロセスの改善及びお客様や社会の課題解決につながるような新しい価値（イノベーション）を創出するべく、多様性への理解の深化と価値創出に資する支援の強化に取り組んでまいります。

株主の皆様におかれましては、今後ともいっそうのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

3. 設備投資等の状況

当連結会計年度における設備等に対する投資の総額は59億3千6百万円であり、その内容は、主として食料品製造事業における設備の新設及び既存設備に係る更新投資であります。

4. 資金調達の状況

当連結会計年度における所要資金は自己資金、社債及び借入金にて賄い、増資による資金調達は行っておりません。

5. 財産及び損益の状況の推移

(1) 森永製菓グループの財産及び損益の状況の推移

区 分		第175期 2023年3月期	第176期 2024年3月期	第177期 2025年3月期	第178期 2026年3月期 (当連結会計年度)
売上高	百万円	194,373	213,368	228,957	236,672
■ 食料品製造	百万円	185,491	203,810	217,578	225,167
■ 食料卸売	百万円	6,277	6,909	8,690	8,798
■ 不動産及びサービス	百万円	1,924	1,911	1,870	1,897
■ その他	百万円	679	737	817	809
営業利益	百万円	15,235	20,273	21,266	22,394
売上高営業利益率	%	7.8	9.5	9.3	9.5
経常利益	百万円	15,757	21,039	22,304	22,659
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	10,059	15,154	17,710	17,765
1株当たり当期純利益	円	104.38	165.60	200.85	211.07
総資産	百万円	205,226	223,644	209,986	225,921
純資産	百万円	125,856	132,653	132,393	143,696
1株当たり純資産	円	1,322.63	1,448.01	1,523.09	1,690.58

- (注) 1. 第175期は固定資産除売却損約15億円を特別損失として計上しております。
 2. 第176期は固定資産売却益約9億円、投資有価証券売却益約7億円を特別利益として、減損損失約17億円を特別損失として計上しております。
 3. 第177期は投資有価証券売却益約33億円を特別利益として、減損損失約10億円を特別損失として計上しております。
 4. 第178期は投資有価証券売却益約29億円を特別利益として計上しております。
 5. 2023年11月10日開催の取締役会の決議により、2024年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。第175期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産を算定しております。

(2) 森永製菓株式会社の財産及び損益の状況の推移

区 分		第175期 2023年3月期	第176期 2024年3月期	第177期 2025年3月期	第178期 2026年3月期 (当事業年度)
売上高	百万円	161,284	173,340	183,019	190,606
経常利益	百万円	12,371	11,450	13,319	16,768
当期純利益	百万円	7,872	8,410	11,779	15,093
1株当たり当期純利益	円	81.69	91.91	133.59	179.32
総資産	百万円	183,712	196,926	176,289	185,015
純資産	百万円	104,816	102,226	94,717	97,564
1株当たり純資産	円	1,112.93	1,128.21	1,102.38	1,161.90

- (注) 1. 第175期は固定資産除売却損約13億円を特別損失として計上しております。
 2. 第176期は固定資産売却益約9億円、投資有価証券売却益約7億円を特別利益として、減損損失約17億円を特別損失として計上しております。
 3. 第177期は投資有価証券売却益約33億円を特別利益として、減損損失約11億円を特別損失として計上しております。
 4. 第178期は投資有価証券売却益約29億円を特別利益として計上しております。
 5. 2023年11月10日開催の取締役会の決議により、2024年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。第175期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産を算定しております。

6. 重要な親会社及び子会社の状況

(1) 親会社との関係

該当事項はありません。

(2) 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
森永エンゼルデザート株式会社	450百万円	100.0%	冷菓の製造販売
森永デザート株式会社	450百万円	100.0%	冷菓の製造販売
高崎森永株式会社	100百万円	100.0%	菓子・冷菓の製造販売
森永商事株式会社	300百万円	100.0%	菓子・食品の販売
台湾森永製菓股份有限公司	354百万台湾ドル	55.2%	菓子・食品・ゼリー飲料の製造販売
上海森永食品有限公司	187百万中国元	100.0%	菓子・冷菓の販売
米国森永製菓株式会社	28百万米ドル	100.0%	菓子・ゼリー飲料の販売
森永アメリカフーズ株式会社	172百万米ドル	100.0%	菓子の製造販売

(注) 森永アメリカフーズ株式会社は、資本の充実を図るため、2025年5月、同年7月、同年10月、2026年1月及び同年3月に増資を行い、資本金が105百万米ドルから172百万米ドルになりました。

(3) 重要な企業結合等の状況

上記の重要な子会社8社を含め連結子会社は15社で、持分法適用会社は2社であります。

(4) 事業年度末日における特定完全子会社の状況

該当事項はありません。

(5) その他

バリーカレポー社とチョコレート原液の供給に関し、業務提携契約を締結しております。

7. 従業員の状況

(1) 森永製菓グループの従業員の状況

セグメントの名称	従業員数	前連結会計年度末比増減
■ 食料品製造	3,043名	64名増
■ 食料卸売	53名	1名増
■ 不動産及びサービス	31名	2名減
■ その他	95名	6名増
合計	3,222名	69名増

- (注) 1. 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みます。）であります。
2. 従業員数には臨時従業員（パートタイマー及び嘱託契約の従業員を含みます。）の年間の平均人員1,985名は含んでおりません。

(2) 森永製菓株式会社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
1,587名	49名増	43.4歳	19.0年

- (注) 1. 従業員数は就業人員数（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含みます。）であります。
2. 従業員数には臨時従業員（パートタイマー及び嘱託契約の従業員を含みます。）の年間の平均人員703名は含んでおりません。

8. 主要な営業所及び工場

■ 食料品製造事業

森永製菓株式会社

本 社	東京都港区芝浦一丁目13番16号	
支 社 ・ 支 店	北海道支店	札幌市
	東北支店	仙台市
	関東信越支店	高崎市
	東京支社	東京都港区
	中部支店	名古屋市
	関西支店	尼崎市
	中四国支店	広島市
	九州支店	福岡市
工 場	小山工場	小山市
	鶴見工場	横浜市
	三島工場	三島市
	中京工場	安城市
研究所	研究所	横浜市

9. 主要な借入先

(1) 森永製菓グループの借入先の状況

借入先	借入金残高 (百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	5,300
株式会社みずほ銀行	3,000

子会社等

国 内	高崎森永株式会社	高崎市
	株式会社アントステラ	東京都港区
	森永エンゼルデザート株式会社	大和市
	森永デザート株式会社	鳥栖市
国 外	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
	米国森永製菓株式会社	米国 カリフォルニア州
	森永アメリカフーズ株式会社	米国 ノースカロライナ州

(2) 森永製菓株式会社の借入先の状況

借入先	借入金残高 (百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	5,300
株式会社みずほ銀行	3,000

2 会社の株式に関する事項

1. 発行可能株式総数 200,000,000株

2. 発行済株式の総数 84,050,246株
(自己株式2,061,392株を除く)

3. 株主数 64,665名
(前期末比13,060名増)

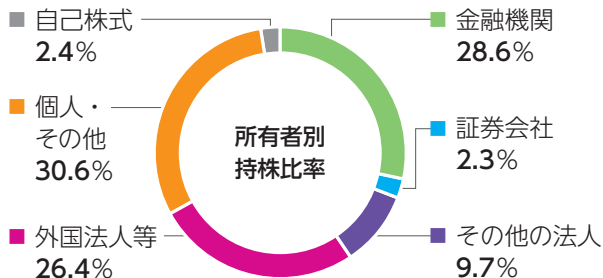
4. 大株主（上位10名）

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)	10,743	12.7
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	7,138	8.4
森永製菓取引先持株会	6,451	7.6
明治安田生命保険相互会社	2,242	2.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,149	2.5
THE CHASE MANHATTAN BANK,N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	1,383	1.6
森永乳業株式会社	1,372	1.6
森永製菓グループ従業員持株会	1,288	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,066	1.2
日本生命保険相互会社	961	1.1

(注) 1. 当社は自己株式2,061,392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。

2. 持株比率については、自己株式を控除して算出しております。

(ご参考)



5. その他株式に関する重要な事項

当社は、2018年6月28日開催の第170期定時株主総会の決議及びこれに基づく取締役会決議に基づき、当社取締役（社外取締役及び海外居住の取締役を除きます。）を対象に、信託を用いた業績連動型株式報酬制度を導入し、2021年8月11日及び2024年8月8日開催の取締役会決議に基づき、同制度の継続及び信託期間の延長を決議しております。2026年3月31日現在において、役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式は80,784株であります。

6. 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

該当事項はありません。

3 会社役員に関する事項

1. 取締役及び監査役の氏名等（2026年3月31日現在）

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長 CEO	太田 栄二郎	一般財団法人森永エンゼル財団 理事長 全日本菓子協会 会長 一般社団法人日本食品・バイオ知的財産権センター 会長
代表取締役社長 COO	森 信也	監査部、研究所担当
取締役 常務執行役員	藤井 大右	経営戦略部、総務部、DX推進部、知財戦略部担当
取締役 上席執行役員	松永 秀樹	海外事業本部長 海外事業本部担当 上海森永食品有限公司 董事長 森永食品(浙江)有限公司 董事長
取締役 上席執行役員 CFO	高木 哲也	経理部、コーポレートコミュニケーション部担当
取締役 上席執行役員	高波 健二	サステナブル経営推進部、ダイレクトマーケティング事業部 担当
取締役	榊 真二	株式会社サンエー 社外取締役（監査等委員） 株式会社千趣会 社外取締役
取締役	澤村 環	タカラスタンダード株式会社 社外取締役
取締役	下村 陽一郎	株式会社フルール 代表取締役
取締役	山岸 裕美	
常勤監査役	福永 俊朗	
常勤監査役	笹森 建彦	
監査役	上野 佐和子	空港施設株式会社 社外監査役 スミダコーポレーション株式会社 社外取締役（監査委員） 株式会社ADワークスグループ 社外取締役（監査等委員） ジャパン・インテグリティ株式会社 代表取締役
監査役	岸 日出夫	東京都立大学法科大学院 教授

- (注) 1. 取締役榊真二氏、澤村環氏、下村陽一郎氏及び山岸裕美氏は、社外取締役であります。
 なお、各氏は東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
2. 常勤監査役笹森建彦氏、監査役上野佐和子氏及び岸日出夫氏は、社外監査役であります。
 なお、各氏は東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
3. 取締役下村陽一郎氏及び山岸裕美氏は2025年6月27日開催の第177期定時株主総会において新たに選任され就任いたしました。
4. 取締役榊真二氏、澤村環氏及び下村陽一郎氏並びに監査役上野佐和子氏及び岸日出夫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。
5. 常勤監査役笹森建彦氏は、米国デラウェア州公認会計士としての高度な専門知識を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。監査役上野佐和子氏は、公認会計士としての高度な専門知識と豊富な経験を有し、また、金融庁における業務経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 取締役浦野邦子氏は、2025年6月27日開催の第177期定時株主総会終結の時をもって退任しております。
7. 取締役高木哲也氏は、2026年3月31日付で取締役を辞任いたしました。

(ご参考) 2026年3月31日現在の執行役員の地位、氏名及び担当は次のとおりであります。

地位	氏名	担当
上席執行役員	渡邊 秀治	生産本部長 生産本部、物流部担当
上席執行役員	国近 文子	品質保証部長 品質保証部、お客様サービスセンター担当
上席執行役員	松崎 勲	新規事業開発部長 新規事業開発部、戦略投資部担当
上席執行役員待遇	河辺 輝宏	米国森永製菓株式会社 代表取締役社長・米国総代表
執行役員	兵頭 輝司	サステナブル経営推進部長
執行役員	土屋 淳二	物流部長
執行役員	滝沢 稔	営業本部長 営業本部担当
執行役員	佐藤 実	マーケティング本部菓子マーケティング部長
執行役員	川岸 聖史	経営戦略部長
執行役員	安藤 正	人事部長 人事部担当
執行役員	渡部 宏之	研究所長
執行役員	櫻木 孝典	マーケティング本部長 マーケティング本部担当
執行役員	奥村 徹也	経理部長
執行役員待遇	大橋 啓祐	森永商事株式会社 代表取締役社長
執行役員待遇	梅村 慎一	高崎森永株式会社 代表取締役社長

2. 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役及び社外監査役の全員との間で、会社法第427条第1項並びに当社定款第30条及び第40条の規定に基づき、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する責任限定契約を締結しております。当該契約に基づく賠償責任限度額は、法令が規定する額としております。

3. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社及び当社子会社の取締役（既に退任している者を含みます。）、監査役、執行役員、重要な使用人及び社外派遣役員を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。保険料は、全額当社が負担しております。

当該保険契約では、被保険者がその地位に基づき行った行為（不作為を含みます。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとなります。ただし、贈収賄などの犯罪行為や意図的に違法行為を行った場合は補償対象外とするなど一定の免責事由を定めることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないような措置を講じております。

4. 役員の報酬等の基本方針及びその構成

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年3月23日及び2024年2月8日開催の取締役会決議において、一部変更いたしました。

当事業年度における取締役の個人別の報酬の具体的内容は、同方針に基づいて決定し支給しております。

(1) 当事業年度に係る取締役及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	
		固定報酬	業績連動報酬	役員報酬BIP信託に 関する報酬 (業績連動型)	
取締役 (うち社外)	314 (37)	217 (37)	64 (-)	32 (-)	11名 (5名)
監査役 (うち社外)	54 (32)	54 (32)	- (-)	- (-)	4名 (3名)

- (注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
 2. 対象となる役員の員数には2025年6月27日付にて退任した取締役1名（うち社外取締役1名）を含んでおります。
 3. 役員報酬BIP信託に関する報酬の総額は、当事業年度中に付与された株式交付ポイントに係る費用計上額を記載しております。

(2) 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、次のとおりであります。

- 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並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、公正性及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。

(3) 役員報酬制度の内容

① 報酬等の構成及び内容

ア 業務執行取締役

固定報酬及び業績連動報酬により構成されております。なお、業績指標を100%達成した場合における報酬総額に占める業績連動報酬の割合は30%であります。

(i) 固定報酬：月次で一定額を金銭で支給いたします。

(ii) 業績連動報酬：業績指標を100%達成した場合において、報酬総額に占める業績連動報酬の割合30%のうち3分の2に相当する部分については、月次で一定額を金銭で支給し、3分の1に相当する部分については、業務執行取締役の退任時に株式報酬として支給いたします（国内非居住者を除きます。）。

イ 社外取締役

その役割に鑑み固定報酬のみとし、月次で一定額を金銭で支給いたします。

②報酬の決定方針

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

③業績連動報酬等に関する事項

代表取締役の業績連動報酬の指標については、金銭報酬の部分はグループの連結営業利益とし、株式報酬（非金銭報酬）の部分は中長期のESG数値目標（グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率及び外部評価機関のESGスコア結果）とします。代表取締役以外の業務執行取締役の業績連動報酬の指標については、金銭報酬の部分は事業年度ごとのグループの連結営業利益及び個人の業績評価をそれぞれ2分の1ずつとし、株式報酬（非金銭報酬）の部分は中長期のESG数値目標（グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率及び外部評価機関のESGスコア結果）とします。

2026年3月期の業績連動報酬の算定に用いた業績連動報酬の指標の目標値、実績値及び選定の理由は次のとおりであります。

選定指標	目標値	実績値	選定理由
連結営業利益	205億円	212億円	連結会計年度毎の業績向上に対する意識を高めるため
グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率	78.4%	79.3%	中長期的な目線で企業価値の向上を図るため
外部評価機関のESGスコア結果	3.6	3.8	中長期的な目線で企業価値の向上を図るため

④非金銭報酬等の内容

中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めるとともに、株主との利益意識の共有を目的として、業務執行取締役に対し、中長期のESG数値目標を業績指標とする業績連動報酬部分を、非金銭報酬等として株式報酬を支給しております。

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、業績指標を100%達成した場合において、報酬総額に占める業績連動報酬の割合30%のうち3分の1に相当する部分を株式報酬としてポイントの付与を受けるとし、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いたします。

(4) 取締役及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

取締役の報酬限度額については、2023年6月29日開催の第175期定時株主総会において、年額5億円以内（うち、社外取締役分は年額4千万円以内）を年額5億円以内（うち、社外取締役分は年額8千万円以内）に改定する旨決議しております。なお、取締役の報酬には使用人分給与は含まれません。第175期定時株主総会終結時点での取締役の員数は11名（うち社外取締役4名）であります。

また、当該金銭報酬とは別枠で、2018年6月28日開催の第170期定時株主総会において、取締役（社外取締役及び国内非居住者を除きます。）に対する信託を用いた業績連動型株式報酬制度を導入しており、当社が信託に拠出する金員の上限は3事業年度からなる対象期間ごとに合計1億8千万円、株式報酬として付与されるポイントの総数の上限は1事業年度あたり15,000ポイントと決議しております。なお、2024年1月1日を効力発生日とした当社普通株式の株式分割を踏まえ、1ポイント当たりの交付及び給付が行われる当社株式の数を調整しております。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役及び国内非居住者を除きます。）の員数は8名であります。

監査役の報酬限度額は、2017年6月29日開催の第169期定時株主総会において、年額8千万円以内と決議しております。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名であります。

(5) 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等の内容に係る決定方針の決定方法

当社は、上述のとおり、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年3月23日及び2024年2月8日開催の取締役会決議において、一部変更いたしました。取締役会の決議にあたっては、いずれも、役員人事報酬諮問委員会の答申を受けております。

②決定方針の内容の概要

ア 取締役の報酬の水準

役員人事報酬諮問委員会が同業、又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いたします。

イ 取締役の個人別の報酬額

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いたします。

③当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、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について決定方針との整合性を含め多角的な視点から慎重に審議のうえ決定しております。取締役会はその決定プロセスについて報告を受けており、取締役の個人別の報酬等の内容は、同方針に沿うものであると判断しております。

(6) 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

当社は、取締役会において、全社外取締役及び代表取締役で構成される役員人事報酬諮問委員会に取締役の個人別の報酬の具体的内容の決定を委任する旨の決議をしております。委任の理由は、取締役の個人別の報酬額の決定の客観性及び公平性を担保するためであります。役員人事報酬諮問委員会は、代表取締役社長が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いたします。

また、非金銭報酬等としての株式報酬については、金銭報酬とは別枠で株主総会において決議された限度額を上限として、役員人事報酬諮問委員会への諮問・答申を経て「株式交付規程」の規定に従い、取締役（社外取締役及び国内非居住者を除きます。）に一定のポイントを付与することとしております。

なお、当事業年度の実績に係る取締役の個人別の報酬等を決定した時点における役員人事報酬諮問委員会の構成は次のとおりであります。

- ・浦野 邦子（社外取締役）
- ・榊 真二（社外取締役）
- ・澤村 環（社外取締役）
- ・太田 栄二郎（代表取締役会長 CEO）
- ・森 信也（代表取締役社長 COO／監査部、研究所担当）

5. 社外役員に関する事項

(1) 重要な兼職の状況及び当社との関係

前記「1. 取締役及び監査役の氏名等」に記載のとおりであります。

(2) 社外取締役

氏名	取締役会出席状況	役員人事報酬諮問委員会出席状況	主な活動状況及び役割
榎 真 二	全15回中15回	全5回中5回	主に、小売業界及び不動産業界での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、議案審議等につき必要かつ有用な発言を適宜行っております。また、役員人事報酬諮問委員会の委員長を務めるとともに、同委員会に出席し、取締役等の指名について審議し取締役会に答申し、取締役の個人別の報酬の具体的内容について決定するにあたり重要な役割を果たしております。
澤 村 環	全15回中15回	全5回中5回	主に、保険業界、サービス業界における執行役員、顧問としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地から、議案審議等につき必要かつ有用な発言を適宜行っております。また、役員人事報酬諮問委員会の委員として、同委員会に出席し、取締役等の指名について審議し取締役会に答申し、取締役の個人別の報酬の具体的内容について決定するにあたり重要な役割を果たしております。
下 村 陽一郎	就任後 11回中11回	就任後 3回中3回	主に、卸売業界、ライセンスビジネス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、議案審議等につき必要かつ有用な発言を適宜行っております。また、役員人事報酬諮問委員会の委員として、同委員会に出席し、取締役等の指名について審議し取締役会に答申し、取締役の個人別の報酬の具体的内容について決定するにあたり重要な役割を果たしております。
山 岸 裕 美	就任後 11回中11回	就任後 3回中3回	主に、食料品業界における部門長、執行役員、顧問としての豊富な経験を有しており、かかる経験に基づく幅広い見地から、議案審議等につき必要かつ有用な発言を適宜行っております。また、役員人事報酬諮問委員会の委員として、同委員会に出席し、取締役等の指名について審議し取締役会に答申し、取締役の個人別の報酬の具体的内容について決定するにあたり重要な役割を果たしております。

(3) 社外監査役

氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主な活動状況
笹 森 建 彦	全15回中15回	全16回中16回	主に、食料品業界及び製造業界における豊富な経営経験、米国デラウェア州公認会計士としての高度な専門知識及び財務・会計に関する十分な知見を活かし、幅広い見地から、議案審議等につき必要かつ有用な発言を適宜行っております。
上 野 佐和子	全15回中15回	全16回中16回	主に、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及び財務・会計に関する十分な知見を活かし、幅広い見地から、議案審議等につき必要かつ有用な発言を適宜行っております。
岸 日出夫	全15回中15回	全16回中16回	主に、裁判官及び大学教員としての高度な専門知識と豊富な経験を活かし、幅広い見地から、議案審議等につき必要かつ有用な発言を適宜行っております。

4 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

1. 基本的な考え方

当社グループは、企業価値の最大化並びに企業の永続的発展を図ることを目的に、経営の健全性及び効率性の向上、財務内容の信頼性の確保、適時適切な情報開示、法令の遵守並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まいります。

(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、企業活動の全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、社会との共生と持続的成長を実現することに努めております。

(2) 経営監視機能

取締役会の経営監視機能の強化、社外取締役及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おります。

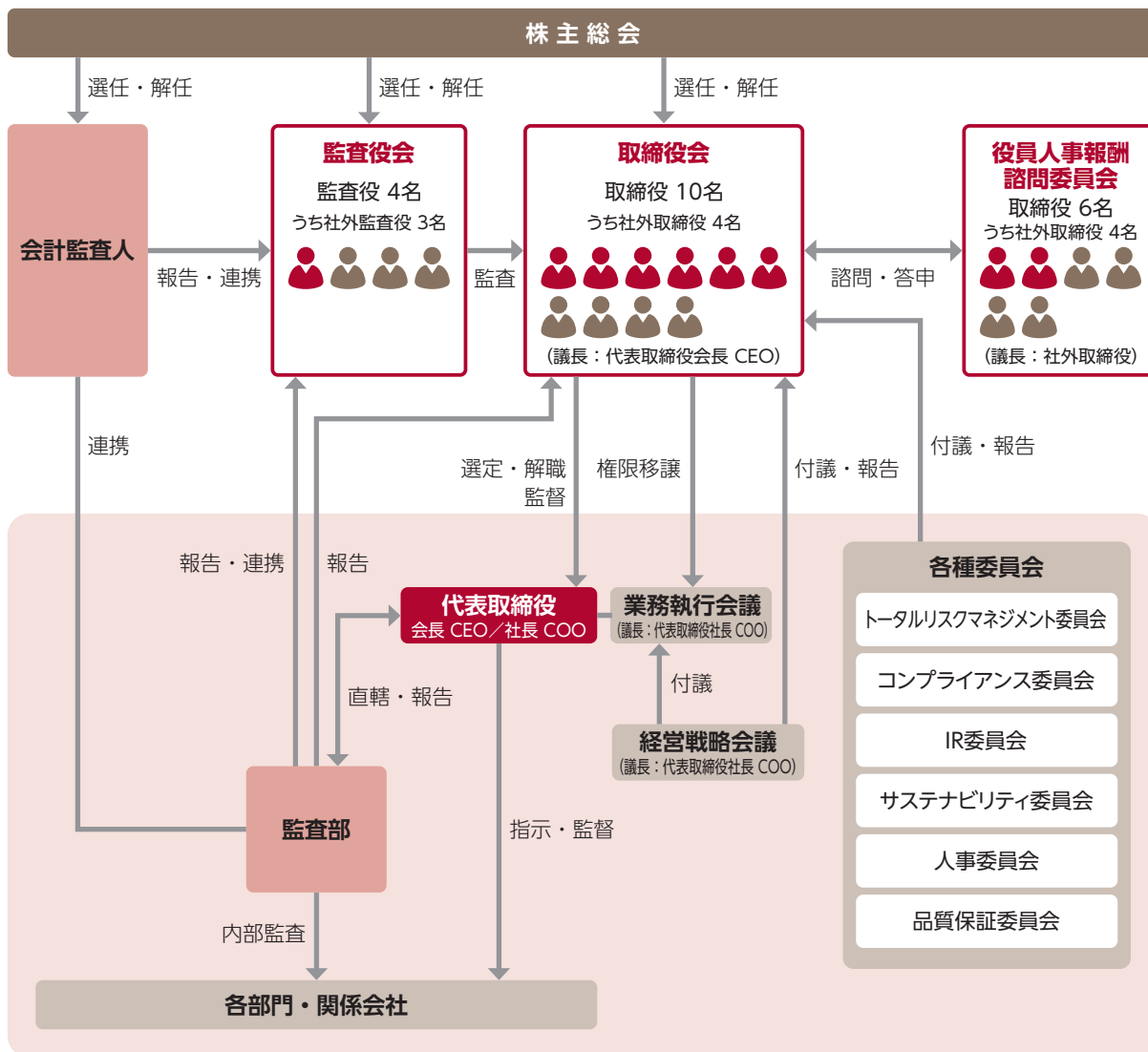
(3) 企業グループ全体における考え方

当社は、子会社の独立性を尊重するとともに、密接に連携しております。

2. コーポレート・ガバナンス体制図

(2026年3月31日現在)

 社内  社外



連結計算書類

連結貸借対照表 (2026年3月31日現在)

単位：百万円

科目	金額
資産の部	
流動資産	105,827
現金及び預金	26,419
受取手形及び売掛金	28,448
商品及び製品	22,000
仕掛品	536
原材料及び貯蔵品	17,411
未収還付法人税等	414
その他	10,639
貸倒引当金	△42
固定資産	120,094
有形固定資産	89,309
建物及び構築物	32,979
機械装置及び運搬具	23,843
土地	11,451
リース資産	945
建設仮勘定	18,790
その他	1,298
無形固定資産	3,710
ソフトウェア	3,128
その他	582
投資その他の資産	27,074
投資有価証券	10,030
退職給付に係る資産	13,478
繰延税金資産	1,662
その他	1,943
貸倒引当金	△41
資産合計	225,921

科目	金額
負債の部	
流動負債	57,585
支払手形及び買掛金	20,588
短期借入金	3,000
リース債務	468
未払金	12,461
未払法人税等	4,560
返金負債	5,440
賞与引当金	3,346
その他	7,720
固定負債	24,640
社債	9,000
長期借入金	7,000
リース債務	579
繰延税金負債	2,125
役員株式給付引当金	134
退職給付に係る負債	1,742
資産除去債務	68
受入敷金保証金	3,625
その他	364
負債合計	82,225
純資産の部	
株主資本	122,806
資本金	18,612
資本剰余金	17,186
利益剰余金	92,377
自己株式	△5,370
その他の包括利益累計額	19,150
その他有価証券評価差額金	6,138
繰延ヘッジ損益	37
為替換算調整勘定	6,098
退職給付に係る調整累計額	6,876
非支配株主持分	1,739
純資産合計	143,696
負債純資産合計	225,921

連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

単位：百万円

科目	金額	
売上高		236,672
売上原価		141,713
売上総利益		94,959
販売費及び一般管理費		72,565
営業利益		22,394
営業外収益		
受取利息及び配当金	431	
補助金収入	105	
その他	226	763
営業外費用		
支払利息	134	
持分法による投資損失	216	
その他	146	497
経常利益		22,659
特別利益		
固定資産売却益	344	
投資有価証券売却益	2,923	3,268
特別損失		
固定資産除売却損	410	
契約解約金	151	
その他	37	600
税金等調整前当期純利益		25,327
法人税、住民税及び事業税	7,235	
法人税等調整額	158	7,393
当期純利益		17,933
非支配株主に帰属する当期純利益		167
親会社株主に帰属する当期純利益		17,765

計算書類

貸借対照表 (2026年3月31日現在)

単位：百万円

科目	金額
資産の部	
流動資産	77,000
現金及び預金	12,734
売掛金	22,119
製品	15,558
仕掛品	278
原材料及び貯蔵品	13,501
前払費用	1,921
短期貸付金	245
その他	10,674
貸倒引当金	△32
固定資産	108,014
有形固定資産	59,320
建物	27,359
構築物	1,558
機械及び装置	15,608
車両運搬具	40
工具、器具及び備品	976
土地	11,667
リース資産	844
建設仮勘定	1,265
無形固定資産	3,634
借地権	135
ソフトウェア	3,128
その他	371
投資その他の資産	45,059
投資有価証券	9,808
関係会社株式	27,545
長期前払費用	886
前払年金費用	4,882
繰延税金資産	927
その他	1,026
貸倒引当金	△18
資産合計	185,015

科目	金額
負債の部	
流動負債	67,997
支払手形	0
買掛金	18,338
短期借入金	3,000
リース債務	404
未払金	10,400
未払法人税等	3,350
未払費用	1,045
返金負債	4,427
賞与引当金	2,416
預り金	22,514
従業員預り金	192
その他	1,905
固定負債	19,453
社債	9,000
長期借入金	7,000
リース債務	539
退職給付引当金	1,502
役員株式給付引当金	134
資産除去債務	68
受入敷金保証金	844
その他	364
負債合計	87,451
純資産の部	
株主資本	91,710
資本金	18,612
資本剰余金	17,186
資本準備金	17,186
その他資本剰余金	0
利益剰余金	61,281
その他利益剰余金	61,281
固定資産圧縮積立金	3,035
別途積立金	7,000
繰越利益剰余金	51,245
自己株式	△5,370
評価・換算差額等	5,854
その他有価証券評価差額金	5,816
繰延ヘッジ損益	37
純資産合計	97,564
負債純資産合計	185,015

損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

単位：百万円

科目	金額	
売上高		190,606
売上原価		121,056
売上総利益		69,549
販売費及び一般管理費		55,680
営業利益		13,868
営業外収益		
受取利息及び配当金	3,061	
その他	157	3,218
営業外費用		
支払利息	151	
社債利息	43	
その他	123	319
経常利益		16,768
特別利益		
固定資産売却益	344	
投資有価証券売却益	2,923	3,268
特別損失		
固定資産除売却損	376	
契約解約金	151	
その他	0	528
税引前当期純利益		19,507
法人税、住民税及び事業税	4,557	
法人税等調整額	△143	4,414
当期純利益		15,093

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年5月15日

森永製菓株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 森 重 秀 一

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 歌 健 至

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、森永製菓株式会社の2025年4月1日から2026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、森永製菓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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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

会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年5月15日

森永製菓株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 森 重 秀 一

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 歌 健 至

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、森永製菓株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第178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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、継続企業的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、継続企業的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。継続企業的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

監査報告書

当監査役会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第178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からその職務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、電話回線又はインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、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、必要に応じて意見を陳述し、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、子会社の取締役等と意思疎通及び情報交換を図り、必要に応じて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。
 - ③ 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況などを踏まえ、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並びに連結計算書類（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また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、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。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人である有限責任監査法人トーマツ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

会計監査人である有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月25日

森永製菓株式会社 監査役会

常勤監査役 福 永 俊 朗 ㊟

常勤監査役 笹 森 建 彦 ㊟

監 査 役 上 野 佐和子 ㊟

監 査 役 岸 日出夫 ㊟

(注) 常勤監査役笹森建彦、監査役上野佐和子及び岸日出夫は社外監査役であります。

以 上

2025年度 株主優待実施のご報告



2023年度に初めて導入し、株主の皆様大変ご好評をいただきました株主優待を2025年度も継続して実施いたしました。

優待品としてご送付しております「製品詰合せ」の内容は当社を代表する商品を選定した上で、比較的新しい商品から長年にわたりご支持をいただいている商品まで、できる限り幅広いカテゴリーをカバーできる構成としています。商品は毎年一部の入れ替えを行い、2025年度株主優待では、「12粒ダース プレミアム〈華やぐ苺〉」を一般発売に先駆けて封入し、お届けいたしました。

▶ 製品詰め合わせの例
(4,000円相当・Lサイズ)

また、「ご寄付」を選択された株主様からの寄付金合計1,564,500円につきましては、当社が展開する「1チョコ for 1スマイル活動」の支援パートナーである公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン及び特定非営利活動法人ACEに対し、当社名義で寄付をさせていただきました。ご賛同いただきありがとうございました。

株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

		継続保有期間	
		6か月以上3年未満	3年以上
保有株式数 （毎年 9月30日時点）	100株～599株	1,500円相当の当社製品詰合せ(Sサイズ)のご送付 または 同等金額のご寄付	2,500円相当の当社製品詰合せ(Mサイズ)のご送付 または 同等金額のご寄付
	600株以上	2,500円相当の当社製品詰合せ(Mサイズ)のご送付 または 同等金額のご寄付	4,000円相当の当社製品詰合せ(Lサイズ)のご送付 または 同等金額のご寄付

配当方針の変更～中間配当の実施

当社グループは、これまで年1回の期末配当を実施してはいましたが、今般、株主の皆様に対して、利益還元を機会を充実させるため、中間配当と期末配当の年2回、配当を実施する方針に変更し、2026年3月期より中間配当を開始いたしました。

2027年3月期の配当予想は以下のとおりです。

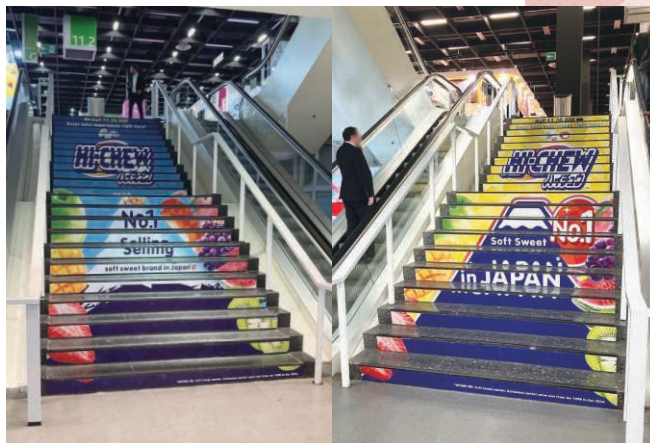
基準日	1株当たり配当金		
	第2四半期末 (2026年9月30日)	期末 (2027年3月31日)	合計
今期予想	35円	35円	70円

HI-CHEWの欧州展開拡大へ ドイツでのISMに出展

2026年2月、ドイツにて毎年開催されている世界最大規模の国際菓子見本市「ISM」に出展しました。ヨーロッパで受入性の高い日本の代表的イメージである富士山をデザインしたブースで「HI-CHEW」をアピールしました。



▲ 新規代理店・バイヤーにアプローチし、積極的に商談



▲ 富士山登頂をコンセプトに、階段にも富士山をデザイン

ひととペットプロジェクト

第一弾商品発売・記者発表会実施

「ひと」と「ペット」が同じおやつと一緒に楽しむという食体験を提案する「ひととペットプロジェクト」から、第一弾商品として、飼い主と愛犬と一緒に食べることができる「ミニムーンライト with ドッグ」など7商品を発売しました。

発売にあたって、2026年2月には記者発表会を開催し、国内外で広がる「ペットヒューマニゼーション[®]」を背景に、ひととペットも笑顔になれる商品を目指したと説明しました。当日は東京農業大学の増田教授、監修の高柳獣医師、太田会長と愛犬が出席しました。

※ ペットを人と同じように家族の一員として考えること



▲ 記者発表の様子

一部商品は森永ダイレクトストアで販売中

<https://www.morinaga.co.jp/direct-store/lp/hitotopet/>

Morinaga Gempower Week 2026 開催

2026年1月より開始した、ジェンダー平等の実現を目指す「Gempower* PROGRAM」の一環として、年間を通して最もジェンダー平等へ意識を向けるきっかけとなる3月8日の国際女性デーを中心とした2週間を「Morinaga Gempower Week」と位置付けました。

ジェンダー平等と女性のエンパワーメント推進のため、トップメッセージの発信や他社で活躍する女性工場長へのインタビュー、社内外の有識者を招いたトークイベントなど、様々な取組みを実施しました。誰もが自分らしく目標を描き挑戦し続けられる組織風土の醸成を図るとともに、ジェンダー平等の実践を社会へと広げていきます。

※ Gempower：全てのジェンダー(Gender)、世代(Generation)をカブける(empower)の頭文字を合わせた造語



▲ トップメッセージの発信

▶ ウェルビーイングや多様性をテーマにしたトークイベントを開催



▲ 国際女性デーをテーマにした本社装飾



▲ 出張授業の様子

森社長が「チョコレートでSDGsを学ぶ」出張授業を実施

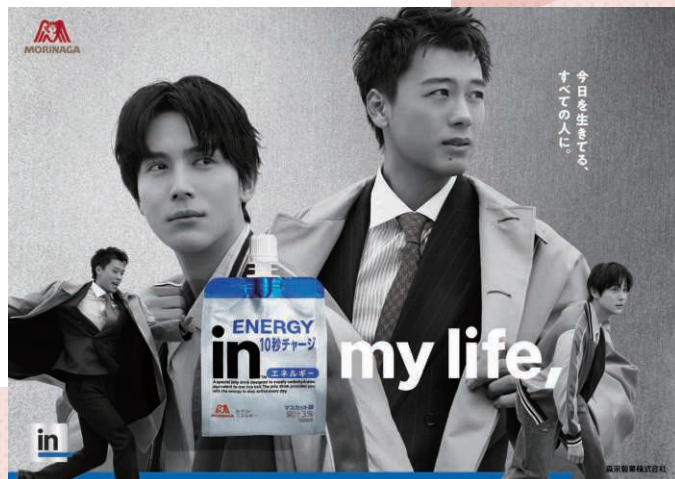
当社では商品の売上の一部を使ってカカオの国の子どもたちを支援する活動「1チョコ for 1スマイル」を題材とした出張授業プログラム、「未来ラーニング～チョコレートでSDGsを学ぶ～」を実施しています。2026年2月には、森社長が小学校での出張授業の講師を務め、バレンタインデーを目前に控え、チョコレートの原料であるカカオの産地やカカオ産業をめぐる社会課題について、子どもたちが「自分ごと化」して考えるきっかけを提供しました。

当社の出張授業は2017年に「森永製菓のキャラメル教室」を開始以来、参加者数は2025年度までに累計14,208名となりました。

in ブランド ブランドアンバサダーに 竹内涼真さん、中川大志さんが就任 新CM公開

CMでは、竹内さん演じる証券会社勤務の会社員と、中川さん演じる駆け出しのカメラマンという、立場の異なる2人の生活を描きながら、様々な人の生活に「in」ブランドが寄り添っている様子が描かれています。

今回の「in my life」というコピーには、それぞれの人生に関わる色々な「in」ブランドの商品があること、「in」は様々な生活シーンに寄り添える存在であること。これらに改めて気づいていただきたいという想いが込められています。



おいしいコラーゲンドリンク20周年

「おいしいコラーゲンドリンク」はおかげさまで20周年を迎えました。お客様の美と健康に対する想いに寄り添い、応援させていただいたこれまでの20年間に感謝するとともに、これからもお客様一人ひとりとともにありたいという想いを込めて、“with your wellness”というメッセージを掲げました。今後もお客様とのコミュニケーションを大切にしながら、ウェルネスライフをサポートしてまいります。



株主メモ

事業年度 4月1日～翌年3月31日

株主確定日 定時株主総会 3月31日
期末配当金 3月31日
中間配当金 9月30日

定時株主総会 6月

公告方法 電子公告の方法により行います。
公告掲載URL
<https://www.morinaga.co.jp/company/ir/stock/public.html>
(ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載します。)

上場取引所 東京証券取引所プライム市場

証券コード 2201

〈 株式の手続きに関するお問い合わせ先 〉

証券会社の口座をお持ちの場合

株式をお預けの証券会社にお問い合わせください。
ただし、支払期間経過後の配当金のお支払いにつきましては、
三菱UFJ信託銀行 証券代行部で承ります。

証券会社の口座をお持ちでない場合（特別口座の場合）

三菱UFJ信託銀行 証券代行部にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

【電話】 0120-232-711 (通話料無料)

【郵送先】 〒137-8081 新東京郵便局私書箱29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

定時株主総会会場ご案内

日時

2026年6月26日(金) 午前10時
(受付開始時刻 午前9時)

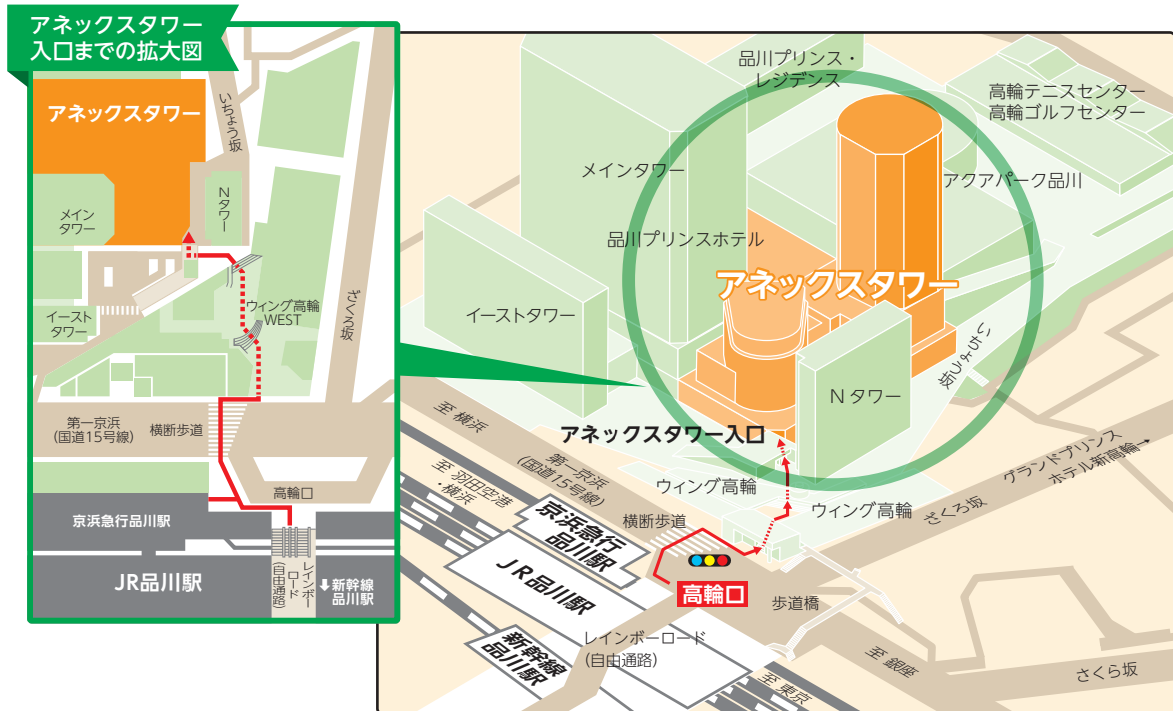
交通の
ご案内

J R 線
新 幹 線 「品川駅」
京浜急行線

高輪口から徒歩約2分

会場

品川プリンスホテル
アネックスタワー5階「プリンスホール」
東京都港区高輪四丁目10番30号 電話03-3440-1111



※詳細な交通のご案内は品川プリンスホテルホームページ掲載の“アクセス”のページをご覧ください。

<https://www.princehotels.co.jp/shinagawa/access/>

※ご来場之际ましては、公共交通機関のご利用をお願い申し上げます。また、議事資料として、本第178期定時株主総会招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。

また、会場周辺の工事によって、地図に記載されているルートの一部が通行できない可能性があります。予めご了承ください。

株主総会当日にご出席の方へのお土産の配布は行っておりません

森永製菓株式会社



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。