



第98期

定時株主総会招集ご通知

開催
日時

2021年6月29日(火曜日)
午前10時(受付開始 午前9時)

開催
場所

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

目次

■ 第98期定時株主総会招集ご通知	1
■ 株主総会参考書類	
第1号議案 剰余金の処分の件	4
第2号議案 取締役9名選任の件	5
第3号議案 補欠監査役1名選任の件	17
(添付書類)	
■ 事業報告	
1.森永乳業グループ(企業集団)の 現況に関する事項	20
2.会社の株式に関する事項	33
3.会社の新株予約権等に関する事項	34
4.会社役員に関する事項	35
5.会計監査人の状況	42
■ 連結計算書類	43
■ 計算書類	46
■ 監査報告書	48

森永乳業株式会社

証券コード：2264

コーポレートスローガン

かがやく“笑顔”のために

経営理念

乳で培った技術を活かし

私たちならではの商品をお届けすることで

健康で幸せな生活に貢献し豊かな社会をつくる

私たちの8つの問いかけ（行動指針）

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

<株主さまへのお願い>

・新型コロナウイルス感染症への感染リスクを回避いただくため、極力、議決権は書面（議決権行使書）または電磁的方法（インターネット）により、ご行使くださいますようお願いいたします。

・ご来場される株主さまにおかれましては、アルコール消毒液の使用とマスクの着用についてご協力をお願いいたします。

・会場における感染拡大防止の観点から、株主さま同士の間隔に配慮した座席配置とさせていただくため、**多数の株主さまにご来場いただいた場合には、会場へのご入場を制限させていただくことがございますのでご了承ください。**

・受付時に非接触型の検温システムにより、株主さまの体温を測定させていただきますのでご協力をお願いいたします。

※マスクの非着用や検温の結果**37.5度以上の発熱が確認された場合には、会場へのご入場をお断りさせていただきます**ので、予めご了承ください。

<株主総会当日の当社の対応について>

・株主総会の運営スタッフはマスク着用で対応させていただきます。

株主総会でのお土産およびお飲み物の提供中止について

新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、株主総会にお越しいただいた株主さまへのお土産およびお飲み物の提供は、本年は中止といたしますので、何卒、ご理解くださいますようお願い申し上げます。

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

株 主 各 位

東京都港区芝五丁目33番1号
森永乳業株式会社
代表取締役社長 宮原道夫

第98期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜わり、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第98期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本年の株主総会は、新型コロナウイルス感染症に対する適切な感染予防策を実施の上、開催させていただきますが、感染リスクの回避のため、株主のみなさまにおかれましても、ご出席に代えて、極力、書面（議決権行使書）または電磁的方法（インターネット）により議決権をご行使いただきますようお願い申し上げます。お手数ながら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よって議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

【書面（議決権行使書）による議決権行使の方法】

同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示いただき、2021年6月28日午後5時30分までに到着するようにご返送ください。

【電磁的方法（インターネット）による議決権行使の方法】

「インターネットによる議決権行使のご案内」（3頁）をご参照いただき、2021年6月28日午後5時30分までに賛否をご入力ください。

敬 具

記

1. 日 時	2021年6月29日（火曜日）午前10時（受付開始 午前9時）
2. 場 所	東京都港区虎ノ門一丁目23番3号 虎ノ門ヒルズ森タワー5階 虎ノ門ヒルズフォーラム
3. 目的事項	報告事項 1. 第98期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第98期（2020年4月1日から2021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9名選任の件 第3号議案 補欠監査役1名選任の件

以 上

- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- 事業報告の「業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況」「会社の財務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」「剰余金の配当等の決定に関する方針」、連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」、計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」につきましては、法令および当社定款第16条の規定に基づき、本招集ご通知への記載にかえて、当社ウェブサイト（<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/stock/info.html>）に掲載しております。なお、監査役が監査した事業報告、会計監査人および監査役が監査した連結計算書類および計算書類は、株主総会招集ご通知添付書類に記載の各書類のほか、上記の当社ウェブサイトに掲載している事項となります。
- 株主総会参考書類ならびに添付書類に記載すべき事項を修正する必要がある場合は、修正後の事項を上記の当社ウェブサイトに掲載いたしますのでご了承ください。

議決権行使のご案内

株主総会にご出席される場合



開催日時

2021年6月29日（火）午前10時

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

また、議事資料として本冊子をご持参ください。

株主総会にご出席されない場合

■ 郵 送



行使期限

2021年6月28日（月）午後5時30分

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

■ インターネット



行使期限

2021年6月28日（月）午後5時30分

当社指定の議決権行使サイト

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

にて行使期限までに各議案に対する賛否をご入力ください。

詳細は次頁をご覧ください。▶

1. 代理人による議決権行使について

株主総会にご出席されない場合、議決権を有する他の株主1名を代理人として株主総会にご出席いただくことが可能です。ただし、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承ください。

2. 議決権を複数回にわたり行使された場合の取扱い

- (1) 書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。
- (2) 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、スマートフォンと携帯電話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。

【ご案内】

1. 議決権電子行使プラットフォームについて

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

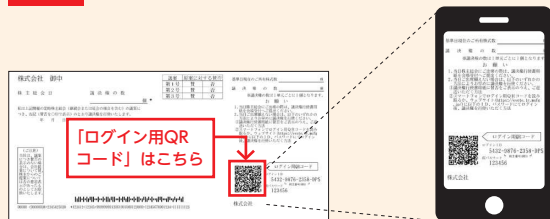
インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話から当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufg.jp/>）にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。

（ただし、毎日午前2時から午前5時までは取扱いを休止いたします。）



スマートフォンの場合 QRコードを読み取る方法



スマートフォンでの議決権行使は、「ログインID」「仮パスワード」の**入力が必要**です。

同封の議決権行使書副票（右側）に記載された「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、ログインいただけます。

※上記方法での議決権行使は**1回に限り**ます。

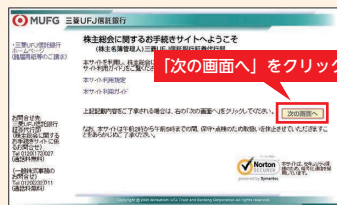
2回目以降のログインの際は…

下記のご案内に従ってログインしてください。

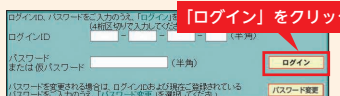


ログインID・仮パスワードを入力する方法 議決権行使サイトのご利用方法

1 議決権行使サイトにアクセスする



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



3 「新しいパスワード」と「新しいパスワード（確認用）」の両方に入力



以降画面の案内に沿って賛否をご入力ください。

※スマートフォンの機種によりQRコードでのログインが出来ない場合があります。QRコードでのログインが出来ない場合には、当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufg.jp/>）にアクセスして議決権行使を行ってください。

※QRコードは㈱デンソーウェブの登録商標です。

【ご注意事項】

1. 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用について

パソコン、スマートフォンまたは携帯電話による議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金・通信料金等）は、株主さまのご負担となります。

システム等に関するお問い合わせ
（ヘルプデスク）

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

0120-173-027 （通話料無料）

受付時間：午前9時から午後9時まで

議案および参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

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

1. 期末配当に関する事項

(1) 配当財産の種類

金銭といたします。

(2) 配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき70円とさせていただきたいと存じます。

この場合の総額は3,464,147,960円となります。

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2021年6月30日といたしたいと存じます。

2. その他の剰余金の処分に関する事項

(1) 増加する剰余金の項目およびその額

配当引当積立金	1,500,000,000円
---------	----------------

別途積立金	5,500,000,000円
-------	----------------

(2) 減少する剰余金の項目およびその額

繰越利益剰余金	7,000,000,000円
---------	----------------

第2号議案 取締役9名選任の件

取締役全員（9名）は、本総会の終結の時をもって任期満了となりますので、新任2名を含む取締役9名の選任をお願いいたしたいと存じます。なお、本議案が承認可決された場合、取締役のうち3名を東京証券取引所の定める独立役員とする予定であり、当社の取締役の3分の1以上が独立役員となります。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者 番号		氏名	現在の当社における地位・担当	取締役会 出席状況	所有する 当社株式の数
1	再任	みや はら みち お 宮 原 道 夫	代表取締役社長	100% (14回中14回)	24,600株
2	再任	おお ぬき よう いち 大 貫 陽 一	専務取締役 (企画・財務・情報担当) 専務執行役員経営戦略本部長	93% (14回中13回)	7,700株
3	再任	おお かわ てい いち ろう 大 川 禎一郎	代表取締役副社長 (社長補佐、研究・開発・海外担当)	100% (14回中14回)	12,000株
4	再任	みなと つよし 港 毅	常務取締役 (管理・広報・CSR・渉外・監査担当) 常務執行役員渉外本部長	100% (14回中14回)	8,700株
5	新任	やなぎ だ やす ひこ 柳 田 恭 彦	常務執行役員生産本部長	—	3,000株
6	新任	ひょう どう ひと し 兵 働 仁 志	常務執行役員営業本部長	—	700株
7	再任	社外 独立役員 かわ かみ しょう じ 川 上 正 治	取締役	100% (14回中14回)	1,700株
8	再任	社外 独立役員 よね だ たか とも 米 田 敬 智	取締役	100% (14回中14回)	3,400株
9	再任	社外 独立役員 とみ なが ゆ か り 富 永 由加里	取締役	100% (10回中10回)	100株

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

1

みや はら
宮 原

みち お
道 夫

(生年月日 1951年 1月 4日生)

再任



所有する当社の株式の数
24,600株

取締役会出席状況
100% (14/14回)

取締役在任期間
14年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

重要な兼職の状況 一般社団法人日本乳業協会 会長

■ 候補者の選任理由

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

2

おお ぬき
大 貫

よう いち
陽 一

(生年月日 1959年12月4日生)

再任



所有する当社の株式の数
7,700株

取締役会出席状況
93% (13/14回)

取締役在任期間
6年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

当社における担当 企画・財務・情報担当

■ 候補者の選任理由

当社において販売および管理部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2011年以降、執行役員として重要な職務を経験し、2015年からは取締役として当社グループの経営に携わっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループの更なる成長と企業価値向上に貢献することが期待されることから、取締役候補者として再任をお願いするものであります。

3

おお かわ
大 川

てい いち ろう
禎一郎

(生年月日 1956年6月21日生)

再任



所有する当社の株式の数
12,000株

取締役会出席状況
100% (14/14回)

取締役在任期間
6年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

当社における担当 社長補佐、研究・開発・海外担当

重要な兼職の状況 国際酪農連盟日本国内委員会 会長

■ 候補者の選任理由

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

4

みなと
港つよし
毅

(生年月日 1964年6月23日生)

再任



所有する当社の株式の数
8,700株

取締役会出席状況
100% (14/14回)

取締役在任期間
6年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

当社における担当 管理・広報・CSR・渉外・監査担当

重要な兼職の状況 公益財団法人ひかり協会 評議員

■ 候補者の選任理由

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

5

やなぎ だ
柳 田

やす ひこ
恭 彦

(生年月日 1961年6月29日生)

新 任



所有する当社の株式の数
3,000株

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

■ 候補者の選任理由

当社において生産部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2015年以降、執行役員として重要な職務を経験しております。こうした知見や経験を活かし、当社グループの更なる成長と企業価値向上に貢献することが期待されることから、取締役候補者とするものであります。

6

ひょう どう
兵 働ひと し
仁 志

(生年月日 1965年6月22日生)

新任



所有する当社の株式の数
700株

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

■ 候補者の選任理由

当社において販売部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2018年以降、執行役員として重要な職務を経験しております。こうした知見や経験を活かし、当社グループの更なる成長と企業価値向上に貢献することが期待されることから、取締役候補者とするものであります。

7 川 上 正 治

(生年月日 1949年10月4日生)

再任 社外 独立役員



所有する当社の株式の数
1,700株

取締役会出席状況
100% (14/14回)

取締役在任期間
6年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1974年 4 月 トヨタ自動車工業株式会社（現 トヨタ自動車株式会社）入社
1994年 1 月 同社経理本部経理部原価管理室長
1998年 1 月 国瑞汽車股份有限公司出向 協理
2000年 1 月 同社副総経理
2001年 1 月 トヨタ自動車株式会社経理本部関連事業部長
2005年 1 月 愛三工業株式会社出向
2005年 6 月 同社転籍 取締役
2007年 6 月 同社常務取締役
2008年 6 月 同社代表取締役専務
2013年 6 月 同社非常勤顧問（～2014年6月）
2015年 6 月 当社社外取締役（現職）
2018年 6 月 株式会社テクノスマイル 社外取締役（～2019年6月）
現在に至る

■ 候補者の選任理由および期待される役割の概要

トヨタ自動車株式会社で経理本部関連事業部長、愛三工業株式会社で経営者を務められたほか、国瑞汽車股份有限公司で海外事業に携わるなど国内外における豊富な経験を有しており、2015年より社外取締役として当社グループの経営に参画いただいております。引き続き、幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくため、社外取締役候補者として再任をお願いするものであります。

8

よね だ
米 田たか とも
敬 智

(生年月日 1945年12月20日生)

再任

社外

独立役員



所有する当社の株式の数
3,400株

取締役会出席状況
100% (14/14回)

取締役在任期間
2年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1968年 4月 株式会社日本興業銀行（現 株式会社みずほフィナンシャルグループ）入行
1993年 5月 同行バンコック支店（B I B F）支店長
1997年 1月 同行バンコック支店（フルブランチ）支店長
1997年 6月 同行国際融資部長（～1998年 5月）
1998年 6月 株式会社コパル（現 日本電産コパル株式会社）取締役
1998年10月 日本電産コパル・マレーシア株式会社代表取締役会長
2002年 4月 日本電産コパル株式会社常務取締役C F O
2008年 6月 同社取締役 専務執行役員C F O
2012年 6月 同社専務執行役員（～2012年12月）
2015年 6月 当社社外監査役
2019年 6月 当社社外取締役（現職）
現在に至る

■ 候補者の選任理由および期待される役割の概要

株式会社日本興業銀行では国際業務に長く携わり、日本電産グループでは日本電産コパル株式会社の経営者を務めるなど、企業経営に関する高い見識と国内外における豊富な経験を有しております。また、2015年より社外監査役として当社グループの経営に対して客観的な立場から有効な助言をいただくとともに、2019年より社外取締役として、独立性をもって経営に参画いただいております。引き続き、幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくため、社外取締役候補者として再任をお願いするものであります。

9

とみ なが
富 永

ゆ か り
由 加 里

(生年月日 1958年4月19日生)

再 任

社 外

独立役員



所有する当社の株式の数
100株

取締役会出席状況
100% (10/10回)

取締役在任期間
1年

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

重要な兼職の状況 戸田建設株式会社 顧問
ローム株式会社 顧問
コムチュア株式会社 顧問

■ 候補者の選任理由および期待される役割

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

- (注1) 各候補者の略歴、地位、担当および重要な兼職状況は、株主総会参考書類作成時点の情報を記載しております。
- (注2) 当社との間の特別な利害関係
各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
- (注3) 独立役員
当社は、社外取締役候補者である川上正治氏、米田敬智氏、富永由加里氏を東京証券取引所に対し独立役員として届け出ており、各氏の再任が承認され、取締役に就任した場合には、引き続き各氏を独立役員とする予定であります。
- (注4) 社外取締役との責任限定契約
当社は、社外取締役候補者である川上正治氏、米田敬智氏、富永由加里氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、法令に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しております。各氏の再任が承認され、取締役に就任した場合には、各氏と当該責任限定契約を継続する予定であります。
- (注5) 取締役候補者との役員等賠償責任保険契約の内容の概要
当社は、各候補者を被保険者に含む役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。各候補者の再任が承認され、取締役に就任した場合には、各候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での保険契約の更新を予定しております。

ご参考

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

氏名	役職	担当	項目						
			経営経験	営業・マーケティング	品質・生産・研究開発	財務・会計	総務・人事・法務	IT	グローバル
宮原 道夫	代表取締役社長		●	●	●				
大貫 陽一	専務取締役 兼 専務執行役員 経営戦略本部長	企画・財務・情報	●	●		●		●	
大川 禎一郎	代表取締役副社長	社長補佐、研究・開発・海外	●		●				●
港 毅	常務取締役 兼 常務執行役員 渉外本部長	管理・広報・CSR・渉外・監査	●				●		
柳田 恭彦	常務執行役員 生産本部長				●			●	
兵働 仁志	常務執行役員 営業本部長			●					
川上 正治	社外取締役		●			●	●		●
米田 敬智	社外取締役		●			●	●		●
富永 由加里	社外取締役		●		●			●	

（監査役）

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

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

第3号議案 補欠監査役1名選任の件

監査役が法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、社外監査役である伊香賀正彦氏および山本眞弓氏の補欠の社外監査役として、予め補欠監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

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

また、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

す ぎ みち お
鈴 木 道 夫

(生年月日 1964年2月13日生)

社 外 独立役員



所有する当社の株式の数
0株

■ 略歴、地位および重要な兼職の状況

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

重要な兼職の状況 弁護士（橋元総合法律事務所）
株式会社JTB 社外監査役

■ 候補者の選任理由

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

- (注1) 鈴木道夫氏の略歴、地位および重要な兼職状況は、株主総会参考書類作成時点の情報を記載しております。
- (注2) 鈴木道夫氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
- (注3) 鈴木道夫氏は、補欠の社外監査役として選任するものであります。
- (注4) 鈴木道夫氏が社外監査役に就任した場合には、当社は、同氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届け出る予定であります。
- (注5) 鈴木道夫氏が社外監査役に就任した場合には、当社は、同氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、法令に定める最低責任限度額を限度とする責任限定契約の締結を予定しております。
- (注6) 当社は、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。鈴木道夫氏が社外監査役に就任した場合には、同氏は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での保険契約の更新を予定しております。

ご参考

社外役員の独立性判断基準

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

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

（注1）当社グループとは、当社および当社の子会社をいう。

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

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

（注4）当社グループの主要な取引先とは、次のいずれかに該当する者をいう。

①当社に対して、年間連結総売上高の2%以上の支払いを行っている者。

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

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

（注6）主要株主とは、総議決権の10%以上の株式を保有する株主をいう。

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

（注8）重要な使用人とは、部長職以上の上級管理職に当たる使用人をいう。

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

以上

〈メモ欄〉

1 森永乳業グループ（企業集団）の現況に関する事項

（1）森永乳業グループの事業の経過および成果

当期は新型コロナウイルス感染症の世界的拡大が深刻なものとなり、世界各国において外出・移動規制が行われ、感染拡大防止の観点から事業活動にも大きな制限を受けました。また、個人消費も大きく落ち込み、世界経済は急速に悪化、停滞しました。

この間、日本国内では2020年4月に緊急事態宣言が発出され、企業や個人の活動が大きく制限されたことで景気が急速に悪化して極めて厳しい状況になりました。その後、5月末に緊急事態宣言が解除され、国内景気に回復の兆しが見られたものの、2021年1月には大都市などを中心に再度の緊急事態宣言が発出されるなど、新型コロナウイルス感染症から生じたさまざまな問題の収束の目途が立っておらず、その影響は今後も長期間に及ぶことが予想されます。

そのような中、当社グループは生活必需品である食品を製造する企業としての使命を果たせるよう、従業員の安全と健康に引き続き最大限の配慮をし、出来る限り商品の供給を継続すべく取り組んでまいりました。この間における大きな需要の変化として、外食産業、ホテル、観光業、お土産等向け業務用乳製品が大幅な需要減少となった一方、健康に貢献する機能性素材やヨーグルト、アイスクリーム、チーズをはじめとする家庭内需要は堅調に推移しました。また、海外では、世界的な健康ニーズの高まりを背景に機能性素材への需要が拡大し、事業拡大に向けた継続的な取り組みが成果として現れました。

＜中期経営計画の概要＞

2019年4月より「森永乳業グループ10年ビジョン」のもと、2022年3月期までの3年間を確固たる事業基盤づくりの期間と位置付け、

- ・「4本の事業^{※1}の柱横断取り組み強化による持続的成長」
- ・「経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践」
- ・「企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化」

の3つを基本方針に定め、売上高6,300億円、営業利益300億円を数値目標とする中期経営計画を策定し、取り組んでいます。（上記数値目標は計画策定時。2022年3月期の業績予想は売上高5,020億円、営業利益310億円）

※1 ①BtoC事業、②ウェルネス事業、③BtoB事業、④海外事業 の4事業

＜当期の主な取り組み事項＞

当期は中期経営計画達成に向けた最重要の1年と位置付け、激変する環境に対応しながら、更なる企業体質ならびに事業の強化に努めてまいりました。

- ・ウィズコロナ、アフターコロナ、足元の対策と中長期視点での対応の両立。
 - ーリスク低減に向けた対応の強化（BCP、効率的な働き方の推進）。
 - ー生活者意識の変化に対応した取り組み（衛生、健康ニーズへの対応）。
 - ー原材料調達、物流、財務など事業を支える機能の確立。
- ・お客さまのニーズに応える商品の提供とその価値訴求に努め、健康に貢献する機能性素材の積極的な販売促進活動、海外事業の拡大。

- ・オペレーションコストの上昇に対応するため、低採算商品の見直し等によるプロダクトミックスの改善、ローコストオペレーションの推進、価格改定等実施。
- ・サステナブルな社会づくりに貢献するため、CO₂排出量、用水使用量・排水量、プラスチック使用量、食品ロス削減取り組みへの注力。
- ・経営基盤の更なる強化に向け、グループ全体の生産拠点再編推進（2020年5月東洋醗酵乳株式会社生産中止、2021年3月東京工場生産中止）。
- ・資産効率の改善（近畿工場跡地売却、港南ビル（東京都港区）売却：2022年3月期に特別利益計上予定）。

これらの結果、当社グループの連結売上高は、B to C事業では家庭内需要の高まりにより、ヨーグルト、アイスクリーム、チーズなどが増収となりました。加えて、健康機能性素材への注目の高まりや、海外事業の売上伸長もありましたが、B to B事業における業務用乳製品が大きく減少したことや夏季の天候不順の影響などを受け、全体では減収となりました。

連結の利益面では、業務用乳製品の大幅減少による売上利益の大きな減少があったものの、利益率の高い事業や商品の拡大によるプロダクトミックスの改善、海外事業の伸長、コロナ禍におけるグループ全体でのコストの見直し等により前年を上回りました。

なお、公益財団法人ひかり協会に対する負担金として、当期は16億3千5百万円を支出いたしました。

連結売上高	583,550百万円	(前年比 △1.2%減)
連結営業利益	28,867百万円	(前年比 13.8%増)
連結経常利益	30,109百万円	(前年比 16.4%増)
親会社株主に帰属する当期純利益	18,741百万円	(前年比 0.5%増)

(その他重要経営指標)

売上高営業利益率	4.9%
ROE（自己資本当期純利益率）	9.8%
海外売上高比率	6.4%

セグメント別の状況は、次のとおりです。

	売上高	前年比	営業利益	前年比
食品事業	559,752	△1.7%	36,086	+10.2%
その他の事業	33,915	+2.3%	3,085	△6.8%
消去または全社	△10,117		△10,303	
合計	583,550	△1.2%	28,867	+13.8%

食品事業：市乳、乳製品、アイスクリーム、飲料など

その他の事業：飼料、プラント設備の設計施工など

(ご参考) 中期経営計画における事業分野別 (4本の事業の柱) 業績概況

BtoC事業

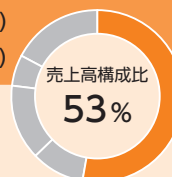
売上高 3,099 億 95 百万円 (前年比 1.4 % 増)
 営業利益 161 億 28 百万円 (前年差 35 億 35 百万円増)

売上高は主にビバレッジにおいて、オフィス、施設等向け需要減少の影響を大きく受けましたが、ヨーグルト、アイスクリーム、チーズをはじめとする家庭内需要は堅調に推移し増収となりました。また、健康ニーズの高まりを受け「トリプルヨーグルト」「ビビダスヨーグルト 便通改善」などの機能性表示食品が計画を上回り、プロダクトミックス改善にも大きく貢献いたしました。

利益面では、プロダクトミックスの改善に加え、販売活動のコントロールなど、経費の抑制を進めたこともあり増益となりました。

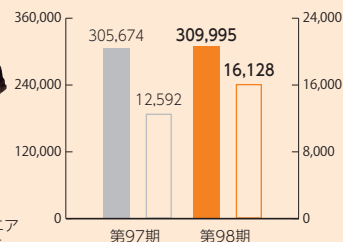


PARM (パルム)

トリプルヨーグルト
ドリンクタイプマウントレニーア
カフェラッテ

(単位: 百万円)

■ 売上高
□ 営業利益



ウェルネス事業

売上高 555 億 28 百万円 (前年比 0.3 % 減)
 営業利益 34 億 56 百万円 (前年差 7 億 15 百万円減)

健康栄養補助食品としての大人向け粉ミルク「ミルク生活」などは好調に推移しましたが、育児用ミルクが前期末における仮需要の反動から減少し、事業全体では前年並みとなりました。なお、6月には日本初の常温保存可能なヨーグルトをECチャネルで発売するなど、新たな取り組みも開始しました。

利益面では、育児用ミルクの減収影響およびEC事業の立ち上げにかかる費用発生などにより減益となりました。



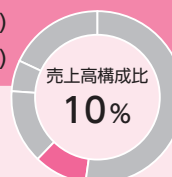
ミルク生活



森永 E赤ちゃん

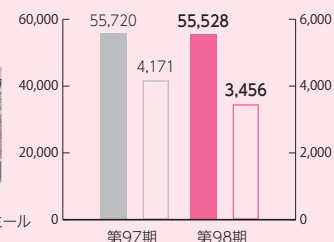


エンジョイ クリミール



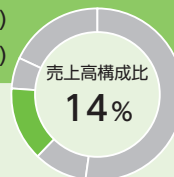
(単位: 百万円)

■ 売上高
□ 営業利益



BtoB事業

売上高 789 億 4 百万円 (前年比 18.4 %減)
営業利益 26 億 14 百万円 (前年差 27 億 23 百万円減)



構成比の高い業務用乳製品は外食産業、ホテル、観光業、お土産等向けが大幅な需要減少となりました。一方、健康ニーズの高まりからビフィズス菌など、当社の保有する機能性素材への引き合いが強まりました。また、衛生ニーズの高まりから微酸性電解水生成装置「ピュアスター」の販売が増加しましたが、事業全体では業務用乳製品の大幅減収の影響を受け、大きく減収となりました。

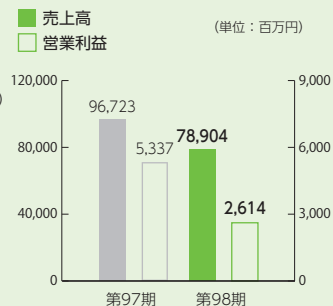
利益面では、売上利益が大幅減少となったことから減益となりました。



機能性素材（ビフィズス菌BB536など）

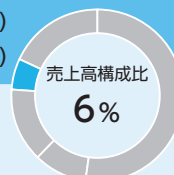


業務用乳製品（クリームなど）



海外事業

売上高 372 億 49 百万円 (前年比 18.2 %増)
営業利益 55 億 5 百万円 (前年差 26 億 84 百万円増)



乳原料を製造販売するミライ社は、粉ミルク向け需要の増加などにより増収となりました。また、育児用ミルクなどの輸出は前期から大きく反動増となりました。加えて、機能性素材（菌体、ラクトフェリンなど）の販売が増加しました。

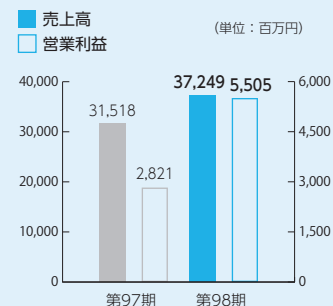
利益面では、増収効果に加え、利益率の高い機能性素材が拡大したことでプロダクトミックスの改善が進み増益となりました。



育児用ミルク輸出 合併事業



ミライ社で製造販売するラクトフェリン粉末



(2) 森永乳業グループの設備投資の状況

当期中に実施した当社グループの設備投資の総額は236億円（連結消去後）であり、このうち当社では総額134億円（連結消去前）の設備投資を実施しております。事業分野別には、食品事業が中心であり、その主なものは次のとおりです。

当社

利根工場	デザート設備増強他
東京多摩工場	クリーム設備増強他
神戸工場	市乳設備増強他
支社・支店	販売および物流設備増強他

子会社

森永北陸乳業株式会社	菌末設備増強他
ミライGmbH	乳原料設備増強他
エムケーチーズ株式会社	チーズ設備増強他

(3) 森永乳業グループの資金調達の状況

当社は、機動的な資金調達を行うために取引金融機関11行との間で総額300億円のコミットメントライン契約を締結しております。なお、当期末における借入実行残高はありません。

(4) 森永乳業グループが対処すべき課題

新型コロナウイルス感染症拡大の影響は予断を許さず、ワクチン接種の状況や有効性など、先行きの見通しは非常に難しい状況にあります。当社グループは生活必需品である食品を製造する企業としての使命を果たせるよう、従業員の安全と健康に引き続き最大限の配慮をし、出来る限り商品の供給を継続すべく取り組んでまいります。また、各国における事業活動の停滞の影響が長期化する場合、原材料調達、生産、販売において企業活動への影響が出る可能性があります。BCP（事業継続計画）に基づき、商品の供給体制確立に努めてまいります。

そのような中、次期（2022年3月期）は3年間の中期経営計画の最終年を迎えます。更なる企業体質ならびに事業の強化に努めてまいります。2022年3月期の通期連結業績予想につきましては、売上高5,020億円（収益認識に関する会計基準適用後前年比2.7%増）、営業利益310億円（同7.4%増）、経常利益318億円（同5.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益353億円（同88.3%増）を見込んでおります。なお、2022年3月期より「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、以下「収益認識会計基準」）等を適用するため、前年比につきましては2022年3月期予想値と2021年3月期を収益認識会計基準を適用した数値にあわせたものとの比較で算出しております。

<当社グループ長期ビジョンと中期経営計画について>

当社グループは10年先を見据えた「森永乳業グループ10年ビジョン」を、2019年4月に制定しております。当ビジョンでは、『食のおいしさ・楽しさ』と『健康・栄養』を両立した企業へ「世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ」「サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ」を10年後の当社グループのありたい姿と定め、「営業利益率7%以上」「ROE10%以上」「海外売上高比率15%以上」を2029年3月期の数値目標に設定いたしました。（上記数値目標は収益認識会計基準適用前の数値）

この考えのもと、2022年3月期までの3年間を確固たる事業基盤づくりの期間と位置付け、3年間の中期経営計画に取り組んでおります。「4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長」「経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践」「企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化」の3つを基本方針に定め、売上高6,300億円、営業利益300億円の数値目標にも取り組んでまいります。（上記数値目標は計画策定時。2022年3月期の業績予想は売上高5,020億円、営業利益310億円）

基本方針の1つ目であり「4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長」におきましては、①BtoC事業、②ウェルネス事業、③BtoB事業、④海外事業の4つを事業の柱に設定し、「基幹ブランドの更なる強化」「ビフィズ菌・独自シーズの展開加速」「海外事業の育成」「次世代ヘルスケア事業の基盤構築」を最重点テーマとし、当社グループの強みであります、素材および技術開発力を基礎とする健康栄養機能性分野における4本の事業の柱の事業横断での取り組み等を強化してまいります。

基本方針の2つ目であります「経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践」におきましては、次の100年に向けて、サステナブルな社会をつくるため、そして人々の健康に貢献する企業であり続けるための指針として、7つの重要取組課題を策定いたしました。「健康・栄養」「環境」「人権」「供給」「次世代育成」「人財育成」「コーポレートガバナンス」の7つの課題ごとそれぞれに目標とする指標（KPI）を設定し、取り組んでまいります。

基本方針の3つ目であります「企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化」におきましては、ローコストオペレーションの推進の取り組み方針のもと、グループ全体の生産拠点再編の一環として、利根工場に新棟を建設し、神戸工場の製造ラインを増設する一方で、2020年3月に近畿工場、2021年3月に東京工場の生産を中止し、より効率的な生産体制を構築してまいります。さらに、2019年12月には、当社グループが所有する不動産の信託受益権の一部を譲渡、2022年3月期においても、前述の近畿工場跡地および港南ビル（東京都港区）の売却を予定しており、より一層の資産の効率化と価値の最大化を進めてまいります。加えて、事業の効率化にとどまらず、コーポレートブランドの強化、人財育成、研究開発を通じた社会への貢献などにも力を入れてまいります。

また、お客さまに安全、安心を提供する品質保証体制の一層の強化にも引き続き取り組んでまいります。

以上のビジョン・方針のもとで、中期経営計画の最終年となる次期（2022年3月期）も取り組んでまいります。

当社グループは今後も、笑顔あふれる豊かな社会の実現のため、私たちならではの価値を高め、その価値をお届けし続けることによって、より一層社会に貢献してまいります。株主のみなさまにおかれましては、なお一層のご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

・長期ビジョン（森永乳業グループ10年ビジョン）

Vision 1 「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業へ

Vision 2 世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ

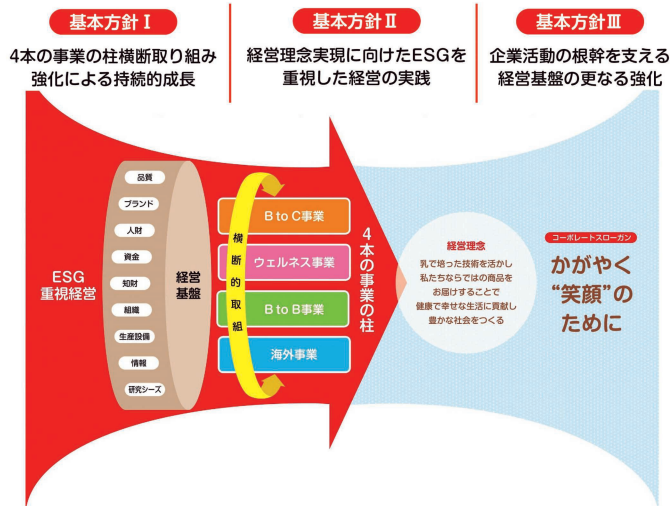
Vision 3 サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ

10年後（2029年3月期）数値目標

営業利益率	3.8 %	➡	<u>7 %以上</u>
R O E	8.6 %	➡	<u>10 %以上</u>
海外売上高比率	5.0 %	➡	<u>15 %以上</u>

（上記数値目標は収益認識会計基準適用前の数値）

・ 中期経営計画基本方針



(5) 財産および損益の状況

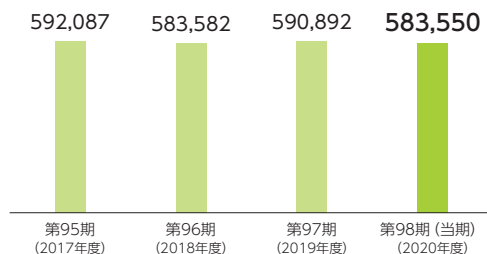
① 森永乳業グループの営業成績および財産の状況の推移

(単位：百万円)

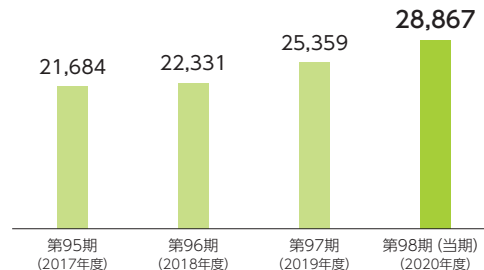
区 分	第95期 2017年度	第96期 2018年度	第97期 2019年度	第98期 (当期) 2020年度
売上高	592,087	583,582	590,892	583,550
営業利益	21,684	22,331	25,359	28,867
経常利益	22,355	23,174	25,867	30,109
親会社株主に帰属する当期純利益	15,781	14,017	18,656	18,741
1株当たり当期純利益	319円01銭	283円35銭	377円11銭	378円73銭
総資産	416,463	432,256	436,061	452,763
純資産	159,102	169,167	183,142	201,918

(注) 当社は2017年10月1日付けで株式併合（5株を1株）を実施しておりますが、第95期の期首に当該株式併合が実施されたものと仮定して1株当たり当期純利益を算出しております。

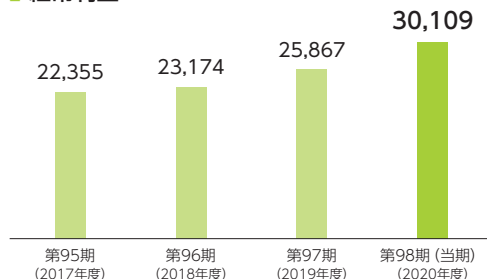
■ 売上高



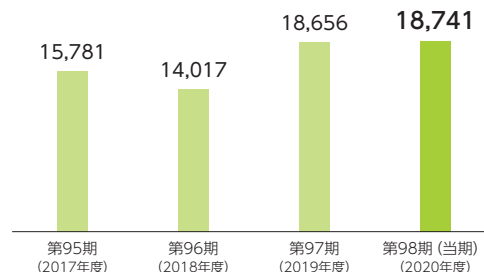
■ 営業利益



■ 経常利益



■ 親会社株主に帰属する当期純利益



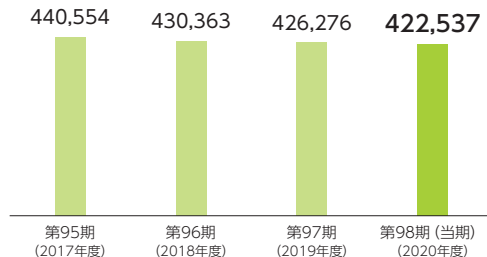
② 当社の営業成績および財産の状況の推移

(単位：百万円)

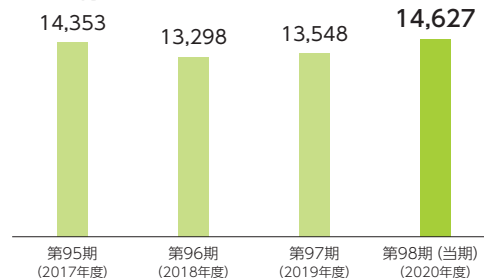
区 分	第95期 2017年度	第96期 2018年度	第97期 2019年度	第98期 (当期) 2020年度
売上高	440,554	430,363	426,276	422,537
営業利益	14,353	13,298	13,548	14,627
経常利益	18,678	17,011	24,139	18,788
当期純利益	13,583	9,943	13,614	11,549
1株当たり当期純利益	274円57銭	200円98銭	275円19銭	233円40銭
総資産	355,059	370,961	371,855	383,660
純資産	110,389	117,165	127,124	136,187

(注) 当社は2017年10月1日付けで株式併合（5株を1株）を実施しておりますが、第95期の期首に当該株式併合が実施されたものと仮定して1株当たり当期純利益を算出しております。

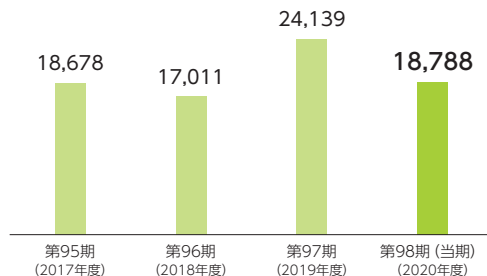
■ 売上高



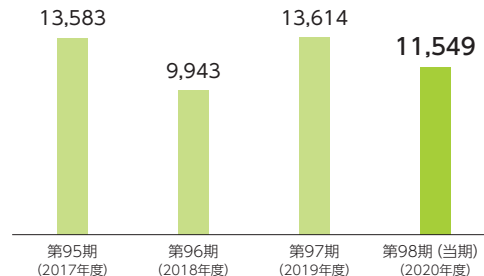
■ 営業利益



■ 経常利益



■ 当期純利益



(6) 森永乳業グループの重要な親会社および子会社の状況

① 重要な親会社の状況

該当ありません。

② 重要な子会社（連結子会社）の状況

会 社 名	所 在 地	資 本 金	議決権比率	主要な事業内容
森永乳業販売株式会社	東京都港区	497百万円	100.0%	乳製品等の販売
東北森永乳業株式会社	仙台市	470百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
株式会社フリジポート	東京都千代田区	310百万円	100.0%	乳製品等の販売
広島森永乳業株式会社	広島市	215百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
エムケーチーズ株式会社	神奈川県綾瀬市	200百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
株式会社クリニコ	東京都目黒区	200百万円	100.0%	栄養食品等の販売
株式会社東京デリー	東京都江東区	121百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
株式会社森永乳業ビジネスサービス	東京都目黒区	100百万円	100.0%	不動産の賃貸、各種リース等
森永北陸乳業株式会社	福井市	90百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
株式会社トーワテクノ	広島市	90百万円	100.0%	食品機械装置の製造販売
株式会社森乳サンワールド	東京都港区	61百万円	100.0%	ペット飼料等の販売
株式会社シェフォーレ	千葉県八千代市	60百万円	100.0%	手作りデザートの製造
森永酪農販売株式会社	東京都港区	42百万円	100.0%	飼料等の販売
東洋醗酵乳株式会社	名古屋市	30百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
森永乳業北海道株式会社	札幌市	30百万円	100.0%	乳製品等の販売
森永乳業九州株式会社	福岡市	30百万円	100.0%	乳製品等の販売
株式会社ナポリアイスクリーム	東京都港区	20百万円	100.0%	アイスクリーム類の製造販売
十勝浦幌森永乳業株式会社	北海道十勝郡浦幌町	20百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
ミライ GmbH	ドイツ・ロイトキルヒ市	90百万ユーロ	100.0%	原料乳製品の販売
MILEI Plus GmbH	ドイツ・ロイトキルヒ市	0百万ユーロ	100.0%	MILEI Proteinの持株会社
MILEI Protein GmbH & Co.KG	ドイツ・ロイトキルヒ市	5百万ユーロ	100.0%	原料乳製品の製造
森永ニュートリショナルフーズInc.	米国カリフォルニア州トランス市	31百万ドル	100.0%	豆腐他大豆加工食品等の販売
パシフィック・ニュートリショナルフーズInc.	米国オレゴン州テュアラティン市	21百万ドル	100.0%	豆腐他大豆加工食品の製造
日本製乳株式会社	山形県東置賜郡高畠町	140百万円	99.2%	乳製品等の製造販売
富士森永乳業株式会社	静岡県駿東郡長泉町	50百万円	98.9%	アイスクリーム類の製造販売
沖縄森永乳業株式会社	沖縄県中頭郡西原町	305百万円	97.3%	乳製品等の製造販売
熊本森永乳業株式会社	熊本市	50百万円	97.1%	乳製品等の製造販売
横浜森永乳業株式会社	神奈川県綾瀬市	60百万円	96.5%	乳製品等の製造販売
森永エンジニアリング株式会社	東京都港区	200百万円	90.0%	プラントの設計および施工等
北海道保証牛乳株式会社	北海道小樽市	97百万円	87.2%	乳製品等の製造販売
Eluvi ベトナム Joint Stock Company	ベトナムタイグエン省フォーエン町	2,000億ベトナムドン	51.0%	乳製品等の製造販売会社
株式会社サンフコ	東京都千代田区	50百万円	45.0%	乳製品等の販売会社
エム・エム・プロパティ・ファンディング株式会社	東京都港区	10百万円	—	不動産の賃貸事業

(注1) 議決権比率には間接所有分を含めております。

(注2) 東洋醗酵乳株式会社は清算中であります。

(注3) EluviベトナムJoint Stock Companyは、2021年3月より連結子会社になりました。

③ 企業結合の成果

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

(7) 森永乳業グループの主要な事業内容

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

(8) 森永乳業グループの主要な拠点等

① 当 社

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

（注）東京工場は、2021年3月31日をもって生産を中止いたしました。

② 重要な子会社

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

(9) 従業員の状況

① 森永乳業グループの従業員数の状況

区 分	従業員数	前期末比（増減）
男 子	5,152名	318名増
女 子	1,719名	250名増
合 計	6,871名	568名増

（注1） 従業員数は、就業人員数を表示しております。

（注2） 上記の従業員数に臨時従業員は含まれておりません。

② 当社の従業員の状況

区 分	従業員数	前期末比（増減）	平均年齢	平均勤続年数
男 子	2,711名	14名増	39.5歳	16.1年
女 子	666名	23名増	36.5歳	13.7年
合計または平均	3,377名	37名増	38.9歳	15.7年

（注1） 従業員数は、就業人員数を表示しております。

（注2） 上記の従業員数に臨時従業員は含まれておりません。

(10) 主要な借入先

借 入 先	借 入 額
株式会社みずほ銀行	8,553百万円
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	6,423百万円
株式会社三井住友銀行	4,440百万円
農林中央金庫	3,521百万円
株式会社日本政策投資銀行	1,690百万円
日本生命保険相互会社	373百万円
株式会社日本政策金融公庫	333百万円
株式会社阿波銀行	285百万円

2 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 144,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 49,487,828株（自己株式346,315株を除く）
- (3) 株主数 21,908名
- (4) 大株主（上位10名）

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
森永製菓株式会社	5,249千株	10.61%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,666千株	9.43%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,703千株	7.48%
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	1,388千株	2.81%
株式会社ＳＭＢＣ信託銀行（株式会社三井住友銀行退職給付信託口）	1,328千株	2.69%
株式会社みずほ銀行	1,222千株	2.47%
森永乳業従業員持株会	973千株	1.97%
三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社	923千株	1.87%
農林中央金庫	767千株	1.55%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（退職給付信託口・森永製菓株式会社口）	600千株	1.21%

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

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当社は、取締役（社外取締役を除く。）６名に対して譲渡制限付株式報酬として、2020年８月３日付けで普通株式10,700株を発行しています。

3 会社の新株予約権等に関する事項

当事業年度の末日において当社役員が有する新株予約権の状況

- ① 新株予約権の数 275個
- ② 目的となる株式の種類および数 普通株式 55,000株（新株予約権 1 個につき200株）
- ③ 取締役、その他の役員の保有する新株予約権の区分別合計

区分	名 称	行使価額	行使期間	個数	保有者数
取締役	森永乳業株式会社2007年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2007年 8 月14日から 2027年 8 月13日まで	14個	1名
	森永乳業株式会社2008年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2008年 8 月13日から 2028年 8 月12日まで	14個	1名
	森永乳業株式会社2009年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2009年 8 月13日から 2029年 8 月12日まで	15個	1名
	森永乳業株式会社2010年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2010年 8 月13日から 2030年 8 月12日まで	15個	1名
	森永乳業株式会社2011年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2011年 8 月13日から 2031年 8 月12日まで	14個	1名
	森永乳業株式会社2012年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2012年 8 月14日から 2032年 8 月13日まで	17個	1名
	森永乳業株式会社2013年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2013年 8 月13日から 2033年 8 月12日まで	18個	1名
	森永乳業株式会社2014年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2014年 8 月13日から 2034年 8 月12日まで	17個	1名
	森永乳業株式会社2015年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2015年 8 月13日から 2035年 8 月12日まで	50個	4名
	森永乳業株式会社2016年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2016年 8 月13日から 2036年 8 月12日まで	48個	6名
	森永乳業株式会社2017年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2017年 8 月15日から 2037年 8 月14日まで	42個	6名
監査役	森永乳業株式会社2016年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2016年 8 月13日から 2036年 8 月12日まで	6個	1名
	森永乳業株式会社2017年度株式報酬型募集新株予約権	1円	2017年 8 月15日から 2037年 8 月14日まで	5個	1名

（注） 監査役が保有している新株予約権は、取締役として在任中に付与されたものです。

4 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役の氏名等

氏 名				地位および担当	重要な兼職の状況
みや	はら	みち	お	代表取締役社長	全国飲用牛乳公正取引協議会 委員長
宮	原	道	大		
おお	かわ	ていいちろう		代表取締役副社長（社長補佐、研究・開発・海外担当）	国際酪農連盟日本国内委員会 会長
大	川	禎一郎			
おお	ぬき	よう	いち	専務取締役（企画・財務・情報担当） 専務執行役員経営戦略本部長	
大	貫	陽	一		
みなと		つよし		常務取締役（管理・広報・CSR・渉外・監査担当） 常務執行役員渉外本部長	公益財団法人ひかり協会 評議員
港		毅			
くさ	の	しげ	み	常務取締役（品質・生産・酪農・物流担当）	
草	野	茂	実		
おお	はら	けん	いち	常務取締役（営業・マーケティング担当）	
大	原	賢	一		
かわ	かみ	しょう	じ	取締役	
川	上	正	治		
よね	だ	たか	とも	取締役	
米	田	敬	智		
とみ	なが	ゆ か	り *	取締役	株式会社日立ソリューションズ 本部員 戸田建設株式会社 顧問 ローム株式会社 顧問 コムチュア株式会社 顧問
富	永	由加里			
ひろ	た	けい	き	常勤監査役	
弘	田	圭	希		
さい	とう	みつ	まさ *	常勤監査役	
齋	藤	光	政		
い	か	まさ	ひこ	監査役	公認会計士（伊香賀正彦公認会計士事務所） プラジュナリンク株式会社 代表取締役 リョービ株式会社 社外取締役
伊香賀	正	彦			
やま	もと	ま	ゆみ	監査役	弁護士（銀座新明和法律事務所） 株式会社ミライト・ホールディングス 社外取締役
山	本	真	弓		

- (注1) 川上正治、米田敬智、富永由加里の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
- (注2) 伊香賀正彦および山本眞弓の両氏は、会社法第2条第16号および同第335条第3項に定める社外監査役です。
- (注3) 川上正治、米田敬智、富永由加里、伊香賀正彦、山本眞弓の各氏につきましては、東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
- (注4) 伊香賀正彦氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
- (注5) 富永由加里、伊香賀正彦、山本眞弓の各氏が兼職している他の法人等と当社の間には、重要な取引その他の関係はありません。
- (注6) 2020年6月1日付けにて、大川禎一郎氏は専務執行役員研究本部長を、齋藤光政氏は常務執行役員コミュニケーション本部長を、大原賢一氏は常務執行役員営業本部長を解かれております。また、同日付けにて、港毅氏は常務取締役（管理・渉外・監査担当）兼常務執行役員渉外本部長となりました。
- (注7) *印の各氏は、2020年6月26日付けにて新たに就任いたしました。
- (注8) 下記の各氏は、2020年6月26日付けにて退任いたしました。
取締役 野口 純一 取締役 齋藤 光政 監査役 木村 康二
- (注9) 2020年6月26日付けにて、大川禎一郎氏は代表取締役副社長（社長補佐、研究・開発・海外担当）、港毅氏は常務取締役（管理・広報・CSR・渉外・監査担当）兼常務執行役員渉外本部長、大原賢一氏は常務取締役（営業・マーケティング担当）となりました。
- (注10) 山本眞弓氏は、2020年6月24日付けにて株式会社ミライト・ホールディングスの社外取締役に就任いたしました。
- (注11) 富永由加里氏は、2020年7月1日付けにてローム株式会社の顧問に、同年10月1日付けにてコムチュア株式会社の顧問に就任いたしました。また、2021年3月31日付けにて株式会社日立ソリューションズの本部員を退任いたしました。
- (注12) 伊香賀正彦氏は、2021年3月24日付けにてヤマハ発動機株式会社の社外監査役を退任いたしました。
- (注13) 宮原道夫氏は、2021年5月21日付けにて全国飲用牛乳公正取引協議会の委員長を退任し、同日付にて一般社団法人日本乳業協会の会長に就任いたしました。
- (注14) 当社は、社外取締役および社外監査役の全員との間に、会社法第427条第1項および定款の定めに基づき責任限定契約を締結しております。当該契約は同法第423条第1項の責任について、その職責を行うにつき善良でありかつ重大な過失が無かったときは、同法第425条第1項に定める額をもって損害賠償責任の限度とするものです。

(ご参考) 2021年3月31日現在の執行役員の地位、氏名および担当は次のとおりであります。

地 位	氏 名	担 当
専務執行役員	大 貫 陽 一	経営戦略本部長
常務執行役員	港 毅	渉外本部長
専務執行役員	野 村 聖	海外事業本部長
常務執行役員	高 桑 唯 雄	営業本部副本部長 兼 広域営業統括部長 兼 カスタマー営業統括部長
常務執行役員	市 丸 充 男	首都圏支社長
常務執行役員	雑 賀 隆	品質保証本部長
常務執行役員	高 野 秀 一	コーポレート本部長
常務執行役員	柳 田 恭 彦	生産本部長
常務執行役員	阿 部 文 明	研究本部長
常務執行役員	兵 働 仁 志	営業本部長
執行役員	松 本 恭 永	営業本部マーケティング統括部長
執行役員	東 倉 健 人	生産本部副本部長
執行役員	角 野 信 二	西日本支社長
執行役員	野 崎 昭 弘	経営戦略本部副本部長
執行役員	武 田 安 弘	研究本部食品開発研究所長
執行役員	柳 田 隆 宏	海外事業本部副本部長
執行役員	富 澤 俊 久	コーポレート本部副本部長
執行役員	松 本 太	営業本部食品素材統括部長
執行役員	久 野 浩 子	コーポレート本部広報・IR部長

(2) 取締役および監査役の報酬等

当社は、2020年4月28日の取締役会決議にて、役員報酬の基本方針および基本報酬の決定方法を変更いたしました。当事業年度における報酬等は、変更前の基本方針および決定方法に基づいて支給しております。変更後の基本方針および決定方法については、40頁に記載の「ご参考」をご参照ください。

① 取締役および監査役の報酬等の総額

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

区 分	員 数	基本報酬		譲渡制限付株式報酬	報酬等の総額
		固定報酬	業績連動報酬		
取締役 (社外取締役を除く)	6名	172百万円	85百万円	52百万円	310百万円
社外取締役	3名	29百万円	―百万円	―百万円	29百万円
監査役 (社外監査役を除く)	2名	42百万円	―百万円	―百万円	42百万円
社外監査役	2名	19百万円	―百万円	―百万円	19百万円
計	13名	263百万円	85百万円	52百万円	402百万円

(注1) 2020年6月26日付けにて退任いたしました取締役2名に対し、基本報酬19百万円、監査役1名に対し、基本報酬6百万円を支払っておりますが上記の表には含まれておりません。

(注2) 譲渡制限付株式報酬は、2020年7月14日開催の取締役会決議に基づき、取締役6名に普通株式10,700株を割り当てたものです。

(注3) 重要な使用人給与相当額はありません。

② 取締役および監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役および監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役会にて決議しております。その主な内容は以下のとおりです。

(基本方針)

- ・ 取締役（社外取締役を除く。）の報酬は、中長期的利益の実現などの経営成績に連動するとともに、当該取締役の当社の企業価値の最大化に向けた意欲をより高めることのできる、適切、公正かつバランスの取れたものとする。
- ・ 社外取締役および監査役の報酬には、株式関連報酬その他の業績連動型の要素が含まれてはならない。
- ・ 取締役の報酬については、人事報酬委員会の公正な検討および具申を経た上で、個人別の基本報酬額については代表取締役社長が決定し、個人別の株式報酬額については取締役会が決定する。
- ・ 監査役の報酬については、監査役の協議により決定する。

(報酬体系)

- ・取締役（社外取締役を除く。）の報酬は、固定報酬および業績連動報酬から成る基本報酬と中長期インセンティブ報酬としての株式報酬（譲渡制限付株式報酬）により構成される。
- ・評価指標100％達成の場合、報酬の種類ごとの構成割合は、概ね、固定報酬：業績連動報酬：株式報酬＝55％：30％：15％となる。
- ・社外取締役および監査役は、固定報酬のみとする。

③ 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬は、当社が持続的成長を実現し、グループ全体での事業基盤を拡大するために全社グループ業績（連結売上高、連結営業利益）の目標達成度を評価指標とします。代表取締役は全社グループ業績の結果のみによって評価され、その他の取締役は全社グループ業績と個人業績によって評価されます。

業績連動報酬に係る指標の目標および実績は以下の通りです。

- ・業績連動報酬目標：連結売上高5,930億円、連結営業利益230億円（2020年3月期目標数値）
- ・業績連動報酬実績：連結売上高5,908億円、連結営業利益253億円（2020年3月期実績）

④ 非金銭報酬等の内容

取締役（社外取締役を除く。）が、株価変動のメリットとリスクを株主のみなさまと共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高めるため、譲渡制限付株式報酬制度を導入しております。なお、譲渡制限付株式の割当て数は役位ごとに設定しております。

⑤ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

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

⑥ 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

取締役の個人別の基本報酬（固定報酬および業績連動報酬）の決定にあたっては、報酬の決定に対する透明性と客観性を確保するため、取締役会の委任決議に基づき、人事報酬委員会による公正な検討および具申を経たう

えで代表取締役社長宮原道夫が決定しております。また、人事報酬委員会よりその報酬の内容が決定方針に沿うものである旨、取締役会に報告されております。当該手続きを経ていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

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

（注2）監査役の報酬は、監査役の協議により決定しております。

【ご参考】

当社は、2020年4月28日の取締役会決議にて役員報酬の基本方針および決定方法を変更いたしました。変更後の主な内容は以下のとおりです。

（基本方針）

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

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

（報酬の構成）

- ・取締役の基本報酬は役位ごとに設定し、年功による加算は行わない。
- ・基本報酬の体系は「固定報酬＋業績連動報酬＝基本報酬」とし、固定報酬と業績連動報酬は半々の割合を基本とする。
- ・業績連動報酬は、当社が持続的成長を実現し、グループ全体での事業基盤を拡大するために全社グループ業績（連結売上高、連結営業利益、ROE）の目標達成度を評価指標とし、取締役個人の評価は、担当する部門の業績のほか、ESGなど非財務情報への貢献度などの観点から行う。なお、代表取締役社長については全社グループ業績の結果のみによって評価する。
- ・譲渡制限付株式報酬は、取締役（社外取締役を除く。）に対して役位に応じて割り当てる。
- ・社外取締役および監査役は、固定報酬のみとし、業績連動報酬および株式報酬の対象としない。
- ・取締役の個人別の基本報酬は人事報酬委員会が決定し、個人別の株式報酬は人事報酬委員会の公正な検討および答申を経たうえで、取締役会が決定する。

(3) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職の状況および当社との関係

前記の「(1) 取締役および監査役の氏名等」に記載のとおりであります。

② 当事業年度における主な活動状況

社外取締役

氏 名	出席状況	主 な 活 動 状 況 等
かわ しみ しょう じ 川 上 正 治	取締役会 14回／14回出席	企業経営者としての幅広い見識と国内外における豊富な経験に基づく有用な発言を積極的に行うほか、社外取締役として客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、経営の監督機能を果たした。また、人事報酬委員会の委員を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たした。
よね だ たか とも 米 田 敬 智	取締役会 14回／14回出席	企業経営者としての幅広い見識と国内外における豊富な経験、当社社外監査役としての経験に基づく有用な発言を積極的に行うほか、社外取締役として客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、経営の監督機能を果たした。また、人事報酬委員会の委員を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たした。
とみ なが ゆ か り 富 永 由加里	取締役会 10回／10回出席	企業経営に係る豊富な経験やIT分野における高度な専門知識、ダイバーシティ推進の観点から有用な発言を積極的に行うほか、社外取締役として客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、経営の監督機能を果たした。

社外監査役

氏 名	出席状況	主 な 活 動 状 況 等
い か が まさ ひこ 伊香賀 正 彦	取締役会 13回／14回出席 監査役会 14回／14回出席	公認会計士としての高度な専門知識と企業経営者としての幅広い知見に基づく必要な発言を適宜行った。また、監査役会が定めた監査方針、監査計画に従って監査活動を適切に実施した。その他、人事報酬委員会の委員を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たした。
やま もと ま ゆみ 山 本 眞 弓	取締役会 14回／14回出席 監査役会 14回／14回出席	弁護士としての高度な専門的知識、および高い独立性に基づく客観的な視点から、必要な発言を適宜行った。また、監査役会が定めた監査方針、監査計画に従って監査活動を適切に実施した。

(4) 社外役員の報酬に関する事項

前記の「(2) 取締役および監査役の報酬等」に記載のとおりであります。

5 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

① 当期に係る報酬等の額 66百万円

② 当社および子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 75百万円

- (注1) 監査役会は、会計監査人から監査計画の内容、監査の方法、対象、工数等について説明を受け、検討した結果、上記報酬等の金額について相当と判断し、同意しております。
- (注2) 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記の「当期に係る報酬等の額」にはこれらの合計額を記載しております。
- (注3) 当社の重要な子会社のうちミライGmbH、MILEI Plus GmbHおよびMILEI Protein GmbH & Co.KGは、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

(3) 非監査業務の内容

当社は、企業会計基準第29号および企業会計基準適用指針第30号の適用に関する助言および情報提供等の実施に係る業務をEY新日本有限責任監査法人に委託しております。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

連結貸借対照表 (2021年3月31日現在)

(単位: 百万円)

資産の部	
科 目	金 額
流動資産	155,615
現金及び預金	19,262
受取手形及び売掛金	61,573
商品及び製品	49,324
仕掛品	828
原材料及び貯蔵品	16,439
その他	8,556
貸倒引当金	△368
固定資産	297,147
有形固定資産	254,336
建物及び構築物	87,730
機械装置及び運搬具	93,691
土地	57,185
リース資産	2,174
建設仮勘定	9,221
その他	4,334
無形固定資産	7,085
その他	7,085
投資その他の資産	35,724
投資有価証券	21,193
出資金	96
長期貸付金	233
退職給付に係る資産	2,476
繰延税金資産	6,646
その他	5,169
貸倒引当金	△90
資産合計	452,763

負債の部	
科 目	金 額
流動負債	144,906
支払手形及び買掛金	48,764
電子記録債務	4,695
短期借入金	3,292
1年以内返済長期借入金	7,936
コマーシャル・ペーパー	10,000
未払法人税等	4,169
未払費用	33,413
預り金	16,111
リース債務	1,006
その他	15,518
固定負債	105,937
社債	50,000
長期借入金	30,404
リース債務	1,650
退職給付に係る負債	20,985
資産除去債務	346
その他	2,551
負債合計	250,844
純資産の部	
株主資本	194,566
資本金	21,787
資本剰余金	19,947
利益剰余金	153,540
自己株式	△708
その他の包括利益累計額	4,787
その他有価証券評価差額金	7,625
繰延ヘッジ損益	73
為替換算調整勘定	△1,131
退職給付に係る調整累計額	△1,779
新株予約権	203
非支配株主持分	2,361
純資産合計	201,918
負債及び純資産合計	452,763

連結損益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		583,550
売上原価		393,478
売上総利益		190,072
販売費及び一般管理費		161,204
営業利益		28,867
営業外収益		2,888
受取利息	27	
受取配当金	1,017	
のれん償却額	114	
持分法による投資利益	51	
雑収益	1,676	
営業外費用		1,646
支払利息	707	
雑損失	938	
経常利益		30,109
特別利益		1,462
固定資産売却益	1,176	
投資有価証券売却益	221	
その他の特別利益	64	
特別損失		5,573
固定資産処分損	643	
公益財団法人ひかり協会負担金	1,635	
減損損失	2,297	
工場再編費用	924	
その他の特別損失	72	
税金等調整前当期純利益		25,998
法人税、住民税及び事業税		7,616
法人税等調整額		△521
当期純利益		18,903
非支配株主に帰属する当期純利益		161
親会社株主に帰属する当期純利益		18,741

(ご参考)

連結包括利益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位:百万円)

科 目	金 額
当期純利益	18,903
その他の包括利益	
その他有価証券評価差額金	899
繰延ヘッジ損益	150
為替換算調整勘定	△253
退職給付に係る調整額	1,533
持分法適用会社に対する持分相当額	7
その他の包括利益合計	2,337
包括利益	21,240

(内訳)

親会社株主に係る包括利益	21,003
非支配株主に係る包括利益	237

貸借対照表 (2021年3月31日現在)

(単位: 百万円)

資産の部	
科 目	金 額
流動資産	143,585
現金及び預金	15,802
受取手形	620
売掛金	52,146
商品及び製品	41,517
半製品	36
原材料	8,277
貯蔵品	3,125
前払費用	874
短期貸付金	8,845
立替金	7,188
その他	6,068
貸倒引当金	△919
固定資産	240,075
有形固定資産	163,720
建物	47,926
構築物	7,179
機械装置	63,661
車両運搬具	2
工具器具備品	3,019
土地	37,973
リース資産	661
建設仮勘定	3,297
無形固定資産	6,063
借地権	3,321
ソフトウェア	2,364
リース資産	4
電話加入権	110
その他	262
投資その他の資産	70,291
投資有価証券	13,561
関係会社株式	11,974
出資金	53
関係会社出資金	24,210
長期貸付金	10,547
粉乳中毒救済基金 (特定包括信託)	3,000
長期前払費用	512
前払年金費用	2,644
繰延税金資産	2,193
その他	1,622
貸倒引当金	△29
資産合計	383,660

負債の部	
科 目	金 額
流動負債	160,990
買掛金	43,329
電子記録債務	4,346
1年以内返済長期借入金	5,813
コマーシャル・ペーパー	10,000
未払金	8,617
未払法人税等	2,866
未払消費税等	469
未払費用	26,047
前受金	2,090
預り金	57,092
リース債務	316
その他	1
固定負債	86,482
社債	50,000
長期借入金	20,978
退職給付引当金	14,075
リース債務	383
資産除去債務	176
その他	869
負債合計	247,473
純資産の部	
株主資本	129,853
資本金	21,787
資本剰余金	19,565
資本準備金	19,560
その他資本剰余金	4
利益剰余金	89,191
利益準備金	3,529
その他利益剰余金	85,662
配当引当積立金	9,000
固定資産圧縮記帳積立金	8,548
別途積立金	50,600
繰越利益剰余金	17,514
自己株式	△691
評価・換算差額等	6,130
その他有価証券評価差額金	6,130
新株予約権	203
純資産合計	136,187
負債及び純資産合計	383,660

損益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		422,537
売上原価		312,647
売上総利益		109,889
販売費及び一般管理費		95,262
営業利益		14,627
営業外収益		5,477
受取利息及び配当金	3,400	
雑収益	2,077	
営業外費用		1,316
支払利息	653	
雑損失	663	
経常利益		18,788
特別利益		1,395
固定資産売却益	1,139	
投資有価証券売却益	220	
その他の特別利益	35	
特別損失		5,604
固定資産処分損	400	
公益財団法人ひかり協会負担金	1,635	
減損損失	2,297	
工場再編費用	807	
その他の特別損失	464	
税引前当期純利益		14,579
法人税、住民税及び事業税		3,699
法人税等調整額		△669
当期純利益		11,549

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2021年5月12日

森永乳業株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 木村 修 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 佐藤 重義 ㊞
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、森永乳業株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

利害関係

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

以 上

計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2021年5月12日

森永乳業株式会社

取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 木村 修 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 佐藤 重義 ㊞
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、森永乳業株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの第98期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

利害関係

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

以 上

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの第98期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

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

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

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

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2021年5月12日

森永乳業株式会社 監査役会

常勤監査役 弘 田 圭 希 印

常勤監査役 齋 藤 光 政 印

社外監査役 伊香賀 正 彦 印

社外監査役 山 本 眞 弓 印

以 上

株主総会会場ご案内図



開催場所

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

電話 03-5771-9201

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



交通機関のご案内

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

ご注意

お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

